

# 04 成長の基盤強化

- 53 新事業創出
- 57 グリーン転換（GX）
- 61 TCFD提言に基づく開示
- 64 デジタル転換（DX）
- 68 「人財」の転換（PX）
- 74 健康経営
- 76 無形資産の最大活用

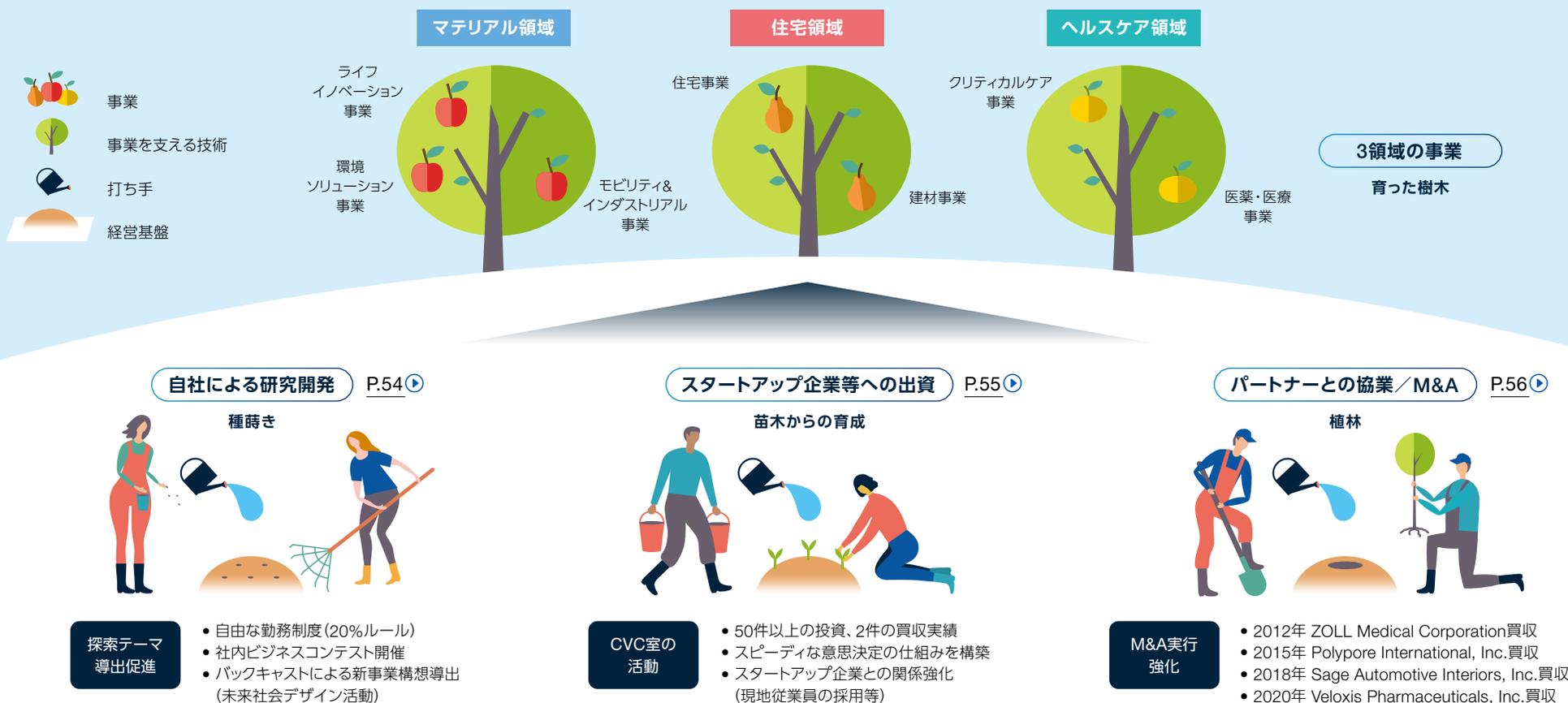
Name Dong Xiaolin  
Company Asahi Kasei (China)  
Country/region China

## 新事業創出

### 新事業創出の全体像

当社グループでは、新事業創出に向けた取り組みとして、主に自社による研究開発、ベンチャー等への出資、パートナーとの協業／M&Aの3つのアプローチをとっています。それぞれのアプローチを促進・加速させる打ち手として、探索テーマ導出促進、CVC室の活動、M&A実行強化等の施策を実施し

ています。これらの新事業創出へのアプローチを支える経営基盤の強化に向けて取り組むべきテーマとして、グリーン(G)、デジタル(D)、人財(P)の“GDP”のトランスフォーメーション、および無形資産の最大活用を掲げています。



経営基盤の強化に向けて取り組むべきテーマ：“GDP”+ 無形資産の最大活用



## 自社による研究開発

### ■ コーポレート研究開発のミッション

当社グループでは、事業領域の新規性と市場の成長性を踏まえ、グループ横断的に中長期的なテーマを開拓するコーポレートR&Dと、各既存事業の展開に必要なテーマを深掘りするR&Dに取り組んでいます。コーポレート組織に位置付ける研究・開発本部は、当社グループの技術フロンティアとして新事業創出につながる新しい価値を創造し続けることをミッションとし、次に挙げる3つの役割を担っています。

#### 研究・開発本部のミッション

コア技術の進化・獲得	差別性、優位性の高い製品・サービス開発のためのコア技術の進化および外部技術獲得・育成
新価値創造	潜在的な顧客・社会ニーズを捉えた未来視点での新しい価値の創造
技術基盤機能の深化と進化	当社グループを支える技術基盤機能の深化と進化

### ■ 重点戦略分野への取り組み

重点戦略分野として、「カーボンニュートラル(脱炭素・水素、蓄エネ・省エネ)」「サーキュラーエコノミー(資源循環)」「ヘルスケア」の3分野を設定し、サステナビリティ社会の実現に貢献するための研究開発テーマに重点的に資源配分を進めています。主なサステナビリティ関連テーマとして、グリーン水素製造、CO<sub>2</sub>分離・回収、CO<sub>2</sub>ケミストリー、バイオマス原料由来ポリアミド66、ポリアミドのリサイクル技術の開発に取り組んでいます。

### ■ 技術基盤機能の強化(DX、オープンイノベーションの積極展開)

研究開発を進めるにあたっては、デジタル技術、オープンイノベーションを積極的に活用し、研究開発の加速と高付加価値化の両立を目指しています。具体的には、DXに関してはマテリアルズインフォマティクスやIPランドスケープ、デジタルプラットフォーム等を駆使し、研究開発の効率化に加えて、技術戦略の策定やマーケットトレンドの先読みなどを積極的に実施しています。

オープンイノベーションにおいては、コア技術の深耕と、未来起点のバックキャストによる新たな技術の獲得を狙いに、国内外の有力大学・研究機関との共同研究やスタートアップとの連携、さらには社外プラットフォームも活用した新たなパートナーとの共創など、多面的な活動を展開しています。

### ■ 研究開発テーマのEXIT加速に向けた取り組み

研究開発テーマのポートフォリオ管理や適切な資源配分を目的として、ステージゲート制度を導入しています。探索、研究、開発、事業開発、事業化準備の各ステージの要件や、テーマのステージ上の位置付けを明確にすることで、ビジネスモデル、事業戦略、特許戦略などを磨き上げていきます。また、スピード・アセットライト・高付加価値化を目指したR&Dおよび事業化への取り組みとして、当社グループが有する無形資産(技術、ノウハウ、プロセスなどの知的無形資産)を、迅速かつ効果的に価値最大化して事業貢献することを目指した、テクノロジーバリュー事業開発を進めています。この取り組みは、従来のモノ売りビジネスとは異なる収益モデルの構築や、開発段階での収益化を目指した新たな共創戦略のアプローチです。

### ■ 世界を変えるイノベーションの創出を目指して

研究・開発本部は、「世界を変えるイノベーションを創出しよう」を合言葉に、高度な専門性を有する人財の自発的な成長を促す仕組みの構築と風土の醸成にも取り組んでいます。具体的には、業務アサインメントの最大20%を個人の裁量で決定する制度(20%ルール)や、新事業・コア技術創出のための自由闊達なコミュニケーションの機会提供を目指したポスター発表会(アイデアフェス)、有期限のベンチャーでの就業体験や社外出向希望者登録制度(越境学習)など、さまざまなボトムアップ施策を進めています。これらをトップダウン施策と効果的に組み合わせることで、組織としても個人としても絶えず挑戦・成長を促す風土の醸成を目指しています。



## スタートアップ企業等への出資

### ■ コーポレートベンチャーキャピタル(CVC)の活動

当社グループは、新事業創出のために2008年にCVCを設立し、2011年から米国を拠点として、スタートアップ企業への投資・協業を通して最先端技術・ビジネスを獲得し、事業ポートフォリオの進化に向けた取り組みを進めています。現在は米国のシリコンバレーとボストンに加えて、2019年にドイツ、2020年に中国、そして2023年に日本の拠点を加え、グローバルな活動の幅を広げています。各拠点ではそれぞれのスタートアップの地域性に応じて駐在員や現地人財が投資先の選定を行っており、さらに日本には専任の担当者を置くことで、社内連携の強化を図っています。



CVCの機能

他社の技術・ビジネスを大企業が取り込むアウトサイドインの手法が盛んな米国では「研究」「開発」「事業」の3つのステージで異なるプレイヤーが分業しています。「研究」ステージでは大学などの研究機関が技術を開発し、「開発」ステージではスタートアップ企業が研究段階の技術から製品を開発するほか、ビジネスモデルを検証します。数多くのスタートアップ企業の中から、有望なところを大企業が買収して「事業」ステージで事業を展開します。3つのステージをすべて自分たちで行う自社開発や、最後の事業ステージを行うM&Aに加えて、CVCは開発ステージからの参入という選択肢として活動を

進めています。開発ステージでスタートアップ企業と連携することで、新しいマーケットや新しい技術の理解を深め、次のステップに進むタイミングで適切な判断をするための知見を獲得できます。この知見をコーポレートナレッジと呼んでいます。また、スタートアップ企業への出資を通じて将来の買収ターゲット候補を確保し、新事業創出のパイプラインを積み上げていくこともできます。

このような活動を進めるため、CVCでは当社グループと親和性があるスタートアップ企業の探索、関連部門への情報発信、投資関連実務の遂行、投資先企業の支援を通じた事業化を推進しています。2024年度までの3年間で9,000万ドルの投資枠を設けており、1社当たり500万ドルまでの投資に関しては投資委員での意思決定を可能とするなど、現地の商習慣に合ったスピーディな判断、投資関連手続きができるような仕組みで運用しています。これまでに当社グループの3つの事業領域のさまざまな分野で米国や欧州、中国、日本などの50を超えるスタートアップ企業に投資してきました。Crystal IS, Inc.、Senseair ABの2社の買収につながるなど、当社グループが新たなイノベーションを起こす機能を担ってきました。

2023年4月、カーボンニュートラルを実現する新たな取り組みとして「Care for Earth」投資枠を設定しました。水素、バッテリー、カーボンマネジメント、バイオケミカルなどの環境分野の課題解決に取り組むスタートアップ企業を対象に、2027年度までの5年間にグローバルで1億ドルの出資を実施しま

従来のCVC投資枠	Care for People	新設したCVC投資枠	Care for Earth
<b>投資領域</b> DX、ヘルスケア領域、住宅領域		<b>投資領域</b> 水素、カーボンマネジメント、バイオケミカル、バッテリーを中心とした脱炭素に関わる領域	
<b>投資目的</b> コーポレート・事業部の戦略に基づく、新規事業の創出・パートナーシップ・買収を目指す		<b>投資目的</b> (1) 旭化成および社会のGHG排出量削減 (2) 脱炭素関連の新規事業の創出 (3) サステナブルエコシステムへの参加	
<b>期間</b> 5年以内の事業化を目指す		<b>期間</b> 5~10年以内の事業化を目指す	



CVC投資枠の種類

す。直接投資に加え、投資家から集めた資金で運用する専門企業「ベンチャーキャピタル(VC)」を通じた間接投資にも取り組みます。投資枠の一部を活用し、外部のプロフェッショナルを入れてディールソース(投資案件の情報源)の入手を広げていくことでレギュレーション(規則、規制)に関する情報も得られます。2050年のカーボンニュートラル達成に向け、従来とは投資期間や投資判断基準が異なる、この「Care for Earth」領域に特化した投資枠を設定することで、新規事業創出だけでなく、投資活動

を通して当社および社会のGHG排出量を削減することを目指します。また、カーボンニュートラル分野でエコシステムに参加することを通じ、マテリアル領域のポートフォリオ変革の起点としても本投資枠を活用します。



