

積水化学工業株式会社

Drive 2.0

— The 2nd phase for 2030 —

SEKISUI

# 中期経営計画説明会

2023-2025

代表取締役社長  
加藤 敬太

2023年5月23日

# 前中期経営計画振り返り

---

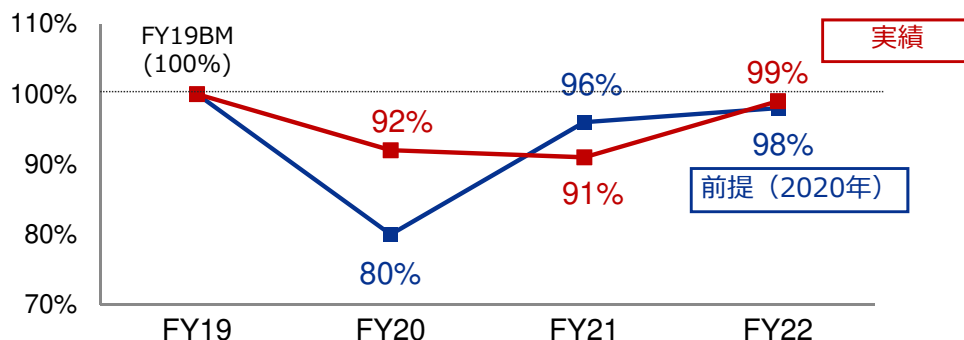
# 前中期経営計画「Drive 2022」市況前提との差異

## COVID-19

COVID-19長期化、22年度まで影響残る。中期計画（20年度 1Q緊急事態宣言下）では20年度2Q以降徐々に回復、下期収束と想定

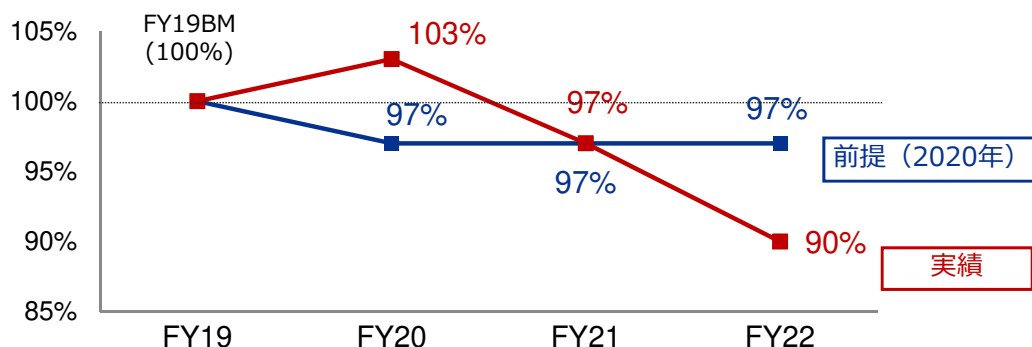
## グローバル自動車生産台数

22年度は半導体不足影響が緩和。中期計画想定並みに市況回復



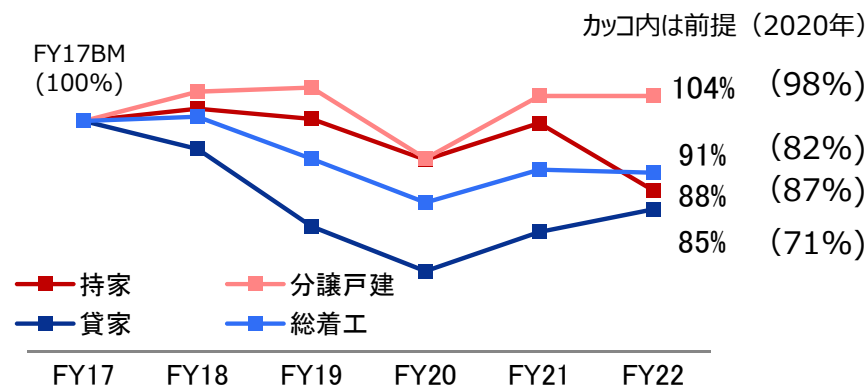
## スマホ出荷台数

在庫調整長期化により中期計画想定を下回って推移



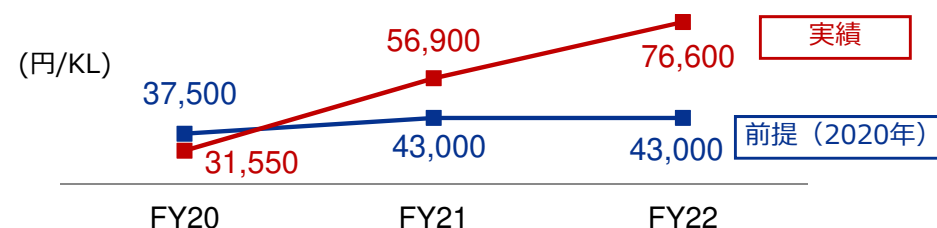
## 新設住宅着工（建築種別）

ファーストバイヤー中心の分譲戸建は中期計画想定を上回り堅調に推移

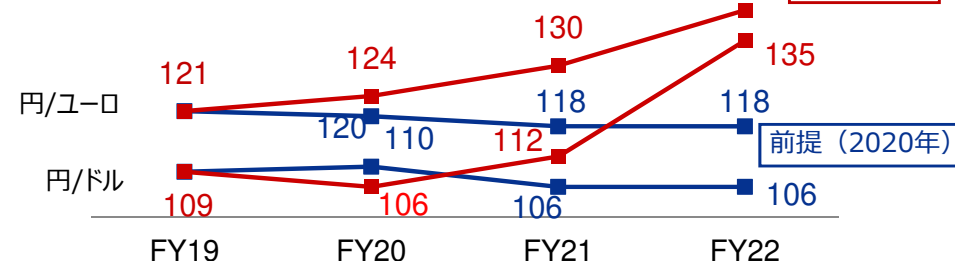


## 国産ナフサ価格

中期計画想定を大幅に上回り高騰



## 為替レート

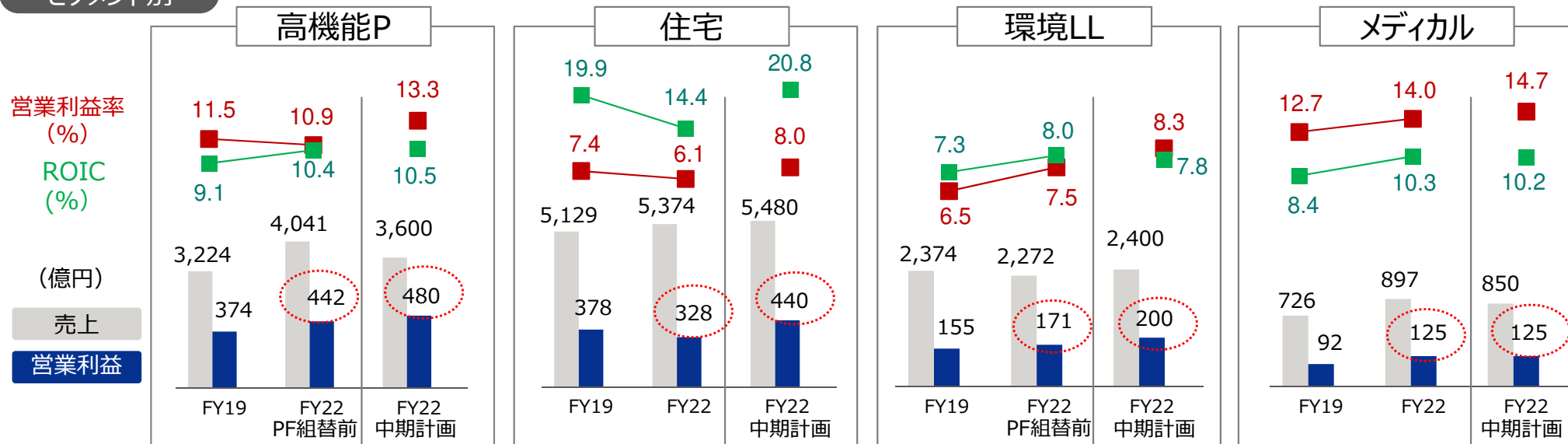


# 前中期経営計画「Drive 2022」総括①

- 過去最高の売上高、純利益、EBITDAを達成。COVID-19影響長期化等、厳しい事業環境下において構造改革、収益力強化に取り組み「稼ぐ力」は向上
- ROE10%水準に復活。ROIC経営が進展

	2019年度実績	2022年度実績	2022年度中期計画	差異
売上高	11,293億円	12,425億円	12,200億円	+225億円
営業利益 (率)	880億円(7.8%)	917億円(7.4%)	1,100億円(9.0%)	▲183億円
純利益	589億円	693億円	700億円	▲7億円
ROIC	7.7%	7.6%	8.6%	▲1.0%
ROE	9.7%	10.0%	10.6%	▲0.6%
海外売上高 (比率)	2,747億円(24%)	3,751億円(30%)	3,200億円(26%)	+551億円
EBITDA	1,332億円	1,421億円	1,700億円	▲279億円

## セグメント別



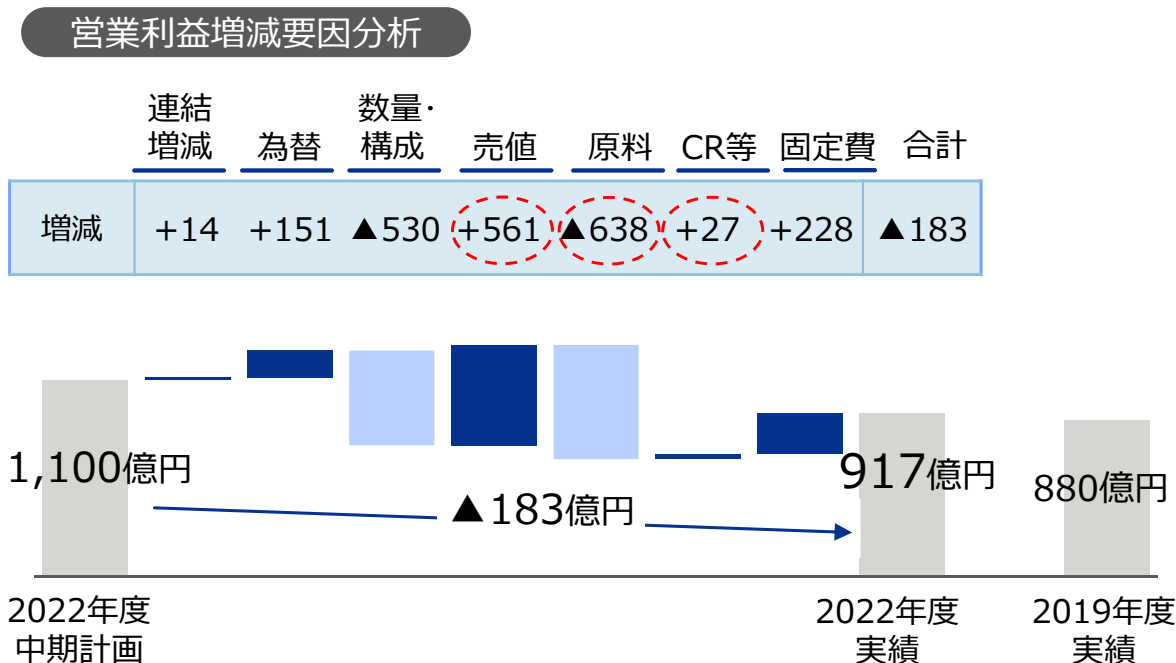
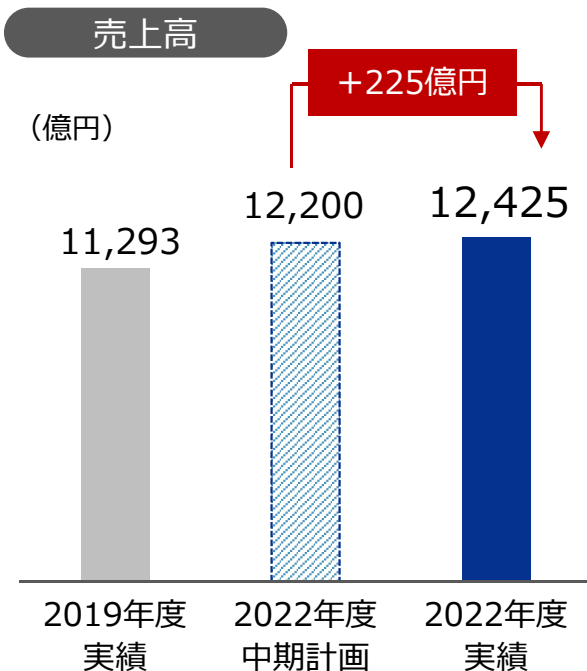
COVID-19影響による航空機需要減、エレクトロニクス市況悪化により営業利益計画未達

COVID-19長期化および物価高による住宅市況の低迷、部材高騰影響により計画未達

原料高騰影響、需要低迷により利益計画未達も売値改善は進捗。最高益更新

COVID-19検査キット拡販、新規原薬拡大、需要回復により計画達成。最高益更新

- 海外が牽引し過去最高の売上高を達成
- 想定以上の原料高騰を売値改善、「CR等」、「固定費抑制」でヘッジするも、COVID-19長期化および景気減速による需要減影響大きく主に「数量・構成」未達により営業利益は中期計画を下回る



## 基本戦略

- “現有事業Drive”  
①成長と改革
- “新事業Drive”  
②長期への仕込み
- “経営基盤Drive”  
③ESG基盤強化

## 成果と課題

- ＜成果＞ 構造改革前倒し、高付加価値品シフト、売値改善加速

＜課題＞ 成長投資が一部に留まる
- ＜成果＞ 新事業テーマ進捗、ライフサイエンス成長戦略進展

＜課題＞ M&A活用による事業貢献は持ち越し
- ＜成果＞ ESG経営の実践加速(全社KPI設定・モニタリング)、外部高評価継続

＜課題＞ 人材KPI「挑戦行動発現度」目標未達

# 新中期経営計画

---

## Drive 2.0

— The 2nd phase for 2030 —

## 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

#### 戦略的創造 Strategic Innovation

#### 成長加速

#### 現有事業強化 Organic Growth

#### 利益効率

新事業領域の創出を目指した仕込みの具体化

現有事業の着実な成長とポートフォリオの磨き上げ

- 戦略領域マップ “革新領域”への進出
- 主要7テーマの新事業基盤確立
- ライフサイエンス分野の新たな橋頭堡確立 (4本目の柱へ)

- 戦略領域マップ “強化領域”の拡大
- ポートフォリオ マネジメント強化 (メリハリある資源配分)
- 成長ドライバー拡大と弛まぬ構造改革

### サステナビリティ貢献製品

#### E S G 経営基盤強化 Strengthen Sustainability

#### 信頼性

持続的成長と仕込み充実に資する E S G マネジメント強化

- マテリアリティに基づく全社KPIの取り組み強化
  - \* 人的資本：人への積極投資による挑戦風土の醸成
  - \* 環境：「生物多様性が保全された地球」実現に向けた取り組み “気候変動” “資源循環” “水リスク”
  - \* DX：グローバル基盤強化、新規創出フェーズへのシフト
- 重大インシデントの撲滅等、企業価値創造を支えるガバナンスの強化
- 人権、サプライチェーンなど、新たな社会要請への対応

## 《 ポイント 》

長期成長に向けた  
戦略的仕込み  
↓  
革新領域への進出

着実な  
利益成長の確保  
↓  
メリハリある資源配分

ESG経営基盤の  
さらなる強化  
↓  
持続経営力の磨き上げ

## 《 主要KPI 》

社会課題解決に資する製品の創出と拡大

サステナビリティ貢献製品売上高 1兆円超

成長加速

利益効率

(22年度見通し9,000億円)

信頼性

「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

着実な利益成長の確保

営業利益率 8%超

利益効率

(22年7.4%)

メリハリ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

長期成長に向けた戦略的仕込み

EBITDA 1,750億円

成長加速

(22年1,421億円)

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

挑戦風土の醸成

挑戦行動 60%

信頼性

(22年47%)

