



2024年5月13日

各 位

上場会社名 積 水 樹 脂 株 式 会 社
代表者名 代表取締役社長 兼 CEO 馬場 浩志
(コード番号 4212 東証 プライム)
問合せ先 取締役 兼 常務執行役員 財務・IR担当 菊池 友幸
(TEL 06-6365-3204)

「中期経営計画2027」の策定に関するお知らせ

当社は、2024年5月13日付の取締役会において、2025年3月期から2027年3月期を対象期間とする中期経営計画「中期経営計画2027」を決議いたしましたので、お知らせいたします。

当社グループは2030年3月期に創立75周年を迎えます。この節目をターゲットに、その先も見据えた将来の「ありたい姿」を定めた長期ビジョン「積水樹脂グループビジョン2030」を昨年発表いたしました。この長期ビジョンの実現へ向けた中間期間となる2025年3月期から2027年3月期の3年間について、前中期経営計画「中期経営計画2024」の反省も踏まえ、成長戦略や人財戦略、資本政策などをまとめたものが今回の「中期経営計画2027」となります。

「中期経営計画2027」の詳細につきましては、別添資料をご覧ください。

以 上

積水樹脂株式会社

東証プライム 証券コード:4212

中期経営計画2027 説明資料 (2025年3月期～2027年3月期)


2024年 5月

【目次】

1. 前中期経営計画の振り返り
2. 新中期経営計画「中期経営計画2027」



2024年11月、積水樹脂株式会社は創立70周年を迎えます



1. 前中期経営計画の振り返り

(2022年3月期～2024年3月期)

- ✓ 業績目標は、物件減少や戦略投資の増加などにより未達成
- ✓ 新たに盛り込んだサステナブル目標や、株主還元目標は達成

(2024年3月期)

(2024年3月期)

(2024年3月期)

業績目標	サステナブル目標	株主還元
連結売上高 720億円 → 未達成	CO ₂ 排出量 ▲26% → 達成	連結配当性向 35%以上 → 達成
連結営業利益 115億円 → 未達成	サステナブル貢献製品	※自己株式取得・消却も実施
ROE 7.5% → 未達成	連結売上高比率 50% → 達成	

(トピックス)

- 積水樹脂グループビジョン2030の策定 [2023年4月]
- 新規領域・新規事業など成長戦略に特化したグローイング事業本部の新設 [2023年4月]
- 当社自己株式750万株を取得(積水化学工業の持分法適用会社の適用外に) [2023年8月]
- 成長戦略の一環として、WEMASグループとエクスタイル社の経営権を取得 [2023年12月~2024年1月]

中期経営計画2024 定量目標に対する実績

※金額表示: 単位未満切り捨て、率表示: 単位未満四捨五入

		「中期経営計画2024」目標 (2024年3月期)		2024年3月期【実績】	差異
業績 株主還元	連結売上高	720億円	➤	627億円	▲92億円
	連結営業利益	115億円	➤	62億円	▲52億円
	ROE	7.5%	➤	4.5%	▲3.0p
	連結配当性向	35%以上	➤	49.5%	+14.5p
サステナブル	CO ₂ 削減量 (2014.3期比)	▲26%	➤	▲39.1%	
	サステナビリティ貢献製品 連結売上高比率	50%以上	➤	55.4%	
投資 (3か年合計)	設備投資	60億円	➤	40億円	▲19億円
	既存事業の強化 新技術構築への投資	20億円	➤	2億円	▲17億円
	M&A	50億円	➤	180億円	+130億円

事業環境

- ✓ 国内において、少子高齢化による人口減少にともなう財政難、人財不足の加速
- ✓ 気候変動・激甚災害、生物多様性、資源不足等の環境問題の深刻化
- ✓ 国内における社会資本の老朽化の進行 等

