

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。

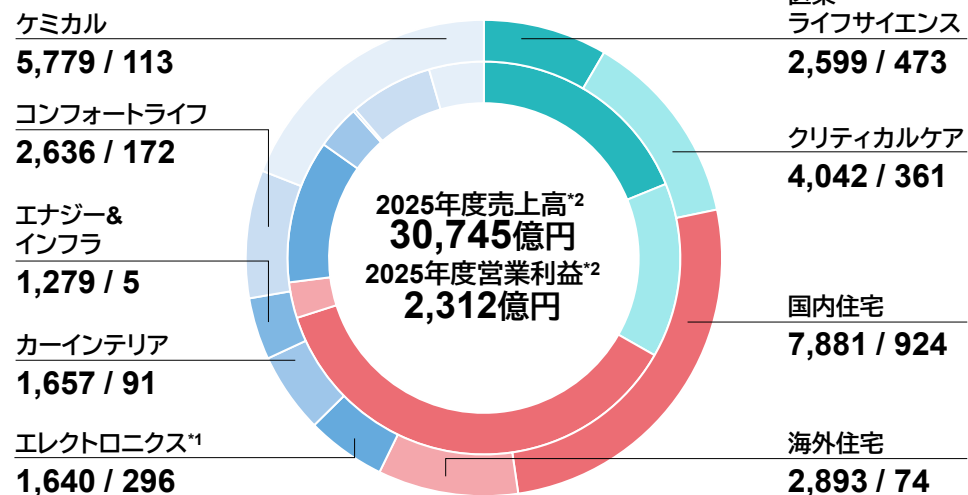
A-Spirit — 旭化成のDNA

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)



海外売上高比率

55.1%

うち
米州 23.3%
アジア(中国除く) 9.6%
中国 8.3%
欧州 7.5%
その他地域 6.4%

連結子会社

285社

五輪メダル獲得数

18個

(当社従業員による獲得)

*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「ハーベルハウス™」「ハーベルメゾン™」

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

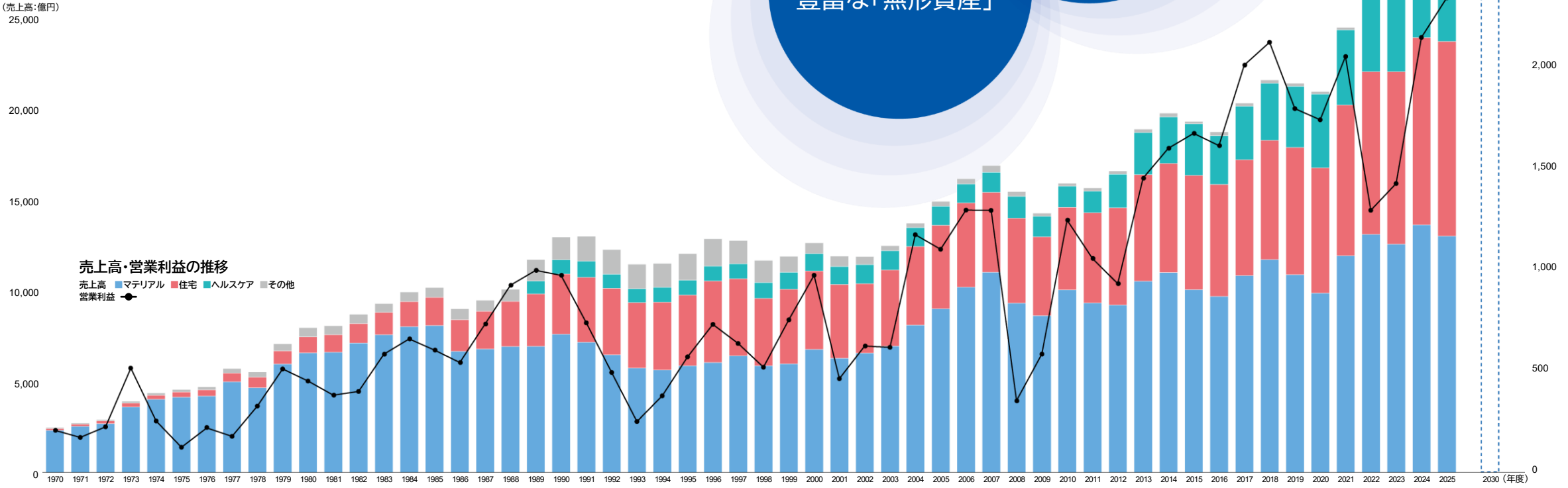
ケミカル

- 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(高性能樹脂)

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

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

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

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。

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。

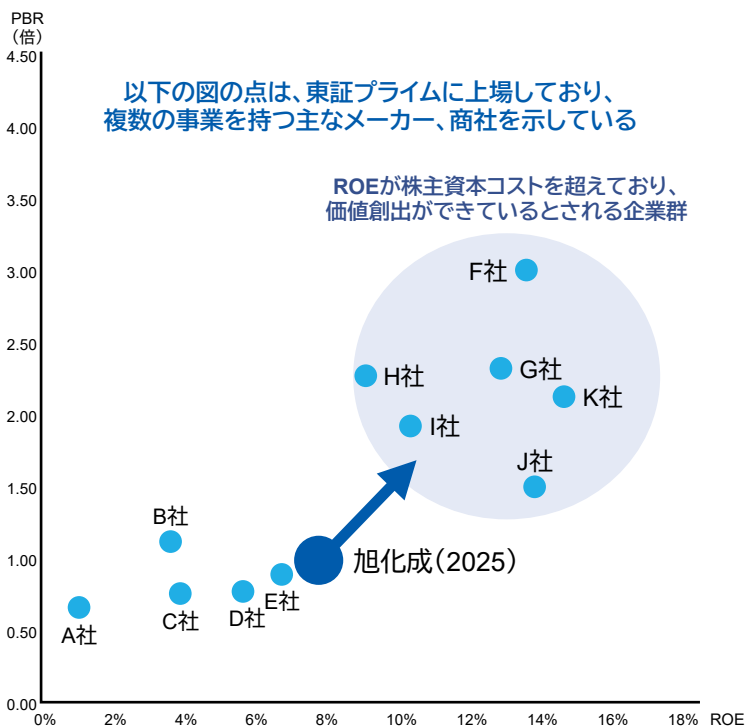
信頼回復の声

- 「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

- | | |
|--|--------------|
| 41 無形資産活用 | 60 領域戦略 |
| 42 人財戦略 | 61 領域長メッセージ |
| 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 | 63 ヘルスケア領域戦略 |
| 47 R&D・知財戦略 | 66 住宅領域戦略 |
| 55 生産技術戦略 | 69 マテリアル領域戦略 |
| 57 デジタル・AI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”



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。

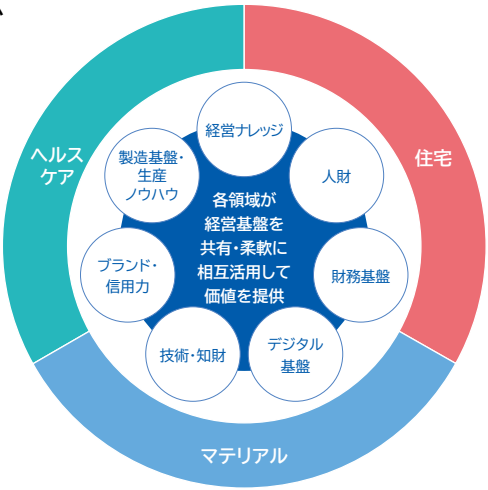
このように旭化成は、規模の大きさで勝つのではなく、自らの強みを起点に独自の価値を生み出すことで事業を成長させてきました。

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		
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		
EPS(円)		117.0	119.7	129.6	127.4		
ROIC ^{*2}		5.9%	5.7%	6.0%	6.0%		8.0%以上
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

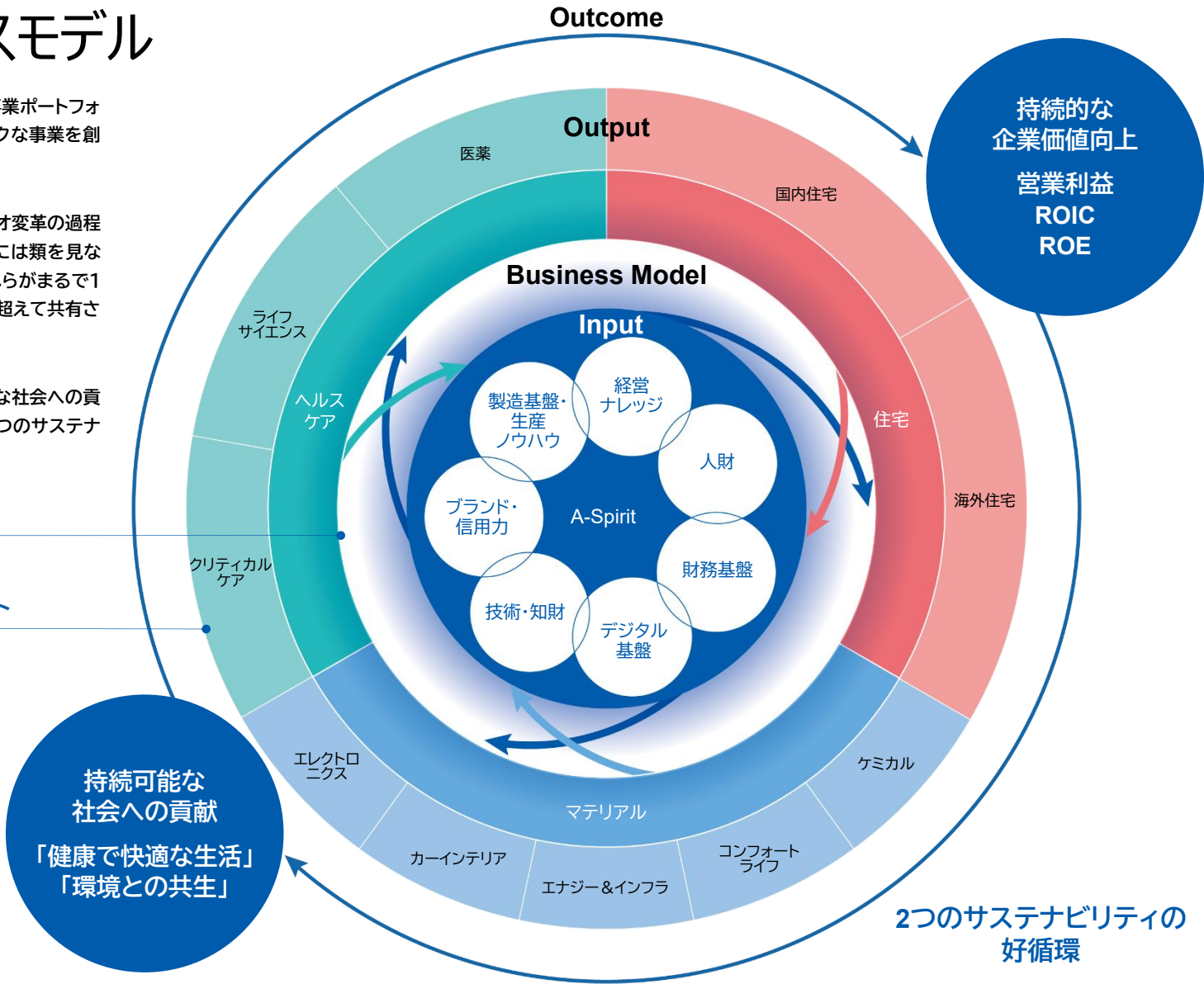
旭化成は、100年以上にわたって独自の事業ポートフォリオマネジメントにより、多様かつユニークな事業を創出してきました。

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



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

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

新規参入・M&A

撤退・縮小・譲渡

アンモニア

再生繊維(キュプラ繊維、レーヨン)

化学肥料

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

電子コンバス

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
449億円

食品
ケミカル
他

繊維

1980年度
8,001億円

食品・医療
その他
住宅・建材

ケミカル

繊維

2000年度
12,694億円

その他
医薬・医療

ケミカル

繊維

住宅・
建材

エレクトロニクス

2025年度
30,745億円

その他
ヘルスケア

マテリアル

住宅

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: 「 ヘーベルハウス™ 」「 サランラップ® 」「 パンパルグ® 」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。

