



Creating for Tomorrow

グループ理念

私たち旭化成グループは、
世界の人びとの“いのち”と“くらし”に
貢献します。

グループ ビジョン

「健康で快適な生活」と「環境との共生」の実現を通して、
社会に新たな価値を提供していきます。

グループ バリュー

「誠実」: 誰に対しても誠実であること。
「挑戦」: 果敢に挑戦し、自らも変化し続けること。
「創造」: 結束と融合を通じて、新たな価値を創造すること。

グループ スローガン

昨日まで世界になかったものを。

編集方針

旭化成グループは、ステークホルダーの皆さまに当社グループの経営および企業活動全般をよりわかりやすくお伝えするため、2014年度より、事業戦略や財務関連情報を中心とした「アニュアルレポート」とCSR(企業の社会的責任)の取り組みを中心とした「CSRレポート」を1冊に統合した「旭化成レポート」を発行しています。

本レポートを通じて、旭化成グループの経営戦略、事業概況、経営体制に加え、持続可能な社会の実現に向けた活動などをご理解いただければ幸いです。

報告期間

2016年度(2016年4月～2017年3月)。

なお、定性的情報については、2017年4月から同年9月までの情報についても一部掲載しています。

報告範囲

旭化成株式会社およびその連結子会社。なお、レスポンシブル・ケア(RC)活動に関する報告については、同活動を実施している国内のグループ会社を対象としています。

セグメント別の報告については、「マテリアル」「住宅」「ヘルスケア」の3つのセグメントの区分で行っています。また、役員、社員の所属・役職などは、発行日時点のものです。

参考ガイドライン

本レポートは、GRI「サステナビリティ・レポート・ガイドライン第4版」「ISO26000」などを参考にしています。

予想・見直しに関する注意事項

このレポートに記載されている予想・見直しは、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。

目次

2 社長メッセージ

経営状況と経営体制

- 14 CFOインタビュー
- 16 沿革：社会課題を解決してきた歴史
- 18 特集1：旭化成グループの価値創造プロセス
- 20 特集2：旭化成グループの提供する価値
- 24 取締役のご紹介
- 26 コーポレート・ガバナンス
- 30 コンプライアンス向上に向けた具体的取り組み
- 33 特集3：グローバル役員インタビュー

事業概況

- 38 財務・非財務サマリー
- 40 At a Glance
- 42 セグメント概況：マテリアル領域
- 44 セグメント概況：住宅領域
- 46 セグメント概況：ヘルスケア領域
- 48 特集4：旭化成グループの研究・開発

CSR

- 52 旭化成グループのCSR
- 54 基盤的CSR
 - ・レスポンシブル・ケアの推進
 - ・社員の個の尊重
 - ・社会との共生

財務セクション

- 64 経営成績および財政状態などについて
の分析
- 70 事業等のリスク
- 72 連結財務諸表

会社情報

- 78 旭化成グループの主要な関係会社
- 81 企業情報／株式情報

私たち旭化成グループは、 世界の人びとの“いのち”と“くらし”に貢献します。

“人類文化の向上”。約100年前に当社が創業した頃、生活物資の不足に応えたいと考えた創業者野口遵が、当社の使命として示したものです。以来、当社は、時代の要請に応えながら、繊維、ケミカル、住宅、ヘルスケア、電子部品へと幅広く事業を展開してきましたが、創業以来の想いは不変です。現在のグループ理念では、その想いを「世界の人びとの“いのち”と“くらし”に貢献します。」と表現しています。そして、「健康で快適な生活」「環境との共生」をグループビジョンとして、経営を進めています。

100年前と比べて世の中の環境は大きく変化しましたが、世界には、2015年に国連で採択された「持続可能な開発目標(SDGs)」に示されるように、まだ多くの解決すべき課題があります。当社は、多角的な事業と多彩な技術、多様な人財でそれらの課題に向き合い、強みを活かしながら、世の中に貢献していくことを目指しています。類を見ないこの多様性が特長です。当社ならではの価値を世の中に提供し、課題の解決に取り組んでいきます。

現在、当社は「クリーンな環境エネルギー社会」「健康・快適で安心な長寿社会」という社会課題に貢献することを基本的な考え方とし、中期経営計画「Cs for Tomorrow 2018」を進めています。パリ協定の発効や電気自動車の普及に象徴されるような環境意識の高まり、グローバル市場の枠組みの変化、IoTやAIなどのITの急速な進展等、経営環境はここ一年でも大きく変化していますが、2つの社会課題の重要性に変化はありません。当社の多角的な事業基盤と多様な人財の結束(Connect)は、課題解決に向けて一段と重要になると考えています。「Cs for Tomorrow 2018」の初年度である2016年度は、組織再編も円滑に進み、業績についても順調に推移しました。2017年度は「Cs for Tomorrow 2018」をさらに強く推し進め、2025年度には収益性の高い付加価値型事業の集合体になることを目指し、加速していきます。

「旭化成レポート2017」では、「Cs for Tomorrow 2018」を進めている当社の姿と、具体的にどのような場面で「世界の人びとの“いのち”と“くらし”に貢献」しているのかについて「旭化成グループの提供する価値」や「グローバル役員インタビュー」などの企画を通じて示しています。是非ご一読いただき、当社についてのご理解と、今後の展開へのご期待を賜りますよう、お願い申し上げます。

2017年9月

代表取締役社長

小堀秀毅





2016年度の業績は当初予想を上回る

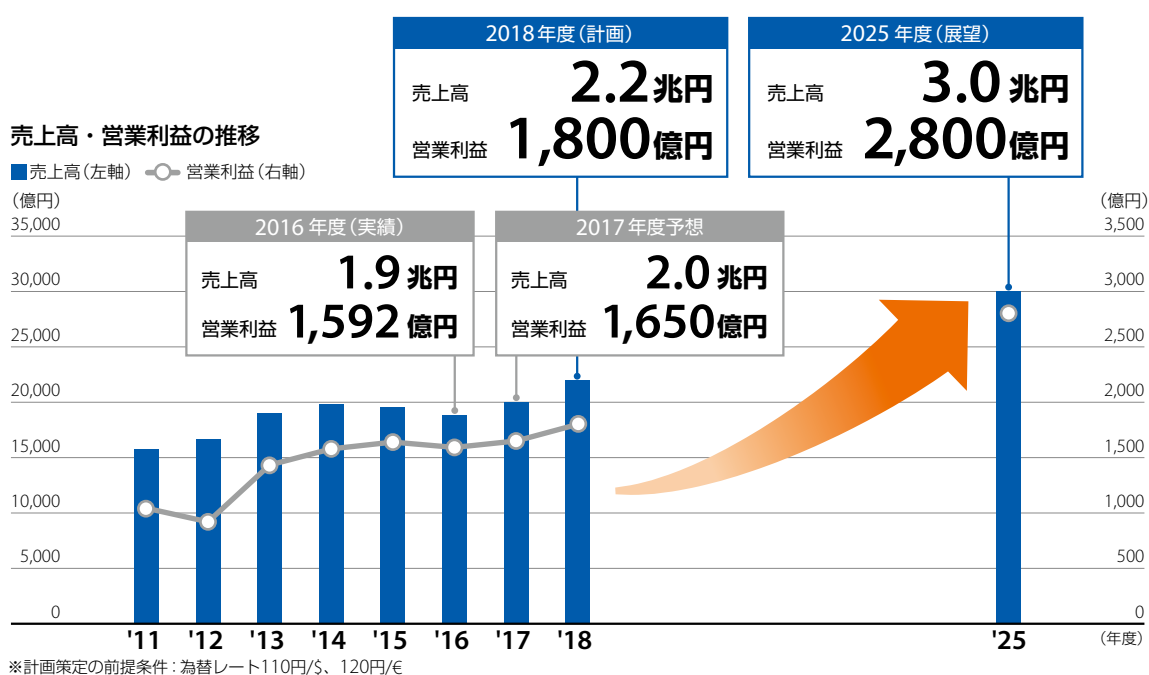
2016年度の世界経済は、新興国経済の景気減速懸念に加え、英国のEU離脱問題や米国新政権の経済施策に対する警戒感が高まり、先行きが不透明な状況が続きました。一方、日本経済は企業業績や雇用情勢・所得環境の改善に伴い個人消費は底堅く推移し、緩やかな回復基調が続きました。

当社は2016年度に事業持株会社制に移行し、事業領域を「マテリアル」「住宅」「ヘルスケア」の3つに再編しました。事前準備を綿密に行っていたことが功を奏し、移行を円滑に行うことができました。また、業績は概ね順調に推移しましたが、円高や薬価改定の影響、ポリポア買収に伴うのれん償却費等を通期で計上したことから、前年比で売上高は減収、営業利益、経常利益は減益となりました。しかしながら、営業利益は過去2番目の水準となり、親会社株主に帰属する当期純利益（以下、当期純利益）は投資有価証券売却益の計上や法人税等の減少により過去最高となりました。なお、2016年度の当初予想と比べると、各事業における拡販活動やコストダウンにより営業利益と経常利益、当期純利益は想定を上回りました。中期経営計画「Cs for Tomorrow 2018」の目標達成に向けて順調な一歩を踏み出すことができ、初年度としては良いスタートを切ることができました。

2017年度は、各事業において販売数量の増加を見込んでおり、売上高は1兆9,900億円、営業利益は1,650億円と2016年度比増収・増益を計画しています。

中期経営計画「Cs for Tomorrow 2018」の 初年度は順調に推移。 当期純利益は過去最高となりました。

事業持株会社制に移行した2016年度は、事業領域の再編を行うとともに、
研究開発組織の再編や旭化成ヨーロッパの営業開始、オートモーティブ事業推進室の新設など、
「Connect」を推進する取り組みも始めました。また、リスク・コンプライアンス委員会を設置するなど、
コンプライアンスのさらなる強化を図りました。



長期投資計画は順調に進捗

前中計「For Tomorrow 2015」では5年間で累計1兆円の長期投資実行を決定し、ZOLLやポリポアといった大型買収も実行することで、将来に向けた既存事業の強化・新事業の創出を図りました。現中計「Cs for Tomorrow 2018」では、3年間で累計7,000億円の長期投資を予定しています。

2016年度の投資決定額は合計で約1,500億円でした。マテリアル領域においては、リチウムイオン二次電池(LIB)用セパレータ「ハイポア™」の生産設備増強や、セルロースナノビーズ、セルロースナノファイバーなどの先端素材の開発も手掛ける技術研究所の新棟建設、中国藍星(集団)股份有限公司とのエンジニアリング樹脂事業における合併会社の設立などを決定しました。住宅領域では、株式会社森組や中央ビルト工業株式会社との資本提携や鉄骨部材生産拠点の新設、ヘルスケア領域では各種パイプラインの拡充に対する投資を決定しました。

2017年度は、マテリアル領域では、環境エネルギー分野や衛生材料などのヘルスケア関連、自動車分野を中心に投資を計画しています。また、住宅領域ではグローバル展開における業務提携を中心に、ヘルスケア領域ではグローバル展開の加速や設備増強に投資を行っていく予定です。投資額は2016年度を上回る約2,000億円を計画しています。

M&Aについては、引き続き「マテリアル」「住宅」「ヘルスケア」の3領域すべてで検討を行っており、成長戦略に沿って今後も積極的に投資していく予定です。ZOLLやポリポアのような大型買収に限定せず、既存事業のさらなる強化や将来的な事業拡大を図る中小規模の案件も含めて検討を進めていきます。

長期投資額の進捗



3領域それぞれで成長を見込む

「マテリアル」領域

「環境エネルギー」「自動車」「ヘルスケア・生活衛生関連」を重点事業と定め、2016年度もそれぞれの事業で取り組みを進めてきました。

環境エネルギー	<ul style="list-style-type: none">● LIB用セパレータ供給能力拡大● DRC法DPCプロセス*の実証
自動車	<ul style="list-style-type: none">● 樹脂コンパウンド事業の体制強化(米国・ベトナム)● 低燃費タイヤ用合成ゴム設備増強(シンガポール)● エアバッグ用原糸設備増強
ヘルスケア・生活衛生関連	<ul style="list-style-type: none">● フェイスマスク向け不織布設備増強● おむつ向けスパンボンド不織布設備増強(タイ)● 殺菌用UVC LED販売開始

* ホスゲン(有毒ガス)を使わず、かつ原料にエチレンオキシドを必要としないポリカーボネート樹脂原料の新製法

環境エネルギー分野では、湿式LIB用セパレータ「ハイポア™」について、滋賀県守山市において2件の増設工事を決定しました。安定した需要のある民生用途に加え、車載用途では年率約30%の成長を見込んでおり、当社は湿式「ハイポア™」および乾式LIB用セパレータ「セルガード™」双方で市場の要求に応えていきます。当社の湿式セパレータの生産能力は電気自動車(EV)市場が本格的な立ち上がりを見せる2019年度上期時点で6.1億m²/年となる計画です。乾式セパレータについても2015年のポリポア買収以降、米国における生産能力増強を進めてきており、現在では2.5億m²/年となっています。当社は、2020年までに湿式・乾式合わせて11億m²/年の生産体制を整えることを決定しており、高品質な製品を安定的に供給することで世界No.1の地位を確固たるものにしていきます。

自動車分野では、自動車メーカーや自動車部品メーカーとの戦略的な関係構築を目的に、オートモーティブ事業推進室を中心とした領域横断的なマーケティング活動を推進しています。2017年5月には当社初となる“走る”コンセプトカー「AKXY™」(P.12参照)を制作し発表しました。これを機に自動車関連産業の皆さまと将来の車づくりに向けた議論を交わしていきたいと考えています。

ヘルスケア・生活衛生関連では、医薬・医療用素材の新たなマーケットへの展開や新事業の創出に向け、ヘルスケアマテリアル事業推進室を設置しました。



「住宅」領域

住宅事業では将来に向けて「中高層」「シニア」「海外」をテーマに事業推進を行い、建材事業でも「環境エネルギー」分野で最高性能を誇る断熱材「ネオマゼウス™」の開発・発売を発表しました。

「中高層」事業では、株式会社森組との業務・資本提携を通じて中高層建築事業のノウハウを取り込むとともに、高品質で高精度な中高層建築システム「ヘーベルビルズ™システム」の販売を開始し、賃貸・店舗併用など都市部での多様なニーズに応える製品ラインアップの拡充を図りました。「シニア」事業では、「ヘーベルVillage™(ヴィレッジ)」で自立生活可能なアクティブシニア向けの賃貸住宅事業を展開しています。「海外」事業では、台湾の新北市において当社初となる分譲マンション「欣御園」が着工し、販売を開始しました。

今後も社会が求めるニーズをつかみ、「製品・施工・サービス」による事業の強化、バリューチェーンの拡大を図っていきます。

「ヘルスケア」領域

ヘルスケア領域は、「マテリアル」「住宅」に並ぶ第3の柱へと拡大していくことを目指しています。

医薬事業では、整形外科領域で年1回投与の骨粗鬆症治療剤「リクラスト™」の販売を開始し、医薬製剤の拡充を図りました。また、グローバル展開の加速を目的として、米国において血液凝固阻止剤「リコモジュリン™」の臨床試験を推進しています。

医療事業では、大分県大分市において、生物学的製剤の製造工程に使用されるウイルス除去フィルター「プラノバ™BioEX」の生産設備増強を行いました。

クリティカルケア事業では、2012年に買収したZOLLが売上高で年平均15%の成長を示し、営業利益も買収から3年後にのれん償却費等計上後で黒字化しており、ヘルスケア領域をけん引しています。また、主力製品である着用型自動除細動器「LifeVest™」については、米国以外にドイツ、フランス、日本での事業展開を推進しているほか、体温管理システム「サーモガード™システム」の急性心筋梗塞への適用拡大、新製品「AED3」の上市により、AED市場におけるリーダーポジションの獲得を目指しています。また、今後も事業の領域を拡げ、製品ラインアップの拡充を目的とした新たな買収も積極的に検討していく方針です。

ヘルスケア領域全体としては、北米における事業拡大を目的に、米国マサチューセッツ州ボストンにCVC (Corporate Venture Capital) の拠点を設け投資活動を開始しました。また、旭化成(株)、旭化成ファーマ(株)、旭化成メディカル(株)、ZOLLによる「ヘルスケア経営協議会」を定期開催し、マーケティング活動などをテーマに、拡大戦略を推進する議論も続けています。



マテリアル領域における新事業創出の取り組みについて

事業持株会社制への移行により、技術・人財のConnectが進み、その成果として新事業の創出が加速しています。

1つ目は、繊維・樹脂・加工技術のConnectです。テキスタイルコンポジットは、ポリアミド66繊維とガラス繊維を混織し、原反にしてからポリアミド66樹脂を注入してハイブリッド成型を行うもので、高い設計自由度と優れた強度を持つことから、自動車部材の軽量化に貢献する金属代替材料として期待されています。また、セルロースナノファイバーコンポジットに関しても、セルロースと合成樹脂を組み合わせることで自動車部材に展開することを目的に開発しています。熱可塑性の樹脂を利用しているため、炭素繊維複合材料と異なり、分離リサイクルが可能な環境負荷の少ない材料です。繊維事業のキュブラ繊維「ベンベルグ™」で培ったセルロースの知見と、ケミカル事業のポリマー組成、加工技術を組み合わせるものであり、まさに事業のConnectによって生み出された典型的な事例だと思えます。

2つ目の事例は、旭化成の技術と他社の技術をConnectしたUVC LEDです。CVCでの出資を契機に2011年に買収した米国Crystal ISが持つ高品質な窒化アルミニウム単結晶基板技術と当社がエレクトロニクス事業で培った化合物半導体の技術をConnectしたものです。2016年5月に殺菌用途として発売を開始した「Klaran™」は、高い殺菌効率、小型化、電力の低消費化を実現し、環境負荷の高い水銀ランプと比較して安全なため、代替光源としても注目されています。

最後に、アルカリ水電解水素製造システムの開発です。再生可能エネルギーから低コストで水素を製造するシステムで、国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構（NEDO）の委託を受けています。神奈川県横浜市に設置した実証機サイズの大型電解装置で、10,000時間を超える安定的な稼働が確認されています。水素に変換するエネルギー効率は90%と世界最高レベルであり、常温常圧で、1万キロワットの電気を使い1時間当たり2,000m³の水素を製造できます。これは2年間燃料電池車が走行できる量に匹敵します。また、製造した水素をメタノールやメタンに変えることで他の燃料用途に転換することも可能です。当社は2022年に原発ゼロを掲げるドイツにおいて、実証機を設置することを計画しています。

グローバル展開の加速

中期経営計画「Cs for Tomorrow 2018」におけるグローバル展開の基本方針は、「エリアの特性に応じた事業展開の加速」です。

アジアについては、単なる生産拠点ではなく成長市場であると考えています。成長市場の近傍で積極的に事業を展開することを方針としており、地産地消でマーケットに根づいた事業活動も行っています。

- 変性PPE樹脂「ザイロン™」事業の合併会社設立（中国）
- 感光材製造設備稼働（中国）
- 低燃費タイヤ向け合成ゴム製造設備増強（シンガポール）
- おむつ向けスパンボンド不織布製造設備増強（タイ）
- 分譲マンション販売（台湾）

北米については、継続的な成長が見込まれ、イノベーションの発信基地であると考えています。主に自動車・ヘルスケア関連事業の拡大、CVCを活用した先端技術の獲得に向けた取り組みを行っています。

- 環境エネルギー分野、ヘルスケア分野のCVC活動強化
- 血液凝固阻止剤「リコモジュリン™」の臨床試験推進
- 着用型自動除細動器「LifeVest™」の事業拡大
- セパレータ事業強化
- 樹脂コンパウンド北米第2工場稼働

欧州については、環境規制・企画の発信地であると認識しています。自動車関連事業を中心にマーケティング機能の強化を図り、事業拡大を目指しています。

- エンジニアリング樹脂テクニカルセンターの開設
- アルカリ水電解開発プロジェクトの推進
- 旭化成ヨーロッパの営業開始

持続的な成長に向けた事業基盤づくり

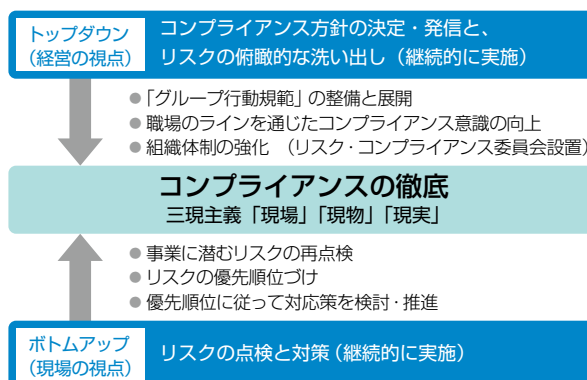
中期経営計画「Cs for Tomorrow 2018」では、当社が2025年に収益性の高い付加価値型事業の集合体になることを目指しており、当初の3年間ではその基盤づくりを行うことを目指しています。

(1) コンプライアンスの徹底

2015年10月に公表した杭工事施工データの流用等の問題を受け、旭化成建材(株)では、施工管理体制の見直しや作業員への教育の実施、社員へのコンプライアンス教育などの再発防止策を実施しています。

また当社においては、2016年1月にリスク・コンプライアンス室を設置し、グループ全体のリスク管理やコンプライアンスに関する情報を一元的に集約しています。さらに、同年9月には従来の企業倫理委員会とリスク管理委員会を統合し、社長を委員長とするリスク・コンプライアンス委員会を新たに設置し、当社グループ全体のコンプライアンスに関する遵守状況とリスク対策の進捗状況のモニタリングを行っています。

これらの活動を通じて、今後もコンプライアンス体制のいっそうの強化を図るとともに、グループを挙げて「現場」「現物」「現実」を重視して行動する三現主義を徹底し、社会から常に信頼される企業を目指していきます。

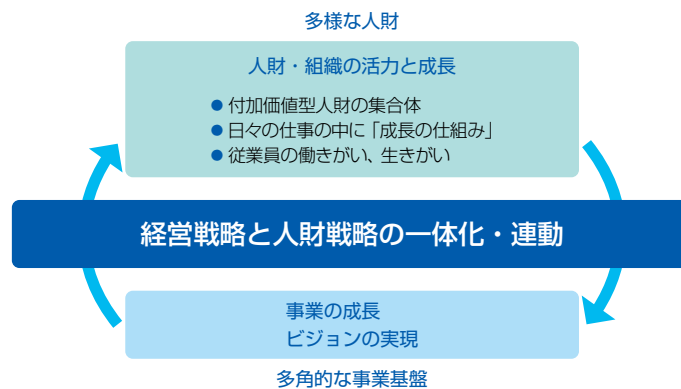


(2) 事業活動の高度化に向けた基盤づくり

ITを活用し、製造・生産プロセスにおいて抜本的な生産性向上を目指していきます。現在、モデル工場を選定し、IoTやBig Dataなどの新たなリソースを活用するためのトライアルを開始しています。またITを事業そのものにも活用し、新たなビジネスモデルを構築することで高い付加価値を提供していきたいと考えています。その事例としては、ICT(情報通信技術)を利用している着用型自動除細動器「LifeVest™」や、当社において40年の歴史があるプラント診断の要素技術があります。振動を検知して、プラントや輸送機器の状況を遠隔診断するようなサービスも開始しました。また、ITインフラ基盤の強化にも取り組んでいきます。営業におけるツールやデータベースを強化することに加え、引き続きサイバーセキュリティの強化も図っていきます。

(3) 経営戦略と人財戦略の連動

当社は多角的な事業基盤と多様な人財によって新しい価値を生み出していますが、その鍵を握るのは人財であると考えています。価値をつくり出せる人財の集合体を目指し、人財の育成や組織力の強化に取り組んでいきます。



今後も事業基盤の強化に向けて、コンプライアンスの徹底、事業活動の高度化、人財戦略と経営戦略との連動を継続・強化し、その上で基本戦略である「成長・収益性の追求」「新事業の創出」「グローバル展開の加速」を推進し、クリーンな環境エネルギー社会、健康・快適で安心な長寿社会に貢献していきます。



“走る”コンセプトカー「AKXY™」を発表！

2017年5月17日、EVメーカーであるGLM株式会社と共同開発した旭化成初となるコンセプトカー「AKXY™」を発表しました。全27品目にわたる旭化成グループの部材やシステムを搭載し、実際に“走る”ことにこだわって開発された「AKXY™」。これをきっかけとして旭化成グループの車載製品を積極的にPRしていくとともに、自動車メーカーや自動車部品メーカーのお客さまと、将来の車づくりについての議論を進めていきたいと考えています。

お客さまとともに自動車の未来をつくる

近年自動車のトレンドは「利用の多様化」や「電気化」など急速かつ革新的に変化しています。これまで当社は、繊維・ケミカル製品・電子部品・電池関連事業で、自動車産業のサプライチェーンに事業を通じて貢献してきましたが、今後は素材メーカーとしての枠にとどまらず自動車産業のサプライチェーン全体にさらなる貢献をしていく必要があると考えました。そこで、旭化成がこれまで培ってきた広い製品・技術・品質の総合力を基盤に、お客さまとともに「未来をつくる」「新しい価値を創出する」という理念のもと、このたび自動車関連事業の強化をマテリアル領域の重点事業に掲げました。

今回開発されたコンセプトカー「AKXY™」には、「私たち旭化成とお客さまが掛け合うことで、新しい価値や未来を生み出すための車」という思いを込めています。また、「AKXY™」は、「自動車の安全・快適・環境への貢献」をテーマに、当社の部材やシステムを広く搭載した一台の“走る”車として、EVおよびプラットフォーム事業を有する自動車メーカーであるGLM株式会社とともに開発を進めました。私たちににとっての「チャレンジ」を、若く新しい力やアイデアで成長しているEVメーカーとともに進めるということは、未来志向でありかつ非常にエキサイティングな経験となりました。

今後は、自動車メーカーや自動車部品メーカーの方と連携を深め、「AKXY™」に乗っていただき、旭化成の総合力を実感していただくことで、多様なキーアイテムの採用へとつなげ、自動車産業における一歩先の未来を提案していきたいと考えています。

ソリューション提供ができる 素材コンシェルジュを目指して

社外取締役 **立岡 恒良**

素材メーカーである旭化成が、実際に“走る”コンセプトカーを制作したことに大いなる意気込みを感じます。自動車業界を取り巻く大きな流れは、各種樹脂の金属代替による「軽量化」、電気自動車、燃料電池車などの「動力源の多様化」、自動車自体の「電装化」の3つです。素材メーカーとしてこの流れに対応するためには、技術営業を通してワンストップでソリューションを提供できる体制の強化と、自動車メーカーや自動車部品メーカーとConnectし、開発パートナーとなることが重要です。旭化成は日本の素材メーカーには珍しく、センサ製品といった電子部品を有するなど、事業の幅が多様でチャンスがあると言えますが、グローバルに渡り合うには十分とは言いきれません。自動車関連製品の研究開発や用途開発などさらなる努力が必要であると感じており、その決意表明こそが「AKXY™」であると認識しています。





名前とロゴの由来

名前の由来は旭化成(AK) かける(x) お客さま(You) でつくる新しい未来。エンブレムは完全燃焼すると赤から青へと転じる炎をモチーフとし、情熱の赤を超える情熱で生まれたコンセプトカーを象徴。



- ①ヘッドランプカバー 有機無機ハイブリッドコート剤
- ②ヘッドランプ(ランブエクステンション) 「ザイロン™」
- ③タイヤ 「タフデン™」(S-SBR)
- ④タイヤコード 「レオナ™」
- ⑤フェンダーライナー(吸音材) 「プレシゼ™」



- ⑥「旭化成アルミベースト™」
- ⑦「デュラネート™」(HDI)
- ⑧テールランプ・側面 社名プレート 「デルベット™」



コックピット

- ⑨「WGF™」 ⑩曇り止めセンサ

システム

- ⑪脈波センシング ⑫スタンドアローン音声認識システム
- ⑬ハンズフリー ⑭車内コミュニケーションシステム
- ⑮CO₂センサ



- ⑯Aピラー 「タフテック™」
- ⑰スイッチ周り 「マルチコアPOF™」
- ⑱カーマット PTT繊維使用カーマット



- ⑲電装品周り 「レオナ™」
- ⑳スピーカーカバー 「エステロイ™」
- ㉑シート底面等 「フュージョン™」
- ㉒ヘッドレスト 「メフ™」
- ㉓カーシート 「ラムース™」
- ㉔表皮裏材 「エルタス™」
- ㉕インサイドドアハンドル 「テナック™」(メタリック調、低VOCグレード)
- ㉖ドリンクホルダー 「サンフォース™」
- ㉗バッテリーセパレータ 「ハイポア™」



将来の成長を見据えた戦略を実行し、
企業価値の持続的向上を目指して、
積極的な成長投資と
適切な資本政策を推進していきます。

取締役
兼 常務執行役員
坂本 修一

Q 財務戦略の基本的な考え方について教えてください。

A 継続的にキャッシュ・フローを創出し、積極的な成長投資と株主還元を重視

当社グループでは、製品力の向上、コスト競争力の向上、事業構造改善などによる収益力強化、グループファイナンスの活用や適正在庫水準の維持等による資金効率化などにより、フリー・キャッシュ・フローの継続的な拡大を図っています。また、資金調達活動については、当社グループを取り巻く金融情勢に機動的に対応し、金融機関借入、社債、コマーシャル・ペーパーなど多様な調達手段により、より安定的で低コストの資金調達を目指しています。

中期経営計画「Cs for Tomorrow 2018」においては、基本戦略である「成長・収益性の追求」「新事業の創出」「グローバル展開の加速」を遂行し、既存事業の競争優位性をさらに強化していくことに加え、各領域で新しい付加価値の創出に取り組むことによりキャッシュ・フローを創出していきたいと考えています。これにより生み出されたキャッシュ・フローをもとに、さらなる事業拡大のための成長投資と株主還元を実施し、この2つのバランスを取った経営を進めていくことが基本的な考え方です。

主要経営指標の推移

	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度
1株当たり年間配当金	14円	17円	19円	20円	24円
配当性向	36.4%	23.5%	25.1%	30.4%	29.1%
1株当たり当期純利益 (EPS)	38.43円	72.48円	75.62円	65.69円	82.34円
総資産利益率 (ROA)	3.3%	5.5%	5.4%	4.3%	5.1%
自己資本利益率 (ROE)	7.1%	11.7%	10.6%	8.6%	10.5%
売上高当期純利益率	3.2%	5.3%	5.3%	4.7%	6.1%
総資産回転率	1.04	1.02	1.01	0.92	0.84
財務レバレッジ	2.1	2.2	2.0	2.0	2.0
投下資本利益率 (ROIC)	5.7%	7.7%	7.5%	7.1%	7.6%
D/Eレシオ	0.47	0.33	0.25	0.43	0.35

Q

「Cs for Tomorrow 2018」での数値目標について進捗をお聞かせください。

A

2018年度の数値目標に向けて2016年度は順調にスタート

「Cs for Tomorrow 2018」では、2025年度に収益性の高い付加価値型事業の集合体をつくることを目指しています。その基盤づくりとなる3カ年の計数計画において、2018年度に売上高2兆2,000億円、営業利益1,800億円という目標を掲げています。

2016年度については、薬価改定や円高の影響、退職給付費用の増加などにより厳しい業績を当初(2016年5月)見込んでいましたが、各事業における拡販やコストダウンの効果などにより、計画を上回る業績を達成することができました。売上高、営業利益以外の主要経営指標として、2018年度に売上高営業利益率8.2%、当期純利益1,100億円、自己資本利益率(ROE)9.0%、投下資本利益率(ROIC)7.0%を掲げていますが、2016年度はそれ

