

旭化成の目指す姿

旭化成は何を強みとし、どのように「持続可能な社会への貢献」と「持続的な企業価値向上」を実現していくのか。
CEOメッセージと価値創造モデルを通じて、その姿をご紹介します。

旭化成レポート2026

	02	旭化成グループ理念体系	
	03	At a Glance	
	05	編集方針	
	09	目次	
	10	旭化成の目指す姿	+
要件1	22	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	+
要件2	32	資源配分が 適切であること	+
要件3	40	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	+
要件4	73	持続可能な社会に 貢献し続けられること	+
要件5	84	強固なガバナンスが 効いていること	+
要件6	107	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	+
	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”		

「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

CEO MESSAGE

旭化成レポート2026

	02	旭化成グループ理念体系	
	03	At a Glance	
	05	編集方針	
	09	目次	
	10	旭化成の目指す姿	—
	11	CEOメッセージ	
	16	価値創造モデル	
	21	マテリアリティ	
要件1	22	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	+
要件2	32	資源配分が 適切であること	+
要件3	40	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	+
要件4	73	持続可能な社会に 貢献し続けられること	+
要件5	84	強固なガバナンスが 効いていること	+
要件6	107	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	+
	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”	

旭化成レポートを通じて伝えたい、多様な事業を持つ経営の可能性

このレポートを通じて、私が投資家の皆さまに最もお伝えしたいのは、旭化成は「多様だから分りにくい企業」ではなく、「多様だからこそ、時代の変化に応じて勝ち筋を描ける企業」だということです。

ヘルスケア、住宅、マテリアル領域といった多様な事業構造は、一見すると関連性が薄く市場環境も異なることから、投資家の皆さまにとっては、「分析が難しく、分りにくい企業」に見える。このことは、皆さまとの対話を通じて私も感じています。しかし、多様な市場に面しているからこそ、さまざまな成長機会を捉えることができ、また時には逆風の中でも踏みとどまり、学び、それを次の成長へしなやかにつなげていける。旭化成にはそうした力があると、私は信じています。社長だから当然自社を肯定的に言うだろうと思われると思いますが、本当にいい企業だと心から思うからこそ、投資家の皆さまにそのポテンシャルが十分伝わっていない状況に、もどかしさも感じてきました。

一方、投資家の皆さまが重視するROEは、株主・投資家の皆さまが求める水準に対して、まだ寛束ないことも十分理解しています。しかし、2025年度に2期連続で過去最高の営業利益を達成した中で、旭化成の本質的な強みや潜在価値について、徐々にご理解いただき始めている手応えも感じています。そのような今だからこそ、今回の旭化成レポートは、旭化成の多様な事業をもつことの可能性を、できる限り分かりやすくお伝えしたいと思います。

積極的な拡大投資を通じて事業ポートフォリオを変革



*1 上記グラフはグループ全体から「その他」「消去又は全社」を除いた数値における構成比を示している *2 現在のパフォーマンスケミカルとエッセンシャルケミカルに含まれる事業の利益の合計値

“Who is Asahi Kasei?”

私は社長として、海外の長期視点の投資家の皆さまと対話する機会も少なくありません。その際、私が答えるべき最も重要な問いは、“Who is Asahi Kasei?”だと考えています。

旭化成は単なる「多様な事業を持つ企業」ではありません。100年以上の歴史の中で、世界大戦やオイルショック、金融危機、コロナ禍など幾度もの環境変化を乗り越えながら、事業ポートフォリオを変革し続けてきました。その過程で積み上げてきたものは4兆円以上の資産だけではありません。住宅領域で培った顧客視点、ヘルスケア領域で獲得したM&Aやグローバル経営の知見、マテリアル領域で磨き上げた技術基盤、そして領域や事業を超えて活躍する人財―。こうした目に見えない多様な「無形資産」こそが、旭化成の価値創造の源泉です。財務基盤や多様な無形資産を領域や事業横断で共有し、柔軟に相互活用することを、ある種の生態系になぞらえて「旭化成のエコシステム」と表現しています。

つまり、“Who is Asahi Kasei?”への答えは、「時代の変化に応じて事業ポートフォリオを変革し続け、『旭化成のエコシステム』を強みに、社会に価値を提供し続ける企業」です。

02	旭化成グループ理念体系
03	At a Glance
05	編集方針
09	目次
10	旭化成の目指す姿
11	CEOメッセージ
16	価値創造モデル
21	マテリアリティ
要件1	22 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
要件2	32 資源配分が適切であること
要件3	40 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
要件4	73 持続可能な社会に貢献し続けられること
要件5	84 強固なガバナンスが効いていること
要件6	107 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
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”	

変化の時代こそ、旭化成は強い

毎年のように「想像もできないこと」が起きる今、経営者にはこれまで以上に対応力やレジリエンスが試されていると感じます。しかし、私はいかなる困難が到来しようとも、どんと構えています。その理由は2つあります。

1つは、旭化成が多様な事業を経営するが故の「財務基盤」です。ヘルスケア、住宅、マテリアルの3つの領域は異なる景気サイクルを持ち、グループとして安定的なキャッシュ・フローを期待できます。そのため、常に成長機会を適時的にとらえ、大胆な成長投資を実行することができます。

もう1つは、旭化成が培ってきた「企業風土」です。私は繊維事業に長く携わり、拠点の閉鎖といった厳しい局面も経験してきましたが、危機に直面した時の旭化成は本当に強いと感じてきました。これは、旭化成グループ全体にも共通する文化です。それぞれ異なる事業に携わりながらも、根底では同じ価値観や使命感を共有し、これまで多くの危機を乗り越えてきました。「野武士の魂」を持って新しい事業に挑戦し、失敗を責めず、そこから学び続ける。このチームワークの文化こそが、100年以上にわたり事業ポートフォリオを変革し続けてきた原動力であったと思います。また、その歴史を従業員もしっかり理解し、自らも変わろうと努力してきたからこそ、今なお成長し続けることができるのだと考えています。