長期ビジョン実現に向けて、  
全員が挑戦したくなる活力あふれるいい会社へ

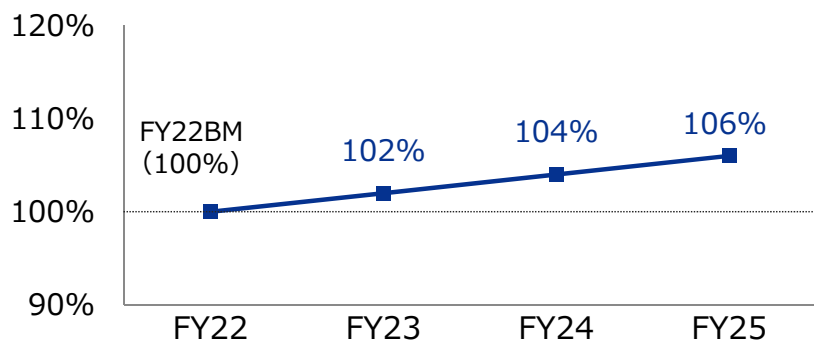


## 世界経済は不安定、不透明な状況が続く (VUCA)

予測データは当社推定

### グローバル自動車生産台数

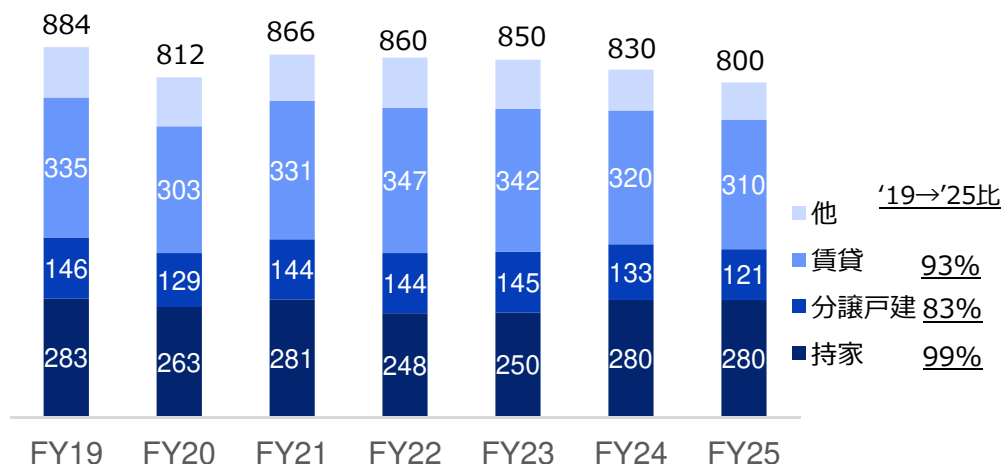
中国、欧州中心に緩やかな拡大を想定。  
EV比率が加速 (22年度11%→25年度25%)



### 新設住宅着工 (建築種別)

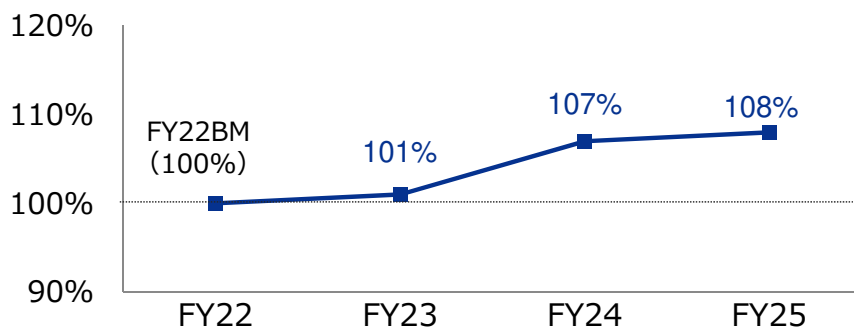
(千戸)

住宅着工は漸減傾向が続く。インフレ懸念によるマインド低下影響が分譲戸建にも波及する見通し



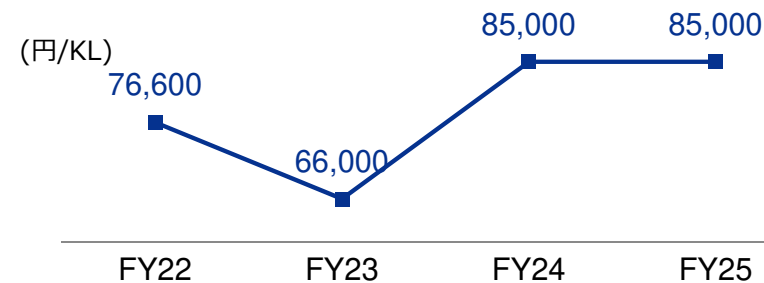
### スマホ出荷台数

23年度下期以降、緩やかな拡大を想定。継続的な性能向上が続く見通し



### 国産ナフサ価格

ナフサ価格前提は85,000円/KL

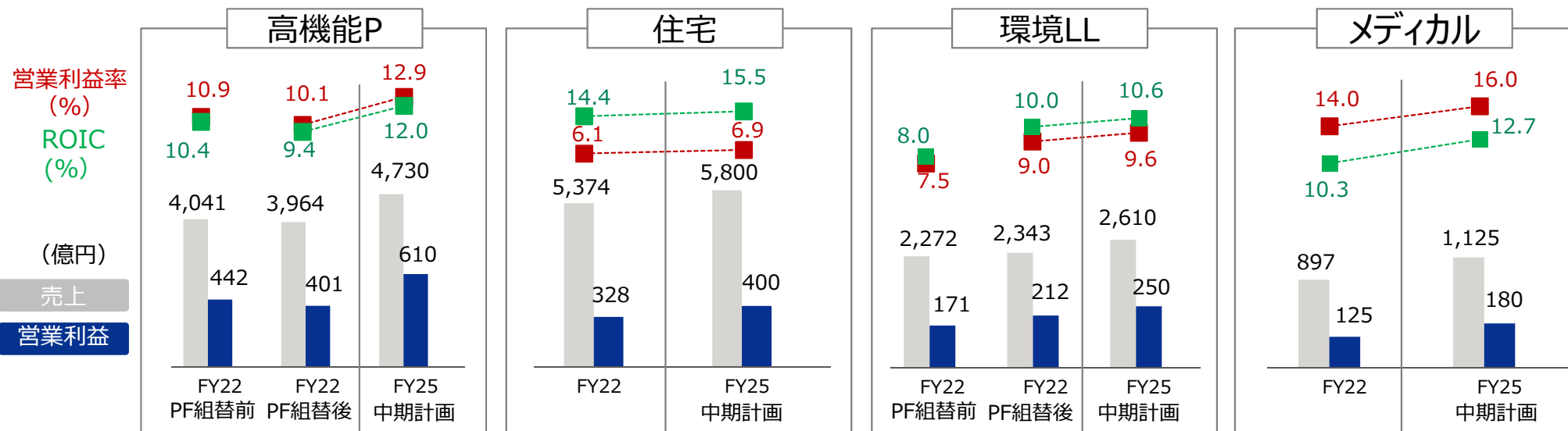


# 中期経営計画 計数ターゲット①

《為替前提》2022年度3Qレート ¥135 / \$、¥137 / €

	2022年度		2025年度 <small>*新規M&amp;A等を除く</small>	
	実績	中期増分	中期計画*	中期増分*
売上高	12,425億円	+1,132億円	14,100億円	+1,675億円
営業利益(率)	917億円(7.4%)	+37億円(▲0.4%)	1,150億円(8.2%)	+233億円(+0.8%)
純利益	693億円	+104億円	820億円	+127億円
ROIC	7.6%	▲0.1%	8.5%	+0.9%
ROE	10.0%	+0.3%	11.0%	+1.0%
海外売上高 (比率)	3,751億円(30%)	+1,004億円(+6%)	4,800億円(34%)	+1,049億円(+4%)
EBITDA	1,421億円	+89億円	1,750億円	+329億円

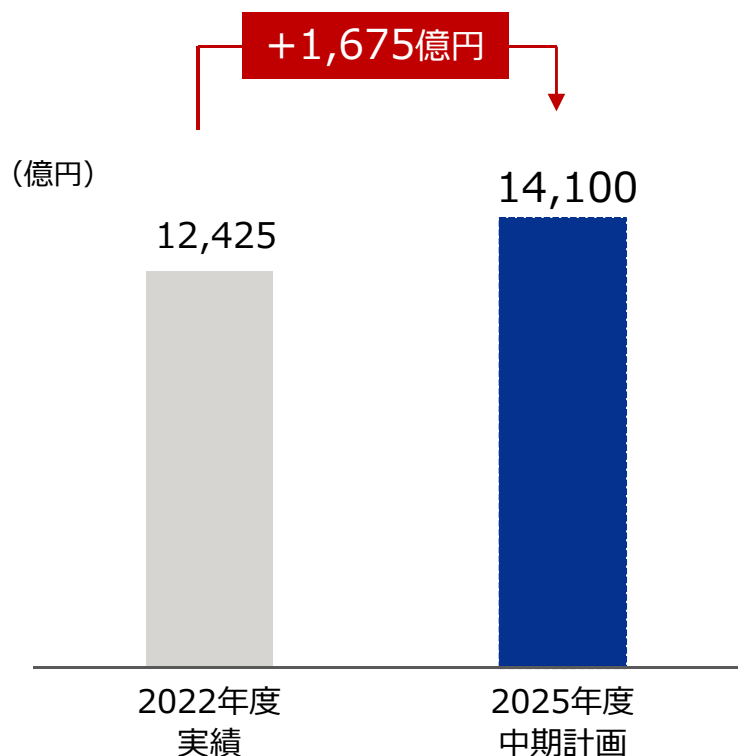
## セグメント別



# 中期経営計画 計数ターゲット②

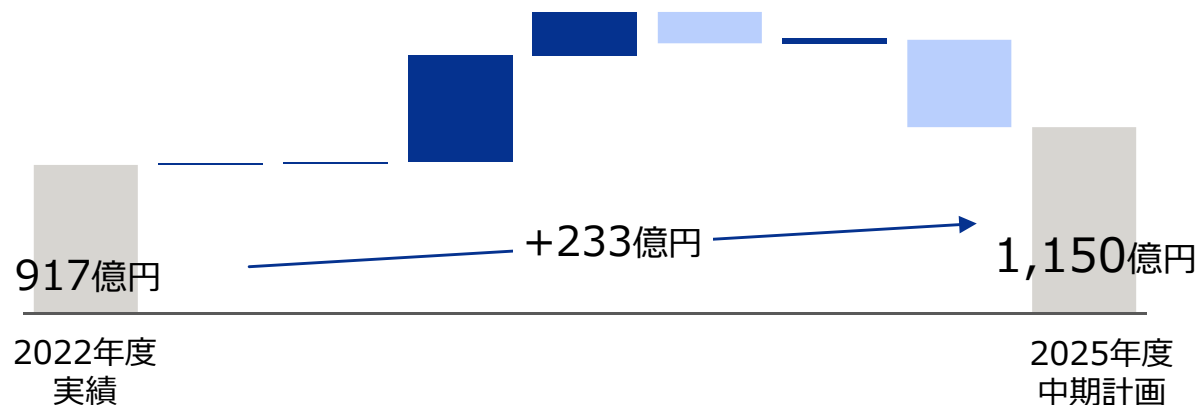
■ 一定の市況回復を前提に高機能品拡販を中心とする「数量・構成」大幅増。スプレッド確保にも注力。人的資本投資、成長への仕込みを強化し、営業利益1,150億円を目指す

## 売上高



## 営業利益増減要因分析

	連結増減	為替	数量・構成	売値	原料	CR等	固定費	合計
増減	+6	+12	+658	+269	▲194	+23	▲540	+233



- 戦略投資枠を拡大
- 獲得したキャッシュを成長分野へ重点的に配分

投資計画と資本配分

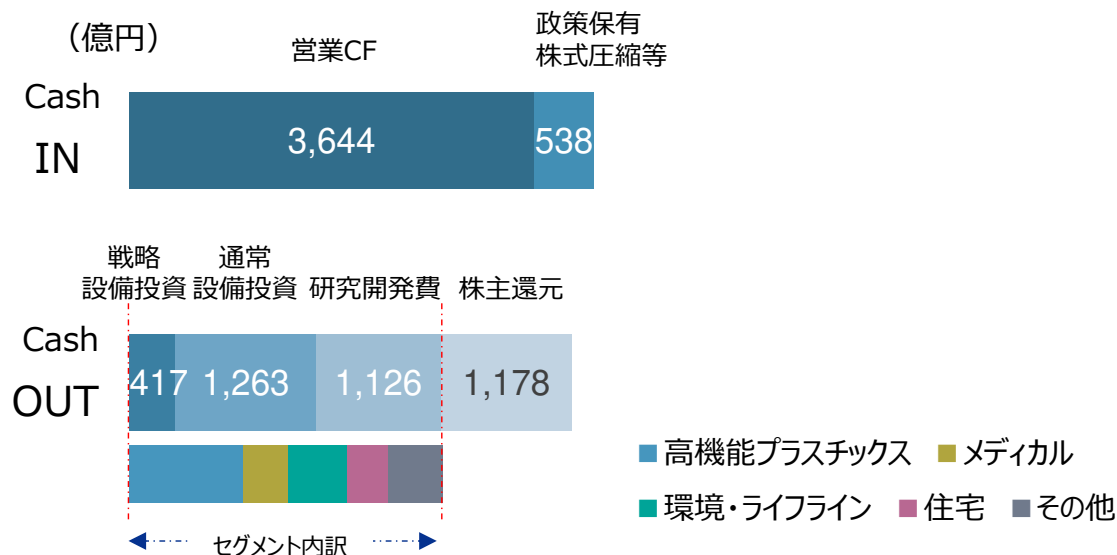
	FY20-22 計画	FY20-22 実績	FY23-25 計画
戦略投資	枠 4,000	417	枠 4,500
内 M&A等	枠 3,000	0	枠 3,000
内 設備投資	1,000	417	1,500
ESG投資（戦略設備投資・通常投資の内数）	400	314	300
通常投資	1,000	1,263	1,500
投資合計	5,000	1,680	6,000