## パートナーとの協業／M&A

### ■ M&Aのターゲット領域

当社グループでは、2012年にZOLLを買収して以降、本格的にM&Aを活用した事業拡大を積極的に行っています。現在、中期経営計画では、成長領域であるGG10を中心に成長を加速させ実績につなげるべく、M&Aを推進しています。ヘルスケア領域では、クリティカルケアやバイオプロセスにおいて戦略的成長の手段としてM&Aを位置付けて既存事業の拡大および新たな領域への進出を図っています。住宅領域では、海外住宅事業を新たな収益の柱として位置付け、米国と豪州においてM&Aを行っています。今後のM&Aの方向性としては、ヘルスケア領域において引き続き戦略的成長の手段とするとともに、マテリアル領域では、デジタルソリューションをはじめ今後の柱となる領域で事業を拡大させるための重要な手段として位置付けています。

### ■ M&Aにおける選定基準

当社グループがM&Aの対象企業の選定基準として重要視していることは当社グループの成長戦略に合致しているかどうかです。資金のみならず、人的リソースなど投入できる経営資源が限られていることから、GG10を中心とした成長領域において集中的にM&Aを実施しています。当社グループでは、これまで多くのM&Aを成功させてきた経験から、以下の4点を成功の鍵と位置付け、対象企業を選定する際の確認を徹底し、確かな実績につなげています。

- 強固な事業基盤と明確な事業戦略を持っている
- 経営者が事業全体を掌握し、運営している
- 経営者が当社グループの理念や経営方針、事業運営に共感し、理解している
- 買収前から事業活動等を通じて信頼関係が構築されている

### ■ M&A後のPMI

M&Aの検討段階から実施後のPMIを見据え、以下の3点を想定したデュー・ディリジェンスを行っています。

- 買収後のガバナンス(経営体制／買収会社の決裁権限)
- 買収後のオペレーション体制(顧客へのサービス提供の方法)
- 想定したオペレーションを実現するための買収スキーム

その結果を、具体的なPMI計画に落とし込むことで、M&A実施後のシナジー効果を最大化するPMIの実行につなげています。

また、シナジー効果の最大化に向けて、適切なPMI実行責任者を選任し、シナジー創出状況の定量的かつ定性的なモニタリングを徹底しています。

### ■ 今後のM&Aへの取り組み姿勢について

当社グループは、過去のM&A案件について定期的に振り返りを行い、過去の失敗事例も含めM&Aマネジメントブックという形でナレッジの蓄積を行っており、M&Aのプロジェクトに関わるメンバーへの教育にも使用しています。また、取締役会、経営会議、各事業リーダー層に対してM&Aの振り返りの報告を行うことで多様な意見をいただき、M&Aの成功確度を上げる取り組みを行うことで、今後の非連続成長に貢献すべく取り組んでいます。

# グリーントランスフォーメーション(GX)

## 2つのサステナビリティの好循環に向けたGXの全体像

当社グループは、グループミッション・ビジョンのもと、最適な事業ポートフォリオマネジメントによる企業価値向上を追求しています。すなわち、世界の人びとの“いのち”と“くらし”の観点から「持続可能な社会への貢献」を目指すことで「持続的な企業価値向上」を図り、さらにはこの2つの持続可能性(サステナビリティ)を一方通行ではなく、好循環させていくことです。中期経営計画2024～Be a Trailblazer～では、このための強化テーマの一つとしてGXを推進しています。

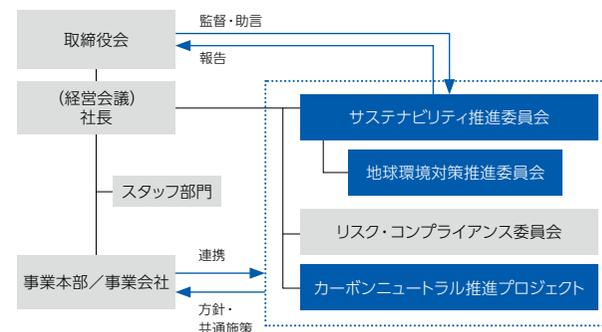
特に気候変動に関わる課題は、社会システム全体にも及ぶ大きな課題と認識し、事業ポートフォリオの変革と生産性の向上を進めながら、2050年のカーボンニュートラルな社会に向けた取り組みを進めます。また、当社のGHG排出量(Scope1, 2)の削減を着実に進め、さらにはScope3を含むサプライチェーン全体のGHG排出量の削減にも積極的に取り組んでいきます。

サステナビリティに関する方針やGHG排出量削減目標などの最重要事項は取締役会、個別施策等は経営会議で審議し、決定しています。

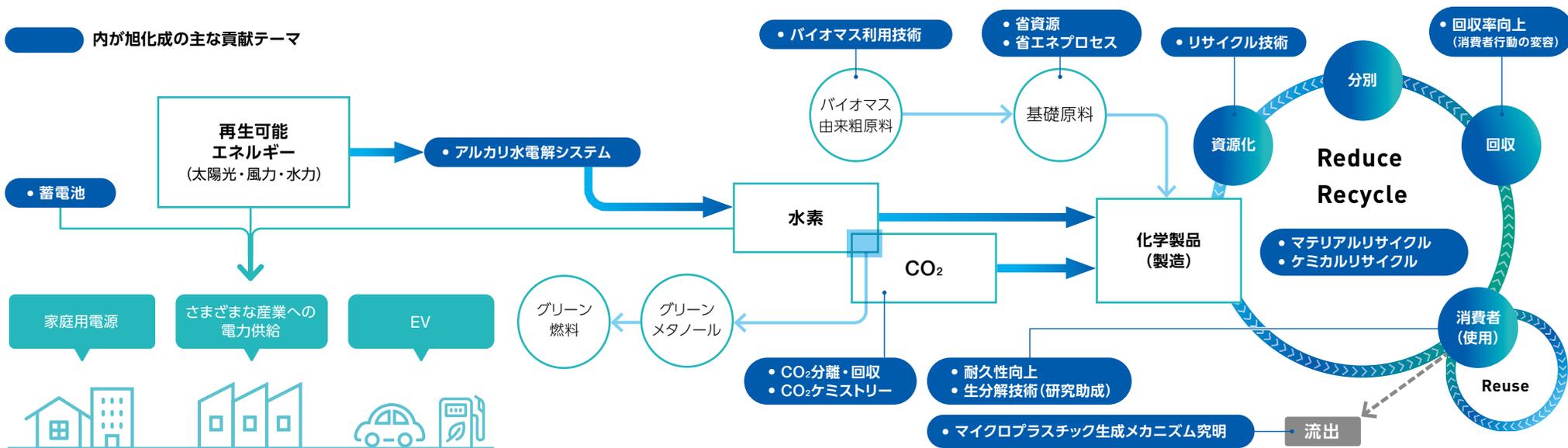
これらの決定事項は社長を委員長とするサステナビリティ推進委員会にて各領域等の責任者に共有し、グループ横断的な推進につなげています。さらに、下部委員会である地球環境対策推進委員会で

は、事業部門の責任者が環境関係に特化した議論を行うことを通じ、事業レベルでの推進につなげています。サステナビリティ推進委員会の実施結果は取締役会に報告し、取締役会より適宜、助言を受けるとしています。

さらに、事業活動におけるGHG排出量の削減目標達成に向けて、カーボンニュートラル推進プロジェクトで具体的なシナリオを検討するほか、社会のGHG排出量削減への貢献を加速させるため、各事業本部・事業会社でカーボンニュートラル実現に向けた新たな事業創出を進めています。



### 内が旭化成の主な貢献テーマ



## 事業活動におけるGHG排出量削減

気候リスクへの取り組みとして、事業活動におけるGHG排出量削減を進めています。中期経営計画では、2050年にカーボンニュートラルを実現するまでのロードマップのうち、2030年までをファーストステップと位置付け、主に既存技術での削減に取り組んでいます。2023年度はカーボンニュートラル実現に向けたグループ全体の活動と、カーボンフットプリント(CFP)算定など製品ごとの活動の2つのアプローチで、GHG排出量削減に取り組んでいます。

### ■ 目標達成に向けた進捗

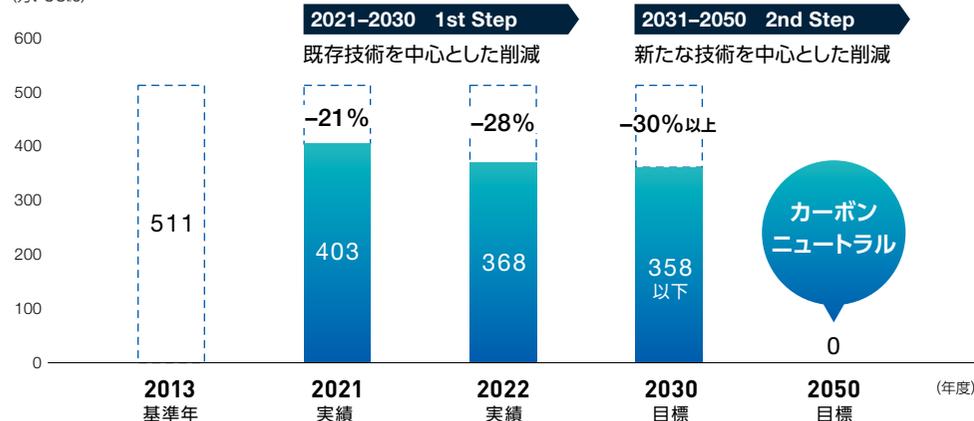
Scope1(自社による直接排出量)とScope2(他社から供給された電気・熱・蒸気の使用に伴う間接排出量)を対象に、2030年に2013年度比で30%以上削減、2050年にカーボンニュートラル実現(実質排出ゼロ)という目標を掲げています。

2021年度は2013年度比21%削減、2022年度はエネルギーの低炭素化などの推進策の効果ほかにより28%削減となりました。GHG排出量削減に向けた取り組みをグループレベルで強化するため、2022年度にはカーボンニュートラル推進プロジェクトを新設し、担当役員の指揮のもとGHG排出量削減の具体策や2030年、2050年目標の達成に向けたシナリオ案を検討しました。今後も検討を進め、目標の達成に向けた取り組みを積極的に進めていきます。

### 目標と実績

#### GHG排出量(Scope1, Scope2)

(万t-CO<sub>2</sub>e)



(注)2022年度は速報値であり、第三者機関による保証を受けて変更が生じる場合があります。

### ■ カーボンニュートラル実現に向けた活動

2050年カーボンニュートラル実現は、当社グループにとって大きな挑戦です。実現のためには、地道な省エネ活動やGHG排出削減努力の積み重ねはもちろんのこと、抜本的な技術革新や事業のモデルチェンジ等が不可欠であると認識しています。

2023年度は引き続き、GHG排出量のあらゆる削減策を洗い出し、エネルギーの低炭素化・脱炭素化と生産プロセスの効率化や革新など、さまざまな観点から具体策や削減シナリオを検討しています。また、石油化学チェーン関連事業等に関しては、今後のカーボンニュートラル化に向けた投資・コスト負担を考慮した構造転換の検討も進めていきます。

### 環境テーマに特化したCVC投資枠の設定

当社グループは、革新技術の獲得や新事業創出を狙いとして、CVCを設定し、運営してきました。2023年4月には新たに「Care for Earth」投資枠として、環境分野の課題解決に取り組むスタートアップ企業を対象として1億ドル(2027年度までの5年間)を設定しました。

### カーボンフットプリント(CFP)算定のシステム化

取引先からのニーズへの対応、および当社グループのカーボンニュートラル実現へのアプローチとして、CFP算定に取り組んでいます。算定は順次進めており、マテリアル領域の事業部のうち、すでに半数以上の事業部で算定を行いました。2023年度には新たに開発したグループ標準のCFP算定システムでさらなる算定を推進するとともに、当社グループのGHG排出量削減策の検討にも活用していく予定です。

## 社会のGHG排出量削減への貢献

当社グループの多様な技術・事業は、社会のGHG削減に貢献できるさまざまな可能性を有していると考えています。当社グループはこれを事業機会と捉え、バリューチェーン全体でのGHG排出量削減に貢献する製品の展開に注力しています。当社グループでは、製品やサービスのライフサイクル全体での環境影響の視点から環境改善や環境負荷低減に貢献していると社内で認定した製品を「環境貢献製品」[▶](#)と位置付け、事業成長と環境貢献の両立を図るべく、目標を設定して取り組んでいます。また、GG10の多くは、気候変動への適応と緩和両方の観点で事業機会につながるものですが、GG10には2022年度から2024年度の3年間で約6,000億円の投資をするなど集中的にリソース配分することとしています。

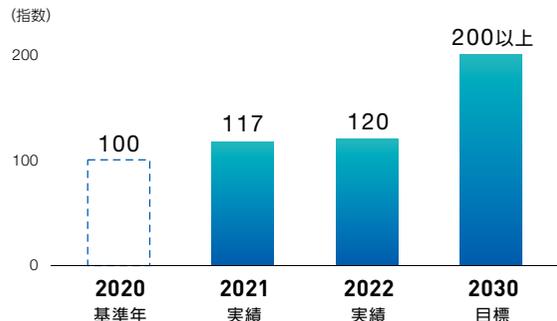
### 目標達成に向けた進捗

当社グループで社内認定している「環境貢献製品」によるGHG削減貢献量を2030年までに2倍以上（2020年度比）に引き上げること、ヘルスケア領域を除くグループ全体の売上高に占める環境貢献製品の比率を向上させることを目標としています。

