

Asahi**KASEI**

旭化成レポート2023

**Be a Trailblazer**



## 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。

このグループミッションは、当社の普遍的な存在意義であり、時代とともに変化する社会課題に対して新しい事業を創出してきました。一方で事業の撤退・縮小など、その時代の環境に合わせて、事業ポートフォリオの転換を繰り返すことで成長を実現してきました。

その過程において、先人たちが紡いできたグループのDNAを表現しているのが「A-Spirit」です。先駆者としての気概、あるいは、それまでなかったものを創っていく野心であり、既存のものにとらわれることなく新たな価値を創り上げていくために欠かせない、当社グループのまさに企業文化であると考えています。

今後も、変わりゆくさまざまな社会課題の解決を通じて「持続可能な社会への貢献」と「持続的な企業価値向上」という2つのサステナビリティの好循環でグループビジョン「健康で快適な生活」と「環境との共生」の実現を目指していきます。

## Creating for Tomorrow

グループスローガン

### グループ ミッション

存在意義

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

目指す姿

「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

共通の価値観

「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。

## 旭化成レポート2023発行にあたって

旭化成レポートは、ステークホルダーの皆さまに、旭化成が目指す「持続可能な社会への貢献」と「持続的な企業価値向上」という2つのサステナビリティの好循環をどのように実現していくのかという価値創造ストーリーを理解していただくことに加え、ステークホルダーの皆さまと当社グループの建設的な対話におけるツールとして活用することを目的に制作されています。本レポートは現在進めている中期経営計画の内容や進捗状況を中心に、当社グループのビジネスモデルや経営戦略、ガバナンス等に関する記載で構成されており、経営企画、経理・財務、IRの担当役員による監修のもと、各関連部門から構成されるプロジェクトチームにて編集しています。

旭化成レポート2023は、「中期経営計画2024 ~Be a Trailblazer~」の1年目を終了した時点での活動進捗および今後の経営方針を、経営層のメッセージや従業員の声とともにお伝えしています。

2022年度に発行した旭化成レポート2022の社長メッセージでは、工藤の社長就任に際しての決意や想い、中期経営計画を遂行していくことで当社グループがどのように価値を創出していくのかを、ストーリーなメッセージで掲載しました。2023年度の社長メッセージでは、社長に就任してからの1年間を振り返りつつ、今後の当社グループ

の企業価値の向上に向けた新たな課題認識とともに、事業ポートフォリオ変革への想いや決意を掲載しています。また、CFOの堀江のメッセージでは、資本効率のさらなる向上に向けての取り組みやキャピタルアロケーションの考え方、社外取締役の岡本のメッセージでは、当社グループの企業価値向上の取り組みにおける状況や課題、ガバナンスの強化について述べており、社長メッセージを含む冒頭のこれらのページでステークホルダーの皆さまに特にお伝えしたいことを掲載しています。加えて、価値創造モデルの刷新や成長牽引事業である10のGrowth Gears (以下、GG10)の事業戦略の施策進捗、GDP (Green, Digital, People) および無形資産の最大活用視点での価値創出の取り組み状況等、2022年度から記載内容をアップデートしています。

当社グループは創業以来100年以上、時代とともに変化する社会のニーズを捉えて新たな事業を創出し、また価値の創出が困難になった事業は縮小・撤退などし、事業ポートフォリオの転換を続けることで成長してきました。本レポートを通じ、ステークホルダーの皆さまには、将来に向けて変革を続ける当社グループの姿にご期待いただくとともに、忌憚のないご意見をお寄せいただけますと幸いです。



### 表紙および各セクションの扉で使用している写真について

当社グループの全従業員・役員を対象として2022年度に開催した「第2回サステナビリティ・フォトコンテスト」入賞作品の一部を使用しています。世界22カ国、622名の応募者より、1,000点を超える写真作品の投稿があり、当社グループが掲げる“Care for People, Care for Earth (人と地球の未来を想う)”への想いが伝わる数多くの写真が寄せられました。

#### 撮影者

#### 表紙

Name	Siriporn Pentanyakorn
Company	Asahi Kasei Advance Thailand
Country/region	Thailand

#### 旭化成レポート2023発行にあたって

Name	Kaytlin Kilian
Company	Sage Automotive Interiors
Country/region	U.S.A.

## 目次

# 01 旭化成の目指す姿

- 4 社長メッセージ
- 12 CFOメッセージ
- 15 社外取締役メッセージ

# 02 価値創造

- 18 社会課題への取り組みと事業ポートフォリオの変遷
- 20 技術の系譜と3領域に至る道のり
- 22 At a Glance
- 23 財務ハイライト
- 24 非財務ハイライト
- 25 価値創造モデル
- 26 価値創造のメカニズム
- 28 マテリアリティ

# 03 成長戦略

- 31 中期経営計画2024  
～Be a Trailblazer～の進捗
- 36 領域別戦略
  - 36 マテリアル領域
  - 43 住宅領域
  - 47 ヘルスケア領域

# 04 成長の基盤強化

- 53 新事業創出
- 57 グリーントランスフォーメーション(GX)
- 61 TCFD提言に基づく開示
- 64 デジタルトランスフォーメーション(DX)
- 68 「人財」のトランスフォーメーション(PX)
- 74 健康経営
- 76 無形資産の最大活用

# 05 ガバナンス強化

- 79 取締役
- 80 取締役・監査役の略歴
- 82 コーポレートガバナンス
  - 84 新任社外取締役に聞く旭化成のガバナンス—松田千恵子氏インタビュー
- 89 リスクマネジメント
- 92 環境安全
- 93 人権
- 94 コンプライアンス／情報セキュリティ
- 95 ステークホルダーとのコミュニケーション

# 06 企業情報

- 97 財務情報
- 102 企業概要／株式情報
- 103 旭化成の情報開示

## 報告期間

2022年度(2022年4月～2023年3月)。なお、2023年4月以降の活動内容等の情報を一部含みます。

## 報告範囲

旭化成株式会社およびその連結子会社を対象としています(それ以外の場合は、本文中に記載)。

また、役員、従業員の所属・役職などは、発行日時点のものであります。

## 予想・見通しに関する注意事項

本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

待ったなしで進める  
事業ポートフォリオ変革に、  
多様な無形資産を最大限に  
活かすことで、旭化成ならではの  
価値創出につなげていきます。

代表取締役社長 兼 社長執行役員

工藤 幸四郎



## 変革を止めた先に成長はない

2022年4月に発表した中期経営計画においては、「先駆者たれ」という意味のBe a Trailblazerをキーコンセプトに掲げ、創業当初から受け継がれてきた当社グループのDNAをA-Spiritと表現し、全従業員に喚起しました。A-Spiritは、野心的な意欲、健全な危機感、迅速果断、進取の気風といった、当社グループに成長をもたらしてきた変革力の原点です。当社グループの成長の歴史は、新たな価値を創出すべく何度も挑戦を重ねてきた歴史であるとも言えます。しかし、長年の安定した経営と社会における認知度の上昇に伴い、現状維持を是とする風潮が社内に生じてしまっていないだろうか。100周年を迎え、創業から現在に至るまでの歴史を振り返った時、私はそのような危機感を抱きました。

なぜ、私がここまで挑戦にこだわるのか。その理由は、事業ポートフォリオを転換しながら成長してきた旭化成は、変革の歩みを止めた時に成長が止まる宿命にあると考えるからです。このことを肝に銘じておかななくてはなりません。新しいことに挑戦せず現状維持を続ければ、当社グループの成長は停滞し、やがて衰退してしまいます。こういった状況に決して陥ることなく成長し続けていくために、今、私たちのやるべきことは、挑戦し続け、変革を止めないことです。こうした想いを込めて、2022年度の中期経営計画発表時に、Be a Trailblazerというキーコンセプトを打ち出すことで、全従業員のA-Spiritの奮起を促しました。

## イノベーションで人びとの“いのち”と“くらし”に貢献し、今後もともに成長する

旭化成はどのような会社かと問われれば、私はまず、「世界の人びとの“いのち”と“くらし”に貢献します」というグループミッションをお伝えします。お客さまとその先に存在する社会が当社グループに期待していることは、独創的な技術をベースにイノベーションを起こしながら新しい価値を創出すること、その価値が世界の人びとの“いのち”と“くらし”の質を向上させるものであること、そして、このような価値創出による社会貢献を継続させることだと考えています。当社グループは、「健康で快適な生活」と「環境との共生」というグループビジョンの実現に資する価値を常に追求することで社会の発展に寄与し、それによって当社グループ自身の成長を持続させる、という信念に基づいて事業を行っています。当社グ

ループの目指す姿として掲げている「持続可能な社会への貢献」と「持続的な企業価値向上」という2つのサステナビリティの好循環とは、まさにこの状態を指しています。これらの信念に基づいて試行錯誤を繰り返し、事業ポートフォリオを変革してきた結果、将来に向けて安定的に成長を目指すことができるマテリアル、住宅、ヘルスケアの3領域での経営に辿り着きました。変革の経験に基づく現時点でのベストプラクティスが現在の3領域であると、私は確信しています。

ただし、多くの事業を手掛けることで、それぞれの事業が何を目指していくのが抽象化し、目標を見失ってしまう状態は避けなければなりません。また、イノベーション創出を加速させるためには、持続的な投資や研究開発が必要であり、

その原資となる安定した収益基盤の確保と拡大が不可欠です。この2つの課題を解決すべく、中期経営計画では、3領域の役割を明確にし、それに対応した目標や施策を設定しました。技術開発とイノベーション創出を、先に述べた信念に基

づいて行うことを軸としながら、領域の特徴を踏まえた役割を設定しています。3領域それぞれの役割を踏まえた成長戦略をぶれることなく着実に推進し、当社グループの企業価値向上に結び付けていきます。

### マテリアル領域

持続可能な社会に貢献する素材技術の研究開発やイノベーションを通じて、新たなビジネスモデル創出を追求し、収益性と資本効率を向上

### 住宅領域

人びとの安全で快適な暮らしを支え続けることを通じ、日本と北米、豪州における成長を加速させることにより、キャッシュ創出力を向上

### ヘルスケア領域

“Improve and save patients' lives”のミッションを追求し、アンメットニーズを満たす革新的な医薬や医療機器の提供を通じて、旭化成グループの利益成長を牽引

## 中期経営計画2024 ～Be a Trailblazer～の進捗

### 変革への決意を改めて強く固めた2022年度

2022年度は、新たな中期経営計画の初年度でしたが、具体的な施策の実行や検討を精力的に進めた1年となりました。事業ポートフォリオ変革の視点では、2022年度に対外的に発表した内容だけでも、ペリクル事業を譲渡したほか、スパンボンド不織布事業の共同事業会社を設立しました。さらに、リチウムイオン電池（以下、LIB）用セパレータ事業における戦略の転換に伴うPolypore International, LP（以下、Polypore）の減損を計上しました。ペリクル事業については、当社の業界ポジションは高い位置にあり、十分高い収益性を有していましたが、ベストオーナーの視点でこの事業のポテンシャルをさらに活かすことができると他社に譲渡することを決めました。また、Polyporeの減損は大きな痛みを伴う結果となりましたが、今後、車載市場で大きな成長の可能性のある湿式のLIB用セパレータ「ハイポア™」にリソースを集中するという戦略的な位置付けを

明確にし、今後のセパレータ事業の戦略を示しました。加えて、詳細は後述しますが、石油化学チェーン関連事業の今後の構造転換の方向性については、社内で検討チームを発足させて、議論を本格的に進めています。一方で、次の成長牽引事業であるGG10に向けたM&Aや投資も積極的に実施しました。例を挙げると、バイオプロセス事業においては、将来大きな成長が期待できる次世代抗体医薬品CDMO（医薬品の開発製造受託サービス）事業のBionova Scientific, LLC（以下、Bionova）を買収することにより新たな成長ドライバーを入手しました。また、電子材料・電子部品事業から成るデジタルソリューション事業においては、先端半導体向けの需要増加に対応するため、感光性ポリイミド「パイメル™」の増産に着手しました。さらに、北米住宅事業においても、ネバダ州の建築工事サプライヤーであるFocus社を買収し、現在アリゾナ州を中心に結果が出始めているビジネスモデルの水平展開を進めることができました。

また、人財、コア技術、ノウハウ等の無形資産をはじめとする経営基盤の強化にも重点的に取り組みました。2022年度には中期経営計画の重要課題として無形資産の最大活用を打ち出し、社内にも無形資産の活用の意識が相当浸透してきているという手応えを感じています。例えば、前述したスパンボンド不織布事業の共同事業会社設立の意思決定の際には、知財情報の活用(IPランドスケープ)等により、事業を統合した場合に競争優位性があることを見出しました。また、デジタル技術を活用したイオン交換膜法食塩電解プロセスにおけるデータドリブン型の新たなビジネスモデル(スマート電解層)の構築など、多くの無形資産の活用事例が生まれてきました。特に、DXについては、経済産業省が選定するDX銘柄に3年連続選出されたことや、2022年度だけでも28億円の増益貢献のテーマが具現化したことなど、具体的な結果が出始めています。

このように中期的な施策に対しては着実に実行が進んだものの、業績については2022年5月の決算説明会時に2,105億円に設定した2022年度の営業利益予想に対し、実績は1,284億円と著しく落ち込みました。石油化学関連の基盤マテリアル事業やセパレータ事業をはじめ、経営環境の悪化によるインパクトが非常に大きく、加速する環境変化を見越した対応を十分できなかった点は反省点です。一方で、中期経営計画発表時点からマテリアル領域を中心とした事業ポートフォリオの変革は待たなしと言ってきたように、元々の私たちの危機感に間違いはなかったと思います。世界中で起きている不可逆的な変化に対応すべく、後追いではなく、自ら先手を打って変革していかなければならないと改めて強く感じた1年間でした。

## 一番の課題は、生産性をどう向上させるか

やや横道に逸れますが、深刻な人口減少により人的リソースが逼迫している現在の日本において、生産性の向上が最大の課題とされています。企業が自社の生産性向上に積極的に取り組まなければ、この日本の社会課題の解決は見込めません。生産性を向上させるといって、一人ひとりの業務の効率化に目が向きがちですが、重要なのは、限られた経営資源を効率的に配分して、最大の成果を上げることであり、極めて経営的な課題です。生産性が低いということは、ただでさえ不足している人財をはじめとした経営資源を、高い価値が創出できる分野やこれから成長していく分野に適切に配分できていないということを意味します。中長期的な視点で、最適な経営資源のアロケーションができているのか、組織を預かる者は常に自分自身に問い続ける必要があると考えています。

この課題は、そのまま当社グループにも当てはまります。株主や債権者の皆さまに投じていただいた資本に対する生産性は投下資本利益率(ROIC)で示されますが、近年、投下資本の増加に対して利益成長が停滞しており、2022年度のROICは4.0%と当社グループの資本コストを下回る水準であったと認識しています。まずは、本質的な収益体質の強化が急務であることから、2023年度にBT(Build up to trailblaze)プロジェクトを立ち上げ、即効性のある合理化施策に加えて、働き方や組織のあり方の見直しまで含めた生産性向上に向けた施策を講じ、年間200億円を目標とした販管費の削減を進めています。また、中長期的に経営資源を効率的に運用するためには、経営資源を今後の成長が期待できる事業に適切に配分できているかどうかという生産性の観点で事業ポートフォリオ変革を進めていく必要があります。



## 待ったなしの事業ポートフォリオ変革

事業ポートフォリオ変革は、次の成長牽引事業としてGG10の利益を伸ばしていくことと、石油化学チェーン関連事業を中心とした構造転換を進めていくことの両輪を進めています。

まず、成長戦略において、GG10は2022年度に中期経営計画を発表した際に設定したのですが、時間軸や規模、成長の方向性が異なる10個の事業を一義的に括っていたことから、社内外のステークホルダーの皆さまが理解しづらくなってしまっていたと考えます。そのため、2023年度からはGG10の事業を大きく3つの方向性に分類し、方向性に沿った資源配分のあり方を明示しています。

ヘルスケア領域のクリティカルケア、グローバルスペシャリティファーマ、バイオプロセスと、マテリアル領域のデジタルソリューションの4事業は、「重点成長」と位置付けました。ヘルスケア領域の各事業については、グローバルで競争力のある事業にフォーカスし、中期での成長を目指して最優先で経営資源を投入しながら、すでにM&Aを通じて獲得した新たな成長ドライバーである睡眠時無呼吸症関連の診断・治療デバイスの事業やバイオCDMO事業等、確実な刈り取りを進めていきたいと考えています。また、デジタルソリューションにおいても非連続成長も含めた積極的な投資を進めていきます。マテリアル領域の水素関連、CO<sub>2</sub>ケミストリー、セパレータを含む蓄エネルギーの3事業は、「戦略的育成」として、将来の成長に向けた先行投資を行います。また、マテリアル領域の自動車内装材、住宅領域の環境配慮型住宅・建材、北米・豪州住宅の3事業は、キャッシュ創出力を高めていく「収益基盤拡大」としてしています。安定的な収益創出を維持し、収益規模の拡大を図れるところを慎重に見極め、投資していきます。特に北米・豪州住宅は、国内の住宅事業で培ったノウハウや知見を各地域特性に合わせて活かすことによって新たなビジネスモデルを確立しつつあり、展開エリアを広げること、さらに収益基盤を強化していきます。GG10に対しては、当初の計画の

とおり、2022年度～2024年度の3カ年で6,000億円の投資の意思決定を行い、2024年度の営業利益は合計で1,500億円、事業から生じる利益の50%以上をGG10から創出させたいと考えています。また、近年のGG10に向けた設備投資やM&Aは、必ずしも2024年度までに結果に結びつくものばかりではありませんが、2025年度以降の中長期的な時間軸においては、当社グループの利益成長を大きく牽引するものと確信しています。

その中でも「戦略的育成」にあたるセパレータや水素関連、CO<sub>2</sub>ケミストリーなどの事業は、「戦略的」と名付けたことが意味するとおり、これまでとは根本的に異なる戦略で経営を行っていく必要があります。当社グループは、ニッチな領域にターゲットを絞り高い技術力を活かして収益を上げる、一言で言うとニッチ戦略が奏功し、これまで成長してきました。しかしこれらの事業は、幅広いパートナーとともに協力して長期にわたって投資を継続することにより、事業をスケールアップしていく戦略に転換しなければならないと考えています。「戦略的育成」に分類した事業は、地球規模の環境問題を解決するために必要とされる技術・製品であり、すでに世界中で注目されています。継続的なイノベーションと成長が期待できる一方で、もはや当社グループ単体で完結する事業ではなく、さまざまな企業と共同で取り組んでいくことが求められます。多額の設備投資が必要になることを踏まえれば、資金面においても、補助金をはじめ、他社資本の活用や合併などあらゆる選択肢を検討すべきであると考えます。これまで特定のニッチ領域で事業を展開してきた当社グループにとっては新たな挑戦ですが、確実に収益性を高め、世界に貢献する事業として成長を目指します。

成長戦略の一方、事業ポートフォリオ変革の施策として、戦略再構築事業の改革と抜本的な事業構造転換を統合して検討し、着実に実行に移していきます。戦略再構築事業については、前述した事業譲渡を含めExitと判断した事業を筆頭に構造転換を進めており、2024年度までに2021年度の売上高合計1,000億円以上

の事業の構造転換を目指します。抜本的な構造転換を進めるうえで、一番の課題は売上高が約6,000億円の規模である石油化学チェーン関連事業をどのように再編していくかということです。過去を振り返ると、当社グループは日本国内の将来の需給バランスを見据えて、岡山県の水島地区で運営していたナフサクラッカーを2016年度に閉鎖し、他社との共同運営に切り替えました。今回は、需給バランスの適性化に加えて、カーボンニュートラルの実現という課題に直面しています。そのため、カーボンニュートラルの実現に必要な投資と炭素税を含むコスト負担を前提としても十分な利益を上げられるかという観点で、方向性を検討しています。

方向性は大きく3つあります。第一が、カーボンニュートラル関連の技術開発・高付加価値化の可能性の模索と推進です。石油化学製品の適切な需給バランスの構築のみならず、私たちは環境問題に正面から対峙しなくてはなりません。バイオエタノールからの基礎原料創出技術のような、当社グループが有する環境負荷低減に資する技術を核としてあらゆる解決策を模索し、挑戦していく必要があります。当社グループの技術を国内の石油化学業界再編の鍵とすべく、事業化に向けた実証を積極的に進めていきます。この可能性を検討したうえで、第二、第三の方向性としてジョイントベンチャーなどによる他社との共同事業化、事業からのExitの可能性も並行して検討しています。ここで強調したいのは、この課題は単に当社グループから石油化学チェーン関連事業を外せば解決するものではないということです。需給バランスの適性化とカーボンニュートラルの実現に向けては、関連する企業がカーボンニュートラルに貢献する強い技術の実証実験を進めるとともに、技術を持ち寄ってお互いの強みを活かし合うような協力関係が必要だと考えています。これらの構造転換の検討を重ねて、2024年度末までに方向性を確定し、順次実行に移していきます。

## 経営基盤を強化し、事業ポートフォリオ変革を加速

事業ポートフォリオ変革を持続的に進めていくためには、すでに顕在化している事業機会を捉えて成長を追求することに加えて、潜在的な事業機会に向けて、高度で多様な技術を活かし、事業アイデアを新事業に結び付けていくことが必要です。中期経営計画の発表時、私はスピード、アセットライト、高付加価値の3点を意識して事業ポートフォリオ変革を加速させていくと述べました。事業ポートフォリオ変革を加速させるには、技術やビジネスのアイデアをスピーディに事業化に結び付けることが不可欠だと考えたからです。

技術やアイデアを事業化に結び付け、社会に提供していくための最も重要な鍵は、無形資産をどのように活用していくかであり、これは、旭化成らしさの具現化にもつながります。高度な無形資産を豊富に有しているにもかかわらず、なかなか事業化に至らないということは、事業開発やビジネス構築の段階で無形資産を十分に活用しきれていなかったのではないかと分析しています。この分析を踏まえ、2023年度から、当社グループの無形資産をアセットライトかつスピーディに活用すべく、技術をベースとした事業開発をスタートさせています。コア技術を提供し、契約企業が製品化することでライセンス料やロイヤリティを受け取るビジネスモデルで、事業化していないものの社会に貢献できるコア技術も最大活用し、収益に貢献させていきます。ほかにも、デジタル技術を駆使して、無形資産を可視化・融合する仕組みを多数構築し、活用を推進しています。

私は、繊維業界のキャリアが長いので、繊維で例えたいのですが、企業において事業が経糸だとすると、無形資産は緯糸ではないかと思います。両方を織り成すことで新たな生地、すなわち価値を創出することができます。多様な事業を手掛ける当社グループにおいて、イノベーションを起こし変革をもたらすには、経にも緯にも連携を強化しながら、自由に動ける組織風土の醸成が欠かせません。

緯、つまり領域間や社内外との密なコミュニケーションや連携については、かねてより「融合」や「Connect」という表現を用いて推進しており、現在はその成果が表れ、強化されています。しかし、経、つまり組織内での情報共有については、改善すべき点はまだあるのではないかと感じています。上司部下の関係にとらわれず、すべての従業員が自由に発想し、発言し、行動できる組織風土が醸成されて初めて、従業員のチャレンジ精神を引き出すことができるのです。当社グループは、「さん」付け文化に代表されるように、風通しの良い組織であると思っていますが、果たして誰もが何でも言い合える環境が醸成されているのか、2023年度は組織の環境やあり方を改めて見直し、改善策を検討していきます。

### 実効性向上に向けたガバナンス強化

当社グループのガバナンスとリスクマネジメントの強化において、2022年度は実効性の向上に注力し、大きな進歩を遂げたと思っています。ガバナンスを適切に効かせるには、充実した議論がなされること、そして、議論に基づいた結論が出されることが最も重要です。2022年度には経営会議に参加するメンバーの入れ替わりが多くありましたが、全体最適を考慮した自由闊達な議論ができており、その結果が取締役会での充実した議論につながっていると感じています。さらに、2023年度からは新たにヘルスケア管掌役員のRichard A. Packerが初め

て外国籍の役員として経営会議に参加することによって、より多面的な議論ができるようになりました。また、同じく2023年度の株主総会后、取締役メンバーにおいて社内取締役はコーポレート部門の担当役員を中心とした構成となり、また社外取締役の割合も増加したことで、取締役会のさらなる実効性の向上が期待できます。

リスクマネジメントは、2022年度にマネジメント体制と関係者の役割を明確化すること、マネジメントのPDCAサイクルを強化することの2つの視点で全体を見直しました。リスクマネジメントは、設定したルールに実効性があるかどうかを、トライアンドエラーを重ねながら徹底的に追求することで、強化・洗練されていくものと考えています。どんなにリスク対応のインフラを整備していたとしても、問題が発生すれば混乱が起こる可能性が十分にありますが、そのたびに修正を加えていくことで、高度なリスクマネジメントを追求できるのです。また、野球でいうポテンヒットのように誰かが対応するだろうと皆が思っていると、対応が遅れてしまうリスクがあることを踏まえ、関係者全員がリスク対応を自分ごととして捉え、実効性を高めていけるような意識付けを行っています。特に、近年発生した火災や事故など踏まえて、保安防災や品質保証、従業員の健康など事業の根幹となることについて、私を含む経営メンバーと従業員との対話を通じ、相互の理解を深めるようにしています。

### 企業価値向上に向けた歩みを着実に進める

現在、当社の時価総額が純資産の何倍であるかを示すPBRは2022年5月以降、1倍を下回る状態が継続しており、株式市場において適切な評価を受けるに至っていないことについて、忸怩たる思いです。企業価値の向上に向けて、業績

の改善は言うまでもありませんが、同じく株主や投資家の皆さまの期待値の向上に全力で取り組んでいきます。事業ポートフォリオ変革を待たなしで進め、生産性向上に向けた取り組みを加速させていることから、収益性や資本効率の向

上は必ず実現できると思っています。増配や自己株式取得も含めたあらゆる株主還元を選択肢を考慮していますが、一時的な自己資本利益率(ROE)の改善に留まることなく、持続的に稼ぐ力を高めることで、2024年度には営業利益2,000億円、ROIC6%、ROE9%以上の水準を実現させたいと考えています。

また、当社グループの成長に向けた取り組みの多くは、現在も途上にあり、いまだ業績に十分表れていない点も適切な評価につながらない理由であると思っ



ています。当社グループのポテンシャルの高さが株式市場に認識されていないことも要因の一つでしょう。これまで述べてきたように、当社グループは成長を加速させるべく、覚悟を持って変革に挑戦しています。将来性という観点では、ヘルスケア領域においてグローバルで競争力のあるクリティカルケア、グローバルスペシャリティファーマ、バイオプロセスに加えて、マテリアル領域においても、ニッチかつ高付加価値な事業としてデジタルソリューション、自動車内装材、また、蓄エネルギー(セパレータ)、水素関連などをはじめとする社会貢献に大きく寄与する事業の成長に積極的に投資をしていることから、今後の企業価値向上に向けたポテンシャルは非常に高いという自負があります。資本市場に対して当社グループの成長性や将来性を的確にアピールしきれていないことは、経営者としての私に突きつけられた大きな課題であると捉えています。

当社グループの成長性やポテンシャルを具体的に示す成果を早期に上げるためにも、より一層スピード感を持って成長戦略を実行します。現在進行中の取り組みに関しては、将来の成長という形で示すことができると考えています。いまだ業績に表れていないものの、将来的に成長に寄与する技術や事業をどのように育ていこうとしているのかなど、アピールすべき点を明確にしたうえで、株主・投資家の皆さまにわかりやすく説明する努力を今後も続け、当社グループの成長性に対する適切な評価を得ていきたいと考えています。

代表取締役社長 兼 社長執行役員

工藤 幸四郎

## CFOメッセージ

効率的なキャピタルアロケーションと  
資本市場との対話を通じ、  
持続的な企業価値向上を目指します。



代表取締役 兼 常務執行役員

堀江 俊保

## 2022年度の業績の振り返り

2022年度の当社グループの業績は、住宅領域は堅調に推移した一方で、マテリアル領域とヘルスケア領域は経営環境の悪化の影響を受けた厳しい1年でした。マテリアル領域において、アジア、特に中国経済の失速による需要の減少の影響が大きかったことに加えて、ヘルスケア領域においては、これまで順調に成長してきたクリティカルケア事業にてサプライチェーンの混乱による部材調達難の影響が出たことなど、3領域でバランスよく利益を創出する形にならず、結果として営業利益で前年度比36.7%の減益となり、ROICも6.6%から4.0%へと低下しました。こうした結果を受けての反省点は、経営環境が急速に悪化する局面で、生産性の向上に向けた施策や在庫のコントロールなどの打ち手が遅れたこととあり、2023年度にはこれらを一層強化していきたいと考えています。

## 主要経営指標の推移

	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
売上高	21,704億円	21,516億円	21,061億円	24,613億円	27,265億円
営業利益	2,096億円	1,773億円	1,718億円	2,026億円	1,284億円
売上高営業利益率	9.7%	8.2%	8.2%	8.2%	4.7%
EBITDA	3,136億円	2,956億円	3,051億円	3,508億円	3,050億円
売上高EBITDA率	14.5%	13.7%	14.5%	14.3%	11.2%
親会社株主に帰属する 当期純損益	1,475億円	1,039億円	798億円	1,619億円	-913億円
EPS	106円	75円	57円	117円	-66円
投下資本利益率(ROIC)	8.8%	6.6%	4.9%	6.6%	4.0%
自己資本利益率(ROE)	11.1%	7.6%	5.6%	10.3%	-5.5%
D/Eレシオ	0.31	0.52	0.45	0.45	0.57
ネットD/Eレシオ	0.17	0.36	0.30	0.31	0.41
自己資本比率	53.6%	48.2%	50.3%	50.4%	48.1%

また、2022年度には、米国のPolyporeののれんおよび無形固定資産について1,864億円の減損損失を計上しました。ステークホルダーの皆さまには大きな損失を計上したことをお詫びするとともに、背景についてご説明します。

LIB用セパレータ事業において、2015年に将来の車載市場拡大への備えと、環境対応車市場の動向と技術課題への対応を目的にPolyporeを買収し、乾式LIB用セパレータのセルガード事業と鉛蓄電池用セパレータのグラミック事業を獲得しました。これらの事業と、当社の湿式LIB用セパレータのハイポア事業の一体運営を図ったものの、その後の車載市場が予想外に変化し、業績は買収当初の計画を大きく下回る状況となりました。一方、ハイポア事業は車載市場での事業機会が拡大することを見通せる状況となったため、ハイポア事業とPolypore事業の資産グルーピングを解消し、ハイポア事業に資源を集中することを決断した次第です。それにより、セパレータ事業の今後の成長性・収益性を一段と向上させ毀損した企業価値を早期に取り戻すべく全力を挙げていきます。

## ■ 中期経営計画2024 ~Be a Trailblazer~の進捗 事業ポートフォリオ変革の取り組み

2022年度に始まった中期経営計画においては、事業ポートフォリオ変革を進めることが最重要であると考え、石油化学チェーン関連事業の構造転換を進めていきます。事業部門だけでなく、私が管掌する経営企画をはじめとするコーポレート部門も積極的に関わっており、私自身も、大きな課題を抱える石油化学事業でキャリアを積んだ者として、構造転換を完遂する責務があると考えています。石油化学チェーン関連事業は、原料の供給元、お客さま、事業のパートナー、従業員等、ステークホルダーも多様です。こういった多様なステークホルダーとの丁寧な議論を通じて合意形成を図りつつ、カーボンニュートラル実現に向けた費用や投資を踏

まえた収益性、資本効率の見直しなどを考慮し、2024年度末までに方針を固めていきます。

一方、成長戦略においては、成長牽引事業であるGG10に投資を集中させて、持続的な成長につなげていきます。GG10において、従来の当社グループの勝ちパターン、つまりニッチな分野で尖った技術を活かし、一定の投資を行うことで高収益を実現するというビジネスモデルが成り立つ分野とそうでない分野があります。特にLIB用セパレータや水素関連などの戦略的育成事業は、今後、市場が大きく伸びることが想定されており、当社グループが競争力を維持・強化するためには従来のビジネスとは異なったレベルの資本が必要となると予想しています。そのため、他社からの資金調達を含むさまざまなオプションを検討しています。

## ■ 資本効率と生産性の向上に向けて

2021年度より各事業のROICを含めた事業ポートフォリオ評価、評価に基づく各事業の戦略の見直しを実施しています。ROIC経営を進めるにあたって最も重要であり難しい点は、事業に関わる現場にまでROICを十分に浸透させることです。社内イントラネット、社内報などを通じてROICを指標とした経営における検討の視点等を事業側メンバーと共有していることや、経営陣と事業側メンバーで、定期的に各事業のROICの状況や改善策についてのディスカッションを行うことにより、事業側メンバーのROICへの意識も変わりつつあります。2023年度は事業ポートフォリオの転換を進めることに加えて、事業側メンバーや現場との連携を密にして経営判断のスピードを上げ、資本効率の改善につなげます。

また、2022年度の業績を受け、収益性を早急に改善すべく、2023年度からグループ全体で生産性向上を目指したBTプロジェクトを推進しています。社長をプロジェクトオーナー、私をマネジメントチームのリーダーとする全社的なプロジェクトです。短期的には当社グループ内で間接コスト等を見直し重複部分を削減して

コストダウンを図り、中期的には働き方や組織の見直しも含めた生産性を効率的に上げていく、という大きく2つの方向性で進めていきます。2023年度はコストダウンに注力しながら中期的な生産性の向上に向けた取り組みを一部開始しており、2024年度には年間200億円のコスト削減効果を目指します。

PBRが1倍を割っている現状は、当社グループの資本効率や収益性に対する信頼が薄れ、将来をネガティブに見通しているという株主・投資家の皆さまからのメッセージであると受け止めています。信頼を取り戻すためにも、短期的な業績改善に加えて、中長期的には事業ポートフォリオ変革を加速させ、成長領域に効率的に資本を投入することでキャッシュ創出力を高めます。

## ■ キャピタルアロケーションの方針

今後の事業ポートフォリオ変革において、キャピタルアロケーションの重要性は強調し過ぎることはありません。収益の低迷により営業キャッシュ・フローは中期経営計画の3年間で6,000億～7,000億円となる見込みです。一方、投資キャッシュ・フローは、過去に意思決定した案件に対するキャッシュアウトが含まれていることもあり、中期経営計画策定時の見込み水準と同じ8,000億～9,000億円を想定しています。投資の決定においては、当然ながら、採算性を厳しく精査し、厳選した案件にフォーカスする方針を徹底しています。具体的には、資本コストに、事業が展開する地域や事業特性などの状況に応じたリスクプレミアムを上乗せしたうえでハードルレートを設定し、厳格に適用していきます。また、投資実行後も、事業環境が悪化した際にどのようにリカバリーできるかなど、実質的な投資効率の改善につながるモニタリングを運用してまいります。

投資に充当する資金調達は有利子負債を基本とし、2,500億～5,000億円の増加を見込んでいます。一方で、GG10へ投資を集中させるにあたり、戦略的育成事業については、他社資本の活用

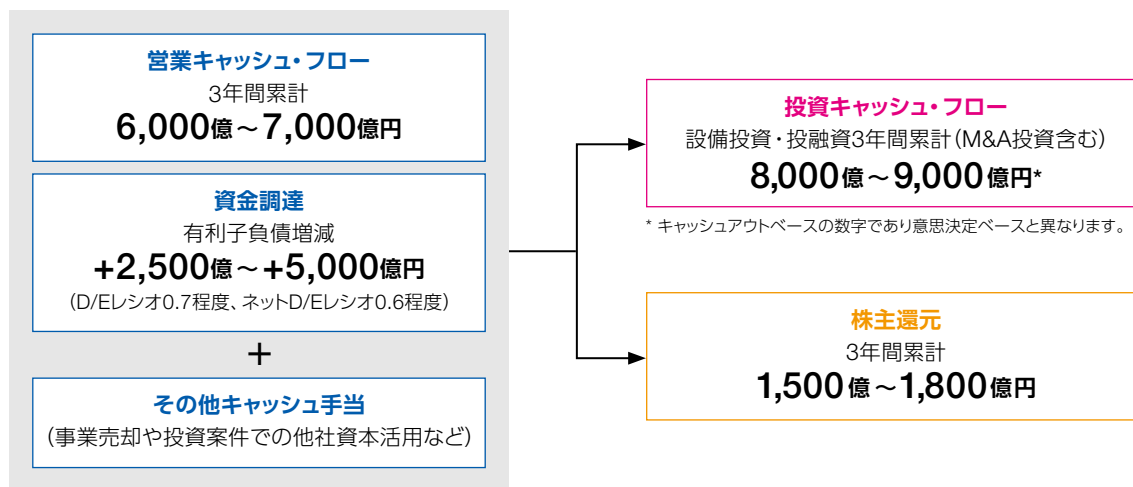
など従来とは異なる資金調達を選択肢を視野に入れていきます。D/Eレシオは0.7程度、ネットD/Eレシオでは0.6程度を見込んでおり、引き続き十分な財務健全性を維持できると考えています。

株主還元についても中期経営計画策定時の想定を維持し、3年間累計の還元総額で1,500億～1,800億円を計画しています。配当を通じた安定的な株主還元を実現する方針を重視し、2022年度の1株当たり配当金は36円と2021年度より2円増配しました。2023年度もこの方針を堅持するとともに、自己株式の取得については資本構成の適正化に加え、投資案件や株価の状況などを総合的に勘案して検討・実施していきます。

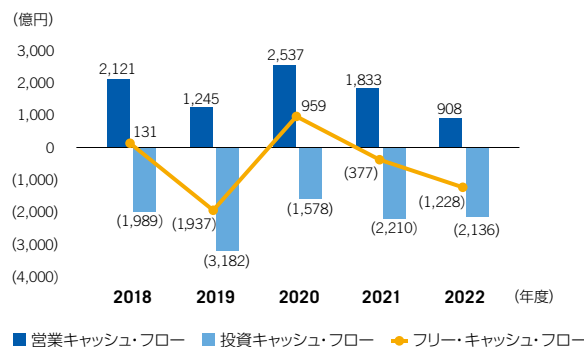
#### ■ 株主・投資家の皆さまとの相互理解に向けて

当社の戦略や執行の状況を株主・投資家視点で検証し、改善が必要な点を見極めて早期に取り組んでいくことが重要であると改めて感じています。株主・投資家視点の評価を経営に活かすためにも、対話は積極的に行っていきます。最近の株主・投資家の皆さまとの対話を通じて、キャピタルアロケーション、特に設備投資やM&Aへの比重が大きいのではないかと指摘を受けることがあります。まずは投資に対するリターンを着実に上げていくことが大前提ですが、資金をいかに効率的にキャッシュに変えていくかという株主・投資家の視点と、将来の成長事業や経営基盤の構築という企業側の視点では時間軸の差が発生することもあります。この差の橋渡しをするために、当社グループが何を考え、どのような姿を目指しているのかを丁寧に説明するよう情報開示を継続的に改善し、株主・投資家の皆さまの理解を得られるように最善を尽くしていきます。

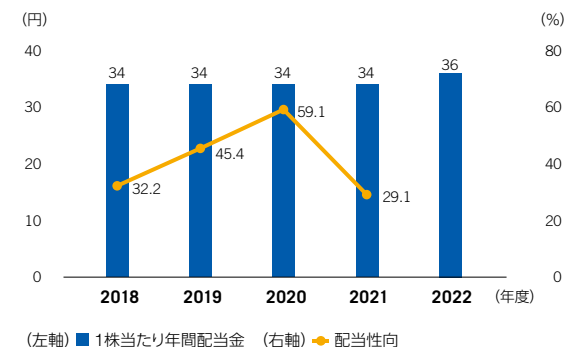
#### 2022～2024年度の3年間の資金の源泉と使途の枠組み



#### キャッシュ・フローの推移



#### 1株当たり年間配当金と配当性向



## 社外取締役メッセージ



取締役(社外取締役)

岡本 毅

東京瓦斯(株)社長、同社会長、一般社団法人日本経済団体連合会副会長、日本ガス協会会長などを歴任。2018年6月に当社社外取締役に就任。



### 旭化成の実力をフルに発揮するには、より大胆でスピーディな変革を

#### ■ 旭化成の持つ成長の底力

私は2018年度に旭化成の社外取締役に就任して以来、5年にわたって経営の監督と助言に携わってきました。2018年度から報酬諮問委員会、2020年度からは指名諮問委員会の委員長も務めています。社外取締役の立場として強く認識しているのは、「企業がグローバルで持続的な成長を遂げるにあたり、リスク管理が十分になされているか」ということです。旭化成が2022年4月に公表した中期経営計画は、世界の発展に寄与する事業の成長を目指した計画であり、私たちの役割は、リスク管理の観点からその推進に向けて有用な助言を行うことだと思っています。

旭化成が創業当初から蓄積してきた技術は世界的にも高い水準にあり、今後どれほど事業環境が変化したとしても、技術力の研鑽によって生き残ることができると思います。また、めまぐるしく変転する時代を切り抜けるには、技術を軸に、業容を変えながら変化に対応する力が必要です。これまで事業ポートフォリオを変革することで成長してきた旭化成は、間違いなくその力を持っています。この強みを活かせば世界の課題であるカーボンニュートラルへの対応も追い風に変えることができるのです。旭化成は、企業がこれからの時代を生き抜き成長するために必要な力を十分に持っている、私は確信しています。

#### ■ 人財と組織の活性化が成長の鍵

私は、旭化成の成長にとって重要な鍵となるのは、人の力であると思っています。どんなに優れた技術力を持っていても、それを使う人の力、モチベーションが伴わなければ強みを活かしきれ

ません。従業員のモチベーションの結集が企業の力を形づくっていると一言でも過言ではないのです。旭化成は、中期経営計画でGG10に投資を集中させる方針を示しましたが、経営陣は、GG10以外の事業を支える仕事を担う人たちにも目配りし、適切に評価することで、モチベーションを維持し、高めていかななくてはなりません。

また、優秀な人財を確保するためには、当然多様性も取り入れていく必要があります。ジェンダーや国籍をはじめ、年齢やキャリア、働き方に至るまで渾然一体になるほど、組織の中に多様性が根付いていかなければ、グローバルカンパニーとして成立しない時代に突入しています。旭化成は積極的にキャリア採用を実施していることや、高度専門職制度をはじめとする多様化に向けたさまざまな仕組みを導入していることから、他社と比較して先進的であると認識していますが、それでもなお、さらに多様化推進力を高めていかなければ、事業を継続し、成長させていくための人財の確保は難しくなっていくでしょう。

#### ■ 今後の事業ポートフォリオ変革は、より大胆でスピーディに

事業ポートフォリオの進化に向けた施策は徐々に成果が出始めています。中でも、マテリアル領域の事業ポートフォリオ変革は、ペリクル事業の譲渡やスパンボンド不織布事業の共同事業会社の設立など、着実に進んでいます。事業ポートフォリオ変革における最近の経営陣の動きで私が高く評価していることは、セパレータ事業の拡大に関わる経営判断です。2022年来、北米における



セパレータ事業の拡大計画が盛んに議論されてきましたが、結果的に2022年度時点では、リスク要因を精査し、一旦立ち止まったうえで改めて再検討を行うという決断をしました。一度走り始めたプロジェクトにブレーキをかける決断はなかなかできるものではありません。この経営陣の判断は、今後の旭化成の投資検討において、良い前例となるでしょう。また、並行して行ったPolyporeの、のれんおよび無形固定資産における減損損失の計上も同様です。連結最終損益の赤字を伴う判断を受け入れたことに、セパレータ事業に対する経営陣の本気度を感じました。社長自らが対外的に説明を行ったことも賢明な判断だったと評価しています。

近年の変転極まりない外部環境に鑑みると、事業ポートフォリオ変革の実行はより大胆に、そしてスピードアップさせていかなければなりません。2024年度までに、2021年度売上高の実績ベースで1,000億円以上の事業構造転換の実行と、カーボンニュートラルを見据えた約6,000億円の石油化学チェーン関連事業の構造転換方針を確定させるべく、さらなる改革の加速を議論していきます。

### ■ 3領域経営ならではの利点を活かす

旭化成は、技術を軸に変化に対応して自らの業容を変え、成長してきた企業です。しかし、この多角化が資本市場にディスカウント要素として受け取られている面があると感じます。旭化成には現在マテリアル、住宅、ヘルスケアの3領域がありますが、これらを個別の事業として運営する場合と比べて、それぞれの事業の企業価値を最大化するような経営がコーポレートとしてできているのか、ということが事柄の本質です。私はこれまで社外取締役として5年間経営を監督してきましたが、3領域を個別に経営すべき、あるいは一つの領域を切り離して他社に経営を任せの方が良いと感じることはありませんでした。この点に関するコーポレートのマ

ネジメント力は高く、取締役会でも深掘りした議論がなされています。それぞれの事業の経営にも目を配り、経営のグリップはしっかり効いていると思います。むしろ、3領域それぞれの収益力があることで、リスク分散によるグループの収益の安定が図れるうえに、人財をはじめとする無形資産をグループ一体で運用できるメリットがあります。3領域経営だからこそ、事業の構造改革を推し進める基礎力があります。例えば今回それゆえに、Polyporeの減損損失の計上後も健全な財務体質を維持することができたと言えます。

また、旭化成の膨大な技術と知的財産は、今後ますます領域を超えてグループ共通で活用できるようになり、事業間のシナジーを生む鍵となると確信しています。現在、旭化成では経営基盤の強化としてグリーン(G)、デジタル(D)、人財(P)の強化、そして強化した無形資産を最大活用するための取り組みを推進しています。豊富な無形資産を効率よく事業に活かすために何をすべきかという議論は、取締役会でも活発に行われています。

このように、経営の合理性と質の強化が行われているので、旭化成が今後、持続的な企業価値向上を図るためには、業績を着実に改善していくことはもちろん、旭化成の将来の成長性を資本市場に伝えていくことが重要だと考えています。資本市場とのコミュニケーションで最も効果的なのはトップによる発信です。社長自らがさまざまな形で資本市場と対話し、アピールすることで、株価にも正しい評価が反映されるのではないのでしょうか。

### ■ ガバナンスは、モニタリング機能の向上を

旭化成のガバナンス強化に向けた取り組みは着実に前進しており、ガバナンス体制は改善していると感じます。2023年度には取締役の構成を見直し、社内取締役は会長、社長およびコーポレート部門の担当役員4名に整理し、社外取締役を1名増員しました。これにより、取締役10名のうち、執行と非執行の割合は5:5、社内

