

企業名： 積水化学工業

レポート名：統合報告書 2024

## 1. この会社が目指す姿が理解できるか（将来）

結論：将来像とその道筋を図と具体的文章によって理解しやすい報告書になっていた。一方でその数値の実現可能性という観点では改善の余地がある。

長期ビジョンとして「Innovation for the Earth~サステナブルな社会の実現に向けて、LIFEの基盤を支え、未来に続く安心を創造します~」を掲げている。そのうえでそのビジョンを達成するための目標として定性・定量の2軸で方向性を掲示している点に分かりやすかった。

また、特に優れている点はビジョンを達成するためにどのように実現していくかの筋道を分かりやすい図で表現している点だ。この図の後に成長イメージを定量的に掲示し、その後、各事業領域で取り組んでいくことについて具体的に記述されていた。これにより会社が目指す姿が明確化するだけでなく、実現可能性が高そうに感じることができた。

一方で、2025年から2030年にかけて海外売上高を4800億から1兆円にするという目標はこれまでの実績を踏まえると厳しいのではないかと感じた。改善点としては今回が海外事業の飛躍的成長を実現しうる明確なプランを掲示することだと考える。



## 2. この会社の競争優位性が理解できるか（現在）

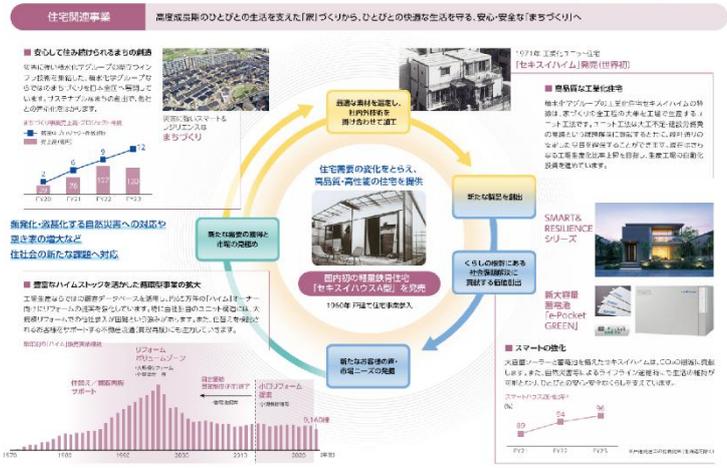
結論：競争優位性は理解できる内容であったが、さらにグループ会社ならではの競争優位性があればより優れた報告書になる可能性が高い

社は3S精神（Service、Speed、Superiority）を強みと考え、この3S精神を中心としたビジネスモデルを展開している。またグループとして各事業でこの3S精神がどのように活かしているのかを理解しやすい展開だった。特に各事業を同じモデルで表現している個所は貴グループ独自の表現方法ではないかと思う。

また、事業においては海外ですでに全体の3割の収益を上げている点は今後ますますグローバル化が進む中で強みとなる可能性が高いように思えた。

一方でグループ会社だからこそ各事業のシナジーこそ貴社の競争優位性となるのではないかと思います。もしそうしたシナジーがあるのであれば、それを明確に記述すべきだと考える。

【図解】価値創造プロセス ビジネスモデル: 事例



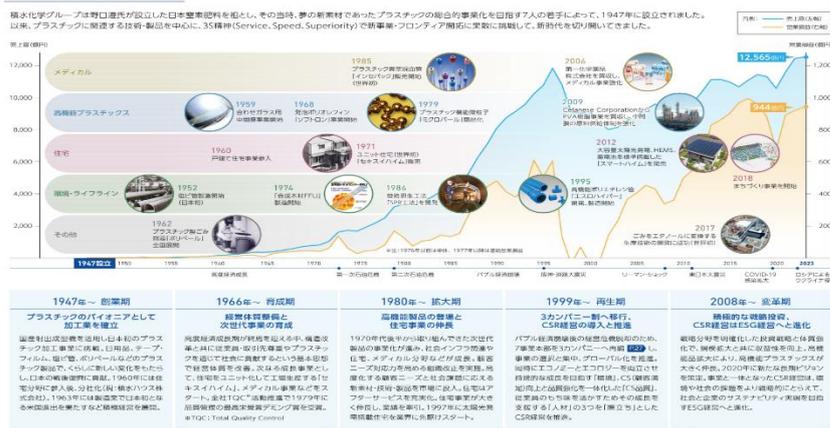
### 3. その競争優位性に持続性があるかどうか理解できるか (変化)

結論：持続性があると感じた。

持続性が感じられたのは先取り・加工・変革の3S精神が各事業で浸透しており、特に挑戦する風土を大切にしている貴グループは現状の成果に留まらず、今後も発展し続けるのではないかという期待を抱くことができた。

