

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

サステナビリティ説明会は2020年度より開催しており、今回で3回目となる。本日は、当社が推進している「G」（グリーントランスフォーメーション）、「D」（デジタルトランスフォーメーション）、「P」（「人財」のトランスフォーメーション）のうち、特に「G」と「P」についてご説明する。

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

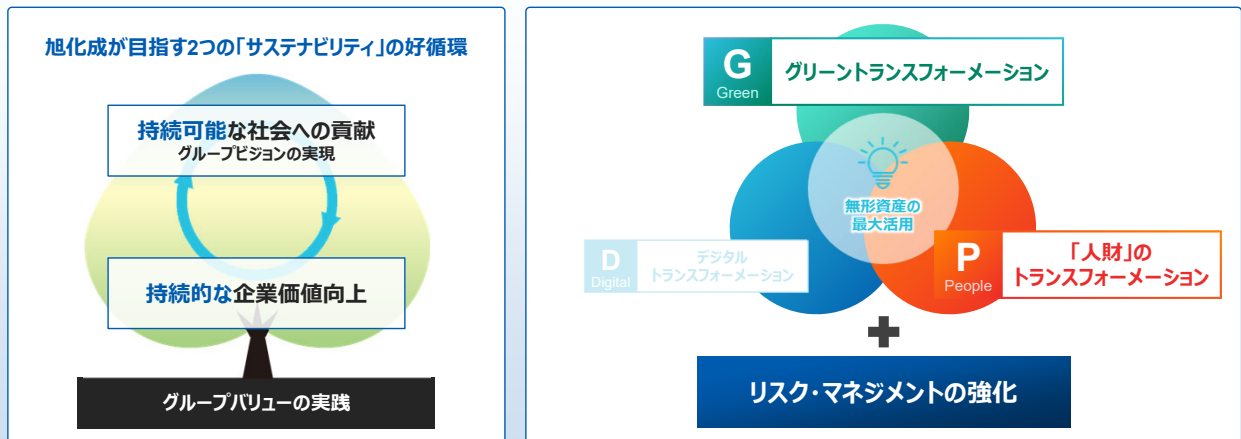
東証プライム市場
スタート

旭化成
新中計スタート
(100周年)

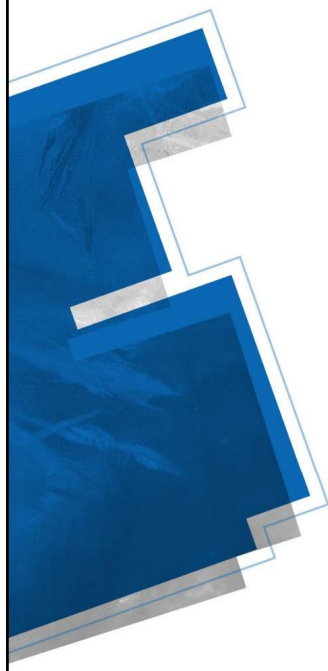
この1年、ロシア・ウクライナ情勢をはじめ予測不能なさまざまな変化が起きる中、当社は2022年5月に創業100周年を迎え、「中期経営計画2024～Be a Trailblazer～」(以下、現中計)をスタートさせた。これには当社にとって2つの意味がある。1つ目は、当社は変化しながら100年成長してきた企業であると改めて我々自身が確認したということだ。2つ目は、見通しが困難な時代だからこそ、原点に立ち返り当社が目指すことをぶれずに追求する必要があるということだ。

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



当社は「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」というグループミッションを掲げ、これに基づき事業活動を行っている。従来から課題認識されてきた地球温暖化、COVID-19感染拡大に加え、国際情勢悪化を反映したエネルギー不足や価格高騰、さらにインフレや金利の上昇など、我々を取り巻く環境は一段と厳しさを増している。そのような中、「持続可能な社会への貢献」「持続的な企業価値向上」という2つのサステナビリティの追求は、経営を進める上で一層重要となってきている。その基盤でありドライバーでもあるのが右に示す4つの重要テーマで、グリーン・トランスフォーメーション、デジタル・トランスフォーメーション、「人財」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だ。冒頭にお伝えした通り、本日は特にグリーン・トランスフォーメーションと「人財」のトランスフォーメーションを中心に説明し、最後にリスクマネジメントの強化についてもお伝えする。



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

7

まずグリーン転換から説明する。気候変動対策はパリ協定以来各国で進められ、その機運も大きく高まってきているが、一方で世界のGHG排出量は、COVID-19感染拡大に伴う経済活動停滞により一時的に減少に転じたものの、経済活動再開に伴い再び増加に転じている。さらに、昨今のエネルギー問題による石炭火力発電の再稼働などを含め、化石燃料回帰のような動きも見られ、GHG排出量の増加要因として懸念されている。ただし、欧州、米国、日本などにおいて、再生可能エネルギーをはじめ脱炭素化につながるエネルギーの活用を加速させる政策は強化されてきている。世界の脱炭素化の潮流に変化はなく、当社もその実現に貢献していく。

世界の平均気温は、産業革命以前と比べ現在 +1.1°Cほど上昇していると言われていたが、これを今世紀末時点で +1.5°Cに抑えられるか、あるいは +4°C以上となるのか、さまざまな気候変動シナリオがある。その中で、移行リスク・物理的リスクが生じるのは間違いなく、当社としてこれをいかにコントロールしていくかが重要だ。他方、緩和や適応における機会の獲得は、当社の事業のサステナビリティの実現としても、社会のサステナビリティへの貢献としても極めて重要だ。現中計はこれらを見据えており、次の成長を牽引する10の事業である「GG10」(Growth Gears 10) や、「アセットライト」「構造転換」などの主要項目は、当社の気候変動への取り組みとしての意味合いも大きい。

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 …

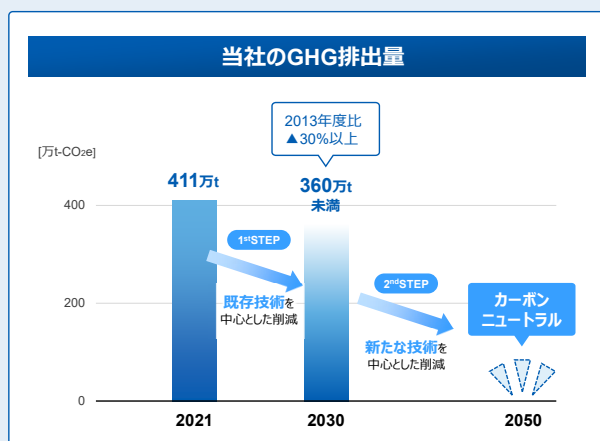
- 製造拠点、サプライチェーンへの対策
- 作業環境の改善

機
会
の
獲
得

脱炭素化、市場構造の変化などの移行リスクを低減・コントロールするためには、カーボンニュートラルに向けた行動や、リサイクル技術の開発および社会実装推進、バイオマス原料の活用、経営資源配分の最適化等を推進する必要がある。また、風水害の甚大化、気温の上昇などの物理的リスクについては、製造拠点やサプライチェーンにおける被災への対策や、気温上昇に伴う作業環境悪化への対策に取り組んでおり、たとえば住宅事業の施工現場では、空調服やスポットエアコン等を導入している。これらのリスクコントロールは、先行的に実施することが事業の競争力にもつながり、事業における機会の獲得という意味でも重要である。

