

AsahiKASEI

サステナビリティ 説明会

2023年1月20日

代表取締役社長 工藤 幸四郎

目次

- 1 **サステナビリティとGreen/Digital/People**
- 2 **Green** グリーントランスフォーメーション
- 3 **People** 「人財」のトランスフォーメーション
- 4 **リスクマネジメント**



1 サステナビリティと Green/Digital/People

この1年での主な変化

ロシア・ウクライナ情勢

国際社会の分断加速、
地政学リスクの高まり

インフレ、金利上昇、
株価低迷、円安

経済対策 (EU、米国、日本ほか)

COVID-19からの
経済活動再開

東証プライム市場
スタート

旭化成
新中計スタート
(100周年)

目指すこと

グループミッション

私たち旭化成グループは、世界の人びとの“いのち”と“くらし”に貢献します

旭化成が目指す2つの「サステナビリティ」の好循環

持続可能な社会への貢献
グループビジョンの実現

持続的な企業価値向上

グループバリューの実践

G
Green
グリーントランスフォーメーション

D
Digital
デジタル
トランスフォーメーション

P
People
「人財」の
トランスフォーメーション



無形資産の
最大活用



リスク・マネジメントの強化



2 Green

グリーントランスフォーメーション

当社グループの気候変動への取り組みの全体像



* Growth Gears 10 : 次の成長を牽引する10の事業

リスク リスクのコントロール

移行 リスク

脱炭素化

市場構造の変化

- カーボンニュートラルに向けた行動
- リサイクル技術の開発、社会実装推進
- バイオマス原料の活用
- 経営資源配分の最適化

物理的 リスク

風水害の甚大化

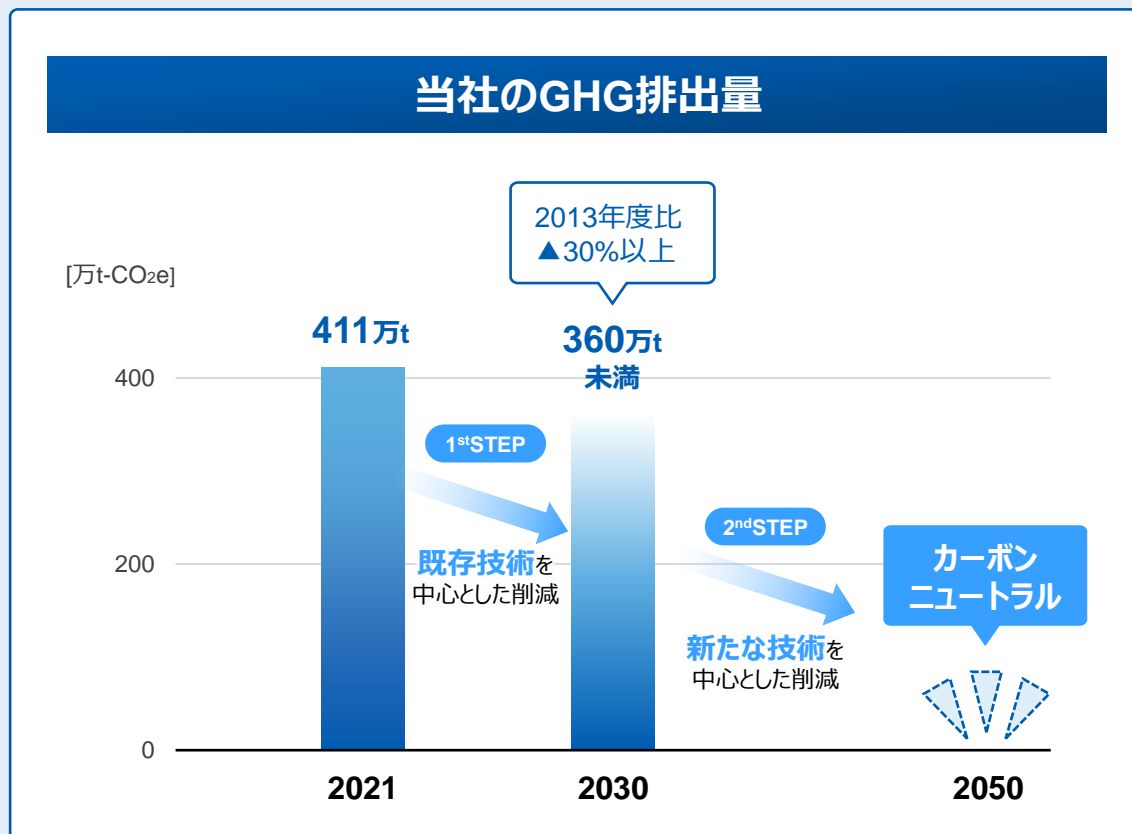
気温の上昇

- 製造拠点、サプライチェーンへの対策
- 作業環境の改善

機会の獲得

リスク カーボンニュートラルに向けた行動

中期経営計画2024に基づき、カーボンニュートラルに向けた取り組みを進行中



取り組み状況

- GHG削減策洗い出し → 具体化検討、可能性追求
 - ・ 自家発電の低炭素化
(脱石炭、水素・アンモニア・CO₂フリーメタンの活用等)
 - ・ プロセス革新
 - ・ CCUS
- 2030年、2050年目標達成へのシナリオ作成、コスト試算
- カーボンプライシングに基づく事業評価
- 他社との協業可能性検討

等

リスク CFP* 算定/システム化の推進

* Carbon Footprint of Products : 製品毎のGHG排出量

市場ニーズの高い事業からCFP算定中 + 全社標準版CFP算定システム構築 (2023年度稼働開始予定)

背景

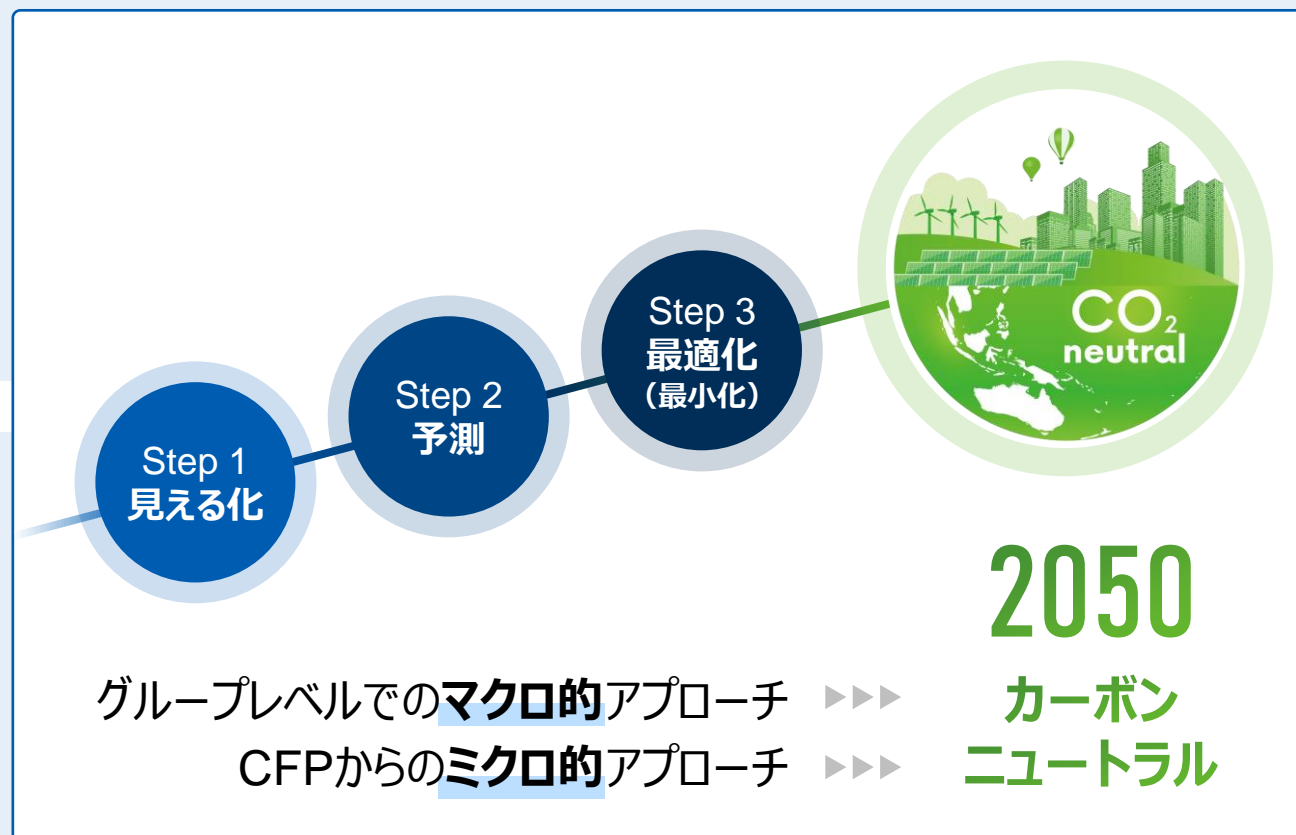
1. 社会全体のカーボンニュートラルへのニーズ
2. 当社製品のGHG競争力の把握と強化
3. CO₂削減のベースとしての見える化