中期経営計画2024で積み残した課題

◇資金計画と資本コストへの意識転換

- ・ 戦略投資や株主還元を継続するための資金計画の方針設定
- ・ 資本コストや株価を意識した経営への転換

◇持続可能な成長のための経営姿勢の明確化

- ・ 労働分配率水準の適正化
- ・ 持続可能な成長のためのあるべき費用・投資水準の明確化
- ・ DXによる経営管理プロセスや業務プロセスの改善

◇売上利益の拡大と高付加価値化

- ・ 製品の高付加価値化につながる開発強化
- ・ ソリューションなど新たな提供価値の創造
- ・ 重点地域への人財配置と生産体制構築

◇M&A、及び、シナジー創出

- ・ M&A、及び、PMIの推進体制強化
- ・ 経営権を取得した企業とのシナジー効果の創出

◇サステナビリティ経営の実践

- ・ サステナビリティ貢献製品の認知度向上と実績拡大
- ・ リスクマネジメント体制の構築

今後の重点課題

■ 資本効率の向上

■ 人財の採用・定着と

人的資本の価値最大化

■ 成長戦略を早期に実践すると同時に、

将来への仕込み

■ サステナビリティ要素の経営への組み込み

■ 100年企業を目指すための組織づくり



2. 新中期経営計画「中期経営計画2027」

目指すべき会社像

人的資本を中心とした価値創造プロセスを持続的に発展させ、
世界の人々の安全・安心・快適な暮らしを支え続ける企業グループ

経営理念
ビジョン
行動指針
基本方針

積水樹脂グループ・アイデンティティ

基本方針: 長期ビジョンの前提となる3つの基本的価値



人的資本の価値最大化
Maximize the value of human capital

人的資本を最重要の
経営資源と位置付け
人財投資を積極推進



成長戦略による拡大
Expansion through growth strategy

既存主力ビジネスの深化
既存事業のコア技術活用
による新領域への展開



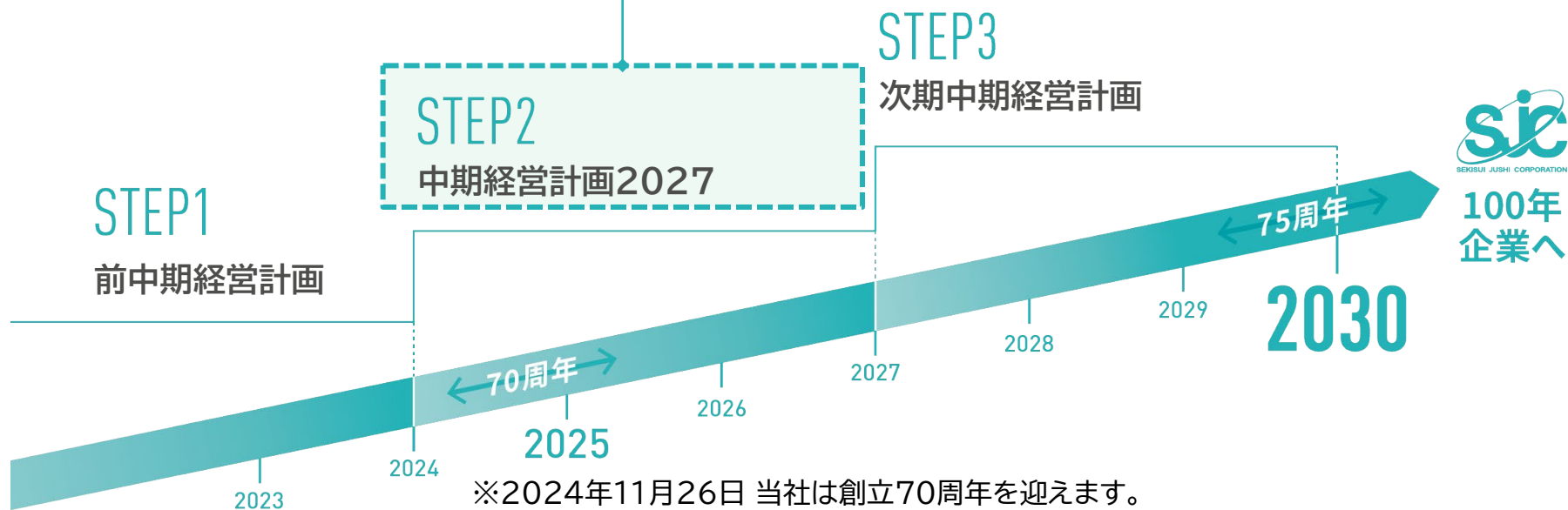
サステナビリティ経営の推進
Promoting Sustainability Management

