

外部視点で見る旭化成の無形資産——社外取締役 前田 裕子

## 3領域経営のアドバンテージを活かした異分野間の共創の加速を

### 旭化成は人を大切にする文化の会社だからこそ、卓出した無形資産が生まれる

旭化成の強みとして、ここでお伝えしたい点が2つあります。1つ目は、人を大切にする思想が根付いた会社であることです。私が社外取締役に就任してから、無形資産を異分野において高いレベルで活かすさまざまな取り組みを見て、その実感はさらに大きなものとなりました。リチウムイオン電池の発明で2019年にノーベル化学賞を受賞した吉野彰氏が、名誉フェローとして長期にわたって旭化成に貢献されている姿にも象徴されていると思います。

2つ目は、多様な事業を展開してきたがゆえの幅広い無形資産があることです。コア技術を例に挙げると、マテリアル領域で培われた高分子材料技術は、ヘルスケア領域の医療事業における各種製品に応用され、その競争力強化に寄与しています。

コア技術の継続的な高度化と積極的な異分野への活用は、それぞれに意欲

的な人財がいてこそ成り立ちます。これはすべての無形資産に共通します。旭化成には、このような人財が育ち維持される源として、人を大切にする文化があり、また、3領域経営であるからこそ、無形資産を異分野へ展開する思考を持ち技術を活かすことが可能な会社だと思います。

このような文化が無形資産の強化に活かしている良い例が、全社を挙げて行っているDX人財の育成です。旭化成では、全従業員を対象としてDX推進に必要なスキル獲得に向けたデジタル人財育成プログラムを展開しており、現在は、現場が自律的にデジタル技術を活用して、研究開発や工程管理、生産性の向上などを進めています。DX推進の専任部署の人財を育成するだけでは、現場のDXは進みません。旭化成では、人を大切にするという発想から、すべての従業員を教育することで、会社全体の底上げを実現していると感じます。

### 異分野交流による斬新な視点を掛け合わせることで無形資産の幅を広げる

だからこそ、旭化成の強みを最大限に活かし、今後は、製品そのものの優位性が勝負を左右するモノ売りから、顧客視点の課題解決に寄与するソリューションビジネスへとシフトし、豊富な無形資産がより企業価値につながるような戦略を推進していくことが重要と考えています。例えばイオン交換膜食塩電解プロセスにおいて、2020年に買収したカナダのRecherche 2000 Inc.のモニタリングシステムを活用し、データドリブン型のサービスを提供していることなどは、ソリューションビジネスへの移行が成果を上げている良い例だと思います。

私は企業と大学の橋渡し役を長く務めてきた経験上、このようにビジネスの新たな視点を得るには、異分野との交流が鍵となると実感しています。技術の追求とは異なる視点での新規ビジネスの創出には、専門知識に縛られない斬新な発想が欠かせません。産学連携において、例えばデザイン思考の学識経験者を巻き込んでアイデアを交わすことで、これまでにない新しいものが生み出せることもあります。

3領域で事業を展開するアドバンテージを最大限に活かすためには、これまで以上に社外と積極的に連携するとともに、社内の人財の流動性をより大胆に活性化させる必要があるのではないかと思います。例えば、研究・開発部門の人財が事業部門で事業を立ち上げる経験をしてから研究・開発部門に戻るなど、新たな視点を得られる機会を持つことで、無形資産の強化と融合、新たなビジネスモデルの創出が一層進むと思います。

とはいえ、そのような取り組みは、旭化成が磨き続けている高いレベルの基礎研究や技術力などの強みがあってこそなし得るものです。研究を極め技術の継続的な高度化に貢献する人財と、斬新な発想でビジネスに変革を起こす人財の共創・融合をより一層促進することで、3領域経営のアドバンテージがさらに活かされ、新たな価値創造につながると期待しています。



取締役(社外取締役)

前田 裕子