

社長メッセージ

**A-Spiritを呼び起こし、
変化を恐れず大胆に変革を進め、
旭化成が世界のTrailblazerと
なるための第一歩を踏み出します。**

代表取締役社長 兼 社長執行役員
工藤 幸四郎

社長メッセージ

当社グループの工場で起きた火災・事故について

はじめに、2022年4月に発生した宮崎県延岡市のベンベルグ工場の火災で、近隣住民をはじめ、関係者の皆さまに多大なご心配とご迷惑をおかけしたこと、また、関係会社においても2021年度に重大事故が発生したことを、ここに改めて心からお詫び申し上げます。

当社グループは事故の原因究明に努め、このような事故が二度と起こらないよう再発防止策の実行を徹底してまいります。環境対応や安全管理、品質保証など、当

社グループの事業の根幹を支えているのは現場です。今、私がすべきことは、現場で何が起きているかをつぶさに、的確に把握したうえで、見過ごしていた欠落がないかを検証することです。まずは、現場を訪れ、従業員がどのような表情で働き、どのような悩みを持っているのかを含めて、直接コミュニケーションを取って理解を深めています。現場に立脚し、実効性が伴う、根本的な解決につながるアクションを徹底的に取ることを決意しています。

旭化成グループに対する想い

当社グループの創業100周年という大きな節目の年である2022年に代表取締役社長に就任しました。私には、100年にわたり先人たちが紡いできた当社グループのDNAを継承し、後世につないでいく使命があります。そのDNAを表現しているのが「A-Spirit」であり、それはアニマルスピリットと旭化成魂を合わせた精神だと思っています。A-Spiritとは、先駆者としての気概、あるいは、それまでなかったものを創っていく野心であり、既存のものにとらわれることなく新たな価値を創りあげていくために欠かせない、当社グループのまさに企業文化そのものであると言えます。

私は、当社グループを、グループバリューにある「誠実」を体現した企業であると捉えています。それは、業務に真面目に取り組む従業員の姿勢や当社グループの

事業を通じた社会貢献に如実に表れています。しかし一方で、何かに挑戦して新たなものを生み出そうという意欲が近年薄れてきているのではないかと、長年安定した経営が続くことは良い一方で、A-Spiritがどのようなものか、私たちは忘れかけているのではないかとという危機感が、心の中に燻り続けていました。A-Spiritを眠らせたままでは、先人たちが苦勞して築いてきた遺産を食いつぶしていくのみで、何も残らなくなる恐れがありますが、当社グループがDNAとして紡いできたA-Spiritは、従業員の心を揺さぶれば必ず呼び起こすことができるものであると考えています。伝統は守るものではなく自らが創造するものであるという想いを胸に、100周年という節目の年であり、新たな中期経営計画が始まる年でもある2022年度に、グループ全体のA-Spiritを喚起していきたいと思えます。

社長メッセージ

2つのサステナビリティの好循環を生み出す旭化成グループの潜在能力

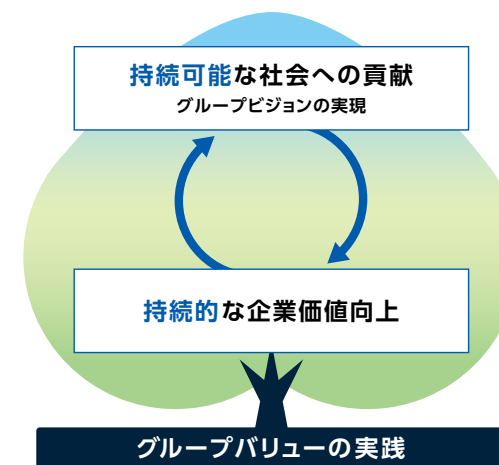
企業はただ利益を上げるのみではなく、その企業自らの社会における存在意義を追求していくことが必要であると、私は考えています。当社グループは創業100周年を迎えた2022年度にグループ理念体系を表現し直し、当社グループのミッション、ビジョン、バリューを世界中の従業員と改めて確認しました。当社のグループミッションは、「私たち旭化成グループは、世界の人びとの“いのち”と“くらし”に貢献します」です。これを誠実に実行することこそが持続的な企業価値向上につながると考えています。換言すれば、持続可能な社会への貢献があつてこそ、持続的な企業価値向上が実現できるということです。当社グループが目指す姿として掲げる2つのサステナビリティの好循環の実現は、こうした考えに基づいています。

