An open white door is shown from a three-quarter perspective, slightly ajar. The door is set in a white frame. The interior of the door is a bright, solid white. Centered on the door is the Japanese text "昨日まで 世界になかった ものを。" in a blue, sans-serif font. The door is set against a plain white background.

昨日まで
世界になかった
ものを。

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“暮らし”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。

目次

- 02 社長メッセージ
- 10 新中期経営計画「Cs+ for Tomorrow 2021」
- 16 社会課題への取り組みと事業の変遷
- 18 競争優位性のある製品・事業群
- 19 At a Glance
- 20 グローバル役員インタビュー
- 22 財務・非財務ハイライト
- 24 CFOインタビュー
- 26 セグメント概況：マテリアル領域
- 27 セグメント概況：住宅領域
- 28 セグメント概況：ヘルスケア領域
- 29 研究・開発
- 32 コーポレート・ガバナンス
- 34 取締役のご紹介
- 36 社外取締役インタビュー
- 38 環境：地球環境
- 39 社会：品質・調達
- 40 社会：人財
- 41 レスポンシブル・ケアの推進
- 42 **特集** 事業でサステナビリティを追求する社員の素顔
 - ・ガスセンサ事業
 - ・シニア向け賃貸住宅事業
 - ・バイオプロセス事業

財務セクション

- 46 連結財務諸表

会社情報

- 52 企業情報／株式情報

■ 編集方針

「旭化成レポート」は、ステークホルダーの皆さまに当社グループの経営状況と企業活動全般をわかりやすくお伝えするため、特に皆さまの関心の高い経営戦略、財務・非財務のハイライト、事業概況、経営体制および、持続可能な社会の実現に向けた活動などを中心に作成しています。財務やCSRの詳細情報などにつきましては、当社ウェブサイト内で開示しています。

■ 報告期間

2018年度（2018年4月～2019年3月）。

なお、定性的情報については、2019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（41ページ参照）に関する報告と非財務ハイライトについては、同活動を実施している主たる国内外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スタンダード」「ISO26000」などを参考にしています。

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

社長メッセージ



2019年度より、「サステナビリティ」を中核に据えた3カ年の新中期経営計画「Cs+^{シーズプラス}for Tomorrow 2021」をスタート。「持続可能な社会への貢献」を行いながら、当社自身の「持続的な企業価値向上」を実現していく好循環を追求します。

代表取締役社長

小堀 秀毅

前中期経営計画「Cs for Tomorrow 2018」の振り返り

2016～2018年度に実施した中期経営計画（以下、中計）は、為替や原燃料価格などが比較的安定した環境下で各事業が順調に推移し、掲げていた目標を達成することができたと評価しています。最終年度の売上高、営業利益は過去最高を更新し、収益性や資本効率に関する指標も目標を上回りました。

株主還元に関しては、配当に加え17年ぶりとなる自己株式取得を決定し、2018年度の総還元性向は目標の35%を上回る39%となりました。

前中計で特に注力したことは、成長に向けた種まきとしての長期投資です。3年間の意思決定総額は約6,700億円となりました。また、コンプライアンスの徹底、人財育成、デジタルトランスフォーメーションによる事業高度化等の基盤強化にも力を入れました。これらは今後もさらなる強化を継続していきます。

一方で見えてきた課題は、世の中の課題解決に向けた取り組みのスピードをさらに加速する必要があることです。社会の変化やテクノロジーの進化が飛躍的に速くなる中で、新事業創出や事業ポートフォリオ変革のスピードが今後ますます重要になると感じています。

新中期経営計画「Cs+ for Tomorrow 2021」の概要

SDGs^{*1}やESG^{*2}などの潮流に象徴されるように、世界中で持続可能な社会への関心が高まっています。新中計では、人と地球のサステナブルな発展への貢献を「Care for People, Care for Earth」という言葉で表現しました。前中計で掲げた4つの「C」にこれらの「C」を加えたことから、「Cs+」（シーズ プラス）という名称としています。



※1 SDGs：2015年に国連サミットで採択された「持続可能な開発目標」(Sustainable development goals)

※2 ESG：環境 (Environment)、社会 (Social)、ガバナンス (Governance) の頭文字をとったもの

創業者である野口遵の言葉や、グループ理念に示されるように、当社は常に世の中の課題の解決に取り組み、社会に貢献することで成長してきました。それを今一度、はっきりと表明したのが今回の中計です。

計数面では、最終年度の2021年度に営業利益2,400億円、売上高営業利益率10%を計画しています。なお、前中計では2025年度の展望として営業利益2,800億円を掲げていましたが、好調な業績を踏まえ、それを3,000億円以上へと引き上げました。

主要なKPI^{※3}としてはそのほかに、投資効率を示すROIC^{※4}、資本効率を示すROE、キャッシュ・フロー創出力を示すEBITDA^{※5}等を掲げています。

また、成長のための投資を引き続き積極的に行うべく、3年間で約8,000億円の長期投資を計画しています。各事業の投資意欲は旺盛ですが、投資リターンを強く意識し、企業価値向上につながる案件を厳選していきます。事業が多様なため一律の基準は定めていませんが、事業ごとのリスクや、競合環境、成長戦略、成長ステージなどを総合的に勘案し優先度を決め、意思決定しています。

株主還元に関しては、安定配当を行いながら、利益拡大による継続的な増配を目指します。配当性向は30～40%を目安としています。

財務計数目標以外では、温室効果ガス排出（売上高比）の削減目標を提示しました。2013年度を基準として、2030年度までに35%の低減を目指しています。これは自社の排出削減目標ですが、それに加え、世の中での排出削減に貢献する事業も積極的に展開していきます。



▼ 創業者 野口 遵の思想

“吾々工業家は飽くまでも
大衆文化の向上を念として、
最善の生活資料を最低廉価に
然も豊富に給することを以て
究局の目的としなければならぬ。”

1933年

3領域すべてで、事業を通じた社会課題の解決を目指す

2018年に定めた当社のマテリアリティ（ESG観点での重要課題）では、最重要の社会課題の解決に向け、事業を通じて貢献していくことを掲げています。新中計では、当社が貢献を目指す「価値提供注力分野」を5つに定め、それぞれにおける成長戦略を実行していきます。

マテリアル領域は、そのうちの3分野を対象としています。「Environment/Energy」では環境負荷低減、「Mobility」では安全・快適な移動、「Life Material」では快適な生活に貢

※3 KPI：主要業績評価指標（Key performance indicator）

※4 ROIC：投下資本利益率（Return on invested capital） 本中計では「(営業利益－法人税等) ÷ 期中平均投下資本」で算出

※5 EBITDA (Earnings before interest, tax, depreciation, and amortization)：本中計では「営業利益＋減価償却費(有形、無形、のれん)」で算出

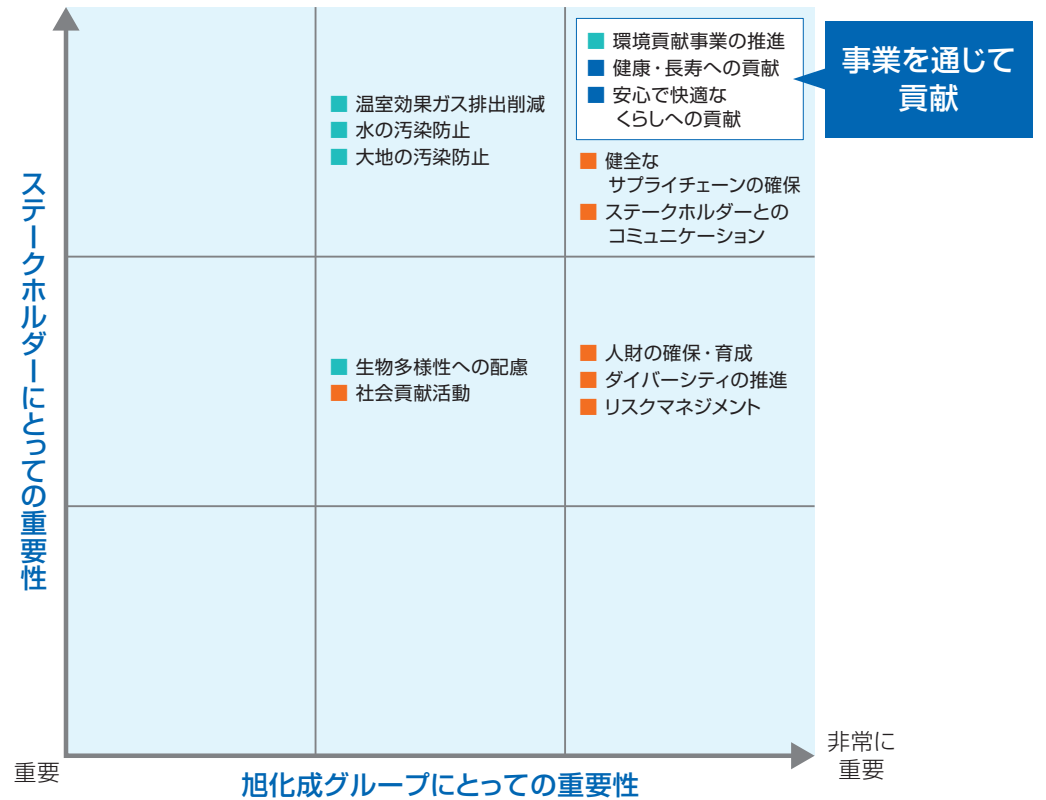
献していくことを目指し、柔軟な資源配分を行っていきます。住宅領域の価値提供注力分野は「Home & Living」で、安心で豊かな暮らしを支えます。ヘルスケア領域の価値提供注力分野は、その名のとおり「Health Care」であり、健康長寿社会の実現に貢献します。

すべての領域で、持続可能な社会に向け新たな価値を提供しながら、持続的な企業価値の向上を図っていきます。

▼ 旭化成グループのマテリアリティ（重要課題）

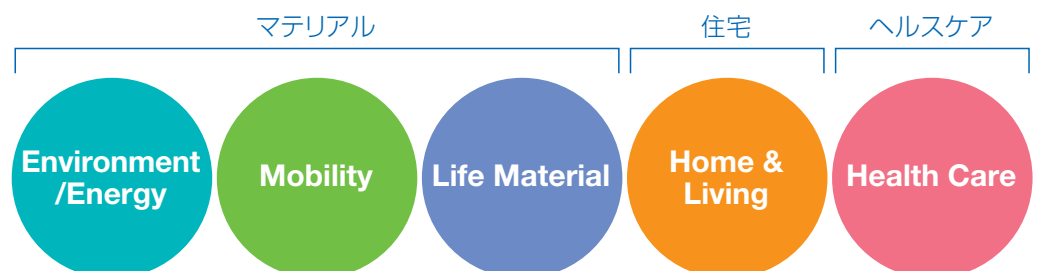
■ 「環境との共生」関連 ■ 「健康で快適な生活」関連 ■ 基盤的活動

非常に重要



- 上図の前提となる最重要事項
- コーポレート・ガバナンス
 - 人権の尊重
 - コンプライアンス・誠実な行動
 - 安全・品質

▼ 旭化成グループの価値提供注力分野



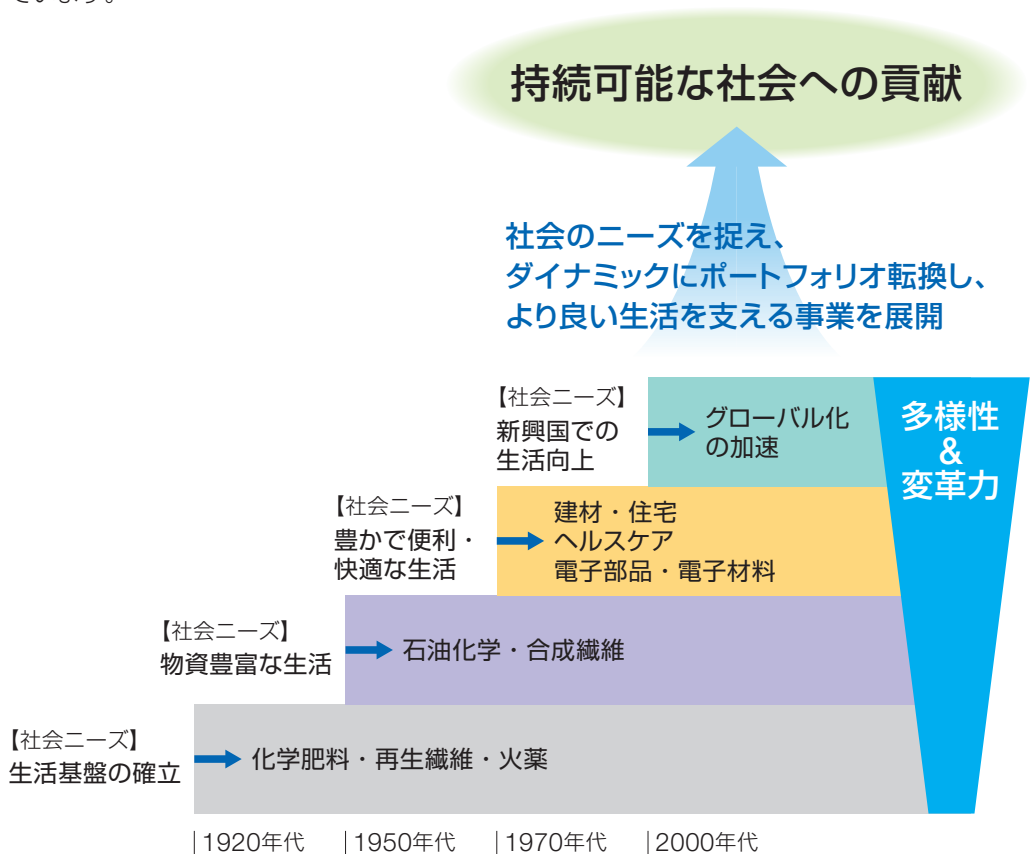
「多様性」「変革力」による新たな価値創造の追求

当社は創業以来、常にその時代の社会ニーズをとらえ、変化に対応しながら課題解決を追求し、事業ポートフォリオを転換してきました。強みは「多様性」と「変革力」です。世の中のさまざまな課題に取り組んできた結果、多様な人財、事業、技術を有しています。

しかし変化の速い現代では、当社の変革ももっと速く、ダイナミックに行う必要があります。今、時代は大きく変わりつつあります。デジタル技術は単なる業務のツールではなく、質の高い豊富なデータの活用が、新たな事業モデルの創出や、産業構造の大きな変革をもたらそうとしています。

このような不透明な時代において、当社グループが3つの領域にわたる事業を展開し、多様な人財・技術を持つことは、新たな成長戦略を実行する上で非常に大きな強みとなりえます。多岐にわたる事業領域において、幅広い産業や顧客の情報に横断的にアンテナを張り、多彩な技術を融合していく、グループの総合力をそのように結集させることが極めて重要になってきています。

これまでも当社は、多様な知見や技術を組み合わせ、他にはない製品や技術を生み出してきました。グループ全体から研究開発スタッフが集まり、さまざまな分野の専門家が自由闊達に意見を交わす機会をつくり、刺激を与え合いながら新たな価値の創造に取り組んでいます。情報交換やコラボレーションだけでなく、領域を越えた人事異動も行い、さまざまな融合をもたらしています。



新事業創出と事業ポートフォリオ転換のさらなる加速

新中計では、変革を加速するためにさまざまな具体的施策を打ち出しました。例えば組織面では、既存の技術にこだわらず、領域の枠を越えたグループ横断の新たな視点で事業を創出するため、マーケティング&イノベーション本部を新設しました。また、マテリアル領域では、より大きな括りで優先順位をつけて経営資源を配分するべく、組織の再編を行いました。

事業の生産性とスピードを大幅に向上させるデジタルトランスフォーメーションの促進にも注力しています。2019年度より研究・開発本部にインフォマティクス推進センターを設置しました。2021年度末には、デジタルプロフェッショナル人材を150名以上擁する体制に強化する計画です。

海外拠点の強化では、現地でマネジメント人材を採用・育成し、地域特性に対応した事業戦略の推進を図っています。

当社の事業をより高付加価値なものにしていくためのポートフォリオ転換に関しては、「高い収益貢献」「高い市場成長率」「当社の価値提供注力分野との合致」「持続可能な社会との親和」という4つの軸を定めました。これに基づき事業を判断し、人財・資金等のリソースを優先的に投入していきます。

研究開発においては、当社のコア技術やテーマの棚卸を行い、注力すべき対象を定めています。新事業創出については自社のみならず、米国を中心に活動を拡大するCVC^{*6}のさらなる活用や、他企業、大学、行政等との柔軟な連携により、広い視野を持ちながらスピードを意識して進めていきます。

M&Aも、成長戦略や、厳しくなった事業の出口戦略における重要・有効な施策の一つです。引き続き積極的に検討・実行していきます。

社内外のさらなる「Connect」により、ポートフォリオ転換と新事業創出を加速させ、「収益性の高い付加価値型事業の集合体」を目指していきます。



ドイツ・NRW州ヘルテン市に設置した水素製造実証設備

^{*6} CVC：企業がベンチャー企業等に対し出資を行うための組織、またはその活動（Corporate venture capital）

多様な事業を束ねるコーポレート・ガバナンス

当社は、引き続きコーポレート・ガバナンスの充実に努めています。現在、取締役は9名で、そのうち3名は独立性のある社外取締役で構成されています。社外取締役は、それぞれの経験や知見を活かして積極的に意見・提案するなど、外部の客観的な視点で経営に参画しています。社外取締役に当社の理解を深めてもらう取り組みとしては、事業説明、各種イベントへの参加、取締役会議題の詳細な事前説明などを行っています。

執行も担う社内取締役メンバーは、経営管理機能部門、技術機能部門をそれぞれ統括する役員が2名、3つの事業領域を統括する役員が3名、そしてグループ全体を統括する私を含めた計6名です。

取締役会では、各事業について率直で忌憚のない議論を行い、状況に合わせ、そのとき伸ばすべきものに資源を集中させます。全体最適、それも足元の最適だけでなく「将来最適」を、グループ全体で追求しています。

サクセッションプラン^{*7}に関しては、次の世代の経営を担う人財の要件を定めています。マネジメント能力や人格はもちろんですが、多様な事業を有する当社では、自分の部門だけでなくグループ全体としての判断ができる人財であることが必要です。そのため優秀な人財は、グループ内の多くの事業を理解できるように、さまざまな分野で経験を積みます。

執行役員には複数の外国人役員がいます。過去のM&Aで当社グループに加わったメンバーも含め、当社の理念や目指す方向を深く理解し、日本とは異なる視点での意見を提示しています。その一人がZOLLのChairmanですが、彼は今やZOLLだけではなく、当社のヘルスケア領域全体の責任を他の役員と共管しています。

今後は、グローバルな人財活用はもとより、女性や若手を一層登用していく必要があります。変化の大きな時代に、多岐にわたる事業の舵取りをしていけるマネジメントチームをつくり上げ、バトンを渡していくことは、サステナブルな企業価値向上に不可欠です。

リスクに迅速に対応するための経営基盤強化

世の中が非常に速く変化する中、注目すべき新たなリスクも出てきています。当社も時代の変化に応じ、リスクの洗い出しを継続的に行っています。

とりわけ地球規模で関心が高まっているのが気候変動リスクです。当社は2019年5月にTCFD提言^{*8}に賛同しました。現在、当社にとっての気候関連リスクを分析し、今後のシナリオと当社が取るべき対応を検討しています。並行して、気候変動影響の低減に当社の技術や製品で貢献する機会をより一層追求していきます。

米中貿易摩擦やBrexit（英国のEU離脱）といった通商環境の変化についても注視しています。当社は買収や拠点の設置を通じて海外展開を拡大していますが、通商政策やサプライチェーン