研究開発費	1,300	1,126	1,400
-------	-------	-------	-------

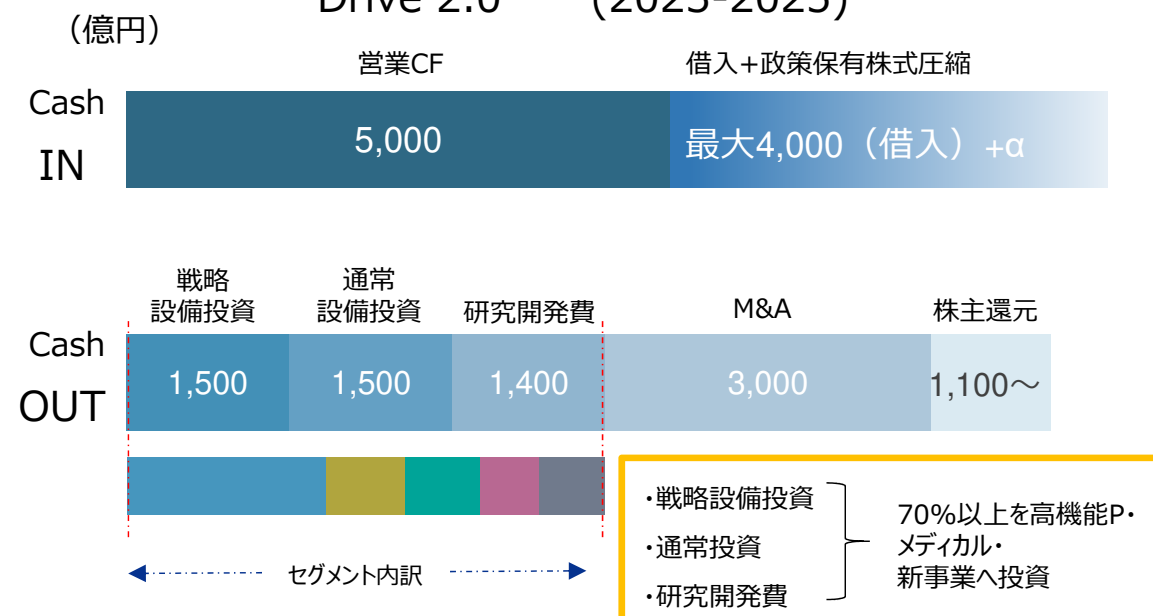
主な戦略設備投資（2020-2022）

- 放熱材料増産（米国） ■ 医薬品原料増産（日本・英国）
- フォーム材増産（米国） ■ 鉄道向けFFU増産（蘭）

－ Drive 2022 － （2020-2022）

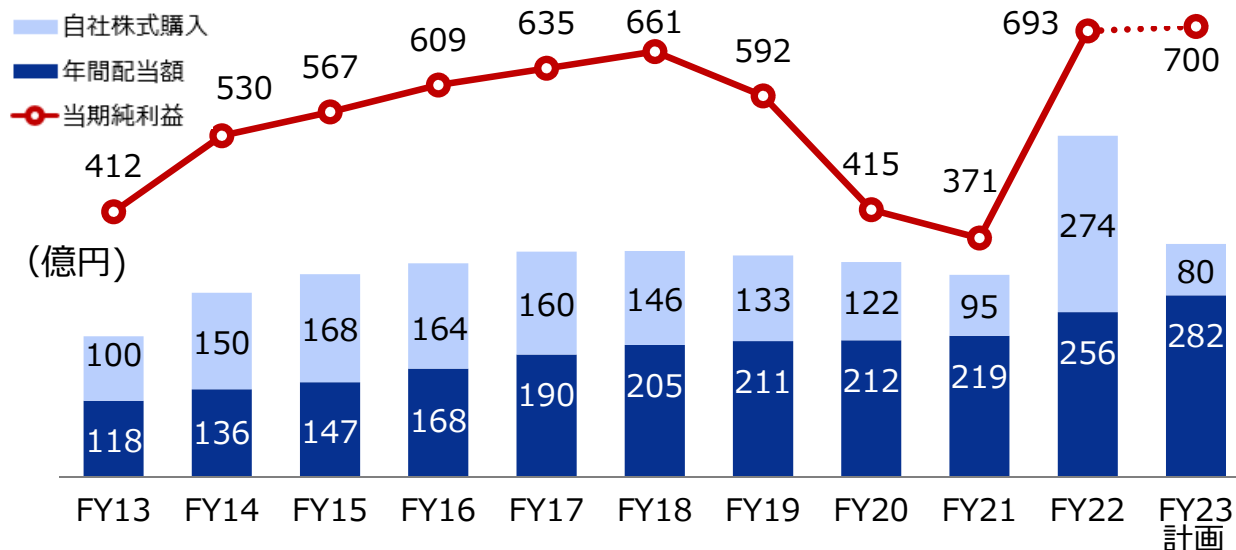


－ Drive 2.0 － （2023-2025）



## 2010年度より増配継続。中期計画では株主還元の更なる強化へ

### 株主還元実績



	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

年度	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023 計画
1株当たり当期純利益	80.1円	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	163.1円
1株当たり配当金	23円	27円	30円	35円	40円	44円	46円	47円	49円	59円	66円
配当性向 (%)	28.7	25.8	26.1	27.7	29.9	31.0	35.7	51.1	58.9	37.0	40.3
自己株式取得 (億円)	100	150	168	164	160	146	133	122	95	274	80
総還元性向* (%)	52.9	54.0	55.5	54.5	55.1	53.0	58.1	80.4	84.6	76.5	51.7
DOE* (%)	2.7	2.8	2.8	3.1	3.3	3.4	3.5	3.3	3.3%	3.7	3.9
自己株式消却(万株)	-	1,200	1,000	-	1,000	800	800	800	500	1,500	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) = 年間配当額 / 期中平均自己資本

# 基本戦略詳細

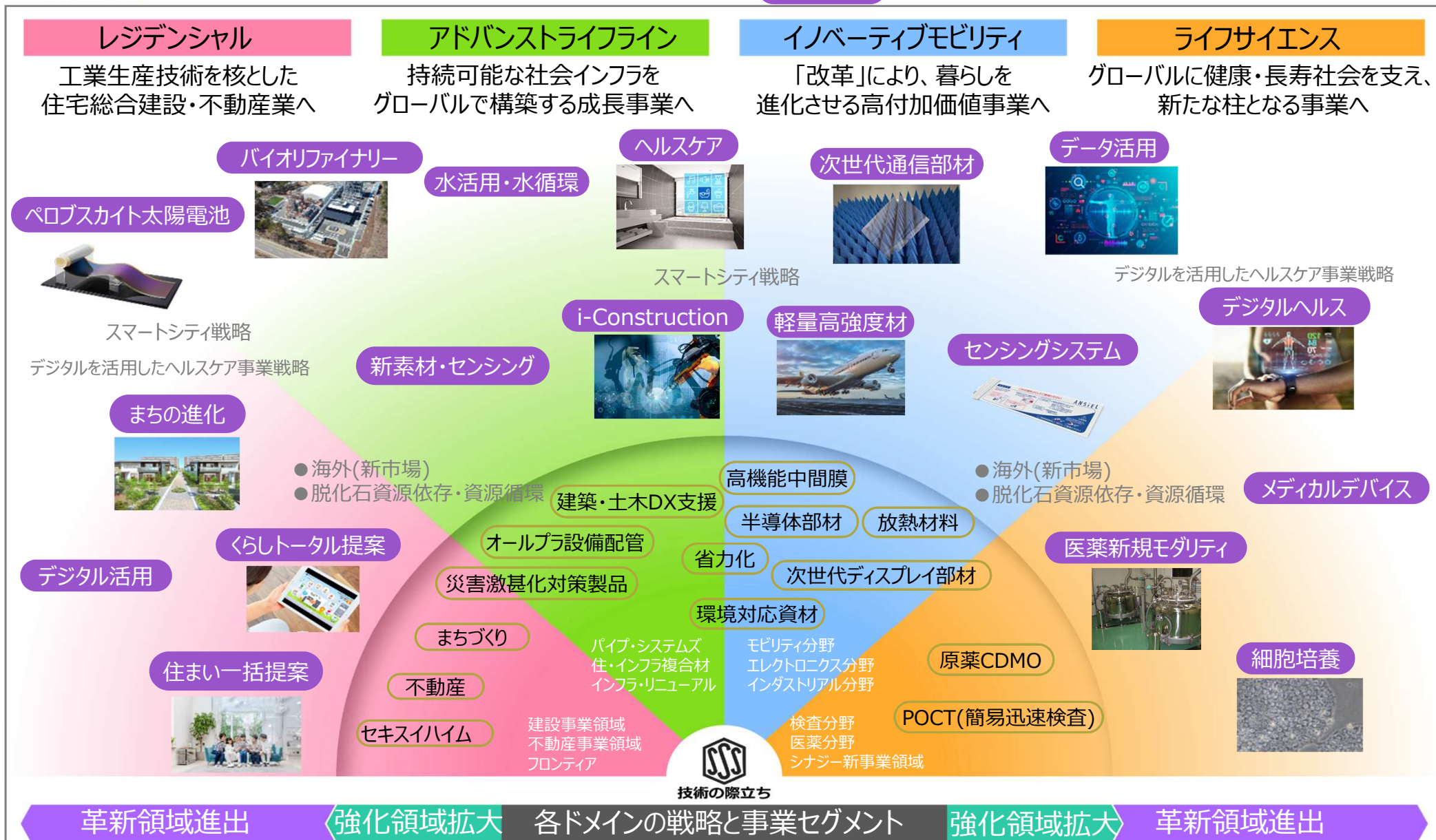
---

# 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（次頁主要7テーマ→事業化推進）

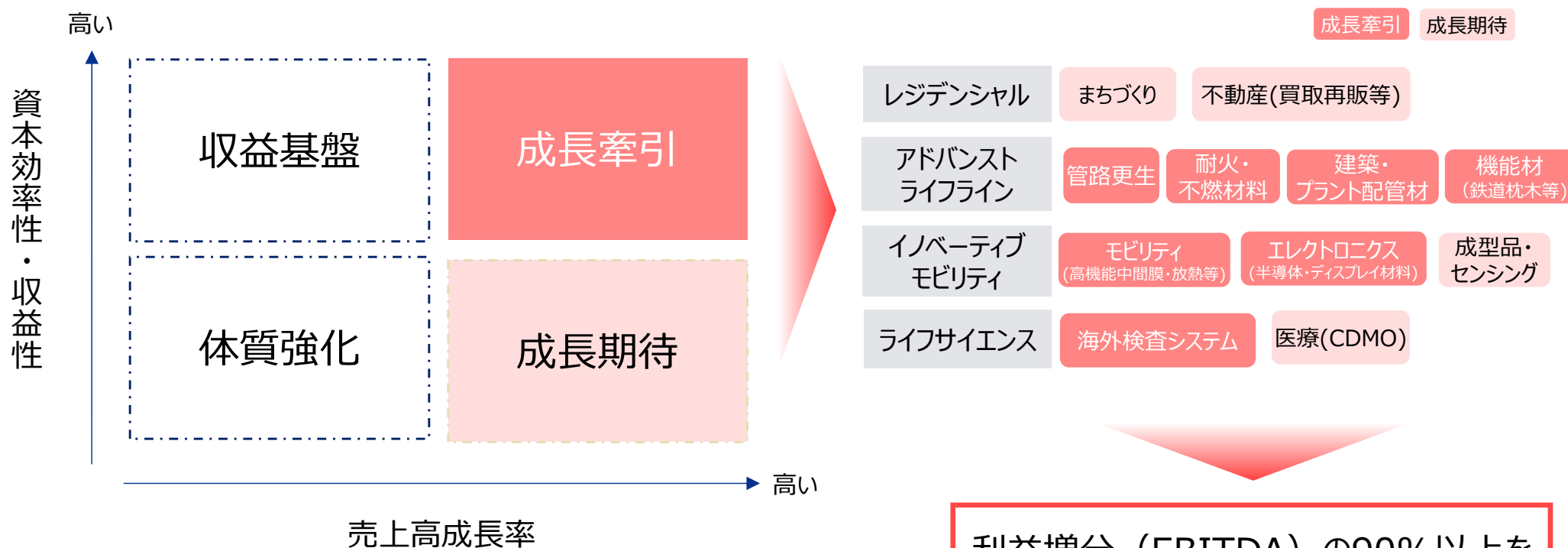






- ポートフォリオマネジメント強化。現有事業における成長ドライバーの拡大加速
- 経営資源を「成長牽引」「成長期待」事業へ重点配分

新ポートフォリオマネジメント：各事業役割を明確化



利益増分 (EBITDA) の90%以上を「成長牽引」「成長期待」事業で獲得

- ①複数の観点から現有事業（全33業種）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各事業の役割を明確化→適切に経営資源を配分

- ステークホルダーおよ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へ

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"> <li>・カンパニー・事業別の拡大戦略による売上成長</li> <li>・支援制度やTFを活用した課題解決型製品の創出・拡大</li> </ul>	“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 orange; padding: 5px; margin-top: 10px;">                         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	<b>安全・品質・会計・法務倫理・情報管理</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・リスク予見力、発見力の底上げ</li> <li>・組織の自浄能力強化 (風土・人)</li> </ul>	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"> <li>・グローバル経営基盤の刷新</li> <li>・コア領域のDX加速</li> <li>・DX推進人材の確保</li> </ul>	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"> <li>・気候変動課題の解決</li> <li>・資源循環</li> <li>・水リスク最小化、水資源維持</li> </ul>	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"> <li>・適所適材の実現</li> <li>・挑戦風土の醸成</li> <li>・ダイバーシティ推進</li> </ul>	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)

## 環境への取り組み ～2050年生物多様性が保全された地球～

### 重点施策

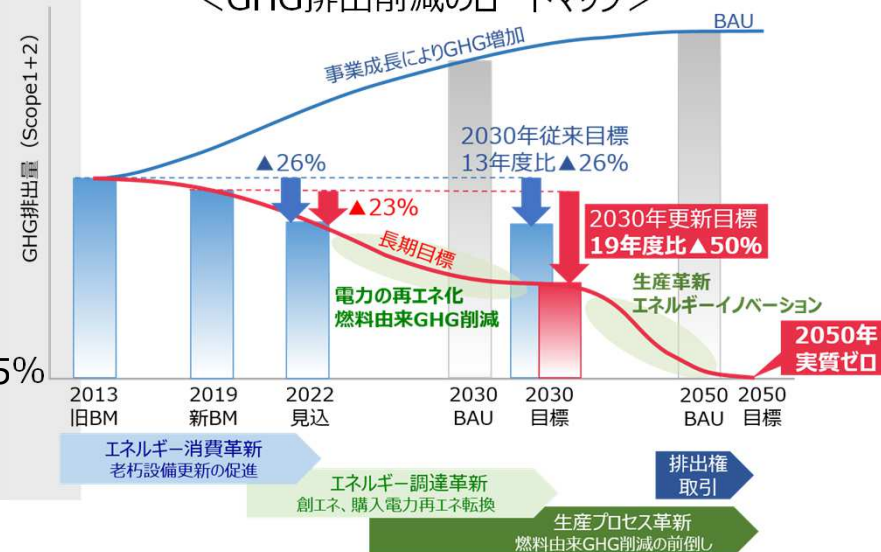
**気候変動**  
 燃料由来GHG排出削減、購入電力の再エネ転換加速  
 GHG削減率 (19年比) :  
 FY22見通し ▲27% FY25目標 ▲33%  
 FY30目標 ▲50% (「1.5℃目標」でSBT認証再取得済)

**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):FY22見通し 59% FY25目標 65%

**水リスク**  
 取水量、COD排出量削減、事業影響の最小化

投資総額 400億円 (～2030年)

<GHG排出削減のロードマップ>



## 人的資本への投資 ～リスク・キャリア拡大、従業員への還元～ 120億円 (～2025年)

### 方針

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、事業の成長スピードや変化に対応する人材を育成し、適所適材を実現する

### 重点施策

- ①最適人材の発掘と抜粋 ・後継指名 ・抜擢の実現 ・社内キャリアの見える化
- ②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
- ③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

## 人権への取り組み

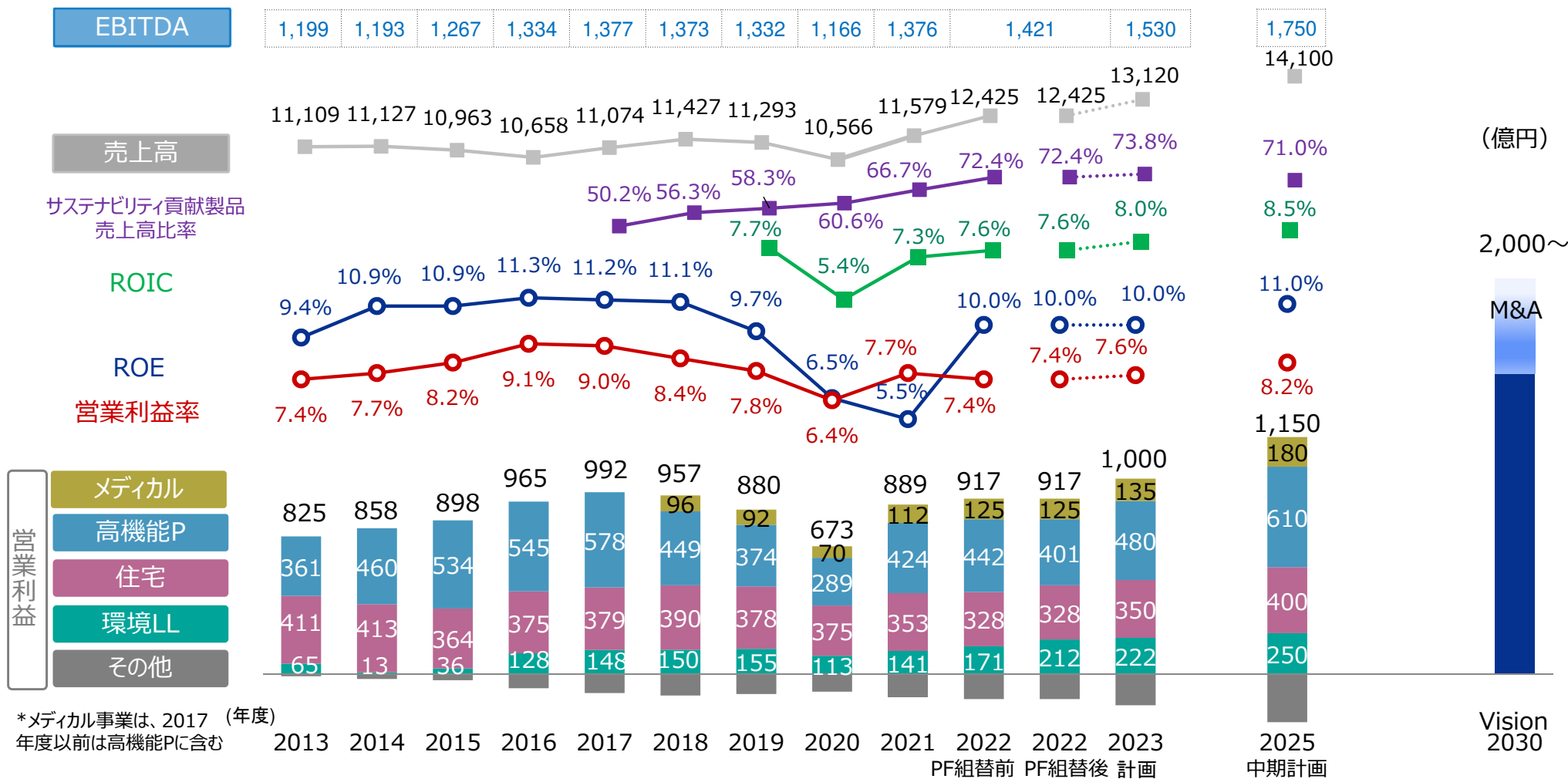
### 方針

長期ビジョン実現の大前提として当社グループの事業の影響を受ける全ての人々の人権尊重を不可欠なものとして位置づける

### 重点施策

- ①人権尊重の風土醸成・浸透 ②人権デューデリジェンスの実装とリスクの低減 ③苦情処理メカニズムの実装

## 「稼ぐ力」を更に強化し、成長加速



\*メディカル事業は、2017（年度）  
年度以前は高機能Pに含む

外部環境	2014年4月	2018年3月	2019年10月	2020年2月～	2022年2月～
	消費増税 <5%→8%>	世界貿易 摩擦台頭	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

