

外部視点で見る旭化成の事業ポートフォリオマネジメント——社外取締役 松田 千恵子

変幻自在に形を変える、しなやかさを備えた経営は大きな強み

領域の型にはまらない柔軟性がイノベーションを生む

私は2023年6月に旭化成の社外取締役に就任しましたが、以降取締役会で行われた事業ポートフォリオに関する議論は、頻度、質ともに想像を大きく上回っていました。2023年度も複数の重要な成長投資案件があり、その意思決定を行う際には必ず、事業ポートフォリオ全体を見た時のバランスは適切かという議論が交わされました。広い領域で事業を手掛ける他社と比べても、あらゆる意思決定について事業ポートフォリオを意識して進めている点は、大いに評価しています。

株式投資家の視点では一般的にネガティブな材料となりがちな経営の多角化ですが、社外取締役として、旭化成に対してはほかの多角化企業とやや異なる印象を持っています。旭化成の価値創造は、今ここにある技術やノ

ウハウを駆使して、人びとの“いのち”と“くらし”のために何ができるか、という使命の追求に基づいているものであり、事業領域という固定観念に基づいたものではありません。これは、多岐にわたる現在の事業の多くが、創業当初の技術にルーツを持つことから推察できます。環境変化に応じて変幻自在に形を変えるしなやかさを備えた旭化成の経営は、有機的に人や組織がつながり、共創によるイノベーションを生み出し続けることで、非連続的な成長を支えてきました。このように内部から自然発生するようなイノベーション創出のあり方は、変化が大きく予測が難しい経営環境において大きな強みとなり得ると思います。

課題は、事業ポートフォリオ変革を確信させる成長事業の拡大

一方で資本市場での評価がなかなか上がらないのは、マテリアル領域の構造転換のみならず、重点成長と位置付けているヘルスケア領域等の業績が、期待ほど伸びていないことが主要な原因だと思っています。旭化成は現在、事業ポートフォリオの変革期にあります。本格的な構造転換の進捗を急ぐ必要がある一方で、将来に向け次の成長事業にしっかりと経営資源を投入し、その事業を新たな柱としていかなければなりません。それにあたり、M&Aはあくまで手段であり、その先にどういう姿を目指すのかを明確に描く必要があります。また構造転換に関しては、石油化学チェーン関連事業の改革において、業界再編の仕掛人となるべく大胆な改革を率先して行い、リードランナーとしてのポジションを確立してほしいと考えています。

また、コーポレート部門と事業部門の間で事業ポートフォリオの考え方についてのコミュニケーションをより深化させる必要があると考えます。資本コ

ストを踏まえた収益性といった点は十分に意識されていると思いますが、それをもとにした対話やアクションはまだ不足しているように見えます。コーポレート部門は事業部門とより深く対話をすることで、事業ポートフォリオの考え方や事業への期待について、理解を深めてもらわなければなりません。コーポレート部門のブラッシュアップも必要です。また、事業部門も、事業が資本市場にどのように見られているのかというリテラシーを上げる必要があります。例えば、事業部門が投資家向けに成長戦略を説明し、フィードバックを得る機会をもっと設けても良いのではないのでしょうか。

使命を追求して価値創造を続けていけば、旭化成は、これまで以上に人びとの“いのち”と“くらし”に寄り添った事業ポートフォリオになっていくでしょう。成長事業におけるリスクテイクをうまくコントロールして高いリターンにつなげる経営を期待しています。

取締役(社外取締役)

松田 千恵子