専業メーカーとは異なる「勝ち筋」

旭化成の強みは、多様な事業を持っていることそのものではありません。変化する環境の中で、自らの強みを見極め、独自の「勝ち筋」を見つけ、事業を育て続けてきたことです。財閥系企業のような確固たる後ろ盾のない中でも、100年を超える歴史の中で新たな事業に挑み、幾度となく壁にぶつかりながらも成長してきました。その過程で培ってきたのが、規模や資金力で勝負するのではなく、制約条件の中でも顧客課題を徹底的に突き詰め、独自の解決策を創り出す力です。

例えば住宅事業1つをとっても、かつての事業立ち上げ当初、資金や事業経験で専業住宅メーカーにおよびませんでした。しかし、その制約があったからこそ、土地を保有する分譲住宅ではなく、人財の強みが活かせる注文住宅に徹し、都市部における二世帯住宅や3階建てといった独自の価値を磨き上げ、「ハーベルハウス™」という強いブランドを築いてきたわけです。医薬事業も同様です。メガファーマと同じ土俵で競争するのではなく、特定の疾患領域にフォーカスするグローバルスペシャリティファーマという独自の道を選択してきました。

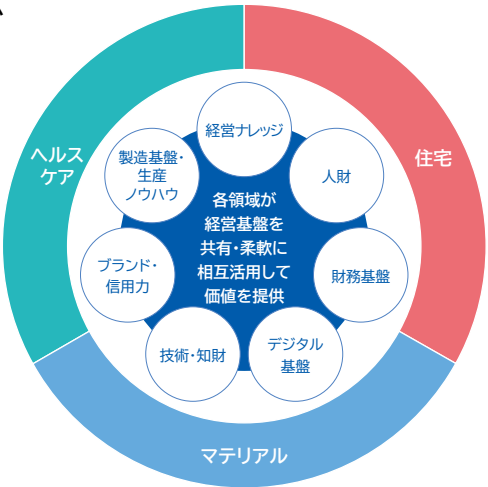
このように旭化成は、規模の大きさで勝つのではなく、自らの強みを起点に独自の価値を生み出すことで事業を成長させてきました。

こうした「勝ち筋」を支えているのが、領域や事業の垣根を超えて知見や人財を活用する「旭化成のエコシステム」です。旭化成では、ある事業で培った技術や知見、人財が別の事業の成長につながるものが少なくありません。例えば、住宅事業の確立の背景には、他事業から集めた優秀な人財の力がありません。また、ヘルスケア領域におけるウイルス除去フィルター「プラノバ™」の事業の創出は、マテリアル領域で培った膜技術なくしては実現できませんでした。

私は、このエコシステムをさらに進化させていくことが、今後の旭化成の成長に不可欠だと考えています。マテリアル領域は現在改革の真っ只中にありますが、まさに、住宅領域のBtoCのマーケティングや事業運営ノウハウ、ヘルスケア領域のグローバル経営やM&Aのノウハウを取り入れながら、次の挑戦に挑もうとしているわけです。

そして、このエコシステムを動かす最も重要な原動力は「人財」です。旭化成には、BtoB事業、BtoC事業、マーケティング、研究開発など、多様な知見をもつ数多くの人財がいます。私自身、繊維事業というバリューチェーンの非常に長い事業で営業を行うことで、相当鍛えられ、現在他の事業を見る目につながっています。マテリアル領域には、世界に通用する高度な技術を磨き上げてきた人財がいる。住宅領域にはストック事業や、最終消費者に近い川下ビジネスを熟知した人財がいる。そして、ヘルスケア領域には高い専門性とグローバルな視点で価値を創出できる人財がいる。こうした人財の厚さこそが旭化成の最大の強みであり、今後は、より領域の壁を越えて活躍する機会を増やし、事業成長の再現性を高めていきたいと考えています。

旭化成のエコシステム



	02	旭化成グループ理念体系	
	03	At a Glance	
	05	編集方針	
	09	目次	
	10	旭化成の目指す姿	—
	11	CEOメッセージ	
	16	価値創造モデル	
	21	マテリアリティ	
要件1	22	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	+
要件2	32	資源配分が適切であること	+
要件3	40	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	+
要件4	73	持続可能な社会に貢献し続けられること	+
要件5	84	強固なガバナンスが効いていること	+
要件6	107	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	+
	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”	

中期経営計画2027の進捗について、自己評価は「80点」

現在の「中期経営計画2027～Trailblaze Together～」の進捗を自己評価するならば、80点です。2025年度は前年度に引き続き、過去最高の営業利益を達成しました。着実に事業ポートフォリオ変革が進捗し、ヘルスケア、住宅、マテリアルの各領域における「重点成長」事業を中心とした営業利益が大きく成長したことで、もはや当社は「総合化学メーカー」という従来の姿から大きく変貌しつつあります。

しかし、正直に申し上げると、まだまだ事業ポートフォリオ変革は道半ばだという想いの方が強いです。その理由は、過去最高益を更新できたとはいえ、これまでの成長投資の刈取りが途中であることに加えて、多様な知見や人財を掛け合わせるエコシステムの活用の余地がまだ十分あると考えるからです。目標としているROEと現状との差も、突き詰めればここに行き着くと捉えています。この変革をやり切る責任は、他の誰でもなく私自身にあります。成長投資の成果を利益成長と資本効率へ確実に結実させ、これからも痛みを伴う決断からも逃げずに向き合います。