ぞれの数字を上回る結果となりました。中期経営計画の初年度として順調なスタートが切れたと考えています。

2017年度は、3カ年の計画の中間年として重要な1年になると考えています。当社の経営を取り巻く環境は刻々と変化していますが、中期経営計画で掲げた基本的な考え方に変更はありません。各事業においてそれぞれの変化に適切に対応しながら、中期経営計画の実現に向けて戦略の実行を進めていきます。具体的な2017年度の計数計画としては、売上高で1兆9,900億円、営業利益1,650億円を目指しています。引き続き、収益性を重視しながら営業利益を拡大していくことや、コーポレートガバナンス・コード導入も踏まえた政策保有株式の見直しも、随時進めていきます。

Q

戦略投資の資金調達と自社株取得を含めた株主還元についてのお考えをお聞かせください。

A

着実に成長戦略を実行し、株主還元の拡充を目指します。

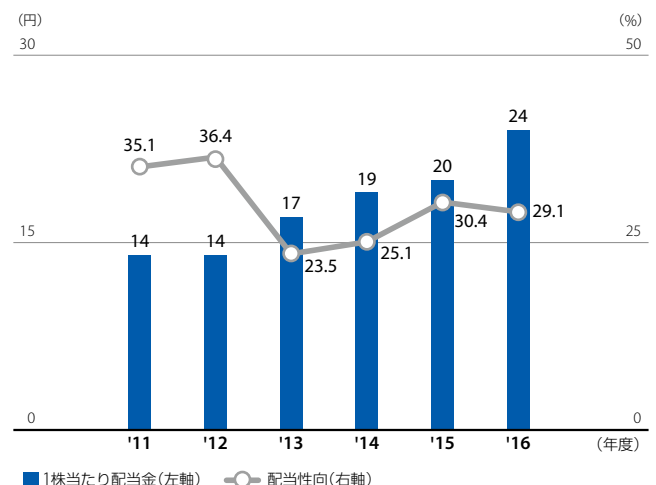
「Cs for Tomorrow 2018」では、3年間累計で7,000億円の戦略投資を意思決定し、実行していく計画としています。2016年度については1,500億円の意思決定を行い、2017年度については、現時点で2,000億円の意思決定をする予定です。既存事業の競争優位性をさらに高め、グローバル展開していける事業、国内でもさらに市場を深掘りできる事業の生産能力および設備増強を着実に進めています。2018年度に向けては7,000億円の半分が残っていることとなりますが、既存事業の拡大だけではなく非連続な成長(M&Aも含む)に向けた投資に充当するなど積極的に事業拡大を進めていくことも検討しているところです。

これらを支える資金調達については、D/Eレシオ0.5程度の維持を目安に、借入れによる調達を原則に考えながら安定的で低コストの資金調達を行い、財務健全性も踏まえて積極的な投資を行っていきます。

また、株主還元については、成長投資と株主還元をバランスよく行うよう、適切な内部留保を保ちながら、安定配当と継続的な収益拡大による増配を目指すことを基本方針としています。「Cs for Tomorrow 2018」では、2018年度に総還元性向35%を目標に経営を進めており、自社株取得を機動的に行うことも視

野に入れて進めていきます。なお、2016年度の年間配当金については、対前年度4円増配の24円といたしました。今後も基本方針に基づいて株主還元の拡充を図っていきたくと考えています。

1株当たり配当金と配当性向



沿革：社会課題を解決してきた歴史

旭化成グループは、これまで時代の要請やニーズに応じて、事業のポートフォリオを積極的に転換してきました。また、社会や環境の問題に対し、製品やサービスの提供を通じて解決策を示してきました。今後も変化し続ける社会に対応して、「昨日まで世界になかったものを」つくり出し、世界の人のびとの「いのち」と「くらし」に貢献していきます。



創業者
野口 遵

1922～

旭化成の創業者である野口遵は、イタリアから導入した技術をもとに、1923年に宮崎県延岡市で日本初のアンモニア化学合成に成功。アンモニアを利用し再生キュブラ繊維「ベンベルグ™」を生産する一方で、化学肥料やレーヨン繊維などの事業も展開。産業の近代化が進み日本経済が自立・成長に向かう中、人のびとの生活の安定に貢献しました。



1923年に完成したアンモニア製造設備(宮崎県延岡市)



1931年に生産を開始した「ベンベルグ™」工場(宮崎県延岡市)

1950～

1957年にポリスチレン樹脂の生産を開始、1959年に合成繊維事業にも進出。その後、新規事業としてナイロン繊維、合成ゴム、建材事業を手掛け、1968年には岡山県倉敷市の水島地区で石油化学コンビナート建設に着手し、石油化学事業に本格進出。高度経済成長に伴う生活の質の向上を支えました。



1960年に販売を開始した「サラナップ™」



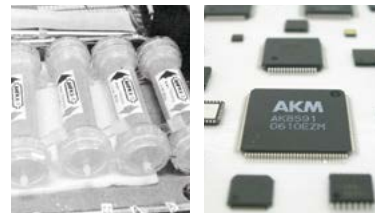
エチレンプラント(岡山県倉敷市)

1970～

1972年に「ヘーベルハウス™」を発売し住宅事業に本格進出、1974年には中空糸型人工腎臓などの医療機器事業を開始しました。1980年に磁気センサのホール素子、1987年にはLSIの生産を開始しエレクトロニクス事業にも進出。多様化する社会に対応し、便利で快適な生活の実現を目指しました。



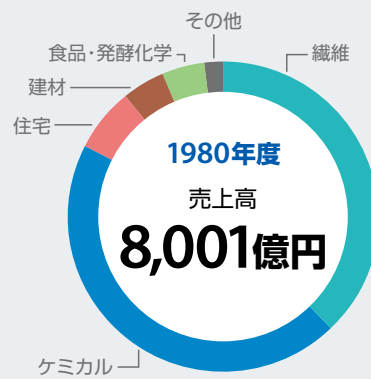
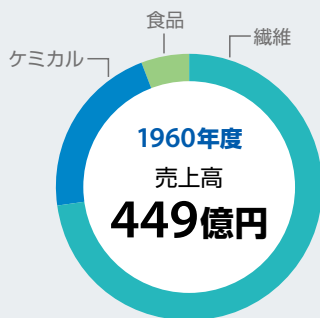
「ヘーベルハウス™」第1号棟(蒲田住宅展示場)



中空糸型人工腎臓

LSI

ポートフォリオの変化



生活の基盤確立

- 重化学工業・農業の発展
- 戦後不況から太平洋戦争へ

生活物資の充足・住生活の質の向上・社会資本整備

- 戦後復興と産業の近代化
- 高度経済成長時代へ突入
- 安定型経済成長へ
- バブル景気

「健康で快適な生活」と
「環境との共生」の
実現を通して、
“昨日まで世界になかった”
新しい社会価値の創出を
目指していきます。

1922～
2016

1990～

1992年に東洋醸造(株)と合併し、医薬・医療事業を強化。1999年以降は「選択と集中」を掲げ食品事業の譲渡や繊維事業の一部撤退などを実行し、「選び抜かれた多角化」を進めました。また、2000年以降はアジアを中心に多くの海外拠点を設立し、グローバル経営の基盤を築きました。



東洋醸造(株)合併直後の医薬品群



旭化成電子材料(蘇州)の感光性ドラムフィルムの生産拠点(中国)

2010～

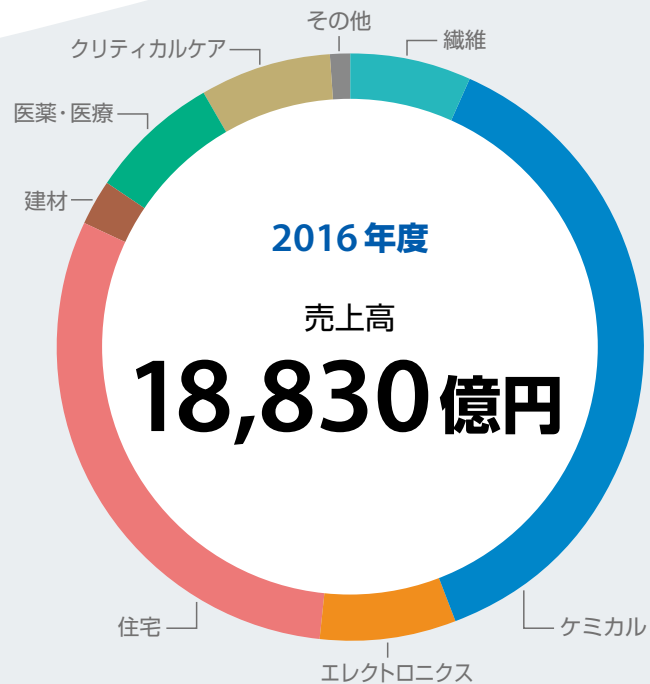
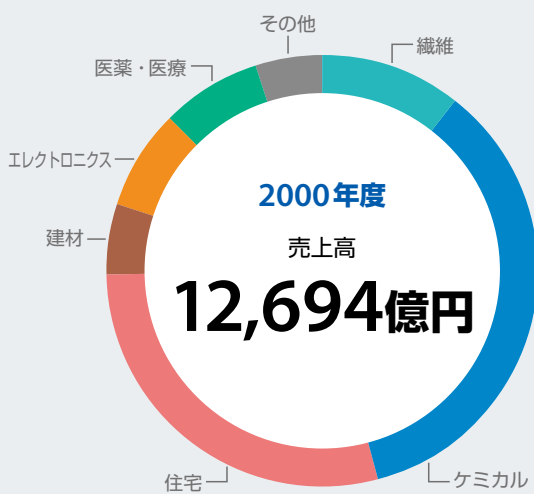
2011年からスタートした中期経営計画“For Tomorrow 2015”では、2012年に米国救命救急医療機器メーカーのZOLLを買収しクリティカルケア事業に本格参入、2015年にバッテリーセパレータ事業を手掛ける米国のポリポアを買収するなど積極的な事業拡大を図りました。現中期経営計画「Cs for Tomorrow 2018」においても旭化成の総合力を高めた事業展開を図っていきます。



着用型自動除細動器「LifeVest™」



ポリポアのリチウムイオン二次電池用セパレータ「セルガード™」



便利で快適な生活

環境との共生に対する意識の高まり

- バブル崩壊から失われた20年へ
- リーマンショックによる世界同時不況

- 東日本大震災による価値観の変化
- 日本経済の長期低迷からの脱却

昨日まで世界になかったものを。



旭化成グループは絶えず企業価値の向上を目指していきます

Creating for Tomorrow

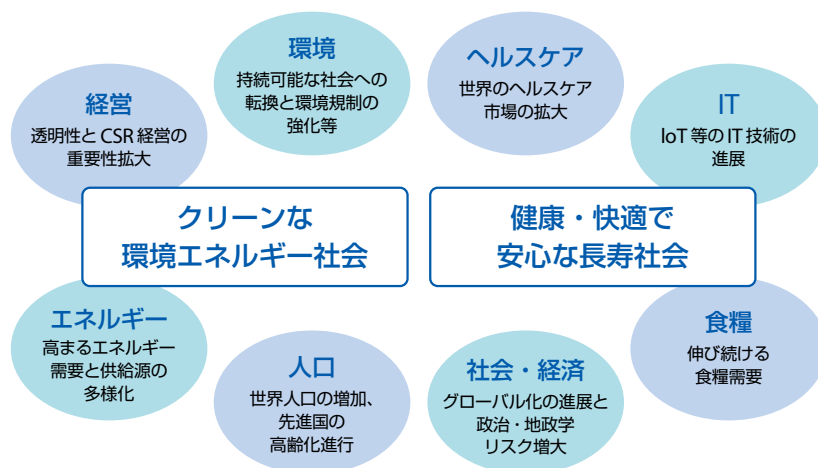
昨日まで世界になかったものを。

私たち旭化成グループの使命。それは、いつの時代でも世界の人びとが“いのち”を育み、より豊かな“暮らし”を実現できるよう、最善を尽くすこと。創業以来変わらぬ人類貢献への想いを胸に、次の時代へ大胆に伝えていくために。私たちは、“昨日まで世界になかったものを”創造し続けます。

提供する価値

▶P.20
旭化成グループの提供する価値

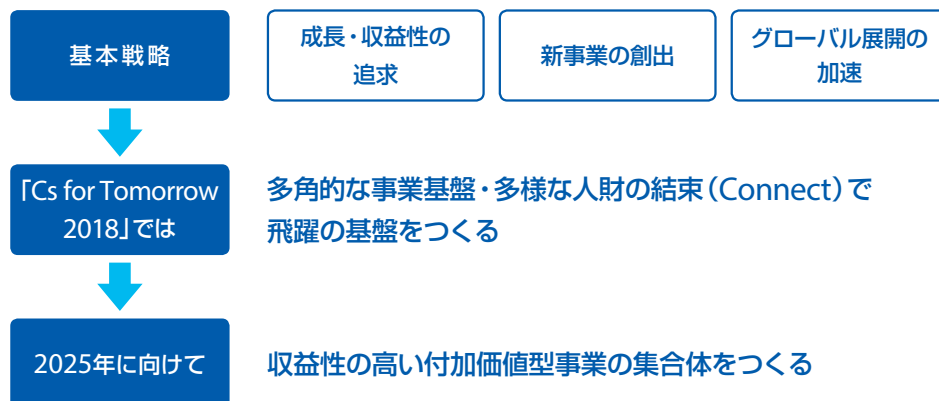
「クリーンな環境エネルギー社会」と「健康・快適で安心な長寿社会」の2つの社会課題を主要テーマとして、多角的な事業を通じて世の中に貢献します。



事業活動

▶P.42
セグメント概況

基本戦略として「成長・収益性の追求」「新事業の創出」「グローバル展開の加速」を掲げ、「収益性の高い付加価値型事業の集合体」を目指し、世界の人びとへ向けて新しい社会価値を創出していきます。



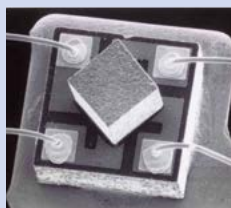
特集2：旭化成グループの提供する価値

旭化成グループのビジョンは「健康で快適な生活」と「環境との共生」の実現を通して、社会に新たな価値を提供することであり、それによって「世界の人びとの“いのち”と“暮らし”に貢献すること」をグループ理念としています。

ここでは、「ホール素子」という製品の紹介を通じて、旭化成グループが「過去から現在までにどのような価値を生み出したのか」「将来にわたってどのように価値を創造するのか」についてご説明します。

ホール素子

旭化成のホール素子は、半導体薄膜を用いた高感度の磁気センサです。半導体薄膜に電流を流すと、ホール効果によって磁束密度や向きに応じた電圧が出力されますが、ホール素子はこの効果を用いて磁場を検出します。磁石との組み合わせで使う非接触スイッチや、角度センサから電流センサまで、広い用途で使われています。また、ホール素子を用いた地磁気センサも実用化され、スマートフォンなどに広く使われるようになりました。旭化成は1975年に量産を開始し、以来40年以上にもわたり社会の需要に応え、用途を変えながら新たな社会価値を提供してきました。最初に、ホール素子が生み出してきた価値の系譜についてご紹介します。



使用用途

モータ需要

超小型ホールモータの実用化に貢献。非接触による長寿命化、電磁ノイズの抑制、駆動効率の高度化、省エネルギー性の実現により、VTRやパソコン等の電子情報機器、冷蔵庫や洗濯機等の家電品や自動車部品等で多用される。

PC需要

家電需要

VTR需要

CD

衝突センサホール素子 開発開始
(そもそもエアバッグ関連として開発開始)

供給部品

モータ

1970

1975

1980

1985

1990

ホール素子の
ブレイクスルーの歴史

薄膜技術

● 開発の源泉仕組み

ホールIC

● LSI事業への参入、次のステップへ



累計生産個数
世界シェア

80%

(2016年度)

スマートフォン
需要

省エネ
家電需要

車載需要

回転軸

Power
Window

PC冷却
ファン

電子コンパス

センサ信号を増幅するLSIや情報
処理アルゴリズムといったソフト
ウェアとの組み合わせにより電子
コンパスを開発

DVD

1995

2000

2005

2010

2015

回転角センサ

• 新たな需要の喚起

電子コンパス

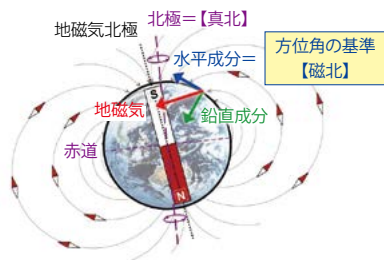
• 磁気収束板の技術

価値創造の実例 — 電子コンパス —

地磁気を測定する磁気センサと旭化成が持つLSI、ソフトウェアの技術を組み合わせ、携帯電話やスマートフォンの機能を飛躍的に高める電子コンパスを発明しました。これにより、歩行者ナビゲーションなどの地図サービスが充実し、その普及に大いに貢献しました。

電子コンパスとは？

電子コンパスは、地磁気を測定して方位角を計算する半導体電子部品です。スマートフォン等で、歩行者ナビゲーション等の地図サービスに使用されます。旭化成は、磁気センサ（ホール素子）とセンサ信号を増幅するLSI、情報を処理するアルゴリズム（ソフトウェア）を組み合わせた電子コンパスを開発し、電子コンパスの世界市場で圧倒的なシェアを持ちます。



開発のきっかけは？

2000年頃、携帯電話にGPSが標準搭載される時代になると「カーナビ」同様に「歩行者ナビゲーション」が求められると推測しました。車に比べて移動速度が遅い歩行者の場合、GPSでは進行方向を正確に推定できないため、地磁気を測定して方位角を計算する電子コンパスのニーズが生まれると考え、開発検討が始まりました。



電子コンパスの開発に見られる旭化成ならではの強みとは？

まずセンサ、次にLSIをつくり具体的な使用法を考える「シーズアウト」ではなく、センサ、LSI、その他の要素技術・製造技術を社内に持ち、技術全体を俯瞰しつつ、アプリの側から「マーケットアウト」の発想で電子コンパスを開発しました。その際、多様な製品で培った営業ルートを活かし、初期から顧客の要望を取り込み多くの提案を行いました。これらの一つひとつが旭化成の強みであり、それを統合したビジネスモデルが電子コンパスと言えます。

なぜ旭化成の電子コンパスは強い競争力を発揮できたのか？

競合他社はコストと時間をかけて高感度センサの開発に注力しましたが、旭化成は既に磁気センサを量産する技術・設備を持ち、信号を増幅するLSIの技術や、製品を販売する営業ルートも持っていました。また、他社が「高感度」にこだわる中、旭化成は「センサ+LSI+アルゴリズムによる“ソリューション”を提供」することで、ユーザーの「使い勝手」にこだわりました。時間やコストをかけずに、スピーディに「売れる」製品をつくりました。



将来に向けての価値創造

ホール素子は、電装化がますます進む自動車用途において、また新しい柱として人感センサ、ガスセンサなどへの活用が期待されています。

自動車用途

これまでのパワーステアリング、パワーウインドウ、エアコンファンなどのモータ制御に加え、今後、環境規制や燃費向上のために、ダウンサイジングエンジンの採用、トランスミッションの多段化が進展し、パワートレイン向けセンサの需要の拡大が見込まれています。さらに、グローバルで自動運転システムの普及・拡大が見込まれるため、車載用センサの世界市場は高い伸びが期待されています。



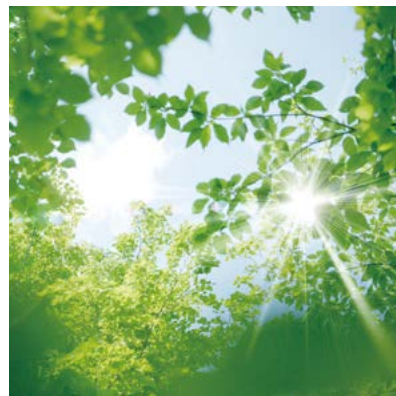
赤外線センサ

磁気センサで培った化合物半導体薄膜形成技術をベースに開発した赤外線センサは、住宅等の室内で使用可能な人感センサに使用できます。また、高層のオフィスビルや密閉度の高い住居の空調制御において、外部の空気をどれだけ取り入れるかによりその冷暖房効率は大きく変わりますが、室内環境のCO₂濃度を空気質の基準として測定し空調の換気システムの動作を最適化することで、快適な室内環境と空調の省エネルギー化を実現するガスセンサとしての役割も期待されています。

CO₂排出量削減に貢献するホール素子

当社は中期経営計画「Cs for Tomorrow 2018」で、社会課題の一つに掲げる「クリーンな環境エネルギー社会」について、多角的な事業を通じて貢献することを目指しています。その中でホール素子という磁気センサは、省エネルギーの実現に向けて大きな役割を果たしています。人びとの暮らしにおいてあらゆる家電にモータが使われていますが、磁気センサによってモータの回転位置や速度を正確に把握することで、必要最低限の電気でモータを動かせるようになります。消費電力の低減により、世の中のCO₂排出量削減に大きく貢献します。

当社では「温暖化配慮製品に関するガイドライン」を作成しており、エアコンDCモータ用ホールICおよびホール素子を温暖化配慮製品と認定し、事業活動を通じて環境への貢献を続けています。



取締役のご紹介



1. 取締役会長 / 伊藤 一郎

繊維事業に長く携わり、経営企画・経理財務担当役員、副社長執行役員を経て2010年4月からは取締役会長に就任しており、当社グループの事業および会社経営についての豊富な経験と幅広い見識を有しています。

2. 代表取締役社長 兼 社長執行役員 / 小堀 秀毅

エレクトロニクス事業に長く携わり、旭化成エレクトロニクス(株)代表取締役社長を経て、グループ全体の経営戦略、経理財務、内部統制を管掌し、2016年4月に当社取締役社長に就任。当社グループの事業および会社経営についての豊富な経験と幅広い見識を有しています。

5. 取締役 兼 上席執行役員 / 柿澤 信行

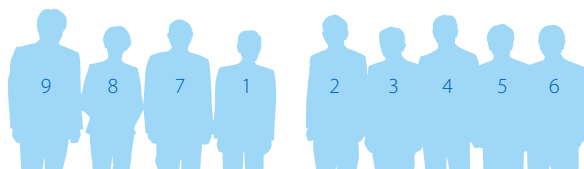
住宅事業に長く携わり、その後当社の経理・財務部次長、旭化成ホームズ(株)総務部長等を経て、2013年4月から当社総務部長として、当社グループ全体におけるリスク管理およびコンプライアンス施策の立案・推進を担っており、同分野において豊富な経験と幅広い見識を有しています。

6. 取締役 兼 上席執行役員 / 橋爪 宗一郎

人事分野に長く携わり、その後PTT Asahi Chemical Company Limited 社長等を経て、2013年4月から当社グループ全体における人材育成および人事労務施策の立案・推進を担っており、同分野において豊富な経験と幅広い見識を有しています。

9. 取締役 (社外取締役) / 立岡 恒良

社外取締役として当社グループの重要事項の決定および経営執行の監督に十分な役割を果たす上で、経済産業事務次官を務めるなど産業・経済政策における豊富な経験と幅広い見識を有しています。



※下段は取締役選任理由です。



3. 代表取締役
兼 副社長執行役員 /

なかお まさひみ
中尾 正文

エレクトロニクス事業の研究開発および新事業開発に長く携わり、旭化成エレクトロニクス(株)研究開発センター長、品質保証担当役員等を経て、2012年4月から当社グループの研究・開発を管掌。同分野において豊富な経験と幅広い見識を有しています。

4. 取締役
兼 常務執行役員 /

さかもと しゅういち
坂本 修一

石油化学事業に長く携わり、2014年11月から当社経営戦略室長として当社グループ全体の経営戦略、事業戦略の立案・推進を担う。加えて、2016年4からは経理財務、ITを管掌。当社グループ全体の事業および会社経営についての豊富な経験と幅広い見識を有しています。

7. 取締役
(社外取締役) /

いちの のりお
市野 紀生

社外取締役として当社グループの重要事項の決定および経営執行の監督に十分な役割を果たす上で、東京瓦斯株式会社社長を務めるなど経営者としての豊富な経験と幅広い見識を有しています。

8. 取締役
(社外取締役) /

しらishi ますみ
白石 真澄

社外取締役として当社グループの重要事項の決定および経営執行の監督に十分な役割を果たす上で、関西大学教授を務めるなど経済・社会に対する豊富な経験と幅広い見識を有しています。



取締役の略歴については、当社企業情報ウェブサイトをご覧ください。

<http://www.asahi-kasei.co.jp/asahi/jp/aboutasahi/officer/>

コーポレート・ガバナンス

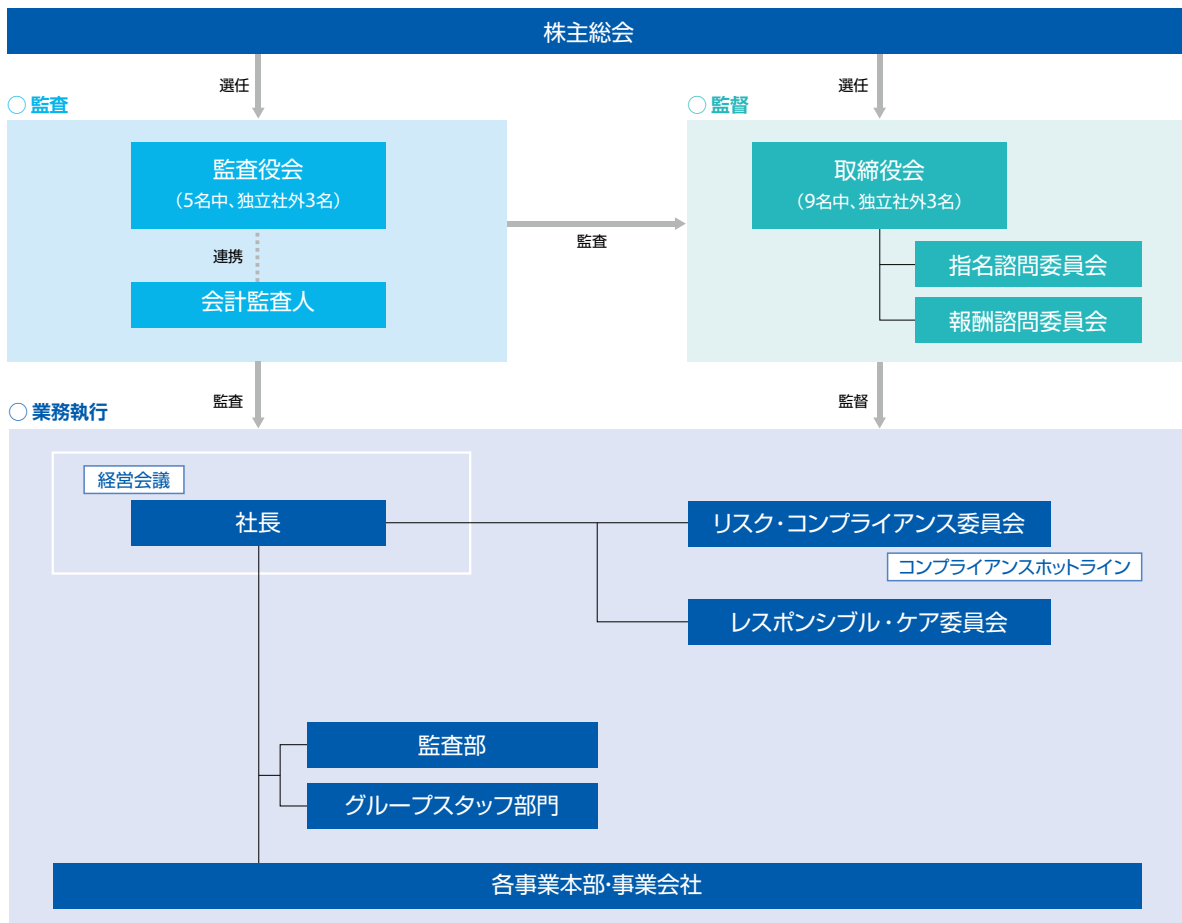
1 コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

当社は、「世界の人びとの“いのち”と“くらし”に貢献します。」というグループ理念のもと、「健康で快適な生活」と「環境との共生」の実現を通して、世界の人びとに新たな価値を提供し、社会的課題の解決を図っていくことをグループビジョン(目指す姿)としています。その上で、イノベーションを起こし、多様な事業の

融合によりシナジーを生み出すことで、社会に貢献し、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目指しています。

そのために、事業環境の変化に応じ、透明・公正かつ迅速・果断に意思決定を行うための仕組みとして、当社にとって最適なコーポレート・ガバナンスの在り方を継続的に追求していきます。

2 経営上の意思決定、執行および監督に関わる経営管理組織 (2017年6月28日現在)



3 コーポレート・ガバナンス体制の状況

□ 監督および監査

取締役会は、取締役9名中3名(3分の1)が独立性を有する社外取締役で構成され、法令・定款に従い取締役会の決議事項とすることが定められている事項ならびに当社および当社グループに関する重要事項を決定し、取締役および執行役員の業務執行を監督しています。

取締役会の下には、社外取締役を主たる委員とする指名諮問委員会および報酬諮問委員会を設置し、当社にとって最適な取締役会の構成・規模、取締役・監査役候補の指名方針、社外役員に関する独立性判断基準、取締役の報酬方針、報酬制度、取締役個人々の業績評価に基づく報酬等の検討については社外取締役に積極的に参画いただき、助言していただくこととしています。

監査役会は、監査役5名中3名(過半数)が独立性を有する社外監査役で構成され、各監査役は、監査役会が定めた監査方針のもと、取締役会への出席、業務状況の調査などを通じ、取締役の職務遂行の監査を行っています。監査役会の機能充実および常勤監査役と社外取締役との円滑な連携・サポートを図るため、

専任スタッフによる監査役室を設置しています。

また、会社法および金融商品取引法に基づく会計監査については、PwCあらた有限責任監査法人が監査を実施しています。

さらに、監査部を設置し、監査計画に基づき内部監査を実施しています。グループスタッフ部門のそれぞれが行う内部監査の結果についても、監査部に情報が一元化され、内部監査の結果は取締役会に報告されています。

□ 業務執行

業務執行の迅速化と責任の明確化を図るために執行役員制度を導入し、意思決定・監督機能を担う取締役と業務執行機能を担う執行役員の役割を明確にしています。

グループ決裁権限規程において、経営計画に関する事項、投融资に関する事項、資金調達・資金管理に関する事項、組織および管理制度に関する事項、研究開発および生産技術に関する事項等についてきめ細かな決裁基準を設けて、取締役会から経営会議、事業本部・事業会社に対して権限委譲しています。

4 取締役候補指名の方針と手続

取締役候補者の選出にあたっては、取締役に相応しい識見、能力等に優れた者を候補者としています。社内取締役については、担当領域における専門的知識、経験、能力等を備えていると考えられる者を候補者として選定しています。一方、社外取締役については、高い識見を踏まえた客観的な経営の監督を期待し、それに相応しい経営者、学識経験者、官公庁出身者等で、

豊富な経験の持ち主を幅広く候補者としています。

取締役候補の指名に関する客観性と透明性をよりいっそう高めるため、社外取締役を主たる委員とする指名諮問委員会を設置し、取締役会の構成・規模、役員の指名方針等についての検討に参画いただき、助言を得ることとしています。

5 役員報酬等の決定方針と手続

取締役の報酬は、固定の基礎報酬と変動の業績連動報酬、および株式報酬とで構成されており、その報酬は、株主総会で承認された限度額および付与株式数の上限の範囲内で、予め取締役会で承認された報酬体系に従い決定します。

基礎報酬は各取締役の役職ごとに定められた固定額とし、業績連動報酬は当社グループ連結業績および個別業績によって定められ、その業績の評価は、売上高、営業利益、ROA等の経営指標とともに、個別に設定する目標の達成度合い、達成内容を踏まえ、業績への寄与度、貢献度等も加味して総合的に行います。

