



長期ビジョンの概略

2022年1月、昭和電工と昭和電工マテリアルズは、両社の経営体制を一本化し、社長以下12名の両社共通の執行役員が両社のマネジメントを遂行する体制により実質的統合を実現しました。また、新マネジメント体制と新経営理念の始動に伴い2020年12月発表の長期ビジョンを更新し、2030年の目指す姿に向けて取り組みを進めています。

パーパス(存在意義)

化学の力で 社会を変える

先端材料パートナーとして時代が求める機能を創出し、グローバル社会の持続可能な発展に貢献する

目指す姿

長期ビジョンにて「世界トップクラスの機能性化学メーカー」を目指す中で、質的な面、計数的な面それぞれを兼ね備えた「世界で戦える会社」、イノベーションと事業開発力で「持続可能なグローバル社会に貢献する会社」、他企業からも注目されるような「国内の製造業を代表する共創型人材創出企業」を実現していきます。



主要戦略

長期ビジョンでは、「サステナビリティ」を全社戦略の根幹と位置づけました。「世界トップクラスの機能性化学メーカー」に向け「プラットフォーム」を確立させ、サステナビリティ重要課題(マテリアリティ)を組み込んだ「グローバル水準の収益基盤の確立」「ポートフォリオ経営の高度化」「イノベーション」の各戦略を推進していきます。



長期ビジョンの概略

財務・資本戦略

世界で戦える会社のエントリーチケットとしての規模と収益性

長期数値目標

当社は、「世界で戦う」ために、“質”と“計数”の両方が充実していることが不可欠であると考えます。質の面とは社会に貢献できること、特にサステナビリティから社会に貢献できることが重要です。他方、計数の面、すなわち一定の規模があり収益性を有する企業であることが、企業価値を最大化していく観点でも、あるいはタイムリーに投資をして収益を確保した上で社会に貢献していく観点からも重要です。

長期数値目標について、世界で戦える会社のエントリーチケットとして、売上高1.6兆円以上、EBITDAマージン20%以上という規模と収益性を追求し、計数目標をきちんと実現していくことで企業価値の最大化を実現していきたいと考えています。

当社の戦略意図とポートフォリオ経営高度化への取り組みをより正確に示すため、2022年12月期より開示セグメントを変更しました。セグメント区分の変更により、半導体材料への集中投資に代表されるポートフォリオ属性に応じたメリハリある経営資源配分やポートフォリオの見直し・入替といった戦略の効果をより確認しやすい開示を目指していきます。

セグメント区分変更の詳細については、40ページを参照ください。

ROIC改善に向けた取り組み

重要とする業績評価指標(KPI)について、2020年12月に発表した長期ビジョンで示したKPIから、今般の計画更新に際し、規律を重視する観点からROEに代わり、ROICを重要な計数目標として導入しました。

事業本部および事業本部を構成するサブビジネスユニット別にROICを測定、そしてサブビジネスユニット別のROICの構成要素ごとにランキング化を行い、各事業トップに対するROIC経営の意識づけを推進します。そして、四半期ごとの定期的なモニタリングの実施や、ROICとマネジメントの評価・賞与との連動などさまざまな施策を通じてROIC経営を浸透させ、中長期的にROIC10%超の達成を目指し、ポートフォリオ経営の高度化に努めていきます。

	2021年(実績)	2025年(目標)	2030年(目標)
売上高*(兆円)	1.4	1.6	1.8~1.9
EBITDAマージン(%)	14.3	20	
ROIC(%)	4.3	中長期的に10%	
ネットD/Eレシオ(倍)	1.15	1.0倍を目指す	

* 今後のM&Aなどを考慮しない場合の目安値

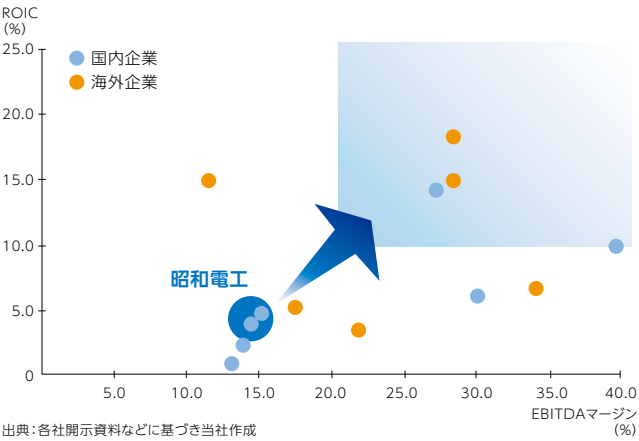
ポートフォリオ戦略に即した新たな開示セグメントへの変更

新開示セグメント	サブセグメント	EBITDAマージン (2025年目標)
半導体・ 電子材料	半導体材料(前工程・後工程)	30%以上
	デバイスソリューション(HD)	
デバイスソリューション(SIC)		20%以上
モビリティ	自動車部品	20%以上
リチウムイオン電池材料		15%以上
イノベーション 材料	セラミックス	15%以上
	アルミ機能部材	
機能性化学品(樹脂など)		15%以上
	コーティング材料	
ケミカル	石油化学	15%以上
	黒鉛電極	
化学製品		15%以上
その他	ライフサイエンス	クリティカルマス実現

事業のポートフォリオ属性

■ コア成長事業 ■ 基盤事業(技術・素材) ■ 安定収益事業 ■ 次世代事業

グローバル化学メーカーの資産効率性・収益性



ポートフォリオ経営の高度化

ポートフォリオカンパニーに最終形はありません。当社は事業ポートフォリオの見直し・入替を継続し、ポートフォリオ経営のさらなる高度化を図ります。ポートフォリオの運営方針として右記の3つを判断基準とします。①戦略適合性：サステナビリティを前提にポートフォリオ属性に応じて、当社全体戦略および各ビジネスユニットの役割に応じた戦略に合致するか、②ベストオーナー：各事業の価値最大化を実現する上で最適な経営主体は誰か、③採算性・資本効率：事業または投資が期待する採算性・資本効率を充足するか。これらを管理指標としてのROICを重視し企業価値の最大化を図ります。

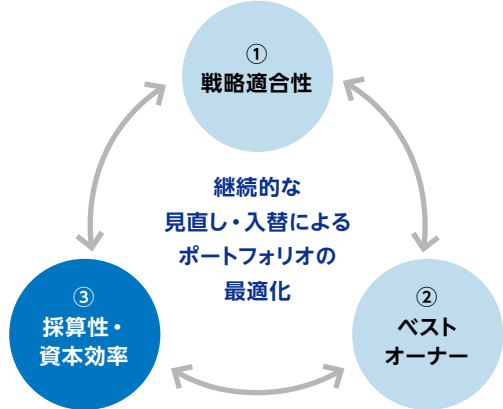
メリハリある経営資源配分

2021年の公募増資で得た資金を活用しながらコア成長事業である半導体材料、モビリティに経営資源を集中します。コア成長事業への集中的な経営資源配分により、全社利益成長を牽引、世界で戦える会社の収益性および資本効率を目指します。そしてコア成長事業を伸ばすことでコア成長事業が売上高に占める比率を高めます。全事業の画一的な成長ではなく、コア成長事業が全社利益成長をドライブします。その結果各事業のEBITDAマージンの加重平均である全社EBITDAマージンを高めていきます。