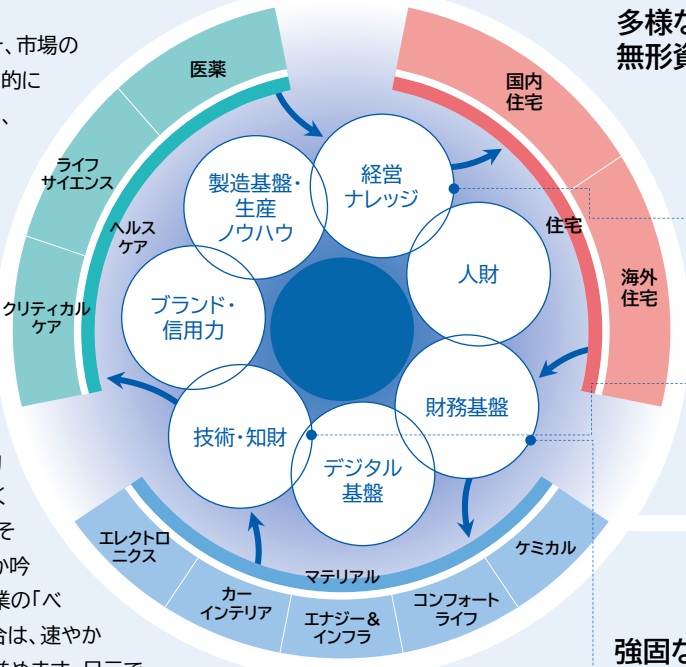
①事業ポートフォリオマネジメント

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 ▶

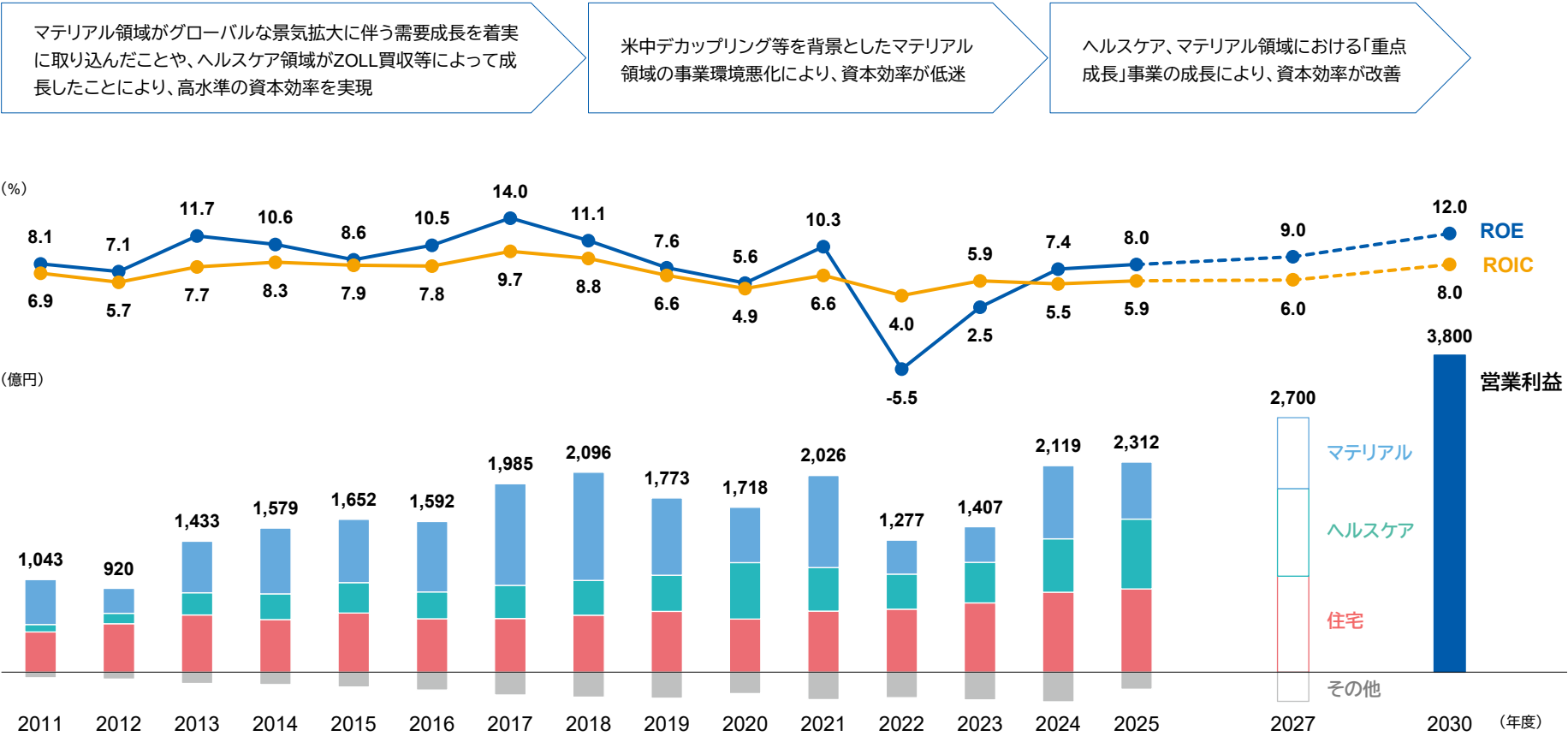
旭化成レポート2026		
	02	旭化成グループ理念体系
	03	At a Glance
	05	編集方針
	09	目次
	10	旭化成の目指す姿
	11	CEOメッセージ
	16	価値創造モデル
	21	マテリアリティ
要件1	22	時代の変化に応じて事業ポートフォリオを変革し続けられること
要件2	32	資源配分が適切であること
要件3	40	多様な無形資産を活かし、イノベーションを起こし続けられること
要件4	73	持続可能な社会に貢献し続けられること
要件5	84	強固なガバナンスが効いていること
要件6	107	多様なステークホルダーと良好な関係を構築できていること
	112	基本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

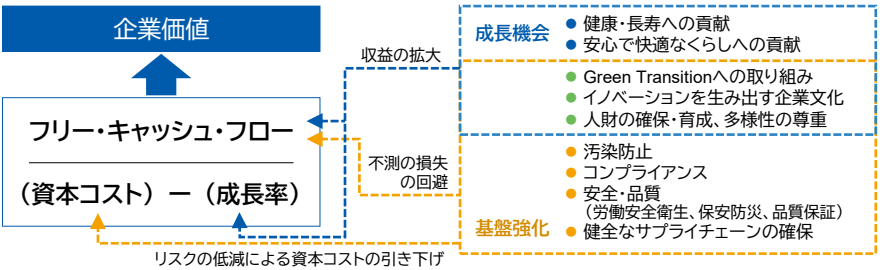
2つのサステナビリティの好循環②

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

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”	

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

旭化成の取り組み

独自の事業ポートフォリオマネジメントとM&Aを通じて、持続的な成長を目指す事業ポートフォリオを構築しています。

今後は、これまでの成長投資を、持続的な利益成長や資本効率の向上として、結果に結実させていきます。



	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	-
	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	
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”	

旭化成の事業ポートフォリオマネジメント

事業の位置づけに応じ、グループ全体で最適な資源配分を目指す

当社は、持続的な企業価値向上を実現するための事業ポートフォリオマネジメントを実行しています。各事業の財務面、戦略面における事業特性を踏まえ、それぞれ「重点成長」「戦略的育成」「収益基盤維持・拡大」「収益改善・事業モデル転換」の4つの区分で各事業を位置づけています。各位置づけに応じた、メリハリの効いたリソースのアロケーションを行っており、全社最適の視点で利益の最大化を目指しています。例として、各事業において大型の投資を判断する際は、各事業の事業ポートフォリオ上の位置づけを踏まえたハードルレートを設定し、投資の採算性の向上を目指しています(詳細はCFOメッセージ P.33をご覧ください▶)。

規律あるモニタリングと、PDCAの徹底

事業ポートフォリオマネジメントの実効性を高めるために、取締役会や経営会議にとどまらず、独自のモニタリング会議を設け、定量・定性の両面から事業の業績や戦略の進捗のモニタリングを継続的に実施しています。特に、資本コストを下回る収益状態が続く事業については「特定管理事業」

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	エナジー&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

として抽出し、通常のモニタリングとは異なる視点で管理しています。具体的には、黒字転換や収益性改善などのマイルストーンを設定し、その達成状況を定期的にフォローする仕組みを構築しています。進捗が計画から乖離した場合には、追加施策の実行や戦略の見直しを迅速に行い、必要に応じて事業ポートフォリオにおける位置づけを見直した後、一定の条件を満たさない場合には事業売却や撤退を積極的に検討します。

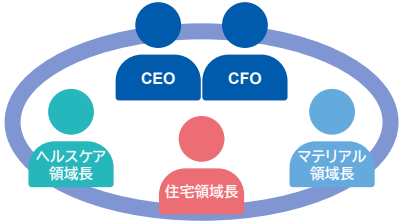
また、大型の設備投資やM&A案件については投資実行後の成果を検証し、その経験値を当社グループ内で蓄積することを通じて、次の投資の意思決定プロセスに活用しています。

鍵となるのは領域の垣根を超えた対話

多くの事業を展開する当社にとって重要なのは、3領域による分権型経営を基本とし、市場に即した自律的な戦略立案・実行をスピーディに行う一方で、コーポレートがグループ全体の視点から資本効率や成長性を踏まえた規律を提示し、事業ポートフォリオの最適化を図ることです。両者がそれぞれの役割を妥協せず果たすことで、各事業は限られた経営資源の中で勝ち筋を考え抜き、専業企業とは異なる当社独自のビジネスモデルを生み出してきました。

このような事業とコーポレートの健全な関係による価値創出には、異なる事業を経験してきた領域長や役員が、取締役会での意思決定に先立ち、立場を超えて忌憚なく意見を交わすことが欠かせません。2022年度のPolypore関連事業における減損損失計上については、事業の自律性を重視するあまり、コーポレートによる適切なモニタリングや牽制機能が十分に発揮されていなかったことも一因であったと認識しています。この反省も踏まえ、現在はCEO・CFO・各領域長が定期的に対話し、資本効率や成長性などの観点から事業ポートフォリオを議論しています。また、大型投資案件についても、精査・管理機能の強化に向けた体制整備をコーポレート主導で進めています。「担当事業を守る」のではなく、「旭化成グループ全体の企業価値を高める」という共通視点で議論することが、旭化成の事業ポートフォリオマネジメントです。

CEO、CFO、3領域長による実効性のある事業ポートフォリオ議論



CEO、CFOに加え、各領域長も自身の領域のみならず、全体最適の視点での議論を実施することによって、実効性のある事業ポートフォリオマネジメントを実現

検討議論の視点

- 資本効率 (ROIC)
- 競合優位性
- 市場成長性
- 無形資産との親和性 等

	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	—
	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	
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”	

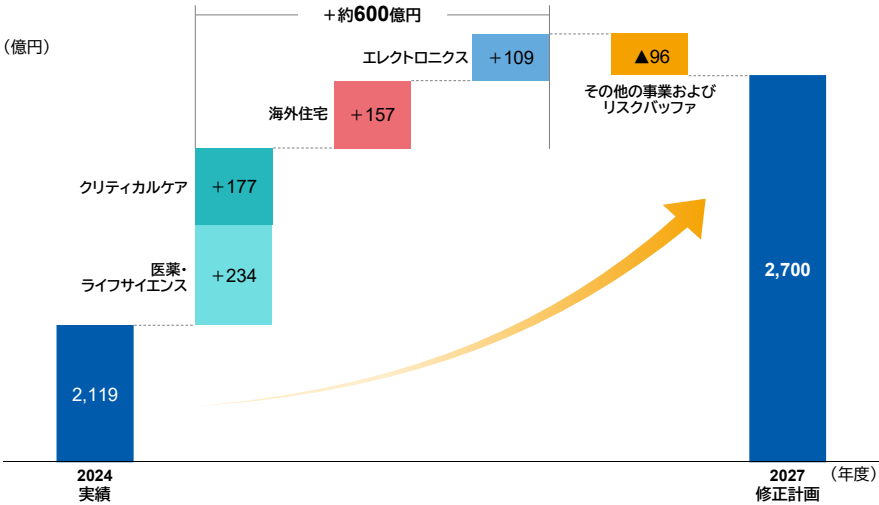
事業ポートフォリオ変革が着実に進捗

4つの「重点成長」事業に対し、成長投資を実行

現中計においては、2024年度の営業利益2,119億円から2027年度2,700億円へ約600億円の増益を目指しています。この増益の中核を担うのが、次の4つの「重点成長」事業です。

- **医薬**：前中計期間に買収したCalliditasのIgA腎症治療薬「Tarpeyo™」が当初想定を上回るスピードで販売を拡大。また、現中計で新たに買収したAicurisのバイプラインが2026年度に上市予定。こうしたM&Aを通じ、特許クリフに備えた継続的なパイプラインの導入や自社での創薬開発を実施できる持続的な成長基盤の確立を目指す。
- **クリティカルケア**：除細動器やAEDなど、主力製品のラインアップ拡充や、着用型自動除細動器「LifeVest®」の欧米・新興国での販売強化により、成長は再び加速。医療制度や価格規制の影響を受けやすい事業であることを踏まえ、高付加価値製品へのシフトと、サービスの高度化を進める。
- **海外住宅**：北米事業は、金利の高止まりや経済不安に伴う需要低迷により、現中計当初計画よりピハインドを予想するが、中長期的に着実に伸びる市場であり、需要回復後を見据えた新規顧客開拓などに取り組んでいる。豪州事業も、建売住宅や不動産開発など新たな挑戦を図っている。

事業別営業利益の変化

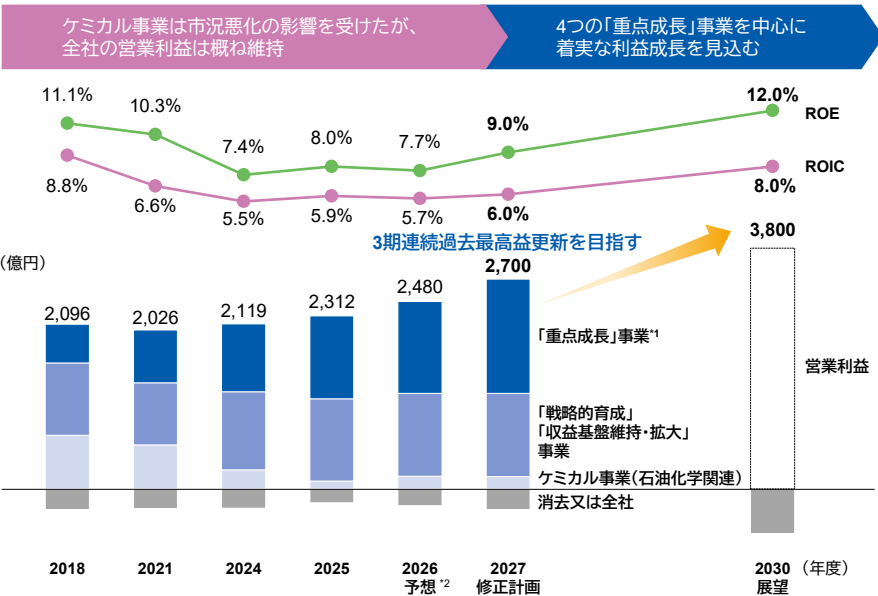


- **エレクトロニクス**：AI関連の需要拡大等を背景に、電子材料事業を中心に生産能力増強や製品の高付加価値化戦略を推進。技術革新スピードへの対応が不可欠な業界において、顧客との共同開発や差別化技術の継続的な強化を目指す。

事業ポートフォリオ変革により、2026年度は3期連続の最高益更新を目指す

成長事業への積極的な投資と、低収益事業の構造転換や収益性改善に向けた取り組みにより、当社の利益構造は着実に変化しています。前中計では、「重点成長」事業の営業利益は伸びていたものの、ケミカル事業の不可逆的な市況の変化により、全社の営業利益は概ね横ばいとどまっていた。しかし、2024年度以降、ケミカル事業の業績は下げ止まり、「重点成長」事業の利益成長が全社の利益を牽引しています。2026年度は、2024、2025年度に続き、3期連続で営業利益の過去最高益更新を目指します（2026年5月発表時点）。

営業利益、ROE、ROICの推移



^{*1} 現在の医薬・ライフサイエンス、クリティカルケア、海外住宅、エレクトロニクスに含まれる事業の利益の合計値
^{*2} 2026年5月発表

	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	-
	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	
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”		

主な設備投資案件(2025年度～)

セグメント	サブセグメント	案件	タイムライン							
			2025年度 上期	2025年度 下期	2026年度 上期	2026年度 下期	2027年度 上期	2027年度 下期	2028年度 上期	2028年度 下期
ヘルスケア	医薬・ライフサイエンス	ウイルス除去フィルター「プラノバ™」の新紡糸工場建設	2029年度完工・商業生産開始予定							
		バイオ医薬品CDMOのBionovaの能力増強	2027年度以降完工予定							
		バイオ医薬品CDMOのBionovaのプラスミド製造における新規施設建設	プロセス開発:2025年度上期完工 GMP製造*:2026年度以降完工予定							
マテリアル	エレクトロニクス	感光性絶縁材料「バイメル™」の生産能力増強	2027年度完工予定							
	エナジー＆インフラ	リチウムイオン電池用セパレータ「ハイポア™」の塗工能力増強	2026年度上期完工予定							
		リチウムイオン電池用セパレータ「ハイポア™」の製膜・塗工貫ライン建設	2027年度完工予定 (稼働時期は当初計画から1.5～2年の延期を想定)							
		アルカリ水電解および食塩電解向け電解用枠・電解用膜の新工場建設	2028年度完工予定							
	マテリアル共通	水力発電所改修(水ヶ崎発電所)	2025年度上期完工							

主なM&A案件(2025年度～)

ヘルスケア	医薬・ライフサイエンス	Aicuris								2026年5月(PL連結開始)
-------	-------------	---------	--	--	--	--	--	--	--	-----------------

主な構造転換の進捗状況(2025年度～)