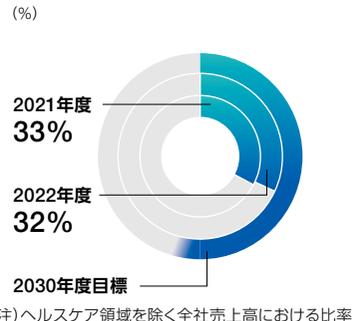
2023年度までに、合計で23の製品を環境貢献製品として認定し、GHG削減貢献量は2020年度比1.2倍となりました。また、環境貢献製品の売上高比率は32%となりました。なお、環境貢献製品の社内認定にあたっては、社外有識者から環境貢献の算定方法や考え方の妥当性について助言を受け、合理性を確認して実施しています。

### 目標と実績

#### 環境貢献製品のGHG削減貢献量



#### 環境貢献製品の売上高比率

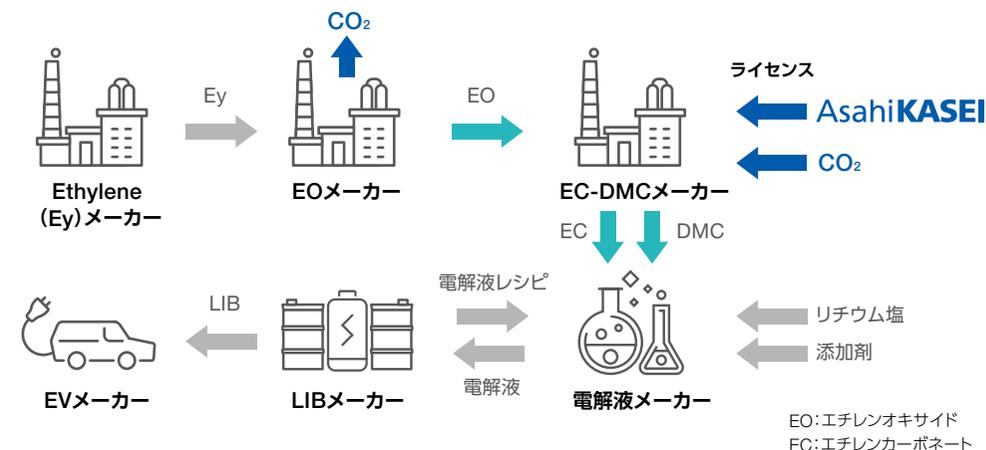


### 環境貢献製品の例

#### CO<sub>2</sub>を原料としたジメチルカーボネートの製造プロセス

ジメチルカーボネート(DMC)は、ポリカーボネート原料やLIBの電解液の原料として需要が急拡大しています。当社では、DMCを製造するプロセスの技術ライセンスを行っています。

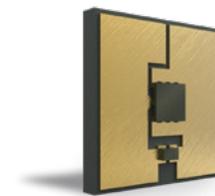
原料の半分が、他工場から大気中に放出されているCO<sub>2</sub>のため、CO<sub>2</sub>削減に貢献することができる製法で、かつ省エネルギーのプロセスとなっています。



### 深紫外線LED

深紫外線LEDは、UV光を発することで、水・表面・空气中に潜むウイルスや細菌を破壊する小型デバイスです。浄水システム、医療機器、空気清浄機などの幅広い製品に組み込まれています。

深紫外線LEDは紫外線殺菌で従来使われてきた水銀ランプ(UVランプ)とは異なり、電源を入れると瞬時に必要な発光を得ることが可能なため、省エネルギーな殺菌機器の実現に貢献します。また、原材料として環境負荷物質である水銀を使っていないことも特長です。



## サーキュラーエコノミーの構築

サーキュラーエコノミーへの移行は、限りある資源の持続的活用、GHG排出量削減、製品廃棄による地球環境や生態系への負荷低減などの点から、持続可能な社会を実現していくうえでの重要テーマであると考えています。

当社グループは、使用済みプラスチックのリサイクル、バイオマス原料の使用、製品の長寿命化やリサイクル性の向上などに関する技術開発や事業展開を進めています。

### ■ バイオマス原料の社会実装に向けて

当社グループでは、バイオエタノールからエチレン・プロピレン等の基礎原料を創出する技術の開発を進めています。本技術は従来の化石由来原料(ナフサ)を使った場合と類似の割合で、複数の基礎原料を創出するものであり、既存のコンビナートや製造プロセスの活用が可能で、製造プロセス由来のGHG排出量削減も実現するものです。本技術の事業化までには解決すべき課題もありますが、基礎原料をバイオマス由来とすることで、人びとのくらしで使われるさまざまな化学製品をサステナブルなものにしていくポテンシャルを有しており、当社グループでは開発に注力しています。

またバイオマス原料を使用した製品の展開を推進する取り組みの一環として、2022年度には持続可能な製品の国際的な認証制度の一つであるISCC PLUS認証を複数の製品で取得しました。ISCC PLUS認証は、主にバイオベースや再生由来の原料・製品を対象に、持続可能で森林破壊がないことをサプライチェーン上で管理・担保する認証制度です。バイオマス原料や再生原料が、製品製造を含むサプライチェーンにおいてマスバランス方式\*1で適切に管理されていることを第三者機関が確認し認証します。今後、顧客や社会からの期待に応じて認証取得製品の提供を進めていきます。

\*1 バイオマス由来原料等と化石燃料由来の原料を混合して製品を製造した際に、投入したバイオマス由来原料等の割合に応じて、製品の生産量の一部にその特性を割り当てる管理手法

### プラスチックを資源として循環させる

グループ会社のPSジャパンは、使用済みのポリスチレンを熱で分解して原料のスチレンモノマーに戻すケミカルリサイクルの実証に向けて最終の準備段階に入っており、早期の実用化を目指しています。

一方、使用済みポリエチレンについては、消費財メーカー、成型メーカー、リサイクル業者など、関係するサプライチェーンや大学と協力し、リサイクル技術の開発を推進してきました。ただし、使用済みプラスチックを廃棄せず資源として活用していくためには、消費者を含む社会全体での取り組みが欠かせません。そこで、当社グループは、再生プラスチックの資源循環を可視化するプラットフォーム

「BLUE Plastics (Blockchain Loop to Unlock the value of the circular Economy)」の開発を進め、再生プラスチック製品におけるリサイクル素材の使用率の表示や、リサイクルチェーンの関与企業を可視化することで、消費者の認知と行動変容の促進を目指しています。2022年9月には、(株)ファミリーマート、伊藤忠商事(株)、伊藤忠プラスチック(株)と協業し、ファミリーマートの都内店舗に設置した使用済みペットボトル回収ボックスを活用して、投函からリサイクル素材に加工されるまでをスマートフォンのアプリケーションで追跡できるサービスの実証実験を行いました。今後、さらなるプラスチックの資源循環につなげていきます。



## 生物多様性

当社グループでは、事業活動において生物多様性に及ぼす影響を軽減し、生物資源の持続可能な利用に努めることを方針としています。

2022年4月には、生物多様性保全に取り組むために環境省をはじめとした行政、企業、NPOなどの有志連合として設立された「生物多様性のための30by30アライアンス」へ参加しました。2007年から生物多様性保全を目指した活動や研究を行っている「あさひ・いのちの森」をOECD\*2の認定エリアに申請すべく、準備を進めています。

\*2 Other Effective area-based Conservation Measuresの略。国立公園などの保護地域以外で生物多様性の保全に資する地域



## TCFD\*1提言に基づく開示

### 気候変動に関する認識

2023年3月に公表されたIPCC\*2第6次評価報告書では、各国の温室効果ガス(以下、GHG)削減目標がすべて達成されたとしても、今世紀末までの気温上昇を産業革命前とくらべ1.5℃以下に抑えるというパリ協定の目標には到達しないことが指摘されました。また、同年4月のG7気候・エネルギー・環境大臣会合では、「この決定的に重要な10年に、即時、短期、中期の行動を実施するというコミットメント」が強調されました。当社グループは、地球温暖化進行への危機感が世界で一段と高まっており、適応・緩和のための政策等が加速しつつあると認識しています。

### 当社の姿勢

当社グループは創業以来1世紀にわたり、時代とともに変化する社会課題に挑戦し、自らを変革しながら、事業を展開してきました。気候変動が社会システム全体の課題であるこの大転換期において、当社グループは、中期経営計画④により、事業ポートフォリオの変革と生産性の向上を進めながら、2050年のカーボンニュートラルな社会に向けた取り組みを行っていきます。また、当社グループのGHG排出量(Scope1, 2)の削減を着実に進め、さらにはScope3を含むサプライチェーン全体のGHG排出量の削減に取り組んでいきます。

### ガバナンス

当社グループではGX(Green Transformation)を重要な経営課題と捉え、経営戦略の中核テーマの一つと位置付け、取り組んでいます(体制図・詳細は、P57④を参照)。

### 戦略

#### 分析の前提

「+1.5℃」に気温上昇を抑制していくためにGHG排出を強力に抑制するシナリオ(WEO:Net Zero Emissions by 2050 Scenario [NZE]\*3)と、地球温暖化対策が十分に進まない「+4℃」シナリオ(IPCC SSP3-7.0\*4)に基づき、2050年に向けての現在の事業への影響と、当社グループの新たな機会を検討しました。

(注)本分析は種々の前提に基づくものであり、前提の変動によっては、実際の機会とリスクの発現が大きく異なることがあります。

#### 機会

当社グループはカーボンニュートラルな社会への転換をはじめとするメガトレンドを見据え、事業ポートフォリオ変革を推進しています。具体的には、中期経営計画において、重点的に資源投入する成長牽引事業「Growth Gears(GG)10」を定め、これらに3年間で約6,000億円の投資の意思決定をする目標です。また、社会のGHG排出量の削減等に貢献する製品・サービス(環境貢献製品④)の売上高比率を高めながら、環境貢献製品を通じた2030年度におけるGHG削減貢献量を2020年度比2倍以上にしていこう目標を立てています。当社グループの事業展開の方向性は、気候変動の緩和と適応においてさまざまな製品・サービスを事業機会として提供しようと認識しています。

\*1 気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD:Task force on Climate-related Financial Disclosures)。2017年に金融安定理事会(FSB)が設置、公表

\*2 気候変動に関する政府間パネル(IPCC: Intergovernmental Panel on Climate Change)

\*3 国際エネルギー機関(IEA: International Energy Agency)作成のWEO(World Energy Outlook)2022に掲載されたシナリオの一つ。2100年の気温上昇を+1.5℃に抑えるために、2050年に世界ネットゼロを達成するためのシナリオ

\*4 IPCCの第6次評価報告書に掲載されたシナリオの一つ。SSPはShared Socioeconomic Pathway、共通社会経済経路の略でSSP3-7.0は地域対立的な発展のもと、気候政策を導入せず、2100年に+4℃まで気温が上昇するシナリオ



(注)◎: IPCC第6次評価報告書とWEO2022での直接的な言及等関係性が強いと判断したもの  
○: 上記には及ばないが、広く関連があると想定されるもの

機会	重要な変化	主な機会	主な取り組み、製品
+1.5°C シナリオ	カーボンニュートラルな社会への移行	<ul style="list-style-type: none"> <li>政策によるZEH*1、ZEH-M*1普及の促進</li> <li>再生可能エネルギーの需要拡大</li> <li>省エネルギーニーズの高まり</li> <li>カーボンニュートラルな製品の需要拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ZEH対応「ヘーベルハウス™」「ヘーベルメゾン™」の拡大による住まい／街のカーボンニュートラル化</li> <li>エネルギーのカーボンニュートラル化</li> <li>省エネルギー、プロセス革新</li> <li>原材料のバイオマス化    • CO<sub>2</sub>を原料とする化学品    • 環境貢献製品の展開</li> <li>カーボンフットプリント*2の把握によるカーボンニュートラル化推進、製品競争力強化</li> </ul>
	EVの普及	<ul style="list-style-type: none"> <li>EV関連需要の拡大(電池用素材、軽量化素材)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>次世代モビリティ社会への素材開発    • 自動車メーカー、電池メーカー等との連携強化</li> </ul>
	水素社会の到来	<ul style="list-style-type: none"> <li>再生可能エネルギーを活用した水電解の需要拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>グリーン水素製造システムの開発と事業化推進</li> </ul>
	循環型経済への移行	<ul style="list-style-type: none"> <li>循環型経済に適合する部材やインフラの需要拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>マテリアルリサイクル／ケミカルリサイクル技術の開発、社会実装の推進</li> <li>バイオマス原料の投入    • LONGLIFEな住宅の提供</li> </ul>
+4°C シナリオ	デジタル市場の拡大	<ul style="list-style-type: none"> <li>カーボンニュートラル関連のデジタルソリューション(産業～社会)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>電流センサー／CO<sub>2</sub>センサー等の電子部品や、半導体／基板関連の電子材料事業の推進</li> </ul>
	風水害の甚大化	<ul style="list-style-type: none"> <li>災害に強い住宅ニーズの高まり</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>「ヘーベルハウス™」「ヘーベルメゾン™」の展開をはじめとする住まいづくり、街づくりでのレジリエンス強化</li> </ul>
	気温の上昇	<ul style="list-style-type: none"> <li>断熱性能へのニーズの高まり</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>断熱性能の高い断熱材や住宅の提供</li> </ul>
	熱中症／感染症拡大	<ul style="list-style-type: none"> <li>既存薬、新薬、クリティカルケア事業での需要拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>関連医薬品・医療機器の提供</li> </ul>