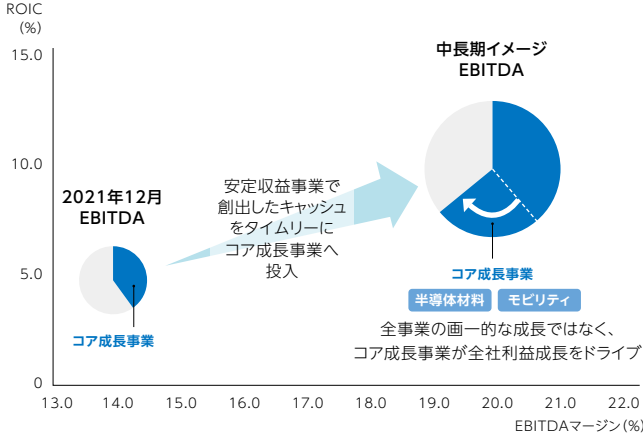
ポートフォリオ改革進捗

当社は長期ビジョンにおいて事業価値ベースで2,000億円の事業売却目標を打ち出しました。その後、アルミ缶、アルミ圧延品、食品包装用ラップ、プリント配線板、蓄電デバイスの事業売却を発表するなど、速やかに意思決定を進め、これまでに8割程度まで進捗しています。持続的な成長を実現するための最適な経営資源の配分や事業ポートフォリオの再編、両社技術の融合を通じたイノベーションの創出に向けて取り組む中、売却した事業についてはそれぞれ慎重に検討し、それぞれの事業が保有する技術力、お客さまとの強固な関係性などの強みが最大限活かされ、さらなる発展に結びつくような

ポートフォリオの運営方針



コア成長事業への経営資源配分と成長イメージ



ベストオーナーへと譲渡されました。

継続事業については、コア成長事業である半導体業界向けは高い市場成長が見込まれ、引き続き大型投資を要します。安定収益事業である石油化学、カーボン事業などで安定した利益を稼ぎ、全社としての投資資金を捻出していきます。

ポートフォリオマネジメントには終わりはなく、今後も持続的な成長・収益性向上のために、事業ポートフォリオの入れ替えは継続して検討していきます。

長期ビジョンの概略 | 財務・資本戦略

目標達成に向けた具体的な道筋

収益改善施策

コスト削減・収益体質の改善について、2023年末までに280億円の改善を見込み、販売・調達・生産・拠点統合など、さまざまな分野で2社統合による具体的なシナジー効果創出の取り組みを進め、2021年は、計画を上回るペースとなる208億円の改善を実行しました。改善施策が順調に進捗していることから、1年前倒しとなる2022年末までに当初計画を20億円上回る300億円へと目標を引き上げました。

施策内容	収益改善額(億円)		
	長期ビジョン公表時	今回アップデート	
	2023年(見通し)	2021年(実績)	2022年(見通し)
販売関連収益の改善 ・顧客／代理店向け販売政策の見直し など	30	32	30
購買・物流費低減 ・共通材料・物流関連のサプライヤー集約 ・輸送車輛、倉庫、人員の共同利用 など	30	26	30
賃借料低減 ・本社統合による低減	10	10	10
業務最適化／生産性改善 ・組織統合、業務効率化などによる構造改革 ・製造ラインにおける生産性向上	140	73	150
その他経費低減 ・共通費、一般経費などの低減	70	67	80
全社計	280	208	300

資産のスリム化

長期ビジョンにおいて、2021年までに500億円の資金を創出する計画を掲げ、運転資本の改善や政策保有株式の売却、その他資産売却に取り組み、2021年は647億円と計画を大きく上回る資金捻出を達成しました。

さらに、2022年には、政策保有株式については原則全株売却するという方針を決定しました。加えて、遊休固定資産の売却などの施策を進めることで、さらに650億円を2025年までに創出し、2025年までの累計で約1,300億円超の資産圧縮を進めます。

取り組み内容	効果額(億円)		
	長期ビジョン公表時	今回アップデート	
	2021年(見通し)	2021年(実績)	2025年(見通し)
運転資本の改善*1	250	253	300
政策保有株式の売却*2	200	294	450
その他資産売却*2	50	100	550
全社計	500	647	1,300

*1 2020年末運転資本回転日数からの2021年実績／2025年見通しの改善日数に継続事業の売上高を乗じて算定

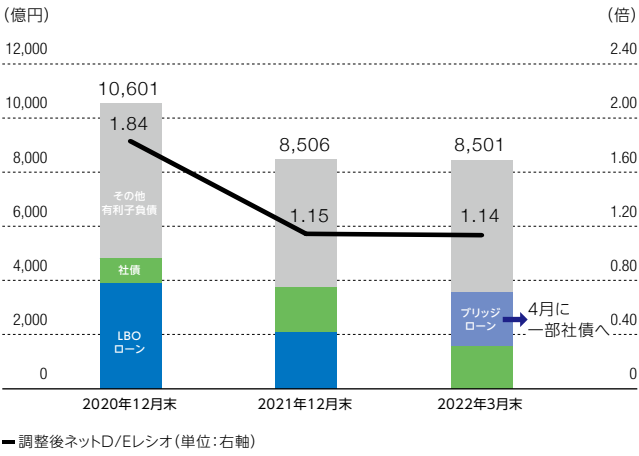
*2 2020年からの累計売却収入額を記載。有価証券の売却に関連会社株式、事業売却に伴う株式売却収入を含まない。

有利子負債の削減

2021年12月末の有利子負債は、事業ポートフォリオ改革に伴う事業の売却や資産のスリム化などにより、2020年12月末に比べ2,095億円の削減となる8,506億円となりました。ネットD/Eレシオは、公募増資の効果と併せて、1.15倍までの改善を果たしました。また、2021年12月に社債(1,000億円)を発行し、これを原資にLBOローンの一部返済を行いました。さらに、2022年3月末には、金融コスト削減のため、ブリッジローンへの借換などによりLBOローンの期限前返済を行い、同4月には新たに社債1,130億円を発行し、ブリッジローンの一部返済に充てました。

