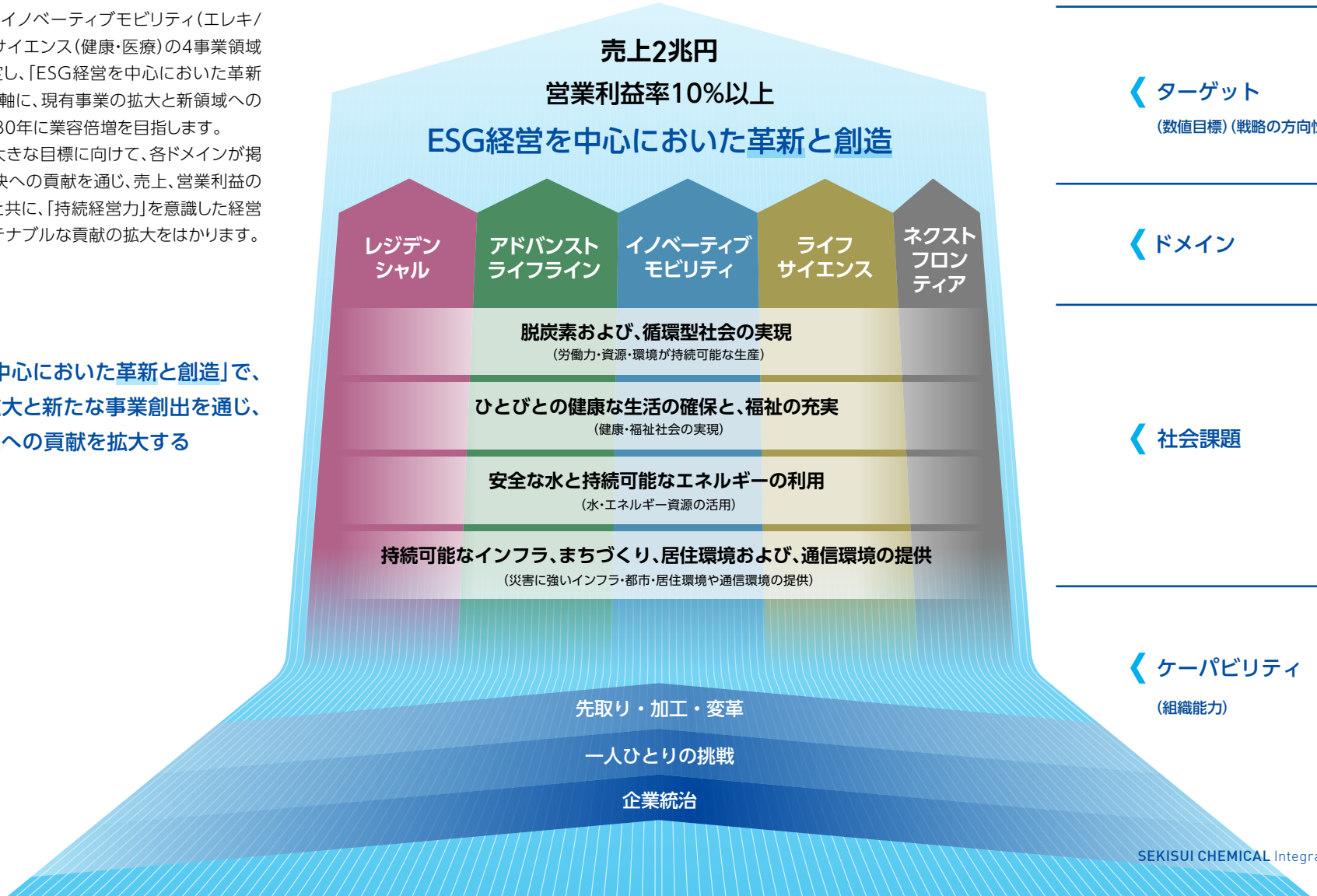
長期ビジョン「Vision 2030」

ESG経営を中心に据え、2030年の業容倍増を目指す

長期ビジョン「Vision 2030」では、イノベーションを起こし続けることにより、「サステナブルな社会の実現に向けて、LIFEの基盤を支え、“未来につづく安心”を創造していく」という強い意志を込めたビジョンステートメント「Innovation for the Earth」を掲げています。
レジデンシャル（住まい）、アドバンストライフライン（社会インフラ）、イノベーティブモビリティ（エレキ/移動体）、ライフサイエンス（健康・医療）の4事業領域（ドメイン）を設定し、「ESG経営を中心においた革新と創造」を戦略の軸に、現有事業の拡大と新領域への挑戦を通じて2030年に業容倍増を目指します。
業容倍増という大きな目標に向けて、各ドメインが掲げる社会課題解決への貢献を通じ、売上、営業利益の拡大を追求すると共に、「持続経営力」を意識した経営により、よりサステナブルな貢献の拡大をはかります。

「ESG経営を中心においた革新と創造」で、現有事業の拡大と新たな事業創出を通じ、社会課題解決への貢献を拡大する



ビジョンステートメント

ターゲット
（数値目標）（戦略の方向性）

ドメイン

社会課題

ケーパビリティ
（組織能力）

長期ビジョン「Vision 2030」

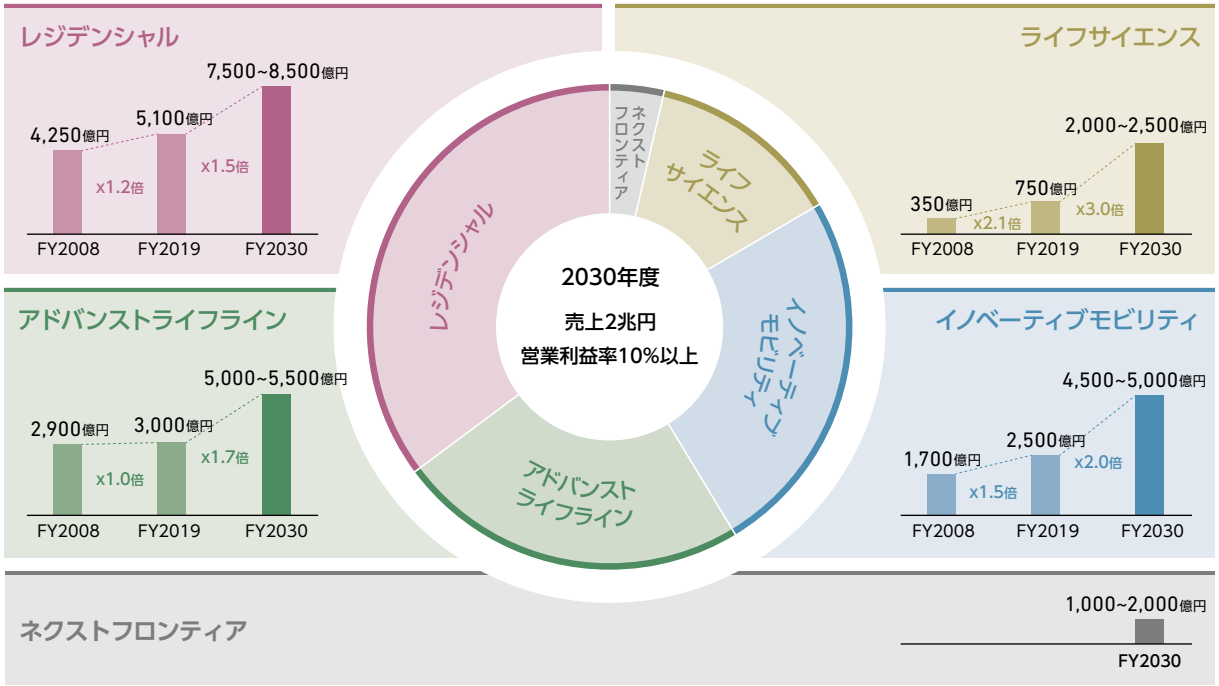
成長イメージと戦略投資

長期ビジョン「Vision 2030」で目指す業容拡大は、既存の延長線上ではない大幅な成長があって初めて実現可能な水準です。2030年に業容倍増となる売上高2兆円という大きな目標に向け、各ドメインの売上を成長させ、多様な成長エンジンを有する魅力的で存在感ある企業へと変革していきます。加えて各ドメインでは、コア技術の延長線上でイノベーションに挑戦することで新事業を創出し、大きなパラダイムシフトを見据えた新しい事業ドメイン・ネクストフロンティアの創出もはかっていきます。ドメイン別の状況については、現在社内でローリングを実施中です。

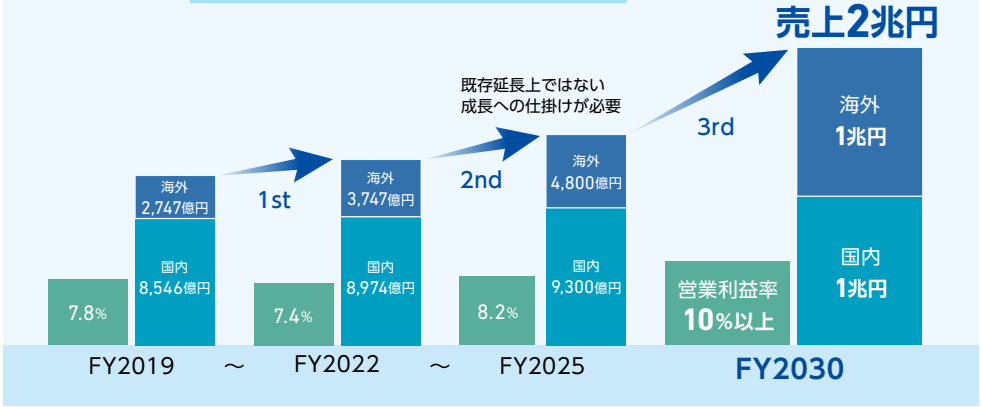
国内での成長で、1兆円の到達を目指す一方、海外においてもこれまでの成長スピードを落とすことなく、フロンティア開拓を加速し、現在の2倍超の1兆円規模へと拡大をはかります。成長に向けた設備投資などの新規投資の実行においては、財務の健全性やリターンの確度向上に留意しつつも、2030年までの10年間で総額2兆円を超える投資を想定しています。

「Vision 2030」への1stステップであった、2020年度から2022年度中期経営計画「Drive 2022」では、新型コロナの影響が長期化する中において、構造改革、収益力強化に取り組み、売上高は計画を上回って推移しましたが、成長投資は一部に留まりました。2ndステップとなる「Drive 2.0」ではさらなる成長に向け、積極的に戦略投資を拡大しています。

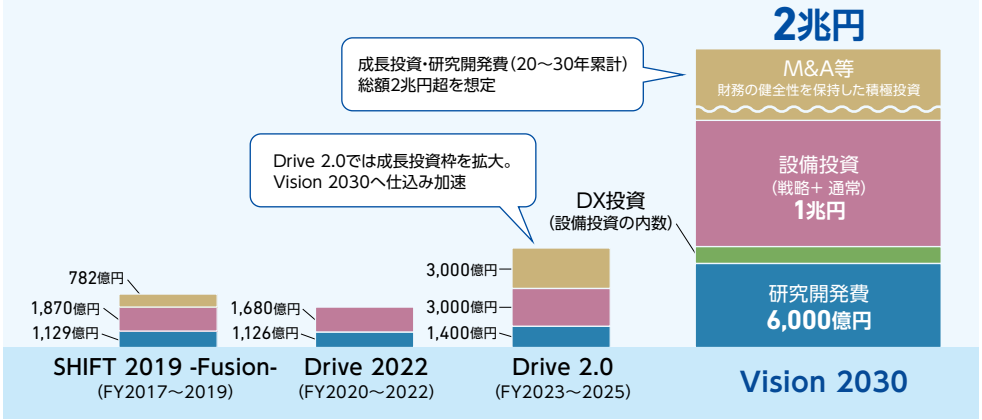
※2020年5月22日発表



海外でのフロンティア開拓を加速し、2030年度は国内売上1兆円、海外売上1兆円規模に拡大する



業容倍増に向け、経営資源を積極投入する



長期ビジョン「Vision 2030」

成長へ向けた中長期戦略 ～戦略領域マップ～

長期ビジョン「Vision 2030」の実現に向けた事業戦略の羅針盤として戦略領域マップを策定しました。現有事業からの延長で重点拡大する領域を「強化領域」、領域間の複合化や融合によって新たなイノベーションを創出する領域を「革新領域」と定めています。「レジデンシャル」「アドバンストライフライン」「イノベーティブモビリティ」「ライフサイエンス」の4つのドメインで狙うべきテーマを明確化し、各ドメインで「強化領域」の拡大と「革新領域」での新たなイノベーションの創出に向けて資本の重点配分を実施しています。特に革新領域のテーマにおいては、社内リソースだけでなく、M&AやCVCを活用した外部リソースとの共創にも取り組みながら開拓を進めています。中でも今中期計画において特に注力すべきテーマを「主要7テーマ」と定義し、事業化フェーズへの進行加速のため、R&Dや外部連携を強化しています。

企業と社会の持続的成長を支えるサステナビリティ貢献製品の継続的創出を目指す

	レジデンシャル	アドバンストライフライン	イノベーティブモビリティ	ライフサイエンス	ネクストフロンティア
現有事業	住宅、リフォーム、不動産、まちづくり、住生活、海外	パイプ・システムズ、住・インフラ複合材、インフラリニューアル	エレクトロニクス、モビリティ、インダストリアル	検査、医療	
	現有事業で拡大する領域				
強化領域	くらしトータル提案 ● セキスイハイム ● リフォーム ● まちづくり・不動産	● 省人化による働き方改革支援（配管オールプラスチック化等） ● 社会・産業インフラ整備（水処理支援等） ● 海外市場拡大（新規CPVC配合等） 鉄道向け合成木材FFU	● 高機能中間膜 ● 半導体部材 ● 放熱材料 ● 次世代ディスプレイ ● センシング ● 環境対応資材 介護用離床見守りセンサー	● POCT（簡易迅速検査） ● 医薬CDMO	
	● 海外（新市場） ● インフラ材海外展開				
革新領域	● リフォーム（一般物件） ● SPC活用モデル導入（不動産アセット ※1棟まるごとリノベ含む） ● スマートシティ戦略 ● スマートシティ	● センシング ● デジタルファブリケーション ● 水活用・水循環 ● スマートメンテナンス ● インフラ自己修復材料	● 航空新分野展開 ● コンポジット材料 透明フレキシブル電波反射フィルム ● 次世代通信部材	● 医薬新規モダリティ ● 細胞培養	● ペロブスカイト太陽電池 ● バイオリファイナリー ● CO_2→CO ● 次世代エネルギー（水素/アンモニア） ● 資源循環
	データを活用したものづくりの強化・差別化				
	● デジタル活用住宅	● ヘルスケア・ライフサイエンス	● データ活用 ● 健康管理ビジネス	● デジタルヘルス	● センシングデータ活用（アルゴリズム解析）

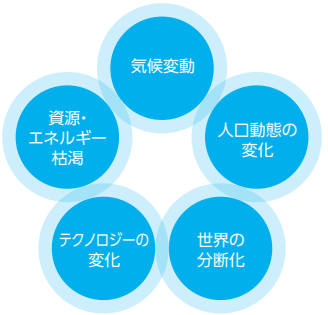
強化領域：現有事業からの延長で重点拡大する領域
革新領域：融合等により新たなイノベーションを創出する領域

今中期計画において特に注力する「主要7テーマ」

リスクと機会

積水化学グループでは、全社でのリスクを短期/中長期視点でそれぞれ適切にコントロールし、
機会をとらえて成長に向けたリスクテイクの環境を構築することが重要と考えています。
そのために、外部環境の短期的な変化やメガトレンド(気候変動、資源・エネルギー枯渇、人口動態の変化等)等を踏まえ、
経営環境・戦略・業務へのインパクト視点でリスクと機会を洗い出したうえで、
自社事業活動や上下流全体のバリューチェーン等への影響を評価し、取締役会で監督する体制を整えています。
また、リスク項目のうち特に重大なものは取締役会ならびにサステナビリティ委員会での審議を経て、対応策を決定し、経営計画や実行計画に落とし込んでいます。
さらに、経営環境変化への迅速な対応や機会をとらえた戦略の策定と実行のために、毎月の取締役会や四半期ごとの予算編成会議において議論と意思決定を行い、
経営計画における指標や財務状況の適時・適切な見直しと開示に努めています。P.71 リスクマネジメント

外部環境の主なメガトレンド



	主な内容	リスクと機会	当社グループの主な対応
経営環境	経済動向および製品市況の動向	リスク ●事業展開エリアにおける経済環境の動向や需要変動 ●モビリティ、エレクトロニクス、住宅、建築、インフラなどの市場の成長減速や縮小 機 会 ●市場ニーズに合わせた製品・サービスの提案	●展開地域のグローバル化 ●高付加価値製品市場投入による競争力強化 ●需要に合わせたポートフォリオ変革・コスト削減 決算説明会資料
	原材料の市況変動および調達	リスク ●需給バランス変動による原材料の供給逼迫・遅延、価格変動 ●希少原材料の安定調達に関わるリスク	●原材料調達ソースの多様化や継続的な原価低減策の実施 ●販売価格と原料価格の「スプレッド」の維持
	為替・金利・保有資産価格の変動	リスク ●円の価値変動による円換算額への影響 ●金利変動による受取・支払利息の増減 ●市場・経済環境変化による保有資産変動	●外貨建て取引における社内為替レートの定期的な見直し(実勢との乖離回避) ●グローバル展開事業の現地生産化
	大地震、自然災害等	リスク ●事業の中断(被災による生産停止、サプライチェーン分断など)	●リスク管理および危機管理体制の整備 ●BCP(事業継続計画)の実装
	政治・社会	リスク ●関税報復措置、政策変更・法律や条例の改正や社会的・政治的混乱発生 (テロ・戦争、人種差別、不買運動など)	●地域統括会社による各国の動向・情報収集 ●迅速な対応策の構築
戦略	第三者との提携や合併・買収およびR&D活動	リスク ●経営環境リスクの発現 ●開発および事業立ち上げの遅れ 機 会 ●業容拡大、シナジー発現	●事前調査および実行後モニタリングの強化 ●社内外技術融合による開発スピードアップ ●ビジネスレビュー、デザインレビューの効果的運用
業務	安全・衛生・産業事故	リスク ●火災、爆発、有害物質の漏洩 ●重大労災事故の発生	●未然防止に向けたリスク抽出や定期的な実地監査・防災監査による是正指導 P.58 安全
	製品・品質	リスク ●重大製品事故の発生 ●安全、環境、法規制対応などへの疑義による製品回収や製造中止	●開発段階での事前レビュー実施による品質問題の未然防止 P.59 品質
	コンプライアンス	リスク ●不正犯罪行為 ●独禁法違反・不正取引 ●情報改ざん ●贈収賄 ●ハラスメント	●社内および外部からの通報制度の構築と活用 ●テーマ別コンプライアンス研修の継続的提供 P.60 法務・倫理／会計
	情報管理	リスク ●顧客情報、技術情報などの漏洩 ●サイバー攻撃、自然災害などによるシステム障害、損害賠償発生	●システムによるインシデント発生有無の常時監視 ●データセンターの分散設置、重要業務システムの完全二重化 P.61 情報管理
	知的財産	リスク ●知的財産に係る紛争(侵害訴訟など)、レピュテーション低下 機 会 ●成長・収益を支える経営資源	●従業員への知的財産教育の実施 ●知的財産侵害回避のための適時調査 P.49 知的財産マネジメント
	気候変動・環境問題	リスク ●政策や規制への対応の遅れによる、エネルギー調達コスト上昇やレピュテーション低下 機 会 ●低炭素、インフラ強靭化、水リスク低減に関するニーズの拡大	●政策や規制への迅速対応、脱炭素社会の実現に向けた環境中期計画の推進 P.23 気候変動のシナリオ分析によるリスクと機会 P.52 環境
	人的資本	リスク ●採用競争力の低下や離職の増加等による人的資本の不足	●挑戦する風土の醸成、適所適材の実現、ダイバーシティの実現 (人材公募制度などの挑戦機会の提供、ビジネスリーダー候補者の早期育成と抜擢) P.50 人的資本

リスクと機会

気候変動のシナリオ分析によるリスクと機会

気候変動は短期から長期にわたり経営に大きなインパクトを与え、また当社事業に対するリスクおよび機会になることを認識し、2050年からバックキャストして、環境中期計画を策定しています。P.52 環境
そのリスクと機会の把握にあたり、1.5℃シナリオと4℃シナリオを元に4つの気候変動シナリオを想定し、いずれのシナリオにおいても戦略の妥当性を検証しながら、
カーボンニュートラル社会の実現に向けてマイルストーンを設定し、取り組みを加速するよう戦略を策定しています。詳細はTCFD/TNFDレポートをご覧ください。

1.5℃シナリオと4℃シナリオにもとづく4つの気候変動シナリオ



当社グループの主な対応(事業例)

- 車輌・航空機の機能性を支える高性能、新機能の材料提供(HUD用くさび形中間膜「S-LEC」、「KYDEX」シート、CFRTP)
- ICTのレベルアップを促進する素材開発(放熱材、LED・有機EL向け材料)
- 住宅事業におけるZEH仕様標準化、持続可能なまちづくり事業の推進
- 水インフラ基盤の強靭化(SPR工法)
- 医薬品原薬の受託製造体制の強化
- ペロブスカイト型太陽電池、BR技術、CCU技術の開発などのイノベーション創出

アウトプット

サステナビリティ貢献製品の創出および拡大

P.10 価値創造プロセス　P.14 サステナビリティ貢献製品

重要課題（マテリアリティ）

積水化学グループは、長期ビジョン「Vision 2030」の実現の鍵となるESG経営をさらに強化していくため、イノベーション、人的資本、環境、DX、内部統制に軸足をおいて取り組みを進めています。
企業価値向上の観点から注視しているセキスイ・サステナブル・スプレッドの拡大という面では、サステナビリティ貢献製品、特に収益性の高いプレミアム枠の創出が中長期的なROICの向上に効く一方で、リスクの低減という広義の資本コストの抑制にも寄与しています。従業員一人ひとりが自らの仕事がROICの向上や資本コストの抑制に貢献すると意識することにより、当社の企業価値が向上し、持続経営力が高められると考えています。

特定プロセス

Step 1　課題の抽出

企業の理念体系に沿って、国連グローバルコンパクト等のグローバルガイドラインや、お客様・株主・投資家の声を含む社会要請、他社動向等を踏まえ、課題を抽出しています。

Step 2　リスクと機会の特定

全社リスク検討部会で、インパクト、起こりやすさ、バリューチェーン上における波及効果の3軸から、リスクまたは機会となりうる事象を特定します。

Step 3　重要課題(マテリアリティ)の特定

「A ステークホルダーにとっての重要性」と「B 積水化学グループの経営にとっての重要性」の2軸で優先順位をつけています。前者は「SEKISUI 環境サステナブルインデックス」P.52を活用し、地域・社会へのプラス・マイナス影響を考慮。後者は「セキスイ・サステナブル・スプレッド」を用いて、将来の財務インパクトの大きさを想定。サステナビリティ委員会 P.69で審議の上、重要課題を特定しています。

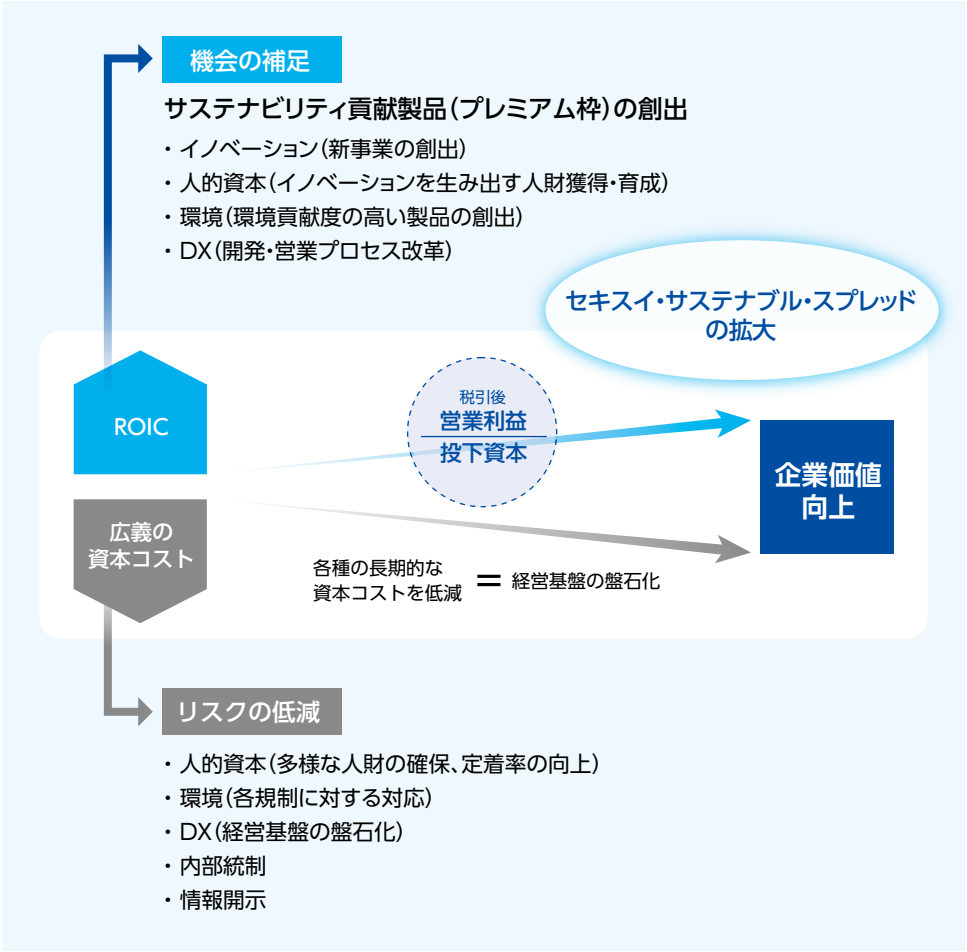
Step 4　マテリアリティの承認

サステナビリティ委員会で審議された重要課題は、取締役会にて最終承認されます。なお、これらのマテリアリティは当社グループの状況・社会情勢等の変化等を踏まえ、変更の必要性についても毎年検討します。

