

問5

# 豊富な無形資産を活かし、どのようにビジネスモデルを変革していくのか？

答え

無形資産の中心となるA-Spiritを持つ多様な人財の力を呼び起こすべく、挑戦的風土を強化する人財戦略と施策を実行していきます。その上で、無形資産を価値の中心に据えた「ソリューション型事業」や「ライセンス型事業」など、新たなビジネスモデルを強化していきます。



住宅領域	コーポレート	柔道部
住宅領域	コーポレート	マテリアル領域
陸上部	ヘルスケア領域	ヘルスケア領域
ヘルスケア領域	コーポレート	マテリアル領域

62

- 01 旭化成レポート2025発行にあたって (編集方針)
- 04 目次
- 05 At a Glance
- 06 旭化成グループ理念体系
- 07 CEOメッセージ

---

- 14 問1 多様な経営資産を活用し、どのように持続的な企業価値向上を目指すのか? +
- 26 問2 資本コストを上回る資本効率の実現のために、どのような施策を進めるのか? +
- 36 問3 これまで実施してきた投資によって、今後どのような成長が期待できるのか? +
- 53 問4 GXを中心としたサステナビリティの取り組みがどのような社会インパクトをもたらすのか? +

---

- 62 問5 豊富な無形資産を活かし、どのようにビジネスモデルを変革していくのか? -
- 63 特集:旭化成グループの無形資産こそ変革力の源泉
- 65 人財戦略
- 70 無形資産の最大活用
- 72 知財戦略
- 74 R&D戦略
- 76 DX戦略

---

- 78 問6 事業ポートフォリオ変革に向けて、ガバナンスはどう進化しているのか? +

---

- 100 基本情報
- 101 財務情報
- 104 社外評価
- 105 旭化成の情報体系

おわりに 従業員の声

**特集** 旭化成グループの無形資産こそ変革力の源泉

# 50年の信頼を武器に！ イオン交換膜法食塩電解事業が描くビジネスモデル改革

当社のイオン交換膜法食塩電解事業は、電解槽・イオン交換膜・電極・電解セルの製造・開発・販売にとどまらず、現在ではモニタリングシステムやデータドリブンなテクニカルサポートを一括して提供するワンストップのソリューション型事業へと進化を遂げています。

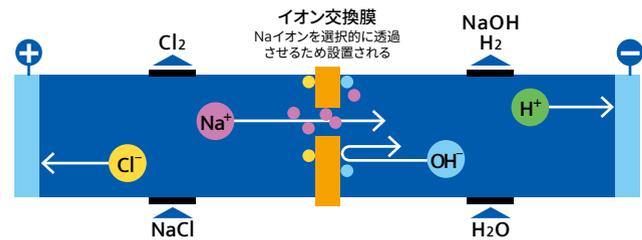
## イオン交換膜法食塩電解プロセスとは

イオン交換膜を使用して食塩水を電気分解し、塩素と苛性ソーダを生産するシステムです。従来の水銀やアスベストなどを使用するプロセスとは異なり、有害物質を使用せず、省エネルギーである点が高く評価されています。

当社はこの技術を開発し、1975年に世界で初めて商業運転に成功しました。現在では、電解槽・イオン交換膜・電極・電解セルなどの製品ラインアップに、メンテナンスや技術サポート機能も加えた「ワンストップソリューション」を、業界で唯一実現しています<sup>\*1</sup>。生産される塩素は、殺菌剤や漂白剤、塩化ビニル樹脂、ウレタン樹脂などの製造に利用され、苛性ソーダは、紙・パルプ、非鉄金属、電子製品、医薬品など、幅広い分野で活用されます。これらは、現代社会に欠かせない基礎原料であり、各国の経済成長に伴って需要が拡大しています。同時に、イオン交換膜法食塩電解事業は、旭化成グループにとって収益基盤を支える重要な事業となっています。

<sup>\*1</sup> 自社調べ

## 食塩電解の基本原則



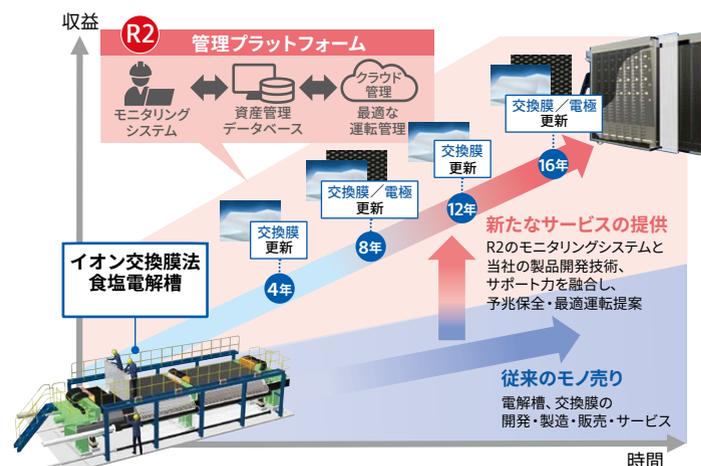
## ワンストップソリューションで、新たな勝ち筋を模索

この事業の特長は、電解槽を顧客に設置した後に、イオン交換膜や電極の定期的な交換需要が見込まれることです。しかし、交換の際に他メーカーの製品を採用するケースもあり、事業の成長にはこの交換需要を確実に獲得するための価値提供の見直しが必要でした。

立ち返ったのは「できる限り消費電力を抑えながら、塩素や苛性ソーダを製造したい」という顧客の視点でした。そこで、部材単体の品質を訴求するだけでなく、食塩電解全体の電解効率を高めるためのソリューション追求へと、方針を転換しました。

この方針転換に向けた大きな施策の1つが、2020年に実施した、電解プラント向けのモニタリングサービスに強みを持つR2の買収です。また、COVID-19の感染拡大により、従来の「現地に駆けつけてサポートする」強みが発揮しづらい状況となる中、スマー

## 従来のモノ売りからソリューション型事業へと進化



トデバイスを活用した遠隔支援体制を構築。プラントの運転支援をリモートで行えるようになり、顧客との信頼関係を維持・強化する新たな手段となりました。こうした取り組みを通じて、現在、旭化成とR2の連携により、顧客に対して予兆保全や最適運転提案といった新たな価値が提供されつつあります。そして同時に、より安定した収益モデルへと進化しています。

## 住宅領域のノウハウをマテリアル領域に活かす

なお、この一連のビジネスモデル改革を支える大きな力となっているのが、「ヘーベルハウス<sup>TM</sup>」で培われた、アフターサービスのノウハウです。住宅事業に長く携わってきた人財がマテリアル領域へ異動することで、その知恵や工夫が新たな価値創出に活かされ、まさに旭化成グループならではの事業間シナジーが生まれています。



- 01 旭化成レポート2025発行にあたって (編集方針)
- 04 目次
- 05 At a Glance
- 06 旭化成グループ理念体系
- 07 CEOメッセージ

- 14 問1 多様な経営資産を活用し、どのように持続的な企業価値向上を目指すのか? +
- 26 問2 資本コストを上回る資本効率の実現のために、どのような施策を進めるのか? +
- 36 問3 これまで実施してきた投資によって、今後どのような成長が期待できるのか? +
- 53 問4 GXを中心としたサステナビリティの取り組みがどのような社会インパクトをもたらすのか? +
- 62 問5 豊富な無形資産を活かし、どのようにビジネスモデルを変革していくのか? -
- 63 特集:旭化成グループの無形資産こそ変革力の源泉
- 65 人財戦略
- 70 無形資産の最大活用
- 72 知財戦略
- 74 R&D戦略
- 76 DX戦略

- 78 問6 事業ポートフォリオ変革に向けて、ガバナンスはどう進化しているのか? +
- 100 基本情報
- 101 財務情報
- 104 社外評価
- 105 旭化成の情報体系

おわりに 従業員の声

# 特集 旭化成グループの無形資産こそ変革力の源泉

この改革を支える原動力は、事業のコアとなる電解槽とその関連製品だけではありません。知財や顧客との強固な関係、運用ノウハウ、そして何よりも、顧客一人ひとりと丁寧に対話し、チーム全員で課題に寄り添いながら解決へ導く“旭化成らしいチーム力”が、ビジネスモデル改革を力強く後押ししています。

## ブランド・信用力



交換膜営業部  
中村 泰輔

巨大プラントやR2のモニタリングサービスの販売など、営業担当として国内外で活躍

### 強み 先人が培った顧客基盤

インドのお客さまを訪問した際、初対面にもかかわらず、総出で温かく歓迎していただいたことがあります。イベントに参加した際も、業界関係者の方々が真っ先に声をかけてくださるなど、強い信頼関係を感じる場面が多くあります。こうした顧客基盤は、かつて諸先輩が地道に築いてきたものであり、私の仕事はそのバトンを受け継ぐことでもあります。お客さまを深く理解し、ともに課題を解決し続けることで、次の世代へとしっかりとつないでいきたいと思っています。

### 今後 サービス価値をいかに実感いただくか

新規導入は決して簡単ではありません。必死の拡販活動の末に、ようやくR2のモニタリングシステムに興味を持てただけとしても、導入のために新たな予算を確保するのは容易ではありません。通常のイオン交換膜の販売に加えて、モニタリング装置・システム・データ解析をセットにして提案したり、すでにシステムを導入しているプラントにお客さまを招待するツアー見学会を企画するなど、サービスの価値を“実感”していただくための取り組みを行っています。

## オペレーションノウハウ



カスタマーサクセス部  
諏訪 哲也

プラントの立ち上げや安定稼働に向けたテクニカルサービスなど、最前線で顧客をサポート

### 強み 電解槽運転の異変に対応する知見

電解プラントは、品質が変動しやすい天然の塩を原料としており、塩素や水素、苛性ソーダといった危険物を扱うため、運転管理が非常に難しい設備です。また、一度導入した設備は簡単に入れ替えることができないため、サポート力や顧客との信頼関係構築が極めて重要になります。イオン交換膜だけ、電解槽だけを扱っている場合は、自社の製品範囲に限定した責任で済みますが、ワンストップソリューションを強みとする当社では、どんなに複雑で前例のない課題であっても、自分たちで解決する姿勢が求められます。こうした「逃げない文化」が根付いていることこそが、旭化成の大きな強みだと感じています。

### 今後 データ活用によるサポート強化

今後、R2の技術によってデータ解析などのサポートを仕組み化できれば、これまで以上に説得力のある説明をお客さまに提供できると考えています。

旭化成には、データサイエンティストを社内ですっかりと育成できる体制が整っていることも、大きな強みです。今後は、モニタリングやデータ解析を一元管理することで、顧客のさらなる安定運転を実現していきます。

## 技術・知財



交換膜技術開発部  
遠藤 優

膜技術のプロフェッショナルとして顧客が求める最高の膜を追求

### 強み 膜屋としてのプライドと技術

イオン交換膜に使われるフッ素ポリマーは非常に特殊で、膜自身の構造も複雑ですが、その難しさこそが面白さでもあります。膜に限らずすべての製品を自社で開発・製造することで、イオン交換膜・電極・電解セルそれぞれの弱点を補い合い、旭化成にしかできない高い電解効率と安定性を実現することが可能になると思います。この技術力を結集し、旭化成だからこそつくれる“最高の膜”を世に送り出したいと考えています。

### 今後 データ活用でR&Dを進化

使用している塩の成分や電気代などの影響により、各国のプラントにおける運転条件は大きく異なります。モニタリングとデータ解析の導入を拡大し、世界中のプラントから得られるデータを技術開発に活用できるようになれば、電解槽・イオン交換膜・電極などの開発力をさらに高め、さまざまな運転条件の違いに対応していくことができると考えています。

