

AsahiKASEI

旭化成レポート2025

Trailblaze Together



旭化成レポート2025発行にあたって(編集方針)

「6つの問い」を問い直し

投資家の皆さまからの疑問に、真正面から向き合う

旭化成レポートは、旭化成の経営方針や企業価値向上に向けた取り組みの進捗を、ステークホルダーの皆さまにお伝えするための統合報告書です。前年度に発行した「旭化成レポート2024」は、投資家を中心としたステークホルダーの皆さまから実際によく寄せられる「6つの問い」を軸として全体を構成しました。その背景は、株価の推移が示すとおり、資本市場からの当社への期待が十分に高くないことです。私たちが信じている旭化成の価値と、投資家の皆さまが見ている旭化成の価値の間にあるギャップを少しでも埋めて、私たちが目指す企業価値向上への理解を深めていただくために、ステークホルダーの皆さまが感じている疑問に対し真正面から向き合うこととしました。

その結果、投資家を中心とした多くのステークホルダーの皆さまに目を通していただき、また対話を通じて、さまざまなフィードバックをいただきました。そして、これらのご意見は、2025年度からスタートした中期経営計画 2027 ~Trailblaze Together~の策定を中心とした、当社の企業価値向上に向けた取り組みにも活かされています。

「旭化成レポート2025」では、前年度に皆さまからいただいた意見や当社の活動の進捗を踏まえ、改めて「6つの問い」を問い直し、さらに踏み込んで回答することを目指しました。

今、特に問われているのは、資金を含む当社の経営資産が、持続的な企業価値向上に向けて、適切に活かされているかどうかだと考えています。

ステークホルダーの皆さまとの対話に終わりはありません。私たちの目指す姿とそれに向けた取り組み、実現への確固たる決意を、本レポートを手にとっていただいた方にお伝えできればと考えています。そして、引き続き皆さまのご意見を真摯に受け止め、経営のさらなる進化と情報発信の拡充に努めていきたいと思っております。ぜひ忌憚のないご意見をお寄せいただき、今後もさまざまな形で対話をさせていただければ幸いです。

2025年9月



2024年度の問い

私たちの主な取り組み

皆さまからいただいた意見・ギャップ

2025年度の問い直し

問1 なぜ、旭化成は3領域経営をしているのか？

回答 多様な経営資産の活用を通じて成長と安定のバランスを実現し、持続的な企業価値向上を目指すから

- 前中期経営計画期間においては、マテリアル領域が苦戦し、ヘルスケア領域が成長軌道への回帰途上である一方、住宅領域が過去最高益を更新し、全社の営業利益で過去最高益を達成
- 3領域を跨ぐ多様な無形資産の活用について、2024年12月に無形資産戦略に関するメディア、投資家向け説明会を実施

- 😊 最適な事業ポートフォリオを模索し、変革してきた結果として辿り着いた姿が現在のヘルスケア、住宅、マテリアルの3領域であることは理解した
- 🗣️ 多様な経営資産を活かし、どのような企業を目指しているのか、どのようなシナジーが期待できるのか説明してほしい

問1 多様な経営資産を活用し、どのように持続的な企業価値向上を目指すのか？

P.14 ▶

問2 低水準が続くPBRをどのように回復させるのか？

回答 構造転換と成長投資の両輪による事業ポートフォリオ変革の加速と収益力の向上

- 前中期経営計画期間でマテリアル領域における事業撤退や、ヘルスケア領域における事業譲渡ならびに7,000億円規模の成長投資を決定
- 2022年度にPolyporeの減損もあり-5.5%と落ち込んだROEは、2024年度に7.4%まで改善

- 😊 PBR1倍割れの想定される要因分析がなされており、資本効率の改善が課題であるという認識に違和感はない
- 🗣️ PBR1倍割れの主要因である資本効率を、どのように改善するのか、具体的なアプローチを説明してほしい

問2 資本コストを上回る資本効率の実現のために、どのような施策を進めるのか？

P.26 ▶

問3 成長事業にどのようにリソースを集中させていくのか？

回答 成長牽引事業を定め、財務規律を保ちながら成長投資やM&Aを実行

- リチウムイオン電池用湿式セパレータ「ハイポア™」事業の拡大投資やCalliditas買収など、成長牽引事業にフォーカスし、投資を決定
- 投資決定においては、案件ごとのハードルレートを運用するほか、投資スキームを工夫し、投資リスクを最大限コントロール

- 😊 成長牽引事業を定義し、重点的にリソースを投入していることは分かった
- 🗣️ これまで成長投資をしてきた事業は、今後どのように業績に寄与するのか。また、それぞれの事業の位置づけや戦略を理解したい

問3 これまで実施してきた投資によって、今後どのような成長が期待できるのか？

P.36 ▶

2024年度の問い

私たちの主な取り組み

皆さまからいただいた意見・ギャップ

2025年度の問い直し

問4 カーボンニュートラル実現に向けてどのように行動するのか？

回答 当社のグリーン化の技術活用と、多くのステークホルダーとの連携によって実現を目指す

- カーボンニュートラル実現に向けて、新たに2035年の目標を設定
- 2024年度の実績は、GHG排出量削減 38% (2013年度比)^{*1}、環境貢献製品を通じたGHG削減貢献量1.51倍(2020年度比)
- 住宅事業(旭化成ホームズ)において、RE100を達成(国内住宅メーカー初^{*2})

- 😊 社会のGHG削減に向けて、マテリアル領域を中心とした環境貢献製品の貢献度は分かりやすく、今後の取り組みにも期待したい
- 🗣️ 引き続き、マテリアル領域を中心としたグリーントランスフォーメーション(GX)の進捗を期待するとともに、住宅領域やヘルスケア領域での社会貢献も示してほしい

問4 GXを中心としたサステナビリティの取り組みがどのような社会インパクトをもたらすのか？

P.53

問5 無形資産をどのように企業価値向上につなげていくのか？

回答 無形資産が価値の源泉になるようなビジネスモデルを増やしていく

- 無形資産を活用したソリューション型事業やライセンス型事業の進展
- 一人ひとりが挑戦・成長を自ら求めていく「終身成長」と多様性を活かす「共創力」を柱とする各種施策が進捗

- 😊 人財や技術、知財等、豊富な無形資産を蓄積し、活かそうとしているマインドは共感できるし、旭化成の強みだと思う
- 🗣️ 一方、無形資産の活用によって、具体的に事業がどのように強化され、どのように高収益化に貢献していくのか、説明してほしい

問5 豊富な無形資産を活かし、どのようにビジネスモデルを変革していくのか？

P.62

問6 ガバナンスはどのように機能しているのか？

回答 執行側と社外取締役との間にある緊張感と信頼感により取締役会の議論が活性化

- 取締役会の実効性向上への取り組みを推進
- 企業価値向上と新中期経営計画の目標達成へのインセンティブを高めた報酬制度に改定

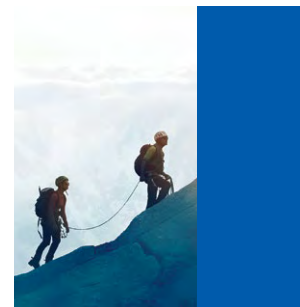
- 😊 社外取締役が、旭化成の経営課題や、企業価値向上のための論点をストレートに語っており、ガバナンスが有効に機能していることがよく分かった
- 🗣️ さらに理解を深めるために、構造転換や積極的な成長投資、M&Aを実施している中で、取締役会の実効性がどう進化しているかを知りたい

問6 事業ポートフォリオ変革に向けて、ガバナンスはどう進化しているのか？

P.78

*1 速報値
*2 当社調べ

目次



- 01 旭化成レポート2025発行にあたって
(編集方針)
- 04 目次
- 05 At a Glance
- 06 旭化成グループ理念体系



07 CEOメッセージ
旭化成とは、
DiversityとSpecialtyを
掛け合わせて
価値を創出する、
唯一無二の企業です

代表取締役社長 兼 社長執行役員
工藤 幸四郎



問4

GXを中心としたサステナビリティの取り組みが どのような社会インパクトをもたらすのか?

- 54 サステナビリティ推進部長メッセージ
- 55 旭化成のサステナビリティ
- 56 グリーントランスフォーメーション(GX)



問1

多様な経営資産を活用し、 どのように持続的な企業価値向上を目指すのか?

- 15 旭化成の価値創造の歩み
- 19 価値創造モデル
- 20 旭化成の経営資産
- 21 旭化成のエコシステム
- 22 コラム:グループ会社のトップエグゼクティブに聞く
- 24 マテリアリティ



問5

豊富な無形資産を活かし、 どのようにビジネスモデルを変革していくのか?

- 63 特集:旭化成グループの無形資産こそ変革力の源泉
- 65 人財戦略
- 69 コラム:グローバル人財座談会
- 70 無形資産の最大活用
- 72 知財戦略
- 74 R&D戦略
- 76 DX戦略
- 77 「マテリアル」×「住宅」のDX事例



問2

資本コストを上回る資本効率の実現のために、 どのような施策を進めるのか?

- 27 前中期経営計画振り返り
- 28 新中期経営計画概要
- 30 CFOメッセージ



問6

事業ポートフォリオ変革に向けて、 ガバナンスはどう進化しているのか?

- 79 特集:社外取締役と機関投資家とのスモールミーティング
- 83 コーポレートガバナンス
- 92 リスクマネジメント活動
- 94 健康経営・環境安全・品質保証・生産技術
- 98 人権尊重/CSR調達
- 99 コンプライアンス/情報セキュリティ



問3

これまで実施してきた投資によって、 今後どのような成長が期待できるのか?

- 37 新中期経営計画における成長ドライバー
- 40 ヘルスケア領域戦略
- 41 医薬・ライフサイエンス
- 43 クリティカルケア
- 44 住宅領域戦略
- 45 国内住宅
- 47 海外住宅
- 48 マテリアル領域戦略
- 49 エレクトロニクス
- 50 カーインテリア
- 51 エナジー&インフラ



基本情報

- 101 財務/非財務情報
- 104 社外評価
- 105 旭化成の情報体系

おわりに 従業員の声

At a Glance

2025年3月末時点

創業
1922年



連結子会社
309社



従業員数
50,352人




グローバル拠点
約40カ国


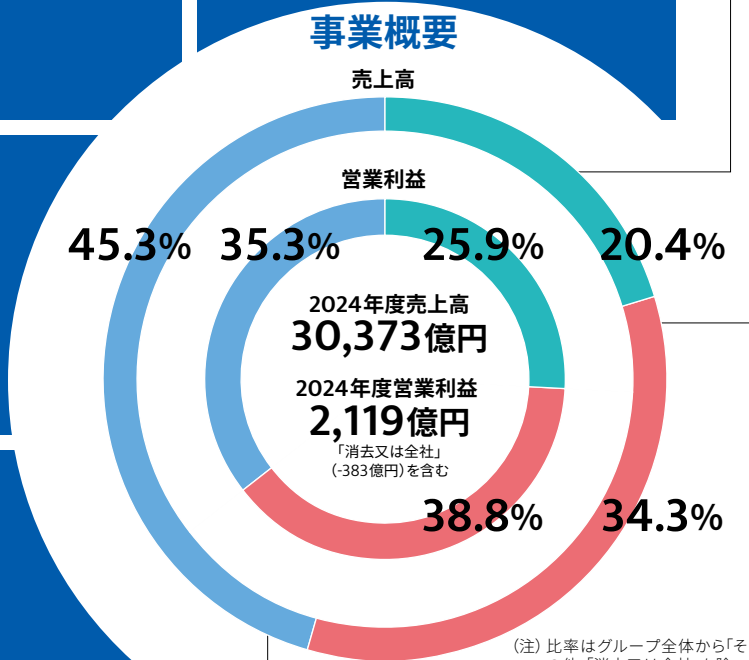


海外売上高比率
54.7%

うち
米州 21.9%
アジア(中国除く) 10.1%
中国 9.4%
欧州 7.1%
その他の地域 6.2%



格付け
AA
日本格付研究所(JCR)

ヘルスケア領域

“Improve and save patients’ lives” のミッションのもと、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で人びとの命に貢献

旭化成ファーマ(株) Veloxis Pharmaceuticals, Inc. 医薬事業
旭化成ライフサイエンス(株) ZOLL Medical Corporation ライフサイエンス事業
クリティカルケア事業

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®」
免疫抑制剤「Envarsus XR™」

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、安心して豊かな暮らしを実現

旭化成ホームズ(株) 住宅事業
旭化成建材(株) 建材事業

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「ATLAS(アトラス)™」
北米・豪州住宅
断熱材「ネオマフォーム™」

マテリアル領域

“素材・化学”の技術・知見を活かし、地球と人びとのより良い暮らしに貢献するサステナブルソリューションを提供

旭化成(株)
旭化成エレクトロニクス(株)
エレクトロニクス事業
カーインテリア事業
エナジー & インフラ事業
コンフォートライフ事業
ケミカル事業

感光性絶縁材料「バイメルト™」
人工皮革「Dinamica®」
家庭用消費財
エンジニアリング樹脂(高機能樹脂)
LIB用湿式セパレータ「ハイボア™」
イオン交換膜法食塩電解プロセス

- 01 旭化成レポート2025発行にあたって(編集方針)
- 04 目次
- 05 At a Glance
- 06 旭化成グループ理念体系
- 07 CEOメッセージ

- 14 問1 多様な経営資産を活用し、どのように持続的な企業価値向上を目指すのか? +
- 26 問2 資本コストを上回る資本効率の実現のために、どのような施策を進めるのか? +
- 36 問3 これまで実施してきた投資によって、今後どのような成長が期待できるのか? +
- 53 問4 GXを中心としたサステナビリティの取り組みがどのような社会インパクトをもたらすのか? +
- 62 問5 豊富な無形資産を活かし、どのようにビジネスモデルを変革していくのか? +
- 78 問6 事業ポートフォリオ変革に向けて、ガバナンスはどう進化しているのか? +

- 100 基本情報
- 101 財務/非財務情報
- 104 社外評価
- 105 旭化成の情報体系

おわりに 従業員の声

旭化成グループ理念体系

グループミッション ————— 私たち旭化成グループは、
世界の人のびとの“いのち”と“くらし”に貢献します。

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

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

グループスローガン

Creating for Tomorrow

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

A-Spirit — 旭化成のDNA

- 野心的な意欲 — 現状に甘んじることなく、自ら高い目標を掲げて果敢に挑戦する
- 健全な危機感 — 目標への強いコミットメントを持ち、成果創出にこだわる
- 迅速果断 — フットワークの軽いConnectと本音のCommunicationで、スピーディかつ大胆に次の一手を打つ
- 進取の気風 — 既存の枠組みにとらわれず、物事の新しいあり方を創り出す

- 01 旭化成レポート2025発行にあたって
(編集方針)
- 04 目次
- 05 At a Glance
- 06 旭化成グループ理念体系
- 07 CEOメッセージ

- 14 問1 多様な経営資産を活用し、
どのように持続的な企業価値
向上を目指すのか? +
- 26 問2 資本コストを上回る資本効率の
実現のために、どのような施策を
進めるのか? +
- 36 問3 これまで実施してきた投資に
よって、今後どのような成長が
期待できるのか? +
- 53 問4 GXを中心としたサステナビリティの
取り組みがどのような社会
インパクトをもたらすのか? +
- 62 問5 豊富な無形資産を活かし、
どのようにビジネスモデルを
変革していくのか? +
- 78 問6 事業ポートフォリオ変革に
向けて、ガバナンスはどう
進化しているのか? +

- 100 基本情報
- 101 財務/非財務情報
- 104 社外評価
- 105 旭化成の情報体系

おわりに 従業員の声





CEOメッセージ

旭化成とは、
DiversityとSpecialtyを
掛け合わせて
価値を創出する、
唯一無二の企業です

代表取締役社長 兼 社長執行役員
工藤 幸四郎

01 旭化成レポート2025発行にあたって
(編集方針)

04 目次

05 At a Glance

06 旭化成グループ理念体系

■ 07 CEOメッセージ

14	問1 多様な経営資産を活用し、 どのように持続的な企業価値 向上を目指すのか?	+
26	問2 資本コストを上回る資本効率の 実現のために、どのような施策を 進めるのか?	+
36	問3 これまで実施してきた投資に よって、今後どのような成長が 期待できるのか?	+
53	問4 GXを中心としたサステナビリティの 取り組みがどのような社会 インパクトをもたらすのか?	+
62	問5 豊富な無形資産を活かし、 どのようにビジネスモデルを 変革していくのか?	+
78	問6 事業ポートフォリオ変革に 向けて、ガバナンスはどう 進化しているのか?	+

100 基本情報

101 財務/非財務情報

104 社外評価

105 旭化成の情報体系

おわりに 従業員の声

1 多様な経営資産を活用し、 どのように持続的な企業価値向上を目指すのか？

「Diversity × Specialty」の 掛け合わせによる価値創出

旭化成は、100年以上にわたり、時代ごとに異なるさまざまな分野の社会課題に正面から対峙してきました。蓄積してきた経営資産を最大限に駆使し、その結果、持続的にイノベティブな製品・サービス・ビジネスモデルを創出し続けてきた企業です。この成長の原動力は、「多様性(Diversity)」と「専門性(Specialty)」の掛け合わせにあります。

Diversityとは、電気化学から始まり、再生繊維、石油化学、エレクトロニクス、建材、住宅、医薬、医療機器等、幅広い事業で培ってきた人材や技術、経営ナレッジなどの結集です。そして、Specialtyとは、専門メーカーとは一線を画す事業アプローチで独自のポジションを構築し、高付加価値、高収益を実現する力です。この2つを掛け合わせることで、安定と挑戦、そしてイノベーションの創出の好循環が生み出される。その結果として、私たちは事業ポートフォリオを自らの手で変え続け、成長してきました。このあり方は今後も揺るぎません。

しかしながら、株価は依然として満足できるレベルからは低い水準であり、持続的な企業価値向上を実現できていると胸を張れる状況ではありません。ましてやPBRが1倍を継続的に切っていることについて、私自身、経営者として非常に危機感を抱いています。この課題の根底には、資本効率の視点で投資家を中心とするステークホルダーの皆さまの期待に十分応えられていないことのほか、当社の価値創造のあり方や勝ち筋に対する確信が、まだ十分に伝わっていないという課題があると認識しています。

旭化成は、時代ごとに事業ポートフォリオを変化させてきたため、今この瞬間の姿を産業セクターの分類だけで捉えるのは適切ではないかもしれません。当社は株式市場では「化学」に分類さ

れますが、ヘルスケア領域や住宅領域の事業の存在感が大きくなるにつれて、その枠組みに収まらなくなりつつあります。

だからこそ、旭化成というユニークな企業がこれまでどのような価値を生んできたのか、そしてこれからどのような価値を創出しようとしているのかを明確に、力強く発信したいと思っています。

社会課題に対峙してきた経験値こそが、 当社の最大の経営資産

旭化成は1922年の創業以来、時代ごとに変化する社会課題に真正面から向き合い、その糸口を見つけ出すことで事業創出につながってきました。例えば、食糧難の時代にはアンモニアから肥料をつくり出し、「サララップ®」で食を保存する文化を築き、「ハーベルハウス™」で二世帯住宅や3階建て住宅といった新たな住まい方を提案。そして、リチウムイオン電池の発明にも貢献し、多くの電子機器の小型・軽量化を支えてきました。

なぜ、これほどユニークな事業を創出し続けられるのか。その回答の1つが、「事業の出口の幅広さ」にあります。多様な事業と製品を持つ旭化成だからこそ、社会との接触面積が極めて広く、さまざまな社会課題に触れる機会があります。新たな事業を創出する際にも、専門メーカーにはない視点で出口を幅広く検討することができるのです。

例えば、当社のコア技術の1つである膜の技術は、もともとマテリアル領域から生み出されたものですが、現在では生物学的製剤の製造に欠かせないウイルス除去フィルターとして、ヘルスケア領域の市場でその価値を発揮しています。こうした技術の横断的発展こそが、旭化成の真骨頂であり、世界でも類を見ない強みでしょう。

もちろん、多くの事業を創出してきた一方で、事業化に至らなかった案件も数多く存在します。しかし、人間は動物と違い、過去

に経験したこと、その時に何を悩み、どう行動したかということを経験しています。企業もまた、こうしたさまざまな取り組みの記憶が歴史として残っているわけです。旭化成は、事業分野が幅広い分、積み重ねた経験値も非常に多岐にわたっており、この経験値こそ最大の経営資産だと思っています。その経験を活かし変革を重ねた結果、行きついた先が現在のヘルスケア、住宅、マテリアルという3つの事業領域なのです。

不易流行の精神で、 新たな伝統への挑戦

これからの旭化成も、これまでの歴史と同じく「不易流行」の精神を大切にしていきます。時代がどう変わろうとも、事業の形がどう移ろうとも、私たちが決して変えないもの——それは、「世界の人びとの“いのち”と“くらし”に貢献する」というグループミッションです。AIの活用が当たり前となる未来。また国際社会の分断化も進む一方で、国境や人種を超えたボーダレスな価値観が広がる時代。我々は、「日本人」としてではなく、一人の「地球人」として、何を為すべきかが問われています。カーボンニュートラルの実現に貢献する低炭素化の技術。より快適・安全・安心な暮らしのための住まい。健康で長寿な社会を実現する医療の進化。こうした取り組みを通じて、誰もが「よし、明日も頑張ろうか」と思える社会をつくりたい。これこそが、旭化成が変わらずに追求し続ける価値です。

そして、私自身のモットーは「伝統は守るべからず創るべし」。変化の時代において、過去の伝統に固執するのではなく、自ら変わり続け、新たな伝統を創り出す。この挑戦こそが、旭化成の未来を切り拓く力になると信じています。

01	旭化成レポート2025発行にあたって (編集方針)
04	目次
05	At a Glance
06	旭化成グループ理念体系
07	CEOメッセージ

14	問1 多様な経営資産を活用し、 どのように持続的な企業価値 向上を目指すのか？	+
----	--	---

26	問2 資本コストを上回る資本効率の 実現のために、どのような施策を 進めるのか？	+
----	---	---

36	問3 これまで実施してきた投資に よって、今後どのような成長が 期待できるのか？	+
----	---	---

53	問4 GXを中心としたサステナビリティの 取り組みがどのような社会 インパクトをもたらすのか？	+
----	--	---

62	問5 豊富な無形資産を活かし、 どのようにビジネスモデルを 変革していくのか？	+
----	--	---

78	問6 事業ポートフォリオ変革に 向けて、ガバナンスはどう 進化しているのか？	+
----	---	---

100	基本情報
101	財務／非財務情報
104	社外評価
105	旭化成の情報体系

おわりに 従業員の声

問2 資本コストを上回る資本効率の実現のために、 どのような施策を進めるのか？

石油化学市況に依存しない 新たな資本効率向上のアプローチ

すでに述べたとおり、株価が低迷している主な理由は、株主・投資家の皆さまが期待する最低限の収益率、つまり資本コストに対して、当社の資本効率が低水準であることだと認識しています。当社は、2024年度に6期ぶりに営業利益の過去最高益を更新しました。特に、2022年度から2023年度にかけて大きく落ち込んだ営業利益を回復できたこと自体は前向きに捉えており、従業員一人ひとりの不断の努力に大変感謝しています。しかし、ROEの観点では依然として課題が残っています。6年前の2018年度が11.1%であったところ、2024年度は7.4%。これは、想定される当社の株主資本コストを踏まえると、十分な水準ではありません。資本効率の改善には、これまでの延長線上ではなく、抜本的にアプローチを転換する必要があると考えています。

過去に資本効率が高水準であった時期は、石油化学市況がシクリカルな動きの中で高水準に推移している時でした。当社のアクリロニトリル(AN)を中心とするケミカル(石油化学チェーン関連)事業においては、2010年代後半以降は大きな拡大投資をせず、維持投資にとどめていたため投下資本が膨らむことがなく、石油化学市況が良い時は大きな利益を生み出す構造でした。その結果、高水準のROICを実現し、これが当社のROEを大きく押し上げていたわけです。しかしながら、この数年で中国メーカーの能力増強や需要の低迷等により、需給バランスが大きく崩れています。これは一時的な変化ではなく、構造的かつ不可逆的な変化と見ています。こういった厳しい事業環境を見越し、もっと早く構造転換に踏み出すべきでした。アクションのスピード感が欠けていたことは否めず、大きな反省点です。

現在、当社に求められていることは、ケミカル事業の利益に依存せずに資本効率を高めるといふ、まったく新たなアプローチです。それは、マテリアル領域を中心に利益創出が難しくなった事業の構造転換を加速させると同時に、投資規律を保ちながら成長投資を進め、着実に成果を刈り取っていくことです。安定的に高い資本効率を実現できる企業へと、変革を進めていきます。

リターンの確度を高める戦略的な投資

新中期経営計画2027～Trailblaze Together～(新中計)においても、前中期経営計画2024～Be a Trailblazer～(前中計)と同額程度の投資の意思決定を想定していますが、今後は一つひとつの投資案件を、これまで以上に厳格に精査していきます。過去10年を振り返ると、住宅領域からの安定的なキャッシュ・フローに支えられ、マテリアル領域やヘルスケア領域の設備投資やM&Aを持続することができました。確かに、このような投資を可能とする強固な財務基盤は旭化成の強みです。しかし、この安定性が投資規律の緩みにつながっていなかったか、この点については真摯に反省すべきだと考えています。特に2022年度末のPolyporeの巨額な減損計上は大きな教訓になりました。この経験を機に、過去の設備投資やM&Aに対して投資規律が十分効いていたのかどうかを徹底的に検証しました。これにより投資マネジメントの質は大きく向上しています。

投資を行えば、どうしても一時的に資本効率が悪化することは避けられません。特に、構造転換と成長投資を同時に進める今のフェーズでは、一層難しいバランス感覚を求められます。投資

家の皆さまからは、構造転換に集中する「守りの3年間」なのか、成長投資に集中する「攻めの3年間」なのか、明確な方針を求める声もあるかもしれません。

しかし、旭化成にはさまざまな事業があり、それぞれが異なるフェーズにあります。ある事業にとっては、今が絶好の投資タイミングであり、それを逃せば市場や競合に対して致命的な遅れを取る恐れもあります。前中計で決定したCalliditasの買収やLIB用セパレータのカナダ工場への投資は、まさに「今しかない」判断でした。Calliditas買収では、特許を徹底的に分析した結果、一度は買収検討を中断しましたが、その後の特許取得とその評価により高いリターンの確度を確認し、最終的な判断に至りました。LIB用セパレータの投資も、他社からの出資や補助金活用のスキーム、顧客である自動車メーカーとの合併企業という形とした、リスクを十分にコントロールした投資です。

私たちは、新中計の最終年度である2027年度に、営業利益2,700億円、ROIC 6.0%、ROE 9.0%という目標を掲げています。これは当社の資本コストから見ると、及第点といった水準であり、あくまで通過点にすぎません。2030年にはROIC 8.0%以上、ROE 12.0%以上を目指し、少なくともROEは早急に二桁台にしたいと考えています。これは社長としての私のミッションであり、まずこの新中計の3年間でやるべきことは非常に明確です。

ただし、目先の資本効率の改善のみを追い求めてキャピタルアロケーションを決めるつもりはありません。経営とは「0か100か」ではない世界です。私は旭化成で育ってきたからこそ身に付けたバランス感覚に自信を持っています。投資と回収のバランスをコントロールしながら、資本コストを上回る資本効率を早期に実現し、企業価値を向上させていきます。

01	旭化成レポート2025発行にあたって (編集方針)
04	目次
05	At a Glance
06	旭化成グループ理念体系
07	CEOメッセージ

14	問1 多様な経営資産を活用し、 どのように持続的な企業価値 向上を目指すのか？	+
26	問2 資本コストを上回る資本効率の 実現のために、どのような施策を 進めるのか？	+
36	問3 これまで実施してきた投資に よって、今後どのような成長が 期待できるのか？	+
53	問4 GXを中心としたサステナビリティの 取り組みがどのような社会 インパクトをもたらすのか？	+
62	問5 豊富な無形資産を活かし、 どのようにビジネスモデルを 変革していくのか？	+
78	問6 事業ポートフォリオ変革に 向けて、ガバナンスはどう 進化しているのか？	+

100	基本情報
101	財務／非財務情報
104	社外評価
105	旭化成の情報体系

おわりに 従業員の声

問3 これまで実施してきた投資によって、 今後どのような成長が期待できるのか？

持続的な成長のための 事業ポートフォリオ

まず、今後3年間の利益成長のドライバーは、主にヘルスケア領域と住宅領域です。そして2030年近傍には、マテリアル領域の利益が大きく成長し、3領域の利益額がほぼ均等となる事業構成を想定しています。従来のマテリアル領域を中心とした構成から、各領域がそれぞれ高付加価値事業を生み出し、安定的に利益を創出する体制へと、着実に進化しています。

このような姿の実現には、今すぐ大きな利益を生む事業ばかりそろえるのでは不十分です。野球に例えても、4番バッターばかり集めても永く勝ち続けられないでしょう。我々が目指すのは、「持続可能な社会への貢献」と「持続的な企業価値向上」の好循環です。そのためには、短期的に成長が期待できる事業だけでなく、



中長期的な成長のために投資が必要な事業、そして大きな投資をせずとも安定的な収益を支える事業がバランスよくそろってこそ、真の持続的成長を実現できると考えています。

3領域で中長期的な視点での成長

新中計期間中、旭化成は特に医薬事業において力強い成長を遂げます。2024年度に買収したCalliditasは、買収当初の想定を上回るスピードで成長しており、2030年度以降に想定していたピーク売上高(5億米ドル超)に、2~3年早く到達する可能性も出てきました。これは、対象疾患であるIgA腎症の国際的な治療ガイドライン案に掲載されるなど、ドクターへの認知が急速に進んでいるためです。今後は、国内と米国の医薬事業を「One AK (Asahi Kasei) Pharma体制」へと統合し、得意な疾患領域に絞り込んでグローバル展開を加速させる計画です。2025年度からは日本人がヘルスケア領域のトップを務めており、米国とアジアをつなぐ形で、世界市場での本格的な成長を目指します。

住宅領域では、海外住宅事業が着実に拡大します。2018年度から北米・豪州といった中長期的に人口増加が見込まれる市場にM&Aを通じて参入し、今では住宅領域の売上高の約3割を海外住宅事業が占めるまでに成長しました。特に北米事業は、同業の国内大手住宅メーカーのようにビルダー事業を買収するのではなく、建設工事のサブコントラクターの水平統合という、旭化成らしいユニークなビジネスモデルを展開しています。これは、北米の住宅産業が抱える「工期の長さ」や「施工品質のばらつ

き」といった課題に対し、日本で培った施工ノウハウを現地に持ち込み、ハード(製品)ではなくオペレーションの強みで差別化を図るものです。現在は住宅ローン金利の高止まりや、関税影響などで一時的に需要が弱含んでいます。需要が反転するタイミングで成長のアクセルをしっかりと踏めるよう、万全の準備を進めています。

一方、マテリアル領域については、この3年間での利益成長は見込んでいません。2030年に向けた飛躍のための準備期間と位置付けています。

AI関連を中心に需要が急拡大しているエレクトロニクス事業では、引き続き旺盛な需要を見込んでおり、さらなる成長が期待できます。また、LIB用湿式セパレータ「ハイポア™」では2024年4月に発表したカナダ工場の建設を着実に進めます。EV市場には、米国政権の政策などによる逆風もありますが、当社はリスクシナリオを複数用意し、迅速に対応できる体制を整えています。どうしても世間の注目は自動車メーカーのEV生産台数など需要側に偏りがちですが、当社は供給側の動向も含めて市場を俯瞰しています。実際、当社がカナダ工場の投資を決定して以降、北米市場でセパレータの能力増強を発表した企業は多くありません。つまり、需給バランスの視点では、状況はそれほど悪化していないと見ています。旭化成は北米市場におけるセパレータのキーサプライヤーとして、いくつかの戦略オプションを選べる立場にあります。短期的事業環境の変化に左右されることなく、中長期的な市場のダイナミズムを見据え、機敏に、そして先んじて動いていく覚悟です。

01	旭化成レポート2025発行にあたって (編集方針)
04	目次
05	At a Glance
06	旭化成グループ理念体系
07	CEOメッセージ

14	問1 多様な経営資産を活用し、 どのように持続的な企業価値 向上を目指すのか？	+
26	問2 資本コストを上回る資本効率の 実現のために、どのような施策を 進めるのか？	+
36	問3 これまで実施してきた投資に よって、今後どのような成長が 期待できるのか？	+
53	問4 GXを中心としたサステナビリティの 取り組みがどのような社会 インパクトをもたらすのか？	+
62	問5 豊富な無形資産を活かし、 どのようにビジネスモデルを 変革していくのか？	+
78	問6 事業ポートフォリオ変革に 向けて、ガバナンスはどう 進化しているのか？	+

100	基本情報
101	財務/非財務情報
104	社外評価
105	旭化成の情報体系

おわりに 従業員の声

問4 GXを中心としたサステナビリティの取り組みが どのような社会インパクトをもたらすのか？

「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

旭化成がもたらしてきた社会インパクトは、まさに旭化成の歴史そのものです。「衣食住」を支える衣料用の繊維や食品の包装材料、住宅の提供から、近年ではカーボンニュートラルやデジタル革新に貢献する素材、アンメットニーズに応える革新的な医薬品・医療機器の提供まで、多様な事業を展開できるからこそ、社会への貢献の幅は極めて広く、深いものとなっています。

そして、当社の社会インパクトは、100年以上の歴史の中で事業ポートフォリオ変革とともに、常に進化してきました。社会に本当に必要とされているかどうか、その判断基準の1つが、資本効率などの財務指標であると考えています。調達した資本に対して十分な利益を生み出せていない事業は、社会からさほど必要とされていない可能性がある。そうした冷静な視点を持つことが、持続的な価値創造には不可欠なわけです。当社の事業範囲は多岐にわたっているが故に、私は常に事業ポートフォリオを俯瞰し、どの事業に、どのタイミングで、どれだけのリソースを投入すべきかを見極めていきます。

ケミカル事業の構造転換を 起点とする新たな社会貢献

マテリアル領域を持つメーカーとして、GHG削減や、グリーンランスフォーメーション(GX)の実現に取り組むことは極めて大きな課題です。その中核となるのが、ケミカル事業の構造転換です。前述のとおり、2022年度以降、石油化学市況が低迷し、従来のような利益水準を維持することは構造的に困難になりました。つまり、このままの状態では、この事業を通じた社会貢献が難しくなっているのです。そのため、前中計期間から構造転換を本格的に進めており、タイにおけるAN事業等の撤退を発表したほか、西日本におけるエチレン製造設備の3社連携による能力削減の検討を進めています。これらの改革には財務的な影響も伴いますが、10年後に将来世代が歴史を振り返った時、「あの時に実行してくれてよかった」と思ってもらえると信じています。

ケミカル事業の構造転換は、単なる縮小や撤退だけではありません。残った事業をどのようにグリーン化していくのか、そして培ってきた技術をどう活かしてカーボンニュートラルに貢献するのが問われています。GXは社会全体の挑戦ですので、仲間をつくって一緒に取り組む姿勢が不可欠です。例えば、当社が生み出したCO₂を原料に、ポリカーボネートなどの化学品を製造する技術(CO₂ケミストリー)は、世界中の化学メーカーに活用されて

こそ、より大きな社会インパクトをもたらします。そして当社としても、文字どおりアセットライトな形で収益を確保し、高い資本効率を実現することが可能になります。

また、2025年5月、当社は神奈川県川崎製造所で展開するMMA等の事業からの撤退を発表しました。今後、川崎製造所は「戦略的育成」と位置付けるエナジー&インフラ事業のうち、イオン交換膜食塩電解事業や水素関連事業の最重要拠点として経営資源を集中させていく考えです。当社は、良質な石油化学製品を安定的に供給するという従来の貢献から、高効率な電解技術を通じてグリーン水素を社会に供給するという新たな貢献へと、確かな一歩を踏み出しています。



2024年度 川崎製造所においてアルカリ水電解パイロット試験設備が本格稼働

- 01 旭化成レポート2025発行にあたって
(編集方針)
- 04 目次
- 05 At a Glance
- 06 旭化成グループ理念体系
- 07 CEOメッセージ

- 14 問1 多様な経営資産を活用し、
どのように持続的な企業価値
向上を目指すのか? +
- 26 問2 資本コストを上回る資本効率の
実現のために、どのような施策を
進めるのか? +
- 36 問3 これまで実施してきた投資に
よって、今後どのような成長が
期待できるのか? +
- 53 問4 GXを中心としたサステナビリティの
取り組みがどのような社会
インパクトをもたらすのか? +
- 62 問5 豊富な無形資産を活かし、
どのようにビジネスモデルを
変革していくのか? +
- 78 問6 事業ポートフォリオ変革に
向けて、ガバナンスはどう
進化しているのか? +
- 100 基本情報
 - 101 財務/非財務情報
 - 104 社外評価
 - 105 旭化成の情報体系

おわりに 従業員の声

問5 豊富な無形資産を活かし、 どのようにビジネスモデルを変革していくのか？

無形資産が価値の中心となる 新たなビジネスモデル

旭化成の価値創出の源泉は、多様な事業を通じて蓄積した豊富な経営資産です。特に人財や技術、知財、経営ノウハウといった目に見えず、バランスシートにも計上されていない「無形資産」こそが、当社のイノベーションの源泉です。これらを活用し、私たちは数多くの革新的な製品やサービス、そしてビジネスモデルを生み出してきました。ある事業で培った知見が、別の事業で活かされ、新たな価値を創出する。この事業間のダイナミズムこそが旭化成の強みです。

今後は、無形資産を価値の中心に据えた「ソリューション型事業」や「ライセンス型事業」など、新たなビジネスモデルをさらに強化し、効率性の高い事業運営を一層追求していきます。

旭化成のビジネスモデルは多岐にわたりますが、やはりメーカーであり、根幹にあるのは「技術を核としたものづくり」です。ただ、情報社会においては、ITのプラットフォーマーが市場を席卷する中、メーカーとしてのビジネスモデル変革への意識が薄かったように思います。これからの時代は、技術あるいは製品を核にしつつも、周辺オペレーションノウハウを磨き上げ、顧客にとっての価値を提供し評価されることが重要です。これにより利益のフローをより高く、より安定的にしていけることが可能になります。

例えばカーインテリア事業では、素材の強みだけでなく、自動

車全体のニーズに応じてアジャイルに提案できる力が当社の競争優位を支えています。また、イオン交換膜法食塩電解事業や、これから本格的に事業化が進む水素関連事業でも、電解槽や膜の技術に加えて、稼働状況をモニタリングするシステムや、顧客の稼働率を高めるオペレーションサポートが価値の源泉になっています。

このように、高い技術力に裏付けされた製品・サービスを核に、無形資産を組み合わせる顧客課題に最適なソリューションを提供する「ソリューション型事業」は、旭化成の勝ち筋の1つとして、今後さらに強化していきます。

旭化成ならではの 「越境的活躍」によるダイナミズム

こうしたビジネスモデルの変革を本気で進めるには、何よりも「人」こそがすべてです。旭化成の最大の強みは、事業を通じて育まれた優秀な人財にあります。

私自身、人事研修などで外部の方と接する中で、「旭化成の人財は大変優秀ですね」とのお言葉をいただくことが多く、ありがたいと感じています。一方で「もう少し視野が広がればもっと良いのですが」といった声も耳にします。

領域や事業内でこういった優秀な人財を閉じ込めてしまっている、そのような可能性があるのかもしれませんが。例えば事務系では、ある事業部に配属されると、マーケティングから価格・エリア

戦略まで、その領域を徹底的に掘り下げていくこととなります。私自身、「ロイカ®」というスパンデックス（ポリウレタン弾性繊維）を中心に繊維事業に長く携わってきました。一言に繊維といっても糸から紙おむつ、アパレル、エアバッグに至るまで、ビジネスモデルは多岐にわたり、バリューチェーンも大変長い。グローバル展開も早期から進んでいたため顧客も多様で、覚えることも多く大変な事業でしたが、営業担当として相当鍛えられたと思っています。また、私は「ロイカ®」事業の経験によって、海外での買収や合併企業設立等の事業拡大から、米国拠点の閉鎖といった厳しい局面まで経験したことで、ライフサイクルを通じた事業のあり方に対する考え方を養いました。

こうして鍛えられた人財が、まったく異なる事業部門に異動した時、今までにない新しい視点と発想を持ち込み、まるで爆発するかのごとく活躍し始める。私はそんなシーンをこれまでいくつか目にしてきました。異動前の事業で培った商習慣や戦略の知見が、異動先で新たな風を巻き起こし、事業に変革をもたらす。この「越境的活躍」こそが、旭化成の人財戦略の真骨頂だと考えています。

今後は、こういったケースをさらに増やしていきます。そのためには、事業を超えた戦略的な人事異動を、もっとダイナミックに、もっと意識的に行っていく必要があります。各事業で鍛え上げられた人財を、全社的な視点で活かし、旭化成全体の成長エンジンとしていく。これこそがビジネスモデル変革の加速に重要なことだと考えています。

01	旭化成レポート2025発行にあたって (編集方針)	
04	目次	
05	At a Glance	
06	旭化成グループ理念体系	
■ 07	CEOメッセージ	

14	問1 多様な経営資産を活用し、 どのように持続的な企業価値 向上を目指すのか？	+
----	--	---

26	問2 資本コストを上回る資本効率の 実現のために、どのような施策を 進めるのか？	+
----	---	---

36	問3 これまで実施してきた投資に よって、今後どのような成長が 期待できるのか？	+
----	---	---

53	問4 GXを中心としたサステナビリティの 取り組みがどのような社会 インパクトをもたらすのか？	+
----	--	---

62	問5 豊富な無形資産を活かし、 どのようにビジネスモデルを 変革していくのか？	+
----	--	---

78	問6 事業ポートフォリオ変革に 向けて、ガバナンスはどう 進化しているのか？	+
----	---	---

100	基本情報	
101	財務／非財務情報	
104	社外評価	
105	旭化成の情報体系	

おわりに 従業員の声

問6 事業ポートフォリオ変革に向けて、ガバナンスはどう進化しているのか？

企業価値向上に向けた取締役会の議論の深掘り

旭化成では、持続的な企業価値向上に向けた事業ポートフォリオ変革に関する取締役会の議論が着実に進化しています。特に2024年度は新中計策定の年でもありましたので、社外取締役の要望も受けて、オンサイト・オフサイトを通じて新中計の中身を早期から深く議論しました。

その結果、旭化成の「3領域経営のあり方」や「株式市場を意識した企業価値」の議論が大きく進捗しました。社外取締役の意見は客観的かつ本質的であり、執行側が進める事業ポートフォリオ変革や資本政策、経営基盤強化といった施策が本当に企業価値

向上につながっているのかを厳しく問うものでした。こうした緊張感のある対話を通じて、執行側は常に試され、結果として新中計の中身を深掘りできました。現在は、投資家の皆さまからのフィードバックも踏まえ、企業価値向上策の加速に向けた議論がさらに活発化しています。

多様な視点によるリスクマネジメント

また、執行側の経営会議においても、3領域のトップが一堂に会し、それぞれの事業で培った知見を持ち合っており、当社ならではの多様性の力が発揮されています。

例えば、マテリアル領域における投資案件に対して、住宅領域のトップが投資規律について鋭く問いかける。あるいは、住宅領域の海外M&Aに対して、米国市場に精通したヘルスケア領域のトップが的確なアドバイスをを行う。そういった領域を超えた知見の融合が日常的に起きているのです。もし住宅専門メーカーであれば、北米市場におけるリスクをゼロから検討する必要があったでしょう。しかし旭化成には、異なる事業領域の経験が社内に蓄積されているため多様な視点からリスクを検証することができます。このような多様性こそが、実効性のあるリスクマネジメントを支える旭化成の強みです。

最後に

旭化成という企業は、最初から多様な事業を展開しようと意図してきたわけではありません。私たちは常に、社会が直面する課題に真摯に向き合い、それに応える価値を生み出せる事業に経営資源を投じてきました。その積み重ねが、今日の多様な事業構造を築きあげたのです。

もちろん、何か特定の専門企業になる選択肢もあったかもしれませんが、あえて1つの事業に決め打ちせず、幅広い領域で価値を創出する道を選びました。それこそが旭化成らしさであり、私たちが目指す価値創出のあり方です。

一方で、多様な事業を持つ企業が、必ずしも資本市場から高い

評価を受けるとは限らないことも理解しています。だからこそ、旭化成が持つポテンシャルの大きさを思うと、現在の評価には忸怩たる思いです。

この新たな中計を通じて、私たちはその悔しさを力に変え、投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまの期待にしっかりと応える結果を出していきます。そして、企業価値のさらなる向上を、全社一丸となって追求していきます。

代表取締役社長 兼 社長執行役員

工藤 幸四郎



- 01 旭化成レポート2025発行にあたって
(編集方針)
- 04 目次
- 05 At a Glance
- 06 旭化成グループ理念体系
- 07 CEOメッセージ

- 14 問1 多様な経営資産を活用し、どのように持続的な企業価値向上を目指すのか? +
- 26 問2 資本コストを上回る資本効率の実現のために、どのような施策を進めるのか? +
- 36 問3 これまで実施してきた投資によって、今後どのような成長が期待できるのか? +
- 53 問4 GXを中心としたサステナビリティの取り組みがどのような社会インパクトをもたらすのか? +
- 62 問5 豊富な無形資産を活かし、どのようにビジネスモデルを変革していくのか? +
- 78 問6 事業ポートフォリオ変革に向けて、ガバナンスはどう進化しているのか? +

- 100 基本情報
- 101 財務／非財務情報
- 104 社外評価
- 105 旭化成の情報体系

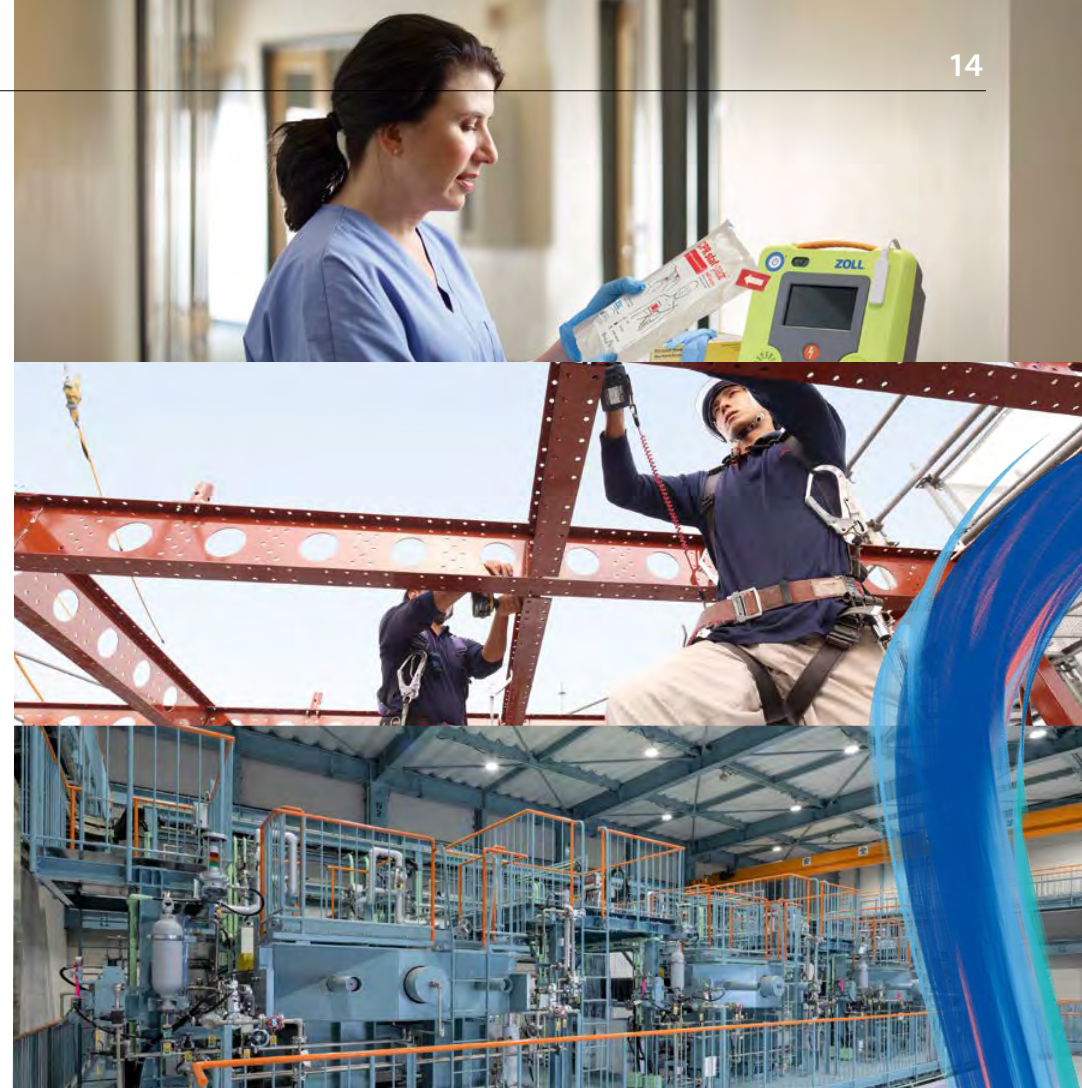
おわりに 従業員の声

問1

多様な経営資産を活用し、どのように持続的な企業価値向上を目指すのか？

答え

長年にわたり蓄積してきた経営資産を駆使しながら、「多様性(Diversity)」と「専門性(Specialty)」を掛け合わせて、持続的にイノベティブな製品・サービス・ビジネスモデルを創出し、持続的な企業価値向上を目指します。



(上)ヘルスケア領域(クリティカルケア事業のAED)
 (中)住宅領域(住宅事業の建設現場)
 (下)マテリアル領域(エナジー&インフラ事業の水素製造用パイロット試験設備)



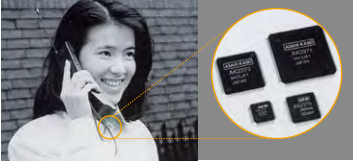



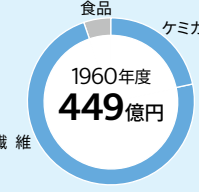
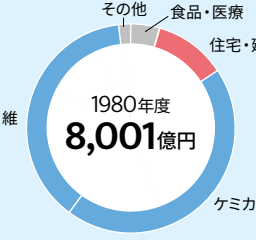
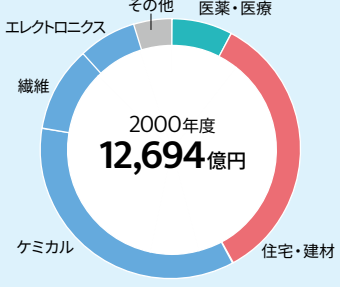
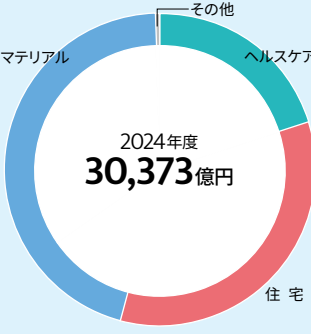
- 01 旭化成レポート2025発行にあたって
(編集方針)
- 04 目次
- 05 At a Glance
- 06 旭化成グループ理念体系
- 07 CEOメッセージ

14	問1 多様な経営資産を活用し、 どのように持続的な企業価値 向上を目指すのか？	-
	15 旭化成の価値創造の歩み	
	19 価値創造モデル	
	24 マテリアリティ	
26	問2 資本コストを上回る資本効率の 実現のために、どのような施策を 進めるのか？	+
36	問3 これまで実施してきた投資に よって、今後どのような成長が 期待できるのか？	+
53	問4 GXを中心としたサステナビリティの 取り組みがどのような社会 インパクトをもたらすのか？	+
62	問5 豊富な無形資産を活かし、 どのようにビジネスモデルを 変革していくのか？	+
78	問6 事業ポートフォリオ変革に 向けて、ガバナンスはどう 進化しているのか？	+
100	基本情報	
	101 財務/非財務情報	
	104 社外評価	
	105 旭化成の情報体系	

おわりに 従業員の声

旭化成の価値創造の歩み

社会課題の解決に貢献する事業ポートフォリオ変革と成長の歴史

	1922年～	1960年代～	1980年代～	2000年代～	2020年代～
社会課題	農業や重化学工業の発展	高度成長期における社会資本の整備	情報社会の到来による電子機器の普及	環境問題の深刻化や先進国の高齢化	SDGs実現に向けた社会の変革
旭化成グループの事業	<p>肥料の原料となるアンモニアや人造繊維など、「衣」「食」を支える事業にはじまり生活の安定に貢献</p> <ul style="list-style-type: none"> ●国民の食を支える農業の生産性を高めるため、化学肥料に欠かせない合成アンモニア製造に日本で初めて成功 ●自社水力発電由来の電気で水素をつくり、アンモニアの原料として使用 	<p>石油化学、住宅、ヘルスケア、エレクトロニクス分野へ展開。総合化学メーカーとして便利で快適な暮らしを提供</p> <ul style="list-style-type: none"> ●ヨーロッパから軽量気泡コンクリート「ヘーベル™」を技術導入、住宅・建材事業へ参入 ●合成繊維の普及とともに再生セルロース繊維「ベンベルグ®」が苦戦を強いられる中、繊維で培った紡糸技術をヘルスケア領域に応用 	<p>LSI(大規模集積回路)やリチウムイオン電池など、現代の生活に欠かせない情報機器のキーパーツを供給</p> <ul style="list-style-type: none"> ●化学工業のノウハウを活かしてLSI事業に参入し、エレクトロニクス市場を開拓 ●東洋醸造を合併、研究開発基盤を強化し医薬事業を大きく飛躍させる 	<p>M&Aを通じてヘルスケア領域や住宅領域のグローバル展開を加速し、健康で豊かな生活に貢献</p> <ul style="list-style-type: none"> ●米国の救命救急医療機器メーカーであるZOLLを買収し、クリティカルケア事業に参入 ●米国Sageの買収により自動車内装材事業に参入し、プラットフォーム型事業を推進 	<p>気候変動やアンメットメディカルニーズなど、世界的な課題解決に資する技術や事業を展開し、持続可能な社会の実現を目指す</p> <ul style="list-style-type: none"> ●創業時から蓄積されてきた技術を活かし、グリーン水素製造用のアルカリ水電解システムの実証を開始 ●VeloxisやCalliditasの買収を通じて、米国の医薬事業を拡大 
事業ポートフォリオ	<ul style="list-style-type: none"> アンモニア 再生繊維(キュプラ繊維、レーヨン) 化学肥料 ポリスチレン樹脂 合成繊維(アクリル繊維) 食品(グルタミン酸ソーダ) <p>新規参入・M&A 撤退・縮小・譲渡</p>	<ul style="list-style-type: none"> 「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 	<ul style="list-style-type: none"> ホール素子 LSI(大規模集積回路) 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 ウイルス除去フィルター 東洋醸造(株)合併(医薬・酒類) 食品 	<ul style="list-style-type: none"> 電子コンパス 自動車内装材 クリティカルケア 海外住宅事業 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 	<ul style="list-style-type: none"> 水素製造システム(実証中) 睡眠時無呼吸症診断・治療 CDMO事業 海外医薬事業 フォトマスク用ペリクル 血液浄化事業 診断薬事業
売上高構成比	<p>1940年度 56百万円</p> <p>化学肥料、再生繊維、火薬など</p> 	<p>1960年度 449億円</p> <p>食品 ケミカル 繊維</p> 	<p>1980年度 8,001億円</p> <p>繊維 食品・医療 住宅・建材 ケミカル</p> 	<p>2000年度 12,694億円</p> <p>エレクトロニクス 繊維 ケミカル 住宅・建材 医薬・医療 その他</p> 	<p>2024年度 30,373億円</p> <p>マテリアル 住宅 ヘルスケア その他</p> 

- 01 旭化成レポート2025発行にあたって(編集方針)
- 04 目次
- 05 At a Glance
- 06 旭化成グループ理念体系
- 07 CEOメッセージ

- 14 問1 多様な経営資産を活用し、どのように持続的な企業価値向上を目指すのか?
 - 15 旭化成の価値創造の歩み
 - 19 価値創造モデル
 - 24 マテリアリティ
- 26 問2 資本コストを上回る資本効率の実現のために、どのような施策を進めるのか? +
- 36 問3 これまで実施してきた投資によって、今後どのような成長が期待できるのか? +
- 53 問4 GXを中心としたサステナビリティの取り組みがどのような社会インパクトをもたらすのか? +
- 62 問5 豊富な無形資産を活かし、どのようにビジネスモデルを変革していくのか? +
- 78 問6 事業ポートフォリオ変革に向けて、ガバナンスはどう進化しているのか? +

- 100 基本情報
 - 101 財務/非財務情報
 - 104 社外評価
 - 105 旭化成の情報体系

おわりに 従業員の声

過去の果敢な挑戦

素材メーカーから“住”の革新へ 住宅事業への参入

幸せの根源となる住宅をつくる、という決意

まだ戦後復興の途上にあつた1960年代。のちに旭化成の社長となる宮崎輝は、石やレンガづくりの堅牢な家を何世代も住み継いでゆくヨーロッパの街並みに触れ、都市部に家々がひしめき、耐久性に課題を抱える日本の脆弱な住宅事情に改めて思いを巡らせました。「この住環境をなんとかしなければ」——そんな強い決意が、旭化成の住宅事業への挑戦の原動力でした。しかし、当時は素材メーカーであつた旭化成にとって、住宅分野は未知の領域でした。

一切の妥協なく理想を探し続ける

長く住み続けられる理想の住まいのための建材を求め続け、世界中から素材を探した結果、1966年、ドイツのヘーベル社との技術提携を実現。その後、地震が多い日本の環境に合うよう研究開発を重ねた、鉄骨とヘーベルウォールを組み合わせたまったく新しい工法を生み出すことに成功。耐震性に優れた「ヘーベルハウス™」が誕生しました。当時は異例だった二世帯住宅や「50年長期点検システム」を業界に先駆けて提案するなど、新たな住まいのあり方に挑戦し、業界トップグループの一角を占めるまでに至りました。



発売当初の戸建住宅「ヘーベルハウス™」

「衣料から医療へ」コア技術で 領域を超えたイノベーションを

逆境から生まれた技術革新の芽

1970年代初頭。衣料業界における合成繊維の台頭とともに、再生セルロース繊維「ベンベルグ®」事業は苦戦を強いられ、新たな用途を模索していました。「ベンベルグの技術で社会に貢献できないか」。こうして導き出された用途が、医療機器でした。人命に直結するため、極めて高い品質が求められる医療分野への技術応用。旭化成史上最も挑戦的な用途展開でしたが、創業当時から積み重ねてきた繊維事業の技術力で、研究開始から5年という驚異的なスピードで製品化に成功しました。

繊維技術が命を守る製品に

糸の構造や性質を活かしたその発想は、血液の処理という繊細な分野で新たな価値を生み出し、医療機器事業への本格参入へとつながっていきます。この挑戦から確立された中空糸膜技術は、のちにウイルス除去フィルター「プラノバ™」へと結実し、医薬品の安全性・生産性を向上させる革新的な製品として、現在では世界各地の製薬企業で開発・製造工程に用いられています。中空糸膜を含む膜で分離する技術は「多孔膜技術」と呼ばれ、リチウムイオン電池（LIB）用セパレーターや水素製造用アルカリ水電解システムといった環境・エネルギー分野にも展開されています。



再生セルロース繊維
(キュプラ繊維)
「ベンベルグ®」



ウイルス除去フィルター「プラノバ™」

前例のない大型M&Aで 救命救急医療分野に進出

賛否を呼んだ前代未聞のM&A

旭化成は2012年度、過去最大規模となる約1,800億円を投じ、米国の救命救急医療機器メーカーであるZOLLを買収しました。連結初年度のZOLLの売上高は約500億円で、「投資額が高すぎる」との声も上がりました。それでも買収に踏み切ったのは、救命救急医療分野におけるZOLLの革新的な製品群に将来性を見出したからです。特に、心臓突然死のリスクを抱える患者が自ら着用する医療機器「LifeVest®」は、競合製品が存在しない独自の製品でした。当時の社長は「旭化成はもともと新たな仕事を立ち上げながら今に至っている。そのたびに覚悟とリスクを背負って次の事業を作ってきたのだ」と強い信念で周囲を説得し、買収を決断しました。

グローバル・ヘルスケア・カンパニーへ

買収後、ZOLLは着実に成長を遂げ、2024年度の売上高は3,707億円となり、米ドルベースの売上高は連結初年度の約4倍に達しました。こうしたM&Aのノウハウを活かし、2019年度にはデンマークの製薬企業Veloxis、2024年度にはスウェーデンの製薬企業Calliditasを買収するなど、ヘルスケア領域での事業拡大とグローバル化を加速させています。



- 01 旭化成レポート2025発行にあたって
(編集方針)
- 04 目次
- 05 At a Glance
- 06 旭化成グループ理念体系
- 07 CEOメッセージ

14 問1 多様な経営資産を活用し、 どのように持続的な企業価値 向上を目指すのか？

■ 15 旭化成の価値創造の歩み

- 19 価値創造モデル
- 24 マテリアリティ

26 問2 資本コストを上回る資本効率の 実現のために、どのような施策を 進めるのか？

36 問3 これまで実施してきた投資に よって、今後どのような成長が 期待できるのか？

53 問4 GXを中心としたサステナビリティの 取り組みがどのような社会 インパクトをもたらすのか？

62 問5 豊富な無形資産を活かし、 どのようにビジネスモデルを 変革していくのか？

78 問6 事業ポートフォリオ変革に 向けて、ガバナンスはどう 進化しているのか？

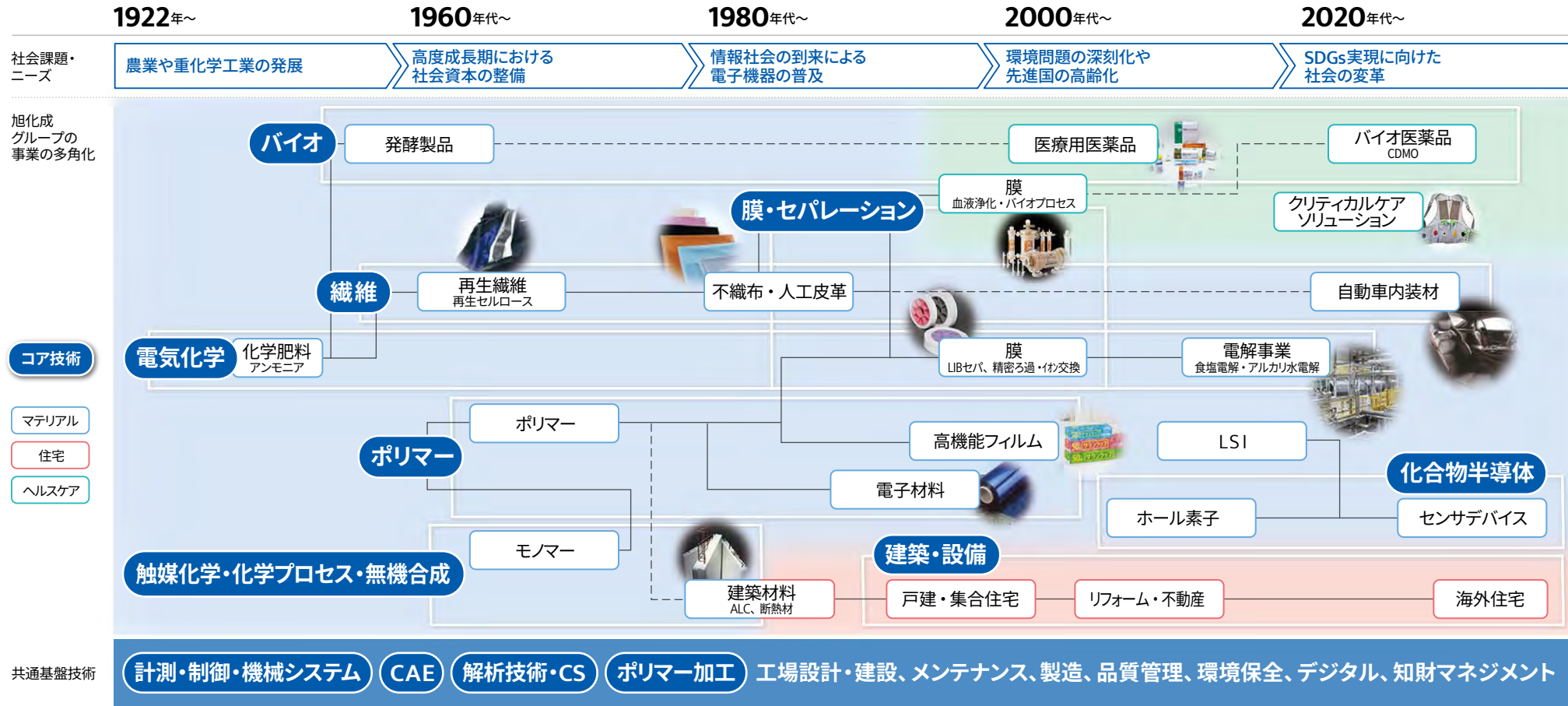
- 100 基本情報
- 101 財務／非財務情報
- 104 社外評価
- 105 旭化成の情報体系

おわりに 従業員の声

さまざまな社会課題と対峙する中で、コア技術をベースに事業を多角化

当社の幅広いコア技術は、時代に応じてさまざまな社会課題の解決に取り組んできた結果として先人たちが築いてきたものであり、

そこから多くの事業を創出してきました。これらの技術は根の部分でつながっているものが多く、現在においても保有している技術が次の新しい技術のシーズとなり、脈々と引き継がれています。



技術・知財資産の功績

- 2007年度 文部科学大臣表彰科学技術賞
新抗白血病剤N4-ベヘノイルシトシンアラビノシドの開発
- 2010年度 文部科学大臣表彰科学技術賞
血管内皮の抗血栓分子トロンボモデュリンに関する総合的研究
- 2013年度 The Charles Stark Draper Prize
小型で軽量のモバイル電子機器を可能にしたリチウムイオン二次電池の設計

- 2014年度 Heroes of Chemistry Award
CO₂を原料とする非ホスゲン法ポリカーボネート樹脂製造プロセス
- 2015年度 紫綬褒章
電子コンパスとオフセット自動調整方法の開発
- 2016年度 NIMS Award
リチウムイオン二次電池の実現に関する業績

- 2018年度 ドイツデザインアワード
Special Mention Category 2019
コンセプトカー「AKXY(アクシー)™」
- 2018年度 Altair Enlighten Award
ガラス繊維強化ポリアミド66製 超軽量ペダルブラケット
- 2019年度 ノーベル化学賞
リチウムイオン二次電池の開発

- 2020年度 紫綬褒章
ナイロン原料用シクロヘキセン製造技術の開発
- 2024年度 令和6年度全国発明表彰「経済産業大臣賞」
半導体パッケージの高密度化を実現する絶縁膜用組成物の発明
- 2025年度 令和7年度全国発明表彰「恩賜発明賞」
ニッケルを用いた電極長寿命化技術の発明

- 01 旭化成レポート2025発行にあたって (編集方針)
- 04 目次
- 05 At a Glance
- 06 旭化成グループ理念体系
- 07 CEOメッセージ

- 14 問1 多様な経営資産を活用し、どのように持続的な企業価値向上を目指すのか? -
- 15 旭化成の価値創造の歩み
- 19 価値創造モデル
- 24 マテリアリティ