※7 サクセッションプラン：後継者（次世代のリーダー人財）の育成計画（Succession plan）

※8 TCFD提言：気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD：Task force on climate-related financial disclosures）による、気候変動が企業の財務に及ぼす影響の開示を推奨する提言

※9 BCP：事業継続計画（Business continuity plan）企業が災害等の危機的状況下において事業の継続・復旧を図るための計画

ンの変化、BCP^{※9}など、さまざまな状況を想定しながら柔軟なグローバルオペレーションを構築していきます。

デジタルトランスフォーメーションも大きなゲームチェンジを起こしうる変化です。非常にスピードの速い分野であり、適切に先手を打っていく必要があると思いますが、情報の扱い方や他社との連携次第では、大きなビジネスチャンスとなる可能性を秘めていると感じています。

事業ごとの個別のリスクに関しては、リスク・コンプライアンス室で統括管理しています。品質・安全は強みにもリスクにもなりえます。リスクの芽を摘むのは何より現場のコンプライアンスとコミュニケーションであり、それらの基盤を今後も全社を挙げて強化していきます。



おわりに——人財こそすべて

新中計期間の3年間も、世の中はますます速く、大きく変化するでしょう。「Care for People, Care for Earth」を強く意識しながら、持続的な社会に貢献する事業に経営資源を集中させ、当社も変化していきます。前中計に続き、社内外での「Connect」を推進し、対話力を合わせる事が非常に重要です。

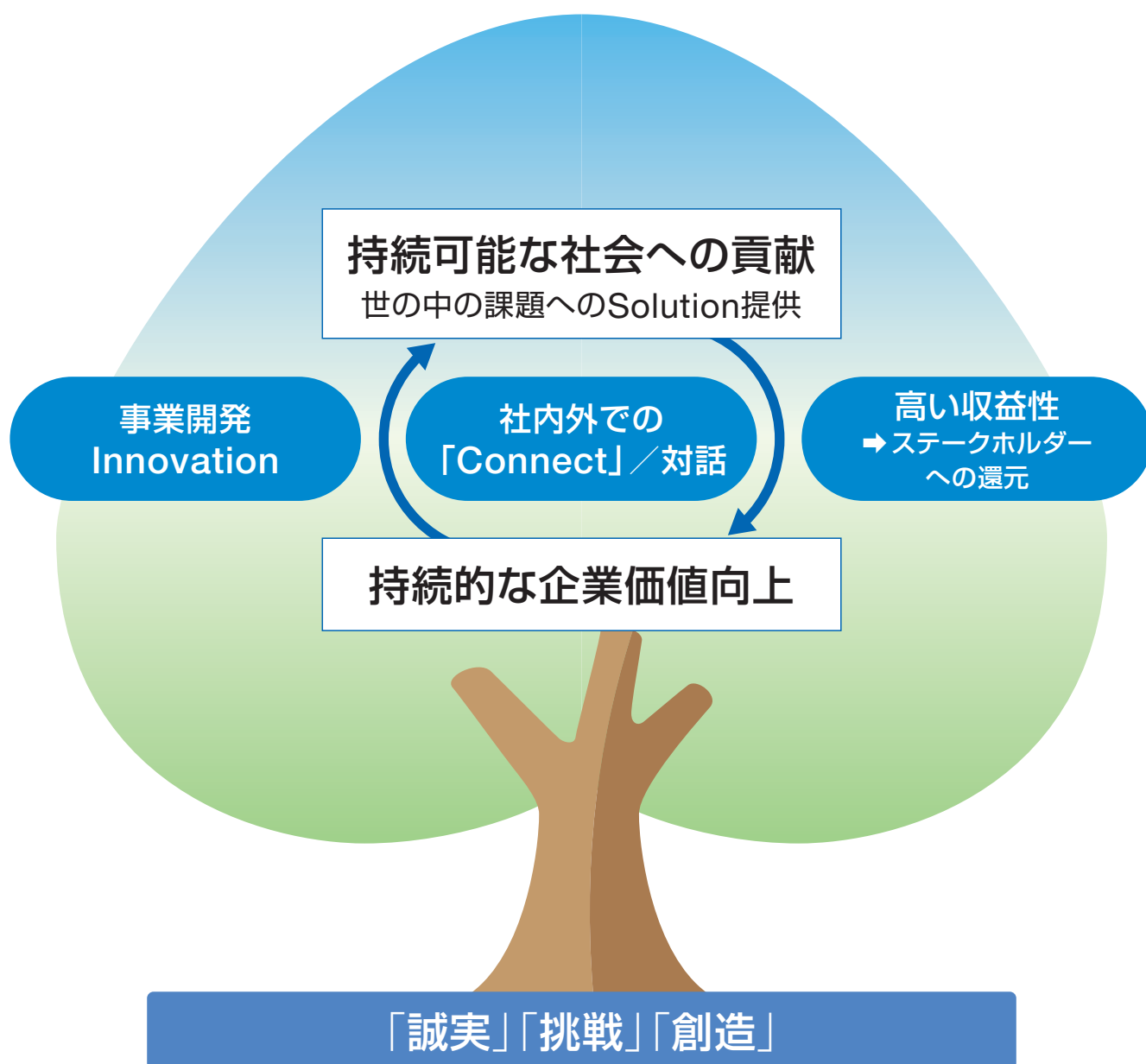
「企業は人なり」という言葉があります。どんなに良い戦略があっても実行する人がいなければ意味がありません。「誠実」「挑戦」「創造」というグループバリューを基盤とした「現場力」の強さは当社の特徴です。各事業、各現場で、社員が主体的に考え、行動しています。挑戦し続け、「多様性」と「変革力」で社会課題の解決に取り組むことで、収益性の高い付加価値型事業を推進しながら、ステークホルダーの皆さまとともに持続可能な社会を目指していきます。

旭化成の成長戦略

新中期経営計画「Cs+ for Tomorrow 2021」^{シース プラス}

■ 旭化成が目指す姿

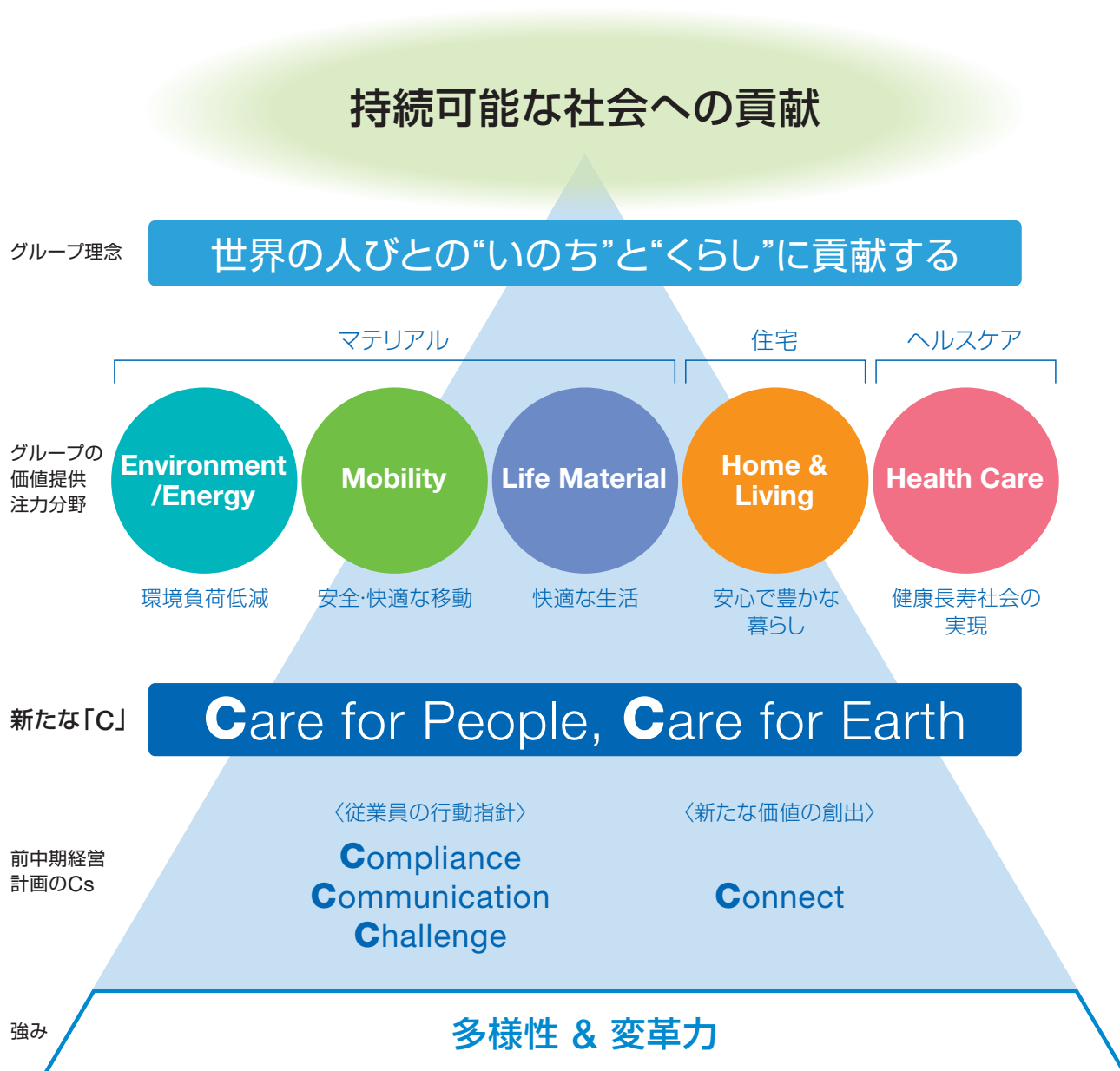
～2つのサステナビリティの好循環～



「世界の人びとの“いのち”と“暮らし”に貢献します。」というグループ理念のもと、旭化成は歩みを進めてきました。持続可能な社会に向けた課題が山積する中、強みである「多様性」と「変革力」を発揮し、新たな価値を提供し続けてまいります。

■ 価値創造コンセプト

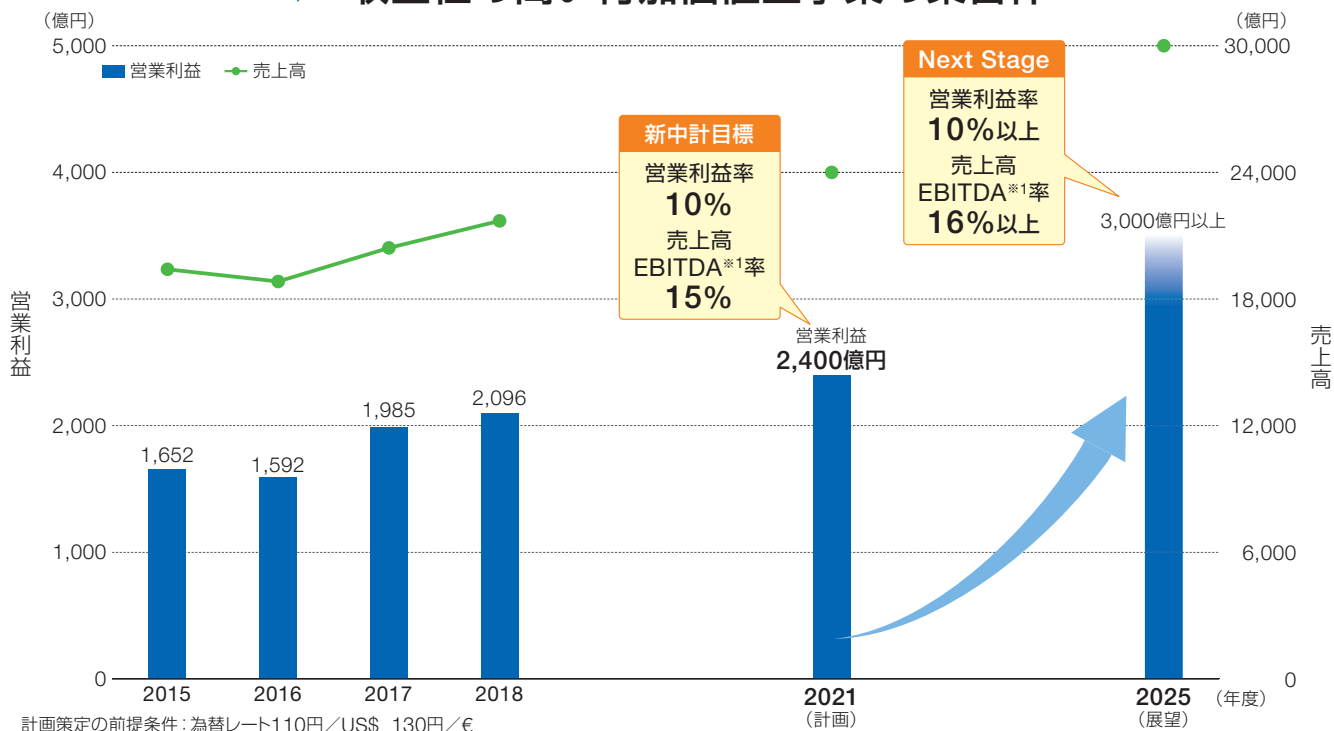
～ 新たな視点「Care for People, Care for Earth」～



■ 計数

グローバルGDP成長率を上回る「持続的な利益成長」

➔ “収益性の高い付加価値型事業の集合体”



| (単位：億円) | | 2015年度 実績 | 2018年度 実績 | 2021年度 (計画) | '18→'21 成長率 (年率) | 2025年度 (展望) |
|------------------|----------------------|----------------|--------------|----------------|------------------------|-----------------|
| 収益性 | 売上高 | 19,409 | 21,704 | 24,000 | | 30,000 |
| | 営業利益 | 1,652 | 2,096 | 2,400 | 4.6% | 3,000以上 |
| | 売上高営業利益率 | 8.5% | 9.7% | 10.0% | | 10.0%以上 |
| | EBITDA*1 | 2,748 | 3,136 | 3,700 | 5.7% | 4,800以上 |
| | 売上高EBITDA率 | 14.2% | 14.5% | 15.4% | | 16.0%以上 |
| | 親会社株主に帰属する当期純利益 | 918 | 1,475 | 1,800 | | |
| 資本効率 | 1株当たり当期純利益 (EPS) (円) | 66 | 106 | 130 | 7.2% | |
| | 投下資本利益率 (ROIC) *2 | 7.9% | 8.8% | 9.0% | | 2021年度以上の水準を目指す |
| 自己資本当期純利益率 (ROE) | | 8.6% | 11.1% | 11.1% | | |
| | 財務健全性 | D/Eレシオ | 0.43 | 0.31 | 0.50目安 | |
| | | 為替レート (円/US\$) | 120 | 111 | 110 | |

*1 EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 (有形、無形、のれん)

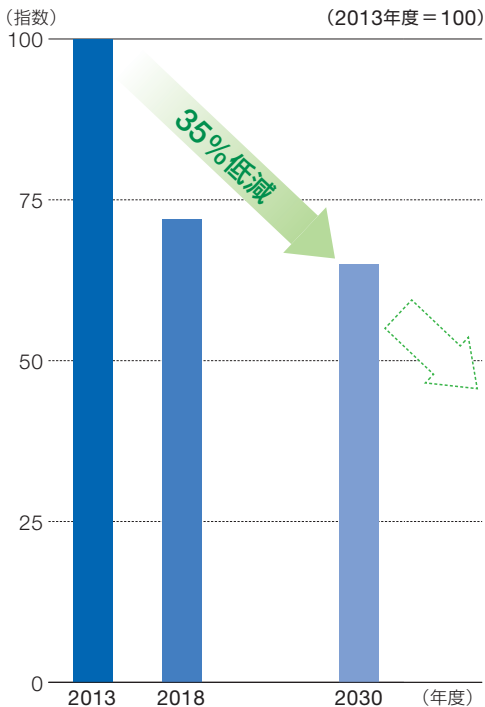
*2 ROIC = (営業利益 - 法人税等) ÷ 期中平均投下資本

【営業キャッシュ・フロー】
3年間累計
6,000~7,000億円

【設備投資・投融資】
3年間累計
約8,000億円
(意思決定ベース、M&A投資含む)

【株主還元】
1株当たり年間配当金の維持・成長
配当性向30~40%目安

▼ GHG(温室効果ガス)排出量／売上高



※1 2013年度の「GHG排出量(t-CO₂e)／売上高(億円)」を100とした場合の指数

【GHG排出削減】

- GHG排出削減の推進
(排出削減設備の導入、設備運転の最適化)
- エネルギーの低炭素化の推進
(再生可能エネルギー・LNGの活用等)
- GHG排出削減に向けた技術開発

持続可能な社会へ

【GHG削減貢献】

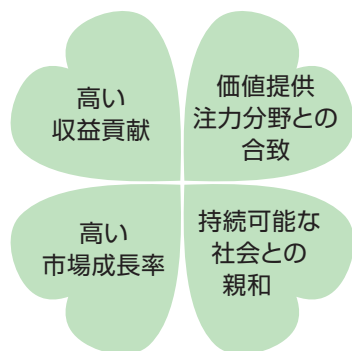
- 省エネとGHG削減に貢献する事業の拡大
(電池セパレータ、軽量化樹脂、ZEH*、CO₂センサ等)
*Net Zero Energy House
- クリーンな環境エネルギー社会への新技術の開発、実用化
(グリーン水素製造、CO₂ケミストリー等)

■ 全社アクション・基盤づくり

収益性の高い付加価値型事業の集合体

事業ポートフォリオ変革 & 新事業創出

4つの軸による判断



昨日まで世界になかったものを。

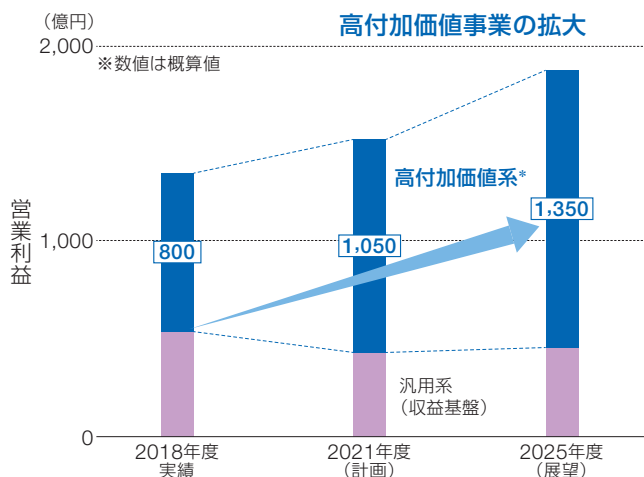
〈デジタルトランスフォーメーションによる事業高度化〉



デジタルプロフェッショナル人材を150名以上の体制(2021年度末)に強化してデジタルトランスフォーメーションを加速

領域別の戦略

マテリアル領域



*高付加価値系：繊維、合成ゴム、エンジニアリング樹脂、塗料原料、交換膜、電子材料、消費財、電池セパレータ、電子部品等

Environment/Energy

Care for Earth

【クリーンエネルギー】

- 電池セパレータ
- アルカリ水電解水素製造システム(グリーン水素)

