

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、「持続可能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。イノベティブモビリティ、レジデンシャル、アドバンスライフライン、ライフサイエンスの4つの事業領域と、新規領域としてネクストフロンティアを設定し、「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、より持続可能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

ビジョンステートメント

ターゲット
(数値目標) (戦略の方向性)

ドメイン

社会課題

ケーパビリティ
(組織能力)

Innovation for the Earth

持続可能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”を創造します。



長期ビジョン「Vision 2030」

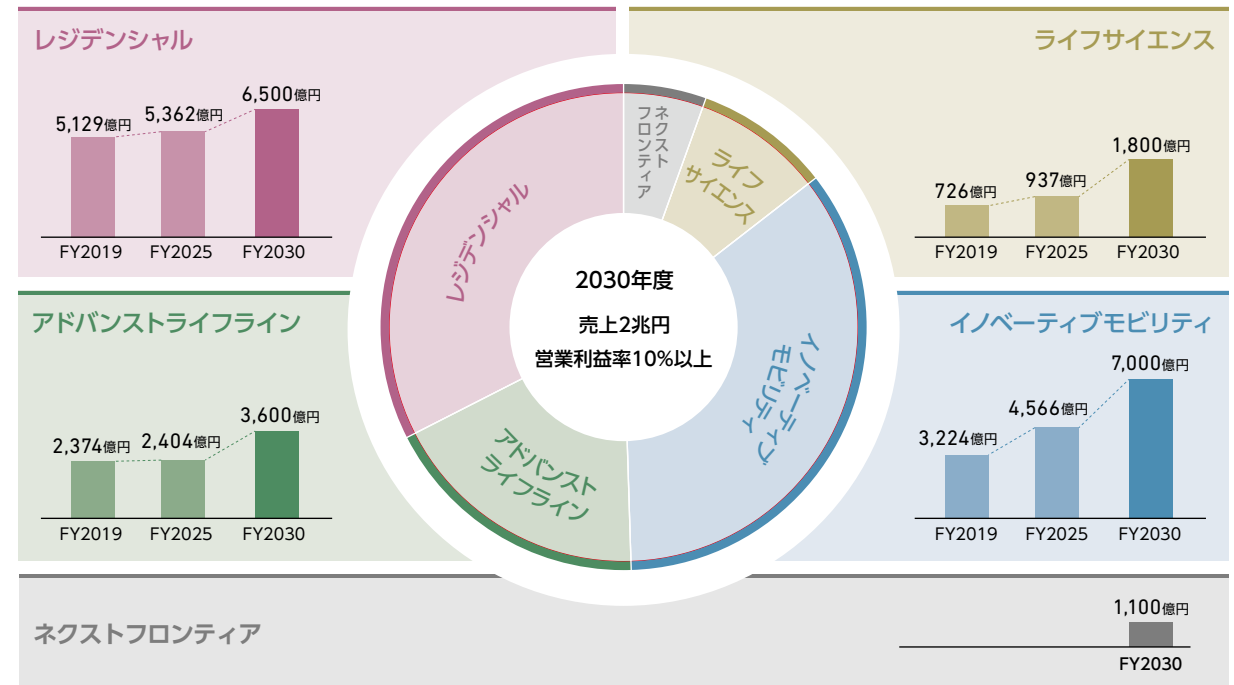
成長イメージと戦略投資

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成長させ、多様な成長エンジンを用意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。

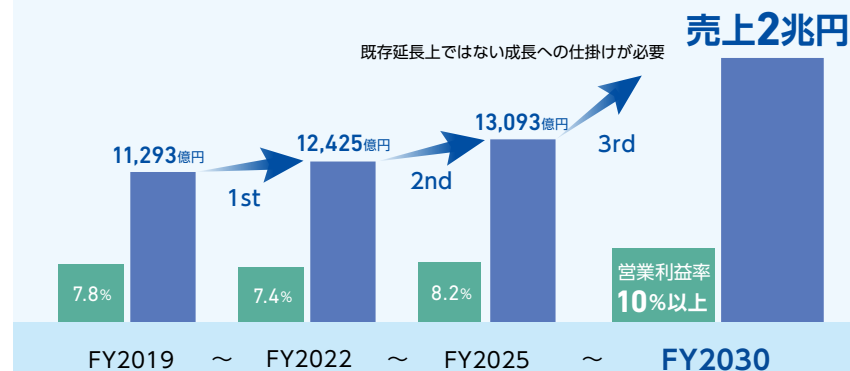
成長に向けた設備投資などの新規投資の実行においては、財務の健全性やリターンの確度向上に留意しつつも、2030年までの10年間で総額2兆円を超える投資を想定しています。

「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、新型コロナの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、成長投資は一部にとどまりました。

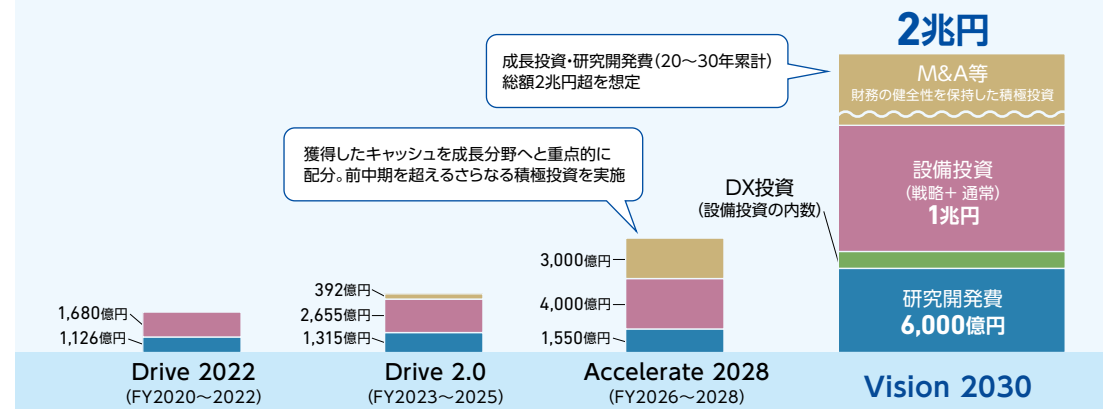
2ndステップとなる「Drive 2.0」では成長への仕込みを実行することができました。2026年度からの中期経営計画「Accelerate 2028」では成果を創出するとともに、仕込みをさらに継続し、「Vision 2030」の実現に向けて成長を加速させていきます。



成果を創出するとともに、仕込みを継続。
Vision 2030実現に向け、成長を加速させる



業容倍増に向け、経営資源を積極投入する



長期ビジョン「Vision 2030」

成長へ向けた中長期戦略 ～戦略領域マップ～

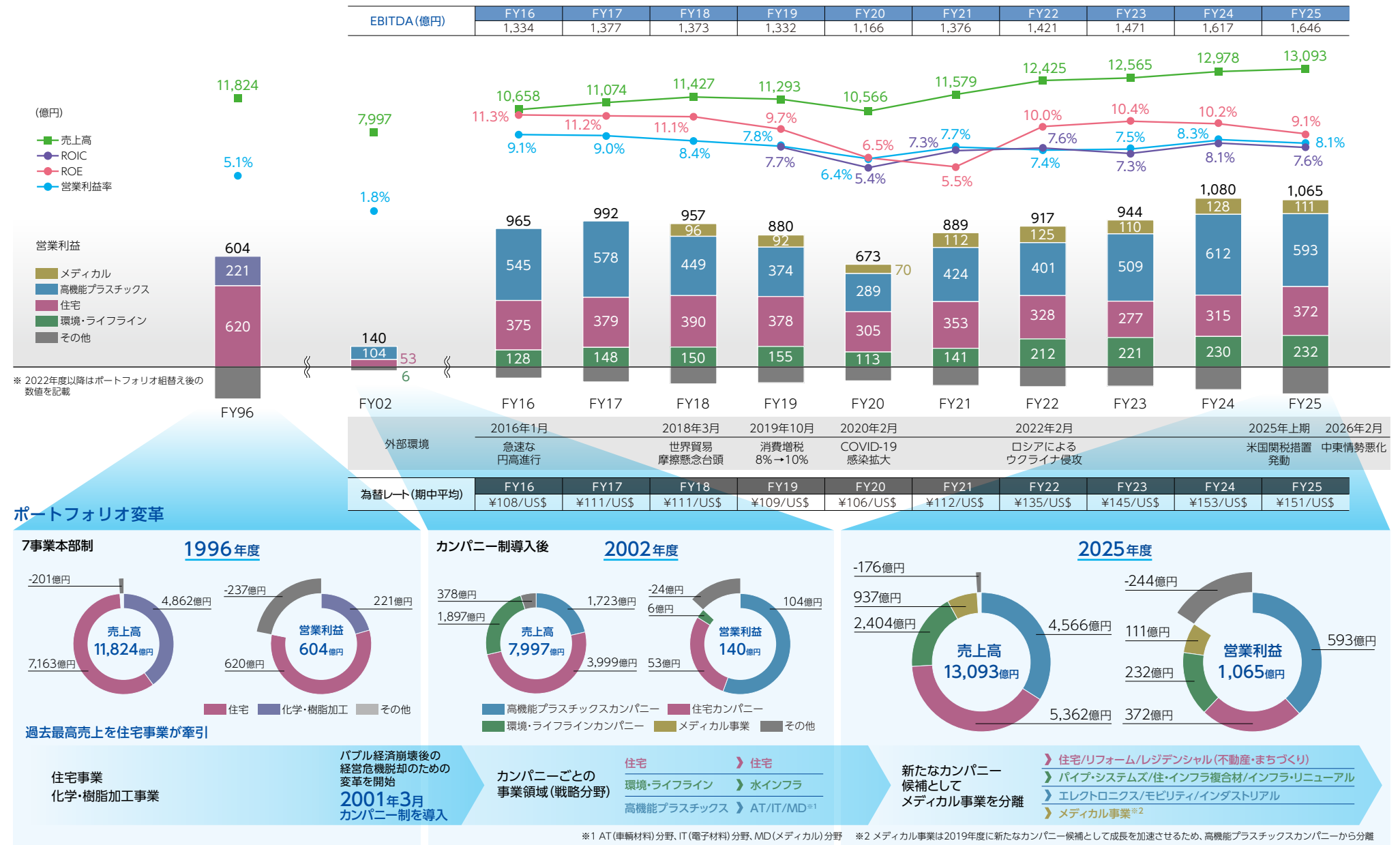
長期ビジョン「Vision 2030」の実現に向けた事業戦略の羅針盤として戦略領域マップを改定しました。現有事業からの延長で重点拡大する領域を「強化領域」、領域間の複合化や融合によって新たなイノベーションを創出する領域を「革新領域」と定めています。イノベティブモビリティ、レジデンシャル、アドバンスライフライン、ライフサイエンスの4つのドメインと、新規領域としてネクストフロンティアを設定し、各ドメインで狙うべきテーマを明確化し、「強化領域」の拡大と「革新領域」での新たなイノベーションの創出に向けて資本の重点配分を実施しています。

特に「革新領域」のテーマにおいては、社内リソースだけでなく、M&AやCVCを活用した外部リソースとの共創にも取り組みながら開拓を進めています。

戦略領域マップ 全社模式図



業績推移とポートフォリオ変革の歩み



積水化学グループは、社会・事業変化を先んじて見極め、成長するための事業ポートフォリオ変革を実施してきました。近年、高機能プラスチックおよび環境・ライフラインカンパニーにおいて、事業領域拡大により事業活動の一部が近接化してきたため、2022年10月には、事業ポートフォリオの組替えを実施しました。これによりさらなる事業成長や拡大、および生産性向上による効率的な運営と資産の活用を目指します。

中期経営計画の振り返りとグローバル展開

	SHIFT 2019 -Fusion- FY2017-2019	Drive 2022 FY2020-2022	Drive 2.0 FY2023-2025
施策と成果	量的・質的成長の両立を目指した当中期は、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。	高付加価値品へのシフト、売値改善の徹底、収益力強化により、売上高、営業利益、EBITDAいずれも過去最高を更新致しました。 将来成長に向けた仕込みを推進。フィルム型ペロブスカイト太陽電池を始めとした新事業基盤確立や、現有事業強化に向けた「成長牽引」「成長期待」への投資は着実に進捗致しました。
課題	・ 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	・ 成長投資の停滞 ・ M&A活用による事業貢献の持続し ・ 人材KPI「挑戦行動発現度」目標未達	・ M&Aの実行は限定的 ・ ライフサイエンス領域は、期待成長に向けた仕込みに遅れ
戦略投資、 出資・M&A 構造改革 (主な例)	戦略投資 2017年12月 メキシコ・中間膜新ライン稼働 2018年4月 国内・車輪外装部材新工場稼働 2018～19年 タイ・中国・フォーム新工場稼働 出資・M&A 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 ソフランウイズ社買収 2018年12月 VEREDUS LABORATORIES社 買収 2019年11月 AIM Aerospace Corporation 買収 構造改革 2018年4月 環境LL生産子会社経営統合(関東～東北) 2019年4月 環境LL生産子会社経営統合(西日本)	戦略投資 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 欧州・放熱材料新工場稼働 出資・M&A 2022年11月 栃木セキスイハイム追加出資(100%子会社化) 構造改革 2020年4月 住宅カンパニー生産会社再編 2020年7～9月 積水ヒノマルの一部事業を譲渡(成形品・アグリ事業) 2022年9月 創業支援事業における子会社(Xeno Tech社)株式譲渡	戦略投資 2023年5月 MLCC用バインダー樹脂生産能力増強決定 2023年11月 オランダ鉄道向けまくらぎ新工場稼働 2024年7月 タイ・中間膜新ライン増産決定 2024年7月 「SELFIA」生産能力増強決定 2024年10月 多質・導電性微粒子増産決定 2024年12月 フィルム型ペロブスカイト太陽電池量産化決定 出資・M&A 2025年4月 デクセラアルズ社から熱伝導シートに関する資産譲受 2025年5月 総合不動産会社ベンハウス社 買収 構造改革 2024年12月 高齢者事業における子会社(2社)株式譲渡

※戦略投資、出資・M&Aにおける色枠はDrive 2022、Drive 2.0における事業領域区分

成長牽引 成長期待 収益基盤 下線はフロンティア領域

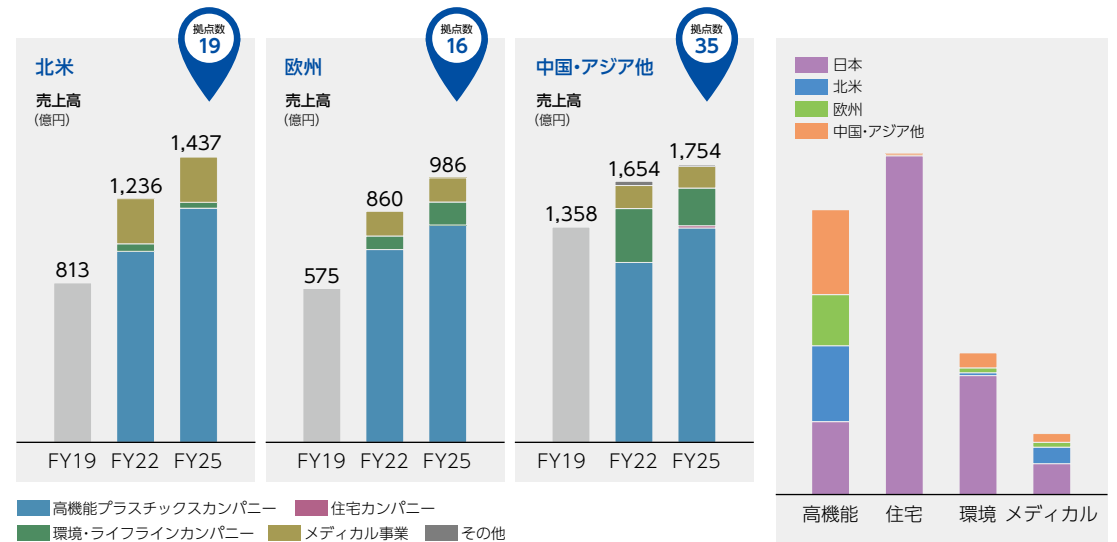
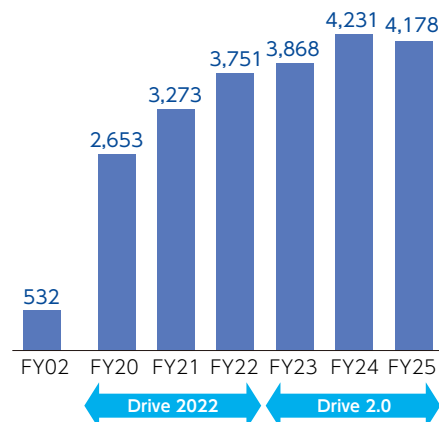
グローバル展開

積水化学グループは、M&Aや戦略投資なども活用し、積極的に海外進出へ挑戦し、海外事業を拡大してきました。

特に、高機能プラスチックカンパニーを中心に、海外売上高は着実に成長しております。「Vision 2030」の実現に向け、成長を加速していくためにも、グローバル視点で成長が期待できるマーケットにしっかりと投資をしていくことが重要と考えております。

引き続き、グローバル視点でのポートフォリオマネジメントを意識の上、しっかりと投資を行い、リターンにつなげることで、業容倍増を目指します。

海外売上高 (億円)

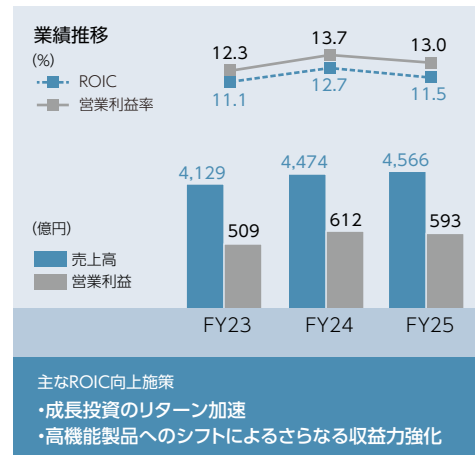


セグメント状況(事業内容、2025年度の振り返り)

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、その他様々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。

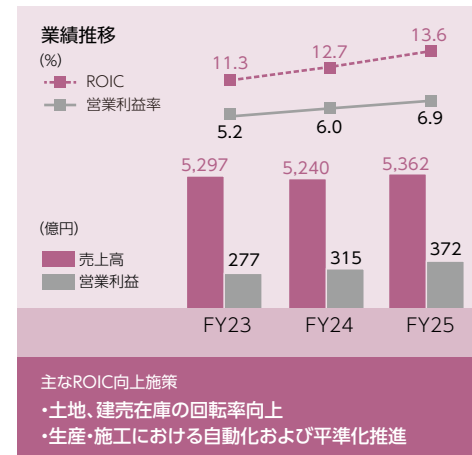
2025年度は、モビリティ分野における高機能中間膜の着実な伸長等によりカンパニー全体では増収したものの、一時費用の影響を受け減益となりました。エレクトロニクス分野につきましては引き続き旺盛な半導体市況を背景とした需要の取り込みや、新規獲得が順調に進捗したことにより、売上高は前期を上回りました。



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68万棟超を販売しています。また、リフォームや賃貸住宅の運営管理、不動産売買、複合型のまちづくりなど、住まいのニーズや社会課題解決に応える事業を展開しています。

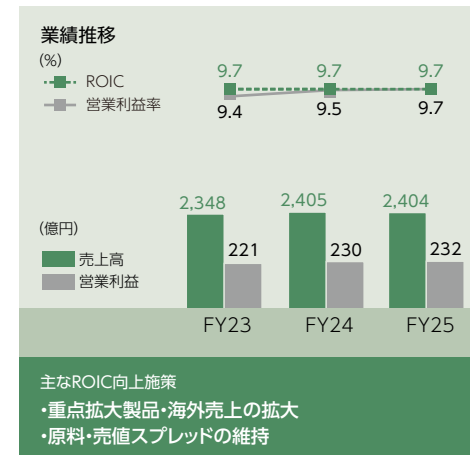
2025年度は、新築住宅市況の低迷により住宅事業の売上棟数は減少しましたが、構成良化による棟単価上昇とリフォーム事業の伸長により、カンパニー全体では増収、大幅増益となりました。



