

無形資産戦略説明会

無形資産が価値の中心となるビジネスモデルの強化

2024年12月13日
旭化成株式会社

目次

- 01** 無形資産が価値の中心となるビジネスモデル
 - 02** ソリューション型事業
 - 03** ライセンス型事業
 - 04** R&D・知財・DX戦略
 - 05** 人財戦略
- 

目次

01 無形資産が価値の中心となるビジネスモデル

02 ソリューション型事業

03 ライセンス型事業

04 R&D・知財・DX戦略

05 人財戦略



中期経営計画2024 ~Be a Trailblazer~概要

2022～2024年度の3カ年の中計で、「事業ポートフォリオ変革」と「経営基盤強化」を推進

事業ポートフォリオ変革



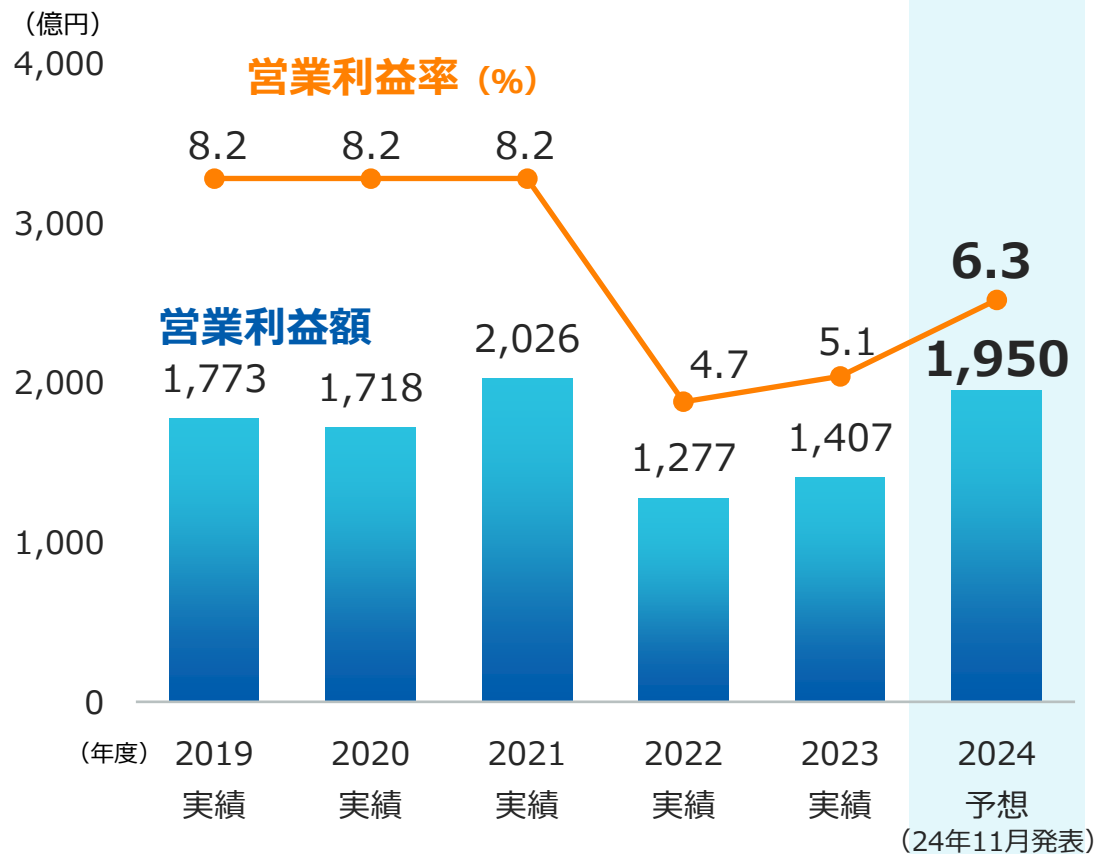
経営基盤強化



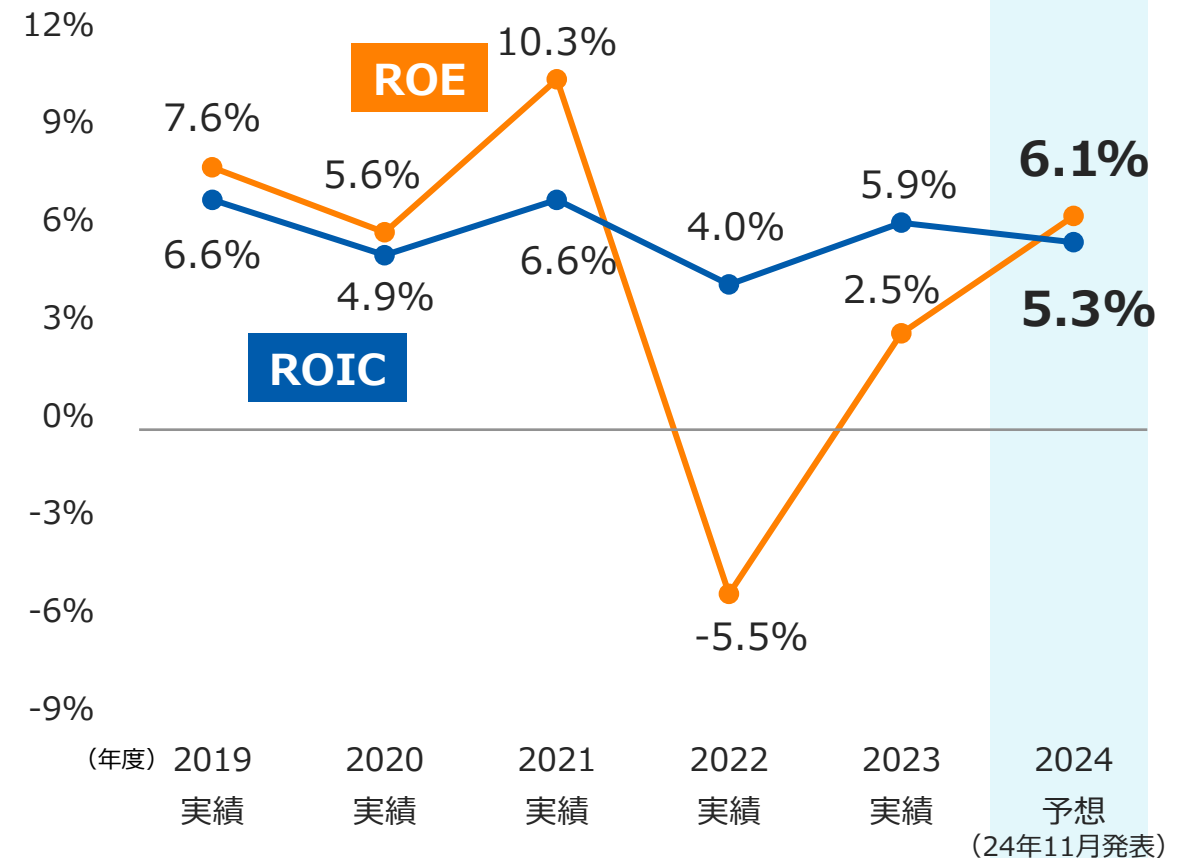
中期経営計画の進捗 ①業績

中計のスタートは厳しい経営環境の変化の影響を受けた一方、最終年度の2024年度は業績改善に向かう

営業利益／営業利益率の推移



ROIC／ROEの推移*1



*1 ROICは(営業利益-法人税等)÷期中平均投下資本で算出

中期経営計画の進捗 ②事業ポートフォリオ変革

「構造転換」と「成長投資」の両輪による事業ポートフォリオ変革は、ほぼ想定通りに進捗

構造転換

A

中計期間（FY22～24）での
効果創出を狙った構造転換

検討対象売上高（FY21実績）

1,000億円以上

実行済

マテリアル

- ・ スパンボンド共同事業会社設立
- ・ ベリクルの事業譲渡
- ・ 旭化成パックスの事業譲渡

住宅

- ・ ALC岩国工場閉鎖

ヘルスケア

- ・ セパセルの構造転換
- ・ 血液浄化事業譲渡
- ・ 診断薬事業譲渡

B

中期視点での石油化学チェーン
関連事業の構造転換

検討対象売上高（FY21実績）

約6,000億円^{*1}

国内ナフサクラッカー関係事業

- ・ 三菱ケミカル（株）、三井化学（株）との3社連携にて推進
- ・ 共同事業体の設立を前提に、西日本における製造設備のグリーン化ならびに将来の能力削減も含めた生産体制最適化を検討

上記以外の事業

- ・ ベストオーナー視点での検討を加速
- ・ 2024年11月15日にPTT Asahi Chemical Co., Ltd.におけるアクリロニトリル事業等の撤退方針を決定

