

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経営を中心に据えた革新と創造」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。

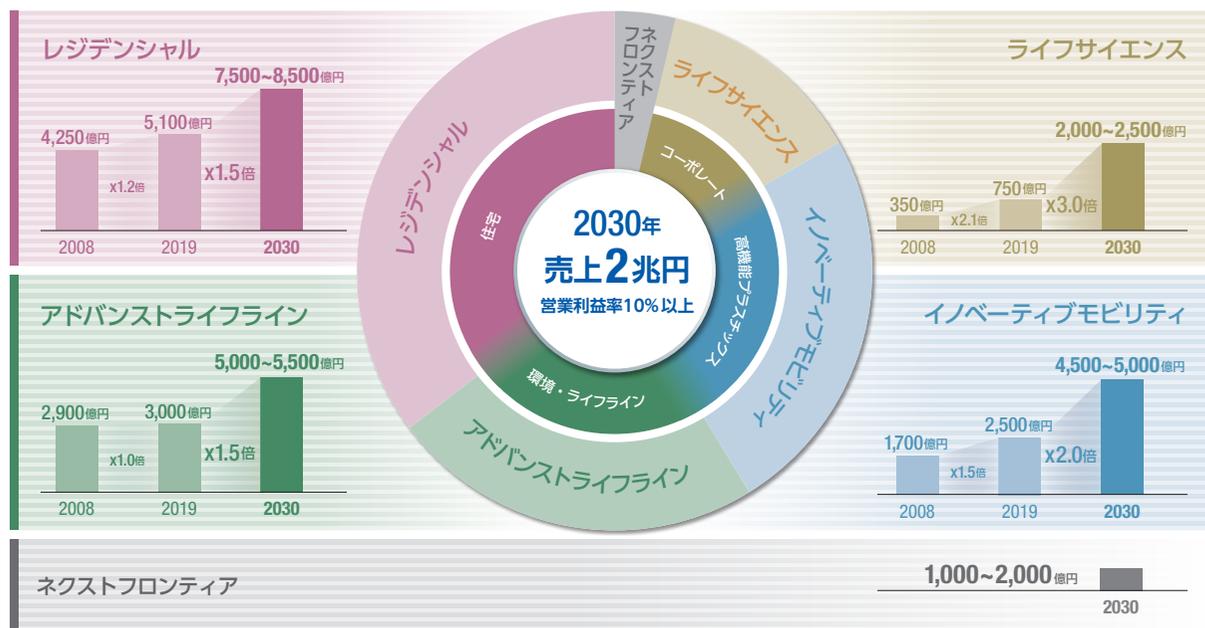
業容倍増という大きな目標に向けて、各ドメインが掲げる社会課題解決への貢献を通じ、売上、営業利益の拡大を追求すると共に、「持続経営力」を意識した経営により、よりサステナブルな貢献の拡大をはかります。

「ESG経営を中心に据えた革新と創造」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



長期ビジョン「Vision 2030」

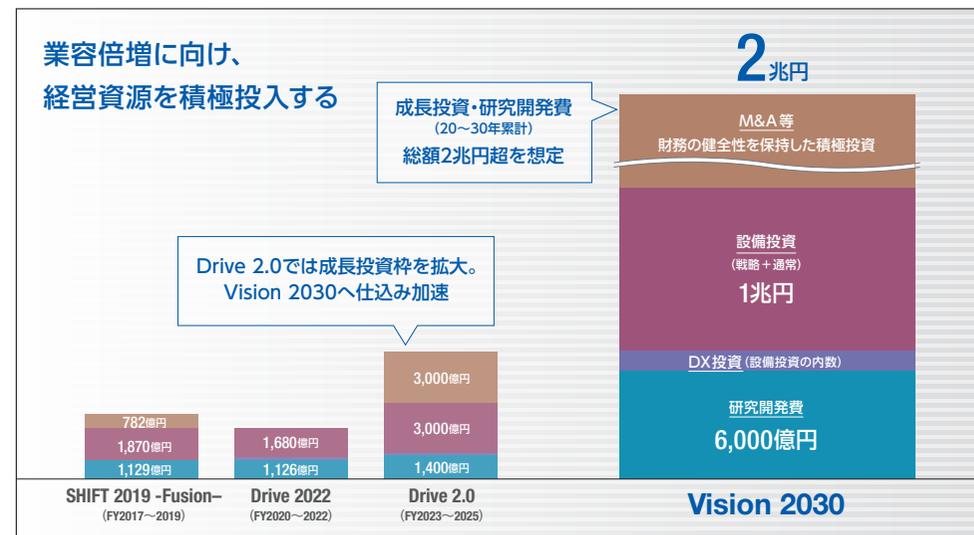
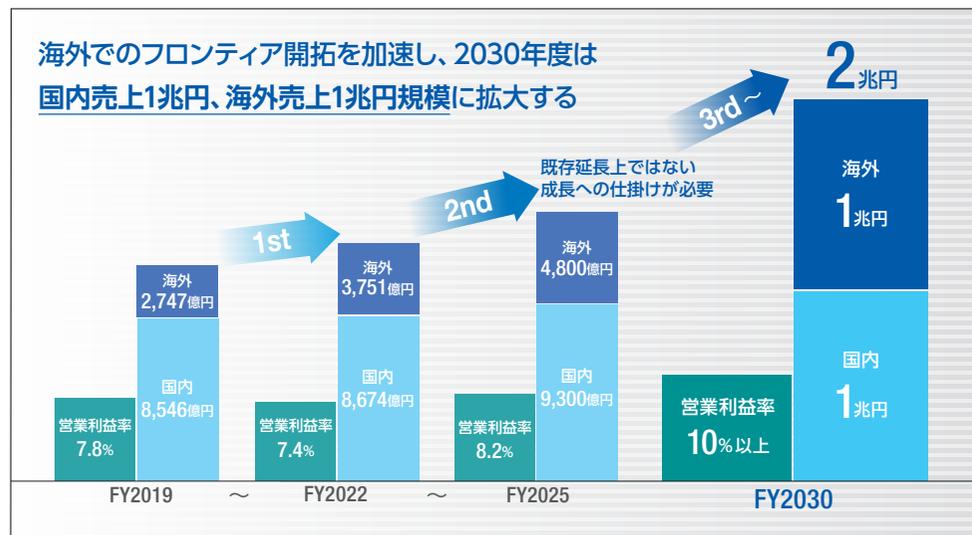
成長イメージと戦略投資



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1.5~3倍に成長させ、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。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へ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、コロナ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きます。



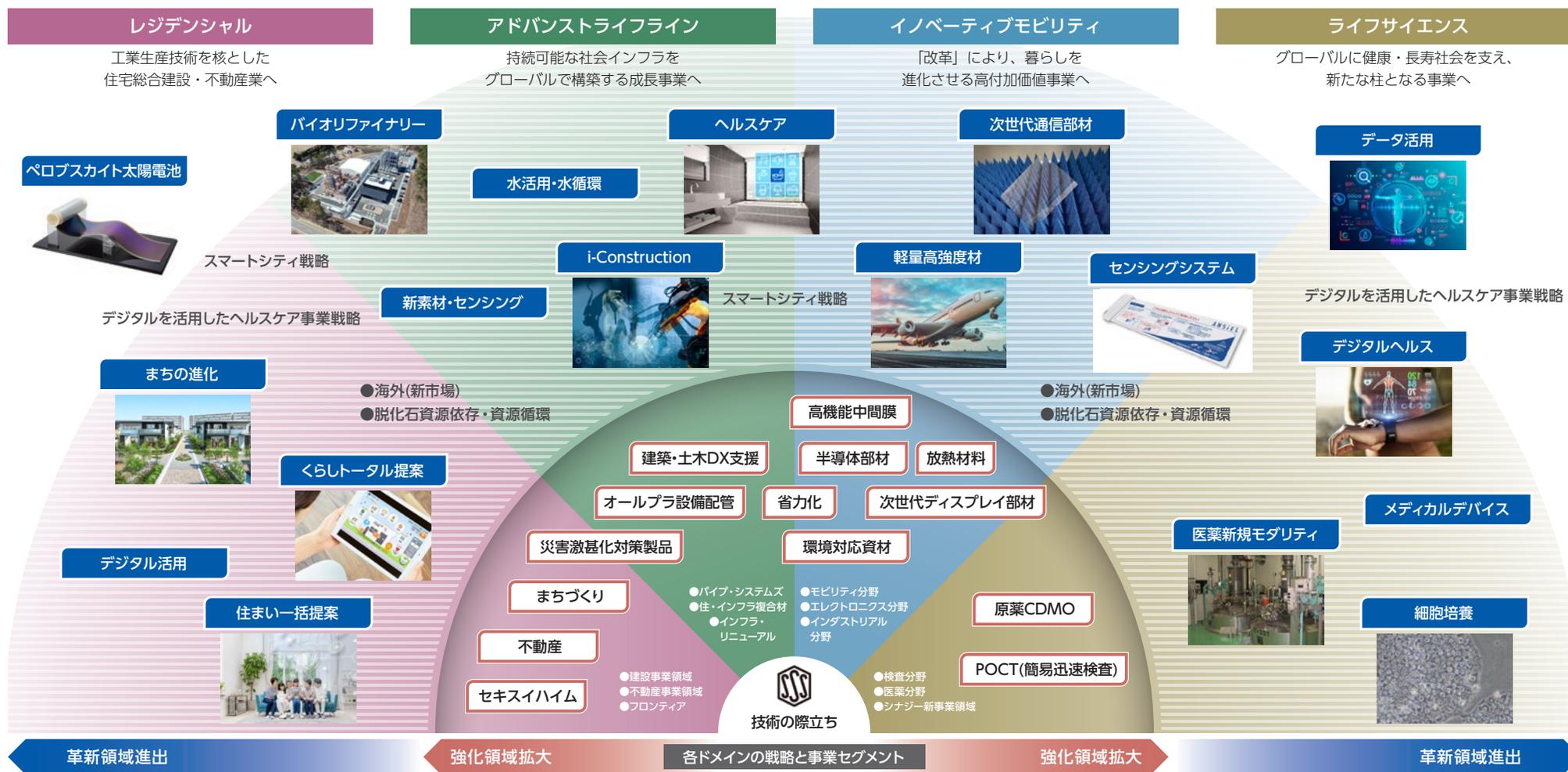
長期ビジョン「Vision 2030」

長期ビジョン達成に向けた羅針盤「戦略領域マップ」

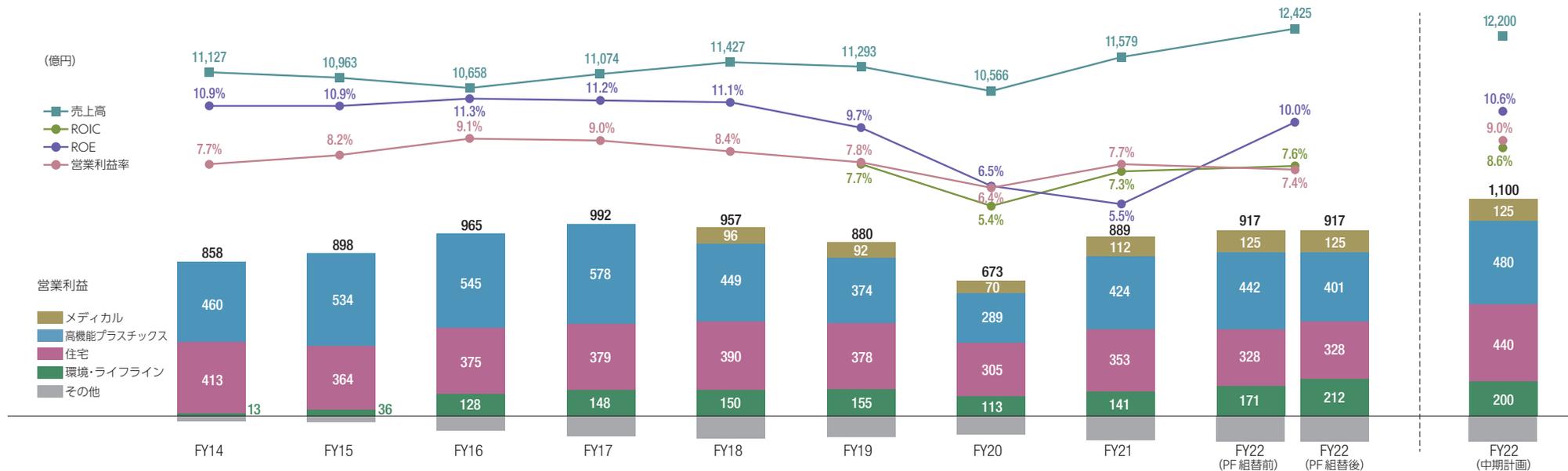
全社で策定した「戦略領域マップ」を、長期ビジョン実現のための羅針盤とし、強化領域の拡大と革新領域への進出を実行してまいります。技術の際立ちを起点として4つのドメインで各事業のポートフォリオを変革します。現有事業の延長線上で重点拡大する領域を「強化領域」として定めており、ここに集中的に資金を投下し、当社の持続的成長を牽引します。

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（▶P.29 主要7テーマ→事業化推進）



中期経営計画の振り返り



外部環境	2014年4月 消費増税 5%→8%	2016年1月 急速な円高進行	2018年3月 世界貿易摩擦懸念台頭	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
------	-----------------------	--------------------	-----------------------	-------------------------	-------------------------	--------------------------

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

	SHINKAI-Advance 2016 (FY2014-2016)	SHIFT 2019 -Fusion- (FY2017-2019)	Drive 2022 (FY2020-2022)
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	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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

主なM&A・戦略投資	2015年6月 タイ・塩化塩ビ樹脂工場稼働 2015年12月 エーディア社買収	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 メキシコ・中間膜新ライン稼働 2017年12月 ソフランウイズ社買収	2018年4月 国内・車輻外装部材新工場稼働 2018年12月 VEREDUS LABORATORIES 社買収 2018~19年 タイ・中国・フォーム新工場稼働	2019年11月 AIM Aerospace 社買収 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 オランダ・鉄道向けFFU製まくら木増産決定	2022年9月 XenoTech社株式譲渡 2022年11月 米国・フォーム材料増産決定 2023年1月 米国・放熱材料増産決定
------------	--	---	--	--	---

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。[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。

企業価値向上への3つの取り組み

① 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 <ul style="list-style-type: none"> ● 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
② 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 <ul style="list-style-type: none"> ● 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（メリハリある資本配分） ● 成長ドライバー拡大と弛まめ構造改革
③ 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 <ul style="list-style-type: none"> ● マテリアリティに基づく全社KPIの取り組み強化 ● 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



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(▶P.45)を設定しました。

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



成長期待事業	重要テーマ	コア技術	投資効果発現時期			
			2023	2024	2025	2026~
航空機分野展開	<ul style="list-style-type: none"> ● 新用途展開 ● エアモビリティ市場への参入 	成型加工			●	→
次世代通信部材	<ul style="list-style-type: none"> ● 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			●	→
スマートシティ戦略	<ul style="list-style-type: none"> ● 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	●	→	→	→
インフラ材海外展開	<ul style="list-style-type: none"> ● 海外マーケティング強化 	インフラ材料			●	→
医薬CDMO新領域	<ul style="list-style-type: none"> ● 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			●	→
ペロブスカイト太陽電池	<ul style="list-style-type: none"> ● 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			●	→
バイオリファイナリー	<ul style="list-style-type: none"> ● 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				●

■ : 効果発現開始 ■ : 本格効果発現

2026年度~事業化

2025年度事業規模190億円~

2025年度事業規模10億円~

2025年度事業規模250億円~

2025年度事業規模100億円~

M&Aによる拡大検討

2025年度事業規模5億円~

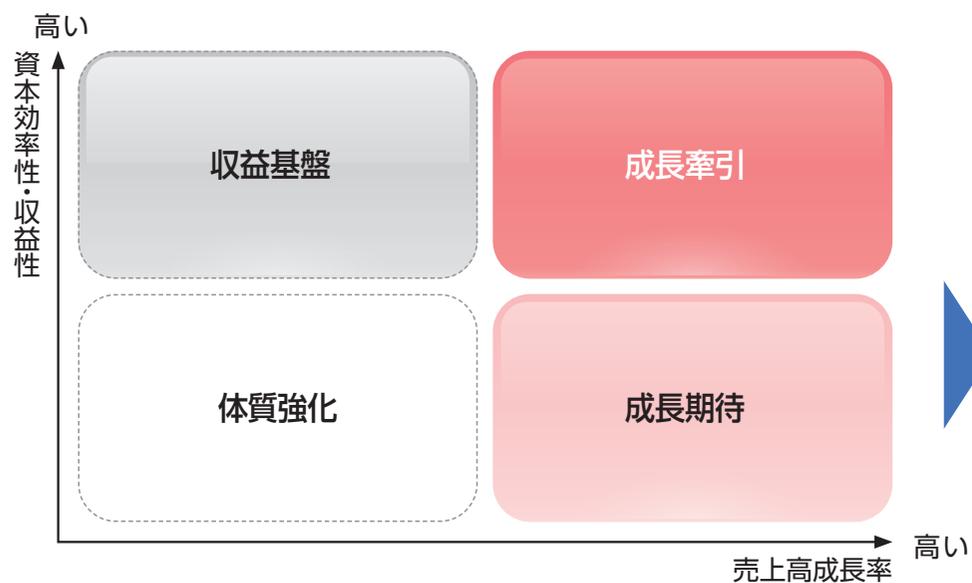
中期経営計画「Drive 2.0」(FY2023-2025)

基本戦略 ② 現有事業強化 - 利益効率 -

「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。
 成長分野に重点的に資源配分を実行します。
 2025年度までの利益増分(EBITDA)の90%以上を「成長牽引」「成長期待」事業で獲得していきます。



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)	海外検査システム	管路更生 耐火・不燃材料 建築・プラント配管材 機能材 (鉄道枕木等)	
成長期待事業	成型品・センシング	医療(CDMO)		まちづくり 不動産 (買取再販等)
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				

- 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)
 - ・戦略上の位置づけ、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

利益増分(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)

基本戦略 ③ ESG経営基盤強化 – 信頼性 –

「成長加速」「利益効率」「信頼性」を支える経営基盤へと強化。下表に記載した通り、当社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。挑戦風土の醸成や成長を牽引するビジネスリーダーの増強など人的資本への取り組みも強化していきます。前中期経営計画で新たにKPIとして採用しているROIC(投下資本利益率)は、資本効率改善指標に加え事業ポートフォリオ変革においても重要指標として活用します。また、ESG重要課題として定めた長期持続性に関するそれぞれの取り組みが広義の「資本コスト」をどれだけ抑制できるかという視点でモニタリングします。積水化学グループでは、ROICと資本コストの差を、当社の企業価値向上を測る「セクスイ・サステナブル・スプレッド(ROICスプレッド)」と定義しています。従業員一人ひとりが自らの仕事が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。

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 支援制度も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
内部統制	<p>安全・品質・法務/倫理、会計・情報管理</p> <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)

持続経営力強化

売上高・営業利益に続く第3の指標

ROIC(投下資本利益率)向上

実質ベースで約1%の向上を目指す

$$\frac{\text{税引後 営業利益}}{\text{投下資本}} = \frac{\text{税引後 営業利益}}{\text{売上}} \times \frac{\text{売上}}{\text{投下資本 (運転資本* + 固定資産)}}$$

【施策展開】

- ・限界利益の拡大
- ・生産性向上、固定費抑制

*運転資本=売上債権+在庫-買入債務-前受金

- ・適切な資本投下によるリターン確度向上
- ・工場稼働率向上、在庫適正化
- ・建売拡販に伴う資産レベル・回転率管理

資本コストを下回る事業・製品については見極めを検討

長期的成長を下支えする 広義の資本コスト抑制 ▶ 中・長期視点での財務・非財務資本への先行投資

財務・資本政策：負債も活用し、成長に向けた投資を積極化

リスクの軽減・回避：[安全、品質、会計、法務・倫理、情報管理]の徹底によるリスク抑え込み

将来への投資：ESG投資(DX・環境貢献・人的資本への先行投資・挑戦風土の醸成(リスキル等))

セクスイ・サステナブル・スプレッド(ROICスプレッド)の拡大



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成長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は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ました。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」「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

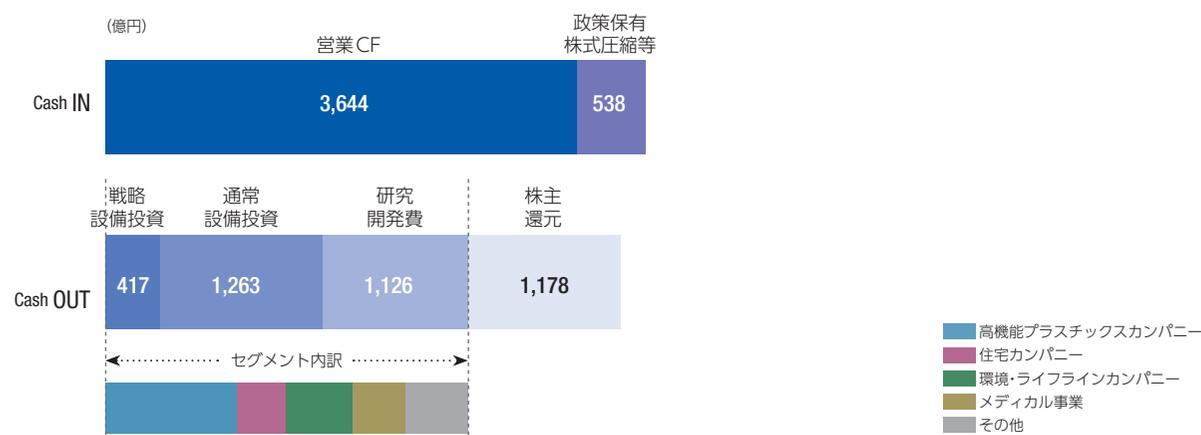
(億円)

