



2023年5月23日

各 位

会 社 名 積水化学工業株式会社
代表者名 代表取締役社長 加藤 敬太
(コード番号 4204 東証プライム)
問合せ先 代表取締役専務執行役員 上脇 太
電話番号 03-6748-6467

積水化学グループ 中期経営計画「Drive 2.0」の策定について

積水化学工業株式会社（代表取締役社長：加藤 敬太、以下「当社」）は、長期ビジョン「**Vision 2030**」実現に向けた重要なセカンドステップとして、中期経営計画「**Drive 2.0**」を以下のとおり策定しました。2023年度から2025年度の3年間を実行期間とし、「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していきます。

■積水化学グループ 中期経営計画「Drive 2.0」

1. Drive 2.0 全体概要・全体像

方針	“持続的成長”と“仕込み充実”により、長期ビジョン「 Vision 2030 」の実現を目指す
基本戦略	企業価値向上への3つの取り組み ◆戦略的創造～成長加速～ 新事業領域の創出を目指した仕込みの具体化 ◆現有事業強化～利益効率～ 現有事業の着実な成長とポートフォリオの磨き上げ ◆ESG 経営基盤強化～信頼性～ 持続的成長と仕込み充実に資する ESG マネジメント強化
目標	2025年度 売上高 14,100 億円 営業利益 1,150 億円 ROIC 8.5% ROE 11.0%
主要 KPI	◆ <u>サステナビリティ貢献製品売上高 1兆円超</u> 「社会のサステナビリティ向上」と「当社の持続的な成長」を牽引する製品・事業の拡大 ◆ <u>営業利益率 8%超</u> メリハリのある資源配分と役割に応じたポートフォリオマネジメントにより各事業を強化 ◆ <u>EBITDA 1,750 億円</u> 過去の投資からのリターン最大化と将来の収益を生み出す仕込みの充実 ◆ <u>挑戦行動を起こしている従業員割合 60%</u> 全員が挑戦したくなる活力あふれるいい会社へ

