

企業名： 旭化成株式会社

レポート名： 旭化成レポート 2024

1. この会社が目指す姿が理解できるか（将来）

旭化成株式会社が目指す姿は、「世界の人びとの“いのち”と“くらし”に貢献する」というグループビジョンのもと、社会課題の解決と企業としての持続的成長の両立を図ることである。同社はこれを実現するために、「マテリアル領域」「住宅領域」「ヘルスケア領域」の3領域にわたる事業を展開し、それぞれの領域で異なる社会的役割と経済的成果を生み出している。単一分野に依存しない経営体制は、成長と安定性の両方を確保するうえで最適なバランスを実現しているといえる。

具体的には、マテリアル領域では、環境負荷を低減する素材技術や再生可能エネルギー分野に貢献するソリューションを通じて、サステナブルな社会の実現を目指している。住宅領域では、日本をはじめ北米や豪州などにおいて、人びとの安心・安全で快適な住環境を提供し、地域に根ざした価値創出を行っている。ヘルスケア領域においては、「Improve and save patients' lives（人々のいのちを救い、改善する）」というミッションのもと、医療現場のニーズに応える製品やサービスを提供し、グループ全体の成長を支えている。

さらに、同社は2022年から2024年を対象とした中期経営計画「Be a Trailblazer」を推進しており、これは2030年の将来像実現に向けた変革と成長の起点とされている。この計画の柱は、「持続可能な社会への貢献（グループビジョンの実現）」と「持続的な企業価値向上」という2つのサステナビリティの好循環を生み出すことである。加えて、「事業ポートフォリオの進化」と「経営基盤の強化」という2つの実行指針を掲げ、選択と集中による成長投資の加速、カーボンニュートラルへの取り組み、サプライチェーンの強靱化、人財・組織の変革などを進めている。

また、旭化成は「旭化成らしさ（Asahi Kasei-ness）」を大切にし、過去の成功体験に固執せず、社会や技術の変化に柔軟に対応する企業文化を築いてきた。創業以来100年以上にわたり培ってきた価値創造のDNAを継承しながら、変革に挑戦し続けることによって、将来にわたって信頼される企業であり続けようとしているのである。このような姿勢こそが、同社の掲げる「価値共創企業」としてのあり方を体現しているといえる。

2. この会社の競争優位性が理解できるか（現在）

旭化成株式会社の競争優位性は、異なる特性を持つ「マテリアル」「住宅」「ヘルスケア」の3領域にわたる事業ポートフォリオの多角化と統合的マネジメント、そしてそれを支える高度な技術力と無形資産の蓄積にある。

まず第一に、3領域経営による事業分散は、企業価値の安定性と成長性を両立させる競争優位性である。例えば、住宅事業が安定的なキャッシュフローを生み出す一方、マテリアル領域やヘルスケア領域では研究開発と投資を通じた成長を追求している。特に「事業ポートフォリオマネジメント」を通じて、各領域の資源配分やリスク管理を機動的に行う体制は、外部環境の変動に対応する柔軟性と競争力を生み出している。

第二に、旭化成は研究開発・知的財産・人材といった無形資産に多大な強みを持つ。例えば、電子材料、バイオプロセス、蓄電池材料などの先端技術において世界有数の開発力を持ち、他社との差別化を実現している。これらの無形資産は、統合報告書内の「A-Spirit（旭化成らしさ）」という企業文化にも裏打ちされており、組織全体で知の共有と創造が進む土壌が整備されている。ヘルスケアにおけるバイオ医薬品製造受託（CDMO）やウイルス除去フィルターなども、高い技術資産と顧客信頼によって市場での優位性を築いている。

さらに、旭化成は「GG10（10の重点成長分野）」への戦略的投資とM&Aを通じて、継続的な事業進化を図っている^{**}。このGG10には、ヘルスケア CDMO、デジタルソリューション、水素関連技術などが含まれており、2022～2024年の間に7000億円超の投資が予定されている。このような積極的な投資と構造転換により、成長力と収益力の両方を強化している点も他社に対する大きな差別化要因である。

また、サステナビリティ対応の面でも旭化成は先進的である。気候変動や資源循環への対応を重視した「サステナブルソリューション」戦略を通じ、技術とビジネスモデルを両輪として脱炭素・循環型社会の実現に貢献しつつ、企業価値の向上も同時に目指している。このように環境・社会への貢献と経済的成果を両立する姿勢は、今後ますます企業競争力の中核となる。

総じて、旭化成の競争優位性は「多角的な事業構造」「高い技術的専門性」「柔軟な資源配分能力」「積極的な成長投資」「社会的価値との両立」という複合的な強みにより構成されており、これは単なる一過性の戦略ではなく、長年の企業DNAに根ざした持続的優位性であると言える。

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（変化）

旭化成株式会社の競争優位性の継続性は、「無形資産の蓄積と進化」「多角化事業の柔軟な統合運営」「戦略的な成長投資と構造転換」の3点を軸に構築されている。これらは、単なる短期的な強みではなく、企業のDNAとして継承・強化されてきたものであり、今後の中長期的な競争環境においても優位性を維持・発展させる基盤となっている。

第一に、旭化成の競争優位性を長期的に支えているのは、高度な無形資産の連鎖的蓄積と活用である。素材化学・合成化学・電気化学など100年以上にわたって培われたコア技術は、今日のマテリアル・住宅・ヘルスケアといった複数事業に応用・展開されており、技術基盤が次世代分野にも応用可能な形で循環している。報告書に示された技術系譜図においても、過去の技術がさまざまな新事業の土台となっている様子が可視化されており、同社の競争力が一時的なブームに依存せず、内発的な技術力によって持続的に支えられていることがわかる。

