

CSuO×現場担当者クロストーク ― 私たちの課題の乗り越え方

マテリアリティの一つ「責任ある事業運営による信頼の醸成」は、顧客はもとより、投資家や社会からの信頼を獲得できない会社に「社会を変える」(パーパス)ことはできないし、ましてや「世界で戦う」(長期ビジョン)こともできないことを意味しています。では、信頼の醸成は「稼ぐ力」に寄与しているのか？ 私たちは非財務の取り組みを「稼ぐ」ための最低条件と捉え、かつ当社のAランクリスク(コンプライアンス、環境／人権規制)にも特定しました【P112】。リスクを強みや機会に転じることができれば信頼は「稼ぐ力」に直結します。私たちは「正しく稼ぐ」ことで持続的に成長していくため、バリューを発揮しながら、目の前の課題を一つ一つ解決していきます。

CSuOx現場担当者クロストーク

プロダクトステewardシップの課題

- ▶ 経営企画担当:徳安・佐藤
- ▶ 化学品管理担当:熊木・青木
- ⇒ 関連KPI:プロダクトステewardシップの推進



バリューの発揮

- 枠を超えるオープンマインド
- 未来への先見性と高い倫理観

焦げ付きにくいフライパンなどの身近な日用品から泡消火剤、自動車部品や半導体材料まで幅広く利用されている有機フッ素化合物、PFAS。産業利用に適している一方、その有害性に注目が集まっており、国際的な規制強化はビジネスにも大きな影響が予測されています。

徳安 PFAS規制への対応は、従来のREACH規制などの過去の経験とは異なります。有害性の判定が難しく規制対象が幅広くなる可能性がある一方で、直接最終顧客からの要望が届きにくく、対応が後手に回っていました。会社統合の最中で横連携も足りなかった。昨年サステナビリティ推進会議に各部署の状況を持ち寄り、共通認識をつくれたことで取り組みが加速しました。経営企画部が事務局となり、グループのPFAS利用の実態調査やおおよその影響規模の試算、顧客動向や規制動向情報の収集・分析を進め、代替品の開発や探索など、全社目線でのモニタリングや対応に取り組んでいます。

熊木 統合後の事業ポートフォリオ改革を機に本件対応の重要性が増しました。リスクだけでなく、コーティング材料などPFAS規制を今後の収益機会にできる事業もある。グループ全体で要素技術を融通し合い、シナジーを強める余地はまだ大きいはず。

佐藤 現在は、グローバル2.4万人の地域別・事業別の技術やノウハウ、経験を集合知として活用しきれていません。コーポレート部門が連携して社内の情報を可視化

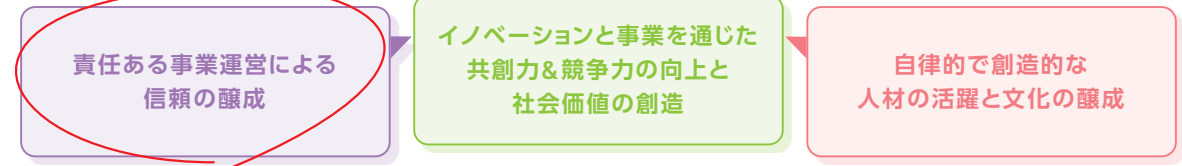
しリスクをコントロールして機会に結び付ける仕組みを構築する必要があります。

徳安 このようなグローバルな規制対応は、稼ぐための最低条件です。ゲームチェンジャーになりうる規制に対して受け身では投資家の期待も顧客との共創の機会も失ってしまいます。事業上のリスクおよび機会の両面から捉えていきます。

松古 PFASは産業利用に適している一方で、自然界に放出されるとほとんど分解されず残り、生物の体内に蓄積されるため、生物多様性への影響が懸念されています。潜在的には健康や環境リスクがあり、化学企業の責任として、バリューチェーン上の人権課題として捉える視点が必要です。

青木 レゾナックとして化学物質の安全性表示の共通化に順次取り組んでいます。また、有害性のスクリーニングについて計算科学センターと共創で技術的に挑戦するなど、将来を見すえた時代を先取りするプロダクトステewardシップのあり方を試行錯誤しています。

ここに注目!



