

ガバナンス

Governance

■ コーポレート・ガバナンス	148	■ 情報管理	178
■ リスクマネジメント	155	■ イノベーション	182
■ CS品質	162	■ 知的財産マネジメント	185
■ 法務・倫理	171	■ DX	188





コーポレート・ガバナンス

戦略（姿勢・考え方）

基本的な考え方

積水化学グループは、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図ることをコーポレート・ガバナンスの基本方針としています。

その実現に向け、経営の透明性・公正性を高め、迅速な意思決定を追求しています。同時に、社是に掲げる社会的価値の創造を通して、当社グループが重視する「お客様」「株主」「従業員」「取引先」「地域社会・地球環境」の5つのステークホルダーの期待に応え続けていきます。

SEKISUIコーポレート・ガバナンス原則

当社は、コーポレート・ガバナンス向上の取り組みを一層進化させ、ステークホルダーに対して、当社の考え方と取り組みについてお伝えすることを目的として、「SEKISUIコーポレート・ガバナンス原則」を制定・公表しています。

上記原則に加えて、「コーポレートガバナンス・コード」における基本原則・原則・補充原則の当社の取り組み状況や考え方について、「コーポレートガバナンス・コード各原則への取り組みについて」として取りまとめ、公表しています。

当社の「コーポレート・ガバナンス報告書」「SEKISUIコーポレート・ガバナンス原則」「コーポレートガバナンス・コード各原則への取り組みについて」は、いずれも以下のウェブサイトで公表しています。

WEB コーポレート・ガバナンス
<https://www.sekisui.co.jp/company/outline/governance/>

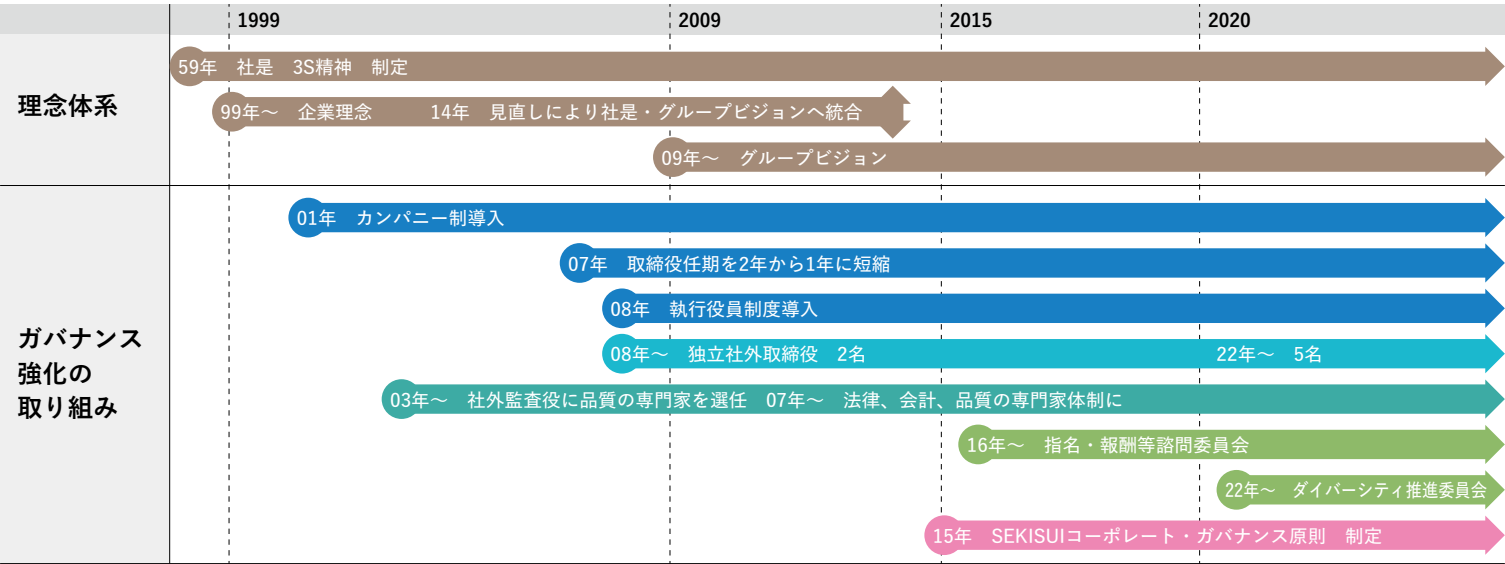
ガバナンス

機関設計

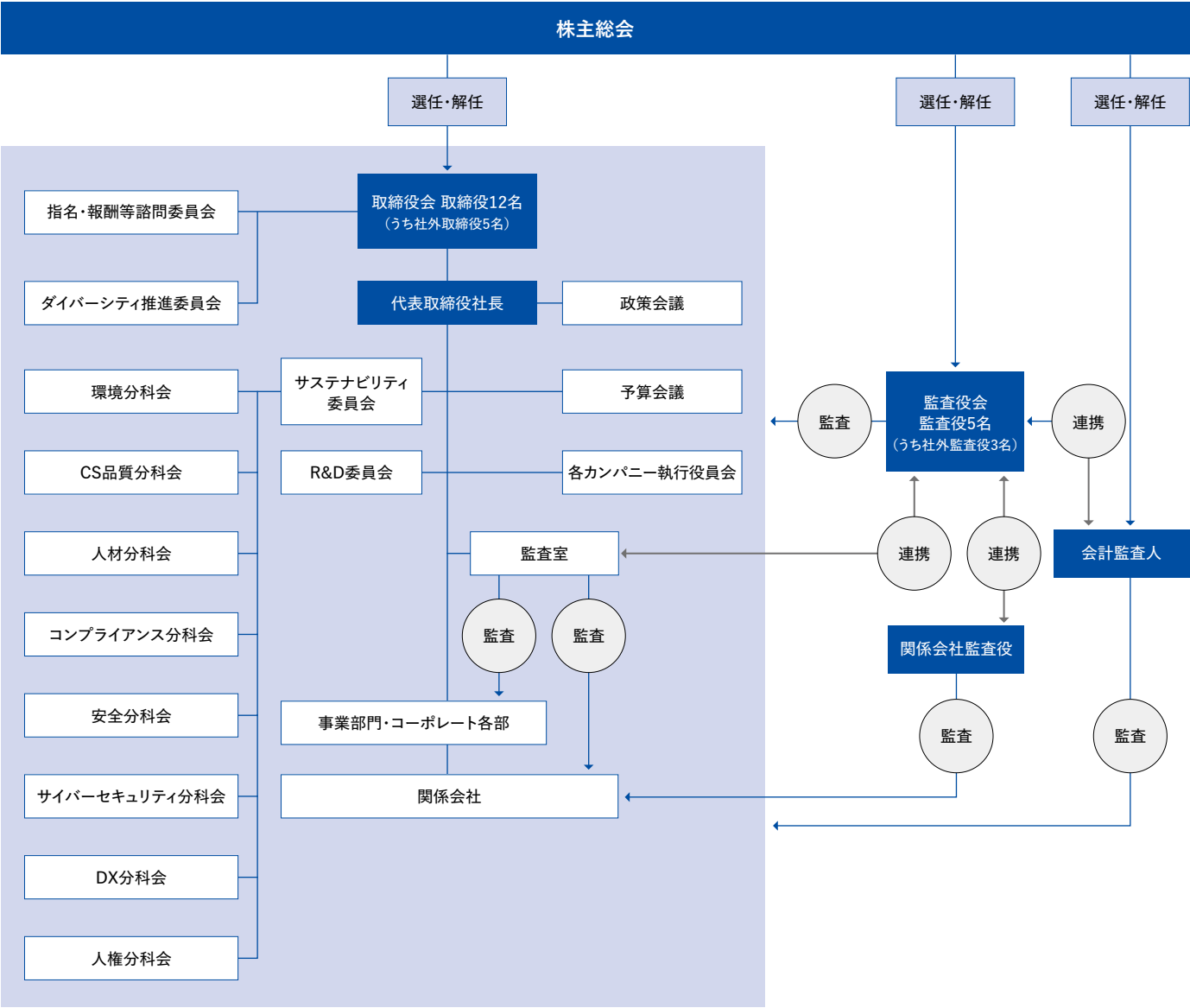
積水化学は、会社法上の機関設計として、監査役会設置会社を選択しています。カンパニー制のもと、各カンパニーの事業環境変化に迅速に対応するため、監督機能（取締役）と業務執行機能（執行役員）の分離を行うことを目的とした執行役員制度を導入しています。

機関の設計	監査役会設置会社
取締役の合計人数	12名（社内7、社外5） ※うち女性取締役3名
社外（独立）役員比率	41.7%
女性取締役比率	25.0%
取締役の任期	1年
執行役員制度の採用	有
社長の意思決定を補佐する機関	政策会議
取締役会の任意諮問機関	指名・報酬等諮問委員会および ダイバーシティ推進委員会を設置

コーポレート・ガバナンス強化に向けたこれまでの取り組み



コーポレート・ガバナンス体制図 ※2025年3月31日時点



取締役会の役割・責務

取締役会は、全社基本方針の決定や高度な経営判断、業務執行の監督を行う機関と位置づけています。

非業務執行取締役である会長が取締役会議長を務めるとともに、十分な独立性を有する社外取締役を選任することにより、取締役に對する実効性の高い監督体制を構築し、経営の透明性、公正性を確保しています。

取締役に は原則として、取締役会に100%出席することを要請しています。

取締役会の構成

当社は、取締役の員数を15名以内としており、そのうち複数の社外取締役を選任することとしています。

当社の取締役会は、優れた人格・見識・高い倫理観を有し、かつ知識・経験・能力を備えている取締役に よって構成しています。

また、社外監査役を含む監査役全員が取締役会に出席することとしています。監査役は、1名以上に企業財務・会計、また1名以上に法制度に関する知識と知見を備えている人物を選任することとしています。

当社は事業領域・規模に応じた適切な意思決定を行うために、取締役会メンバーの多様性と適正人数を保つこととしています。

社内取締役に事業のトップであるカンパニープレジデントと豊富な経験・専門性を有するコーポレートの統括役員を選任し、広範な知識と経験を有する複数の独立社外取締役、専門性を備えた監査役を含めて、多様性・規模の適正性、能力のバランスを確保し、取締役会の役割・責務を実効的に果たしています。加えて、2022年6月の定時株主総会以降、継続して女性取締役3名が選任されています。

以上のことから、当社の取締役会メンバーの多様性は、スキル・ジェンダーのいずれの観点でも確保されているものと考えています。

取締役・監査役の出席状況

氏名	当社における地位	在任年数 (2025年6月株主総会 終結時)	取締役会への 出席状況 (2024年度)	監査役会への 出席状況 (2024年度)	指名・報酬等 諮問委員会への 出席状況 (2024年度)	ダイバーシティ 推進委員会への 出席状況 (2024年度)
高下 貞二	取締役会長	20年	100% (18/18回)	—	100% (6/6回)	100% (3/3回)
加藤 敬太	代表取締役社長 社長執行役員	11年	100% (18/18回)	—	100% (6/6回)	100% (3/3回)
清水 郁輔	代表取締役 専務執行役員	6年	100% (18/18回)	—	—	100% (1/1回)
上脇 太	取締役 専務執行役員	5年	100% (18/18回)	—	—	100% (2/2回)
平居 義幸	取締役 専務執行役員	10年	100% (18/18回)	—	—	—
吉田 匡秀	取締役 常務執行役員	1年	100% (14/14回)	—	—	—
村上 和也	取締役 執行役員	4年	100% (18/18回)	—	—	100% (3/3回)
大枝 宏之	独立社外取締役	7年	100% (18/18回)	—	100% (6/6回)	100% (3/3回)
野崎 治子	独立社外取締役	3年	100% (18/18回)	—	100% (6/6回)	100% (3/3回)
肥塚 見春	独立社外取締役	3年	100% (18/18回)	—	100% (6/6回)	100% (3/3回)
宮井 真千子	独立社外取締役	3年	100% (18/18回)	—	100% (6/6回)	100% (3/3回)
畑中 好彦	独立社外取締役	2年	94% (17/18回)	—	100% (6/6回)	67% (2/3回)
竹友 博幸	常勤監査役	4年	100% (18/18回)	100% (17/17回)	—	—
井津上 朋保	常勤監査役	2年	100% (18/18回)	100% (17/17回)	—	—
養毛 良和	独立社外監査役	3年	100% (18/18回)	100% (17/17回)	—	—
新免 和久	独立社外監査役	2年	94% (17/18回)	100% (17/17回)	—	—
田中 健次	独立社外監査役	2年	100% (18/18回)	100% (17/17回)	—	—

役員の年齢構成について

※ 2025年3月31日時点

		30歳未満	30～39歳	40～49歳	50～59歳	60歳以上
取締役年齢構成別人数 (人)	男性	0	0	0	2	7
	女性	0	0	0	0	3

● 社外取締役

当社グループとは異なるバックグラウンドにおける豊富な経営経験と専門的知見から監督および助言をいただき、当社の企業価値向上に貢献いただくため、独立性の確保された社外取締役を選任しています。特に当社が重点的に取り組みを進めているグローバル展開、ビジネスモデル革新、ESG経営の強化等の施策に対して、多様で客観的な視点から助言を得ています。

大枝 宏之 社外取締役

株式会社日清製粉グループ本社特別顧問を務めており、国内最大手製粉会社の経営者として培われたグローバルな企業経営や経営戦略、海外M&Aの実施等幅広い経験と手腕を活かし、当社の経営への助言や業務執行に対する適切な監督を行い、当社グループの企業価値向上に寄与していただけるものと判断し、選任しています。

野崎 治子 社外取締役

株式会社堀場製作所における人事、教育に関する経験と、ダイバーシティ推進、次世代育成等に関する高い見識を持ち、現在は京都大学理事および西日本旅客鉄道株式会社社外取締役の職を務めています。当社取締役会において人材に関する知見を中心とした中長期的課題に対する的確な助言を行っていただくことに期待し、それにより当社グループの企業価値向上に寄与していただけるものと判断したため、選任しています。

肥塚 見春 社外取締役

株式会社高島屋で代表取締役企画本部長、営業本部長を歴任され、経営陣の一員として、長年、同社の経営に携わってきました。現在は日本郵政株式会社、南海電気鉄道株式会社の社外取締役の職を務めています。当社取締役会において多様な業界における経験を活かし、多角的かつ的確な助言を行っていただくことに期待し、それにより当社グループの企業価値向上に寄与していただけるものと判断したため、選任しています。

宮井 真千子 社外取締役

パナソニック株式会社で役員の職を歴任し、その後は森永製菓株式会社において取締役およびマーケティング部門の部門長を務める等、消費者を意識した職務を中心に、当社グループとは異なる業界で幅広い職務経験を持っています。当社取締役会において豊富な経験と幅広い知見を活かし、的確な助言を行っていただくことに期待し、それにより当社グループの企業価値向上に寄与していただけるものと判断したため、選任しています。

畑中 好彦 社外取締役

アステラス製薬株式会社で役員の職を歴任し、欧米等海外での豊富な経験で培われたグローバル企業経営に関する幅広い見識に加え、経営企画責任者としての経験から企業統合等に関する高い知見を有しています。これらの経験と実績から当社グループの経営に適切な助言を行っていただくことを期待し、企業価値向上に寄与していただけるものと判断したため、選任しています。

取締役会の実効性に関する評価

当社では、毎年、取締役会実効性評価アンケートを取締役・監査役向けに実施し、アンケート結果を踏まえて取締役会の実効性を評価しています。特に2024年度は、実効性評価に際して社外コンサルタントを起用し、アンケートに加えてインタビューを実施することで、客観性および透明性の高い実効性評価を行いました。

アンケートおよびインタビューの結果から、取締役会では、喫緊に対応を要する明白な課題が存在しないことを確認したと共に、将来に向けた改善として、審議を拡充すべき経営上の重要議題の抽出、および取締役会から執行側への権限委譲の検討を行っております。以上のことから、当社取締役会は、当社グループの企業価値向上に寄与し、適切に機能していると判断しています。

なお、2024年度は取締役会を18回開催し、重要な経営課題として、成長戦略(R&D、大型新規事業、大型設備投資等)と基盤戦略(サステナビリティ委員会報告、デジタル変革、安全、コンプライアンス、CS品質等)を取りあげ、取締役会で十分な審議を行いました。

取締役・監査役候補者の選定や個人別評価・報酬等の額は、指名・報酬等諮問委員会で審議を行い、その答申を受け、取締役会で決定しました。指名・報酬等諮問委員会は、取締役会の構成および実効性、ガバナンス強化の取り組み等の議論も含め、6回開催しました。

取締役および監査役への支援および連携

社外取締役に対しては、取締役会での審議の充実を図るため、取締役会資料の事前配布および事務局担当役員による事前説明を行っています。また、就任時のオリエンテーション、年複数回の事業説明会および事業所視察等により、事業への理解を深める機会を継続的に提供しています。

社外役員による経営監督の実効性を一層高めるため、委員の過半数が社外取締役である指名・報酬等諮問委員会での審議を充実させるほか、監査役や会計監査人との対話も実施しています。後継者計画の観点では、四半期決算ごとに行う執行役員連絡会における社外取締役の講演や、株主総会後の新経営体制発足時に取締役・監査役・執行役員が一堂に会する機会を設ける等、現経営陣と次期経営層候補者との接点も強化しています。