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。

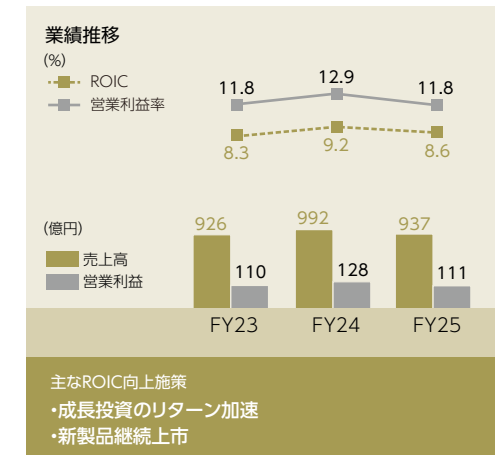
2025年度は、国内住宅・非住宅市況の低迷が続いたことによる影響を受けましたが、国内事業を中心としたスプレッド維持等によりカバーし、営業利益は4期連続で過去最高を更新しました。



メディカル事業

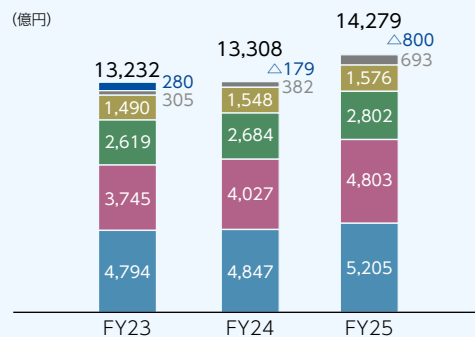
検査薬・自動分析装置・採血管の製造・販売を行う「検査事業」と、医薬・酵素事業、創薬支援事業等を行う「医療事業」で構成され、グローバルに事業展開しています。

2025年度は、医療事業は堅調に推移しましたが、米国における重点感染症検査キットの需要減、ならびに中国での市況低迷の影響を受け、検査海外が苦戦したため、メディカル事業全体では減収・減益となりました。

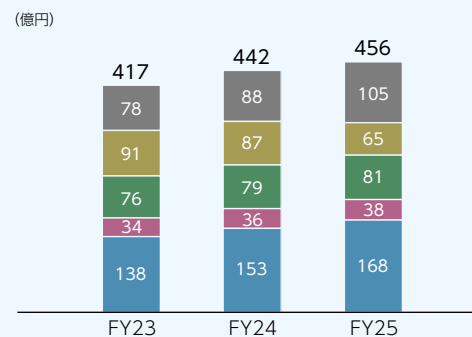


各種データ

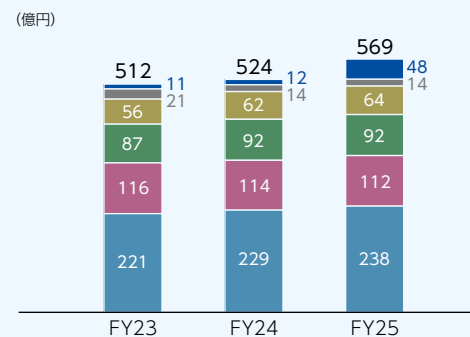
資産



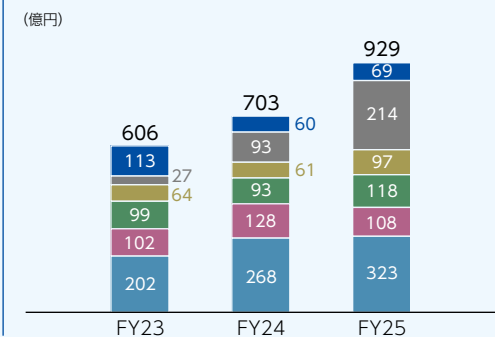
研究開発費



減価償却費



資本的支出



中期経営計画「Accelerate 2028」(FY2026-2028)



2020年度からスタートした業績倍増に向けた長期ビジョン「Vision 2030」における第3フェーズとして、「Accelerate 2028」をスタートさせました。

方針は「事業戦略」と「基盤強化」の両輪で攻めのESG経営を実践、Vision 2030実現へ“一気に加速”するです。「仕込み成果創出」、「稼ぐ力の継続強化」、「ESG経営基盤の継続強化」に取り組み、企業価値向上を図ります。

方針と基本戦略

「事業戦略」と「基盤強化」の
両輪で攻めのESG経営を実践、
Vision 2030実現へ
“一気に加速”する

事業戦略

仕込み成果創出・稼ぐ力の継続強化

戦略領域マップにもとづく

サステナビリティ貢献製品の拡大と創出

基盤強化

ESG経営基盤の継続強化

持続成長と仕込み成果創出へ貢献拡大

Accelerate 2028

— The Third Phase for 2030 —

革新領域

仕込み継続と成果創出加速

「ペロブスカイト太陽電池事業」
の確実な立ち上げと拡大

強化領域

成長ドライバー拡大

戦略投資によるリターン獲得
たゆまぬ構造改革

環境戦略

カーボンニュートラルの高度化とサーキュラーエコノミーの実装

人材戦略：際立つ「人材」の活躍

挑戦風土の磨き上げ
適所適材の深化
攻めのダイバーシティ

R&D強化戦略：際立つ「技術」の創出

TPFを基軸とした新製品開発の加速
MIを駆使した研究革新への挑戦

ポートフォリオ経営の強化

資本効率を意識したメリハリある経営資源配分の実行

内部統制の強化

重大インシデント撲滅、
新規事業部門での経営基盤整備

DX戦略

デジタル変革による
生産性向上の加速

2028年度 積水化学グループの目指す計数ターゲット

※()内はFY25比

売上高 16,000億円(+2,907億円)

営業利益 1,500億円(+435億円)

営業利益率 9.4%(+1.2%)

EBITDA 2,260億円(+614億円)

EBITDA
マージン 14.1%(+1.6%)

ROIC 8%以上(+0.4%以上)

純利益 1,020億円(+268億円)

ROE 11%(+1.9%)

中期経営計画「Accelerate 2028」(FY2026-2028)

マテリアリティとKPI

長期ビジョン「Vision 2030」の折り返し地点にあたり、気候変動やAI技術の進展など国際社会のメガトレンドをあらためて分析し、優先的に取り組むべき課題を再定義しました。
中期経営計画では、重大インシデントの発生による企業価値毀損を防ぎ持続経営力を向上させるため、5領域(安全・品質・法務/倫理・会計・情報管理)を定義し、リスク軽減活動を行っています。

	マテリアリティ	[Accelerate 2028]戦略		KPI	FY2028目標(中期計画)	FY2025	
価値創造 フィールド 価値創造 していく領域	カーボンニュートラル社会の実現	事業戦略	基盤強化	GHG排出量削減率(FY2019比)	▲49%	▲45.2%	サステナビリティ 貢献製品 P.18
	サーキュラーエコノミーの実現			廃プラマテリアルリサイクル率	75.0%(国内) 75.0%(海外)	70.0%(国内) 68.6%(海外)	
	安心・快適社会の実現	事業戦略	サステナビリティ貢献製品売上高※1	11,900億円	9,651億円※1	環境 P.43	
	健康・福祉社会の実現		内、プレミアム枠※1	6,000億円	5,460億円※1		
	DX推進						DX P.59
価値創造 ドライバー 価値創造を 加速させるもの	際立つ人材の活躍	基盤強化		挑戦行動発現度	72%	62%	人的資本 P.47
	際立つ技術の創出			DR0※2通過件数(新指標)	対計画(半期毎) 100%以上	—	イノベーション P.50
	内部統制の強化			重大インシデント件数※3	0	—	内部統制 P.55
	ポートフォリオ経営の強化			ROIC、EBITDA	ROIC：8%以上 EBITDA：2,260億円	ROIC：7.6% EBITDA：1,646億円	ポートフォリオ P.26

※1 連結財務諸表とのつながりを重視したサステナビリティ貢献製品の売上高算定方法へと見直し、FY26より算定対象範囲に持分法適用関連会社の売上高を含めない。FY25についても新基準で算出

※2 新規開発テーマ創出に関する社内審査

※3 現在の内部統制に瑕疵があり、かつ対外公表した事案

中期経営計画「Accelerate 2028」(FY2026-2028)

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、積極的に戦略投資を拡大していきます。また、引き続き資本効率を重視しながら、負債を適切に活用していきます。

「Accelerate 2028」では、戦略投資枠を前中期の水準を上回る5,500億円に拡大、その70%以上を成長率引・成長期待事業に配分する方針です。

投資資金については、創出するキャッシュに加え、不足分を負債で賄いますが、ネットD/Eレシオは0.5倍以下で抑える見通しです。財務健全性と資本効率を維持しながら、成長を加速し、ROE11%の達成を目指します。

投資計画と資本配分

(億円)

	FY23-25実績	FY26-28計画
戦略投資	1,575	5,500 枠
内 M&A等	392	3,000 枠
内 設備投資	1,183	2,500
通常投資	1,472	1,500
投資合計	3,047	7,000 枠
研究開発費	1,315	1,550

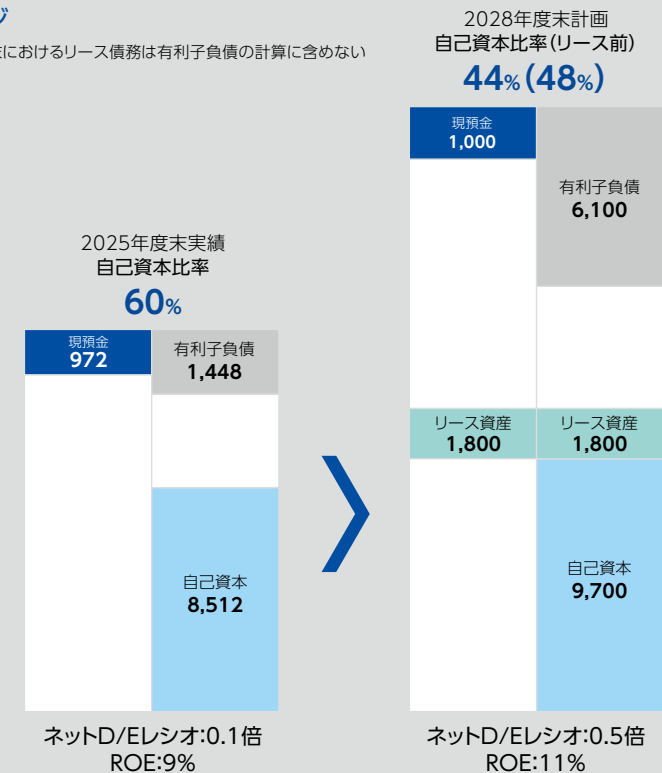
Accelerate 2028 (FY2026-2028)

(億円)	調整後営業CF※		負債活用+政策保有株式圧縮		
Cash IN	5,450		最大約4,500(負債活用)+α		
	戦略設備投資	通常投資	研究開発費	M&A(枠)	株主還元
Cash OUT	2,500	1,500	1,550	3,000	1,300~

※ 営業CF+研究開発費

B/Sイメージ

注:2028年度末におけるリース債務は有利子負債の計算に含めない



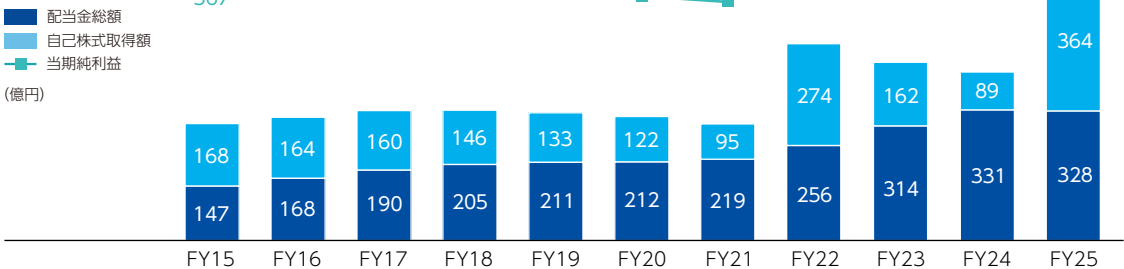
効率的かつ安定的な資本構成を維持

中期経営計画「Accelerate 2028」(FY2026-2028)

株主還元

中期経営計画「Accelerate 2028」では、株主の皆さま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引き続き40%以上とし、DOE(自己資本配当率)を3.5%以上に引き上げ、累進配当による安定的な還元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、ネットD/Eレシオが0.5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、加え、適宜追加還元を実施します。なお、自己株式の保有は必要最小限に留めていきます。

株主還元実績



	前中期計画方針	中期計画(2026-2028年度)
配当性向	40%以上	40%以上
DOE	3%以上	3.5%以上
総還元性向	ネット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	ネットD/Eレシオが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	自己株式の保有は必要最小限に留める
累進配当	－	実施

	FY15	FY16	FY17	FY18	FY19	FY20	FY21	FY22	FY23	FY24	FY25
1株当たり純利益	115.1円	126.1円	133.8円	141.7円	128.8円	91.9円	83.2円	159.2円	183.5円	196.0円	182.7円
1株当たり配当金	30円	35円	40円	44円	46円	47円	49円	59円	74円	79円	80円
配当性向	26.1%	27.7%	29.9%	31.0%	35.7%	51.1%	58.9%	37.0%	40.3%	40.4%	43.6%
自己株式取得額(億円)	168	164	160	146	133	122	95	274	162	89	364
総還元性向※1	55.5%	54.5%	55.1%	53.0%	58.1%	80.4%	84.6%	76.5%	61.0%	51.2%	92.1%
DOE※2	2.8%	3.1%	3.3%	3.4%	3.5%	3.3%	3.3%	3.7%	4.2%	4.1%	4.0%
自己株式消却(万株)	1,000	－	1,000	800	800	800	500	1,500	800	400	1,400

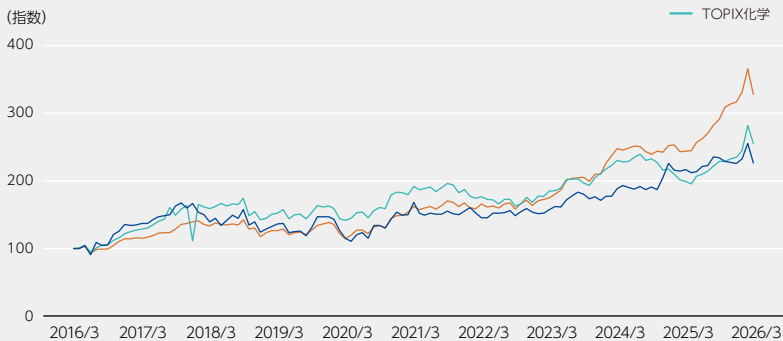
※1 総還元性向 = (自己株式取得額 + 配当総額) ÷ 当期純利益 ※2 DOE(自己資本配当率) = 配当金総額 / 期中平均自己資本

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
積水化学工業	5.6%	51.4%	14.8%	38.7%	6.8%	126.5%	8.5%
TOPIX	34.6%	87.4%	23.3%	102.2%	15.1%	228.2%	12.6%
TOPIX化学	28.0%	38.2%	11.4%	33.3%	5.9%	155.2%	9.8%

過去10年間のTSRと株価パフォーマンス※



※ 2016年3月末のデータを100とした指数であり、いずれも配当込みの指数となります。

過去11年の株価推移

	最高値(円)	最安値(円)	年度末(円)
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
FY23	2,287	1,786	2,230
FY24	2,840	1,880	2,544
FY25	3,065	2,151	2,606

中期経営計画「Accelerate 2028」(FY2026-2028)

基盤強化 ポートフォリオ経営の強化

「Accelerate 2028」では引き続き、事業ポートフォリオマネジメントの強化に取り組めます。

着実な利益成長のために全29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。

収益基盤で獲得したキャッシュは、成長分野に重点的に配分を実行します。

2028年度までの創出キャッシュ増分(EBITDA)の90%以上を「成長牽引」「成長期待」事業で獲得していく計画としています。

① 複数の観点から現有事業(全29事業)を分析・評価

- ・収益性(営業利益率)、資本効率性(ROIC)、成長性(売上高成長率)
- ・戦略上の位置付け、業界ポジション、将来性、ESG観点での競争力

② 各事業における戦略上の役割を明確化→適切に経営資源を配分

- ・「成長牽引」、「成長期待」(新規事業含む)に設備投資の70%以上を振り分ける

事業ポートフォリオマネジメント：各事業役割を明確化



サステナビリティ貢献製品プレミアム枠の売上高は、約7割が「成長牽引」・「成長期待」に位置する事業の製品で構成されています。中期計画では、「成長牽引」・「成長期待」事業(新規事業含む)に設備投資を重点配分し、サステナビリティ貢献製品プレミアム枠製品群の絶対量を増やしていきます。

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	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	ネクストフロンティア
成長牽引事業	中間膜(モビリティ) デバイス材料 機能樹脂・FC(エレクトロニクス)		機能材 耐火材料(住・インフラ複合材) 管路更生(インフラ・リニューアル)		
成長期待事業	車両成形・航空部材(モビリティ) センシング・成型品(インダストリアル)	国内新築 リフォーム レジデンシャル 海外		医療(CRO・CDMO)	積水ソーラーフィルム
収益基盤	フォーム 機能テープ(インダストリアル)		給排水インフラ PVCマテリアル(パイプ・システムズ) 建材(住・インフラ複合材)	検査	
体質強化	ポリマテック(モビリティ)				

前中期からの主な変更

KYDEX Aerospace	→	車両成形・航空部材(モビリティ)
国内新築 リフォーム	→	国内新築 リフォーム
高齢者	→	事業譲渡

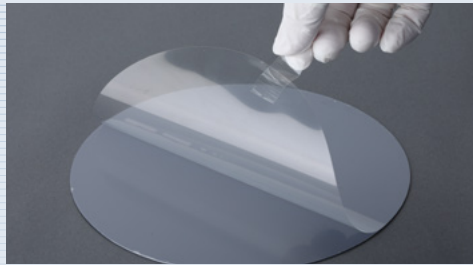
中期経営計画「Accelerate 2028」(FY2026-2028)

事業戦略 強化領域／成長牽引事業の戦略「デバイス材料」・「機能樹脂」・「FC」(エレクトロニクス分野)

AI普及に伴う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。

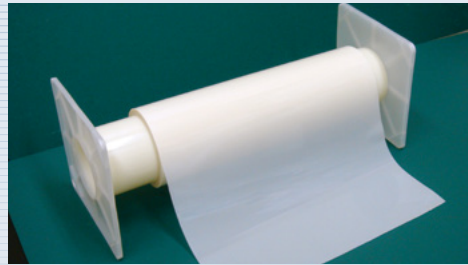
特に半導体のさらなる微細化に対応した半導体工程用UV剥離テープ「SELF A」やCPUの多積層化に求められる高い伝送性能(低誘電特性)や基盤反り抑制を強みとする層間絶縁フィルム(ビルドアップフィルム)の採用は着実に拡大しています。

耐熱「SELF A」(半導体工程材料)



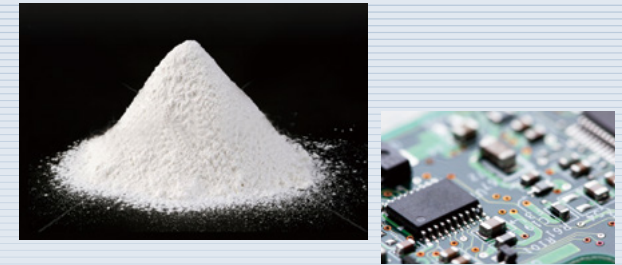
高い接着性と易剥離を両立させたUV剥離テープです。UV照射によりテープと被着体の間にガスを発生させ、密着力をゼロにして簡単に剥がすことが可能です。300℃の耐熱性を有し、ハイブリッドボンディングにも対応しています。今後も継続的な需要拡大が見込まれることから、生産能力増強を決定しており、2027年度上期の稼働開始を予定しています。

ビルドアップフィルム



大容量・高速通信向けハイエンドサーバーに搭載されるCPU・GPUの高性能化に伴い求められる基板の大型化・多層化に対応しています。特に高い伝送特性(低誘電特性)と低反り性で高い評価を得ており、採用が拡大しています。