また、強くお伝えしたいことは、2027年度のROE目標値である9.0%の先を見て経営をしているということです。投資家の皆さまとの対話を通じて、当社に対して2桁以上のROE達成への期待を感じています。2030年度の長期展望である12%を見据え、強い決意で経営に臨んでおり、その達成に向けて手応えを感じ始めています。

長期展望と中期経営計画の位置づけ



経営指標

	(億円)	2025年度 実績	2026年度 見通し ³	2027年度 修正計画 ⁴	2027年度 当初計画 ⁵	'24―'27修正 成長率(年率)	2030年度 目標
売上高		30,745	32,540	34,700	31,800		
収益性	営業利益	2,312	2,480	2,700	2,700	8.4%	3,800
	売上高 営業利益率	7.5%	7.6%	7.8%	8.5%		
	のれん償却前 営業利益	2,649	2,860	3,060	3,060		
	EBITDA ^{*1}	4,275	4,660	4,830	4,960		
	売上高 EBITDA率	13.9%	14.3%	13.9%	15.6%		
	親会社株主に帰属 する当期純利益	1,588	1,600	1,740	1,740		
資本効率	EPS(円)	117.0	119.7	129.6	127.4		
	ROIC ^{*2}	5.9%	5.7%	6.0%	6.0%		8.0%以上
財務 健全性	ROE	8.0%	7.7%	9.0%	9.0%		12.0%以上
	D/Eレシオ	0.46	-	0.7目安	0.7目安		
	有利子負債/ EBITDA	2.3	-	3.0目安	3.0目安		
	自己資本比率	50.5%	-				
	為替レート(円／\$)	151	150	140	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 ^{*3} 2026年5月発表 ^{*4} 2026年4月発表 ^{*5} 2025年4月発表

主要非財務KPI

当社GHG排出量(Scope1,2)削減 (2013年度比)	環境貢献製品を通じたGHG削減貢献量 (2020年度比)
2030年:30%以上削減 2035年:40%以上削減	2030年:2倍以上 2035年:2.5倍以上
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)	ライセンス契約 新規締結件数 ^{*6}
2027年度:60%	2025～2027年度:10件以上

^{*6} TBC: Technology value Business Creationを中心とした案件での成果

	02	旭化成グループ理念体系	
	03	At a Glance	
	05	編集方針	
	09	目次	
	10	旭化成の目指す姿	—
	11	CEOメッセージ	
	16	価値創造モデル	
	21	マテリアリティ	
要件1	22	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	+
要件2	32	資源配分が適切であること	+
要件3	40	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	+
要件4	73	持続可能な社会に貢献し続けられること	+
要件5	84	強固なガバナンスが効いていること	+
要件6	107	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	+
	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”	

その手応えの理由は、2025年度の数字の背景にある、各領域の経営の深化です。

ヘルスケア領域は、新たな成長フェーズへと移行しました。クリティカルケア事業が一時的に成長の踊り場を迎えたこと、新規参入したバイオCDMO事業の立ち上がりが想像以上に難しかったことなど数々の苦難がありました。そして、それらを乗り越えて、買収した医薬メーカーのCalliditasの成長や、ウイルス除去フィルター「プラノバ™」の需要回復など、事業機会を確実に掴み取っての達成だったことに大きな意味があります。

住宅領域は、底堅い競争力を発揮できました。国内の建築請負事業は、非常に厳しい事業環境ながら過去最高の営業利益を達成しており、これまで培ってきた「ハーベルハウス™」の強固なブランドと顧客基盤、そして目標必達の強いカルチャーの極みの賜物であると思います。今後の成長分野である海外事業においては、需要の回復が鈍い北米事業においては厳しい事業環境が継続していますが、今後市場の反転とともに強力な成長エンジンになると信頼しています。

そしてマテリアル領域は、構造転換が着実に進みました。エレクトロニクス事業がAIや半導体関連における成長機会を獲得し、大きく成長した一方、ケミカル事業の水島製造所における一部誘導品事業の再構築や、鉛蓄電池用セパレータの事業譲渡など、大きな構造転換を決定しました。こうした大きな変化は従業員の不安も伴うものです。私自身を含め、各リーダーが自らの言葉で、構造転換の意義を丁寧に語り、ステークホルダー全員が納得感を持って進むことが、マテリアル領域の今後の成長に不可欠だと考えています。

もちろん、成長の道のりにはリスクは付きものです。中東情勢をはじめとする地政学的な不透明や、米国政権の今後の政策動向等の影響については特に注視しています。異なる景気サイクルを持つ3領域の分散効果と強固な財務基盤で影響を吸収し、成長機会を確実に捉えていきます。

10年、20年先の旭化成に向けて、今伝えたいこと

私たちが目指す姿は、一時的な成功を収める企業でも、短期的な利益だけを追う企業でもありません。いつの時代も、社会や顧客から「旭化成なら、この難しい課題を解決してくれるのではないか」と期待され、頼りにされる企業であり続けたいと考えています。

「社会課題に真摯に向き合う」と言うことは簡単です。しかし、その解決策を社会に実装し、実際に価値として届けることは容易ではありません。なぜなら、多くの場合、その実現には高度なモノづくりが不可欠であるからです。そこにこそ我々のような製造業の役割があります。私は、製造業が頑張らなければ世の中は良くなりえない、製造業が活力を失った日本に未来はないと思っています。だからこそ旭化成は、「カーボンニュートラルの実現」「より快適・安全・安心な暮らし」「生き生きとした健康長寿社会の実現」といった社会の難題に、自らの製品やサービスを通じて正面から挑み続けていきます。もちろん、旭化成だけで社会を変えることはできません。しかし、「旭化成と組