第二に、旭化成の多角的な事業ポートフォリオと統合的マネジメントは、競争優位性の継続に重要な役割を果たしている。マテリアル、住宅、ヘルスケアという3領域はそれぞれ市場特性や収益構造が異なるが、同社はこれらを「成長と安定性のバランス」を取る形で運営している。特に「事業ポートフォリオマネジメント」では、経営資源を市場環境に応じて柔軟に再配置することで、外部リスクへの耐性を高めている。これにより、特定分野に依存しない体制が構築され、景気変動や業界トレンドに左右されにくい長期的優位性が保たれている。

第三に、構造転換を伴う戦略的な成長投資とM&Aの継続性が、競争力の進化を実現している点も注目すべきである。中期経営計画「Be a Trailblazer」においては、10の成長分野(GG10)に7000億円超の投資が計画されており、医薬品製造受託(CDMO)や水素エネルギー、デジタルソリューションなど、次世代の社会課題や市場需要を見据えた分野へ重点的に資本を投じている。これにより、既存の強みを深化させるだけでなく、将来の成長機会を継続的に創出する体制が整えられている。

このように、旭化成の競争優位性は、長年培ってきた技術資産と組織文化(A-Spirit)を中核としつつも、柔軟なポートフォリオ運営と積極的な構造変革により、静的な優位性ではなく、動的で進化可能な優位性として機能している。単なる過去の成功体験に依存せず、変化を前提とした継続的な自己革新を取り込むことで、同社は今後も持続的な競争力を保ち続けると考えられる。

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

旭化成株式会社は、自社の人的資本（Human Capital）を企業価値向上の中核と位置づけ、その強化と活用を積極的に推進している。提示された統合報告書の内容から判断すると、同社は人的資本の価値向上を中長期的に実現できる可能性が極めて高いと考えられる。その根拠は、次の4つの視点から導き出せる。

第一に、旭化成は「多様な事業に関わる意欲的な人財」を明確に定義し、人材の多様性と専門性の両立を重視している。海外駐在率が40%を超え、管理職も含めてグローバルな人材配置が進んでおり、さらに高難度専門職を347人も擁する点から見ても、単なる人材数の拡充にとどまらず、質的充実に注力していることが明らかである。これにより、同社は多様な市場ニーズに柔軟に対応しうる組織能力を保持している。

第二に、同社は組織文化としての“A-Spirit”を共有価値として根づかせており、人的資本の方向性が全社的に統一されている点も注目に値する。この企業文化は「誠実さとチーム力」を基盤とし、個人の専門性とチームとしての総合力を調和させることで、組織全体の生産性と創造性を高める役割を果たしている。単なる人事制度ではなく、文化と価値観に根ざした人財開発が行われている点に、持続的な人的資本の進化が期待できる。

第三に、旭化成は人的資本の価値を高めるためのデジタル基盤整備にも積極的に取り組んでいる。たとえば、DX推進部署を中心とした約1300億円の投資により、社内業務の効率化やナレッジの共有、タレントマネジメントシステムの高度化などが図られており、人材の配置と育成の最適化がデータドリブンで行われつつある。これにより、従業員の学習・成長・貢献が可視化され、公正な評価と成長支援につながっている。

第四に、人事担当役員のコメントからも、旭化成が“一人ひとりの自律的な成長”と“チームとしての価値創出”の両立を真剣に追求していることがうかがえる。特に「終身成長支援」や「自発的キャリア形成」を促す制度・風土の整備が進んでおり、メンバー一人ひとりが自身のキャリアに責任を持ちながら活躍できる環境が提供されている。人材開発を単なるスキルアップにとどめず、経営の根幹として位置づけていることが評価できる。

以上のように、旭化成は「多様性」「組織文化」「デジタル支援」「自律性」という人的資本強化の4要素を戦略的に連動させており、企業成長と連動した人的資本の価値向上を中長期的に達成する基盤が整っていると言える。単なる短期的な採用・教育施策ではなく、構造的かつ継続的な取り組みによって、同社は人的資本を企業価値の源泉として最大限に活かしていくと確信できる。

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

旭化成株式会社の統合報告書における良かった点としてまず挙げられるのは、全体としての構成とビジュアルの明確さである。特に、価値創造モデルや無形資産の全体像、技術資産の系譜図などが図解で示されており、企業の戦略や強みを視覚的に理解しやすくなっている点は非常に評価できる。また、「A-Spirit」や「3 領域経営」など、企業独自の価値観や戦略が一貫性を持って示されており、企業としてのアイデンティティが明確である。加えて、人的資本や DX 投資の取り組みも具体的な数値を交えて説明されており、定性的情報と定量的情報のバランスが良い。

一方で、まだ改善の余地がある点としては、一部情報の深掘り不足と表現の平板さが挙げられる。たとえば、個々の成長分野（GG10）への取り組みについては概要にとどまり、具体的な KPI や進捗状況、課題についての記述が少ない。また、図や表が多い反面、それらのつながりを文章で論理的に説明する部分がやや弱く、読者によっては全体像を捉えるのに時間がかかるかもしれない。さらに、ESG やサステナビリティ分野に関する記述についても、グローバル基準に照らしてどのように差別化を図っているのかといった深度がやや足りない印象がある。

総じて、旭化成の報告書は企業戦略や資産の強みを可視化するうえで優れているが、さらなる説得力を持たせるには、実績やリスク要素への具体的な説明の追加が今後の改善点となる。