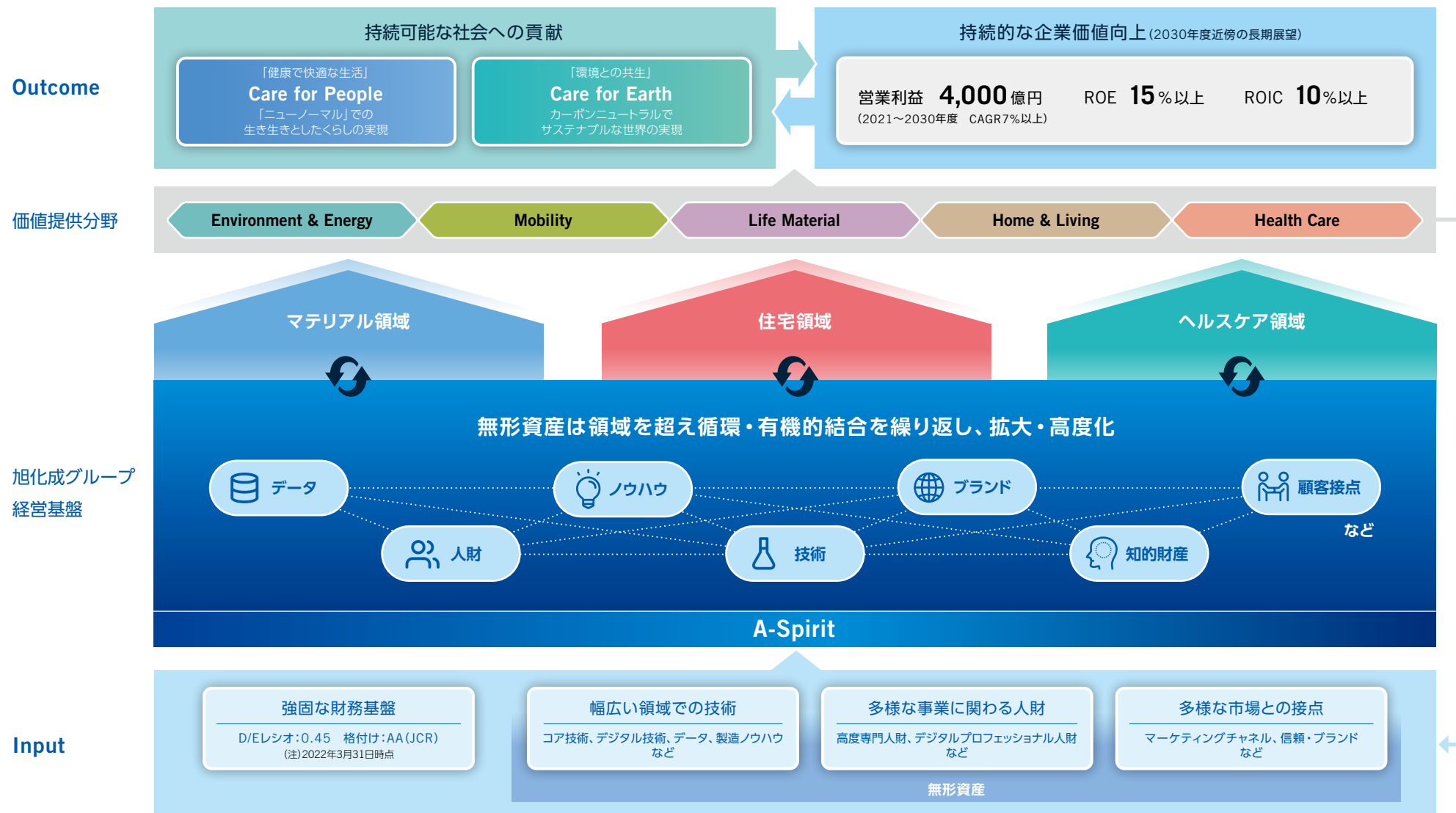


価値創造モデル

旭化成グループが目指す2つのサステナビリティの好循環



目指す姿の実現に向けて

当社グループは、「持続可能な社会への貢献」と「持続的な企業価値向上」の2つのサステナビリティの好循環を追求し、その実現を目指しています。グループビジョンの実現を基点とした旭化成の価値創造の流れを説明します。