今後の方向性

CFP見える化による削減ポイントの明確化



削減に向けた行動を加速



機会

機会の獲得

リスクのコントロール

価値提供分野	次の成長を牽引する事業 10のGrowth Gears (GG10)	気候変動シナリオとの関連性*1		気候変動に関する機会		
		+4°Cシナリオ	+1.5°Cシナリオ			
Environment & Energy	水素関連	○	◎	緩和	クリーンエネルギー	
	CO ₂ ケミストリー	○	◎	緩和	カーボンリサイクル	
	蓄エネルギー	○	◎	緩和	クリーンエネルギー	
Mobility	自動車内装材	○	○			
Life Material	デジタル関連ソリューション	○	◎	緩和	IT、センシング、EV等	
Home & Living	北米・豪州住宅	○				
	環境配慮型住宅・建材	◎	◎	適応	強靱性、高断熱	緩和
Health Care	クリティカルケア	◎	○	適応	救命救急	
	グローバルスペシャリティファーマ	○				
	バイオプロセス	○	○			

*1 : IPCC第6次評価報告書とWEO2021で直接的に言及される等、関係性が強いと判断したもの

*2 : ZEH (Net Zero Energy House) : 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

機会

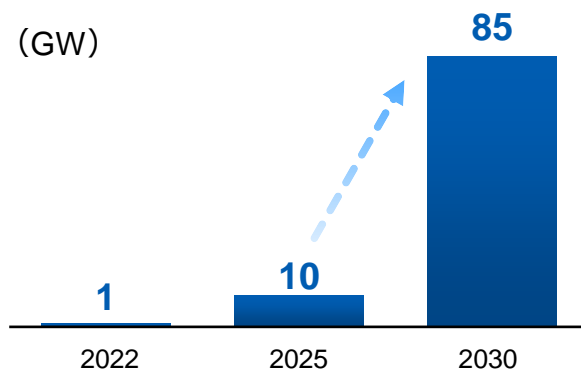
水素市場状況

水素市場は大きく拡大する見込み（課題も顕在化）
水素社会の実現に向け、各国・地域での支援が拡大

水素市場 予測

年間 水電解槽 導入量 (GW)

水電解槽導入量は
2025年以降急激に拡大する



Source: BloombergNEF Global Electrolyzer Outlook 2030

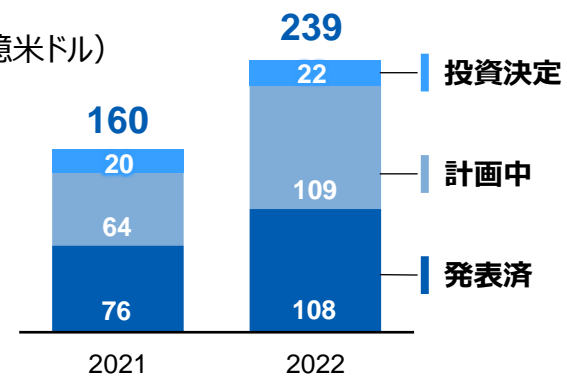
大規模プロジェクトの動向 (1MW以上)

水素投資額

(10億米ドル)

2022年の提案は680件
(2,390億ドル)

うち投資決定は**約10%**
(220億ドル)