また、お客さまの実際の運転データを直接見ること、私たち自身もより深くお客さまの視点に立った開発に取り組むことができると期待しています。

## マーケティングノウハウ



マーケティング部  
小島 秀太

ビジネスモデル改革プロジェクトに初期から関わり、ブランディングも担当

### 強み 信頼できる仲間・チーム力

新たなソリューションを提案する際には、お客さまのニーズはもちろん、国ごとに異なる現場の状況や温度感を的確に把握することが、マーケティング活動の鍵となります。そのためにも、カスタマーサクセス部の諏訪さんや営業部の中村さんの現場の声は、さまざまな判断を下すうえで非常に重要な役割を果たしています。信頼できる仲間がいること、それこそが、マーケティングの底力だと感じています。

### 今後 新サービスを戦略的に広める

我々がご提案するコンセプト自体はお客さまに理解いただけています。ただ、“自分ごと”として納得し、導入に踏み切っていたくには、多面的なPRが必要です。

そこで、「先進的な商品開発や幅広い商品ライン、50年で培った知見や信頼関係、そして、変わらない『寄り添う心』を原点に、時代とともに変わるお客さま・業界の課題に合わせたソリューションを提供し続け、グローバルカリの次の50年を守る」という想いをブランド「AlkaNexus」という形で表現しました。我々はAlkaNexusの理念のもと、ソリューションの普及を進めていきます。

## デジタル基盤



マーケティング部  
大中 健司

R2と旭化成の架け橋となり両社のシナジーが最大化されるようなシステム開発を推進

### 強み グループの多様なノウハウ

私は以前、コーポレートのデジタル共創本部に所属していましたが、2025年1月から交換膜事業部に異動しました。現在は、R2と旭化成、そしてコーポレートスタッフと事業部の間をつなぐ“ハブ”としての役割も担っていると感じています。旭化成グループには多様な事業があり、新しいことを始める際には、グループ内で先行している事業の知見を聞くことができるのは大きな資産です。話を聞きに行けば、皆さん親身になってとことん教えてくれる、そんな文化も、旭化成らしさのひとつだと思っています。

### 今後 データ解析が叶えるトラブル解決

デジタルエンジニアとして、お客さまのプラントから得られるデータをいかに旭化成に取り込み、どう活用するかに大きな面白さを感じています。現在は、旭化成の強みであるテクニカルサービスの力を活かしながら、データ活用の新たな方法を模索しています。例えば、プラントのメンテナンス期間中に電解セルをレンタルできるサービスや、トラブルを未然に防ぐための運転監視システムの導入など、両社による新しいデータドリブン型サービスの開発をさらに加速させていきます。

- 01 旭化成レポート2025発行にあたって（編集方針）
- 04 目次
- 05 At a Glance
- 06 旭化成グループ理念体系
- 07 CEOメッセージ

14 問1 多様な経営資産を活用し、どのように持続的な企業価値向上を目指すのか？ +

26 問2 資本コストを上回る資本効率の実現のために、どのような施策を進めるのか？ +

36 問3 これまで実施してきた投資によって、今後どのような成長が期待できるのか？ +

53 問4 GXを中心としたサステナビリティの取り組みがどのような社会インパクトをもたらすのか？ +

62 問5 豊富な無形資産を活かし、どのようにビジネスモデルを変革していくのか？ -

### ■ 63 特集:旭化成グループの無形資産こそ変革力の源泉

- 65 人財戦略
- 70 無形資産の最大活用
- 72 知財戦略
- 74 R&D戦略
- 76 DX戦略

78 問6 事業ポートフォリオ変革に向けて、ガバナンスはどう進化しているのか？ +

- 100 基本情報
- 101 財務情報
- 104 社外評価
- 105 旭化成の情報体系

おわりに 従業員の声

## 人財戦略



## 人事担当役員メッセージ

## 人財の魅力と強さを、 企業価値につなげるための 人事施策とは

常務執行役員  
人事担当、健康経営担当補佐

### 西川 知

人事をはじめ、電子材料事業の事業企画、海外製造拠点運営、営業など幅広い経歴を持ち、旭化成の魅力や現場の強さを実体験を通じて知る。

かれした多様で特徴ある事業を産み出す幹はこのよう人物観や文化で構成されているのだと思っています。

### 旭化成の人財の強みを活かす

人財の持つ強みを世の中の競争条件の変化に伴って、さらなる強みに精錬させるべく「人は財産、すべては『人』から」という基本的な考えのもと、これまでにさまざまなテコ入れをしてきました。マネジメント力と専門力の双方を際立たせるための経営人財育成施策と高度専門職制度は、今や組織や事業を支え牽引する重要な足腰になりつつあります。また、メンバーにとって会社は成長する場、その機会を提供するのが会社の役割、という関係性の浸透を目指し、「終身成長」のコンセプトのもと意識改革と

関連施策の展開を行ってきました。さらに、さまざまな業界や技術が交差する当社において多様性は強みでありながら、ジェンダーバランスの視点では遅れているとの認識のもと、近年はぐつとギアを入れてDE&Iを推進してきました。これらの施策強化の総仕上げとして2025年度から管理職層に対する新たな人事制度の導入に踏み切りました。能力や意欲のある人に機会を提供し、過去の実績の蓄積よりも今の挑戦や成果に一層報いる制度です。厳しさも伴いますが、人財の持つエネルギーを正しい方向に解き放つための触媒として必要なことだと考えました。一方で、厳しさや自律という流れが強まる中でも、心理的安全性やチームワークを維持向上していくための方策も科学的視点を入れて日々進化させています。

### 各組織の結束で、 ここからは結果を出すための執着を

過去3か年の前中計期間において業績は改善しつつありますが、人財を含めた無形資産の力が十分に発揮され、企業価値に最大限反映されているとはまだ言えません。人財の力を発揮させる仕組みはかなり整ったと自負していますので、ここからはそれを結果につなげることにこだわっていきます。そのポイントは「主役は事業、人事施策はツールの1つ」との考え方。まずは事業ポートフォリオを変え、成果を追求していく中で、事業組織が人事施策のオーナーとなって人財の力を最大限活かすことだと考えています。新たな人事制度もそれを可能にする設計になっています。そして機能組織同士がつながり束となって事業の変革と成長を後押ししていくこと。デジタル部門との共創をはじめ、旭化成の総合力発揮に向けて、グローバル規模で各組織が結束してTrailblaze Togetherを体現していきたいと思えます。

### 旭化成の人物観

旭化成の人財戦略の話をするときに、つい事業戦略からでなく人物観や文化の話から入ってしまいます。技術力や製品力が存在感を発揮していても、それを実現した人物にズームを寄せ、この人がいたから、このチームがあったから達成できた、そのようなストーリーがまず思い浮かびます。

それらストーリーを彩る旭化成の人物観や文化を列挙すると、「思いあふれる人財が自然と集まってくる」「一人ひとりが主役として輝いている」「現場が強い、上の指示だけでは動かずとも、自分が納得すればとことん頑張る」「仲間とともに困難を乗り越えることが無上の喜び」、このようなフレーズが巡ります。旭化成の特長を我々は「Diversity x Specialty」と表現していますが、枝分

- 01 旭化成レポート2025発行にあたって  
(編集方針)
- 04 目次
- 05 At a Glance
- 06 旭化成グループ理念体系
- 07 CEOメッセージ

14 問1 多様な経営資産を活用し、  
どのように持続的な企業価値  
向上を目指すのか？ +

26 問2 資本コストを上回る資本効率の  
実現のために、どのような施策を  
進めるのか？ +

36 問3 これまで実施してきた投資に  
よって、今後どのような成長が  
期待できるのか？ +

53 問4 GXを中心としたサステナビリティの  
取り組みがどのような社会  
インパクトをもたらすのか？ +

62 問5 豊富な無形資産を活かし、  
どのようにビジネスモデルを  
変革していくのか？ -

63 特集:旭化成グループの無形資産  
こそ変革力の源泉

#### ■ 65 人財戦略

- 70 無形資産の最大活用
- 72 知財戦略
- 74 R&D戦略
- 76 DX戦略

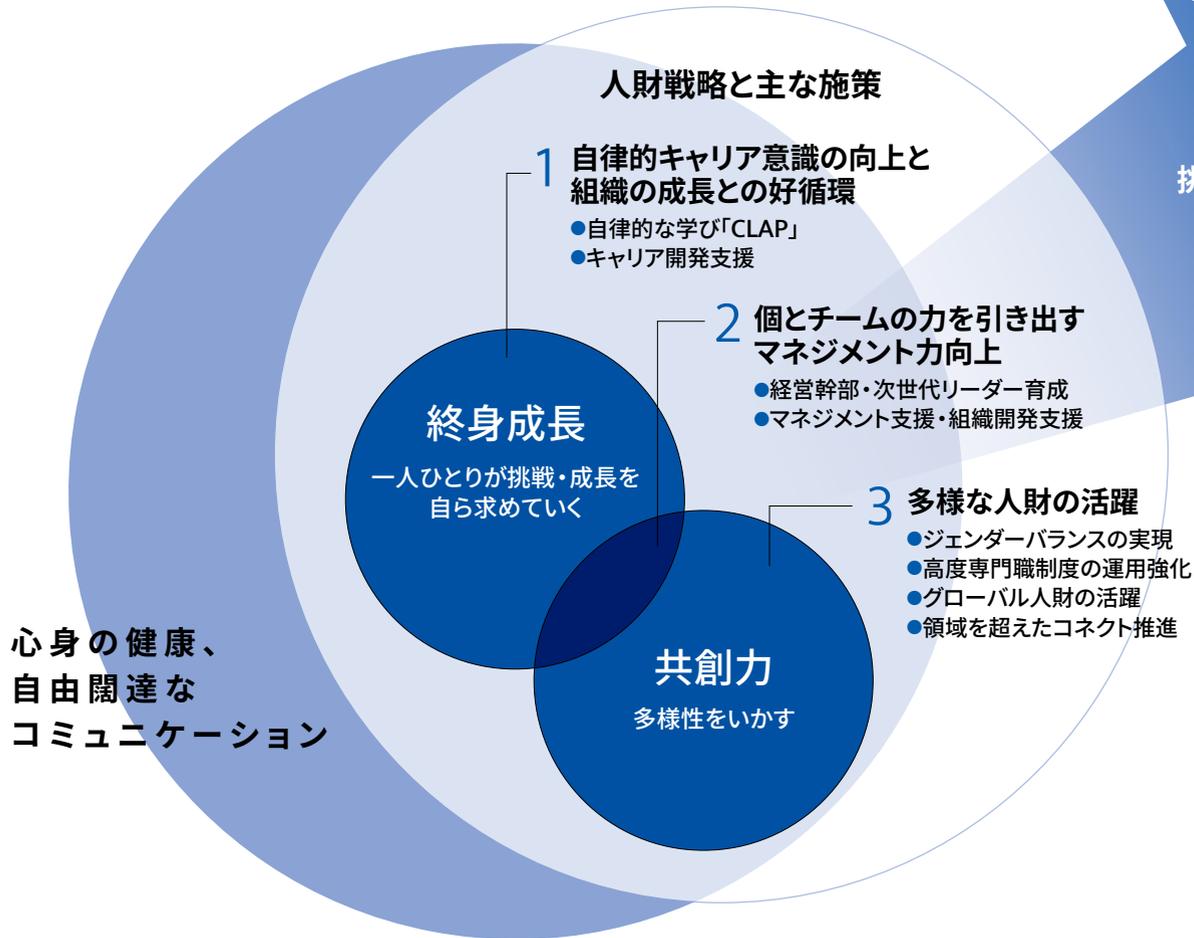
78 問6 事業ポートフォリオ変革に  
向けて、ガバナンスはどう  
進化しているのか？ +