	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

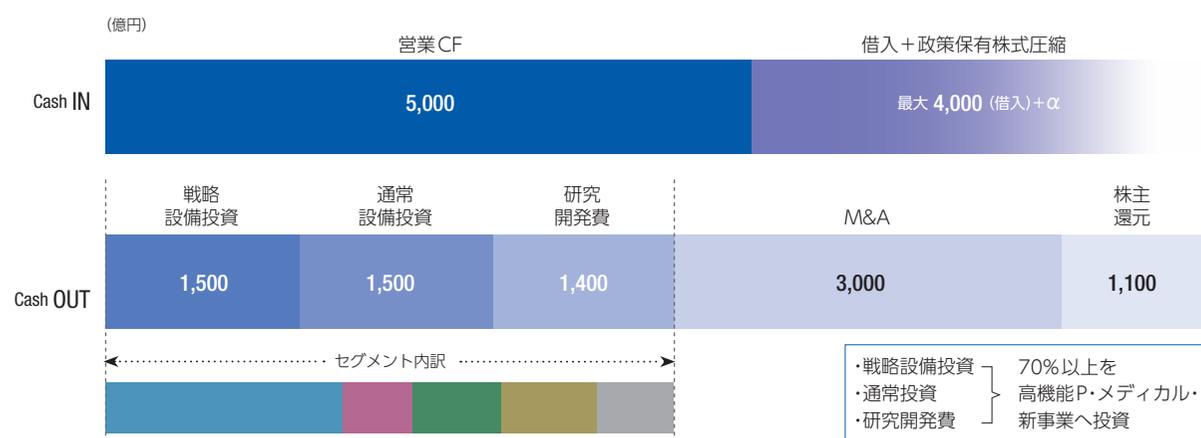
主な戦略設備投資 (FY2020-2022)

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

Drive 2022 (FY2020-2022)



Drive 2.0 (FY2023-2025)

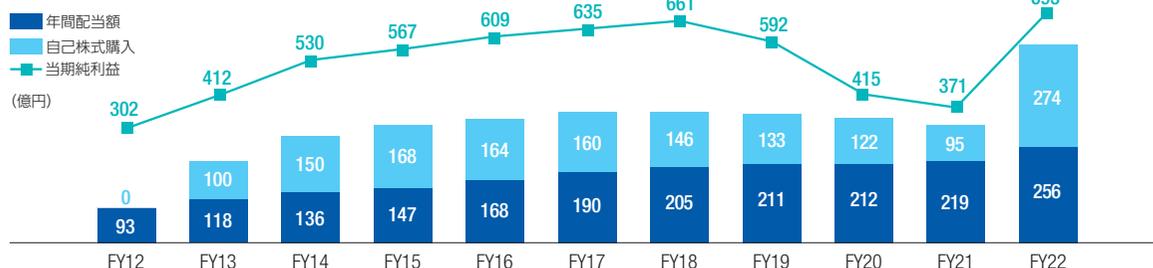


中期経営計画「Drive 2.0」(FY2023-2025)

株主還元

中期経営計画では、株主の皆様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倍以下であれば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	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

	FY12	FY13	FY14	FY15	FY16	FY17	FY18	FY19	FY20	FY21	FY22
1株当たり純利益	58.5円	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
1株当たり配当金	18円	23円	27円	30円	35円	40円	44円	46円	47円	49円	59円
配当性向	30.8%	28.7%	25.8%	26.1%	27.7%	29.9%	31.0%	35.7%	51.1%	58.9%	37.0%
自己株式取得(億円)	0	100	150	168	164	160	146	133	122	95	274
総還元性向*1	30.8%	52.9%	54.0%	55.5%	54.5%	55.1%	53.0%	58.1%	80.4%	84.6%	76.5%
DOE*2	2.4%	2.7%	2.8%	2.8%	3.1%	3.3%	3.4%	3.5%	3.3%	3.3%	3.7%
自己株式消却(万株)	700	—	1,200	1,000	—	1,000	800	800	800	500	1,500

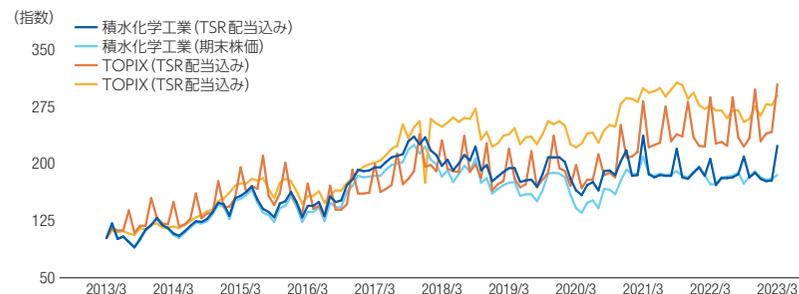
*1 総還元性向 = (自己株式取得額 + 配当総額) ÷ 当期純利益 *2 DOE(自己資本配当率) = 年間配当額 / 期中平均自己資本

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	累積
積水化学	+10.0%	+41.7%	+12.3%	+14.3%	+2.7%	+120.5%	+8.2%	
TOPIX	+5.8%	+53.4%	+15.3%	+31.8%	+5.7%	+142.1%	+9.2%	
TOPIX化学	+4.8%	+30.4%	+9.3%	+16.2%	+3.1%	+184.9%	+11.0%	

過去10年間のTSRと株価パフォーマンス*



*2013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)
FY12	1,042	590	1,032
FY13	1,448	900	1,073
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

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遮熱膜や遮音膜、ヘッドアップディスプレイ用くさび膜など、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、中間膜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。

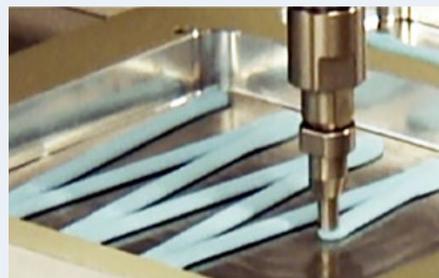
成長牽引

ヘッドアップディスプレイ+遮熱機能



遮熱中間膜は、自動車ガラスの遮熱性を高め、日射しによる車内の温度上昇を軽減し、エアコン負荷を抑えます。当社が実施したEVでの実車評価では約20%の消費電力の削減が確認されました。EVの省エネ、航続距離の延長に貢献します。

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材料。高い熱伝導性と低アウトガス性が特徴です。

航空機向け部材



航空機内外装部品、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。今後は、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もはかります。

事業戦略

● 中間膜

高機能膜比率の向上(HUD用/熱系/デザイン系拡大)
HUD用 130%伸長(FY22→FY25) ※販売数量ベース

● 放熱材料

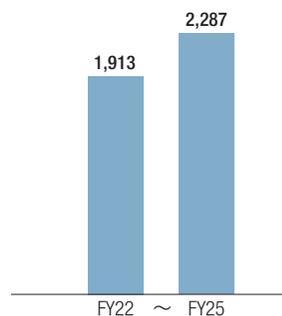
欧米中心にEV向け拡販加速
放熱材料売上高 200%伸長(FY22→FY25)

● Aerospace社

エンジン部材拡大、
非航空機向け(ドローン、空飛ぶクルマ)製品展開

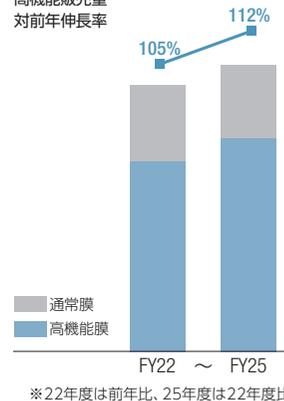
モビリティ分野売上高

(億円)



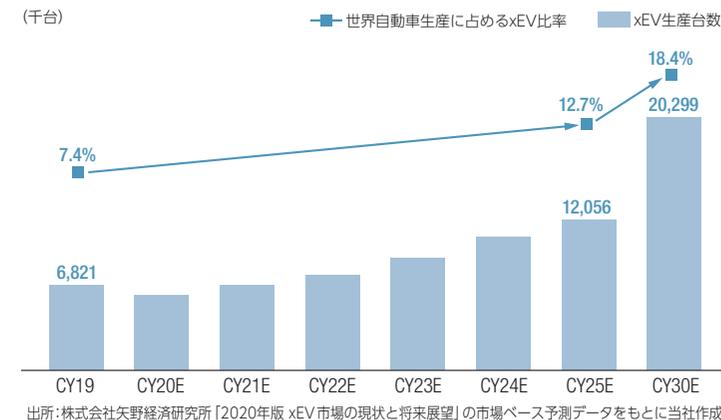
KPI: 高機能中間膜拡販

高機能販売量
対前年伸長率



世界xEV生産台数推移

(千台)



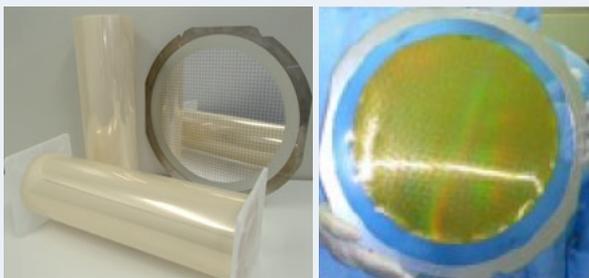
中期経営計画「Drive 2.0」(FY2023-2025)

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。

成長牽引

耐熱セルファ(半導体工程材料)



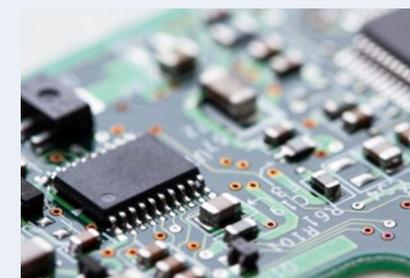
高い接着性と易剥離を両立させたUV剥離テープです。UV照射によりテープと被着体の間にガスを発生させ、密着力をゼロにして簡単に剥がすことが可能です。通信技術の進化にともなって微細化・薄膜化するウェハを、損傷なく加工することができます。

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、技術サービス力に高い評価を得ています。

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

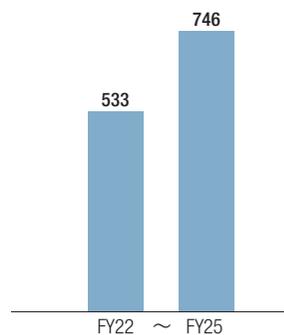
バイオマス系接合材(テープ、フォーム)、弾性接着樹脂拡販

●次世代ディスプレイ

OLED封止材拡販

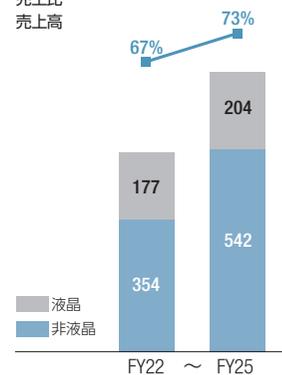
エレクトロニクス分野売上高

(億円)



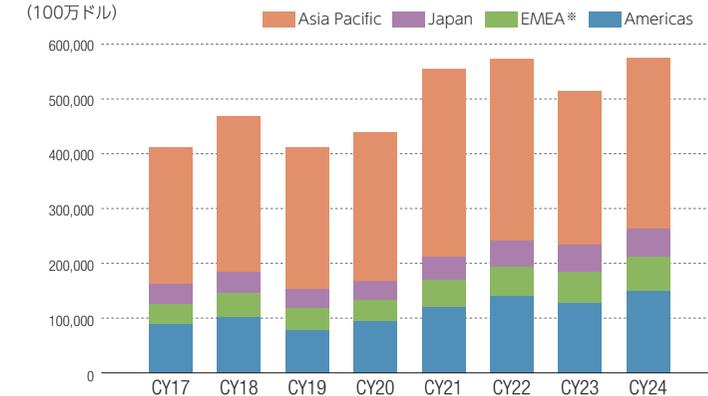
KPI:非液晶分野注力

売上比
売上高



世界半導体地域別市場予測

(100万ドル)



出所:各種資料をもとに当社推計

* EMEA: Europe, Middle East & Africa

中期経営計画「Drive 2.0」(FY2023-2025)

注力事業の戦略 「海外検査システム」 「医療(CDMO)」

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、米国でのOTC^{*1}市場参入・MDx^{*2}製品の確実な上市、中国では国産化対応による凝固領域の継続拡大と免疫領域参入、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^{*3}の強化による新規大型案件獲得、酵素領域では英国工場でのGMP^{*4}施設本格稼働による

CDMO事業拡大、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 処方箋無しで購入可能な一般用医薬品 ^{*}2 遺伝子の検出を伴う診断 ^{*}3 治験薬製造や合成法の最適化 ^{*}4 医薬品の製造と品質に関する基準

成長牽引

成長期待

遺伝子検査(MDx)開発センター



米国サンディエゴの遺伝子検査開発センターでは、呼吸器感染症などの遺伝子POC検査薬(μ-Chip)および測定機器の開発に取り組んでいます。グローバルで急速に拡大している遺伝子POC検査需要を獲得します。

CDMO



既存の低分子原薬CDMO事業をベースに、M&Aも活用し、提案型のCDMO事業基盤を構築します。この基盤を中分子・高分子分野にも展開し、製薬企業との関係強化を狙います。

化学合成足場材

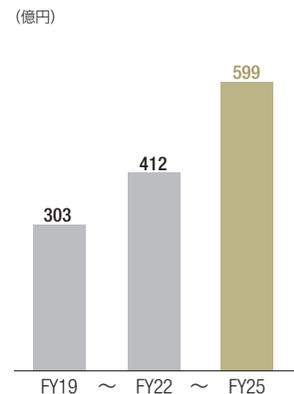


再生医療を支える足場材は、培養中の細胞を容器へ接着させるための親和性材料です。合わせガラス用中間膜と同じPVB樹脂を活用しています。2024年の上市を目指しています。

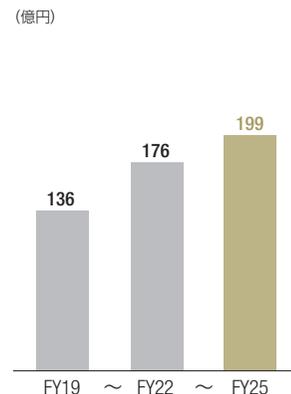
事業戦略

- 欧米
 - OTC市場参入、遺伝子検査等の領域拡大
- 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
- CDMO
 - 英国GMP施設本格稼働によるCDMO事業拡大

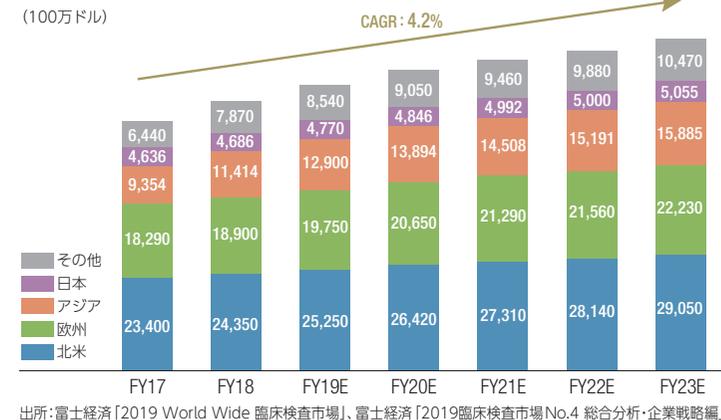
検査海外分野売上高



医療分野売上高



地域別臨床検査市場



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」

成長牽引

「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、4事業合わせた売上規模は当該カンパニーの約33%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や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、中国など世界33カ国で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(鉄道分野は2023年から)となったことから、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。この需要の強まりを受け、当社は現在オランダに新工場を建設中です。2023年度下期の稼働開始を予定しており、生産能力はこれまでの1.8倍に拡大します。

建築・プラント配管材

超純水用配管



管内面の表面粗さは平滑で、生菌の繁殖やコンタミリスクを抑制します。微細化が進む半導体分野を中心に超純水が必要とされる先端産業向けに受注が拡大しています。

機能材

鉄道用枕木



耐水性・耐久性に優れた樹脂製枕木。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年度下期に稼働予定。海外展開を加速します。

耐火・不燃材料

不燃ウレタン



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の防止に寄与します。

管路更生

SPR工法



既設管の内側に施工。道路を掘り返さずに老朽化した下水道をリニューアルできるため、少工数かつ短工期で施工でき、天候に左右されず、工事騒音も抑えることが可能です。また、廃棄物の大幅な削減も実現できます。

事業戦略

●建築・プラント配管材

軽量・耐薬品性・耐食性等、樹脂の特性を活かし金属代替を加速
プラント設備(半導体関連)投資需要獲得に向けた生産能力増強

●機能材

鉄道用枕木の海外展開加速

●耐火・不燃材料

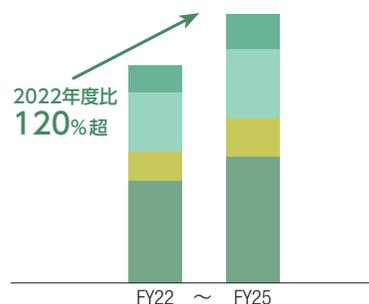
新製品(防火区画貫通措置材・吹付発泡断熱材)による新市場創出

●管路更生

工期短縮、周辺環境への負荷低減に資する新工法の投入
海外新規顧客獲得

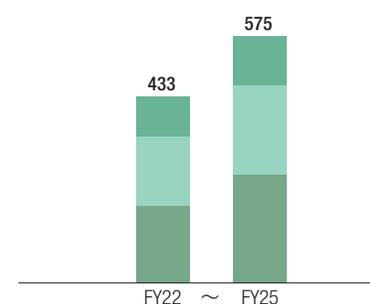
4事業の売上高

(億円) 管路更生
耐火・不燃材料
機能材
建築・プラント配管材



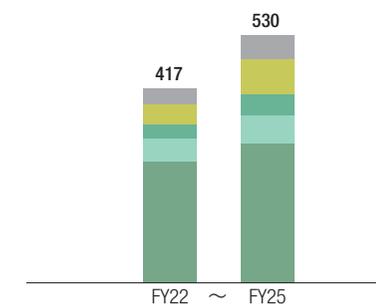
重点拡大製品売上高

(億円) インフラ・リニューアル
住・インフラ複合材
パイプ・システムズ



海外売上高

(億円) 更生
プラント
PVC
機能材
その他



中期経営計画「Drive 2.0」(FY2023-2025)

注力事業の戦略 「まちづくり」 「不動産(買取再販等)」 「成型品・センシング」

成長期待

2019年度から発足したまちづくり事業は、カンパニーと全社の「融合」の象徴となる事業として結実し、大きな成果をあげることができました。

すでに2025年度までの売上予定物件の仕入れが完了しており、適切なプロジェクト進捗管理に取り組むと共に、

さらなる事業拡大に向け、次中期への仕込みや、ブランド進化に注力しています。

不動産事業ではマンションリノベーション事業を展開するリノベる社との資本業務提携により買取再販の活性化をはかります。

高機能プラスチックカンパニーに属する「成型品・センシング」では、モバイル端末から自動車、ヘルスケア等幅広い用途に使える高感度・薄型圧電センサーを開発。今後は介護・臨床領域へ拡大していきます。

まちづくり



積水化学グループのインフラ資材を結集し、災害に強く、サステナブルなまちの創出で他社との差別化をはかります。プロジェクト数は順調に拡大しており、さらなる事業拡大を目指します。

買取再販ブランド Beハイム



お客様からセキスイハイムを適正価格で買取り、当社グループが品質・性能向上のためのリフォームを行って再販します。次世代に不動産価値を継承することで買主・売主双方のメリットを創出し、脱スクラップ&ビルドによりサステナブルな循環型社会の構築に貢献します。

見守りセンサー「アンシエル」



独自の発泡体技術を応用して生まれた離床見守りセンサーです。検知精度、カスタマイズ性の高さと設置のしやすさが、事故予防と介護スタッフの負担軽減に貢献します。

事業戦略

● まちづくり

専任増員による土地仕入れ強化およびプロジェクト拡大累計売出プロジェクト件数9件→18件(FY22→FY25)

● 不動産

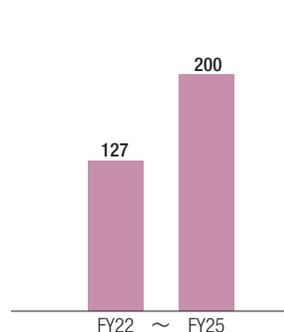
リフォーム事業との協業強化によりBeハイム売上棟数拡大 89棟→270棟(FY22→FY25)