Source: Hydrogen Council Hydrogen Insights Report September 2022

各国・地域にて、
水素市場構築に向けた支援拡大



- REPowerEU
- IPCEI
- 欧州水素銀行



- インフラ投資/雇用法
- インフレ抑制法



- グリーンイノベーション基金
- 値差補填（案）

機会

業界団体・パートナー企業と連携した事業化加速

2020

水電解システム
開発本格化

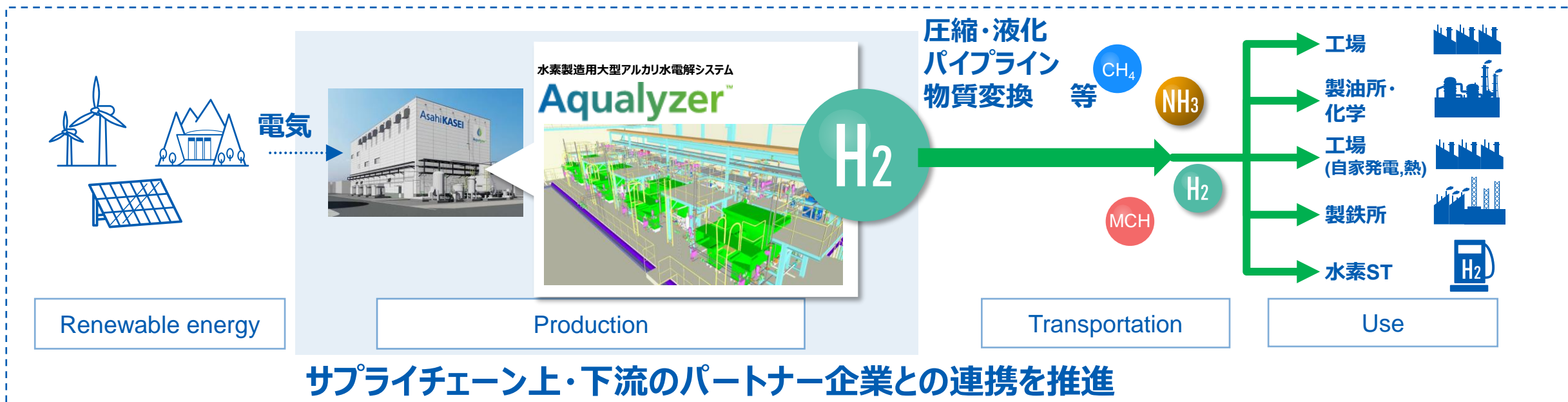
2022

事業化に向けた
活動加速

2025

事業化

グリーンイノベーション基金の活用(2021~2030)：大規模アルカリ水電解水素製造システムの開発 およびグリーンケミカルプラントの実証



業界
団体

Hydrogen
Council

Hydrogen Council(水素協議会) ステアリングメンバー

2017年設立の水素の活用推進を目指すグローバルイニシアチブ。バリューチェーンの上流から下流に至る約150の企業・団体が参画。

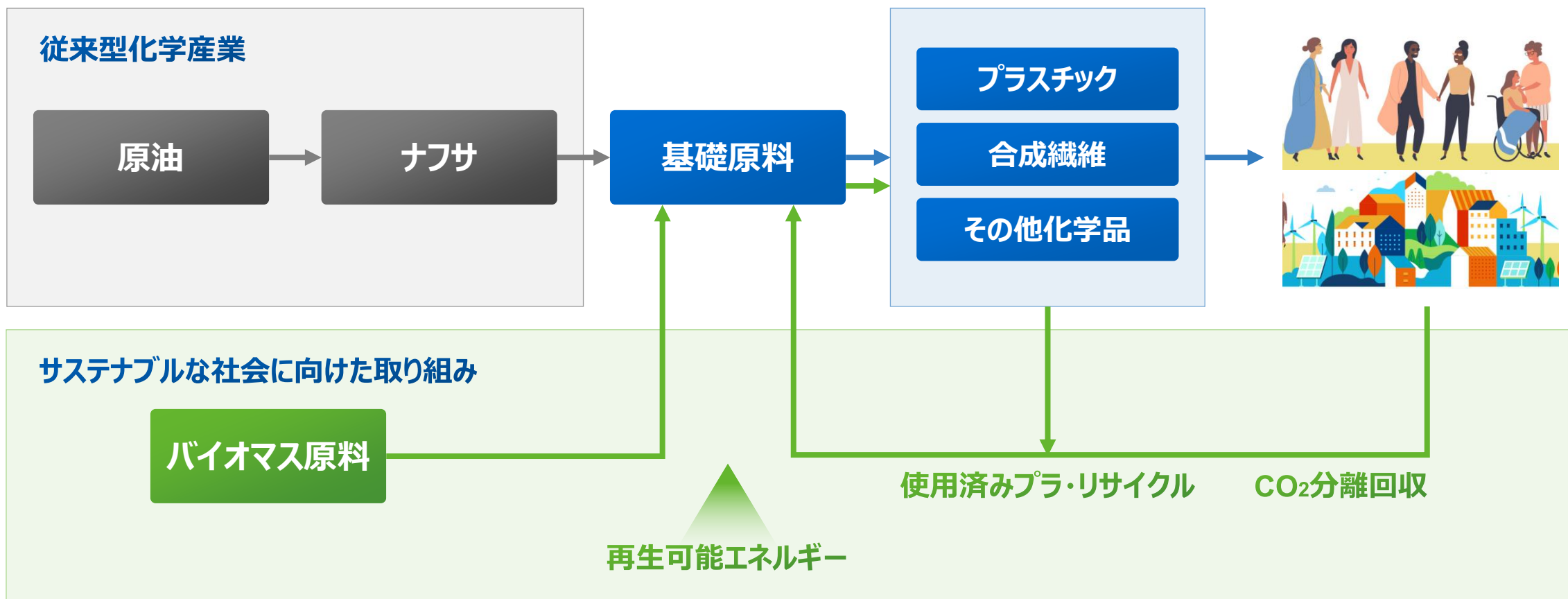
JAPAN
HYDROGEN
ASSOCIATION

水素バリューチェーン推進協議会(JH2A) 理事会員

2020年設立の日本における水素の社会実装のために産官学で協議・活動を行う団体。理事会員23社、一般会員207社等。

機会 サステナブルな社会で価値提供する化学産業に向けて

グリーンな化学品の社会への提供

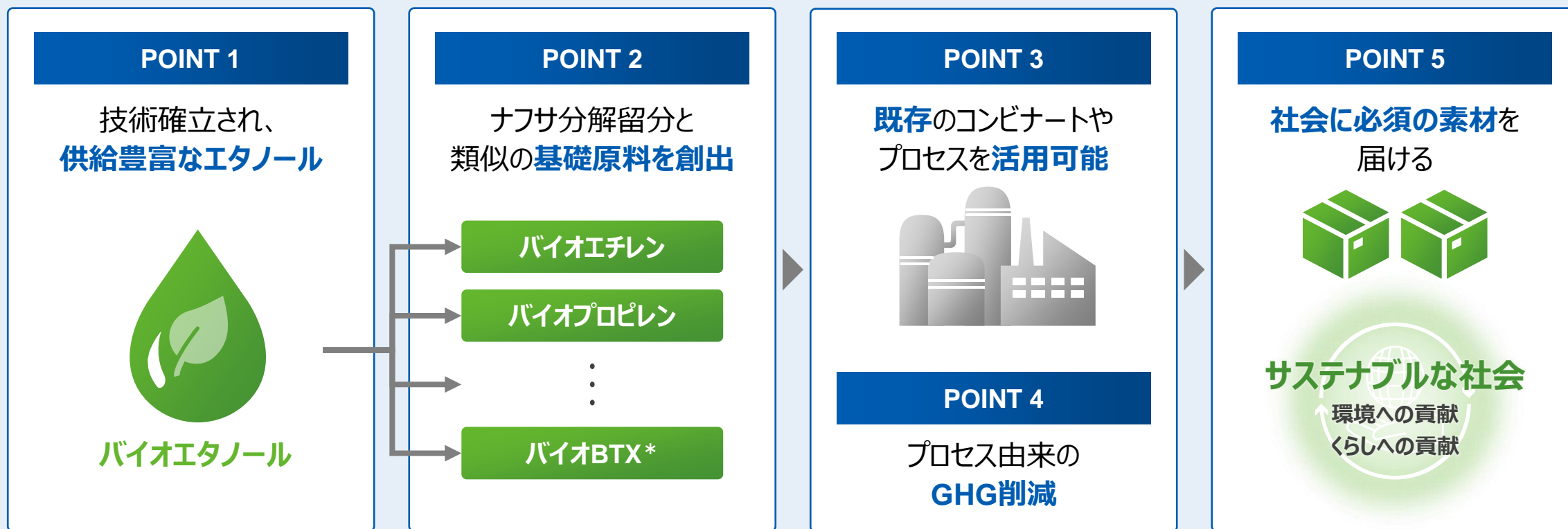


機会

当社のソリューション

バイオエタノールからの基礎原料創出

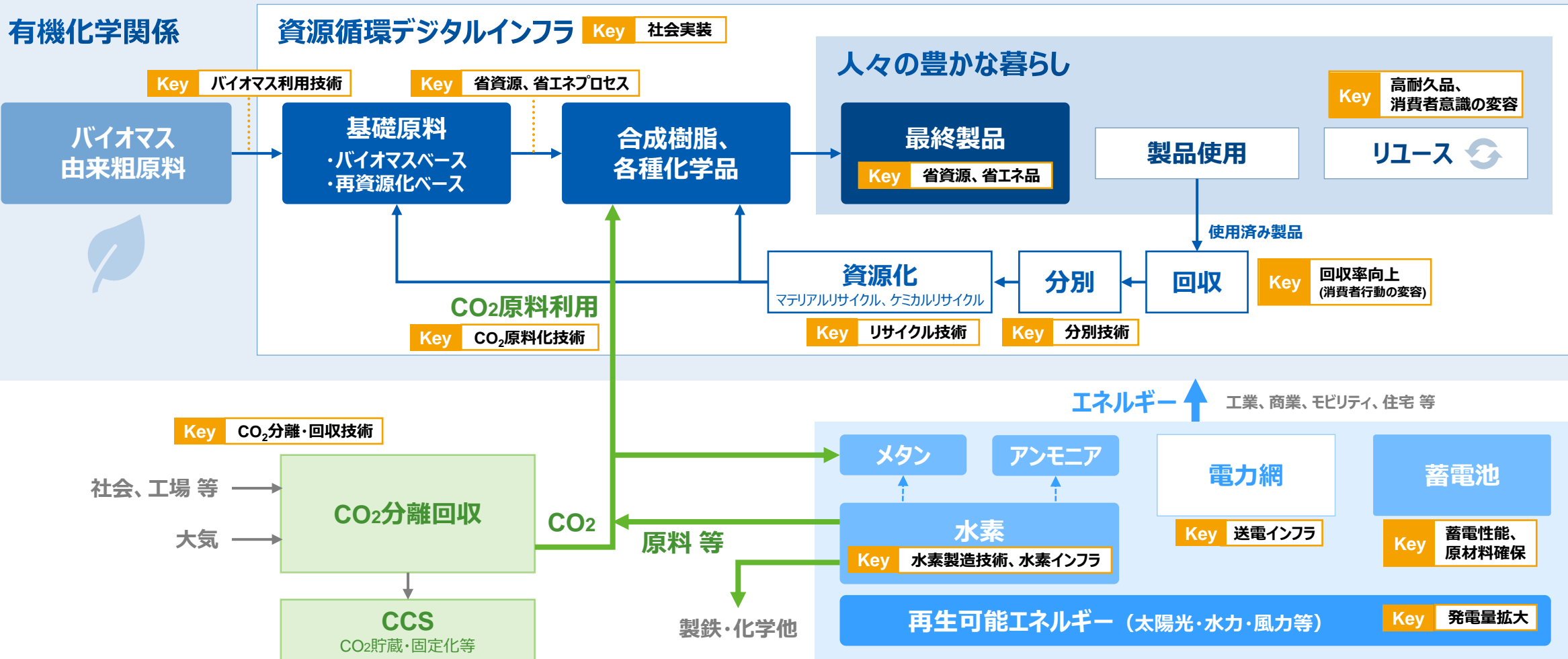
技術開発・改良・実証により、実用化を目指す



* BTX : ベンゼン、トルエン、キシレン

カーボンニュートラルでサステナブルな社会 (イメージ)