と社外の割合は6:4、2名の女性社外取締役を含む構成となりました。現在取締役会は、執行に関わる一つひとつの議題を決議するマネジメント型から、会社にとって重要なテーマを横断的に監督するモニタリング型に移行しつつあります。今回の取締役のメンバー構成の見直しは、モニタリング型への移行の意志を強く示していると言えます。私自身、取締役会はモニタリング型を志向すべきであると考えており、今回のメンバー構成見直しについては高く評価しています。

旭化成は監査役会設置会社としてガバナンス体制を構築しています。その中で、指名・報酬諮問委員会は大切な役割を果たしています。基本は「諮問」ですから、会社法に基づく権限は持ちませんが、任意機関であるからこそ、柔軟な運営のもと自由闊達で有意義な議論が行われています。その中で、例えば、業績連動報酬については報酬諮問委員会に決定権が付与されるなど、弾力的に運用されています。将来の機関設計についての検討は進めつつ、当面は現体制を維持することが適切と考えています。



# 02 価値創造

- 18 社会課題への取り組みと事業ポートフォリオの変遷
- 20 技術の系譜と3領域に至る道のり
- 22 At a Glance
- 23 財務ハイライト
- 24 非財務ハイライト
- 25 価値創造モデル
- 26 価値創造のメカニズム
- 28 マテリアリティ

Name Gibran Sinoé Hernández Rocha  
Company Sage Automotive Interiors Juárez Plant  
Country/region Mexico

## 社会課題への取り組みと事業ポートフォリオの変遷

旭化成グループは、これまで時代とともに変化する社会のニーズを捉え、ダイナミックに事業ポートフォリオを転換し、さらに製品やサービスの提供を通じて社会課題の解決に貢献してきました。昨日まで世界になかったものを生み出し提供することで、世界の人びとの“いのち”と“暮らし”に貢献していきます。

## 事業ポートフォリオ変革と成長の歴史

1922年～

創業、日本初の  
合成アンモニアの製造を開始

1940年代～

合成樹脂、合成繊維へ展開

1960年代～

石油化学、住宅、ヘルスケア、  
エレクトロニクス分野へ展開

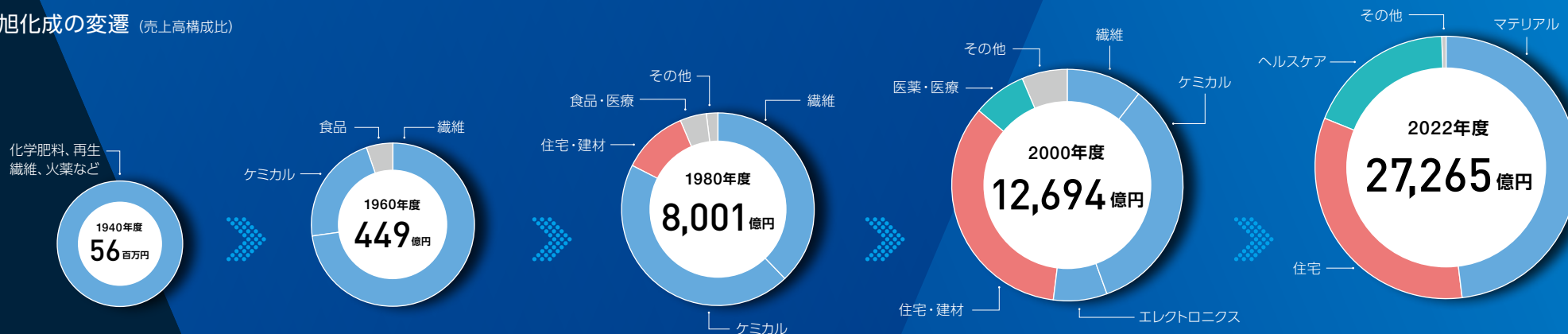
1980年代～

海外事業の進展と事業再構築への  
注力

2000年代～

M&Aによるグローバル化の加速、  
ヘルスケア事業の拡大

旭化成の変遷 (売上高構成比)



事業ポートフォリオの変遷

→ 新規参入・M&A ← 撤退・縮小・譲渡

- アンモニア
- 再生繊維 (キュプラ繊維、レーヨン)
- 化学肥料
- 食品 (グルタミン酸ソーダ)

- ポリスチレン樹脂
- 合成繊維 (アクリル繊維)

- 「サララップ®」
- アクリロニトリル
- 合成ゴム
- エチレン (ナフサクラッカー建設)
- ALC (軽量気泡コンクリート)
- 戸建住宅「ヘーベルハウス™」
- 人工腎臓
- 医療用医薬品

- ホール素子
- LSI
- リチウムイオン電池用セパレータ
- 集合住宅「ヘーベルメゾン™」
- 断熱材
- 東洋醸造(株)合併 (医薬・酒類)
- ウイルス除去フィルター
- ← 食品

- 電子コンパス
- 深紫外線LED
- 水素製造システム (実証実験中)
- 住宅新規事業 (シニア、中高層、海外)
- クリティカルケア
- ← レーヨン、アクリル繊維、ポリエステル
- ← 石油化学事業再編
- ← 酒類

# 社会課題の解決に貢献する、新たな価値提供の歴史

## 社会のニーズ・時代背景

## 旭化成グループの変遷

### 1922年~

近代国家として成長する日本では、農業や重化学工業を発展させる技術が求められました。

### 「衣」「食」を支える事業からスタートし、生活の安定に貢献

- 肥料として農業の生産性を高めるアンモニアの合成に成功
- 絹のような特長を持つ人造繊維「ベンベルグ®」の生産を開始

### 1940年代~

日本が戦後復興から高度経済成長に向かう中、生活物資の充足が喫緊の課題となりました。

### 生活の質を向上させる新規事業を展開

- 合成樹脂や合成繊維「カシミロン™」などさまざまな新規事業に進出

### 1960年代~

経済が高度成長期に入り、住生活の向上や医療技術の発展、社会資本の整備が必要になりました。

### 「衣・食・住の総合化学メーカー」として便利で快適な暮らしを提供

- 消費者のマイホーム需要に応えるべく、住宅事業を本格展開
- 大型石油化学コンビナートが稼働、石油化学事業に本格進出
- 「サララップ®」の発売開始、樹脂製品事業に進出
- 人工腎臓など医療機器事業を開始

### 1980年代~

情報社会が到来し、携帯電話、パソコン、AV機器などが普及し始めました。

### 現代の生活に欠かせない情報機器のキーパーツを供給

- 化学工業のノウハウを活かし、LSIなどエレクトロニクス分野へ参入
- LIB用セパレータの販売開始

### 2000年代~

地球温暖化など世界的な環境問題や、先進国における高齢化が顕在化しました。

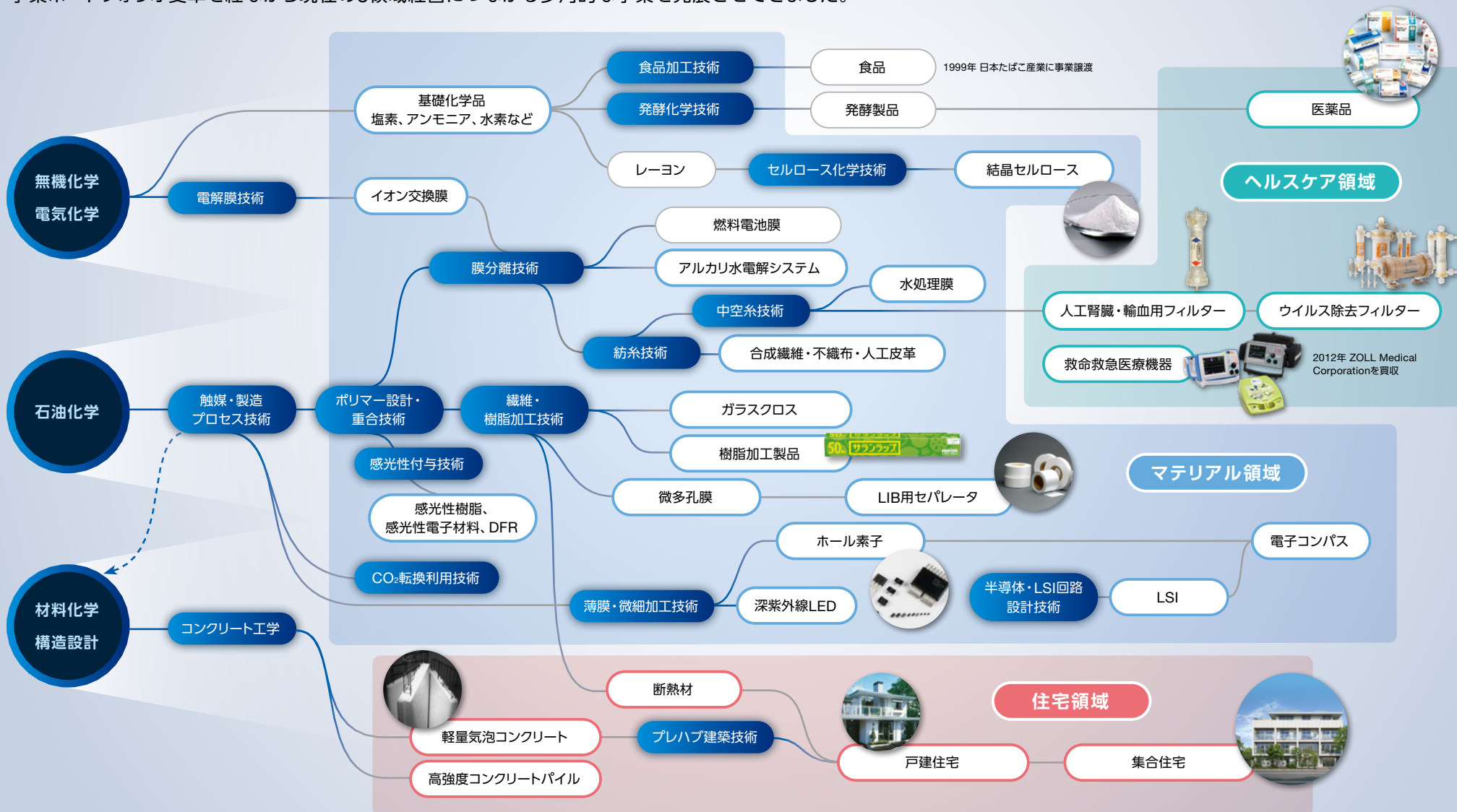
### 世界の人びとの“いのち”と“暮らし”に貢献

- カーボンニュートラルに向けた技術開発やCO<sub>2</sub>排出量削減など、サステナビリティ対応を推進
- M&Aによる救命救急医療事業への進出など、ヘルスケア領域を強化
- 日本で培った戸建住宅のノウハウを活かし、北米・豪州住宅事業に進出
- 米国製薬企業の買収によって、医薬事業をグローバルに拡大



## 技術の系譜と3領域に至る道のり

祖業のレーヨン、「ベンベルグ®」やアンモニア合成に始まる化学技術をもとに、開発された技術が新たな技術のシーズとなり、事業ポートフォリオ変革を経ながら現在の3領域経営につながる多角的な事業を発展させてきました。



(注)現在は販売していない製品の写真も含まれています。

## ヘルスケア領域

専門性のある高度な技術を進化・融合させ、社会が求める医療ニーズに応えることで、患者さまのQOL(生活の質)の向上に貢献します。

## Health Care



骨粗鬆症治療剤  
「テリボン®オートインジェクター」



自動体外式除細動器  
「ZOLL AED 3®」



ウイルス除去フィルター  
「プラノバ™」



着用型自動除細動器  
「LifeVest®」

## 住宅領域

高品質で耐久性に優れた住宅・建材や、住まいに関するさまざまなサービスの提供を通じ、安心で豊かなくらしを実現します。

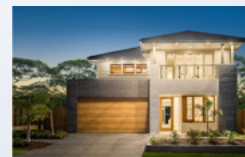
## Home &amp; Living



戸建・集合住宅  
「ヘーベルハウス™」  
「ヘーベルメゾン™」



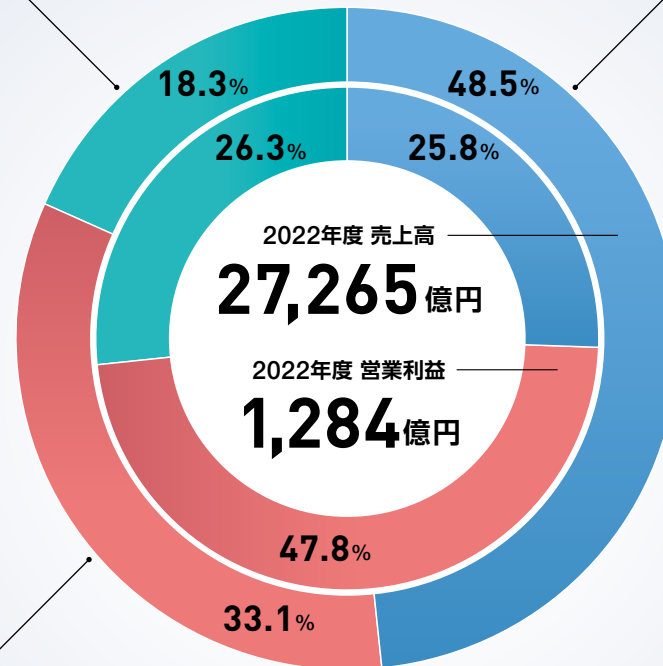
分譲マンション「アトラス™」



北米・豪州住宅

## 旭化成グループの事業と主な製品

(注)比率はグループ全体から「その他」「消去又は全社」を除いた数値における構成比



## マテリアル領域

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、未来のくらしをリードします。

## Environment &amp; Energy



LIB用セパレータ  
「ハイボア™」「セルガード®」

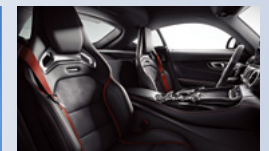


イオン交換膜法食塩電解  
プロセス

## Mobility



エンジニアリング樹脂  
(高性能樹脂)



人工皮革「Dinamica®」

## Life Material



感光性ポリイミド「パイメル™」



家庭用消費財

## At a Glance

旭化成グループのデータ (2023年3月31日時点)

**従業員数**  
**48,897人** うち、海外従業員比率は約4割強

**グローバル拠点**  
**20カ国・地域以上**

**連結子会社数**  
**285社**

**海外売上高比率**  
**50.6%**

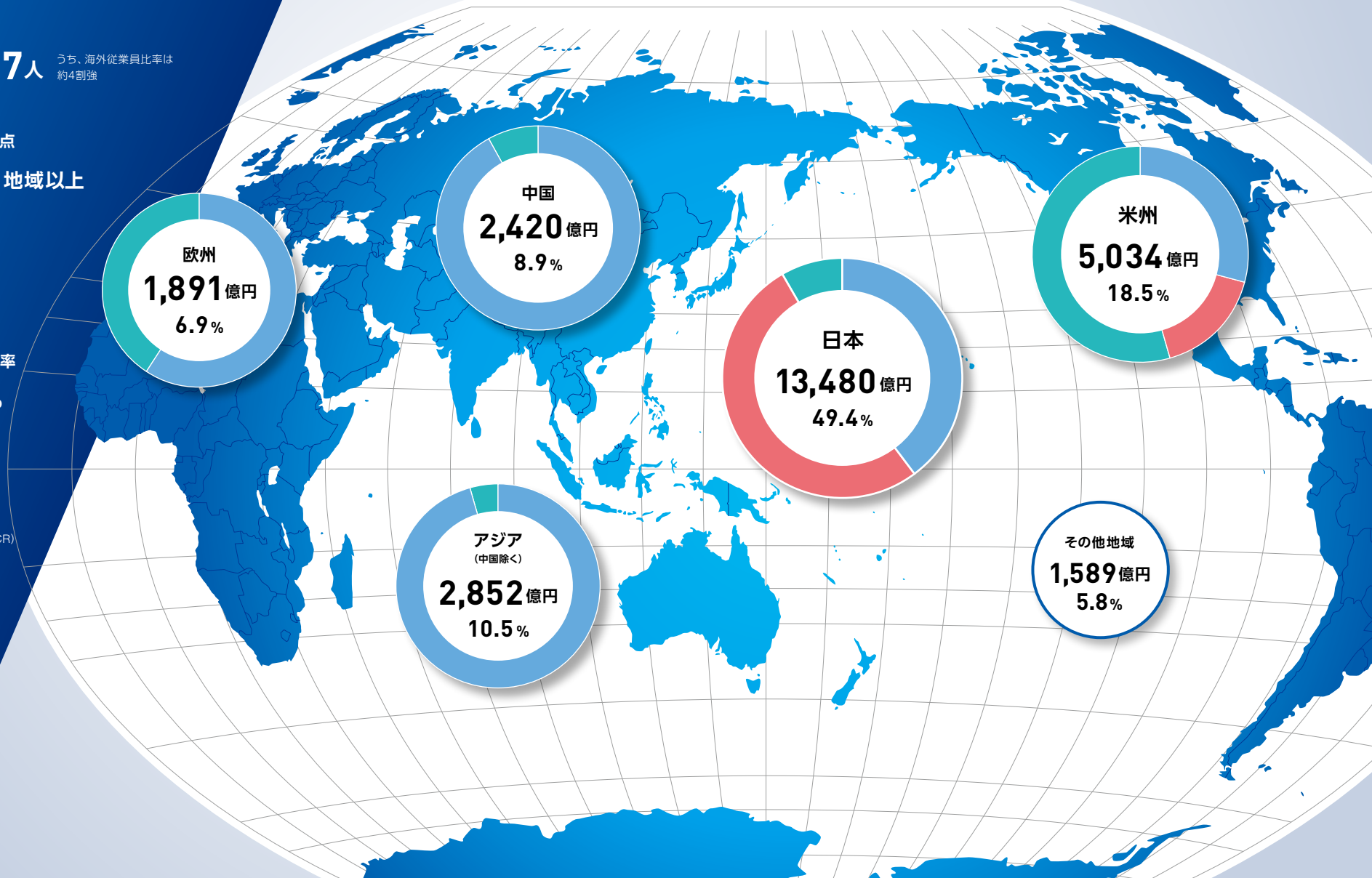
**格付け**  
**AA**  
日本格付研究所 (JCR)

### 地域ごとの売上高(比率)

(注) 比率はグループ全体の売上高における構成比

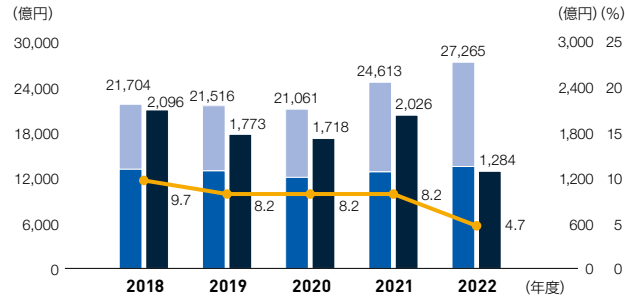
● マテリアル ● 住宅 ● ヘルスケア

(注) 領域の比率はグループ全体から「その他」「消去又は全社」を除いた数値における構成比



## 財務ハイライト

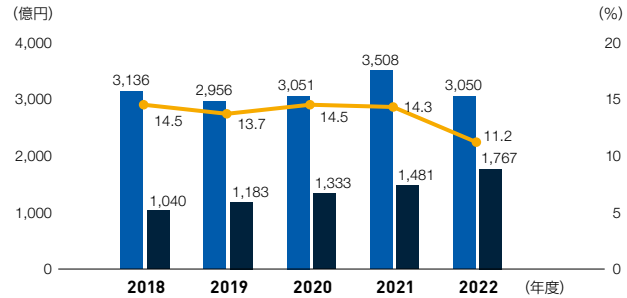
### 売上高(国内・海外)、営業利益、売上高営業利益率



(左軸) ■ 国内売上高 ■ 海外売上高  
(右軸) ■ 営業利益 ◆ 売上高営業利益率

2022年度は、既存事業の拡大や円安影響、石化製品市況の高騰や買収影響により大幅な増収となりました。一方、経営環境の悪化や一時的な要因等によりマテリアル・ヘルスケアの業績が悪化し減益となりました。海外売上高はM&Aを含めた海外事業展開の拡大および円安影響により増加し、2022年度には全体の5割超を占めています。

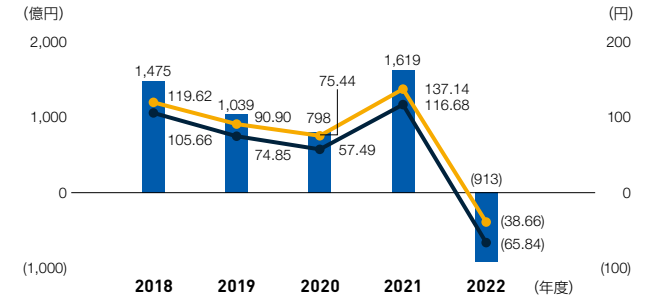
### EBITDA\*1、減価償却費(有形・無形・のれん)、売上高EBITDA率



(左軸) ■ EBITDA ■ 減価償却費(有形・無形・のれん) (右軸) ◆ 売上高EBITDA率  
\*1 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と位置付けています。2022年度は、ヘルスケアにおける買収やマテリアルの設備投資により、減価償却費が大きく増加しています。

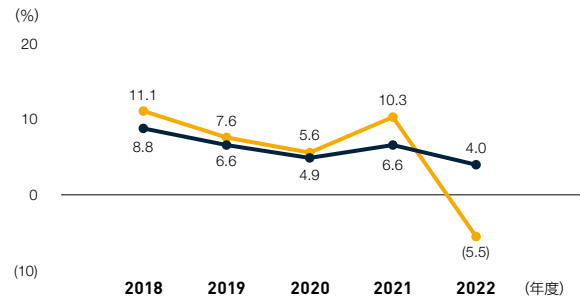
### 親会社株主に帰属する当期純利益、EPS、のれん償却前EPS



(左軸) ■ 親会社株主に帰属する当期純利益  
(右軸) ◆ のれん償却前EPS ◆ EPS

2022年度は、Polyporeの減損損失計上(1,864億円)等により、当期純損失を計上しています。なお、当社は日本会計基準を採用し、のれんの償却を実施していることから、参考としてのれん償却前EPSを示しています。

### ROE\*2、ROIC\*3



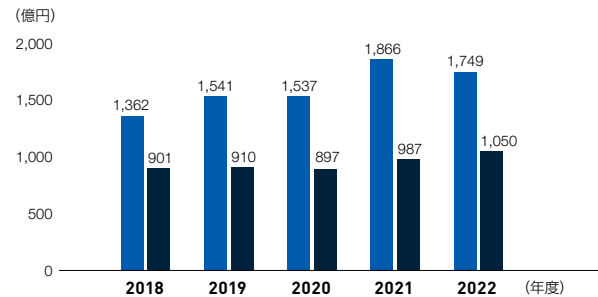
◆ ROE ◆ ROIC

\*2 ROE = 親会社株主に帰属する当期純利益 ÷ 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

利益創出における効率を示す指標として、ROEおよびROICを重要なKPIと位置付けています。2022年度は、当期純損失の計上によりROEはマイナスになり、営業利益の減益によりROICも低下しています。

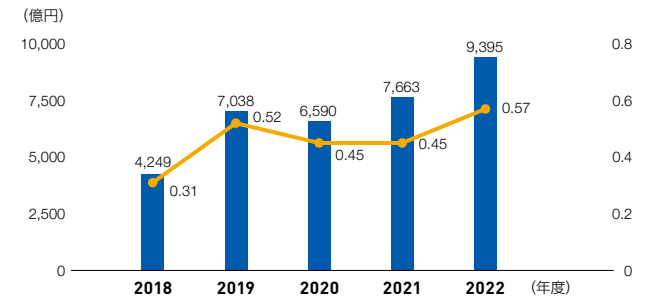
### 設備投資額、研究開発費



■ 設備投資額 ■ 研究開発費

成長牽引事業の拡大や脱炭素、DX関連等の基盤強化を含む中期的成長に向けた設備投資、ヘルスケア領域やマテリアル領域等の研究開発を積極的に行っています。2022年度は、経営環境の悪化等を踏まえた投資の厳選により、設備投資額は減少しています。

### 有利子負債\*4、D/Eレシオ



(左軸) ■ 有利子負債 (右軸) ◆ D/Eレシオ

\*4 2019年度より、リース債務を除いた金額を記載

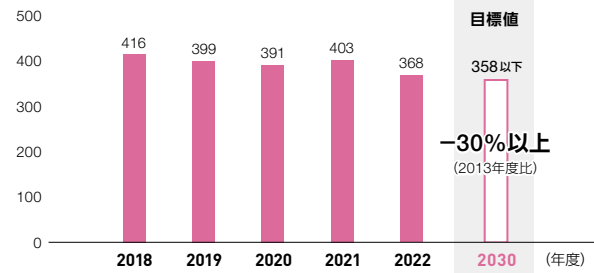
市況上昇等に伴い売上債権や棚卸資産等の運転資本が増加したことや、住宅・ヘルスケア領域を中心としたM&Aにより資金需要が増加したことに伴い、2022年度は有利子負債が増加しました。それに伴いD/Eレシオも上昇しています。



## 非財務ハイライト

### 温室効果ガス(GHG)排出量(Scope1, Scope2)

(万t-CO<sub>2</sub>e)



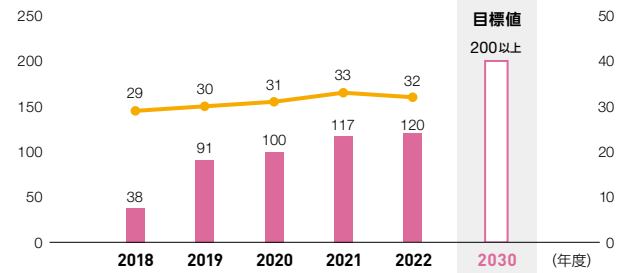
対象範囲:当社グループ連結対象の生産拠点

(注) 2022年度は速報値であり、第三者機関による保証を受けて変更が生じる場合があります。

カーボンニュートラルへの道筋をより明確にするため、基準年である2013年度から2030年度にGHG排出量を30%以上削減することを目標として掲げています。目標達成に向けて、今後も排出量削減に努めます。

### 環境貢献製品を通じたGHG削減貢献量

(指数)



(左軸) ■ 環境貢献製品のGHG削減貢献量\* (右軸) ◆ 環境貢献製品の売上高比率\*\*  
(注) GHG削減貢献量は社外の有識者の意見に基づくLCA観点での当社算定によるものです。

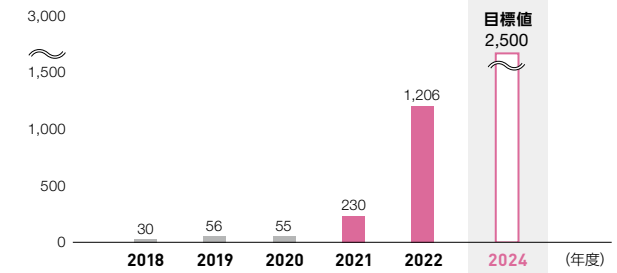
\*1 2020年度を基準(100)とする

\*\*2 ヘルスケア領域を除く全社売上高における比率

ライフサイクル全体で環境改善に貢献する当社グループの製品・サービスを環境貢献製品と定義し、認定しています。社会全体のGHG排出量削減に向け、環境貢献製品の開発に取り組めます。

### デジタルプロフェッショナル人材数

(人)

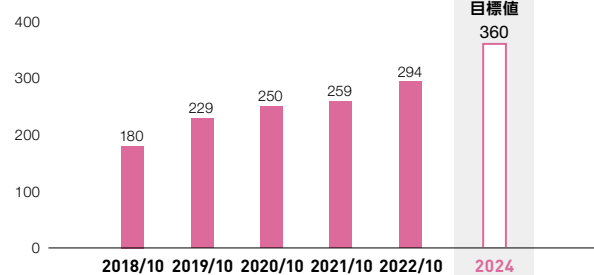


(注) 2020年度までの数値は、データ分析を専門とする人財のみを集計しています。  
対象範囲:グローバル全従業員

全従業員がデジタル技術活用の意識を持ち、業務に取り組めるよう、ボトムアップ型の人財育成を進めています。特に、高度なデジタル技術とデータを活用し、事業の課題解決やビジネスモデルの創出を実現する「デジタルプロフェッショナル人材」の育成・獲得を積極的に推進しており、旭化成DX Open Badgeの活用などによって幅広い分野にプロフェッショナルが誕生しています。

### 高度専門職人数

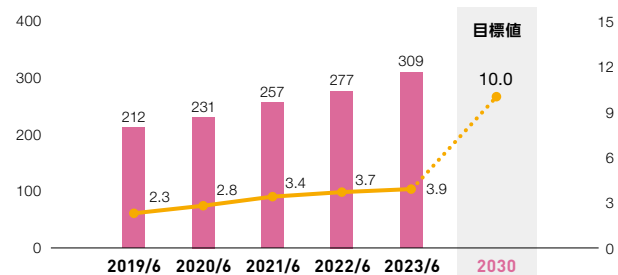
(人)



新事業創出や事業強化に積極的に関与し、貢献することが期待できる人財を「高度専門職」として任命、育成、処遇しています。さまざまな分野の専門家を多く育成・獲得することで、企業価値向上につながっています。また、事業戦略等に対応して、高度専門職を任命すべき技術領域・専門領域を毎年見直し、より活用しやすい制度としています。

### 女性管理職人数、ラインポスト+高度専門職における女性比率

(人)



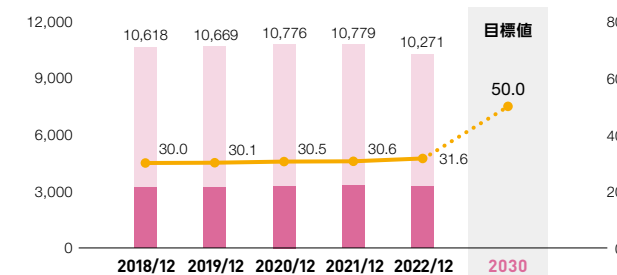
(左軸) ■ 女性管理職人数 (右軸) ◆ ラインポスト+高度専門職における女性比率

対象範囲: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)

事業環境の急速な変化の中で、当社グループが継続的に価値を生み出すためには多様な人財の力を活かし共創力を高めていくことが必要です。女性の登用をKPIとし、KPIが達成される環境・条件を整えることを通じて、女性を含む多様な人財が組織内のさまざまな場面で活躍する状況を実現していきます。

### 有効特許件数、GG10関連有効特許件数割合

(件)



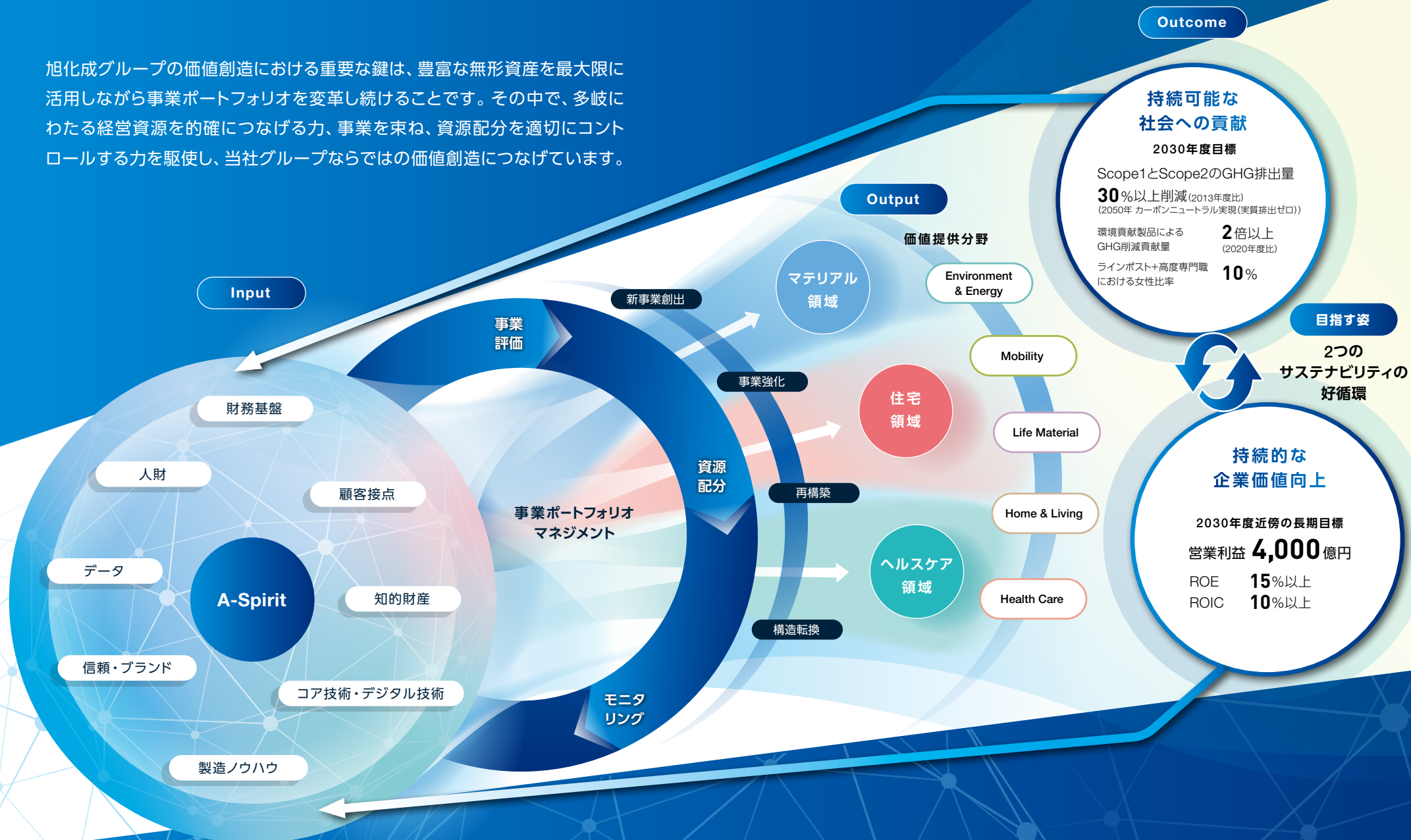
(左軸) ■ 全体有効特許件数(うち、■はGG10関連) (右軸) ◆ GG10関連有効特許件数割合

(注) 有効特許とは、特許権および特許出願のうち権利が消滅していないものであり、ここでの件数は特許のファミリー数(発明単位の件数)を表します。

事業に貢献する特許ポートフォリオを構築すべく、知財価値の最大化に注力しています。今後、GG10に関する有効特許件数の割合を高め、競争優位性のさらなる向上を目指します。

## 価値創造モデル

旭化成グループの価値創造における重要な鍵は、豊富な無形資産を最大限に活用しながら事業ポートフォリオを変革し続けることです。その中で、多岐にわたる経営資源を的確につなげる力、事業を束ね、資源配分を適切にコントロールする力を駆使し、当社グループならではの価値創造につなげています。



## 価値創造のメカニズム

### 多様な無形資産が当社グループの成長の源泉

当社グループの成長の源泉は、人財、コア技術、知的財産、ノウハウ、データ等、多様な事業の創出を通じた成長の過程で蓄積されてきた豊富な無形資産です。無形資産の中心には当社グループのDNAを示すA-Spiritがあります。これは、野心的な意欲、健全な危機感、迅速果敢、進取の気風といった、無形資産を多様な事業の創出につなげる変革力の原点です。豊富な無形資産は、変革力を伴い事業に活かされることで、当社グループに成長をもたらしています。

変化が大きく先が見えづらい経営環境においては、環境変化への対応力が重要です。当社グループでは、多様な無形資産を蓄積し、最大活用することで、環境変化により生じる事業機会を捉えて新たな価値を創出できると考え、すべての無形資産をグループ全体の共有資産として蓄積し、領域を超えて展開・結び付けることで最大活用しています。特に、領域を超えた人財の異動をはじめ、グループ内の人財が結びつく場の提供、多様な考えを受け入れ新しいことに挑戦する自由闊達な組織風土の醸成などは、無形資産の蓄積と最大活用に大きく寄与しています。

### DX戦略や知財戦略により無形資産の価値を最大化

産業の垣根が低くなり、業界の枠組みを超えた動きが加速しています。新たな価値を創出するためには、蓄積した無形資産の他分野展開や、これまでにない組み合わせを探索して活用することはもちろん、先行きの予測が難しい経営環境において、無形資産の統合的な活用により戦略立案と意思決定の精度を上げることも重要です。以上を踏まえ、当社グループは、DX戦略と知財戦略の推進に注力しています。グループ全体にDXを浸透させるためにデジタル共創本部を、知財を経営に活かすために知財インテリジェンス室を設置し、グループ全体のデータマネジメント基盤、当

社コア技術といわゆるエマージング技術とを関連付けるシーズ・ニーズマッチングシステム、知財情報を活用した人財レコメンドシステムなど、グループ内に蓄積された無形資産を俯瞰・管理・分析し意識的に活用する仕組みの整備を加速させています。

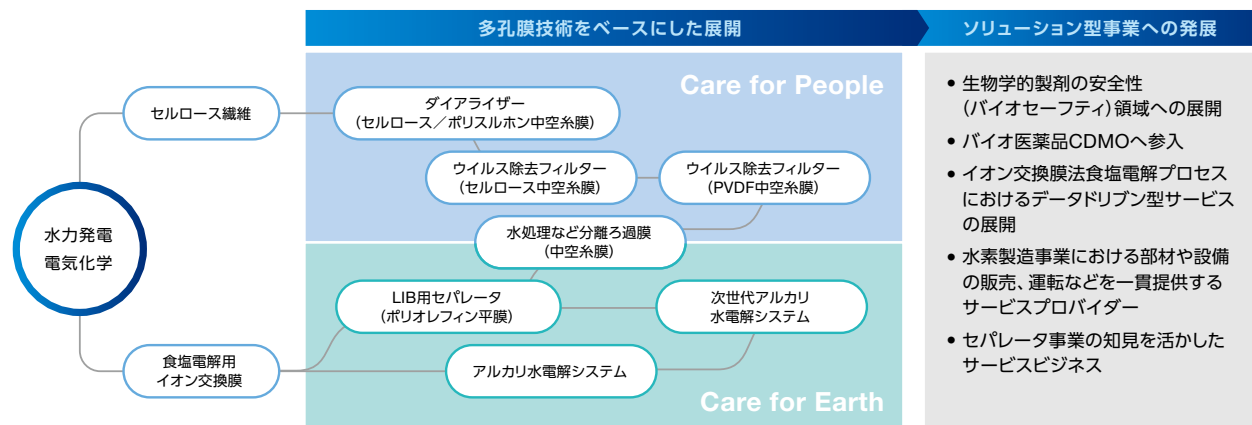
### コア技術の深耕による事業展開事例

当社グループは、化学技術をベースに、独自に発展させた技術を融合させ、数々のコア技術につなげてきました。宮崎県延岡市の水力発電の電気を用いたアンモニア合成は、黎明期の事業の一つです。そこから発展した多孔膜技術は、たゆまぬ技術開発により、セルロース繊維と食塩電解用イオン交換膜に発展し、さまざまな事業へ展開しています。セルロース繊維はヘルスケア領域で血液浄化に使用されるダイアライザーやウイルス除去フィルターに活用され、ウイルス除去フィルターは、次世代の医薬品の製造につながる新しい製品を生み出し続けています。イオン交換膜の技術は、LIB用セパレータや水処理ろ過膜、アルカリ水電解システ



ム用の膜といった、現在も成長戦略の中心である事業に発展しています。当社グループが連綿と受け継いだノウハウ・技術の蓄積は、将来の社会課題を解決する製品を創出しています。

今後は、コア技術を活用したソリューション型事業への展開も視野に入れています。例えば、ウイルス除去フィルターにおいては、製薬企業向けのバイオセーフティ試験受託サービス事業や、バイオ医薬品CDMO事業への参入を進めています。ほかにも、セパレータ事業が培ってきた知見・事業基盤を活用したサービス型事業の創出を検討しています。



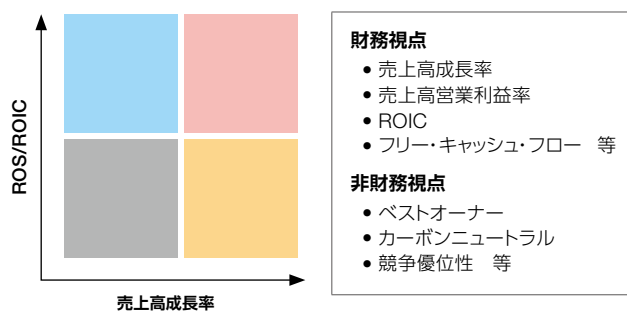
## 事業ポートフォリオマネジメント

当社グループは、これまで時代とともに変化する社会のニーズを捉え、社会に新たな価値をもたらす製品やサービスを提供することで、事業ポートフォリオを変革し、成長してきました。事業ポートフォリオマネジメントは、当社グループが保有するキャッシュや多様な無形資産を効率的に事業へ配分し、事業の成長を通じて「持続可能な社会への貢献」と「持続的な企業価値向上」の2つのサステナビリティの好循環の実現を追求するための重要なマネジメントサイクルです。

### ■ 事業評価

資源を効率的に配分するには、事業の適切な評価結果を踏まえる必要があります。当社グループでは、年に一度、財務と非財務双方の視点で数十にわたる事業の評価を実施しています。財務視点では、一定期間内の売上高、営業利益率、ROIC、売上高成長率、フリー・キャッシュ・フローを、非財務視点では、競争優位性、

#### 事業評価イメージ



GHG排出量等のカーボンニュートラルへの貢献、他事業とのバリューチェーン上の関係、ベストオーナー等を評価の対象としています。機械的な評価に留まるのではなく、これらの定量データや定性情報を踏まえて中期経営計画の策定や見直しの議論をすることで、対象事業が企業価値向上に貢献するかどうかを包括的に評価しています。

### ■ 資源配分

事業評価の結果を踏まえ、効率的な資源投入を実施しています。住宅領域の事業をはじめとする、キャッシュ創出力の高い事業が生み出す安定的なキャッシュ・フローを、ヘルスケア領域やマテリアル領域を中心とした今後成長が見込める事業に配分することで、成長に向けた持続的な投資を実現しています。

研究開発やコーポレートベンチャーキャピタル(CVC)投資先で生まれた技術シーズの事業化やM&Aで獲得した事業の発展による「新事業創出」、既存事業の生産能力の拡大や新製品開発等を通じた「事業強化」、一時的な業績悪化が見られる事業の戦略的「再構築」など、状況に応じて必要な資源を配分しています。当社グループのみでは価値の創出が難しくなった事業は「構造転換」の検討を進め、他社資本の活用や事業の縮小、撤退を図り資源をコントロールすることで、事業ポートフォリオ全体での効率的な資源の運用に努めています。これらの分類を踏まえ、中期経営計画では、成長投資によってさらなる利益成長が見込める10の事業をGG10と位置付け、重点的に資源を配分しています。GG10の詳細はP.34🔗をご覧ください。



### ■ モニタリング

事業評価の結果、戦略的「再構築」に分類された事業については、高い頻度でモニタリングを実施し、今後取りうる戦略オプションの評価やその進捗を適時にフォローしています。GG10については、市場の伸びが想定通りか、投資リターンが上がっているかなどをモニタリングしています。経営会議や取締役会での決議が必要な大型設備投資やM&Aについては、決議後の一定期間は毎年、案件ごとに経営陣やコーポレート部門がモニタリングを実施しています。決議後の各事業における事業環境の変化、採算性の状況、リスクの発生状況なども定期的にモニタリングし、その状況を経営陣と事業側のメンバーで共有することで、必要な対応策をタイムリーに検討できる体制を構築しています。モニタリング結果から得られた知見は、将来のM&Aや大型設備投資を検討する際のチェックポイントとしても活用しています。

また、上記に当てはまらない事業も含めて主要な事業においては四半期に一度、社長や担当役員が事業側のメンバーと直接、各事業の業績およびKPIの状況、今後の課題と対応策についてのディスカッションをする機会を設けています。

# マテリアリティ

## 旭化成が目指す姿

当社グループは、グループビジョンに掲げている「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べく事業活動を行っています。持続可能な社会に貢献すると同時にそれを当社グループの企業価値の向上につなげていく、2つのサステナビリティの好循環の実現を目指しています。社会の持続性の確保に寄与する価値を提供することで、高い収益性を伴う持続的な企業価値向上をもたらし、それがさらなる挑戦につながるという信念のもと、当社グループは社会環境の変化に応える製品やサービスの提供に努めてきました。これからも、世界の人の生活に寄り添いながらイノベーションを追求し、持続可能な社会に貢献する製品やサービスを提供し続けます。

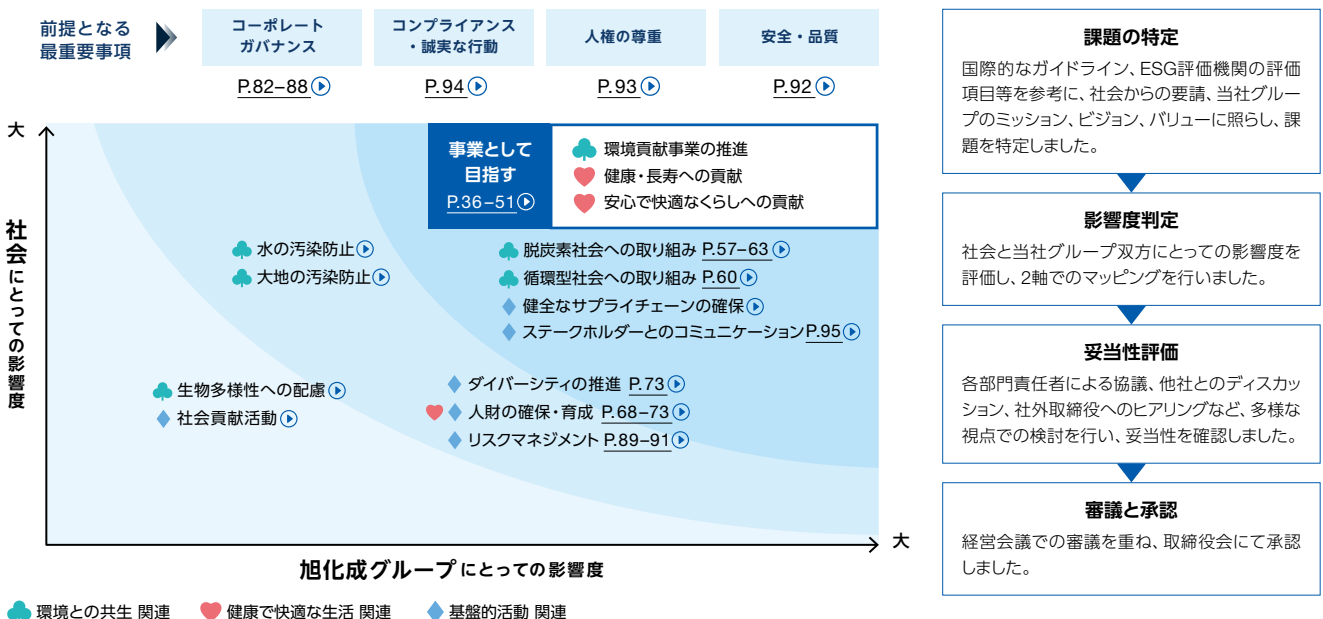
サステナビリティに関する当社グループのスタンスを明確にするとともに、社内の共通理解をさらに高め、持続可能な社会への貢献のための行動を加速させるため、2021年にサステナビリティ基本方針を制定しました。本方針は、「概念」で留まることのないよう、サステナビリティに関する要素を具体的に示しています。