引き続き、有利子負債の圧縮を進め、財務の安定化と金融コストの削減を目指していきます。

有利子負債残高の推移



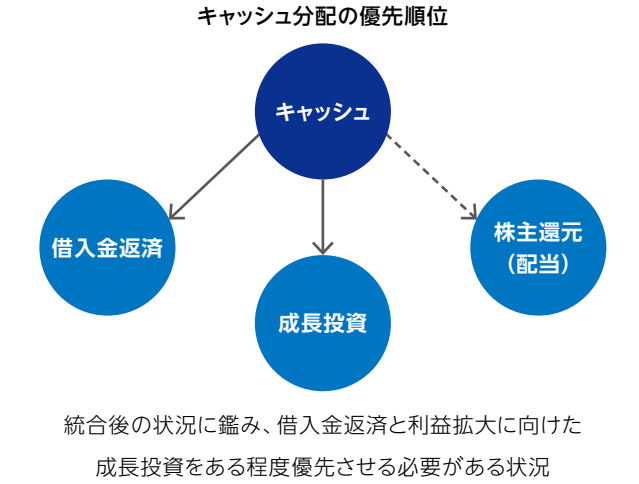
キャピタルアロケーション

今後の事業成長や事業売却を通じて獲得したキャッシュの配分については、当面は統合後の状況に鑑み、利益拡大に向けた成長投資を実行しつつも、借入金返済を一定程度優先させる必要があります。当社連結ベースで、今後5年間で約1兆円の営業キャッシュ・フローの創出を目指していきますが、創出した営業キャッシュ・フローのうち、半分から3分の2程度を、コア成長事業を中心とした設備投資へ振り向け、残りを安定配当継続と有利子負債の削減に充てる計画です。今後、さらなる戦略投資が必要となる場合には、資産売却や事業ポートフォリオの入れ替えなどで資金を捻出していきます。

株主還元方針

当社は、株主還元について、企業価値向上に向けた総合指標である総株主還元(TSR:Total Shareholders Return)を中長期的に化学業界で上位25%の水準となることを目指しています。

企業価値向上に向けて、先述の通り、コア成長事業を中心とした設備投資を積極的に行うと共に、財務体質強化のための有利子負債圧縮を進めていき、配当につきましては、当面、安定配当を継続する方針です。



業績の状況(2021年12月期)

2021年の連結営業成績については、売上高は、その他セグメントは昭光通商(株)の株式譲渡による非連結化で大幅減収となり、アルミニウムセグメントもアルミ圧延品、アルミ缶の各事業売却により減収となりましたが、石油化学セグメントは市況回復、化学品、エレクトロニクス、無機の各セグメントは新型コロナウイルスの影響を受け落ち込みの大きかった2020年に比べ数量が回復し、さらに昭和電工マテリアルズセグメントの通期連結化により、総じて大幅な増収となる1兆4,196億35百万円(前期比45.8%増)となりました。

営業利益は、各セグメントで半導体供給不足に伴う自動車などの生産減や、原材料価格高騰の影響を受ける中、昭光通商(株)の非連結化によりその他セグメントは減益となりましたが、石油化学セグメントは主にナフサ要因の大幅な改善、無機セグメントは鉄鋼需要の回復に伴う販売数量の大幅な増加、昭和電工マテリアルズセグメントの通期連

結化により増益となりました。化学品、エレクトロニクス、アルミニウムの3セグメントも諸施策の効果顕現などにより増益となり、総じて大幅増益となる871億98百万円(同1,066億47百万円増)となりました。

親会社株主に帰属する当期純損益は、特別損失として蓄電デバイス・システム事業の譲渡に係る事業構造改善費用301億円、アルミ機能部材事業の生産拠点における環境対策費90億円などを計上したことにより、120億94百万円の損失となりましたが、前期比では642億10百万円の大幅な改善となりました。

現金および預金は主に公募増資の払い込みにより増加しましたが、有形固定資産、のれん等無形固定資産は減少し、総資産は前期末比612億16百万円減少の2兆1,423億90百万円となりました。負債合計は、営業債務は増加したものの有利子負債が減少し、前期末比1,615億88百万円減少の1兆3,239億37百万円となりました。

TOPICS:株主・投資家とのコミュニケーション

当社は、グループのビジョン、戦略、企業情報をわかりやすく、適時適切に開示し、株主・投資家の皆さまとの積極的な対話を通じてグループに関するご理解と信頼を深めていただけるよう、IR活動に取り組んでいます。

新型コロナウイルスの影響によりオンラインや電話会議を活用してのコミュニケーションが中心となりましたが、感染症対策を十分に講じた上で、新経営陣とアナリストとのスモールミーティングを開催し、新経営体制のもと更新した長期ビジョンについて活発な議論を行いました。また、2022年3月に開催したパッケージングソリューションセンタの施設見学・事業説明会は、会場(対面)とオンラインのハイブリッド形式で開催しました。さらに、個人投資家の皆さまに向けて、オンライン会社説明会を2021年12月に実施し、全国から556名の皆さまに参加していただきました。



パッケージングソリューションセンタでの施設見学・事業説明会の様子

CFO×CSO×アナリストの鼎談

持続的に価値を創造し続ける会社であるために

持続的に価値を創造し続ける会社であるための財務・資本戦略について、みずほ証券の山田氏をお招きし、染宮CFOと眞岡CSOとの鼎談を実施しました。

(2022年4月13日 当社会議室にて実施)



染宮 秀樹

昭和電工株式会社
常務執行役員 最高財務責任者 (CFO)

プロフィール

野村総合研究所を経てメルリリンチ日本証券、JPモルガン証券でテクノロジー・メディア・テレコム業界担当投資銀行業務の統括責任者を歴任後、ソニーに入社。同社では、グループ全体のM&A責任者、半導体事業のCFO、AIセンシングソリューション事業立ち上げに携わった。2021年10月、昭和電工に入社。2022年1月より現職。

山田 幹也

みずほ証券株式会社
エクイティ調査部 シニアアナリスト

プロフィール

ダウ・ケミカル日本に入社し、研究開発、財務企画担当部長、ダウ太平洋地区フィナンシャル・プランニング・マネージャーなどを歴任。ゴールドマンサックス、JPモルガン、リーマンブラザーズ、パークレイズ証券などを経て、2016年にみずほ証券入社。現在、化学・繊維部門を広範囲にカバー。

眞岡 朋光

昭和電工株式会社
常務執行役員 最高戦略責任者 (CSO)

プロフィール

A.T. カーニーを経て、インフィニオンテクノロジーズ、レノボ・ジャパンで事業戦略、ビジネスモデル変革などに従事後、ルネサスエレクトロニクスに入社。同社執行役員として、経営企画、中国事業統括などに携わる。2021年10月、昭和電工に入社。2022年1月より現職。

