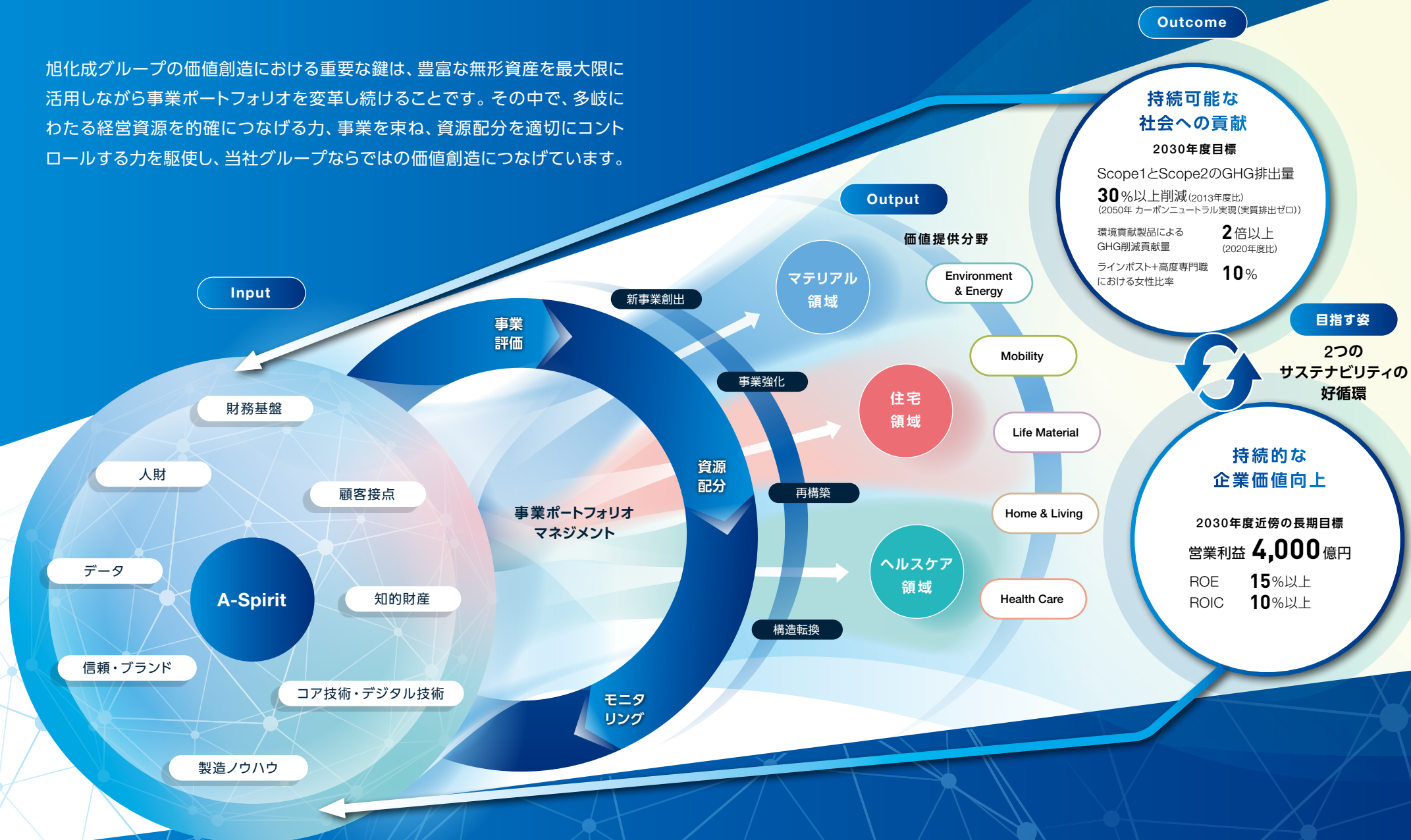


## 価値創造モデル

旭化成グループの価値創造における重要な鍵は、豊富な無形資産を最大限に活用しながら事業ポートフォリオを変革し続けることです。その中で、多岐にわたる経営資源を的確につなげる力、事業を束ね、資源配分を適切にコントロールする力を駆使し、当社グループならではの価値創造につなげています。