為替レート	FY2013	FY2014	FY2015	FY2016	FY2017	FY2018	FY2019	FY2020	FY2021	FY2022	FY2023	FY2025
/US\$（期中平均）	¥100	¥110	¥120	¥108	¥111	¥111	¥109	¥106	¥112	¥137	¥133	¥135

\*2023年度以降は想定

# 高機能プラスチックカンパニー

---

カンパニープレジデント  
清水 郁輔

■ サプライチェーンコスト革新、Aerospace社等の採算改善により収益力強化を推進。原料高騰を売値改善によりヘッジするも、エレクトロニクスなどグローバル市況低迷影響大きく営業利益計画は未達

## カンパニー・戦略3分野売上高

(億円)

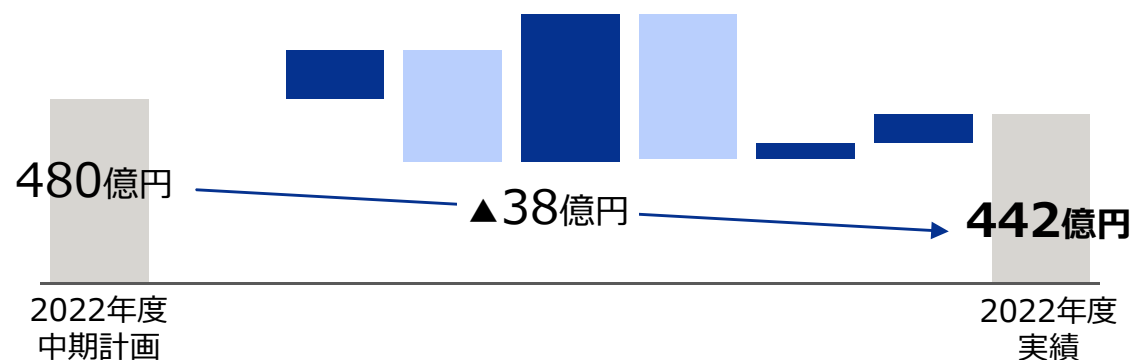
	19年度実績	22年度実績	19→22増減	22年度中期計画	中期計画差異
カンパニー全体	3,224	4,041	+817	3,600	+441
エレクトロニクス	572	613	+41	667	▲54
モビリティ	1,138	1,562	+424	1,304	+258
住インフラ材	684	884	+200	784	+100

## 重要実施施策

項目	主な実施施策	
成長投資	戦略設備投資 (253億円)	<ul style="list-style-type: none"> <li>フォーム材生産能力増強 (米国)</li> <li>放熱材料事業拡大 (米国)</li> <li>MLCC用バインダー樹脂生産能力増強 (日本)</li> </ul>
	M&A (-億円)	-
構造改革	<ul style="list-style-type: none"> <li>低採算事業の抜本見直し、拠点再編</li> <li>Aerospace社生産合理化、製品ポートフォリオ改革</li> </ul>	

## 営業利益増減要因分析

	連結増減	為替	数量・構成	売値	原料	CR等	固定費	合計
増減	0	+127	▲290	+384	▲376	+41	+75	▲38



## 成果と課題

### 【成果】

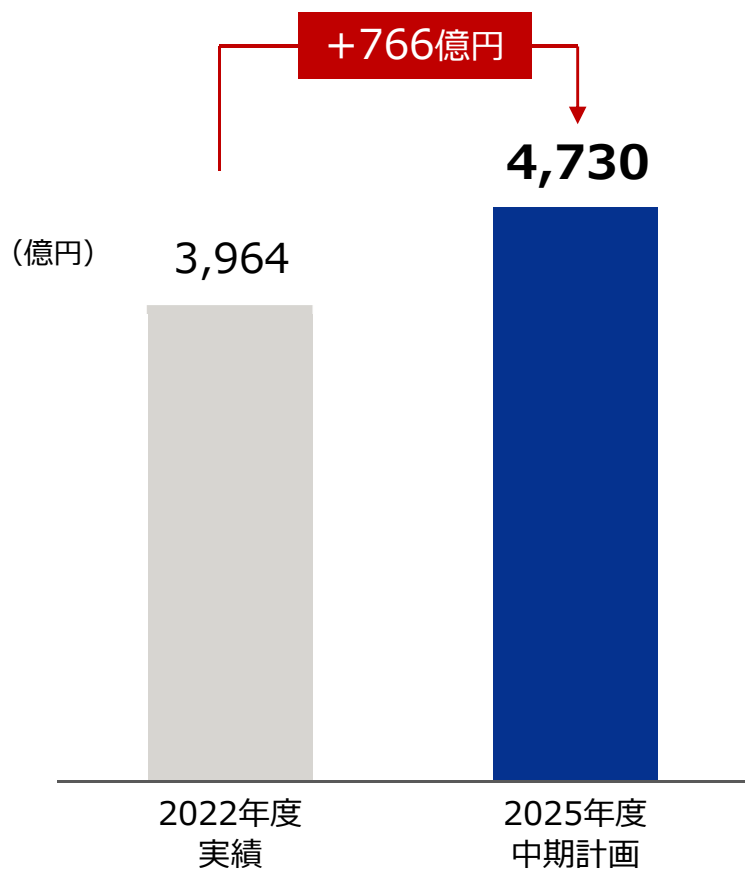
- 原料高騰影響を売値改善、CR等でヘッジ
- SC革新、事業構造改革等によるコスト改善
- HUD用を中心とした高機能中間膜の拡販推進
- GHG削減19年比▲21%

### 【課題】

- 戦略3分野拡販遅れ

■ 成長への仕込みや人的資本投資増による固定費増も、新戦略3分野拡大による「数量・構成」増とスプレッド確保により、大幅増収増益を計画

売上高

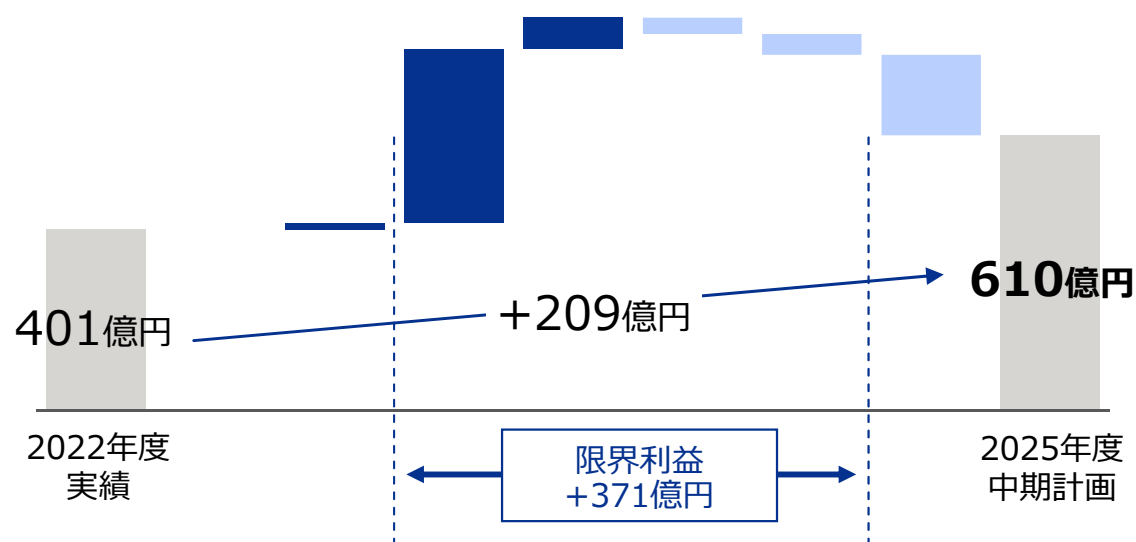


営業利益増減要因分析

	連結増減	為替	数量・構成	売値	原料	CR等	固定費	合計
増減	0	+15	+385	+69	▲36	▲46	▲178	+209

エレクトロニクス+110、モビリティ+200  
インダストリアル+75

副産物市況影響▲43  
LNG影響▲38 CR+35

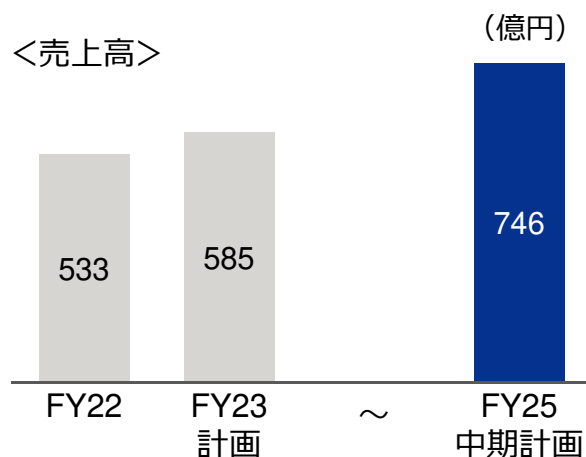


## エレクトロニクス

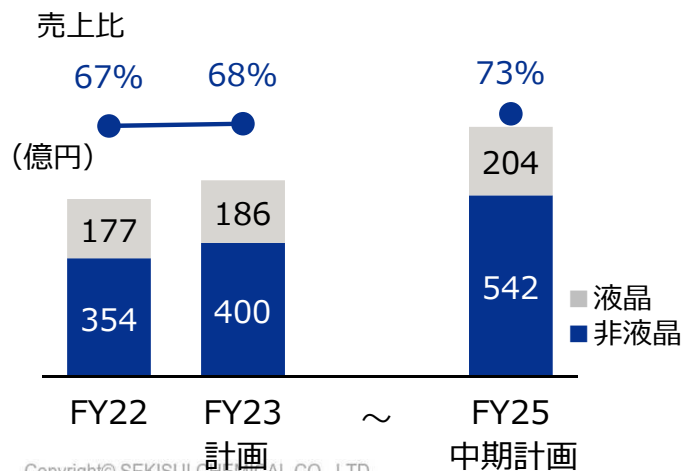
エレクトロニクス  
(半導体・ディスプレイ材料)

### ■ 非液晶分野拡大に注力

- ・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（層間絶縁）拡販
- ・外装/機構部品：バイオ製品群拡販
- ・次世代ディスプレイ：OLED向け拡販



### <KPI：非液晶分野注力>

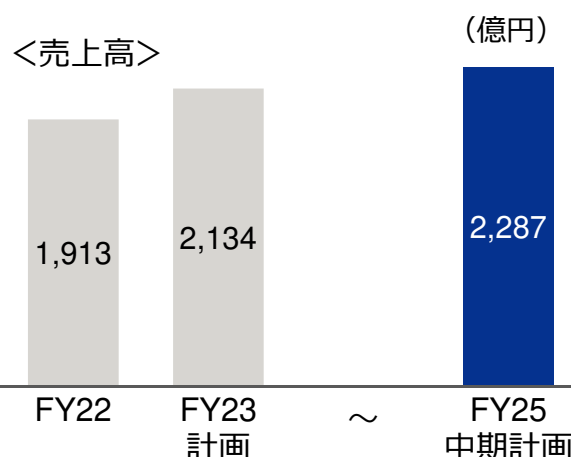


## モビリティ

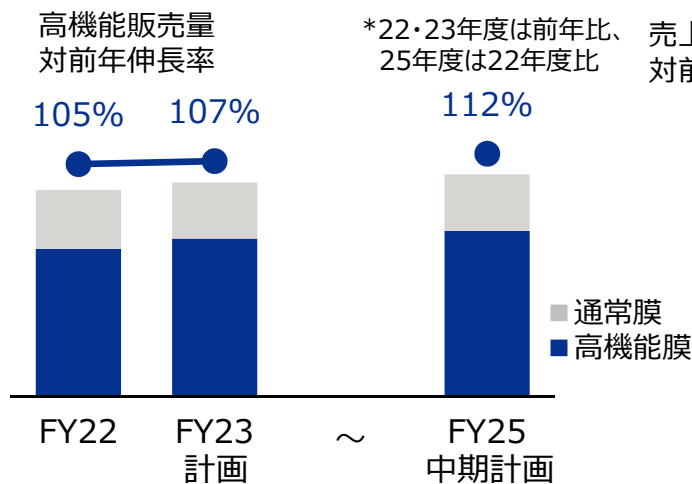
モビリティ  
(高機能中間膜・放熱等)

### ■ 高付加価値品拡販、航空機向け需要増

- ・Aerospace社収益改善により成長牽引
- ・中間膜：HUD用/熱系/デザイン系拡大、HUD用130%超伸長（22→25年）
- ・放熱材料：欧米中心にEV向け拡販加速
- ・Aerospace社：24年度黒字化