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

移行リスクへの取り組みで最も重要な事項の1つが当社自身のGHG削減であり、当社は2030年に2013年度比30%以上の削減を目指している。1990年代に約1,200万トン／年だった当社のGHG排出量は、現在約400万トン／年と約3分の1に減少しているが、カーボンニュートラルに向けてさらに何ができるか改めて検討を深めているところだ。カーボンニュートラル実現のためには、抜本的な技術革新に加え、事業のモデルチェンジが必須だ。2030年に向け、現状取り得るあらゆる施策を進めるべく、各製造所、事業部門、事業会社でGHG削減策の洗い出しを行っている。主要な削減策の1つが自家発電の低炭素化であるが、脱石炭のためには何が必要か、また、発電の燃料としてCO₂フリーメタン、水素、アンモニアを投入した場合に投資やコストがどうなるか等の検討をしているところだ。当社が保有する水力発電所の更新工事も着実に進めている。

プロセス革新の例として、ポリアミド66の製造におけるバイオテクノロジーの活用がある。ポリアミド66は強度・剛性にすぐれたエンジニアリング樹脂であり、自動車を中心として安定的な需要が見込まれているが、現在は化石燃料由来の原料を使用している。原料を化石燃料からバイオマスに変更し、また、革新的なプロセスを導入することで、GHG排出の少ないサステナブルな社会にふさわしい樹脂へと進化させることに現在取り組んでいる。このような施策を実施した際どのようなコスト構造になるかは、今後の事業戦略や事業ポートフォリオ検討のベースとなる重要な点であり、2030年、2050年目標達成に向けてのシナリオを作成し、コスト試算を進めている。他社との協業の可能性も積極的に検討を進めているところだ。

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

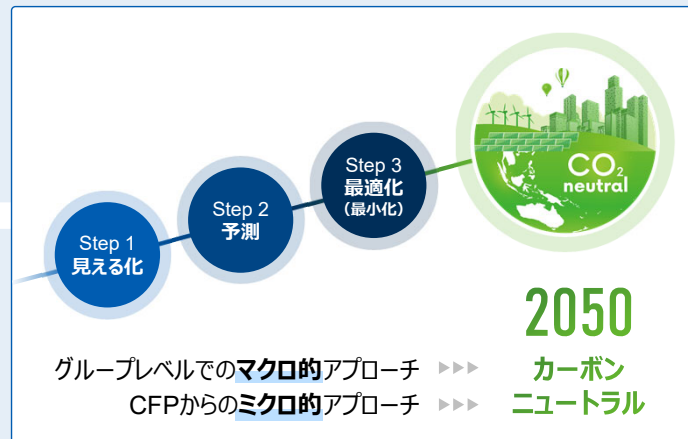
1. 社会全体のカーボンニュートラルへのニーズ
2. 当社製品のGHG競争力の把握と強化
3. CO₂削減のベースとしての見える化

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



そのようなマクロ視点からのGHG削減策と並行して実施しているのが、個別の顧客の要求に応えるミクロ的なアプローチとしてのCFP（カーボンフットプリント）の取り組みだ。この1年で顧客からのCFPを求める声は一層高まった。当社はCFP算定についての考え方や算定フローを社内で統一的に整理し、各事業で算定を進めている。「マテリアル」では、全事業部のうち既に半数以上の事業部でCFPの算定を完了、または進行中である。現在は顧客からの要望に応じ優先順位の高いグレードから算定を進めているが、それにより当社の算定スキルが向上しており、算定対象を広げることが容易になってきている。高まる顧客のニーズに応えるため、2023年度にはCFP算定の全社標準システムを構築し、算定効率を向上させていく。また、CFPの算定により製造プロセスごとのGHG排出量が明らかになってくるため、その情報を基に、当社のGHG排出の削減に積極的に取り組んでいく。

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℃シナリオ	+1.5℃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 ZEH*2、高耐久
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

11

気候変動に関する機会について説明する。現中計では、「GG10」を成長事業と位置づけリソースを集中的に配分していく計画だが、気候変動に関する最新の報告書と照らし合わせて、これらの事業の方向性が本当に適切かを検証した。二重丸を記している箇所は、特に気候変動との関連性が高いと見ている。気温上昇を抑えるなど気候変動を緩和していく点で機会の大きい事業と、気候変動による影響に適応した生活をしていく点で機会が大きい事業の両方がある。2050年に向け、どのような気候変動シナリオが実現していくかは分からないが、当社の注力事業はいずれの場合にも事業機会があり、企業価値を向上させていくことができると考えている。

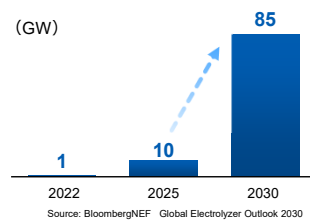
機会 水素市場状況

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)

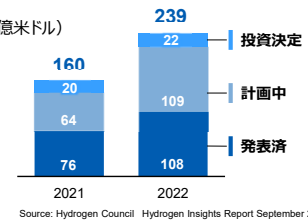
水電解槽導入量は
2025年以降急激に拡大する



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)



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）

具体的な例として、脱炭素社会に必須の要素としてニーズが高まる水素の市場について説明する。水素は、日本が世界に先行して水素戦略を定めたのち、欧州をはじめとする各国で政策として社会実装への推進が図られつつある。ロシア・ウクライナ情勢に伴い、再生可能エネルギーへの移行を各国が加速させようとしている中、それを受けて水素利用の拡大支援が各国政策に織り込まれている。

左のグラフは水電解槽導入量の市場予測である。2022年の1GWから、2025年は10GW、2030年は85GWと、導入量が指数関数的に増加する見通しだ。右のグラフは大規模プロジェクトの動向だが、2021年から2022年にかけてプロジェクト案件は増えた一方、投資決定まで到達したのは全体の10%にとどまっている。実際どこまで技術革新が進むか、コスト的に見合うか否か等を皆が注視している状況であろう。採算性や技術面で解決すべき課題はあるものの、各国政府の支援を受け、市場は確実に立ち上がると考えている。