ESGに基づいた経営を実現
将来世代の安全・安心・
快適への責任

- ✓ 前中期経営計画期間中に実施した投資に対する、効果の摘み取り開始時期
- ✓ 2030年迄に飛躍的成長を遂げるための、成長投資の継続および人的投資を含む
経営基盤の強化を行う助走期間
- ✓ 中長期的に企業価値を安定させるための、資本構成の転換期

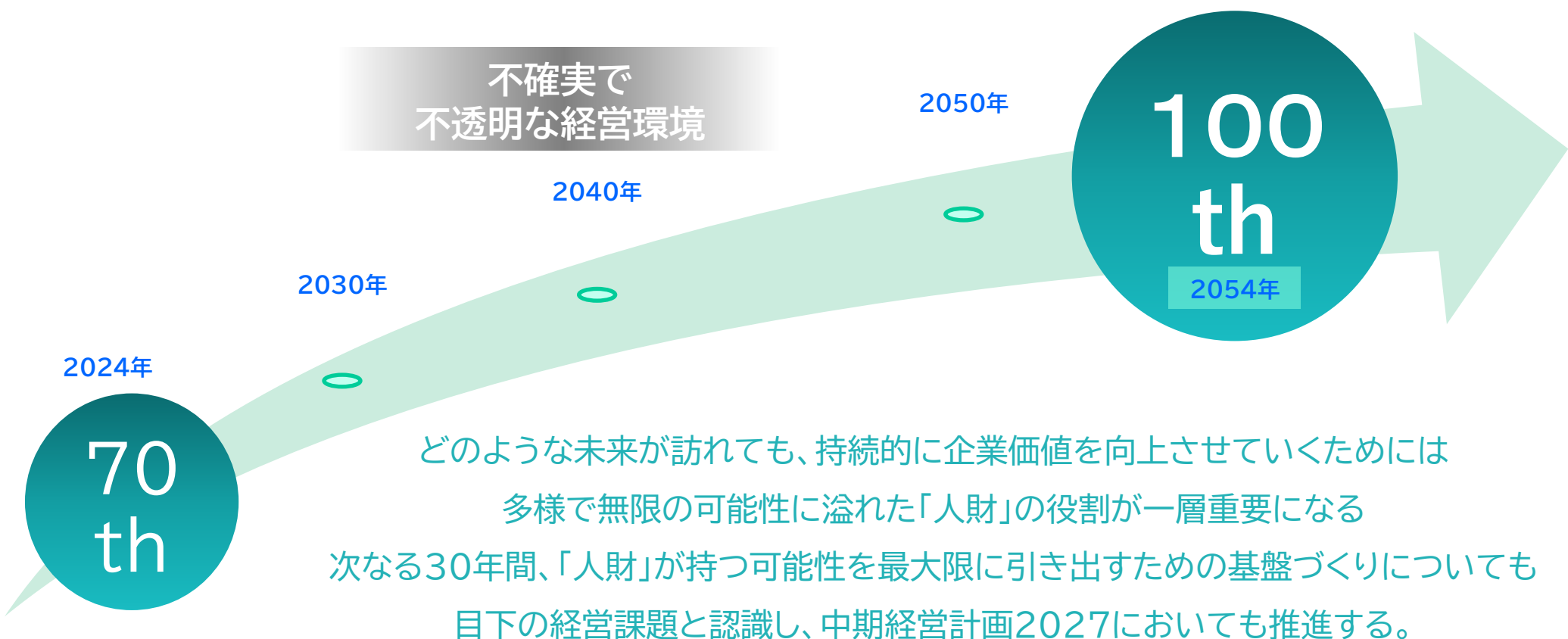
名 期 称
期 間

中期経営計画2027
3ヵ年(2024年度～2026年度)
(2025年3月期～ 2027年3月期)