● センシングデバイス

介護・臨床領域への拡大

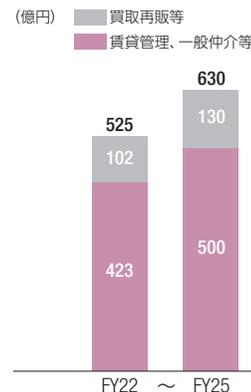
まちづくり事業売上高

(億円)

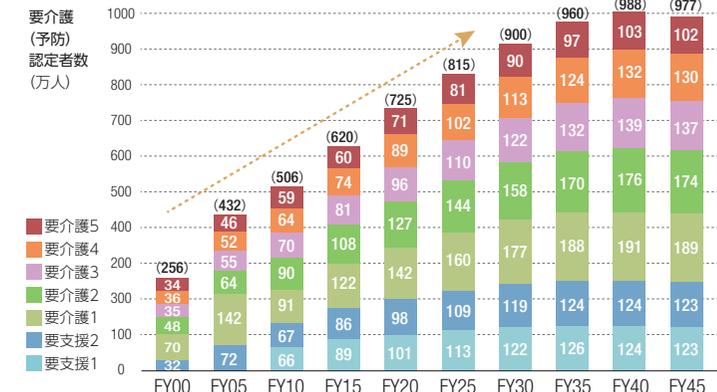


不動産事業売上高

(億円)



要介護(要支援)認定者の将来推計



出典: 経済産業省「将来の介護需給に対する高齢者ケアシステムに関する研究会 報告書」 2018年4月

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」

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。

収益基盤

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(高耐震、高気密、高断熱)な住宅を安定供給しています。ファーストバイヤーを中心に安定した需要が見込まれる分譲・建売住宅の拡販に注力していきます。

リフォーム事業



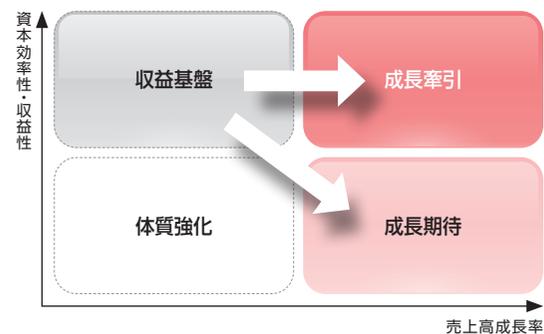
住宅の改修・リフォームを提案しています。これまではセキスイハイムにお住まいのお客様が中心でしたが、さらなる事業拡大に向け、外販リフォームにも注力していきます。

管材事業

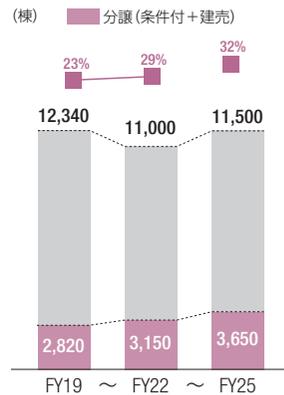


住宅やビルなど建築物向けの給排水管や空調配管をはじめ工場向けのバルブや高機能管、上下水道・ガスなど社会インフラ向けの易施工・工期短縮に資する配管資材を提供しています。従来からの強みである耐震性や耐腐食性に加え、耐圧・高排水などの機能を強化し、金属代替を加速します。

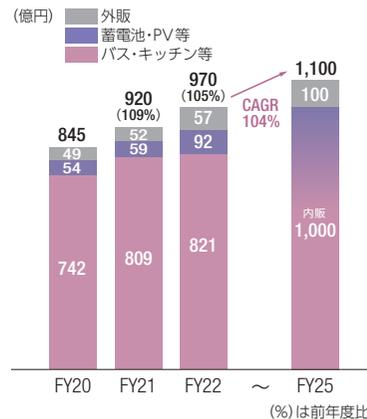
収益基盤で獲得したキャッシュを分配



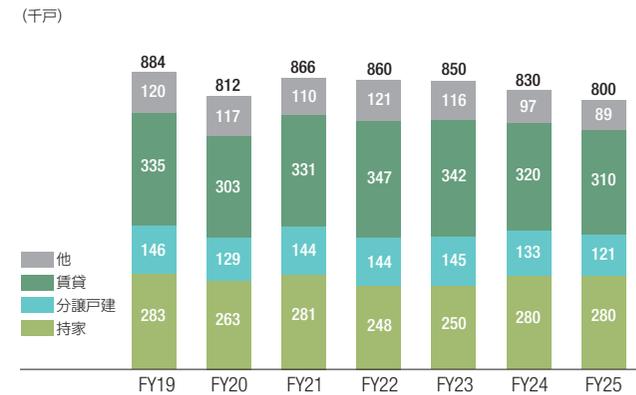
受注棟数・分譲比率



リフォーム商材別受注高



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。予測値は当社推定

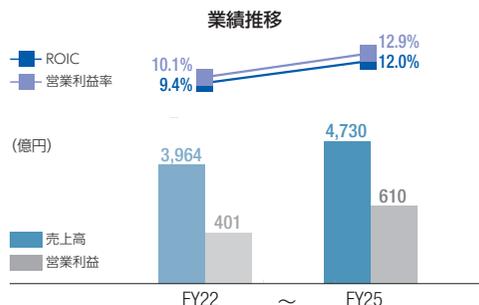
中期経営計画「Drive 2.0」(FY2023-2025)

セグメント状況 (事業内容、2022年度の振り返り)

高機能プラスチックカンパニー

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、その他さまざま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。

2022年度は、世界的な自動車減産、第2四半期以降のスマートフォンの在庫調整などによるエレクトロニクス市況の低迷の影響を、売値の改善、高機能品の拡販、コストダウンにより挽回をはかりましたが、増収・減益となりました。

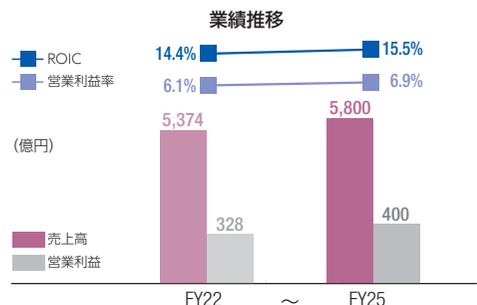


- 主なROIC向上施策
- ・ M&A、成長投資のリターン加速
 - ・ 高機能品へのシフトによるさらなる収益力強化

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。

2022年度は、新築住宅、リフォーム、不動産、まちづくりの各事業が増収となり、カンパニーとして過去最高売上高となりましたが、特に新築住宅事業において部材価格高騰の影響を受け、減益となりました。

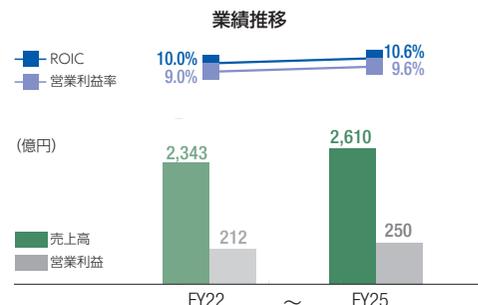


- 主なROIC向上施策
- ・ 土地、建売在庫の回転率向上
 - ・ 生産・施工における自動化および平準化推進

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。

2022年度は、国内の非住宅建築市況が低調であったことに加え、第3四半期以降の住宅需要減少の影響を受けましたが、売値改善によるスプレッドの確保、国内外のプラント設備(半導体関連)投資需要が堅調であったことなどにより増収、営業利益は過去最高益更新となりました。

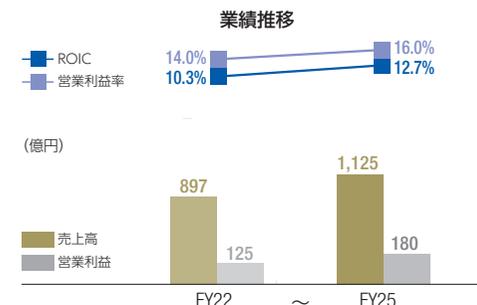


- 主なROIC向上施策
- ・ 原料・売値スプレッドの維持
 - ・ DX投資加速による生産性改善

メディカル事業

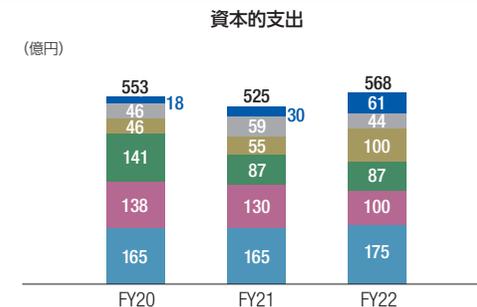
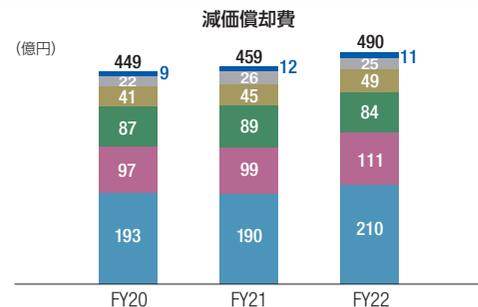
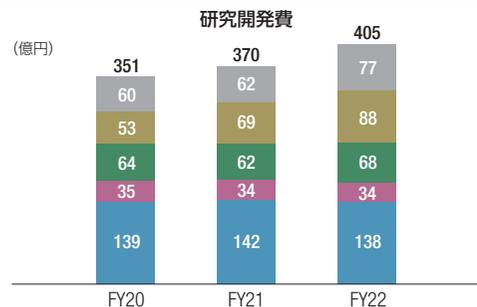
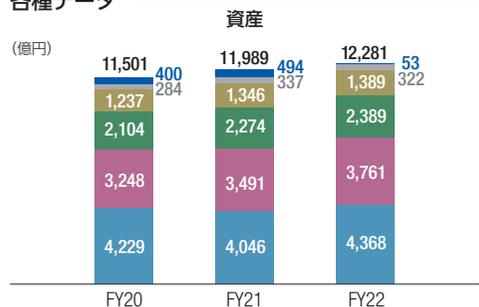
検査薬・自動分析装置・採血管の製造・販売を行う「検査事業」と、医薬・酵素事業、創薬支援事業、SMCLセンターの3事業からなる「医療事業」で構成され、グローバルに事業展開しています。

2022年度は、国内外の生活習慣病の外来検査需要が回復したこと、および米国でのインフルエンザ検査キット拡販、医療事業の新規原薬販売が堅調に推移したことにより、増収、営業利益は過去最高益更新となりました。



- 主なROIC向上施策
- ・ 成長投資のリターン加速
 - ・ 製品別適正在庫水準維持

各種データ



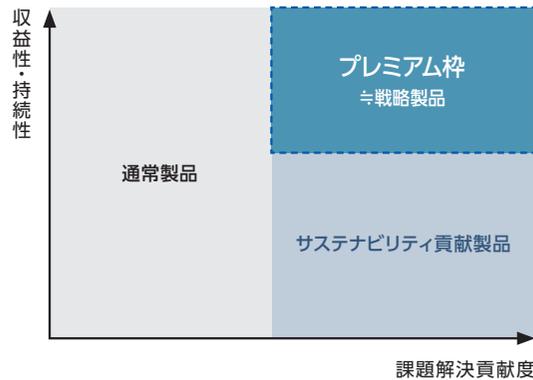
■ 高機能プラスチックカンパニー ■ 住宅カンパニー ■ 環境・ライフラインカンパニー ■ メディカル事業 ■ その他 ■ 全社・消去

サステナビリティ貢献製品

基本的な考え方

積水化学グループは、サステナビリティ貢献製品を、私たちが目指す「サステナブルな社会の実現と当社グループの持続的な成長の“両立”」を最も表すものと位置づけています。サステナビリティ貢献製品の創出と拡大を通じ、SDGsをはじめとする社会課題解決への貢献を高め、企業としての成長を目指しています。戦略領域マップ(▶P.26)における「強化領域」の製品群の大半はサステナビリティ貢献製品であり、当社グループの成長を牽引する製品群を意味しています。

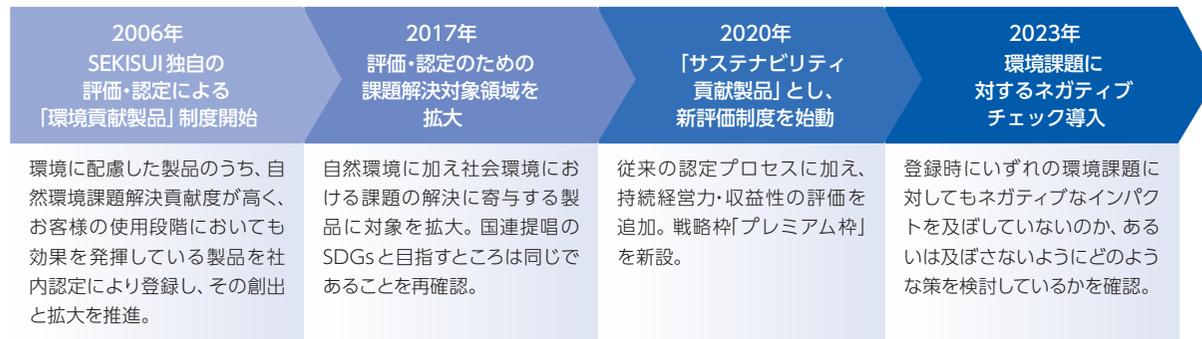
サステナビリティ貢献製品の概念



プレミアム枠製品代表例
 ZEH仕様住宅(住宅)、FFU(環境・ライフライン)、
 HUD×遮熱中間膜(高機能)、血液凝固・POCT・原薬(メディカル)

社会課題解決に貢献する製品を戦略的に拡大していくための戦略枠として「プレミアム枠」を設け、中期目標を設定し拡大にコミットしています。社会課題解決と収益性を両立する戦略を立て、課題解決への貢献を加速することを目的としています。

貢献製品評価制度の進化

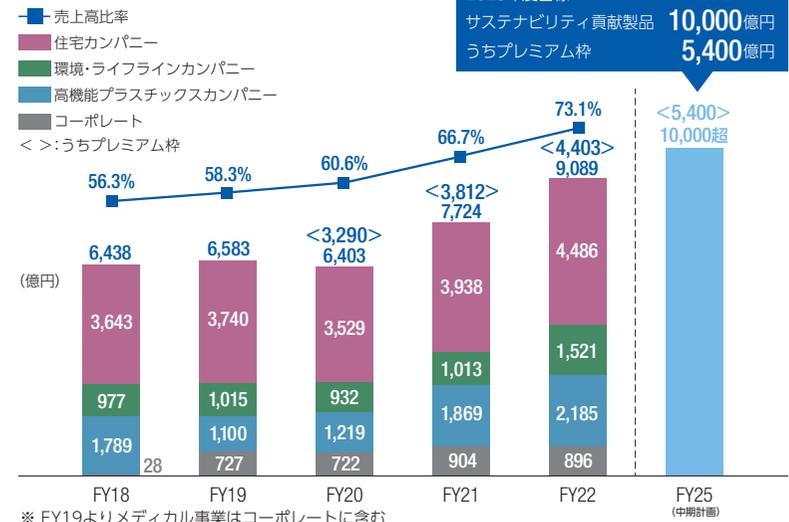


製品環境影響評価の実施

積水化学グループでは、製品の企画・開発時に、製品のライフサイクルすべての段階で、環境影響評価を実施しています。製品の上市後、サステナビリティ貢献製品の認定時には、この環境影響評価を前提として、社内基準をもとに社会課題解決への貢献度を判断しています。



サステナビリティ貢献製品の売上高・売上高比率



サステナビリティ貢献製品の登録件数

2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年3月末時点登録件数
18件	5件	12件	28件	18件	198件

持続性確認評価

※「持続性評価」によって、製品の持続性や潜在的なリスクが確認され、リスクマネジメントおよびサプライチェーンマネジメントの体制更新によって全社で対応が進みました。このことをうけて「持続性評価」は2022年度に実施を完了しました。

内部統制
 企業に深刻な影響を及ぼす事故や災害に対応できるよう、安全、環境、品質、コンプライアンス、人権などに配慮した事業計画や体制ができていますか。

顧客満足度
 製品を使用するお客様が、その品質やサービスにどのような魅力を感じ、どの程度満足し、どのような要望をもっているか。

サプライチェーンマネジメント
 自社のみならず、製品が関わるサプライチェーンを通じて企業に深刻な影響を及ぼす事故や災害などの発生を抑制する仕組みや体制ができていますか。

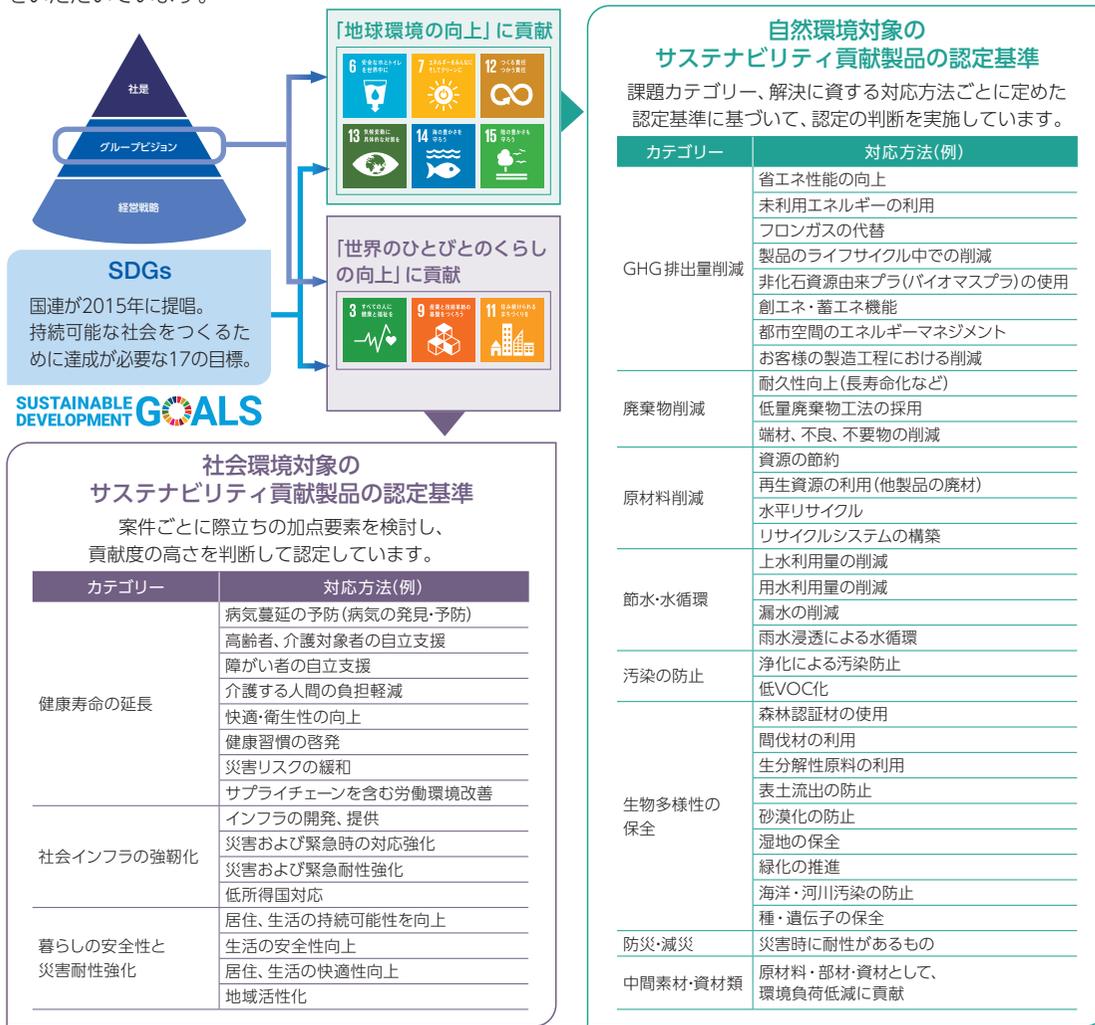
収益性
 事業としての成長性、ポテンシャルはどのくらいあるか。

サステナビリティ貢献製品

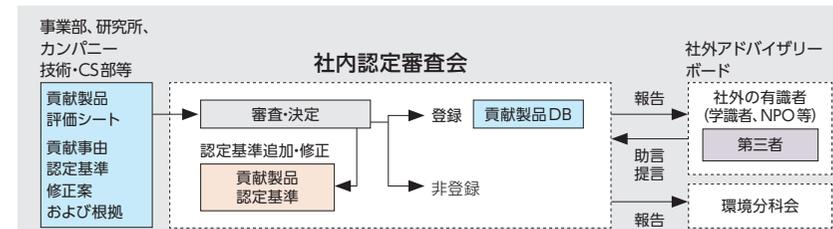
サステナビリティ貢献製品の認定

サステナビリティ貢献製品は、自然環境および社会環境の課題解決に対する貢献度が高い製品であり、社内基準をもとに認定登録を行っています。その基準および考え方やその結果の妥当性に関して、産官学のさまざまなバックグラウンドを持つ社外アドバイザーよりご意見、アドバイスをいただくことで基準の高さや透明性を担保しています。

新規登録製品の自然環境・社会環境貢献に対しての意義や表現方法についてのアドバイス、EUタクソノミーでも求められている複数課題への配慮の充足性の確認などをベースとした製品制度の進化や方向性についてもアドバイスをいただいています。