### サステナビリティ基本方針のポイント

- 当社グループが目指す2つのサステナビリティ「持続可能な社会への貢献」「持続的な企業価値向上」の好循環を実現
- 当社が目指すサステナビリティの実現に向けた最適なガバナンスの追求
- 持続可能な社会への貢献による価値創出
- 責任ある事業活動
- 従業員の活躍の促進

## マテリアリティと特定プロセス

2017年度に、当社グループが重点的に取り組むべき重要課題・テーマを、下記のプロセスを経て旭化成グループのマテリアリティとして特定しました。経営環境の変化に応じて見直しを図ります。



## 経営戦略への組み込み

マテリアリティは、目指す姿の実現に向け、経営戦略に組み込まれてこそ意味があります。そこで、中期経営計画ではマテリアリティに関する、非財務KPIの設定と、当社グループの長期的な価値創造に資する5つの価値提供分野ごとに取り組む課題の具体化を行いました。

マテリアリティ	非財務KPI (指標)	目指す姿 (目標)
事業として目指す	GHG排出削減貢献量	2030年度 2倍以上 (2020年度比)
脱炭素社会への取り組み	GG10関連有効特許割合	2030年度 50%超
	GHG排出量	2030年度 30%以上削減 (2013年度比)
人財の確保・育成	デジタルプロフェッショナル 人財数	2024年度 10倍 (2021年度比)
	高度専門職人数	2024年度 360名
ダイバーシティの推進	ラインポスト+高度専門職における女性比率	2030年度 10%

他マテリアリティのKPIや取り組みについては、マテリアリティ図内の各項目のリンク先に詳細を記載しています。

次ページでは、価値提供分野ごとの機会の抽出、価値創造までの流れを明確にしています。

■ 価値提供分野別の価値創出までの流れ



# 03 成長戦略


31 中期経営計画2024 ～Be a Trailblazer～の進捗

36 領域別戦略

36 マテリアル領域

43 住宅領域

47 ヘルスケア領域



Name	Katerina Kasalova
Company	Sage Automotive Interiors, Strakonice Fabrics
Country/region	Czech Republic

## 中期経営計画2024 ～Be a Trailblazer～の進捗

旭化成グループは、中期経営計画2024 ～Be a Trailblazer～の目標達成に向けて、基本方針に沿って事業ポートフォリオマネジメントと経営基盤の強化を推進しています。目指す姿の実現に向け、挑戦と変革を続けています。

### 基本方針

#### 事業ポートフォリオマネジメント

##### 次の成長のための挑戦的な投資

次の成長を牽引する事業「GG10」へ重点的にリソースを投入し、2030年度近傍で営業利益の7割超を占める形を目指す

↑  
スピード、アセットライト、高付加価値を強く意識して推進

##### 構造転換や既存事業強化によるキャッシュ創出

戦略再構築事業の改革と抜本的な事業構造転換を統合したアプローチで構造転換を検討

#### 経営基盤強化

- グリーン(G)、デジタル(D)、人財(P)のトランスフォーメーションを推進
- 無形資産の最大活用に向けた取り組みの加速

### 2022年度実績

#### 財務KPI

営業利益 **1,284** 億円  
ROE **-5.5%** ROIC **4.0%**

#### 非財務KPI

Scope1とScope2のGHG排出量	デジタルプロフェッショナル人財数
<b>368</b> 万t-CO <sub>2</sub> e*1	<b>1,206</b> 名
環境貢献製品によるGHG削減貢献量	デジタルデータ活用量
<b>120</b> (指数)*2	<b>2.6</b> 倍 (2021年度比)
ラインポスト+高度専門職における女性比率	高度専門職人数
<b>3.8%</b>	<b>294</b> 名

### 持続可能な社会への貢献

#### 非財務KPI

Scope1とScope2のGHG排出量  
**30%**以上削減(2013年度比)

環境貢献製品によるGHG削減貢献量 **2**倍以上(2020年度比)

ラインポスト+高度専門職における女性比率 **10%**

### 目指す姿

2つのサステナビリティの好循環

### 持続的な企業価値向上

#### 財務KPI

営業利益 **4,000** 億円  
ROE **15%**以上  
ROIC **10%**以上

### 2030年度近傍の長期展望

### 2024年度目標

#### 財務KPI

営業利益 **2,000** 億円以上  
ROE **9%**以上 ROIC **6%**以上

#### 非財務KPI

デジタルプロフェッショナル人財数 **2,500** 名

デジタルデータ活用量 **10** 倍(2021年度比) 高度専門職人数 **360** 名

2022年4月

2022年度

2024年度

\*1 速報値であり、第三者機関による保証を受けて変更が生じる場合があります。

\*2 2020年度を基準(100)とする指数



## 2022年度の振り返り

2022年度の業績は、既存事業の拡大や円安の進行、石油化学製品の価格上昇などにより、売上高は過去最高の27,265億円となり、すべての事業セグメントで増収となりました。一方で、半導体不足が長期化したことや中国におけるロックダウンの影響で起きた需要の減退、原燃料価格の高騰などが影響し、営業利益は1,284億円と低迷しました。また、2023年3月にLIB用セパレータを生産する米子会社Polyporeで減損損失1,864億円を計上したことにより、当期純損失を計上しました。計画

発表当初の2024年度の営業利益目標である2,700億円の達成は2、3年遅れとなる見込みです。2024年度の営業利益目標は2,000億円以上、資本効率の目標はROE9%以上、ROIC6%以上を目指し、引き続き中長期的な視点で成長を図ります。当初立てた成長戦略を着実に遂行し、再び成長軌道へと回帰していきます。

価値提供分野／領域・事業	2022年度の成果と課題	2024年度に向けた方向性
<b>Environment &amp; Energy</b> マテリアル領域 環境ソリューション事業	GXの実現を目指し、グリーンソリューションの推進、蓄エネルギー分野の深耕、カーボンニュートラルに向けた取り組み推進の3つのアプローチにリソースを集中させました。 基盤マテリアル事業とセパレータ事業の低迷を受け、営業利益は、年初に発表した423億円予想に対して-23億円と大幅な減益となりました。 この結果を受け、セパレータ事業の戦略見直しと、石油化学チェーン関連事業での一層の構造転換の加速が喫緊の課題であると認識しました。	セパレータ事業と水素関連事業への先行投資を継続します。セパレータ事業については、既存事業の収益基盤の改善を進めるとともに、戦略を見直したうえで他社資本の活用やアライアンスも見据えた拡大戦略を加速します。水素関連事業については利益貢献まで時間がかかる見通しですが、将来の需要拡大に備え開発を進めていきます。 構造転換を加速させる取り組みの一つとして、石油化学チェーン関連事業を中心とした汎用的な製品については抜本的な対策を検討します。
<b>Mobility</b> マテリアル領域 モビリティ&インダストリアル事業	自動車内装材関連と次世代モビリティ向けの製品ラインアップ強化に注力し、特にEV向けの製品では、多様な技術・知見を掛け合わせたコンセプト提案を進めました。 半導体不足などによる自動車市場の成長鈍化の影響を受け、営業利益は、年初に発表した238億円予想に対して108億円と低迷しました。 この結果を受け、自動車市場の動向の注視と収益回復に向けた準備が課題であると認識しました。	自動車産業の復調の兆しを確実に捉えて収益を回復させるために、重点カーメーカーとの深いパートナーシップ構築による革新素材、ソリューション提供を加速します。コスト競争力の強化と製品ポートフォリオの見直しに注力することで、事業の体質強化を図ります。
<b>Life Material</b> マテリアル領域 ライフイノベーション事業	デジタルソリューションでは、電子部品事業と電子材料事業を融合し、デジタル社会で求められるニーズに応えるために新たな事業機会を積極的に模索しました。 一部製品での市況回復の遅れや、コンフォートライフにおける工場火災等の影響により、営業利益は年初に発表した374億円予想に対して278億円となりましたが、デジタルソリューションでは相応の収益を確保しています。 今後はデジタルソリューションの事業拡大に向け、電子材料の能力増強が必須であると認識しました。	デジタルソリューションは、高いROICを維持しながら高成長も期待できる事業であり、既存製品の拡大に加えて、先端半導体および実装プロセスにおいて、新たな提供価値の実現機会に向けた共創機会の探索を進め、積極的な拡大施策を実行します。 コンフォートライフは収益基盤の立て直しに注力します。

価値提供分野／領域・事業	2022年度の成果と課題	2024年度に向けた方向性
<div data-bbox="136 432 405 475" style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 2px; text-align: center;">Home &amp; Living</div> <div data-bbox="136 491 232 517">住宅領域</div>	<p>国内事業では厳しい事業環境の中、各事業部門の連携を強化して顧客満足度を追求し、海外事業部門では積極的な拡大を行いました。建築請負部門は、建築資材高騰影響など厳しい事業環境下においても、物件の大型化・高付加価値化による平均販売単価の上昇やコストダウン等により、増収増益を達成しました。また、海外事業部門においては、北米・豪州ともに新たな買収によって事業エリアを拡大し、将来に向けた事業ポートフォリオ転換を進めました。その結果、年初の計画をやや上回り、760億円の営業利益となりました。課題は、各事業の生産性・収益性を向上させ、今後も安定的なキャッシュ創出を実現していくことだと認識しています。</p>	<p>建築請負部門においては、ハイエンド層を含めたマーケティング戦略を浸透させるほか、ZEHやZEH-Mの比率向上により、さらなる高付加価値化戦略を推進し、RE100の目標達成などサステナブルな社会の実現に向け取り組んでいきます。海外事業部門は、工業化を通じた効率化や生産性向上による高品質な住まいの提供を目指し、資材価格や需要変動に左右されない強い経営基盤を構築していきます。</p>
<div data-bbox="136 730 405 774" style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 2px; text-align: center;">Health Care</div> <div data-bbox="136 790 300 815">ヘルスケア領域</div>	<p>当社グループの利益成長を牽引すべく、医薬・医療機器の両事業でグローバル市場における幅広い事業機会を捉え、「グローバル・ヘルスケア・カンパニー」への進化を追求しました。医薬・医療事業において主力製品が堅調に販売を伸ばしたものの、クリティカルケア事業において半導体不足による部材調達難と米国景気後退による受注減速の影響を受け、成長が停滞したことから、営業利益は、年初に発表した580億円予想に対して419億円となりました。一方で、中期的な成長に向けて、医療事業で買収を通じたバイオ医薬品CDMO事業への進出を果たしました。</p> <p>2022年度業績は当初予想を下回る水準となりましたが、中長期的な成長を期待する領域として、中期経営計画で定めた成長戦略を着実に実行していくことが必須であると認識しました。</p>	<p>クリティカルケア、グローバルスペシャリティファーマ、バイオプロセスを成長領域とし、既存事業の拡大とこれまで積極的に行ってきた投資の成果の結実を目指します。それに加え、M&amp;A、ライセンス導入等の事業開発を活用することで、グローバル市場における成長機会の取り込みを継続し、売上高と利益のさらなる拡大を追求します。</p>

## ■ 次の成長のための挑戦的な投資

2022年度は、次の成長を牽引する事業として設定したGG10に対し、重点的にリソースを投入しました。M&Aの機会も積極的に探索して大胆な投資を実行することで、2030年度近傍にはグループ全体の営業利益の70%以上をGG10が占めることを目指しています。2023年度もGG10に重点的に

リソースを投入する考え方は継続しますが、GG10の中でのリソースアロケーションの優先順位をより明確にして投資判断を行います。

投資における位置付け	GG10	投資規模と方向性(2022-2024年度、意思決定ベース)	利益*1成長目標 (2024年度における2021年度対比での利益増分)
<b>重点成長</b> これまでの投資からの利益創出に今まで以上に注力しながら、中期成長に向けた積極的な投資を継続する	<b>Health Care</b>		
	クリティカルケア	2022年5月に実行した米国のバイオ医薬品CDMO事業のBionovaの買収をはじめ、最大2,000億円程度の投資を計画しています。引き続きヘルスケア領域では成長のための投資機会を積極的に探索します。	約150億円増 ↑
	グローバル スペシャルティファーマ	これまでのM&A投資案件の状況としては、Veloxis Pharmaceuticals(以下、Veloxis)はCOVID-19感染拡大の影響を受けて売上が減少し、当初の計画から1、2年遅れで進捗しています。Respicardia, Inc.(以下、Respicardia)、Itamar Medical(以下、Itamar)は、ZOLL Medical Corporation(以下、ZOLL)とのシナジー効果を確実に創出し、売上拡大を目指します。Bionovaは、次世代抗体医薬品のプロセス開発、GMP製造*2能力の増強を決定しており、受注拡大による利益増を目指します。	
	バイオプロセス		
<b>Life Material</b>			
	デジタルソリューション	2022年に感光性ポリイミド「パイメル™」の生産能力増強を意思決定したことをはじめ、最大2,000億円程度の投資を計画しています。引き続き非連続成長機会の探索も含め、積極的な投資による成長を目指します。	約100億円増 ↑
<b>戦略的育成</b> 将来の成長ドライバーとして、競争力強化の観点での他社提携を活用しながら、先行的投資を進める	<b>Environment &amp; Energy</b>		
	蓄エネルギー	将来の成長ドライバーへの先行投資として、中期的な成長ポテンシャルの高いセパレータ事業と水素関連事業を中心に2,000億円以上の投資を計画しています。特にセパレータ事業においては、北米市場におけるLIB用セパレータ「ハイポア™」の生産能力増強などの大規模投資の検討を進めています。	— →
	水素関連		
CO <sub>2</sub> ケミストリー			
<b>Home &amp; Living</b>			
<b>収益基盤拡大</b> 安定した収益創出を維持しながら、その収益規模を確実に拡大できる投資機会を探索・検討する	北米・豪州住宅	2022年11月に実行した米国Focus社の買収と2023年2月に実行した豪州Arden Homes Pty Ltd(以下、Arden)の買収をはじめ、最大1,000億円程度の投資を計画しています。	約100億円増 ↑
	環境配慮型住宅・建材	これまでの投資案件の状況としては、北米住宅事業のSynergos Operations LLCについては展開エリアが慢性的な住宅供給不足であり引き続き底堅い需要を見込んでいます。豪州住宅事業のNXT Building Group Pty Ltd(以下、NXT Building Group)は、工事プロセスの合理化や効率化を進め、成長を加速させます。	
	<b>Mobility</b>		
	自動車内装材	2022年度に米国での自動車内装材関連の拡大投資を行ったことをはじめ、最大1,000億円程度の投資を計画しています。当該分野はこれまでの投資の成果創出に注力し、今後の投資は確度の高い案件にフォーカスしていきます。Sage Automotive Interiors, Inc.(以下、Sage)は、自動車市場の成長鈍化の影響で業績が低迷していましたが、市場の回復に併せて成長軌道へ帰ります。	約100億円増 ↑

\*1 利益=営業利益+PPA償却費

\*2 GMPとはGood Manufacturing Practiceの略であり、医薬品製造業者が遵守すべき製造に関連する諸基準を定めたもの。GMPの厳格な基準に準拠して医薬品を製造することを医薬品GMP製造と呼ぶ。

## ■ 構造転換や既存事業強化によるキャッシュ創出

業績が計画発表当初の目標値を下回っている状況を踏まえ、事業の構造転換をこれまで以上に加速させていきます。中期経営計画開始当初は、COVID-19感染拡大の影響等で足元の業績が悪化した「戦略再構築事業」の改革と、業績だけでなく、当社グループの目指す姿との適合性の観点で事業構造転換を図る「抜本的事業構造転換」の2つのアプローチで進めてきました。現在は、原材料などの需給関係にある事業も含むことを踏まえて、2つのアプローチを統合して構造転換を検討しています。検討対象事業の売上高の合計は、2021年度実績で約7,000億円以上にのぼります。このうち、戦略再構築事業でExitと判断した事業を含む複数の事業の構造転換を2024年度までに完了させることを目指しており、対象事業の売上高の合計は1,000億円以上となっています。また、収益のボラティリティが改めて課題として浮き彫りになった汎用的な化学品等を石油化学チェーン関連事業と位置付け、前述の1,000億円と重複する事業も一部あるものの、売上高の合計として約6,000億円規模の事業を対象としています。石油化学チェーン関連事業については、カーボンニュートラルの実現に必要な投資を

行い、炭素税を含むコストを負担しても十分な利益を上げることが可能かどうか、という点を特に重視して議論を進めています。

事業構造転換は、①ジョイントベンチャーなどによる他社との共同事業化、②事業からのExit、③カーボンニュートラル関連の技術開発・高付加価値化の推進、という大きく3つの方向があり、③の可能性を模索しながらも①と②の可能性も並行して検討しています。ベストオーナーの観点で適した相手を模索し交渉を進めるなど、すでに複数の事業で方向性を確定して具体的なアクションを起こしています。未確定な事業についても2024年度までに方向性を確定し、順次実行に移していきます。事業の撤退や他社との共同事業化により連結から外れる事業があるため、石油化学チェーン関連事業の営業利益は減少しますが、安定的に利益成長を目指す収益体質への転換を目指していきます。また、バイオ原料に関する技術開発を通じて自社のサプライチェーン全体のカーボンニュートラル化だけでなく、ライセンスビジネスなどによる利益創出も見据えています。

### 事業構造転換の検討の方向性

- 中期経営計画期間(2022-2024年度)に**1,000億円以上**の事業の構造転換を  
実行予定(戦略再構築事業でExitとした事業を含む)
- 石油化学チェーン関連事業 **約6,000億円**のカーボンニュートラルを見据えた  
中期的方向性を検討

検討対象の事業の合計売上高  
(2021年度実績)

**7,000億円以上**

### 石油化学チェーン関連事業の構造転換の方針

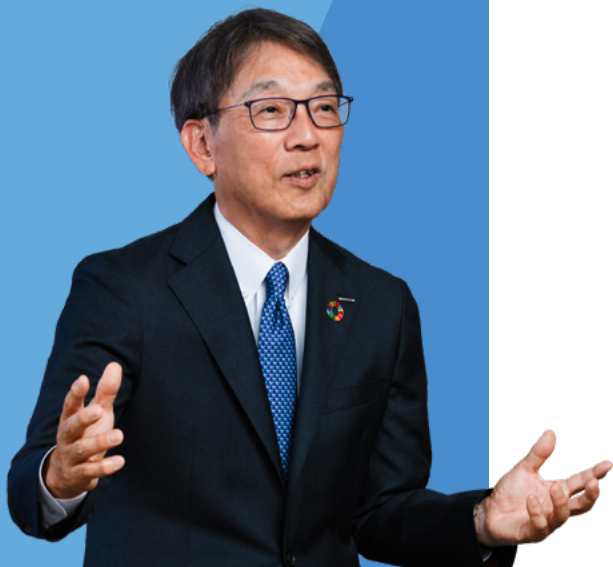
	アプローチ方法	取り組み事例
① ジョイントベンチャー などによる他社との 共同事業化	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 事業競争力強化</li> <li>• 必要な投資、コスト負担のシェア</li> <li>• カーボンニュートラル関連の 革新技術の相互活用</li> </ul>	スパンボンド不織布事業に おける共同事業会社の設立
② 事業からのExit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 工場の縮小・閉鎖</li> <li>• ベストオーナーへの事業売却</li> </ul>	ペリクル事業の譲渡
③ カーボンニュートラル 関連の技術開発・ 高付加価値化の推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>• カーボンニュートラル関連の自社 独自技術または導入技術の活用</li> <li>• 顧客に価値訴求できる製品ポート フォリオ転換</li> </ul>	バイオエタノールからの 基礎原料製造に関する 独自技術の開発の推進

## 領域別戦略

マテリアル領域

マテリアル  
領域長メッセージ

マテリアル領域担当  
代表取締役社長 兼 社長執行役員  
工藤 幸四郎



## “ 変化し続ける社会のニーズに多様な技術とイノベーションで貢献 ”

マテリアル領域は、環境ソリューション、モビリティ&インダストリアル、ライフイノベーションという3つの事業を展開しています。それぞれ「Environment & Energy」「Mobility」「Life Material」という価値提供分野に対応しており、変化し続けるさまざまな社会ニーズに対し、当社ならではの付加価値の高い素材・製品群を提供しています。

2022年度は総じて経営環境が厳しく、特に環境ソリューションの基盤マテリアル事業で大きく業績が落ち込みました。このことは、石油化学チェーン関連事業を中心とした構造転換の必要性を改めて浮き彫りにしたと考えています。また、セパレータ事業では、ハイポア事業の成長にリソースを集中する方針を明確にし、Polyporeの減損を実施しました。ほかにも、ペリクル事業の譲渡やスパンボンド事業の共同事業化など、ベストオーナーの観点も踏まえ、領域の中期的方向性を見据えた変革を進めた1年でした。

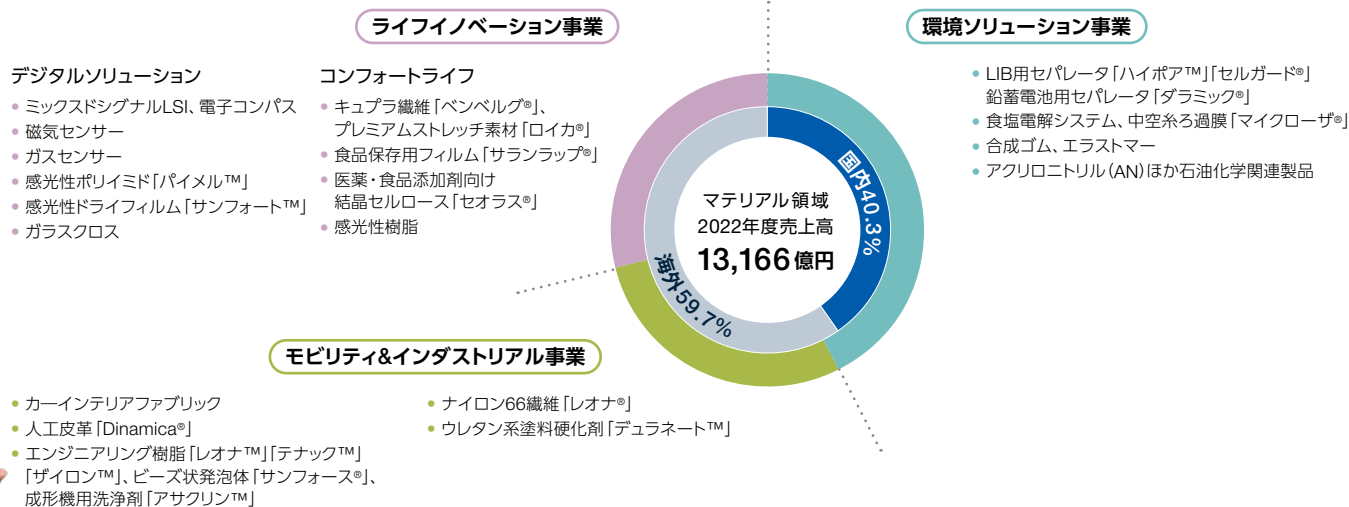
2023年度は、中国を中心とした景気後退を背景とする需要の減速など経営環境の不透明さは継続するものの、セパレータ、自動車内装材、デジタルソリューション等の成長事業の拡大を図ります。一方で、汎用タイヤ

コード事業からの撤退等、これまで検討を進めてきた事業の見直しを引き続き実行に移し、収益性を高めていきます。

### 事業ポートフォリオ転換を進め、次の成長事業にリソースを集中

マテリアル領域では、中期経営計画最終年度である2024年度の目標として、売上高1兆5,300億円、営業利益1,100億円を目指します。営業利益は2022年度の水準から大幅な改善が必要となりますが、生産性向上、コスト削減等の施策を実行するとともに、事業ポートフォリオ転換を含めてリソースアロケーションを明確化し、GG10を中心とした成長事業を拡大させます。

GG10については、このたび事業の方向性に応じて3つの分類を定めました。重点成長分野として位置付けたデジタルソリューションは、高いROICを維持しながら高成長を目指せる事業だと考えており、先端半導体向けに能力増強を決定した「パイメル™」など個々の製品の伸長に加え、電子材料・電子部品を併せ持つ強みを活かした独自の価値提供や、非連続的な成長機会を追求します。



## マテリアル領域長メッセージ

セパレータを含む蓄エネルギー、水素関連、CO<sub>2</sub>ケミストリーの3事業は、戦略的育成事業と位置付けました。長期的な成長ポテンシャルが高く、他社資本の活用も含めて戦略的に先行投資を行っていきます。水素関連ではアルカリ水電解システムの事業化に向けて実証実験やビジネスモデルの精査を行っています。世界的な動きを受けて引き合いは非常に多く、事業化の加速を図っています。

自動車内装材は、収益基盤拡大分野に位置付けています。ここ数年は自動車生産低迷の影響を受けましたが、販売数量が回復してきており、生産性向上施策の成果も含めて、安定収益を上げながら拡大していく形が再び整いつつあります。市場の回復を確実に捉え、さらなる伸長を図ります。

一方で、石油化学チェーン関連事業においては、カーボンニュートラルも見据えた構造転換の検討が必要です。検討の視点は、環境対応に必要なコスト負担を含めても十分な利益が創出できるか、という点に尽きます。一つひとつの事業の収益性や競争力を精査したうえで、環境対応関連の技術開発・高付加価値化の推進や、必要に応じて他社との共同事業化、事業の撤退なども検討していきます。

## 新たなビジネスモデルの創出により、高付加価値と収益拡大を追求

多様な事業を展開するマテリアル領域には、事業構造転換や脱炭素化などの課題がある一方で、グループ理念実現に向けて新しい素材、新しいビジネスモデルを創出し、イノベーションを起こし続ける使命とポテンシャルがあります。今後は、顧客の価値向上に資するプラットフォームを提供する「P-PaaS(Product-based Platform as a Service)」というコンセプトのもと、例えばイオン交換膜法食塩電解プロセスにおいてスマート電解槽により予兆保全・最適運転提案といったデータドリブン型サービスを提供するなど、単なるモノ売りではないソリューション型事業も拡大させていきます。

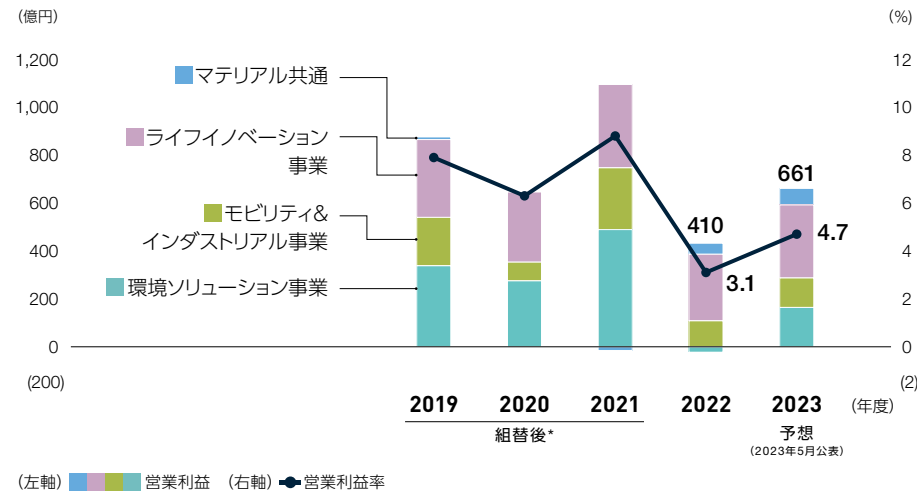
次の成長分野への経営資源シフトによる事業拡大を推進し、高付加価値で市況の影響を受けにくい収益体質の実現を目指します。

## KPI

	2021年度実績 (組替後 <sup>*1</sup> )	2022年度実績	2024年度計画 (2023年4月公表)
売上高(億円)	12,100	13,166	15,300
<b>営業利益(億円)</b>	<b>1,060</b>	<b>410</b>	<b>1,100</b>
<b>営業利益率</b>	<b>8.8%</b>	<b>3.1%</b>	<b>7.2%</b>
EBITDA(億円)	1,830	1,285	1,870
EBITDA率	15.1%	9.8%	12.2%
<b>ROIC<sup>*2</sup></b>	<b>6.7%</b>	<b>2.4%</b>	<b>6.0%</b>

(注)色付きの項目はマテリアル領域におけるManagement KPI

## 営業利益、営業利益率の推移



\*1 2022年度の開示区分変更を反映した数値

\*2 ROIC=営業利益(1-税率) / (固定資産+運転資本等)で算出

## GG10 水素関連

Environment & Energy

大型アルカリ水電解システムの早期事業化、低コストのグリーン水素供給により世界のGHG排出削減に貢献し、水素サプライチェーンにおけるキープレイヤーを目指します。

### 事業環境

#### 脱炭素社会の実現に向け、世界中で水素関連の技術開発が進んでいる

水素は脱炭素社会を実現するうえで必要不可欠なマテリアルとして近年注目を集めており、再生可能エネルギーで製造するグリーン水素に関するプロジェクトが世界各地で立ち上がっています。

水素製造にはさまざまな方法がありますが、当社が手掛けるアルカリ水電解方式は大型化に適するとされ、大量の水素を低コストで製造する技術として期待されています。環境意識の高い欧州に加え、米国で2022年に発効されたインフレ削減法(Inflation Reduction Act)や、日本における水素基本戦略の2023年の改定に見られるように、グリーン水素製造および利用の社会実装に向けた世界的な機運の高まりは加速しており、水素製造用電解システムの市場も大きな規模となることが見込まれています。

### 当社グループの強み

#### 食塩電解技術をベースにしたアルカリ水電解システムの実証を着実に推進

当社のアルカリ水電解システムは、1975年から手掛けるイオン交換膜法食塩電解事業で培った技術をベースとしています。食塩電解において当社は膜、電極、電解槽、運転技術、モニタリングシステムのすべてを供給できるメーカーであり、イオン交換膜は高いシェアを有しています。そのノウハウを活用し、再生可能エネルギー等の不安定な電源にも対応できる大型水電解システムの開発を進め、複数の実証プロジェクトに参画しています。

国内では、NEDO\*1の福島水素エネルギー研究フィールドにおいて10MW規模の水電解システムの実証運転をしています。また、日揮ホールディングス(株)と共同で行う実証プロジェクトがグリーンイノベーション基金事業\*2に採択されており、100MW級を見通した大規模水電解システムおよび再生可能エネルギーからグリーンケミカル製造までを統合制御できるシステムの開発を進めています。欧州でも、「ALIGN-CCUS」や後継プロジェクトの「TAKE-OFF」に参画し、運転ノウハウやデータを蓄積してきました。また2023年には「グリーン水素の供給拡大を実現するためのアルカリ水電解システムの実証研究(欧州)」がNEDOの調査事業\*3に採択されました。今後もパートナー企業と連携して事業化に向けた知見の獲得を進めていきます。

\*1 国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構

\*2 NEDO「グリーンイノベーション基金事業／再エネ等由来の電力を活用した水電解による水素製造プロジェクト」

\*3 NEDO「エネルギー消費の効率化等に資する我が国技術の国際実証事業／実証要件適合性等調査(実証前調査／実証研究)」

### 事業戦略

#### 早期事業化とサプライチェーン構築を推進し、アルカリ水電解システムのリーディングサプライヤーへ

実証プロジェクトを通じ安全性・耐久性・性能を向上させ信頼性の高いアルカリ水電解システムを実現するとともに、コスト低減に努め、2025年の事業化を目指します。まずは市場が先行する地域での展開を図りますが、将来的には、世界の電解システム市場で高いシェアの獲得を目指しており、運転やモニタリングまで手掛けることも視野に入れています。

2022年には、NEDOの助成を受けて川崎製造所において複数の電解モジュールを制御する実証試験を行うパイロット設備を着工したほか、約150の企業・団体が参画するグローバルなイニシアチブであるHydrogen Council(水素協議会)にステアリングメンバーとして加入しました。また、2023年には米国の脱炭素化を支援する日本水素フォーラムへ加入し、さまざまな政府機関・企業・団体と連携を深めています。

水素事業では、川上のエネルギー供給企業や川下の水素需要家をはじめ、多くの企業と連携し新たなサプライチェーンを構築する必要があります。当社のアルカリ水電解システムに対する引き合いは多く、主体的にサプライチェーン構築を牽引しながら最適なパートナーリングを検討し、水素需要の急速な高まりに応えるため、世界で事業展開を加速していきます。

#### 水素事業立ち上げに向けたポイント

- 大型化・モジュール化の技術開発の完成
- 統合制御システムの開発(全体プロセスの最適運転)
- アルカリ水電解システムのコスト低減
- サプライチェーンにおけるパートナーシップの構築
- 地域・事業モデルに応じた水素需要の確保

2025年事業化、  
2030年には新たな  
事業の柱の一つへ

## GG10 CO<sub>2</sub>ケミストリー

Environment &amp; Energy

カーボンニュートラルに向けて、独自の先進技術でCO<sub>2</sub>の分離・回収および活用の促進を目指します。

### 事業環境

#### 脱炭素社会に貢献するさまざまなCO<sub>2</sub>関連技術の開発が進む

カーボンニュートラルの実現に向け、CO<sub>2</sub>の分離・回収や、回収後の活用に関連する技術の開発が世界で進んでいます。環境に関心の高い欧州を中心に、発電所・工場等の排気ガスからのCO<sub>2</sub>回収や、バイオガスからのCO<sub>2</sub>分離・メタン回収など、各産業で脱炭素に向けた動きが高まっており、関連市場も今後大きく伸びていくと展望されています。

また、企業が原材料調達においてカーボンフットプリントを重視する傾向も急速に強まっており、原材料の製造プロセスにおけるCO<sub>2</sub>排出量削減に加え、CO<sub>2</sub>を原料として利用する素材等への関心が高まっています。

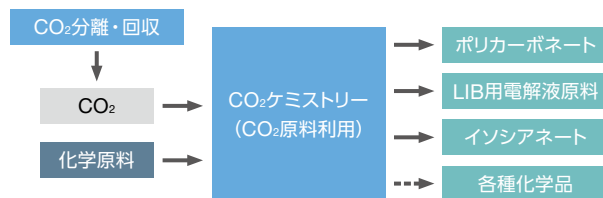
当社はCO<sub>2</sub>分離・回収技術およびCO<sub>2</sub>を原料として利用する化学品製造技術(CO<sub>2</sub>ケミストリー)の開発を推進しており、CO<sub>2</sub>排出量の削減に関して、回収から利用に至るまでさまざまな形での貢献を目指しています。

### 当社グループの強み

#### 独自開発のゼオライトによるCO<sub>2</sub>吸着と、多彩な技術によるCO<sub>2</sub>の原料利用

CO<sub>2</sub>分離・回収では、独自開発のゼオライトにより混合ガスからCO<sub>2</sub>を吸着する技術を開発しています。当社はゼオライトを触媒として活用してきた長い歴史があり、その知見や技術をCO<sub>2</sub>吸着に活かしています。当社のゼオライトを用いたCO<sub>2</sub>吸着は、現在普及しているアミン法と比較し消費エネルギーが約半分に抑えられ、回収コスト削減への貢献が期待されています。

また、CO<sub>2</sub>を化学品原料として利用するCO<sub>2</sub>ケミストリーの研究に1980年代から取り組んでいます。CO<sub>2</sub>を利用し、かつ有毒なホスゲンを使用しない世界初\*のポリカーボネートの製造技術は2002年にライセンスを開始しており、世界シェア16%相当に技術を提供しています。その技術ベースと事業化ノウハウを活かし、2021年にはCO<sub>2</sub>を原料としたLIB用電解液原料の技術ライセンスも開始しました。ポリウレタン原料の各種イソシアネートの開発も進めており、これらの分野で世界をリードする研究開発力と事業化実績を有しています。



\* 当社調べ

### 事業戦略

#### CO<sub>2</sub>分離・回収技術の確立に向けた実証およびCO<sub>2</sub>利用技術の事業展開を加速

CO<sub>2</sub>分離・回収技術に関しては、実際のガスを使った実証実験の検討を進めており、バイオガス等向けのプロセスで2027年度の事業化を目指します。欧州ではバイオガス活用促進の動きが活発化しており、ロシア産天然ガス代替としてのバイオガス活用を盛り込んだ欧州委員会の「REPowerEU」計画など、さまざまな政策・制度や投資計画が発表されています。バイオガスからCO<sub>2</sub>を分離しメタンを回収する需要の拡大に向け、当社も欧州での実証を検討していきます。また、発電所や工場等に向けたシステムの開発も進めています。

CO<sub>2</sub>ケミストリーに関しては、事業化したLIB用電解液原料の技術ライセンス展開に注力するとともに、開発中であるイソシアネート製造技術の確立を加速させます。自動車向けの次世代塗料原料としての用途が期待できる特殊なイソシアネートは、2026年の事業化を目指しており、塗料メーカー・自動車メーカー等でのサンプル評価を進め、性能について高い評価を得ています。

それらに続く新規技術として、グリーン水素によるCO<sub>2</sub>変換技術や、CO<sub>2</sub>電解還元によるエチレン製造技術、バイオ法CO<sub>2</sub>変換技術等についても開発を進めています。

世界をリードする環境ソリューション技術で、CO<sub>2</sub>の活用と化石資源の消費低減に貢献していきます。



## GG10 蓄エネルギー

Environment & Energy

脱炭素社会の実現に向けて高まる蓄エネルギーのニーズに応え、LIB用セパレータを中心とした貢献拡大と、次世代に向けた事業機会を追求します。

### 事業環境

**社会に広く普及する蓄エネルギーデバイスとして、LIBの重要性は一層高まっている**

脱炭素に向けた潮流に伴い、蓄エネルギーのニーズの高まりは加速しています。さまざまな新規技術が開発される中でも、LIBは当面この分野における重要なデバイスであり続けると考えられており、急速に進む自動車電動化の流れにより、市場の大きな拡大が見込まれています。2022年に米国で発効したインフレーション削減法(Inflation Reduction Act)も、電気自動車のさらなる普及を後押しする見通しです。

現在主流のLIBには、三元系またはLFPと呼ばれる正極材が用いられています。三元系正極材を用いたLIBは高容量が特徴で、セパレータには湿式膜が用いられることが多く、一方でLFP正極材を用いたLIBには乾式膜が主に用いられます。

また、世界のLIB需要量が急増する中、LIBのリユースやリサイクルの需要も増加し、新たな市場の形成が見込まれています。

### 当社グループの強み

**蓄積してきた知見と業界をリードする高い技術力により、セパレータの多様なニーズに応える**

当社グループは、1970年代よりLIBの研究開発を手掛け、現在のLIBの原型を開発しました。この歴史の中で培った技術や知見をもとに、現在はLIB用セパレータの事業を展開しています。

技術力に基づく高い性能と品質・安全性、安定供給力に加え、湿式膜・乾式膜の両方を手掛ける強みを活かした提案力や製品開発力等が高く評価されており、特に高性能が求められる分野において顧客と強固な関係を構築しています。湿式膜の「ハイポア™」の販売量は、2000～2021年でCAGR(年平均成長率)として17%伸長しました。また、世界的にも高い水準の環境対応技術や、蓄積してきた生産技術による高い生産性、これまで築いてきた包括的な特許網等も当社グループの強みです。

LIB市場が拡大する中国では、ESS用LIB市場の開拓を目指して当社子会社のPolyporeと上海恩捷新材料科技股份有限公司(SEMCORP)が設立した乾式セパレータの合併会社が、2022年度下期に稼働を開始しました。

### 事業戦略

**セパレータ事業の成長を追求しながら、新たな事業機会への取り組みを推進**

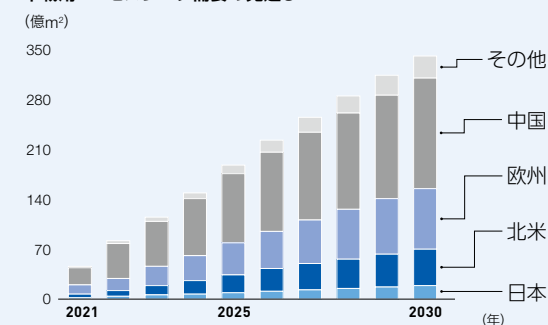
当社グループは、セパレータ事業の成長を軸に、蓄エネルギー関連事業のさらなる可能性を追求しています。

セパレータ事業では、成長が見込まれる「ハイポア™」にリソースを集中する方針を決定し、北米を今後の主要ターゲット市場として、成長の追求に向けてアライアンスも含めた供給体制の強化を検討しています。現在北米には主要セパレータメーカーの湿式膜生産拠点がなく、各社が同一条件下で事業展開を図る中、「ハイポア™」の強みである高い性能、品質、安全性や生産性、環境対応技術をアドバンテージとして、確固たるポジションの確立を目指します。

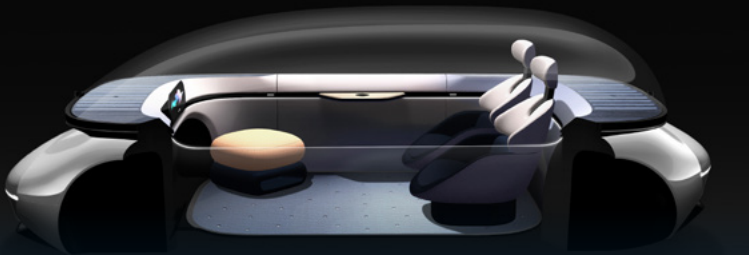
次世代蓄エネルギーデバイスに向けては、エネルギー密度向上とコスト低減を実現する革新リチウムイオンキャパシタのライセンス活動を2023年度に本格開始しました。現在開発中の、イオン電導度の高い溶剤を使用した革新電解液の事業化にも取り組んでいます。

また、中長期での展開として、巨大な蓄エネルギー市場に向けて、セパレータ事業で培った知見を活かしたソリューション型事業の創出や、次世代の革新電池に関する取り組みも進めています。

車載用LIBセパレータ需要の見通し



出典：当社推計



## GG10 自動車内装材

Mobility

車室空間におけるニーズの多様化により拡大する内装材市場において、当社独自の差別性を有した高付加価値型のソリューション提供を目指します。

### 事業環境

#### 車室空間へのニーズの多様化により、内装材市場は成長が見込まれる

自動車業界の潮流であるCASE・MaaSの進展やサステナビリティ志向の高まりにより、車室空間に対するニーズは多様化が進んでいます。

それに伴い、素材や部品にも従来と異なる機能・特性が求められており、内装材市場は自動車生産台数の伸び率以上の成長が見込まれています。多岐にわたる製品・技術を有する当社にとって、車室空間におけるニーズの広がりは大きな成長の機会です。

#### CASEが車室空間にもたらす変化

	Connected	Autonomous	Shared	Electric
車室空間における変化	<ul style="list-style-type: none"> <li>室内環境のモニタリング</li> <li>乗員の認識・監視</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>リビングルーム化、オフィス化</li> <li>シートデザイン・レイアウトの多様化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>不特定多数での共用</li> <li>利用シーンに応じた仕様</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>静音化</li> <li>熱マネジメント</li> <li>軽量化</li> </ul>
内装材・部品への新たなニーズ	<ul style="list-style-type: none"> <li>モニタリング技術</li> <li>スマートテキスタイル</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>快適性</li> <li>デザイン性</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>清掃容易・防汚性</li> <li>防臭・抗菌性</li> <li>機能の高度化・多様化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>防音、防振、断熱</li> <li>新素材への代替</li> </ul>

### 当社グループの強み

#### 高品質なサステナブル素材と高いデザイン提案力で顧客のニーズに応える

当社は2018年にグループに加わったSageの強みである「デザイン力」「顧客提案力」をベースに、地域戦略・素材戦略をグローバルに推進し、シートファブリック\*1市場でグローバルリーディングサプライヤーの地位を築いてきました。2023年には、当社のスエード調人工皮革ブランド「ラムース」をSageのブランド「Dinamica®」と統合するリブランディングを実施し、原反から製品まで一貫したプロモーションに注力しています。

高品質かつ製造工程で有機溶剤を使用しないサステナブルな素材として高く評価されている当社の人工皮革にSageのデザインを組み合わせることで、独自性のある高付加価値品としてグローバルで採用が増加しており、旺盛な需要に対応するため、2022年度には宮崎県延岡市で生産能力を増強しました。

また、当社の多様な製品・技術には、車室空間の質の向上に貢献できるものも多く、それらを組み合わせた当社ならではの提案には大きな機会があると考えています。自動車メーカー向けにIPランドスケープを活用した提案を行うなど、グループのDX・知財等の基盤も活用しています。

\*1 天然皮革・合成皮革を除く、織物、編物、不織布製のカーシート生地

### 事業戦略

#### 新たなニーズへの価値提供により車室空間のソリューションプロバイダーへ

自動車内装材事業は、2024年に1,000億円以上の売上高を目指しています。顧客ニーズを踏まえた製品ラインアップ拡充のため、天然皮革代替としてスエード調人工皮革とともに需要が拡大しているPVC合成皮革の展開を中国で開始し、将来的には他地域での生産も視野に入れています。「Dinamica®」は生産能力増強とともに、リサイクル原料比率のさらなる向上などサステナビリティへの取り組みをさらに強化していきます。また、事業拡大の一方で、拠点の統廃合を含めた生産体制の強化を推進し、収益性の高い適地適産体制を構築することにより、リーディングサプライヤーのポジションを一層強化します。

加えて、多様化する車室空間ニーズに向けた成長戦略として、内装の特定領域において自動車メーカーの開発に直接的に関与・貢献できる事業基盤を獲得するとともに、ヴィーガンレザー等の植物由来素材やリサイクル性の高いモノマテリアル素材、快適性の高い内装材の開発等を通じてソリューションの差別性を強化します。併せて、KAM\*2を効果的に活用することで自動車メーカーのクルマ作りを理解し、トレンド・ニーズに対応した開発提案を通じて当社ならではの総合的ソリューション提供をしていきます。