成長投資（GG10の主な投資案件）

成長牽引事業（GG10）
FY22～24累計投資額^{*2} **約7,000億円**

ヘルスケア

グローバルスペシャリティファーマ
スウェーデン製薬企業Calliditas買収

バイオプロセス

バイオ医薬品CDMOの米国Bionova買収
および事業基盤拡大

住宅

北米・豪州住宅

米国における建設サプライヤーFocus（ネバダ州）
およびODC（フロリダ州）買収

デジタルソリューション

半導体保護膜／層間絶縁膜パイメルの生産能力
増強

マテリアル

蓄エネルギー（セパレータ）

車載LIB用セパレータの拡大（北米一貫工場、
米国・日本での塗工設備増強）

^{*1} Aの中計期間（2022～2024年度）の検討対象と一部重複

^{*2} 維持投資等も含む意思決定の総額

中期経営計画の進捗 ③無形資産の最大活用

3領域経営における旭化成らしい、人財、コア技術、デジタルなどの無形資産の活用が進展

無形資産



多様な事業に関わる
意欲的な人財



幅広い領域での技術・
知財・ノウハウ



共創と変革を加速する
デジタル基盤

方針

挑戦・成長を促す「終身成長」
多様性を促す「共創力」

製品やサービスに加え、
ノウハウ、パテント、データ、
アルゴリズムの活用

デジタルトランスフォーメーション
全員参加 × 現場主導 × 共創

従業員のWell-beingと働きがい
旭化成グループの競争力を向上

有形資産と無形資産の融合に
よる新たな価値創造

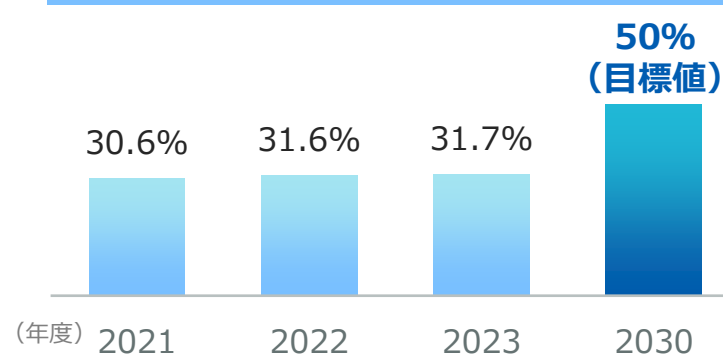
各事業で業務革新・
ビジネスモデル創出

主要
非財務KPI

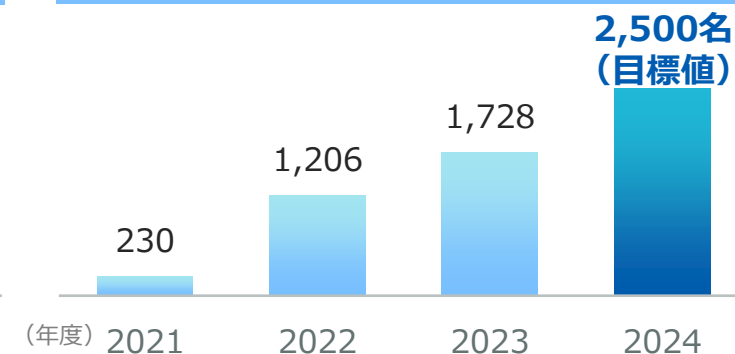
高度専門職人数



GG10関連有効特許件数の割合

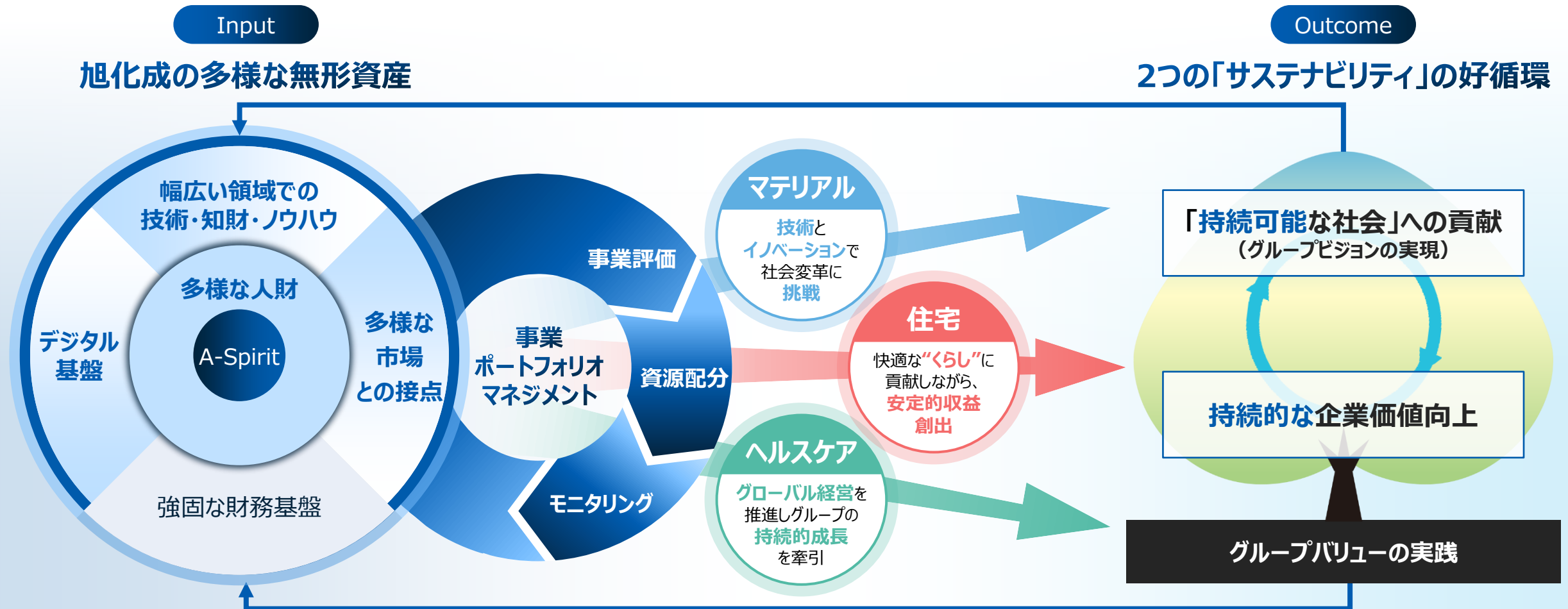


デジタルプロフェッショナル人財数

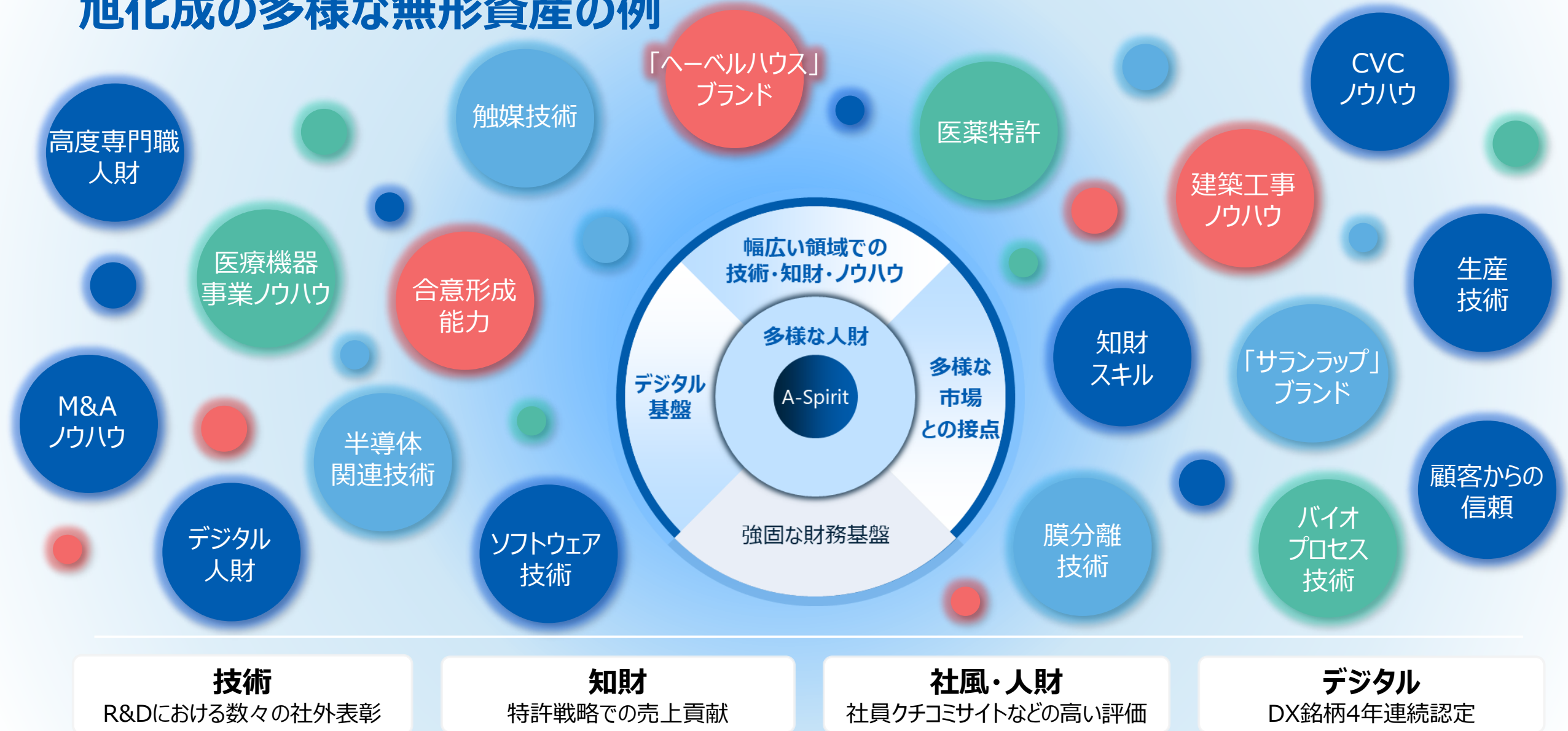


多様な無形資産を活かした旭化成の価値創造モデル

事業ポートフォリオ変革の歴史を通じて蓄積してきた多様な無形資産を活かし、「サステナビリティ」の好循環を目指す
旭化成らしさを発揮できると確信した事業を創出し、効率性を徹底的に追求



旭化成の多様な無形資産の例



無形資産のさらなる活用に向けて

さらなる効率性の追求に向けて、無形資産が価値の中心となるビジネスモデルへの変革を推進

効率性の追求 ▶ ROICの向上

スピード

機を逃さず、リスクとのバランスを見極めながら果敢に動く

アセットライト

旧来の設備産業の考えにとらわれず最適なビジネスモデル・スキームを創出する

高付加価値

旭化成が優位的ポジションを構築できる分野にフォーカスする



従来の製品・サービスに加えて、
無形資産が価値の中心となるビジネスモデルを構築

<従来>

コア技術から生み出される製品・サービス

+

<今後の強化>

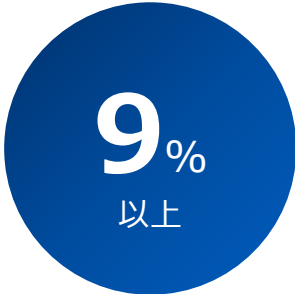
さまざまな無形資産から生み出される
ソリューション、ライセンスパッケージ

無形資産が価値の中心となるビジネスモデル

各領域において、無形資産を活用したソリューション型事業とライセンス型事業の展開を推進

現時点における無形資産が価値の中心となるビジネスモデル		
領 域	ソリューション型事業	ライセンス型事業
マテリアル	- 自動車内装材 - 電解関連事業（イオン交換膜・水素関連） - デジタルソリューション（電子部品・電子材料）	- ライセンス提供 - TBC（テクノロジーバリュー事業開発）
住 宅	- 国内住宅（建築請負、不動産、リフォーム） - 海外住宅	
ヘルスケア	- クリティカルケア - バイオプロセス（バイオCDMO、CRO）	

各事業ROIC*1

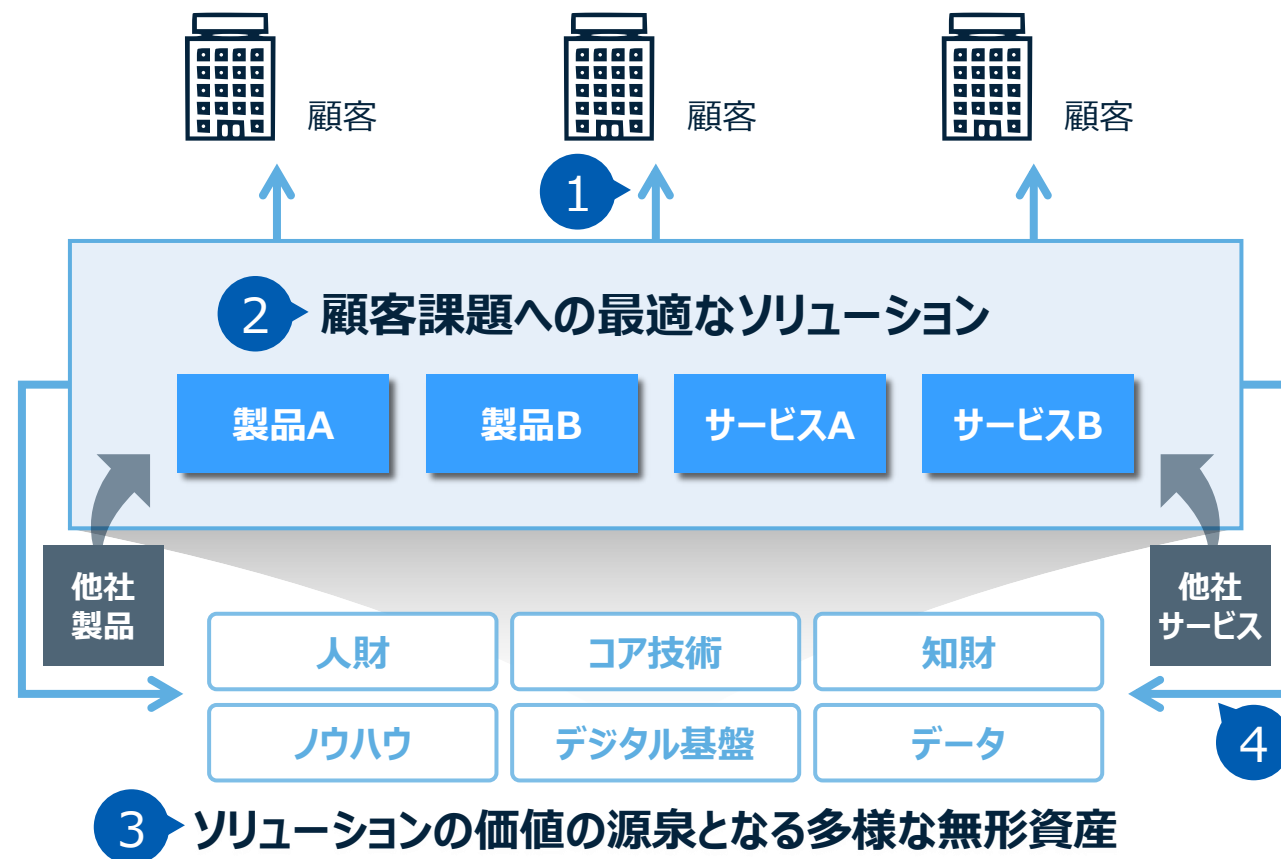


太文字の事業：本資料にて詳細を説明

*1 FY2024 11月発表見通し前提、買収時ののれん影響を除く

旭化成のソリューション型事業

高い技術力に裏付けされた製品・サービスを核に、顧客課題へさまざまな無形資産を活用した最適なソリューションを提供



当社のソリューション型事業の特徴

- 1 顧客との直接的なネットワーク・信頼関係を土台とした顧客ニーズへの深い洞察
- 2 複数の製品やサービスを併せ持つことによる顧客課題への最適なソリューション提供
(従来自社にない製品・サービスは、M&Aや協業を通じて補完し、ソリューションを強化)
- 3 ソリューションの価値の源泉となる無形資産による参入障壁の高いビジネスモデルを確立
- 4 ソリューションの提供を通じて、データやノウハウなど当社の無形資産を蓄積

目次

- 01 無形資産が価値の中心となるビジネスモデル
 - 02 ソリューション型事業**
 - 03 ライセンス型事業
 - 04 R&D・知財・DX戦略
 - 05 人財戦略
- 