### <KPI：高機能中間膜拡販>

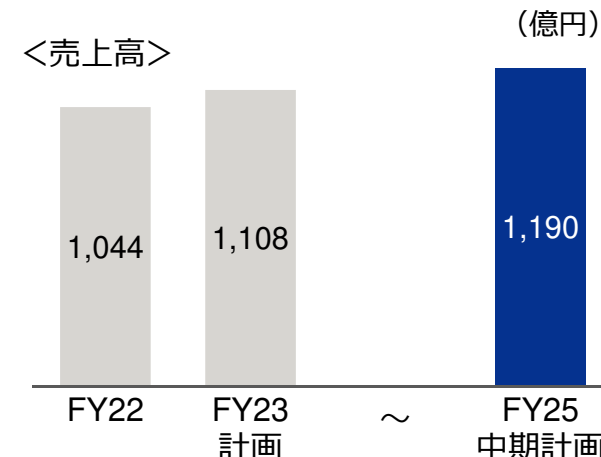


## インダストリアル

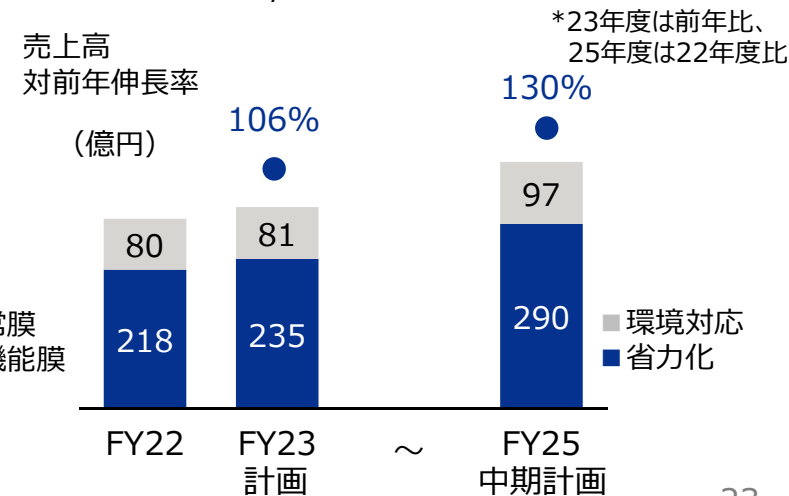
成型品・センシング

### ■ 収益基盤強化

- ・省力化/環境対応製品拡大
- ・成型品：クリーン容器（環境対応）拡販
- ・センシングデバイス：介護・臨床領域へ拡大
- ・汎用品の収益力強化



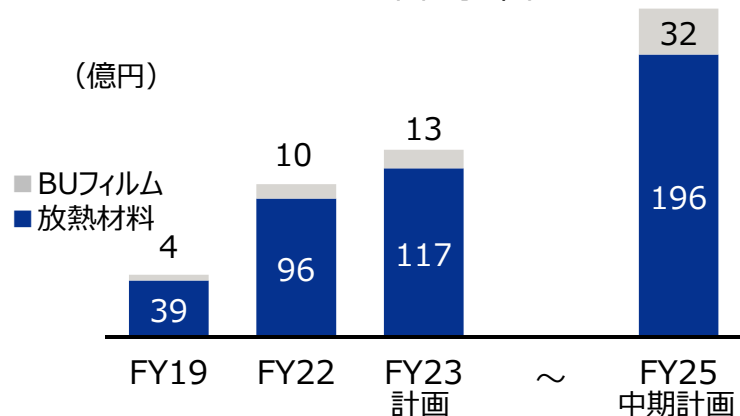
### <KPI：省力化/環境対応製品拡販>





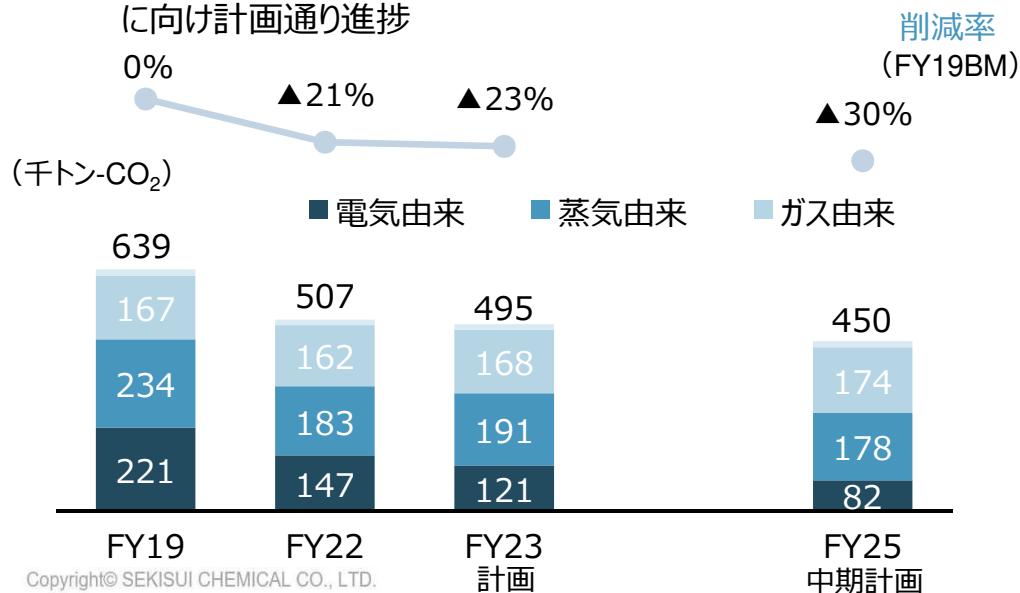
## 重点製品拡販

- ・放熱材料：グローバルEV需要の確実な獲得により売上倍増（22年度比+100億円増）狙う
- ・ビルドアップフィルム：高伝達性能により売上増、本格事業化目指す



## GHG削減状況

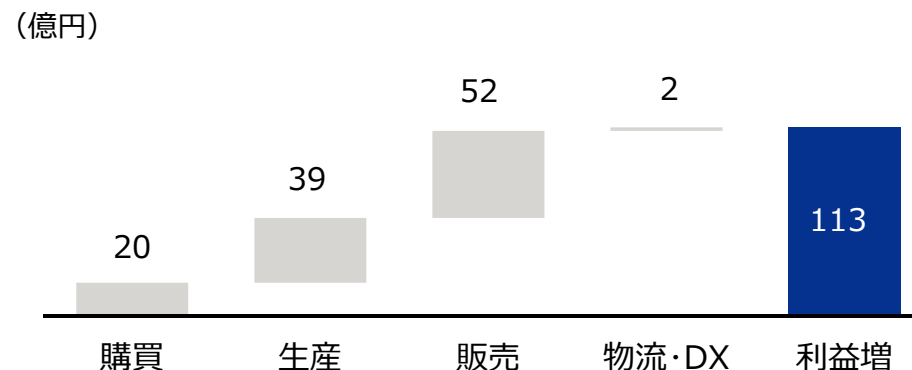
- ・熱由来GHG削減策検討開始、2030年50%減に向け計画通り進捗



## サプライチェーンコスト革新Part2

- ・サプライチェーン全体のコスト革新により113億円の利益を創出（22年度比）

<FY25vsFY22効果>



<重点製品：放熱材料>

- ・自動車のEV化に伴い求められる、バッテリーの高寿命化に貢献する放熱素材。高い熱伝導性と低アウトガス性が特徴





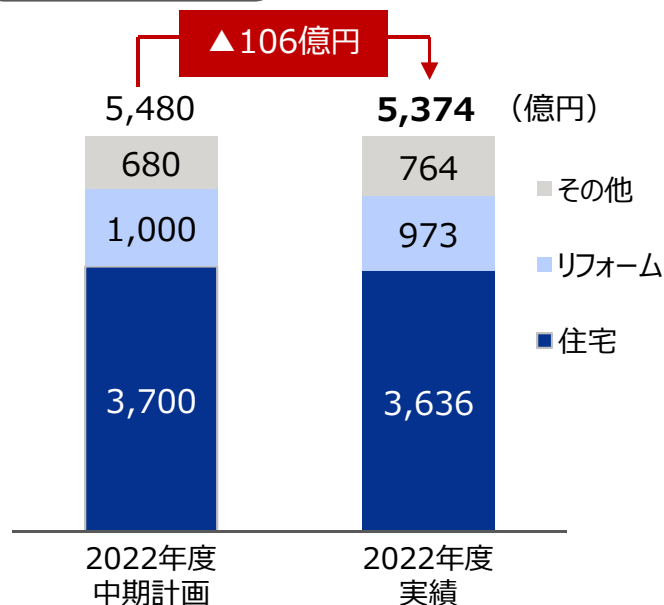
# 住宅カンパニー

---

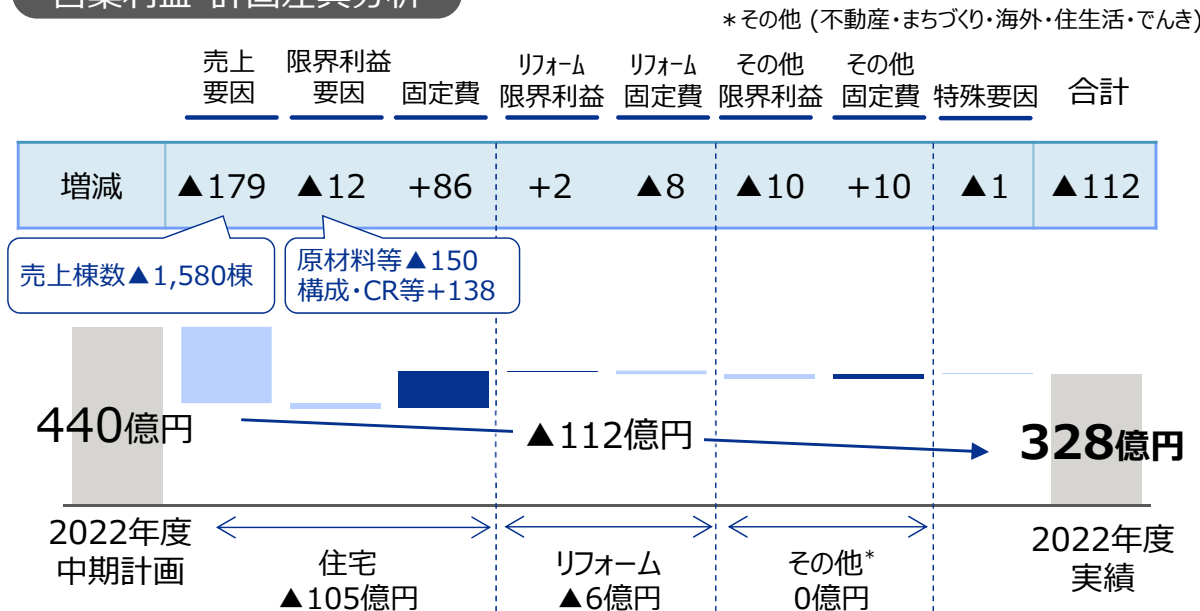
カンパニープレジデント  
神吉 利幸

- 急激な市場環境変化の中、分譲・建売、不動産・まちづくり事業の成長により売上計画は概ね達成
- 売上棟数減少、原材料価格高騰の影響を受け、営業利益は大幅計画未達

## 事業別売上高



## 営業利益・計画差異分析



## 基本戦略

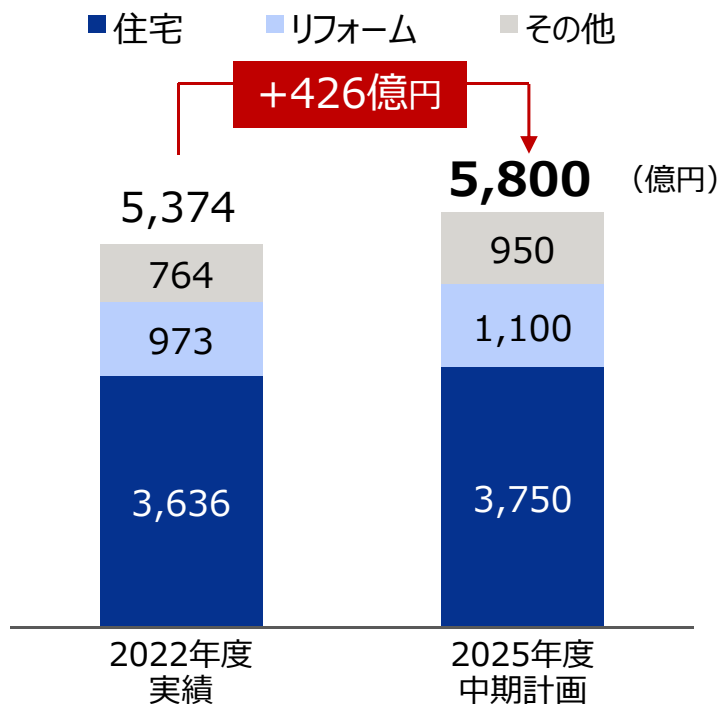
住宅	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 3成長戦略の推進                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・ボリュームゾーン獲得に向けた分譲・建売強化</li> <li>・スマート&amp;レジリエンスの強化</li> </ul> </li> <li>● 体質強化                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・生産会社統合効果の発現 / 平準化の推進</li> <li>・建売ローコストオペレーションの実現</li> </ul> </li> </ul>
ストック	<ul style="list-style-type: none"> <li>● RF: 顧客接点強化、スマート商材拡販</li> <li>● 不動産: 賃貸管理戸数の増大、集合RF拡大、買取再販ブランド化</li> </ul>
他	<ul style="list-style-type: none"> <li>● まちづくり: 事業の確立</li> <li>● 住生活・海外: 基盤再構築</li> </ul>

## 成果と課題

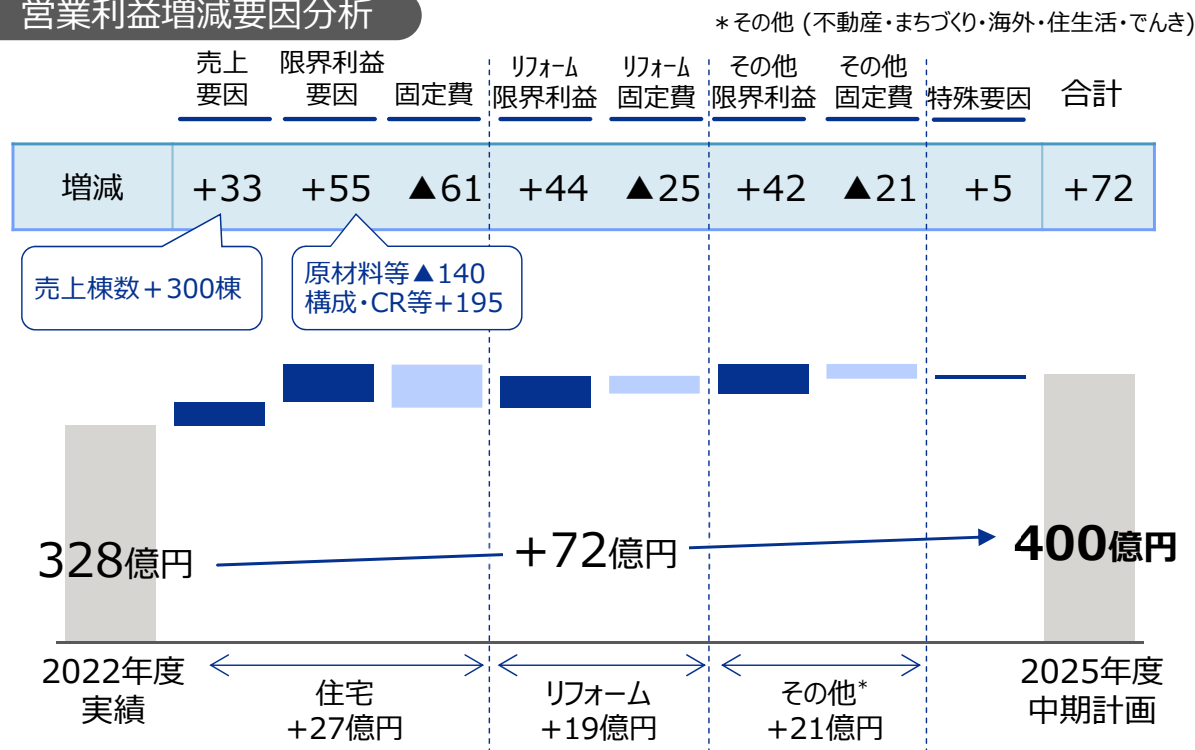
<p>&lt;成果&gt; ・受注分譲比率 29%(+6)</p> <p>・ZEH比率 94%(+16)、ソーラー比率 89%(+12)、蓄電池比率83%(+31)</p> <p>・ウェブを活用した集客・折衝の推進・定着化</p> <p>・国内戸建シェア 2.5%(+0.1) *当社推計</p> <p>&lt;課題&gt; ・コロナ禍、物価高を背景とした売上棟数減(▲550)</p> <p>・収益性低下</p> <p style="text-align: right;">※( )は19年度比</p>
<p>&lt;成果&gt; ・RF営業一人あたり受注額上昇、粗利改善</p> <p>・買取再販ブランド「Beハイム」の立ち上げ・確立</p> <p>&lt;課題&gt; ・成長スピード不足による計画未達</p>
<p>&lt;成果&gt; ・まちづくり事業は計画を超える成長を実現。仕入れ・スキーム多様化が進捗</p> <p>&lt;課題&gt; ・住生活、海外はコロナ影響を受け低調</p>

■ 住宅事業は収益性改善に注力。リフォーム・不動産・まちづくり各事業でカンパニー業容拡大を牽引。各事業のコア領域の深化・フロンティア領域の飛躍・探索によるポートフォリオ強化に注力

### 事業別売上高



### 営業利益増減要因分析

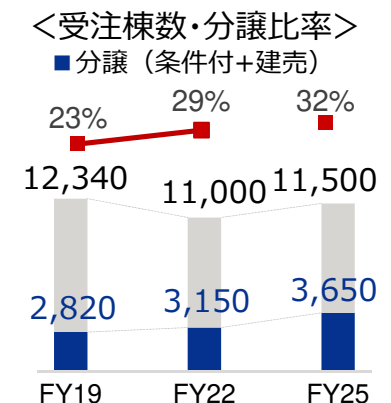
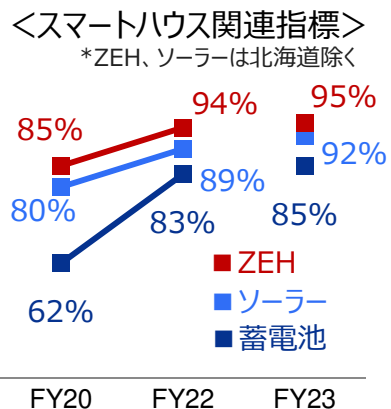


\* 営業利益のみ特殊影響（新規連結等）除く

(億円)	2022年度		2025年度		増減			事業構成	
	売上高	営業利益	売上高	営業利益	売上高	CAGR	営利	コア	フロンティア
住宅	3,636	207	3,750	233	+114	101%	+27	コア	フロンティア
ストック（リフォーム）	973	79	1,100	98	+127	104%	+19	請負	分譲・建売
ストック（不動産）	525	33	630	44	+105	106%	+11	内販	外販
まちづくり	127	9	200	13	+73	116%	+4	賃貸等	買取再販、アセット等
								-	全て