【低炭素社会】

- 次世代CO₂ケミストリー
- 新規CO₂分離・回収システム

【省エネ・環境改善】

- CO₂センサ
- 水処理用ろ過モジュール
- イオン交換膜

Mobility

Care for People

【安全・安心】

- エアバッグ基材
- アルコールセンサ
- 非接触脈波センシング

【快適空間】

- 人工皮革「ラムース™」
- 低VOC*素材
- 空調用CO₂センサ

*揮発性有機化合物

Care for Earth

【省燃費】

- タイヤ向けS-SBR
- 軽量化素材
- 鉛蓄電池用セパレータ

【EV/HEV】

- LIB用セパレータ
- LIB用関連素材

Life Material

Care for People

【快適・利便】

- 紙おむつ素材
- 5G関連(ガラスクロス等)
- 再生セルローズ繊維

【健康】

- 医薬品・食品添加剤
- 殺菌用深紫外LED

Care for Earth

【フードロス削減・低環境負荷】

- 「サララップ™」
- 「ジップロック™」
- 水現像・板状感光性樹脂

〈グローバルオペレーション強化〉



● 環境、自動車の先進地域

欧州

2018年度→2025年度
年平均売上高成長率 **+11%**



● 巨大市場

中国

2018年度→2025年度
年平均売上高成長率 **+6%**



● 新ビジネスモデル発信地域
● ヘルスケア先進地域

米国

2018年度→2025年度
年平均売上高成長率 **+10%**



● 将来の成長市場

インド



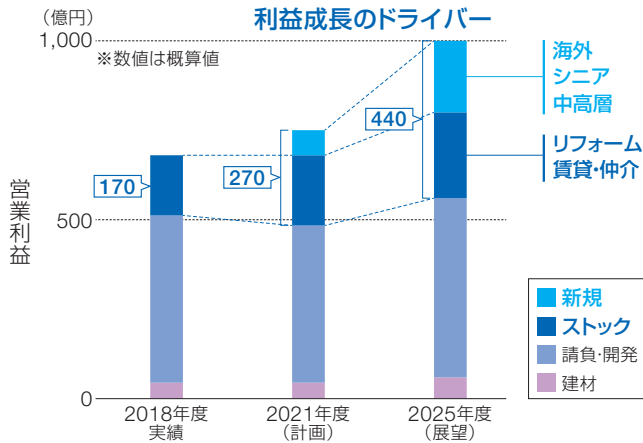
● 将来の成長市場

● 重要製造拠点

ASEAN

住宅領域

新規・ストック事業が
利益成長のドライバー



Home & Living

Care for People

【安全・安心】

- 60年ロングライフ住宅
- 災害に強く、家族を守る家
- 資産価値の長期維持

【快適・健康】

- 温度環境の良い住まい
- 多様な住まい方

Care for Earth

【環境】

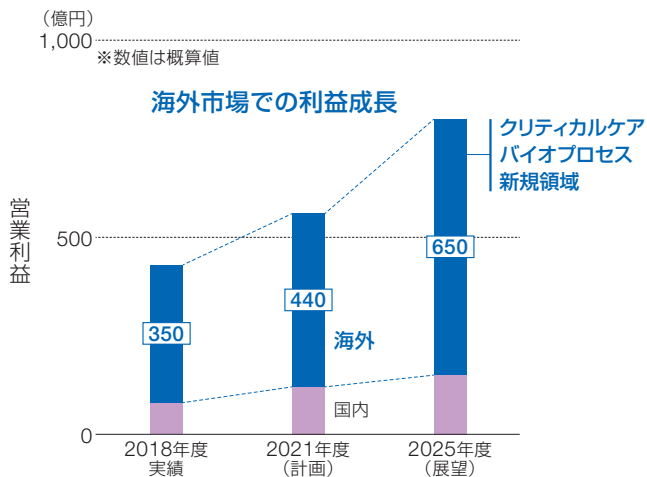
- ZEH* / 太陽光発電システム等
- 高性能断熱材

*Net Zero Energy House



ヘルスケア領域

海外市場での利益成長



Health Care

Care for People

【治療】

急性疾患(救命救急、循環器)

- 「リコモジュリン™」、
- 「サーモガード™」、
- アフレルシス、除細動器、
- 「LifeVest™」、**心筋梗塞、脳梗塞**

慢性疾患(整形、透析)

- 「テリボン™」、 「リクラスト™」、
- 「ケブザラ™」、透析、**自己免疫疾患、疼痛**

【安全・安心】

安全なバイオ医薬品の提供

- 「プラノバ™」
(ウイルス除去フィルター)
- バイオプロセス機器



※水色文字は研究開発段階

社会課題への取り組みと事業の変遷

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)

〈ポートフォリオの変化〉



1950～

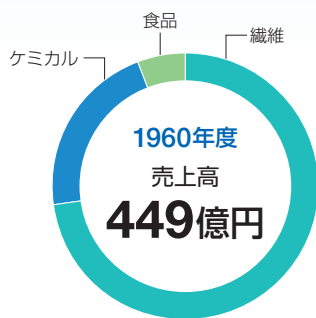
1957年にポリスチレン樹脂の生産を開始、1959年に合成繊維事業にも進出。その後、新規事業としてナイロン繊維、合成ゴム、建材事業を手掛け、1968年には岡山県倉敷市の水島地区で石油化学コンビナート建設に着手し、石油化学事業に本格進出。高度経済成長に伴う生活の質の向上を支えました。



1960年に販売を開始した「サランラップ™」



エチレンプラント(岡山県倉敷市)



1970～

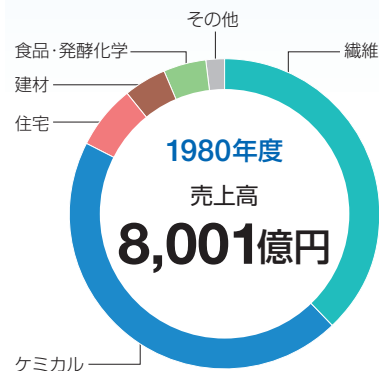
1972年に「ヘーベルハウス™」を発売し住宅事業に本格進出、1974年には中空糸型人工腎臓などの医療機器事業を開始しました。1980年に磁気センサのホール素子、1987年にはLSIの生産を開始しエレクトロニクス事業にも進出。多様化する社会に対応し、便利で快適な生活の実現を目指しました。



「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



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

1990～

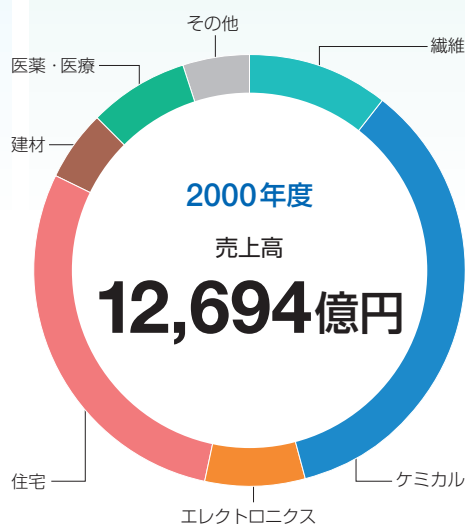
1992年に東洋醸造(株)と合併し、医薬・医療事業を強化。1999年以降は「選択と集中」を掲げ食品事業の譲渡や繊維事業の一部撤退などを実行し、「選び抜かれた多角化」を進めました。また、2000年以降はアジアを中心に多くの海外拠点を設立し、グローバル経営の基盤を築きました。



東洋醸造(株)と合併直後の医薬品群



旭化成電子材料(蘇州)の感光性ドライフィルムの生産拠点(中国)



便利で快適な生活

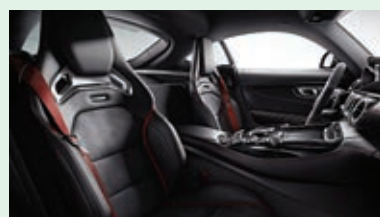
- バブル崩壊から失われた20年へ
- リーマンショックによる世界同時不況

2010～

2012年に米国救命救急医療機器メーカーのZOLLを、2015年に米国バッテリーセパレータメーカーのPolyporeを、2018年に米国自動車内装材メーカーのSageを買収するなど海外での大型M&Aを実施し、積極的な事業拡大を図りました。2019年度からの新中期経営計画「Cs+ for Tomorrow 2021」では「サステナビリティ」を中核に据え、持続可能な社会への貢献と持続的な企業価値向上を目指します。



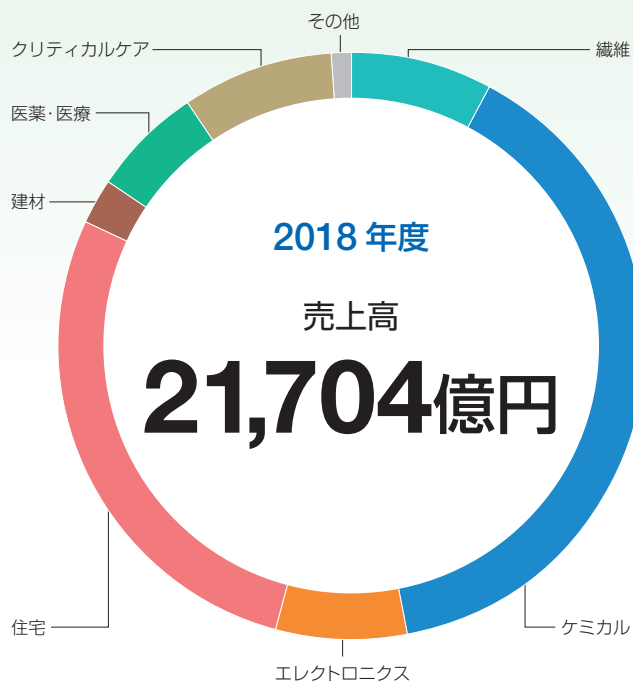
ZOLLの着用型自動除細動器「LifeVest™」



Sageのカーインテリアブランド「Dinamica™」(人工皮革「ラムース™」を使用)



Polyporeのリチウムイオン電池用セパレータ「セルガード™」



環境意識の高まり・ICT技術の進化

- 化石燃料依存からの脱却・再生可能エネルギーへの関心
- IoT、AI、ビッグデータ解析などの技術革新による第4次産業革命

競争優位性のある製品・事業群

世の中のニーズに応えながらさまざまな事業を展開し、蓄積・獲得してきた幅広い技術群と製品・事業群です。

マテリアル領域

触媒・プロセス



アクリロニトリル
世界 No.2

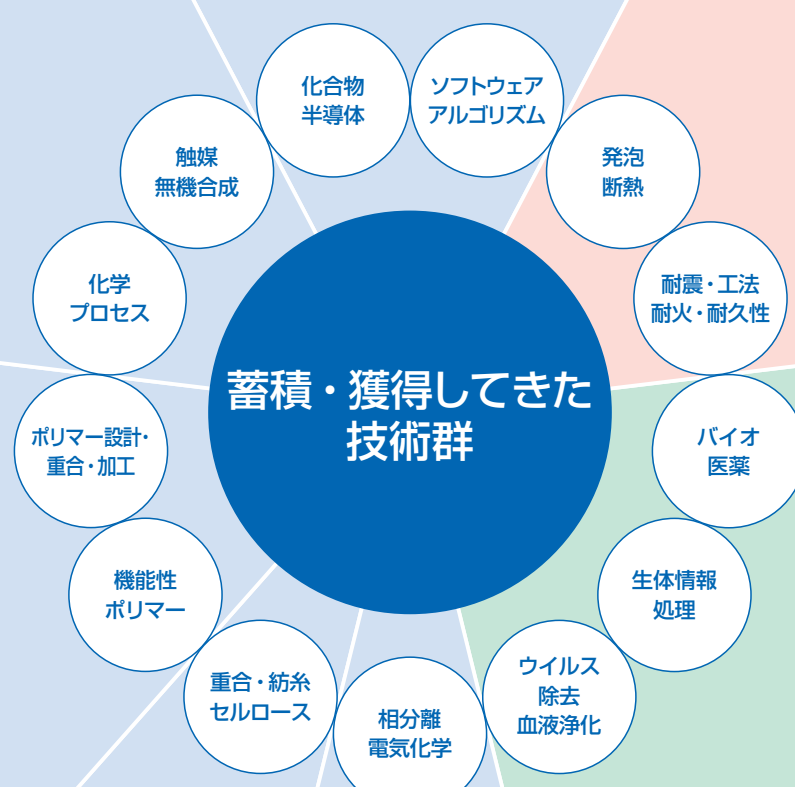
化合物半導体・LSI



電子コンパス
世界 No.1

磁気センサ
世界 No.1

蓄積・獲得してきた
技術群



高分子・加工



省燃費タイヤ用
合成ゴムS-SBR
世界 No.1

繊維



再生セルロース繊維
「ベンベルグ™」
世界 No.1

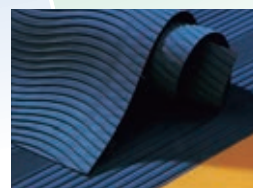
膜・セパレーション



イオン交換膜
世界 No.1



LIB用セパレータ
「ハイポア™」「セルガード™」
世界 No.1



鉛蓄電池用セパレータ
「ダラミック™」
世界 No.1

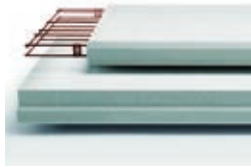
住宅領域

住宅・建材



分譲マンション
国内マンション
建て替え実績 No.1

(注)「マンションの建替え等の円滑化に関する法律」(マンション建替法)に基づく建替組合認可実績(2018年4月11日時点、株式会社工業市場研究所調べ)



軽量気泡コンクリート
「ヘーベル™」
国内販売量 No.1

(注)厚物・薄物あわせて：
当社調べ

ヘルスケア領域

ヘルスケア



ウイルス除去フィルター
「プラノバ™」



着用型自動除細動器
世界 No.1



救急隊・医療機関向け
除細動器
世界 No.1

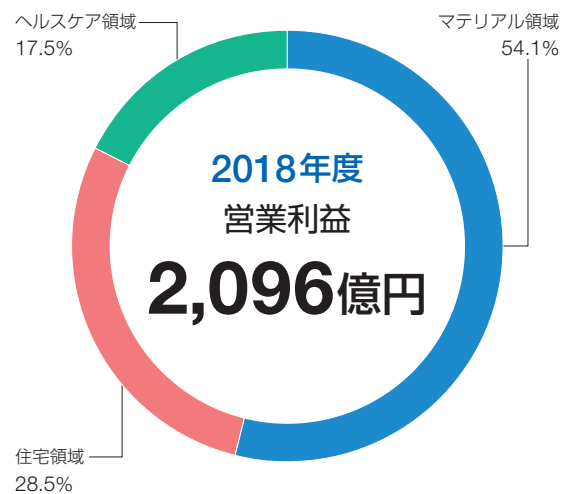
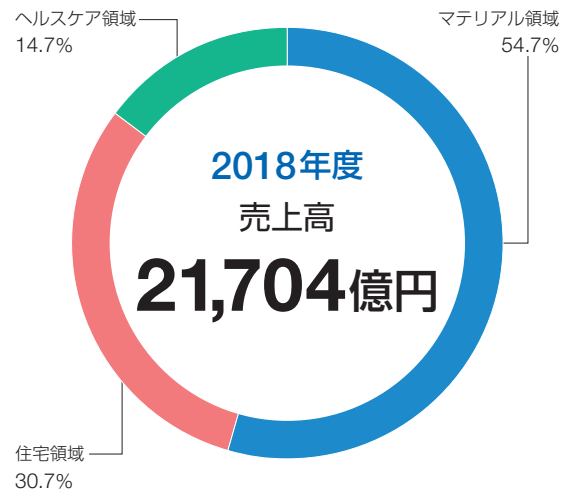
At a Glance

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領域へ最適配分し、企業価値向上を図ってきました。2019年4月より新たに3カ年の中期経営計画「Cs+ for Tomorrow 2021」をスタートさせ、持続可能な社会への貢献と、さらなる持続的な企業価値向上を図っていきます。

(詳細は、10ページへ)

2018年度売上高・営業利益

売上高、営業利益とも過去最高を更新しました。



※構成比は「その他」および「消去又は全社」を除いた数値

グローバル役員インタビュー



John Moyer

常務執行役員
マテリアル領域担当補佐（北米担当）
Asahi Kasei Plastics North America, Inc.
Chairman/CEO

旭化成の常務執行役員であり、マテリアル領域担当補佐（北米担当）およびAsahi Kasei Plastics North AmericaのChairman/CEOでもあるJohn Moyerに、旭化成の強みと、北米での「Connect」の取り組みについて聞きました。

—旭化成の強みや、さらなる成長への可能性はどのようなところにあると思いますか？

旭化成は多様な事業を展開しており、グループ内では事業の枠を越えたさまざまな取り組みや連携が行われています。中でも、その多様性を活かした人材育成が旭化成の強みであると私は考えています。

当社グループでは、優秀な人材は多岐にわたる分野で経験を積んで成長していきます。例えば、日本国内で建材の研究に長年携わっていた人が、今は全く別の分野で海外子会社のCEOとして活躍している例があります。欧米企業ではほぼ起こりえないことです。旭化成には、「あの人は優秀だ、何ができるかやらせてみよう」と、キャリアの枠にとらわれずさまざまな成長機会を提供する文化があります。

米国企業では一般的に、仕事の定義や組織構造は「テトリス」のように、決まった形で重複や隙間なく上手くはまっています。ところが旭化成のそれはアメーバのように柔軟

で、状況に応じて形を変えていきます。事業の幅広さもあり、社員は本当に多様なキャリアパスを描きます。成長を求める優秀な人にとっては、非常に大きな可能性がある会社だと思います。

私自身、以前勤めていたダウ・ケミカル社では24年間にわたり製造分野に従事していましたが、2005年にAsahi Kasei Plasticsに転職した際には、社長のポジションに着きました。驚くべき変化です。

それ以来14年間、旭化成のさまざまな変化を見てきましたが、これから先も、女性や若手、あるいは海外拠点におけるローカル人材の登用を一層進めることにより、さらなる優れたグローバル企業へと変化し続け、新たな価値を生み出していくことができると考えています。

—北米において、旭化成グループ全体としてのシナジー創出に向けてどのような取り組みが行われているのでしょうか？

北米事業は現在、従業員約7,000名、売上高約20億ドルの規模となっています。買収により加わった会社も多く、ルーツの異なる独立した会社間でシナジーを生み出すことは大きな挑戦ですが、同じグループであることを活かし、機能を統合したり、優れたノウハウを学び合うことには大きなメリットがあります。既にファイナンスや保険、ITシステム、原料調達やロジスティクス、人事関連サービスなど、多くの分野で成果を出しています。また、保守管理や環境・安全などにおいても取り組みを始めたところです。

これまではコスト面のシナジーが中心でしたが、今後は利益創出のシナジーを目指していきます。例えば最近立ち上げた自動車関連のマーケティンググループには、Asahi Kasei Plasticsのほかに、Sage、Celgard、Daramic、Crystal ISや、CVC*発のベンチャーも参加しています。いずれ北米内で、多様な経験を積むべく人材を行き来させることも検討しています。

これらの取り組みには、拠点間でのコミュニケーションが極めて重要です。今年、小堀社長と北米各社トップとの例年の会合を、「Team AK Meeting」として過去最大の規模で開催しました。日本からの参加者も含めて14社から計95名が参加し、各社によるプレゼンテーションやグループディスカッション等を通じ、互いに理解を深めることができました。北米においても引き続き「Connect」を推進していきます。



米国で開催された「Team AK Meeting」



——旭化成の執行役員かつ米国子会社のトップという立場から、旭化成の経営についてどのように見えていますか？

旭化成の経営の優れたところは、長期的な視点で事業の価値を判断する点です。そのため意思決定においては事前の精査やディスカッションに時間をかけ、その分いざ実行するときには皆が目的やその価値を理解し、速やかに進みます。一方で、シンプルに行える判断にも同様に労力をかけている場合があると感じます。欧米の文化は逆で、決断はスピーディですが、時には実行にあたり関係者の理解を得て浸透させるのに時間がかかることもあります。

それぞれの良さを掛け合わせた「ハイブリッド経営」により、新たな価値を生み出していければ素晴らしいと考えます。例えばシンプルな案件については、迅速な決定ができるよう運営していくと良いでしょう。最適なバランスを実現するのは難しいですが、双方の長所短所を見極め、使い分けていくことが重要です。