事業への理解を深める機会

当社および当社グループの幅広い事業内容についての理解を深めるため、毎年、社外役員による事業所視察や、社外役員に対する事業説明会を実施しています。

2024年度は、各カンパニーの生産拠点(住宅カンパニー：セキスイハイム工業株式会社、環境・ライフラインカンパニー：千葉ソリューションセンターおよび千葉積水工業株式会社、高機能プラスチックカンパニー：積水テクノ成型株式会社愛知工場・積水ナノコートテクノロジー株式会社)の視察を実施しました。

経済、環境、社会項目に関する社外動向の把握

四半期決算ごとに行う執行役員連絡会で決算発表の共有を実施しています。併せて、社外から講演者を招聘し、経営課題に直結する経済・環境・社会動向の最新情報、および他社・他業界の知見を得るようにしています。

執行役員連絡会の2024年度講演テーマ

- ①大江橋法律事務所 弁護士 長澤 哲也様
テーマ：取引適正化に向けたコンプライアンスの意義
- ②一橋ビジネススクール 特任教授 楠木 建様
テーマ：ストーリーとしての競争戦略

- ③株式会社日立製作所 取締役会長 代表執行役 東原 敏昭様
テーマ:日立の経営改革から考える 日本の未来とこれからの企業経営
- ④ニュートン・コンサルティング株式会社 代表取締役社長 副島 一也様
テーマ:目からうろこのリスクマネジメント リスマネ活動を自ら機能させる要諦とは！

■ 指名・報酬等諮問委員会

当社は、取締役会の機能を補完し、より経営の公正性・透明性を高めるため、指名・報酬等に関する任意の諮問委員会を設置しています。

指名・報酬等諮問委員会は、経営陣幹部の選解任、取締役候補の指名、取締役の報酬制度・報酬水準等、取締役会の実効性向上に係る事項、元代表取締役社長等の顧問・相談役の委嘱や処遇等を審議し、取締役会に意見の答申および助言を行います。

指名・報酬等諮問委員会は、過半数を独立社外取締役とする7名の委員で構成し、委員長は独立社外役員より選出します。

■ 役員の報酬等

● 報酬等の決定に関する方針

①基本方針

- 当社役員の報酬制度は、当社グループの経営理念実現のために、次の方針を定めています。
- ・当社グループの持続的成長と中長期的な企業価値の向上に資するものであること
 - ・当社役員が、株主と利益意識を共有し、株主重視の経営意識を高めるものであること
 - ・当社役員にとって、経営計画の達成を動機づける業績連動性の高い報酬制度であること
 - ・当社グループの競争力向上のため、多様で優れた経営人材を獲得し保持できる仕組みおよび水準であること

②報酬の考え方

当社の業務執行取締役の報酬等は、基本報酬、賞与、株式報酬で構成されています。

社外取締役および監査役の報酬は、基本報酬のみで構成されています。

〈基本報酬〉

- ・月例の定額報酬※
- ・役員報酬枠の範囲内で、取締役の役割と責任に応じた一定額を支給

※業務執行取締役には、基本報酬のうち一定額を、役員持株会を通じて当社株式の購入を義務づける

〈賞与〉

- ・ROE、配当額について一定基準を満たす場合に支給
 - ・全社営業利益に連動した基準額に対し、職務別に設定した乗率、ならびに財務指標（営業利益、ROIC等）および非財務指標（GHG排出量削減率、廃プラスチックマテリアルリサイクル率、挑戦行動発現度、人材定着率、オープンイノベーション件数等）の目標達成度に連動したカンパニー別の乗率（60～120%）を反映し決定
- 〈株式報酬〉
- ・中長期的な業績向上と企業価値の増大への貢献意欲を、一層高めるためのもの
 - ・役位に応じたポイントを毎年付与し、在籍期間中の累積ポイントに相当する株式を退任時に交付

● 役員報酬の決定プロセス

当社は、役員報酬制度の目的を達成するため、取締役会の諮問機関として、「指名・報酬等諮問委員会」を設置しています。この委員会で取締役の報酬の仕組みと水準を審議し、個別報酬の妥当性を検証しており、客観性・透明性ある手続きでなされています。以上の手続きをもって、取締役会は、当該事業年度に係る取締役の個人別の報酬等の内容が決定方針に沿うものであると判断しています。

〈指名・報酬等諮問委員会の概要と報酬等の決定方法〉

- ・本委員会は、委員長（社外取締役）が招集する。
- ・本委員会の議案は各委員より上程され、事務局がこれを取りまとめて委員長に提示する。
- ・本委員会の審議結果は、委員長が取締役会に答申する。
- ・取締役の報酬等の決定方針については、本委員会の答申を尊重し、取締役会が最終的な方針決定を行う。なお、本委員会の委員および取締役は、これらの決定にあたり、当社の企業価値ひいては株主共同の利益に資するか否かの観点から行うことを要し、自己または当社の経営陣を含む第三者の個人的利益を図ることを目的としてはならない。
- ・個人別の取締役報酬の具体的な支給額、支給時期および支給方法等は、取締役会の監督機能をより一層強化するとともに、さらなる客観性と透明性を確保する観点から、指名・報酬等諮問委員会の答申を踏まえて取締役会で決定している。

2024年度の役員報酬額 (金額:百万円)

区分	基本報酬		賞与		株式報酬		計	
	対象人員	金額	対象人員	金額	対象人員	費用計上額	対象人員	総額
取締役	13名	418	7名	340	7名	79	13名	838
うち社外取締役	5名	72	－名	－	－名	－	5名	72
監査役	5名	80	－名	－	－名	－	5名	80
うち社外監査役	3名	36	－名	－	－名	－	3名	36

(注1) 上記には、2024年6月20日開催の第102回定時株主総会の終結の時をもって退任した取締役1名を含んでいます。
(注2) 上記報酬等の額には、使用人兼務取締役に支給した使用人分給与賞与相当額47百万円を含んでいません。

WEB 株主総会招集通知 <https://www.sekisui.co.jp/ir/event/meeting/>

● 役員の自社株保有ガイドライン

取締役(社外取締役を除く)と執行役員を対象に、中長期的な業績向上と企業価値の増大への貢献意欲を一層高めるため、「株式報酬制度」を導入しています。また、一定数以上の株式を保有する「自社株保有ガイドライン」を設けています。

■ 執行役員制と執行役員会

当社は、企業価値の最大化を図るべく、カンパニー制に基づくマネジメント体制を構築しています。業務執行に専念する執行役員を各カンパニーに置くとともに、カンパニーの最高意思決定機関として執行役員会を設置し、取締役会から大幅な権限を委譲しています。執行役員の任期は1年とし、取締役会の決議により選任します。

カンパニーへの権限委譲により、取締役会は、積水化学グループの経営の基本方針決定と高度な経営判断、業務執行の監督を担い、企業価値の継続的な向上に努めます。

■ 監査体制

● 監査役選任の考え方

監査役は、常勤の社内監査役2名と非常勤の社外監査役3名の合計5名の体制です。1名以上に企業財務・会計、1名以上に法制度、1名以上にメーカーとして極めて重要なモノづくり・CS 品質に関する知識と知見を備えた人材の登用を図っています。

2024年度の社内監査役には、当社法務部長および工場長経験者を選任しています。

社外監査役には、監査法人勤務経験を有する公認会計士、企業法務の経験が豊富な弁護士、品質管理を専門とする大学教授の3名を選任しています。

■ 内部統制システム

2006年5月、当社における業務の適正を確保するための内部統制システム構築に関する基本方針を、取締役会で決議しました。

具体的にはグループ経営理念に基づく「企業行動指針」のもと、当社とグループ会社間の指揮・命令、意思疎通の連携を密にしています。同時に、当社はグループ会社に対して指導・助言・評価を行いながら、グループ全体としての業務の適正を図っています。

■ 内部統制システム全般

当社およびグループ会社の内部統制システムを適切に整備・運用するため、当社の監査室は年間の監査計画に基づき、当社およびグループ会社の業務監査および会計監査を行い、業務執行が適正かつ効率的に行われているかを監査しました。なお、内部監査の結果は、定期的に経営会議に報告されます。さらに内部監査の指摘事項については、必要に応じその改善状況等が担当取締役または常勤監査役から取締役会に報告されています。

主な取り組み

取締役の職務執行

当社の経営方針および経営戦略に関わる重要事項は、執行を担当する社内取締役を構成員とする政策会議において議論を行い、その審議を経て取締役会において決定しました。

監査役の職務執行

監査役は、取締役会のほか各種重要会議への出席、グループ会社を含む関係部署の調査や重要案件の決裁書確認等により、内部統制システムの整備・運用状況の確認を行いました。また、自ら各拠点を往査するとともに、内部監査部門や内部統制等を所管するコーポレート各部署からの報告を受けています。2024年度は監査役会を17回開催し、これらの情報共有を図っています。会計監査人とは定期的に相互の情報と意見交換を行い、連携を密にして監査の実効性を高めました。関係会社監査役とは連絡会を開催し、監査役の連携強化、監査品質の向上を図っています。さらに、代表取締役と定期的に会合をもち、社外取締役とも意見交換を行いました。

グループ会社の経営管理

国内外の関係会社取扱規則や関係会社決裁基準要項等により、グループ会社から当社へ決裁・報告を受ける体制を構築しています。また、当社の監査室による内部監査を実施するとともに、グループ会社の監査役による監査の結果を当社監査役会で集約しています。



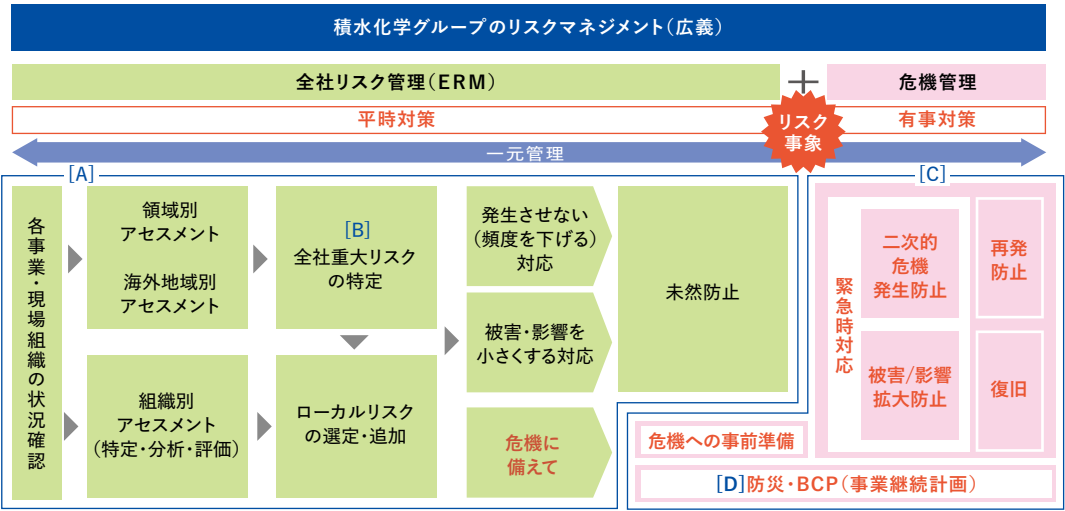
リスクマネジメント

戦略（姿勢・考え方）

■ リスクマネジメントの考え方

激変する経営環境下で長期ビジョンを実現するためには、積極果断なリスクテイクおよびステークホルダーの信頼・期待・安心感獲得が不可欠です。積水化学グループは、そのためには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が鍵になると考え、リスクマネジメントを経営基盤の1つと位置付けて取り組んでいます。

当社グループがリスクマネジメントに取り組むにあたり、リスク事象の発生前後にある「リスク管理」と「危機管理」を一元的に管理しています。これにより抜け漏れなく機動的なリスクマネジメントができると考え、未然防止と発生時の影響最小化を一体化させています。



P.156 A、B：リスク管理の体制、取り組みについて

P.157 C、D：危機管理の体制、取り組み参照

ガバナンス

■ ERM(Enterprise Risk Management:全社的リスクマネジメント)の取り組み

企業を取り巻く事業環境が不確実性、複雑性を増す中、積水化学グループでは「リスク」と「機会」を適切にマネジメントするためには、従業員の「リスク感性の向上」が不可欠と考え、リスクマネジメントに関する国際標準規格ISO31000に沿ったPDCAサイクルを回し続けています。さらに、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、コーポレート各専門部署が「安全、品質、会計、法務・倫理、情報管理」の5領域に、2024年度は「人権、環境」を加えて特定し、対応にあたっています。さらに組織別リスク管理活動でアセスメントを行うことを必須化することで、重大インシデントの抑え込みを図り、グループ内で共有・管理するERM体制を構築しました。定期的に変化を確認することで、ERMの有効性を継続的に検証しています。組織別リスク管理活動では、各々の組織の事業目的に関わるさまざまなリスクを網羅的に洗い出し、そのリスクを「結果」と「起こりやすさ」等の観点から定量化します。

リスク管理に関する文書

文書名	制定年度	内容
リスク管理要領	2015	リスク管理の考え方と進め方に関する要領書
リスクマネジメント規則	2018	グループ規則で連結子会社にリスク管理活動を義務付け

リスク管理に関連する全社の組織

組織名	設置年度	位置付け
サステナビリティ委員会	2007	リスク検討部会・各マテリアリティ分科会(安全、人材、サイバーセキュリティ、コンプライアンス、CS品質、環境、人権、DX)からのインプットから施策を審議し、取締役会への報告を経て全組織での次年度のリスク管理活動に反映。(年2回)
全社リスク検討部会	2020	内外環境の変化を踏まえ、前年に特定した全社重大リスクの是正・修正、結果や起こりやすさの変化の有無を審議。結果およびリスク低減策をサステナビリティ委員会に上程。(年1回)

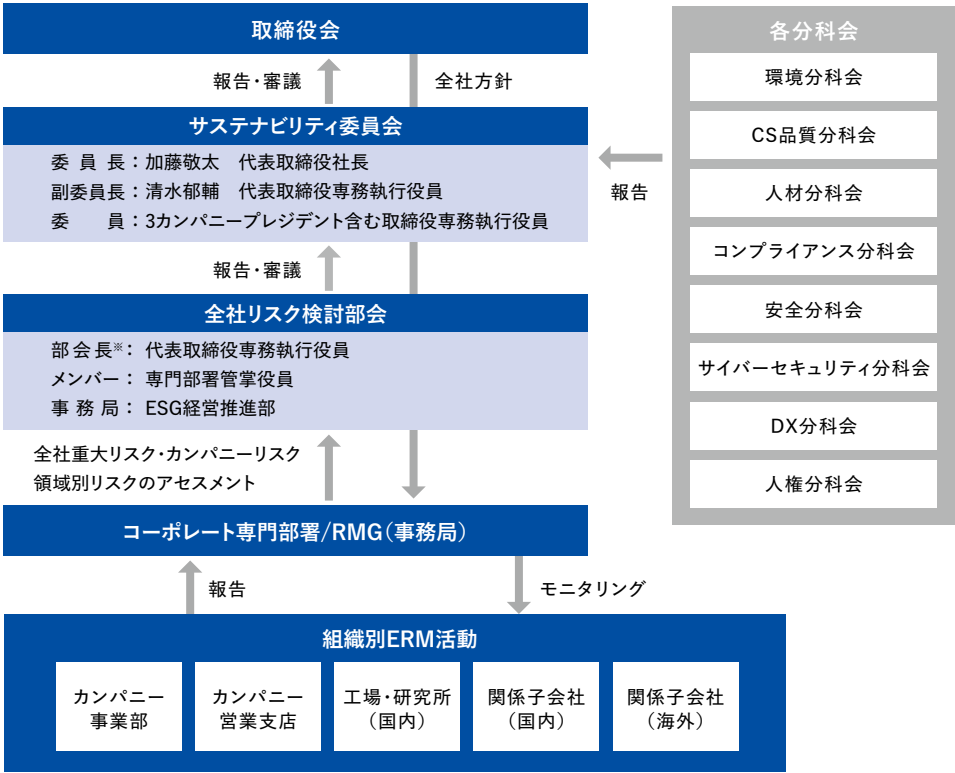
■ リスクマネジメント活動の体制

積水化学グループのリスク管理は、従来、多様な事業、業態を有するという特性にあわせ、各事業・組織におけるリスク特定と対応（ボトムアップ型アプローチ）を中心に進めていました。

現中期経営計画ではこれに加え、全社の経営、事業継続へ多大な影響を及ぼす可能性があるリスク（全社重大リスク）を特定し、全社施策および各事業・組織施策に展開するトップダウン型アプローチの体制を構築・強化しており、2024年度は185組織へ展開しています。