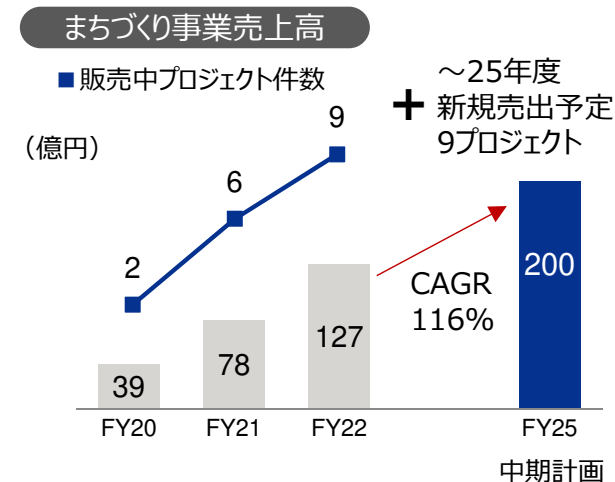
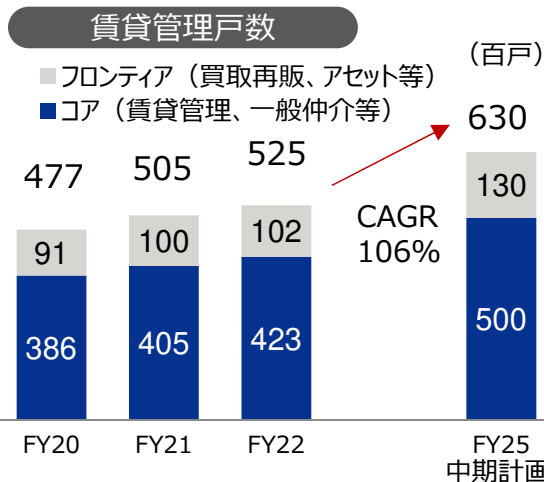
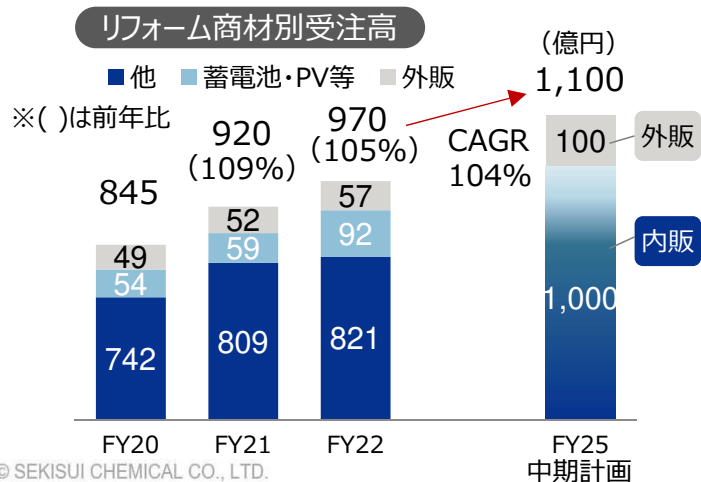
- 売上棟数増（22年度比+300棟）に向け、分譲・建売拡販、商品競争力向上に注力
- 市場成熟化の加速を想定下、長期的な事業・生産体制の最適化を推進し、収益性改善図る

施策① 3成長戦略の更なる強化		施策② 収益性改善
コア領域	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 商品戦略                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・スマートハウスNo.1戦略の進化 スマート&amp;レジリエンス性能の更なる強化 (エネルギー自給自足等)</li> <li>・エリア・市場に応じた商品開発 (建売、集合等)</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 購買・価格施策の強化・機動的対応                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・市況モニタリング強化、抑制・ヘッジ策の迅速検討・実施</li> </ul> </li> <li>● 長期的視野での事業・生産体制最適化の検討</li> <li>● 技術部門間の融合による生産性向上 (技術バリューチェーン改革)                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・CR（平準化、短工期化、内製化、歩留まり改善等）</li> <li>・機能・付加価値アップ</li> <li>・建売ローコストオペレーション</li> </ul> </li> <li>● 成長領域（他事業含むフロンティア）への人員シフト</li> </ul>
フロンティア領域	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 土地戦略                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・仕入れ強化 社内資格制度の導入による 担当人員養成</li> <li>・スマート&amp;レジリエンス分譲地訴求 (ユナイテッドハイムパーク) ⇒分譲受注棟数 +500棟 " 比率 32%(22比+3)</li> </ul> </li> </ul>	
基盤 事業 共通	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 集客戦略                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・デジタル×リアルによる集客・折衝効率向上</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 組織改正によるエリアマネジメント強化</li> <li>● 部材調達BCP強化</li> <li>● DX・設備投資（RPA、設計・生産自動化の推進等）</li> <li>● 持続経営力強化（安全・品質・コンプライアンス）</li> </ul>



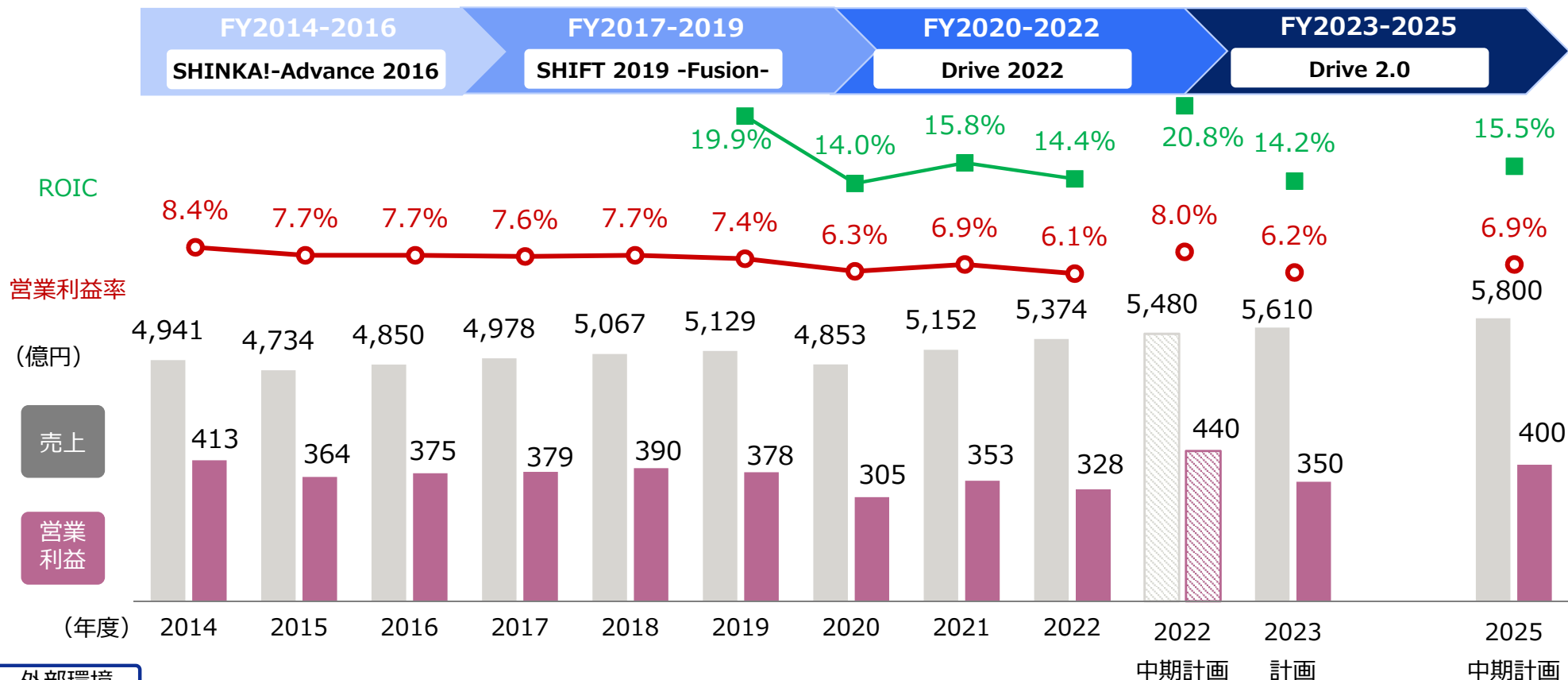
■ フロンティア領域中心に経営資源を積極投入、事業間・社外との融合を推進し、業容拡大を図る

	リフォーム	不動産 不動産(買取再販等)	まちづくり まちづくり
コア領域	<ul style="list-style-type: none"> <li>●内販RF</li> <li>●営業体制強化</li> <li>●高付加価値リフォーム強化 (スマート&amp;レジリエンス、断熱等)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●賃貸管理 ~管理戸数の増大</li> <li>●顧客接点強化</li> <li>●非管理物件取り込み</li> <li>●新築・まちづくり事業連携強化</li> </ul>	—
共通	<ul style="list-style-type: none"> <li>●組織・人員強化</li> <li>●顧客関係性強化</li> <li>●M&amp;A・業務提携の探索</li> </ul>		
フロンティア領域	<ul style="list-style-type: none"> <li>●外販リフォーム</li> <li>●ブランド強化、展開エリア拡大</li> <li>●「リノベる社」資本業務提携</li> </ul> <p>不動産(買取再販等)、まちづくりとのシナジー創出も推進</p> <p>→売上高100億円規模目指す</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●買取再販・アセット事業</li> <li>●Beハイム事業拡大 (集合住宅への展開)</li> <li>●保有不動産強化 (賃料収入・売却益の増大)</li> <li>●集合住宅リフォーム</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●~25年度販売プロジェクト (仕入済) の進捗管理</li> <li>●25年度以降に向けた仕込み</li> <li>●専任担当者の増員、ルート開拓</li> <li>●新領域探索</li> <li>●アセット事業 (不動産連携)</li> </ul>



- 厳しい事業環境の想定を前提に、コア領域の深化（収益性改善）、フロンティア領域の飛躍・探索（ポートフォリオ強化）により、利益の底上げを図り、コロナ前水準への回帰を狙う
- 長期ビジョン達成に向けた成長ステージと位置付け、工業化技術を核とした住宅総合建設・不動産業への発展を目指す

## 業績推移



## 外部環境

2014年9月

FIT問題

2014年4月  
消費増税  
<5%→8%>

2016年2月  
マイナス金利  
政策導入

2016年4月  
熊本地震

2019年10月  
消費増税  
<8%→10%>

2020年2月～  
COVID-19  
感染拡大

2022年2月～  
ロシアによる  
ウクライナ侵攻



# 環境・ライフラインカンパニー

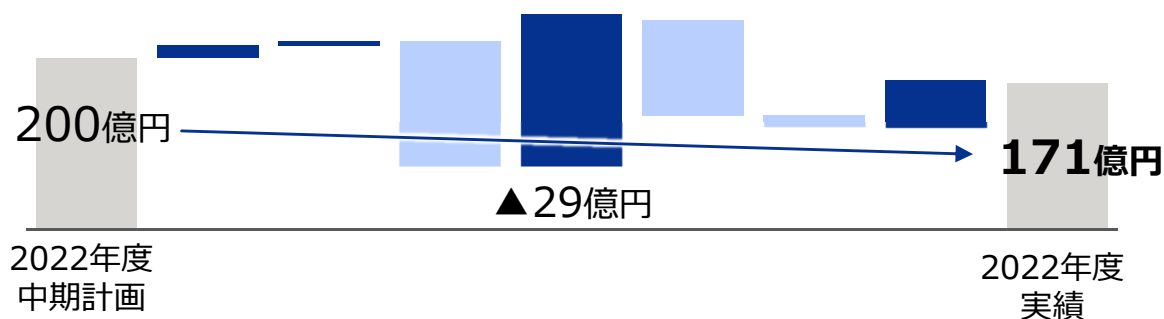
---

カンパニープレジデント  
平居 義幸

COVID-19影響による「数量・構成」減、原料高騰影響により、売上・利益とも計画未達も、「売値」改善の徹底によるスプレッド確保、CR、固定費抑制と構造改革を推進し、過去最高益を更新

## 営業利益増減要因分析

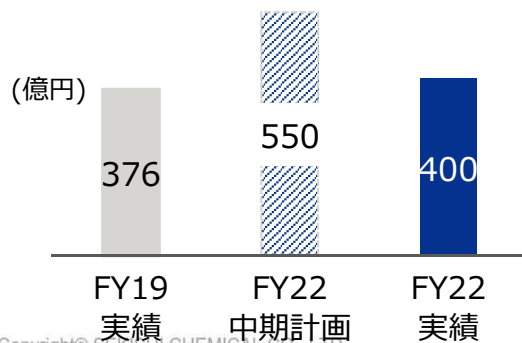
	連結増減	為替	数量・構成	売値	原料	CR等	固定費	合計
増減	+15	+5	▲156	+177	▲112	▲14	+56	▲29



## 重点指標

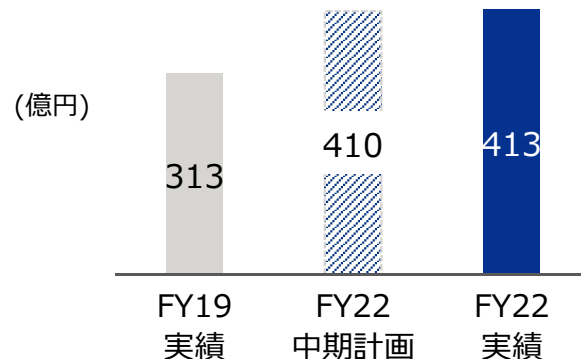
### 【重点拡大製品売上高】

- COVID-19による非住宅向け需要減により計画未達



### 【海外売上高】

- COVID-19影響も、半導体需要を着実に取り込みプラント向け管材が牽引



## 重要実施施策

項目	主な実施施策	
成長施策	戦略投資	<ul style="list-style-type: none"> <li>鉄道向けFFUの欧州工場建設起案</li> <li>千葉ソリューションセンター設立</li> </ul>
	新製品	<ul style="list-style-type: none"> <li>56件上市</li> </ul>
構造改革		<ul style="list-style-type: none"> <li>工事・施工からの撤退（国内外）</li> <li>低採算事業からの撤退（国内外）</li> <li>国内生産子会社の経営統合・品目再編</li> </ul>
生産性改善		<ul style="list-style-type: none"> <li>DXツールの導入・定着</li> <li>生産自動化投資進捗</li> </ul>

## 成果と課題

### 【成果】

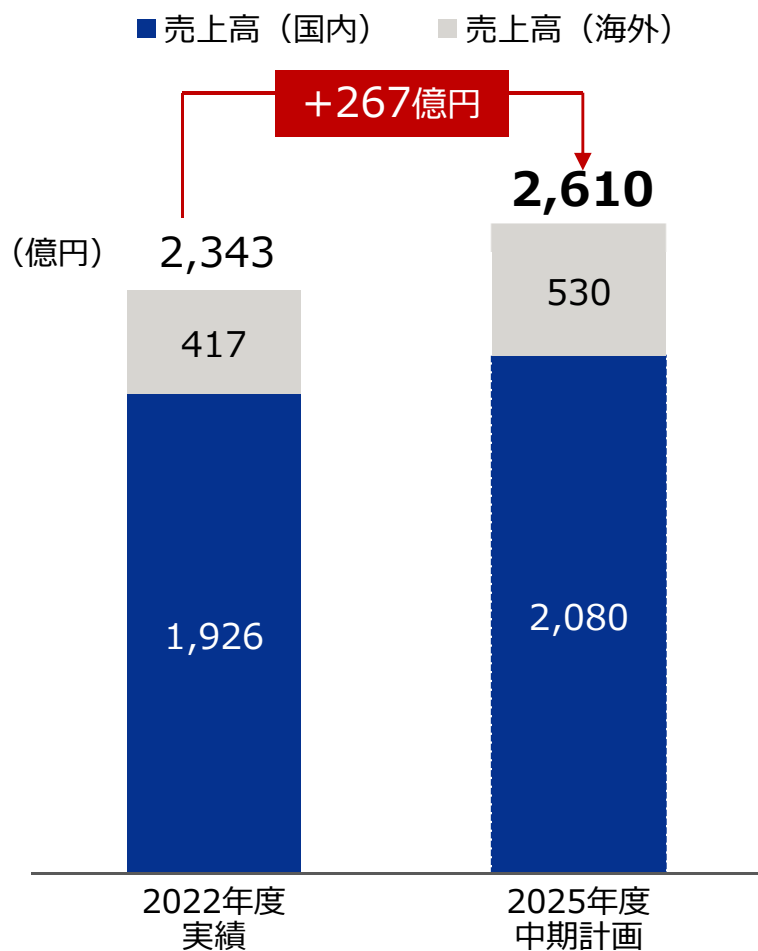
- 最高益更新
- 低採算事業の撤退等の構造改革の推進により、資本効率改善
- 原料高騰に対する機動的な売値改善、スプレッドの維持徹底により、汎用品の収益力強化