## 価値創造のメカニズム

### 多様な無形資産が当社グループの成長の源泉

当社グループの成長の源泉は、人財、コア技術、知的財産、ノウハウ、データ等、多様な事業の創出を通じた成長の過程で蓄積されてきた豊富な無形資産です。無形資産の中心には当社グループのDNAを示すA-Spiritがあります。これは、野心的な意欲、健全な危機感、迅速果敢、進取の気風といった、無形資産を多様な事業の創出につなげる変革力の原点です。豊富な無形資産は、変革力を伴い事業に活かされることで、当社グループに成長をもたらしています。

変化が大きく先が見えづらい経営環境においては、環境変化への対応力が重要です。当社グループでは、多様な無形資産を蓄積し、最大活用することで、環境変化により生じる事業機会を捉えて新たな価値を創出できると考え、すべての無形資産をグループ全体の共有資産として蓄積し、領域を超えて展開・結び付けることで最大活用しています。特に、領域を超えた人財の異動をはじめ、グループ内の人財が結び付く場の提供、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の醸成などは、無形資産の蓄積と最大活用に大きく寄与しています。

### DX戦略や知財戦略により無形資産の価値を最大化

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しています。新たな価値を創出するためには、蓄積した無形資産の他分野展開や、これまでにない組み合わせを探索して活用することはもちろん、先行きの予測が難しい経営環境において、無形資産の統合的な活用により戦略立案と意思決定の精度を上げることも重要です。以上を踏まえ、当社グループは、DX戦略と知財戦略の推進に注力しています。グループ全体にDXを浸透させるためにデジタル共創本部を、知財を経営に活かすために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、当

社コア技術といわゆるエマージング技術とを関連付けるシーズ・ニーズマッチングシステム、知財情報を活用した人財レコメンドシステムなど、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する仕組みの整備を加速させています。

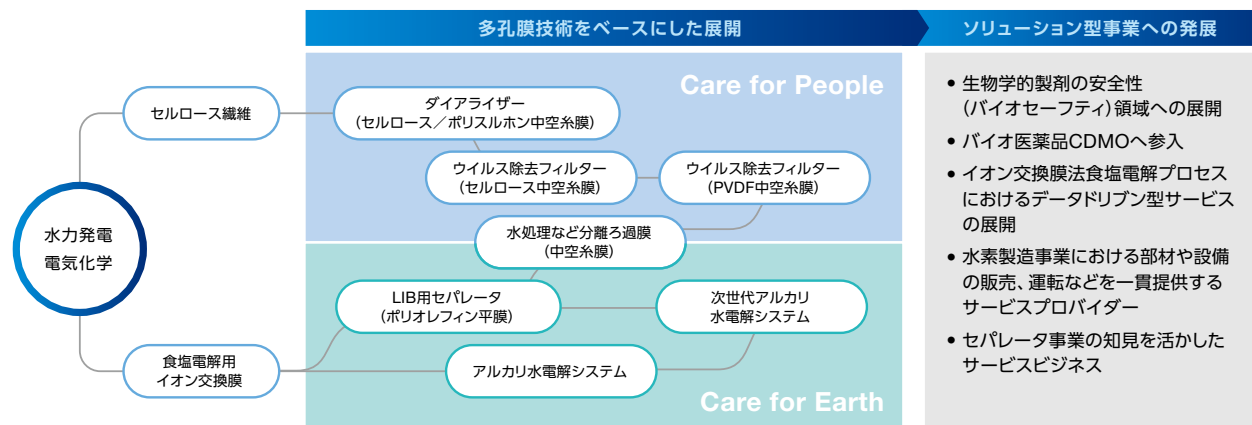
### コア技術の深耕による事業展開事例

当社グループは、化学技術をベースに、独自に発展させた技術を融合させ、数々のコア技術につなげてきました。宮崎県延岡市の水力発電の電気を用いたアンモニア合成は、黎明期の事業の一つです。そこから発展した多孔膜技術は、たゆまぬ技術開発により、セルロース繊維と食塩電解用イオン交換膜に発展し、さまざまな事業へ展開しています。セルロース繊維はヘルスケア領域で血液浄化に使用されるダイアライザーやウイルス除去フィルターに活用され、ウイルス除去フィルターは、次世代の医薬品の製造につながる新しい製品を生み出し続けています。イオン交換膜の技術は、LIB用セパレータや水処理ろ過膜、アルカリ水電解システ



ム用の膜といった、現在も成長戦略の中心である事業に発展しています。当社グループが連綿と受け継いだノウハウ・技術の蓄積は、将来の社会課題を解決する製品を創出しています。