今世界を俯瞰すると、米中デカップリング、ロシア・ウクライナ情勢と国連の無力化、民主主義の劣化と専制主義の台頭、そしてカーボンニュートラル社会に向けた各国の思惑の違い等、また日本においても少子高齢化社会や都市部と地方の格差拡大等、課題は山積みです。持続可能な社会に貢献するうえでの私の信念は社会、個人だけではなくもちろん私たちが所属する企業自体も、「セルフイッシュであってほならない」ということです。グローバル社会を構成する多様なステークホルダーが皆で協力し合い、時には自己犠牲をも受け入れ、地球規模の課題を克服する覚悟がなければ、持続可能な社会は実現できません。世界のカーボンニュートラルの実現に向けたさまざまな国際ルールを例に挙げれば、先進国と途上国間での公平性の問題に直面します。途上国には未だに生きるか死ぬかという貧困のうちにくらす人びとが多く存在し、こうしたルールの影響を強く受けることを考慮すれば、まずは根本的な貧困問題を解決する必要があります。先進国の都合のみではなく、途上国

の状況も踏まえたうえで手段を講じなければ、脱炭素に向けたエネルギーのトランジションの実現は極めて困難です。協力と犠牲を受け入れる覚悟に基づく貢献は、こうした分断を乗り越える糧になるはずで

改めて社会への貢献という観点で企業が果たすべき役割を考えると、どのように価値を生み出すか、そして、大きな価値を生み出す力を持っているかという問いに辿りつきます。このような価値を生み出す潜在能力は、企業に属する人財や知財、ノウハウ、データなどの無形資産を組み合わせ活用し、その時代の社会課題に応じた価値の創出につなげられるかどうかにかかっています。当社グループの無形資産

2つのサステナビリティの好循環



社長メッセージ

の豊富さとそれを柔軟に活用する能力は非常に高い水準にあると、私は自負しています。それは、極めて多様な人財を擁するだけでなく事業領域も多岐にわたり、社内では役職ではなく「さん付け」で呼び合う創業当時の企業文化が示すようにさまざまな点においてグループ内のコミュニケーションが活発であり、変化を受け

入れる柔軟性が高いことが背景です。こうした多様性や柔軟性を持つからこそ、世界の人びとの“いのち”と“くらし”に貢献するというグループミッションを軸に、活用するリソースの組み合わせを変え続けることで新たな価値を創出することができる、と私は確信しています。

「3領域経営」の意義

当社グループが創業してから100年間、激しく変化する環境を乗り越え、ここまで大きく成長し続けてきた根本には、先人たちが痛みを伴いながら積極的に事業ポートフォリオを変革してきた努力があります。自分たちの強みやコアコンピタンスは何かということに常に意識し、多岐にわたる事業を一定のコントロールを利かせながら果敢に変革し続けてきたからこそ、社会の変化に臨機応変に適應して成長し続けられたのです。

これまで、当社グループが事業ポートフォリオを変革し、複数の領域にわたる事業を経営してきた理由は、ある特定の一つの事業が立ち行かなくなることで、会社の存続が危機に瀕する事態を回避しなければならないという動機が大きかったと私は考えています。当社グループは、非財閥系であるが故に、自分たちの力を頼りに成長を続ける企業として存続していかなければならなかった歴史を持ちます。複数の領域にわたる当社グループの事業ポートフォリオは、環境の変化に合わせてさまざまな挑戦をして成長し続けてきた証です。

当社グループは、現時点ではマテリアル、住宅、ヘルスケアの3領域で事業を展開しています。世界の人びとの“いのち”と“くらし”に貢献をするという当社のグループミッションを追求するにあたり、現在の3領域が最適なかたちであると考えていま