自動車内装材事業

ビジネスモデル

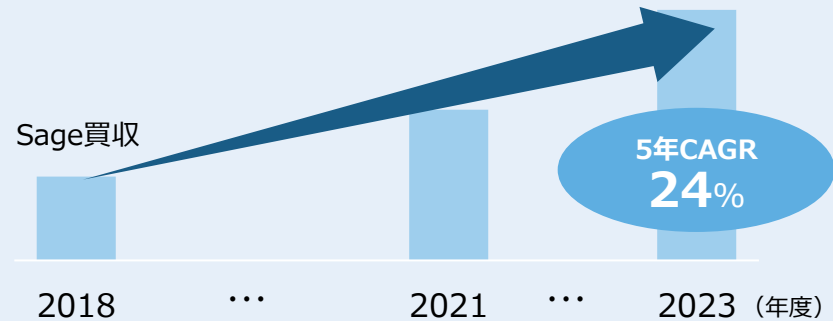
人工皮革「Dinamica」を中心に、革新的なデザインと先進の加飾・後加工技術でカーインテリアデザインのプラットフォームとして、自動車メーカーへ価値提供を実現



自動車内装材事業

- 2018年のSage Automotive買収により自動車内装材事業へ進出
- 欧米を中心に大手自動車メーカーへの多数の採用実績あり
- 米国、欧州、日本、中国と地域ごとに適地生産体制を整備し、プラットフォーム構築を推進

自動車内装材事業 売上高推移（億円）



① 強みとなる無形資産（自動車内装材事業）

顧客提案力

顧客第一の提案力と信頼関係

- 自動車メーカー別に営業マネージャー制を採用した事業運営
- 顧客の車づくりのコンセプトを理解した上での多角的問題解決力
- 長年の実績による自動車メーカーからの厚い信頼

デザイン力

顧客のアイデアを具現化できるデザイン総合力

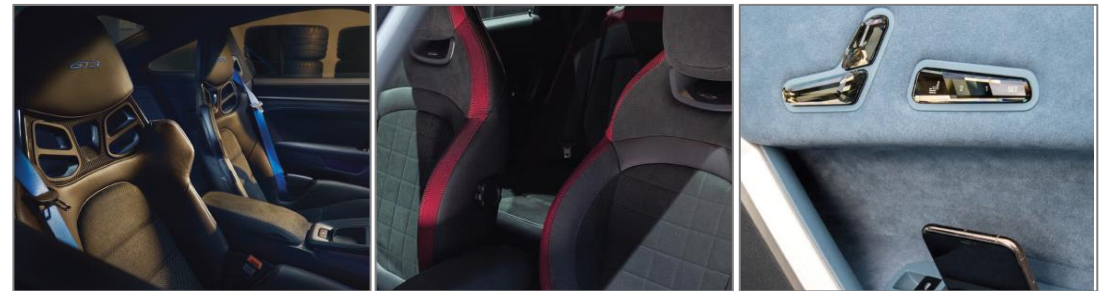
- モノづくりやビジネスにも精通し、顧客デザイナーのコンセプトを製品に落とし込める意匠表現力に長けたデザイナー陣
- 耐久性などの機能性とデザインとの両立を実現させる高い技術力

新素材開発力

繊維技術をベースとした新素材開発力

- 祖業の繊維事業で培った技術、ノウハウを活かした新規表皮材開発
- 生産技術、知的財産なども含めたモノづくり総合力

快適性やプレミアム感を演出するデザイン提案



- Sage買収後、**Dinamicaの売上高は約2倍に拡大**
- 素材拡充戦略の一環で成長潜在性の高いPVC合成皮革に新規参入。2020年度に中国の合併企業との事業統合後、**売上高は3年で約6倍に拡大**

先進なデザインをビジュアルに落とし込む技術力



- 意匠と後加工を軸にした付加価値提供を実践

② 無形資産のさらなる活用（自動車内装材事業）

デザイン提案力のさらなる強化

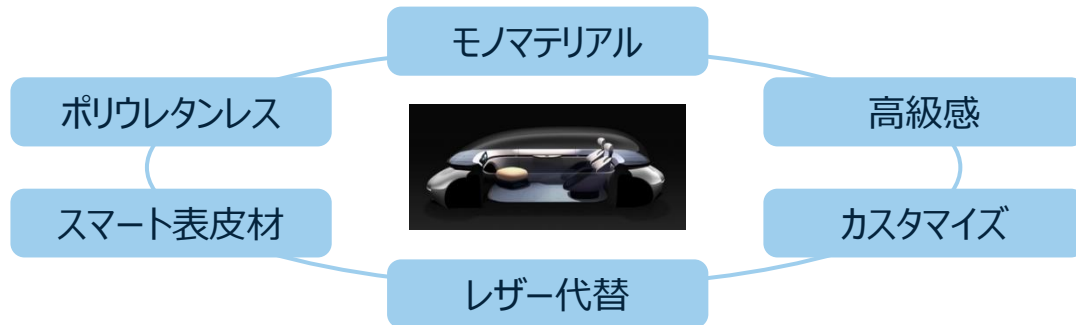
- 各自動車メーカーに対して異なるデザイン提案を実施するだけでなく、地域ごとに異なる**デザイントレンドに応じカスタムできるデザイナー体制**を確立



今後は、シートに加え、天井やドア等、内装装飾材への応用を図る

新たな表皮材の開発

- 旭化成のR&Dによる**新素材開発**や、CVCによるスタートアップを活用した技術開発を推進



- ▶ 米国Natural Fiber Welding社への出資
非石油由来の皮革「MIRUM」



Sageのデザイン提案力と旭化成の素材開発力を軸に内装装飾の製品ポートフォリオを強化し、価値提供領域を車室空間全体に拡大

自動車内装材事業として、

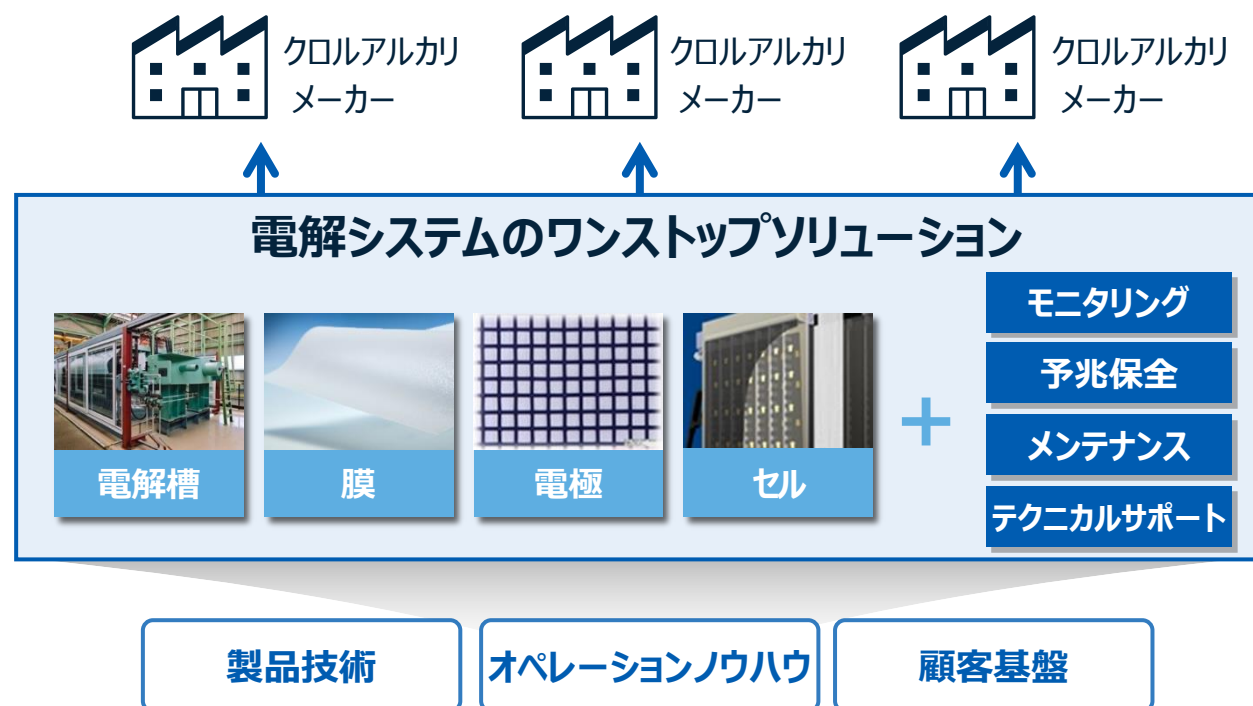
2030年近傍に、売上高**約3,000億円**^{*1}を目指す（2023年度の**約2倍以上**）

*1 1USD = 150円想定

イオン交換膜法食塩電解事業

ビジネスモデル

電解槽、膜、電極、セル等の製品ラインアップに、
モニタリング機能も加えたワンストップソリューションを、業界で唯一提供



イオン交換膜法食塩電解事業

- イオン交換膜を使用して食塩水を電気分解し、塩素、水素と苛性ソーダを生産するシステム事業
- 業界で唯一すべての要素技術を提供（電解槽、膜、電極、セル）
- 電解槽は世界30カ国、160工場以上で採用
- 電解プロセス向けモニタリング装置・システムの開発、販売を手掛けるRecherche 2000 Inc. (R2) を2020年に買収

① 強みとなる無形資産 (イオン交換膜法食塩電解事業)

製品技術

電解と膜のコア技術、生産技術

- 幅広い製品ラインアップの技術を有することで、顧客の生産時の課題解決にトータルで対応可能

オペレーションノウハウ

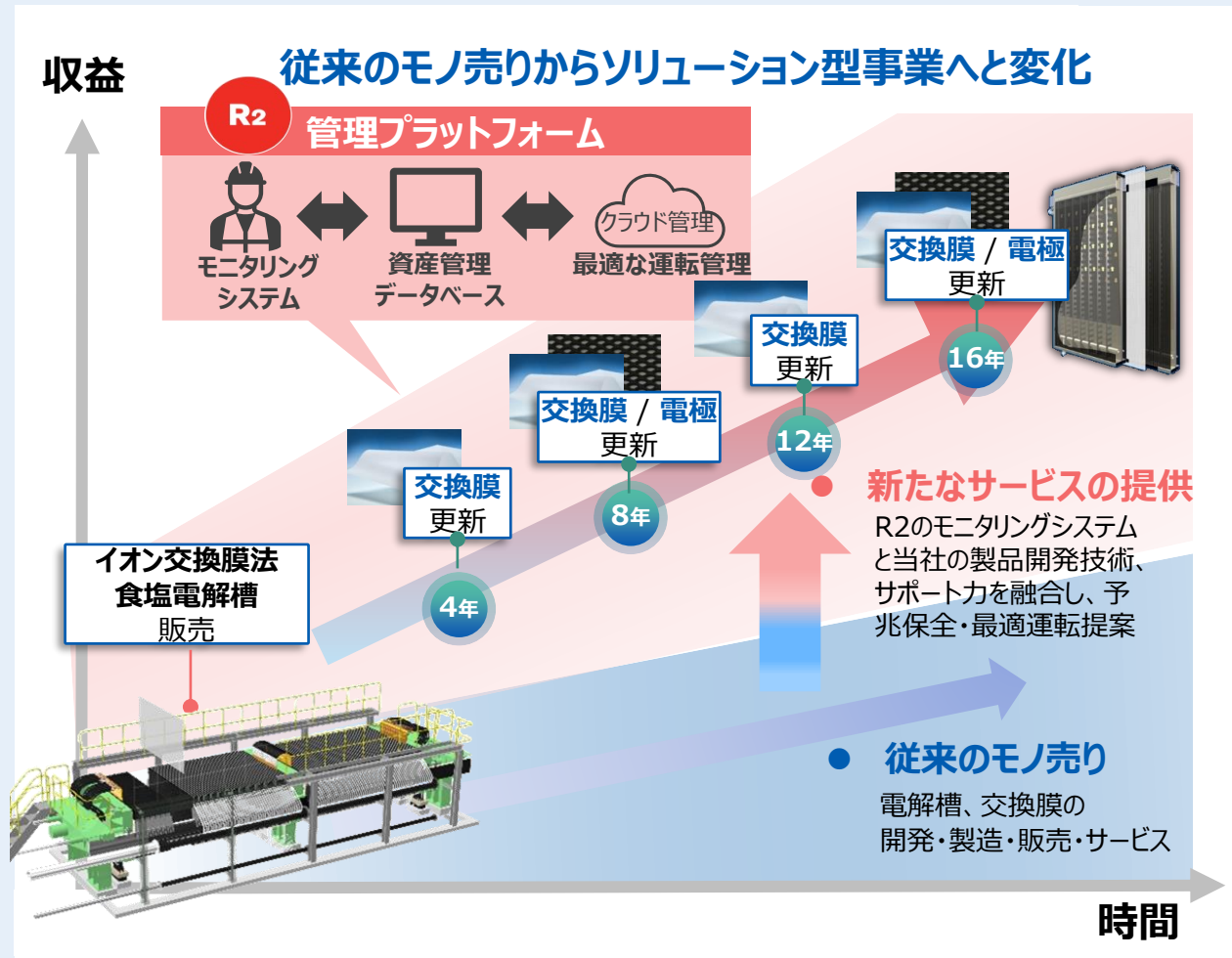
電解槽運転の異変に対応できるノウハウや知見

- グローバルで複数拠点に営業担当とテクニカルサービス担当を配置、常に顧客に寄り合い、サポートできる体制を確保
- トラブル発生時はオペレーションノウハウと製品技術を基盤に、原因特定からその対処まで実行可能