ヘルスケア	医薬・ライフサイエンス	「セパセル™」(白血球除去フィルター)事業の撤収	2027年3月生産・販売終了予定							
		診断薬事業等の譲渡	2025年7月譲渡							
	クリティカルケア	データマネジメント事業の一部譲渡	2025年11月譲渡							
マテリアル	エナジー＆インフラ	鉛蓄電池用セパレータ事業の譲渡	2025年12月譲渡							
	コンフォートライフ	旭化成アドバンス(商社機能)と帝人フロンティアの経営統合	2026年10月統合予定							
	パフォーマンスケミカル	ヘキサメチレンジアミン(HMD)の生産終了	2027年4月生産終了予定							
	エッセンシャルケミカル	PTT Asahi Chemicalにおけるアクリロニトリル事業等の撤退	工場設備の撤去工事							
		MMA、CHMA、アクリル樹脂、SBラテックスの事業撤退	MMA 2026年9月生産・販売終了予定							
			CHMA 2026年3月生産・販売終了							
			アクリル樹脂 2026年9月生産終了・2027年9月販売終了予定							
			SBラテックス 2027年9月生産終了・2027年12月販売終了予定							
		西日本におけるエチレン/生産体制のグリーン化および生産能力の最適化	2030年度を目途に三菱ケミカル旭化成エチレン(株)のエチレン製造設備を停止予定							
		水島製造所の一部誘導品事業の再構築	2030年度を目途に生産終了もしくは供給体制の再構築を実施予定							

* 医薬品製造業者が遵守すべき製造管理および品質管理の基準(GMP)に準拠して医薬品の製造をすること

(2026年3月末時点)

	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	—
	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	
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”		

(具体事例) ケミカル事業の構造転換

国内の石油化学事業を取り巻く構造的な変化を踏まえ、2025年5月に川崎製造所におけるMMA等事業の撤退の決定を発表して以降、2026年5月には三井化学(株)および三菱ケミカル(株)との連携によるエチレン製造設備の統合方針の策定、水島製造所における一部誘導品事業の再構築を決定するなど、網羅的かつ段階的な改革を意思決定しています。

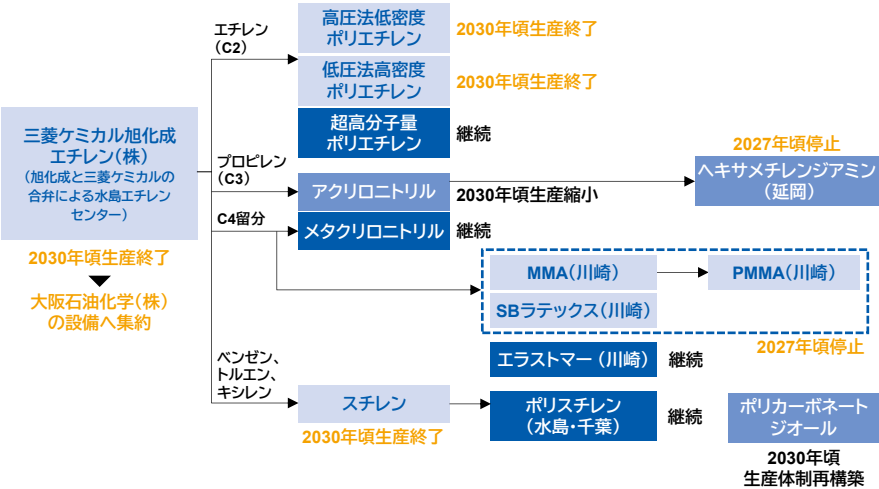
■ ケミカル事業の構造転換の背景

本構造転換の目的は、低収益かつ市況変動の影響を受けやすい事業からの脱却と、資本効率の高い事業構造への転換にあります。本件の意思決定を可能とした背景には、国内需要の縮小や東アジアの供給過剰による設備稼働率低迷といった構造的課題を早期に認識し、将来の成長性や資本効率等を踏まえた事業評価を徹底してきたことがあります。CEO、CFO、3領域長による事業ポートフォリオの徹底的な議論により、聖域をつくらず、長期にわたって主要な収益源であったケミカル事業を「収益改善・事業モデル転換」として位置づけ、将来の成長性と資本効率の観点から、撤退・縮小も含めた意思決定を行う体制を整備してきました。

■ ケミカル事業が目指す姿と今後の課題

エチレン製造設備の統合や誘導品事業の再構築により過剰能力を適正化し、国内全体の設備稼働率向上に貢献するとともに、収益安定化を図ります。特に、エチレン製造設備については、現在の事業体制では最適化に限界がある中で、国内で初となる地域をまたがる統合に踏み出したことも、競争力を維持・強化するために合理的な選択であると捉えています。また、サプライチェーン上、

水島地区におけるケミカル事業の再構築方針の一覧



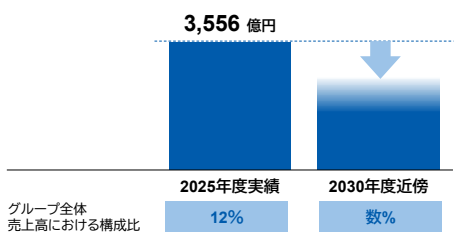
重要度が高く、高付加価値な製品については安定供給を継続しつつ、その他の製品についても、他社との連携による能力最適化や高い競争力の実現を継続して検討していきます。

加えて、構造転換は製品のグリーン化への転換と一体で推進しています。バイオエタノールを原料とする「Revolefin™」技術の実装により、既存設備を活用しバイオエチレン等を生産することによって低炭素化を進め、環境価値を新たな競争力として取り込みます。このように、単なる事業縮小ではなく、収益構造と事業モデルの両面からの変革を進めています。

一方で、これらの構造転換の実行には、供給責任の維持、顧客の代替移行への対応、撤退に伴うコストや人員最適化などの課題が伴います。これに対しては、約4年の移行期間を設定し、安定供給を確保しながら段階的に再編を進めていきます。また、安定供給のために必要な投資判断においては、資本効率を強く意識し、規律ある意思決定を継続します。

これらの取り組みにより、エッセンシャルケミカル事業の売上高および利益がグループ全体に占める割合は中長期的に縮小し、全社の収益構造をより安定的なものへと転換していきます。ポラティリティの高い事業構成から脱却し、「重点成長」事業を中心とした事業ポートフォリオへのシフトを進めることで、持続的な企業価値の向上を実現していきます。

エッセンシャルケミカル事業の売上高(連結業績)



旭化成が開発した革新的なバイオ化学品製造技術「Revolefin™」とは

- 効率的な生成技術: 独自の触媒技術により、化石資源にかわり**植物由来のエタノールから基礎化学品をワンストップで製造する技術**
- 既存設備を活かせる: 分解炉のみを専用設備に置き換え、**既存プラントを活用**できることから最小限の設備投資で実装可能

バイオマス → バイオエタノール → 新プロセス (Revolefin™を活用) → バイオマス由来の基礎化学品を製造

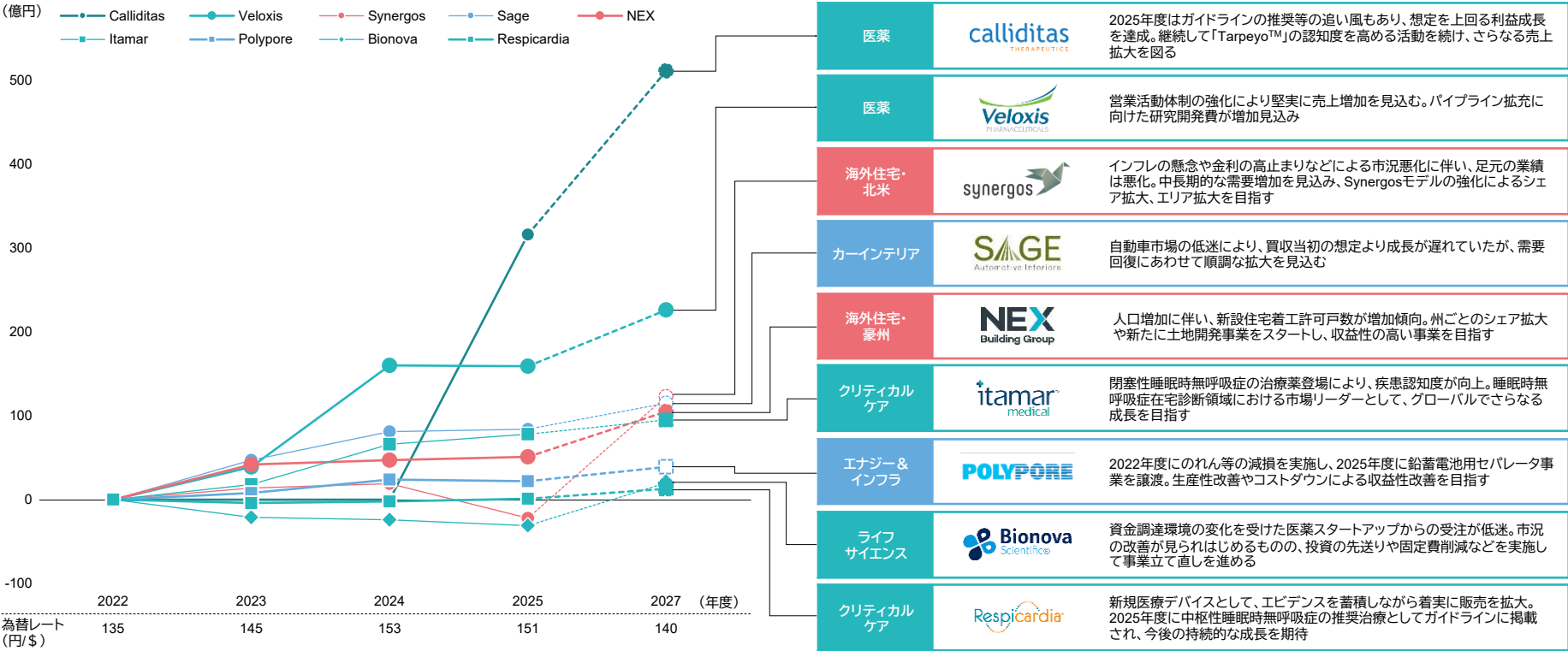
旭化成レポート2026		
	02	旭化成グループ理念体系
	03	At a Glance
	05	編集方針
	09	目次
	10	旭化成の目指す姿
要件1	22	時代の変化に応じて事業ポートフォリオを変革し続けられること
	23	事業ポートフォリオ変革
	27	M&Aマネジメント
	29	特集: 医薬事業に見る、旭化成のM&Aの実行力
要件2	32	資源配分が適切であること
要件3	40	多様な無形資産を活かし、イノベーションを起こし続けられること
要件4	73	持続可能な社会に貢献し続けられること
要件5	84	強固なガバナンスが効いていること
要件6	107	多様なステークホルダーと良好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」らしいM&Aによる事業拡大

■ 現中計では、過去の投資案件が着実に結実

旭化成は、2012年度のZOLL買収以降、成長事業におけるM&Aを通して、非連続な成長機会を追求してきました。特に近年では、成長市場である米国における事業基盤の確立を目指す医薬事業、既存事業の周辺分野で新規事業の立ち上げを目指すクリティカルケア事業、北米・豪州の市場にて新たなビジネスモデルの確立を目指す海外住宅事業を中心に、積極的なM&Aを実行しています。現中計期間では、2026年のドイツの医薬品開発企業であるAicurisの買収(買収額は約1,400億円)が代表的な事例です。

主要M&A案件の利益成長



下記の図は、前中計の初年度である2022年度を起点とした主要な買収案件の利益成長を示しています。医薬事業におけるCalliditasは買収時の想定より大きな進捗を見込んでいます。また、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。一方で買収時の想定から事業環境が大きく変化したPolyporeや、製品やサービスがアーリーステージであるが故に、事業の立ち上がりが遅れているRespicardiaやBionovaの利益は依然として低水準です。今後は、買収案件の価値の最大化を図るべく、統合プロセス(Post Merger Integration、以下PMI)を引き続き実行していきます。

	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	-
	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	
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”	

M&Aの成功確度をどう上げていくのか

1 大型案件の減損 からの学び

旭化成の過去の買収は、市場成長性やシナジー創出への期待を前提に実行してきました。一方で、事業環境の変化により、当初想定した成果に結びつかなかった案件も経験してきました。例えばセバレータ事業の成長加速を目的として2015年度に買収したPolyporeについては、事業環境の変化を背景に業績が計画を大きく下回る状況が続き、2022年度に約1,850億円の減損損失を計上しました。

この経験から得た最大の学びは、市場成長性への期待だけで

はなく、事業環境の変化も見据えた上で、当社がどのように価値創出に関与できるかを見極めることの重要性です。現在は案件の初期段階から、当社の技術・人材・知財・顧客基盤などの強みをどのように組み合わせ、どのような形で価値創出を進められるのかを具体的に精査しています。市場成長の確からしさに加え、当社が主体的に関与することで成長の確度を高められるかどうかを、より厳格に見極める姿勢へと転換しています。

2 案件選定における 手順の見直し

旭化成のM&Aにおける案件選定については、「戦略適合性」のみならず、「対話を通じた相互理解」を重視しています。「戦略適合性」については、各領域の「重点成長」事業を中心に、当社が中長期的に競争優位を築けるかを重視しています。近年の医薬事業におけるCalliditasやAicurisの買収についても、当社の事業戦略に沿って、メガファーマ企業と直接競合しない、専門性の高いニッチな分野での価値創出可能性を重視して選定しました。

そして「対話を通じた相互理解」について、M&Aの候補となる

企業とはロングリスト段階から継続的に対話し、必要に応じて業務委託などの提携関係を構築しています。これにより、財務データや事業計画だけでは把握できない経営陣の志向や組織文化、意思決定の特長を早期から見極めています。当社はこのプロセスを、単なる案件探索ではなく、長期的に価値を創出できるパートナーを選ぶための重要なステップと位置づけています。定量的な評価に加え、対話を通じて対象企業の本質を理解するアプローチが、M&Aの質を支える基盤となっています。

3 PMIの 実効性強化

PMIにおいて旭化成が重視しているのは、制度や仕組みの形式的な統合ではなく、買収企業が持つ強みを維持・発展させながら、当社グループの経営基盤を組み合わせることで、買収前には実現できなかった成長を生み出すことです。そのために買収企業のマネジメントが有する専門性を尊重し、必要な権限を委譲する一方で、グループ全体の成長戦略や価値観を共有し、旭化成グループ傘下ならではの価値創出を買収企業のマネジメントとともに追求しています。任せる部分とそろえる部分を明確にするこ

とで、実効性のあるPMIを推進しています。

特に海外企業の買収において最優先に考えているのは、先方の経営陣との継続的な対話を通じて、組織文化への理解を深めることです。透明性の高い情報共有と相互の信頼関係を土台にして、意思決定のスピードを損なわずに、グループとして必要な統制と支援を重視しています。さらに、旭化成が持つ多くの無形資産(R&D、知財、財務、人材)を組み合わせることで、買収先単独では実現しにくい成長機会の創出を図っています。

