

Asahi**KASEI**



旭化成レポート2026

Trailblaze Together



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

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

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

グループスローガン

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。

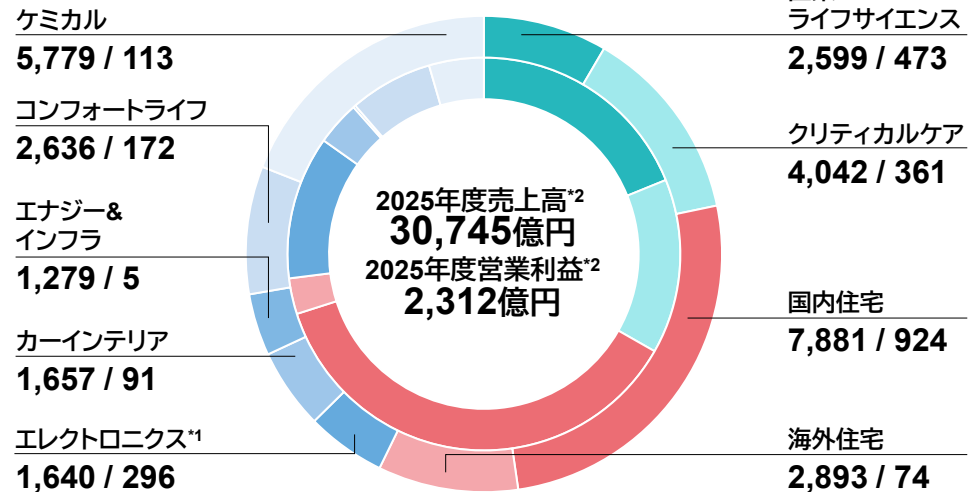
A-Spirit — 旭化成のDNA

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

2026年3月末時点



事業別売上高/営業利益(外側:売上高 / 内側:営業利益)



*1 2025年度の実績について、2026年度の組織変更を反映したマテリアル共通と各事業間での軽微な組替を実施している

*2 売上高、営業利益ともに「その他」消去又は全社を含む

ヘルスケア領域

医薬

- 医療用医薬品
(自己免疫疾患、重症感染症、移植、腎臓疾患等)