Drive 2.0

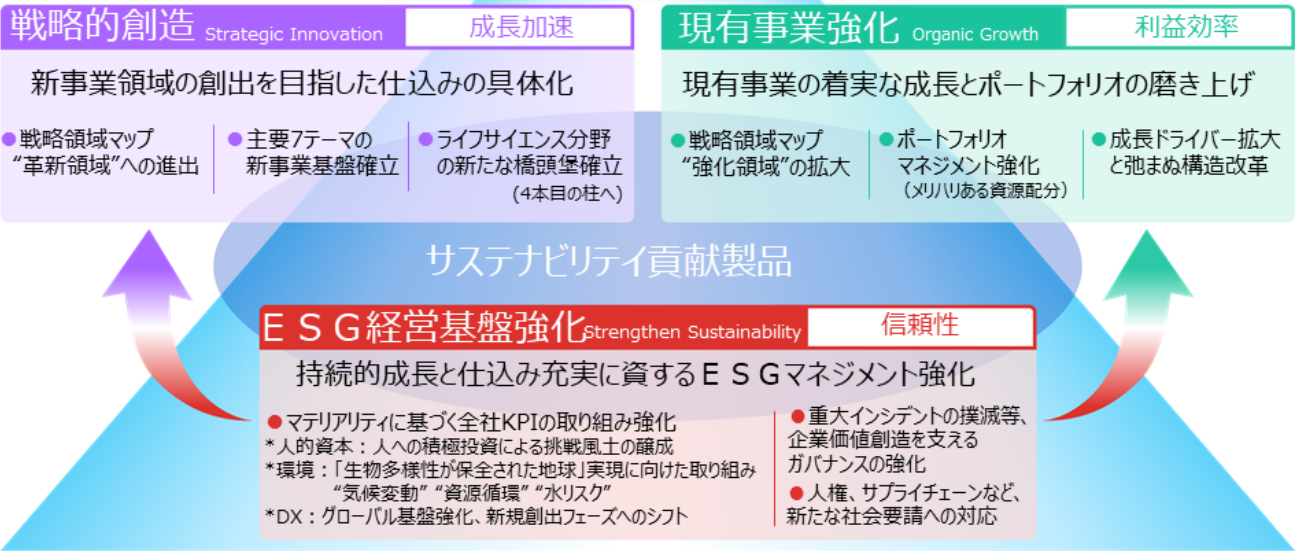
— The 2nd phase for 2030 —

— 方針 —

“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

— 基本戦略 —

企業価値向上への3つの取り組み



【戦略領域マップに基づく成長戦略の実行】

■ 長期ビジョン実現への羅針盤 “戦略領域マップ”⇒強化領域の拡大と革新領域への進出に取り組む

- **強化領域**：現有事業からの延長で重点拡大する領域 **強化領域**
- **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 **革新領域**



2. 基本戦略詳細

1) 戦略的創造

「革新領域」において 7 つの主要テーマ（ペロブスカイト太陽電池、バイオリファイナリー、航空機分野展開、次世代通信部材、スマートシティ戦略、インフラ材海外展開、医薬 CDMO 新領域）を選定。

コア技術をベースに社内外との融合や M&A も活用して、事業化フェーズへ進行。

新事業基盤の早期確立、業績貢献を目指します。

2) 現有事業強化

ポートフォリオマネジメント強化による成長ドライバー事業の拡大加速。

現有事業（全 33 業種）を収益性（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 観点での競争力など複数の観点から分析、評価。

各事業の役割を明確化し「成長牽引事業（*1）」と「成長期待事業（*2）」に経営資源を重点的に配分。

中期計画では、「成長牽引事業」「成長期待事業」で利益増分（EBITDA）の 90%以上の創出を図ります。

（*1）成長牽引事業：高機能中間膜、放熱材、半導体・ディスプレイ材料、管路更生、耐火・不燃材料、建築・プラント配管材、鉄道枕木、海外検査システムなど

（*2）成長期待事業：まちづくり、不動産（買取再販など）、成型品・センシング、医療（CDMO）など

3) ESG 経営基盤強化

ステークホルダー及び当社グループの経営にとって重要性が高い課題を設定。

ESG 経営を更に強化し、全社の持続的な成長へより貢献する取り組みを実施します。

重要課題	中期計画方針	強化ポイント
サステナビリティ 貢献製品	<ul style="list-style-type: none"> ・カンパニー・事業別の拡大戦略による売上成長 ・支援制度やTFを活用した課題解決型製品の創出・拡大 	“社会のサステナビリティ向上”と“当社の持続的な成長”を牽引する製品の売上拡大 <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;"> サステナビリティ貢献製品 売上高（内プレミアム枠） 22年度見通し：9,000億円（4,400億円） 25年度目標：10,000億円超（5,400億円） </div>
内部統制	安全・品質・会計・法務倫理・情報管理 <ul style="list-style-type: none"> ・リスク予見力、発見力の底上げ ・組織の自浄能力強化（風土・人） 	業務リスク低減・コントロールにより事業のリスクテイク余地を下支え
DX	<ul style="list-style-type: none"> ・グローバル経営基盤の刷新 ・コア領域のDX加速 ・DX推進人材の確保 	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	<ul style="list-style-type: none"> ・気候変動課題の解決 ・資源循環 ・水リスク最小化、水資源維持 	環境課題を機会と捉え、脱・低炭素や原料転換の製品創出に注力
人的資本	<ul style="list-style-type: none"> ・適所適材の実現 ・挑戦風土の醸成 ・ダイバーシティ推進 	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）

特に重要と位置付けて活動するのは次の 3 項目です。

①環境への取り組み～2050 年生物多様性が保全された地球～

・気候変動対策

燃料由来の GHG 排出削減、購入電力の再エネ転換加速

GHG 削減率（2019 年度比）：2022 年度見通し ▲27% 2025 年度目標 ▲33% 2030 年度目標▲50%(*3)