めば、社会を変えられるかもしれない」と、多くのビジネスパートナーに思っていただける、可能性を秘めた存在でありたいと考えています。

2030年、2040年を見据えた私の信念は「伝統は守るべからず、つくるべし」という言葉に集約されます。過去の遺産にしがみつくのではなく、私たち自身が伝統を塗り替えていく変革意欲をもたなければ、企業は衰退します。私が前中計、そして現中計に“Trailblaze(道を切り拓く)”という言葉掲げているのは、仮にぬるま湯につかりかけた人がいるなら抜け出し、最前線で挑戦し続けてほしいからです。従業員一人ひとりがグループミッションである「世界の人びとの“いのち”と“くらし”に貢献します」という言葉について、自分自身にとって今どのような意味合いを持って響くのかを考え、自ら懸命に努力することが、社会への貢献、旭化成の成長、そして自身の成長にもつながる。その好循環をこれからも大切にしたいと考えています。

最後になりますが、私は今の旭化成を、かつてないほど成長の可能性を秘めた、夢が持てる企業になったと、胸を張ってお伝えしたい。私たちは「多様だからこそ、時代の変化に応じて勝ち筋を描ける企業」へと進化しています。私たちの「進化」をどうか長い目で見守っていただきたい。そして、私たちとともに新しい未来を切り拓いて(Trailblaze Together)いただきたいと思います。

工藤 幸四郎



旭化成レポート2026		
	02	旭化成グループ理念体系
	03	At a Glance
	05	編集方針
	09	目次
	10	旭化成の目指す姿
	11	CEOメッセージ
	16	価値創造モデル
	21	マテリアリティ
要件1	22	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
要件2	32	資源配分が適切であること
要件3	40	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
要件4	73	持続可能な社会に貢献し続けられること
要件5	84	強固なガバナンスが効いていること
要件6	107	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
	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”	

多様な経営資産を価値へ変換する 独自のビジネスモデル

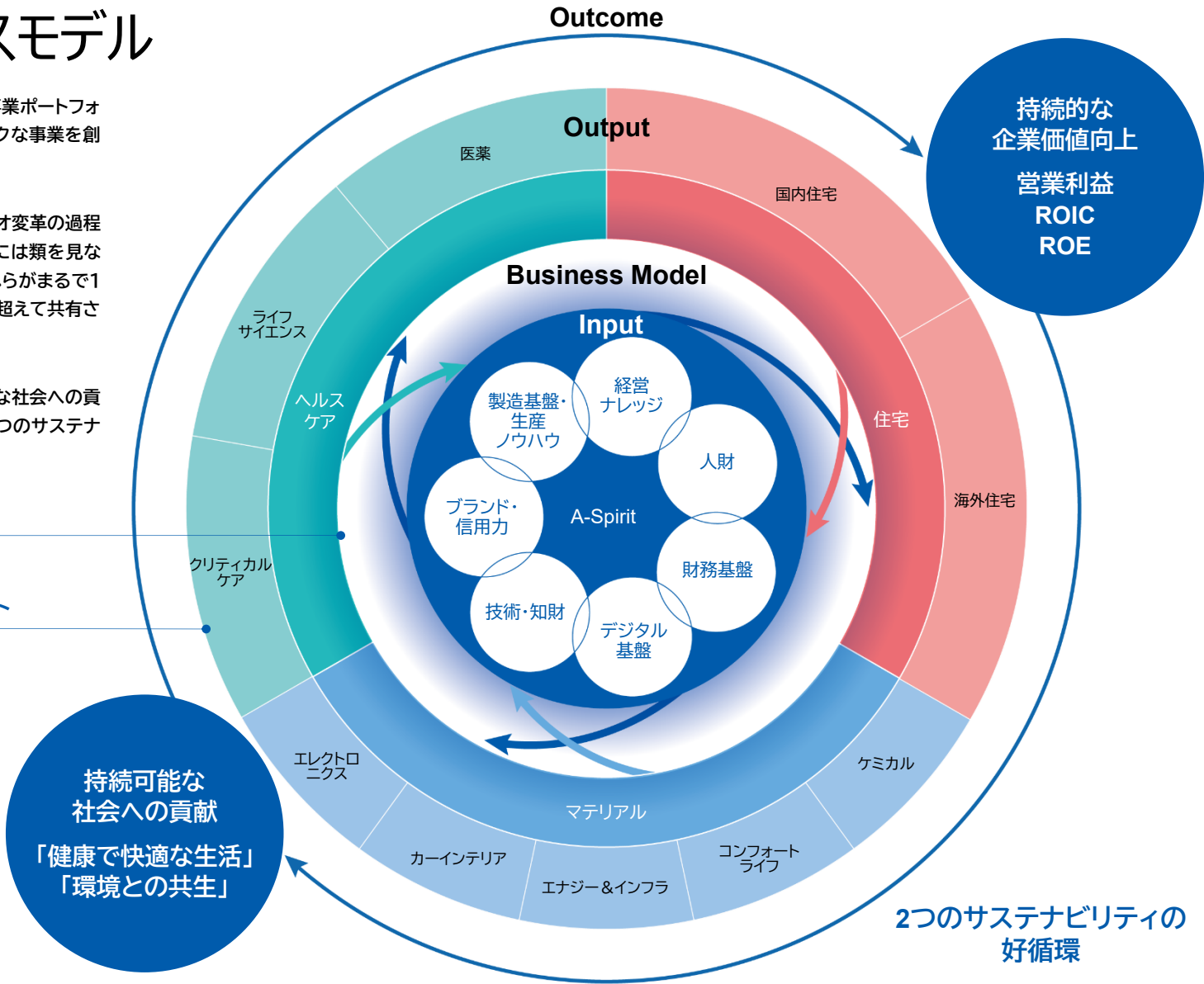
旭化成は、100年以上にわたって独自の事業ポートフォリオマネジメントにより、多様かつユニークな事業を創出してきました。