## リスク

「+1.5°C」シナリオでは、主としてカーボンニュートラル化に向けたカーボンプライシング等の政策による規制が強まるとともに、カーボンニュートラルに適した素材への需要シフトをリスクとして想定しています。さらに、循環型経済への移行加速やカーボンニュートラルな社会に向けた革新技術の登場による市場構造変化もリスクとして想定しています。

「+4°C」シナリオでは、主として酷暑・大雨・洪水等の物理リスクを想定しています。特に、風水害の甚大化により、当社グループの製造拠点の被災とその損害額を国内外の主要拠点についてリスク認識しています。

これらのリスクは濃淡がありながらも、今後の気候変動の中でいずれも発現しうるものと当社グループでは捉えており、リスク低減の取り組みを進めていきます。

リスク	重要な変化	主なリスク	主な取り組み
+1.5°C シナリオ	カーボンニュートラルな社会への移行	<ul style="list-style-type: none"> <li>規制強化によるコストアップ(製造、原材料)</li> <li>【試算】現在の当社グループGHG排出量(Scope1,2)にカーボンコストを乗じると、約550億円/年*3になります</li> <li>素材ニーズの変化(カーボンニュートラル要求、必要スペック)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>再生可能エネルギー等活用拡大</li> <li>エネルギー使用高効率化、革新的な工業プロセスの開発・実用化</li> <li>原材料のバイオマス化    • カーボンフットプリント把握による製品のカーボンニュートラルの加速</li> <li>経営資源配分の見直し(事業ポートフォリオ転換も含む)</li> </ul>
	市場構造の変化	<ul style="list-style-type: none"> <li>循環型経済への移行による既存市場の縮小</li> <li>代替技術の進展による既存市場の縮小</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>マテリアルリサイクル／ケミカルリサイクル技術の開発、社会実装推進    • バイオマス原料の投入</li> <li>経営資源配分の見直し(事業ポートフォリオ転換も含む)</li> </ul>
+4°C シナリオ	風水害の甚大化	<ul style="list-style-type: none"> <li>“物的”生産リスク</li> <li>工場やサプライヤーの被災による生産への影響</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>BCPの継続的見直し、事前対応強化(在庫水準見直し、複数購買・拠点化の検討等)</li> </ul>
	気温の上昇	<ul style="list-style-type: none"> <li>“人的”生産リスク</li> <li>建設現場での労働環境悪化、生産性悪化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>建設現場での熱中症対策の推進    • 住宅建設の工業化推進、IT技術活用</li> </ul>

\*1 ZEH、ZEH-M:高断熱化、省エネ、太陽光発電等の創エネにより、エネルギー消費量が正味(ネット)でゼロ以下となる住宅

\*2 カーボンフットプリント:製品の原料採掘から生産までのGHG排出量

\*3 当社グループ2022年度GHG排出量(Scope1, 2:速報値):368万t-CO<sub>2</sub>e。カーボンコストを、WE02022のNZEシナリオにおける2030年のCO<sub>2</sub>価格水準等を参考として、15,000円/t-CO<sub>2</sub>と置いた場合

## リスク管理

当社グループは気候変動リスクを「グループ重大リスク」の一つとして位置付け、重点的な管理を行っています。

当社グループは第三者保証を伴うGHG排出量実績を年1回把握し、目標への進捗状況と併せ、サステナビリティ推進委員会およびその分科会である地球環境対策推進委員会で共有し、今後の取り組みを議論・確認しています。

また、中期経営計画の策定や毎年の計画見直しの中でも、GHG排出量削減への取り組みなどを確認し、事業戦略や施策につなげています。さらに、四半期、月次でも関連する事項の把握を行っています。

設備投資においては、インターナルカーボンプライシングを考慮して採算性を評価し、実施を決定しています。なお、2023年7月、カーボンニュートラルに向けた行動を一段と推進するため、インターナルカーボンプライシングを10,000円/t-CO<sub>2</sub>から15,000円/t-CO<sub>2</sub>に引き上げました。

## 指標と目標

当社グループは以下の指標を、気候変動の機会・リスクに関係するものとして位置付けています。

	目標	指標の意味
GHG排出量*	2030年:30%以上の削減(2013年度比) 2050年:カーボンニュートラルの達成	
GHG排出量*/営業利益	(2022年度実績:0.29万t-CO <sub>2</sub> e/億円)	低下は炭素税リスクの低減を示します
ROIC	2030年近傍:10%以上 (2022年度実績:4.0%)	向上は変化対応力ある高収益事業体への進化を示します
GG10の営業利益	2030年近傍:70%以上構成 (2021年度実績:35%)	気候変動対策に貢献しうる関連事業の伸長を表します

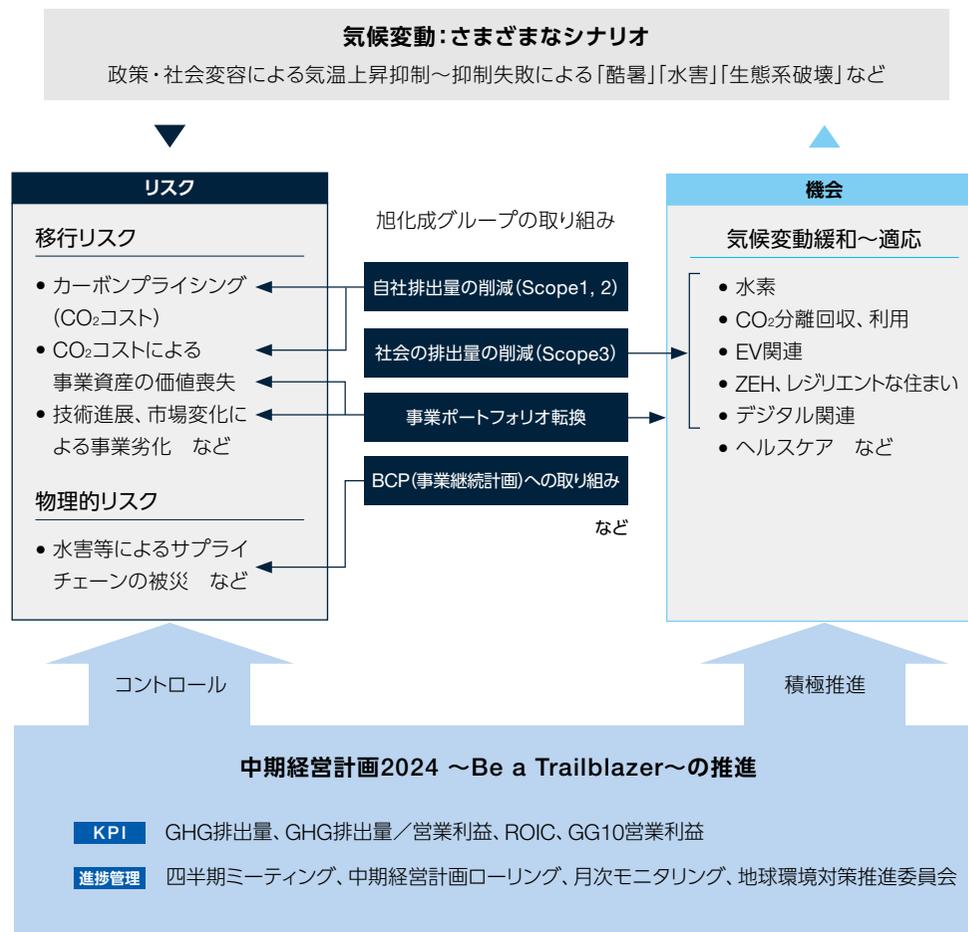
その他

インターナルカーボンプライシング(ICP)	15,000円/t-CO <sub>2</sub> で投資判断、表彰制度等に活用
役員報酬での気候変動課題の反映	「業績連動報酬」において、気候変動に関する取り組みを含む「サステナビリティ推進」達成度を反映

## セグメント別 国内・海外の温室効果ガスの排出量(ESGデータ)

\* 当社グループの事業活動に直接関わるGHG排出量であるScope1(自社によるGHGの直接排出)、Scope2(他社から供給された電気・熱・蒸気の使用に伴う間接排出)が対象

## 旭化成グループの気候変動対応の全体像



詳細はTCFD提言に基づく開示  をご覧ください。

## デジタルトランスフォーメーション (DX)

### Asahi Kasei DX Vision 2030

## デジタルの力で境界を越えてつながり、“すこやかな暮らし”と“笑顔のあふれる地球の未来”を共に創ります



旭化成グループは上記のAsahi Kasei DX Vision 2030を掲げ、開発・製造・マーケティングなど、各方面でDXを進めてきました。

デジタルはあくまで手段であり、変革を起こすためには、「人」「データ」「組織風土」の3つが重要であると考えています。「デジタル創造期」の2年目は、この3つの成功要因により一層注力し、DXの“X”である「変革」を加速していきます。そして、3領域にまたがる無形資産を最大活用し、新事業創出や既存事業の強化につながるよう、さらに強い全社横断の経営基盤づくりを目指していきます。

また、変革は旭化成グループの中だけでなく、サプライチェーンや競合他社なども含め、社外との連携を見据えた取り組みを続々と進めています。さらに、将来の産業を担う学生の皆さまや地域の皆さまへのデジタル教育支援も展開しています。

今後もさらに組織の壁、企業の壁、国境の壁を越えて、皆さまとデジタルの力で価値を共創していきたいと思えます。

取締役 兼 専務執行役員 兼 デジタル共創本部長  
デジタルトランスフォーメーション(DX)統括

久世 和資

### Asahi Kasei DX Vision 2030の達成に向けて

当社グループが持つ多様な無形資産を活用し、ビジネスモデルを変革させ価値創造をリードするものとして、デジタル技術の活用を積極的に推進しています。推進にあたっては、デジタル変革ロードマップを策定し、「デジタル導入期」「デジタル展開期」を経て、2022年度から「デジタル創造期」として、DXによる経営革新の実現に向けた取り組みを進めています。そして、グループ全従業員が当たり前前にデジタルを活用する「デジタルノーマル期」を目指していきます。なお、これまでの取り組みが評価され、経済産業省が東京証券取引所および独立行政法人情報処理推進機構 (IPA)と共同で選定する「DX銘柄」に2021年度から3年連続で選定され、経済産業省・厚生労働省・文部科学省の三省の共同著書「2023年版ものづくり白書」にも当社のDXの取り組みが掲載されました。



### DX推進体制の強化

グループ全体でDXを加速していくために、継続的なDX推進体制を強化しています。2021年4月には研究開発、生産・製造領域のDX推進やIT関連の組織を集約し、デジタル共創本部を設立しました。2022年4月には営業・マーケティング領域におけるDX推進組織、また、全社デジタル人財育成や経営の高度化・ビジネス変革のためのDX推進組織をそれぞれ一新し、事業領域の業務課題に合わせ、横断的な活動を実施しています。さらに、2023年1月には、デジタル人財育成のための組織を独立させ、全社員デジタル人財化計画、オープンバッジといった人財育成カリキュラムの運営など、デジタル基盤強化に向けた取り組みを加速しています。



## 01 デジタル基盤強化

グループ全従業員が当たり前にデジタル技術を活用する「デジタルノーマル期」を見据え、デジタル人財の育成・獲得の加速、アジャイル開発の浸透、データ活用促進など、デジタル基盤の強化を進めます。

### ■ デジタル人財の育成・獲得の加速

#### 全従業員を対象としたデジタル活用人財育成

「4万人デジタル人財化」の施策として、1から5のレベル別「旭化成DX Open Badgeプログラム」を2021年より開始しました。各レベルの修了者には、ブロックチェーンで管理されたデジタルバッジが発行され、メール署名やSNSなどにも活用されています。2023年3月末時点において、国内グループ全従業員のうち1万6千名が「デジタル技術・データの重要性を理解して活用できる」レベル3のバッジを取得しています。レベル3の9コースすべてを修了すると、「旭化成DX Open Badge Level 3 “9 Mastered”」のバッジが授与され、役員と“9 Mastered”の対談イベントが開催されるなど、グループ全体に向けたDX風土醸成の仕組みづくりも進んでいます。海外では、複数言語に対応したレベル1と2において4,000名以上がバッジを取得しています。また、社外活動の展開も加速し、宮崎県の高校で「旭化成DX Open Badgeプログラム」教育を実施するなど、今後も、組織、企業、国境の壁を越えた次世代のデジタル教育活動を推進していきます。