「日本発の世界トップクラスの機能性化学メーカー」に向けて

■山田 まず今回の長期ビジョンのアップデートについて、経営資源を自分たちが勝ち切る領域へ明確に傾斜的投入していくという戦略は大変分かりやすかったです。投資する二つの柱として半導体材料とモビリティを掲げていますが、半導体材料領域では昭和電工が得意とする半導体材料ガス、昭和電工マテリアルズ(旧 日立化成)が得意とする後工程材料、そして垂直統合のシナジーが活かせるセリアスラリーなどシナリオは良く示されています。

一方でモビリティには課題があると捉えています。昭和電工にそこまでモビリティ領域の事業があるだろうか、モビリティを二つの領域の片方に位置づける意義や競争に勝ち切る確実性については疑問が残ります。そして、成長領域で勝つためには当然に潤沢な経営資源の投入が必要となると思いますが、残念ながら現在の昭和電工の財務体質に鑑み、両領域に十分な経営資源投入を許す状況ではないと思います。心意気や半導体材料での考え方は良いのですが、どのように戦略実行するのかについては多くの投資家がより納得できるストーリーを求めていると思います。

■染宮 ありがとうございます。ご指摘の通り財務体質は最も優先度の高い課題だと認識しています。キャピタル・ストラクチャーを適正化し、次の大きな成長投資ができる体力を作らなければいけません。また、ポートフォリオ経営(④ P.28)を社内浸透させるだけでなく、規律ある投資を対外的にも訴求できるものにするために、高橋新体制ではROIC経営を大きく打ち出しました。これは資本市場からのご指摘に添えていきたいという意思でもあります。

私が入社した2021年10月当初の昭和電工グループは、本社と個々の事業部がハブ&スポーク方式のようなコミュニケーションをしていました。しかし、ポートフォリオ経営を実践していく中で、安定収益事業を担う人たちは、自分たちの生み出したキャッシュが注がれる事業に対し、どのような投資をして、どういったリターンを上げようとしているのかを知る権利があります。そこで従来の構造を変えるべく、2021年12月からは、全事業部長が他事業部の計画に対しても議論に加わる構造に変更しました。各事業部が全体最適化の中で自身の役割を理解するための共通言語としてROICをKPIとして導入したのでこれらをしっかりと機能させていきたいです。この構造変化は一朝にして実現したのではなく、高橋(当時、最高戦略責任者)が3年間かけて報告形式の統一化をはじめとした基礎を築いたから実現できたことです。

また、旧 日立化成買収はキャッシュフロー創出面からも財務リスクを取りました。これは乾坤一擲の決断でした。ここから通常の戦略投資ができる状況に持っていくために、資本構成の適正化は急務だと捉えています。営業キャッシュフローは向こう5年間で1兆円生み出すことを目標にしており、投資はそのうち半分から3分の2程度を

半導体材料領域を中心に行う予定です。今回の長期ビジョンのアップデートでは財務戦略としてキャピタル・ストラクチャー、キャピタル・アロケーションの意思表示をしました。また、長期数値目標のD/Eレシオ1倍は適正水準であるかなどの検討は今後も重ねていき、さらに投資余力のあるバランスシートにすべく財務運営をしています。

そして株価連動報酬の導入は現在役員のみですが、今後は従業員への導入も構想しています。ポートフォリオ経営を推進していく上で、それぞれのポートフォリオ区分の役割を意識して全体最適にしていくと企業価値が向上し、従業員のみなさんにもリターンがあるということを示せると考えているので、導入にあたっての説明は十分にしたい上で、実行していきたいと思います。

■眞岡 両社はお互いの悩みを補完し合える良い関係です。バリューチェーンの川中に位置する昭和電工は素材の開発力はあるけれども、川下側での製品の使われ方は把握しにくく、付加価値の高い製品を開発することが難しい状況にありました。一方でバリューチェーンの川下に位置する旧 日立化成は、製品に使われる材料をお客さまがどのように使いたいかのインサイトが優れており、要求に応えるノウハウが豊富です。しかし適応力に最適化しすぎた結果として川中での素材構成や開発力・投資力が徐々に削られていました。統合により昭和電工の素材開発力を昭和電工マテリアルズ側のお客さまの要求に適用することで、バリューチェーン全体を使った価値創造が可能となり、非常に良いコンビネーションだと捉えています。

そして、ここからどのように社会課題を解決していくかが重要なテーマです。先ほど申し上げたシナジー発揮を示せているのは半導体材料くらいです。まさに山田さんからご指摘の通りでモビリティ領域での価値創造シナリオをもっと具体的に示す必要があります。今、私たちのビジネスは自動車の中でもCASE(Connected:コネクテッド、Autonomous:自動運転、Shared & Service:シェアリング/サービス、Electric:電動化)に関わる分野ですが、中でも電動化トレンドに注力し、両社のシナジーを活かした新たな製品・サービスを作り上げながら付加価値を高めることが大事だと考えています。



鼎談

また今回のような川中から川下へバリューチェーンを強化する垂直統合は珍しいケースです。だからこそユニークなモデル、価値を生み出せると思いますし、さまざまなチャレンジをしていきたいです。

■**山田** 昭和電工と昭和電工マテリアルズの統合により新たな次元に進んで行けるということですね。実現するためには、染宮さんのご説明通り、「みんなで」取り組むことが重要だと思います。各々が役割を意識し、相手の癖や、考えを理解し合わない素晴らしいものは創造できません。そういう意味でも、一対他で結びつくのではなくクラスターとしてコミュニケーションを図ることが、シナジーを生み出し戦略達成することの鍵になるのではないのでしょうか。



■**染宮** おっしゃる通りですね。当社は売上高1.4兆円の企業体ではなく、規模の大きな石油化学、ハードディスク、黒鉛電極を除けば、売上200億円から600億円規模の中堅企業が20以上集まった集合体です。ポートフォリオ経営で全体最適を図り、より大きな戦略の方向性を全員が認識することが大前提だと捉えています。

そのために、各組織の枠を超えた横串機能を強化していきます。例えば私が管轄するCFO組織の人事担当は、CHRO組織の一員として現場の状況などを今井CHROにレポートします。また全事業部の経理メンバーはこれまで事業部所属の色彩が強かったのですが、今後はCFO組織の一員として、事業部の収支などを私にレポートします。このように、CFO、CHROが各事業部や機能部門の人事や経理メンバーを通じて全社施策を事業部へしっかりと伝えていきながら、事業部の運営をサポートする体制が整いました。これは、CXOと事業部門との連携強化を目的としており、他のCXOについても機能によりガバナンスの効かせ方に差はありますが同様の仕組みを導入しました。