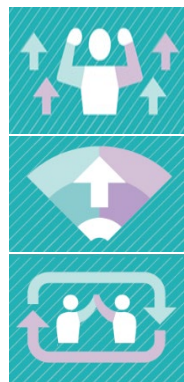


人財による持続的な価値向上への基盤構築

- ✓ 未来の企業価値向上には、多様性と可能性に満ちた人財が不可欠となる。
そのため、人財の潜在力を最大限に引き出すための基盤整備を重要視する。



積水樹脂グループ ビジョン2030 『3つの基本方針』



人的資本の価値最大化

成長戦略による拡大

サステナビリティ経営の推進

+ 資本コストや株価を意識した経営への取り組み

事業戦略

- ✓ 成長投資では、新領域、新事業への進出、
海外展開強化への集中投資
- ✓ 欧州・東南アジアなど海外展開拡大
- ✓ 重点地域への人財配置と生産体制構築
- ✓ 最適な生産体制構築に向けた再編
- ✓ サステナビリティ貢献製品の実績拡大
- ✓ IoTやロボット等の新技術獲得、
生産における新たな要素技術の確立 など

財務戦略

- ✓ 2027年3月期まで総還元性向100%以上
- ✓ 2030年3月期まで累進配当を導入と
連結配当性向40%以上を目指す
- ✓ 政策保有株式縮減の取り組みをさらに加速 など

非財務戦略

- ✓ 人的資本の価値を最大限に
引き出すために人財・DX投資枠を設定
- ✓ サステナブルな社会を築くべく、
脱炭素・循環型経済・自然共生社会に貢献
- ✓ 100年企業を目指すための組織づくり など

人的資本の 価値最大化

- 人財の採用・定着と
人的資本の価値最大化
- ☑人事諸制度の改定
 - ・評価・等級・報酬制度の刷新
- ☑人財教育の充実

- ☑組織風土改革
 - ・安全・安心な職場づくり
 - ・従業員エンゲージメントの向上
- ☑ウェルビーイング経営の実践
- ☑D&Iの推進 など

成長戦略 による拡大

- 成長戦略の早期実績化と
将来への仕込み
- ☑既存事業
 - ・重点地域の地域戦略の再構築
- ☑海外展開の拡大

- ☑サステナビリティ貢献製品の
開発・販売拡大
- ☑新規事業
 - ・ソリューション事業の拡大
- ☑研究開発の強化 など

サステナビリティ経営の 推進

- サステナビリティ要素の
経営への組み込み
- ☑サステナビリティ貢献製品の
連結売上高に対する比率向上

- ☑脱炭素の取り組み強化
- ☑ワンウェイプラスチック削減に
向けた取り組み強化
など



資本コストや 株価を意識した 経営への 取り組み

- 資本効率の向上
- ☑最適な資本構成の実現
- ☑株主還元方針の転換
- ☑持続可能なキャッシュフローの実現
- ☑IR情報発信の充実、株主・投資家との建設的な対話 など

100年企業を 目指すための 組織づくり

- 人財による持続的な
価値向上への基盤構築

- ☑イノベーション創出に向けた、
研究開発環境の整備

- ☑コーポレートガバナンスの
強化

- ☑IoTインフラの刷新

- ☑「モノづくり」の基盤強化

中期経営計画2027の定量目標

～財務目標とサステナブル関連目標～

		前年度	中期経営計画2027		[参考] 積水樹脂グループビジョン2030	
		実績(見通し)	目標値	[BM比]	目標値	[BM比]
財務目標	連結売上高	627億円	840億円以上	+213億円	1,000億円以上	+373億円
	(内、海外売上高)	(42億円)	(130億円以上)	(+88億円)	(200億円以上)	(+158億円)
	連結営業利益	62億円	85億円以上	+23億円	130億円以上	+68億円
	ROE	4.5%	7.0%以上	+2.5p	8.0%以上	+3.5p
サステナブル関連目標	中核人材の多様性 ※	25.2%	27%以上	+1.8p	30%以上	+4.8p
	ワウエイ®ラッシュの削減 (2022年3月期比)	11.0%削減	15%削減	+4.0p	25%削減	+14.0p
	サステナビリティ貢献製品の 連結売上高比率	55.4%	60%以上	+4.6p	70%以上	+14.6p