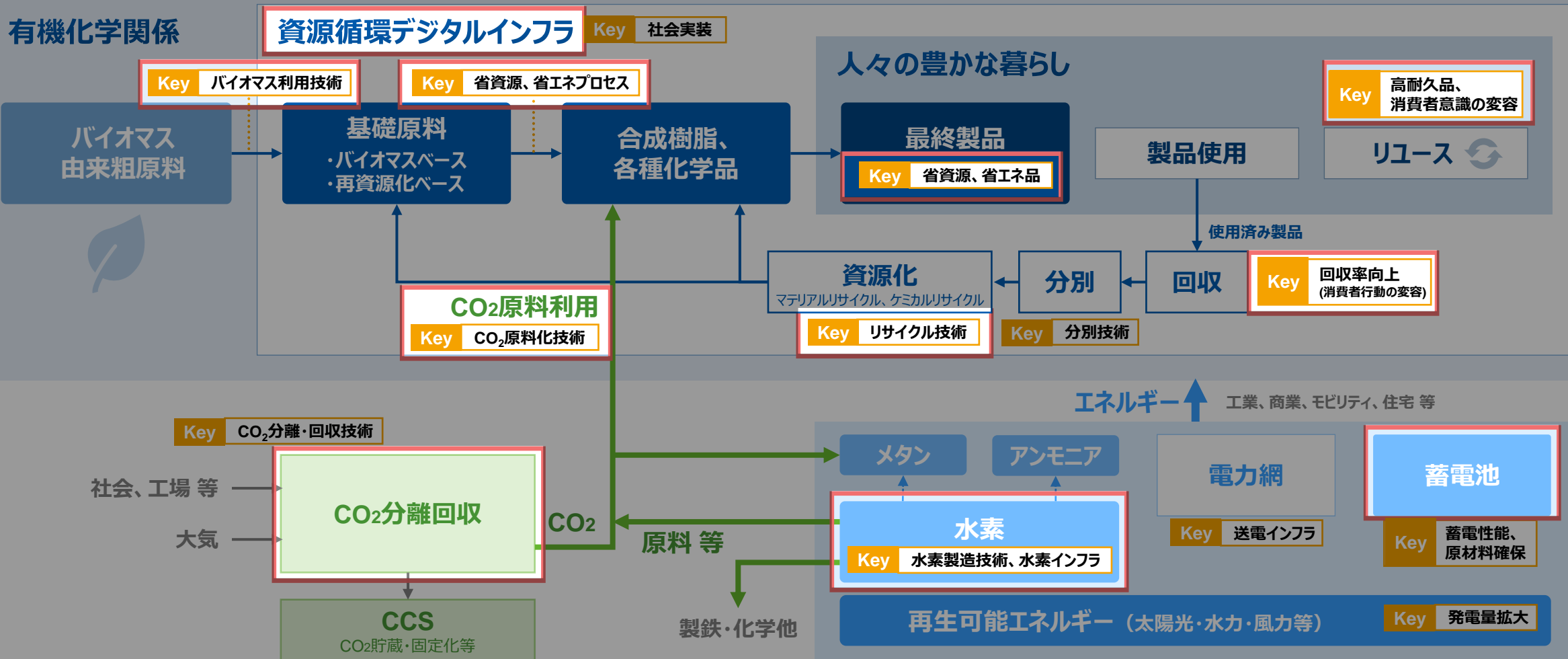
Key 課題、革新のカギ



カーボンニュートラルでサステナブルな社会 (イメージ)

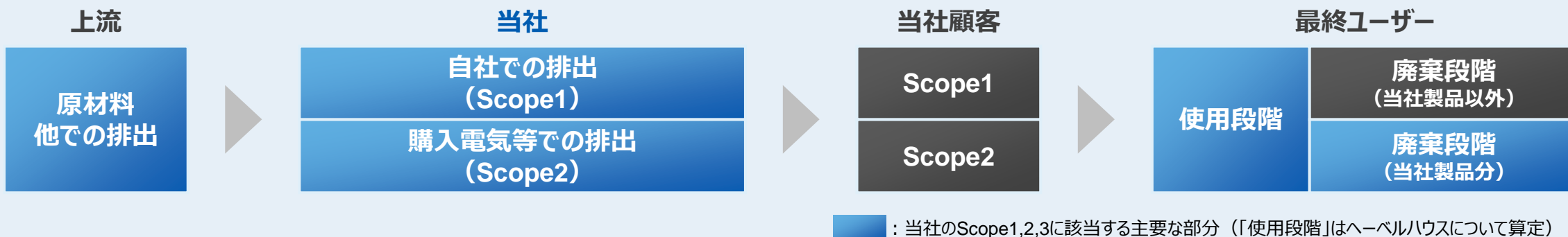
Key 課題、革新のカギ

当社が取り組んでいる主な箇所



環境貢献製品 顧客や最終ユーザーでの排出も含めたトータルでの削減に寄与する製品

環境貢献視点の強化により、事業拡大を通じたGHG削減を進める



環境貢献製品例	環境貢献性	主な削減箇所
ヘーベルハウス	1) 高耐久 2) 省エネルギー	1) 原材料、廃棄段階 2) 使用段階
イオン交換膜法電解プロセス	電解効率	当社顧客Scope2
省燃費タイヤ用合成ゴム	タイヤ転がり性	使用段階
プラスチック成形機洗浄剤	洗浄の効率性	当社顧客の原材料/Scope1/Scope2



3 People

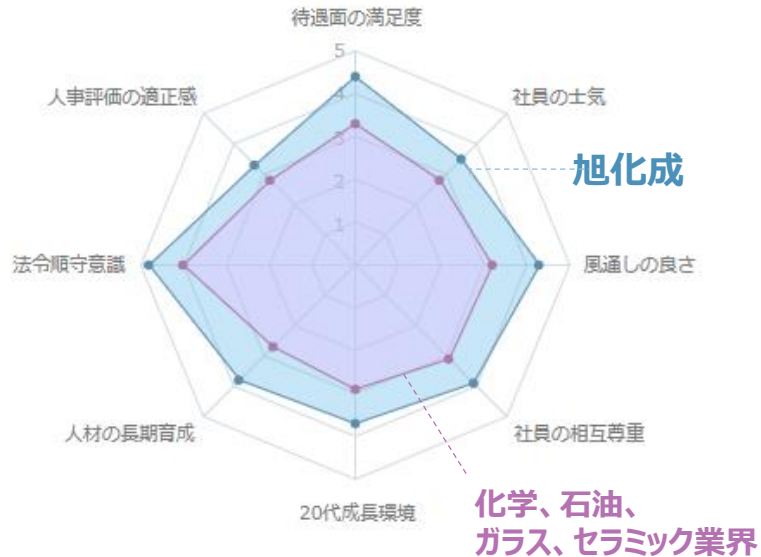
「人財」のトランスフォーメーション

はじめに | 旭化成の人財についての紹介例

社員クチコミサイト「OpenWork」

2021年 働きがいのある企業ランキング — **8位**

2022年 総合評価ランキング
(化学、石油、ガラス、セラミック業界内) — **1位**



人材版伊藤レポート2.0実践事例 掲載

事例-01 | 旭化成株式会社

多様な事業での価値創出に必要な
人財確保・エンゲージメント向上を創造的に行う人事

旭化成株式会社
AsahiKASEI 東京都 / 1922年創業
化学製品製造業 ▶ マテリアル、住宅、ヘルスケア領域の製造・販売業

令和4年5月 経済産業省
「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～ 実践事例集」

https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinteki_shihon/pdf/report2.0_cases.pdf