次期中期（2026年度～）では、グローバルでのリスク検知力の強化、各事業・組織と本社専門部署が一体となったリスク低減力の強化に取り組みます。

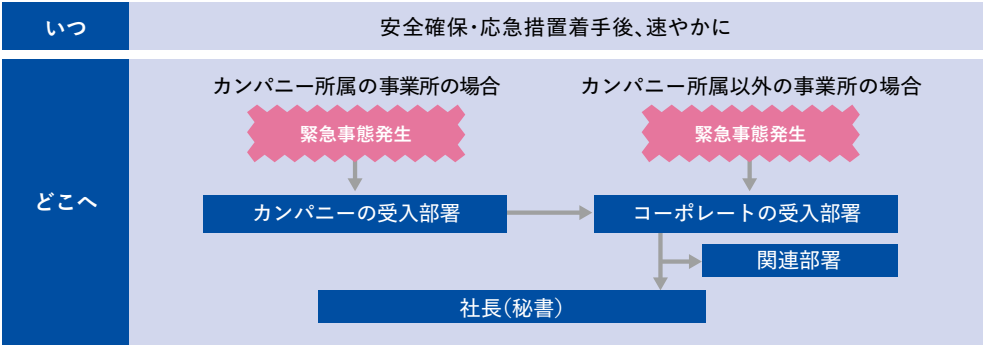
リスクマネジメント体制



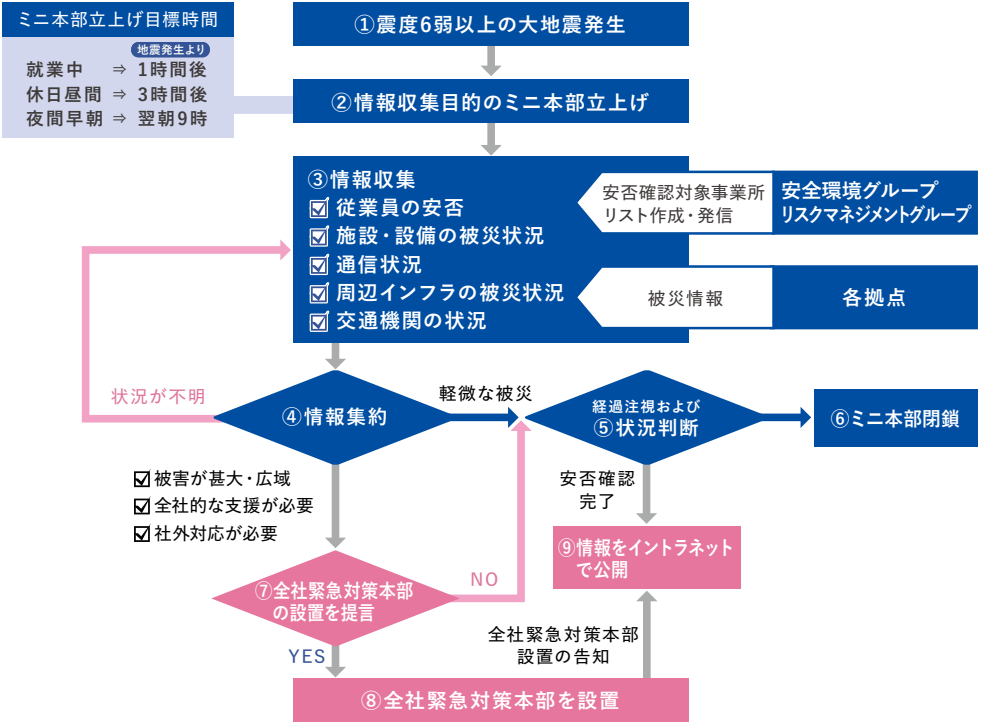
※ 部会長：当社におけるリスクマネジメント責任者の位置付け

国内危機管理組織体制

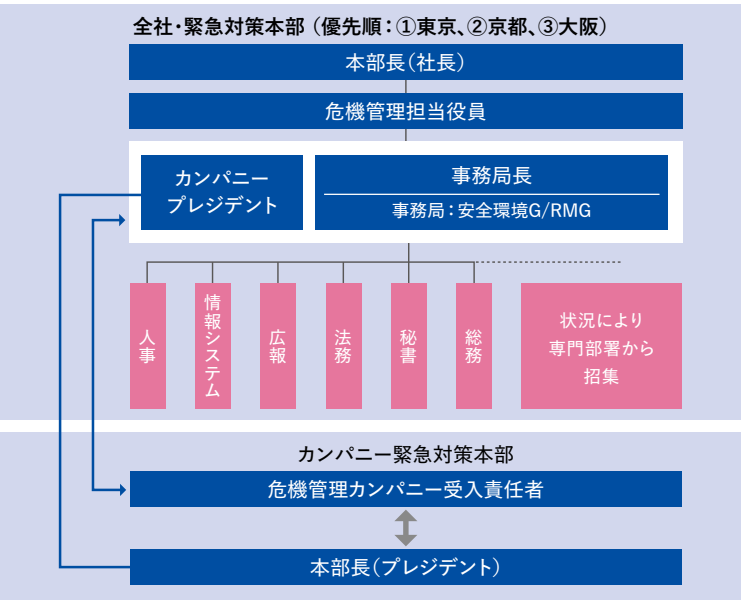
緊急事態発生直後の現場からカンパニー・コーポレートへの連絡手順



全社緊急対策本部の初動対応(例:大規模地震発生時)



全社緊急対策本部の機能(例:大規模地震発生時)



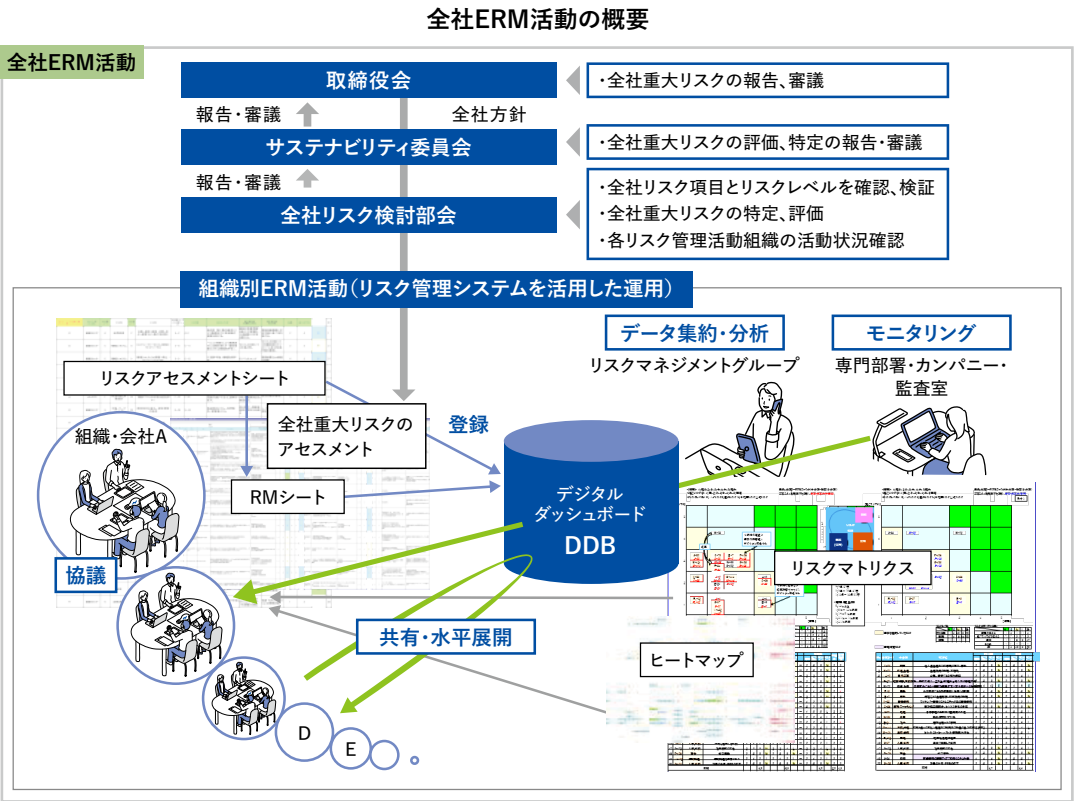
海外危機管理組織体制



リスク管理と危機管理

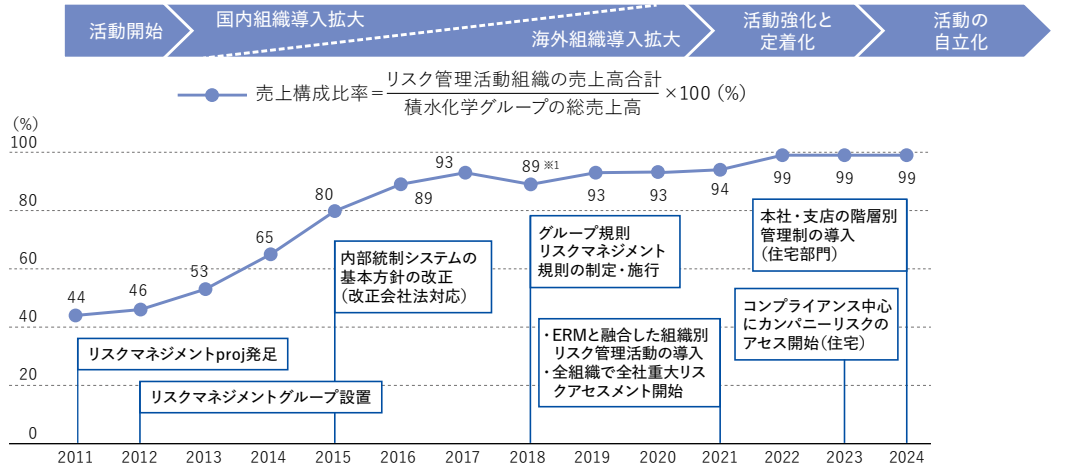
リスク管理

組織別リスク管理活動は、独自のリスク管理システム『デジタルダッシュボード(DDB)』に登録することによりリスク特定・評価やリスク対応の進捗の可視化が図られています。国内は2018年度、海外は情報セキュリティ対応を経て2024年度よりDDBを導入しています。DDBには組織のリスクに全責任を負うリスクオーナー、リスク管理の推進責任者であるリスクマネジャー、推進メンバーである協議メンバーといった活動推進メンバーがアクセスできる環境を整備しており、各リスクへの対応状況や推進状況をデータベース化し、組織間の相互参照によるリスク管理活動の効率化とアカウンタビリティを担保しています。また、これら活動はカンパニーおよび専門部署がモニタリングと指導にあたっています。



カンパニーリスクアセスメントの導入

2021年度より積水化学本社にて全社重大リスクとして特定されたリスクの組織別活動でのリスクアセスメントを必須化しておりますが、2023年度より住宅カンパニーではコンプライアンスリスクで重要と思われる業務リスクを特定して配下の全組織のアセスメントに展開し、リスク低減を図る試みも始めました。その結果、2023,24年度でモニタリングをしたところ、関連する緊急連絡件数(インシデント)が2022年度比で半減しました。



※1 大規模M&Aによる一時的な低下

危機管理

2019年度末に発生したCOVID-19を契機に、前中期経営計画では本社主導で全組織のBCP整備・刷新を行い、BCM体制を構築しました。現中期経営計画では、各組織にBCM推進責任者を置き自律的訓練の実行と文書見直しを定着させ、弛まぬレベルアップに取り組んでいます。また、各組織の新任BCM推進責任者向けの研修を実施する等、きめ細かいサポートを実施しています。

指標・目標

目標

積水化学グループは前中期経営計画において、地震、パンデミック等インシデント発生時の影響の極小化を目的として、BCP策定・運用率100%に向けた取り組みを行い、2022年度にBCP運用率100%を達成しました。現中期に入り、2023年度はBCMサイクル（自主訓練、文書改訂）を一巡させ、実践的により機能するBCPとし、2024年度は二巡目を回し、BCM運用定着とBCPのブラッシュアップを図りました。

また、リスク管理活動においてはリスク管理システム（デジタルダッシュボード）の海外展開を推進し活動全組織への導入完了により、国内活動組織と同様に、コーポレート専門部署、各カンパニー事業部や海外RHQからモニタリングできる仕組みを構築しました。

主な取り組み

研修体系

組織別リスク管理活動において各組織に置いているリスクマネジャー※の力量確保のため、新任リスクマネジャーの受講を必須とする研修を2017年度より毎年実施しており、2024年度は新組織等のマネジャー13名に実施、累計で281名が受講しました。また、危機管理についても新規組織向けのBCP策定講座に加え、その有効性を維持するための訓練とBCPの見直しをするBCMについての進め方の研修を行っています。

※ リスクマネジャー：各組織のリスク管理活動推進責任者

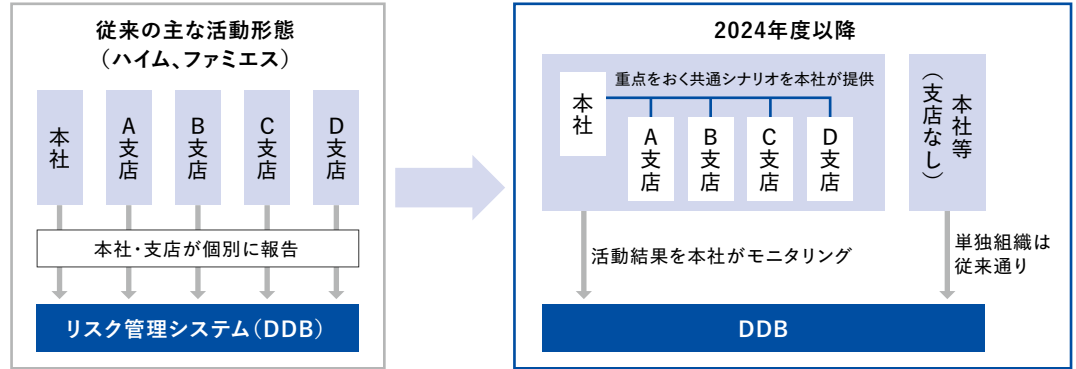
リスクマネジメント関連研修

カテゴリー	研修名称	対象	内容
リスク管理	新組織活動向け導入オリエンテーション	新組織のリスク管理活動推進メンバー（社長、リスクマネジャー、各部署長）	リスクマネジメント（リスク管理と危機管理）の基本的考え方とリスク管理の推進方法（リスク管理システムの操作方法含む）
	リスクマネジャー研修	新任リスクマネジャー	上記に加え、リスク管理の知識とスキルの深度化
危機管理	BCM責任者研修	各組織のBCM推進責任者	BCMに必要な知識と力量の習得
	BCM訓練講座	BCM推進メンバー	机上訓練、被災想定を基にしたmapを用いた危機対応訓練を各組織で実践可能にするための講座
	海外赴任前研修	海外赴任が決まった者	リスクマネジメント（リスク管理＋危機管理）研修全般赴任先の文化風習タブー、犯罪に巻き込まれないための知識や行動の注意点、大使館・領事館の情報等
	海外出張前研修	全海外出張者、およびCランク判定の国や地域に渡航しようとする者	e-ラーニング形式で渡航先の文化風習や行動の注意点、大使館・領事館の情報等、危機管理に特化した内容

■ リスク管理活動

組織による活動定着と実装化を図るため、住宅カンパニーにおいて多くの支店を持つ大規模販社を中心に階層別管理体制を設けました。これまで本社と支店並列でリスク管理活動を行ってきましたが、2024年度に各販社・リフォーム会社の本社が特定した重点リスクを傘下の支店に展開して活動に加えることで、更なるガバナンス強化を図りました。

階層別管理(住宅部門)



■ 危機管理活動

積水化学グループは、東日本大震災の経験を踏まえ2011年度に危機管理体制を全面的に見直し、以後その体制や仕組みを強化しています。危機管理活動は、「積水化学グループ危機管理要領」に基づき実施しています。

コーポレート各専門部署とカンパニー担当で構成する危機管理連絡会を年3回開催し(うち1回は訓練)、事例研究や訓練を重ねています。具体的には全社対策本部メンバーが出席する訓練により、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、毎年全従業員に対して緊急事態初動手順書を配付しています。これにより、緊急時に個々人が適切な初動対応を取れるようになっています。また2019年度から、緊急事態でも従業員の安否が迅速に確認できるように、全従業員の携帯電話等に安否確認アプリを実装しています。

■ BCP（事業継続計画）の実装

当社グループでは、事業戦略を支える上で必要不可欠なツールとして、BCPを位置付けています。カンパニー制を採用し事業内容が多岐にわたる当社グループは、事業責任者(事業部長、事業会社長等)それぞれが事業の内容に応じてBCPの必要性を個別に判断することを基本姿勢としています。これを踏まえ、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の構築を推奨してきました。しかし、さまざまな脅威が増大している昨今、主要な経営資源が中長期間にわたり喪失した場合の業務継続方法の決定とそのための備えの必要性が高まっています。この状況を踏まえ、2021年度からグループ全体の取り組みとして、すべての組織において、「人命保護」を第一とした初動対応計画(ERP)の文書改訂および策定をBCP①、また主要な事業組織ではあらゆる危機事象に対応する「オールハザードBCP」としてリソーススペースの事業継続計画(BCP)の策定をBCP②と位置付け、推進しました。2024年度末現在124組織でBCM展開しています。

2022年度は対象組織すべてにおいて机上訓練を必須とし、初動対応計画(ERP)文書の実効性の検証と文書改訂を実施し、BCMサイクルのPDCAを一巡させました。また、各カンパニープレジデント出席の下、対策本部の連携訓練も実施し、カンパニーのレジリエンス向上も図りました。2023年度以降は簡易訓練ツールを活用し、各組織が自律的にBCM運用を実施。現在は各カンパニー主導で拠点間連携体制の整備や地域連携強化に取り組んでいます。2024年度は全社緊急対策本部の危機対応フローの確認と要員の役割確認や、南海トラフを題材に危機対応の机上訓練(シミュレーション訓練)を実務者対象に実施しました。