Level 1  
Knowledge  
新人向け



Level 2  
Skill  
過年度生



Level 3  
Experienced  
全員の  
期待到達点



Level 4  
Expert  
本格デジタル  
人財



Level 5  
Thought  
Leader  
変革リーダー

「4万人デジタル人財化」で目指すレベル

### ■ 現場密着型のデジタルプロフェッショナル人財育成

高度なデジタル技術とデータを活用し、事業課題の解決やビジネスモデル創出を可能とするデジタルプロフェッショナル人財の育成・獲得を加速します。研究開発領域のマテリアルズ・インフォマティクス(MI)人財、生産・製造領域のデータ活用人財(パワーユーザー)に加え、新たに開講した「旭化成DX Open Badgeプログラム」レベル4・5の受講完了者についてもデジタルプロフェッショナル人財として認定しており、2024年度末に2,500名という目標に向け、個々の成長の促進をさらに強化していきます。事業領域では、成長したデジタルプロフェッショナル人財が核となったコミュニティが形成され、さらなる人財育成が進み、すでに多くの現場課題の解決や、業務価値向上に向けた取り組みの成果を創出しています。

### ■ アジャイル開発の浸透

イノベーション創出やDXのためのアプローチ手法・支援プログラム「Asahi Kasei Garage」を実施しています。顧客視点で新しいユーザー経験を取り入れた「デザイン思考」や、さまざまなアイデアをデジタルでクイックに実装して構想を描いていく「アジャイル開発」を組み合わせ、当社グループの多様な事業領域における製品・ノウハウから、「業務革新」「ビジネスモデル革新」をテーマとして新しい価値・サービスを共創により生み出す活動を推進しています。

### ■ データ活用促進

グループの共有資産を誰もが容易に探索・連携・活用するためのデータマネジメント基盤「DEEP」を構築し、2022年4月より本稼働しました。グループ内のデータの可視化を行うことで、データ活用に至るまでのリードタイムの短縮や効率化、生産性向上を実現し、さらには、グループ内におけるデータガバナンスの整備、データ活用文化の醸成を目指していきます。すでに、自動車関連事業の販売データの集約やカーボンフットプリントの可視化、顧客へのデータ提供などが「DEEP」を介した取り組みにより進められています。また、研究開発活動で得られた情報を継続的にデータとして集約し、活用できるデジタルプラットフォーム(DPF)の構築も進み、今後はDEEPとDPFを連携し、さらなるデータ活用を推進していきます。また、現場におけるデータ活用事例の情報共有や社内コミュニティ活動も活発に実施され、デジタルノーマル期を支える風土が醸成されつつあります。

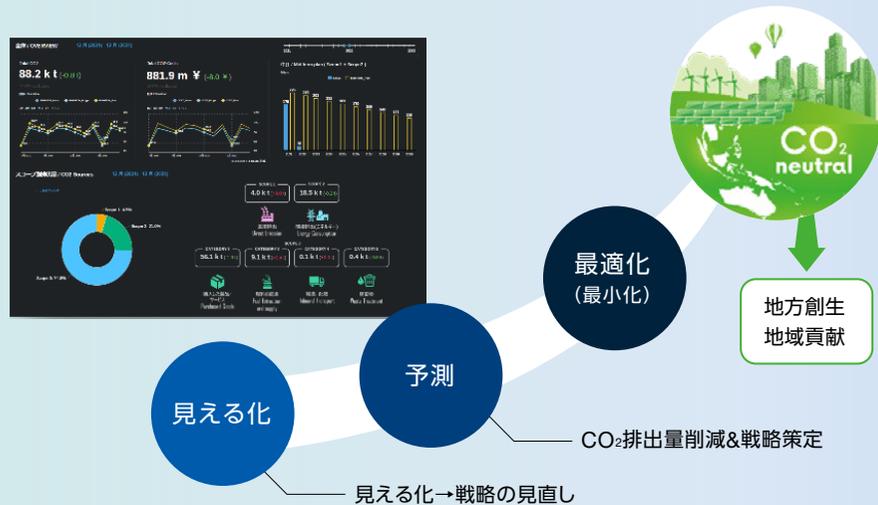
## 02 経営の高度化

データに基づく経営やサステナビリティ経営に向けたカーボンフットプリント(CFP)の見える化、R&Dの変革やスマートファクトリー化など、経営のスピードアップや開発効率の向上を実現していきます。

### DX事例

#### CFP算定のシステム化の推進

2050年のカーボンニュートラル実現に向けて、CO<sub>2</sub>排出量を可視化するためCFP算定のシステム化を推進しています。まずはマテリアル領域の主要製品を中心に製品ごとのCFP算定を進めており、サプライチェーンの脱炭素化に向けて一部顧客への情報提供を始めました。2023年度には全社標準CFP算定システムを構築し、排出量の可視化により得られた情報を戦略策定に活かします。



## 03 ビジネス変革

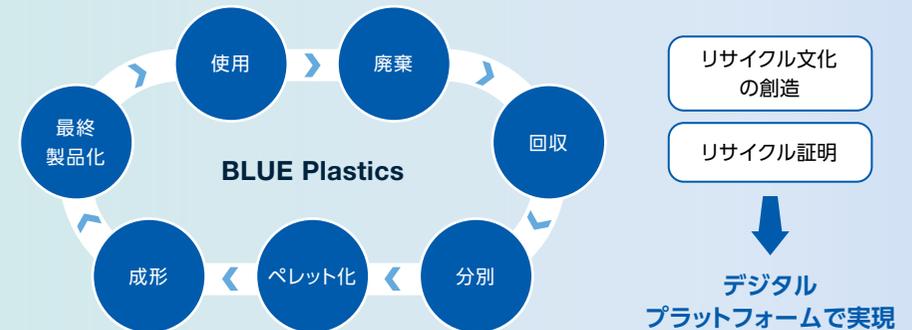
事業モデルの変革や新規事業の創出など、DXによるビジネス変革の観点から、中期経営計画において今後の成長を牽引する事業と位置付けるGG10等の成長に寄与していきます。

### DX事例

#### 業界を超えた資源循環プロジェクト「BLUE Plastics」実証実験開始

「BLUE Plastics」とは、ブロックチェーン技術を活用して再生プラスチックの資源循環を管理・可視化するプラットフォーム開発プロジェクトです。サーキュラーエコノミーの実現に向けて、リサイクルチェーンに関わるさまざまな企業や消費者が幅広く利用できるオープンなデジタルプラットフォームの開発を進めています。2022年度に実証実験を開始し、社会実装に向け、消費者の意識・行動変容を検証してきました。2023年度はさらにパートナー企業も増え、ペットボトルの回収から最終製品メーカーまで一貫した実証実験による検証を進めています。

今後も一連の取り組みを通じてデジタルプラットフォームによるトレーサビリティの価値を確認し、さらなるプラスチックの資源循環を推進していきます。



## 「人財」のトランスフォーメーション(PX)



従業員の自律的成長を後押し、  
多様な「個」が活躍できる  
基盤づくりを推進しています。

上席執行役員 人事担当、  
健康経営担当補佐

西川 知

す。これらは、当社グループが100年かけて培った誠実・挑戦・創造というグループバリュー、多様性、自由闊達な風土などの無形資産をさらに磨き、活かしきることでもあると私は考えており、さらなる変革を進めるには、グループ全体で改めてA-Spiritを呼び起こし、積極果敢に変化し挑戦し続ける人財の育成と組織力の強化を推進することが必須です。中期経営計画では、終身成長と共創力を柱として人財戦略を推進し、個の育成と組織力の強化につなげています。

終身成長とは、従業員一人ひとりが自律的にキャリアを描き、継続して学習・挑戦し、成長し続けることです。そのためにはリーダーが個人とチームの力を最大限引き出せるかどうか重要な鍵であり、マネジメント力を

当社グループは、1922年の創業から2022年に100周年を迎えるまでの間、事業ポートフォリオを大きく変革しながら成長し続けてきました。「持続可能な社会への貢献」と「持続的な企業価値向上」という、当社グループの目指す2つのサステナビリティの好循環を実現させるには、さらなる変革を推進する必要があります。

人財面から変革を後押しすべく、2021年度には、社長をプロジェクト長とした人財戦略プロジェクトを立ち上げ、2022年度からの中期経営計画に連動した人財戦略を策定しました。経営戦略・事業戦略と常に連動させるため、取締役が総務人事部門統括役員を務めていることに加え、人事担当役員である私も含めて社長との毎月のミーティングや各事業部門のトップとの定期ミーティングも行っています。事業ポートフォリオ転換を含む経営課題を人事課題に落とし込みつつ、多岐にわたる各事業固有の課題にも対応できるよう、全社共通施策と事業ごとの施策の両輪を回しています。

中期経営計画では、従業員に求める心構えとして、旭化成とアニマルスピリットの頭文字に由来するA-Spiritという言葉を掲げています。野心的な意欲、健全な危機感、迅速果断、進取の気風の4つを強く意識し、挑戦心旺盛な人財であるための指針としてすべての役員・従業員に浸透させてい

強化するための施策にも注力しています。共創力とは、当社グループの多様性を活かしてコラボレーションを推進することです。多様な技術や事業、人財を有機的につなげることで、当社グループならではの価値を創造できるという信念のもと、多様性を“広げる”“つなげる”という2つの視点で施策を精査し、推進しています。

主要KPIとして、3つの指標を掲げており、1つ目は高度専門職任命者数です。高度専門職とは社内外に通じる高い専門性で新事業創出や事業強化に積極的に関与する人財を指します。多様な事業で高度専門人財を育成することは、終身成長と共創力の両方の進展につながるから、育成に注力しています。2つ目は、当社グループ独自の成長行動指標です。一人ひとりが挑戦や成長につながる行動をどの程度取っているかを表しており、終身成長の状況を概観するのに適した指標と考え、活用しています。3つ目は、管理職の中でも特に指導的なポジションであるラインポストおよび高度専門職の女性比率です。多様な人財の活躍状況を測るKPIとして、2030年度にグループ全体で10%という目標を掲げています。女性に留まらず多様な人財が活躍し、共創力を発揮して価値を創造することを目指しています。

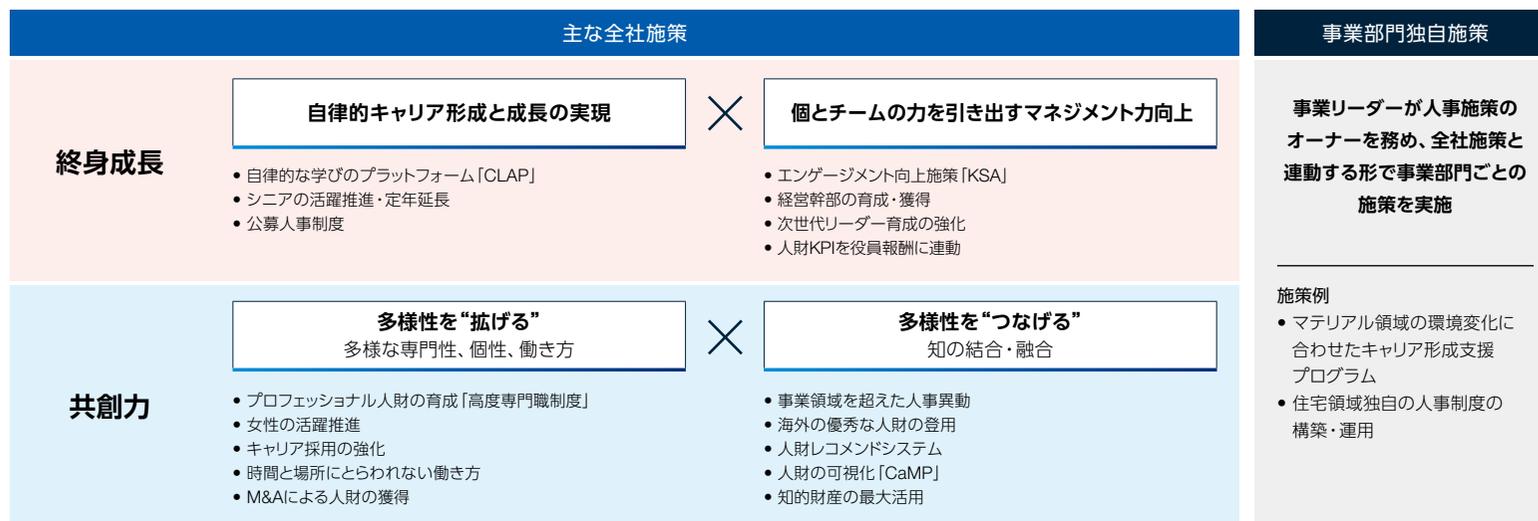
## 人財戦略に基づく施策の全体像

当社グループの価値創造に資する人財を育成するため、人財戦略に基づき終身成長と共創力の2つを高める施策を実施しています。終身成長については、新しい環境への挑戦と自律的なキャリア形成を促すため、公募人事制度の運用や各種キャリア教育等を行ってきました。2022年度には、従業員の主体的な挑戦や事業ポートフォリオ転換に伴うリスキリングを支援するため、オンライン学習プラットフォーム「CLAP (Co-Learning Adventure Place)」を導入しました。1万以上の社内外のコンテンツの中から、従業員が自分に必要な学習を自由に学べる仕組みで、若手からシニア人財までの学び直しを後押ししています。特にシニア人財に対しては、終身成長というコンセプトに違わず、60歳を超えても挑戦・成長し続ける人財を応援するため、2023年度に定年を65歳まで延長しました。マネジメント力の強化も重視しており、独自のエンゲージメント向上施策「KSA」にて各職場の活力や成長行動を可視化し、各ラインマネージャーが自組織の改善に取り組む土台を整えています。また、経営幹部に個別にコーチを付けて自身のマネジメント力向上に向けた取り組みを進めているほか、選抜された次世代リーダー候補を特別な育成プログラムの対象とするなど、経営層の終身成長も促進しています。