MLCC用バインダー樹脂



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、技術サービス力で高い評価を得ています。2025年度下期、需要増加に対応すべくポリビニルアセタール樹脂の生産能力増強を実施しました。

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

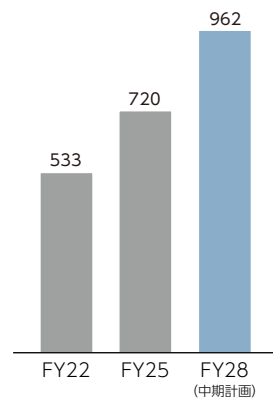
バイオマス系接合剤(テープ、フォーム)
弾性接着剤樹脂拡販

次世代ディスプレイ

OLED封止材拡販

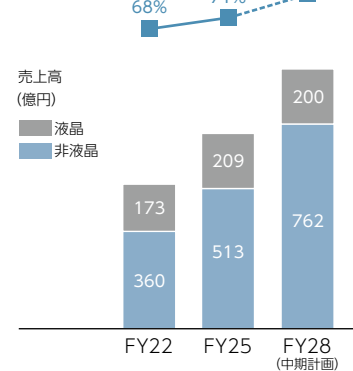
エレクトロニクス分野売上高

(億円)



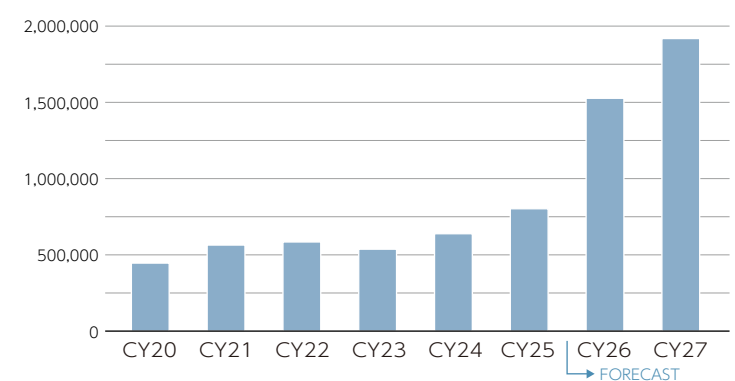
KPI: 非液晶分野注力

売上比
(億円)



世界半導体市場予測

(100万ドル)



中期経営計画「Accelerate 2028」(FY2026-2028)

事業戦略 強化領域／成長牽引・成長期待事業の戦略「中間膜」・「車両成形・航空部材」(モビリティ分野)、「センシング・成型品」(インダストリアル分野)

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ヘッドアップディスプレイ(HUD)用くさび膜や遮熱膜、カラー/デザイン膜など、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、遮音、遮熱など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。

また航空分野においても、堅調な民間航空機需要の着実な取り込みをすすめ、急速に市場が成長しているドローンを始めとするエアモビリティ分野の拡大も進めます。

ヘッドアップディスプレイ膜・カラー / デザイン膜



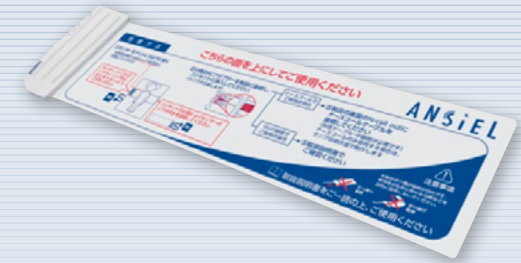
ヘッドアップディスプレイは運転状況に合わせ、適切な情報を車のフロントガラスに表示し、視線を落とさずに運転することができ、ドライバーの安全に寄与します。また電気自動車の普及に伴い、近年需要が拡大しているパノラマルーフ向けカラー膜やリアガラス向けデザイン膜は、遮光だけでなくUVをカット、さらに、車内の静粛性を高める遮音グレードや近赤外線を吸収する遮熱グレードを採用することで車内温度上昇の抑制にも寄与します。

航空機向け部材



難燃性・耐衝撃性に優れた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。コロナ禍による航空機需要の低迷を経て、2024年度下期に黒字転換。2025年度は収益貢献を達成しました。引き続き民間航空機需要の確実な取込みをすすめると共に、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の改善にも注力していきます。

インダストリアル分野(ANSIEL)



見守りセンサー「ANSIEL」は、独自開発の高精度センサーをマットレスの下に設置することで、被介護者の状態を検知・解析します。介護現場における業務負担の軽減や業務効率化に貢献し、介護の質の向上と持続可能な介護体制の実現を支えています。

事業戦略

中間膜

N-HPP*膜拡販

N-HPP販売量成長率(CAGR):114% (FY25→FY28)

SEKISUI Aerospace社

航空機向けエンジン部材拡大、

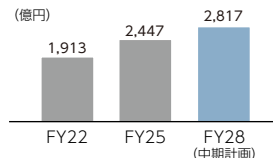
非航空機向け(ドローン、医療分野)製品展開

インダストリアル

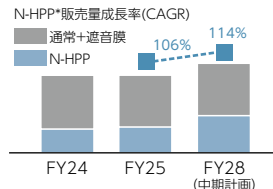
新領域進出や海外での規格化を目標に、
環境対応/省力化製品の拡販に注力

* N-HPP:HUD、遮熱、カラー/デザイン膜の総称(高性能中間膜)

モビリティ分野売上高

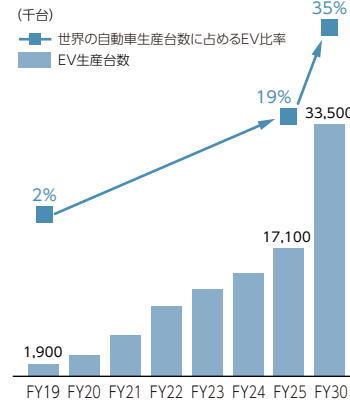


KPI:N-HPP膜拡販



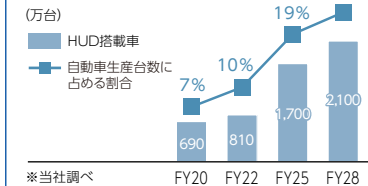
N-HPPはFY24からの運用のため、FY24からの比較

世界EV生産台数推移

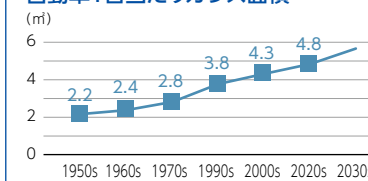


* 当社調べ

HUD搭載車の増加

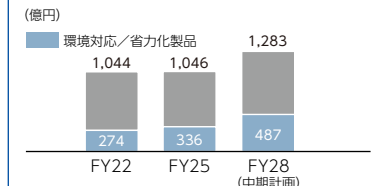


自動車1台当たりガラス面積

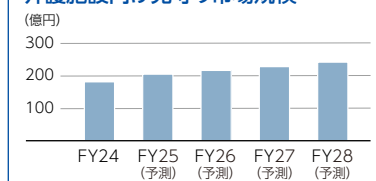


* 当社調べ

インダストリアル分野売上高



介護施設向け見守り市場規模



出所:矢野経済研究所「2025年版介護ICT/DX市場の将来展望」

中期経営計画「Accelerate 2028」(FY2026-2028)

事業戦略 強化領域／成長期待事業の戦略「住宅」、「リフォーム」、「レジデンシャル」、「海外」

「住宅」事業は市場環境や地域特性を踏まえ、都市部と地方部それぞれに適した販売戦略を推進し、量的拡大と収益性の向上を狙います。
「リフォーム」事業は、今後増加する築古住宅向けの受注拡大や、需要地での組織体制強化、M&Aの活用により、さらなる成長拡大を目指します。
「レジデンシャル」事業は、賃貸管理戸数の増大により収益基盤を強化するとともに、買取再販の大幅成長を狙います。
成長領域である「リフォーム」・「レジデンシャル」事業への積極投資により、「住宅」事業偏重のポートフォリオからの脱却を進めます。

住宅(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、高品質で高性能(高耐震、高気密、高断熱)な住宅を安定供給し、「快適」「安全・安心」「環境」に配慮した暮らしを提供しています。エリア・市場のニーズに応じた商品開発や販売戦略に注力していきます。

リフォーム



セキスイハイムにお住まいのお客様に「100年・長期サポートシステム」を導入し、建物状態やライフステージにあわせたリフォームを提案しています。
また、マンションなど一般住宅向け(外販)のリノベーションにも注力し、さらなる事業拡大を目指します。

レジデンシャル



不動産事業では、賃貸住宅の運営・管理・保証から不動産仲介、買取再販など、不動産の様々なニーズに応える事業を展開しています。まちづくり事業では、分譲マンションや積水化学グループのインフラ資材などを幅広く採用し、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。

事業戦略

住宅

9,355棟→11,000棟(FY25→FY28)
都市部：首都圏への経営資源集約
地方部：分譲強化およびエリアプライシングによる量増

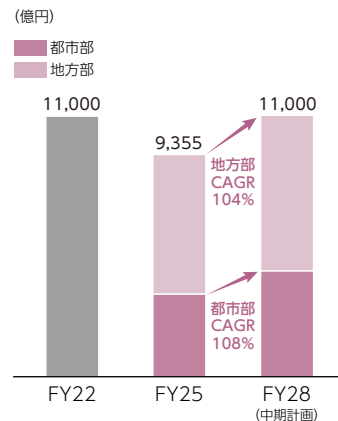
リフォーム

内販：築35年超への提案拡大に注力
外販：都市部の販売拠点拡大と人材強化

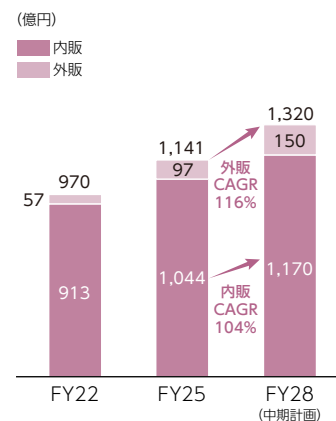
レジデンシャル

賃貸管理：オーナーCS向上と外部リソース活用により管理受託戸数増大
買取再販：M&Aによる仕入力の強化でマンション買取再販を拡大

住宅受注棟数



リフォーム受注高



Topic 住宅ニーズが高まる北米の中高層市場参入を目指し カナダ オンタリオ州にモジュラー製造の新会社を設立

- 鉄骨モジュラー製造工場を立ち上げ、2026年に、モジュラーの設計・製造・販売体制を構築します
- 移民や留学生の増加に伴う教室不足の解消に資する低層(平屋～2階建て)の学校や、中層(4～8階建て)の集合住宅、介護施設などの供給を目指します

中期経営計画「Accelerate 2028」(FY2026-2028)

事業戦略 強化領域／成長期待事業の戦略「機能材」・「耐火・不燃材料」(住・インフラ複合材)、「管路更生」(インフラ・リニューアル)

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と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まくらぎFFUは、欧州各国をはじめ、アメリカ、オーストラリアなど世界37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で使用が制限される見込みとなったことから、木製枕木の代替品として樹脂製枕木(FFUまくらぎ)の導入が加速しています。

機能材 (FFUまくらぎ)

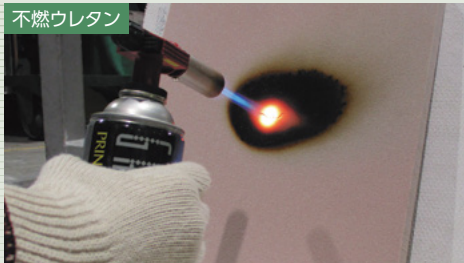
鉄道用まくらぎ



耐水性・耐久性に優れた樹脂製まくらぎ。防腐剤不要で環境負荷低減に貢献します。2023年度には需要が旺盛な欧州で生産拠点を設立し稼働を開始しました。海外展開を加速していきます。

耐火・不燃材料

不燃ウレタン



「PUXFLAME」は、有機材料として初めて「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防止のため、新規採用が拡大しています。2026年4月に耐火材料基準が強化され、防火認定の試験方法が変更となりました。「PUXFLAME」は、「PUXFLAME Coat」を被覆することで、新不燃認定を取得しています。

管路更生

SPR工法



SPR工法は、既設管内に硬質塩化ビニル材製のプロファイルスパイラル状に嵌めながら製管し、既設管と更生管の間に特殊裏込め材を充填することにより、既設管路と一体化した強固な複合管として更生する工法です。深刻な社会問題である下水管路の老朽化に対し、道路を掘らず、下水を流したまま修復施工が可能で、周辺交通への影響低減や工期短縮と産業廃棄物の大幅な削減を実現。また、CO₂の排出削減にも貢献します。

事業戦略

機能材 (FFUまくらぎ)

欧州：生産能力増強と新製品投入によるさらなる拡大
北米：有力顧客への採用による事業基盤構築に注力

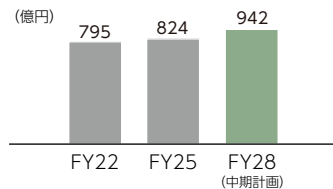
耐火・不燃材料

不燃ウレタンのシェア拡大と新製品の拡販

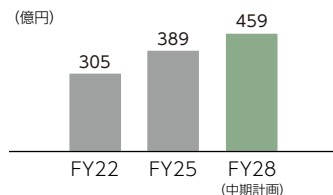
管路更生

国内：全国重点調査による更新需要の取込み最大化
海外：北米を中心に施工パートナー連携により
認知度を向上させ、受注拡大を狙う

住・インフラ複合材売上高

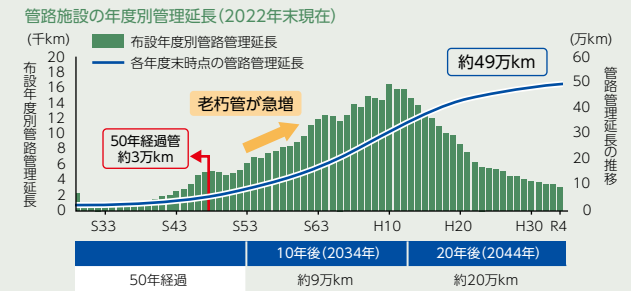


インフラ・リニューアル売上高



Topic 日本のインフラ老朽化問題解決に貢献

老朽化(標準耐用年数50年超)の下水管路は全国で約3万kmに達しており、道路陥没事故の要因の一つとなっています。国土交通省は事故の未然防止に向けて「下水道管路の全国特別重点調査」を実施しており、令和8年2月末時点で約748kmの管路が対策を要すると判定されました。こうした改修需要に対し、当社は「SPR工法」により、効率的かつ効果的に更生します。



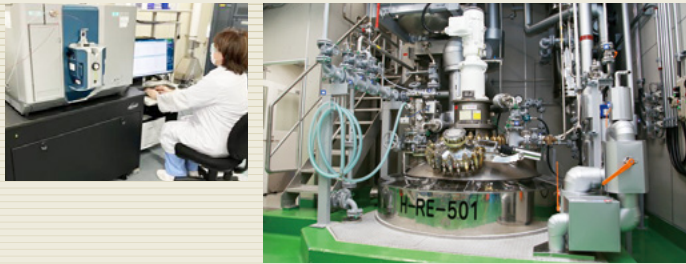
※出典:国土交通省ホームページ
https://www.mlit.go.jp/mizukokudo/sewerage/crd_sewerage_tk_000135.html

中期経営計画「Accelerate 2028」(FY2026-2028)

事業戦略 強化領域／成長期待事業の戦略「医療」

医薬品の安定供給の重要性が強く意識される中、創薬の高度化を背景に、近年は研究開発や製造に関するハイレベルな受託サービスや、製品を実現するための付加価値の高い資材が求められています。医療事業では創薬支援サービス(CRO)、医薬品原薬(API)や中間体の受託製造(CDMO)により高度化した医薬品の研究・開発・製造を一貫して支援する体制の構築により持続成長の基盤を確立し、さらに再生医療などで求められる複雑な細胞培養工程を実現する足場材の供給を足掛かりに先端医療への参入を果たし、グローバルに医療の発展と健康・長寿社会を支えることを目指します。

医薬品開発総合支援



製薬会社からの委託を受け、創薬研究開発段階の各種試験サービスを行う創薬CROの強化と、GMP*を遵守のうえ、医薬品原薬(API)や医薬中間体を製造し、高品質な製品を提供する医薬CDMOサービスの拡大を進めます。医薬品の安定供給を支えることで、健康でサステナブルな社会の実現に貢献していきます。

※ 医薬品の製造と品質に関する基準

Ceglu



再生医療の細胞培養工程において、細胞を容器の表面に接着させる化学合成足場材「Ceglu」。ヒト由来のタンパク質足場材はウイルスの混入による感染リスクや安定性に課題があるのに比べ、化学合成にて作成された「Ceglu」は高い安全性・安定性・スケーラビリティを有しています。「Ceglu」の特徴を活かし、研究用途だけでなく細胞製造用途への適用を図り、今後の再生医療の発展に貢献していきます。

事業戦略

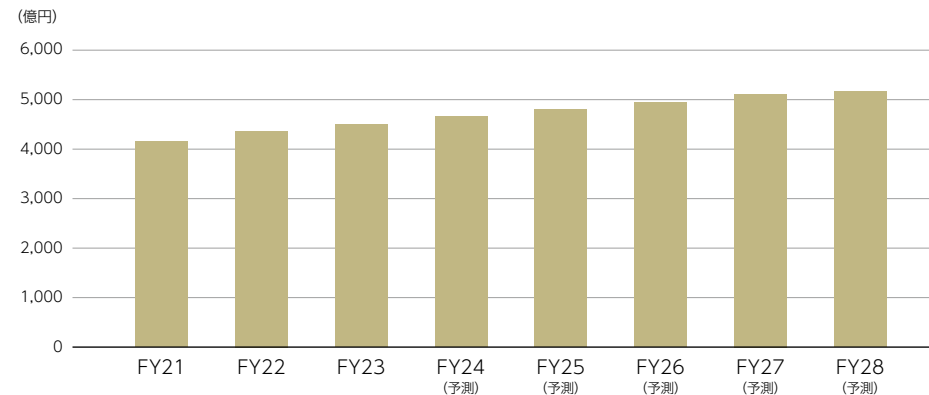
医薬品開発総合支援

医薬品の研究・開発・製造を一貫して支援する体制を構築し、新規受託案件獲得力の向上を目指す

Ceglu

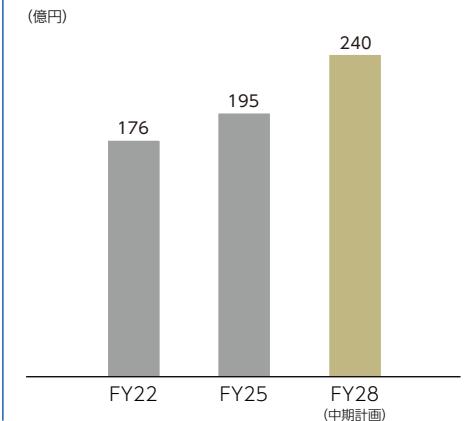
再生医療等製品の承認が先行する国内において承認案件への採用を実現し、実績を重ねて海外市場での拡大を目指す

医薬品製造受託市場規模



出所:矢野経済研究所「2025年版 医薬品製造受託市場の展望と戦略」

医療事業売上高



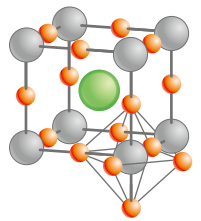
中期経営計画「Accelerate 2028」(FY2026-2028)

事業戦略 革新領域／成長期待事業の戦略「積水ソーラーフィルム」フィルム型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るため、設置場所が限られる都市部などにも広がる可能性があり、再生可能エネルギーの普及拡大、カーボンニュートラルの実現への貢献が期待されています。製造には、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おり、封止樹脂材料においてはペロブスカイトに最適な独自材料の組成を権利化しています。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。フィルム型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も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。2024年12月25日、経済産業省のGXサプライチェーン構築支援事業の採択が決定。2026年3月に事業を開始し、お客様への供給に向けた具体的な協議を開始しました。