イノベーション | 人的資本 | 環境 | DX | 内部統制

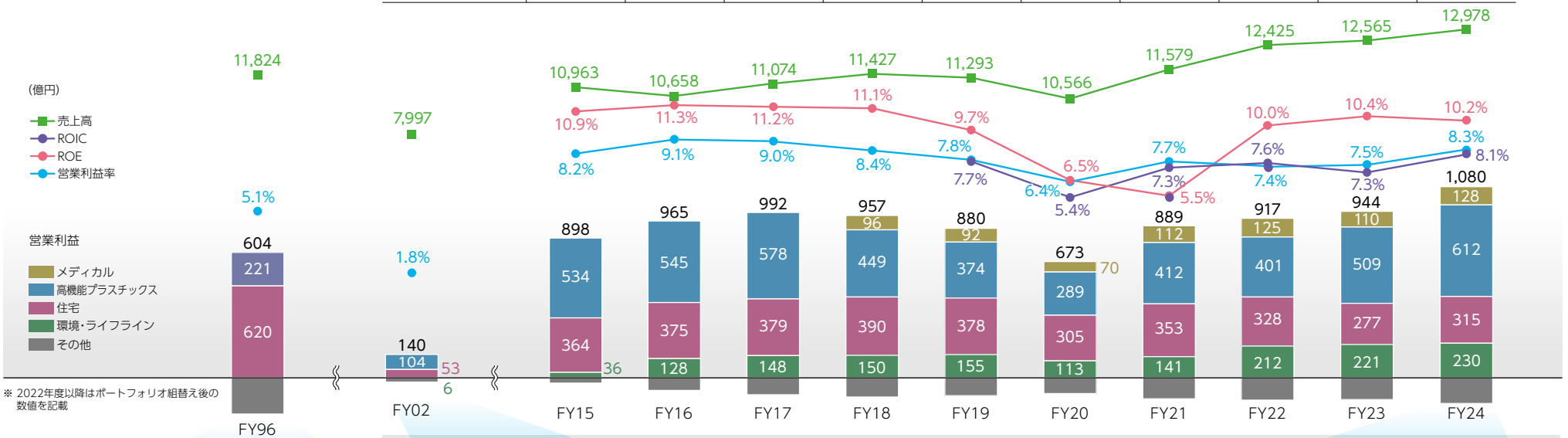
P.40 中期計画におけるマテリアリティごとのKPI

重要課題(マテリアリティ)と企業価値向上の関連性



業績推移とポートフォリオ変革の歩み

EBITDA(億円)	FY15	FY16	FY17	FY18	FY19	FY20	FY21	FY22	FY23	FY24
	1,267	1,334	1,377	1,373	1,332	1,166	1,376	1,421	1,471	1,617

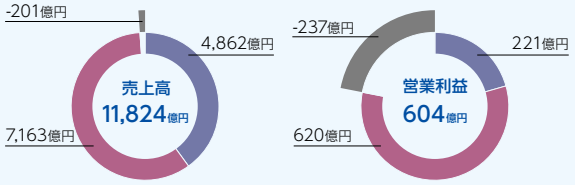


外部環境	2016年1月	2018年3月	2019年10月	2020年2月	2022年2月	2025年上期
	急速な円高進行	世界貿易摩擦懸念台頭	消費増税8%→10%	COVID-19感染拡大	ロシアによるウクライナ侵攻	米国関税措置発動

為替レート(期中平均)	FY15	FY16	FY17	FY18	FY19	FY20	FY21	FY22	FY23	FY24
	¥120/US$	¥108/US$	¥111/US$	¥111/US$	¥109/US$	¥106/US$	¥112/US$	¥135/US$	¥145/US$	¥153/US$

ポートフォリオ変革

7事業本部制 **1996年度**

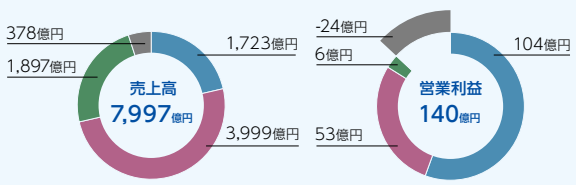


過去最高売上を住宅事業が牽引

住宅事業
化学・樹脂加工事業

バブル経済崩壊後の経営危機脱却のための変革を開始
2001年3月 カンパニー制を導入

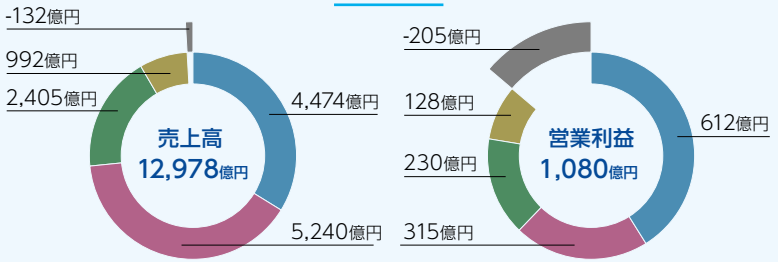
カンパニー制導入後 **2002年度**



カンパニーごとの事業領域(戦略分野)

住宅	》住宅
環境・ライフライン	》水インフラ
高機能プラスチックス	》AT/IT/MD※1

2024年度



新たなカンパニー候補としてメディカル事業を分離

- 》住宅/ストック(リフォーム・不動産)/まちづくり等
- 》パイプ・システムズ/住・インフラ複合材/インフラ・リニューアル
- 》エレクトロニクス/モビリティ/インダストリアル
- 》メディカル事業※2

※1 AT(車輌材料)分野、IT(電子材料)分野、MD(メディカル)分野　※2 メディカル事業は2019年度に新たなカンパニー候補として成長を加速させるため、高機能プラスチックスカンパニーから分離

積水化学グループは、社会・事業変化を先んじて見極め、成長するための事業ポートフォリオ変革を実施してきました。近年、高機能プラスチックスおよび環境・ライフラインカンパニーにおいて、事業領域拡大により事業活動の一部が近接化してきたため、2022年10月には、事業ポートフォリオの組替えを実施しました。これによりさらなる事業成長や拡大、および生産性向上による効率的な運営と資産の活用を目指します。

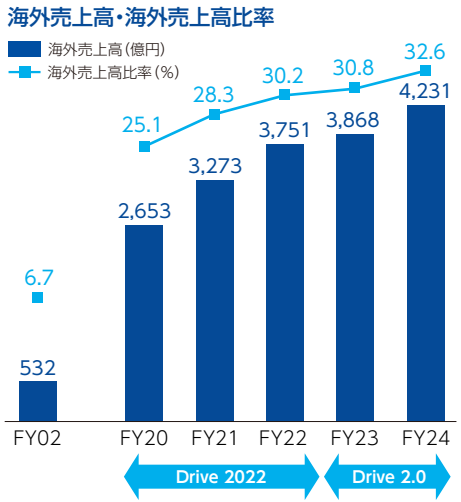
中期経営計画の振り返りとグローバル展開

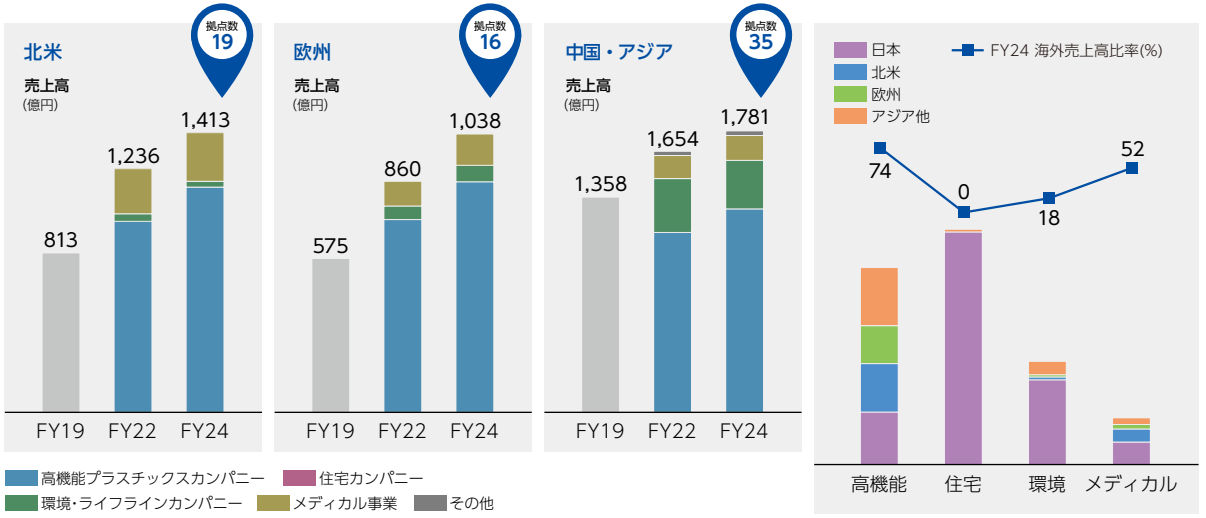
	SHINKA!-Advance 2016 FY2014-2016	SHIFT 2019 -Fusion- FY2017-2019	Drive 2022 FY2020-2022	Drive 2.0 FY2023-2025
施策と成果	戦略事業・製品へ特化し、構造改革を進展させることで利益の拡大をはかりました。社内外の連携による新市場・新分野の開拓を進めました。当期はCSR経営の浸透とガバナンス強化に着手し、指名・報酬等諮問委員会の設置などを進めました。	量的・質的成長の両立を目指した当期は、融合の加速を進めました。成長に向けた積極投資を行い、M&Aにより売上高は伸長しました。持続可能な経営基盤の構築に向けたESGへの取り組みを強化し、GLOBAL100など高評価を継続獲得しました。	構造改革、売値改善の徹底による収益力強化に取り組み、過去最高の売上高、純利益、EBITDAを達成しました。 ROIC経営の導入と社内浸透を進めました。	
課題	・売上成長復帰 ・フロンティア領域の事業化・構築 ・CSR経営の展開とさらなる社員への浸透	・成長投資のリターン発現遅れ ・構造改革スピード ・ESG経営強化	・成長投資の停滞 ・M&A活用による事業貢献の持越し ・人材KPI「挑戦行動発現度」目標未達	
戦略投資、出資・M&A 構造改革 (主な例)	**戦略投資** 2015年 6月 タイ・塩素化塩ビ樹脂工場稼働 **出資・M&A** 2015年12月 エーディア社買収 **構造改革** 2015年12月 欧州・管路更生事業における子会社(2社)株式譲渡 2017年 3月 中国・水インフラ事業における子会社(積水可耐特社)一部株式譲渡	**戦略投資** 2017年12月 メキシコ・中間膜新ライン稼働 2018年 4月 国内・車輌外装部材新工場稼働 2018～19年 タイ・中国・フォーム新工場稼働 **出資・M&A** 2017年 8月 ポリマテックジャパン社経営権取得 2017年10月 TIEN PHONG PLASTIC JSC 資本参加 2017年12月 ソフランウイズ社買収 2018年12月 VEREDUS LABORATORIES社 買収 2019年11月 AIM Aerospace Corporation 買収 **構造改革** 2018年 4月 環境LL生産子会社経営統合(関東～東北) 2019年 4月 環境LL生産子会社経営統合(西日本)	**戦略投資** 2020年 8月 日本・英国・医薬品原料増産決定 2020年10月 欧州・中間膜新ライン本格稼働 2020年10月 欧州・放熱材料新工場稼働 2022年 4月 バイオリファイナリー実証プラント完成 **出資・M&A** 2022年11月 栃木セキスイハイム追加出資(100%子会社化) **構造改革** 2020年 4月 住宅カンパニー生産会社再編 2020年7～9月 積水ヒノマルの一部事業を譲渡(成形品・アグリ事業) 2022年 9月 創薬支援事業における子会社(Xeno Tech社)株式譲渡	**戦略投資** 2023年11月 オランダ鉄道向けまくらぎ新工場稼働 2023年11月 米国・フォーム材料新工場稼働 2024年 7月 タイ・中間膜新ライン増産決定 2024年10月 多賀・導電性微粒子増産決定 2024年11月 タイ・CPVC樹脂工場増産決定 2024年12月 ペロブスカイト太陽電池量産化決定 **出資・M&A** 2023年11月 信越ポリマーからの塩ビ管、継手事業を譲受 2024年12月 リフォーム会社クレアスト社 買収 2025年 4月 デクセリアルズ社から熱伝導シートに関する資産譲受 **構造改革** 2024年12月 高齢者事業における子会社(2社)株式譲渡

※戦略投資、出資・M&Aにおける色枠はDrive 2022、Drive 2.0における事業領域区分　成長牽引　成長期待　収益基盤　下線はフロンティア領域

グローバル展開

積水化学グループは、M&Aや戦略投資なども活用し、積極的に海外進出へ挑戦してきました。特に高機能プラスチックスカンパニーを中心に海外売上高は2002年から大きく拡大してきています。2030年の長期ビジョンに向け、これまでの成長スピードを落とすことなく、フロンティア開拓を加速し、さらに現在の2倍超の1兆円規模へと拡大をはかります。





中期経営計画「Drive 2.0」(FY2023-2025)

基本戦略

原燃料価格の動向、為替変動などいまだ不透明な経営環境が続く中、「Drive 2022」で培った「稼ぐ力」をもとに、さらなる飛躍に向けて、「Drive 2.0」をスタートさせました。
方針は、「“持続的成長”と“仕込み充実”により、長期ビジョンの実現を目指す」です。「戦略的創造」「現有事業強化」「ESG経営基盤強化」の3つの戦略に取り組み、企業価値向上を狙います。



2025年度 積水化学グループの目指す計数ターゲット

※( )内はFY22比

売上高	• 14,100億円(+1,675億円)
営業利益	• 1,150億円(+233億円)
営業利益率	• 8.2%(+0.8%)
純利益	• 820億円(+127億円)
ROIC	• 8.5%(+0.9%)
ROE	• 11.0%(+1.0%)
海外売上高	• 4,800億円(+1,049億円)
EBITDA	• 1,750億円(+329億円)
サステナビリティ貢献製品売上高	• 10,000億円超(+1,000億円超)
挑戦行動発現度	• 60%(+13%)

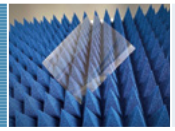
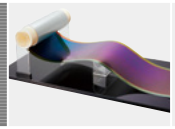
中期経営計画「Drive 2.0」(FY2023-2025)

基本戦略① 戦略的創造 ― 成長加速 ―

革新領域への進出を狙い、戦略的仕込みを重視。
コア技術をベースに社内外連携やM&Aなどの融合により事業化フェーズへの進行を加速させる主要7テーマを設定しました。
またその他にも、戦略領域マップ P.21 で定めた「革新領域」において、イノベーションの創出を目指し、開拓を進めています。
長期ビジョン実現に向けて事業基盤を早期に確立して領域の拡大と業績への貢献を目指します。

イノベーティブモビリティ　レジデンシャル　アドバンストライフライン　ライフサイエンス　革新領域

効果発現開始　本格効果発現

成長期待事業	重要テーマ		投資効果発現時期
航空機分野展開 	● 新用途展開 ● エアモビリティ市場への参入	成型加工	2025年度事業規模190億円～
次世代通信部材 	● 通信関連会社との協業 ● 電波環境ビジネス展開	フィルム加工技術	2025年度事業規模10億円～
スマートシティ戦略 	● まちづくりとAI・デジタル技術の融合	先進住宅・まちづくり	2025年度事業規模250億円～
インフラ材海外展開 	● 海外マーケティング強化	インフラ材料	2025年度事業規模100億円～
医薬CDMO新領域 	● 基盤CMO事業の新モダリティ対応型CDMO化	低分子化合物合成 微生物培養	M&Aによる拡大検討
ペロブスカイト太陽電池 	● 1m幅生産技術確立 ● 外部連携による実証推進	封止、成膜、プロセス技術等	2028年度事業規模250億円～
バイオリファイナリー 	● 外部連携による実証推進 ● 資源循環モデル確立	微生物触媒技術	2030年度～事業化

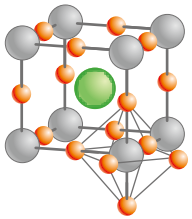
TOPIC ペロブスカイト太陽電池事業

フィルム型ペロブスカイト太陽電池

脱炭素社会実現の鍵になると言われている次世代の太陽電池で、ペロブスカイト結晶構造をもつ半導体を発電材料に用います。一般的なシリコン系太陽電池とは異なり、材料をフィルムに印刷するように塗布することで製造できるため、設置場所が限られる都市部などにも広がる可能性があり、再生可能エネルギーの普及拡大、カーボンニュートラルの実現への貢献が期待されています。製造には、当社の封止、プロセス、材料、成膜などの独自の技術が活かされており、封止樹脂材料においてはペロブスカイトに最適な独自材料の組成を権利化しています。P.47 ここまで、太陽電池の信頼性に関する規格に準拠した加速試験を行い、屋外暴露10年相当の耐久性を確認しました。ペロブスカイト太陽電池は、超軽量そしてフレキシブルな特性をもつためビル等の壁面や、重量制約のある屋根などへ設置することができます。2024年12月25日、経済産業省のGXサプライチェーン構築支援事業の採択が決定し、政府が目指す2030年までの早期のGW(ギガワット)級の供給体制構築を、当社が中心となり、まずは2027年に100MWの製造ライン稼働を目指し、設備投資を行う事を発表しました。

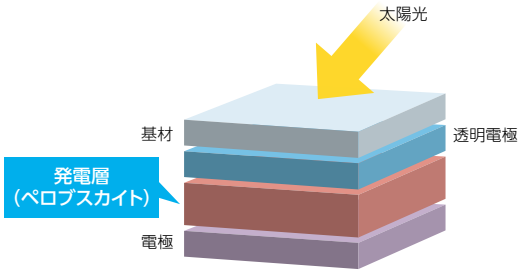
ペロブスカイト太陽電池とは

ペロブスカイトと呼ばれる結晶構造を発電層に用いた太陽電池



ペロブスカイト結晶構造(一般式:ABX_3)

- A=メチルアミン($CH_3NH_3^+$)など
- B=鉛(Pb^{2+})など
- X=ヨウ素(I^-)など



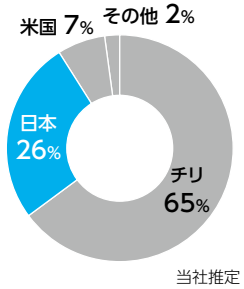
ペロブスカイト太陽電池の特徴とメリット

- ☑ 主原料であるヨウ素を国内で調達できる
- ☑ 軽量で柔軟性を有している
- ☑ シリコン型と同等程度の発電効率

【参考】ヨウ素とは

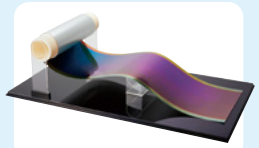
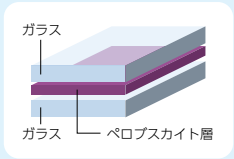
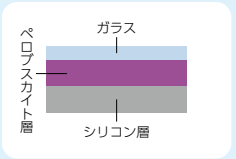
ヨウ素:原子番号53のハロゲン元素
主な用途:レントゲン造影剤、殺菌防カビ剤 など

ヨウ素生産量の国際シェア



当社推定

ペロブスカイト太陽電池の種類

	フィルム型	ガラス型	タンデム型
			
構造	発電層を フィルムに塗布	発電層を ガラスで挟む	シリコン型 太陽電池に重ねる
特徴	軽くて薄く、曲げられる	耐久性を確保しやすい	変換効率を高めやすい
想定用途	建物の壁面、 耐荷重性の低い屋根	窓ガラス・バルコニー	既存シリコン型の 置き換え

	ペロブスカイト太陽電池 (フィルム型)	シリコン型太陽電池
重さ	軽量1.0~1.5Kg/㎡	10~15Kg/㎡
厚さ	薄型1~3mm	10~22mm
フレキシブル性	あり　曲率半径15cm	なし
主原料	ヨウ素(日本の世界シェア26%)	シリコン(中国の世界シェア97%)
変換効率	15~20%	14~20%
耐久性	10年	20~30年(法定耐用年数17年)

フィルム型ペロブスカイト太陽電池の具体的なターゲット領域

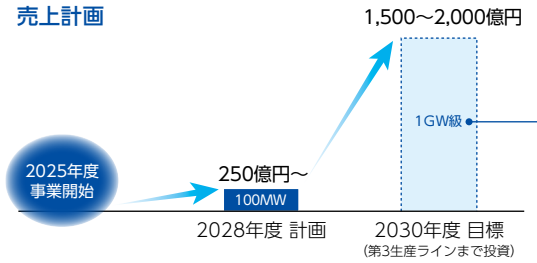
学校体育館の屋根

学校体育館の屋根は耐荷重性が低く、既存のシリコン系太陽電池は設置困難でしたが、軽量化されたフィルム型であれば設置可能性が広がります。災害発生時には避難所になる体育館において、現地で電気を発電し蓄電池で貯めることができれば、夜間の電気使用が可能となり、避難生活の一助になると想定しています。

TOPIC ペロブスカイト太陽電池事業

事業化に向け –スケジュール・事業計画–

- 100MW（約3万1,000世帯分の年間消費電力量）生産ラインを新設。2027年度稼働予定
- 投資総額:900億円(第1生産ライン)
- 2030年度生産能力1GW～に向け第2・第3生産ラインの増設も検討
- 2028年度100MW生産ラインフル稼働時、黒字化転換予定
- 1GW生産時、営業利益率10%程度を目指す



GXサプライチェーン構築支援事業の採択内容

- 補助対象：建物等取得費、設備費、システム購入費
- 補助率：1/2
- 補助対象金額：3,145億円
- 補助金総額：1,572.5億円

年度		～2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030～
100MW 第1生産ライン	投資額900億円			建設着工	設備搬入・試作		生産		
100MW 第2生産ライン構想	投資額430億円～			需要動向から投資判断	建設着工		設備搬入・試作	生産	
600～800MW 第3生産ライン構想	投資額1,800億円～					第1生産ライン（100MW）の実績から投資判断	建設着工	設備搬入・試作	生産

本投資に対する社外取締役のコメント



社外取締役
畑中 好彦

本投資は、社会課題解決のインパクトの大きさ、当社のビジョン、あるいは技術・能力との親和性などから極めて重要な事業であると取締役会も認識しています。一方で社会実装に至るまでの課題は、変換効率や耐用年数というような技術課題、競合との位置付け、生産効率の向上、コスト競争力、さらには積水化学としての投資余力、資金調達力などの課題が複数存在していることも取締役会は十分認識しています。ただし、現段階ではいずれも解決あるいはマネージ可能と判断しており、本投資を推進しないことによる社会の損失、当社成長機会の逸失やスローダウン等のリスクの方が大きいという判断をしました。また本事業が順調に成長していった場合、当社の経営基盤を大きく変える可能性を秘めており、当社が新たなフェーズに進化する期待をもって取締役会は支援をしています。

実証実験を実施


大阪・関西万博バスターミナル


風力発電タワーへの設置

TOPIC ペロブスカイト太陽電池事業



国内外から注目を集めているフィルム型ペロブスカイト太陽電池。再生可能エネルギーの普及拡大、カーボンニュートラルの実現という、地球規模での課題解決への貢献に挑む当社従業員にインタビューを実施しました。エネルギーシステム設計技術のスペシャリティ職 P.47 に任命されている2人が、事業化に向けた挑戦や展望について語ります。

いつからペロブスカイト太陽電池の研究開発に携わってきましたか?

早川:2012年頃、新規テーマを模索している中でフレキシブル性のある太陽電池に注目していました。当時、太陽電池の市場がどんどん拡大していましたが、十年後には太陽電池を設置する場所が減少し、市場が縮小しマーケットが飽和するとも予測されていました。そこで従来の、割れやすくガラスで挟む必要のあるシリコンウエハではなく、新たな材料を使った、フレキシブル性のある太陽電池の開発が始まりました。私は元々、接着材の研究をしており、樹脂を使った封止技術の知見があったのですが、ペロブスカイトの課題である耐久性を、当社がもつ封止技術を使うことで解決できるのではないかと考え、2014年頃からはペロブスカイト太陽電池に絞って開発をすすめました。それからは研究所にある樹脂を全部集めて、何百種類もの樹脂配合を試して、耐久性が高いもの、低いもの、ペロブスカイトとの相性が良いもの、悪いものを網羅的に調べました。

別所:私は元々、他社で色素増感太陽電池について研究していたのですが、実用化には至りませんでした。私は太陽電池が好きだったので悶々としていましたが、2015年に東京大学で色素増感太陽電池の研究をされていた瀬川教授がペロブスカイトのNEDOプロジェクトを立ち上げ、目標達成に向けて特任講師として研究を引っ張るようお声がけいただき、ペロブスカイトの開発に携わることになりました。そこでコンソーシアムを組んだ先の1社が積水化学で、2023年には積水化学に入社し現在まで開発を継続しています。

当社の研究開発体制について思うことは?

早川:手厚くサポートしてもらっています。当社の研究開発体制は、十分な準備と分析を行って、準備が整ったら勢いをもって進めていく。まさに社名の"積水"の由来に近いものを感じます。あとは上下関係がフランクです。上の人に対して、ノーが言えない感じはほとんどないです。

別所:確かにフランクだと思います。「これやったらどう?」と部下に聞いてみたら、「それは違うと思います」という返事がくることも珍しくありません。

実用化や量産化に向け、残されている課題の開発状況はどうですか?