サステナビリティ貢献製品制度の運用・認定方法



社内認定審査会: ESG経営推進部長を委員長として、コーポレート関連部署およびカンパニーの技術、事業の責任者で構成

社外有識者メンバー ※ 敬称略

氏名	所属・役職	専門分野	期待する役割
谷口 正次	資源・環境戦略設計事務所代表	・企業での経営者としてのご経験 ・資源を主軸とした環境戦略に通じ、早くより自然資本経営を唱えた第一人者	自然資本など経営や製品ポートフォリオに対するご意見、アドバイス
濹澤 寿一	(特非) 共存の森ネットワーク理事長	・農学博士としてのビジネスでのご経験 ・NPO 法人理事長として、日本や各国の環境NPOと森づくり、地域づくり、人づくりの活動を実践	「三方よし」の精神に基づく、社会課題解決ビジネスに対するご意見、アドバイス ネイチャー・ポジティブ視点でのご意見
壁谷 武久	(一社) サステナブル経営推進機構専務理事	・経済産業省での官の立場でのご経験 ・LCA 評価、地方創生支援など環境価値を通じた社会変革の活動を推進	ライフサイクル視点でのご意見、環境価値に対する規制やグローバル動向に基づいたご意見、アドバイス
大石 美奈子	(公社) 日本消費生活アドバイザー・コンサルタント・相談員協会 日本消費生活アドバイザー	・消費者や消費者の要求についての知見やご経験 ・消費者と企業、行政をつなぐ活動を推進	製品を使う立場からの要望や期待、懸念などを踏まえたご意見、アドバイス
斎藤 正一	日経 BP 社 ESG 経営フォーラム 事務局長	・メディアでのご経験 ・サステナビリティ全領域に対するグローバルな動向把握と発信	ESG 経営におけるリスクやチャンスに対する今後の動向や包括的な視点でのご意見
吉高 まり	(一社) パーチュデザイン代表理事 三菱UFJリサーチ&コンサルティング 調査開発部アリンシバル・サステナビリティ・ストラテジスト	・金融機関における ESG 投資についてのご経験 ・SDGs、グリーンビジネス、気候変動ファイナンスの第一人者	金融の立場から見た企業価値や ESG 経営、グリーンビジネスにおけるリスクやチャンスに対するご意見、アドバイス

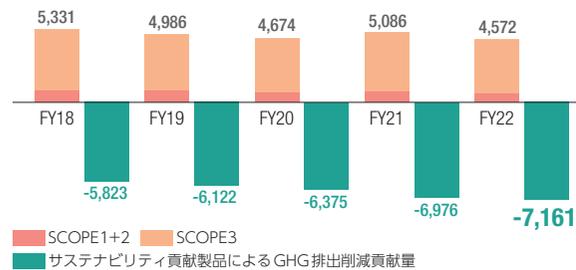
サステナビリティ貢献製品

気候変動の緩和に資する GHG 排出量を削減する製品

企業活動の GHG 排出量と

サステナビリティ貢献製品による GHG 排出削減貢献量

(千トン-CO₂)



※サステナビリティ貢献製品による GHG 排出削減貢献量の算出については、比較対象となる汎用製品を設定し、LIME2の考え方を活用した計算システム「MiLCA」によって対象製品との差分を削減貢献量として算出。

SCOPE1+2+3の算出方法の詳細は ▶ [サステナビリティレポート](#) をご参照ください。



2022年度 分野別 GHG 排出削減貢献量

事業分野	CO ₂ 削減貢献量 (千t-CO ₂)
住宅	1,127
インフラ	613
モビリティ	4,040
エレクトロニクス	811
その他	571
合計	7,161

モビリティ分野、エレクトロニクス分野

お客様の製品の製造段階や製品使用段階で GHG 排出量削減に寄与。生産工場での使用電力の再エネ化推進、原材料の資源転換でさらに貢献を拡大していきます。

モビリティ分野

車軽量化や遮熱性能で燃費削減し、CO₂削減

- ・遮音・遮熱中間膜
- ・車輪用床材 Alveosoft など



エレクトロニクス分野

省エネ型製品の性能実現に寄与し、CO₂削減

- ・マイクロパール
- ・導電性微粒子
- ・白色レジスト
- ・UV シール材
- ・放熱材など



モビリティ分野、エレクトロニクス分野の GHG 削減貢献量は全体の約70%

(千トン-CO₂)



製品の耐久性を向上させ、ライフサイクルにおける CO₂削減

- ・フォームテープ
- ・LCD 部材固定用両面テープ など

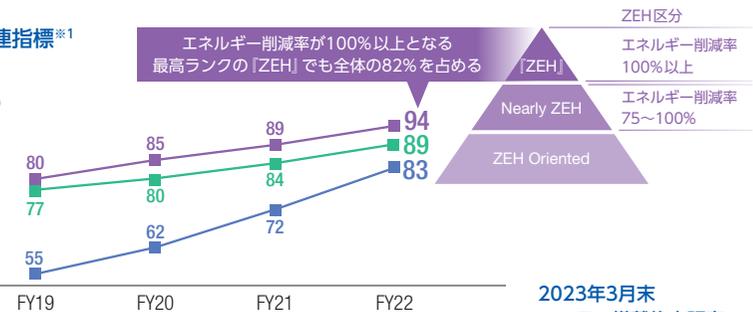


住宅

いち早く環境問題に取り組み、1997年に太陽光発電（ソーラー）搭載住宅の発売を開始。2012年には太陽光発電、HEMS (Home energy management system)、蓄電池搭載住宅で、「創・省・蓄」エネで貢献。大容量蓄電池と大容量ソーラーで、できるだけ電気を買わない、先進の暮らしを提案しています。

スマートハウス関連指標*1

- ZEH比率 (%)
- ソーラー搭載比率 (%)
- 蓄電池搭載比率 (%)



※1 戸建受注における搭載比率

<参考>※当社調べ	FY19	FY20	FY21	FY22
パネル設置面積	374,000m ²	360,000m ²	400,000m ²	428,000m ²
パネル設置容量合計*2	50MW	50MW	60MW	60MW

※2 パネル設置容量は累計で1,300MW以上となり、これによる年間総発電量は人口50万人規模の都市での年間電気エネルギー消費量に相当

▶ 詳細は <https://www.sekisuiheim.com/info/press/20230424.html>

2023年3月末
ソーラー搭載住宅販売
累計約24万棟

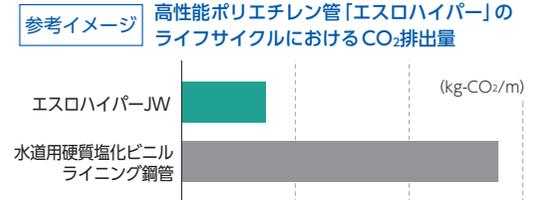


さらにスマートハイムでんき事業による再生可能エネルギーの有効利用促進や、住宅をアップサイクルして循環させる買取再販ブランド「Beハイム」によりサステナブルな循環型社会の構築に貢献していきます。



インフラ

オール樹脂化により原料から生産時までのライフサイクルにおける CO₂削減や道路の非開削工事を実現する管路再生 SPR 工法などによる廃棄物削減などで環境負荷低減に貢献しています。



※金属管については、公開されている情報から類推した参考値であり製造プロセスのデータ収集は行っていません。
※材質・製品別の CO₂発生量は産業技術総合研究所、サステナブル経営推進機構「IDEA v2」の影響評価係数 (GHG 排出原単位) 引用

サステナビリティ貢献製品

災害に強いインフラ・都市・居住環境や通信環境の提供

社会インフラ強靱化と安心・安全なライフラインの普及促進

上下水道、農業、電気など社会インフラにおいて、老朽化や防災、減災、労働力不足対策等の社会課題解決に貢献する製品や工法を展開しています。また航空・鉄道など輸送インフラ分野においても、軽量、高耐久、高強度な資材を提供し、安心・安全なライフラインの構築に貢献します。



耐震性能の給水用ポリエチレン管



下水管などインフラ老朽化に貢献するSPR工法



雨水貯留管としても活躍する強化プラスチック複合管

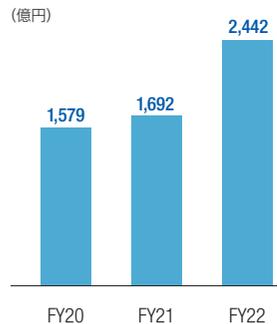


豪雨対策に貢献する雨水貯留システム



耐水性・耐久性に優れた鉄道向け合材まくらぎ

水関連事業の売上高推移



※2022年度より水関連事業を再定義



集中豪雨対策などに貢献する大型高排水システム



建物用耐火性硬質塩ビ管



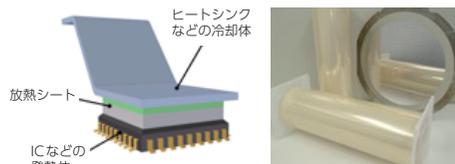
飲料水貯留システム



不燃材料認定ウレタン系現場発泡断熱材

情報インフラ強靱化

5G発展にともなって重要視されている関連部品の耐久性、機能向上に寄与する製品で、ICTの高度化に貢献します。



高熱伝導放熱シートMANION
高速通信・高密度半導体の技能発揮に貢献



半導体工程材料セルファ
高密度・極薄ウェハの実現に貢献

スマート&レジリエンスな住環境の提供とまちづくり



高度に工業化されたユニット工法で高い耐久性と災害に強い構造を持つセキスイハイム



新大容量蓄電池 [e-PocketGREEN]
大容量でコンパクト、室内設置が可能な蓄電池

全邸蓄電池搭載のZEH仕様住宅「セキスイハイム」に加え、豪雨対策に貢献する雨水貯留システムや断水時にも数日分の飲料を確保できる飲料水貯留システムなど、災害に強い積水化学グループのインフラ資材を結集したスマート&レジリエンスな「まちづくり」を日本全国へ展開しています。

当社グループのインフラ技術を活用



健康・長寿社会を支える

病気の早期発見に貢献

糖尿病・感染症等の各種臨床検査薬や分析装置、プラスチック採血管などの製品群で疾病や感染症を早期に発見し、健康的な生活をサポートします。



【参考】生化学(HDL,LDL)、糖尿病、POCT領域の当社検査薬によるテスト回数*



介護対象者、介助者の負担を軽減



自立支援介護設備大型ユニットバス



見守りセンサー [アンシエル]

暖差リスクの少ない暮らしを提案 ニューノーマルに対応



住宅用換気・空調システム 快適エアリー



ウイルス除去効果が約1か月持続するウイルス除菌スプレー

イノベーション

新事業開発部担当取締役インタビュー

「コア技術」と「融合」を掛け合わせ、
主要7テーマを軸に事業化を推進することで、
新事業基盤の早期確立と業績貢献をはかる

代表取締役 専務執行役員
ESG経営推進部、デジタル変革推進部
および新事業開発部担当
経営戦略部長
上 脇 太



Q 当社はこれまでも多くの製品を生み出してきました。

そうした製品を生み出すシーズの源泉や、事業化に至るプロセスを教えてください。

際立つシーズの源を見ると、必ず「技術プラットフォーム」から出ています。しかし、マーケットを意識したシーズアウトでないと、事業を大きく育成させるのは困難です。「技術プラットフォーム」の中からシーズを選択し、マーケットを意識しながら事業化を進める、そうしたプロセスで良い製品が生まれています。例えば、ペロブスカイト太陽電池は「技術プラットフォーム」の封止・塗工技術をベースにしていますが、事業化の可能性を徹底的に社内で詰めたうえで、当社ならではの耐久性・生産性を付加価値として際立たせる形で事業化を進めています。

Q 新事業開発部とR&Dセンターとで、機能や役割をどのように分けていますか。

まずR&Dセンターの役割は、テーマの初期探索・企画と基礎技術の確立です。数字でたとえると「0」の状態から「1」をつくる部分です。それに対して新事業開発部の役割は事業開発、すなわち「1」を「10」にしていく部分です。事業開発で「10」にした後は、それを「100」にしていく事業推進を各カンパニーが担います。例えばバイオリファイナリー事業は今まさに「1」を「10」にする事業開発フェーズにあります。

2019年度に新事業開発部が創設される前は、「0」から「10」までをすべてR&D部門が担っていました。しかし研究開発と事業開発では求められるスキルや与えられるミッションが異なりますので、現在の推進体制は、明確な役割分担の下でそれぞれの組織がしっかりとその機能を果たせるようになってきていると思います。

Q 社内外での「融合」については、
技術探索や新事業開発でどのような取り組みがありますか。

前中期計画では、どの領域で新規事業を探索していくかの羅針盤となる「戦略領域マップ」を作成しました。その「戦略領域マップ」をベースに、経営戦略部内にオープンイノベーションやベンチャーへの出資を実行するチームを結成し、外部の技術・知見へ積極的にアクセスを行っています。また、研究テーマについてもカンパニー間、あるいはカンパニーとコーポレート間とで研究メンバーごと異動させる取り組みを積極化しています。例えば高機能プラスチックカンパニー傘下にあったマテリアルインフォマティクスや細胞培養資材などのテーマは、R&Dセンターに移管することで、全社的な観点から研究開発を進展させることができている。外部の技術・知見や、それらを有するベンチャーに対する目利き力を高めると同時に、当社の際立つ研究開発力をさらにブラッシュアップしていくことが、「融合」を加速する取り組みの鍵になると思います。

Q 事業化を進める上で、どのように有望なテーマを選定し、進捗管理をしていますか。

テーマの選定に関しては、市場の有望性を判断する「市場軸」と、当社の持つ技術・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ます。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、当社の攻略性が落ちていないかをスクリーニングし、評点が下がる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上で、事業化へと進めていきます。

イノベーション

新事業開発部担当取締役インタビュー

Q 新事業創出や事業化・収益化に向けた理想的な推進体制を教えてください。またどのような人材が必要とされるのでしょうか。

テーマを創出して「0→1」「1→10」「10→100」と段階を分けて進めていく現在の推進体制はとてもうまく機能していると考えていますが、どの段階においても共通して必要性を感じるのが事業観のある人材です。事業観とはすなわち、「技術軸」と「市場軸」の双方からテーマにアプローチできるセンスであり、多様な技術を担う当社の人材に、事業化の挑戦を通じて事業観を養えるよう育成していけたらと思います。2023年度に社員の事業アイデアの事業化を支援する仕組みとして社内起業制度を立ち上げましたが、応募件数が当初目標の100件を優に上回る200件近く集まり、事業化を意識して考えている人材が多いことにご手ごたえを感じています。アイデアを事業として実現しようとする過程で事業観も養われますので、こうした人材基盤は、将来的な新事業の創出に向けても重要です。また仮に事業化が実現しなくても、事業化を真剣に考えて向き合った人材が増えること自体が、新事業創出の基盤を強化することにもなると思います。

Q 新事業の創出に向けては、取締役会ではどのように議論されていますか。

取締役会では少なくとも年2回はR&Dについて議論を行っており、ペロブスカイトやバイオリファイナリーなど全社を挙げての重要テーマは必ず年に1回は進捗報告と共に方向性の確認を行っています。事業の有望性については厳しい視点で議論がなされていますが、新たな挑戦に対しては取締役会全体としてとてもサポート的な姿勢で捉えており、新事業創出を全面的にバックアップしていく体制が整っていると感じます。

Q ここからは、中期で事業化を目指す主要7テーマについて個別に教えてください。

航空機分野展開 では、当社は2019年にAIM Aerospace Corporationを買収し、航空機分野への本格進出を決めました。航空機需要はコロナ禍で激減したものの、現在は徐々に復活の兆しが見えつつあり、中期計画では、M&Aの当初の目的を実現するために本格的に動いていきます。当社の強みである軽量素材の**CFRP(軽量高強度材)**加工技術をベースに、航空機やドローンなどの飛行体事業の拡大を進めます。また新たなエアモビリティ市場への参入の足がかりとして、2023年3月には、eVTOL(電動垂直離着陸)企業の**独Volocopter社にも出資**しました。航空機分野での良きパートナーとなれるよう事業を育成していきます。



次世代通信部材の領域では、今後、5Gや6Gなど、大容量の高速通信へ進化していきます。当社がコーポレート・ベンチャー・キャピタルをきっかけに生み出した**「透明フレキシブル電波反射フィルム」**は、室内の閉じられた空間の中で適切に設置することで、直進性の高い通信性能を空間内で十分に発揮させるのに役立ちます。当社の反射フィルムが持つ競争力を武器に、電波環境の設計サービスも視野に、通信関連企業の良きパートナーとして、5G・6Gの環境構築のための課題を解決し、事業拡大を推進していきます。

スマートシティ戦略では、近年、住宅事業の強みを生かし、社内外の知を結集した「まちづくり」を進めてきました。現在、20を超える**「まちづくり」**プロジェクトを全国で展開しています。当社が進めてきたエネルギーの自給自足やスマート・アンド・レジリエンス(安心・安全・サステナブル)といった「まちづくり」は、購入いただいたお客様に「安心感」として高くご評価いただいています。今後は、安心して暮らせるまちをベースに、積水化学グループ総力を挙げて、当社のさまざまな事業を組み合わせることで、安心、健康、快適、便利をさらに高度化し、まちをより発展させていくスマートシティ戦略を展開していきます。例えば、イノベティブモビリティ領域との融合を通じて、クルマと家との融合で利便性のさらなる向上をはかるほか、ライフサイエンス領域との融合を強化することで、利便性や安心性に加えて健康にも配慮された、ご高齢者の方々も住みやすい「まちづくり」を推進していきます。

アドバンスライフライン領域では**インフラ材の海外展開**をはかります。これまで国内で普及させてきた**管路更生システム「SPR工法」**や**合成木材FFU製「まくらぎ」**、ポリエチレン管などを、今後は海外市場のインフラの更新需要を取り込みながら、グローバルにインフラの強靱化に寄与していきます。すでに欧米を中心に、鉄道枕木の更新需要で事業が成立しつつあるほか、「SPR

イノベーション

新事業開発部担当取締役インタビュー

工法]についても海外での下水管の更新需要を取り込んでいます。またプラント管材も海外で建設予定の半導体工場向けに多くの事業機会を見出し、海外現地企業のM&Aも視野に入れながら、アドバンストライフライン領域における海外比率の向上をはかります。各国によって規制や特性が異なりますので、工事や設計への展開ではなく、材料の強さで勝負していきます。

医薬CDMO新領域では、これまでのCMO(原薬製造受託事業)を通じて構築した製薬企業との信頼関係をベースに、「D(開発)」の基盤を整えながら、製薬企業の新薬開発の初期段階からパートナーとして入っていく事業形態へと転換をはかります。低分子化合物合成などで「D」の基盤を整え、当社の強みを付加して中分子・高分子といった高付加価値の医薬領域への進出に向けた足掛かりとしていきます。当社は中分子領域ではペプチドに対する合成技術をすでに有しており、高分子領域でも英国Sekisui Diagnostics社にタンパク質の合成技術を有しています。これら技術を強みに、低分子医薬向け原薬・中間体の生産能力を増強すると同時に、タンパク質医薬向け原料のCDMO化を進めていきます。さらにその先の再生医療分野においても、当社の技術を活用しながら再生医療の普及やコストダウンにつなげていきます。細胞培養資材を、従来の動物由来からケミカル材料でも展開できるようにすることで、低コスト化と品質の安定化につながるため、まずは化学合成足場材などの資材を軸に、その強みを活かして再生医療分野に参入していきます。

ペロブスカイト太陽電池の開発は、現状の太陽電池の発電効率が15%と、シリコン太陽電池の水準である18~20%に近い水準まで到達してきています。当社の特長は、屋外設置時の耐



久性が約10年あることに加え、現状30センチ幅をロール・ツー・ロールで製造することによる高い生産性です。シリコン製太陽電池並みの発電効率の実現、約15年程度の耐久性、そして最終的には1メートル幅のロール・ツー・ロールでの製造が実現できれば、事業化に向けた準備はほぼ整います。当社が最も得意とするのは、ペロブスカイトの材料をしっかりと製造してパートナーに供給する部分です。設置場所によっては独特の施工・設置方法が求められますので、発電のための施工・設置に優れたパートナーを見つけ、施工方法と設置方法を開発していくことも、ペロブスカイトの高度化と共に重要と考えています。

バイオリファイナリーに関しては現在、10分の1の実証プラントで安定稼働とコスト削減、効率的な生産に向けた取り組みを進めています。この中期計画期間中に実証実験を終え、次中期計画以降は商用化フェーズに入ります。現在検討しているビジネスモデルは、ゴミ処理施設や産業廃棄物処理施設の運営企業と組み、ゴミ処理施設の隣にエタノール設備を設置して、ゴミ処理施設から出たゴミをエタノールに変換していく形です。これまでのようにゴミを燃焼させて温室効果ガスを排出するのではなく、ゴミをまるごとエタノールに変換するという資源循環のプロセスは、環境視点でも大きな価値があると考えており、このエタノールをブランド化して販売していきます。バイオリファイナリーもペロブスカイト太陽電池同様、外部パートナーとの連携・融合が重要です。

