

## 旭化成株式会社 サステナビリティ説明会 質疑応答要旨

開催日時：2023年1月20日（金）15:00～16:15

会社側参加者：

代表取締役社長兼社長執行役員 工藤 幸四郎

上席執行役員人事部長 西川 知

上席理事サステナビリティ推進部長 徳永 達彦

I R室長 大坪 知央

**質問者1** 従来御社は業界の中で相対的に業績のボラティリティが低く、株価の評価が高かったと思う。しかし昨今の不透明な経営環境下、業績のボラティリティが高まり、株価も低迷している。御社の100年の歴史の中で培われた無形資産や人財は素晴らしいと評価しているが、人財戦略等の観点も含め、ここ数年で何か変化があったという認識はあるか。

**工藤** ご指摘の点については厳しく捉えている。社長に就任し現中計を発表した際に、「マテリアル」の事業ポートフォリオ変革は喫緊の課題だと説明した。当社は自由闊達な風土のもと多様な事業に展開してきたが、労働生産性を追求する視点は十分ではなかったと考えている。労働生産性の向上においては、各事業の収益性、効率性を上げていくことは当然のこと、会社全体として成長領域にリソースを集中配分していくことが重要だ。すなわち、事業ポートフォリオの変革が重要だということだ。現中計期間である2022～2024年度は世界的に厳しい経営環境が見込まれるが、過去の反省を踏まえ、当社が次の時代に向けてどのような成長戦略を描くか、ボラティリティの低減という観点も含めて示すとともに、実績を残していきたい。

**質問者2** 2つのサステナビリティの好循環を目指す中で取り組んでいる、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について説明があった。強みである多様性を支えるプラットフォームという意味では納得感があったが、一方で御社はコングロマリットと認識されており、多様な人財や事業ポートフォリオを有することやリスク管理において、合理的ではないコストがかかっているのではないかという見方もある。本日説明のあったサステナビリティの取り組みに関して、多様性がプラスに働いている点や、コストはそこまでかかっていないという点があれば伺いたい。

**工藤** 昨年実施した役員クラスの研修会において、労働生産性をテーマとして取り上げた。ご指摘のとおり当社には多様な事業領域があり、各事業がそれぞれ強化・改善を目指し、DXや生産技術、エンジニアリング等の専門部署に協力を求めている。すべてに対応しようと努めると、それらの部署ではさらに人財が必要となる。あるいは重点的に対応すべき事業とそうでない事業のメリハリがつかなくなる。多様な事業領域があり、限られたリソースが分散されていることは大きな課題と認識しており、改善に努めている。

一方、それらの経営基盤の強みが事業に活かされている例は多くある。「ヘルスケア」では、国内外での事業展開にあたり、DXや知的財産に関わる戦略を同領域だけで進めていくのは難しい。DXや知的財産に関しては、当社は比較的高いレベルにあると自負しており、優れた人財を多く有している。その強みを活かし、たとえば旭化成ファーマは医薬業界の中ではそれほど規模が大きくないにもかかわらず、知的財産に関して競争力のある戦略を展開できており、社外からも高く評価されている。「住宅」においても、DXの取り組みがかなり進んでいる。

**質問者2** リソースの集中配分と効率化によって、コングロマリットディスカウントが解消されることを期待している。

**質問者3** 説明会資料12～13ページに記載のある水素関連事業について伺いたい。同事業で御社が2030年頃に年間売上高として1,000億円近い規模を目指すという報道があったが、マネタイズの方法として、装置・膜の販売や、オペレーションのサポートをどのように考えているか。また、設備の大型化やコスト低減、パートナーシップの構築などに向けてどういった点が特に課題となっているか。あわせて、今後の市場規模の拡大に伴い、中国企業によるキャッチアップも潜在的なリスクになるかと思うが、どのように参入障壁を築いていくかについても教えていただきたい。