別所:変換効率20%目標については、私が直近に東京大学で取り組んでいた高効率化の知見を活かせるテーマで、基礎的な要点をある程度把握できています。さらに遡ると、他社で色素増感太陽電池について研究していた時から、変換効率の向上がメインテーマだったので、これまでの知見をペロブスカイト太陽電池に応用できるかどうかが勝負になります。簡単な道のりではありませんが、必ず達成できると思っています。一方、耐久性20年目標については、世の中に耐久性が担保されているペロブスカイト太陽電池が無く、耐久性を伸ばすための先行研究の知見や経験がない状況です。世の中に知見がないので自分たちで探していくしかありません。実験による知見を積み上げて、誰よりも早く世界の最先端を切り拓かなくてはいけません。研究開発の王道ですが、一番難しいところをひたむきに取り組まないといけないと思っています。チャレンジングではありますが、必ず達成しなくてはいけないし、負けてはいけないところ。海外勢が追随してくると思うので、そこが来る前に達成する必要があります。

早川:今はまだペロブスカイト太陽電池の耐久性に関する評価基準が定まっておらず、各社が独自のルールで測定しています。そのため、当社は耐久性を20年に引き上げることのみに留まらず、当社が主体となって製品化に向けた評価基

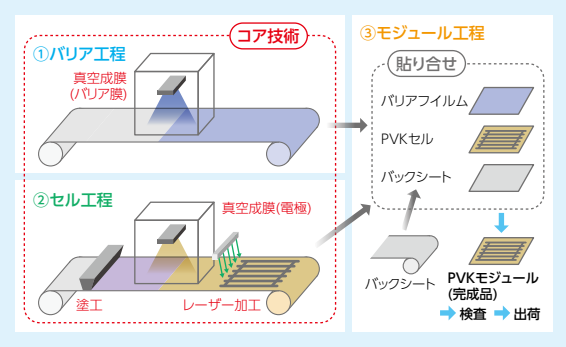
開発状況

- 変換効率:15%を達成 → 20%を目指す
- 耐久性能:10年相当を達成 → シリコン型太陽電池と同等の20年を目指す
- 製造プロセス:30cm幅でのロール・ツー・ロール → 1m幅製造技術確立へ　2024年12月末現在、国内4拠点で開発
- 課題:①生産歩留まりの改善
  ②軽量・フレキシブル性を活かした設置・施工方法の開発

TOPIC ペロブスカイト太陽電池事業 | 従業員インタビュー

準の統一も進めています。さらに市場に普及させていくためには、製品が期待通りの性能を発揮しなかった場合の保証が必要であり、当社は性能保険の取得も重要課題であると認識しています。

製造モジュール幅の拡大についてはどうですか?



早川:現在30cmの製造幅を1m幅に広げていくことも重要です。こちらは順調に進捗しています。当社がロール・ツー・ロールでの生産に拘っているのは生産コストと歩留まりのポテンシャルが高いからです。研究が始まった当初から、ロール・ツー・ロールでの生産しか考えてきませんでした。枚葉方式とロール・ツー・ロールとでは塗工技術が大きく違います。枚葉方式だと塗り始め、塗り終わりの制御技術が非常に難しいのですが、ロール・ツー・ロールの場合は巻き出しと巻き終わりの部分をカットすればいいので、枚葉方式ほどの制御技術が求められないのです。

従来のシリコン型では低コスト化を実現した海外勢の台頭により日本勢は苦戦を強いられました。ペロブスカイト太陽電池ではどのように海外勢と対峙しますか?

別所:当社が目指しているビジネスモデルは技術的なハードルが高く、世界初の試みであるため、他社が当社に追い付くにはまだ時間がかかるとみています。研究開発をさらに加速させて他社を突き放し、稼いだ時間で特許網を構築できれば、参入障壁になると考えています。現在のリードを維持し、さらに広げるために、ペロブスカイト太陽電池の開発を国に支援してもらうことや、優秀な人材を獲得し、その人材が当社に長く留まるようにする工夫も必要です。ペロブスカイト太陽電池が廃れる日が来るまで、私たちがどのように世の中に貢献し、そのために何が必要かを具体的に考え、価値のある戦略を作ることで「時間を稼ぎ続ける」ことが企業の生き残りにつながると考えています。

2022年から実証実験に注力していますが、そこでの成果と課題は何ですか?

早川:最大の成果は、研究だけでなく社会実装に向けた実証も進んでいるということを、世の中にアピールできたことです。結果として、2024年12月にはGXサプライチェーン構築支援事業に採択されました。一方、施工面ではいくつかの課題も見つかっています。建物の屋根や壁面などあらゆる場所に対し、どのような設置方法が最適なのか、施工業者と協力しながら模索しています。

当社がペロブスカイト太陽電池を開発する意義は何だと思いますか?

早川:ペロブスカイト太陽電池には当社の培ってきた技術や知見が集約されており、3カンパニーの総合力で開発してきました。素材やロール・ツー・ロールのプロセス技術は高機能プラスチックスカンパニーの知見が活躍。設置・施工における構造計算は、住宅カンパニーのシリコン型太陽電池の取り扱い実績に基づく知見と、環境・ライフラインカンパニーの建材開発で培った知見が活躍。さらに省庁や自治体へのアプローチにおいても、環境・ライフラインカンパニーのマーケティング力が活躍しています。このシナジーこそ、当社がペロブスカイト太陽電池を取り組む理由であり期待されていることであると思っています。

別所:私は外部から転職してきたこともあり、積水化学はプラスチックや有機物の加工が得意な会社というイメージで、デバイスをつくる企業というイメージはあまりありませんでした。そういう意味では、素材づくりを得意とする会社が電子デバイスをつくる、まさに産業構造に変革を起こすひとつのモデルケースになれるのではないかと考えています。もともと色々な知見をもっている人たちがいて、お互いがその知見をもち寄ってフィルム型のペロブスカイト太陽電池が生まれている。積水化学だから生まれたと言えると思います。

今後挑戦していきたいことは?

早川・別所:しっかりと事業化につなげていく。これに尽きると思います。いずれ時間が経つと、方針を変えないといけないようなことや、大きな判断をしないといけないような情報が、突如入ってくる可能性もあります。そのようなことに対しても、偏った見方をせずに正面から受け入れて、真っ当に開発した技術で課題を解決し続けていくことが大切だと考えています。成果を出して事業に貢献していきたいと思います。

中期経営計画「Drive 2.0」(FY2023-2025)

基本戦略② 現有事業強化 ー 資本効率 ー

「Drive 2.0」ではさらに事業ポートフォリオマネジメントを強化します。
着実な利益成長のために全33事業を成長牽引、成長期待など4象限に分類し、戦略上の役割を明確化。
収益基盤で獲得したキャッシュは、成長分野に重点的に配分を実行します。
2025年度までの創出キャッシュ増分(EBITDA)の90%以上を「成長牽引」「成長期待」事業で
獲得していく計画としています。

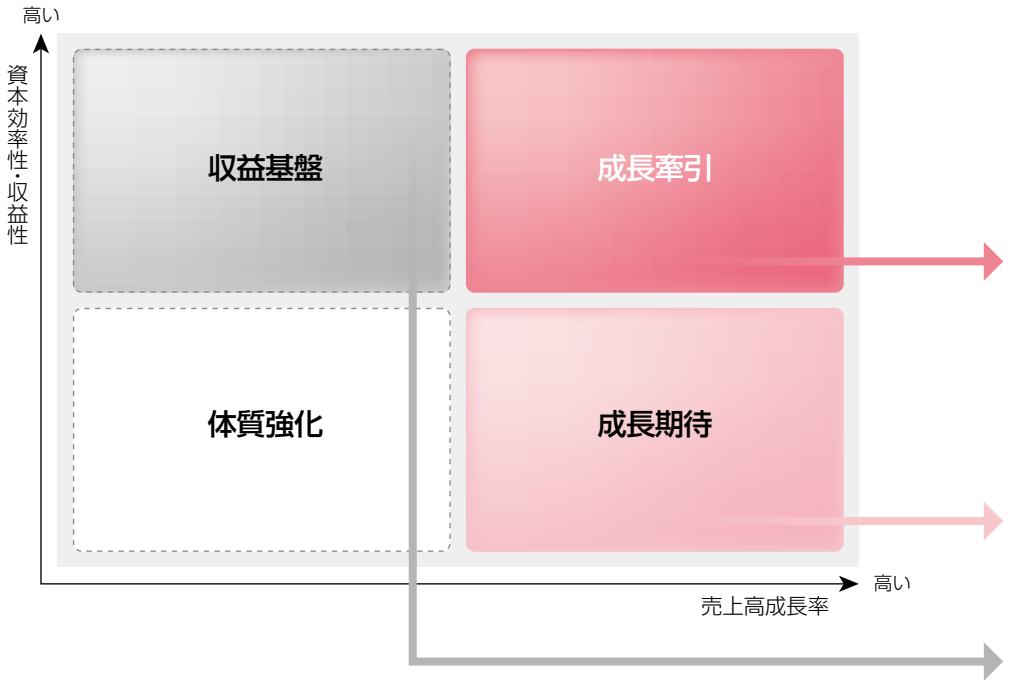
① 複数の観点から現有事業(全33事業)を分析・評価

- 収益性(営業利益率)、資本効率性(ROIC)、成長性(売上高成長率)
- 戦略上の位置付け、業界ポジション、将来性、ESG観点での競争力

② 各事業における戦略上の役割を明確化→適切に経営資源を配分

- 「成長牽引」「成長期待」事業へ、全体の60%以上の資本を重点配分する

事業ポートフォリオマネジメント：各事業役割を明確化



ポートフォリオ	事業セグメント			
	高機能プラスチックスカンパニー	メディカル事業	環境・ライフラインカンパニー	住宅カンパニー
成長牽引事業	モビリティ(高機能中間膜・放熱等) エレクトロニクス(半導体・ディスプレイ材料)	検査海外	管路更生 耐火・不燃材料 建築・プラント配管材 機能材(鉄道まくらぎ等)	
成長期待事業	成型品・センシング	医療		レジデンシャル
収益基盤(一例)			管材事業	住宅事業 リフォーム事業
体質強化				

サステナビリティ貢献製品プレミアム枠の売上高は、安定したキャッシュ創出を目指す住宅事業(収益基盤)分を除くと、約7割が「成長牽引」・「成長期待」に位置する事業の製品で構成されています。中期計画では、「成長牽引」・「成長期待」事業へ、設備投資枠の60%以上を重点配分し、これらの事業がもつサステナビリティ貢献製品プレミアム枠製品群の絶対量を増やしていきます。

創出キャッシュ増分(EBITDA)の90%以上を「成長牽引」「成長期待」事業で獲得

中期経営計画「Drive 2.0」(FY2023-2025)

注力事業の戦略「モビリティ分野」

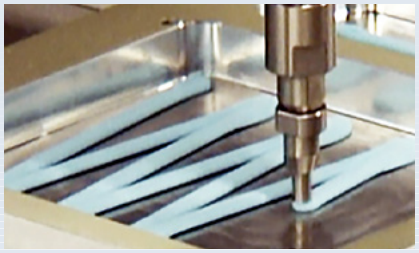
自動車の電動化や自動運転化の普及を背景に、さらなる成長軌道を描きます。
主軸の中間膜事業ではヘッドアップディスプレイ(HUD)用くさび膜や遮熱膜、カラー/デザイン膜など、高付加価値品へのシフトによって収益力向上をはかると共に、
遮音、遮熱など機能の複合化により、さらなる付加価値向上を進めています。

ヘッドアップディスプレイ膜・カラー/デザイン膜



ヘッドアップディスプレイは運転状況に合わせ、適切な情報を車のフロントガラスに表示し、視線を落とさずに運転することができ、ドライバーの安全に寄与します。また電気自動車の普及に伴い、近年需要が拡大しているパノラマルーフ向けカラー膜やリアガラス向けデザイン膜は、遮光だけでなくUVをカット、さらに、車内の静粛性を高める遮音グレードや近赤外線を吸収する遮熱グレードを採用することで車内温度上昇の抑制にも寄与します。

放熱材料



低摩耗性と低アウトガス性に優れたグリス性放熱材料。EVの航行可能距離の増加や急速充電の普及に伴い、ジャンクションボックス、インバーター、バスバーなどの電装部品に対する熱対策のニーズが高まっています。2023年度には、新たな生産拠点を米国に新設しました。

航空機向け部材



難燃性・耐衝撃性があり、デザイン性に優れた航空機向けシートや炭素繊維強化プラスチック(CFRP)などの複合材成型品を生産。航空機材の軽量化や輸送機器の燃費向上に寄与しています。また、高付加価値なエンジン部材の比率を高めるなど製品ミックスを改善させると共に、培った技術を活用してドローン、医療分野など非航空機分野への展開を進めています。2019年度に買収したエアロスペース社は2024年度下期に黒字転換。2025年度は収益に貢献する見通しです。

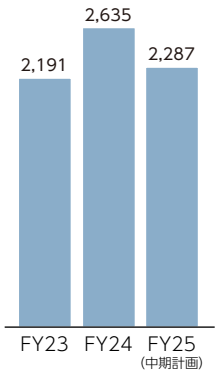
事業戦略

●中間膜
N-HPP膜比率の向上
(HUD用/熱系/デザイン系拡大)
HUD用 130%伸長(FY22→FY25(中期計画))
※販売数量ベース

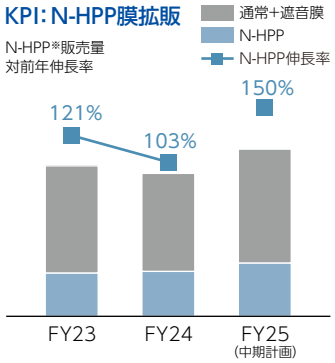
●放熱材料
欧米中心にEV向け拡販加速
放熱材料売上高200%伸長
(FY22→FY25(中期計画))

●SEKISUI Aerospace社
航空機向けエンジン部材拡大、非航空機向け
(ドローン、医療分野)製品展開

モビリティ分野売上高

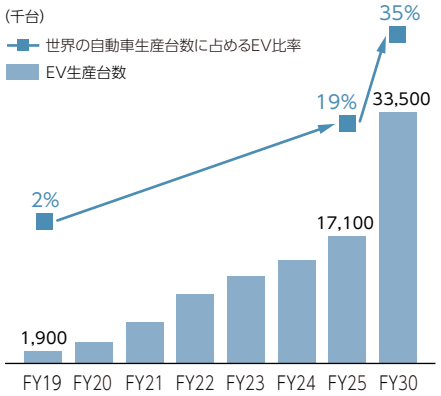


KPI:N-HPP膜拡販



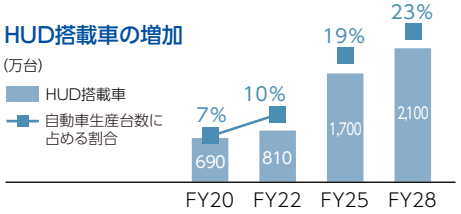
※N-HPP:New高機能膜。従来の高機能膜から遮音膜を除き、それ以外のHUD、遮熱、カラー/デザイン膜を総称するもの
※23・24年度は前年比、25年度は22年度比

世界EV生産台数推移



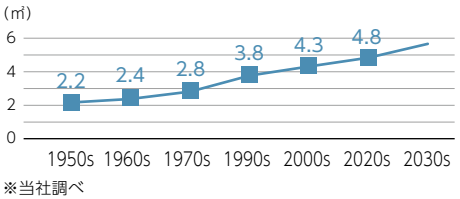
※当社調べ

HUD搭載車の増加



※当社調べ

自動車1台当たりガラス面積



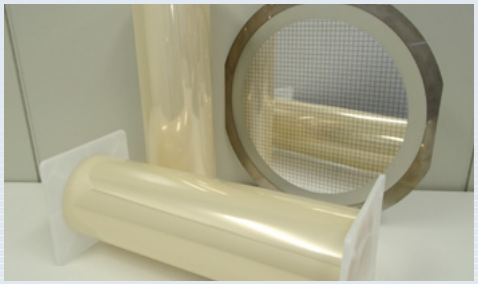
※当社調べ

中期経営計画「Drive 2.0」(FY2023-2025)

注力事業の戦略「エレクトロニクス分野」

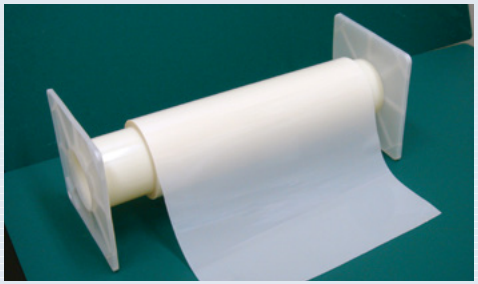
世界的な半導体需要の増加を受け、エレクトロニクス分野も半導体関連製品を中心に好調に推移しています。
特に半導体のさらなる微細化に対応した工程材料「耐熱セルファ」やCPUの多積層化に求められる高い伝送性能(低誘電特性)や
基盤反り抑制を強みとする層間絶縁フィルム(ビルドアップフィルム)の採用は着実に拡大しています。
また、これまで液晶向け製品の開発・販売で培った知見を活かした次世代ディスプレイ向けの新製品開発・市場参入などを通じ、さらなる成長とポートフォリオ強化を狙います。

耐熱セルファ(半導体工程材料)



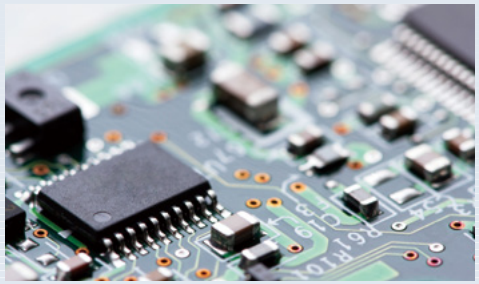
高い接着性と易剥離を両立させたUV剥離テープです。UV照射によりテープと被着体の間にガスを発生させ、密着力をゼロにして簡単に剥がすことが可能です。300℃の耐熱性を有し、ハイブリッドボンディングにも対応しています。今後も継続的な需要拡大が見込まれることから、生産能力増強を決定しており、2027年度上期の稼働開始を予定しています。

ビルドアップフィルム



優れた伝送性能と反り抑制が強みであり、それらの性能が求められる高多層・大サイズのハイエンドICパッケージ基板において多くの実績を有します。

電子部品用バインダー樹脂(MLCC向け)



PVBの主用途である中間膜向けで培った技術力をベースとした、製品設計力、技術サービス力で高い評価を得ています。需要増加に対応すべくポリビニルアセタール樹脂の生産能力増強を決定しており、2025年度下期の稼働開始を予定しています。

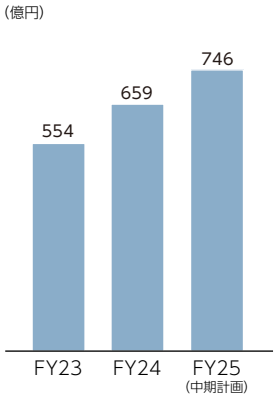
事業戦略

●半導体/電子部品
半導体工程用テープ、MLCC用バインダー樹脂、
ビルドアップフィルム拡販

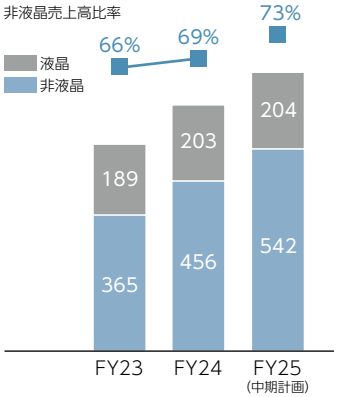
●外装/機構部品
バイオマス系接合材(テープ、フォーム)、
弾性接着樹脂拡販

●次世代ディスプレイ
OLED封止材拡販

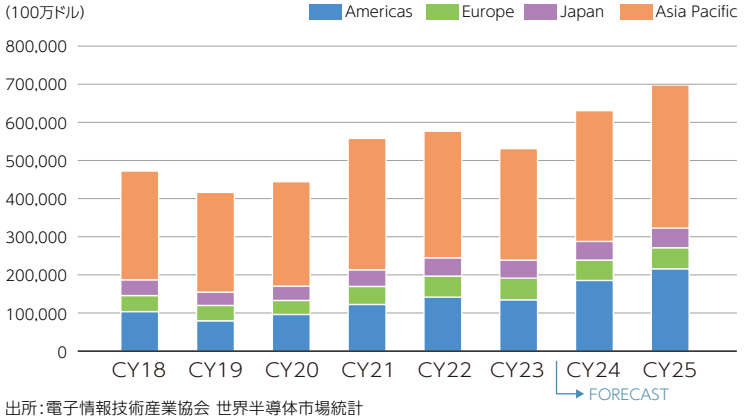
エレクトロニクス分野売上高



KPI:非液晶分野注力



世界半導体地域別市場予測



出所:電子情報技術産業協会 世界半導体市場統計

中期経営計画「Drive 2.0」(FY2023-2025)

注力事業の戦略「検査海外」「医療」

国内外検査事業で検査領域の拡大と新製品の拡販に注力します。特に海外では中国での国産化対応等の機器ラインナップ拡充による凝固領域の拡大、
アジアでは得意領域の集中とグループシナジー促進により、成長を加速させます。医療事業は、医薬領域ではマーケティングおよびD機能※1の強化による新規大型案件獲得、
酵素事業ではCDMO事業拡大に向けた英国工場GMP※2施設稼働への取り組みの継続、創薬支援領域では提案力強化による案件獲得・事業拡大を目指します。

※1 治験薬製造や合成法の最適化　※2 医薬品の製造と品質に関する基準

血液凝固検査



血液凝固・線溶異常を対象とした検査・モニタリングのための測定試薬および自動分析装置を提供しています。2025年4月には作業効率性と操作性を向上させた進化モデルを上市しました。

拡大新生児スクリーニング検査



早期発見が重要となる新生児の先天性希少疾患をスクリーニングする検査試薬を、国立成育医療研究センターと共同開発しました。検査の正確性とコスト面から検査のハードルを下げ、より多くの新生児に本スクリーニング検査を普及させるため日々取り組みを進めています。

細胞培養足場材



再生医療の細胞培養工程において、細胞を容器の表面に接着させる化学合成足場材「Ceglu」。「Ceglu」はウィルスの混入による感染リスクや安定性に課題があるヒト由来のタンパク質足場材と比べ、高い安定性・安全性を有しています。今後の再生医療の発展に貢献していきます。

事業戦略

●欧米
OTC販売拡大、領域拡大推進

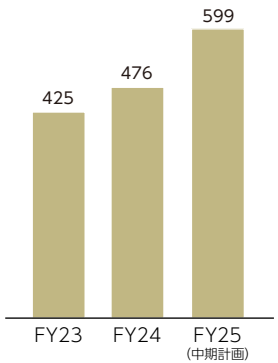
●中国
国産化対応推進、アライアンス強化

●アジア
POC・凝固製品のエリア拡大

●CDMO
CDMO事業拡大に向けた英国GMP施設稼働への取り組み継続

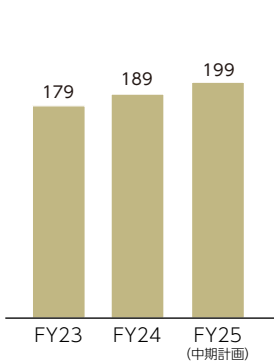
検査海外分野売上高

(億円)



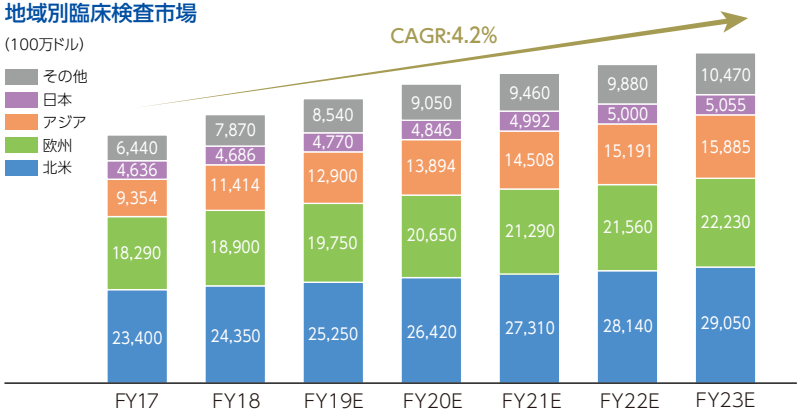
医療分野売上高

(億円)



地域別臨床検査市場

(100万ドル)



出所:富士経済「2019 World Wide 臨床検査市場」、富士経済「2019臨床検査市場No.4 総合分析・企業戦略編」

中期経営計画「Drive 2.0」(FY2023-2025)

注力事業の戦略「建築・プラント配管材」「機能材」「耐火・不燃材料」「管路更生」

「建築・プラント配管材」「機能材」「耐火・不燃材料」「管路更生」は環境・ライフラインカンパニーに属する成長牽引事業です。
人手不足やインフラ老朽化、気候変動などの社会課題の解決に貢献する重点拡大製品の拡販と海外売上高の拡大により成長を目指します。一例として、機能材事業の主力製品である鉄道用枕木向けFFUは、欧州各国をはじめ、アメリカ、オーストラリアなど世界34の国や地域に販売実績があります。近年、環境配慮から高品質な木材の調達が難しくなっていることに加え、木材の防腐剤として使用されるクレオソート油が、発がん性の危険からEUで使用禁止が検討されていることから(鉄道分野:2029年予定)、木製枕木の代替品として樹脂製まくらぎの導入が加速しています。この需要の拡大を受け、オランダに新工場を建設しました。2023年度下期より出荷を開始しています。

建築・プラント配管材



建築・プラント向けポリエチレン管は、建設現場での人手不足、多発する地震等の社会課題の解決に資する配管材です。
耐久性(サビない・薬液に強い)・耐震性(可とう性が高い)・施工性(軽量で施工が簡単)等、樹脂の強みを活かし、金属代替を加速させます。

機能材



耐水性・耐久性に優れた樹脂製まくらぎ。防腐剤不要で環境負荷低減に貢献します。需要が旺盛な欧州で生産拠点を設立し2023年度下期に稼働を開始しました。海外展開を加速していきます。

耐火・不燃材料



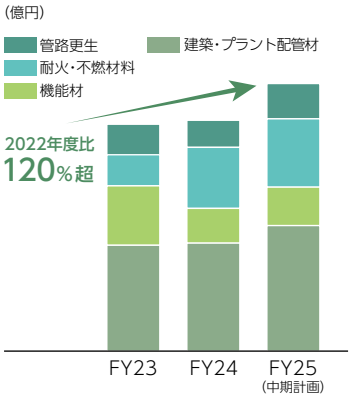
有機材料としては初めて「国土交通大臣不燃材料認定」を取得したウレタン系現場発泡断熱材です。現場での引火などに起因する火災事故防止のため、新規採用が拡大しています。