- 26 問2 資本コストを上回る資本効率の実現のために、どのような施策を進めるのか? +

- 36 問3 これまで実施してきた投資によって、今後どのような成長が期待できるのか? +

- 53 問4 GXを中心としたサステナビリティの取り組みがどのような社会インパクトをもたらすのか? +

- 62 問5 豊富な無形資産を活かし、どのようにビジネスモデルを変革していくのか? +

- 78 問6 事業ポートフォリオ変革に向けて、ガバナンスはどう進化しているのか? +

- 100 基本情報
- 101 財務/非財務情報
- 104 社外評価
- 105 旭化成の情報体系

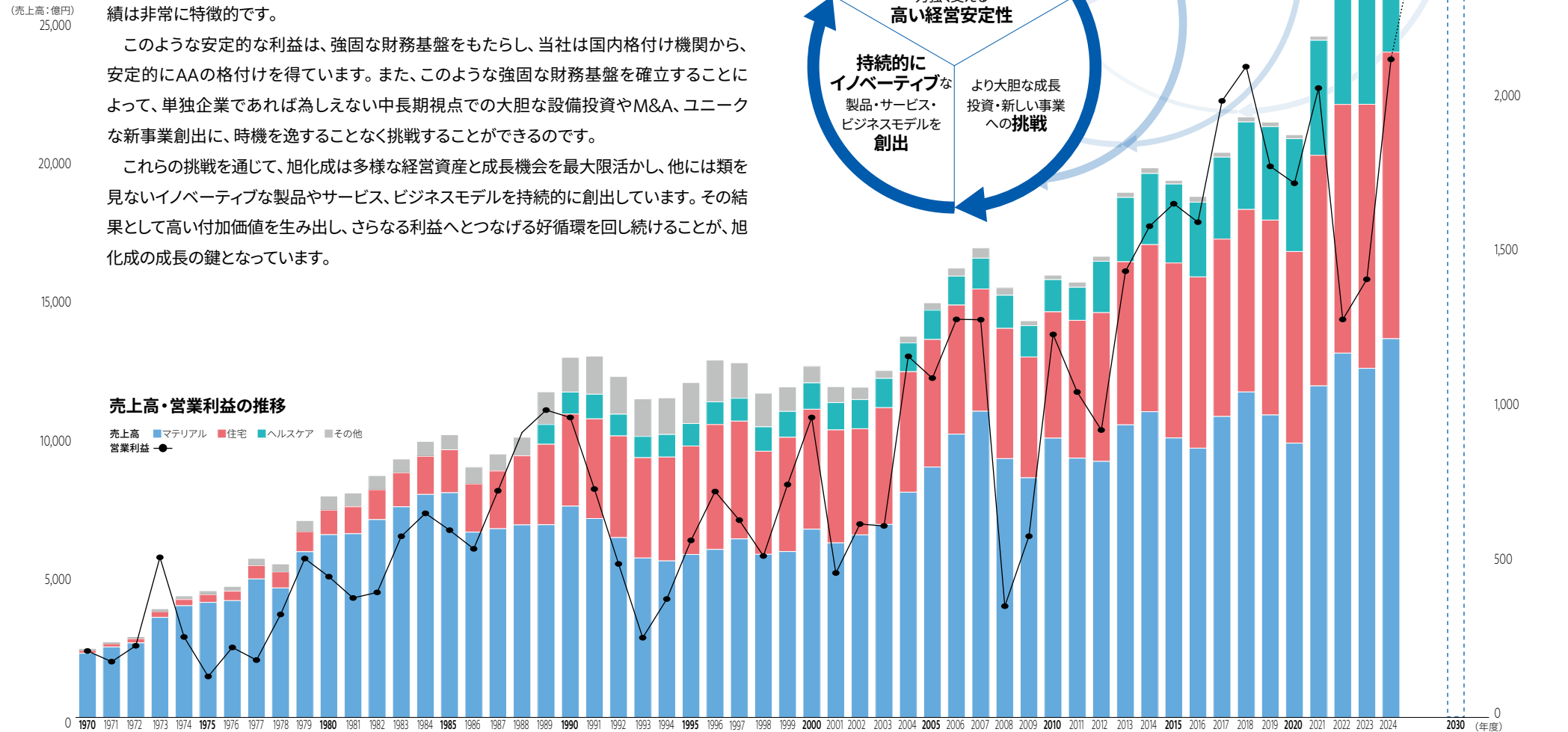
おわりに 従業員の声

多様な事業展開による安定した経営が、 新たな挑戦とイノベーションを生み出す原動力

旭化成は、かつて繊維や化学などの事業を中心とした素材の事業、いわゆるマテリアル領域中心の企業でしたが、時代とともに住宅領域が安定的に成長し、近年ではヘルスケア領域が急速に拡大しています。その結果、素材関連事業特有のシクリカルな景気変動の業績に対する影響が抑制されており、過去50年間において、営業赤字は一度もないという実績は非常に特徴的です。

このような安定的な利益は、強固な財務基盤をもたらし、当社は国内格付け機関から、安定的にAAの格付けを得ています。また、このような強固な財務基盤を確立することによって、単独企業であれば為しえない中長期視点での大胆な設備投資やM&A、ユニークな新事業創出に、時機を逸することなく挑戦することができるのです。

これらの挑戦を通じて、旭化成は多様な経営資産と成長機会を最大限活かし、他には類を見ないイノベティブな製品やサービス、ビジネスモデルを持続的に創出しています。その結果として高い付加価値を生み出し、さらなる利益へとつなげる好循環を回し続けることが、旭化成の成長の鍵となっています。



(注) 1. 1976年度以前は単独の業績、1977年度以降は連結の業績です。
2. 売上高の色分けは当時の開示区分をベースとしており、1988年度以前のヘルスケア関連事業の業績は「その他」に含めています。

- 01 旭化成レポート2025発行にあたって (編集方針)
- 04 目次
- 05 At a Glance
- 06 旭化成グループ理念体系
- 07 CEOメッセージ

- 14 問1 多様な経営資産を活用し、どのように持続的な企業価値向上を目指すのか? -
- 15 旭化成の価値創造の歩み
- 19 価値創造モデル
- 24 マテリアリティ
- 26 問2 資本コストを上回る資本効率の実現のために、どのような施策を進めるのか? +
- 36 問3 これまで実施してきた投資によって、今後どのような成長が期待できるのか? +
- 53 問4 GXを中心としたサステナビリティの取り組みがどのような社会インパクトをもたらすのか? +
- 62 問5 豊富な無形資産を活かし、どのようにビジネスモデルを変革していくのか? +
- 78 問6 事業ポートフォリオ変革に向けて、ガバナンスはどのように進化しているのか? +

- 100 基本情報
 - 101 財務/非財務情報
 - 104 社外評価
 - 105 旭化成の情報体系

おわりに 従業員の声

価値創造モデル

多様な経営資産を源泉とする エコシステムと、 独自の事業ポートフォリオ マネジメント

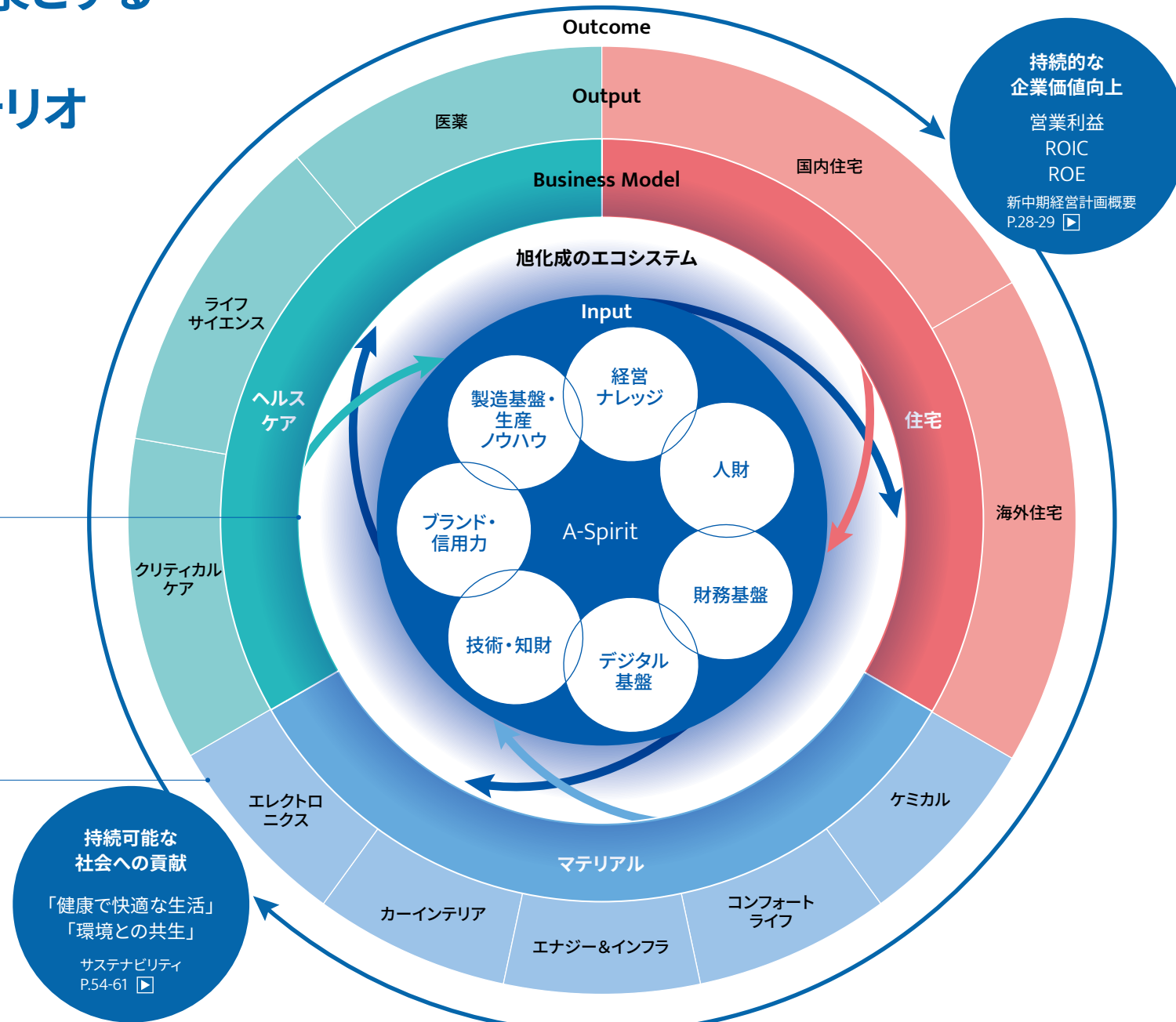
旭化成は、事業ポートフォリオ変革の過程で、他社には類を見ない、多様で質の高い経営資産が作りだすエコシステムを築いてきました。また、継続的な変革を実現する事業ポートフォリオマネジメントによって、幅広い分野で独自の価値を提供してきました。このような多様な価値創出を通じて、「持続可能な社会への貢献」と「持続的な企業価値向上」という、2つのサステナビリティの好循環を追求しています。

① 旭化成のエコシステム

当社が100年超の歴史の中で培ってきた経営資産を各領域が共有し、柔軟に相互活用することで新たな価値を創出しています。これらの経営資産には、多様な事業が生み出した収益による財務基盤に加え、多様な人財、技術・知財、事業ポートフォリオ管理やM&Aなどの経営ナレッジ、ブランド、デジタル基盤など、幅広い資産が含まれています。

② 事業ポートフォリオマネジメント

財務・非財務の両方の視点から、持続的な価値を最大限に高めることを目指し、事業ポートフォリオを管理しています。数十にわたる事業に対して、事業評価、資源配分、投資判断、モニタリングといったマネジメントサイクルを運用しています。これにより、事業創出から事業強化、さらには構造転換等まで、必要なアクションをタイムリーに実施しています。



01 旭化成レポート2025発行にあたって
(編集方針)
04 目次
05 At a Glance
06 旭化成グループ理念体系
07 CEOメッセージ

14 問1 多様な経営資産を活用し、
どのように持続的な企業価値
向上を目指すのか？ -
15 旭化成の価値創造の歩み
■ 19 価値創造モデル
24 マテリアリティ

26 問2 資本コストを上回る資本効率の
実現のために、どのような施策を
進めるのか？ +

36 問3 これまで実施してきた投資に
よって、今後どのような成長が
期待できるのか？ +

53 問4 GXを中心としたサステナビリティの
取り組みがどのような社会
インパクトをもたらすのか？ +

62 問5 豊富な無形資産を活かし、
どのようにビジネスモデルを
変革していくのか？ +

78 問6 事業ポートフォリオ変革に
向けて、ガバナンスはどう
進化しているのか？ +

100 基本情報
101 財務／非財務情報
104 社外評価
105 旭化成の情報体系

おわりに 従業員の声

価値の源泉となる豊富な経営資産

当社は多様な事業を経営していることから、それらの事業に活用される豊富かつユニークな経営資産を旭化成グループ共通の資産として保有しています。

これらの経営資産を各領域や事業で徹底的に活用することによって、新たな価値を創出し、さらに当社の経営資産が拡充されるという好循環が生まれます。

当社における特徴	具体的な経営資産例(2024年度末時点)	強化に向けた主な取り組み	関連ページ
 <p>経営ナレッジ</p>	<p>多様な事業に対する事業ポートフォリオマネジメント、M&A、多様なビジネスモデルのノウハウ等</p> <ul style="list-style-type: none"> ●100年超の事業ポートフォリオ変革の歴史 ●M&A累積件数(2000年以降、連結対象案件):30件以上 	<p>事業ポートフォリオ変革の取り組み</p> <hr/> <p>M&Aによる利益成長の加速</p>	<p>旭化成の価値創造の歩み P.15-16 ▶</p> <hr/> <p>新中期経営計画における成長ドライバー P.37-39 ▶</p>
 <p>人財</p>	<p>“A-Spirit”を持ち、多様な事業分野でグローバルに活躍する人財</p> <p>従業員:50,352名 (ヘルスケア:11,961名、住宅:13,308名、マテリアル:20,709名、全社他:4,374名)</p>	<p>「終身成長」と「共創力」を柱に、挑戦的風土を強化するため人事制度を刷新</p>	<p>人財戦略 P.65-69 ▶</p>
 <p>財務基盤</p>	<p>ヘルスケア、住宅、マテリアルにおける多様な事業の安定的な収益創出による強固な財務基盤</p> <ul style="list-style-type: none"> ●キャッシュ創出力:約1兆2,000億円(2025～2027年度累計) ●D/Eレシオ:0.62 ●格付:AA(JCR、R&I) 	<p>キャッシュ創出力の強化ならびに成長投資と株主還元のバランスを重視したキャピタルアロケーション</p>	<p>CFOメッセージ P.30-35 ▶</p>
 <p>デジタル基盤</p>	<p>現場主導のDX推進を実現するためのデジタル人材やインフラ</p> <ul style="list-style-type: none"> ●デジタルプロフェッショナル人材:3,157名 ●デジタルデータ活用量:30倍(2021年度比) 	<p>バリューチェーン横断、領域・事業横断でのDX推進</p>	<p>DX戦略 P.76-77 ▶</p>
 <p>技術・知財</p>	<p>電気化学から派生した幅広いコア技術や、IPランドスケープ(IPL)などを活用した知財戦略</p> <ul style="list-style-type: none"> ●研究開発費:1,106億円 ●特許保有数:国内:6,790件 海外:7,683件 	<p>領域横断での研究・開発の強化と「ソリューション型事業」「ライセンス型事業」の推進</p>	<p>無形資産戦略、知財戦略、R&D戦略 P.70-75 ▶</p>
 <p>ブランド・信用力</p>	<p>多様な事業を通じて築いてきた、幅広い産業における人脈と信頼関係(医療機関、半導体、自動車、エネルギー、アパレル、化学、一般消費者等)</p> <ul style="list-style-type: none"> ●3領域における多様な事業群 ●強固なブランド:「ヘーベルハウス™」「サランラップ®」「ベンベルグ®」など 	<p>各事業における顧客への価値創出</p>	<p>領域戦略 P.40-52 ▶</p>
 <p>製造基盤・生産ノウハウ</p>	<p>マテリアル領域中心に培った安全基盤や品証基盤、高度な生産技術力 グローバルに展開されている製造拠点</p> <ul style="list-style-type: none"> ●グローバル製造拠点:130拠点以上 ●休業度数率^{*1}:0.31(日本の製造業平均1.30) ●品質教育受講者:のべ6,600名(全36回) 	<p>マテリアル領域中心に培った製造基盤・ノウハウを、住宅やヘルスケア領域にも活かし、生産性向上を図る</p>	<p>環境安全、品質保証、生産技術 P.94-97 ▶</p>

*1 百万労働時間当たりの労働災害件数

- 01 旭化成レポート2025発行にあたって(編集方針)
- 04 目次
- 05 At a Glance
- 06 旭化成グループ理念体系
- 07 CEOメッセージ

- 14 問1 多様な経営資産を活用し、どのように持続的な企業価値向上を目指すのか? —
 - 15 旭化成の価値創造の歩み
 - 19 価値創造モデル
 - 24 マテリアリティ

- 26 問2 資本コストを上回る資本効率の実現のために、どのような施策を進めるのか? +

- 36 問3 これまで実施してきた投資によって、今後どのような成長が期待できるのか? +

- 53 問4 GXを中心としたサステナビリティの取り組みがどのような社会インパクトをもたらすのか? +

- 62 問5 豊富な無形資産を活かし、どのようにビジネスモデルを変革していくのか? +

- 78 問6 事業ポートフォリオ変革に向けて、ガバナンスはどう進化しているのか? +

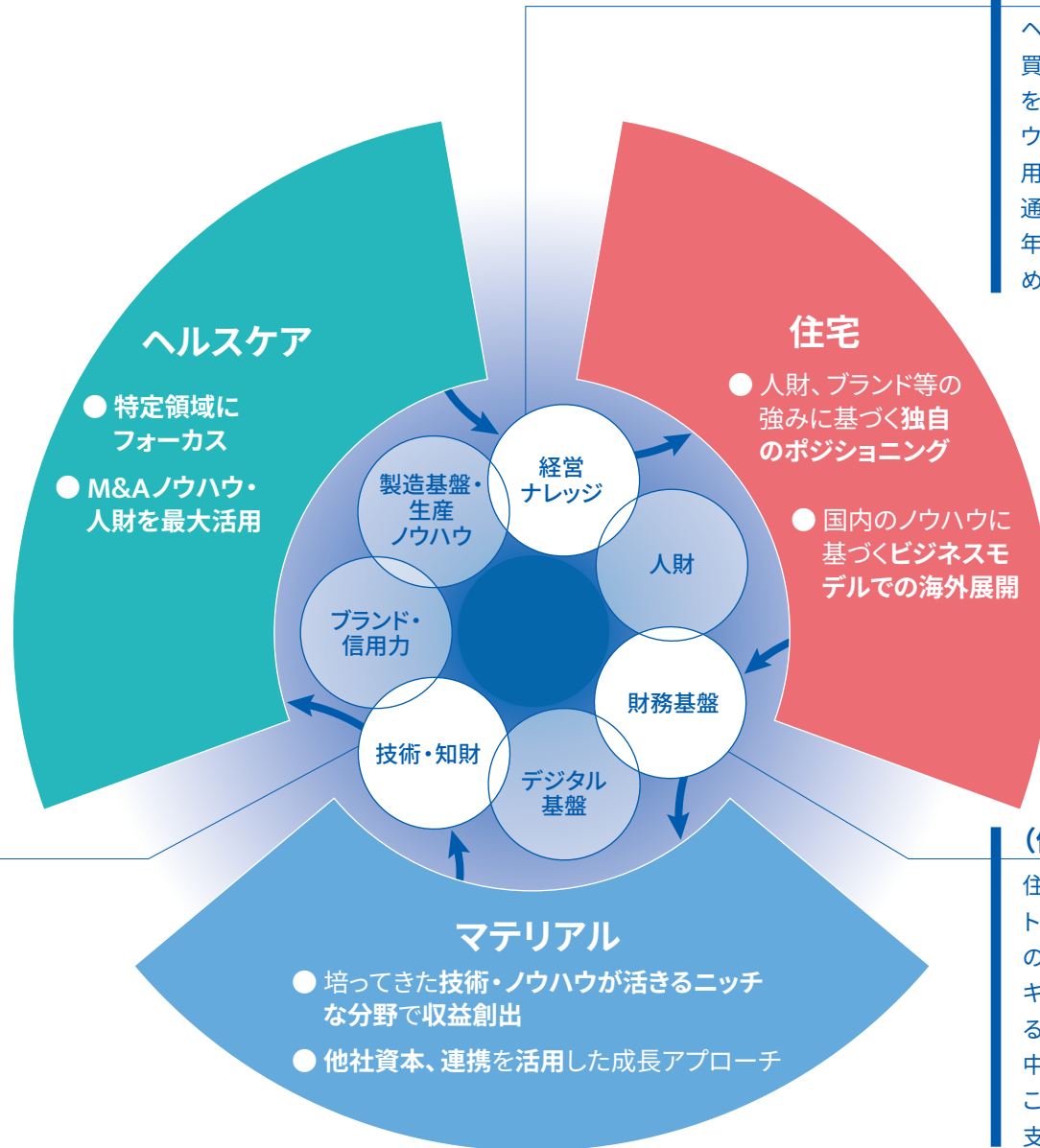
- 100 基本情報
 - 101 財務/非財務情報
 - 104 社外評価
 - 105 旭化成の情報体系

おわりに 従業員の声

3領域経営における経営資産の活用例(エコシステム)

旭化成のエコシステムは、それぞれの領域、事業の特徴に応じて創出してきた経営資産が蓄積・共有され、他の領域、事業がそれらを柔軟に活用することができる「生態系」を示した表現です。

例えば、マテリアル領域で生み出された「膜・セパレーション技術」はヘルスケア領域の事業創出に、ヘルスケア領域で生み出された「M&Aノウハウ」は住宅領域の海外M&Aに、住宅領域の「キャッシュ創出力」はマテリアル領域の成長投資に活用されています。このように、異なる領域・事業間で経営資産が活用されるからこそ、旭化成ならではの価値創出が実現されています。



(例1)膜・セパレーション技術

マテリアル領域の再生繊維の事業を発端として、膜・セパレーション技術をブラッシュアップし、LIB用セパレータ事業などに展開。ヘルスケア領域においても、生物学的製剤を製造する際に必要なウイルス除去フィルター事業を創出し、グローバルでトップクラスのシェアを維持し続けている。

(例2)M&Aノウハウ

ヘルスケア領域において、2012年のZOLL買収を皮切りに、M&Aに関する高度な実績を積み重ね、M&Aのノウハウを蓄積。このノウハウは、国内中心だった住宅領域にも応用され、2018年以降米国、豪州にてM&Aを通じて新たなビジネスモデルを創出。2024年度には、住宅領域の売上高の約3割を占める規模にまで成長。

(例3)キャッシュ創出力

住宅領域は投資が比較的軽いアセットライト型の事業であり、かつ事業環境の循環性の影響も受けにくいことから、安定的なキャッシュ創出が可能。この安定的に得られるキャッシュを活用し、マテリアル領域では中長期的な視点に立った成長投資を実行。これにより、グループ全体の持続的な成長を支える仕組みが構築されている。

- 01 旭化成レポート2025発行にあたって (編集方針)
- 04 目次
- 05 At a Glance
- 06 旭化成グループ理念体系
- 07 CEOメッセージ

- 14 問1 多様な経営資産を活用し、どのように持続的な企業価値向上を目指すのか? -
- 15 旭化成の価値創造の歩み
- 19 価値創造モデル
- 24 マテリアリティ

- 26 問2 資本コストを上回る資本効率の実現のために、どのような施策を進めるのか? +

- 36 問3 これまで実施してきた投資によって、今後どのような成長が期待できるのか? +

- 53 問4 GXを中心としたサステナビリティの取り組みがどのような社会インパクトをもたらすのか? +

- 62 問5 豊富な無形資産を活かし、どのようにビジネスモデルを変革していくのか? +

- 78 問6 事業ポートフォリオ変革に向けて、ガバナンスはどのように進化しているのか? +

- 100 基本情報
- 101 財務/非財務情報
- 104 社外評価
- 105 旭化成の情報体系

おわりに 従業員の声

(コラム)M&Aによって参画したグループ会社のトップエグゼクティブに聞く 旭化成グループのエコシステムをいかに活用し、強化するのか

旭化成は、新たな成長ドライバーや技術・ノウハウの獲得のため、積極的にM&Aを実施しています。新たに参画した企業が旭化成の経営資産を活用し、飛躍的な成長を遂げると同時に、旭化成グループに多様な経営資産を新たにもたらすことによって、当社のエコシステムが一層強固になっています。



Richard A. Packer
副社長執行役員 社長特命担当

2012年に旭化成がZOLLを買収した際、ZOLLのCEOとして買収に関与。2016年度よりヘルスケア領域長として、医薬・医療機器・ライフサイエンスなどの事業を指揮。2025年度より現職、旭化成グループ全体のグローバル化を推進。

2012年買収 ZOLL Medical Corporation (救命救急医療機器メーカー)

Q 旭化成グループへの参画によって、ZOLLの企業価値はどのように変わってきましたか。

A 共通の価値観のもと、ZOLL単独では成しえなかった成長を実現。

旭化成グループへの参画は、ZOLLの企業価値を根本から高めました。その背景には、旭化成とZOLLが企業理念や価値観を共有していたことが大きく関係しています。具体的には、「人びとの“いのち”と“くらし”に貢献する」というグループミッションや、「長期的な視点に立った経営計画を策定すること」、「利益率の向上を図りながら着実に売上高の成長を目指す」ことに、両社でコミットしてきました。

ZOLLは旭化成グループに加わった2012年以降、業績面では、米ドルベースの売上高は約4倍、事業利益は約5倍と、大幅な成長を遂げました。旭化成の財務基盤と経営陣によるサポートによって、成長に向けた戦略的な投資も実施することができました。例えば、既存事業のオーガニック成長に加え、ZOLL単独では成しえなかった、

Itamar, Respicardiaといった次の成長に向けた大規模な買収の実現などです。

また同時に、旭化成の強固なITインフラの築き方や知的財産の活用方法からも刺激を受け、事業の強化や日々の業務の効率化を加速させました。そして、日本法人を設立できたことも、ZOLLが日本国内におけるプレゼンスや業績向上を実現する上で、非常に重要な成果だったと考えています。

このように、ZOLLは旭化成グループという大きなグローバル組織の一員として、さまざまな経営資産にアクセスしながらZOLLのミッションを追求し続けることで、ZOLLの企業価値はさらに高まっています。

Q 今後の旭化成グループへの期待と自身の貢献について教えてください。

A グローバル企業としてのさらなる成長に向けたマネジメント体制の確立を目指します。

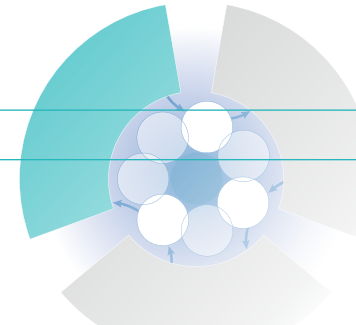
旭化成の強みは、日本企業の特徴でもある規律と長期的な経営視点に加え、グローバルな起業家精神、すなわち新事業を生み出し、挑戦する風土を併せ持つ力だと思えます。旭化成は2012年のZOLL買収を皮切りに、ヘルスケア領域のみならず、住宅領域とマテリアル領域においても米国を中心とするグローバルな市場で存在感を示す企業へと成長してきました。特にヘルスケア領域は、住宅領域とマテリアル領域に次ぐ第3の柱として、2024年度の営業利益に占める割合は3割近くを占めるまでに成長しました。このヘルスケア領域の進化は、旭化成グループが成長事業への積極的なリソース配分やグローバルなオペレーションの効率化を通じて、大幅な利益成長を実現してきたことを示しています。

一方、旭化成グループ全体としては、多様な事業を統合し、グローバル企業として国を超えて事業を一体となって運営することにおいて依然として課題が残っています。

2025年度からは、副社長の業務に専念することになりましたので、旭化成グループがグローバル企業としてさらに成長し、強固なグローバルマネジメント体制を確立するために貢献していきたいと考えています。領域の垣根を越えて貢献できる機会を得られたことを大変光栄に思っています。今後は、グローバルという観点で旭化成ならではのエコシステムをさらに磨き上げ、各領域を横断するシナジーを最大限に活かすことで、旭化成の未来はより明るく、力強く成長するものと確信しています。

日本国内での新企業広告「はみだせ!うみだせ!旭化成」においても強調されているように、私たちは現在の業務範囲を超えて視野を広げ、不可能だと考えられていた限界を突破し、他者が期待する水準を超えることを目指さなければなりません。

グローバル企業としてのさらなる発展に向けたチャレンジを楽しみにしています。



- 01 旭化成レポート2025発行にあたって (編集方針)
- 04 目次
- 05 At a Glance
- 06 旭化成グループ理念体系
- 07 CEOメッセージ

14 問1
多様な経営資産を活用し、
どのように持続的な企業価値
向上を目指すのか？

15 旭化成の価値創造の歩み

19 価値創造モデル

24 マテリアリティ

26 問2
資本コストを上回る資本効率の
実現のために、どのような施策を
進めるのか？

36 問3
これまで実施してきた投資に
よって、今後どのような成長が
期待できるのか？

53 問4
GXを中心としたサステナビリティの
取り組みがどのような社会
インパクトをもたらすのか？

62 問5
豊富な無形資産を活かし、
どのようにビジネスモデルを
変革していくのか？

78 問6
事業ポートフォリオ変革に
向けて、ガバナンスはどう
進化しているのか？

100 基本情報

101 財務／非財務情報

104 社外評価

105 旭化成の情報体系

おわりに 従業員の声

(コラム)M&Aによって参画したグループ会社のトップエグゼクティブに聞く
旭化成グループのエコシステムをいかに活用し、強化するのか



Rich Gallagher
執行役員
CEO, Synergos Companies LLC

2018年にEricksonを買収した際にCEOとして買収に関与。その後、複数のサブコントラクターの買収を通じて現在はホールディングカンパニーとしてSynergosグループを率いる。

2018年買収 Erickson Framing Operations LLC(北米住宅の工事施工会社)

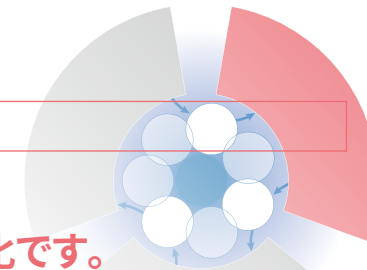
Q 旭化成グループに加わって感じる、旭化成の企業文化の魅力とは?

A オープンなコミュニケーションや、「ともに取り組む」ことを重視する文化です。

ビジネス文化の違いや言語の壁はあるものの、旭化成には、多くの大企業に欠如しているオープンなコミュニケーションチャンネルがあり、リーダーシップにおけるビジョンなど、我々の価値観と一致していました。旭化成となら良きパートナーとして、株主をはじめ、地域社会、取引先、従業員など、各ステークホルダーにとってより良い価値をともに創造できる、そのための共通基盤を共有できていると確信することができました。実際、旭化成グループの従業員と一緒に働く中で、彼らにはよりグローバル化するための柔軟性と、変化に適応しようとする姿勢があると感じています。米国の多くの企業とは異なるビジネスダイナミクスではありますが、国内・海外を問わず、各部門や従業員一人ひとりがアイデアを出し、課題解決のために連携する姿が見られます。

これは、ともにビジネスを成長させる上で非常にユニークなアプローチです。一般的に、ビジネス文化の違いや言語の壁はスムーズなコミュニケーションを妨げるとされていますが、旭化成グループとのコミュニケーションは非常にスムーズで、「ともに取り組む」というアプローチが実践されています。

旭化成グループの一員になったことで、建築工程の中核となる業種の統合による施工効率の向上や、住まいの品質向上といった私たちのビジネスモデルの構築は加速しています。また、原材料調達など、グローバルでの購買力の向上も実感しています。さらには、研究・開発活動や従業員への福利厚生などの実務面に加えて、旭化成グループの組織としての安心感や戦略遂行に必要な組織能力なども得ることができています。



Dirk R. Pieper
常務執行役員
マテリアル領域担当補佐
(カーインテリア事業担当、セパレータ事業担当補佐)
Chairman,
Sage Automotive Interiors, Inc.

2018年に旭化成がSageを買収した際、SageのCEOとして買収をリード。自動車内装事業の事業戦略の立案・推進を実行し、グローバル市場での競争力強化に貢献。

2018年買収 Sage Automotive Interiors, Inc.(自動車内装材メーカー)

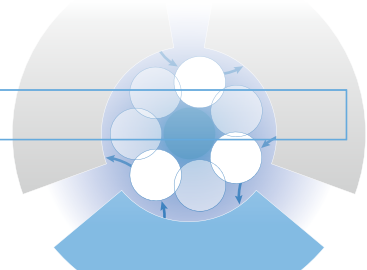
Q 今後、旭化成グループにどのような貢献をしていきますか?

A 顧客価値向上の取り組みを、旭化成グループ内にも展開していきます。

Sageは、旭化成グループ参画前からスエード調人工皮革「Dinamica®(旧「ラムース®)」)を旭化成より購入しており、取引先パートナーとして良好な関係を構築・維持してきました。2018年に旭化成グループに参画以降、両社の人工皮革事業を統合し、強力なシナジーと共通の戦略を確立することができました。また、旭化成は財務面での支援はもちろん、M&Aのノウハウ共有なども通じて顧客基盤を強化し、大きな成長を遂げる新製品へのポートフォリオの転換を支援しました。例えば、Adientの自動車内装ファブリック事業の買収です。これにより、欧州自動車市場のさらなる深耕が可能となりました。また、素材拡充戦略の一環で成長の余地が大きいPVC合成皮革への新規参入も果たし、最大の市場である中国において、総合的なアプローチで顧客のニーズに対応するため技術マーケティングセンターを設立し、製品ラインアップを取りそろえました。これらにより、米国、南米、北アフリカ、欧州、中国、日本と地域、素材ごとに適地生産体制を整備し、

強力なプラットフォームが構築できたと思います。

Sageの強みは、お客様の声を聞き、お客様の要件に基づいた設計提案力やデザイン技術です。製品が戦略の中心であった旭化成に、そのようなSageの顧客中心のアプローチが加わることは、旭化成がソリューション型事業へと進化する上で大きな力になります。Sageと旭化成が、ともに世界中で最高の製品とサービスでお客様を感動させ、しっかりとビジネスを獲得していくことが重要です。そして、Sageの自動車分野における顧客価値向上の取り組みは、今後EV用途のセパレータ事業にも良い作用を生んでいくと考えており、北米市場において、顧客開拓を協力して進めていきます。



- 01 旭化成レポート2025発行にあたって (編集方針)
- 04 目次
- 05 At a Glance
- 06 旭化成グループ理念体系
- 07 CEOメッセージ

- 14 問1 多様な経営資産を活用し、どのように持続的な企業価値向上を目指すのか? -
- 15 旭化成の価値創造の歩み
- 19 価値創造モデル
- 24 マテリアリティ

- 26 問2 資本コストを上回る資本効率の実現のために、どのような施策を進めるのか? +

- 36 問3 これまで実施してきた投資によって、今後どのような成長が期待できるのか? +

- 53 問4 GXを中心としたサステナビリティの取り組みがどのような社会インパクトをもたらすのか? +

- 62 問5 豊富な無形資産を活かし、どのようにビジネスモデルを変革していくのか? +

- 78 問6 事業ポートフォリオ変革に向けて、ガバナンスはどう進化しているのか? +

- 100 基本情報
- 101 財務/非財務情報
- 104 社外評価
- 105 旭化成の情報体系

おわりに 従業員の声

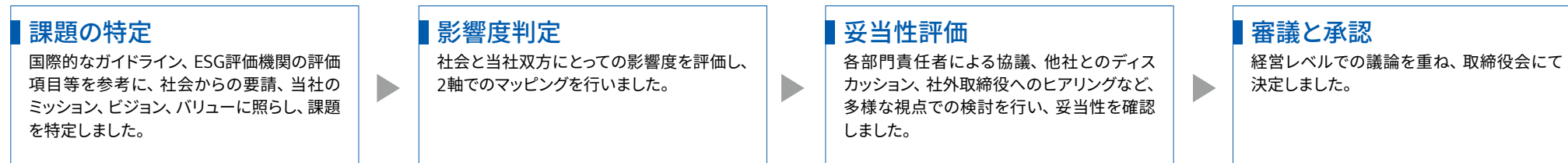
マテリアリティ

価値創造の鍵となるテーマに重点的に取り組む

旭化成グループは、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し、企業価値を持続的に向上させていくよう、経営を進めています。

価値創造を継続していく上で鍵になるのが、マテリアリティとして定めている重要課題・テーマです。当社グループは価値創造の基盤やドライバーとして、マテリアリティに積極的に取り組んでいます。

マテリアリティの特定プロセス



(注) 長: 長期的な目標、中: 中期的な目標、短: 短期的な目標

テーマ	マテリアリティ	関連するSDGs	関連する主な目標	2024年度実績
<p>前提となる 最重要事項</p>	コーポレート・ガバナンス	4 公正な消費と生産、5 性別平等	取締役会の監督・意思決定機能の向上	①取締役会実効性評価(定期的な第三者機関の活用を含む)を実施 ②2025年3月および4月取締役会にて、実効性評価の結果と抽出した課題への対応を審議
	コンプライアンス・誠実な行動	8 豊かで持続可能な消費と生産、9 産業と資源効率	コンプライアンス意識の向上と行動規範の浸透	国内の全職場でCs Talk(事例を基にした職場議論)を実施
	人権の尊重	10 人や国の不平等の解消、16 平和と公正な司法制度	啓発活動の継続的な実施	ビジネスと人権に関する階層別研修、ハラスメントに関するeラーニング、アンコンシャスバイアスについて学ぶ研修等の実施
	安全・品質	10 人や国の不平等の解消、16 平和と公正な司法制度	対象事業所における ①保安重大事故:ゼロ ②保安事故:ゼロ ③保安事故強度:0.5以下(平均)*1	①保安重大事故:1件 ②保安事故:2件 ③保安事故強度:1.17(平均)*1
<p>健康で快適な生活</p>	健康・長寿への貢献	3 健全な人や社会への生活、6 清潔な水と衛生	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による人びとの命への貢献	①前中計3年間におけるAED累積出荷台数の成長率52%(過去3年間対比) ②前中計3年間における「LifeVest®」の累積処方件数の成長率7%(過去3年間対比)
	安心で快適なくらしへの貢献	11 持続可能な都市とコミュニティ	2025年度目標 短 ①新築住宅におけるZEH*2率:90% ②新築住宅におけるZEH-M*2率:85%	①ZEH率:91% ②ZEH-M率:82%

*1 保安事故の影響の度合いを数値化した指標[石油化学工業協会基準(CCPSベース)を採用]

*2 ZEH(Net Zero Energy House)、ZEH-M(ZEH-マンション):高断熱化、省エネルギー、太陽光発電等の創エネルギーにより、エネルギー消費量が正味(ネット)でゼロ以下となる住宅

- 01 旭化成レポート2025発行にあたって(編集方針)
- 04 目次
- 05 At a Glance
- 06 旭化成グループ理念体系
- 07 CEOメッセージ

- 14 問1 多様な経営資産を活用し、どのように持続的な企業価値向上を目指すのか? -
 - 15 旭化成の価値創造の歩み
 - 19 価値創造モデル
 - 24 マテリアリティ

- 26 問2 資本コストを上回る資本効率の実現のために、どのような施策を進めるのか? +

- 36 問3 これまで実施してきた投資によって、今後どのような成長が期待できるのか? +

- 53 問4 GXを中心としたサステナビリティの取り組みがどのような社会インパクトをもたらすのか? +

- 62 問5 豊富な無形資産を活かし、どのようにビジネスモデルを変革していくのか? +

- 78 問6 事業ポートフォリオ変革に向けて、ガバナンスはどう進化しているのか? +

- 100 基本情報
 - 101 財務/非財務情報
 - 104 社外評価
 - 105 旭化成の情報体系

おわりに 従業員の声

マテリアリティ

テーマ	マテリアリティ	関連するSDGs	関連する主な目標	2024年度実績
 <p>環境との共生</p>	環境貢献事業の推進	6 清潔な水と衛生 7 持続可能なエネルギー	長 環境貢献製品を通じたGHG削減貢献量 2030年目標:2倍以上(2020年度比) 2035年目標:2.5倍以上(2020年度比)	GHG削減貢献量:1.51倍(2020年度比)
	脱炭素社会への取り組み	12 持続可能な消費と生産 13 気候変動に具体的な対策を	長 GHG排出量(Scope1,2) 2030年目標:30%以上削減(2013年度比) 2035年目標:40%以上削減(2013年度比) 2050年目標:カーボンニュートラル	38%削減(2013年度比)(速報値)
	循環型社会への取り組み	14 海の豊かさを守ろう 15 陸の豊かさも守ろう	中 ① イオン交換膜法の食塩電解セルレンタルサービス採用社数:10社(2027年度末) 短 ② 戸建住宅「ヘーベルハウス™」、集合住宅「ヘーベルメゾン™」における長期定期点検実施率:70%(2025年度末)	① 採用社数:3社 ② 実施率:67.6%
	水の汚染防止		対象事業所における ① 環境事故・環境重大トラブルゼロの継続 ② 環境トラブル(水質等)ゼロ	① 環境事故・環境重大トラブル:ゼロ ② 環境トラブル(水質等):4件
	大地の汚染防止		① 産業廃棄物の発生抑制と再資源化推進 ② プラスチック使用製品産業廃棄物等の排出の抑制および再資源化等の推進	① 処分業者(リサイクラー)情報を入手して社内への情報展開の実施 ② プラスチック資源循環促進法に基づく廃プラスチックの発生量および処理の実態把握の実施
	生物多様性への配慮		生物多様性保全の推進 ① 生物多様性国家戦略に沿った取り組みの推進 ② 生物多様性に関する従業員への啓発活動の推進	① 守山製造所「ビオトープ(モリビオ)」を30by30に認定申請の実施(2025年度認定) ② 富士支社「あさひのいのちの森」のPR動画を製作し、周知活動の実施
 <p>基盤的活動</p>	健全なサプライチェーンの確保	4 質の高い教育をみんなに 5 ジェンダー平等を推進しよう	短 主要なお取引先に対するCSR調達アンケート ① アンケート回収率:100% ② C・D評価企業のA・B評価への改善率:100%	① 回収率:99.8%(対象企業数564社) ② 改善率:90.9%*
	人財の確保・育成	8 豊かになりながら働き続けよう 9 産業と地域間の持続可能な開発パートナーシップを築こう	中 従業員エンゲージメント調査における ① 「成長につながる行動」指標のモニタリング ② 「活力」指標が好意的な状態(5段階中3.5以上)の回答者の割合 2027年度目標:60%	① 3.73(5段階評価) <参考>2022年度:3.71、2023年度:3.72 ② 57.3%
	DE&I(ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン)の推進	10 人や国を超えて公正で包摂的な社会を築こう 16 平和と公正な社会を築こう	長 ラインポストおよび高度専門職における女性比率 2030年度目標:10%	4.9%(2025年4月1日時点)
	ステークホルダーとのコミュニケーション	17 パートナーシップで社会を元気にしよう	① 社会、お客さま、お取引先、従業員等との良好な関係の構築・維持 ② 株主・投資家の皆さまとの建設的な対話の積極的な推進	① 地域交流会、社会貢献活動、顧客やお取引先との対話、役員と従業員のタウンホールミーティング等の実施 ② 株主・投資家との個別対話(IR・SR面談358件)や経営説明会、決算説明会、工場見学会等の実施
	リスクマネジメント		グループ重大リスクの適切な管理・運用	① グループ重大リスクの選定・更新:2024年4月の取締役会にて決議 ② 管理:リスクテーマごとに担当部署にて目標・KPIを設定、活動状況をそれぞれ取締役会で報告
	社会貢献活動		短 社会貢献活動関連支出:経常利益の1%以上	経常利益の0.71%

* 原料系および資材系のお取引先に対し、それぞれ隔年でアンケートを実施しているため、①はアンケート実施全企業を分母とし2年分の結果を合算して算出

01 旭化成レポート2025発行にあたって
(編集方針)
04 目次
05 At a Glance
06 旭化成グループ理念体系
07 CEOメッセージ

14 問1 多様な経営資産を活用し、どのように持続的な企業価値向上を目指すのか？

- 15 旭化成の価値創造の歩み
- 19 価値創造モデル

■ 24 マテリアリティ

26 問2 資本コストを上回る資本効率の実現のために、どのような施策を進めるのか？

36 問3 これまで実施してきた投資によって、今後どのような成長が期待できるのか？

53 問4 GXを中心としたサステナビリティの取り組みがどのような社会インパクトをもたらすのか？

62 問5 豊富な無形資産を活かし、どのようにビジネスモデルを変革していくのか？

78 問6 事業ポートフォリオ変革に向けて、ガバナンスはどう進化しているのか？

100 基本情報
101 財務/非財務情報
104 社外評価
105 旭化成の情報体系

おわりに 従業員の声

問2 資本コストを上回る 資本効率の実現の ために、どのような 施策を進めるのか？

答え

石油化学市況に依存しない資本効率の向上に向け、新たなアプローチを進めていきます。「重点成長」「戦略的育成」事業に対し、リターンの確度を高めるスキームでの戦略的な投資を行い、利益成長を図ります。



日比谷本社

- 01 旭化成レポート2025発行にあたって
(編集方針)
- 04 目次
- 05 At a Glance
- 06 旭化成グループ理念体系
- 07 CEOメッセージ

- 14 問1 +
多様な経営資産を活用し、
どのように持続的な企業価値
向上を目指すのか？

- 26 問2 -
資本コストを上回る資本効率の
実現のために、どのような施策を
進めるのか？

- 27 前中期経営計画振り返り
- 28 新中期経営計画概要
- 30 CFOメッセージ

- 36 問3 +
これまで実施してきた投資に
よって、今後どのような成長が
期待できるのか？

- 53 問4 +
GXを中心としたサステナビリティの
取り組みがどのような社会
インパクトをもたらすのか？

- 62 問5 +
豊富な無形資産を活かし、
どのようにビジネスモデルを
変革していくのか？

- 78 問6 +
事業ポートフォリオ変革に
向けて、ガバナンスはどう
進化しているのか？

- 100 基本情報
 - 101 財務／非財務情報
 - 104 社外評価
 - 105 旭化成の情報体系

おわりに 従業員の声

前中期経営計画振り返り

マテリアル領域の収益低迷や減損などの影響により計画未達も、2024年度に利益は大きく回復

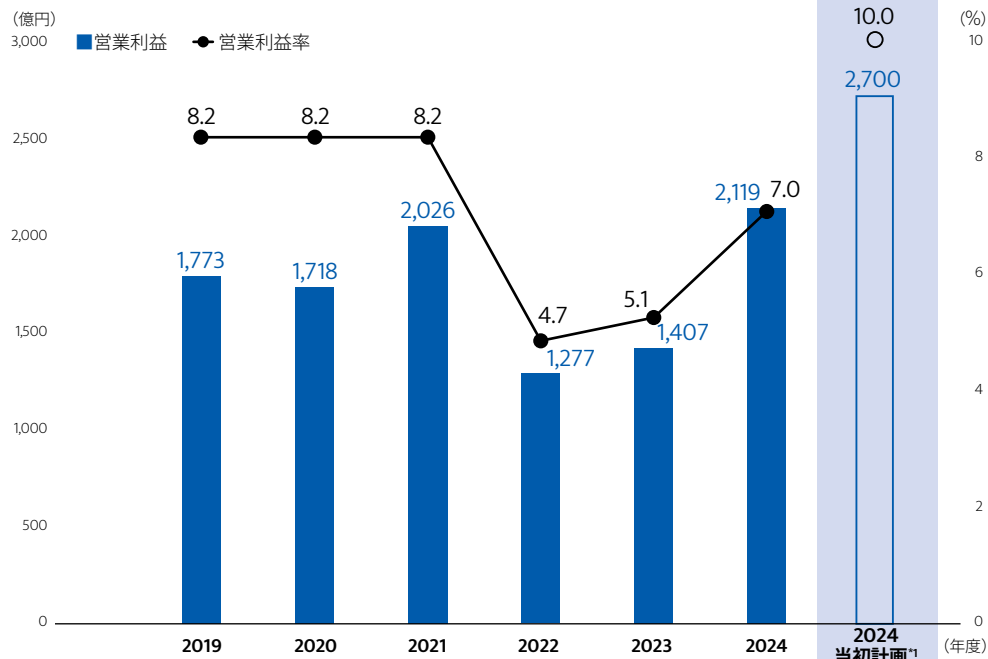
中期経営計画 2024 Be a Trailblazer

前中期経営計画 基本方針 (2022~2024年度)

- 成長投資の成果の刈り取りと1,000億円規模の構造転換の推進
- 中期視点で石油化学チェーン関連事業の構造転換に着手
- 次の成長牽引事業であるGG10へ重点的にリソースを投入

資本効率の改善は道半ば 収益回復に計画とのギャップが発生

財務KPIの推移



	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2024 当初計画 ¹⁾
ROIC	6.6%	4.9%	6.6%	4.0%	5.9%	5.5%	8%~
ROE	7.6%	5.6%	10.3%	-5.5%	2.5%	7.4%	11%~
ヘルスケア営業利益			419	485	640	800	
住宅営業利益			754	830	959	950	
マテリアル営業利益			410	426	874	1,300	

住宅領域は目標達成、ヘルスケア領域とマテリアル領域は未達

¹⁾ 2022年4月発表

「成長投資」と「構造転換」の両輪による 事業ポートフォリオ変革は、ほぼ想定どおりに進捗

成長投資 (GG10の主な投資案件)

成長牽引事業 (GG10)

2022~2024年度累計投資額²⁾ 約7,000億円

ヘルスケア

- グローバルスペシャリティファーマ
 - スウェーデン製薬企業Calliditas買収
- バイオプロセス
 - バイオ医薬品CDMOの米国Bionova買収および事業基盤拡大

住宅

- 北米・豪州住宅
 - 米国における建設サプライヤー Focus (ネバダ州) および ODC (フロリダ州) 買収

マテリアル

- デジタルソリューション
 - 半導体保護膜/層間絶縁膜「パイメル™」の生産能力増強
- 蓄エネルギー(セパレータ)
 - 車載LIB用セパレータの拡大(北米一貫工場、米国・日本での塗工設備増強)

²⁾ 維持投資等も含む意思決定の総額

構造転換

前中計期間での効果創出を狙った構造転換

検討対象売上高(2021年度実績)

1,000億円以上

決定済

800億円以上

マテリアル

- スパンボンド共同事業会社設立
- ペリクルの事業譲渡
- 旭化成パックス(株)の事業譲渡

住宅

- ALC岩国工場閉鎖

ヘルスケア

- 「セパセル™」の構造転換
- 血液浄化事業譲渡
- 診断薬事業譲渡

中期視点での石油化学チェーン関連事業の構造転換

検討対象売上高(2021年度実績)

約6,000億円³⁾

国内エチレン製造設備関係

- 三菱ケミカル(株)、三井化学(株)との3社連携にて推進
- 共同事業体の設立を前提に、西日本における製造設備のグリーン化ならびに将来の能力削減も含めた生産体制最適化を検討

上記以外の事業

- ベストオーナー視点での検討を加速
- PTT Asahi Chemicalにおけるアクリロニトリル事業等の撤退方針を決定

³⁾ 前中計期間(2022~2024年度)での効果創出を狙った構造転換の検討対象と一部重複

- 01 旭化成レポート2025発行にあたって (編集方針)
- 04 目次
- 05 At a Glance
- 06 旭化成グループ理念体系
- 07 CEOメッセージ

14 問1 多様な経営資産を活用し、どのように持続的な企業価値向上を目指すのか? +

26 問2 資本コストを上回る資本効率の実現のために、どのような施策を進めるのか? -

27 前中期経営計画振り返り

- 28 新中期経営計画概要
- 30 CFOメッセージ

36 問3 これまで実施してきた投資によって、今後どのような成長が期待できるのか? +

53 問4 GXを中心としたサステナビリティの取り組みがどのような社会インパクトをもたらすのか? +

62 問5 豊富な無形資産を活かし、どのようにビジネスモデルを変革していくのか? +

78 問6 事業ポートフォリオ変革に向けて、ガバナンスはどう進化しているのか? +

- 100 基本情報
- 101 財務/非財務情報
- 104 社外評価
- 105 旭化成の情報体系

おわりに 従業員の声

新中期経営計画概要

目指すのは、持続的にイノベティブな製品・サービス・ビジネスモデルの創出と、2つのサステナビリティの好循環

中期経営計画2027～Trailblaze Together～(新中計)の位置づけ

2025年4月に発表した「中期経営計画2027～Trailblaze Together～」では、旭化成が普遍的に目指す姿として、「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あると、改めて定義しました。この好循環の実現に向けて、ヘルスケア、住宅、マテリアルの3つの領域がそれぞれの特長を活かしながら、社会課題の解決と将来像の具現化に向けた事業展開を進めています。

旭化成グループは2030年に、営業利益3,800億円、ROIC8.0%以上、ROE12.0%以上の達成を目指します。その実現に向けた中間目標として、2027年度には営業利益2,700億円、ROIC6.0%、ROE9.0%を掲げています。

この成長の原動力となるのが、「Diversity × Specialty」です。「Diversity」は、多様な事業展開による成長機会の豊富さや安定的な収益創出力を、「Specialty」は、競合との差別化を重視した高付加価値・高収益の事業アプローチを意味します。この2つの要素を掛け合わせることで、経営の安定性を高め、成長投資や新規事業への挑戦を可能にし、持続的なイノベーションを生み出す好循環が形成されます。

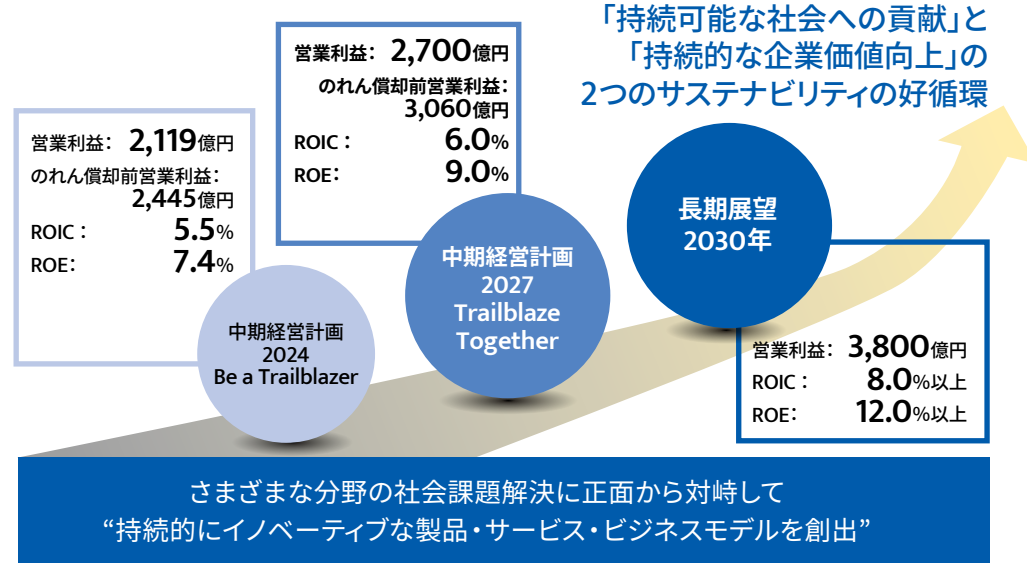
さらに、グループ全体で経営基盤を共有・相互活用することで、各領域が「旭化成らしい勝ち筋」で価値を提供する、という旭化成独自のエコシステムを通じて、高い利益成長と資本効率の向上を実現します。

もはや総合化学メーカーではない。

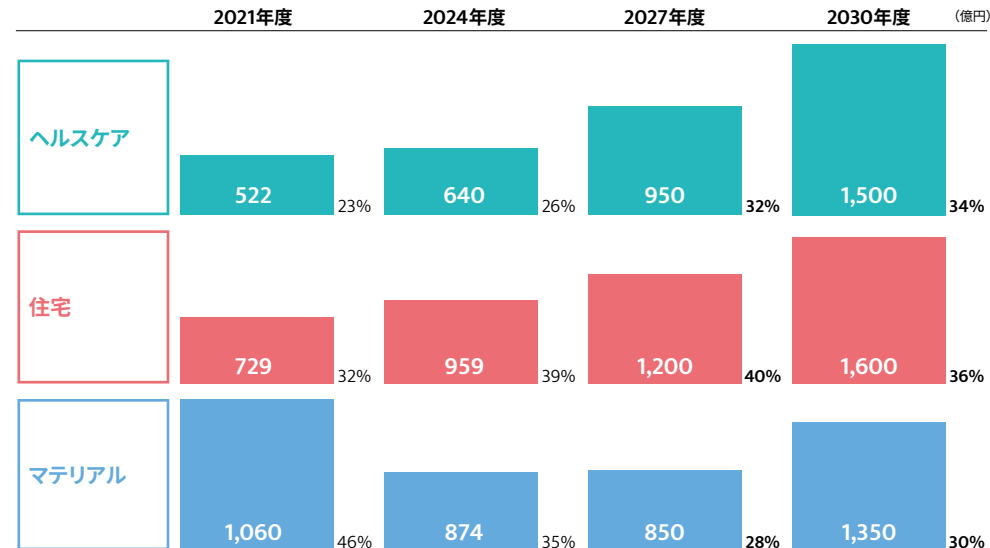
2030年には、3領域でバランスの取れた利益構造へ

前中計期間では、マテリアル領域が事業環境の変化を受けて構造転換に注力した一方、住宅領域、ヘルスケア領域が順調に成長しました。その結果、2024年度においては住宅領域の営業利益額が3領域の中で最も大きくなりました。2030年度に向けては、各領域がほぼ同水準の利益目標を目指す計画です。これに伴い、今後の成長投資はヘルスケア領域や住宅領域へのアロケーションを増加させます。マテリアル領域は事業ポートフォリオ変革と重点成長事業への投資を通じて利益の創出を図り、2030年の利益目標の達成を目指します。「Diversity × Specialty」の進化により、マテリアル領域中心の事業構成から、3領域それぞれの高付加価値事業が高水準の利益を生み出す体制へとシフトしていきます。

2030年に目指す姿と中期経営計画2027の目標



営業利益推移*



* 併記する比率は3領域合計値に占める割合

- 01 旭化成レポート2025発行にあたって (編集方針)
- 04 目次
- 05 At a Glance
- 06 旭化成グループ理念体系
- 07 CEOメッセージ

14 問1 多様な経営資産を活用し、どのように持続的な企業価値向上を目指すのか? +

26 問2 資本コストを上回る資本効率の実現のために、どのような施策を進めるのか? -

- 27 前中期経営計画振り返り
- 28 新中期経営計画概要
- 30 CFOメッセージ

36 問3 これまで実施してきた投資によって、今後どのような成長が期待できるのか? +

53 問4 GXを中心としたサステナビリティの取り組みがどのような社会インパクトをもたらすのか? +

62 問5 豊富な無形資産を活かし、どのようにビジネスモデルを変革していくのか? +

78 問6 事業ポートフォリオ変革に向けて、ガバナンスはどう進化しているのか? +

- 100 基本情報
 - 101 財務／非財務情報
 - 104 社外評価
 - 105 旭化成の情報体系

おわりに 従業員の声

新中計の基本方針

新中計における基本方針は以下の3点です。

- 投資成果創出による利益成長
- 構造転換や生産性向上による資本効率改善
- 「Diversity × Specialty」の進化

具体的には、医薬事業、クリティカルケア事業、海外住宅事業が利益成長の主なドライバーとなります。特に医薬事業と海外住宅事業については、M&Aを中心としたこれまでの投資が大きく利益に貢献します。また、資本効率改善のため、収益性の低い事業の構造転換を進め、特にケミカル事業の改革を推進します。

さらに、経営環境の不透明さが増す中で、経営基盤の強化も一層重要な課題です。グリーントランスフォーメーション、人材戦略、無形資産の活用、リスクマネジメントの強化などに重点的に取り組みます。これらの取り組みの一部には、KPIを設定しています。

財務の健全性を維持しながら資本効率を高め、収益性の着実な向上を図る

前中計期間では、ウクライナ情勢や中国経済の影響を受けつつも、中期的成長に向けた投資を計画どおりに実行しました。財務の健全性は維持されており、今後は生産性向上やアセットライトな事業モデルへの転換を通じて、キャッシュ創出力と資本効率の向上を図ります。

ROEについては、減損を計上した2022年度から改善しているものの、現時点では、想定する株主資本コストの8%を下回る水準です。また、PBRについては2021年度以降1倍を下回る状況が続いています。新中計の最終年度である2027年度にはROEを9.0%に引き上げることを目標としており、足元においてもROE改善策を進め、まずPBRが1倍を早急に超えるように最善を尽くします。

また、新中計の3年間では約1兆2,000億円のキャッシュインとキャッシュアウトを計画しています。キャッシュインは営業キャッシュ・フローが約75%、残りの約25%は有利子負債、事業売却、他社資本の活用などにより調達する予定で、キャッシュアウトは成長に向けた投資と株主還元のバランスを重視し、約80%を投資、約20%を株主還元とする計画です。財務健全性の指標としてD/Eレシオは0.7倍程度、有利子負債/EBITDA倍率は3.0倍程度を目安とし、資本のバランスをマネジメントします。

財務健全性を維持しながら、営業利益を中心に収益性を向上させることで、2027年度には2021年度並みの資本効率を、2030年度には大幅な改善を目指します。

詳細はCFOメッセージP.31 [▶](#)

経営指標		2021年度 実績 (億円)	2024年度 実績	2027年度 計画	2024～ 2027年度 CAGR	2030年度 展望	2027～ 2030年度 CAGR
	売上高	24,613	30,373	31,800			
収益性	営業利益	2,026	2,119	2,700	8.4%	3,800	12.1%
	売上高営業利益率	8.2%	7.0%	8.5%			
	のれん償却前営業利益	2,310	2,445	3,060			
	EBITDA*1	3,508	3,980	4,960			
	売上高EBITDA率	14.3%	13.1%	15.6%			
	親会社株主に帰属する 当期純利益	1,619	1,350	1,740			
	EPS (円)	116.7	97.9	127.4			
資本効率	ROIC*2	6.6%	5.5%	6.0%		8.0%以上	
	ROE	10.3%	7.4%	9.0%		12.0%以上	
財務 健全性	D/Eレシオ(倍)	0.45	0.62	0.7目安			
	有利子負債/EBITDA(倍)	2.2	2.9	3.0目安			
	自己資本比率	50.4%	46.3%				
	為替レート(米ドル)	112	153	140			

*1 EBITDA = 営業利益 + 減価償却費(有形、無形、のれん)

*2 ROIC = (営業利益 - 法人税等) ÷ 期中平均投下資本

主要非財務KPI

- 当社GHG排出量 (Scope1,2) 削減 (2013年度比)

2030年: **30%以上削減**

2035年: **40%以上削減**

- 環境貢献製品を通じたGHG削減貢献量 (2020年度比)

2030年: **2倍以上**

2035年: **2.5倍以上**

- ライセンス契約 新規締結件数

2025～2027年度: **10件以上**

- 従業員エンゲージメント調査における「活力」指標 (好意的な状態の回答者割合)

2027年度: **60%**

- 01 旭化成レポート2025発行にあたって (編集方針)
- 04 目次
- 05 At a Glance
- 06 旭化成グループ理念体系
- 07 CEOメッセージ

14 問1 多様な経営資産を活用し、どのように持続的な企業価値向上を目指すのか? **+**

26 問2 資本コストを上回る資本効率の実現のために、どのような施策を進めるのか? **-**

27 前中期経営計画振り返り

■ 28 新中期経営計画概要

30 CFOメッセージ

36 問3 これまで実施してきた投資によって、今後どのような成長が期待できるのか? **+**

53 問4 GXを中心としたサステナビリティの取り組みがどのような社会インパクトをもたらすのか? **+**

62 問5 豊富な無形資産を活かし、どのようにビジネスモデルを変革していくのか? **+**

78 問6 事業ポートフォリオ変革に向けて、ガバナンスはどう進化しているのか? **+**

- 100 基本情報
- 101 財務/非財務情報
- 104 社外評価
- 105 旭化成の情報体系

おわりに 従業員の声

CFOメッセージ

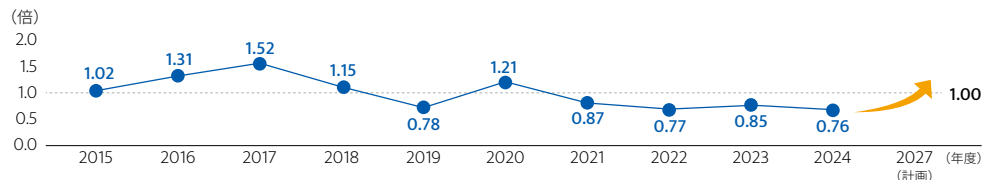
CFOメッセージ

事業ポートフォリオ変革は着実に進捗。
企業価値向上に向けた
最適な資源配分を追求し、
一刻も早いPBR水準向上を
実現します

株式市場での評価を変えるには当社の変化を資本効率で示すことが必要

2024年度は、6期ぶりに過去最高益を更新しました。円安等の追い風もありましたが、前中計の3年間で実行した事業ポートフォリオ変革の成果が着実に現れた結果だと考えています。一方で、この1年の株価評価は伸び悩み、PBRは依然として1倍を下回る低水準です。その最大の要因は、事業ポートフォリオ変革が資本効率の十分な改善につながっていないことです。その背景には事業環境の変化に柔軟かつスピーディに対応した適切な資源配分が十分にはできていなかったという課題があると考えています。また、成長投資と構造転換を同時に進めていることや、多様な産業に跨るユニークな事業ポートフォリオを志向しているために、目標実現への道筋やその蓋然性について、より丁寧な説明が必要であることも認識しています。こうした状況を踏まえ、当社への市場評価を変えるために、まずは新中計に従い、構造転換のスピードを一層加速させると同時にこれまでの投資から確実に成果を創出し、資本コストを上回る資本効率をいち早く達成することが重要です。そして、当社の目指す姿を、より分かりやすく伝えていく工夫もあわせて進めていきたいと考えています。

PBRの推移*



* PBRにおける株価は各年度末の終値を前提としている



代表取締役
兼 専務執行役員
堀江 俊保

- 01 旭化成レポート2025発行にあたって (編集方針)
- 04 目次
- 05 At a Glance
- 06 旭化成グループ理念体系
- 07 CEOメッセージ

- 14 問1 多様な経営資産を活用し、どのように持続的な企業価値向上を目指すのか? +

- 26 問2 資本コストを上回る資本効率の実現のために、どのような施策を進めるのか? -

- 27 前中期経営計画振り返り
- 28 新中期経営計画概要

- 30 CFOメッセージ
- 36 問3 これまで実施してきた投資によって、今後どのような成長が期待できるのか? +

- 53 問4 GXを中心としたサステナビリティの取り組みがどのような社会インパクトをもたらすのか? +

- 62 問5 豊富な無形資産を活かし、どのようにビジネスモデルを変革していくのか? +

- 78 問6 事業ポートフォリオ変革に向けて、ガバナンスはどう進化しているのか? +

- 100 基本情報
- 101 財務/非財務情報
- 104 社外評価
- 105 旭化成の情報体系

おわりに 従業員の声

CFOメッセージ

企業価値向上に向けた5つの施策

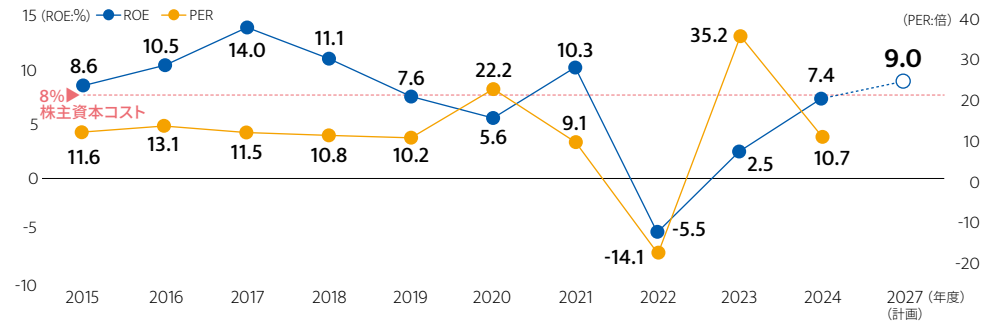


5つの施策により、資本効率とともに資源配分の質を向上させる

当社は、企業価値向上に向けて、引き続き「事業ポートフォリオ変革加速」「収益力向上」「投資マネジメント強化」「資本構成の最適化」「資本コスト低減」の5つの施策を実行していきます。これらの施策はそれぞれROEおよびPERの向上につながる施策であり、着実に実行していくことによりPBR水準を向上させることができると考えています。加えて、これらは当社の資源配分におけるキャッシュ創出力の強化、キャッシュアウトの質の向上にもつながる施策となります。