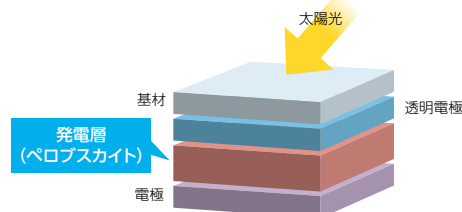
ペロブスカイト太陽電池とは

ペロブスカイトと呼ばれる結晶構造を
発電層に用いた太陽電池



ペロブスカイト結晶構造
(一般式: ABX_3)

- A=メチルアミン ($CH_3NH_3^+$) など
- B=鉛 (Pb^{2+}) など
- X=ヨウ素 (I^-) など



フィルム型ペロブスカイト太陽電池の特徴とメリット

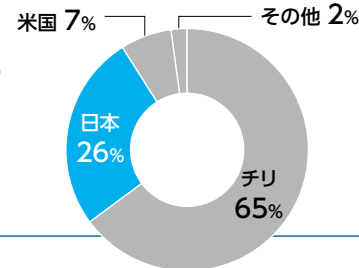
- ✓ 主原料であるヨウ素を国内で調達できる
- ✓ 軽量で柔軟性を有している
- ✓ シリコン型と同等程度の発電効率

【参考】ヨウ素とは

ヨウ素:原子番号53のハロゲン元素
主な用途:レントゲン造影剤、殺菌防カビ剤 など

ヨウ素生産量の国際シェア

当社推定



ペロブスカイト太陽電池の種類

	当社	ガラス型	タンデム型
構造	フィルム型 発電層をフィルムに塗布	ガラス型 発電層をガラスで挟む	タンデム型 シリコン型太陽電池に重ねる
特徴	軽くて薄く、 曲げられる	耐久性を 確保しやすい	変換効率を 高めやすい
想定用途	建物の壁面、 耐荷重性の低い屋根	窓ガラス・ バルコニー	既存シリコン型の 置き換え

- 2026年度より現有生産設備による1m幅製品の納品開始(年間約1MW相当)
- 2027年度より稼働予定の100MW生産ライン立ち上げは順調に進捗
- 2025年9月に発行したグリーンボンド200億円を設備投資、研究開発へ充当
- 生産技術革新への投資を行い、性能向上とコスト削減を前倒しで進めたうえで増設を図る
- できるだけ早い段階での1GW供給体制構築を目指して継続的に経営資源を投入

フィルム型の特性(軽い・薄い・曲がる)を活かした官・民の市場形成

- STEP1 耐荷重の低い屋根領域
- STEP2 外壁貼り付け・直置き 等

生産技術革新の目的

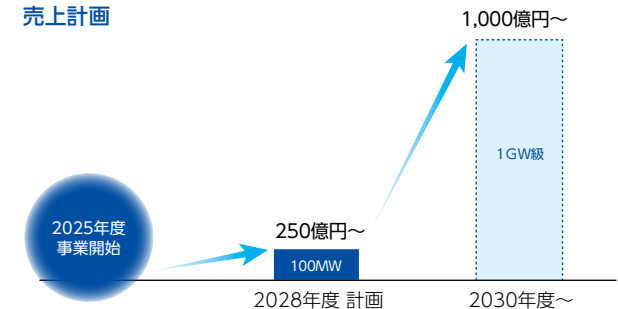
- 変換効率向上
- 耐久性向上
- 生産性向上
- 大判化

今後の見通し

- 100MWフル稼働:黒字転換予定
- 1GWフル稼働:売上1,000億円規模を目指す

	2025	2026	2027	2028	2029	2030~
100MW 第1生産ライン 投資額 900億円	建設着工	設備搬入・試作	生産			
生産技術革新(性能向上・コスト低減) 投資額 約50億円~		開発機導入	技術開発			
1GW生産ラインへと増設 投資額 約2,200億円~			生産技術革新の成果を 増設ラインに適用	建設着工	設備搬入・試作	生産

売上計画



中期経営計画「Accelerate 2028」(FY2026-2028)

新経営戦略部長メッセージ



代表取締役 専務執行役員
ESG経営推進部、
財務部、経理部及び新事業開発部担当、
経営戦略部長

西田 達矢

「攻めのESG経営」と
「規律あるリスクテイク」を実践し、
成長機会を逃さない経営で成長を加速する

Q01

2026年3月より経営戦略部長に就任されました。
これまでのキャリアを振り返りながら、西田専務が経営判断を行う際に大切にされている
考え方や意識していることについてお聞かせください。

私はこれまで、税務、経営企画、財務・経理、経営戦略と主に「経営管理」分野を歩んできました。ビジネスマンとしての初期段階で経営を数字で捉える基礎ができたのは大きな財産になりました。

20代後半の時期に買収直後の米国企業へ出向しました。職場に日本人がほとんどいない中で、自分の考えをはっきり言葉にしなければ物事が進まないという経験は、その後の私の仕事に対するスタンスに影響していると思います。

最も長く携わったのが経営企画部門です。1998年から会社が4年連続赤字だった時期には、経営トップが厳しい意思決定を迫られる姿を間近で見してきました。赤字の最中の2000年にカンパニー制を導入しましたが、これが現在の積水化学の組織体制になっております。緊急経営施策を打ちながらも、同時に将来を見据えた改革を断行することの大切さ、難しさを肌で感じました。

その後2009年から環境・ライフラインカンパニーで経営管理を担当しましたが、当時はM&A後の事業整理が必要な時期でもありました。買収した事業の再編・譲渡・撤退という、ある意味では買収そのものの以上に難しい事を経験しましたが、実行済みの投資規模ではなく将来リターンに焦点をあてた意思決定を徹底することの訓練にもなりました。

この10年ほどはコーポレートで財務・経理を担当し、現在は経営戦略部長を務めています。清水社長とのコミュニケーションにあたっては、「どんな選択肢があるか」とどまらず「第一案は何でそれは何故か」に重点を置いて、トップの決断をサポートできればと考えています。経営管理の仕事が長かった私にとって、リスクを指摘する、ブレーキを踏むことはある意味簡単です。しかし、今の当社に最も必要なのは、リスクを見極めたうえでリスクテイクし機会損失を防ぐことですので、社長とのコミュニケーションにあたってこの点を心がけています。

Q02

前中期経営計画をどのように評価していますか。成果と課題を教えてください。

前中期経営計画は、「戦略的創造」と「現有事業強化」の2本柱で推進してきました。「戦略的創造」では、何といってもフィルム型ペロブスカイト太陽電池です。これまでの当社にはない規模の投資、人材投入を決断し事業化につなげました。また、海外の航空機関連事業や新たなインフラ関連素材(FFU)の海外展開についても、打つべき手を確実に打ちました。現有事業強化においても、半導体材料などのエレクトロニクス分野への増産投資、住宅周辺事業のM&Aなど、将来を見据えた布石を打つことができました。一方で、バイオリファイナリー事業は実証実験を完了したうえで商用化を見送りましたが、実行済みの投資にとらわれず商用化見送りを決断したことは適切な経営判断だったと考えています。また、住宅事業や

中期経営計画「Accelerate 2028」(FY2026-2028)

経営戦略部長メッセージ

メディカル事業については中期計画に対し利益未達でしたが、例えば住宅事業内でリフォーム等の成長領域へ経営資源をシフトするなど、収益構造を見直す施策を前中計期間中に講じました。投資意思決定においては、増産投資の意思決定時期など、スピードという点で課題を残したと感じています。新中計では、投資の失敗による損失と機会損失は同じ重みを持つと肝に銘じ、今後の意思決定につなげていきたいと考えています。

Q03 新中期経営計画「Accelerate 2028」には、どのような思いを込めていますか。

新中計「Accelerate 2028」は、2030年度に業容倍増、売上高2兆円、営業利益率10%以上を目指す「Vision 2030」に向けてのフェーズ3に当たります。前中計で仕込んだテーマの成果を創出するとともに、さらに仕込みを継続していく期間であり、「事業戦略」と「基盤強化」の両輪で、攻めのESG経営を実践します。数値目標は、売上高1兆6,000億円、営業利益1,500億円(営業利益率9.4%)を掲げ、全セグメントでの増収増益を前提としています。市場の成長率を上回る成長を見込む事業については、成長の根拠を明確にしたうえで策定しており、計画には自信を持っています。一方、地政学リスクによる原材料の調達難や価格高騰などの懸念点もありますが、これらの業績への影響は限定的と見ています。当社では価格改定は想定通り実施できており、それは価格転嫁を受け入れていただけるだけの製品価値を提供できている証だと捉えています。

Q04 新中期経営計画「Accelerate 2028」では、どのような事業戦略を描いていますか。

「Accelerate 2028」の事業戦略では、「成長牽引」と「成長期待」にカテゴライズした事業を成長ドライバーと位置づけ、経営資源を重点配分していきます。「成長牽引」は、既存事業の中でも市場の成長率を上回る成長が期待できる事業です。その代表格の高機能プラスチックカンパニーのモビリティ分野では、自動車市場全体の成長を上回る伸びを見込みますが、これは、主力製品である自動車向け合わせガラス用の高機能中間膜を採用する車種の拡大が見込めるためです。また、環境・ライフラインカンパニーでは、下水道更新需要の拡大が見込まれ、省人化工法やライセンス展開といった強みを生かし、市場動向を上回る成長を実現できると考えています。重要なのは適切なタイミングで資源投入を行うことであり、需要があるのに供給体制が整わず販売機会を逃すことがあってはならないと考えています。一方、「成長期待」の中心となるのがフィルム型ペロブスカイト太陽電池です。この事業は、高機能プラスチックカンパニーの生産技術・環境・ライフラインカンパニーのエンジニアリング力、さらには将来における住宅・まちづくり領域での展開など、グループの強みを結集した共創事業です。新規事業であると同時に、全社シナジーを象徴する大型事業と位置づけています。2027年度に堺の新工場を稼働させ、2028年度の黒字化を見

込んでいますが、製品性能や生産効率の向上など取り組むべき課題は残っています。当社グループが競争優位を確立するには、生産だけでなく、設計、施工、さらには発電後の運用まで含めたバリューチェーン全体を構築する必要があります。特に施工、運用など川下領域では外部パートナーとの連携が不可欠であり、自社の技術力を生かしながら協業を進めることが事業成功の鍵になります。こうした取り組みを通じて、グループ内の人材交流や技術連携も進んでいます。住宅事業についても、新築事業では、従来製品と競合しない新たな商品領域への展開によって成長を目指します。また、住宅事業はグループ全体の成長投資を支える重要な役割も担っています。安定したキャッシュを生み出しているからこそ、「Accelerate 2028」における投資枠7,000億円規模の投資を行っても健全な財務体質を維持できます。

Q05 環境価値をどのように事業成長へ結び付けていこうと考えていますか。

当社の全ての事業に共通しているのが、環境価値を成長につなげるという考え方です。当社グループがカーボンニュートラルやサーキュラーエコノミーへ取り組むのは、社会的責務を果たすためだけではなく、製品価値を高め、新たなビジネスチャンスを生み出す成長戦略そのものだと考えているからです。そして、その考えを具現化したのが「サステナビリティ貢献製品」です。新製品の開発段階から環境・社会への貢献を前提とした設計を進めていますので、今後、サステナビリティに貢献しない新製品を投入することは考えにくいと思っています。

ただし、サステナビリティ貢献製品であることが最終ゴールではありません。環境・社会課題への貢献は一定の客観的な基準で評価していますが、本当に価値が認められているかどうかは、お客様から評価され、高い収益を生み出しているかで判断されるべきです。だからこそ、中期経営計画では、高収益なサステナビリティ貢献製品の売上高を重要なKPIに位置づけています。環境価値を含むサステナビリティ貢献においてお客様から評価される製品を増やしていく。これが、当社グループの環境戦略の根幹です。

Q06 ポートフォリオマネジメントと成長投資についての考えと取り組みについて教えてください。

業績のボラティリティを抑えるという意味で、多様な事業を持っていることは当社グループの強みだと考えています。ただし、事業を漫然と抱えていてよいということではありません。ポートフォリオ経営のKPIはROICです。投下資本利益率(ROIC)がWACCを上回っているかだけでなく、それを将来にわたって持続できるかを重視しています。加えて、当社がベストオーナーであるかも重要な判断基準です。現在、事業単位で見れば、ROICがWACCを恒常的に下回るような、いわゆる問題事業は基本的にありません。ポートフォリオ見直しに際し重視すべきは、過去に稼いだ利益、過去の投資額、あるいは撤退時の減損損失ではなく、事業の将来性評価です。資本効率の向上と健全な財務基盤の維持は、将来の成長投資を支え

中期経営計画「Accelerate 2028」(FY2026-2028)

経営戦略部長メッセージ

る土台です。当社の現状、立ち位置を継続的に評価するとともに、これまで以上に負債も活用し投資を行っていきます。中期経営計画で予定する投資を実行した後も十分な財務余力を確保し、今後の成長機会に対しても機動的に投資を実行できる財務基盤を維持していきます。

Q07 人材や研究開発など、 持続的な成長を支える経営基盤の強化について教えてください。

ESG経営基盤の中核をなすのが人材戦略です。これまで時間をかけて社員の挑戦行動を促してきましたが、その背景には、挑戦した結果の失敗よりも、挑戦しなかったことによる機会損失の方が大きい、という考えがあります。挑戦の失敗は目に見えやすい一方で、挑戦しなかったことによる損失は見えにくいだけに、いろいろな形で挑戦行動を促していくことは重要であり、トップ自らが本気で繰り返し伝えていきます。当初は、「自分の仕事で挑戦と言われても」と戸惑う社員も少なくありませんでした。しかし、「清水(きよみず)の舞台から飛び降りるような事ばかりが挑戦ではなく、現状を変える、打破するのが挑戦」ということも伝えてきたことで、挑戦行動の意識はかなり浸透してきたと感じています。新中計では、挑戦行動発現度を62%から72%へ高める目標を置いています。そのための取り組みとして、従業員調査を行い、組織ごとの調査結果を活用し、数値を見るだけでなくその背景までを掘り下げて議論しています。挑戦の形を一律に定義するのではなく、一人ひとりが自分にとっての挑戦行動を考えられるよう促し、成長を後押ししていきます。また、蓄積されたデータから課題を読み解き、人材育成施策をより効果的なものへと進化させていきます。こうした挑戦する人材こそが、新たな技術や事業を生み出す原動力になります。R&Dの強化に向けては、「際立つ技術の創出」を掲げています。競争優位の源泉となるコア技術群を『テクノロジープラットフォーム(TPF)』として定義し、個々の技術を磨くだけでなく、複数の技術を組み合わせる新たな事業や製品を創出していきます。研究開発のスピードを速めるために、マテリアルズ・インフォマティクス(MI)なども積極的に活用しています。

Q08 内部統制やDXなど、 企業価値を支える経営基盤をどのように強化していきますか。

内部統制では、5領域の重大インシデントすべてについて、事後対応型から未然防止型への転換を進めています。情報漏えいや会計不正を事後的に発見するだけでなく、システムや業務プロセスを整備し、インシデントそのものを発生させない仕組みづくりに重点を置いています。また、新規事業や市場環境の変化に伴ってリスクも変化することを前提に、「今、何がリスクなのか」を継続的に見直し、対策を打つ機会を各カンパニー・事業部門で定期的に設けています。

DXではこれまで、統合ERP(SAP)システムの導入を進めるなどし、全社で粒度のそろったデータを活用できる基盤づくりに取り組んできました。そのデータの内部統制・競争力強化への活用が、これに続くステッ

プです。AIによる業務効率化も図っていますが、今後は営業や設計など、事業の拡大に直結する領域での活用を進めていきます。例えば、住宅カンパニーにおいて、優れた営業や設計のベストプラクティスを全社展開するなど、生産性向上にとどまらず、AIを事業成長につなげていくことを目指します。

Q09 マテリアリティを刷新された背景について、聞かせてください。

マテリアリティは会社として「絶対に外さない」ことを示す意思表示であり、事業戦略や新製品開発の拠り所となる上位概念です。より正しく認識し理解するために今回見直しました。重要課題そのものを大きく変更したわけではありませんが、今回の中計ではより具体的に示すため、「価値創造フィールド」と「価値創造ドライバー」というカテゴリーに整理し直しました。P.17 社外にはよりわかりやすく価値創造の考え方をお示しし、社内では事業戦略や施策へ落とし込みやすい形になったと考えています。

Q10 中計達成に向けた、西田専務の意気込みを聞かせてください。

新中計「Accelerate 2028」の実現に向けて、正しく認識したうえで取るべきリスクを取り、成長機会を逃さない経営を、ファイナンス面のポイントも押さえながら支えていきます。また、社外取締役を含め、現在の取締役会は、成長に向けた適正なリスクテイクを後押しするスタンスをとっています。リスクを十分に理解・共有しながら、迅速な意思決定を支え、企業価値の向上に貢献していきたいと考えています。



中期経営計画「Accelerate 2028」(FY2026-2028)

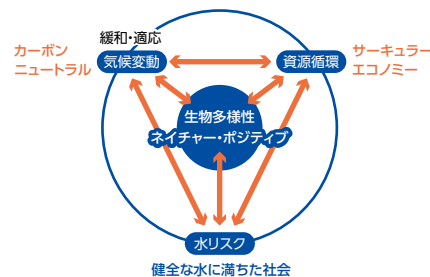
事業戦略 基盤強化 環境

積水化学グループは、環境長期ビジョン「SEKISUI 環境サステナブルビジョン2050」において長期的な目標と取り組みを定め、「気候変動」「資源循環」「水リスク」を重要な課題として設定しました。温室効果ガス(GHG)の排出量を減らす、資源の循環型利用を進める、生態系への負荷を減らすなどによって自然資本の劣化を食い止めることはもとより、サステナビリティ貢献製品の販売拡大などを通して自然資本および社会資本へのリターンに貢献する、生物多様性が保全された地球の実現に向けた日々の事業活動を行っています。

目指すゴールと課題

当社グループが環境長期ビジョンで目指すゴールは、生態系ヒエラルキーが健全に保たれ、ネイチャー・ポジティブな状態の“生物多様性が保全された地球”です。そこからバックカスティングして、環境中期計画ごとに目標と施策を設定しています。設定した環境課題が解決されることによって、このゴールが達成されると考えており、すべての環境課題を認識し、トレードオフのない解決策を選定し実行するため、その相関を意識し、環境戦略を推進しています。

積水化学グループにおける環境課題の相関図



2050年 環境長期 ビジョン	目指す ゴール	生物多様性が保全された地球生態系ヒエラルキーが健全に保たれ、ネイチャー・ポジティブな状態			
		自然および社会資本のリターン率向上	特に重要と位置付ける環境課題		
2026-2028 環境 中期目標	重要実施 項目と 目標	統合指標での進捗把握:リターン率100%以上維持	(1)気候変動 GHG排出ゼロの実現	(2)資源循環 サーキュラーエコノミーの実現	(3)水リスク 健全な水に満ちた社会の実現
			購入電力の再生可能エネルギー比率:90% GHG排出量削減率(Scope1+2)*:49%(2019年度比) ※Scope2に関しては、マーケット基準に基づき算定	廃プラスチックのマテリアリティサイクル率:75%(国内・海外)	水リスクに伴う財務影響リスク額の低減: ▲580億円(2024年度比)*1 取水原単位の削減・維持※生産量当たり(2024年度比)*1 水質管理指標(COD)原単位の削減・維持 ※法令・条例・協定で測定義務のある拠点対象(2024年度比)*2

※1 国内の生産事業所・研究所対象。2026年度に海外生産事業所の水リスクを評価し、国内と同様の目標を設定予定。

※2 国内の生産事業所対象。2026年度に海外生産事業所の水リスクを評価し、国内と同様の目標を設定予定。

生物多様性課題への対応

当社グループは、企業活動による、自然資本に対する“依存と影響”を認識し、使用する自然資本以上のリターンを維持できるように努めています。

企業活動による自然資本へのリターンの取り組み	1. ものづくりプロセスの見直し 2. ネイチャー・ポジティブな製品設計への見直し 3. サステナビリティ貢献製品による貢献度拡大
社会による自然資本へのリターンをサポートする取り組み	4. 原料調達での取り組みを強化 5. 社会変革の活動をサポート
企業活動および社会による自然資本へのリターンを加速する取り組み	6. 人材育成 7. ステークホルダーとの連携

