

要件 5

強固なガバナンスが効いていること

旭化成の取り組み

事業ポートフォリオ変革における成長投資や事業の構造転換を支えるガバナンスの高度化を進めています。

取締役会の議論のより一層の質の向上等、さらなるガバナンスの実効性向上に向けた取り組みを進めていきます。



旭化成の多様な人材

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	
	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	
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	—
	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	
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”		

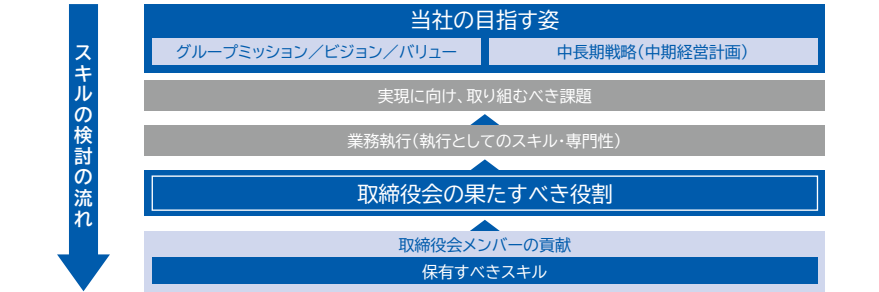
*1 Group Management Standards:グループ企業価値向上のための基本的な行動基準(詳細はおわりに をご覧ください [▶](#))

事業ポートフォリオ変革の加速を支える取締役役会構成

不連続・不確実な経営環境のもと、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を加速することが、旭化成にとって、とりわけ重要な経営課題と認識しています。当社は、このような経営課題を踏まえ、中期経営計画をはじめとする経営戦略、事業ポートフォリオマネジメントと経営資源配分、サステナビリティ等、広範な事業を営む当社グループの経営の重要事項の監督や重要な意思決定を遂行することを取締役会の役割としています。

スキル選定のプロセス

指名諮問委員会において、当社の目指す姿を起点に、その実現に取り組む執行側への監督など、取締役会の役割を明確にした上で、当該役割に資する取締役・監査役のスキルについて議論し、スキルを選定しました。



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

経営課題を踏まえたスキル・マトリックス

取締役のスキル・マトリックス		企業経営（上場企業の社長経験）							
		経営戦略・ 組織運営	会計 ファイナンス・	サステナビリ ティ	グローバ ル ビジネス	DX イノベーション／ 研究開発	製造・ 品質保証	人財・ DE&I	法務・ リスク管理
小堀 秀毅	●								
工藤 幸四郎	●								
堀江 俊保		●	●	●	●				
川瀬 正嗣				●		●	●		
前田 裕子 社外 独立				●		●	●	●	
松田 千恵子 社外 独立		●	●	●				●	
山下 良則 社外 独立	●								
小川 啓之 社外 独立	●								

監査役のスキル・マトリックス										社外 : 社外監査役		独立 : 独立役員	
真柄 琢哉					●		●	●					
出口 博基		●	●						●		●		
望月 明美			●								●		
社外	独立												
浦田 晴之		●	●		●								
社外	独立												
落合 義和					●						●		
社外	独立												

(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。各氏が保有するすべ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られています。

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	—
	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	
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”	

取締役一覧



取締役会長

小堀 秀毅

(1955年2月2日生)

役割	取締役会議長(非業務執行) 指名諮問委員会委員 報酬諮問委員会委員
出席状況 (2025年度)	取締役会: 100% (15回/15回) 指名諮問委員会: 100% (6回/6回) 報酬諮問委員会: 100% (4回/4回)

選任理由

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、内部統制を掌管し、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。



社外

独立

取締役

前田 裕子

(1960年7月26日生)

役割	指名諮問委員会委員 報酬諮問委員会委員
出席状況 (2025年度)	取締役会: 100% (15回/15回) 指名諮問委員会: 100% (6回/6回) 報酬諮問委員会: 100% (4回/4回)

選任理由

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。

保有スキルを踏まえた発言状況

取締役会および各委員会において、企業や大学等での研究開発・マネジメント経験に基づき、必要な発言を適宜いただいている。2025年度は、特に、マーケティング戦略、人材マネジメント、製造拠点における安全性に関する指摘や質問等をいただいている。



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)

役割	指名諮問委員会委員 報酬諮問委員会委員
出席状況 (2025年度)	取締役会: 100% (15回/15回) 指名諮問委員会: 100% (6回/6回) 報酬諮問委員会: 100% (4回/4回)

選任理由

繊維事業に長く携わり、旭化成せんい(株)執行役員、繊維事業本部長、パフォーマンスプロダクツ事業本部長等を経て、2021年4月から、当社グループ全体の経営戦略、経理財務、内部統制を掌管し、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、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。



社外

独立

取締役

松田 千恵子

(1964年11月18日生)

役割	指名諮問委員会委員 報酬諮問委員会委員
出席状況 (2025年度)	取締役会: 100% (15回/15回) 指名諮問委員会: 100% (6回/6回) 報酬諮問委員会: 100% (4回/4回)

選任理由

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。

保有スキルを踏まえた発言状況

取締役会および各委員会において、大学や経営コンサルティング等での経験に基づき、必要な発言を適宜いただいている。2025年度は、特に、資本市場および投資家視点を踏まえた資本政策、グループガバナンス・リスク管理に関する指摘や質問等をいただいている。



代表取締役
専務執行役員

堀江 俊保

(1962年12月30日生)

出席状況 (2025年度)	取締役会: 100% (15回/15回)
------------------	----------------------

選任理由

石油化学事業に長く携わり、総務・法務・広報およびリスク管理・コンプライアンス担当役員を経て、2022年4月から、当社グループ全体の経営戦略、経理財務等を掌管。これらから得た経験と見識に基づき、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。



社外

独立

取締役

山下 良則

(1957年8月22日生)

役割	指名諮問委員会委員 報酬諮問委員会委員長
出席状況 (2025年度)	取締役会: 100% (15回/15回) 指名諮問委員会: 100% (6回/6回) 報酬諮問委員会: 100% (4回/4回)

選任理由

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。

保有スキルを踏まえた発言状況

取締役会および各委員会において、企業経営者としての経験に基づき、必要な発言を適宜いただいている。2025年度は、特に、グローバル経営上のリスク、現場レベルでの施策の実効性確保、社内外に向けた情報発信の仕方に関する指摘や質問等をいただいている。



社外

社外取締役

独立

取締役
専務執行役員

川瀬 正嗣

(1965年3月9日生)

出席状況 (2025年度)	取締役会: 100% (15回/15回)
------------------	----------------------

選任理由

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掌管。これらから得た経験と見識に基づき、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。



社外

独立

取締役

小川 啓之

(1961年3月23日生)

役割	指名諮問委員会委員長 報酬諮問委員会委員
----	-------------------------

選任理由

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。

(注) 2026年6月24日開催の当社第135期定時株主総会において新たに取締役に選任されたため、2025年度の出席状況等については、記載していません。

	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	—
	85	コーポレートガバナンス	
	96	社外取締役鼎談	
	99	新任社外取締役にインタビュー	
	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	
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”	

監査役一覧

 監査役(常勤) 真柄 琢哉 (1957年12月11日生)	 監査役(常勤) 出口 博基 (1962年11月9日生)
出席状況 (2025年度)	出席状況 (2025年度)
取締役会:100%(15回/15回) 監査役会:100%(34回/34回)	取締役会*:100%(15回/15回) 監査役会:100%(22回/22回) *2025年6月25日の取締役退任までに取締役として出席した取締役会の回数を含めて算定
選任理由	選任理由
住宅事業における研究開発・技術部門の業務に長く携わってきた。その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。	医薬事業に長く携わり、当社経営企画部長を経て、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た。その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 望月 明美 (1954年6月10日生)	 監査役 浦田 晴之 (1954年11月8日生)	 監査役 落合 義和 (1960年1月7日生)
出席状況(2025年度)	出席状況(2025年度)	出席状況(2025年度)
取締役会:100%(15回/15回) 監査役会: 97%(33回/34回)	取締役会:100%(15回/15回) 監査役会: 97%(33回/34回)	取締役会:100%(15回/15回) 監査役会:100%(34回/34回)
選任理由	選任理由	選任理由
公認会計士の職務に長年携っており、その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。	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、その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。	法曹の職務に長年携っており、その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。
保有スキルを踏まえた発言状況	保有スキルを踏まえた発言状況	保有スキルを踏まえた発言状況
取締役会および監査役会において、公認会計士としての経験に基づき、必要な発言を適宜いただいている。2025年度は、特に、リスク管理や会計面からの指摘や質問等をいただいている。	取締役会および監査役会において、企業経営者・財務責任者としての経験に基づき、必要な発言を適宜いただいている。2025年度は、特に、グループガバナンス、内部統制システムに関する指摘や質問等をいただいている。	取締役会および監査役会において、検察官および弁護士としての経験に基づき、必要な発言を適宜いただいている。2025年度は、特に、リスク管理、コンプライアンス、情報セキュリティに関する指摘や質問等をいただいている。