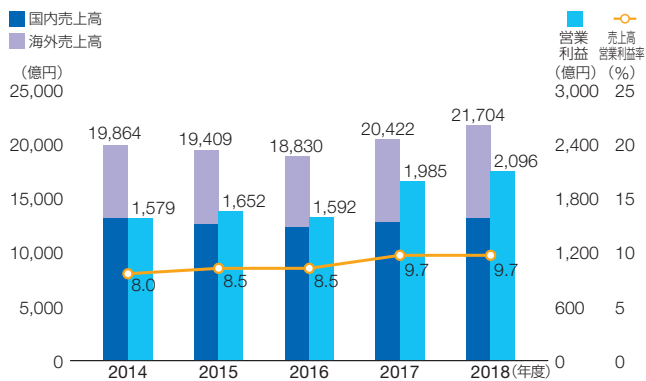
旭化成には、異文化を受け入れて調和する柔軟性と、自らを変革していく力があります。14年前と比べ、今は成長への志向が高まり、大型買収・設備投資など積極的な戦略を実行しています。大きな変化です。社員の一人ひとりがオープンマインドでどんどん他文化と触れ合い、自分と会社を変革させ成長して欲しいと思います。

*CVC：Corporate Venture Capital

財務・非財務ハイライト

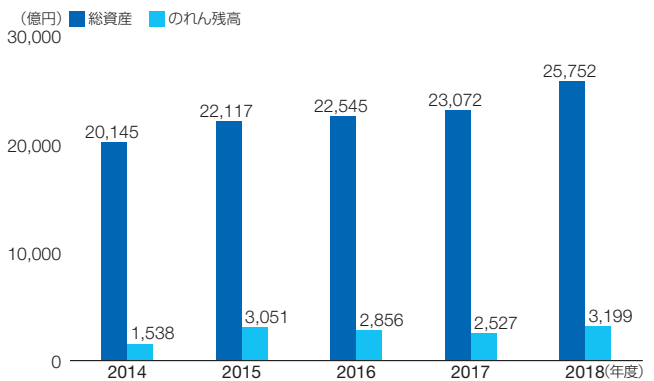
■ 財務 ■ 非財務

▼ 売上高(国内・海外)、営業利益、売上高営業利益率



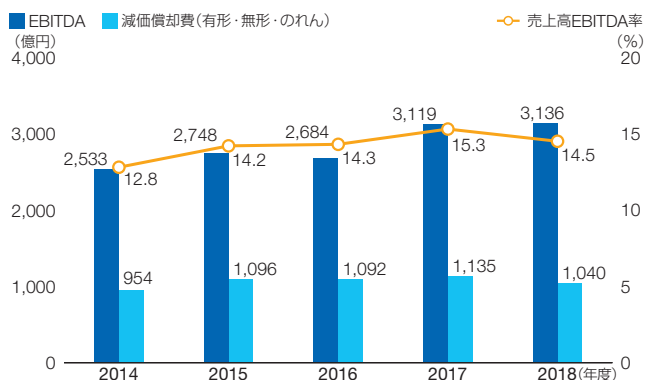
マテリアル領域を中心に業績を伸ばし、2018年度は売上高、営業利益ともに過去最高を更新しました。売上高営業利益率は徐々に向上しています。海外売上高はM&Aを含めた海外事業展開の拡大により増加し、2018年度には全体の約4割を占めています。

▼ 総資産、のれん残高



2015年度にPolypore、2018年度にSageなどの大型買収を行ったことから、総資産、のれん残高ともに増加しています。

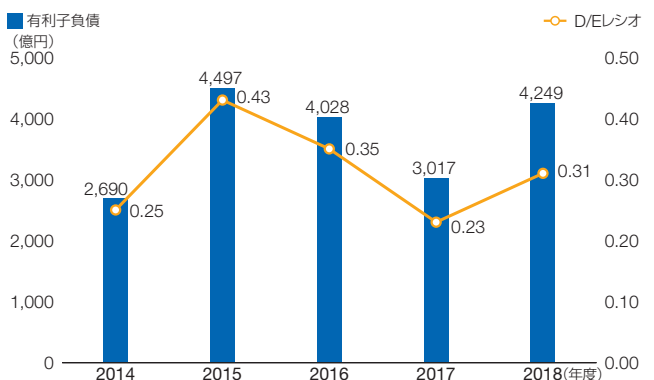
▼ EBITDA^{*}、減価償却費(有形・無形・のれん)、売上高EBITDA率



^{*}EBITDA = 営業利益+減価償却費(有形・無形・のれん)

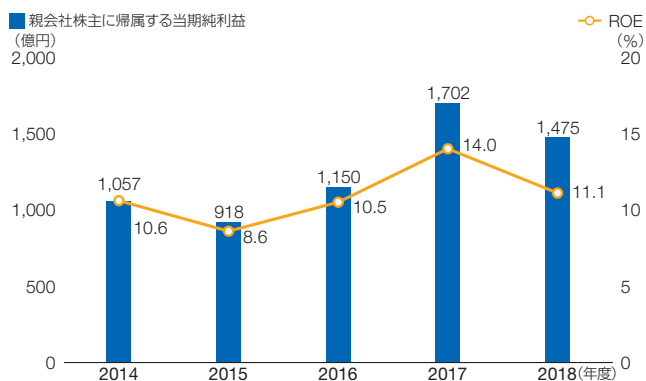
積極的な設備投資やM&Aにより減価償却費が増加傾向にあることから、当社グループのキャッシュ・フロー創出力を示す指標としてEBITDAを主要なKPIの一つと位置付けています。2018年度の減価償却費の減少は、同年度より有形固定資産の減価償却方法を定率法から定額法に変更したことによるものです。

▼ 有利子負債、D/Eレシオ



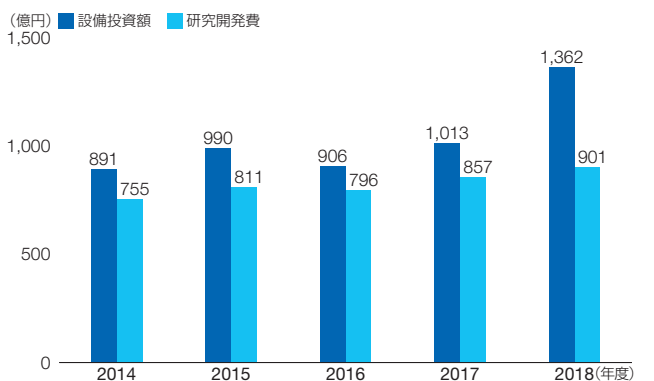
買収資金の調達に伴い2015年度と2018年度に有利子負債は増加していますが、2018年度末のD/Eレシオは0.31で、財務状況は健全であると評価しています。

▼ 親会社株主に帰属する当期純利益、ROE



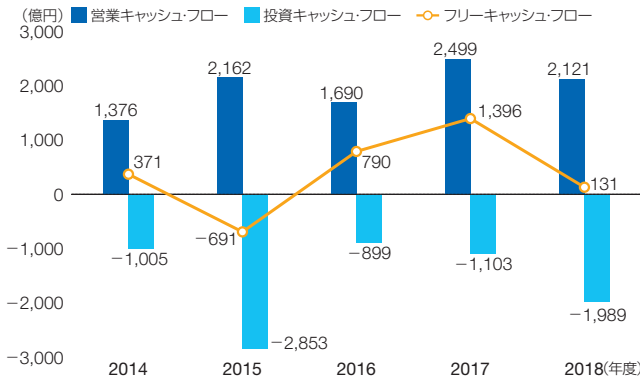
2018年度の親会社株主に帰属する当期純利益は、米国税制改正による一時的な税金費用減少の影響で過去最高となった2017年度からは減益となりましたが、高い水準を維持できたと評価しています。収益力を高めていくことで、ROEの向上を目指します。

▼ 設備投資額、研究開発費



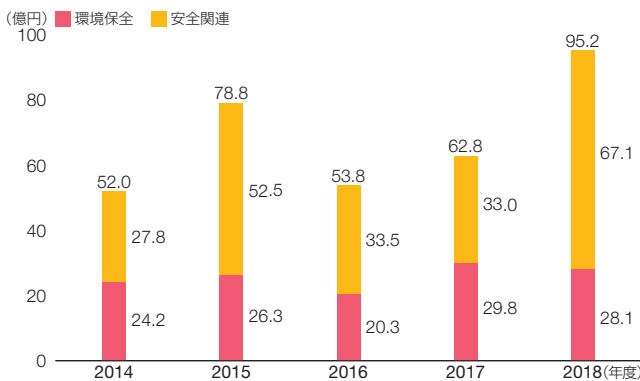
マテリアル領域における生産能力拡大のための設備投資や、ヘルスケア領域における研究開発など、各領域において成長が期待できる事業への投資を積極的に実行しています。

▼ 営業キャッシュ・フロー、投資キャッシュ・フロー、フリーキャッシュ・フロー



2018年度の営業キャッシュ・フローは、法人税等の支払いの増加や好調な業績に伴う運転資金の増加などにより減少しました。投資キャッシュ・フローは、設備投資の増加やSage買収などにより増加しました。

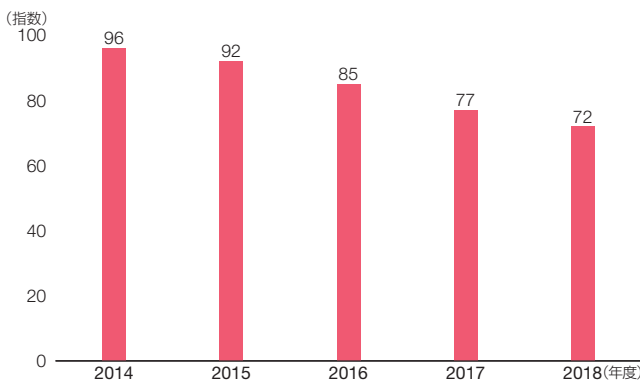
▼ 環境保全・安全関連設備投資額



※レスポンス・ケア活動(41ページ参照)を実施している国内外のグループ会社の実績値

地球環境、保安防災、労働安全衛生および健康を経営の最重要課題の一つと認識し、経営資源を積極的に投入しています。

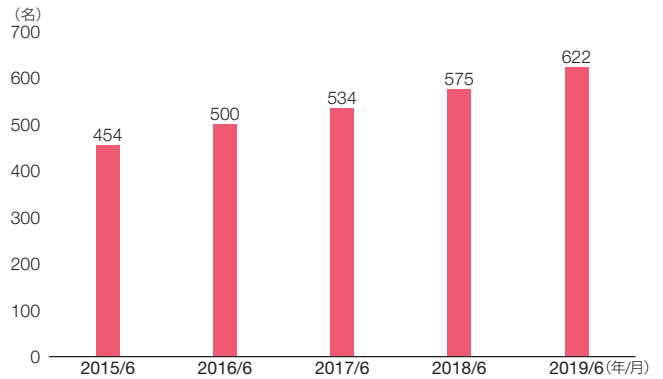
▼ GHG (温室効果ガス) 排出量 / 売上高



※1 2013年度の「GHG排出量(t-CO₂e) / 売上高(億円)」を100とした場合の指数
 ※2 レスポンス・ケア活動(41ページ参照)を実施している国内外のグループ会社の実績値

新中期経営計画において「2030年度にGHG排出量 / 売上高を35%削減する(対2013年度)」という目標を掲げ、その達成に向け今後一層の排出量削減に努めます。

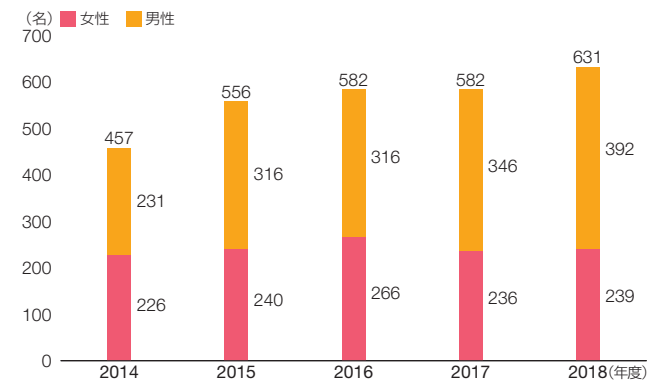
▼ 女性管理職・職責者数



※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)

事業の持続的成長のためには多様な人材が活躍できる環境が不可欠という考えから、そのための取り組みの一つとして、管理職として組織を率いる女性社員の育成・登用を進めています。

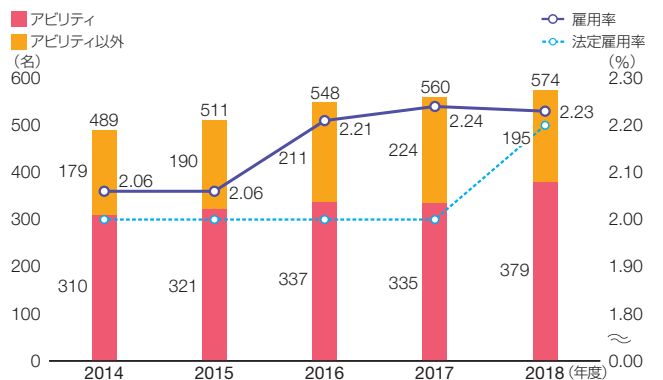
▼ 育児休業取得者数



※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)の実績値(2014、2015年度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)

当社グループの制度では、子の年齢が満3歳到達後の4月1日までに育児休業の取得が可能です。2015年度より4年連続で男性社員の育児休業取得率が40%を超えています。

▼ グループ障がい者雇用数・雇用率



※特例子会社グループ適用会社全体の各年度平均値

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設立しています。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。

CFOインタビュー



「多様性」と「変革力」の強みを活かし、成長投資による企業価値の向上と安定配当・継続的な増配を目指します。

取締役 兼 副社長執行役員
柴田 豊

■ 当社グループの成長の源泉

当社グループは、社会課題や市場ニーズの変化に事業機会を見出し、ダイナミックに周辺事業や新規事業へ展開することで成長を遂げてきました。2022年には創業100周年を迎えますが、当社の歴史は、成熟した市場や事業から新たなニーズのある市場へ、資金や人財などの資源シフトを継続してきた歴史であり、この積極的な資源シフトが当社グループの持続可能な成長の原動力となっています。新たな分野への展開には、市場規模や成長率だけではなく、

市場分析や競合分析により当社グループならではの付加価値の提供が可能な「勝ち抜ける」分野を見極め、絞り込むことが重要であると考えています。その積み重ねにより、当社グループはユニークな付加価値の高い事業から構成される企業として成長を続けています。このような事業の「変革」を推進してきた人財と経営ノウハウ、ならびにその成果としての特徴ある「多様」な事業群が、当社グループの成長を支える強みであり、価値であると考えています。

■ サステナブルな成長に向けた財務戦略の考え方

前中期経営計画「Cs for Tomorrow 2018」(以下、前中計)の3年間では、競争力のある事業の拡大や新しい成長市場への参入に向けた投資を中心に、総額約6,700億円の長期投資を意思決定しました。主な投資としては、

リチウムイオン電池用セパレータの生産能力拡大や、米国 Sage Automotive Interiorsの買収という大型M&Aを行いました。このM&Aは、CASE*に代表される自動車市場における変化を、当社グループのさらなる成長の機会として取

▼ 資金の源泉と使途の枠組み (2019～2021年度の3年間)



り込むことを狙ったものです。

新中期経営計画「Cs+ for Tomorrow 2021」(以下、新中計)においても、各領域で注力すべき事業への積極的な投資を継続して実行していきます。各事業における投資意欲は非常に旺盛な状況が続いており、さらなる成長に向けたM&Aも引き続き検討しています。米中貿易摩擦や中国における景気減速など、世界経済の不透明感が増している環境下での投資はリスクも伴いますが、当社がターゲットとしている市場・分野ではまだまだ多くの成長の機会があります。その成長の機会をしっかりと取り込むため、投資を継続していくことが重要であると考えています。

当社グループの持続可能な成長を支えるため、このような長期投資を可能とする財務構造を築いていくことがCFOの役割だと考えています。競争力のある事業を強化することでキャッシュ・フローの創出力を高めると同時に、最適な資源配分を追求していきます。新中計では、成長の

ための投資の原資として、事業から創出される営業キャッシュ・フローを6,000～7,000億円と計画し、加えて財務上の健全性が維持可能なレベルの資金調達を行うことで、M&Aを含め約8,000億円の長期投資を実行できると考えています。ただし、投資案件についてはROICなど投資効率を評価するとともに、持続可能な成長に寄与する案件かどうかを厳しく見定めながら決定していきます。

また、新中計ではEBITDAを新たに計数目標として加えています。当社グループは日本会計基準を採用しており、M&Aに伴うのれんの償却を行っています。さらなる成長の手段として今後もM&Aを活用していく考えであり、投資の成果を含めた業績の状況をより適切に評価できるように、のれん償却額等の影響を受けないEBITDAを計数目標として設定しました。

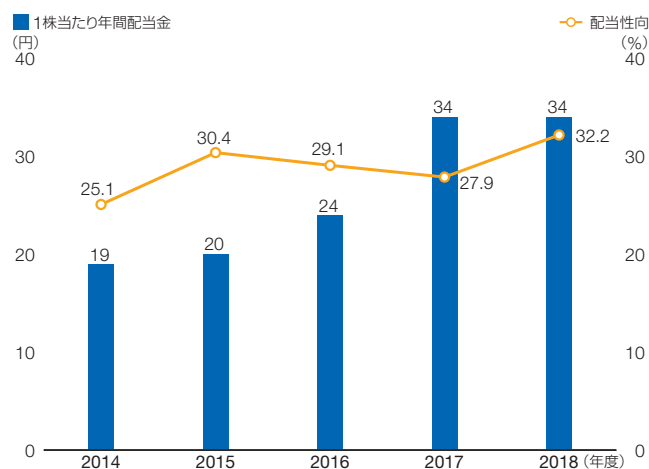
※自動車に関する新たなトレンドであるConnected、Autonomous、Shared、Electricの頭文字

株主還元の方針

2018年度は、2018年5月に公表した当初予想を上回る業績となったことや、キャッシュ・フローの状況などを勘案し、17年ぶりとなる自己株式の取得を決定しました。2018年度の総還元性向は、前中計で掲げた35%という目標を上回り、39%となりました。

株主還元については、配当による還元を基本として、安定配当かつ継続的な増配を目指す、という方針に変更はありません。自己株式の取得については、今後も業績やキャッシュ・フローの状況などを踏まえて検討していきます。持続可能な成長を実現することで当社グループの収益性を高め、継続的な増配を実現することにより、株主還元の一層の充実を目指していきます。

1株当たり年間配当金と配当性向



主要経営指標の推移

| | 2014年度 | 2015年度 | 2016年度 | 2017年度 | 2018年度 |
|--------------------------------|----------|----------|---------|----------|----------|
| EBITDA ^{*1} | 2,533億円 | 2,748億円 | 2,684億円 | 3,119億円 | 3,136億円 |
| 営業キャッシュ・フロー | 1,376億円 | 2,162億円 | 1,690億円 | 2,499億円 | 2,121億円 |
| 投資キャッシュ・フロー | -1,005億円 | -2,853億円 | -899億円 | -1,103億円 | -1,989億円 |
| フリー・キャッシュ・フロー | 371億円 | -691億円 | 790億円 | 1,396億円 | 131億円 |
| 1株当たり当期純利益 (EPS) | 75.62円 | 65.69円 | 82.34円 | 121.93円 | 105.66円 |
| 総資産利益率 (ROA) | 5.4% | 4.3% | 5.1% | 7.5% | 6.0% |
| 自己資本当期純利益率 (ROE) ^{*2} | 10.6% | 8.6% | 10.5% | 14.0% | 11.1% |
| 売上高当期純利益率 ^{*2} | 5.3% | 4.7% | 6.1% | 8.3% | 6.8% |
| 総資産回転率 ^{*2} | 1.01 | 0.92 | 0.84 | 0.90 | 0.89 |
| 財務レバレッジ ^{*2} | 2.0 | 2.0 | 2.0 | 1.9 | 1.8 |
| 投下資本利益率 (ROIC) ^{*3} | 8.3% | 7.9% | 7.8% | 9.7% | 8.8% |
| D/Eレシオ | 0.25 | 0.43 | 0.35 | 0.23 | 0.31 |