加えて、ハイポテンシャル人材の育成に取り組みはじめました。これまで入社後に配属された事業部でキャリアを積むことが一般的でしたが、事業部を越えた異動や、本社も含めたジョブローテーションをより推進していくことで、ハイポテンシャル人材を経営チームが認識し、育成できるような取り組みです。

■**眞岡** 2022年からさまざまな拠点でタウンホールミーティングを行っています。その中で染宮は事業部のROICランキングについても言及しています。最初は順位付けされることにに対し現場からネガティブな意見が出ることを懸念したのですが「今までそういう話をしてくれる人がいなかったのがありがたい、目からうろこが落ちた」といった反応を多くもらいました。みんなポートフォリオ経営やROICの説明にも「なるほど。だったらこういう判断にもなりますよね」と理解を示してくれています。ミーティングの場でそれが良くわかったことが、個人的にグッドニュースでした。

■**山田** 情報の共有が第一歩ですね。見える化をすることで言語が共通化されて、より一緒にやる意義が高まると思います。

■**眞岡** 事業間の横軸連携が進むと、例えば原材料を供給する側の事業部で製品開発費用や設備投資を投下するようなことが起き、事業Aは若干割を食うかもしれないが会社全体としては良いという場面が出てきます。そのとき事業Aの動きを価値のあることだと評価し、行動面でもしっかりと示すつもりです。数字だけ追いかけてもどこかで破綻するので、これからは両面性を大切にしながらやっていくことが大事だと考えています。

■**染宮** パーパスとバリュー*を理解し実践できる従業員が増えれば増えるほど、財務価値だけではなく、非財務価値も向上する好循環が生まれます。高橋が口癖のように「やること・やりかた・やる人を変えずして、明日が今日よりもより良くなるわけがない」と言うのですが、そのようにバリューを社是的に染み付いたものに昇華させていきたいです。

* バリュー：私たちが大切にしている価値観で「プロフェッショナルとしての成果へのこだわり」「機敏さと柔軟性」「枠を超えるオープンマインド」「未来への先見性と高い倫理観」

■**山田** 基本的に業績などの数字で考えるアナリストがこれを言うのもどうかとは思いますが、数字に表れているのは価値の半分ぐらいだと思います。数字に表れていない価値を長期的に数字として見える価値に変換していくためには、従業員の皆さんがベクトルを一つにすることと、定量的・定性的な両面で適切に評価されていると思えることが大事ですね。

共創型化学会社として長期ビジョン実現に向けたロードマップ

■**山田** パーパス「化学の力で社会を変える」の通り、化学の力なくして社会は変わりません。現在私たちが享受しているさまざまな価値を可能な限り維持しつつ、尚且つより豊かになるかたちで、カーボンニュートラルをはじめとした環境問題や、社会における不平等、飢餓をはじめとしたSDGs達成に向けて進むためには、化学の力が不可欠だと考えています。しかし、化学だけではSDGsを達成できないのも事実です。ですから、共創型へのシフトは現在の状況を反映した正しい方向性であり、どのようにシフトしていくかは極めて重要で、昭和電工に期待している点です。共創することで関わるステークホルダーが増えます。ステークホルダーそれぞれに利害のある多数のス

テークホルダーが存在するので、どうやって納得して共創に加わっていただくか、生み出した価値を社内外の人たちと配分するかを具体的に示せると実現に向けた説得力が増すと考えます。

人の意識は簡単に変わりません。意識よりも先に行動を変えると結果がついてきて成功体験が生まれ、そこではじめて意識が変わるのだと思います。

■**眞岡** カーボンニュートラルは消費者の納得がないと進まないと考えています。そのためには企業だけでなく、政府をはじめさまざまなステークホルダーを巻き込んでいかなければなりません。私たちも半導体実装材料や基板、装置の開発に携わるコンソーシアムであるJOINTとJOINT2(④P.45)という二つの活動を行っていますが、これらはステークホルダーを巻き込んだ活動の最たるものですね。材料だけでは価値ある製品にすることはできないので、さまざまな人と共創する取り組みが不可欠だと考えます。また、取り組みの意義を世の中にいかに訴求できるかが大事です。価値あることを行っただとしても、それを昭和電工がやったと誰も知らなければ、最終的に私たちに還元されず、インセンティブになりません。そこをどのように仕組化していくのかが、これからの私たちのチャレンジです。これまで社内での事業部間、部署間のコラボレーションが中心になっていましたが、会社や企業の枠組みにとらわれない共創により価値創造をしていくこと、そのための土台づくりが大切だと捉えています。

■**山田** そういった土台づくり、環境を提供していくことはとても大事なことです。また、化学業界はデジタルの活用が他の産業に比べ遅れていると思います。生産の合理化などでは進んでいますが、昭和電工がお客様、アカデミア、社会と直接つながり新たな価値を創造していくためにデジタルを活用していただきたいです。さまざまなステークホルダーと直接つながることでコミュニケーションが活性化され、情報が共有化されていくことが企業ないし業界の全体最適に結びつくと考えます。

■**染宮** デジタルを活用し、私たちがさまざまなステークホルダーと直接つながっていくことが鍵になりますね。また、オープンマインドを持ったより多くの人たちが参加できるようなプラットフォームを創り、昭和電工だけでなくみんながメリットを享受できるようなエコシステムを築けると良いと思います。

カーボンニュートラルも、一社だけでできることでなく、業界全体や政府をはじめ、全員が関わらなければ実現できません。そのためにはカーボンニュートラルを根本的に実現していこうといったムーブメントにしていくことが必要です。

■**山田** 各社がそれぞれの都合やタイミングで投資しても根本的な問題は解決しません。そうではなく、視点、目的を擦り合わせ仕組みを創ることが重要だと思います。私たちはできることをやる用意はあるが、そうすると投資家が要求するリターンが出ず、そのような投資は投資家にも許容していただけない、みんなで取り組むためにはどうすれば良いのか、というところまで共創を高めることによって初めて先に進むのだと思います。



投資家をはじめとしたステークホルダーとの対話促進に向けて

■**山田** 私がアナリストとして昭和電工をカバーしはじめて今年で20年になりますが、本当によくここまで来たなと思います。繰り返しますが、パーパスで掲げられているように化学がなければ社会は変わりません。私は化学という産業が好きです。昭和電工には是非、世界を代表する化学企業の一社になってほしいです。そのためには、もっと社会や投資家に対する情報発信も含め、お客様に対して、そして共創するさまざまなステークホルダーに対して、情報を積極的に発信していただければと思います。