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

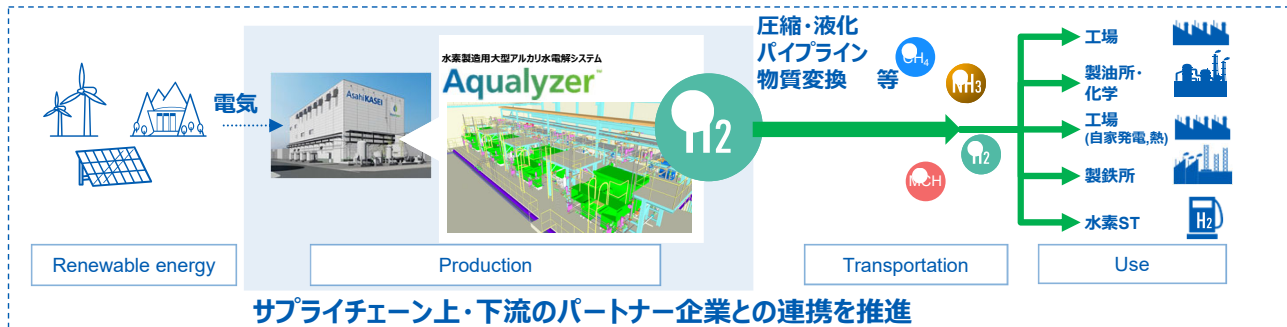
2022

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。

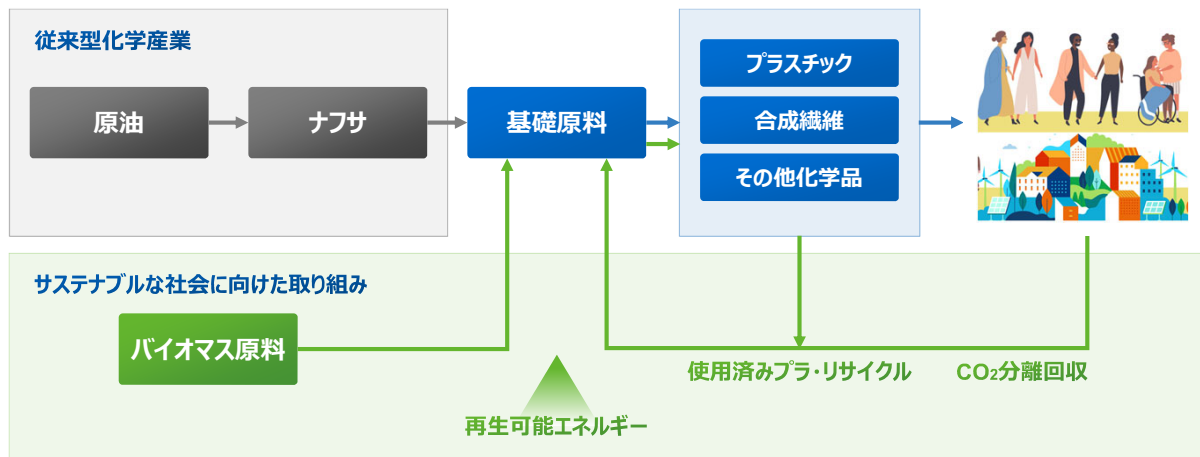
13

そのような事業機会を獲得するため、当社はグリーンイノベーション基金を活用し、アルカリ水電解システムの開発とグリーンケミカルプラントの実証を進めている。水素実用化のための鍵は、インフラの整備と、安定的かつ安価な水素製造である。そのためには、大規模であること、電解槽のコストが低いこと、電解効率が高いこと、安定的に運転が可能であること、そして電気単価が低いことが重要である。電気単価については地域や政策に依存することになるが、それ以外の項目で当社はリーディングポジションを得ることができると考えている。当社は電解事業を約50年手掛けており、長年にわたる蓄積がある。そのベースの上に、現在では福島県浪江町で10MW級の設備を実際に動かして技術検証しており、加えて当社川崎製造所に新たなパイロット設備を設置し開発を加速する予定である。信頼性の高い電解システムを完成させ2025年に上市することを目指しており、水素需要の拡大に役立てていきたい。

ただし、水素がエネルギーとして社会実装されるには、水素製造だけでなく、前後のインフラも含めてバリューチェーンとしてつながっている必要がある。当社はバリューチェーンのさまざまな企業が参加するイニシアチブに積極的に参画し、情報収集、当社技術のPR、プレゼンスの向上、他社との協業機会の探索などを行っている。その一例が、主要なグローバルイニシアチブであるHydrogen Council（水素協議会）への参加である。

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



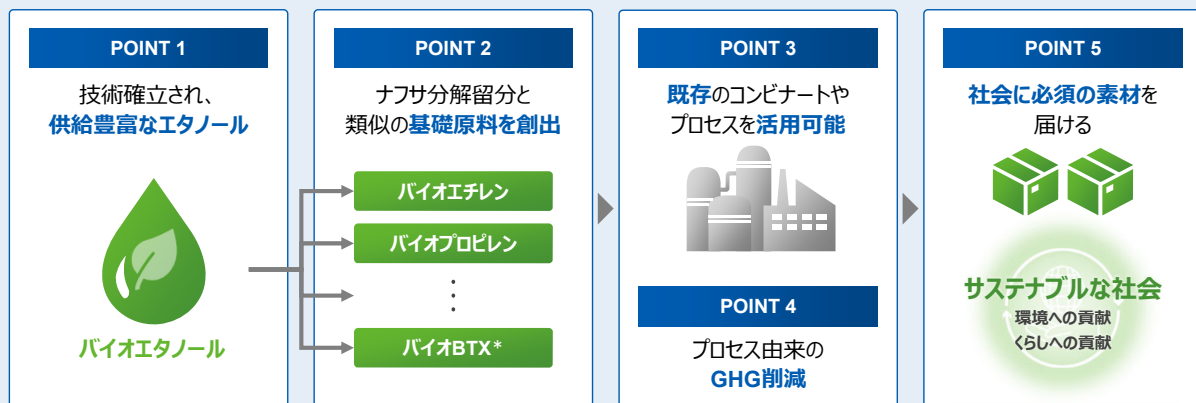
14

サステナブルな社会における化学産業の価値提供のポテンシャルについて説明する。化学産業は、日本国内で約6,000万トン／年のCO₂を排出しており、これは最も多い鉄鋼産業に次いで2番目に多い。GHG排出の点では課題が多いものの、くらしの至るところに使われている素材や製品を製造しており、これを低炭素化・脱炭素化していくことには大きな価値がある。化学産業には大きく社会に貢献できるポテンシャルがあると認識している。

重要な要素としては、CO₂の分離回収、使用済みプラスチックのリサイクル、化石燃料からバイオマスへの原料の変更、再生可能エネルギーの使用の4つがある。当社はこれらに関する技術開発や事業を行っており、化学産業のグリーン化に貢献できると考えている。