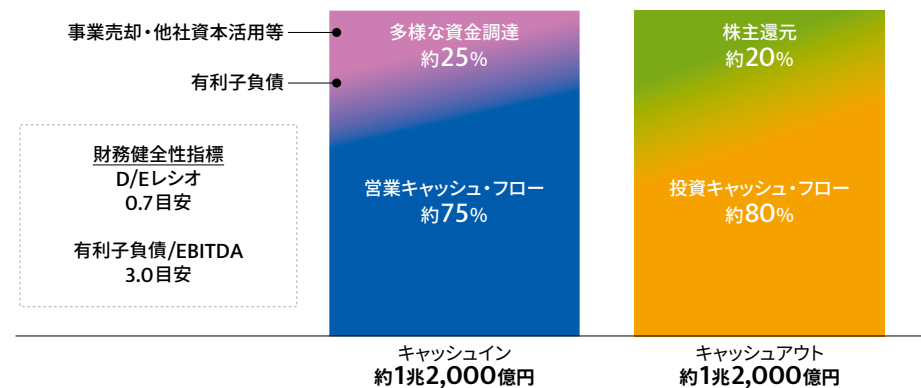
新中計では、成長投資だけでなく株主還元も含めて企業価値向上に向けた最適な資源配分の実現に一層注力していきます。新中計期間におけるキャピタルアロケーションとしては、約1兆2,000億円のキャッシュインについて、成長に向けた投資と株主還元それぞれにバランスを重視して配分する方針です。このキャピタルアロケーションの背景にある当社の考え方や取り組みについても、5つの施策に沿って説明します。

ROEおよびPERの推移*



*PERにおける株価は各年度末の終値を前提としている

新中計におけるキャピタルアロケーションの方針(2025~2027年度累計)



- 01 旭化成レポート2025発行にあたって (編集方針)
- 04 目次
- 05 At a Glance
- 06 旭化成グループ理念体系
- 07 CEOメッセージ

14 問1 多様な経営資産を活用し、どのように持続的な企業価値向上を目指すのか? +

26 問2 資本コストを上回る資本効率の実現のために、どのような施策を進めるのか? -

- 27 前中期経営計画振り返り
- 28 新中期経営計画概要

30 CFOメッセージ

36 問3 これまで実施してきた投資によって、今後どのような成長が期待できるのか? +

53 問4 GXを中心としたサステナビリティの取り組みがどのような社会インパクトをもたらすのか? +

62 問5 豊富な無形資産を活かし、どのようにビジネスモデルを変革していくのか? +

78 問6 事業ポートフォリオ変革に向けて、ガバナンスはどう進化しているのか? +

- 100 基本情報
- 101 財務/非財務情報
- 104 社外評価
- 105 旭化成の情報体系

おわりに 従業員の声

施策1 事業ポートフォリオ変革加速：

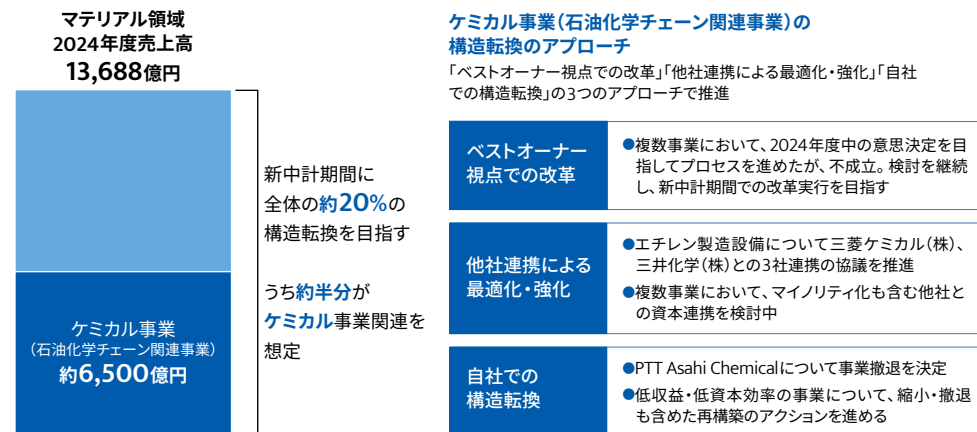
成長投資からの成果を着実に刈り取ることで、収益性と資本効率を高め、新中計の目標を確実に達成させる

1つ目の施策である「事業ポートフォリオ変革加速」については、構造転換を進めていくとともに、成長投資からの成果創出の最大化に取り組めます。

成長投資については、ヘルスケア領域等の「重点成長」事業において、これまで実施してきた成長投資からの成果の刈り取りが重要になります。投資からのリターンを最大化するためには、当社が考えるシナジーを最大化していくことが必要です。例えば医薬事業では、2024年度に買収したCalliditasにおいて、Veloxisが持つ米国での事業基盤を活用し、販売やマーケティングの協業・効率化を進めています。また、海外住宅事業では、国内の建築請負事業で培った工業化住宅のノウハウを活かして築いた北米市場におけるSynergosモデル(建築工程の中核となる業種を統合した工業化建築のビジネスモデル)をさらに強化していくと同時に、当社の強みを発揮できる地域へ米国内での横展開も検討していきます。2027年度の営業利益目標達成に向けては、これらの「重点成長」事業の利益成長の実現が鍵となるので、これらの取り組みを着実に実行していきます。

新中期経営計画における成長ドライバーP.37-39 [▶](#)

一方で、構造転換については、マテリアル領域においてROICが資本コストを継続的に下回る低資本効率の事業に対して、事業譲渡やマイノリティ化、事業撤退も含めた事業ポートフォリオ変革を加速します。構造転換は「ベストオーナー視点での改革」「他社連携による最適化・強化」「自社での構造転換」の



3つのアプローチで推進します。特に「自社での構造転換」は、基本的に当社単独で方針決定が可能であるため、一層スピードを上げて取り組んでいく考えであり、2025年5月に発表したMMAモノマー等の事業撤退についてはこの取り組みの一環です。ROEが想定株主資本コストである8%を常に上回る状況にするためには、当期純利益を安定的に稼ぐ力が不可欠です。そのためにも、構造転換を加速させ、当期純利益の安定的な向上を早期に実現できる体制を整えていきたいと考えています。

当社が成長投資と構造転換を通じて目指す事業ポートフォリオの姿は、他社にはないユニークな「Diversity × Specialty」という特長を活かし、多様な産業において高付加価値事業が高い水準の利益貢献を果たす構造です。2030年に向けてこの理想の姿を実現するために、まずは新中計における目標を確実に達成できるように取り組んでいきます。

施策2 収益力向上：

ROIC経営のさらなる浸透により、キャッシュの創出力を高める

2つ目の施策である「収益力向上」については、全社横断コスト削減活動に加え、適切な価格戦略やより付加価値の高い製品へのシフト等を通じて収益改善に取り組めます。

抜本的な収益体質の強化を目指し、前中計期間に生産性向上を推進するBT (Build up to Trailblaze) プロジェクトを立ち上げました。短期的には、共通固定費の効率化、間接材費用の削減、業務委託費の見直し等を進めており、これらの取り組みによって累計で約120億円の利益創出を達成できる見込みです。今後も、中長期的な視点で持続的な成長に向けたあるべき経営制度や経営基盤の検討を継続し、費用抛出に関する規律の見直しやDX活用を通じた業務効率化の推進等、全社のコスト削減による収益力強化を目指します。

また、新中計ではマテリアル領域および持株機能において運営体制の変更を含めた体質強化を図ります。具体的には、施策1で述べたマテリアル領域における構造転換の推進に加え、維持投資の精査や、従来マテリアル領域と持株機能で重複していた機能のスリム化などを通じて、組織の効率化を図ります。これにより、生産性向上およびコスト削減を実現し、新中計期間中に累計で約300億円のキャッシュ創出を目指します。

加えて、収益力向上には、引き続きROICの考え方を会社全体に浸透させることが必要です。社内の業績管理にROICを導入したこと等を通じて社員一人ひとりが自分の業務がROIC改善にどう貢献するかを意識して取り組む土台は整いつつあります。実際に、原燃料コストを踏まえた適正なプライシングの推進等、具体的な取り組みも着実に進展しています。今後はもう一歩踏み込んで、キャッシュ・コンバージョン・サイクルの短縮や在庫の適正化に一段と取り組むことで、キャッシュ創出力を高めていきたいと考えています。

- 01 旭化成レポート2025発行にあたって (編集方針)
- 04 目次
- 05 At a Glance
- 06 旭化成グループ理念体系
- 07 CEOメッセージ

14	問1 多様な経営資産を活用し、どのように持続的な企業価値向上を目指すのか？	+
-----------	---	----------

26	問2 資本コストを上回る資本効率の実現のために、どのような施策を進めるのか？	—
	27 前中期経営計画振り返り	
	28 新中期経営計画概要	
	■30 CFOメッセージ	

36	問3 これまで実施してきた投資によって、今後どのような成長が期待できるのか？	+
-----------	--	----------

53	問4 GXを中心としたサステナビリティの取り組みがどのような社会インパクトをもたらすのか？	+
-----------	---	----------

62	問5 豊富な無形資産を活かし、どのようにビジネスモデルを変革していくのか？	+
-----------	---	----------

78	問6 事業ポートフォリオ変革に向けて、ガバナンスはどう進化しているのか？	+
-----------	--	----------

100	基本情報
	101 財務／非財務情報
	104 社外評価
	105 旭化成の情報体系

おわりに 従業員の声

CFOメッセージ

マテリアル領域・持株機能の体質強化の取り組み

構造転換の推進	<ul style="list-style-type: none"> “ベストオーナー視点での改革”、“他社連携による最適化・強化”、“自社での構造転換”の3つのアプローチで推進
キャッシュ・フロー、投下資本の管理徹底	<ul style="list-style-type: none"> 維持投資の精査 在庫適正化を中心とした運転資本管理 自社で持つべき資産の精査
固定費の削減	<ul style="list-style-type: none"> 重複する機能のスリム化等による組織の効率化 より分野をフォーカスした経営基盤強化や新事業創出の取り組み 継続的なDX推進による生産性向上、コスト削減

2025~2027年度
累計で
約300億円の
キャッシュ創出を
目指す

施策3 投資マネジメント強化：
投資を厳しく見極め、成長投資の質を高める

3つ目の施策である「投資マネジメント強化」については、成長投資におけるハードルレートの運用強化や、投資後のモニタリングやフォローを徹底して行うことで、成長投資の質を高め、資本効率の向上を図っていきます。

一定額を超える投資案件については、案件ごとに設定したハードルレートに基づき投資判断を実施しています。取締役会等で指摘された従来の投資判断における課題に対応するため、2024年度からは投資案件をより厳しく精査するために運用を強化し、投資判断の高度化に取り組んでいます。ハードルレートはWACC（加重平均資本コスト）に対して、事業の実績や事業ポートフォリオ上の位置づけ、ロケーションファクター等を踏まえて設定しており、今後も投資案件を厳選する上での1つの強力な基準とし、徹底して運用していきます。

ハードルレートの運用強化により、投資案件の精査における定量的な評価の議論は従来に比べて深まっていると感じています。しかしながら、外部環境が目まぐるしく変化する現状では、採算性がハードルレートを上回るだけでは十分とは言えません。より厳しく投資案件を見極めるためには、私はさらに2つの視点が必要だと考えています。

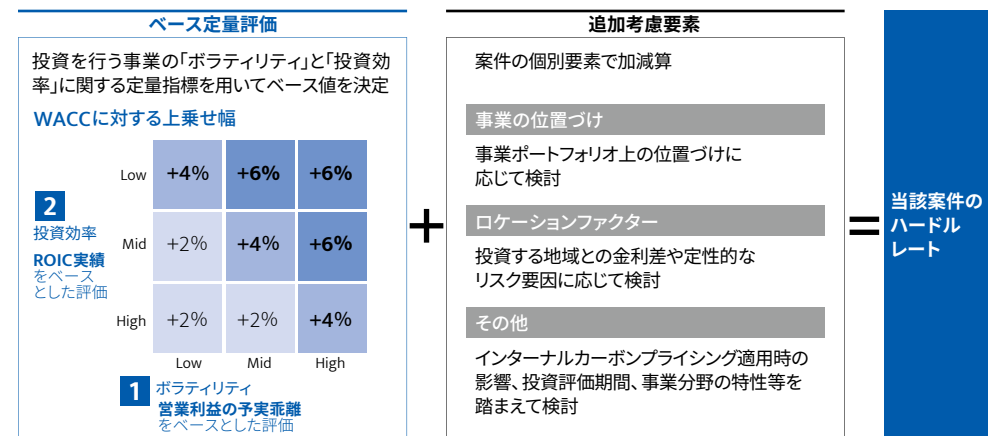
1つ目は、「当社が投資すべき案件かどうか」という視点です。当社は将来に向けた成長を志向す

る会社であり、チャレンジングな投資を続けてきた歴史があります。かつて世界経済が緩やかな拡大基調にあった時期には、当社の「勝ち筋」を強く意識しなくても投資によって成長を実現できた時期がありました。しかし現在のように外部環境が大きく変化し続ける状況では、当社が目指す「持続可能な社会への貢献」と「持続的な企業価値向上」の2つのサステナビリティの好循環実現に資する投資であるか、そして当社の勝ち筋を発揮できる領域かどうかを慎重に吟味する必要があります。そのような観点から投資案件を厳選することで、設備などの有形資産だけでなく、当社の強みである無形資産を最大限に活用する戦略が磨かれ、結果として外部環境に左右されることなく、ハードルレートを上回る採算性の実現が可能になると考えています。

2つ目は、「外部環境が変化するという前提でリスクマネジメントが可能な案件かどうか」という視点です。従来の設備投資では、例えば3年間で自らの資金で工場を建設し、その後の販売量増加によって収益を稼ぐことを目指していました。しかし現在は3年間で外部環境が大きく変化する可能性が高く、当初想定していた採算性の実現が不確実になるケースもあります。したがって、期間のかかる設備投資においては、補助金や他社資本の活用を含めて投資のスキームを徹底的に練り上げ、外部環境が変わった場合においてもリスクマネジメントが十分に可能な案件であることが必要であると考えています。

また、このように投資案件を厳しく見極めた上で実行した投資に対しては、事業環境の変化に柔軟に対応できるよう、モニタリングやフォロー体制をしっかりと整えています。例えば、「ハイポア™」のカナダ投資に関しては、米国政権による政策変更により外部環境が大きく変化していますが、その変化に

ハードルレート設定において考慮する要素の例



01 旭化成レポート2025発行にあたって
(編集方針)

04 目次

05 At a Glance

06 旭化成グループ理念体系

07 CEOメッセージ

14 問1 多様な経営資産を活用し、
どのように持続的な企業価値
向上を目指すのか？ +

26 問2 資本コストを上回る資本効率の
実現のために、どのような施策を
進めるのか？ -

- 27 前中期経営計画振り返り
- 28 新中期経営計画概要

30 CFOメッセージ

36 問3 これまで実施してきた投資に
よって、今後どのような成長が
期待できるのか？ +

53 問4 GXを中心としたサステナビリティの
取り組みがどのような社会
インパクトをもたらすのか？ +

62 問5 豊富な無形資産を活かし、
どのようにビジネスモデルを
変革していくのか？ +

78 問6 事業ポートフォリオ変革に
向けて、ガバナンスはどう
進化しているのか？ +

100 基本情報

- 101 財務／非財務情報
- 104 社外評価
- 105 旭化成の情報体系

おわりに 従業員の声

CFOメッセージ

伴う需給バランスの変動に対して、第1期の稼働を確実に進めるための対応を柔軟に行っています。これにより、当初想定していた採算性の実現に向けて、適時的な対策を打つことができます。

新中計期間においては、意思決定ベースの投資額として総額 1兆円を見込んでいますが、投資に対する考え方は、前中計までとは大きく変化しています。これまでは、住宅領域で創出したキャッシュを、全社視点でマテリアル領域やヘルスケア領域に配分する投資戦略をとってきました。しかし今後は、各領域が自立した経営を目指すことを前提として、キャッシュ・フロー管理を強化し、それぞれの領域で成長機会を追求します。特に、マテリアル領域においては、依然としてキャッシュ創出力が低下しているため、投資は厳選して行い、マテリアル領域のキャッシュ・フローの中で運用できる状況にいち早く変えていきたいと考えています。

施策4 資本構成の最適化:
株主還元強化により、自己資本の水準をコントロールする

4つ目の施策は「資本構成の最適化」です。当社は事業環境やリスクがまったく異なる3領域で経営を行っているため、最適な自己資本の水準を考えるにあたっては各領域の資産のリスクを見極めた上で自己資本と負債のバランスを考えていく必要があります。今後、事業ポートフォリオ変革が進み、特にマテリアル領域においてより安定して成長が目指せる事業構成となった場合には、財務レバレッジを

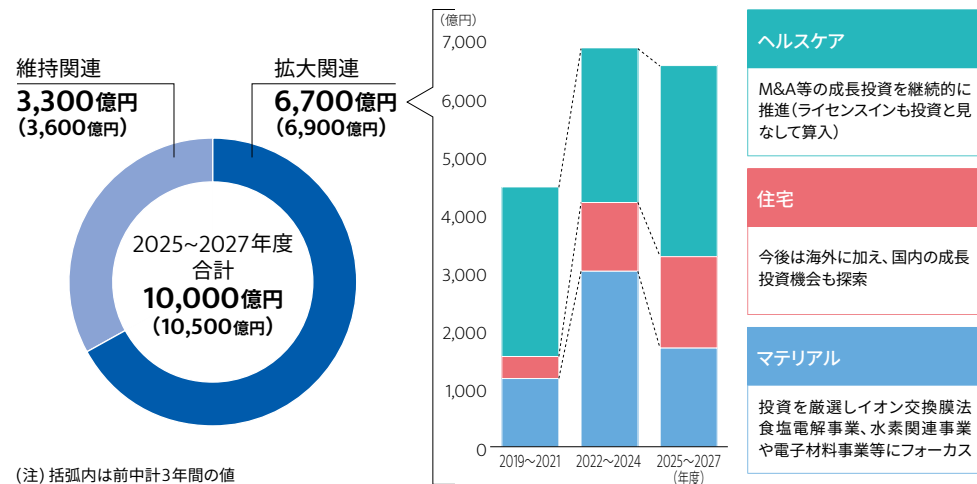
今よりも引き上げる余地が生まれる可能性があります。ただし、現状においてはD/Eレシオで0.7倍を目安とする水準が妥当であると考えており、その中で自己資本の水準をコントロールしていくために株主還元強化や継続的な政策保有株式の縮減に取り組みます。

新中計における株主還元については、累進配当を基本方針とし、還元水準の継続的な向上を目指します。この方針に基づき、今回よりDOE（自己資本配当率）を新たな指標として設け、DOEの水準として3%を目安に中長期的な累進配当の実現を図ります。当社は現在、2030年に目指す事業ポートフォリオの実現に向け成長投資と構造転換を両輪で進めていますが、その最中においても財務健全性の高さや安定したキャッシュ創出力により安定した株主還元を実現しており、2009年度以降一度も減配を実施せずに累進的な配当を実施してきました。しかしながら、配当性向は当期純利益の変動により影響を受けてしまう指標であるため、予見性を高め、安定した株主還元への意思を示したいという思いから、今回DOEの導入を決定しました。

また、自己株式取得については、資本構成の最適化の視点に加え、投資案件、キャッシュ・フロー、株価の状況等を踏まえて機動的に検討・実施するという従来の方針から変わりはありません。ただし、新中計のキャピタルアロケーションでは、成長投資と株主還元の一定のバランスを想定しながらも、持続的な企業価値向上につながる資源配分を状況に応じて実行していきたいと考えています。

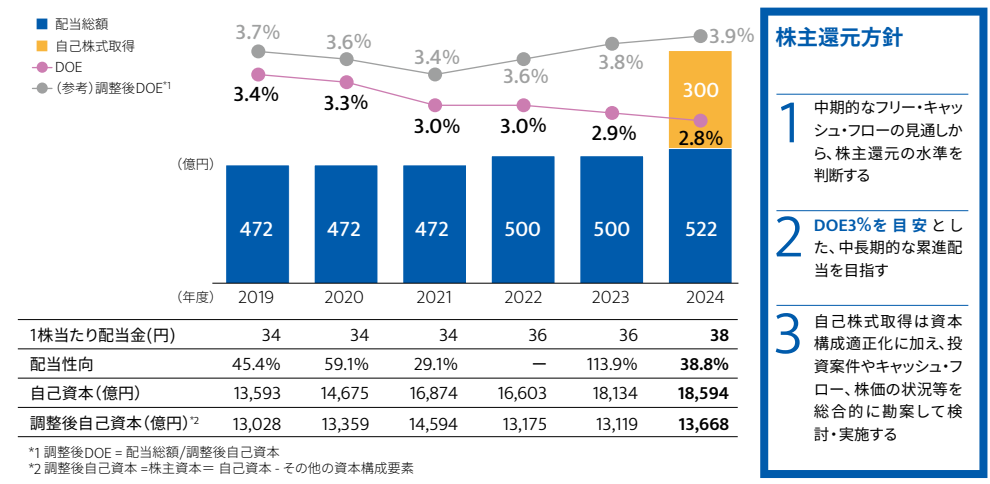
政策保有株式については、保有意義や効果のみならず、株価変動リスクや保有に伴うコスト、資本

新中計期間の意思決定ベース累計投資額



(注) 括弧内は前中計3年間の値

株主還元方針



- 01 旭化成レポート2025発行にあたって (編集方針)
- 04 目次
- 05 At a Glance
- 06 旭化成グループ理念体系
- 07 CEOメッセージ

14 問1 多様な経営資産を活用し、どのように持続的な企業価値向上を目指すのか? **+**

26 問2 資本コストを上回る資本効率の実現のために、どのような施策を進めるのか? **-**

- 27 前中期経営計画振り返り
- 28 新中期経営計画概要
- 30 CFOメッセージ**

36 問3 これまで実施してきた投資によって、今後どのような成長が期待できるのか? **+**

53 問4 GXを中心としたサステナビリティの取り組みがどのような社会インパクトをもたらすのか? **+**

62 問5 豊富な無形資産を活かし、どのようにビジネスモデルを変革していくのか? **+**

78 問6 事業ポートフォリオ変革に向けて、ガバナンスはどう進化しているのか? **+**

- 100 基本情報
- 101 財務/非財務情報
- 104 社外評価
- 105 旭化成の情報体系

おわりに 従業員の声

CFOメッセージ

効率等を考慮し、保有量の縮減を継続的に進めています。過去5年において、保有銘柄数を約70%、1,500億円超の縮減を実行しており、新中計期間においてもさらに保有量の縮減を進めていきます。

施策5 資本コスト低減：

当社の目指す姿を分かりやすく示し、資本コスト低減につなげる

5つ目の施策である「資本コスト低減」については、M&Aや大型投資の戦略、経営基盤強化の取り組み等の開示の改善を図るとともに、株主・投資家の皆さまとの対話を継続的に拡充していきます。

2024年度は営業利益で過去最高を更新しましたが、これまでの過去最高益だった2018年度と比較すると利益構成は大きく変わり、PERが相対的に低い石油化学チェーン関連事業の収益が縮小した一方で、住宅領域やヘルスケア領域が順調に収益を稼いでいます。しかしながら、2018年度末と2024年度末のPERはいずれも約11倍で変化なく、成長戦略に対する市場からの信頼が十分に得られていない状況です。PERの向上には、まずは成長戦略の成果を収益性や資本効率という実績で示していくことが必要です。その上で、当社の目指す姿やそこに向けた道筋をより分かりやすく開示していくことも必要だと考えています。具体的な取り組みとしては、経営説明会資料において「重点成長」や「収益改善・事業モデル転換」といった位置づけを明確にした事業ポートフォリオの全体像の開示、Calliditasの買収に関するフォローアップのスマールミーティング開催、そして当社の強みである無形資産の活用に関心を当てた無形資産戦略説明会の実施が挙げられます。これらはすべて、資本コスト低減に向けた開示改善の一環です。今後も、こうした取り組みを通じて、資本市場との信頼関係を深め、企業価値の持続的な向上を目指していきます。

併せて、株主・投資家の皆さまが持つさまざまな視点を経営に取り入れることで、開示を含めた経営のブラッシュアップにつなげたいと考えており、積極的に株主・投資家の皆さまとの対話の機会を設け

るようにしています。いただいたご意見等については、定期的に取り締り会や経営メンバーへのフィードバックを実施することで株式市場からの評価を経営層に正しく認識してもらうと同時に、改善に着手できるものについてはスピーディに対応するように努めています。例えば、決算説明資料において買収に係るのれんや無形固定資産の償却費の開示を拡充したことは、こうした対話から得た気づきを具体化した一例です。今後も株主・投資家の皆さまとの対話を大切にしながら、経営の透明性と信頼性の向上に取り組んでいきます。

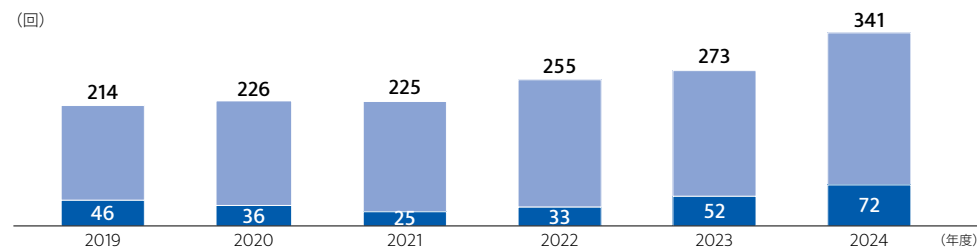
株主・投資家の皆さまへ

米國政権の政策変更による影響等もあり、外部環境は先行き不透明な状況が続いています。このような中で、当社が安定的な成長を続けられる企業へと進化していくためには資源配分の「質」を高め、いくことが重要だと考えています。かつて過去最高益を記録した2018年度には、ケミカル事業だけで800億円弱の営業利益を計上していました。しかし2024年度には、その利益が300億円弱にまで縮小しており、今後も石油化学チェーン関連事業における大きな成長は見込みにくい状況です。こうした背景を踏まえ、当社では、これまで石油化学関連事業に投下していたリソースを、当社の「勝ち筋」を発揮できる成長事業へとシフトさせるべく、事業ポートフォリオの変革を進めています。その結果として、多様な産業における高付加価値事業が高い水準の利益貢献を果たす事業ポートフォリオを実現し、予測不能な外部環境の変化にも揺らぐに成長を続けられる企業を目指しています。当社は今、まさにその大きなチャレンジの真ただ中にあります。

CFOとしての私の役割は、これまでに述べた5つの施策を社長とともに着実に遂行し、新中計で掲げた2027年度の目標であるROIC6.0%、ROE9.0%の達成を確実なものとする、そして2030年時点の目標を少しでも前倒して実現することです。現時点では十分な資本効率の水準を示すことができず、当社の成長に対して懸念を持たれている株主・投資家の皆さまもいらっしゃると思いますが、今後は成果をしっかりと示すことで、当社の長期的な成長に対してより一層の期待を寄せていただけるよう、最善を尽くします。

IR面談件数の推移

■ マネジメントIR(社長、CFO対応) ■ その他
(回)



01	旭化成レポート2025発行にあたって (編集方針)	
04	目次	
05	At a Glance	
06	旭化成グループ理念体系	
07	CEOメッセージ	

14	問1 多様な経営資産を活用し、 どのように持続的な企業価値 向上を目指すのか？	+
----	--	---

26	問2 資本コストを上回る資本効率の 実現のために、どのような施策を 進めるのか？	-
----	---	---

27	前中期経営計画振り返り
28	新中期経営計画概要

■ 30	CFOメッセージ	
36	問3 これまで実施してきた投資に よって、今後どのような成長が 期待できるのか？	+

53	問4 GXを中心としたサステナビリティの 取り組みがどのような社会 インパクトをもたらすのか？	+
----	--	---

62	問5 豊富な無形資産を活かし、 どのようにビジネスモデルを 変革していくのか？	+
----	--	---

78	問6 事業ポートフォリオ変革に 向けて、ガバナンスはどう 進化しているのか？	+
----	---	---

100	基本情報
101	財務／非財務情報
104	社外評価
105	旭化成の情報体系

おわりに 従業員の声

問3 これまで実施してきた投資によって、今後どのような成長が期待できるのか？

答え 新中計期間(2025~27年度)においては、ヘルスケア領域と住宅領域を中心に利益成長を見込んでいます。そして、2030年近傍には、マテリアル領域の利益が大きく成長し、3領域の利益額がほぼ均等に近い水準でバランスする姿を想定しています。



ヘルスケア領域(Calliditasの従業員たち)

- 01 旭化成レポート2025発行にあたって(編集方針)
- 04 目次
- 05 At a Glance
- 06 旭化成グループ理念体系
- 07 CEOメッセージ

- 14 問1 多様な経営資産を活用し、どのように持続的な企業価値向上を目指すのか? +

- 26 問2 資本コストを上回る資本効率の実現のために、どのような施策を進めるのか? +

- 36 問3 これまで実施してきた投資によって、今後どのような成長が期待できるのか? -
- 37 新中期経営計画における成長ドライバー
- 40 ヘルスケア領域戦略
- 44 住宅領域戦略
- 48 マテリアル領域戦略

- 53 問4 GXを中心としたサステナビリティの取り組みがどのような社会インパクトをもたらすのか? +

- 62 問5 豊富な無形資産を活かし、どのようにビジネスモデルを変革していくのか? +

- 78 問6 事業ポートフォリオ変革に向けて、ガバナンスはどう進化しているのか? +

- 100 基本情報
 - 101 財務/非財務情報
 - 104 社外評価
 - 105 旭化成の情報体系

おわりに 従業員の声

新中期経営計画における成長ドライバー

2027年度に向け、医薬事業、クリティカルケア事業、海外住宅事業が利益成長ドライバー

事業を10の区分に分け、戦略の位置づけを明確化

重点成長事業にリソースを集中

新中計においては、事業を10の区分に分け、それぞれの事業ポートフォリオの方向性や各事業の戦略をより明確にしています。

積極的にリソースを投入し、グループ全体の利益成長を牽引する事業を「重点成長」と位置づけており、医薬事業、クリティカルケア事業、海外住宅事業、エレクトロニクス事業の4つが該当します。より中期的な視点での成長を目指す「戦略的育成」には、ライフサイエンス事業、国内住宅における不動産・開発関連事業*1、エネルギー&インフラ事業の3つが該当します。また、安定収益を創出し、拡大機会は資本効率を強く意識した上で判断する事業を「収益基盤維持・拡大」とし、建築請負事業等の住宅事業・建材事業、カーインテリア事業、コンフォートライフ事業がこれにあたります。「重点成長」「戦略的育成」事業の拡大を進める一方、「収益改善・事業モデル転換」と位置づけるケミカル事業は、当面は構造転換に注力します。

このように事業の位置づけに応じて、メリハリのあるリソースアロケーションを行うことで、持続的な成長と資本効率の向上を目指します。

各事業の位置づけ

	ヘルスケア	住宅	マテリアル
重点成長 ● 過去投資からの利益創出 ● 非連続成長も含めた積極投資	■ 医薬 ■ クリティカルケア	■ 海外住宅	■ エレクトロニクス
戦略的育成 ● 将来の成長ドライバー ● 競争力強化の観点での提携戦略推進	■ ライフサイエンス	■ 国内住宅 (不動産・開発関連*)	■ エネルギー & インフラ
収益基盤維持・拡大 ● 安定収益創出 ● 拡大機会は資本効率を強く意識した上で判断		■ 国内住宅 (建築請負、賃貸管理・流通、リフォーム、建材)	■ カーインテリア ■ コンフォートライフ
収益改善・事業モデル転換 ● 収益/資本効率が低迷する事業の構造転換 ● 無形資産を活用した新しい事業モデルへのシフト			■ ケミカル

*1 建築請負事業における土地仕入活用も含む

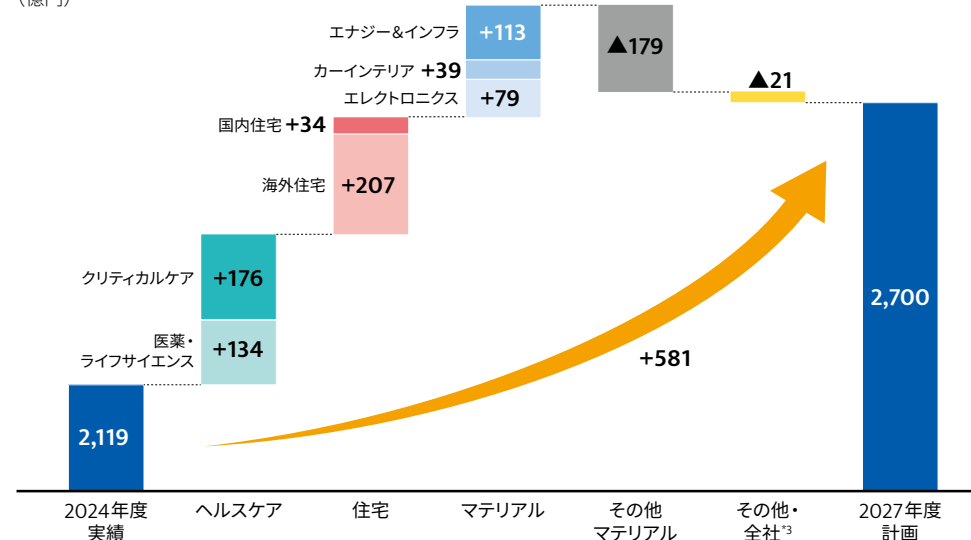
ヘルスケア領域と住宅領域では、先行投資を通じて利益を創出

マテリアル領域では、エレクトロニクス事業とエネルギー&インフラ事業を軸に成長を加速

2027年度の営業利益目標(2,700億円)の達成に向けて、医薬事業、クリティカルケア事業、海外住宅事業が成長のドライバーとなります。医薬事業については、Veloxis やCalliditasなどの米国を中心とした事業の成長、クリティカルケア事業ではItamar等の睡眠時無呼吸症関連事業の拡大、そして、海外住宅事業では北米のSynergosによる建築工事サプライヤー各社の統合を推進し、これまでのM&Aの成果を着実に刈り取っていきます。

また、マテリアル領域においては、エレクトロニクス事業が、感光性絶縁材料「パイメル™」やプリント配線板用ガラスクロスなどAI用途向けの電子材料を中心に引き続き好調な販売を見込むことや、カーインテリア事業が自動車内装材を手掛けるSageを中心に着実に成長する計画です。また、エネルギー&インフラ事業は、セパレータ事業の収益改善を見込んでいます。一方、その他の事業では、石油化学製品やエンジニアリング樹脂製品で構成されるケミカル事業において構造転換や市況の影響を織り込み、減益を想定しています。

事業別営業利益の変化*2 (億円)



*2 2024年度のマテリアル領域の実績は新中計の事業区分変更を反映した数値に組み替えている

*3 クッションを含む

- 01 旭化成レポート2025発行にあたって (編集方針)
- 04 目次
- 05 At a Glance
- 06 旭化成グループ理念体系
- 07 CEOメッセージ

14 問1 多様な経営資産を活用し、どのように持続的な企業価値向上を目指すのか? +

26 問2 資本コストを上回る資本効率の実現のために、どのような施策を進めるのか? +

36 問3 これまで実施してきた投資によって、今後どのような成長が期待できるのか? -

■ 37 新中期経営計画における成長ドライバー

- 40 ヘルスケア領域戦略
- 44 住宅領域戦略
- 48 マテリアル領域戦略

53 問4 GXを中心としたサステナビリティの取り組みがどのような社会インパクトをもたらすのか? +

62 問5 豊富な無形資産を活かし、どのようにビジネスモデルを変革していくのか? +

78 問6 事業ポートフォリオ変革に向けて、ガバナンスはどう進化しているのか? +

- 100 基本情報
- 101 財務/非財務情報
- 104 社外評価
- 105 旭化成の情報体系

おわりに 従業員の声

新中期経営計画における成長ドライバー

事業別ROICを指標に「稼ぐ力」を高めるメリハリのある投資を実行

下記の表は、10の事業区分の概要と計数計画を記載しています。マテリアル領域については、事業区分の変更に伴い、事業構成を組み替えていますので、各事業区分に含まれる主な事業を紹介します。エレクトロニクス事業は、これまでデジタルソリューション事業と呼んでいた区分であり、電子材料事業と電子部品事業が含まれています。カーインテリア事業は、自動車内装材を手掛けるSage、および人工皮革「Dinamica®」の事業で構成されています。エナジー & インフラ事業はセパレータ、イオン交換膜法食塩電解プロセス、水素関連が主な事業です。コンフォートライフ事業については従来、同様の呼称をしていた区分と変わらず、繊維関連や消費財関連が主な事業になります。最後にケミカル事業はいわゆる石油化学関連の事業に加え、エンジニアリング樹脂を中心とした川下の製品を含む区分となっています。

各事業区分の概要・計数計画

	主な事業	事業の位置づけ・方向性	営業利益(億円)			ROIC			
			2024年度実績*	2027年度計画	差分	2024年度実績*	2027年度計画		
ヘルスケア	医薬	<ul style="list-style-type: none"> 医療用医薬品(移植領域、腎臓疾患、自己免疫疾患、重症感染症) 	重点成長	266	400	+134	4%	➡	5%
	ライフサイエンス	<ul style="list-style-type: none"> バイオプロセス 	戦略的育成						
	クリティカルケア	<ul style="list-style-type: none"> 着用型自動除細動器 除細動器、AED 	重点成長	374	550	+176	7%	➡	13%
住宅	国内住宅	<ul style="list-style-type: none"> 建築請負 不動産開発 賃貸管理・流通 リフォーム 建材 	不動産・開発関連 戦略的育成 建築請負・リフォーム他 収益維持・拡大	836	870	+34	48%	➡	39%
	海外住宅	<ul style="list-style-type: none"> 北米住宅 豪州住宅 	重点成長	123	330	+207	7%	➡	11%
マテリアル	エレクトロニクス	<ul style="list-style-type: none"> 電子材料 電子部品 	重点成長	221	300	+79	16%	➡	14%
	カーインテリア	<ul style="list-style-type: none"> 自動車内装材 人工皮革 	収益維持・拡大	108	147	+39	4%	➡	6%
	エナジー & インフラ	<ul style="list-style-type: none"> セパレータ(ハイポア™等) イオン交換膜、膜・水処理 水素関連 	戦略的育成	28	141	+113	1%	➡	3%
	コンフォートライフ	<ul style="list-style-type: none"> 繊維 消費財 	収益維持・拡大	197	192	-5	8%	➡	6%
	ケミカル	<ul style="list-style-type: none"> パフォーマンスケミカル(樹脂関連) エッセンシャルケミカル(石油化学関連) 	収益改善・転換	279	175	-104	6%	➡	3%

* 2024年度のマテリアル領域の実績は新中計の事業区分変更を反映した数値に組み替えている

新中計では、事業別ROICをより強く意識し、各領域の戦略を実行していきます。

ヘルスケア領域では、医薬事業を中心にこれまでの成長投資を結実させることを最優先するとともに、中長期的な視点での積極的なM&A、ライセンスインを計画しています。住宅領域も海外住宅事業において、さらなるエリア拡大を目指し、M&Aを展開します。

一方、マテリアル領域は、アセットライトな事業を目指し、他社との連携や外部リソースを活用した事業価値の最大化に取り組みます。エレクトロニクス事業は、顧客との密な関係を活用して拡大する「カスタマーオリエンテッド型事業」として展開していきます。カーインテリア事業における自動車内装材事業やエナジー&インフラ事業のイオン交換膜法食塩電解事業は、単なるモノ売りではない付加価値で顧客に訴求する「ソリューション型事業」として拡大を進めます。

- 01 旭化成レポート2025発行にあたって(編集方針)
- 04 目次
- 05 At a Glance
- 06 旭化成グループ理念体系
- 07 CEOメッセージ

14 問1 多様な経営資産を活用し、どのように持続的な企業価値向上を目指すのか? +

26 問2 資本コストを上回る資本効率の実現のために、どのような施策を進めるのか? +

36 問3 これまで実施してきた投資によって、今後どのような成長が期待できるのか? -

■ 37 新中期経営計画における成長ドライバー

- 40 ヘルスケア領域戦略
- 44 住宅領域戦略
- 48 マテリアル領域戦略

53 問4 GXを中心としたサステナビリティの取り組みがどのような社会インパクトをもたらすのか? +

62 問5 豊富な無形資産を活かし、どのようにビジネスモデルを変革していくのか? +

78 問6 事業ポートフォリオ変革に向けて、ガバナンスはどう進化しているのか? +

- 100 基本情報
- 101 財務/非財務情報
- 104 社外評価
- 105 旭化成の情報体系

おわりに 従業員の声

新中期経営計画における成長ドライバー

医薬事業や海外住宅事業、カーインテリア事業など、前中計での投資案件が、新中計で着実に結実

新中計の3年間では、意思決定ベースで約1兆円の投資を想定しています。そのうち、成長に向けた拡大投資としては約6,700億円を見込んでおり、主にヘルスケア領域と住宅領域においてM&Aを中心とする成長投資を予定しています。

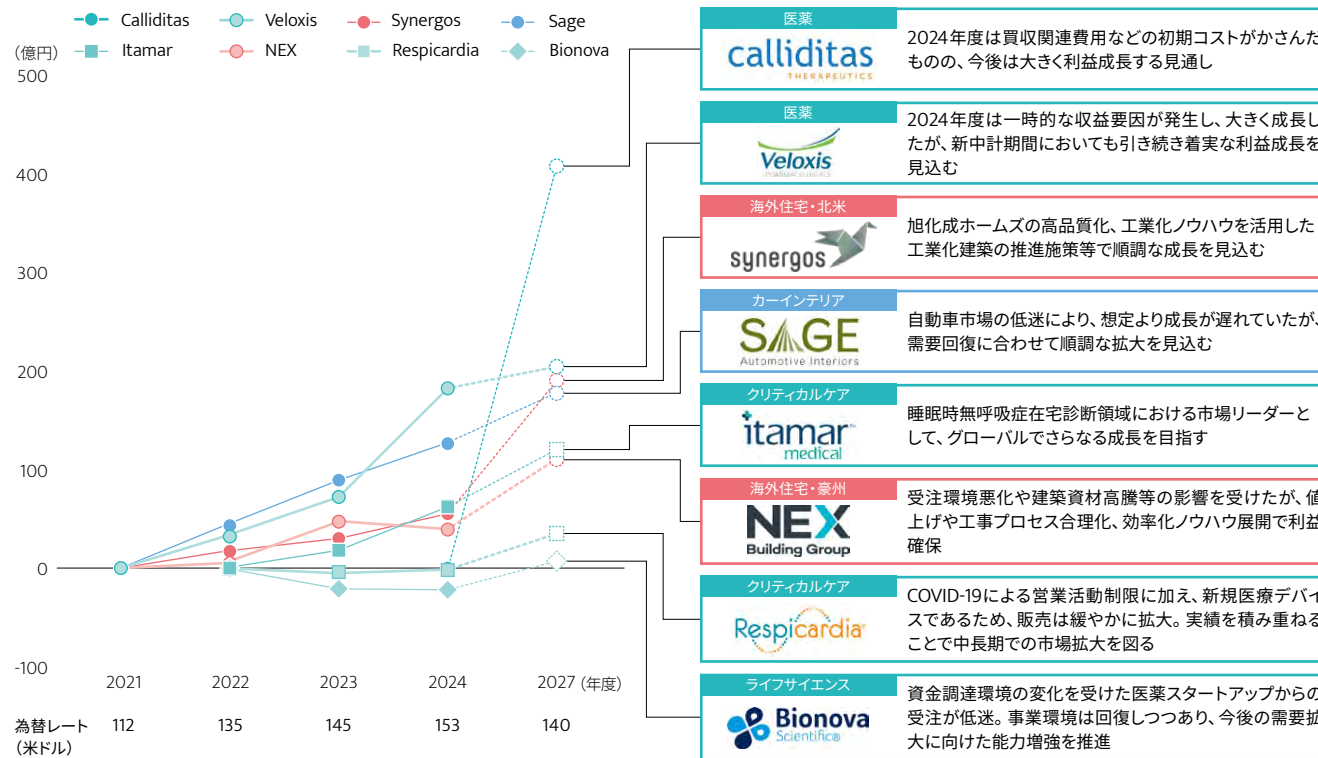
右記の図は、2021年度を起点とした主要なM&A案件の利益成長を示しています。医薬事業や海外住宅事業、カーインテリア事業などについては一時的な環境要因で成長に遅れが生じた時期もありましたが、概ね期待した形で推移しています。一方でRespicardiaやBionovaのように、プロダクトやサービスがアーリーステージであるが故に、事業環境変化の影響を大きく受けている案件もあります。

利益成長以外のM&Aによる効果として、医薬事業では、旭化成ファーマとVeloxisの強みを融合させ、グローバルスペシャリティファーマへの進化が着実に進んでいます。事業開発、臨床開発における互いの知見を統合し、免疫・移植の周辺領域における成長の可能性を最大限に引き出していきます。2024年度からは日米の医薬事業を統合した「One AK (Asahi Kasei) Pharma体制」への移行を開始しており、2025年度末までの統合を予定しています。免疫・移植周辺を中心とした疾患領域、および大病院市場へフォーカスし、旭化成ファーマ、VeloxisとCalliditasの連携のもとで事業開発、臨床開発、販売を推進していきます。

M&A案件で培ったさまざまな知見・ノウハウは極めて重要な無形資産

これらのM&A案件で培ったさまざまな知見・ノウハウは、当社にとって非常に重要な無形資産になります。今後のM&A案件においては、これらの蓄積を最大限に活用し、投資の成功確率をさらに高めていきます。

主要M&A案件の利益成長



M&Aにおける選定基準

当社では、これまで多くのM&Aを積み重ねてきた経験から、以下の4点を成功の鍵と位置づけ、対象企業を選定する際の確認を徹底し、着実に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の検討段階から以下の3点を想定したデュー・ディリジェンスを行い、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。

- 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

- 01 旭化成レポート2025発行にあたって (編集方針)
- 04 目次
- 05 At a Glance
- 06 旭化成グループ理念体系
- 07 CEOメッセージ

14 問1 多様な経営資産を活用し、どのように持続的な企業価値向上を目指すのか？ +

26 問2 資本コストを上回る資本効率の実現のために、どのような施策を進めるのか？ +

36 問3 これまで実施してきた投資によって、今後どのような成長が期待できるのか？ -

37 新中期経営計画における成長ドライバー

- 40 ヘルスケア領域戦略
- 44 住宅領域戦略
- 48 マテリアル領域戦略

53 問4 GXを中心としたサステナビリティの取り組みがどのような社会インパクトをもたらすのか？ +

62 問5 豊富な無形資産を活かし、どのようにビジネスモデルを変革していくのか？ +

78 問6 事業ポートフォリオ変革に向けて、ガバナンスはどう進化しているのか？ +

- 100 基本情報
- 101 財務 / 非財務情報
- 104 社外評価
- 105 旭化成の情報体系

おわりに 従業員の声

ヘルスケア領域戦略

ヘルスケア領域長メッセージ

競争優位に立つだけでなく、
未来そのものを
積極的に創造していく

ヘルスケア領域担当
旭化成ライフサイエンス(株)代表取締役社長 兼 社長執行役員

四ノ宮 健

マテリアル領域やコーポレートスタッフとしての業務を経て、現在はヘルスケア領域を担当。営業から企画まで幅広い職種を経験し、多角的な視点を持つ。米国出身。



2025年度よりヘルスケア領域長を拝命しました。前任のRichard A. Packerは、ZOLLの成長を牽引するとともに、医薬事業をM&Aによってグローバル展開へと導き領域全体の飛躍的な成長に貢献しました。そのバトンを受け継ぐ立場として大きな責任を感じています。

新中計においては、ヘルスケア領域が旭化成グループの成長を牽引します。中でも医薬事業は、これまでの日本中心の体制から、日米が一体となったダイナミックな組織へと進化しています。私の使命は、既存事業の拡大に加え、これまでに実行してきたM&Aを確実に軌道に乗せること、そして次なる成長の種となる新たな事業開発を推進

することです。2027年度に掲げた営業利益950億円という目標の達成に向けて、全力で取り組みます。

COMPETING for the FUTURE

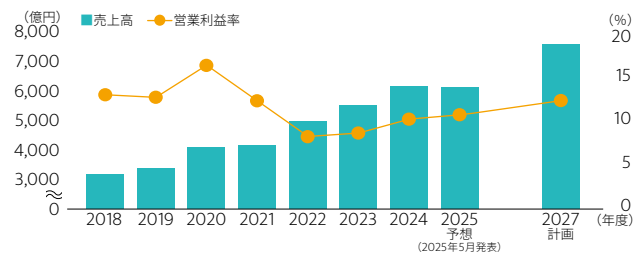
私は入社以来、ケミカル系事業に長く携わり、その後はコーポレートスタッフとして全社のモニタリング業務を担当しました。さらに、ZOLLの出向を経て医療事業も担当するなど、旭化成の中で幅広く多くの事業を経験してきました。ケミカル系事業では経営企画として、リーマンショックや東日本大震災といった未曾有の事態に直面し、需要の急減や電力制限といった厳しい状況を経験しました。

2010年前後には社内で抵抗が強かった水島地区のエチレンセンター統合も推進。さらに、コーポレートで建材事業を担当した際には、杭工事の問題にも直面しました。こうした困難な局面での経験は、今後必ず活かせると思います。

ヘルスケア産業は、人間の本質的な欲求と医療技術の革新を背景に、命とQOL(生活の質)を支え、未来社会の中心を担う成長分野です。この未来に価値を創出し続けるため、経営者は互いに切磋琢磨し、常にCompeteしながら挑戦を続ける姿勢が欠かせません。だからこそ、大型投資であっても中長期戦略と採算性が合致するのであれば、迅速かつ大胆な意思決定を下すべきだと考えています。一方で、外部環境や自社の状況が大きく変化した際には、自らが築いた事業であっても継続を断念する覚悟も必要です。2024年度に決断した血液浄化事業の譲渡は、顧客・従業員・そして事業の将来にとって何が最善かを、事業部幹部と徹底的に議論を重ねた末の判断でした。

ヘルスケア領域で働くメンバーは、「患者さまの命を救うこと」や「QOLを向上させること」に誇りを持っています。その価値を世界中に届け、グローバルな組織の一員として活躍できていると実感できるよう、リーダーとして力を尽くします。もともと私はSF映画が好きで、未来を想像することが何より好きです。だからこそ、旭化成の未来の姿を「こんな未来が実現できたらワクワクする」と思ってもらえるように伝え、皆さんとともにその未来を創っていきたいと思っています。

売上高、営業利益率の推移



KPI

	2022年度	2023年度	2024年度	2027年度 計画
売上高 (億円)	4,969	5,538	6,159	7,600
営業利益 (億円)	419	485	640	950
営業利益率	8.4%	8.8%	10.4%	12.5%
のれん償却前営業利益 (億円)	630	715	893	1,230
EBITDA (億円)	1,064	1,187	1,441	-
ROIC ¹	4.2%	4.5%	5.1%	7.7%
のれん償却前ROIC ²	6.4%	6.6%	7.1%	10.0%

¹ ROIC=営業利益(1-税率)/(固定資産+運転資本等)で算出
² のれん償却前ROIC = のれん償却前営業利益(1-税率)/(固定資産+運転資本等)で算出

ヘルスケア領域の在り方

“Improve and save patients' lives”の
ミッションのもと、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で
人びとの命に貢献

- 01 旭化成レポート2025発行にあたって (編集方針)
- 04 目次
- 05 At a Glance
- 06 旭化成グループ理念体系
- 07 CEOメッセージ

14 問1 多様な経営資産を活用し、どのように持続的な企業価値向上を目指すのか? +

26 問2 資本コストを上回る資本効率の実現のために、どのような施策を進めるのか? +

36 問3 これまで実施してきた投資によって、今後どのような成長が期待できるのか? -

37 新中期経営計画における成長ドライバー

40 ヘルスケア領域戦略

- 44 住宅領域戦略
- 48 マテリアル領域戦略

53 問4 GXを中心としたサステナビリティの取り組みがどのような社会インパクトをもたらすのか? +

62 問5 豊富な無形資産を活かし、どのようにビジネスモデルを変革していくのか? +

78 問6 事業ポートフォリオ変革に向けて、ガバナンスはどう進化しているのか? +

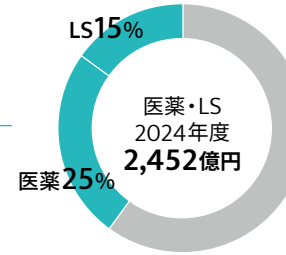
- 100 基本情報
- 101 財務/非財務情報
- 104 社外評価
- 105 旭化成の情報体系

おわりに 従業員の声

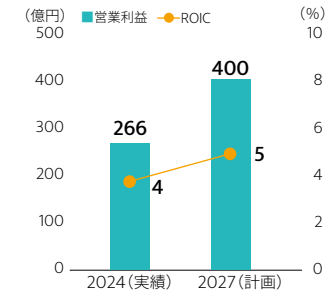
医薬・ライフサイエンス(医薬)



ヘルスケア領域における
医薬・ライフサイエンス事業の
売上高比率



医薬・ライフサイエンス事業の
営業利益/ROIC



新中計方針

重点成長

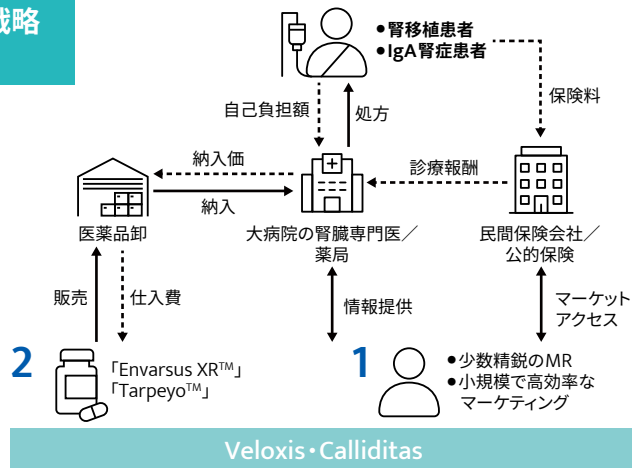
- 2019年度買収のVeloxisの製剤「Envarsus XR™」と、2024年度買収のCalliditasの製剤「Tarpeyo™」のほか、国内主力製剤の利益成長を目指す(2030年度の医薬事業売上高3,000億円)
- 免疫・移植等の周辺領域にフォーカスした、成長投資の継続(追加M&A、ライセンスイン)

製品情報・事業環境

主な製品	顧客	同業他社	市場規模	シェア	注視する事業環境
主に米国市場					
腎移植患者用の免疫抑制剤「Envarsus XR™」(移植後、長期間にわたり服用)	・ 大学病院や基幹病院(腎臓専門医)	タクロリムスをはじめとする免疫抑制剤各種	米国の腎移植対象患者数:約20万人 ^{*1} 2024年度は新たに約2.8万人が移植を実施 ^{*2} (年平均5~6%程度増加見込み) ^{*3} <small>*1 USRDS (U.S. Renal Data System) *2 OPTN (Organ Procurement and Transplantation Network, operated by UNOS under contract with HRS) *3 当社想定</small>	処方シェア: 20%以上 ^{*6} <small>*6 当社調べ</small>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 薬価改定 ・ 競合品の開発・上市の動向、有害事象の報告 ・ ガイドラインの改訂
IgA腎症治療薬「Tarpeyo™」(IgA腎症とは、慢性的な炎症により腎機能が低下する希少疾患。病状が進行すると腎不全に至り透析や腎移植が必要となる)	・ 腎移植センター	APRIL阻害薬をはじめとするIgA腎症治療薬(IgA腎症治療薬は4剤が上市済。中でも「Tarpeyo™」が先行。今後さらに複数の製剤が上市され、市場が形成される)	米国のIgA腎症の潜在患者数:約13万人 ^{*4} 2030年度以降、治療薬の服薬患者数は4.5万人規模になる想定 ^{*5} <small>*4 American Society of Nephrology, 2024 *5 買収時自社想定</small>	処方シェア: 10%目標	
主に国内市場					
骨粗鬆症治療剤「テリボン®」、関節リウマチ治療剤「ケブザラ®」等					

事業戦略

米国医薬事業のビジネスモデル・当社の強み



強み1 腎疾患領域における市場ポジショニング

- 収益構造: ニッチで比較的競争が少ない領域のため、小規模なMR・マーケティング・R&Dでカバー可能。営業費用が低く、臨床試験や事業開発に投資しながらも収益性を維持しやすい
- 事業開発: 大手製薬企業にとっては小さすぎ、小規模バイオテック企業には大きすぎる市場をターゲットにM&Aや導入を実施

強み2 特長ある製剤

- Envarsus XR™: 独自の徐放作用により最高血中濃度の上昇を抑え有効成分濃度を長時間保つ。これにより投与頻度を軽減(1日/1回)、副作用が軽減
- Tarpeyo™: 米国FDAにより初めて承認されたIgA腎症の治療薬。投与方法・価格・効果・安全性のバランスがよく、使い勝手がよい(使いやすいステロイド剤の一種であり第一選択薬として扱いやすい)

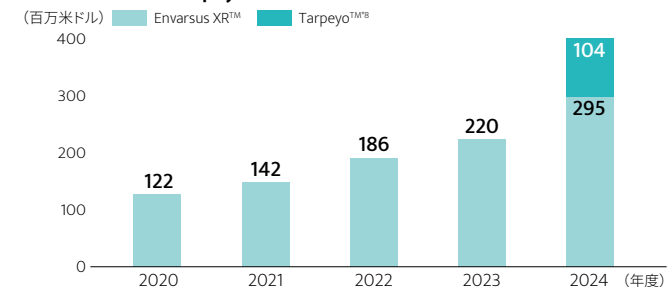
*7 FDA公表資料

TOPICS

腎疾患領域における事業基盤を活用した両剤の成長

- Envarsus XR™: 買収以降、米国売上高のCAGR(2020~2024年度)が20%以上で成長
- Tarpeyo™: ピーク売上高は2030年以降に5億米ドルを想定

Envarsus XR™とTarpeyo™の米国売上高推移



*8 新規連結に伴い、2024年10月より当社で売上を計上

- 01 旭化成レポート2025発行にあたって(編集方針)
- 04 目次
- 05 At a Glance
- 06 旭化成グループ理念体系
- 07 CEOメッセージ

14 問1 多様な経営資産を活用し、どのように持続的な企業価値向上を目指すのか? +

26 問2 資本コストを上回る資本効率の実現のために、どのような施策を進めるのか? +

36 問3 これまで実施してきた投資によって、今後どのような成長が期待できるのか? -

37 新中期経営計画における成長ドライバー

40ヘルスケア領域戦略

- 44 住宅領域戦略
- 48 マテリアル領域戦略

53 問4 GXを中心としたサステナビリティの取り組みがどのような社会インパクトをもたらすのか? +

62 問5 豊富な無形資産を活かし、どのようにビジネスモデルを変革していくのか? +

78 問6 事業ポートフォリオ変革に向けて、ガバナンスはどう進化しているのか? +

- 100 基本情報
- 101 財務/非財務情報
- 104 社外評価
- 105 旭化成の情報体系

おわりに 従業員の声

医薬・ライフサイエンス(ライフサイエンス)



新中計方針

戦略的育成

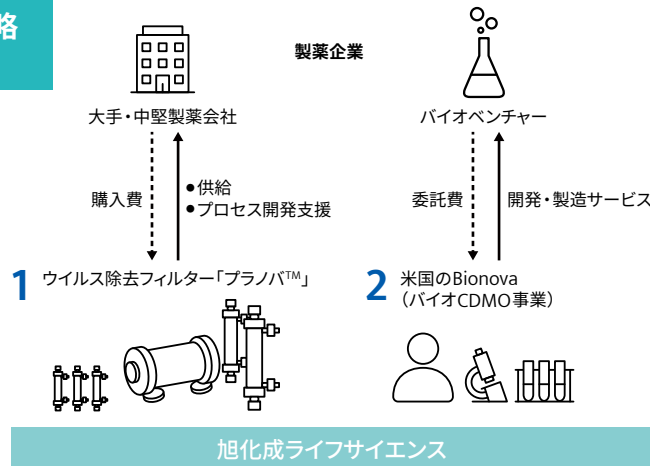
- 製薬企業のプレミアムパートナーとして医薬品産業の発展に貢献
- ウイルス除去フィルター「プラノバ™」の市場成長に合わせた継続成長
 - 2022年度買収のBionova(CDMO事業)の受注拡大

製品情報・事業環境

主な製品・サービス	顧客	同業他社	市場規模・成長率	シェア	注視する事業環境
ウイルス除去フィルター「プラノバ™」 (医薬品を製造する過程でウイルス除去に用いる)	製薬企業、 CDMO、研究機関	(米) Danaher Corporation 「Cytiva」 (独) Merck KGaA 「Millipore」	ウイルス除去フィルター市場：約700億円 (2020~2030年の製薬市場CAGR：血漿分画製剤5% ^{*1} 、バイオ医薬品8% ^{*2}) <small>*1 MRB Asahi Kasei protein-region-country forecasts 2020-2030-V5 Feb.2023 *2 database from Evaluate</small>	ウイルス除去フィルター市場で世界トップクラス	血漿分画製剤・バイオ医薬品の市場動向
バイオ医薬品のプロセス開発・製造受託サービス(CDMO)	製薬企業(主にバイオベンチャー)	中小CDMO(バイオベンチャー向けなど、特徴的なサービスを扱う企業)	バイオ医薬品CDMO市場：100億米ドル (2023~2028年の市場CAGR：13% ^{*3}) <small>*3 AliraHealth, Biologics and Advanced Therapies Contract Manufacturing Report, 2024</small>		バイオベンチャーへの資金流入状況

事業戦略

ビジネスモデル・当社の強み



強み1 「プラノバ™」の確固たる地位

- 世界で初めて^{*4}生物学的製剤からウイルスを除去するために開発されたフィルター
- 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により、製薬企業や業界のKey Opinion Leaderからの信頼が厚く強固なネットワークを確立

強み2 次世代モダリティにも長けたCDMO事業

- 製薬企業に対してバイオ医薬品の^{*5}CDMOサービスを提供するBionovaは、プロセス開発や製造が難しい複雑な次世代抗体医薬品^{*6}についても多くの実績
- さらに、遺伝子細胞療法等に対する需要増が期待されるプラスミド^{*7}CDMOサービスも開始

TOPICS

「プラノバ™」の需要拡大に応じた生産能力の増強

- 2019年度：紡糸能力増強(宮崎県延岡市)
- 2021年度：紡糸能力増強(大分県大分市)
- 2024年度：組立能力増強(宮崎県延岡市)
- 2029年度：紡糸能力増強予定(宮崎県延岡市)



2024年5月竣工の組立工場外観

- 01 旭化成レポート2025発行にあたって(編集方針)
- 04 目次
- 05 At a Glance
- 06 旭化成グループ理念体系
- 07 CEOメッセージ

14 問1 多様な経営資産を活用し、どのように持続的な企業価値向上を目指すのか？ **+**

26 問2 資本コストを上回る資本効率の実現のために、どのような施策を進めるのか？ **+**

36 問3 これまで実施してきた投資によって、今後どのような成長が期待できるのか？ **-**

37 新中期経営計画における成長ドライバー

40ヘルスケア領域戦略

- 44 住宅領域戦略
- 48 マテリアル領域戦略

53 問4 GXを中心としたサステナビリティの取り組みがどのような社会インパクトをもたらすのか？ **+**

62 問5 豊富な無形資産を活かし、どのようにビジネスモデルを変革していくのか？ **+**

78 問6 事業ポートフォリオ変革に向けて、ガバナンスはどう進化しているのか？ **+**

- 100 基本情報
- 101 財務/非財務情報
- 104 社外評価
- 105 旭化成の情報体系

おわりに 従業員の声

*4 当社調べ

*5 バイオ医薬品：遺伝子工学、細胞培養などのバイオテクノロジーを利用して生産されるタンパク質等を有効成分とする医薬品

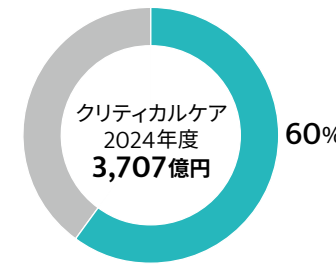
*6 次世代抗体医薬品：遺伝子工学的な手法を用いて製造する、普通に取得する通常抗体とは異なるタイプの抗体医薬品で、抗体薬物複合体や二重特異性抗体に代表される

*7 プラスミド：大腸菌などの微生物の細胞内に存在するDNA分子であり、遺伝子治療や細胞治療、mRNAワクチンといった治療薬の重要な原材料として使用されている

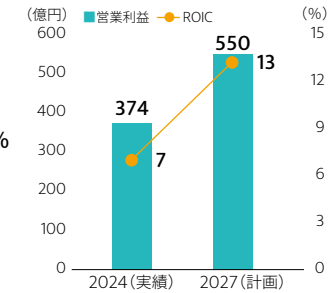
クリティカルケア



ヘルスケア領域におけるクリティカルケア事業の売上高比率



クリティカルケア事業の営業利益/ROIC



新中計方針

重点成長

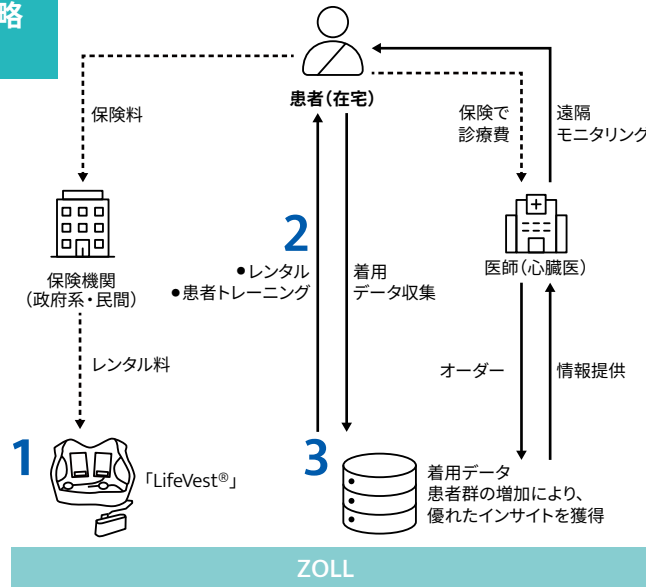
- 除細動器、AED等のシェアアップと「LifeVest®」のさらなる市場浸透での成長
- 睡眠時無呼吸症関連事業等の新規機器の需要創出・拡大(2021年度にItamarとRespicardia買収)

製品情報・事業環境

主な製品	顧客	同業他社	市場規模	シェア	注視する事業環境
心肺疾患患者に処方される治療・診断医療機器(着用型自動除細動器、睡眠時無呼吸症在宅診断デバイス等)	医師 (心臓医、睡眠専門医)	(米) Stryker Corporation、 (蘭) Koninklijke Philips N.V.、 (日) 日本光電工業(株)、 (中) Mindray Bio-Medical Electronics Co., Ltd.	心肺疾患患者は大きな潜在市場 グローバル潜在市場規模: 100億米ドル以上 ^{*1} <small>*1 当社調べ</small>	着用型自動除細動器: グローバルで90% ^{*3} <small>*3 当社調べ</small>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 保険償還価格の改定の影響 ・ 競合品の開発・上市の動向、有害事象の報告 ・ ガイドラインの改訂
除細動器やAED等の医療機器	医療機関、公共施設		グローバル潜在市場規模: 50億米ドル以上 ^{*2} <small>*2 当社調べ</small>	除細動器やAED: 当社のメイン市場である米国ではトップクラス	