- 100 基本情報
- 101 財務情報
- 104 社外評価
- 105 旭化成の情報体系

おわりに 従業員の声

# 「終身成長」と「共創力」を柱に、挑戦的風土を強化する人財戦略

旭化成のDNAであるA-Spiritは、今後も持続的にイノベティブな製品・サービス・ビジネスモデルを創出し続けるための原点であり、その力を呼び起こすべく挑戦的風土を強化する人財戦略と施策を実行します。人事部門トップが経営会議メンバーであるほか、社長と人事担当役員・人事部長によるミーティングを定期的に関催し、経営戦略と人財戦略が連動する仕組みを目指しています。



### 2025年度、人事制度を大幅に改定し、挑戦的風土を強化する

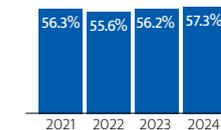
変化の激しい事業環境において、A-Spiritを呼び戻し、一人ひとりが挑戦し組織全体で挑戦的風土を高めるため、2025年度は新しい人事制度への移行を計画しています。新たな人事制度では、年功序列ではなく現在の成果・貢献・挑戦を評価する新たな公平性“Fair”、相互に挑戦を支援する開かれた組織風土“Open”のコンセプトのもと、新しいことへの挑戦や成果に応じた報酬をこれまで以上に得られる仕組みとし、従業員の挑戦や成長を積極的に後押しします。

\*1 対象範囲:旭化成(株)、旭化成エレクトロニクス(株)、旭化成ホームズ(株)、旭化成建材(株)、旭化成ファーマ(株)、旭化成ライフサイエンス(株) \*2 従業員エンゲージメント調査KSAにおける指標 \*3 各年、翌年度4月1日時点の数値 \*4 役員報酬に連動

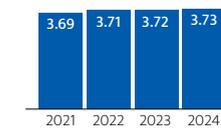
関連指標 <sup>1</sup>	2024年度実績
成長行動指標 <sup>2</sup> (5段階)	3.73
人財育成投資額 1人当たり教育投資額	26.5万円/年
公募人事異動数	累計 約600名
グループ役員後継準備率	280%
職場対話実施率	72.3%
ラインポスト+高度専門職における女性比率 <sup>3</sup>	4.9%
女性管理職人数	335名
多様性・心理的安全性スコア(KSA)	多様性 4.05 心理的安全性 3.65
領域を超えた人事異動数	約280名
管理職に占めるキャリア入社者の割合(国内正社員)	16.0%
活力指標が好意的な状態(5段階中3.5以上)の回答者の割合 <sup>2</sup>	57.3%

### 主要KPI<sup>4</sup>の推移

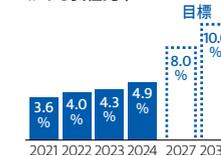
活力指標が好意的な状態(5段階中3.5以上)の回答者の割合<sup>2</sup>



### 成長行動指標<sup>2</sup>(5段階)



### ラインポスト+高度専門職における女性比率<sup>3</sup>



- 01 旭化成レポート2025発行にあたって(編集方針)
- 04 目次
- 05 At a Glance
- 06 旭化成グループ理念体系
- 07 CEOメッセージ

- 14 問1 多様な経営資産を活用し、どのように持続的な企業価値向上を目指すのか? +
- 26 問2 資本コストを上回る資本効率の実現のために、どのような施策を進めるのか? +
- 36 問3 これまで実施してきた投資によって、今後どのような成長が期待できるのか? +
- 53 問4 GXを中心としたサステナビリティの取り組みがどのような社会インパクトをもたらすのか? +

- 62 問5 豊富な無形資産を活かし、どのようにビジネスモデルを変革していくのか? -
- 63 特集:旭化成グループの無形資産こそ変革力の源泉
- 65 人財戦略
- 70 無形資産の最大活用
- 72 知財戦略
- 74 R&D戦略
- 76 DX戦略

- 78 問6 事業ポートフォリオ変革に向けて、ガバナンスはどう進化しているのか? +

- 100 基本情報
- 101 財務情報
- 104 社外評価
- 105 旭化成の情報体系

おわりに 従業員の声

# 人財戦略 1

## 自律的キャリア意識向上と組織の成長との好循環

旭化成における挑戦とは、個がバラバラに挑戦するのではなく、仲間と関わり合いながら、自らすべきことを見出して成長し組織に貢献することです。

個の挑戦とともに組織が成長し好循環を生み出す人事施策を推進しています。

### 自ら成長・挑戦を求めていく人財の学びを後押し

全従業員の学び直しを後押しするため、1万超の社内外コンテンツを提供する独自の学習プラットフォームCLAP(Co-Learning Adventure Place)を活用しています。学ばせるのではなく学ぶ動機が湧く、つながりをつくる場としてラーニング・コミュニティを導入し、2023年度から新入社員が9カ月間同期と学ぶコミュニティ活動「新卒学部」を開始しました。その結果、同期とのつながりを通じて新しい分野に興味や関心を持つことで、成長やキャリアに対する不安の低減に寄与したことが示されており、参加した従業員から「キャリア展望を描けた」「学びを業務に活かしている」といった声も届いています。

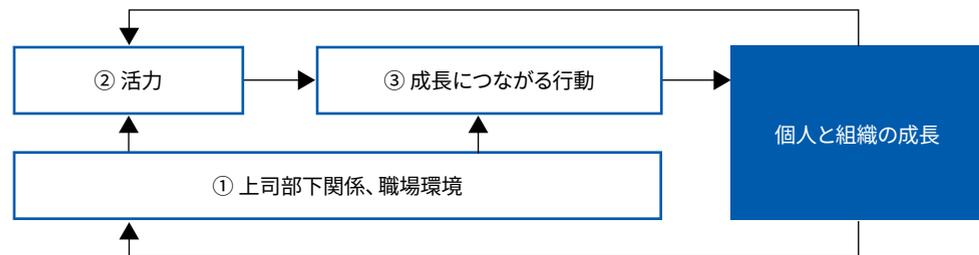


(後援：厚生労働省)

### 個人と組織の活力向上と成長を実現する

個人と組織がともに成長するために、個人と組織の状態を可視化した上で改善の取り組みにつながるフィードバックを行うことが不可欠です。そのために全従業員を対象に行うサーベイKSA(活力と成長アセスメント)を毎年実施し、3つの指標でモニタリングしています。このうち経験学習行動や組織貢献行動等から構成される「成長につながる行動」を主要KPIに掲げています。新中計では、活力が高い従業員が増えることで組織の活力や成長にポジティブな影響をもたらすという考えから、「活力」指標が好意的な状態(5段階中3.5以上)の回答者の割合を、新たに主要KPIに設定しました。

#### KSA(活力と成長アセスメント)の仕組み



# 人財戦略 2

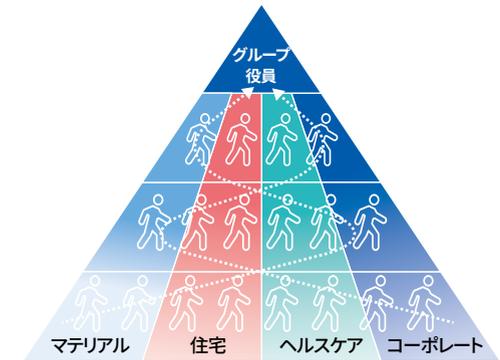
## 個とチームの力を引き出すマネジメント力向上

高い専門性を持った人財や挑戦心あふれる人財の力を最大限活かし、成果につなげるためには、組織を牽引するリーダーが鍵を握ります。

### 領域を超えた次期役員育成

各事業から選抜された役員候補者(部長・事業部長層からの選抜)を対象に、経営リーダーに必要な視座・視野を学ぶ研修やエグゼクティブコーチング、異業種交流研修によるプログラムを実施しています。重要なことは、3領域横断でプログラムを実行し、メンバーが相互に刺激することで、より高みを目指した成長意欲・アクションを仕掛けていることです。2024年度はプール人財の候補者拡大を目的に40歳前後を対象とした新たなプログラムを導入し、長期的視点での人財プールの活性化にも取り組んでいます。また、役員候補については複数事業のマネジメントを経験できるよう、今後は戦略的な人事異動による育成も強化していきます。

#### 事業間ローテーションによる人財育成



2024年度実績 | グループ役員後継準備率 280%  
グループ役員35名に対して候補者98名

### 現場を牽引する新任部長の支援

現場で活躍する部下たちにとって、近い存在である新任部長の支援は特に重要であり、KSAを用いた自組織課題の分析、改善アクションの実行を推進しています。プログラム受講者の上司の93%が新任部長の行動変容や意識変化を感じており、柔軟性、他者理解といったヒューマンスキルや組織を牽引する意識が向上したと回答しています。

### 組織の活力向上に向けた職場対話

旭化成の強みである人財の多様性を活かし、さまざまな経験・価値観・能力を持つメンバーが力を発揮できる組織を目指し、KSAを活用した「職場対話」を推進しています。マネージャーにKSAの結果をフィードバックした上で、マネージャーがメンバーとともに組織課題や今後の目指す姿を話し合い、組織の活力向上へつながるアクションに取り組んでいます。2024年度の職場対話実施率は70%以上を維持した一方で、効果的に職場対話を進めるために職場の心理的安全性や上司部下間の信頼関係が重要であることが分かってきており、今後は個々の職場の状態に応じたアプローチも推進していきます。

- 01 旭化成レポート2025発行にあたって (編集方針)
- 04 目次
- 05 At a Glance
- 06 旭化成グループ理念体系
- 07 CEOメッセージ

14 問1 多様な経営資産を活用し、どのように持続的な企業価値向上を目指すのか? +

26 問2 資本コストを上回る資本効率の実現のために、どのような施策を進めるのか? +

36 問3 これまで実施してきた投資によって、今後どのような成長が期待できるのか? +

53 問4 GXを中心としたサステナビリティの取り組みがどのような社会インパクトをもたらすのか? +

62 問5 豊富な無形資産を活かし、どのようにビジネスモデルを変革していくのか? -

63 特集:旭化成グループの無形資産こそ変革力の源泉

- 65 人財戦略
- 70 無形資産の最大活用
- 72 知財戦略
- 74 R&D戦略
- 76 DX戦略

78 問6 事業ポートフォリオ変革に向けて、ガバナンスはどう進化しているのか? +

- 100 基本情報
- 101 財務情報
- 104 社外評価
- 105 旭化成の情報体系

おわりに 従業員の声

人財戦略

### 人財戦略 3

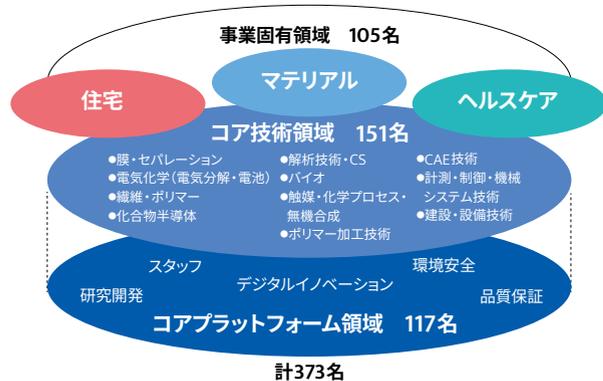
#### 多様な人財が能力を発揮できる組織・風土へ

「Diversity × Specialty」という当社の特長が示すように、経験や知見、能力を持つ多様な人財が数多くいます。目指すのは、そのような人財が領域・事業の垣根を超え、グループ全体で活躍することです。国籍やジェンダーといった属性における多様性だけでなく、専門性、能力といった質的に多様な人財がつながり合い、化学反応を起こし、「共創力」を高めることが、持続的な価値の創出に必要です。このような動きを加速させていくため、タレントマネジメントシステムの活用により人財を可視化し、より戦略的な配置や育成にもつなげています。