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

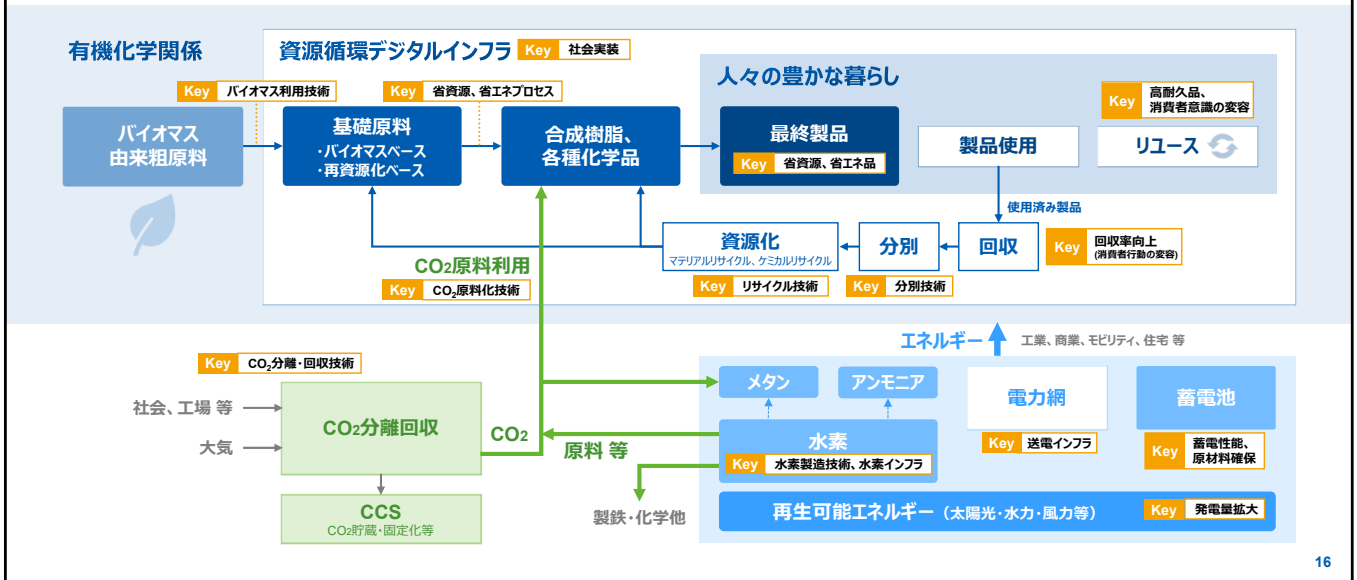
15

当社はバイオエタノールから基礎原料を創出する技術開発を進めている。それに関連するポイントを記載しているが、1つ目は、さまざまなバイオマス原料の中で、バイオエタノールは技術が確立され、最も大量かつ安価に入手可能な候補だという点だ。現在バイオエタノールはガソリンに混合され燃料として使用されることが多いが、今後自動車の電動化が進むと、燃料としてのバイオエタノールの需要は減っていく可能性が大きい。2つ目は、バイオエタノールから、エチレン、プロピレン、BTX（ベンゼン、トルエン、キシレン）など、ナフサ分解留分と類似の基礎原料を創出できることだ。当社はこの技術開発を進めている。3つ目は、それにより既存のコンビナートやプロセスが活用できる可能性が高いことだ。4つ目は、製造プロセスで出るGHGの削減につながることで、そして5つ目は、社会に必要な素材をより持続可能なものとして届けられることである。実現にはさらなる技術開発やビジネスモデルの構築が必要だが、2050年に向けたテーマとして検討を進めている。

なお、この技術は1つの例だが、さまざまな技術を活用し、カーボンニュートラルを実現するためには、石油化学業界の再編が必須であろうと個人的には考えている。協業関係を築きながら、新しい技術を取り入れることがその後押しになることもあるだろう。前提を設けず、さまざまな可能性を追求していきたい。

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

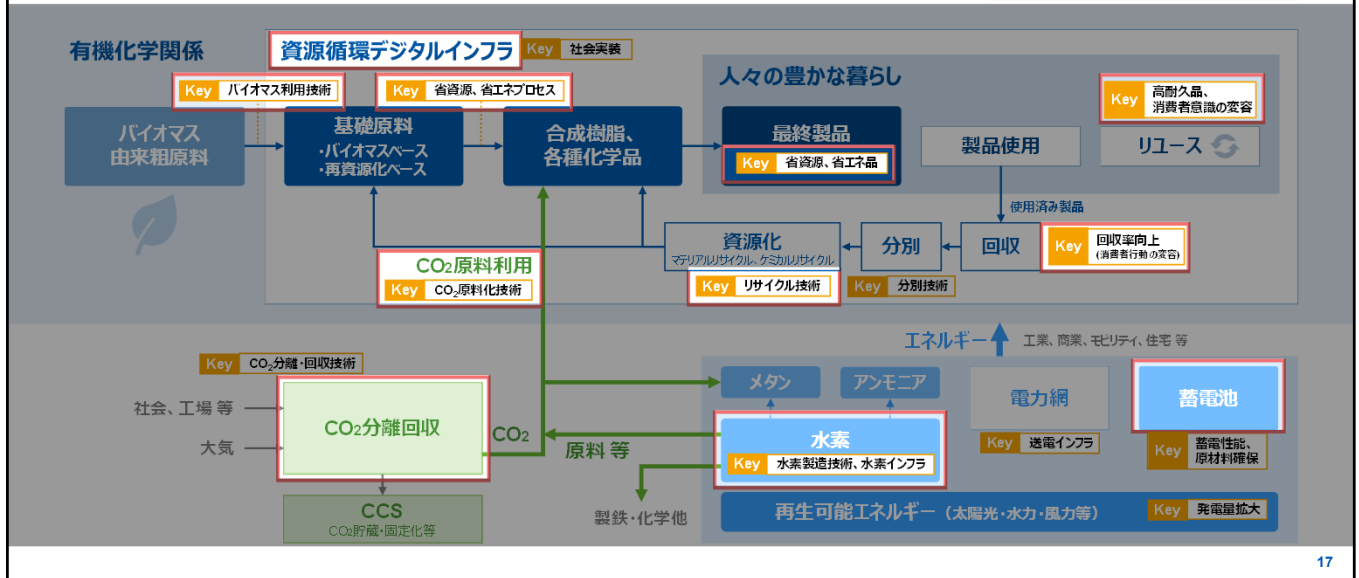


この図はカーボンニュートラルでサステナブルな社会の全体イメージであり、バイオマス由来粗原料からの流れの中で、当社が貢献できる分野を示している。

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

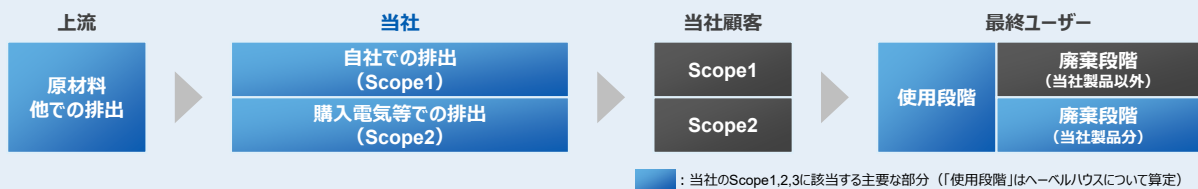


17

その中で、当社が取り組んでいる部分をハイライトしている。先ほど水素とバイオマス利用技術について説明したが、他にもさまざまな取り組みがある。他社や行政などと協力しながら、このループを完成させていくことが重要だと考えている。

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

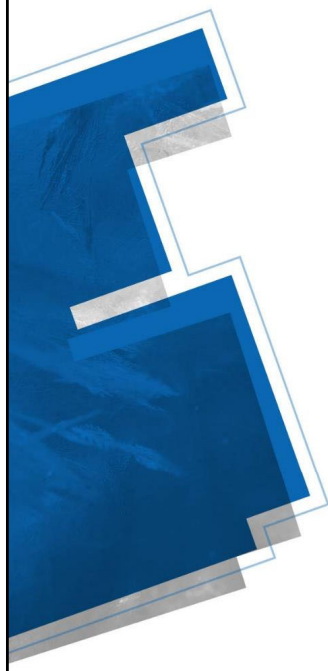


環境貢献製品例	環境貢献性	主な削減箇所
ヘーベルハウス	1) 高耐久 2) 省エネルギー	1) 原材料、廃棄段階 2) 使用段階
イオン交換膜法電解プロセス	電解効率	当社顧客Scope2
省燃費タイヤ用合成ゴム	タイヤ転がり性	使用段階
プラスチック成形機洗浄剤	洗浄の効率性	当社顧客の原材料/Scope1/Scope2

