

企業名： 旭化成

レポート名： 旭化成レポート 2024

1. この会社が目指している将来の姿が理解できるか

理解できる。

統合報告書内にて「旭化成は何を目指すのか」という問いに対して「当社が目指すのは、有する高度な技術を世界中の人びとのより良い生活の実現につながる価値に変えて社会に提供し、持続可能な社会に貢献すると同時に、それを当社の持続的な企業価値向上につなげていく、という2つのサステナビリティの好循環の実現です。この先どれだけ事業ポートフォリオが変化しようとも、この軸はぶれることはありません。」という回答が明記されていた。そして、このグループミッションを追求するために現在の旭化成においてはマテリアル・住宅・ヘルスケアという3領域経営を行っているとも述べられていた。このことから、旭化成は長期的には「社会と企業の相互作用による持続的成長」を目指すべき将来の姿として設定していて、これを実現するための手段として「3領域経営による成長と安定のバランス最適化」が短期的な目標として設定されていると理解することができた。

2. この会社の現在の競争優位性が理解できるか

理解しにくい。

全体的に旭化成自体の強みを理解することはできるものの、他社との比較が行われていないためにその強みが競争優位性に繋がっているかは疑問に感じた。例えば、統合報告書内にて、マテリアル領域は多彩な事業を手掛けておりその中には世界でトップクラスの競争優位性を有するものも数多く存在することが述べられていた。確かにこの事実から旭化成に一定の競争優位性を認めることはできるかもしれない。しかし、そもそも化学業界、マテリアル領域とはニッチな製品が数多く存在しているような領域であり、多くの企業が“世界シェア No.1”を謳っているのが現状である。そのため、旭化成の手掛ける製品が他社と比べて「どれだけ多く」「どれだけ大きい」市場でトップクラスの競争優位性を有しているのかを示す必要があると感じた。

その一方で、旭化成の3領域経営が競争優位性だと考えることもできる。実際、統合報告書には「3領域によって安定的に収益を上げることができるところこそ、経営危機に陥る前に自らリスクを取って事業ポートフォリオを変革することができます。」という記述がある。他の化学メーカーと異なり、3領域経営に後押しされた大胆な事業ポートフォリオ変革が可能であるところこそ、旭化成の現在の競争優位性といえるかもしれない。

3. その競争優位性に持続性があるかどうか理解できるか

理解できる。

統合報告書内にて、中期経営計画 2024 ～Be a Trailblazer～ で成長投資と構造転換の両輪を回すことが明示されている。実際、マテリアル領域では 2024 年 5 月に、旭化成、三井化学、三菱ケミカルの 3 社連携で、西日本におけるエチレン製造設備のカーボンニュートラル実現に向けた検討の開始を発表するなど新たなビジネスモデルに向けた取り組みが行われており、旭化成の競争優位性に持続性はあると考えられる。

4. この会社で自身の人的資本の価値向上を達成できると思うか

達成できる。

統合報告書では計画的な経営幹部の育成が行われていることが明記されている。旭化成では現場力を高める行動と並行して組織マネジメントのカギとなる経営幹部の育成・獲得にも取り組んでおり、2017 年度から次世代リーダー候補者の成長を促すため、リーダーシップやチームワークを強化するプログラムを実施しているという。実際、2023 年度の実績としてグループ役員 35 名に対し候補者 91 名が選定されており、グループ役員後継準備率は 260%となっている。この数字自体を評価することは難しいが、この数字を公表するほど経営幹部の育成に意欲的であることがうかがえ、自身の人的資本価値向上も達成できるのではと感じた。

5. 報告書のよかった点はどこか、どのような改善余地があるか

ステークホルダーから実際によく寄せられる問い 6 つに答えるという構成で旭化成についての情報がまとめられており、読みやすい文章だと感じた。また、文章中では都度定量的なデータが示されており、文章に客観性を持たせられている点もよかった。

その一方で、先述したが競争優位性については疑問を感じた。もしかしたら私が見落としただけかもしれないが、自社の中でどのように推移しているかだけでなく、他社と比較してどのように推移しているかが定量的なデータとともに示されるとなおよいと感じた。