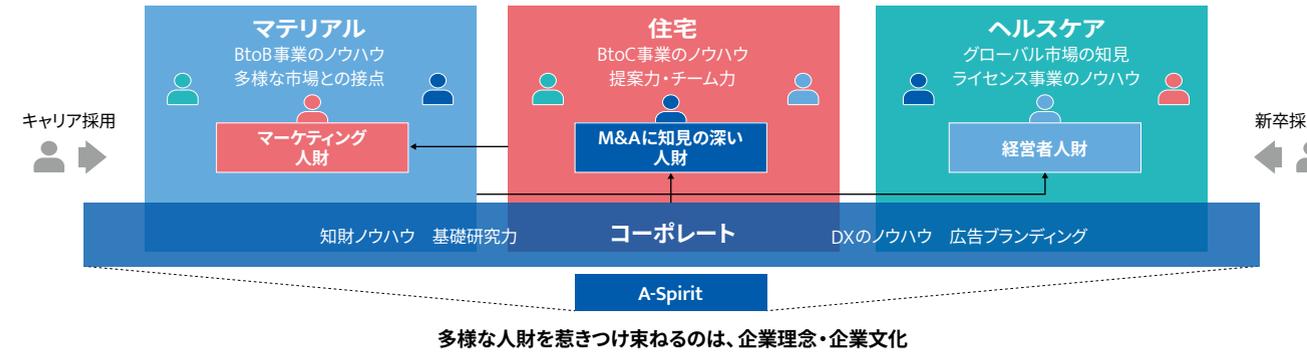
#### 高度専門職人財の拡充と、交流を加速することで、事業貢献する人財を強化

従来、自らの専門性を発揮するのみならず、後進の育成も含めて事業貢献できる人財を「高度専門職」として任命、育成、処遇しており、事業方針に応じて毎年専門領域を見直しています。近年の高度専門職は事業ポートフォリオの拡大とともにマーケティングの専門職など領域も拡大しています。毎年行われる高度専門職発表会は、多様な人財が交流し合い、大変多くの刺激が受けられる場となっています。

#### 高度専門職の対象となる領域



#### 多様な経験や知見、能力を持つ人財が領域・事業の垣根を超えて活躍



#### 多様な人財の能力発揮に向けて

##### ■ジェンダーバランスの実現

男性の従業員が多くを占める旭化成において、ジェンダーバランスを実現し、多様な考えを取り入れていくことが重要です。女性活躍推進や男性の育休取得推進はそのための試金石であり、一人ひとりが活躍できる環境を整備しています。管理職候補の女性への研修など候補者母集団を形成する取り組みを実施し、持続的に女性リーダーを輩出する仕組みをつくっています。また、新任女性管理職向けメンタープログラムや女性執行役員等とのラウンドテーブルなどにより経営的な視点を養い、挑戦意欲の向上を図っています。



\*1 対象範囲：旭化成(株)  
 \*2 対象範囲：旭化成(株)、旭化成エレクトロニクス(株)、旭化成ホームズ(株)、旭化成建材(株)、旭化成ファーマ(株)、2024年度時点の旭化成メディカル(株)  
 \*3 対象範囲：旭化成(株)、旭化成エレクトロニクス(株)、旭化成ホームズ(株)、旭化成建材(株)、旭化成ファーマ(株)、2024年度時点の旭化成メディカル(株)、(株)旭化成アビリティ

##### ■ライフステージにとらわれない働き方を目指して

少子高齢化やライフスタイルの多様化が進む中、仕事と育児・介護を両立し活躍できる環境づくりが必要です。旭化成では、男女間の育児休業取得日数や時短勤務利用率の差に見られるように、固定的な性別役割分担意識が依然として存在するという課題認識から、意識の払拭に向けた取り組みを進めています。2025年度は父親学級や両立支援のマネジメント研修を展開するなど、現場での実践に力を入れていきます。

##### ■多様性への理解促進

職場における多様性への理解促進と心理的安全性の向上にむけ、KSAを活用し職場における多様性への理解をモニタリングしています。また、アンコンシャスバイアスを知りコントロールすることは重要であり、2023年度から2024年度までに役員、部長職、課長職全員に研修を実施しています。

#### KSAによる多様性・心理的安全性スコア(5点満点)

	2021年	2022年	2023年	2024年
多様性	3.96	4.00	4.01	4.05
心理的安全性	3.57	3.60	3.61	3.65

(注) 計算根拠見直しに伴い修正しています。

01 旭化成レポート2025発行にあたって (編集方針)  
 04 目次  
 05 At a Glance  
 06 旭化成グループ理念体系  
 07 CEOメッセージ

14 問1 多様な経営資産を活用し、どのように持続的な企業価値向上を目指すのか？ +

26 問2 資本コストを上回る資本効率の実現のために、どのような施策を進めるのか？ +

36 問3 これまで実施してきた投資によって、今後どのような成長が期待できるのか？ +

53 問4 GXを中心としたサステナビリティの取り組みがどのような社会インパクトをもたらすのか？ +

62 問5 豊富な無形資産を活かし、どのようにビジネスモデルを変革していくのか？ -

63 特集：旭化成グループの無形資産こそ変革力の源泉

- 65 人財戦略
- 70 無形資産の最大活用
- 72 知財戦略
- 74 R&D戦略
- 76 DX戦略

78 問6 事業ポートフォリオ変革に向けて、ガバナンスはどう進化しているのか？ +

100 基本情報  
 101 財務情報  
 104 社外評価  
 105 旭化成の情報体系

おわりに 従業員の声

# A-Spiritを通じたグローバル人財のエンゲージメント強化

海外の売上高比率が拡大し、従業員の約4割が外国人となった今、海外従業員のエンゲージメント強化に向けどのように取り組むかは、旭化成グループの大きな課題です。

今回は、領域を超えて事業拡大する米国の従業員による座談会イベントの一部をご紹介します。M&Aによる事業拡大によって、旭化成のDNAであるA-Spiritが弱まるのではとの声も聞かれますが、新たに加わった海外の従業員は、日本以上にA-Spiritにあふれる人財や組織であり、日本側が学ぶべきことも多くあります。「A-Spiritをどのように捉えるか」、事業や個人それぞれに異なる考えを継続的にシェアすることで、次の時代の旭化成らしさを築いていきます。

## Q 各社の多様な文化と旭化成“らしさ”両立の鍵は？

米国では、「Synergos」「Sage」「Bioprocess」といったブランドの方が前に出ていると感じる、つまり各社それぞれで確立した文化がある。皆がA-Spiritを理解するためには、“旭化成の文化”を米国向けに発信する必要があります。

既存ブランドの目標達成に差し障りのないように気をつけるべきだ。例えば、ZOLLは救急救命医療業界で厚い信頼を獲得していて、NetflixのとあるTVシリーズでは、誰かが倒れると「ZOLLを持ってきてくれ!」と叫ぶのが定番になっている。それくらい、「ZOLL」というブランドは命を救うことと同義になっていて、それこそが私たちのミッションだから。

事業ごとに文化が異なるというのは、1つの事実だ。でも、私が初めてA-Spiritを見たとき、「Sageの文化と非常に似ている」と感じた。もちろん、全部が旭化成の文化と一致しているわけではない。ただ、A-Spiritが社内で完全に浸透していないとしても、方向性をそろえることはできる。各社の文化とグループの文化を両立したいなら、グループ各社は旭化成の掲げる目標や中期経営計画に合った方針を策定すべきだと思う。

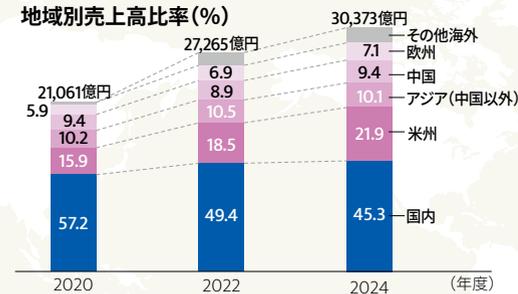
旭化成は非常に長く豊かな歴史があるが、この歴史がグループ内でしっかり浸透しているとは思えない。旭化成がどのような会社で、何にどう貢献してきたのか、どのような経緯があって、何を掲げているのか。私たちはもっと学ぶべきだと思う。

## Q 旭化成グループとしてさらにステップアップするために必要なものは？

グローバル拠点において、成功の鍵となるのはローカライゼーションだ。地域がどこでもそれは変わらないが、ローカライゼーションに注力していると、グループとしてのつながりをあまり感じられず、多くのグループ会社は孤立感を持っている。多様性を認めてグループの結束を強めることこそ、A-Spiritに必要な要素だ。

「安全」の文化があることも旭化成らしさだ。安全はどの業界でも重要であるが、特に建築現場の作業では命に関わる。Synergosが買収した会社の中には、旭化成では当たり前の安全基準を徹底できていない会社もあったが、改善が進んでいる。旭化成という親会社の存在が、安全の基準や優先度をコアバリューとして引き上げてくれているのを感じている。

旭化成グループの一員になるなら、各ブランドはA-Spiritを守るべき。旭化成という看板を使う以上、その文化に抵触するようなことはしない方がいい。旭化成で大切にしている価値観を取り入れて、一元化された文化を形成すべきだ。一方で、それぞれで確立した文化や、親会社とは異なるブランド・アイデンティティも同時に守り続ける必要がある。その多様性もまた、A-Spiritだから。



## Q グループとしての文化や意識を醸成するために大切なものは？

米国では、自分たちは想像以上に大きな組織の一部なのだということを伝えるようにしているが、依然として「自分たちはSynergosだ」という感覚が強い。A-Spiritという価値観を広めるには、社内で広めるべき文化なのだという認識を定着させる必要がある。

グループ意識を育むための継続的なコミュニケーションが大切だ。以前は、「自分たちはPolyporeだ」という意識が強かったが、John MoyerがCEOに就任してからは「私たちは旭化成だ」とたびたび強調されるようになった。何度も何度も反響していくような、定期的なコミュニケーションが必要なのではないか。

各社で顔を合わせて話し合い、旭化成への理解を深める取り組みも重要。旭化成プラスチックノースアメリカやSageではなく、“旭化成”の一員としての活動を重ねることで、A-Spiritが育っていく。

A-Spiritは、ZOLLが1ヵ月で何人の命を助けたとか、どのように壁を乗り越えたとか、そういうことを知るためのキーワードになる。成功や失敗、課題といったストーリーの共有によって、旭化成らしい価値観が醸成されていくのではないかと。



旭化成グループの文化は  
今後、新しい仲間によってさらに強化されていく

- 01 旭化成レポート2025発行にあたって (編集方針)
- 04 目次
- 05 At a Glance
- 06 旭化成グループ理念体系
- 07 CEOメッセージ

14 問1 多様な経営資産を活用し、どのように持続的な企業価値向上を目指すのか？ +

26 問2 資本コストを上回る資本効率の実現のために、どのような施策を進めるのか？ +

36 問3 これまで実施してきた投資によって、今後どのような成長が期待できるのか？ +

53 問4 GXを中心としたサステナビリティの取り組みがどのような社会インパクトをもたらすのか？ +

62 問5 豊富な無形資産を活かし、どのようにビジネスモデルを変革していくのか？ -

63 特集:旭化成グループの無形資産こそ変革力の源泉

- 65 人財戦略
- 70 無形資産の最大活用
- 72 知財戦略
- 74 R&D戦略
- 76 DX戦略

78 問6 事業ポートフォリオ変革に向けて、ガバナンスはどう進化しているのか？ +

- 100 基本情報
- 101 財務情報
- 104 社外評価
- 105 旭化成の情報体系

おわりに 従業員の声

無形資産戦略の最大活用

研究・開発、DX、知的財産統括役員メッセージ  
スピードと共創で拓く新事業：  
旭化成のイノベーション

私が日本IBM(株)から旭化成に転じて5年が経ちました。この間、「全員参加」「現場主導」「共創」を軸にデジタルプロフェッショナル人材を3,000名以上育成し、AIやデータ活用の基盤も高いスピード感で整備するなど、グループ全体のデジタルトランスフォーメーション(DX)に取り組んできました。全従業員向けのデジタル教育などにより、アジャイルな組織風土も根付きつつあります。知財活動では「知財インテリジェンス室」を新設し、経営に知財情報を迅速に活用できる体制を整備するなど、事業創出の基盤づくりが着実に進んでいます。近年では無形資産活用に対する社内の意識も高まっており、社外からも注目される機会が増えてきました。