HRX of The Year 2022 優秀賞受賞

HRエグゼクティブコンソーシアム主催



<取り組み名>

～人は財産、すべては「人」から～

多様な“個”の終身成長 + 共創力で未来を切り拓くデジタル
人財育成制度

進化論

最も強い者が生き残るのではなく、
最も賢い者が生き残るものでもない、
唯一生き残るのは、**変化する者**である

旭化成が歩んできた道～変革の歴史

創業から100年間、時代とともに変化する社会課題に挑戦し、
ポートフォリオをたえず変革することで成長を実現

売上構成比の推移

■ マテリアル ■ 住宅 ■ ヘルスケア ■ その他

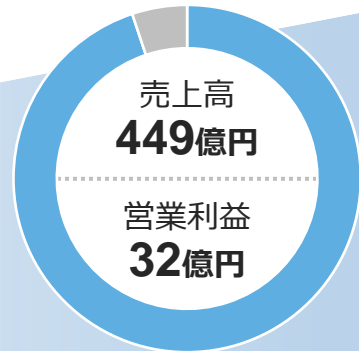
創業

1922年

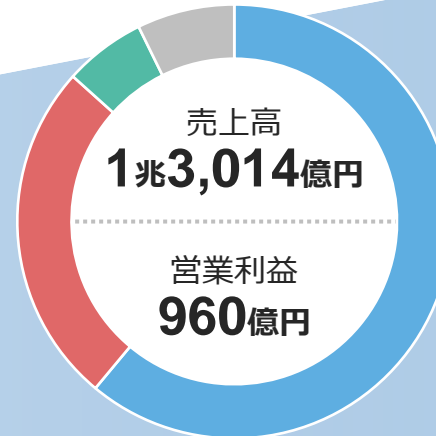
旭絹織株式会社設立



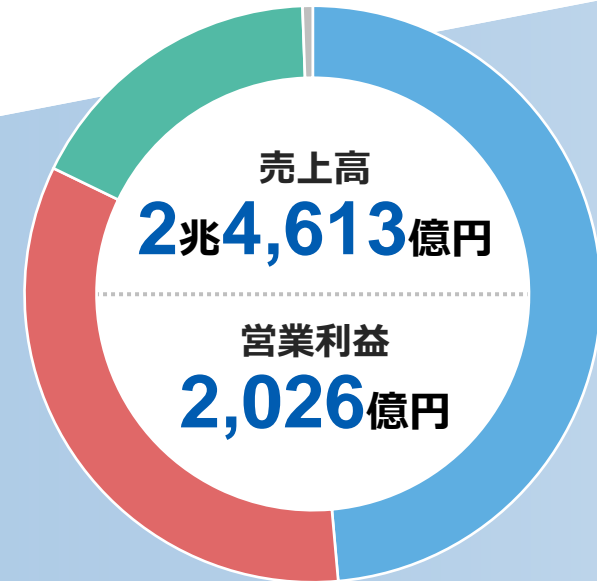
1960年



1990年



2021年



持続可能な社会に向けた、
更なる変革へ

化学肥料、再生繊維、火薬

石油化学、合成繊維

建材・住宅、医薬・医療、電子部品・電子材料

グローバルヘルスケア
デジタル・環境ソリューション

社会課題に向けた事業創出・展開

求められる人財・組織と人財戦略骨子

A-Spirit	
01 野心的な意欲	現状に甘んじることなく、自ら高い目標を掲げて果敢に挑戦する
02 健全な危機感	目標への強いコミットメントを持ち、成果創出にこだわる
03 迅速果断	フットワークの軽いConnectと本音のCommunicationで、スピーディかつ大胆に次の一手を打つ
04 進取の気風	既存の枠組みにとらわれず、物事の新しいあり方を作り出す



挑戦・成長を促す
終身成長

多様性を促す
共創力



さらに磨き、活かす

100年の歴史で培った無形資産

グループバリュー

「誠実・挑戦・創造」

多様性

幅広い技術 多様な事業 多様な市場との接点

自由闊達な風土

“さん付け文化” トップと現場の近い距離感

人財戦略 | 概要



“人は財産、すべては「人」から”
多様な“個”の終身成長 + 共創力で未来を切り拓く



挑戦・成長を促す
終身成長

自律的キャリア形成と
 成長の実現



個とチームの力を引き出す
 マネジメント力向上

多様性を促す
共創力

多様性を“広げる”
 多様な専門性、個性、働き方



多様性を“つなげる”
 知の結合・融合



従業員の
 Well-beingと
 働きがい向上



旭化成グループの
 競争力向上

主なKPI

高度専門職任命者数

2024年度：300名
 2021年度：259名、64領域

成長行動指標

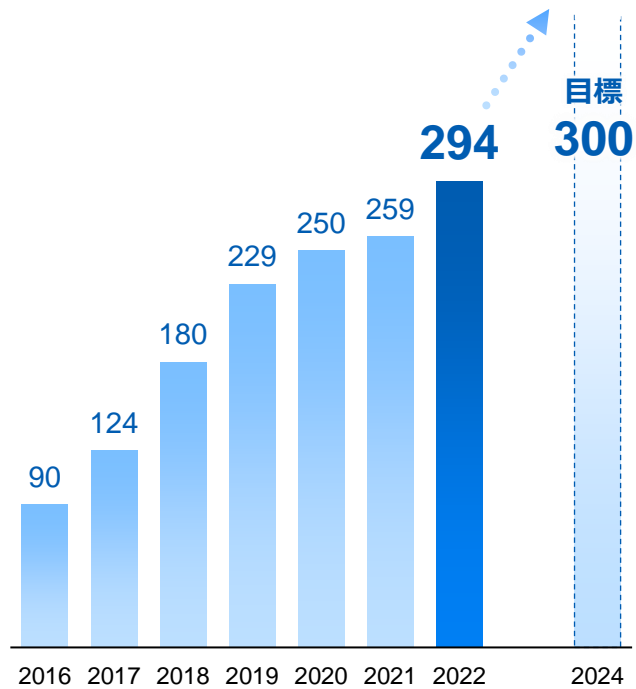
モニタリングと維持改善の取り組み
 エンゲージメント調査（5段階）
 2020年：3.65 2021年：3.69

多様な人財活躍指標

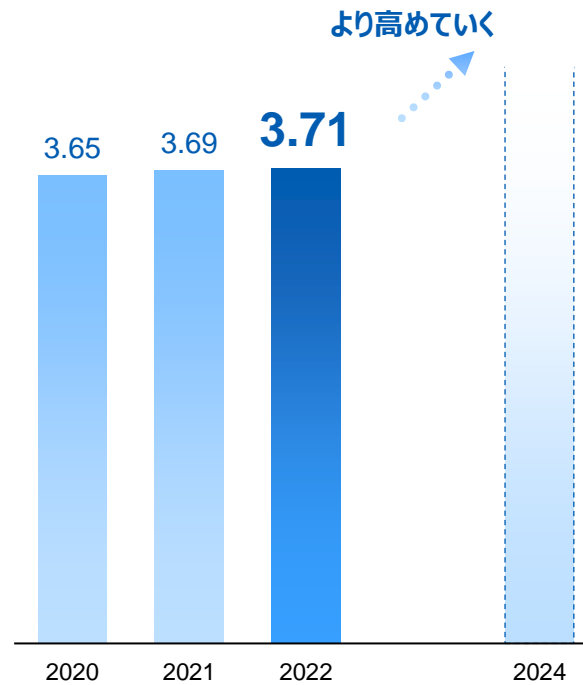
ラインポスト + 高度専門職における女性比率
2030年度：10%
 （2018年度：2.2% 2021年度：3.4%）
 <執行役員における女性+外国人比率 18年度：8% 22年度：22%>