株式報酬は各取締役の役職に応じて定められた交付数をグ

ループの役員の退任時に交付することとし、現在の経営努力が将来の株価に反映され対価を受け取れる仕組みとします。

なお、社外取締役の報酬は、業績連動報酬および株式報酬を設けず、固定額の基礎報酬のみで構成します。

報酬水準については、外部専門機関の調査データ等を勘案して決定します。

取締役報酬の客観性と透明性をよりいっそう高めるため、社外取締役を主たる委員とする報酬諮問委員会を設置し、役員報酬制度や運用についての検討に参画いただき、助言を得ることとしています。

6 社外役員に関する独立性判断基準

当社は、社外取締役および社外監査役が独立性を有すると認定するにあたっては、以下のいずれにも該当することなく、公正かつ中立的な立場で職務を果たしうることを確認します。

1. 現在および過去10年間に当社グループの業務執行者（業務執行取締役、執行役員、従業員等）であった者
2. 当社グループを主要な取引先とする者（年間連結売上高の2%以上が当社グループである法人）またはその業務執行者
3. 当社グループの主要な取引先（当該取引先による当社グループへの支払いが当社の年間連結売上高の2%以上を占める場合、または、当社連結総資産の2%以上の金銭の借入先）またはその業務執行者
4. 当社からの役員報酬以外に、当社グループから個人として多額の金銭その他財産上の利益（年間1千万円以上）を得ている者
5. 当社グループから多額の寄付・助成（年間1千万円以上）を受けている者またはその業務執行者
6. 当社グループの主要株主（当社の総株主の議決権の10%以上を直接または間接的に保有している者）またはその業務執行者
7. 当社グループの役員・従業員を役員に選任している法人の業務執行者
8. 当社グループの会計監査人またはその所属者
9. 過去3年間、上記2から8に該当する者
10. 上記1から8のいずれかに該当する近親者（配偶者、2親等以内の親族および生計を共にする者）がいる者（ただし、上記1から3、5から7の「業務執行者」は「重要な業務執行者（業務執行取締役、執行役、執行役員等）」に読み替えるものとする）

7 監査役監査および会計監査、内部監査の状況

監査役監査については、各監査役は、監査役会が定めた監査方針のもと、取締役会への出席、業務状況の調査などを通じ、取締役の職務遂行の監査を行っています。なお、監査役会の機能充実のための監査役室を設置しています。

会計監査については、当社と会社法監査および金融商品取引法監査について監査契約を締結しているPwCあらた有限責任監査法人が、監査を実施しています。

監査業務に関する補助者の構成は、公認会計士17人、その他34

人であり、監査法人の監査計画に基づき決定されています。

監査部、監査役会、会計監査人の相互連携については、監査部、監査役会および事業会社等の監査役が、定期的な連絡会等を通じて連携を強化し、当社グループとしての法令等の遵守およびリスク管理等に関する内部統制システムの有効性について確認しています。また、監査役会は、会計監査人との間で監査計画の確認を行うとともに、四半期連結会計期間末ならびに連結会計年度末に当社グループの監査結果の報告を受けています。

1) 2016年度の取り組みについて

2016年度の当社取締役会では、前年度評価を踏まえて、主に以下の取り組みを実行しました。

①取締役会付議事項の変更

取締役会の監督機能をより高めるために、取締役会への付議事項を見直すことにより、コーポレート・ガバナンス、リスク管理およびコンプライアンスに関する取締役会における議論を充実させました。2017年4月に当社ウェブサイトにて公表した「旭化成グループ行動規範」の策定にあたっては、複数回にわたり取締役会にて議論を重ねました。

②株式報酬制度の導入の提案

株式価値と取締役報酬との連動性を明確にし、取締役が株価変動による利益とともにリスクも株主の皆さまと共有すること

で、当社グループにおける持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に貢献する意欲を高めることを目的として、株式報酬制度の導入を第126期定時株主総会にて提案し、ご承認いただきました。導入の提案にあたっては、社外取締役が過半数を占める報酬諮問委員会で議論を重ねて、その合理性・透明性を確保しました。

③社外役員に対する情報提供の充実

社外役員に対する情報提供機会の拡充として、当社製造拠点の視察を実施し、事業への理解をより深めていただきました。拠点視察は今後も毎年行っていく予定です。また、各事業部門の責任者による事業概要や事業上の課題を社外役員に対して説明する機会も設けており、情報提供のさらなる充実を推進していきます。

2) 今後に向けての取り組みについて

1)の取り組みを通じて、当社の取締役会の監督機能をさらに充実させることができたと考えますが、2016年度の実効性評価の議論を踏まえ、今後もこれらの取り組みを継続・拡充していくとともに、2017年度は中長期的な経営戦略の方向性や中期経営計画の進捗およびIR活動や投資家の声・資本市場の動向に関する議論のさらなる充実を図っていきたく考えています。

なお、当社グループは、大型M&Aや事業の海外展開を通じてグローバルな視点での経営の必要性が高まっており、事業環境も著しくかつ急速に変化しています。このような状況の変化に合わせて、当社の取締役会の在り方も、メンバー構成を含めて将来的に柔軟に変化させていくべきことも確認されました。

中長期的な成長には取締役のさらなる多様性が必要

現状の取締役会は概ね適切な運営がなされていると評価しています。社外取締役も企業経営や産業政策に精通した方、学識経験者など多様な経歴を有しており、独立性も担保されています。また、取締役会の検討時間も議案の内容を考慮して設定されており、開催の頻度についても適切です。取締役間の議論も遠慮がなく活発で、率直に意見交換ができています。

一方、中長期的な視点で考えると取締役の構成については課題が残ります。将来のM&Aやグローバル展開を含め、事業戦略に多様性を持たせるのであれば、技術系人材や社内の女性、若手をもっと取締役に登用すべきと考えます。中長期的な旭化成の発展には重要な要素であると考えており、今後も積極的に発言していきます。



社外取締役 白石 真澄

コンプライアンス向上に向けた具体的取り組み

私たち旭化成グループは、「Cs for Tomorrow 2018」の中で3つのC(Compliance、Communication、Challenge)を掲げ、その中でもコンプライアンス(Compliance)の徹底においては、「現場」に赴き、自らの目で「現物」を確認し、「現実」を知るという「三現主義」を徹底し、社会から常に信頼される企業を目指しています。

1 基本的な考え方

旭化成グループは、コンプライアンスを重視し、事業・業務に関する法令・諸規則や社内ルールの遵守を徹底します。また、これらの遵守のみならず、あらゆる事業活動において、社会的な規範を含むより高いレベルの企業倫理を実践します。

2 この1年間の取り組み

1 リスク管理・コンプライアンス推進体制の強化

①「グループリスク管理・コンプライアンス基本規程」の制定

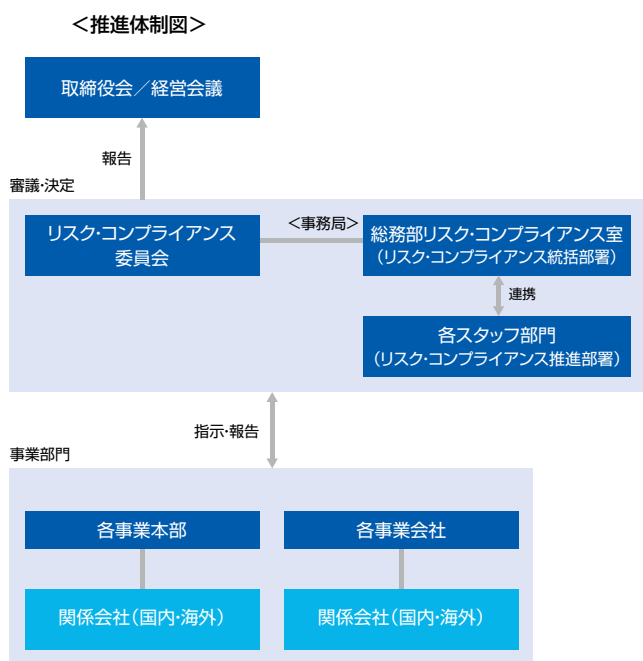
グループ全体のリスク管理とコンプライアンスの推進を一元的に管理・運営するため、新たに「グループリスク管理・コンプライアンス基本規程」を定め、組織体制等の基本的事項を改めて明文化しました。

② リスク・コンプライアンス委員会の新設

従来の企業倫理委員会とリスク管理委員会を統合し、新たに社長を委員長とするリスク・コンプライアンス委員会を設置し、当社グループ全体のコンプライアンスに関する遵守状況とリスク対策の進捗状況のモニタリングを行っています。

「グループリスク管理・コンプライアンス基本規程」の骨子

1. 規程の目的
2. リスク管理・コンプライアンス等の用語の定義
3. 規程の適用範囲
4. リスク管理とコンプライアンスの推進体制
 - ① リスク・コンプライアンス担当執行役員の任命
 - ② リスク・コンプライアンス委員会の設置と構成員
 - ③ リスク・コンプライアンス統括部署と推進部署の設置
 - ④ 事業本部長・事業会社社長等の役割
 - ⑤ 各部門のリスク・コンプライアンス責任者・管理者の任命と役割
5. グループ行動規範
6. 緊急事態対応
7. 内部通報制度



2 コンプライアンス方針の策定と周知徹底

①「旭化成グループ行動規範」の見直し整備

国内外すべての従業員にとってわかりやすいように、これまでの「企業倫理に関する方針・行動基準」の内容を大幅に見直し、新たに「旭化成グループ行動規範」を定め、これを当社グループ全体に適用することとしました。2017年度は国内全従業員に上記行動規範を冊子にして配布し、ホームページを通じて社外の皆さまにも広く公開しています(今後、北米をはじめとして、海外従業員にも順次周知展開予定)。

「旭化成グループ行動規範」の概要

1. “いのち”と“くらし”に貢献するために 安全・環境・高品質を確保する

- (1) あらゆる局面での安全確保の徹底
- (2) お客様の信頼に応える安全で高品質な製品・サービスの提供
- (3) 職場の安全管理の徹底と安全で快適な職場環境の確保
- (4) 環境保全と地域社会との共生

2. 私たちを取り巻くさまざまな関係者の皆さまとの “誠実”な関係を維持する

- (5) 社会への適時・適切な情報開示
- (6) お客様への適切な説明と安心・安全な製品・サービスの提供
- (7) お客様・公務員との健全な関係
- (8) 競合他社との公正な関係
- (9) 最適調達の実現と調達先との健全で適切な関係
- (10) 人権・多様性の尊重

3. 経営資源を適正・有効に活用する

- (11) 誠実で責任感ある業務遂行
- (12) 会計・税務ルールへの遵守と会社財産の保護
- (13) 情報の保護・管理
- (14) 知的財産権の保護・尊重
- (15) 法令等の遵守と企業倫理の実践

旭化成グループ
行動規範



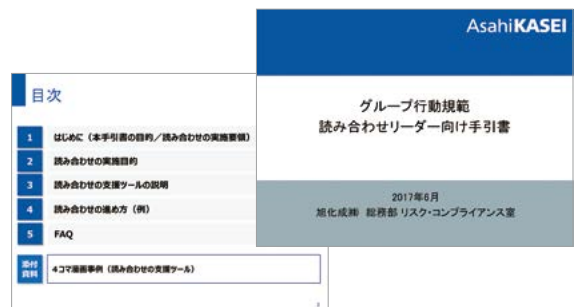
② 各職場への周知展開

国内においては、行動規範の読み合わせを各職場で実施しています。実施にあたっては、行動規範の内容を容易に疑似体験できるような「ケーススタディ事例」と読み合わせリーダー向けの「手引書」を準備し、各職場での読み合わせがスムーズに行えるような工夫をしています。

ケーススタディ：15項目

- (1) 安全確保の徹底は、報告・連絡・相談が基本
- (2) お客様の安全・健康を第一に考えた行動とは？
- (3) 職場の健康管理
- (4) 昔は大丈夫だった環境基準でも…
- (5) 突然のメディア取材への対応
- (6) ①良いデータが出ていても…
②売れることは重要だけれども…
- (7) 当社が指示をしていない場合でも…
- (8) 業界団体の懇親会で…
- (9) ①最適調達とは？
②調達先からの贈答の申し出
- (10) 熱心な指導も人間性を否定すると…
- (11) 「少数精鋭」に要注意！
- (12) ①エレベータ内の会話に注意！
②ブログやSNSへの書き込みは慎重に
- (13) ①見知らぬメールに要注意！
②顧客情報のずさんな管理
- (14) 技術情報のずさんな管理
- (15) 誠実な行動の実践とは(パート1)
誠実な行動の実践とは(パート2)

職場での
読み合わせ
資料



「旭化成グループ行動規範」の全文は以下のURLをご参照ください。

http://www.asahi-kasei.co.jp/asahi/jp/csr/compliance/about_compliance/pdf/code_of_conduct.pdf

「ケーススタディ事例」を
4コママンガで紹介

旭化成グループ 行動規範 ケーススタディ 1

安全確保の徹底は、報告・連絡・相談が基本

安全面で気になったことは、早期の報告・連絡・相談を!

工場でおくAさんは、自分が担当する機種の異音が続くことに気づきました。どうも気なげがするようです。

事例から学べること

旭化成グループは、安全な事業活動の遂行が事業の存続・発展の前提であると考えています。この事例から学び取ってほしいポイントは次のとおりです。

- 安全を最優先とした迅速な対応が徹底されていないと、事業の継続を揺るがす事態に発展するおそれがあります。高い情報感応度を上げることが重要です。安全面で少しでも気になることがあった場合には、上流に直ちに報告・連絡・相談してください。
- この事例では、機種の異音を上げますが、それ以外にも、事故発生の際は、必ず5Sの異音(5Sの音)があります。
- 皆さんが担当している業務について、次のようなものを判断してみてください。
 - 実際にどのような事故・トラブルが発生したことがありますか?
 - 事故・トラブルの発生前に、どのような異音が発生しそうですか?
 - どのような安全を脅かす事故・トラブルが起こり得ますか?
- 事故・トラブルやヒヤリ/ハット事例が発生した際に、どのような対応をいけばいいか、職場のルールを確認してください。
- 管理職の皆さんは、部下の方から安全管理上の報告・連絡・相談を受けた際は、何よりも安全の確保を最優先とした判断を徹底してください。

グループ行動規範のおさらい

(1) あらゆる局面での安全確保の徹底

旭化成グループは、安全な事業活動の遂行が事業の存続・発展の前提であることをとし、全ての事業活動で安全確保を最優先とする方針を定めた行動規範を策定し、あらゆる場面での安全の確保を徹底します。

このケーススタディでは、①の項目を確認しました。ほかの項目も確認してください。

- 安全な事業活動の徹底
 - 安全な事業活動の徹底を徹底します。
- 安全に関するルールと標準
 - 安全に関するルールと標準を徹底します。
- 安全に関する報告・連絡・相談
 - 私たちは、安全管理上の事故・トラブルなどに際しては、事故・トラブルの発生や安全管理上の問題を機に、上流・直線・直線に報告・連絡・相談します。

Asahi KASEI

旭化成グループ 行動規範 ケーススタディ 12

ブログやSNSへの書き込みは慎重に…

ブログやSNSは誰もが読むことができる情報です!

- Aさんは、製品の開発をするために、X社の地方工場へ出張に来ているようです。
- Aさんは、X社の工場を視察し、携帯電話で記念撮影をしました。
- 自宅に戻ったAさんは、日記をつける個人のブログに、写真をアップしました。
- 後日、X社よりクレームが入りました。ブログの投稿から、X社が当社と取引関係を検討していることが、X社の関係者に知れてしまったようです。

X社は、情報管理がずさんな当社とは取引できないと怒っています。

Asahi KASEI

事例から学べること

X社にとって当社と取引しようとしていること自体が、重要な情報であったようです。ある従業員の軽率な行動により、会社の信用を失ってしまった事例といえます。この事例から学び取ってほしいポイントは次のとおりです。

- ブログやSNSなどは、不特定多数の方が閲覧することが可能です。また、自分の身分を確認して投稿していても、個人が特定されることがあります。
- 個人のブログやSNSなどに、無断で会社業務の内容や社外から依頼を拒否・公序良俗に反する書き込み等をしてはなりません。
- 同様に、次のような場において、会社業務についてのみやみに話をしてはなりません。
 - 飛行機・新幹線・電車・バス・タクシーなどの公共の場
 - 社内のエレベーター
 - 会社・通学などの飲食店
- 旭化成グループの信用やブランドは、創業以来、私たちの祖先の方々が長い歴史を通じて築いてきた財産であり、事業活動の基盤となるものです。
- 皆さん一人ひとりの行動が、会社の信用やブランドそのものであることを常に心がけてください。

グループ行動規範のおさらい

(12) 会計・税務ルールの遵守と会社財産の保護

旭化成グループは、会計・税務ルールに準拠した適切な取引と、会社財産の適正な管理を徹底し、有利・無利の会社財産の増進を守ります。

このケーススタディでは、②の項目を確認しました。ほかの項目も確認してください。

- 会社・取引に関するルールと標準
 - 会社・取引に関するルールと標準を徹底します。
- 会社財産の保護に関する社内規定の遵守
 - 私たちは、会社財産の保護、および取引の適正な遂行を目的として、社内規定に基づき、適切な管理・取扱いを行います。会社財産の保護、および取引の適正な遂行を目的として、社内規定に基づき、適切な管理・取扱いを行います。
- 会社財産の保護と信用・ブランドの維持
 - 私たちは、会社財産の保護と信用・ブランドの維持を目的として、適切な管理・取扱いを行います。
- 会社の信用・ブランドの維持
 - 私たちは、会社の信用やブランドが重要な無形資産の会社財産であると認識し、これらを毀らう行為は行いません。

Asahi KASEI

3 リスク管理の主な取り組み事項

① 各事業のリスク点検

各事業本部、事業会社、関係会社にリスク・コンプライアンス責任者を配置し、当該事業のリスク評価・分析、重要リスクに対する対応計画を立案しました。

今後、リスク・コンプライアンス委員会を通じて、各事業のリスク対策の進捗状況をそれぞれ確認・フォローしていきます。

② グループ共通の主な取り組み事項

贈収賄防止: 旭化成グループにおける贈収賄行為の発生を未然に防止するため、新たに「グループ贈収賄防止規程」を定め、グループにおける贈収賄の禁止に関する基本方針、贈収賄リスクを低減するために取るべき手続き等を明確化しました。

個人情報保護: 2017年5月施行の改正個人情報保護法に対応するため、「グループ個人情報管理規程」について必要な見直しを実施しました。また、当社グループにて新たに対応が必要になると考えられる改正点およびその対応策について、関係部署に周知しました。

インサイダー取引防止: 2017年3月に当社子会社社員によるインサイダー取引について、金融庁から課徴金納付命令が下されました。この事実を重く受け止め、再びこのような事態が発生しないよう、「グループインサイダー取引管理規程」を見直し、①事前届出制と②決算発表直前期の売買禁止制について2017年7月から運用を開始しました。

特集3：グローバル役員インタビュー



旭化成は2012年および2015年に米国救命救急医療機器メーカーであるZOLLとバッテリーセパレーターメーカーであるポリポアを合計約44億ドルで買収しました。買収後も旧経営陣でマネジメントを行っているZOLLと新しい経営陣でマネジメントを行っているポリポア両社の経営陣に、統合プロセスやマネジメントの課題について聞きました。

ZOLL

M&A後の統合プロセス (PMI: Post Merger Integration) をどのように評価していますか。



ZOLL
Chairman, Board Director
旭化成(株)
専務執行役員

Richard Packer

PMIは円滑に進みました。旭化成の“柔軟性”によるところが大きいと感じています。ZOLLの事業は旭化成にとって全く新規で、他の既存事業とはさまざまな点で事情が異なりました。旭化成のPMIチームはこれらに柔軟に対応し、ときにはZOLLに十分な裁量を与えてくれることで、事業の長期的成長には何が最も適切かを考えさせてくれました。状況を精査した上で柔軟に対応するやり方に、「行動が先で後から考える」アメリカ流との違いを感じました。

例えば報酬システムに関してですが、アメリカと日本では考え方が全く異なります。そこで旭化成は、米国のコンサルティング会社を雇い、どのような報酬システムがZOLLにとって最も効果的かを調べました。その結果、モチベーションを維持するためにはもっと別のやり方にすべきではないか、という分析がなされました。これに対し私は、その必要はないと断言しました。当時すでにZOLLでは、従業員が十分に満足して働けるような報酬システムが機能しており、離職率も低く抑えられていたからです。最終的に旭化成チームは、分析結果よりも我々を信頼して、ZOLLのやり方・主張を聞き入れてくれました。そして、それがうまくいったわけです。

柔軟性については、藤原社長(当時)のリーダーシップに負うところが大きいと思います。統合にあたって彼と議論を交わしましたが、その中で彼は「事業を成長させるためにZOLLの従業員をとどめることを最優先してもらいたい。我々旭化成の人間だけでは不十分だ」と常々語っていました。我々も市場を熟知しているのはZOLLの従業員だと信じていたので、我々の裁量を十分に保証する柔軟性を約束してくれたことに感謝しています。

統合後に見えてきた旭化成の課題等がありますか。

成長への貪欲さが、米企業に比べ少し弱いのではないかと感じる場合があります。成長は機会を生み出します。ZOLLでは現状にとどまることを良しとせず、常に成長を求めてきました。旭化成でも、若い人からは成長への貪欲さを感じますが、より上の年齢層も含めると、成長への欲求と具体的な行動が相対的に弱いと感じます。

「常に高いリスクを取って成長を追求すべき」と言っているわけではありません。リスクとリターンバランスや、多様な事業による安定した経営も大事です。しかしハイリスクとまではいかなくても、いくらでもリスクを取らない限り成長は望めません。全くリスクのないところに成長は期待できないのです。

そのような状況の背景には何があると思いますか。

年功序列制や終身雇用といった、日本特有の雇用システムの影響があるかもしれません。これらは、日本の高度経済成長期に上手く機能してきたため、成功体験を記憶する人も多くいると思いますが、一方で有能な若い人財を活用する際の障害ともなり得ます。長年勤めた忠誠心の高い社員に、会社は相応のポストを用意していくことになりませんが、そのような社員が事業経営に携わったとき、残された限られた時間の中で、できるだけリスクを抑えて安定した経営に努めようとするのは不思議ではありません。もしこれが、これから先20年といった時間を持つ若い社員であれば「よし、これからこの事業を大きくしてやろう。」と、より大胆にリスクを取って挑戦するでしょう。実際に私自身、30代の頃から、自分より10歳も年上の経営陣とともにZOLLの経営に携わり、リスクを取ってきました。例え失敗しても、私にはそれを立て直すだけの時間があるとわかっていましたから。

若い人財をより積極的に活用する方法としては、「ファスト・トラック・システム」のような手法があります。優秀な若い人財に高い権限を与え、早い時期から経営に携わらせるものです。若いうちから先輩社員を追い越すことになるので、摩擦や報酬システム等の課題はあります。しかし、若い優秀な人財に権限を与えて経営に携わらせることは、企業の成長にとって重要です。

会社生活で残された時間が短かければ、人はリスクを取ることを恐れます。逆に、より多くの時間があれば、大胆にリスクを取って成長しようとするでしょう。ただ、年齢を重ねてこそ身につく、さまざまな経験と知恵もあります。それぞれの年齢層にそれぞれの強みと弱みがあり、上手く混ぜ合わせて年齢の多様性を活用することが大事だと思います。「ファスト・トラック・システム」でも、若い人財に経験豊かな先輩社員をメンターとしてつけることで、より高い効果が期待できます。



2012年旭化成グループ入りした際
旭化成元社長の藤原健嗣と

「成長が機会を生む」とのことでしたが、旭化成の成長には何が必要でしょうか。

成長は機会を生み、多くの問題を解決してくれます。旭化成とともに働き5年経ちましたが、独自の企業文化や優秀な人材、そして従業員がどれだけ旭化成のことを想っているかが理解できました。PMIで経験した柔軟性が、いろいろな場面でこの会社を成功に導いていることも見てきました。成長に必要な土台は既に出来上がっていると思います。

しかし、それだけでは十分ではありません。成長の追求には、多様な年齢層とローカル人材の活用が必要と考えます。その活用において、柔軟に対応し変化し続けることで、旭化成ならではの強みを土台の上に築いていくことができるのではないのでしょうか。そういったことを他の日本企業に先駆けて迅速に行うことで、グローバル化の中で自分たちの競争優位を確立していけると信じます。成長に向けて、真に「多様な人材の活用」が求められます。

25年間経営に携わってきたZOLLを「多様な人材の活用」の観点から振り返って評価すると、まず私自身が若い頃から経営に携わってきた例を見てもおわかりのように、常に年齢の多様性を大事にしてきました。国籍の多様性においても同様です。ZOLLでは、早い時期から海外の事業展開にアメリカ人を送り込まないことにしてきました。イギリスであればイギリス人に、ドイツであればドイツ人に現地の経営を任せてきました。現地の人材によるローカル経営にこだわり、成功してきました。一方で、女性の活用という点では及第点と言えないと思います。優秀な女性社員を経営陣にとどまらせることができなかったからです。これについては、もっと上手に進めていく必要があると思っています。



着用型自動除細動器「LifeVest™」

最後に、旭化成グループとしてのクリティカルケア（救命救急医療）事業の意義について教えてください。

旭化成の人たちに初めて会ったときのことを覚えています。「誰かの生命が危険なときにそれを救う医療機器があり、それにより人びとの生命が救われる」というZOLLのクリティカルケア事業に彼らは強く心を惹かれていました。100年近い歴史を持つ企業で、主として素材を提供するメーカーが、その存在意義や価値観において人びとの健康な生活や長寿に貢献するとうたっています。壮大な想いであり、アメリカの企業ではあまり見かけません。しかし、旭化成が創造する価値が人びとの“いのち”や“くらし”に関するものであるとしたら、それはまさしくZOLLの使命そのものです。ZOLLは旭化成のミッションに貢献し、旭化成とZOLLの関係はきっと成功するだろうと私は確信していました。

旭化成と一緒にあって、ZOLLは目覚ましい成長を遂げています。5年前よりも遥かに多くの患者さんに新しい製品を届け、より多くの人びとの命を救うことができるようになりました。ZOLLのミッションが「人びとの命を救う」であることは以前から変わりありませんが、旭化成グループの一員となったことでよりいっそう速く事業を成長させ、より多くの命を救うことができるようになったのです。



自動体外式除細動器「ZOLL AED Plus™」

ポリポア



ポリポア CEO
旭化成(株) 常務執行役員
高山 茂樹

事業を拡大していく上で重要なことは何でしょうか。

ポリポアを取り巻く環境はすさまじい速さで変化しています。電気自動車が普及するにつれ電池の性能も急激に改良されています。それに伴いセパレータに対する要求も日々厳しくなっています。我々はその変化に対応し、品質の高い製品を安定的に供給していかなくてはなりません。重要なことは「急激な変化への対応」であり、変化を的確に察知し、迅速に行動することが経営陣に求められていると思っています。

変化に対応するため、どのような手を打ちましたか。

PMIの過程において経営陣の刷新を図りました。M&Aの前後でポリポアの経営陣に求められるリーダーシップは変わりました。例えば、以前は資金調達を行うための説明能力が重要でしたが、今の経営陣には旭化成との統合を円滑に進め、急激な変化に対応しつつ、いっその事業拡大に向けた行動力が求められています。8人の現経営陣は、3名の女性を含んだ、日本・アメリカ・ドイツ・中国の多国籍からなる、多様性のあるメンバーです。1カ月単位で戦術を変えていくスピード感と長期的に事業を拡大させていく視点を合わせ持っています。もちろん従業員にそれを理解させる力も持っており、日々事業の拡大に向け奔走してくれています。

旭化成のサポートについてはどのように評価していますか。

セパレータ事業は旭化成の中で最も変化の激しい事業です。旭化成もそれを十分に理解しており、経済性や安全性に十分配慮しつつ設備投資についても柔軟かつ迅速に意思決定してくれます。判断が遅れることはセパレータ事業にとって致命的ですが、旭化成は事業環境の変化や顧客のニーズに対して的確に対応してくれています。

変化が激しい事業環境下で、従業員のモチベーションをどのように維持していこうと考えていますか。

モチベーションの維持は重要な課題であると考えています。ある脳科学者が、人間の脳は「変化」を恐れるように思考するので、脳のバランスを保つためには同じ程度の「安定」した要素がなくてはならないと言っているのを聞いたことがあります。その安定要素は会社のビジョンであると私は考えています。顧客のニーズに応じた新規開発や品質改良に必死に取り組む一方、拠りどころとなる会社のビジョンを常に思い描いて仕事をするということです。例えばテスラCEOのイーロン・マスク氏はスペースXというロケット製造開発会社のCEOも務めていますが、そのロケットを用いて「近い将来5万人を火星に移住させる」というビジョンを掲げています。エネルギー問題への危機感や壮大なビジョンが従業員のモチベーションにつながっていると聞きます。ポリポアもエネルギー問題に取り組む企業として、従業員が夢を共有できるような具体的なビジョンを掲げようとしているところです。

一方、変化を「楽しむ」という発想も大切で、そのためには自らの境界を越えて仕事をする必要があると考えています。アメリカでは個人の成果をはっきりさせるため仕事に境界線を引き、責任範囲を明確にします。しかし、旭化成ではかなり境界線を越えて仕事をします。



リチウムイオン二次電池用セパレータ
「セルガード™」



統合後初となるポリポア、セルガード従業員に対する説明会

自分の領域を越えて「挑戦」することは旭化成のグループバリューそのものです。

仕事のモチベーションを向上させるのは、必ずしも金銭的な報酬だけではありません。米国でも最近では“fun(楽しさ)”が重要であるとされています。積極的に自らの領域を越えて仕事をし、そしてそれを会社が奨励するというのであれば“fun”という風土の醸成につながるのではないかと考えています。私はぜひポリポアのメンバーにもそうしてほしいと考えており、経営陣で議論を進めているところです。



ダラミックのグジャラート(インド)工場開所式にて



鉛蓄電池用セパレーター「ダラミック™」

グローバル化にはまさに変化への適切な対応が求められます。 ポイントは何だと思えますか。

1つ目は、各国の事情に精通した法務、人事、ITなどの管理部門の充実です。ポリポアはグローバルにビジネスを展開し、生産拠点も抱えているため、それらの地域での知見やノウハウが豊富です。これを旭化成グループで活用すべきと考えています。例えばある事業部が、すでにポリポアが展開している地域に進出するとき、ポリポアの知見を活用すれば法的手続きや人事制度、ITインフラの整備などを円滑に行うことができると思います。また、アメリカにはZOLL、ポリポアをはじめ10社のグループ企業が存在しますが、ITに関しては、ポリポアの優れたインフラが旭化成グループの円滑な事業運営に貢献できると考えています。

2つ目は、優れたローカル人財の確保です。例えばダラミックのインド工場立ち上げの際には、優秀なローカルスタッフが主導してくれたことで建設が円滑に進みました。また、いずれの国でも現地で採用したマネジャーやエンジニアは流暢な英語を話し、事業についても一生懸命考えてくれます。こうした素晴らしいローカルスタッフをどのように確保するかがたいへん重要ですが、ポリポアはグローバルな人的ネットワークを有しており、必要に応じて外部の適切な人財にもコンタクトすることが可能です。ぜひ旭化成グループで上手に活用していきたいと考えています。