(※) SBT イニシアチブ認証再取得時の目標（＝世界の平均気温上昇を産業革命前より 1.5℃に抑える科学的根拠に基づいた目標）

・資源循環

廃プラのマテリアルリサイクル率向上、原料樹脂の資源転換

マテリアルリサイクル率（国内）： 2022 年度見通し 59% 2025 年度目標 65%

・水リスク

取水量、COD 排出量削減、事業影響の最小化

これらの環境への取り組みに、2030 年まで総額 400 億円の投資を想定。

②人的資本への投資

長期ビジョンを実現し、全員が挑戦したくなる活力あふれる会社の実現に向け、中期計画では昇給とは別に、

・従業員のキャリア拡大～全従業員共通の育成（DX など）、スキル特化型の育成（リーダー、海外など）

・グループ全体での人員確保～労働条件の改善と労働環境の整備（従業員への還元）、人材獲得

に 3 年間で 120 億円を投資。あわせて、

・最適人材の発掘と抜てき～後継指名、抜てきの実現、社内キャリアの見える化

・多様な人材の獲得と定着～多様な人材を受け入れられる基盤の確立、従業員の定着と活性化

・事業を支える挑戦人材の育成～次世代リーダーの育成、挑戦人材を育む風土の確立

を実施することで、従業員が安心して挑戦できる環境をつくり、全従業員の価値向上を図ります。

③「人権」への取り組み

「ビジネスと人権」を経営課題と位置付け、社内実装により社会的責任を果たしていきます。

・人権尊重の風土醸成・浸透

・人権デューデリジェンスの実装とリスクの低減

・苦情処理メカニズムの実装

3. 投資・財務戦略

投資バランスを意識しつつ、必要に応じて負債も活用して積極的に成長を志向。リターン確度を見極めて投資を行い、中長期で ROIC を向上。前中期計画では、COVID-19 影響長期化により構造改革を優先したこともあり成長投資は一部に留まるも、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は着実に実施。

「Drive 2.0」では、3,000 億円の M&A 枠を含め戦略投資枠を 4,500 億円へと拡大します。

投資計画と資本配分

(億円)

	前中期計画	前中期実績	中期計画
戦略投資	4,000 株	417	4,500 株
内 M&Aなど	3,000 株	0	3,000 株
内 設備投資	1,000	417	1,500
ESG投資（戦略設備投資・通常投資の内数）	400	314	300
通常投資	1,000	1,263	1,500
投資合計	5,000	1,680	6,000
研究開発費	1,300	1,125	1,400

4. 株主還元

配当性向を40%以上へと上げます。引き続き、安定的かつ積極的な株主還元を実施します。

	前中期計画	中期計画
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

5. 事業目標値 (単位：億円)

◆ 全社

	2022年度実績	2025年度	増減
売上高	12,425	14,100	1,674
営業利益	916	1,150	233
営業利益率	7.4%	8.2%	0.8%
純利益	692	820	127
ROIC	7.6%	8.5%	0.9%
ROE	10.0%	11.0%	1.0%
海外売上高	3,750	4,800	1,049
EBITDA	1,420	1,750	329

◆セグメント別

<住宅>

	2022年度実績	2025年度
売上高	5,373	5,800
営業利益	328	400
営業利益率	6.1%	6.9%
ROIC	14.4%	15.5%

<環境・ライフラインカンパニー>

	2022年度実績	2025年度
売上高	2,342	2,610
営業利益	211	250
営業利益率	9.0%	9.6%
ROIC	10.0%	10.6%

<高機能プラスチックカンパニー>

	2022年度実績	2025年度
売上高	3,963	4,730
営業利益	400	610
営業利益率	10.1%	12.9%
ROIC	9.4%	12.0%

<メディカル>

	2022年度実績	2025年度
売上高	896	1,125
営業利益	125	180
営業利益率	14.0%	16.0%
ROIC	10.3%	12.7%

以 上

<本件に関するお問い合わせ先>
 積水化学工業株式会社 コーポレートコミュニケーション部 Email:kouhou@sekisui.com