2022年度からは従業員に関する情報を一元管理するシステム「CaMP (Career Management Place)」を導入して人財の可視化を進め、ラインマネージャーが組織の改善に取り組むためのツールの一つとして活用を始めました。

共創力については、まず「多様性を“広げる”」という観点で、多様な専門性を持った人財を育成するための高度専門職制度や、女性の活躍推進施策を実施しているほか、在宅勤務制度やサテライトオフィスの整備も進め、業務や個々の状況に応じた多様な働き方ができる環境を整えています。事業強化や事業ポートフォリオ転換に必要な人財を確保するために、多様な経験を持つキャリア採用も強化しており、2022年度の実績は、キャリア入社328名、新卒入社267名と、新規採用者の半数以上をキャリア入社が占めています。また、海外M&A人財の幹部登用も行っています。「多様性を“つなげる”」という観点では、知の結合・融合を促すため事業領域を超えた人事異動を積極的に行っているほか、当社グループの中から必要な人財をピンポイントで検索する独自システムを構築し、各人財が有するさまざまな技術や事業に関する知見を相互に交流させる取り組みも進めています。

### 人財戦略の概要



当社グループは事業領域が多岐にわたっており、各事業の課題に沿った人事施策が実行されるよう、各事業のリーダーをオーナーとした人事施策も展開しています。特に住宅領域は業界標準の考え方を取り入れて、領域独自の施策を多く講じています。

当社グループが企業価値を向上させていくにはさらなる変革が欠かせません。数ある施策の中でも変革の加速に寄与する重点施策について、次ページ以降で説明します。

## 終身成長の強化施策

### ■ エンゲージメント向上施策「KSA」

KSAとは「活力と成長アセスメント」の頭文字を取ったもので、個人と組織の状態を可視化することで、従業員のワークエンゲージメントや挑戦・成長につながる行動を促し、PDCAを効果的に回す取り組みです。毎年1回サーベイを実施して組織ごとの結果を各ラインマネージャーにフィードバックし、各組織が当事者意識を持って課題解決に向けて取り組んでいます。KSAでは「上司部下関係・職場環境(組織の資源)」「活力(エンゲージメント)」「成長行動指標」の3つの指標を測定していますが、このうち「成長行動指標」をKPIとして注視しています。取り組みを開始した2020年度は3.65、2022年度には3.71と順調に推移しており、今後もより一層高めていきます(1~5の5段階評価)。

#### KSA(活力と成長アセスメント)によって測定できる項目

1 上司部下関係、職場環境 (組織の資源)	2 活力(エンゲージメント)	3 成長行動指標
<ul style="list-style-type: none"> <li>上司の働きかけ</li> <li>仕事を支える人間関係</li> <li>創意工夫の奨励</li> <li>多様性の尊重</li> <li>率直に発言できる職場 (心理的安全性)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>前向きな姿勢を維持する力(個人の資源)               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 自信、自己効力感</li> <li>- 逆境を乗り越える力</li> <li>- 目標への道筋を立てる力</li> <li>- 楽観性</li> </ul> </li> <li>仕事への高い意欲(ワーク・エンゲージメント)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>経験学習行動</li> <li>組織貢献行動</li> <li>問題解決・改善行動</li> <li>ジョブ・クラフティング</li> </ul>

#### 🗨️ KSAを活用した従業員の声

- “ 業務の優先順位を改めて見直し、工数削減に取り組んだ。それにより各人の業務負荷が下がり残業時数に明らかに改善が見られた。”
- “ 職長との意見交換会で挙げた課題の対応を進めた。第一に負担感解消のため、3交代の定員増およびキャリア採用での人財補充を実施。第二に、従業員が積極的にキャリアアップを目指す風土づくりの一環として、現場の従業員のキャリア目標の一つである職長に一部権限の移管を実施中。”
- “ 組織メンバーの声を踏まえ、事業部会議の参加者を「課長以上」から「係長クラス以上」に変更。2か月に1回若手から発表する機会を設定し、参画意識向上やスキルアップにつながる場として活用していく予定。”
- “ 自分たちの組織に対する理解がより深まり、今の良い職場風土を維持しようという、部門の団結につながった。”

### ■ リスキング支援施策「CLAP」

CLAPとはCo-Learning Adventure Placeの頭文字を取った当社グループ独自の学習プラットフォームで、1万以上の社内外のeラーニングコンテンツから、従業員が自分の専門性やキャリア形成に必要な学習を自由に選択できる仕組みです。この仕組みを活用し、各組織で必要なスキルの習得、環境変化や事業ポートフォリオ転換に伴うリスキングを支援しています。2022年12月の導入から2023年3月末までの間に対象者約19,000人の81%にあたる15,500人がCLAPを利用し、そのうち12,300人は一つ以上のコンテンツの学習を完了しており、すでに多くの従業員が自律的に学習しています。

CLAPの展開にあたっては、自律的な成長やキャリア形成のために一人ひとりが学び続けることに加え、「みんなで学ぶ」というコンセプトを取り入れており、社内の専門家から学ぶ、あるいは社員同士が学びを通じてつながる活動へと発展させていきます。



#### お勉強じゃない。冒険だ。ようこそ、CLAPへ。

CLAP(クラブ) Co-Learning Adventure Place  
「ともに学び、それを冒険のように楽しんでいる」という意味合いを込めて名付けました。CLAPの先には、たくさんの学びのコンテンツと、いろんな仲間とつながる仕組みがあります。

冒険の醍醐味は、未知の世界を知れること。  
ただし、その先に何を発見できるかは自分次第。  
学び方やつながり方は、それぞれでいい。  
でも、好奇心のアンテナがちょっとでも働いたら、自分の枠を飛び出してキャッチしに行こう。  
うまくいかなかったらいいじゃないか。その勇気が大切。  
「この人はいい冒険をしているなあ」と思ったら 拍手を送ろう。

「自分もこの人のようになりたいな」と思ったら声を掛けてつながろう。  
旭化成には、あなたが知らないかっこいい人がたくさんいる。  
CLAPは、あなたのもの。楽しんだもの勝ちです。

CLAPのコンセプト

#### 🗨️ CLAPを活用した従業員の声

- “ 2023年6月より、旭化成建材大阪支店の取り組みとして、「お・お・きに」活動を始めました。お=大阪、お=お互いに、きに=気に入ったものを紹介しようというテーマで、CLAPの動画メニューより、お気に入り動画を推薦し合う仕組みです。Microsoft Teamsを利用し、毎週月曜日に輪番制で推薦動画を紹介し合い、視聴した方は感想を書いています。この活動が、自ら学ぶ、みんなで学ぶことにつながっていただくと、支店メンバーで話し合っています。”



旭化成建材 大阪支店 パワーボード営業課  
甲斐 真

## ■ 定年延長に伴うシニア人財の活性化

従業員の終身成長を後押しするために、これまで60歳だった定年を2023年度から65歳に引き上げました。60歳を超えてもなお専門性を磨き、環境の変化に合わせて挑戦し続けるシニア人財の力をより一層引き出すべく、60歳に到達する従業員に対して自身の「Will」「Can」「Must」を改めて棚卸しし、60歳以降はその結果に沿った職務をマッチングしています。業務に意欲的に取り組み能力を存分に発揮できる環境に身を置くことで、本人の働きがいの向上はもとより、若手従業員への刺激につながることも期待しています。

## ■ 公募人事制度を活用し、自律的なキャリア形成を実現

当社グループは、2003年度から公募人事制度を取り入れており、毎年数十名の人が、自らの意思で部署を異動し、新たな環境に挑戦しています。公募人事制度による他部署への異動件数は近年増加傾向で、2021年度には53名、2022年度には67名となっています。今後も、従業員の終身成長に向けた自律的なキャリア形成と成長の実現を後押しする制度として、所属部署以外の業務を一定期間経験できる社内兼業の適用範囲を拡大するなど、さらに内容の充実を図ります。

## ■ 経営人財を育成してマネジメント力を強化

組織マネジメントの鍵となる部長層を対象とした研修プログラムを充実させています。プログラムは、マネジメントに関する集合研修やeラーニングをはじめ、対象者の行動を複数の視点で評価する360度フィードバック、部下との1対1の対話力を向上させる1on1講座、KSAの活用講座で構成されています。さらに2020年度からは個別のコーチングプログラムも取り入れており、2023年2月時点で、対象者680名のうち約200名が受講しています。

また、経営幹部の育成・獲得にも力を入れており、次世代リーダー候補者の成長を促す目的でコーチングを取り入れるとともに、リーダーシップやチームワークを強化するプログラムを実施しています。候補者は部長・事業部長層から選抜され、毎年数名がプログラムの受講を経てグループ役員\*に昇格しています。2023年4月時点でグループ役員\*の人数は36名であるのに対して候補人財数は76名となりました。今後も候補人財の確保はもとより、人財の質についてもより一層高いレベルを目指します。

\* 執行役員の中から当社グループ全体の企業価値向上に責任と権限を有する者として、取締役会決議に基づきグループ役員を任命しています。具体的には、旭化成(株)の上席執行役員以上およびそれに相当する事業会社の執行役員がこれにあたります。

## 旭化成グループの人財に関わる外部からの評価

### 人材版伊藤レポート2.0に実践事例として掲載

2022年5月に経済産業省が公表した「人的資本経営の実現に向けた検討会 報告書～人材版伊藤レポート2.0～」において、人的資本経営の取り組み方針を検討する際に参考になる事例として、当社グループの人財戦略が掲載されました。独自のエンゲージメント向上施策「KSA」や高度専門職制度が取り上げられています。

### HRX of The Year 2022にて優秀賞を受賞

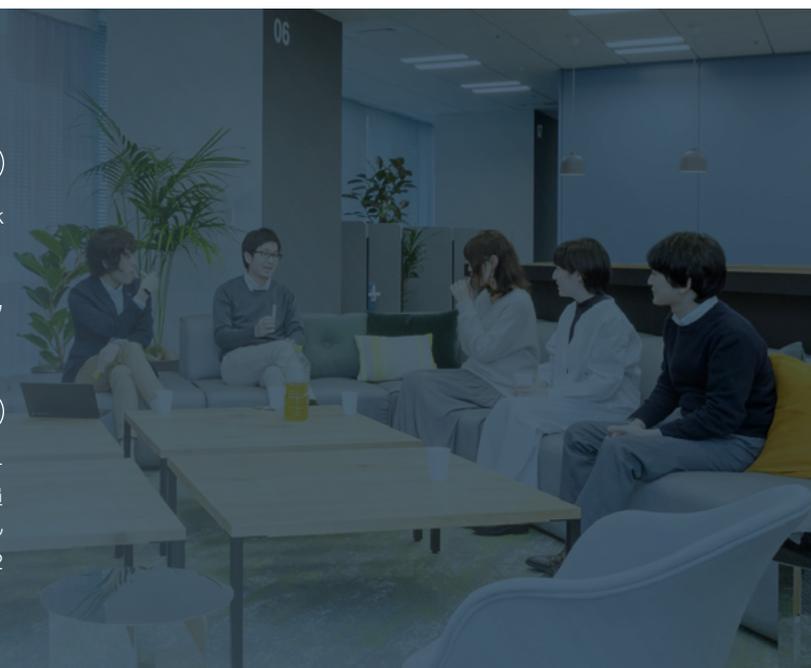
HRX of The Yearは、日本企業における人事変革の推進を目的にHRエグゼクティブコンソーシアムが主催する、人事領域における斬新な取り組みを行った企業を表彰するアワードです。2022年12月に第一回目の表彰が行われ、当社グループのデジタル人財育成制度が優秀賞を受賞しました。

### 社員クチコミサイト「OpenWork」

企業に関する社員のクチコミ情報を提供するサイトであるOpenWorkが、投稿されたクチコミをもとに独自に集計したランキングにおいて、2021年度は働きがいのある企業ランキングで8位、2022年度は化学、石油、ガラス、セラミック業界内の総合評価ランキングで1位にランクインしました。

### LinkedIn「今、働きたい会社」トップ25にランクイン

米国発のキャリア特化型SNSであるLinkedInは、収集しているユーザーのプロファイル情報をもとにデータを抽出して独自に分析し、社員をより成長させてくれる魅力的な会社を25社、TOP COMPANIESとして順位付けしています。当社グループは、2023年度のランキングで22位、日系企業に限定すると7位にランクインしました。