3つ目は、コミュニケーション機能の充実です。私は3カ月に1度、およそ100人のグローバルリーダーと電話会議を行っています。事業の状況や予算の達成状況、課題について共有しますが、国籍や言語の異なる参加者を意識して資料は極めて平易な英語でわかりやすく書かれており、説明内容や順序にも工夫がなされています。さらに会議の時間帯も世界中の休日に重なってはいけななど、細やかな配慮がなされていますが、これらの資料作成や会議時間の設定などはすべてコミュニケーションチームが行っています。優れたコミュニケーションチームは、世界中のリーダーと円滑に意思疎通を図り、グローバル経営を推進させるために欠かせない要素だと思えます。

事業の意義についてはどのように考えていますか。

我々の事業は、世界の「化石燃料問題」という課題の解決に大きく貢献する事業です。それゆえエネルギー問題の歴史を塗り替える可能性を秘めており、従業員が家族に自慢できるような素晴らしい事業だと思えます。今後もそれをモチベーションとし、一生懸命事業に取り組んでいくつもりです。また、我々はポリオレフィンのフィルムをつくっていますが、これは電池に入った途端に単なる素材から大切な構成部材に変わります。将来100万台、200万台と増えていくであろう電気自動車において電池の安全性確保に貢献し、人びとのいのちを守る重要な役割を担うわけです。品質面や安全面で手を抜くことは絶対に許されません。「クリーンな環境エネルギー社会」を実現するための課題解決に向けて、他にはまねのできない安全で新しい価値を社会に提供していきたいと考えています。

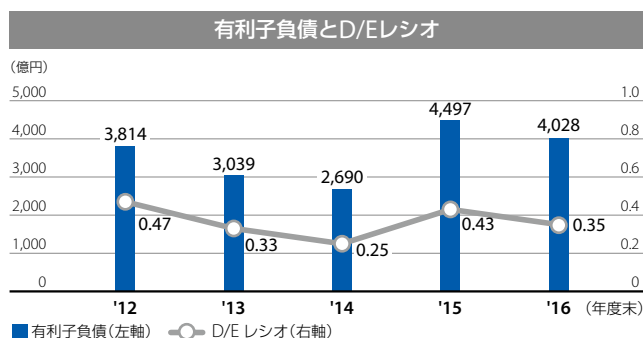
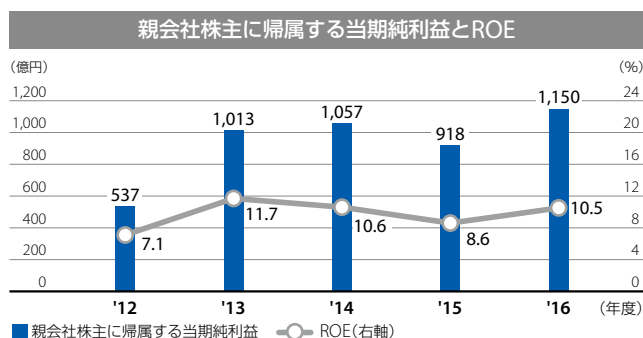
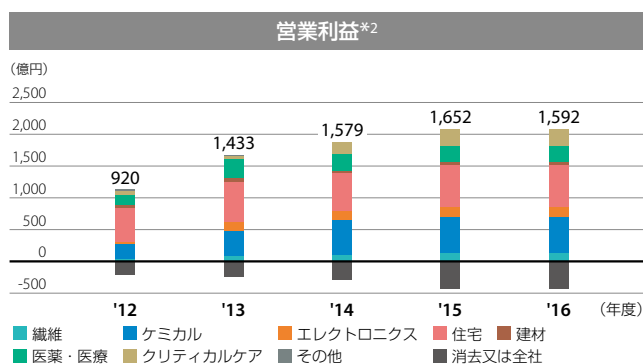
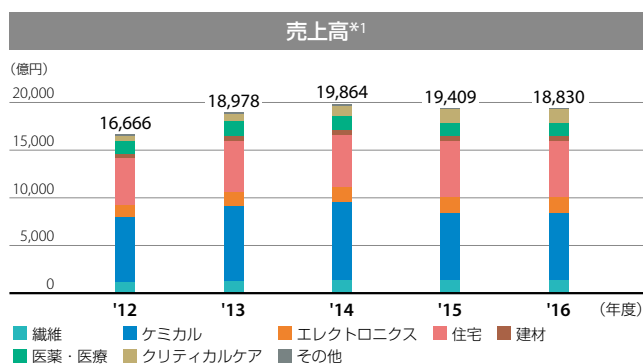
財務・非財務サマリー

(3月31日に終了した1年間)	2017	2016	2015	2014
売上高	¥1,882,991	¥1,940,914	¥1,986,405	¥1,897,766
国内売上高	1,226,633	1,261,203	1,313,128	1,289,054
海外売上高	656,358	679,711	673,277	608,712
営業利益	159,229	165,203	157,933	143,347
経常利益	160,633	161,370	166,543	142,865
税金等調整前当期純利益	157,388	146,389	158,440	163,860
親会社株主に帰属する当期純利益	115,000	91,754	105,652	101,296
包括利益	138,979	△11,925	214,484	146,102
1株当たり当期純利益(円)	82.34	65.69	75.62	72.48
設備投資額	90,573	99,000	89,108	92,397
減価償却費	91,387	93,811	86,058	86,052
研究開発費	79,566	81,118	75,540	71,101
年間配当金(円)	24.00	20.00	19.00	17.00

(3月31日現在)	2017	2016	2015	2014
総資産合計	¥2,254,500	¥2,211,729	¥2,014,531	¥1,915,089
たな卸資産	346,682	336,743	339,677	328,540
有形固定資産、減価償却累計額控除後	556,881	555,989	502,507	480,535
投資その他の資産	340,302	305,140	334,368	285,735
純資産 ^a	1,151,344	1,041,901	1,082,654	912,699
1株当たり純資産(円)	824.36	745.94	775.05	653.15
自己資本比率(%)	51.1	47.1	53.7	47.7
従業員数(名)	33,720	32,821	30,313	29,127

a. 非支配株主持分は除いています。

b. 2012年3月期よりナフサ転売に関する会計方針を変更しています。この変更に伴い、2008年3月期から2011年3月期の売上高について遡及処理後の金額を記載しています。



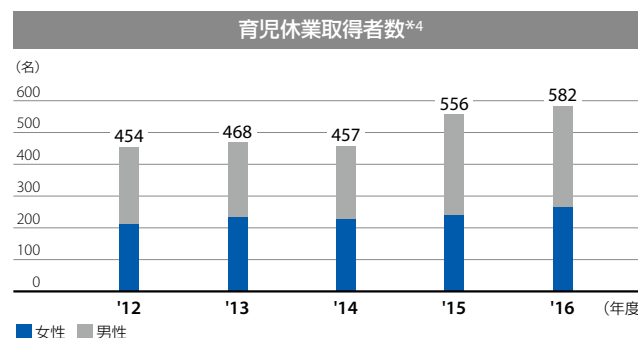
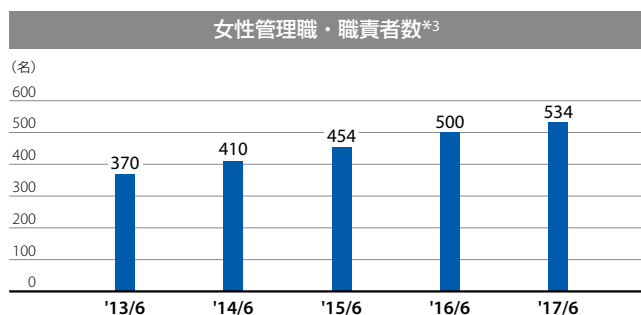
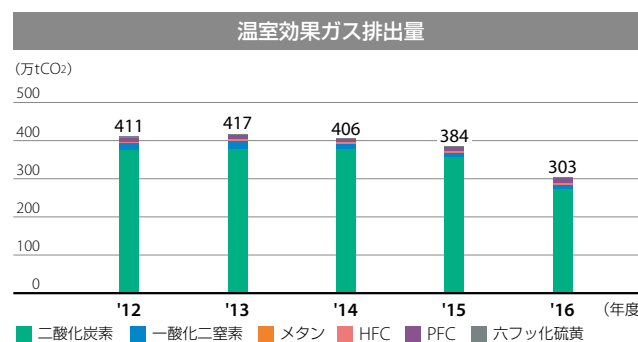
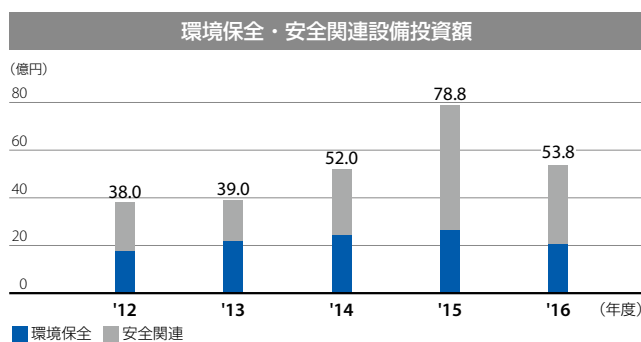
*1 2015年度は「ケミカル」「繊維」「住宅」「建材」「エレクトロニクス」「ヘルスケア」の4つの報告セグメントで開示していましたが、2016年度は「マテリアル」「住宅」「ヘルスケア」の3つの報告セグメントに変更しています。なお、この変更に加えて、一部においてセグメント間をまたぐ移管等を行っており、以降の報告セグメントでは組み替え後の数値で記載しています。

*2 「エレクトロニクス」および「クリティカルケア」の数値は、ソール・メディカルやポリポア買収にかかるのれん償却費等の控除前の数値であり、本表ではのれん償却費等は分けて記載しています。

単位：百万円、別途記載のあるものを除く

	2013	2012	2011 ^b	2010 ^b	2009 ^b	2008 ^b	2007
	¥1,666,640	¥1,573,230	¥1,555,945	¥1,392,212	¥1,521,178	¥1,663,778	¥1,623,791
	1,181,429	1,151,705	1,106,656	1,021,803	1,127,213	1,176,441	1,195,751
	485,211	421,525	449,289	370,409	393,965	487,337	428,040
	91,960	104,258	122,927	57,622	34,959	127,656	127,801
	95,125	107,567	118,219	56,367	32,500	120,456	126,507
	82,302	94,866	98,342	46,056	19,031	105,599	114,883
	53,712	55,766	60,288	25,286	4,745	69,945	68,575
	117,515	62,561	45,088	—	—	—	—
	38.43	39.89	43.11	18.08	3.39	50.01	49.00
	113,785	85,124	66,014	83,990	126,725	82,911	84,413
	80,050	78,440	84,092	86,166	79,436	73,983	71,646
	71,120	66,269	62,320	62,924	60,849	56,170	52,426
	14.00	14.00	11.00	10.00	10.00	13.00	12.00

	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007
	¥1,800,170	¥1,410,568	¥1,425,879	¥1,368,892	¥1,379,337	¥1,425,367	¥1,459,922
	309,677	279,206	256,248	251,084	273,539	272,372	240,006
	461,581	416,119	418,354	447,497	441,271	424,193	426,959
	263,704	227,489	220,773	226,331	218,477	234,873	281,502
	812,080	706,846	663,566	633,343	603,846	666,244	645,655
	581.05	505.72	474.59	452.91	431.77	476.39	461.50
	45.1	50.1	46.5	46.3	43.8	46.7	44.2
	28,363	25,409	25,016	25,085	24,244	23,854	23,715



*3 各年度の6月末時点における旭化成(株)、旭化成エレクトロニクス(株)、旭化成ホームズ(株)、旭化成建材(株)、旭化成ファーマ(株)、旭化成メディカル(株)が雇用する社員の実績値です(2015年以前は旭化成ケミカルズ(株)、旭化成せんい(株)、旭化成イマテリアルズ(株)を含む)。

*4 旭化成(株)、旭化成エレクトロニクス(株)、旭化成ホームズ(株)、旭化成建材(株)、旭化成ファーマ(株)、旭化成メディカル(株)が雇用する社員の実績値です。

At a Glance

旭化成グループは「マテリアル」「住宅」「ヘルスケア」の3事業領域で事業を展開しています。中期経営計画「Cs for Tomorrow 2018」では経営資源をこの3領域へと最適配分し、企業価値の向上を図っていきます。

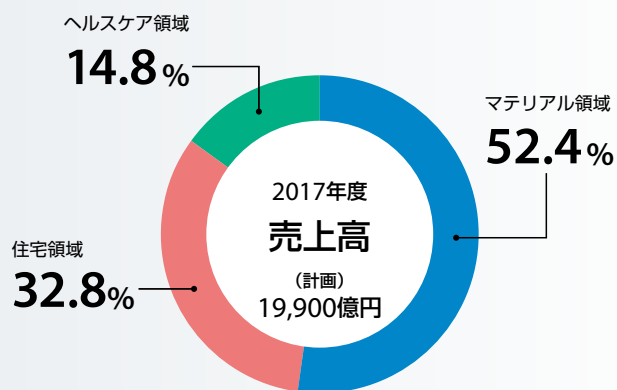
セグメント領域

マテリアル領域

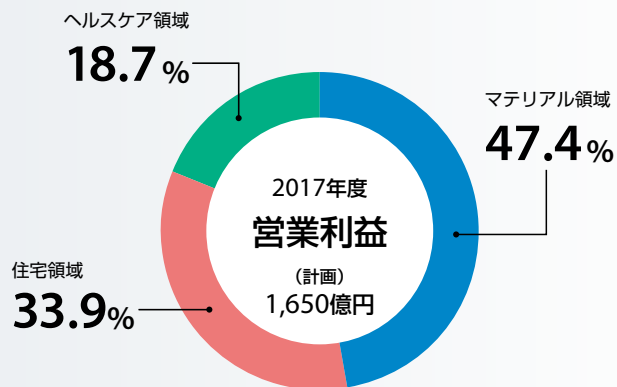


2017年度売上高・営業利益(計画)

「マテリアル」「住宅」「ヘルスケア」すべての領域で前年度比増収・増益の計画となっています。



住宅領域



ヘルスケア領域



※構成比は「その他」および「消去又は全社」を除いた数値です。
2015年度は「ケミカル・繊維」「住宅・建材」「エレクトロニクス」「ヘルスケア」の4つの報告セグメントで開示していましたが、2016年度は「マテリアル」「住宅」「ヘルスケア」の3つの報告セグメントに変更しています。なお、この変更に加えて、一部においてセグメント間をまったく移管等を行っており、以降の報告セグメントでは組み替え後の数値で記載しています。

2017年度計画

事業会社

主要製品

売上高

10,330億円

営業利益

900億円

- 旭化成(株)
- 旭化成エレクトロニクス(株)

- 繊維事業
- 石油化学事業
- 高機能ポリマー事業
- 高機能マテリアルズ事業
- 消費財事業
- セパレータ事業
- 旭化成エレクトロニクス(株)
(電子部品事業)



リチウムイオン二次電池用セパレータ「ハイポア™」



イオン交換膜プラント



アクリロニトリルプラント



マイクロファイバースエード「ラムース™」

売上高

6,470億円

営業利益

645億円

- 旭化成ホームズ(株)
- 旭化成建材(株)

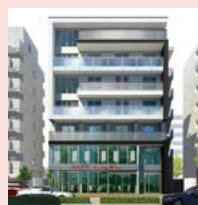
- 住宅事業
- 建材事業



「ヘーベルハウス™」



分譲マンション「アトラス™」



「ヘーベルビルズ™システム」



フェノールフォーム断熱材「ネオマ™フォーム」

売上高

2,910億円

営業利益

355億円

- 旭化成ファーマ(株)
- 旭化成メディカル(株)
- ゾール・メディカル

- 医薬事業
- 医療事業
- クリティカルケア事業



医療用医薬品群



ウイルス除去フィルター「プラノバ™」



自動体外式除細動器「ZOLL AED Plus™」



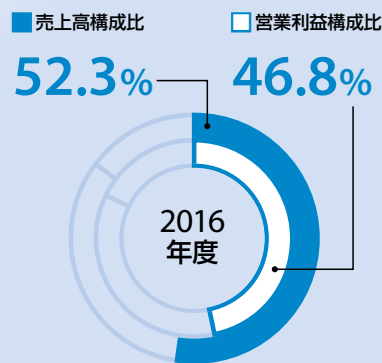
着用型自動除細動器「LifeVest™」

マテリアル領域



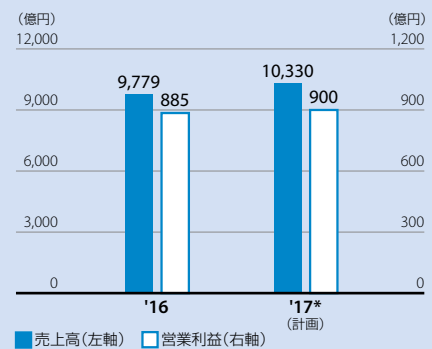
マテリアル領域管掌
代表取締役社長 兼 社長執行役員
小堀 秀毅

独自性と差別性のあるユニークな繊維素材、樹脂などの石化製品の原料となる基礎化学品から環境にやさしい高機能素材、「サランラップ™」などの消費財、バッテリーセパレータやLSI・センサ製品の電子部品など、他の追随を許さない先端技術を活かした付加価値の高い素材・製品群をグローバルに展開し、未来の暮らしをリードします。



※構成比は「その他」および「消去又は全社」を除いた数値です。

売上高・営業利益*



* 2016年度は事業セグメントの変更を行っており、一部においてセグメント間をまたぐ移管等を行っているため、組み替え後の数値で記載しています。

* 2017年度より、従来「その他」に含めて開示していたエネルギー関連部門を「マテリアル」セグメントに移管しました。

主要製品

- キュブラ繊維「ベンベルグ™」
- プレミアムストレッチファイバー「ロイカ™」
- スパンボンド不織布
- ナイロン66繊維「レオナ™」
- アクリロニトリル (AN)
- スチレンモノマー
- ポリエチレン (PE)
- エンジニアリング樹脂
- 合成ゴム
- 中空糸ろ過膜「マイクロザ™」
- イオン交換膜
- 医薬・食品用添加剤「セオラス™」
- 「サランラップ™」
- 感光性ドライフィルム「サンフォート™」
- リチウムイオン二次電池用セパレータ「ハイポア™」「セルガード™」
- 鉛蓄電池用セパレータ「ダラミック™」
- ミクスドシグナルLSI
- ホール素子

など

TOPICS

● 高出力殺菌用深紫外LED「Klaran™」を販売開始

「Klaran™」は、殺菌に最も効果的な265nm周辺の波長を発光できる小型で高出力な深紫外LEDです。省スペースでの殺菌機能設計が可能となることから、ヘルスケア製品や家庭用機器等の水・空気・表面殺菌など、これまで紫外線殺菌が用いられなかった幅広い用途への拡大が期待されています。



● 「ハイポア™」の生産能力増強を決定

滋賀県守山市においてリチウムイオン二次電池 (LIB) 用セパレータ「ハイポア™」の生産能力増強を決定しました。LIB市場は、ハイブリッド自動車や電気自動車等の車載用途を中心に急速に成長することが見込まれており、今後の需要拡大に対応すべく供給体制を強化していきます。



繊維事業

Q 各事業で積極的に行っている成長投資の収益への貢献状況と、今後の見通しについて教えてください。

A 2016年度は円高の影響などにより減収・減益となったが、
2017年度では、これまでに実施した成長投資の成果を着実に取り込み、増収・増益を目指す。

2016年度は各事業の販売は順調に推移しましたが、各製品において円高の影響を受けたことにより減収・減益となりました。キュブラ繊維「ベンベルグ™」はインド・パキスタンの民族衣装や機能性インナー向けが順調であり、マイクロファイバースエード「ラムース™」は欧州カーインテリア向けの販売が拡大しています。また、フェイスマスク向けなどのキュブラ不織布「ベンリーゼ™」やエア

バッグ用途などのナイロン66繊維「レオナ™」なども需要の拡大が見込まれるため、これまでに設備増強を行ってきましたが、その効果が収益面にも現れてきています。

2017年度も各製品において底堅い需要が見込まれる中、設備増強の効果を着実に取り込むことで、さらなる成長を目指していきます。

ケミカル事業

Q 2016年度のケミカル事業は減収・増益という結果でしたが、石油化学事業、合成ゴム、機能樹脂などの高機能ポリマー事業を中心に各事業の状況と今後の展開を教えてください。

A 2016年度は各事業で円高の影響などを受けたが、ANの取引条件の改善などにより増収・増益。
2017年度は各製品で拡販を見込むものの、エチレンセンターの定期修理の影響などにより、増収・減益の見通し。

2016年度の石油化学事業は、2015年度に実施した国内石油化学事業の基盤強化の結果、スチレンモノマーの販売数量が減少しましたが、ANの取引条件が改善したことなどから減収・増益となりました。高機能ポリマー事業は、低燃費タイヤ向け合成ゴムやエンジニアリング樹脂の販売数量が増加しましたが、円高の影響を受けたことから、増収・減益となりました。

2017年度については、前年度比で増収・減益の見通しです。低燃費タイヤ向け合成ゴムやエンジニアリング樹脂などで拡販を見込

んでいます。岡山県倉敷市にあるエチレンセンター（三菱ケミカル旭化成エチレン株式会社の設備）の定期修理による影響などにより、増収・減益の見通しです。

なお、高機能ポリマー事業の合成ゴムにおいては、新興国でのモータリゼーションの進展によるタイヤ生産の拡大や、世界的なタイヤに対する環境規制の強化などを背景に急速に市場が拡大する中、2017年7月にシンガポール工場の生産能力増強を決定しました。

エレクトロニクス事業

Q セパレータ事業、電子部品事業のそれぞれの2016年度の状況と今後の展開について教えてください。

A 2016年度は、各製品の販売は順調に推移したが
円高やポリポア買収に伴うのれん償却費等を計上した影響などにより増収・減益。
2017年度は各事業で販売数量の増加を見込むことから、増収・増益の見通し。

2016年度のセパレータ事業は、2015年度第2四半期より連結したポリポアの業績を通期で取り込み、各製品の販売数量が増加しましたが、円高と買収に伴うのれん償却費等の影響を受け、増収・減益となりました。LIB用セパレータは、ハイブリッド自動車や電気自動車などの車載用途の需要が急速に拡大してきており、当社では「ハイポア™」の生産能力増強を決定しました。2020年までに

約11億m²/年の供給体制を整備する計画に従って、今後も積極的な事業拡大を図っていきます。電子部品事業は、円高の影響を受けましたが、オーディオデバイスなどのスマートフォン向けの電子部品の販売数量が増加し増収・増益となりました。

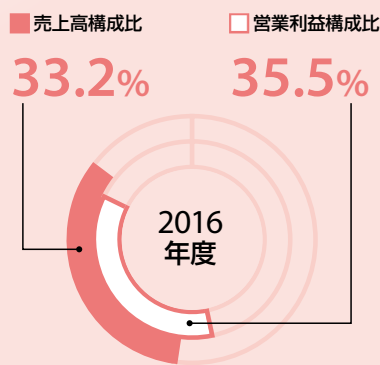
2017年度はセパレータ事業、電子部品事業それぞれで拡販を見込み、全体で前年度比増収・増益の見通しです。

住宅領域

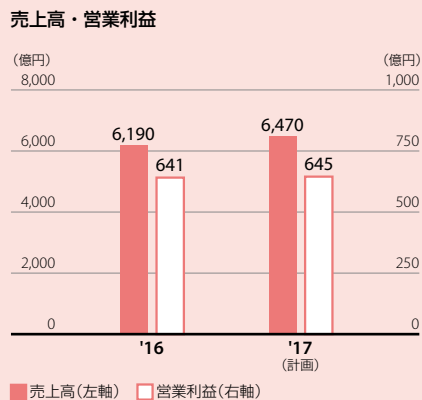


住宅領域管掌
 常務執行役員
 兼 旭化成ホームズ(株)
 代表取締役社長 兼 社長執行役員
川畑 文俊

● 高品質な商品とサービスの提供で半世紀を超えてお客さまの高い満足度を維持する「ロングライフ住宅」の実現を目指している住宅事業、先進性と独創性に富んだ高付加価値な製品とサービスを展開する建材事業により、豊かなくらしの舞台を生み出していきます。



※構成比は「その他」および「消去又は全社」を除いた数値です。



主要製品

- 戸建住宅「ヘーベルハウス™」
- 集合住宅「ヘーベルメゾン™」
- 分譲マンション「アトラス™」
- 「ヘーベルメゾン™」の賃貸管理事業
- リフォーム事業
- 住宅ローン事業
- 軽量気泡コンクリート(ALC)「ヘーベル™」
- フェノールフォーム断熱材「ネオマ™フォーム」
- パイル
- 鉄骨構造用資材

など

TOPICS

● 「ヘーベルビルズ™システム」を販売開始

上層階での店舗や事務所などの商業用途が想定される4~6階建てをメインターゲットとして開発した、工業化手法により高品質・高精度の建築を可能とする「ヘーベルビルズ™システム」を販売開始しました。これまで販売してきた「ヘーベルハウス フレックス™」を支える「システムラーメン構造」の基幹技術や生産・施工方法を継承しながらも、各階の階高を2.8~3.5mの範囲で設定可能として商業用途にも対応するなど進化させ、品質と精度を確保しながら飛躍的に自由度を高めて、8階建てまでの建築を可能にしました。



● 「快適空間ラボラトリー™」を開設

フェノールフォーム断熱材「ネオマ™フォーム」を用いた体験・試験棟「快適空間ラボラトリー™」を茨城県猿島郡境町に開設しました。温熱環境や断熱性能の重要性、素材の品質等をユーザーさまや施主さまに理解していただく場として活用していきます。

住宅

Q 住宅事業の2016年度の状況と請負受注の動向について教えてください。

A 2016年度は、建築請負事業で引渡棟数が減少したことなどにより、全体で減収・減益。建築請負受注高は、広告宣伝活動再開後、堅調に推移し、前年度並みの受注を維持。

2016年度の建築請負事業は、2015年度の受注実績の影響を受け、戸建住宅「ヘーベルハウス™」や集合住宅「ヘーベルメゾン™」の引渡棟数が減少し、広告宣伝費などの販管費が増加しました。住宅周辺事業は、リフォーム部門で労務費などの販管費が増加しましたが、不動産部門の賃貸管理事業が賃貸管理戸数の増加に伴って順調に推移しました。住宅事業全体では、減収・減益となりました。

建築請負受注高については、2016年5月から広告宣伝活動を本格再開した後、順調に受注が回復し、前年度並み(+0.1%)の水準となりました。「ヘーベルハウス™」で屋上利用など自然を取り込んだ魅力ある暮らし方とエネルギー創出との両立を提案する「アウトドアリビングフェア」の開催や、「ヘーベルメゾン™」でペット共生型賃貸住宅「ヘーベルメゾン™+わん+にゃん」の販売エリアを拡大するなどの施策により、受注拡大に向け取り組んでいます。



中高層ビルディングシステム
「ヘーベルビルズ™システム」



子育て共感賃貸住宅「母力 (BORIKI)™」

建材

Q 2016年度の状況と今後の見通しを教えてください。

A 2016年度は基礎事業およびALC（軽量気泡コンクリート）事業で販売数量が減少し、減収・減益。2017年度は原材料費等の上昇を見込むものの、フェノールフォーム断熱材「ネオマ™フォーム」の販売数量の増加により前年度並みの営業利益となる計画。

2016年度は、木造住宅分野を中心に「ネオマ™フォーム」が順調に販売数量を伸ばしましたが、基礎事業やALC「ヘーベル™」の販売数量が減少し、建材事業全体としては減収・減益となりました。

2017年度は、年度半ばより東京オリンピック・パラリンピックに向けた建設需要が顕在化し始めると予想されるものの、賃貸住宅需要の鈍化や輸送コストなどの上昇が見込まれることなどから厳しい事業環境が予想されていますが、「ネオマ™フォーム」を中心に販売数量の増加を見込み、前年度比で増収、営業利益は横ばいを計画しています。



フェノールフォーム断熱材
「ネオマ™フォーム」



「快適空間ラボラトリー™」

ヘルスケア領域



ヘルスケア領域管掌(共管)
専務執行役員
兼 旭化成ファーマ(株)
代表取締役社長 兼 社長執行役員
柴田 豊

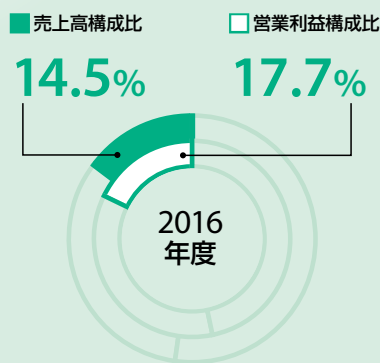


ヘルスケア領域管掌(共管)
専務執行役員
兼 ZOLL
Chairman, Board Director
Richard Packer

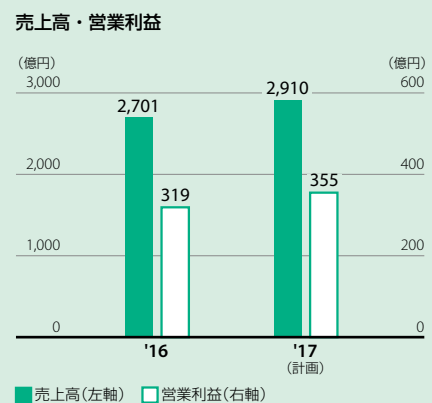
主要製品

- 骨粗鬆症治療剤「テリボン™」
- 血液凝固阻止剤「リコモジュリン™」
- ポリスルホン膜人工腎臓「APS™」
- アフェレスिस(血液浄化療法)関連機器
- ウイルス除去フィルター「プラノバ™」
- 医療機関向け除細動器
- 着用型自動除細動器「LifeVest™」
- 自動体外式除細動器「ZOLL AED Plus™」
- 体温管理システム
「サーモガード™システム」 など

整形外科を中心に救急・集中治療、免疫などの領域で世界に通用する医薬品の提供と、慢性・急性腎不全や難病治療に応える血液浄化関連製品、バイオ医薬品など新薬の製造プロセス製品で世界の医療の進歩に貢献します。AED・除細動器、体温管理システムなどのクリティカルケア製品でより多くの人びとの救命に寄与します。



※構成比は「その他」および「消去又は全社」を除いた数値です。



TOPICS

● 「リクラスト™*点滴静注液5mg」の国内販売承認を取得

年1回点滴静注静脈内投与の骨粗鬆症治療剤「リクラスト™点滴静注液5mg」の国内における販売承認を取得しました。

* ノバルティスファーマが創製したビスホスホネート製剤で、年1回点滴静脈内投与の骨粗鬆症治療薬として2007年に米国、欧州で承認され、現在は海外115カ国以上で承認されています。



● 「プラノバ™BioEX」の紡糸工場を新設

大分工場所有地内にウイルス除去フィルター「プラノバ™BioEX」の紡糸工場を新設しました。「プラノバ™BioEX」は、バイオ医薬品や血漿分画製剤といった生物学的製剤の製造工程に使用されている親水化ポリフッ化ビニリデンを用いたウイルス除去フィルターです。当工場では「プラノバ™BioEX」に用いる中空糸の紡糸を行い、組み立てでは同じく大分工場および延岡工場にて対応します。



医薬・医療

Q 2016年度の医薬事業・医療事業それぞれの状況と今後の見通しについて教えてください。

A 2016年度は、薬価改定・償還価格の改定、後発医薬品の影響などにより、前年度比減収・減益。2017年度は骨粗鬆症治療剤「テリボン™」やウイルス除去フィルター「プラノバ™」などの販売数量増加などにより、前年度比増収・増益の計画。