顧客基盤

長年培ってきた顧客との信頼関係

- 50年にわたる顧客サポートで培った知識と経験
- 顧客に寄り合い課題解決力のある人財とチーム力



② 無形資産のさらなる活用（イオン交換膜法食塩電解事業）

設備運転・保全高度化に向けたDX推進

- モニタリングから最適運転サポートする**データドリブン型サービス**を展開
- **デザイン思考×アジャイル開発**で新しいサービスを生み出す工夫

顧客価値	展開済ソリューション	開発中ソリューション
メンテナンス最適化	● セルレンタルサービス （実証実験から一部実績化）	● 電解槽メンテナンスプログラムや 保守・保全アプリの運用 ● リノベーションセルのレンタル
トラブルレス	● 運転監視システム& 解析ソフト	● 膜に特化したトラブル予兆ソフト
運転条件最適化	● 槽単位での電流効率 計算アプリ	● 電気代変動に応じた運転制御ソフト ● 各槽への最適電流分配計算アプリ

水素関連事業に応用

- 長年にわたり蓄積してきた顧客基盤、技術、サービスプラットフォームを**今後アルカリ水電解水素製造のビジネスに展開**
- 実績があつてこそ、**水素関連事業においても多様なパートナーとの協業を実現**する

例)

旭化成

顧客体験を重視した
ビジネスの知見

×

De Nora^{*1}

電気分解の分野で世界を
長年リードしてきた実績

- **小型電解槽**の開発・評価・販売・検討を開始
- 新規顧客に向けたサービスも強化するなど**ラインアップを強化**



水素事業は2030年近傍に**売上高約1,000億円**を目標とし、
その後のキープレイヤーとしてさらなるグローバル展開を目指す

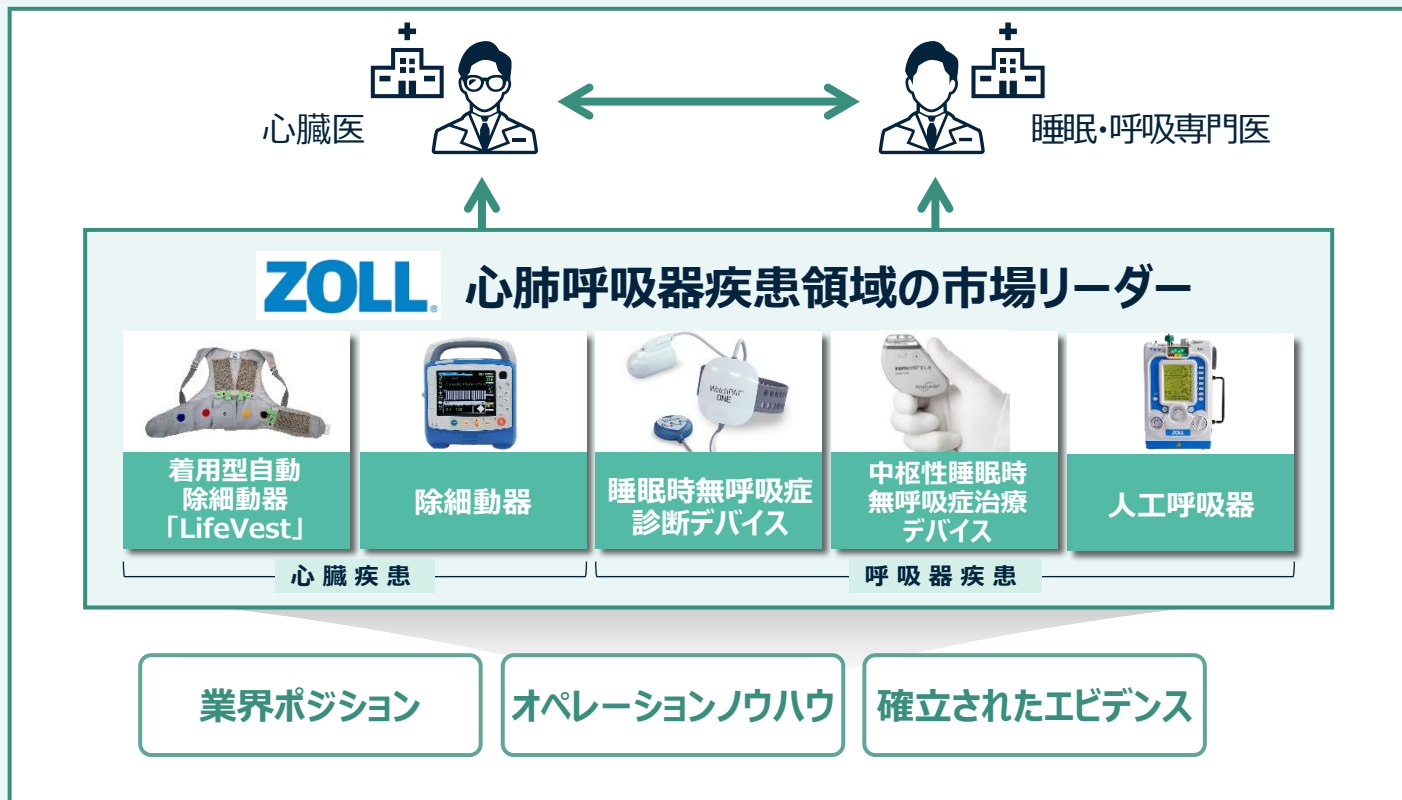
（2025年に事業化予定、国内・アジアを中心に設備受注を目指し、納入・運転実績を積み上げていく）

*1 電気化学、産業用途向けの高性能触媒コーティングおよび不溶性電極の世界最大級のサプライヤー

クリティカルケア事業

ビジネスモデル

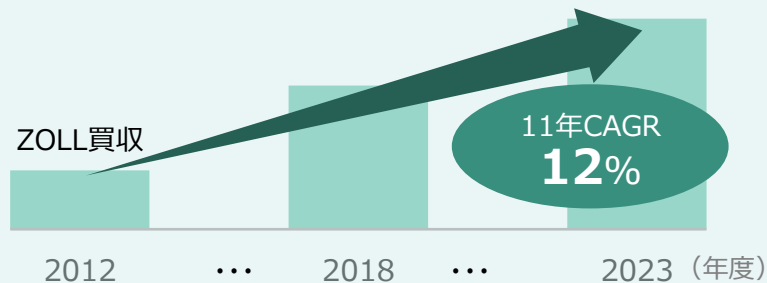
重篤な心肺呼吸器疾患領域において革新医療機器をそろえる市場リーダー
「LifeVest」の販売を通じて心臓医との強力なネットワークを確立



クリティカルケア事業

- 着用型自動除細動器「LifeVest」という革新的な医療機器が主力製品。心臓医との関係強化と臨床的価値訴求に努め、市場へ浸透中
- 2021年度にRespicardiaおよびItamarを買収。心疾患患者が併発することの多い、睡眠時無呼吸症の治療や診断のための画期的なデバイスを獲得

クリティカルケア事業 売上高推移（億米ドル）



1 強みとなる無形資産（クリティカルケア事業）

業界ポジション

確固たる市場内のポジション確立

- 20年にわたり「LifeVest」を通じて得た業界知識、臨床的価値
- その中で培った心臓医や医療・健康保険機関とのネットワークと信頼

オペレーションノウハウ

ユニークな製品を支えるオペレーション

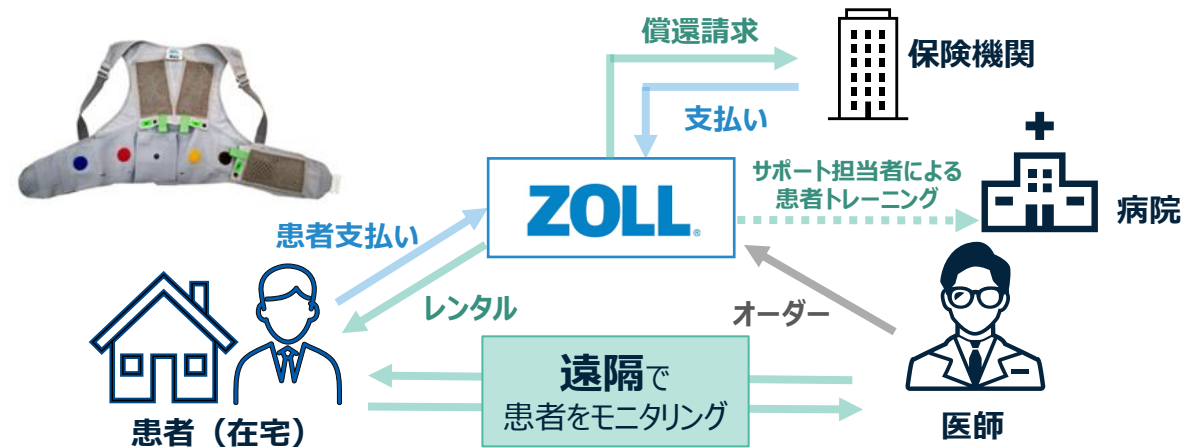
- 長年にわたり培った高品質なオペレーションノウハウ
（例：オーダーから24時間以内試着完了率99%強を実現）
- 常に挑戦し改善を続けるベンチャー発のスピリットや人財育成力

確立されたエビデンス

効果や安全性へのエビデンス

- 心臓機能の変化を正確に検出するアルゴリズム（20年以上におよぶ実使用における臨床実績数の多さ、長時間の追跡から得られたエビデンスは競合にはない強み）
- データ基盤に蓄積したデータを基に、データサイエンスと機械学習を活用して製品をアップデートするノウハウ

「LifeVest」のビジネスモデル



製品概要

- 心臓突然死のリスクのある患者が着用する除細動器
- 致死性不整脈が検出された場合、およそ1分以内に自動で電気ショックを与える
- 継続的なデータ収集によって機能を拡充させ、さらなる付加価値を提供

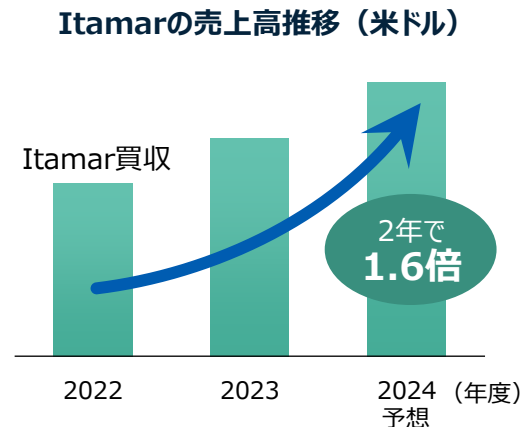
実績

- 20年以上にわたり世界累計100万人以上の患者が着用、数千人の命を救ってきた

② 無形資産のさらなる活用（クリティカルケア事業）

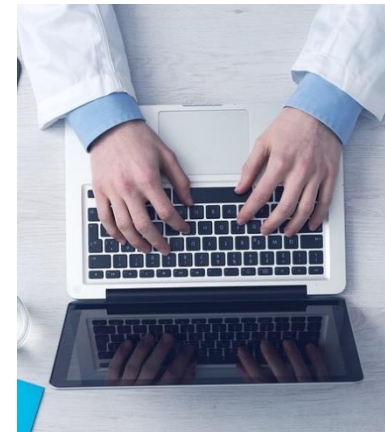
睡眠時無呼吸症事業の拡大

- 従来の睡眠専門医へのアクセスに加え、LifeVestチームとの連携により心臓医にもアクセスすることで、未診断患者の潜在市場を開拓



「LifeVest」のビジネスモデルを応用

- 長きにわたって築き上げた「在宅医療のキーサクセスファクター」は、今後さまざまな分野で在宅医療拡大が見込まれる中、中長期的には他事業へ応用可能。すでに複数のベンチャーに出資中