当社が優位性を有する「デザイン」「サステナビリティ」「快適」ソリューションにさらに磨きをかけ、UX\*3を起点とした素材・部品開発およびサービス提供を通じて独自性のある車室空間のソリューションプロバイダーとなることを目指します。

\*2 Key Account Management

\*3 User Experience



## GG10 デジタルソリューション

Life Material

電子部品と電子材料の双方を有するユニークさを活かし、デジタル社会で求められるニーズに特徴ある部品・部材、ソリューションで応えます。

### 事業環境

#### 社会の変化に伴い多様化するニーズにより、デジタル技術・ソリューションの進化が加速

AI技術の進歩など社会のデジタル化の加速に伴い、デジタル技術・ソリューションは常に進化し、市場も拡大し続けています。また、あらゆる分野でニーズが多様化する中、事業環境の変化に対応し新たな価値を提供していくうえでも、デジタル技術・ソリューションは欠かせないものとなっています。

特に、環境意識の高まりによる自動車電動化への急速な市場変化や、5G、6G等の高速通信システムの普及を含むデジタル化の進展、健康・長寿社会における快適志向等のテーマがデジタル技術・ソリューションの発展を牽引すると見られており、市場も継続して大きく拡大していく見通しです。

### 当社グループの強み

#### 電子部品と電子材料のそれぞれで市場をリードする付加価値の高い製品を展開

電子部品と電子材料の双方を有する市場動向を捉えた事業推進が当社の大きな強みです。

電子部品事業では、音質制御や磁気、電流、赤外線等のセンシングデバイスを軸とし、経験豊富なアナログ信号処理技術を活かして、電気自動車用途をはじめ、省エネや健康・快適市場向けに最適なソリューションを提案していきます。デジタルとアナログの橋渡しをするミックスドシグナルLSIの設計技術では業界をリードしており、世界的に高いシェアを有する製品も多く、革新的で特徴のある電子部品メーカーとして顧客と強固な信頼関係を築いています。

電子材料事業では、高度な開発力・製造技術・品質管理に加え、顧客の要望への対応力を強みに、高性能で競争優位性の高い製品を有し、最先端半導体市場の成長を支えています。半導体素子の表面保護膜である感光性ポリイミド「パイメルク™」や、プリント配線板の回路形成に使用される感光性ドライフィルムレジスト、超極薄地のプリント基板用ガラスクロス等では世界的に高いシェアを保持し、グローバルで高い評価を受けています。

#### 電子部品事業

xEV、省エネ・快適市場で競争力のあるセンシング技術を強みに革新的製品を創出

- センシング (磁気、電流、赤外線、ミリ波)
- アナログ信号処理
- ソフトウェア・アルゴリズム

#### 電子材料事業

最先端半導体・実装プロセス革新に対して競争優位性の高い材料・ソリューションを提供

- 高密度配線 (感光性フィルム、感光性絶縁材)
- 低伝送損失 (低誘電ガラスクロス、POF)
- 高精度接着 (潜在硬化剤)

### 事業戦略

#### 電子部品・電子材料事業の一体運営を通じて、新たな市場のニーズに特徴あるソリューションを提供

電子部品・電子材料事業の一体運営を通じ、市場動向を的確に捉えて、蓄積してきた各種技術をソリューション化し、特徴ある製品・サービスで成長を加速していきます。デジタルソリューション事業の営業利益として、2030年近傍で700億円を目指します。

電子部品では、電気自動車向けにニーズが拡大している次世代パワーデバイス用途に最適な高速応答・高感度の電流センシングデバイスの事業拡大に向けプロジェクトを立ち上げたほか、居室・車室等の空間の音・空気質向上を実現するノイズキャンセル技術や高精度なCO<sub>2</sub>センサー等のソリューションが体験できるガレージラボを、中国を中心に複数のグローバル拠点に設置し、拡販を加速します。加えて、環境・省エネに貢献するホール素子の事業機会のさらなる追求や、環境センシングを軸にしたソリューションの提供機会の模索を進めます。

電子材料では、デジタル化社会の進展を支える5G、6G等の通信システムやデータサーバー等で使われる最先端半導体および実装プロセスの技術革新に向け、競争優位性の高い電子材料・ソリューションの提供拡大を追求しており、「パイメルク™」については能力増強を決定しました。

また、次の成長に向けDXを活用した製品開発の加速やイノベーション創出活動を推進しており、自律的成長に加え、事業領域の強化・拡大に向けた外部からの技術導入やM&Aも含めた価値創出を進めていきます。

## 領域別戦略

住宅領域

## 住宅

## 領域長メッセージ

住宅領域担当  
副社長執行役員  
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



## 住宅事業の創業から50周年、すべてのステークホルダーの皆さまにとって真に価値ある会社Essential Companyを目指します

### 未来を見据えた「LONGLIFE(ロングライフ)」の思想

2022年度に、旭化成の住宅事業は50周年を迎えました。この大きな節目の年に、過去最高の売上高、営業利益を達成できたことについて、お客さまや従業員、株主・投資家の皆さまをはじめ、すべてのステークホルダーに心から感謝申し上げます。

お客さまの支えにより、「ヘーベルハウス™」は都市型住宅として確固たるポジションを確立してきました。また、リフォームや賃貸・仲介、分譲マンション事業など、社会の変化に応じて事業が確実に成長し、近年では海外住宅事業も展開しています。建材事業についても、旭化成の素材の技術力を最大限に活かし、高付加価値な住まいを実現する一翼を担ってきました。

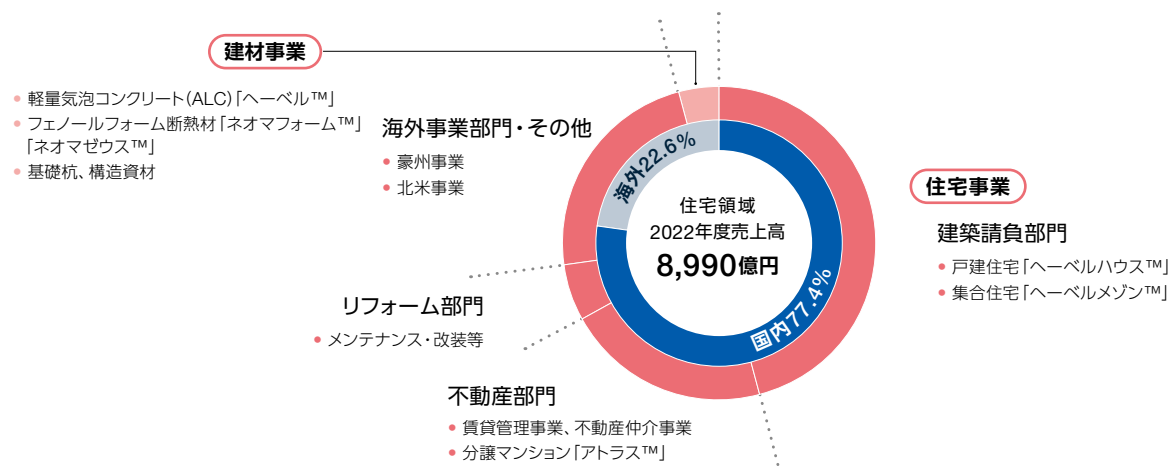
長く、安心して、そして豊かにくらし続ける。創業当時から受け継ぐこの志は、未来を見据えたサステナブルな住まいのあり方そのものです。当社グループが提供するお客さまのいのち・くらし・人生を支える「LONGLIFE」な商品やサービスは、これからの時代に一層求められるものと考えています。

### 国内事業の収益力強化と海外事業の展開による利益拡大を追求

住宅領域の成長は、社会に貢献するとともに、当社グループのキャッシュ創出力を向上させてきました。現中期経営計画における住宅領域の2024年度目標は、売上高1兆円、営業利益950億円です。その達成に向け、国内事業は人口が将来的に縮小する厳しい環境ながらも安定した収益を確保し、一方では需要の拡大が見込める海外事業をしっかりと伸ばすことが課題です。

そのような中、建築請負部門では、近年シニア向け住宅や環境貢献住宅など、より付加価値の高い提案を行うとともに、旭化成ホームズの強みをより発揮できるようハイエンド層も含めた新たなマーケティング戦略の展開や、組織改革を実行しました。その結果、2022年度の営業利益は、世界情勢の影響を受けた建築資材高騰など、想定を超える環境変化の中でも前年度比で増益を達成しました。

また、海外事業部門では、近年北米および豪州において買収を実施し、日本で培った工業化住宅のノウハウを通じた住まいの品質と生産性の向上を目指しています。住宅需要の底堅い両地域において、新たなビジネスモデル



## 住宅領域長メッセージ

ルの構築の手応えを感じており、2022年度は、北米事業においてネバダ州の建築サプライヤーFocus社を、豪州事業はビクトリア州のビルダーArdenを買収し、事業拡大を図りました。

### お客さまとともにサステナビリティを推進し、 環境貢献のリーディングカンパニーを目指す

脱炭素社会の実現に向けて、住宅事業は2019年度より自らの事業の使用電力を100%再生可能エネルギーで賄うことを目指すイニシアチブのRE100へ参加しています。主に太陽光発電による電力をお客さまから買い取る仕組みにより、当初の想定年度を大幅に前倒して実現できる見込みです。これは、お客さまの当社グループへの信頼と期待に基づくものであり、お客さまとともにサステナビリティを推進していけることに、非常に大きな意義を感じています。また、2023年度には、GHG削減に関する国際イニシアチブであるSBTにおいて「1.5°C目標」の認定を取得し、同時にTCFDへの賛同も表明しました。TCFD、SBT、RE100のすべてに取り組む企業はまだ少ない中、社会的役割をしっかりと果たしていきたいと思えます。

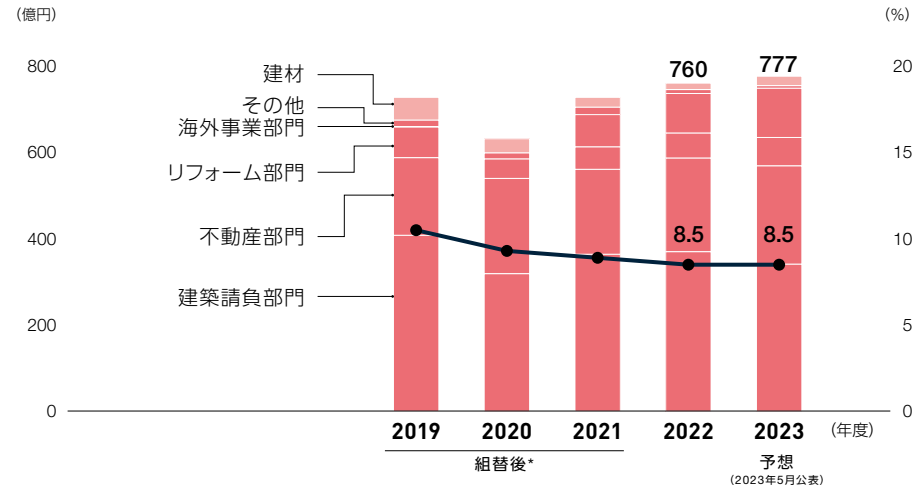
50周年を節目に新たな一歩を踏み出すにあたり、住宅事業が目指すありたい姿は、「お客さまや社会、従業員にとって真に価値のある会社、Essential Company」です。住宅事業の価値創出の源泉は、いつの時代も「人」であることに変わりありません。今後も従業員が成長するための投資は惜しまず行い、一人ひとりが働くことに誇りと喜びを感じられる組織を築きます。そして、すべてのステークホルダーの皆さまから必要とされ、愛され続ける企業を目指します。

## KPI

	2021年度実績 (組替後*1)	2022年度実績	2024年度計画 (2023年4月公表)
売上高(億円)	8,224	8,990	10,000
<b>営業利益(億円)</b>	<b>729</b>	<b>760</b>	<b>950</b>
<b>営業利益率</b>	<b>8.9%</b>	<b>8.5%</b>	<b>9.5%</b>
EBITDA(億円)	873	934	1,150
EBITDA率	10.6%	10.4%	11.5%
<b>フリー・キャッシュ・フロー率</b>	<b>4.5%</b>	<b>1.3%</b>	<b>4.0%</b>
<b>ROIC*2</b>	<b>33.2%</b>	<b>27.2%</b>	<b>24.0%</b>

(注) 色付きの項目は住宅領域におけるManagement KPI

## 営業利益・営業利益率の推移



(左軸) ■ 営業利益 (右軸) ● 営業利益率

\*1 2022年度の開示区分変更を反映した数値

\*2 ROIC=営業利益(1-税率) / (固定資産+運転資本等)で算出



## GG10 環境配慮型住宅・建材

Home &amp; Living

住まいを通じて、お客さまとともにサステナブルな社会の実現に貢献します。

### 事業環境

#### 省エネ化の強化、脱炭素化の推進に向け、住宅業界への要請は急拡大

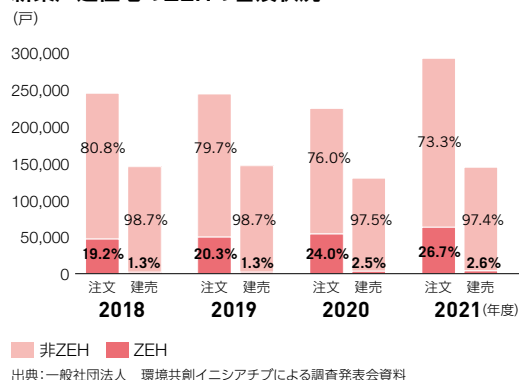
国内の住宅ストックは、総世帯に対し量は充足しているものの、十分な省エネ性能を満たす住宅は全体の数%であり、将来世代に継承できる快適な住まいへと更新していくことが急務になっています。また、2050年にカーボンニュートラル、2030年度には温室効果ガス46%削減(2013年度比)を目指すことが政府により表明され、住宅においてもさらなる省エネ性能の向上や、再生可能エネルギーの導入拡大に向け、関連法の改正や制度の見直しが急速に進められています。

#### 政府が定める2030年に目指すべき住宅の姿

- 新築住宅はZEH基準の省エネ性能を確保すること
- 新築戸建住宅の6割に太陽光発電設備が導入されること

一方で、注文戸建住宅のZEH普及率は全体の3割弱、建売戸建住宅では数%に留まっており、すでに高いZEH比率である住宅メーカーの役割はさらに大きくなっています。また、新築市場のみならず、リフォーム市場での太陽光発電設備や断熱化工事の拡大、さらには断熱材市場の需要増加が見込まれています。

#### 新築戸建住宅のZEHの普及状況



### 当社グループの強み

#### 「LONGLIFE(ロングライフ)」の思想で築いた住宅ストックとお客さまとのつながり

「ヘーベルハウス™」は、耐震・耐火性能の高さに加え、省エネ・創エネ性能についても優れています。長期にわたり高い断熱性能を発揮し続ける次世代断熱材「ネオマフォーム™」の採用や、太陽光発電・蓄電池の設置推奨による防災力の向上など、当社ならではの付加価値提案で近年急速にZEH比率を向上させています。

また、建物の耐久性と「60年間無償の定期点検サービス」によるメンテナンスサポートにより、創業以降50年間で建てられた多くの建物が残存していることも当社の強みです。約29万棟に及ぶ住宅ストックを対象に、ライフステージに合わせたリフォーム提案や住み替え・売却サポート、保険やインフラ提案など、建築請負部門から始まる事業間のシナジーを最大限活かし、生涯にわたるお客さま満足の追求を目指しています。

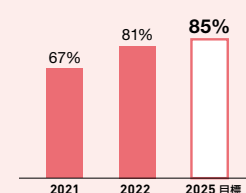
### 事業戦略

#### 環境貢献のリーディングカンパニーとして、ZEH・ZEH-Mの普及とRE100の達成を目指す

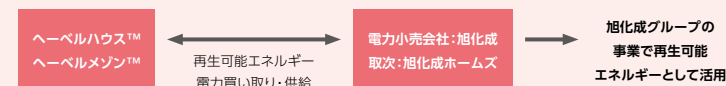
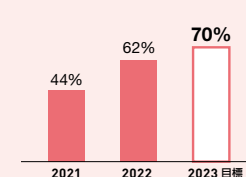
建築請負部門では、集合住宅におけるZEH-M比率向上に向けて、旭化成ホームズが「ヘーベルメゾン™」の屋根を賃借して太陽光発電と蓄電池の設置・所有・維持管理を行う商品「Ecoレゾグリッド」など、独自の取り組みを推進しています。また、リフォーム部門では太陽光発電・蓄電池設備の普及を目指し、賃貸管理事業では、賃貸オーナーや当社だけでなく、入居者のクリーンな電力利用も促進する集合住宅のさらなる価値提供を目指していきます。

このように事業横断で環境貢献住宅の普及に取り組む一方、当社が運営する電力事業「ヘーベル電気」を介して、多くのお客さまに設置していただいた太陽光発電の余剰電力を買い取り、旭化成グループの事業活動で消費する電力に充当しています。なお、旭化成ホームズの事業における電力消費はそのすべてを再生可能エネルギーで賄うRE100の目標を2023年度中にも達成の見込みです。

#### ZEH比率(変更契約ベース)



#### ZEH-M比率(受注契約ベース)





## GG10 北米・豪州住宅

Home &amp; Living

工業化を通じた効率化や生産性向上を実現し、現地に適した高品質な住まいを提供します。

### 事業環境

**人口増加により住宅需要が底堅い一方、労働力不足、長い工事期間、工業化の遅れという現状に大きな機会**

住宅事業の海外展開においては、経済規模や人口成長率の視点から、進出エリアを北米・豪州に限定しています。近年の住宅需要の高まりの一方で、慢性的な労働力不足や資材価格の上昇による建築費の高騰など、建築現場の合理化とコスト削減のニーズがさらに高まっています。

#### 米国市場

- 大きな人口割合を占めるミレニアル世代が住宅購入の適齢期に入ったことを主要因に、中長期的に住宅需要は底堅く推移する見込み。当社が主に事業を展開するアリゾナ州やネバダ州は、企業進出も多く他州からの人口流入が特に多い地域。
- 2022年度後半より、インフレ・住宅ローン金利の急上昇が影響し市場全体に停滞感が見られたが、2023年度は中古住宅不足も相まって、新築住宅は回復基調にある。

#### 豪州市場

- 自然増と移民政策を背景に、人口は3年間でおおむね100万人以上のペースで増え続けると予想され、住宅産業は中長期的に安定成長が見込まれる。
- COVID-19をきっかけとする補助金政策により歴史的な建築需要が起き、資材費や労務費が著しく高騰した。2022年度は悪天候も重なったことで工事が進まず、住宅業界全体が資金繰りに苦しむ状況となったが、2023年度以降は、移民の受け入れ再開により人手不足が解消に向かうと見込む。

### 当社グループの強み

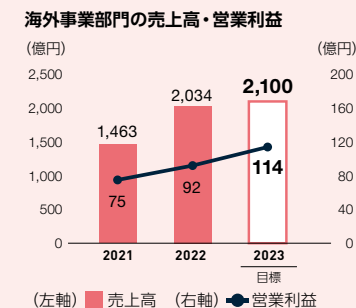
**「ヘーベルハウス™」を通じて培った、工業化住宅の開発・設計・施工ノウハウ**

日本の工業化住宅は、規格化された部材とプレハブ工法により品質管理されており、世界でも稀な産業形態として確立されています。中でも当社は、日本初の3階建てシステム住宅の開発など、高品質の住宅を効率的に提供する仕組みを構築しています。その過程で培った開発・設計・施工ノウハウは、工期が日本の倍近くかかる海外の建築業界にイノベーションを起こし、住まいづくりの合理化と品質向上に貢献するものと考えます。



### 事業戦略

日本の「ヘーベルハウス™」そのものを海外に持ち込むのではなく、市場を深く理解する現地企業と協業することで、施工の品質改善・効率化や工期短縮、品質の向上を実現します。2025年度の目標であった売上高2,000億円は2022年度に前倒して達成しており、今後は国内同等レベルである10%以上のROSを目指しています。



#### 北米 多岐にわたる製造や施工現場の工程を合理的に担うサプライヤーモデルの確立

木造戸建住宅の壁や屋根を製造・施工する建築部材サプライヤーであるアリゾナ州のErickson Framing Operations LLCを中心に基礎・電気・空調設備工事や配管工事などを手掛ける企業を子会社化し、施工の効率化や品質向上に取り組んでいます。

2022年度は、新たに建築サプライヤーのFocus社を買収し、ネバダ州ラスベガスに事業エリアを拡大しました。慢性的な住宅供給不足を背景に今後も堅調な住宅需要が想定されるほか、アリゾナ州の既存事業とのシナジーも見込んでいます。

#### 豪州 ビルダー単独・サプライヤー単独では成しえない競争優位性の高い豪州モデルの確立

大手戸建住宅会社であるNXT Building Groupを中心に、創業の地であるニューサウスウェールズ州のほか、新たにビルダーを買収するなど他州にも事業エリアを拡大し、着実にマーケットシェアを伸ばしています。

2022年度は、戸建ビルダーのArdenを買収し、新たにビクトリア州に進出しました。ビクトリア州は、戸建住宅市場のうち最大規模の約30%を占めており、人口増加や豊富な宅地供給が見込まれることから、今後も継続的な住宅需要が期待されます。

## 領域別戦略

ヘルスケア領域

ヘルスケア  
領域長メッセージ

ヘルスケア領域担当  
専務執行役員  
兼 ZOLL Medical Corporation  
Chairman, Board Director  
兼 Veloxis Pharmaceuticals, Inc.  
Board Director

Richard A. Packer

## 多様な成長ドライバーを有する「グローバル・ヘルスケア・カンパニー」へ

当社グループのヘルスケア領域は、クリティカルケア(救命救急医療)から医薬品、バイオプロセスにわたる多様な分野で事業を展開しています。主要な事業会社はZOLL、旭化成ファーマ、Veloxis、旭化成メディカルの4社で、それぞれが成長を志向しながら、「Improve and save patients' lives」という領域のミッションを追求しています。4社のトップと私はヘルスケア経営協議会という定期的なミーティングで緊密に連携を取っており、領域全体の視点で経営課題や中長期戦略、リソースアロケーションの優先順位付けなどを議論し、旭化成グループの成長を牽引する領域として拡大を目指しています。

2022年度は、部材供給の制約や米国バイオテクノロジー業界の減速といったマクロ要因の影響を受けたことに加え、営業人員の確保や変動する顧客需要への対応など、さまざまな課題に直面しました。その結果、売上高・営業利益は年初目標を達成することができませんでした。2023年度は、クリティカルケア事業を中心に2022年度の困難を克服し、ヘルスケア領域全体で大きな回復を実現する年になると考えています。さらなる成長を

現するという目標に向けて、各事業において、時には厳しい決断を下すことも辞さず、私たちがなすべきことに注力していきます。

## 各事業の強みを活かし、高い成長と収益性向上を追求

中期経営計画では、2024年度に売上高5,900億円、営業利益600億円という目標を掲げていますが、長期的には、収益性を向上させて営業利益率20%以上を目指しています。拡大・成長と収益性向上を追求する高い目標に向け、それぞれの事業で戦略を展開していきます。

クリティカルケア事業では、ZOLLが近年買収したRespicardia、Itamarとともに、新たな成長エンジンを創出します。それら2社と「LifeVest®」の連携により心不全治療における睡眠時無呼吸症の診断・治療ソリューションを提供することで事業機会の最大化を図っていきます。加えて、急性心筋梗塞の過飽和酸素療法を提供する「TherOx®」は、新たなソリューションで新しい市場を創出していく事業であり、臨床試験実施によるデータ蓄積と治療効果の訴求、業界内での認知向上などに取り組んでいます。

## クリティカルケア事業

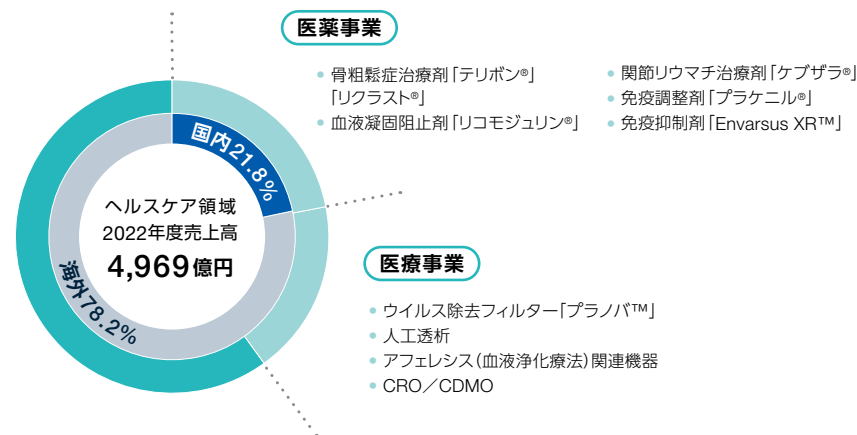
- 着用型自動除細動器「LifeVest®」
- 医療機関向け除細動器
- 自動体外式除細動器(AED)
- 人工呼吸器
- 体温管理システム
- 過飽和酸素療法
- 植え込み型中枢性睡眠時無呼吸症治療デバイス
- 睡眠時無呼吸症在宅検査・診断ソリューション

## 医薬事業

- 骨粗鬆症治療剤「テリボン®」「リクラスト®」
- 関節リウマチ治療剤「ケブザラ®」
- 免疫調整剤「プラケニル®」
- 免疫抑制剤「Envarsus XR™」
- 血液凝固阻止剤「リコモジュリン®」

## 医療事業

- ウイルス除去フィルター「プラノバ™」
- 人工透析
- アフエレスス(血液浄化療法)関連機器
- CRO/CDMO





## ヘルスケア領域長メッセージ

医薬事業では、旭化成ファーマとVeloxisを基盤としてグローバルスペシャリティファーマへの進化を実現します。事業開発、臨床開発における両社の知見を統合し、免疫・移植などのコア領域での成長の可能性を最大限に追求し、規模の拡大を目指します。各地域における強みを維持しながら、グローバルに事業を展開していきます。

医療事業では、バイオ医薬品業界において他社にない独自の価値を提案するバイオプロセス事業の確立を目指します。当社の製品とCRO、CDMO等のサービスを組み合わせることで、特に医薬品製造の安全性と製造効率向上の面において大きな貢献ができると考えています。米国バイオテクノロジー業界の回復に向けて迅速に対応できるよう、最適な業界ポジションの確立と製品・サービス供給体制の確保により、強みを有する分野で成長を図ります。

これらの戦略の実行においては、長期的な視点で確実な成長につながる投資を厳選し、リソースを集中的に投下していきます。また、DXについては、旭化成ファーマのデジタルマーケティングが「NIKKEI BtoBマーケティングアワード」で大賞を受賞するなど高い評価を受けていますが、各事業においてさらに取り組みを進め、市場変化の予測や生産性向上などに活かしていきます。

## さらなるイノベーション実現に向けた新体制へ

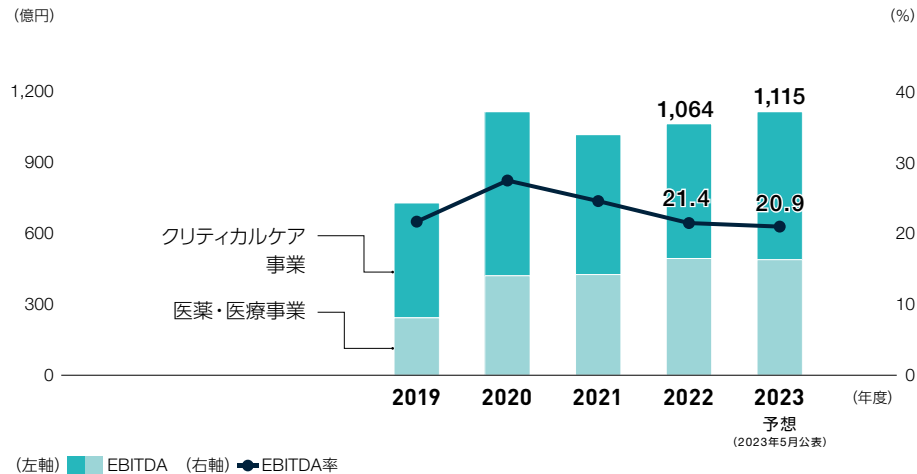
ヘルスケア領域では、真のグローバル・ヘルスケア・カンパニーを目指すという中長期的なビジョンに向けた施策の一つとして、2023年に領域の本部を米国に設置しました。イノベーションの最前線かつ世界最大のヘルスケア市場に本部を置くことで、業界トレンドを先取りした迅速な事業展開を行い、成長を加速させます。さらに、2023年度からヘルスケア領域担当は、米国を拠点とする外国人役員である私が1名で担う体制となりました。これは旭化成の中でもユニークな体制であり、変化と成長に向けた当社グループの決意の表れでもあります。ヘルスケア領域は、今後も世界中の患者さまのより健康で充実した生活のために、ヘルスケア業界のグローバルな課題解決に貢献する機会を全力で追求していきます。

## KPI

	2021年度実績	2022年度実績	2024年度計画 (2023年4月公表)
売上高(億円)	4,159	4,969	5,900
営業利益(億円)	522	419	600
営業利益率	12.5%	8.4%	10.2%
<b>EBITDA(億円)</b>	<b>1,017</b>	<b>1,064</b>	<b>1,260</b>
<b>EBITDA率</b>	<b>24.5%</b>	<b>21.4%</b>	<b>21.4%</b>
<b>ROIC*</b>	<b>6.2%</b>	<b>4.2%</b>	<b>6.0%</b>

(注) 色付きの項目はヘルスケア領域におけるManagement KPI

## EBITDA、EBITDA率の推移



(左軸) ■ EBITDA (右軸) ● EBITDA率

\* ROIC=営業利益(1-税率)/(固定資産+運転資本等)で算出



## GG10 クリティカルケア

Health Care

重篤な心肺疾患領域でのさらなる成長を追求し、一人でも多くのいのちを救い、健康に貢献することを目指します。

### 事業環境

#### 心肺疾患領域における大きな潜在市場

米国を含む先進国の多くにおいて心疾患は死因の第1位です。心停止に対して用いられる除細動器等の救命救急医療機器や、心肺疾患の診断・治療機器に対するニーズは高まっています。除細動器には植え込み式と体外式があり、体外式には、医療機関向け製品に加え、公共施設等に設置されるAED(自動体外式除細動器)や、心停止リスクを抱えた患者さまが常時身に着ける着用型があります。心停止状態になると、1分経過ごとに大きく救命率が下がると言われ、迅速な救命のための医療機器やシステムのさらなる普及が必要とされています。

また、心肺疾患領域では、社会の高齢化や医療技術の高度化に伴い、臨床現場のアンメットメディカルニーズに応える製品・サービスの潜在市場は拡大しています。

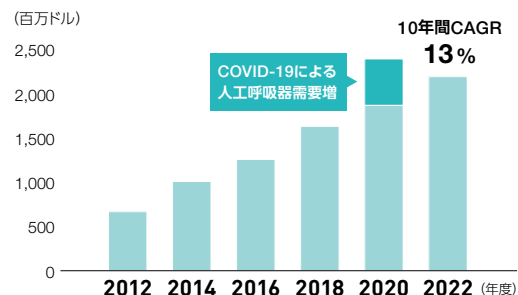
### 当社グループの強み

#### ユニークな製品群と医療機関との強固なネットワークが強み

ZOLLは、心肺蘇生をはじめとした救命救急や、心肺疾患向けの医療機器およびソリューションに特化したグローバルな医療機器メーカーです。当社グループの一員になって以降、既存事業の成長に加えM&A等で新規技術・事業を獲得し育成することで拡大し、売上高は約4倍(2012~2022年度のCAGRは13%)と、大きく成長しました。

強みの一つは、着用型自動除細動器「LifeVest®」をはじめとするユニークな製品群です。着用型自動除細動器は、米国だけでも30億ドルの潜在市場があると推定されますが、「LifeVest®」は当該市場の開拓者として確固たるポジションを確立しており、世界で累計100万人以上の患者に着用され数千人の命を救ってきた実績があります。また、医療機関向け除細動器など医療従事者向け市場において、豊富な製品ラインアップを揃え、病院との強固なネットワークを有することも強みです。

#### ZOLLの着実な成長の軌跡(売上高)



### 事業戦略

#### 心肺疾患や周辺急性期医療領域における事業開発と製品ポートフォリオ拡充

##### 患者サービス事業

「LifeVest®」は、引き続き市場浸透率を高め、標準的な治療法として確立させることを目指しています。また、ZOLLは2021年度にRespicardiaおよびItamarの買収により、心疾患患者が併発することの多い睡眠時無呼吸症の診断や治療のための画期的なデバイスを獲得し、新たな分野に進出しました。それぞれに数十億ドル規模の潜在市場を有しており、今後はこの2社の育成・拡大を図りながら、既存事業とのシナジーの実現と睡眠時無呼吸症市場への展開の加速に注力し、確実な成果の結実を目指します。

##### 医療インフラ事業

医療従事者向け除細動器や、公共施設向けAEDなど、救命救急医療における製品の市場リーダーとして、引き続き技術革新や製品・サービス開発に投資します。製品ポートフォリオを多様化するとともに、米国外も含めたグローバルでの市場成長を着実に捉えて拡大を目指します。

##### 患者サービス事業

- 100億ドル以上のグローバル潜在市場
- 現在の市場浸透率は10%未満
- 10%台半ばの事業成長率
- 70~80%の売上総利益率

着用型自動除細動器「LifeVest®」  
不整脈管理システム  
心不全管理システム  
睡眠時無呼吸症在宅検査・診断ソリューション  
植え込み型中枢性睡眠時無呼吸症治療デバイス



##### 医療インフラ事業

- 50億ドル以上のグローバル潜在市場
- 複数の製品カテゴリーでリードポジション
- 一桁台後半の事業成長率
- 50~60%の売上総利益率

人工呼吸器  
医療機関向け除細動器  
自動体外式除細動器(AED)  
自動心肺蘇生器  
急性心筋梗塞治療システム  
体温管理システム  
ソフトウェアソリューション



## GG10 グローバルスペシャリティファーマ

Health Care

免疫・移植の周辺疾患領域にフォーカスした「グローバルスペシャリティファーマ」への進化を加速。

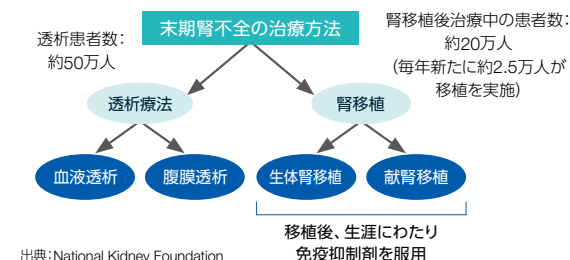
## 事業環境

## 世界最大の規模を誇る米国医薬品市場が医薬事業拡大の大きな鍵を握る

世界の医薬品市場は2025年に1兆6,000億ドル規模に達すると予想されており(2021~2025年CAGR3~6%)、中でも米国市場は世界最大の市場です(2025年に6,050億~6,350億ドル\*)。製薬企業の取り組みに加え、産官学や創薬ベンチャー、投資家などの連携でイノベーションを生み出すエコシステムが構築されており、医薬事業の拡大には、米国市場における事業プラットフォームの獲得が大きな鍵となっています。

当社が注力している腎不全・腎移植市場においては、米国の成人人口の7分の1にあたる約3,700万人が慢性腎臓病に罹患しており、うち78万人が末期腎不全であると言われています。腎移植手術は透析に比べQOLと医療経済性が高い治療法として評価されており、年間約2.5万件の手術が行われ、その件数は今後も増加する見通しです。

## 米国の腎不全・腎移植市場



\*1 参考：IQVIA「Global Medicine Spending and Usage Trends Outlook to 2025」

## 当社グループの強み

## Veloxisの免疫抑制剤「Envarsus XR™」は、順調にシェアを拡大

当社が腎移植患者に向け展開するのが、Veloxisの免疫抑制剤「Envarsus XR™」です。最高血中濃度の上昇を抑えながら有効成分濃度を長時間保つことができ、1日1回の服用を可能とする独自の徐放性技術に加え、少数精鋭のMRが免疫・移植分野で米国の大病院の専門医との営業チャネルを獲得していることが強みです。すでに米国で多くの高度医療施設から腎移植患者の必須薬として指定されており、2022年度のタクロリムス市場におけるシェアは15%を超え、新規腎移植患者におけるシェアも30%以上と、順調に推移しています。一時期COVID-19の影響でMR活動が制限されるなど販売量の伸びが鈍化しましたが、2022年度以降は順調に伸びています。



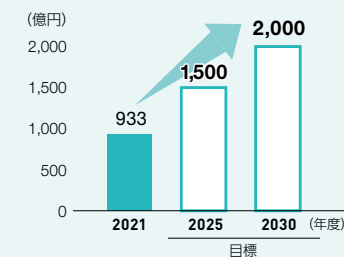
## 事業戦略

## 免疫・移植の周辺疾患に特化し、医薬事業の売上高で2,000億円を目指す

「Envarsus XR™」はグローバルにおける医薬事業の成長牽引役として引き続き販売拡大を目指します。また、免疫・移植領域と、その周辺疾患領域である感染症や腎疾患、スペシャリティ領域を重点領域とし、大病院向けの医薬品にフォーカスすることで、グローバルスペシャリティファーマとしての成長を目指します。加えて、旭化成ファーマとVeloxisの連携を深めることで、臨床開発や事業開発機能(M&A、導入、オープンイノベーション)をさらに強化していきます。新薬の開発・上市・販売拡大を目指すべく、イノベーションの最前線かつ最大市場である米国における臨床開発・事業開発機能の強化を進めていきます。

一方、国内市場においても、既存製品の販売拡大を図るとともに、導入によるパイプライン拡充も積極的に行います。医薬事業全体で2025年に1,500億円、2030年に2,000億円の売上高を目指します。

## 医薬事業売上高推移イメージ



地域	コア領域	製品	目指すグローバルスペシャリティファーマ像
旭化成ファーマ			1 免疫・移植の周辺疾患／ スペシャリティ (専門医／特殊疾患)へ フォーカス
日本	整形外科	・テリボン® ・リクラスト®	
	救急／病院	・リコモジュリン®	
	免疫	・ケブザラ® ・プレディニン® ・プラケニル®	
Veloxis Pharmaceuticals			2 大病院 (病床数が多い)へ フォーカス
米国	移植	・Envarsus XR™ ・VEL-101 (IBFR104)	

感染 → 免疫・移植 → 腎疾患

## GG10 バイオプロセス

Health Care

製剤の安全性と生産性の向上に貢献する製薬企業にとってのプレミアムパートナーへと進化。

### 事業環境

#### バイオ医薬品市場の拡大を背景に、バイオプロセス関連市場が拡大

創薬技術の多様化や高度化により、医薬品開発では遺伝子組み換えや細胞培養などのバイオテクノロジーを利用して製造されるバイオ医薬品市場が拡大しており、2022年から2030年にかけての年平均成長率は8%とも予想されています。さらには細胞治療、遺伝子治療、中分子医薬などの次世代治療へと移行しており、バイオプロセス関連市場は拡大の一途です。

中でも、医薬品を製造する過程でウイルス混入リスク抑制に用いられるウイルス除去フィルター市場は、今後も高い成長が見込まれています。バイオ医薬品の製造プロセス開発においては、製剤ごとの特性に応じて最適化されたプロセス開発を行い、それに合わせたフィルターを選定する必要があります。製薬企業にとって、幅広い製品ラインアップと高い製品品質を実現するフィルターメーカーの存在が、今後は一層重要となります。

### 当社グループの強み

#### ウイルス除去フィルター「プラノバ™」が、確固たる地位を確立

1989年に当社が世界で初めて\*開発した生物学的製剤からウイルスを除去するセルロース製中空糸型フィルター「プラノバ™」は、世界的にも高いシェアを確立しています。膜の孔径サイズによってウイルスを高精度に分離する当社の技術は、バイオ医薬品や血漿分画製剤の製造プロセスにおいて高く評価されシェアを拡大してきました。また、顧客要求に応じた製品提案力や安定した製品供給力、学術的知見に裏打ちされた技術サポートなどにより、製薬企業や業界のKey Opinion Leaderから信頼をいただき、強固なネットワークを確立しています。

\*当社調べ



### 事業戦略

#### これまで築いた顧客基盤やブランドを活かし、業容拡大を進める

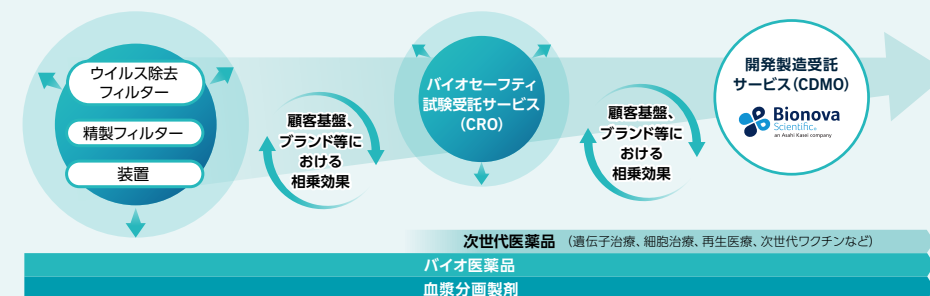
##### 「プラノバ™」における開発・能力増強のための投資を実施

2022年度は、優れた過流速や高いウイルス除去性のほか、製薬プロセスのオペレーション効率化を目指した新製品「プラノバ™S20N」を発売しました。

また、拡大する需要に対応するため、現在宮崎県延岡市において「プラノバ™」組立工場を新設中です(2023年度中竣工予定)。新工場では自動化やDXを最大限に推進し、品質と生産効率を大幅に向上させるスマートファクトリーを計画しています。

##### CRO・CDMO事業に参入

2022年5月に買収した米国のBionovaは、製薬企業に対して製造プロセス開発受託、製造受託サービスを提供するバイオ医薬品CDMO(医薬品の開発製造受託サービス)企業です。その強みは、特に製造が難しい複雑な次世代抗体医薬品について、多くの実績があることです。本社のあるカリフォルニア州を中心に、西海岸に多く存在する創薬ベンチャーに対し、大手CDMO企業が参入しにくい小規模の研究開発案件の依頼は増え続けています。これを受け、当社はBionovaの医薬品製造能力を従来の4倍へと増強することを決定しています。



# 04 成長の基盤強化

- 53 新事業創出
- 57 グリーン転換（GX）
- 61 TCFD提言に基づく開示
- 64 デジタル転換（DX）
- 68 「人財」の転換（PX）
- 74 健康経営
- 76 無形資産の最大活用

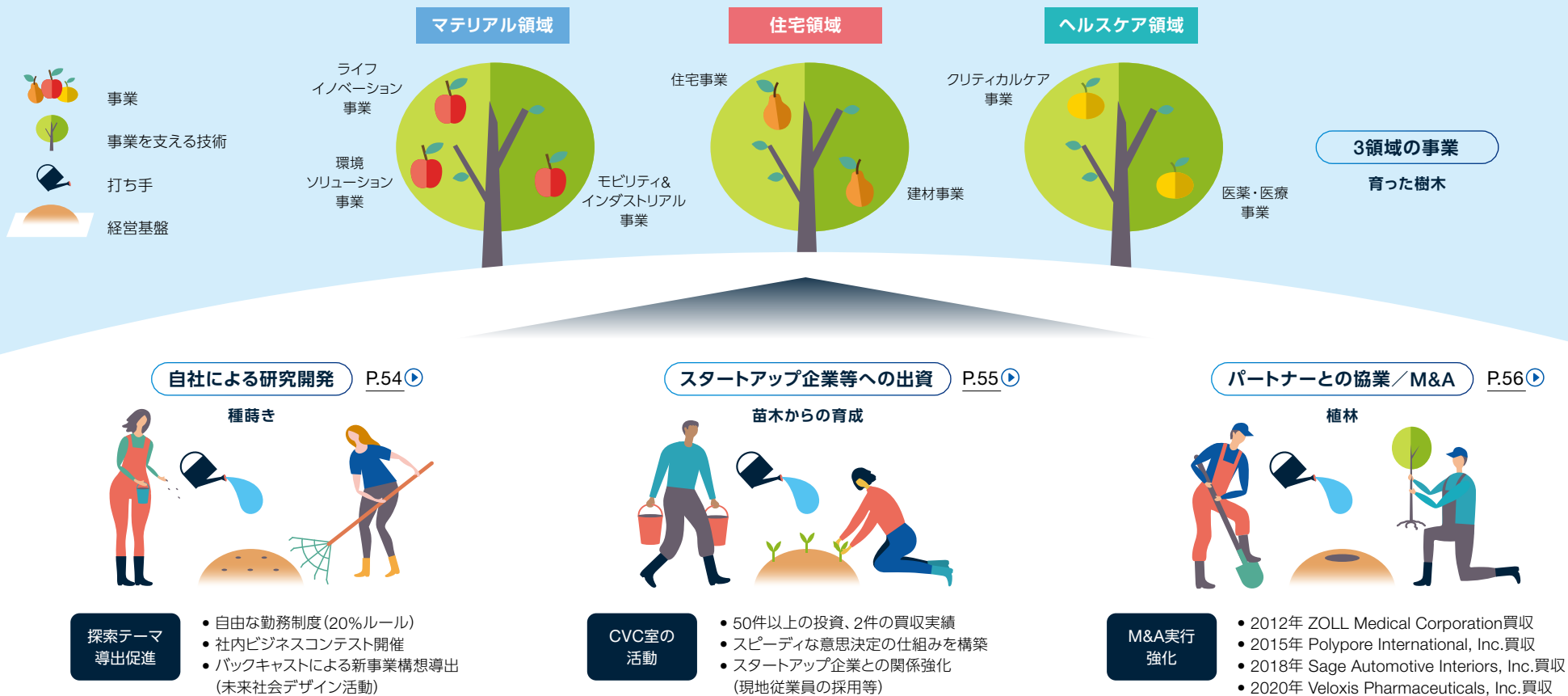
Name Dong Xiaolin  
Company Asahi Kasei (China)  
Country/region China

## 新事業創出

### 新事業創出の全体像

当社グループでは、新事業創出に向けた取り組みとして、主に自社による研究開発、ベンチャー等への出資、パートナーとの協業／M&Aの3つのアプローチをとっています。それぞれのアプローチを促進・加速させる打ち手として、探索テーマ導出促進、CVC室の活動、M&A実行強化等の施策を実施し