免疫抑制剤「Envarsus XR™」

ライフサイエンス

- 製薬プロセス用
ウイルス除去フィルター
- バイオ医薬品CDMO 等



ウイルス除去フィルター「プラノバ™」

クリティカルケア

- 着用型自動除細動器
- 除細動器・AED
- 睡眠時無呼吸症
関連デバイス 等

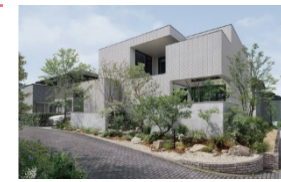


医療機関向け除細動器

住宅領域

国内住宅

- 戸建住宅・集合住宅・分譲マンション
- 賃貸管理・不動産流通
- リフォーム
- 建材(ALC外壁、断熱材)等



戸建・集合住宅「ヘーベルハウス™」「ヘーベルメゾン™」

海外住宅

- 北米住宅
- 豪州住宅



北米・豪州住宅

マテリアル領域

エレクトロニクス

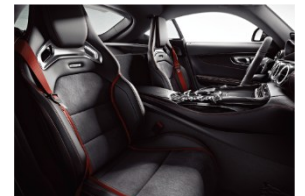
- 電子材料
- 電子部品



感光性絶縁材料「バイメルト™」

カーインテリア

- 自動車内装材
(人工皮革・合成皮革)等



人工皮革「Dinamica®」

エネルギー&インフラ

- リチウムイオン電池(LIB)用セパレータ
- イオン交換膜法食塩電解プロセス
- 水素製造システム 等



LIB用湿式セパレータ「ハイボア™」

コンフォートライフ

- 繊維
- 家庭用消費財
- 医薬・食品用添加剤
(結晶セルロース)等



家庭用消費財

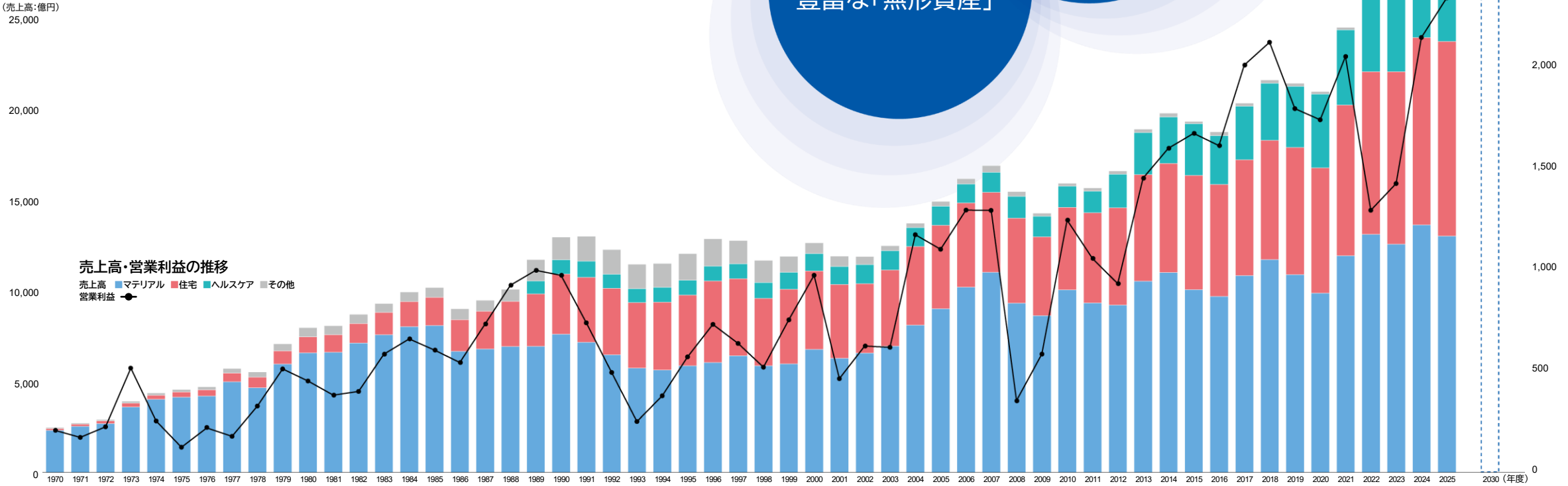
ケミカル

- パフォーマンスキミカル
(樹脂関連)等
- エッセンシャルケミカル
(石油化学関連)等



エンジニアリング樹脂(高機能樹脂)

財務成績



(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。

株価推移
(週足)

926円

投資家の皆様との対話
(IR面談件数の推移)

273件

341件

391件

2023年3月末

2024年3月末

2025年3月末

2026年3月末

2026年7月末

1,901円

5

編集方針

投資家をはじめとする
多くのステークホルダーの皆さまへ

投資家の皆さまからの問い。 それに真正面から向き合い 続けてきた2年間

一昨年度に発行した「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。続く昨年の「旭化成レポート2025」では、さらなるご意見や当社の企業価値向上の取り組みの進捗を踏まえ、「問い」を問い直し、さらに踏み込んで回答することで、対話を重ねてきました。

その背景は、近年の当社株価の推移が示してきたとおり、資本市場からの当社への期待が十分に高くなかったことです。私たちが信じる旭化成の価値と、投資家の皆さまが見る旭化成の価値の間にあるギャップを少しでも埋めることを目指し、「ステークホルダーの皆さまが感じる疑問に真正面から向き合い、対話のきっかけをつくる」、それが旭化成レポートの変わらぬ役割です。

2024年度 編集方針
ギャップを埋めるための、
「6つの問い」

2025年度 編集方針
「6つの問い」を問い直し

問1

なぜ、旭化成は
3領域経営を
しているのか？

問2

低水準が続く
PBRを
どのように
回復させるのか？

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？

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？

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？

問6

ガバナンスは
どのように
機能して
いるのか？

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？

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？

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？

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？

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？

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？

市場からの信頼回復に 確かな手応え。 さらなる期待の声——

現在の 投資家の皆さまからの声

そして今、投資家の皆さまとの対話機会の増加に加え、事業ポートフォリオ変革の進捗や業績の回復も重なり、**市場からの信頼回復に、着実な手応え**を感じ始めています。