Q 新事業開発部の担当役員としての役割と、 上脇専務にとっての挑戦を聞かせてください。

新事業開発部の担当役員としての役割は明確です。バイオリファイナリーやペロブスカイト太陽電池なども含め、大きなテーマを確実に事業化する事業開発が私の役割です。

「攻略軸」も「市場軸」も有望でありながら、事業開発過程では、困難な課題で苦しむことも多々あります。取締役会をはじめ経営が全社を挙げてバックアップ体制にあることは、大きな事業へと成長させる上での重要な要素だと考えています。一方で、事業開発はうまくいかないことがあって当たり前ですから、悪い情報が水面下で眠ってしまうことのないよう、失敗をとがめず、悪いニュースほど早めに報告が上がる風土を醸成していくことが重要です。そして課題が見つければ、その克服に向けて皆で一生懸命解決方法を探ることを繰り返す、そうしたことがスムーズに行われる組織にしていくことは、私にとっての大きな挑戦です。私の最重要ミッションは、今の7つの主要テーマの事業化ですが、当社創業時には、「7人の侍」と言われるイノベーターが活躍したように、社内起業制度などを通じてその遺伝子を復活させ、社内イノベーションの風土を醸成していきたいと思います。

イノベーション

新製品・新事業

積水化学グループでは、長期ビジョン「Vision 2030」およびサステナブルな社会の実現に向けて、脱炭素や資源循環などの社会課題解決に貢献するイノベーションに取り組んでいます。「融合」をイノベーションを加速するドライバーと位置づけ、これまで以上に社内外のさまざまなステークホルダーや大学、研究機関、企業などと技術・事業機会の視点で融合し、イノベーションを加速させます。

社内のセグメント横断でのプロジェクト推進、社外機関等との連携やオープンイノベーションなど、自前主義から脱却する風土・文化への転換に取り組んでいます。

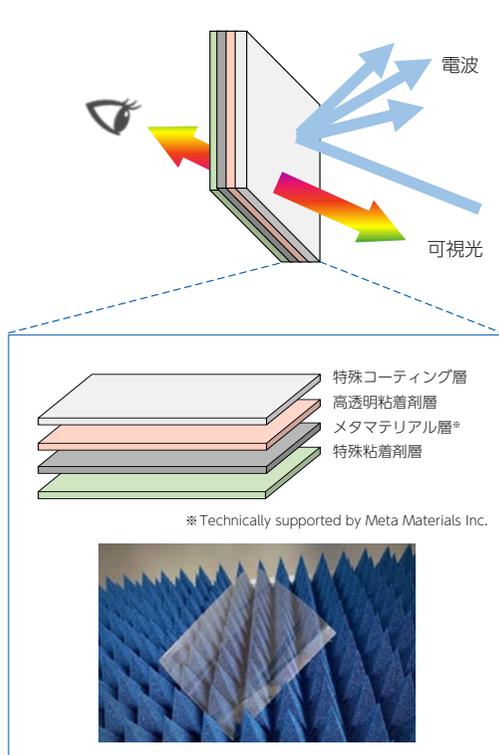
社内外オープンイノベーション

2020年に設立した研究施設「水無瀬イノベーションセンター（通称MIC）」は、社内のセグメントの枠を超えた交流を生み出すと共に、低炭素化技術や、資源転換に資する材料や技術を有するスタートアップ企業との技術交流を積極的に行うなど、社内外の融合とオープンイノベーションの加速に取り組んでいます。

社外との一層の融合を推進し、社内だけでは得られにくい技術、アイデア、イノベーション文化を社内と融合させ、取り込むことで、価値創造を加速します。

外部連携(例)

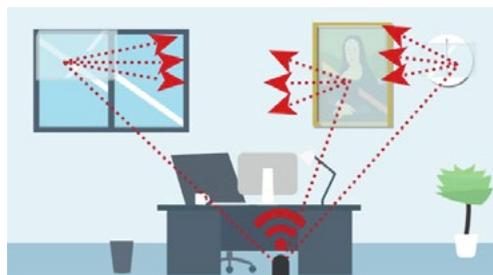
透明フレキシブル電波反射フィルム



フィルム
光学粘着材技術



META[®]
Go Beyond.



電磁波マネジメントを一つの事業領域と捉え、そのエントリー事業として、カナダ「Meta Materials Inc.」の技術との融合により、「電磁波制御部材事業」に参入しました。

アルミ板と同等以上の拡散反射特性を実現、5Gや将来の6Gで用いられる高周波電波に対して優れた効果を発揮し、室内における電波の死角に、電波を届ける役割を担います。

さらに今後は、次世代の部材・機器事業へと拡大させ、電磁波環境の設計サービス事業への参入を目指します。

航空機分野展開

軽量高強度材



VOLOCOPTER

次世代エアモビリティを開発・製造する「Volocopter GmbH」と資本業務提携を行いました。

eVTOL機体向けに、航空・自動車・エレクトロニクス分野で培った当社の各種材料・技術の適用や、共同開発に加え、日本におけるVolocopterの事業拡大の連携を目的としています。

これにより、新しい輸送インフラの発展やサステナビリティの向上に貢献していきます。

水活用・水循環

水処理デバイス
(配管材・回転円板装置など)



FRD
Japan

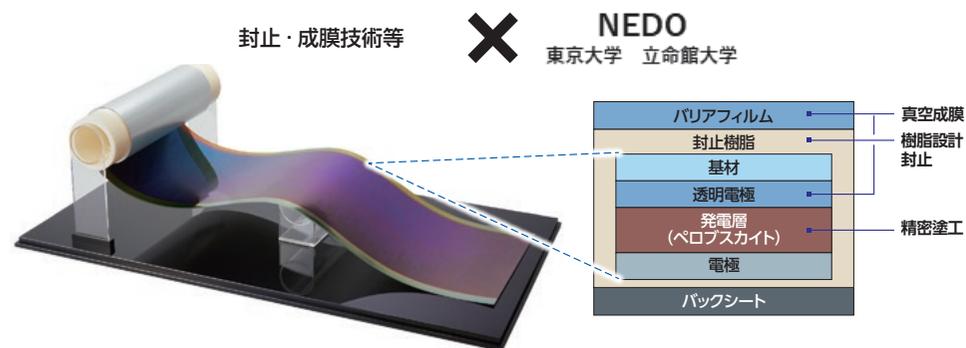
陸上養殖事業を展開する「株式会社FRDジャパン」の第三者割当増資を引き受けました。今回の資本参画により、双方の技術・事業を融合させることで、水資源、食糧問題あるいは省エネルギーといった多様な社会課題の解決に貢献、サステナブルな社会の実現を目指します。

中でも、FRD陸上養殖事業に向けた積水化学グループの水処理デバイスの展開、双方の技術・事業シナジーにより、グローバルでの次世代水処理システムの展開に注力します。

イノベーション

新製品・新事業

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、その製造に、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います。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持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。

東京大学や立命館大学との連携によって、政府の開発プロジェクト(NEDO)に採択され、汎用幅でのロールツーロール製造ライン開発に着手しており、今後、さらに耐久性を強化する研究を合わせて進めながら、実証などを経て2025年の事業化を目指します。



2025年全面開業「うめきた(大阪)駅」広場部分に設置予定 ※関係者協議により今後変更になる可能性があります。資料提供 JR西日本

バイオリファイナリー



実証プラント 岩手県久慈市

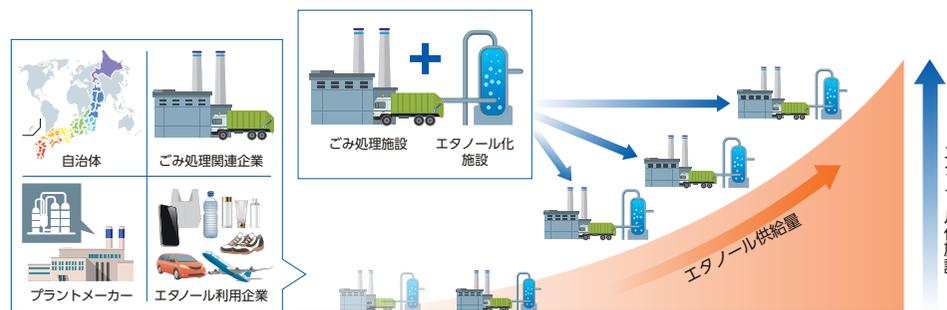
原材料に含まれている炭素を循環させる、炭素循環の技術の社会実装に向けた取り組みを加速しています。具体的には、可燃ごみ(海洋プラスチックを含む)を分別することなくガス化して、そのガスから微生物の力でプラスチックの原料となるエタノールをつくるバイオリファイナリー(BR)技術を、米国ベンチャー企業[LanzaTech Inc.]と共同開発しました。

2020年4月に株式会社INCJ(旧産業革新機構)からの出資により、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。

2025年度頃のBRプラント商用初号機導入を目標に、事業化を目指します。

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。



イノベーション

研究開発・知的財産

研究開発活動、およびその成果としての知的財産は競争力の源泉であり、企業価値の最大化に向けて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。

積水化学グループにとって、価値創造の根幹は際立つ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」の領域に強みを持つ技術プラットフォーム(TPF)がその土台となっています。

技術プラットフォーム

当社グループは2014年に全社の技術開発の基軸としてTPFを策定し、この技術的な際立ちを一つ一つ磨き上げると同時に、複数のTPFを融合し、社会や需要の変化を先取りした製品・サービスを開発し、また、技術系人材の育成などにも取り組んでいます。TPFについては、サステナブルな成長を目指す戦略の変更に合わせて、中期経営計画策定のタイミングで定期的に見直しをしています。

できる限り電気を買わず、災害時も安心の暮らしを実現

エネルギー自給自足型住宅*
[スマートパワーステーションFX GREENMODEL]

ユニット工法による高耐震・高断熱・高気密の躯体をベースに、大容量の太陽光発電システムとフィルム型蓄電池、HEMSを搭載。できる限り自然エネルギーを活用した暮らしで地球環境に貢献すると共に、災害時でも安心して在宅避難をすることが可能です。
※すべての電力を賄えるわけではありません。電力会社から電力を購入する必要があります。

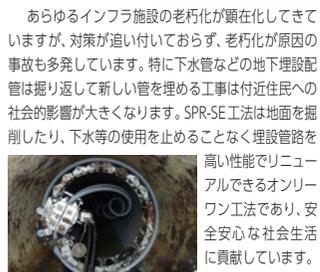
TPF
住宅設計・施工
×
工業化住宅生産
×
エネルギーマネジメント
など



老朽管路インフラのリニューアルに貢献

水を流しながら老朽管をリニューアルできる唯一の自立工法 [SPR-SE工法]

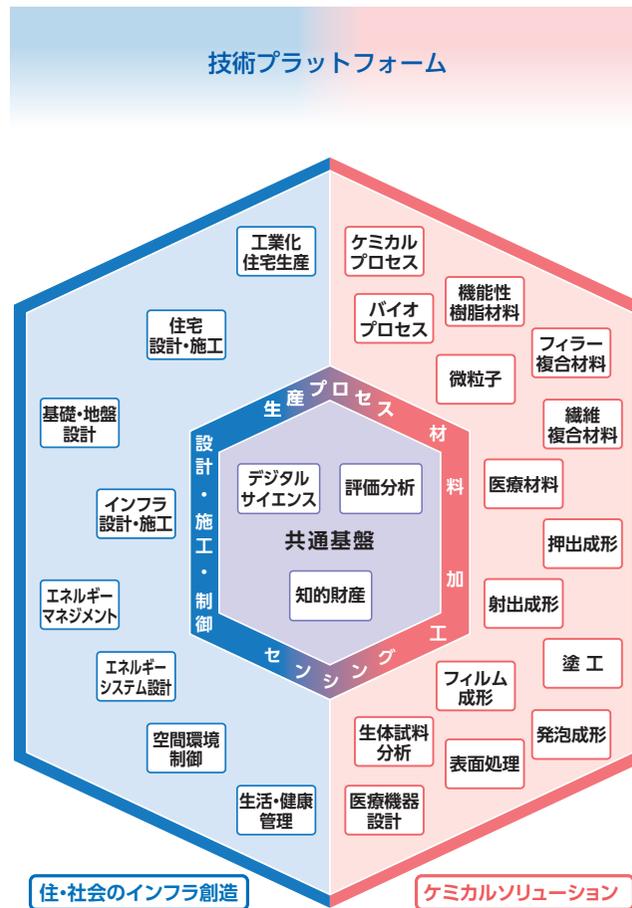
TPF
機能性樹脂材料
×
押出成形
×
インフラ設計・施工
など



建築途中・建築後の延焼を抑制

不燃材料認定・ウレタン系現場発泡断熱材 [バックスプレイム]

TPF
ファイラー複合材料
×
インフラ設計・施工
など



半導体の高性能化・省電力化に貢献

高接着易剥離 UVテープ [SELFA]

TPF
機能性樹脂材料
×
塗工

使用時は十分な接着力を発揮し、UV照射で簡単かつ綺麗に剥がせるSELFAは高度な半導体加工プロセスで使用されます。SELFAはより高性能・省電力な最先端の半導体チップの実現に貢献しています。



検査の迅速化・高精度化による医療の質の向上に貢献

血中ロイシンリッチα2グリコプロテイン(LRG)検査薬 [ナノピアLRG]

TPF
生体試料分析
×
微粒子

高精度の微粒子(ラテックス)と抗体獲得・精製技術により、炎症性腸疾患に対する国内初の血液検査薬として、適切な診断・経過観察や、検査の簡便・迅速化を可能にしています。

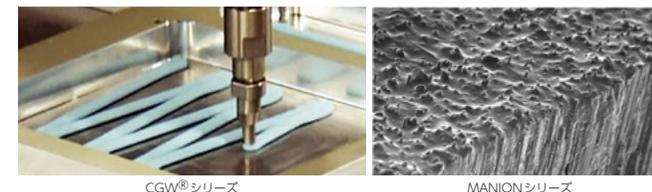


放熱機能でEVのバッテリーやADASデバイスの性能安定化・信頼性向上に貢献

2液性室温硬化放熱グリス [CGW® シリーズ]
高熱伝導放熱シート [MANION シリーズ]

TPF
ファイラー複合材料
×
繊維複合材料

低シロキサン素材で室温硬化が可能な放熱グリスCGWシリーズ、当社特有の磁場配向技術により高熱伝導性を実現した放熱シートMANIONシリーズで、用途に合わせた放熱提案が可能です。EV(電気自動車)化やADAS(先進運転支援システム)の進化と共に高性能化や小型化が求められるバッテリーや電子部品の放熱対策で、性能安定化や信頼性向上、安全性に貢献します。



イノベーション

研究開発・知的財産

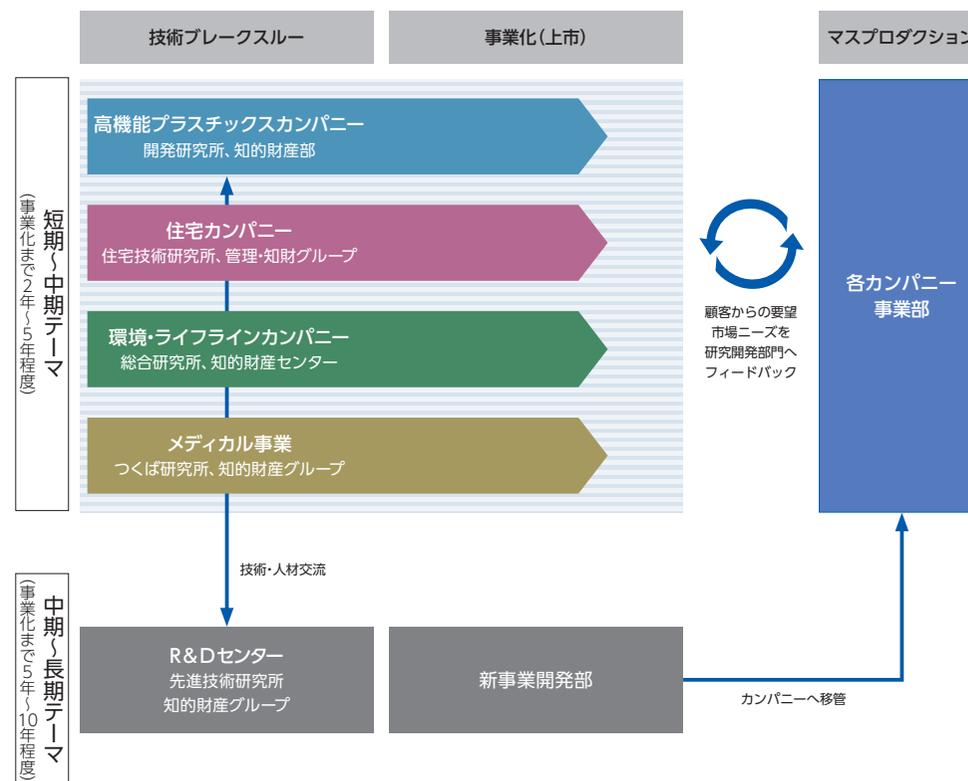
[参考]技術プラットフォーム

カテゴリー	技術プラットフォーム	概要
設計・施工・制御	住宅設計・施工	新築からリフォームまで、災害に強く安心・安全な住まいを提供します。
	基礎・地盤設計	地盤調査・判定・対策技術により、減災や迅速な復旧に貢献します。
	インフラ設計・施工	省施工で高耐久・高品質なインフラ配管システムの提供、ならびに難燃性能を発現する技術を開発します。
	エネルギーマネジメント	太陽光発電や蓄電池を有効利用し環境に貢献すると共に、災害時にも暮らしを守ります。
	エネルギーシステム設計	サステナブルな社会の実現へ向け、創エネ・蓄エネシステムを開発します。
生産プロセス	空間環境制御	製品・空間設計技術で、静寂で快適な生活環境を提供します。
	工業化住宅生産	ユニット工法をさらに進化させ、高コストパフォーマンスな住宅を提供します。
	ケミカルプロセス	化学製品を安全・安定・効率的に生産する攪拌、分離、乾燥、触媒反応などのプロセス技術を開発します。
センシング	バイオプロセス	サステナブルな社会に向け、微生物を活用して化石資源に依存しない樹脂原料を提供します。
	生活・健康管理	生活者のQOL向上につながる製品・環境の評価、設計を行います。
	生体試料分析	糖尿病や感染症などさまざまな疾患を対象とする医療用検査薬を提供します。
材料	医療機器設計	正確で迅速な検査が行える医療機器システムを提供します。
	機能性樹脂材料	樹脂設計や変性、配合などで高性能な各種プラスチックを提供します。
	微粒子	粒径制御や機能化により、特長ある微粒子を提供します。
	フィラー複合材料	樹脂と各種サイズのフィラーを最適に混合して、新たな機能を発現します。
	繊維複合材料	配向させた繊維を樹脂と複合することで、軽量で高強度な製品を提供します。
	医療材料	医薬品の活性成分である医薬原体や医薬用アミノ酸、細胞培養材料などを提供します。
加工	押出成形	高品質・高効率で生産する押出プロセス設計およびシミュレーションにより、さまざまな樹脂製品を提供します。
	射出成形	高度なシミュレーション技術を駆使する事で、高機能・高品質な射出成形品を生産するプロセス設計を行います。
	塗工	機能性材料を素材表面に均一に塗布/乾燥し、新たな機能を付与します。
	フィルム成形	製膜技術や多層化技術を活用する事で、さまざまな高機能フィルム製品を提供します。
	発泡成形	断熱性や柔軟性などの機能を持つ発泡成形品を成形します。
	表面処理	表面の改質・機能性付与などの最適な処理技術を提供します。
共通基盤	デジタルサイエンス	マテリアルズ・インフォマティクス、計算技術や画像解析などを活用し、材料開発の変革を実現します。
	評価分析	高機能材料や安心・安全な製品開発へ向け、最先端の評価分析で品質を確保します。
	知的財産	知的財産で事業を支えるべく、戦略を構築し権利を確保します。

研究開発・知的財産推進体制

積水化学グループでは、コア技術を活用したイノベーションに挑戦し、現有事業の拡大と新事業の創出を目指しています。これを支える研究開発体制は、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研究開発テーマは、それぞれの事業環境に即し、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。研究開発に社会課題解決の視点を入れ、製品・事業を創造するところまで一貫して行っています。また、中長期テーマはコーポレートが主管となり、R&Dセンターは技術ブレイクスルーに特化、新事業開発部が事業化推進を担い、事業として立ち上げた後は、カンパニーに速やかに移管できる仕組みにしています。なお、各セグメントの研究所とR&Dセンター間では、技術・人材の交流を進めています。

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基づき、競合他社に対する競争優位性をはかり、自社事業の拡大・成長へと繋げています。



イノベーション

研究開発・知的財産

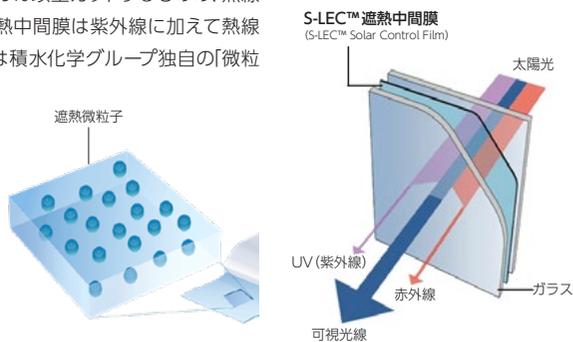
研究開発・知的財産活動に関する人事・処遇

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、研究者・技術者への評価・処遇の一環として、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、事業貢献額により特級から3級の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。