ています。これらの新事業創出へのアプローチを支える経営基盤の強化に向けて取り組むべきテーマとして、グリーン(G)、デジタル(D)、人財(P)の“GDP”のトランスフォーメーション、および無形資産の最大活用を掲げています。



経営基盤の強化に向けて取り組むべきテーマ：“GDP”+ 無形資産の最大活用



## 自社による研究開発

### ■ コーポレート研究開発のミッション

当社グループでは、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。コーポレート組織に位置付ける研究・開発本部は、当社グループの技術フロンティアとして新事業創出につながる新しい価値を創造し続けることをミッションとし、次に挙げる3つの役割を担っています。

#### 研究・開発本部のミッション

コア技術の進化・獲得	差別性、優位性の高い製品・サービス開発のためのコア技術の進化および外部技術獲得・育成
新価値創造	潜在的な顧客・社会ニーズを捉えた未来視点での新しい価値の創造
技術基盤機能の深化と進化	当社グループを支える技術基盤機能の深化と進化

### ■ 重点戦略分野への取り組み

重点戦略分野として、「カーボンニュートラル(脱炭素・水素、蓄エネ・省エネ)」「サーキュラーエコノミー(資源循環)」「ヘルスケア」の3分野を設定し、サステナビリティ社会の実現に貢献するための研究開発テーマに重点的に資源配分を進めています。主なサステナビリティ関連テーマとして、グリーン水素製造、CO<sub>2</sub>分離・回収、CO<sub>2</sub>ケミストリー、バイオマス原料由来ポリアミド66、ポリアミドのリサイクル技術の開発に取り組んでいます。

### ■ 技術基盤機能の強化(DX、オープンイノベーションの積極展開)

研究開発を進めるにあたっては、デジタル技術、オープンイノベーションを積極的に活用し、研究開発の加速と高付加価値化の両立を目指しています。具体的には、DXに関してはマテリアルズインフォマティクスやIPランドスケープ、デジタルプラットフォーム等を駆使し、研究開発の効率化に加えて、技術戦略の策定やマーケットトレンドの先読みなどを積極的に実施しています。

オープンイノベーションにおいては、コア技術の深耕と、未来起点のバックキャストによる新たな技術の獲得を狙いに、国内外の有力大学・研究機関との共同研究やスタートアップとの連携、さらには社外プラットフォームも活用した新たなパートナーとの共創など、多面的な活動を展開しています。

### ■ 研究開発テーマのEXIT加速に向けた取り組み

研究開発テーマのポートフォリオ管理や適切な資源配分を目的として、ステージゲート制度を導入しています。探索、研究、開発、事業開発、事業化準備の各ステージの要件や、テーマのステージ上の位置付けを明確にすることで、ビジネスモデル、事業戦略、特許戦略などを磨き上げていきます。また、スピード・アセットライト・高付加価値化を目指したR&Dおよび事業化への取り組みとして、当社グループが有する無形資産(技術、ノウハウ、プロセスなどの知的無形資産)を、迅速かつ効果的に価値最大化して事業貢献することを目指した、テクノロジーバリュー事業開発を進めています。この取り組みは、従来のモノ売りビジネスとは異なる収益モデルの構築や、開発段階での収益化を目指した新たな共創戦略のアプローチです。

### ■ 世界を変えるイノベーションの創出を目指して

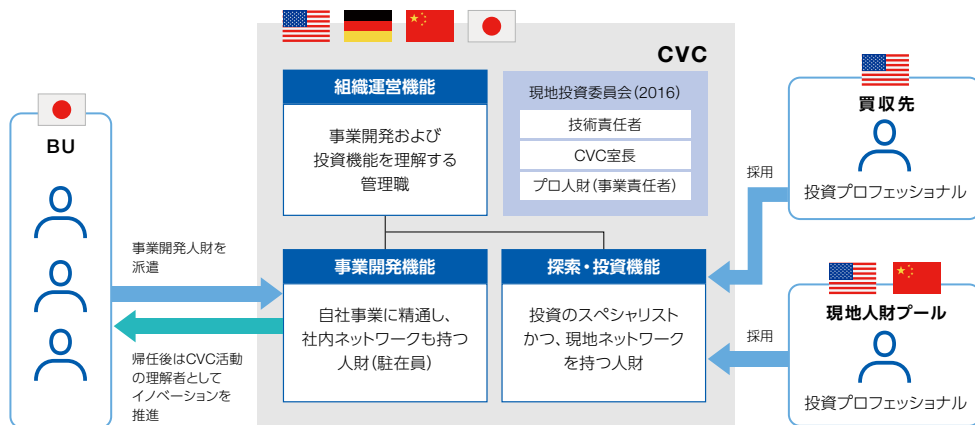
研究・開発本部は、「世界を変えるイノベーションを創出しよう」を合言葉に、高度な専門性を有する人財の自発的な成長を促す仕組みの構築と風土の醸成にも取り組んでいます。具体的には、業務アサインメントの最大20%を個人の裁量で決定する制度(20%ルール)や、新事業・コア技術創出のための自由闊達なコミュニケーションの機会提供を目指したポスター発表会(アイデアフェス)、有期限のベンチャーでの就業体験や社外出向希望者登録制度(越境学習)など、さまざまなボトムアップ施策を進めています。これらをトップダウン施策と効果的に組み合わせることで、組織としても個人としても絶えず挑戦・成長を促す風土の醸成を目指しています。



## スタートアップ企業等への出資

### ■ コーポレートベンチャーキャピタル(CVC)の活動

当社グループは、新事業創出のために2008年にCVCを設立し、2011年から米国を拠点として、スタートアップ企業への投資・協業を通して最先端技術・ビジネスを獲得し、事業ポートフォリオの進化に向けた取り組みを進めています。現在は米国のシリコンバレーとボストンに加えて、2019年にドイツ、2020年に中国、そして2023年に日本の拠点を加え、グローバルな活動の幅を広げています。各拠点ではそれぞれのスタートアップの地域性に応じて駐在員や現地人財が投資先の選定を行っており、さらに日本には専任の担当者を置くことで、社内連携の強化を図っています。



CVCの機能

他社の技術・ビジネスを大企業が取り込むアウトサイドインの手法が盛んな米国では「研究」「開発」「事業」の3つのステージで異なるプレイヤーが分業しています。「研究」ステージでは大学などの研究機関が技術を開発し、「開発」ステージではスタートアップ企業が研究段階の技術から製品を開発するほか、ビジネスモデルを検証します。数多くのスタートアップ企業の中から、有望なところを大企業が買収して「事業」ステージで事業を展開します。3つのステージをすべて自分たちで行う自社開発や、最後の事業ステージを行うM&Aに加えて、CVCは開発ステージからの参入という選択肢として活動を

進めています。開発ステージでスタートアップ企業と連携することで、新しいマーケットや新しい技術の理解を深め、次のステップに進むタイミングで適切な判断をするための知見を獲得できます。この知見をコーポレートナレッジと呼んでいます。また、スタートアップ企業への出資を通じて将来の買収ターゲット候補を確保し、新事業創出のパイプラインを積み上げていくこともできます。

このような活動を進めるため、CVCでは当社グループと親和性があるスタートアップ企業の探索、関連部門への情報発信、投資関連実務の遂行、投資先企業の支援を通じた事業化を推進しています。2024年度までの3年間で9,000万ドルの投資枠を設けており、1社当たり500万ドルまでの投資に関しては投資委員での意思決定を可能とするなど、現地の商習慣に合ったスピーディな判断、投資関連手続きができるような仕組みで運用しています。これまでに当社グループの3つの事業領域のさまざまな分野で米国や欧州、中国、日本などの50を超えるスタートアップ企業に投資してきました。Crystal IS, Inc.、Senseair ABの2社の買収につながるなど、当社グループが新たなイノベーションを起こす機能を担ってきました。

2023年4月、カーボンニュートラルを実現する新たな取り組みとして「Care for Earth」投資枠を設定しました。水素、バッテリー、カーボンマネジメント、バイオケミカルなどの環境分野の課題解決に取り組むスタートアップ企業を対象に、2027年度までの5年間にグローバルで1億ドルの出資を実施しま

従来のCVC投資枠	Care for People	新設したCVC投資枠	Care for Earth
<b>投資領域</b> DX、ヘルスケア領域、住宅領域		<b>投資領域</b> 水素、カーボンマネジメント、バイオケミカル、バッテリーを中心とした脱炭素に関わる領域	
<b>投資目的</b> コーポレート・事業部の戦略に基づく、新規事業の創出・パートナーシップ・買収を目指す		<b>投資目的</b> (1) 旭化成および社会のGHG排出量削減 (2) 脱炭素関連の新規事業の創出 (3) サステナブルエコシステムへの参加	
<b>期間</b> 5年以内の事業化を目指す		<b>期間</b> 5~10年以内の事業化を目指す	



CVC投資枠の種類



す。直接投資に加え、投資家から集めた資金で運用する専門企業「ベンチャーキャピタル(VC)」を通じた間接投資にも取り組みます。投資枠の一部を活用し、外部のプロフェッショナルを入れてディールソース(投資案件の情報源)の入手を広げていくことでレギュレーション(規則、規制)に関する情報も得られます。2050年のカーボンニュートラル達成に向け、従来とは投資期間や投資判断基準が異なる、この「Care for Earth」領域に特化した投資枠を設定することで、新規事業創出だけでなく、投資活動

を通して当社および社会のGHG排出量を削減することを目指します。また、カーボンニュートラル分野でエコシステムに参加することを通じ、マテリアル領域のポートフォリオ変革の起点としても本投資枠を活用します。



## パートナーとの協業／M&A

### ■ M&Aのターゲット領域

当社グループでは、2012年にZOLLを買収して以降、本格的にM&Aを活用した事業拡大を積極的に行っています。現在、中期経営計画では、成長領域であるGG10を中心に成長を加速させ実績につなげるべく、M&Aを推進しています。ヘルスケア領域では、クリティカルケアやバイオプロセスにおいて戦略的成長の手段としてM&Aを位置付けて既存事業の拡大および新たな領域への進出を図っています。住宅領域では、海外住宅事業を新たな収益の柱として位置付け、米国と豪州においてM&Aを行っています。今後のM&Aの方向性としては、ヘルスケア領域において引き続き戦略的成長の手段とするとともに、マテリアル領域では、デジタルソリューションをはじめ今後の柱となる領域で事業を拡大させるための重要な手段として位置付けています。

### ■ M&Aにおける選定基準

当社グループがM&Aの対象企業の選定基準として重要視していることは当社グループの成長戦略に合致しているかどうかです。資金のみならず、人的リソースなど投入できる経営資源が限られていることから、GG10を中心とした成長領域において集中的にM&Aを実施しています。当社グループでは、これまで多くのM&Aを成功させてきた経験から、以下の4点を成功の鍵と位置付け、対象企業を選定する際の確認を徹底し、確かな実績につなげています。

- 強固な事業基盤と明確な事業戦略を持っている
- 経営者が事業全体を掌握し、運営している
- 経営者が当社グループの理念や経営方針、事業運営に共感し、理解している
- 買収前から事業活動等を通じて信頼関係が構築されている

### ■ M&A後のPMI

M&Aの検討段階から実施後のPMIを見据え、以下の3点を想定したデュー・ディリジェンスを行っています。

- 買収後のガバナンス(経営体制／買収会社の決裁権限)
- 買収後のオペレーション体制(顧客へのサービス提供の方法)
- 想定したオペレーションを実現するための買収スキーム

その結果を、具体的なPMI計画に落とし込むことで、M&A実施後のシナジー効果を最大化するPMIの実行につなげています。

また、シナジー効果の最大化に向けて、適切なPMI実行責任者を選任し、シナジー創出状況の定量的かつ定性的なモニタリングを徹底しています。

### ■ 今後のM&Aへの取り組み姿勢について

当社グループは、過去のM&A案件について定期的に振り返りを行い、過去の失敗事例も含めM&Aマネジメントブックという形でナレッジの蓄積を行っており、M&Aのプロジェクトに関わるメンバーへの教育にも使用しています。また、取締役会、経営会議、各事業リーダー層に対してM&Aの振り返りの報告を行うことで多様な意見をいただき、M&Aの成功確度を上げる取り組みを行うことで、今後の非連続成長に貢献すべく取り組んでいます。

## グリーントランスフォーメーション(GX)

### 2つのサステナビリティの好循環に向けたGXの全体像

当社グループは、グループミッション・ビジョンのもと、最適な事業ポートフォリオマネジメントによる企業価値向上を追求しています。すなわち、世界の人びとの“いのち”と“くらし”の観点から「持続可能な社会への貢献」を目指すことで「持続的な企業価値向上」を図り、さらにはこの2つの持続可能性(サステナビリティ)を一方通行ではなく、好循環させていくことです。中期経営計画2024～Be a Trailblazer～では、このための強化テーマの一つとしてGXを推進しています。

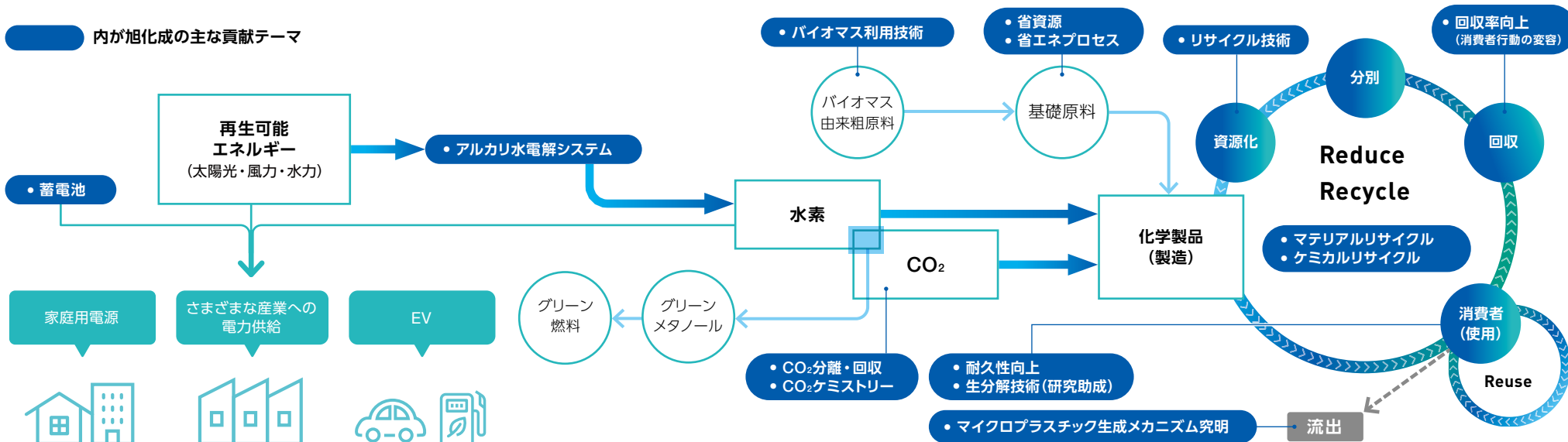
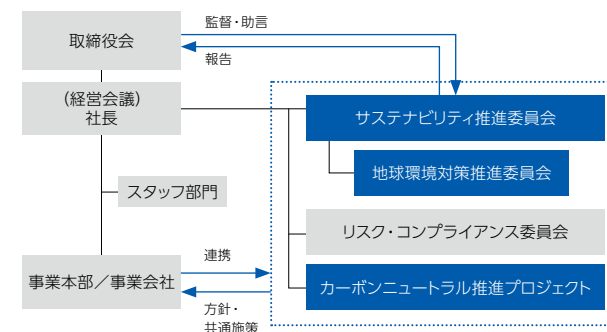
特に気候変動に関わる課題は、社会システム全体にも及ぶ大きな課題と認識し、事業ポートフォリオの変革と生産性の向上を進めながら、2050年のカーボンニュートラルな社会に向けた取り組みを進めます。また、当社のGHG排出量(Scope1, 2)の削減を着実に進め、さらにはScope3を含むサプライチェーン全体のGHG排出量の削減にも積極的に取り組んでいきます。

サステナビリティに関する方針やGHG排出量削減目標などの最重要事項は取締役会、個別施策等は経営会議で審議し、決定しています。

これらの決定事項は社長を委員長とするサステナビリティ推進委員会にて各領域等の責任者に共有し、グループ横断的な推進につなげています。さらに、下部委員会である地球環境対策推進委員会で

は、事業部門の責任者が環境関係に特化した議論を行うことを通じ、事業レベルでの推進につなげています。サステナビリティ推進委員会の実施結果は取締役会に報告し、取締役会より適宜、助言を受けることとしています。

さらに、事業活動におけるGHG排出量の削減目標達成に向けて、カーボンニュートラル推進プロジェクトで具体的なシナリオを検討するほか、社会のGHG排出量削減への貢献を加速させるため、各事業本部・事業会社でカーボンニュートラル実現に向けた新たな事業創出を進めています。



## 事業活動におけるGHG排出量削減

気候リスクへの取り組みとして、事業活動におけるGHG排出量削減を進めています。中期経営計画では、2050年にカーボンニュートラルを実現するまでのロードマップのうち、2030年までをファーストステップと位置付け、主に既存技術での削減に取り組んでいます。2023年度はカーボンニュートラル実現に向けたグループ全体の活動と、カーボンフットプリント(CFP)算定など製品ごとの活動の2つのアプローチで、GHG排出量削減に取り組んでいます。

### ■ 目標達成に向けた進捗

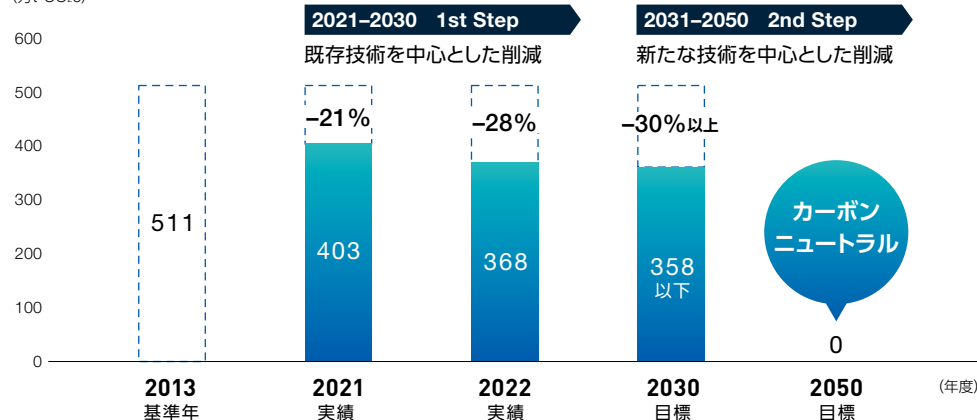
Scope1(自社による直接排出量)とScope2(他社から供給された電気・熱・蒸気の使用に伴う間接排出量)を対象に、2030年に2013年度比で30%以上削減、2050年にカーボンニュートラル実現(実質排出ゼロ)という目標を掲げています。

2021年度は2013年度比21%削減、2022年度はエネルギーの低炭素化などの推進策の効果ほかにより28%削減となりました。GHG排出量削減に向けた取り組みをグループレベルで強化するため、2022年度にはカーボンニュートラル推進プロジェクトを新設し、担当役員の指揮のもとGHG排出量削減の具体策や2030年、2050年目標の達成に向けたシナリオ案を検討しました。今後も検討を進め、目標の達成に向けた取り組みを積極的に進めていきます。

### 目標と実績

#### GHG排出量(Scope1, Scope2)

(万t-CO<sub>2</sub>e)



(注)2022年度は速報値であり、第三者機関による保証を受けて変更が生じる場合があります。

### ■ カーボンニュートラル実現に向けた活動

2050年カーボンニュートラル実現は、当社グループにとって大きな挑戦です。実現のためには、地道な省エネ活動やGHG排出削減努力の積み重ねはもちろんのこと、抜本的な技術革新や事業のモデルチェンジ等が不可欠であると認識しています。

2023年度は引き続き、GHG排出量のあらゆる削減策を洗い出し、エネルギーの低炭素化・脱炭素化と生産プロセスの効率化や革新など、さまざまな観点から具体策や削減シナリオを検討しています。また、石油化学チェーン関連事業等に関しては、今後のカーボンニュートラル化に向けた投資・コスト負担を考慮した構造転換の検討も進めていきます。

### 環境テーマに特化したCVC投資枠の設定

当社グループは、革新技術の獲得や新事業創出を狙いとして、CVCを設定し、運営してきました。2023年4月には新たに「Care for Earth」投資枠として、環境分野の課題解決に取り組むスタートアップ企業を対象として1億ドル(2027年度までの5年間)を設定しました。

### カーボンフットプリント(CFP)算定のシステム化

取引先からのニーズへの対応、および当社グループのカーボンニュートラル実現へのアプローチとして、CFP算定に取り組んでいます。算定は順次進めており、マテリアル領域の事業部のうち、すでに半数以上の事業部で算定を行いました。2023年度には新たに開発したグループ標準のCFP算定システムでさらなる算定を推進するとともに、当社グループのGHG排出量削減策の検討にも活用していく予定です。

## 社会のGHG排出量削減への貢献

当社グループの多様な技術・事業は、社会のGHG削減に貢献できるさまざまな可能性を有していると考えています。当社グループはこれを事業機会と捉え、バリューチェーン全体でのGHG排出量削減に貢献する製品の展開に注力しています。当社グループでは、製品やサービスのライフサイクル全体での環境影響の視点から環境改善や環境負荷低減に貢献していると社内で認定した製品を「環境貢献製品」[▶](#)と位置付け、事業成長と環境貢献の両立を図るべく、目標を設定して取り組んでいます。また、GG10の多くは、気候変動への適応と緩和両方の観点で事業機会につながるものですが、GG10には2022年度から2024年度の3年間で約6,000億円の投資をするなど集中的にリソース配分することとしています。

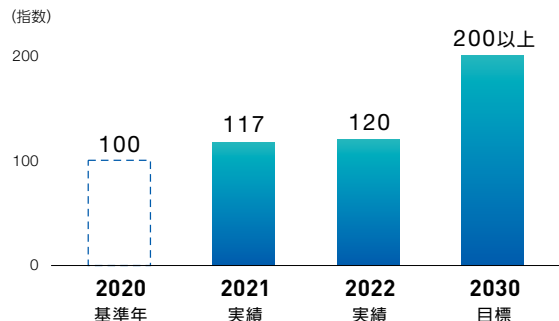
### 目標達成に向けた進捗

当社グループで社内認定している「環境貢献製品」によるGHG削減貢献量を2030年までに2倍以上（2020年度比）に引き上げること、ヘルスケア領域を除くグループ全体の売上高に占める環境貢献製品の比率を向上させることを目標としています。

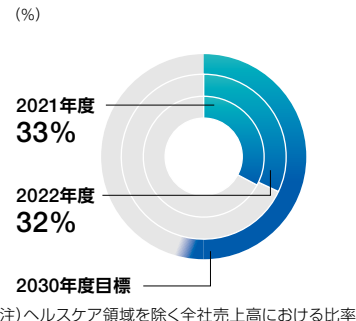
2023年度までに、合計で23の製品を環境貢献製品として認定し、GHG削減貢献量は2020年度比1.2倍となりました。また、環境貢献製品の売上高比率は32%となりました。なお、環境貢献製品の社内認定にあたっては、社外有識者から環境貢献の算定方法や考え方の妥当性について助言を受け、合理性を確認して実施しています。

### 目標と実績

#### 環境貢献製品のGHG削減貢献量



#### 環境貢献製品の売上高比率

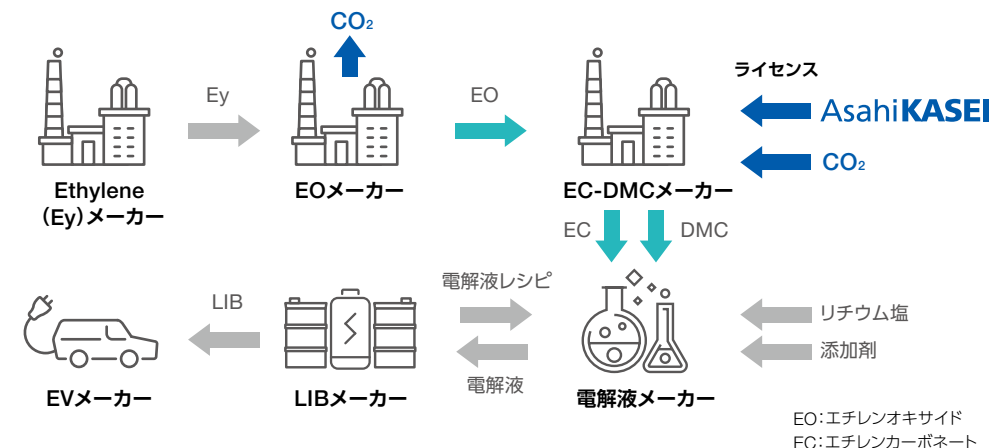


### 環境貢献製品の例

#### CO<sub>2</sub>を原料としたジメチルカーボネートの製造プロセス

ジメチルカーボネート(DMC)は、ポリカーボネート原料やLIBの電解液の原料として需要が急拡大しています。当社では、DMCを製造するプロセスの技術ライセンスを行っています。

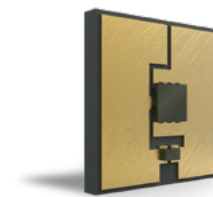
原料の半分が、他工場から大気中に放出されているCO<sub>2</sub>のため、CO<sub>2</sub>削減に貢献することができる製法で、かつ省エネルギーのプロセスとなっています。



### 深紫外線LED

深紫外線LEDは、UV光を発することで、水・表面・空气中に潜むウイルスや細菌を破壊する小型デバイスです。浄水システム、医療機器、空気清浄機などの幅広い製品に組み込まれています。

深紫外線LEDは紫外線殺菌で従来使われてきた水銀ランプ(UVランプ)とは異なり、電源を入れると瞬時に必要な発光を得ることが可能なため、省エネルギーな殺菌機器の実現に貢献します。また、原材料として環境負荷物質である水銀を使っていないことも特長です。



## サーキュラーエコノミーの構築

サーキュラーエコノミーへの移行は、限りある資源の持続的活用、GHG排出量削減、製品廃棄による地球環境や生態系への負荷低減などの点から、持続可能な社会を実現していくうえでの重要テーマであると考えています。

当社グループは、使用済みプラスチックのリサイクル、バイオマス原料の使用、製品の長寿命化やリサイクル性の向上などに関する技術開発や事業展開を進めています。

### ■ バイオマス原料の社会実装に向けて

当社グループでは、バイオエタノールからエチレン・プロピレン等の基礎原料を創出する技術の開発を進めています。本技術は従来の化石由来原料(ナフサ)を使った場合と類似の割合で、複数の基礎原料を創出するものであり、既存のコンビナートや製造プロセスの活用が可能で、製造プロセス由来のGHG排出量削減も実現するものです。本技術の事業化までには解決すべき課題もありますが、基礎原料をバイオマス由来とすることで、人びとのくらしで使われるさまざまな化学製品をサステナブルなものにしていくポテンシャルを有しており、当社グループでは開発に注力しています。

またバイオマス原料を使用した製品の展開を推進する取り組みの一環として、2022年度には持続可能な製品の国際的な認証制度の一つであるISCC PLUS認証を複数の製品で取得しました。ISCC PLUS認証は、主にバイオベースや再生由来の原料・製品を対象に、持続可能で森林破壊がないことをサプライチェーン上で管理・担保する認証制度です。バイオマス原料や再生原料が、製品製造を含むサプライチェーンにおいてマスバランス方式\*1で適切に管理されていることを第三者機関が確認し認証します。今後、顧客や社会からの期待に応じて認証取得製品の提供を進めていきます。

\*1 バイオマス由来原料等と化石燃料由来の原料を混合して製品を製造した際に、投入したバイオマス由来原料等の割合に応じて、製品の生産量の一部にその特性を割り当てる管理手法

### プラスチックを資源として循環させる

グループ会社のPSジャパンは、使用済みのポリスチレンを熱で分解して原料のスチレンモノマーに戻すケミカルリサイクルの実証に向けて最終の準備段階に入っており、早期の実用化を目指しています。

一方、使用済みポリエチレンについては、消費財メーカー、成型メーカー、リサイクル業者など、関係するサプライチェーンや大学と協力し、リサイクル技術の開発を推進してきました。ただし、使用済みプラスチックを廃棄せず資源として活用していくためには、消費者を含む社会全体での取り組みが欠かせません。そこで、当社グループは、再生プラスチックの資源循環を可視化するプラットフォーム

「BLUE Plastics (Blockchain Loop to Unlock the value of the circular Economy)」の開発を進め、再生プラスチック製品におけるリサイクル素材の使用率の表示や、リサイクルチェーンの関与企業を可視化することで、消費者の認知と行動変容の促進を目指しています。2022年9月には、(株)ファミリーマート、伊藤忠商事(株)、伊藤忠プラスチック(株)と協業し、ファミリーマートの都内店舗に設置した使用済みペットボトル回収ボックスを活用して、投函からリサイクル素材に加工されるまでをスマートフォンのアプリケーションで追跡できるサービスの実証実験を行いました。今後、さらなるプラスチックの資源循環につなげていきます。



## 生物多様性

当社グループでは、事業活動において生物多様性に及ぼす影響を軽減し、生物資源の持続可能な利用に努めることを方針としています。

2022年4月には、生物多様性保全に取り組むために環境省をはじめとした行政、企業、NPOなどの有志連合として設立された「生物多様性のための30by30アライアンス」へ参加しました。2007年から生物多様性保全を目指した活動や研究を行っている「あさひ・いのちの森」をOECD\*2の認定エリアに申請すべく、準備を進めています。

\*2 Other Effective area-based Conservation Measuresの略。国立公園などの保護地域以外で生物多様性の保全に資する地域



## TCFD\*1提言に基づく開示

### ■ 気候変動に関する認識

2023年3月に公表されたIPCC\*2第6次評価報告書では、各国の温室効果ガス(以下、GHG)削減目標がすべて達成されたとしても、今世紀末までの気温上昇を産業革命前とくらべ1.5℃以下に抑えるというパリ協定の目標には到達しないことが指摘されました。また、同年4月のG7気候・エネルギー・環境大臣会合では、「この決定的に重要な10年に、即時、短期、中期の行動を実施するというコミットメント」が強調されました。当社グループは、地球温暖化進行への危機感が世界で一段と高まっており、適応・緩和のための政策等が加速しつつあると認識しています。

### ■ 当社の姿勢

当社グループは創業以来1世紀にわたり、時代とともに変化する社会課題に挑戦し、自らを変革しながら、事業を展開してきました。気候変動が社会システム全体の課題であるこの大転換期において、当社グループは、**中期経営計画**により、事業ポートフォリオの変革と生産性の向上を進めながら、2050年のカーボンニュートラルな社会に向けた取り組みを行っていきます。また、当社グループのGHG排出量(Scope1, 2)の削減を着実に進め、さらにはScope3を含むサプライチェーン全体のGHG排出量の削減に取り組んでいきます。

### ■ ガバナンス

当社グループではGX(Green Transformation)を重要な経営課題と捉え、経営戦略の中核テーマの一つと位置付け、取り組んでいます(体制図・詳細は、**P57**を参照)。

### ■ 戦略

#### 分析の前提

「+1.5℃」に気温上昇を抑制していくためにGHG排出を強力に抑制するシナリオ(WEO:Net Zero Emissions by 2050 Scenario [NZE]\*3)と、地球温暖化対策が十分に進まない「+4℃」シナリオ(IPCC SSP3-7.0\*4)に基づき、2050年に向けての現在の事業への影響と、当社グループの新たな機会を検討しました。

(注)本分析は種々の前提に基づくものであり、前提の変動によっては、実際の機会とリスクの発現が大きく異なることがあります。

#### 機会

当社グループはカーボンニュートラルな社会への転換をはじめとするメガトレンドを見据え、事業ポートフォリオ変革を推進しています。具体的には、中期経営計画において、重点的に資源投入する成長牽引事業「Growth Gears(GG)10」を定め、これらに3年間で約6,000億円の投資の意思決定をする目標です。また、社会のGHG排出量の削減等に貢献する製品・サービス(環境貢献製品)の売上高比率を高めながら、環境貢献製品を通じた2030年度におけるGHG削減貢献量を2020年度比2倍以上にしていこう目標を立てています。当社グループの事業展開の方向性は、気候変動の緩和と適応においてさまざまな製品・サービスを事業機会として提供しようと認識しています。

\*1 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)。2017年に金融安定理事会(FSB)が設置、公表

\*2 気候変動に関する政府間パネル(IPCC: Intergovernmental Panel on Climate Change)

\*3 国際エネルギー機関(IEA: International Energy Agency)作成のWEO(World Energy Outlook)2022に掲載されたシナリオの一つ。2100年の気温上昇を+1.5℃に抑えるために、2050年に世界ネットゼロを達成するためのシナリオ

\*4 IPCCの第6次評価報告書に掲載されたシナリオの一つ。SSPはShared Socioeconomic Pathway、共通社会経済経路の略でSSP3-7.0は地域対立的な発展のもと、気候政策を導入せず、2100年に+4℃まで気温が上昇するシナリオ



機会	重要な変化	主な機会	主な取り組み、製品
+1.5°C シナリオ	カーボンニュートラルな社会への移行	<ul style="list-style-type: none"> <li>政策によるZEH*1、ZEH-M*1普及の促進</li> <li>再生可能エネルギーの需要拡大</li> <li>省エネルギーニーズの高まり</li> <li>カーボンニュートラルな製品の需要拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ZEH対応「ヘーベルハウス™」「ヘーベルメゾン™」の拡大による住まい／街のカーボンニュートラル化</li> <li>エネルギーのカーボンニュートラル化</li> <li>省エネルギー、プロセス革新</li> <li>原材料のバイオマス化</li> <li>CO<sub>2</sub>を原料とする化学品</li> <li>環境貢献製品の展開</li> <li>カーボンフットプリント*2の把握によるカーボンニュートラル化推進、製品競争力強化</li> </ul>
	EVの普及	<ul style="list-style-type: none"> <li>EV関連需要の拡大(電池用素材、軽量化素材)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>次世代モビリティ社会への素材開発</li> <li>自動車メーカー、電池メーカー等との連携強化</li> </ul>
	水素社会の到来	<ul style="list-style-type: none"> <li>再生可能エネルギーを活用した水電解の需要拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>グリーン水素製造システムの開発と事業化推進</li> </ul>
	循環型経済への移行	<ul style="list-style-type: none"> <li>循環型経済に適合する部材やインフラの需要拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>マテリアルリサイクル／ケミカルリサイクル技術の開発、社会実装の推進</li> <li>バイオマス原料の投入</li> <li>LONGLIFEな住宅の提供</li> </ul>
+4°C シナリオ	デジタル市場の拡大	<ul style="list-style-type: none"> <li>カーボンニュートラル関連のデジタルソリューション(産業～社会)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>電流センサー／CO<sub>2</sub>センサー等の電子部品や、半導体／基板関連の電子材料事業の推進</li> </ul>
	風水害の甚大化	<ul style="list-style-type: none"> <li>災害に強い住宅ニーズの高まり</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>「ヘーベルハウス™」「ヘーベルメゾン™」の展開をはじめとする住まいづくり、街づくりでのレジリエンス強化</li> </ul>
	気温の上昇	<ul style="list-style-type: none"> <li>断熱性能へのニーズの高まり</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>断熱性能の高い断熱材や住宅の提供</li> </ul>
	熱中症／感染症拡大	<ul style="list-style-type: none"> <li>既存薬、新薬、クリティカルケア事業での需要拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>関連医薬品・医療機器の提供</li> </ul>

## リスク

「+1.5°C」シナリオでは、主としてカーボンニュートラル化に向けたカーボンプライシング等の政策による規制が強まるとともに、カーボンニュートラルに適した素材への需要シフトをリスクとして想定しています。さらに、循環型経済への移行加速やカーボンニュートラルな社会に向けた革新技術の登場による市場構造変化もリスクとして想定しています。

「+4°C」シナリオでは、主として酷暑・大雨・洪水等の物理リスクを想定しています。特に、風水害の甚大化により、当社グループの製造拠点の被災とその損害額を国内外の主要拠点についてリスク認識しています。

これらのリスクは濃淡がありながらも、今後の気候変動の中でいずれも発現しうるものと当社グループでは捉えており、リスク低減の取り組みを進めていきます。

リスク	重要な変化	主なリスク	主な取り組み
+1.5°C シナリオ	カーボンニュートラルな社会への移行	<ul style="list-style-type: none"> <li>規制強化によるコストアップ(製造、原材料)</li> <li>【試算】現在の当社グループGHG排出量(Scope1,2)にカーボンコストを乗じると、約550億円/年*3になります</li> <li>素材ニーズの変化(カーボンニュートラル要求、必要スペック)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>再生可能エネルギー等活用拡大</li> <li>エネルギー使用高効率化、革新的な工業プロセスの開発・実用化</li> <li>原材料のバイオマス化</li> <li>カーボンフットプリント把握による製品のカーボンニュートラルの加速</li> <li>経営資源配分の見直し(事業ポートフォリオ転換も含む)</li> </ul>
	市場構造の変化	<ul style="list-style-type: none"> <li>循環型経済への移行による既存市場の縮小</li> <li>代替技術の進展による既存市場の縮小</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>マテリアルリサイクル／ケミカルリサイクル技術の開発、社会実装推進</li> <li>バイオマス原料の投入</li> <li>経営資源配分の見直し(事業ポートフォリオ転換も含む)</li> </ul>
+4°C シナリオ	風水害の甚大化	<ul style="list-style-type: none"> <li>“物的”生産リスク</li> <li>工場やサプライヤーの被災による生産への影響</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>BCPの継続的見直し、事前対応強化(在庫水準見直し、複数購買・拠点化の検討等)</li> </ul>
	気温の上昇	<ul style="list-style-type: none"> <li>“人的”生産リスク</li> <li>建設現場での労働環境悪化、生産性悪化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>建設現場での熱中症対策の推進</li> <li>住宅建設の工業化推進、IT技術活用</li> </ul>

\*1 ZEH、ZEH-M:高断熱化、省エネ、太陽光発電等の創エネにより、エネルギー消費量が正味(ネット)でゼロ以下となる住宅

\*2 カーボンフットプリント:製品の原料採掘から生産までのGHG排出量

\*3 当社グループ2022年度GHG排出量(Scope1, 2:速報値):368万t-CO<sub>2</sub>e。カーボンコストを、WE02022のNZEシナリオにおける2030年のCO<sub>2</sub>価格水準等を参考として、15,000円/t-CO<sub>2</sub>と置いた場合

## リスク管理

当社グループは気候変動リスクを「グループ重大リスク」の一つとして位置付け、重点的な管理を行っています。

当社グループは第三者保証を伴うGHG排出量実績を年1回把握し、目標への進捗状況と併せ、サステナビリティ推進委員会およびその分科会である地球環境対策推進委員会で共有し、今後の取り組みを議論・確認しています。

また、中期経営計画の策定や毎年の計画見直しの中でも、GHG排出量削減への取り組みなどを確認し、事業戦略や施策につなげています。さらに、四半期、月次でも関連する事項の把握を行っています。

設備投資においては、インターナルカーボンプライシングを考慮して採算性を評価し、実施を決定しています。なお、2023年7月、カーボンニュートラルに向けた行動を一段と推進するため、インターナルカーボンプライシングを10,000円/t-CO<sub>2</sub>から15,000円/t-CO<sub>2</sub>に引き上げました。

## 指標と目標

当社グループは以下の指標を、気候変動の機会・リスクに関係するものとして位置付けています。

	目標	指標の意味
GHG排出量*	2030年:30%以上の削減(2013年度比) 2050年:カーボンニュートラルの達成	
GHG排出量*/営業利益	(2022年度実績:0.29万t-CO <sub>2</sub> e/億円)	低下は炭素税リスクの低減を示します
ROIC	2030年近傍:10%以上 (2022年度実績:4.0%)	向上は変化対応力ある高収益事業体への進化を示します
GG10の営業利益	2030年近傍:70%以上構成 (2021年度実績:35%)	気候変動対策に貢献しうる関連事業の伸長を表します

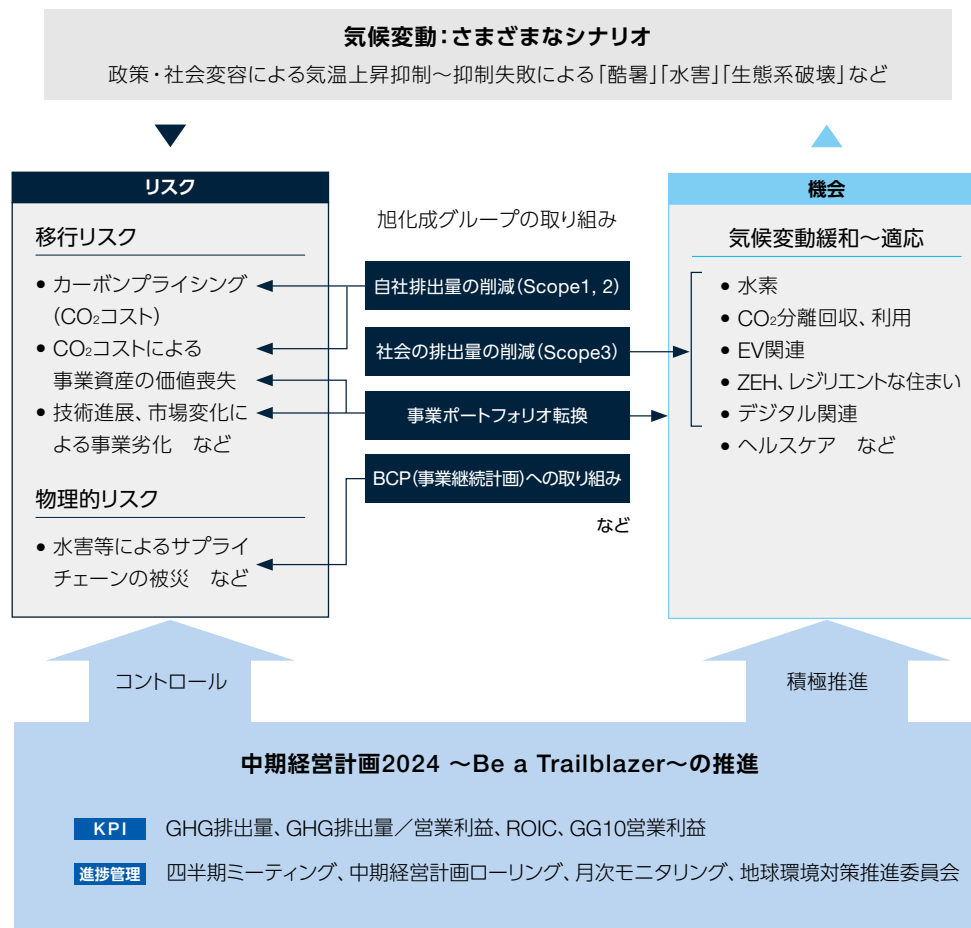
その他

インターナルカーボンプライシング(ICP)	15,000円/t-CO <sub>2</sub> で投資判断、表彰制度等に活用
役員報酬での気候変動課題の反映	「業績連動報酬」において、気候変動に関する取り組みを含む「サステナビリティ推進」達成度を反映

## セグメント別 国内・海外の温室効果ガスの排出量(ESGデータ) [▶](#)

\* 当社グループの事業活動に直接関わるGHG排出量であるScope1(自社によるGHGの直接排出)、Scope2(他社から供給された電気・熱・蒸気の使用に伴う間接排出)が対象

## 旭化成グループの気候変動対応の全体像



詳細はTCFD提言に基づく開示 [▶](#) をご覧ください。



## デジタルトランスフォーメーション(DX)

### Asahi Kasei DX Vision 2030

## デジタルの力で境界を越えてつながり、“すこやかな暮らし”と“笑顔のあふれる地球の未来”を共に創ります



旭化成グループは上記のAsahi Kasei DX Vision 2030を掲げ、開発・製造・マーケティングなど、各方面でDXを進めてきました。

デジタルはあくまで手段であり、変革を起こすためには、「人」「データ」「組織風土」の3つが重要であると考えています。「デジタル創造期」の2年目は、この3つの成功要因により一層注力し、DXの“X”である「変革」を加速していきます。そして、3領域にまたがる無形資産を最大活用し、新事業創出や既存事業の強化につながるよう、さらに強い全社横断の経営基盤づくりを目指していきます。

また、変革は旭化成グループの中だけでなく、サプライチェーンや競合他社なども含め、社外との連携を見据えた取り組みを続々と進めています。さらに、将来の産業を担う学生の皆さまや地域の皆さまへのデジタル教育支援も展開しています。

今後もさらに組織の壁、企業の壁、国境の壁を越えて、皆さまとデジタルの力で価値を共創していきたいと思えます。

取締役 兼 専務執行役員 兼 デジタル共創本部長  
デジタルトランスフォーメーション(DX)統括

久世 和資

### Asahi Kasei DX Vision 2030の達成に向けて

当社グループが持つ多様な無形資産を活用し、ビジネスモデルを変革させ価値創造をリードするものとして、デジタル技術の活用を積極的に推進しています。推進にあたっては、デジタル変革ロードマップを策定し、「デジタル導入期」「デジタル展開期」を経て、2022年度から「デジタル創造期」として、DXによる経営革新の実現に向けた取り組みを進めています。そして、グループ全従業員が当たり前前にデジタルを活用する「デジタルノーマル期」を目指していきます。なお、これまでの取り組みが評価され、経済産業省が東京証券取引所および独立行政法人情報処理推進機構(IPA)と共同で選定する「DX銘柄」に2021年度から3年連続で選定され、経済産業省・厚生労働省・文部科学省の三省の共同著書「2023年版ものづくり白書」にも当社のDXの取り組みが掲載されました。



### DX推進体制の強化

グループ全体でDXを加速していくために、継続的なDX推進体制を強化しています。2021年4月には研究開発、生産・製造領域のDX推進やIT関連の組織を集約し、デジタル共創本部を設立しました。2022年4月には営業・マーケティング領域におけるDX推進組織、また、全社デジタル人財育成や経営の高度化・ビジネス変革のためのDX推進組織をそれぞれ一新し、事業領域の業務課題に合わせ、横断的な活動を実施しています。さらに、2023年1月には、デジタル人財育成のための組織を独立させ、全社員デジタル人財化計画、オープンバッジといった人財育成カリキュラムの運営など、デジタル基盤強化に向けた取り組みを加速しています。

## デジタル創造期

2022年度からをデジタル創造期として、「デジタル基盤強化」「経営の高度化」「ビジネス変革」の3つを柱にDXによる経営革新の実現を目指しています。2023年度からは、強化されたデジタル基盤をベースに経営の高度化・ビジネス変革を進め、成果発現のフェーズに入ります。