もちろん、投資家の皆さまが求める企業価値の水準に到達したとは到底考えていません。

本来、市場が旭化成に期待する企業価値は、「コングロマリット」として割り引かれてきたこれまでの価値ではなく、**多様な事業を持つからこそそのユニークな価値**であるはずです。

さらなる業績の向上はもちろん、引き続き、皆さまの疑問に正面から向き合い、理解していただきやすい発信に努めます。

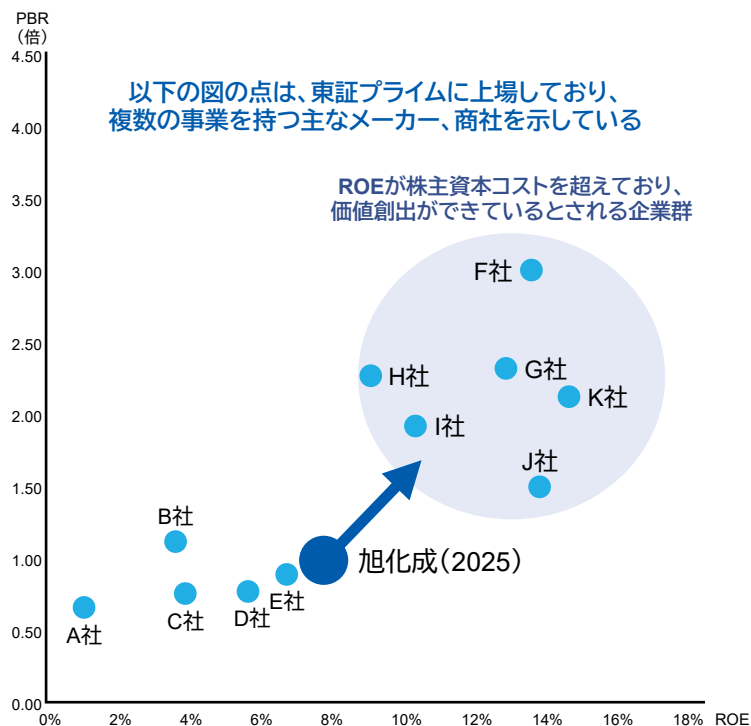
信頼回復の声

- 「事業の構造転換と、『重点成長』事業の成果結実による事業ポートフォリオ変革を高く評価している」
- 「かつての石油化学事業を中心とした『総合化学メーカー』ではもはやなくなり、高付加価値事業を中心とする企業へ変貌しつつあるのではないか」
- 「医薬事業の昨今の買収はうまくいっているように見える。2026年2月に買収を発表したAicurisも医薬事業における戦略と合致しているように見える」
- 「多様な人財や技術・知財といった無形資産の活用が、開示や対話にて『具体的』に『言語化』されてきて、理解が深まりつつある」

さらなる期待・ギャップ

- 「まだROEは株主資本コストを割っているように見えており、持続的に企業価値向上を期待できるレベルに到達していない」
- 「事業ポートフォリオ変革は進捗しているが、その先にどのような企業を目指しているのか、“Who is Asahi Kasei?”がまだクリアに見えない」
- 「M&Aや設備投資を積極的に実施しているが、それぞれ投資判断におけるハードルレートの設定やモニタリング等のマネジメントは機能しているのか」
- 「多様な無形資産が、どのように価値創出につながっているのか。再現性のあるマネジメントができているのか」

投資家が期待する本来の旭化成の市場評価ポジション



今こそ、将来成長に確信を—。 多様な事業を持つ企業が 避けては通れない 「6つの要件」に向き合う

2026年度 編集方針
多様な事業を持つ企業に求められる
「6つの要件」

2026年度の旭化成レポートでは、
「旭化成のような多様な事業を持つ企業に求められる“6つの要件”」を編集方針に掲げました。

投資家の皆さまとの対話を通じて、多様な事業を持つ企業が真に企業価値を向上できるのかについて、さまざまな疑問が寄せられていることを実感しています。一方で、多様な事業を持つことは企業価値向上の障壁ではなく、その要件を満たし続けることで強みに変えられると、私たちは考えています。