事業戦略

着用型自動除細動器「LifeVest®」のビジネスモデル・当社の強み



強み1 「LifeVest®」の実績

- 心臓突然死のリスクのある患者が着用。致死性不整脈が検出された場合、およそ1分以内に自動で電気ショックを与える画期的な製品
- 20年以上にわたり世界累計100万人以上の患者が着用、数千人の命を救ってきた実績を有する

強み2 患者のQOLを支えるオペレーション

- 長年にわたり培った高品質なオペレーションノウハウ(例: オーダーから24時間以内試着完了率99%強を実現)

強み3 確固たる市場内のポジションと安全性へのエビデンス

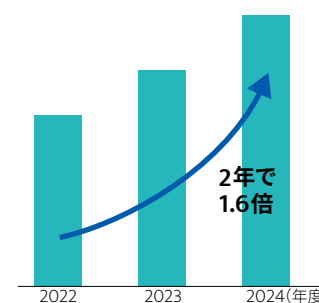
- 「LifeVest®」の販売を通じて培った心臓医や医療・健康保険機関とのネットワークと信頼
- 心臓機能の変化を正確に検出するアルゴリズム(20年以上におよぶ実使用における臨床実績数の多さ、長時間の追跡から得られたエビデンス)

今後の成長に向けて

睡眠時無呼吸症事業の拡大

- 当社は、2021年度にRespicardiaおよびItamarを買収。心疾患患者が併発することの多い睡眠時無呼吸症の治療や診断のための画期的なデバイスを獲得
- 特に、Itamarは睡眠時無呼吸症在宅検査・診断領域におけるグローバルリーダーであり、同社製品「WatchPAT®」はグローバル市場で売上が成長。今後は、「LifeVest®」チームとの連携により睡眠専門医だけでなく心臓医にもアクセスし、未診断患者の潜在市場を開拓する

Itamarの売上高推移(米ドル)



- 01 旭化成レポート2025発行にあたって(編集方針)
- 04 目次
- 05 At a Glance
- 06 旭化成グループ理念体系
- 07 CEOメッセージ

14 問1 多様な経営資産を活用し、どのように持続的な企業価値向上を目指すのか? +

26 問2 資本コストを上回る資本効率の実現のために、どのような施策を進めるのか? +

36 問3 これまで実施してきた投資によって、今後どのような成長が期待できるのか? -

37 新中期経営計画における成長ドライバー

40ヘルスケア領域戦略

- 44 住宅領域戦略
- 48 マテリアル領域戦略

53 問4 GXを中心としたサステナビリティの取り組みがどのような社会インパクトをもたらすのか? +

62 問5 豊富な無形資産を活かし、どのようにビジネスモデルを変革していくのか? +

78 問6 事業ポートフォリオ変革に向けて、ガバナンスはどう進化しているのか? +

- 100 基本情報
- 101 財務/非財務情報
- 104 社外評価
- 105 旭化成の情報体系

おわりに 従業員の声

住宅領域戦略

住宅領域長メッセージ

やり遂げる力、変化する力、
人財が強みの住宅領域が、
旭化成グループの底力となる

住宅領域担当
副社長執行役員 兼 旭化成ホームズ(株)代表取締役会長、
旭化成建材(株)取締役会長

川畑 文俊

入社以来住宅事業の第一線で活躍。営業本部長、マーケティング本部長等を経て旭化成ホームズ(株)の社長に2017年度就任、2025年度より現職。



2017年度から8年間務めた旭化成ホームズの社長を退任し、2025年度からは領域長として事業を支えています。就任当時に売上高約6,200億円、営業利益約640億円だった住宅領域が、売上1兆円を超え、営業利益1,000億円を見込むまでの水準に成長するとは、社内外ともに誰も信じていなかったのではないかと思います。また、海外住宅事業をスタートさせた際には、未知なる市場への挑戦に対してグループ内で反対の声もありました。今振り返れば、反対意見を踏まえ、徹底的に議論を行ったことで事業計画を研ぎ澄ますことができ、事業開始後は、直面する多く

のことを想定内として対応できているように思います。

住宅領域の強みはやはり「人財」

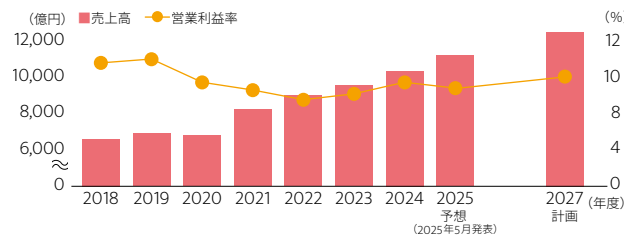
新中計の3年間について、海外住宅事業は、北米・豪州ともに買収した会社を着実に成長させて投資の成果を結実させます。そして、北米事業については、アリゾナ、ネバダ、フロリダ州に続き、新たなエリアへ進出することも計画しています。また、国内住宅事業についても堅調に業績を伸ばす計画です。前中計期間中は、資材価格や労務費の上昇によって建築費が高騰し、事業環境は非常に厳しいものでした。そのような環境下、新たなマーケティング

戦略を打ち出し、ターゲット顧客や集客方法の変革、提案レベルの向上にも取り組み、1棟当たりの単価上昇と利益率向上を実現してきました。次の3年間も引き続き高付加価値化・大型化を推進し、「HEBEL HAUS」のブランドを強化していきます。また、都心エリアでは土地の仕入れ力を強化し建物と土地のセット販売も拡充するなど、より提案の幅を広げていく予定です。

住宅領域の成長の原動力は、いつの時代も人財です。リーダーの重要な役割は、予測できる変化には先手を打ち、予測できない変化にも即座に柔軟な対応を行うことです。そのどちらも経営判断が重要ですが、その判断を成果に結びつけるのは従業員の变化力と現場力にほかなりません。私たちはこれまで、逆境があるたびに目指す方向を示しチーム一丸で取り組むことで、マーケットを覆す瞬間を何度も経験してきました。まさにピンチをチャンスに変える力です。住宅事業の従業員が持つこの力は旭化成グループの中でも際立っており、私たちの誇りです。さらに、業界の中でもトップクラスの実力であると、自信を持っています。

家を建築することは、お客さまの人生に深く関わることができる、これ以上ない幸せな産業だと私は思っています。旭化成を選んでいただいたお客さまからの期待はもちろん、関わっていただくステークホルダーの皆さま全員の期待に沿えるよう、今後も成長していきたいと思っています。

売上高、営業利益率の推移*1



*1 2019~2021年度の実績は、2022年度の開示区分の変更を反映した数値

KPI

	2022年度 ²	2023年度	2024年度	2027年度計画
売上高 (億円)	8,990	9,544	10,359	12,500
営業利益 (億円)	754	830	959	1,200
営業利益率	8.4%	8.7%	9.3%	9.6%
のれん償却前営業利益 (億円)	762	842	978	1,235
EBITDA (億円)	934	1,043	1,185	-
ROIC ³	27.1%	27.1%	27.1%	22.7%
のれん償却前ROIC ⁴	27.3%	27.5%	27.7%	23.4%

²2022年度買収を完了したFocusの取得原価の配分が2023年度に完了したことに伴い、業績を遡及修正
³ROIC=営業利益(1-税率)/(固定資産+運転資本等)で算出
⁴のれん償却前ROIC = のれん償却前営業利益(1-税率)/(固定資産+運転資本等)で算出

住宅領域の在り方

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、
安心で豊かな暮らしを実現

- 01 旭化成レポート2025発行にあたって (編集方針)
- 04 目次
- 05 At a Glance
- 06 旭化成グループ理念体系
- 07 CEOメッセージ

- 14 問1 多様な経営資産を活用し、どのように持続的な企業価値向上を目指すのか? +

- 26 問2 資本コストを上回る資本効率の実現のために、どのような施策を進めるのか? +

- 36 問3 これまで実施してきた投資によって、今後どのような成長が期待できるのか? -
 - 37 新中期経営計画における成長ドライバー
 - 40 ヘルスケア領域戦略
 - 44 住宅領域戦略
 - 48 マテリアル領域戦略

- 53 問4 GXを中心としたサステナビリティの取り組みがどのような社会インパクトをもたらすのか? +

- 62 問5 豊富な無形資産を活かし、どのようにビジネスモデルを変革していくのか? +

- 78 問6 事業ポートフォリオ変革に向けて、ガバナンスはどう進化しているのか? +

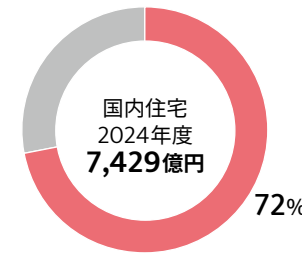
- 100 基本情報
 - 101 財務/非財務情報
 - 104 社外評価
 - 105 旭化成の情報体系

おわりに 従業員の声

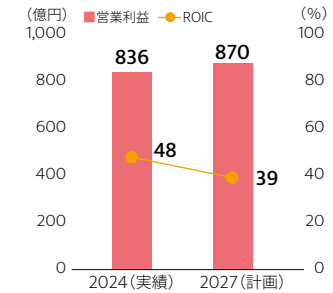
国内住宅(建築請負、賃貸管理・流通、リフォーム)



住宅領域における国内住宅事業の売上高比率



国内住宅事業の営業利益/ROIC



新中計方針

収益基盤維持・拡大

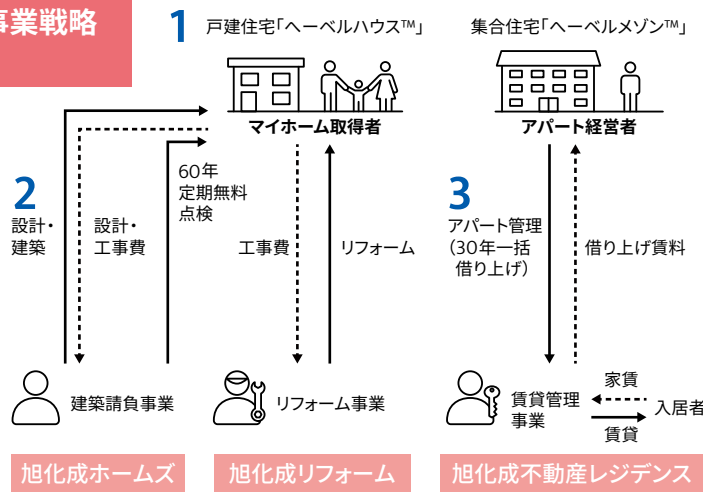
- 建築請負事業における、大型化・高付加価値化、集合住宅事業の拡大による収益力の強化

製品情報・事業環境

主な製品・サービス	顧客	同業他社	市場規模(2024年度)	シェア(2024年度)	注視する事業環境
戸建住宅「ヘーベルハウス™」	注文住宅購入者(他社比で替え率が高い)	積水ハウス(株)・住友林業(株)・積水化学工業(株)、(株)一条工務店等(地元工務店を含め全国戸数シェア5%以下のプレイヤーが多数)	21都府県の持家着工戸数:15万戸 ^{*1} <small>*1 国土省新設住宅着工戸数</small>	21都府県持家着工戸数に対するシェア:3.7% ^{*3} <small>*3 当社調べ</small>	<ul style="list-style-type: none"> 住宅ローン金利動向 資材価格動向や地価動向 物価上昇による消費マインドの低下
集合住宅「ヘーベルメゾン™」	アパート経営や土地活用希望者(参考)販売エリアは、関東・中部・関西など人口が多い21都府県に限定	大東建託(株)・積水ハウス(株)・大和ハウス工業(株)等	21都府県の貸家着工戸数:28万戸 ^{*2} (参考)新設着工戸数は今後縮小を見込むが、21都府県では全国の縮小幅と比較し緩やかとみる <small>*2 国土省新設住宅着工戸数</small>	21都府県貸家着工戸数に対するシェア:2.1% ^{*4} (参考)東京23区内など都心部や、3階建て戸建住宅において当社シェアは高い <small>*4 当社調べ</small>	

事業戦略

ビジネスモデル・当社の強み



強み1 耐震・耐火・耐久性に優れた住宅

- 頑強な鉄骨造に軽量気泡コンクリート「ヘーベル™」や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™」を採用。地震に強く耐久性が高い
- 「60年無料点検システム」をはじめ独自のアフターサービス体制

強み2 高い設計力と提案力

- 二世帯住宅や都市部の3階建て住宅、ペット共生型賃貸住宅など、独自の住ソフト提案
- 営業・設計・インテリア担当のチーム力・提案力・合意形成力

強み3 約30万棟の住宅ストックビジネスの拡大

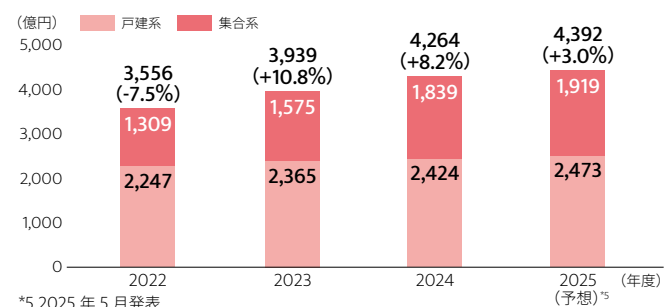
- リフォーム事業:メンテナンス工事による安定受注のほか、改装需要が今後拡大
- 賃貸管理事業:集合住宅の受注拡大に伴い、急速に拡大(2024年度時点 管理戸数12万戸超・空室率2%台を維持)

TOPICS

大型化・高付加価値化戦略が浸透

- 2021年度に策定した新マーケティング戦略により、中高級層をターゲットとする邸宅シリーズの商品拡充や、法人営業の強化による大型の集合住宅物件の受注が伸長
- 受注戸数は減少する中でも、棟あたりの単価が増加し受注高が着実に増加している

建築請負事業の受注高推移(カッコ内:前期比増減率)



- 01 旭化成レポート2025発行にあたって(編集方針)
- 04 目次
- 05 At a Glance
- 06 旭化成グループ理念体系
- 07 CEOメッセージ

14 問1 多様な経営資産を活用し、どのように持続的な企業価値向上を目指すのか? +

26 問2 資本コストを上回る資本効率の実現のために、どのような施策を進めるのか? +

36 問3 これまで実施してきた投資によって、今後どのような成長が期待できるのか? -

37 新中期経営計画における成長ドライバー

40 ヘルスケア領域戦略

■ 44 住宅領域戦略

48 マテリアル領域戦略

53 問4 GXを中心としたサステナビリティの取り組みがどのような社会インパクトをもたらすのか? +

62 問5 豊富な無形資産を活かし、どのようにビジネスモデルを変革していくのか? +

78 問6 事業ポートフォリオ変革に向けて、ガバナンスはどう進化しているのか? +

- 100 基本情報
- 101 財務/非財務情報
- 104 社外評価
- 105 旭化成の情報体系

おわりに 従業員の声

国内住宅(不動産開発)



新中計方針

戦略的育成

●強みである都市再生型の分譲マンション事業を強化するとともに、今後はさらなる事業強化を目指し、積極的な投資開発も検討。住宅に限らない多様なアセット展開に挑戦していく

製品情報・事業環境	主な製品・サービス	顧客	同業他社	市場規模	シェア	注視する事業環境
	都市型マンション「ATLAS™」(更地購入による分譲開発だけでなく、高経年マンションの建替えや、木造密集地区の再開発事業などに強み)	新規マンション購入者	三井不動産レジデンシャル(株)、野村不動産(株)、三菱地所レジデンス(株)、大和ハウス工業(株)等のディベロッパー	・新築市場:2024年度全国販売戸数59,467戸 ^{*1} (今後全体では緩やかな減少を見込むが、東京都の世帯数は増加を見込み、都市部での需要は高い見通し) ・建替え市場:築40年以上のマンションストックが増加(2024年度末148万戸から10年後に2倍、20年後3.3倍に増加すると見込まれ、建替えの事業機会は大きい) ^{*2}	・マンション建替え:累積件数51件、全国シェア1位 ^{*3} ・法定再開発:累積件数31件、全国シェア7位 ^{*4}	・不動産関連の市場動向 ・資材価格の高騰や職人不足による工事価格の高騰 ・インバウンドを含めた首都圏の不動産投資市場の活況(ホテル需要拡大など) ・外国人富裕層による不動産購入の増加

^{*1}(株)不動産経済研究所調べ ^{*2}国土交通省発表資料

TOPICS

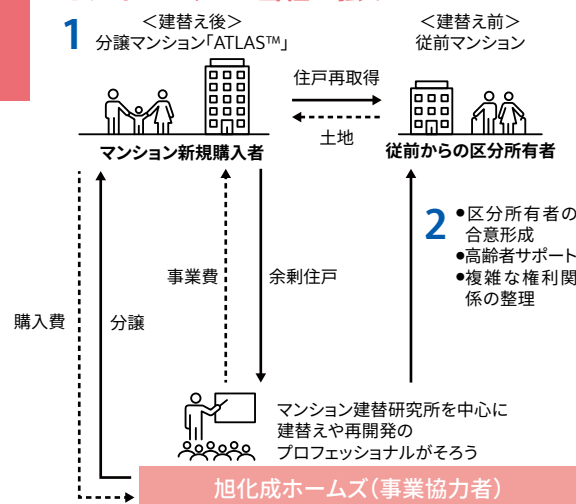
開発する建物は、分譲マンションに限らず、商業ビルなどに領域を拡大
 ・商業ビル、オフィスビル等の非住宅事業、賃貸マンション、シニア事業へと拡大
 ・今後は、投資用不動産の開発・取得・運用事業を展開し、さらに提案力を強化

(事例)2025年6月に開業した賃貸オフィス「ASOOM新橋(東京都)」



事業戦略

ビジネスモデル・当社の強み



強み1 希少立地でのマンション供給

●建替えや再開発ならではの好立地物件が多く、高額物件も多い

強み2 合意形成に長けたコンサルティング力

●都市市街地共同化(等価交換)事業、マンション建替え事業、再開発事業が中心。事業協力者として計画の初期段階から計画に参画し、複雑な権利関係下での粘り強い合意形成を実行

強み3 マンション建替えのパイオニア

●日本でこれまで実施されたマンション建替えは340件^{*5}で、その約1割以上に当社が参画
 ●当社の「マンション建替え研究所」が、ノウハウが集まるシンクタンク機能を果たすと同時に、経験豊富な事業担当者が、建替え当事者となる管理組合と直接面談して合意形成をサポート

^{*5}2025年8月時点 国土交通省発表より

- 01 旭化成レポート2025発行にあたって(編集方針)
- 04 目次
- 05 At a Glance
- 06 旭化成グループ理念体系
- 07 CEOメッセージ

14 問1 多様な経営資産を活用し、どのように持続的な企業価値向上を目指すのか? +

26 問2 資本コストを上回る資本効率の実現のために、どのような施策を進めるのか? +

36 問3 これまで実施してきた投資によって、今後どのような成長が期待できるのか? -
 37 新中期経営計画における成長ドライバー
 40 ヘルスケア領域戦略
44 住宅領域戦略
 48 マテリアル領域戦略

53 問4 GXを中心としたサステナビリティの取り組みがどのような社会インパクトをもたらすのか? +

62 問5 豊富な無形資産を活かし、どのようにビジネスモデルを変革していくのか? +

78 問6 事業ポートフォリオ変革に向けて、ガバナンスはどう進化しているのか? +

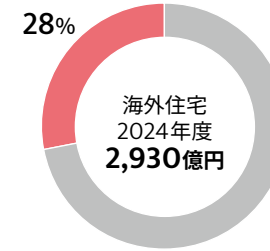
- 100 基本情報
- 101 財務/非財務情報
- 104 社外評価
- 105 旭化成の情報体系

おわりに 従業員の声

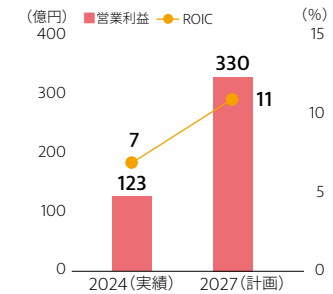
海外住宅事業



住宅領域における海外住宅事業の売上高比率



海外住宅事業の営業利益 / ROIC



新中計方針

重点成長

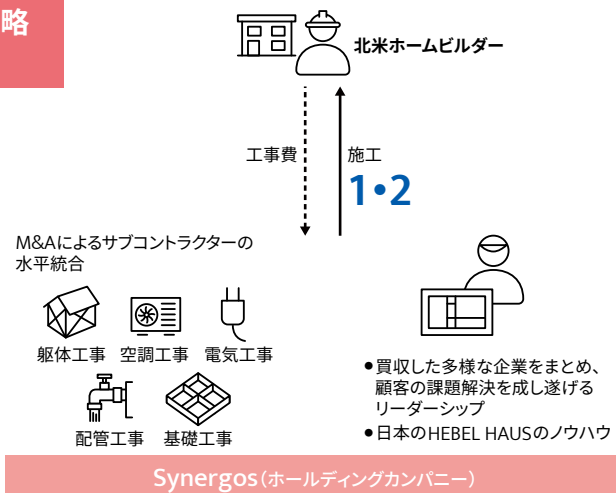
- 北米事業：サブコントラクターを水平統合することによって建築工程の中核となる業種を統合し、工期短縮や高品質な住まいの提供を目指すビジネスモデル(Synergosモデル)の強化。エリア拡大における持続的成長
- 豪州事業：業務プロセス改善による収益性・資本効率の改善

製品情報・事業環境

主な製品・サービス	顧客	同業他社	市場規模(2024年度)	シェア	注視する事業環境
北米事業：分譲住宅のサブコントラクター(特に人口流入の多いアリゾナ州、ネバダ州、フロリダ州で事業展開)	北米の住宅ビルダー：D.R. Horton, Inc., Lennar Corporationなど(住宅不足に伴い大手ビルダーの大型開発が拡大)	工程ごとに中小規模企業の競合が多数存在	着工件数：136万件 ^{*1} (海外移住者の増加により2030年まで毎年140~170万戸の住宅が不足する見込み) <small>*1 米国商務省発表より</small>	アリゾナ州で主要5工程(基礎・電気・空調・配管・躯体)のそれぞれにおいてシェア上位	・住宅ローン金利 ・移民政策 ・資材に対する関税影響
豪州事業：注文住宅(ニューサウスウェールズ州、クィーンズランド州、南オーストラリア州、ビクトリア州、タスマニア州)	豪州の住宅購入者	Metricon Homes Pty Ltd., ABN Group Pty Ltd.など	販売戸数：4.7万戸 ^{*2} (海外移住者の増加により、政府は2024年半ば以降の5年間で120万戸を新設する目標を掲げる) <small>*2 豪州統計局発表より</small>	着工数シェア：トップ5 ^{*3} <small>*3 2023年7月~2024年6月(出典：HIA Economics)</small>	・職人不足による供給能力不足 ・コスト高 ・住宅ローン金利

事業戦略

北米事業のビジネスモデル・当社の強み



強み1 工期短縮ノウハウ

- 建築部材を手掛けるEricksonやFocus、基礎・電気・空調設備工事を行うAustin、配管工事を行うBrewerなどのサブコントラクターを中心に、建築工程の中核となる5業種(住宅全体工程の約4割)を統合した画期的なビジネスモデルで工期短縮の価値を提供
- 従来の平均工期と比較し50%以下となるケースもある

強み2 品質管理ノウハウ

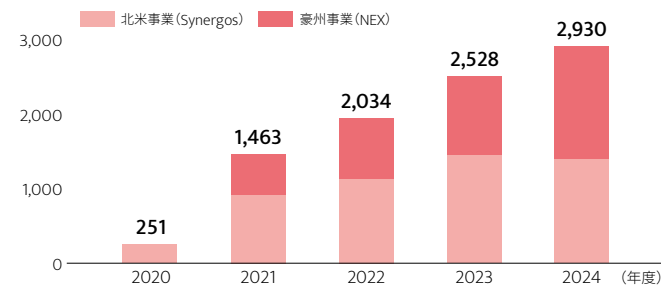
- 進捗管理をビルダーに代わってSynergosが実施。異なる業種を一括管理することで、不具合時にも責任の所在を明確化
- ロスとなる部材の削減や、現場美化による安全性の向上など、日本の現場管理ノウハウの活用

TOPICS

北米事業：エリア拡大を狙ったM&Aを推進

- 2024年9月、ODCを買収しフロリダ州へ進出(フロリダ州は、優位な税制やビジネスフレンドリーな政策、温暖な気候等を背景に州外からの企業移転、現役世代の流入が加速中)
- 2026年を目途にテキサス州に展開予定

北米事業と豪州事業の売上高推移



- 01 旭化成レポート2025発行にあたって(編集方針)
- 04 目次
- 05 At a Glance
- 06 旭化成グループ理念体系
- 07 CEOメッセージ

14 問1 多様な経営資産を活用し、どのように持続的な企業価値向上を目指すのか？ +

26 問2 資本コストを上回る資本効率の実現のために、どのような施策を進めるのか？ +

36 問3 これまで実施してきた投資によって、今後どのような成長が期待できるのか？ -

- 37 新中期経営計画における成長ドライバー
- 40 ヘルスケア領域戦略
- 44 住宅領域戦略
- 48 マテリアル領域戦略

53 問4 GXを中心としたサステナビリティの取り組みがどのような社会インパクトをもたらすのか？ +

62 問5 豊富な無形資産を活かし、どのようにビジネスモデルを変革していくのか？ +

78 問6 事業ポートフォリオ変革に向けて、ガバナンスはどう進化しているのか？ +

- 100 基本情報
- 101 財務/非財務情報
- 104 社外評価
- 105 旭化成の情報体系

おわりに 従業員の声

マテリアル領域戦略

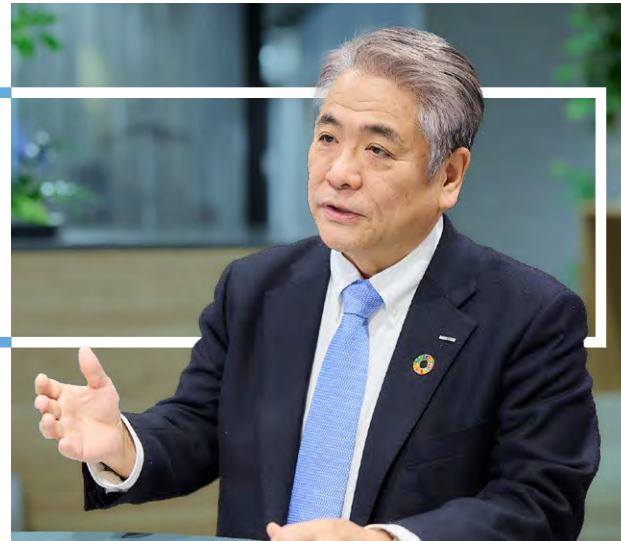
マテリアル領域長メッセージ

変革期のマテリアル領域、
一致団結して成長軌道への
回帰を目指す

マテリアル領域担当

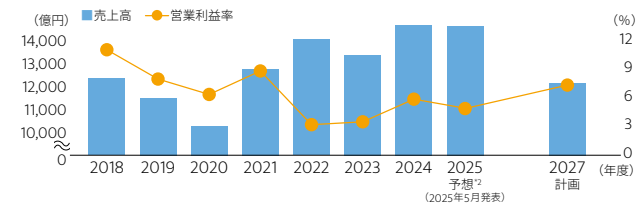
山岸 秀之

化学の研究者として入社後、R&D分野だけでなく住宅事業の技術・商品開発などを経験したのち、内閣府・審議官として日本の科学技術・イノベーション政策に携わる。その後、研究・開発本部長、旧ライフイノベーション事業本部長を経て現職。



2025年度よりマテリアル領域は3事業本部を廃して1つになり、29事業部が一致団結して挑戦する体制が整いました。改革の最中にある領域を預かる身として、非常に大きな重責を感じています。新たなマテリアル領域をどう築いていくのか、将来世代に何の事業を残していくのか、まさに今が変革期であり、この3年間が極めて重要と認識しています。構造転換は、ケミカル事業を中心に必ずやり遂げる覚悟です。一方で、収益構造を変えていくために新しい収益源を生み出していかねばなりません。

売上高、営業利益率の推移*1



*1 2019～2021年度の実績は、2022年度の開示区分の変更を反映した数値
*2 「消去又は全社」に含まれていたコーポレートの研究開発、DX関連の機能の一部をマテリアル領域へ移管

成長分野への確実なリソース配分と、組織風土の改革

マテリアル領域の成長を担うのは、エレクトロニクス事業など、高い技術開発力と顧客対応力による顧客とのすり合わせによって高い価値提供を実現する「カスタマーオリエンテッド型事業」や、自動車内装材事業やイオン交換膜法食塩電解事業など、複数の製品やサービスで顧客に最適なサポートを提供する「ソリューション型事業」と考えています。これらの事業については、今後もしっかり投資を続けていきます。また、それぞれの事業の

KPI

	2022年度	2023年度	2024年度	2027年度計画
売上高 (億円)	13,166	12,617	13,688	11,600
営業利益 (億円)	410	426	874	850
営業利益率	3.1%	3.4%	6.4%	7.3%
のれん償却前営業利益 (億円)	564	479	928	900
EBITDA (億円)	1,285	1,199	1,570	-
ROIC ³	2.4%	2.6%	5.3%	4.2%
のれん償却前ROIC ⁴	3.3%	2.9%	5.6%	4.5%

³ ROIC=営業利益(1-税率)/(固定資産+運転資本等)で算出
⁴ のれん償却前ROIC = のれん償却前営業利益(1-税率)/固定資産+運転資本等)で算出

置かれた環境を踏まえて、他社との連携や外部リソースの活用をこれまで以上に加速させ、資本効率を追求していきます。

そして、改革にあたっては、従業員の意識を改革していくことが、急務だと感じています。従業員一人ひとりが健全な危機感を意識しつつも、萎縮せず、失敗を恐れずベテランも若手も関係なく挑戦してほしい!そのような想いでいます。まずは、事業の成果や個人の活躍をしっかりと称え、個々の組織を超えて経験を領域内で共有する仕組みをつくり、皆が高め合える文化をつくりたいと思います。その1つの取り組みとして、領域全体で掲げるROIC向上の目標は、売上増加、コスト削減、資産の回転率向上など、営業、開発、製造、スタッフなど各部門が取り組むべきことがあり、それぞれの事業部門が団結力を高めるきっかけになるはずです。

化学の研究者として旭化成に入社した私ですが、キャリアの多くを専門ではなかった住宅領域で過ごし、内閣府での勤務も経験したのち、マテリアル領域へと戻ってきています。未知の世界に飛び込むたび、多くの失敗をし、絶望の淵に立つ経験が何度もありました。しかしその都度、周囲の方を頼り、巻き込み、ともに誠実に取り組むことで、多くの問題を乗り越えてきました。マテリアル領域の変革に向けて知見・経験やそれぞれの強みを集結して取り組んでいます。これまで培ってきたリーダーシップを発揮し、成長の軌道へと再び乗せていきます。

マテリアル領域の在り方

“素材・化学”の技術・知見を活かし、
地球と人びとのより良い暮らしに貢献する
サステナブルソリューションを提供

- 01 旭化成レポート2025発行にあたって (編集方針)
- 04 目次
- 05 At a Glance
- 06 旭化成グループ理念体系
- 07 CEOメッセージ

14 問1 多様な経営資産を活用し、どのように持続的な企業価値向上を目指すのか? +

26 問2 資本コストを上回る資本効率の実現のために、どのような施策を進めるのか? +

36 問3 これまで実施してきた投資によって、今後どのような成長が期待できるのか? -

- 37 新中期経営計画における成長ドライバー
- 40 ヘルスケア領域戦略
- 44 住宅領域戦略

■48 マテリアル領域戦略

53 問4 GXを中心としたサステナビリティの取り組みがどのような社会インパクトをもたらすのか? +

62 問5 豊富な無形資産を活かし、どのようにビジネスモデルを変革していくのか? +

78 問6 事業ポートフォリオ変革に向けて、ガバナンスはどう進化しているのか? +

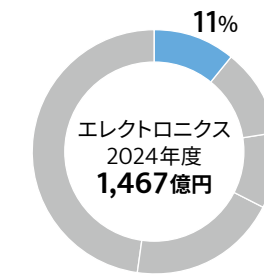
- 100 基本情報
- 101 財務/非財務情報
- 104 社外評価
- 105 旭化成の情報体系

おわりに 従業員の声

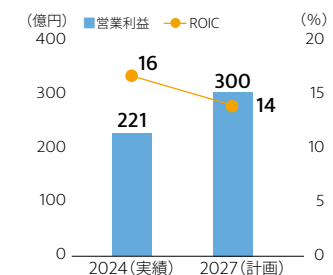
エレクトロニクス



マテリアル領域におけるエレクトロニクス事業の売上高比率



エレクトロニクス事業の営業利益/ROIC



(注) 2024年度の実績は新中計の事業区分変更を反映した数値に組み替えている

新中計方針

重点成長

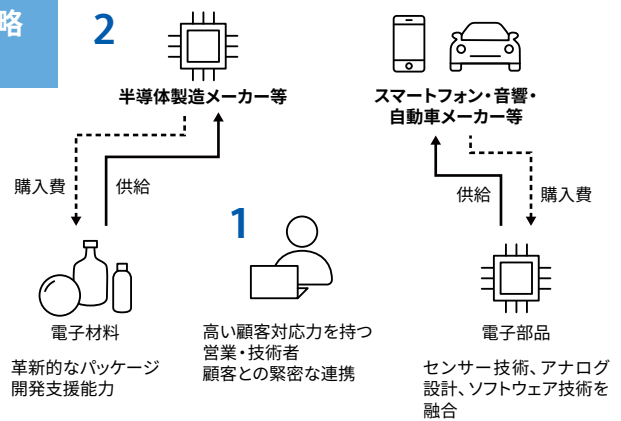
- **電子材料**: 半導体、基板・実装工程材料での実績をベースとした“先端半導体パッケージ市場”に最適な材料の提案
- **電子部品**: センサー技術、アナログ設計、ソフトウェア技術を融合し、バリューチェーン・顧客提供価値に重点を置いたソリューションを提供

製品情報・事業環境

主な製品	顧客	同業他社	市場規模・成長率	シェア	注視する事業環境
電子材料 : 感光性絶縁材料「パイメル™」、プリント配線板用ガラスクロス、感光性ドライフィルム(DFR)「サンフォート™」、エポキシ樹脂用潜在性硬化剤「ノバキュア™」など	半導体メーカー、基板関連メーカー	日系の半導体後工程材料メーカー (株)レゾナック・ホールディングス等)	・「パイメル™」やガラスクロスの成長市場である、AIサーバー市場はCAGR18% (2024~2032年度)*1 *1 Global Market insights	・パイメル™: 絶縁材料市場においてグローバルでトップクラス ・ガラスクロス: 低誘電ガラスクロス市場においてグローバルでトップクラス ・DFR: グローバルでトップクラス	・AI等デジタル技術を支える半導体の市場成長 ・スマートフォンおよびEV市場動向
電子部品 : LSI、磁気センサー	電子機器メーカー (スマートフォン、オーディオ、自動車など)	グローバルの電子部品メーカー	・スマートフォン用途: 手振れ補正等カメラの高機能化が進み、カメラモジュール向けICの需要堅調を見込む ・車載用途: 車室内空間の快適な音環境のニーズ増加に伴い、オーディオ向けICの需要堅調を見込む	モバイル機器用カメラモジュール向けICなどでグローバルトップクラス	

事業戦略

ビジネスモデル・当社の強み



旭化成

強み1 顧客対応力

- 電子材料: 最先端半導体プロセス等に関する顧客ニーズの把握とすり合わせ、スピーディに実現する開発力
- 電子部品: ハード・ソフトの両面でのソリューション提供力

強み2 長年で培った顧客基盤

- 大手メーカーとの信頼関係により最先端のニーズを把握、トレンドに合わせて主力製品を拡販
 - ・「パイメル™」: スマートフォンやデータセンターの普及により需要急増
 - ・ガラスクロス: AIサーバー用途などで需要急増
 - ・モバイル機器用カメラモジュール向けIC: スマートフォン等のカメラの手振れ補正やオートフォーカスの高度化に対応
- 「パイメル™」が半導体大手のTSMCから優れたパフォーマンスを発揮したサプライヤーに贈られる「2024 TSMC Excellent Performance Award」を受賞

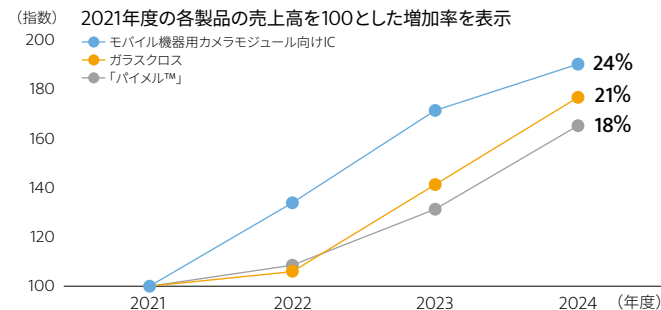
TOPICS

「パイメル™」の旺盛な需要に応じた設備投資

2030年までに売上高倍増(2022年度比)を目指す

- 2024年度: 新工場稼働開始(静岡県富士市)
- 2028年度: 新工場第2ライン稼働開始予定(静岡県富士市)

主力製品の売上高CAGR(2021~2024年度)は着実に伸長



- 01 旭化成レポート2025発行にあたって (編集方針)
- 04 目次
- 05 At a Glance
- 06 旭化成グループ理念体系
- 07 CEOメッセージ

14 問1 多様な経営資産を活用し、どのように持続的な企業価値向上を目指すのか? +

26 問2 資本コストを上回る資本効率の実現のために、どのような施策を進めるのか? +

36 問3 これまで実施してきた投資によって、今後どのような成長が期待できるのか? -

- 37 新中期経営計画における成長ドライバー
- 40 ヘルスケア領域戦略
- 44 住宅領域戦略

■ 48 マテリアル領域戦略

53 問4 GXを中心としたサステナビリティの取り組みがどのような社会インパクトをもたらすのか? +

62 問5 豊富な無形資産を活かし、どのようにビジネスモデルを変革していくのか? +

78 問6 事業ポートフォリオ変革に向けて、ガバナンスはどのように進化しているのか? +

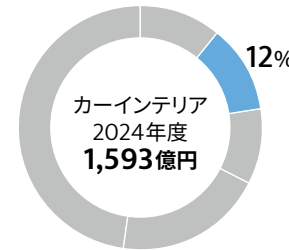
- 100 基本情報
- 101 財務/非財務情報
- 104 社外評価
- 105 旭化成の情報体系

おわりに 従業員の声

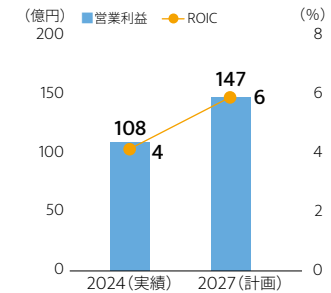
カーインテリア



マテリアル領域におけるカーインテリア事業の売上高比率



カーインテリア事業の営業利益/ROIC



(注) 2024年度の実績は新中計の事業区分変更を反映した数値に組み替えている

新中計方針

収益基盤維持・拡大

- 顧客ニーズに合わせた製品ラインアップと革新的なデザイン、先進の加飾・後加工技術を通じたソリューション型事業としての着実な利益成長

製品情報・事業環境

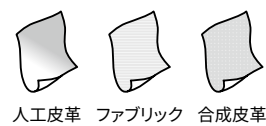
主な製品	顧客	同業他社	市場規模・成長率	シェア	注視する事業環境
自動車内装材 (人工皮革「Dinamica®」、合成皮革 (PVC)、ファブリック)	欧米を中心とした大手自動車メーカー	<ul style="list-style-type: none"> 自動車内装材全体: (独) AUNDE Achter & Ebels GmbH、(日)セーレン(株)など 人工皮革:(日)東レ(株)「アルカンターラ®」 	2024年市場規模*:約70億ドル想定、市場CAGR約5% (2023~2031年度) <small>*当社調べ</small>	自動車内装材:グローバルで売上高トップクラス	<ul style="list-style-type: none"> グローバル自動車生産台数 EV比率、中国PVC競合動向

事業戦略

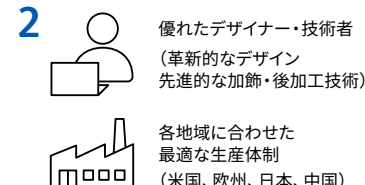
ビジネスモデル・当社の強み



1 多様な素材



Sage



強み1 多彩な製品、新素材開発力

- 特に「Dinamica®」はリサイクルポリエステルと水性ポリウレタンを用いて製造され環境に優しい高級スエード調人工皮革として世界中に普及
- 成長潜在性の高いPVC合成皮革に新規参入。2020年度に中国の合併企業との事業統合後、売上高は2024年度までの4年で約10倍に拡大
- 繊維事業で培った技術、ノウハウを活かした新規表皮材開発力

強み2 革新的デザイン、先進的な加飾・後加工技術

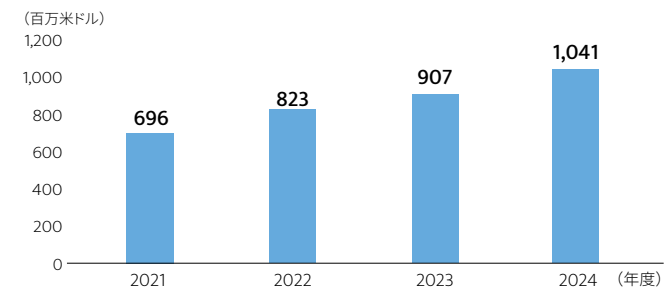
- 先進的なデザインをビジュアルに落とし込む技術力、耐久性などの機能性とデザイン性の両立を実現させる高い技術力
- 顧客デザイナーのコンセプトを製品に落とし込める意匠表現力に長けたデザイナー陣

TOPICS

2030年近傍に売上高約3,000億円を目指す

- 強みをさらに強化：デザイン提案力という無形資産を最大活用するために、価値提供領域を自動車内装全体へ拡大させる
- 差別化戦略：オープンイノベーション方式の技術開発を通じて、新しい表皮材を開発・上市させる

Sageの売上高の推移



- 01 旭化成レポート2025発行にあたって (編集方針)
- 04 目次
- 05 At a Glance
- 06 旭化成グループ理念体系
- 07 CEOメッセージ

14 問1 多様な経営資産を活用し、どのように持続的な企業価値向上を目指すのか? +

26 問2 資本コストを上回る資本効率の実現のために、どのような施策を進めるのか? +

36 問3 これまで実施してきた投資によって、今後どのような成長が期待できるのか? -

37 新中期経営計画における成長ドライバー

40 ヘルスケア領域戦略

44 住宅領域戦略

48 マテリアル領域戦略

53 問4 GXを中心としたサステナビリティの取り組みがどのような社会インパクトをもたらすのか? +

62 問5 豊富な無形資産を活かし、どのようにビジネスモデルを変革していくのか? +

78 問6 事業ポートフォリオ変革に向けて、ガバナンスはどう進化しているのか? +

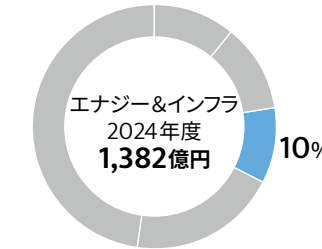
- 100 基本情報
- 101 財務/非財務情報
- 104 社外評価
- 105 旭化成の情報体系

おわりに 従業員の声

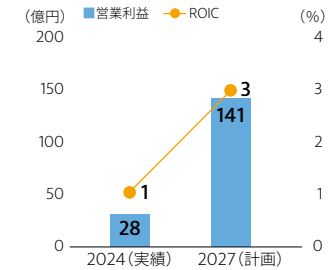
エネルギー & インフラ(イオン交換膜法食塩電解事業)



マテリアル領域における
エネルギー&インフラ事業の売上高比率



エネルギー&インフラ事業の
営業利益/ROIC



(注) 2024年度の実績は新中計の事業区分変更を反映した数値に組み替えている

新中計方針

戦略的育成

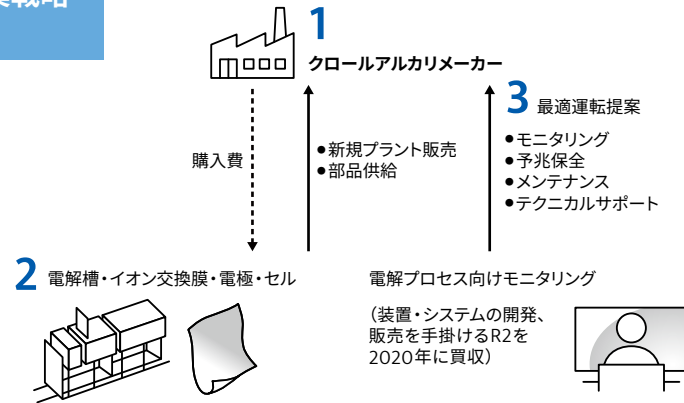
- イオン交換膜法食塩電解事業の拡大に向けた生産能力増強、および長年培ってきた事業基盤をベースとしたソリューション型事業としての安定的な利益成長
- 蓄積した顧客基盤、技術、サービスプラットフォームをアルカリ水電解水素製造ビジネスへ展開

製品情報・事業環境

主な製品・サービス	顧客	同業他社	市場規模	シェア	注視する事業環境
<ul style="list-style-type: none"> ・イオン交換膜法苛性ソーダ生産用電解槽 ・イオン交換膜、電極、セル ・食塩電解プロセスのモニタリングサービス 	グローバルのクロールアルカリメーカー	イオン交換膜法食塩電解・水素関連事業など ・膜：(日) AGC (株)、(白) Agfa-Gevaert N.V.、(日) 東レ(株)など ・電解槽：(独) thyssenkrupp nucera AG & Co. KGaA、(独) Siemens AGなど	クロールアルカリ世界需要：約1億トン ^{*1} <small>*1 「2024 World Analysis - Chlor-Alkali - Appendix」 2023年8月4日</small>	電解槽・イオン交換膜：食塩電解事業においては、グローバルでトップクラス	<ul style="list-style-type: none"> ・苛性ソーダ、PVC市場動向 ・隔膜法プラントの転換基調 ・各国、エリアの環境規制

事業戦略

イオン交換膜法食塩電解事業ビジネスモデル・当社の強み



旭化成

強み1 顧客基盤

- 50年にわたり培ってきた顧客との信頼関係
- 世界30カ国、160工場以上で採用の実績

強み2 業界で唯一のフルラインアップ製品

- 食塩電解に要する要素技術(電解槽、イオン交換膜、電極、セル)すべてを提供
- 顧客の生産時の課題解決にワンストップで対応可能

強み3 オペレーションノウハウ

- グローバルで複数拠点にマーケティング担当とテクニカルサービス担当を配置、常に顧客に寄り合い、サポートできる体制を確保
- 顧客に寄り合い課題解決力のある人財とチーム力
- R2のモニタリング技術・ノウハウ

TOPICS

アルカリ水電解水素製造ビジネスに応用

- NEDOグリーンイノベーション基金事業²⁾にて、川崎製造所内にパイロット試験設備を導入し、マルチモジュール制御などの運転技術を実証中
- 水素製造用/イオン交換膜法食塩電解プロセス用の電解槽および電解膜が併産できる生産設備を2028年度に稼働予定(経済産業省GXサプライチェーン構築支援事業に採択)
- 小規模なコンテナ型アルカリ水電解システムもラインアップに加え、エントリーモデルとして活用。2025年、フィンランドの水素プロジェクトから、初受注



当社川崎製造所の水素製造用アルカリ水電解パイロット試験設備

²⁾ 国立研究開発法人 新エネルギー・産業技術総合開発機構「グリーンイノベーション基金事業/大規模アルカリ水電解水素製造システムの開発およびグリーンケミカルプラントの実証」

- 01 旭化成レポート2025発行にあたって(編集方針)
- 04 目次
- 05 At a Glance
- 06 旭化成グループ理念体系
- 07 CEOメッセージ

14 問1 多様な経営資産を活用し、どのように持続的な企業価値向上を目指すのか? +

26 問2 資本コストを上回る資本効率の実現のために、どのような施策を進めるのか? +

36 問3 これまで実施してきた投資によって、今後どのような成長が期待できるのか? -

37 新中期経営計画における成長ドライバー

40 ヘルスケア領域戦略

44 住宅領域戦略

48 マテリアル領域戦略

53 問4 GXを中心としたサステナビリティの取り組みがどのような社会インパクトをもたらすのか? +

62 問5 豊富な無形資産を活かし、どのようにビジネスモデルを変革していくのか? +

78 問6 事業ポートフォリオ変革に向けて、ガバナンスはどうか進化しているのか? +

- 100 基本情報
- 101 財務/非財務情報
- 104 社外評価
- 105 旭化成の情報体系

おわりに 従業員の声

エネルギー & インフラ(セパレータ事業)



新中計方針

戦略的育成

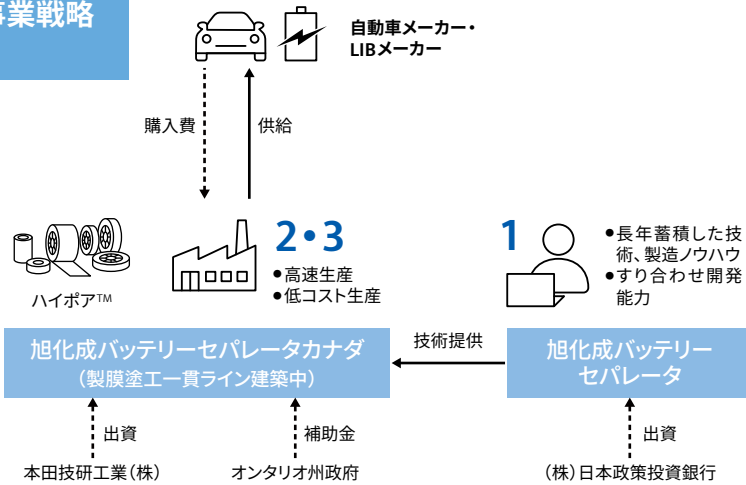
- ハイポア™(LIB用湿式セパレータ)の需要回復に応じた収益改善
- 北米における製膜・塗工の一貫生産を手掛けるポテンシャルを活かし、中期的な成長を実現

製品情報・事業環境

主な製品	顧客	同業他社	市場規模	シェア	注視する事業環境
リチウムイオン電池用湿式セパレータ「ハイポア™」 	LIBメーカー	(中) Shanghai Energy New Materials Technology Co., Ltd., (中) Shenzhen Senior Technology Material Co., Ltd.、 (韓) SK IE Technology Co., Ltd. など	・グローバル:2024年110億m ² ・注力市場である北米市場:2024年に10億m ² 、2030年に30億m ² を予想(当社想定)	・民生用途:ハイエンド市場でグローバルトップクラス ・EV用途:2030年度に北米市場で30%以上を目指す	・EV比率 ・法制度(EV規制、IRA法・OBBB法(米国)) ・関税など

事業戦略

「ハイポア™」北米事業のビジネスモデル・当社の強み



強み1 製品性能・品質

- 創業40年の歴史(老舗化学メーカーとしてのポリエチレン原料開発と膜分離技術を源流に持つ)
- 長年蓄積したノウハウによる顧客ニーズへの高い対応力と高度なすり合わせに基づく製品開発
- 多彩な塗工膜のラインアップや電池の収率向上に資する品質、均一な孔構造による電池長寿命化への貢献

強み2 北米EV市場の拡大に応える十分な生産能力

- 2027年、カナダ・オンタリオ州において「ハイポア™」の製膜・塗工一貫ラインが商業運転開始予定

強み3 カナダ工場の高い生産性

- 生産速度が速い(基材膜・塗工膜の生産速度は業界標準比約2倍)
- 徹底的な低コスト生産

TOPICS

北米市場は中長期で大きな成長を見込む

- 北米にて2030年度に市場シェア30%の獲得を目指す
- カナダ工場への投資は、本田技研工業(株)、(株)日本政策投資銀行からの出資等や、カナダ連邦政府、オンタリオ州政府からの補助金等によりリスクをコントロール
- 本田技研工業(株)とパートナーシップを結んでいるほか、豊田通商(株)ともキャパシティライト契約を結ぶなど、需要を着実に捉えるようなビジネスモデルを構築

投資計画概要

立地:カナダ・オンタリオ州
 設備概要:「ハイポア™」製膜・塗工一貫ライン
 概算投資額:1,800億円
 生産能力:約7億m²/年(塗工膜換算)
 商業運転開始時期:2027年予定(1米ドル=145円換算)



工場完成予想図

01 旭化成レポート2025発行にあたって(編集方針)

04 目次

05 At a Glance

06 旭化成グループ理念体系

07 CEOメッセージ

14 問1 多様な経営資産を活用し、どのように持続的な企業価値向上を目指すのか? +

26 問2 資本コストを上回る資本効率の実現のために、どのような施策を進めるのか? +

36 問3 これまで実施してきた投資によって、今後どのような成長が期待できるのか? -

- 37 新中期経営計画における成長ドライバー
- 40 ヘルスケア領域戦略
- 44 住宅領域戦略

48 マテリアル領域戦略

53 問4 GXを中心としたサステナビリティの取り組みがどのような社会インパクトをもたらすのか? +

62 問5 豊富な無形資産を活かし、どのようにビジネスモデルを変革していくのか? +

78 問6 事業ポートフォリオ変革に向けて、ガバナンスはどう進化しているのか? +

100 基本情報

101 財務/非財務情報

104 社外評価

105 旭化成の情報体系

おわりに 従業員の声

*当社調べ

問4 GXを中心としたサステナビリティの取り組みがどのような社会インパクトをもたらすのか？

答え

マテリアル領域を中心としたGXの取り組みにより、自社および社会のGHG排出量の削減を進めていきます。さらには住宅領域が長年提唱してきた“LONGLIFE”の具現化や、ヘルスケア領域が目指すアンメットメディカルニーズへの対応など、多様な事業を持っているからこそその当社ならではの社会インパクトを生み出していきます。



住宅領域(住宅の生涯CO₂収支ゼロを目指す新商品「earth-tech(アーステクト)」

- 01 旭化成レポート2025発行にあたって
(編集方針)
- 04 目次
- 05 At a Glance
- 06 旭化成グループ理念体系
- 07 CEOメッセージ

- 14 問1 多様な経営資産を活用し、
どのように持続的な企業価値
向上を目指すのか? +

- 26 問2 資本コストを上回る資本効率の
実現のために、どのような施策を
進めるのか? +

- 36 問3 これまで実施してきた投資に
よって、今後どのような成長が
期待できるのか? +

- 53 問4 GXを中心としたサステナビリティの
取り組みがどのような社会
インパクトをもたらすのか? -
- 54 サステナビリティ推進部長
メッセージ
- 55 旭化成のサステナビリティ
- 56 グリーントランスフォーメーション
(GX)

- 62 問5 豊富な無形資産を活かし、
どのようにビジネスモデルを
変革していくのか? +

- 78 問6 事業ポートフォリオ変革に
向けて、ガバナンスはどう
進化しているのか? +

- 100 基本情報
- 101 財務/非財務情報
- 104 社外評価
- 105 旭化成の情報体系

おわりに 従業員の声

サステナビリティ



サステナビリティ推進部長メッセージ
社会課題に真摯に向き合い、
社会的価値の創出と企業価値の
向上の両立を目指す旭化成らしい
サステナビリティのアプローチ

執行役員 サステナビリティ推進部長
徳永 達彦

全社経営企画や経理での業務のほか、事業会社や社外出向の経験を持ち、俯瞰的・客観的な視点で旭化成のサステナビリティを追求している。

「持続可能な社会への貢献」と「持続的な企業価値向上」の好循環の実現

地政学的リスクの高まり、世界的なインフレ、社会の分断などにより、世界の不安定さと不透明感は高まっています。その中で「サステナビリティ」「ESG」に反する動きや退潮も一部では見られます。サステナビリティを目指す必要はなくなったのか、と言うと、私たちはまったくそのようには考えていません。2024年の世界平均気温が史上最高となり、SDGsのターゲットのうち、現時点ではわずか17%しか順調に進捗(on track)していないと評価されるように、持続可能な社会への取り組みは依然として世界の大きな課題です。その中で、「旭化成とは」を私たちが改めて自問すると、サステナビリティに対する姿勢のあり方について、答えが自ずと出てきます。

旭化成は「世界の人びとの“いのち”と“くらし”に貢献する」ことをグループミッションとし、「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くことをグ

ループビジョンとしています。当社グループには、一世紀前の創業以来、社会課題に向き合い、それを事業機会として企業価値につなげてきた歴史があります。「持続可能な社会への貢献」は、表層的な動向に左右されるものではなく、まさしく旭化成の存在意義に関わるものです。新中計においても、旭化成が目指す姿として、引き続き「持続可能な社会への貢献」と「持続的な企業価値

当社グループが目指す2つの「サステナビリティ」の好循環



さまざまな分野の社会課題に正面から対峙して

“持続的にイノベティブな製品・サービス・ビジネスモデルを創出”

値向上」の2つのサステナビリティの好循環を掲げました。中でも温室効果ガス(GHG)排出量については、2035年までに2013年度比でScope1,Scope2を40%以上削減する目標や、社会に対するGHG削減貢献量を2035年までに2020年度比で2.5倍以上にする目標も加えるなど目標を強化しています。

もちろん、当社グループが取り組むのは気候変動への対応に象徴される「環境との共生」だけではありません。新中計で示している実現したい姿である「より快適・安全・安心な暮らし」「人生を豊かにする住まい・街」「生き生きとした健康長寿社会」といった、グループビジョンのもう1つのテーマである「健康で快適な生活」に関わる課題、そして、それらの推進ドライバーともなる「デジタル革新による新しい価値創出」に積極的に取り組んでいます。その基盤となるのが、当社グループの3つの事業領域であるヘルスケア、住宅、マテリアルです。他に類を見ない多様な技術と事業、蓄積された知見や人財といった無形資産は、持続的なイノベーションを通じて社会にポジティブなインパクトをもたらします。そしてそのインパクトが企業価値の向上につながり、さらなる価値創出を実現していくのです。

これからも当社グループは社会課題に真摯に向き合いながら、旭化成らしいサステナビリティのアプローチを実践し、社会的価値創出と企業価値向上の好循環を加速していきます。

- 01 旭化成レポート2025発行にあたって (編集方針)
- 04 目次
- 05 At a Glance
- 06 旭化成グループ理念体系
- 07 CEOメッセージ

- 14 問1 多様な経営資産を活用し、どのように持続的な企業価値向上を目指すのか? +

- 26 問2 資本コストを上回る資本効率の実現のために、どのような施策を進めるのか? +

- 36 問3 これまで実施してきた投資によって、今後どのような成長が期待できるのか? +

- 53 問4 GXを中心としたサステナビリティの取り組みがどのような社会インパクトをもたらすのか? -

■ 54 サステナビリティ推進部長メッセージ

- 55 旭化成のサステナビリティ
- 56 グリーントランスフォーメーション (GX)

- 62 問5 豊富な無形資産を活かし、どのようにビジネスモデルを変革していくのか? +

- 78 問6 事業ポートフォリオ変革に向けて、ガバナンスはどう進化しているのか? +

- 100 基本情報
- 101 財務/非財務情報
- 104 社外評価
- 105 旭化成の情報体系

おわりに 従業員の声

旭化成のサステナビリティ

多様な事業を展開する旭化成ならではの
経済的価値と社会的価値(環境・社会インパクト)の好循環

旭化成は、創業以来、社会課題や環境問題に向き合い、製品やサービスの提供を通じて、「持続可能な社会への貢献」と「持続的な企業価値向上」の好循環を目指してきました。グループスローガン「Creating for Tomorrow」に掲げているとおり、人びとのより豊かな暮らしに向かって価値を創出すること、それが旭化成のあり方です。当社は、多様かつ特徴ある事業を保有するからこそ、専門プレーヤーとは異なる当社ならではの社会課題への解決策を提供してきました。その結果として、独自の競争優位性を生み出し、安定的な収益を上げることを通じて強固な財務基盤を構築してきました。

現在、ヘルスケア、住宅、マテリアルという3つの事業領域を展開していますが、いつの時代でも世界の人びとが“いのち”を育み、より豊かな“暮らし”を実現できるよう、社会的価値の創出と経済的価値の向上に取り組んでいます。

例えば、ヘルスケア領域では、医薬事業において、高齢化社会でニーズが高まる骨粗鬆症治療剤をはじめ、近年は腎疾患領域を中心にアンメットメディカルニーズ(いまだに十分な治療法が確立されていない医療ニーズ)に取り組んでいます。また、クリティカルケア事業は虚血性心疾患において、除細動器を提供しており、特に、当社独自の着用型自動除細動器「LifeVest®」では、心臓の状態の常時モニターによって致死性不整脈の発生時の検出と自動での電気ショック治療を通じた救命を図ります。

なお、COVID-19の感染流行時には、迅速に人工呼吸器の製造を行い、多数の医療機関に供給することで、重篤な罹患者の命を支えました。

住宅領域においては、自然災害から暮らしを守る頑強で安心かつ快適な住まいを提供するほか、国内で培った施工ノウハウを海外にも展開しています。

マテリアル領域においては、「サララップ®」や長く愛されるキュプラ繊維「ベンベルグ®」といった日々の暮らしに身近な製品から、自動車のパーツや内装材に使われる高機能素材に至るまで、さまざまなシーンで特長ある製品を通じて日常生活に価値の提供をしています。また、当社の電子部品や電子材料は、スマートフォンをはじめとする電子機器の必須の部材として、人びとの便利なくらしを支え、今後はAIサーバーにおけるニーズに応えることが期待されています。

当社グループはこれまでも、そしてこれからも、時代ごとの社会課題に向き合い、昨日まで世界になかったものを創造し続けます。一つひとつは地道な取り組みであっても、このような事業活動の積み重ねが、社会に有効なインパクトをもたらすと同時に経済的価値を生み、企業価値を向上させるものと考えています。



- 01 旭化成レポート2025発行にあたって(編集方針)
- 04 目次
- 05 At a Glance
- 06 旭化成グループ理念体系
- 07 CEOメッセージ

14 問1 多様な経営資産を活用し、どのように持続的な企業価値向上を目指すのか? +

26 問2 資本コストを上回る資本効率の実現のために、どのような施策を進めるのか? +

36 問3 これまで実施してきた投資によって、今後どのような成長が期待できるのか? +

53 問4 GXを中心としたサステナビリティの取り組みがどのような社会インパクトをもたらすのか? -

54 サステナビリティ推進部長メッセージ

■55 旭化成のサステナビリティ

56 グリーントランスフォーメーション(GX)

62 問5 豊富な無形資産を活かし、どのようにビジネスモデルを変革していくのか? +

78 問6 事業ポートフォリオ変革に向けて、ガバナンスはどう進化しているのか? +

- 100 基本情報
- 101 財務/非財務情報
- 104 社外評価
- 105 旭化成の情報体系

おわりに 従業員の声

グリーントランスフォーメーション (GX)

持続可能な社会に向け、蓄積した技術と事業でさまざまな価値提供を進める

カーボンニュートラル実現に向けた水素関連事業の取り組み強化

創業期に水力発電を使って製造した水素をアンモニア事業の原料としていた当社にとって、水素は事業の原点とも言えるものです。その水素を再生可能エネルギーで安定的に製造するプロセスを、約50年にわたるイオン交換膜法食塩電解事業での電解技術の知見を活用しながら開発し、世界に事業展開する取り組みを精力的に進めています。NEDOグリーンイノベーション基金事業*を活用した取り組みも含めて開発・実証は順調に進捗しています。2024年度には、総額350億円規模を投じる電解用枠および電解用膜の製造設備(それぞれ2GW以上の年間生産能力)の新設に向けたプロジェクトが経済産業省のGXサプライチェーン構築支援事業に採択され、2028年度稼働開始を目指してスタートしています。また、大規模の水素製造装置だけでなく、小規模な装置のニーズにも応えていくため、イタリアのIndustrie De Nora S.p.A.と水素製造用コンテナ型アルカリ水電解システムの開発および販売に関する覚書を締結しました。ニーズと特長が大きく異なる大規模設備と小型システムを取りそろえ、幅広い水電解需要に対応したグリーン水素の供給にソリューションを提供していくことで、将来的に急速な拡大が見込まれる水素市場の需要に対応し、世界のGHG排出量削減に貢献していきます。

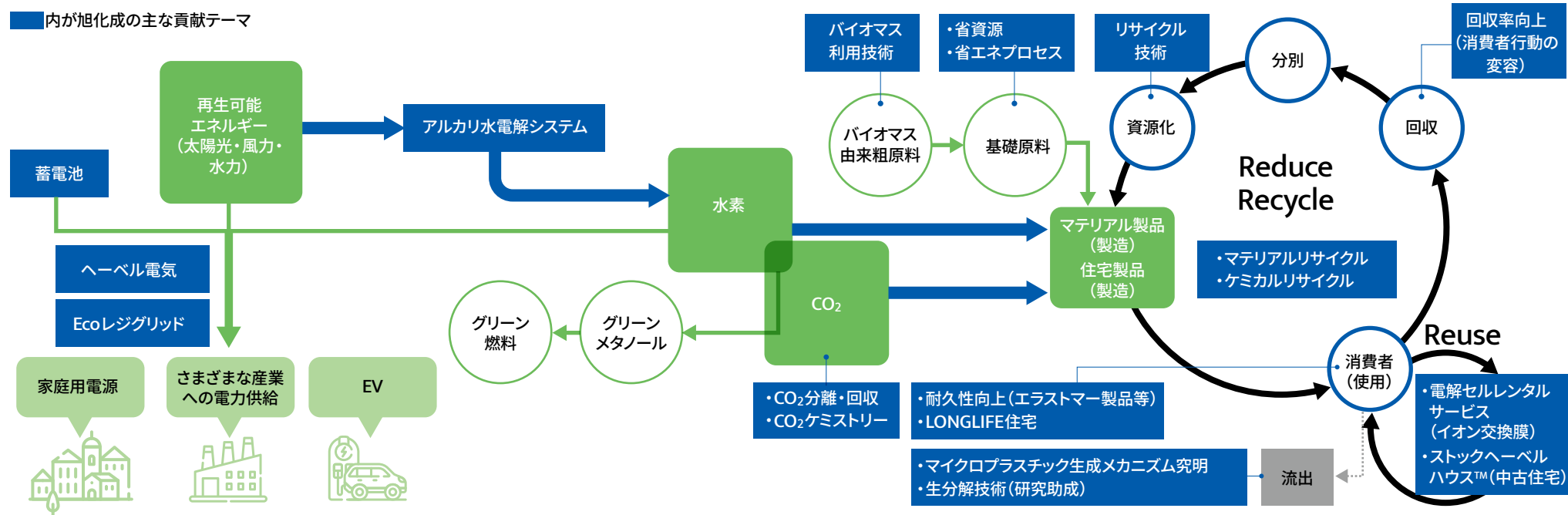
* 国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構の「グリーンイノベーション基金事業／再エネ等由来の電力を活用した水電解による水素製造プロジェクト」

サーキュラーエコノミー移行に向けた取り組み強化

社会全体で実現していくテーマであるカーボンニュートラル、サーキュラーエコノミーは、さまざまな切り口での取り組みが必要です。当社は無形資産である多様な技術・事業・市場接点などの視点から、多くの価値提供の機会を見出しています。

例えば、住宅事業では、サーキュラーエコノミーの実現に資する長寿命な住宅(商品・サービス)を提供しています。住宅のライフサイクルを考えた全体システムを構築し、世代を超えた住宅の循環利用を可能とすることで、当社の目指す「LONGLIFE」を体現しています。イオン交換膜法食塩電解事業では、電解効率の向上(顧客での電力消費量の低減)はもとより、顧客による電解セルの予備品保有を不要とし、資源利用効率の向上と貴金属等の有効利用につなげる、電解セルのレンタルサービスを導入しました。さらには、顧客の電解プロセス運転状況のモニタリングを進め、モノ売りからソリューション型事業への転換を図るなど、さまざまな施策を進めています。また、2025年1月に国立研究開発法人産業技術総合研究所、(株)AIST Solutionsと連携研究のためのラボを設立し、ポリマーのリサイクルシステムの社会実装およびリサイクルしやすい設計を実現する技術・システムの提供を目指しています。