以上により、企業の存続を揺るがす緊急事態において、迅速な初動対応と重要業務の早期復旧を可能とします。自社・顧客の損失を最小限に抑え、企業としての社会的な責務を果たす仕組みを構築しています。

● 全社共通危機管理ツール類

全ツール、安否確認システム



海外危機管理の取り組み

当社グループは、社規「海外安全管理規則」に基づき、世界を6つの地域に分けて危機管理を行っています。海外危機管理事務局（ESG経営推進部 リスクマネジメントグループ）が中心となり、出張者、駐在員、現地従業員へ危機管理情報の共有やタイムリーな注意喚起、渡航規制の指示等、平時・緊急時の対応を実施しています。海外拠点が増え、海外事業の重要性が増している状況を踏まえ、主要4地域に海外統括会社を設置し、地域長にその責任者を任命しています。危機事象が発生した場合には、地域長と海外危機管理事務局が連携し、情報収集、初動対応を行います。また、セキュリティアシスタンスおよび医療アシスタンス提携会社と連携し、より専門的な支援体制を構築しています。さらに、海外への赴任者を対象とする海外赴任前研修、出張者を対象とする出張前e-ラーニング、現地の治安状況を踏まえた国別研修を実施し、危機管理の基本事項や具体的な安全対策等の教育を行っています。24年度は地政学リスク検討会シミュレーションにて有事の際の影響を想定し、対応レベル強化を図っています。



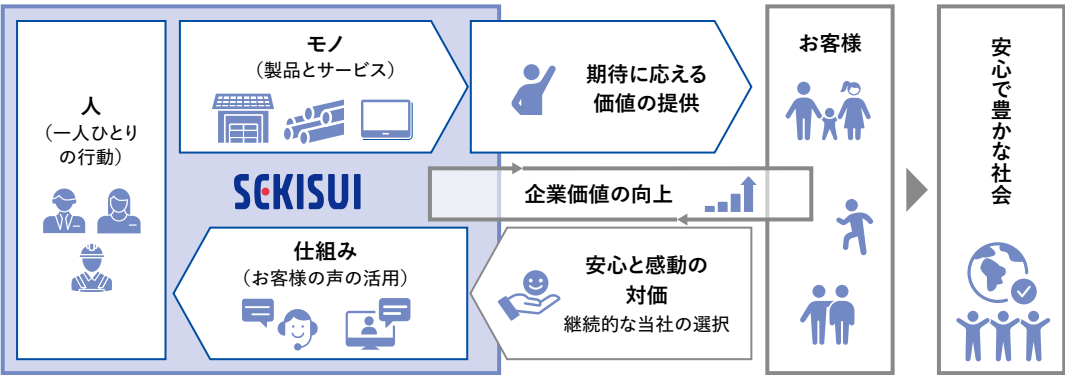
CS品質

戦略（姿勢・考え方、リスク認識）

基本的な考え方

積水化学グループは、1999年からお客様満足（CS）に重点を置くCS経営に取り組んできました。2004年からは、「CS」と「品質」は不可分なものという考えのもと、継続的に当社グループを選択するに足る価値を提供する「CS品質経営」に取り組んでいます。すべての事業活動において、モノの品質革新に徹底的にこだわり、お客様の期待に応える価値（商品・サービス）を常にお届けするよう努めています。「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、グループ一丸となって「人の品質」「仕組みの品質」「モノ（製品とサービス）の品質」の磨き上げに取り組むことで、「指名され続ける品質」の実現を目指しています。そして、お客様に継続的に当社グループを選択していただき、お客様とともに長期的に発展、成長し続けることを目指しています。これらを実現する品質を支えるのは、現場でのモノづくりであると認識し、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。

積水化学グループのCS品質経営の循環図



WEB CS品質経営方針 https://www.sekisui.co.jp/sustainability_report/basic_policies/#anc-P03

CS品質現中期計画

		2023	2024	2025
QMS強化	新事業 新製品 (開発管理)	GR※1 運営と管理		
		新事業リスク低減の仕組み構築と運用		
	現有事業 (モノづくり日常管理)	強化必要事業支援	日常管理状況モニタリングと支援	
		各カンパニー毎に検査データ堅牢化推進 システム稼働状況確認		
	評価と是正	監査実態把握	監査レベル向上企画と準備	
		重要品質問題は正確確認		
CS強化	CSモニタリング	アンケート現状分析 改善施策検討	CS人材要件検討	テスト拠点での調査検証
	CS品質情報発信	媒体・方法再構築	CS品質セミナー、新媒体での発信	
改善活動 地力アップ	質向上	国内：事業所支援、海外：事業所支援		
		改善活動発表会の進化・全社連携企画の推進		
	領域拡大	間接業務への展開	各カンパニーとの連携強化と協働	
	CS品質人材強化 (教育・制度)	各研修コンテンツデジタル化		
実践研修・オープンセミナー開催				
モノづくり教育整理		モノづくり教育 職種・階層別再体系化		

※1 GR：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）

■ リスク認識

● 不具合の未然防止と日常管理の強化と品質不正の抑止

当社グループでは、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 of 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。特に品質不正については、品質に関する資源配分の不足や組織体制、内外からのさまざまなプレッシャー等により発生するとの仮説のもと、そのリスクの根本を断つために、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。

■ 品質に関するガイドラインの制定

当社グループでは、商品開発から設計、生産、販売、アフターサービスというバリューチェーン全体で一貫した品質管理を行っています。その中で、各プロセスレベルの向上を図るために、以下の3つのガイドラインを制定・発行しています。

● 品質保証力強化のための開発ガイドライン

商品化後に起こりうる品質リスクを事前に予測することで、品質に関わる問題の発生を未然に防ぐことを目的としています。

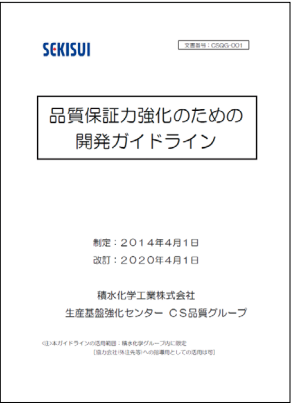
● 日常管理の進め方に関するガイドライン

製造部門が実行すべき日常管理の基本的指針をまとめています。

● 契約・仕様書に関するガイドライン

製品販売において、拡大補償[※]発生リスクを削減することを目的としています。

※ 製品に不具合があった場合に、当該製品の返品・交換だけでなく、顧客が加工・施工・使用した製品・施工物・対象物、および関係する損害についても補償が求められること。



■ 「消費者志向自主宣言」フォローアップ活動

当社は、消費者庁が進める「消費者志向経営」の実現に向けた取り組みに賛同し、当社の考え方や取り組み方針を表明する「消費者志向自主宣言」[※]を2017年1月に実施しました。

WEB 消費者志向自主宣言
https://www.sekisui.co.jp/news/2017/1298341_29186.html

※ 企業が自主的に消費者志向経営を行うことを宣言し、宣言内容に基づいた取り組みを行うとともにその結果をフォローアップして公表する活動。

「消費者志向自主宣言」をもとに、2024年度は以下に取り組みました。

● 基盤品質の確保

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、設計開発管理、日常管理活動を推進しています。
また、各職場で少人数のグループをつくり、品質や生産性の改善等の各種テーマに取り組む「グループ改善活動」を国内外のグループ会社で展開・推進しています。

● お客様の期待を超える価値の創出

お客様の期待を超える価値の創出のヒントとなるよう、社外の有識者や事例を紹介する「CS品質セミナー」を3回開催しました。

● 技術力の磨き上げ

新製品の開発に際しては、品質問題の発生を未然に防止するため、効果的かつ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」「DRレビューア育成セミナー」を各1回実施しました。
さらに、プロセスアプローチの考え方に基づきQMSの効果的運用を行っています。特に内部監査において、積水化学独自の評価ツールであるSPMC(セキスイ・プロセス・マネジメント・チャート)を活用できるよう「SPMC内部監査実践研修」を3事業所で開催しました。

● コミュニケーションの充実

当社グループの各事業におけるCS品質好事例や、お客様相談室に寄せられる問い合わせ情報、他社グループ改善活動事例等を紹介するCS品質情報誌「Shining」を2回発行しました。

● 従業員教育の徹底

新入社員に向けて、CS品質に関する研修を毎年行っています。当社グループの「CS品質経営」の考え方や、お客様に満足いただくため、どうしたらよいか考えてもらい、日常業務における行動に活かせるようにしています。

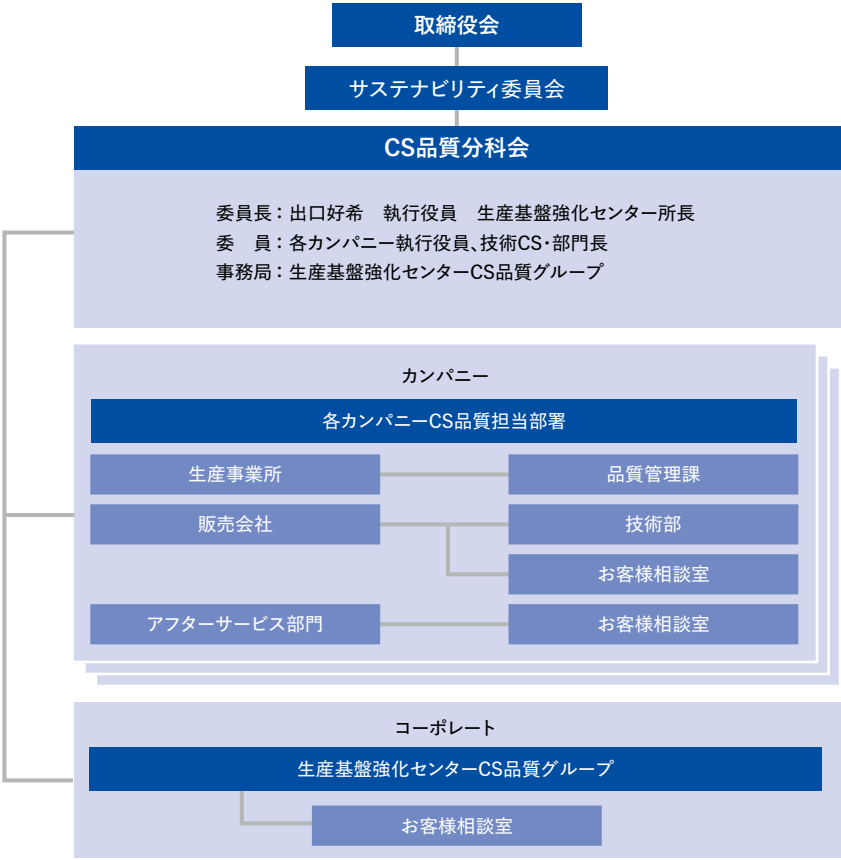
ガバナンス

■ CS品質分科会

積水化学グループでは「CS品質」に関して、サステナビリティ委員会およびその下部委員会であるCS品質分科会を、それぞれ年2回開催しています。

2024年度のCS品質分科会は、10月と3月に計2回開催しました。

CS品質経営推進体制



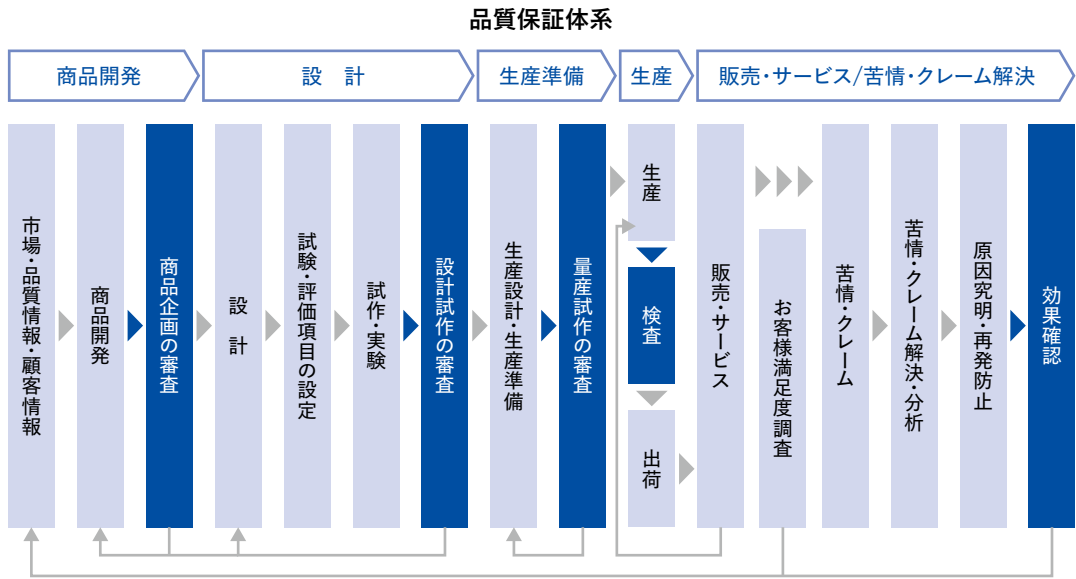
品質保証体系の構築

当社グループでは、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」を構築しています。

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。同時に、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。

そして、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。



リスク管理

新製品・新事業リスクへの対応

積水化学グループでは、新規事業を立ち上げる際の不具合発生をリスクと捉えています。このリスクを低減するため、厳格な設計審査を実施する仕組みとして、「ゲートレビュー」(GR)*を構築し運用しています。

設計時に気を付けるべき観点を示した設計チェックシートを活用し、設計審査時の議論のポイントを明確化しています。また、新規事業に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。

※ GR: 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)。

現有事業リスクへの対応

当社グループでは、現有事業の推進において重要品質問題*を、最優先に解決するリスクと捉えています。このリスクの低減を目指し、重要品質問題を迅速かつ適切に解決するために定めた問題解決フローに基づき、対応しています。発生した重要品質問題に関しては、毎月、品質担当執行役員が是正状況をモニタリングしています。

※ 重要品質問題: 「製品・技術・サービスの品質」に関し、緊急に根本解決を図らなければ、お客様・社会・当社グループに対し重大な損害を与える問題。

指標・目標

目標

積水化学グループは現中期経営計画において、重大インシデント発生による企業価値毀損を防ぐことを目的に「CS品質レベル向上イベント※回数」をKPIに掲げ、CS品質活動を推進してきました。

主要実施策の結果は以下のとおりです。

主要実施策	管理指標	現中期最終年度 (2025年度)目標	2024年度実績
重要品質問題の発生未然防止	CS品質レベル向上イベントの実施	4回/年実施	CS品質セミナー3回、 グループ改善活動「グローバル全社大会」1回実施

※ CS品質レベル向上イベント:CS品質グループ主催の全社向けCS向上または品質向上に関するイベント

主な取り組み

QMS強化

● 日常管理の強化

積水化学グループは、ISO9001:2015への認証移行時、プロセスアプローチへの対応を強化するために、「SPMC(セキスイ・プロセス・マネジメント・チャート)」と名付けたオリジナルの管理シートを考案しました。このシートは管理フローが一目でわかるため、日常管理のチェック、是正処置、内部監査、品質教育等に効果的に活用できます。

2024年度も継続して、「QMS内部監査員養成研修」「SPMC内部監査実践研修」を開催しました。また、「ISO9001規格解説」「内部監査の進め方」等、QMSの基本的な内容を学ぶ研修動画もイントラにて公開し、活用してもらうことで、従業員の力量アップを図りました。

引き続き、品質マネジメントシステムの質を向上させる取り組みを推進していきます。



SPMC内部監査実践研修

● 検査データ堅牢化の推進

当社グループでは、2020年度より、データの不正や改ざん防止を徹底するための体制づくり、仕組みづくり、それらの運用を進めています。

2024年度は、2022年度に構築した「データ入力ミスや改ざんができないようなシステム」の運用状況を引き続き確認し、検査データおよび成績書のデータ信頼性の向上に努めました。

今後、デジタル化された検査データを品質改善へ活用することに注力していきます。

当社グループは、品質保証力の向上を目的に、不正が発生する余地を撲滅するためコンプライアンス意識の再徹底を図り、社内品質管理の強化および品質コンプライアンス教育を継続的に実施していきます。

● 製品の安全に関する法令および自主規制の遵守

当社グループでは、品質の最も重要な要素として製品安全を位置付けています。お客様に安全な製品をお届けするために、グループ各社が製造・販売する製品の安全確保に努めています。

設計開発段階で、製品安全の確保のためにセーフティーレビューを実施しています。また、製品の安全に関する法令に違反する事例が内部で確認、または外部から指摘された場合には、その事実を迅速に情報開示し、原因究明や再発防止に努めることとしています。これは、グループ各社が自主的に定めた製品安全の基準に違反した場合も同様です。

2024年度、製品の安全に関する各種法令および自主的な規制の違反事例はありませんでした。

● 製品品質表示とラベリング

当社グループでは、製品の品質や安全性に関する情報表示について、関連する法令および社内規定の遵守を徹底するため、開発段階で法令、製品情報表示のチェック項目を設定し確認し、DRを実施していますが、当社100%子会社で製造し、当社が販売している一部製品において社内調査により社団法人に対する違反が1件あったことが判明し、届け出を行いました。すでに、本件に関する原因究明と是正処置を完了しています。当社グループは今回の事象を厳粛に受け止め、全社を挙げて再発防止に努めてまいります。