具体的なノウハウ

- 規制当局や健康保険機関との交渉
- 遠隔モニタリングで患者をケアする技術
- 24時間365日のサポート体制・緊急時対応
- 医療機器から収集されるデータの解析

社会の高齢化や医療技術の高度化に伴う心肺呼吸器疾患領域における潜在的な事業機会において、着実に事業を拡大

2030年近傍に、売上高**40億ドル（約6,000億円^{*1}）**を目指す（2023年度の**約2倍**）

*1 1USD = 150円想定

海外住宅事業

ビジネスモデル

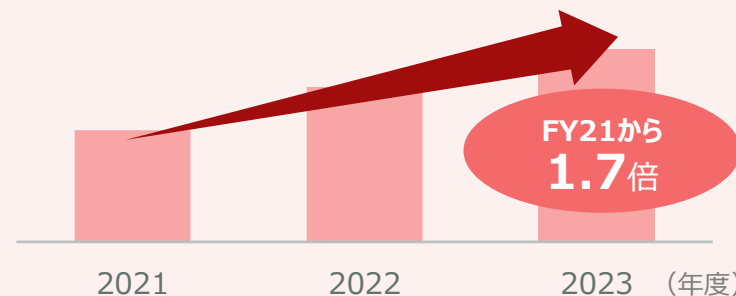
建築工程の中核となる業種を統合し、ビルダーに一貫した工事体制を提供
北米の建築現場に施工の効率化と住まいの品質向上をもたらす独自のビジネスモデル



北米住宅事業

- アリゾナ州、ネバダ州、フロリダ州で実績のある施工会社を買収し、住宅ビルダーを顧客とするサブコンストラクター業種を水平展開
- 従来は別々に発注される主要構造部分5業種を当社にて一元管理。工期が長い北米の建築現場における工期短縮や作業効率の向上により、事業拡大を目指す

海外事業部門*1 売上高推移（億円）



*1 北米事業と豪州事業の合計

① 強みとなる無形資産 (海外住宅事業)

工期短縮ノウハウ

工業化住宅の施工技術とノウハウ

- 海外に比べて日本のプレハブ住宅は、設計方法、施工技術、サプライヤーとの協業など、各プロセスにおいて工業化が進む。この技術とノウハウが北米の建築現場においてはイノベーションに繋がる

(例：従来の平均工期と比較し**50%**以下となるケースも)

- 工期保証サービスにも着手

品質管理ノウハウ

品質を一括で管理する手法

- 進捗管理をビルダーに代わってSynergosが実施。異なる業種を一括管理することで、不具合時にも責任の所在を明確化
- ロスとなる部材の削減や、現場美化による安全性の向上など、日本の現場管理ノウハウの活用

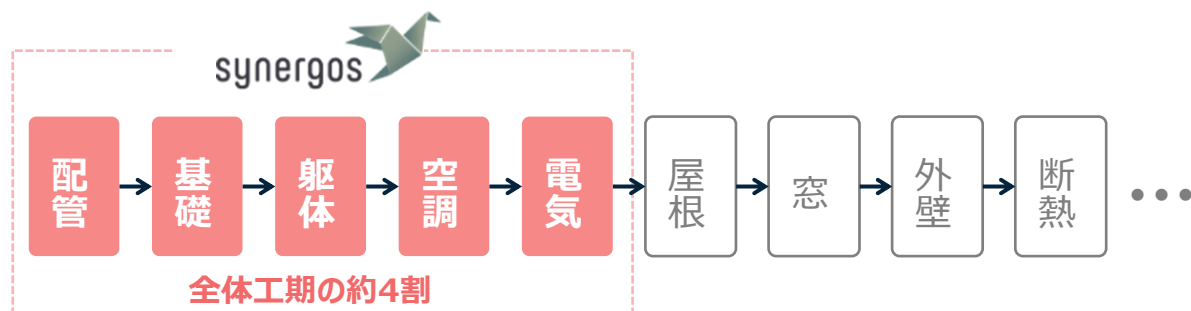
多様な人財

問題解決力、合意形成力

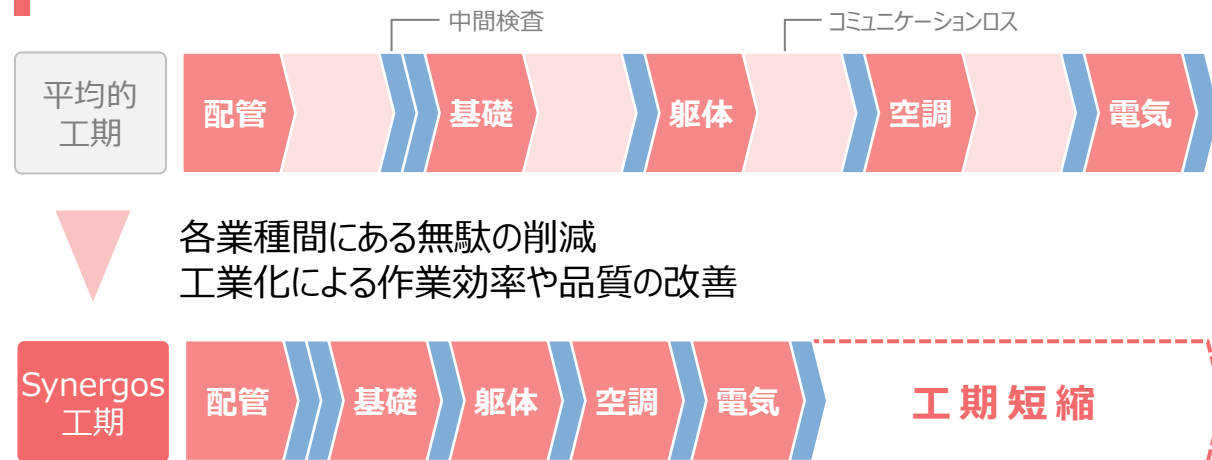
- 買収した多様な企業をまとめ、顧客の課題解決と戦略を実行し成果にこだわるリーダーシップ

主要構造部分となる5業種を一元管理し工期短縮の価値を提供

住宅建築の工程



工期短縮イメージ



② 無形資産のさらなる活用（海外住宅事業）

建築工事のトータルマネジメントに向けたDX推進

- 工程管理に限らず、受注や部材発注まで一貫したシステム管理を目指す

マネジメント



施工現場



ビルダー



下請け・ベンダー



一貫したシステムで管理



人財戦略

- 旭化成グループ内でM&Aのノウハウや各種経験のある人財を戦略的に配置。キャリア採用など含め多様な人財で事業の成長を加速

旭化成グループ内

M&Aに長けた
コーポレートスタッフ



BtoBビジネスに
長けた建材事業の人財



現地の住宅建築に
国内ノウハウを伝える人財



M&Aにより獲得

北米現地の住宅事情を
熟知した人財



キャリア採用

会計や財務など
専門人財



住宅需要の高いアリゾナ州、ネバダ州に続き、フロリダ州へ事業を拡大（2024年度にサブコンストラクター ODC Construction, LLCを買収）

北米・豪州を合わせた海外住宅事業として

2030年近傍に、売上高**5,000億円**を目指す（2023年度の**約2倍**）

目次

- 01 無形資産が価値の中心となるビジネスモデル
 - 02 ソリューション型事業
 - 03 ライセンス型事業**
 - 04 R&D・知財・DX戦略
 - 05 人財戦略
- 

ライセンス型事業の実績例：CO₂を原料とする生産プロセスの収益化

CO₂を原料として消費する生産プロセスを世界の化学メーカーに提供
すでに多くの実績があり、世界の低炭素社会に貢献

無形資産

CO₂を原料とするプロセス技術をベースに
安定運転までの技術やノウハウをライセンス化

1

**LIB電解液用原料
生産技術**

2

**ポリカーボネート
生産技術**

CO₂利用プロセス技術

×

超精密精製技術

**工場建設から完成後の安定運転まで
技術やノウハウをライセンス化**

提供する技術内容

技術支援と教育

- ・ プロセスデザインパッケージの提供
- ・ 知的財産権・技術ノウハウの供与
- ・ オペレーター教育や分析実技教育の実施

品質保証と安全運転

- ・ プラント性能・品質の保証
- ・ リモート技術活用

提供価値

**世界の化学メーカーへ
提供**

化学メーカーの
CO₂削減に貢献

生産技術の高度化
プラント大型化
生産効率化

用途例

LIB用電解液用原料生産工場



総CO₂消費量：11万t /年
(2021年事業化)

ポリカーボネート生産工場

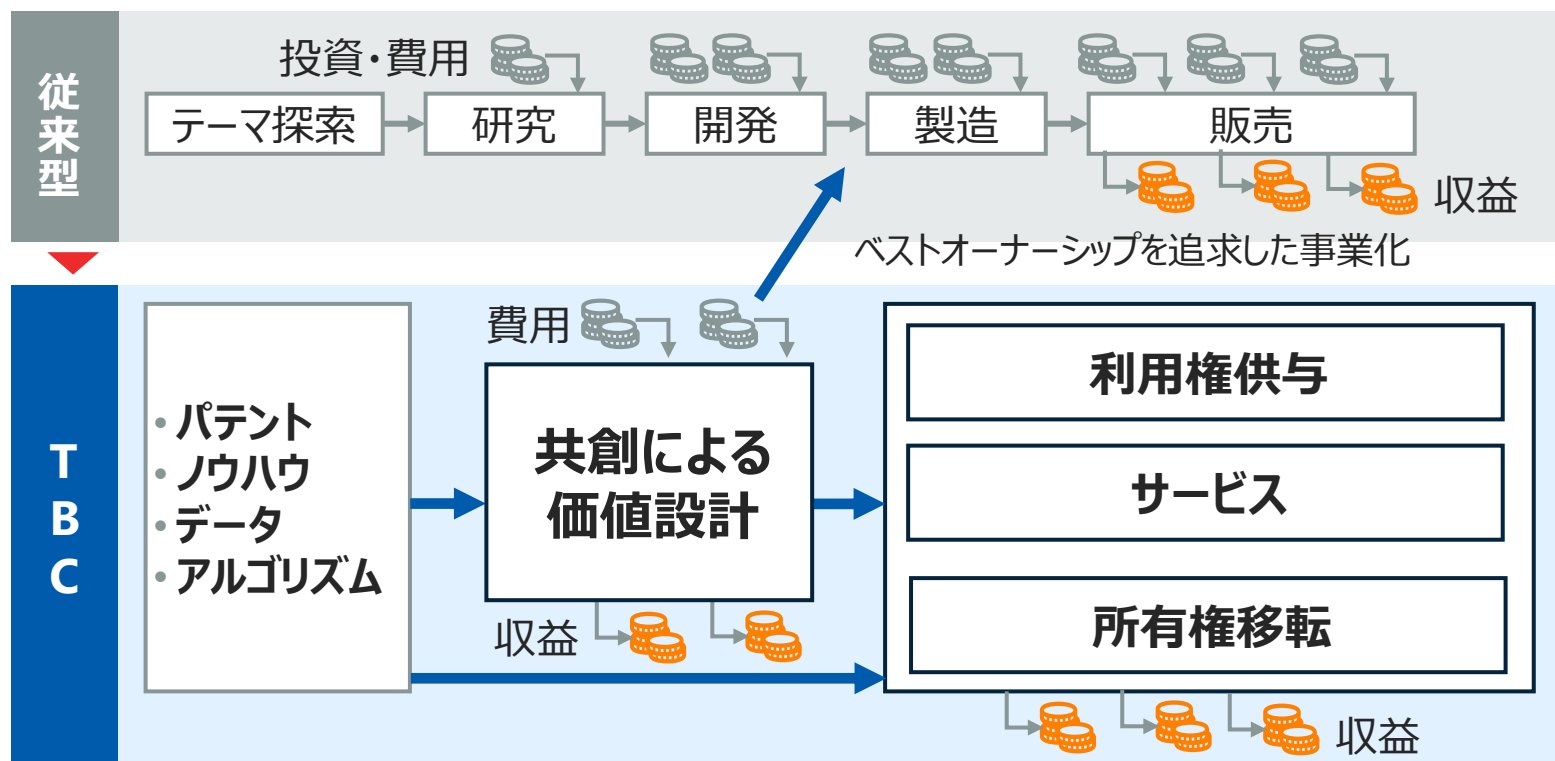


総CO₂消費量：20万t /年
(2002年事業化)