今こそ、旭化成が避けては通れないこのテーマに正面から向き合い、私たちが目指す企業価値向上の姿と、その実現に向けた取り組みをお伝えします。お読みいただき、ぜひ、忌憚のないご意見をお寄せください。

多様な事業を持つ企業に求められる「6つの要件」

企業価値向上が難しいコングロマリット企業の例

1

時代の変化に応じて事業ポートフォリオを
変革し続けられること

1

不採算事業などの構造転換の遅延や、
適時的な成長投資ができず、事業ポートフォリオが時代遅れ…

2

資源配分が適切であること

2

成長投資の優先順位が明確でなく、
個別最適もしくは総花的な投資…

3

多様な無形資産を活かし、
イノベーションを起こし続けられること

3

事業領域ごとの垣根が高く、無形資産が共有され難い…

4

持続可能な社会に貢献し続けられること

4

社会価値と経済価値が両立されず、
持続的な価値創出を成しえない…

5

強固なガバナンスが効いていること

5

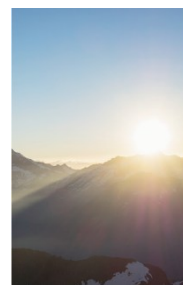
多様な事業であるため、取締役会が監督し切れない…

6

多様なステークホルダーと良好な関係を
構築できていること

6

ある事業におけるステークホルダーからの信頼関係が崩れ、
他の事業へのレピュテーションにも影響…



- 02 旭化成グループ理念体系
- 03 At a Glance 事業概要
- 04 At a Glance 強みと成果
- 05 編集方針
多様な事業を持つ
企業に求められる
「6つの要件」
- 09 目次

10 旭化成の 目指す姿

11 CEOメッセージ



「旭化成なら、きっと
この課題を解決してくれる」
10年、20年先も社会にとって
そういう存在であり続けたい
代表取締役社長 兼 社長執行役員
工藤 幸四郎

- 16 価値創造モデル
- 21 マテリアリティ

22 要件 1

時代の変化に応じて事業ポートフォリオを 変革し続けられること

- 23 事業ポートフォリオ変革
- 27 M&Aマネジメント
- 29 特集:医薬事業に見る、旭化成のM&Aの実行力



32 要件 2

資源配分が適切であること

- 33 CFOメッセージ
成長性と効率性を両立した唯一無二の事業ポートフォリオ経営



40 要件 3

多様な無形資産を活かし、 イノベーションを起こし続けられること

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> 41 無形資産活用 42 人財戦略 46 コラム:グローバル経営を支える対話
Team AK Meetingで深める相互理解と信頼 47 R&D・知財戦略 55 生産技術戦略 57 デジタル・AI戦略 | <ul style="list-style-type: none"> 60 領域戦略 61 領域長メッセージ 63 ヘルスケア領域戦略 66 住宅領域戦略 69 マテリアル領域戦略 |
|---|---|



73 要件 4

持続可能な社会に貢献し続けられること

- 74 サステナビリティ推進部長メッセージ
- 75 マテリアリティに関する取り組みの進捗状況
- 76 社会インパクト
- 77 コラム:子育てコミュニティが自然に生まれる賃貸住宅
ハーベルメゾン「BORIKI」
- 78 グリーントランスフォーメーション(GX)
- 83 資源循環・自然共生



84 要件 5

強固なガバナンスが効いていること

- 85 コーポレートガバナンス
- 96 社外取締役鼎談
- 99 新任社外取締役インタビュー
- 100 リスクマネジメント活動
- 102 コンプライアンス／情報セキュリティ
- 103 人権尊重／CSR調達
- 104 健康経営／製造・環境安全／品質保証



107 要件 6

多様なステークホルダーと良好な関係を 構築できていること

- 108 地域コミュニケーション
特集:延岡とともに育む、旭化成の企業価値
- 110 ステークホルダーコミュニケーション
- 111 社外からの評価



112 基本情報

- 113 財務／非財務情報
- 114 旭化成の情報体系

おわりに 企業価値向上に向けて“Group Management Standards”