管路更生

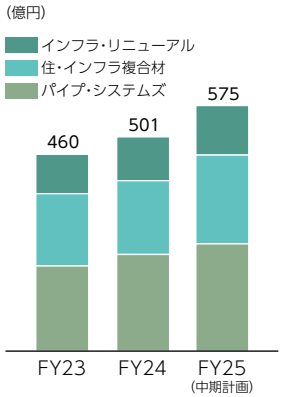


SPR工法は、既設管内に硬質塩化ビニル材製のプロファイルをスパイラル状に嵌合させながら製管し、既設管と更生管の間隙に特殊裏込め材を充填することにより、既設管路と一体化した強固な複合管として更生する工法です。
深刻な社会問題である下水管路の老朽化に対し、道路を掘らず、下水を流したまま修復施工が可能で、周辺交通への影響低減や工期短縮と産業廃棄物の大幅な削減を実現しています。

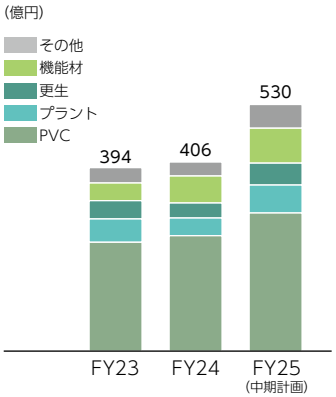
4事業の売上高



重点拡大製品売上高



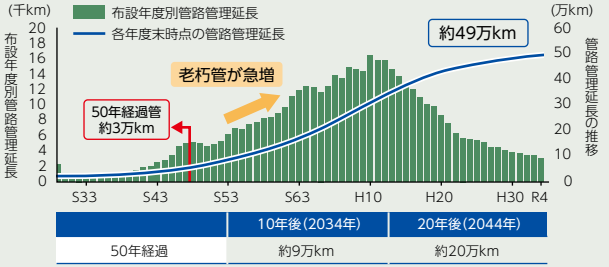
海外売上高



Topic 日本のインフラ老朽化問題解決に貢献

老朽化(布設後50年超)した下水管路は約3万kmあり、道路陥没事故の原因となっています。国土交通省は、事故の未然防止に向け「全国特別重点調査」を進めており、調査の結果、対策が必要な管路に対しては、当社の「SPR工法」にて効果的に更生します。

管路施設の年度別管理延長(2022年末現在)



※出典:国土交通省ホームページ
https://www.mlit.go.jp/mizukokudo/sewerage/crd_sewerage_tk_000135.html

中期経営計画「Drive 2.0」(FY2023-2025)

収益基盤事業の戦略(一例)「住宅事業」「リフォーム事業」「管材事業」「機能テープ事業」

収益基盤事業は収益性、資本効率性を追求した事業運営により安定的に利益を創出します。
ここで獲得したキャッシュを「成長牽引」および「成長期待」事業へ重点的に配分していきます。

住宅事業(セキスイハイム)



家づくりの大半を工場で行う画期的なユニット工法により、高品質で高性能(高耐震、高気密、高断熱)な住宅を安定供給しています。エリア・市場のニーズに応じた商品開発や販売戦略に注力していきます。

リフォーム事業



住宅の改修・リフォームを提案しています。これまではセキスイハイムにお住まいのお客様が中心でしたが、さらなる事業拡大に向け、外販リフォームにも注力しています。

管材事業



住宅やビルなど建築物向けの給排水管や空調配管をはじめ工場向けのバルブや高機能管、上下水道・ガスなど社会インフラ向けの易施工・工期短縮に資する配管資材を提供しています。従来からの強みである耐震性や耐腐食性に加え、耐圧・高排水などの機能を強化し、金属代替を加速します。

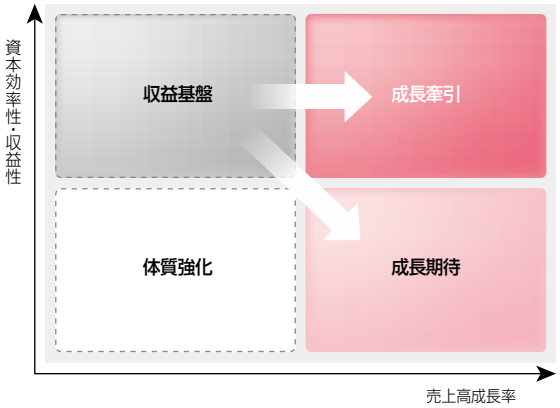
機能テープ事業



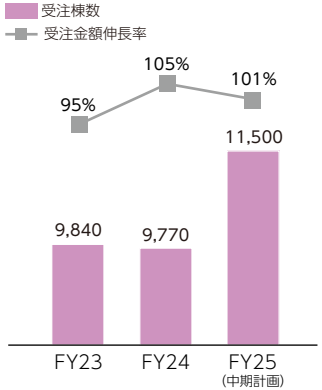
主に国内の食品や物流業界で、商品の段ボール梱包に使用される包装用テープとしては、プラスチックを基材としたOPP(Oriented Polypropylene(延伸ポリプロピレン))テープと、クラフト紙を基材としたクラフトテープの2種で市場の9割程度を占めており※1、当社は国内クラフトテープのトップシェアを有しています※1。環境配慮の高まりを背景に、クラフトテープへの置き換え需要に応えていきます。

※1 当社調べ

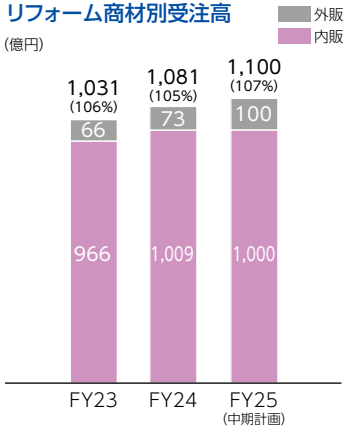
収益基盤で獲得したキャッシュを分配



受注棟数・受注金額伸長率

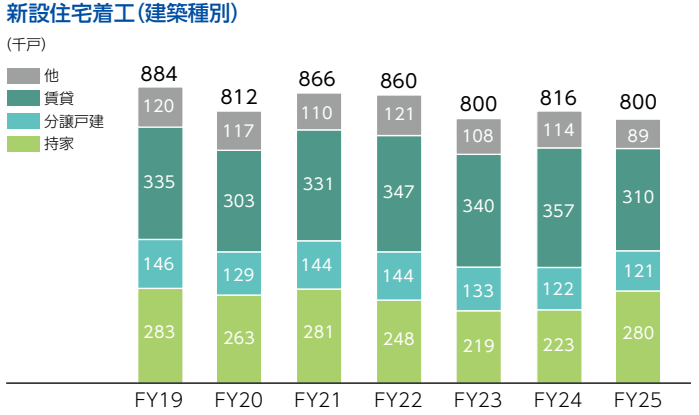


リフォーム商材別受注高



(%)は前年度比　※FY25はFY23比

新設住宅着工(建築種別)



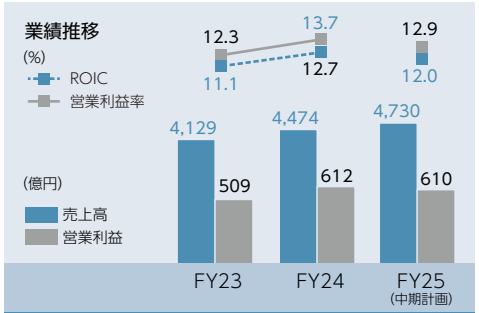
出典:実績値は国土交通省「住宅着工統計」より。FY25値は当社推定(2023年5月中期計画発表時点)

中期経営計画「Drive 2.0」(FY2023-2025)

セグメント状況（事業内容、2024年度の振り返り）

高機能プラスチックスカンパニー

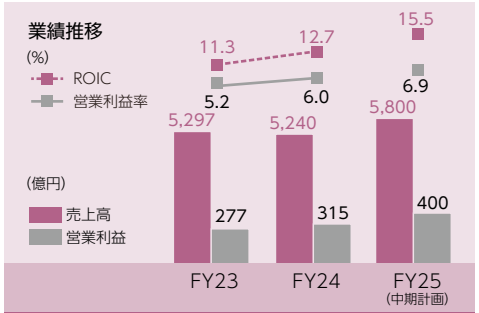
微粒子技術、粘接着技術、精密成形技術などの独自技術を活かし、エレクトロニクス、モビリティ、その他様々な産業向けにお客様の製品・サービスをさらに進化させる、先進の高機能材料をグローバルに提供しています。
2024年度は、グローバル市況の低迷が続いたものの、高機能製品の販売拡大と為替効果により、増収・大幅な増益を達成し、過去最高益を更新しました。エレクトロニクス分野では半導体関連の需要回復と新規需要獲得が順調に進み、売上高は前期を上回りました。モビリティ分野では航空機関連の需要低迷や自動車生産停滞の影響があったものの、新高機能中間膜の拡販が進み、売上高は前期を上回りました。



主なROIC向上施策
- M&A、成長投資のリターン加速
- 高機能製品へのシフトによるさらなる収益力強化

住宅カンパニー

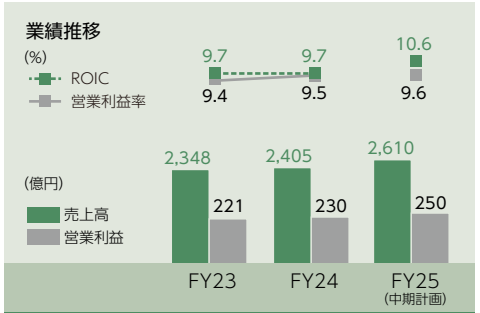
短工期での施工や、設計通りの性能をすべての住まいで実現する高度工業化工法「ユニット工法」に特化した新築住宅事業を展開し、これまでに累積65万棟超を販売しています。また、近年は、積水化学グループの際立つインフラ資材を集結し、スマートでレジリエンスな「まち」を全国に展開しています。
2024年度は、新築住宅事業において売上棟数が前期を下回ったことで、売上高は前期をやや下回りました。営業利益は、新築住宅事業における収益性強化策の効果が発現すると共にリフォーム事業が順調に拡大し、増益となりました。



主なROIC向上施策
- 土地、建売在庫の回転率向上
- 生産・施工における自動化および平準化推進

環境・ライフラインカンパニー

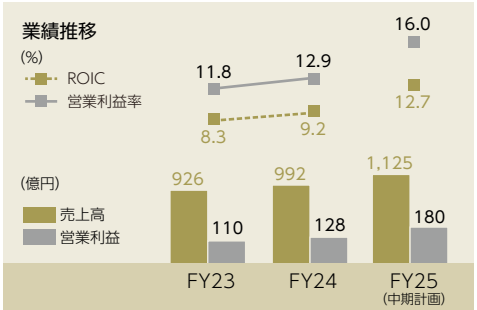
日本国内で有数のシェアを誇る給排水管や建設部材の生産・販売を基盤事業とするカンパニーです。人手不足やインフラ老朽化、気候変動など、深刻化・複雑化しながら増大する社会課題の解決に貢献する製品の拡販と市場創出を進めています。
2024年度は、国内の住宅・非住宅建築市況が低調であったことに加え、第4四半期に工事遅延などによる荷動きの悪化があったものの、売値改善、重点拡大製品の販売伸長により増収となり、営業利益はカンパニー全体および海外において3期連続で過去最高を更新しました。



主なROIC向上施策
- 重点拡大製品・海外売上の拡大
- 原料・売値スプレッドの維持

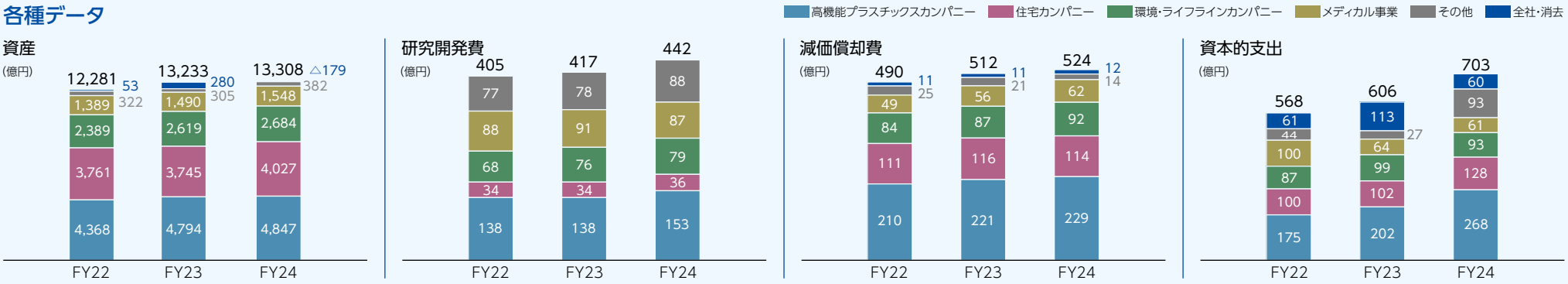
メディカル事業

検査薬・自動分析装置・採血管の製造・販売を行う「検査事業」と、医薬・酵素事業、創薬支援事業等を行う「医療事業」で構成され、グローバルに事業展開しています。
2024年度は、免疫項目を中心とした国内検査需要の確実な取り込みや、米国での感染症検査キット拡販に注力、医療事業における主要原薬、創薬支援の受注も堅調に推移したことにより増収となり、営業利益は過去最高益を更新しました。



主なROIC向上施策
- 成長投資のリターン加速
- 新製品継続上市

各種データ



中期経営計画「Drive 2.0」(FY2023-2025)

基本戦略③ ESG経営基盤強化 ― 信頼性 ―

「成長加速」「資本効率」「信頼性」を支える経営基盤へと強化。下表に記載した通り、積水化学グループの経営およびステークホルダーにとって重要度が高いマテリアリティを設定しました。
中期経営計画では、重大インシデントの発生による企業価値毀損を防ぎ持続経営力を向上させるため、5領域(安全・品質・法務/倫理・会計・情報管理)を定義し、リスク軽減活動を行っています。

重要課題(マテリアリティ)のKPI

				KPI	FY2024実績	FY2025目標(中期計画)	
アウトプット		サステナビリティ貢献製品およびプレミアム枠	利益創出力、課題解決貢献量、持続経営力を牽引	サステナビリティ貢献製品およびプレミアム枠売上高	9,968億円 うちプレミアム枠 5,351億円	10,000億円超 うちプレミアム枠 5,400億円	P.14
重要課題(マテリアリティ)	成長期待の醸成(仕込みの充実)	イノベーション	既存領域での新製品開発・上市の着実な進捗と新事業領域の創出	オープンイノベーション件数	―	―	P.44
		人的資本	多様な人材が挑戦し、活躍できる活力あふれる会社をつくる	挑戦行動の発現度※1	56%	60%	P.50
				後継者候補準備率※2	88.1%	100%	
		環境	生物多様性が保全された地球の実現を目指す	GHG排出量削減率(Scope1+2)	-37.9%(2019年度比)	-33%(2019年度比)	P.52
				廃プラスチックマテリアルリサイクル率(国内)	国内66.9%	国内65%(海外BM+5%)	
		DX	業務プロセスを見直し、生産性を抜本的に向上させる	直接/間接人員当たり売上高	直接生産性26%増 間接生産性15%増(2019年度比)	直接生産性28%増 間接生産性23%増(2019年度比)	P.56
	信頼性の向上(資本コスト抑制)	内部統制(安全・品質・法務/倫理・会計・情報管理)	企業価値を毀損する業務リスクをグローバルで低減	5領域重大インシデント発生件数	0件	0件	P.58

※1 「私は『Vision 2030』の実現に向けた具体的な挑戦行動を起こしている」という質問に①あてはまる、②どちらかというとあてはまる、③どちらかというとあてはまらない、④あてはまらないの4つの選択肢において、2022年度までは①のみを集計。2023年度は①②を集計するよう、指標を再定義しました。
※2 ビジネスリーダー最上位ポストの後継候補者数÷同ポスト数

ESG投資

マテリアリティ	案件	投資額	狙い
DX	SAP導入	約200億円	デジタルをテコに事業改革を牽引するDX人材の確保・育成
環境	太陽光パネル導入等	約60億円	環境課題を機会ととらえ、脱・低炭素や原料転換の製品創出に注力
人的資本	キャリア拡大への投資等	約120億円	次世代リーダーの育成と抜擢、専門人材の戦略的増強(リスキル等)

※ 人的資本を除き、戦略投資・通常投資 P.41 の内数

中期経営計画「Drive 2.0」(FY2023-2025)

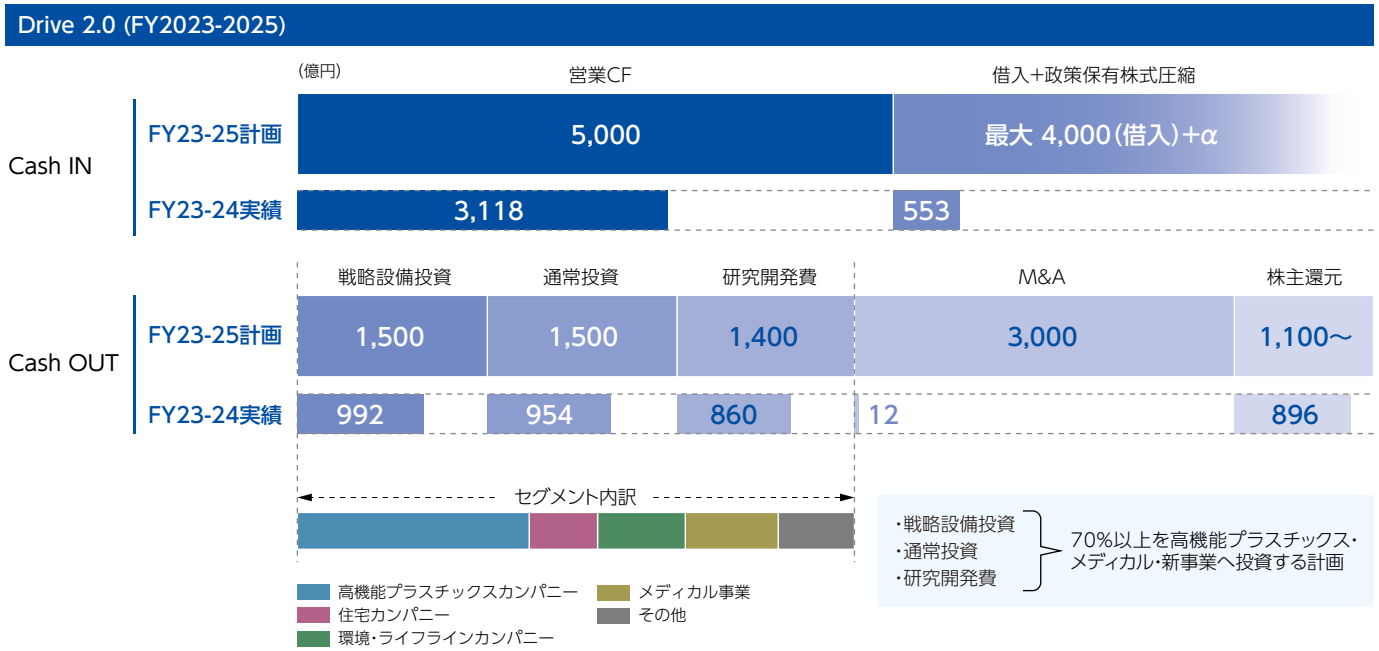
投資と財務戦略

積水化学グループは今後も成長を志向し、必要に応じて負債も活用しながら積極的に戦略投資を拡大します。
前中期計画では、コロナ影響長期化により構造改革を優先したこともあり戦略投資が停滞しましたが、放熱材料や医薬品原薬の生産能力増強など成長領域への投資を着実に実施しました。
「Drive 2.0」では、M&A枠を含めた戦略投資枠を、4,500億円へと拡大し、研究開発を含めた投資の70%以上を成長分野である「高機能プラスチックス」「メディカル」「新事業」へ重点的に配分します。

投資計画と資本配分

(億円)

	FY23-25計画	FY23-24実績
戦略投資	枠 4,500	1,004
内 M&A等	枠 3,000	12
内 設備投資	1,500	992
ESG投資 (戦略設備投資・通常投資の内数)	300	290
通常投資	1,500	954
投資合計	6,000	1,958
研究開発費	1,400	860



戦略設備投資

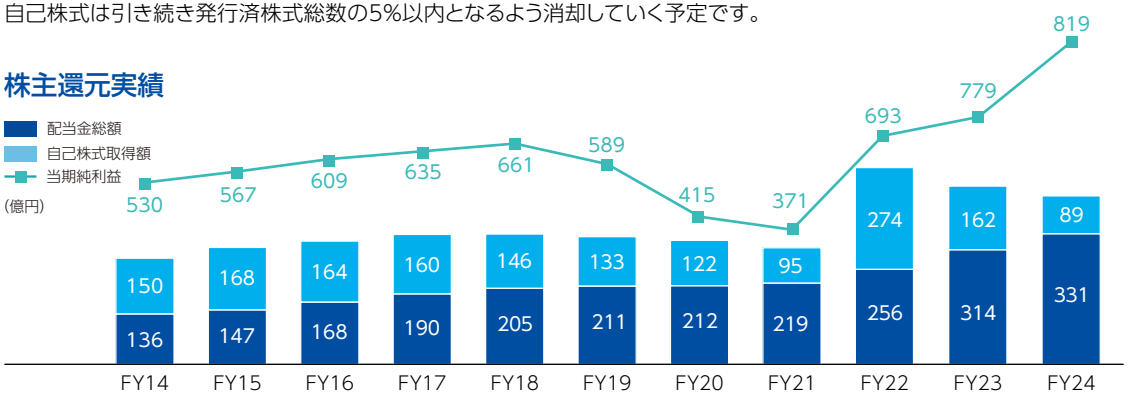
案件	投資額	稼働予定時期	狙い
ペロブスカイト太陽電池	約900億円	FY27	100MW製造ラインの新設
先端半導体製造用工程材料の国内生産能力増強および台湾R&D拠点の新設	約50億円	FY27上期 R&D拠点は2025年4月に稼働	AI(人工知能)や高速通信向けの最先端半導体、車載向けパワー半導体など需要拡大への対応および品質管理強化
中間膜製造工場増設(N-HPP膜生産ライン)	約80億円	FY26下期	自動車市場の成長と新エネルギー車(EVなど)へのシフトに伴う需要拡大への対応
導電性微粒子生産能力増強	約20億円	FY28上期	次世代ディスプレイおよび車載分野での需要拡大への対応および品質管理レベル強化

中期経営計画「Drive 2.0」(FY2023-2025)

株主還元

中期経営計画では、株主の皆さまに対する利益還元をこれまで以上に積極的に実施していきます。連結配当性向については40%以上とし、DOE(自己資本配当率)は3%以上を確保。業績に応じかつ安定的な配当政策を実施していきます。また、自己株式の取得も含めた総還元性向については、D/Eレシオが0.5以下であれば50%以上とし、中期計画の投資進捗、キャッシュポジション、株価を考慮し、適宜追加還元を実施します。
自己株式は引き続き発行済株式総数の5%以内となるよう消却していく予定です。

株主還元実績



	前中期計画方針	中期計画(2023-2025年度)
配当性向	35%以上	40%以上
DOE	3%以上	3%以上
総還元性向	D/Eレシオ0.5以下であれば、50%以上	D/Eレシオ0.5以下であれば、50%以上 中期計画の投資進捗、キャッシュポジション、株価を考慮し、適宜追加還元実施
自己株式消却	発行済株式総数の5%以内となるよう、新規取得見合い分を消却	発行済株式総数の5%以内となるよう、新規取得見合い分を消却

	FY14	FY15	FY16	FY17	FY18	FY19	FY20	FY21	FY22	FY23	FY24
1株当たり純利益	104.7円	115.1円	126.1円	133.8円	141.7円	128.8円	91.9円	83.2円	159.2円	183.5円	196.0円
1株当たり配当金	27円	30円	35円	40円	44円	46円	47円	49円	59円	74円	79円
配当性向	25.8%	26.1%	27.7%	29.9%	31.0%	35.7%	51.1%	58.9%	37.0%	40.3%	40.4%
自己株式取得額(億円)	150	168	164	160	146	133	122	95	274	162	89
総還元性向※1	54.0%	55.5%	54.5%	55.1%	53.0%	58.1%	80.4%	84.6%	76.5%	61.0%	51.2%
DOE※2	2.8%	2.8%	3.1%	3.3%	3.4%	3.5%	3.3%	3.3%	3.7%	4.2%	4.1%
自己株式消却(万株)	1,200	1,000	—	1,000	800	800	800	500	1,500	800	400

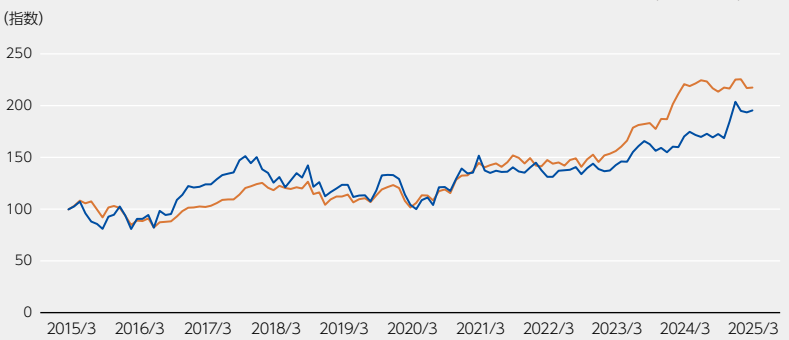
※1 総還元性向=(自己株式取得額+配当総額)÷当期純利益　※2 DOE(自己資本配当率)=配当金総額/期中平均自己資本

配当と株価変動を合わせた、当社の株主総利回り(TSR)は下記の通りです。
2023年度より還元方針における連結配当性向を40%に引き上げました。
引き続き、株主への安定的な配当継続と、企業価値向上に努めていきます。

株主総利回り(TSR配当込み)

	1年	3年		5年		10年	
	年率	累積	年率	累積	年率	累積	年率
積水化学	+17.6%	+56.7%	+16.2%	+99.1%	+14.8%	+95.5%	+6.9%
TOPIX	-1.5%	+47.2%	+13.8%	+113.4%	+16.4%	+117.4%	+8.1%