す。今後においても「3領域経営」に磨きを掛け、それぞれの領域の役割をより明確化したうえで、すべての領域を中長期的に成長させていきます。具体的には、マテリアル領域は素材の技術開発やイノベーションによる環境問題の解決への貢献を通じ、収益性と投資効率の向上を目指す、住宅領域は人びとの安全で快適なくらしを支え続けることを通じ、日本・北米・豪州それぞれで成長を成し遂げ、キャッシュ創出力を高める、ヘルスケア領域は“Improve and save patients' lives”のミッションを追求することを通じ、グループの利益成長を牽引するという、それぞれの役割を踏まえた成長戦略とポートフォリオの組み換えを進めていきたいと思えます。また、3領域が成長することによって、当社グループの無形資産である人財や知財、ノウハウ、データなどの経営基盤が一層強化され、強化された経営基盤がまたそれぞれの領域の成長を支えるといったシナジーを生み出していくことができます。複数の領域を経営するが故に無形資産を有機的に活用することができ、企業価値向上の可能性を高められることを、今まで以上に株式市場に訴えていきたいと考えています。

厳しい状況に置かれた時の当社グループのリカバリーの強さは、領域を超えて協力し合い問題を乗り越えてきたこれまでの歴史を見ても明らかです。一方で、市場が大きく変化していく中で生まれるチャンスを捉えて、持続的な成長につなげてい

社長メッセージ

くことについては、課題があると認識しています。それぞれの領域の役割を明確にし、「3領域経営」を強くしていくことは、その課題の克服に大きく寄与する、そしてそれが結果的に企業価値向上につながっていくと確信しています。また、今後も社

会の変化に対応していくため、必要に応じて「3領域経営」のあり方を変革していくことも覚悟しています。

新中期経営計画2024 ～Be a Trailblazer～

“Be a Trailblazer”に込めた想い

当社グループが目指す姿を実現するためには、変化を恐れずに新たな価値を生み出していく必要があります。そのためには、健全なる危機感やチャレンジ精神といったA-Spiritを今一度喚起し、次の100年に向けた新たな成長につなげていく考えであることは、冒頭で述べたとおりです。こうした考えに基づき、新中期経営計画2024 ～Be a Trailblazer～(以下、新中計)の策定にあたっては、理念体系図の見直しをはじめ、A-Spiritを呼び起こそうという想いを強調しました。

新中計の具体的内容を検討する段階では、米国、欧州、中国、日本の中堅、次世代のリーダークラスの従業員でチームを形成し、2030年に当社グループはどのようなべきかを議論しました。その際に出てきた言葉の中で特に私の心を打った一つのセンテンスをもとに、新中計のキーコンセプトを“Be a Trailblazer”と決めました。「先駆者たれ」という意味を持つこのキーコンセプトは、A-Spiritを呼び起こし、何かに挑戦して新たなものを生み出そうという私の想いを一言で表すのに最適な言葉だと思っています。

私たちは新中計を、当社グループが2030年に目指す姿に向けたファーストステップとして位置付けています。ここからホップ・ステップ・ジャンプで、2030年の目指す姿に到達することを目指します。

財務目標達成のプロセス

新中計における財務目標として、2024年度に営業利益2,700億円、ROE11%以上、ROIC8%以上を掲げました。これまでの成長投資の刈り取りを着実に進め、持続的な利益成長と併せて資本効率の向上を追求していきます。ROICの向上においては、私自身、「大胆さ」と「現場主義」がキーワードであると考えています。「大胆さ」という視点では、マテリアル領域を中心とした事業ポートフォリオの変革は待たなしであり、目標達成には、大胆に経営判断を下し変革を進めていく必要があります。また、「現場主義」という視点では、各事業における事業特性、事業ステージ等を踏まえて事業ごとのROICをマネジメントしていくことが必要であるため、これは事業責任者の腕の見せ所だと考えています。各事業において、現場の従業員が自ら数字やその裏にある事象を分析し、効率的なやり方を模索しながらベクトルを合わせて進むために、ROICは一つの目標となりうると考えています。登山に例えれば、登頂という目標までの道筋を登山仲間同士で模索し、共に汗をかいて登頂を目指すことでチームの士気が上がってくるものと思いますが、同じように事業運営においてもチームのバインディングを強くする目標となるものがROICです。経営サイドで大胆なポートフォリオ変革を実行し、現場でROICを指標として効率的に事業を進めるという両輪を、バランス良く回していきます。