## 共創力の強化施策

### 高度専門職制度の拡充によるプロフェッショナル人財の育成強化

新事業創出や事業強化を加速させるには、技術、マーケティング、営業、製造、環境安全、知的財産など、従業員のさまざまな力を結集する必要があり、各分野の専門家を多く育成・獲得することは、企業価値向上のための要です。高度専門職制度は、新事業創出や事業強化に積極的に関与し、貢献が期待できる人財に対して適切な育成と処遇を行い、社内外に通用する専門性の高い人財の確保につなげる仕組みです。自身の専門性を深化・発揮するのみならず、後進の育成も就任者の重要な役割の一つとして位置付け、組織力の向上にもつなげています。人数をKPIとして注視しており、制度を見直した2016年度には90名だった高度専門人財は2022年度時点で294名と順調に増加しました。2022年度からの中期経営計画では2024年度目標を300名としていましたが、直近の増加ペースを踏まえ、目標を360名に引き上げました。次の成長事業として掲げるGG10をはじめとするあらゆる事業において、技術の進化を牽引するだけでなく、当社グループの豊富な知的財産や人財の共創をリードし、事業の拡大や新事業創出に貢献しています。

#### 高度専門職の区分と役割

区分		役割
<b>エグゼクティブフェロー</b> (執行役員相当処遇) 新しい技術領域を創出した、あるいは技術領域を著しく拡大した実績を持つ者	<b>シニアフェロー</b> (理事～執行役員相当処遇) 定年到達後の任期満了に伴いエグゼクティブフェロー、プリンシパルエキスパートを退任した後も引き続き右記役割を担うと期待される者	① トップ専門職として技術や専門性を深耕・発展させて新事業創出や事業強化に積極的に参画・貢献する ② 当該領域の人財育成を行う
<b>プリンシパルエキスパート</b> (理事もしくは上席理事相当処遇) 各技術領域におけるトップ技術者		
<b>リードエキスパート</b> プリンシパルエキスパートに次ぐ専門職(プリンシパルエキスパートの候補者)		技術や専門性を深耕・発展させて新事業創出や事業強化に積極的に参画・貢献する
<b>エキスパート</b> リードエキスパートに次ぐ専門職(リードエキスパートの候補者)		



#### 高度専門職に任命された従業員の声



“ 医薬品ライセンス提携の専門性をもとに、国内外のパートナーとの提携を実現することで、グローバルスペシャリティファーマの成長に貢献します。 ”

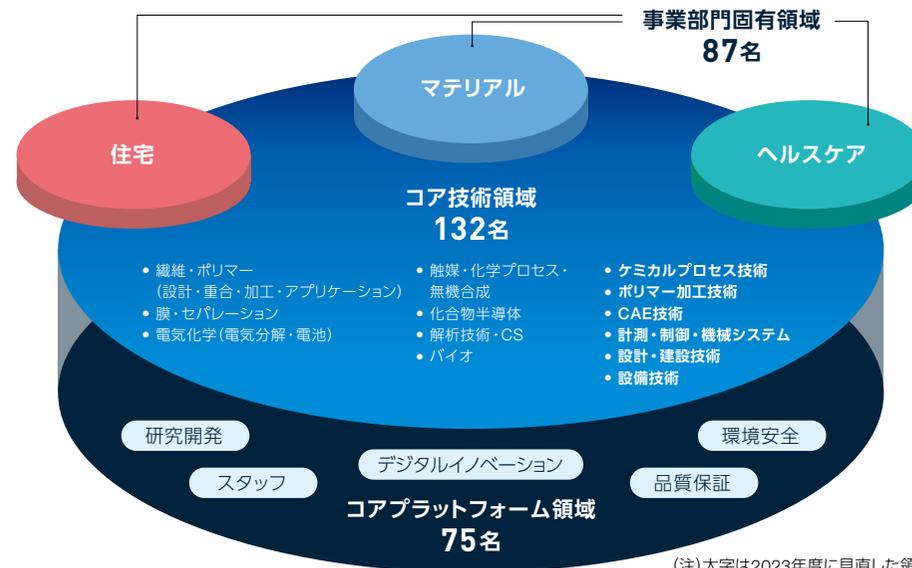
旭化成ファーマ 医薬事業統括本部  
 プリンシパルエキスパート **横田 和子**

“ カーボンニュートラルな社会の実現と企業価値の持続的な向上に貢献するために、水電解を中心とする水素関連の革新的な技術開発を牽引します。 ”

環境ソリューション事業本部  
 グリーンソリューションプロジェクト クリーンエネルギープロジェクト  
 リードエキスパート **内野 陽介**



#### 高度専門職の対象となる領域 (2023年度)



## ■ DE&I(ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン)

急激に変化する事業環境に対応し継続的に新たな価値を生み出していくためには、人財の多様性を活かし、ともにビジネスを創り出していく「共創力」が不可欠です。そのため、当社グループではDE&Iを経営戦略の一つとして位置付け、多様な人財が働きやすく、かつ働きがいのある環境の実現に向けて、制度の構築や拡充、支援を進めています。

### 女性活躍推進

女性社員が出産・育児等のライフイベントを経て活躍することを支援する産育休前セミナー・育児休業復職支援セミナーを実施するとともに、女性管理職のキャリア形成を支援するメンタープログラムなどさまざまな取り組みを行ってきた結果、1994年に3名だった女性管理職は現在309名に増加しています(2023年6月1日現在)。また、経営層においても、女性の取締役は2名、監査役は1名、執行役員は2名となっています。

2022年度からはKPIとして、管理職の中でも特に指導的役割を果たすポジション(ラインポストおよび高度専門職)の女性比率を2030年度に10%まで増やすという目標を掲げました(2022年度実績3.8%)。またその比率を役員報酬にも連動させており、2024年度に5.0%を目標としています。

これを達成するため、トップをはじめ推進組織であるダイバーシティ推進室と各事業部門が一体となり、部門ごとの課題に即した具体的な取り組みを実施しています。経営トップのコミットメントとリーダーシップで各現場での活動を強力に後押ししつつ、併せて、「管理職の長時間労働」や「男女の基幹的職務の経験差」という共通課題に対応すべく体制の強化も行っています。

### すべての意欲ある人財の活躍を支援する環境づくり

当社グループでは従業員の個々の事情に対応し、それぞれの人財が十分に能力を発揮し活躍できる環境づくりのための支援策を幅広く展開しています。例えば、病気療養からの円滑な業務復帰を支援する「リハビリ勤務制度」や病気の治療と仕事を両立させるための「治療のための通院時間確保制度」、またグローバル化の進展に伴う「配偶者海外転勤時同行休職制度」など多様な制度を導入し、誰もが働きやすい環境づくりに取り組んでいます。

女性・外国人・キャリア入社者の中核ポジションへの登用に関してはコーポレート・ガバナンスに関する報告書にも記載しているほか、障がい者雇用に関する取り組みや各種データ類は[サステナビリティレポート](#)を参照ください。

## ■ 事業領域を超えた人事異動と人財の可視化による共創の促進

当社グループでは事業領域を超えた人事異動を積極的に行い、多様な事業での経験を通じて、広い視野と高い視座を持った人財を育成しています。多様な事業での経験を持つ人財の育成が事業拡大につながった例として、住宅事業の海外展開が挙げられます。海外展開の経験が豊富なヘルスケア領域の人財やM&Aのノウハウなどを活用することで、スピーディに海外進出ができました。海外事業の拡大によって住宅事業の業績は伸び、キャッシュ創出力も高まっています。まさに当社グループの強みである多様な事業や技術などの豊富な無形資産を最大限に活用するための施策であり、今後もより一層推進していきます。

2022年度には人財の可視化を促進すべく、CaMPを導入しました。Career Management Placeの頭文字を取った通称で、従業員のキャリアについての考え方や専門性、経験値などの情報をデータ化し一元管理する仕組みです。必要な人財情報を集約し、適正な人財の配置や人財育成をはじめとした効率的な成長支援につなげ、共創を加速させます。

### ■ 海外人財の登用

当社グループの海外売上高比率の高まりに伴い、海外従業員比率は2023年3月末時点で4割強を占めています。海外拠点の主要なポジションへの外国籍および現地採用の人財の登用を拡大し、その中でも優秀な人財は各事業に留めず、グループ全体に貢献する人財へと育成しています。一例として、2022年度からの中期経営計画を検討する際、米国・欧州・中国・日本の次世代リーダークラスで2030年の当社グループのあるべき姿について議論を実施し、その中でなされた提言が、中期経営計画のコンセプトである“Be a Trailblazer”のもとになりました。また、海外M&Aにより当社グループの一員になった優秀な人財も積極的に執行役員として登用し、グループ経営への参画を進めています。なお、2023年3月末時点の当社の外国人執行役員は7名です。



#### 海外従業員の声

“ 私のCrystal IS(2011年に旭化成グループに参画)からCVCへの異動は、旭化成の挑戦心の象徴です。これまでの知見とグループのネットワークを活用して、旭化成の事業ポートフォリオ変革と「Be a Trailblazer」の実現に貢献します。”

Corporate Venture Capital, Asahi Kasei America, Inc.

Jeff Chen



## 健康経営



旭化成グループは、従業員と家族の健康を基盤とし、活力ある人財・職場づくりに取り組みます。

取締役 兼 常務執行役員  
健康経営担当

川瀬 正嗣

当社グループでは、従業員と家族の健康保持・増進を経営の重要課題として捉え、2020年度に「旭化成グループ健康経営宣言」を発表しました。2021年度からは健康経営をグループで一体的に推進できる体制を整備し、従業員が心身ともに健康で活躍できる環境を整備しています。

在宅勤務の普及等、就労環境が急速に変化する今、メンタルヘルスを原因とする休業者が社会全体として増加傾向にあります。当社健康経営においてもその対策を最重要課題と捉え、メンタルヘルス不調による休業者率を取締役の報酬要素の一部としました。従業員の心身の健康保持・増進は、生産性向上や組織の活性化をもたらし、結果的に企業価値向上へつながることが期待されます。

企業価値の持続的向上には、人財がすべてです。従業員だけでなくその家族も対象に、健康面や私生活における不安・負担を軽減できるようサポートを強化し、従業員一人ひとりが心身ともに健康で生き生きと働くことができる環境づくりを目指します。

### 健康経営の全体像

持続可能な社会への貢献・持続的な企業価値向上



従業員と家族の心身の健康保持・増進

### 健康経営優良法人2023～ホワイト500～\*1に認定されました

当社グループでは、健康経営の目的である「一人ひとりの活躍・成長」「働きがい・生きがい向上」「活気あふれる強い組織風土づくり」に向けて、メンタルヘルス不調、生活習慣病関連疾患、がん、喫煙、睡眠への対策として、各施策・活動に積極的に取り組んでいます。

こうした取り組みが評価され、2022年度には「健康経営優良法人2023～ホワイト500～」に初めて認定されました。

\*1「健康経営優良法人認定制度」とは、地域の健康課題に即した取り組みや日本健康会議が進める健康増進の取り組みをもとに、特に優良な健康経営を実践している法人等を顕彰するもの。そのうち、大規模法人部門で認定を受けた法人の上位500社が「ホワイト500」と認定されます。



### 健康経営目標

従業員の休業日数の削減を進めると同時に、個人と組織の活性化を進めていきます。また、生産性向上の観点から重要な指標と言われる「睡眠」の質・量の向上にも取り組んでいることが特徴です。

### 全社目標/KPI項目

項目	実績				目標	
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
メンタルヘルス不調による休業者率(%)	0.91	0.98	1.00	1.07	0.80	0.64
生活習慣病重症者率(%)	11.0	11.0	10.7	10.7	8.9	7.7
メタボリックシンドローム該当者率(%)	11.1	11.4	11.1	10.7	8.9	7.8
がん1件当たりの休業日数(日)	79.2	68.1	87.5	88.6	67.3	67.3
喫煙率(%)	25.8	24.7	23.5	22.5	18.5	15.5
睡眠KPI*2(%)	32.4	28.5	27.2	28.0	24.2	22.7

\*2 睡眠で休養が十分に取れていない者の割合

## 重点施策

### メンタルヘルス対策

従来より実施しているラインでのケアに加えて、ストレスやメンタルヘルス不調への対処方法への理解を促すため、関連する研修を実施・強化しています。自身のストレスやメンタル不調に早期に気づき、自分自身で対処することを可能にするため、2023年5月に「メンタルヘルセルフケア教育」をグループ全従業員に実施しました。

さらに当社グループでは、ワークエンゲージメントの重要要素である「熱意」「没頭」「活力」の状況を詳細に分析・可視化することができる「KSA(活力と成長アセスメント)」を2020年度より導入し、毎年7月にストレスチェックと併せて実施しています。現在、さらなる「個人と組織の活性化」に向け、各職場では両調査の分析結果を総合的に活用し、従業員同士が対話を行うなど、ワークエンゲージメントの向上に取り組んでいます。