18

当社では、世の中全体のGHG排出の低減に貢献する製品を環境貢献製品として定めている。GHG排出に関しては、自社での排出がいわゆるScope1・Scope2、上流での排出、最終ユーザーでの使用段階、廃棄段階での排出がScope3に該当しており、当社では使用段階の排出として「ヘーベルハウス」の居住期間におけるGHG排出もScope3に織り込んでいるが、環境貢献製品はこのような区分とは関係なく、製品のライフサイクル全体における貢献を評価している。

環境貢献製品は、第三者機関を加えた議論のもと現在20製品を認定しているが、ここでは例として4製品を掲載している。今後も当社自身のGHG排出削減とともに、世の中全体のGHG排出削減を目指した事業展開や研究開発を進め、社会に貢献していく。



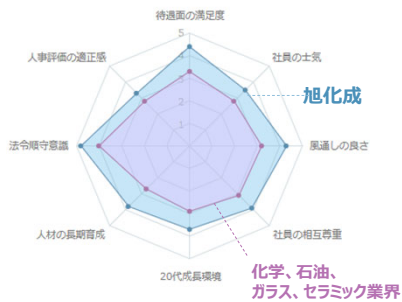
3 People

「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

次に、「人財」のトランスフォーメーションについてご説明する。当社の人財に関する紹介例として、左側に示しているのは社員クチコミサイト「OpenWork」のデータで、2021年は働きがいのある企業ランキングで8位、2022年は化学、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位であった。また、「人材版伊藤レポート2.0実践事例」では、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、という形で人的資本経営の実践事例として掲載いただいた。「HRX of The Year 2022」では、「人は財産、すべては「人」から」というフレーズのもと実施した取り組みを評価いただき、優秀賞を受賞した。

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

21

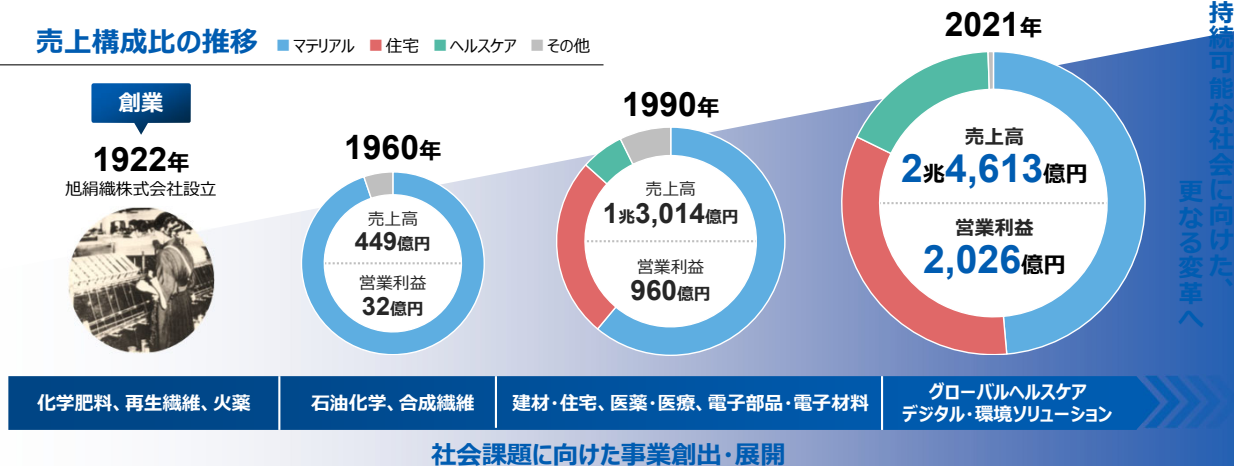
このように、当社の人財やその取り組みはさまざまところで評価いただいております。就職希望企業ランキングでも当社は高い順位に位置しています。日本国内ではほとんどの方に社名を知っていただいているような会社になったと認識している。しかし一方で、旭化成がもともと持っているDNAが少し失われてきているのではないかという危機感があり、2022年度からスタートした現中計では、社内に刺激を与えるような言葉を発信した。私が従業員に望むのは、ここに示すように「変化する者」であることだ。当社がもともと持っているDNAを覚醒させることが、旭化成グループにとって極めて重要だと考えている。

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

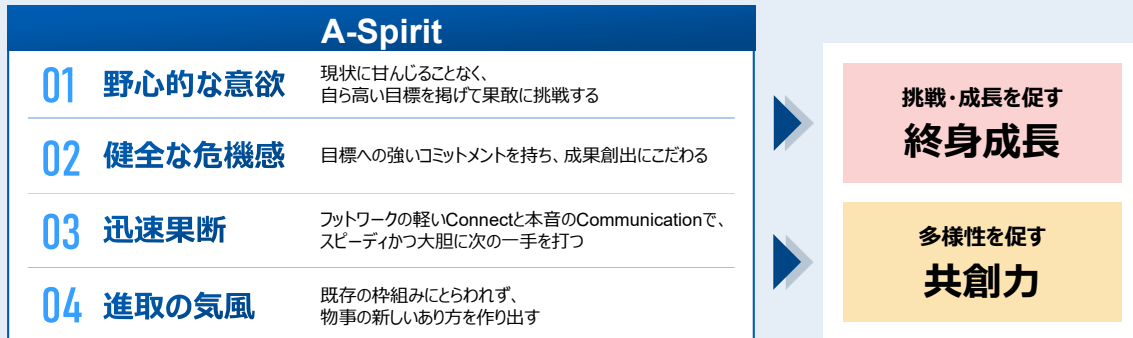
売上構成比の推移

■マテリアル ■住宅 ■ヘルスケア ■その他



当社は1922年に創業し、2022年に100周年を迎えたが、この間事業ポートフォリオを大きく変革してきた。1960年代には石油化学事業と繊維事業が売上高の大半を占めていたが、社会課題の解決に向けた事業展開により、現在は3領域経営を進めている。大きな変革を遂げながら成長してきたことがご覧いただけると思う。