人財におけるKPIの推移

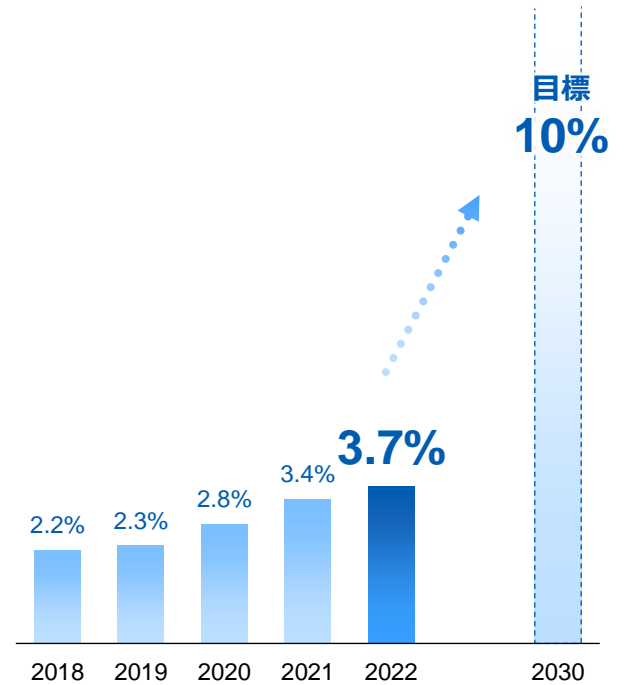
高度専門職人数



エンゲージメント調査「KSA」
成長行動指標の推移



ラインポスト
+ 高度専門職における女性比率



人財戦略 | 具体策

全社共通施策と事業部門独自施策の2軸で施策を展開

主な全社共通施策

終身成長

自律的キャリア形成と成長の実現

- 自律的な学びのプラットフォーム「CLAP」
- シニアの活躍推進（定年延長含む）
- 公募人事制度



個とチームの力を引き出すマネジメント力向上

- **エンゲージメント向上施策「KSA」**
- **経営幹部の育成・獲得**
- 次世代リーダー育成の強化
- 人財の可視化
- 人財KPI役員報酬連動

共創力

多様性を“広げる”
多様な専門性、個性、働き方

- **プロ人財の育成「高度専門職制度」**
- 女性活躍推進
- 時間と場所に捉われない働き方
- キャリア採用強化
- M&Aによる人財獲得



多様性を“つなげる”
知の結合・融合

- **事業領域を超えた人事異動**
- **海外優秀人財登用**
- 人財レコメンドシステム
- 知財の最大活用

事業部門独自施策

事業リーダーが人事施策のオーナー

全社施策と連動する形で事業部門ごとの施策も実施

【施策例】

- マテリアル領域の環境変化に合わせた若手営業企画力強化
- 住宅事業独自の人事制度構築・運用

青太字：詳細は後述

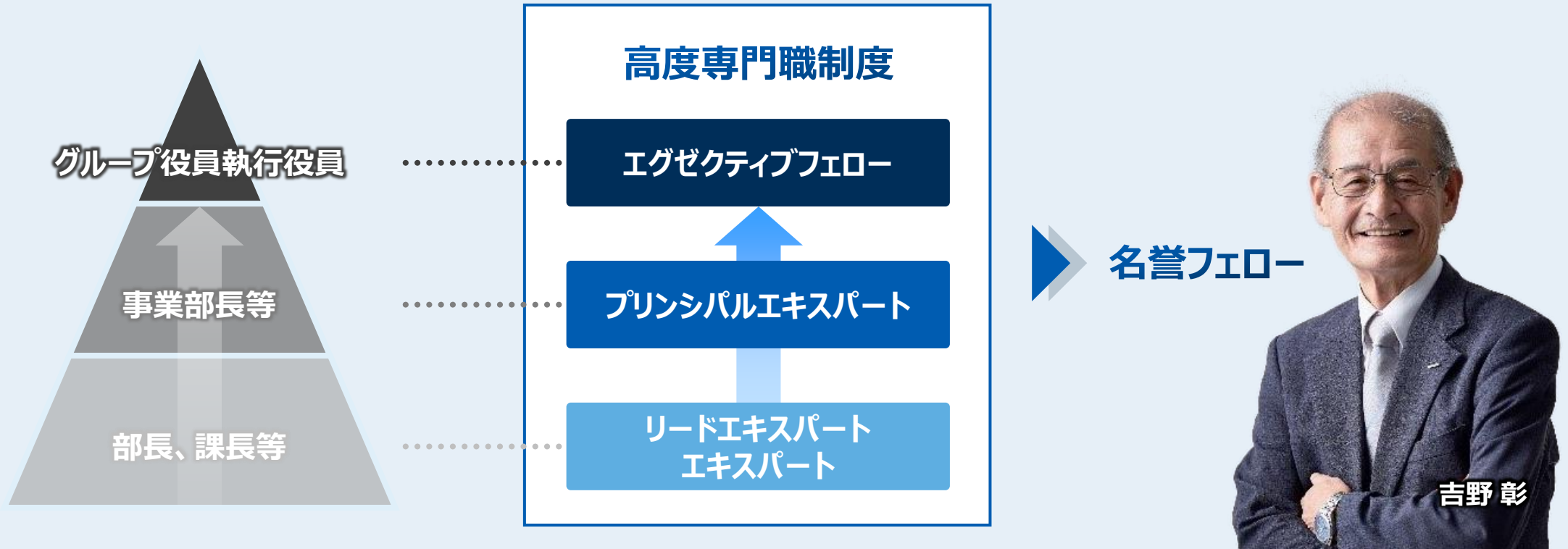
共創力 **高度専門職** ～概要～

新事業創出・事業強化に貢献するプロ人財を継続的に育成

高度専門職の役割

1 新事業創出・事業強化

2 後進の育成



共創力

高度専門職 ～意義・運用ポイント～

高度専門職制度の意義

事業拡大に必要なプロ人財の育成・獲得・リテンション

- 事業競争力の源泉となる技術の強化
- 事業活動の高度化
- リスクマネジメント強化



任命領域は事業戦略に合わせて毎年見直しを実施

直近の任命領域の主な見直し

2018年度	コアプラットフォーム領域 「デジタルイノベーション」領域の新設
2019年度	点在していたデジタル関連技術の整理
2021年度	コア技術領域 「バイオ」領域の新設
2022年度	事業部門固有領域 ヘルスケア内に「医薬マーケティング」、「中国医薬事業」を新設 コアプラットフォーム領域 「機械安全」を新設、「内部監査」、「通商・関税」の任命要件見直し

現在の高度専門職任命領域

事業部門固有領域

- 住宅
- マテリアル
- ヘルスケア

コア技術領域

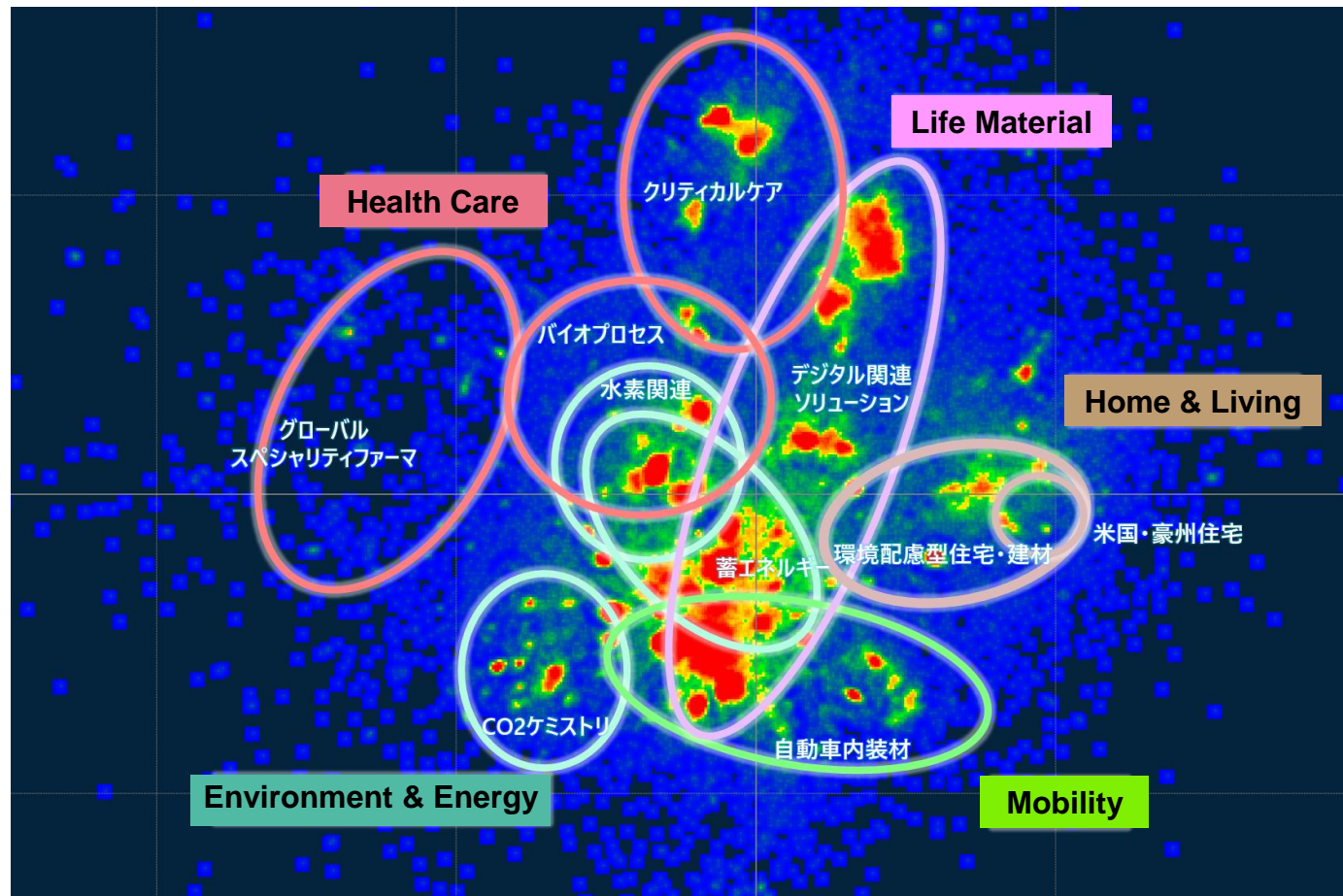
- 膜・セパレーション
- 電気化学
- 繊維・ポリマー
- 化合物半導体
- 触媒・化学プロセス・無機合成
- 解析・CS
- プロセス開発・建設技術
- 製品設計・高度制御
- 設備技術
- バイオ