今後は、コア技術を活用したソリューション型事業への展開も視野に入れています。例えば、ウイルス除去フィルターにおいては、製薬企業向けのバイオセーフティ試験受託サービス事業や、バイオ医薬品CDMO事業への参入を進めています。ほかにも、セパレータ事業が培ってきた知見・事業基盤を活用したサービス型事業の創出を検討しています。



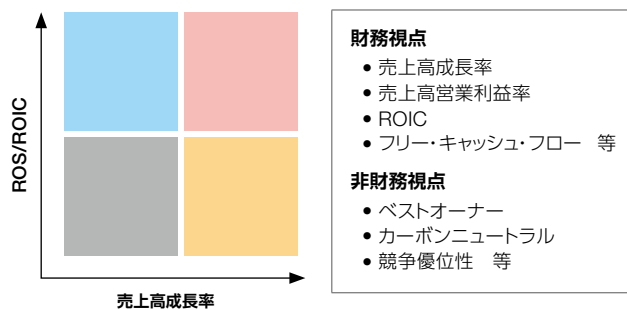
## 事業ポートフォリオマネジメント

当社グループは、これまで時代とともに変化する社会のニーズを捉え、社会に新たな価値をもたらす製品やサービスを提供することで、事業ポートフォリオを変革し、成長してきました。事業ポートフォリオマネジメントは、当社グループが保有するキャッシュや多様な無形資産を効率的に事業へ配分し、事業の成長を通じて「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の実現を追求するための重要なマネジメントサイクルです。

### ■ 事業評価

資源を効率的に配分するには、事業の適切な評価結果を踏まえる必要があります。当社グループでは、年に一度、財務と非財務双方の視点で数十にわたる事業の評価を実施しています。財務視点では、一定期間内の売上高、営業利益率、ROIC、売上高成長率、フリー・キャッシュ・フローを、非財務視点では、競争優位性、

#### 事業評価イメージ



GHG排出量等のカーボンニュートラルへの貢献、他事業とのバリューチェーン上の関係、ベストオーナー等を評価の対象としています。機械的な評価に留まるのではなく、これらの定量データや定性情報を踏まえて中期経営計画の策定や見直しの議論をすることで、対象事業が企業価値向上に貢献するかどうかを包括的に評価しています。

### ■ 資源配分

事業評価の結果を踏まえ、効率的な資源投入を実施しています。住宅領域の事業をはじめとする、キャッシュ創出力の高い事業が生み出す安定的なキャッシュ・フローを、ヘルスケア領域やマテリアル領域を中心とした今後成長が見込める事業に配分することで、成長に向けた持続的な投資を実現しています。

研究開発やコーポレートベンチャーキャピタル(CVC)投資先で生まれた技術シーズの事業化やM&Aで獲得した事業の発展による「新事業創出」、既存事業の生産能力の拡大や新製品開発等を通じた「事業強化」、一時的な業績悪化が見られる事業の戦略的「再構築」など、状況に応じて必要な資源を配分しています。当社グループのみでは価値の創出が難しくなった事業は「構造転換」の検討を進め、他社資本の活用や事業の縮小、撤退を図り資源をコントロールすることで、事業ポートフォリオ全体での効率的な資源の運用に努めています。これらの分類を踏まえ、中期経営計画では、成長投資によってさらなる利益成長が見込める10の事業をGG10と位置付け、重点的に資源を配分しています。GG10の詳細はP.34🔗をご覧ください。



### ■ モニタリング

事業評価の結果、戦略的「再構築」に分類された事業については、高い頻度でモニタリングを実施し、今後取りうる戦略オプションの評価やその進捗を適時にフォローしています。GG10については、市場の伸びが想定通りか、投資リターンが上がっているかなどをモニタリングしています。経営会議や取締役会での決議が必要な大型設備投資やM&Aについては、決議後の一定期間は毎年、案件ごとに経営陣やコーポレート部門がモニタリングを実施しています。決議後の各事業における事業環境の変化、採算性の状況、リスクの発生状況なども定期的にモニタリングし、その状況を経営陣と事業側のメンバーで共有することで、必要な対応策をタイムリーに検討できる体制を構築しています。モニタリング結果から得られた知見は、将来のM&Aや大型設備投資を検討する際のチェックポイントとしても活用しています。

また、上記に当てはまらない事業も含めて主要な事業においては四半期に一度、社長や担当役員が事業側のメンバーと直接、各事業の業績およびKPIの状況、今後の課題と対応策についてのディスカッションをする機会を設けています。