2016年度の医薬事業は、骨粗鬆症治療剤「テリボン™」や血液凝固阻止剤「リコモジュリン™」の販売が堅調に推移しましたが、「テリボン™」が市場拡大再算定制度の対象となったことなど薬価改定の影響を受け、排尿障害改善剤「フリバス™」が後発医薬品の影響を受けたことなどから、前年度比減収・減益となりました。医療事業は、ウイルス除去フィルター「プラノバ™」の販売数量が増加しましたが、円高の影響や国内の透析関連製品が償還価格改定の影響を受けたことなどから、前年度比減収・減益となりました。

2017年度については、医薬事業で、「テリボン™」の自己投与製剤の開発に伴う研究開発費が増加し、「フリバス™」が引き続き後発医薬品の影響を受けますが、投与期間延長の効果により「テリボン™」の拡販を計画しています。医療事業では、「プラノバ™」を中心に販売が堅調に推移する見通しで、医薬・医療全体としては前年度比増収・増益となる計画です。



医療機器製品群



医療用医薬品群

クリティカルケア

Q 業績の拡大が続いていますが、2016年度の状況と今後の見通しについて教えてください。

A 2016年度は引き続き営業利益が拡大。2017年度も順調な成長を見込む。

2016年度は、引き続き順調に事業が拡大しました。円ベースでは財務諸表の円換算における円高に伴う影響から売上高は減収となりましたが、米ドルベースでは売上高、営業利益ともに業績が拡大しています。着用型自動除細動器「LifeVest™」の業績が米国を中心に引き続き順調に拡大し、その他の除細動器の販売も堅調に推移しました。営業人員の拡充などの営業活動強化も継続して行っており、それに伴う販管費が増加しましたが、営業利益は円ベース、米ドルベースともに増益となりました。なお、売上高(米ドルベース)の過去10年の平均成長率は15%に上っています。

2017年度についても傾向に大きな変化はなく、引き続き順調に拡大していく見込みです。事業拡大に向けた営業活動強化による販管費が増加しますが、「LifeVest™」を中心に業績の拡大を見込み、前年度比増収・増益の計画です。



着用型自動除細動器
「LifeVest™」



自動体外式除細動器
「ZOLL AED Plus™」

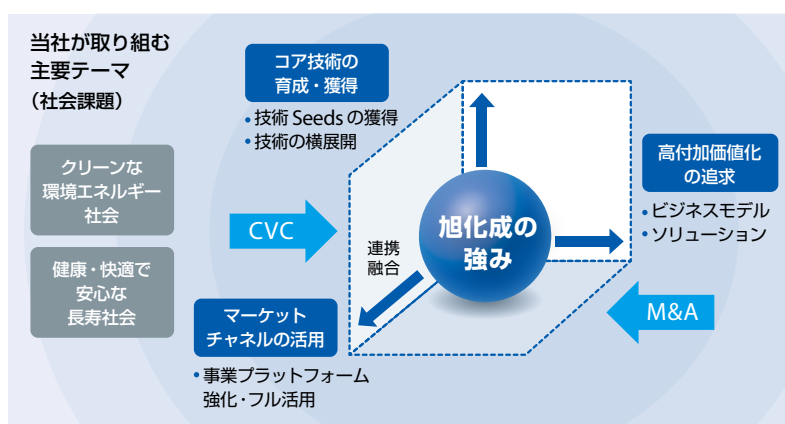


多様性を活かした 研究開発で新事業を創出

代表取締役 兼 副社長執行役員 研究・開発担当 **中尾 正文**

新事業創出戦略

中期経営計画「Cs for Tomorrow 2018」では、「新事業の創出」を基本戦略の一つに掲げています。旭化成は、多彩な技術と多角的な事業を持ち、さまざまなビジネスモデルとコアになる技術、多様な人財を結合することで新たな価値の創出を目指しています。「クリーンな環境エネルギー社会」「健康・快適で安心な長寿社会」の実現に向け、研究開発においてもこれらを重点領域として、新事業の創出に取り組んでいきます。



■ 目指す方向と新事業創出の考え方

当社では、旭化成の技術および事業の強みを3軸の視点から展開し、新事業の創出につなげていきたいと考えています。1つ目の軸は、旭化成の強みをさらに広げていくために、幅広い事業領域での各々の事業プラットフォーム、マーケットチャネルを強化・フル活用して、新事業を大きく開拓することです。2つ目の軸は、自前での研究開発を強化するとともに、外部からも新たな

技術を積極的に取り込み、コア技術の育成・獲得を進めることです。3つ目の軸は、ソリューション化などによる高付加価値化追求への取り組みを指しています。特にマテリアル系を中心に主流であった素材提供の事業に加えて、新しいビジネスモデルを構築する視点から、さらに踏み込んで顧客にサービス、ソリューションを提供する事業を創り出していきたいと考えています。

市場軸・技術軸から見た新事業創出の考え方

	既存市場 (成熟)	既存市場 (成長)	新市場	将来潜在市場 (Emerging Market)
		～2018年度	～2025年度	
保有技術・改良・組み合わせ	① 事業本部・事業会社との横軸連携 既存事業の価値の最大化 ・ブランド力/マーケットチャネル ・コスト競争力 ・サービス対応力		③ 事業本部・事業会社との横軸連携 ・マーケティング ・グループの保有する技術/ 事業プラットフォームのフル活用 ・Missing Partsの獲得 (CVC)	
	② ICT活用、新ビジネスモデルの検討 新たな視点からの付加価値創出 ・ソリューション化による高付加価値化			
新規開発技術	④ テーマの見直し、独自性・差別性の強みの精査 〈B to C〉「ヘルスケア」/「住宅」 ・より良い医療 ・快適な住くらし 〈B to B〉「マテリアル」 成熟：狙わない 成長：独自性、差別性		⑤ 強みのあるものに集中・加速 ・研究開発の加速 ・技術の種、芽の獲得 (CVC) ・新ビジネスモデル	⑥ 基礎・探索研究 大学、国の研究機関との連携 長期的視点 ・尖った技術の開発・獲得 ・社外研究機関との連携

旭化成グループでは、研究開発の対象となる事業領域の新規性と市場の成長性を踏まえ、グループ横断的に中長期的なテーマを開拓するコーポレートR&Dと、各既存事業の展開に必要なテーマを深掘りするR&Dに取り組んでいます。各々のテーマがシームレスにつながり、またCVCなどを通じ、社外リソースとも積極的な連携を取ることで、当社グループならではの多様性を活かした新事業創出を目指しています。

旭化成の研究開発

旭化成グループの強みは、多様な技術に基づいて事業を生み出し、多角化経営を展開しているところにあります。多角化の歴史の中では、ケミカルをベースとした技術を根幹に独自に発展させた幅広い技術を活かし、数々のコア技術を確立してきました

た。当社は創業以来、常に技術をベースに事業を生み出し、世の中でのニーズに応える研究開発を続けていますが、取り巻く経済環境や社会構造が大きく変化する中、これからも新たな価値の創出に取り組んでいきます。

■ 研究開発体制

2016年4月より事業持株会社制に組織を変更したことに伴い、研究開発体制についても見直しを行いました。旭化成本体にある研究・開発本部に素材系の研究開発組織を統合し、それらの組織と事業本部の技術開発部門とを連携させる体制としています。

これにより、将来を見据えた研究開発と事業周辺の製品開発までシームレスにつなげられる仕組みを整え、新事業の創出を目指していきます。



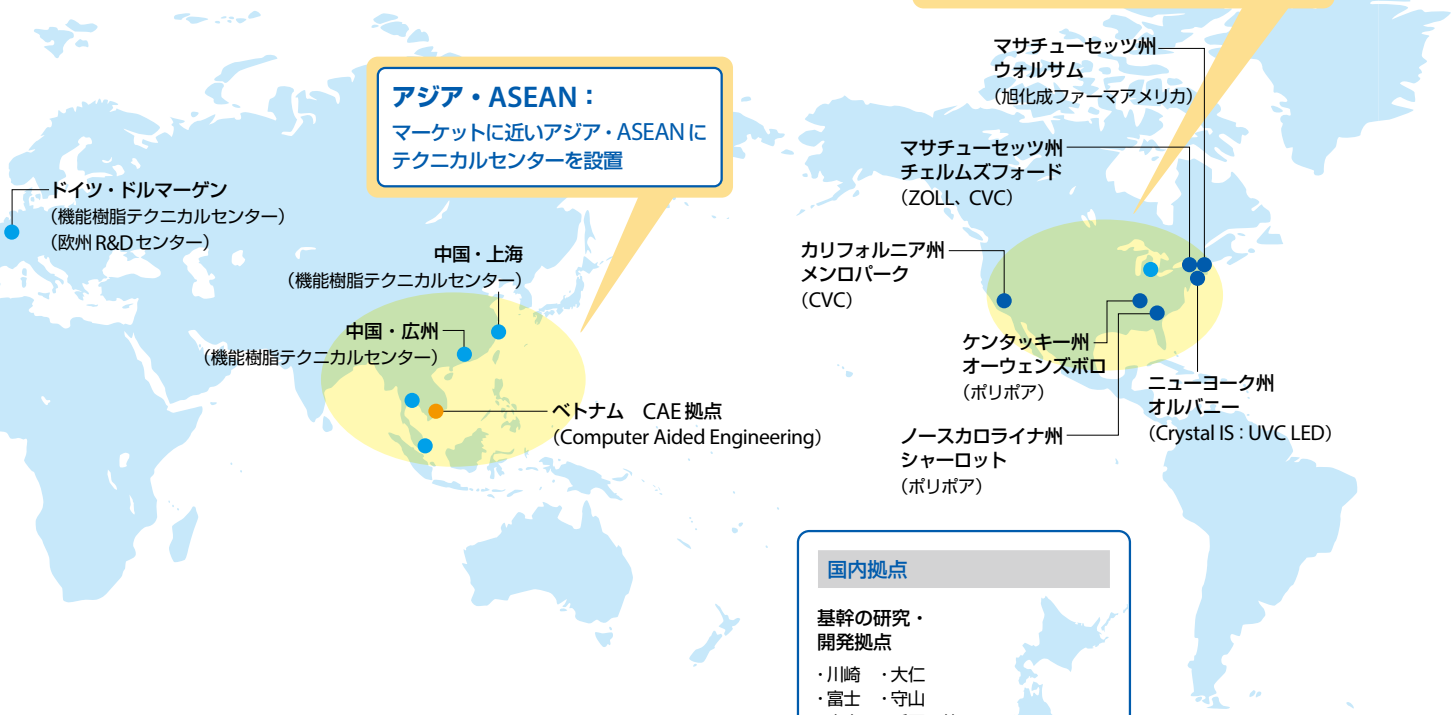
■ 主なR&D等のグローバル拠点

旭化成グループは世界各地に研究開発拠点を有し、グローバル市場で幅広いニーズに対応する体制を整えています。

グローバル拠点

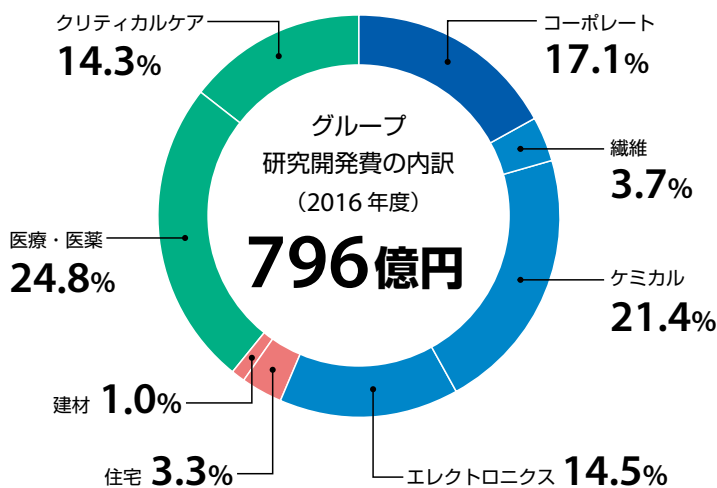
米国：
新技術の獲得 (CVC)、
ヘルスケア関連の R&D・新事業創出の拠点

アジア・ASEAN：
マーケットに近いアジア・ASEANに
テクニカルセンターを設置

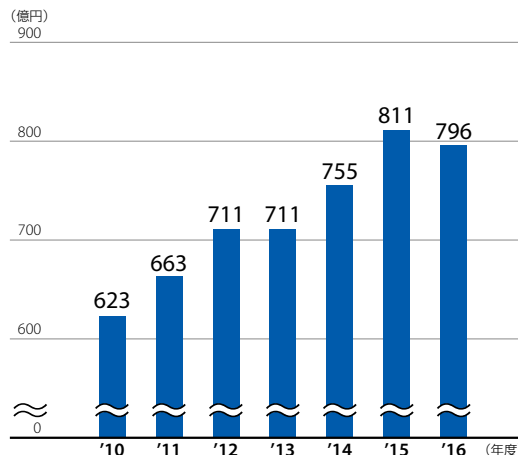


■ 研究開発費

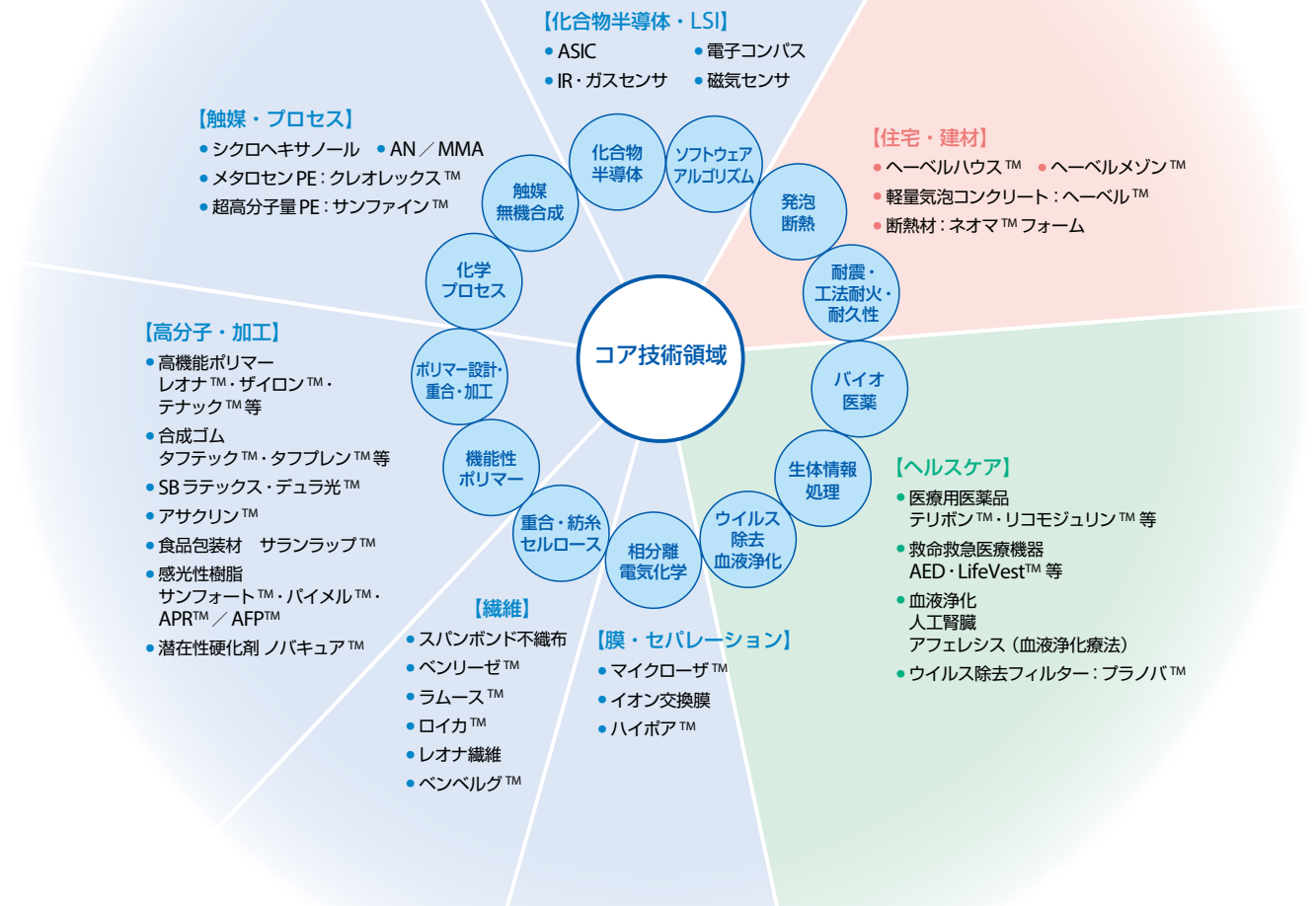
既存事業の新陳代謝や強化のための研究開発と、将来に向けた新事業創出のための研究開発の双方を、各事業領域で行っています。



研究開発費の推移



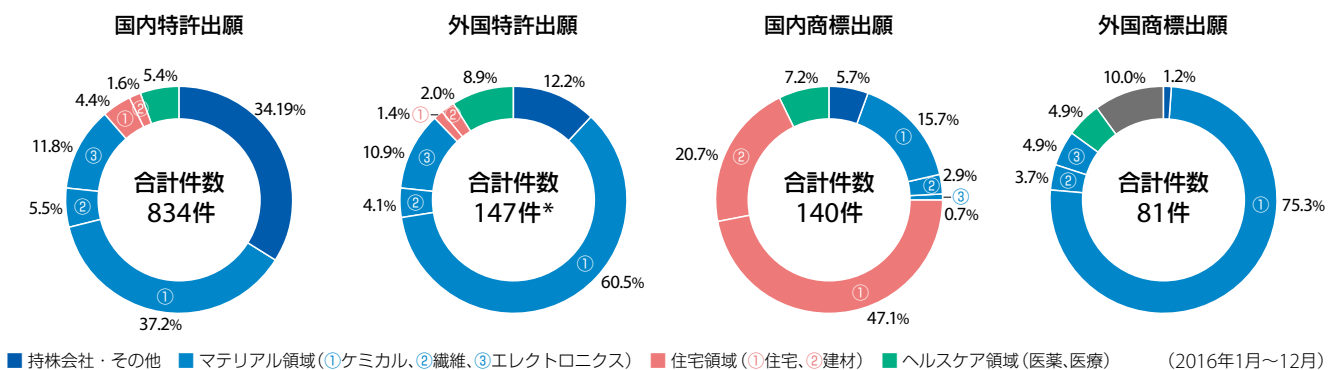
旭化成の製品を支えるコア技術



知的財産戦略

当社グループは、経営課題の一つでもある新事業創出に向け、事業戦略、研究開発戦略、知的財産戦略の一体化を図っています。研究開発や知的財産活動が新事業や事業収益に貢献できるよう、研究開発の成果を着実に権利化することで他社に対する事業の優位性を確保し、事業経営に直結した知的財産活動を推進しています。

事業ごとでは、それぞれの事業本部・事業会社を中心となって事業形態に対応した知的財産戦略を立案していますが、特許の数と同様に個々の特許の質を重視し、有効な場合は戦略的なライセンス活動を行うことで、当社グループ事業への貢献度を高めています。



* 外国特許出願件数は特許ファミリー件数を記載しています。

旭化成グループのCSR

中期経営計画と基盤的CSR

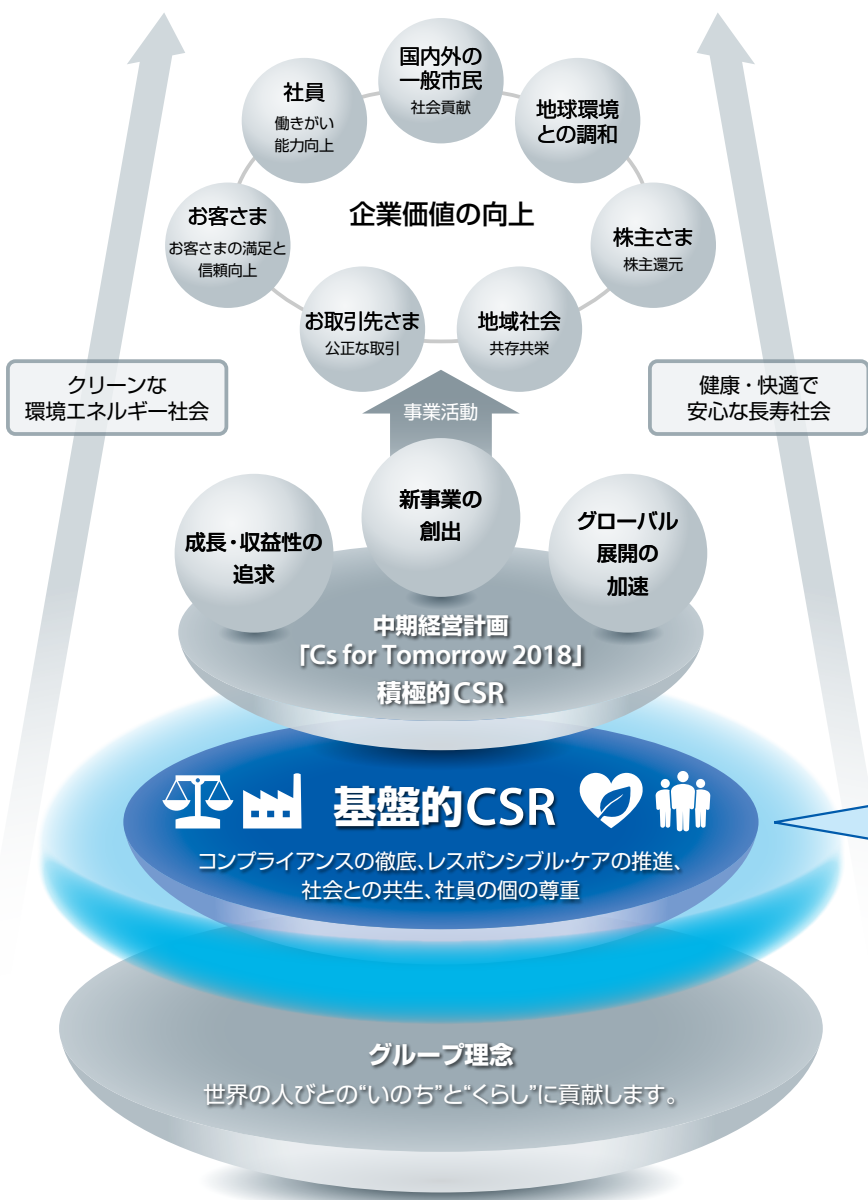
当社グループは、「世界の人びとの“いのち”と“くらし”に貢献します。」というグループ理念を掲げ、多様な事業活動を通じて社会のさまざまな課題の解決を目指しています。

2016年度にスタートした中期経営計画「Cs for Tomorrow 2018」では、「クリーンな環境エネルギー社会」と「健康・快適で安心な長寿社会」の実現に向けて事業活動を展開しています。

これらの事業活動の前提となる「コンプライアンスの徹底」「レスポンシブル・ケアの推進」「社会との共生」「社員の個の尊重」の4項目をCSR重点活動（基盤的CSR）とし、グループ全体で取り組んでいます。

基盤的CSRの位置づけ

昨日まで世界になかったものを。



重点領域	
<ul style="list-style-type: none"> コンプライアンスの徹底 	P. 30
<ul style="list-style-type: none"> レスポンシブル・ケアの推進 	P. 54
<ul style="list-style-type: none"> 社員の個の尊重 	P. 58
<ul style="list-style-type: none"> 社会との共生 	P. 60

「コンプライアンスの徹底」「レスポンシブル・ケアの推進」
「社会との共生」「社員の個の尊重」の4項目をCSR重点活動とし、
グループ全体で取り組んでいます。

【 基盤的CSR 】

	中計における重点テーマ	目指す姿
	<ul style="list-style-type: none"> ■ コンプライアンス上の課題の抽出 ■ リスク・コンプライアンス体制の構築 	<ul style="list-style-type: none"> • 法令遵守の徹底のみならず、さまざまな社会規範にも配慮した活動で世の中から信頼されること • 企業経営におけるリスクを把握し、そのリスクを低減することが可能な体制が整備され、将来にわたり持続が可能なこと
	<ul style="list-style-type: none"> ■ 環境保全 ■ 保安防災 ■ 労働安全衛生 ■ 健康 ■ 品質保証 ■ 化学物質の管理 	<ul style="list-style-type: none"> • 循環型社会の形成に寄与すること • リスクアセスメントが充実した体制 • 労働災害ゼロ • 従業員の健康保持増進がなされていること • レスポンシブル・ケアコンプライアンスが充実 • 化学品のリスクが最小化された状態
	<ul style="list-style-type: none"> ■ 人財理念の浸透 <ul style="list-style-type: none"> └ 人財育成 (グローバル人財の育成) ■ 人権・多様性の尊重 ■ ワーク・ライフ・バランスの推進 	<ul style="list-style-type: none"> • グローバルな事業活動において、従業員がチャレンジし活躍できること • 多様性や、個々のワーク・ライフ・バランスが尊重され、従業員の能力が発揮できること
	<ul style="list-style-type: none"> ■ ステークホルダーとのコミュニケーション <ul style="list-style-type: none"> • お客さま • 株主・投資家さま • お取引先さま • 地域社会 ■ 社会貢献活動 	<ul style="list-style-type: none"> • ステークホルダーとの良好な関係が継続すること • 自社のリソースを活かして、社会課題の解決を目指すことができること



基盤的CSR

レスポンシブル・ケアの推進

「安全」は旭化成グループが事業を継続し、企業として社会に存在していくための大前提です。この「安全」を確保するために、「環境保全」「品質保証(製品安全を含む)」「保安防災」「労働安全衛生」「健康」および「社会とのコミュニケーション」を6つの柱とするレスポンシブル・ケア(RC)活動を実施しています。

執行役員(RC担当)より



代表取締役 兼 副社長執行役員
中尾 正文

2016年度に旭化成グループは事業持株会社として再編し、新たに3カ年のグループ中期経営計画「Cs for Tomorrow 2018」をスタートさせました。事業目標の必達ならびに2025年へ向け成長への布石を打つことはもちろんのこと、事業活動を通して社会へさらに大きく貢献したいと考えます。地球環境問題、企業に対する社会的存在としての意識の高まりなど、企業を取り巻く環境は大きく変化しています。その中で旭化成グループは、グループ理念「私たち旭化成グループは、世界の人びとの“いのち”と“くらし”に貢献します。」のもと、RC活動の基本である、製品・サービスの開発から製造、供給、廃棄に至る企業活動の全ライフサイクルにわたって、環境・安全・健康に配慮し、「現場」「現物」「現実」を重視する三現主義を実践して、お客さまに信頼される品質を提供していきます。また、足元のRC目標の達成に努めるとともに、より高く、広い視点からRC活動を推進し、地球温暖化をはじめさまざまな環境問題の解決へ貢献する製品の開発を強化するなど、社会を含むすべてのステークホルダーの皆さまに高い企業価値を提供していきます。

旭化成グループのレスポンシブル・ケア(RC)

レスポンシブル・ケア(RC)活動とは、化学物質を扱う企業が化学物質の開発から製造、物流、使用、最終消費を経て廃棄に至るまで、自主的に「環境・安全・健康」を確保し、活動の成果を公表し社会とのコミュニケーションを図る活動です。

1985年にカナダで誕生し、1990年には、国際化学工業協会協議会(ICCA)が設立され世界的に活動を展開しました。

日本では1995年に日本レスポンシブル・ケア協議会(JRCC*)が設立され、

当社グループは、JRCC設立時より参画し、幹事会社としてRC活動を積極的に推進してきました。

当社グループは、ケミカル事業分野にとどまることなく、繊維、エレクトロニクス、住宅、建材、医薬・医療などの事業分野も含め、全事業領域においてRC活動を実施しています。これは当社グループのRC活動の特徴でもあります。

* JRCC：2011年4月より一般社団法人日本化学工業協会(日化協)RC委員会として運営。

旭化成グループのRC方針

旭化成グループは、以下の方針を掲げRC活動を推進しています。

2016年4月に改定を行い、品質保証に関する記載を追加するとともに、6項目に区分されていた方針を4項目に絞り込み、簡略化しました。

環境保全、品質保証、保安防災、労働安全衛生および健康を、経営の最重要課題と認識し、開発から廃棄に至る製品ライフサイクルすべてにわたり、あらゆる事業活動においてこれらに配慮する。

- 地球環境に充分配慮し、すべての事業活動に伴う環境負荷の低減に努める。
- 顧客に安心と満足を与える品質を有し、安全な製品・サービスを提供し続ける。
- 安定操業および保安防災に努めるとともに労働災害の防止を図り、従業員と地域社会の安全を確保する。
- 快適な職場環境の形成に努め、従業員の健康保持・増進を支援する。

法を遵守することはもとより、自ら目標を立て継続的な改善を行い、さらに積極的に情報を公開し、コミュニケーションを重ねることにより、社会の理解と信頼を得る。

2016年4月1日改訂

RCマネジメントの推進体制

当社グループは、グループ全体のRC活動を「グループRC管理規程」などに定め、マネジメントシステムとして構築しています。また、社長直轄の組織としてRC委員会を設置し、計画・実績の審議を実施するとともに、当社グループ全体、事業会社単位、支社*単位などで、PDCA(Plan-Do-Check-Act)サイクルをそれぞれ回し、RC活動の継続的な改善を図っています。

また、RCマネジメントシステムは、環境保全については環境マネジメントシステム(ISO14001)、製品安全については品質マネジメントシステム(ISO9001)を有効に活用し、労働安全については労働安全衛生マネジメントシステム(OHSMS)に準じて活動しています。