■ CS強化

● CS人材要件

2024年度は、2023年度に実施したCSモニタリング（社内アンケート調査）の結果を基に、当社グループとしてのお客様満足（CS）向上に求められる人材要件を検討・策定しました。今後、策定した人材要件をテスト拠点で運用・検証し、要件の精度向上および施策への反映を進める予定です。

● CS品質情報発信

CS品質セミナー

CS品質セミナーは、お客様満足に関する事例や、お客様満足を提供できる組織・人づくり等、幅広いテーマに関する社外有識者をお招きして開催する社内講演会です。CSや品質に対する意識向上のために、2001年度より開催しています。2023年度末までに計67回開催しています。

2024年度は、上期1回、下期2回の計3回を開催しました。



〈第68回〉

カスタマーハラスメント対策

～被害者、行為者を生まない準備と実践的対応～

公益社団法人消費者関連専門家会議（ACAP）専務理事
齊木 茂人 氏
（2024年7月30日）



〈第69回〉

経験活用・思い込みに潜むヒューマンエラーの落とし穴

電気通信大学 産学官連携センター 特任教授
田中 健次 氏
（2024年11月19日）



〈第70回〉

日常の感動を生み出す自律型感動人間の育成と仕組み

株式会社スーパーホテル 執行役員 経営品質本部 本部長
星山 英子 氏
（2025年2月21日）

CS品質情報誌の発行（Shining）

当社グループでは、CS品質経営の推進のために、2006年度からCS品質情報誌を発行してきました。2023年度からは、Vision 2030の実現に向けてCS品質経営を加速すべく、従来のCS品質情報誌を統廃合し、新たなCS品質情報誌として「Shining」を創刊しました。

2024年度は、「Shining」を計2号発行しました。



Shining NO.02(2024年4月)



Shining NO.03(2024年11月)

改善活動地力アップ

当社グループでは、品質を支える現場のモノづくり力向上を目指して、グループ改善活動（小集団改善活動）を1966年からスタートし、改善に続く改善を続けています。

改善の質向上

国内事業所だけでなく海外事業所にも、グループ改善活動推進支援を実施しています。その結果、支援事業所の地力アップと改善マインドアップを図ることができました。

改善活動領域の拡大

製造業務だけでなく間接業務にも、グループ改善活動の領域を広げる企画を継続的に実施しています。2024年度は、カンパニーとの連携を深めた間接業務特化型「改善交流会」を開催しました。その結果、紹介者と参加者相互の「改善工夫・改善知恵」を伝え・活かし合う“真の交流”が生まれて、お互いの改善力を高めることができました。

グループ改善活動「グローバル全社大会」

当社グループ全体でのグループ改善活動「グローバル全社大会」（全社発表会）を、2025年1月に開催しました。

「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対面で存分に発表することができました。今回新しい仕掛けとして「ファイナリスト交流会」を実施し、互いの改善英知をディスカッション・情報交換することで相互に高め合うことができました。更に、グローバルに通じる「KAIZEN」シンボルロゴを制作し、全世界に発信しました。この旗印の下、「SEKISUI KAIZEN」をこれからも進めてまいります。



2024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

CS品質人材強化

当社グループでは、CS品質人材強化の取り組みとして、さまざまな研修を実施しています。品質については、品質管理の強化や品質問題の未然防止の研修等を実施しています。

品質管理の強化では、

- ・品質管理の基本となるQMS^{※1}に関する動画学習
- ・内部監査員養成のためのオンライン研修/対面での実践研修等を実施しています。

品質問題の未然防止では、

- ・効果的で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」
- ・DR^{※2}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」
- ・新規事業に関しては、GRの運営に関する教育・支援等を実施しています。

2024年度は、「内部監査員養成研修」をオンラインで3回、対面での実践研修を3事業所で開催しました。

また、「開発未然防止セミナー」「DRレビューア育成セミナー」をオンライン研修で、各1回実施しました。

CSについては、お客様の声の収集と活用の仕組み強化のため、アンケートの調査設計や分析・活用を学ぶ独自の動画研修を開発・運用しています。また、動画学習で学んだ内容をさらに実践向けに学ぶワークショップを1回実施しました。

これらの研修以外にも、テレワークや業務効率化のために研修のデジタル化にも力を入れ、オンデマンドで学べる仕組み体制を実現し、運用しています。

※1 QMS:Quality Management System(品質マネジメントシステム)

※2 DR:Design Review(デザインレビュー)

パフォーマンス・データ

● 2024年度の実績

当社グループにおいて、2024年度に発生した重要品質問題は0件でした。(カンパニー個別基準による)

外部損失費^{※1}は2021年度比で78%となりました。

引き続き、グループ全体の品質保証システムの強化および設計開発プロセスに着目し、開発未然防止手法(QFD^{※2}、DRBFM^{※3}等)の活用を推進することによって外部損失費の削減を目指します。

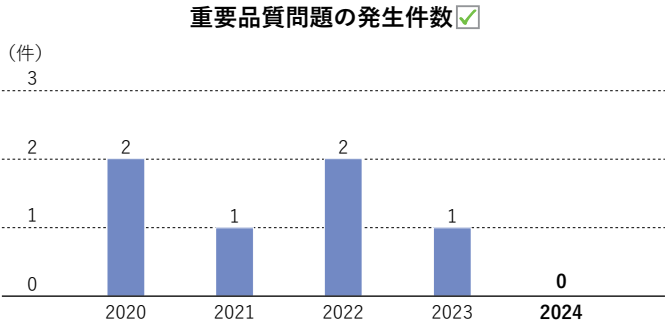
2024年度の開発未然防止手法活用率は100%でした。

※1 外部損失費:製品に関するクレーム対応の費用。

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

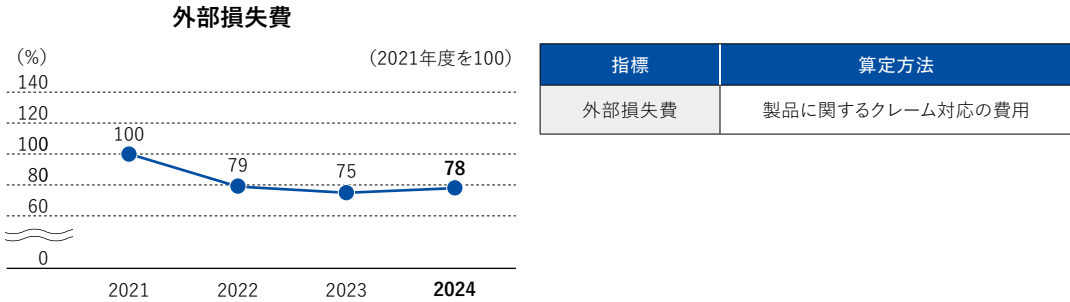
※3 DRBFM:Design Review Based on Failure Mode(変更点、変化点に着目して新設計の問題を発見し、解決する未然防止手法)

● 重要品質問題に関するデータ

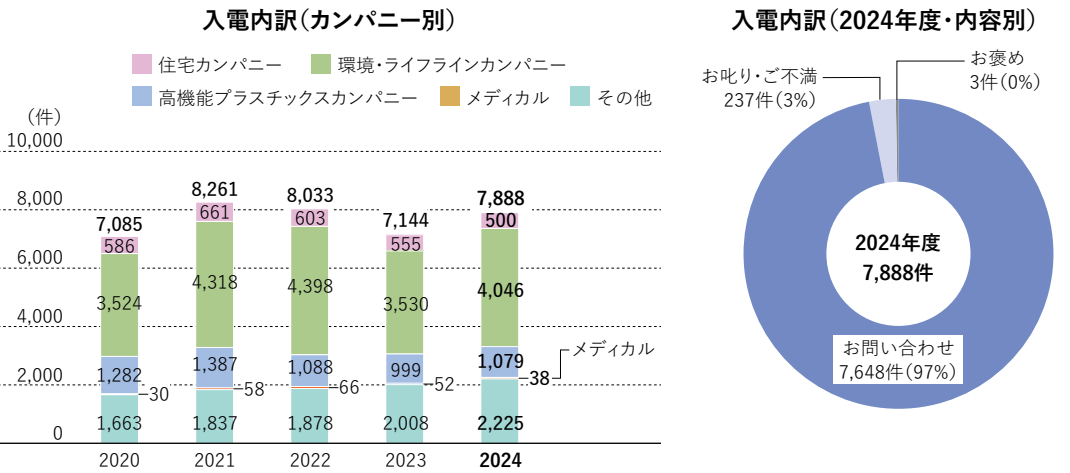


指標	算定方法
重要品質問題	商品・サービスの品質に関し、緊急に根本解決を図らなければ、お客様・社会・積水化学グループに対し重大な損害を与え、社会的信頼が失墜すると品質保証責任者が検討・判断し、コーポレートまたはカンパニープレジデントが決定した問題をいい、次の項目を含む (1)重大事故 ・使用者の生命または身体に対する危害が発生した事故のうち、危害が重大であるもの ・商品が滅失またはき損した事故であって、使用者の生命または身体に対する重大な危害が生ずるおそれのあるもの (2)お客様、使用者および社会に対し重大な影響(損害)を与える問題 (3)商品・サービスの品質に関するコンプライアンス上(関連法規遵守等)の問題 (4)商品リコール問題

● 外部損失費に関するデータ



● お客様相談室の入電に関するデータ(積水化学単体)



指標	算定方法
入電内訳(カンパニー別)	電話、メール、手紙等による問い合わせ件数
入電内訳(内容別)	入電内容を「はや耳ネット」 [※] に登録し以下のように分類 ・お問い合わせ:積水化学グループの商品の仕様や使い方、施工方法、販売店、修理等のサービスに関するお問い合わせ案件 ・お叱り・ご不満:お客様から積水化学グループの製品・サービスや対応にご不満の言葉をいただいた案件 ・お褒め:お客様から積水化学グループの製品・サービスや対応にご満足の言葉をいただいた案件 ・ニーズ・期待:お客様からの積水化学グループの製品・サービスに関するご要望(製品改良や新製品等)や営業活動につながるお問い合わせ、また、当社に対する期待の声等のお問い合わせ案件 ※「はや耳ネット」:お客様相談室へ寄せられた入電内容をリアルタイムに公開している積水化学グループのイントラネットサイト

ISO13485、IATF16949、AS9100Dも含めると99%です。

170



法務・倫理

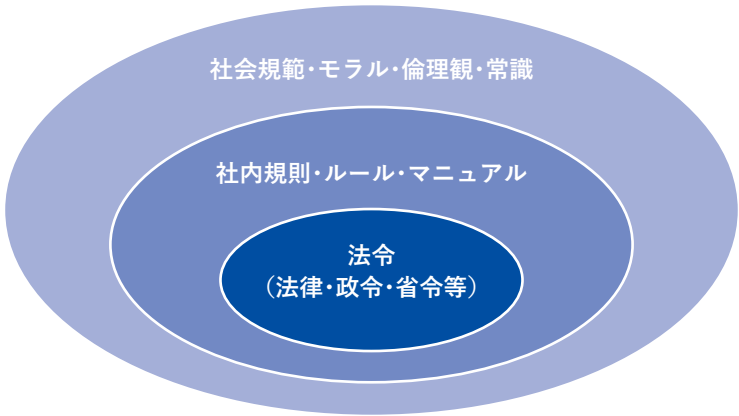
戦略（姿勢・考え方、リスク認識）

■ 基本的な考え方

● コンプライアンス経営

積水化学グループでは、2003年に「コンプライアンス宣言」を制定しました。「社会への貢献」「信頼される企業」「法やその精神の遵守」等の考え方を基本として、当社グループの理念体系および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います。

現在、長期ビジョン「Vision 2030」のもと、持続的な成長を目指していますが、その根幹となるのがコンプライアンスです。現中期経営計画では、重大インシデントの抑え込みによる持続経営力の向上を図っており、各種コンプライアンスプログラムの推進によって、従業員一人ひとりのコンプライアンス意識の底上げに努めています。今後も、当社グループが広く社会から信頼されるよう、コンプライアンス経営のさらなる強化に取り組んでいきます。



■ リスク認識

当社グループでは、「独禁法」「贈収賄関連法」「安全保障貿易関連法」および「個人情報保護法」への違反リスクをコンプライアンス上の重大リスクと考え、その抑え込みに注力しています。また当社グループでは、法令のみならず、社内規則やルール、社会規範やモラルを含めて遵守するという、より広い意味でコンプライアンスを捉えています。つまり、当社グループにおけるコンプライアンスとは「社会的要請に適應すること」になります。この社会的要請は常に変化し続けるものであると認識しています。変化を敏感に察知し、対応することができなければ、自覚なくコンプライアンス違反を犯すリスクがあると考えています。

■ コンプライアンス方針の策定

当社グループは、2003年に「コンプライアンス・マニュアル」を作成しました。腐敗防止、利益相反、独禁法遵守、会計、ハラスメント等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ており、社内教育等に利用してきました。

2022年からは、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、ウェブサイト上に公開しています。

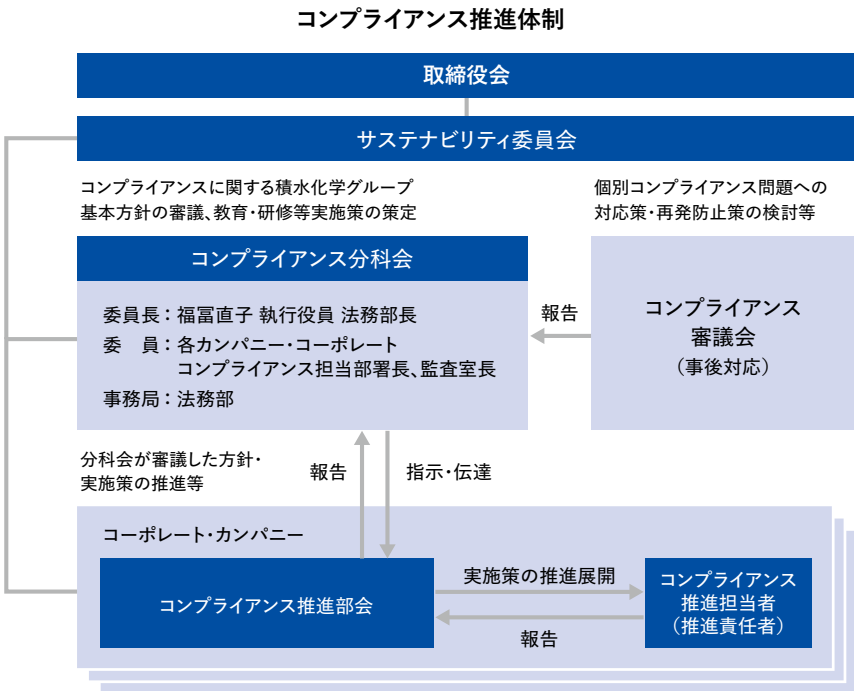
WEB コンプライアンス方針 https://www.sekisui.co.jp/sustainability_report/basic_policies/#anc-P09

ガバナンス

■ 体制

積水化学グループは、コンプライアンス経営を確実に実践していくため、現実的かつ効果的なコンプライアンス推進体制を構築しています。グループの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法務部担当執行役員を委員長とする「コンプライアンス分科会」を設けて、方針や実施策の立案を行っています。また、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、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・展開を図っています。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、事後対応や再発防止策の検討等を行います。

2024年度はコンプライアンス分科会を、2024年5月と11月の2回開催しました。



リスク管理

■ リスク管理体制

積水化学グループでは、コンプライアンス経営実践のため、コンプライアンス推進体制を構築し、コンプライアンスリスクの特定、評価等を行っています。また、定期的な教育・研修、監査等により、コンプライアンスリスクの低減や状況の把握に努めています。当社グループにおけるコンプライアンスリスクの管理に関わる主な取り組みは、以下のとおりです。

- ・e-ラーニングを含むコンプライアンス教育
- ・独禁法や輸出管理に関する法務監査・独禁法遵守プログラム
- ・贈収賄防止プログラムの周知と運用
- ・国内通報制度「S・C・A・N」、海外通報制度「SEKISUI Chemical Group Global Hotline」の周知と運用
- ・取締役会・コンプライアンス分科会における社内通報制度の運用状況・コンプライアンス違反状況の報告および審議
- ・コンプライアンス推進部会における個別のコンプライアンス違反事案と再発防止策の報告および審議

指標・目標

■ 目標

積水化学グループは現中期経営計画において、重大インシデント発生による企業価値毀損を防ぐことを目的として、海外グループ会社統制の強化を進めています。主要実施策の結果は以下のとおりです。

主要実施策	管理指標	現中期最終年度(2025年度)目標	2024年度実績
海外グループ会社統制の強化	海外グループ会社への重要規則(独禁法、贈賄防止等の重要規則)導入率	100%	96.5% (55/57社)
	海外通報制度のシステム導入と展開(地域数)	海外全エリア(10地域)周知展開完了	海外全エリア(10地域)システム導入完了