取締役・監査役候補指名の方針

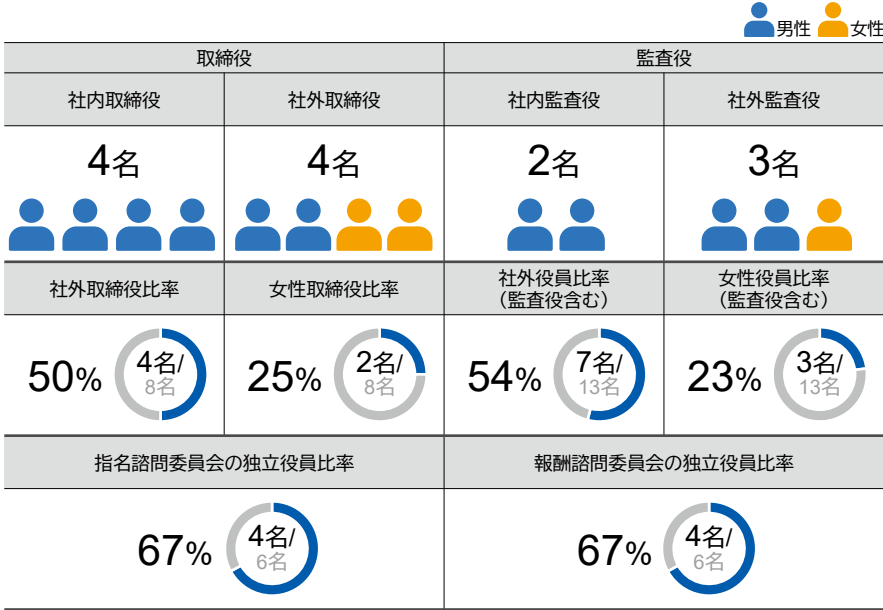
取締役候補者の選出にあたっては、取締役に相応しい識見、能力等に優れた者を候補者としています。社内取締役については、担当領域における専門的知識、経験、能力等を備えていると考えられる者を候補者として選定しています。一方、社外取締役にについては、高い識見を踏まえた客観的な経営の監督を期待し、それに相応しい経営者、学識経験者、官公庁出身者等で、豊富な経験の持ち主を幅広く候補者としています。

監査役候補者の選出にあたっては、監査役に相応しい識見、能力等に優れた者を候補者としており、選出には監査役会の同意を得ることを必須としています。また、財務・会計に関する知見を有している者が1名以上になるよう配慮しています。

なお、社内取締役にについては、取締役会の議論促進の観点から、コーポレート部門担当の役員中心の構成とすることとし、現在に至っています。また、取締役は原則として当社以外に4社以上の上場会社の取締役を兼任できない旨の基準を定めています。取締役・監査役の兼任状況(2026年5月時点)は、株主総会招集通知をご覧ください。▶

取締役会の構成

2026年6月の株主総会後より、社外取締役比率50%とし、監督機能をさらに強化しました。



	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	—
	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	
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”		

後継者計画の取り組み／コーポレートガバナンスの変遷

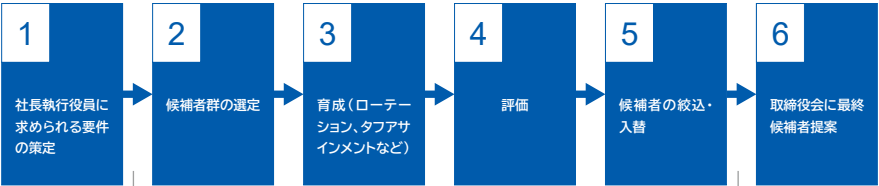
後継者計画

1. 社長執行役員サクセッションプラン

旭化成では、社長執行役員サクセッションプランの策定および後継候補者の選定を、現任者および指名諮問委員会が協働して行っています。指名諮問委員会は独立社外取締役が委員長かつ過半数を占めており、社外取締役の客観的な視点も重視してサクセッションプランの進捗を定期的に審議しています。後継候補者の選定にあたって、取締役会は指名諮問委員会の意見を最大限尊重します。

2. 社長執行役員候補者の選定プロセス

指名諮問委員会において、年2回、現任者・執行側が策定した後継候補者群の選定状況ならびに育成状況に関する報告を受け、これを踏まえて指名諮問委員会にて審議を行い、現任者・執行側に対し必要な助言を実施しています。さらに、その審議結果を踏まえ最終候補者案が取締役に付議され、取締役会が後継候補者を最終決定することとしています。



指名諮問委員会からの意見を聴取しつつ、2～5を繰り返し実施した後、取締役会に最終候補者を提案

3. 社長執行役員に求められる要件

公平性、構想力、決断・実行力、精神力、発信力などの資質に加え、全社統括組織やグローバルビジネス、タフアサインメント達成などの重要な職務経験を候補者選定の要件とします。

コーポレートガバナンスの変遷

(年度)	2015	2020	2025
独立社外取締役比率 ■：独立	2014 3 6 1/3以上	2023 4 6	2025 2026 4 5 4 4 現在は半数
役員人事／女性役員の選任状況	・指名諮問委員会の設置(2015年度)	・女性役員2名に増員(2021年度) ・女性役員3名に増員(2023年度)	
役員報酬制度	・報酬諮問委員会の設置(2015年度) ・株式報酬制度導入(2017年度)	・報酬諮問委員会に報酬決定権限を付与(2020年度) ・業績連動報酬制度改定(2022年度)	・報酬構成割合の見直し(2025年度) ・業績連動報酬等の指標見直し(2025年度)
取締役会運営等	・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)	・取締役会への付議基準の見直し(随時) ・取締役会実効性評価における第三者機関の活用(2023年度) ・独立役員会合の実施(2021年度) ・重要経営事項に係る「審議事項」の導入(2022年度) ・中長期的議論*の重点実施(2024年度) ・事業ポートフォリオ変革、中期経営計画の議論 ・オフサイト会合での意見交換の充実(2024年度)	

TOPICS ＜取締役会の実効性向上に向けたオフサイト会合の活用＞

当社では従前よりオフサイト会合を開催しており、その活用が取締役会の実質的な実効性の向上には重要と考えています。当該会合では、中長期テーマや大型の投資判断の戦略等について、案件の構想段階から取締役会メンバーに共有し、自由闊達な意見交換の場とすることで、特に社外役員の理解を深め、取締役会における議論の深化につなげています。2025年度では、計10回開催しました。

2025年度 オフサイト会合の主な開催テーマ	
● 企業価値向上に向けた取り組み(複数回)	● 人的資本関連の取り組み方針
● 川崎地区の構造改革、電解拠点構想の概要(複数回)	● 「重点成長」事業説明会の件
● 社外取締役と機関投資家のエンゲージメント	● CVC活動報告

	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	-
	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	
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”	

持続的な企業価値向上を後押しする取締役会等の審議

取締役会は、期初に自ら定めたアジェンダに基づき、経営戦略・事業ポートフォリオマネジメントを軸に、領域経営と2030年の長期展望、そして、その実現に向けた成長投資および投資実行後のモニタリング、構造転換について重点的に審議しています。また、事業ポートフォリオ変革の進展に伴い、グループガバナンスや内部統制の重要性も増していることから、その強化を議論しています。さらに、サステナビリティの取り組みや開示についても継続的に審議しています。

取締役会の議題および審議内容

取締役会の主な審議テーマと「6つの要件」との関連		2025年度件数
経営戦略・事業ポートフォリオマネジメント、M&A 要件1 要件2 要件3 要件6	● 企業価値向上の取り組み ● 事業ポートフォリオ変革 - 中期経営計画関係 - Aicuris買収 - 川崎製造所の電解拠点構想 - ハイボア北米投資のモニタリング - ケミカル事業の構造転換	29件
ガバナンス・内部統制・監査関係 要件5 要件6	● 取締役会のアジェンダ設定 ● 指名／報酬諮問委員会報告 ● Group Management Standards*の制定 ● 内部統制の実効性向上 ● 監査役監査状況報告	29件
サステナビリティ・無形資産 要件3 要件4	● マテリアリティの見直し ● 人権専門委員会の定期報告	8件
その他の議題（予算・決算・資金関係、組織・人事、業務執行状況報告等）		52件

* Group Management Standards:グループ企業価値向上のための基本的な行動基準（詳細は おわりに にご覧ください▶）

指名／報酬諮問委員会の議題

	年間開催回数	主な議題
指名諮問委員会	6回	● 取締役会の構成・規模 ● 役員指名プロセス・選定基準 ● 社員後継者計画
報酬諮問委員会	4回	● 役員報酬制度のレビュー・審議 ● 個人別業績連動報酬額の決定

取締役会での審議における社外取締役の意見の一部

企業価値向上の取り組み

- ROEとROICの目標値は、中計の議論でも意見したとおり、一層高めてほしい。投資家も着目している。どのように投資家に説明するのか、そして、どのようにこれらの指標を向上させるか
- 中計と企業価値をどうつなげるか、全社員が分かるように落とし込まないといけない。社員自らの仕事と企業価値向上の取り組み、そして、その成果をつなげてあげることがサステナブルな取り組みになる。株価の目標設定は難しいが、この企業価値向上プロジェクトが、株価向上につながると明確に分かるようにすべき
- 株価が上がってきているのは、事業ポートフォリオ変革の成果が見えてきたから。直近に実施した自己株式取得の効果のレビューも重要だが、成長投資の観点から抜けてはいけない。構造転換を成し遂げ、その次、どこに投資するのか。投資家になぜ旭化成を買ったらいいのかということを説明するためには、旭化成は何に投資をするのかという話をきちんと説明しなければならない
- PBRが1倍を超えたのは、構造転換の実行力と「重点成長」事業の計画どおりの成長を、資本市場が評価しているからと考える。ただ、旭化成の今の実力値をもう一段、評価してもらうためには何が必要か考える必要がある

ケミカル事業の構造転換

- 構造転換の結果、水島地区はどこへ向かうかという話。川崎など他の拠点も、事業ポートフォリオ変革が進み、ある程度動き出したし、手応えもある。水島地区についてはGX拠点であり、既存事業の強さもある。どの拠点も同じように強いと言いがちだが、水島地区はGXの枠組みの中で成長していく等、より明確化する必要がある