求められる人財・組織と人財戦略骨子



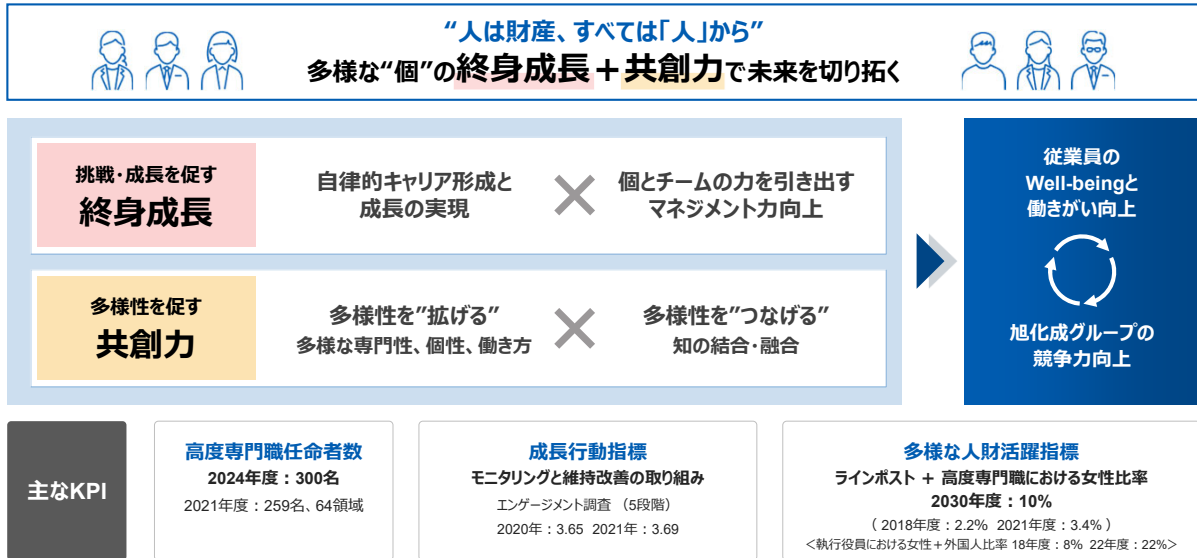
↑ さらに磨き、活かしきる

100年の歴史で培った無形資産



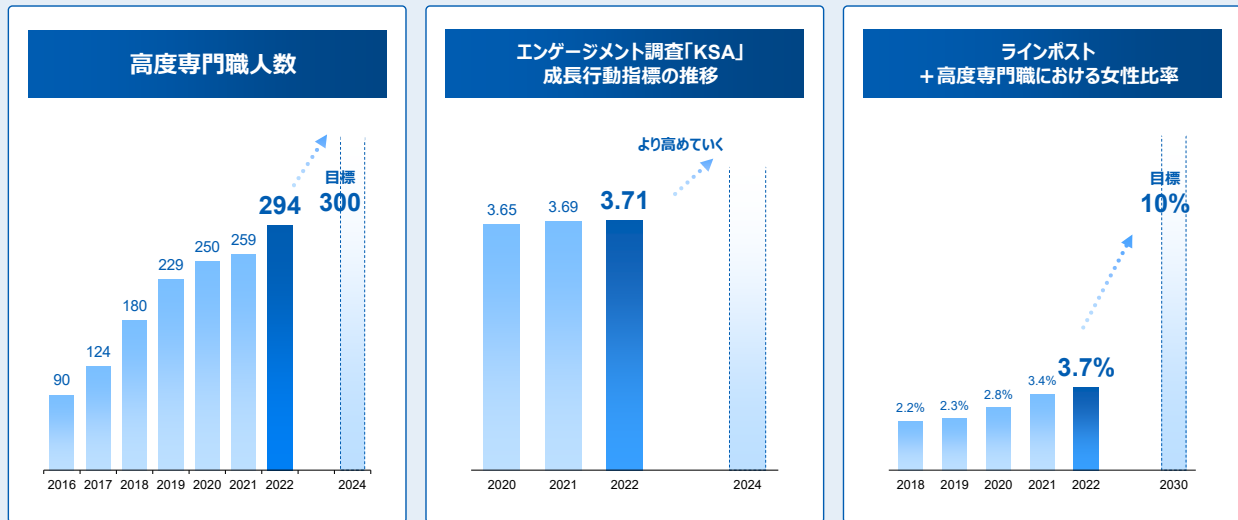
そのような中で、現中計では、従業員に求める心構えとして「A-Spirit」という言葉を掲げた。旭化成の「A」と、アニマルスピリットの「A」をかけたものである。具体的には、野心的な意欲、健全な危機感、迅速果断、進取の気風、という4つのことを強く意識し、チャレンジングな人間、チャレンジングな人財であってほしいと伝えている。また、そのような想いから、当社の造語だが、挑戦・成長を自ら求めていく「終身成長」を掲げている。加えて、多様性を促す「共創力」も非常に重要だと考えている。そして、それらすべてのベースになるのが、グループバリュー、多様性、自由闊達な風土など、旭化成グループ100年の歴史で培った無形資産だ。

人財戦略 | 概要



「終身成長」に関しては、一人一人が自律的にキャリアを描き、成長に向けた学びや挑戦を進めること、そして、リーダーが個人とチームの力を最大限引き出せるようマネジメント力を強化することが重要である。また「共創力」に関しては、多様性を“広げる”“つなげる”という視点でさまざまな取り組みを進めている。KPIとして、高度専門職任命者数、成長行動指標、多様な人財活躍指標を掲げ、施策を進めているところだ。

人財におけるKPIの推移



25

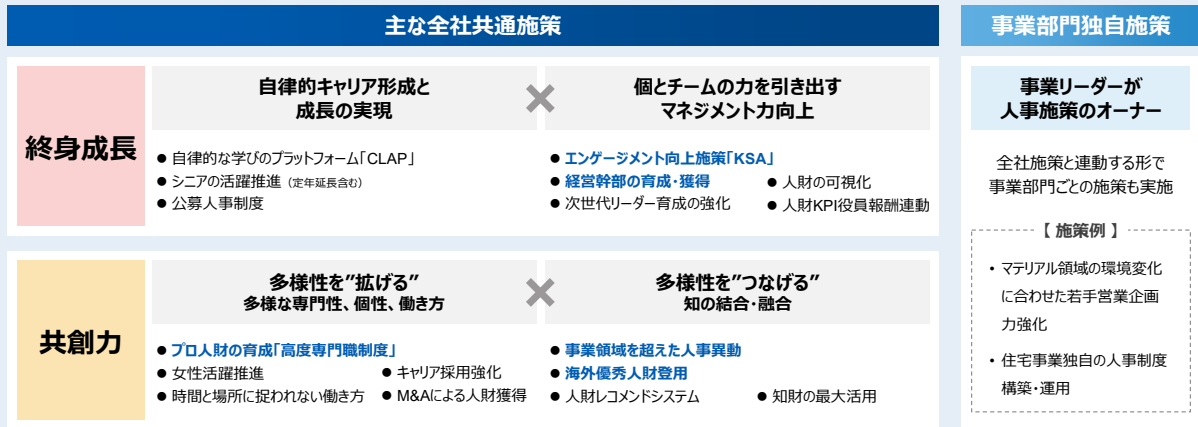
KPIのうち、高度専門職の人数は順調に増加している。2024年度に300名の目標を掲げているが、2022年度で294名に達しており、1年前倒しで達成できる見込みだ。その後も300名にとどまらず増やしていくつもりである。

成長行動指標というのは、エンゲージメント調査の項目の1つであり、成長につながる行動をどの程度とっているかという数値だ。ほぼ変わらない水準で推移しているが、若干改善している。この指標については、数値目標を定めると手段が目的化してしまい、数字を上げるための回答につながりかねないため、目標は設定せず経年変化を注意して見ていく。ただし、求める人財像を踏まえ、このような指標も高めていきたいと考えている。

ラインポストおよび高度専門職に占める女性比率については、2030年度に10%を目標としている。直近では3.7%まで上がってきており、まだ管理職になっていない層についても期待できる人財は多いことから、目標は達成できる見込みだ。