### 【課題】

- 重点拡大製品売上高が中期計画大幅未達
- 海外マーケティング活動強化

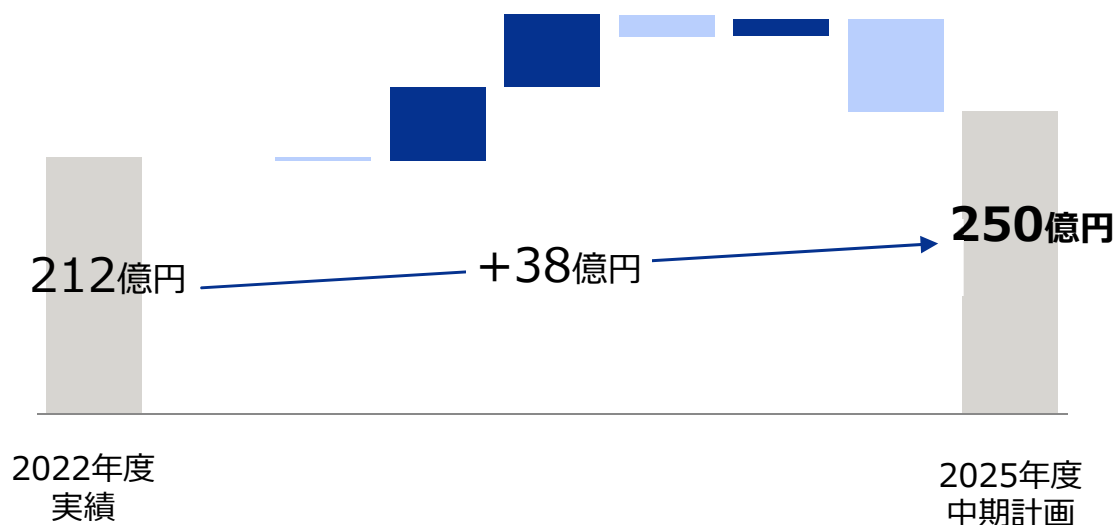
重点拡大製品の拡販と海外売上増による「数量・構成」増、「売値」維持によるスプレッド確保により、営業利益250億円を目指す

## 売上高



## 営業利益増減要因分析

	連結増減	為替	数量・構成	売値	原料	CR等	固定費	合計
増減	0	▲3	+61	+60	▲18	+14	▲76	+38



## パイプ・システムズ

建築・  
プラント配管材

## 住・インフラ複合材

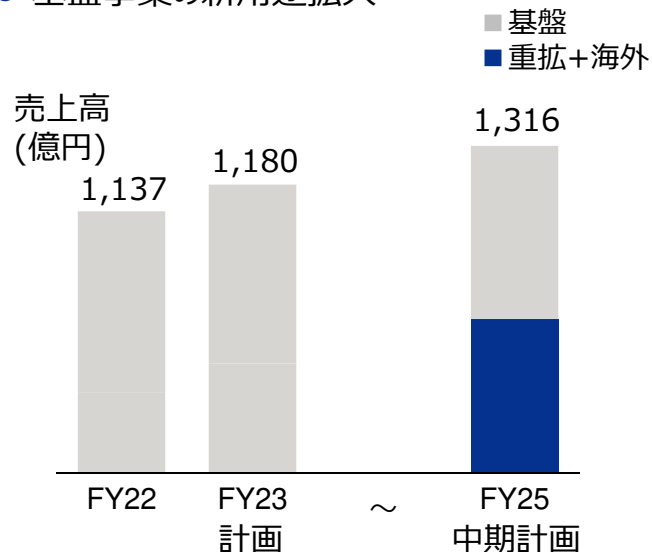
耐火・  
不燃材料

機能材  
(鉄道枕木等)

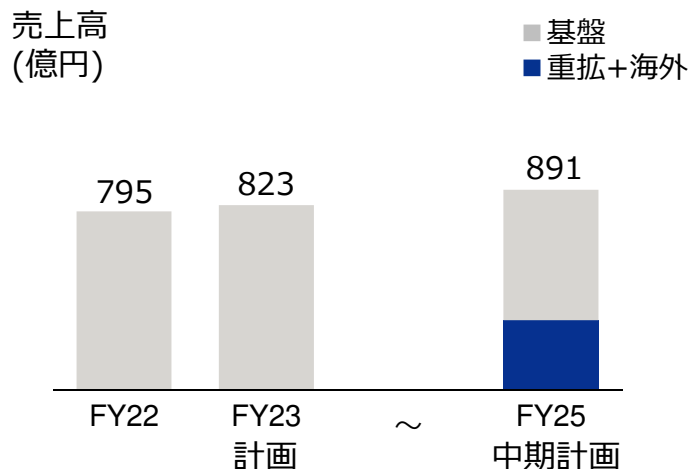
## インフラ・リニューアル

管路更生

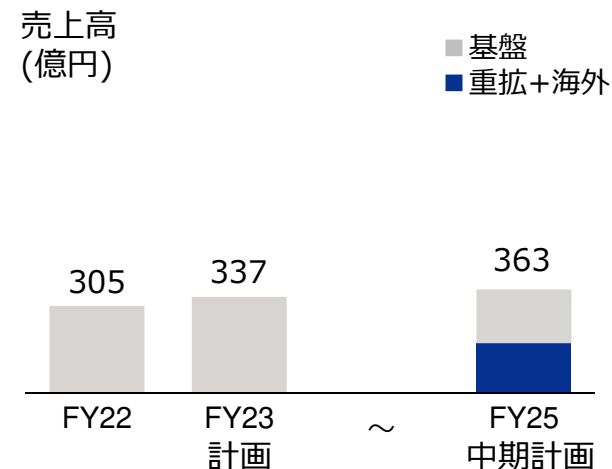
- 建築、プラント配管材の新製品を軸にした拡販
- 塩素化塩ビコンパウンドの新規顧客拡大
- 基盤事業の新用途拡大



- 耐火材料の新製品による新市場創出
- FFUまくらぎ用途の海外展開加速
- 大型高排水システムでの非住宅領域拡大
- 介護用浴槽、高機能浴槽の拡販



- 管路更生  
国内：新製品によるオンリーワン市場拡大  
海外：新規顧客開拓を推進
- アクアシステム  
機能タンク、水処理システム拡大



### 製品例



耐火パイプ



塩素化塩ビ



不燃ウレタン



介護用浴槽



SPR-SE



オメガライナー



強プラ管



クロスウェーブ



大型高排水システム



FFU(まくらぎ)



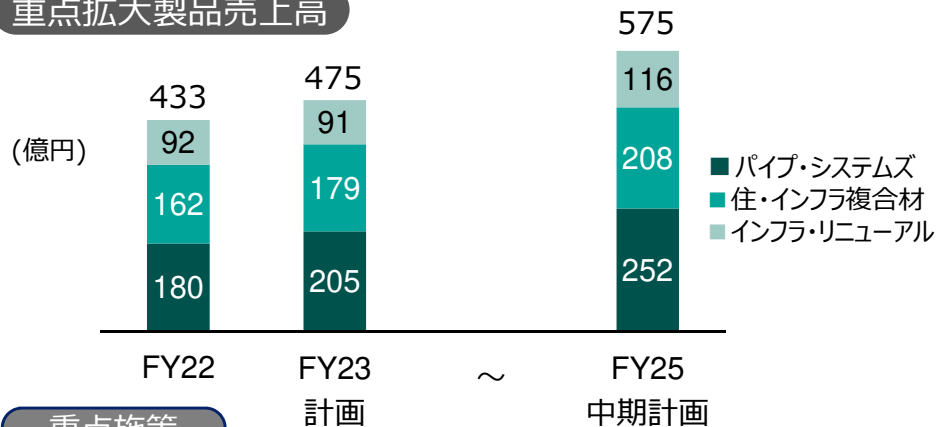
機能タンク



回転円盤

- 重点拡大製品は、営業DX活用による物件受注増、SDGs訴求、PF組替後のシナジー極大化による売上増を狙う
- 海外は、成長投資の効果発現、新規顧客開拓により、エリアの拡大・深耕を図る

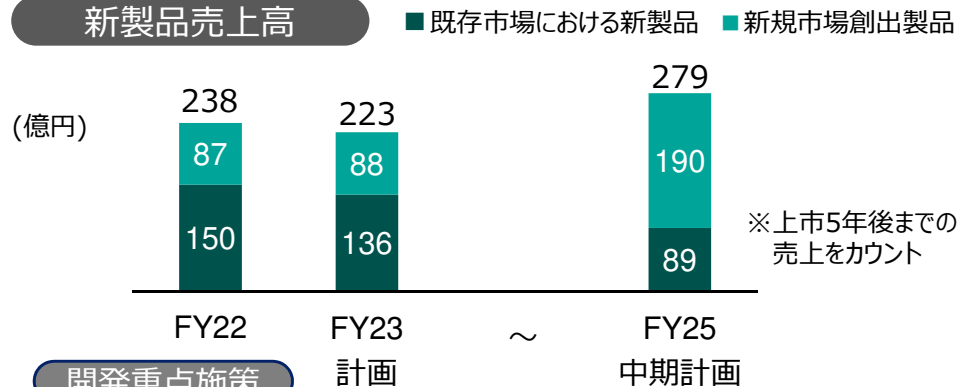
## 重点拡大製品売上高



### 重点施策

- ・営業DX高度化(デジタルマーケティング活用による潜在顧客開拓)
- ・栗東・千葉ソリューションセンター活用による提案力強化
- ・SDGs貢献データ充実

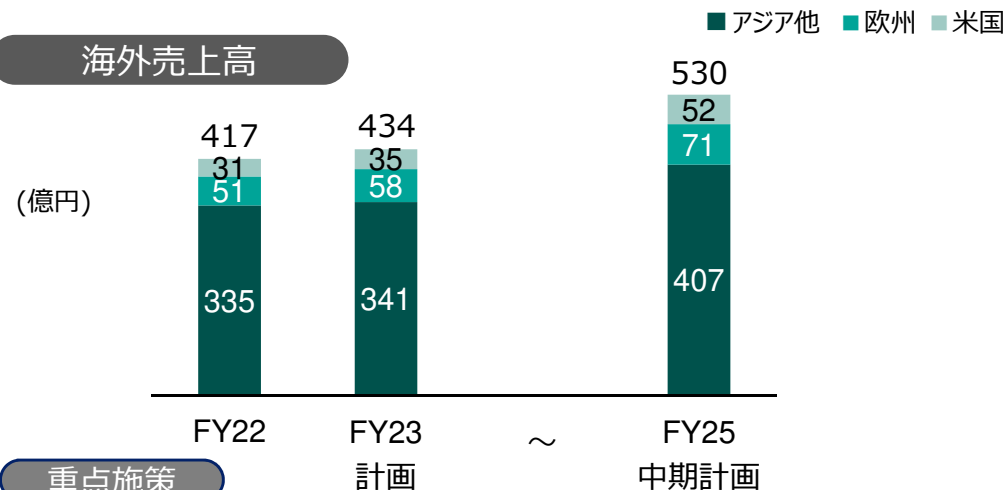
## 新製品売上高



### 開発重点施策

- ・新規市場創出テーマに開発費・工数を集中投入(基盤技術強化)
- ・資源循環関連テーマへの取り組み強化

## 海外売上高



### 重点施策

- ・成長投資(FFU欧州・プラント管材台湾)の効果発現
- ・海外マーケティング体制整備・拡充
- ・M&A探索・実績化

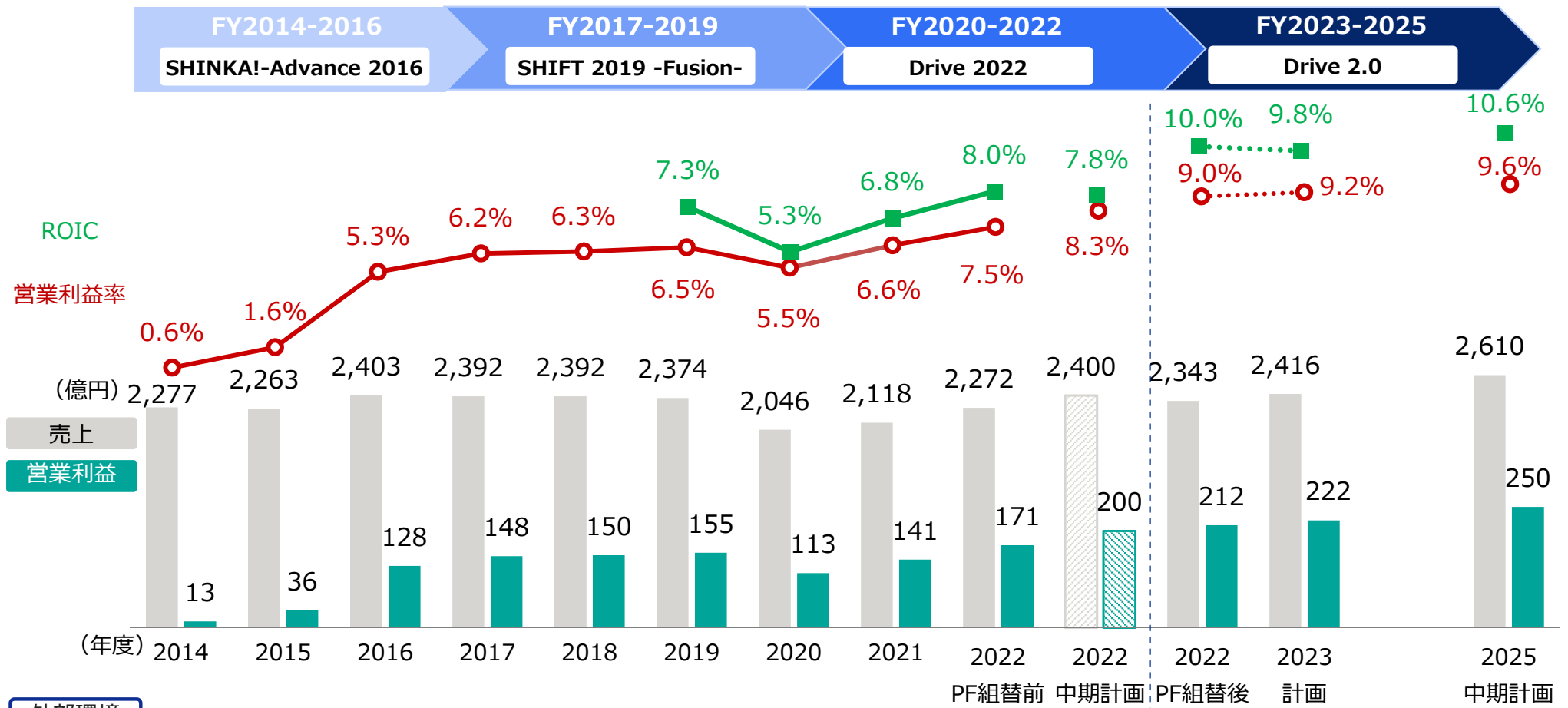
## PF組替えシナジー創出

新規組入事業	既存事業・技術	シナジー例
耐火材料 (ソフランウイズ)	建築・建材 顧客・物件DB	・区画貫通分野拡販 ・非住宅分野拡販 (工場・倉庫)
クロスウェーブ	強プラ管	・雨水排水分野拡販 (公共・民間相互補完)
PVCマテリアル	製品成形技術	・顧客(海外成形M) ソリューションによる CPVCコンパウンド拡販

# 業績推移と中期経営計画ターゲット

- スプレッドの維持継続、重点拡大製品拡販、海外事業の拡大に注力し、売上・利益とも大幅伸長を目指す
- DX活用や生産性改善により収益力を高め、営業利益率10%水準を目指す

## 業績推移



## 外部環境

2014年4月  
消費増税  
<5%→8%>

2019年10月  
消費増税  
<8%→10%>

2020年2月～  
COVID-19  
感染拡大

2021年7-8月  
東京オリンピック

# メディカル事業

---

代表取締役 専務執行役員  
経営戦略部長  
上脇 太

■ 国内外検査事業が着実に拡大。COVID-19検査キットの拡販、新規原薬も収益貢献し、中期計画通りに伸長。2期連続の最高益更新を実現

## 3事業売上高

(億円)