※1 EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 (有形・無形・のれん)

※2 ROE = 売上高当期純利益率 × 総資産回転率 × 財務レバレッジ = (親会社株主に帰属する当期純利益 ÷ 売上高) × (売上高 ÷ 期中平均総資産) × (期中平均総資産 ÷ 期中平均自己資本)

※3 ROIC = (営業利益 - 法人税等) ÷ 期中平均投下資本

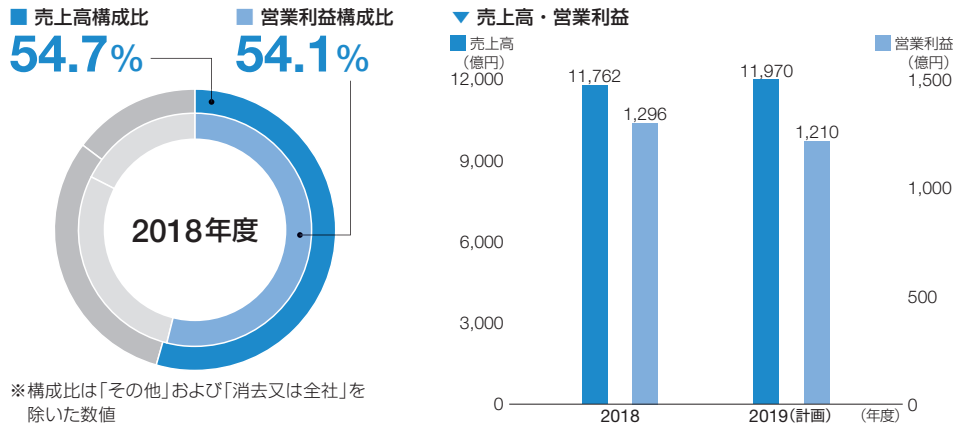
セグメント概況

マテリアル領域



マテリアル領域担当
取締役 兼 副社長執行役員
吉田 浩

樹脂などの原料となる基礎化学品や、独自性と差別性のあるユニークな繊維素材、環境にやさしい高機能素材、「サララップ™」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。



主な製品

- アクリロニトリル (AN)
- スチレンモノマー
- ポリエチレン (PE)
- 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
- キュブラ不織布「ベンリーゼ™」
- 人工皮革「ラムース™」
- ナイロン66繊維「レオナ™」
- エンジニアリング樹脂
- 合成ゴム
- 「サララップ™」
- 医薬・食品用添加剤「セオラス™」
- 中空糸系過膜「マイクロザ™」
- イオン交換膜
- 感光性ドライフィルム「サンフォート™」
- リチウムイオン電池 (LIB) 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「タラミック™」
- ミクスドシグナルLSI
- ホール素子 など

FOCUS

米国自動車内装材メーカー Sageを買収

2018年9月、カーシートをはじめとした自動車内装材の大手メーカーであるSage Automotive Interiors, Inc. (米国サウスカロライナ州) を買収しました (買収価額は約7億米ドル^{*1})。自動車産業では、「CASE」^{*2}に代表されるさまざまな変革が起きています。自動車メーカー・部品メーカーに対するSageの高いプレゼンスや提案力を活かし、Mobility関連事業の拡大を目指します。



Sageは従来より当社のスエード調人工皮革「ラムース™」を使用したカーインテリアブランドを展開

*1 本取得価額にSageの純有利子負債を加えて算出した買収価格は10.6億米ドル

*2 自動車に関する新たなトレンドであるConnected、Autonomous、Shared、Electricの頭文字

マテリアル領域 最近の主な成長投資 (2017~2018年度、意思決定ベース)

| | |
|--------|--|
| 2017年度 | 低燃費タイヤ向け合成ゴム (S-SBR) 生産能力増強 (シンガポール) 樹脂コンパウンド製造工場建設 (中国) 人工皮革「ラムース™」生産能力増強 (国内) ナイロン66繊維「レオナ™」生産能力増強 (国内) LIB用セパレータ「ハイポア™」生産能力増強 (国内) LIB用セパレータ「セルガード™」生産能力増強 (米国) ガスセンサモジュールメーカー Senseair AB買収 (スウェーデン) |
| 2018年度 | 自動車内装材メーカー Sage Automotive Interiors, Inc.買収 (米国) スパンボンド不織布生産能力増強 (タイ) LIB用セパレータ「ハイポア™」生産能力増強 (国内) LIB用セパレータ「セルガード™」生産能力増強 (米国) |

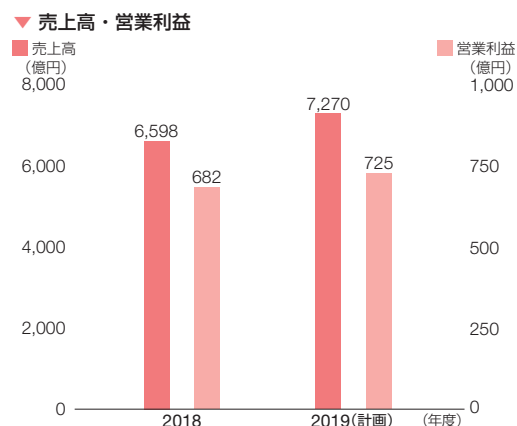
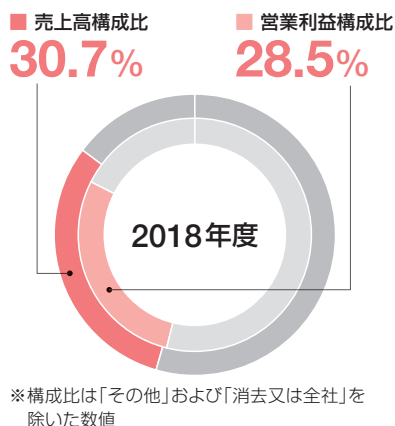
住宅領域



住宅領域担当

取締役 兼 専務執行役員
兼 旭化成ホームズ(株)
代表取締役社長 兼 社長執行役員
兼 旭化成建材(株) 取締役
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。

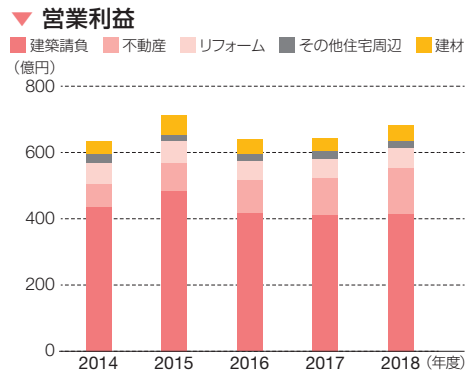
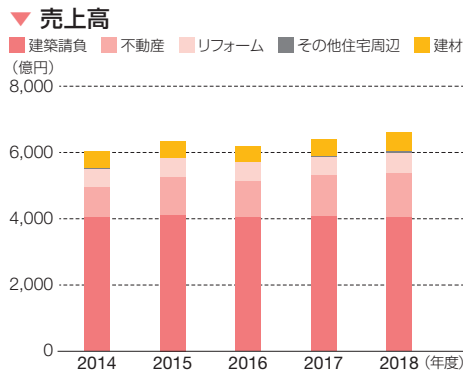


主な製品

- 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
- 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™」「ネオマゼウス™」
- パイル
- 鉄骨構造用資材 など

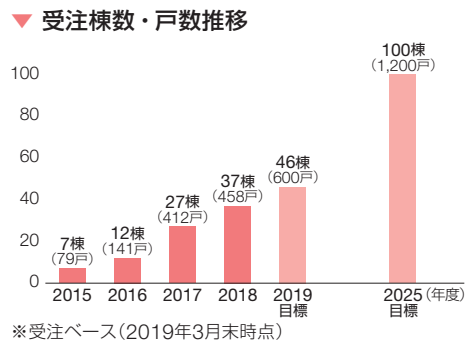
FOCUS

住宅領域 売上高・営業利益内訳



シニア向け賃貸住宅「ヘーベルVillage™ (ヴィレッジ)」

住宅事業における新規事業の一つであるシニア住宅事業では、健常期からフレイル（虚弱）期の自立生活可能なシニアの方を主な対象とした賃貸住宅「ヘーベルVillage™」を展開。社会福祉士等の相談員による定期訪問や設備による見守り・駆けつけサービス、医療機関との連携などを特徴としています。



ヘルスケア領域



ヘルスケア領域担当 (共管)
 取締役 兼 専務執行役員
 兼 旭化成ファーマ(株)取締役会長
 兼 旭化成メディカル(株)取締役会長
坂本 修一

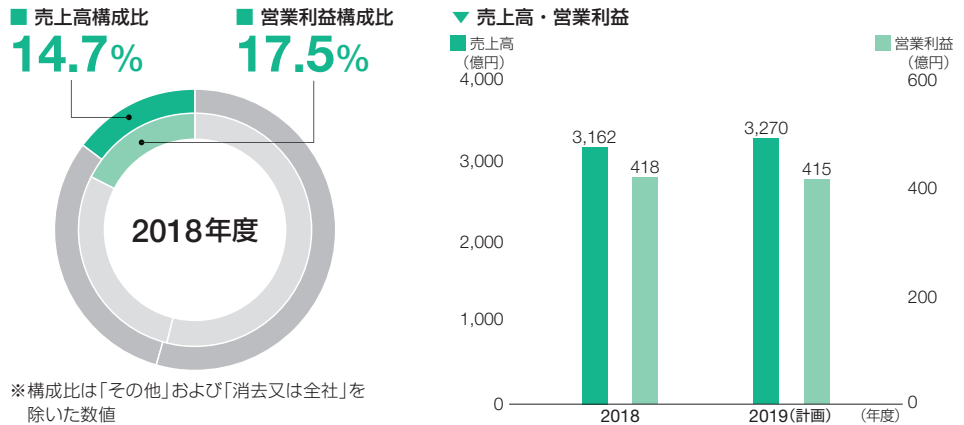


ヘルスケア領域担当 (共管)
 専務執行役員
 兼 ZOLL Medical
 Chairman, Board Director
Richard Packer

主な製品

- 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™」
- 関節リウマチ治療剤「ケブザラ™」
- ポリスルホン膜人工腎臓「APS™」
- アフェレシス(血液浄化療法)関連機器
- ウィ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や、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の提供により世界の医療の進歩に貢献するとともに、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。



FOCUS

関節リウマチ治療剤「ケブザラ™皮下注オートインジェクター」

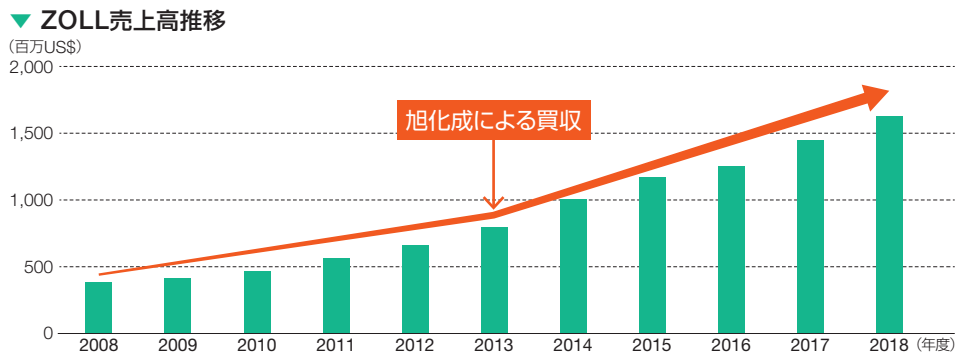
2018年12月、シリンジ製剤の関節リウマチ治療剤「ケブザラ™」(2018年2月発売)に加えて、新剤形である「ケブザラ™皮下注150mgオートインジェクター」、同「200mgオートインジェクター」(一般名: サリルマブ(遺伝子組換え))を発売しました。リウマチ患者さんが扱いやすい形状・機能を追求したUser Centered Design(ユーザー中心設計)のコンセプトに基づき設計された握りやすい形状が特徴です。「既存治療で効果不十分な関節リウマチ」



を効能・効果とし、シリンジ製剤と同様、在宅自己注射指導管理料の対象薬剤です。

クリティカルケア事業 業績推移

クリティカルケア事業は、2012年を買収したZOLL Medical Corporationによる救命救急医療関連事業です。2008~2018年度において、平均売上高成長率15%(年率)という高い成長を続けています。



研究・開発



代表取締役 兼 副社長執行役員
技術機能部門統括
高山 茂樹

研究・開発の取り組みについて

旭化成グループは「多様なコア技術」「マーケティング機能の強化」「Connect」を通じ、デジタル技術を活用しながら新事業の創出と事業の高度化を図っています。本章では、それらを実現するための研究・開発の取り組みについて事例を交えながら紹介します。

■ 研究・開発の目的

「昨日まで世界になかったもの」を生み出していくことで、未解決の世の中のニーズに事業で応えていく上で、研究・開発は最も重要なものの一つと考えています。ただし、従来と同じ視点、取り組みを続けていては、イノベーションは

生まれません。そこで、コア技術を磨き上げつつ、当社の多様性やコネクションを最大限に活かすよう進めています。また、既存の事業の収益力を高め、さらには進化させるべく、既存事業の強化に資する研究・開発にも注力しています。

■ 新事業創出の考え方

既存事業と直接関係の無い分野、いわゆるホワイトスペース（WS）への進出は、今までは「飛び地」として嫌われがちでした。しかし、事業の境界そのものが変化していくこれからの時代においては、WSの事業化も重要です。WSを見極める要件は2点です。1つ目は、旭化成の理念に整合しているか？ 2つ目は、将来的に成長するという確信が持てるか？ です。この2点の見極めには、事業の状況や、関わっている人財の資質、事業を取り巻く環境の客観的な評価などを総合的に勘案する必要があります。また、短期的な視点で判断してはいけません。例えば当社が手掛ける「アルカリ水電解水素製造システム」は、現在はまだ実証段階で、コストを考慮しても事業化はまだ先になりますが、

水素のエネルギーとしての魅力、将来性、環境保全への貢献には十分期待できます。

M&AでWSに進出する場合で大切なものは、技術力に加えて、買収先の事業基盤です。新事業の立ち上げにおいて事業基盤は必須ですから、WSへの進出を目的とするM&Aでは、事業基盤に関して厳格なクライテリアを設けています。例えば、投資対象の企業が事業化のどのステージにあるのかを把握し、予め設定しておいたステージに到達したら買収を仕掛けるといった手法です。

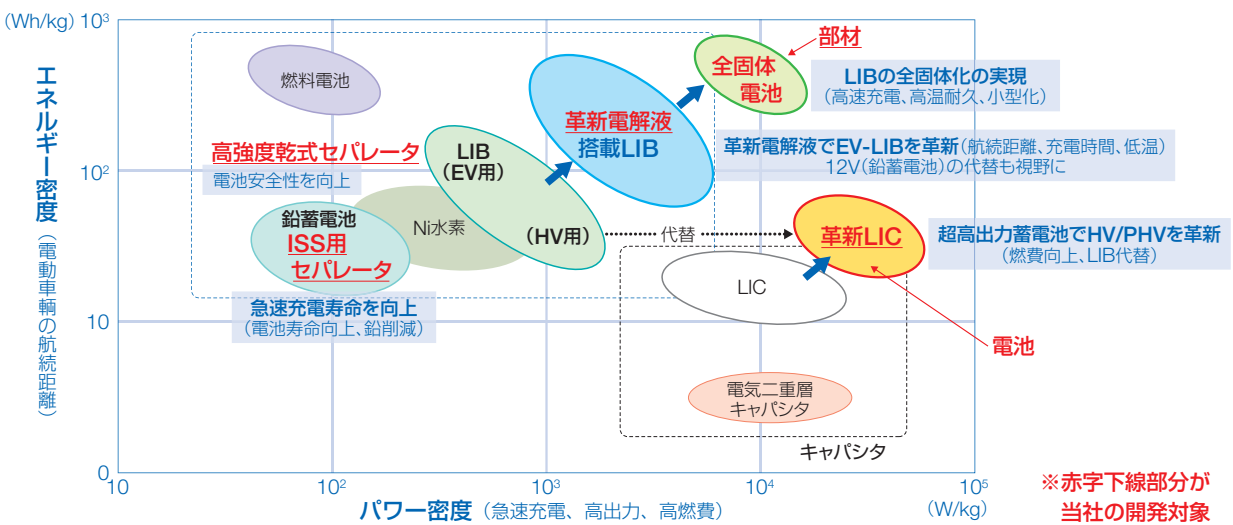
事業化にはさまざまな困難が付きものですが、世の中の課題に挑戦するという信念を持って取り組むことが必要と考えています。

研究・開発の取り組み事例について

1) 電池材料の開発事例

当社はリチウムイオン電池 (LIB) や鉛蓄電池のセパレータをグローバルに展開しています。また、当社の名誉フェローである吉野彰はLIBの開発者でもあります。その知見とコア技術を活かし、さまざまな電池材料の開発に取り組んでいます。

▼ 電池：車載用蓄電分野の技術戦略



① 鉛蓄電池におけるアイドリングストップシステム (ISS) 向けセパレータの開発

当社は鉛蓄電池向けのセパレータでグローバルNo.1ですが、現在取り組んでいるのは、充放電の頻度が激しく、電解液が劣化しやすいISS用鉛蓄電池の次世代セパレータ開発です。セパレータの形状や塗布技術により、電池寿命の向上、鉛使用量の削減を目指しています。

② LIBにおける高強度乾式セパレータの開発

湿式に比べいくつもの優位性を有しているものの、強度が低い乾式セパレータの強度向上を図り、車載用LIBの性能向上を図っています。

③ 革新電解液の開発

LIB電解液のイオン伝導性、耐久性の進化を図ることで、航続距離の延伸、充電時間の短縮、低温下での動作性能向上を目指しています。ポイントは添加剤にあり、MI※を活用しながら、長期的にはLIBによる鉛蓄電池代替も視野に入れています。

④ 全固体電池を実現する革新材料の開発

LIBを全固体化し、高速充電、高温耐久、小型化を可能にする固体電解質の開発に取り組んでいます。支持体を用いた電解質の薄膜化とそれによる高容量化も目指しています。

⑤ 革新リチウムイオンキャパシタ (LIC) の開発

LIBよりもサイクル寿命や出力特性に優れるLICの今までにない新たな設計開発に取り組んでいます。昨今は負極材料あらかじめリチウムイオンを吸蔵させる独自のプレドープ技術を開発することでコスト面での改善も図りました。LICならではの用途を探索しながら、さらなる性能向上を目指します。

電池材料の開発については、アッセンブル技術と評価技術を持ち合わせる事が重要だと考えています。

当社が電池メーカーになるわけではありませんが、実際に電池を組み立て、材料のみならず電池そのものの性能評価まで行い、顧客のニーズや最終製品への理解を深めることが、革新的な材料開発には必須だと考えています。

※新素材探索や製品改良にAIなどの情報科学を活用する手法 (Materials Informatics)