社長メッセージ

また、ROEの向上においては、資本政策も重要です。これまで当社グループではD/Eレシオの目安を0.5程度としていたところ、新中計においては0.4~0.7を目安とし、資本構成のバランスを変えることも視野に入れていきます。「3領域経営」における安定的に収益を上げるビジネスモデルを踏まえて、いかに株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまとの信頼関係を構築していこうとしているかを積極的に発信していく考えです。

事業ポートフォリオの進化に向けて

事業ポートフォリオのさらなる進化を図るには、「次の成長のための挑戦的な投資」と「既存事業強化と構造転換によるキャッシュ創出」の両輪が重要です。新中計では、この2つをバランス良く進めるうえで、スピード、アセットライト、高付加価値の3点を強く意識していきます。

製造業である以上、自ら研究開発をし、工場を建て、市場を開拓することによって利益を稼ぐというのは自然なプロセスだと思いますし、当社グループの研究開発は、技術シーズが多彩で、質も高いと自負しています。一方、事業化のスピードを上げて、事業機会を適時捉えていくという課題もあると認識しています。開発案件を早期に事業化に結び付けるスピードを重視すると、事業によっては、果たして事業化までのすべての過程を当社グループ内で完結すべきなのかという問いも浮かび上がります。デジタル技術の活用が進み、社会の変化が加速している現代において自前主義に固執しては、スピード感は生まれません。質の高い技術を早期に社会実装するためには、ライセンスアウトやアライアンスを通じて、事業化を加速させることも想定する必要があります。そういった意味で、スピードとアセットライトは表裏

一体の関係にあると考えています。最適な運営体制を追求し、スピード感を持って早期に事業化すれば、事業の高付加価値化の可能性は格段に広がります。

次の成長を牽引する事業を10のGrowth Gears(以下、GG10)として設定し、M&Aも積極的に検討しながら大胆に投資する方針を明確に打ち出しました。新中計の3カ年における1兆円を超える投資額のうち、GG10関連に約6,000億円の投資を行い、グループ全体の営業利益の約35%を占めるGG10を、2024年度には50%、2030年度近傍には70%以上にまで拡大することを目指します。いくつかGG10を紹介すると、マテリアル領域においては、近年の成長牽引事業であるリチウムイオン電池用セパレータのほか、現在事業化を推進しているアルカリ水電解による水素関連事業等、住宅領域においてはM&Aで獲得し、新たなビジネスモデルの確立を目指している北米・豪州住宅事業等、ヘルスケア領域においては、重篤な心肺関連疾患領域で拡大していくクリティカルケア事業のほか、ウイルス除去フィルター「プラノバ™」や2022年5月に買収した次世代抗体医薬品CDMOを手掛けるBionova Scientific, LLCを中心とするバイオプロセス事業等、今後の成長ドライバーを多数保有しています。それぞれの事業特性や事業ステージに合わせた施策をスピード、アセットライト、高付加価値を意識して進めていきます。

既存事業強化と構造転換によるキャッシュ創出の視点では、まず、前中期経営計画「Cs+ for Tomorrow 2021」(以下、前中計)の期間中より進めている戦略再構築事業の改革の完遂を目指します。2021年度までに戦略再構築事業として抽出し、戦略を再検討した事業について、Recovery、Follow、Exitの3つに分類していますが、Recovery事業は利益改善策を進めたことによって、利益水準が回復してきています。今後は立て直し戦略の実行中であるFollow事業の見極めとExit事業の縮小

社長メッセージ

や他社への売却などを可能な限り速やかに実行する計画です。今後においても、中期的な視点で継続的に事業ポートフォリオの評価を行い、戦略再構築事業は速やかに手を打っていきます。