内部統制の実効性向上

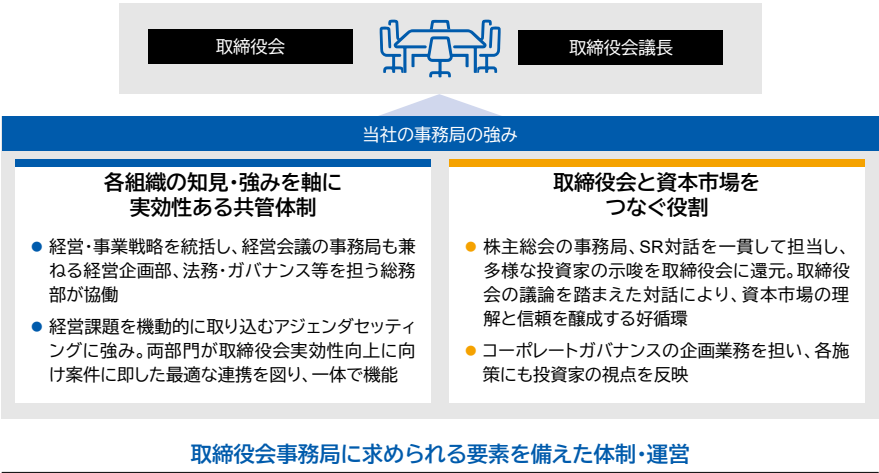
- コーポレート部門による統制の浸透のために、さまざまな取り組みをやろうという点を評価している。その上で、買収した海外子会社は、本社から把握しづらくなるおそれがある。ヘルスケア領域の北米事業会社について、ヘルスケア領域会議で議論しているとのことだが、今後も優先して取り組んでほしい

	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	-
	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	
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”		

取締役会事務局の機能発揮／取締役会の実効性評価

企業価値向上の基盤を支える取締役会事務局

経営企画部と総務部の共管体制のもと、取締役会議長と連携しつつ、監督と執行のハブ機能から株主総会・SR対話までを横断的に担います。経営の意思決定のサポートとともに、取締役会と投資家をつなぐ役割も備え、取締役会の機能発揮を支えています。



3. 実効性評価のPDCAサイクルと今後の取り組み

Plan 2025年度 取り組みの方向性		Do 2025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	● 事業ポートフォリオ変革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	● 事業ポートフォリオ変革の議題化の進捗、中長期視点の議論に一定の評価 ● 持続的に企業価値を高めるため、NEXT旭化成(中計より先の旭化成)の将来戦略、経営環境変化への対応等をより重点的に議論する必要性が指摘された ● 資本市場目線の議論では、多様な事業展開の当社独自の価値創出や技術面の成長戦略について、一層議論を深める必要性が指摘された	(1)持続的な企業価値向上に資するアジェンダセッティング ● 取締役会等において、NEXT旭化成や各領域の将来像、これらに基づくリソース配分に加え、成長を支える経営基盤も議論し、当社グループの将来戦略の議論を充実させる ● 企業価値向上策の議論において技術やイノベーションの観点を拡充する等、企業価値の最大化に向け継続して取り組む	
	運営	● 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	● 取締役会事務局が議長と緊密に連携し、議題を合理的に統廃合した付議スケジュールを立案。時間配分の適正化により、重要経営課題の議論を深めた	● 着実な運営改善を受け、適切と評価 ● 議論の質的向上に向け、当社の企業文化等の議論の前提共有においてもオフサイトの活用が重要と指摘	(2)取締役会の議論の質的向上のための運営改善 ● オフサイト活用の最適化や資料フォーマットの改善等、不断の運営改善を通じ、取締役会の審議の実効性を高める
指名諮問委員会 報酬諮問委員会		● 両諮問委員会の運営を高度化し、取締役会構成、サクセッション、役員報酬等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	● 指名諮問委員会にて左記の事項を審議。2026年6月株主総会後は、社外取締役が取締役の半数を占める構成へ ● 役員報酬は、企業価値向上のインセンティブを高める内容に改定	● 両諮問委員会の機能は適切と評価。取締役会への情報共有も高く評価 ● サクセッションプランの進捗は指名諮問委員会にて定期的に確認。その上で、一層の運営高度化に向け、示唆が示された	(3)指名・報酬諮問委員会での議論深化に向けた取り組み ● サクセッションプランの運営高度化に向け検討を継続する。また、企業価値向上に向けた役員報酬制度のあり方について、次期改定を見据えて検討を深める

実効性評価における社外取締役の意見の一部

 取締役会としては、領域経営の優位性を活かそうとする取り組みを後押しすべく、企業価値向上につながる厳しい意見や指摘が遠慮なくできている点が優れていると思う。将来に向け目指す成長ストーリーについて、さらなる議論ができるように働きかけていきたい。	 議論の質的向上のため、取締役会の注力テーマや、議題と付議スケジュールを取締役会で審議し、より効率的な運営となった。機関投資家と社外取締役がミーティングを実施したことで、常に投資家目線も考慮しつつ議論を行い、取締役会がより充実したものとなった。
 サステナビリティの議題の審議を通じ、しっかり取り組んでいることがよく分かった。今後は、情報開示の義務化も進むが、一方で企業がどのように考えて取り組んでいるのか、業務との関係がどうなっているのかを、よりナラティブに語る必要性が強まる。サイロ化にならないよう、取締役会で統合的な視点から確認していく。	 指名諮問委員会の審議事項は全体として議論ができています。ただ、今後は、サクセッションプラン、役員選定プロセス・選定基準について、後継候補とのコミュニケーションやトップマネジメントの考え、トップマネジメントのチーム構成などの議論を一層深めていく必要がある。

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	—
	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	
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”	

企業価値向上へのインセンティブを高める報酬制度

2025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	744	455	151	139	10
うち、社外取締役	81	81	—	—	4
監査役	169	169	—	—	6
うち、社外監査役	61	61	—	—	3

取締役の報酬

(1) 決定方針

当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を確保していくためのコーポレートガバナンスの仕組みの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上、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:株式報酬の構成比の標準は「4:3:3」に設定

2025年度実績	基礎報酬 42.2%	金銭業績連動報酬 29.7%	株式報酬 28.1%
	(月次支給)	(月次支給)	(退任時支給)
・金銭業績連動報酬＝成果へのコミットメント ・株式報酬＝株主との目線一致 (注)社外取締役の報酬は基礎報酬のみで構成			

(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に、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。

評価によって算出した指数^{*2}

×

職位別の基準額

=

個人別の金銭業績連動報酬額

^{*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

2025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	2025年度目標値・基準値	2025年度実績値
連結営業利益	2,150億円	2,312億円
連結ROIC ^{*3}	6.0%	5.9%

^{*3} (営業利益－法人税等)÷期中平均投下資本

	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	—
	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	
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 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、株主視点を共有するべく、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對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)

2025年度目標値・基準値・実績値

指標	指標の算定方法	2025年度 目標値・基準値	2025年度 実績値
従業員エンゲージメント	従業員エンゲージメント調査における「活力」指標 ^{*1}	58.2%	58.5%
ダイバーシティ	ラインポストおよび高度専門職における女性の占める割合 ^{*2}	6.0%	5.5%
企業価値	当社の株主総利回り(TSR)の対株価指数成長率 ^{*3}	100%以上	115.2%

^{*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、事業年度末翌日
^{*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に上記確認および決定のプロセスを報告

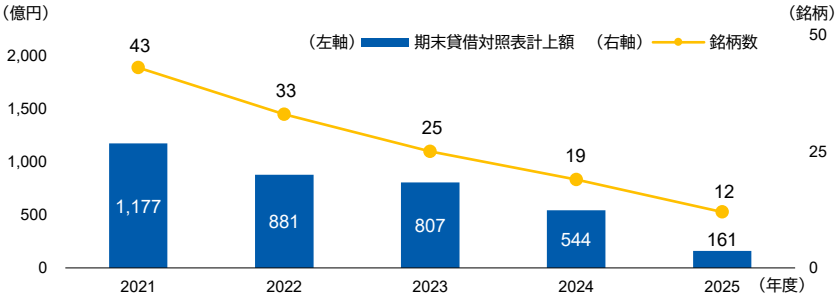
政策保有株式の縮減状況

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。

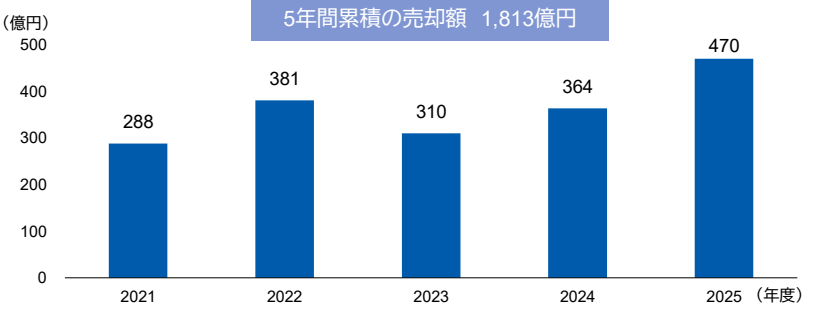
個別の政策保有株式についても、保有の意義、効果、経済合理性等について定性・定量両面での評価を毎年定期的 to 実施し、取締役会で検証しています。

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 to 判断される株式については、当該企業の状況を勘案した上で、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



	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	—
	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	
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”	

より実効性を高めるための監査役会の活動

監査役活動の概要

各監査役は、監査役会が定めた監査方針のもと、取締役会や重要会議への出席、役員・関係部門との対話、国内外拠点の確認などを通じて、取締役の職務遂行の監査を行っています。内部監査部門や会計監査人とも緊密に連携し、ガバナンスやリスク管理の高度化を図り、企業価値の持続的向上に貢献しています。2025年度は82件の役員ヒアリング(うち83%に1名以上の社外監査役が参加)および国内外19カ所(国内9拠点^{*1}、海外10社)の視察を行いました。