過去10年間のTSRと株価パフォーマンス※



※2015年3月末のデータを100とした指数です。

過去11年の株価推移

	最高値(円)	最安値(円)	年度末(円)
FY14	1,619	1,002	1,559
FY15	1,752	1,193	1,386
FY16	1,983	1,215	1,871
FY17	2,350	1,732	1,856
FY18	2,114	1,532	1,779
FY19	1,986	1,142	1,433
FY20	2,243	1,267	2,125
FY21	2,187	1,648	1,759
FY22	2,019	1,613	1,876
FY23	2,287	1,786	2,230
FY24	2,840	1,880	2,544



イノベーション

担当取締役インタビュー

「コア技術の進化」と「M&A、CVCの活用」の両面から新事業を創出し、事業化、収益化をコミットすることで、地球規模の社会課題解決と業績に貢献する

代表取締役 専務執行役員
ESG経営推進部、
コーポレートコミュニケーション部、
新事業開発部及びライフサイエンス事業開発部担当、
経営戦略部長

清水 郁輔

Q.01 当社は「イノベーション」をマテリアリティと位置付けていますが、今後どのような領域でイノベーションの拡大を目指していくのでしょうか。

当社グループでは、気候変動や高齢化の進行、次世代通信の普及など将来予想されるメガトレンドに対して、当社のもつ現有の事業領域と強み(先取り・加工・変革) P.11 を活かすことでその解決に貢献できるという観点から、「脱炭素および、循環型社会の実現」「ひとびとの健康な生活の確保と福祉の充実」「持続可能なインフラ、まちづくり、居住環境および通信環境の提供」などを重要課題として特定しています。
これらの社会課題に対してどの領域で事業を展開していくのか、いわゆる事業戦略の羅針盤として作成したのが戦略領域マップ P.21 です。マップの中で現有事業からの延長で拡大する領域を「強化領域」、将来トレンドを踏まえ新たなイノベーションを創出する領域を「革新領域」と定め、政策会議や取締役会で議論したうえで、この2つの領域のどこに集中的に資本を投下するかを毎年決定しています。

Q.02 イノベーションを起こすため、自社での開発とM&AやCVCをどのように使い分けていきますか。

当社グループの価値創造の源泉にあるのが技術プラットフォーム(TPF) P.46 です。これは特に競争力がある、あるいは今後さらに強化していくべきと考えているコア技術を定義したものです。自社開発ではこのコア技術を磨き上げていくことに注力していますが、その際重視しているのが、技術集中・市場分散の考え方です。
たとえば創業時から製造しているポリビニルアルコール(PVA)は78年間磨き上げてきた技術ですが、PVAをベースにポリビニルブチラール(PVB)が開発され、それがエレクトロニクス分野で使われるMLCC用のバインダー樹脂となり、あるいはフィルムにするとモビリティ分野で使われる中間膜になります。そして次なる新製品として、ライフサイエンス分野の再生医療の領域で新たな可能性を切り開く製品として、iPS細胞の培養プレートを上市しました。技術集中・市場分散によって開発の経営効率を上げると共に、収益源の多角化をはかっている好事例のひとつです。
その際重要な役割を担うのがコーポレートのR&Dセンターで、「次世代事業となる開発テーマ創出」「技術融合、技術サポート」「全社の開発のマネジメント」の3つの役割を果たしながら、カンパニー横断の開発テーマの進捗管理や支援を行っています。
一方、自社のコア技術で対応しきれない課題に対しては、M&AやCVCを通じて外部技術を取り入れることも有効だと考えています。具体的には、次世代事業の創出に貢献するもの、またはカンパニーの革新領域に近いものを想定しており、当社グループの事業や技術を強化できるシナジーが期待できるかどうかという点を重視しています。

イノベーション

担当取締役インタビュー

Q.03 新事業開発部の役割とR&Dセンターとの違いを教えてください。

R&Dセンターは「0から1」をつくる、つまり新たなテーマの初期探索・企画と基礎技術の確立が役割で、新事業開発部は「1から10」にしていく事業開発、つまり生まれた技術やアイデアを事業として形にしていくフェーズを担当しています。そして「10から100」、事業を拡大・成長させるのが各カンパニーです。
新製品や新技術をR&Dセンターから新事業開発部へ移管する基準は、「ゲートレビュー(GR)」という制度で決めています。GRには0、1、2-1、2-2、3と段階があり、各段階で事業性や技術面の進捗を検証します。新事業開発部へ移管するのは、基本技術が完成し事業化の見通しが立ったGR2-1に合格した段階としています。

Q.04 新事業を創出し事業化、収益化を果たすには、どのような組織・体制が理想とお考えですか。

事業化、収益化の役割を果たすのが新事業開発部ですから、ここに関わる人材には一定の「事業感」をもっていることが求められます。また、新事業は「社会課題の解決に資するテーマ」であることが大前提ではありますが、私が重要だと思うのは「これは本当に自社でやるべき事業か」という視点で、そうした土地勘や肌感覚をもった組織であることも大切だと考えています。当然、「0から1」を担った人材も一定数必要です。
2023年度からスタートした社内起業制度「C.O.B.U.アクセラレーター」も3期目に入っています。2期連続で100件を超える新事業の応募が集まり、多くの社員が「チャレンジしたい」という想いを形にしてくれていることに手応えを感じていますし、挑戦人材の育成にもつながっていくと期待しています。一方で、私たち経営陣がすべきことは、こうした挑戦にしっかりと応えて本気で応援することです。事業化の過程で直面する泥臭い現実も共有しながら、社員が継続的に挑戦しようと思えるカルチャーを築いていくことが大切だと考えています。

Q.05 注目が集まるペロブスカイト太陽電池事業の進捗状況を教えてください。

産学官の連携が進み、国の支援を受けながら現在100MW規模の製造ラインの新設を進めており、2030年には1GW級に拡大することを目指しています。フィルム型ペロブスカイト太陽電池は、高機能プラスチックスの封止・塗工技術を使って製造しているだけでなく、環境・ライフラインのもつ、省庁・自治体やゼネコンなどとのネットワークを使って実証やマーケット探索、および施工技術の活用による施工方法の確立を進め、将来的な戸建て住宅への導入検討を住宅カンパニーで進めるなど、3つのカンパニーのシナジーを結集し開発を進めている点が大きな特徴です。大阪・関西万博での設置、東京都、福島県、福岡県等での実証実験の推進により、量産化・実用化に向けた開発を加速しています。

Q.06 投資の判断について取締役会ではどのような議論がなされていますか。既存事業と新事業とで判断基準に違いはありますか。

既存事業と新事業とで、基本的な判断基準に大きな違いはありません。まず前提として、今後市場に導入する新製品はすべてサステナビリティ貢献製品となり、取締役会で議論されるような大きな案件は、プレミアム枠の製品に関連するもの以外はほぼありません。設備投資の基本的な考え方としては、ROIや回収期間などの指標をもって総合的に評価しています。今回の100MWのペロブスカイト関連の投資もこの基準をクリアし、決議に至ったものです。
既存事業では、33事業を4象限に分類したカテゴリーの内、成長牽引・成長期待事業へ6割以上の投資を集中させています。ROICがWACCを下回る場合はアラートを発しており、高機能プラスチックスや環境・ライフラインでは過去この方針に沿った構造改革や撤退も進めてきました。

Q.07 事業化を目指す過程で、進捗管理のポイントや撤退を含めた見極めの基準はありますか。

現場の技術者は「自分たちが育てた技術を最後までやり抜きたい」という強い意志をもっていますが、新事業開発は技術的ハードルが高く費用もかさむ上に、何年も成果が出ないことも少なくありません。大きなプレッシャーがかかる難しい仕事に挑戦しているのだということを念頭に置いて、経営側は万全なサポートをすると同時に、責任をもって継続・撤退の判断も含めた意思決定をしなくてはなりません。進捗の見極めには、「市場軸」「技術軸」からの定量評価を行う「K値」制度を活用しており、将来的な事業性・成長性を多角的に判断しています。市場が縮小していく中でこれ以上はシェアアップが見込めないものなのか、市場自体は成熟していても、まだ当社のシェアが少なく、拡大余地があるものなのか、しっかりと見極め、経営判断をしていかなければなりませんが、私自身が技術畑出身の人間ということもあり、個人的には「技術が難しいからあきらめる」という判断は、可能な限り避けたいと思っています。
1つ直近の事例を挙げますと、例えば、定置用蓄電池(Lib)事業では、近年まで数十億円規模の赤字が続きましたが、性能向上と徹底したコストダウンにより、まずは損益ゼロを目指しました。結果、24年4Qに黒字化を果たし、拡大フェーズに入ろうとしています。新事業であっても赤字のまま技術開発を続けるのは難しく、少なくとも採算面でなるべく早期にゼロにすることが事業継続の条件だと思っています。

イノベーション

担当取締役インタビュー

Q.08 M&AやCVCの対象領域と狙いを教えてください。

中期計画では、「Vision 2030」の実現に向けて3,000億円という投資枠を設定しています。M&A、CVCは戦略領域マップの「革新領域」を主な対象とし、これまで高機能プラスチックスとメディカルを中心に検討を進めてきました。医療CDMOについては、価格が高騰していることもあり多少慎重にならざるを得ない状況ではありますが、元来当社が強みをもつ領域については、継続して検討の余地があると考えています。

環境・ライフラインや住宅についても手応えを感じつつあります。たとえば住宅カンパニーでは、今後大工不足が深刻化していく環境下において、競合の約半分の工数で施工できるという当社グループのユニット住宅の優位性は相対的に高まっていくと考えており、施工能力の確保等、シェアアップに向けて必要なリソースは取り込んでいきたいと考えています。また環境・ライフラインは営業利益率も10%がみえてきて、次は量の拡大が必要なフェーズにきており、重点拡大製品を中心に海外にもチャレンジできるのではと考えています。環境・ライフラインと住宅では、引き続き投資額とリスク・リターンのバランスを見極めながら成長につながる投資を進めていきます。

Q.09 M&Aの実行において意識されていること、M&A後のマネジメント(PMI)のポイントについて教えてください。

高値掴みを避け、単なる規模やエリア拡大を目的とした投資は行わず、事業や技術のシナジーが期待できる案件に特化することを徹底しています。これまでで最大の案件は、2019年に買収したSEKISUI AEROSPACE社の約550億円ですが、本気で取り組むべき案件が出てくれば1,000億円を超える規模の投資であってもやりたいと考えています。ただ、基本的には身の丈に合ったM&Aを前提とし、小が大を飲むような買収は考えていません。

PMI(Post-Merger Integration)については、これまでのM&A経験を通じて確実にノウハウが蓄積されてきています。取締役会では買収の1年後・3年後評価を行い、M&Aによる成果やシナジーを議論し精度を高めています。さらに、減損リスクを抑え、仮に想定通りに進まなかった場合でも影響を最小限に抑えるための議論を重ね、慎重かつ戦略的に取り組む体制を整えています。

Q.10 ご自身が特に注力されたイノベーションや成功体験はありますか。



高機能プラスチックスカンパニーで仕事をしていた中で最も印象的な成功体験は、有機溶剤を使っていた粘着テープの製造を完全無溶剤化に切り替えたことです。30年も前のことですが、テープの品質を向上させながら生産コストを大幅に削減するという生産プロセス革新でした。

成功までの道のりは困難続きでしたが、初期実験のために1,000万円もの当時としては高額な実験設備の購入を上司が認めてくれたことがすべてのはじまりでした。その後さらに20億円以上の設備投資が必要となったわけですが、背中を押してくれた上司の存在なしに成功はありませんでした。もうひとつの支えは仲間の存在で、途中「本当にできるのか」と不安になったとき、「絶対できる」「できるまでやるからできる」と何度も励ましてもらいました。この「できるまでやる」が、その後もずっと私の会社人生のモットーになっています。

Q.11 新事業開発における担当役員としての役割やイノベーションにかける清水専務の想いを聞かせてください。

「Vision 2030」で掲げる「Innovation for the Earth」に本気で取り組み、その姿勢を見せることが私の役割だと考えています。私たちの事業活動を通じて、より安全で、便利で、環境に優しい社会を実現すること、これこそが私たちが目指す「社会課題の解決」であり、そのためには地球規模でのイノベーションが求められています。ペロブスカイト太陽電池は現時点ではまだ日本中心の取り組みかもしれませんが、この先世界へと広がる可能性を秘めており、まさに地球規模でイノベーションを起こすツールのひとつです。当社グループの仲間全員と一緒に「Innovation for the Earth」に挑戦し、「“未来につづく安心”を創造していく」というビジョンの実現に力を尽くしてまいります。

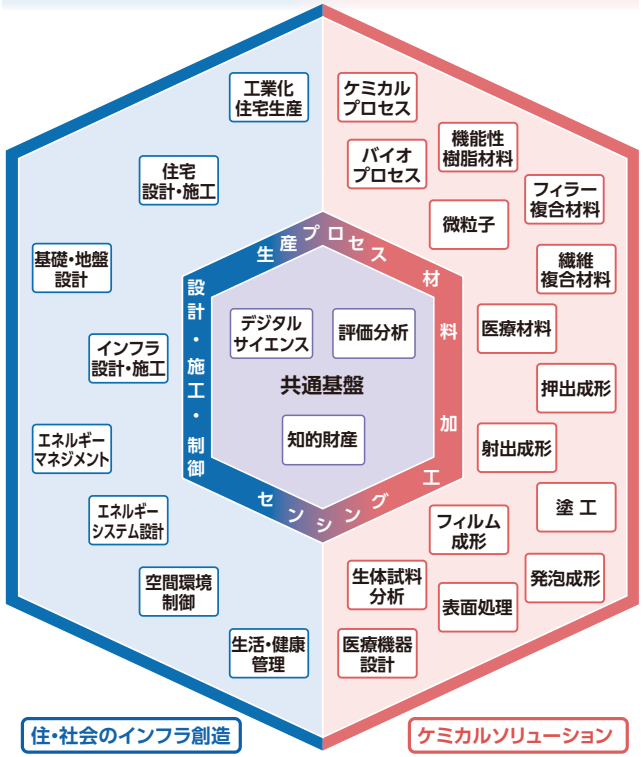
イノベーション

積水化学グループは、長期ビジョン「Vision 2030」実現に向け、サステナビリティ貢献製品を継続的に創出していくための重要なドライバーとして、イノベーションを重視しています。
イノベーションを生み出す源泉は、価値創造プロセスのビジネスモデルである「先取り」「加工」「変革」のサイクルです。
気候変動をはじめ、非常に難しくかつ喫緊の社会課題が山積する中、新たな課題解決手段を創出するイノベーションの重要性はますます高まっています。
事業ドメインをまたいだ事業機会の発掘、コア技術の強化や社外との連携・オープンイノベーションに注力し、迅速に新たな価値を創出することで社会課題解決力を高めていきます。

技術プラットフォームと推進体制

当社グループの価値創造の源泉は積水化学が保有するコア技術にあると考えています。中でも「住・社会のインフラ創造」と「ケミカルソリューション」の領域において、特に競争力のある技術や強化すべき技術を技術プラットフォーム(TPF)として定義し、継続的に技術強化を進めています。TPFは中期経営計画ごとに見直しを実施しています。

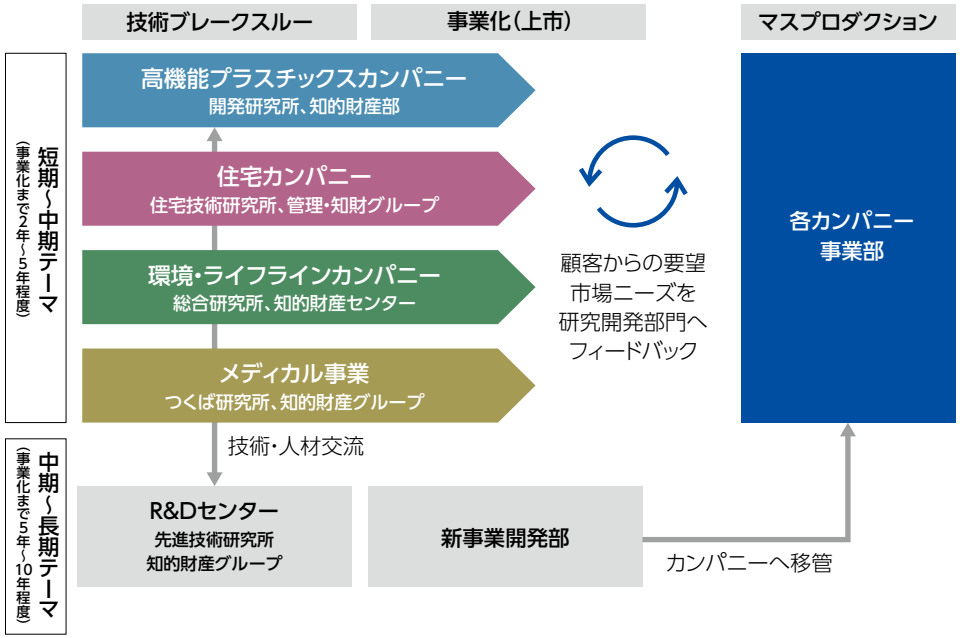
技術プラットフォーム図



イノベーションのプロセス

価値創造の源泉であり、イノベーションを推進するための研究開発体制は、テーマの時間軸で2つに分かれています。顧客ニーズの獲得を発端とした短中期テーマは、それぞれの事業環境に即して迅速な活動ができるよう各セグメントの研究所で取り組みます。一方、中長期テーマはコーポレートが主管しており、研究開発テーマの初期探索・企画と基礎技術の確立(「0」から「1」へ)をR&Dセンターが、事業化推進(「1」から「10」へ)を新事業開発部が担い、事業として立ち上げた後は速やかにカンパニーへ移管(「10」から「100」へ)できる仕組みにしています。
各セグメントおよびコーポレートには独立した知的財産部門を設けています。各セグメントの知的財産部門と事業部門、研究開発部門とが常時連携することで、それぞれの事業領域の特性にもとづき、競合他社に対する競争優位性をはかり、当社グループの事業の拡大・成長へとつなげています。

研究開発・知的財産推進体制



イノベーション

研究開発・知的財産に関する人事・処遇

積水化学グループでは、各TPFの技術強化を牽引するリーダー人材をスペシャリティ職(S職)として任命する制度を設けています。S職は4段階のグレードで構成されています。
2024年度は全社で38名の技術者をS職として任命しました。S職は各TPFの継続的な技術強化を牽引すると共に、次の技術リーダーを育成する役割も担っています。
また、研究者・技術者への評価・処遇の一環として、当社グループに特に大きく利益貢献した発明に対しては、その発明者の功績を称えるべく社長表彰としての発明大賞制度を設けています。
発明大賞制度は、事業貢献額により4つのグレードに分かれており、それぞれ等級に応じた報奨金を支給しています。特に特級の報奨金は事業貢献額に比例して上限のない制度になっています。

技術を支えるスペシャリティ職

微粒子



R&Dセンター 先進技術研究所
コア技術センター 第一G
山田 恭幸

微粒子技術の強化に取り組んでいます。微粒子は当社が長年取り組んできた分野ですが、従来の製造方法や構造、材料では、時代によって変化するお客様のニーズに対応することが難しくなってきました。これまで微粒子化できなかった材料を微粒子化したり、扁平や中空などユニークな形状や構造にすることで、新たな機能を生み出すことが可能です。例えば、エポキシ樹脂やシリコーン樹脂も、微粒子化し粒子径をそろえることで、これまでのアクリル樹脂微粒子では実現できなかった機能をもたせることが可能となります。これにより、半導体製品の信頼性向上や自動車や建物の窓に新たな機能を付与することが期待できます。
さらに、大型テーマの探索も行っています。次の柱となるテーマを見つけ、技術のブレイクスルーを起こすことが私のミッションです。現在はライフサイエンス分野に注目し、世の中の新しい技術にアンテナを張り、社外とのオープンイノベーションや保有技術のリノベーションを行うことで、社内外と連携しながら進めています。
技術は、人に知ってもらうことが大事だと考えています。自分のもっている技術や知識を出し惜しみなく周りに開示し、積極的に共有することで、みんなで成長できるような職場が理想です。私の職場でも、定期的に勉強会等を行い、技術や情報を共有しあっています。
微粒子はとても小さいにもかかわらず、様々な機能をもたせられるところが面白いなと感じています。現在では微粒子技術を使って、お客様の課題をいかに解決するかが、仕事をするうえでの楽しみになっています。

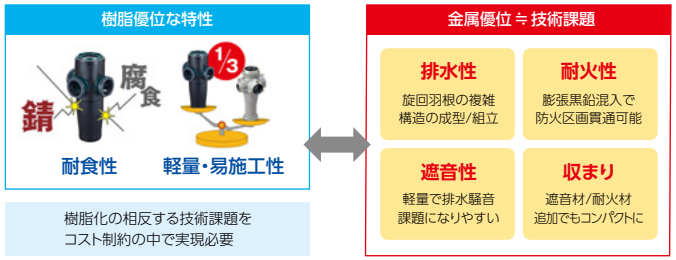
発明大賞事例：耐火プラADシステム(2級)



【単管式排水システムとは】
特殊継手で旋回流発生、管内圧力変動を抑制し通気管が不要

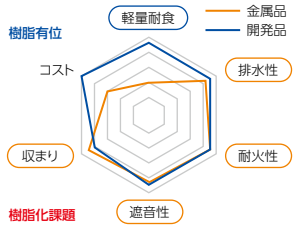
[耐火プラADシステム]
マンション排水立管向け プラスチック製単管式排水システム

[概要]
マンション排水立管では、**「排水性」、「耐火性」、「遮音性」、「収まり」**の観点から、**鋳鉄製継手が用いられるのが一般的**でした。
当社の培ってきた**プラスチック加工技術や様々なノウハウをもとに、金属特有の機能付与をプラスチックで実現した新製品を開発いたしました。**
新製品には金属の特徴に、樹脂の特徴である**「耐食性」、「軽量・易施工性」**が加わり、施工負荷低減や長寿命や低炭素化など、社会ニーズをとらえた製品です。



[発明のポイントその特徴]
当該製品分野で樹脂化の技術課題に対し、課題克服と製品の差別化に関する、100件以上の特許を出願しています。その中で下記3件の発明が、大きく寄与し発明大賞に選ばれました。

発明のポイント		性能				コスト
		排水性	耐火性	遮音性	収まり	成型加工
A	整流羽根の部材形状(射出成型)	●		●		●
B	耐火性発現のための膨張黒鉛材の配置設計		●		●	●
C	遮音材+吸音材の形状設計/生産方法			●	●	●



これら特許はADシステム普及に向け、当社での活用(供給)に加え、他社ともライセンス契約を行っております。

Topic 特許庁長官表彰 知財活用企業(特許)を受賞

当社は、知的財産権制度を有効に活用し円滑な運営・発展に貢献のあった企業として、また、次世代太陽電池として有望視されるペロブスカイト太陽電池の研究開発を牽引したことを受け、令和7年度知財功労賞(主催:経済産業省 特許庁)において、特許庁長官表彰知財活用企業(特許)を受賞致しました。

当社グループでは、技術の「際立ち」を最大限に活かすため、知的財産戦略を重視しております。引き続き、市場・競合情報等の分析による競争環境分析を起点とした戦略立て、当該戦略に基づく国内外での出願権利化の展開、知的財産のポートフォリオマネジメント、権利活用などを通して、技術の「際立ち」を最大限に活かし事業へ貢献させるべく戦略的な知的財産活動を展開してまいります。

プレスリリース https://www.sekisui.co.jp/news/2025/1433403_41954.html



2025年4月18日 ～授賞式～
左:小野特許庁長官　右:加藤社長

イノベーション

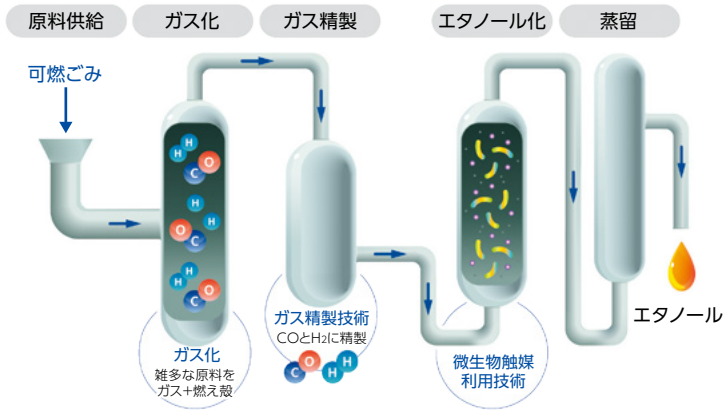
新製品・新事業

新製品・新事業のテーマ選定においては、市場の有望性を判断する「市場軸」と、積水化学グループのもつ技術・特許・人的資源がどのように有効に活用できるのかを判断する「攻略軸」の2軸で評点を付け、双方共に高得点のテーマに資源を集中させています。また、テーマ選定後も定期的に市場の有望性や競合状況を分析し、当社グループの攻略性が落ちていないかをスクリーニングし、評点が下がったテーマについては中止することも選択しながら管理しています。実際の進捗管理は、5段階でゲートレビューを実施したうえで、事業化へと進めていきます。また、製品プロセスの開発時にはデザインレビューを実施し、製品ライフサイクルすべての段階での環境評価も実施しています。

バイオリファイナリー

原材料に含まれている炭素を循環させる、炭素循環の技術の社会実装に向けた取り組みを加速しています。具体的には、可燃ごみ（海洋プラスチックを含む）を分別することなくガス化して、そのガスから微生物の力でプラスチックの原料となるエタノールをつくるバイオリファイナリー（BR）技術を、米国ベンチャー企業「LanzaTech Inc.」と共同開発しました。ガスに含まれる約400種の夾雑物質（微生物に影響を与える余計なもの）を特定・除去し、精製微生物触媒の“ごみ”への適用を具現化します。

エタノール製造プロセス



2020年4月に積水バイオリファイナリー株式会社を設立し、現在は、技術の実用化、事業化に向けた最終段階の検証を行うため、岩手県久慈市で2022年4月に完工した1/10プラントにおいて実証事業を実施しています。2028年度頃のBRプラント商用サイズ初号機運転開始を目指します。ここで製造されたエタノールは、すでに連携を始動している住友化学株式会社をはじめとする化学メーカー等によってプラスチック原料として再生される計画です。エタノールをエチレンに、さらにはプラスチックに変換し、そのプラスチックによる商品が利用され廃棄され、可燃ごみとして回収され、再びBRプラントに戻る。これを何度も繰り返すことが可能な資源循環の構築を目指します。