4 M&Aノウハウの 「無形資産」化

M&Aの成功確度を高めるには、個々の案件を成功させるだけでなく、そこから得た知見を組織に蓄積し、「M&Aノウハウ」そのものを旭化成の無形資産として、次の意思決定と実行に活かす再現性の仕組みづくりが不可欠です。例えば医薬事業では、これまでの案件を通じて蓄積した知見やネットワークが、新たな投資機会の創出と成功確度の向上につながっています。また、案件検討から意思決定、PMIまでを一貫して社内でも推進できる体制を整備しており、この体制下で各段階にて得られた経験を次に活かす

ことで、スピードと精度の両立を図っています。

今後は、こうした経験を個人や特定部門の知見にとどめず、グループ全体で共有・活用できる組織的な資産へと高めていきます。具体的には、案件評価およびPMIに関する知見の体系化、グローバル人材の育成・配置による実行力の向上、領域間での知見共有を通じたグループ全体の底上げを進めることで、成功確度を高めていきます。

	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	—
	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	
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”	

医薬事業に見る、 旭化成の M&Aの実行力

医薬専門メーカーではない企業におけるM&Aにおいては、被買収企業の経営やPMIで課題を抱える例も少なくありません。そのような中、旭化成はVeloxis（2019年度買収）、Calliditas（2024年度買収）のM&Aを通じて、利益成長を実現しています。2026年度には、旭化成セラピューティクス（旧旭化成ファーマ）、Veloxis、Calliditasの経営陣が一体となり、新たにAicurisを買収しました。本座談会では、各社トップを交え、相手側企業との信頼構築やPMIの実践など、旭化成のM&Aの実行力に迫ります。

Q 旭化成は医薬事業のM&Aにおいて、
どのような観点で買収先を選んでいるのか

青木 事業戦略の観点からは、移植領域や腎臓疾患など、メガファーマとの正面競争になりにくいスペシャリティ領域であること、また創薬リスクの観点から、上市済の有望な医薬品、あるいはレイトステージで魅力的なパイプラインを有していることが重要と考えています。特に、後者は医薬専門メーカーではない当社にとって、1つの事業に過度なリスクをとらないという点で重要です。そして何より大切なことは、旭化成の買収先選定において共通の観点でもありますが、事業に対して強い思い入れを持ち、その価値をさらに高めようという強い意欲を備えた経営陣がいる企業であることです。

岡島 Veloxisは免疫抑制剤「Envarsus XR™」、CalliditasはIgA腎症治療薬「Tarpeyo™」と、両社が旭化成に加わる時点で、上市済かつ、大きな成長ポテンシャルを持った製品を有していました。それぞれの経営陣との対話の中で、自社の成長戦略を自らの言葉で明確に語っていたことが強く印象に残っています。また、少数精鋭のチームで市場開拓に果敢に取り組むスタイルも当社の企業文化に合っており、旭化成グループに参画すればさらに事業価値を伸ばせるはずだ、と判断しました。

Q Veloxis、Calliditasは、
なぜ旭化成グループへの参画を決めたのか

Wheeler Veloxisは米国市場で、効率的かつ強固な販売・マーケティング体制を築いていました。その強みを維持し、さらなる成長を実現するには、規模の拡大が必要だと考えていました。特に、医

薬品ポートフォリオの価値最大化やイノベーション機会の拡大に向け、知財戦略や研究開発機能の一層の強化を目指していました。旭化成グループが持つ「無形資産」がこれらを補完し、取り組みを加速することで、Veloxisの長期的な成長につながると考えました。
Johansson Calliditasも、今後「Tarpeyo™」の販売を拡大するにあたり、その価値を最大化できる相手として、旭化成グループに参画することを選びました。旭化成が、米国を本社とする医療機器メーカーであるZOLLの買収以降、米国におけるヘルスケア領域で事業開発の実績を積み上げてきたことも大きな判断材料になりました。

Q 旭化成グループに参画するにあたって、どんな
懸念や不安があったか。どのように解消したのか

Johansson 一般的な日本企業のイメージから、意思決定の裁



グローバル医薬事業統括
青木 喜和

米国・欧州医薬事業 CFO
from Calliditas
Fredrik Johansson

日本・アジア医薬事業CEO
from 旭化成セラピューティクス
岡島 大介

米国・欧州医薬事業 CEO
from Veloxis
Stacy Wheeler

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 -
	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
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”	



量やスピードが失われる不安がありました。また、組織が大きくなることで、培ってきたイノベーションや機動力が損なわれることも懸念していました。しかし、実際には懸念は杞憂に終わりました。

青木 日本企業の階層的な確認や手続きが多くスピード感がない、いわゆるJTC (Japanese Traditional Company) に対する懸念もあったと思います。しかしこの点については、旭化成のヘルスケア領域が、前領域長であるRichard A. Packer (現副社長執行役員) のもとで培ってきた経験が活かしています。

PackerがCEOを務めていたZOLLが旭化成グループに参画したことで、旭化成がグローバル企業として迅速に意思決定し、事業を運営することの重要性を学んできました。そうした学びは、現在のPMIにも活かされていると感じています。

PMIと言うと、買収後に組織や制度を画一的に統合する取り組みと思われがちです。しかし私たちは、買収前から、ロングリストにある企業とは長期間にわたり対話を重ね、互いの価値観や企業文化への理解を深めながら信頼関係を築いてきました。買収後もクロスカルチャートレーニングなどを通じて、互いの強みを活かすための最適な形と一緒に模索しています。決して一方通行ではありません。

岡島 こうした信頼関係の構築には、情報の透明性が欠かせません。労務費や組織・体制といったデリケートな情報も含め、必要な情報をオープンに共有した上で議論することで、信頼が深まると感じています。例えば、両社が買収前から研究開発を進めてき

た医薬品のパイプラインについても、その背景や位置づけを丁寧に共有し、開発を継続すべきかどうかをグローバル戦略の観点から先入観なく議論しています。日本では重要性が高いと考えられるテーマであっても、その理由を説明した上で海外のメンバーからの異なる意見を取り入れ、方向性を再検討することもあります。こうした率直な議論ができるのは、日頃のコミュニケーションや1on1の対話を通じて築いてきた信頼関係があるからこそだと思います。

Q 両社の旭化成グループへの参画後、何をともに取り組み、何を各社に任せるのか

青木 旭化成のPMIの方針は、事業運営は各社のマネジメントに委ねる一方で、成長の方向性や事業として共有すべき価値観はグループ全体で一致させる、というものです。この考え方を端的に表しているのが、「餅は餅屋」という姿勢です。米国の事業は米国のメンバーが、日本の事業は日本のメンバーが最もよく理解しています。そのため、日本から駐在員を派遣して子細にわたり管理するのではなく、各社の経営陣に権限を委ね、自律的な事業運営を尊重しています。

Johansson 実際、旭化成には私たちの専門性を尊重し、その強みを活かそうとする姿勢があります。事業現場の運営について細かい指示を受けることはほとんどなく、その信頼があるからこそ、私たちも責任を持って自らの事業価値を最大限に発揮しようと思えます。

Wheeler そうした考え方は意思決定の仕組みにも表れています。医薬事業の主要拠点はVeloxisの米国、Calliditasの欧州、そして日本、どこで判断する場合でも意思決定の基準は一貫しています。2026年度からグローバルレベルでの医薬事業の意思決定・議論を行う月次の経営会議 (Executive Committee) をスタートさせています。またヘルスケア領域のリーダーが定期的に顔を合わせ議論する場もあるため、地理的に離れていても認識のずれが生じにく

く、スピード感のある意思決定につながっています。

Johansson Aicurisの買収においても、こうした仕組みとチームワークがうまく機能しました。本買収プロセスにおいて競合他社が存在した中でも、旭化成グループ内でファイナンスや事業開発、法務等の高度な知見を持つ専門人材が連携し、多くのプロセスを外部に頼らず社内ですべて完了できたことで、迅速かつ質の高い判断ができたと思います。米国、欧州、日本のメンバーが同じ方向を向いていたからこそ、迷わずに判断を積み重ねることができました。

Wheeler また、私たちVeloxisやCalliditasが旭化成グループに加わった後の経験をAicurisの経営陣にも共有できたことの効果も大きかったと思います。旭化成が目指しているのは画一的な経営統合ではなく、個社の専門性と強みを尊重しながら成長を目指すことだと伝えられたことで、Aicurisとの信頼関係の構築にもつながりました。

Q 旭化成グループへの参画後、Veloxis、Calliditasにどのような変化があったのか

Wheeler 旭化成に加わってまず感じたのは、経営基盤の厚みです。中長期視点で事業を育てるという考え方が共有されており、投資資金の活用だけでなく専門性を持つ人材のサポートを享受できることは大きな変化です。例えば、Veloxisが2021年度に行ったパイプライン「VEL-101」の導入は、旭化成の財務基盤やリ



	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	—
	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	
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”		

特集 医薬事業に見る、旭化成のM&Aの実行力

サーチ力があってこそだと思います。現在も、グループ傘下でユニークなCDMO事業を営むBionovaとの連携など、グループ全体の強みを活用しながら開発を進めています。

また、知的財産部や法務部の機能も大きな力になっています。米国では、後発医薬品メーカーによる特許への異議申し立てが訴訟に発展することがありますが、両社の専門知識を組み合わせることで、こうした課題に対応するとともに、製品価値の最大化やライフサイクル延長に向けた知財戦略の強化を進めています。

Johansson Calliditasも、旭化成傘下でVeloxisとの連携が進んだことで、医療保険制度への対応を含む市場アクセス戦略をはじめとした機能の効率化を実感しています。また、Veloxis、Calliditasはともに腎疾患領域で強みを持つことから、学会活動やKOL(Key Opinion Leader)との関係構築などで相乗効果が生まれています。業界内での認知度やブランド力が向上し、現場の医師や患者さんからの信頼感が高まったという実感があります。

Wheeler こうしたシナジーは営業活動にも表れています。現在、米国では「Envarsus XR™」と「Tarpeyo™」の営業部隊を統合し、医療現場での対応力を強化しています。「Envarsus XR™」は腎移植患者向けの医薬品であり、通常は移植手術を行う大病院で処方開始されます。その後、患者が地域の医療機関へ通院先を移すケースもあります。こうした場合、大病院で「Envarsus XR™」を処方された患者に対し、「Tarpeyo™」の営業チームが継続服用を支援することで、患者フォローの効率化と販売活動の生産性向上が期待できます。



Q Veloxis、Calliditasが加わり、旭化成にどのような変化があったか

青木 最も大きな変化は、事業機会の捉え方や意思決定の幅が広がったことです。例えば、「Envarsus XR™」や「Tarpeyo™」はいずれもFDAの「505(b)(2)*」という承認ルートを活用し、既存の有効成分のデータを活かしながら、投与方法や製剤設計を工夫することで、承認を取得しています。こうした発想は、新しい有効成分の研究開発を優先してきた日本国内の事業だけでは得られなかった重要な気づきでした。

また、Aicurisの買収も、Veloxis、Calliditasの経営陣の力が不可欠でした。特に、StacyがAicurisの経営陣へ自ら何度もアプローチし、信頼関係を築いたことによって、買収実現に大きく近づきました。Veloxisのメンバーが移植医療の現場で重症感染症に関するアンメットメディカルニーズを深く理解していたからこそ、実現できた動きだったと思います。

* 505(b)(2): U.S. Food and Drug Administration の承認制度の1つで、既存の薬(有効成分)を活用して、新しい形で承認を取る仕組み

岡島 リスクに関する考え方にも変化がありました。従来リスク管理を重視してきましたが、Veloxis、Calliditasの視点を取り込むことで、臨床試験の進め方や新規パイプラインの導入など、将来の成長につながるリスクの取り方についても積極的に検討するようになりました。また、議論した内容を速やかに行動に移すスピード感も、グループとして新たに獲得した強みです。異なる経験や価値観を持つ経営陣が加わったことで、より挑戦的な組織へと進化していると感じています。

Q 今後、旭化成の医薬事業はどのような姿を目指すのか

青木 自社パイプラインの育成も含め、医薬事業が持続的に自走して成長するために、まずは2030年度の売上高3,000億円程



度の事業規模の確立を目指しています。

岡島 その実現に向け、研究開発の機能や人財を国境を越えて活用すべく、グローバルでの連携をさらに強化していきます。その一例として、2026年度から医薬研究センター長を米国に派遣しました。引き続き研究の拠点は日本に置きますが、世界有数のヘルスケアのイノベーションの集積地である米国に、ヘッドが身を置くことで、現地の研究機関やスタートアップ、パートナー企業とのネットワークを強化し、新たなパイプラインの獲得の機会をより早い段階で捉えていきます。また、知的財産戦略や初期開発に関する研究ヘッドの判断をイノベーションが起きている現場に近い場所で進めることで、意思決定のスピードと質を高め、グループ全体の研究開発力をさらに強化していきたいと考えています。

Wheeler 私たちが旭化成グループに加わって感じているのは、旭化成が環境の変化に応じて事業の形を柔軟に変えながら、成長してきた企業であるということです。100年以上の歴史の中で事業ポートフォリオを変革させてきた経験が、医薬事業の今後の成長にとっても大いに活きてと思います。

青木 私たちはM&Aを、単なる規模拡大の手段とは考えていません。人財や経営ナレッジといった無形資産を拡充し、次の成長につなげるための重要な戦略手段と位置づけています。医薬事業で得られた経験と知見を、今後のグループ全体の成長へと還元していきます。

	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	—
	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	
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”	

要件 2

資源配分が適切であること

旭化成の取り組み

強固な財務基盤を活かし、財務規律を強く意識した上での積極的な成長投資と安定的な株主還元を実施しています。
資本コストに見合うリターンを持続的に生み出し続けられるようバランスシートマネジメントを一層強化していきます。



住宅領域

32

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	—
	33 CFOメッセージ	
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”	

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

唯一無二の事業ポートフォリオをもつ「旭化成」の企業価値を持続的に向上させていくためには、最適な資源配分の実行が必要不可欠です。特に、投資家の皆さまから多くの関心が寄せられるテーマである「キャピタルアロケーション」および「BSマネジメント」に関して、私の考えを掘り下げてご説明します。

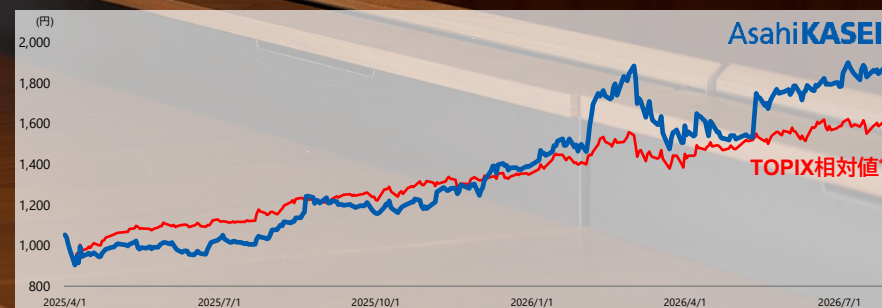
代表取締役
兼 専務執行役員
堀江 俊保

2025年度の振り返り

この1年の株価改善についての評価は

2025年度中頃から見られた株価の改善は、構造転換と成長投資の両輪を進めてきた事業ポートフォリオ変革の成果が、少しずつ資本市場に伝わり始めた結果であると受け止めています。しかし、まだ当社が目指す企業価値の水準に到達したとは考えていません。資本コストを上回る資本効率を持続的に実現するためには、バランスシートの中身をさらに磨き込み、投下資本に対して十分なリターンを生み出せる事業ポートフォリオへと変えていく必要があると考えています。