■**染宮** 情報発信が足りないのはなぜかというと、今までずっと受け身だったからです。私はCFOとして投資家の皆さまとのコミュニケーションを通じて、昭和電工がいかにステークホルダーの信頼や期待に対して、十分に応えてこなかったかを非常に強く感じました。決して怠慢だったわけではなく、ステークホルダーの皆さまに対して真摯に精一杯取り組んできたことは確かです。ただ長い歴史や過去からのしがらみにより、社外の変化を意識しないままに迎えられていなかったということがあるので、仕切り直す必要があります。その上で二つの会社と一緒にいるのではなく、二つの会社がレゾナック*という新しい会社になるので、あるべき姿、新しい価値観をしっかりと創っていくことを意識していきます。

* レゾナック：2023年に設立する統合新会社名(2022年9月に開催予定の臨時株主総会で承認されることが条件)

■**眞岡** 以前当社の経営陣勉強会で山田さんに登壇していただいた際、これだけ価値を生んでいる化学産業が正しく評価されていないのはなぜかという問いに対し「化学というのは基本的にプロセスネームで、何をしているか伝わらない」とお答えになったことが印象に残っています。私たちのビジネスがさまざまな方へ届いているのかを冷静に判断し、改善していくための手立てを講じることの重要性に改めて気付きました。価値を届ける相手は、企業や投資家ではなく、最終的には人です。今までの化学産業の慣習にとらわれることなく、人の心を捉えた共創のあり方を考えていきたいです。

サステナビリティ重要課題(マテリアリティ)

パーパスに基づき「化学の力で社会を変える」ためには、経営の根幹にサステナビリティの概念を据える必要があると考え、執行体制の強化を進めています。その一環として、「サステナビリティビジョン2030」を設定すると共に、長期ビジョンの主要戦略を実行するためのサステナビリティ重要課題を特定し、社内浸透を進めています。

サステナビリティビジョン2030達成までの道筋

2023年の統合新会社スタート前年である2022年を「サステナビリティビジョン2030」達成に向けた仕込みの年と位置づけ、社内での議論を重ねてマテリアリティを中期目標に落とし込むなど体制を構築しています。2023年からは実践を繰り返し、社内外のステークホルダーとのエンゲージメントを通じて取り組みを進化させ、2026年以降を目途に私たち“らしさ”を開花させることを目指します。

「サステナビリティビジョン2030」達成に向けて、①サステナビリティマネジメントの強化による経営戦略・事業戦略との一体化、②サステナビリティを軸に据えた事業・技術の開発による成長の源泉の創出、③カーボンニュートラルをはじめとする組織横断的な課題の解決による価値創出、④ステークホルダーエンゲージメントの強化による価値創造、⑤従業員のサステナビリティマインドの醸成の五つを重点領域と設定し、2022年1月に始動したサステナビリティ部が事業局となり全社での活動を推進しています。

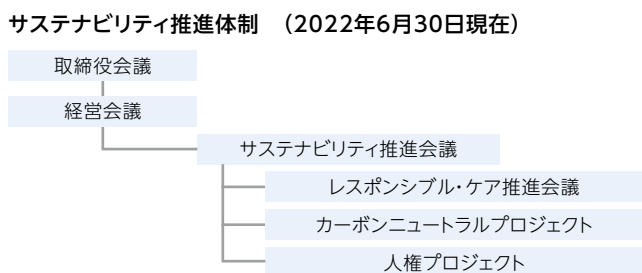


サステナビリティ推進体制

当社のサステナビリティは、CEOが統括、CSOが推進責任を担い、経営陣、コーポレート部門、事業部・事業所、グループ会社が一体となって組織横断プロジェクトや社内連携を推進しています。サステナビリティに関する方針や計画をはじめとする重要事項については、経営会議での審議・決定の上、取締役会に討議・報告する体制としています。また、CEOを含むグループCXOが集まるサステナビリティ推進会議を月に一回開催し、中長期の戦略や非財務KPI、ステークホルダーとのエンゲージメントなどについて議論しています。また、同会議の下にプロジェクトなどを設置し、具体的な課題に対して機動的かつ組織横断的に対応する体制としました。また、さまざまな所属、属性の役員や従業員が意見交換を行う社内コミュニケーションの場を設定し、サステナビリティマインドの醸成に努めています。

サステナビリティ推進体制（2022年6月30日現在）

```
graph TD; T["取締役会議"] --> K["経営会議"]; K --> S["サステナビリティ推進会議"]; S --> R["レスポンシブル・ケア推進会議"]; S --> C["カーボンニュートラルプロジェクト"]; S --> H["人権プロジェクト"];
```



執行役員勉強会

2022年3月に実施した執行役員勉強会では、サプライチェーン上のリスクに対する認識や気候変動問題への対応の重要性などのサステナビリティ上の課題や、事業上活用している自然資源(水力発電など)の社会・環境へのインパクトなど、パーパスを踏まえてさまざまな議論を行いました。

新入社員研修

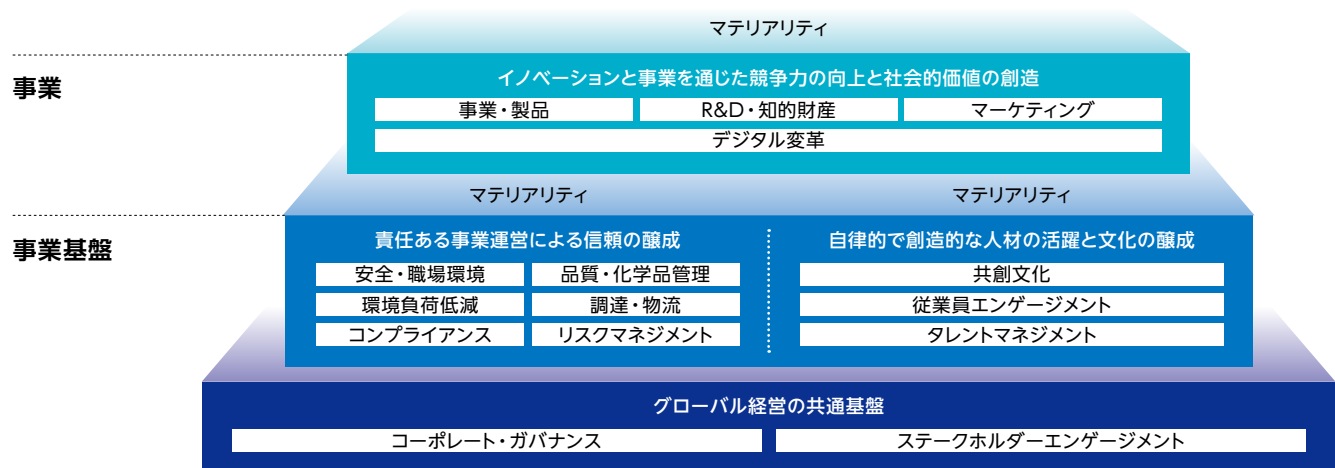
2022年4月に実施した新入社員研修で「サステナビリティ貢献を通じて利益は創出できるのか」をテーマにグループワークを実施しました。将来を担う世代として、当社の事業構造や現状の制約にとらわれない、社会課題に真摯に向き合うフラットな意見が多く出されました。