※管理職以上に占める、女性・外国人・キャリア採用者等の比率を指標とします。

◇人的資本の価値最大化

重点実施項目：人財の採用・定着と人的資本の価値最大化

従業員と会社の価値最大化へ

“従業員に期待する姿”と“会社が目指す姿”を定義し、価値最大化に向けて、
 「人事制度改定」と「組織風土改革」と「人財教育の充実」を実施する。

D&I（ダイバーシティ&インクルージョン）とウェルビーイング経営の推進

一人一人がその能力を最大限に発揮する職場環境づくりに取り組み、
 人も組織もイキイキと輝く企業グループにする。

2025年3月期～2027年3月期

意識改革期

意識・行動改革

- ・エンゲージメントサーベイによる
現状と課題の可視化
- ・働き方改革と育児・介護両立支援制度
の定着と拡充
- ・ポジティブアクション、障がい者採用（継続）

2028年3月期～2030年3月期

定着期

創造性・競争力の向上

- ・KPI達成状況の確認
PDCAと新たな課題設定
- ・従業員が心身ともに健康で
イキイキと働ける職場環境

D&I

（ダイバーシティ
&インクルージョン）

ウェル
ビーイング

ウェルビーイングな組織体で、従業員が
働きがいをもち、新たな価値創造に
取り組み、イキイキと活躍する
『月曜日の朝が楽しみな会社へ』

◇成長戦略による拡大

重点実施項目：成長戦略を早期に実践すると同時に、将来への仕込み

中期経営計画2027における成長戦略の重要テーマ

- ✓ 既存の成長戦略の施策を早期に収益化しつつ、次世代を見据えて技術に基づいた製品やサービスを開発する。
- ✓ 社会課題解決や環境調和への更なるニーズの高まりを捉え、サステナビリティ貢献製品の販売拡大を成長戦略の軸に据える。

目標と3カ年伸長率

【2027年3月期】

2024年3月期比

**連結
売上高** **+34%
以上**

2024年3月期比

**連結
営業利益** **+35%
以上**

(参考)

連結営業利益+のれん償却費+減価償却費で、2024年3月期比 50%以上の伸長を目指します。

3カ年の5つの取り組み

海外展開の強化(交通安全事業の拡大)

- ・既存の「常設型」交通安全製品とWEMASグループの「仮設型」保安用品を活用して、交通安全事業の海外展開を拡大
- ・将来の生産現地化も考慮し、アジアでも仮設分野まで視野を広げ、交通安全事業・製品の市場開拓を加速
- ・交通安全事業の東南アジアへの展開
- ・総物流関連事業の海外戦略再構築
- ・フェンス事業の海外進出等の検討 他

サステナビリティ貢献製品の販売開発強化

- ・サステナビリティ貢献製品・EX製品の販売強化
- ・広域認定制度の活用等による、リユース・リサイクルのスキーム構築 他

既存技術の深化と新技術獲得

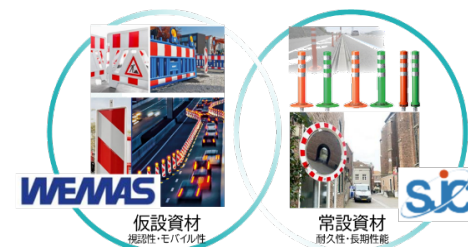
- ・安全と快適を追求するため、既存技術の深化と新技術の獲得を推進し、新たな事業領域に向けた技術革新を促進
- ・IoTプラットフォームの構築・音響技術を活用した新製品開発
- ・ロボット技術を活用し、省人化・省力化を提案
- ・透明電波吸収技術を活用したビジネス展開 他

市場・事業領域の転換

- ・既存製品の鉄道分野への展開、電力インフラ領域におけるビジネス拡大
- ・保守・メンテナンス分野へのソリューション提案
- ・自動運転等の次世代交通技術に対応する道路製品の開発 他