この価値創出の源泉は、事業ポートフォリオ変革の過程で蓄積してきた、強固な財務基盤や他社には類を見ない、多様で質の高い「無形資産」です。これらがまるで1つのエコシステムのように、事業や領域を超えて共有され、柔軟に相互活用されています。

このような取り組みを通じて、「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。

旭化成のエコシステム

事業ポートフォリオマネジメント



	02	旭化成グループ理念体系	
	03	At a Glance	
	05	編集方針	
	09	目次	
	10	旭化成の目指す姿	—
	11	CEOメッセージ	
	16	価値創造モデル	
	21	マテリアリティ	
要件1	22	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	+
要件2	32	資源配分が 適切であること	+
要件3	40	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	+
要件4	73	持続可能な社会に 貢献し続けられること	+
要件5	84	強固なガバナンスが 効いていること	+
要件6	107	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	+
	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”			

Input

事業創出の歴史とともに蓄積された経営資産

旭化成は、創業以来、時代ごとの社会課題や顧客のニーズに応えながら、新たな事業を生み出し続けてきました。素材メーカーから“住宅”の革新を目指して住宅業界へ参入した過去や、前例のない大型M&Aで救命救急医療分野に進出した過去など、多くの果敢な挑戦が、人財、技術、知財、組織力といった独自の「経営資産」の蓄積につながっています。

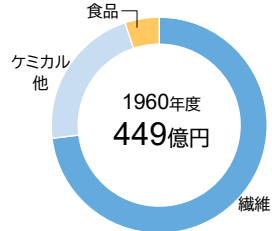
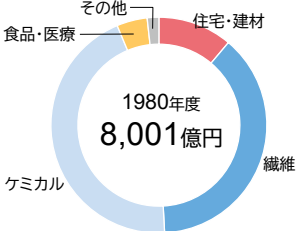
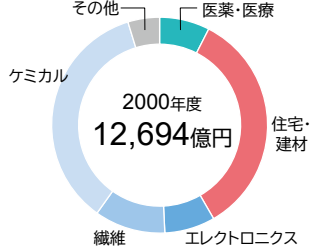
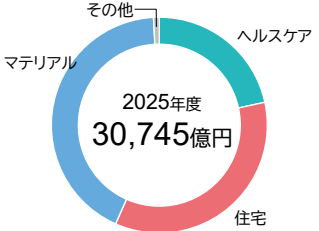
1922年～

1960年代～

1980年代～

2000年代～

2020年代～

社会問題	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
事業ポートフォリオ	 - 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)	 「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「ハーベルハウス™」 - 人工腎臓 - 医療用医薬品	 - ホール素子 - LSI(大規模集積回路) - LIB用セパレータ - 集合住宅「ハーベルメゾン™」 - 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	 - 電子コンパス - 自動車内装材 - クリティカルケア - 海外住宅 - 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	 - 水素製造システム(実証中) - 睡眠時無呼吸症診断・治療 - CDMO - 海外医薬 - フォトマスク用ベリクル - 血液浄化 - 診断薬 - 鉛蓄電池用セパレータ
主な経営資産	技術・知財 アンモニアやレーヨン生産技術の導入を起点に、技術を事業へ、事業を次の技術へと発展。その積み重ねは、現在の高機能材料の生み出す技術へと昇華。	財務基盤 “住”の革新を目指して始まった住宅事業は、半世紀を超えて成長。安定したキャッシュを創出し、グループの新たな事業創出や成長投資を支える強固な財務基盤を確立。	製造基盤・生産ノウハウ 繊維事業で磨いた製造基盤・生産ノウハウは、膜・セパレーション技術へと変遷し、セパレータ事業やウイルス除去フィルター事業など主力事業へと伝承。	経営ナレッジ 2012年度に当社初の海外の大型M&AであるZOLL買収を実施。本買収を契機にグローバル経営やM&Aマネジメントといった経営ナレッジを蓄積。	人財 事業のグローバル化の進展により、世界中で約4.8万人の多様な人財が活躍。領域や事業を超えて、高い専門性を持つ人財が、新たな事業創出を目指す。
売上高構成	 1940年度 56百万円 化学肥料、再生繊維、火柴など	 1960年度 44.9億円 繊維	 1980年度 8,001億円 繊維	 2000年度 12,694億円 繊維	 2025年度 30,745億円 繊維

旭化成レポート2026

	02	旭化成グループ理念体系	
	03	At a Glance	
	05	編集方針	
	09	目次	
	10	旭化成の目指す姿	—
	11	CEOメッセージ	
	16	価値創造モデル	
	21	マテリアリティ	
要件1	22	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	+
要件2	32	資源配分が適切であること	+
要件3	40	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	+
要件4	73	持続可能な社会に貢献し続けられること	+
要件5	84	強固なガバナンスが効いていること	+
要件6	107	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	+
	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”		

Input

価値創造に向けた経営資産の強化

当社は多様な事業を営んでいることから、それらの事業に活用される豊か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。