■ 内が旭化成の主な貢献テーマ



- 01 旭化成レポート2025発行にあたって (編集方針)
- 04 目次
- 05 At a Glance
- 06 旭化成グループ理念体系
- 07 CEOメッセージ

14 問1 多様な経営資産を活用し、どのように持続的な企業価値向上を目指すのか? +

26 問2 資本コストを上回る資本効率の実現のために、どのような施策を進めるのか? +

36 問3 これまで実施してきた投資によって、今後どのような成長が期待できるのか? +

53 問4 GXを中心としたサステナビリティの取り組みがどのような社会インパクトをもたらすのか? -

54 サステナビリティ推進部長メッセージ

55 旭化成のサステナビリティ

■ 56 グリーントランスフォーメーション (GX)

62 問5 豊富な無形資産を活かし、どのようにビジネスモデルを変革していくのか? +

78 問6 事業ポートフォリオ変革に向けて、ガバナンスはどう進化しているのか? +

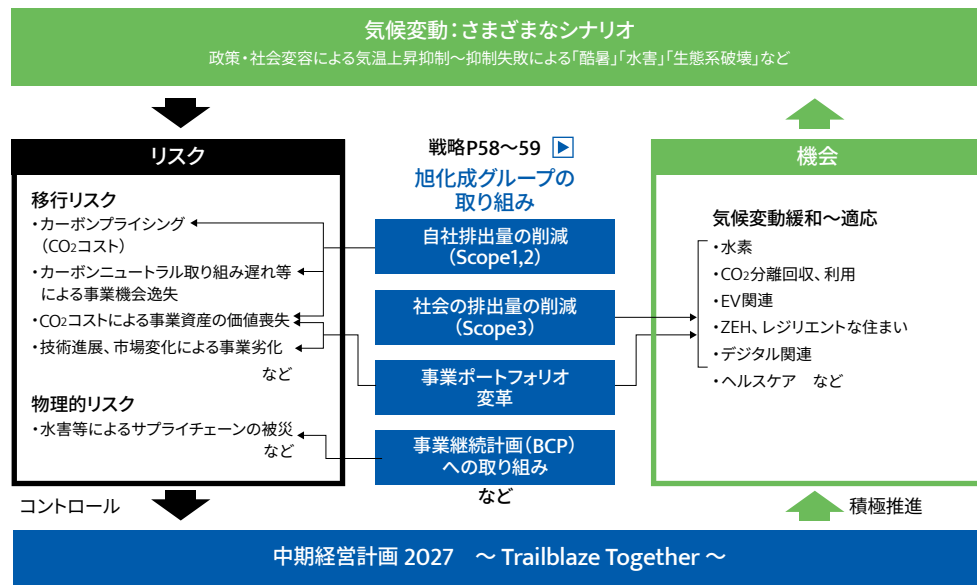
- 100 基本情報
- 101 財務／非財務情報
- 104 社外評価
- 105 旭化成の情報体系

おわりに 従業員の声

カーボンニュートラル実現に向けた取り組み

気候変動は社会、生態系、そして企業に大きな影響を与える重要な課題です。また、気候変動を防ぐための行動や規制は、社会のあり方や企業の戦略に影響を与えます。旭化成は事業ポートフォリオ変革と生産性向上を進めながら、カーボンニュートラルな社会の実現と持続的な企業価値の向上に向けて挑戦しています。

旭化成の気候変動対応の全体像



気候変動に関する情報開示(TCFD*枠組みに基づく開示)

当社の気候変動に関する取り組みを、TCFD開示枠組みである「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標と目標」に沿ってご紹介します。

ガバナンス

当社では気候変動に関する取り組みを中心とするGXを重要な経営課題と捉え、経営戦略の中核テーマの1つと位置づけて取り組んでいます。

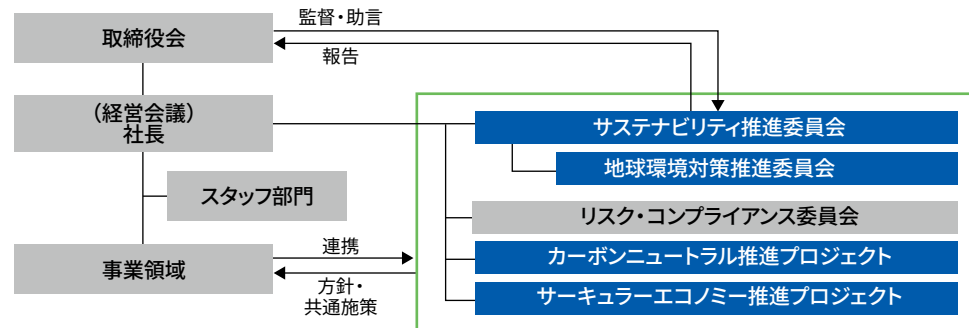
気候変動に関する方針や重要事項は取締役会で、関連する具体的事項は経営執行の意思決定機関である経営会議で、審議・決定を行っています(中期経営計画、GHG排出量の削減目標、設備投資計画などの決定と実績の進捗確認等)。2025年度からの新中計の策定においても、GXに関する方向性や目標の見直し等について議論を行い取りまとめた上で、経営会議・取締役会に提案し、審議・決定をしました。なお、サステナビリティ推進委員会の委員長である社長をはじめとした取締役はそれぞれ、気候変動戦略を適切に審議・決定する適切なスキルおよびコンピテンシーを有しています。

当社では、取締役会・経営会議でのこれらの決定を事業レベルで推進するため、「サステナビリティ推進委員会」を設置し、事業の各執行責任者が気候変動を含むサステナビリティに関する課題の共有と議論を実施しています。委員会の結果は取締役会に報告し、全社での取り組みのあり方等についての議論につなげています。さらにサステナビリティ推進委員会の下部組織である「地球環境対策推進委員会」では、GX推進担当役員を委員長として、事業、製造統括、生産技術、研究・開発の本部長等が環境全般についての課題の共有、議論を実施しています。カーボンニュートラル推進プロジェクトは、GX推進担当役員のもと、GHG排出量の削減目標達成に向けてシナリオを検討し具体策を進めています。検討においては、社長、経営企画担当役員等による方向性の確認を定期的実施しながら内容を深化させています。また、サーキュラーエコノミー推進プロジェクトは、GX推進担当役員のもと、サーキュラーエコノミーに関する当社の方針や方向性を検討し、各取り組みの進捗管理と推進を行っています。

なお、当社GHG排出量の9割超を占めるマテリアル領域では、2025年4月にカーボンニュートラル、カーボンフットプリント担当部署をそれぞれ設置しました。カーボンニュートラルに向けた取り組みを事業部門、コーポレートで連携しながらさらに推進していきます。

取締役のスキルに関しては[取締役および監査役に特に期待する分野\(スキル・マトリックス\)](#)をご覧ください

*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。2023年10月に解散し、IFRSが継承



- 01 旭化成レポート2025発行にあたって(編集方針)
- 04 目次
- 05 At a Glance
- 06 旭化成グループ理念体系
- 07 CEOメッセージ

14 問1 多様な経営資産を活用し、どのように持続的な企業価値向上を目指すのか? +

26 問2 資本コストを上回る資本効率の実現のために、どのような施策を進めるのか? +

36 問3 これまで実施してきた投資によって、今後どのような成長が期待できるのか? +

53 問4 GXを中心としたサステナビリティの取り組みがどのような社会インパクトをもたらすのか? -

54 サステナビリティ推進部長メッセージ

55 旭化成のサステナビリティ

■56 グリーントランスフォーメーション(GX)

62 問5 豊富な無形資産を活かし、どのようにビジネスモデルを変革していくのか? +

78 問6 事業ポートフォリオ変革に向けて、ガバナンスはどう進化しているのか? +

- 100 基本情報
- 101 財務/非財務情報
- 104 社外評価
- 105 旭化成の情報体系

おわりに 従業員の声

グリーントランスフォーメーション (GX)

戦略

当社は、さまざまな気候変動シナリオに伴う重要な機会とリスクを認識・分析した上で、中期経営計画に基づき、機会を積極的に捉えるとともに、リスクのコントロールを図っています。

■分析の前提

産業革命前からの気温上昇を「+1.5°C」に抑制するための移行リスクのシナリオは、WEO: Net Zero Emissions by 2050 Scenario(NZE)^{*1}を、対策が進まずに気温上昇が「+4.0°C」になる物理的リスクのシナリオは、IPCC SSP3-7.0^{*2}を適用しています。

それぞれについて、ヘルスケア、住宅、マテリアル各領域における機会とリスクを検討しました。

(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、実際のリスクと機会の発現が大きく異なることがあります。

*1 国際エネルギー機関 (IEA: International Energy Agency) 作成のWEO (World Energy Outlook) 2024に掲載されたシナリオの1つ。2100年の気温上昇を+1.5°C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

*2 IPCCの第6次評価報告書に掲載されたシナリオの1つ。SSPIはShared Socioeconomic Pathways、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°Cまで気温が上昇するシナリオ

機会

当社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。新中計の3年間の拡大関連投資として、「重点成長」と位置づける医薬事業、クリティカルケア事業、海外住宅事業、エレクトロニクス事業や「戦略的育成」と位置づけるエナジー&インフラ事業等に約6,700億円の拡大関連投資の意思決定をする計画です。そのうち、1,000億円規模のGHG削減関連投資を実行する構えとしています。

また、気候変動対応を含む環境分野のスタートアップ企業を対象として、2023～2027年度の5年間に1億米ドルの投資枠を設定しています。

当社の事業展開の方向性は、気候変動の緩和および適応という社会課題を事業機会として捉え、さまざまな製品・サービスを提供しうると認識しています。具体的には、「+1.5°C」シナリオでは、水素社会到来に向けたアルカリ水電解システムの開発・事業化、将来的なEV普及拡大を踏まえたLIB用セパレータ等の事業拡大など、「+4.0°C」シナリオでは、気象災害の甚大化や気温上昇の中で、強靱かつ高断熱な戸建住宅「ヘーベルハウス™」や高い断熱性能を発揮する断熱材「ネオマフォーム™」の需要拡大などです。

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な社会を見据えた素材ニーズの変化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。「+4.0°C」シナリオでは、主として酷暑・大雨・洪水などの物理的リスクを想定しています。特に、風水害の甚大化により、当社の国内外における主要

製造拠点の被災とその損害想定額をリスクとして認識しています。

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捉えており、当社はリスク低減の取り組みを進めていきます。具体的には、「+1.5°C」シナリオでは、エネルギー使用の効率向上、再生可能エネルギーの活用拡大、リサイクル技術の開発・社会実装等を進めていきます。「+4.0°C」シナリオでは、BCPの継続的見直しや事前対応強化(在庫見直し、複数購買検討等)、住宅建設現場での熱中症対策等を進めていきます。

詳細は[サステナビリティ Webサイト](#)をご覧ください▶

リスク管理

当社は気候変動に関するリスクと機会について重点的な管理を行っています。

GHG排出量のScope1,2およびScope3(主要なカテゴリ)について、第三者保証を伴う排出量実績を毎年把握するとともに、目標への進捗状況と併せカーボンニュートラル推進プロジェクトで共有し、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見直しの中でも、GHG排出量削減への取り組み等を確認し、事業戦略や施策につなげています。

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(ICP)を適用して採算性を評価し、投資判断を行っています。なお、ICPは、国際エネルギー機関(IEA)が予測する炭素価格や市場価格、当社でのカーボンニュートラルに関するコスト見直しなどを考慮し、設定しています。

指標と目標

当社は、以下の指標を気候変動のリスク・機会に関係するものとして位置づけています。

指標	目標と実績	指標の意味
GHG排出量*	目標 2030年 30%以上の削減(国内:46%削減) 2035年 40%以上の削減(国内:60%削減) (注) いずれも2013年度比 2050年 カーボンニュートラルの達成 実績 2024年度 319万t-CO ₂ e(速報値)(38%削減)	Scope1,2の削減状況を示します
GHG排出量*/営業利益	実績 2024年度 0.15万t-CO ₂ e/億円	低下は炭素税リスクの低減を示します
ROIC (投下資本利益率)	目標 2027年度 6.0% 2030年 8.0%以上 実績 2024年度 5.5%	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

ICP	15,000円/t-CO ₂ 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	取締役報酬の30%を占める金銭業績連動報酬は、財務目標の達成度とサステナビリティの推進(GHG排出量削減等)を含む非財務目標の達成度の両面を組み合わせて構成

* GHG排出量はScope1,2が対象。算定対象ガスは7種類(二酸化炭素(CO₂)、メタン(CH₄)、一酸化二窒素(N₂O)、ハイドロフルオロカーボン類(HFCs)、パーフルオロカーボン類(PFCs)、六ふっ化硫黄(SF₆)、三ふっ化窒素(NF₃)

- 01 旭化成レポート2025発行にあたって(編集方針)
- 04 目次
- 05 At a Glance
- 06 旭化成グループ理念体系
- 07 CEOメッセージ

14 問1 **+**
多様な経営資産を活用し、どのように持続的な企業価値向上を目指すのか？

26 問2 **+**
資本コストを上回る資本効率の実現のために、どのような施策を進めるのか？

36 問3 **+**
これまで実施してきた投資によって、今後どのような成長が期待できるのか？

53 問4 **—**
GXを中心としたサステナビリティの取り組みがどのような社会インパクトをもたらすのか？
54 サステナビリティ推進部長メッセージ
55 旭化成のサステナビリティ
■56 グリーントランスフォーメーション(GX)

62 問5 **+**
豊富な無形資産を活かし、どのようにビジネスモデルを変革していくのか？

78 問6 **+**
事業ポートフォリオ変革に向けて、ガバナンスはどう進化しているのか？

- 100 基本情報
- 101 財務／非財務情報
- 104 社外評価
- 105 旭化成の情報体系

おわりに 従業員の声

グリーントランスフォーメーション (GX)

社会のGHG排出量削減への貢献

当社の多様な技術・事業は、社会のGHG排出削減に貢献できるさまざまな可能性を有しています。当社はバリューチェーン全体でのGHG排出削減に貢献する技術の創出と製品の展開に注力し、社会に新たな価値を提供していきます。

目標

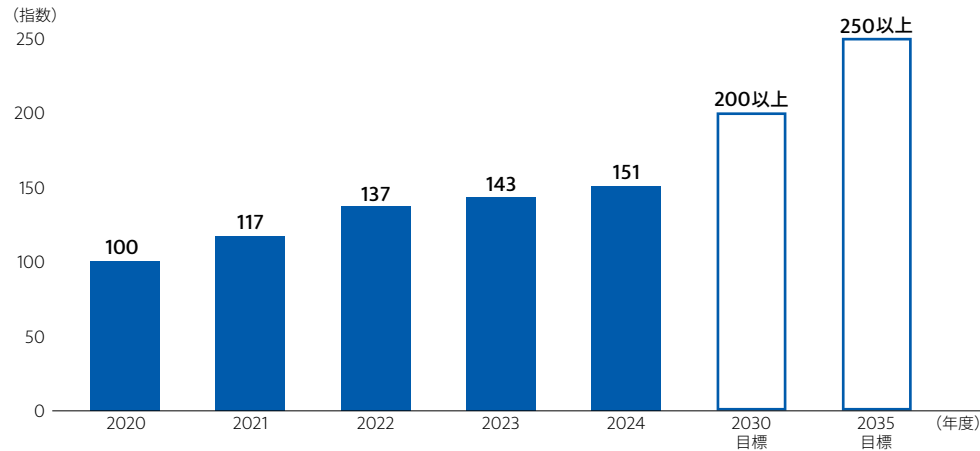
当社グループは、「環境貢献製品」によるGHG削減貢献量の拡大を通して、社会のGHG排出量の削減への貢献を目指しています。具体的には、GHG削減貢献量を2020年度比で2030年に2倍以上、2035年に2.5倍以上にするという目標を掲げています。

実績と取り組み

これまで26の製品・技術を環境貢献製品として認定し、2024年度のGHG削減貢献量は2020年度比1.51倍となりました。環境貢献の視点をさらに重視して研究開発を行うなど、事業を通じて環境貢献を拡大していきます。

目標と実績

環境貢献製品を通じたGHG削減貢献量*



* 2020年度を基準(100)とする

【参考】

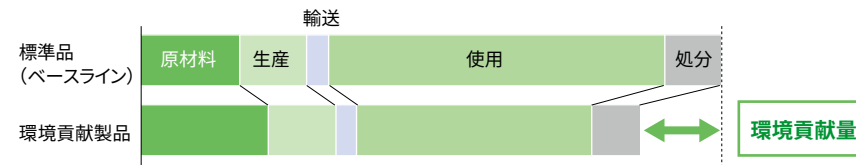
GHG削減貢献量2024年度実績 約1,950万t-CO₂e

なお個々の製品の算定におけるベースラインの設定や寄与率の考え方などは、当社の管理上の観点も考慮しながら、それぞれの製品において妥当と考えられるものを個別に設定しています。そのため、各製品の貢献量の単純合計値である上記数値は、一定条件下での合理性を有するものであること(他社との比較には適さないこと)にご留意ください。

環境貢献製品とは

ライフサイクル全体で環境改善や環境負荷の低減に貢献する製品やサービスとして社内認定したものを指します。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、合理性を確認しています。

環境貢献製品と環境貢献量の概念図



環境貢献量

環境貢献製品の環境貢献量の算定は、日本LCA学会、日本化学工業協会、経済産業省、持続可能な開発のための世界経済人会議(WBCSD)などが公表するガイドラインを参考として当社が作成したガイドラインに基づいて行っています。個々の製品の環境貢献についての考え方の合理性は、社外有識者によるレビューを受けることで確保しています。アカデミックな視点のレビューは、環境貢献に関する従業員の知見と環境貢献事業の推進への理解の向上にもつながっています。

社外有識者コメント



内田 裕之氏 みずほリサーチ&テクノロジーズ(株)プリンシパル

GHG削減貢献量/環境貢献製品は、企業の成長とGHG排出削減が整合した取り組みとして、これまで以上にその重要度が高まってきています。一方で算定方法を誤ると、社会に対して誤解を与え、正しいGHG排出削減に結びつかないなどのリスクが危惧されます。旭化成グループでは、主要なガイドラインに基づいた算定、社外有識者レビュー、およびそのプロセスの開示など、GHG排出削減に向けて真摯に取り組まれていることを高く評価いたします。今後も適切な運営のもと、2030年・2035年の目標達成に向けた活動を期待いたします。

- 01 旭化成レポート2025発行にあたって (編集方針)
- 04 目次
- 05 At a Glance
- 06 旭化成グループ理念体系
- 07 CEOメッセージ

14 問1 多様な経営資産を活用し、どのように持続的な企業価値向上を目指すのか? +

26 問2 資本コストを上回る資本効率の実現のために、どのような施策を進めるのか? +

36 問3 これまで実施してきた投資によって、今後どのような成長が期待できるのか? +

53 問4 GXを中心としたサステナビリティの取り組みがどのような社会インパクトをもたらすのか? -

54 サステナビリティ推進部長メッセージ

55 旭化成のサステナビリティ

■56 グリーントランスフォーメーション (GX)

62 問5 豊富な無形資産を活かし、どのようにビジネスモデルを変革していくのか? +

78 問6 事業ポートフォリオ変革に向けて、ガバナンスはどう進化しているのか? +

- 100 基本情報
- 101 財務/非財務情報
- 104 社外評価
- 105 旭化成の情報体系

おわりに 従業員の声

代表的な環境貢献製品

LIB用セパレータ

LIB搭載の電動車(EV)普及による 走行段階のGHG排出量削減



LIB用セパレータは、EVの電池を構成する主要部材(正極材、負極材、電解液、セパレータ)の1つです。

EVの普及により、ガソリン車と比較して走行段階でのGHG排出量削減に貢献しています。EVにおいては電池の性能向上(航続距離延長と安全性の確保)が不可欠であり、当社はセパレータの技術開発を通じてその一端を担っています。

戸建住宅「ヘーベルハウス™」 集合住宅「ヘーベルメゾン™」 LONGLIFE(ロングライフ)住宅とZEHによる 部材製造段階、使用段階のGHG排出量削減



当社は、基本躯体構造の耐用年数60年以上の長寿命住宅を提供することで、住宅の建替頻度を抑え、一般的な住宅に比べて部材製造・建物建築時に発生するGHG排出量の削減に貢献しています。加えて、創エネ・高断熱・省エネにより家庭のエネルギー収支をゼロ以下とするZEH基準を満たす住宅の建築を推進しており、使用段階でのエネルギー使用量およびGHG排出量の削減に貢献しています。

イオン交換膜法食塩電解プロセス

苛性ソーダ・塩素を製造する 電解プロセスでのGHG排出量削減



苛性ソーダ・塩素は、塩水の電気分解(電解)により製造されます。複数の電解方法の内、当社が提供するの環境負荷の少ないイオン交換膜法のプロセスです。電解には多量の電気を使用することから、より電力効率の高いプロセスの技術開発を進めており、最新のイオン交換膜グレードでは、従来比で約2%の消費電力削減を実現しています。これにより、苛性ソーダ・塩素の製造時のエネルギー使用量とGHG排出量の削減に貢献しています。なお、当社は電解プロセスの主要素(イオン交換膜、電解槽、電極、電解セル)すべてを自社で製造・販売しており、最適なソリューションの提供に注力しています。

環境貢献製品の一覧は[環境貢献製品概要説明](#)をご覧ください

これから始まる旭化成の挑戦〜「次期環境貢献候補製品」の新設〜

2024年度より「次期環境貢献候補製品」の枠組みを新設しました。これは、将来の環境貢献製品となりうる研究開発段階の技術や製品アイデアに対して、早い段階から環境貢献度(GHG削減貢献量など)を評価・可視化する取り組みです。

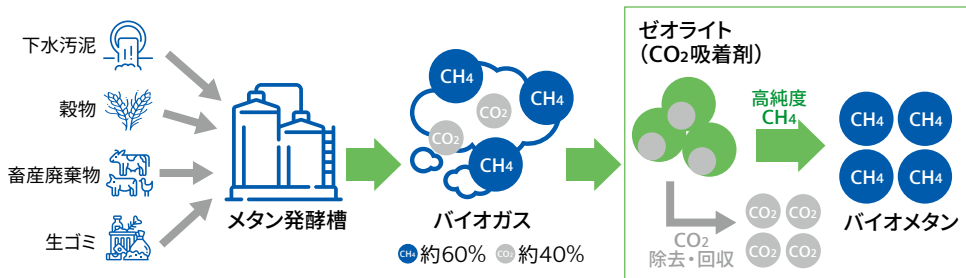
研究開発の段階からLCA(ライフサイクルアセスメント)の視点を導入することで、設計・素材選定・プロセス構築の各段階での環境影響を定量的に評価し、上市後のスムーズな認定や環境価値創出につなげることを目指しています。

次期環境貢献候補製品の事例

CO₂分離回収(バイオガス精製システム)

当社のCO₂分離回収技術

当社独自のバイオガス精製システムは下水汚泥などのバイオマス資源から発生するバイオガスを対象とし、ゼオライト技術とガス分離プロセスを組み合わせることで、バイオガス中のCO₂を効率的に除去します。その結果、高純度のバイオメタンガスを高回収率で精製可能です。



削減シナリオ

バイオメタンは欧米において天然ガスの代替燃料として、需要が拡大しています。バイオマス由来のカーボンニュートラル燃料のため、天然ガスの代替として利用されることを通じたGHG排出量の大幅な削減が期待されます。

開発状況

岡山県倉敷市にて当社のゼオライト系CO₂分離回収技術を使用したバイオガス精製システムの実証実験を2025年2月から開始しました。事業化に向けて着実に進展しています。



- 01 旭化成レポート2025発行にあたって(編集方針)
- 04 目次
- 05 At a Glance
- 06 旭化成グループ理念体系
- 07 CEOメッセージ

14 問1 多様な経営資産を活用し、どのように持続的な企業価値向上を目指すのか? +

26 問2 資本コストを上回る資本効率の実現のために、どのような施策を進めるのか? +

36 問3 これまで実施してきた投資によって、今後どのような成長が期待できるのか? +

53 問4 GXを中心としたサステナビリティの取り組みがどのような社会インパクトをもたらすのか? -

54 サステナビリティ推進部長メッセージ

55 旭化成のサステナビリティ

56 グリーントランスフォーメーション(GX)

62 問5 豊富な無形資産を活かし、どのようにビジネスモデルを変革していくのか? +

78 問6 事業ポートフォリオ変革に向けて、ガバナンスはどう進化しているのか? +

- 100 基本情報
- 101 財務/非財務情報
- 104 社外評価
- 105 旭化成の情報体系

おわりに 従業員の声

グリーントランスフォーメーション (GX)

自社のGHG排出量削減

カーボンニュートラルの実現に向けて、新たに2035年目標を設定しました。今後もさまざまな観点から具体策を講じ、事業活動におけるGHG排出量削減に取り組んでいきます。

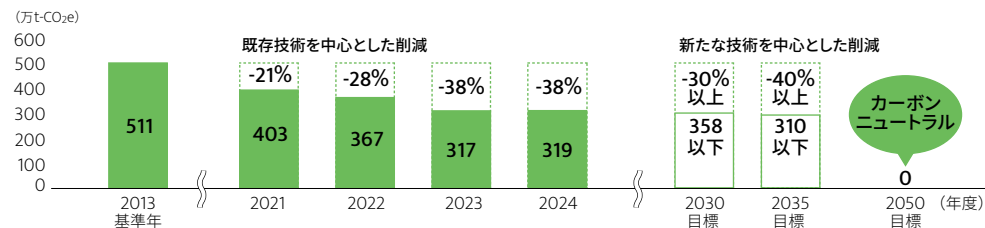
目標

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、GHG排出量を2013年度比で2030年に30%以上削減、2035年に40%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。

実績と取り組み

2024年度のGHG排出量は319万t-CO₂e(速報値)、2013年度比で38%の削減となりました。生産量の増加がGHG排出量の増加要因となりましたが、継続的な省エネルギーなどの取り組みにより、2023年度とほぼ横ばいのGHG排出量となっています。2050年のカーボンニュートラルに向けては、エネルギーの低・脱炭素化と事業ポートフォリオの変革を軸に、着実に削減を進めていく予定です。

GHG排出量 (Scope1, Scope2)



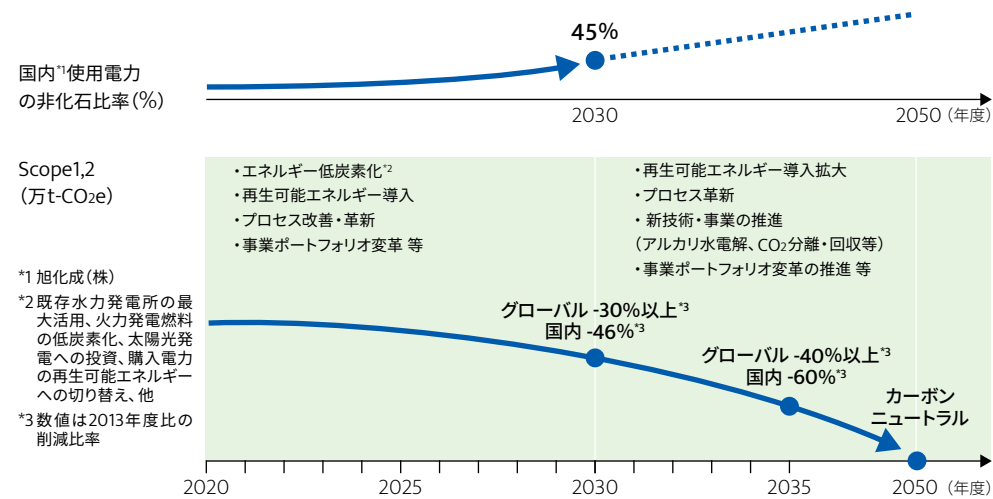
(注) 2024年度は速報値であり、第三者機関による保証を受けて変更が生じる場合があります。

カーボンニュートラル実現に向けた活動

2050年に向けたカーボンニュートラル実現は、当社にとって大きな挑戦です。実現のためには、地道な省エネルギー活動や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。

2025年度は、引き続きあらゆるGHG排出削減策を洗い出していくとともに、各拠点での最適なエネルギー供給体制の再構築等を含めた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きます。ケミカル事業では、脱炭素化に向けた原料転換等の検討も他社と協働して進めていきます。

カーボンニュートラル実現に向けたロードマップ



投資	拡大関連 約6,700億円	
	GHG排出削減関連 約1,000億円	
資金調達	CVC 1億米ドル	事業名: 大規模アルカリ水電解水素製造システムの開発およびグリーンケミカルプラントの実証 実施体制: 旭化成(株)、日揮ホールディングス(株) 事業規模: 約750億円 政府支援規模: 約470億円
	グリーンボンド200億円	
	グリーンイノベーション基金	
	用途: 当社所有の水力発電設備の改修工事	

TOPICS

都市の屋根で環境貢献と防災力強化を実現する賃貸住宅経営システム「Ecoレジグリッド」

新築の「ヘーベルメゾン™」の屋根等を旭化成ホームズがオーナーから30年間賃借して、太陽光発電および売電の運営を行っています。太陽光設備、蓄電池等の設置費用とメンテナンスは旭化成ホームズが負担するため、オーナーは投資額を抑えながら、環境貢献と防災力強化を実現する賃貸住宅経営を行えます。入居者は災害による停電時も継続した電気利用とWi-Fi利用が可能となり、当社は余剰のグリーン電力をグループ内で活用できます。3者それぞれにメリットがある取り組みとなっており、さまざまな表彰を受けるなど社外からも評価されています。



- 01 旭化成レポート2025発行にあたって (編集方針)
- 04 目次
- 05 At a Glance
- 06 旭化成グループ理念体系
- 07 CEOメッセージ

14 問1 多様な経営資産を活用し、どのように持続的な企業価値向上を目指すのか? +

26 問2 資本コストを上回る資本効率の実現のために、どのような施策を進めるのか? +

36 問3 これまで実施してきた投資によって、今後どのような成長が期待できるのか? +

53 問4 GXを中心としたサステナビリティの取り組みがどのような社会インパクトをもたらすのか? -

54 サステナビリティ推進部長メッセージ

55 旭化成のサステナビリティ

56 グリーントランスフォーメーション (GX)

62 問5 豊富な無形資産を活かし、どのようにビジネスモデルを変革していくのか? +

78 問6 事業ポートフォリオ変革に向けて、ガバナンスはどう進化しているのか? +

- 100 基本情報
- 101 財務/非財務情報
- 104 社外評価
- 105 旭化成の情報体系

おわりに 従業員の声

問5

豊富な無形資産を活かし、どのようにビジネスモデルを変革していくのか？

答え

無形資産の中心となるA-Spiritを持つ多様な人財の力を呼び起こすべく、挑戦的風土を強化する人財戦略と施策を実行していきます。その上で、無形資産を価値の中心に据えた「ソリューション型事業」や「ライセンス型事業」など、新たなビジネスモデルを強化していきます。



住宅領域	コーポレート	柔道部
住宅領域	コーポレート	マテリアル領域
陸上部	ヘルスケア領域	ヘルスケア領域
ヘルスケア領域	コーポレート	マテリアル領域

62

01	旭化成レポート2025発行にあたって (編集方針)	
04	目次	
05	At a Glance	
06	旭化成グループ理念体系	
07	CEOメッセージ	
14	問1 多様な経営資産を活用し、 どのように持続的な企業価値 向上を目指すのか？	+
26	問2 資本コストを上回る資本効率の 実現のために、どのような施策を 進めるのか？	+
36	問3 これまで実施してきた投資に よって、今後どのような成長が 期待できるのか？	+
53	問4 GXを中心としたサステナビリティの 取り組みがどのような社会 インパクトをもたらすのか？	+
62	問5 豊富な無形資産を活かし、 どのようにビジネスモデルを 変革していくのか？	-
63	特集:旭化成グループの無形資産 こそ変革力の源泉	
65	人財戦略	
70	無形資産の最大活用	
72	知財戦略	
74	R&D戦略	
76	DX戦略	
78	問6 事業ポートフォリオ変革に 向けて、ガバナンスはどう 進化しているのか？	+
100	基本情報	
101	財務/非財務情報	
104	社外評価	
105	旭化成の情報体系	
おわりに 従業員の声		

特集 旭化成グループの無形資産こそ変革力の源泉

50年の信頼を武器に! イオン交換膜法食塩電解事業が描くビジネスモデル改革

当社のイオン交換膜法食塩電解事業は、電解槽・イオン交換膜・電極・電解セルの製造・開発・販売にとどまらず、現在ではモニタリングシステムやデータドリブンなテクニカルサポートを一括して提供するワンストップのソリューション型事業へと進化を遂げています。

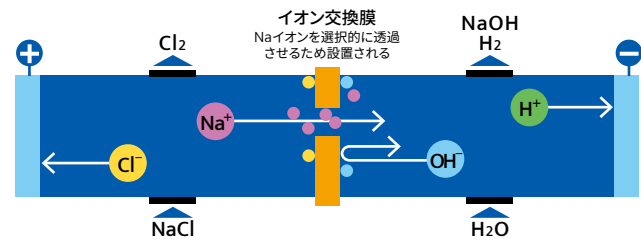
イオン交換膜法食塩電解プロセスとは

イオン交換膜を使用して食塩水を電気分解し、塩素と苛性ソーダを生産するシステムです。従来の水銀やアスベストなどを使用するプロセスとは異なり、有害物質を使用せず、省エネルギーである点が高く評価されています。

当社はこの技術を開発し、1975年に世界で初めて商業運転に成功しました。現在では、電解槽・イオン交換膜・電極・電解セルなどの製品ラインアップに、メンテナンスや技術サポート機能も加えた「ワンストップソリューション」を、業界で唯一実現しています^{*1}。生産される塩素は、殺菌剤や漂白剤、塩化ビニル樹脂、ウレタン樹脂などの製造に利用され、苛性ソーダは、紙・パルプ、非鉄金属、電子製品、医薬品など、幅広い分野で活用されます。これらは、現代社会に欠かせない基礎原料であり、各国の経済成長に伴って需要が拡大しています。同時に、イオン交換膜法食塩電解事業は、旭化成グループにとって収益基盤を支える重要な事業となっています。

*1 自社調べ

食塩電解の基本原則



2NaCl + 2H₂O = 2NaOH + Cl₂ + H₂ (食塩水を電気分解⇒塩素と苛性ソーダ)

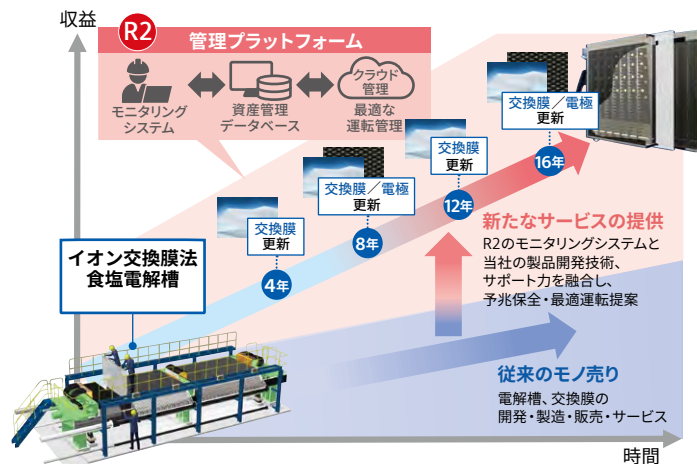
ワンストップソリューションで、新たな勝ち筋を模索

この事業の特長は、電解槽を顧客に設置した後に、イオン交換膜や電極の定期的な交換需要が見込まれることです。しかし、交換の際に他メーカーの製品を採用するケースもあり、事業の成長にはこの交換需要を確実に獲得するための価値提供の見直しが必要でした。

立ち返ったのは「できる限り消費電力を抑えながら、塩素や苛性ソーダを製造したい」という顧客の視点でした。そこで、部材単体の品質を訴求するだけでなく、食塩電解全体の電解効率を高めるためのソリューション追求へと、方針を転換しました。

この方針転換に向けた大きな施策の1つが、2020年に実施した、電解プラント向けのモニタリングサービスに強みを持つR2の買収です。また、COVID-19の感染拡大により、従来の「現地に駆けつけてサポートする」強みが発揮しづらい状況となる中、スマー

従来のモノ売りからソリューション型事業へと進化



トデバイスを活用した遠隔支援体制を構築。プラントの運転支援をリモートで行えるようになり、顧客との信頼関係を維持・強化する新たな手段となりました。こうした取り組みを通じて、現在、旭化成とR2の連携により、顧客に対して予兆保全や最適運転提案といった新たな価値が提供されつつあります。そして同時に、より安定した収益モデルへと進化しています。

住宅領域のノウハウをマテリアル領域に活かす

なお、この一連のビジネスモデル改革を支える大きな力となっているのが、「ヘーベルハウス™」で培われた、アフターサービスのノウハウです。住宅事業に長く携わってきた人財がマテリアル領域へ異動することで、その知恵や工夫が新たな価値創出に活かされ、まさに旭化成グループならではの事業間シナジーが生まれています。



- 01 旭化成レポート2025発行にあたって (編集方針)
- 04 目次
- 05 At a Glance
- 06 旭化成グループ理念体系
- 07 CEOメッセージ

14 問1 多様な経営資産を活用し、どのように持続的な企業価値向上を目指すのか? +

26 問2 資本コストを上回る資本効率の実現のために、どのような施策を進めるのか? +

36 問3 これまで実施してきた投資によって、今後どのような成長が期待できるのか? +

53 問4 GXを中心としたサステナビリティの取り組みがどのような社会インパクトをもたらすのか? +

62 問5 豊富な無形資産を活かし、どのようにビジネスモデルを変革していくのか? -

■ 63 特集:旭化成グループの無形資産こそ変革力の源泉

- 65 人財戦略
- 70 無形資産の最大活用
- 72 知財戦略
- 74 R&D戦略
- 76 DX戦略

78 問6 事業ポートフォリオ変革に向けて、ガバナンスはどう進化しているのか? +

- 100 基本情報
- 101 財務/非財務情報
- 104 社外評価
- 105 旭化成の情報体系

おわりに 従業員の声

特集

旭化成グループの無形資産こそ変革力の源泉

この改革を支える原動力は、事業のコアとなる電解槽とその関連製品だけではありません。知財や顧客との強固な関係、運用ノウハウ、そして何よりも、顧客一人ひとりと丁寧に対話し、チーム全員で課題に寄り添いながら解決へ導く“旭化成らしいチーム力”が、ビジネスモデル改革を力強く後押ししています。

ブランド・信用力



交換膜営業部
中村 泰輔

巨大プラントやR2のモニタリングサービスの販売など、営業担当として国内外で活躍

強み 先人が培った顧客基盤

インドのお客さまを訪問した際、初対面にもかかわらず、総出で温かく歓迎していただいたことがあります。イベントに参加した際も、業界関係者の方々が真っ先に声をかけてくださるなど、強い信頼関係を感じる場面が多くあります。こうした顧客基盤は、かつて諸先輩が地道に築いてきたものであり、私の仕事はそのバトンを受け継ぐことでもあります。お客さまを深く理解し、ともに課題を解決し続けることで、次の世代へとしっかりとつないでいきたいと思っています。

今後 サービス価値をいかに実感いただくか

新規導入は決して簡単ではありません。必死の拡販活動の末に、ようやくR2のモニタリングシステムに興味を持っていただけとしても、導入のために新たな予算を確保するのは容易ではありません。通常のイオン交換膜の販売に加えて、モニタリング装置・システム・データ解析をセットにして提案したり、すでにシステムを導入しているプラントにお客さまを招待するツアー見学会を企画するなど、サービスの価値を“実感”していただくための取り組みを行っています。

オペレーションノウハウ



カスタマーサクセス部
諏訪 哲也

プラントの立ち上げや安定稼働に向けたテクニカルサービスなど、最前線で顧客をサポート

強み 電解槽運転の異変に対応する知見

電解プラントは、品質が変動しやすい天然の塩を原料としており、塩素や水素、苛性ソーダといった危険物を扱うため、運転管理が非常に難しい設備です。また、一度導入した設備は簡単に入れ替えることができないため、サポート力や顧客との信頼関係構築が極めて重要になります。イオン交換膜だけ、電解槽だけを扱っている場合は、自社の製品範囲に限定した責任で済みますが、ワンストップソリューションを強みとする当社では、どんなに複雑で前例のない課題であっても、自分たちで解決する姿勢が求められます。こうした「逃げない文化」が根付いていることこそが、旭化成の大きな強みだと感じています。

今後 データ活用によるサポート強化

今後、R2の技術によってデータ解析などのサポートを仕組み化できれば、これまで以上に説得力のある説明をお客さまに提供できると考えています。

旭化成には、データサイエンティストを社内ですっかりと育成できる体制が整っていることも、大きな強みです。今後は、モニタリングやデータ解析を一元管理することで、顧客のさらなる安定運転を実現していきます。

技術・知財



交換膜技術開発部
遠藤 優

膜技術のプロフェッショナルとして顧客が求める最高の膜を追求

強み 膜屋としてのプライドと技術

イオン交換膜に使われるフッ素ポリマーは非常に特殊で、膜自身の構造も複雑ですが、その難しさこそが面白さでもあります。膜に限らずすべての製品を自社で開発・製造することで、イオン交換膜・電極・電解セルそれぞれの弱点を補い合い、旭化成にしかできない高い電解効率と安定性を実現することが可能になると思います。この技術力を結集し、旭化成だからこそつくれる“最高の膜”を世に送り出したいと考えています。

今後 データ活用でR&Dを進化

使用している塩の成分や電気代などの影響により、各国のプラントにおける運転条件は大きく異なります。モニタリングとデータ解析の導入を拡大し、世界中のプラントから得られるデータを技術開発に活用できるようになれば、電解槽・イオン交換膜・電極などの開発力をさらに高め、さまざまな運転条件の違いに対応していくことができると考えています。

また、お客さまの実際の運転データを直接見ること、私たち自身もより深くお客さまの視点に立った開発に取り組むことができると期待しています。

マーケティングノウハウ



マーケティング部
小島 秀太

ビジネスモデル改革プロジェクトに初期から関わり、ブランディングも担当

強み 信頼できる仲間・チーム力

新たなソリューションを提案する際には、お客さまのニーズはもちろん、国ごとに異なる現場の状況や温度感を的確に把握することが、マーケティング活動の鍵となります。そのためにも、カスタマーサクセス部の諏訪さんや営業部の中村さんの現場の声は、さまざまな判断を下すうえで非常に重要な役割を果たしています。信頼できる仲間がいること、それこそが、マーケティングの底力だと感じています。

今後 新サービスを戦略的に広める

我々がご提案するコンセプト自体はお客さまに理解いただけています。ただ、“自分ごと”として納得し、導入に踏み切っていたくには、多面的なPRが必要です。

そこで、「先進的な商品開発や幅広い商品ライン、50年で培った知見や信頼関係、そして、変わらない『寄り添う心』を原点に、時代とともに変わるお客さま・業界の課題に合わせたソリューションを提供し続け、グローバルカリの次の50年を守る」という想いをブランド「AlkaNexus」という形で表現しました。我々はAlkaNexusの理念のもと、ソリューションの普及を進めていきます。

デジタル基盤



マーケティング部
大中 健司

R2と旭化成の架け橋となり両社のシナジーが最大化されるようなシステム開発を推進

強み グループの多様なノウハウ

私は以前、コーポレートのデジタル共創本部に所属していましたが、2025年1月から交換膜事業部に異動しました。現在は、R2と旭化成、そしてコーポレートスタッフと事業部の間をつなぐ“ハブ”としての役割も担っていると感じています。旭化成グループには多様な事業があり、新しいことを始める際には、グループ内で先行している事業の知見を聞くことができるのは大きな資産です。話を聞きに行けば、皆さん親身になってとことん教えてくれる、そんな文化も、旭化成らしさのひとつだと思っています。

今後 データ解析が叶えるトラブル解決

デジタルエンジニアとして、お客さまのプラントから得られるデータをいかに旭化成に取り込み、どう活用するかに大きな面白さを感じています。現在は、旭化成の強みであるテクニカルサービスの力を活かしながら、データ活用の新たな方法を模索しています。例えば、プラントのメンテナンス期間中に電解セルをレンタルできるサービスや、トラブルを未然に防ぐための運転監視システムの導入など、両社による新しいデータドリブン型サービスの開発をさらに加速させていきます。

- 01 旭化成レポート2025発行にあたって（編集方針）
- 04 目次
- 05 At a Glance
- 06 旭化成グループ理念体系
- 07 CEOメッセージ

14 問1 多様な経営資産を活用し、どのように持続的な企業価値向上を目指すのか？ +

26 問2 資本コストを上回る資本効率の実現のために、どのような施策を進めるのか？ +

36 問3 これまで実施してきた投資によって、今後どのような成長が期待できるのか？ +

53 問4 GXを中心としたサステナビリティの取り組みがどのような社会インパクトをもたらすのか？ +

62 問5 豊富な無形資産を活かし、どのようにビジネスモデルを変革していくのか？ -

■ 63 特集:旭化成グループの無形資産こそ変革力の源泉

- 65 人財戦略
- 70 無形資産の最大活用
- 72 知財戦略
- 74 R&D戦略
- 76 DX戦略

78 問6 事業ポートフォリオ変革に向けて、ガバナンスはどう進化しているのか？ +

- 100 基本情報
- 101 財務／非財務情報
- 104 社外評価
- 105 旭化成の情報体系

おわりに 従業員の声

人財戦略



人事担当役員メッセージ

人財の魅力と強さを、 企業価値につなげるための 人事施策とは

常務執行役員
人事担当、健康経営担当補佐

西川 知

人事をはじめ、電子材料事業の事業企画、海外製造拠点運営、営業など幅広い経歴を持ち、旭化成の魅力や現場の強さを実体験を通じて知る。

かれした多様で特徴ある事業を産み出す幹はこのよう人物観や文化で構成されているのだと思っています。

旭化成の人財の強みを活かす

人財の持つ強みを世の中の競争条件の変化に伴って、さらなる強みに精錬させるべく「人は財産、すべては『人』から」という基本的な考えのもと、これまでにさまざまなテコ入れをしてきました。マネジメント力と専門力の双方を際立たせるための経営人財育成施策と高度専門職制度は、今や組織や事業を支え牽引する重要な足腰になりつつあります。また、メンバーにとって会社は成長する場、その機会を提供するのが会社の役割、という関係性の浸透を目指し、「終身成長」のコンセプトのもと意識改革と

関連施策の展開を行ってきました。さらに、さまざまな業界や技術が交差する当社において多様性は強みでありながら、ジェンダーバランスの視点では遅れているとの認識のもと、近年はぐつとギアを入れてDE&Iを推進してきました。これらの施策強化の総仕上げとして2025年度から管理職層に対する新たな人事制度の導入に踏み切りました。能力や意欲のある人に機会を提供し、過去の実績の蓄積よりも今の挑戦や成果に一層報いる制度です。厳しさも伴いますが、人財の持つエネルギーを正しい方向に解き放つための触媒として必要なことだと考えました。一方で、厳しさや自律という流れが強まる中でも、心理的安全性やチームワークを維持向上していくための方策も科学的視点を入れて日々進化させています。

各組織の結束で、 ここからは結果を出すための執着を

過去3か年の前中計期間において業績は改善しつつありますが、人財を含めた無形資産の力が十分に発揮され、企業価値に最大限反映されているとはまだ言えません。人財の力を発揮させる仕組みはかなり整ったと自負していますので、ここからはそれを結果につなげることにこだわっていきます。そのポイントは「主役は事業、人事施策はツールの1つ」との考え方。まずは事業ポートフォリオを変え、成果を追求していく中で、事業組織が人事施策のオーナーとなって人財の力を最大限活かすことだと考えています。新たな人事制度もそれを可能にする設計になっています。そして機能組織同士がつながり束となって事業の変革と成長を後押ししていくこと。デジタル部門との共創をはじめ、旭化成の総合力発揮に向けて、グローバル規模で各組織が結束してTrailblaze Togetherを体現していきたいと思えます。

旭化成の人物観

旭化成の人財戦略の話をするときに、つい事業戦略からでなく人物観や文化の話から入ってしまいます。技術力や製品力が存在感を発揮していても、それを実現した人物にズームを寄せ、この人がいたから、このチームがあったから達成できた、そのようなストーリーがまず思い浮かびます。

それらストーリーを彩る旭化成の人物観や文化を列挙すると、「思いあふれる人財が自然と集まってくる」「一人ひとりが主役として輝いている」「現場が強い、上の指示だけでは動かずとも、自分が納得すればとことん頑張る」「仲間とともに困難を乗り越えることが無上の喜び」、このようなフレーズが巡ります。旭化成の特長を我々は「Diversity x Specialty」と表現していますが、枝分

- 01 旭化成レポート2025発行にあたって
(編集方針)
- 04 目次
- 05 At a Glance
- 06 旭化成グループ理念体系
- 07 CEOメッセージ

14 問1 多様な経営資産を活用し、
どのように持続的な企業価値
向上を目指すのか？ +

26 問2 資本コストを上回る資本効率の
実現のために、どのような施策を
進めるのか？ +

36 問3 これまで実施してきた投資に
よって、今後どのような成長が
期待できるのか？ +

53 問4 GXを中心としたサステナビリティの
取り組みがどのような社会
インパクトをもたらすのか？ +

62 問5 豊富な無形資産を活かし、
どのようにビジネスモデルを
変革していくのか？ -

63 特集:旭化成グループの無形資産
こそ変革力の源泉

■ 65 人財戦略

- 70 無形資産の最大活用
- 72 知財戦略
- 74 R&D戦略
- 76 DX戦略

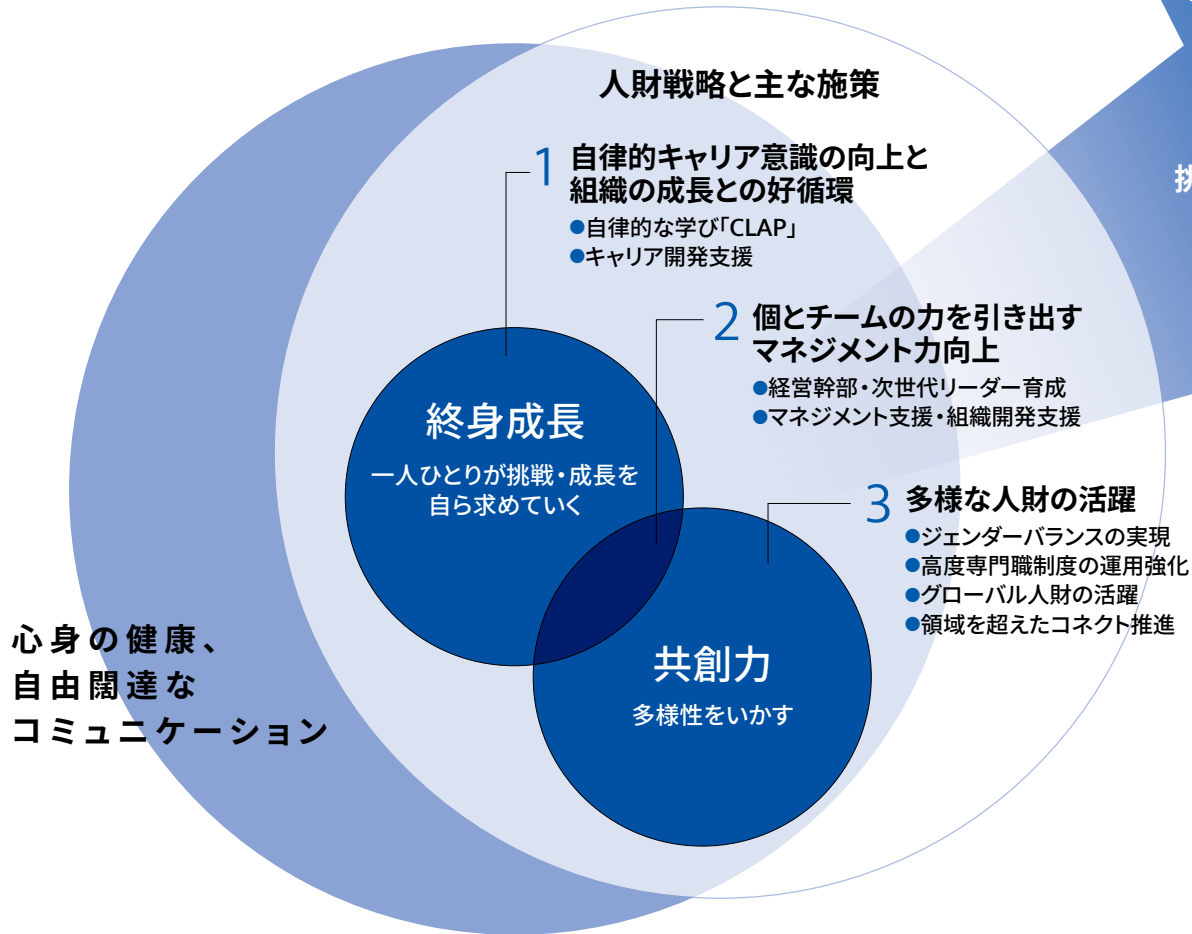
78 問6 事業ポートフォリオ変革に
向けて、ガバナンスはどう
進化しているのか？ +

- 100 基本情報
- 101 財務/非財務情報
- 104 社外評価
- 105 旭化成の情報体系

おわりに 従業員の声

「終身成長」と「共創力」を柱に、挑戦的風土を強化する人財戦略

旭化成のDNAであるA-Spiritは、今後も持続的にイノベティブな製品・サービス・ビジネスモデルを創出し続けるための原点であり、その力を呼び起こすべく挑戦的風土を強化する人財戦略と施策を実行します。人事部門トップが経営会議メンバーであるほか、社長と人事担当役員・人事部長によるミーティングを定期的に関催し、経営戦略と人財戦略が連動する仕組みを目指しています。



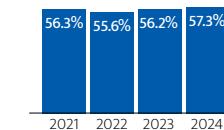
2025年度、人事制度を大幅に改定し、挑戦的風土を強化する

変化の激しい事業環境において、A-Spiritを呼び戻し、一人ひとりが挑戦し組織全体で挑戦的風土を高めるため、2025年度は新しい人事制度への移行を計画しています。新たな人事制度では、年功序列ではなく現在の成果・貢献・挑戦を評価する新たな公平性“Fair”、相互に挑戦を支援する開かれた組織風土“Open”のコンセプトのもと、新しいことへの挑戦や成果に応じた報酬をこれまで以上に得られる仕組みとし、従業員の挑戦や成長を積極的に後押しします。

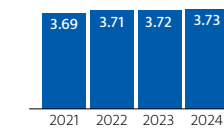
関連指標 ¹	2024年度実績
成長行動指標 ² (5段階)	3.73
人財育成投資額 1人当たり教育投資額	26.5万円/年
公募人事異動数	累計 約600名
グループ役員後継準備率	280%
職場対話実施率	72.3%
ラインポスト+高度専門職における女性比率 ³	4.9%
女性管理職人数	335名
多様性・心理的安全性スコア(KSA)	多様性 4.05 心理的安全性 3.65
領域を超えた人事異動数	約280名
管理職に占めるキャリア入社者の割合(国内正社員)	16.0%
活力指標が好意的な状態(5段階中3.5以上)の回答者の割合 ²	57.3%

主要KPI⁴の推移

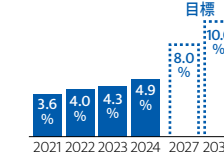
活力指標が好意的な状態(5段階中3.5以上)の回答者の割合²



成長行動指標²(5段階)



ラインポスト+高度専門職における女性比率³



¹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)、旭化成ライフサイエンス(株) ²従業員エンゲージメント調査KSAにおける指標 ³各年、翌年度4月1日時点の数値 ⁴役員報酬に連動

01 旭化成レポート2025発行にあたって (編集方針)

04 目次

05 At a Glance

06 旭化成グループ理念体系

07 CEOメッセージ

14 問1 多様な経営資産を活用し、どのように持続的な企業価値向上を目指すのか? +

26 問2 資本コストを上回る資本効率の実現のために、どのような施策を進めるのか? +

36 問3 これまで実施してきた投資によって、今後どのような成長が期待できるのか? +

53 問4 GXを中心としたサステナビリティの取り組みがどのような社会インパクトをもたらすのか? +

62 問5 豊富な無形資産を活かし、どのようにビジネスモデルを変革していくのか? -

63 特集:旭化成グループの無形資産こそ変革力の源泉

65 人財戦略

70 無形資産の最大活用

72 知財戦略

74 R&D戦略

76 DX戦略

78 問6 事業ポートフォリオ変革に向けて、ガバナンスはどう進化しているのか? +

100 基本情報

101 財務/非財務情報

104 社外評価

105 旭化成の情報体系

おわりに 従業員の声

人財戦略 1

自律的キャリア意識向上と組織の成長との好循環

旭化成における挑戦とは、個がバラバラに挑戦するのではなく、仲間と関わり合いながら、自らすべきことを見出して成長し組織に貢献することです。

個の挑戦とともに組織が成長し好循環を生み出す人事施策を推進しています。

自ら成長・挑戦を求めていく人財の学びを後押し

全従業員の学び直しを後押しするため、1万超の社内外コンテンツを提供する独自の学習プラットフォームCLAP(Co-Learning Adventure Place)を活用しています。学ばせるのではなく学ぶ動機が湧く、つながりをつくる場としてラーニング・コミュニティを導入し、2023年度から新入社員が9カ月間同期と学ぶコミュニティ活動「新卒学部」を開始しました。その結果、同期とのつながりを通じて新しい分野に興味や関心を持つことで、成長やキャリアに対する不安の低減に寄与したことが示されており、参加した従業員から「キャリア展望を描けた」「学びを業務に活かしている」といった声も届いています。

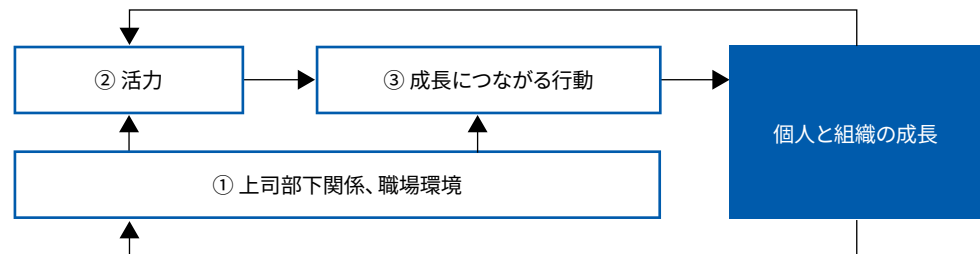


(後援：厚生労働省)

個人と組織の活力向上と成長を実現する

個人と組織がともに成長するために、個人と組織の状態を可視化した上で改善の取り組みにつながるフィードバックを行うことが不可欠です。そのために全従業員を対象に行うサーベイKSA(活力と成長アセスメント)を毎年実施し、3つの指標でモニタリングしています。このうち経験学習行動や組織貢献行動等から構成される「成長につながる行動」を主要KPIに掲げています。新中計では、活力が高い従業員が増えることで組織の活力や成長にポジティブな影響をもたらすという考えから、「活力」指標が好意的な状態(5段階中3.5以上)の回答者の割合を、新たに主要KPIに設定しました。

KSA(活力と成長アセスメント)の仕組み



人財戦略 2

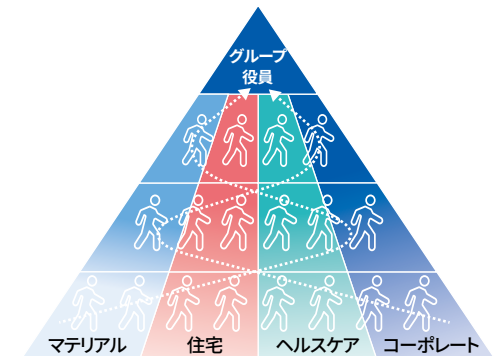
個とチームの力を引き出すマネジメント力向上

高い専門性を持った人財や挑戦心あふれる人財の力を最大限活かし、成果につなげるためには、組織を牽引するリーダーが鍵を握ります。

領域を超えた次期役員育成

各事業から選抜された役員候補者(部長・事業部長層からの選抜)を対象に、経営リーダーに必要な視座・視野を学ぶ研修やエグゼクティブコーチング、異業種交流研修によるプログラムを実施しています。重要なことは、3領域横断でプログラムを実行し、メンバーが相互に刺激することで、より高みを目指した成長意欲・アクションを仕掛けていることです。2024年度はプール人財の候補者拡大を目的に40歳前後を対象とした新たなプログラムを導入し、長期的視点での人財プールの活性化にも取り組んでいます。また、役員候補については複数事業のマネジメントを経験できるよう、今後は戦略的な人事異動による育成も強化していきます。

事業間ローテーションによる人財育成



2024年度実績 | グループ役員後継準備率 280%
グループ役員35名に対して候補者98名

現場を牽引する新任部長の支援

現場で活躍する部下たちにとって、近い存在である新任部長の支援は特に重要であり、KSAを用いた自組織課題の分析、改善アクションの実行を推進しています。プログラム受講者の上司の93%が新任部長の行動変容や意識変化を感じており、柔軟性、他者理解といったヒューマンスキルや組織を牽引する意識が向上したと回答しています。

組織の活力向上に向けた職場対話

旭化成の強みである人財の多様性を活かし、さまざまな経験・価値観・能力を持つメンバーが力を発揮できる組織を目指し、KSAを活用した「職場対話」を推進しています。マネージャーにKSAの結果をフィードバックした上で、マネージャーがメンバーとともに組織課題や今後の目指す姿を話し合い、組織の活力向上へつながるアクションに取り組んでいます。2024年度の職場対話実施率は70%以上を維持した一方で、効果的に職場対話を進めるために職場の心理的安全性や上司部下間の信頼関係が重要であることが分かってきており、今後は個々の職場の状態に応じたアプローチも推進していきます。

- 01 旭化成レポート2025発行にあたって(編集方針)
- 04 目次
- 05 At a Glance
- 06 旭化成グループ理念体系
- 07 CEOメッセージ

14 問1 多様な経営資産を活用し、どのように持続的な企業価値向上を目指すのか？ +

26 問2 資本コストを上回る資本効率の実現のために、どのような施策を進めるのか？ +

36 問3 これまで実施してきた投資によって、今後どのような成長が期待できるのか？ +

53 問4 GXを中心としたサステナビリティの取り組みがどのような社会インパクトをもたらすのか？ +

62 問5 豊富な無形資産を活かし、どのようにビジネスモデルを変革していくのか？ -

63 特集:旭化成グループの無形資産こそ変革力の源泉

65 人財戦略

- 70 無形資産の最大活用
- 72 知財戦略
- 74 R&D戦略
- 76 DX戦略

78 問6 事業ポートフォリオ変革に向けて、ガバナンスはどう進化しているのか？ +

- 100 基本情報
- 101 財務/非財務情報
- 104 社外評価
- 105 旭化成の情報体系

おわりに 従業員の声

人財戦略

人財戦略 3

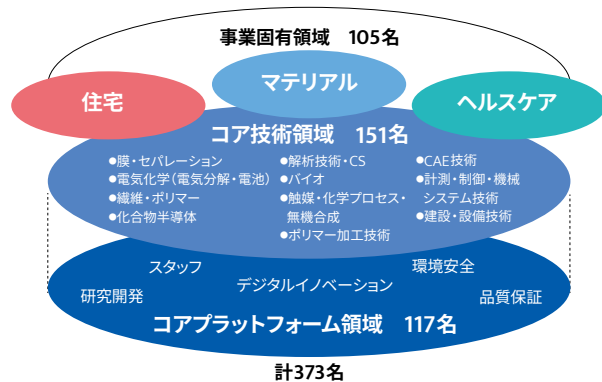
多様な人財が能力を発揮できる組織・風土へ

「Diversity × Specialty」という当社の特長が示すように、経験や知見、能力を持つ多様な人財が数多くいます。目指すのは、そのような人財が領域・事業の垣根を超え、グループ全体で活躍することです。国籍やジェンダーといった属性における多様性だけでなく、専門性、能力といった質的に多様な人財がつながり合い、化学反応を起こし、「共創力」を高めることが、持続的な価値の創出に必要です。このような動きを加速させていくため、タレントマネジメントシステムの活用により人財を可視化し、より戦略的な配置や育成にもつなげています。

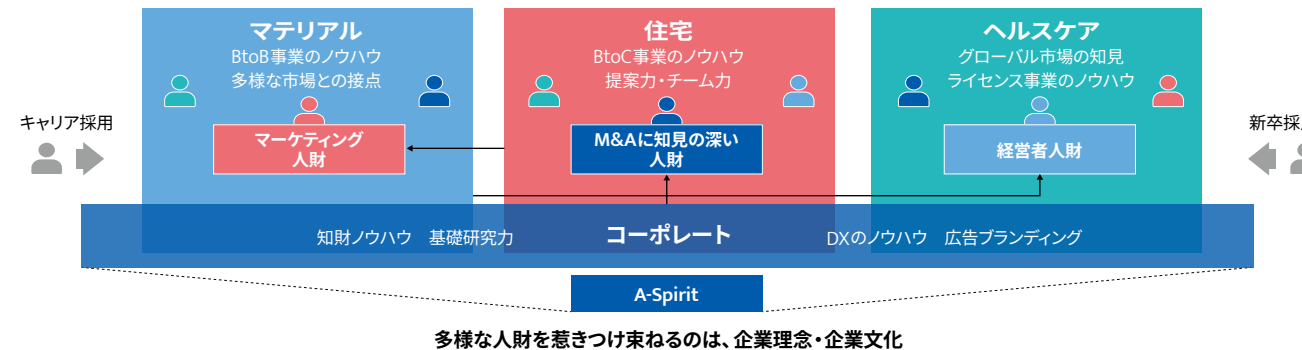
高度専門職人財の拡充と、交流を加速することで、事業貢献する人財を強化

従来、自らの専門性を発揮するのみならず、後進の育成も含めて事業貢献できる人財を「高度専門職」として任命、育成、処遇しており、事業方針に応じて毎年専門領域を見直しています。近年の高度専門職は事業ポートフォリオの拡大とともにマーケティングの専門職など領域も拡大しています。毎年行われる高度専門職発表会は、多様な人財が交流し合い、大変多くの刺激が受けられる場となっています。

高度専門職の対象となる領域



多様な経験や知見、能力を持つ人財が領域・事業の垣根を超えて活躍



多様な人財の能力発揮に向けて

■ジェンダーバランスの実現

男性の従業員が多くを占める旭化成において、ジェンダーバランスを実現し、多様な考えを取り入れていくことが重要です。女性活躍推進や男性の育休取得推進はそのための試金石であり、一人ひとりが活躍できる環境を整備しています。管理職候補の女性への研修など候補者母集団を形成する取り組みを実施し、持続的に女性リーダーを輩出する仕組みをつくっています。また、新任女性管理職向けメンタープログラムや女性執行役員等とのラウンドテーブルなどにより経営的な視点を養い、挑戦意欲の向上を図っています。



*1 対象範囲:旭化成(株)
 *2 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)、2024年度時点の旭化成メディカル(株)
 *3 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)、2024年度時点の旭化成メディカル(株)、(株)旭化成アビリティ

■ライフステージにとらわれない働き方を目指して

少子高齢化やライフスタイルの多様化が進む中、仕事と育児・介護を両立し活躍できる環境づくりが必要です。旭化成では、男女間の育児休業取得日数や時短勤務利用率の差に見られるように、固定的な性別役割分担意識が依然として存在するという課題認識から、意識の払拭に向けた取り組みを進めています。2025年度は父親学級や両立支援のマネジメント研修を展開するなど、現場での実践に力を入れていきます。

■多様性への理解促進

職場における多様性への理解促進と心理的安全性の向上にむけ、KSAを活用し職場における多様性への理解をモニタリングしています。また、アンコンシャスバイアスを知りコントロールすることは重要であり、2023年度から2024年度までに役員、部長職、課長職全員に研修を実施しています。

KSAによる多様性・心理的安全性スコア(5点満点)