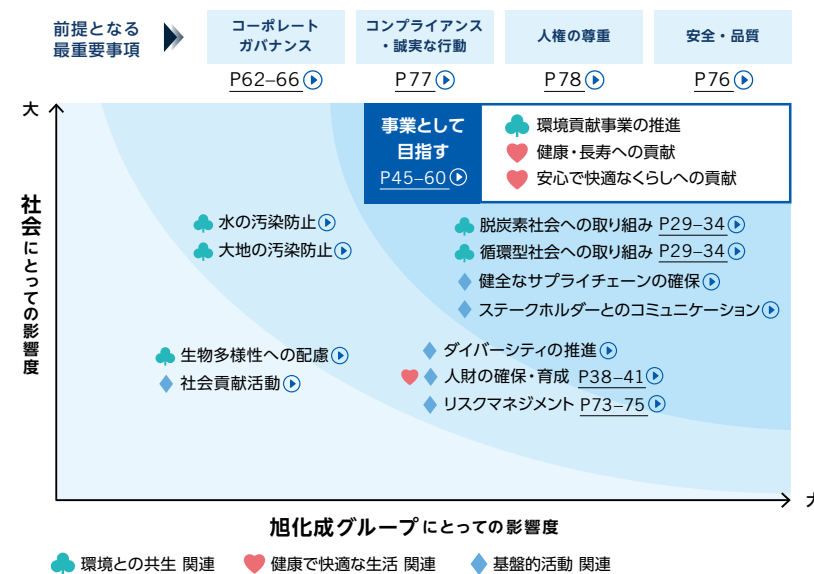
■ 旭化成が目指すサステナビリティ

当社グループは、グループビジョンに掲げている「健康で快適な生活」と「環境との共生」の実現を通して社会に新たな価値を提供するべく企業活動を行っています。持続可能な社会に貢献すると同時にそれを当社グループの企業価値の向上につなげていく、2つのサステナビリティの好循環の実現を目指しています。社会の持続性の確保に寄与する価値を提供することで、高い収益性を伴う持続的な企業価値向上をもたらし、それがさらなる挑戦につながるという信念のもと、2021年11月にサステナビリティ基本方針を制定し、持続可能な社会の実現に向けた行動の推進を加速させています。

サステナビリティ基本方針のポイント

- 当社グループが目指す2つのサステナビリティ「持続可能な社会への貢献」「持続的な企業価値向上」の好循環を実現
- その実現に向けた最適なガバナンスを追求
- 持続可能な社会への貢献による価値創出
- 責任ある事業活動
- 従業員の活躍の促進

■ マテリアリティと特定プロセス



目指す姿の実現に向け、2017年度に、当社グループが重点的に取り組むべき重要課題・テーマを、上記のプロセスを経て旭化成グループのマテリアリティとして特定しました。以降は経営環境の変化に応じて見直しを図り、現在は上図のように定めています。各マテリアリティのKPIや取り組みについては各項目のリンク先に詳細を記載しています。マテリアリティは、経営戦略に組み込まれてこそ意味があります。そこ

で、新中計ではマテリアリティに照らし、旭化成の長期的な価値創造に資する5つの価値提供分野ごとに取り組む課題を具体化しました。次ページでは、課題解決を高い収益性を伴う機会創出につなげるべく、価値提供分野ごとの機会の抽出、価値創出までの流れを明確にしています。

課題の特定

ISO26000やGRIスタンダードといった国際的なガイドライン、主要なESG評価機関の評価項目等を参考に、社会からの要請、当社グループのミッション、ビジョン、バリューに照らし、課題を特定しました。