**工藤** 水素関連のバリューチェーンは非常に長い。当社は電解槽、膜、電解液の技術を有しており、まずはそれらの販売で実績を上げていくが、運転やモニタリングまで手掛けることも視野に入れている。当社のアルカリ水電解システムはイオン交換膜法食塩電解事業の技術をベースとしているが、食塩電解において、部材の販売からシステムのモニタリングまですべてを供給できるのは世界でも当社だけだと認識している。特に膜の技術が重要だと考えており、その技術を向上させることにより、効率的な電解槽の実現を目指している。

運転やモニタリングに関しては、部材やシステムの耐久性の検証が重要となると考えている。当社のイオン交換膜事業では、交換需要を含めた部材の販売に加え、運転中のデータを収集し、効率的な交換やメンテナンスを提案するサービスを行っている。それらの技術・ノウハウを水素関連事業に活かし、当社独自のビジネスモデルをつくっていく。

こうした取り組みが、ご質問のあった参入障壁となると考えているが、将来的には高い技術力を有する中国企業も出てくるだろう。地政学的なリスクも踏まえ、地域によってはパートナーシップを組む可能性もあると考えている。ただし、まずは当社自身の技術やサービスの向上を追求することが重要だ。

また、電源やアプリケーションを含め、バリューチェーンのどこにマーケットがあるかを捉えることはマネタイズの基本であり、川上や川下の企業とコンソーシアムを組むべく取り組んでいるところだ。

**質問者3** 説明会資料12ページに水電解槽導入量の予想が示されているが、PEM型とアルカリ水電解型の比率は今後どのように変わっていくと見ているか。PEM型に対する見方を伺いたい。

**工藤** どちらも一長一短がある。たとえばPEM型は小型であり、コストパフォーマンスとしては大型のアルカリ水電解型が有利という見方がある。一方、出力が安定しない再生可能エネルギーの利用にあたっては、PEM型が変動応答性に優れると言われている。また、PEM型は希少金属を多く使用するという点もある。

当社は現在アルカリ水電解システムの大型化に向けた技術確立に努めているが、今後のビジネスモデルによっては、当社にもPEM型の技術が必要となる可能性はある。その場合は、他社との合弁やコンソーシアム等を含めて、マーケットをよく見ながら検討していく。

個人的な感覚としては、少し前まではPEM型が優勢な見通しという情報も多かったが、最近はやはり一長一短がありアルカリ水電解型に有利な点もあるという見方も増えている。PEM型を展開している企業が、当社のアルカリ水電解システムの技術に関心を示しているという話もある。前提を設けずにさまざまな選択肢を検討していくつもりだ。

**質問者4** 説明会資料29ページの特許の俯瞰図について伺いたい。「GG10」の分野に特許が集積していることが理解できたが、この図の中で、線で囲われた分野同士が重なっている領域は、御社にとって独自性を出しやすい領域と考えてよいか。一方でCO<sub>2</sub>ケミストリーのように他の分野とあまり重なっていないものは、たとえばライセンスを供出して自社で手

掛けない方がよいなど、俯瞰図を見る上での考え方について教えてほしい。

**工藤** 当社では2022年度に、特許を扱う知的財産部から知財インテリジェンス室という組織を新設して切り出し、経営企画担当役員直下に設置した。経営の中核にIPランドスケープを含む知財のノウハウを取り入れて、事業を俯瞰し戦略立案に活かしている。

ご指摘のとおり、特許が集積し分野が重なり合う領域は、当社が強みを有する事業群だと言えるだろう。そしてCO<sub>2</sub>ケミストリーのように少し離れた分野は、ライセンスビジネスを検討する可能性が高いと言える。そのような分野では、その技術を実証する設備を当社が有し、プルーフ・オブ・コンセプト（概念実証）を行えるかという点が1つのポイントになる。当社自身で行えない場合は、それが実施できる他社と組むことも選択肢になる。