※ 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/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/#tcfd

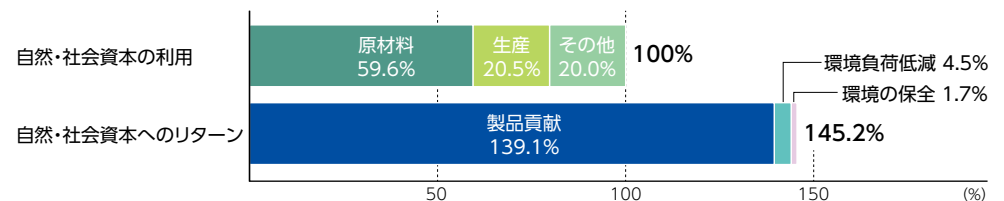
環境経営の推進体制

当社グループの環境側面は、サステナビリティ委員会のもとで管理・推進しています。同委員会は、社会および当社グループのサステナビリティ向上に向けた方針・戦略を審議する場としています。P.63
サステナビリティ委員会の下部組織として、当社グループがマテリアリティに設定している課題ごとの分科会を設置しており、環境課題については環境分科会を設置しています。気候変動などの環境課題関連リスクは環境分科会で情報集約・評価された後、サステナビリティ委員会に報告され、全社的な対応方針・主要施策・達成目標水準と共に審議されています。

統合指標 SEKISUI環境サステナブルインデックス(2025年度)

SEKISUI環境サステナブルインデックスは、当社グループの企業活動が環境に与える負荷(自然・社会資本の利用)と、環境への貢献の度合い(自然・社会資本へのリターン)とを、ひとつの指標で表したものです。徐々に対象範囲の拡大をはかって、自然資本のみならず社会資本への影響やリターンに対しても対象範囲としており、2017年度からは、このインデックスを当社グループの環境経営全体の進捗をモニターする指標として、活用しています。2025年度の実績は、自然・社会資本の利用(自然・社会環境への負荷)を100とすると、自然・社会資本のリターン(自然・社会環境への貢献)は145.2%となり、100%以上を維持できていることが確認できました。一部製品の資源効率向上などにより自然・社会資本の利用(負荷)が低減したことに加え、ZEH住宅の健康寿命延長効果を反映し、サステナビリティ貢献製品によるリターン(貢献)が拡大したことが背景です。今後も100%以上を持続し、2050年には地球上の自然資本および、人間社会において生み出された社会資本の持続的な利用の実現を目指します。

SEKISUI環境サステナブルインデックス(2025年度)



企業活動による自然・社会資本へのリターン率

2025年度(実績)

145.2%*

※2025年度中期計画目標は100%以上

ネイチャー側面(自然資本)インパクトへのリターン率内訳

生物多様性へのリターン率	35.8%
植物バイオマスへのリターン率	70.5%

※日本版被害算定型影響評価手法[LIME2]を使用して計算

※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、引用されているデータベースがIDEA ver3.1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当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。

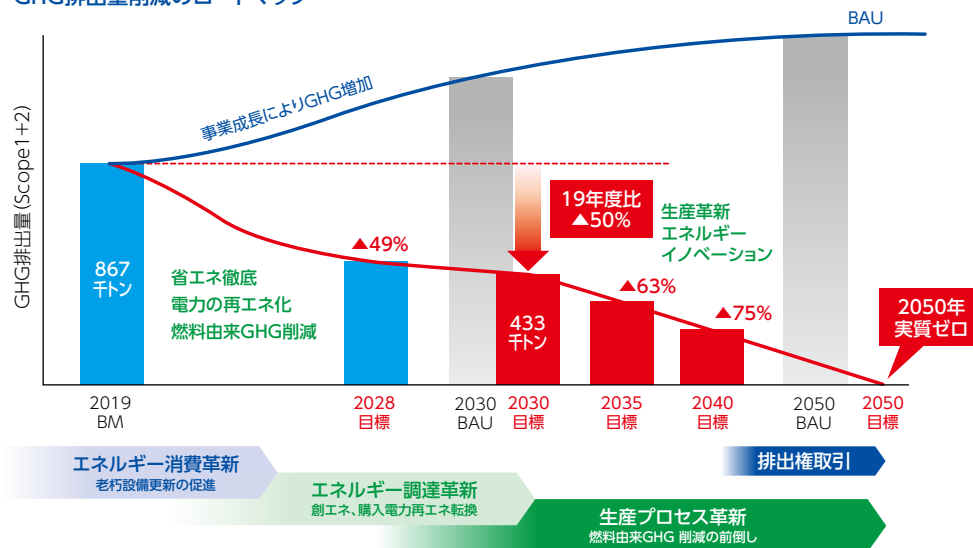
中期経営計画「Accelerate 2028」(FY2026-2028)

事業戦略 基盤強化 環境

気候変動課題への取り組み

当社グループは、気候変動によるリスクに真摯に向き合い、気温上昇を1.5℃未満に抑えるためのあらゆる努力を継続的に行っていくことが重要と考えています。2019年に策定した「SEKISUI 環境サステナブルビジョン2050」に基づき、事業活動を通して環境負荷を低減することで、環境課題の解決に貢献していきます。当社グループが目指す姿として、2050年までに自社の事業活動に伴うGHG排出量ゼロを目標に掲げ、2030年に2019年比で50%削減する目標を設定しました。また、自家消費型太陽光発電設備の導入を促進し、外部から購入する電力の再生可能エネルギー比率を高め、2030年までに100%とすることを目指しています。着実にGHG削減を進めていくため、使用電力の再生可能エネルギーへの転換をさらに進めながら、難易度の高い燃料由来のGHG (Scope1) 削減を促進する燃料転換や生産プロセスの革新を検討していきます。

GHG排出量削減のロードマップ



ライフサイクルにおけるGHG排出量を低減するためには、サプライチェーンにおけるGHG排出量 (Scope3) についても低減する必要があります。当社グループは、企業活動の上流に対しては、原料由来のGHG排出量低減に向けて、サプライヤーへの働きかけ、非化石由来や再生原料への転換への取り組みを強化しています。企業活動の下流に対しては、製品が使用される際に排出するGHG排出量を削減するため、セキスイハイムの省エネ性能、大容量太陽電池、大容量蓄電池によるネット・ゼロ・エネルギー・ハウス (ZEH) の売上比率拡大、製品設計や事業モデルの設計段階で使用後の製品の回収、処理方法への配慮を進めています。

GHG排出量削減のための中長期目標

項目	指標	FY2025実績	中期計画 (FY2025)	FY2030	FY2050	備考
GHG排出量削減	購入電力の再生エネ比率	72.4%	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 (Scope1+2) 削減率	-45.2% (FY2019比)	-36% (FY2019比)	-50% (FY2019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 (Scope3) 削減率	-4.6% (FY2019比)	—	-30% (FY2019比)	排出量ゼロ	
	GHG排出量削減率 (Scope1)	-11.7% (FY2019比)	-12% (FY2019比)	-20% (FY2019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削減率	+3.4% (FY2022比)	-3% (FY2022比)	—	—	

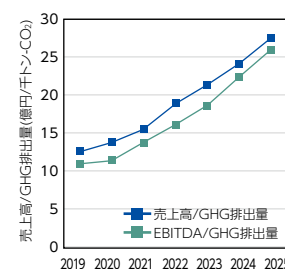
気候変動戦略の妥当性確認

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) の推移および経済性との相関性で確認しました。

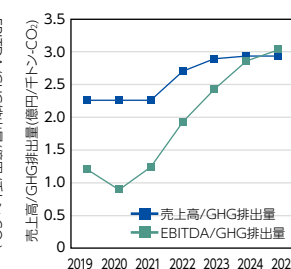
まず、GHG排出量と売上高およびEBITDAとの相関を「炭素当たりの売上高」および「炭素当たりの収益」の推移によって示しました。事業活動においては2指標とも増加傾向がみられます。国内外の事業所で再生可能エネルギーの転換が進み、そのことが経営に継続的に良い影響を及ぼしていることを確認できました。サプライチェーン全体で見した場合も同様に、2指標とも増加傾向がみられます。

また、「GHG排出量当たりの売上高」と「売上高当たりのEBITDA」の相関性についても確認し、収益の安定性を保持しながら「炭素当たりの売上高」を向上させてきたことがわかります。これらの検証結果により、2030年の長期ビジョンにもとづき進めている戦略が間違っていないことを確認できました。今後も引き続き、環境性と経済性を両立した企業成長を目指します。

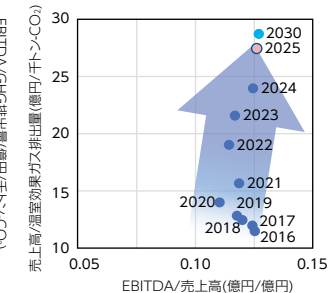
事業活動※による炭素効率



サプライチェーン全体における炭素効率



事業活動における炭素効率 (環境性と経済性の相関)



※ 事業活動: Scope1+2

【参考】2つの指標の算出方法

売上高/GHG排出量 (炭素当たりの売上高=億円/千トン-CO2)

EBITDA/GHG排出量 (炭素当たりの収益=億円/千トン-CO2)

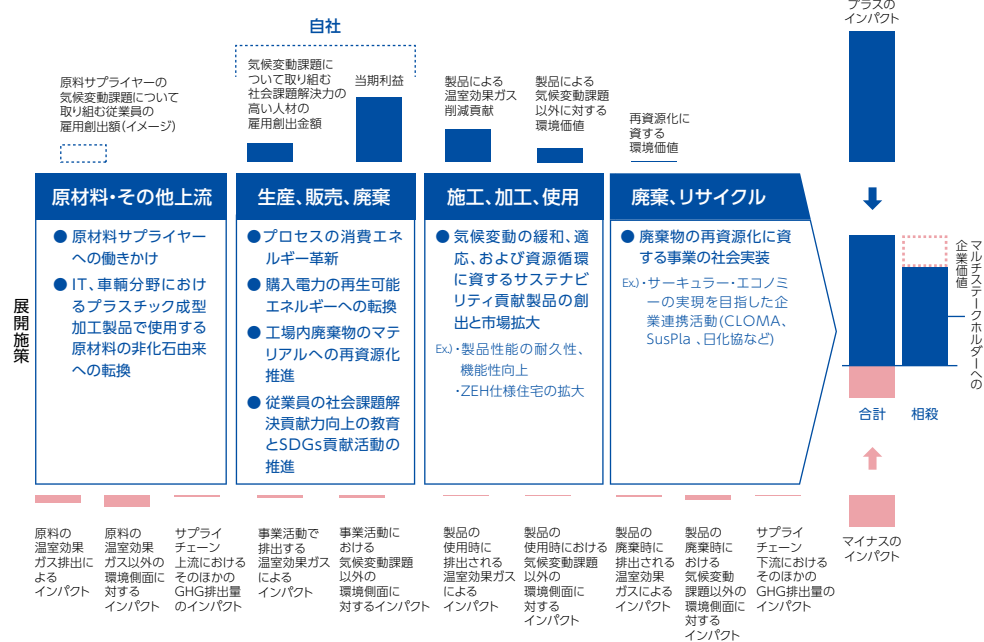
中期経営計画「Accelerate 2028」(FY2026-2028)

事業戦略 基盤強化 環境

インパクト加重会計を用いたステークホルダー包括利益

気候変動は地球全体に影響を与えており、当社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、マルチ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マルチ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ると考え、インパクト加重会計の手法を用いてマルチステークホルダー包括利益を算出しています。インパクト加重会計とは、企業活動がステークホルダー全体に与えるインパクトを貨幣価値換算して利益に加減することで会計とインパクトを統合し、ステークホルダー全体にとっての企業価値を把握する考え方のことです。これにより、「マルチステークホルダーに対するプラス/外部環境への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。今後も気候変動課題を解決するため、さらにプラスのインパクトを拡大しマイナスのインパクトを縮小できるよう、経営戦略の立案と施策の展開に取り組んでいきます。

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+考え方1もしくは考え方2にもとづく雇用創出額+製品による温室効果ガス排出量の削減貢献がもたらす経済価値+製品が気候変動課題以外の環境側面にもたらす経済価値)-(上下流のグローバルバリューチェーンを含む事業活動による温室効果ガス排出が及ぼす経済損失+上下流のグローバルバリューチェーンを含む事業活動が気候変動課題以外の環境側面におよぼす経済損失)

※2023年度より、グローバルなバリューチェーンに関わる事業活動をすべて含し再計算しています。

※価値換算に際しては、LIME2の考え方を採用

※自然資本に関わる人的投資については、以下の2つの考え方にもとづく雇用創出額からステークホルダー包括利益を算出しています。

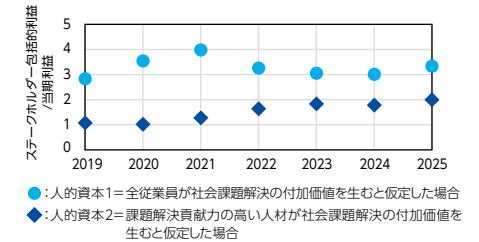
[考え方1]気候変動取り組みを実施する従業員の雇用創出額

[考え方2]気候変動取り組みを牽引する人材の雇用創出額

当期利益に対するステークホルダー包括利益の推移

自然資本に関わる人的投資については、2つの考え方にもとづく雇用創出額の違いから、ステークホルダー包括利益は異なります。[考え方1]を適用した場合には3.3、[考え方2]を適用した場合には2.0となりました。

いずれの場合でも、当期利益以上のステークホルダー包括利益の創出を継続できていることが確認できました。



【参考】社会課題解決貢献力の人材指標を活用したインパクト加重会計における人的投資の考え方

当社グループでは、従業員の環境課題を含む社会課題解決に必要な知識や行動の現状を把握し、自己研鑽を促すため、個人の進捗の目安となる人材指標を構築し、中期計画毎に内容を見直ししながら運用しています。セルフチェックで行うアンケート調査では、どれくらいの「知識」をもっているのか、課題解決につながる「行動」をとっているのか、などを確認しています。従業員の成長に応じた投資を行うことが短期そして中長期的にも重要であると考え、インパクト加重会計の枠組みにおいて、従業員の雇用創出額を自然資本に関する人的投資として位置付けています(人的投資の[考え方1])。社会課題解決貢献力のアンケート調査の結果をA～Eの5段階に層別し、上位2つの層A、Bの貢献力を有する課題解決力の高い人材に対しての投資がさらに重要であると考え、その人数を増加させるよう教育、研修を実施しています(人的投資の[考え方2])。

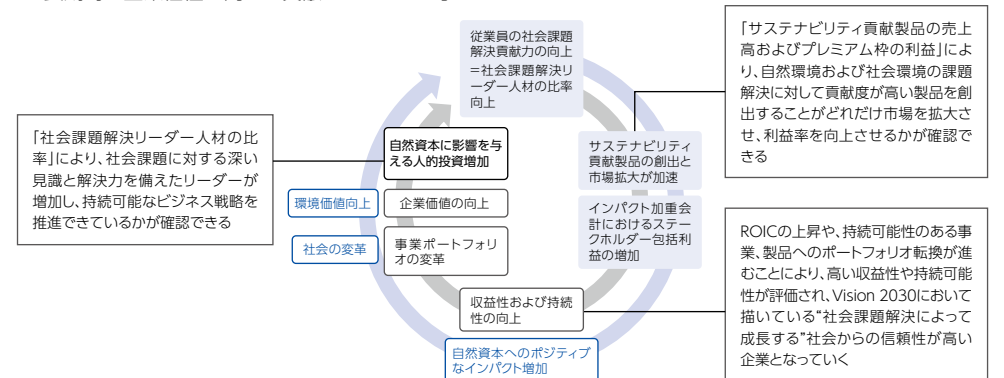
社会課題解決を牽引する人材の割合の推移

	FY18	FY19	FY20	FY21	FY22	FY23	FY24	FY25
社会課題解決貢献力チェックにおいて、A、Bレベルを有する従業員の割合	7.2	6.7	6.7	10.1	7.2	20.4	19.4	18.5

※2017-2019：環境人材チェックとして評価内容を構成し、実施
2020：実施をしていないため、2019年度と同じ状態として読み替え
2021-2022：社会課題解決貢献力チェックとして評価内容を構成し、実施
2023-2025：社会課題解決貢献力チェックとして評価内容を更新し、実施

【企業価値との相関について】

当社グループにおいて社会課題解決を牽引する人材が増加することは、以下のような好循環サイクルを生み出し、長期的な企業価値の向上に貢献することだと考えています。



中期経営計画「Accelerate 2028」(FY2026-2028)

事業戦略 基盤強化 環境

資源循環への取り組み

当社グループは、サプライチェーンにおける資源循環の取り組みがカーボンニュートラル社会の実現に不可欠であると認識し、資源循環方針、戦略および2050年のサーキュラーエコノミーの実現に向けた資源循環ロードマップを策定しています。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原料のひとつです。これまで生産工程では、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ました。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、エネルギー回収を含む再生原料として活用する処分を実施しています。

2021年度に公開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拡大を明記しています。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。

2023年度には前年度までの実績をもとに、2025年のマイルストーンを再設定しました。これを踏まえ、2023年度以降は見直したマイルストーンの達成に向け、取り組みを加速しています。資源循環をライフサイクル全体で推進していくうえで、製品設計段階における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。これらの取り組みを実現するために、「環境配慮設計指針」を策定し、2026年2月に公開しました。

環境配慮設計指針 https://www.sekisui.co.jp/news/2026/1447718_42699.html

資源循環長期目標達成のためのロードマップ

		FY2025実績	FY2025目標	FY2030目標	FY2050目標
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*	2倍 (1,116億円)	1.7倍 (940億円)	2倍以上 (1,106億円)	—
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	468億円	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	70.0% (国内) 68.6% (海外)	65% (国内) 69% (海外)	国内100% 海外85% (2035年度100%)	100% (国内・海外)

*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)

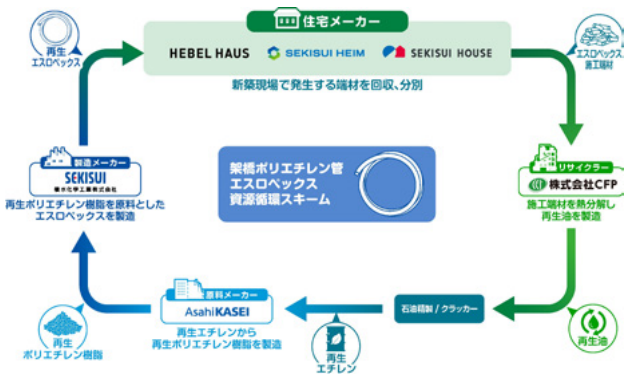
廃プラスチックのマテリアルへの再資源化計画

Phase	実施事項	FY23	FY24	FY25	FY28	FY30
【Phase1】 既存技術活用	● リサイクラーの適合性見直し					
	● 混合物の分別徹底					
	● 圧縮/粉砕による ①保管性向上 ②輸送効率改善					
【Phase2】 新規マテリアル リサイクル技術導入	新しいマテリアルリサイクル技術の確立 1. 難リサイクル材の対象に応じた技術 の見極めと適用 2. 運用方法の確立					
【Phase3】 ケミカルリサイクル技術 を活用した総仕上げ	ケミカルリサイクル技術の活用 他社連携による加速					