旭化成における特徴		具体的な経営資産例(2025年度末時点)	現中計の課題に対する主な取り組み	関連ページ	
経営ナレッジ	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	● 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	● より適切な資源配分のために、4つの区分で各事業を位置付けし直し ● 医薬事業におけるCalliditasの利益成長の加速、Aicuris買収によるパイプラインの強化	事業ポートフォリオ変革 P.23-26	▶
人財	“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	● 従業員: 47,895名 (ヘルスケア: 10,388名、住宅: 13,093名、マテリアル: 20,377名、全社他: 4,037名)	● 挑戦的風土の強化の必要性を背景に、人事制度を刷新 ● グローバルでの経営人財育成の強化	人財戦略 P.42-46	▶
財務基盤	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	● 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: 0.46 ● 格付け: AA (JCR、R&I)	● ハードルレートの運用強化による投資マネジメント ● DOE3%を目安とした累進配当と、機動的な自己株式取得	CFOメッセージ P.33-39	▶
デジタル基盤	現場主導のDX推進を実現するためのデジタル人財やインフラ	● 豊富なデジタルプロフェッショナル人財 ● 各事業で蓄積した顧客・製造・研究開発データ	● 領域・事業横断でのシナジー創出に向け、旭化成独自のAI基盤「Smart Text Hub」を確立	デジタル・AI戦略 P.57-59	▶
技術・知財	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	● 研究開発費: 1,105億円 ● 特許保有数: 国内: 6,567件 海外: 7,110件	● 開発・事業化スピード向上を目指したAI活用によるR&Dの高度化 ● 無形資産を価値化し、ライセンス提供して収益化するビジネスモデルの強化	R&D・知財戦略 P.47-54	▶
ブランド・信用力	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)	● 3領域における多様な事業群 ● 強固なブランド: 「 ハーベルハウス™ 」「 サランラップ® 」「 ペンベルグ® 」など	● 特定市場におけるプレゼンス向上を目指し、AI関連市場におけるエレクトロニクス事業や腎疾患領域における医薬事業の製品の市場シェア向上	領域戦略 P.60-72	▶
製造基盤・生産ノウハウ	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	● グローバル製造拠点: 130拠点以上 休業度数率*: 0.27 (日本の製造業平均1.30) ● 品質教育受講者: のべ7,198名 (全38回)	● さらなる競争力強化が求められる中、R&D加速のためのスマートラボの構築や、製造工程におけるフィジカルAI実装を推進	生産技術戦略 P.55-56 品質保証 P.106	▶ ▶

* 百万労働時間当たりの労働災害件数

	02	旭化成グループ理念体系	
	03	At a Glance	
	05	編集方針	
	09	目次	
	10	旭化成の目指す姿	—
	11	CEOメッセージ	
	16	価値創造モデル	
	21	マテリアリティ	
要件1	22	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	+
要件2	32	資源配分が適切であること	+
要件3	40	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	+
要件4	73	持続可能な社会に貢献し続けられること	+
要件5	84	強固なガバナンスが効いていること	+
要件6	107	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	+
	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”		

旭化成ならではの「勝ち筋」

旭化成のビジネスモデルの特徴は、「事業ポートフォリオマネジメント」によって、価値を最大化できる事業とは何かを見極めた上で資源の最適配分をすること、また、多様な事業により培ってきた人財や技術・知財といった無形資産と強固な財務基盤を事業横断で相互に活用し合う「エコシステム」によって、持続的にユニークな高付加価値事業を創出し続けることです。

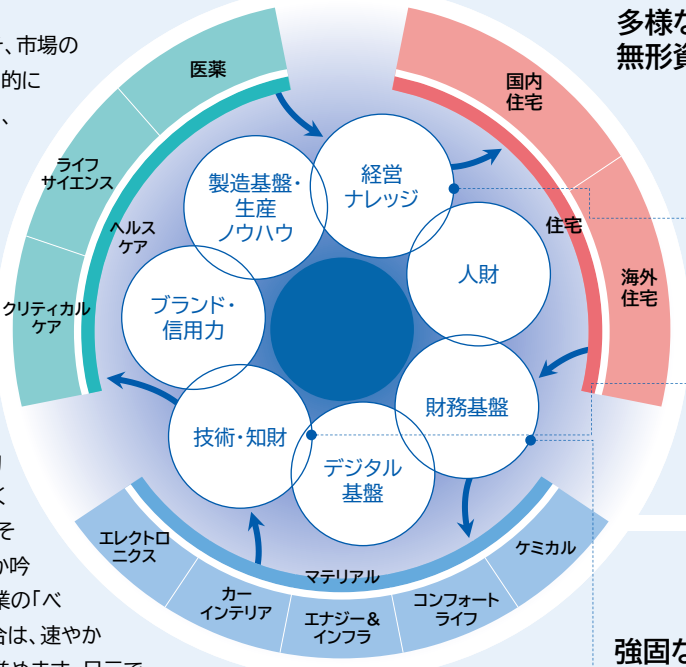
①事業ポートフォリオマネジメント

特定市場への
集中投資

旭化成が注力する事業の多くは、汎用、マスマーケット向けではなく、より価値を発揮できる特定市場にフォーカスしています。多様な事業を保有するからこそ、市場の目利き力を鍛え、当社が中長期的に勝てるシナリオを徹底的に磨き、財務規律を重視しながら集中的に資源を投入することで、ユニークな高付加価値事業を創出し続けています。
詳細は領域戦略 P.60-72 ▶

「ベストオーナー
視点」の
構造転換

旭化成が手掛けることで本来その事業が持つ財務的、社会的価値の潜在価値を発揮できなくなった事業に対しては、十分にその事業の戦略を再構築できるか吟味します。結果、当社が当該事業の「ベストオーナー」になり得ない場合は、速やかに譲渡や撤退等の構造転換を進めます。足元で利益が出ているかどうかにかかわらず、中長期的な視点で判断しています。
詳細は事業ポートフォリオ変革 P.23-26 ▶



②旭化成の「エコシステム」の活用

多様な
無形資産

多様な無形資産を各領域や事業で共有し、柔軟に相互活用することで、専業企業とは異なる新たな価値を創出しています。これらの無形資産には、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おり、日々事業活動を通じて蓄積され続けています。
詳細は無形資産活用 P.41-59 ▶