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



青太字：詳細は後述

26

人財戦略の具体策として、上段の「終身成長」では、自律的な学習プラットフォーム「CLAP（Co-Learning Adventure Place）」を導入した。1万以上の社内外のeラーニングのコンテンツがあり、従業員が自分に必要な学習を、無料で自由に学べる仕組みだ。先月導入し、既に多くの社員が学習を始めている。マネジメント力向上については、先ほどのエンゲージメント調査のほか、タレントマネジメントシステムを導入し人財の可視化を始めた。経営幹部の育成・獲得にも力を入れ、人財に関するKPIを役員報酬にも一部取り入れている。

下段の「共創力」では、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、海外M&A人財の幹部登用なども行っている。

また、当社は事業領域が広いいため、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る。

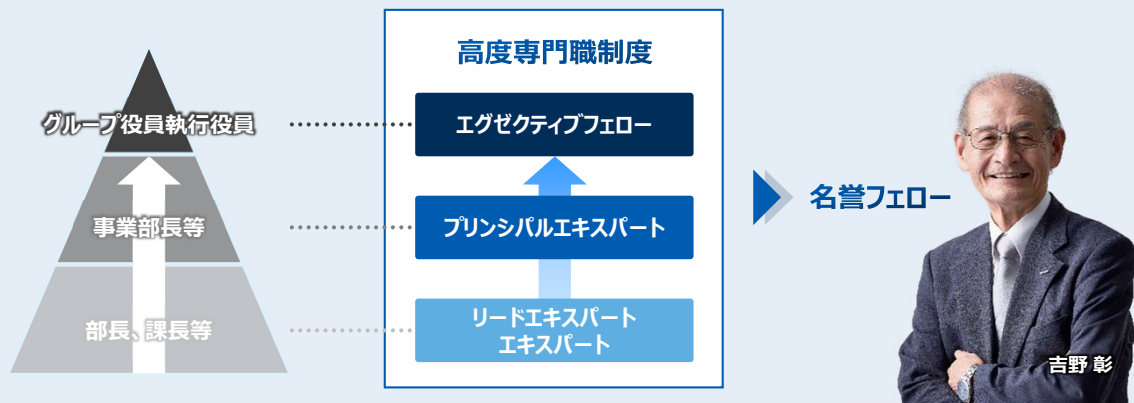
これらのうち特徴的な施策として、高度専門職制度、エンゲージメント向上施策「KSA」、事業領域を超えた人事異動、海外人財の登用について少し詳しく説明する。

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



27

高度専門職制度は、新事業創出・事業強化に貢献するプロ人財に対し、ふさわしい処遇を行い、継続的に育成するための仕組みである。定義された任命要件を満たしているかという審査を経て就任となる。就任者の役割には、新事業創出に加え、後進の育成がある。自身の専門性を深化・発揮するのみならず、次世代を育成することは極めて重要だと考え、役割として明記している。

体系としては、課長・部長相当のエキスパート・リードエキスパートから、執行役員相当のエグゼクティブフェローまで、専門性の深さによっていくつかの種類を設けている。2019年にノーベル化学賞を受賞した名誉フェローの吉野をはじめ、旭化成グループからは過去に紫綬褒章も多くの人数が受賞しており、当社にはユニークかつ優秀な人財を育てる土壌があると認識している。

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材の育成・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

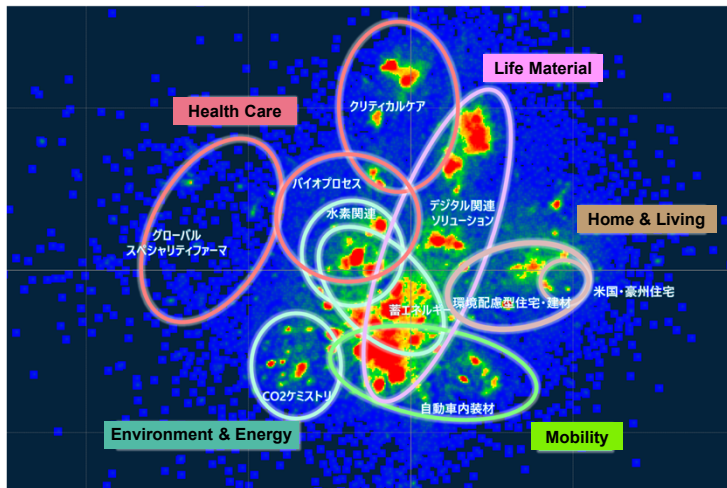
現在の高度専門職任命領域

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	● 触媒・化学プロセス・無機合成	● 製品設計・高度制御
● 電気化学	● 解析・CS	● 設備技術
● 繊維・ポリマー	● プロセス開発・建設技術	● バイオ
● 化合物半導体		
コアプラットフォーム領域		
● 保安防災	● 通商・関税	● IT
● 品質保証	● 会計・税務	● 知的財産
● 化学品管理	● 組織開発	● 法務
● デジタルイノベーション	● 機械安全	● 内部監査 等

高度専門職制度の意義は、事業拡大に必要なプロ人材を育成・獲得・リテンションし、新事業創出や事業強化に貢献してもらうことだ。事業環境や戦略の変化に伴い、どの分野でプロ人材が必要かという点も随時見直していく必要があるため、高度専門職の任命領域は毎年見直しを実施する。最近では、デジタルイノベーション、バイオ、医薬マーケティング、中国医薬事業、機械安全などの領域を新規追加した。また、研究開発等の技術者だけでなく、コアプラットフォーム領域としてスタッフ系人材を対象とすることも重要な点だと考えている。

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、様々な技術や人材をコネク特させることで、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

29

これは当社特許の俯瞰図で、赤い部分にはコア技術を中心に特許が多く集積しており、当社が強みを有する分野だ。丸で囲っているのが「GG10」に関連する領域である。高度専門職人材のミッションとしては、自分自身の技術を磨くことや更新の育成に加え、これらのコア技術領域をつないでいく役割も非常に重要である。

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

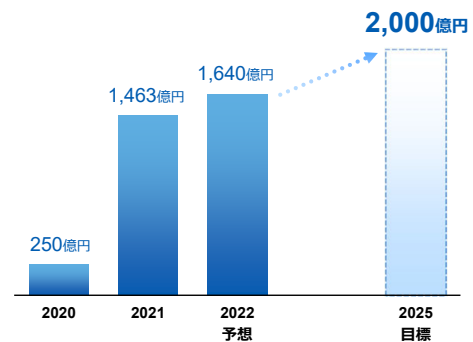
ヘルスケア領域を中心に培ってきたM&A、コーポレート・ベンチャー・キャピタル（CVC）等のノウハウ、人財を活用し、住宅部門の海外事業展開を加速



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



事業領域を超えた人事異動の一例を紹介する。当社の住宅事業は国内を中心に展開してきたが、近年海外に進出した。海外事業の拡大によって業績も伸び、キャッシュ創出力も高めているが、この事業展開にあたっては、グループ全体の人財・ノウハウなどの経営基盤を活用した。