影響度判定

社会と当社グループ双方にとっての影響度を評価し、2軸でのマッピングを行いました。

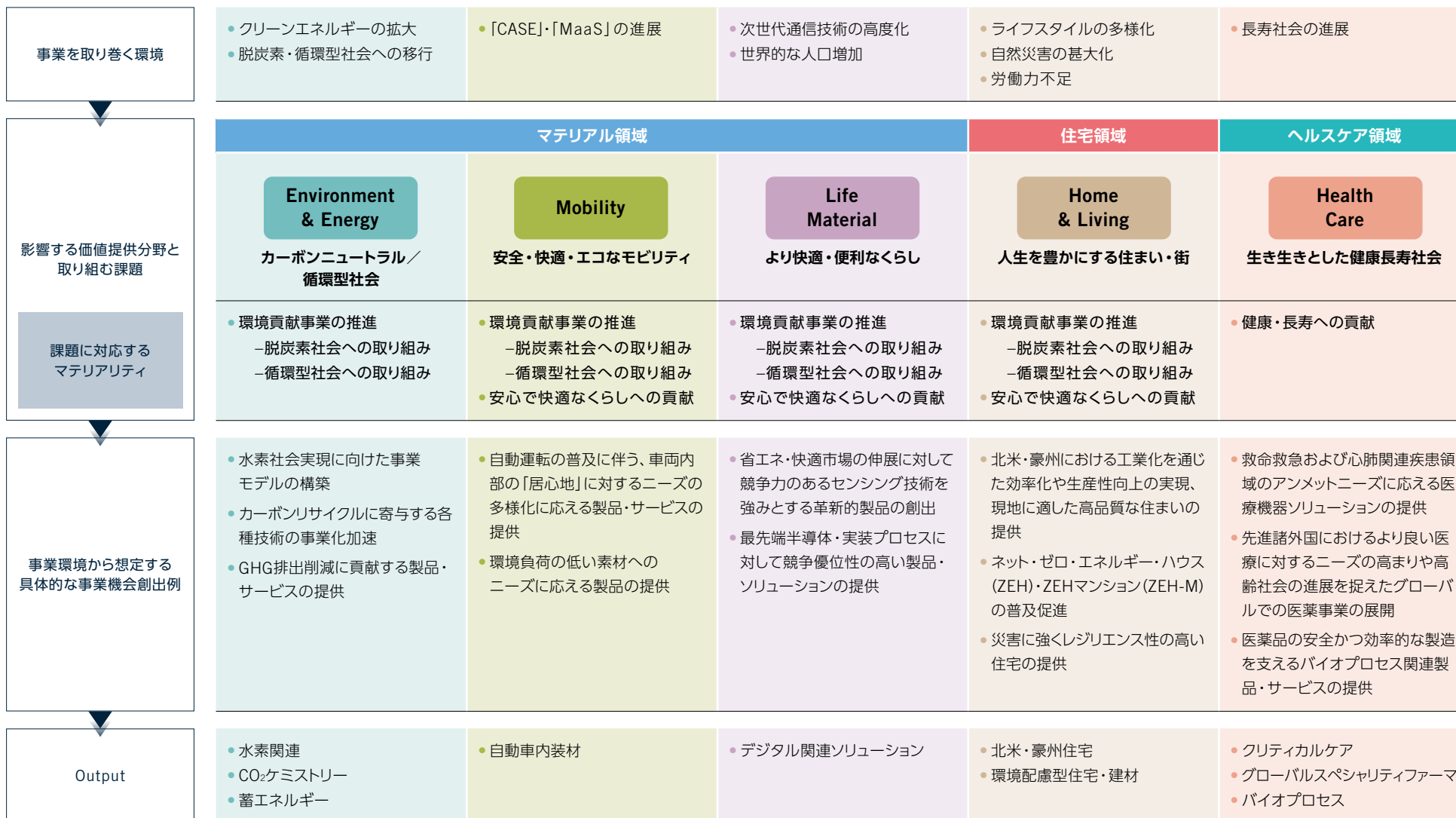
妥当性評価

各部門責任者による協議、他社とのディスカッション、社外取締役へのヒアリングなど、多様な視点での検討を行い、妥当性を確認しました。

審議と承認

経営会議での審議を経て、取締役会にて承認しました。

■ 価値提供分野別の価値創出までの流れ



持続的成長をもたらす強み

これまで当社グループが社会の変化に臨機応変に適応し、成長し続けてきた背景には、豊富な無形資産を価値につなげる独自の強みがあります。

■ 多様な無形資産をグループの共有資産に

当社グループは時代の変化に合わせ柔軟かつ積極的に事業ポートフォリオ変革を実行してきました。その変革を支えているのがグループ全体を支える経営基盤です。変化が大きく先が見えづらい経営環境においてはそれを支える土台・基盤を強固にすることがますます重要になります。

当社グループは多様な事業を有し、そこで生まれた多様な人財や知財、ノウハウ、データなどの無形資産を1分野にとどめるのではなく、グループ全体の共有資産として蓄積しています。多様で膨大な無形資産を、各事業領域を超えて横展開し、循環・有機的結合を繰り返すことで、拡大・高度化してきました。各事業領域を超えた人財の異動やグループ内人財が「Connect」する場を意識的につくっていること、多様な考えを受け入れ新しいことに挑戦する自由闊達な組織風土などもこのような無形資産の循環に寄与しています。

経営基盤における無形資産の蓄積と拡大・高度化の仕組み



■ DX戦略／知財戦略の推進で無形資産の価値を最大化

グループの共有資産を適切に掛け合わせ、価値を最大化していくために特に注力しているのが、DX戦略と知財戦略の推進です。産業の垣根が低くなり、業界の枠組みを超えた動きが加速する中、ある分野で蓄積したデータ・知財等を別分野で活用したり、組み合わせたりすることで、新しい価値を創出することが重要です。また、先行きの予測が難しい経営環境の中、データ・知財を統合的に活用することで、戦略立案・意思決定の精度を上げていくことも重要です。