主な取り組み

■ コンプライアンス意識の醸成

積水化学グループでは、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、「コンプライアンス・マニュアル」とその海外版である「グローバル・コンプライアンス・マニュアル」、携帯用の「コンプライアンス・カード」を作成し、全従業員に配布しています。



コンプライアンス・マニュアル



グローバル・コンプライアンス・マニュアル(英語版)



携帯に便利な名刺サイズのコンプライアンス・カード

■ コンプライアンス教育

当社グループは、コンプライアンス経営の実践につながる取り組みの一環として、従業員のコンプライアンス教育に力を入れています。新入社員研修や階層別研修等にコンプライアンスに関する内容を盛り込み、コンプライアンスに特化したe-ラーニングを、毎年4回以上実施しています。グループのすべての従業員を対象として、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提供しています。

2024年度も、製造現場勤務等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。

■ 社内通報制度の周知と運用

当社グループでは、国内通報制度「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)」を構築しています。法務部担当執行役員の監督の下で、ハラスメントを含む当社グループ内の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運用しています。

当社グループの従業員は、匿名・顕名を問わず、この制度を利用することができます。社内窓口だけでなく、当社から独立した社外の弁護士窓口にも通報することも可能です。

社内通報規則では、通報者情報の秘匿、通報者への不利益扱いや報復の禁止等、通報者保護を厳格に定めています。また従業員に対して、コンプライアンス違反行為を知った際に報告・通報することを求めています。

通報受信後は、通報者や関係者等へのヒアリングやさまざまな証跡をもとに事実確認と認定を行い、通報窓口として公平な立場での組織的課題の解決を図っています。また、通報事案に経営陣が関わっている場合には、当該経営陣からは独立した者が調査等の対応を行っています。

2024年度は、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」の全世界での稼働が完了しました。

また、グループ各社と継続的に業務上の取引をしているお取引先の役員・従業員の方々を対象として、日本国内においては、従来より当社のウェブサイトにて用意している専用フォームにて通報や相談を受け付けています。

今後、グローバル対応として、多言語で通報・相談できるしくみである「SEKISUI Chemical Group Global Hotline」をグローバルのお取引先にもご利用いただけるようにする予定です。

■ 腐敗および贈収賄の防止に関する状況

当社グループは、自主行動原則で「腐敗防止」を定めている国連グローバル・コンパクトに署名・賛同しています。その精神に基づき、法務部担当執行役員の監督の下で、社内規則のひとつとして国際連合腐敗防止条約等に準拠した「贈収賄防止規則」を整備し、当社グループ全社で導入する等、腐敗および贈収賄を未然に防止するための取り組みを推進しています。贈収賄防止規則では、「贈賄を」「公務員等または民間企業の役職員に対し、営業上の不正の利益を得るために、(i)その「職務に関する行為」をさせ若しくはさせないこと、または(ii)その地位を利用してその「職務に関する行為」をさせ若しくはさせないようにあつせんをさせることを目的として、金銭その他の利益(小切手、商品券、

旅行、食事、貸付、友人や血縁者への教育機会や雇用機会の提供等を含むが、これらに限定されない。以下同じ）を供与し、または供与の申し込み・約束をすること」と定義しており、「収賄」を「その職務に関し、不正な目的のために、金銭その他の利益を收受し、または金銭その他の利益の要求若しくは約束をすること」と定義しています。

また、当社グループの従業員が日本国内、アメリカ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」を作成しています。これらの規則やガイドラインは、イントラネットを通じて周知を図っており、従業員はいつでも確認することができます。

腐敗と贈収賄の主な防止策として、違反行為を未然防止する規則を設定・運用しています。具体的には、リスクの高いケースを特定し、以下のように規則を設定しています。

- ・公務員等に対して接待・贈答を行う場合：所定の事前申請書を管理者に提出して承認を得なければならない
- ・海外の公務員等との取引に関連して、代理店・コンサルタント等を起用する場合：代理店・コンサルタント等に対する報酬の支払いが贈賄に該当する恐れがないこと、合理的な理由があるため贈賄と疑われないことを確認したうえで、所定の決裁手続きを経なければならない

また、腐敗や贈収賄リスクが特に高い部門に対しては、腐敗と汚職防止に特化した研修を実施しています。これにより、規則やガイドラインの習得と申請書等の活用を促しています。

さらに、コンプライアンス方針、コンプライアンス・マニュアルおよびグローバル・コンプライアンス・マニュアルにおいても、贈収賄防止に関する方針の周知を図っています。

2024年度も2023年度に引き続き、国内のみならず、海外のグループ会社の従業員を対象とするe-ラーニングにおいても贈収賄に関する問題を出題しました。

なお、2024年度は、腐敗・贈収賄に関する重大な違反は確認されていません。

利益相反取引の防止に関する状況

当社グループは、「会社に損害を与えない」という方針を掲げています。これに基づき、会社の利害と役員・従業員個人の利害が相反する場合、「会社の利益になるか」という視点で判断しています。

上記方針を徹底するため、2023年に「利益相反の懸念が生じうる外注取引ガイドライン」を制定しました。これにより、利益相反の懸念が生じう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。

独禁法および広告・表示等における法令遵守の状況

当社グループでは、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。毎年、同プログラムの運用状況について監査を実施し、適宜プログラムの見直しを行っています。また、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。

なお、2024年度は、独禁法および広告・表示に関する重大な違反は確認されていません。

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、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。国内外の連結会社の経理責任者を対象に、経理会議を開催しています。この会議で、会計関連のルールや会計コンプライアンス活動等を説明・共有しています。また、経理研鑽会やe-ラーニングにより、会計スキル・財務知識に関する教育を実施しています。誤った会計処理や会計不正が発生するのを防ぐとともに、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も図っています。2024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し、経理責任者を中心に合計323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60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4,957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従って行っています。また、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。

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ています。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、税務当局との良好な関係の維持に努めています。

法人税等支払額（2024年3月期）（単位：百万円）

	日本	海外	合計
法人税等の支払額*	20,740	3,575	24,315

※ 上記金額は、当社から税務当局に提出した「国別報告書」に基づくものです。

■ コンプライアンス特別強化月間

● 国内における取り組み

当社グループでは、毎年10月を「コンプライアンス特別強化月間」と定めています。これをすべての従業員がコンプライアンスの重要性を再確認するための機会としています。

2024年度は、国内を対象に、労務管理、ハラスメント、取引適正化、の3つをテーマに、動画配信による研修を行い、受講可能なタイミングで柔軟に受講してもらうことにより、より多くの従業員が気軽に研修を受講できるようにしました。また、過去の研修で使用した研修動画についても、社内イントラ

ネットにおいて動画を公開することで、いつでも研修の見直しができるようにしました。なお、2024年度に新たに配信した上記3テーマの動画についても、同じく社内イントラネットにて公開しています。

● 国内におけるコンプライアンス特別強化月間の取り組み（2024年度）

- 1 コンプライアンスに関するトップメッセージ（2024年10月）のグループ全社員への周知徹底
- 2 各種コンプライアンス研修の実施/オープン型の法務セミナーの開催（動画配信/3テーマ）
- 3 Webグループ報「SWITCH」でのコンプライアンス特別強化月間の活動紹介・研修の動画受講案内
- 4 イン트라ネットを利用した国内e-ラーニングの実施（独禁法や贈収賄、労務管理を中心に出题）
- 5 SuccessFactorsを利用した全世界対象e-ラーニングの実施（人権関連およびグローバル・コンプライアンス・マニュアル掲載テーマで出题）

● 海外における取り組み

2024年度も2023年度に引き続き、北米、中国、東南アジア、欧州エリアにおいて「コンプライアンス特別強化月間」の活動を実施しました。各エリアで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。

● 海外における「コンプライアンス特別強化月間」取り組みテーマ（2024年度）

北米：

- 1 トップメッセージの発信
- 2 内部通報制度に関するトレーニングの実施
- 3 研修の実施（北米のグループ会社のそれぞれで以下の施策を実施）
・地域統括会社からSuccessFactorsの研修提供（ハラスメント、秘密保持、職場でのプライバシー、データ保護）
- 4 特別強化月間中の活動に対するフィードバックを受けるためのアンケート実施

中国：

- 1 トップメッセージの発信
- 2 e-ラーニングの実施
- 3 ポスターコンテスト、コンプライアンスカード配布、人事法務会議、中国大手サイト漏えいモニタリング調査
- 4 研修の実施
・研修形式：対面またはWeb研修

- ・必須研修(コンプライアンス状況共有・情報管理・ハラスメント)
- ・選択研修(倫理と道徳・利益相反・契約の基礎)

東南アジア:

- 1 トップメッセージの発信
- 2 研修の実施
 - ・研修形式:対面またはWeb研修
 - ・テーマ:内部通報制度、贈収賄防止、独禁法遵守、情報管理
- 3 コンプライアンスカードの配布

欧州:

- 1 トップメッセージの発信
- 2 「Acceptable Use Guideline」を用いたITセキュリティ、情報管理関係の研修、啓蒙活動の実施

❑ コンプライアンス違反への対応

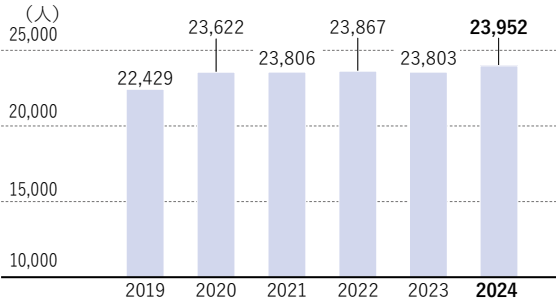
コンプライアンスに違反する事例が発生した場合、違反を行った従業員に対して、十分な調査を行います。調査後、違反行為の程度・態様に応じて解雇、降格、減給を含む懲戒処分、人事評価の引下げ等の対応を行います。

また、コンプライアンス違反を引き起こした個人の処分等にとどまらず、その背景にある組織風土の問題を是正することで、再発防止の徹底を図っています。

パフォーマンス・データ

● e-ラーニング受講者数の推移

e-ラーニング受講者数の推移



※ 年4回実施した平均値。ただし、2024年度は第4回が受講期間中のため、第1回・第2回・第3回の平均値。
※ e-ラーニング受講対象者は、海外現地採用者を除く、積水化学および積水化学グループ会社の従業員。

● コンプライアンス研修実績一覧

2024年度コンプライアンス研修実績一覧

研修項目	研修内容	対象			受講数
		積水化学 単体	グループ会社		
			国内	海外	
階層別研修	新入社員研修	○	○		469
	新上級職研修	○	○		144
	コンプライアンス研修	○	○		5,530
	ハラスメント研修	○	○		297
	取締役会事務局研修	○	○		43
	新任役員研修	○	○		30
分野別研修	コンプライアンス研修	○	○		4,913
	ハラスメント研修	○	○		1,320
	輸出管理研修	○	○		925
	下請法研修	○	○		988
	独占禁止法研修	○	○		335
	表示規制研修	○	○		11
	情報管理研修	○			73
	インサイダー研修	○			100
	契約基礎研修	○			14
グローバル	海外赴任前研修	○	○		22
	コンプライアンス研修			○	55
コンプライアンス 特別強化月間	国内向け研修	○	○		45,392
	北米向け研修			○	3,805
	中国向け研修			○	608
	東南アジア向け研修			○	931
	全世界Eラーニング	○	○	○	16,960

■ 通報・相談件数

2024年度通報・相談件数 

通報・相談	件数
パワーハラスメント	48
労働条件関連	35
セクシャルハラスメント	6
職場環境配慮	14
経費の使い方	3
営業手法関連	7
業績偽装	1
取引先との癒着	4
その他	33
通報数合計	151

■ 政治団体への寄付金

当社グループは、違法な政治献金を行いません。また、社会全体の利益になる公共政策の策定を促すべく実施している政治団体への寄付については、法務部執行役員の監督のもとで適切に運用しています。当該政治団体への寄付の金額(積水化学連結)は、以下のとおりです。

(単位:千円)

年度	金額
2020年度	8,705
2021年度	10,690
2022年度	12,562
2023年度	9,856
2024年度	7,970



情報管理

戦略（姿勢・考え方、リスク認識）

■ 基本的な考え方

積水化学グループは、持続経営力の向上に影響を及ぼす情報管理に係る重大インシデント発生を回避するため、情報システムの機密性・完全性・可用性を担保するためのシステム、および運用体制を構築しています。同時に、e-ラーニング、インシデント対応訓練等を通じて、社員の情報セキュリティにおけるリテラシー向上に取り組んでいます。

情報管理に係る以下の重大インシデント発生は、企業価値毀損を引き起こすリスクと捉えています。

- 1. サイバー攻撃によるデータ搾取・破壊
- 2. 大規模・長時間の情報システム障害
- 3. 個人情報・機密情報漏えい、データ保護法規則違反

■ 情報セキュリティ方針

当社グループでは、グループ全社の情報セキュリティ方針を策定し、社内外に公表しています。これにより、全社でサイバーセキュリティ対策への取り組みの強化を図っています。

WEB 情報セキュリティ方針

https://www.sekisui.co.jp/sustainability_report/basic_policies/#anc-P06

ガバナンス

情報管理体制

積水化学グループは、サイバーセキュリティに対応する組織として、代表取締役社長が委員長を務める「サステナビリティ委員会」の下にCSIRT^{※1}を設置しています。

CSIRTでは、サイバーセキュリティ分科会を情報セキュリティにおける方針決定機関としています。本分科会の委員長は、CISO（最高情報セキュリティ責任者）である西田達矢常務執行役員が務めており、全社のサイバーセキュリティ対策や重大なセキュリティインシデントについて協議します。

サイバーセキュリティ推進部会は、分科会での決定に基づいた施策推進を担い、実働部隊としてサイバーセキュリティセンターを配置しています。

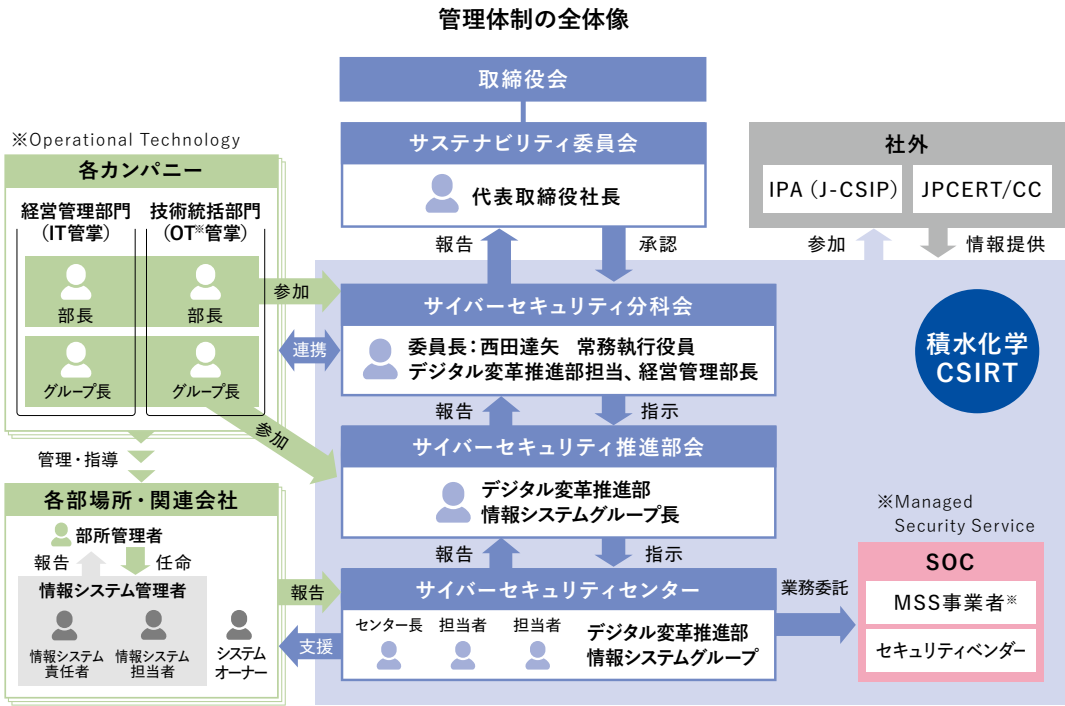
サイバーセキュリティセンターでは、SOC^{※2}と連携し、ネットワークやデバイスのセキュリティ監視を行っています。セキュリティ監視は24時間365日体制で行われ、インシデントの早期発見・早期復旧に努めています。

各現場事業所には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。組織変更や情報システム管理者に異動があった場合でも、名簿管理システムによって、各事業所の情報システム管理者の有無を把握することができます。

今後は国内でのCSIRTの運用を高度化させるとともに、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。
企業等の組織内でコンピュータ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・対応活動等を担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。



リスク管理

■ 積水化学CSIRTによる保護推進活動

積水化学CSIRTによる機密情報・個人情報・情報システムの保護活動は以下のとおりです。

Plan：計画策定・見直し

- ・サイバーセキュリティ高度化計画の立案

Do：高度化計画の実行

- ・海外サイバーセキュリティ対策強化
- ・e-ラーニング等を活用した従業員の啓蒙活動
- ・サプライチェーンに対するサイバーセキュリティ、および情報管理の徹底