例 M&Aノウハウの展開
2012年のZOLL買収を皮切りに、M&Aに関する高度な実績とノウハウを蓄積。このノウハウは、国内中心だった住宅領域にも応用され、現在の北米・豪州事業へと応用されている。
詳細はM&Aマネジメント P.27-31 ▶

例 技術のシナジー創出
再生繊維の事業を発端として、膜・セパレーション技術をLIB用セパレータ事業などに展開。その他ウイルス除去フィルター事業を創出。
詳細はR&D・知財戦略 P.48 ▶

強固な
財務基盤

産業のサイクルが異なる多様な事業から生じる安定的な利益によって、強固な財務基盤を維持しています。特に日本国内で強いブランド力とアセットライトなビジネスを展開している住宅領域は、安定的でかつ高水準のキャッシュ創出力を誇り、旭化成グループの財務基盤を支えています。
詳細は価値創造モデル P.20 ▶

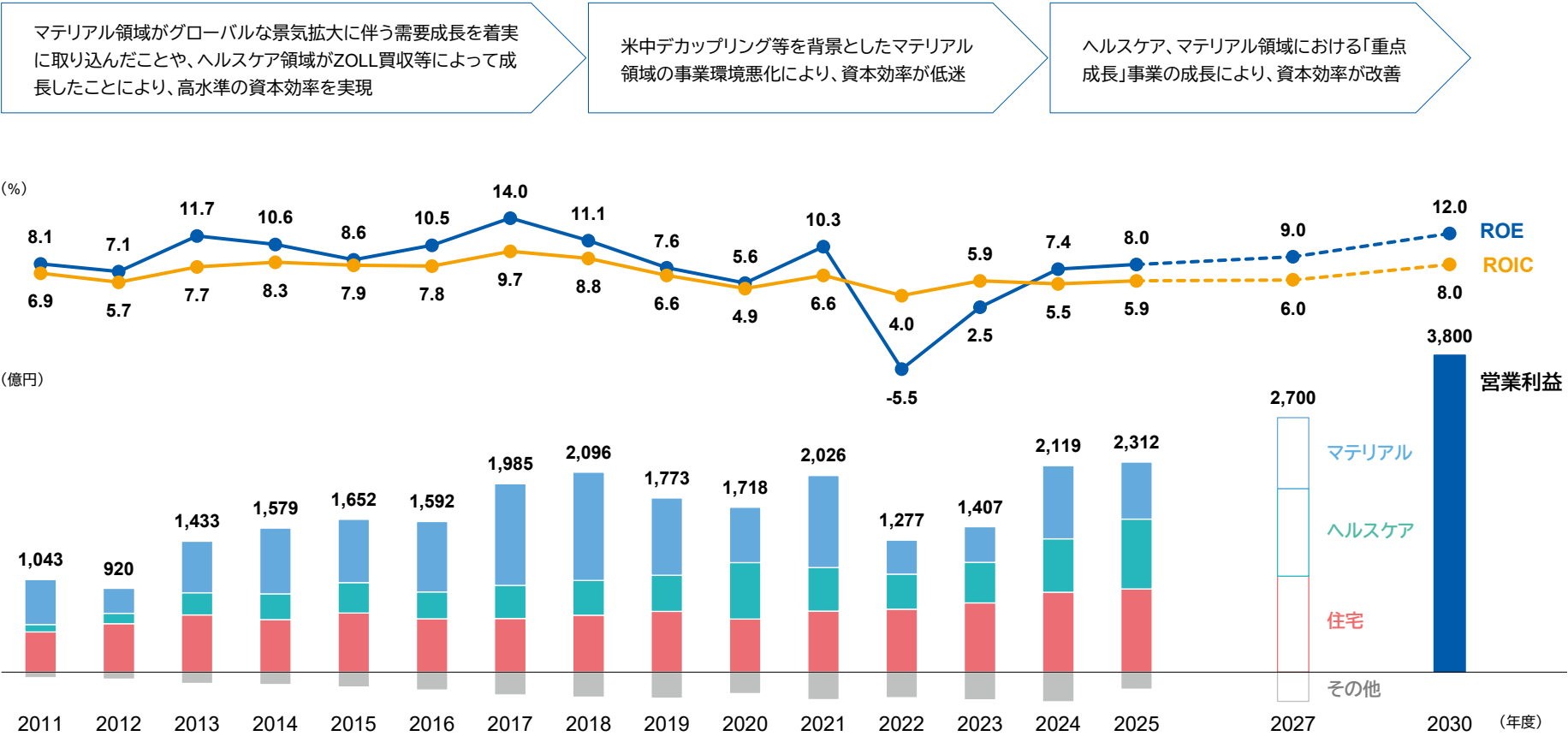
旭化成レポート2026		
	02	旭化成グループ理念体系
	03	At a Glance
	05	編集方針
	09	目次
	10	旭化成の目指す姿
	11	CEOメッセージ
	16	価値創造モデル
	21	マテリアリティ
要件1	22	時代の変化に応じて事業ポートフォリオを変革し続けられること
要件2	32	資源配分が適切であること
要件3	40	多様な無形資産を活かし、イノベーションを起こし続けられること
要件4	73	持続可能な社会に貢献し続けられること
要件5	84	強固なガバナンスが効いていること
要件6	107	多様なステークホルダーと良好な関係を構築できていること
	112	基本情報
	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”	

2つのサステナビリティの好循環①

旭化成が目指すのは、「持続的な企業価値向上」と「持続可能な社会への貢献」の2つのサステナビリティの好循環です。その実現に向け、事業ポートフォリオ変革を進めてきた結果、企業価値向上の基盤は着実に変化しています。かつての繊維や化学などマテリアル領域が利益の中核を担う企業から、住宅領域の成長、そして近年はヘルスケア領域が拡大したことで、バランスの取れた利益構成へと変化しています。その結果、ROEやROICといった資本効率率は、石油化学関連事業の市況変動を受けにくくなり、より安定的かつ持続的に高められる状態へと変わりつつあります。