	2021年	2022年	2023年	2024年
多様性	3.96	4.00	4.01	4.05
心理的安全性	3.57	3.60	3.61	3.65

(注) 計算根拠見直しに伴い修正しています。

- 01 旭化成レポート2025発行にあたって(編集方針)
- 04 目次
- 05 At a Glance
- 06 旭化成グループ理念体系
- 07 CEOメッセージ

- 14 問1 多様な経営資産を活用し、どのように持続的な企業価値向上を目指すのか? +
- 26 問2 資本コストを上回る資本効率の実現のために、どのような施策を進めるのか? +
- 36 問3 これまで実施してきた投資によって、今後どのような成長が期待できるのか? +
- 53 問4 GXを中心としたサステナビリティの取り組みがどのような社会インパクトをもたらすのか? +

- 62 問5 豊富な無形資産を活かし、どのようにビジネスモデルを変革していくのか? -
- 63 特集:旭化成グループの無形資産こそ変革力の源泉
- 65 人財戦略
 - 70 無形資産の最大活用
 - 72 知財戦略
 - 74 R&D戦略
 - 76 DX戦略

- 78 問6 事業ポートフォリオ変革に向けて、ガバナンスはどう進化しているのか? +
- 100 基本情報
 - 101 財務/非財務情報
 - 104 社外評価
 - 105 旭化成の情報体系

おわりに 従業員の声

A-Spiritを通じたグローバル人財のエンゲージメント強化

海外の売上高比率が拡大し、従業員の約4割が外国人となった今、海外従業員のエンゲージメント強化に向けどのように取り組むかは、旭化成グループの大きな課題です。

今回は、領域を超えて事業拡大する米国の従業員による座談会イベントの一部をご紹介します。M&Aによる事業拡大によって、旭化成のDNAであるA-Spiritが弱まるのではとの声も聞かれますが、新たに加わった海外の従業員は、日本以上にA-Spiritにあふれる人財や組織であり、日本側が学ぶべきことも多くあります。「A-Spiritをどのように捉えるか」、事業や個人それぞれに異なる考えを継続的にシェアすることで、次の時代の旭化成らしさを築いていきます。

Q 各社の多様な文化と旭化成“らしさ”両立の鍵は？

米国では、「Synergos」「Sage」「Bioprocess」といったブランドの方が前に出ていると感じる、つまり各社それぞれで確立した文化がある。皆がA-Spiritを理解するためには、“旭化成の文化”を米国向けに発信する必要があります。

既存ブランドの目標達成に差し障りのないように気をつけるべきだ。例えば、ZOLLは救急救命医療業界で厚い信頼を獲得していて、NetflixのとあるTVシリーズでは、誰かが倒れると「ZOLLを持ってきてくれ!」と叫ぶのが定番になっている。それくらい、「ZOLL」というブランドは命を救うことと同義になっていて、それこそが私たちのミッションだから。

事業ごとに文化が異なるというのは、1つの事実だ。でも、私が初めてA-Spiritを見たとき、「Sageの文化と非常に似ている」と感じた。もちろん、全部が旭化成の文化と一致しているわけではない。ただ、A-Spiritが社内で完全に浸透していないとしても、方向性をそろえることはできる。各社の文化とグループの文化を両立したいなら、グループ各社は旭化成の掲げる目標や中期経営計画に合った方針を策定すべきだと思う。

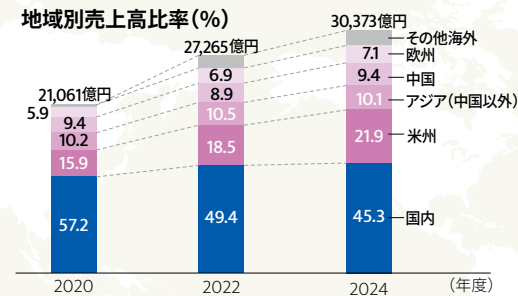
旭化成は非常に長く豊かな歴史があるが、この歴史がグループ内でしっかり浸透しているとは思えない。旭化成がどのような会社で、何にどう貢献してきたのか、どのような経緯があって、何を掲げているのか。私たちはもっと学ぶべきだと思う。

Q 旭化成グループとしてさらにステップアップするために必要なものは？

グローバル拠点において、成功の鍵となるのはローカライゼーションだ。地域がどこでもそれは変わらないが、ローカライゼーションに注力していると、グループとしてのつながりをあまり感じられず、多くのグループ会社は孤立感を持っている。多様性を認めてグループの結束を強めることこそ、A-Spiritに必要な要素だ。

「安全」の文化があることも旭化成らしさだ。安全はどの業界でも重要であるが、特に建築現場の作業では命に関わる。Synergosが買収した会社の中には、旭化成では当たり前の安全基準を徹底できていない会社もあったが、改善が進んでいる。旭化成という親会社の存在が、安全の基準や優先度をコアバリューとして引き上げてくれているのを感じている。

旭化成グループの一員になるなら、各ブランドはA-Spiritを守るべき。旭化成という看板を使う以上、その文化に抵触するようなことはしない方がいい。旭化成で大切にしている価値観を取り入れて、一元化された文化を形成すべきだ。一方で、それぞれで確立した文化や、親会社とは異なるブランド・アイデンティティも同時に守り続ける必要がある。その多様性もまた、A-Spiritだから。



Q グループとしての文化や意識を醸成するために大切なものは？

米国では、自分たちは想像以上に大きな組織の一部なのだということを伝えるようにしているが、依然として「自分たちはSynergosだ」という感覚が強い。A-Spiritという価値観を広めるには、社内で広めるべき文化なのだという認識を定着させる必要がある。

グループ意識を育むための継続的なコミュニケーションが大切だ。以前は、「自分たちはPolyporeだ」という意識が強かったが、John MoyerがCEOに就任してからは「私たちは旭化成だ」とたびたび強調されるようになった。何度も何度も反響していくような、定期的なコミュニケーションが必要なのではないか。

各社で顔を合わせて話し合い、旭化成への理解を深める取り組みも重要。旭化成プラスチックノースアメリカやSageではなく、“旭化成”の一員としての活動を重ねることで、A-Spiritが育っていく。

A-Spiritは、ZOLLが1ヵ月で何人の命を助けたとか、どのように壁を乗り越えたとか、そういうことを知るためのキーワードになる。成功や失敗、課題といったストーリーの共有によって、旭化成らしい価値観が醸成されていくのではないかと。



旭化成グループの文化は
今後、新しい仲間によってさらに強化されていく

- 01 旭化成レポート2025発行にあたって (編集方針)
- 04 目次
- 05 At a Glance
- 06 旭化成グループ理念体系
- 07 CEOメッセージ

14 問1 多様な経営資産を活用し、どのように持続的な企業価値向上を目指すのか？ +

26 問2 資本コストを上回る資本効率の実現のために、どのような施策を進めるのか？ +

36 問3 これまで実施してきた投資によって、今後どのような成長が期待できるのか？ +

53 問4 GXを中心としたサステナビリティの取り組みがどのような社会インパクトをもたらすのか？ +

62 問5 豊富な無形資産を活かし、どのようにビジネスモデルを変革していくのか？ -

63 特集:旭化成グループの無形資産こそ変革力の源泉

- 65 人財戦略
- 70 無形資産の最大活用
- 72 知財戦略
- 74 R&D戦略
- 76 DX戦略

78 問6 事業ポートフォリオ変革に向けて、ガバナンスはどう進化しているのか？ +

- 100 基本情報
- 101 財務/非財務情報
- 104 社外評価
- 105 旭化成の情報体系

おわりに 従業員の声

無形資産の最大活用

研究・開発、DX、知的財産統括役員メッセージ
スピードと共創で拓く新事業：
旭化成のイノベーション

私が日本IBM(株)から旭化成に転じて5年が経ちました。この間、「全員参加」「現場主導」「共創」を軸にデジタルプロフェッショナル人材を3,000名以上育成し、AIやデータ活用の基盤も高いスピード感で整備するなど、グループ全体のデジタルトランスフォーメーション(DX)に取り組んできました。全従業員向けのデジタル教育などにより、アジャイルな組織風土も根付きつつあります。知財活動では「知財インテリジェンス室」を新設し、経営に知財情報を迅速に活用できる体制を整備するなど、事業創出の基盤づくりが着実に進んでいます。近年では無形資産活用に対する社内の意識も高まっており、社外からも注目される機会が増えてきました。

新中計では、研究・開発、DX、知財活動の強化に加え、それらの連携による新規事業の創出を目指しています。特に最重なのは、事業化までのスピードです。従来のような研究・開発では、事業化まで10年以上かかることもあります。今や単一の事業部門や企業内に技術・情報・データを閉じ込めるのではなく、社内外との連携を通じて効率的にリソースを投入することが不可欠です。社内では、技術、ノウハウ、データを共有・活用し、グループとしてのエコシステム強化とAI・データ基盤の整備に注力していきます。旭化成のような異なる事業が刺激し合える環境は、外部出身の私にとって魅力的であり、さらなる連携によるイノベーション創出の可能性を感じています。

さらにその次のステップは、社会全体を巻き込んだ価値創造です。現在、住宅領域では、ヘルスケア系ベンチャー企業と連携し、住まいでのオンライン診療の実現に取り組んでいます。ヘルスケア領域では、ZOLLのバイタルデータを活用した新たな事業の可能性も模索中です。また、「テクノロジーバリュー事業開発(TBC)」という新たな取り組みを本格化させています。これは、当社の無形資産をパッケージ化し、早期から他社と協業して事業化を目指すものです。IBM時代には、共同開発や技術ライセンスが年間10億米ドルの売上に貢献していました。旭化成の風通しの良い企業文化は、今後社外との連携をさらに進めていけるはずで

こうした取り組みを加速するためには、AIやデジタルのさらなる活用が不可欠です。例えば、マテリアルズ・インフォマティクス(MI)では、約650名のMI専門人材が、素材開発を従来の10倍のスピードで推進しています。今後は、経営や事業戦略にもAIを最大限に活用していきます。旭化成が持つ無形資産の可能性を最大限引き出せるよう、私自身が先頭に立って取り組んでいきます。



取締役 兼 副社長執行役員
研究・開発、DX、知的財産統括

久世 和資

日本IBM(株)にて事業と新たなスタイルで連携する研究・開発の変革を主導。2017年より最高技術責任者(CTO)に就任。2020年7月に旭化成に入社後、「人」「データ」「組織風土」を起点としたデジタルトランスフォーメーション(DX)を推進。2024年度より現職。

01 旭化成レポート2025発行にあたって
(編集方針)
04 目次
05 At a Glance
06 旭化成グループ理念体系
07 CEOメッセージ

14 問1 多様な経営資産を活用し、
どのように持続的な企業価値
向上を目指すのか？ +

26 問2 資本コストを上回る資本効率の
実現のために、どのような施策を
進めるのか？ +

36 問3 これまで実施してきた投資に
よって、今後どのような成長が
期待できるのか？ +

53 問4 GXを中心としたサステナビリティの
取り組みがどのような社会
インパクトをもたらすのか？ +

62 問5 豊富な無形資産を活かし、
どのようにビジネスモデルを
変革していくのか？ -

63 特集:旭化成グループの無形資産
こそ変革力の源泉

65 人材戦略

70 無形資産の最大活用

72 知財戦略

74 R&D戦略

76 DX戦略

78 問6 事業ポートフォリオ変革に
向けて、ガバナンスはどう
進化しているのか？ +

100 基本情報
101 財務/非財務情報
104 社外評価
105 旭化成の情報体系

おわりに 従業員の声

技術やノウハウを、より効率的にマネタイズする手法とは

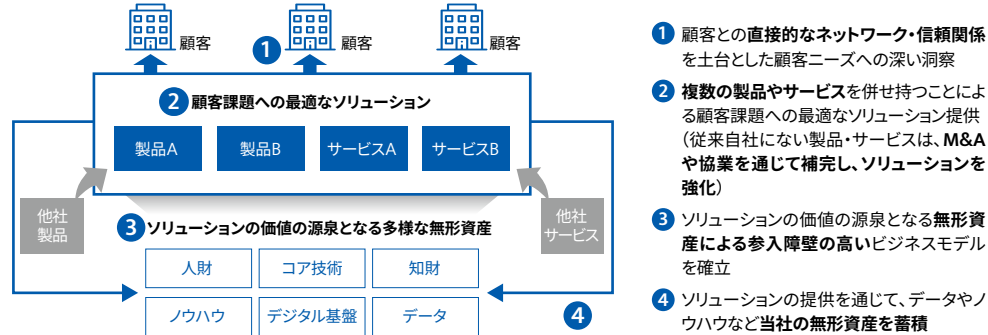
成長事業にリソースを集中し、データ活用も含めて研究・開発、人財、知財など多様な無形資産を活用してROICを向上させていきます。特に急務であるマテリアル領域の改革においては、従来の「需要に応じて設備投資を進める」といった設備産業的な発想にとらわれることなく、強みのある製品やサービスに加え、多様な無形資産を活用した「ソリューション型事業」や「ライセンス型事業」などを通じて、効率的なアセットライト型の収益化を推進していきます。

「ソリューション型事業」の強化でROICを向上

旭化成の「ソリューション型事業」とは、高い技術力に裏付けされた製品・サービスを前提としながら、顧客基盤、オペレーションのノウハウ、営業提案力などを組み合わせて提供する事業です。これらの要素は模倣が難しく、競合他社にとって参入障壁が高いため、独自性と競争優位性を持つ事業形態と言えます。

その特長は、複数の製品やサービスを併せ持つことにより、顧客課題への最適なソリューションを提供することです。また、できるだけバリューチェーン上の川下に近い立ち位置で、顧客との直接的なネットワークと信頼関係を構築しています。そのような事業の中には、ROICが優に10%を超えている事業もあり、今後さらに向上させていきます。

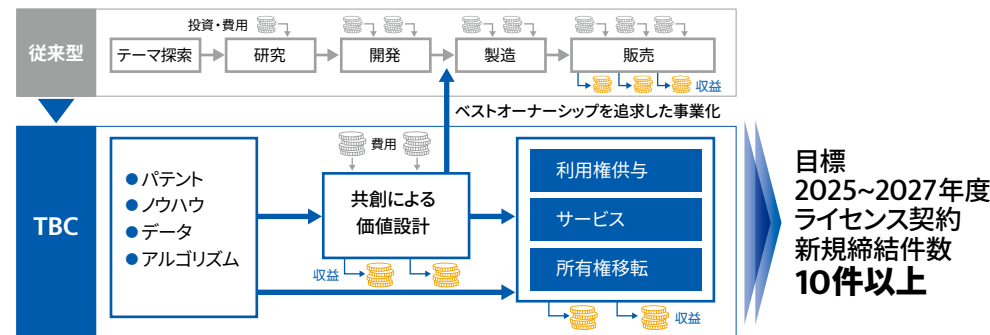
当社のソリューション型事業の特徴



「ライセンス型事業」でスピード&アセットライトを両立

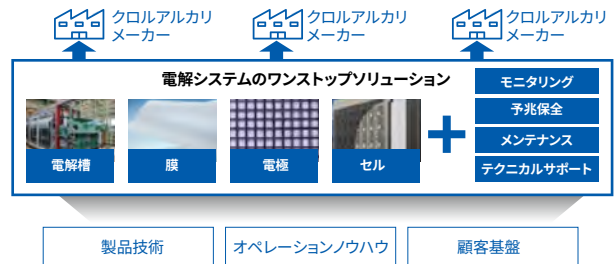
旭化成では、蓄積した膨大な技術からなる無形資産(知的財産、ノウハウ、データ、アルゴリズム等)を価値化し、それらをライセンス提供して収益化するビジネスモデル、テクノロジーバリュー事業開発(TBC)を強化しています。従来の研究・開発では、テーマの探索から収益化に至るまで、多くの時間を要し、中には成果が出ずに終わるケースも少なくありません。しかし現在では、研究の過程で生まれる知的財産やノウハウ、データなどの成果を、早い段階で収益化することを目指し、できるだけ初期の段階から他社との協業を進めています。こうしたライセンス活用によるビジネスを、2025~2027年度で10件以上生み出し、2030年頃までの累積利益貢献で100億円以上を目指しています。

TBC: Technology value Business Creation (テクノロジーバリュー事業開発)



事例 イオン交換膜法食塩電解事業

- イオン交換膜を使用して食塩水を電気分解し、塩素、水素と苛性ソーダを生産するシステム事業
- 電解槽、イオン交換膜、電極、セルなど、業界で唯一フルラインアップ製品で提供。技術やノウハウ、顧客基盤などの無形資産を強みに電解システムのワンストップソリューションを目指し、高いROICを実現



詳細はP.63-64

事例 細菌検査技術のライセンス化

- 診断薬の技術開発を通じて、さまざまな細菌を見つけるための抗体を発見。同時に多様な検体に使える検査キット技術を構築
- 対象領域で強い事業基盤を持つパートナー企業にライセンスすることで、技術の早期社会実装と収益化を実現



- 01 旭化成レポート2025発行にあたって (編集方針)
- 04 目次
- 05 At a Glance
- 06 旭化成グループ理念体系
- 07 CEOメッセージ

- 14 問1 多様な経営資産を活用し、どのように持続的な企業価値向上を目指すのか? +
- 26 問2 資本コストを上回る資本効率の実現のために、どのような施策を進めるのか? +
- 36 問3 これまで実施してきた投資によって、今後どのような成長が期待できるのか? +
- 53 問4 GXを中心としたサステナビリティの取り組みがどのような社会インパクトをもたらすのか? +
- 62 問5 豊富な無形資産を活かし、どのようにビジネスモデルを変革していくのか? -
- 63 特集:旭化成グループの無形資産こそ変革力の源泉
- 65 人財戦略
- 70 無形資産の最大活用
- 72 知財戦略
- 74 R&D戦略
- 76 DX戦略

- 78 問6 事業ポートフォリオ変革に向けて、ガバナンスはどう進化しているのか? +

- 100 基本情報
- 101 財務/非財務情報
- 104 社外評価
- 105 旭化成の情報体系

おわりに 従業員の声

知財戦略

知的財産による利益創出への貢献

知的財産部と知財インテリジェンス室が連携し、高度化する事業を持続的に支える知財専門家集団として、利益創出に貢献します。

詳細は[知的財産報告書](#)をご覧ください▶

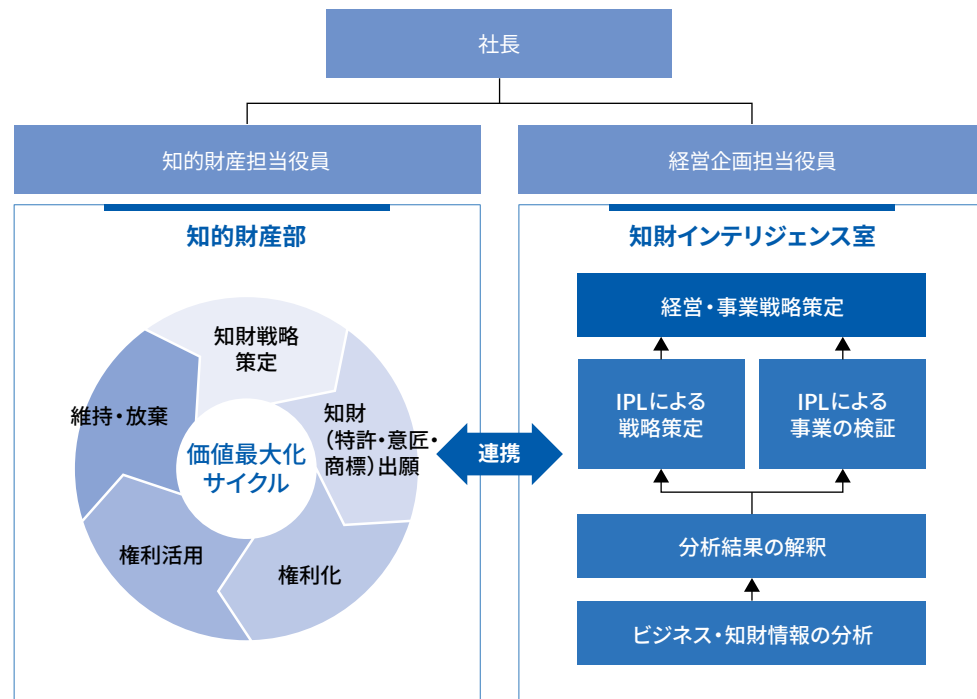
高度化する事業を持続的に支援する知財専門家集団として活動

当社の知財組織は、経営企画担当役員配下の知財インテリジェンス室と、知的財産担当役員配下の知的財産部から構成されており、無形資産の最大活用を目指して2つの組織が連携しています。

知財インテリジェンス室は、知財・無形資産に関する活動(知財活動)のうち経営・事業戦略策定へ貢献することを活動の軸とし、「無形資産を通じたさらなる企業価値の向上を実現する」というスローガンのもとで活動しています。

知的財産部では、それを受けて、事業戦略の実現に貢献するために必要な知財戦略を策定し、事業部とともにこの知財戦略を着実に実行する「価値最大化サイクル」を循環させることで、知財・無形資産の価値最大化に貢献しています。

知財組織図



知財創出と知財活用により

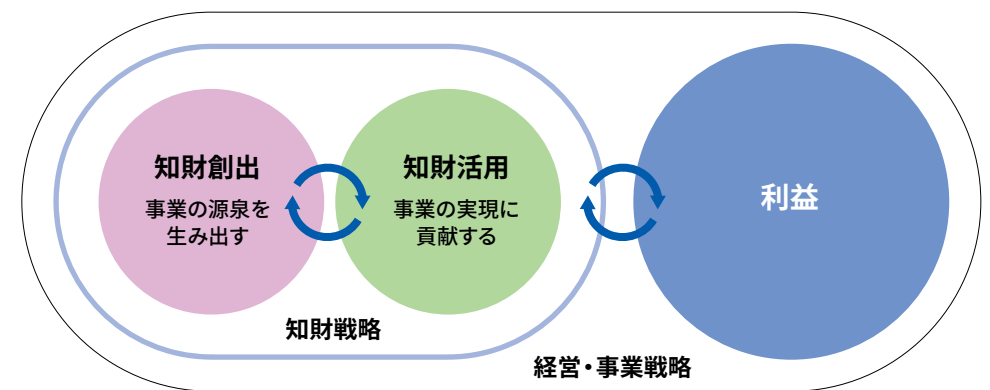
ソリューション型事業・ライセンス型事業による利益の最大化を目指す

研究・開発により生み出された技術は、戦略的な知的財産活動を伴うことで、より大きな事業利益へと転化されます。研究開発成果に対して将来の活用シナリオを見据えて知財権を取得する「知財創出」と、その知財権を具体的に事業へ活用する「知財活用」の両輪から構成される知財戦略の策定・実行が重要となります。

旭化成が無形資産活用として注力する「ソリューション型事業」と「ライセンス型事業」のいずれにおいても、知財創出と知財活用は不可欠です。ソリューション型事業では、ターゲット市場の確保に向けて早期かつ多面的な知財権を創出し、顧客課題を解決する知財権を活用することで競争力を確立します。一方、ライセンス型事業では、保有する知財権がライセンスに適しているかを検討し、必要に応じて追加の知財創出を行ったうえで、独占・非独占ライセンスなどの知財活用を実行します。

このように、各事業のライフサイクルやライセンス対象市場の背景を踏まえ、知財創出と知財活用の双方を状況に応じて組み合わせ、最適なバランスで推進することが、知財価値最大化の鍵となります。

知財創出と知財活用の両輪が利益へ繋がるイメージ



- 01 旭化成レポート2025発行にあたって (編集方針)
- 04 目次
- 05 At a Glance
- 06 旭化成グループ理念体系
- 07 CEOメッセージ

14 問1 多様な経営資産を活用し、どのように持続的な企業価値向上を目指すのか? +

26 問2 資本コストを上回る資本効率の実現のために、どのような施策を進めるのか? +

36 問3 これまで実施してきた投資によって、今後どのような成長が期待できるのか? +

53 問4 GXを中心としたサステナビリティの取り組みがどのような社会インパクトをもたらすのか? +

62 問5 豊富な無形資産を活かし、どのようにビジネスモデルを変革していくのか? -

63 特集:旭化成グループの無形資産こそ変革力の源泉

65 人財戦略

70 無形資産の最大活用

72 知財戦略

74 R&D戦略

76 DX戦略

78 問6 事業ポートフォリオ変革に向けて、ガバナンスはどう進化しているのか? +

100 基本情報

101 財務/非財務情報

104 社外評価

105 旭化成の情報体系

おわりに 従業員の声

事業環境別・知財マネジメントの実践

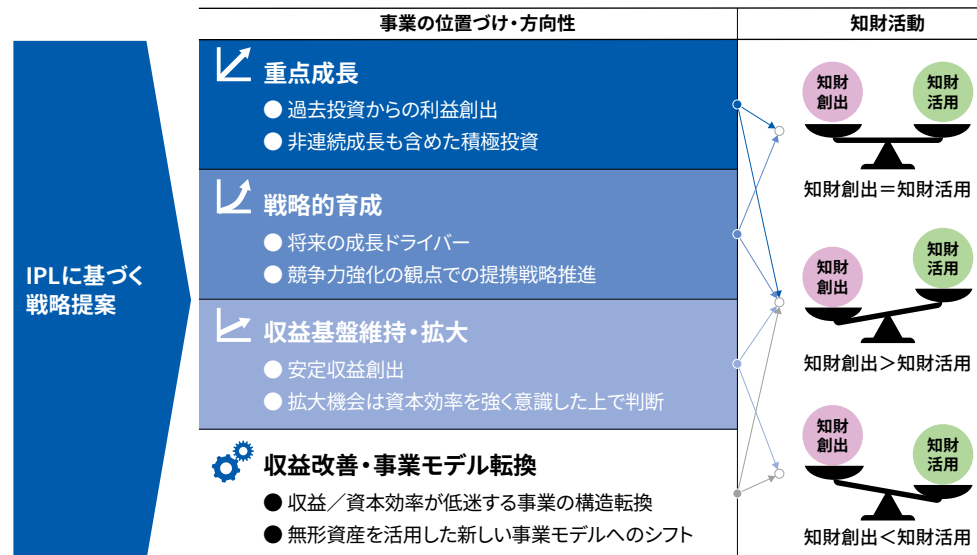
事業の位置づけ等に応じた柔軟な知財戦略の策定

旭化成は多岐にわたる事業を展開するため、事業ごとに位置づけや方向性が異なります。知的財産部では、各事業の位置づけ・方向性に加えて、技術動向、市場規模、競合構造などを踏まえた上で、「知財創出」と「知財活用」の最適バランスを設計することにより、知財戦略を構築しています。下図は、事業の位置づけ・方向性の検討時のIPランドスケープ(IPL)による貢献と、それらに応じた知財戦略(知財創出と知財活用のバランス)を表しています。

例えば、「重点成長」の位置づけにある事業に対しては、知財創出と知財活用の双方に注力することが必要となります。知財活用により過去投資から生み出された知財権に基づく利益を最大化することで事業利益創出に貢献し、知財創出により積極的な投資によって生み出された知財・無形資産を将来の事業利益へ確実につなげることで継続的な事業成長へ貢献します。さらに、IPLによる技術視点からの戦略提案により、非連続成長となる投資判断の高度化へも貢献します。

また、「収益基盤維持・拡大」の位置づけにある事業に対しては、知財活用による収益性維持や他社の参入排除により、安定的な収益確保へ貢献します。

事業の位置づけ・方向性に応じた知財活動イメージ

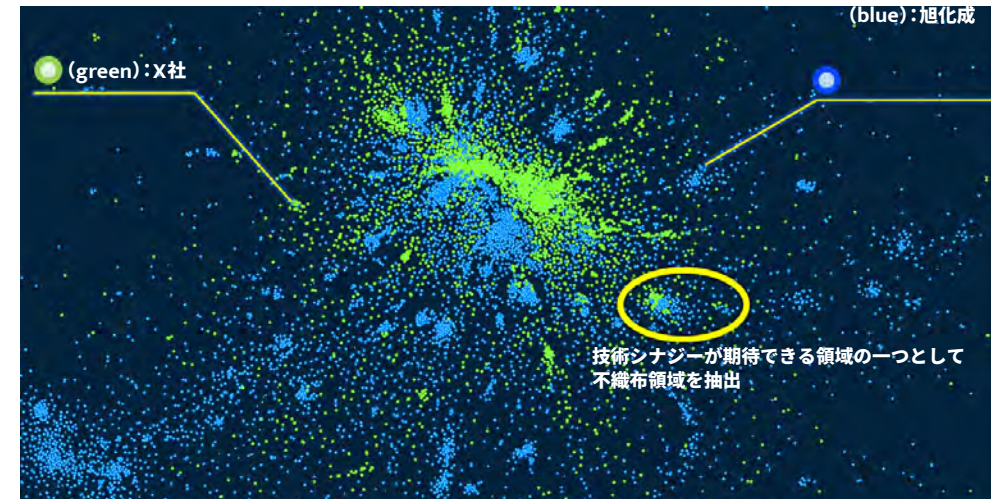


知財情報解析(IPL)に基づく経営高度化への貢献

知財インテリジェンス室は、特許情報と市場動向を統合的に分析するIPLを駆使し、既存事業の拡大や新規事業の創出までを見据えた経営・事業戦略の策定を支援しています。特に、当社の重要テーマである成長投資や構造転換といった事業ポートフォリオ変革において、技術を加味して事業を俯瞰できるIPLにより、事業環境を解析し経営層へ提供することで、経営判断の高度化へ貢献(技術視点の強化)しています。

以下の図は、当社とX社の不織布事業に関する共同新設分割を実施した際に活用した、テキストマイニング手法による両社の特許俯瞰図です。ドットの1つが1件の特許、ドット間の距離が特許間の類似度を表しています。即ち、ドットが集合している領域は、類似度の高い1つの技術領域(≒事業)を表現しています。この特許俯瞰図によって、不織布に関する技術領域において、両社の特許が一体となって集合を形成していることが分かりました。当該領域の特許をさらに精査することにより、不織布領域における両社のシナジーが期待できる領域が明確となり、本事業に関する両社の共同新設分割への決定の判断材料として活用しました。

IPLによる特許俯瞰イメージ



VALUENEX Radar (VALUENEX(株)提供ツール)を用いて当社にて作成

- 01 旭化成レポート2025発行にあたって (編集方針)
- 04 目次
- 05 At a Glance
- 06 旭化成グループ理念体系
- 07 CEOメッセージ

- 14 問1 多様な経営資産を活用し、どのように持続的な企業価値向上を目指すのか? +

- 26 問2 資本コストを上回る資本効率の実現のために、どのような施策を進めるのか? +

- 36 問3 これまで実施してきた投資によって、今後どのような成長が期待できるのか? +

- 53 問4 GXを中心としたサステナビリティの取り組みがどのような社会インパクトをもたらすのか? +

- 62 問5 豊富な無形資産を活かし、どのようにビジネスモデルを変革していくのか? -

- 63 特集:旭化成グループの無形資産こそ変革力の源泉
- 65 人財戦略
- 70 無形資産の最大活用
- 72 知財戦略
- 74 R&D戦略
- 76 DX戦略

- 78 問6 事業ポートフォリオ変革に向けて、ガバナンスはどう進化しているのか? +

- 100 基本情報
- 101 財務/非財務情報
- 104 社外評価
- 105 旭化成の情報体系

おわりに 従業員の声

R&D戦略



研究・開発、知的財産担当役員メッセージ

旭化成グループの 多様な事業を支える 土台としてのR&D

Science-Based Innovationの
具現化に向けて
“変わる未来のはじまりを”

常務執行役員
研究・開発、知的財産担当、研究・開発本部長
松崎 修

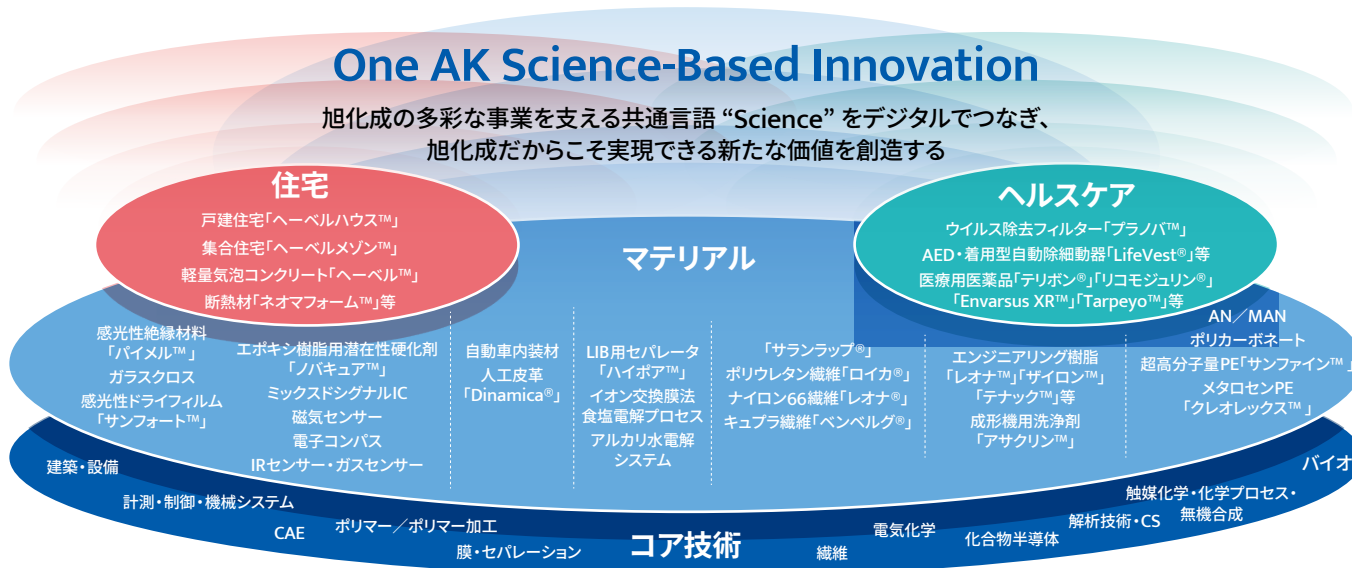
コーポレートの経営企画や子会社CEOの経験ののち、旭化成ファーマの研究・開発に長く従事、2024年度より現職。

従来の旭化成は、ものづくりの強みをもとに有形資産を最大限活用し成長してきました。今後の成長に向けて現在進める挑戦は、有形資産の背景に隠れていた無形資産をより活用する事業モデルへの変革です。特にこれまでの旭化成を支えてきたマテリアル領域においては、大型設備投資を中心とするプロダクトアウト型の事業群から、顧客志向型の高付加価値なソリューション型事業群へと変革しつつあります。

私は医薬事業の研究・開発の経験が長く、特許やデータ活用などの無形資産を最大限活用する経営を進めてきました。その経験をマテリアル領域や住宅領域を含む全社の研究・開発に展開し、新規事業の早期創出による事業貢献を実現します。成功の鍵は、研究・開発の主たる共通言語であるサイエンスを背景に、最近急速に進化したAIをはじめとしたデジタル技術を最大限活用することによって3領域の研究・開発をつなぐことだと思っています。

一般的に、創造とはゼロから新しいものを生み出すのではなく、すでにある異なるもの同士の新たな組み合わせから生まれると言われています。しかし、異なるもの同士が近くに存在している確率は低く、それらを組み合わせる発想の機会は少ないのが現実です。一方、旭化成は1つの企業内に3つの事業領域を持ち、互いに異質な事業を経営しています。各事業には先進・独自の技術があり、数多くの優秀な研究者がいます。つまり、社内からイノベーションを生み出す上で非常に恵まれた環境にあると言えます。3領域それぞれの技術情報をデジタルで共有し、AIも活用しながら“サイエンスベース”で議論することが研究・開発を加速し、事業創出の確度を高めることにつながります。

素晴らしい発明も先進的な技術も、すべてはささやかな発見やふとした発想から始まります。その後の数えきれない失敗や、果てしない時間と労力を積み重ねた先に未来があると私は信じています。未来をより良いものに変えていくために、旭化成の研究・開発は、“変わる未来のはじまりを”踏み出します。



01 旭化成レポート2025発行にあたって (編集方針)
04 目次
05 At a Glance
06 旭化成グループ理念体系
07 CEOメッセージ

14 問1 多様な経営資産を活用し、どのように持続的な企業価値向上を目指すのか? +

26 問2 資本コストを上回る資本効率の実現のために、どのような施策を進めるのか? +

36 問3 これまで実施してきた投資によって、今後どのような成長が期待できるのか? +

53 問4 GXを中心としたサステナビリティの取り組みがどのような社会インパクトをもたらすのか? +

62 問5 豊富な無形資産を活かし、どのようにビジネスモデルを変革していくのか? -

63 特集:旭化成グループの無形資産こそ変革力の源泉
65 人財戦略
70 無形資産の最大活用
72 知財戦略
■ 74 R&D戦略
76 DX戦略

78 問6 事業ポートフォリオ変革に向けて、ガバナンスはどう進化しているのか? +

100 基本情報
101 財務/非財務情報
104 社外評価
105 旭化成の情報体系

おわりに 従業員の声

R&D戦略

不確実な未来に向けたR&Dの役割。それは多彩な技術ナレッジを起点とした“旭化成だからこそ”のシナジー・非連続な価値の創出

3領域それぞれにおける研究・開発体制と、コーポレート共通部門が経営基盤(事業、技術、人財)を相互活用し、“旭化成だからこそ”のシナジーや非連続な価値の創出を目指すことがR&Dの基本戦略です。特にマテリアル領域においては、コーポレート部門である研究・開発本部で取り組んでいるテーマのうち、既存事業との関連性が強いテーマを各事業部門に移管すると同時に、主にマテリアル領域の研究を担っている組織を「マテリアル新事業開発センター」として一括りにすることで、より事業貢献を意識した体制としました。一方で、研究・開発本部は、旭化成グループ全体視点に基づいたテーマに集中することで事業側との役割分担を再構築し、研究・開発テーマのポートフォリオ最適化を進めています。

研究体制



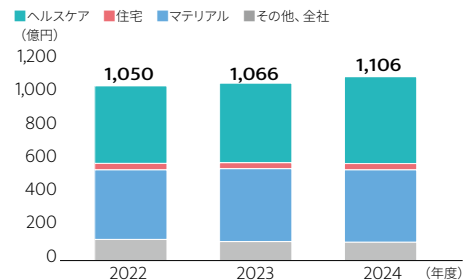
旭化成のR&Dのミッション・ビジョン

ミッション	人と地球のよりよい未来を描き、科学に根ざした技術力と挑戦心で、そこに至る道を創る。
ビジョン	“いのち”と“暮らし”の未来に、一人ひとりが、もっとわくわくできる世界へ。

コーポレートR&Dの機能

- ① コア技術の育成・獲得・深耕
- ② イノベーションによる新事業創出
- ③ 技術基盤機能

研究開発費の推移

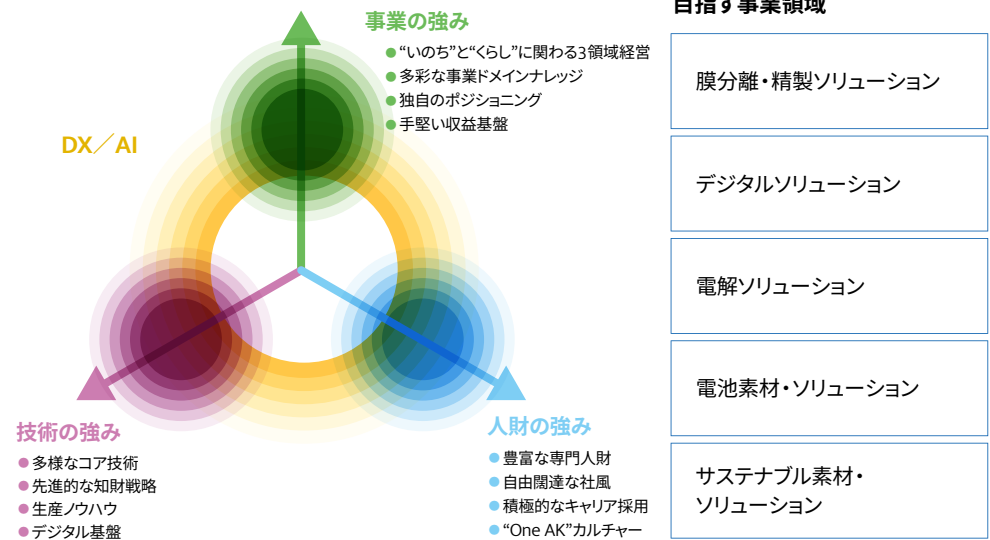


サイエンスを共通言語として多様な事業間で技術をつなぎ・拡げ・強めてきた旭化成の歴史。いま、その流れをDX/AIで一気に加速する

旭化成の経営基盤とは、長い歴史で培ってきた多彩な事業と、それを支える技術や人財のそれぞれが持つ強みに他なりません。この3つの強みを共有・相互作用することが“旭化成だからこそ”の価値創出の源泉です。これを可能とするのは、旭化成が多彩な事業を展開しながらも、サイエンスを共通言語として社内がつながっているからなのです。例えば、現在、医薬品製造プロセスへの適用を目指して開発中のFO(正浸透)／MD(膜蒸留)ハイブリッド膜システムには、LIB用セパレータや中空糸膜の開発などで連綿と培ってきた膜・セパレーション技術が活用されていますが、このような応用展開は、まさにサイエンスでつながっているからこそ実現できることです。そして現在、AIの活用によってこの流れをさらに加速させています。これまでは、知識が形式知として時にはアナログ的につながっていたため、その活用にはさまざまな制約を伴いましたが、今では、知識をデジタル化することで、より速く、より多く確かな価値を生み出すことが可能になっています。

コーポレートのR&Dにおいては、元来の旭化成の強みであるマテリアル領域の事業を中心に、これからの社会の方向性も踏まえて強化していくべき領域を定めています。AIを活用したDXを推進することで、従来のモノ売り事業から、データ活用によるソリューション型事業へと、研究・開発の段階から転換を加速していきます。

DX/AIで加速する経営基盤の共有・相互作用(イメージ)



コーポレートR&Dが今後創出を目指す事業領域

- 膜分離・精製ソリューション
- デジタルソリューション
- 電解ソリューション
- 電池素材・ソリューション
- サステナブル素材・ソリューション

01 旭化成レポート2025発行にあたって (編集方針)

04 目次

05 At a Glance

06 旭化成グループ理念体系

07 CEOメッセージ

14 問1	多様な経営資産を活用し、どのように持続的な企業価値向上を目指すのか?	+
26 問2	資本コストを上回る資本効率の実現のために、どのような施策を進めるのか?	+
36 問3	これまで実施してきた投資によって、今後どのような成長が期待できるのか?	+
53 問4	GXを中心としたサステナビリティの取り組みがどのような社会インパクトをもたらすのか?	+
62 問5	豊富な無形資産を活かし、どのようにビジネスモデルを変革していくのか?	-
63	特集:旭化成グループの無形資産こそ変革力の源泉	
65	人財戦略	
70	無形資産の最大活用	
72	知財戦略	
74	R&D戦略	
76	DX戦略	

78 問6	事業ポートフォリオ変革に向けて、ガバナンスはどう進化しているのか?	+
100	基本情報	
101	財務/非財務情報	
104	社外評価	
105	旭化成の情報体系	

おわりに 従業員の声

DX戦略



DX担当役員メッセージ

バリューチェーンを横断したDX事例を増やし、いよいよ、企業価値向上につなげるフェーズへ

上席執行役員
デジタルトランスフォーメーション(DX)担当、デジタル共創本部長
原田 典明

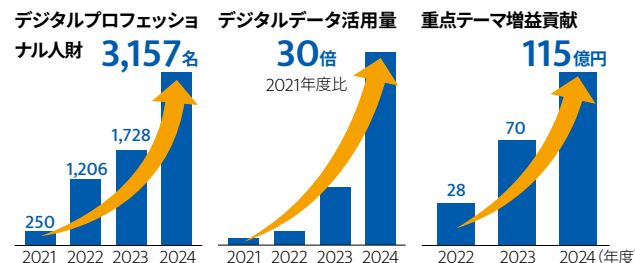
情報工学のプロフェッショナルとして、旭化成の工場や生産管理システムの開発や導入に長く従事。2024年度から現職。

2021年度に当社のデジタル関連の専門組織を集約し、デジタル共創本部を設立して以来、全社でデジタル活用が大きく進捗しました。前中計では、デジタルプロフェッショナル人財数10倍、デジタルデータ活用量10倍、重点テーマ増益貢献100億円をKPIとした「DX-Challenge 10-10-100」の達成を目指してきました。結果はすべてのKPIで目標を達成し、特にデジタルプロフェッショナル人財の育成に関しては、当初計画2,500名を大幅に上回り3,000名を突破しました。生成AIやノーコード・ローコードツールの活用も現場主導で進みつつあります。デジタル技術を活用したビジネスモデルや業務改革を継続的に実現できる状況が整い、いわゆる「デジタルノーマル期」に入ったと考えています。

旭化成のエコシステム強化の鍵が、DXにある

新中計では、次の2点を意識します。1つ目は、バリューチェーン全体でのDXを推進することです。前中計期間は、研究・開発のスピードアップ、生産現場でのコストダウン、デジタルマーケティング、といったように、バリューチェーンの工程ごとの課題解決を支援して

前中計の取り組み：KPI(DX-Challenge 10-10-100)目標を達成



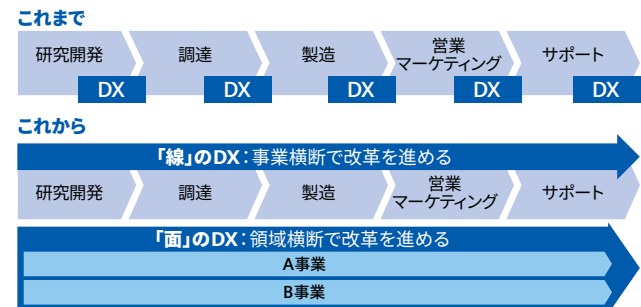
きたように思います。これからは、バリューチェーン全体を横断し、事業全体を1つの「線」でつなく改革のフェーズに入ります。顧客視点でビジネスモデルそのものを変革し、いよいよそれを企業価値として具現化していく段階です。

例えば、好事例がイオン交換膜法食塩電解事業です。これまで、デザイン思考のワークショップを繰り返し、アジャイル開発による顧客フィードバックを繰り返してきました。その結果、開発から製造、販売、テクニカルサービスに至るまで、一貫した顧客情報サービスの構築が実現しました。現在では、これが競争優位性の確保や売上の増加に貢献しています。

2つ目は、さらに視点を広げ、事業や領域を超えて「面」で改革を起こすことです。次ページに紹介する電力調達最適化の事例は、マテリアル領域と住宅領域が抱える課題をデジタルの力で解決するとともに、旭化成グループの再生エネルギー利用の促進にもつながっており、社会に価値提供した好事例だと思っています。

今後このようなインパクトの大きなDXを推進するため、コーポレート全体を俯瞰できるデジタル共創本部長が、各領域や事業部門のハブとしての役割をしっかりと担っていきたくと考えています。また、真の経営課題の解決に向けては、マネジメント層がトップダウンでリーダーシップを発揮することも重要です。私も含めて経営者が率先して夢を語り、行動を変えることで、旭化成グループのエコシステムをデジタルの力で強化していきます。

新中計の取り組み：バリューチェーンを超えたDXを目指す



01 旭化成レポート2025発行にあたって (編集方針)
04 目次
05 At a Glance
06 旭化成グループ理念体系
07 CEOメッセージ

14 問1 多様な経営資産を活用し、どのように持続的な企業価値向上を目指すのか? +

26 問2 資本コストを上回る資本効率の実現のために、どのような施策を進めるのか? +

36 問3 これまで実施してきた投資によって、今後どのような成長が期待できるのか? +

53 問4 GXを中心としたサステナビリティの取り組みがどのような社会インパクトをもたらすのか? +

62 問5 豊富な無形資産を活かし、どのようにビジネスモデルを変革していくのか? -

- 63 特集:旭化成グループの無形資産こそ変革力の源泉
- 65 人財戦略
- 70 無形資産の最大活用
- 72 知財戦略
- 74 R&D戦略

■ 76 DX戦略

78 問6 事業ポートフォリオ変革に向けて、ガバナンスはどう進化しているのか? +

100 基本情報
101 財務/非財務情報
104 社外評価
105 旭化成の情報体系

おわりに 従業員の声

DX事例

「マテリアル」×「住宅」×「デジタル」の力で実現、旭化成グループの電力費用大幅削減に成功

長年培った旭化成の自家発電の運営ノウハウ

旭化成は、水力発電を事業の発祥とし、宮崎県延岡市で火力発電所4カ所・水力発電所9カ所を操業するなど、自社発電を起点とした事業を長きにわたり展開してきました。

そして現在では、水力・火力発電に加え、戸建住宅「ヘーベルハウス™」および集合住宅「ヘーベルメゾン™」の太陽光発電に由来する再生エネルギー「ヘーベル電気」も含め、多様な電力調達先を有しています。また、時間帯で変動する電力単価など、複雑な電力事業に対応するために、グループ全体の電力需給を高精度に予測し、電力調達計画を策定する仕組みも整えています。

デジタルの力でつくり上げた「余剰電力予測システム」

住宅事業では、「ヘーベルハウス™」「ヘーベルメゾン™」において太陽光発電設備の設置を積極的に推進しており、現在、新築時の搭載率は95%にも及びます。しかし、国のFIT制度により、太陽光発電設備の設置から10年間は余剰電力の買取価格が保証されますが、その期間が終了(卒FIT)すると、買取価格が大幅に下がってしまうため、その課題をいかに解決するかが、大きなテーマでした。

そこで挑戦したのが、太陽光発電設備の余剰電力を卒FITを迎えたお客さまから買取り、「ヘーベル電気」として事務所や住宅展示場、建築現場の電力に活用するほか、旭化成グループの工場や本社ビルの電力として活用する取り組みです。

ところが、「ヘーベル電気」は、従来の産業用の太陽光発電とは異なり、発電エリアが各地に点在し、気候条件も異なるため、余剰電力量の予測が非常に困難でした。

この課題に対して中心的な役割を果たしたのが、デジタル共創本部と事業部内で育ったデジタルプロフェッショナル人財です。個別宅ごとの発電量、位置情報、天気情報等の膨大なデータの統合とAIによる機械学習によって電力買取予測を実現し、大変精度の高い「余剰電力予測システム」を構築することができたのです。

グループ全体で最適調達を実現

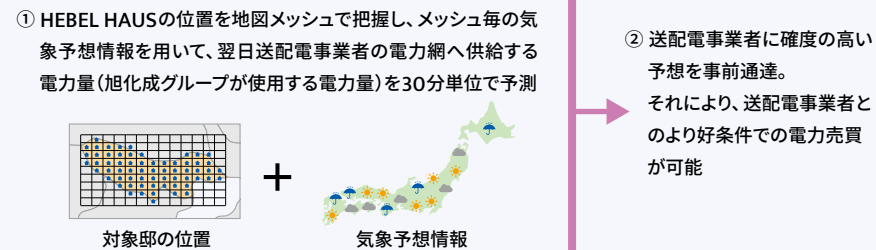
旭化成の電力小売事業に、この「余剰電力予測システム」の機能を付加することで、「ヘーベル電気」や水力・火力発電などの再生エネルギーを含めて最適な電力調達の精度を向上させ、旭化成グループでは、現在大幅な電力費用削減を実現できています。

このDX事例は、住宅事業が抱えていたお客さまの卒FIT課題を解決したことに加え、グループ全体の再生エネルギー活用にも寄与することとなりました。

グループ全体の電力調達



デジタル共創本部「余剰電力予測システム」



- 01 旭化成レポート2025発行にあたって (編集方針)
- 04 目次
- 05 At a Glance
- 06 旭化成グループ理念体系
- 07 CEOメッセージ

14	問1 多様な経営資産を活用し、どのように持続的な企業価値向上を目指すのか?	+
26	問2 資本コストを上回る資本効率の実現のために、どのような施策を進めるのか?	+
36	問3 これまで実施してきた投資によって、今後どのような成長が期待できるのか?	+
53	問4 GXを中心としたサステナビリティの取り組みがどのような社会インパクトをもたらすのか?	+
62	問5 豊富な無形資産を活かし、どのようにビジネスモデルを変革していくのか? 特集:旭化成グループの無形資産こそ変革力の源泉	-
65	人財戦略	
70	無形資産の最大活用	
72	知財戦略	
74	R&D戦略	
76	DX戦略	
78	問6 事業ポートフォリオ変革に向けて、ガバナンスはどう進化しているのか?	+
100	基本情報	
101	財務/非財務情報	
104	社外評価	
105	旭化成の情報体系	

おわりに 従業員の声

問6 事業ポートフォリオ 変革に向けて、ガバ ナンスはどう進化し ているのか？

答え

成長投資と構造転換の両方を含む事業ポートフォリオ変革に関する取締役会での議論を活性化させ、持続的な企業価値向上に向けた本質的な議論を活性化させています。



日比谷本社

- 01 旭化成レポート2025発行にあたって
(編集方針)
- 04 目次
- 05 At a Glance
- 06 旭化成グループ理念体系
- 07 CEOメッセージ

- 14 問1 多様な経営資産を活用し、
どのように持続的な企業価値
向上を目指すのか？ +

- 26 問2 資本コストを上回る資本効率の
実現のために、どのような施策を
進めるのか？ +

- 36 問3 これまで実施してきた投資に
よって、今後どのような成長が
期待できるのか？ +

- 53 問4 GXを中心としたサステナビリティの
取り組みがどのような社会
インパクトをもたらすのか？ +

- 62 問5 豊富な無形資産を活かし、
どのようにビジネスモデルを
変革していくのか？ +

- 78 問6 事業ポートフォリオ変革に
向けて、ガバナンスはどう
進化しているのか？ -
- 79 特集：社外取締役と機関投資家との
スモールミーティング
- 83 コーポレートガバナンス
- 92 リスクマネジメント活動
- 94 健康経営・環境安全・品質保証・
生産技術
- 98 人権尊重／CSR調達
- 99 コンプライアンス／情報セキュリティ

- 100 基本情報
- 101 財務／非財務情報
- 104 社外評価
- 105 旭化成の情報体系

おわりに 従業員の声

特集 社外取締役と機関投資家との
スモールミーティング

取締役会での緊張感の 高い建設的な議論が、 旭化成の大胆な挑戦を 支える

「なぜ3領域経営なのか」「成長に必要なもの／成長を阻害するものは何か」「PBR1倍割れをどう改善していくのか」——旭化成に対する投資家の皆さまの疑問に答えるために、みずほ証券(株)シニアアナリストの山田 幹也氏をファシリテーターとして、機関投資家の皆さまと社外取締役とのスモールミーティングを実施しました。

(実施日：2025年5月27日)

Q アナリスト山田(以下、敬称略)：

はじめに、投資家の皆さまから旭化成によく寄せられる3領域経営について、私から質問させていただきます。ヘルスケア、住宅、マテリアルの3領域は、リスクのプロファイルも違いますし、利害関係者も投資のスパンも大きく異なります。なぜ、3領域経営をしているのか。コングロマリット・ディスカウントを上回るシナジーをどのように生み出し、株主の便益をどのように最大化していくのでしょうか。社外取締役の皆さまから、自己紹介も交えて、ご意見をお聞かせください。

岡本 社外取締役に就任して丸7年になります。東京瓦斯(株)の役員を20年ほど勤め、この間に、都市ガス事業者からエネルギー供給事業者へ、事業エリアもグローバルに拡大し、多くの知見を得ました。また、経団連においても6年間役員を務め、広範な分野にわたる提言を行っ



取締役(社外取締役)

岡本 毅

取締役(社外取締役)

前田 裕子

取締役(社外取締役)

松田 千恵子

取締役(社外取締役)

山下 良則

みずほ証券株式会社

エクイティ調査部 シニアアナリスト

山田 幹也

てきました。旭化成は非常に大きなポテンシャルを持っており、取締役会でも活発な議論がなされています。その秘めた可能性を具現化するために努力していきたいと考えています。

さて、ご質問の点について、最初に申し上げたいのは、この3領域は、会社を買収して形づくられたものではないということです。旭化成は化学・繊維事業を出発点とし、時代の変化に応じてさまざまな分野に事業拡大し、ポートフォリオ転換を図ってきました。つまり、3領域での経営を目指していたわけではなく、最適な事業ポートフォリオを求めて、常に成長性の低いものは切り離し、成長性のより高い分野への投資に集中してきた結果、今の3領域となっているわけです。従って、将来は2.5領域になるかもしれないし、3.5領域かもしれない。それは結果論であると考えています。

3領域の事業には共通する企業文化があります。その上で、財務基盤や人材・ブランドなどの無形資産を含む経営基盤が共有されており、3領域がそれぞれビジネスの最適解を目指しているのです。この

共通する企業文化、経営基盤というエコシステムが旭化成の3領域経営を支える根幹であるわけです。ただ、こうした構造や、その価値が投資家の皆さんから十分理解されているとは言い切れません。PBRが1倍を下回っている現状には当然満足していませんし、皆さんに納得いただくには、できるだけ早く企業価値向上という結果を出さないと認識しています。なお、3つに分かれた領域を無理に一体経営しているが故に企業価値を毀損しているのではないかと、という懸念があるとすれば、それには、はっきり「ない」と申し上げておきます。これは7年間、社外取締役として経営に携わってきて確信しています。

前田 私は大学で高分子の研究に携わった後、(株)ブリヂストンで導電性高分子を使ったリチウムイオン電池の上市経験を経て、知的財産や環境を担当する役員を務めました。この他、大学の役員や政府の審議会委員を務めています。これまで一貫して製造畑に携わり、役員を務めた経験を活かして、旭化成の企業価値が高まるようモニタリングできればと思っています。

- 01 旭化成レポート2025発行にあたって
(編集方針)
- 04 目次
- 05 At a Glance
- 06 旭化成グループ理念体系
- 07 CEOメッセージ

- 14 問1 多様な経営資産を活用し、
どのように持続的な企業価値
向上を目指すのか？ +

- 26 問2 資本コストを上回る資本効率の
実現のために、どのような施策を
進めるのか？ +

- 36 問3 これまで実施してきた投資に
よって、今後どのような成長が
期待できるのか？ +

- 53 問4 GXを中心としたサステナビリティの
取り組みがどのような社会
インパクトをもたらすのか？ +

- 62 問5 豊富な無形資産を活かし、
どのようにビジネスモデルを
変革していくのか？ +

- 78 問6 事業ポートフォリオ変革に
向けて、ガバナンスはどう
進化しているのか？ -

- 79 特集：社外取締役と機関投資家との
スモールミーティング
- 83 コーポレートガバナンス
- 92 リスクマネジメント活動
- 94 健康経営・環境安全・品質保証・
生産技術
- 98 人権尊重／CSR調達
- 99 コンプライアンス／情報セキュリティ

- 100 基本情報
- 101 財務／非財務情報
- 104 社外評価
- 105 旭化成の情報体系

おわりに 従業員の声

特集 社外取締役と機関投資家との スモールミーティング



3領域経営についてですが、私の専門性の観点から申し上げますと、マテリアル領域の素材の高い技術力を活用することによって、医療分野でさらなる事業拡大の機会があると考えています。一方で、顧客から依頼されたものを実直に納める素材メーカーの感覚がまだ根強い点は課題です。売り方をもう少し工夫すれば、より価値が高まります。具体的には、ヘルスケア領域や住宅領域のプライシングの視点を採り入れて、実直さだけでなく、当社が提案する価値を顧客に理解いただくような交渉をより意識すべきでしょう。既にグループ横断の異動や人材交流などの手は打っていますが、異分野の知恵を入れて営業スタイルから変えることで3領域経営のメリットをより打ち出せると思います。

松田 私は(株)日本長期信用銀行と格付会社のムーディーズ・ジャパン(株)で企業分析を担い、その後、コンサルティングファームに転じ、主に経営戦略や財務戦略、コーポレート機能の強化に関する業務に携わりました。こうした経験を形にまとめたいと思い、現在は大学で経営戦略やコーポレートガバナンス、財務戦略などを研究しています。全社戦略や事業ポートフォリオマネジメントの研究に関する知見も活かしながら取締役会での議論に積極的に参加させていただいています。

ご質問に関しては、「3領域経営」という言葉が、少しフィーチャーされ過ぎているようにも思えます。当社は、以前は化学・繊維事業が中心だったところ、マテリアル領域1本やりでは将来の成長が見えないので新事業を育てた結果、住宅領域や、ヘルスケア領域の成長につながっていま

す。マテリアル領域が事業として圧倒的な存在感を示していた時に、新事業を育成するという経営の意思を示すために、あえて「3領域経営」と表現している、と承知しています。実際、会社の歴史を紐解くと、3領域はしっかりした共通の根っこを持ち、そこから、うまく枝分かれして現在に至っています。例えるなら、1つのアメーバが細胞増殖して次第に広がって成長した過程と見ていただくのが良いのではないかと思います。

山下 私は(株)リコーに入社後、ものづくり、購買、開発など国内外の現場での業務を30年ほど経験した後、経営企画を担当し、2017年からは6年間社長を務めました。その経験から、経営においては中長期の方向づけが非常に重要であると認識しています。その方向に進むうえで原動力が人財です。人が生き活きと働かない限り、イノベーション創出や社会貢献などを含めた企業としての価値創造はできないと思っています。また、持続可能な脱炭素社会実現を目指す企業グループである(一社)日本気候リーダーズ・パートナーシップ(JCLP)の共同代表を務めており、環境経営についても提言していきたいと考えています。当社の取締役会は自由に発言できるオープンな雰囲気があると感じています。これまでの経験を活かして常に建設的な議論が進むよう努めています。

実は、取締役に就任するまで、3領域に関して、ガバナンスが適切に機能しつつ、実態として一体運営されているのかどうかをやや懸念していましたが、現場を回ってみると、それらがほぼ実行できているという印象です。先ほど、前田さんが言っていた領域間の異動や人材交流も実際にヘルスケア領域の現場で多くのマテリアル領域出身の社員が働いていることが分かりました。一般的に、異業種交流が化学反応を起こして新しい事業が生まれると言われますが、別個の企業同士の場合にはそれぞれの根底にある企業文化が時には障害となって、新しい何かを生み出し育てることが難しくなるものですが、当社では領域が違っても、皆同じ文化を共有しているため、異なるアイデアや経験を持った人材の異動も容易ですし、化学反応も生じやすいのではないのでしょうか。いわゆる「企業間連携によるイノベーション」が当社ではグループ内で起こっているのではないかと思います。これ

はまだ仮説ですので今後検証していきたいと思います。また、3領域のベースとなる技術や生産ノウハウ、デジタル基盤は高い水準にありますが、これらが各領域で有効に使われているのかも検証していきたいと思います。先般、宮崎県延岡市のウイルス除去フィルター「ブラノバ™」の生産ラインを見学しましたが、マテリアル領域の主力製品であるキュプラ繊維「ベンベルグ®」と同一の糸を活用していました。「ヘーベルハウス™」の建築資材もマテリアル領域からきており、領域を超えた技術や製品のつながりが多数あります。こうしたシナジーについても深掘りしていこうと思います。

投資家

旭化成には、化学業界の中でも優秀な人材が集まっていると認識していますが、各事業の専門メーカーには、より成長性の高い企業もあります。さらなる成長のために必要なもの、成長を阻害しているものは何だとお考えか、ご意見をお聞かせください。

岡本 マテリアル領域については、石油化学関連のケミカル事業にこだわり過ぎていた、もっと早く構造転換すべきだったという反省点はあると思います。加えて、セパレータ事業の課題は大きいでしょう。リチウムイオン電池用乾式セパレータを扱うPolyporeは、車載市場



- 01 旭化成レポート2025発行にあたって
(編集方針)
- 04 目次
- 05 At a Glance
- 06 旭化成グループ理念体系
- 07 CEOメッセージ

14 問1 多様な経営資産を活用し、どのように持続的な企業価値向上を目指すのか？ +

26 問2 資本コストを上回る資本効率の実現のために、どのような施策を進めるのか？ +

36 問3 これまで実施してきた投資によって、今後どのような成長が期待できるのか？ +

53 問4 GXを中心としたサステナビリティの取り組みがどのような社会インパクトをもたらすのか？ +

62 問5 豊富な無形資産を活かし、どのようにビジネスモデルを変革していくのか？ +

78 問6 事業ポートフォリオ変革に向けて、ガバナンスはどう進化しているのか？ -

■ 79 特集：社外取締役と機関投資家との スモールミーティング

- 83 コーポレートガバナンス
- 92 リスクマネジメント活動
- 94 健康経営・環境安全・品質保証・生産技術
- 98 人権尊重／CSR調達
- 99 コンプライアンス／情報セキュリティ

- 100 基本情報
- 101 財務／非財務情報
- 104 社外評価
- 105 旭化成の情報体系

おわりに 従業員の声

特集 社外取締役と機関投資家との スモールミーティング

における当初の狙いが外れたことで減損を免れませんでした。現在は、マテリアル領域の各事業をROIC視点で検証し、整理すべきものは整理する、伸ばすべきものは伸ばすという判断を進めている最中です。事業を止める、売却する、ベストオーナーに替える、そうした視点で、取締役会では、複数の案件を検討しています。石油化学チェーン関連事業については、多数の制約がありながら、構造転換を進めようとしています。これは長年、取締役会で最重要課題の1つと位置づけられており、早い段階から執行側の説明を聞き、もっと早期かつ大胆に実行できないか、言い続けてきました。この件は現在、確実に進捗しており、必ず成果が出ると考えています。一方、住宅領域については、日本国内の住宅着工件数が減少する中でよりハイエンドな注文住宅に特化するという基本戦略は的確な方針で、着実に利益を上げています。海外進出も、マテリアル領域やヘルスケア領域におけるリスク管理や事業展開のプロセスに関する知見がかなり生きており、特にPMIに関しては会社全体として学んできたことを活かしています。その結果、豪州事業も北米事業も順調な拡大を実現しています。

投資家

成長を阻害しているのは何かという質問の背景に、仮説として本社部門の資源配分が適切に機能していないのではないかと、お金の使い方がサイロ化しているのではないかと疑念があります。改善の余地があるとすれば、今後どのようにすればよいか、お考えをお聞かせください。

松田 資源配分というのは取締役会の大変重要な議題の1つで、ROICを上げるということについては多大な時間を割いて議論しています。従って、経営や本社部門による資源配分機能が働いていないというイメージは持っていません。M&Aなどの大きな投資も含め、投資を今どこに振り向けるかというのは全社最適の観点から考えられた結果です。サイロ化していたらこうした議論はできないはず。目指す

ROICの水準につながっていない点は早急に改善しなければなりません。投資案件は今後の成長に向けた種まきであると思っています。人財については、適切な配置は検討されていますが、さらに戦略的な取り組みができる余地はあると思います。

山下 私は当社の社外取締役として一番の新人ですが、改善点は2つあると思っています。1つ目はスピードです。投資というのは松田さんが言うようにタイミングが重要ですが、撤退・売却になると、対象事業への優しさが出てしまいます。こうした場合は理屈を通して計画的に進めないとタイミングを逸してしまう恐れがありますので、直近では、執行側からの提案により3領域各リーダーの権限を強くして実行のスピードを上げようとしています。他方で、コーポレート部門はサイズを適正化しつつ、機能を強化するための、さまざまな取り組みを進めています。2つ目は、全従業員にROICの意識が徹底されているか、ということです。技術は一流で、経営基盤もしっかりしているのに、全従業員が収益構造を認識し、自分の仕事がどのように稼いでいるのか意識していないと、本来得られる成果には及ばず大変にもったいないことだと思います。人的資本の強化というのは、従業員に対する意識づけがとても重要です。人財に投資するだけでなく、従業員一人ひとりがお金を稼ぐ意識を持つことが必要だと思っています。

投資家

ROICを向上させるためには何が課題で、具体的に何が必要であるとお考えでしょうか。

松田 大きな課題は、先ほど話があったように、構造転換を実行し切れていない、ということがあると思います。M&Aも含めたこれまでの資本投下についてリターンがどの時点で得られるのかはより重要になってくると認識しています。成長投資や構造転換の成果を上げるためにどうするのかという話はよく取締役会で議論しています。