コアプラットフォーム領域

- 保安防災
- 品質保証
- 化学品管理
- デジタルイノベーション
- 通商・関税
- 会計・税務
- 組織開発
- 機械安全
- IT
- 知的財産
- 法務
- 内部監査 等

共創力 高度専門職 ～新事業創出・事業強化～

高度専門職がコア技術領域の研究開発をリードし、様々な技術や人財をコネクトさせることで、成長牽引事業（GG10）の拡大に繋げていく



◀ 当社特許の俯瞰図

- **赤い部分**がコア技術を中心に多く、特許が集積
- 順次、**黄**、**緑**、**青**の順で少なくなっている

共創力

事業領域を超えた人事異動（例）

国内中心に事業展開してきた**住宅部門の海外進出に旭化成グループ内の人財・ノウハウを最大活用**

ヘルスケア領域を中心に培ってきたM&A、コーポレート・ベンチャー・キャピタル（CVC）等のノウハウ、人財を活用し、住宅部門の海外事業展開を加速



豪州

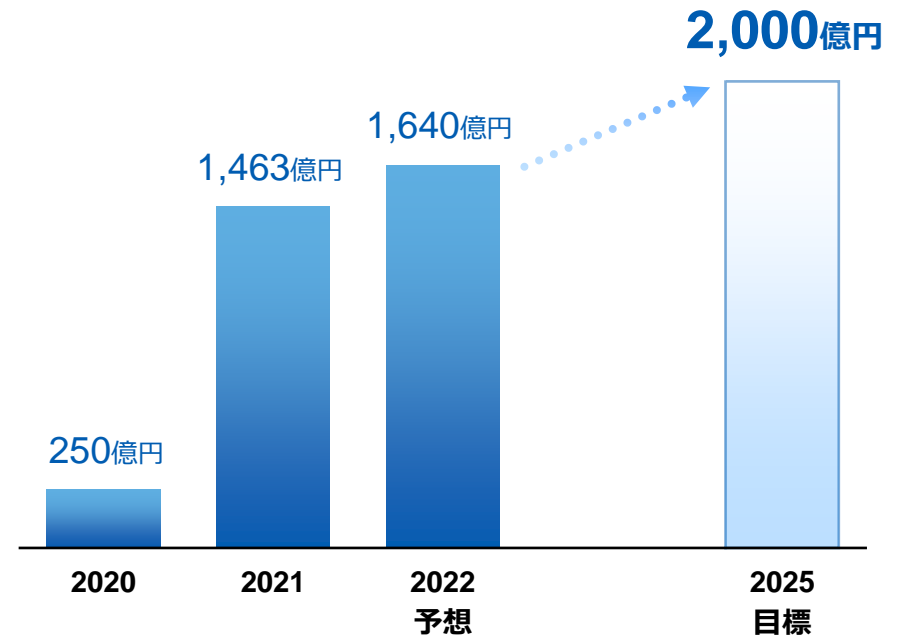
2017年 McDonald Jones Homes社と提携、2021年に子会社化

北米

2018年 建築部材サプライヤーErickson社買収

2020年 電気・基礎・空調工事を展開するAustin社買収

住宅部門の海外事業部門売上高実績と目標



終身成長 エンゲージメント向上施策「KSA」

個人と組織の状態を可視化し、PDCAを回す ➡ エンゲージメント/挑戦・成長行動UP

KSA 活力と成長アセスメント

KSAのこだわりポイント

- 1 下記**3つの指標**を測定

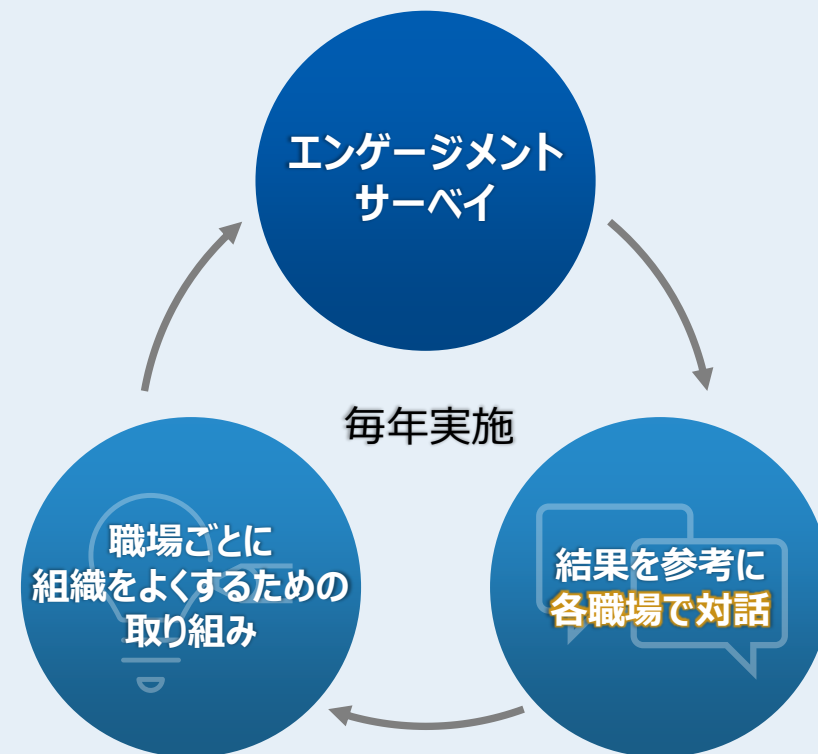
上司部下関係・職場環境

活力 (エンゲージメント)

成長につながる行動

- 2 そのための**最適な仕組みを独自に設計** (大阪大学と連携)

- 3 人財・組織開発領域にて**高度専門職を3名任命**
→ラインマネージャーを支援

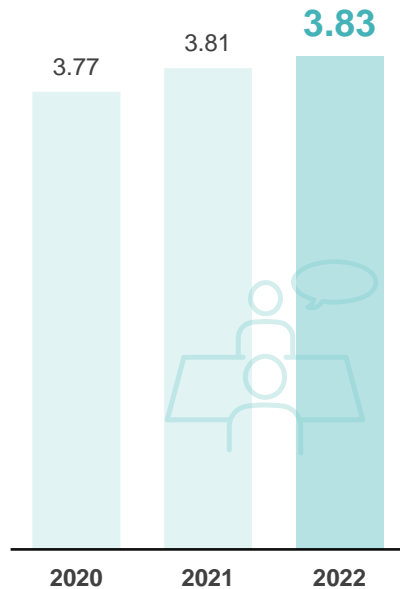


終身成長

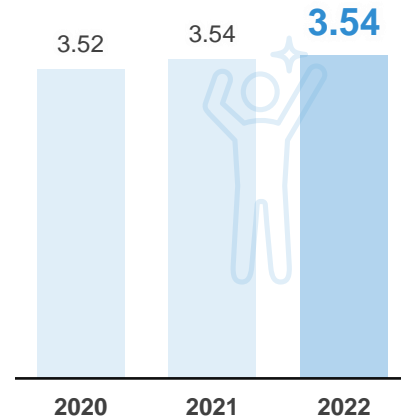
エンゲージメント向上施策「KSA」

KSA 3指標の推移

上司部下関係・職場環境

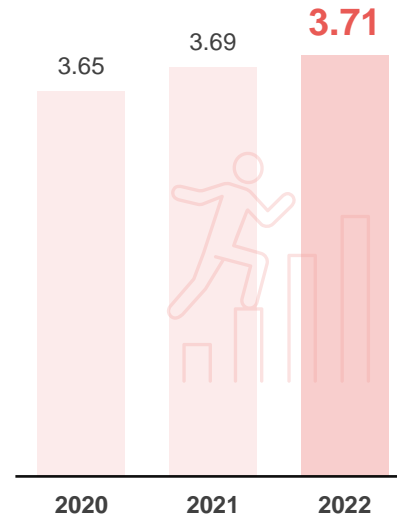


活力 (エンゲージメント)