取締役・監査役との意見交換会

2022年5月に実施した取締役・監査役との意見交換会では、執行側のサステナビリティに対する覚悟を共有するとともに、中長期的な価値創造の担い手である人材の育成やさまざまなリスクを把握した上での意思決定の重要性などについて活発に議論を行いました。

サステナビリティ重要課題(マテリアリティ)

2030年を見据えた3つのマテリアリティとその構成要素を特定し、長期ビジョンの戦略(➡P.27)へ反映すると共に、2025年を目途とする非財務KPIに落とし込んでいます。なお、3つのマテリアリティは2030年までの長期ビジョンの目指す姿(世界で戦える会社、持続可能なグローバル社会に貢献する会社、国内の製造業を代表する共創型人材創出企業)と関連しており、当社長期ビジョンの達成と社会からの期待の両面をカバーしたものとなっています。また、KPIは設定しないもののマテリアリティと同等の重要性を有するグローバル経営の共通基盤として、コーポレート・ガバナンスとステークホルダーエンゲージメントにも力を入れていきます。



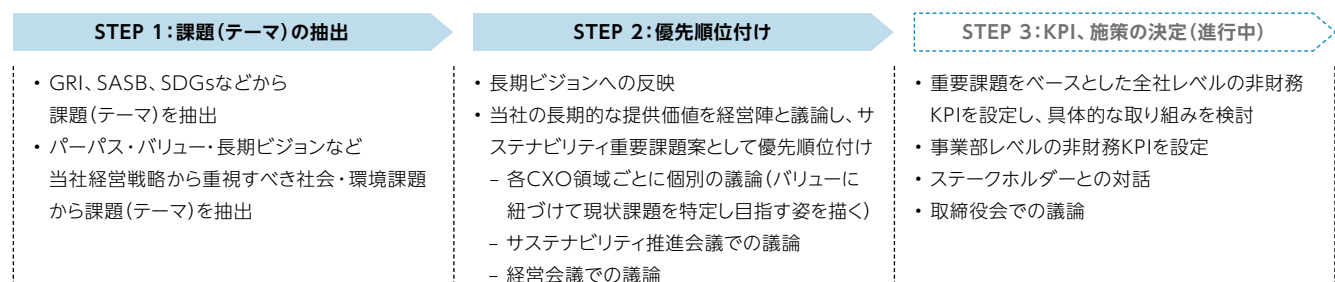
事業を通じたSDGs達成への貢献

当社の企業活動の中心を、循環型社会を目指す共創型化学会社としての12番と17番への貢献と位置づけました。事業・製品を通じて貢献するゴールを上の半円に、事業基盤を通じて自らが貢献するゴールを土台におきました。既に事業を通じて貢献している領域を超え、その先の「化学の力で実現したい未来」への貢献を目指します。



サステナビリティ重要課題(マテリアリティ)と非財務KPI策定プロセス

マテリアリティの特定に当たっては、社会からの期待と当社における重要度の両面から長期ビジョン達成に資する課題を抽出しました。現在、マテリアリティとそれに紐づく戦略と施策や全社レベルの非財務KPIの策定を開始しており、今後、事業部レベルのKPIの設定を含め、取締役会との議論やステークホルダーとの対話を通じて進化させていく予定です。



サステナビリティ重要課題（マテリアリティ）

サステナビリティ重要課題（マテリアリティ）と非財務KPIについて

2030年を見据えたマテリアリティとそれに紐づき設定する中期の非財務KPIは、策定から実行、進捗確認、そして取締役会による監視監督に至る一連の全社マネジメントサイクルにのせることで、達成への確度を高めていきます。

下表は3つのマテリアリティに基づく主なコーポレートレベルのKPI（一部抜粋）です。今後は各事業部単位に落とし込むと同時に、引き続き社内で議論を重ね、従業員のモチベーション向上につながるよう具体的な取り組みも決定していきます。

これらKPIは進捗に応じて、またさまざまな社内外ステークホルダーの意見や期待を受け止めて、不断の見直しをしていきます。

イノベーションと事業を通じた競争力の向上と社会的価値の創造

当社の思い	私たちの思い	私たちの成長の源泉は、技術力を活かし、化学の力で社会を変える事業活動です。社会的価値創造に向けて、イノベーションと事業を通じた競争力向上を目指します。
	2030年目標	社会課題の発見から技術開発、新たなビジネスモデルを通じたソリューションの提供という一連のプロセスと、共創を通じたイニシアチブの発揮により、事業を通じて社会的価値を創出します。
	マテリアリティ実現に向けた重要な構成要素	<ul style="list-style-type: none">事業を通じた社会的価値の創出マーケティングを通じた社会課題の発見と顧客価値の提供オープンイノベーション&協業の促進社会課題を解決するR&D・知財戦略SDGsに貢献する製品・事業戦略社会的価値創造を強化・加速するデジタル変革
KPI ※今後、ステークホルダーと対話し確定予定	重要項目	<ul style="list-style-type: none">サステナビリティ事業・製品評価指標の確立と目標設定LCA(Life Cycle Assessment)への取り組み
	2025年目標	<ul style="list-style-type: none">事業あるいは主要製品ごとの目標設定、実行・モニタリング主要製品のLCAの算出、研究開発段階での評価手法の導入
	2021年実績	<ul style="list-style-type: none">新たな社会・環境側面を含む事業評価指標策定に向けた検討開始CFP(Carbon Footprint)算定スキームのパilot運用開始
価値創造	社会的価値 環境的価値	<ul style="list-style-type: none">さまざまな産業の起点である化学メーカーとしての直接的かつ間接的な社会および環境価値を創出全ての事業において「つくる責任 つかう責任」の徹底を通じた社会および環境へのポジティブインパクトの最大化とネガティブインパクトの最小化
	経済的価値	<ul style="list-style-type: none">社会的・環境的価値の提供を通じた事業成長により経済的価値を創出し、企業価値の向上に貢献事業を通じたパーパス実現の実感による従業員のモチベーションの向上