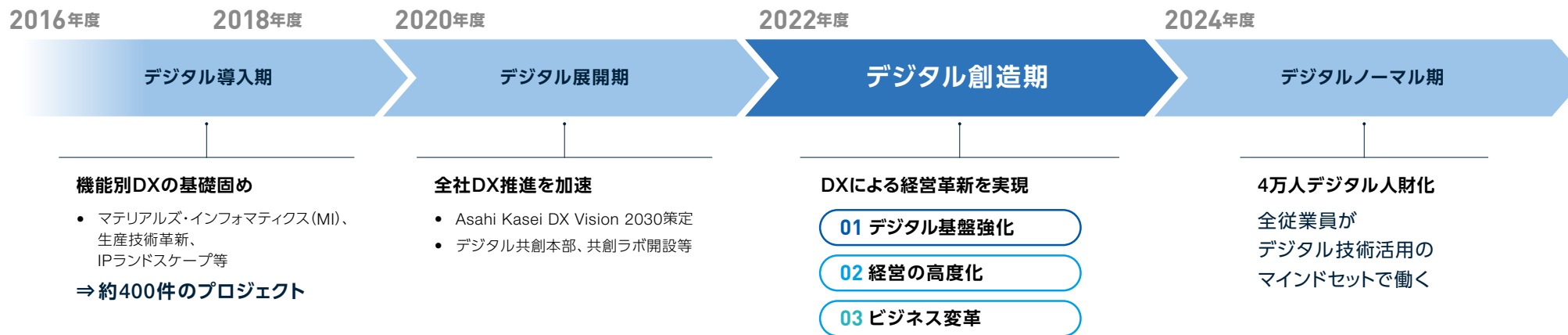
DXの進捗を測るKPI(2024年度目標)として「DX-Challenge 10-10-100」を定め順調に推移しています。具体的な取り組みとして、デジタルプロフェッショナル人財を2021年度比10倍(グローバル全従業員のうち2,500名程度)、グループ全体のデジタルデータ活用量を2021年度比10倍、そして通常活動のDX活用による利益貢献に加え、選定した重点テーマで100億円の増益貢献(2024年度までの3年間累計)を目指します。2022年度末時点では、デジタルプロフェッショナル人財が1,206名、デジタルデータ活用量は2.6倍、増益貢献28億円の成果となりました。

### KPI(2024年度) DX-Challenge 10-10-100



DX関連投資は累計約300億円を想定(デジタル変革にかかる情報化投資やクラウド利用料)  
(注)グラフはイメージです。

### デジタル変革のロードマップ



## 01 デジタル基盤強化

グループ全従業員が当たり前にデジタル技術を活用する「デジタルノーマル期」を見据え、デジタル人財の育成・獲得の加速、アジャイル開発の浸透、データ活用促進など、デジタル基盤の強化を進めます。

### ■ デジタル人財の育成・獲得の加速

#### 全従業員を対象としたデジタル活用人財育成

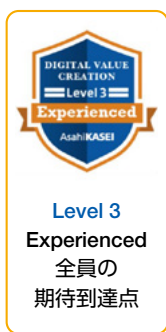
「4万人デジタル人財化」の施策として、1から5のレベル別「旭化成DX Open Badgeプログラム」を2021年より開始しました。各レベルの修了者には、ブロックチェーンで管理されたデジタルバッジが発行され、メール署名やSNSなどにも活用されています。2023年3月末時点において、国内グループ全従業員のうち1万6千名が「デジタル技術・データの重要性を理解して活用できる」レベル3のバッジを取得しています。レベル3の9コースすべてを修了すると、「旭化成DX Open Badge Level 3 “9 Mastered”」のバッジが授与され、役員と“9 Mastered”の対談イベントが開催されるなど、グループ全体に向けたDX風土醸成の仕組みづくりも進んでいます。海外では、複数言語に対応したレベル1と2において4,000名以上がバッジを取得しています。また、社外活動の展開も加速し、宮崎県の高校で「旭化成DX Open Badgeプログラム」教育を実施するなど、今後も、組織、企業、国境の壁を越えた次世代のデジタル教育活動を推進していきます。



Level 1  
Knowledge  
新人向け



Level 2  
Skill  
過年度生



Level 3  
Experienced  
全員の  
期待到達点



Level 4  
Expert  
本格デジタル  
人財



Level 5  
Thought  
Leader  
変革リーダー

「4万人デジタル人財化」で目指すレベル

### ■ 現場密着型のデジタルプロフェッショナル人財育成

高度なデジタル技術とデータを活用し、事業課題の解決やビジネスモデル創出を可能とするデジタルプロフェッショナル人財の育成・獲得を加速します。研究開発領域のマテリアルズ・インフォマティクス(MI)人財、生産・製造領域のデータ活用人財(パワーユーザー)に加え、新たに開講した「旭化成DX Open Badgeプログラム」レベル4・5の受講完了者についてもデジタルプロフェッショナル人財として認定しており、2024年度末に2,500名という目標に向け、個々の成長の促進をさらに強化していきます。事業領域では、成長したデジタルプロフェッショナル人財が核となったコミュニティが形成され、さらなる人財育成が進み、すでに多くの現場課題の解決や、業務価値向上に向けた取り組みの成果を創出しています。

### ■ アジャイル開発の浸透

イノベーション創出やDXのためのアプローチ手法・支援プログラム「Asahi Kasei Garage」を実施しています。顧客視点で新しいユーザー経験を取り入れた「デザイン思考」や、さまざまなアイデアをデジタルでクイックに実装して構想を描いていく「アジャイル開発」を組み合わせ、当社グループの多様な事業領域における製品・ノウハウから、「業務革新」「ビジネスモデル革新」をテーマとして新しい価値・サービスを共創により生み出す活動を推進しています。

### ■ データ活用促進

グループの共有資産を誰もが容易に探索・連携・活用するためのデータマネジメント基盤「DEEP」を構築し、2022年4月より本稼働しました。グループ内のデータの可視化を行うことで、データ活用に至るまでのリードタイムの短縮や効率化、生産性向上を実現し、さらには、グループ内におけるデータガバナンスの整備、データ活用文化の醸成を目指していきます。すでに、自動車関連事業の販売データの集約やカーボンフットプリントの可視化、顧客へのデータ提供などが「DEEP」を介した取り組みにより進められています。また、研究開発活動で得られた情報を継続的にデータとして集約し、活用できるデジタルプラットフォーム(DPF)の構築も進み、今後はDEEPとDPFを連携し、さらなるデータ活用を推進していきます。また、現場におけるデータ活用事例の情報共有や社内コミュニティ活動も活発に実施され、デジタルノーマル期を支える風土が醸成されつつあります。

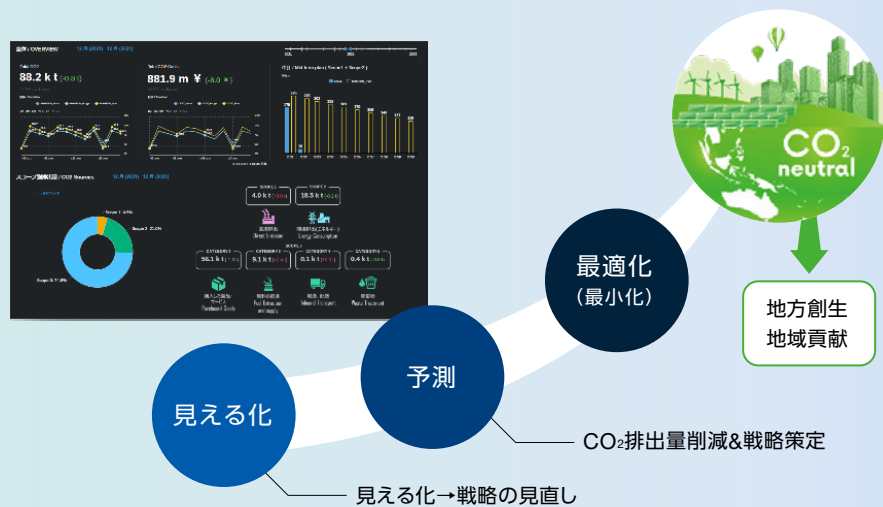
## 02 経営の高度化

データに基づく経営やサステナビリティ経営に向けたカーボンフットプリント(CFP)の見える化、R&Dの変革やスマートファクトリー化など、経営のスピードアップや開発効率の向上を実現していきます。

### DX事例

#### CFP算定のシステム化の推進

2050年のカーボンニュートラル実現に向けて、CO<sub>2</sub>排出量を可視化するためCFP算定のシステム化を推進しています。まずはマテリアル領域の主要製品を中心に製品ごとのCFP算定を進めており、サプライチェーンの脱炭素化に向けて一部顧客への情報提供を始めました。2023年度には全社標準CFP算定システムを構築し、排出量の可視化により得られた情報を戦略策定に活かします。



## 03 ビジネス変革

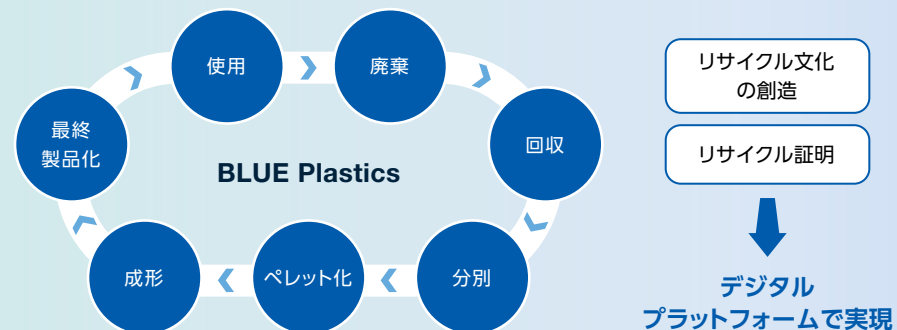
事業モデルの変革や新規事業の創出など、DXによるビジネス変革の観点から、中期経営計画において今後の成長を牽引する事業と位置付けるGG10等の成長に寄与していきます。

### DX事例

#### 業界を超えた資源循環プロジェクト「BLUE Plastics」実証実験開始

「BLUE Plastics」とは、ブロックチェーン技術を活用して再生プラスチックの資源循環を管理・可視化するプラットフォーム開発プロジェクトです。サーキュラーエコノミーの実現に向けて、リサイクルチェーンに関わるさまざまな企業や消費者が幅広く利用できるオープンなデジタルプラットフォームの開発を進めています。2022年度に実証実験を開始し、社会実装に向け、消費者の意識・行動変容を検証してきました。2023年度はさらにパートナー企業も増え、ペットボトルの回収から最終製品メーカーまで一貫した実証実験による検証を進めています。

今後も一連の取り組みを通じてデジタルプラットフォームによるトレーサビリティの価値を確認し、さらなるプラスチックの資源循環を推進していきます。



## 「人財」のトランスフォーメーション(PX)



従業員の自律的成長を後押し、  
多様な「個」が活躍できる  
基盤づくりを推進しています。

上席執行役員 人事担当、  
健康経営担当補佐

西川 知

す。これらは、当社グループが100年かけて培った誠実・挑戦・創造というグループバリュー、多様性、自由闊達な風土などの無形資産をさらに磨き、活かしきることでもあると私は考えており、さらなる変革を進めるには、グループ全体で改めてA-Spiritを呼び起こし、積極果敢に変化し挑戦し続ける人財の育成と組織力の強化を推進することが必須です。中期経営計画では、終身成長と共創力を柱として人財戦略を推進し、個の育成と組織力の強化につなげています。

終身成長とは、従業員一人ひとりが自律的にキャリアを描き、継続して学習・挑戦し、成長し続けることです。そのためにはリーダーが個人とチームの力を最大限引き出せるかどうか重要な鍵であり、マネジメント力を

当社グループは、1922年の創業から2022年に100周年を迎えるまでの間、事業ポートフォリオを大きく変革しながら成長し続けてきました。「持続可能な社会への貢献」と「持続的な企業価値向上」という、当社グループの目指す2つのサステナビリティの好循環を実現させるには、さらなる変革を推進する必要があります。

人財面から変革を後押しすべく、2021年度には、社長をプロジェクト長とした人財戦略プロジェクトを立ち上げ、2022年度からの中期経営計画に連動した人財戦略を策定しました。経営戦略・事業戦略と常に連動させるため、取締役が総務人事部門統括役員を務めていることに加え、人事担当役員である私も含めて社長との毎月のミーティングや各事業部門のトップとの定期ミーティングも行っています。事業ポートフォリオ転換を含む経営課題を人事課題に落とし込みつつ、多岐にわたる各事業固有の課題にも対応できるよう、全社共通施策と事業ごとの施策の両輪を回しています。

中期経営計画では、従業員に求める心構えとして、旭化成とアニマルスピリットの頭文字に由来するA-Spiritという言葉を掲げています。野心的な意欲、健全な危機感、迅速果断、進取の気風の4つを強く意識し、挑戦心旺盛な人財であるための指針としてすべての役員・従業員に浸透させてい

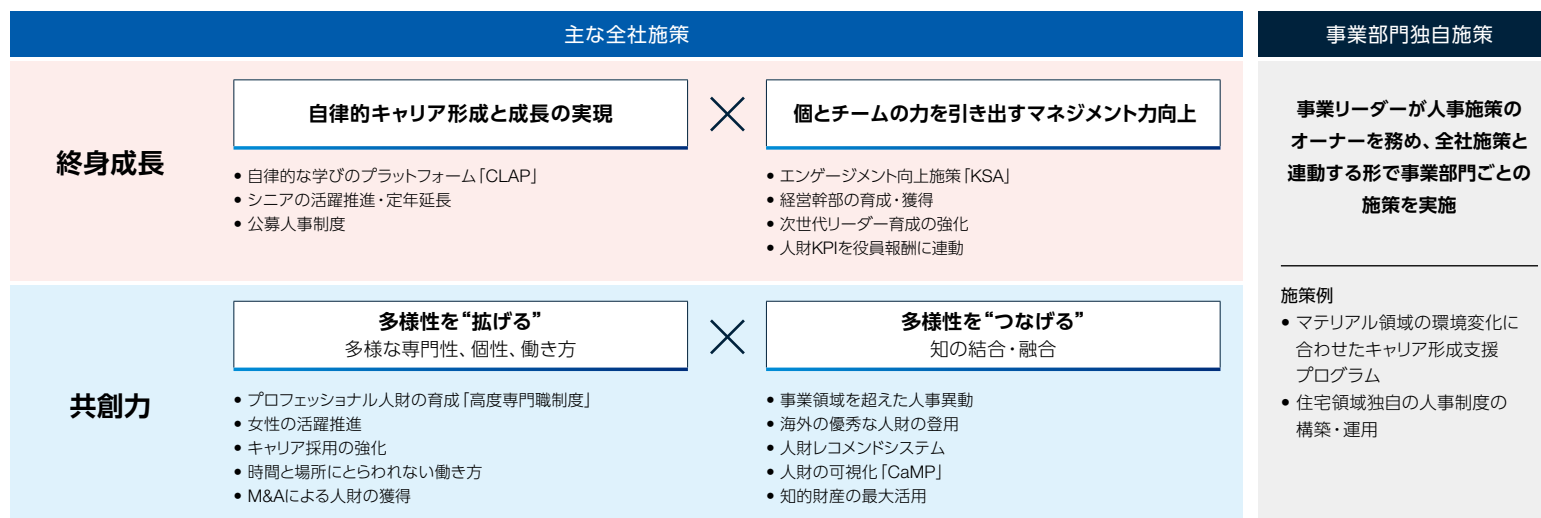
強化するための施策にも注力しています。共創力とは、当社グループの多様性を活かしてコラボレーションを推進することです。多様な技術や事業、人財を有機的につなげることで、当社グループならではの価値を創造できるという信念のもと、多様性を“広げる”“つなげる”という2つの視点で施策を精査し、推進しています。

主要KPIとして、3つの指標を掲げており、1つ目は高度専門職任命者数です。高度専門職とは社内外に通じる高い専門性で新事業創出や事業強化に積極的に関与する人財を指します。多様な事業で高度専門人財を育成することは、終身成長と共創力の両方の進展につながるから、育成に注力しています。2つ目は、当社グループ独自の成長行動指標です。一人ひとりが挑戦や成長につながる行動をどの程度取っているかを表しており、終身成長の状況を概観するのに適した指標と考え、活用しています。3つ目は、管理職の中でも特に指導的なポジションであるラインポストおよび高度専門職の女性比率です。多様な人財の活躍状況を測るKPIとして、2030年度にグループ全体で10%という目標を掲げています。女性に留まらず多様な人財が活躍し、共創力を発揮して価値を創造することを目指しています。

## 人財戦略に基づく施策の全体像

当社グループの価値創造に資する人財を育成するため、人財戦略に基づき終身成長と共創力の2つを高める施策を実施しています。終身成長については、新しい環境への挑戦と自律的なキャリア形成を促すため、公募人事制度の運用や各種キャリア教育等を行ってきました。2022年度には、従業員の主体的な挑戦や事業ポートフォリオ転換に伴うリスキリングを支援するため、オンライン学習プラットフォーム「CLAP (Co-Learning Adventure Place)」を導入しました。1万以上の社内外のコンテンツの中から、従業員が自分に必要な学習を自由に学べる仕組みで、若手からシニア人財までの学び直しを後押ししています。特にシニア人財に対しては、終身成長というコンセプトに違わず、60歳を超えても挑戦・成長し続ける人財を応援するため、2023年度に定年を65歳まで延長しました。マネジメント力の強化も重視しており、独自のエンゲージメント向上施策「KSA」にて各職場の活力や成長行動を可視化し、各ラインマネージャーが自組織の改善に取り組む土台を整えています。また、経営幹部に個別にコーチを付けて自身のマネジメント力向上に向けた取り組みを進めているほか、選抜された次世代リーダー候補を特別な育成プログラムの対象とするなど、経営層の終身成長も促進しています。

### 人財戦略の概要



2022年度からは従業員に関する情報を一元管理するシステム「CaMP (Career Management Place)」を導入して人財の可視化を進め、ラインマネージャーが組織の改善に取り組むためのツールの一つとして活用を始めました。

共創力については、まず「多様性を“広げる”」という観点で、多様な専門性を持った人財を育成するための高度専門職制度や、女性の活躍推進施策を実施しているほか、在宅勤務制度やサテライトオフィスの整備も進め、業務や個々の状況に応じた多様な働き方ができる環境を整えています。事業強化や事業ポートフォリオ転換に必要な人財を確保するために、多様な経験を持つキャリア採用も強化しており、2022年度の実績は、キャリア入社328名、新卒入社267名と、新規採用者の半数以上をキャリア入社が占めています。また、海外M&A人財の幹部登用も行っています。「多様性を“つなげる”」という観点では、知の結合・融合を促すため事業領域を超えた人事異動を積極的に行っているほか、当社グループの中から必要な人財をピンポイントで検索する独自システムを構築し、各人財が有するさまざまな技術や事業に関する知見を相互に交流させる取り組みも進めています。

当社グループは事業領域が多岐にわたっており、各事業の課題に沿った人事施策が実行されるよう、各事業のリーダーをオーナーとした人事施策も展開しています。特に住宅領域は業界標準の考え方を取り入れて、領域独自の施策を多く講じています。

当社グループが企業価値を向上させていくにはさらなる変革が欠かせません。数ある施策の中でも変革の加速に寄与する重点施策について、次ページ以降で説明します。

## 終身成長の強化施策

### ■ エンゲージメント向上施策「KSA」

KSAとは「活力と成長アセスメント」の頭文字を取ったもので、個人と組織の状態を可視化することで、従業員のワークエンゲージメントや挑戦・成長につながる行動を促し、PDCAを効果的に回す取り組みです。毎年1回サーベイを実施して組織ごとの結果を各ラインマネージャーにフィードバックし、各組織が当事者意識を持って課題解決に向けて取り組んでいます。KSAでは「上司部下関係・職場環境（組織の資源）」「活力（エンゲージメント）」「成長行動指標」の3つの指標を測定していますが、このうち「成長行動指標」をKPIとして注視しています。取り組みを開始した2020年度は3.65、2022年度には3.71と順調に推移しており、今後もより一層高めていきます（1～5の5段階評価）。

#### KSA（活力と成長アセスメント）によって測定できる項目

1 上司部下関係、職場環境 （組織の資源）	2 活力（エンゲージメント）	3 成長行動指標
<ul style="list-style-type: none"> <li>上司の働きかけ</li> <li>仕事を支える人間関係</li> <li>創意工夫の奨励</li> <li>多様性の尊重</li> <li>率直に発言できる職場（心理的安全性）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>前向きな姿勢を維持する力（個人の資源）               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 自信、自己効力感</li> <li>- 逆境を乗り越える力</li> <li>- 目標への道筋を立てる力</li> <li>- 楽観性</li> </ul> </li> <li>仕事への高い意欲（ワーク・エンゲージメント）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>経験学習行動</li> <li>組織貢献行動</li> <li>問題解決・改善行動</li> <li>ジョブ・クラフティング</li> </ul>

#### 🗨️ KSAを活用した従業員の声

- “ 業務の優先順位を改めて見直し、工数削減に取り組んだ。それにより各人の業務負荷が下がり残業時数に明らかに改善が見られた。”
- “ 職長との意見交換会で挙げた課題の対応を進めた。第一に負担感解消のため、3交代の定員増およびキャリア採用での人財補充を実施。第二に、従業員が積極的にキャリアアップを目指す風土づくりの一環として、現場の従業員のキャリア目標の一つである職長に一部権限の移管を実施中。”
- “ 組織メンバーの声を踏まえ、事業部会議の参加者を「課長以上」から「係長クラス以上」に変更。2か月に1回若手から発表する機会を設定し、参画意識向上やスキルアップにつながる場として活用していく予定。”
- “ 自分たちの組織に対する理解がより深まり、今の良い職場風土を維持しようという、部門の団結につながった。”

### ■ リスキング支援施策「CLAP」

CLAPとはCo-Learning Adventure Placeの頭文字を取った当社グループ独自の学習プラットフォームで、1万以上の社内外のeラーニングコンテンツから、従業員が自分の専門性やキャリア形成に必要な学習を自由に選択できる仕組みです。この仕組みを活用し、各組織で必要なスキルの習得、環境変化や事業ポートフォリオ転換に伴うリスキングを支援しています。2022年12月の導入から2023年3月末までの間に対象者約19,000人の81%にあたる15,500人がCLAPを利用し、そのうち12,300人は一つ以上のコンテンツの学習を完了しており、すでに多くの従業員が自律的に学習しています。

CLAPの展開にあたっては、自律的な成長やキャリア形成のために一人ひとりが学び続けることに加え、「みんなで学ぶ」というコンセプトを取り入れており、社内の専門家から学ぶ、あるいは社員同士が学びを通じてつながる活動へと発展させていきます。



#### お勉強じゃない。冒険だ。ようこそ、CLAPへ。

CLAP（クラブ） Co-Learning Adventure Place  
「ともに学び、それを冒険のように楽しんでいる」という意味合いを込めて名付けました。CLAPの先には、たくさんの学びのコンテンツと、いろんな仲間とつながる仕組みがあります。

冒険の醍醐味は、未知の世界を知れること。  
ただし、その先に何を発見できるかは自分次第。  
学び方やつながり方は、それぞれでいい。  
でも、好奇心のアンテナがちょっとでも働いたら、自分の枠を飛び出してキャッチしに行こう。  
うまくいかなかったらいいじゃないか。その勇気が大切。  
「この人はいい冒険をしているなあ」と思ったら 拍手を送ろう。

「自分もこの人のようになりたいな」と思ったら声を掛けてつながろう。  
旭化成には、あなたが知らないかっこいい人がたくさんいる。  
CLAPは、あなたのもの。楽しんだもの勝ちです。

CLAPのコンセプト

#### 🗨️ CLAPを活用した従業員の声

- “ 2023年6月より、旭化成建材大阪支店の取り組みとして、「お・お・きに」活動を始めました。お=大阪、お=お互いに、きに=気に入ったものを紹介しようというテーマで、CLAPの動画メニューより、お気に入り動画を推薦し合う仕組みです。Microsoft Teamsを利用し、毎週月曜日に輪番制で推薦動画を紹介し合い、視聴した方は感想を書いています。この活動が、自ら学ぶ、みんなで学ぶことにつながっていただくと、支店メンバーで話し合っています。”



旭化成建材 大阪支店 パワーボード営業課  
甲斐 真

## ■ 定年延長に伴うシニア人財の活性化

従業員の終身成長を後押しするために、これまで60歳だった定年を2023年度から65歳に引き上げました。60歳を超えてもなお専門性を磨き、環境の変化に合わせて挑戦し続けるシニア人財の力をより一層引き出すべく、60歳に到達する従業員に対して自身の「Will」「Can」「Must」を改めて棚卸しし、60歳以降はその結果に沿った職務をマッチングしています。業務に意欲的に取り組み能力を存分に発揮できる環境に身を置くことで、本人の働きがいの向上はもとより、若手従業員への刺激につながることも期待しています。

## ■ 公募人事制度を活用し、自律的なキャリア形成を実現

当社グループは、2003年度から公募人事制度を取り入れており、毎年数十名の人が、自らの意思で部署を異動し、新たな環境に挑戦しています。公募人事制度による他部署への異動件数は近年増加傾向で、2021年度には53名、2022年度には67名となっています。今後も、従業員の終身成長に向けた自律的なキャリア形成と成長の実現を後押しする制度として、所属部署以外の業務を一定期間経験できる社内兼業の適用範囲を拡大するなど、さらに内容の充実を図ります。

## ■ 経営人財を育成してマネジメント力を強化

組織マネジメントの鍵となる部長層を対象とした研修プログラムを充実させています。プログラムは、マネジメントに関する集合研修やeラーニングをはじめ、対象者の行動を複数の視点で評価する360度フィードバック、部下との1対1の対話力を向上させる1on1講座、KSAの活用講座で構成されています。さらに2020年度からは個別のコーチングプログラムも取り入れており、2023年2月時点で、対象者680名のうち約200名が受講しています。

また、経営幹部の育成・獲得にも力を入れており、次世代リーダー候補者の成長を促す目的でコーチングを取り入れるとともに、リーダーシップやチームワークを強化するプログラムを実施しています。候補者は部長・事業部長層から選抜され、毎年数名がプログラムの受講を経てグループ役員\*に昇格しています。2023年4月時点でグループ役員\*の人数は36名であるのに対して候補人財数は76名となりました。今後も候補人財の確保はもとより、人財の質についてもより一層高いレベルを目指します。

\* 執行役員の中から当社グループ全体の企業価値向上に責任と権限を有する者として、取締役会決議に基づきグループ役員を任命しています。具体的には、旭化成(株)の上席執行役員以上およびそれに相当する事業会社の執行役員がこれにあたります。

## 旭化成グループの人財に関わる外部からの評価

### 人材版伊藤レポート2.0に実践事例として掲載

2022年5月に経済産業省が公表した「人的資本経営の実現に向けた検討会 報告書～人材版伊藤レポート2.0～」において、人的資本経営の取り組み方針を検討する際に参考になる事例として、当社グループの人財戦略が掲載されました。独自のエンゲージメント向上施策「KSA」や高度専門職制度が取り上げられています。

### HRX of The Year 2022にて優秀賞を受賞

HRX of The Yearは、日本企業における人事変革の推進を目的にHRエグゼクティブコンソーシアムが主催する、人事領域における斬新な取り組みを行った企業を表彰するアワードです。2022年12月に第一回目の表彰が行われ、当社グループのデジタル人財育成制度が優秀賞を受賞しました。

### 社員クチコミサイト「OpenWork」

企業に関する社員のクチコミ情報を提供するサイトであるOpenWorkが、投稿されたクチコミをもとに独自に集計したランキングにおいて、2021年度は働きがいのある企業ランキングで8位、2022年度は化学、石油、ガラス、セラミック業界内の総合評価ランキングで1位にランクインしました。

### LinkedIn「今、働きたい会社」トップ25にランクイン

米国発のキャリア特化型SNSであるLinkedInは、収集しているユーザーのプロファイル情報をもとにデータを抽出して独自に分析し、社員をより成長させてくれる魅力的な会社を25社、TOP COMPANIESとして順位付けしています。当社グループは、2023年度のランキングで22位、日系企業に限定すると7位にランクインしました。





## 共創力の強化施策

### 高度専門職制度の拡充によるプロフェッショナル人財の育成強化

新事業創出や事業強化を加速させるには、技術、マーケティング、営業、製造、環境安全、知的財産など、従業員のさまざまな力を結集する必要があり、各分野の専門家を多く育成・獲得することは、企業価値向上のための要です。高度専門職制度は、新事業創出や事業強化に積極的に関与し、貢献が期待できる人財に対して適切な育成と処遇を行い、社内外に通用する専門性の高い人財の確保につなげる仕組みです。自身の専門性を深化・発揮するのみならず、後進の育成も就任者の重要な役割の一つとして位置付け、組織力の向上にもつなげています。人数をKPIとして注視しており、制度を見直した2016年度には90名だった高度専門人財は2022年度時点で294名と順調に増加しました。2022年度からの中期経営計画では2024年度目標を300名としていましたが、直近の増加ペースを踏まえ、目標を360名に引き上げました。次の成長事業として掲げるGG10をはじめとするあらゆる事業において、技術の進化を牽引するだけでなく、当社グループの豊富な知的財産や人財の共創をリードし、事業の拡大や新事業創出に貢献しています。

#### 高度専門職の区分と役割

区分		役割
<b>エグゼクティブフェロー</b> (執行役員相当処遇) 新しい技術領域を創出した、あるいは技術領域を著しく拡大した実績を持つ者	<b>シニアフェロー</b> (理事～執行役員相当処遇) 定年到達後の任期満了に伴いエグゼクティブフェロー、プリンシパルエキスパートを退任した後も引き続き右記役割を担うと期待される者	① トップ専門職として技術や専門性を深耕・発展させて新事業創出や事業強化に積極的に参画・貢献する ② 当該領域の人財育成を行う
<b>プリンシパルエキスパート</b> (理事もしくは上席理事相当処遇) 各技術領域におけるトップ技術者		
<b>リードエキスパート</b> プリンシパルエキスパートに次ぐ専門職(プリンシパルエキスパートの候補者)		技術や専門性を深耕・発展させて新事業創出や事業強化に積極的に参画・貢献する
<b>エキスパート</b> リードエキスパートに次ぐ専門職(リードエキスパートの候補者)		



#### 高度専門職に任命された従業員の声



“医薬品ライセンス提携の専門性をもとに、国内外のパートナーとの提携を実現することで、グローバルスペシャリティファーマの成長に貢献します。”

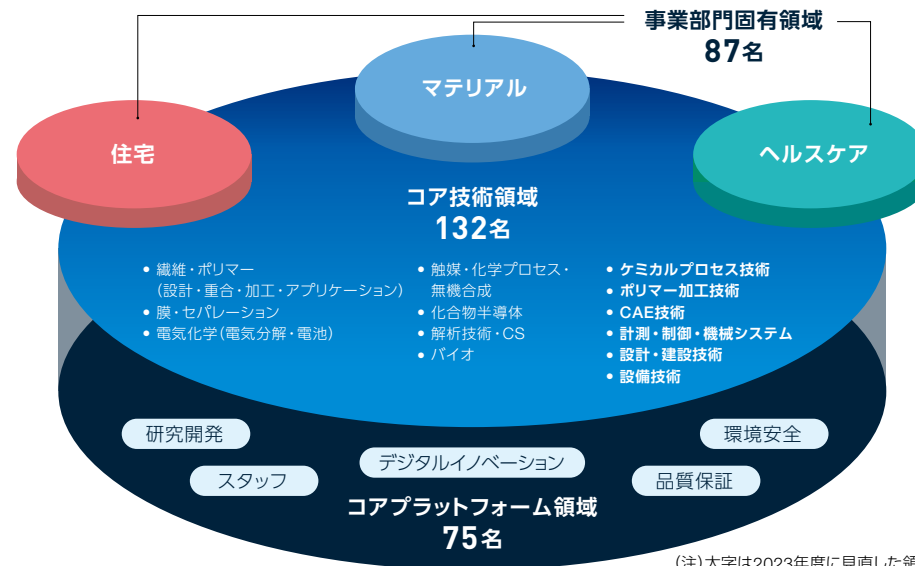
旭化成ファーマ 医薬事業統括本部  
プリンシパルエキスパート **横田 和子**

“カーボンニュートラルな社会の実現と企業価値の持続的な向上に貢献するために、水電解を中心とする水素関連の革新的な技術開発を牽引します。”

環境ソリューション事業本部  
グリーンソリューションプロジェクト クリーンエネルギープロジェクト  
リードエキスパート **内野 陽介**



#### 高度専門職の対象となる領域 (2023年度)



## ■ DE&I(ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン)

急激に変化する事業環境に対応し継続的に新たな価値を生み出していくためには、人財の多様性を活かし、ともにビジネスを創り出していく「共創力」が不可欠です。そのため、当社グループではDE&Iを経営戦略の一つとして位置付け、多様な人財が働きやすく、かつ働きがいのある環境の実現に向けて、制度の構築や拡充、支援を進めています。

### 女性活躍推進

女性社員が出産・育児等のライフイベントを経て活躍することを支援する産育休前セミナー・育児休業復職支援セミナーを実施するとともに、女性管理職のキャリア形成を支援するメンタープログラムなどさまざまな取り組みを行ってきた結果、1994年に3名だった女性管理職は現在309名に増加しています(2023年6月1日現在)。また、経営層においても、女性の取締役は2名、監査役は1名、執行役員は2名となっています。

2022年度からはKPIとして、管理職の中でも特に指導的役割を果たすポジション(ラインポストおよび高度専門職)の女性比率を2030年度に10%まで増やすという目標を掲げました(2022年度実績3.8%)。またその比率を役員報酬にも連動させており、2024年度に5.0%を目標としています。

これを達成するため、トップをはじめ推進組織であるダイバーシティ推進室と各事業部門が一体となり、部門ごとの課題に即した具体的な取り組みを実施しています。経営トップのコミットメントとリーダーシップで各現場での活動を強力に後押ししつつ、併せて、「管理職の長時間労働」や「男女の基幹的職務の経験差」という共通課題に対応すべく体制の強化も行っています。

### すべての意欲ある人財の活躍を支援する環境づくり

当社グループでは従業員の個々の事情に対応し、それぞれの人財が十分に能力を発揮し活躍できる環境づくりのための支援策を幅広く展開しています。例えば、病気療養からの円滑な業務復帰を支援する「リハビリ勤務制度」や病気の治療と仕事を両立させるための「治療のための通院時間確保制度」、またグローバル化の進展に伴う「配偶者海外転勤時同行休職制度」など多様な制度を導入し、誰もが働きやすい環境づくりに取り組んでいます。

女性・外国人・キャリア入社者の中核ポジションへの登用に関してはコーポレート・ガバナンスに関する報告書にも記載しているほか、障がい者雇用に関する取り組みや各種データ類は[サステナビリティレポート](#)を参照ください。

## ■ 事業領域を超えた人事異動と人財の可視化による共創の促進

当社グループでは事業領域を超えた人事異動を積極的に行い、多様な事業での経験を通じて、広い視野と高い視座を持った人財を育成しています。多様な事業での経験を持つ人財の育成が事業拡大につながった例として、住宅事業の海外展開が挙げられます。海外展開の経験が豊富なヘルスケア領域の人財やM&Aのノウハウなどを活用することで、スピーディに海外進出ができました。海外事業の拡大によって住宅事業の業績は伸び、キャッシュ創出力も高まっています。まさに当社グループの強みである多様な事業や技術などの豊富な無形資産を最大限に活用するための施策であり、今後もより一層推進していきます。

2022年度には人財の可視化を促進すべく、CaMPを導入しました。Career Management Placeの頭文字を取った通称で、従業員のキャリアについての考え方や専門性、経験値などの情報をデータ化し一元管理する仕組みです。必要な人財情報を集約し、適正な人財の配置や人財育成をはじめとした効率的な成長支援につなげ、共創を加速させます。

### ■ 海外人財の登用

当社グループの海外売上高比率の高まりに伴い、海外従業員比率は2023年3月末時点で4割強を占めています。海外拠点の主要なポジションへの外国籍および現地採用の人財の登用を拡大し、その中でも優秀な人財は各事業に留めず、グループ全体に貢献する人財へと育成しています。一例として、2022年度からの中期経営計画を検討する際、米国・欧州・中国・日本の次世代リーダークラスで2030年の当社グループのあるべき姿について議論を実施し、その中でなされた提言が、中期経営計画のコンセプトである“Be a Trailblazer”のもとになりました。また、海外M&Aにより当社グループの一員になった優秀な人財も積極的に執行役員として登用し、グループ経営への参画を進めています。なお、2023年3月末時点の当社の外国人執行役員は7名です。



#### 海外従業員の声

“ 私のCrystal IS(2011年に旭化成グループに参画)からCVCへの異動は、旭化成の挑戦心の象徴です。これまでの知見とグループのネットワークを活用して、旭化成の事業ポートフォリオ変革と「Be a Trailblazer」の実現に貢献します。”

Corporate Venture Capital, Asahi Kasei America, Inc.

Jeff Chen



## 健康経営



旭化成グループは、従業員と家族の健康を基盤とし、活力ある人財・職場づくりに取り組みます。

取締役 兼 常務執行役員  
健康経営担当

川瀬 正嗣

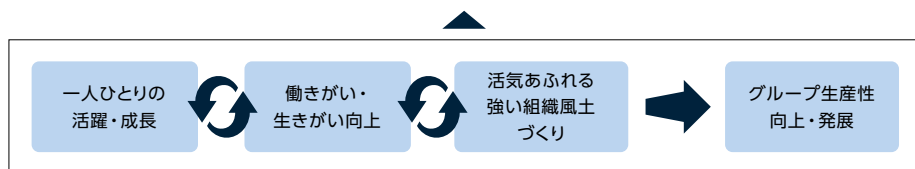
当社グループでは、従業員と家族の健康保持・増進を経営の重要課題として捉え、2020年度に「旭化成グループ健康経営宣言」を発表しました。2021年度からは健康経営をグループで一体的に推進できる体制を整備し、従業員が心身ともに健康で活躍できる環境を整備しています。

在宅勤務の普及等、就労環境が急速に変化する今、メンタルヘルスを原因とする休業者が社会全体として増加傾向にあります。当社健康経営においてもその対策を最重要課題と捉え、メンタルヘルス不調による休業者率を取締役の報酬要素の一部としました。従業員の心身の健康保持・増進は、生産性向上や組織の活性化をもたらし、結果的に企業価値向上へつながることが期待されます。

企業価値の持続的向上には、人財がすべてです。従業員だけでなくその家族も対象に、健康面や私生活における不安・負担を軽減できるようサポートを強化し、従業員一人ひとりが心身ともに健康で生き生きと働くことができる環境づくりを目指します。

### 健康経営の全体像

持続可能な社会への貢献・持続的な企業価値向上



従業員と家族の心身の健康保持・増進

### 健康経営優良法人2023～ホワイト500～\*1に認定されました

当社グループでは、健康経営の目的である「一人ひとりの活躍・成長」「働きがい・生きがい向上」「活気あふれる強い組織風土づくり」に向けて、メンタルヘルス不調、生活習慣病関連疾患、がん、喫煙、睡眠への対策として、各施策・活動に積極的に取り組んでいます。

こうした取り組みが評価され、2022年度には「健康経営優良法人2023～ホワイト500～」に初めて認定されました。

\*1「健康経営優良法人認定制度」とは、地域の健康課題に即した取り組みや日本健康会議が進める健康増進の取り組みをもとに、特に優良な健康経営を実践している法人等を顕彰するもの。そのうち、大規模法人部門で認定を受けた法人の上位500社が「ホワイト500」と認定されます。



### 健康経営目標

従業員の休業日数の削減を進めると同時に、個人と組織の活性化を進めていきます。また、生産性向上の観点から重要な指標と言われる「睡眠」の質・量の向上にも取り組んでいることが特徴です。

#### 全社目標/KPI項目

項目	実績				目標	
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
メンタルヘルス不調による休業者率(%)	0.91	0.98	1.00	1.07	0.80	0.64
生活習慣病重症者率(%)	11.0	11.0	10.7	10.7	8.9	7.7
メタボリックシンドローム該当者率(%)	11.1	11.4	11.1	10.7	8.9	7.8
がん1件当たりの休業日数(日)	79.2	68.1	87.5	88.6	67.3	67.3
喫煙率(%)	25.8	24.7	23.5	22.5	18.5	15.5
睡眠KPI*2(%)	32.4	28.5	27.2	28.0	24.2	22.7

\*2 睡眠で休養が十分に取れていない者の割合

## 重点施策

### メンタルヘルス対策

従来より実施しているラインでのケアに加えて、ストレスやメンタルヘルス不調への対処方法への理解を促すため、関連する研修を実施・強化しています。自身のストレスやメンタル不調に早期に気づき、自分自身で対処することを可能にするため、2023年5月に「メンタルヘルセルフケア教育」をグループ全従業員に実施しました。

さらに当社グループでは、ワークエンゲージメントの重要要素である「熱意」「没頭」「活力」の状況を詳細に分析・可視化することができる「KSA(活力と成長アセスメント)」を2020年度より導入し、毎年7月にストレスチェックと併せて実施しています。現在、さらなる「個人と組織の活性化」に向け、各職場では両調査の分析結果を総合的に活用し、従業員同士が対話を行うなど、ワークエンゲージメントの向上に取り組んでいます。

### 生活習慣病対策

#### 特定保健指導とスリムアップチャレンジ

従業員の生活習慣病の予防および対策を推進しています。2022年度より、メタボリックシンドロームと診断を受けた従業員は特定保健指導を受けることを原則必須とすることを明文化しました。また、メタボリックシンドローム予備軍へも、スリムアップチャレンジとしてプログラムを提供しています。



従業員向けヨガ教室

### 運動機会の創出

製造拠点ごとに、ウォーキングイベントなどを開催するほか、体力測定会を毎年開催し経年変化を確認するイベントを実施しています。また、誰でもどこでも簡単にできるエクササイズ動画を従業員専用ウェブサイトに掲載し、運動のきっかけづくりをしています。

## がん

### がん予防と両立支援に関する全社eラーニングを実施

従業員のがんに対する正しい知識の習得を促し、がんの予防につながる生活習慣の改善や早期発見・早期治療のためのがん検診受診率向上を図るため、全社一斉教育を実施します。

### がん検診受診奨励

定期健診・人間ドックにおいて、がん検診を奨励し、費用を補助しています。その他、がんに罹患した際、治療を支援する制度や復職時に働きやすい社内制度があることを、従業員へ周知しています。

こうした取り組みが評価され、2022年度には「がんアライアワード2022 シルバー」に認定されました。



### 喫煙

#### グループ禁煙方針

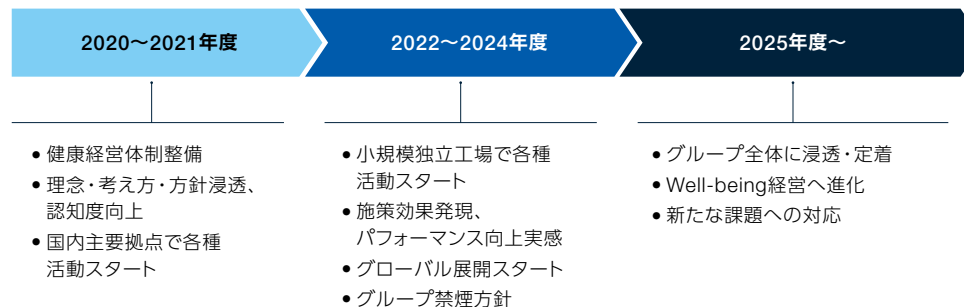
喫煙者の禁煙をサポートするとともに、従業員の望まない受動喫煙を防止することを基本的な考え方として掲げ、2024年4月より就業時間内全面禁煙(屋内喫煙所廃止は努力目標)、2025年4月より敷地内全面禁煙、宴席中禁煙に段階的に移行します。従業員の禁煙をサポートすべく、従来当社の健康保険組合が実施する禁煙チャレンジ企画に加え、喫煙者に対する禁煙セミナー等のイベントを開催しています。

### 睡眠

睡眠の質を改善し、仕事や普段の生活レベルの向上を目的に、睡眠アンケートを実施したのち不眠の重症者を抽出し、希望者を対象に睡眠改善プログラムのトライアルを実施しました。プログラムの満足度は高く、睡眠の質の改善にも一定の効果が得られたため、今後は全社展開を検討します。また、睡眠に関するリテラシーを高めることを目的に、オンラインセミナーを実施しています。

なお、KPI達成に向けたこれらの施策が有効に機能しているかを検証するために、その効果を計測するサブKPIの設定を検討しています。

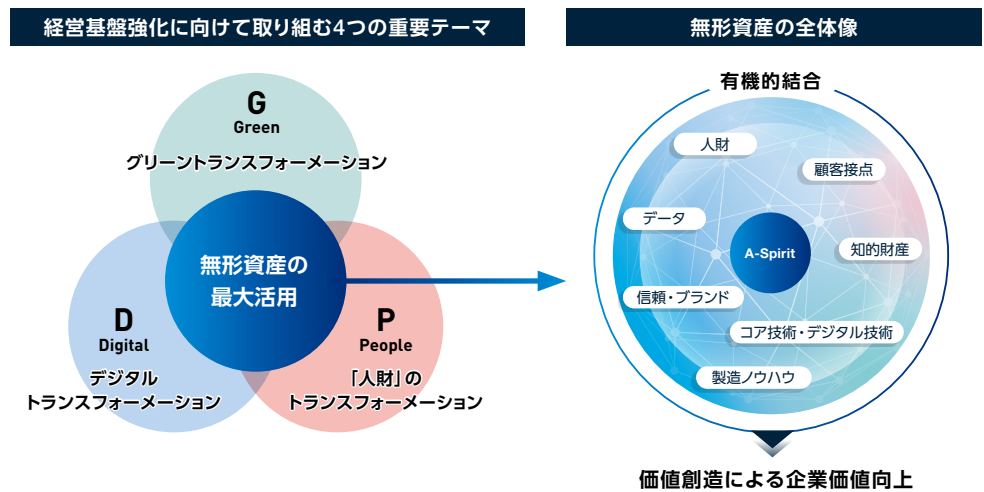
### 2025年度以降に向けた中長期的な構え



# 無形資産の最大活用

## 無形資産の活用指針

中期経営計画では、経営基盤強化に向けて取り組む重要テーマの一つに無形資産の最大活用を掲げています。当社グループでは、無形資産を重要な経営資源と捉え、無形資産の有機的結合を通して、企業価値向上を目指しています。