新中計では、研究・開発、DX、知財活動の強化に加え、それらの連携による新規事業の創出を目指しています。特に最重なのは、事業化までのスピードです。従来のような研究・開発では、事業化まで10年以上かかることもあります。今や単一の事業部門や企業内に技術・情報・データを閉じ込めるのではなく、社内外との連携を通じて効率的にリソースを投入することが不可欠です。社内では、技術、ノウハウ、データを共有・活用し、グループとしてのエコシステム強化とAI・データ基盤の整備に注力していきます。旭化成のような異なる事業が刺激し合える環境は、外部出身の私にとって魅力的であり、さらなる連携によるイノベーション創出の可能性を感じています。

さらにその次のステップは、社会全体を巻き込んだ価値創造です。現在、住宅領域では、ヘルスケア系ベンチャー企業と連携し、住まいでのオンライン診療の実現に取り組んでいます。ヘルスケア領域では、ZOLLのバイタルデータを活用した新たな事業の可能性も模索中です。また、「テクノロジーバリュー事業開発(TBC)」という新たな取り組みを本格化させています。これは、当社の無形資産をパッケージ化し、早期から他社と協業して事業化を目指すものです。IBM時代には、共同開発や技術ライセンスが年間10億米ドルの売上に貢献していました。旭化成の風通しの良い企業文化は、今後社外との連携をさらに進めていけるはずで

こうした取り組みを加速するためには、AIやデジタルのさらなる活用が不可欠です。例えば、マテリアルズ・インフォマティクス(MI)では、約650名のMI専門人材が、素材開発を従来の10倍のスピードで推進しています。今後は、経営や事業戦略にもAIを最大限に活用していきます。旭化成が持つ無形資産の可能性を最大限引き出せるよう、私自身が先頭に立って取り組んでいきます。



取締役 兼 副社長執行役員  
研究・開発、DX、知的財産統括

久世 和資

日本IBM(株)にて事業と新たなスタイルで連携する研究・開発の変革を主導。2017年より最高技術責任者(CTO)に就任。2020年7月に旭化成に入社後、「人」「データ」「組織風土」を起点としたデジタルトランスフォーメーション(DX)を推進。2024年度より現職。

01 旭化成レポート2025発行にあたって  
(編集方針)  
04 目次  
05 At a Glance  
06 旭化成グループ理念体系  
07 CEOメッセージ

14 問1 多様な経営資産を活用し、  
どのように持続的な企業価値  
向上を目指すのか？ +

26 問2 資本コストを上回る資本効率の  
実現のために、どのような施策を  
進めるのか？ +

36 問3 これまで実施してきた投資に  
よって、今後どのような成長が  
期待できるのか？ +

53 問4 GXを中心としたサステナビリティの  
取り組みがどのような社会  
インパクトをもたらすのか？ +

62 問5 豊富な無形資産を活かし、  
どのようにビジネスモデルを  
変革していくのか？ -

63 特集:旭化成グループの無形資産  
こそ変革力の源泉

65 人材戦略

70 無形資産の最大活用

72 知財戦略

74 R&D戦略

76 DX戦略

78 問6 事業ポートフォリオ変革に  
向けて、ガバナンスはどう  
進化しているのか？ +

100 基本情報  
101 財務情報  
104 社外評価  
105 旭化成の情報体系

おわりに 従業員の声

# 技術やノウハウを、より効率的にマネタイズする手法とは

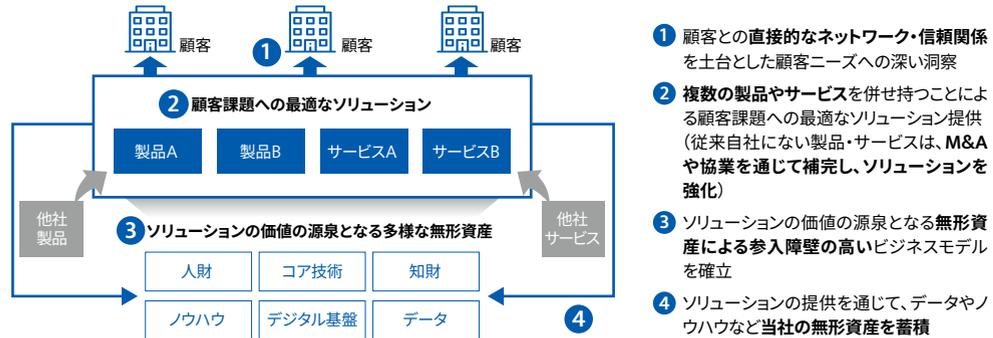
成長事業にリソースを集中し、データ活用も含めて研究・開発、人財、知財など多様な無形資産を活用してROICを向上させていきます。特に急務であるマテリアル領域の改革においては、従来の「需要に応じて設備投資を進める」といった設備産業的な発想にとらわれることなく、強みのある製品やサービスに加え、多様な無形資産を活用した「ソリューション型事業」や「ライセンス型事業」などを通じて、効率的なアセットライト型の収益化を推進していきます。

## 「ソリューション型事業」の強化でROICを向上

旭化成の「ソリューション型事業」とは、高い技術力に裏付けされた製品・サービスを前提としながら、顧客基盤、オペレーションのノウハウ、営業提案力などを組み合わせて提供する事業です。これらの要素は模倣が難しく、競合他社にとって参入障壁が高いため、独自性と競争優位性を持つ事業形態と言えます。

その特長は、複数の製品やサービスを併せ持つことにより、顧客課題への最適なソリューションを提供することです。また、できるだけバリューチェーン上の川下に近い立ち位置で、顧客との直接的なネットワークと信頼関係を構築しています。そのような事業の中には、ROICが優に10%を超えている事業もあり、今後さらに向上させていきます。

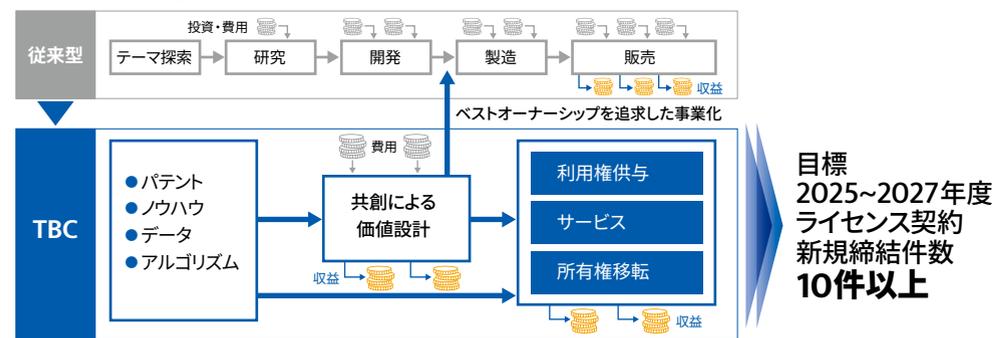
### 当社のソリューション型事業の特徴



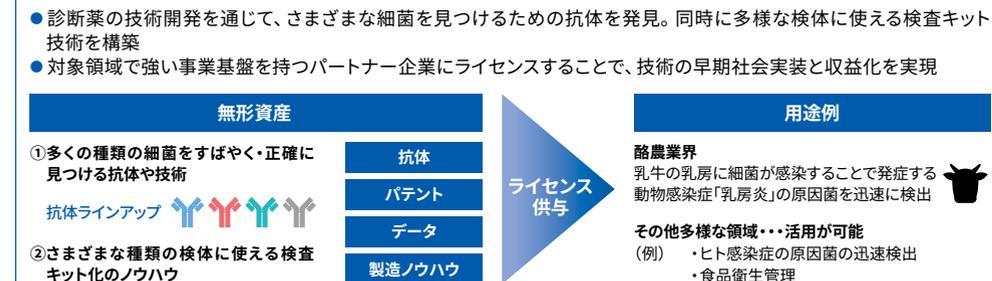
## 「ライセンス型事業」でスピード&アセットライトを両立

旭化成では、蓄積した膨大な技術からなる無形資産(知的財産、ノウハウ、データ、アルゴリズム等)を価値化し、それらをライセンス提供して収益化するビジネスモデル、テクノロジーバリュー事業開発(TBC)を強化しています。従来の研究・開発では、テーマの探索から収益化に至るまで、多くの時間を要し、中には成果が出ずに終わるケースも少なくありません。しかし現在では、研究の過程で生まれる知的財産やノウハウ、データなどの成果を、早い段階で収益化することを目指し、できるだけ初期の段階から他社との協業を進めています。こうしたライセンス活用によるビジネスを、2025~2027年度で10件以上生み出し、2030年頃までの累積利益貢献で100億円以上を目指しています。

### TBC: Technology value Business Creation (テクノロジーバリュー事業開発)



### 事例 細菌検査技術のライセンス化



### 事例 イオン交換膜法食塩電解事業



- 01 旭化成レポート2025発行にあたって (編集方針)
- 04 目次
- 05 At a Glance
- 06 旭化成グループ理念体系
- 07 CEOメッセージ

- 14 問1 多様な経営資産を活用し、どのように持続的な企業価値向上を目指すのか? +
- 26 問2 資本コストを上回る資本効率の実現のために、どのような施策を進めるのか? +
- 36 問3 これまで実施してきた投資によって、今後どのような成長が期待できるのか? +
- 53 問4 GXを中心としたサステナビリティの取り組みがどのような社会インパクトをもたらすのか? +
- 62 問5 豊富な無形資産を活かし、どのようにビジネスモデルを変革していくのか? -
- 63 特集:旭化成グループの無形資産こそ変革力の源泉
- 65 人財戦略
- 70 無形資産の最大活用
- 72 知財戦略
- 74 R&D戦略
- 76 DX戦略

- 78 問6 事業ポートフォリオ変革に向けて、ガバナンスはどう進化しているのか? +
- 100 基本情報
- 101 財務情報
- 104 社外評価
- 105 旭化成の情報体系

