

旭化成株式会社 無形資産戦略説明会 質疑応答要旨

■開催日時：2024年12月13日（金）16:00～17:30

■会社側参加者：

代表取締役社長 兼 社長執行役員 工藤 幸四郎

取締役 兼 副社長執行役員 研究・開発・DX統括 久世 和資

上席執行役員 人事担当 西川 知

I R室長 大坪 知央（司会）

【質疑応答冒頭の補足コメント】

工藤： 外部の方から、「旭化成は近年多くの設備投資やM&Aを実行しているが、それらを実行できるのは、どのような企業能力が備わっているのからなのか」というご質問をいただくことがある。それは、ZOLL Medical Corporation（以下、ZOLL）買収以降、投資戦略を立案・遂行するための人財が育っているからだと考えている。単にM&Aの専門家が育っているのではなく、多様なバックグラウンドを持った人財がM&Aのプロジェクトに参画し、実際の案件で経験を積むことでノウハウを備えた人財として成長し、領域、事業の垣根を超えて活躍するようになっている。現中計においても複数のM&Aやスキームの複雑な投資案件を発表したが、そのような投資戦略を立案・遂行する力のある人財が活躍している。

また、事業戦略にも特長がある。当社は多様な事業を経営してきた歴史の中で、専門メーカーとの競争において生き残るために、旭化成ならではの強い事業を作り上げてきた。例を挙げると、住宅領域においては、都市部に集中して事業を展開し、「ヘーベルハウス」のブランド価値を徹底的に磨き上げることや、ヘルスケア領域においては、医薬事業で腎疾患などフォーカスする領域を絞り、レートステージの開発パイプラインや上市した医薬品を保有する会社を買収することなどで、高い確度で勝てる事業運営を進めてきた。一方で、マテリアル領域においては、構造転換を進めているが、今後は旭化成ならではの強みを活かした事業を一層強化していきたい。本日説明したように無形資産の最大活用を推進することが、マテリアル領域の事業を強化していくことに繋がっていくと考えている。

【全般】

Q： 3 領域経営や多様な人財を活かす仕組みには横串機能が重要であるが、旭化成ではなぜ上手く機能しているのか、いつ頃から上手く機能し始めたのか伺いたい。

工藤： 2015 年度までの純粋持株会社制においては、個々の事業を強くするという成果を上げた一方、横軸での連携、無形資産を含めた経営基盤の強化やグループ全体での活用という意識は薄くなり、旭化成は、どのように価値を創出する企業なのかを問い直す必要があった。その後、小堀前社長が「Connect」というキーワードを掲げて横軸での連携を意識して進め、前中計頃から現在の横串の体制が機能し始めたと考えている。

また、横串機能が活用される前提として、多様な事業の経営において、ただニッチで儲かる事業であればよいということではなく、全社として効率的な経営ができるような事業ポートフォリオへの転換を進めている。

Q： 専門メーカーに対する競争力について言及されていたが、旭化成と同じく総合力のある競合企業に対する優位性は何か伺いたい。

工藤： 当社は、現在マテリアル、住宅、ヘルスケアの3領域で経営しているが、どの領域も当社自らが立ち上げてきたものだ。現在に至るまでの過程において、異なる領域の人財やノウハウ同士が融合してきたと考えている。例えば、住宅事業は約50年前に立ち上げたのだが、当時は資金が限られる中でも当社内の優秀な人財を集中的に投入し、強い戦略を立案・実行してきたことで今のポジションがある。同様に、他の事業も、自社内のリソースをフル活用して立ち上げてきた。結果として、様々なバックグラウンドを持つ多様な人財が生まれ、その融合が当社の強みとなっている。

Q： M&Aに関する旭化成の強みについて改めて伺いたい。なぜ人財が育っているのか、なぜPMIが上手くいっているのか、目利き力をどのように鍛えているのか。

工藤： 買収先の事業そのものを徹底的に調べるのは当然として、最も重要なのは相手の経営陣がどのような人物なのかを知ることである。経営陣がその事業を心から愛しているのか、当社買収後も継続して成長させようという意思があるかなどが特に重要であり、そうでなければPMIは上手くいかない。Calliditas Therapeutics ABの買収においても、経営陣に粘り強く交渉を続けて当社の考え方を理解してもらい、また当社も同社の経営陣の考え方を十分理解することを通じて、1年かけて信頼関係を醸成してきた。全人格をもって相手を理解すること、これがPMIの成功に繋がっている。

Q： 旭化成は知財部門や法務部門が強いと考えている。各事業はこういった本社機能をどの程度共通して活用しているのか。また、それがコスト削減に加えて、人財の強化にも繋がっているのか。

工藤： 強い知財関連部門や法務部門が事業に大きく貢献しており、その象徴的な事例としては医薬事業が挙げられる。知的財産財部ならびに法務部は、様々な領域、事業からハードスキルをもった質の高い人財が集まっており、領域、事業を超えて知見や情報を交換し、どのように権利を守り、攻めるのかを議論する体制ができています。加えて、経営戦略に沿って知財を有効に活用するため、知財インテリジェンス室が経営企画担当役員の直下で組織されている。当社のPBRが長らく1倍を割っている理由の1つにアセットが重く、資産回転率が低いことが挙げられるが、アセットライトを進める経営において知財の活用は重要なファクターである。コスト削減の意義もあるが、引き続き知財や法務の人財の質を高め、さらに活躍してもらえようとする。