Check：点検・評価

- ・サイバーセキュリティ分科会へのリスク評価報告、およびサイバーセキュリティ推進部会への対策活動報告

Act：改善活動

- ・活動実績を踏まえた改善目標の設定、および実行計画の修正

指標・目標

■ 目標

積水化学グループは現中期経営計画において、「サイバーセキュリティインシデントゼロ」をKPIに掲げ、情報管理活動を推進してきました。重大インシデント発生による企業価値毀損を防ぐことを目的としています。

活動の結果、重大なサイバーセキュリティインシデントは、日本国内で2020年度から5年連続で0件、海外では2024年度0件でした。主要実施策の結果は以下のとおりです。

主要実施策

主要実施策	管理指標	現中期最終年度(2025年度)目標	2024年度実績
サイバーセキュリティインシデント発生時の迅速対応(国内)	検知～復旧時間	3営業日以内	3営業日
CSIRTの海外展開	海外CSIRT展開	全リージョン展開完了	欧州への展開完了

主な取り組み

■ 情報漏えいとリスクへの対策

積水化学グループでは、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、システムと人的対策の両面から対策を講じています。外部からの脅威に対しては、積水化学CSIRTのサイバーセキュリティセンターが中心となり、適切な対策を迅速に実施しています。具体的には、新たに感染が報告されたウイルスや標的型メール等の新しい脅威を常に把握して、セキュリティ対策製品のポリシーをアップデートしています。また、e-ラーニングによる従業員の教育や監査を行うことで、情報漏えいの未然防止を図っています。

CSIRTは定期的にサイバーセキュリティ分科会/推進部会を開催しています。分科会ではリスク対策の評価を報告しています。

また、推進部会ではリスク対策の活動内容を報告しています。そのほかに毎年、分科会委員向けに情報セキュリティ事故発生時の経営判断を問う訓練を実施しています。

■ 主なシステム対策

当社グループでは、主に以下のシステム対策を実施しています。

- ①重要な情報はデータセンターのサーバに保管し、データセンターは要塞化
- ②社内ネットワークと外部、および制御系ネットワークとをファイヤーウォールで完全に分離
- ③ファイヤーウォールはインターネット直接接続(リモート環境含む)でも有効なクラウドファイヤーウォールを導入
- ④すべてのサーバとPCには次世代のウイルス対策を導入
- ⑤上記②～④の3点をSOCで24時間365日モニタリング
- ⑥メールフィルタ、Webフィルタを導入し、従業員のメール、インターネットの安全な利用を確保
- ⑦ユーザー認証基盤を刷新し、利便性と安全性を両立

■ 主な人的対策

当社グループでは、主に以下の人的対策を実施しています。

- ①重要度別情報管理の徹底
- ②退職者、採用者向け守秘義務徹底
- ③全従業員への定期的なe-ラーニングの実施
 - 重要な技術開発業務従事者へは別途e-ラーニングを追加実施
- ④CSIRTメンバーへの机上訓練(連絡フローの確認や経営判断を問う等)を実施

■ 自然災害リスクへの対策

当社グループは、耐震・免震等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。これにより、自然災害で社会インフラがダメージを負った場合でも、業務の継続が可能です。さらに、データセンターを複数箇所に分散設置することで、特定のデータセンターが使用不能になっても業務が滞ることのない体制を構築しています。また、重要業務システムの完全二重化により、業務の完全復旧までのリードタイム短縮を図っています。

■ 個人情報の保護

当社グループは、「個人情報保護方針」に基づきお客様の個人情報を取り扱っています。個人情報に関する法令や規範を遵守するとともに、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、「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個人情報を扱うサーバの保護にも努めています。

同時に、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。さらに、毎年コンプライアンス特別強化月間を中心に従業員意識の向上を図り、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。

■ 技術情報の漏えい防止

IT技術による漏えい防止策だけでなく、技術的機密情報を扱う部門へのリスク管理活動の導入、技術者に対するモラル教育・研修、採用時における守秘義務教育の徹底等を実施しています。



イノベーション

戦略（姿勢・考え方）

■ 基本的な考え方

積水化学グループは、長期ビジョンのビジョンステートメントに「Innovation for the Earth」を掲げています。また、ビジョン実現の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。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。

現中期経営計画では、長期ビジョン「Vision 2030」に基づき、各事業ドメインにおいて既存事業のさらなる成長を目指す強化領域と、新たな事業基盤を創出する革新領域を定めて、それぞれの領域においてイノベーション強化を図っています。

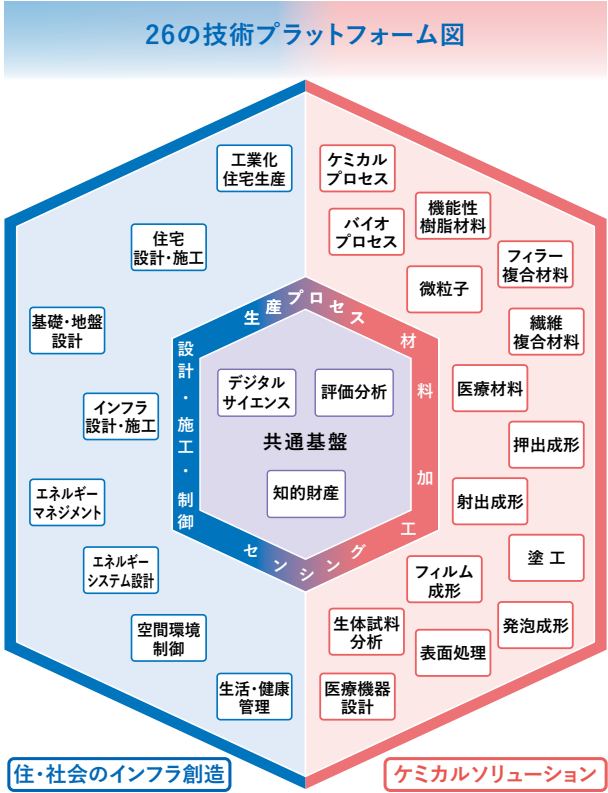
また、事業ドメインをまたいだ事業機会の発掘や、技術の掛け合わせを定常的に検討する全社創発座談会を発足しました。これにより、全社総合力としてのイノベーション力強化に取り組んでいます。

イノベーションの源泉であるコア技術の強化については、全社で技術プラットフォームを定義し、中長期的な技術強化を進めています。同時に、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ます。

ガバナンス

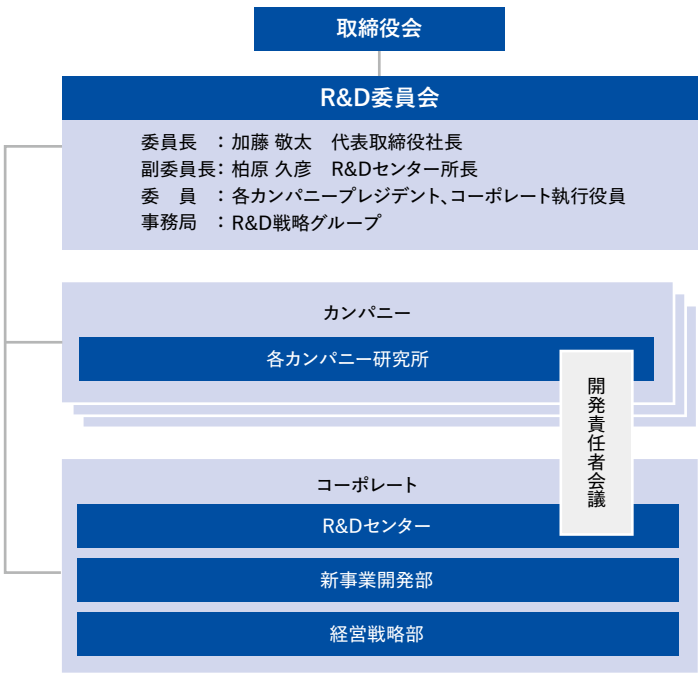
■ イノベーションの推進体制

積水化学グループは、イノベーションの源泉は積水化学が保有するコア技術にあると捉えています。中でも特に競争力のある技術や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、継続的に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ており、現中期経営計画においては26のTPFを定めています。また、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。2024年度は全社で38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ともに、次の技術リーダーを育成する役割も担っています。



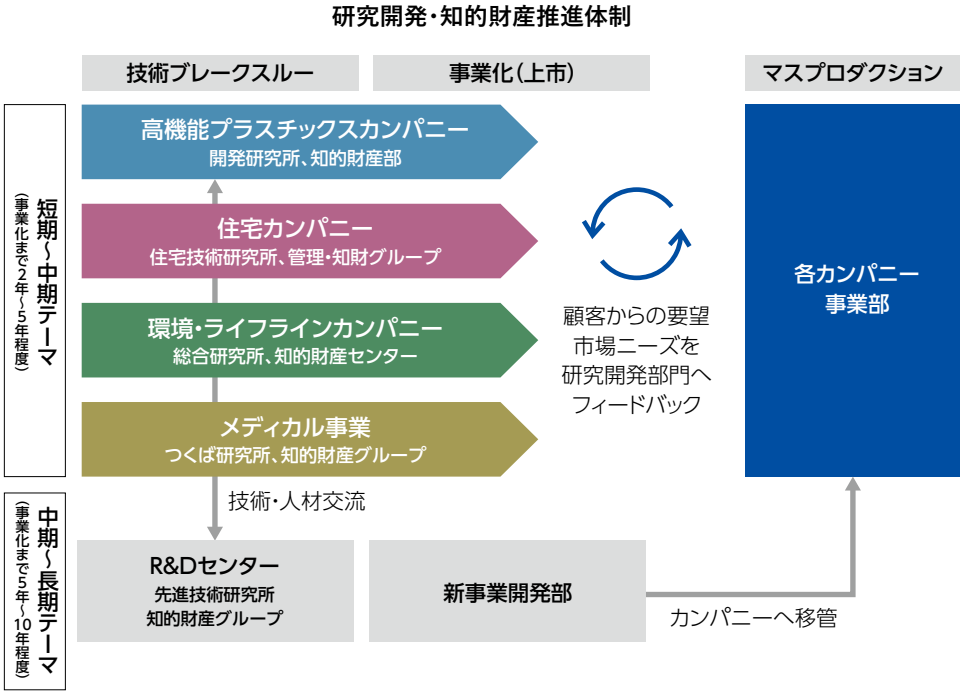
イノベーションを生み出し、推進するための研究開発体制は、テーマの時間軸で2つに分かれています。顧客ニーズの獲得を発端とした研究開発テーマは、それぞれの事業環境に即して迅速な活動ができるよう各セグメントの研究所で取り組みます。一方、中長期テーマはコーポレートが主管しています。研究開発テーマの初期探索・企画と基礎技術の確立はR&Dセンターが、事業化推進は新事業開発部が担い、事業として立ち上げた後は速やかにカンパニーへ移管できる仕組みにしています。各セグメントおよびコーポレートには独立した知的財産部門を設けています。各セグメントの知的財産部門と事業部門、研究開発部門とが常時連携することで、それぞれの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、当社グループの事業の拡大・成長へとつなげています。

イノベーションの取り組み状況は、R&D委員会で定期的にモニタリングしています。経営トップを交えて、さらなるイノベーション強化に向けた議論を進めています。



R&D委員会の目的

- ・次世代事業創出に関する全社R&D基本方針の策定
- ・次世代事業創出に関する全社R&Dテーマおよび実行計画の策定



リスク管理

不確実性に対応するための情報収集・分析

イノベーションにおいては、中長期的な将来を想定した活動となるため、今後さらに高まるであろう不確実性に対応しながら進めることが重要です。国内外の社会動向や技術動向等、積極的に社外の情報を入手し、想定される未来のシナリオを描出することが必要となります。

積水化学グループでは、内部のシンクタンク機関である積水インテグレートドリサーチが、幅広く国内外の情報を収集、分析することで、当社グループの事業環境変化や事業継続リスクについての調査を進めています。得られた知見を社内関係部署に展開、共有し、具体的な対策検討にも貢献しています。

指標・目標

目標

積水化学グループは前中期経営計画において、強化領域におけるイノベーションの指標として、新製品や新プロジェクトの件数をKPIとして定めました。

現中期経営計画では革新領域におけるイノベーションのKPIとしてオープンイノベーションによる社外連携数を定めています。積極的な社外との連携活動により、2024年度は目標を上回る連携数を達成しています。引き続き長期ビジョンの実現に向け、強化領域、革新領域の両面でのイノベーション強化を進めていきます。

主な取り組み

社内外の技術融合

積水化学グループは、イノベーションを実現するためには社内の各部署や社外との連携が重要と考えています。この考えに基づき、社内外の技術連携を「融合」と表現して、積極的に取り組んでいます。

社内融合については、当社グループのR&Dセンターが社内の関係部署と連携して、「コア技術融合」「企画融合」「開発融合」の3つの観点から、各カンパニーとの融合を進めています。

コア技術融合については、R&Dセンターに一本化した基盤技術のひとつである情報科学において、マテリアルズインフォマティクスを用いたカンパニー開発テーマの支援を推進しており、着実に実績を積み上げています。

企画融合については、カンパニー企画部門とR&Dセンターの企画人材が連携することで、新たな開発テーマを創出することができました。さらなる企画融合に向けて、社内の技術交流イベントによる活性化を図っています。

開発融合については、コーポレートがカンパニー横断の開発テーマを支援する仕組みを通じて、融合の促進を図っています。

重要な開発テーマにおける社外との融合も積極的に進めています。当社グループが開発を進めているペロブスカイト太陽電池は、東京大学、立命館大学、産業技術総合研究所等との連携により国の開発プロジェクトに採択されています。さらに東京都、福島県、福岡県等での実証実験の推進や、大阪・関西万博会場への設置を通じて、実用化に向けた開発を加速しています。

また、カーボンリサイクル技術においても、世界最大級の製鉄企業であるArcelorMittal社とパートナーシップを締結し、製鉄時のCO₂排出量削減に向けた取り組みを進めていくとともに、CO₂有価物変換に向けたコスモエネルギーホールディングスとの共同検討にも取り組んでいます。

社外との融合については、2019年に設立した水無瀬イノベーションセンターを拠点に様々な連携活動を実施しています。2024年度は次世代通信技術に関するフォーラムを開催し、様々な業種から25社に参加いただきました。Win-Win関係を実現する共創テーマの構築を目指し、参加企業間で意思確認し活動を開始しました。今後もさらに社外とのコラボレーションを積極的に進めていく予定です。

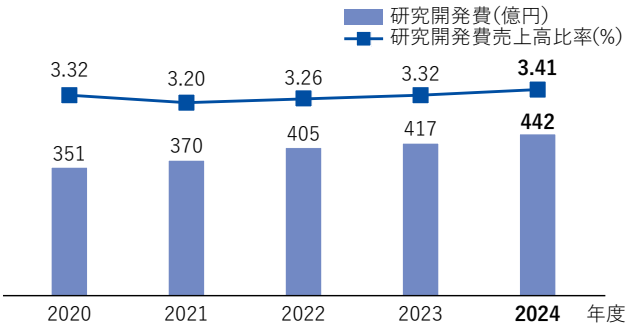
新事業創出に向けた仕掛け

当社グループは、「Vision 2030」で掲げる社会課題解決に寄与するイノベーションを起こし続けることをねらいとして、2021年、新事業開発部にイノベーション推進グループを設置しました。

イノベーション推進グループでは、オープンイノベーション等による新規事業の企画・創出、社内起業制度の設計と運営、イノベーション文化の醸成に取り組んでいます。2023年度からは新規事業に取り組む人材の育成と、従業員の挑戦風土を醸成することを目的として、社内起業制度を開始しました。2023年度および2024年度の2年連続で、当社グループから100件を超える応募がありました。事業化に挑戦したい人材が多いことに、手ごたえを感じています。また、水無瀬イノベーションセンターを最大限に活用し、イノベーションが生まれるきっかけづくりとして、グループ内外の人材が多様な情報・知識に触れ、交流する場を提供しています。

パフォーマンス・データ

研究開発費・研究開発費売上高比率





知的財産マネジメント

戦略（姿勢・考え方）

■ 基本的な考え方

研究開発活動の成果としての「知的財産」は、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と考えています。そこで当社グループでは、技術の「際立ち」を最大限に活かすため、知的財産戦略を重視しています。

一方、知的財産管理の目的を「自他の知的財産を尊重し、知的財産に対する取り組み、その取り扱いおよび手続き等を明確にすることにより、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」と定め、「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」を定め、活動しています。

2023年度からスタートした中期経営計画では、特許資産価値：Patent Asset Index™ (PAI) 関連指標も参考として、活動に取り組んでいます。

ガバナンス

■ 体制

積水化学グループではカンパニー制を採用しており、各カンパニーでは近未来の収益につながる製品開発・生産技術テーマを、コーポレートでは中長期的な時間軸で取り組むべきテーマを手掛けています。そこで事業環境に即した迅速な活動推進ができるよう、コーポレートとカンパニー各々に独立した知的財産部門を設けており、事業・研究開発部門と常時連携し、戦略的な知的財産活動を推進しています。

また、知的財産部門の活動状況はR&D委員会において定期的にモニタリングをしており、経営トップを交えた議論を実施しています。

■ 知財専門人材の育成・キャリア構築

強い特許の獲得による事業競争力の確保を実現するためには、高い専門性に加え、開発や事業との連携力が求められます。そこで、新入社員に対するブラザー制度やコーポレート・カンパニー間の人材交流等のOJT施策や、外部研修への派遣や社外弁理士との勉強会の開催等のOff-JT施策を組み合わせた取り組みにより、事業連携力と専門性の両面を担える知財専門人材を育成しています。