2025年度以降の株価推移



*2025年4月1日時点の当社株価を基準としたTOPIXの相対値

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	-
	33 CFOメッセージ	
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”	

2030年に目指す姿

2030年に向けて、旭化成がどのような企業として見られたいか

当社は創業以来、社会課題に真摯に向き合い、その時々社会に必要とされる価値を提供することで事業を広げてきました。現在はヘルスケア、住宅、マテリアルの3領域で事業を展開していますが、必ずしもこの3領域の枠組みに固定される必要はないと考えています。社会が何を必要とし、その中で当社がどのような価値を提供できるかを見極め、資本を投下するに相応しい事業を伸ばしていくこと。これが、2030年に向けた事業ポートフォリオ変革の大前提の考え方です。

私たちが目指すのは、社会に新たな価値を生み出しながら、持続的に成長し続ける企業です。そのためには、社会の変化に合わせて事業ポートフォリオ変革を継続し、成長性、資本効率の高い事業に、バランスを取りながら資本を振り向けていく必要があります。前中期経営計画以降、着実に進めてきた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により、当社の事業構成、利益構成は、石油化学を中心とした以前の姿から大きく変化しました。投資家の皆さまには、当社がかつてのような「総合化学メーカー」という見方ではなく、多様な事業を通じて成長分野で社会に貢献する企業として見ていただきたい。また、そう評価していただけるよう、事業ポートフォリオ変革の成果と資本効率の向上を着実に示していく覚悟です。

2030年に向けて、旭化成はどれくらいの企業価値を目指すのか

当社が目指す企業価値の水準に到達するために、まず乗り越えるべきステップは、コングロマリット・ディスカウントの解消だと考えています。さまざまなシミュレーションを総合して考えると、現在の当社の企業価値、つまり時価総額は、当社の事業価値の合計から30～50％程度ディスカウントされているのではないかと考えています。これは、複数の事業を持つ企業であることが、その分かりにくさなどによって投資家に選好されにくいことに加え、当社の各事業の価値そのものが資本市場に過小に評価されているためだと考えています。

当社の事業ポートフォリオの価値を資本市場に適正に評価していただくためには、その前提として、まずは各事業が成長し、それぞれの業界水準を超える実績が必要です。その上で、特にヘルスケア領域については、当社を分析、評価していただいているアナリストの多くは化学セクターのアナリストであるということも踏まえ、成長性や収益性が異なるヘルスケア領域の医薬、ライフサイエンス、クリティカルケアそれぞれの事業価値をより丁寧に説明していく必要があります。成長の実績と説明の工夫を通じて、当社の事業ポートフォリオ全体を資本市場に正しく評価していただけるよう最善を尽くしていきます。

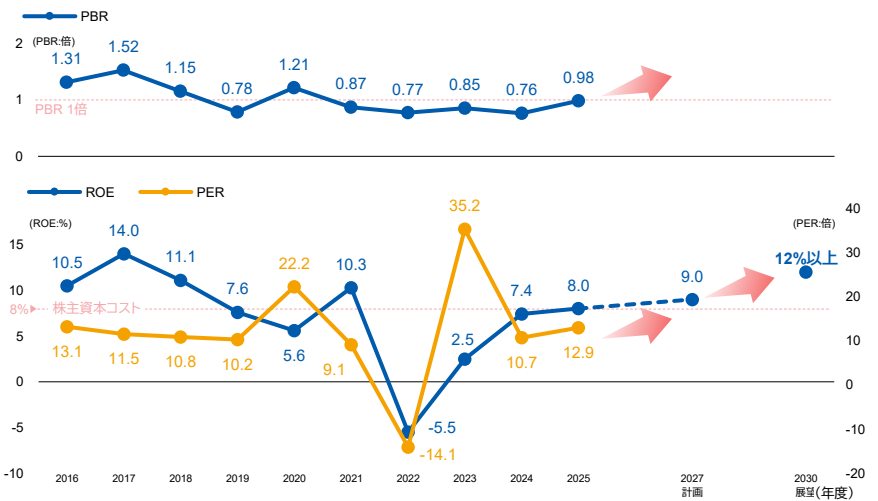
2030年に向けて、どのようなバランスシートを目指すのか

私は、バランスシートを変えていくことこそが、事業ポートフォリオ変革の本質だと考えています。どの事業に資本を投下し、どの資産で成長を実現し、どこで安定的にキャッシュを創出するのか。その結果が、バランスシートの中身に表れます。

私たちの目指す「社会に新たな価値を生み出しながら、持続的に成長し続ける企業」の実現には、グループ全体の利益成長を牽引する資産、将来の成長に資する事業育成のための先行投資となる資産、強固な財務基盤を支えてくれる継続的にキャッシュを創出する資産で構成されるバランスシートが必要です。現在の事業区分においては、それぞれ「重点成長」事業、「戦略的育成」事業、「収益基盤維持・拡大」事業に該当します。

しかし、現在のバランスシートには、投下資本を必要としながらも資本コストに見合うリターンを十分に生み出せていない資産も残っています。そのような資産を持つ事業について、構造転換を進めることで、バランスシート上の負担を軽くしていくことが重要です。2025年度の段階では、全体のバランスシートのうち、約10％が構造転換を進めるべき領域です。この比率を限りなく低下させ、その分を「重点成長」事業などに振り向けていくことができれば、会社全体の成長率は大きく変わってくると考えています。2030年に向けては、「重点成長」「戦略的育成」事業がより中心となり、それを「収益基盤維持・拡大」事業が支える。そのようなバランスシートの姿を目指していきます。

PBR・ROE・PERの推移および展望*



* PBRおよびPERにおける株価は各年度末の終値を前提としている

	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	-
	33	CFOメッセージ	
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”	

BSマネジメント(投資マネジメント)

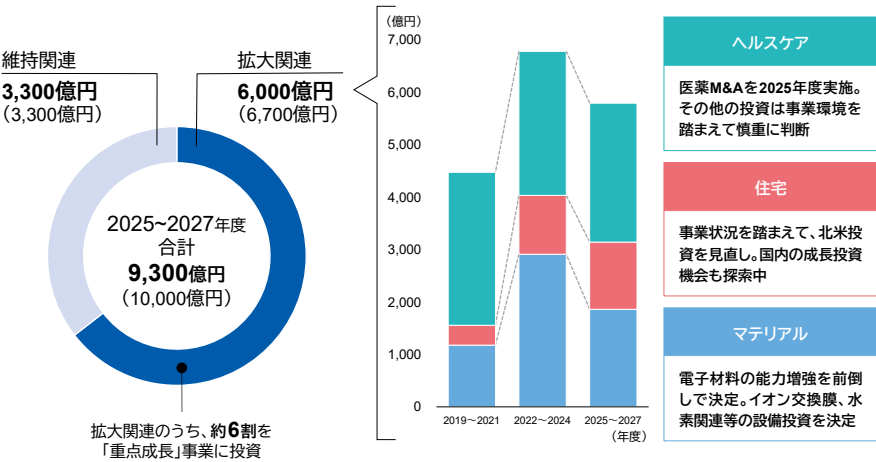
現中計の投資計画の背景と、投資マネジメントの仕組みで重要なことは

現中計は、構造転換と成長投資の両輪で事業ポートフォリオ変革が進行しており、2030年に目指す姿に至るための過渡期でもあります。よって、現中計にて計画している投資は、バランスシートをより安定的に成長できる資産構成へと変える、そのために必要な投資です。ただし、投資規律を徹底し、投下資本に見合うリターンを生み出さなければ、企業価値向上にはつながりません。

現中計では、株主還元の指標を従来の配当性向からDOE(自己資本配当率)に変更しました。その背景には、単年度の利益水準だけでなく、株主の皆さまからお預かりしている資本に対して、安定的かつ持続的に報いていくという考え方があります。同時に、将来の還元を支える自己資本を毀損することなく、企業価値向上に向けて効率的に活用する責任も伴います。必要な財務健全性を確保しつつ、資本を過度に積み上げず、収益力向上と資本構成最適化を通じて、持続的なROE向上につなげていきます。

投資判断においては、資本コスト(WACC)をベースに、事業特性やリスクを踏まえてハードルレートを設定し、投資採算性を厳格に評価しています。特に、大型M&Aや投下資本の大きい事業では、企業価値への影響やリスクの大きさを踏まえ、より慎重に精査します。また、利率率が高い事業

現中計期間の意思決定ベース累計投資額



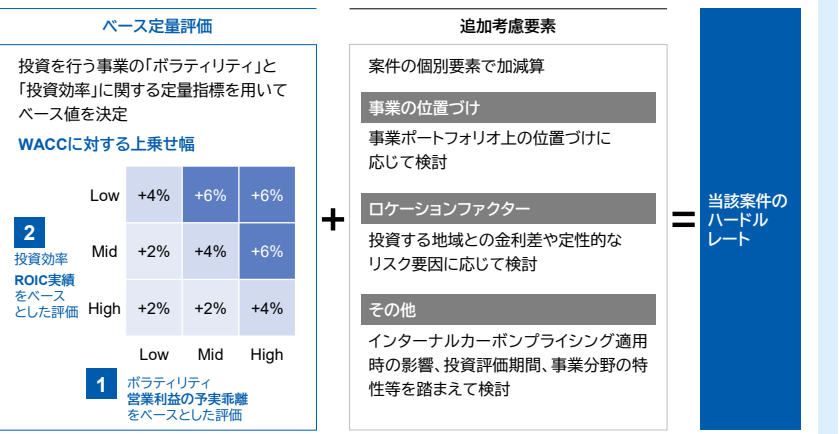
でも、投下資本が大きければ、それに見合う資本効率を実現する責任があります。投資判断時の厳格な審査に加え、投資後も当初想定したリターンを実現できているかを継続的にモニタリングし、資本の毀損リスクを抑えながら、投資成果の確度を高めていきます。

投資規律を支えるハードルレートの運用

当社では、成長投資を進めるにあたり、事業戦略と整合しているか、投資に見合うリターンを確保できるかを徹底的に精査しています。その判断軸の1つが、ハードルレートの運用です。事例の1つとして、2026年2月に発表した医薬事業のAicuris買収の際には、あらかじめ当社が求める投資採算性を満たすハードルレートを設定し、許容できる投資額の上限を明確に定めた上で検討を進めました。仮にその上限を超える場合には、たとえ戦略的意義があったとしても投資を見送るという前提で臨み、結果として投資規律を維持した上で実行できました。

ハードルレートは、M&A等の大型投資に限らず、各領域における投資検討の初期段階から戦略適合性、成長性、リスク、資本効率を総合的に確認する共通の判断基準として位置づけており、十分なリターンが見込めない案件については、正式な投資提案に至る前の段階で見直されることもあります。今後も、成長投資を着実に実行しながら、ハードルレートを含む投資マネジメントの仕組みを通じて、投資規律と資本効率の向上を両立していきます。

ハードルレート設定の考え方



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	-
33 CFOメッセージ		
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”		



ROICをどのように経営に活かすのか

私は、ROICには大きく2つの活用の仕方があると考えています。

1つは、現場での改善活動に落とし込む使い方です。ROIC向上への貢献の仕方は、従業員一人ひとりの職務によって異なります。在庫削減、収率改善、生産性向上、設備稼働率の向上などの取り組みは、それぞれ形は違っても、資本効率の向上につながります。このようなROICを意識した業務改善は、会社全体に浸透してきていると感じています。

もう1つは、経営レベルでの活用です。バランスシートを磨き上げ、事業ポートフォリオ変革を進める上では、資本効率の改善余地が限られる事業から、資本効率の高い事業や将来の成長が期

待できる事業へ資本を振り向けていく必要があります、その際の判断基準としてROICを活用しています。ただし、すべての事業を同じ物差しで見るとはなりません。例えば、成長過程にあるヘルスケア領域における事業については、短期的なROICだけで判断するのではなく、まずは収益率や成長性を高めることが重要です。例えば、EBITDAマージンなどの収益性指標を高めていくことが、将来的なROIC向上につながると考えています。一方で、事業としては成熟しているものの、資本コストを下回るROICが続く事業については、さまざまな視点からの対応策を検討する必要があります。状況に応じてアライアンス、事業譲渡、撤退などの打ち手を検討していきます。

ROIC経営で重要なのは、単に数値を追うことではありません。現場改善と経営レベルでの資本配分の見直しを両輪で進めることで、2030年に向けて全社のROICを高めていきます。

各事業区分の計数計画とROIC改善に向けた方向性

		主な事業	事業の位置づけ	営業利益(億円)			ROIC		2027年度ROIC目標の考え方	
				2025年度実績	2027年度修正計画	差分	2025年度実績	2027年度修正計画		
ヘルスケア	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)	 重点成長	473	500	+27	6%	 6%	● 医薬事業のM&Aを中心とした成長投資の実行によりROICは資本コスト並みだが、成長フェーズにある事業のため、短期的なROICではなく、利益成長を優先 ● 主力製品の販売拡大や投資効果発現により、徹底的に収益性を高めていく	
	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	 戦略的育成							
	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	 重点成長	361	550	+189	7%	 13%		● 除細動器の新製品および「LifeVest®」の着実な成長によりROICを改善させる ● 睡眠時無呼吸症診断・治療デバイス等の利益成長も寄与
住宅	国内住宅	● 建築請負(戸建住宅・集合住宅) ● 不動産開発(分譲マンション) ● リフォーム ● 賃貸管理・不動産流通 ● 建材(ALC外壁・断熱材)	 不動産開発 戦略的育成	924	870	-54	40%	 27%	● 次なる成長ドライバーの育成に向けた不動産開発事業への投資実行によりROICは低下するが、建築請負事業を中心としたアセットライトかつ収益力の高い事業により、引き続き高い水準を維持	
		 建築請負・リフォーム他 収益基盤維持・拡大								
	海外住宅	● 北米住宅 ● 豪州住宅	 重点成長	74	280	+206	3%	 9%		● 北米事業の需要回復に伴う成長回帰、豪州事業における収益性の改善を着実に実行することで、資本コストを上回るROIC達成を目指す
マテリアル	エレクトロニクス	● 電子材料 ● 電子部品	 重点成長	282	330	+48	18%	 17%	● AI、最先端半導体の旺盛な需要に向けて生産能力を拡大し、利益成長を実現することで、引き続き高い水準のROICを維持	
	カーインテリア	● 自動車内装材(人工皮革・合成皮革)	 収益基盤維持・拡大	91	120	+29	4%	 5%	● ROICは資本コストをやや下回っているが、着実な利益成長および収益性改善により改善させる	
	エナジー＆インフラ	● 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	 戦略的育成	5	10	+5	0%	 0%	● 足元はセパレータ事業の環境変化により厳しい業績が続いているため、戦略見直しによる利益最大化を進める ● 2030年以降の利益貢献に向けた先行投資中であるため、市場の動向を慎重に見極めながら、成長実現に向けた事業戦略を着実に実行	
	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	 収益基盤維持・拡大	172	210	+38	6%	 6%	● ROICは資本コスト並みだが、ニッチな事業それぞれの特長を活かしながら、ROIC改善に向けた取り組みを推進する
	ケミカル	● 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・事業モデル転換	113	180	+67	2%	 4%	● ROICは資本コストを下回っているが、2030年に向けて構造転換を着実に進め、収益性・資本効率の高い事業構造の確立を目指す	