【ソリューション型事業】

Q： 紹介された事例に買収してスタートした事業が多い理由について伺いたい。

工藤： M&Aによってソリューションが強化されるケースが多いからだと考える。かつては自社の製品である素材の生産設備を構え、販売量を増やすことが収益の中心であった。例えば、自動車内装材においては、Sage Automotive Interiors, Inc. (以下、Sage) を買収していなければ、当社が従来手掛けていた「Dinamica」(人工皮革)の設備投資を実行する以外の戦略は描けなかったかもしれない。しかし今は、Sageを買収したことによって、自動車メーカーにより近い立場でマーケットを熟知するSageから見て有望な素材は何か、適切な生産地はどこかを精査した上で投資を実行できている。また、ZOLLもItamar Medical (以下、Itamar) やRespocardia, Inc. (以下、Respocardia) を買収し革新的なデバイスを手に入れたことで、心肺呼吸器疾患領域における市場リーダーとしての存在感をさらに増している。

Q： クリティカルケア事業について、「LifeVest」(着用型自動除細動器)で培った無形資産のさらなる

活用として、睡眠時無呼吸症事業の拡大や、ビジネスモデルの在宅医療への応用を挙げているが、現在の進捗や今後の事業貢献の規模について伺いたい。

工藤： Itamar と Respicardia は、当社が従来アプローチしてきた心疾患患者が併発することの多い睡眠時無呼吸症関連の革新的なデバイスを扱っており、シナジーが見込めることから買収をした。業績の進捗については、Respicardia は買収当初の想定と比較して 2 年程度遅れているが、Itamar は概ね順調に推移している。さらに本事業の拡大に向けては、「LifeVest」チームが培ってきた心臓医とのネットワークを活用できると考えている。

久世： ZOLL と心臓医とのネットワークが強固である理由は、「LifeVest」の過去 20 年以上にわたる膨大な臨床データや、そのデータ活用による機能拡充ノウハウなどに対する信頼があるからである。Itamar のデバイスについても、それらのノウハウが今後の製品開発に寄与していく可能性がある。その他の在宅医療への応用については今後の展開次第ではあるが、様々な事業機会があると考えており期待いただきたい。

【ライセンス型事業】

Q： ライセンス型の事業について、どのようなビジネスモデルで収益目標を達成されるのか、収益化のタイミングなど含めて詳細を伺いたい。

久世： 従来行う CO₂を原料とするプロセス技術の収益化も、今後本格的に取り組む TBC（テクノロジーバリュー事業開発）も、契約形態は顧客によっていくつか考えられ、一時的な収益だけでなく、フェーズや成果に応じたロイヤリティとして収益が上がる構造も含めて検討していく。また、今後は知財や技術だけでなく、当社がパートナー企業に提供する研究開発や製造のプロセスにおける価値も TBC において収益化できると考えている。現在グローバルに投資パートナーを探しており、目標に向けて着実に業績を積み上げていけると期待いただきたい。

【人財戦略】

Q： 新卒採用においても様々な経験ができることが学生にとって魅力だと思うが、総合商社と競合するのではないか。

工藤： 新卒採用においては、様々な挑戦ができ、幅広い経験が積めるといった俯瞰的な視点で、特に理系の学生から評価をいただいている。また、人財の流動化について、企業全体のエコシステムとして機能すべきだと考える。例えば、当社の MR（医薬情報担当者）の人数は、国内の市場縮小に伴い 2016 年から 2023 年にかけて 3 割程度減っているが、その MR 出身者は当社内の様々な事業で活躍している。MR は専門の採用ルートで入社するが、その後旭化成グループ全体で活躍するフィールドがあり、多様なキャリア形成の機会が提供される。このように、人財活用にダイナミズムを持たせ、学生が入社前に想像していたような幅広いフィールドで活躍できる仕組みをつくることで採用力の強化にも繋がり、3 領域経営を強くすると考えている。

Q： 旭化成の経営者には、時代ごとの生活者のニーズに合わせて事業ポートフォリオを変えていく力が求められるが、特定の事業領域を極める延長線上で身に付けられるかといえば難しいと感じる。サクセッションプランやマネジメント人財の人事評価などの考え方を伺いたい。

工藤： 当社のように多様な事業を持つ企業の経営者の育成は非常に重要であり、サクセッションプラン

には力を入れている。かつては、領域ごとの縦軸の中で経営者候補が推薦されるかたちとなっており、グループ全社の役員を決める際、必ずしも全体最適にはならない可能性もあった。前小堀社長の頃からは、次世代の経営者候補に対して、他の領域の経営陣を含めた役員が面談などを通じて評価し、今後どのような経験をさせるべきかについて議論しながら人事ローテーションを決定する仕組みとなっている。今後も時代に応じて仕組みは変化させていくが、不変であるのが当社の DNA というべき A-Spirit であり、挑戦心を持ったリーダーを育てていくことを第一に考え、育成していく。

以上

【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、将来の計画数値、施策の実現を確約したり、保証したりするものではありません。