山下 私自身は、投資案件にせよ売却案件にせよ、当初計画を大事



にしたという思いが強いです。当社の案件は規模が大きく、期間も長い。例えば、ハイポア™事業の北米投資においては米国の政権交代が起こり、さまざまな外部環境が一気に変化しました。取締役会では、その都度、最新状況に基づき議論を重ねていますが、とすると、当初、何を指して投資を決定したのか、何を利益の源泉と位置づけていたのかよりも、次々と生じる環境変化への対応に重点が置かれがちになります。大きな環境変化にも右往左往するのではなく、大規模かつ長期間のプロジェクトを地道にしっかりと進めていくこと。それこそが競争に勝ち続けてきた旭化成である、ということ意識しながらモニタリングを強化していくつもりです。

投資家

モニタリング強化が重要というのはまさにそのとおりだと思いますが、3領域は主な事業だけでも10個あり、性格が違います。モニタリング機能を強化するために、委員会型の機関設計への移行なども検討してはどうかと思いますが、ご意見をお聞かせください。

岡本 機関設計については実効性評価などで定期的に確認していますが、私は取締役会の制度設計そのものと取締役会のあり方、取締役会における意思決定、あるいはモニタリングのあり方は、直接的な関係はないと思っています。形式論で言えば、指名委員会等設置会

- 01 旭化成レポート2025発行にあたって
(編集方針)
- 04 目次
- 05 At a Glance
- 06 旭化成グループ理念体系
- 07 CEOメッセージ

14 問1 多様な経営資産を活用し、どのように持続的な企業価値向上を目指すのか？ +

26 問2 資本コストを上回る資本効率の実現のために、どのような施策を進めるのか？ +

36 問3 これまで実施してきた投資によって、今後どのような成長が期待できるのか？ +

53 問4 GXを中心としたサステナビリティの取り組みがどのような社会インパクトをもたらすのか？ +

62 問5 豊富な無形資産を活かし、どのようにビジネスモデルを変革していくのか？ +

78 問6 事業ポートフォリオ変革に向けて、ガバナンスはどう進化しているのか？ -

■ 79 特集：社外取締役と機関投資家との スモールミーティング

- 83 コーポレートガバナンス
- 92 リスクマネジメント活動
- 94 健康経営・環境安全・品質保証・生産技術
- 98 人権尊重／CSR調達
- 99 コンプライアンス／情報セキュリティ

- 100 基本情報
- 101 財務／非財務情報
- 104 社外評価
- 105 旭化成の情報体系

おわりに 従業員の声

特集 社外取締役と機関投資家との スモールミーティング

社と、当社のような監査役会設置会社は違いますが、取締役会で何を議論すべきかについては、それぞれの会社の考え方、取締役会の運営の仕方次第であって、指名委員会等設置会社であろうと監査等委員会設置会社であろうと為すべきことは同じであると思っています。

当社の取締役会のモニタリング機能が発揮された一例として、北米のセパレータ事業の投資案件をどのように議論してきたか、ご説明したいと思います。この話が最初に取締役会に付議されたのは2022年度です。2015年度のPolyporeの買収が上手くいかなかったのはなぜか、そこが基本的な議論の出発点でした。その原因を突き詰めた上で、この先、セパレータ事業をどう進めるべきかを議論しました。基本的にはEV市場は拡大傾向にある中で、当社として事業機会が大きい北米で展開することは有望な投資案件であるという共通認識に立ちつつも、取締役会では米国のEV政策が転換したらどうするかということを含め、念入りに議論しました。その結果、今後のさまざまなリスクを踏まえて、本件の投資規模やスピード、スキームでは進めるべきではないという結論に至り、一旦取締役会付議案件から取り下げられることになったのです。その後、2023年の年末ぐらいでしょうか、改めて執行側から、ものすごく練り上げた提案が出てきました。そこで、取締役会では需要予測の確度や生産コストだけではなく、(株)日本政策投資銀行の資本参加の是非を含め改めて掘り下げた議論を通じて、本件を厳しく精査しました。さらに、リスク管理やハードルレートについても、当然さまざまな角度からの議論を続けました。当初、執行側は投資計画を第3期まで連続して進めたいという気持ちが強かったのですが、取締役会においては、第1期の成功は、第2期、第3期が続くことで保証されることではあってはならず、外部環境が変化しても十分な投資リターンが上げられるように第1期は第1期で切り離して投資の成果を示すようお願いしました。執行側にとっては相当のプレッシャーだったと思いますし、そこまで言われるのかという思いもあったのではないかと思います。

ただ、私は、その過程で、取締役会と執行側との適切な緊張感と最終的には大きな信頼関係が形成されたと考えています。2024年4月

に取締役会は、米国の政権交代も想定した上で、第1期の工場の投資計画を承認しました。ただし、現状の関税問題や直近のEV需要の急激な低下といったことまでは予想し切れていなかったことは正直に申し上げます。それでもなお、第1期の投資計画は当初予想した、然るべきハードルレート以上の成果を実現できるというのが現時点の見通しです。本件は、実質的な取締役会の機能が発揮された例と考えています。

松田 まず、現時点では形式的な機関設計の違いによって業績に差があるとは学術研究上も認められてはいません。従って、論点は各企業における運営の巧拙かと思います。当社は監査役会設置会社の形態をとっていますが、比較の実効性を担保できているのは、監査役の人選や、取締役会の付議基準、権限移譲などを十分検討し、実質的に監督と執行が分化し、かつ機能できるよう努めているからです。取締役会に細かい案件は付議されませんので、取締役会の時間は、経営戦略の方向性や事業ポートフォリオ、大きな投資案件の議論に割けていると思います。

前田 セパレータ事業の北米投資の件は、私たち社外取締役も相当細かく質問させていただき、いかにリスクを低減するかという点を突き詰めてやってきました。また、機関設計の件ですが、旭化成の社外監査役にはCFO経験者もいる等、さまざまなバックグラウンドを持つ監査役がリスクを見てしっかりチェックいただいていますので、監査役会設置会社という機関設計に問題があるとは思っていません。

投資家

PBRが1倍を下回る状況に対して、社外取締役としてどのように受け止めているのか。今後どのような打ち手を想定しているのか、お考えをお聞かせください。

松田 PBRが1倍割れの状況には、非常に忸怩たる思いです。今般の取締役報酬制度の改定においても、背景には株価向上が必要という共通認識があって、株式報酬の業績連動指標にTSR(株主総利回り)の対株価指数成長率を取り入れることとしました。また、株価を上げ



るためには、取締役会で議論している将来のあるべき姿を投資家の皆さまにしっかり説得力を持ってお伝えしていくことが重要だと思っています。構造転換については、取締役会で議論もしていますが、何よりもスピードを上げて着実に実行していかなければいけないし、我々も今まで以上にその状況をモニタリングしていくつもりです。

山下 当然ながら、我々社外取締役もPBR1倍を下回る状況には満足していません。株主の皆さまの代理人として、しっかりガバナンスを効かせながら企業価値を上げていきたいと強く思っています。特に当社は豊富な無形資産があると言われるのですが、それと業績や企業価値とのつながりを明確に説明できない難しさがあります。それを決してなおざりにせず、その相関性を投資家の皆さまと共有できるようにし、企業価値向上に貢献していきたいと考えています。また、社外取締役に就任して1年、当社は「良い会社」ですが、「強い会社」にもしたいと感じています。従業員一人ひとりが自分の仕事が社会にどのぐらい役に立っているかということを自分の言葉で語れる会社になると、従業員の成長と会社の成長が同軸になります。それが社会で言われる「強い会社」だと私は定義しており、一人ひとりの達成意欲の厚みが会社の強さを支えていると思います。取締役会でのモニタリングをより実効的なものとする観点でも、従業員とのコミュニケーションの機会を少しずつ増やし、取締役会で議論したことを、株主・投資家の皆さまと共有する機会を増やしていくことが今後ますます必要になると考えています。

- 01 旭化成レポート2025発行にあたって
(編集方針)
- 04 目次
- 05 At a Glance
- 06 旭化成グループ理念体系
- 07 CEOメッセージ

14 問1 多様な経営資産を活用し、どのように持続的な企業価値向上を目指すのか？ **+**

26 問2 資本コストを上回る資本効率の実現のために、どのような施策を進めるのか？ **+**

36 問3 これまで実施してきた投資によって、今後どのような成長が期待できるのか？ **+**

53 問4 GXを中心としたサステナビリティの取り組みがどのような社会インパクトをもたらすのか？ **+**

62 問5 豊富な無形資産を活かし、どのようにビジネスモデルを変革していくのか？ **+**

78 問6 事業ポートフォリオ変革に向けて、ガバナンスはどう進化しているのか？ **-**

■ 79 特集:社外取締役と機関投資家とのスモールミーティング

- 83 コーポレートガバナンス
- 92 リスクマネジメント活動
- 94 健康経営・環境安全・品質保証・生産技術
- 98 人権尊重／CSR調達
- 99 コンプライアンス／情報セキュリティ

- 100 基本情報
- 101 財務／非財務情報
- 104 社外評価
- 105 旭化成の情報体系










おわりに 従業員の声

取締役・監査役の紹介 ～異なる経験・専門性を持つ多様なメンバーにより取締役会を構成～

取締役

社外: 社外取締役 独立: 独立役員

詳細な略歴は[当社Webサイト](#)をご覧ください▶

氏名	在籍年数	2024年度出席状況 (出席回数/開催回数)			経験分野、保有する専門性(スキル)									選任理由	重要な兼職	
		取締役会	指名諮問委員会	報酬諮問委員会	企業経営 (上場企業の 社長経験)	経営戦略・ 組織運営	ファイナンス・ 会計	サステナ ビリティ	グローバル ビジネス	研究開発/ イノベーション/ DX	製造・ 品質保証	人財・ DE&I	法務・ リスク 管理			
 取締役会長 小堀 秀毅 (1955年2月2日生)	13年	15回/15回 (議長) (非業務執行)	8回/8回	6回/6回	●										エレクトロニクス事業に長く携わり、2012年4月から、当社グループ全体の経営戦略、経理財務、内部統制を管掌し、2016年4月から取締役社長を務め、2022年4月に取締役会長に就任。これらから得た経験と見識に基づき、当社グループの重要事項の決定および経営執行の監督に十分な役割を果たすことを期待。	(株)野村総合研究所社外取締役 セイコーグループ(株)社外取締役 (株)産業革新投資機構社外取締役
 代表取締役社長 社長執行役員 工藤 幸四郎 (1959年6月5日生)	4年	15回/15回	8回/8回	6回/6回	●										繊維事業に長く携わり、2021年4月から、当社グループ全体の経営戦略、経理財務、内部統制を管掌し、2022年4月に取締役社長に就任。これらから得た経験と見識に基づき、当社グループの重要事項の決定および経営執行の監督に十分な役割を果たすことを期待。	
 取締役 副社長執行役員 久世 和資 (1959年9月15日生)	3年	15回/15回	-	-				●	●			●			IBM社および日本アイ・ピー・エム(株)において、研究開発、技術経営、デジタル等の分野およびグローバルでの豊富な経験を有しており、これらから得た経験と見識に基づき、当社グループの重要事項の決定および経営執行の監督に十分な役割を果たすことを期待。	
 代表取締役 専務執行役員 堀江 俊保 (1962年12月30日生)	3年	15回/15回	-	-		●	●	●	●						石油化学事業に長く携わり、2022年4月から当社グループ全体の経営戦略、経理財務等を管掌しており、これらから得た経験と見識に基づき、当社グループの重要事項の決定および経営執行の監督に十分な役割を果たすことを期待。	
 取締役 専務執行役員 川瀬 正詞 (1965年3月9日生)	2年	15回/15回	-	-				●	●	●					石油化学事業のプロセス開発・製造部門の業務に長く携わり、2022年4月から環境安全・品質保証、支社・製造、生産技術、健康経営、エネルギー政策、カーボンニュートラルを管掌しており、これらから得た経験と見識に基づき、当社グループの重要事項の決定および経営執行の監督に十分な役割を果たすことを期待。	
 社外 独立 取締役 岡本 毅 (1947年9月23日生)	7年	15回/15回	8回/8回 (委員長)	6回/6回	●										経営者としての豊富な経験を有しており、これらから得た経験と見識に基づき、社外取締役として当社グループの重要事項の決定および経営執行の監督に十分な役割を果たすことを期待。	東京瓦斯(株)名誉顧問 三菱地所(株)社外取締役
 社外 独立 取締役 前田 裕子 (1960年7月26日生)	4年	15回/15回	8回/8回	6回/6回				●	●	●	●				技術者として産学官での豊富な経験を有しており、これらから得た経験と見識に基づき、社外取締役として当社グループの重要事項の決定および経営執行の監督に十分な役割を果たすことを期待。	(株)セルバンク取締役 三井海洋開発(株)社外取締役
 社外 独立 取締役 松田 千恵子 (1964年11月18日生)	2年	15回/15回	8回/8回	6回/6回		●	●	●				●			金融・資本市場業務、経営コンサルティング業務、企業戦略・財務戦略に関する研究に長年携わっており、これらから得た経験と見識に基づき、社外取締役として当社グループの重要事項の決定および経営執行の監督に十分な役割を果たすことを期待。	東京都立大学経済経営学部 教授 同大学院経営学研究所 教授 (株)IHI社外取締役 豊田通商(株)社外取締役 (株)三越伊勢丹ホールディングス社外取締役
 社外 独立 取締役 山下 良則 (1957年8月22日生)	1年	11回/11回	7回/7回	5回/5回 (委員長)	●										経営者としての豊富な経験を有しており、これらから得た経験と見識に基づき、社外取締役として当社グループの重要事項の決定および経営執行の監督に十分な役割を果たすことを期待。	(株)リコー取締役会長 野村不動産ホールディングス(株)社外取締役 (株)コタ社外取締役

- 01 旭化成レポート2025発行にあたって
(編集方針)
- 04 目次
- 05 At a Glance
- 06 旭化成グループ理念体系
- 07 CEOメッセージ

14 問1 多様な経営資産を活用し、どのように持続的な企業価値向上を目指すのか? +

26 問2 資本コストを上回る資本効率の実現のために、どのような施策を進めるのか? +

36 問3 これまで実施してきた投資によって、今後どのような成長が期待できるのか? +

53 問4 GXを中心としたサステナビリティの取り組みがどのような社会インパクトをもたらすのか? +

62 問5 豊富な無形資産を活かし、どのようにビジネスモデルを変革していくのか? +

78 問6 事業ポートフォリオ変革に向けて、ガバナンスはどう進化しているのか? -

79 特集:社外取締役と機関投資家との
スモールミーティング

- 83 コーポレートガバナンス
- 92 リスクマネジメント活動
- 94 健康経営・環境安全・品質保証・
生産技術
- 98 人権尊重/CSR調達
- 99 コンプライアンス/情報セキュリティ

- 100 基本情報
- 101 財務/非財務情報
- 104 社外評価
- 105 旭化成の情報体系






おわりに 従業員の声

コーポレートガバナンス

監査役

社外: 社外監査役 独立: 独立役員

詳細な略歴は[当社Webサイト](#)をご覧ください▶

氏名	在籍年数	2024年度出席状況 (出席回数/開催回数)		経験分野、保有する専門性(スキル)									選任理由	重要な兼職		
		取締役会	監査役会	企業経営 (上場企業の 社長経験)	経営戦略・ 組織運営	ファイナンス・ 会計	サステナ ビリティ	グローバル ビジネス	研究開発/ イノベーション/ DX	製造・ 品質保証	人財・ DE&I	法務・ リスク 管理				
 監査役(常勤) 真柄 琢哉 (1957年12月11日生)	2年	15回/15回	33回/33回 (議長)				●		●	●				住宅事業における研究開発・技術部門の業務に長く携っており、これらを経て得られた経験と見識に基づき、監査役としての職務を適切に遂行することを期待。		
 監査役(常勤) 出口 博基 (1962年11月9日生)	新任	15回/15回	—		●	●							●	●	医薬事業に長く携わり、2022年4月からは人事、総務、法務、広報およびリスク・コンプライアンスを掌管してきました。これらを経て得られた経験と見識に基づき、監査役としての職務を適切に遂行することを期待。	
 社外 独立 監査役 望月 明美 (1954年6月10日生)	4年	15回/15回	31回/33回			●							●	公認会計士の職務に長年携っており、これらを経て得られた経験と見識に基づき、社外監査役としての職務を適切に遂行することを期待。	公認会計士 (株)ツムラ社外取締役(監査等委員) SBIホールディングス(株)監査役	
 社外 独立 監査役 浦田 晴之 (1954年11月8日生)	3年	15回/15回	33回/33回		●	●			●					経営者、企業の経理・財務担当役員として豊富な経験を有しており、これらを経て得られた経験と見識に基づき、社外監査役としての職務を適切に遂行することを期待。		
 社外 独立 監査役 落合 義和 (1960年1月7日生)	2年	15回/15回	33回/33回						●				●	法曹の職務に長年携っており、これらを経て得られた経験と見識に基づき、社外監査役としての職務を適切に遂行することを期待。	弁護士 (西村あさひ法律事務所・外国法共同事業オブカウンセル)	

スキル	選定理由・内容
企業経営(上場企業の社長経験)	事業ポートフォリオ変革を加速する当社グループの経営環境に照らし、上場企業トップとしての卓抜したリーダーシップと多様な経験が必要なため選定
経営戦略・組織運営	当社取締役会の主要な議題である経営戦略の監督に必要なため、経営戦略の立案と実行の経験、大規模組織のマネジメント等の経験、専門性を選定
ファイナンス・会計	事業ポートフォリオ変革や資本効率性を追求した経営に必要なため、資本政策・資本配分の立案と実行の経験、会計の知見等の経験、専門性を選定
サステナビリティ	経営戦略の中核テーマに掲げるカーボンニュートラルやサーキュラーエコノミー、また人権対応等のサステナビリティ課題を経営レベルで監督した経験、専門性を選定
グローバルビジネス	多数の海外拠点を有し、グローバル市場への展開を強化しているため、グローバルな事業環境での経営経験、海外事業のビジネス推進経験等、国際的業務を牽引または監督した経験、専門性を選定
研究開発/イノベーション/DX	研究開発、イノベーション、DXは当社グループの持続的成長の源泉である。これらを通じた価値創造、また、サイバーセキュリティ等による価値の棄損防止に必要なため、本分野の経験、専門性を選定
製造・品質保証	当社グループの事業遂行に必須であるため、製造技術、品質保証、安全技術に関する経験、専門性を選定
人財・DE&I	経営戦略と連動した人財施策の立案と実行、ダイバーシティ、エクイティ& インクルージョン(DE&I)の推進によりイノベーションや事業の創出、人財の活躍と成長を促すため、本分野の経験、専門性を選定
法務・リスク管理	当社グループの持続的成長と価値の棄損防止に不可欠なため、法務分野やコンプライアンス、リスクマネジメントに関する知見等の経験、専門性を選定

(注) 1. 上記の一覧表は、各氏の主要なスキルを最大4つまで記載しています。各氏が保有する全てのスキルを表すものではありません。
2. 「企業経営(上場企業の社長経験)」は、上記の一覧表に掲げる他のスキルの要素を含む、広範かつ多様な経験と位置づけています。

- 01 旭化成レポート2025発行にあたって
(編集方針)
- 04 目次
- 05 At a Glance
- 06 旭化成グループ理念体系
- 07 CEOメッセージ

14 問1 多様な経営資産を活用し、どのように持続的な企業価値向上を目指すのか? +

26 問2 資本コストを上回る資本効率の実現のために、どのような施策を進めるのか? +

36 問3 これまで実施してきた投資によって、今後どのような成長が期待できるのか? +

53 問4 GXを中心としたサステナビリティの取り組みがどのような社会インパクトをもたらすのか? +

62 問5 豊富な無形資産を活かし、どのようにビジネスモデルを変革していくのか? +

78 問6 事業ポートフォリオ変革に向けて、ガバナンスはどう進化しているのか? -

- 79 特集: 社外取締役と機関投資家との
スモールミーティング
- 83 コーポレートガバナンス
- 92 リスクマネジメント活動
- 94 健康経営・環境安全・品質保証・
生産技術
- 98 人権尊重/CSR調達
- 99 コンプライアンス/情報セキュリティ

- 100 基本情報
- 101 財務/非財務情報
- 104 社外評価
- 105 旭化成の情報体系

おわりに 従業員の声

事業ポートフォリオ変革の加速に向け、コーポレートガバナンスのあり方を常に進化

取締役会議長 メッセージ



(非業務執行)
小堀 秀毅

2024年度は、前中計の最終年度にあたり、取締役会ではその振り返りに加え、新中計の策定に向けた審議を中心に行いました。新中計については、計数計画にとどまらず、3領域の位置づけや役割などの事業ポートフォリオ戦略についても本質的な議論を重ねました。一方で、2030年以降に向けたグループ経営の進化については、今後も議論を深める余地があると考えています。

また、2024年度は、事業ポートフォリオ変革の議題を多く採り上げました。とりわけ、石油化学チェーン関連事業の構造転換やセバレータ事業のカナダ新工場建設の決定と進捗に関するモニタリング、ヘルスケア領域のCalliditasや住宅領域のODC買収に関する戦略的位置付けや投資採算性など、企業価値向上の視点から、取締役会で厳しい議論を交わしました。

経営基盤の強化に関しては、人材戦略と経営戦略との連動性をより高める実りある議論ができました。また、めまぐるしい事業環境の変化を踏まえてリスクマネジメントの高度化を重要課題と捉え、経済安保、人権、情報セキュリティなど、重要テーマの議論を深めるとともに、これらの重大リスクは、取締役会で継続して監督することとしています。

私は2022年4月に取締役会長に就任し、新たな取締役会のあり方を追求するべく、議長として同時期にプロジェクトを発足させ、取締役会事務局とともに、(1)取締役会の機能・構成、(2)執行と監督の役割分担や取締役会運営を検討しました。そして、検討した成果を取締役会などで議論し、取締役会実効性評価プロセスのPDCAサイクルを経て

改善を進めました。(1)については、独立役員と女性役員の比率を高め、これまで以上に議論に客観性、多様性の視点を取り入れました。(2)に関しては、執行側へ権限委譲を進めた結果、取締役会では中長期戦略や重要案件の議題が約30%増加し、それらの審議により時間を配分できるようになりました。また、石油化学チェーン関連事業の構造転換等の重要テーマは、実質的な審議を行うため、取締役会での審議に先立ちオフサイトの会合で情報提供し、取締役会メンバーで共通認識を深める機会を持つようにしています。

旭化成グループは創業以来、その時代の社会の要請や環境変化に応じて事業ポートフォリオを大胆に入れ替え、企業価値を高めてきました。現在、激変する経営環境下で、いかに事業ポートフォリオ変革の実行と経営基盤の強化を加速するかが重要と認識しています。「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目指していますが、PBRが1倍を下回る現状に対しては、危機感を強めています。取締役会としては、旭化成グループがどう変わるべきかを執行側とともに考え抜き、厳しく監督しつつ、適切に執行側の背中を押す役割も果たしていきたいと考えています。

企業価値向上に貢献する取締役会のあり方の追求に終わりはありません。旭化成グループのミッション、ビジョン、バリューを原点に、取締役会を中心としたガバナンスのあるべき姿を問い続け、企業価値向上に力を尽くします。

コーポレートガバナンスの変遷

	～ 2021年度	2022～2024年度 中期経営計画 2024～Be a Trailblazer～	2025年度 中期経営計画 2027～Trailblaze Together～
取締役会の構成 役員人事	<ul style="list-style-type: none"> 独立社外取締役比率を1/3以上へ(2014年度) 指名諮問委員会の設置(2015年度) 	<ul style="list-style-type: none"> 独立社外取締役比率を4/10へ(2023年度) 女性役員を1名から2名に増員(2021年度) 女性役員を2名から3名に増員(2023年度) モニタリング機能を強化するため、社内取締役構成をコーポレート中心に変更(2023年度) 	<ul style="list-style-type: none"> 独立社外取締役比率を4/9へ(2025年度) スキル・マトリックスの改定(2024年度)
役員報酬制度	<ul style="list-style-type: none"> 報酬諮問委員会の設置(2015年度) 株式報酬制度導入(2017年度) 	<ul style="list-style-type: none"> 役員報酬の構成割合の見直し(2022年度) 金銭業績連動報酬制度の改正:中期経営計画の指標と連動(2022年度) 株式報酬制度改定:非財務指標の達成度と連動(2022年度) 報酬諮問委員会に報酬決定権限を付与(2020年度) 	<ul style="list-style-type: none"> 役員報酬の構成割合の見直し(2025年度) 金銭業績連動報酬・株式報酬に係る指標の見直し(2025年度)
取締役会運営等	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会実効性評価の実施(2015年度～) 社外役員への情報提供の拡充(2015年度～) 	<ul style="list-style-type: none"> 重要経営事項に関する「審議事項」の導入(2022年度) 社外役員のみ独立役員会合の実施(2021年度～) 	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会実効性評価における第三者機関の活用(2023年度) 事業ポートフォリオ変革、新中計の議論を重点的に実施(2024年度) オフサイトでの意見交換、情報提供の拡充(2024年度)

- 01 旭化成レポート2025発行にあたって (編集方針)
- 04 目次
- 05 At a Glance
- 06 旭化成グループ理念体系
- 07 CEOメッセージ

14 問1 多様な経営資産を活用し、どのように持続的な企業価値向上を目指すのか？ +

26 問2 資本コストを上回る資本効率の実現のために、どのような施策を進めるのか？ +

36 問3 これまで実施してきた投資によって、今後どのような成長が期待できるのか？ +

53 問4 GXを中心としたサステナビリティの取り組みがどのような社会インパクトをもたらすのか？ +

62 問5 豊富な無形資産を活かし、どのようにビジネスモデルを変革していくのか？ +

78 問6 事業ポートフォリオ変革に向けて、ガバナンスはどう進化しているのか？ -

- 79 特集:社外取締役と機関投資家とのスモールミーティング
- 83 コーポレートガバナンス
- 92 リスクマネジメント活動
- 94 健康経営・環境安全・品質保証・生産技術
- 98 人権尊重/CSR調達
- 99 コンプライアンス/情報セキュリティ

- 100 基本情報
- 101 財務/非財務情報
- 104 社外評価
- 105 旭化成の情報体系

おわりに 従業員の声

取締役会の実効性の向上に向けた取り組みを一段と深化

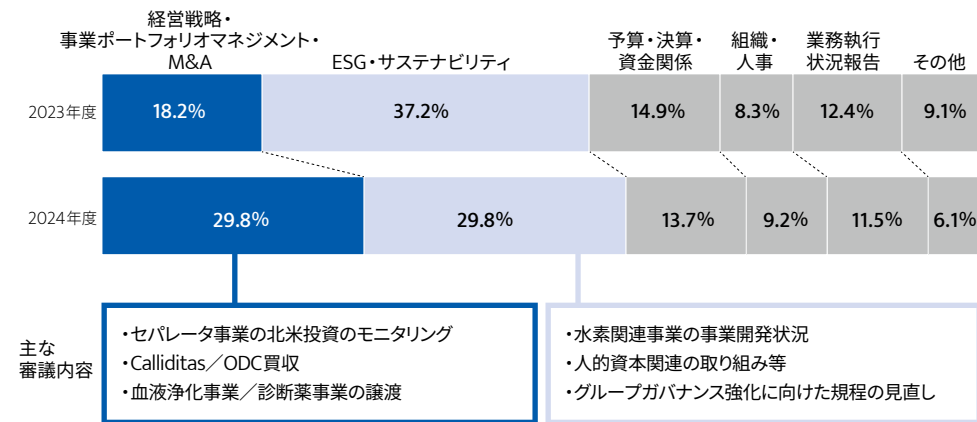
2024年度の主な議題

種類	主な議題
取締役会	<ul style="list-style-type: none"> ● 新中期経営計画・事業ポートフォリオ変革 ● 成長投資・M&A・構造改革・カーブアウトの審議・決定 ● 全社リスクマネジメントの状況報告 ● 人的資本の取り組み報告 ● 投資家との対話報告 ● 指名／報酬諮問委員会報告
指名諮問委員会	<ul style="list-style-type: none"> ● 取締役会に求められる役割とスキル・マトリックス ● 社長後継者計画 ● 2025年度役員人事
報酬諮問委員会	<ul style="list-style-type: none"> ● 役員報酬制度のレビューと見直し（金額水準、構成割合、業績連動指標等） ● 個人別金銭業績連動報酬額の決定
監査役会	<ul style="list-style-type: none"> ● 取締役会における論点・重要検討項目の振り返り ● 社外取締役との意見交換 ● 内部監査部門、子会社監査役、監査法人との情報共有、意見交換 ● 監査役会実効性向上評価

取締役会の審議状況

2024年度は、当年度の事業ポートフォリオ評価結果の審議に加えて、新中期経営計画の審議においても、事業ポートフォリオ戦略を議題に採り上げて議論しました。新中期経営計画については、3領域別、財務・資本政策、人財戦略、GX関連など計11回の審議を行いました。その他、近年推進しているセパレータ事業の北米投資や大型M&Aのモニタリングやサステナビリティに関する審議も深めています。取締役会の充実した審議は、投資ハードルレートの見直しや投資案件のモニタリングに反映され、また、3領域経営の深化につながる等、当社のグループ経営の高度化に寄与しています。

取締役会での議題数の推移および主な審議内容



取締役会での新中期経営計画の審議における意見の一部

取締役会の審議を経た新中期経営計画は[当社Webサイト](#)をご覧ください

■ 社外取締役

- 企業価値をしっかりと上げて、PBRは可及的速やかに1倍を超えないといけない。株価上昇は、成長投資と事業成長が回り出すとついてくるので、現在行っている事業ポートフォリオ変革とDXを通じた生産性向上、財務・資本政策まで一貫通貫のストーリーにまとめて発信する必要がある。
- 旭化成の3領域については、新中計の「旭化成のエコシステム」の図がよく示している。各領域の事業により無形資産が生み出され、それが経営基盤となって他領域の事業を生み出し、支えてきた。その結果として現在3領域となっている。旭化成はこのエコシステムが機能してきたし、これでやっていくんだと。
- 新中計の先の将来像が少し見えづらい。将来の目指す姿に対し新中計はこのステージだと分かりやすく示してほしい。新中計では、ヘルスケア領域はこれまでの投資の成果を刈り取って成長してもらいたい。住宅領域も成長ドライバーは相応にある。マテリアル領域は、次の成長に向けた強靭化プロセスの途上だ。それらが像を結んだときの経営について、さらに議論を重ねたい。
- 現在、事業ポートフォリオについて議論をしており、そうした議論は業界再編に帰結する場合もある。当社から再編を仕掛けることも想定した議論を深めておく必要がある。

■ 社内取締役

- やはり過去の主な投資のリターンが想定より少ないことが前中計の目標が未達となった最大のポイントだ。執行サイドでも、投資案件のモニタリングを、さらに強化していこうとしている。
- 新中計の3年間は大きな転換期だ。特にマテリアル領域についてやるべきことは、大型設備投資を中心とするプロダクトアウト型の汎用素材というビジネスから、環境変化に耐性ある高付加価値型のソリューションビジネス型への変革だ。この3年、そのベースをしっかりとつくるのが大事だ。



- 01 旭化成レポート2025発行にあたって（編集方針）
- 04 目次
- 05 At a Glance
- 06 旭化成グループ理念体系
- 07 CEOメッセージ

14 問1 多様な経営資産を活用し、どのように持続的な企業価値向上を目指すのか？ +

26 問2 資本コストを上回る資本効率の実現のために、どのような施策を進めるのか？ +

36 問3 これまで実施してきた投資によって、今後どのような成長が期待できるのか？ +

53 問4 GXを中心としたサステナビリティの取り組みがどのような社会インパクトをもたらすのか？ +

62 問5 豊富な無形資産を活かし、どのようにビジネスモデルを変革していくのか？ +

78 問6 事業ポートフォリオ変革に向けて、ガバナンスはどう進化しているのか？ -

79 特集：社外取締役と機関投資家とのスモールミーティング

■ 83 コーポレートガバナンス

- 92 リスクマネジメント活動
- 94 健康経営・環境安全・品質保証・生産技術
- 98 人権尊重／CSR調達
- 99 コンプライアンス／情報セキュリティ

- 100 基本情報
- 101 財務／非財務情報
- 104 社外評価
- 105 旭化成の情報体系

おわりに 従業員の声

取締役会の実効性評価結果

当社取締役会では、その実効性を毎事業年度で定期的に評価しています。2024年度の実効性評価(以下、今回評価)の結果概要等は以下のとおりです。なお、当社は、取締役会実効性評価にあたり、客観的な視点も組み込んだ評価サイクルを継続していくため、定期的に第三者機関を活用することとします。

1. 今回評価のプロセス

- (1) 2024年12月 当社取締役会において、今回評価の実施プロセス、アンケート内容を審議
- (2) 2024年12月～2025年1月 取締役・監査役の全員にアンケートを実施。アンケートは、取締役会に加えて指名諮問委員会・報酬諮問委員会も対象とした。アンケート項目は、取締役会・指名諮問委員会・報酬諮問委員会の機能や運営・議論の状況、取締役・監査役全員の個人評価(自己評価)とした
- (3) 2025年3月および4月 当社取締役会において、上記アンケート結果に基づく取締役会実効性評価結果を確認し、抽出した課題への対応を審議

2. 評価結果の概要

(1) 当社取締役会は、取締役会の実効性が特に以下の点で十分に確保されていることを確認しました。

- 当社取締役会の役割・機能は、事業ポートフォリオマネジメントと経営基盤の強化の推進という取締役会の目指すところを踏まえ、事業ポートフォリオ変革の議論の機会を増やし、充実した審議を行ったため、適切に果たされていると評価。
- 新中期経営計画について、事業領域、テーマごとに多面的に審議を深めたこと、また資本市場の観点も意識した議論が充実したことを評価。
- 取締役会の運営面では、オープンで闊達に議論する環境が整備されている点、また、取締役会実効性評価の結果を踏まえ抽出した課題を継続的に改善し、実効性高く、効率的に運営している点を評価。

(2) 一方で、当社取締役会は、以下の点についてなお課題があることを共有しました。

- 「3領域経営」のあり方、財務戦略・株主還元・資本効率等の重要経営課題については、取締役会やオフサイトの機会も活用し、中長期視点の議論をさらに深める重要性を認識している。
- 取締役会における議論の質的向上については、資本市場の観点を意識した議論の重要性を確認し、一層の充実を図る余地があることを認識している。
- 指名諮問委員会および報酬諮問委員会の運営をさらに高度化させ、取締役会の構成、役員報酬等に関して、実効的な検討を続ける必要性を認識している。

実効性評価における各役員の見解の一部

当社では、社外役員を含めた実効性評価での率直な意見が、実質的なコーポレートガバナンスの向上に寄与すると考え、毎年、各役員の見解を踏まえてガバナンスの改善に取り組んでいます。(なお、2024年度の取り組み内容や2025年度の取り組みの方向性は、次ページをご参照ください。)

■ 社外取締役・社外監査役

- 執行部門と良く連携し、①いかに旭化成の企業価値を向上させるか、②真の旭化成の姿を正しく資本市場に訴求するか、③執行部門に働きかけて正しく実行させるかが、取締役会の本質的な機能と考えている。現状、旭化成の取締役会は、その機能を適切に果たしていると評価する。
- 旭化成の目指すべき方向性として執行側が描く姿が株主目線から見ても妥当かを検証していくことが取締役会の役割の1つだと思う。2024年度の実効性評価は、新中計の検討状況が適宜報告され、旭化成の目指すべき姿を議論してきたので、役割・機能を適切に果たしていると考え。
- 事業ポートフォリオ変革についてはかなり議論の場を頂いた。経営基盤の強化はこれから議論を深めていくと思われるので引き続き注力していきたい。
- 現状のPBR、ROEが株主の期待に達していないので、その分、取締役会としては、株主に将来を期待してもらえるような事業ポートフォリオ変革後の旭化成の姿を示すことが求められる。
- 取締役会において中長期視点の議論が不足している議題はないが、議論を深め広げる手立てとして、IR、SR等で投資家から提起されているポイントについて、よりオープンに意見交換してはどうか。そのアジェンダは、「3領域経営のメリット」「PBR1倍割れをいつまで放置するのか」「より具体的な成長路線」など。社外取締役は外部の投資家、アナリストの立場から執行と議論する。

■ 社内取締役

- どちらかと言えば数字の議論に偏りがちである。グループの中期的方向性をさらに議論できるともっと良い。議論の中で「旭化成らしい」とか「3領域経営の意味」とか、言葉は出ているものの、その本質まで意見を交わすには、今後どのように成長していくか、事業ポートフォリオ変革後の方向性について、より深掘りした議論が必要だ。
- 各取締役が自由に発言する環境・雰囲気が整っており充実した議論が行われている。一方、投資家目線での議論は一層の充実を図っていく余地もあると考える。



- 01 旭化成レポート2025発行にあたって(編集方針)
- 04 目次
- 05 At a Glance
- 06 旭化成グループ理念体系
- 07 CEOメッセージ

14 問1 多様な経営資産を活用し、どのように持続的な企業価値向上を目指すのか？ +

26 問2 資本コストを上回る資本効率の実現のために、どのような施策を進めるのか？ +

36 問3 これまで実施してきた投資によって、今後どのような成長が期待できるのか？ +

53 問4 GXを中心としたサステナビリティの取り組みがどのような社会インパクトをもたらすのか？ +

62 問5 豊富な無形資産を活かし、どのようにビジネスモデルを変革していくのか？ +

78 問6 事業ポートフォリオ変革に向けて、ガバナンスはどう進化しているのか？ -

79 特集:社外取締役と機関投資家とのスモールミーティング

■ 83 コーポレートガバナンス

- 92 リスクマネジメント活動
- 94 健康経営・環境安全・品質保証・生産技術
- 98 人権尊重/CSR調達
- 99 コンプライアンス/情報セキュリティ

- 100 基本情報
- 101 財務/非財務情報
- 104 社外評価
- 105 旭化成の情報体系

おわりに 従業員の声

3. 実効性評価のPDCAサイクルと今後の取り組み

当社取締役会は、さらなる取締役会の実効性の向上のために対応すべき課題を特定し、以下のとおり改善に向けた取り組みを実行していきます。

		Plan 2024年度 取り組みの方向性	Do 2024年度 主な取り組み内容	Check 今回評価	Action 今後の取り組み
取締役会	審議テーマ・審議の質	<ul style="list-style-type: none"> ● 事業ポートフォリオ変革、経営資源配分等の中長期的視点で議論すべき重要経営課題の議論を一層充実 ● 取締役会以外の場での意見交換の機会を増やすことで議論のさらなる深化を目指す 	<ul style="list-style-type: none"> ● 取締役会にて年間議題を審議 ● 前中期経営計画の進捗の監督とともに、新中期経営計画の策定に向け取締役会にて多面的に審議 ● 大型M&Aや事業構造転換の案件は、検討段階での複数回の十分な審議を経て決定 ● オフサイトでも、社長と社外役員との新中期経営計画の意見交換や石油化学チェーン関連事業の構造改革の情報提供を実施 	<ul style="list-style-type: none"> ● 事業ポートフォリオ変革、新中期経営計画の審議が充実した点を高く評価 ● 中長期の視点で、さらに審議の充実を図るべきテーマが指摘された(例：3領域経営のあり方、財務戦略・株主還元・資本効率、人的資本経営) ● 投資家との対話内容を踏まえた議論はされているが、監督、執行の双方から投資家視点の議論を一層、深める必要性が指摘された 	<p>(1) 中長期視点の議論の充実と取締役会の議論の質的向上</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 事業ポートフォリオ変革を完遂後の当社グループの将来像、サステナビリティ課題等の審議を充実し、より中長期視点から経営の議論を深める ● 投資家との対話テーマについて、社外取締役と経営陣による意見交換を行う等、資本市場目線での議論のさらなる質的向上を図る
	運営	<ul style="list-style-type: none"> ● 取締役会の事前審議を担う経営会議の議論の高度化、取締役会における議事運営の一層の合理化、効率化を図る 	<ul style="list-style-type: none"> ● 事前審議段階でのコーポレート部門による、事業部門の提案内容への関与を強化。資料の標準様式を整備し、社外役員への事前説明の方法を工夫 	<ul style="list-style-type: none"> ● 過去からの継続的な改善により、運営状況を肯定的に評価 ● 審議高度化のため、意識すべきモニタリングの視点、重要経営課題への審議時間の重点配分、オフサイトの補完的活用について意見があった 	<p>(2) 取締役会の議論深化のための運営改善の継続</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 取締役会の議題の合理的な絞り込み等により、重要経営課題のための審議時間を確保。オフサイトを有効活用した情報共有の充実により、審議の実効性を向上させる
指名諮問委員会 報酬諮問委員会		<ul style="list-style-type: none"> ● 取締役会構成の議論を深め、経営理念、経営戦略、経営環境等に照らして最適な取締役会のあり方について継続的に追求する 	<ul style="list-style-type: none"> ● 指名諮問委員会にて、取締役会構成、スキル・マトリックスの審議を深め、スキルの定義等を明確化 ● 両諮問委員会から取締役会への情報共有を充実 	<ul style="list-style-type: none"> ● 両諮問委員会は適切に機能していると評価 ● 他方、実効的な検討を続ける必要性のあるテーマ(取締役会構成、サクセッション、役員報酬等)や取締役会との情報共有に関する指摘があった 	<p>(3) 指名・報酬諮問委員会の運営高度化等</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 両諮問委員会の運営を高度化し、左記テーマの審議の充実を図る。また、取締役会との情報共有の内容の充実度を高める

01 旭化成レポート2025発行にあたって
(編集方針)
04 目次
05 At a Glance
06 旭化成グループ理念体系
07 CEOメッセージ

14	問1 多様な経営資産を活用し、 どのように持続的な企業価値 向上を目指すのか？	+
26	問2 資本コストを上回る資本効率の 実現のために、どのような施策を 進めるのか？	+
36	問3 これまで実施してきた投資に よって、今後どのような成長が 期待できるのか？	+
53	問4 GXを中心としたサステナビリティの 取り組みがどのような社会 インパクトをもたらすのか？	+
62	問5 豊富な無形資産を活かし、 どのようにビジネスモデルを 変革していくのか？	+
78	問6 事業ポートフォリオ変革に 向けて、ガバナンスはどう 進化しているのか？	-
79	特集：社外取締役と機関投資家との スモールミーティング	
83	コーポレートガバナンス	
92	リスクマネジメント活動	
94	健康経営・環境安全・品質保証・ 生産技術	
98	人権尊重／CSR調達	
99	コンプライアンス／情報セキュリティ	
100	基本情報	
101	財務／非財務情報	
104	社外評価	
105	旭化成の情報体系	

企業価値向上と新中計の目標達成へのインセンティブを高めた報酬制度に改定

2024年度の役員報酬等の額

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	金銭業績連動報酬	株式報酬	
取締役	616	455	113	48	11
うち、社外取締役	72	72	-	-	5
監査役	158	158	-	-	5
うち、社外監査役	54	54	-	-	3

取締役の報酬制度の改定

2025年度よりスタートした新中期経営計画の策定に合わせて、経営目標達成にける意欲と中長期的な企業価値向上への意識を高めるため、主に以下の2点を変更しました。

報酬構成割合の見直し

- ・金銭業績連動報酬と株式報酬の割合を引き上げ

目標指標の見直し

- ・金銭業績連動報酬において、利益・投下資本効率を重視した財務指標に見直し
- ・株式報酬において株主との利害が一致する指標としてTSRを採用

2024年度の実績と改定後の報酬制度の概要は以下のとおりです。

(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1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¹⁾の報酬については、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。

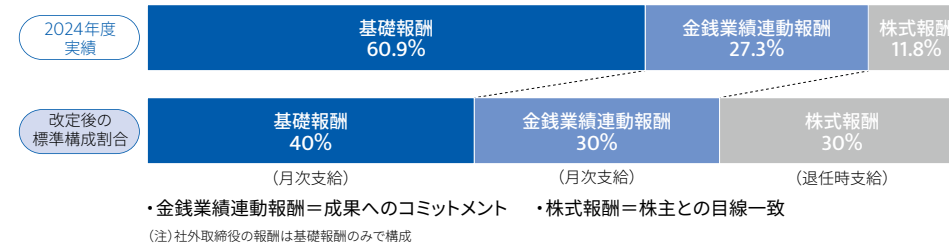
一方、業務執行取締役の報酬については、経営陣幹部として業績や経営戦略に紐づいたインセンティブの付与が必要であるため、固定額の基礎報酬に加えて、金銭業績連動報酬および非金銭報酬としての株式報酬を組み合わせた報酬体系とし、経営戦略や経営課題に応じて、外部専門機関の調査データ等から得た水準を考慮しながら、報酬額の支給水準や報酬の種類別の支給割合を調整することにより、その役割に応じた適切な水準とする。

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。

¹⁾非業務執行取締役には取締役会長を含む

(2) 業務執行取締役の報酬構成割合

基礎報酬:金銭業績連動報酬:株式報酬の構成比をおよそ「6:3:1」から「4:3:3」を標準に変更



(3) 基本的な設計内容

① 金銭業績連動報酬

- ・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、投下資本効率の向上の意識付けの観点から選択
- ・個人別の金銭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です。

$$\text{評価によって算出した指数}^2 \times \text{職位別の基準額} = \text{個人別の金銭業績連動報酬}$$

²⁾財務指標の達成度と非財務目標の達成度を総合考慮した指数

2024年度目標値・基準値・実績値

金銭業績連動報酬の算出に要する主な経営指標	2024年度目標値・基準値	2024年度実績値
連結売上高	29,120億円	30,373億円
連結営業利益	1,800億円	2,119億円
連結ROIC ³⁾	4.5%	5.5%

³⁾(営業利益－法人税等)÷期中平均投下資本

- 01 旭化成レポート2025発行にあたって(編集方針)
- 04 目次
- 05 At a Glance
- 06 旭化成グループ理念体系
- 07 CEOメッセージ

14 問1 多様な経営資産を活用し、どのように持続的な企業価値向上を目指すのか？ +

26 問2 資本コストを上回る資本効率の実現のために、どのような施策を進めるのか？ +

36 問3 これまで実施してきた投資によって、今後どのような成長が期待できるのか？ +

53 問4 GXを中心としたサステナビリティの取り組みがどのような社会インパクトをもたらすのか？ +

62 問5 豊富な無形資産を活かし、どのようにビジネスモデルを変革していくのか？ +

78 問6 事業ポートフォリオ変革に向けて、ガバナンスはどう進化しているのか？ -

79 特集:社外取締役と機関投資家とのスモールミーティング

83 コーポレートガバナンス

- 92 リスクマネジメント活動
- 94 健康経営・環境安全・品質保証・生産技術
- 98 人権尊重/CSR調達
- 99 コンプライアンス/情報セキュリティ

- 100 基本情報
- 101 財務/非財務情報
- 104 社外評価
- 105 旭化成の情報体系

おわりに 従業員の声

コーポレートガバナンス

改定後の評価指標

金銭業績連動報酬の算出に要する指標について、財務指標では、利益・投下資本効率を重視する観点から「連結売上高」を除いたほか、非財務指標について、新中期経営計画の策定に合わせて、個々人の目標設定を見直しました。代表取締役社長の金銭業績連動報酬を例にとると、以下の指標を基に評価がなされます。

財務指標	営業利益	ROE	ROIC	など
非財務指標	GHG排出量削減		環境貢献製品を通じたGHG削減貢献量	など

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)、付与され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)

2024年度目標値・基準値・実績値

指標	ウェイト	指標の算定方法	2024年度 目標値・基準値	2024年度 実績値
働きがい	1/3	メンタルヘルス不調による休業者率	0.64%	1.20%
DX	1/3	デジタルプロフェッショナル人材総人数	2,500名	3,157名
ダイバーシティ	1/3	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	5.0%	4.7%

改定後の評価指標

サステナビリティに関する非財務指標を一部見直したことに加え、中長期的な企業価値向上の観点としてTSRを指標に設定(下線箇所:改定箇所)

指標	ウェイト	指標の算定方法	2024年度 実績	2025年度 目標	2026年度 目標	2027年度 目標
従業員エンゲージメント	1/3	従業員エンゲージメント調査における「活力」指標 ¹	57.3%	58.2%	59.1%	60.0%
ダイバーシティ	1/3	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 ²	4.9%	6.0%	7.0%	8.0%
企業価値	1/3	当社の株主総利回り(TSR)の対株価指数成長率 ³	97.3%	100%以上	100%以上	100%以上

* 1 従業員エンゲージメント調査における「活力」指標に関する設問への回答の平均が3.5以上(5段階評価)の好意的な回答をした回答者の全回答者に占める割合

* 2 ダイバーシティに関する指標の目標値および実績値の基準日は、事業年度末日から事業年度末翌日に変更

* 3 当社の株主総利回り(TSR)の配当込みTOPIX成長率に比した割合(前年度最終月と当年度最終月の各日の終値平均値を使用)

③ 決定プロセス

- 業務執行取締役の金銭業績連動報酬は、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金銭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上記確認および決定のプロセスを報告

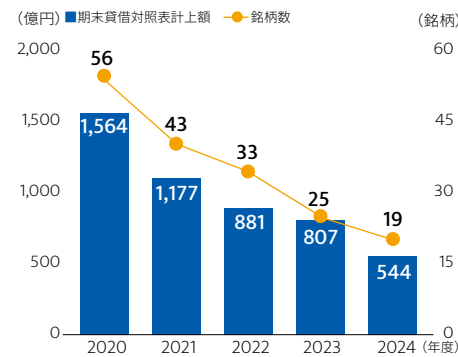
政策保有株式の継続的縮減

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。

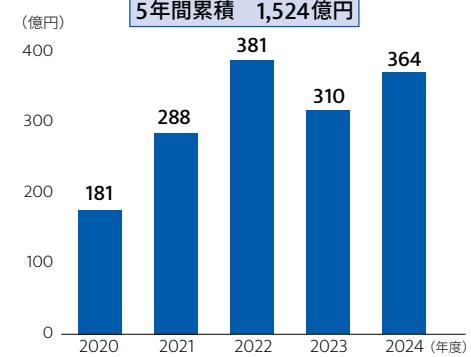
個別の政策保有株式についても、保有の意義、効果、経済合理性等について定性・定量両面での評価を毎年定期的を実施し、取締役会で検証しています。

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



売却額



01 旭化成レポート2025発行にあたって(編集方針)
 04 目次
 05 At a Glance
 06 旭化成グループ理念体系
 07 CEOメッセージ

14 問1 多様な経営資産を活用し、どのように持続的な企業価値向上を目指すのか? +

26 問2 資本コストを上回る資本効率の実現のために、どのような施策を進めるのか? +

36 問3 これまで実施してきた投資によって、今後どのような成長が期待できるのか? +

53 問4 GXを中心としたサステナビリティの取り組みがどのような社会インパクトをもたらすのか? +

62 問5 豊富な無形資産を活かし、どのようにビジネスモデルを変革していくのか? +

78 問6 事業ポートフォリオ変革に向けて、ガバナンスはどう進化しているのか? -

79 特集:社外取締役と機関投資家とのスモールミーティング

- 83 コーポレートガバナンス
- 92 リスクマネジメント活動
- 94 健康経営・環境安全・品質保証・生産技術
- 98 人権尊重/CSR調達
- 99 コンプライアンス/情報セキュリティ

- 100 基本情報
- 101 財務/非財務情報
- 104 社外評価
- 105 旭化成の情報体系

おわりに 従業員の声

リスクマネジメント活動

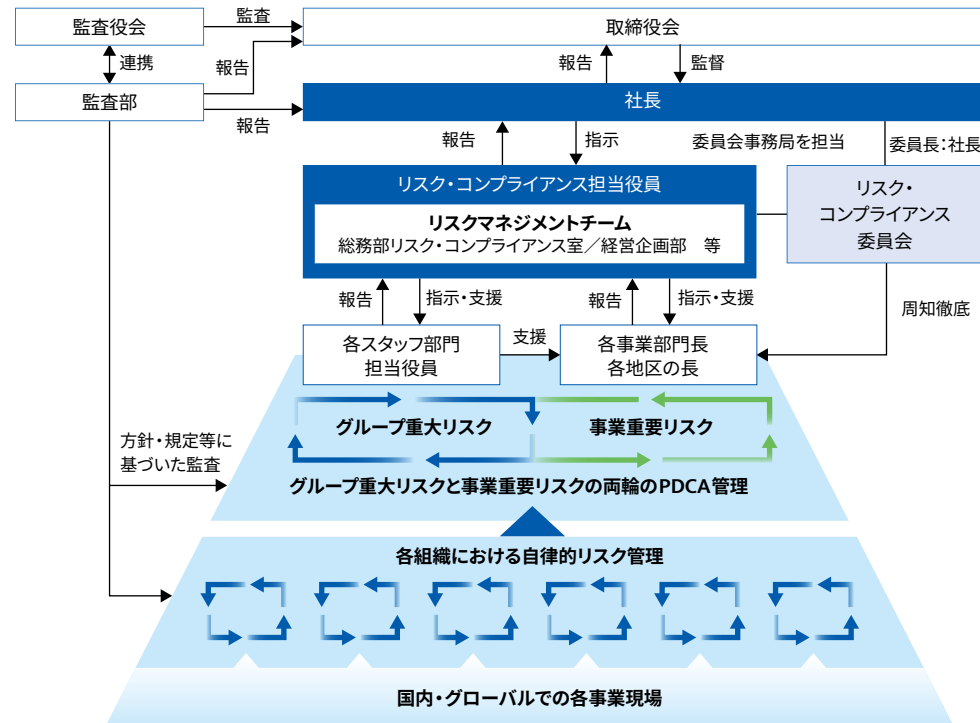


リスクマネジメント 事業の多様性や環境変化を踏まえた リスクマネジメントの強化

上席執行役員 総務・法務・広報担当、
コーポレートコミュニケーション担当補佐、リスク・コンプライアンス担当
山口 伸浩

当社は多様な事業をグローバルに展開しています。事業環境が常に変化をする中、多様な事業それぞれのリスクに対応していくために、当社では、事業現場視点、事業経営視点、スタッフ部門の事業横断的視点の各層において平時からリスクマネジメントを行い、それらをグループ経営視点で統合しています。枠組みとしては、グループ全体または事業横断的に影響を及ぼしうる「グループ重大リスク」と各事業部門に固有の「事業重要リスク」を両輪とした定常的な活動のほか、M&A等の大型投資や事業計

当社のリスクマネジメント体制



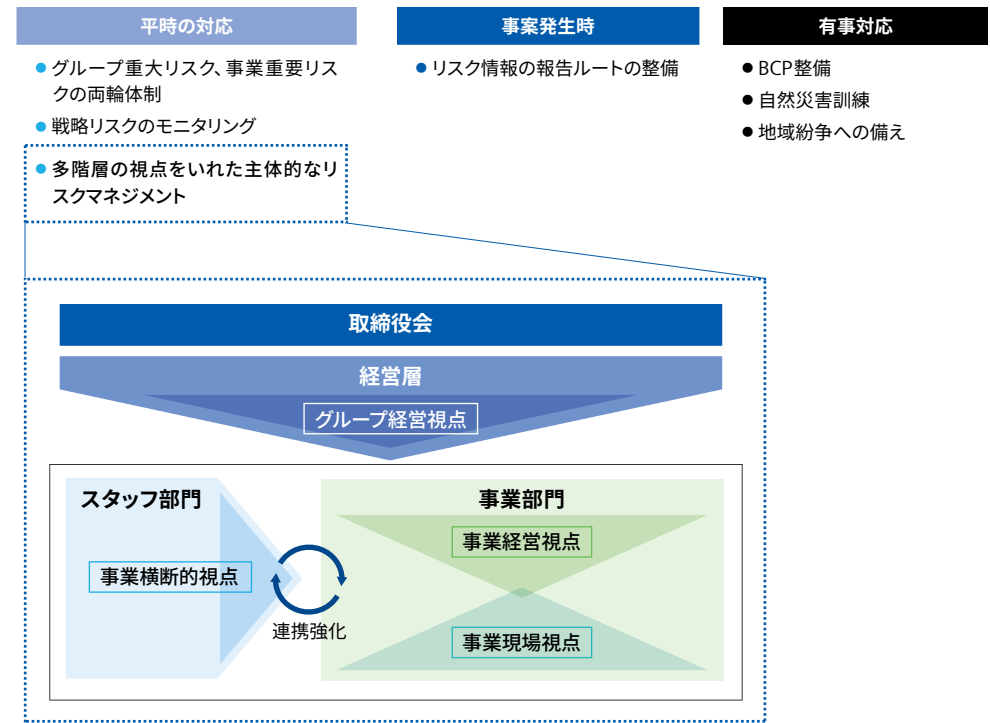
画に伴う戦略リスクを適宜分析しモニタリングしています。

危機対応では、激甚化する自然災害に対し、各製造拠点における減災計画や緊急時対応計画等を策定し、継続的な訓練実施、また本社地区においては大規模災害に備え司令塔となる対策本部訓練の実施や各事業のBCP整備、充実化を進めています。また、さまざまなリスクインシデントの発生時に、現場から経営まで迅速な情報共有が行われるよう報告ルートの明確化を行い従業員への周知を実施しています。

活動全体の事務局を担うリスクマネジメントチームは、各組織の活動のサポートや組織間の円滑な連携促進を通じ、グループ全体におけるリスクマネジメントの連動強化を行っています。また、各部門のトップが集まるリスク・コンプライアンス委員会においてリスクマネジメントの取り組みを共有、課題を議論することで、グループ全体の活動の高度化を図るとともに、リスクマネジメント活動を取締役に定期的に報告しモニタリングを受けています。

今後の事業の拡大や内外環境の変化にも対応できるように、引き続きリスクマネジメント活動を充実させ、守りの基盤を強固なものにしていきます。

平時から有事までの対応強化



- 01 旭化成レポート2025発行にあたって
(編集方針)
- 04 目次
- 05 At a Glance
- 06 旭化成グループ理念体系
- 07 CEOメッセージ

14 問1 多様な経営資産を活用し、どのように持続的な企業価値向上を目指すのか？ +

26 問2 資本コストを上回る資本効率の実現のために、どのような施策を進めるのか？ +

36 問3 これまで実施してきた投資によって、今後どのような成長が期待できるのか？ +

53 問4 GXを中心としたサステナビリティの取り組みがどのような社会インパクトをもたらすのか？ +

62 問5 豊富な無形資産を活かし、どのようにビジネスモデルを変革していくのか？ +

78 問6 事業ポートフォリオ変革に向けて、ガバナンスはどう進化しているのか？ -

- 79 特集：社外取締役と機関投資家との
スモールミーティング
- 83 コーポレートガバナンス
- 92 リスクマネジメント活動
- 94 健康経営・環境安全・品質保証・
生産技術
- 98 人権尊重／CSR調達
- 99 コンプライアンス／情報セキュリティ

- 100 基本情報
- 101 財務／非財務情報
- 104 社外評価
- 105 旭化成の情報体系

おわりに 従業員の声

リスクマネジメント活動

2025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	関連するページ
国内外の生産拠点における事故発生リスク・環境安全に関わる法規制に関するリスク		<ul style="list-style-type: none"> 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 各製造拠点の防火技術の向上 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 法規制、法改正に関する情報の周知、教育の徹底 	環境安全 P.96 ▶
国内外の品質不正リスク (含 法規制・認証等に関するリスク)		<ul style="list-style-type: none"> 経営と現場の定期的な対話による品質意識や風土の醸成 本品質保証部門による品質教育と品質リスクに関する情報の発信強化 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 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 システム構築による法令遵守対応の強化 	品質保証 P.97 ▶
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	米国の関税政策に関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> 米国現地法人の原材料調達コストの上昇については、顧客と対話しながら関税負担上昇分の売値への転嫁を進めると共に、戻し税制度など関税削減措置の活用を検討 日本やその他の国に所在する旭化成グループから米国への輸出については、米国の需要動向を見ながら適宜グローバル戦略を見直すほか、価格競争の影響を受けにくい高付加価値品の研究、開発を進める 	
	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"> 関連法規制の動向を適時に把握し、必要に応じて関係当局・専門家へ事前相談の上で必要な対応を実施 取引先スクリーニングシステムを利用した慎重な取引審査を実施 	
	地政学による企業活動に関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> 経済安保リスクや地政学リスクを踏まえた事業戦略への影響を把握、対応策を検討・実施 地政学リスクが顕在化した際の有事シナリオを設定し、従業員安全、調達、販売等の事業活動への影響を把握、対応策を実施・検討 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 	
	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"> 「旭化成グループ人権方針」に沿った事業活動の推進 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 	人権尊重 P.98 ▶
	原料／資材調達リスク	<ul style="list-style-type: none"> 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 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 供給不安設備資材の代替先の探索と確保の徹底 設備資材の納期、更新時期等の管理方法の見直し 	
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"> 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、高度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 大規模災害時のコミュニケーション、情報アクセス機能維持を目的としたBCP対策、訓練の実施 海外グループ会社に対するセキュリティモニタリングを強化、リスクに応じた施策を展開 官民合同演習への参加、外部組織と連携した情報収集等によるサイバーインシデント対応力強化 	情報セキュリティ P.99 ▶
	技術情報流出リスク	<ul style="list-style-type: none"> 技術情報の管理ルールの策定と流出防止対策の強化 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 従業員への啓発活動の強化 機密情報のシステムによる監視を厳格化、高度化、その対象情報範囲を拡大 	
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"> 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・マニュアルの策定、リスク発現時を想定した訓練の実施 	リスクマネジメント活動 P.92 ▶
	製造拠点(国内外)	<ul style="list-style-type: none"> 海外テロ、紛争等の海外有事を想定した行動マニュアルの整備 	

その他下記のリスクについては、当社の経営に重大な影響を及ぼすリスクとして取締役会でモニタリングしています。

その他の重大なリスク	主な取り組みの方向性	
M&Aに関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> 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 買収後の事業統合計画の入念な検証 	新中期経営計画における成長ドライバー P.37-39 ▶
気候変動リスク	<ul style="list-style-type: none"> 気候変動と関連政策動向の適時での把握と、リスク/機会の両面からの対応策の検討・推進 	グリーントランスフォーメーション(GX) P.56-61 ▶

- 01 旭化成レポート2025発行にあたって(編集方針)
- 04 目次
- 05 At a Glance
- 06 旭化成グループ理念体系
- 07 CEOメッセージ

14 問1 多様な経営資産を活用し、どのように持続的な企業価値向上を目指すのか？ **+**

26 問2 資本コストを上回る資本効率の実現のために、どのような施策を進めるのか？ **+**

36 問3 これまで実施してきた投資によって、今後どのような成長が期待できるのか？ **+**

53 問4 GXを中心としたサステナビリティの取り組みがどのような社会インパクトをもたらすのか？ **+**

62 問5 豊富な無形資産を活かし、どのようにビジネスモデルを変革していくのか？ **+**

78 問6 事業ポートフォリオ変革に向けて、ガバナンスはどう進化しているのか？ **-**

- 79 特集:社外取締役と機関投資家とのスモールミーティング
- 83 コーポレートガバナンス
- 92 リスクマネジメント活動**
- 94 健康経営・環境安全・品質保証・生産技術
- 98 人権尊重／CSR調達
- 99 コンプライアンス／情報セキュリティ

- 100 基本情報
- 101 財務／非財務情報
- 104 社外評価
- 105 旭化成の情報体系

おわりに 従業員の声

健康経営・環境安全・品質保証・生産技術

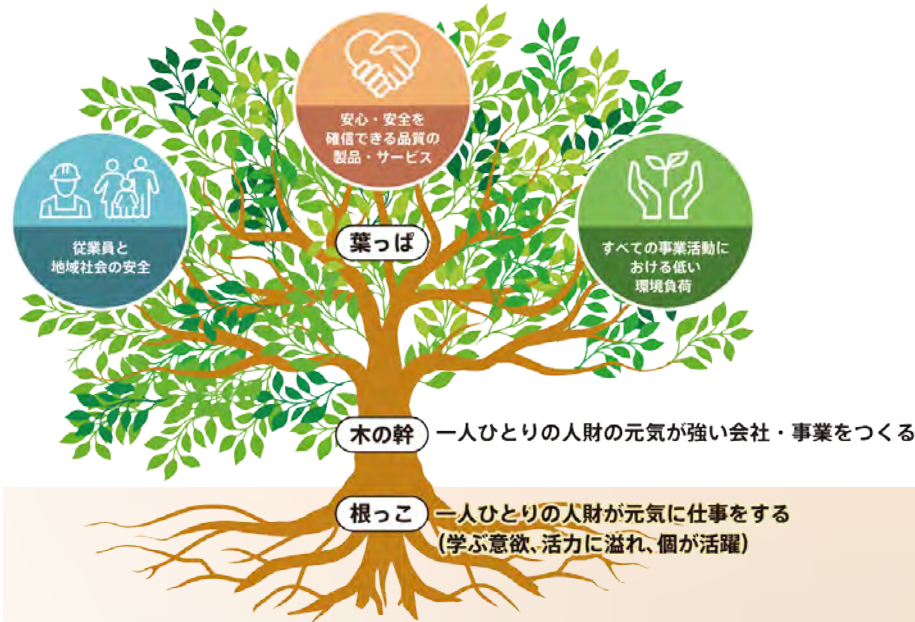


健全な組織風土と、従業員が主体的に課題を解決する強い現場力を目指します

取締役 兼 専務執行役員 環境安全・品質保証・支社・製造・生産技術統括、健康経営担当、エネルギー政策担当、GX推進担当

川瀬 正嗣

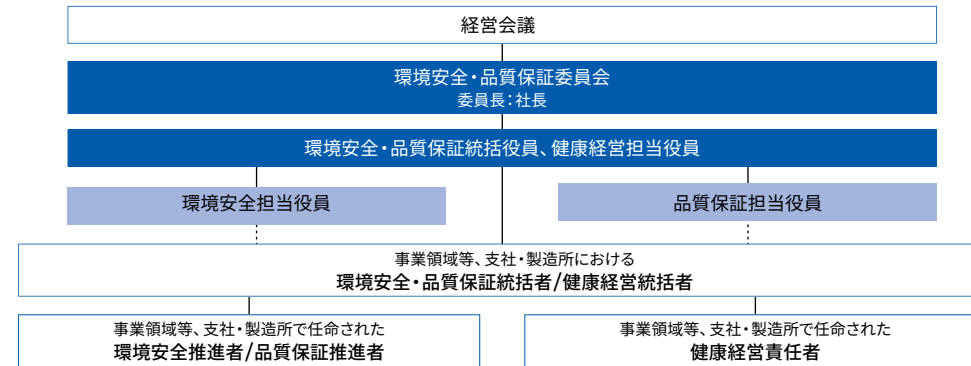
私たち旭化成グループが「持続可能な社会への貢献」と「持続的な企業価値向上」の2つのサステナビリティの好循環を達成するためには、①従業員・地域社会の安全を守ること、②安心・安全を確信できる品質を提供すること、③事業における環境負荷を低減すること、の3つが必要条件です。そして、それを成すには、健康経営の取り組みによって職場や組織が活性化しており、コミュニケーションがしっかりと取れ、従業員の皆さん一人ひとりが活力にあふれていることが極めて重要です。すなわち、企業運



現場力

営の基盤としての組織風土や組織文化が健全に形成され、現場の一人ひとりが強靱な「木の根っこ」のように元気に活躍できる状況にあることが、全てのベースです。この土壌と根っこを「現場力」と捉えたとき、強い現場力とは、現場の問題点を自ら主体的に発見し、その本質まで掘り下げ、全体への影響を配慮しながら、自ら解決していく力です。この非常に強靱な実行力こそが当社の成長につながり、ひいては企業価値向上につながるものと考えます。さらに私たちには、この強い現場力に基づいて長年培ってきた、「製造力」や「生産技術力」があります。この貴重な無形資産を中心とした旭化成のエコシステムによって、ヘルスケア、住宅、マテリアルの3領域で新たな価値を提供していきたいと考えています。