重点地域特化

- ・関東・北海道地域を重点戦略地域と位置付け、生産体制と共に販売人員を再配置 他



RFID透明電波吸収
・遮蔽パネル

サステナビリティ経営の推進

重点実施項目：サステナビリティ要素の経営への組み込み

サステナビリティ貢献製品による収益拡大

当社グループは、ビジネスを通じた社会の課題解決と持続可能な未来への貢献を重視し、「サステナビリティ貢献製品」を提供して収益拡大を目指す。

「サステナビリティ貢献製品EX」製品



防災・減災 国土強靱化

水位の遠隔監視による省力化



小型IoT水位センサ



小型軽量で設置が容易な簡易水位センサ。Webアプリでリモートで監視でき、管理を省力化できます

道路インフラの長寿命化



長耐久ガラスコーティングアルミ枠透明板



特殊なガラスコーティングにより透明性を長期保持することができる長寿命防音壁です

地球環境保全に関する取り組み

事業活動を通じて、脱炭素社会、サーキュラーエコノミー、生物多様性保全の実現に向けて積極的に取り組んでいく。

脱炭素社会 実現への貢献

- ・モノづくりの合理化や新たな製法の開発により、製品ごとのエネルギー消費量を削減
- ・調達時にはカーボンフットプリントを考慮
- ・グリーン電力の活用やカーボンクレジットの利用を促進

サーキュラーエコノミー 実現への貢献

- ・リデュース・リユース・リサイクルシステムの展開拡大
- ・自社製品の開発段階で、省包装に配慮した設計を推進

生物多様性 保全への貢献

- ・「生物多様性のための30by30アライアンス」への参画・支援継続
- ・環境省認定の「自然共生サイト」を始め、当社グループ敷地内の生物多様性保全エリア等における生態系維持と、将来世代への啓蒙活動の拠点としての同エリアの活用を継続



滋賀工場内の生物多様性保全エリアに生息するハッチョウトンボとサギソウ

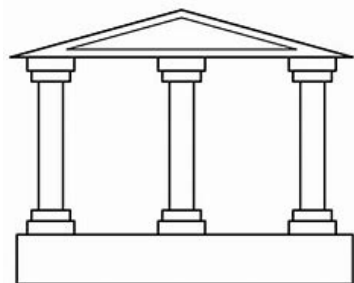
資本コストや株価を意識した取り組み

重点実施項目：資本効率の向上

資本財務戦略の長期的な方向性

「積水樹脂グループビジョン2030」の目標である**ROE8%を早期に実現**するとともに、株主資本コストを上回る水準である**ROE10%**という将来像を視野に入れながら、**収益性の向上と資本構成の最適化に取り組む。**