その理由は2つある。1つは過去の事業変革である。積水化学グループがどのような軌跡をたどってきたのか、どのように変革し規模拡大に努めてきたのかが明確に理解できた。1点改善点を挙げるならば各変革がどのような先取りや加工における技術力を生かしてきたのかという記載があるとより競争優位性が明確になったと思う。

#### 積水化学グループの軌跡



もう1つは今後の強化領域と革新領域である。

高い目標を掲げる貴グループは海外市場を先取りし、規模の拡大を図る意思を読み取ることができた。中でも現有事業の強化領域と先を見越した革新領域を定め、具体的に記述している点は貴グループの将来性を感じた。

#### 4. この会社で自身の人的資本の価値向上を達成できると思うか

**結論：十分に達成可能な環境であると思うが、客観的な情報がやや欠けていて信ぴょう性が低い**

「全員の挑戦が社会課題解決への貢献に繋がる姿」を目指し、その達成に向けて長期ビジョンを設定している。私はこの報告書を読んで挑戦の風土に魅力を感じた。特に具体的な取り組みの例としてトップと会などがあると知り、魅力を感じた。一方で具体的な記述はそれまでで実際に挑戦する風土を作るために何をしているのか分からなかった。また、人的資本に関してはより客観的な記述が求められる。よってアンケート結果を数値化したり、実際に働く人の声を入れたりすることが重要だと考えた。

##### 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

アンケート質問：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

	FY21	FY22	FY23	FY25目標
挑戦行動発現度(%)	51	47	48	60
回答率(%)	62	81	88	—

FY23より指標の再定義を実施。FY23以降「全てはまる」または「どちらかというくらいはまる」を対象

FY22以降「全てはまる」を対象

###### 主要KPI：エンゲージメントスコア

アンケート質問：「仕事に対する情熱」に「会社に対する愛着」を合算

エンゲージメント関連行動質問において前年度比増進・向上を目標と定める

スコア(点数)※FY19=100	FY19	FY20	FY21	FY22	FY23
スコア(点数)	100	105	143	114	133
回答率(%)	85	80	62	81	88

エンゲージメント関連行動質問(問各6点満点)の平均が4.5点以上の従業員の数値を主要KPIと設定して測定

###### 【脚注】

1. 本人に調査している人以外から、必ずこの会社を勧めると思う
2. 本人に勧めがなければ、私はこの会社で働くことを望みませんと他の方々に伝えると思う
3. 私は、私がこの会社を辞めるとすれば、相応の処置が必要だ思う
4. 私は、この会社で辞めると他の会社で働くつもりで、決心が固まっている
5. この会社は、日本、私に属する仕事はよという気風が定まっている
6. この会社は、与えられた仕事をやりとげるだけなく、それ以上貢献しようという意欲を有する会社である

経営トップと従業員との直接対話イベントとして、「Vision 2030」のキーワードである「ESG経営」や「挑戦」をテーマに、(国内/海外)「ビジョンチャリティン2023」や「トップと語る2023」を開催。



###### 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。

従来の、個々の能力に役割をあてていく「適材適所」ではなく、精水化学グループにおける一つひとつの重要な役割のそれぞれに、一番相応しい人に就いてもらう「適所適材」を担っています。

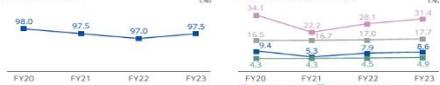
- 管理職への前工程・精度導入、並用の発注の期間短縮、後継者候補育成制度
- 定年延長60歳から65歳へ定年を延長\*
- 人事システムによる従業員の定性情報の可視化と活用

「得た」のビジネスリーダーの育成(新規事業の創出(探索)と既存事業の着実な成長と巻き上げ(攻勢))に注力します。また、企業価値の源泉となる高度な専門性と実行力を有する「独立型」人材の確保を進めています。

###### ダイバーシティの実現

精水化学グループ「ダイバーシティマネジメント方針」にもとづき、「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、経験、価値観、性格などを含めた違いにも着目しています。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。ダイバーシティを促進し、一人ひとりがむね味を発揮し、活躍し、挑戦できる風土を醸成します。その土台として「働き方改革」と「健康経営」を掲げ、多様な人材を獲得し、定着・活躍できる環境を整えることに注力しています。

###### 重点KPI：定着率



###### 主要KPI：女性比率(単体)



###### 【前掲分析(給与別)】結果

- 入社3年後の定着率(数値化率)：1%増加
- 6年後に定着率：4.9%向上
- 入社3年後の定着率をみると、相場の決まりが必要、全社(人)：1%増加
- 0年後に定着率：4.5%向上