### 生活習慣病対策

#### 特定保健指導とスリムアップチャレンジ

従業員の生活習慣病の予防および対策を推進しています。2022年度より、メタボリックシンドロームと診断を受けた従業員は特定保健指導を受けることを原則必須とすることを明文化しました。また、メタボリックシンドローム予備軍へも、スリムアップチャレンジとしてプログラムを提供しています。



従業員向けヨガ教室

### 運動機会の創出

製造拠点ごとに、ウォーキングイベントなどを開催するほか、体力測定会を毎年開催し経年変化を確認するイベントを実施しています。また、誰でもどこでも簡単にできるエクササイズ動画を従業員専用ウェブサイトに掲載し、運動のきっかけづくりをしています。

## がん

### がん予防と両立支援に関する全社eラーニングを実施

従業員のがんに対する正しい知識の習得を促し、がんの予防につながる生活習慣の改善や早期発見・早期治療のためのがん検診受診率向上を図るため、全社一斉教育を実施します。

### がん検診受診奨励

定期健診・人間ドックにおいて、がん検診を奨励し、費用を補助しています。その他、がんに罹患した際、治療を支援する制度や復職時に働きやすい社内制度があることを、従業員へ周知しています。

こうした取り組みが評価され、2022年度には「がんアライアワード2022 シルバー」に認定されました。



### 喫煙

#### グループ禁煙方針

喫煙者の禁煙をサポートするとともに、従業員の望まない受動喫煙を防止することを基本的な考え方として掲げ、2024年4月より就業時間内全面禁煙(屋内喫煙所廃止は努力目標)、2025年4月より敷地内全面禁煙、宴席中禁煙に段階的に移行します。従業員の禁煙をサポートすべく、従来当社の健康保険組合が実施する禁煙チャレンジ企画に加え、喫煙者に対する禁煙セミナー等のイベントを開催しています。

### 睡眠

睡眠の質を改善し、仕事や普段の生活レベルの向上を目的に、睡眠アンケートを実施したのち不眠の重症者を抽出し、希望者を対象に睡眠改善プログラムのトライアルを実施しました。プログラムの満足度は高く、睡眠の質の改善にも一定の効果が得られたため、今後は全社展開を検討します。また、睡眠に関するリテラシーを高めることを目的に、オンラインセミナーを実施しています。

なお、KPI達成に向けたこれらの施策が有効に機能しているかを検証するために、その効果を計測するサブKPIの設定を検討しています。

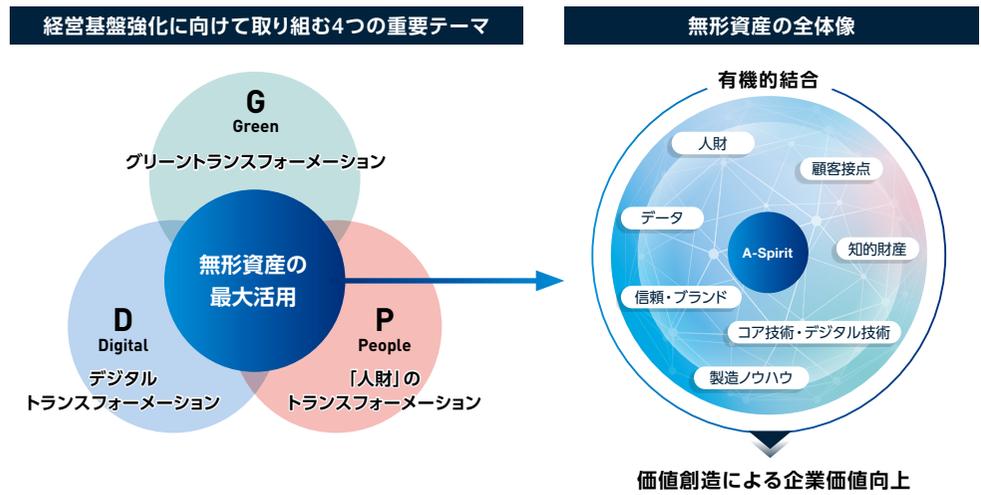
### 2025年度以降に向けた中長期的な構え



# 無形資産の最大活用

## ■ 無形資産の活用指針

中期経営計画では、経営基盤強化に向けて取り組む重要テーマの一つに無形資産の最大活用を掲げています。当社グループでは、無形資産を重要な経営資源と捉え、無形資産の有機的結合を通して、企業価値向上を目指しています。



## ■ 知財・無形資産の価値最大化に向けた活用

知財・無形資産の価値を最大化するために、当社グループでは、知財権を「権利的側面」と「情動的側面」の2つの観点から活用しています。前者では、特許権を取得し独占排他権として活用することで、他社による模倣から当社グループの事業を保護したり、他社に知財ライセンスを供与してロイヤリティ収入を得たりしています。後者では、公開されている知財情報を分析することで、産業の動向や他社の知財戦略・事業戦略を推定し、当社グループの事業戦略・経営戦略を発展させることに活用しています。

1 権利的側面	特許権=独占排他権という非常に強力な権利 (参入障壁の形成、ライセンスによるマネタイズ等が可能)	権利の活用
2 情動的側面	最大の技術情報であり、他社の戦略情報が入手可能	情報の活用 (IPランドスケープ)

### 1 権利的側面 「テリボン®(凍結乾燥製剤)」の独占販売期間の延長

「テリボン®(凍結乾燥製剤)」は再審査期間が2017年に終了し、後発品の参入による売上激減が予想されていました。このリスクに対し、在宅での自己注射を可能とする新剤形である「テリボン®オートインジェクター」を上市するとともに、特許群によるテリボン事業の保護に努めてきました。具体的には、骨折の危険性の高い患者への投与という薬剤の特徴を規定した用法用量特許や品質を向上するための特徴を謳った特許等で、多面的に保護した結果、「テリボン®(凍結乾燥製剤)」の独占販売期間の実質的な延長に成功し、売上を維持しました。

さらに、2023年9月には、旭化成ファーマの製法特許に基づく特許権侵害差止の仮処分命令申立事件において、「テリボン®(凍結乾燥製剤)」の後発品に対し、製造、販売および販売の申出をしてはならないとの仮処分命令が発出されました。

### 2 情動的側面 同業他社との不織布事業統合検討

当社グループは、無形資産を新たな事業創出だけでなく、既存事業の強化や構造転換にも活用しています。スパンボンド不織布事業の共同事業会社設立の意思決定の際には、IPランドスケープを活用しました。右図が当社グループと同業他社の特許の俯瞰図です。両社間に技術的なシナジーが存在することを客観的に示し、さらに統合した場合の、競合他社に対する優位性のシミュレーションを行い、勝ち筋を見出しました。このようなアプローチにより、当社グループは戦略的な判断を行い、不織布事業の成長を追求できる構造転換を実現しました。

The visualization shows overlapping patent clusters for '同業他社' (Competitor) and '旭化成' (Asahi Kasei). A callout indicates: '技術シナジーが期待できる領域の一つとして不織布領域を抽出' (Non-woven fabric area is extracted as one of the areas where technical synergy is expected).

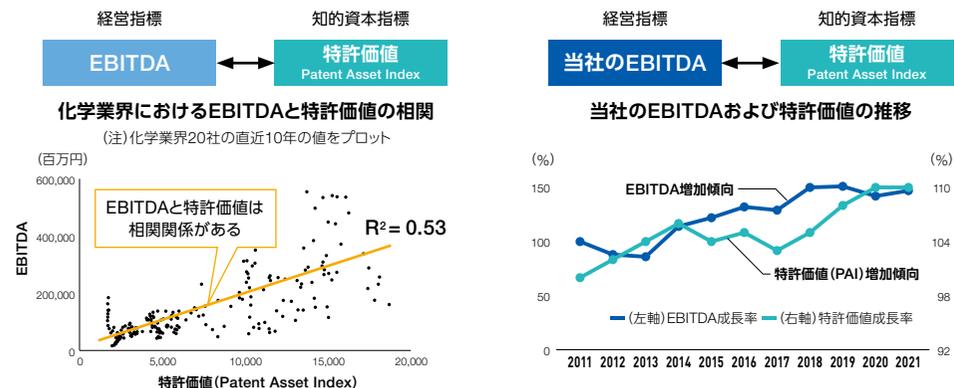
### 2 情動的側面 自動車メーカーとのコミュニケーション強化

オートモティブ領域では、当社グループの技術と自動車メーカーの技術との関係性を、IPランドスケープを用いて可視化することで、自動車メーカーとのビジネスコミュニケーションを活性化させています。当社グループと自動車メーカーとの共通領域や、サステナビリティの実現に向けた共創を、IPランドスケープを活用し客観的に示すことで、当社製品の商談の契機を得ることに成功しています。

The visualization highlights shared patent areas between '自動車メーカー' (Automotive Manufacturer) and '旭化成' (Asahi Kasei). Key areas include 'Structure (Space Design)', 'Sensor', 'Battery', and 'Plastic (material)'. A legend identifies the colors: blue for automotive manufacturers, green for Asahi Kasei, and red for carbon-neutral/automotive-related patents.

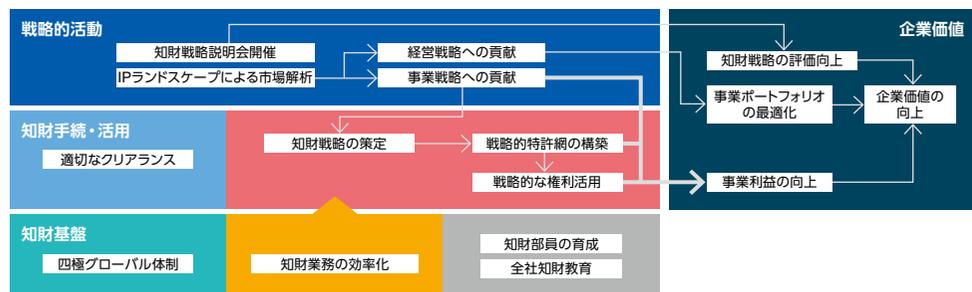
## ■ 知財活動による企業価値向上ストーリーの構築

2022年度、当社グループでは、知財活動による経営・事業貢献を可視化する試みとして、経営指標と知財・無形資産指標の相関分析を行いました。各種経営指標(売上高、利益、利益率、ROIC等)と各種知的資本指標(特許件数、外国出願件数、被引用特許件数、各種特許スコア等)の相関関係を確認した結果、化学業界において、EBITDAと特許価値の間には相関関係が認められました。



2023年度は、当社グループの知財施策(投資・活用)と経営指標には相関があるという仮説のもと、知財施策を企業価値へつなげる具体的な道筋(企業価値向上ストーリー)を検討しました。

当社グループの知財施策は、「知財基盤」「戦略的活動」および「知財手続・活用」に整理され、「知財基盤」によって支えられている「戦略的活動」および「知財手続・活用」が「事業ポートフォリオの最適化」や「事業利益の向上」等を通じて、企業価値の向上へつなげるというストーリーに至りました。**知的財産報告書2023年**<sup>①</sup>では、当社グループの3事業領域における企業価値向上ストーリーを報告しています。



なお、内閣府による「知財・無形資産ガバナンスガイドライン Ver.2.0」では、企業における知財・無形資産の投資・活用が、コーポレートレベルの経営指標とどのように紐付けられるか、その貢献を明らかにすることを求めており、当社グループの企業価値向上ストーリーはガイドラインの要求に応えるものとなっています。

## ■ 企業価値向上ストーリーの妥当性の検証

左記の企業価値向上ストーリーを構成する要素間の相関関係について、社外専門家の協力のもとで客観的・定量的な検証を行っています。ある事業では「知財手続・活用(特許スコア)」と「当該事業の売上高」の間に有意な相関関係があることを確認し、ストーリーの確からしさを検証しています。

## ■ 企業価値向上ストーリーに沿ったKPIの例

企業価値向上ストーリーに沿った知財活動を推進し、企業価値向上を図っています。経営・事業貢献に結実する知財活動の推進度合いを検証する手段の一つとしてKPIを設定しています。このKPIは、特に財務指標と密接につながる知財活動に着眼し設定しています。定期的にKPIの最適化、また達成度合いも確認しながら知財活動を推進し、さらなる企業価値の向上を追求し続けます。

## IPランドスケープによる経営／事業戦略への貢献度

企業価値向上に密接につながる知財活動の一つである、IPランドスケープによる経営・事業戦略への貢献について、KPIを設定しています。IPランドスケープの貢献度を、量、質、そして生産性の3つの必要不可欠な要素に着眼して測っています。具体的には、量はIPランドスケープの実施件数を示し、質はリポート<sup>\*1</sup>率とアクション<sup>\*2</sup>率で評価し、生産性は一人当たりのIPランドスケープ実施件数で算出しています。質の観点も取り入れることにより、事業活動引いては企業活動への貢献度をよりの確に表す指標となっています。2025年度には、2022年度比2倍以上を目指しています。このKPIの目標達成により、企業価値の向上を目指します。

\*1 同じ組織からのIPランドスケープ依頼

\*2 IPランドスケープの結果が、依頼組織の経営・事業・開発面において、何らかの意思決定・実行につながったケース