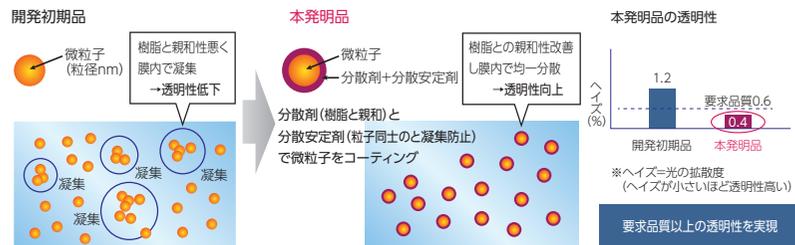
また、専門性の高い研究者・技術者を対象に「スペシャリティ職」制度も設けています。当社の競争力の源泉となる付加価値を生み出す主体として、その保有技術の深度化および後進の育成に取り組む社内外で通用する高い専門性を持つ際立つ人材を、スペシャリティ職に任命します。2023年7月時点で39名が任命されており、長期的な視点で技術プラットフォームの強化活動を推進しています。

発明大賞事例：遮熱中間膜（1級）

従来の中間膜は紫外線を99%以上カットするものの、熱線は殆ど透過していました。遮熱中間膜は紫外線に加えて熱線も大幅にカットします。これは積水化学グループ独自の「微粒子分散技術」により遮熱微粒子を通常膜層に分散することで実現しています。微粒子をコーティングしている分散剤と分散安定剤の技術は特許によって守られており、この微粒子の発明が評価されました。



発明内容



技術を支える「スペシャリティ職」



フィルム成形 押出成形 白井 健一 (高機能プラスチックカンパニー 設備・生産技術部)

生産技術グループ長として、主に工場の製造部から寄せられる課題を解決する業務を担当しています。取り組んでいる課題は生産能力アップや品質改善、製造コスト削減、慢性トラブル改善や新製品開発に向けた研究などさまざま。原因特定のため現地へ行ったり、ラボで実際に実験したりして原因の解明に努めています。ほかにも、ラボ機から生産機にスケールアップするためのシミュレーション技術の開発にも取り組んでいます。生産技術グループに集まるのは、工場では解決できなかった複雑な課題ばかり。1回の実験で成功することは少ないですが、試行回数削減のため実験とシミュレーションを組み合わせ、成功率を上げられるよう技術や能力を積み重ねています。これからの挑戦は若手が生き生きと働いて、成長を実感できる環境を作ることです。現在私達が取り組んでいるのは、世界的に見てもハイレベルな課題。失敗はつきものですし、失敗からしか学べないこともあります。失敗はしてはいけないことではなく、新しいデータの蓄積だと思って次に活かそうと若手に伝えています。



エネルギーマネジメント 太田 真人 (住宅カンパニー 経営戦略部 マーケティング部 スマート推進室)

社内研究開発部門やパートナー企業と先進技術の企画開発を推進すると共に、大学や国との共同研究を通じてスマートハウスの先行研究を行っています。自給自足型住宅の構想を初めて描き、社内公募に応募したのは15年前でした。今ある技術から発想するのではなく、住まい手の潜在ニーズや、10年、20年後に想定される環境エネルギー問題から考え、社会課題をどう解決できるかという切り口から入ったことが、大きな絵を描けた要因かもしれません。構想を発表してから3年後には、太陽光発電にHEMSを標準搭載したスマートハイムを発売。それとほぼ同時に東日本大震災が発生し、日本全体がエネルギー危機の問題に直面。自分が想定していた未来が一気に現実になったことに衝撃を受けました。これからの私の挑戦は新たなイノベーションを起こし人々の想像を超える住まいを実現すること。それを若い有能な技術者と共に実現しその人たちの夢もかなえることです。



デジタルサイエンス 日下 康成 (R&Dセンター 先進技術研究所 情報科学推進センター)

情報科学推進センター長として、マテリアルズ・インフォマティクス(MI)を中心とした情報科学技術の活用推進の業務を行っています。従来研究者が直感的に判断してきたところを、これまでの開発現場で蓄積されたデータや外部のデータを掛け合わせることで、新素材の提案や開発期間の短縮に役立てようという取り組みです。MIを活用することで、開発期間が100倍も速くなったり、今まで人間では思いつかなかった材料が生まれ、経験が浅い人でも新しいものが発見できたりという効果が期待できます。メンバーの頑張りや外部との共創により事業貢献も発現してきました。長期ビジョンへの貢献に向け、素材開発テーマの拡大と、その他デジタル活用テーマへのかかわりを増やすべく、技術全体を俯瞰したマネジメントが私の役割です。これからの私の挑戦は楽しく成果を上げる研究者を増やすことです。自分の成長や開発の推進にワクワクできる環境であれば自ずと会社は継続的に繁栄していくと思います。

イノベーション

研究開発・知的財産

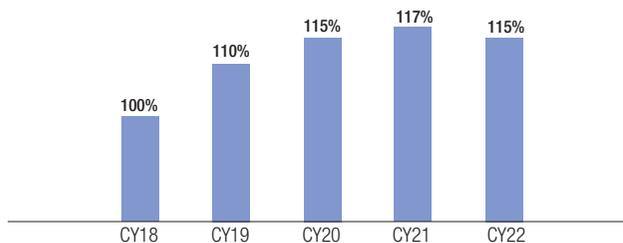
知的財産基本方針

積水化学グループでは、自社事業を支える戦略的な知的財産の確保、取得した知的財産の維持管理に努めています。一方で、他者の知的財産を侵害しないよう適宜調査を行うと共に、他者の知的財産侵害に対する回避・予防策などの適切な措置をとっています。また、技術の「際立ち」を最大限に活かし事業へ貢献させるべく、知的財産情報や市場・競合情報等による競争環境分析を起点とした戦略構築や知的財産のポートフォリオマネジメントなど戦略的な知的財産活動を推進しています。中期経営計画「Drive2.0」では、特許資産価値を示す指標である、Patent Asset Index™ (PAI) を参考として、活動に取り組んでいます。

知的財産マインドの醸成

従業員の知的財産マインド向上を目的として、一定数以上の出願を行った者に対して「Pバッジ」を付与する制度を2010年度から開始しています。現在では、技術者であればPバッジを持っていることが当たり前の文化とまでなっています。知的財産活動

特許資産価値(Patent Asset Index™)成長率



※ LexisNexisの特許分析ツールPatentSight®を用いて算出される、Patent Asset Index™の5年前数値を基準とした成長率 ※2023年4月時点の集計値 ※Patent Asset Index™とは法的状態が有効なそれぞれの特許に対して、被引用件数をもとに算出した「技術的価値」と出願国などにより算出した「市場的価値」を掛け合わせた、特許の総合評価指標であり、それらを合算し、特許の資産価値を示している

の成果に対してはさまざまな表彰制度を設けており、利益貢献した発明に対する表彰のほか、出願に関しては年間出願件数や発明の獨創性、出願網の強さなどを基準に、またライセンス収入や他社の参入阻止などの権利活用に関しても表彰するなど、従業員の知的財産に対するモチベーションの向上をはかっています。

従業員への知的財産教育

入社2年目までの技術者を対象に、知的財産の基礎知識から戦略構築までを習得すべき必修科目として開発者のレベルに合わせた複数の教育プログラムを設定し、全社共通の教育を実施しています。

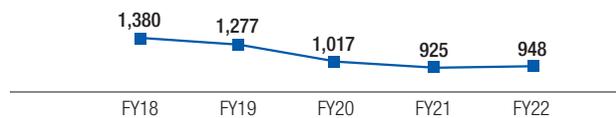
さらに、上記に合わせて、事業に即した実践力を養うためにカンパニーごとに個別の専門教育を行っています。また、商標・ブランディングについては、マーケティング・営業担当者に対しても教育対象を広げています。

知財情報の全社活用(IPランドスケープ)

当社グループでは、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。既存製

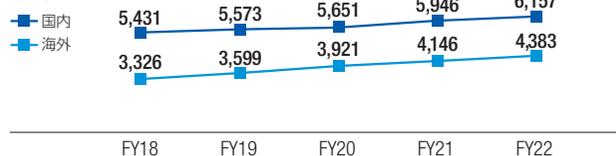
特許出願件数(国内)

(件数)



特許保有件数(国内外)

(件数)



品の事業競争力の強化や新製品・新事業の創出の場では、戦略立案、知的財産のポートフォリオの強化に役立てています。一方で、M&Aなどの高度な経営・事業判断の際の意思決定にも役立てており、全社的な活用促進をはかっています。

パフォーマンスデータ

当社は、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2位および4位となり、直近10年でトップ10を維持しています。

特許資産規模ランキング2022

順位	企業名	特許資産規模 (pt)	特許件数
1	富士フイルム	58,099.4	1,113
2	積水化学工業	24,822.4	615
3	花王	22,123.4	710
4	LG CHEM	22,095.4	558
5	日東電工	21,470.0	452
6	住友化学	18,819.4	494
7	旭化成	18,225.2	410
8	DIC	16,636.7	344
9	三菱ケミカル	15,696.2	546
10	LG ENERGY SOLUTION	13,236.7	419

出典:株式会社パテント・リザルト 「化学業界 特許資産規模ランキング2022」

他社牽制力ランキング2022

順位	企業名	特許件数
1	富士フイルム	3,959
2	三菱ケミカル	2,021
3	花王	1,692
4	積水化学工業	1,254
5	日東電工	1,205
6	旭化成	1,100
7	レゾナック	1,080
8	住友化学	923
9	DIC	759
10	信越化学工業	736

出典:株式会社パテント・リザルト 「化学業界 他社牽制力ランキング2022」

人的資本

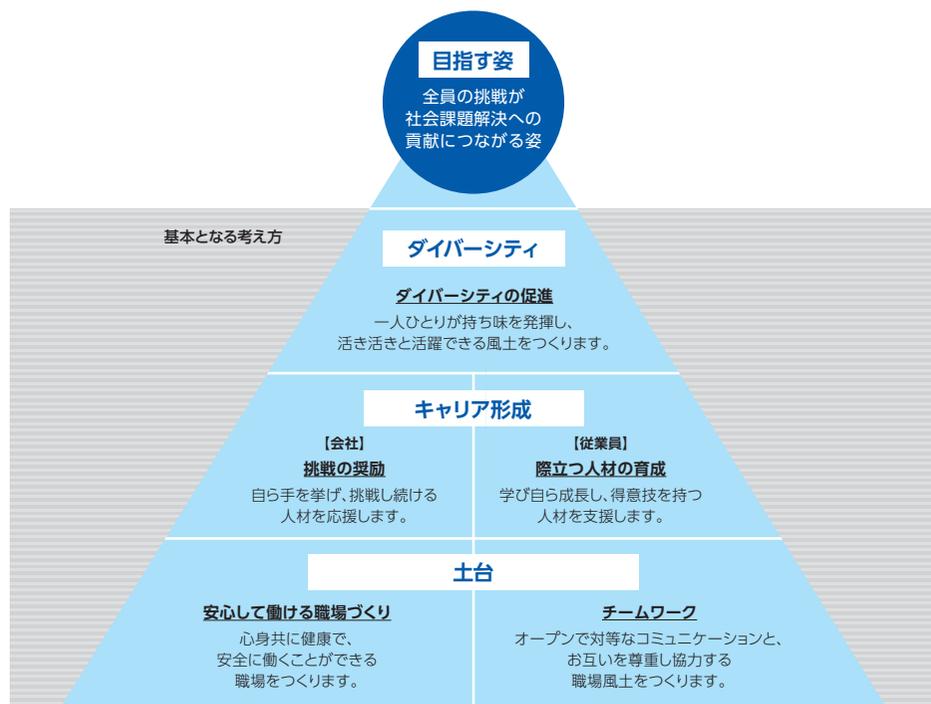
— 適所適材・挑戦する風土の醸成

長期ビジョン実現のため、全員が挑戦したくなる活力あふれる会社を目指し、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

人材理念

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」という考え方にに基づき、従業員が活き活きと働くことができる環境づくりに取り組むと共に、一人ひとりが自分の“得意技”を磨き、挑戦を通じて成長していくことを支援するさまざまな機会を提供します。

また、個々人の人権を擁護することは社会的な責務であると認識し、一人ひとりの多様性、人格、個性を尊重すると共に、各国・地域に対応した多様な働き方・安心して働ける職場づくりを推進します。

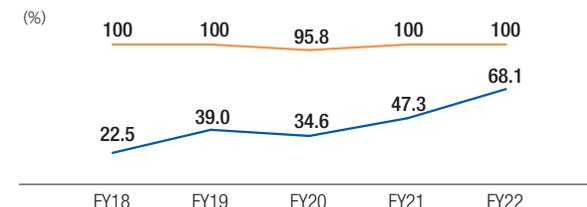


ダイバーシティ

多様な人材の活躍

- ダイバーシティへの取り組み
- 多様な人材の活躍
- 仕事と暮らしの両立支援
- 定着支援

育児休職取得率(単体)



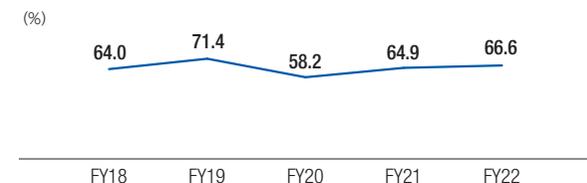
従業員および女性比率(単体)

	FY18	FY19	FY20	FY21	FY22	FY25目標	FY30目標
全従業員数(人)	3,918	3,956	3,960	3,902	3,887	-	-
内女性比率(%)	15.0	15.9	16.5	16.7	17.0	-	-
全管理職数(人)	1,366	1,376	1,381	1,395	1,412	-	-
内女性比率(%)	3.2	4.1	4.3	4.3	4.5	5.0	8.0

働き方改革

積水化学グループの働き方改革宣言
“従業員それぞれの持ち味を発揮し、限られた時間で成果を最大化する生産性の高い働き方を追求”

有給休暇取得率(単体)



健康経営

積水化学グループが目指すところ、からだ、組織のWell-Beingを目指し健康推進の5つの取り組みを推進

- 健康診断と生活習慣病対策
- メンタルヘルス
- 安心して働ける職場と制度
- グループ一体での取り組み
- 働きがいと生産性の向上



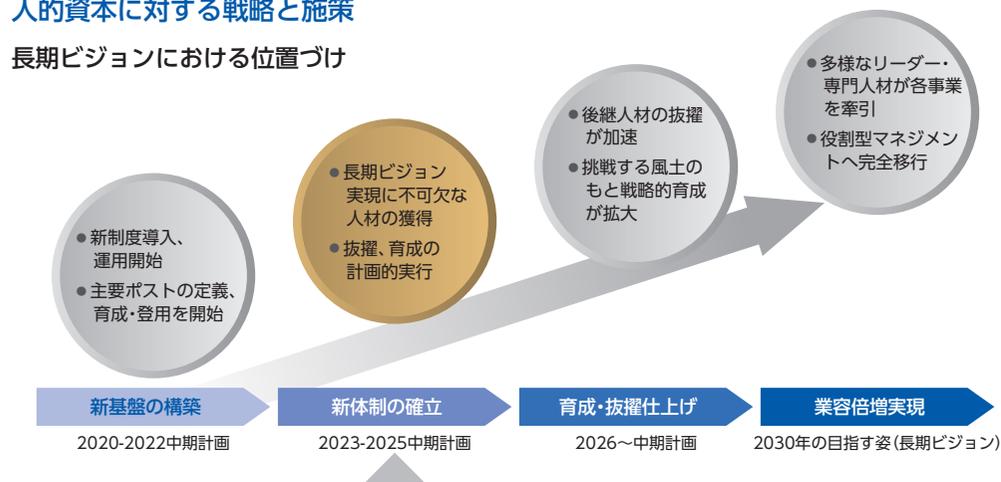
人的資本

一 適所適材・挑戦する風土の醸成

前中期経営計画で導入・運用開始した役割を軸とした人材マネジメントの真価発現を目指す

人的資本に対する戦略と施策

長期ビジョンにおける位置づけ



中期戦略	適所適材の実現		挑戦する風土の醸成
	ダイバーシティの実現		
重要課題	① 最適人材の発掘と抜擢	② 多様な人材の獲得と定着	③ 事業を支える挑戦人材の育成
主要施策	●後継指名・抜擢の実現 ●社内キャリアの見える化	●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	●次世代リーダーの育成 ●全従業員の価値向上 ●挑戦人材を育む風土
KPI	後継者候補準備率(単体) FY22: 77% FY25: 100%	定着率 ^{*1} を維持向上(単体) FY22: 97%	挑戦行動発現度 ^{*2} FY22: 47% FY25: 60%
人的資本投資	人的資本(=無形資産)に23-25年の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)		

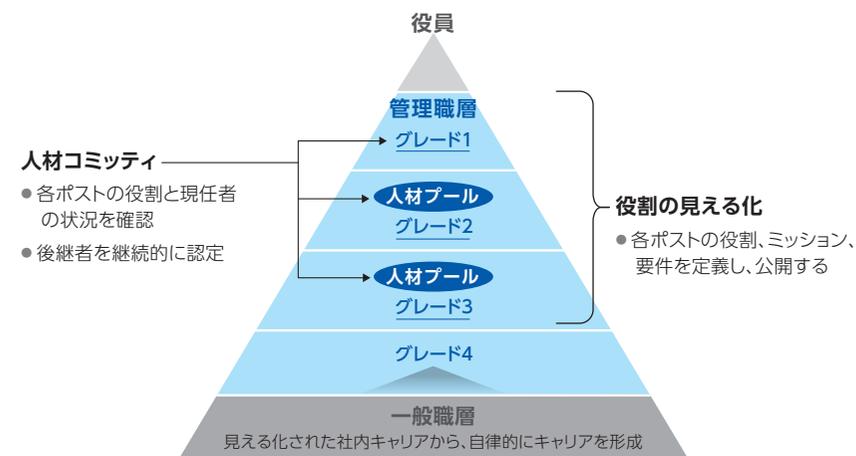
※1 (1-(1年間の離職者数÷当該年4月時点の従業員数))×100 (対象は正社員。定年退職・移籍退職者を除く)

※2 挑戦行動発現度:「私は『Vision2030』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」「どちらかという」とあてはまる」と回答した割合(2023年に再定義)

中期経営計画における人事戦略

① 最適人材の発掘と抜擢

- 経営戦略の実現に必要な役割が適切に管理され、それを担う人材と後継者が継続的に育成・抜擢されている状態を目指す
- 各組織の経営幹部にあたるポストの後継者準備率を100%とする



② 多様な人材の獲得と定着

- 経営戦略の実現に必要な多様な人材がタイムリーに確保され、当社グループのフィールドで活躍し続けている状態を目指す
- グループ内での活躍機会を拡大したり、より柔軟な働き方を実現することで、大きな課題である定着率向上をはかる

③ 事業を支える挑戦人材の育成

- 経営戦略を支える人材(リーダー、専門スキル)を育成すると同時に、挑戦風土の醸成を通じ、自律的に人材が成長する循環がある状態を目指す
- 事業ニーズに即したリスクのためのプログラム開発・教育ならびに、テーマ遂行を通じた専門性の獲得をはかる

環境

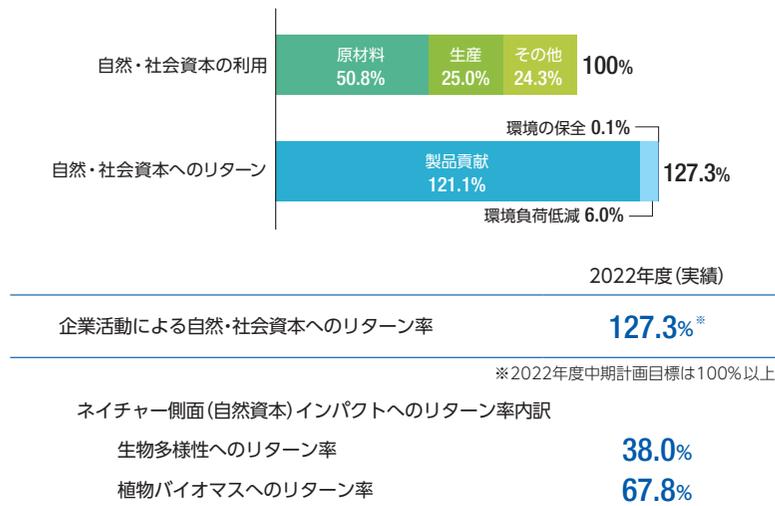
— 生物多様性が保全された地球への貢献

積水化学グループはサステナブルな社会の実現に向けて、長期的な視点で環境課題に取り組んでいます。2050年に目指す地球の姿は、さまざまな課題が解決され、生物多様性が健全な状態に保たれた、“生物多様性が保全された地球”です。企業活動では地球上の自然資本、社会資本を利用して活動していることを認識し、気候変動、資源循環、水リスク、生物多様性といった地球上の課題解決を通じて、(1) サステナビリティ貢献製品の市場拡大と創出、(2) 環境負荷の低減、(3) 環境の保全の3つの活動によって自然資本、社会資本のリターンに貢献していきます。そしてリターンへの貢献を加速していくために、自社のみならずステークホルダーと連携し、取り組みを推進していきます。