●:マテリアルリサイクル率UP効果発現開始期待時期

施工端材を活用した資源循環スキームの構築

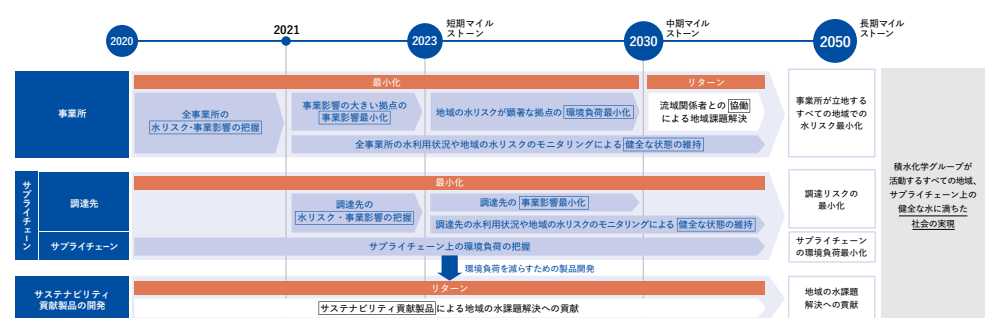
当社グループは、旭化成株式会社、旭化成ホームズ株式会社、積水ハウス株式会社、株式会社CFPと連携し、建築現場で発生する給水・給湯用の架橋ポリエチレン管「エスロベックス」の施工端材を回収・再利用する資源循環スキームの構築に取り組んでいます。回収した端材は、CFPによるケミカルリサイクルを経て再生エチレンへ転換され、旭化成により再生ポリエチレン樹脂として再資源化されます。さらに当社が再生原料を用いた配管材として再製品化することで、製品循環を実現する見通しです。住宅メーカー3社の参画により回収量の拡大と経済性向上を図り、設計・回収・再資源化を一体化した循環モデルを確立します。本取り組みを通じ、環境負荷の低減とサーキュラーエコノミーの実現に貢献していきます。



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ました。この目指す姿からの、バックキャストिंगにより、具体的な施策とマイルストーンを設定し、取り組みを進めています。具体的な施策としては、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指標向上に注力し取り組んでいます。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。2025年度、選定された水使用量の多い生産事業所の取水量は、基準年である2016年度比5.9%の削減となりました。これは、設備投資を通じてリサイクル水の活用拡大や河川からの取水量の自動制御の導入などを進めた、各事業所における取り組みの積み重ねによるものです。また、COD排出量の多い生産事業所における河川放流水のCOD負荷は、2025年度に基準年(2016年度)比で21.8%削減されました。

健全な水に満ちた社会を実現するためのロードマップ



中期経営計画「Accelerate 2028」(FY2026-2028)

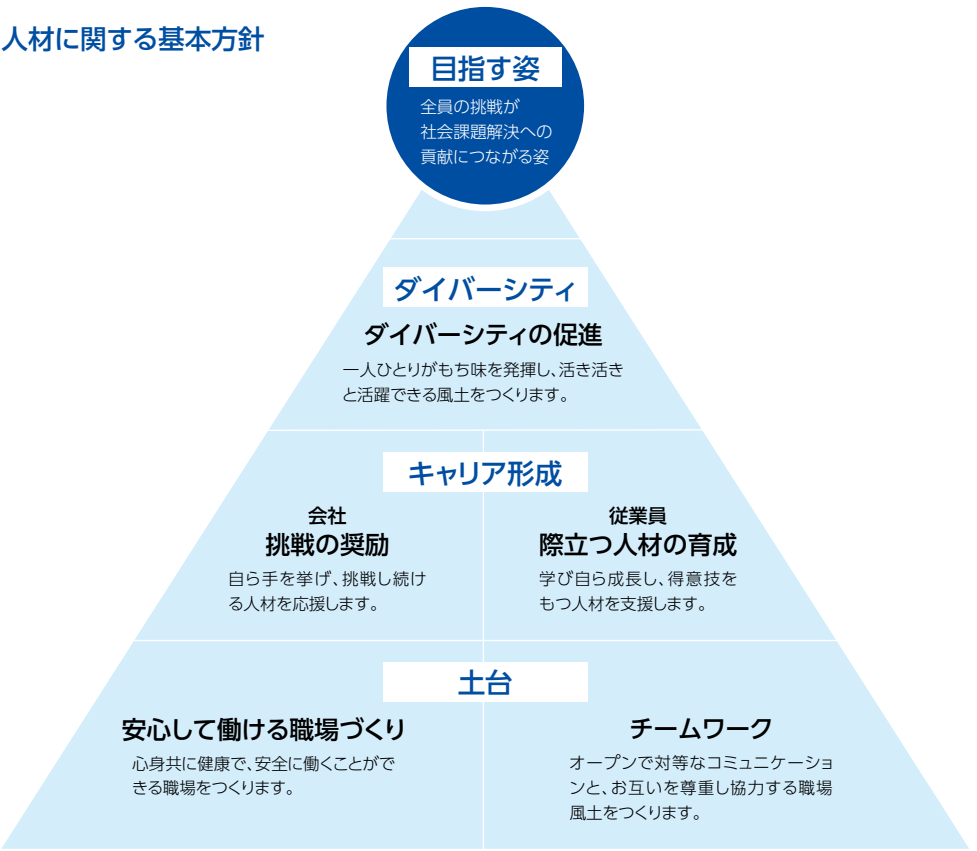
基盤強化 人的資本

人的資本の基本的な考え

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活躍できる環境づくりに取り組んでいます。

この考えのもと、私たちは「全従業員が挑戦したくなる活力ある会社」であり続けることが大切だと考えています。この実現に向け、人的資本戦略として、役割軸の人事制度や挑戦の促進など、人材マネジメントの転換を推進しています。

人材に関する基本方針



※1 挑戦行動発現度「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」という設問に対して「あてはまる」、「ややあてはまる」と回答した割合

※2 2026年度から調査システムを変更。エンゲージメント構成質問3問の肯定的回答(5段階中の上位2項目)の割合の平均値

※3 ビジネスリーダー最上位ポストの後継候補者の準備状況
開示方法:ビジネスリーダー最上位ポストの後継候補者数÷同ポスト数

※4 X-2年度の入社者のうち、X年度末の在籍者の割合

※5 付加価値額(営業利益+減価償却費+労務費) [成果]÷人的資本コスト(労務費+厚生費+採用費+研修費) [投資]

人的資本に対する戦略と施策

人的資本戦略として、長期ビジョンの実現に不可欠な人材の獲得や抜擢・育成の計画的な実行など、事業の成長スピードや変化に対応する人材を育成し、適所適材の実現を図ります。中期経営計画「Accelerate 2028」(FY26-28)では、多様な従業員一人ひとりが、挑戦を通じて自律的に成長できる環境を創り、「従業員と共に育つ企業体」、「社会から信頼を得る企業体」への進化を目指します。

長期ビジョンにおける位置付け



成長機会を提供し、従業員と社会から“選ばれ続ける企業体”へ			
中期人事戦略	挑戦風土の磨き上げ	適所適材の深化	攻めのダイバーシティ
重要人事戦略	挑戦の後押し ・挑戦を続けられる組織づくり ・対話を通じた挑戦風土の醸成 挑戦の場づくり ・グループ内キャリア実現の拡大 ・自律的キャリア形成の支援	次世代リーダーの育成 ・早期抜擢の加速と育成強化 ・グローバル育成体系の始動 キータレントの輩出 ・業界トップ人材の育成と確保 ・リスキルによる得意技の複線化	多様な人材の獲得 ・採用力強化と柔軟な配置 ・多様な個性が輝く環境づくり 活躍を支える基盤構築 ・ウェルビーイング風土の定着 ・人的資本情報の魅せる化
重点KPI	挑戦行動発現度 ^{※1} FY25:62% FY28目標:72% (新設)エンゲージメントスコア ^{※2} FY28目標:65%	後継者候補準備率 ^{※3} FY25:104% FY28目標:150%	(新設)3年後定着率 ^{※4} FY25:72.2% FY28目標:80%

投資効果:付加価値生産性

人的資本への重点的な投資に対する効果を測定すべく、2024年度より「生産性指標(付加価値生産性)」^{※5}を導入しています。指標を用いることで、適切な人材マネジメントが実行できているかを定量的に把握しています。

付加価値生産性(積水化学グループ/国内、海外)

	FY23	FY24	FY25
付加価値生産性(%)	159.3	163.1	163.3

中期経営計画「Accelerate 2028」(FY2026-2028)

基盤強化 人的資本

挑戦する風土

従業員一人ひとりが挑戦意欲をもち、行動に移していくためには、挑戦が評価され、失敗が許容される組織風土の醸成や上司による適切な目標設定と動機づけ等、様々な環境整備が必要です。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

主要KPI：エンゲージメントスコア

(積水化学グループ)

	FY22	FY23	FY24	FY25	FY28 目標
挑戦行動発現度(%)	47	48	56	62	72
エンゲージメントスコア※	指標(～FY25)	114	133	129	138
	新指標(FY26～)	－	－	－	65
回答率(%)	81	88	89	90	－

※ 2025年度までは2019年度を100とした基準のスコア。2026年度から調査システムを変更。エンゲージメント構成質問3問の肯定的回答(5段階の中上位2項目)の割合の平均値。

挑戦の場づくり

■ 社内公募制度

「従業員個人の自己実現」と「会社の成長」を両立する仕組みとして、2000年に人材公募制度を開始しました。年4回の実施を通じて、従業員と部署のマッチングを実現しています。従業員は自身のキャリアを考え、それに向けた能力開発、自己研鑽を行います。そして自ら活躍する場(機会)に対して手を挙げ、挑戦する人がステップアップのチャンスを得ることができます。

社内各組織での制度浸透、従業員のキャリア志向の高まりも受け、募集件数、応募人数、異動人数ともに増加傾向にあります。

(積水化学グループ国内)

	FY22	FY23	FY24	FY25
募集案件(件)	54	75	90	120
応募人数(人)	188	188	178	239
異動人数(人)	54	53	46	83

■ 社内起業制度「C.O.B.U.アクセラレーター」

事業創造の実践を通じた新規事業人材の育成と、挑戦風土の醸成を目的として、2023年度より社内起業制度「C.O.B.U.アクセラレーター」を開始しました。積水化学グループの従業員であれば誰でも応募できます。2年間の3ステージ制で、社内外の知見者による支援のもと、応募者自らが顧客課題探索や実証実験を行い事業化を目指します。2023年度から2025年度の3年間で、当社グループからの応募総数はのべ500件に達しました。まさに従業員の「挑戦の想い」を実現できる場として、新たなフィールドづくりにも取り組んでいます。

挑戦の後押し

■ 挑戦風土醸成活動のさらなる強化

長期ビジョンの実現には従業員一人ひとりの挑戦が不可欠との考えに立ち、挑戦行動を起こしている従業員の割合を示す「挑戦行動発現度」と挑戦行動の土台となる「エンゲージメント」に関する従業員調査を毎年1回実施しています。この調査結果は、カンパニー、グループ会社、各組織単位で分析し、各組織の課題に応じた改善施策を立案・実施しています。

こうした取り組みをより効果的に進めていくために、各社での調査結果の活用に資するような好事例の共有やワークショップ等を行っています。

また、2025年度は海外グループ会社を対象として、エリア毎で好事例発表会を開催し、エリア毎に最も優れた活動をChallenge Action Awardとして表彰いたしました。

[Challenge Action Award]

本取り組みは、中期経営計画において挑戦する組織風土の醸成に大きく貢献した海外グループ会社を表彰するとともに、その優れた取り組みを積水化学グループ全体で共有し、さらなる挑戦風土の醸成につなげることを目的とした表彰イベントです。

2026年1月から3月にかけて、前中期(FY23-25)の調査結果および所定の評価基準を基に参加会社による相互投票をもとに審査を実施し、各エリアを代表する以下5社を選出しました。

各エリア代表会社	評価基準
北米:SEKISUI SPR Americas, LLC.	取り組みの革新性
欧州:SEKISUI SPECIALTY CHEMICALS EUROPE S.L.	計画性・継続性
中国:積水(無錫)塑料科技有限公司	調査結果の分析・活用
韓国:映甫化学株式会社	協力・実行力
東南アジア:SEKISUI SPECIALTY CHEMICALS (THAILAND) CO., LTD.	得られた変化・成果

今後も好事例の横展開を通じて、グループ全体での挑戦風土の醸成とエンゲージメント向上を推進していきます

■ 挑戦行動の評価制度への落とし込み(積水化学単体)

挑戦行動の掛け声にとどまらず、すべての職場で確実に挑戦が周知・浸透することを目指し、人事考課で行動を評価するなど、仕組みに落とし込んで展開しています。

「挑戦したこと」自体を評価し、その成否を問う仕組みではありません。これにより組織全体で挑戦の風土が醸成されることを目指しています。

[2025年度活動の振り返りと今後の取り組み]

2025年度の調査では回答率90%、挑戦行動発現度62%と過去最高を達成し、従業員一人ひとりの挑戦行動への理解は深まり、挑戦行動を引き出すことにつながっていると評価しています。引き続き、挑戦行動とエンゲージメントの好循環を生み出していくために、今後は会社単位での活動にとどまらず、職場単位での活動に落とし込んでいくことで、組織力の底上げを図っていきます。

中期経営計画「Accelerate 2028」(FY2026-2028)

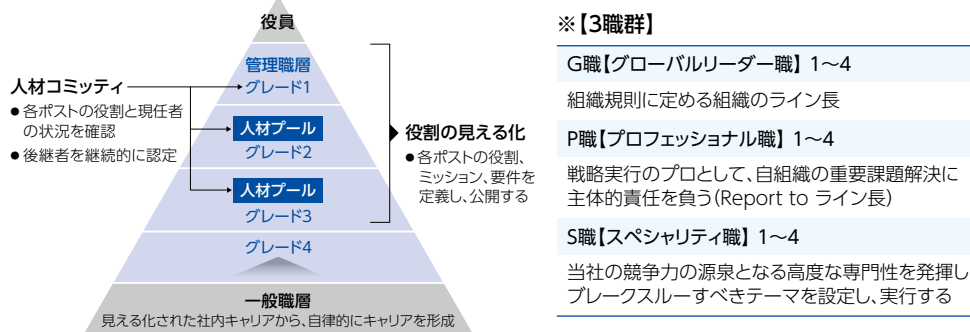
基盤強化 人的資本

適所適材

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。

■ 次代を担うリーダー育成・経営幹部候補の抜擢・育成強化

グローバルレベルのリーダー（経営幹部候補）の抜擢・育成強化を推進するため、積水化学では管理職層にグレード制度を導入しております。管理職の役割を3職群※に分け、役割の大きさに基づき4つのグレード（1～4）をそれぞれ設定しています。グレードごとに責任と権限を明示し、その時々で担う役割に応じて職群・グレードを変更しています。



「人材コミッティ」を設置し、全社で最適な人材が各役割を担っているか、候補者が指名されているか、継続的に育成されているか、グレードの高さは適切かなどを、役員と人事部門で議論しています。経営戦略の実現に必要な役割を適切に管理し、それを担う人材と後継者が継続的に育成されている状態を目指しています。

重点KPI:後継者候補準備率

(積水化学単体)

	FY22	FY23	FY24	FY25	FY28 目標
後継者候補準備率 (%)	67.7	92.4	88.1	104.1	150

■ 際立つプロ人材の確保:高度専門人材の確保強化

高度専門人材とは、当社の競争力の源泉となる高度な専門性を発揮するプロ人材を指します。業務を通じた育成が難しいうえ、あらゆる業界において需要が高いのが現状です。社内に人材を確保し続ける仕組みとして、保有技術の深度化および中長期視点で技術強化に取り組む、社内外で通用する高い専門性をもつスペシャリストをスペシャリティ職(S職)として任命しています。技術領域(技術プラットフォーム)に加え、DXや法務等スタッフ部門の領域を設定し、スペシャリティ職を任命、技術強化や人材の育成、カンパニー間の連携を推進しています。2025年度は生産基盤部門における領域を拡大しましたが、今後もすべての高度専門領域にプロ人材を配置することで競争力の向上と人材育成による専門性の拡大を目指します。

主要KPI:スペシャリティ職(S職)充足率

(積水化学単体)

	FY22	FY23	FY24	FY25	FY28 目標
スペシャリティ職(S職)人数	39	39	41	43	-
充足率 (%)	66	85	75	73	100

多面観察の実施

リーダーの日頃のマネジメント行動や各組織における挑戦行動の促進状況について年1回、多面観察を行い、複数の観察者からの視点を通してビジネスリーダーの行動を客観的・定量的に評価しています。この多面観察は、リーダーが自分自身の言動や能力発揮について振り返る機会でもあり、人材育成や挑戦行動促進を中心とした望ましいマネジメント行動の発現につなげています。

[2025年度活動の振り返りと今後の取り組み]

2025年度は、ビジネスリーダー408名を対象に多面観察を実施し、結果を本人へフィードバックするとともに、結果の読み取り方や活用方法の説明、組織運営に関する意見交換などの研修を実施しました。今後も多面観察を継続し、リーダーの行動変容を促進するとともに、挑戦を推奨するマネジメントの定着を通じて、組織力のさらなる向上に取り組んでいきます。

ダイバーシティ

積水化学グループでは、2015年に「ダイバーシティマネジメント方針」を制定し、ダイバーシティの推進に取り組んでいます。この方針に基づき、「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、経歴、価値観、性格などを含めた違いにも着目しています。そして、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。

重点KPI:3年後定着率

主要KPI:女性新卒採用/女性管理職比率/男性育休取得率

多様な人材の雇用と定着促進

多様な人材確保と持続可能な経営強化のため、新卒・キャリア双方の採用を継続的に進めています。定着促進については、個別の事情に左右されず、様々な人材が働き続けられるようフレックス勤務や在宅勤務制度等、多様な働き方に対応した制度の整備や、介護・育児・病気等の様々なライフイベントと仕事の両立支援を推進しています。

ジェンダーダイバーシティの推進

女性の活躍推進は、「女性採用の強化」、「定着と活躍」、「管理職創出」、「管理職登用後の育成」の4領域に分けて取り組みを推進しています。

■ 管理職登用後の育成施策の拡充

上級管理職層の多様化に向け、その候補人材を対象とした女性管理職メンター制度を開始しました。本施策は2024年度にトライアルを行い、今年度より正式に導入しています。自社グループからメンターを選出することで、メンティー(女性管理職)は現業を通じたスキル研鑽や経営層の視座に触れ、マインドとスキル両方の成長につながっています。

(積水化学グループ)

	FY25	FY28目標		FY22	FY23	FY24	FY25	FY28目標
3年後定着率 (%)	72.2	80	新卒採用女性比率 (%)	28.1	34.1	28.1	31.7	35
			女性管理職比率 (%)	4.5	4.9	5.3	5.7	7
			男性育休取得率 (%)	68.1	69.8	90.1	93.3	90

(積水化学単体)

[2025年度活動の振り返りと今後の取り組み]

新卒女性採用比率および女性管理職比率は、いずれも着実に増加しております。今後も継続的に研修を実施することで、より一層女性が活躍できる環境整備に取り組んでいきます。

中期経営計画「Accelerate 2028」(FY2026-2028)

基盤強化 イノベーション

積水化学グループは、長期ビジョン「Vision 2030」実現に向け、サステナビリティ貢献製品を継続的に創出していくための重要なドライバーとして、イノベーションを重視しています。

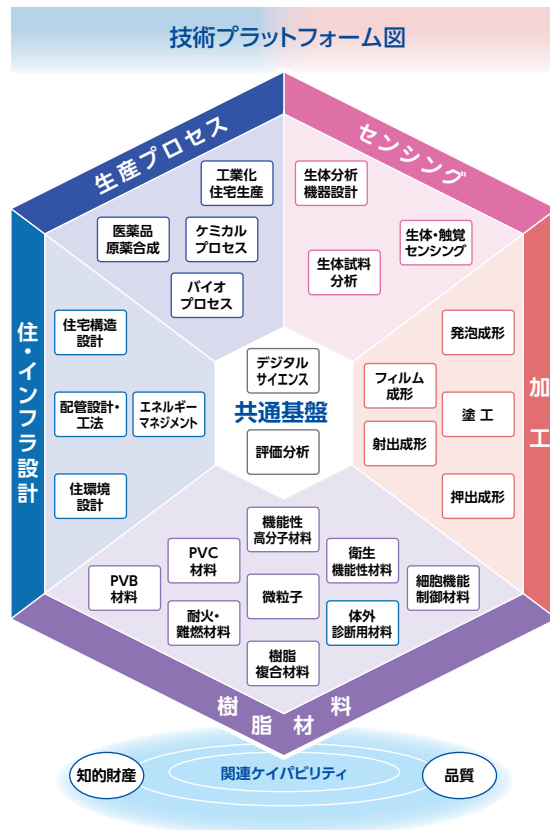
イノベーションを生み出す源泉は、価値創造プロセスのビジネスモデルである「先取り」「加工」「変革」のサイクルです。