マネジメント体制



旭化成グループ環境安全・品質保証・健康経営方針

旭化成グループは、「世界の人びとの“いのち”と“くらし”に貢献する」グループ理念に基づき、あらゆる事業活動において、健康、保安防災、労働安全衛生、品質保証及び環境保全を経営の最重要課題と認識し、開発から廃棄に至る製品ライフサイクルのすべてにわたり配慮する。

- 健康管理活動を基盤に、従業員の心身の健康保持増進への取り組みを推進・サポートし、個人の活力向上、組織の活性化による組織風土の改善を図る。
- 安定操業及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。
- 絶えず変化する顧客・社会のニーズを柔軟に先取りし、安心・安全を確信できる品質の製品・サービスを実現・提供する。
- 気候変動への対策と地球環境の保全のために、すべての事業活動に伴う環境負荷を低減する。

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

2022年7月11日改訂

- 01 旭化成レポート2025発行にあたって (編集方針)
- 04 目次
- 05 At a Glance
- 06 旭化成グループ理念体系
- 07 CEOメッセージ

14 問1 多様な経営資産を活用し、どのように持続的な企業価値向上を目指すのか？ +

26 問2 資本コストを上回る資本効率の実現のために、どのような施策を進めるのか？ +

36 問3 これまで実施してきた投資によって、今後どのような成長が期待できるのか？ +

53 問4 GXを中心としたサステナビリティの取り組みがどのような社会インパクトをもたらすのか？ +

62 問5 豊富な無形資産を活かし、どのようにビジネスモデルを変革していくのか？ +

78 問6 事業ポートフォリオ変革に向けて、ガバナンスはどう進化しているのか？ -

- 79 特集：社外取締役と機関投資家とのスモールミーティング
- 83 コーポレートガバナンス
- 92 リスクマネジメント活動
- 94 健康経営・環境安全・品質保証・生産技術
- 98 人権尊重／CSR調達
- 99 コンプライアンス／情報セキュリティ

- 100 基本情報
- 101 財務／非財務情報
- 104 社外評価
- 105 旭化成の情報体系

おわりに 従業員の声

健康経営

健康経営 従業員と家族の健康を基盤とした、活力ある人財・組織づくり

当社は従業員とその家族の健康保持・増進を経営の重要課題と捉え、2020年度に「旭化成グループ健康経営宣言」を発表しました。「人財こそが企業価値の源泉である」との考えのもと、健康経営を事業運営の基盤に据えています。従業員一人ひとりが心身ともに健康で、意欲的かつ持続的に活躍できる環境を整えることで、組織の生産性と創造性を高め、企業価値の持続的向上を実現します。今後も、人的資本への投資を通じて、長期的な成長と社会的責任の両立を目指します。

健康経営目標

健康経営のKPIとして、一人ひとりの生産性向上の観点から、疾病による休業日数(アブセンティーズム)の削減に向けた施策を進めています(目標①～④)。また心身の不調を抱えながら業務に従事するプレゼンティーズムの多くの原因を占める睡眠の質・量の低下に着目し、その改善を目指しています(目標⑤)。

KPI項目／全社目標

項目	(年度)	実績					目標		
		2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
①メンタルヘルス不調による休業者率(%)		0.98	1.00	1.07	1.16	1.20	1.10	1.05	1.00
②-1生活習慣病重症者率(%)		11.0	10.7	10.7	9.9	9.9	8.2	8.0	7.8
②-2メタボリックシンドローム該当者率(%)		11.4	11.1	10.7	10.8	10.9	10.8	10.7	10.6
③がん検診受診率60%達成地区の割合(%)	肺がん	—	—	—	—	—	100	100	100
	胃がん	—	—	—	—	—	65.1	83.7	100
	大腸がん	—	—	—	—	—	93.0	97.7	100
	乳がん	—	—	—	—	—	67.4	83.7	100
	子宮頸がん	—	—	—	—	—	53.5	76.7	100
④がん1件当たりの休業日数(日)		68.1	87.5	88.6	75.7	82.7	—	—	—
④喫煙率(%)		24.7	23.5	22.5	21.8	20.2	18.6	17.6	16.6
⑤睡眠で休養が十分に取れない者の割合(%)		28.5	27.2	28.0	28.7	29.5	29.0	28.5	28.0

(注) 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)、旭化成ライフサイエンス(株)および一部関係会社

重点施策

1. メンタルヘルス対策

従業員自身がメンタルヘルス不調に早期に対処できるよう、グループ全従業員に対し「メンタルヘルスセルフケア教育」を毎年実施しています(2024年度受講率：96.2%)。教育受講後に行動変容が起きているかを確認するため、教育3ヵ月後に追加アンケートを実施し、教育内容の定着を図っています。「(すでに役立っている)」「今後は役に立つと思う」と回答した人の割合：80.7%)

また環境の変化があった後の生活や仕事への適応状況を確認し、不調の兆候がある従業員に対して早期に対応することで、重症化を予防することを目的に、「異動者等フォローアップ」を実施しています。必要に応じて結果を職

場にフィードバックすることでメンタル疾患の発症を防ぐ職場づくり支援にもつなげています。2024年度より全社展開を開始し、異動者へのフォロー実施率は99.3%となりました。

また、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・可視化するサーベイ「KSA(活力と成長アセスメント)」をストレスチェックと併せて毎年実施しています。各職場で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。



2. がん対策

がんに関しても働く選択肢を持てるよう“今からできる備え”をテーマに全社オンラインセミナーを開催し、がんに関するリテラシー向上に向けた意識づけを行っています。また、がんの早期発見・治療のため、がん対策に関するKPIを変更し、2025年度より「5大がん(肺・胃・大腸・乳・子宮頸)検診の受診率をすべての地区において60%以上を目指す」こととしています。がん検診受診に影響する要因を確認し、がん検診受診率向上を計ります。

また、もしがんに罹患しても治療と仕事を両立していくための情報発信にも力を入れています。

がんは働き盛りの女性の罹患率が高いことから、女性活躍推進の観点からも重要テーマに掲げ、女性の健康に関する情報発信に力を入れています。従来の取り組みを評価いただき、2025年4月に大阪・関西万博“地球女性からだ会議2025”にて優秀賞を受賞しました。



3. 喫煙対策

当社は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ため、2024年4月より就業時間内全面禁煙、2025年4月より敷地内での全面禁煙、宴席中禁煙としました。

4. 睡眠対策

2025年6月よりグループ全従業員に対し睡眠に関するアンケートを実施しています(実施率95%)。その結果、睡眠に課題を抱える従業員に対し「睡眠改善プログラム」を実施し、個別サポートを行っています。

また交代勤務に従事する従業員の睡眠に関する課題を重要な健康・安全上の問題と捉え、改善に向けた取り組みを進めています。具体的には、交代勤務者向けに睡眠の質を高めるための教育動画を制作し、社内研修のカリキュラムに組み込むことで、従業員が正しい知識を身につけ、より良い睡眠習慣を実践できるよう支援しています。

取り組みの詳細は[当社Webサイト](#)をご覧ください▶

- 01 旭化成レポート2025発行にあたって(編集方針)
- 04 目次
- 05 At a Glance
- 06 旭化成グループ理念体系
- 07 CEOメッセージ

14 問1 多様な経営資産を活用し、どのように持続的な企業価値向上を目指すのか？ +

26 問2 資本コストを上回る資本効率の実現のために、どのような施策を進めるのか？ +

36 問3 これまで実施してきた投資によって、今後どのような成長が期待できるのか？ +

53 問4 GXを中心としたサステナビリティの取り組みがどのような社会インパクトをもたらすのか？ +

62 問5 豊富な無形資産を活かし、どのようにビジネスモデルを変革していくのか？ +

78 問6 事業ポートフォリオ変革に向けて、ガバナンスはどう進化しているのか？ -

79 特集：社外取締役と機関投資家とのスモールミーティング

83 コーポレートガバナンス

92 リスクマネジメント活動

■94 健康経営・環境安全・品質保証・生産技術

98 人権尊重／CSR調達

99 コンプライアンス／情報セキュリティ

100 基本情報

101 財務／非財務情報

104 社外評価

105 旭化成の情報体系

おわりに 従業員の声

環境安全



**環境安全
従業員と地域社会を守る
環境安全とは**

上席執行役員
製造担当、環境安全担当、支社担当
中島 一宗

旭化成グループは、従業員の安全を最優先に考え、怪我のない職場を目指しています。これまで技術やルール構築に注力してきましたが、近年は「安全文化」の醸成に力を入れています。安全文化を築くには、現場の従業員が主体的に課題を発見し、解決する「現場力」が不可欠です。業務を可視化して知識を共有するとともに、会社の方針を明確にすることで、社員の自律性を高めています。これにより、トラブルへの迅速な対応や業務改善が進み、組織全体の安全パフォーマンスの向上につながると考えています。

労働安全：現状と改善方針

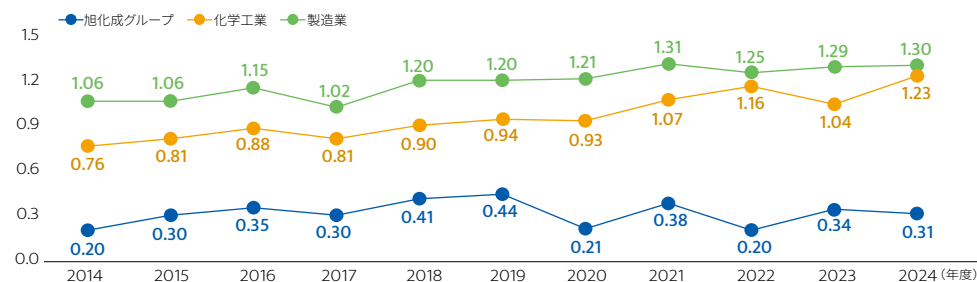
当社では、2020年度より重篤労働災害の撲滅を図るため、「旭化成ライフセービング・アクション(以下、LSA)」を定め、グループ全体で展開しています。命に関わるリスクが特に高い4つの行動を「禁止行動」として定め、事業活動のあらゆる局面で徹底して守ることを推進しています。この活動は当社従業員のみならず国内外の協力会社にも広げており、死亡や後遺症を伴う災害の撲滅へ向けた基軸の活動としています。

休業災害の発生頻度を表わす休業度数率においては、製造業、化学工業と対比しても良い水準を保っているものの、LSAに関係した災害が依然として発生していることも事実です。引き続き安全活動を推進していきます。

また、近年増加している熱中症や化学物質との接触による労災対策についても重点課題と位置付け、予防活動の徹底と重症化防止に向けた取り組みを進めています。



国内旭化成グループ休業度数率



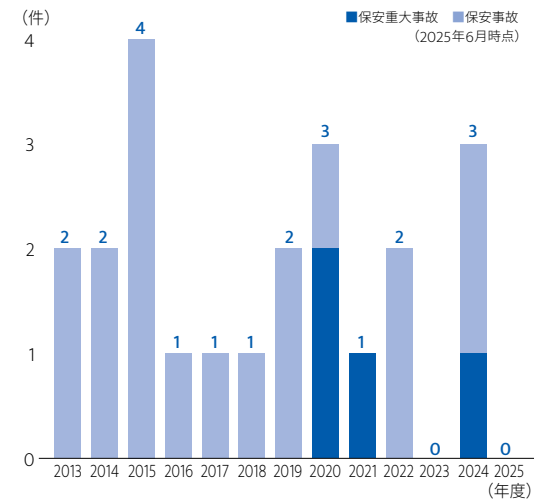
保安防災：現状と改善方針

2024年度は、保安重大事故と保安事故が計3件発生しました。爆発や火災といった深刻な事象ではありませんでしたが、海外の工場においてCO2消火設備からのCO2誤放出による災害が発生しました。本件は、事故調査委員会などを設置して、原因の本質を追求するとともに再発防止策を講じ、社内全体への水平展開を進めています。2025年度も、「重大な保安事故を絶対に起こさない」ことを目標に掲げ、各地区・工場の現場との対話を通じ保安上のリスクや課題を抽出し、改善につなげることで保安防災力の向上を図っていきます。

また、2025年度の主な重点施策としては、以下の取り組みを進めています。

- 2023年度から対象工場を拡大している「保安防災技術の伝承と活動の推進」
- 屋内火災の高リスク箇所への防消火設備の強化と防災体制の充実
- CO2消火設備からの誤放出事故に関する社内水平展開

保安重大事故・保安事故の発生推移



TOPICS

屋内型工場火災の防消火対策強化

2020年度と2022年度に、宮崎県延岡市で工場火災が発生しました。これを受けて、類似の火災事故を二度と発生させないよう、「屋内火災高リスク箇所への防消火設備設置基準」を制定し、旭化成グループ全体に広く展開しています。この基準では、以下の3つの視点から工場火災の高リスクエリアを抽出しています。

- A:着火しやすく燃焼熱が大きい可燃物が存在するエリア
- B:(公設消防による)消火活動が難しいエリア
- C:火災拡大時の生産設備、隣接工場、地域住民等に対する影響が大きいエリア

これらのエリアに、優先順位を付け、火災検知の設備強化や火災拡大前の初期消火を可能とする防消火設備の強化、防災体制の強化を進めています。

また、火災の煙が浄化されやすいクリーンルームについては、通常の煙検知器では検知が遅れるため、超高感度煙検知器の設置を原則として、2024年度末までに更新計画の60%を完了しました。



若手社員による消火栓操作訓練の様子

取り組みの詳細は[当社Webサイト](#)をご覧ください▶

- 01 旭化成レポート2025発行にあたって (編集方針)
- 04 目次
- 05 At a Glance
- 06 旭化成グループ理念体系
- 07 CEOメッセージ

- 14 問1 多様な経営資産を活用し、どのように持続的な企業価値向上を目指すのか? +
- 26 問2 資本コストを上回る資本効率の実現のために、どのような施策を進めるのか? +
- 36 問3 これまで実施してきた投資によって、今後どのような成長が期待できるのか? +
- 53 問4 GXを中心としたサステナビリティの取り組みがどのような社会インパクトをもたらすのか? +
- 62 問5 豊富な無形資産を活かし、どのようにビジネスモデルを変革していくのか? +
- 78 問6 事業ポートフォリオ変革に向けて、ガバナンスはどう進化しているのか? -
 - 79 特集:社外取締役と機関投資家とのスモールミーティング
 - 83 コーポレートガバナンス
 - 92 リスクマネジメント活動
 - 94 健康経営・環境安全・品質保証・生産技術
 - 98 人権尊重/CSR調達
 - 99 コンプライアンス/情報セキュリティ

- 100 基本情報
 - 101 財務/非財務情報
 - 104 社外評価
 - 105 旭化成の情報体系

おわりに 従業員の声

品質保証・生産技術



品質保証 全員参加の品質経営の推進 —3領域共通の品質教育の価値—

上席執行役員
品質保証担当
仲二見 裕美

私たち旭化成グループでは、「品質は信頼の礎である」との信念のもと、全員参加の品質保証活動を推進しています。グローバルに広がる事業環境の中で、各国の法規制や国際規格、そして多様化する顧客ニーズに柔軟かつ的確に対応するため、品質保証体制の強化と人財の育成に継続的に取り組んでいます。品質は特定の部門だけの責任ではなく、すべての社員が自らの業務を通じて築き上げるものであり、その積み重ねが企業としての信頼につながります。今後も「Oneチーム」として、誠実・挑戦・創造の姿勢を大切にしながら、確信を持ってお届けできる品質の実現を目指します。

品質は旭化成の企業価値の根幹

品質保証部の基本理念は、「確信の品質」と「全員参加の品質保証活動」です。製品・サービスの品質向上と信頼性の確保に取り組んでおり、全社的な品質マネジメント体制の構築とその着実な運用を進めるとともに、法規制・国際規格や顧客要求事項への確実な適合を図っています。また、グループ全体における品質文化の醸成にも力を入れており、品質を企業価値の根幹と位置づけた活動を展開しています。

第1条	あなたのお客様を意識しよう
第2条	ありがとうをたくさん言おう
第3条	何でも言える雰囲気を作ろう
第4条	仲間に関心を持ち、現場に行こう
第5条	失敗を恐れずにトライし、現状を変えていこう
第6条	チームの責任を皆で果たそう
第7条	より良い形・姿でバトンを渡そう
第8条	法令・認証・契約をしっかり学ぼう

旭化成ならではの生の声を集めるタウンホールミーティング

具体的な取り組みの1つに、製造現場と品質保証担当役員が直接対話を行う「タウンホールミーティング」があります。国内外の拠点で計画的に開催しており、現場の声を経営に反映させるとともに、品質に対する意識の共有と信頼関係の構築を図っています。

また、社内外の品質保証事例を活用した「品質教育」や、階層別・職種別に設計された「品質教育体系」により、品質保証や法令順守の重要性を体系的に学ぶ機会を提供しています。これにより、従業員一人ひとりが品質に対する高い意識を持ち、自立的に行動できる人財の育成を進めています。

さらに、品質保証担当役員が自ら講師を務める経営層向けの「品質経営セミナー」では、品質が企業価値やリスクマネジメントに与える影響についての理解を深め、経営トップ自らが品質文化の旗振り役となることを目指しています。これにより、トップダウンとボトムアップの両面から品質文化の定着を図っています。これらさまざまな取り組みを通じて、旭化成は、顧客の信頼に応える品質経営の実現と持続的な企業価値の向上を目指しています。



タウンホールミーティングでのワークショップの様子



生産技術 「生産技術」で獲得した「無形資産」で 新たな価値を創出

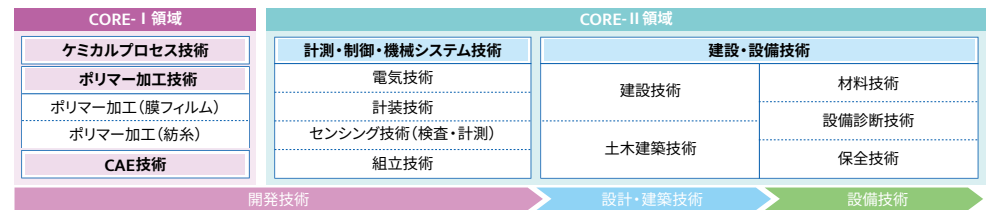
上席執行役員
生産技術担当
滝沢 智彦

生産技術本部は、開発から設計、建設、保全までを一貫して担うエンジニアリングサービスを、社内外に提供しています。独自に開発した技術に新規テクノロジーを組み合わせることで設備に具現化し、さらに計画的な保全や継続的な改善・改良を進めることで、常にお客さまの期待に応える製品を製造できる設備へと進化させています。生産面の多くの課題を乗り越える中で培った技術・ノウハウ・人材などの無形資産は、私たちの価値の源泉であり、当社の重要な経営基盤です。この無形資産を活用し、ヘルスケア、住宅、マテリアルの3領域の中に新たな価値を創出していきます。

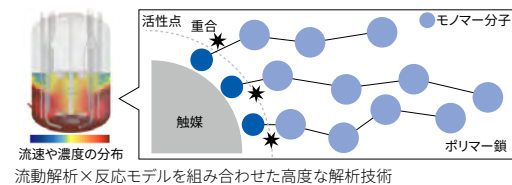
生産技術本部の無形資産

生産技術本部は、マテリアル領域の成長とともに豊富な専門技術を蓄積してきました。CORE-I 領域は重要事業を牽引する最重要技術群、CORE-II 領域は事業の基盤となる必須の技術群です。これらの技術が連携・融合することで、開発・建設・設備技術を一貫して担うエンジニアリング力が結集され、当社ならではの強みが生まれています。今後は生産技術本部がグループ内のハブとして、マテリアル領域に加え住宅領域やヘルスケア領域においても新たに必要となる技術の開拓を視野に、挑戦の姿勢で取り組んでいきます。

旭化成の生産技術



技術例①製品スペックを実現するプロセス構築技術



技術例②新設工場に自動化技術を投入



工場の自動化により熟練工のノウハウ継承や人材不足解決、労働環境の改善が進む

- 01 旭化成レポート2025発行にあたって (編集方針)
- 04 目次
- 05 At a Glance
- 06 旭化成グループ理念体系
- 07 CEOメッセージ

14 問1 多様な経営資産を活用し、どのように持続的な企業価値向上を目指すのか？ +

26 問2 資本コストを上回る資本効率の実現のために、どのような施策を進めるのか？ +

36 問3 これまで実施してきた投資によって、今後どのような成長が期待できるのか？ +

53 問4 GXを中心としたサステナビリティの取り組みがどのような社会インパクトをもたらすのか？ +

62 問5 豊富な無形資産を活かし、どのようにビジネスモデルを変革していくのか？ +

78 問6 事業ポートフォリオ変革に向けて、ガバナンスはどう進化しているのか？ -

79 特集:社外取締役と機関投資家とのスモールミーティング

83 コーポレートガバナンス

92 リスクマネジメント活動

94 健康経営・環境安全・品質保証・生産技術

98 人権尊重/CSR調達

99 コンプライアンス/情報セキュリティ

- 100 基本情報
- 101 財務/非財務情報
- 104 社外評価
- 105 旭化成の情報体系

おわりに 従業員の声

人権尊重／CSR調達

バリューチェーン全体での責任ある事業活動を実現する

■人権尊重

方針とマネジメント体制

すべての人びとの人権の尊重は、旭化成の事業活動において最も重要なことの1つです。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)「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、当社は「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」等に賛同し、これらの方針と原則に基づき、人権課題の把握と適切な対処に取り組みます。

旭化成グループ人権方針 (2021年度取締役会承認)

基本的な考え方

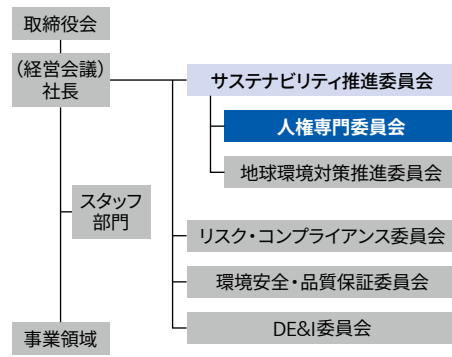
ステークホルダーすべての人権を尊重する	国際的な人権規範に則る	人権侵害等の発生時には、ビジネスパートナーと低減・解消に努める
---------------------	-------------	---------------------------------

人権尊重の実践(事業活動を通じた取り組み)
人権尊重の推進

- 法令遵守(労働時間、賃金、安全衛生、個人情報保護等)
- 差別、ハラスメント等の禁止
- 社会の皆さまの人権尊重(お客さま、地域社会など)
- 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・相談窓口の設置と運用
- 情報公開

当社は旭化成グループ人権方針に沿った行動を推進するため、社長を委員長とする人権専門委員会を設置しています。2024年度は、人権に関する最新の国際動向や、当社の取り組み状況、方向性について議論・共有し、既存の業務に対し人権の観点から確認することや、社会動向や人権に対する感度を組織として向上させることが重要であることを確認しました。今後も本委員会を通じ、継続的に人権に関する情報共有と取り組みのレベルアップを図っていきます。

マネジメント体制



人権に関する教育・啓発

旭化成グループ行動規範において「あらゆる差別およびハラスメントを容認しない」方針を明示するとともに、社内階層別研修、ハラスメント防止に関するeラーニング、職場単位でのディスカッションなど、さまざまな方法で人権尊重に関する教育や啓発を実施しています。

■CSR調達

気候変動や人権尊重など持続可能な社会実現に向けた社会課題への対応は、旭化成グループのみならずサプライチェーン全体で推進することが求められています。当社グループは、持続可能なサプライチェーンの構築を目的に、お取引先の皆さまとともにCSR調達の推進に取り組んでいます。

方針

「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」という考えに立ち、お取引先に対して誠実な対応を行うことを方針としています。また、「購買ミッション(使命)」と「ビジョン(目指す姿)」を制定し、「購買方針」の遵守に努め、CSRを重視した購買活動を推進しています。

サプライヤー行動規範

CSR調達を推進するため、2024年度に「サプライヤーガイドライン」を「サプライヤー行動規範」へ改訂しました。お取引先にはこの行動規範への同意(署名・提出)のお願いを開始しています。今後も、お取引先のCSR評価を通じて遵守状況をモニタリングし、ともに改善を進めていきます。

CSR調達アンケート

お取引先へのアンケートを毎年実施し、結果を開示しています。C評価以下となったお取引先には、対話を通じて相互理解を深め、改善サポートを行っています。前回結果と比較して大幅に評価が向上したお取引先との面談も行い、低評価のお取引先との面談の際に、ベストプラクティスとして紹介しています。

紛争鉱物調査

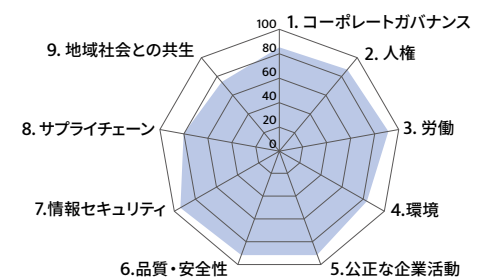
非人道的武装勢力の資金源の可能性が指摘されている紛争鉱物への対応として、2024年度も、タンタル、錫、タングステン、金、コバルト、およびマイカを含む調達原料についてお取引先へ調査を実施し、すべて紛争鉱物の使用に該当しないことを確認しました。

CSR調達アンケート評価状況

評価	原料取引先		資材取引先	
	2021年度	2023年度	2022年度	2024年度*
A	79社	164社	119社	317社
B	17社	40社	60社	181社
C	3社	10社	28社	56社
D	2社	1社	7社	9社
計	101社	215社	214社	563社

*グループ会社取引先も含む

CSR調達アンケート2024年度 項目別平均



- 01 旭化成レポート2025発行にあたって(編集方針)
- 04 目次
- 05 At a Glance
- 06 旭化成グループ理念体系
- 07 CEOメッセージ

- 14 問1 多様な経営資産を活用し、どのように持続的な企業価値向上を目指すのか? +
- 26 問2 資本コストを上回る資本効率の実現のために、どのような施策を進めるのか? +
- 36 問3 これまで実施してきた投資によって、今後どのような成長が期待できるのか? +
- 53 問4 GXを中心としたサステナビリティの取り組みがどのような社会インパクトをもたらすのか? +
- 62 問5 豊富な無形資産を活かし、どのようにビジネスモデルを変革していくのか? +
- 78 問6 事業ポートフォリオ変革に向けて、ガバナンスはどう進化しているのか? -
- 79 特集:社外取締役と機関投資家とのスモールミーティング
- 83 コーポレートガバナンス
- 92 リスクマネジメント活動
- 94 健康経営・環境安全・品質保証・生産技術
- 98 人権尊重／CSR調達
- 99 コンプライアンス／情報セキュリティ

- 100 基本情報
- 101 財務／非財務情報
- 104 社外評価
- 105 旭化成の情報体系

おわりに 従業員の声

コンプライアンス／情報セキュリティ

■コンプライアンス

グループにおける方針

当社は、コンプライアンスをマテリアリティの最重要事項の1つに位置づけています。法令・諸規則や社内ルールの遵守を徹底することはもちろん、グループバリューにかなった誠実な行動を全従業員が実践することを目指しています。そのために、すべての役員、従業員に遵守を求める「[旭化成グループ行動規範](#)」を定め、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を進めています。

行動規範の周知徹底

Cs Talk(シーズトーク:事例を基にした職場議論)の実施

当社ではコンプライアンス活動の一環として、2019年度からCs Talkを継続して実施しています。Cs Talkとは、実際に発生した不正・不祥事や日常の業務でも注意すべき事項を題材に、職場単位で改善点や対策について意見交換をする活動です。従業員一人ひとりが活動に参画し、事例を自身の職場に置き換えて対応を考え、意見を述べることで、「自分ごと」として捉えられるようになります。問題の本質を理解するとともに旭化成グループ行動規範と照らし合わせ、従業員がとるべき行動に関する理解を深めています。

～ Cs Talkとは～

実施方法



職場の数名程度の小集団で職場推進リーダーによるファシリテートで意見交換

- ・7つの分野から職場単位で事例を選択
- ・2019年度に22事例を作成しスタート。その後、毎年の実施に向け、対応の徹底が必要な重要テーマの事例を追加し、2024年度は80事例を展開

事例と解説

事例3 (検査データの捏造)

検査データの捏造は、製品の品質や安全性に重大な影響を及ぼす可能性があります。本事例では、検査データの捏造が発覚し、関係者は厳正な処分を受けました。

事例10 (汚染廃棄物に対する未報告)

汚染廃棄物の未報告は、環境汚染や健康被害の原因となります。本事例では、未報告が発覚し、関係者は厳正な処分を受けました。

事例11 (人権侵害への悪意「誹謗」)

人権侵害への悪意「誹謗」は、従業員の士気や職場環境に悪影響を及ぼす可能性があります。本事例では、悪意「誹謗」が発覚し、関係者は厳正な処分を受けました。

使用する事例

7つの分野

1	環境安全
2	製造・品質保証
3	営業・販売
4	情報管理
5	サステナビリティ・人権
6	経費処理・物品購買
7	その他(贈賄、インサイダー、ハラスメント等)

事例9 (売却損が出てインサイダー取引)

売却損が出てインサイダー取引が発覚した事例です。関係者は厳正な処分を受けました。

リスク・コンプライアンス委員会

社長を委員長、事業会社社長・スタッフ部門長等を委員とするリスク・コンプライアンス委員会を通じ、当社グループで発生した事案の共有、対応策の水平展開、未然防止に向けた議論を実施しています。当委員会の内容は委員長メッセージを加えて、各委員が組織内で展開・共有し、グループ全体で注意喚起や再発防止の徹底につなげています。

内部通報制度

2024年度の通報件数は81件

引き続き公益通報者保護法に則った運用と通報対応を適切に進め、本制度に対する利用者の信頼性向上を図ることで不正等の早期発見・対応につなげます。また、通報を契機とした職場課題の真因解決に向けた取り組みを講じ、より良い職場風土づくりを進めます。

■情報セキュリティ

方針とマネジメント体制

DXの加速やM&Aによる組織拡大を背景に、情報セキュリティの確保を重要な経営課題として国内外で継続的に対策を実施できる体制を整えています。具体的には、「[情報セキュリティポリシー](#)」を策定し、関連する規程類を整備するとともに、グループ各社で管理体制を構築し、グループ全体で連携したセキュリティガバナンスの確立を進めています。さらに、M&Aによって新たにグループに加わった会社に対しては、PMI(統合プロセス)の段階でセキュリティリスクの分析と対策を行います。加えて、IT環境の標準化を計画的に進めることで、グループ全体のセキュリティ水準の維持・向上を図っています。

サイバーセキュリティ

サイバー攻撃は年々増加・巧妙化しており、事業活動への影響を最小限に抑えるため、当社では継続的にサイバーセキュリティ対策を強化しています。例えば、端末の異常を検知する「EDR(Endpoint Detection and Response)」と、ログを分析して脅威を見つける「SIEM(Security Information and Event Management)」を組み合わせて、高度な自動検知によって異常な動作を早期に検出できる仕組みを展開しています。また、これらの対策は、グループ内で運営する「SOC(Security Operation Center)」や「CSIRT(Computer Security Incident Response Team)」が担っており、対応ノウハウを社内に蓄積することで、セキュリティスキルの向上を図っています。さらに、毎年全従業員を対象に情報セキュリティ教育を実施しています。加えて、標的型攻撃メールを模した訓練メールを配信し、不審なメールへの適切な判断力を養うとともに、迅速な報告の習慣化を促進しています。

- 01 旭化成レポート2025発行にあたって (編集方針)
- 04 目次
- 05 At a Glance
- 06 旭化成グループ理念体系
- 07 CEOメッセージ

14	問1 多様な経営資産を活用し、どのように持続的な企業価値向上を目指すのか？	+
26	問2 資本コストを上回る資本効率の実現のために、どのような施策を進めるのか？	+
36	問3 これまで実施してきた投資によって、今後どのような成長が期待できるのか？	+
53	問4 GXを中心としたサステナビリティの取り組みがどのような社会インパクトをもたらすのか？	+
62	問5 豊富な無形資産を活かし、どのようにビジネスモデルを変革していくのか？	+

78	問6 事業ポートフォリオ変革に向けて、ガバナンスはどう進化しているのか？	-
79	特集:社外取締役と機関投資家とのスモールミーティング	
83	コーポレートガバナンス	
92	リスクマネジメント活動	
94	健康経営・環境安全・品質保証・生産技術	
98	人権尊重／CSR調達	
■99	コンプライアンス／情報セキュリティ	

- 100 基本情報
- 101 財務／非財務情報
- 104 社外評価
- 105 旭化成の情報体系

おわりに 従業員の声

基本情報



©Getsuriku



- 01 旭化成レポート2025発行にあたって
(編集方針)
- 04 目次
- 05 At a Glance
- 06 旭化成グループ理念体系
- 07 CEOメッセージ

14 問1 多様な経営資産を活用し、
どのように持続的な企業価値
向上を目指すのか? +

26 問2 資本コストを上回る資本効率の
実現のために、どのような施策を
進めるのか? +

36 問3 これまで実施してきた投資に
よって、今後どのような成長が
期待できるのか? +

53 問4 GXを中心としたサステナビリティの
取り組みがどのような社会
インパクトをもたらすのか? +

62 問5 豊富な無形資産を活かし、
どのようにビジネスモデルを
変革していくのか? +

78 問6 事業ポートフォリオ変革に
向けて、ガバナンスはどう
進化しているのか? +

100 基本情報

- 101 財務/非財務情報
- 104 社外評価
- 105 旭化成の情報体系

おわりに 従業員の声

財務／非財務情報

財務11年サマリー

年度		2014	2015	2016	2017 ^{*1}	2018	2019 ^{*2}	2020	2021 ^{*3}	2022 ^{*4}	2023	2024
P/L												
売上高	百万円	1,986,405	1,940,914	1,882,991	2,042,216	2,170,403	2,151,646	2,106,051	2,461,317	2,726,485	2,784,878	3,037,312
売上総利益	百万円	547,061	586,216	586,736	649,105	688,548	675,040	680,709	769,769	773,776	815,969	958,260
営業利益	百万円	157,933	165,203	159,229	198,475	209,587	177,264	171,808	202,647	127,716	140,746	211,921
親会社株主に帰属する当期純利益	百万円	105,652	91,754	115,000	170,248	147,512	103,931	79,768	161,880	-91,948	43,806	134,996
B/S(会計年度末)												
総資産	百万円	2,014,531	2,211,729	2,254,500	2,307,154	2,575,203	2,822,277	2,918,941	3,349,075	3,453,900	3,662,730	4,015,214
有利子負債(リース債務を除く)	百万円	266,415	448,219	402,060	301,194	424,457	703,842	658,975	766,276	939,456	917,018	1,157,458
純資産	百万円	1,097,722	1,057,399	1,168,115	1,305,214	1,402,710	1,383,460	1,494,535	1,718,815	1,695,382	1,848,625	1,913,944
自己資本	百万円	1,082,654	1,041,901	1,151,344	1,287,387	1,381,485	1,359,314	1,467,476	1,687,410	1,660,295	1,813,391	1,859,420
キャッシュ・フロー												
営業活動によるキャッシュ・フロー	百万円	137,597	216,218	168,965	249,891	212,062	124,460	253,676	183,271	90,804	295,300	301,489
投資活動によるキャッシュ・フロー	百万円	-100,470	-285,287	-89,920	-110,294	-198,917	-318,156	-157,751	-221,019	-213,584	-142,598	-381,150
フリー・キャッシュ・フロー	百万円	37,127	-69,069	79,045	139,597	13,145	-193,696	95,925	-37,748	-122,780	152,702	-79,661
財務活動によるキャッシュ・フロー	百万円	-74,016	101,365	-73,959	-134,412	17,388	221,923	-95,869	42,321	111,780	-94,331	144,567
減価償却、設備投資、研究開発等												
減価償却費(のれん償却額を除く)	百万円	86,058	93,811	91,387	95,415	84,556	96,016	108,369	119,738	140,013	152,593	153,478
のれん償却額	百万円	9,320	15,821	17,806	18,048	19,490	22,288	24,903	28,391	37,273	29,603	32,628
設備投資額	百万円	89,108	99,000	90,573	101,331	136,206	154,122	153,656	186,644	174,873	183,712	211,026
研究開発費	百万円	75,540	81,118	79,566	85,695	90,124	90,966	89,745	98,693	105,027	106,597	110,641
財務指標												
のれん償却前営業利益	百万円	167,253	181,024	177,035	216,523	229,077	199,552	196,711	231,037	164,990	170,348	244,549
EBITDA	百万円	253,311	274,836	268,423	311,938	313,633	295,568	305,080	350,775	305,003	322,941	398,027
売上高営業利益率	%	8.0	8.5	8.5	9.7	9.7	8.2	8.2	8.2	4.7	5.1	7.0
売上高のれん償却前営業利益率	%	8.4	9.3	9.4	10.6	10.6	9.3	9.3	9.4	6.1	6.1	8.1
売上高EBITDA率	%	12.8	14.2	14.3	15.3	14.5	13.7	14.5	14.3	11.2	11.6	13.1
ROIC	%	8.3	7.9	7.8	9.7	8.8	6.6	4.9	6.6	4.0	5.9	5.5
ROE	%	10.6	8.6	10.5	14.0	11.1	7.6	5.6	10.3	-5.5	2.5	7.4
D/Eレシオ	倍	0.25	0.43	0.35	0.23	0.31	0.52	0.45	0.45	0.57	0.51	0.62
自己資本比率	%	53.7	47.1	51.1	55.8	53.6	48.2	50.3	50.4	48.1	49.5	46.3
1株当たり情報												
EPS	円	75.62	65.69	82.34	121.93	105.66	74.85	57.49	116.68	-66.30	31.60	97.94
のれん償却前EPS	円	82.29	77.01	95.08	134.85	119.62	90.90	75.44	137.14	-39.42	52.96	121.61
BPS	円	775.05	745.94	824.36	922.11	989.51	979.69	1,057.61	1,216.33	1,197.85	1,308.20	1,369.16
配当金	円	19	20	24	34	34	34	34	34	36	36	38
DOE	%	2.7	2.6	3.1	3.9	3.6	3.4	3.3	3.0	3.0	2.9	2.8
株式情報(会計年度末)												
終値	円	1,149	760.9	1,080	1,399	1,142	764.8	1,274.5	1,062.5	926.3	1,112	1,047
時価総額	億円	16,050	10,629	15,083	19,531	15,943	10,614	17,691	14,746	12,834	15,414	14,218
PBR	倍	1.48	1.02	1.31	1.52	1.15	0.78	1.21	0.87	0.77	0.85	0.76
発行総数	千株	1,402,616	1,402,616	1,402,616	1,402,616	1,402,616	1,393,932	1,393,932	1,393,932	1,393,932	1,393,932	1,365,752
従業員数(会計年度末)	人	30,313	32,821	33,720	34,670	39,283	40,689	44,497	46,751	48,897	49,295	50,352

*1 2018年度より、「『税効果会計に係る会計基準』の一部改正」等を適用したことに伴い、2017年度の数値を遡及修正している *2 2020年度に、前年度に買収したVeloxisの取得原価の配分が確定したことに伴い、2019年度の数値を遡及修正している *3 2021年度より、「収益認識に関する会計基準」を適用し、一部の取引において売上高および売上原価の計上基準を変更している *4 2023年度に、前年度に買収したFocusの取得原価の配分が確定したことに伴い、2022年度の数値を遡及修正している

- 01 旭化成レポート2025発行にあたって
(編集方針)
- 04 目次
- 05 At a Glance
- 06 旭化成グループ理念体系
- 07 CEOメッセージ

14 問1 **+**
多様な経営資産を活用し、
どのように持続的な企業価値
向上を目指すのか？

26 問2 **+**
資本コストを上回る資本効率の
実現のために、どのような施策を
進めるのか？

36 問3 **+**
これまで実施してきた投資に
よって、今後どのような成長が
期待できるのか？

53 問4 **+**
GXを中心としたサステナビリティの
取り組みがどのような社会
インパクトをもたらすのか？

62 問5 **+**
豊富な無形資産を活かし、
どのようにビジネスモデルを
変革していくのか？

78 問6 **+**
事業ポートフォリオ変革に
向けて、ガバナンスはどう
進化しているのか？

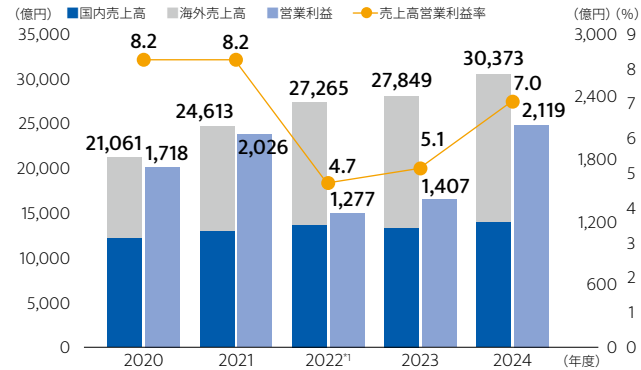
100 基本情報

- 101 財務／非財務情報
- 104 社外評価
- 105 旭化成の情報体系

おわりに 従業員の声

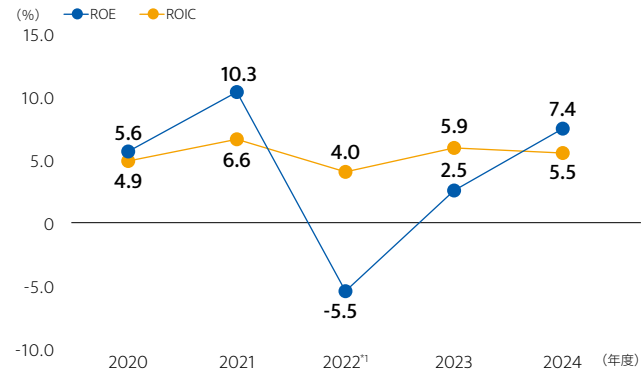
財務ハイライト

売上高(国内・海外)、営業利益、売上高営業利益率



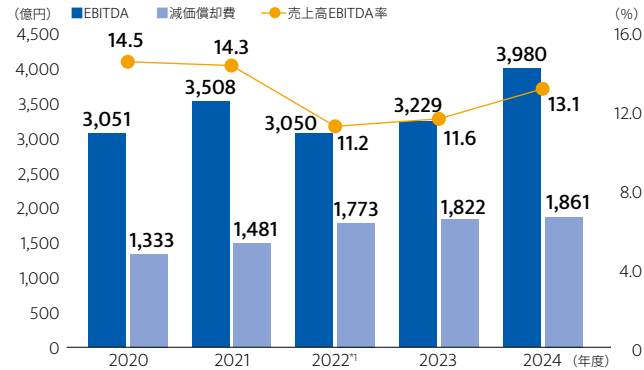
2024年度は、医薬事業、クリティカルケア事業、エレクトロニクス事業を中心に「重点成長」事業における利益成長が寄与したこと等により増収・増益となり、営業利益は6期ぶりに過去最高を更新しました。それに伴い、売上高営業利益率も改善しています。海外売上高はM&Aを含めた海外事業の拡大および円安影響により増加し、全体の5割超を占めています。

ROE^{*2}、ROIC^{*3}



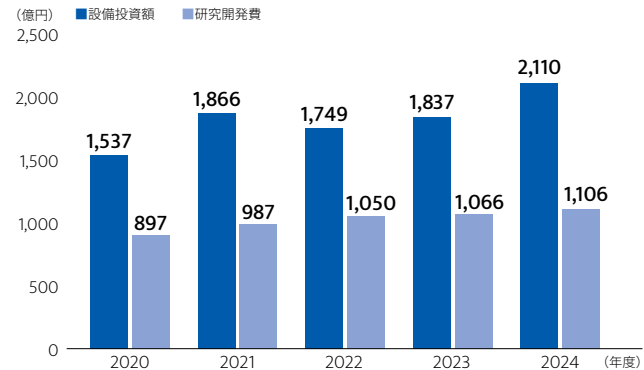
自己資本や投下資本に対する利益創出の効率を示す指標であるROEおよびROICを重要なKPIと位置付けています。2024年度は、当期純利益の大幅な改善に伴いROEは改善しました。一方でROICは、営業利益は増益となりましたが、前年度に米国連結子会社間の株式譲渡による法人税等の益を計上したことや、Calliditas買収等により投下資本が増加したことから、やや低下しています。

EBITDA^{*4}、減価償却費(有形・無形・のれん)、売上高EBITDA率



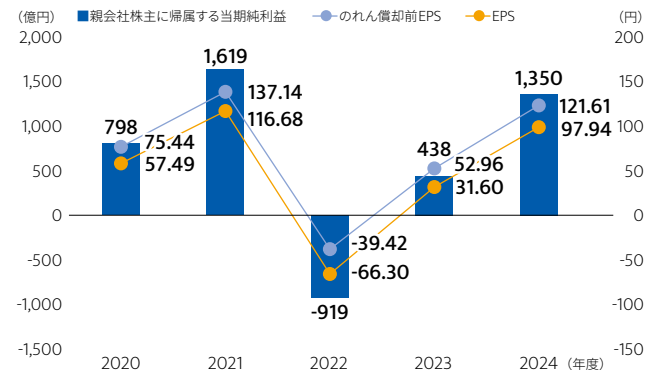
積極的な設備投資やM&Aにより減価償却費が増加傾向にあることから、当社のキャッシュ・フロー創出力を示す指標としてEBITDAを主要なKPIと位置付けています。2024年度の減価償却費は、前年度にマテリアル領域において石油化学チェーン関連事業等における減損損失を計上したことに伴う抑制がありましたが、Calliditas買収等に伴い広義ののれん(無形固定資産・のれん)の償却費が増加したため、全体では微増となりました。

設備投資額、研究開発費



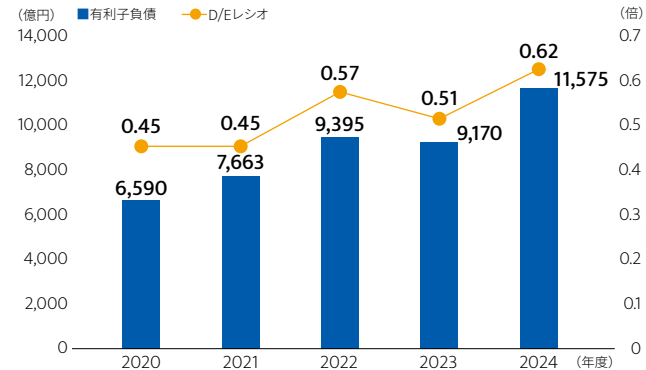
資本効率の改善に向けて採算性の精査は厳格に行いながらも、事業拡大や基盤強化を含む中期の成長に向けた投資を積極的に行っています。2024年度は、「重点成長」および「戦略的育成」事業を中心に設備投資や研究開発を進めたことにより、設備投資額および研究開発費が増加しています。

親会社株主に帰属する当期純利益、EPS、のれん償却前EPS



2024年度の親会社株主に帰属する当期純利益は、前年度にマテリアル領域において石油化学チェーン関連事業等における減損損失等を計上したことに加え、営業利益の増益により、大幅に改善しています。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。

有利子負債^{*5}、D/Eレシオ



2024年度は、業績回復に伴いキャッシュインは増加しましたが、原燃料価格上昇等に伴い運転資本が増加したことに加え、CalliditasおよびODC買収等に伴う資金調達により、有利子負債が増加しています。それに伴いD/Eレシオも上昇しています。

*1 2022年10月31日付で買収を完了した米国Focusの取得原価の配分が2023年度第1四半期に完了したことに伴い、2022年度の数値を遡って修正している

*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

*4 EBITDA=営業利益+減価償却費(有形・無形・のれん)

*5 リース債務を除く

- 01 旭化成レポート2025発行にあたって (編集方針)
- 04 目次
- 05 At a Glance
- 06 旭化成グループ理念体系
- 07 CEOメッセージ

14 問1 多様な経営資産を活用し、どのように持続的な企業価値向上を目指すのか? +

26 問2 資本コストを上回る資本効率の実現のために、どのような施策を進めるのか? +

36 問3 これまで実施してきた投資によって、今後どのような成長が期待できるのか? +

53 問4 GXを中心としたサステナビリティの取り組みがどのような社会インパクトをもたらすのか? +

62 問5 豊富な無形資産を活かし、どのようにビジネスモデルを変革していくのか? +

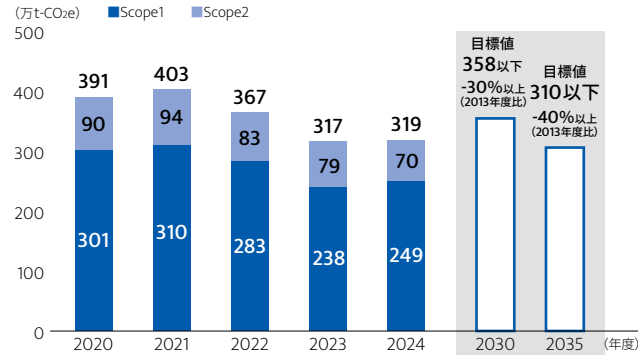
78 問6 事業ポートフォリオ変革に向けて、ガバナンスはどう進化しているのか? +

- 100 基本情報
- 101 財務／非財務情報
- 104 社外評価
- 105 旭化成の情報体系

おわりに 従業員の声

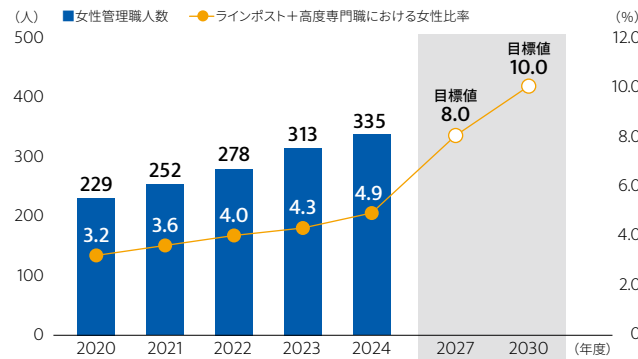
非財務ハイライト

GHG排出量(Scope1,Scope2)



対象範囲：当社連結対象の生産拠点
 (注) 2024年度は速報値。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、2030年に2013年度比でGHG排出量30%以上削減という目標に加え、新たに2035年に2013年度比でGHG排出量40%以上削減という目標を設定しました。目標達成に向けて、エネルギーの低炭素化、製品・事業ポートフォリオ変革などを通じた着実な排出量削減に努めます。

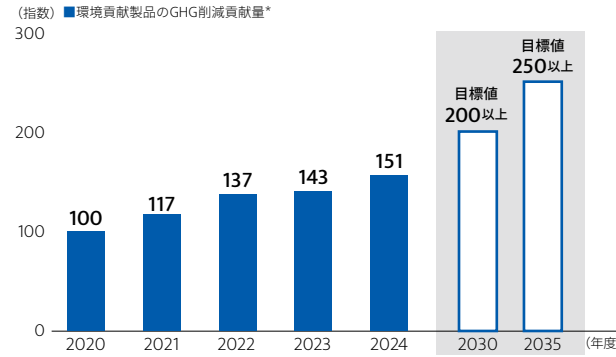
女性管理職人数、ラインポスト+高度専門職における女性比率



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)、旭化成ライフサイエンス(株)
 (注) ラインポストとは、管理職の中でも特に指導的役割を果たすマネージャーを指します。各年、翌年度4月1日時点の数値

事業環境の急速な変化の中で当社が継続的に価値を生み出していくためには、多様な人材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材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。

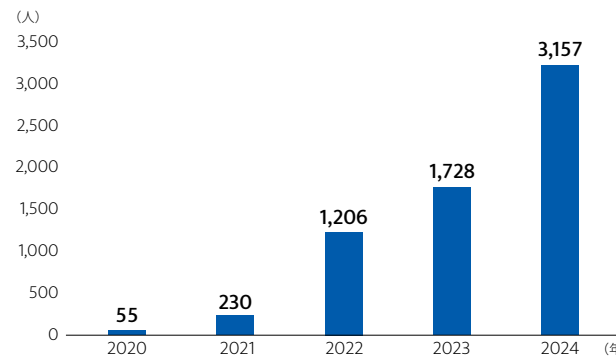
環境貢献製品を通じたGHG削減貢献量



(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。
 * 2020年度を基準(100)とする

ライフサイクル全体で環境改善や環境負荷低減に貢献する当社の製品・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、環境貢献製品の拡大に取り組みます。

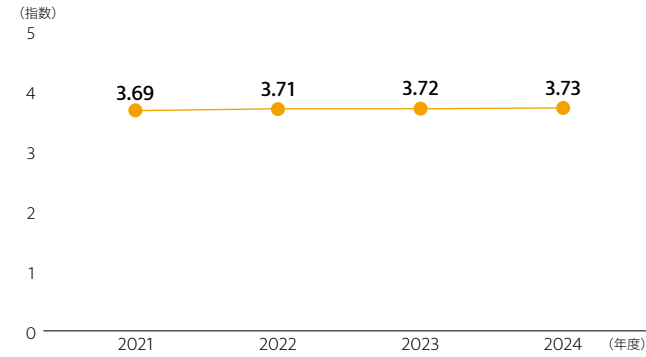
デジタルプロフェッショナル人材数



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

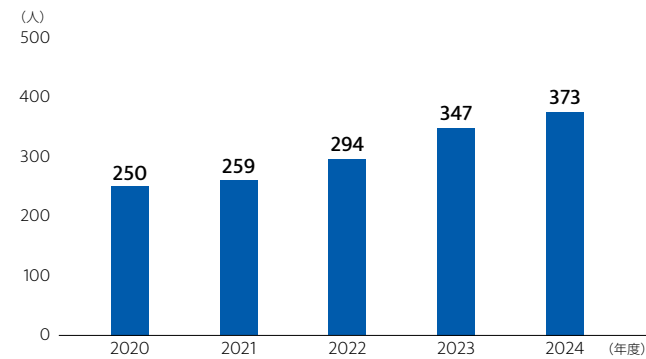
デジタル技術とデータを活用し、事業の現場で課題解決やビジネスモデルの創出を実現する「デジタルプロフェッショナル人材」の育成を推進しています。一部の育成コースについては海外グループ会社でも展開を開始しました。さまざまな分野でデジタル化が急速に進む中、グローバルでは多くのデジタルプロフェッショナル人材が活躍しています。

従業員エンゲージメント調査における「成長につながる行動」指標



“人は財産、すべては「人」から”という考え方をベースに、「終身成長」と「共創力」の2つを人財戦略の柱としてさまざまな施策を推進しています。その施策が「従業員の活力と働きが向上」と「旭化成グループの持続的成長」の好循環につながると考えています。主要KPIとして「従業員エンゲージメント調査における成長行動指標」を掲げています。

高度専門職人数



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材を「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、企業価値向上を目指します。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。

- 01 旭化成レポート2025発行にあたって (編集方針)
- 04 目次
- 05 At a Glance
- 06 旭化成グループ理念体系
- 07 CEOメッセージ

14 問1 多様な経営資産を活用し、どのように持続的な企業価値向上を目指すのか? +

26 問2 資本コストを上回る資本効率の実現のために、どのような施策を進めるのか? +

36 問3 これまで実施してきた投資によって、今後どのような成長が期待できるのか? +

53 問4 GXを中心としたサステナビリティの取り組みがどのような社会インパクトをもたらすのか? +

62 問5 豊富な無形資産を活かし、どのようにビジネスモデルを変革していくのか? +

78 問6 事業ポートフォリオ変革に向けて、ガバナンスはどう進化しているのか? +

- 100 基本情報
 - 101 財務／非財務情報
 - 104 社外評価
 - 105 旭化成の情報体系

おわりに 従業員の声

社外評価

社会的責任投資インデックスへの組み入れ状況(2025年現在)

- FTSE4Good Index Series
- FTSE Blossom Japan Index
- FTSE Blossom Japan Sector Relative Index
- MSCI ESG Leaders Indexes
- MSCI日本株ESGセレクト・リーダーズ指数
- 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(GenDi J)
- S&P / JPXカーボン・エフィシエント指数



FTSE4Good



FTSE Blossom Japan



FTSE Blossom Japan Sector Relative Index



2025 CONSTITUENT MSCIジャパン ESGセレクト・リーダーズ指数

2025 CONSTITUENT MSCI日本株 ESGセレクト・リーダーズ指数

2025 CONSTITUENT MSCI日本株 女性活躍指数 (WIN)



S&P/JPX カーボン エフィシエント 指数

(注) 当社のMSCI指数への組み入れ、およびMSCIロゴ、商標、サービスマークまたは指数名称の使用は、MSCIまたはその関連会社による当社へのスポンサーシップ、支持、宣伝を表すものではありません。MSCI指数はMSCIの独占的財産です。MSCI、MSCI指数の名称およびロゴはMSCIまたはその関係会社の商標またはサービスマークです。

主な評価・表彰

〈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2024年9月、(株)日本政策投資銀行(DBJ)より環境格付融資を受け、格付結果において「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2025」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、2021年から5年連続で選定されました。



「健康経営優良法人2025(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2025～ホワイト500～」の認定を受けました。



次世代育成支援企業(子育てサポート企業)認定「プラチナくるみん」

旭化成(株)、旭化成エレクトロニクス(株)、旭化成ファーマ(株)、旭化成メディカル(株)の4社は、次世代育成支援に積極的な企業のうち特に取り組みが優秀なものとして、2016年に厚生労働省より「プラチナくるみん」認定を取得しています。(2025年4月以降、旭化成メディカル(株)の認定は旭化成ライフサイエンス(株)が承継しています。)



MSCI ESGレーティング 評価「AA」

企業のESGパフォーマンスがAAAからCCCの7段階で格付けされ、当社は「AA」を獲得しています。



アジア太平洋地域において知財戦略に優れた企業を表彰する「2024 Asia IP Elite」受賞

ステークホルダーに対して知財活動に関する積極的な情報発信を行っていることが高く評価され、国際的な知的財産関連のメディアIntellectual Asset Managementより「2024 Asia IP Elite」を受賞しました。



令和7年度全国発明表彰「恩賜発明賞」を受賞

「ニッケルを用いた電極長寿命化技術の発明(特許第6120804号)」が、最高位の賞である「恩賜発明賞」および「発明実施功績賞」を受賞しました。

01 旭化成レポート2025発行にあたって(編集方針)

04 目次

05 At a Glance

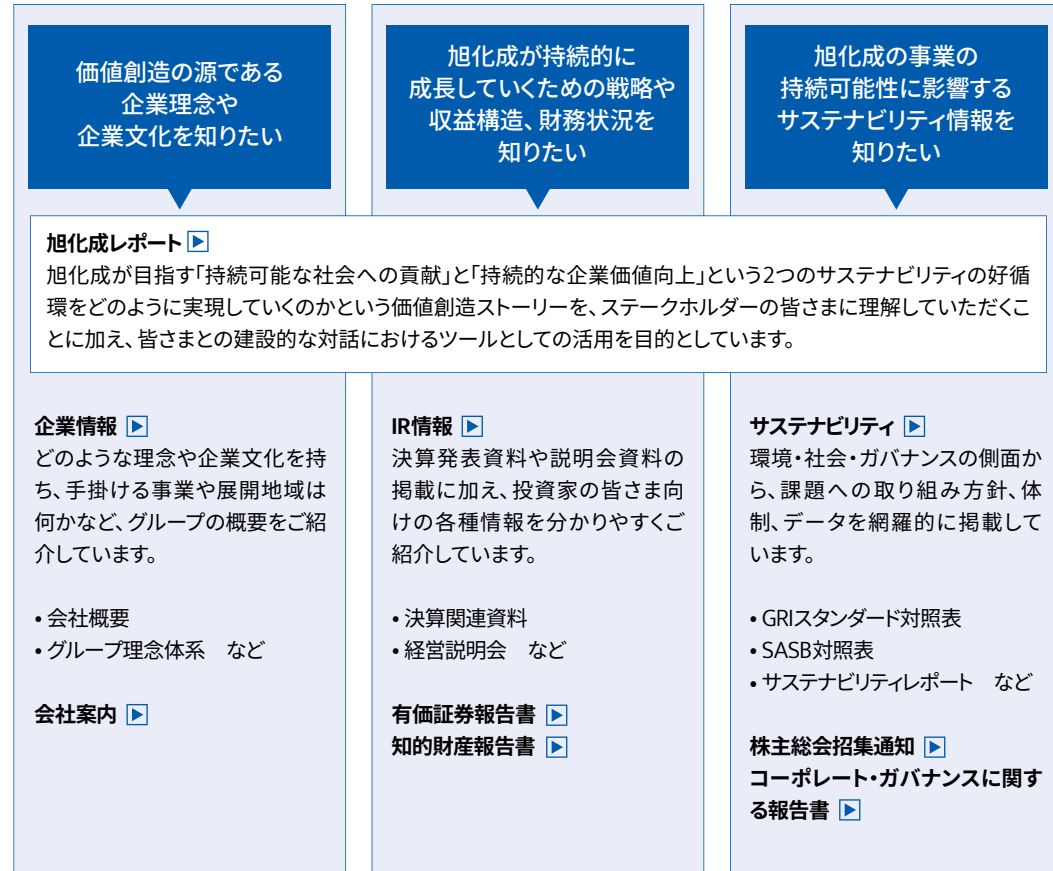
06 旭化成グループ理念体系

07 CEOメッセージ

14	問1 多様な経営資産を活用し、どのように持続的な企業価値向上を目指すのか?	+
26	問2 資本コストを上回る資本効率の実現のために、どのような施策を進めるのか?	+
36	問3 これまで実施してきた投資によって、今後どのような成長が期待できるのか?	+
53	問4 GXを中心としたサステナビリティの取り組みがどのような社会インパクトをもたらすのか?	+
62	問5 豊富な無形資産を活かし、どのようにビジネスモデルを変革していくのか?	+
78	問6 事業ポートフォリオ変革に向けて、ガバナンスはどう進化しているのか?	+
100	基本情報	
	101 財務/非財務情報	
	104 社外評価	
	105 旭化成の情報体系	

おわりに 従業員の声

旭化成の情報体系



本レポートの報告期間

2024年度(2024年4月～2025年3月)。なお、2025年4月以降の活動内容等の情報を一部含みます。

本レポートの報告範囲

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す。文中の表記について、「旭化成」「当社」は旭化成株式会社およびその連結子会社すべてを含むグループ全体を、「旭化成(株)」は旭化成株式会社単体を表しています。

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。

関係会社名称表記

本レポートにおいて関係会社の名称は以下のとおり一部略称で記載しています。

ヘルスケア領域		
旭化成ファーマ(株)	旭化成ファーマ	医療用医薬品事業
Veloxis Pharmaceuticals, Inc.	Veloxis	2019年度に買収。医療用医薬品事業(主力製品:Envarsus XR™)
Calliditas Therapeutics AB	Calliditas	2024年度に買収。医療用医薬品事業(主力製品:Tarpeyo™)
旭化成ライフサイエンス(株)	旭化成ライフサイエンス	2025年度より旭化成メディカル(株)のバイオプロセス事業等を継承
Bionova Scientific, LLC	Bionova	2022年度に買収。CDMO事業
ZOLL Medical Corporation	ZOLL	2012年度に買収。クリティカルケア事業
Respocardia, Inc.	Respocardia	2021年度に買収。中枢性睡眠時無呼吸症の治療用デバイス事業
Itamar Medical Ltd.	Itamar	2021年度に買収。睡眠時無呼吸症の診断デバイス事業
住宅領域		
旭化成ホームズ(株)	旭化成ホームズ	戸建住宅・集合住宅・分譲マンション事業等
旭化成不動産レジデンス(株)	旭化成不動産レジデンス	不動産の仲介・売買・賃貸借・管理事業等
旭化成リフォーム(株)	旭化成リフォーム	住宅のリフォーム事業
Synergos Copanias LLC	Synergos	北米住宅事業を統括する持株会社
Erickson Framing Operations LLC	Erickson	2018年度に買収。米国アリゾナ州を中心とするサブコントラクター
Austin Companies LLC	Austin	2020年度に買収。米国アリゾナ州のサブコントラクター
Brewer Operations LLC	Brewer	2021年度に買収。米国アリゾナ州のサブコントラクター
Focus Companies LLC	Focus	2022年度に買収。米国ネバダ州のサブコントラクター
ODC Construction, LLC	ODC	2024年度に買収。米国フロリダ州のサブコントラクター
NEX Building Group Pty Ltd	NEX	2021年度に買収。豪州の住宅ビルダー事業
旭化成建材(株)	旭化成建材	軽量気泡コンクリート、断熱材事業等
マテリアル領域		
旭化成エレクトロニクス(株)	旭化成エレクトロニクス	電子部品事業
Sage Automotive Interiors, Inc.	Sage	2018年度に買収。自動車内装材事業
旭化成バッテリーセパレータ(株)	旭化成バッテリーセパレータ	LIB用湿式セパレータ事業
Polypore International, LLC	Polypore	2015年度に買収。LIB用乾式セパレータ、鉛蓄電池用セパレータ事業
Recherche 2000 Inc.	R2	2019年度に買収。食塩電解プロセスのモニタリングシステム事業

- 01 旭化成レポート2025発行にあたって(編集方針)
- 04 目次
- 05 At a Glance
- 06 旭化成グループ理念体系
- 07 CEOメッセージ

- +
14 問1
多様な経営資産を活用し、どのように持続的な企業価値向上を目指すのか?
- +
26 問2
資本コストを上回る資本効率の実現のために、どのような施策を進めるのか?
- +
36 問3
これまで実施してきた投資によって、今後どのような成長が期待できるのか?
- +
53 問4
GXを中心としたサステナビリティの取り組みがどのような社会インパクトをもたらすのか?
- +
62 問5
豊富な無形資産を活かし、どのようにビジネスモデルを変革していくのか?
- +
78 問6
事業ポートフォリオ変革に向けて、ガバナンスはどう進化しているのか?

100 基本情報

- 101 財務／非財務情報
- 104 社外評価

105 旭化成の情報体系

おわりに 従業員の声

おわりに

従業員の声

新中計のスローガンは、前中計に引き続く「開拓者たれ(Trailblaze)」という姿勢に、「ともに(Together)」が加わっています。旭化成グループ全体が1つのチームとして力を結集することももちろん、お客さまや同業他社、投資家や地域の皆さまなど、さまざまなステークホルダーの皆さまと一緒に切り拓くという意味を込めています。

2025年度の統合報告書の最後に、最前線で事業を行う従業員の声の一部を紹介し、統合報告書を締めくらせていただきます。(社内で実施した新中計説明会のアンケートより) 自社の枠組みにとらわれず、大きな発想で新しい道を切り拓く旭化成グループに、ぜひご期待ください。



3領域経営が投資家から高く評価されるには、内側で良いと言ってもダメだ。成果を残すことが絶対条件であり、マテリアル領域の立て直しが急務だ。

「旭化成グループ」という結束力をより高めていくために、3領域経営とはどういうことか、どのようにシナジーを創出していくかを考えていく必要がある。

成長を期待される事業、厳しい状況に置かれ構造転換をする事業など、事業の位置づけはさまざまだ。しかし会社が変わる潮目であると捉え、自分の置かれている状況もプラスに捉えて責務を全うしたい。

我々の競争はどこでどのように差別化を図るのかなど、データドリブンで判断し、より高収益、高効率の事業にしていかなければいけない。

ROICを重視した経営を行うことの重要性を現場担当者までしっかりとブレイクダウンさせ、資本効率の改善に貢献したい。

結局旭化成はどこに向かっていくのか。「旭化成とは?」という問いに対して自分なりの答えを出したい。

異なる事業同士、直接関係しなくても、何かあったときには協力し合える関係性が世界中にあることは、大きな資産だと改めて感じた。その力も借りて、もっともっと大きなチャレンジをしたい。

終身成長しながら、いつになってもチャレンジする姿を後輩に見せていきたい。

現状に満足することなく、もがき続け、今の危機的状況を脱さなければいけない。

3領域をつなぎ、融合し、イノベーションを生み出すための仕組みを会社の真ん中に置く必要がある。無形資産が融合して価値を生み出すための仕掛けをつくっていきたい。

もっと若手が夢や希望を持てる会社にしていかなければいけない。そのような会社にしていくことが、私たち経営管理層の責任だ。

「投資に対して責任と執念を持って成果を出す」という社長の考えには全く同感だが、投資提案から建設、運用までに時間がかかりすぎており、投資提案者の熱意が継承されていないことが課題。組織風土の醸成が重要だ。

Trailblaze Together