おわりに 従業員の声

知財戦略

知的財産による利益創出への貢献

知的財産部と知財インテリジェンス室が連携し、高度化する事業を持続的に支える知財専門家集団として、利益創出に貢献します。

詳細は[知的財産報告書](#)をご覧ください▶

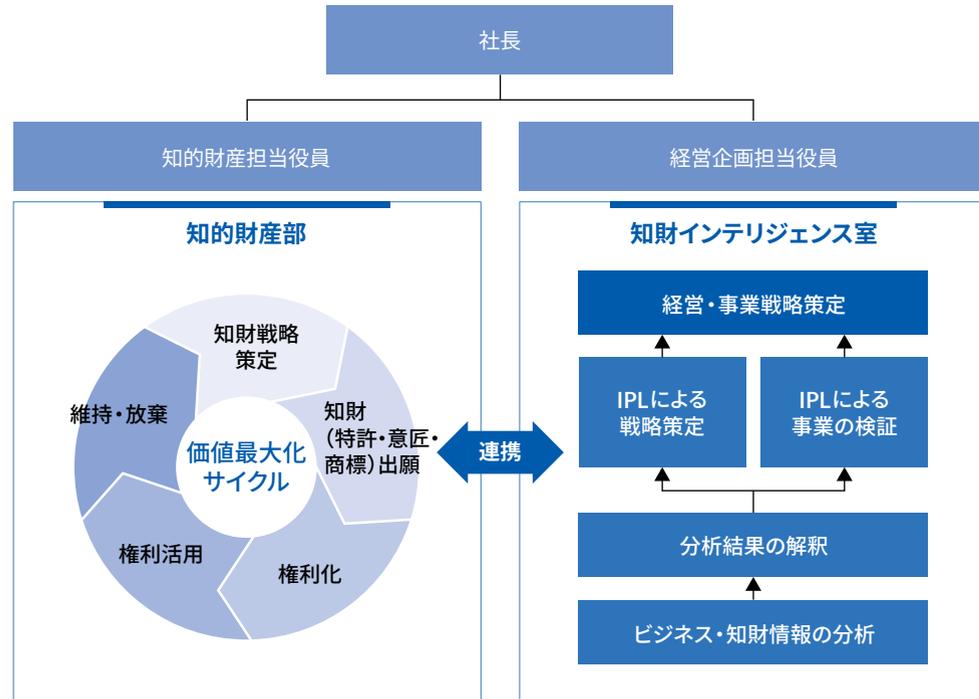
高度化する事業を持続的に支援する知財専門家集団として活動

当社の知財組織は、経営企画担当役員配下の知財インテリジェンス室と、知的財産担当役員配下の知的財産部から構成されており、無形資産の最大活用を目指して2つの組織が連携しています。

知財インテリジェンス室は、知財・無形資産に関する活動(知財活動)のうち経営・事業戦略策定へ貢献することを活動の軸とし、「無形資産を通じたさらなる企業価値の向上を実現する」というスローガンのもとで活動しています。

知的財産部では、それを受けて、事業戦略の実現に貢献するために必要な知財戦略を策定し、事業部とともにこの知財戦略を着実に実行する「価値最大化サイクル」を循環させることで、知財・無形資産の価値最大化に貢献しています。

知財組織図



知財創出と知財活用により

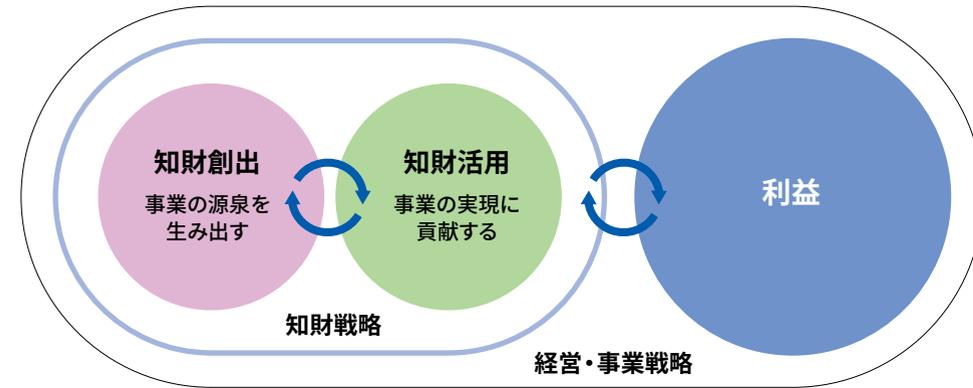
ソリューション型事業・ライセンス型事業による利益の最大化を目指す

研究・開発により生み出された技術は、戦略的な知的財産活動を伴うことで、より大きな事業利益へと転化されます。研究開発成果に対して将来の活用シナリオを見据えて知財権を取得する「知財創出」と、その知財権を具体的に事業へ活用する「知財活用」の両輪から構成される知財戦略の策定・実行が重要となります。

旭化成が無形資産活用として注力する「ソリューション型事業」と「ライセンス型事業」のいずれにおいても、知財創出と知財活用は不可欠です。ソリューション型事業では、ターゲット市場の確保に向けて早期かつ多面的な知財権を創出し、顧客課題を解決する知財権を活用することで競争力を確立します。一方、ライセンス型事業では、保有する知財権がライセンスに適しているかを検討し、必要に応じて追加の知財創出を行ったうえで、独占・非独占ライセンスなどの知財活用を実行します。

このように、各事業のライフサイクルやライセンス対象市場の背景を踏まえ、知財創出と知財活用の双方を状況に応じて組み合わせ、最適なバランスで推進することが、知財価値最大化の鍵となります。

知財創出と知財活用の両輪が利益へ繋がるイメージ



- 01 旭化成レポート2025発行にあたって (編集方針)
- 04 目次
- 05 At a Glance
- 06 旭化成グループ理念体系
- 07 CEOメッセージ

14 問1 多様な経営資産を活用し、どのように持続的な企業価値向上を目指すのか? +

26 問2 資本コストを上回る資本効率の実現のために、どのような施策を進めるのか? +

36 問3 これまで実施してきた投資によって、今後どのような成長が期待できるのか? +

53 問4 GXを中心としたサステナビリティの取り組みがどのような社会インパクトをもたらすのか? +

62 問5 豊富な無形資産を活かし、どのようにビジネスモデルを変革していくのか? -

63 特集:旭化成グループの無形資産こそ変革力の源泉

65 人財戦略

70 無形資産の最大活用

72 知財戦略

74 R&D戦略

76 DX戦略

78 問6 事業ポートフォリオ変革に向けて、ガバナンスはどう進化しているのか? +

100 基本情報

101 財務情報

104 社外評価

105 旭化成の情報体系

おわりに 従業員の声

## 事業環境別・知財マネジメントの実践

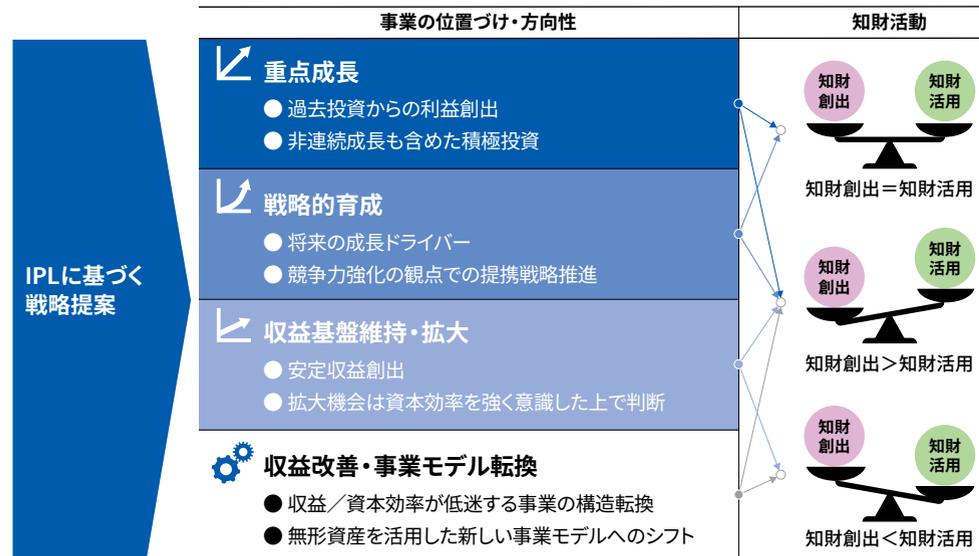
### 事業の位置づけ等に応じた柔軟な知財戦略の策定

旭化成は多岐にわたる事業を展開するため、事業ごとに位置づけや方向性が異なります。知的財産部では、各事業の位置づけ・方向性に加えて、技術動向、市場規模、競合構造などを踏まえた上で、「知財創出」と「知財活用」の最適バランスを設計することにより、知財戦略を構築しています。下図は、事業の位置づけ・方向性の検討時のIPランドスケープ(IPL)による貢献と、それらに応じた知財戦略(知財創出と知財活用のバランス)を表しています。

例えば、「重点成長」の位置づけにある事業に対しては、知財創出と知財活用の双方に注力することが必要となります。知財活用により過去投資から生み出された知財権に基づく利益を最大化することで事業利益創出に貢献し、知財創出により積極的な投資によって生み出された知財・無形資産を将来の事業利益へ確実につなげることで継続的な事業成長へ貢献します。さらに、IPLによる技術視点からの戦略提案により、非連続成長となる投資判断の高度化へも貢献します。

また、「収益基盤維持・拡大」の位置づけにある事業に対しては、知財活用による収益性維持や他社の参入排除により、安定的な収益確保へ貢献します。

### 事業の位置づけ・方向性に応じた知財活動イメージ

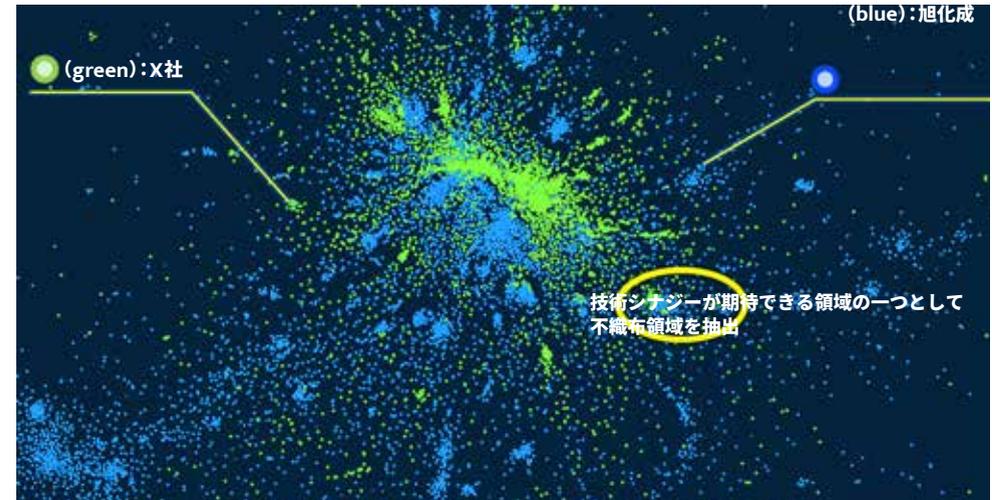


### 知財情報解析(IPL)に基づく経営高度化への貢献

知財インテリジェンス室は、特許情報と市場動向を統合的に分析するIPLを駆使し、既存事業の拡大や新規事業の創出までを見据えた経営・事業戦略の策定を支援しています。特に、当社の重要テーマである成長投資や構造転換といった事業ポートフォリオ変革において、技術を加味して事業を俯瞰できるIPLにより、事業環境を解析し経営層へ提供することで、経営判断の高度化へ貢献(技術視点の強化)しています。

以下の図は、当社とX社の不織布事業に関する共同新設分割を実施した際に活用した、テキストマイニング手法による両社の特許俯瞰図です。ドットの1つが1件の特許、ドット間の距離が特許間の類似度を表しています。即ち、ドットが集合している領域は、類似度の高い1つの技術領域(≒事業)を表現しています。この特許俯瞰図によって、不織布に関する技術領域において、両社の特許が一体となって集合を形成していることが分かりました。当該領域の特許をさらに精査することにより、不織布領域における両社のシナジーが期待できる領域が明確となり、本事業に関する両社の共同新設分割への決定の判断材料として活用しました。

### IPLによる特許俯瞰イメージ



VALUENEX Radar ( VALUENEX(株)提供ツール)を用いて当社にて作成

- 01 旭化成レポート2025発行にあたって (編集方針)
- 04 目次
- 05 At a Glance
- 06 旭化成グループ理念体系
- 07 CEOメッセージ