* 支社：いくつかの工場群からなる地区を支社と呼び、支社長が環境安全を統一的に管轄しています。



さらに詳しい情報については当社CSRウェブサイトをご参照ください。
<http://www.asahi-kasei.co.jp/asahi/jp/csr>

レスポンス・ケアの目標と達成

★★★達成 ★★ほぼ達成 ★未達

RC実施項目	2016年度目標	2016年度実施結果	達成度	2017年度目標
RCコンプライアンスの充実	RCコンプライアンスの充実	海外現地法人のRCコンプライアンス遵守フォローの準備実施。(外部調査機関(ERM等)を活用して2017年度開始)	★★	RC体制の見直し(含品質保証) RCコンプライアンスの充実
	RC(課長・係長層)教育の充実	RC教育テキストの一部改訂 グループ討議の充実 提出課題は全員合格(100%)までフォロー。上司との連絡・連携。	★★	RC教育のさらなる充実(受講者理解度のアップ)
	関係会社におけるRC活動の活性化	所管事業会社が活動を活性化するための指導・支援を実施。	★★★	関係会社におけるRC活動の活性化
	地域・社会とのコミュニケーションの促進	2事業会社、8地区でRC報告書を作成し、地域とのコミュニケーション等で活用	★★★	地域・社会とのコミュニケーションの継続
環境保全	環境汚染事故・トラブルの撲滅	環境汚染事故・重大トラブルの発生なし、トラブル27件発生(内フロン漏えい以外2件)	★	環境汚染事故・トラブルの撲滅
	循環型社会の形成			循環型社会の形成
	・産業廃棄物の最終処分率0.3%以下(対発生量)	最終処分率0.3%で目標達成	★★★	・産業廃棄物の最終処分率0.3%以下(対発生量)の達成
	・再資源化率90%以上(対発生量)	再資源化率98%で目標達成	★★★	・再資源化率90%以上(対発生量)
	地球温暖化防止			地球温暖化防止
	・CO ₂ 排出量(国内)の削減 2005年度対比 道標28.2%	2005年度対比45.0%削減した	★★★	・CO ₂ 排出量(国内)の削減 2005年度対比 道標28.7%
	・CO ₂ 排出量(国内+海外)の削減 2010年度対比 道標5%	2010年度対比29.6%削減した		・CO ₂ 排出量(国内+海外)の削減 2010年度対比 道標5%
	・温室効果ガス排出量(国内)の削減 2005年度対比 道標34.8%	2005年度対比48.6%削減した		・温室効果ガス排出量(国内)の削減 2005年度対比 道標34.8%
	・LCA視点でのCO ₂ 削減貢献度 LCA・CO ₂ 削減貢献度*1 道標8.3	LCA・CO ₂ 削減貢献度10.3		LCA・CO ₂ 削減貢献度 道標 8.5
	水資源保全			水資源保全
・水資源貢献度*2 道標8.3	水資源貢献度8.5	★★★	・水資源貢献度 道標8.8	
化学物質の排出管理			化学物質の排出管理	
・PRTR対象物質の排出管理	PRTR、VOC排出量を2000年度対比それぞれ92%、87%削減した	★★★	・PRTR対象物質の排出管理	
・大気汚染・水質汚濁物質の排出管理			・大気汚染・水質汚濁物質の排出管理	
各地区における生物多様性保全の推進	延岡支社、守山製造所、富士支社で継続的に推進、2016年度新たに旭化成住工で取り組みを開始した	★★★	各地区における生物多様性保全の推進	
CSR調達の推進	CSR調達を実施した	★★★	CSR調達の推進	
保安防災	産業事故の撲滅	重大事故0件、保安事故・軽微事故計3件	★★★	重大保安事故0の継続
	引火・爆発・漏洩危険箇所の継続的見直しの推進&管理者教育	異常反応防止見直し活動で現地確認継続実施	★★★	リスクアセスメントの充実
	異常反応防止&インターロック機能の確保見直し活動の推進	異常反応防止&インターロック機能確認についての進捗を確認	★★★	・引火・爆発・漏洩危険箇所の継続的見直しの推進
	変更管理の徹底	RC監査等で運用状況を継続確認	★★★	・異常反応防止&インターロック機能の確保見直し活動の継続
	震災対応見直しと防災体制の整備、機能維持と向上	計画通り進捗	★★★	・設備事前安全性評価の充実
	・高圧ガス設備の耐震性能確認&計画策定			震災対策強化
	・特定&非特定建築物の耐震改修の推進	2016年度分改修に一部遅れ	★★	・震災対応(非常用設備、防災備品)見直し
	老朽化・劣化・未点検危険箇所の継続的見直しの実施と対策	生技本との情報共有、視点提供による見直し活動継続	★★★	・特定&非特定建築物の耐震改修の推進
	労働災害の撲滅			老朽化・劣化・未点検危険箇所の継続的見直しの実施と対策
	・休業災害発生数率≤0.1	0.38	★	重篤労働災害ゼロ
・強度率≤0.005	>0.005(未確定)		・休業災害発生数率≤0.1(海外≤1.0)	
OHSMS運用の深化			・強度率≤0.005	
・作業リスクアセスメントのレベルアップ	監査時にリスクアセスメントのレベル状況を確認し、必要な指摘を実施。	★★		
労働安全衛生	機械への挟まれ・巻き込まれによる災害の撲滅(休業災害ゼロ)			機械挟まれ巻き込まれ災害の防止
	・機械設備リスクアセスメントの確実な実施	機械設備リスクアセスメントは進展も、2017年2月に非正常作業で機械巻き込まれによる休業災害1件発生。	★	機械設備リスクアセスメントの確実な実施
	化学物質による薬傷、中毒、火災、爆発等に係る災害の撲滅(休業災害ゼロ)			安全基本行動の徹底
	・化学物質リスクアセスメントの確実な実施	化学物質リスクアセスメントや作業環境管理は進展するも、休業災害1件発生	★★	化学物質による労働災害の防止
	・作業環境管理の確実な実施			化学物質リスクアセスメントの確実な実施
	生活災害および通勤途上災害の防止			作業環境管理の確実な実施
	・階段昇降や歩行に係る休業災害の防止	・階段や歩行に係る転倒休業災害が4件発生。	★★	生活災害および通勤途上災害の防止
	・自動車運転時(営業車と通勤途上)の加害事故・自損事故の防止	・営業車の加害・自損事故は前年度4件から2件に減。		階段昇降や歩行に係る安全基本行動の徹底
	構内協力会社の安全管理に対する指導強化			自動車運転時(営業車と通勤途上)の加害・自損事故防止活動
	・構内協力会社の重篤災害ゼロ	重篤災害はゼロも、フォークリフト横転災害が発生	★★	
設備工事安全管理の強化			協力会社・設備工事業者の重篤労働災害の防止	
・設備工事業者の重篤災害ゼロ	重篤災害はゼロも、機械挟まれ労災が発生	★★	協力会社作業および設備工事に関する安全管理レベルの向上	
健康	従業員の健康保持増進活動の推進			従業員の健康保持増進活動の推進
	・生活習慣病の予防および対策の推進	有所見者率および肥満は微増、喫煙率は低下	★★★	・生活習慣病の予防および対策の推進
	・転倒災害予防対策の全社展開	転倒防止体力測定およびフォローの実施	★★★	・転倒災害予防対策の充実
	メンタルヘルス対策の推進とサポート体制の充実			メンタルヘルス対策の推進とサポート体制の充実
	・ストレス調査の全社展開およびフォローの推進	ストレス調査の実施およびフォロー	★★★	・ストレス調査の確実な実施およびフォローの推進
健康管理体制の整備			健康管理体制の整備	
・地区ごとの重点課題への対応と水平展開	健康管理活動状況ヒヤリングの実施および指導	★★★	・地区ごとの重点課題への対応と水平展開	
・関係会社、独立工場等の健康管理フォロー体制の確立	関係会社・独立工場に対する専属産業医サポート実施および対象拡大	★★★	・関係会社、独立工場等の健康管理フォロー体制の確立	
化学品管理	重大製品事故(定義見直し)ゼロの継続	重大製品事故の発生なし	★★★	重大製品事故ゼロの継続
	化学品管理の強化			化学品管理の強化
	・国内外の化学品管理法規制遵守の推進	規制遵守の継続実施と体制整備継続	★★	・国内外の化学品管理法規制遵守の推進
	・JIPS活動*3の推進	JIPS普及推進事務局活動、リスク評価の実施、安全性要約書の公開継続	★★	・JIPS活動の推進
・JAMP*4活動の推進	MSDSplusやAISでの情報提供・入手、JAMP新スキームchemSHERPA運用	★★	・JAMP (chemSHERPA)の活用拡大	
快適な生活	医療・医療貢献人数			医療・医療貢献人数
	・2016年度目標 2015年度維持	2015年度対比14%減	★	2018年度目標 2015年度維持
	ヘルパハウス居住者数			ヘルパハウス居住者数
・2016年度目標 2015年対比3.3%増	2015年度対比2.9%増	★★	2018年度目標 2015年度対比1割増	

*1 (LCA・CO₂削減貢献度) = (LCA・CO₂削減貢献度) / (CO₂排出量(国内+海外))

*3 JIPS活動: 日化協が推進している化学品のリスクを最小化するための化学業界の自主活動

*2 (水資源貢献度) = (水資源消費量+リサイクル水量) / (当社国内取水量)

*4 JAMP: アーティクルマネジメント推進協議会

環境保全

旭化成グループは、「環境との共生」をグループビジョンとして掲げ、環境保全への取り組みを重要課題と位置付けています。主な課題は、①地球温暖化防止、②循環型社会の形成、③化学物質管理、④生物多様性保全です。特に地球温暖化防止では、2020年までの新たな指標、目標を設けて取り組んでいます。また、循環型社会の形成では、最終処分率の低減と再資源化率の向上を継続していきます。さらに、化学メーカーとして化学物質の安全な取り扱いのための管理の推進、情報提供を進めています。生物多様性の保全については、事業活動との関わりの中でその対応を進めています。

環境保全のトピックス

■ CDP*気候変動ランク2年連続A-（エーマイナス）評価

当社の気候変動に対する取り組みが評価され、「CDP*気候変動」において、2015年度、2016年度と2年連続でA-（エーマイナス）にランクされました。

■ 守山製造所の保全池が「環境活動推進賞」を受賞

非営利活動法人日本ビオトープ協会主催の第9回ビオトープ

顕彰において、守山製造所のハリヨ保全池が「環境活動推進賞」を受賞しました

* CDP:

世界の企業や都市が、気候変動、水、森林などの環境問題にどのように取り組んでいるかを調査・評価し、投資家にその情報、結果を提供する英国のNPO。機関投資家による、企業の環境戦略や実績に関する情報開示を求める動きから始まったプロジェクトで、投資家から最も信頼されている評価機関の一つ。評価は上位からA,A-,B,B-,C,C-,D,D-,Fの9段階で格付けを行っている。

保安防災

保安防災管理においては、プラント建設前にはプロセス危険性評価を行い安全性の高いプラントをつくり、プラントの機能を健全に保ち、安定・安全に運転することが重要です。

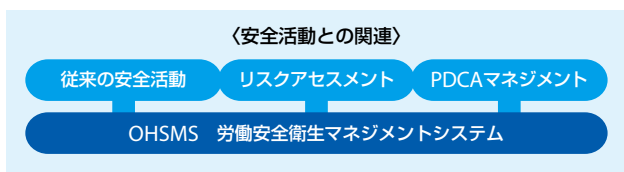
旭化成グループでは、プラント建設時にリスクアセスメントを行うと同時に、既設プラントに関しては火災・爆発防止専門監査、異常反応防止&インターロック機能保全や老朽化などの視点によるプロセス見直しを繰り返すことにより、保安事故の撲滅を図っています。

2013年度は、異常反応防止&インターロック機能保全の視点で、現地確認を行い、ハザードの洗い出しを行いました。2013年度以降は、ハザードの大きな件名に加えて、過去発生した事故、トラブルに関する技術資料をまとめてきました。2015年度から

は管理者および運転員が経験したことが無いトラブルが発生しても、原因追究を正確に行い、的確に行動できるように教育・訓練を行っています。2016年度も、国内海外での保安重大事故はありませんでした。

労働安全衛生

旭化成グループでは、従来の安全活動(3S*1、HHK*2、危険予知、パトロール、事例検討等)にリスクアセスメント、PDCAのマネジメントを導入した予防処置型安全衛生活動(労働安全衛生マネジメントシステム*3)で労働災害防止活動を推進しています。

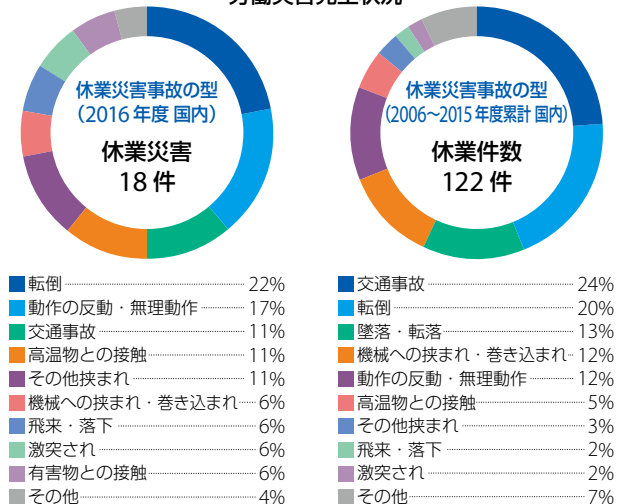


*1 3S: 整理・整頓・清掃。 *2 HHK: ヒヤリ・ハット・気がかり。

*3 労働安全衛生マネジメントシステム(OHSMS):

“Occupational Health & Safety Management System”の略で、労働安全衛生の災害リスクを最小化し、将来の発生リスクを回避する活動を継続的に改善しているかどうかをチェックする規格です。

労働災害発生状況





健康

旭化成グループでは、健康管理ガイドラインに基づき、生活習慣病対策、メンタルヘルス対策等、社員の心身の健康保持増進活動を推進しています。

健康管理体制の強化

2014年度より開始した「健康管理活動状況ヒヤリング」を、2016年度は7地区で実施しました。各地区健康管理センター等におけ

る活動内容や産業医、保健師等専門職の具体的な業務内容が労働安全衛生法およびグループ健康管理ガイドラインに則したものであるか確認し、必要に応じて指導、サポートを行っています。

品質保証

旭化成グループでは、2016年4月の事業持株会社制への移行を受けて、新たに「旭化成グループ品質方針」「グループ品質保証細則」を制定し、環境安全部を環境安全・品質保証部と改称し、その内部に新たに品質保証グループを設置しました。この品質保証グループが、当社グループ全体の品質保証強化活動の横串を通し、お客さまに安全・安心な「製品・サービス」をお届けする、製品安全を含んだ「品質保証」を強化しています。なお、2016年度のRC目標である「重大製品事故ゼロの継続」を達成しました。

旭化成グループ品質方針

旭化成グループは、顧客・社会のニーズを満たし、
安心・安全を確信できる
品質の製品・サービスを実現・提供する。

品質保証体制の強化：重大製品事故ゼロの継続

■ お客さまに満足していただける「製品・サービス」の提供を目指して

当社グループがお客さまに提供している「製品・サービス」には、旭化成グループが社内外に提供する、素材、製品、施工、サービス、アフターサービスまでのすべてを含みます。お客さまが満足する「製品・サービス」を提供することが、当社グループの使命であると考えています。そのため、製品安全を含んだ品質保証体制の強化に日々努めています。

■ 重大製品事故ゼロの継続への取り組み

重大製品事故を未然に防止するために、RC実施統括者が実施すべき品質保証の活動を規定した「グループ品質保証細則」を制定しています。この細則では品質保証強化のための活動の中心的役割を担う品質保証推進者を定義しています。グループ全体への情報発信、情報の共有化を推進しています。また当社グループでは「グループ製品安全対策ガイドライン」も制定しています。

当社グループ内の各事業会社、事業本部等は、これらのグループ共通の細則、ガイドライン類に準じて、「製品・サービス」の品質保証を行っています。

化学物質の管理

旭化成グループでは、製品および製造プロセスの安全性を確保するために、化学物質の特性を把握し、製品開発および原材料の調達、製造（中間体を含む）、使用、廃棄に至るまでの各工程を適切に管理しています。

旭化成グループの取り組み

当社グループでは、環境保全、保安防災、労働安全衛生・健康、品質保証（製品安全）の面から、原材料の調達段階、製造図段階、使用・廃棄段階で、化学物質の管理を実施しています。また、どのような化学物質をどのように使用するかは、研究開発段階で決まるため、製品や製造技術の研究開発の段階から化学物質の管理を実施し、環境に配慮した設計に努めています。

業界全体での取り組み

【アーティクルマネジメント推進協議会（JAMP）】

サプライチェーンでの製品含有化学物質情報伝達について

は、旭化成はJAMPの活動に川上企業の代表として運営委員および各委員会活動に参加し、ツールやシステム構築、管理対象物質リスト改訂作業に積極的に取り組んでいます。2016年度も、JAMPツールの利用促進・普及の推進活動をしながらサプライチェーン全体への積極的な情報提供や入手に努めてきました。

また、2016年度は経済産業省の新スキーム（chemSHERPA）対応の情報伝達ツールの運用をスタートさせました。2016年度から2年かけて実施される現行JAMPスキームからchemSHERPAへの移行についても遅延なく取り組んでいます。

今後もJAMP-ITの推進普及に向け、JAMP事務局とともに川上企業代表として普及活動にも取り組んでいます。



基盤的CSR

社員の個の尊重

社員一人ひとりを尊重し、働きがいがあり、能力を十分に発揮できる職場づくりを目指します。

旭化成グループでは、人と組織の卓越した力が旭化成の競争力の源泉である、との認識のもと、

- ①旭化成らしさが発揮される風土を維持・強化すること、②社員一人ひとりが成長すること、
- ③優れた人財と組織で事業を創り伸ばすこと、を目的として、さまざまな人事施策に取り組んでいます。

人財理念の浸透

旭化成グループは、「人財」たる社員一人ひとりが共有すべき価値観や行動の指針を「人財理念」としてまとめ、2006年3月に制定しました。社員がこの理念に沿った行動を積み重ねることを通じ、企業風土として定着させ、社員一人ひとりの成長と当社グループの発展を実現することを目指しています。

会社が約束すること

旭化成グループの人財が、働きがいを感じ、いきいきと活躍できる場を提供し、グループの成長と発展を目指す

社員に求めること

- 挑戦し、変化し続ける
- 誠実に、責任感を持って行動する
- 多様性を尊重する

リーダーに求めること

- 活力ある組織をつくり、成果をあげる
- 既存の枠組みを超えて発想し、行動する
- メンバーの成長に責任を持つ

人財育成

■ 研修制度の充実

当社グループでは、全事業会社共通の研修として、新入社員研修、新任経営管理者向け研修などの階層別研修を実施しています。また、グローバル・マネージャー養成研修など、それぞれの事業分野や職務内容に応じた研修を行い、社員の能力開発や業務遂行の支援を行っています。

■ 高度専門職制度を実施

社内外に通用する専門性を評価し、広くグループ全体で活躍することを期待し「高度専門職制度」を実施しています。2017年5月現在、当社グループには、特級専門職(部長相当待遇)30名、上級専門職(課長相当待遇)58名、合計88名が高度専門職として

任命され、活躍しています。

「Cs for Tomorrow 2018」の3つの柱の一つである「新事業の創出」を担う技術系人財の育成・活性化施策を強化するため、2017年度に制度を改定し、技術や専門性を深耕・発展させ新事業創出および事業強化をけん引する人財を育成していきます。

■ グローバル人財の育成

中期経営計画「Cs for Tomorrow 2018」で掲げるグローバル展開の加速を人事面で推進すべく、若手社員に対する海外実務研修生派遣(トレーニー)プログラムの導入、海外現地法人の従業員対象の研修(理念浸透施策、異文化コミュニケーション研修、マネジメント研修等)などを具体的に実施しています。

人権・多様性の尊重

基本的な考え方

当社グループでは人事部を中心に、すべての社員がいわれのない差別を受けることなく、いきいきと能力発揮ができるよう支援を行うとともに、障がい者雇用の促進や定年退職者の再雇用に取り組んでいます。

また差別やハラスメントを行わないよう、企業倫理の研修を新入社員、新任係長クラス、新任課長クラス等の層別、その他各事業会社、地区において実施しています。

採用

当社グループは「健康で快適な生活」「環境との共生」を実現す

るために、新しい社会価値の創出に尽力しています。人事部採用・人財開発室では、これらを実現できるような挑戦心と行動力を持ち、グローバルに活躍できる人財を確保できるよう、日々活動しています。

海外の大学生も毎年継続して採用しており、名実ともにグローバル色豊かな人員構成が形成されつつあります。今後もキャリア教育の一環としてのカリキュラムの策定やインターンシップの実施を通じて、国内外の大学との連携をさらに深め、よりいっそう多彩かつ多才な人財を採用できるよう努力していきます。

2017年度は、新入社員として男性296名、女性83名、計379名を新卒(高専・大卒)で採用しました。また、2016年4月から2017



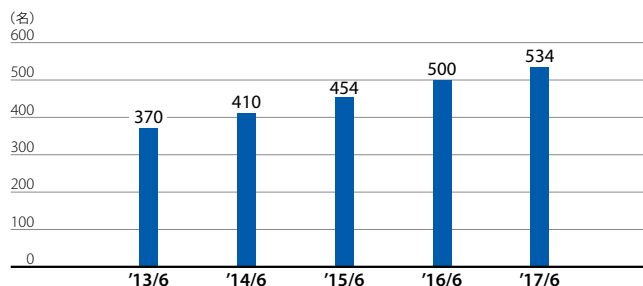
さらに詳しい情報については当社CSRウェブサイトをご参照ください。
<http://www.asahi-kasei.co.jp/asahi/jp/csr>

年3月に正社員として、108名をキャリア(中途)採用しました。

女性の活躍推進

当社グループでは、1993年に専任組織(現人事部ダイバーシティ推進室)を設置し、女性の採用比率の向上・女性の配置先の拡大を推進してきました。1993年に5名だった女性管理職・職責者は、2017年6月に534名に増加しました。また、女性が活躍するための支援として、メンタープログラムや育児休業復職セミナー、社内報へのダイバーシティ関連記事掲載などを実施しています。

女性管理職・職責者数の推移*



*各年度の6月末時点における旭化成(株)、旭化成エレクトロニクス(株)、旭化成ホームズ(株)、旭化成建材(株)、旭化成ファーマ(株)、旭化成メディカル(株)が雇用する社員の実績値です(2015年以前は旭化成ケミカルズ(株)、旭化成せんい(株)、旭化成イーマテリアルズ(株)を含む)。

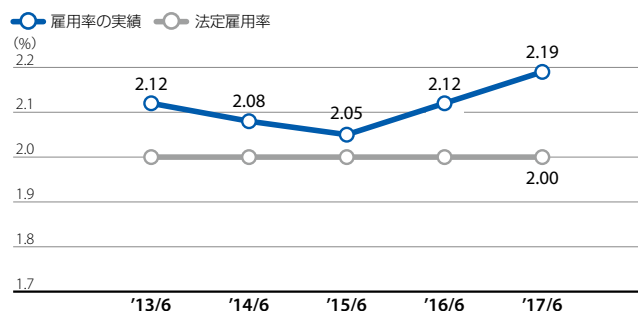
障がい者雇用の促進

当社グループは、障がい者雇用促進のための特例子会社「(株)旭化成アビリティ」を1985年に設立し、当社グループからさまざまな業務を請け負っています。

当社グループの特例子会社適用会社全体の雇用率は2017年6月1日現在で2.19%(550名)と、法定雇用率を上回っています。

当社グループでは、特例子会社適用ではない関係会社においても、さらなる雇用率の向上を目指して活動を行っています。

障がい者雇用率の推移*



*同実績値は特例子会社グループ適用会社における各年度6月1日時点の数字です。算定基礎人員は21社合計25,073名。なお、2017年6月1日の障がい者雇用人員550名のうち、特例子会社(株)旭化成アビリティの雇用人員は333名でした(障害者雇用促進法に基づいて計算した人員数)。

ワーク・ライフ・バランスの推進

基本的な考え方

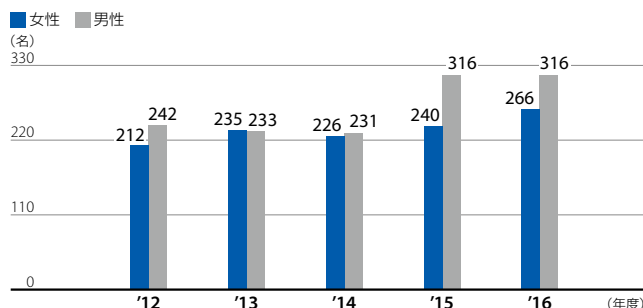
旭化成グループでは、ワーク・ライフ・バランスの観点から、社員一人ひとりが個々の事情に合わせて、安心していきいきと働けるようさまざまな両立支援を行っています。

育児休業制度

当社グループの「育児休業制度」は、子の年齢が満3歳到達後の4月1日まで取得可能です。

2016年度の育児休業制度の利用者は582名で、そのうち316名が男性、266名が女性でした。なお、子が生まれた男性の43%が育児休業を取得しています。

育児休業取得者数の推移*



*各年度の6月末時点における、旭化成(株)、旭化成エレクトロニクス(株)、旭化成ホームズ(株)、旭化成建材(株)、旭化成ファーマ(株)、旭化成メディカル(株)が雇用する社員の実績値(2015年以前は旭化成ケミカルズ(株)、旭化成せんい(株)、旭化成イーマテリアルズ(株)を含む)。

仕事と育児の両立のための短時間勤務制度

当社グループは、子の小学校就学時まで短縮勤務が可能な育児短時間勤務制度(1日最高2時間)に加えて、キッズサポート短時間勤務制度を2007年9月に導入し、子が小学校3年生までの短時間勤務を可能にしました。フレックスタイム制度が適用されている職場では、フレックスタイムとの併用などにより同制度を利用しやすいように配慮しています。

配偶者海外転勤時同行休職制度

社会のグローバル化の進展に伴い、配偶者が海外転勤となるケースが増えてきたことから、2013年に配偶者海外転勤時同行休職制度を導入しました。2016年度の利用者は16名でした。

次世代認定マーク「プラチナくるみん」を取得

2016年に、厚生労働省より次世代育成支援に積極的な企業のうち特に取り組みが優秀なものとして「プラチナくるみん」を取得しました*。

*旭化成(株)、旭化成ホームズ(株)、旭化成エレクトロニクス(株)、旭化成ファーマ(株)、旭化成メディカル(株)。なお、特例子会社(株)旭化成アビリティは、宮崎県初の「プラチナくるみん」認定企業となりました。





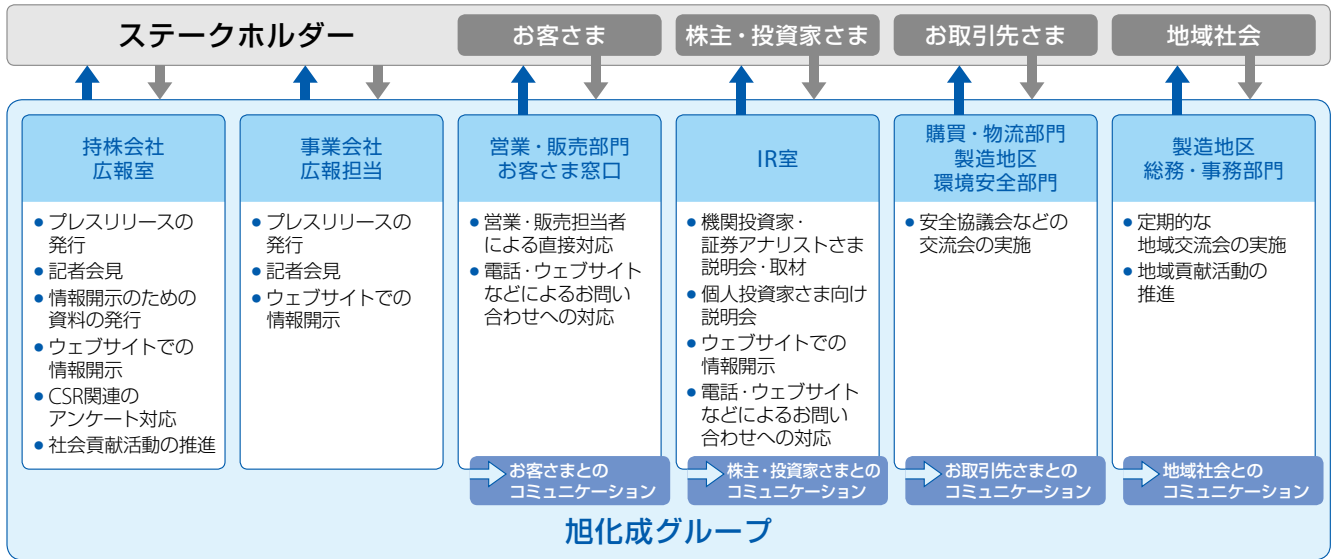
基盤的CSR

社会との共生

公正な情報開示と、経営資源を活かした社会貢献を積極的に行い、グローバルな観点で社会と共生する企業体を目指します。

ステークホルダーとのコミュニケーション体制

旭化成グループでは、各ステークホルダーの皆さまとのコミュニケーションを円滑に行うため、担当部署を中心として対応する体制をとっています。



お客さまとのコミュニケーション

お客さまのニーズを満たし、喜んでお使いいただける製品・サービスを提供することが、社会への貢献につながると考えています。原材料・中間材料・部品などについては各事業本部・事業会社の「営業・技術部門」が、最終製品・住宅などは「各製品のお問い合わせ窓口」が担当しています。

株主・投資家さまとのコミュニケーション

国内外の機関投資家、証券アナリストおよび個人投資家の皆さまに旭化成グループを正しくご理解いただくため、幅広くコミュニケーション活動を行い、公正かつタイムリーな情報開示に努めています。



株主の構成

当社ホームページの「CSR」ウェブサイトの「株主・投資家とのコミュニケーション」をご覧ください。

機関投資家・アナリストさま向けにIRミーティングを実施

2016年度は、機関投資家、証券アナリストなどの皆さまを対象に、国内では、四半期ごとの決算説明会や、社長が説明を行う年1回の経営説明会を含め210回のミーティングを実施しました。特に、投資家さまの理解を深めるために、マテリアル領域の事業説明会などの実施や、個別取材等を丁寧に行いました。また、海

外では、79回のミーティングを実施しました。

ホームページでの情報公開も進めており、主要なIR資料やIR関係のトピックスを閲覧できます。

個人投資家さま向け企業説明会を開催

個人投資家の皆さまを対象に、2016年度は計5回の企業説明会を行い、多くの方にご出席いただきました。ダイレクトなコミュニケーション、ホームページの充実など、投資家さま向け雑誌への記事掲載など、個人投資家の皆さまへ適時的確なIR情報の提供を行っています。



さらに詳しい情報については当社CSRウェブサイトをご参照ください。
<http://www.asahi-kasei.co.jp/asahi/jp/csr>

お取引先さまとのコミュニケーション

法令を遵守し、地球環境や人権に配慮した、公正かつ透明性を重視した購買活動を通じて、お取引先さまとの信頼関係を構築していきます。

当社グループの購買部門は、『旭化成グループ理念』のもと、「すべてのお取引先さまは、旭化成グループにとって大切なパートナーである」との考えに立ち、2011年に改定した「旭化成グループ購買方針」の遵守に努め、お取引先さまに対して誠実な対応を

行うよう心掛けています。さらに、CSRを重視した購買活動を推進して、お取引先さまにも、CSRを重視した事業活動を実践していただくため、CSRに関するアンケートを毎年実施し、取引におけるCSR意識の醸成に取り組んでいます。



地域社会とのコミュニケーション

地域の文化を十分に理解し、地域社会の皆さまとのコミュニケーションを深め、地域の発展に資することを目指しています。

当社グループは、事業活動および環境安全への取り組みについて理解していただくために、主に工場が立地する地域の住民・自治体の皆さまを対象に、工場見学を行っています（見学を実施していない工場もあります）。

各生産地区では、自治会などを通じて地域住民の皆さまと懇談し交流を深めたり、体育館・グラウンド・駐車場などの社有スペースを開放してイベントを行うなど、対話と交流を実践しています。



社会貢献活動

当社グループは、社長直轄の「社会貢献委員会」を組織し、グループ全体の社会貢献活動方針策定、新規活動の企画、各地区やグループ会社で行われた社会貢献活動の実績把握とレビューを行っています。グループの『社会貢献活動方針』のもと、社会を構成する一員としての責任を果たすべく、「次世代育成」「環境との共生」「文化・芸術・スポーツ振興」の3つのテーマを掲げ、当社の持つ技術力やリソース(人財や資産)を活用した社会貢献活動を推進しています。

当社は、日本経団連の「1%（ワン・パーセント）クラブ」に参加し、毎年、「1%クラブ社会貢献活動実績調査」による方法で実績を金額換算し、報告しています。2015年度の実績は、11億3,300万円でした。

「次世代育成」への取り組み

当社グループは、従業員が講師を務めて、小・中・高校生の皆さまを対象に、科学技術への関心と理解を深めていただく理科・科学の実験教室や、環境学習、キャリア学習、本社での中・高校生の職場訪問学習を実施しています。2016年度はのべ81校、3,408名の児童、生徒の皆さまが受講しました。理工系女子人財育成支援活動にも積極的に取り組み、2016年8月には、女子高校生向けの研究所見学・交流会を実施しました。新聞社が主催する科学研究コンクールや環境教育プログラムへの協賛、科学(化学)をテーマにしたイベントへの出展、日本科学未来館のパートナーシップ企業としての活動も行っています。

「環境との共生」を目指した活動

当社グループは、日本国内および中国(内モンゴルの砂漠地帯)