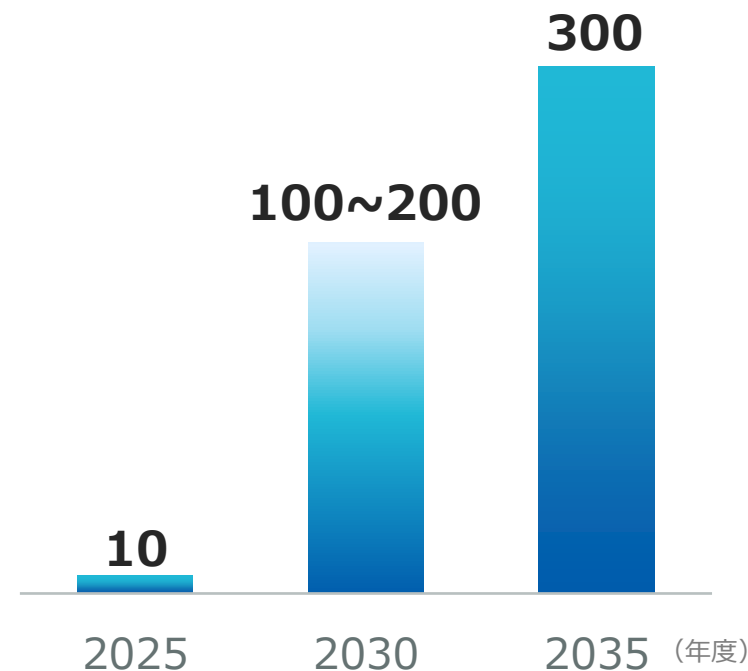
今後新たに取り組むライセンス型事業（TBC）

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

当社に蓄積した膨大な技術からなる無形資産（パテント、ノウハウ、データ、アルゴリズム等）を価値化し
ライセンスに限定しないさまざまな形態で提供、スピード&アセットライトを両立する収益化を目指すビジネスモデル



TBC利益目標（億円）



① TBC事例：LiC（リチウムイオンキャパシタ）技術の収益化

独自開発したリチウムプレードープ技術を核とした特許および技術ノウハウのライセンスパッケージを提供
現在、複数案件が進行しており、R&D段階からの収益化を目指す



*1 当社従来品との比較

② TBC事例：超イオン伝導性LIB電解液技術の収益化

超イオン伝導性電解液技術の知財群を基に電池メーカーと共創、高性能電池を実現
電池メーカー複数社と開発協議を進めており、早期の事業創出・拡大を図る

無形資産

旭化成の蓄電・材料技術を活かし、既存電解液と比べて極めて高いイオン伝導性を有する電解液（電池メーカーとPoC^{*1}完了）

超イオン伝導性 電解液の開発



電解液組成設計技術

×

界面制御技術

電池メーカーとの共創 × 知財群のライセンス提供



超イオン伝導性電解液を使用した
LIBのPoCに成功

提供価値

LIBメーカーへ提供

高容量化

広い温度範囲での
作動

ダウンサイジング

低コスト化

用途例

EV



- ・ 航続距離の延長
- ・ 寒冷地でも長く走る
- ・ 高温環境でも寿命が長い

目次

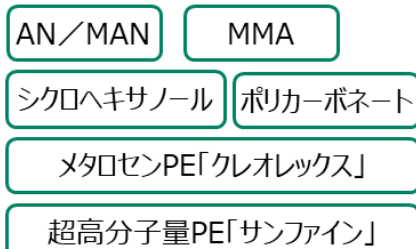
- 01 無形資産が価値の中心となるビジネスモデル
 - 02 ソリューション型事業
 - 03 ライセンス型事業
 - 04 R&D・知財・DX戦略**
 - 05 人財戦略
- 

R&D

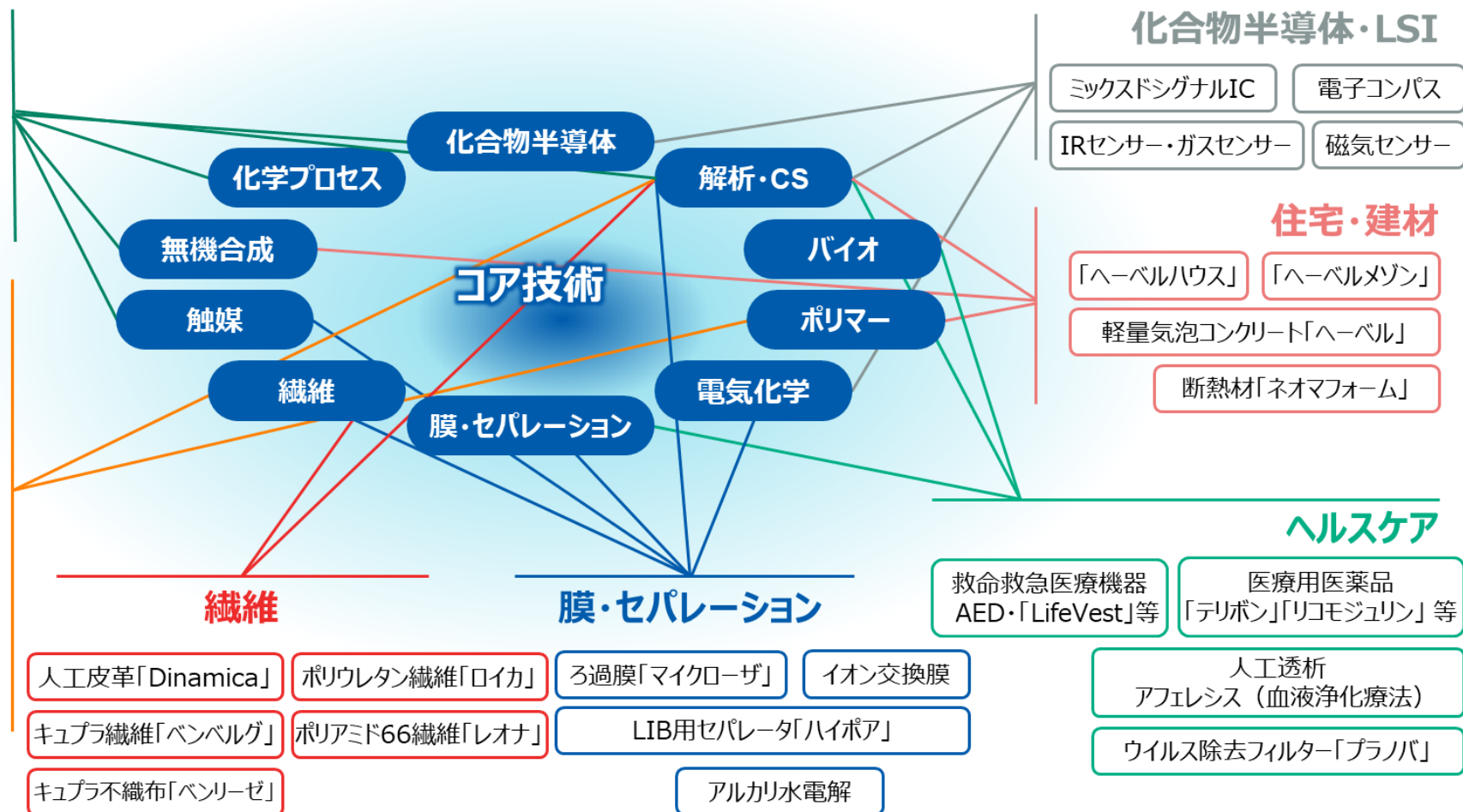
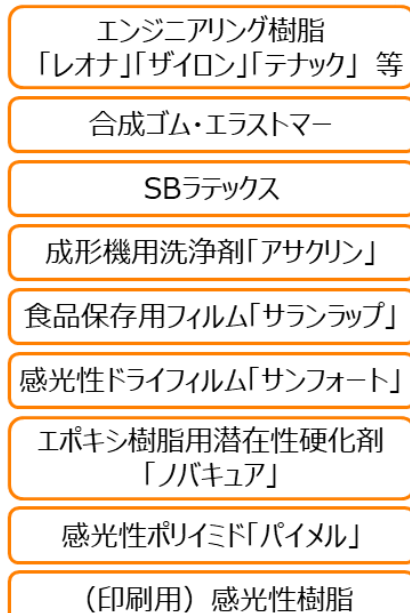
多様なコア技術の融合

約100年にわたる事業創出を通じ、旭化成固有のコア技術ポートフォリオを連綿と磨き続けてきた

触媒・プロセス



高分子・加工



R&D 有形資産と無形資産との融合へ

多様なコア技術とその融合による事業創出を目指すほか、無形資産を活用するR&Dへ

R&Dの考え方

中長期で事業創出を目指すテーマ

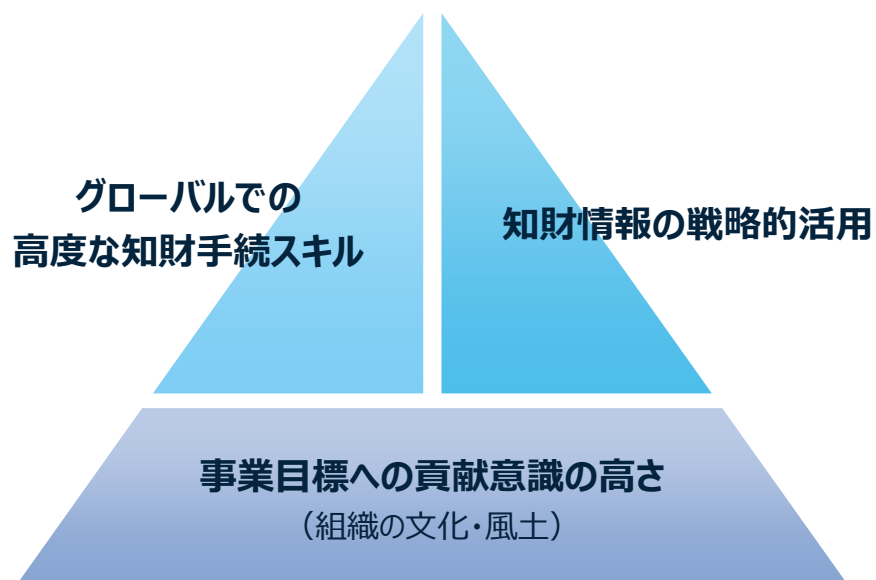
- 1 有形資産（設備投資）中心の研究開発から**有形資産と無形資産（知財、DX等）との融合を目指す**研究開発へ
- 2 **成長牽引事業（GG10）**の戦略に沿った研究開発領域
- 3 「これからの製造業における価値提供」をヘルスケア領域から**マテリアル領域へ展開**
- 4 **3領域の異なる技術や知見**を活かし研究開発が旭化成の事業変革をリード



知財 経営・事業方針にタイムリーに呼応

2022年4月に知財インテリジェンス室を経営企画担当役員直下に設置
グループ全体での知財・無形資産の活用を加速

知財部門の強み



知財戦略

[知財・無形資産活用基本方針]

経営・事業方針にタイムリーに呼応



多様な自社知財の価値最大化



IPLを活用した経営判断の高度化・事業推進の加速



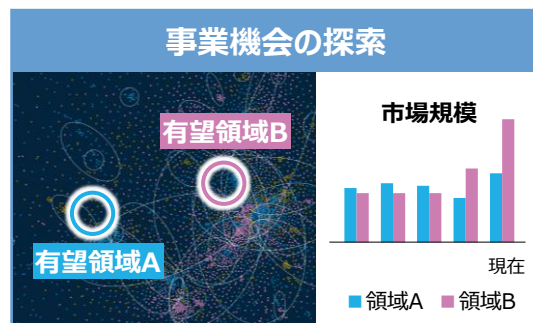
知財・無形資産の活用によりGG10の成長を目指す戦略を構築・実行

知財 攻めの知財戦略へ

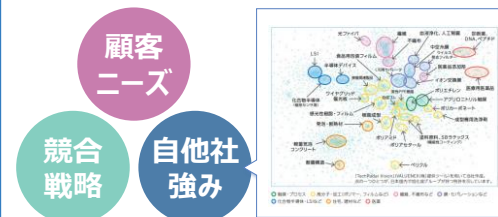
①IPランドスケープ活用による事業推進 ②ソリューション事業に関連したDX関連特許出願の強化 ③知財ライセンス活動など
攻めの知財戦略を強化し、事業ポートフォリオ変革を推し進めている