その実現に向け、グループ全体にDXを浸透させるためのデジタル共創本部、知財を経営に活かすための知財インテリジェンス室を設置し、グループ全体のデータマネジメント基盤「DEEP」、知財情報を活用した人財レコメンドシステム「SPACE」など、グループ内に蓄積された無形資産を俯瞰・管理・分析し意識的に活用していく仕組みの整備を加速しています。

■ 事業領域を超えた無形資産の活用事例

ヘルスケア領域におけるM&Aノウハウや人財を住宅事業の海外進出に活用

ヘルスケア領域はM&Aやコーポレート・ベンチャー・キャピタル(CVC)を活用した事業開発が成長を牽引しています。住宅事業はそこで蓄積したノウハウや人財を活用し、2017年に豪州、2018年に北米に進出、海外売上高は2021年度実績で1,463億円となり、2025年度には2,000億円を目指しています。

多様な事業の展開によって得られたさまざまな知見をグループ全体のマネジメント力向上に活用

当社グループの3つの事業領域はそれぞれの提供価値や貢献する業界が異なるため、業界特有のマネジメント手法や視点、リスク管理のノウハウ等をそれぞれ有しています。そこから得られる多様な視点・情報を経営層で共有し、マーケットの潮流をいち早く把握し、経営の高度化につなげています。

事業領域を超えた人財ローテーションを次世代リーダーの育成に活用

計画的に事業領域を超えた異動を実施し、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。デジタル共創本部に異動した事業部の人財が、デジタル人財として成長した後、DX推進リーダーとして事業部に戻るなど、人を軸として意識的に無形資産を循環させる仕組みを整備しています。