## 知財・無形資産の価値最大化に向けた活用

知財・無形資産の価値を最大化するために、当社グループでは、知財権を「権利的側面」と「情動的側面」の2つの観点から活用しています。前者では、特許権を取得し独占排他権として活用することで、他社による模倣から当社グループの事業を保護したり、他社に知財ライセンスを供与してロイヤリティ収入を得たりしています。後者では、公開されている知財情報を分析することで、産業の動向や他社の知財戦略・事業戦略を推定し、当社グループの事業戦略・経営戦略を発展させることに活用しています。

1 権利的側面	特許権=独占排他権という非常に強力な権利 (参入障壁の形成、ライセンスによるマネタイズ等が可能)	権利の活用
2 情動的側面	最大の技術情報であり、他社の戦略情報が入手可能	情報の活用 (IPランドスケープ)

### 1 権利的側面

#### 「テリボン®(凍結乾燥製剤)」の独占販売期間の延長

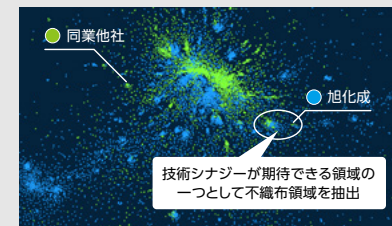
「テリボン®(凍結乾燥製剤)」は再審査期間が2017年に終了し、後発品の参入による売上激減が予想されていました。このリスクに対し、在宅での自己注射を可能とする新剤形である「テリボン®オートインジェクター」を上市するとともに、特許群によるテリボン事業の保護に努めてきました。具体的には、骨折の危険性の高い患者への投与という薬剤の特徴を規定した用法用量特許や品質を向上するための特徴を謳った特許等で、多面的に保護した結果、「テリボン®(凍結乾燥製剤)」の独占販売期間の実質的な延長に成功し、売上を維持しました。

さらに、2023年9月には、旭化成ファーマの製法特許に基づく特許権侵害差止の仮処分命令申立事件において、「テリボン®(凍結乾燥製剤)」の後発品に対し、製造、販売および販売の申出をしてはならないとの仮処分命令が発出されました。

### 2 情動的側面

#### 同業他社との不織布事業統合検討

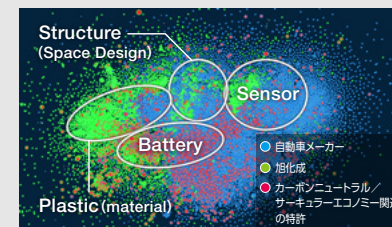
当社グループは、無形資産を新たな事業創出だけでなく、既存事業の強化や構造転換にも活用しています。スパンボンド不織布事業の共同事業会社設立の意思決定の際には、IPランドスケープを活用しました。右図が当社グループと同業他社の特許の俯瞰図です。両社間に技術的なシナジーが存在することを客観的に示し、さらに統合した場合の、競合他社に対する優位性のシミュレーションを行い、勝ち筋を見出しました。このようなアプローチにより、当社グループは戦略的な判断を行い、不織布事業の成長を追求できる構造転換を実現しました。



### 2 情動的側面

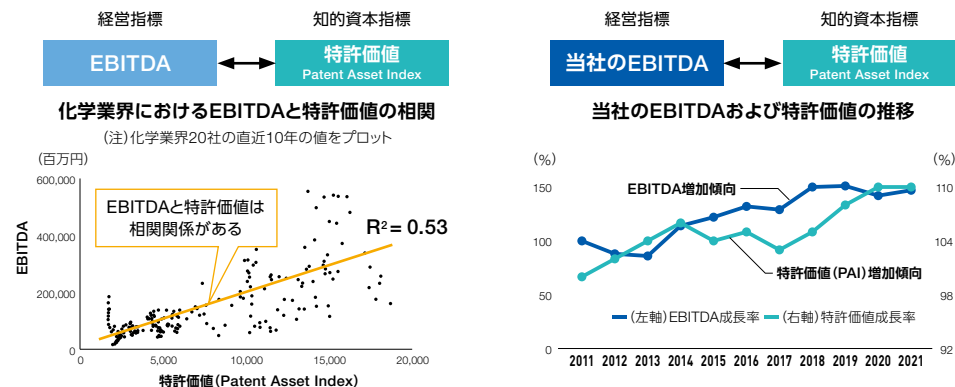
#### 自動車メーカーとのコミュニケーション強化

オートモティブ領域では、当社グループの技術と自動車メーカーの技術との関係性を、IPランドスケープを用いて可視化することで、自動車メーカーとのビジネスコミュニケーションを活性化させています。当社グループと自動車メーカーとの共通領域や、サステナビリティの実現に向けた共創を、IPランドスケープを活用し客観的に示すことで、当社製品の商談の契機を得ることに成功しています。



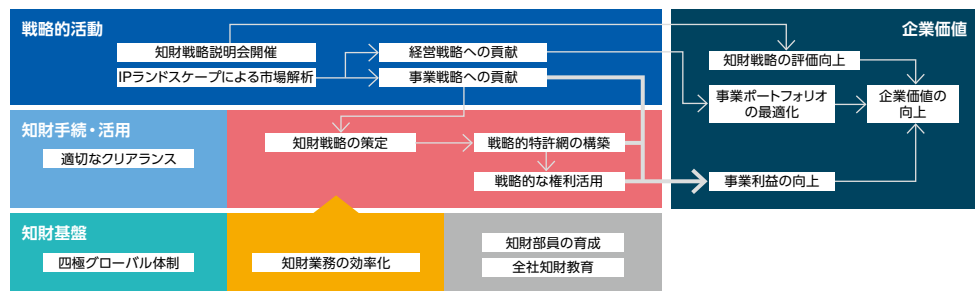
## ■ 知財活動による企業価値向上ストーリーの構築

2022年度、当社グループでは、知財活動による経営・事業貢献を可視化する試みとして、経営指標と知財・無形資産指標の相関分析を行いました。各種経営指標(売上高、利益、利益率、ROIC等)と各種知的資本指標(特許件数、外国出願件数、被引用特許件数、各種特許スコア等)の相関関係を確認した結果、化学業界において、EBITDAと特許価値の間には相関関係が認められました。



2023年度は、当社グループの知財施策(投資・活用)と経営指標には相関があるという仮説のもと、知財施策を企業価値へつなげる具体的な道筋(企業価値向上ストーリー)を検討しました。

当社グループの知財施策は、「知財基盤」「戦略的活動」および「知財手続・活用」に整理され、「知財基盤」によって支えられている「戦略的活動」および「知財手続・活用」が「事業ポートフォリオの最適化」や「事業利益の向上」等を通じて、企業価値の向上へつなげるというストーリーに至りました。**知的財産報告書2023年**では、当社グループの3事業領域における企業価値向上ストーリーを報告しています。



なお、内閣府による「知財・無形資産ガバナンスガイドライン Ver.2.0」では、企業における知財・無形資産の投資・活用が、コーポレートレベルの経営指標とどのように紐付けられるか、その貢献を明らかにすることを求めている。当社グループの企業価値向上ストーリーはガイドラインの要求に応えるものとなっています。

## ■ 企業価値向上ストーリーの妥当性の検証

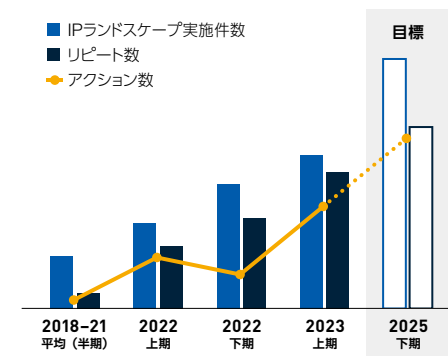
左記の企業価値向上ストーリーを構成する要素間の相関関係について、社外専門家の協力のもとで客観的・定量的な検証を行っています。ある事業では「知財手続・活用(特許スコア)」と「当該事業の売上高」の間に有意な相関関係があることを確認し、ストーリーの確からしさを検証しています。

## ■ 企業価値向上ストーリーに沿ったKPIの例

企業価値向上ストーリーに沿った知財活動を推進し、企業価値向上を図っています。経営・事業貢献に結実する知財活動の推進度合いを検証する手段の一つとしてKPIを設定しています。このKPIは、特に財務指標と密接につながる知財活動に着眼し設定しています。定期的にKPIの最適化、また達成度合いも確認しながら知財活動を推進し、さらなる企業価値の向上を追求し続けます。

## IPランドスケープによる経営／事業戦略への貢献度

企業価値向上に密接につながる知財活動の一つである、IPランドスケープによる経営・事業戦略への貢献について、KPIを設定しています。IPランドスケープの貢献度を、量、質、そして生産性の3つの必要不可欠な要素に着眼して測っています。具体的には、量はIPランドスケープの実施件数を示し、質はリポート<sup>\*1</sup>率とアクション<sup>\*2</sup>率で評価し、生産性は一人当たりのIPランドスケープ実施件数で算出しています。質の観点も取り入れることにより、事業活動引いては企業活動への貢献度をよりの確に表す指標となっています。2025年度には、2022年度比2倍以上を目指しています。このKPIの目標達成により、企業価値の向上を目指します。




\*1 同じ組織からのIPランドスケープ依頼

\*2 IPランドスケープの結果が、依頼組織の経営・事業・開発面において、何らかの意思決定・実行につながったケース

## 05

## ガバナンス強化

- 79 取締役
- 80 取締役・監査役の略歴
- 82 コーポレートガバナンス
  - 84 新任社外取締役に聞く旭化成のガバナンス—  
松田千恵子氏インタビュー
- 89 リスクマネジメント
- 92 環境安全
- 93 人権
- 94 コンプライアンス／情報セキュリティ
- 95 ステークホルダーとのコミュニケーション



Name Choi Jaeho  
Company Asahi Kasei Microdevices Korea  
Country/region Korea

## 取締役 (2023年6月27日現在)



後列左より 川瀬 正嗣 出口 博基 堀江 俊保 松田 千恵子 立岡 恒良 久世 和資  
前列左より 岡本 毅 工藤 幸四郎 小堀 秀毅 前田 裕子



## 取締役・監査役の略歴 (2023年6月27日現在)

## 取締役



取締役会長  
こほり ひでき  
小堀 秀毅

1978年 4月 当社入社  
2008年 4月 旭化成エレクトロニクス(株)取締役  
同常務執行役員  
2009年 4月 同社専務執行役員  
2010年 4月 同社代表取締役社長  
同社長執行役員  
2012年 4月 当社常務執行役員  
2012年 6月 当社取締役(現在)  
2014年 4月 当社代表取締役  
同専務執行役員  
2016年 4月 当社取締役社長  
同社長執行役員  
2022年 4月 当社取締役会長(現在)



代表取締役社長  
社長執行役員  
くどう こうしろう  
工藤 幸四郎

1982年 4月 当社入社  
2013年 4月 旭化成せんい(株)執行役員  
2016年 4月 当社上席執行役員  
2017年 4月 当社繊維事業本部長兼務  
大阪支社長兼務  
2019年 4月 当社常務執行役員  
同パフォーマンスプロダクツ事業  
本部長兼務  
2021年 6月 当社取締役(現在)  
2022年 4月 当社代表取締役(現在)  
同取締役社長(現在)  
同社長執行役員(現在)



取締役  
専務執行役員  
くせ かずし  
久世 和資

1987年 4月 日本アイ・ビー・エム(株)入社  
2005年 4月 同社執行役員  
2008年 1月 IBM社ヴァイスプレジデント  
2017年 1月 日本アイ・ビー・エム(株)最高技術  
責任者(CTO)兼務  
2020年 7月 当社入社  
当社執行役員  
同エグゼクティブフェロー兼務  
2021年 4月 当社常務執行役員  
同デジタル共創本部長兼務(現在)  
2022年 4月 当社専務執行役員(現在)  
2022年 6月 当社取締役(現在)



代表取締役  
常務執行役員  
ほり え としやす  
堀江 俊保

1985年 4月 当社入社  
2015年 4月 旭化成ケミカルズ(株)  
経営統括部長  
2016年 4月 当社石油化学事業本部  
企画管理部長  
2019年 4月 当社執行役員  
2020年 4月 当社上席執行役員  
2022年 4月 当社常務執行役員(現在)  
2022年 6月 当社取締役(現在)  
2023年 4月 当社代表取締役(現在)



取締役  
常務執行役員  
いでくち ひろき  
出口 博基

1985年 4月 当社入社  
2016年 4月 旭化成ファーマ(株)  
経営統括総部長  
2017年 4月 同社執行役員  
2019年 4月 当社執行役員  
同経営企画部長兼務  
2020年 4月 当社上席執行役員  
2022年 4月 当社常務執行役員(現在)  
2023年 6月 当社取締役(現在)



取締役  
常務執行役員  
かわせ まさつぐ  
川瀬 正嗣

1990年 4月 当社入社  
2016年 4月 旭化成ケミカルズ(株)基礎化学品  
事業部長  
2018年 4月 当社製造統括本部製造企画部長  
2020年 4月 当社上席理事  
同製造統括本部長  
2023年 4月 当社常務執行役員(現在)  
2023年 6月 当社取締役(現在)



取締役(社外取締役)  
たつおか つねよし  
立岡 恒良

1980年 4月 通商産業省入省  
2010年 1月 内閣官房内閣審議官  
2011年 8月 経済産業省大臣官房長  
2013年 6月 経済産業事務次官  
2015年 7月 退官  
2016年 6月 当社取締役(現在)



取締役(社外取締役)  
おかもと つよし  
岡本 毅

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 当社取締役(現在)  
2018年 7月 東京瓦斯(株)相談役(現在)



取締役(社外取締役)  
まえだ ゆうこ  
前田 裕子

1984年 4月 (株)ブリヂストン入社  
2003年 9月 国立大学法人東京医科歯科大学  
知的財産本部技術移転センター長・  
知財マネージャー  
2009年 10月 東京医科歯科大学客員教授兼務  
2011年 10月 京都府立医科大学特任教授兼務  
2013年 5月 (株)ブリヂストン執行役員  
2014年 4月 国立研究開発法人海洋研究開発機  
構監事兼務  
2017年 1月 (株)セルバンク取締役(現在)  
2020年 10月 国立大学法人九州大学理事(現在)  
2021年 6月 当社取締役(現在)



取締役(社外取締役)  
まつだ ちえこ  
松田 千恵子

1987年 4月 (株)日本長期信用銀行入行  
1998年 10月 ムーディーズジャパン(株)入社  
2001年 9月 (株)コーポレートディレクション  
パートナー  
2006年 10月 ブーズ・アンド・カンパニー(株)  
ヴァイスプレジデント(パートナー)  
2011年 4月 東京都立大学経済経営学部 教授  
(現在)  
同大学院経営学研究所教授(現在)  
2023年 6月 当社取締役(現在)

## 監査役



監査役(常勤)  
しばた ゆたか  
柴田 豊

1979年 4月 当社入社  
2008年 4月 当社執行役員  
2009年 4月 当社上席執行役員  
2011年 4月 旭化成クラレメディカル(株)  
代表取締役社長  
同社長執行役員  
旭化成メディカル(株)  
代表取締役社長  
同社長執行役員兼務  
2016年 4月 当社専務執行役員  
2017年 4月 旭化成ファーマ(株)代表  
取締役社長  
同社長執行役員兼務  
2018年 6月 当社取締役  
2019年 4月 当社副社長執行役員  
2021年 6月 当社監査役(現在)



監査役(常勤)  
まがら たくや  
真柄 琢哉

1982年 4月 当社入社  
2012年 4月 旭化成ホームズ(株)執行役員  
2014年 4月 当社取締役  
同常務執行役員  
2016年 4月 当社専務執行役員  
2018年 4月 当社副社長執行役員  
2022年 4月 当社顧問  
2023年 6月 当社監査役(現在)



監査役(社外監査役)  
もちつき あけみ  
望月 明美

1984年 10月 青山監査法人入所  
1988年 3月 公認会計士登録  
1996年 8月 監査法人トーマツ  
(現 有限責任監査法人トーマツ)  
入所  
2001年 6月 同監査法人社員  
(現 パートナーに名称変更)  
2018年 7月 明星監査法人社員(現在)  
2021年 6月 当社監査役(現在)



監査役(社外監査役)  
うらた はるゆき  
浦田 晴之

1977年 4月 オリент・リース(株)  
(現 オリックス(株))入社  
2005年 2月 同社執行役員  
2006年 8月 同社常務執行役員  
2007年 6月 同社常務取締役  
2008年 1月 同社取締役副社長  
2009年 1月 同社取締役副社長兼  
グループCFO  
2011年 1月 同社代表取締役副社長兼  
グループCFO  
2015年 6月 オリックス銀行(株)  
代表取締役社長  
2020年 6月 同社取締役会長  
2021年 6月 同社特別顧問(現在)  
2022年 6月 当社監査役(現在)



監査役(社外監査役)  
おちあい よしかず  
落合 義和

1986年 4月 検事任官  
2015年 10月 東京地方検察庁次席検事  
2017年 4月 さいたま地方検察庁検事正  
2018年 2月 最高検察庁刑事部長  
2020年 7月 最高検察庁次長検事  
2022年 6月 東京高等検察庁検事長  
2023年 1月 退官  
2023年 4月 弁護士登録  
西村あさひ法律事務所  
オブカウンセル(現在)  
2023年 6月 当社監査役(現在)

## コーポレートガバナンス

### コーポレートガバナンス強化に向けて

#### 基本方針

当社は、「世界の人びとの“いのち”と“くらし”に貢献します」というグループミッションのもと、「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。そのうえで、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あり方を継続的に追求していきます。

### ガバナンス強化に向けた変遷 (2003-2020年度)

- |  |  |
|--|--|
| <p><b>2003</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 取締役の人数を30名から7名に縮減 (定員数も45人以内から15人以内に変更)</li> <li>▶ 取締役の任期を1年に縮減</li> <li>▶ 執行役員制度を導入</li> <li>▶ 経営戦略会議を設置</li> <li>▶ 監査役4名中社外監査役を2名選任</li> <li>▶ 純粋持株会社制に移行</li> </ul> <p>純粋持株会社制への移行により、事業会社による経営・執行と持株会社による監督を分離することに加え、持株会社においても執行と監督機能を明確に分離するために執行役員制度を導入しました。また、迅速な意思決定を行うために取締役会の人数を縮減して、定員数も変更し、任期も1年とすることで年度ごとに業績を含む経営責任を問える仕組みとしました。</p> | <p><b>2015</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 指名諮問委員会・報酬諮問委員会を設置</li> <li>▶ 社外取締役と会計監査人の定期ミーティングを開催</li> <li>▶ 社外取締役と監査役の定期ミーティングを開催</li> <li>▶ 取締役・監査役候補者の指名方針、社外役員に関する独立性判断基準、政策保有株式に関する方針等の策定</li> </ul> <p>コーポレートガバナンス・コードの対応の一環として、指名諮問委員会・報酬諮問委員会を設置し、また、取締役・監査役候補者の指名方針、社外役員に関する独立性判断基準、政策保有株式に関する方針等を策定しました。また、社外取締役と会計監査人の定期ミーティング、社外取締役と監査役の定期ミーティングを開催、翌年には取締役会の実効性評価結果の開示も始めました。</p> |
| <p><b>2007</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 社外取締役を2名選任</li> </ul>  | <p><b>2016</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 純粋持株会社制から事業持株会社制に移行</li> </ul>   |
| <p><b>2008</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 社外取締役を3名選任</li> <li>▶ 買収防衛策を導入</li> </ul> <p>経営全般に社外有識者からの助言を反映させることにより経営の健全性と透明性を高めるべく、2003年に経営諮問委員会を設置していましたが、2007年からは社外取締役を選任するようになり、2008年には3名に増員しました。</p>  | <p><b>2017</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 株式報酬制度を導入</li> </ul> <p>当社の株式価値と取締役の報酬との連動性を明確にし、取締役が株価上昇によるメリットを享受するのみならず株価下落リスクをも負担し、それらを株主の皆さまと共有することを目的に株式交付信託による株式報酬制度を導入しました。</p>  |
| <p><b>2011</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 買収防衛策を更新</li> </ul>  | <p><b>2020</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 報酬諮問委員会への報酬決定権限付与</li> </ul> <p>当社グループ全体の業績を俯瞰しつつ、独立性・客観性・透明性の高い立場からの判断にゆだねることが適切と考え、取締役会から報酬諮問委員会に業務執行取締役の個人別業績連動報酬の金額の決定権限を委任することとしました。</p>  |
| <p><b>2014</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 社外取締役の比率が3分の1に増加</li> <li>▶ 監査役の過半数が社外監査役に</li> <li>▶ 買収防衛策を廃止</li> </ul> <p>各事業の責任者を代表取締役としつつ、社内取締役6名、社外取締役3名の取締役構成とすることで、社外取締役の比率が3分の1に増加しました。</p>   | <p>▶ 取締役会 ▶ 監査役会 ▶ その他</p>   |

## ガバナンス強化に向けた変遷 (2021-2022年度)

### 2021

#### 独立役員会合での中間レビューの実施

より客観的な視点を取り入れ、実効性を高めるべく、2021年度より社外取締役と社外監査役のみでディスカッションを行う独立役員会合を設け、取締役会の実効性評価の中間レビューを実施しています。当社の取締役会のあり方、取締役会における説明および審議のあり方、取締役会の実効性評価のあり方について客観的な視点で審議し、取締役会での課題整理と着実な改善につなげています。

#### 論点整理の充実による議事運営改善

取締役会資料での論点整理を定型化し、重要論点を中心とした取締役会当日の審議の充実と効率的な議論を促進させました。



### 2022

#### 取締役報酬制度の見直し

取締役報酬はコーポレートガバナンスの重要な構成要素の一つであり、業務執行者と監督者それぞれにとって当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に向けた適切なインセンティブの付与となるよう、その内容を見直しました。具体的には、取締役の業績連動報酬の指標を中期経営計画の指標と一致させ、株式報酬について非財務指標の達成度を連動させました。

#### 重要経営事項に関する「審議事項」の導入

取締役会における審議をより一層深めることを目的として、「決議事項」と「報告事項」に加えて、2022年度からは「審議事項」を設けることとしました。これにより、経営上の重要な事項についての審議を深化させています。

#### 取締役会のアジェンダセッティングの改善

事業の状況、社会潮流を踏まえ、取締役会におけるアジェンダセッティングを改善しています。事業ポートフォリオマネジメント、大型M&A・大型投資の振り返り、経済安全保障・グローバルサプライチェーンに関するリスク管理等の議題を積極的に取り上げ、取締役会の監督機能の充実を図っています。

#### 事前説明を前提にした議事運営改善


取締役会での議論の質的向上と効率的な進行を目的として、2022年度からは社外役員には事前説明を行うことを前提とし、取締役会当日の資料説明の時間を短縮しています。

#### 従業員等からの評価導入

2022年度から提案・報告の補佐として取締役会に出席した役員・従業員(取締役・監査役を除く)に匿名アンケートを実施し、取締役会への期待や課題の把握、改善につなげています。

#### 取締役会のメンバー構成の見直し

取締役会のモニタリング機能をより一層充実させ、2023年度以降の取締役会の議論を促進するため、社内取締役はコーポレート部門の担当役員を中心とした構成に見直し、独立社外取締役と女性取締役を増員することを決定しました。

(注)2023年度の独立役員と女性取締役の割合は、[P.85](#)  ガバナンス体制をご覧ください。



## 新任社外取締役聞く旭化成のガバナンスー松田千恵子氏インタビュー

**Q** 外部から見て、旭化成のガバナンス体制にどのような印象をお持ちですか？

旭化成との関係は、2000年代初頭に格付け会社のアナリストとしてお話を伺ったことに始まり、その後は経営コンサルタントとしてご縁がありました。長年お付き合いを続けてきた中で、ガバナンス強化については、ここ数年特に力を入れていると感じています。

日本企業がガバナンス強化を推し進める際に、欧米のコーポレートガバナンスを手本とする傾向が強くなりますが、私としては、盲目的に欧米に倣うだけでは本質的なガバナンス強化につながらないと考えています。その点、旭化成は自社のガバナンスのあり方を熟考して一歩ずつ確実に改善につなげているという印象を持っています。

**Q** 現時点で旭化成という企業に対してどのような期待をお持ちですか？

私個人としては多角化企業が好きなのですが、投資家の視点で見ると、根拠の乏しい多角化はネガティブな判断材料です。旭化成のような事業ポートフォリオの広い企業は、ルーツを遡って現在に至るまでの事業の取捨選択のプロセスや背景を、ストーリーとして示すことで、投資家に対して説得力のある説明ができると考えています。以前、名誉フェローの吉野彰氏から直接、旭化成の事業の流れについてご説明いただいたことがあります。そこで知った事業の源泉とその後の派生は非常に興味深く、納得感がありました。こういったストーリーを持っている旭化成は、その点をもっとアピールすべきだと思います。



取締役(社外取締役)

**松田 千恵子**

(株)日本長期信用銀行、ムーディーズジャパン(株)、(株)コーポレートディレクション、プーズ・アンド・カンパニー(株)を経て東京都立大学経済経営学部、同大学院経営学研究科の教授として教鞭を執る。2023年6月に当社社外取締役に就任。

**Q** これまでの経験や専門性を踏まえ、社外取締役としてどのような貢献をしていきたいとお考えですか？

大きく3つあります。第一に投資家視点での提言です。銀行での企業審査やアナリストとしての経験を活かしていきます。執行側とは異なる立場からの見方なので、時には意見が異なることもあるかもしれませんが、多角的な視点での議論を通じて経営の質を高めることに貢献できればと思います。

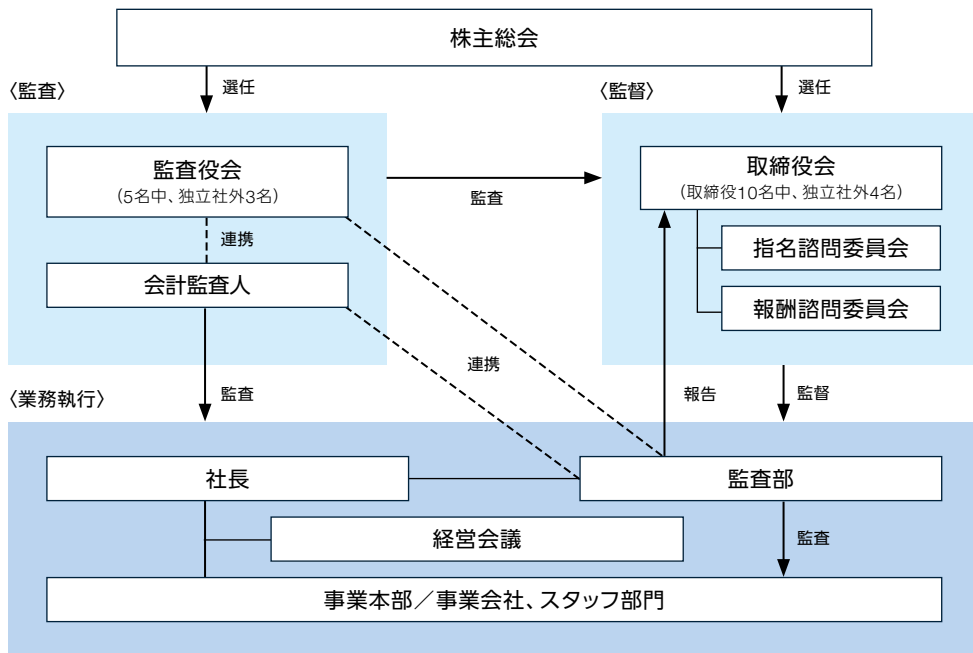
第二に全社戦略への提言です。現在大学教授として企業経営、中でも全社戦略を主に研究している立場から、事業ポートフォリオマネジメントに関する議論に積極的に関わっていただければと思っています。

第三に多様性です。旭化成のようなイノベーション創出を期待される企業にとっては、ジェンダーや国籍のみならず、キャリアなどのタスク型多様性の確保も重要です。多くのキャリアを経てきた立場を活かして発信していきたいと思っています。

**Q** 今後、社外取締役として経営を監督していくうえで、どのような点に留意したいとお考えですか？

社外取締役の重要な役割は、社外の人間だからこそ気付ける視点で経営を監督することです。一方、事業のことを全く知らないままでは議論はできません。私はこれまでも、他社の社外役員を務める際には、海外も含め多くの拠点や工場に足を運び、働く環境や人びとの空気を直に感じ、肌感覚を養うことに努めてきました。現場の従業員の方々と直接話すことで、マネジメントの観点から本質が見えてビジネスモデルの課題が浮かび上がってくることもよくあるのです。旭化成でも同様に、積極的に現場を訪れ、コミュニケーションを図っていききたいと思っています。

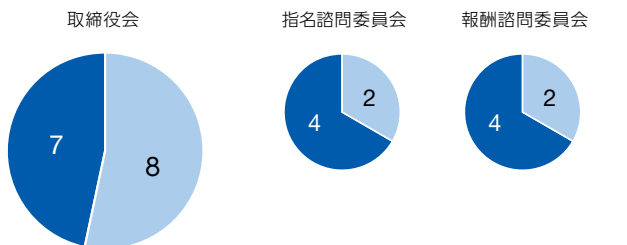
### ガバナンス体制 (2023年6月27日より)



### 2022年度の活動状況

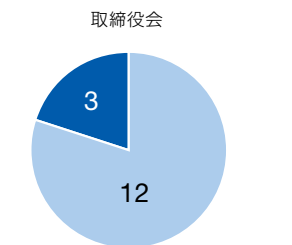
種類	年間開催回数	平均出席率	主要テーマ
取締役会 議長:小堀 秀毅	15回	99% (取締役および監査役)	<ul style="list-style-type: none"> <li>中期経営計画、年度経営計画</li> <li>四半期・年度決算</li> <li>大型投資・M&amp;A・組織再編の審議・決定・フォローアップ</li> <li>TCFDに関する分析・開示</li> <li>リスクマネジメント強化、工場事故フォローアップ、ウクライナ情勢の影響</li> <li>取締役会実効性評価、役員報酬制度見直し、役員人事</li> </ul>
指名諮問委員会 議長:岡本 毅	5回	100% (全委員)	<ul style="list-style-type: none"> <li>委員長の選定</li> <li>委員会スケジュール</li> <li>2023年度役員人事</li> </ul>
報酬諮問委員会 議長:岡本 毅	6回	100% (全委員)	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役報酬の決定方針見直し</li> <li>業績連動報酬制度見直し</li> <li>株式報酬制度見直し</li> <li>個人別業績連動報酬額の決定</li> </ul>
監査役会 議長:中尾 正文	19回	98% (監査役)	<ul style="list-style-type: none"> <li>監査計画</li> <li>取締役会議題に関する意見交換</li> <li>決算書類の確認</li> <li>社外取締役との意見交換会</li> <li>会計監査人の評価</li> </ul>

独立役員の割合



(注) 15名中7名が独立役員  
(取締役10名中4名が独立役員)

女性の割合



(注) 15名中3名が女性  
(取締役10名中2名が女性)

### 取締役および監査役に特に期待する分野

不連続・不確実な経営環境のもと、グループ経営とその監督・監査をより高い水準で推進するうえで必要とされる知識・経験・能力等を特定し、その多様性と独立性のバランスを考慮して取締役会の構成を考えています。

機会獲得とリスク低減を追求するために不可欠な「企業経営・事業戦略」「財務・会計」「法務・知財・リスク管理」「研究開発・製造・技術」に加えて、市場・事業の国際化に即した「グローバル」、デジタルトランスフォーメーションを推進していくための「デジタル」、社会環境の変化やステークホルダーの状況を機敏に捉える「環境・社会」、そして経営の基盤である人を活かす「人財マネジメント」を重視します。

加えて、取締役会のモニタリング機能をより一層充実させていくために、社内取締役はコーポレート部門の担当役員を中心とした構成に見直すこととしました。

各取締役および監査役がそれぞれ有する知識・経験・能力を発揮することを期待し、全体として多様な視点をもってグループ経営の重要な意思決定および適切な監督・監査を遂行していきます。

### スキルマトリクス (2023年6月27日以降の体制)

		企業経営・事業戦略	財務・会計	法務・知財・リスク管理	研究開発・製造・技術	グローバル	デジタル	環境・社会	人財マネジメント
取締役	小堀 秀毅	★		★				★	
	工藤 幸四郎	★				★		★	★
	久世 和資				★	★	★	★	
	堀江 俊保	★	★					★	
	出口 博基			★				★	★
	川瀬 正嗣				★			★	
	立岡 恒良	独立		★		★		★	
	岡本 毅	独立	★	★				★	
	前田 裕子	独立		★	★			★	
	松田 千恵子	独立	★	★				★	
監査役	柴田 豊		★	★				★	
	真柄 琢哉				★			★	
	望月 明美	独立	★					★	
	浦田 晴之	独立	★	★				★	
	落合 義和	独立		★				★	

(注)各人に特に期待される分野を最大4つまで記載しています。上記一覧表は、各人の有するすべての知識・経験・能力等を表すものではありません。

### ■ 取締役会の実効性評価結果 (2022年度)

当社取締役会では、その実効性を毎年度終了後、取締役会での審議を通じて定期的に評価しています。2022年度の評価の方法、主な取り組みおよび今後に向けての課題認識は以下のとおりです。

#### 実効性評価の方法

年度途中において、前年度の評価を踏まえ、機関投資家からの要望や資本市場の動向を背景に、取締役会議長の主導で将来的な当社の取締役会の方向性を精査しました。そのうえで、社外取締役・社外監査役のみで構成する独立役員会合で取締役会の実効性の中間レビューと意見交換を行いました。そして、取締役会にてこれらの内容を審議し、年度内での改善すべき課題と継続的課題とを分けて整理しました。これらを経て、年度明けに、年度内での改善活動の進捗確認を含め、改めて取締役会でその実効性を審議しました。

#### 2022年度の主な取り組み

2022年度の当社取締役会では、前年度の評価結果を踏まえて、主に以下の取り組みを実行しました。

#### (1) 取締役会の構成

不連続・不確実な経営環境のもと、グループ経営とその監督・監査をより高い水準で推進するために、多様性と独立性のバランスを考慮して取締役会の構成を考えていますが、取締役会のモニタリング機能をより一層充実させ、来年度以降の取締役会の議論を促進するため、以下の構成員の見直しを実施することになりました。

- ①コーポレート部門の担当役員を中心とした社内取締役構成への見直し
- ②独立社外取締役と女性取締役の増員

#### (2) 従業員等からの評価の導入

取締役会における提案・報告の補佐として出席した役員・従業員(取締役・監査役を除く)から見た取締役会への期待や課題の把握のため、匿名アンケートを実施しました。内部議論にはない観点での取締役会での審議の価値が従業員等に広く認識されていることとともに、経営会議を含む社内会議との違いを意識した取締役会における議題の提案・報告方法に関する次ページの運営上の改善に向けた課題を認識するに至りました。

### (3) 運営上の改善

「決議事項」「報告事項」に加えて、2022年度から「審議事項」を導入したことや、経営会議等における社内議論の内容を取締役会でも共有する仕組みを取り入れたことにより、経営上の重要事項に関する取締役会での審議がより一層深化しました。さらに、社外役員への事前説明を前提とした取締役会当日での資料説明の短縮およびエグゼクティブサマリーを使った論点整理による取締役会での議論の質的向上を図りました。また、取締役会の構成や役割に照らし、より実効的な運営のための基本的項目を整理したガイダンスを作成しました。

### 今後に向けての課題認識

上記の取り組みを踏まえて、今後に向けて以下の課題認識を改めて取締役会にて共有しています。

#### (1) 取締役会実効性評価の方法

第三者の活用を含む、より客観的な視点を入れた評価のあり方も継続的に精査していきます。

#### (2) 取締役会のあり方

今後も経営環境に応じて最適な取締役会のあり方(独立性、ダイバーシティ、機関設計の観点を含む)を継続的に追求していきます。

## 役員報酬

### 2022年度の役員報酬の状況

#### 2022年度における取締役および監査役の報酬等の額

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	種類別の内訳(百万円)			支給人員(名)
		基礎報酬	業績連動報酬	株式報酬	
取締役	528	379	95	54	11
うち、社外取締役	53	53	—	—	3
監査役	154	154	—	—	6
うち、社外監査役	53	53	—	—	4

#### 2022年度の業務執行取締役の報酬構成比

基礎報酬 56.5%	業績連動報酬 27.7%	株式報酬 15.8%
(月次支給)	(月次支給)	(退任時支給)

- 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

(注)社外取締役の報酬は基礎報酬のみで構成

## 取締役の報酬

### (1) 決定方針

当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を確保していくためのコーポレートガバナンスの仕組みの一つとして、決定方針について報酬諮問委員会に諮問し、その答申内容を尊重して、取締役会において次の基本方針を含む決定方針を決議しています。

#### 〈基本方針〉

当社の取締役報酬はコーポレートガバナンスの重要な構成要素の1つであり、業務執行者と監督者それぞれにとって当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に向けた適切なインセンティブの付与となるよう、これを設計する。

当社経営に対する監督の立場にある社外取締役を含む非業務執行取締役\*の報酬については、特に短期的な業績変動によって左右されるべきものではなく、独立性の高いポジションを確保するために、固定額の基礎報酬のみで構成し、水準は外部専門機関の調査データ等を勘案して決定する。

一方、業務執行取締役の報酬については、経営陣幹部として業績や経営戦略に紐づいたインセンティブの付与が必要であるため、生活基盤となる固定額の基礎報酬に加えて、業績連動報酬および非金銭報酬としての株式報酬を組み合わせた報酬体系とし、経営戦略や経営課題に応じて、外部専門機関の調査データ等から得た水準を考慮しながら、報酬額の支給水準や報酬の種類別の支給割合を調整することにより、その役割に応じた適切な水準とする。

なお、取締役報酬のあり方・制度設計が最適なものであるようにするため、取締役会および報酬諮問委員会にて定期的に審議し、継続的にその妥当性を確認のうえ、改善を行うものとする。

\* 非業務執行取締役には取締役会長を含む

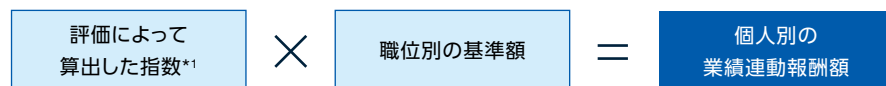
### (2) 基本的な設計内容

#### ① 業績連動報酬

- 経営陣幹部として業績や経営戦略に紐づいたインセンティブの付与の観点から、投下資本効率を含む財務目標の達成度とサステナビリティの推進等の個人ごとの目標を含む非財務目標の達成度の両面を組み合わせで設計
- グループ連結の売上高、営業利益、投下資本利益率(ROIC)等の財務指標の達成度とともに、サステナビリティの推進を含む個別に設定する目標の達成度を踏まえ、総合的に判断して算出



- 基準とする財務指標は、事業成果に基づく客観的かつ明確な評価軸としての適性ととも、資本効率の向上の意識付けの観点から選択
- 個人別の業績連動報酬額を算出するまでに要する計算式の概要は以下のとおり



\*1 財務指標の達成度と非財務指標の達成度を総合考慮した指数

- 業績連動報酬の算出に要する主な経営指標の2022年度における目標値・基準値とその実績値

	2022年度目標値・基準値	2022年度実績値
連結売上高	27,310億円	27,265億円
連結営業利益	2,105億円	1,284億円
連結ROIC*2	6.0%	4.0%

\*2 (営業利益-法人税等)÷期中平均投下資本

## ② 株式報酬

- 株価上昇によるメリットを享受するのみならず株価下落リスクをも負担し、株主視点を共有すべく、株式報酬制度を導入し、2022年6月24日開催の第131期定時株主総会決議に基づき同制度を改定
- 当社の設定した信託が当社株式を取得し、対象となる取締役に対して当社株式を交付する株式交付信託で、取締役会で定めた株式交付規程に基づき対象取締役に対して職位および業績目標の達成度に応じてポイントを付与し(1事業年度当たり150,000ポイントが上限)、付与を受けたポイント数に応じて、取締役かつ当社グループの役員の退任時に当社株式を対象取締役に交付(交付される株式の数は、付与されたポイント数に1を乗じた数)
- 取締役会で定めた上記業績目標に係る2022年度の状況は以下のとおり

指標	指標の算定方法	2022年度目標値・基準値	2022年度実績値
働きがい	メンタルヘルス不調による休業者率	0.80%	1.07%
DX	デジタルプロフェッショナル人財総人数	1,000名	1,206名
ダイバーシティ	ラインポストおよび高度専門職における女性の占める割合	3.9%	3.8%

## (3) 決定プロセス

- 業務執行取締役の業績連動報酬は、取締役会からの委任に基づき、報酬諮問委員会が、取締役社長から提案された個人別の目標達成度の評価の合理性・適正性を確認し、これを取締役会で決定された計算式の枠組みに投入して個人別の業績連動報酬の金額を決定
- 職位ごとの固定額の基礎報酬の金額は取締役会で決定
- 株式報酬については、取締役会で決定された株式交付規程に基づいてポイントを付与し、所定の条件成就時に当社株式を交付(報酬諮問委員会は、株式報酬にかかる毎年度末における目標達成度および業績連動指数を取締役会に報告)
- 報酬諮問委員会は社外取締役を過半数の委員として構成し、取締役会に対して定期的な上記確認および決定のプロセスを報告

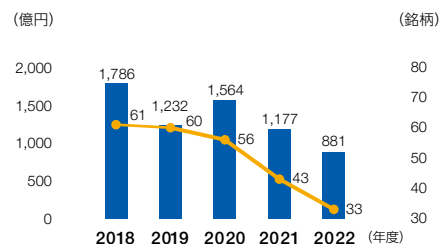
## ■ 政策保有株式

当社は、純粋な投資目的以外の目的で保有する株式(政策保有株式)について、株価変動リスクや保有に伴うコスト、資本効率等を考慮し、保有量の縮減を継続的に進めています。

個別の政策保有株式についても、保有の意義、効果、経済合理性等について定性・定量両面での評価を毎年定期的実施し、取締役会で検証しています。

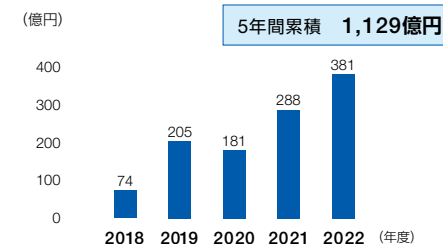
検証の結果、保有の目的に合致しなくなったと判断される株式または保有効果がコスト・リスクに見合わない判断される株式については、当該企業の状況を勘案したうえで、売却等による縮減を進めています。

### 政策保有上場株式の推移



(左軸) ■ 期末貸借対照表計上額 (右軸) ● 銘柄数

### 売却額



# リスクマネジメント



取締役 兼 常務執行役員  
リスク・コンプライアンス担当  
出口 博基

## 基本的な考え方

当社グループが3領域における多様な事業でグローバル展開を加速させる一方、取り巻く事業環境は激しく変化しています。新たなリスクや複雑化するリスクの影響は大きくなっており、グループ経営という大きな視点でリスクを捉えてマネジメントすることが必要です。そのため、2022年度に大きく枠組みを変更しました。

## 体制の仕組みと自身の役割

役員直下にリスクマネジメントチームを設置し、社内各部門の活動をフォローしています。個別のリスク対策を指示・

支援するとともに、社長が委員長となるリスク・コンプライアンス委員会で事務局を担当し、経営レベルの決定事項や指示事項を各部門に周知徹底しています。

リスクマネジメントチームを総務部メンバーと経営企画部メンバーで構成することで、纯粹リスクだけでなく事業機会・リスクに対応できる体制を目指しています。

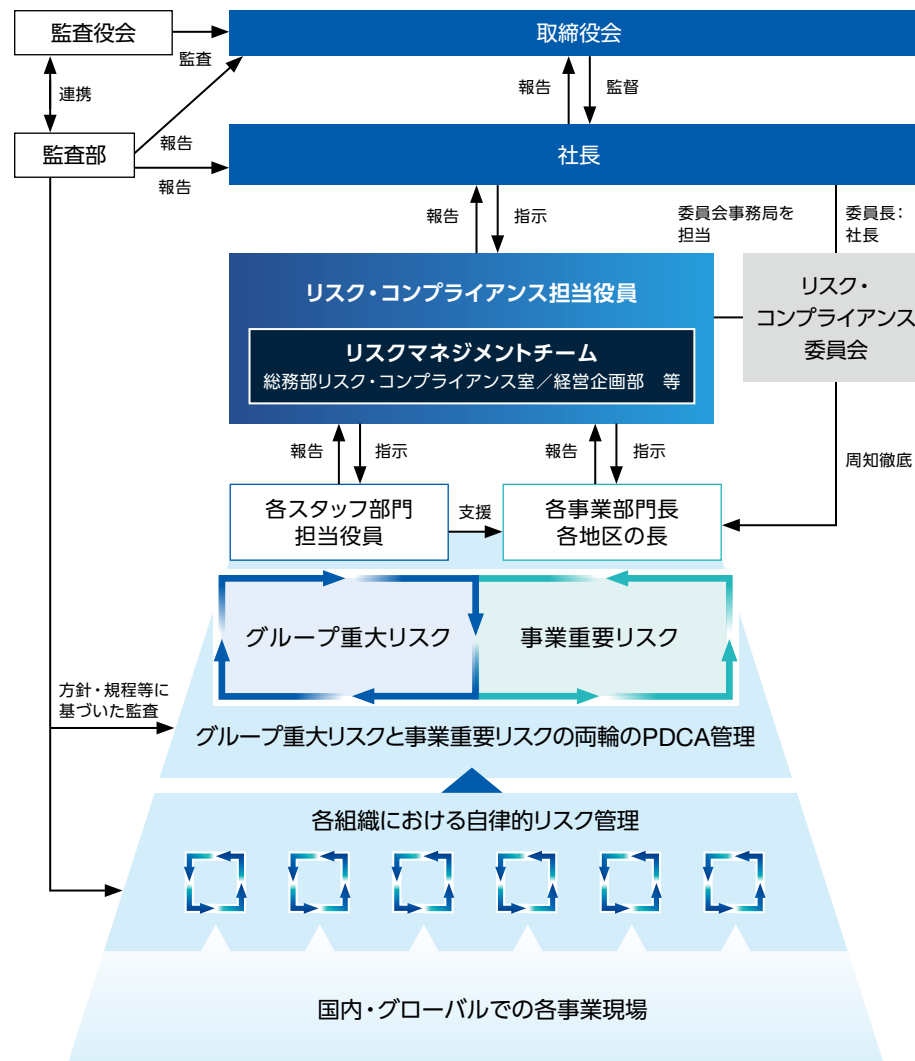
## 事業特性に対応したリスクマネジメントの強化

各組織における自律的なリスク管理を基本とし、中でも取締役会が定期的に監督する特に重要なリスクを「グループ重大リスク」、各事業部門における年度経営計画を阻害する可能性があるリスクで当該年度に重点的に取り組むものを「事業重要リスク」と定めています。