^{*1} 国内拠点では複数事業部門を含む

監査役会の実施状況

2025年度は、監査役会を34回²開催しました。

^{*2} 原則として、取締役会前日にオンライン、取締役会後に対面のハイブリッド開催

監査役会の主な議論内容

決議・同意	監査計画、監査状況報告、監査役会の実効性評価、 会計監査人の相当性評価および報酬、監査役会監査報告書 等
審議・協議	取締役会の振り返り、監査役報酬、内部統制報告、期末監査関連事項、 ヒアリングの論点 等
報告	社外取締役との意見交換会レビュー、会計監査人の非保証業務、 監査活動報告 等

重点監査項目

2025年度において監査役会が定めた重点監査項目と監査のポイントは以下のとおりです。

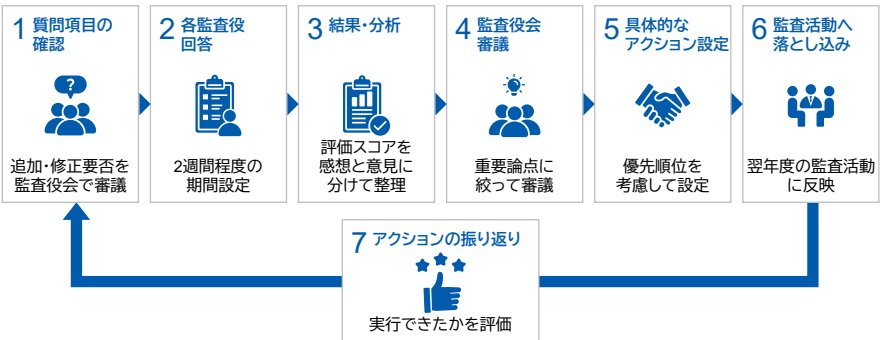
コーポレートガバナンス	取締役会の実効性、グループ経営基盤の強化、主要関連会議(経営会議、領域会議、 委員会等)の審議内容の確認、グループガバナンスの状況把握 等
全社リスクマネジメント	リスクマネジメント体制構築状況の確認、海外拠点を含めた子会社のリスクマネジ メント状況の確認、IT統制の実施状況の確認 等
サステナビリティ経営	中期経営計画、生産性向上、人財・人的資本、事業ポートフォリオ変革の推進状況

上記重点監査項目に対する主な監査活動は以下のとおりです。

- 取締役会その他重要な会議に出席し、必要に応じて意見表明
- 取締役、ヘルスケア・住宅・マテリアル各領域担当役員、執行役員、重要な子会社の社長、グループ内部統制
所管部門(IT部門、環境安全・品質保証部門、購買・物流部門等)に対する定期的なヒアリング
- 主にリスクベースの観点から重要と認識する製造拠点、海外拠点について直接確認
- 内部監査部門、会計監査人との三様監査連絡会の実施
- 監査上の主要な検討事項(KAM)の選定について、会計監査人の検討プロセスが適正であることを確認

監査役会の実効性評価

監査活動の実効性を継続的に向上させることを目的に、実効性評価(記名式・全18項目・5段階評価+理由記述)を実施しています。2025年度において、自己評価を実施するとともに、評価結果の検証、課題の抽出、翌年度の監査計画への反映等、PDCAサイクルを回し、実効性のさらなる向上に努めています。



実効性評価結果に基づいて実施した2025年度の取り組み例

三様監査の連携	- 内部監査部門、会計監査人との連携をより強化すべきとの意見に対し、特定のテーマに対して深掘りした議論を行うため、三様監査連絡会を定期開催(8回/年) - 三様監査連携の強化に向けて、内部監査部門、会計監査人に対してインタビューを実施し、具体的な改善事項を抽出 - 海外子会社の会計監査人に対してヒアリングを行い、対象会社の状況および当社会計監査人とのコミュニケーション状況を確認 - 内部監査部門等との情報共有、意見交換に基づいた監査活動への反映等、深度ある議論を行うための会議体として「内部統制を考える会」を開始
社外取締役との連携	- 社外取締役との意見交換会の時間を拡充し、往査・ヒアリングで認識した現場課題についての情報共有、内部統制についての意見交換を実施 - 監査役会としての課題認識が効果的に社外取締役へ共有化され、議論が活発化するように、意見交換会のテーマを監査役会で事前審議
取締役の職務遂行の監査	- 取締役会後の監査役会において、監査視点・課題認識の共通理解を図るため、取締役会の振り返りを実施 - 取締役会へのフィードバックについて、監査上の重要事項・視点を共有する機会を増やすため、期中に監査状況報告を追加
その他	不正・不祥事等、ステークホルダーに不利益をもたらす可能性のある有事における基本的な対応方針として、監査役(会)の有事対応ガイドラインを策定

監査役間でオープンかつ深度ある議論が行われ、監査役会全体としての実効性は確保されていると認識しています。海外拠点を含む当社グループ全体の内部統制システムの運用状況のモニタリングを充実させるため、三様監査等との連携を一層強化していきます。

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	-
	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	
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”	

領域を超えた知見の融合で シナジー創出を加速し より強靱で競争力のある 「強い」会社へ

取締役(社外取締役)
松田 千恵子

取締役(社外取締役)
前田 裕子

取締役(社外取締役)
山下 良則

さまざまな事業を展開する旭化成が、高成長・高効率企業へと進化し、持続的な企業価値向上を実現するために、これから乗り越えなくてはならない課題とは何なのか。多様な経験、専門性の観点から執行を監督する社外取締役3名が、市場評価の現状認識や事業ポートフォリオ変革の進捗、ガバナンスの課題を起点に、旭化成の目指すべき方向性について議論しました。

株価水準やPBRの評価、および 「コングロマリット・ディスカウント」の 市場評価に関して思うことは。

山下 株価は年初から上昇しているものの、日経平均株価と同レベルの伸びにとどまっています。PBRも1倍を超えたとはいえ、まだまだ満足できる水準ではありません。課題は事業ポートフォリオ変革の進捗や「重点成長」事業の見通しを、いかに投資家に分かりやすく伝えられるか。コミュニケーションの面でもとても重要な時期を迎えているでしょう。

松田 私が就任した時はPBRが1倍を割っていましたが、当時は成長を期待する事業もまだ発展途上であり、各事業の方

向性についても、さまざまな可能性を探っていたため、投資家の皆さまに当社の成長ストーリーを十分にお伝えできる状況になかった面もあったと思います。それらの事業が徐々に成長軌道に乗り、PBR1倍を超えるに至りました。ただ、旭化成のポテンシャルを考えると、もっと評価されて然るべきだと思います。

前田 投資家目線からするとコングロマリット・ディスカウントを懸念するのも理解できますし、それが市場評価に影響している側面もあります。しかし、社内の実態を見てきた社外取締役の立場からすると、多角化によるメリットも数多くあることが分かります。例えば、マテリアル領域で培ったコア技術である「膜・セパレーション」の技術が、ヘルスケア領域のウイルス除去フィルターなどの開発に活かされているように、旭化成の多角化の特徴は、技術や人財などの経営基盤を事業領域の垣根を超えて横断的に活用してきた点にあります。いわば強みを活かした多角化であり、大きな方向性は変える必要はないと思います。

山下 特に、現在は先行きが不透明な時代ですから、ある程度異なるマーケットごとに事業基盤を持つことも勝ち筋の1つではないかと考えています。

松田 コングロマリット経営としてやらねばならないことのポイントは2つです。1つは明確な事業シナジーを創出すること、

もう1つは本社が全体最適の観点からマネジメントしていくことです。これができれば、市場に委ねるよりも、グループ内で事業を適切に評価して経営資源を配分する方が、より効率性が高まります。旭化成は、従前から一定水準の経営管理を行ってきましたが、近年、課題はそのレベルを一段向上させることに移行しています。例えば、サム・オブ・ザ・パーツ(Sum Of The Parts=SOTP)分析を通じた旭化成の企業価値評価や、その価値をどのように投資家に伝えていくべきか等の議論です。今後は、こうした内容をより積極的に投資家に伝えた上でディスカッションしていくことで、資本市場の理解も深まると思います。

シナジー創出の基盤となる 「旭化成のエコシステム」を、 さらに活かすには。

松田 言語化が難しいですが、一般的なビジネス用語における「エコシステム」という表現よりも、実際の生物のあり方を示す「生態系」や「アメーバ」といった表現の方が旭化成らしいように思います。教科書的にAがあってBがあって、何かを入ると新

	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	—
	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	
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”	



しいものが生まれます、みたいな堅苦しいものではない。さりげなくシナジーが生まれる感じや、何かイレギュラーなことがあるれば各々が柔軟にカバーする、というようなことが自然にできる。そうした組織体質もシナジー創出につながっていると思います。

前田 旭化成のエコシステムとは、人財や技術・知財、財務力、ブランドなど、有形・無形の経営基盤の融合だと解釈しています。グループ内に多様な事業・組織文化、人財が存在すること自体が、多様なアイデアを活かせるという点で強みだと思うのです。だからこそ、領域を超えた人財配置や、技術・ナレッジの共有により、シナジーを生み出すことをより一層志向してほしいです。例えば、マテリアル領域では、素材メーカーという視点で目先の顧客ニーズに応えることを重視し過ぎるケースがありますが、他事業の発想で見ると、異なる交渉の仕方やアイデアが生まれるかもしれません。