CO_2→CO変換　ケミカルルーピング技術

CO_2を高い転化率でCOに変換する積水化学独自のCO_2→CO変換ケミカルルーピング技術の開発を進めてきました。

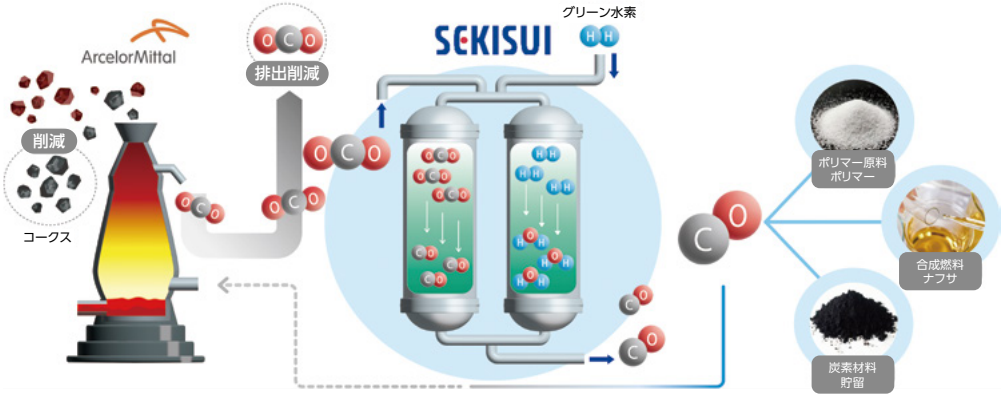
2021年からは、世界をリードする鉄鋼および鉱業会社であるArcelorMittal,S.A.（以下「アルセロール・ミタル」）とカーボン・リサイクルに関するパートナーシップを締結し、その一環として国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構（NEDO）の委託を受け、「鉄鋼プロセスに活用するCCU技術の国際共同研究開発」に取り組みました。世界のCO_2排出量に占める製鉄の割合は7～9%であり、中でも鉄鉱石から銑鉄を作る高炉プロセスが鉄鋼業のCO_2排出量の約7割を占めており、高炉プロセスにおけるCO_2排出量の削減が鉄鋼業の大きな課題となっています。

そこで、製鉄における高炉プロセスから排出されるCO_2を分離・回収し、当社のケミカルルーピング技術により一酸化炭素（CO）および水素からなる合成ガスに変換した後、コークスを代替する還元剤として高炉に導入する鉄鋼プロセス（CCU炭素循環鉄鋼プロセス）によりCO_2の有効利用および削減に貢献するための技術実証を行いました。

2023年6月にはアルセロール・ミタルのスペイン・アストゥリアス工場で、製鉄の際に排出される実ガスを用いた試験を進め、6か月間の実証を経てCO収率90%以上という高性能を維持する事に成功しました。※

アルセロール・ミタル社による技術評価の結果、弊社技術は反応効率や耐久性の観点で非常に高く評価されており、脱炭素市場を見極めながら本技術導入のタイミングについて検討中です。さらに、鉄鋼プロセスに留まらない様々な分野への活用を追求しており、当社技術の可能性を評価いただいているパートナーとの複数の協業プロジェクトも開始しております。

※ この成果は、NEDO「クリーンエネルギー分野における革新的技術の国際共同研究開発事業（JPNP20005）」の結果得られたものです。



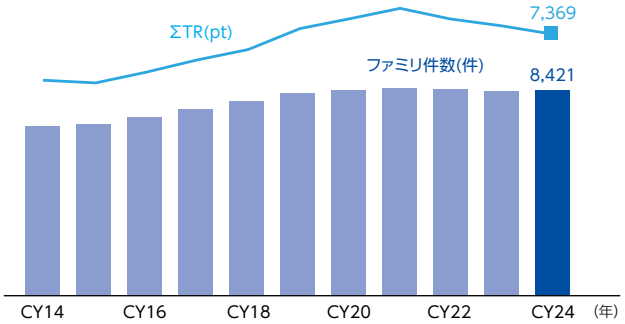
イノベーション

知的財産マネジメント

基本的な考え方

研究開発活動の成果である知的財産は、企業価値の最大化に向けた積水化学グループの成長・収益を支える重要な経営資源です。積水化学グループの知的財産部門は、「知的財産の創造、保護、活用を奨励し、事業の成長と企業価値の向上に寄与すること」を目的に、「強い特許の獲得による事業競争力の確保」を基本方針とした、「知的財産規則」のもとで活動しており、特に技術の際立ちを最大限に活かす知的財産戦略を重視しています。
2023年度からスタートした中期経営計画では、特許資産価値:Patent Asset Index(PAI)関連指標も参考として、活動に取り組んでいます。

特許資産価値(技術的価値:ΣTR値※)の推移



・ 2020年以降は出願をより厳選し、一時的にファミリ件数、ΣTRが減少しましたが、継続的な特許の質の向上がはかられています。
※LexisNexisの特許分析ツール PatentSight®を用いて、当社が算出した関連指標。特許資産価値を示す、Patent Asset Index™の構成要素のうち、被引用件数を元に算出される、TR(Technology Relevance)指標を合計した値を、当社全ポートフォリオの「技術的な価値(ΣTR)」としています。

知的財産のリスク管理と活用

積水化学グループの事業はグローバル規模で拡大しています。知的財産状況の調査・監視もグローバルに取り組み、回避措置や権利行使を進めることで、他社の知的財産を尊重しつつ、自社知的財産の最大活用をはかっています。

知的財産の教育、風土醸成

当社グループは、事業貢献に向けた知的財産風土の全社的な醸成に取り組んでいます。教育面では技術者向けの共通教育プログラムに加え、カンパニー別の実践教育や営業担当者向けの商標教育などに拡大してきました。一方、知財活動の成果も出願件数や発明内容だけではなく、ライセンス収入や事業貢献額からも評価、表彰することで事業貢献意識を高めています。

知財専門人材の育成・キャリア構築

当社グループの知的財産部門では、高い専門性に加え、開発、事業との連携力を重視しています。そのためのOJT、Off-JT育成施策の充実や、2024年からは知的財産スペシャリティ職の設定による専門人材のキャリア構築支援や、インターン制度による採用力の強化にも取り組みを拡げています。

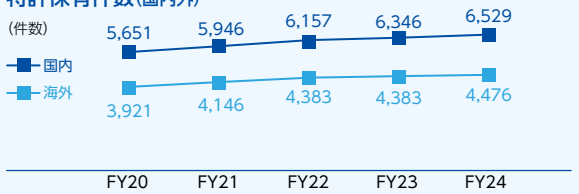
知財情報の全社活用 (IPランドスケープ)

積水化学グループでは、知財情報を中心に市場・技術情報を組み合わせた分析(IPランドスケープ)活動に取り組んでいます。量、質の観点から、自社知的財産の効率性や事業競争力を見える化し、事業戦略に反映しています。その他、新製品・新事業の創出の場、M&Aなどの高度な経営・事業判断の場でも知財情報を意思決定に活用し、成功の確度を高めています。

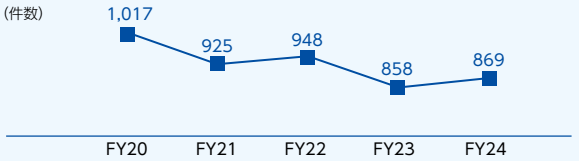
パフォーマンスデータ

積水化学グループは、株式会社パテント・リザルトが公表した「特許資産規模」および「他社牽制力」のそれぞれの最新のランキングにおいて、化学業界で7位、および5位となり、直近14年でトップ10を維持しています。

特許保有件数(国内外)



特許出願件数(国内)



特許資産規模ランキング(2024年度)

順位	企業名	特許資産規模(pt)	特許件数
1	富士フイルム	64,597.2	1,386
2	LG ENERGY SOLUTION	21,918.0	750
3	花王	19,773.8	613
4	DIC	19,661.1	373
5	レゾナック	19,394.9	599
6	三菱ケミカル	18,565.7	508
7	積水化学工業	18,134.8	559
8	日東電工	17,936.9	530
9	住友化学	17,383.1	519
10	ARTIENCE	14,951.0	300

出典:パテント・リザルト 「化学業界 特許資産規模ランキング2024」

他社牽制力ランキング(2024年度)

順位	企業名	引用された特許数
1	富士フイルム	3,110
2	三菱ケミカル	1,591
3	花王	1,267
4	レゾナック	1,219
5	積水化学工業	1,007
6	日東電工	887
7	旭化成	832
8	住友化学	819
9	信越化学工業	677
10	カネカ	596

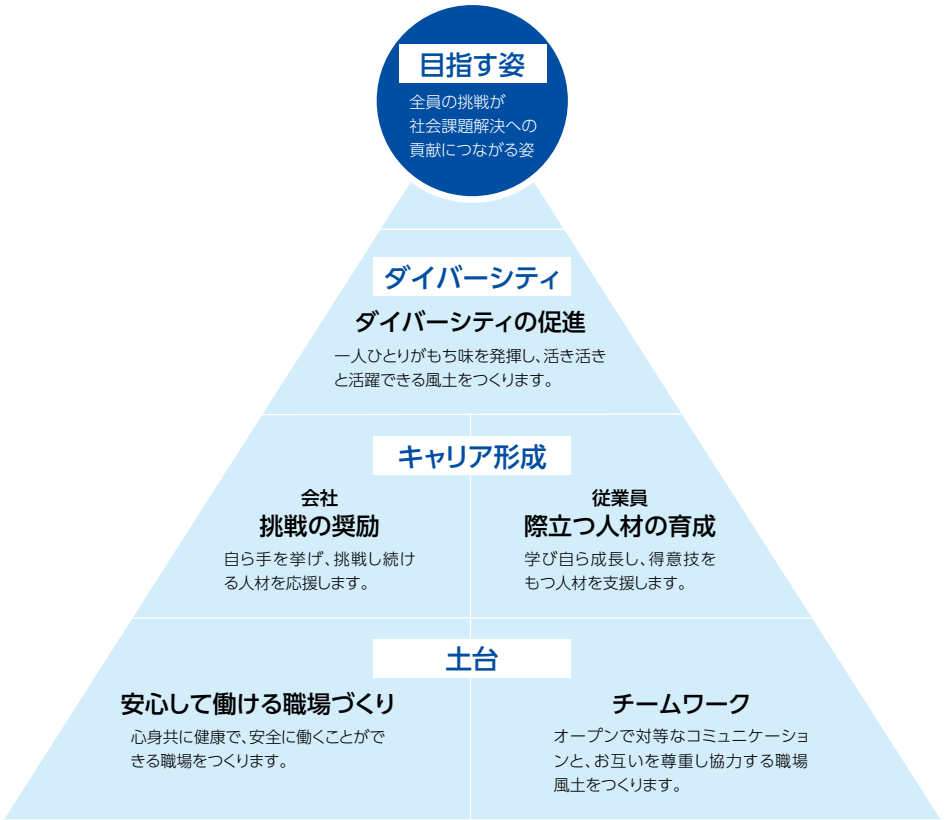
出典:パテント・リザルト 「化学業界 他社牽制力ランキング2024」

人的資本

人的資本の基本的な考え

積水化学グループは、「従業員は社会からお預かりした貴重な財産である」という考え方に基づき、従業員が活き活きと活躍できる環境づくりに取り組んでいます。
この考えのもと、私たちは「全従業員が挑戦したくなる活力ある会社」であり続けることが大切だと考えています。この実現に向け、人的資本戦略として、役割軸の人事制度や挑戦の促進など、人材マネジメントの転換を推進しています。

人材に関する基本方針

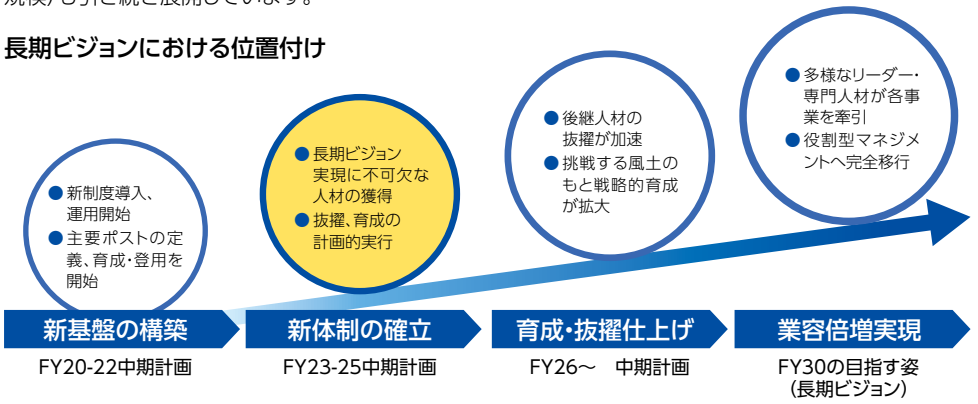


※1 挑戦行動発現度:「私は「Vision 2030」の実現に向けた具体的な挑戦行動を起こしている」という設問に対して、「あてはまる」「ややあてはまる」と回答した割合(2023年に再定義)
※2 (1-(1年間の離職者数÷当該年4月時点の従業員数))×100(対象は正社員。定年退職・移籍退職者は除く)
※3 「付加価値額(営業利益+減価償却費+労務費)[成果]÷人的資本コスト(労務費+厚生費+採用費+研修費)[投資]」

人的資本に対する戦略と施策

長期ビジョンの実現に不可欠な人材の獲得や抜擢・育成の計画的な実行など、事業の成長スピードや変化に対応する人材を育成し、適所適材の実現を目指しています。
従業員のキャリア拡大や労働条件改善など、人的資本への重点的な投資(中期経営計画3年間で120億円規模)も引き続き展開しています。

長期ビジョンにおける位置付け



「戦略的創造」と「現有事業の強化」の実現

中期人事戦略	挑戦する風土の醸成	適所適材の実現	ダイバーシティの実現
重要人事戦略	**挑戦の"場づくり"** ・手挙げによるキャリア実現の加速 ・チャレンジ機会の提供 **挑戦の"後押し"** ・挑戦風土の醸成活動のさらなる強化 ・キャリア自立に向けた風土醸成	**次代を担うリーダー育成** ・経営幹部候補の抜擢・育成強化 ・経営幹部の役割見える化と多面評価 **際立つプロ人材の確保** ・高度専門人材の確保強化 ・事業ニーズに則したリスキル強化	**多様な人材の活躍推進** ・多様な人材の雇用と定着促進 ・ダイバーシティ推進と両立支援 **活力ある職場づくり** ・安心して働ける環境の整備 ・健康で働きやすい環境の確保
重点KPI	挑戦行動発現度※1 FY24:56%　FY25目標:60%	後継者候補準備率 FY24:88.1%　FY25目標:100%	定着率※2を維持向上 FY24:97.8%
人的資本投資	人的資本(=無形資産)にFY23-25の3年間で120億円を投資する 1.従業員のキャリア拡大への投資 2.グループ各社の人員確保(労働条件の改善、人員の補強、働く環境の整備)		

投資効果:付加価値生産性

人的資本への重点的な投資に対する効果を測定すべく、24年度より「生産性指標(付加価値生産性)」を導入しています。

	FY22	FY23	FY24
付加価値生産性(%)※3	159	159	163

人的資本

挑戦する風土の醸成

従業員が挑戦意欲をもち行動に移すには、上司による適切な目標設定と動機づけや、挑戦が評価され、失敗が許容される組織風土の醸成等、様々な環境整備が必要不可欠です。　そのため、中期経営計画における人的資本戦略では「挑戦する風土の醸成」に向けて「挑戦の“場づくり”」と「挑戦の“後押し”」に焦点を定め、それらを達成するための施策を推進しています。

重点KPI：挑戦行動発現度
主要KPI：エンゲージメントスコア

（積水化学グループ）

	FY21	FY22	FY23	FY24
挑戦行動発現度（%）	51	47	48	56
エンゲージメントスコア（指数） ※FY19=100	143	114	133	129
回答率（%）	62	81	88	89

【24年度成果と課題】

挑戦行動発現度：キャリアを実現させるため、自ら手を挙げ応募する人材公募制度、社内起業制度「C.O.B.U.アクセラレーター」等を活用した挑戦行動が増加。

エンゲージメントスコア：回答率89%と過去最高となったものの、エンゲージメントスコアは横ばい。

ダイバーシティの実現

積水化学グループでは、2015年に「ダイバーシティマネジメント方針」を制定し、ダイバーシティの推進に取り組んでいます。この方針に基づき、「多様性」を性別、年齢、人種などの外見からわかる違いでとらえるだけでなく、経歴、価値観、性格などを含めた違いにも着目しています。そして、従業員一人ひとりの違いを理解し、認め、強みとして活かしていきます。

重点KPI：定着率
主要KPI：女性新卒採用/管理職比率/男性育休取得率

（積水化学単体）

	FY21	FY22	FY23	FY24
定着率（%）	97.5	97.0	97.5	97.8
新卒採用女性比率（%）	22.2	28.1	31.4	28.1
女性管理職比率（%）	4.3	4.5	4.9	5.3
男性育休取得率（%）	47.3	68.1	69.8	90.1

【24年度成果と課題】

女性新卒採用/管理職比率：理系採用増加に伴う女性新卒採用率減も、女性の活躍推進は、「女性採用の強化」「定着と活躍」「管理職創出」「管理職登用後の育成」の4領域に分けて取り組みを推進し、管理職比率は着実に増加。

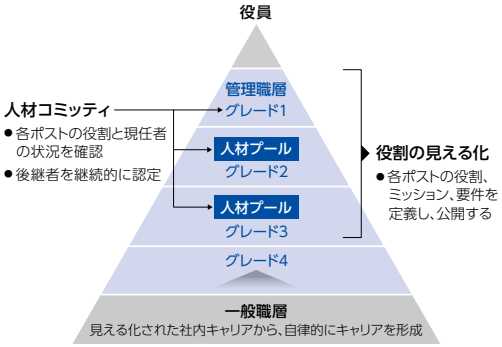
24年度からは「女性活躍推進」という特定の性別を指す表現を用いず、全ての従業員を示す「ジェンダーダイバーシティ」という表現を採用しています。

適所適材の実現

役割軸の人材マネジメントへの転換による「適所適材」の実現を目指しています。

次代を担うリーダー育成:経営幹部候補の抜擢・育成強化

グローバルレベルのリーダー（経営幹部候補）の抜擢・育成強化を推進するため、積水化学では管理職層にグレード制度を導入しております。管理職の役割を3職群※に分け、役割の大きさに基づき4つのグレード（1～4）をそれぞれ設定しています。グレードごとに責任と権限を明示し、その時々で担う役割に応じて職群・グレードを変更しています。



※【3職群】

G職【グローバルリーダー職】1～4
組織規則に定める組織のライン長

P職【プロフェッショナル職】1～4
戦略実行のプロとして、自組織の重要課題解決に主体的責任を負う（Report to ライン長）

S職【スペシャリティ職】1～4
当社の競争力の源泉となる高度な専門性を発揮しブレークスルーすべきテーマを設定し、実行する

「人材コミッティ」を設置し、全社で最適な人材が各役割を担っているか、候補者が指名されているか、継続的に育成されているか、グレードの高さは適切かなどを、役員と人事部門で議論しています。経営戦略の実現に必要な役割を適切に管理し、それを担う人材と後継者が継続的に育成されている状態を目指しています。

重点KPI：後継者候補準備率

（積水化学単体）

	FY21	FY22	FY23	FY24
後継者候補準備率（%）	50.5	67.7	92.4	88.1

際立つプロ人材の確保:高度専門人材の確保強化

高度専門人材とは、当社の競争力の源泉となる高度な専門性を発揮するプロ人材を指します。業務を通じた育成が難しいうえ、あらゆる業界において需要が高いのが現状です。社内に人材を確保し続ける仕組みとして、保有技術の深度化および中長期視点で技術強化に取り組む、社内外で通用する高い専門性をもつスペシャリストをスペシャリティ職（S職）として任命しています。

24年度は、技術領域（技術プラットフォーム）に加え、DXや法務などスタッフ部門の領域を新たに設定しました。

重点KPI：S職充足率

（積水化学単体）

	FY21	FY22	FY23	FY24
S職人数	38	39	39	41
充足率（%）	62	66	85	75

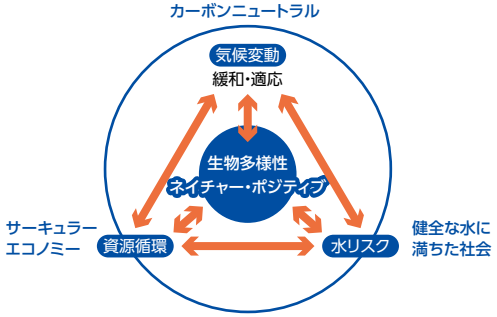
環境

積水化学グループは、環境長期ビジョン「SEKISUI　環境サステナブルビジョン2050」において長期的な目標と取り組みを定め、「気候変動」「資源循環」「水リスク」を重要な課題として設定しました。温室効果ガス（GHG）の排出量を減らす、資源の循環型利用を進める、生態系への負荷を減らすなどによって自然資本の劣化を食いとめることはもとより、サステナビリティ貢献製品の販売拡大などを通して自然資本および社会資本へのリターンに貢献する、生物多様性が保全された地球の実現に向けた日々の事業活動を行っています。

目指すゴールと課題

当社グループが環境長期ビジョンで目指すゴールは、生態系ヒエラルキーが健全に保たれ、ネイチャー・ポジティブな状態の“生物多様性が保全された地球”です。そこからバックキャスティングして、環境中期計画ごとに目標と施策を設定しています。設定した環境課題が解決されることによって、このゴールが達成されると考えており、すべての環境課題を認識し、トレードオフのない解決策を選定し実行するため、その相関を意識し、環境戦略を推進しています。

積水化学グループにおける環境課題の相関図



		生物多様性が保全された地球 生態系ヒエラルキーが健全に保たれ、ネイチャー・ポジティブな状態				
			特に重要と位置付ける環境課題			
2050年環境長期ビジョン	目指すゴール	自然および社会資本のリターン率向上	(1)気候変動 企業活動によるGHG排出ゼロの実現	(2)資源循環 サーキュラーエコノミーの実現	(3)水リスク 健全な水に満ちた社会の実現	製品による地球および社会のサステナビリティ向上
2023-2025環境中期計画	重要実施項目と目標	統合指標での進捗把握:リターン率100%以上維持	購入電力の再エネ転換加速や燃料由来GHG排出削減等	原料樹脂の資源転換や廃プラスチックのマテリアルリサイクル向上	取水量・COD排出量削減や事業影響の最小化	サステナビリティ貢献製品売上高1兆円超

生物多様性課題への対応

当社グループは、企業活動による、自然資本に対する“依存と影響”を認識し、使用する自然資本以上のリターンを維持できるように努めています。

企業活動による自然資本へのリターンの取り組み	1. ものづくりプロセスの見直し 2. ネイチャーポジティブな製品設計への見直し 3. サステナビリティ貢献製品による貢献度拡大
社会による自然資本へのリターンをサポートする取り組み	4. 原料調達での取り組みを強化 5. 社会変革の活動をサポート
企業活動および社会による自然資本へのリターンを加速する取り組み	6. 人材育成 7. ステークホルダーとの連携

※ 気候変動課題への取り組みやシナリオ分析の詳細、生物多様性課題への取り組みは、TCFD/TNFDレポートをご覧ください。

TCFD/TNFDレポート https://www.sekisui.co.jp/sustainability_report/report/#tcfd

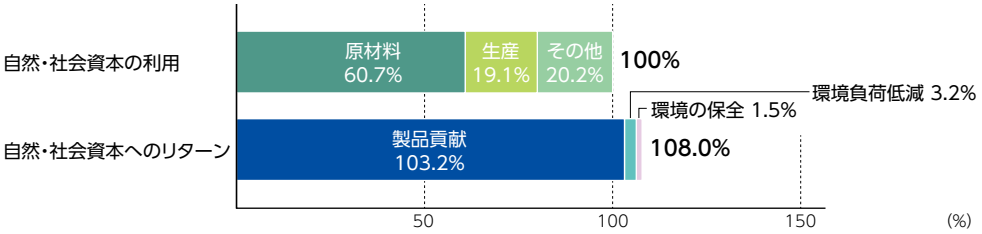
環境経営の推進体制

当社グループの環境側面は、サステナビリティ委員会のもとで管理・推進しています。同委員会は、社会および当社グループのサステナビリティ向上に向けた方針・戦略を審議する場としています。P.69
サステナビリティ委員会の下部組織として、当社グループがマテリアリティに設定している課題ごとの分科会を設置しており、環境課題については環境分科会を設置しています。気候変動などの環境課題関連リスクは環境分科会で情報集約・評価された後、サステナビリティ委員会に報告され、全社的な対応方針・主要施策・達成目標水準と共に審議されています。

統合指標 SEKISUI環境サステナブルインデックス（2024年度）

SEKISUI環境サステナブルインデックスは、当社グループの企業活動が環境に与える負荷（自然・社会資本の利用）と、環境への貢献の度合い（自然・社会資本へのリターン）とを、ひとつの指標で表したものです。徐々に対象範囲の拡大をはかって、自然資本のみならず社会資本への影響やリターンに関しても対象範囲としており、2017年度からは、このインデックスを当社グループの環境経営全体の進捗をモニターする指標として、活用しています。
2024年度の実績は、自然・社会資本の利用（自然・社会環境への負荷）を100とすると、自然・社会資本のリターン（自然・社会環境への貢献）は108%となり、100%以上を維持できていることが確認できました。購入電力の再生可能エネルギー転換が進んだ点、サステナビリティ貢献製品によるリターン（貢献）が着実に増加傾向にあるという点が背景です。今後も100%以上を持続し、2050年には地球上の自然資本および、人間社会において生み出された社会資本の持続的な利用の実現を目指します。