営業利益、資本効率の推移

2011～2025年度平均 ROE:7.8% ROIC:6.8%



旭化成レポート2026		
02	旭化成グループ理念体系	
03	At a Glance	
05	編集方針	
09	目次	
10	旭化成の目指す姿	—
11	CEOメッセージ	
16	価値創造モデル	
21	マテリアリティ	
要件1	22 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	+
要件2	32 資源配分が適切であること	+
要件3	40 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	+
要件4	73 持続可能な社会に貢献し続けられること	+
要件5	84 強固なガバナンスが効いていること	+
要件6	107 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	+
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”		

Outcome

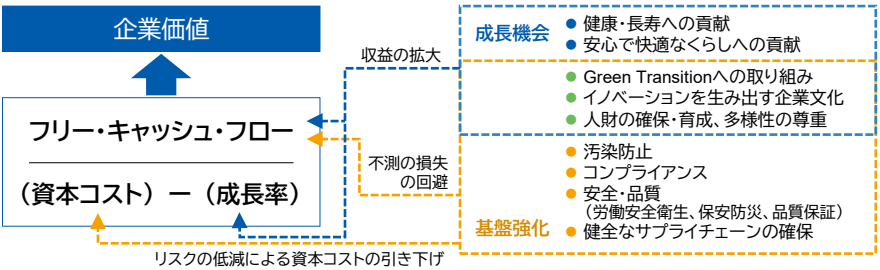
2つのサステナビリティの好循環②

2つのサステナビリティの好循環を実現するための重点事項が、マテリアリティ(サステナビリティ重要課題)です。
旭化成では、事業環境や事業ポートフォリオの変化、サステナビリティに対する社会からの期待の高まりを踏まえ、2025年度にマテリアリティを見直しました。
新たなマテリアリティ項目とその考え方、ならびに特定プロセスをご紹介します。(各マテリアリティの指標・目標、進捗状況等についてはP.75をご参照ください▶)

マテリアリティ (サステナビリティ重要課題)		重要性の分類		関連するSDGs
		財務影響	社会影響	
健康で快適な生活	健康・長寿への貢献	機会	正の影響	
	安心で快適な暮らしへの貢献	機会	正の影響	
環境との共生	Green Transitionへの取り組み	機会 リスク	正の影響 負の影響	
	汚染防止	リスク	負の影響	
	イノベーションを生み出す企業文化	機会	正の影響	
基盤的取り組み	人財の確保・育成と多様性の尊重	機会	正の影響	
	コンプライアンス	リスク	負の影響	
	安全・品質 (労働安全衛生、保安防災、品質保証)	リスク	負の影響	
	健全なサプライチェーンの確保	— ^{*1}	負の影響	

マテリアリティの取り組み推進による企業価値向上

新たなマテリアリティは、中長期的なフリー・キャッシュ・フローの創出や事業成長率の向上につながる、事業成長の機会に関する項目と、資本コストの低減や不測の損失の回避につながる事業基盤の強化に関する項目で構成されています。マテリアリティへの取り組みを適切なガバナンスのもとに推進することで、企業価値の向上を進めていきます。



マテリアリティの特定プロセス

- 1 **サステナビリティ課題候補の抽出**
事務局(サステナビリティ推進部、経営企画部)にて、旭化成の理念体系、中期経営計画、各事業の概況等に基づき、ESRS^{*2}、SASB^{*3}スタンダード等の国際的な基準を参照し、「当社の企業価値に影響(財務影響)を与えるサステナビリティ関連の機会とリスク」「当事業が環境・社会に与える影響」(Impact, Risk, Opportunity: IRO)をリストアップ(179項目)。
- 2 **重要性の評価**
当事業および社会への影響度や発生可能性等の観点から、IROの重要性を評価するための基準を設定。設定した評価基準に基づき、各事業の特性やバリューチェーンを考慮しながら、重要性が高いIRO48項目を抽出。
- 3 **妥当性の評価・項目の整理**
抽出したIRO48項目について、SASBスタンダードのインダストリートピックおよび開示指標、既存のマテリアリティ項目との妥合による評価を実施。評価結果について、外部専門家からの助言や社内関係部署との議論により妥当性を評価、類似項目を統合し9つのマテリアリティ(IRO34項目)に集約整理。
- 4 **経営会議・取締役会等における議論および承認**
9つのマテリアリティとその関連事項について、経営会議・取締役会(2025年度各3回)およびサステナビリティ推進委員会にて議論、2026年3月取締役会にて決定。引き続き指標・目標の見直しを実施中。

^{*1} マテリアリティ評価において、一定の機会／リスクを検討したものの、評価基準の閾値を超えなかった項目 ^{*2} European Sustainability Reporting Standards (欧州サステナビリティ報告基準)
^{*3} Sustainability Accounting Standards Board (サステナビリティ会計基準審議会)。当事業ポートフォリオを踏まえ、SASBスタンダードにて参照すべき業種としてバイオテクノロジーおよび医薬品、医療機器および消耗品、化学製品、住宅建築、工船用資材、不動産サービスの6業種を選定、中期経営計画における営業利益の90%をカバー

	02	旭化成グループ理念体系	
	03	At a Glance	
	05	編集方針	
	09	目次	
	10	旭化成の目指す姿	—
	11	CEOメッセージ	
	16	価値創造モデル	
	21	マテリアリティ	
要件1	22	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	+
要件2	32	資源配分が適切であること	+
要件3	40	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	+
要件4	73	持続可能な社会に貢献し続けられること	+
要件5	84	強固なガバナンスが効いていること	+
要件6	107	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	+
	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”		