気候変動をはじめ、非常に難しくかつ喫緊の社会課題が山積する中、新たな課題解決手段を創出するイノベーションの重要性はますます高まっています。

事業ドメインをまたいだ事業機会の発掘、コア技術の強化や社外との連携・オープンイノベーションに注力し、迅速に新たな価値を創出することで社会課題解決力を高めていきます。

技術プラットフォームと推進体制

積水化学グループは、競争力のある技術や今後強化すべき技術を技術プラットフォーム(TPF)として定義し、継続的な技術強化を進めています。TPFは中期経営計画ごとに見直ししており、現中期経営計画では27のTPFを設定しています。これらは、現在高い競争力を有する、あるいは将来に向けて重点的に強化すべきコア技術を整理したものです。自社開発においては、こうしたコア技術をさらに磨き上げることに注力しています。その際に重視しているのが、「技術集中・市場分散」の考え方です。一つの強みとなる技術を深く追求しながら、その技術を複数の市場・用途へ展開することで、開発効率の向上と事業機会の拡大を図っています。



イノベーションのプロセス

価値創造の源泉であり、イノベーションを推進するための研究開発体制は、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短中期テーマは、それぞれの事業環境に即して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。一方、中長期テーマはコーポレートが主管しており、研究開発テーマの初期探索・企画と基礎技術の確立(「0」から「1」へ)をR&Dセンターが、事業化推進(「1」から「10」へ)を新事業開発部が担い、事業として立ち上げた後は速やかにカンパニーへ移管(「10」から「100」へ)できる仕組みにしています。

各セグメントおよびコーポレートそれぞれに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もとづき、競合他社に対する競争優位性をはかり、当社グループの事業の拡大・成長へとつなげています。

研究開発・知的財産推進体制



中期経営計画「Accelerate 2028」(FY2026-2028)

基盤強化 イノベーション

研究開発・知的財産に関する人事・処遇

各TPFの技術強化を牽引するリーダー人材をスペシャリティ職(S職)として任命する制度を設けています。S職はS1職からS4職までの4段階のグレードで構成されています。2025年度は全社で43名の技術者をS職として任命しました。S職は各TPFの継続的な技術強化を牽引すると共に、次の技術リーダーを育成する役割も担っています。

また、研究者・技術者への評価・処遇の一環として、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、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。

技術を支えるスペシャリティ職

PVB材料



積水化学工業(株) 滋賀水口工場
機能樹脂製造部 機能材料センター

廣瀬 由貴

PVA(ポリビニルアルコール)およびPVB(ポリビニルブチラル)は、高い透明性と無機材料との優れた親和性を有し、合わせガラス用中間膜やMLCC用バインダーなど、幅広い産業分野で使用されています。特にPVBは、アセタール基、アセチル基、水酸基の3つの官能基から構成される高分子であり、これらの組成/バランスを高度に制御することで、用途ご

とに求められる物性や加工性を実現できる機能性材料です。

当社は、長年にわたり培ってきたPVA/PVBに関する材料設計・製造技術を強みとし、顧客ニーズに応じた製品開発と技術サービスを提供してきました。現在は、成形加工、評価分析、デジタルサイエンスなどの技術基盤を融合し、従来のPVBの枠を超えた高機能材料の開発を推進しています。これにより、自動車・電子材料分野などの既存市場における競争力強化に加え、高付加価値領域での事業機会拡大、細胞培養足場材をはじめとするライフサイエンス分野への展開も進めています。

PVA/PVBコア技術を活用した新たな用途開発は、中長期的な収益機会の創出と事業ポートフォリオの強化につながると考えています。今後も独自の材料技術を深化させることで、新たな価値を創出し、持続的な成長と社会課題の解決の両立を目指してまいります。

発明大賞事例：CASE時代の市場要求に応える高性能遮熱中間膜(1級)

～高遮熱性と電波透過性を両立し、快適性・通信性能・安全性能に貢献～

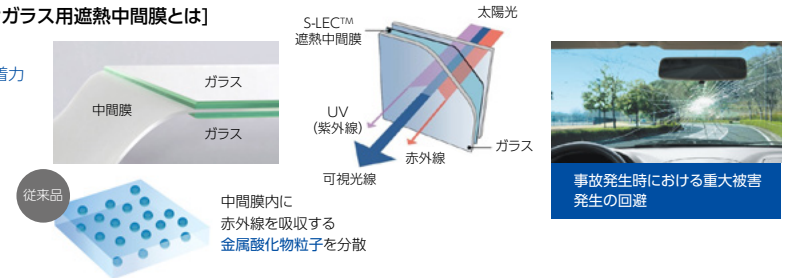
【概要】

自動運転・コネクテッド化・EV化の進展により、自動車用ガラスには「高い快適性」と「電波透過性」の両立が求められています。本発明は、中間膜内における遮熱材を安定化させることで、高耐久かつ高遮熱性を高めながら通信・センサー機能を阻害しにくい中間膜の設計を確立し、大手EVメーカーの採用を獲得しました。

【自動車合わせガラス用遮熱中間膜とは】

基本性能

- ①ガラスへの接着力
- ②強靱性
- ③透明性
- ④UVカット性能
- ⑤加工性
- ⑥耐久性



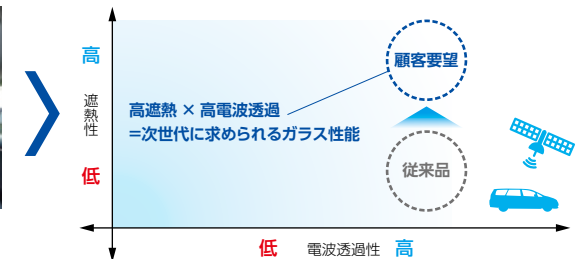
【市場変化】:CASE・EV化の進展



要求1 電磁波透過/高い透明性
(自動運転技術の成立に不可欠)

要求2 暑さのさらなる低減

【顧客課題】:「快適性」と「電波透過性」の両立



【解決価値】

独自の樹脂配合技術により、「遮熱性」と「電波透過性」を両立

- ✓ 車室内快適性を向上
- ✓ EVの空調負荷低減に貢献
- ✓ ADAS/通信性能を維持

中期経営計画「Accelerate 2028」(FY2026-2028)

基盤強化 イノベーション

新製品・新事業

新製品・新事業のテーマ選定においては、市場の有望性を判断する「市場軸」と、積水化学グループのもつ技術・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軸で評価を付け、双方共に高得点のテーマに資源を集中させています。また、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し、当社グループの攻略性が落ちていないかをスクリーニングし、評価が下がった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GR*を実施したうえで、事業化へと進めていきます。また、製品プロセスの開発時にはDRを実施し、製品ライフサイクルすべての段階での環境評価も実施しています。

* 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)

細胞接着ポリマーCeglu

特徴

- ①完全化学合成のため、動物由来原料を含まない
- ②安定性に優れ、室温保存が可能
- ③細胞接着ポリマーのコーティングにより、培養前の準備作業が不要

現代の医療は進歩しているものの、依然として希少疾患や高齢化、怪我などの健康課題が存在します。再生医療、特にiPS細胞を用いた治療は、これらの課題を解決する可能性を秘めています。iPS細胞は、患者自身の細胞から作成できるため、拒絶反応のリスクが低く、様々な細胞に分化できる特性を持っています。しかし、iPS細胞の培養に必要となるタンパク質コーティング材は均質性や安定性に課題があり、これが再生医療の実用化に向けた障壁となっていました。

CegluはiPS細胞の培養が可能な化学合成ポリマーで、溶液化して様々な素材の表面をコーティングできます。タンパク質と比べて高い室温安定性を持ち、コールドチェーンを必要としません。また、動物成分を含まず、高い安全性を誇るCegluコーティング溶液とコーティング済みのCegluマルチウェルプレートを提供し、ラボスケールから製造スケールまで一貫した細胞接着プラットフォームを構築することを目指しています。実際の活用事例として、iPS由来心筋細胞への分化や自動培養装置との組み合わせによる細胞品質の再現性向上、不織布やマイクロキャリアへのコーティングによる細胞培養のスケールアップが挙げられます。



CO₂→CO変換 ケミカルルーピング技術

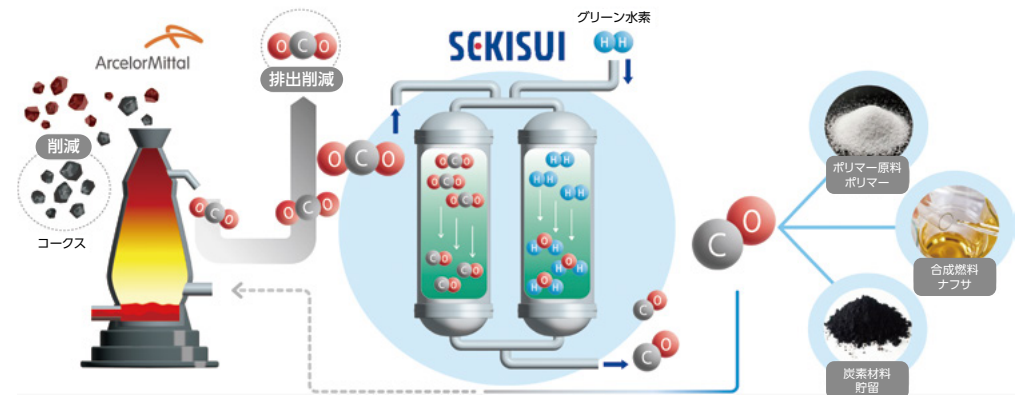
CO₂を高い転化率でCOに変換する積水化学独自のCO₂→CO変換ケミカルルーピング技術の開発を進めてきました。

2021年からは、世界をリードする鉄鋼および鋳業会社であるArcelorMittal,S.A.(以下「アルセロール・ミタル」)とカーボン・リサイクルに関するパートナーシップを締結し、その一環として国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構(NEDO)の委託を受け、「鉄鋼プロセスに活用するCCU技術の国際共同研究開発」に取り組みました。世界のCO₂排出量に占める製鉄の割合は7~9%であり、中でも鉄鉱石から鉄鉄を作る高炉プロセスが鉄鋼業のCO₂排出量の約7割を占めており、高炉プロセスにおけるCO₂排出量の削減が鉄鋼業の大きな課題となっています。

そこで、製鉄における高炉プロセスから排出されるCO₂を分離・回収し、当社のケミカルルーピング技術により一酸化炭素(CO)および水素からなる合成ガスに変換した後、コークスを代替する還元剤として高炉に導入する鉄鋼プロセス(CCU炭素循環鉄鋼プロセス)によりCO₂の有効利用および削減に貢献するための技術実証を行いました。

2023年6月にはアルセロール・ミタルのスペイン・アストゥリアス工場で、製鉄の際に排出される実ガスを用いた試験を進め、6か月間の実証を経てCO収率90%以上という高性能を維持する事に成功しました。*アルセロール・ミタル社による技術評価の結果、当社技術は反応効率や耐久性の観点で非常に高く評価されており、脱炭素市場を見極めながら本技術導入のタイミングについて検討中です。さらに、鉄鋼プロセスにとどまらない様々な分野への活用を追求しており、当社技術の可能性を評価いただいているパートナーと、パイオものづくり技術によるCO₂を原料とした高付加価値化学品の事業化に向けた協業を進めています。現在、茨城県ひたちなか市において試験設備を建設中であり、2026年度下期の稼働を予定しております。

* この成果は、NEDO「クリーンエネルギー分野における革新的技術の国際共同研究開発事業(JPNP20005)」の結果得られたものです。



中期経営計画「Accelerate 2028」(FY2026-2028)

基盤強化 イノベーション

知的財産マネジメント

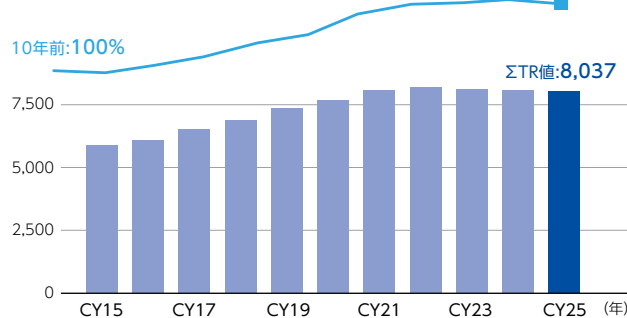
基本的な考え方

研究開発活動の成果である知的財産は、企業価値の最大化に向けた当社グループの成長・収益を支える重要な経営資源です。当社グループの知的財産部門は、「知的財産の創造、保護、活用を奨励し、事業の成長と企業価値の向上に寄与すること」を目的に、「強い特許の獲得による事業競争力の確保」を基本方針とした、「知的財産規則」のもとで活動しており、特に技術の際立ちを最大限に活かす知的財産戦略を重視しています。2026年度から開始した次期中期経営計画では、データやAIなどの活用を進め、さらなる知的財産活動の強化に取り組んでいきます。

技術的価値(ΣTR値*)の推移

参考)特許の質の変化

2015年比 でのTR(平均値)での成長率



・2020年以降は出願をより厳選し、一時的にΣTRが減少しましたが、中長期的な特許の質の向上がはかられています。
※LexisNexisの特許分析ツール「PatentSight®」の被引用件数に基づくTR(Technology Relevance)指標を用い、当社全ポートフォリオの合計値(ΣTR値)を「技術的価値」としています。

知的財産のリスク管理と活用

当社グループの事業はグローバル規模で拡大しています。知的財産状況の調査・監視もグローバルに取り組み、回避措置や権利行使を進めることで、他社の知的財産を尊重しつつ、自社知的財産の最大活用をはかっています。

知的財産の教育、風土醸成

当社グループは、事業貢献に向けた知的財産風土の全社的な醸成に取り組んでいます。教育面では技術者向けの共通教育プログラムに加え、カンパニー別の実践教育や営業担当者向けの商標教育などに拡大してきました。一方、知財活動の成果も出願件数や発明内容だけではなく、ライセンス収入や事業貢献額からも評価、表彰することで事業貢献意識を高めています。

知財専門人材の育成・キャリア構築

当社グループの知的財産部門では、高い専門性に加え、開発、事業との連携力を重視しています。そのためのOJT、Off-JT育成施策の充実や、2024年からは知的財産スペシャリティ職の設定による専門人材のキャリア構築支援や、インターン制度による採用力の強化にも取り組みを拡げています。

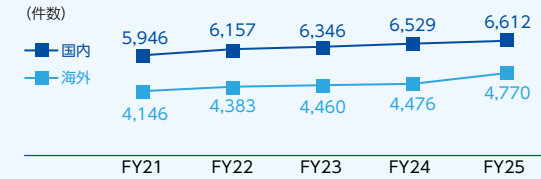
知財情報の全社活用 (IPランドスケープ)

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。量、質の観点から、自社知的財産の効率性や事業競争力が見える化し、事業戦略に反映しています。その他、新製品・新事業の創出の場、M&Aなどの高度な経営・事業判断の場でも知財情報を意思決定に活用し、成功の確度を高めています。

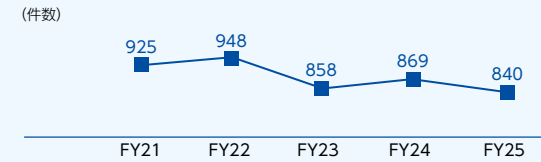
パフォーマンスデータ

当社グループは、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9位、および5位となり、直近14年でトップ10を維持しています。

特許保有件数(国内外)



特許出願件数(国内)



特許資産規模ランキング(2025年度)

順位	企業名	特許資産規模(pt)	特許件数
1	富士フイルム	31,046.80	795
2	LG ENERGY SOLUTION	28,793.90	1,048
3	DIC	17,831.60	310
4	日東電工	17,270.70	471
5	花王	17,240.90	585
6	住友化学	16,800.00	459
7	デンカ	16,257.40	428
8	LG CHEM	16,236.40	329
9	積水化学工業	15,981.80	464
10	レゾナック	15,223.60	493

出典:パテント・リザルト 「化学業界 特許資産規模ランキング2025」

他社牽制力ランキング(2025年度)

順位	企業名	引用された特許数
1	富士フイルム	2,527
2	三菱ケミカル	1,533
3	花王	1,208
4	レゾナック	1,117
5	積水化学工業	880
6	旭化成	836
7	日東電工	793
8	住友化学	751
9	信越化学工業	647
10	カネカ	571

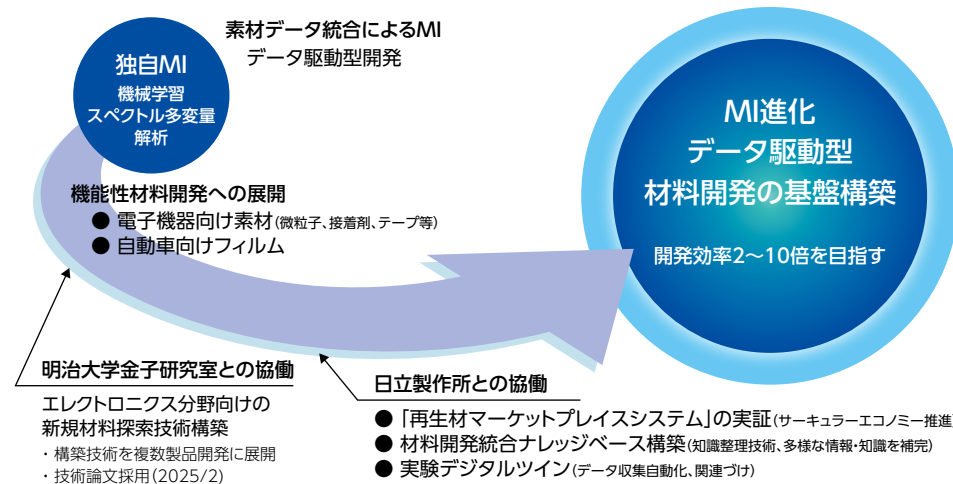
出典:パテント・リザルト 「化学業界 他社牽制力ランキング2025」

中期経営計画「Accelerate 2028」(FY2026-2028)

基盤強化 イノベーション

デジタルサイエンスによる素材開発の高速化

積水化学グループでは、新素材開発を取り巻く環境変化(製品寿命の短期化、資源の制約、素材への要求多様化と研究開発加速の両立)に対応するため、マテリアルズインフォマティクス(MI)の活用を推進しています。



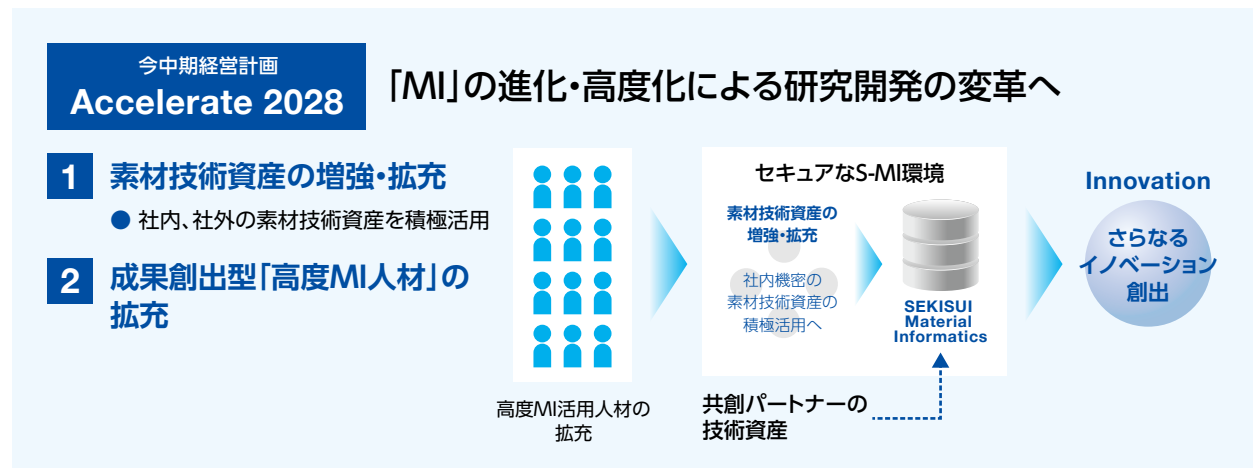
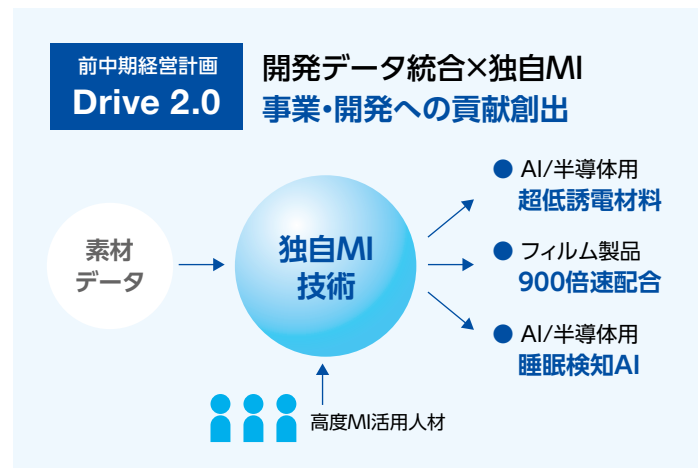
MI取り組み事例