2) MIを活用した事例

▼樹脂コンパウンドの開発

顧客のニーズに応え、さまざまな特性の樹脂を開発する

樹脂コンパウンド

- ポリアミド
- ポリアセタール
- ポリオレフィン
- ポリフェニレン
エーテル
- ポリスチレン
など



ポリマー + 異種ポリマー
+ ガラス繊維 + 難燃剤 + …

成型/加工

用途



- 家電
- OA機器
- 自動車部品
- 日用品
- 包装材
など

加工

要求特性：マーケットニーズ
衝撃強度、難燃性、曲げ強度、
流動性、寸法精度…

組成の調整により、機能を付与し要求特性を実現

① 製品開発の加速

エンジニアリング樹脂のコンパウンド（混練）において、MIを活用しています。エンジニアリング樹脂の用途は、自動車部品から家電、OA機器に至るまで多岐にわたります。そのため顧客ニーズも衝撃強度、難燃性、曲げ強度などさまざまであり、当社はエンジニアリング樹脂のポリマーにガラス繊維や難燃剤等を混練し、顧客が求める特性を発現しています。これまでその組成に関しては、熟練者の経験に基づいて考案されていましたが、MIの活用により的確な組成をスピーディかつ低コストで行えるようになり、開発時間は概ね1/3に短縮されました。社内のノウハウやスキルも共有され、技術継承にも貢献しています。その他石油化学製品の触媒開発などにも活用しており、開発時間は1/10から1/5に短縮されています。今後は、電池材料など新事業創出につながる開発テーマへの適用も進めていきます。

② 多様化する顧客ニーズへの迅速な対応

CASE^{*1}やMaaS（Mobility as a Service）に代表されるように、モビリティの世界では顧客ニーズが日々変化しています。今後は自動車メーカーに加え、サービスプロバイダーやGAF^{*2}などのIT企業も参入し、顧客ニーズはダイ

ナミックかつ複雑に変化していくことが予想されます。このような変化や顧客ニーズにスピーディに対応していくためには、MIを活用した製品開発が必須です。当社は現在、研究・開発のみならず営業現場へのMIツールの展開に取り組み始めています。蓄積された顧客ニーズを活用し、グレード提案などをその場でスピーディかつ的確に行うことを目的としています。

MIのベースとなるインフォマティクス^{*3}は、異業種間の壁を破り、連携を促すことで産業構造を変革し、新事業を創出する力を秘めています。また、例えばベンチャーのような事業規模の小さい企業を買収した際、その事業基盤を一定規模に成長させるための有力な武器ともなるなど、新事業の創出・育成にも有効です。現状は既存事業の強化に注力していますが、例えば旭化成ホームズと「家」をプラットフォームとするデータビジネスについて議論を始めるなど、新事業の探索も行っています。

^{*1} 自動車に関する新たなトレンドであるConnected、Autonomous、Shared、Electricの頭文字

^{*2} Google、Apple、Facebook、Amazonの4社のことで、頭文字をとって称される

^{*3} 情報学、情報処理、情報システム等の分野

コーポレート・ガバナンス

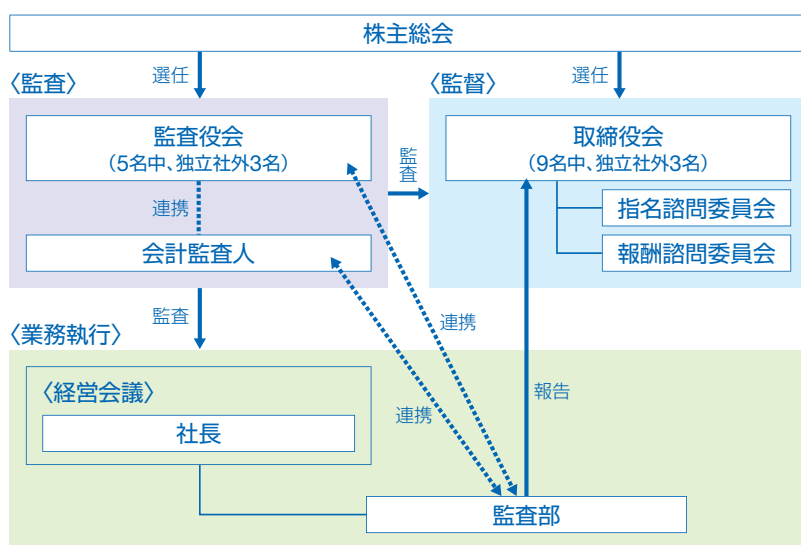
1 コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

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 当社のガバナンス体制とポイント



ポイント

- 取締役会の1/3が独立取締役
- 女性取締役が1名在籍
- 多様なバックグラウンドを持つ取締役メンバー
- 監査役の3/5が独立監査役
- 監査役を補佐する監査役室を設置
- 監査部は社長と取締役会の双方に報告を実施

3 取締役のインセンティブ付けの仕組み（2018年度）

| 基礎報酬(固定) | 業績連動報酬(短期) | 株式報酬(長期) |
|----------|------------|----------|
| 50% | 39% | 11% |

※業務執行取締役の報酬構成比を記載

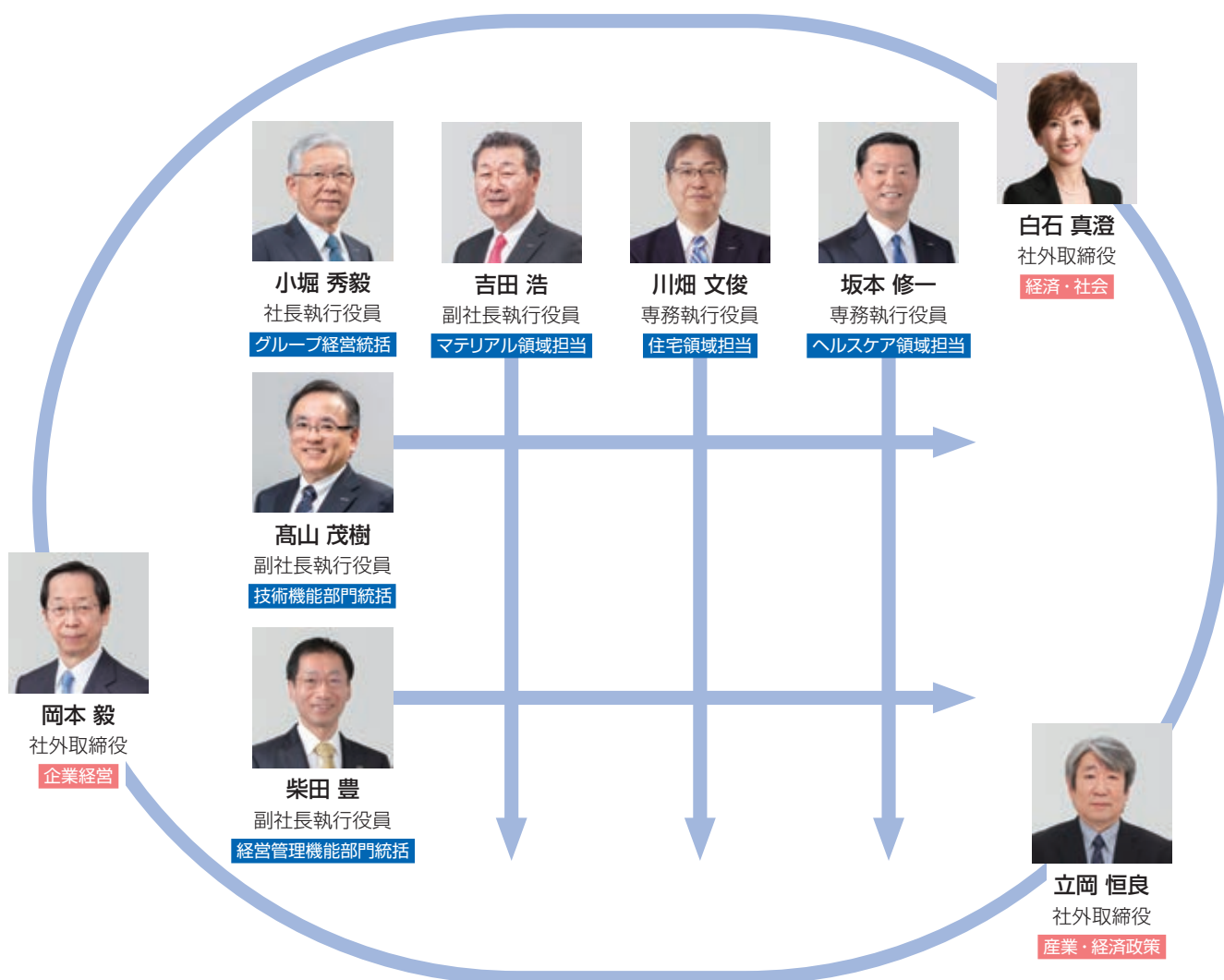
- 業績連動報酬 = 成果へのコミットメント
 - 株式報酬 = 株主との目線一致
- ※社外取締役の報酬は基礎報酬のみで構成

4 取締役会・任意委員会・監査役会の活動状況（2018年度）

| 種類 | 年間開催回数 | 平均出席率 | 主要テーマ |
|----------|--------|----------------------|--|
| 取締役会 | 15回 | 98.6% (取締役および監査役) | <ul style="list-style-type: none"> • 事業投資 • 中期経営計画 • リスク管理およびコンプライアンス |
| 指名諮問委員会* | 3回 | 100% (全委員) | <ul style="list-style-type: none"> • 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 |
| 報酬諮問委員会* | 2回 | 100% (全委員) | <ul style="list-style-type: none"> • 取締役の報酬方針・報酬制度 • 取締役個々人の業績評価に基づく報酬等の検討 |
| 監査役会 | 17回 | 97.7% (監査役) | <ul style="list-style-type: none"> • 取締役の職務執行状況の監査 • 業務および財産の状況の監査 • 会計監査人の評価 |

※2019年6月以降の指名諮問委員会と報酬諮問委員会のメンバーは社外取締役3名と代表取締役 小堀秀毅および高山茂樹で構成されており、指名諮問委員会の委員長は小堀秀毅、報酬諮問委員会の委員長は社外取締役 岡本毅氏が担っています

5 取締役会メンバーの構成 (2019年6月～)



グループ経営統括、技術機能部門統括、経営管理機能部門統括、マテリアル領域担当、ヘルスケア領域担当、住宅領域担当の社内取締役6名と、多様なバックグラウンドを持つ社外取締役3名で監督を実施しています。

6 取締役会の実効性評価

当社取締役会では、その実効性を毎年度終了後、定期的に評価しており、これを開示しています。

● 2018年度の取り組み

2018年度の実効性評価では、前年度の評価結果を踏まえて、主に以下の取り組みを実施しました。

1. 社外役員に対する情報提供の充実
2. IR活動や投資家の声についての情報共有の取り組み
3. 次期中期経営計画に向けた取り組み

● 今後に向けての取り組み

今後も2018年度の実効性評価の議論を踏まえ、上記の取り組みを継続・拡充していく考えです。また、取締役会での議論の充実を図るべく、付議基準の見直しや資料様式の改善、審議時間の確保などの取締役会の運用面での改善を一層図っていくとともに、指名・報酬諮問委員会の実効的な運営のさらなる充実や取締役会の最適な規模・構成についても、今後の課題として継続的に検討を進めていく考えです。

取締役のご紹介



1. 代表取締役社長 兼 社長執行役員

こぼり ひでき
小堀 秀毅

1978年 当社入社
2008年 旭化成エレクトロニクス株式会社
取締役 兼 常務執行役員
2009年 同社専務執行役員
2010年 同社代表取締役社長 兼 社長執行役員
2012年 当社常務執行役員
当社取締役（現在）
2014年 当社代表取締役（現在）兼 専務執行役員
2016年 当社取締役社長（現在）兼 社長執行役員（現在）

2. 代表取締役 兼 副社長執行役員

たかやま しげき
高山 茂樹

1980年 当社入社
2009年 旭化成イーマテリアルズ株式会社執行役員
2010年 同社取締役
2012年 同社常務執行役員
2013年 同社代表取締役社長 兼 社長執行役員
2015年 ポリポア・インターナショナル社長 兼 CEO
2016年 当社常務執行役員 兼 セバレータ事業本部長
2018年 当社専務執行役員
2019年 当社副社長執行役員（現在）
当社取締役（現在）
当社代表取締役（現在）

3. 取締役 兼 副社長執行役員

しばた ゆたか
柴田 豊

1979年 当社入社
2008年 当社執行役員
2009年 当社上席執行役員
2011年 旭化成クラレメディカル株式会社
代表取締役社長 兼 社長執行役員兼務
旭化成メディカル株式会社
代表取締役社長 兼 社長執行役員
旭化成ファーマ株式会社取締役
2016年 当社専務執行役員
2017年 旭化成ファーマ株式会社
代表取締役社長 兼 社長執行役員
旭化成メディカル株式会社取締役
2018年 当社取締役（現在）
2019年 当社副社長執行役員（現在）

4. 取締役 兼 副社長執行役員

よしだ ひろし
吉田 浩

1979年 当社入社
2012年 旭化成ケミカルズ株式会社執行役員
2014年 同社取締役 兼 常務執行役員
2016年 当社上席執行役員 兼
高機能ポリマー事業本部長
2017年 当社常務執行役員
2018年 当社専務執行役員
2019年 当社副社長執行役員（現在）
当社取締役（現在）



**5. 取締役 兼
専務執行役員**

さかもと しゅういち
坂本 修一

- 1981年 当社入社
- 2011年 旭化成ケミカルズ株式会社執行役員
- 2014年 当社取締役 兼 常務執行役員
当社上席執行役員 兼 経営戦略室長
- 2016年 当社常務執行役員
当社取締役（現在）
- 2018年 旭化成ファーマ株式会社取締役会長（現在）
旭化成メディカル株式会社取締役会長（現在）
- 2019年 当社専務執行役員（現在）

**6. 取締役 兼
専務執行役員**

かわばた ふみとし
川畑 文俊

- 1982年 当社入社
- 2012年 旭化成ホームズ株式会社執行役員
- 2013年 当社取締役（現在）兼 常務執行役員
- 2014年 当社マーケティング本部長
- 2016年 当社中部営業本部長
- 2017年 当社常務執行役員
旭化成ホームズ株式会社代表取締役社長（現在）
兼 社長執行役員（現在）
旭化成建材株式会社取締役（現在）
- 2019年 当社専務執行役員（現在）
当社取締役（現在）

**7. 取締役
（社外取締役）**

しらいし まずみ
白石 真澄

- 1989年 株式会社ニッセイ基礎研究所入社
- 2001年 同社主任研究員
- 2002年 東洋大学経済学部助教授
- 2006年 同大学同学部教授
- 2007年 関西大学政策創造学部教授（現在）
- 2013年 当社取締役（現在）

**8. 取締役
（社外取締役）**

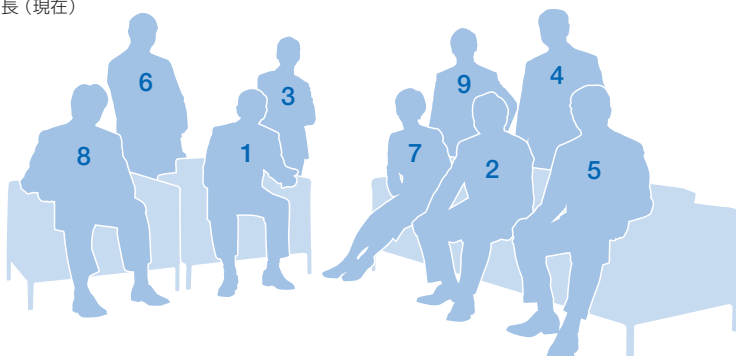
たつおか つねよし
立岡 恒良

- 1980年 通商産業省入省
- 2010年 内閣官房内閣審議官
- 2011年 経済産業省大臣官房長
- 2013年 経済産業事務次官
- 2015年 退官
- 2016年 当社取締役（現在）

**9. 取締役
（社外取締役）**

おかもと つよし
岡本 毅

- 1970年 東京瓦斯株式会社入社
- 2002年 同社執行役員
- 2004年 同社常務執行役員 兼 取締役
- 2007年 同社代表取締役 兼 副社長執行役員
- 2010年 同社社長執行役員
- 2014年 同社取締役会長
- 2018年 同社取締役相談役
当社取締役（現在）
東京瓦斯株式会社相談役（現在）



社外取締役インタビュー



経営効果をも高める旭化成のガバナンス

2018年6月から社外取締役として当社経営に参画している岡本毅氏に、当社のガバナンス体制や実効性について評価していただきました。

取締役（社外取締役）

おかもと つよし
岡本 毅

〈略歴〉

| | |
|---------|---------------------|
| 1970年4月 | 東京瓦斯(株)入社 |
| 2002年6月 | 同社執行役員 |
| 2004年4月 | 同社常務執行役員 |
| 2004年6月 | 同社取締役 |
| 2007年4月 | 同社代表取締役 同副社長執行役員 |
| 2010年4月 | 同社社長執行役員 |
| 2014年4月 | 同社取締役会長 |
| 2018年4月 | 同社取締役相談役 |
| 2018年6月 | 旭化成(株) 社外取締役（現在） |
| 2018年6月 | 東京瓦斯(株) 相談役（現在） |

社外取締役として考える責務

社外取締役に求められる最も重要な要素は客観性です。取締役会では客観性を持って会社の運営を評価し、必要な質問を行い、提言しています。旭化成の場合、経営理念に従い、3事業領域で全体最適を図り、中期経営計画の目標を実現できているかといったことを客観的に評価し、提言を行うのが責務だと考えています。

ガバナンス体制への評価と提言

旭化成は監査役会設置会社として適切な体制をとっていると評価しています。社外役員の数や取締役会の構成も適切であり、特に主要3事業領域の統括者が取締役に就任されている点は大変良いことと思います。任意で設置された指名・報酬諮問委員会も十分に機能しています。

ガバナンスにおいては、「多様性」が大事なキーワードです。取締役会でもいかに多様性を確保し、強化していくか

が重要になります。ただし、性別、国籍、年齢などで数値目標を掲げ、達成するべきだとは申しません。外部環境の変化によって生じる多様な価値観に対応できる経営層、取締役構成、ガバナンスの構築に腐心することこそが重要です。

実効性のある取締役会がもたらす経営効果

取締役会では、自由闊達に議論が行われています。社外取締役の意見や提言も真摯に受け止められ、意思決定や政策形成に活かされています。事業現場の視察や、事業責任者による詳細な説明も行われ、社外取締役に対する情報共有も適切に行われています。

近年の取締役会では、大型投資やM&A案件に関する議題が多くなりました。その際は必ず、リスクに対する説明を求めています。リスクの無い事業は存在しませんが、その発生をいかに低減できるかが鍵になります。そして万一リスクが顕在化したとき、会社としてどう対応するのかを明確にしておくことが、最も重要なリスク管理になるのだと思います。

旭化成グループの強みと成長可能性

旭化成の3事業は、それぞれ独立性が高く、相互関連性が必ずしも強いとは言えません。しかし、それはむしろ旭化成の強みであると考えています。各事業の独立性が高いゆえ、どれか1つが低成長に陥ったとしても会社の屋台骨が揺らぐことはありません。これは経営上のリスクヘッジであると同時に、事業構造上の大きな強みだと思います。

また、企業理念も力の源泉だと感じます。「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、新中期経営計画では「Care for People, Care for Earth」というメッセージも打ち出しています。こうした理念の存在により、社員も世のため人のために仕事をしているのだと、胸を張って業務に邁進できます。

特にバックオフィスの従業員にとっては重要な意味を持ちます。営業や新規事業など表舞台で仕事をする人たちとは対照的に、例えば経理、メンテナンス、コールセンターなどは、滞りなく業務を行うことが当たり前で、あまり注目もされません。しかし彼らの働きなしでは、会社は機能しません。縁の下の力持ちとして働く彼らに、企業理念や中計のコンセプトが浸透すれば、モチベーションは大きく向上します。そ



の意味では、経営層がどれだけ理念やコンセプトを浸透させられるかが、重要な経営課題だと思います。私は長年、「神は現場に宿る」と言い続けていますが、さまざまな現場の人たちのモチベーションを上げることこそが大切なのです。