① IPランドスケープの活用

自(他)社の知財を活用した
競争優位を導く戦略構築



環境分析

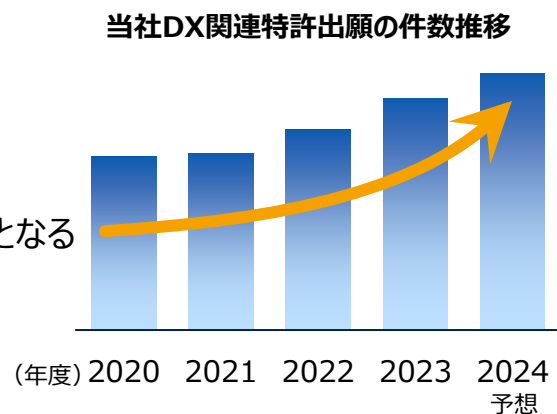


戦略ストーリーの構築



② DX関連の特許出願を強化

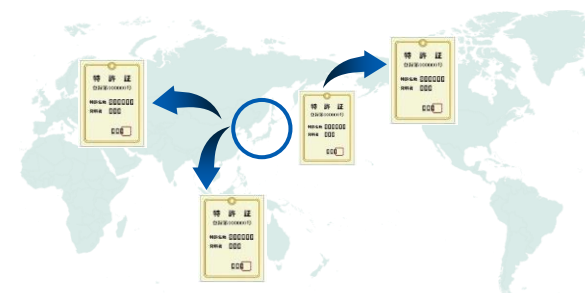
ソリューション型事業のキーとなる
顧客価値を訴求した
DX関連特許出願を強化



③ 知財ライセンスの活発化

共創ビジネスやマネタイズを
意識した知財ライセンスの促進

グローバルで攻めの知財ライセンスを実現



DX

現場主導のアプローチ

全従業員がデジタル技術活用 of マインドセットで働く「デジタルノーマル期」へ移行

デジタルノーマル実現に向けたアプローチ

全員参加



現場主導



共創

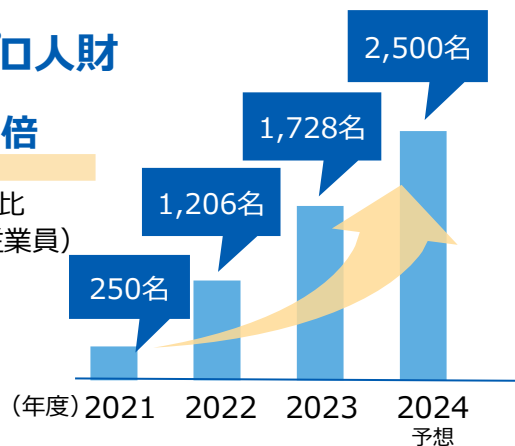
デジタル技術を活用した変革を
現場主導で起こし続けることが
できる状態を目指し
現場密着型のサポートを推進



KPI 2024年度目標 DX-Challenge 10-10-100

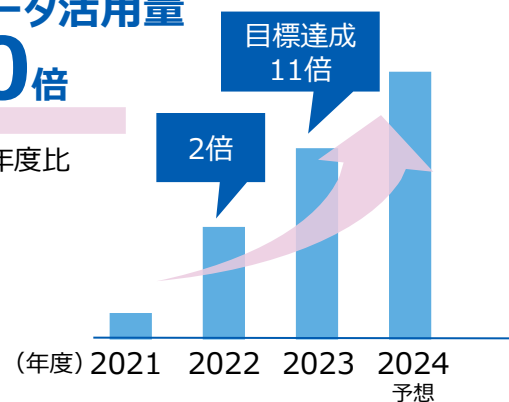
デジタルプロ人財
10倍

2021年度比
(グローバル全従業員)



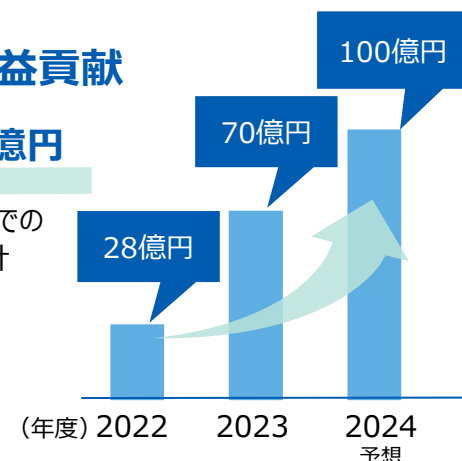
デジタルデータ活用量
10倍

2021年度比



重点テーマ増益貢献
100億円

2024年度までの
3年間累計



DX

無形資産の最大活用へ

従来のDX施策に加え、今後はソリューション型事業の加速など無形資産の活用をデジタルの面から促進

主なDX推進施策

経営の高度化

グループ横断
戦略テーマ

- 経営状況やカーボンフットプリントの可視化

事業バリューチェーン
共通テーマ

- 営業・マーケティング・顧客支援
- マテリアルズ・インフォマティクス（MI）推進など
研究・開発関連
- スマートファクトリーなど生産・製造関連
- 品質保証

デジタル基盤強化

人財・組織

- デジタル人財育成プログラムの立案・運用
- DXを加速するための仕組み・組織風土の構築

データ・セキュリティ

- 基幹システムの開発・運用
- 全社セキュリティ・プラットフォームの構築

今後さらに・・・

ソリューション型事業の加速

デジタル技術の目利き力と応用力の強化

ライセンス型事業の価値最大化

「コア技術・生産技術」×「開発時に培われたデジタル技術」

+

生成AI利活用の全社展開と加速

DX

(参考) 生成AIにより無形資産活用を加速

50以上のテーマで生成AIを活用中。業務効率化だけでなく、競争力強化、リスク低減を推進
今後さらに、事業の枠を超えたデータ・情報・知識の集約を実現していく

競争力強化

当社に特化した独自のAIモデル開発により、
新たな価値を創出

例

- 新規用途探索による新製品開発
- 営業記録の解析を顧客提案や製品開発に活用
- 協業先選定
- 人財マッチング



リスク低減

過去に蓄積した膨大なデータや
ノウハウを解析し、事業上のリスクを低減

例

- 技能伝承による安全性向上、コンプライアンス強化
- 品質活動の質と効率を両立



3領域の貴重な無形資産を
縦横無尽に活用し、組織の壁を越えて
各事業の強化と拡大に大きく貢献

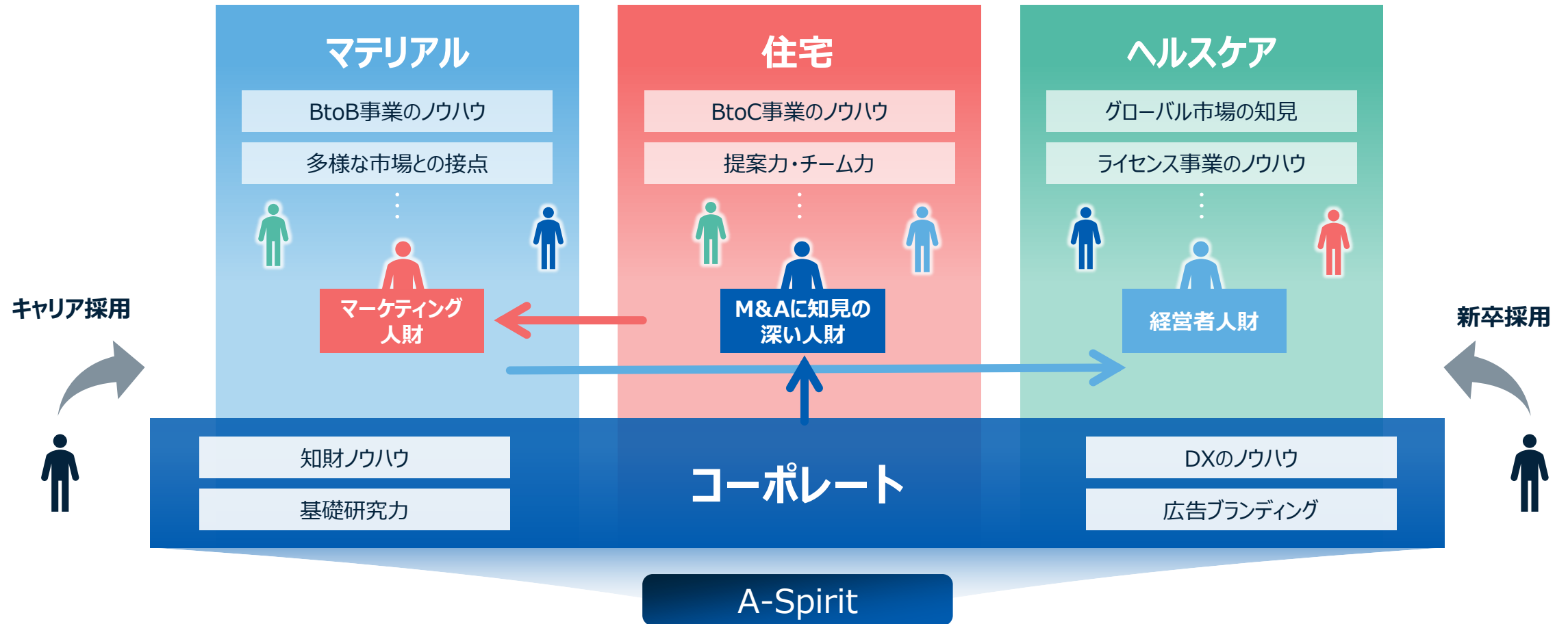


目次

- 01 無形資産が価値の中心となるビジネスモデル
 - 02 ソリューション型事業
 - 03 ライセンス型事業
 - 04 R&D・知財・DX戦略
 - 05 人財戦略**
- 

多様な人財の活躍

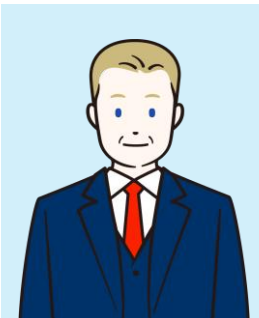
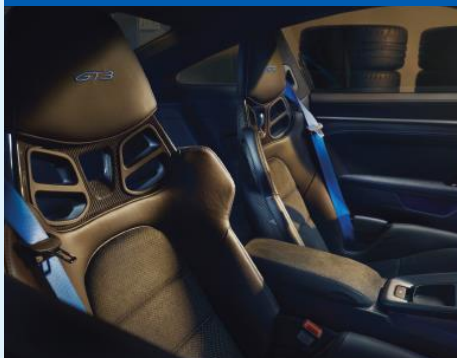
多様な経験や知見、能力を持つ人財が領域・事業の垣根を超えて、活躍



多様な人財を惹きつけ束ねるのは、企業理念・企業文化

多様な個×共創の事例 ①

自動車内装材事業



M&Aにより獲得した プラットフォームビジネスのプロ

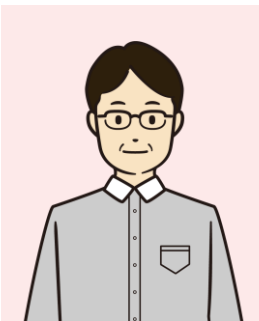
- 戦略実行力と卓越したリーダーシップ
- Sageが描くプラットフォーム構想を
旭化成の製品・技術・人財と共創し拡大



人工皮革・繊維の顧客ニーズに 精通、卓越した現場力

- 繊維事業で貿易、営業、海外駐在を経験
- 事業と顧客理解を土台に、顧客との
深い信頼関係を構築

イオン交換膜法 食塩電解事業



マーケティング・事業構想力を 持ったキャリア入社者

- 前職の商社で商流経験が豊富
- 旭化成では技術企画・マーケティングや
新事業開発、感光材事業などを経験

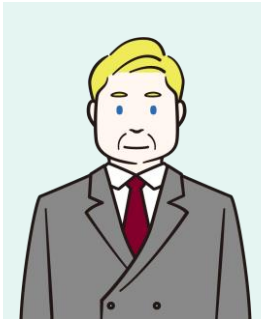


電解膜の現場を知り尽くす 高度専門職

- 電気化学のリードエキスパートでありながら
事業部長として組織をマネジメント
- 素材・システム開発、営業、海外駐在
経験による事業と顧客への深い理解

多様な個×共創の事例 ②

海外住宅事業



米国の住宅ビジネスに 変革を起こすべく革新を推進

- ビルダーで財務マネジメントを長く経験
- 住宅建設に関する想いが旭化成と一致



コーポレートスタッフとして M&Aのディールを学び 住宅事業の海外進出を主導

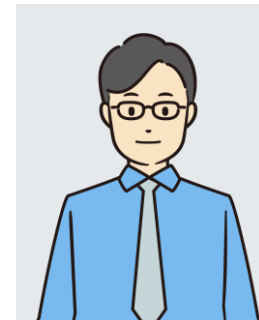
- 建材事業での新商品開発、工務店やハウスメーカーに向けた営業を経験
- 経営企画部においてマテリアル領域のM&Aを経験