14 問1 多様な経営資産を活用し、どのように持続的な企業価値向上を目指すのか? +

26 問2 資本コストを上回る資本効率の実現のために、どのような施策を進めるのか? +

36 問3 これまで実施してきた投資によって、今後どのような成長が期待できるのか? +

53 問4 GXを中心としたサステナビリティの取り組みがどのような社会インパクトをもたらすのか? +

62 問5 豊富な無形資産を活かし、どのようにビジネスモデルを変革していくのか? -

63 特集:旭化成グループの無形資産こそ変革力の源泉

65 人財戦略

70 無形資産の最大活用

72 知財戦略

74 R&D戦略

76 DX戦略

78 問6 事業ポートフォリオ変革に向けて、ガバナンスはどう進化しているのか? +

100 基本情報

101 財務情報

104 社外評価

105 旭化成の情報体系

おわりに 従業員の声

R&D戦略



研究・開発、知的財産担当役員メッセージ

## 旭化成グループの 多様な事業を支える 土台としてのR&D

Science-Based Innovationの  
具現化に向けて  
“変わる未来のはじまりを”

常務執行役員  
研究・開発、知的財産担当、研究・開発本部長  
**松崎 修**

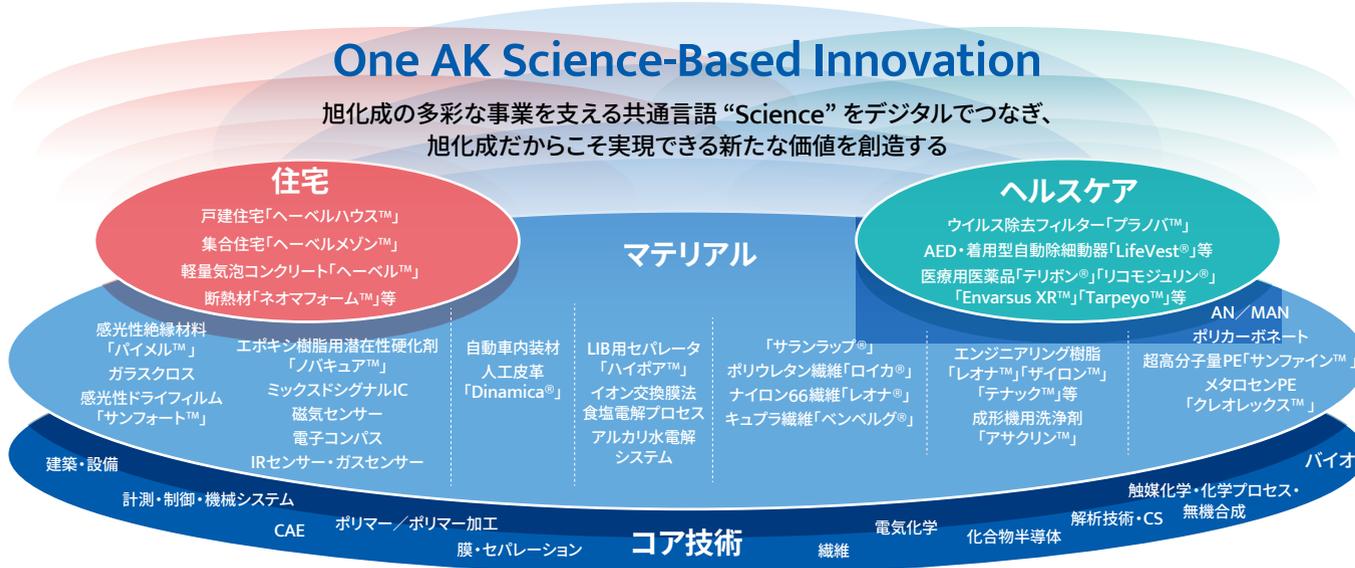
コーポレートの経営企画や子会社CEOの経験ののち、旭化成ファーマの研究・開発に長く従事、2024年度より現職。

従来の旭化成は、ものづくりの強みをもとに有形資産を最大限活用し成長してきました。今後の成長に向けて現在進める挑戦は、有形資産の背景に隠れていた無形資産をより活用する事業モデルへの変革です。特にこれまでの旭化成を支えてきたマテリアル領域においては、大型設備投資を中心とするプロダクトアウト型の事業群から、顧客志向型の高付加価値なソリューション型事業群へと変革しつつあります。

私は医薬事業の研究・開発の経験が長く、特許やデータ活用などの無形資産を最大限活用する経営を進めてきました。その経験をマテリアル領域や住宅領域を含む全社の研究・開発に展開し、新規事業の早期創出による事業貢献を実現します。成功の鍵は、研究・開発の主たる共通言語であるサイエンスを背景に、最近急速に進化したAIをはじめとしたデジタル技術を最大限活用することによって3領域の研究・開発をつなぐことだと思っています。

一般的に、創造とはゼロから新しいものを生み出すのではなく、すでにある異なるもの同士の新たな組み合わせから生まれると言われています。しかし、異なるもの同士が近くに存在している確率は低く、それらを組み合わせる発想の機会が少ないのが現実です。一方、旭化成は1つの企業内に3つの事業領域を持ち、互いに異質な事業を経営しています。各事業には先進・独自の技術があり、数多くの優秀な研究者がいます。つまり、社内からイノベーションを生み出す上で非常に恵まれた環境にあると言えます。3領域それぞれの技術情報をデジタルで共有し、AIも活用しながら“サイエンスベース”で議論することが研究・開発を加速し、事業創出の確度を高めることにつながります。

素晴らしい発明も先進的な技術も、すべてはささやかな発見やふとした発想から始まります。その後の数えきれない失敗や、果てしない時間と労力を積み重ねた先に未来があると私は信じています。未来をより良いものに変えていくために、旭化成の研究・開発は、“変わる未来のはじまりを”踏み出します。



01 旭化成レポート2025発行にあたって (編集方針)

04 目次

05 At a Glance

06 旭化成グループ理念体系

07 CEOメッセージ

14 問1 多様な経営資産を活用し、どのように持続的な企業価値向上を目指すのか? +

26 問2 資本コストを上回る資本効率の実現のために、どのような施策を進めるのか? +

36 問3 これまで実施してきた投資によって、今後どのような成長が期待できるのか? +

53 問4 GXを中心としたサステナビリティの取り組みがどのような社会インパクトをもたらすのか? +

62 問5 豊富な無形資産を活かし、どのようにビジネスモデルを変革していくのか? -

- 63 特集:旭化成グループの無形資産こそ変革力の源泉
- 65 人財戦略
- 70 無形資産の最大活用
- 72 知財戦略
- 74 R&D戦略**
- 76 DX戦略

78 問6 事業ポートフォリオ変革に向けて、ガバナンスはどう進化しているのか? +

100 基本情報

101 財務情報

104 社外評価

105 旭化成の情報体系

おわりに 従業員の声

R&D戦略

不確実な未来に向けたR&Dの役割。それは多彩な技術ナレッジを起点とした“旭化成だからこそ”のシナジー・非連続な価値の創出

3領域それぞれにおける研究・開発体制と、コーポレート共通部門が経営基盤(事業、技術、人財)を相互活用し、“旭化成だからこそ”のシナジーや非連続な価値の創出を目指すことがR&Dの基本戦略です。特にマテリアル領域においては、コーポレート部門である研究・開発本部で取り組んでいるテーマのうち、既存事業との関連性が強いテーマを各事業部門に移管すると同時に、主にマテリアル領域の研究を担っている組織を「マテリアル新事業開発センター」として一括りにすることで、より事業貢献を意識した体制としました。一方で、研究・開発本部は、旭化成グループ全体視点に基づいたテーマに集中することで事業側との役割分担を再構築し、研究・開発テーマのポートフォリオ最適化を進めています。

研究体制



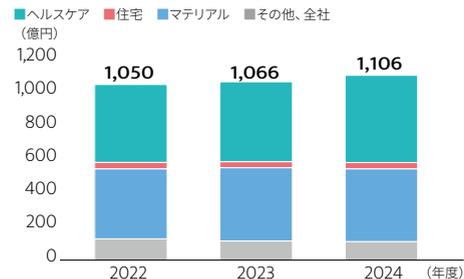
旭化成のR&Dのミッション・ビジョン

ミッション	人と地球のよりよい未来を描き、科学に根ざした技術力と挑戦心で、そこに至る道を創る。
ビジョン	“いのち”と“暮らし”の未来に、一人ひとりが、もっとわくわくできる世界へ。

コーポレートR&Dの機能

- ① コア技術の育成・獲得・深耕
- ② イノベーションによる新事業創出
- ③ 技術基盤機能

研究開発費の推移

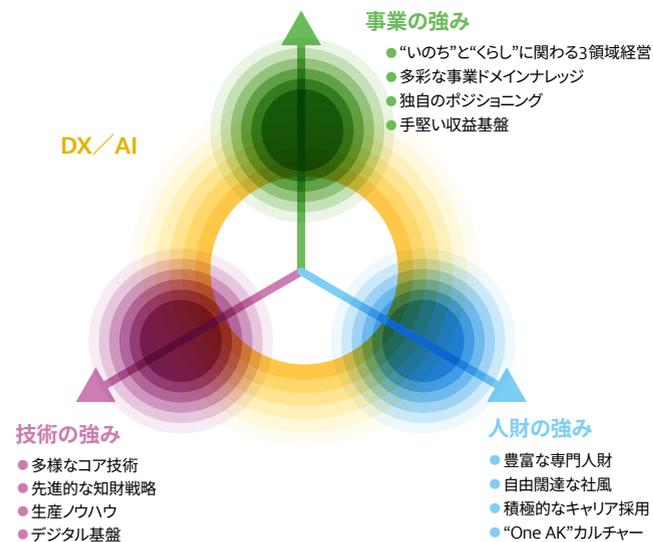


サイエンスを共通言語として多様な事業間で技術をつなぎ・拡げ・強めてきた旭化成の歴史。いま、その流れをDX/AIで一気に加速する

旭化成の経営基盤とは、長い歴史で培ってきた多彩な事業と、それを支える技術や人財のそれぞれが持つ強みに他なりません。この3つの強みを共有・相互作用することが“旭化成だからこそ”の価値創出の源泉です。これを可能とするのは、旭化成が多彩な事業を展開しながらも、サイエンスを共通言語として社内がつながっているからなのです。例えば、現在、医薬品製造プロセスへの適用を目指して開発中のFO(正浸透)／MD(膜蒸留)ハイブリッド膜システムには、LIB用セパレータや中空糸膜の開発などで連綿と培ってきた膜・セパレーション技術が活用されていますが、このような応用展開は、まさにサイエンスでつながっているからこそ実現できることです。そして現在、AIの活用によってこの流れをさらに加速させています。これまでは、知識が形式知として時にはアナログ的につながっていたため、その活用にはさまざまな制約を伴いましたが、今では、知識をデジタル化することで、より速く、より多く確かな価値を生み出すことが可能になっています。

コーポレートのR&Dにおいては、元来の旭化成の強みであるマテリアル領域の事業を中心に、これからの社会の方向性も踏まえて強化していくべき領域を定めています。AIを活用したDXを推進することで、従来のモノ売り事業から、データ活用によるソリューション型事業へと、研究・開発の段階から転換を加速していきます。

DX/AIで加速する経営基盤の共有・相互作用(イメージ)



コーポレートR&Dが今後創出を目指す事業領域

- 膜分離・精製ソリューション
- デジタルソリューション
- 電解ソリューション
- 電池素材・ソリューション
- サステナブル素材・ソリューション

01 旭化成レポート2025発行にあたって (編集方針)