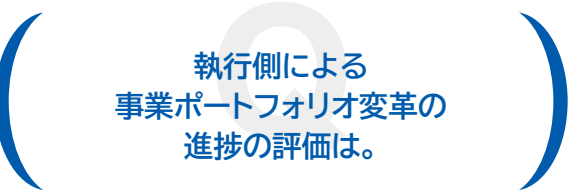
松田 M&Aにおいては、学術上、経験の蓄積が成功の重要な要素と考えられています。旭化成には、M&Aの豊富な経験を有する人財がいますが、その経験値を組織のケイパビリティとして継承・蓄積していくことが非常に重要です。それができれば、旭化成ならではの競争優位の確立に大きく貢献するはずです。

山下 おっしゃるとおり、多くの日本企業にとり、暗黙知の形式

知化がこれからの大きな課題だと思います。例えば、旭化成の医薬事業のM&Aは、業界で目利きが良い、尖った人財がリードしてくれていますが、これを属人的な知見としてしまうのは勿体ない。旭化成には各事業に適した組織能力と人財が存在していますが、今後、シナジー創出を加速するためには、各事業固有の組織能力や個々の経験値を言語化し、共有していかなければなりません。

前田 優れた人財に支えられることは重要ですが、それと同時に、その知見や経験を組織の力として定着させていくことも欠かせません。個人の知見や経験を組織全体で共有し、次の世代へとつないでいける企業であることが、持続的な成長につながると考えています。

山下 今後のシナジー創出については、例えばマテリアル領域で培った技術から生まれたヘルスケア領域の事業が大きく成長し、その中から新たな技術やビジネスの知見が見出され、再びマテリアル領域の次の成長につながっていく。そうした価値創造の循環が生まれてくると、さらなる成長可能性を広げていくものと思います。



山下 2025年度より始まった「中期経営計画2027~Trailblaze Together~」の発表にあたり、各事業の位置づけ・方向性を明確にし、具体的な計数計画を定めました。これにより各事業に携わる社員の目的意識が高まり、変革の実行力も大きく向上したと感じています。成長事業だけでなく収益改善・事業モデル転換に取り組む事業、さらに撤退を決めた事業についても、それぞれが果たすべき役割と目標を明確に示すことが重要です。明確な目標は、各事業に携わる社員の主体的な行動と挑戦を



後押しします。旭化成は、構造転換を新たな価値創造と成長の原動力へと変えていける会社だと思います。

松田 事業ポートフォリオ変革の実行にあたっては、経営トップの決断力が非常に大きな推進ドライバーになります。それに加えて、近年進めてきた経営管理強化の成果も着実に表れていると感じます。実際に取締役会に提案される投資案件を見ていると、リスクとリターン両面から評価し、規律ある投資管理を徹底しようという意識が、広く浸透していることがうかがえます。

山下 投資家はリスクやリターン等を分析し、どの業界にどの程度の資金を分配するかを検討して投資ポートフォリオを組みますが、そう考えると、多様な事業を持つ旭化成の事業ポートフォリオ変革も、事業や投資案件を適切に評価しながら、規律ある資源分配を徹底していくことが、やはり重要なのだと思います。グループ内部で資源や知見をより効率的に組み合わせながら、新たな成長機会やシナジーを生み出し、多様な事業を持つことを明確な強みにしていかなければなりません。

課題は、そうした組織能力をさらに磨き、多角化企業としての価値をしっかりと資本市場に理解されるように努めることです。

松田 そうですね。分かりやすく説明していくことで、コングロマリット・ディスカウントという見方も薄れ、資本市場からの評価も変わっていくのではないかと思います。

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	—
	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	
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”	

取締役会において 印象に残った議論は何か。

前田 やはり、北米のセパレータ事業の投資案件に関する議論が印象に残っています。執行側は投資実行に強い意欲を持っていましたが、取締役会は、俯瞰的な立場から市場環境や計画の妥当性、リスクを多面的に議論しました。社外取締役からは、不測の事態に備え、契約上の手当を求める意見が示されました。執行側が、指摘を受け止め契約内容に反映した点は、状況に応じ最適な形を追求する旭化成の良さの1つだと感じました。

山下 旭化成には、社外取締役の指摘を真摯に受け止め、迅速に対応しようという姿勢があります。それだけに取締役会としても、妥協なく執行側に向き合う必要があると考えています。同じ案件に対して、執行側は「意思決定のスピード」を重視し、取締役会は「モニタリングの厳密さ」を重視するなど、優先する観点が異なることもあります。そのため意見が食い違うこともありますが、執行と監督が適切な緊張感を持ちつつ役割を遂行することが、健全なガバナンスには欠かせないと考えています。



松田 Aicuris買収の件でも、社外取締役は、投資案件として求められるリターン等について指摘し、執行側は、これを受け、買収提案におけるリスク前提を改めて精査し、提案内容を再整理しました。取締役会として、一定の役割を果たした事例だと思います。また、取締役会では、多様な角度から議論することも大切です。以前、ある機関投資家の方が「旭化成の社外役員は全員守備範囲が違っていいですね」とおっしゃっていました。そうした社外取締役の構成は意外と少ないようで、好意的に受け止めていただいた様子でした。社外役員が異なる専門性や経験を持ち、取締役会として幅広い観点から意見を提示することで、偏りのない実効的な監督につなげていきたいと思っています。

指名諮問委員会および 報酬諮問委員会のあり方について。 また、旭化成の機関設計への評価や 今後のガバナンスの課題とは。

前田 指名諮問委員会については、次期社長指名に向けたサクセッションプランのプロセスに関して社外取締役から提言がなされ、検討が進められています。そうした議論の内容は、取締役会にも報告されています。

山下 報酬諮問委員会では、これまで中期経営計画の策定に合わせて報酬水準等を見直してきましたが、今後はそうした議論をさらに発展させていく必要があると思います。成長投資を通じて海外人財が増えていますので、グループ全体を見据えた報酬のあり方について、必要なデータも蓄積しながら、委員会として検討を深めていきたいと考えています。

松田 機関設計について、私自身は、監査役会設置会社は、適切に運営されれば非常に優れた機関設計だと思っています。旧来型の監査役会設置会社では、モニタリング機能が発揮されないこともありました。旭化成の取締役会の場合は、現在かなりモニタリングボード化しています。他方、監査役というリスク

面を厳しくチェックし、法定監査に専心する役割が確立されていることの意味は非常に大きいと考えています。モニタリングと監査の両面で実効的に機能する点が、監査役会設置会社の大きな強みであると思います。

山下 旭化成のヘルスケア、住宅、マテリアルの各領域は、それぞれ事業特性や事業運営の形態が異なります。現中計の先を見据えた各領域の成長戦略は議論されていますが、課題は2030年度以降に旭化成グループとしてどのような姿を目指すのか、という重要テーマについてもしっかり議論することです。その将来像を踏まえて、旭化成にふさわしい機関設計についても併せて検討を進める必要があると考えています。

旭化成は、今後、 どのような企業を目指すべきか。

松田 日本の多くの産業がこれから再編を迫られることになるはずです。特に、化学業界はプレーヤーの多い業界の1つなので、旭化成には再編を主導する存在になってもらいたいです。

前田 業界再編はグローバル規模で進みます。旭化成には世界のあらゆる市場で戦える企業を目指してほしいと考えています。

松田 私は、以前、山下さんが「旭化成は『良い会社』だけれど『強い会社』にしたい」と発言されたのがとても印象的でした。私自身も旭化成にはもっと「強く」なってほしいと考えています。

山下 会社とはどこまでいっても人の集まりです。そう考えると「強い会社」とは、グループ社員全員が「自分の仕事が世の中にどのように役立っているのか」を自らの言葉で語れる企業だと思います。そういった社員が増えていくと、皆が意思決定できるように会社は非常に強くなります。指示などなくても、社員一人ひとりが自分が何をすべきかを理解して行動できるのですから。旭化成はその一歩手前まで来ていると思います。

	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	+
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	-
	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	
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”	

社外の視点でともに切り拓く、 成長と価値創出への新たな挑戦

取締役(社外取締役) 小川 啓之

1985年京都大学 大学院 金属加工学修士課程修了、(株)小松製作所に入社。
2019年4月から6年にわたり代表取締役社長を務め、2025年4月より取締役会長。
2026年6月に旭化成社外取締役に就任。

現時点で旭化成に対して どのような印象をお持ちですか

旭化成は、マテリアルを基盤に住宅、ヘルスケアへ事業を広げ、多角化された事業ポートフォリオで成長してきた企業と認識しています。同時に、社会変化に応じてポートフォリオ転換に取り組んできた歴史があり、現在もより高付加価値な事業へのシフトという重要な局面にあると捉えています。脱炭素化やAIの普及、デジタル化、地政学リスクなどの影響を受ける中、成長事業への投資、低収益事業の見直し、グローバル競争力の強化は不可欠であると考えています。

また、さらなる企業価値向上の鍵は、各事業の連携を強化してシナジーを創出し、新たな価値を社会に提供する点にあると認識しています。これは、多様な事業を展開する旭化成ならではの強みだと思います。

「中期経営計画2027~Trailblaze Together~」には、既存の枠組みを超えて未来を切り拓く意志が込められていると感じました。持続的成長に向けた事業構造の変革、社会課題解決と企業価値向上の両立、事業ポートフォリオ転換と資本効率向上を軸とした高付加価値事業へのシフトは、大変意義深いものと考え

ています。コマツも、事業環境変化への対応と事業構造の変革により成長してきた企業です。私自身も事業構造改革や資本効率の向上、グローバルな人材・組織の強化、GX・DXの推進などに取り組んできました。先人が築いたレガシーを活かしつつ、環境変化を成長の機会へ転換してきた製造業としても共通する点が多く、親和性が高いと感じています。