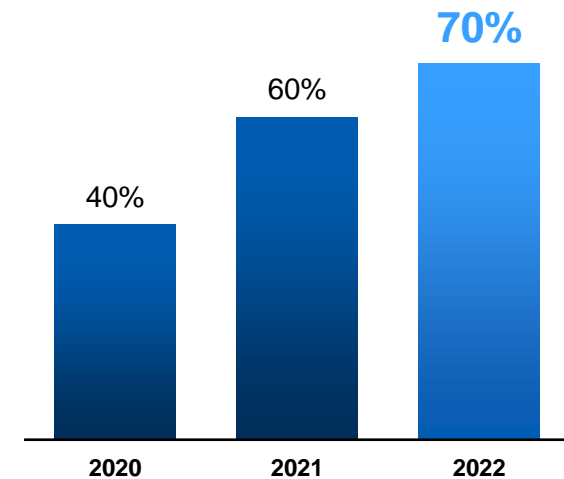
成長につながる行動

「挑戦・成長」のKPI
として注視



職場対話実施率

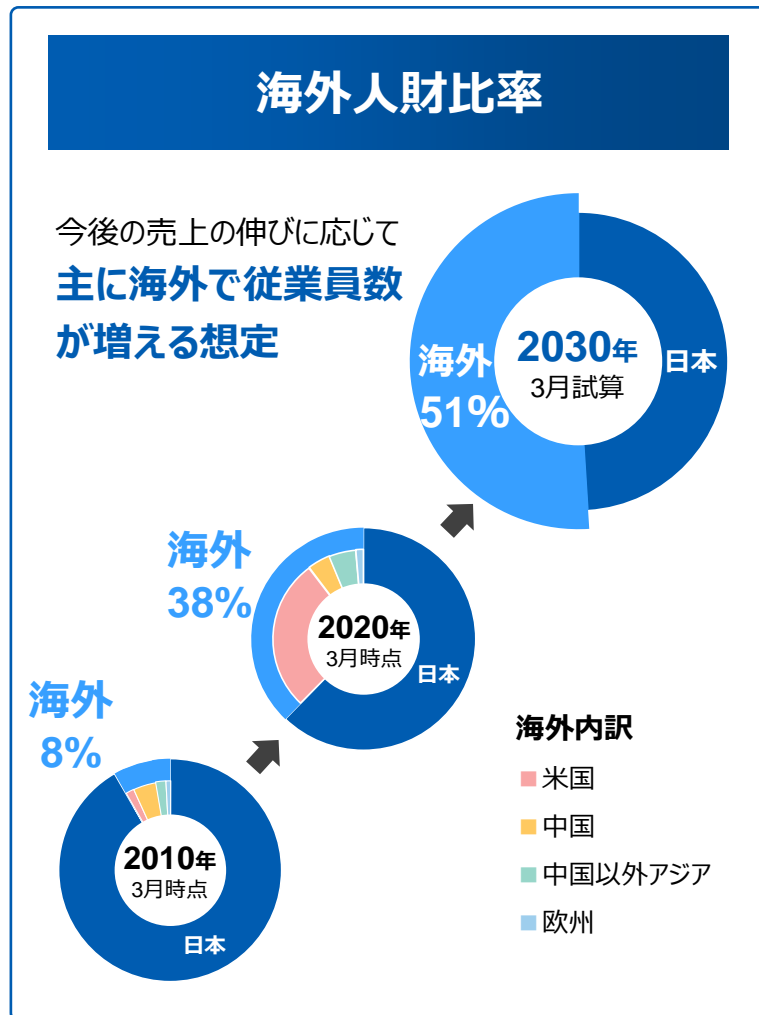
各現場での改善に向けた
アクションの状況として注視



- 対話を行うことで、着実に職場改善につながることは実証済み

共創力

海外人財の活用



地域特性に合わせたHRサポート体制を構築

米国、欧州では、現地で人事責任者を採用

グループ幹部への登用

海外買収事業については、優秀な人財も併せてグループ内に取りこみ、執行役員レベルでの事業会社の運営への参画を推進

執行役員クラスの外国籍従業員数

2016年度 3名

2022年度 6名

6名の内1名は領域管掌の役割を担い、1名は買収した別の事業に異動し経営を担う等、出身事業に留まらない人財活用を推進

次世代リーダーの育成

海外現地採用の優秀人財を各事業の人財に留めず、グループ全体に貢献する人財に育成していくための取り組みを推進

取り組み例

2022年からの中計検討において、米・欧・中の次世代リーダークラスで旭化成グループのあるべき姿についての議論を実施

専門性の高い海外人財の日本本社への異動など、グローバルな人財活用を実施



4 リスクマネジメント

当社グループのリスクマネジメントのポイント

当社グループを取り巻く事業環境の激しい変化

- COVID-19感染拡大以降の価値観の変化
- 国際関係の緊張の高まり

等



リスクマネジメントを強化

各組織における自律的なリスク管理



強化ポイント 1

マネジメント体制と
関係者の役割の明確化

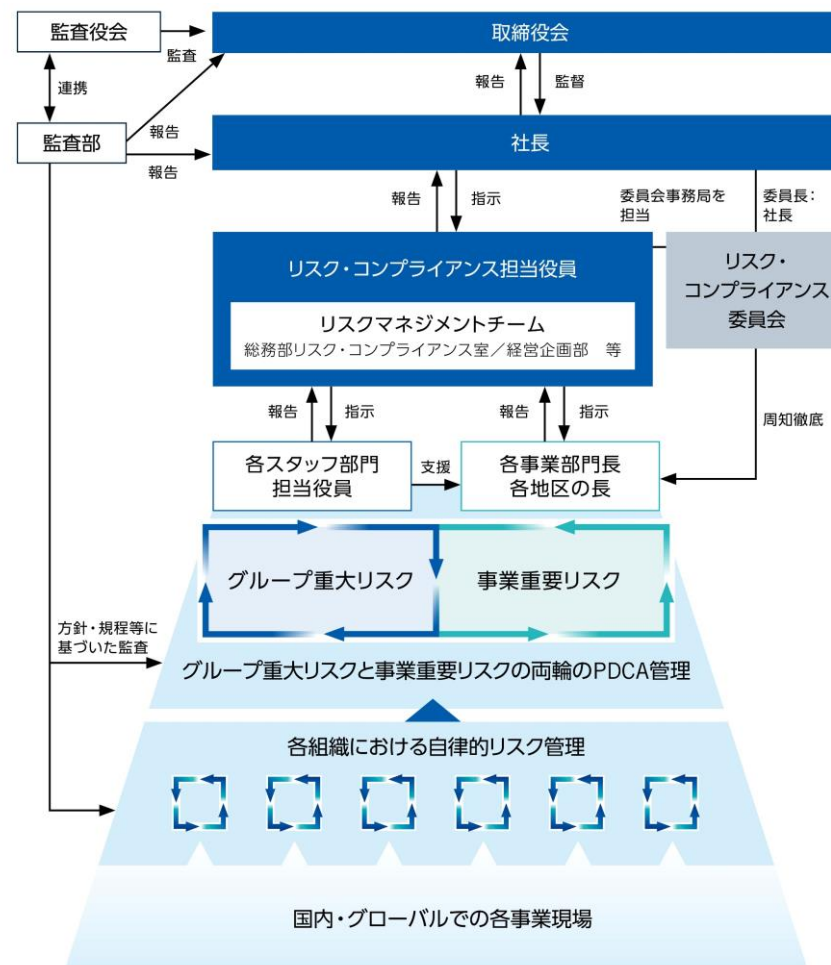


強化ポイント 2

リスクマネジメントの
PDCAサイクルの強化



リスクマネジメント体制と各担当の役割



おわりに



AsahiKASEI

Creating for Tomorrow

私たち旭化成グループの使命。

それは、いつの時代でも世界の人びとが“いのち”を育み、
より豊かな“暮らし”を実現できるよう、最善を尽くすこと。

創業以来変わらぬ人類貢献への想いを胸に、

次の時代へ大胆に伝えていくために一。

私たちは、昨日まで世界になかったものを創造し続けます。