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	—
	33 CFOメッセージ	
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	+
	32	資源配分が適切であること	—
要件2	33	CFOメッセージ	
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	+
	73	持続可能な社会に貢献し続けられること	+
要件4	84	強固なガバナンスが効いていること	+
要件5	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”			

BSマネジメント(負債・資本構成)

D/Eレシオ0.7を目安とする背景とは

D/Eレシオ0.7程度という水準は、エクイティとデット双方の視点を踏まえ、2030年に向けて事業ポートフォリオ変革を進める当社にとって、現時点で適切な水準だと考えています。

旭化成が目指しているのは、市況変動の影響を受けにくく、安定的に成長していく事業ポートフォリオです。その実現には、構造転換と成長投資を同時に進めながら、一定の財務安定性を維持することが不可欠です。また、2030年、そしてその先に向けて持続的な成長を実現するためには、将来の成長機会に機動的に対応できる十分な投資余力を確保しておく必要があります。

現在の旭化成は、2030年を目指す姿への過程にあります。2026年5月に発表した水島製造所の一部誘導品事業の再構築をはじめ、2030年を見据えた構造転換を進めていますが、現中計の期間中にバランスシートの中身が完全に変わり切るわけではありません。だからこそ、今の段階で過度にレバレッジを高めるのではなく、格付けを維持し、必要な時に資金調達できる状態を保つことが重要です。今後もバランスシートの質を高め、企業価値向上につなげていきます。

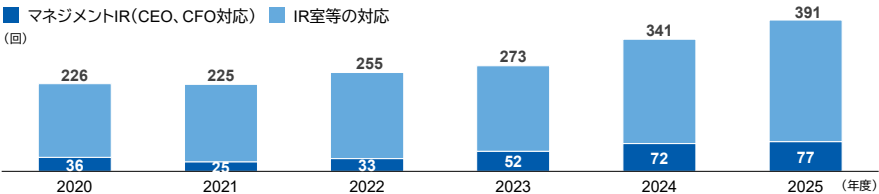
資本コストの低減に向けて何に取り組むのか

資本コストの低減については、社会から要請されるコストへの対応、資本市場との対話、ガバナンスの3つの観点から重要だと考えています。

当社の事業は、マテリアリティと深く結びついています。環境貢献製品をはじめ、社会課題の解決に資する事業を展開しており、社会が求める方向性と当社の経営の方向性は一致しています。社会課題への対応を事業成長に結びつけることで、中長期的な収益機会の拡大とリスク低減の両面から、資本コストの低減につなげていきます。

また、事業ポートフォリオ変革の進捗や当社の目指す姿を分かりやすく開示し、株主・投資家の皆

IR面談件数の推移



さまとの対話を継続的に拡充していくことも重要です。対話を通じて得た視点を経営や開示の改善に活かし、資本市場からの信頼向上につなげていきます。例えば、中東情勢による業績への影響の示し方については、投資家の皆さまとの対話でいただいたご意見を参考に、不透明な中でもリスク前提を明確にしながらガイダンスを開示しました。当社の考え方をまずは開示することで、その後の投資家の皆さまとの対話もより深まったと考えています。

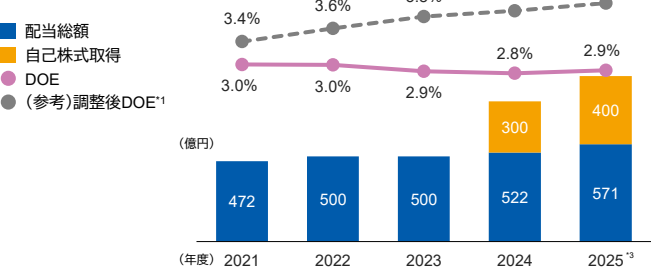
一方で、グローバルに事業を展開する中では、ガバナンスの高度化も重要な課題です。特に、米国を中心とした成長戦略を進める中で、日本と米国の制度・文化・管理の考え方の違いを踏まえ、全社として一貫したガバナンスを構築していく必要があります。

財務指標の改善だけでなく、資本市場との信頼関係を深め、突発的なリスクを抑えながら安定的に事業運営できる体制を整えることが、真の意味での資本コスト低減につながると考えています。

株主還元方針の背景にある考え方とは

現中計では、株主還元の指標としてDOEを採用しています。これは、すでに申し上げたとおり、株主の皆さまからお預かりしている資本に対する責任を重視する考えに基づくものです。安定的かつ持続的な株主還元を実現するには、その基盤となる資本を毀損することなく、効率的に活用して収益を生み出していく必要があります。この考えのもと、収益力の向上と持続的なROE向上を目指していきます。

株主還元方針



1株当たり配当金(円)	34	36	36	38	42
配当性向	29.1%	-	113.9%	38.8%	35.9%
自己資本	16,874	16,603	18,134	18,594	20,885
調整後自己資本(株主資本)*2	14,594	13,175	13,119	13,668	14,683

株主還元方針

1 中期的なFCFの見通しから、株主還元の水準を判断する

2 DOE3%を目安とした、中長期的な累進配当を目指す

3 自己株式取得は資本構成適正化に加え、投資案件やキャッシュ・フロー、株価の状況等を総合的に勘案して検討・実施する

1年TSR(株主総利回り)実績

2023年度	2024年度	2025年度
124%	97%	148%

*1 調整後DOE＝配当総額/調整後自己資本 *2 調整後自己資本＝株主資本＝自己資本－その他の資本構成要素
*3 自己株式取得の400億円は2025年11月5日に決議した取得価額の総額であり、実際に2025年度に取得した金額とは異なる

現時点では目安としているDOE3%をやや下回るため、累進配当による株主還元拡充を進めることで、これを早期に達成したいと考えています。また、状況に応じて機動的な自己株式取得も実行していきます。

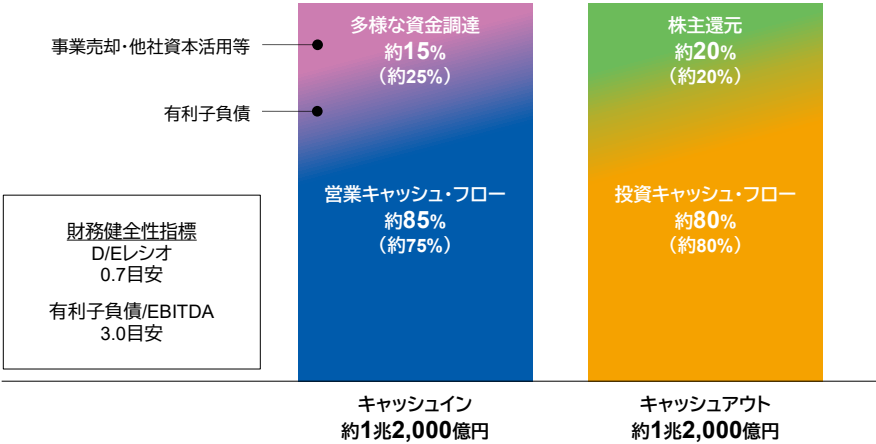
自己株式取得は、ROE向上に向けた有効な手段の1つであると考えています。ただし、ただけでROEを十分に引き上げることはできません。現状では、構造転換が必要な資産がバランスシートに残っており、収益性を押し下げる要因となっています。したがって、ROEの改善に向けては、還元策に加え、ROICを軸に事業ポートフォリオを見直し、資本効率の高い資産へと入れ替えていくことを加速していきます。

キャピタルアロケーション

キャピタルアロケーションで重視することとは

キャピタルアロケーションにおいては、成長に向けた投資と株主還元のバランスを重視しています。キャッシュアウトの総額は約1兆2,000億円と現中計の当初計画を維持する一方、営業キャッシュ・フローは好調な利益成長により上振れしており、有利子負債への依存は当初計画よりも低下

現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)



(注)括弧内は現中計の当初計画

する見込みです。加えて、事業売却や他社資本の活用、各種補助金の活用も着実に進めており、構造転換と成長投資の双方を支えています。

投資と株主還元の考え方としては、まずは成長投資、維持投資と、DOEを目安とした配当による還元を行い、さらに必要に応じて機動的に自己株式取得を実施する、という順序で捉えています。現在は2030年に向けた変革の途上にあり、一時的に資本が膨らむ局面もありますが、「重点成長」事業を中心にそれを上回る利益成長を実現することで、ROEを高めていきます。成長の実現によって収益力を高めることが、最も本質的なROE改善につながると考えています。

一方で、変革の途上であるために、資本市場に対して適切なメッセージを発信することが重要となる局面もあります。そのため、タイミングに応じて自己株式取得を柔軟に活用できるよう、一定の余地を確保したキャピタルアロケーションの方針としています。

引き続き、成長投資、構造転換、株主還元を一体として進めることで、企業価値の向上と資本効率の改善を実現していきます。

旭化成の多岐にわたる事業に対し、キャピタルアロケーションにどのような判断軸が必要か

かつては、ヘルスケア、住宅、マテリアルという領域ごとにキャピタルアロケーションを考える側面もありました。しかし、現在は領域単位ではなく、会社全体の企業価値をどのように高めるかという全社最適の視点が重要になっています。

私自身、資本配分を考える上での出発点は、旭化成らしさを発揮できる事業であるかという問いです。技術をはじめとする無形資産の最大活用、独自性あるビジネスモデル構築などにより、その事業の勝ち筋を描けるのかを見極めていきます。例えば、石油化学事業は、事業環境が大きく変化した中で、市況悪化による収益性の低下や、維持投資の負担の大きさなどにより、ROICが大きく悪化してしまいました。かつては、競争力のある、当社グループの収益の柱であった事業であり、私自身も長く携わってきた思い入れのある事業です。しかし、資本コストを上回る価値の創出が難しくなった事業に資本を投下し続けることはできない。そう判断した結果、現在は構造転換を加速して進めています。

その上で、事業の位置づけに応じて投下資本の厚みを変えていきます。「重点成長」や「戦略的育成」と位置づけた事業には、将来の成長と企業価値向上に資するものとして、より厚く資本を配分していく考えです。マテリアル領域への投資が相対的に抑えられているようにも見えますが、それは領域を軸にした判断ではありません。事業環境、成長性、収益性、資本効率を踏まえ、全社としての優先順位を見極めた結果です。

今後も、領域ごと、事業ごとの部分最適ではなく、全社最適の視点から資本配分を行うことが私の使命です。確実に、成長性と資本効率の高い事業ポートフォリオへと進化させていきます。

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
	33	CFOメッセージ
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”	

さらなる企業価値向上に向けて

さらなる企業価値向上に向けて何をすべきか

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つの施策を着実に実行していきます。

最も重要な課題は、事業ポートフォリオ変革の加速です。目指すべきバランスシートの形を実現するためには、構造転換を継続していかなければなりません。現中計で進めている構造転換が終着点ではありません。資本コストに見合うリターンを生み出せない事業については、その事業の意義を改めて問い直し、当社がベストオーナーであり続けられるのかを自問しながら、必要に応じてさまざまな選択肢を検討していきます。それと同時に、成長性と収益性の高い事業を見極め、そこに資本を集中していく必要があります。既存の事業や資産に投資を続けるだけで、2030年に目指す姿へ自然に到達できるわけではありません。それぞれの事業の中にある本当の成長の原動力は何かを見極め、より高い付加価値と資本効率を生み出せる事業の塊を育てていくことが重要です。

また、収益力を高めていくことも欠かせません。コストダウンなどの基礎的な取り組みに加え、創業以来の歴史を通じて蓄積してきた当社の無形資産を最大限に活用することで、事業ポートフォリオ変革、新規事業創出、既存事業のスピード感や収益力向上を進め、投下資本に対するリターンを

企業価値向上に向けた5つの施策

事業ポートフォリオ変革加速	「重点成長」事業への投資の刈り取りを着実に実行するとともに、マテリアルにおいてROICがWACCを継続的に下回る低資本効率の事業の構造転換を加速
収益力向上	適切な値上げや汎用品削減、調達プロセス改革などによるコスト削減に加え、組織機能の最適化などの取り組みを推進
投資マネジメント強化	成長投資において、ハードルレート等の運用を強化して投資判断を高度化。投資後のモニタリングやフォローも徹底
資本構成の最適化	資本水準適正化の視点での株主還元強化や、継続的な政策保有株式の縮減(過去5年で保有銘柄数を約70%、1,800億円超縮減)
資本コスト低減	M&Aや大型投資の戦略や経営基盤強化の取り組みなどの開示、投資家との対話を継続的に拡充

高めていきます。

これらの課題の解決に社長である工藤とともに取り組むことで、当社のさらなる企業価値向上を実現することが、CFOである私の役割だと考えています。

従業員持株会の特別奨励金制度に込めた考え

企業価値向上に向けた5つの施策には含まれていませんが、従業員の企業価値向上に向けた参画意識の一層の向上および中長期的なエンゲージメント強化を目的として、従業員持株会の業績連動型特別奨励金制度を2026年度から導入しました。この制度は、従業員が当社株式を保有することを通じて、経営層ならびに従業員の企業価値向上の意識を高めるとともに、従業員の資産形成の一助とすることを目的としています。旭化成は、社会の変化に合わせて事業ポートフォリオを変革し続ける会社です。日々の改善活動を通じて現場の従業員も収益性や資本効率の向上に貢献していますが、事業ポートフォリオを変える判断は経営の責任です。だからこそ、経営層には特に企業価値を高める責任をより重く受け止める必要があると考えています。事業ポートフォリオ変革を着実に進め、企業価値を高め、その成果が従業員の資産形成にもつながっていく。そのような循環をつくるのが、この制度に込めた考え方です。

最後に、株主・投資家の皆さまへ

株主・投資家の皆さまにお伝えしたいことは、2030年に向けて事業ポートフォリオ変革をさらに加速させ、それによって企業価値を着実に向上させていく、その覚悟を持って現中計を進めているということ。そして、その成果に応じて株主還元も着実に拡充していくということです。現在はまだ変革の途上にあり、十分な資本効率の改善をお示しできていたとは言えません。しかし、本メッセージで述べてきた考え方にに基づき着実に施策を実施していくことで、バランスシートの質の向上と収益力の強化を通じていち早く資本効率を高めていきます。まずは現中計で掲げた2027年度の目標であるROE9.0%の達成を確実なものとし、その先にある2030年時点の目標であるROE12.0%についても可能な限り前倒しでの実現を目指します。旭化成は今、大きな変革の途上にあります。株主・投資家の皆さまには、その進捗と成果をしっかりとお示ししていきますので、今後の成長にぜひご期待いただきたいと思います。

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
	32	資源配分が適切であること
要件2	33	CFOメッセージ
	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3	73	持続可能な社会に貢献し続けられること
要件4	84	強固なガバナンスが効いていること
要件5	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”	