中期経営計画2027の各施策を推進し、『**PBR1倍**』の早期実現を目指す。



資本効率の向上
の**3本柱**

◇ 株主総還元の方針

2027年3月期まで、剰余金の配当と自己株式の取得を合わせた

総還元性向については100%以上の維持を目指す。

◇ 配当金の方針

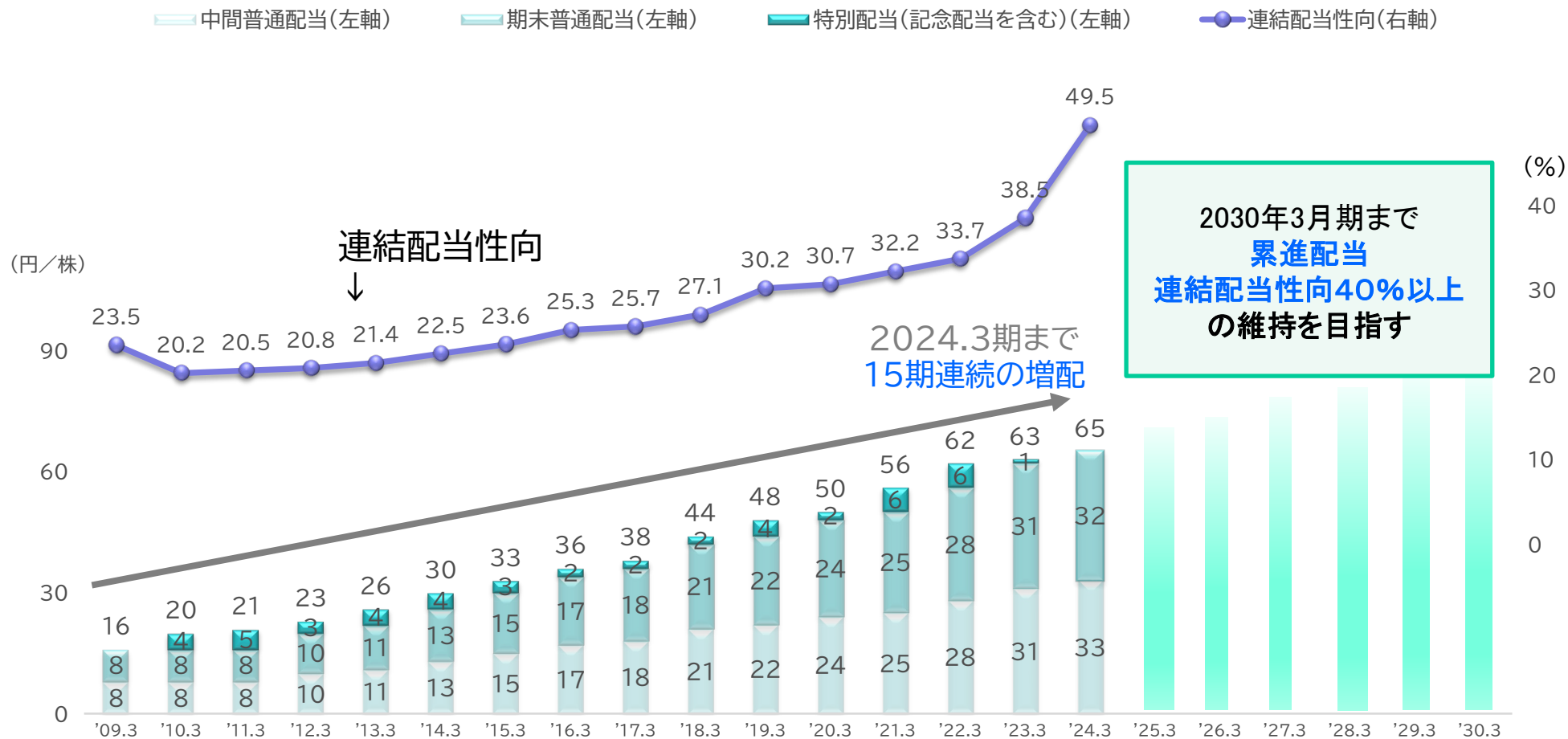
「積水樹脂グループビジョン2030」期間中(2030年3月期まで)は

累進配当を基本方針として実施し、

連結配当性向については40%以上の維持を目指す。

◇ 政策保有株式の縮減

政策保有株式縮減の取り組みをさらに加速させる。



資金ソース

営業CF
200~250億円

資産売却・
金融資産償還
70億円

負債による調達・
長期性資産取り崩し

戦略的支出

成長投資
200億円

総還元性向
100%以上

■ 戦略投資 150億円

- ・ 人的資本・DX 50億円
- ・ M&A・アライアンス
100億円

■ 拡大投資 50億円

■ 剰余金の配当

- ・ 累進配当
- ・ 配当性向40%以上

■ 自己株式の取得・消却

イノベーション創出に向けた、研究開発環境の整備

研究開発において、社外との共創や新しい技術・サービスの「種」を活用することで、今の事業分野を超えた新しい製品やサービスの創造に注力する。

(写真は現在の道夢道)



道夢道リニューアル／滋賀県
(積水樹脂) <2025年度中>



テクノロジー・イノベーション・センター／
栃木県 (日本ライナー) <2025年度中>

～試験検証インフラかつ未来の都市空間に
対応する共創施設に～

コーポレートガバナンスの強化

当社グループの目標とステークホルダーが期待する方向性は、長期的には「企業価値の向上」という共通の目標に向かって収束する。コーポレートガバナンスの強化を通じて、当社グループの役員・従業員が確実に「価値向上」に向けて取り組む仕組みを構築する。

ITインフラの刷新

一人当たりの生産性を最大化するためには、人財を「単なる作業」から解放し、仕事の内容を「価値創造」に変革させることが不可欠となる。段階的にITインフラを刷新し、当社グループ全体の業務改革につなげる。

- ・新基幹システムの導入(経営情報の一元管理 / グループ共通基盤の整備 他)
- ・顧客管理・営業支援システムの利用拡大(受注確度の向上 他)
- ・生産情報のデジタル化(工程管理の効率化 / 生産に係る情報集約 他)

「モノづくり」の基盤強化

メーカーの中核である「モノづくり」を、グループ全体の生産戦略や製造資本戦略、技術伝承などと統括し、長期的な視点で生産・物流拠点の最適化を進める。