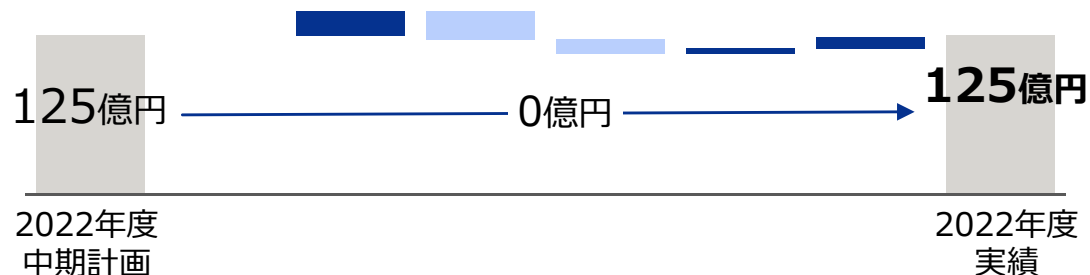
	19年度実績	22年度実績	19→22増減	22年度中計	中計差異
メディカル事業	726	897	+171	850	+47
検査国内	285	309	+24	320	▲11
検査海外	303	412	+109	368	+44
医療	136	176	+40	182	▲6

## 重要実施施策

項目	主な実施施策	
成長施策	戦略投資	<ul style="list-style-type: none"> <li>医薬・岩手工場新棟稼働</li> <li>酵素・英国工場GMP対応進捗</li> <li>遺伝子検査開発（米国）</li> </ul>
	新製品	<ul style="list-style-type: none"> <li>血液凝固新機器</li> <li>COVID-19、Flu迅速検査用試薬</li> </ul>
構造改革		<ul style="list-style-type: none"> <li>XenoTech社株式譲渡</li> </ul>

## 営業利益増減要因分析

	連結増減	為替	検査国内	検査海外	医療	固定費	合計
通期増減	0	+19	▲22	▲11	+4	+9	0



## 成果と課題

### 【検査国内】

- 成果：COVID-19検査薬拡販
- 課題：新製品拡大遅れ。新血液凝固機器の拡販

### 【検査海外】

- 成果：欧米、中国が順調に拡大。遺伝子開発体制を立ち上げ
- 課題：米FDA対応強化。アジア立て直し

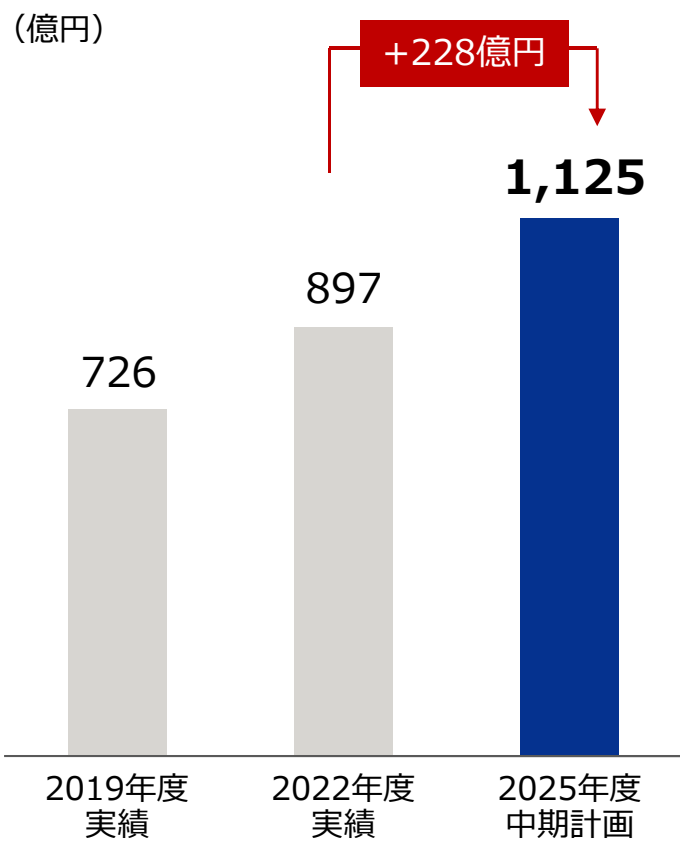
### 【医療】

- 成果：大型新薬受注。岩手工場新棟竣工。構造改革推進
- 課題：創薬支援事業確立、CDMO拡大



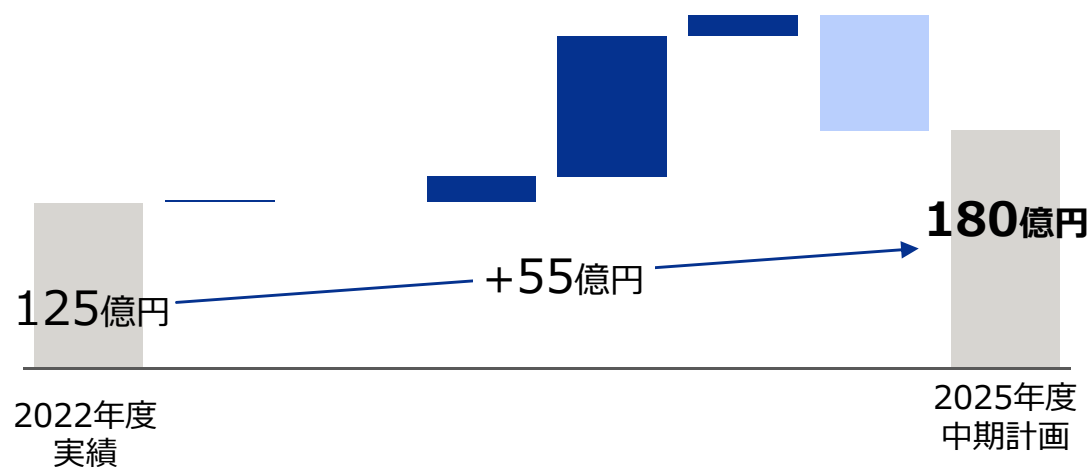
- 検査領域の拡大、新製品の拡販により、海外検査事業を中心に成長加速。最高益更新を継続
- 新事業創出。研究開発強化

## 売上高



## 営業利益増減要因分析

	連結増減	為替	検査国内	検査海外	医療	固定費	合計
増減	+1	0	+19	+106	+15	▲87	+55



## 検査国内

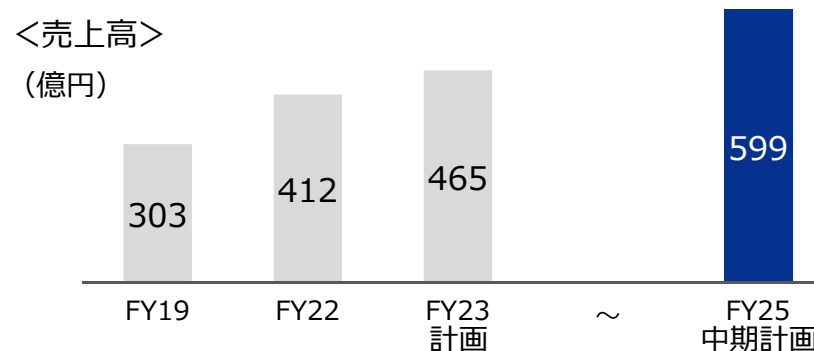
凝固：新血液凝固機器投入および拡販  
 免疫：社外融合により高感度領域へ参入  
 糖尿：アライアンス拡大



## 検査海外

### 海外検査システム

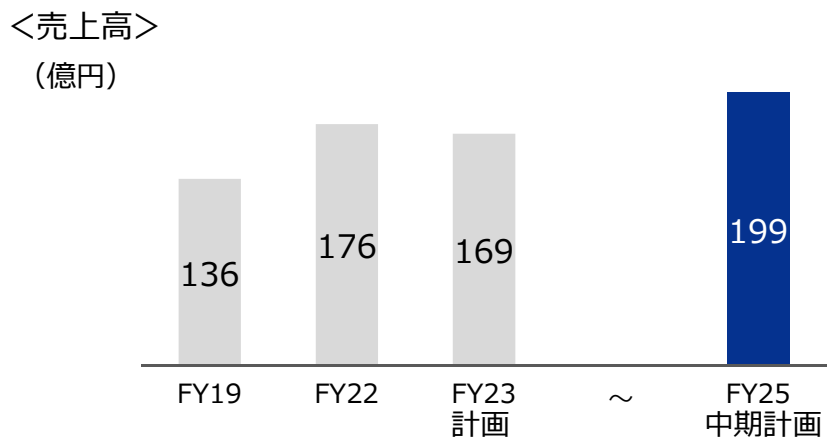
欧米：OTC市場参入・自社「遺伝子検査」製品上市  
 領域拡大により成長牽引  
 中国：国産化対応推進、アライアンス強化  
 アジア：PCR新製品上市、POC・凝固参入



## 医療

### 医療(CDMO)

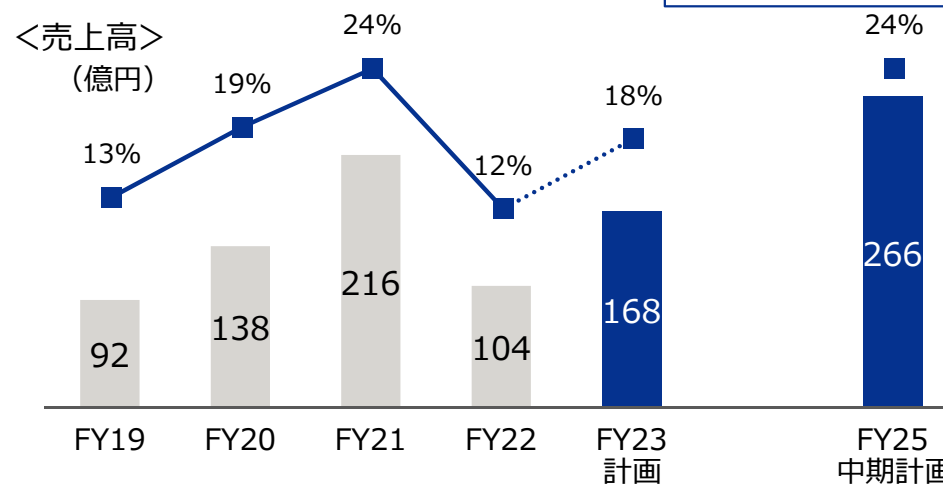
医薬：マーケティング機能強化による新規大型案件獲得  
 酵素：英国GMP施設本格稼働によるCDMO事業拡大



## 新製品売上高

コア技術強化および新規技術獲得により  
 計画的な新製品の上市を目指す

メディカル事業全体の売上  
 に占める割合



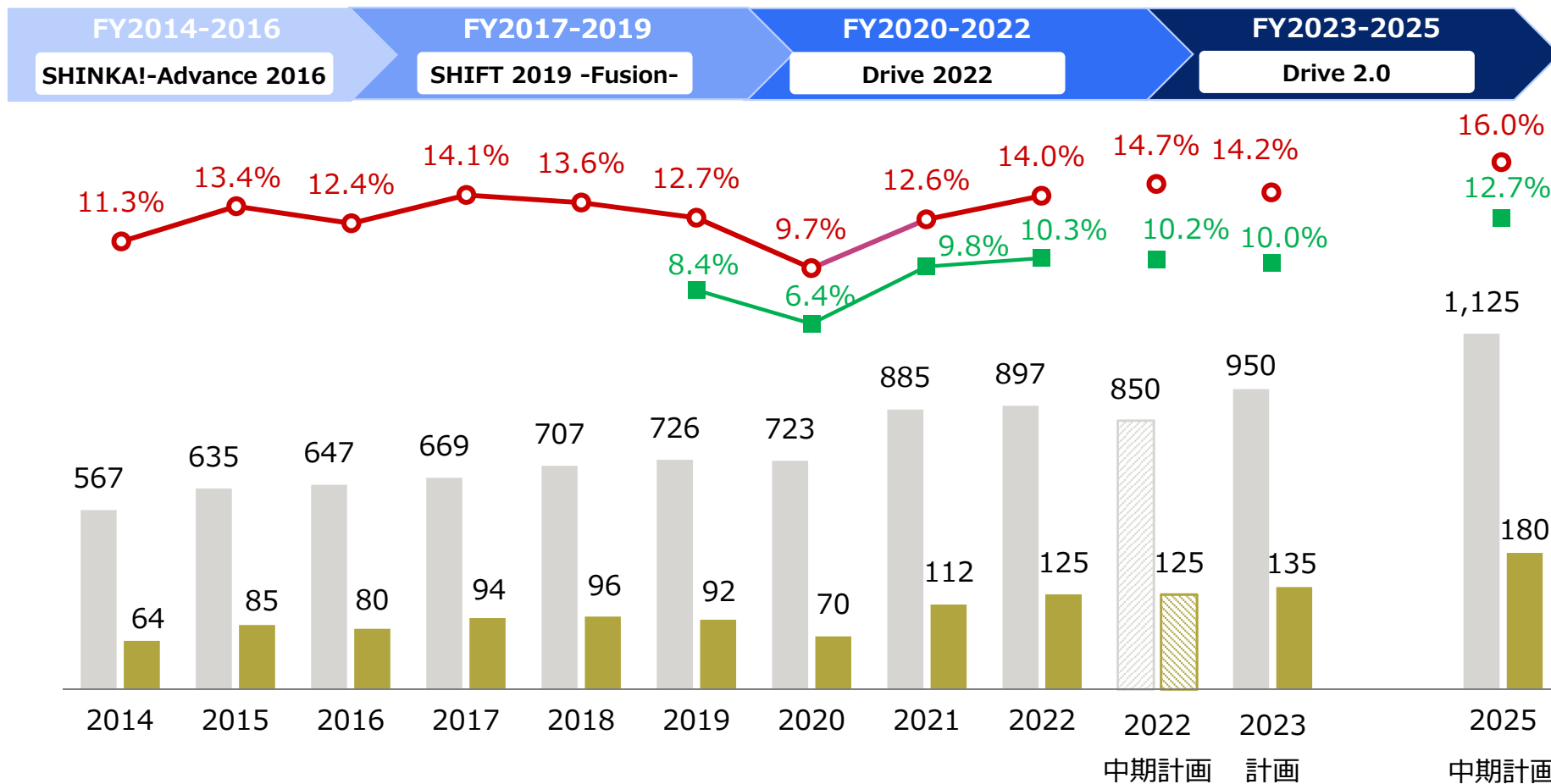
# 業績推移と中期経営計画ターゲット

メディカル

SEKISUI

■ 検査海外事業で成長牽引。長期ビジョンに向けCDMO事業への本格参入を目指す

## 業績推移



主な  
M&A・  
戦略投資

2015年  
イーディア社

2017年  
ペプチスター社  
設立に参画

2018年  
亜・Veredus  
Laboratories社

2022年  
XenoTech社  
株式譲渡

2023年3月  
医薬・岩手工場  
新棟稼働

2024年3月  
酵素・英国工場  
GMP対応稼働

■ 現有事業の成長加速 → 新事業開発強化、M&Aを活用し事業拡大へ

## 【2030年のライフサイエンスドメインの姿】

事業分野

### 検査

- ✓ 生化学/免疫
- ✓ 血液凝固（エリア拡大）
- ✓ 糖尿病
- ✓ POC
- ✓ 採血管
- ✓ 遺伝子等新規分野（米国拠点）

### 医薬

#### CRO

- ✓ 安全性評価
- ✓ 中分子バイオアナリシス

#### CDMO

- ✓ 低分子原薬
- ✓ 酵素
- ✓ 新モデルティ

細胞培養ソリューション  
（培養資材/機材）

デジタルヘルス（プログラム医療機器）

位置付け

基盤

革新領域

### <遺伝子検査(MDx)開発センター>



Sekisui Diagnostics, LLC, San Diego

コア技術であるPVBの樹脂技術をベースにした医療用アニマルフリー資材を中心に、再生・遺伝子CDMO分野への進出を目指す

### <再生医療・遺伝子治療プロセス>

#### 再生医療

他家移植

自家移植

採取

搬送

搬送

#### 遺伝子治療

抽出

培養

遺伝子導入

### <培養資材/機材>

①化学合成  
足場材

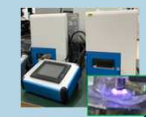
②合成培養  
サプリメント



③細胞

④細胞輸送  
培養用培地・保管容器

⑤遺伝子  
導入装置



スライドに記載されている見込、計画、見通しなど歴史的事実でないものは、現在入手可能な情報から得られた当社経営者の判断に基づいて作成されております。従って、実際の業績は、様々な重要な要素の変化により大きく異なる結果になりうることを、ご承知おきください。

\* 本資料の億円表記の数値に関しては、億円未満を四捨五入で表示しています。

**SEKISUI**