CSuOx現場担当者クロストーク: 統合リスクマネジメントを目指す挑戦をWEBに掲載



CSuOx現場担当者クロストーク

コンプライアンスの課題

- ▶ 品質保証部:青木・笠巻
- ⇒ 関連KPI:品質コンプライアンス違反ゼロ
- ▶ サステナビリティ部コンプライアンスグループ:吉田・浮田・磯田
- ⇒ 関連KPI:コンプライアンス関連規定の浸透、内部通報件数



バリューの発揮

- プロフェッショナルとしての成果へのこだわり
- 未来への先見性と高い倫理観

旧日立化成の2018年の「不適切検査問題」から6年。再発防止策の現状や現在の取り組み、統合後の体制、そして今後のコンプライアンス推進のあるべき姿について議論しました。

青木 不適切検査事案の発生によりお客さまからの信頼を失いました。再発防止策はほぼ計画通り実施し、現在は継続課題の「人の手を介さないシステム」【P103】の構築と「教育」「監査」に注力中です。「100%大丈夫」と言える仕組み、仕掛けを継続して整えていく、歩みを止めないことが大切です。その過程においても、常に「リスクはないか?」と問いかけ風化させない姿勢を忘れてはなりません。

笠巻 教育・研修を通じ、品質コンプライアンスの重要性をグループ内に徹底しています。2023年に統合後はじめて従業員意識調査を実施しました。従業員が日々品質確保に前向きに取り組んでいることが確認できた一方で、体制・人材などのリソースについては部門によっては改善の余地ありとの結果がでました。統合後のあるべき体制を模索しています。

青木 ものづくりの鍵となる「開発」「製造」「品質保証」をはじめ、営業や調達SCMなどバリューチェーン上の各部門がワンチームとなり、お客さまの求める品質の実現に向けて邁進することが大切です。また、事業部門や生産技術、そして本社メンバーの視点も必要不可欠です。複数機能を経験するキャリアパスやチームのダイバーシティの大切さ、そして組織の風通しの良さを確保する必要性を身に染みて感じています。現在、お客さまへの迅速な対応のための社内連携と品質保証機能の独立性の両方を担保する仕組みを構築中です。お客さまの信頼が回復され、

更に厚くしていくことで「稼ぐ力」に直結していくと信じています。

吉田 ステークホルダーからの信頼を失えば事業継続できないのは自明です。「問題が起きてから対応する」ではなく、そもそも問題が起こらないように、法令遵守はもちろんのこと、今現在の法律に違反していなくても、先見性、倫理観を持って適切に判断する、ソフトローの考え方に基づいて行動できなければ、将来の企業価値の棄損は防げない。品質保証と同様に、常に「リスクはないか?」と問い続け、指摘し合える文化を醸成する必要があります。社を挙げて取り組んでいる「心理的安全性の確保」は、内部通報の機能強化やコンプラ違反撲滅の前提です。

浮田 当社が遵守すべきソフトローを明文化したのが「私たちの行動規範」です。その浸透活動は、企業文化になるまで繰り返しが必要で終わりはありません。当社では、統合後にグローバルでのコンプライアンス委員会を立ち上げました。各組織・地域・国に合わせて実装べくコミュニケーションを取りながら改善していきます。

磯田 業務に関するルールを把握しきれなかったり、前例踏襲だからきっと大丈夫、という無知による意図せざる違反がおこらないように、各部門でルールの洗い出しや法改正の動きにアンテナを高く張ることも必要です。従来のやり方に捉われず、本当に伝わる教育の方法も考えなければなりません。