環境長期ビジョンと環境中期計画

環境長期ビジョン「SEKISUI 環境サステナブルビジョン2050」からバックキャストして環境中期計画ごとに目標を設定し、各施策を実施しています。2025年度までの環境中期計画「環境サステナブルプランEXTEND(2023～2025)」では、「気候変動」「資源循環」「水リスク」を重要な環境課題として進めています。

総合指標 SEKISUI環境サステナブルインデックス(2022年度)



※日本版被害算定影響評価手法「LIME2」を使用して計算

※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レポート・TNFDレポートをご覧ください。

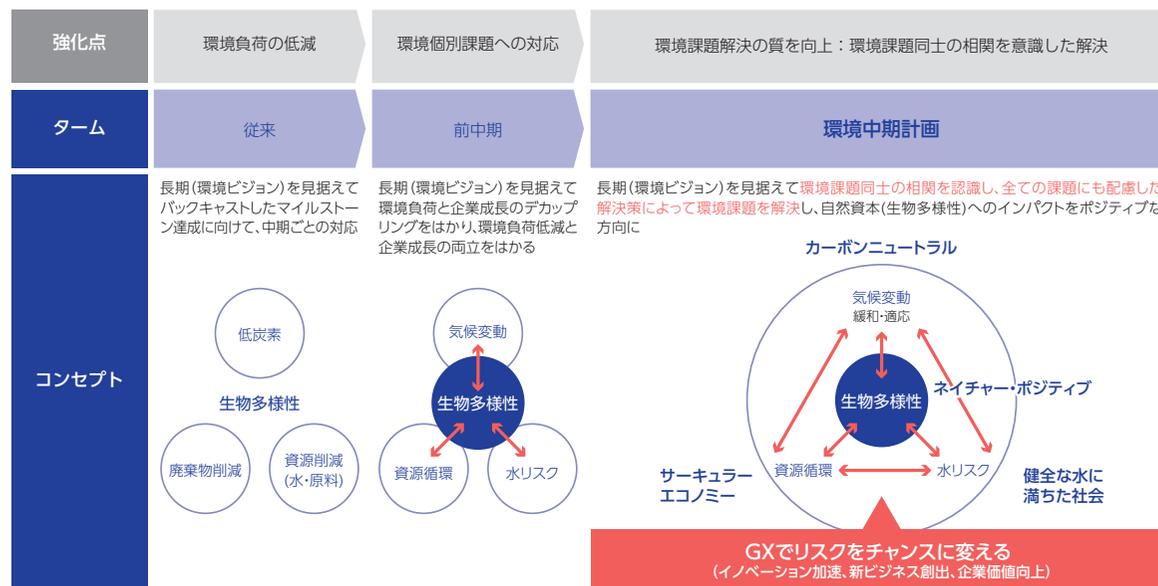
▼TCFD・TNFDレポート

https://www.sekisui.co.jp/sustainability_report/report/#tcfcd

※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、引用しているデータベースIDEA ver.2.3が3.1へと更新されました。これにより、特に化学物質による生態系影響などを中心に単位量あ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。なお、MilCA ver.3.1に基づき計算した自然・社会資本へのリターン率は97.6%となります。

環境課題への取り組み

強化点の推移



環境長期ビジョンの進捗を確認するため、“SEKISUI 環境サステナブルインデックス”を総合指標として自然・社会資本へのリターン率を算出しています。この算出の内訳として、気候変動課題に加えて、植物バイオマス(植物の一次生産)と生物多様性(生物の絶滅種数)への影響を把握し、自然資本(ネイチャー側面)への影響としてモニタリングしています。いずれもまだ100%以上のリターン率にはなっていませんが、気候変動や資源循環課題などの環境課題に取り組むことで着実にネイチャー・ポジティブに向けて企業活動を推進していきます。当社グループにおいて、生物多様性に大きく負荷を与えるのは原材料、化学物質排出、販売した製品の廃棄などであり、植物バイオマスに大きく負荷を与えるのは特にバイオマス由来の紙や石油由来の材料であると認識しています。これらの負荷削減には、非化石資源の持続可能性を意識した調達強化が重要と考え、原料の「持続可能な調達ガイドライン」を作成し、サプライヤーと連携し環境負荷や企業リスクの低減に向けた活動を開始しました。またネイチャー側面へのインパクトを削減し、リターンを拡大するためには、脱炭素に資する製品・技術の開発や、販売した製品の廃棄物の削減、資源循環を推進するようなサービス・技術の確立が必要であると考え、サステナビリティ貢献製品の拡大に取り組んでいます。

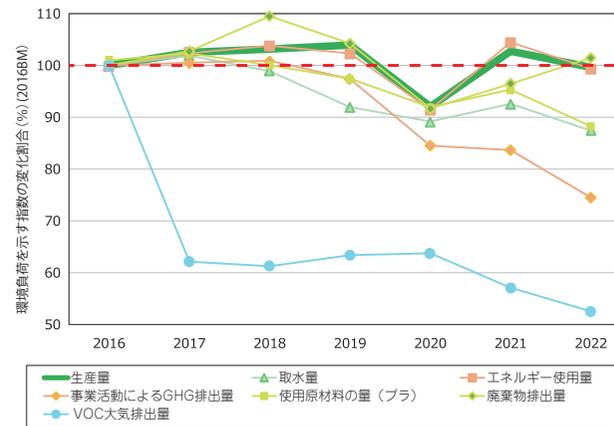
環境

— 生物多様性が保全された地球への貢献

生物多様性課題への対応

積水化学グループは、生物多様性を含むネイチャー（自然資本）課題を、気候変動課題同様に、経営上、重要なものと認識しており、TNFDのシナリオ分析によりリスクの特定を行っています。生物多様性への影響については特に環境課題のうち、右記の図のような因子が影響していると考えられます。そのため、気候変動課題同様に、生物多様性が保全された地球（＝ネイチャー・ポジティブの実現）を目指して、ものづくり企業としての生産活動を中心とした企業活動が環境負荷の低減とどの程度デカップリングした経営に移行できているか検証を実施しました。生物多様性に影響を及ぼす5つのインパクトドライバーのうち、外来種をのぞいた4つのインパクトについて、生産量に対して環境影響を示す指標がデカップリングできているかを2016年度比の増減により確認しました。取水量、温室効果ガス排出量、VOC放出量については生産量の変動に対してデカップリングが確認でき、生産量を維持しながらも、ネガティブなインパクトを軽減していました。一方で、エネルギーやバージン原料の使用量、廃棄物排出量については、生産量との連動が確認できており、長期ゴールに向けて今後の取り組みによるデカップリングへの移行が戦略的に必要であることが示唆されました。

生産活動と生物多様性に影響を及ぼす環境負荷とのデカップリング確認図



気候変動課題への取り組み

2019年度のTCFDの検討におけるシナリオ分析により気候変動課題が経営へ大きなインパクトを与えるリスクと機会（▶P.20）であることを認識し、環境を当社グループの重要課題の一つとしています。昨今、気候変動課題の緩和と適応に関する対策の迅速化が求められており、2023年3月には2030年のGHG削減目標を1.5℃シナリオに合わせて引き上げ、SBTの再認証を受けました。当社グループでは自社の排出するGHGの削減はもちろん、原材料の調達から製品輸送、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の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。さらに2023年度からは難易度の高い燃料由来のGHG排出量削減（Scope1）を促進する燃料転換や生産革新に着手していきます。

サプライチェーン全体でのGHG排出量

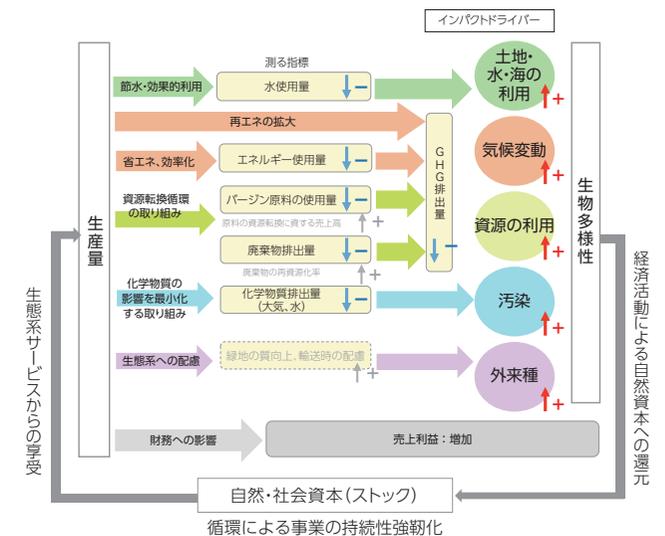


※精度向上のため、過去に遡り数値を変更しています。

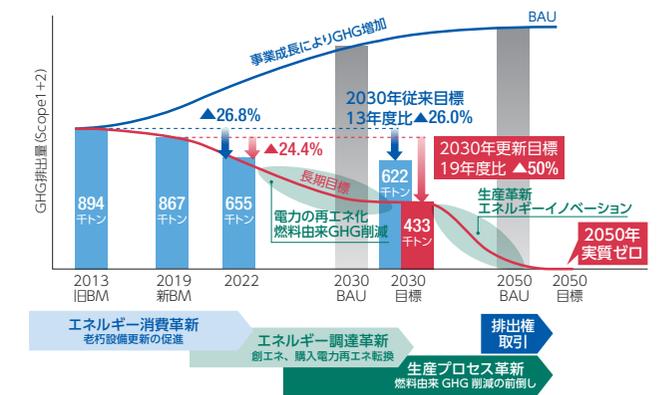
生物多様性に影響を与える

“事業活動における環境指標“に基づいたインパクトパス※ [SEKISUIデカップリング・ネイチャーモデル]

※インパクトパス：企業活動が自社の将来財務にインパクトを与える経路



GHG排出量削減のロードマップ



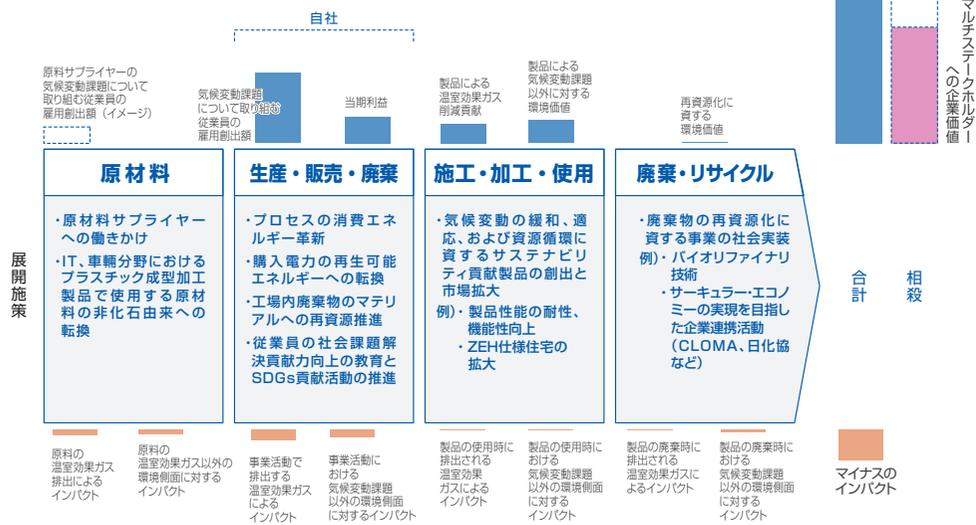
環境

— 生物多様性が保全された地球への貢献

気候変動の取り組みの全てのステークホルダーへの影響

気候変動は地球全体に影響を与えており、積水化学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、全ての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全ての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りますと考え、インパクト加重会計の手法を用いて全てのステークホルダー包括利益の算出をしています。2022年度は、2021年度に公開した資源循環戦略に基づき、「資源転換にともなう資源の利用の環境負荷低減の価値」「廃棄物の再資源化にともなう処理における環境負荷低減の価値」を可視化し、マルチステークホルダーへの包括利益に加えしました。これにより、「マルチステークホルダーに対するプラス/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。また、当期利益に対するステークホルダー包括利益の比率は、2016年度以来、2倍以上を維持しています。これにより、財務諸表で示される以外の企業価値を着実に生み出せていることも確認できました。

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



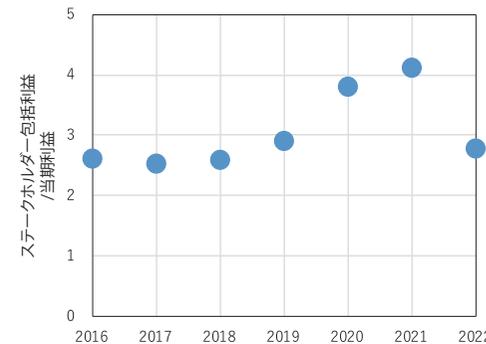
[計算式] ステークホルダー包括利益 = (当期利益 + 気候変動取り組みを実施する従業員の雇用創出額 + 製品による温室効果ガス排出量の削減貢献による経済価値 + 製品による気候変動課題以外の環境側面におよぼす経済価値) - (事業活動による温室効果ガス排出による経済損失 + 事業活動による気候変動課題以外の環境側面におよぼす経済損失)

※価値換算に際しては、LIME2の考え方を採用

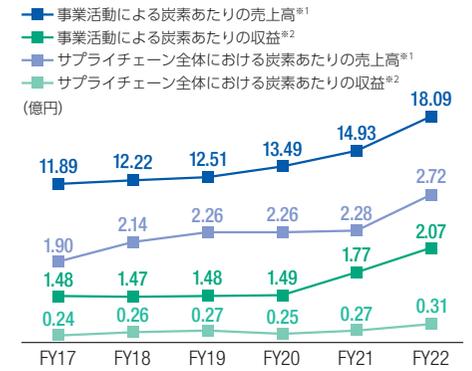
気候変動の取り組みが経営に与えている影響

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)の推移と炭素効率(環境性)と経済性の関連性で確認しました。まずGHG排出量と売上高およびEBITDAとの相関を“炭素あたりの売上高”および“炭素あたりの収益”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見られます。サプライチェーン全体で見た場合は2020年度に一時的に減少が生じていますが、これは主にCOVID-19感染症の世界的流行に由来するものと考えています。戦略に基づく経営が目指す方向に向かっていることが確認できました。

当期利益に対するステークホルダー包括利益の推移



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 炭素あたりの売上高: 売上高(億円)/GHG排出量(千トン-CO₂)
 ※2 炭素あたりの収益: EBITDA(億円)/GHG排出量(千トン-CO₂)

GHG排出量削減のための中長期目標

項目	指標	前中期計画 (2022年度)	前中期実績 (2022年度)	中期計画 (2025年度)	2030年	2050年	備考
GHG排出量削減	購入電力の再エネ比率	20%	36.4%	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排出量削減	9%以上 (2013年度比)	26.8% (2013年度比)	33% (2019年度比)	50% (2019年度比)	排出量ゼロ	SBT認証取得 (2030年まで)
	サプライチェーンのGHG排出量削減	11.6%以上 (2016年度比)	11.0% (2016年度比)	—	30% (2019年度比)	—	—
	燃料由来GHG排出量削減	—	—	12% (2019年度比)	11% (2019年度比)	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	3%以上 (2019年度比)	1.1% (2019年度比)	3%以上 (2022年度比)	—	—	—

環境

— 生物多様性が保全された地球への貢献

資源循環への取り組み

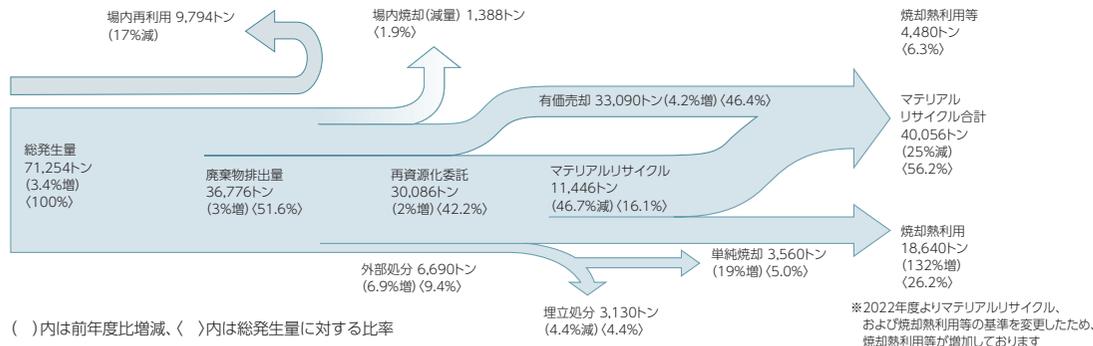
資源循環の取り組み推進は、脱炭素の取り組みの加速につながります。2050年サーキュラーエコノミーの実現に向けて、2020年度に資源循環方針および戦略、ロードマップを策定しました。当社グループの事業領域において、プラスチックは主要な材料の一つです。これまでの生産工程では廃棄物排出量を削減するために生産量原単位を指標に毎年削減する努力を継続してきており、発生した端材等を原料に戻して再利用する内部リサイクルを行い、廃棄物として処理する際には、エネルギーを含む再生原料として活用する処分を実施してきました。新たに策定した資源循環方針では、使用するプラスチック原料については、バイオプラスチックなどの非化石由来や再生原料の使用を拡大していきます。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、廃棄される際の実分離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。2022年度までの実績を元に、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

		2022年目標	2022年度実績	～2025年	～2030年
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*	1.1倍	2.2倍 (1,233億円)	1.7倍	2倍以上
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	30億円	348億円	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	現状把握とベンチマーク設定	—	65% (国内)	100%

*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)

生産事業所の2022年度1年間の廃棄物発生・処理状況／国内・海外



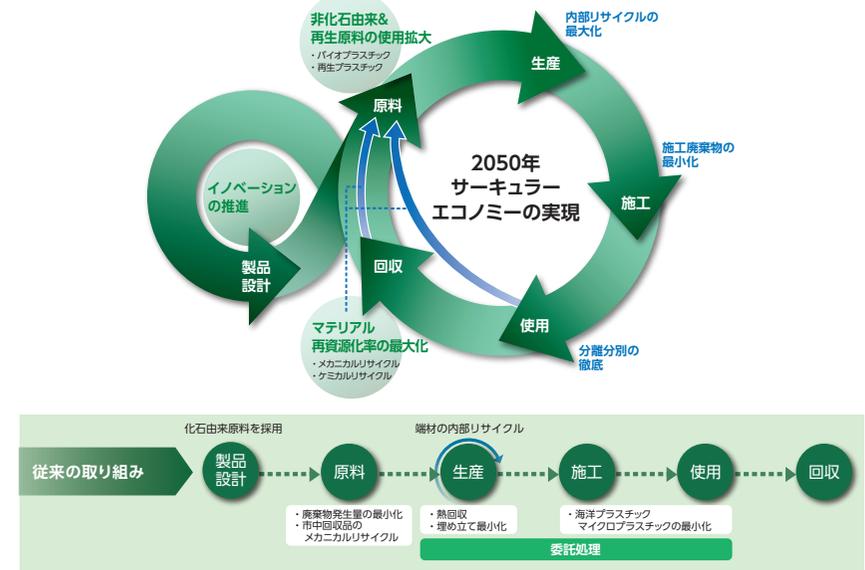
()内は前年度比増減、<)内は総発生量に対する比率

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排出負荷の削減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。2020年度は、当社グループのすべての生産拠点と研究所を対象に、水リスクによる事業影響評価を実施し、2022年度は事業影響が大きいと評価された国内外の5拠点を抽出し、影響を最小化するための取り組みを抽出し、具体的な数値目標を設定しました。2022年度は生産事業所の取水量は2016年度比0.7%の増加となりましたが、前年比では3.5%削減できました。これは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。

排水のCOD負荷は2016年度比16%の削減となり、前年比でも15%の削減となりました。これは排水負荷の高い国内の生産事業所において排水処理の処理水質が改善できたことによるものです。

資源循環戦略イメージ図

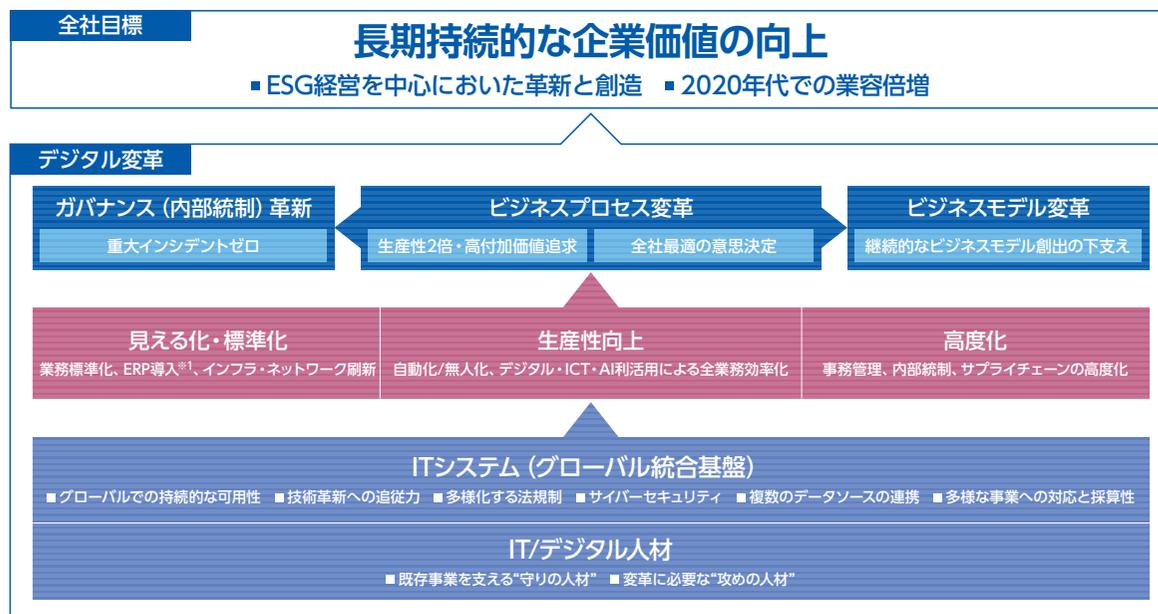


DX

一 持続経営力の向上

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”を創造しつづけるために、積水化学グループはデジタル変革を起こして企業活動を推進していきます。