加えて、直近の業績が悪化している事業に限らず、当社グループの目指す姿と適合しない事業からは撤退するなど、抜本的に事業構造を転換し、そこから得たリソースをGG10に振り向けることで、事業ポートフォリオの進化をより一層加速させていきます。対象事業は、足元の業績のみならず、「ベストオーナー」「カーボンニュートラル」「競争優位性」「成長性」「収益性・資本効率」の5つの視点で、当社グループの目指す姿との適合性から総合的に選定をしていきます。2022年5月に公表したフォトマスク用ペリクル事業の吸収分割は、その実践例です。市場において高いシェアを確立し、黒字を計上し続けてきたこの事業の未来をベストオーナー視点で考え、他社に委ねることが事業本位での最適な運営への近道だと判断しました。

私は繊維事業でキャリアを積み、2001～2009年にかけてレーヨン、アクリル、ポリエステル各繊維事業から撤退し、従業員の配置転換をはじめ、取引先など多くのステークホルダーの皆さまにご迷惑をおかけした経験があります。この経験から、事業撤退は最後の手段であり、事業の未来を考え、ある水準の採算を取れているうちに手段を講じなければならないと確信するようになりました。一方で、当社グループが手掛けることでその事業や技術が活きるのであれば、M&Aなどを駆使して一層の事業強化を図っていきたいと考えています。

経営基盤を強化するために

当社グループは、事業領域が多岐にわたり、多彩な経験を持つ人財を擁しています。こうしたことから、多様な人財や知財、ノウハウ、データなどを有機的に結び付けてグループ共有の無形資産として活用し、経営基盤を強化する活動が非常に活発化しています。ただ、当社グループの多様性をさらに活用できる余地がまだあると考えています。そのため、新中計ではG(グリーンTRANSフォーメーション)、D(デジタルTRANSフォーメーション)、P(「人財」のTRANSフォーメーション)の視点に加えて、無形資産の最大活用を重要テーマと掲げ、各種の施策を着実に進展させていきます。当社グループのこうした無形資産の潜在力を価値創造と成長に結びつけるためにも、A-Spiritの発揮は必須であり、有効であると私は考えています。

このような活動を進めていくには、従来以上の熱量が必要ですが、特に最もエネルギーが必要なのは最初の一、二歩です。そこを大胆に突破すれば、当社グループが社会をリードする結果を得られる可能性が極めて高いと考えます。経営基盤の強化に関わる取り組みに関して、現在は外部の方から高くご評価いただいておりますが、このまま現状の延長線上を進むだけではいずれ追いつかれ、追い越されてしまいます。グローバルな競争をリードするポジションを築くためには、経営基盤の強化においてもA-Spiritを再度喚起し、大胆な挑戦を続けなければならないと決意しています。

コーポレートガバナンスについても、ただ社会の要請を満たすという視点のみで考えると、後追いにすぎない対応しかできず、目的と手段が逆転する恐れがあります。

社長メッセージ



コーポレートガバナンス・コードは、当社グループが経営基盤を強化し成長していくために、どうあるべきか、ということ自ら考えるための指標であるはずで、与えられた項目を受け身で満たせばよしという姿勢であってはならず、コンプライではなくエクスプレインがあっても良いと、私は考えています。同時に、当社のコーポレート

ガバナンスのあり方について、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまとの対話を通じて確認し、場合によっては見直していくことも必要だと認識しています。積極的に対話の機会を設けて、本音をぶつけ合うような意見交換ができることを期待しています。

次の100年に向けて

私は人と同じことをすることや、人と同じところに留まることが好きではありません。「先駆者たれ」という意味の“Be a Trailblazer”を新中計のキーコンセプトに据えたのも、常に先を目指して挑戦を続けてきた当社グループの精神、A-Spiritを最大限発揮したいという想いからです。2022年度は、創立100周年をはじめ、当社グループにとってさまざまな意味で節目の年であり、果敢にリスクテイクし、次

世代に向けて挑戦するのに絶好の機会です。次の100年に向けた第一歩を力強く踏み出すために、A-Spiritを喚起し、変化を恐れず大胆に新たな道を切り拓いていきます。

代表取締役社長 兼 社長執行役員

工藤 幸四郎