SEKISUI環境サステナブルインデックス（2024）



2024年度（実績）

企業活動による自然・社会資本へのリターン率	108%※

※2025年度中期計画目標は100%以上

ネイチャー側面（自然資本）インパクトへのリターン率内訳

生物多様性へのリターン率	29.6%
植物バイオマスへのリターン率	57.2%

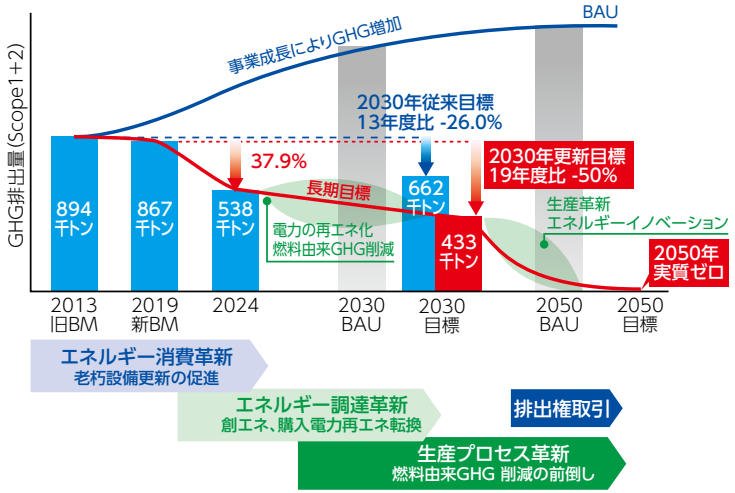
※日本版被害算定型影響評価手法「LIME2」を使用して計算
※リターン率の算出に使用している、LIME2を用いた計算システム“MiLCA”において、引用されているデータベースがIDEA ver3.1へと更新されました。これにより、特に化学物質による生体系影響などを中心に単位量当たりの環境インパクトが大きくなっています。生物多様性側面への影響についてこれまで以上に重要視し、2023年度からは更新された計算システムを活用しています。

環境

気候変動課題への取り組み

当社グループは、気候変動によるリスクに真摯に向き合い、気温上昇を抑えるためのあらゆる努力を継続的に行っていくことが重要と考えています。その実現に向けて策定した2℃目標に基づく削減ロードマップでは、前中期計画の半ばにあたる2021年度に、当初予定よりも早くマイルストーンを達成することができました。これを受けて、取り組みをさらに加速させるため、1.5℃目標に引き上げてロードマップを見直し、SBT認証を再取得しています。
自社の排出するGHGの削減はもちろん、原材料の調達から開発、生産、輸送、使用、廃棄に至るまで、サプライチェーン全体でのGHG排出量の削減にも取り組んでいます。2050年には事業活動で排出するGHG排出量を実質ゼロとする長期目標に向かって、Scope2である購入電力については、2030年に100%再生可能エネルギーとすることを目指します。Scope1である燃料由来については、老朽化した設備の更新による効率化や電気へのエネルギー転換、そして生産現場での省エネルギー活動を継続的に推進しています。2023年度以降を生産プロセス革新の時期と設定し、購入電力を再生可能エネルギーに70%転換することを目標として、転換支援策も継続して運用しています。

GHG排出量削減のロードマップ



ライフサイクルにおけるGHG排出量を低減するためには、サプライチェーンにおけるGHG排出量(Scope3)についても低減する必要があります。当社グループは、企業活動の上流に対しては、原料由来のGHG排出量低減に向けて、サプライヤーへの働きかけ、非化石由来や再生原料への転換への取り組みを強化しています。
企業活動の下流に対しては、製品が使用される際に排出するGHG排出量を削減するため、セキスイハイムの省エネ性能、大容量太陽電池、大容量蓄電池によるネット・ゼロ・エネルギーハウス(ZEH)の売上比率拡大、製品設計や事業モデルの設計段階で使用後の製品の回収、処理方法への配慮を進めています。

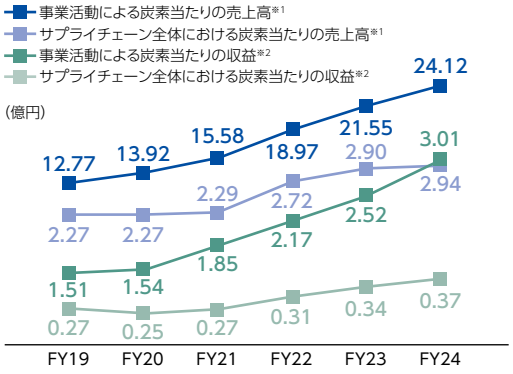
GHG排出量削減のための中長期目標

項目	指標	前中期実績 (FY2022)	FY2024実績	中期計画 (FY2025)	FY2030	FY2050	備考
GHG排出量削減	購入電力の再エネ比率	36.4%	61.0%	70%	100%	コージェネ含む全使用電力100%	RE100加盟(2020年度)
	事業活動によるGHG排出量(Scope1+2)削減率	-26.8% (FY2013比)	-37.9% (FY2019比)	-33% (FY2019比)	-50% (FY2019比)	排出量ゼロ	SBT認証取得(2030年まで)
	サプライチェーンのGHG排出量(Scope3)削減率	-11.0% (FY2016比)	-5.7% (FY2019比)	—	-30% (FY2019比)	—	
	燃料由来GHG排出量削減率(非エネルギー起源GHG含む)	—	-13.3% (FY2019比)	-12% (FY2019比)	-11% (FY2019比)	排出量ゼロ	
省エネルギー	エネルギー使用量の生産量原単位削減率	-1.1% (FY2019比)	+2.9% (FY2022比)	-3% (FY2022比)	—	—	

気候変動戦略の妥当性確認

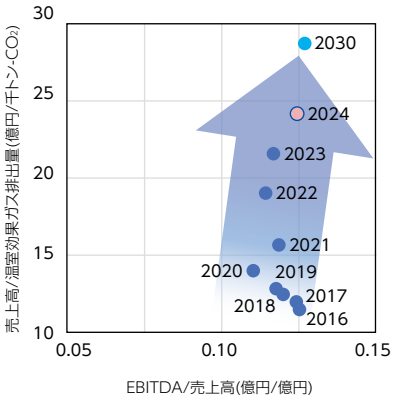
気候変動の緩和や適応に資する取り組みが経営にどのような影響を与えているのかを、炭素効率(環境性)の推移および経済性との相関性で確認しました。
まず、GHG排出量と売上高およびEBITDAとの相関を“炭素当たりの売上高”および“炭素当たりの収益”の推移によって示しました。事業活動においては2指標とも増加傾向がみられます。国内外の事業所で再生可能エネルギーの転換が進み、そのことが経営に継続的に良い影響を及ぼしていることを確認できました。サプライチェーン全体で見た場合も同様に、2指標とも増加傾向がみられます。
また、“GHG排出量当たりの売上高”と“売上高当たりのEBITDA”の相関性についても確認し、収益の安定性を保持しながら“炭素当たりの売上高”を向上させてきたことがわかります。これらの検証結果により、2030年の長期ビジョンにもとづき進めている戦略が間違っていないことを確認できました。今後も引き続き、環境性と経済性を両立した企業成長を目指します。

事業活動による炭素効率
サプライチェーン全体における炭素効率



※1 炭素当たりの売上高:売上高(億円)/GHG排出量(千トン-CO_2)
※2 炭素当たりの収益:EBITDA(億円)/GHG排出量(千トン-CO_2)

事業活動における炭素効率
(環境性と経済性の相関)

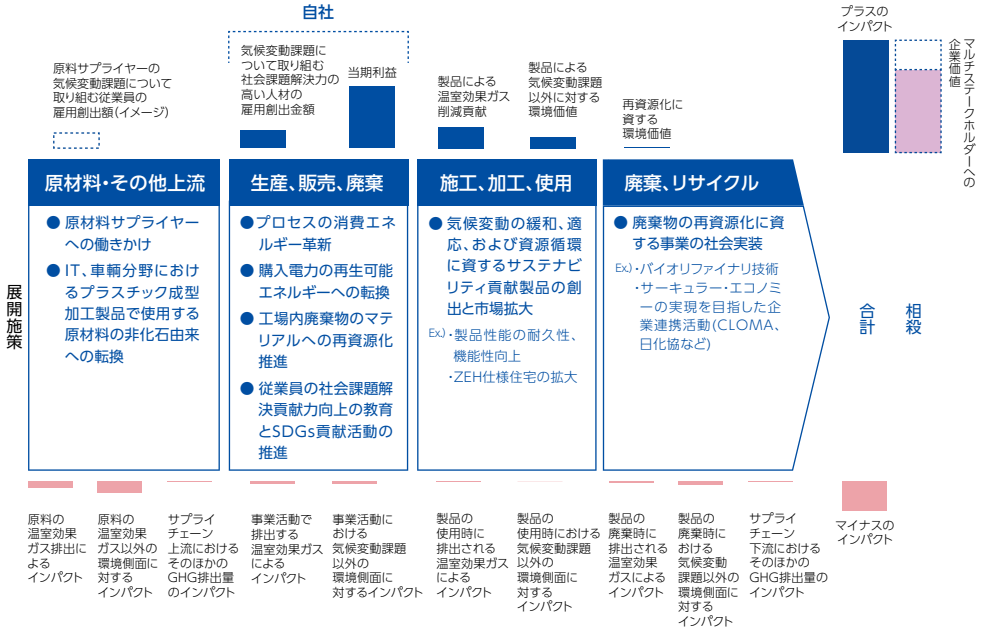


環境

インパクト加重会計を用いたステークホルダー包括利益

気候変動は地球全体に影響を与えており、当社グループの気候変動に対する取り組みも、株主のみならず、マルチステークホルダーに影響を与えていると考えられます。したがって、戦略の妥当性を検証するにはマルチステークホルダーへの影響を俯瞰的・包括的に考察する必要があると考え、インパクト加重会計の手法を用いてマルチステークホルダー包括利益を算出しています。インパクト加重会計とは、企業活動がステークホルダー全体に与えるインパクトを貨幣価値換算して利益に加減することで会計とインパクトを統合し、ステークホルダー全体にとっての企業価値を把握する考え方のことです。これにより、「マルチステークホルダーに対するプラス/外部環境へのマイナスのインパクトがどこで生じているのか」を認識し、現時点で実施している取り組みが、プラスのインパクトを拡大させネガティブなインパクトを縮小し、企業価値向上に貢献できていることを確認しました。今後も気候変動課題を解決するため、さらにプラスのインパクトを拡大しマイナスのインパクトを縮小できるよう、経営戦略の立案と施策の展開に取り組んでいきます。

インパクト加重会計手法を用いた製品のライフサイクルにおける企業価値イメージ



[計算式] ステークホルダー包括利益=(当期利益+考え方1もしくは考え方2にもとづく雇用創出額+製品による温室効果ガス排出量の削減貢献がもたらす経済価値+製品が気候変動課題以外の環境側面にもたらす経済価値)−(上下流のグローバルバリューチェーンを含む事業活動による温室効果ガス排出が及ぼす経済損失+上下流のグローバルバリューチェーンを含む事業活動が気候変動課題以外の環境側面におよぼす経済損失)

※2023年度より、グローバルなバリューチェーンに関わる事業活動をすべて包含し再計算しています。

※価値換算に際しては、LIME2の考え方を採用

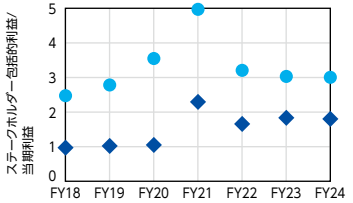
※自然資本に関わる人的投資については、以下の2つの考え方にもとづく雇用創出額からステークホルダー包括利益を算出しています。

[考え方1]気候変動取り組みを実施する従業員の雇用創出額

[考え方2]気候変動取り組みを牽引する人材の雇用創出額

当期利益に対するステークホルダー包括利益の推移

自然資本に関わる人的投資については、2つの考え方にもとづく雇用創出額の違いから、ステークホルダー包括利益は異なります。[考え方1]を適用した場合には3.0、[考え方2]を適用した場合には1.8となりました。
いずれの場合でも、当期利益以上のステークホルダー包括利益の創出を継続できていることが確認できました。



●:人的資本1=全従業員が社会課題解決の付加価値を生むと仮定した場合
◆:人的資本2=課題解決貢献力の高い人材が社会課題解決の付加価値を生むと仮定した場合

【参考】社会課題解決貢献力の人材指標を活用したインパクト加重会計における人的投資の考え方

当社グループでは、従業員の環境課題を含む社会課題解決に必要な知識や行動の現状を把握し、自己研鑽を促すため、個人の進捗の目安となる人材指標を構築し、中期計画毎に内容を見直しながら運用しています。セルフチェックで行うアンケート調査では、どれくらいの「知識」をもっているのか、課題解決につながる「行動」をとっているのか、などを確認しています。従業員の成長に応じた投資を行うことが短期そして中長期的にも重要であると考え、インパクト加重会計の枠組みにおいて、従業員の雇用創出額を自然資本に関する人的投資として位置付けています(人的投資の[考え方1])。社会課題解決貢献力のアンケート調査の結果をA〜Eの5段階に層別し、上位2つの層A、Bの貢献力を有する課題解決力の高い人材に対しての投資がさらに重要であると考え、その人数を増加させるよう教育、研修を実施しています(人的投資の[考え方2])。

社会課題解決を牽引する人材の割合の推移

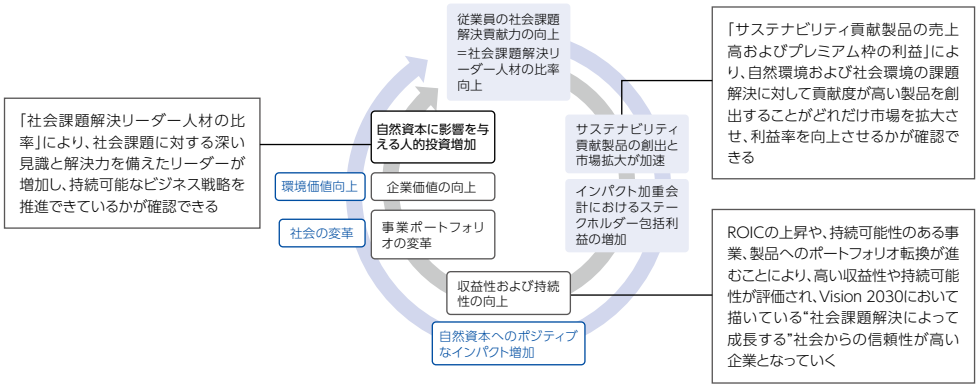
(%)

	FY18	FY19	FY20	FY21	FY22	FY23	FY24
社会課題解決貢献力チェックにおいて、A、Bレベルを有する従業員の割合	7.2	6.7	6.7	10.1	7.2	20.4	19.4

※2017-2019：環境人材チェックとして評価内容を構成し、実施
2020　　：実施をしていないため、2019年度と同じ状態として読み替え
2021-2022：社会課題解決貢献力チェックとして評価内容を構成し、実施
2023-2025：社会課題解決貢献力チェックとして評価内容を更新し、実施

[企業価値との相関について]

当社グループにおいて社会課題解決を牽引する人材が増加することは、以下のような好循環サイクルを生み出し、長期的な企業価値の向上に貢献することだと考えています。



環境

資源循環への取り組み

当社グループは、サプライチェーンにおける資源循環の取り組みがカーボンニュートラル社会の実現に不可欠であると認識し、資源循環方針、戦略および2050年のサーキュラーエコノミーの実現に向けた資源循環ロードマップを策定しています。当社グループの事業領域において、プラスチックは主要な原料のひとつです。これまで生産工程では、廃棄物排出量を削減するために生産量原単位を指標に毎年削減する努力を継続してきました。発生した端材等を原料に戻して再利用する内部リサイクルを行い、廃棄物として処理する際には、エネルギー回収を含む再生原料として活用する処分を実施しています。

2021年度に公開した資源循環方針では、使用するプラスチック原料については、バイオプラスチックなどの非化石由来や再生原料の使用拡大を明記しています。生産工程の内部リサイクルをこれまで以上に進め、施工現場における廃棄物の発生量を最小化すると共に、使用・回収段階においても、廃棄される際の分離分別が徹底できるような製品設計やサプライチェーンへの働きかけを行い、メカニカルリサイクル、ケミカルリサイクルなどマテリアルへの再資源化を最大化する取り組みを推進しています。

2023年度には前年度までの実績をもとに、2025年のマイルストーンを再設定しました。これらのライフサイクルで資源循環を推進していくドライブは製品設計段階のイノベーションが重要と考えています。新製品の設計あるいは既存製品の各プロセスを見直すことで、資源循環を加速するイノベーションとなるよう取り組みを推進しています。

資源循環長期目標達成のためのロードマップ

		FY2023実績	FY2024実績	～FY2025	～FY2030	～FY2050
ビジネス戦略	資源循環に資するサステナビリティ貢献製品の売上高※	1.8倍 (990億円)	1.8倍 (988億円)	1.7倍 (940億円)	2倍以上 (1,106億円)	全製品
原料の資源転換	非化石由来および再生原料使用製品の売上高	347億円	354億円	400億円	1,000億円	―
廃棄物の再資源化	廃プラスチックのマテリアルへの再資源化率	60.7%(国内)	66.9(国内) 70.1(海外)	65%(国内) 69%(海外)	100%(国内・海外)	100%(国内・海外)

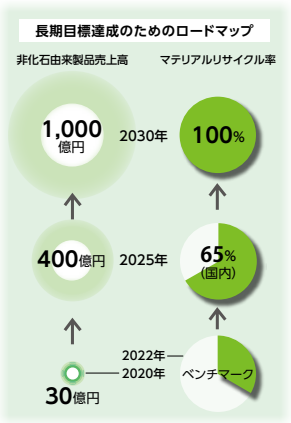
※資源循環に資するサステナビリティ貢献製品の売上高BM 2020年度:553億円(該当基準見直し)

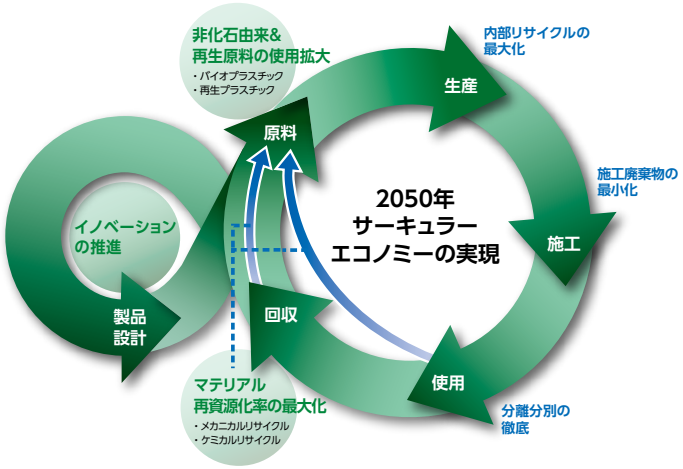
廃プラスチックのマテリアルへの再資源化計画

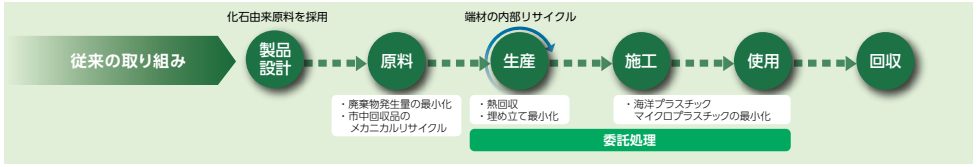
Phase	実施事項	FY23	FY24	FY25	FY28	FY30
【Phase1】 既存技術活用	● リサイクラーの適合性見直し					内容拡充継続
	● 混合物の分別徹底					
	● 圧縮/粉砕による ①保管性向上　②輸送効率改善					
【Phase2】 新規マテリアル リサイクル技術導入	新しいマテリアルリサイクル技術の確立 1.難リサイクル材の対象に応じた技術の見極めと適用 2.運用方法の確立				複合材など難リサイクル材のマテリアルリサイクル方法の確立	
【Phase3】 ケミカルリサイクル技術を活用した総仕上げ	ケミカルリサイクル技術(BR技術など)の活用 他社連携による加速					雑芥等まで再資源化可能

●:マテリアルリサイクル率UP効果発現開始期待時期

資源循環戦略イメージ図







水リスク課題への取り組み

水リスク課題に関しては、「積水化学グループの水リスク最小化」と「地域の水課題解決への貢献」の2つを目指す姿として設定し、グループ全体で取水量を削減し、循環利用を進めると共に、河川に放流する水質についてもCOD指標向上に注力し取り組んでいます。具体的な施策としては、事業所が立地している流域の水資源に対して、事業影響の大きい拠点・調達先や水リスクが顕著な拠点を選定し、2030年までに環境負荷を最小化していきます。

2024年度、選定された水使用量の多い生産事業所の取水量は、基準年である2016年度比8.8%の削減となりました。これは、特に水を多量に使用する国内の生産事業所において、河川から直接取水する量を制御する設備を導入し、削減効果が表れたためです。また、COD排出量の多い生産事業所における河川放流水のCOD負荷は、基準年である2016年度比5.0%の削減となりました。

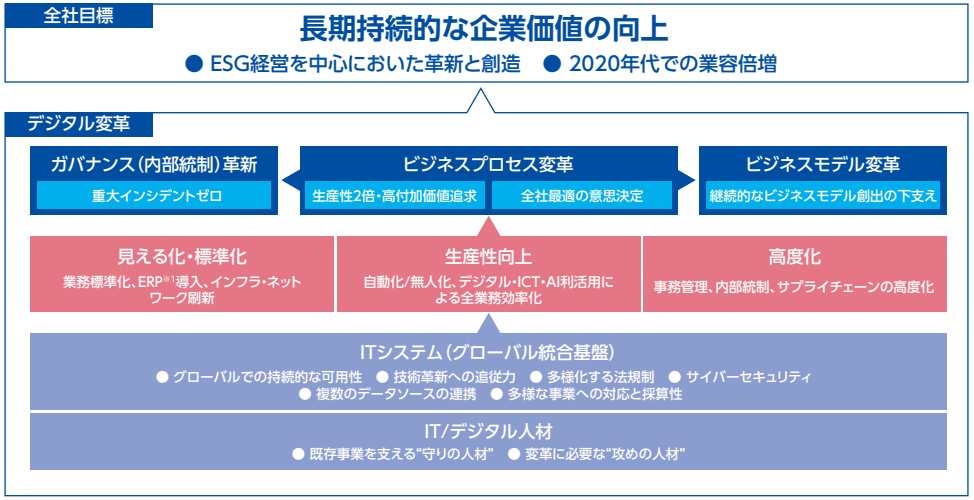
水リスク最小化に向けた具体的な取り組み事例

課題	事業所	取り組み
排水処理能力の増強	積水ナノコートテクノロジー株式会社	1.排水処理設備の処理能力を適正化するための改修 2.CODの難分解成分の処理に適した微生物が優先種となる工程を導入し、排水処理能力を改善 3.汚泥減溶剤の実証検討
水使用量削減	積水化学工業株式会社 滋賀水口工場	導入したリサイクル水活用設備の利用を継続
排水改善	Sekisui S-Lec BV Resin Plant	所属するChemelot工業団地全体として、ヨーロピアングリーンディール法をもとにして環境方針〈Chemelot2050〉を策定。2050年までに循環処理で水損取を0とすることを目指す

DX

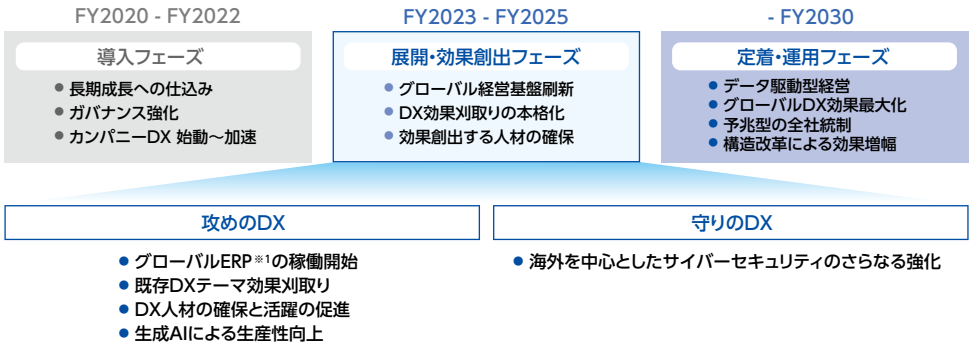
DXの基本的な考え方

積水化学グループにとってのデジタル変革（DX）のミッションは、長期ビジョン実現のための成長戦略・構造改革を加速、下支えすることです。



当社グループのDXは、「ビジネスプロセス変革」を軸に、ガバナンス革新、ビジネスモデル変革の3つの変革を「見える化・標準化」「生産性向上」「高度化」の視点で進めています。これらの変革を下支えするITシステムや人材といった基盤強化も、併せて推進しています。

DXのロードマップと主な取り組み



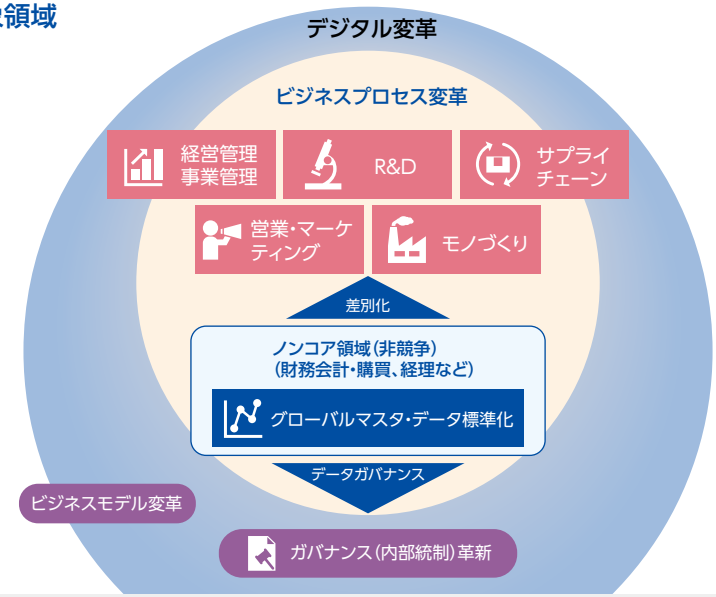
	FY23実績	FY24実績	FY25目標
直接生産性※2	1.21	1.26	1.34
間接生産性※2	1.11	1.15	1.21