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

旭化成の取り組み

人財や技術、経営ナレッジなど、当社ならではの多様な無形資産を活かし、事業や領域を超えた価値創出を進めてきました。

今後は、「旭化成のエコシステム」を活用し、さらなるイノベティブな製品・サービス・ビジネスモデルを創出します。



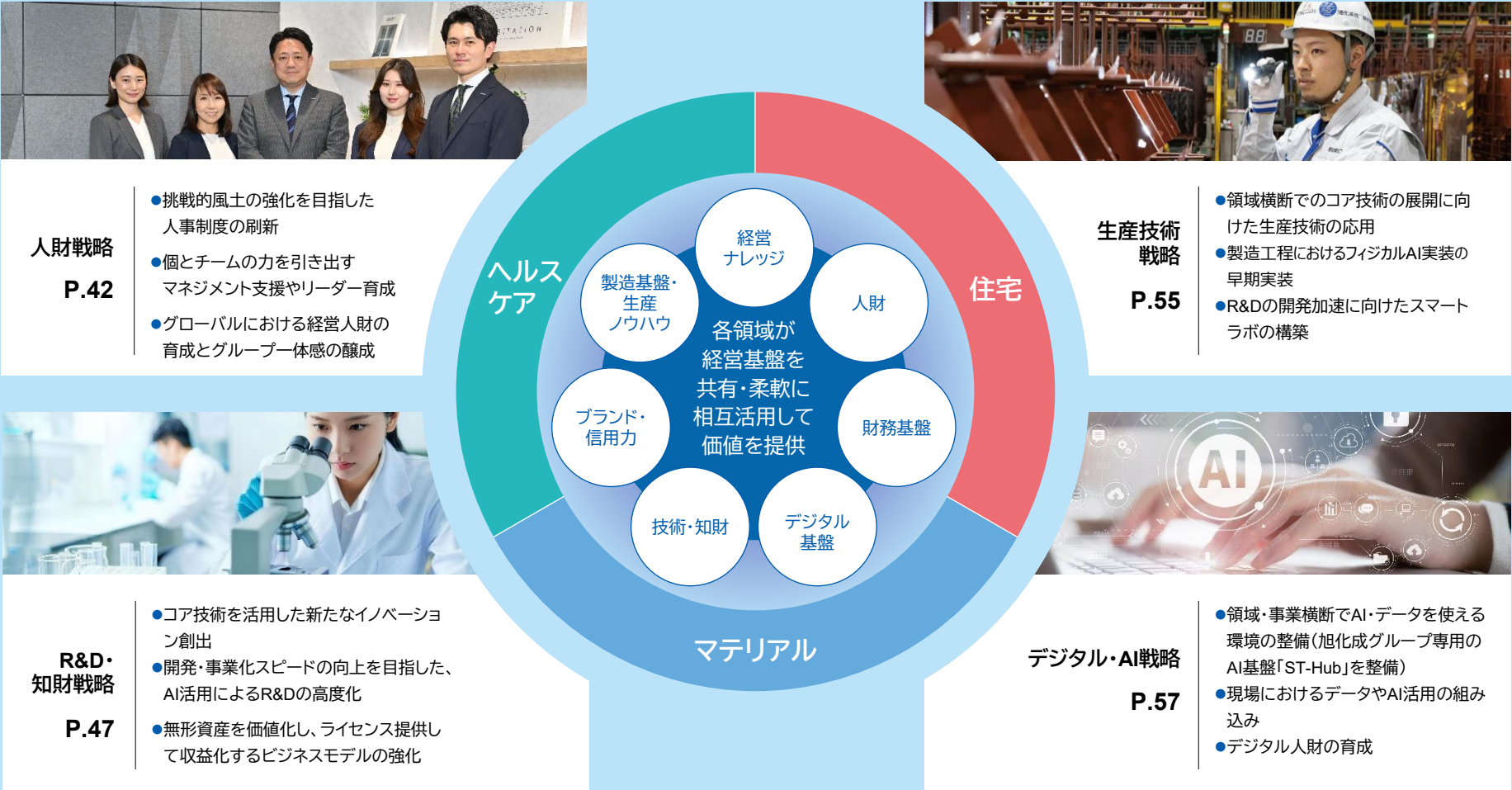
マテリアル領域

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	-
	41 無形資産活用	
	42 人財戦略	
	47 R&D・知財戦略	
	55 生産技術戦略	
	57 デジタル・AI戦略	
	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	
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”	

「旭化成のエコシステム」を価値創出につなげる仕組み

人財や技術、経営ナレッジといった無形資産を領域や事業を超えて共有・活用できることは、旭化成ならではの競争力です。各事業が単独では生み出せない価値を創出するため、人事、R&D、知財、生産技術、デジタル戦略を担うコーポレート機能はどうあるべきか。課題認識を踏まえた各取り組みを、ご説明します。



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	-
	41 無形資産活用	
	42 人財戦略	
	47 R&D・知財戦略	
	55 生産技術戦略	
	57 デジタル・AI戦略	
	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	
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”	



“旭化成らしさ”を支える人財戦略とは

常務執行役員
人事担当
西川 知

旭化成の競争力の源泉、「強さ」とは

旭化成の人財の強さのベースには、多様な事業や職種を通じて共通する価値観や文化があります。その特徴は「自ら考えて動く」「仲間と力を合わせて困難に立ち向かう」「どの事業にも先人が紡いできた熱い物語と隠れた英雄達が存在する」などでしょう。さらに、各メンバーが高い専門性と事業への誇りを持ちながらも、事業を越えて異動した際は、そこに適応して新たな物語の紡ぎ手になろうとする姿勢も、旭化成の人財の特長だと思えます。

この文化は、長い年月をかけて脈々と受け継がれてきた「秘伝のたれ」のようなもので、それは「旭化成」をより良いものにしたいという行動の積み重ねによってつくり上げられ、深みを増しているように思います。事業の構造転換と成長投資が同時進行する今、どの事業現場でも多くの関係者が事業とメンバーに真摯に向き合い、その強みを如何にして旭化成の未来につなげていくかを真剣に考え、語り、果敢に行動する姿を見るにつけ、これが旭化成の強さの本質だと再認識しています。

旭化成の人財戦略において重要なこと

このような人財を生み出す「秘伝のたれ」ですが、社会や事業環境の変化、従業員の価値観やキャリア観の多様化が進む中で、ただ流れに任せるのではなく、意図的に改質させることも重要です。そしてそれは人財戦略と深くつながっています。当社の人財戦略の肝は、中長期視点で仕掛ける風土改革や基盤整備と、個々の事業の短中期課題に応える戦略施策を、相互作用させながら、最終的には会社および個々の事業の持続可能性を高めていくことに考えています。「基盤整備」が先回りすることで「戦略施策」の機動的実行を助けることもあれば、「戦略施策」との整合性をとる中で「風土改革」がよりリアリティと説得力を持つことが多々あります。どちらも目指す究極のゴールは一緒なのですが、そのスピードや手がける順番は異なります。当社のように現場の主体性が強い組織では、その対立が見事に浮き彫りになることが多いのですが、これを避けるのではなく、敢えてぶつけて乗り越える、これを繰り返すことで「秘伝のたれ」が益々進化していくのだと思っています。

旭化成のエコシステムの進化に向けて

風土改革と基盤整備のために、前中計の検討段階より「終身成長と共創」を掲げて、キャリア自律、マネジメント改革、多様性促進等のさまざまな施策を仕掛けています。その流れをずっと押し進めるために2025年度より“挑戦を促す”新人事制度に移行しました。これらは、すべてのメンバーが潜在的に持っている挑戦心や共創心に灯をつけ、より充実した職業人生を実現してもらうことを狙ったものですが、移行の過程では、さまざまな不安や戸惑いが生じることは避けられず、これに目を瞑るのではなく、目指す未来の目線を合わせながら丁寧に対応していくことを通じて、真に価値を生む環境づくりを目指そうと取り組んでいます。

そして、もう1つの基盤整備がグローバル人財を強化する仕組みづくりです。海外売上高比率が5割を超え、今後の成長市場も海外の比重が高まる中で、海外経営人財を継続的に輩出していくこと、その海外経営人財のグループ経営への参画度を高めることは益々重要になっています。2025年度、海外役員も交えた議論を経て、グループの企業価値向上に向けた共通ルール（GMS^{*}）を制定しました。2026年度は、グループ経営に参加する海外役員を増強し、GMSの理解と、それを踏まえたグループ企業価値向上の議論をさらに深めています。

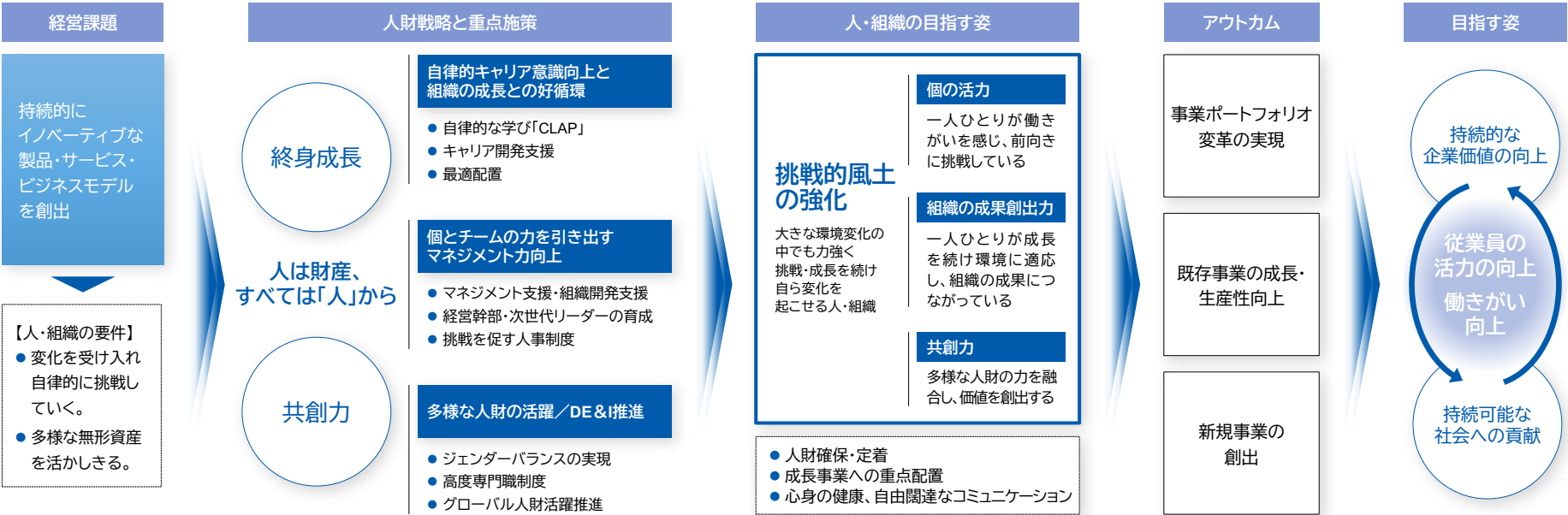
これからも、旭化成らしい価値創出の仕組みをグローバルレベルで進化させながら、多様な事業による「共創力」で挑戦する企業、多様な事業と人財を受け入れる懐の深い企業、そんな旭化成であり続けたいと考えています。

*GMS: 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▶)

	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	-
	41	無形資産活用	
	42	人財戦略	
	47	R&D・知財戦略	
	55	生産技術戦略	
	57	デジタル・AI戦略	
	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	
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”	

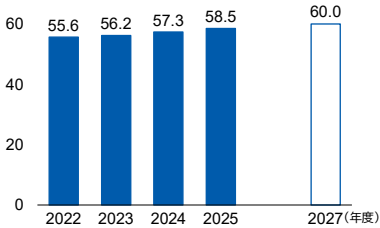
挑戦的風土の強化による企業価値向上を目指して

時代とともに変化する旭化成にとって、人的資本経営は当社の企業価値向上を支える重要な経営テーマです。
現中計では一人ひとりが成長・挑戦を自ら求めていく「終身成長」と、多様性を活かしコラボレーションを推進する「共創力」を人財戦略の柱とし、大きく3つの観点から人事施策を推進しています。
環境が変化する中でも、力強く挑戦し成長を続ける人と組織を実現することで、事業へ貢献し、企業価値の向上を実現します。

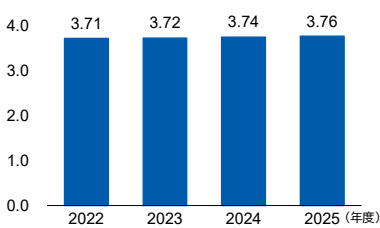


主要KPI推移

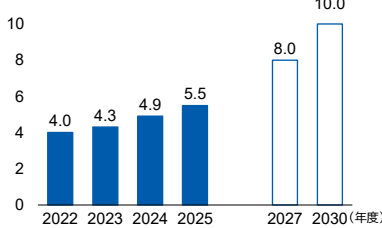
活力指標が好意的な状態の回答者割合(%)^{*1,2,4}
(5段階中3.5以上)



成長につながる行動指標^{*1,2}



ラインポスト+高度専門職における女性比率(%)^{*1,3,4}



関連指標 ^{*1}	2025年度実績
人財育成投資額 ^{*5}	25.5万円／年・人
グループ役員後継準備率 ^{*6}	285%
職場対話実施率 ^{*7}	73.6%
女性管理職人数	361名
多様性・心理的安全性スコア(KSA) ^{*2}	多様性4.09 心理的安全性3.67
領域・コーポレートを超えた 人事異動数	約300名

^{*1} 対象範囲:旭化成(株)、旭化成エレクトロニクス、旭化成ホームズ、旭化成建材、旭化成セラピューティクス、旭化成ライフサイエンス ^{*2} 従業員エンゲージメント調査KSAのスコア ^{*3} 各年、翌年度4月1日時点の数値 ^{*4} 役員報酬連動 ^{*5} 国内で実施した研修の従業員一人当たりの平均費用 ^{*6} グループ役員ポジションに対する部長・事業部長層における候補人材の割合 ^{*7} 各組織が、自組織の課題や目指したい状態、今後の取り組みについて話し合う活動の実施率

	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	-
	41	無形資産活用	
	42	人財戦略	
	47	R&D・知財戦略	
	55	生産技術戦略	
	57	デジタル・AI戦略	
	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	
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”	

戦略1 「終身成長」する人と組織へ ～新たな人事制度により挑戦的風土を強化する～

旭化成における「挑戦」とは、個がバラバラに行動するのではありません。仲間と関わり合いながら、自らすべきことを見出し、成長し、組織に貢献することです。私たちは、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ます。また、挑戦心あふれる人財の力を最大限活かすため、組織のリーダーへの支援も強化しています。