入社3年後の定着率の向上と、従業員のエンゲージメント調査で「STAY1」がこの会社を勧めるとすれば、相場の決まりが必要」と指摘した従業員数の増加が企業価値向上へ寄与するという結果を得ることができました。健康経営や働き方改革、挑戦行動に向けた風土づくりなどの人的資本への取り組みが、従業員のリテンションへとつながり、企業価値向上に寄与する可能性を示したものと捉えています。

\*1 2021年に精水化学グループの特定のグループ会社で実施。2023年度までに全グループ会社で完了

#### 5. 報告書のよかった点はどこか、どのような改善余地があるか

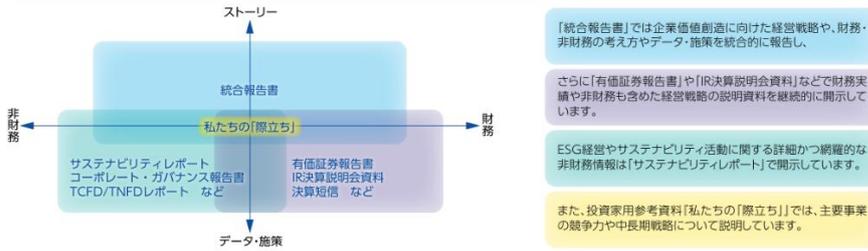
よかった点

##### ① 視覚的に情報が伝わりやすい構成であった点。

統合報告書全体を通して視覚的に伝わりやすいものであった。1～4の中でも何度も図が分かりやすいという記述をしたが、全体を通してその傾向は顕著であった。

##### ② 1ページ目で貴グループの情報開示体系を図として明らかにしていた点。

統合報告書がどのような情報開示を目的として作成されているのかがしっかり伝わるものであった。これによりたとえ情報が不足していたと感じた場合にもどのIR資料を拝見すればよいのかが分かりやすくなると感じた。



## 改善点

### ① 全体として色味が単一的

これは一長一短な側面であるという認識をしている。貴グループのコーポレートカラーとして青色で統一した報告書は統一感があり良かった点であると思う。一方で同じ青が続くと章ごとの切れ目が分かりにくく、読者が読みにくいと感じてしまう可能性がある。私個人の意見ではあるが、複数の色を使うか、青色の中でも少し色味を変えるなどの工夫があると読者に伝えたい内容が伝わるのではないだろうか。

## 社長メッセージ

### Q.02 価値創造プロセスを実現するための原動力は何でしょうか？

価値創造プロセスを実現するための原動力は、従業員一人ひとりの「挑戦」です。一人ひとりが従来のやり方にとらわれず、自らの方針範囲で挑戦し、進めずに挑戦し続けることが大切なのです。所属する部門において、日々の仕事の質を上げるために行う改善も、それ自身が立派な「挑戦」となります。挑戦する人材には活躍できる場を提供します。会社全体として「挑戦風土」を醸成することを大切にしています。

### Q.03 国内外の投資家から「資本コストや株価を重視した経営」を求める声が増えてきました。積水化学グループの現状をどのように認識していますか？

PBRは過去10年間で安定的に1倍以上を維持して推移していますが、この水準に満足はしていません。PERについては、コロナ禍の影響、Aerospace社の減損などで最終利益が減少となった2020、2021年間に急激した時期を除き、10倍前後の水準に落ち着いており、投資家の皆さまに中長期的な成長期待を持っていただくことが必要だと考えています。



また、ROEを分解し各要素を把握していくと、総資産回転率、財務レバレッジは一定の効率性と安全性を保っている一方、売上総利益率の低下がROEの低下に貢献していたこともわかります。今後の収益性強化のためにも、収益を削減させ、資産効率についても向上させていくことが重要な経営課題だと考えています。

	FY2018	FY2019	FY2020	FY2021	FY2022	FY2023
ROE	11.1%	9.2%	6.5%	6.5%	10.0%	10.4%
総資産回転率	5.8%	5.2%	3.9%	3.2%	5.6%	6.2%
営業利益率	1.1%	1.0%	0.8%	0.9%	1.0%	0.9%
財務レバレッジ	1.69	1.81	1.72	1.78	1.74	1.67

また、当社の株主資本コストについては、7~9%と低視しています。ROEは、2020~21年のコロナ禍を除き、安定的にこの水準を上回って推移しており、中期計画では2025年で11%を目指しています。



参考文献

積水化学工業株式会社統合報告書 2024

最終アクセス日 2025/7/21

[https://www.sekisui.co.jp/ir/document/annual/pdf/SC\\_IR2024\\_ALL\\_J.pdf](https://www.sekisui.co.jp/ir/document/annual/pdf/SC_IR2024_ALL_J.pdf)