で、環境保全を目的とした植林活動を行っています。また、環境に関するイベントに出展し、啓発に取り組んでいます。

災害被災地支援

東日本大震災の被災地支援のために、「被災地支援マルシェ(物産展)」を開催しています。また、平成29年7月九州北部豪雨の被災地の皆さまに向けて、義援金500万円を福岡県、大分県にそれぞれ寄付しました。

文化・芸術・スポーツ振興への取り組み

当社グループは、企業スポーツとして陸上部と柔道部を運営し、オリンピック競技大会にのべ50名近い社員を代表選手として送り出しています。また、練習拠点としている宮崎県延岡市では、競技会の運営や子ども向けの陸上・柔道教室を開催し、地域貢献にも取り組んでいます。また、「(公財)旭化成ひむか文化財団」を1985年に設立し、以来、当社発祥の地宮崎県延岡市を中心に、音楽・芸術・演劇などの文化行事の開催や、地域の文化活動の支援などに取り組んでいます。



目次

- 64 経営成績および財政状態などについての分析
- 70 事業等のリスク
- 72 連結財務諸表
 - 72 連結貸借対照表
 - 74 連結損益計算書
 - 75 連結包括利益計算書
 - 76 連結株主資本等変動計算書
 - 77 連結キャッシュ・フロー計算書

財務情報の詳細につきましては、当社のウェブサイトに掲載されている
有価証券報告書をご参照ください。

www.asahi-kasei.co.jp/asahi/jp/ir/library/financial_report

経営成績および財政状態などについての分析

事業環境

当連結会計年度(平成28年4月1日～平成29年3月31日)における世界経済は、新興国経済の景気減速懸念に加え、英国のEU離脱問題や米国新政権の経済施策に対する警戒感が高まり、景気の先行きは不透明な状況が続きました。一方、日本経済は企業業績や雇用情勢・所得環境の改善に伴い個人消費が底堅く推移し、ゆるやかな回復基調が続きました。

経営成績の分析

売上高と営業利益

当連結会計年度の売上高は、1兆8,830億円で前連結会計年度比579億円(3.0%)の減収となりました。海外売上高は、6,564億円で「マテリアル」セグメントを中心に前連結会計年度比234億円(3.4%)減少し、売上高に占める海外売上高の割合は、前連結会計年度の35.0%から0.2ポイント減少し、34.9%となりました。また、国内売上高は、「住宅」セグメントの住宅事業において建築請負部門で引渡棟数が減少したことに加え、「ヘルスケア」セグメントの医薬事業で薬価改定の影響を受けたことなどにより、前連結会計年度比346億円(2.7%)減少し、1兆2,266億円となりました。

当連結会計年度の営業利益は、1,592億円となり、前連結会計年度比60億円(3.6%)の減益となりました。当連結会計年度の売上原価率は前連結会計年度比1.0ポイント改善し、68.8%となりました。また、売上高販管費率は、売上高が減少したことに加え、販管費が65億円増加したことから、前連結会計年度比で1.0ポイントの悪化となり、22.7%となりました。なお、売上高営業利益率は、8.5%と前連結会計年度比0.1ポイント悪化しました。

営業外損益と経常利益

当連結会計年度の営業外損益は14億円の利益で、前連結会計年度の38億円の損失から52億円改善しました。これは、持分法による投資損益の改善や為替差損益の改善があったことなどによるものです。この結果、経常利益は前連結会計年度比7億円(0.5%)減の1,606億円となりました。

特別損益

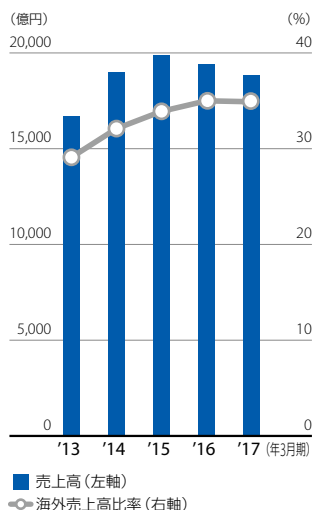
当連結会計年度は、投資有価証券売却益99億円などによる特別利益を101億円計上した一方で、事業構造改善費用62億円、固定資産処分損49億円、減損損失15億円、統合関連費用7億円などによる特別損失を133億円計上したことなどにより、特別損益は32億円の損失となり、前連結会計年度比117億円の改善となりました。

親会社株主に帰属する当期純利益

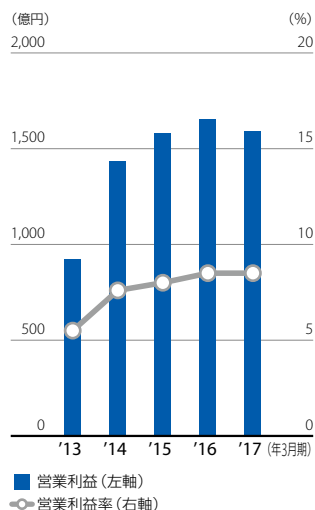
経常利益の1,606億円に特別損益の損32億円を加えた結果、税金等調整前当期純利益は1,574億円となりました。ここから税金費用407億円(法人税、住民税及び事業税490億円から法人税等調整額83億円を控除した額)および非支配株主に帰属する当期純利益17億円を控除した親会社株主に帰属する当期純利益は1,150億円となり、前連結会計年度比232億円(25.3%)の増益となりました。

この結果、1株当たり当期純利益金額は82円34銭となり、前連結会計年度の65円69銭から16円65銭増加しました。

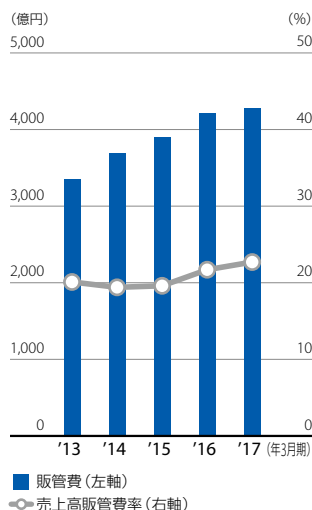
売上高と海外売上高比率



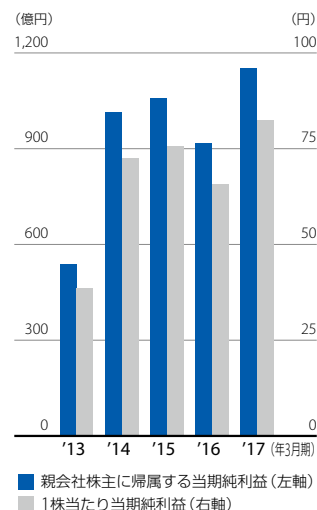
営業利益と営業利益率



販管費と売上高販管費率



親会社株主に帰属する当期純利益と1株当たり当期純利益



セグメント別概況

当社グループは、2016年4月より新たな中期経営計画をスタートし、事業ポートフォリオを再編しました。これに伴い、第1四半期より、報告セグメントを従来の「ケミカル・繊維」「住宅・建材」「エレクトロニクス」「ヘルスケア」の4報告セグメントおよび「その他」の区分から、「マテリアル」「住宅」「ヘルスケア」の3報告セグメントおよび「その他」の区分に変更しました。なお、前期比較については、前期の数値を変更後のセグメント区分に組み替えて比較しています。

「マテリアル」セグメント

売上高は9,732億円で前期比313億円(3.1%)の減収となり、営業利益は845億円で前期比53億円(6.6%)の増益となりました。

繊維事業では、キュブラ繊維「ベンベルグ™」や人工皮革「ラムース™」、ナイロン66繊維「レオナ™」の販売数量が増加したものの、競合の加速により販売価格が下落し、各製品において円高の影響を受けました。

ケミカル事業の石油化学事業では、国内石油化学事業の基盤強化に伴いスチレンモノマーの販売数量が減少しましたが、アクリロニトリルにおいて交易条件が改善しました。また、高機能ポリマー事業では、低燃費タイヤ向け合成ゴムやエンジニアリング樹脂の販売数量が増加した一方、各製品において円高の影響を受けました。高機能マテリアルズ事業・消費財事業では、イオン交換膜などで円高の影響を受けたものの、電子材料製品や「サランラップ™」などの消費財製品の販売が順調に推移しました。

エレクトロニクス事業のセパレータ事業では、各製品の販売数量が増加し、2015年度第2四半期より連結したPolypore社の業績を通期で取り込みましたが、買収に伴うのれん償却費等を計上し、円高の影響も受けました。電子部品事業では、円高の影響を受けましたが、オーディオデバイスなどのスマートフォン向け電子部品の販売数量が増加しました。

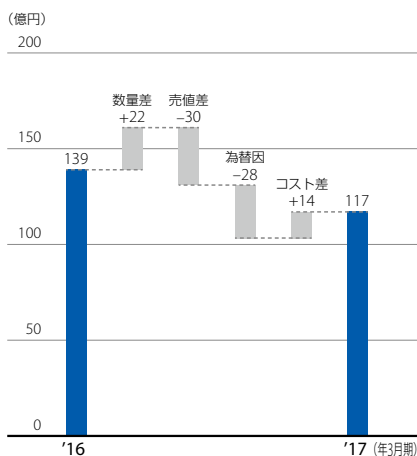
「住宅」セグメント

売上高は6,190億円で前期比135億円(2.1%)の減収となり、営業利益は641億円で前期比69億円(9.7%)の減益となりました。

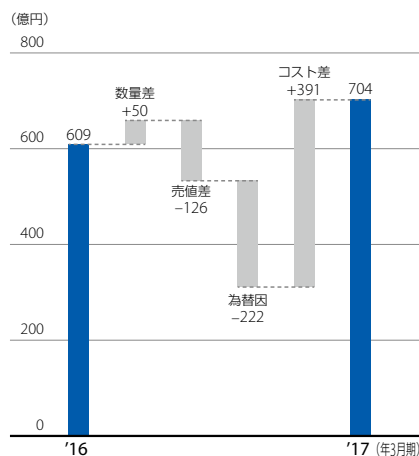
住宅事業では、建築請負部門で前期の受注実績の影響を受け、戸建住宅「ヘーベルハウス™」や集合住宅「ヘーベルメゾン™」の引渡棟数が減少したことに加え、広告宣伝費等の販管費が増加しました。また、リフォーム部門では労務費などの販管費が増加したものの、不動産部門で賃貸管理事業が順調に推移しました。

建材事業では、フェノールフォーム断熱材「ネオマ™フォーム」の販売が順調に推移したものの、ALC事業や基礎事業で販売数量が減少しました。

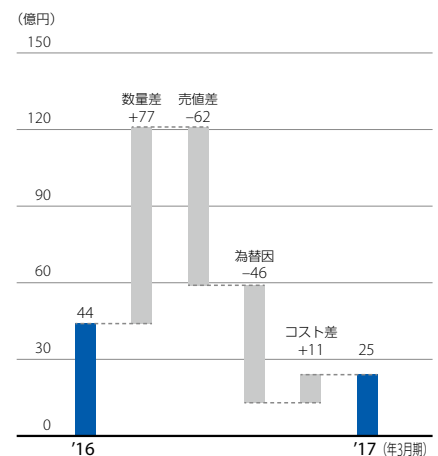
「繊維」事業 営業利益増減分析



「ケミカル」事業 営業利益増減分析



「エレクトロニクス」事業 営業利益増減分析



経営成績および財政状態などについての分析

「ヘルスケア」セグメント

売上高は2,701億円で前期比153億円(5.4%)の減収となり、営業利益は319億円で前期比43億円(11.9%)の減益となりました。

医薬事業では、骨粗鬆症治療剤「テリボン™」や血液凝固阻止剤「リコモジュリン™」などの販売数量が増加しましたが、薬価改定の影響を受けるとともに排尿障害改善剤「フリバス™」が後発医薬品の影響を受けました。

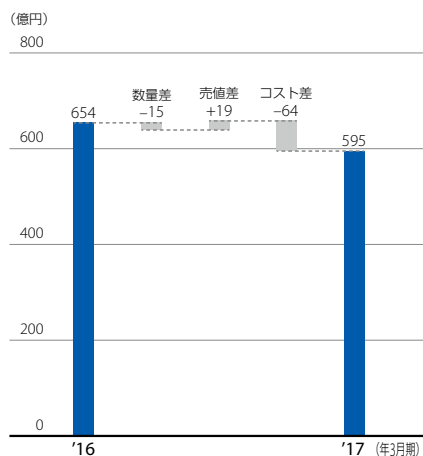
医療事業では、ウイルス除去フィルター「プラノバ™」の販売数量が増加したものの、円高の影響や国内の透析関連製品において償還価格改定の影響を受けました。

クリティカルケア事業では、現地通貨ベースで、営業活動強化に伴う販管費が増加した一方で、着用型自動除細動器「LifeVest™」の業績が引き続き順調に拡大し、その他の除細動器の販売も堅調に推移しました。なお、財務諸表の円換算において円高に伴う影響を受けました。

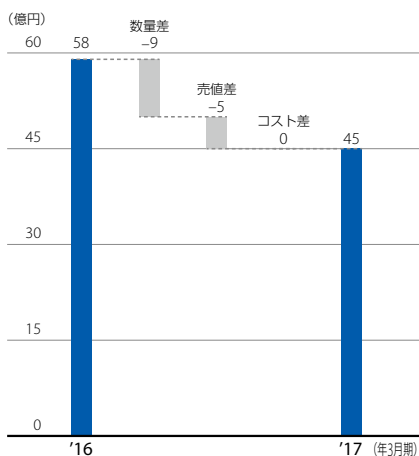
「その他」

売上高は207億円で前期比21億円(11.2%)の増収となり、営業利益は60億円で前期比23億円(59.8%)の増益となりました。

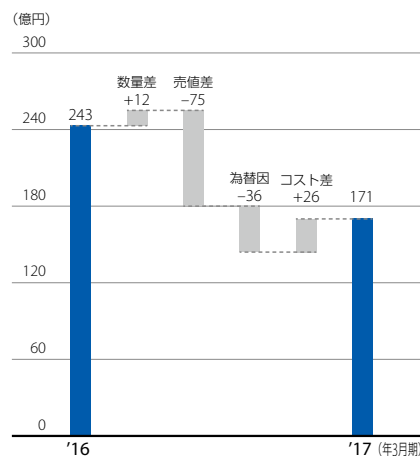
「住宅」事業 営業利益増減分析



「建材」事業 営業利益増減分析



「医薬・医療」事業 営業利益増減分析



資産、負債および純資産の状況

当連結会計年度末の総資産は、前連結会計年度末比428億円(1.9%)増加し、2兆2,545億円となりました。

流動資産は、受取手形及び売掛金が227億円、たな卸資産が99億円増加したことなどから、前連結会計年度末比385億円(4.5%)増加し、8,945億円となりました。

固定資産は、無形固定資産が318億円減少したものの、投資有価証券が395億円増加したことなどから、前連結会計年度末比42億円(0.3%)増加し、1兆3,600億円となりました。

流動負債は、コマーシャル・ペーパーが560億円増加したものの、短期借入金が2,001億円、未払法人税等が165億円減少したことなどから、前連結会計年度末比1,308億円(18.0%)減少し、5,949億円となりました。

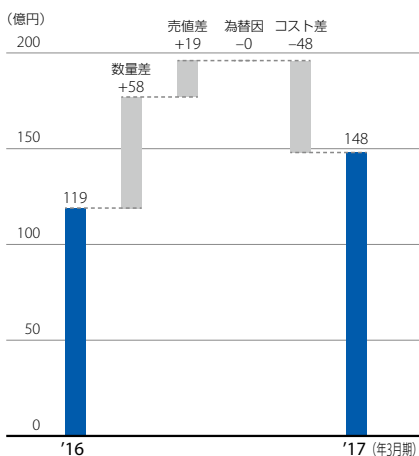
固定負債は、社債が200億円減少したものの、長期借入金が980億円増加したことなどから、前連結会計年度末比628億円(14.7%)増加し、4,915億円となりました。

有利子負債は、前連結会計年度末比468億円(10.4%)減少し、4,028億円となりました。

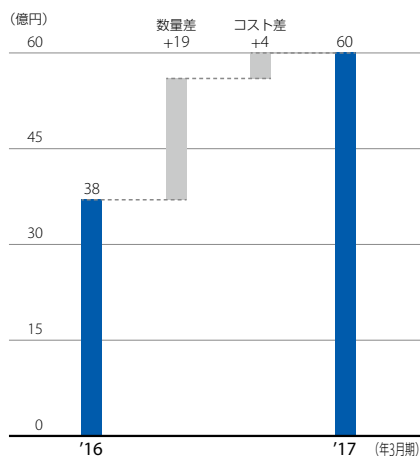
純資産は、配当の支払279億円があったものの、親会社株主に帰属する当期純利益を1,150億円計上したことなどから、当連結会計年度末の純資産は前連結会計年度末の1兆574億円から1,107億円(10.5%)増加し、1兆1,681億円となりました。

その結果、1株当たり純資産は前連結会計年度末比78円42銭増加し824円36銭となり、自己資本比率は前期末の47.1%から51.1%となりました。D/Eレシオは、前期末から0.08ポイント改善し、0.35となりました。

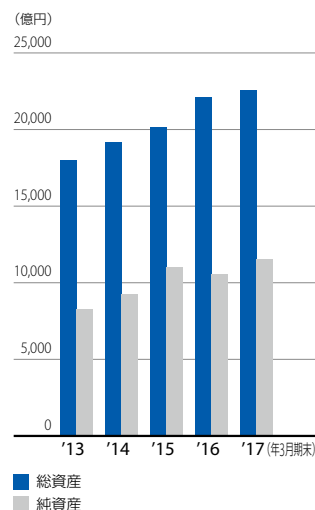
「クリティカルケア」事業 営業利益増減分析



「その他」 営業利益増減分析



総資産と純資産



設備投資

当社グループ(当社及び連結子会社)は、長期的に成長が期待できる製品分野における新規、増設設備投資に重点を置き、同時に製品の信頼性向上やコストダウンを目的とした合理化、省力化、維持、情報化投資を行っています。

当連結会計年度のセグメントごとの設備投資額(有形、無形固定資産(のれん除く)受け入れベース数値。金額に消費税等は含まれません。)は、次のとおりです。

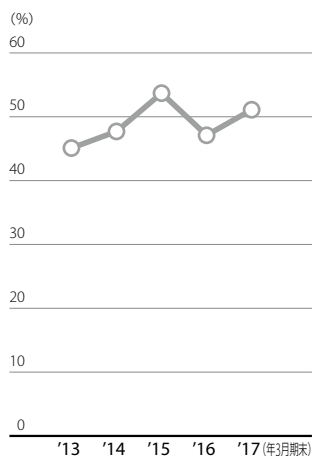
	当連結会計年度	前連結会計年度比
マテリアル	47,205百万円	82.5%
住宅	12,139百万円	101.6%
ヘルスケア	15,604百万円	80.5%
その他	6,836百万円	145.3%
計	81,783百万円	87.7%
全社及び セグメント間取引消去	8,790百万円	152.1%
合計	90,573百万円	91.5%

※第1四半期連結会計期間より、報告セグメントを従来の「ケミカル・繊維」「住宅・建材」「エレクトロニクス」「ヘルスケア」の4報告セグメント及び「その他」の区分から、「マテリアル」「住宅」「ヘルスケア」の3報告セグメント及び「その他」の区分に変更しています。それに伴い、前期比較については、前連結会計年度の数値を変更後のセグメント区分に組み替えた数値で比較しています。

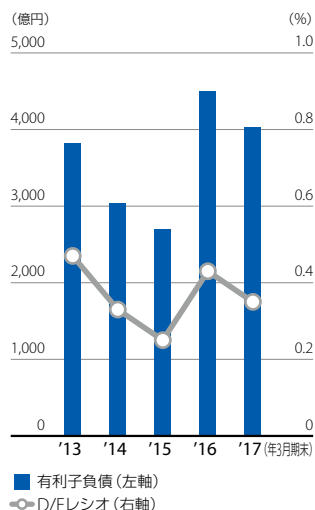
当連結会計年度は、マテリアルを中心に、競争優位事業の拡大投資および改良・合理化投資等906億円の投資を行いました。セグメントごとの主な投資内容は以下のとおりです。

マテリアル	リチウムイオン二次電池用セパレータ「ハイポア™」の製造ラインの増設、キュブラ長繊維不織布「ベンリーゼ™」の製造ラインの増設、合理化、省力化、維持更新等
住宅	合理化、省力化、維持更新等
ヘルスケア	血液凝固阻止剤「リコモジュリン™」の原薬工場の新設、ウイルス除去フィルター「プラノバ™BioEX」の紡糸工場の新設、合理化、省力化、維持更新等
その他	合理化、省力化、維持更新等
全社	研究開発、情報化、維持更新等

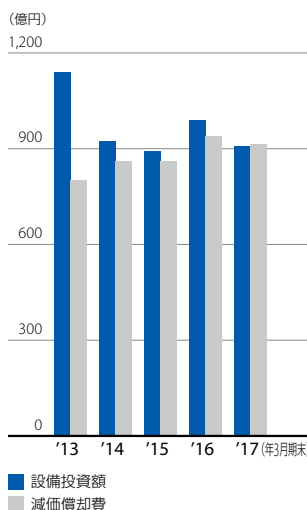
自己資本比率



有利子負債とD/Eレシオ



設備投資額と減価償却費



キャッシュ・フローの分析

当連結会計年度のフリー・キャッシュ・フロー（営業活動によるキャッシュ・フローと投資活動によるキャッシュ・フローの合計額）は、税金等調整前当期純利益や減価償却費を源泉とした収入が、固定資産の取得や法人税等の支払などによる支出を上回り、790億円の収入となりました。財務活動によるキャッシュ・フローでは、短期借入金の減少などにより、740億円の支出となりました。

以上の結果、現金及び現金同等物の当連結会計年度末の残高は、前連結会計年度末に比べて12億円減少し、1,441億円となりました。

営業活動によるキャッシュ・フロー

当連結会計年度の営業活動によるキャッシュ・フローは、法人税等の支払614億円及び売上債権の増加208億円などの支出があったものの、税金等調整前当期純利益1,574億円、減価償却費914億円などの収入があったことから、1,690億円の収入（前連結会計年度比473億円の収入の減少）となりました。

投資活動によるキャッシュ・フロー

当連結会計年度の投資活動によるキャッシュ・フローは、投資有価証券の売却による収入120億円などがあったものの、有形固定資産の取得による支出830億円、投資有価証券の取得による支出98億円及び無形固定資産の取得による支出88億円などがあったことから、899億円の支出（前連結会計年度比1,954億円の支出の減少）となりました。

財務活動によるキャッシュ・フロー

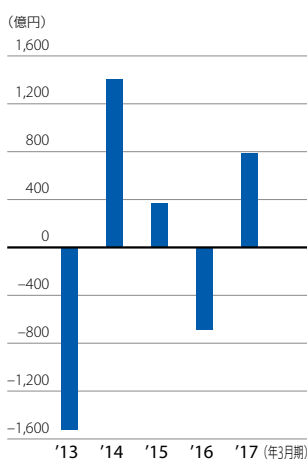
当連結会計年度の財務活動によるキャッシュ・フローは、長期借入れによる収入1,388億円及びコマーシャル・ペーパーの増加560億円などの収入があったものの、短期借入金の減少1,938億円、長期借入金の返済による支出455億円および配当金の支払279億円などがあったことから、740億円の支出（前連結会計年度比1,753億円の支出の増加）となりました。

財務政策について

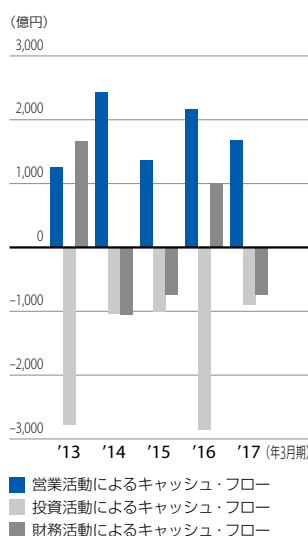
コスト競争力の向上、製品力の向上、事業構造改善などによる収益力強化、グループファイナンスの活用や適正在庫水準の維持等による資金効率化などにより、フリー・キャッシュ・フローの拡大を目指します。また、資金調達活動については、当社グループを取り巻く金融情勢に機動的に対応し、金融機関借入、社債、コマーシャル・ペーパーなど多様な調達手段により、より安定的で低コストの資金調達を目指します。これらの資金を中期経営計画「Cs for Tomorrow 2018」の戦略の柱である「成長・収益性の追求」「新事業の創出」「グローバル展開の加速」による事業拡大のための戦略投資資金および株主の皆さまへの配当原資等に活用していきます。

これらの施策を進めることにより、当社グループの企業価値向上、株主の皆さまへの利益還元を図る一方、財務規律にも配慮し、健全な財務体質の維持を目指していきます。

フリー・キャッシュ・フロー



キャッシュ・フロー



事業等のリスク

当社グループの事業その他に関するリスクについて、投資者の判断に重要な影響を及ぼす可能性があると考えられる主な事項を下記のとおり記載します。なお、当社グループは、これらのリスク発生の可能性を認識した上で、発生の回避及び発生した場合の対応に最大限の努力をしていきます。下記事項には、将来に関するものが含まれますが、当該事項は有価証券報告書提出日（2017年6月28日）現在において判断したものであり、事業等のリスクはこれらに限られるものではありません。

1. 原油・ナフサの市況変動

当社グループにおいて、ケミカル事業を中心に、原油・ナフサなどの価格の変動をタイムリーに製品価格に反映できず、そのスプレッドを十分確保することができなかった場合、原油・ナフサなどの市況変動が当社グループの業績及び財務状況に影響を与える可能性があります。

2. 為替レートの変動

当社グループの円貨建以外の項目は、換算時の為替レートにより円換算後の価値に影響を受ける可能性があります。また、当社グループは、通貨変動に対するヘッジなどを通じて、短期的な為替の変動による影響を最小限に止める措置を講じていますが、短期及び中長期の予測を超えた為替変動が当社グループの業績及び財務状況に影響を与える可能性があります。

3. 海外での事業活動

海外での事業活動には、予期しない法律や規制の変更、産業基盤の脆弱性、人材の採用・確保の困難など、経済的に不利な要因の存在または発生、テロ・戦争・その他の要因による社会的または政治的混乱などのリスクが存在します。こうしたリスクが顕在化することによって、海外での事業活動に支障が生じ、当社グループの業績及び将来計画に影響を与える可能性があります。

4. 住宅関連税制及び金利の動向

当社グループの住宅事業は、国内の住宅取得に関連する税制及び金利動向の影響を受けます。住宅関連税制や消費税及び金利の動向が住宅事業に影響を及ぼし、当社グループの業績及び財務状況に影響を与える可能性があります。

5. エレクトロニクス関連事業の収益力

当社グループのエレクトロニクス関連事業は、業界特性として市況の変化が激しいため、比較的短期間に収益力が大きく低下し、当社グループの業績及び財務状況に影響を与える可能性があります。当社グループの製品は、世代交替の早い先端のエレクトロニクス製品の部品または材料として、タイムリーに開発・提供していく必要があり、開発遅延や、想定外の需要変動があった場合に、当社グループの業績及び財務状況に影響を与える可能性があります。

6. 医薬・医療事業及びクリティカルケア事業の環境

当社グループの医薬・医療事業及びクリティカルケア事業において、各国政府の医療政策やその他の制度改定などによって大きな影響を受ける可能性があります。また、予想できない副作用や不具合の発生によって大きな問題となる可能性や、再審査によって承認が取り消される可能性、後発品の参入により競争が激化する可能性もあります。開発中の新薬や新医療機器の場合は、医薬品や医療機器としての承認を受けられないまたは承認に長期間を要する可能性や、想定ほど市場に受け入れられない可能性、想定していた薬価や償還価格が得られない可能性もあります。これらのリスクが顕在化した場合には、当社グループの業績及び財務状況に影響を与える可能性があります。

7. 産業事故・自然災害

当社グループの工場などにおいて、万一大きな産業事故災害や自然災害などが発生した場合には、それに伴って生ずる社会的信用の失墜や、補償などを含む産業事故災害への対策費用、また、工場設備の被災や原材料調達などサプライチェーンの障害に伴う生産活動の停止による機会損失などによって、当社グループの業績及び財務状況に影響を与える可能性があります。

8. 知的財産・製造物責任(PL)・法規制

当社グループの事業運営上において、知的財産に関わる紛争が将来生じ、当社グループに不利な判断がなされたり、製品の欠陥に起因して大規模な製品回収や損害賠償につながるリスクが現実化し、これを保険により填補できない事態が生じたり、当社グループが事業展開している各国の法規制により事業活動が制限されたりする可能性があります。これらのリスクが顕在化した場合には、当社グループの業績及び財務状況に影響を与える可能性があります。

9. 取引先などによるリスク

当社グループ取引先の不正行為や、信用不安による予期せぬ貸倒れリスクなどが顕在化し、追加的な損失や引当の計上が必要となる場合には、当社グループの業績及び財務状況に影響を与える可能性があります。

10. 事業・資本提携

当社グループが実施する企業買収や他社との戦略的事業・資本提携について、買収などの対象事業や提携先などを取り巻く事業環境が悪化し、当初想定していた成果やシナジーを得られない場合、当社グループの業績及び財務状況に影響を与える可能性があります。また、出資先が業績不振となり「のれん」などの減損損失を計上する場合、当社グループの業績及び財務状況に影響を与える可能性があります。

連結財務諸表

連結貸借対照表

旭化成株式会社および連結子会社
3月31日現在

資産	単位:百万円		単位:千米ドル*
	2017	2016	2017
流動資産:			
現金及び預金	¥ 145,289	¥ 146,054	\$ 1,295,026
受取手形及び売掛金	302,751	280,095	2,698,556
有価証券	—	1,534	—
商品及び製品	159,395	159,441	1,420,759
仕掛品	116,481	108,684	1,038,248
原材料及び貯蔵品	70,806	68,618	631,126
繰延税金資産	20,279	18,133	180,756
その他	81,816	75,324	729,263
貸倒引当金	(2,272)	(1,865)	(20,251)
流動資産合計	894,545	856,018	7,973,482
固定資産:			
有形固定資産:			
建物及び構築物	508,713	495,817	4,534,388
減価償却累計額	(278,122)	(268,635)	(2,479,027)
建物及び構築物(純額)	230,590	227,183	2,055,353
機械装置及び運搬具	1,376,029	1,348,103	12,265,166
減価償却累計額	(1,176,686)	(1,149,544)	(10,488,332)
機械装置及び運搬具(純額)	199,343	198,559	1,776,834
土地	62,391	61,046	556,119
リース資産	12,367	12,928	110,233
減価償却累計額	(11,381)	(11,183)	(101,444)
リース資産(純額)	986	1,745	8,789
建設仮勘定	45,958	49,240	409,644
その他	150,073	147,286	1,337,668
減価償却累計額	(132,460)	(129,072)	(1,180,676)
その他(純額)	17,613	18,215	156,993
有形固定資産合計	556,881	555,989	4,963,731
無形固定資産:			
のれん	285,622	305,112	2,545,878
その他	177,149	189,470	1,579,009
無形固定資産合計	462,772	494,582	4,124,895
投資その他の資産:			
投資有価証券	284,137	244,598	2,532,641
長期貸付金	18,918	16,353	168,625
繰延税金資産	9,309	20,098	82,975
その他	28,154	24,280	250,949
貸倒引当金	(215)	(189)	(1,916)
投資その他の資産合計	340,302	305,140	3,033,265
固定資産合計	1,359,955	1,355,711	12,121,891
資産合計	¥ 2,254,500	¥ 2,211,729	\$ 20,095,374

* 米ドルの金額は主として日本国外の読者の便宜を図るために表示されたものであり、換算のために使用した為替レートは、2017年3月31日現在の東京外国為替市場での実勢為替相場1米ドル=112.19円です。