未来を見据えた幹部人財の育成

旭化成の取締役会の議論には、常に人財育成やサクセションプランの重要性がベースにあると感じます。

私は、人財育成はいかに「任せるか」にかかっているといます。任せた上で責任は上司がとるとというのが、良い結果をもたらす鍵です。一方、育成される側に求められるのは、どれだけ上司のポジションを意識した仕事ができるかだと思います。自分が上司だったらどのような発想をするか、イメージしながら仕事をするのが重要です。

評価の仕方も大切です。私はこれまで、本人の上司、部下、多くの従業員を知っている人事部門、さらには社外研修時の講師や専門家など外部の人、これら4つの視点を踏まえて評価を行ってきました。多面的な評価により、偏りのない客観的な評価が実現できると考えています。

おわりに

従業員の皆さんには、誇り・自信・責任感の3つを持っていただきたい。素晴らしい理念を掲げる会社で働いているので、仕事に携ることへの誇り、必ず達成するという自信、最後までやり遂げるという責任感を持つべきです。それができれば旭化成グループの未来はさらに明るいものになると期待しています。

環境

旭化成グループは、「Care for Earth」を中期経営計画の視点に据え、事業を通じて地球環境改善に貢献することに加え、当社グループ自身の環境改善の取り組みを進めることを重要と考えています。

主な課題は、①気候変動対策、②生物多様性保全、③循環型社会の形成です。

地球環境

気候変動対策では、2030年を目指した新たな温室効果ガス（GHG）排出量の削減目標を策定し、2019年春、新中期経営計画の発表と同時に公開しました。

また、生物多様性保全については、事業活動との関わりの中でその対応を進めていくとともに、旭化成グループ全体の取り組みとして、「まちもり」アクションをスタートしました。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。

また、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および情報提供を進めています。

■ 地球環境保全のトピックス

新しいGHG削減目標

当社の新しいGHG削減目標は、「2030年度にGHG排出量/売上高を35%削減する（対2013年度）」です。従来は当社の主要拠点である国内事業所での排出量を中心に目標設定してきました。この目標は達成の見通しです。次のステップとして、地球規模での環境に対する負荷を軽減するため、海外拠点での排出を含めたのに加え、すべての連結対象企業の排出、さらにはグループ外へ販売したエネルギーに由来する排出も目標の対象とすることにしました。この目標の達成のために、火力発電所の燃料転換や水力発電所の高効率化などを推進していきます。

CDP^{*}気候変動でA-（エーマイナス）評価

当社の気候変動に対する取り組みは、CDP^{*}の「気候変動」分野で3年連続でA-（エーマイナス）の評価を受けています。

※CDP（カーボン・ディスクロージャー・プロジェクト）：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-の8段階

生物多様性保全の取り組み 「まちもり」アクション

旭化成グループ全体の事業所緑地を対象に、植栽アイテム「まちもりポット」をツールとして、生物多様性保全の視点で価値の向上を図るとともに、旭化成グループ従業員の生物多様性保全に対する理解と認識を高めていきます。

●「まちもりポット」とは

高木（3.0m）、中木（1.5m）、低木（0.5m）、地衣植物という高さの違う4層の植物を組み合わせた階層構造の植栽アイテム。生物の視点からは単調になってしまっている事業所緑地に植物社会学的手法による地域区分を行い、地域植生に配慮した「まちもりポット」を導入することで、生物が使いやすい緑地としての価値を向上させます。

新中期経営計画期間（2019～2021年度）の目標を決定

目標Ⅰ：旭化成グループ42事業所のすべてに「まちもりポット」を設置する

目標Ⅱ：この期間の「まちもり」ポイント（MMP）の累計を1,200MMPとする

● 延岡地区における水力発電所改修（クリーンなエネルギーの供給強化）

当社は創業以来、宮崎県北部（一部熊本県）の五ヶ瀬川水系の水力発電所からの送電で事業活動を行っており、現在は合計9カ所（最大出力合計 56,840kW）の水力発電所を所有し、当社の延岡地区（宮崎県）の工場群などに電力を供給しています。

「持続可能な社会への貢献」に向けたサステナビリティ経営の一環として、水力発電所の設備信頼性を一層強化し、今後も長期にわたって安定したクリーンなエネルギーの供給を継続するために、五ヶ瀬川発電所の大規模改修工事の実施を決定しました（2021年10月の稼働を予定）。

これを皮切りに、順次、ほかの既設水力発電所の改修も検討していきます。



五ヶ瀬川発電所 全景

社会

旭化成グループは、「Care for People」を中期経営計画の視点に据え、事業を通じた社会課題解決への貢献と、さまざまなステークホルダーに対する責任ある行動を重点課題としています。当社グループの「品質・調達」「人財」への取り組みは以下のとおりです。

品質・調達

■ 品質保証

旭化成グループでは2018年7月、環境安全・品質保証部から独立した組織として品質保証部を設置し、品質保証グループ、化学品管理グループを配しました。また2019年4月には、専任の品質保証担当役員を新たに任命しました。あわせて、研究・開発本部所管組織から、薬事・信頼性保証グループを品質保証部に移管しました。

これらは、品質保証部が、当社グループ全体に品質保証強化の横串を通し、お客さまに安全で安心いただける「製品・サービス」をお届けし、「品質保証」をグループ全体で強化し続けることを意図しています。品質保証部はグループ全体への情報の共有化を推進するとともに、人材育成の一環として、品質保証分野の第一線級講師陣による講義を核とする「品質保証フォーラム」等を2018年に引き続き企画運営しています。

なお、レスポンシブル・ケアの目標である「重大製品事故ゼロの継続」を、2018年度も継続して達成しました。

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。

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し、製品安全を確保し強化するために、旭化成内の各事業本部や各事業会社等のレスポンシブル・ケア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。さらに、その中で品質保証強化のための活動の中心的役割を担う各組織の品質保証推進者を定義し、任命し活動しています。

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」も制定しており、各事業本部、事業会社等は、細則および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。

■ お取引先と取り組むCSR調達

旭化成グループでの購買部門は、「すべてのお取引先は、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、お取引先に対して誠実な対応を行うよう心がけています。そのために当社グループは「購買方針」(2011年改定)の遵守に努め、CSRを重視した購買活動を推進しています。

この方針には、環境側面では、サプライヤーにおけるエネルギー使用／CO₂排出／水／生物多様性／環境問題／汚染／廃棄物／資源利用等の環境負荷について、社会側面では、児童労働・強制労働防止／差別禁止／結社の自由支持／団体交渉の権利支持／過度な労働時間の削減／最低賃金／健康と安全に関する現地法の遵守等を含めています。法令を遵守し、地球環境や人権に配慮し、公正かつ透明性を重視した購買活動を通じて、お取引先との信頼関係を構築しています。

また、お取引先にCSRを意識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て、取引におけるCSR意識の醸成に取り組んでいます。お取引先には、各設問項目別の得点と改善要望をフィードバックしています。

なお、コンゴ民主共和国およびその隣接国から産出される鉱物の一部が非人道的な武装勢力の資金源となっており、2010年に米国で成立した金融規制改革法をはじめとして、そうした紛争鉱物の使用を排除していく取り組みが世界的に広がっています。当社グループは、紛争鉱物の問題を重くとらえ、紛争および非人道的活動に加担しないように、サプライチェーンの透明性を図り、責任ある鉱物調達を実践していきます。

社会

人財

人財育成

高度専門職制度

高度な専門性の蓄積・発揮により、新事業創出、事業強化の機能を担うことが期待できる人財を「高度専門職」として任命、育成、処遇することで、社内外に通用する専門性の高い人財の層を厚くする「高度専門職制度」を実施しています。2018年10月現在、当社グループでは180名（事業部長以上待遇15名、部長待遇62名、課長待遇103名）が、事業横断的に強化すべきコア技術領域に加えて、各事業固有の領域や、プラットフォーム機能の領域において高度専門職として任命され、活躍しています。

グローバル人財の育成

中期経営計画「Cs+ for Tomorrow 2021」で掲げるグローバル事業展開を人事面で推進すべく、若手社員の海外経験施策（海外実務研修、短期留学制度プログラム等）や、海外現地法人の人財育成施策（海外ポストサクセッションプラン、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）を実施、運用しています。

人権・多様性の尊重

基本的な考え方

当社グループは、個人の基本的な人権と多様性を尊重し、誰もがいきいきと活躍できる職場を提供します。その実現のため、新入社員、新任係長クラス、新任課長クラス向けなどに行う階層別研修や、その他各事業会社・各地区において実施する企業倫理研修を通じて、一切の差別やハラスメントを容認しない会社方針の浸透を図っています。2018年度・2019年度は、パワーハラスメントのない職場風土の醸成を重点的なテーマとして、旭化成グループ全体で勉強会を展開しています。

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します。人事部人財採用室では、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する

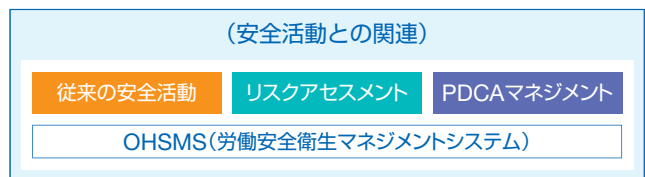
ため、日々活動しています。

外国籍の留学生も毎年継続して採用しており、グローバル化が進む事業環境に合わせて、国際色豊かな人員構成が形成されつつあります。今後も国籍や男女を問わず優秀な学生を獲得すべく、諸大学との連携をさらに深めるなど、より一層多彩かつ多様な人財を採用できるよう努力していきます。2019年度は、新入社員として男性373名、女性98名、合計471名を新卒（大卒・高専卒）で採用しました。また、2018年4月から2019年3月に、正社員として253名をキャリア採用（中途採用）しました。

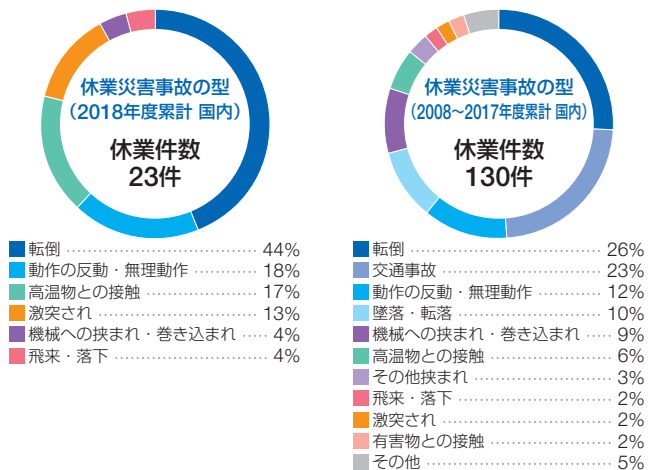
労働安全衛生

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



労働災害発生状況



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、当社グループでは「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



旭化成株式会社
代表取締役 兼 副社長執行役員
高山 茂樹

旭化成グループは、2019年度にサステナビリティをキーワードとした3カ年のグループ中期経営計画「Cs+ for Tomorrow 2021」をスタートさせました。事業目標の必達ならびにSDGsに象徴される持続可能な社会への貢献により企業価値の向上を目指します。昨今、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、現場、現物、現実の三現主義を实践し、グループ内外において積極的にコネクしながらRC活動をスパイラルアップさせ、お客さまに信頼されるソリューションを提供していきます。私たち旭化成グループは、**RCを経営の最重要課題と認識し**、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とするさまざまな環境問題の解決に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、当社グループはその設立時より参画し、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、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

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

*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、明確化

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、事業会社および事業本部単位、支社・製造所*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・製造所：いくつかの工場群からなる地区を支社・製造所と呼び、支社長、製造所長が環境安全を統一的に管轄

特集 事業でサステナビリティを追求する社員の素顔

旭化成は中期経営計画「Cs+ for Tomorrow 2021」において、「Care for People, Care for Earth」をキーワードに持続可能な社会への貢献を目指しています。本特集では、サステナビリティのさまざまな視点から、日々現場で奮闘している旭化成グループの従業員に焦点を当て、彼らの事業活動や業務にかける想いを紹介します。

■ ガスセンサ事業

夢はエネルギー問題解決と飲酒運転による死亡事故ゼロ

大学で物理学を専攻していた西田は、兵庫県にある大型放射光施設「SPring-8」で旭化成を勧められた。「あの人たちはとにかく元気で明るい」。そのシンプルな表現に惹かれた。元々ホール素子を開発した柴崎一郎氏（元旭化成グループフェロー）への憧れもあり、入社を決めた。

以来、旭化成エレクトロニクス（AKM）で磁気センサや赤外線センサなどの化合物半導体の製品企画に携わってきた。現在は、2018年に買収したスウェーデンのNDIR方式*1のガスセンサメーカーであるSenseair ABとともに、AKMの赤外線センサを搭載したガスセンサのマーケティングに注力している。

ターゲットも見えてきた。エネルギー問題が叫ばれる現在、CO₂センサは冷暖房など空調効率向上に貢献できる。住居や自動車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冷暖房効率は激変する。室内環境のCO₂濃度を空気質の基準として測定し、空調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化を実現する。

さらに車載向けのアルコール検知という、より大きな市場にも挑戦中だ。米国では飲酒運転による死亡者数は年



アルコールセンサ



西田 聡佑 (にしだ そうすけ)

旭化成エレクトロニクス(株)
M&Sセンター/ソリューション開発第四部
2004年入社

間7,000人にも上る。それをなくしたい——それが西田の強い想いだ。米国のDADSS*2プログラムにおいて、Senseairのアルコールセンサは現時点で車載搭載可能な最も有力な技術との評価を得ている。

「現在のコストレベルでは、空調制御、車載用アルコール検出用途ともに、ハイエンドモデルにしか採用されない」。Senseairの技術にAKMの技術を融合し、高付加価値だが低コストな製品の開発を遂げ、大量に生産できるレベルに持ち込む。そこに情熱を燃やす。西田は確信を持って言い切る。「AKMの化合物半導体技術とSenseairのガスセンシング技術は、世界で一番優れている」。その声はとにかく“元気”で“明るい”。

*1 Non-dispersive Infrared (非分散赤外線)。光源から発せられた光を分散させずに検体試料に照射し、特定波長の赤外線強度の変化を測定する方式

*2 DADSS : Driver Alcohol Detection System for Safety (車載用アルコール検出システム)

■ シニア向け賃貸住宅事業

ライフステージに応じたシニアの住まいをシームレスに提供

「お客さまに誠実か」。正木はかつて実家の建て替えを担当した住宅営業マンを思い出す。両親から信頼されたその誠実さに憧れ、住宅業界に飛び込んだ。顧客に信頼されなければ、「一生の買い物」である住宅は売れない。旭化成ホームズ（AH）での営業活動の日々は修練の場だった。

現在の正木の使命は、AHの成長戦略の一つであるシニア住宅事業の拡大だ。虚弱期（フレイル期）の「シニア向

け賃貸住宅」の拡充に加え、要介護期の「サービス付き高齢者向け住宅（サ高住）」に取り組むことで、安心が途切れないシニア向け住まいの提供を目指す。

最初に着目したのは、介護認定を受けていない「元気な高齢者」だ。介護施設ではなく、高齢者が自分らしく自立して過ごせる住まいが足りない中、ヘーベルVillage（シニア向け賃貸住宅）事業は、社会問題の一つの解決策と言える。また、高齢化が進む日本では、元気な高齢者はますます増え続け、優良な借り手となりうる。他社が要介護期向けのサ高住や有料老人ホームに注力する中、AHは世の中の課題を見据え、市場のパイオニアとなった。今や他社からビジネスモデルを模倣される立場になり、正木はAHのさらなる競争優位性を考える毎日だ。

夢は「健康寿命を延ばせる住まい」というブランドを確立することだ。「自分の介護事業に関する知見が、すなわちAHの介護事業の知見になる」との責任感を常に持ち、介護業界の方々との面談や業界書籍を読み漁るなど、情報収集に労を惜しまない。

2019年10月に1棟目のサ高住「Village（ヴィラージュ）リーシュ」が開業する。この数年、正木は立地や運営委託の条件など、介護委託運営会社と折衝を重ねてきた。折り合いが付かず先が見えない時期もあったが、主張すべきは主張し、信頼関係の構築に苦心した。「正木さんが言うなら協力する」。正木の誠実な姿勢が相手の心に届く。若いころから夢見ていた住宅営業マンを、正木は今も追いかける。



正木 陽（まさき よう）

旭化成ホームズ(株)

シニア・中高層事業推進本部 シニア事業推進部
1995年入社



■ バイオプロセス事業

生物学的製剤の安全性を高め、高品質な医薬の普及に貢献

尚^{シヨウ}は中空糸膜の研究で日本に留学中、恩師が共同研究に取り組んでいたことから旭化成を知った。旭化成の糸・膜の技術と、その脈々と紡がれた歴史を知るにつれ、自身の知識を活かせる場所があると確信した尚は、2004年に入社を決めた。

初めに取り組んだのは、浄水処理や工業廃水・生活下水処理に使用される中空糸ろ過膜「マイクロザ™」の技術営業。主に中国での水処理ビジネスに携わったが、母国の環境改善に貢献できることは、尚にとって大きな喜びだった。

次に尚を待っていたのは、同じ膜製品でありながら、まったく異なる事業フィールドだった。2012年に旭化成メディカルに異動し、生物学的製剤（血漿分画製剤やバイオ製剤など）の製造プロセスでウイルス除去を行うフィルター「プラノバ™」のアジア地区の技術営業を担い、現在もこの分野で第一線を走る。



尚 孟弦 (Shang, Mengxian)

旭化成メディカル(株)
バイオプロセス事業部 営業統括部 営業グループ
2004年入社（中空糸膜の製膜技術専攻の博士号取得）



ウイルス除去フィルター「プラノバ™」

尚にとって事業フィールドはどこであろうが関係ない。「日本で学んだ中空糸膜の先端技術を活かして社会に貢献できる——これ以上のやりがいはない」と話す。

「製品の提供だけが、私たちの仕事ではない」。尚は顧客との折衝にあたり、何に困っているのか、徹底的に対話して見極め、解決の道を提示する。例えば顧客が各国当局で行うウイルスバリデーション試験*は、絶対に失敗が許されない。これを成功させるために、当局への折衝や「プラノバ™」の技術紹介セミナーを企画する支援活動なども行う。尚が中国で同製品を用いて成し遂げた血液製剤の信頼性向上の功績は、「旭化成メディカル社長賞」という形で社内でも大いに評価された。

「プラノバ™」は未だアジア地区で拡販余地がある。尚の今の使命は、アジア地区で多くの生物学的製剤メーカーに同製品を使用いただき、患者に安全な生物学的製剤を提供することだ。「尚さんが担当で良かった」。顧客からかけられるその言葉に日々支えられ、尚は今日も世界の人びとの「いのち」と向き合う。

*実験室において、実際の製造条件を模倣した工程に意図的にウイルスを添加し、その工程前後でのウイルス減少率を確認する試験

目次

- 46 連結財務諸表
 - 46 連結貸借対照表
 - 48 連結損益計算書
 - 49 連結包括利益計算書
 - 50 連結株主資本等変動計算書
 - 51 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