実際、CO<sub>2</sub>ケミストリーに関しては、当社自身のGHG排出量削減にも活用していくが、たとえばCO<sub>2</sub>を原料に使用するポリカーボネート製造技術などは、事業の軸足をライセンスに置いて展開している。

**質問者4** この図をそのように見るとすると、自動車内装材には高いポテンシャルがあると考えてよいか。

**工藤** 自動車内装材は、当社として長く手掛けている事業であり、Sageを中心とした旭化成グループが世界ナンバーワンの圧倒的なポジションを獲得することを目指している。

**質問者5** 人財に関して、御社がもともと持っているDNAが失われてきている危機感があるという説明があったが、過去と比較し具体的に感じている変化やその背景について教えてほしい。また、説明のあった人財戦略の中で、特に期待しているものは何か。

**工藤** 私は1982年に旭化成に入社した。約40年前となるが、当時の時代背景もあり、社内では非常に活発に議論をぶつけ合う雰囲気があった。当社はいわゆる財閥系ではなく、自分たちの力を頼りに成長し続けるために、財務体質を強化し、新規事業に展開してきた歴史がある。

しかし昨今、当社は安定的な企業と見られることが多くなり、健全な危機感を持って自ら新規事業を創出していく、いわゆる野武士的な気風が薄れているのではないかと感じている。現中計のキーコンセプトとして、先駆者たれという意味の“Be a Trailblazer”という言葉掲げているが、挑戦する精神が以前に比べて少し鈍ってきているように思う。

採用に関しては、今も非常に優秀な人財が入社してくれているが、人事部には、これからのビジネスモデルを自分たちでつくっていくような人財を是非採用してほしいと伝えて

いる。新しい道を切り拓くチャレンジ精神がこれからますます必要になってくるだろう。

**質問者5** チャレンジ精神を復活させるために重要な点は何だと考えているか。

**工藤** チャレンジを促されてもしない会社や組織では、失敗したときのフォローができていないのだと思う。チャレンジには失敗がつきものだが、失敗しても上司や組織がもう一度チャレンジを促し、それをその人の成長に繋げるような風土が重要だ。当社にはそのような風土がある。野心的に挑戦する精神を再び覚醒させたいと考えている。

**質問者6** 説明会資料9ページのGHG削減について伺いたい。2030年に向けて、2013年度比で3割以上削減という目標を掲げているが、国の目標は、2013年比で46%削減となっている。総合化学他社でも、40%、50%など、御社より高い削減目標を掲げている企業がある。そういった中で、御社は事業規模に対するGHG排出量がそもそも少ないというのはあるが、目標とする削減比率がそこまで大きくない背景を教えてください。

なお、2013～2021年度では、御社はGHG排出量を10万トン／年程度削減していたと思う。一方、2030年の目標は今後5万トン／年程度減らせば達成できることになっており、もう少し目標を高くできるのではないか。事業ポートフォリオの見直しや、水島でのナフサクラッカーの合弁などさまざまな要因があると思うが、目標を高くするためには何が必要だと考えるか。

**工藤** まず、2030年までに30%以上削減というのは海外を含む旭化成グループ全体での目標であり、日本国内については、政府目標を念頭に内部目標を設定している。

ここには事業ポートフォリオ転換による削減効果も一部含むが、十分に織り込めていない部分もあり、2030年に向けては、30%削減を最低限の目標として、さらなる削減が実現できればと考えている。ただしEXITを検討する際も、排出量の多い事業を他社に譲り渡して終わりということではない。他社に譲り渡した後の事業成長やGHG排出という視点を含めて考えていく。詳しい案件については申し上げられないが、目標達成に向けさまざまな手段を講じていきたい。

**質問者6** 御社の水島地区について、グリーン投資を行いサステナブルな拠点にしていくという報道を見たが、今後も事業ポートフォリオ転換如何にかかわらず水島は御社の重要な拠点であるという認識でよいか。

**工藤** ご理解の通りだ。

以上