また、これらの人材を維持、また新たに確保するための施策として、スペシャリティ職を設定し、人材のキャリア構築を支えるほか、2024年度からはインターン制度を立ち上げ、採用力の強化にも取り組んでいます。

リスク管理

■ リスク管理

積水化学グループの各カンパニーでは、それぞれの事業環境に即し、他者の知的財産を侵害しないよう調査を実施しています。調査結果は事業部門や研究所に随時情報提供され、回避・予防策等の適切な措置を講じる等して、リスクの早期発見、最小化に努めています。

■ グローバルでの継続監視と活用

現在、積水化学グループが保有する知的財産は、グローバル規模で拡大しています。そこで、世界各国における利用状況を継続監視し、当社権利の適切な活用・行使を進めていきます。

指標・目標

目標

積水化学グループにおける各カンパニーでは、知的財産部門と事業部門、研究開発部門とが常時連携しています。そして、それぞれの事業領域の特性に基づいて競合他社に対する競争優位性を図り、自社事業の拡大・成長へとつなげる知的財産活動を推進しています。

コーポレートでは、全社共通の知的財産戦略の企画・推進を行い、全社の知的財産の最適化を目指しています。

主な取り組み

知的財産確保に向けた戦略的な活動

積水化学グループでは、技術の「際立ち」を最大限に生かして事業へ貢献させる、戦略的な知的財産活動を推進しています。具体的には、知的財産情報、市場、競合情報等を用いて、研究開発テーマおよび事業を取り巻く競争環境を分析したうえで、適切な戦略の構築や知的財産ポートフォリオマネジメント等を実施しています。

従業員教育

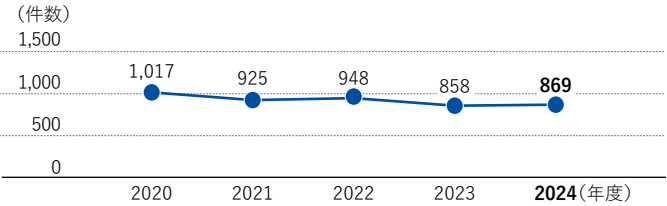
開発者一人ひとりが、自社の知的財産の維持・管理や、他者の知的財産侵害に対する回避・予防等を確実に実施するために、基礎知識の習得から戦略構築まで、開発者それぞれのレベルに合わせた複数の教育プログラムを用意し、全社で知的財産に対する教育活動を実施しています。

発明に対する正当な評価

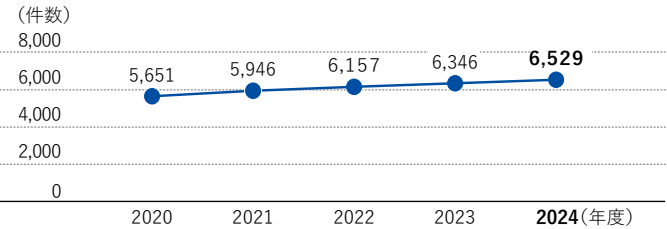
積水化学グループでは、職務発明に対する各種報奨金の支給に加え、研究者・技術者への評価・処遇の一環として「発明大賞」制度を設けています。また、利益貢献の特に大きな職務発明に対しては、その発明者の功績に報いる報奨金を支給しています。

パフォーマンス・データ

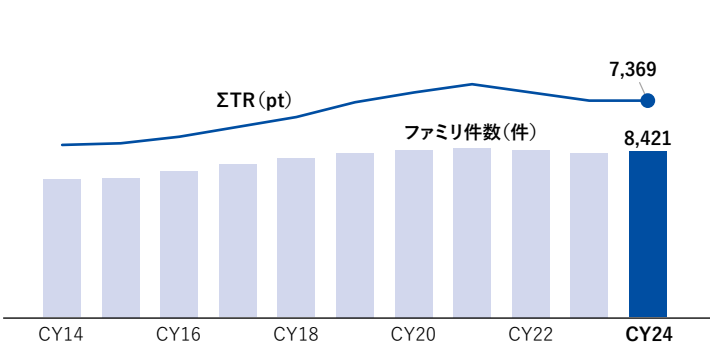
特許出願件数



特許保有件数



特許資産価値(技術的価値:ΣTR値※)の推移



・2020年以降は出願をより厳選し、一時的にファミリー件数、ΣTRが減少しましたが、継続的な特許の質の向上がはかられています。

※ レクシスネクシス社の特許分析ツール、PatentSightを用いて算出した関連指標。

特許資産価値を示す、Patent Asset Index™の構成要素のうち、被引用件数を元に算出される、TR(Technology Relevance)指標を合計した値を、当社全ポートフォリオの「技術的な価値(ΣTR)」としています。

特許資産規模ランキング(2023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	62,210.0	1,275
2	LG CHEM	20,696.3	539
3	積水化学工業	20,136.4	495
4	DIC	19,861.6	377
5	日東電工	18,193.6	468
6	三菱ケミカル	17,828.1	573
7	LG ENERGY SOLUTION	17,785.4	571
8	花王	17,694.7	677
9	住友化学	17,661.4	509
10	レゾナック	17,012.4	518

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2023」

他社牽制力ランキング(2023年度)

順位	企業名	引用された特許数
1	富士フイルム	3,607
2	三菱ケミカル	1,803
3	花王	1,464
4	レゾナック	1,424
5	積水化学工業	1,096
6	旭化成	1,072
7	日東電工	1,058
8	住友化学	873
9	信越化学工業	746
10	DIC	695

出典:パテント・リザルト 「化学業界 他社牽制力ランキング2023」



DX

戦略（姿勢・考え方）

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、下支えることです。

当社グループは、外部環境の大きな変化を背景に、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つの危機感を持っています。これらを踏まえ、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。

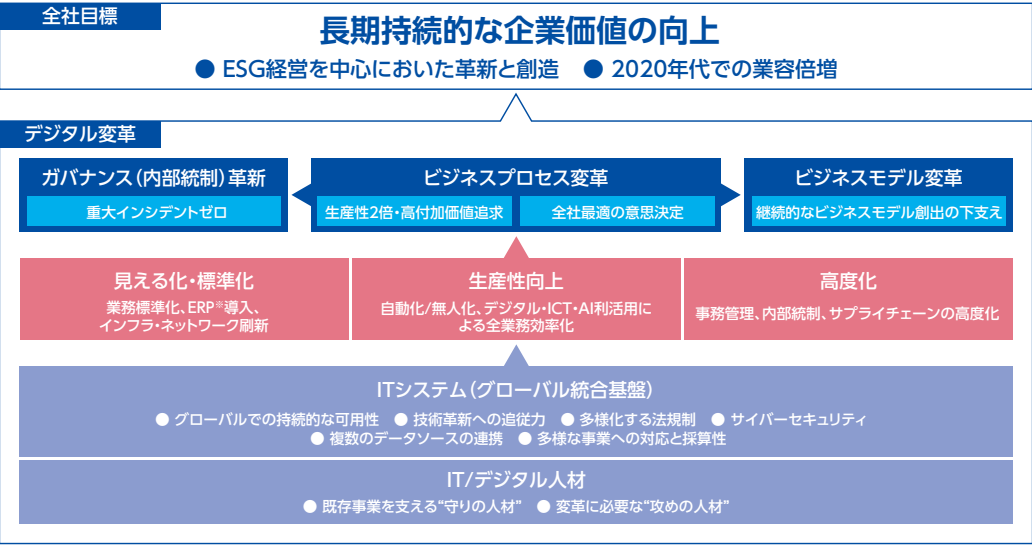
当社グループのDXは、「ビジネスプロセス変革」を軸に、ガバナンス革新、ビジネスモデル変革の3つの変革を「見える化・標準化」「生産性向上」「高度化」の視点で進めています。これらの変革を下支えるITシステムや人材といった基盤強化も、併せて推進しています。

ガバナンス

DX全体像

積水化学グループでは、「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います。長期ビジョン実現に向けてグループ・グローバルでの成長戦略と構造改革を加速するため、グローバル経営基盤、購買、営業・マーケティングの各領域を中心に、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ています。グローバル経営基盤の稼働や間接購買システムの展開によりガバナンスを強化するとともに、これまで仕込んできたDXテーマの効果創出を加速していきます。

また、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進めています。



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



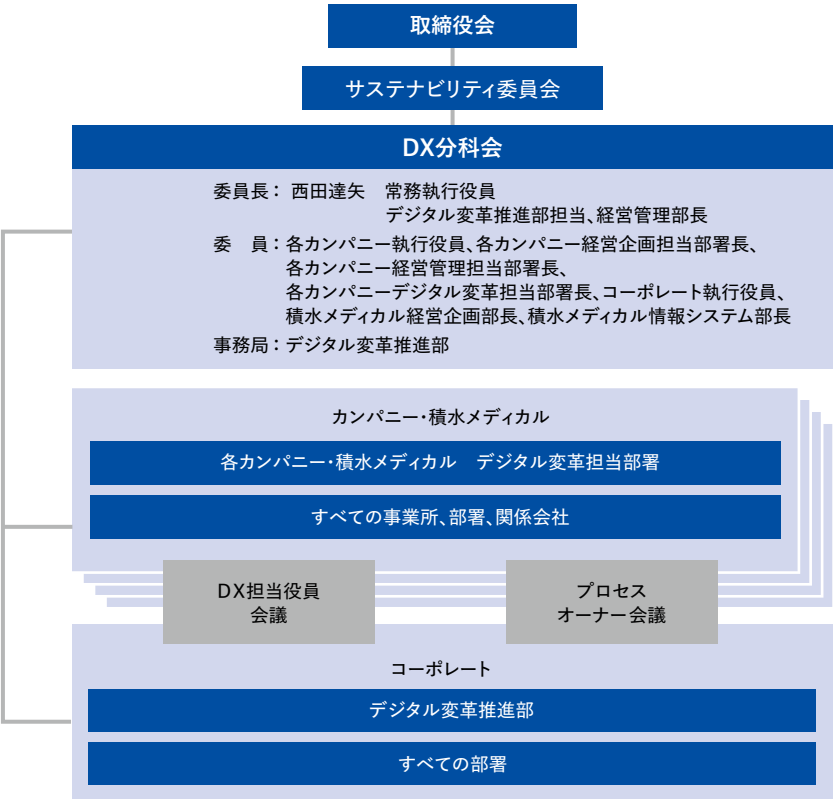
業務プロセス革新
営業・マーケティング、
購買改革等



インフラ・セキュリティ強化
事業リスク低減

※ 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



リスク管理

リスク認識と対応体制

積水化学グループにおけるDXの遅延や停滞は、ますます高度化するガバナンス等の社会要請への対応が遅れるリスクにつながります。また、国内の少子高齢化により生産労働人口が減少する中、現在の人手に頼った業務の進め方では事業の成長のみならず持続性すら保てなくなる恐れもあります。

このため、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、経営の観点からデジタル変革の進捗状況のモニタリングや対応策の判断を行っています。

また、DXの推進においては、ITシステムやデータの活用が不可欠であるため、情報管理に係るリスクへの対応が重要になります。当社グループでは、サイバーセキュリティ対応体制としてCSIRTを設置しており、あわせて従業員への啓発活動やインシデント訓練等も実施しています。

指標・目標

目標

主要実施策	管理指標	現中期最終年度 (2025年度)目標	2024年度実績
グローバル経営基盤の革新	グローバル標準の業務・システムモデル構築に向けた開発状況と展開進捗	グローバル経営基盤の刷新・展開開始、目指す業務変革の具現化(導入拠点)	対象ビジネスプロセスの国内本稼働準備完了、グローバル展開に向けたERP開発完了・展開方法見直し
グローバル間接購買の改革	間接材購買で目指す施策の進行状況(展開・活用計画)	集中購買による有利購買の実現、海外展開着手	当社における間接購買システムの定着と蓄積データの活用推進により、効果発現が本格化
営業・マーケティング業務の高度化・効率化	営業・マーケティング改革で目指す施策の進行状況(カバー率・工数シフト)	データに基づく営業活動定着と顧客管理強化によるトップライン向上	データ活用による業務生産性とトップラインの向上を目指し、営業情報の可視化や顧客データ基盤の整備、外部情報と営業支援システムの連携等を推進
DX人材の育成	デジタルツールやデータを活用して効果を出す人材の確保に向けた施策の進行状況	DX推進人材の継続的な確保	DX実践講座に生成AIを追加してコア人材育成をさらに加速、事業課題解決型人材の育成スキームを確立
デジタルによる多様な働き方の実現	ニューノーマルな働き方の定着とグローバルコミュニケーション強化に向けた施策の進捗と利用状況	グローバルコミュニケーション基盤の提供と標準端末の海外展開	利用クラウドサービスへの統合認証の展開完了、グローバル対応のコミュニケーション基盤や標準端末の展開を進め、ニューノーマルな働き方をグループ・グローバルへ拡大

主な取り組み

■ グローバル経営基盤

- グローバルに成長していく積水化学グループの戦略を支えるため、経営基盤となる基幹システム（グローバルERP）の刷新を図っています。これにより、以下の実現を目指します。
- ・グローバル連結利益の最大化に向けた意思決定に必要なデータの可視化・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と可視化によるガバナンス（内部統制）向上とリスク極小化

2024年度は対象ビジネスプロセスのテスト結果に基づく改修や稼働テストを完了し、2025年4月からの国内本稼働の準備が整いました。また、グローバル展開に向けたERPの開発も完了し、これまでのプロジェクト推進の知見に基づき展開方法の見直しを行いました。今後、本稼働後の早期安定運用を確立するとともに、国内外への合流展開に向けて調整を進めていきます。

■ 購買

- グローバル購買改革として、ITシステムを使った購買業務の標準化と取引データの可視化に取り組んでいます。
- グローバルな取引を可視化することで、不正行為の抑止や早期発見が可能となります。また、全体最適購買を実現することにより、購買力の向上や調達コスト削減を実現します。さらに、システム導入により低付加価値業務を極小化し、継続的にコスト削減できる仕組みや基盤の定着も図ります。
- 2024年度は関係会社を中心に間接購買システムの利用定着と活用促進の取り組みを行いました。また、蓄積されたデータの活用による調達コスト削減や集約化による交渉力と管理・統制の強化も進めており、効果が出てきています。

■ 営業・マーケティング

- 当社グループでは、営業・マーケティングに関わる業務の標準化・自動化による徹底的な効率化・生産性向上と、営業データの活用によるトップラインの向上を目指しています。
- 営業・マーケティングに関わる業務には、各カンパニーで用いるシステムが異なっている、属人化した部分が多い等の問題が発生していました。これらの問題に対し、業務プロセスをより効果的に行う

- ことで、お客様により良い価値提供ができるよう、価値業務へのシフトに取り組んでいます。
- 2024年度は、営業情報の可視化や顧客データ基盤の整備を進めるとともに、外部データと営業支援システムの連携等も実施し、データ分析による営業プロセスの強化の取り組みを拡大しています。
- また、DXの取り組みに必要な不可欠な営業データの情報セキュリティ対策も引き続き推進しています。

■ DX人材

- 業務の大幅な生産性向上のためには、デジタル技術とデータの活用により業務の標準化や自動化、効率化を進めることが重要です。当社グループでは、DXを加速するため、デジタルを使って業務課題を解決し、その活動を現場で広めていく、いわゆるDX人材の育成も進めています。
- 2024年度は業務課題の解決をゴールとしたこれまでの5つの実践講座に加え、生成AIを活用する新たな講座を追加して開講しました。デジタルツールの座学と業務課題を解決する実習によりデジタルスキルを高め、DXの効果を実感したコア人材が現場にてさらにDX活動を進めていきます。

■ 多様な働き方

- 当社グループでは多様な働き方を実現するため、事務所以外の場所（自宅・外出先等）から社内の業務システムを活用して業務を行う働き方、『リモートワーク』を推進しています。また、グローバルでの長期成長に向けてグローバルコミュニケーションの強化を図っています。
- 2024年度は急速に導入が進むクラウドサービスを安全・安心に活用するための『統合認証基盤』の展開を完了するとともに、グローバルで利用可能なコミュニケーション基盤や標準端末への移行を進めました。
- これらの取り組みにより、在宅勤務をはじめとしたさまざまな働き方における業務の生産性と情報セキュリティの確保を両立することができています。引き続き、安全かつタイムリーな情報共有をグループ・グローバルへ拡大していきます。

■ デジタルサイエンスによる素材開発の高速化

当社グループでは、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。当社グループのMIの特徴は、計算科学、画像解析、評価分析、システム設計、実験自動化等の情報科学技術の融合を強みとしていることです。

現在、MIによる複数の開発テーマが進行しています。具体的には、化学業界の中でも速いペースでのフィルム製品の配合設計の検討や、電子材料テープの接着剤開発にかかる期間の大幅な短縮等の成果があがっています。そのうちのいくつかは、すでに市場に投入した製品への適用を実現しています。

今後は、素材開発の加速と合わせて、長期ビジョンにおける革新領域への展開を加速させます。デジタルの力を用いた価値創造領域を拡大させることで、当社グループの持続的な成長の原動力とします。