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* |
|------------------|--------------------|--------------------|----------------------|
| | 2019 | 2018 | 2019 |
| 流動資産: | | | |
| 現金及び預金 | ¥ 193,893 | ¥ 156,318 | \$ 1,746,784 |
| 受取手形及び売掛金 | 350,716 | 341,396 | 3,159,604 |
| 商品及び製品 | 201,699 | 169,948 | 1,817,108 |
| 仕掛品 | 131,686 | 109,486 | 1,186,360 |
| 原材料及び貯蔵品 | 93,961 | 80,253 | 846,495 |
| その他 | 82,900 | 83,956 | 746,847 |
| 貸倒引当金 | (3,461) | (2,411) | (31,180) |
| 流動資産合計 | 1,051,393 | 938,947 | 9,472,009 |
| 固定資産: | | | |
| 有形固定資産: | | | |
| 建物及び構築物 | 547,422 | 517,562 | 4,931,730 |
| 減価償却累計額 | (294,536) | (285,760) | (2,653,477) |
| 建物及び構築物(純額) | 252,886 | 231,802 | 2,278,252 |
| 機械装置及び運搬具 | 1,439,166 | 1,399,081 | 12,965,459 |
| 減価償却累計額 | (1,222,201) | (1,200,504) | (11,010,820) |
| 機械装置及び運搬具(純額) | 216,966 | 198,577 | 1,954,649 |
| 土地 | 63,889 | 62,938 | 575,577 |
| リース資産 | 10,159 | 11,698 | 91,523 |
| 減価償却累計額 | (9,423) | (10,901) | (84,892) |
| リース資産(純額) | 736 | 798 | 6,631 |
| 建設仮勘定 | 64,188 | 50,502 | 578,270 |
| その他 | 160,631 | 153,002 | 1,447,126 |
| 減価償却累計額 | (137,930) | (135,571) | (1,242,613) |
| その他(純額) | 22,701 | 17,431 | 204,514 |
| 有形固定資産合計 | 621,366 | 562,048 | 5,597,892 |
| 無形固定資産: | | | |
| のれん | 319,898 | 252,724 | 2,881,964 |
| その他 | 210,080 | 161,898 | 1,892,613 |
| 無形固定資産合計 | 529,978 | 414,621 | 4,774,577 |
| 投資その他の資産: | | | |
| 投資有価証券 | 296,330 | 314,830 | 2,669,640 |
| 長期貸付金 | 19,993 | 27,793 | 180,117 |
| 繰延税金資産 | 27,508 | 17,775 | 247,820 |
| その他 | 29,052 | 31,406 | 261,730 |
| 貸倒引当金 | (418) | (266) | (3,766) |
| 投資その他の資産合計 | 372,465 | 391,538 | 3,355,541 |
| 固定資産合計 | 1,523,810 | 1,368,207 | 13,728,018 |
| 資産合計 | ¥ 2,575,203 | ¥ 2,307,154 | \$ 23,200,027 |

* 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、2019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=111.00円です。

| 負債及び純資産 | 単位:百万円 | | 単位:千米ドル* |
|---|------------|------------|--------------|
| | 2019 | 2018 | 2019 |
| 負債: | | | |
| 流動負債: | | | |
| 支払手形及び買掛金 | ¥ 180,429 | ¥ 171,413 | \$ 1,625,486 |
| 短期借入金 | 97,579 | 118,018 | 879,090 |
| コマーシャル・ペーパー | 77,000 | 20,000 | 693,694 |
| 1年内償還予定の社債 | 20,000 | — | 180,180 |
| リース債務 | 164 | 199 | 1,477 |
| 未払費用 | 113,221 | 105,787 | 1,020,009 |
| 未払法人税等 | 24,971 | 29,714 | 224,964 |
| 前受金 | 75,836 | 70,142 | 683,207 |
| 株式給付引当金 | 82 | 28 | 739 |
| 修繕引当金 | 5,342 | 3,185 | 48,126 |
| 製品保証引当金 | 3,102 | 2,730 | 27,946 |
| 固定資産撤去費用引当金 | 2,251 | 2,425 | 20,279 |
| その他 | 81,877 | 65,505 | 737,631 |
| 流動負債合計 | 681,853 | 589,146 | 6,142,820 |
| 固定負債: | | | |
| 社債 | 20,000 | 20,000 | 180,180 |
| 長期借入金 | 209,878 | 143,176 | 1,890,793 |
| リース債務 | 253 | 352 | 2,279 |
| 繰延税金負債 | 48,299 | 36,639 | 435,126 |
| 株式給付引当金 | 289 | 172 | 2,604 |
| 修繕引当金 | 2,929 | 3,263 | 26,387 |
| 固定資産撤去費用引当金 | 3,018 | 2,699 | 27,189 |
| 退職給付に係る負債 | 168,685 | 170,634 | 1,519,685 |
| 長期預り保証金 | 21,143 | 20,658 | 190,477 |
| その他 | 16,145 | 15,198 | 145,450 |
| 固定負債合計 | 490,639 | 412,793 | 4,420,171 |
| 負債合計 | 1,172,493 | 1,001,939 | 10,563,000 |
| 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 | 931,432 |
| 資本剰余金 | 79,708 | 79,440 | 718,090 |
| 利益剰余金 | 1,077,586 | 981,934 | 9,707,982 |
| 自己株式 | (3,936) | (3,930) | (35,459) |
| (2019年3月31日現在—6,048,933株、2018年3月31日現在—6,027,617株) | | | |
| 株主資本合計 | 1,256,747 | 1,160,833 | 11,322,045 |
| その他の包括利益累計額: | | | |
| その他有価証券評価差額金 | 101,971 | 121,128 | 918,658 |
| 繰延ヘッジ損益 | (40) | 92 | (360) |
| 為替換算調整勘定 | 42,020 | 28,676 | 378,559 |
| 退職給付に係る調整累計額 | (19,213) | (23,343) | (173,090) |
| その他の包括利益累計額合計 | 124,738 | 126,553 | 1,123,766 |
| 非支配株主持分 | 21,225 | 17,827 | 191,216 |
| 純資産合計 | 1,402,710 | 1,305,214 | 12,637,027 |
| 負債純資産合計 | ¥2,575,203 | ¥2,307,154 | \$23,200,027 |

* 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、2019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=111.00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* |
|-----------------|------------|------------|--------------|
| | 2019 | 2018 | 2019 |
| 売上高 | ¥2,170,403 | ¥2,042,216 | \$19,553,180 |
| 売上原価 | 1,481,855 | 1,393,111 | 13,350,045 |
| 売上総利益 | 688,548 | 649,105 | 6,203,135 |
| 販売費及び一般管理費 | 478,960 | 450,630 | 4,314,955 |
| 営業利益 | 209,587 | 198,475 | 1,888,171 |
| 営業外収益: | | | |
| 受取利息 | 3,094 | 2,078 | 27,874 |
| 受取配当金 | 6,060 | 6,626 | 54,595 |
| 持分法による投資利益 | 12,112 | 13,137 | 109,117 |
| その他 | 4,238 | 5,961 | 38,180 |
| 営業外収益合計 | 25,504 | 27,802 | 229,766 |
| 営業外費用: | | | |
| 支払利息 | 4,371 | 4,594 | 39,378 |
| 為替差損 | 2,686 | 2,971 | 24,198 |
| その他 | 8,058 | 6,169 | 72,595 |
| 営業外費用合計 | 15,115 | 13,733 | 136,171 |
| 経常利益 | 219,976 | 212,544 | 1,981,766 |
| 特別利益: | | | |
| 投資有価証券売却益 | 11,580 | 15,164 | 104,324 |
| 固定資産売却益 | 655 | 534 | 5,901 |
| 特別利益合計 | 12,235 | 15,698 | 110,225 |
| 特別損失: | | | |
| 投資有価証券評価損 | 173 | 31 | 1,559 |
| 固定資産処分損 | 6,630 | 6,261 | 59,730 |
| 減損損失 | 11,090 | 2,158 | 99,910 |
| 事業構造改善費用 | 3,921 | 1,460 | 35,324 |
| 特別損失合計 | 21,814 | 9,908 | 196,523 |
| 税金等調整前当期純利益 | 210,397 | 218,333 | 1,895,468 |
| 法人税、住民税及び事業税 | 63,730 | 63,239 | 574,144 |
| 法人税等調整額 | (3,148) | (17,095) | (28,360) |
| 法人税等合計 | 60,582 | 46,143 | 545,784 |
| 当期純利益 | 149,815 | 172,190 | 1,349,685 |
| 非支配株主に帰属する当期純利益 | 2,303 | 1,941 | 20,748 |
| 親会社株主に帰属する当期純利益 | ¥ 147,512 | ¥ 170,248 | \$ 1,328,937 |

* 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、2019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=111.00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* |
|------------------|----------|----------|-------------|
| | 2019 | 2018 | 2019 |
| 当期純利益 | ¥149,815 | ¥172,190 | \$1,349,685 |
| その他の包括利益: | | | |
| その他有価証券評価差額金 | (19,058) | 7,651 | (171,694) |
| 繰延ヘッジ損益 | (132) | 37 | (1,189) |
| 為替換算調整勘定 | 12,464 | (12,252) | 112,288 |
| 退職給付に係る調整額 | 4,311 | 9,735 | 38,838 |
| 持分法適用会社に対する持分相当額 | 1,297 | 356 | 11,685 |
| その他の包括利益合計 | (1,119) | 5,528 | (10,081) |
| 包括利益 | ¥148,696 | ¥177,717 | \$1,339,604 |
| (内訳) | | | |
| 親会社株主に係る包括利益 | ¥146,339 | ¥175,557 | \$1,318,369 |
| 非支配株主に係る包括利益 | 2,357 | 2,160 | 21,234 |

* 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、2019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=111.00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 |
| 2018年3月31日時点残高 | ¥103,389 | ¥79,440 | ¥ 981,934 | ¥(3,930) | ¥1,160,833 | ¥121,128 | ¥ 92 | ¥28,676 | ¥(23,343) | ¥126,553 | ¥17,827 | ¥1,305,214 |
| 当期変動額: | | | | | | | | | | | | |
| 剰余金の配当 | | | (51,674) | | (51,674) | | | | | | | (51,674) |
| 親会社株主に帰属する当期純利益 | | | 147,512 | | 147,512 | | | | | | | 147,512 |
| 自己株式の取得 | | | | (40) | (40) | | | | | | | (40) |
| 自己株式の処分 | | 6 | | 34 | 40 | | | | | | | 40 |
| 連結範囲の変動 | | | (187) | | (187) | | | | | | | (187) |
| 連結子会社の増資による持分の増減 | | 262 | | | 262 | | | | | | | 262 |
| 株主資本以外の項目の当期変動額 (純額) | | | | | | (19,157) | (132) | 13,344 | 4,130 | (1,815) | 3,398 | 1,582 |
| 当期変動額合計 | — | 268 | 95,652 | (6) | 95,914 | (19,157) | (132) | 13,344 | 4,130 | (1,815) | 3,398 | 97,496 |
| 2019年3月31日時点残高 | ¥103,389 | ¥79,708 | ¥1,077,586 | ¥(3,936) | ¥1,256,747 | ¥101,971 | ¥ (40) | ¥42,020 | ¥(19,213) | ¥124,738 | ¥21,225 | ¥1,402,710 |

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 |
| 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 |
| 当期変動額: | | | | | | | | | | | | |
| 剰余金の配当 | | | (39,106) | | (39,106) | | | | | | | (39,106) |
| 親会社株主に帰属する当期純利益 | | | 170,248 | | 170,248 | | | | | | | 170,248 |
| 自己株式の取得 | | | | (688) | (688) | | | | | | | (688) |
| 自己株式の処分 | | 1 | | 1 | 2 | | | | | | | 2 |
| 連結範囲の変動 | | | 259 | | 259 | | | | | | | 259 |
| 連結子会社の増資による持分の増減 | | (4) | | | (4) | | | | | | | (4) |
| 株主資本以外の項目の当期変動額 (純額) | | | | | | 7,653 | 37 | (12,155) | 9,797 | 5,331 | 1,057 | 6,388 |
| 当期変動額合計 | — | (3) | 131,402 | (687) | 130,712 | 7,653 | 37 | (12,155) | 9,797 | 5,331 | 1,057 | 137,100 |
| 2018年3月31日時点残高 | ¥103,389 | ¥79,440 | ¥981,934 | ¥(3,930) | ¥1,160,833 | ¥121,128 | ¥92 | ¥28,676 | ¥(23,343) | ¥126,553 | ¥17,827 | ¥1,305,214 |

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 |
| 2018年3月31日時点残高 | \$931,432 | \$715,676 | \$8,846,252 | \$(35,405) | \$10,457,955 | \$1,091,243 | \$ 829 | \$258,342 | \$(210,297) | \$1,140,117 | \$160,604 | \$11,758,685 |
| 当期変動額: | | | | | | | | | | | | |
| 剰余金の配当 | | | (465,532) | | (465,532) | | | | | | | (465,532) |
| 親会社株主に帰属する当期純利益 | | | 1,328,937 | | 1,328,937 | | | | | | | 1,328,937 |
| 自己株式の取得 | | | | (360) | (360) | | | | | | | (360) |
| 自己株式の処分 | | 54 | | 306 | 360 | | | | | | | 360 |
| 連結範囲の変動 | | | (1,685) | | (1,685) | | | | | | | (1,685) |
| 連結子会社の増資による持分の増減 | | 2,360 | | | 2,360 | | | | | | | 2,360 |
| 株主資本以外の項目の当期変動額 (純額) | | | | | | (172,586) | (1,189) | 120,216 | 37,207 | (16,351) | 30,613 | 14,252 |
| 当期変動額合計 | — | 2,414 | 861,730 | (54) | 864,090 | (172,586) | (1,189) | 120,216 | 37,207 | (16,351) | 30,613 | 878,342 |
| 2019年3月31日時点残高 | \$931,432 | \$718,090 | \$9,707,982 | \$(35,459) | \$11,322,045 | \$ 918,658 | \$ (360) | \$378,559 | \$(173,090) | \$1,123,766 | \$191,216 | \$12,637,027 |

* 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、2019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=111.00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* |
|------------------------------|-----------|-----------|--------------|
| | 2019 | 2018 | 2019 |
| 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 | ¥ 210,397 | ¥ 218,333 | \$ 1,895,468 |
| 減価償却費 | 84,556 | 95,415 | 761,766 |
| 減損損失 | 11,090 | 2,158 | 99,910 |
| のれん償却額 | 19,490 | 18,048 | 175,586 |
| 負ののれん償却額 | (159) | (159) | (1,432) |
| 株式給付引当金の増減額(減少) | 170 | 200 | 1,532 |
| 修繕引当金の増減額(減少) | 1,823 | 1,280 | 16,423 |
| 製品保証引当金の増減額(減少) | 364 | 280 | 3,279 |
| 固定資産撤去費用引当金の増減額(減少) | 145 | (1,066) | 1,306 |
| 訴訟損失引当金の増減額(減少) | — | (2,137) | — |
| 退職給付に係る負債の増減額(減少) | (4,287) | (4,875) | (38,622) |
| 受取利息及び受取配当金 | (9,154) | (8,704) | (82,468) |
| 支払利息 | 4,371 | 4,594 | 39,378 |
| 持分法による投資損益(益) | (12,112) | (13,137) | (109,117) |
| 投資有価証券売却損益(益) | (11,580) | (15,164) | (104,324) |
| 投資有価証券評価損益(益) | 173 | 31 | 1,559 |
| 固定資産売却損益(益) | (655) | (534) | (5,901) |
| 固定資産処分損益(益) | 6,630 | 6,261 | 59,730 |
| 売上債権の増減額(増加) | 3,942 | (38,986) | 35,514 |
| たな卸資産の増減額(増加) | (57,968) | (11,815) | (522,234) |
| 仕入債務の増減額(減少) | (776) | 23,020 | (6,991) |
| 未払費用の増減額(減少) | 5,859 | 6,014 | 52,784 |
| 前受金の増減額(減少) | 5,266 | (2,463) | 47,441 |
| その他 | 15,328 | 17,259 | 138,090 |
| 小計 | 272,914 | 293,851 | 2,458,685 |
| 利息及び配当金の受取額 | 11,247 | 10,267 | 101,324 |
| 利息の支払額 | (4,412) | (4,736) | (39,748) |
| 法人税等の支払額又は還付額(支払) | (67,687) | (49,492) | (609,793) |
| 営業活動によるキャッシュ・フロー | 212,062 | 249,891 | 1,910,468 |
| 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 | (13,812) | (9,508) | (124,432) |
| 定期預金の払戻による収入 | 7,880 | 3,012 | 70,991 |
| 有形固定資産の取得による支出 | (114,718) | (82,909) | (1,033,495) |
| 有形固定資産の売却による収入 | 652 | 1,601 | 5,874 |
| 無形固定資産の取得による支出 | (10,136) | (13,363) | (91,315) |
| 投資有価証券の取得による支出 | (2,624) | (11,564) | (23,640) |
| 投資有価証券の売却による収入 | 17,030 | 17,774 | 153,423 |
| 連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出 | (93,487) | — | (842,225) |
| 事業譲受による支出 | (2,764) | — | (24,901) |
| 貸付けによる支出 | (5,092) | (45,261) | (45,874) |
| 貸付金の回収による収入 | 18,813 | 30,568 | 169,486 |
| その他 | (659) | (645) | (5,937) |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー | (198,917) | (110,294) | (1,792,045) |
| 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(減少) | (36,840) | (28,935) | (331,892) |
| コマーシャル・ペーパーの増減額(減少) | 57,000 | (36,000) | 513,514 |
| 長期借入れによる収入 | 85,492 | 15,395 | 770,198 |
| 長期借入金の返済による支出 | (53,833) | (23,532) | (484,982) |
| 社債の発行による収入 | 20,000 | — | 180,180 |
| 社債の償還による支出 | — | (20,000) | — |
| リース債務の返済による支出 | (237) | (389) | (2,135) |
| 自己株式の取得による支出 | (40) | (688) | (360) |
| 自己株式の処分による収入 | 40 | 2 | 360 |
| 配当金の支払額 | (51,674) | (39,106) | (465,532) |
| 非支配株主への配当金の支払額 | (1,155) | (1,141) | (10,405) |
| 連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の取得による支出 | (1,148) | — | (10,342) |
| その他 | (217) | (18) | (1,955) |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー | 17,388 | (134,412) | 156,649 |
| 現金及び現金同等物に係る換算差額 | 543 | (937) | 4,892 |
| 現金及び現金同等物の増減額(減少) | 31,077 | 4,247 | 279,973 |
| 現金及び現金同等物の期首残高 | 148,596 | 144,077 | 1,338,703 |
| 連結の範囲の変更に伴う現金及び現金同等物の増減額(減少) | 846 | 272 | 7,622 |
| 現金及び現金同等物の期末残高 | ¥ 180,520 | ¥ 148,596 | \$ 1,626,306 |

* 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、2019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=111.00円です。



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 | 39,283名(連結) 7,864名(単体) |

■ 主要事業拠点

旭化成株式会社

本社
〒100-0006 東京都千代田区有楽町一丁目1番2号 日比谷三井タワー
Tel: 03-6699-3000 Fax: 03-6699-3161

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 1502B, Plot C-70, G-Block, Bandra Kurla Complex,
Bandra (East), Mumbai 400051, India
Tel: +91-22-6710-3962 Fax: +91-22-6710-3979

事業会社

旭化成エレクトロニクス株式会社

〒100-0006 東京都千代田区有楽町一丁目1番2号 日比谷三井タワー
Tel: 03-6699-3933

旭化成ホームズ株式会社

〒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: 03-6899-3000

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

〒100-0006 東京都千代田区有楽町一丁目1番2号 日比谷三井タワー
Tel: 03-6699-3600

旭化成メディカル株式会社

〒100-0006 東京都千代田区有楽町一丁目1番2号 日比谷三井タワー
Tel: 03-6699-3750

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 | 88,768名 |

| 大株主 | 持株比率(%) |
|---|---------|
| JP MORGAN CHASE BANK 380055 | 10.32 |
| 日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口) | 6.88 |
| 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口) | 4.81 |
| 日本生命保険相互会社 | 4.18 |
| 株式会社三井住友銀行 | 2.54 |
| 旭化成グループ従業員持株会 | 2.32 |
| SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT | 2.07 |
| 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5) | 1.96 |
| 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口7) | 1.62 |
| STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234 | 1.50 |

※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

東京都千代田区有楽町一丁目1番2号
日比谷三井タワー 〒100-0006
www.asahi-kasei.co.jp

広報室

TEL: 03-6699-3008 FAX: 03-6699-3187



2019年9月発行