負債及び純資産	単位:百万円		単位:千米ドル*
	2017	2016	2017
負債:			
流動負債:			
支払手形及び買掛金	¥ 147,543	¥ 126,653	\$ 1,315,117
短期借入金	113,475	313,587	1,011,454
コマーシャル・ペーパー	56,000	—	499,153
1年内償還予定の社債	20,000	—	178,269
リース債務	305	919	2,719
未払費用	100,419	98,717	895,080
未払法人税等	16,202	32,735	144,416
前受金	72,882	74,667	649,630
修繕引当金	5,003	3,908	44,594
製品保証引当金	2,461	2,355	21,936
固定資産撤去費用引当金	1,800	2,130	16,044
資産除去債務	572	568	5,098
その他	58,217	69,423	518,914
流動負債合計	594,880	725,662	5,302,433
固定負債:			
社債	20,000	40,000	178,269
長期借入金	192,584	94,632	1,716,588
リース債務	467	537	4,163
繰延税金負債	59,759	64,930	532,659
修繕引当金	165	558	1,471
固定資産撤去費用引当金	4,390	7,228	39,130
訴訟損失引当金	2,162	2,171	19,271
退職給付に係る負債	178,368	186,300	1,589,874
資産除去債務	3,436	3,480	30,627
長期預り保証金	20,479	20,131	182,539
その他	9,695	8,702	86,416
固定負債合計	491,506	428,669	4,381,014
負債合計	1,086,385	1,154,330	9,683,439
純資産:			
株主資本:			
資本金			
授權株式数—4,000,000,000株			
発行済株式数—1,402,616,332株	103,389	103,389	921,553
資本剰余金	79,443	79,410	708,111
利益剰余金	850,532	763,076	7,581,175
自己株式	(3,242)	(3,150)	(28,897)
(2017年3月31日現在—5,958,904株、2016年3月31日現在—5,861,678株)			
株主資本合計	1,030,122	942,724	9,181,941
その他の包括利益累計額:			
その他有価証券評価差額金	113,475	92,280	1,011,454
繰延ヘッジ損益	55	(179)	490
為替換算調整勘定	40,831	48,429	363,945
退職給付に係る調整累計額	(33,140)	(41,353)	(295,392)
その他の包括利益累計額合計	121,222	99,177	1,080,506
非支配株主持分	16,771	15,498	149,487
純資産合計	1,168,115	1,057,399	10,411,935
負債及び純資産合計	¥2,254,500	¥2,211,729	\$20,095,374

* 米ドルの金額は主として日本国外の読者の便宜を図るために表示されたものであり、換算のために使用した為替レートは、2017年3月31日現在の東京外国為替市場での実勢為替相場1米ドル=112.19円です。

連結財務諸表

連結損益計算書

旭化成株式会社および連結子会社
3月31日に終了した1年間

	単位:百万円		単位:千米ドル*
	2017	2016	2017
売上高	¥1,882,991	¥1,940,914	\$16,783,947
売上原価	1,296,255	1,354,698	11,554,105
売上総利益	586,736	586,216	5,229,842
販売費及び一般管理費	427,506	421,013	3,810,554
営業利益	159,229	165,203	1,419,280
営業外収益:			
受取利息	1,425	1,417	12,702
受取配当金	5,170	4,757	46,083
持分法による投資利益	4,899	—	43,667
その他	3,854	5,148	34,352
営業外収益合計	15,347	11,322	136,795
営業外費用:			
支払利息	4,435	3,611	39,531
持分法による投資損失	—	854	—
為替差益	1,228	3,679	10,946
寄付金	3,930	851	35,030
その他	4,351	6,159	38,782
営業外費用合計	13,944	15,154	124,289
経常利益	160,633	161,370	1,431,794
特別利益:			
投資有価証券売却益	9,918	8,275	88,404
固定資産売却益	165	917	1,471
特別利益合計	10,083	9,192	89,874
特別損失:			
投資有価証券評価損	101	363	900
固定資産処分損	4,863	5,214	43,346
減損損失	1,484	3,493	13,228
事業構造改善費用	6,189	3,606	55,165
訴訟和解金	—	1,201	—
杭工事関連損失	—	1,456	—
統合関連費用	690	1,547	6,150
特別退職金等	—	2,027	—
共同販売契約終了に伴う損失	—	5,266	—
特別損失合計	13,328	24,173	118,798
税金等調整前当期純利益	157,388	146,389	1,402,870
法人税、住民税及び事業税	49,017	55,419	436,911
法人税等調整額	(8,293)	(2,441)	(73,919)
法人税等合計	40,724	52,978	362,991
当期純利益	116,663	93,412	1,039,870
非支配株主に帰属する当期純利益	1,663	1,658	14,823
親会社株主に帰属する当期純利益	¥ 115,000	¥ 91,754	\$ 1,025,047

* 米ドルの金額は主として日本国外の読者の便宜を図るために表示されたものであり、換算のために使用した為替レートは、2017年3月31日現在の東京外国為替市場での実勢為替相場1米ドル=112.19円です。

連結包括利益計算書

旭化成株式会社および連結子会社
3月31日に終了した1年間

	単位:百万円		単位:千米ドル*
	2017	2016	2017
当期純利益	¥116,663	¥ 93,412	\$1,039,870
その他の包括利益:			
その他有価証券評価差額金	21,177	(21,098)	188,760
繰延ヘッジ損益	234	1,519	2,086
為替換算調整勘定	(8,020)	(48,860)	(71,486)
退職給付に係る調整額	8,114	(33,331)	72,324
持分法適用会社に対する持分相当額	810	(3,567)	7,220
その他の包括利益合計	22,315	(105,337)	198,904
包括利益	¥138,979	¥ (11,925)	\$1,238,782
(内訳)			
親会社株主に係る包括利益	¥137,045	¥ (12,708)	\$1,221,544
非支配株主に係る包括利益	1,934	783	17,239

* 米ドルの金額は主として日本国外の読者の便宜を図るために表示されたものであり、換算のために使用した為替レートは、2017年3月31日現在の東京外国為替市場での実勢為替相場1米ドル=112.19円です。

連結財務諸表

連結株主資本等変動計算書

旭化成株式会社および連結子会社
3月31日に終了した1年間

単位:百万円

	株主資本					その他の包括利益累計額						
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計	その他 有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ 損益	為替換算 調整勘定	退職給付に 係る調整 累計額	その他の 包括利益 累計額合計	非支配株主 持分	純資産合計
2016年3月31日時点残高	¥103,389	¥79,410	¥763,076	¥(3,150)	¥ 942,724	¥ 92,280	¥(179)	¥48,429	¥(41,353)	¥ 99,177	¥15,498	¥1,057,399
会計方針の変更による累積的影響額			10		10							10
会計方針の変更を反映した当期首残高	103,389	79,410	763,086	(3,150)	942,734	92,280	(179)	48,429	(41,353)	99,177	15,498	1,057,409
当期変動額:												
剰余金の配当			(27,935)		(27,935)							(27,935)
親会社株主に帰属する当期純利益			115,000		115,000							115,000
自己株式の取得				(93)	(93)							(93)
自己株式の処分		0		1	1							1
連結範囲の変動			418		418							418
持分法の適用範囲の変動			(37)		(37)							(37)
連結子会社の増資による持分の増減		33			33							33
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)						21,195	234	(7,597)	8,213	22,045	1,273	23,318
当期変動額合計	—	33	87,446	(92)	87,388	21,195	234	(7,597)	8,213	22,045	1,273	110,705
2017年3月31日時点残高	¥103,389	¥79,443	¥850,532	¥(3,242)	¥1,030,122	¥113,475	¥ 55	¥40,831	¥(33,140)	¥121,222	¥16,771	¥1,168,115

単位:百万円

	株主資本					その他の包括利益累計額						
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計	その他 有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ 損益	為替換算 調整勘定	退職給付に 係る調整 累計額	その他の 包括利益 累計額合計	非支配株主 持分	純資産合計
2015年3月31日時点残高	¥103,389	¥79,408	¥699,259	¥(3,041)	¥879,014	¥113,562	¥(1,697)	¥99,531	¥ (7,757)	¥ 203,639	¥15,068	¥1,097,722
会計方針の変更による累積的影響額					—							—
会計方針の変更を反映した当期首残高	103,389	79,408	699,259	(3,041)	879,014	113,562	(1,697)	99,531	(7,757)	203,639	15,068	1,097,722
当期変動額:												
剰余金の配当			(27,937)		(27,937)							(27,937)
親会社株主に帰属する当期純利益			91,754		91,754							91,754
自己株式の取得				(113)	(113)							(113)
自己株式の処分		2		4	6							6
連結範囲の変動					—							—
持分法の適用範囲の変動					—							—
連結子会社の増資による持分の増減					—							—
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)						(21,282)	1,519	(51,102)	(33,596)	(104,462)	430	(104,032)
当期変動額合計	—	2	63,817	(109)	63,710	(21,282)	1,519	(51,102)	(33,596)	(104,462)	430	(40,323)
2016年3月31日時点残高	¥103,389	¥79,410	¥763,076	¥(3,150)	¥942,724	¥ 92,280	¥ (179)	¥48,429	¥(41,353)	¥ 99,177	¥15,498	¥1,057,399

単位:千米ドル*

	株主資本					その他の包括利益累計額						
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計	その他 有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ 損益	為替換算 調整勘定	退職給付に 係る調整 累計額	その他の 包括利益 累計額合計	非支配株主 持分	純資産合計
2016年3月31日時点残高	\$921,553	\$707,817	\$6,801,640	\$(28,077)	\$8,402,924	\$ 822,533	\$(1,596)	\$431,669	\$(368,598)	\$ 884,009	\$138,141	\$ 9,425,074
会計方針の変更による累積的影響額			89		89							89
会計方針の変更を反映した当期首残高	921,553	707,817	6,801,729	(28,077)	8,403,013	822,533	(1,596)	431,669	(368,598)	884,009	138,141	9,425,163
当期変動額:												
剰余金の配当			(248,997)		(248,997)							(248,997)
親会社株主に帰属する当期純利益			1,025,047		1,025,047							1,025,047
自己株式の取得				(829)	(829)							(829)
自己株式の処分		0		9	9							9
連結範囲の変動			3,726		3,726							3,726
持分法の適用範囲の変動			(330)		(330)							(330)
連結子会社の増資による持分の増減		294			294							294
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)						188,921	2,086	(67,715)	73,206	196,497	11,347	207,844
当期変動額合計	—	294	779,446	(820)	778,929	188,921	2,086	(67,715)	73,206	196,497	11,347	986,764
2017年3月31日時点残高	\$921,553	\$708,111	\$7,581,175	\$(28,897)	\$9,181,941	\$1,011,454	\$ 490	\$363,945	\$(295,392)	\$1,080,506	\$149,487	\$10,411,935

* 米ドルの金額は主として日本国外の読者の便宜を図るために表示されたものであり、換算のために使用した為替レートは、2017年3月31日現在の東京外国為替市場での実勢為替相場 1米ドル=112.19円です。

連結キャッシュ・フロー計算書

旭化成株式会社および連結子会社
3月31日に終了した1年間

	単位:百万円		単位:千米ドル*
	2017	2016	2017
営業活動によるキャッシュ・フロー:			
税金等調整前当期純利益	¥ 157,388	¥ 146,389	\$ 1,402,870
減価償却費	91,387	93,811	814,573
減損損失	1,484	3,493	13,228
のれん償却額	17,806	15,821	158,713
負ののれん償却額	(159)	(159)	(1,417)
修繕引当金の増減額 (△は減少)	703	824	6,266
製品保証引当金の増減額 (△は減少)	108	(193)	963
固定資産撤去費用引当金の増減額 (△は減少)	(3,168)	(1,339)	(28,238)
退職給付に係る負債の増減額 (△は減少)	(8,150)	(9,227)	(72,645)
受取利息及び受取配当金	(6,595)	(6,173)	(58,784)
支払利息	4,435	3,611	39,531
持分法による投資損益 (△は益)	(4,899)	854	(43,667)
投資有価証券売却損益 (△は益)	(9,918)	(8,275)	(88,404)
投資有価証券評価損益 (△は益)	101	363	900
固定資産売却損益 (△は益)	(165)	(917)	(1,471)
固定資産処分損益 (△は益)	4,863	5,214	43,346
売上債権の増減額 (△は増加)	(20,756)	48,513	(185,008)
たな卸資産の増減額 (△は増加)	(9,840)	12,901	(87,708)
仕入債務の増減額 (△は減少)	18,619	(24,104)	165,960
未払費用の増減額 (△は減少)	2,467	(3,980)	21,989
前受金の増減額 (△は減少)	(1,886)	120	(16,811)
その他	(6,721)	(4,863)	(59,907)
小計	227,105	272,687	2,024,289
利息及び配当金の受取額	7,733	7,558	68,928
利息の支払額	(4,428)	(3,596)	(39,469)
法人税等の支払額又は還付額 (△は支払)	(61,444)	(60,431)	(547,678)
営業活動によるキャッシュ・フロー	168,965	216,218	1,506,061
投資活動によるキャッシュ・フロー:			
定期預金の預入による支出	(4,105)	(6,360)	(36,590)
定期預金の払戻による収入	5,232	17,364	46,635
有形固定資産の取得による支出	(82,983)	(85,184)	(739,665)
有形固定資産の売却による収入	3,178	774	28,327
無形固定資産の取得による支出	(8,810)	(10,330)	(78,527)
投資有価証券の取得による支出	(9,846)	(7,017)	(87,762)
投資有価証券の売却による収入	12,018	10,197	107,122
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	—	(193,680)	—
事業譲受による支出	—	(200)	—
貸付けによる支出	(5,218)	(11,131)	(46,510)
貸付金の回収による収入	2,169	2,520	19,333
その他	(1,553)	(2,241)	(13,843)
投資活動によるキャッシュ・フロー	(89,920)	(285,287)	(801,497)
財務活動によるキャッシュ・フロー:			
短期借入金の純増減額 (△は減少)	(193,760)	213,417	(1,727,070)
コマーシャル・ペーパーの増減額 (△は減少)	56,000	—	499,153
長期借入れによる収入	138,812	9,445	1,237,294
長期借入金の返済による支出	(45,513)	(91,760)	(405,678)
リース債務の返済による支出	(965)	(1,411)	(8,601)
自己株式の取得による支出	(93)	(113)	(829)
自己株式の処分による収入	1	6	9
配当金の支払額	(27,935)	(27,937)	(248,997)
非支配株主への配当金の支払額	(712)	(653)	(6,346)
その他	207	371	1,845
財務活動によるキャッシュ・フロー	(73,959)	101,365	(659,230)
現金及び現金同等物に係る換算差額	(6,759)	(5,560)	(60,246)
現金及び現金同等物の増減額 (△は減少)	(1,673)	26,736	(14,912)
現金及び現金同等物の期首残高	145,307	112,297	1,295,187
連結の範囲の変更に伴う現金及び現金同等物の増減額 (△は減少)	443	6,273	3,949
現金及び現金同等物の期末残高	¥ 144,077	¥ 145,307	\$ 1,284,223

* 米ドルの金額は主として日本国外の読者の便宜を図るために表示されたものであり、換算のために使用した為替レートは、2017年3月31日現在の東京外国為替市場での実勢為替相場1米ドル=112.19円です。

旭化成グループの主要な関係会社

(2017年4月1日現在)

会社名	事業内容	通貨	資本金 (単位:百万)	出資比率 (%)
マテリアル領域				
旭化成繊維延岡(株)*	繊維加工業	¥	50	100.0
旭化成レオナ繊維(株)*	繊維製品包装・荷造・保全	¥	11	100.0
旭コード(株)*	タイヤコードなどの織物加工	¥	50	100.0
旭日繊維(株)*	織物製造業	¥	99	100.0
(株)旭小津	不織布加工業	¥	20	50.0
(株)キューアサ*	パンスト・インティメイトの製造・販売	¥	90	94.0
(株)富士セイセン*	各種糸・織物・不織布の染色整理加工	¥	50	78.7
(株)メルシー*	裏地・芯地の販売	¥	10	100.0
杭州旭化成紡織有限公司*	ポリウレタン弾性繊維の経編生地の製造、販売	人民元	78	93.0
杭州旭化成氨綸有限公司*	ポリウレタン弾性繊維の製造、販売	人民元	154	100.0
旭化成国際貿易(上海)有限公司	各種繊維の加工、販売	人民元	11	100.0
台塑旭弾性繊維股份有限公司	ポリウレタン弾性繊維の製造、販売	NT\$	1,003	50.0
タイ旭化成スパンデックス*	ポリウレタン弾性繊維の製造、販売	THB	1,350	60.0
旭化成スパンボンド(タイ)*	スパンボンド不織布の製造、販売	THB	1,835	84.3
旭化成スパンデックス・ヨーロッパ*	ポリウレタン弾性繊維の製造、販売	€	28.4	100.0
三菱化学旭化成エチレン(株)	基礎石化原料の製造、両親会社への販売	¥	2,000	50.0
PSジャパン(株)*	ポリスチレンの製造、販売	¥	5,000	62.1
岡山ブタジエン(株)	ブタジエンの製造、販売	¥	490	50.0
東西石油化学(株)*	AN・青化ソーダ・アクリルアמיד・EDTAの製造、販売	KRW	237,642	100.0
PTT旭ケミカル	アクリルニトリル・MMAモノマーなどの製造、販売	THB	13,818	50.0
旭化成カラーテック(株)*	合成樹脂の着色、コンパウンド	¥	110	100.0
旭化成テクノプラス(株)*	合成樹脂関連製品の製造、販売	¥	160	99.0
旭化成ワッカーシリコーン(株)	シリコーン製品の製造、販売	¥	1,050	50.0
角一ゴム工業(株)	製造業	¥	10	50.0
日本エラストマー(株)*	合成ゴムの製造、販売、加工	¥	1,000	75.0
延岡プラスチック加工(株)*	合成樹脂のコンパウンド	¥	10	100.0
旭化成塑料(広州)有限公司*	機能樹脂の販売	人民元	10	100.0
旭化成(蘇州)複合塑料有限公司	機能樹脂の着色、コンパウンド、販売	人民元	50	51.0
旭化成塑料(上海)有限公司*	合成樹脂の販売	人民元	18	100.0
旭化成ポリアセタール(張家港)有限公司*	ポリアセタールの製造、販売	人民元	265	100.0
旭化成プラスチック(タイランド)*	合成樹脂の着色・コンパウンド	THB	140	100.0
旭化成プラスチックシンガポール*	エンジニアリング樹脂(M-PPE樹脂)の製造、販売	US\$	46.0	100.0
旭化成シンセティックラバーシンガポール*	合成ゴムの製造、販売	US\$	160	100.0
旭化成プラスチック(アメリカ)*	樹脂コンパウンドの製造、販売会社の持株会社	US\$	32	100.0
旭化成プラスチックノースアメリカ*	合成樹脂およびPPコンパウンド品の生産、販売	US\$	22	100.0
旭化成プラスチック(メキシコ)*	合成樹脂およびPPコンパウンド品の販売	US\$	2	100.0
旭化成エポキシ(株)*	「ノバキュア™」の製造	¥	300	100.0
旭化成ファインケム(株)*	特殊化学製品の製造、医薬品原料受託製造	¥	325	100.0
旭化成メタルズ(株)*	アルミペーストの製造	¥	250	100.0
旭化成EMS(株)*	電子材料・部品の開発、製造、およびその請負	¥	10	100.0
旭エスケーパー(株)*	防衛用火工品の製造	¥	100	100.0
旭ケムテック(株)*	樹脂カプセルアンカーの製造	¥	10	100.0
旭シュエーベル(株)*	ガラス長繊維織物の製造	¥	50	100.0
カヤク・ジャパン(株)	産業用火薬類の製造、販売	¥	60	50.0
旭化成精細化工(南通)有限公司*	HDI系ポリイソシアネートおよびPCDの製造、販売	人民元	285	100.0
旭化成分離膜装置(杭州)有限公司*	「マイクロザ™」の製造、販売	人民元	70	100.0

* 連結子会社

会社名	事業内容	通貨	資本金 (単位:百万)	出資比率 (%)
旭化成電子材料(常熟)有限公司*	電子材料の製造、販売	人民元	305	100.0
旭化成電子材料(蘇州)有限公司*	電子材料の製造、販売	人民元	181	100.0
華旭科技股份有限公司*	電子材料の製造、販売	NT\$	49	80.6
旭シューエーベル台湾*	ガラス長繊維織物の製造、販売	NT\$	326	51.0
アサヒフォトプロダクツ・イギリス*	液状/固体版感光性樹脂およびシステムの販売	ポンド	0.3	100.0
アサヒフォトプロダクツ・ヨーロッパ*	液状/固体版感光性樹脂およびシステムの販売	€	3	100.0
旭化成パックス(株)*	合成樹脂製品の製造、販売	¥	490	100.0
旭化成ホームプロダクツ(株)*	「サランラップ」・その他生活関連製品の製造、販売	¥	250	100.0
サンプラスチック*	米国における「アサクリン」の販売	US\$	1.0	100.0
サンディック(株)	二軸延伸ポリスチレンシートの製造、販売	¥	1,500	50.0
旭化成イーマテリアルズ韓国*	リチウムイオン二次電池用セパレータの開発、加工、販売	KRW	1,890	100.0
セルガード韓国*	リチウムイオン二次電池用セパレータの開発、製造、販売	KRW	25,920	100.0
ポリポア・インターナショナル*	バッテリーセパレータの製造、開発、販売など	US\$	2,233	
Celgard, LLC	リチウムイオン二次電池用セパレータの製造、開発、販売	US\$	22	100.0
Daramic, LLC	鉛蓄電池用セパレータの製造、開発、販売	US\$	12	100.0
Daramic Battery Separator India Private Limited	鉛蓄電池用セパレータの製造、開発、販売	INR	0.3	100.0
Daramic S.A.S.	鉛蓄電池用セパレータの製造、開発、販売	€	73	100.0
Daramic (Thailand) Limited	鉛蓄電池用セパレータの製造、開発、販売	THB	2,317	100.0
Polypore (Shanghai) Membrane Products Co., Ltd.	リチウムイオン二次電池用セパレータの加工、販売など	人民元	7	100.0
Daramic Tianjin PE Separator Co., Ltd.	鉛蓄電池用セパレータの製造、販売	人民元	149	100.0
Polypore K.K.	リチウムイオン二次電池用セパレータおよび鉛蓄電池用セパレータの販売	¥	16	100.0
Daramic Separadores de Baterias Ltda.	鉛蓄電池用セパレータの販売	INR	0.3	100.0
Daramic Xiangyang Battery Separator Co., Ltd.	鉛蓄電池用セパレータの製造、販売	人民元	194	65.0
旭化成電子(株)*	センサ製品の製造	¥	50	100.0
旭化成マイクロシステム(株)*	半導体集積回路などの製造	¥	50	100.0
旭化成マイクロデバイス韓国(株)	電子部品の韓国市場におけるマーケティング活動支援	KRW	820	100.0
AKMセミコンダクタ*	半導体集積回路などの製造	US\$	2.9	100.0
住宅領域				
旭化成住工(株)*	住宅用鉄骨部材などの製造、販売	¥	2,820	100.0
旭化成住宅建設(株)*	住宅の施工	¥	100	100.0
旭化成賃貸サポート(株)*	賃貸住宅の入居者仲介など	¥	50	100.0
旭化成不動産コミュニティ(株)*	マンション管理	¥	200	100.0
旭化成不動産レジデンス(株)*	不動産開発、不動産流通業など	¥	3,200	100.0
旭化成リフォーム(株)*	住宅の防水、外装のリフォームおよび増改築	¥	250	100.0
旭化成モーゲージ(株)*	金融サービス	¥	1,000	100.0
旭化成ライフライン(株)*	管工事、電気通信工事などの設計および請負	¥	100	100.0
旭化成設計(株)*	建築物の設計・監理業	¥	30	100.0
AJEX(株)*	外構工事業	¥	100.0	100.0
旭化成住工ベトナム*	金属製品製造業	US\$	13.9	80.0
旭化成基礎システム(株)*	中低層ビルなどの小型基礎工事	¥	200	100.0
旭化成エクステック(株)*	住宅などの外装工事	¥	50	100.0
岩国サンプロダクツ(株)*	「ヘーベル TM 」系製品製造、加工	¥	30	100.0
境加工(株)*	「ヘーベル TM 」系製品加工	¥	10	100.0
穂積加工(株)*	「ヘーベル TM 」系製品加工	¥	10.0	100.0

* 連結子会社

旭化成グループの主要な関係会社

会社名	事業内容	通貨	資本金 (単位:百万)	出資比率 (%)
ヘルスケア領域				
旭化成メディカルMT(株)*	医療用機器・バイオプロセス製品などの製造	¥	10	100.0
(株)メテク*	医療機器の製造、販売	¥	140	100.0
旭化成医療機器(杭州)有限公司*	人工腎臓の製造および医療機器の販売	人民元	165	100.0
張家港高力特医療機械有限公司	医療機器の製造、販売	人民元	24.7	81.0
韓国旭化成メディカルトレーディング*	医療機器の販売	KRW	1,000	100.0
旭化成メディカルアメリカ*	医療機器の販売	US\$	0.5	100.0
旭化成バイオプロセスアメリカ*	バイオプロセス装置の製造、販売	US\$	30	100.0
旭化成メディカルヨーロッパ(ドイツ)*	医療機器の販売	€	18	100.0
旭化成バイオプロセスヨーロッパ*	ウイルス除去フィルターの販売	€	0.5	100.0
旭化成ファーマアメリカ*	「ART-123」(敗血症)、全世界での臨床試験	US\$	49	100.0
ZOLL Medical Corporation*	クリティカルケア事業持株会社、 除細動器など救命救急医療機器の製造、販売	US\$	1,723	100.0
ZOLL LifeVest Holdings LLC	着用型自動除細動器事業の持株会社	US\$	10	100.0
ZOLL Data Systems, Inc	救命救急医療機器用ITソリューションの開発、販売	US\$	1	100.0
ZOLL Circulation, Inc.	血管内体温管理システムの製造、販売	US\$	23	100.0
その他				
旭化成アドバンス(株)*	商社	¥	500	100.0
旭化成アマダス(株)*	人材派遣、人材紹介	¥	80	100.0
旭化成エヌエスエネルギー(株)*	熱電供給事業	¥	10	61.0
旭化成エンジニアリング(株)*	機器・装置・土木・建築に関する設計、施工、販売および 修繕	¥	400	100.0
旭化成オフィスワン(株)*	不動産賃貸業	¥	160	100.0
旭化成新港基地(株)*	港湾運送業	¥	100	100.0
旭化成ネットワークス(株)	インターネットデータセンター事業	¥	400	100.0
旭化成福利サービス(株)*	福利厚生施設の維持管理運営業務	¥	20	100.0
旭化成ASテック(株)	超高分子量ポリエチレン製品製造	¥	10	100.0
旭化成EICソリューションズ(株)	システム機器販売、 制御・電装・情報統合システムエンジニアリング	¥	100	100.0
旭ケミテック(株)*	ケミカルセッター製品、電気雷管部品(管体・脚線)の製造	¥	10	100.0
旭有機材(株)	合成樹脂配管材料・フェノール樹脂の製造、販売	¥	5,000	29.5
(株)旭化成アピリティ	サービス業	¥	40	100.0
(株)新旭サービス*	サービス業	¥	30	100.0
(株)旭リサーチセンター*	情報収集・調査・出版・コンサルティング業	¥	1,000	100.0
(株)ケーブルメディアワイワイ*	有線テレビジョン放送業	¥	414	50.0
(株)エルオルト	旅行業	¥	30	34.0
AJS(株)	情報処理サービス業	¥	800	49.0
向陽鉄工(株)*	建設業(設備工事業)	¥	100	100.0
旭化成(中国)投資有限公司*	中国における投資業務、グループ企業の事業支援など	人民元	2,214	100.0
旭化成アドバンス(タイランド)*	加工糸事業	THB	134	100.0
旭化成インド	インドにおけるグループ企業の事業支援	Rs	45	100.0
Crystal IS*	窒化アルミニウム基板・UVLEDなどの開発	US\$	40	100.0
旭化成アメリカ*	米国におけるグループ企業の支援	US\$	0.1	100.0
旭化成ヨーロッパ*	欧州におけるグループ企業の支援、機能樹脂の販売	€	1	100.0

* 連結子会社

企業情報／株式情報

(2017年3月31日現在)

IRウェブサイトのご案内



当社のIRウェブサイトでは、決算発表資料や各種リリース資料などに加え、動画配信なども行っています。ぜひご覧ください。

<http://www.asahi-kasei.co.jp/asahi/jp/ir>

■ 企業概要

商号	旭化成株式会社
設立年月日	1931年5月21日
資本金	103,389百万円
従業員数	33,720人(連結) 7,356人(単体)

■ 主要事業拠点

旭化成株式会社

本社

〒101-8101 東京都千代田区神田神保町一丁目105番地
神保町三井ビルディング
Tel:03-3296-3000 Fax:03-3296-3161

旭化成(中国)投資有限公司

8/F, One ICC Shanghai International Commerce Centre
No. 999 Huai Hai Zhong Road Shanghai 200031, China
Tel:+86-21-6391-6111 Fax:+86-21-6391-6686

北京事務所

Room 1407 New China Insurance Tower
No.12 Jian Guo Men Wai Avenue
Chao Yang District Beijing 100022, China
Tel:+86-10-6569-3939 Fax:+86-10-6569-3938

旭化成アメリカ

800 Third Avenue, 30th Floor New York, NY 10022, U.S.A.
Tel:+1-212-371-9900 Fax:+1-212-371-9050

旭化成ヨーロッパ

Am Seestern 4, 40547 Düsseldorf, Germany
Tel:+49-211-8822-030 Fax:+49-211-8822-0333

旭化成インド

The Capital 801C, Plot No.C70, G Block,
Bandra Kurla Complex, Bandra (East), Mumbai 400051, India
Tel:+91-22-6710-3962

事業会社

旭化成エレクトロニクス株式会社

〒101-8101 東京都千代田区神田神保町一丁目105番地
神保町三井ビルディング
Tel:03-3296-3911

旭化成ホームズ株式会社

〒160-8345 東京都新宿区西新宿一丁目24番1号 エステック情報ビル
Tel:03-3344-7111

旭化成建材株式会社

〒101-8101 東京都千代田区神田神保町一丁目105番地
神保町三井ビルディング
Tel:03-3296-3500

旭化成ファーマ株式会社

〒101-8101 東京都千代田区神田神保町一丁目105番地
神保町三井ビルディング
Tel:03-3296-3600

旭化成メディカル株式会社

〒101-8101 東京都千代田区神田神保町一丁目105番地
神保町三井ビルディング
Tel:03-3296-3750

ZOLL Medical Corporation

269 Mill Rd., Chelmsford, MA 01824-4105, U.S.A.
Tel:+1-978-421-9655

■ 株式情報

上場証券取引所	東京
証券コード	3407
発行可能株式総数	4,000,000,000株
発行済株式総数	1,402,616,332株
株主名簿管理人	三井住友信託銀行株式会社
会計監査人	PwCあらた有限責任監査法人
株主数	76,784名

大株主	持株比率(%)
JP MORGAN CHASE BANK 380055	6.28
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	5.19
日本生命保険相互会社	4.68
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	3.68
株式会社三井住友銀行	2.52
旭化成グループ従業員持株会	2.44
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9)	2.03
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	1.71
株式会社みずほ銀行	1.45
東京海上日動火災保険株式会社	1.43

※持株比率については、自己株式を除いて算出しています。



旭化成株式会社

東京都千代田区神田神保町1丁目105番地
神保町三井ビルディング 〒101-8101
www.asahi-kasei.co.jp

広報室

TEL: 03-3296-3008 FAX: 03-3296-3162



2017年10月発行