これまでの経験を踏まえ、 社外取締役としてどのような貢献を していきたいとお考えですか

社外取締役の役割は、独立した立場から客観的な視点を提供し、企業価値向上に資する議論に貢献することだと考えています。特に、経営戦略が資本効率向上に結びついているか、投資判断のリスク・リターンは適正か、事業ポートフォリオ全体のバランスが取れているかを注視し、自らの経験に基づき、現場感覚に根差した視点やグローバルな事業運営の視点を持ち込み、積極的に意見を交わしていきたいと思っています。

私の仕事の考え方に大きな影響を与えた経験が3つあります。1つ目は、工場移管やグループ会社の受け入れプロジェクトのリーダーとして、移管する側と受け入れる側双方の立場で考え、

行動することの重要性を学んだ経験です。2つ目は、茨城工場長時代に経験した東日本大震災です。建屋や設備が被害を受ける中、震災から10日後に操業を再開でき、現場の力とチームワーク、従業員のロイヤルティの力を体感しました。3つ目は、米国とインドネシアでの海外事業運営です。米国では急激な需要拡大に対応する体制の構築、インドネシアでは、顧客や代理店との関係性構築と、拠点の将来を見据えた戦略実行に注力しました。文化や価値観の異なる人たちと事業を進める中で、経営の本質は組織の力を引き出すことであり、優れた戦略も現場で実行できなければ価値を生まないと実感しました。

こういった経験から、企業の競争力は、製品や技術だけでなく、現場力・組織力・人材力、そして意思決定の質が一体となり初めて持続的に発揮されるものだとして学びました。そのため、経営においては、合理、道理、情理の3理のバランスを大切にしています。また、企業価値の源泉は人材と組織にあり、それぞれの持ち場で挑戦を重ね、修羅場とも言える経験を乗り越えることが人と組織の成長を促し、企業の成長にもつながると考えています。

こうした考え方を踏まえ、社外取締役として旭化成のさまざまな挑戦を後押しし、中長期的な企業価値の向上に寄与していきたいと考えています。

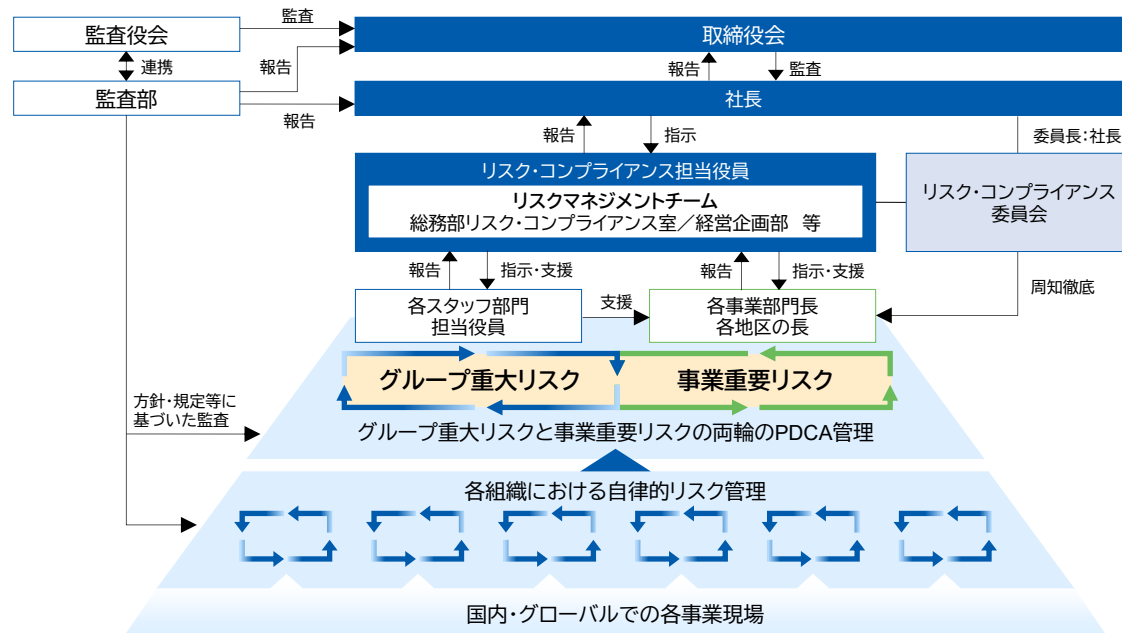
	02	旭化成グループ理念体系	
	03	At a Glance	
	05	編集方針	
	09	目次	
	10	旭化成の目指す姿	+
要件1	22	時代の変化に応じて事業ポートフォリオを変革し続けられること	+
要件2	32	資源配分が適切であること	+
要件3	40	多様な無形資産を活かし、イノベーションを起こし続けられること	+
要件4	73	持続可能な社会に貢献し続けられること	+
要件5	84	強固なガバナンスが効いていること	—
	85	コーポレートガバナンス	
	96	社外取締役鼎談	
	99	新任社外取締役インタビュー	
	100	リスクマネジメント活動	
	102	コンプライアンス／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	
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”	

変化の時代の 価値創造を支える リスクマネジメント

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

旭化成のリスクマネジメント体制



複雑化するリスクにどう対応しているのか

2026年2月末に勃発した中東有事により原材料の調達リスクが顕在化し、マテリアル領域の事業を中心に影響を受けています。地政学リスクは熾り続け、AIの普及に伴いサイバー攻撃の脅威も高まっています。リスクは複雑化し、顕在化時のグループへの影響は従来以上に大きくなっています。そのような環境下では、リスクを的確に捉え対策を講じるとともに、事業機会につなげる視点も重要です。

リスクマネジメントを組織的に推進するため、旭化成では、複数の事業に共通して影響を及ぼすリスクを「グループ重大リスク」に位置づけ、コーポレート部門主導でグループ全体の対応力を強化しています。さらに、多様な事業を有する当社では、各事業部門においては、事業固有の状況に応じた「事業重要リスク」を経営判断のもとで特定し、対応しています。また、投資や戦略についても、コーポレート部門が審査・モニタリングを行いグループ全体のリスクとリターンとの最適化に努めています。



リスクマネジメントの実効性を高めるためには

旭化成は多様な事業を展開するユニークな事業体です。直面するリスクは事業ごとに異なるため、各人がリスクを自分ごととして捉え、自ら気づいて動くことが最も重要です。このため、各事業や現場でリスクアセスメントを実施し、洗い出したリスクの影響や優先度を見極め、対応策まで検討しています。

リスクアセスメントは、リスクを俯瞰的に捉える機会であり、現場のリスク感度向上につながります。各現場で早期にリスクの兆候に気づき、タイムリーな報告ができれば、グループとしての組織的対応の質やスピードも向上します。また、BCPの整備やサイバー攻撃・品質事故などのリスクシナリオ検討を通じ、危機対応力の底上げにも努めます。このように、リスク感度や危機対応力を高めつつ、各事業とコーポレート部門の連動性を高めることで、リスクマネジメントの実効性を高めたいと考えています。

	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	+
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	—
	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	
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”	

2026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		● 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	製造・環境安全 P.105 
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)		● 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 ● 本社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.106 
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	● 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ともに、戻し税制度など関税削減措置の活用や必要に応じてサプライチェーンの変更を検討 ● 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)	● 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	● 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)	● 「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.103 
	原料／資材調達リスク	● 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の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	● 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.102 
自然災害やパンデミック、テロ／紛争に関するリスク	技術情報流出リスク	● 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	
	本社／オフィス地区(国内外) 製造拠点(国内外)	● 大規模自然災害、パンデミック等の教訓を踏まえた対応方針・マニュアルの策定、訓練の実施 ● 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	リスクマネジメント活動 P.100 
国内の生産・施工現場における人材確保に関するリスク		● 今後の人材市場を踏まえた、採用手法の多様化 ● 地域と連携し、協力会社も含めた人材確保策の実施	地域コミュニケーション P.108 

その他以下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。

その他の重大リスク	主な取り組みの方向性	関連するページ
M&Aに関するリスク	● 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	M&Aマネジメント P.27-31 
気候変動リスク	● 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.78-82 

	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	—
	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	
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”		

コンプライアンス

「誠実な行動」を、グループ全体の実践へ

旭化成グループは、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、事業・業務に関する法令・諸規則や社内ルールの遵守を徹底し、グループバリュー（共通の価値観）である「誠実な行動」を実践するため、「グループ行動規範」を定め、浸透を図っています。

行動規範の周知・浸透

行動規範は誠実な行動を実践する上での判断基準であり、従業員への周知・浸透を目的として職場、個人を対象にグループ横断的なコンプライアンス活動を展開しています。具体的な活動として、2019年度からCs Talkを継続して実施しています。Cs Talkとは、日常業務で起こりうる事例を題材に職場で討議し、行動規範に照らして従業員がとるべき行動を確認する活動です。また、法令等の重要テーマについては各所管部門が主導し、eラーニング等を活用した個人向けのコンプライアンス教育を実施しています。



活動の実効性を確認するため、隔年で実施しているコンプライアンス意識調査においてCs Talkを通じたコンプライアンス意識の向上状況を把握しています。さらに、同意識調査を通じて、コンプライアンスに関する全体傾向を把握するとともに、職場単位での課題を抽出・共有し、各職場の改善活動に反映しています。

内部通報制度 2025年度の通報件数は102件

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。

経営による取り組みの推進と再発防止

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。

情報セキュリティ

サイバーセキュリティリスクへの対応強化

DXの加速やM&Aによる組織拡大を背景に、サイバーセキュリティは事業継続および企業価値に影響を及ぼす重要な経営リスクと位置づけています。この認識のもと、国内外で継続的に対策を実施できる体制を整備しています。

方針とマネジメント体制

旭化成は「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、グループ各社において管理体制を構築し、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。また、M&Aにより新たにグループに加わる会社に対しては、PMI（統合プロセス）においてセキュリティリスクの分析と対策を実施しています。加えて、IT環境の標準化を計画的に推進することにより、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。