責任ある事業運営による信頼の醸成

当社の思い	私たちの思い	化学メーカーとして、安全・環境・品質などの視点から、全ての事業において責任ある事業運営を行い、サプライヤーや顧客などのステークホルダーと共にサステナブルな社会を実現します。加えて、法令遵守を超えたソフトローベースのコンプライアンスを徹底し、多様化・複雑化するリスクのマネジメント体制を強化し高度化していきます。
	2030年目標	安全文化の醸成と各種事故などの根絶に加え、戦略・オペレーション・ハザードなど広範囲にわたるさまざまなリスクの最小化と対応準備を図り、変化する経営環境・事業環境に柔軟に対応して当社らしい価値を提供し続けることで、ステークホルダーの信頼を獲得します。
	マテリアリティ実現に向けた重要な構成要素	<ul style="list-style-type: none">全ての人が安心して働ける環境の提供顧客価値最大化のための品質・安全の提供製品ライフサイクル全体の環境負荷低減サプライヤーと共にサステナブルな社会を実現法令遵守を超えたソフトローベースのコンプライアンスの徹底多様化・複雑化するリスクのマネジメント体制の強化
KPI ※今後、ステークホルダーと対話し確定予定	重要項目	<ul style="list-style-type: none">安全文化の醸成および労働災害、設備事故、環境事故、製品事故、品質コンプライアンス違反の根絶事業活動を通じた環境負荷の低減サステナブル調達の推進統合的なリスクマネジメントの強化と法令遵守を超えたコンプライアンスの徹底
	2025年目標	<ul style="list-style-type: none">5つのゼロを達成温室効果ガス排出量の削減サプライヤー自己診断票を活用したコミュニケーションの質の向上グローバルコンプライアンススタンダードと行動規範のグループ内浸透統合的リスクマネジメント体制の構築と運営、リスクマネジメントシステムの高度化
	2021年実績	<ul style="list-style-type: none">重大労働災害、重大設備事故、環境事故、品質コンプライアンス違反発生件数ゼロ新サステナブル調達ガイドラインの検討開始(2022年に策定・開示見込み)新リスクマネジメントシステム、グローバルコンプライアンススタンダード、行動規範の検討開始(2022年に導入・策定・開示見込み)
価値創造	社会的価値	<ul style="list-style-type: none">責任ある事業運営を通じた化学メーカーとしての社会課題への貢献と責務の両立
	環境的価値	<ul style="list-style-type: none">温室効果ガス排出量削減と廃棄物削減を通じたりサイクル率向上などによる環境負荷の低減
	経済的価値	<ul style="list-style-type: none">各種事故などの根絶や社内プロセスの効率化によるモチベーション向上、生産性向上、コスト削減、ブランド価値向上

自律的で創造的な人材の活躍と文化の醸成

当社の思い	私たちの思い	お客さまや将来世代を含むさまざまなステークホルダーと、共感・共鳴で自律的につながり、共創を通して、創造的に課題を解決する「共創型人材の創出」「企業文化の醸成」こそが、当社の価値の源泉です。
	2030年目標	自律的、創造的な共創型人材の育成と企業文化の醸成を通じ、「当社で働いているような人が欲しい」と言われる人材創出企業になることを目指します。
	マテリアリティ実現に向けた重要な構成要素	<ul style="list-style-type: none">互いへの信頼と尊重から生まれる共創文化の醸成自律的・創造的なプロフェッショナル人材の育成と獲得従業員エンゲージメントの強化
KPI ※今後、ステークホルダーと対話し確定予定	重要項目	<ul style="list-style-type: none">経営理念の実践タレントマネジメントの強化個人と組織の持続的な成長ダイバーシティ&インクルージョンの深化による人材の活躍、心理的安全性の確保
	2025年目標	<ul style="list-style-type: none">グローバルアワードにおける共創事例の進化と深化自律的なキャリアの構築に寄与する社内公募の成立数増エンゲージメント関連スコアの向上女性管理職比率の向上による経営幹部の多様性の向上とインクルーシブな企業文化醸成
	2021年実績	<ul style="list-style-type: none">統合新会社のグローバルアワード(パーパス・バリューの体现を加速する場)の設計と始動統合新会社の社内公募の運用設計女性管理職比率(国内4.5%、グローバル11.5%)
価値創造	社会的価値 環境的価値	<ul style="list-style-type: none">自律的・創造的な共創型人材の成長、活躍と企業文化の醸成により、社会課題解決に向けた社内外の共創によるイノベーションを推進
	経済的価値	<ul style="list-style-type: none">経営陣が全社最適視点でリーダーを育成し、戦略的なジョブローテーションを通じて人材の競争力を高めることにより、モチベーションの向上と高い生産性を実現

サステナビリティ重要課題（マテリアリティ）と非財務KPIについて

マテリアリティとKPIの設定にあたり、外部有識者と対話しました。



株式会社ニューラル
代表取締役CEO
夫馬 賢治氏 WEB

夫馬:社会課題を解決するには、素材、化学の力が欠かせません。やるべきこと、やれることは沢山あります。事業環境の変化は2030年以降は今よりもっと激しくなりますから、現長期ビジョン期間を2030年以降にイノベーションの果実を実装していくための準備の8年半と位置づけ、ヒト、モノ、カネ、時間の制約をなくしていってはどうでしょうか。KPIは最初から100点である必要はなく、1歩でも2歩でも現状から動かすこと、担当部門に「動き出そう」と思ってもらうことが大事です。KPIは決めておしまいではなく、見直しが必要ですから、社内で議論を重ね丁寧に策定していくプロセスはとて面白い。しかし、「世界で戦える会社」「世界で仲間をつくる会社」になるにはグローバル視点を加えるべきです。目線をより長く持ち、ありがたい姿からバックキャストすることが必要です。人の領域を重視している点もとてもよいと思いました。が2040、50年に経営の中心となる年代を巻き込むことが必要です。また、将来世代の育成を社内に関じず行っていくてもいいのではないのでしょうか。

サステナビリティ部:中期KPIを2030年を見据えた最初の一步と位置づけてきましたが、もう少し歩幅を大きく捉えること、グローバル視点を入れること、そして全従業員が「動きたい」と思うようなマインドを醸成することが課題と再認識しました。また、STEAM教育*など、将来の当社にも社会にもプラスになる活動も視野にいらていきます。

* STEAM:Science(科学)、Technology(技術)、Engineering(工学)、Art(芸術)、Mathematics(数学)の略。



環境安全担当
才畑 明子 WEB

安全が最優先かつ原則です。事故災害ゼロ、環境事故ゼロを掲げ続けます。中途半端な数字は掲げません。なぜなら、誰かがつらい思いをしていいわけではないから。制度・仕組みに一つずつ落とし込みながら、徹底的にコミュニケーションを取り続けます。



リスクマネジメント担当
簡崎 智孝 WEB

コンプライアンス担当
吉田 大輔 WEB

両社グループのいいところ取りをしながら、よりよいものへ。さらなる事業成長と持続的社會への貢献を支えるために、オペレーショナルリスクおよびハザードリスクと戦略リスク管理の統合や、多種多様な従業員が地域を超えて拠り所にできるグローバルスタンダードを整備しています。また、現在、全社横串チームで行動規範を策定中です。

※ 対話やインタビューの詳細をウェブサイトで紹介しています。