04 目次

05 At a Glance

06 旭化成グループ理念体系

07 CEOメッセージ

14 問1 多様な経営資産を活用し、どのように持続的な企業価値向上を目指すのか? +

26 問2 資本コストを上回る資本効率の実現のために、どのような施策を進めるのか? +

36 問3 これまで実施してきた投資によって、今後どのような成長が期待できるのか? +

53 問4 GXを中心としたサステナビリティの取り組みがどのような社会インパクトをもたらすのか? +

62 問5 豊富な無形資産を活かし、どのようにビジネスモデルを変革していくのか? -

63 特集:旭化成グループの無形資産こそ変革力の源泉

65 人財戦略

70 無形資産の最大活用

72 知財戦略

74 R&D戦略

76 DX戦略

78 問6 事業ポートフォリオ変革に向けて、ガバナンスはどう進化しているのか? +

100 基本情報

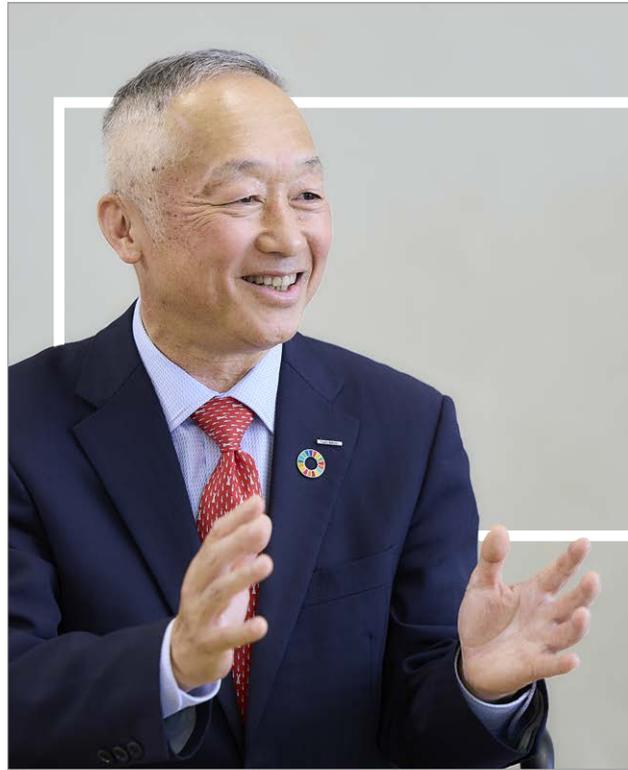
101 財務情報

104 社外評価

105 旭化成の情報体系

おわりに 従業員の声

DX戦略



DX担当役員メッセージ

バリューチェーンを横断したDX事例を増やし、いよいよ、企業価値向上につなげるフェーズへ

原田 典明
デジタルトランスフォーメーション(DX)担当、デジタル共創本部長

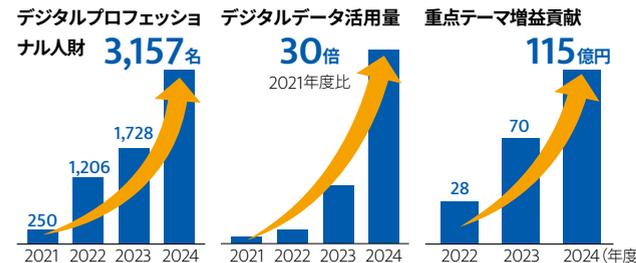
情報工学のプロフェッショナルとして、旭化成の工場や生産管理システムの開発や導入に長く従事。2024年度から現職。

2021年度に当社のデジタル関連の専門組織を集約し、デジタル共創本部を設立して以来、全社でデジタル活用が大きく進捗しました。前中計では、デジタルプロフェッショナル人財数10倍、デジタルデータ活用量10倍、重点テーマ増益貢献100億円をKPIとした「DX-Challenge 10-10-100」の達成を目指してきました。結果はすべてのKPIで目標を達成し、特にデジタルプロフェッショナル人財の育成に関しては、当初計画2,500名を大幅に上回り3,000名を突破しました。生成AIやノーコード・ローコードツールの活用も現場主導で進みつつあります。デジタル技術を活用したビジネスモデルや業務改革を継続的に実現できる状況が整い、いわゆる「デジタルノーマル期」に入ったと考えています。

旭化成のエコシステム強化の鍵が、DXにある

新中計では、次の2点を意識します。1つ目は、バリューチェーン全体でのDXを推進することです。前中計期間は、研究・開発のスピードアップ、生産現場でのコストダウン、デジタルマーケティング、といったように、バリューチェーンの工程ごとの課題解決を支援して

前中計の取り組み：KPI(DX-Challenge 10-10-100)目標を達成



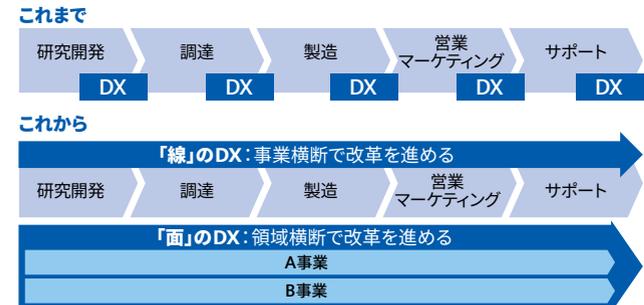
きたように思います。これからは、バリューチェーン全体を横断し、事業全体を1つの「線」でつなく改革のフェーズに入ります。顧客視点でビジネスモデルそのものを変革し、いよいよそれを企業価値として具現化していく段階です。

例えば、好事例がイオン交換膜法食塩電解事業です。これまで、デザイン思考のワークショップを繰り返し、アジャイル開発による顧客フィードバックを繰り返してきました。その結果、開発から製造、販売、テクニカルサービスに至るまで、一貫した顧客情報サービスの構築が実現しました。現在では、これが競争優位性の確保や売上の増加に貢献しています。

2つ目は、さらに視点を広げ、事業や領域を超えて「面」で改革を起こすことです。次ページに紹介する電力調達最適化の事例は、マテリアル領域と住宅領域が抱える課題をデジタルの力で解決するとともに、旭化成グループの再生エネルギー利用の促進にもつながっており、社会に価値提供した好事例だと思っています。

今後このようなインパクトの大きなDXを推進するため、コーポレート全体を俯瞰できるデジタル共創本部長が、各領域や事業部門のハブとしての役割をしっかりと担っていきたくと考えています。また、真の経営課題の解決に向けては、マネジメント層がトップダウンでリーダーシップを発揮することも重要です。私も含めて経営者が率先して夢を語り、行動を変えることで、旭化成グループのエコシステムをデジタルの力で強化していきます。

新中計の取り組み：バリューチェーンを超えたDXを目指す



01 旭化成レポート2025発行にあたって (編集方針)
04 目次
05 At a Glance
06 旭化成グループ理念体系
07 CEOメッセージ

14 問1 多様な経営資産を活用し、どのように持続的な企業価値向上を目指すのか? +

26 問2 資本コストを上回る資本効率の実現のために、どのような施策を進めるのか? +

36 問3 これまで実施してきた投資によって、今後どのような成長が期待できるのか? +

53 問4 GXを中心としたサステナビリティの取り組みがどのような社会インパクトをもたらすのか? +

62 問5 豊富な無形資産を活かし、どのようにビジネスモデルを変革していくのか? -

- 63 特集:旭化成グループの無形資産こそ変革力の源泉
65 人財戦略
70 無形資産の最大活用
72 知財戦略
74 R&D戦略

76 DX戦略

78 問6 事業ポートフォリオ変革に向けて、ガバナンスはどう進化しているのか? +

100 基本情報
101 財務情報
104 社外評価
105 旭化成の情報体系

おわりに 従業員の声

DX事例

# 「マテリアル」×「住宅」×「デジタル」の力で実現、旭化成グループの電力費用大幅削減に成功

## 長年培った旭化成の自家発電の運営ノウハウ

旭化成は、水力発電を事業の発祥とし、宮崎県延岡市で火力発電所4カ所・水力発電所9カ所を操業するなど、自社発電を起点とした事業を長きにわたり展開してきました。

そして現在では、水力・火力発電に加え、戸建住宅「ヘーベルハウス™」および集合住宅「ヘーベルメゾン™」の太陽光発電に由来する再生エネルギー「ヘーベル電気」も含め、多様な電力調達先を有しています。また、時間帯で変動する電力単価など、複雑な電力事業に対応するために、グループ全体の電力需給を高精度に予測し、電力調達計画を策定する仕組みも整えています。

## デジタルの力でつくり上げた「余剰電力予測システム」

住宅事業では、「ヘーベルハウス™」「ヘーベルメゾン™」において太陽光発電設備の設置を積極的に推進しており、現在、新築時の搭載率は95%にも及びます。しかし、国のFIT制度により、太陽光発電設備の設置から10年間は余剰電力の買取価格が保証されますが、その期間が終了(卒FIT)すると、買取価格が大幅に下がってしまうため、その課題をいかに解決するかが、大きなテーマでした。

そこで挑戦したのが、太陽光発電設備の余剰電力を卒FITを迎えたお客さまから買取り、「ヘーベル電気」として事務所や住宅展示場、建築現場の電力に活用するほか、旭化成グループの工場や本社ビルの電力として活用する取り組みです。

ところが、「ヘーベル電気」は、従来の産業用の太陽光発電とは異なり、発電エリアが各地に点在し、気候条件も異なるため、余剰電力量の予測が非常に困難でした。

この課題に対して中心的な役割を果たしたのが、デジタル共創本部と事業部内で育ったデジタルプロフェッショナル人財です。個別宅ごとの発電量、位置情報、天気情報等の膨大なデータの統合とAIによる機械学習によって電力買取予測を実現し、大変精度の高い「余剰電力予測システム」を構築することができたのです。

## グループ全体で最適調達を実現

旭化成の電力小売事業に、この「余剰電力予測システム」の機能を付加することで、「ヘーベル電気」や水力・火力発電などの再生エネルギーを含めて最適な電力調達の精度を向上させ、旭化成グループでは、現在大幅な電力費用削減を実現できています。

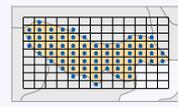
このDX事例は、住宅事業が抱えていたお客さまの卒FIT課題を解決したことに加え、グループ全体の再生エネルギー活用にも寄与することとなりました。

### グループ全体の電力調達



### デジタル共創本部「余剰電力予測システム」

- ① HEBEL HAUSの位置を地図メッシュで把握し、メッシュ毎の気象予想情報を用いて、翌日送配電事業者の電力網へ供給する電力量(旭化成グループが使用する電力量)を30分単位で予測
- ② 送配電事業者に確度の高い予想を事前通達。それにより、送配電事業者とのより好条件での電力売買が可能



- 01 旭化成レポート2025発行にあたって (編集方針)
- 04 目次
- 05 At a Glance
- 06 旭化成グループ理念体系
- 07 CEOメッセージ

- 14 問1 多様な経営資産を活用し、どのように持続的な企業価値向上を目指すのか? +

- 26 問2 資本コストを上回る資本効率の実現のために、どのような施策を進めるのか? +

- 36 問3 これまで実施してきた投資によって、今後どのような成長が期待できるのか? +

- 53 問4 GXを中心としたサステナビリティの取り組みがどのような社会インパクトをもたらすのか? +

- 62 問5 豊富な無形資産を活かし、どのようにビジネスモデルを変革していくのか? -

- 63 特集:旭化成グループの無形資産こそ変革力の源泉
- 65 人財戦略
- 70 無形資産の最大活用
- 72 知財戦略
- 74 R&D戦略

■ 76 DX戦略

- 78 問6 事業ポートフォリオ変革に向けて、ガバナンスはどう進化しているのか? +

- 100 基本情報
- 101 財務情報
- 104 社外評価
- 105 旭化成の情報体系

おわりに 従業員の声