事例	MI適用内容	効果
フィルム製品の 配合検討	配合設計に機械学習を適用し、13種類の物性を同時に予測	配合設計まで4時間 900倍速(5カ月⇒4時間)
電子材料用テープの 接着材開発	配合設計に機械学習を適用し、化学構造から直接物性を予測	新規成分探索に16時間 45倍速(1カ月⇒16時間)
MIアプリの運用開始	材料開発におけるMIの推進に向け、独自のMIアプリ[RASIN]※の正式運用を開始。短期間で効率的に材料特性や知見を見出すことが可能なMI技術を研究開発者自身が活用し、材料開発の効率と質を向上	①完全内製のノーコードアプリ ②人材育成プログラムと連動した利用者教育 ③実践を通して学ぶことができるサポート体制

新たな取り組み事例

- センサー製品への解析アルゴリズム導入：検知データ解析により、「覚醒」「浅眠」「睡眠」の状態を予測
- エレクトロニクス分野向け接着剤の新規材料提案：化学構造から、重要物性を予測。
効率的に候補構造を選出

前中期経営計画では、重点技術領域における知的財産の創出・活用に加え、MIを活用した研究開発の高度化を推進し、競争優位の源泉となる技術基盤の強化を図ってきました。2026年度からスタートした新中期経営計画「Accelerate 2028」では、これらの基盤を活かしながら、データやAIを研究開発および知財活動へ展開することで、技術創出から事業化までのスピード向上と、さらなるイノベーションの創出を目指していきます。



中期経営計画「Accelerate 2028」(FY2026-2028)

基盤強化 内部統制

積水化学グループの持続的な成長のため、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)を定義して、対応方針と施策を決定し、実行計画に落とし込んでいます。

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、企業としての責任であり、経営における最重要課題のひとつです。この考えのもと、当社グループでは、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。「自分の身は自分で守る」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※1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、コーポレート生産基盤強化センター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。

当社グループでは、事業場ごとにISO45001認証の可否を判断し、取得または取得活動を推進しています。認証を取得しない事業場も、ISOの要求事項を反映した安全衛生マネジメントシステムを構築・運用しています。安全監査・防災監査を通じて活動状況のモニタリングを行い、安全管理活動の維持・活性化を促しています。

当社グループの国内外の全生産事業場数(96拠点)に対し、ISO45001の認証取得事業場(39拠点)の割合は41%です。

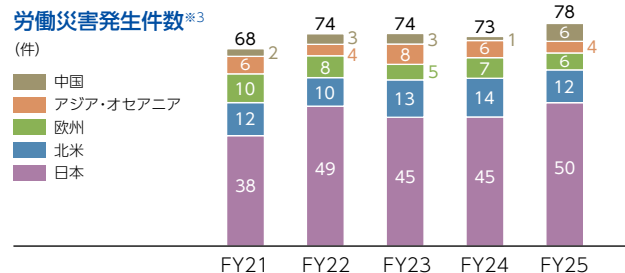
国内では、生産現場におけるリスク低減をはかるキーマンとしてセーフティリーダー(SL)※2の育成を推進しています。

2025年度死亡労災事故件数:0件※3

※1 OHSMS:労働安全衛生マネジメントシステム

※2 各事業場で安全管理者を補佐し、安全管理活動を推進する人材。各自が所属する事業場で、リスク発掘・改善、安全教育の推進する役割を担う

※3 集計範囲:生産事業所、研究所、施工事業場



テーマ2 「設備本質安全化※4」

当社グループは、安全活動を強化するため、機械安全活動を推進する「セーフティサプアセッサー(SSA)※5」資格の取得を支援し、累計278名が合格しています。上位資格である「セーフティアセッサー」は累計25名、「セーフティシニアアセッサー(SEA)※5」は2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、内容のブラッシュアップを行っています。

2025年度重大設備事故発生件数:1件※3

※4 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

※5 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」

当社グループでは、設備本質安全化活動により、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」を制定し、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、住宅の現地施工に関わる協力会社従業員の安全を確保するため、協力会社と「セキスイハイム協会」を組織しています。

定期的な会議等を開催し、安全方針の共有、安全教育会、労働安全に関する各種の研修機会の提供等を行っています。

テーマ4 リスクアセスメントなどの「リスク管理」

各カンパニーの技術・CS部が主体となり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行っています。巡視に参加する従業員のリスクへの気づき・感受性を向上させると共に、他事業場からの学び、好事例の水平展開が容易になりました。また、各事業所の安全担当者には、自らリスクを発掘するための指針として、安全環境グループが作成した「現場リスク抽出ハンドブック」を配布しています。

リスクが高く特に予防に注力すべき災害※6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。

※6 (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。2025年度は、事業場に監査員が直接に赴き、現場巡視を実施しました。

中期経営計画「Accelerate 2028」(FY2026-2028)

基盤強化 内部統制

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、「モノづくりのはじまりはお客様の声から」のキャッチフレーズのもと、「人の品質」、「仕組みの品質」、「モノ（製品とサービス）の品質」の革新に積極的に取り組むことで、「指名され続ける品質」の実現を目指しています。

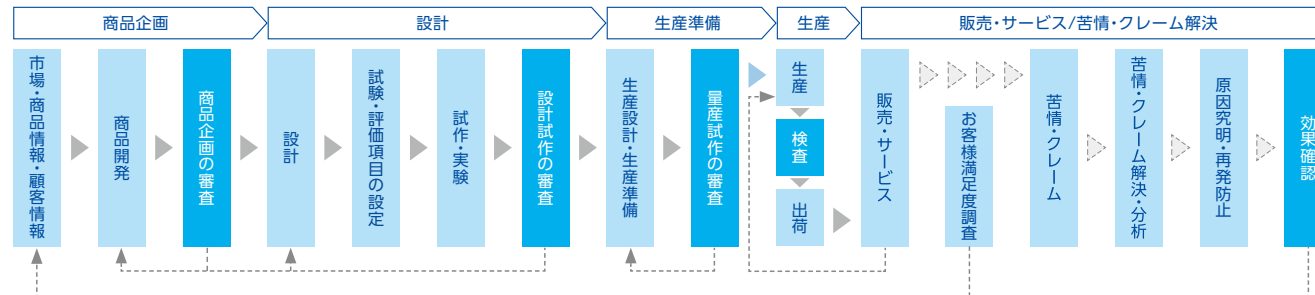
品質保証体系とマネジメントシステム

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、コーポレート生産基盤強化センター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、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認識し、生産活動の革新に注力しています。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（セクスイ・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できるものです。2025年度は、対象事業所を拡大し、「QMS内部監査員養成研修」、「SPMC内部監査実践研修」を開催いたしました。さらに、監査の質問スキルを向上させる「監査レベルアップ研修」を導入し、内部監査の質向上を図りました。

品質保証体系



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不具合発生リスクを低減するため、厳格な審査を実施する仕組みとしてGRを構築し、運用しています。関連する業界や法律等の事項についての設計初期のインプット情報として、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」を行っています。

CS品質人材強化

当社グループでは、CS品質人材の強化に向け、CSおよび品質に関する各種研修を実施しています。CS分野では、新入社員向け研修や、意識向上を目的とした社外有識者による講演会（CS品質セミナー）を実施しています。品質分野では、品質管理の強化と品質問題の未然防止を目的に、①新入社員向け品質基礎研修および新任基幹職向け品質ガバナンス研修、②内部監査員の育成・レベル向上研修、③開発担当者には効果的・効率的な開発未然防止手法の習得研修を実施しています。

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を継続的に実施しています。「広めよう改善の輪。高めよう改善の質。早めよう改善スピード。」を合言葉に、日本国内だけでなく、欧州・米国・中国・アジアの各エリアの選抜大会を勝ち抜いた代表事業所が一堂に集結し、自分たちの改善成果を当社グループ全体に発信し、当社グループの改善力向上に貢献しています。



2025年度 グループ改善活動「グローバル全社大会」



「KAIZEN」シンボルロゴ

品質不正の抑止の取り組み

品質不正は、品質に関する資源配分の不足や、内外からの様々なプレッシャーなどにより発生するとの仮説のもと、2020年から「組織体制見直し」、「品質データのデジタル化・堅牢化」、「品質コンプライアンス教育」、「新規事業のレビュー強化」に取り組んでいます。

2025年度重要品質問題件数：0件

中期経営計画「Accelerate 2028」(FY2026-2028)

基盤強化 内部統制

法務・倫理

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、方針の策定や実施策の立案を行っています。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」を設置し、コンプライアンス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。

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。

コンプライアンス意識の醸成と教育

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、継続的にコンプライアンスの大切さについて学ぶ機会を継続的に提供しています。

2025年度も、製造現場勤務など個別にイントラネットを閲覧できる環境にない従業員に対して同等の学ぶ機会を提供するため、グループ会社や事業所からの希望に応じて紙による受講機会を提供しました。

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、APAC、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や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。

●2025年度テーマ例:

ハラスメント、贈収賄防止、独禁法&商業賄賂アンケート調査、接待・贈答規則改定、情報管理、NIS2規制(サイバーセキュリティ)など

2025年度重大なコンプライアンス違反および過失件数:0件

社内外通報制度の運用

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(セクスイ・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・顕名を問わず、社内窓口以外に社外の弁護士窓口にも通報することが可能で、通報者情報の秘匿や不利益扱いや報復の禁止など通報者の保護を厳格に定めています。

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、通報を受け付けています。

2024年度には、海外の当社グループ従業員が多言語で利用できる海外通報制度「SEKISUI Chemical Group Global Hotline」の全世界での稼働および周知展開が完了し、2025年度も引き続き各エリアからの通報を随時受け付けています。

2025年度通報件数

パワーハラスメント	51	営業手法関連	5
労働条件関連	60	業績偽装	2
セクシャルハラスメント	13	取引先との癒着	10
職場環境配慮	17	その他	34
経費の使い方	6	通報数合計	198

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、腐敗および贈収賄を未然防止する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。

国内外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など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。

利益相反取引の防止

「会社の利害と私たち個人の利害が相反する場合は、会社の利益になるかという観点から検討し、会社に損害を与えない」という方針を掲げています。2023年度に「利益相反の懸念が生じる外注取引ガイドライン」を制定し、懸念が生じる外注取引を事前にチェックするためのルールを運用しています。

取引適正化の推進

2026年1月に施行された中小受託取引適正化法(通称:取適法、旧下請代金支払遅延等防止法)を踏まえ、当社グループでは取引適正化を重要なコンプライアンス課題と位置づけ、全社的な取り組みを推進しています。具体的には、法令の趣旨や判断基準を明確化した「取引適正化マニュアル」を策定し、取引に関わる役員・従業員が共通の認識のもとで行動できる体制を整備しました。あわせて、現場における取引実態の調査を実施し、リスクの把握と是正、再発防止につなげています。

独禁法および広告・表示等における法令遵守の状況

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。

カルテルリスクの高い国内事業会社にも同プログラムを導入しています。事業活動を行うにあたり、広告・表示等における景品表示法等の各種法令を遵守し、誠実な営業活動を徹底しています。

2025年度独禁法および広告・表示に関する重大な違反件数:0件

コンプライアンス違反への対応

違反事例が発生した場合は、十分な調査を行い、違反行為の程度等に応じて解雇を含む懲戒処分などの対応を行います。また、個人の処分等にとどまらず、その背景にある問題を是正することで、再発防止の徹底をはかります。

中期経営計画「Accelerate 2028」(FY2026-2028)

基盤強化 内部統制

会計

会計コンプライアンスの強化

当社グループでは、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。2025年度の経理会議は、国内および海外の地域ごとにオンラインと対面のハイブリッドで開催され、経理責任者を中心に合計272名が参加しました。

経理研修は、テーマを定めてオンラインで実施し、録画視聴者と合わせて38名が受講しました。また、会計コンプライアンスの注意喚起のために対象者を拡大して実施しているe-ラーニングは、延べ6,746名が受講しました。

税務コンプライアンス

当社グループは、納税を企業が果たすべき基本的かつ重要な社会的責任のひとつと考えています。事業活動を行うそれぞれの国または地域における税法を遵守し、その精神に従った適正な納税を行っています。

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を利用しません。事業活動を行っている国や地域において経済実態に応じた適正な納税を行い、それらの国や地域の経済に貢献し、ともに調和と安定的発展を目指します。

税務リスクのある取引については、必要に応じて外部専門家に確認し、適正な処理と税務リスクの低減を図っています。

さらに、移転価格リスクへの対応として、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したがって行っています。不安定な税務ポジションを解消するため、取引規模や税務リスクの程度に応じてAPA(事前確認制度)を活用することとしています。グローバルミニマム課税制度を含む国際税務環境の変化については継続的にモニタリングし、適切なガバナンス体制およびコンプライアンス体制を維持します。

税務当局による調査等に対しては、誠実かつ適切に対応し、その調査結果については、取締役会へ報告し適宜改善を図っています。これらの取り組みを通じて、各国の税務当局とも良好な関係を維持するように努めています。

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、重要な経営資源のひとつであり、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とらえて、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「DX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。各事業所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CSIRT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 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 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、データセンターを複数箇所に分散設置し、また重要業務システムを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を短縮することに努めています。

情報漏洩リスクへの対策

当社グループでは、個人情報を含むお客様の情報および機密を含む社内情報の安全を確保するため、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取り組んでいます。外部からの脅威に対しては、サイバーセキュリティセンターが中心となり、新たに感染が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。

2025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。

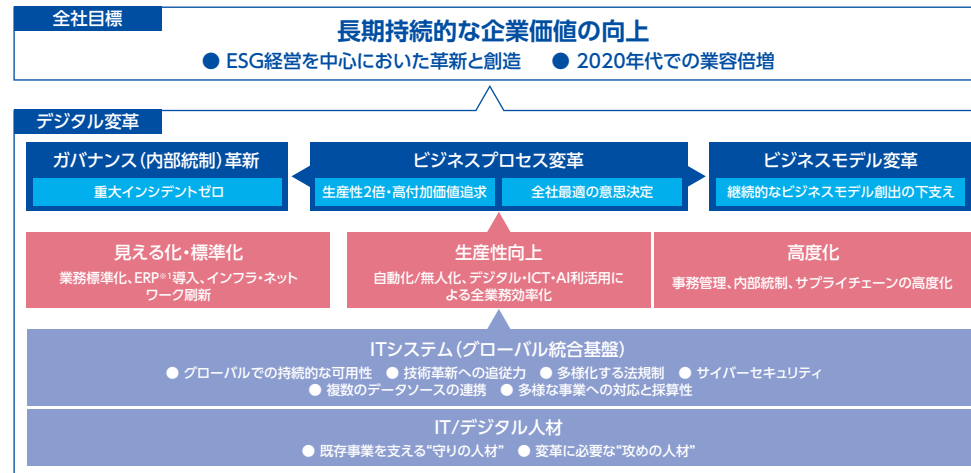
コンプライアンス特別強化月間を中心に従業員の意識の向上をはかり、教育を実施することにより、個人(顧客)情報の取り扱いへのガバナンスの強化を行っています。

中期経営計画「Accelerate 2028」(FY2026-2028)

基盤強化 DX

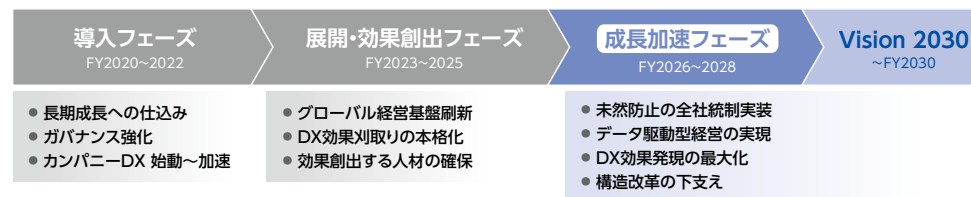
DXの基本的な考え方

積水化学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、下支えすることです。



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」の視点で進めています。これらの変革を下支えするITシステムや人材といった基盤強化も、併せて推進しています。

DXのロードマップと主な取り組み



Accelerate 2028(FY2026~2028)

「Accelerate 2028」では、これまでDXで蓄積したデータとAIなどのデジタル技術を積極的に活用してビジネスプロセスを革新する、成長加速フェーズにシフトチェンジします。また、グローバル経営基盤の国内外への展開を通じたガバナンス向上と、データやITシステムなどの情報資産を脅威から守る未然防止型のセキュリティ強化も重点的に実施します。

見える化・標準化	ERP ^{※1} の国内外への展開
生産性向上	蓄積データとAI技術の活用
高度化	間接購買システムの利用拡大
ITシステム(グローバル統合基盤)	仕組みによる未然防止型へのシフト
IT/デジタル人材	DX-Biz人材 ^{※2} の育成強化

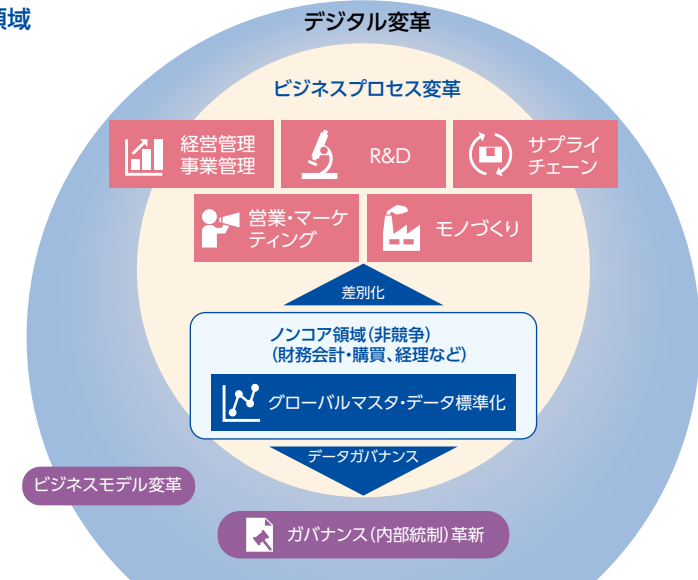
※1 ERP: Enterprise Resources Planning の略。企業の会計や人事、生産業務や販売業務等の基幹となる業務を統合し、一元的に管理するシステム

※2 DX-Biz人材: データとデジタル技術を活用して効果を創出できる人材

DX推進体制

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。

DXの対象領域



基盤	IT/デジタル人材	デジタル活用による効果創出、デジタル技術の人材確保
	ITインフラ・セキュリティ	グローバル業務をセキュアに支える統合基盤の整備

ビジネスプロセス変革

ノンコア領域		コーポレート主体で標準化、堅牢・低コストな標準を適用する
グローバル経営基盤		徹底的な業務プロセス・データの標準化とマスタの統一
購買		業務の効率化と取引データ可視化によるガバナンス強化
コア領域		カンパニー主体で差別化、標準化を見極める
経営・事業管理		データ駆動経営によるグローバル連結利益最大化
R&D		データ活用による超高速開発での生産性向上
サプライチェーン		先読み型のサプライチェーンコントロール、標準化・自動化
営業・マーケティング		業務の高度化と標準化・自動化による生産性向上
モノづくり		品質の改ざん・不正防止、自動化・無人化対応

ガバナンス(内部統制)革新	脱自前・予兆型、全社重大リスク起点での低減・統制
ビジネスモデル変革	継続的なビジネスモデル創出の下支え