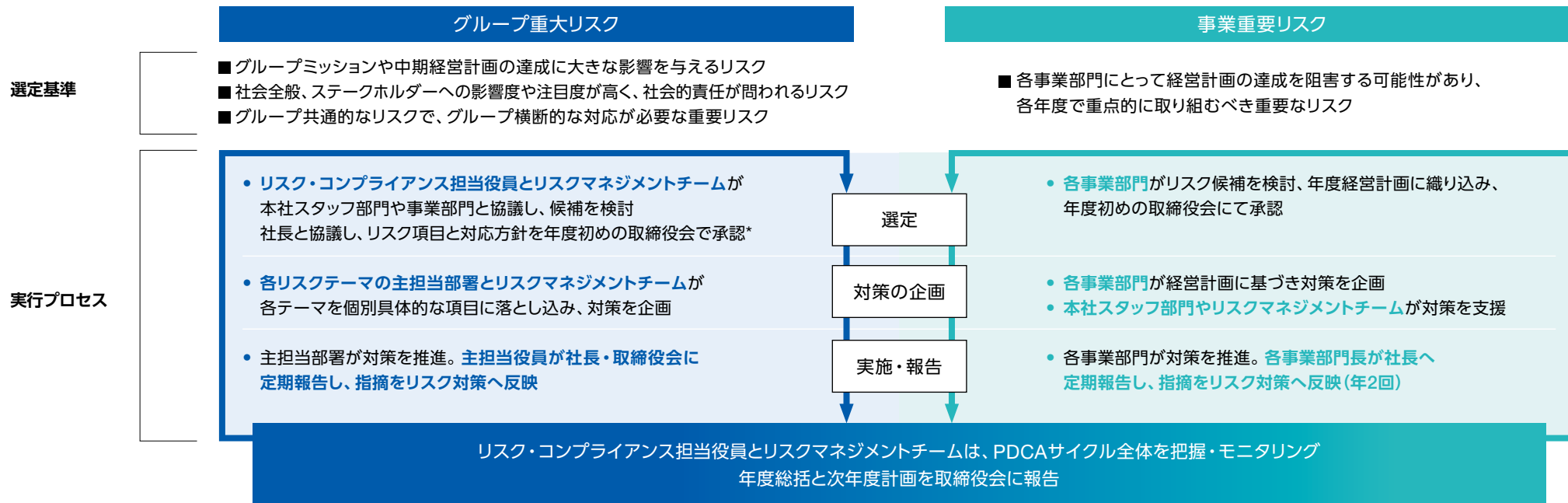
マテリアル領域はグループ重大リスクと事業重要リスクで重なる部分が多く、住宅やヘルスケア領域は許認可・法規制など業界特有リスクに事業側が直接対応するケースが多く、個別の事情に応じた柔軟なマネジメントが必要です。

スタッフ部門と事業部門の間で互いに対応を見合わせてしまうことによるリスク対応の不備を防ぐため、それぞれの責任や役割を明確化し、スタッフ部門間や、スタッフ部門と事業部門間でのコミュニケーションを強化して、平時・有事ともに迅速かつ適切な対応ができるようにしていきます。

## マネジメント体制と各担当の役割

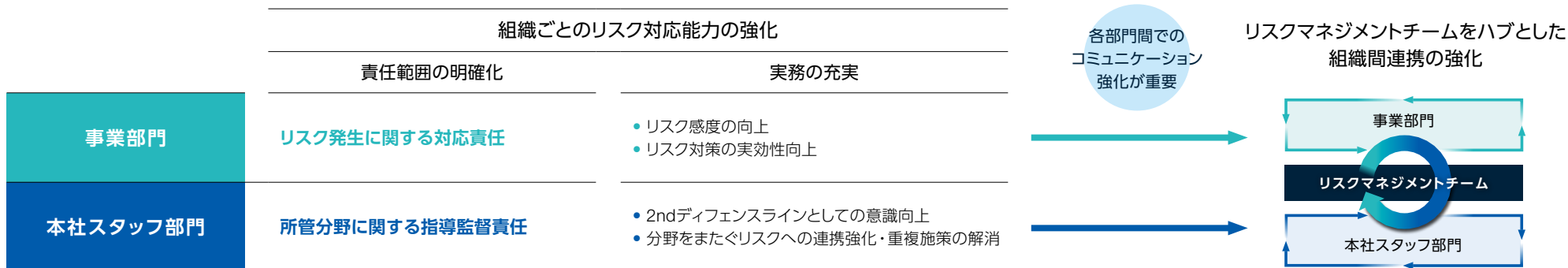


## リスクマネジメントのPDCAサイクル(グループ重大リスクと事業重要リスク)



\*事業環境の大きな変化があった時は随時見直しを実施

## 2023年度の強化方針



## 2023年度 グループ重大リスクと主な取り組みの方向性

グループ重大リスク		主な取り組みの方向性	
国内外の生産拠点における事故発生リスク (環境異常、保安事故、労災)		<ul style="list-style-type: none"> <li>ライフセービング・アクション活動(重篤労働災害撲滅のための禁止行動を定め徹底を図る)の浸透と進化</li> <li>各製造拠点の防消火技術の向上</li> <li>保安防災の監査機能の強化と環境安全専門人材の育成</li> <li>各製造拠点における危険源特定、プロセス安全技術の伝承・教育、異常時への対応のPDCAの徹底</li> </ul>	具体的な取り組みの詳細は <a href="#">P.92</a> <b>環境安全</b>
国内外の品質不正リスク(データ改ざん等)		<ul style="list-style-type: none"> <li>経営と現場の定期的な対話による品質意識や風土の強化</li> <li>本社品質保証部門の発信強化による品質リスクに関する情報の周知徹底</li> <li>品質点検等によるガバナンス強化、品質人材の育成強化等の実施</li> </ul>	
国内外の環境安全・品質保証 に関わる法規制・認証等の 要求事項に関するリスク	環境安全	<ul style="list-style-type: none"> <li>法規制、法改正に関する情報の周知、教育の徹底、専門人材の配置、社内相談体制の強化</li> <li>システム構築による法令遵守対応の強化</li> </ul>	
	品質保証		
経済安全保障・グローバル サプライチェーンに関するリスク	経済制裁・輸出管理規制の強化に関する リスク(川上および川下両方を含む)	<ul style="list-style-type: none"> <li>法規制の動向を適時に把握し、必要に応じて関係当局・専門家へ事前相談</li> <li>外部の顧客スクリーニングシステムを利用して慎重な取引審査を実施</li> </ul>	
	地政学による企業活動に関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>地政学有事のリスクシナリオを設定し、従業員安全、調達、販売等の事業活動への影響を検討</li> <li>有事発生時に対策本部のもとで実施する初動対応や BCP などを具体化</li> </ul>	
	人権対応リスク (川上および川下両方を含む)	<ul style="list-style-type: none"> <li>「旭化成グループ人権方針」に沿った事業活動の推進</li> <li>人権デュー・ディリジェンスの実施、教育・啓発活動等による人権尊重意識と風土の醸成</li> </ul>	具体的な取り組みの詳細は <a href="#">P.93</a> <b>人権</b>
	原料/資材調達リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業ごとの原材料調達リスク・対策優先度等を見える化し、コーポレート側の支援体制を強化</li> <li>主要製品・事業における原材料の調達ルートが多様化や適正な水準の在庫の確保</li> <li>供給不安設備資材の代替先の探索と確保の徹底</li> <li>設備資材の納期、更新時期等の管理方法の見直し</li> </ul>	
サイバーセキュリティ・ 技術情報管理に関するリスク	サイバーセキュリティ、通信インフラに 関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>従業員教育等によるセキュリティ意識の啓発・徹底とセキュリティシステム等による「技術的対策」により、深化するサイバー攻撃に対して柔軟かつスピーディな対策を実施</li> <li>大規模災害時に最低限のIT利用(コミュニケーション、情報アクセス)の実現を目的としたBCP対策の計画・実行</li> </ul>	具体的な取り組みの詳細は <a href="#">P.94</a> <b>情報セキュリティ</b>
	技術情報流出リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>技術情報の管理ルールの策定と同ルールに基づく流出防止対策の実施</li> <li>流出防止対応へのグループ全体での一元的なモニタリング体制の強化</li> </ul>	
自然災害やパンデミック、 テロ/紛争に関するリスク	本社/オフィス地区(国内外)	<ul style="list-style-type: none"> <li>大規模自然災害、パンデミック等過去の事例を踏まえた対応方針・マニュアルの再構築、リスク発現時を想定した訓練の実施</li> <li>海外テロ、紛争等の海外有事を想定した緊急対策本部の設置基準・体制や行動マニュアルの整備</li> </ul>	
	製造拠点(国内外)		
M&Aに関するリスク		<ul style="list-style-type: none"> <li>買収検討の対象企業のデュー・ディリジェンスの慎重な実施</li> <li>買収後の事業統合計画の入念な検証</li> </ul>	
気候変動リスク		<ul style="list-style-type: none"> <li>気候関連のリスクと機会に関する分析・検討を毎年行っただうえ、状況把握と対応策を推進</li> </ul>	具体的な取り組みの詳細は <a href="#">P.61</a> <b>TCFD提言に基づく開示</b>

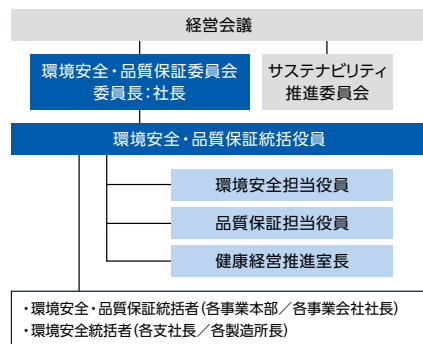
## 環境安全

### 方針とマネジメント体制

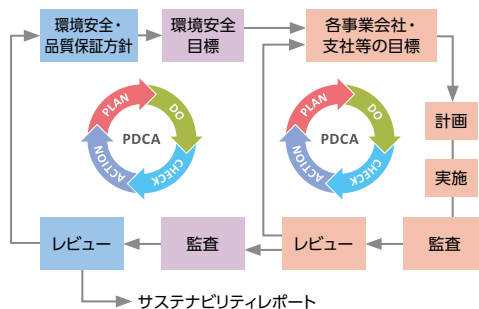
当社グループは、「世界の人びとの“いのち”と“くらし”に貢献します」というグループミッションに基づき、あらゆる事業活動において健康、保安防災、労働安全衛生、品質保証および環境保全を経営の最重要課題と認識した環境安全・品質保証活動を実施しています。2022年7月に、「旭化成グループ環境安全・品質保証・健康経営方針」を改定し、環境安全については「安定操業および保安防災に努めるとともに労働災害・事故の防止を図り、従業員と地域社会の安全を最優先に確保する」ことを掲げ、取り組みを強化しています。

法を遵守し、自ら目標を立て継続的な改善を行い、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ことを目指します。

#### マネジメント体制



#### 保安管理のPDCAサイクル

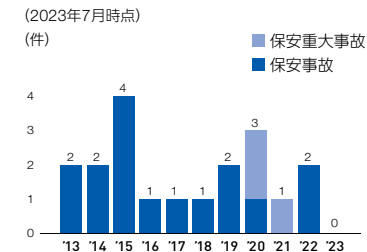


### 現状認識と2023年度の改善方針

2022年度は、4月と9月に長時間火災が継続する保安事故が発生しました。また小規模な火災・爆り、敷地内での危険物などの少量漏洩に伴う14件の保安軽微事故が発生しました。過去10年で累計19件の保安重大事故・保安事故が発生しています。

この状況を踏まえ2023年7月に行われた環境安全・品質保証委員会において保安事故・火災拡大防止への対応が急務であると再確認するとともに、現場への理解を心掛け対応する、即効薬がない中で実効性ある施策を展開する、との方針を決定しました。2023年度は、この方針に基づき以下3点を重点的に推進します。

#### 保安事故・保安重大事故の発生推移



- ① 保安防災技術伝承活動を全社に展開し定着を図ることによる保安事故の未然防止
- ② 「屋内火災高リスク箇所への防火火設備設置基準」を活用した火災拡大防止の実施
- ③ 現場を専門家が支援し協働することで活動のPDCAサイクルを回す

加えて、従業員全員の安全文化醸成のため、双方向のコミュニケーションが深まるような文化をつくり上げることが意識し、全社統一の安全活動であるライフセービング・アクション活動の推進と定着を図っていきます。



取締役 兼 常務執行役員  
環境安全・品質保証・支社・製造・生産技術部門統括

川瀬 正嗣

「持続可能な社会への貢献」と「持続的な企業価値向上」の2つのサステナビリティの好循環を目指す当社グループにとって、近年の保安重大事故の発生は社会からの信頼、環境配慮、従業員や地域社会の安全、自社成長すべての観点において価値を毀損する重大リスクと認識しています。このような重篤な事故を防ぐため、専門家の監査による改善策も取り入れつつ、全社での保安防災技術の向上およびグループ・関連会社を含む安全文化の醸成に努めます。

2023年度	目標	重点取り組み施策
環境安全共通	安全文化の醸成	<ul style="list-style-type: none"> <li>ライフセービング・アクション活動(重篤労働災害撲滅のための禁止行動の徹底)の推進と定着</li> <li>経営・現場の双方向でのコミュニケーションの深化</li> </ul>
	環境安全専門人財の育成	<ul style="list-style-type: none"> <li>環境安全高度専門職の設置と対象者の後継者育成計画(サクセッションプラン)の策定と実行</li> </ul>
保安防災	保安重大事故ゼロ	<ul style="list-style-type: none"> <li>保安防災技術伝承活動の優先順位を付けた全社展開</li> <li>現場への実効性が高い専門監査の実施</li> </ul>
	火災拡大防止	<ul style="list-style-type: none"> <li>専門家が参画して制定した防火火設備設置基準の展開</li> <li>公設消防と連携した実効性ある防災訓練の実施</li> </ul>

取り組みの詳細は[保安防災](#)をご覧ください。

## 人権

### 方針

すべての人びとの人権の尊重は、当社グループの事業活動において最も重要なことの一つです。2021年度に取締役会の承認のもと制定した「旭化成グループ人権方針」は、「国際人権章典」およびILO(国際労働機関)の「労働における基本的原則および権利に関する宣言」に準拠しています。加えて、国連グローバルコンパクトの10原則と国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」「子どもの権利とビジネスの原則」に賛同し、これらの枠組みをもとに、事業における人権課題の把握と適切な対応に取組みます。

#### 旭化成グループ人権方針

##### 基本的な考え方

- ステークホルダーすべての人権を尊重する
- 国際的な人権規範に則る
- 人権侵害等の発生時には、ビジネスパートナーと低減・解消に努める

##### 人権尊重の実践(日常の活動)

- 法令遵守(労働時間、賃金、安全衛生、個人情報保護等)
- 禁止事項(差別、ハラスメント等)
- 社会の皆さまの人権尊重(お客さま、地域など)

##### 人権尊重の推進(会社としての取り組み)

- 関係者に対する人権についてのトレーニング
- 人権デュー・ディリジェンス
- ステークホルダーとの対話・協議
- 通報・相談窓口
- 情報公開

サプライチェーンに関しても、[購買方針](#)において「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」という考えと当社グループの方針を表明するとともに、2021年に[サプライヤーガイドライン](#)を策定し、お取引先における理解と協力につなげています。

### 人権に関する教育・啓発

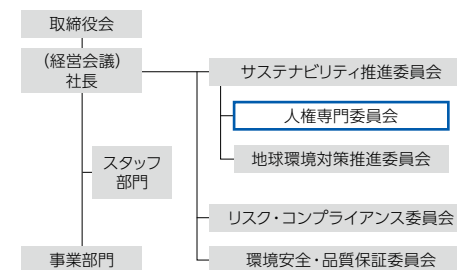
当社グループでは「旭化成グループ行動規範」の「人権・多様性の尊重」の項の中でも、あらゆる差別およびハラスメントを容認しない方針を明示しています。2022年度の教育・啓発活動としては、経営層に対して、社外有識者による人権セミナーを開催しました。また、従業員に対しては、ビジネスと

人権に関するeラーニングを実施し、人権尊重について理解促進を図りました。今後も継続的に人権に関する啓発活動を実施し、取り組みを強化していきます。

### マネジメント体制

#### 人権専門委員会の新設

人権尊重について議論・方向付けする場として、また、「旭化成グループ人権方針」の実現のための推進体制として、人権専門委員会を新設し、2022年に第1回委員会を開催しました。人権課題に対する世の中の関心が年々高まり、各国政府での法制化が進む中、継続的に本委員会で人権への取り組みに関する情報共有を図っていきます。



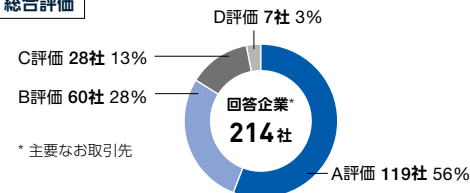
### 調達における人権配慮

当社グループでは、購買・物流統括部とサステナビリティ推進部、グループ会社が連携し、人権尊重をはじめとするCSR意識の醸成に取り組んでいます。当社のサプライヤーガイドラインにおいて、人権尊重をお取引先の皆さまに遵守していただく事項として定めており、周知を徹底するとともに、CSR調達アンケートを毎年実施し、人権および労働慣行に関する各お取引先の取り組み状況の把握を行っています。

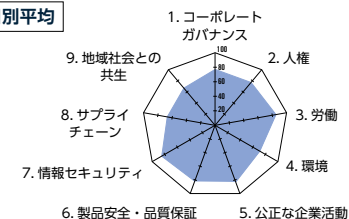
また、非人道的武装勢力の資金源の可能性について指摘されている紛争鉱物への対応として、2022年度は、タンタル、錫、タングステン、金、コバルト、およびマイカを含む調達原料について、お取引先へ調査を実施し、すべて紛争鉱物に該当しないことを確認しました。

#### 2022年度 CSR調達アンケート(資材お取引先)

##### 総合評価



##### 項目別平均



## コンプライアンス／情報セキュリティ

### コンプライアンス

#### ■ 方針とマネジメント体制

当社グループは、価値創造の観点から、コンプライアンスをマテリアリティの最重要事項の一つに位置付けています。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、グループバリューにかなった誠実な行動を目指しています。すべての役員、従業員に旭化成グループ行動規範[▶](#)を適用し、社会の要請や情勢の変化を踏まえて継続的に見直ししながら周知徹底しています。

マネジメント強化のため、社長を委員長、各事業本部と事業会社の長を委員とするリスク・コンプライアンス委員会を設置し、コンプライアンス推進活動の計画・実績や、重大なコンプライアンス違反案件、内部通報制度運用状況等の報告を行っています。

#### 行動規範の周知徹底

国内グループ会社においては、コンプライアンスアンケートによる状況把握や課・係などの小集団でコンプライアンス違反の事例を用いた意見交換を定期的に行い、行動規範の周知と理解につなげています。2021年度のコンプライアンスアンケートの回答率は93.5%に達し、97%が行動規範を読んだことがある、約8割が行動規範を理解していると回答しました。今後はグローバルにも活動を広げ、強化していきます。

#### グループ基本原則の制定

当社の事業が多様化し事業拠点がグローバル化する中で、世界各地の法規制や社会的要請への対応も複雑化・高度化しています。グループ各社がこの状況に適切に対応するため、当社グループ共通の原則として

### 情報セキュリティ

#### ■ 方針とマネジメント体制

当社グループは、DXを推進するうえで情報セキュリティ対策を重大な経営課題と認識しており、旭化成グループ情報セキュリティポリシー[▶](#)を策定し、情報セキュリティの確保と一層の向上を目指しています。体制面においては、社内に専門組織（セキュリティセンター）を設置し、国内外すべてのグループ会社を対象に、ガバナンス・技術の両面から情報セキュリティ対策を実施しています。

「グループ基本原則」を定めました。「グループ基本原則」は、世界中の当社グループ各社が守るべき共通の規範であり、各事業や地域に即したルールづくりを行う基盤となります。今後もこれを土台として、最適なグループ経営の体制整備を進めていきます。

#### ■ 内部通報制度(コンプライアンスホットライン)

コンプライアンス違反に関する情報を迅速に収集し、対策を講じるべくコンプライアンスホットラインを運用しています。お取引先とその従業員も対象に含め、あらゆるテーマの通報・相談を受け付けており、内容に応じて事務局や調査・対応チームが調査を実施します。リスク・コンプライアンス担当役員は、運用状況をリスク・コンプライアンス委員会や監査役会に報告します。2022年6月の公益通報者保護法改正に合わせて内部通報制度も改定しました。

通報件数と運用状況(2022年度)：85件(うち2件が差別やハラスメントなどの人権問題に関連)

#### ■ 腐敗防止

当社グループは国連グローバル・コンパクトに賛同し、強要と贈収賄を含むあらゆる形態の腐敗の防止に取り組むことを宣言しています。特に、贈収賄行為を企業の信頼を著しく損なう重大なリスク要因として認識し、旭化成グループ贈収賄防止に関する基本方針[▶](#)を定め、規程類に従って贈収賄行為の防止対策を運用しています。

#### ■ サイバーセキュリティ

サイバー攻撃の急増・巧妙化に伴い、サイバーセキュリティ対策の重要度は一層増しています。当社グループでは、2017年度にはEDR<sup>\*1</sup>など高度なセキュリティシステムを用いたSOC<sup>\*2</sup>運用を開始し、サイバー攻撃を未然に防いでいます。また、サイバー攻撃の多くが不審メールを発端としているため、年に複数回の標的型攻撃メール訓練を実施するとともに、定期的な情報セキュリティ教育を実施するなど、従業員の啓発活動にも力を入れています。

<sup>\*1</sup> Endpoint Detection and Responseの略で、高度なサイバー攻撃を検知するシステム。また、解析に必要なログの収集、侵害されたPCの隔離などのインシデント対応も可能

<sup>\*2</sup> Security Operation Centerの略で、セキュリティ監視を行う組織。セキュリティツールのアラートを受け、影響範囲や深刻度の調査を行う

## ステークホルダーとのコミュニケーション

旭化成グループの事業は、ステークホルダーとの信頼関係のうえに成り立っています。お客さま、株主・投資家の皆さま、お取引先、地域の方々、国内外の一般市民、従業員など、多様なステークホルダーの要請を理解し、期待に応えていくことが企業価値の向上につながると考えています。ステークホルダーとの対話をより良い事業活動へつなげるために、さまざまなコミュニケーションの機会を設けています。

### 主なステークホルダーとコミュニケーション機会



#### お客さま

- 営業・販売担当者による対応
- ウェブサイトでの製品・サービス情報の提供
- 電話・ウェブサイトなどへのお問い合わせへの対応



#### 株主・投資家

- 株主総会、投資家向け各種説明会
- 個別面談、ウェブサイトでの情報開示
- 電話・ウェブサイトなどへのお問い合わせへの対応



#### お取引先

- 安全協議会などの交流会、CSRアンケート
- 内部通報制度 (コンプライアンスホットライン)



#### 地域・社会

- 定期的な地域交流会
- 地域貢献活動



#### 従業員

- 各種研修・面談、労使コミュニケーション
- 社内報・イントラネット
- 内部通報制度 (コンプライアンスホットライン)

### 企業価値向上に向けた対話の推進

国内外の株主・投資家の皆さまに、当社グループの目指す姿や経営戦略、ガバナンス等の持続的な企業価値向上に向けた道筋をご理解いただくため、トップマネジメントをはじめとして積極的な情報開示と双方向のコミュニケーションに努めています。

2022年度は、経営説明会、決算説明会(年4回)、事業説明会に加え、サステナビリティ(気候変動対応や人財戦略等)、知財戦略、DX戦略などの説明会を開催し、その内容をウェブサイトでも開示しました。個別面談は年間で277回実施しており、パッシブ投資家の皆さまとのSR対話や、ESG、知財・無形資産等の非財務情報を主テーマとする面談なども多く行っています。各種説明会や面談、開示物等に対してフィードバックをいただくことにより、株主・投資家の皆さまのご意見を踏まえた情報開示の改善に努めています。海外投資家の皆さまに向けては、ウェブサイトでの英語開示を充実させるとともに、オンライン会議を中心とした面談も積極的に実施しています。

トップマネジメントは説明会への登壇や面談、スモールミーティング等を通じ、中長期的な企業価値向上に向けたコミュニケーションを積極的に推進しています。資本効率のさらなる向上など、対話を通じて示された株式市場の要望も踏まえながら、事業ポートフォリオ転換の加速や各種KPIの向上を図っています。

### 「宮崎県デジタル人財育成コンソーシアム」の設立

2023年5月に、当社の創業の地であり主要な製造拠点を置く宮崎県において、産学官がデジタル人財の育成を通じてデジタル技術の普及・浸透・質的向上を推進し、地域課題の解決、地方創生に貢献することを目的とする「宮崎県デジタル人財育成コンソーシアム」を、当社を含む5組織で設立しました。

宮崎県においては高齢化や人手不足等の課題が深刻化する一方、豊かな観光資源や盛んな農林畜産産業等を有しており、デジタルを活用しさらにその魅力を高めることが可能であると考えています。

本コンソーシアムでは、宮崎県内のデジタル化を牽引する人財を育成すべく、学生向け・社会人向けそれぞれのプログラム展開からスタートし、産学官の各組織が“対話”と“各自の強み”を活かし一体となってこの取り組みを推進することで、活動の輪を広げていきます。





# 06 企業情報

97 財務情報

102 企業概要／株式情報

103 旭化成の情報開示

Name           Suriyawong Pramsamai  
Company       Daramic(Thailand)  
Country/region   Thailand

## 財務情報

## 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*	負債及び純資産	単位：百万円		単位：千米ドル*
	2023	2022	2023		2023	2022	2023
<b>流動資産：</b>				<b>負債：</b>			
現金及び預金	¥ 251,181	¥ 244,641	\$ 1,880,942	流動負債：			
受取手形、売掛金及び契約資産	442,692	434,595	3,315,052	支払手形及び買掛金	¥ 180,560	¥ 178,092	\$ 1,352,104
商品及び製品	310,380	252,521	2,324,247	短期借入金	196,032	239,491	1,467,965
仕掛品	162,255	146,120	1,215,029	コマーシャル・ペーパー	124,000	113,000	928,561
原材料及び貯蔵品	169,918	141,608	1,272,413	1年内償還予定の社債	40,000	-	299,536
その他	154,335	117,195	1,155,721	リース債務	6,766	2,224	50,666
貸倒引当金	(2,567)	(2,471)	(19,223)	未払費用	147,163	146,275	1,102,014
流動資産合計	1,488,195	1,334,209	11,144,189	未払法人税等	17,491	58,115	130,979
				前受金	72,948	62,476	546,263
<b>固定資産：</b>				株式給付引当金	80	208	599
有形固定資産：				修繕引当金	8,410	4,738	62,977
建物及び構築物	663,642	646,311	4,969,612	製品保証引当金	4,240	4,007	31,751
減価償却累計額	(347,877)	(333,966)	(2,605,040)	固定資産撤去費用引当金	3,788	4,445	28,366
建物及び構築物（純額）	315,765	312,344	2,364,572	その他	110,683	110,778	828,838
機械装置及び運搬具	1,611,495	1,569,782	12,067,508	流動負債合計	912,163	923,850	6,830,635
減価償却累計額	(1,313,694)	(1,288,462)	(9,837,457)	固定負債：			
機械装置及び運搬具（純額）	297,801	281,320	2,230,051	社債	170,000	160,000	1,273,027
土地	69,232	69,567	518,436	長期借入金	409,424	253,785	3,065,928
リース資産	12,017	8,679	89,988	リース債務	28,526	8,715	213,614
減価償却累計額	(6,457)	(6,814)	(48,353)	繰延税金負債	27,767	52,017	207,930
リース資産（純額）	5,560	1,865	41,635	株式給付引当金	339	490	2,539
建設仮勘定	120,299	102,284	900,846	修繕引当金	4,309	5,396	32,267
その他	188,994	159,312	1,415,261	固定資産撤去費用引当金	15,910	12,298	119,140
減価償却累計額	(125,950)	(121,477)	(943,163)	退職給付に係る負債	128,708	152,081	963,816
その他（純額）	63,045	37,834	472,106	長期預り保証金	22,703	22,490	170,009
有形固定資産合計	871,701	805,215	6,527,640	その他	38,671	39,139	289,584
				固定負債合計	846,355	706,410	6,337,839
無形固定資産：				負債合計	1,758,517	1,630,260	13,168,466
のれん	368,089	431,335	2,756,395	<b>純資産：</b>			
その他	368,695	405,508	2,760,933	株主資本：			
無形固定資産合計	736,784	836,843	5,517,328	資本金	103,389	103,389	774,217
				資本剰余金	79,841	79,887	597,881
投資その他の資産：				利益剰余金	1,142,325	1,282,325	8,554,179
投資有価証券	212,611	246,701	1,592,115	自己株式	(7,426)	(6,219)	(55,609)
長期貸付金	8,466	6,227	63,397	株主資本合計	1,318,129	1,459,381	9,870,668
長期前渡金	28,267	30,432	211,674	その他の包括利益累計額：			
退職給付に係る資産	25,836	1,193	193,470	その他有価証券評価差額金	52,310	66,287	391,718
繰延税金資産	45,916	54,276	343,837	繰延ヘッジ損益	72	(341)	539
その他	37,248	34,404	278,928	為替換算調整勘定	265,013	167,225	1,984,521
貸倒引当金	(498)	(426)	(3,729)	退職給付に係る調整累計額	25,397	(5,142)	190,183
投資その他の資産合計	357,846	372,808	2,679,691	その他の包括利益累計額合計	342,793	228,029	2,566,969
固定資産合計	1,966,332	2,014,866	14,724,667	非支配株主持分	35,087	31,405	262,745
				純資産合計	1,696,009	1,718,815	12,700,382
<b>資産合計</b>	<b>¥ 3,454,526</b>	<b>¥ 3,349,075</b>	<b>\$25,868,848</b>	<b>負債純資産合計</b>	<b>¥3,454,526</b>	<b>¥3,349,075</b>	<b>\$25,868,848</b>

\* 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、2023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=133.54円です。

## 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*
	2023	2022	2023
<b>売上高</b>	¥2,726,485	¥2,461,317	\$20,416,991
売上原価	1,952,709	1,691,549	14,622,652
<b>売上総利益</b>	773,776	769,769	5,794,339
販売費及び一般管理費	645,424	567,122	4,833,189
<b>営業利益</b>	128,352	202,647	961,150
営業外収益：			
受取利息	3,896	1,364	29,175
受取配当金	4,021	4,332	30,111
持分法による投資利益	923	8,878	6,912
その他	5,210	7,088	39,015
営業外収益合計	14,050	21,663	105,212
営業外費用：			
支払利息	5,907	3,643	44,234
為替差損	2,287	-	17,126
休止設備関連費用	3,300	850	24,712
その他	9,371	7,764	70,174
営業外費用合計	20,867	12,257	156,260
<b>経常利益</b>	121,535	212,052	910,102
特別利益：			
投資有価証券売却益	32,201	26,545	241,134
固定資産売却益	729	912	5,459
受取保険金	8,814	3,777	66,003
段階取得に係る差益	-	1,700	-
特別利益合計	41,744	32,934	312,595
特別損失：			
投資有価証券評価損	2,805	511	21,005
固定資産処分損	12,517	7,526	93,732
減損損失	189,446	6,811	1,418,646
火災損失	7,092	-	53,108
事業構造改善費用	13,326	15,017	99,790
特別損失合計	225,186	29,866	1,686,281
<b>税金等調整前当期純利益又は税金等調整前当期純損失</b>	(61,906)	215,121	(463,576)
法人税、住民税及び事業税	56,118	93,046	420,234
法人税等調整額	(28,654)	(41,759)	(214,572)
法人税等合計	27,464	51,287	205,661
<b>当期純利益又は当期純損失</b>	(89,370)	163,834	(669,238)
非支配株主に帰属する当期純利益	1,942	1,954	14,542
<b>親会社株主に帰属する当期純利益又は親会社株主に帰属する当期純損失</b>	¥ (91,312)	¥ 161,880	\$ (683,780)

\* 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、2023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=133.54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*
	2023	2022	2023
<b>当期純利益又は当期純損失</b>	¥ (89,370)	¥163,834	\$(669,238)
その他の包括利益：			
その他有価証券評価差額金	(13,706)	(25,746)	(102,636)
繰延ヘッジ損益	414	5	3,100
為替換算調整勘定	95,343	114,406	713,966
退職給付に係る調整額	30,593	5,403	229,092
持分法適用会社に対する持分相当額	2,544	3,599	19,050
その他の包括利益合計	115,188	97,668	862,573
<b>包括利益</b>	¥ 25,818	¥261,502	\$ 193,335
(内訳)			
親会社株主に係る包括利益	¥ 23,452	¥258,322	\$ 175,618
非支配株主に係る包括利益	2,367	3,180	17,725

## 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
2022年3月31日時点残高	¥103,389	¥79,887	¥1,282,325	¥(6,219)	¥1,459,381	¥ 66,287	¥(341)	¥167,225	¥ (5,142)	¥228,029	¥31,405	¥1,718,815
当期変動額												
剰余金の配当			(48,575)		(48,575)							(48,575)
親会社株主に帰属する当期純利益 又は親会社株主に帰属する当期純損失			(91,312)		(91,312)							(91,312)
自己株式の取得				(1,414)	(1,414)							(1,414)
自己株式の処分		0		208	208							208
連結範囲の変動			(139)		(139)							(139)
持分法の適用範囲の変動			25		25							25
連結子会社の増資による持分の増減		(46)			(46)							(46)
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）						(13,977)	414	97,789	30,538	114,764	3,682	118,446
当期変動額合計	-	(46)	(140,000)	(1,207)	(141,253)	(13,977)	414	97,789	30,538	114,764	3,682	(22,806)
2023年3月31日時点残高	¥103,389	¥79,841	¥1,142,325	¥(7,426)	¥1,318,129	¥52,310	¥ 72	¥265,013	¥ 25,397	¥342,793	¥35,087	¥1,696,009

	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
2021年3月31日時点残高	¥103,389	¥79,641	¥1,158,792	¥(5,932)	¥1,335,890	¥ 91,887	¥(347)	¥ 50,462	¥(10,416)	¥131,586	¥27,058	¥1,494,535
会計方針の変更による累積的影響額			9,212		9,212							9,212
会計方針の変更を反映した当期首残高	103,389	79,641	1,168,004	(5,932)	1,345,102	91,887	(347)	50,462	(10,416)	131,586	27,058	1,503,747
当期変動額												
剰余金の配当			(47,187)		(47,187)							(47,187)
親会社株主に帰属する当期純利益 又は親会社株主に帰属する当期純損失			161,880		161,880							161,880
自己株式の取得				(412)	(412)							(412)
自己株式の処分		0		125	125							125
連結範囲の変動			(371)		(371)							(371)
連結子会社の増資による持分の増減		245			245							245
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）						(25,600)	5	116,763	5,274	96,443	4,347	100,789
当期変動額合計	-	245	114,321	(287)	114,279	(25,600)	5	116,763	5,274	96,443	4,347	215,069
2022年3月31日時点残高	¥103,389	¥79,887	¥1,282,325	¥(6,219)	¥1,459,381	¥ 66,287	¥(341)	¥167,225	¥ (5,142)	¥228,029	¥31,405	¥1,718,815

単位：百万円

## 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：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
2022年3月31日時点残高	\$774,217	\$598,225	\$9,602,554	\$(46,570)	\$10,928,418	\$496,383	\$(2,554)	\$1,252,247	\$(38,505)	\$1,707,571	\$235,173	\$12,871,162
当期変動額												
剰余金の配当			(363,749)		(363,749)							(363,749)
親会社株主に帰属する当期純利益 又は親会社株主に帰属する当期純損失			(683,780)		(683,780)							(683,780)
自己株式の取得				(10,589)	(10,589)							(10,589)
自己株式の処分		0		1,558	1,558							1,558
連結範囲の変動			(1,041)		(1,041)							(1,041)
持分法の適用範囲の変動			187		187							187
連結子会社の増資による持分の増減		(344)			(344)							(344)
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）						(104,665)	3,100	732,282	228,681	859,398	27,572	886,970
当期変動額合計	–	(344)	(1,048,375)	(9,038)	(1,057,758)	(104,665)	3,100	732,282	228,681	859,398	27,572	(170,780)
2023年3月31日時点残高	\$774,217	\$597,881	\$8,554,179	\$(55,609)	\$9,870,668	\$391,718	\$539	\$1,984,521	\$190,183	\$2,566,969	\$262,745	\$12,700,382

\* 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、2023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=133.54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*	
	2023	2022	2023	2022
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー：</b>				
税金等調整前当期純利益又は税金等調整前当期純損失	¥ (61,906)	¥ 215,121	\$ (463,576)	
減価償却費	138,956	119,738	1,040,557	
減損損失	189,446	6,811	1,418,646	
のれん償却額	37,695	28,391	282,275	
株式給付引当金の増減額（減少）	(279)	60	(2,089)	
修繕引当金の増減額（減少）	2,585	(502)	19,357	
製品保証引当金の増減額（減少）	198	233	1,483	
固定資産撤去費用引当金の増減額（減少）	2,951	(1,562)	22,098	
退職給付に係る負債の増減額（減少）	(5,838)	(2,939)	(43,717)	
受取利息及び受取配当金	(7,917)	(5,696)	(59,286)	
支払利息	5,907	3,643	44,234	
持分法による投資損益（益）	(923)	(8,878)	(6,912)	
投資有価証券売却損益（益）	(32,201)	(26,545)	(241,134)	
投資有価証券評価損益（益）	2,805	511	21,005	
固定資産売却損益（益）	(729)	(912)	(5,459)	
固定資産処分損益（益）	12,517	7,526	93,732	
売上債権及び契約資産の増減額（増加）	8,405	(45,911)	62,940	
棚卸資産の増減額（増加）	(84,053)	(73,257)	(629,422)	
仕入債務の増減額（減少）	(7,949)	21,392	(59,525)	
未払費用の増減額（減少）	(5,167)	10,184	(38,693)	
前受金の増減額（減少）	8,040	10,546	60,207	
その他	(8,982)	(19,112)	(67,261)	
小計	193,563	238,843	1,449,476	
利息及び配当金の受取額	13,666	7,212	102,336	
利息の支払額	(5,859)	(3,647)	(43,874)	
法人税等の支払額又は還付額（支払）	(110,565)	(59,137)	(827,954)	
営業活動によるキャッシュ・フロー	90,804	183,271	679,976	
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー：</b>				
定期預金の預入による支出	(5,209)	(3,267)	(39,007)	
定期預金の払戻による収入	3,702	7,224	27,722	
有形固定資産の取得による支出	(151,973)	(142,256)	(1,138,034)	
有形固定資産の売却による収入	7,796	1,280	58,380	
無形固定資産の取得による支出	(20,185)	(27,452)	(151,153)	
投資有価証券の取得による支出	(7,352)	(5,805)	(55,055)	
投資有価証券の売却による収入	43,200	33,437	323,499	
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	(78,420)	(80,912)	(587,240)	
貸付けによる支出	(6,661)	(6,102)	(49,880)	
貸付金の回収による収入	2,132	2,782	15,965	
その他	(613)	52	(4,590)	
投資活動によるキャッシュ・フロー	(213,584)	(221,019)	(1,599,401)	
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー：</b>				
短期借入金の純増減額（減少）	¥ (29,778)	¥ 65,632	\$ (222,989)	
コマーシャル・ペーパーの増減額（減少）	11,000	29,000	82,372	
長期借入れによる収入	209,648	896	1,569,927	
長期借入金の返済による支出	(75,461)	(51,094)	(565,082)	
社債の発行による収入	50,000	50,000	374,420	
リース債務の返済による支出	(3,665)	(2,298)	(27,445)	
自己株式の取得による支出	(1,415)	(412)	(10,596)	
自己株式の処分による収入	208	125	1,558	
配当金の支払額	(48,575)	(47,187)	(363,749)	
非支配株主からの払込みによる収入	1,499	-	11,225	
非支配株主への配当金の支払額	(1,371)	(2,190)	(10,267)	
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	(163)	-	(1,221)	
その他	(149)	(152)	(1,116)	
財務活動によるキャッシュ・フロー	111,780	42,321	837,053	
<b>現金及び現金同等物に係る換算差額</b>	15,744	21,027	117,897	
<b>現金及び現金同等物の増減額（減少）</b>	4,744	25,600	35,525	
<b>現金及び現金同等物の期首残高</b>	242,948	216,235	1,819,290	
<b>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）</b>	212	1,112	1,588	
<b>現金及び現金同等物の期末残高</b>	¥ 247,903	¥ 242,948	\$ 1,856,395	

\* 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、2023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=133.54円です。

## 企業概要／株式情報 (2023年3月31日現在)

### 企業概要

商号	旭化成株式会社	資本金	103,389百万円
創業	1922年5月25日	従業員数	48,897名(連結) 8,787名(単体)
設立	1931年5月21日		

### 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-(0)21-6391-6111 Fax: +86-(0)21-6391-6686

##### 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

Fringsstraße 17, 40221 Düsseldorf, Germany  
Tel: +49-(0)211-33-99-2000 Fax: +49-(0)211-33-99-2200

##### 旭化成インド

The Capital 1502B, Plot No. C-70, G-Block, Bandra Kurla Complex,  
Bandra (East), Mumbai 400051, India  
Tel: +91-22-6710-3962 Fax: +91-22-6710-3979

##### 旭化成アジアパシフィック

Room#1705-1706, 17th Floor Singha Complex Building,  
1788 New Petchaburi Road, Bang Kapi,  
Huai Khwang, 10310 Bangkok, Thailand  
Tel: +66-(0)21-634-944

#### 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

##### Veloxis Pharmaceuticals, Inc.

2000 Regency Parkway, Suite 500 Cary, NC 27518, U.S.A.  
Tel: +1-919-591-3090

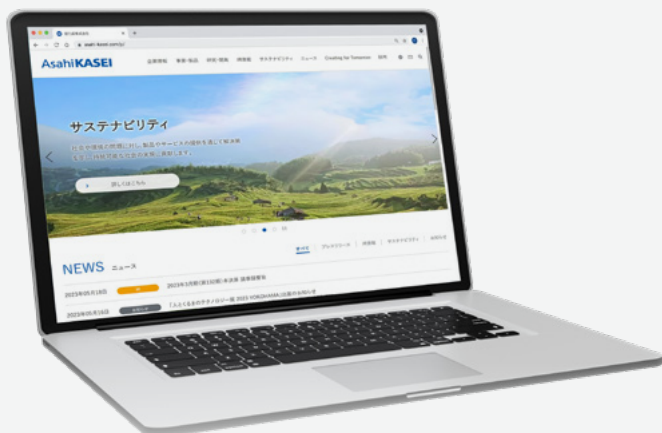
### 株式情報

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	1,393,932,032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	205,670名

大株主	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	15.49
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	6.14
JP MORGAN CHASE BANK 385632	3.41
日本生命保険相互会社	2.95
旭化成グループ従業員持株会	2.71
株式会社三井住友銀行	1.83
STATE STREET BANK WEST CLIENT – TREATY 505234	1.73
みずほ信託銀行株式会社 退職給付信託 みずほ銀行口 再信託受託者 株式会社日本カストディ銀行	1.43
住友生命保険相互会社	1.43
明治安田生命保険相互会社	1.33

(注)持株比率については、自己株式を除いて算出しています。

## 旭化成の情報開示



### IR情報

IRのウェブサイトでは、決算発表資料や説明会資料の掲載に加え、投資家の皆さま向けの各種情報をわかりやすくご紹介しています。

▶ <https://www.asahi-kasei.com/jp/ir/>

### サステナビリティ情報

環境・社会・ガバナンスの側面から、当社グループのサステナビリティ情報をご紹介しています。

ESG課題への取り組み方針、体制、データを網羅的に掲載しています。

▶ <https://www.asahi-kasei.com/jp/sustainability/>

GRIスタンダード対照表 ▶ [https://www.asahi-kasei.com/jp/sustainability/basic\\_information/guidelines/](https://www.asahi-kasei.com/jp/sustainability/basic_information/guidelines/)

SASB対照表 ▶ [https://www.asahi-kasei.com/jp/sustainability/basic\\_information/sasb/](https://www.asahi-kasei.com/jp/sustainability/basic_information/sasb/)

CDP気候変動回答 ▶ [https://www.asahi-kasei.com/jp/sustainability/environment/climate\\_change/pdf/climate\\_change\\_01.pdf](https://www.asahi-kasei.com/jp/sustainability/environment/climate_change/pdf/climate_change_01.pdf)

CDP水セキュリティ回答 ▶ [https://www.asahi-kasei.com/jp/sustainability/environment/water\\_use/pdf/water\\_use\\_01.pdf](https://www.asahi-kasei.com/jp/sustainability/environment/water_use/pdf/water_use_01.pdf)

### 社会的責任投資への組み入れ状況(2023年現在)

- FTSE4Good Index Series
- FTSE Blossom Japan Index
- FTSE Blossom Japan Sector Relative Index
- S&P/JPX カーボン・エフィシエント指数
- MSCI ESG Leaders Indexes
- MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数
- MSCI日本株女性活躍指数(WIN)
- Morningstar Japan ex-REIT Gender Diversity Tilt Index



2023 CONSTITUENT MSCIジャパン  
ESGセレクト・リーダーズ指数



2023 CONSTITUENT MSCI日本株  
女性活躍指数 (WIN)



FTSE Blossom  
Japan Sector  
Relative Index



### (株)日本政策投資銀行の「DBJ環境格付」融資で最高ランクの格付を取得

当社は2022年8月、(株)日本政策投資銀行(DBJ)より環境格付融資を受け、格付結果は「環境への配慮に対する取り組みが特に先進的」と評価されました。



### 「DX銘柄2023」に選定

経済産業省が(株)東京証券取引所と共同で実施する「DX銘柄」に昨年に引き続き、3年連続で選定されました。



### 「健康経営優良法人2023(大規模法人部門)ホワイト500」に認定

経済産業省と日本健康会議が共同で実施する「健康経営優良法人2023~ホワイト500~」の認定を受けました。