一層の強化を進めるサイバーセキュリティ

サイバーセキュリティの強化にあたり、取締役会への定期的な報告を通じてリスク管理の実効性を継続的に確認するとともに、グループ横断でのセキュリティ強化を推進しています。

ガバナンス面では、セキュリティポリシーの整備および継続的な見直しを行うとともに、グループ内にセキュリティに関する相談窓口を設置し、多岐にわたる事業活動に対してリスク評価や対策の標準化を図り、全社的な統制を実施しています。

技術・運用面では、パソコンやサーバーなどの端末を保護する仕組みや各種セキュリティ対策を導入するとともに、システムの利用状況を継続的に監視・分析することで、不審な挙動の早期検知を行っています。さらに、グループ内で運営するSOC (Security Operation Center) およびCSIRT (Computer Security Incident Response Team) により、24時間365日体制で監視・検知を行い、インシデント発生時の迅速な初動対応と被害拡大の防止に取り組んでいます。また、第三者によるリスクアセスメントや侵入テスト、官民合同演習を通じて、対策の有効性を継続的に評価し、レジリエンスの強化と継続的改善を図っています。加えて、フィッシングメールへの対応やランサムウェア対策の強化を進めることで、変化する脅威への対応力を高めています。

システムおよびサプライチェーンの観点では、脆弱性管理の高度化や委託先管理の強化に取り組み、システム面および供給網全体におけるセキュリティリスクの低減を推進しています。

内部統制の観点では、内部不正対策として重要情報の適切な管理とアクセス統制の徹底を図るとともに、全従業員を対象としたセキュリティ教育や標的型攻撃メール訓練を継続的に実施し、グループ全体のセキュリティ意識の維持・向上に努めています。さらに、AIの業務活用が拡大する中、新たなリスク対応としてAIの利用に関するルール整備と管理基盤の構築を進めています。

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	—
	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	
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”	

人権尊重

人権を尊重し、責任ある事業活動を推進する

人権尊重は、旭化成グループのすべての活動の前提を成すものです。当社は多様な人びとが互いの個性と人権を尊重し、誰もが生き生きと暮らせることは何よりも大切と考えています。人権尊重に関する基本的な考え方と取り組みについて示した「旭化成グループ人権方針」に基づき、グループミッション「世界の人びとの“いのち”と“くらし”に貢献する」を追求します。

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)

● 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)

人権尊重の推進

● 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

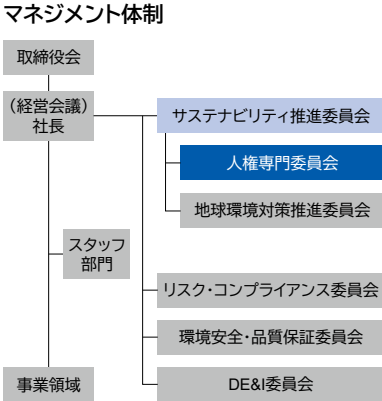
● 通報・相談窓口の設置と運用

● ステークホルダーとの対話・協議

● 情報公開

マネジメント体制

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。2025年度は、人権を巡る動向や、当社グループの取り組み状況、方向性について共有を行い、すべてのグループ従業員が、人権に関する社会的な要請を正しく理解し、各々が自らを振り返って考えることが大切であること、お互いをリスペクトして仕事を進めていくことが重要であると総括しました。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。



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「人権・多様性の尊重」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

強靱で持続可能なサプライチェーンを構築する

気候変動や人権尊重など持続可能な社会の実現に向けた課題への対応は、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)のお願いを継続しています。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。

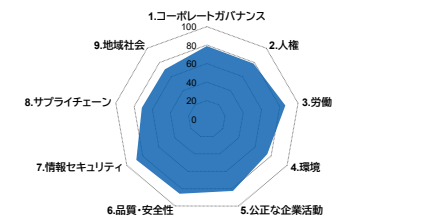
紛争鉱物調査

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、2025年度は、紛争鉱物に該当する可能性がある調達原料全28品目についてお取引先へ調査を実施し、すべての原料について、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 回答数と評価

評価	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
A	119社	177社	317社	337社
B	60社	44社	181社	134社
C	28社	13社	56社	42社
D	7社	1社	9社	4社
計	214社	235社	563社	517社
対象	旭化成 資材	旭化成 原料・物流	旭化成 資材 グループ会社 取引先	旭化成 原料・物流 グループ会社 取引先

CSR調達アンケート 2025年度項目別平均

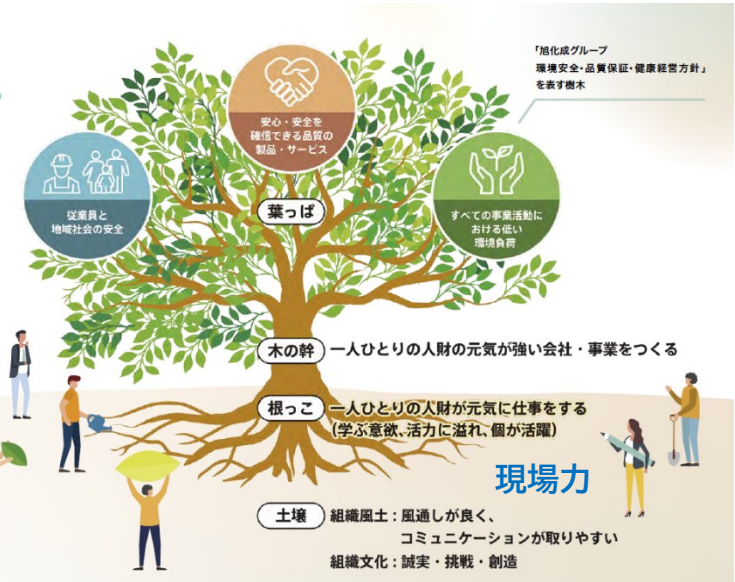


	02	旭化成グループ理念体系	
	03	At a Glance	
	05	編集方針	
	09	目次	
	10	旭化成の目指す姿	+
要件1	22	時代の変化に応じて事業ポートフォリオを変革し続けられること	+
要件2	32	資源配分が適切であること	+
要件3	40	多様な無形資産を活かし、イノベーションを起こし続けられること	+
要件4	73	持続可能な社会に貢献し続けられること	+
要件5	84	強固なガバナンスが効いていること	-
	85	コーポレートガバナンス	
	96	社外取締役鼎談	
	99	新任社外取締役インタビュー	
	100	リスクマネジメント活動	
	102	コンプライアンス／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	
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”	

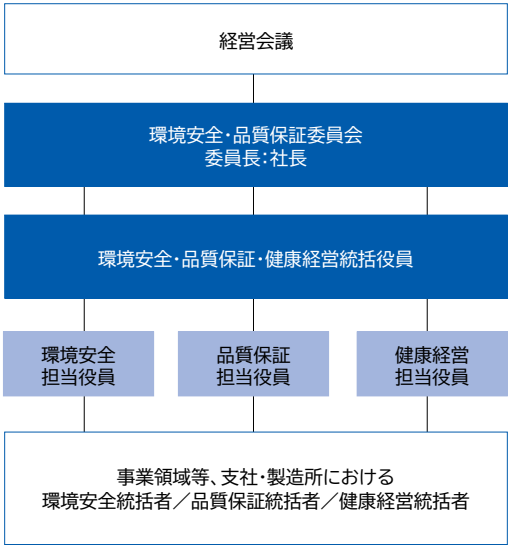


環境・安全・品質は 事業の基盤、 さらなる企業価値 向上を目指して

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・健康経営統括、
エネルギー政策担当、GX推進担当
川瀬 正嗣



マネジメント体制



事業基盤である環境・安全・品質活動を支える、“現場力”とは

旭化成が「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し、イノベティブな製品・サービス・ビジネスモデルを創出するための基盤は、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です。この事業基盤を盤石なものとするためには、旭化成のバリューである、「誠実・挑戦・創造」が達成できる組織文化、風通しが良くコミュニケーションがとりやすい組織風土の上に、一人ひとりの人財が学ぶ意欲、活力にあふれ、個が活躍できる状況をつくる必要があります。我々はこれを“現場力”と定義し、それを健康経営活動を通して醸成しています。2025年度は、過去の重大な品質事案や重篤事故の反省も踏まえ、現場力の向上に努めることにより、重大事案ゼロを達成しました。

さらなる企業価値向上に向けて

我々旭化成は、「Diversity × Specialty」の掛け合わせによる価値創出を実施してきました。環境・安全・品質活動も、事業の基盤をしっかり固めた上で、領域横断やグローバル展開の中での価値創出につながる取り組みを進めています。旭化成は、世界各国に130を超える拠点を有しており、そこで製造、提供される製品、サービスもさまざまです。しかしながら、各事業の基盤となる環境・安全・品質活動は共通するものがあり、そのベースとなる“現場力”の考え方は同じです。それらを「グループ基本原則」の中で定義づけ、各国の法令や文化を尊重しながら、それぞれの拠点の事業活動を進めています。また、ヘルスケア領域で培った高い品質保証技術や、マテリアル領域での高度な安全管理技術・環境技術を、他の領域へ展開する、あるいは領域横断で活用することにより、他では類を見ない、旭化成らしい価値創造につなげています。

	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	+
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	-
	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	
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”	

健康経営

一人ひとりの健康が、強い現場をつくる



心身の健康を起点に、現場力と企業価値の向上につなげる

旭化成は、従業員一人ひとりの心身の健康を、あらゆる事業活動の基盤と捉えています。心身の健康を支え、疾病による休業を予防・減少させることが、労働力の確保と現場力の向上につながり、環境・安全・品質、さらには労働生産性と企業価値の向上に寄与すると考えます。