これ以外にも、BtoC事業の経験のある従業員がそれをBtoB事業に活かす、あるいはその逆など、事業領域を超えた人事異動が功を奏している例は多くある。

終身成長 エンゲージメント向上施策「KSA」

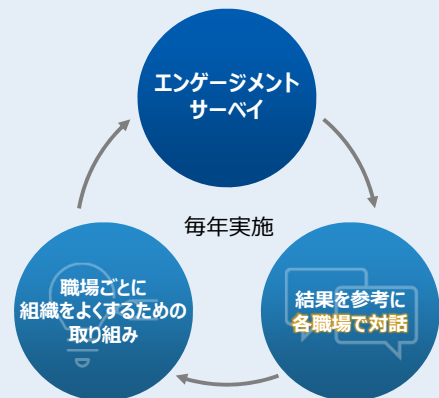
個人と組織の状態を可視化し、PDCAを回す ➡ エンゲージメント/挑戦・成長行動UP

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 人材・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

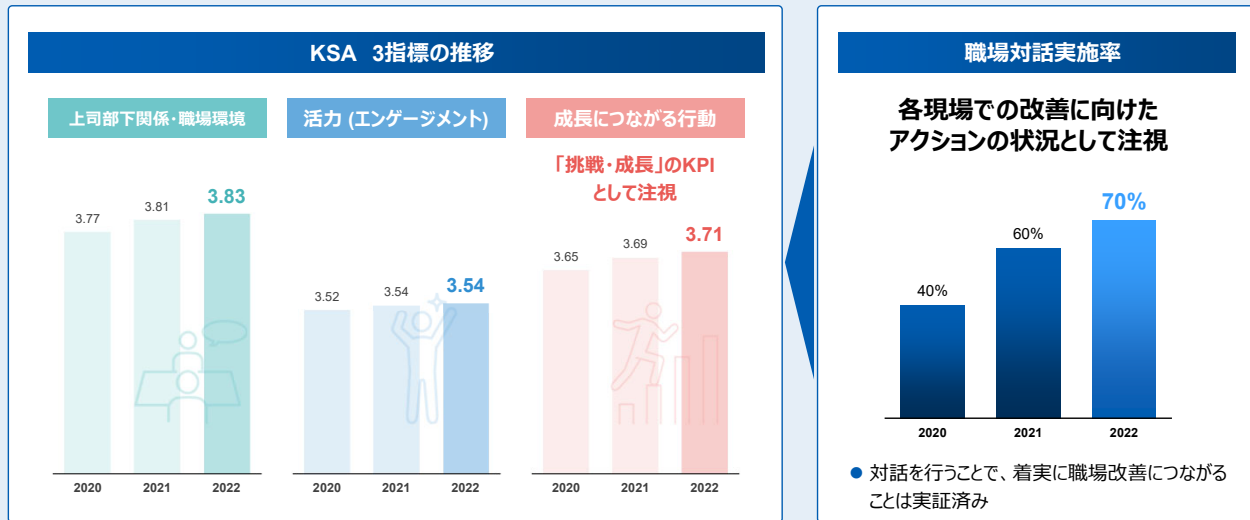


31

エンゲージメント向上施策「KSA」の名称は、活力と成長アセスメントの頭文字である。個人と組織の状態を可視化してPDCAを回し、エンゲージメントや挑戦・成長行動を高めていく取り組みだ。毎年夏頃にサーベイを実施して職場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、各職場が当事者意識を持って課題解決に向け取り組むものである。

ポイントは3つある。1つ目は、職場環境やエンゲージメントにとどまらず、それらが実際に成長行動につながっているかを測定している点だ。2つ目は、大阪大学と連携し、組織行動論に基づき独自に設問を設計している点だ。3つ目は、人材開発・組織開発領域の高度専門職を任命し、人事部を中心にラインマネージャーを支援する仕組みを整えた点だ。

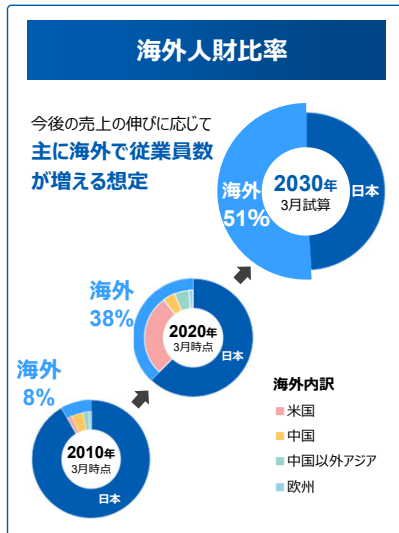
終身成長 エンゲージメント向上施策「KSA」



32

ここに示す「KSA」の指標のうち、左から2つ目は活力、エンゲージメントの指標であり、他社比較が可能なデータである。労働経済白書の結果と比べると比較的良好な結果になっている。課題はこれを実際の成長行動や挑戦につなげていくことであり、右隣のグラフの成長につながる行動をKPIとして注視している。この仕組みは、ラインマネージャーが当事者意識を持ちメンバーを巻き込んで取り組むことが肝要であり、職場対話実施率でその状況を注視している。対話の実施は順調に推移しているが、より高い水準を目指していく。

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

海外事業の買収を行ってきたこともあり、海外人財は2010年の8%から現在は40%弱に増えており、2030年には過半を見込む状況だ。買収により当社に加わった優秀な海外人財を、その事業の責任者として本社の執行役員レベルに登用するケースも増えている。また、これからは次世代リーダーの育成が課題であり、現中計の策定に向けた議論においても、海外人財から選定した次世代リーダー達に参加してもらった。



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

リスクマネジメントを強化

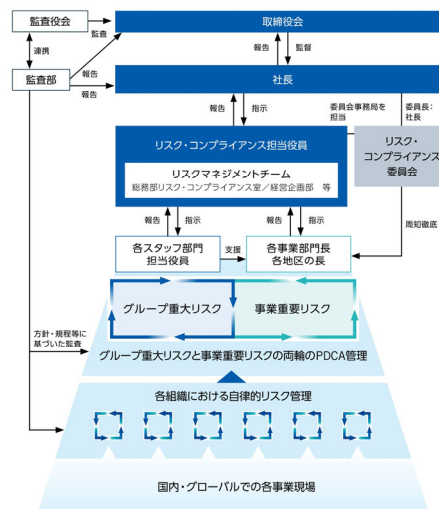
各組織における自律的なリスク管理



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



35

最後に、リスクマネジメントについて説明する。冒頭に述べた「G」「D」「P」および無形資産の活用などを基盤として積極果敢に経営を進めていくことが重要である一方で、不透明かつ流動的な経営環境の中で、リスクマネジメントの重要性も非常に高まっている。当社では2022年度にリスクマネジメントの体制を整備し直した。重要なのは体制と役割の明確化、そしてPDCAサイクルの強化である。取締役会の監督の下、リスクマネジメント全体の責任者は社長である私であり、担当役員がそれを補佐する体制だ。担当役員はリスクマネジメント全体を把握し、個別のリスク対策について各部門長に指示・支援を行う。また、リスクマネジメントチームが社内の活動をモニタリングし、具体的なリスク対策を支援する。そして社長を委員長とするリスク・コンプライアンス委員会で、リスクマネジメントに関する経営レベルの決定事項や指示事項を各部門長に周知徹底するという形だ。また、PDCAサイクルを回すことが極めて重要であると認識している。



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“くらし”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、

次の時代へ大胆に応えていくために一。

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。