DXの基本的な考え方



データ堅牢性の確保
不正の未然防止



グローバル経営基盤導入
業務・システム標準化



業務プロセス革新
営業・マーケティング、
購買改革など



インフラ・セキュリティ強化
事業リスク低減

当社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、下支えることです。

外部環境の大きな変化を背景に、当社グループでは、ガバナンスや労働力不足、経営データの分散、市場変化にともなう収益力低下という4つの危機感のもと、グローバル競争に勝ち抜くための「手段」としてDXに取り組んでいます。

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」の視点で進めると共に、これらの変革を下支えする「ITシステム」や「IT/デジタル人材」といった2つの基盤強化も併せて推進しています。

*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

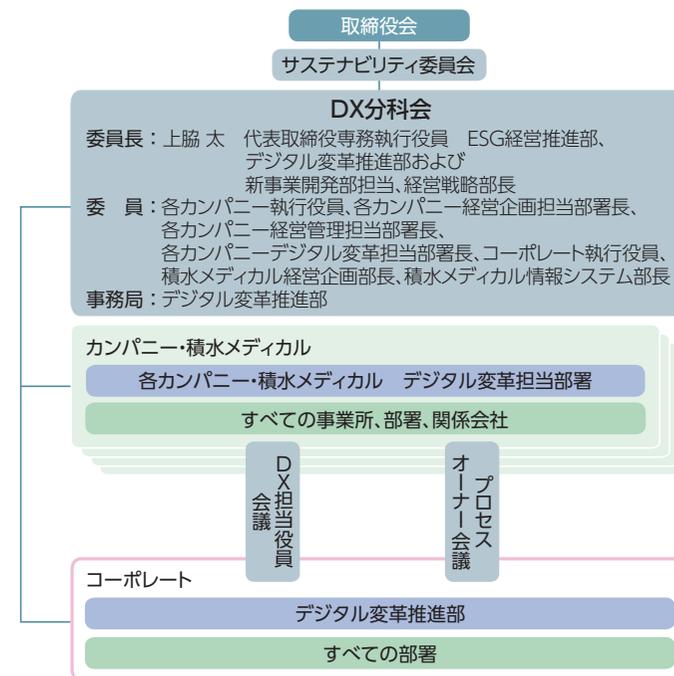
DX推進体制

積水化学グループでは、全社一体となってDXを推進するため、2020年4月に「デジタル変革推進部」を設置しました。

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。「デジタル変革推進部」はこの体制におけるプロジェクトリーダーとして機能します。

2021年4月からは、各カンパニーにもデジタル変革推進部署を設け、各事業の強みを生かす領域の競争力強化に取り組んでいます。

また、「サステナビリティ委員会」の下に、デジタル変革推進部担当役員を委員長とした「DX分科会」を設置し、デジタル戦略に関する基本方針の審議やデジタル変革の進捗と効果を確認すると共に、全社業務プロセスの標準化や全社基幹システムの刷新などの重要施策について経営の観点から審議し、判断を行っています。



DX

一 持続経営力の向上

前中期経営計画では、「ビジネスプロセス変革」として徹底的な標準化とデータを活用した生産性の向上を進めており、グローバル経営基盤、購買、営業・マーケティングの各領域において、グループ・グローバルでの長期成長に向けた仕込みを行いました。また、これらの改革を支えるインフラ・セキュリティでは、多様な働き方を安全に実現するリモートワークを実現しました。

今中期経営計画では、長期ビジョン実現に向けて成長戦略と構造改革を加速するため、さらなるデジタル展開と効果創出のフェーズにシフトチェンジします。グローバル経営基盤を稼働させてガバナンスを強化すると共に、これまで仕込んだDXテーマの効果創出を本格化します。これらの実現を支えるため、デジタルツールやデータを駆使できる人材の育成とグローバルでのサイバーセキュリティ対応体制の確立をはかります。

DXの推進の主な取り組み



グローバル経営基盤強化	基幹システム(グローバルERP)の刷新 データの可視化・分析、業務標準化・効率化による間接業務の生産性向上、グローバルでの業務標準化、内部統制向上とリスク極小化を目指す。	<ul style="list-style-type: none"> 対象ビジネスプロセスの設計完了・開発着手 グローバル展開に向けた海外拠点の業務プロセス概要を確認中
購買	グローバルでの購買業務の標準化と取引データの可視化 不正行為の抑止や早期発見を可能とする。また、全体最適購買を実現することによる購買力の向上や調達コスト削減、購買業務効率化等、継続的にコスト削減できる仕組み・基盤の定着を実現する。	<ul style="list-style-type: none"> 間接購買システム「Coupa」を国内主要拠点へ展開中 集約化による交渉力と管理・統制を強化するため、集中購買組織の立上げ準備
営業・マーケティング	効率的な業務モデルの標準化と業務プロセスの見える化 営業・マーケティング関連業務のカンパニー間のシステム不統一や属人化等の問題を解決し、業務の標準化・自動化により徹底的な効率化・生産性向上を目指す。	<ul style="list-style-type: none"> 営業拠点への営業支援システムの導入を完了 顧客取引状況の可視化やデータ分析を活かした営業プロセスの強化の取り組みを展開 営業データの情報セキュリティ対策を推進
リモートワーク	リモートワークの推進 事務所以外の場所(自宅・外出先・サテライトオフィス等)から社内の業務システムを活用して業務を行うことを可能にし、社員の多様な働き方を実現する。	<ul style="list-style-type: none"> 社内の業務システムに世界中どこからでもアクセス可能なIT基盤「MobileNET」構築 「統合認証基盤」を構築し、業務の生産性向上と情報セキュリティの確保を両立 新しい働き方とITガバナンス強化に大きく寄与



		2022年度実績
KPI	直接生産性 ^{※1}	1.12
	間接生産性 ^{※1}	1.08

		2025年度目標
		1.26
		1.23

※1 直接/間接人員あたり売上高(BM:2019年度1.00)

内部統制

一 持続経営力の向上

持続経営力の向上のため、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、未然防止力と、早期発見・早期対応力の向上に取り組んでいます。

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、経営における最重要課題の一つです。積水化学グループでは、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。

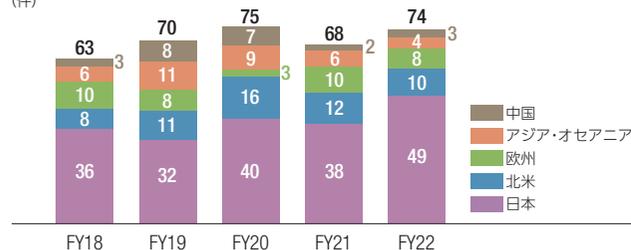
2022年度は国内の6事業場でISO45001の認証を取得しました。認証取得を必要としない事業場も、ISOやOHSASの要求事項を反映した評価項目を整備しています。各事業場での自己評価や、安全監査等を通じて、安全管理活動の維持・活性化を促しています。

各事業場で活動を推進する人材としてセーフティリーダー(SL)認定制度を構築し、2022年度は35名(2017年度からの累計157名)のSLを認定しました。グループ内のSLが集結して研鑽会を開催し、安全教育内容の充実や好事例の展開を進めています。

2022年度死亡労災事故件数：0件

労働災害発生件数

(件)



テーマ2 「設備本質安全化」※1

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197名が取得しています。上位資格である「セーフティアセッサー」は同23名、「セーフティシニアアセッサー」も1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、常に内容のブラッシュアップを行っています。

2022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針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」

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、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、サプライチェーン(現地施工に関わる協力会社)従業員の安全のため、安全方針の共有や、各種研修機会の提供などを行っています。

放射性物質を含む排水の漏えいについて

2022年8月、グループ会社である積水メディカル(株)創薬支援センター敷地内の建物解体工事中に放射性物質排水管の破断部周辺の土壌から微量の放射能が検出されました。以前より自治体と共同で訓練を実施していたことから、原子力規制庁などへの迅速な連絡、プレス発表、周辺地域からの問合せを適切に実施しました。本事象による人体および環境への影響はないと判断しております。▶ <https://www.sekisuichemical.jp/news/assets/pdf/20220928.pdf>

テーマ4 リスクアセスメント

などの「リスク管理」

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開始しています。参加する従業員のリスクへの感受性を向上すると共に、他事業場からの学び、好事例の水平展開を加速しています。

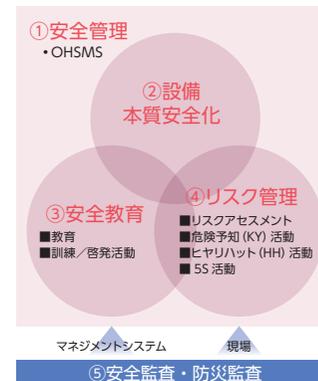
リスクが高く特に予防に注力すべき災害*を設定して、緊急事態対応スキル向上の訓練を実施し、それらを通じて、現場で培った安全ノウハウの伝承も進めています。

* (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。2022年度は現場の映像をリアルタイムで確認しながら、16事業場で遠隔での現場巡視を実施しました。



内部統制

— 持続経営力の向上

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、「お客様の声」を貴重な経営資源と位置づけ、「モノづくりのはじまりはお客様の声から」をモットーに、「モノの品質」「人の品質」「仕組みの品質」の革新に積極的に取り組んでいます。

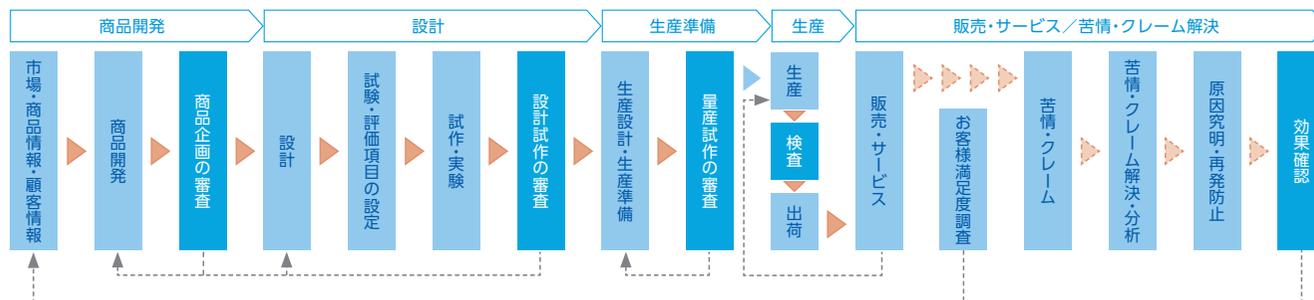
品質保証体系と品質マネジメントシステム

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品質担当部署とが連携して、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、各プロセスで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の考え方から、生産活動の革新に注力し、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するものです。2022年度は、「SPMC内部監査実践研修」のカリキュラムを刷新し、また、ガイドラインや動画等の作成を通じて、浸透度、理解度の強化をはかりました。

品質保証体系



未然防止をテーマとする研修の実施

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」、②DR^{*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新製品開発に関する情報の整理方法を習得するための「QFD^{*2}セミナー」を開催しています。

※1 DR: Design Review (デザイン・レビュー)

※2 QFD: Quality Function Deployment (品質機能展開)

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設計審査時の議論のポイントを明確化し、厳格な審査を実施するためのGR^{*}の仕組みを構築、運用しています。関連する業界や法律などについて、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」も行っていきます。

※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)

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発表全社大会を継続的に実施しています。2022年度はハイブリッド方式で開催しました。加えて、オンラインでの改善交流会として、各事業場の改善テーマの紹介や質疑を行いました。活動を自力で推進できる事業場も着実に増えてきています。

品質データ不正・改ざん防止の取り組み

品質不正は、品質に関する資源配分の不足や、内外からのさまざまなプレッシャーなどにより発生すると仮説のもと、データ入力ミスや改ざんができないようなシステム構築の実現や、日常管理業務の見直しと展開を進めました。検査データのデジタル化による業務改善への活用にも力を入れています。コンプライアンス意識の再徹底をはかり、品質管理の強化を継続していきます。

2022年度重要品質問題件数：2件

建築基準への不適合等について

当社グループで販売・施工した共同住宅、戸建住宅における建築基準法の規定への不適合、大臣認定への不適合が2件明らかになり、2023年4月に国土交通省へ報告しました。

当社グループは今回の事象を厳粛に受け止め、迅速な是正を実施すると共に、グループをあげて再発防止に努めてまいります。

▶ <https://www.sekisuiheim.com/important/pdf/20230414-1.pdf>

内部統制

— 持続経営力の向上

法務・倫理

会計

持続的な成長のための根幹となるのがコンプライアンスです。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、方針の策定や施策の立案を行うと共に、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」を置き、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。万が一、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。

方針策定、マニュアル展開による周知

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、その大切さについて学ぶ機会を継続的に提供しています。

2022年度は、「コンプライアンス・マニュアル」の海外版である「グローバル・コンプライアンス・マニュアル」を改訂し、海外全地域に周知しました。また、当社グループのコンプライアンスに対する考え方を広くステークホルダーに知っていただくことを目的に、同マニュアルから行動指針部分を抜き出す形で「コンプライアンス方針」を策定し、WEBサイト上に公開しました。

2022年度重大なコンプライアンス違反および過失件数：0件

社内通報制度「S・C・A・N」

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・記名を問わず、社内窓口以外にも社外の弁護士窓口にも通報することも可能で、通報者情報の秘匿や不利益扱いの禁止など通報者の保護も規定されています。

グローバルでは、北米、中国、欧州、ASEAN、韓国、台湾における設置が完了しました。また、取引先からの相談・通報窓口も設置、運用しており、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、通報を受けつけています。

2022年度通報・相談件数

パワーハラスメント	25	労働条件関連	40
セクシャルハラスメント	4	職場環境配慮	18
経費の使い方	4	営業手法関連	2
業績偽装	5	取引先との癒着	1
その他	33	通報数合計	132

利益相反取引の防止

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、「会社に損害を与えない」という方針を掲げています。2022年度はそれを徹底するためのガイドラインを制定し、利益相反の懸念が生じうる取引を事前にチェックするためのルールを設けました。

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、その未然防止の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。

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。

2022年度は、海外の公務員等を招聘する場合の事前承認に関するルールを設けました。

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。

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。

2022年度テーマ例：贈収賄防止、独禁法遵守プログラム、内部通報制度周知、情報漏えい対策など

内部統制

— 持続経営力の向上

法務・倫理

会計

会計スキル・知識の向上と、「見える化・標準化」

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。

また、グローバルでの基幹システムの刷新、統合のための新しいERPの導入を進めており、それによってもガバナンスの向上、財務・会計に関するリスクの極小化を目指します。その準備を通じて、業務の標準化・効率化や、データの可視化・分析が着実に進捗しました。

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一つです。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の利用は行わず、事業活動を行っている国や地域における税法を遵守し、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、共に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、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。

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、重要な経営資源の一つ、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捉えて、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。各事業場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、データセンターは複数箇所に分散設置し、また重要業務システムは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短縮をはかっています。

情報漏洩リスクへの対策

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行っています。外部からの脅威に対しては、SOCが中心となり、新たに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。

2022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。

リスクマネジメント

— 持続経営力の向上

将来が不確実で、予測することが困難な経営環境下において、積極果敢なリスクテイクは不可欠です。積水化学グループではリスクマネジメントを経営基盤の一つと位置づけ、リスクテイクを可能とするリスクコントロール力とレジリエンス力の強化を通じて、ステークホルダーの信頼、安心感を獲得し、持続的な成長を実現します。

リスク管理と危機管理、その活動体制

リスク事象の発生を未然に防止する活動(リスク管理)と、事象が発生したときの対応により影響を最小化する活動(危機管理)とを一元的に管理し、抜け漏れのないリスクマネジメントとしています。

サステナビリティ委員会の下に、コーポレートESG経営推進部を事務局とする「**全社リスク検討部会**」を設置し、そこで審議された各種施策を、各組織での活動計画に反映するかたちで、取り組みを進めています。

ERM^{*1}(全社的リスク管理活動)の取り組み

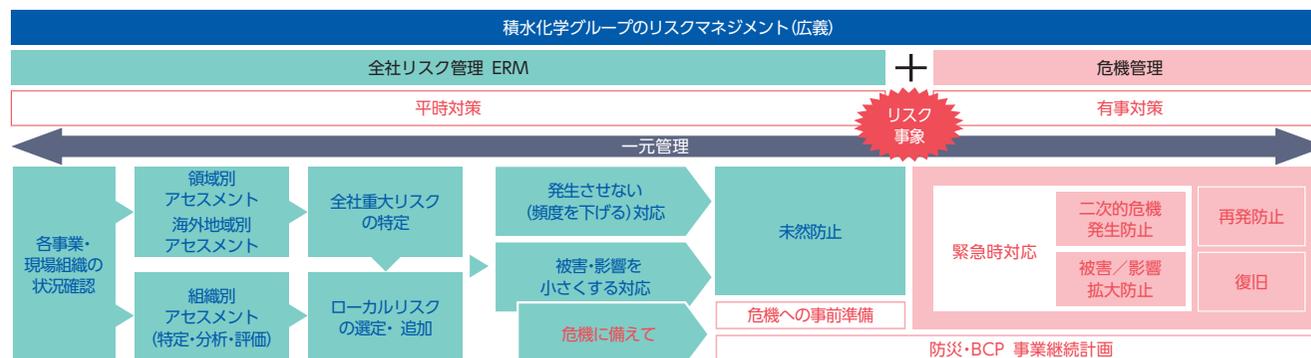
各組織では事業に関わるさまざまなリスクを網羅的に洗い出し^{*2}、リスクマネジメントに関するISO31000規格に沿ったPDCAを回し続けることで、従業員のリスク感性の向上をはかっています。この組織別のリスク管理活動は、2011年度にカンパニー所属の事業部を中心に27組織からスタート、年々組織数が増加し、2022年度には171組織(当社グループ総売上高に占める、活動組織の売上高比率99%)となりました。

それらのリスクは「結果(インパクト)」と「頻度(起こりやすさ)」の観点から定量化し、かつ重大インシデントにつながる可能性が高い「**全社重大リスク**」をコーポレート専門部署が各領域で特定します。

組織別リスク管理活動(ボトムアップ型アプローチ)と全社リスク活動(トップダウン型アプローチ)とを融合し、重大リスクの特定・評価・共有をふまえた目標設計、実行計画への落とし込み、進捗管理を行う、2020年度からのこの仕組みで、ERM(全社的リスク管理活動)を推進しています。

海外においても、主要4地域の地域統括会社と、事業会社とが各地域特有のリスクを洗い出し、全社重大リスクと合わせて評価を実施する、リスク管理活動を開始します。

※1 ERM:Enterprise Risk Management ※2 大分類として経営環境、戦略、業務リスクに大別、さらに細分化し、網羅的にリスクを特定 (▶P.19)



危機管理活動の取り組み

「積水化学グループ危機管理要領」に基づき、コーポレートと各カンパニーとで構成する危機管理連絡会の定期的な開催によって、事例研究などを重ねると共に、全社対策本部メンバーの出席による訓練により、緊急対策本部手順書の見直しや、連携確認を実施しています。また、緊急事態でも従業員の安否が迅速に確認できるように、安否確認システムを全従業員の携帯電話などに実装しています。海外においても、海外統括会社による4地域を含む、全世界を6地域に分けた地域長を責任者に任命し、事務局と連携した情報収集、初動対応を行うこととしています。



研修の充実

階層別研修(新入社員、新任基幹職、リスクマネジャー^{*})の実施により、リスクマネジメントに関する活動の啓発、リスク文化の醸成をはかっています。新任リスクマネジャーに対する研修は、2022年度は22名(2017年度からの累計265名)が受講しました。

全従業員に対しては危機管理要領等を周知する以外にも「緊急事態初動手順書」を毎年配付し、個々人が適切な初動対応をできるようにしています。

※リスクマネジャー:各組織のリスク管理活動推進責任者

BCP(事業継続計画)の実装

事業内容が多岐にわたる当社グループは、各事業の内容と、その責任者の判断によって、事業継続マネジメント(BCM)の構築方法を規格化したISO22301に沿ったBCPの策定とBCMの構築を進めてきました。加えてグループ全体の取り組みとしての、人命保護を第一とした初動対応計画の策定や、机上訓練を通じた実効性の検証とPDCAなどを通じて、各組織における自律的なBCM活動の推進、定着を目指します。