※1　ERP： Enterprise Resources Planning の略。企業の会計や人事、生産業務や販売業務等の基幹となる業務を統合し、一元的に管理するシステム
※2　直接/間接人員当たり売上高（BM:2019年度1.00）

DX推進体制

多様な事業を展開している当社グループにおいて、業務の標準化・高度化を着実に推進するため、社長および担当役員をトップとする推進体制を敷いています。

DXの対象領域



基盤	IT/デジタル人材	デジタル活用による効果創出、デジタル技術の人材確保
	ITインフラ・セキュリティ	グローバル業務をセキュアに支える統合基盤の整備

ビジネスプロセス変革

ノンコア領域	コーポレート主体で標準化、堅牢・低コストな標準を適応する
グローバル経営基盤	徹底的な業務プロセス・データの標準化とマスタの統一
購買	業務の効率化と取引データ可視化によるガバナンス強化
コア領域	カンパニー主体で差別化、標準化を見極める
モノづくり	品質の改ざん・不正防止、自動化・無人化対応
R&D	データ活用による超高速開発での生産性向上
営業・マーケティング	業務の高度化と標準化・自動化による生産性向上
サプライチェーン	先読み型のサプライチェーンコントロール、標準化・自動化
経営・事業管理	データ駆動経営によるグローバル連結利益最大化

ガバナンス(内部統制)革新	脱自前・予兆型、全社重大リスク起点での低減・統制
ビジネスモデル変革	継続的なビジネスモデル創出の下支え

DX

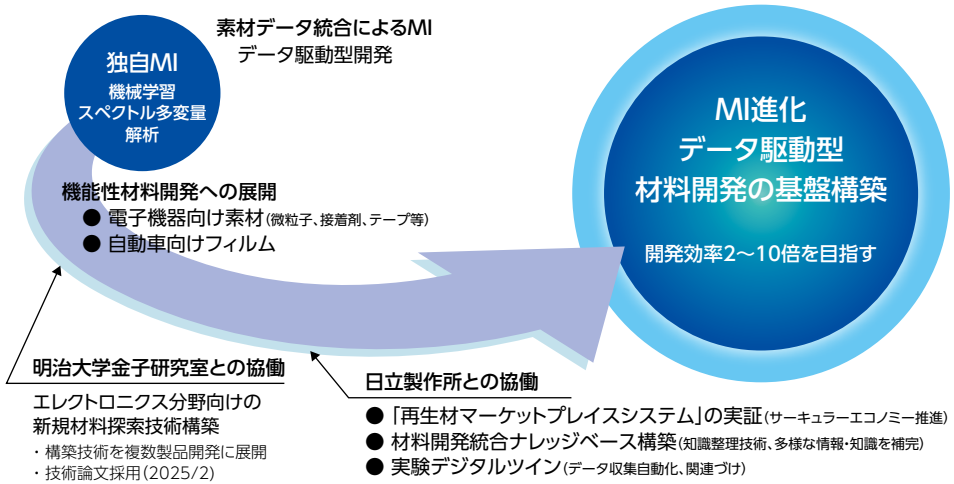
DXの取り組み事例

HPP:高機能プラスチックスカンパニー、 UIEP:環境・ライフラインカンパニー、住宅:住宅カンパニー

領域	テーマ	組織	ねらい	ツール	FY24実績	FY25目標
ノンコア	グローバル経営基盤の革新	全社	● 基幹システム(グローバルERP)での業務標準化と可視化によるガバナンス向上、リスク極小化 ● 業務標準化・効率化による間接業務の生産性向上	SAP	● 会計国内本稼働に向けた品質確保、検証完了 ● グローバル展開に向けたテンプレート開発完了	● 国内会計の安定稼働と展開準備 ● プロジェクト進捗状況に基づくグローバル展開のロードマップの改定と初回導入準備
ノンコア	グローバル間接購買の改革	全社	● グローバル取引の可視化によるガバナンスの強化 ● 全体最適購買での購買力向上と調達コスト削減 ● システム導入による継続的なコスト削減の仕組み定着	Coupa	● 当社における間接購買システムの利用定着 ● 蓄積したデータの活用推進による効果発現の本格化	● 当社グループ全体でのさらなる利用向上 ● 集中購買による有利購買の拡大 ● 28年度目標: 間接材購買金額5%削減 購買関連業務25%削減
コア	営業・マーケティング業務の高度化・効率化	UIEP HPP	● 業務標準化・自動化による徹底的な効率化・生産性向上(価値業務へのシフト) ● 営業データの活用によるトップラインの向上	Salesforce	● 顧客データ整備、当社Web連携 ● SFA関係会社展開、BIツールによる可視化	● データに基づく営業活動の定着 ● 顧客管理強化によるトップラインの向上
		住宅	● 営業・設計業務の効率化と負荷軽減(働き方改革への対応) ● プレゼンテーション資料の質的向上	次世代CADシステム	● 次世代CADシステム活用による業務効率化と内製化による効果の拡大	● 蓄積データの有効利用とシステム連携強化 ● プレゼンテーション資料の作成や法規チェックの一層の効率化

デジタルサイエンスによる素材開発の高速化

・当社グループでは、新素材開発を取り巻く環境変化(製品寿命の短期化、資源の制約、素材への要求多様化と研究開発加速の両立)に対応するため、マテリアルズインフォマティクス(MI)の活用を推進しています。
・情報科学の活用により、材料開発効率化・新機能実現し、新製品創出に貢献



MI取り組み事例

事例	MI適用内容	効果
フィルム製品の配合検討	配合設計に機械学習を適応し、13種類の物性を同時に予測	配合設計まで4時間 **900倍速(5カ月⇒4時間)**
電子材料用テープの接着材開発	配合設計に機械学習を適応し、化学構造から直接物性を予測	新規成分探索に16時間 **45倍速(1カ月⇒16時間)**
MIアプリの運用開始	材料開発におけるMIの推進に向け、独自のMIアプリ「RASIN」※の正式運用を開始。短期間で効率的に材料特性や知見を見出すことが可能なMI技術を研究開発者自身が活用し、材料開発の効率と質を向上	①完全内製のノーコードアプリ ②人材育成プログラムと連動した利用者教育 ③実践を通して学ぶことができるサポート体制

新たな取り組み事例

● センサー製品への解析アルゴリズム導入:検知データ解析により、「覚醒」「浅眠」「睡眠」の状態を予測
● エレクトロニクス分野向け接着剤の新規材料提案:化学構造から、重要物性を予測。効率的に候補構造を選出

内部統制

積水化学グループの持続的な成長のため、企業価値を大きく毀損する可能性のある重大インシデントの5領域（安全、品質、法務・倫理、会計、情報管理）を定義して、対応方針と施策を決定し、実行計画に落とし込んでいます。



安全

従業員が安全に安心して働くことができる職場づくりは、企業としての責任であり、経営における最重要課題のひとつです。この考えのもと、当社グループでは、5つのテーマを柱とするトータルセーフティー活動（労働災害ゼロ、設備災害ゼロ、通勤災害ゼロ、疾病長欠ゼロ）に取り組んでいます。「自分の安全は自分で守る」との考え方により、安全教育や危険への感受性を高めるための取り組みと共に、「定めたルールを守り、守らせる」風土づくりにも力を入れています。

5つのテーマと主な取り組み

テーマ1 OHSMS※1による「安全管理」

労働安全衛生については、サステナビリティ委員会の下に設置した「安全分科会」において方針や活動指針を策定し、コーポレート安全環境グループの主導と、各事業場トップの率先垂範のもとで、実働、推進しています。

当社グループでは、事業場ごとにISO45001認証の要否を判断し、取得または取得活動を推進しています。認証を取得しない事業場も、ISOの要求事項を反映した安全衛生マネジメントシステムを構築・運用しています。安全監査・防災監査を通じて活動状況のモニタリングを行い、安全管理活動の維持・活性化を促しています。

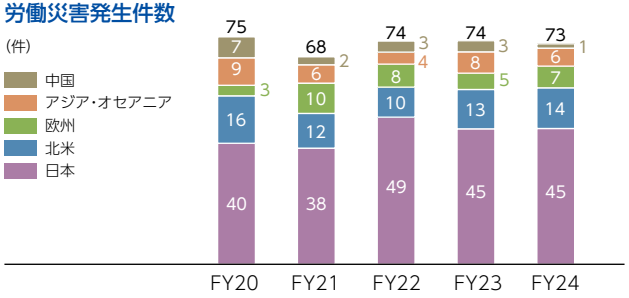
当社グループの国内外の全生産事業場数（96拠点）に対し、ISO45001の認証取得事業場（39拠点）の割合は41%です。

生産現場におけるリスク低減をはかるキーマンとしてセーフティリーダー（SL）※2 の育成を推進しています。

2024年度死亡労災事故件数：0件

※1 OHSMS:労働安全衛生マネジメントシステム
※2 各事業場で安全管理者を補佐し、安全管理活動を推進する人材。各自が所属する事業場で、リスク発掘・改善、安全教育の推進する役割を担う

労働災害発生件数



テーマ2 「設備本質安全化※1」

当社グループは、安全活動を強化するため、機械安全活動を推進する「セーフティサブアセッサー（SSA）※2」資格の取得を支援し、累計246名が合格しています。上位資格である「セーフティアセッサー」は累計25名、「セーフティシニアアセッサー（SEA）※2」は2名が取得しています。

使用する生産設備に必要な安全仕様を示した「新設備安全設計基準」は、機械安全のISO/JIS規格を反映させた内容に刷新し、生産設備改善の重要な基準としています。SSA資格者12名で構成する改定委員会を発足し、内容のブラッシュアップを行っています。

2024年度重大設備事故発生件数：0件

※1 設備本質安全化：当社グループが推進する「機械安全」活動の名称。生産設備の不安全箇所に対し本質安全設計方策および安全防護による改善を推進している
※2 日本認証（株）による国際安全規格に基づく機械安全の知識能力を認証する安全資格

テーマ3 従業員の「安全教育」

当社グループでは、設備本質安全化活動により、生産設備に起因する労働災害を防止する一方で、働く人の行動に起因する労働災害の防止にも取り組んでいます。過去の労働災害からの教訓をもとに「安全基本原則」を制定し、イラストを交えて分かりやすく示したポスターで、国内外の各事業場に展開しました。

住宅カンパニーでは、住宅の現地施工に関わる協力会社従業員の安全を確保するため、協力会社と「セキスイハイム協力会」を組織しています。

定期的な会議等を開催し、安全方針の共有、安全教育会、労働安全に関する各種の研修機会の提供等を行っています。

テーマ4 リスクアセスメントなどの「リスク管理」

各カンパニーの技術・CS部が主体となり異なる製造拠点間の従業員が、互いの拠点のリスクを発掘し合う相互巡視を行っています。巡視に参加する従業員のリスクへの気づき・感受性を向上させると共に、他事業場からの学び、好事例の水平展開が容易になりました。

リスクが高く特に予防に注力すべき災害※を設定して、緊急事態対応スキル向上の訓練を実施し、それらを通じて、現場で培った安全ノウハウの伝承も進めています。

※ (1)生産事業場の「挟まれ・巻き込まれ」、(2)施工現場の「墜落・転落」、(3)化学プロセスの「火災・爆発」

テーマ5 「安全監査・防災監査」

安全監査を行う際、火災・爆発災害防止のため、外部専門家による防災監査も実施しています。

海外の生産事業場においても安全活動レベルを底上げするため、安全に関するグローバル基準を定め、展開しています。2024年度は、事業場に監査員が直接に赴き、現場巡視を実施しました。

内部統制

品質

積水化学グループでは、基盤品質の強化と品質コンプライアンスの遵守を重視しています。不具合発生の未然防止や日常管理の強化といった、品質を支える基盤の強化に継続的に取り組むことで、不正を生み出さない、品質を最優先とする文化構築に努めています。またCS品質として、「モノづくりのはじまりはお客様の声から」のキャッチフレーズのもと、「人の品質」「仕組みの品質」「モノ(製品とサービス)の品質」の革新に積極的に取り組むことで、「指名され続ける品質」の実現を目指しています。

品質保証体系とマネジメントシステム

品質については、サステナビリティ委員会の下に「CS品質分科会」を設置し、コーポレート生産基盤強化センターCS品質グループと、各カンパニー、生産事業場や販売会社等のCS品質担当部署が連携して、活動を推進しています。

商品開発の段階から、設計・生産・販売に至るプロセス全般にわたる「品質保証体系」を構築し、品質保証の体制を整え、標準を重視した日常管理を推進しています。品質を支えるのは現場でのモノづくりであると認識し、生産活動の革新に注力しています。また、製品の開発や改良に際しては、品質保証、安全等の観点から厳格な設計審査を行っています。販売後も、お客様へのサービスを維持管理できる体制を構築しています。

ISO9001:2015への認証移行時には、プロセスアプローチへの対応を強化するために、当社グループオリジナルの管理シート「SPMC(セキスイ・プロセス・マネジメント・チャート)」を考案しました。日常管理のチェック、是正処置、内部監査、品質教育などに効果的に活用できるものです。2024年度は、「QMS内部監査員養成研修」「SPMC内部監査実践研修」の開催や、QMSの基本的な内容を学ぶ研修動画等のツールの活用を通じて、マネジメントシステムの質の向上に取り組みました。

品質問題の未然防止をテーマとする研修の実施

当社グループでは、CS品質人材強化の取り組みとして、品質問題の未然防止の研修等を実施しています。品質問題の未然防止をテーマに、①効果的・効率的な未然防止手法を習得することを目的とした「開発未然防止セミナー」、②事業化判断通過後の製品・サービス開発段階でDR※1を行う従業員のスキルアップを目的とした「DRレビューア育成セミナー」、③新規事業に関しては、GR※2の運営に関する教育・支援等を実施しています。

※1 DR:Design Review(デザイン・レビュー)。製品の企画設定段階から、開発、量産試作、上市までステージゲートを設け開発テーマを管理する仕組み
※2 GR:Gate Review(ゲートレビュー)。次のステージへの移行の可否を判断する組織的な活動(関所管理機能)

新規事業における設計審査の仕組み構築

新規事業を立ち上げる際の不具合発生リスクを低減するため、厳格な審査を実施する仕組みとしてGRを構築し、運用しています。関連する業界や法律等の事項についての設計初期のインプット情報として、社内外の有識者から新たな知見を得ることを目的とした「外部知見者レビュー」を行っています。

グローバルにおけるCS品質人材の育成

海外の事業場も対象としたグループ改善活動を継続的に実施しています。2024年度は、当社グループ全体でのグループ改善活動「グローバル全社大会」(全社発表会)を、2025年1月に開催しました。さらに、グローバルに通じる「KAIZEN」シンボルロゴを制作し、全世界に発信しました。「SEKISUI KAIZEN」をこれからも進めてまいります。



2024年度 グループ改善活動「グローバル全社大会」

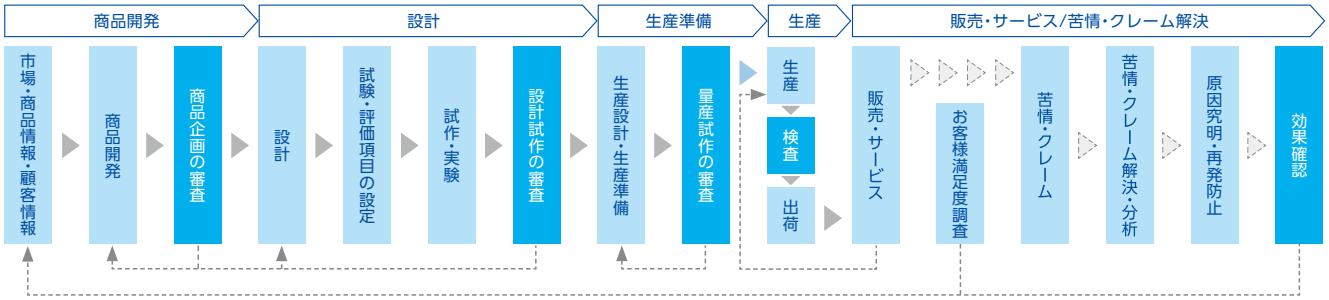
「KAIZEN」シンボルロゴ

品質不正の抑止の取り組み

品質不正は、品質に関する資源配分の不足や、内外からの様々なプレッシャーなどにより発生するとの仮説のもと、2020年から「組織体制見直し」「品質データのデジタル化・堅牢化」「品質コンプライアンス教育」「新規事業のレビュー強化」に取り組んでいます。

2024年度重要品質問題件数：0件

品質保証体系



内部統制

法務・倫理　会計

積水化学グループでは、2003年に「コンプライアンス宣言」を制定し、「社会への貢献」「信頼される企業」「法やその精神の遵守」などの考え方を基本として、また、理念体系や企業行動指針に掲げられた精神に則り、コンプライアンスを通じて社会から高い信頼を獲得する姿勢を明確にしてきました。各種プログラムの推進によって、コンプライアンス経営のさらなる強化に取り組んでいます。

コンプライアンス推進体制

コンプライアンスを統括する組織としてサステナビリティ委員会の下に「コンプライアンス分科会」を設置し、方針の策定や実施策の立案を行っています。コーポレートおよび各カンパニーには「コンプライアンス推進部会」を設置し、推進実務責任者を任命して、各施策の実施、展開をはかっています。

重要コンプライアンス問題が発生した際には、「コンプライアンス審議会」を開催して、事後対応や再発防止策の検討などを行います。

コンプライアンス意識の醸成と教育

コンプライアンスの意識を従業員一人ひとりに根付かせるため、2003年に、腐敗防止、利益相反、独禁法遵守、会計、ハラスメントなどの各コンプライアンス項目に関する行動指針と、その詳細な解説によって構成される「コンプライアンス・マニュアル」を作成し、社内教育などに利用してきました。新入社員研修や階層別研修などにもコンプライアンスに関する内容を盛り込み、継続的にコンプライアンスの大切さについて学ぶ機会を継続的に提供しています。

2024年度も、製造現場勤務等個別にイントラネットを閲覧できる環境にない従業員に対して同等の学ぶ機会を提供するため、グループ会社や事業所からの希望に応じて紙による受講機会を提供しました。

2024年度重大なコンプライアンス違反および過失件数：0件

社内外通報制度の運用

ハラスメントを含むコンプライアンス問題の早期発見、是正および再発防止の仕組みとして、社内通報制度「S・C・A・N（セキスイ・コンプライアンス・アシスト・ネットワーク）」を構築、運用しています。従業員は匿名・顕名を問わず、社内窓口以外に社外の弁護士窓口にも通報することが可能で、通報者情報の秘匿や不利益扱いや報復の禁止など通報者の保護を厳格に定めています。

当社グループ各社と継続的な取引のある国内の取引先の役員・従業員を対象として、Webサイトに用意している専用フォームから随時相談、通報を受け付けています。

2024年度は、海外の当社グループ従業員が多言語で利用できる海外通報制度「SEKISUI Chemical Group Global Hotline」の全世界での稼働を開始しました。

今後、グローバルのお取引先にもご利用いただけるようにする予定です。

2024年度通報件数

パワーハラスメント	48	営業手法関連	7
労働条件関連	35	業績偽装	1
セクシャルハラスメント	6	取引先との癒着	4
職場環境配慮	14	その他	33
経費の使い方	3	**通報数合計**	**151**

海外における取り組み

国内で毎年実施している「コンプライアンス特別強化月間」を北米、中国、東南アジア、欧州でも実施しています。取り上げるテーマは、各エリアの地域統括会社が自社の管轄エリアでリスクが高いと判断したものを中心に選定しています。

- 2024年度テーマ例：ハラスメント、贈収賄防止、情報管理、内部通報制度など

利益相反取引の防止

「会社に損害を与えない」という方針にもとづき、会社と、役員・従業員個人との利害が相反する場合は、「会社の利益になるか」という視点で判断しています。2023年度に「利益相反の懸念が生じうる外注取引ガイドライン」を制定し、懸念が生じうる外注取引を事前にチェックするためのルールを運用しています。

腐敗および贈収賄の防止

国連グローバル・コンパクトの精神に基づく「贈収賄防止規則」を整備し、当社グループ全社で導入するなど、腐敗および贈収賄を未然防止するための取り組みを推進しています。また、日本国内、米国および中国でビジネスを行う際に遵守すべき事項をまとめた「贈収賄防止ガイドライン」を作成し、周知をはかっています。

国内外公務員等に対して接待・贈答を行う場合の事前申請と承認や、海外の公務員等との取引に関連してコンサルタント等を起用する場合の合理的理由の確認、決裁手続きなど、リスクの高いケースを特定して、違反行為を未然防止する規則を設定、運用しています。

独禁法への対応

独禁法遵守プログラムとして、事業者団体加入決裁制度、競合他社と連絡をする場合の事前申請制度および価格改定委員会制度を運用しています。運用状況について毎年監査を実施し、プログラムの見直しも適宜行っています。

2024年度独禁法および広告・表示に関する重大な違反件数：0件

コンプライアンス違反への対応

違反事例が発生した場合は、充分な調査を行い、違反行為の程度等に応じて解雇を含む懲戒処分などの対応を行います。また、個人の処分等にとどまらず、その背景にある問題を是正することで、再発防止の徹底をはかります。

内部統制

法務・倫理

会計コンプライアンスの強化

財務・会計に関するリスクを削減するため、経理研鑽会やe-ラーニングにより、全社的な会計スキル・財務知識の向上に取り組んでいます。誤った会計処理や会計不正の発生を防ぐと共に、経理業務に携わる部門・従業員のコンプライアンス意識向上をはかっています。

2024年度の経理会議は、国内および海外の地域ごとにオンラインと対面のハイブリッドで開催され、経理責任者を中心に合計323名が参加しました。

グローバルで経営基盤となる基幹システム(グローバルERP※)の刷新をはかっています。これによりガバナンスの向上、財務・会計に関するリスクの極小化を目指します。2024年度は対象ビジネスプロセスのテスト結果に基づく改修や稼働テストを完了し、2025年4月より国内本稼働しています。

※ ERP:Enterprise Resources Planningの略。一般に「統合基幹業務システム」。

税務コンプライアンスへの取り組み

納税は企業が果たすべき基本的かつ重要な社会的責任のひとつです。当社グループは、租税回避を目的としたタックスヘイブンを利用しません。事業活動を行っている国や地域における税法を遵守し、経済実態に応じた適正な納税を行っています。それらの国や地域の経済に貢献し、調和と安定的な発展を目指します。

税務リスクのある取引については必要に応じて外部の専門家に確認し、適正な処理と税務リスクの低減をはかっています。移転価格リスクについては、当社グループ内の取引は各国・地域の法令およびOECD(経済協力開発機構)ガイドラインに基づく独立企業間価格に従って行っています。

不安定な税務ポジション解消のために、取引規模や税務リスクの程度に応じてAPA(事前確認制度)を活用しています。税務当局による調査等に対しては、誠実かつ適切に対応するなど、各国の税務当局とも良好な関係を維持するよう努めています。

会計

情報管理

個人情報を含む取引先の情報、機密を含む当社グループ内の情報、およびそれらを管理するシステム等の情報資産は、重要な経営資源のひとつであり、競争力の源泉です。それらの情報資産への脅威となるサイバー攻撃への備えを経営の重要な責務ととらえて、情報セキュリティ対策に取り組み、安定した経営基盤の確保に努めています。

情報管理体制

情報セキュリティについては、サステナビリティ委員会の下に、サイバーセキュリティ対応体制としてCSIRT※1を設置しています。CSIRTは主に、方針決定機関である「サイバーセキュリティ分科会」、その決定に基づいた施策推進を担う「サイバーセキュリティ推進部会」、実働部隊である「サイバーセキュリティセンター」で構成されています。

サイバーセキュリティセンターではSOC※2と連携し、ネットワークやデバイスを24時間365日体制でセキュリティ監視し、インシデントの早期発見、早期復旧に努めています。各事業所およびグループ各社には1名以上の情報システム管理者を配置し、グループを包括する情報管理体制を構築しています。

今後は国内でのCSIRTの運用を高度化させると共に、海外のグループ会社においてもCSIRTの構築を進めていきます。

※1 CSIRT(シーサート):Computer Security Incident Response Teamの略。企業などの組織内でセキュリティインシデントに関する報告の受け取り、調査、対応などを行う専門チームの総称

※2 SOC(ソック):Security Operation Centerの略。情報システムへの脅威の監視や分析のための専門組織。いち早く脅威を検知し、CSIRTの対応、復旧活動を支援する役割を担う

自然災害リスクへの対策

自然災害により、社会インフラがダメージを負った場合でも業務が継続できるよう、耐震・免震などの対策が施されたデータセンターに基幹システムを設置しています。さらに、データセンターを複数箇所に分散設置し、また重要業務システムを完全二重化することで、業務の完全復旧までのリードタイムを短縮することに努めています。

情報漏洩リスクへの対策

当社グループでは、個人情報を含むお客様の情報および機密を含む社内情報の安全を確保するため、データセンターの要塞化・社内ネットワークの監視強化などのシステム対策と、人的対策との両面で取り組んでいます。外部からの脅威に対しては、サイバーセキュリティセンターが中心となり、新たに感染が報告されたウイルスや標的型メールなどの新しい脅威を常に把握して、CSIRTにおいて適切な対策を迅速に実施しています。また人的対策として、退職者、採用者向けの守秘義務徹底や、全従業員への定期的なe-ラーニングによる研修、さらに重要な技術開発業務従事者へのモラル教育の実施などによって、情報漏洩の未然防止をはかっています。

2024年度サイバーセキュリティインシデント：0件

個人情報の保護

お客様の個人情報については、当社WEBサイト上で公表している「個人情報保護方針」に基づき、取り扱っています。

個人情報に関する法令や規範を遵守すると共に、社内規則である「秘密情報管理規則」に基づき自主的なルール・体制を構築し、適切な保護に努めています。

また個人情報を扱う「WEBサーバの構築と管理に関するガイドライン」を設け、関係各社・各部所にて管理しているサーバの保護にも努め、取り扱い情報の重要度に応じてアクセス権等管理権限を限定することで管理を徹底しています。

コンプライアンス特別強化月間を中心に従業員の意識の向上をはかり、教育を実施することにより、個人情報の取り扱いへのガバナンスの強化を行っています。