休業の予防・減少に向け、メンタルヘルス対策と職場活性化を両輪で推進

1. メンタルヘルス対策 ～不調の未然防止から復職・再発防止まで～

休業の主要因であるメンタルヘルス不調の予防に向け、従業員にセルフケア教育を毎年実施しています。2025年度を受講率は95.9%で、教育3カ月後には84.4%が「役立っている」「今後役立つと思う」との回答が得られ、意識の醸成を確認しました。また、入社や異動などの環境変化があった従業員へのフォローアップを行い、支援が必要と判断された従業員の89.5%を面談等につなげました。休業した従業員には復職支援や再発防止を行うとともに、今後は、休業要因・背景分析をもとに、セルフケア・ラインケア対策や早期支援をさらに充実させていきます。

2. 活力ある職場づくり ～対話と職場改善を通じて、組織の力を引き出す～

メンタルヘルス不調を個人だけの課題とせず、KSAやストレスチェック等を活用して職場課題を可視化し、対話や職場改善、マネジメント支援につなげることで、相談しやすく、互いに支え合える職場づくりを進めています。今後は、KSAやワークエンゲージメント等の指標から施策の効果を検証し、有効性が確認された取り組みをグループ内に展開します。



長く活躍できる環境に向け、がんの予防から仕事との両立支援までを推進

1. がんのリスク低減と早期発見 ～正しい知識の普及と、検診を受けやすい環境づくり～

もう1つの休業主要因であるがんについては、生活習慣の改善や正しい知識の普及、検診・精密検査の受診促進に取り組んでいます。2025年度は、5大がんすべてで、国の目標である60%を上回りました。各拠点の課題に応じた受診環境の改善と精密検査の確実なフォローを進めています。

2. 治療と仕事の両立支援 ～疾病を抱えても安心して働き続けられる環境へ～

がんを経験した従業員と上司へのインタビュー動画を活用したセミナーを実施し、2025年度は延べ約700人が聴講しました。現在は、社内のがん経験者の声も活かしながら本人と職場の双方を支えるピアサポート体制の整備を進めています。

製造・環境安全

製造ノウハウが事業の付加価値を創出

2025年度の重篤労災・保安重大事故の発生状況と対応

2025年度は、死亡災害ゼロを達成するとともに、国内社員の休業度数率は0.27、強度率は0.011となり、化学工業平均を大きく下回る水準を維持しました。また、休業に至る被液等労災はゼロとなり、化学物質や高温流体を扱う現場においても、重篤化リスクを抑制しています。

保安防災では、過去の事故の教訓を風化させず、保安防災技術伝承活動や屋内火災高リスク箇所への対応、保安防災アラートの展開を通じて、重大事故の未然防止に取り組んでいます。

環境保全では、環境事故・環境重大トラブルの防止、GHG排出量削減、管理の高度化を進め、事業活動に伴う環境負荷の低減を図っています。

マテリアル領域で培った高いレベルの安全基準を他領域に展開

旭化成のマテリアル領域は、高温・高圧・化学反応を伴う装置産業として、長年にわたり高度な安全管理の知見を蓄積してきました。事故や災害を未然に防ぐためのリスクアセスメント、多重防護の考え方、原理原則に基づく設備設計・運転管理などは、グループ全体の環境・安全基盤となっています。当社の特徴は、こうした安全思想がマテリアル領域にとどまらず、ヘルスケア領域や住宅領域にも展開されている点です。各事業が求める法規制や業界基準を超え、グループ共通の高い安全基準として浸透することで、従業員の安全確保はもちろん、品質向上や安定操業、事業継続力の強化にもつながっています。安全を競争力の源泉と捉え、領域横断で知見と人財を活用することが、3領域経営における持続的な企業価値向上を支える重要な基盤となっています。

製造、リサイクル、社会貢献、領域を超えて生み出すシナジーとは

旭化成の3領域経営が生み出す価値は、技術や製品の多様性だけではありません。マテリアル領域で培われた製造・環境・安全の知見は、住宅事業や建材事業のリサイクルや資源循環の取り組み、さらには地域社会との共生活動にまで広く活用されています。また、人財が領域を超えて活躍することで、異なる事業の経験や視点が融合し、新たな課題解決や価値創出につながっています。例えば、マテリアル領域で確立されたリスク管理や設備運営のノウハウは、ヘルスケア領域の品質・信頼性向上や、住宅領域の長期安全性の確保にも寄与しています。

こうした相互作用により、環境安全、品質、レジリエンスといった非財務価値がグループ全体で底上げされ、単独事業では実現しえない競争優位性を創出しています。領域を超えた知見・人財・思想の循環こそが、持続可能な社会と企業価値向上の両立を可能にする原動力です。

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	—
	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	
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”	

品質保証

全員参加の品質活動で信頼獲得と企業価値向上を目指す

■ 全員参加に拘った品質保証活動で、確信の品質の実現

旭化成は、「安心・安全を確信できる品質の製品・サービスの実現と提供」の方針のもと、品質は全社員がつくり込むものとの考えに立ち、全員参加に拘った品質保証活動を推進しています。品質文化の醸成を通じて、お客さまからの信頼向上と企業価値向上に取り組むとともに、その実践は他社や学会等においても講演・紹介され、品質経営の先進事例として評価をいただいています。

■ 合言葉は「あなたのお客さまを感動させちゃおう！」
～一人ひとりの仕事が、お客さまの感動と信頼につながる～

品質保証担当役員自らが国内外の製造現場を訪れ、従業員との対話を行う「タウンホールミーティング」や「品質教育」を継続的に実施しています。その開催拠点は過去5年間で81事業所に広がりました。製品をお客さまに届けるまでの各工程を担う従業員が参加し、自らの業務が次の工程、そしてお客さまの価値につながることを再認識しています。また、毎年11月の品質月間には、経営層から現場担当者までが品質について対話し、それぞれの立場で果たすべき役割を考えます。そのベースとなるのが、「旭化成の現場の力を高める8箇条」です。会社が大事にしていることを一人ひとりに浸透させて、品質文化を醸成し、グループ全体の品質力向上と持続的な企業価値向上につなげています。

「旭化成の現場の力を高める8箇条」

- 第1条 あなたのお客さまを意識しよう
- 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

■ ユニークな品質人財教育:品質人財の育成と現場力向上を推進

品質保証の中核を担う人財を育成するため、半年間にわたり外部講師の講義と受講者同士の討議を行う「品証フォーラム」を実施しています。受講者は累計10年で448人を超え、最終日には自組織の品質課題に対する実行策を宣言し、現場での改善活動に取り組んでいます。また、従業員がいつでもどこでも学べるオンライン品質教育コンテンツの充実も進めています。こうした対面・オンライン両面での教育を通じて、品質人財の育成と品質文化の定着を図っています。また、受検を推奨している「QC検定」での合格者数も順調に伸びており、上位合格者には、多くの旭化成グループ社員がいます。

領域経営・グローバルへの展開

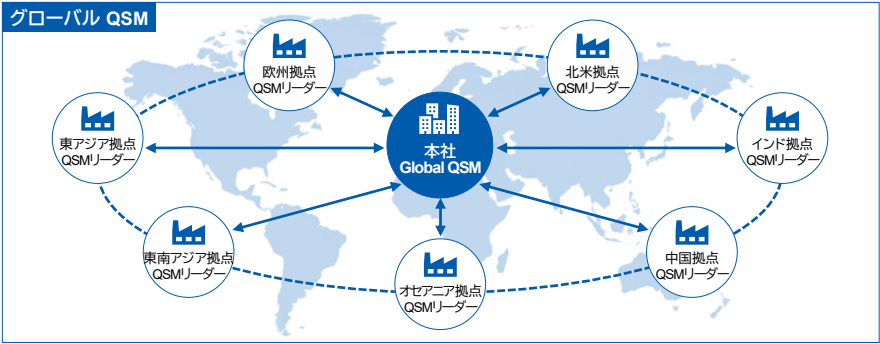
旭化成グループ、領域のつながりをグローバルで活かす

■ グローバルQSMによる 各地のリーダーとの信頼関係構築
～現場の強みを結び付け、旭化成グループの持続的成長を支える～

旭化成グループでは、事業のグローバル展開に伴い、品質・安全・保全に関するリスクが多様化・複雑化しています。こうした環境変化に対応するため、当社はグローバルQSM(品質・安全・保全)活動を推進しています。それには、各拠点のリーダーとしっかりとつながることが重要と考えています。グローバルQSMは、グループ共通の基本原則に基づき、世界各地の拠点の品質・安全・保全に関するリスクと強みを可視化し、重大事故や品質問題の未然防止と事業基盤の強化を図る取り組みです。リスクの可視化を通じて、リスクマネジメントを強化しています。また、優れた取り組みをグローバルに、領域を超えて共有し、各拠点の成長と企業価値の向上につなげています。

■ 旭化成グループのつながりをグローバルで活かす
例)米国における、ヘルスケア・住宅・マテリアル領域共通のカウンシル活動

北米では、品質・安全・保全のそれぞれの領域のリーダーで構成される「カウンシル活動」が活発です。各社の課題やベストプラクティクスの共有を行っています。ディスカッションを通じて、先進的な活動の知見を学び、領域を超えたシナジーが各所で実現しています。マテリアル領域で培った品質・安全・保全思想がマテリアル領域にとどまらず、ヘルスケア領域や住宅領域にも展開されています。領域横断で知見と人財を活用し、3領域経営における持続的な企業価値向上を支える重要な基盤となっています。また、中国でも、安全・保全に加え、2025年度からは、品質領域の責任者を集めた品質保証交流会を開催し、各社の課題や強みを共有しました。これを起点として、地域を超えた連携を強化し、グローバルでの現場力向上に向けた取り組みを進めています。



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	—
	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	
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”		