TBC *1



IBMのIPビジネス部門を先導した 無形資産活用のプロ

- IBMにて研究部門の最高責任者やIPビジネス部門のトップを歴任
- 旭化成の無形資産の可能性について客観的視点で価値評価が可能

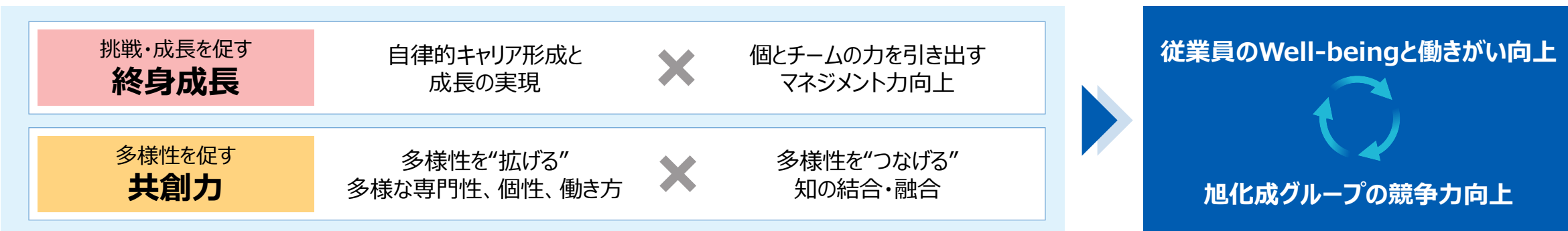


R&D領域の知見が深い TBCのプロジェクトリーダー

- R&D部門のデータサイエンス、デジタル技術推進の責任者
- マテリアルズ・インフォマティクスを主導し、R&DのDXを牽引

旭化成の人財戦略

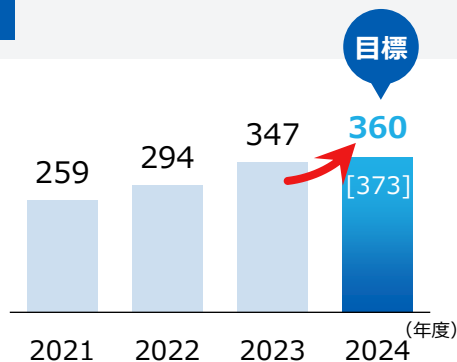
多様性を活かし、ともに価値を創造する「共創力」を高めることが、無形資産ビジネスの強化にもつながる



主なKPI*1

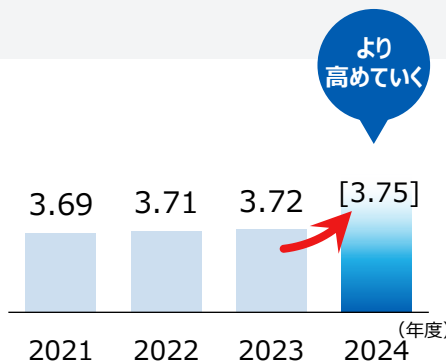
高度専門職の育成・獲得

高度専門職人数



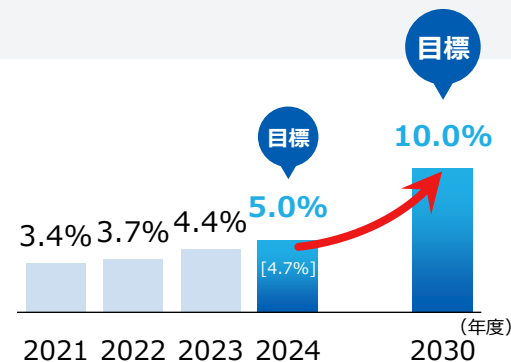
従業員エンゲージメント強化

エンゲージメント調査「KSA」成長行動指標の推移



DE&Iの推進

ラインポスト + 高度専門職における女性比率



*1 2024年度の数値について、括弧内の数値は現時点の最新予想を表示

プロフェッショナル人財の育成強化：高度専門職制度の拡充

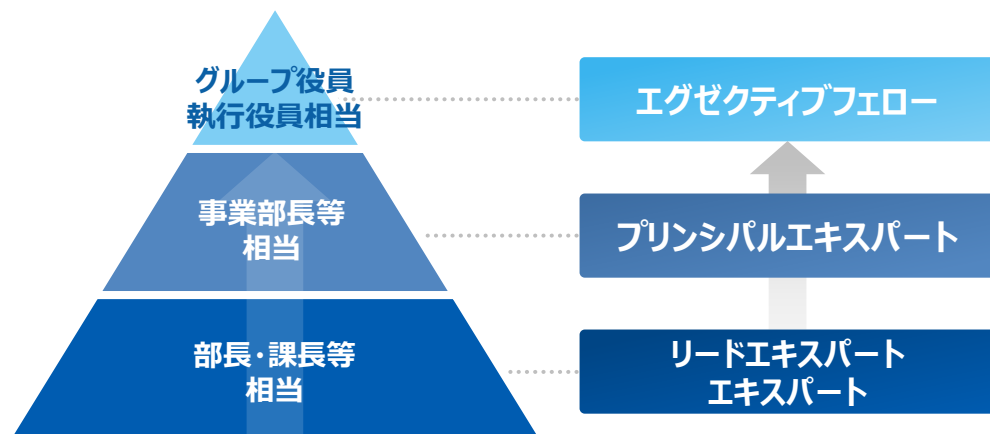
マテリアル領域の研究開発の専門職からスタートした制度を、3領域それぞれに展開し専門性の高い人財を任命
現中計においては、マーケティングや知的財産、金融、デジタルの専門者などにも対象を拡大

高度専門職の役割

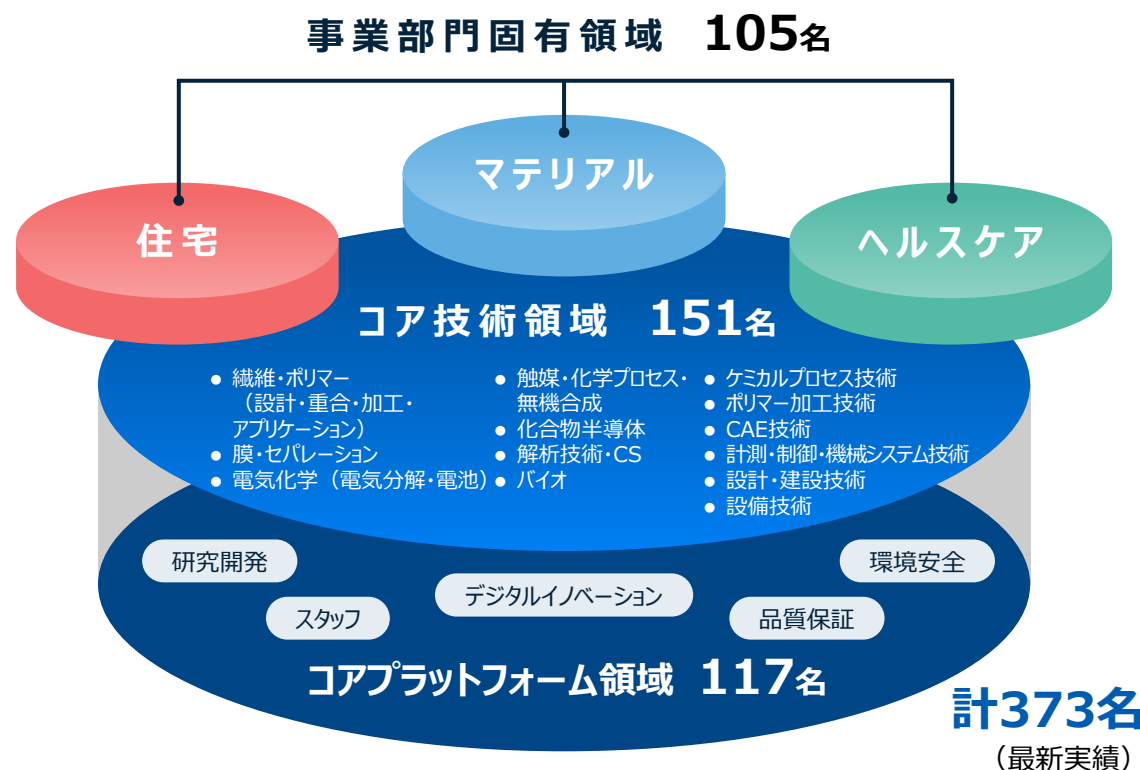


1. 新事業創出・事業強化
2. 後進の育成

区分



対象領域



プロフェッショナル人財の育成強化：採用戦略の強化

多様な経験やバックグラウンドを有する人財を積極的に採用

博士人財の活躍

- **373名の博士人財^{*1}**が在籍
毎年15～25名を採用
(技術系新卒採用の15%程度)

- ✓ 博士卒の従業員が採用を担当
- ✓ 時に専門外に大きく振ったローテーションも実施
- ✓ 会社に所属しながら博士号を取得するケースも

高い専門性を持ち、
分野を超えた共創を興す

高専卒人財の活躍

- **毎年50～100名**を採用
(国内トップクラス)

- ✓ 製造・研究現場のキーパーソン
- ✓ 経営・マネジメント適性により部課長以上への登用も多数

現場力と経営を繋げる
キーパーソンとして活躍

キャリア採用の活躍

- 2023年度は**362名を採用**
(採用全体の約半数)
- 国内管理職に占める割合は16.3%

- ✓ 多業種からの多様な採用
- ✓ 高度専門職（エキスパート）を即戦力として活用

社外の知見と新しい価値観で
革新を促す

*1 2024年4月時点、国内入社時点ベース

個が交わる風土醸成：① 組織を超えた人財活躍の促進

事業部門を超えた人事異動や、タレントマネジメントシステムによる人財の可視化などの施策を実行

戦略的人事異動の強化

● 人財レコメンドシステム：「SPACE」

知財情報を活用し社内の専門人財を提案、イノベーション創出をサポート



● タレントマネジメントシステム「CaMP」

全従業員のスキル、職歴、キャリア希望を可視化
管理職・人事部が組織管理や人員配置に活用

自律的キャリア構築のサポート

● 公募人事制度

2003年に開始し、約500名が社内の別部門に異動
(2023年の応募数は年間で約200名、異動者約70名)

生成AIを活用したより高度な マッチングプラットフォームも試行中

- 業務経験・知識・資格など人に紐づくさまざまな情報をデータベース化し、より高度な検索が可能なシステムを社内実証中。当社の多様性を全従業員が活かせるプラットフォームを目指す



社内兼業や、社外越境体験など バリエーションを持たせた方式を試行中

個が交わる風土醸成：② リーダー層の育成による組織活性化

将来の役員候補と位置付ける人財を戦略的に育成。また、DE&Iの取り組みを強力に推進

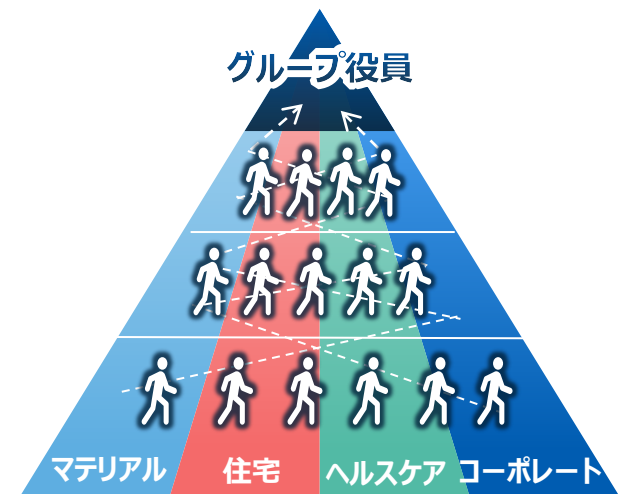
次世代リーダー育成プログラム

- 役員候補者（部長・事業部長層からの選抜）を対象に、**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**

2019年度から開始し、現在約90名を候補者としてプール（準備率3倍）

次世代人財育成の重要ポイント

- 役員育成のパイプラインと事業リーダー育成のパイプライン、どちらも推進することが重要
- 3領域横断でプログラムを実行し、**より高みを目指した成長意欲・アクション**を仕掛ける



多様な人財の活躍

- **DE&Iのさらなる推進**
 - 女性やグローバル人財の活躍を推進
 - さらなる多様性の開拓に向け、DE&Iの推進リーダーを社外から登用



小田 文子
人事部（理事）DE&I推進室長

大手損害保険会社に勤務
在職中に経済産業省に出向
（経済産業政策局 経済社会政策室長）

2023年 旭化成入社

AsahiKASEI

Creating for Tomorrow

予想・見通しに関する注意事項

当資料に記載されている予想・見通しは、種々の前提に基づくものであり、将来の計数数値、施策の実現を確約したり、保証するものではありません。