2025年度より新人事制度を導入、
実力本位の若手登用とベテランの持続的な活躍の実現



変化の激しい事業環境において、一人ひとりの挑戦を促し、組織全体の挑戦する風土を高めるため、2025年度より新しい人事制度へ移行しました。新制度は、新たな公平性を意味する“Fair”と、互いの挑戦を支え合う開かれた組織風土を目指す“Open”を掲げています。過去の積み重ねではなく「現在の成果・貢献・挑戦」に力点を置いた評価・報酬体系を特徴としており、若手の管理職登用も着実に進んでいます。今後の課題は、新制度の浸透を通じて、一人ひとりの行動変容をいかに実現するかにあります。その鍵を握るマネージャー層が、多様な価値観を持つメンバーとともに挑戦し成長できるよう「目指す方向性を示す」「挑戦を支援する」「質の高いフィードバックを行う」ことを繰り返し実践し、心理的安全性の高い組織風土を醸成できるような支援を強化しています。また、各領域で制度活用をテーマにワークショップを実施し、制度の狙いや期待されるマネジメント像に関する共通理解の促進に取り組みました。さらに、360度フィードバックも新たに導入し、マネージャー自身の内省と行動変容を促すことで、新人事制度が目指す挑戦的風土のさらなる強化を推進しています。

一人ひとりの成長を組織の成長につなげる

当社では個人と組織の活力を高め、挑戦や成長につながる行動を促進することを目的として、全従業員を対象に毎年「サーベイKSA(活力と成長アセスメント)」を実施しています。このサーベイでは、「上司部下関係・職場環境」「活力」「成長につながる行動」の3指標を測定し、その結果をラインマネージャーにフィードバックしています。中でも、「成長に繋がる行動指標」、「活力指標が好意的な状態の回答者割合」をKPIとしてモニタリングし、職場や年代ごとの状況把握と育成施策の改善に活用しています。

また、各組織が課題や目指す状態、今後の取り組みを話し合う「職場対話」も継続的に推進しています。職場における関係性の状態を判定し、その結果を各マネージャーへフィードバックするとともに、2025年度から判定結果に応じて具体的なアクションを提示する活動を開始しました。事業ポートフォリオ変革をはじめとする経営環境の変化が進む中、従業員の活力を維持・向上することは重要な課題です。そのため、各組織の状態に応じた支援を強化し、一人ひとりの成長を組織の成長へとつなげる取り組みを推進していきます。

旭化成のエコシステムを活かした、領域を超えた経営人財の育成

当社の「次世代経営人財育成プログラム」は、旭化成グループの経営を全社最適の視点で担うことができる経営人財の育成を目指した制度です。対象は、各事業からアセスメントや経営層との対話を通じて選定されたグループ役員*候補者です。2017年度からスタートした本プログラムは年々進化を続けており、2025年度から役員自らが候補人財のメンタリングを担い、自身の担当領域を超えて他領域の人財育成にも関わる仕組みを導入しました。異なる領域のメンターから学ぶことで、多角的な視点を養い、より高度な経営判断につなげることができます。さらに、事業や領域を超えた経験の機会を通じて、旭化成グループ全体を見渡す視野・視座の拡大や、多様な経験の中で培われるリーダーシップの向上を図っています。こうした領域横断的な育成機会を提供できる点は旭化成ならではの経営人財育成の特徴と言えます。今後の課題は、若手や女性など多様な人財を経営層として登用し、意思決定の質を高め新たな価値創出につなげていくことです。

*1 グループ役員：執行役員の中から旭化成グループ全体の企業価値向上に責任と権限を有する者として、旭化成の取締役会決議に基づきグループ役員を任命。

経営人財育成プログラム



KPI グループ役員の後継準備率
2023年度260% ⇒ 2024年度280% ⇒ 2025年度285%

自ら成長・挑戦する人財へ～若手の支援～

若手人財が主体的に学び、人とのつながりを広げる場として「ラーニング・コミュニティ」を展開しています。2023年度に開始した新入社員向けコミュニティ活動「新卒学部」は、若手のキャリア不安軽減と配属地区を超えたつながりの形成に寄与しており、今後は若手先輩社員も巻き込んだ活動へ発展させる予定です。2025年度からは採用から入社後の育成までを一体的に捉えた「オンボーディング」を強化し、入社前から職場の期待を伝えるほか、地域と連携した研修等を通じ早期活躍を支援しています。この取り組みは「キャリアオーナーシップ経営AWARD2026」の「大企業の部 最優秀賞 人材採用・育成の変革部門」に選出されました。



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	—
	41	無形資産活用	
	42	人財戦略	
	47	R&D・知財戦略	
	55	生産技術戦略	
	57	デジタル・AI戦略	
	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	
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”	

戦略2 多様な人財の能力を発揮し「共創力」を高める

「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、経験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。

ジェンダーバランス実現により、多様な人財の強みを発揮する

多様な事業・人財が集まる旭化成にとって、DE&Iは企業価値創造の基盤です。DE&Iは法令遵守や人財確保にとどまらず、多様な視点を意思決定に取り入れることで、判断の質とスピードを高め、イノベーション創出につなげる競争力の源泉となります。社会環境の変化や事業の高度化が進む中、旭化成のエコシステムの価値を最大化するためには、意思決定層の多様性を高め、誰もが能力を発揮できる職場風土の定着が不可欠です。

当社ではジェンダーバランスの実現をDE&I推進の重要な柱とし、女性登用や男性育児休業取得を強化してきました。男性育児休業については、近年取得率・日数ともに大幅に向上し、風土づくりが着実に進んでいます。

一方で、女性登用については、育成施策を強化しているものの意思決定層への登用は十分に進展していない課題があります。このため、女性リーダー育成プログラムやメンター制度、女性キャリア研修など、継続的なパイプライン形成に取り組んでいます。また、各領域・事業会社で個人単位での人事計画を策定し、育成課題の明確化や経験機会の付与、適切な配置につなげています。さらに、指導的役割を果たすポジション（ラインポストおよび高度専門職）の女性比率をKPIとし、2022年度からはその達成度を役員報酬にも連動させることで取り組みの実効性を高めています。

多様性への理解促進

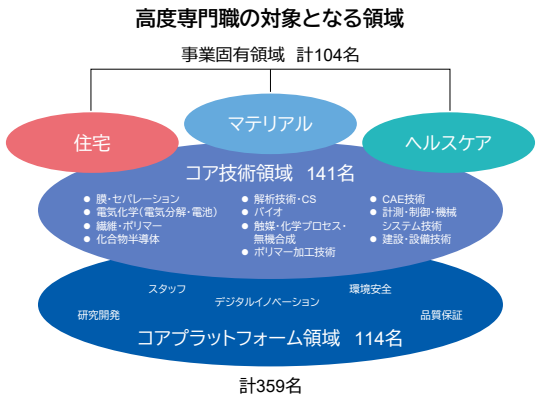
DE&Iの推進に向けて、インクルーシブ・リーダーシップの開発と組織風土の醸成に取り組んでいます。マネージャーが多様な人財の力を活かし組織力につなげるためには、アンコンシャスバイアスへの理解と適切なマネジメントが不可欠であり、職場の心理的安全性を高める取り組みを強化しています。また、KSAを活用し職場における多様性への理解や心理的安全性の浸透状況を継続的にモニタリングしています。

KSAによる多様性・心理的安全性スコア(5点満点)

	2022年	2023年	2024年	2025年
多様性	4.00	4.01	4.05	4.09
心理的安全性	3.60	3.61	3.65	3.67

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

社内外で通用する専門性の高い人財を育成・輩出する「高度専門職制度」を通じて、新事業創出、事業強化を目指しています。高度専門職を設置する専門領域は事業戦略の変化を踏まえ毎年見直しており、事業戦略と人財育成方針の有機的な連動を図っています。社内にも多くの専門人財を有し、いつでもコンタクトができる環境は、新規顧客開拓や事業創出などさまざまな面でメリットが多く、旭化成のエコシステムの醍醐味とも言えます。



グローバルにおける経営人財の育成とグループ一体感の醸成

当社は、海外売上高比率の上昇および北米を中心とした事業拡大を踏まえ、グローバルに事業を牽引できる経営人財の育成と海外拠点における人財マネジメントの高度化を、重要な経営課題と位置づけています。特に、M&Aによりグループに加わった子会社には、それぞれ独自のブランドや企業文化が根付いています。それを尊重しつつ、旭化成グループとしての一体感やグループ意識の醸成、ならびに「A-Spirit」の浸透は早急な課題です。地域ごとの事業戦略や市場特性に応じた課題を整理し、コーポレート人事と各地域人事が連携して対応を進めています。

中でも北米では、M&Aを含む成長投資が継続する中、現地経営におけるガバナンス確立、経営幹部へのグループ方針・価値観の浸透、次世代経営人財の計画的育成を重点課題と認識し、精力的に対応を進めています。将来の経営・機能リーダー候補を対象とした育成プログラムを通じ、事業や会社の枠を超えたネットワーク形成やグループ経営への参画機会を提供しています。

2025年度は、日本側の次世代経営人財との交流施策や、北米幹部とコーポレート幹部による定期的な会議、グループ共通課題の共有と相互理解の促進を図りました。

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	—
	41	無形資産活用	
	42	人財戦略	
	47	R&D・知財戦略	
	55	生産技術戦略	
	57	デジタル・AI戦略	
	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	
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”		

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

海外売上高比率の拡大に伴い、旭化成グループでは海外従業員の比率が約4割を占めるようになりました。

こうした中、当社では2019年度から、グローバルで一体感のある経営の実現に向けて、「Team AK Meeting」を開催しています。これは、北米拠点のリーダーと日本の経営層が直接対話を行い、相互理解の深化と信頼関係の強化を図る場です。

2025年度は、旭化成アメリカ本社がある米国ミシガン州で開催し、約70名が参加しました。ヘルスケア、住宅、マテリアルのすべての領域のリーダーが一堂に会し、事業や国を超えた対話を実施。各領域の次世代リーダー候補も対話をリードする役割を担い、グループの強みや課題、さらなる価値創造のあり方について活発な議論を交わしました。

多様な人財が互いに学び合い、それぞれの強みを融合することで、旭化成グループならではの価値創造力を次の世代へとつないでいきます。

Team AK Meetingを通じて育まれる
相互理解と信頼こそが
多様性を価値創造へと変える原動力です

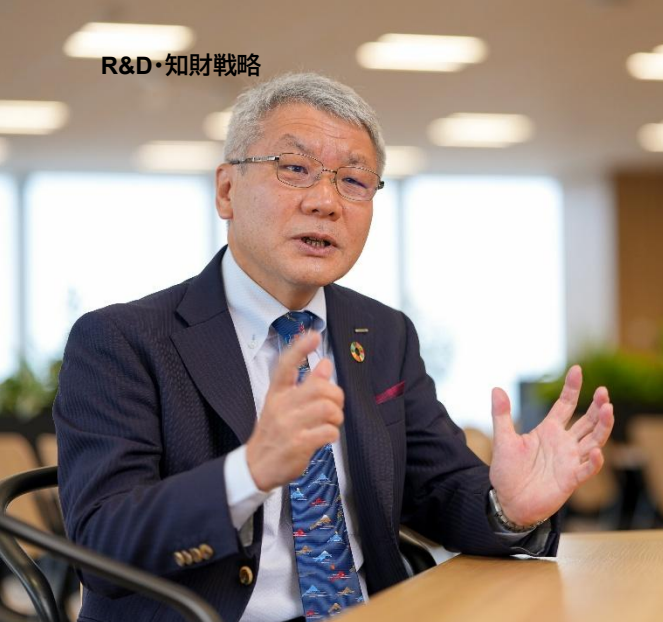


Richard A. Packer
副社長執行役員
社長特命担当
旭化成アメリカ 取締役社長

旭化成グループの強みの1つは、多様な国や文化、経験、専門性を持つ人財が集まり、ヘルスケア、住宅、マテリアルの各領域で活躍していることです。重要なのは、こうした違いを組織の壁にするのではなく、新たな価値創造につなげることです。北米でも、住宅領域で培った知見がマテリアル領域のCVC（Corporate Venture Capital）に活かされるなど、領域・事業を超えた学びや連携から新しい発想や成長機会が生まれています。

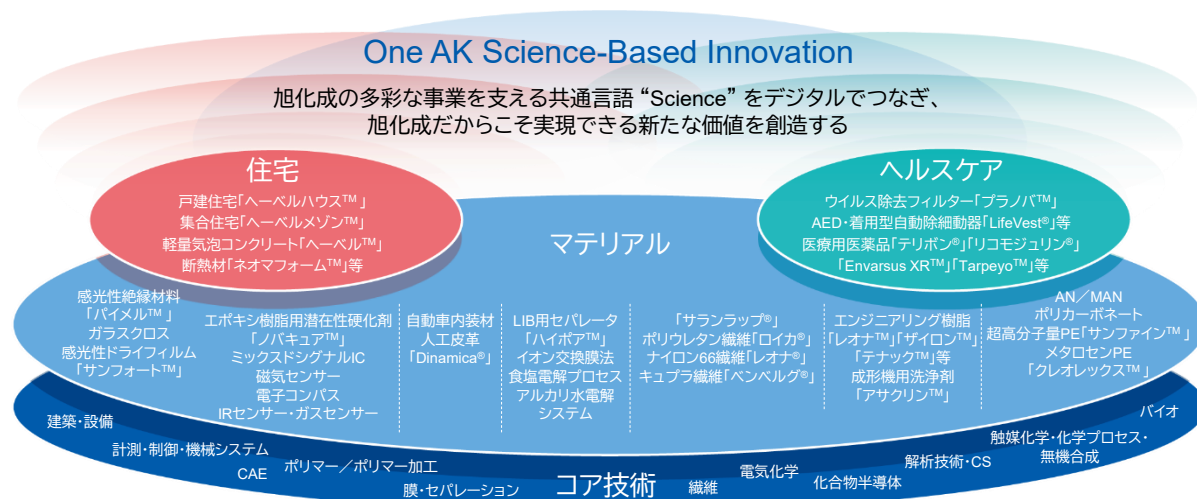
その力を引き出すためには、多様な人財がいるだけでなく、国や組織、領域・事業の枠を超えた信頼関係が欠かせません。Team AK Meetingは、そうした相互理解と信頼を育む重要な機会です。“One AK”とは、皆が同じ考え方をすることではなく、共通の目的のもとでそれぞれの強みを活かすことです。多様性と信頼を結びつけることが、旭化成グループの持続的な成長と競争力向上、そして次世代の価値創造につながると考えています。

	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	-
	41	無形資産活用	
	42	人財戦略	
	47	R&D・知財戦略	
	55	生産技術戦略	
	57	デジタル・AI戦略	
	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	
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”	



不確実な未来に 旭化成のR&Dの 役割とは

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



旭化成らしい研究開発とは

旭化成は、ヘルスケア、住宅、マテリアルという性質の異なる3領域で事業を展開しています。それぞれの領域には独自の研究開発組織があり、各分野で高いレベルの研究開発を進めてきました。同時に旭化成は、領域を超えて技術や知見を組み合わせることで、新たな価値を生み出してきた会社でもあります。

創業以来、優れた基礎技術を積極的に取り入れ、自社独自の技術と融合させながら社会実装につなげてきました。こうした発展を支えてきたのは、技術の土台であるサイエンスを共通言語として活用し、領域を超えた応用へと広げる力です。その過程で生まれた事業を支える技術の中でも、特に他社に対して差別化できる技術をコア技術と定義し、意図的にその技術を磨き上げてきました。

サイエンスを軸に多様な技術を結びつけ、そこからコア技術を生み出しながら新たな事業創出につなげていくこと。それが旭化成らしい研究開発だと考えています。



将来に向けた研究開発

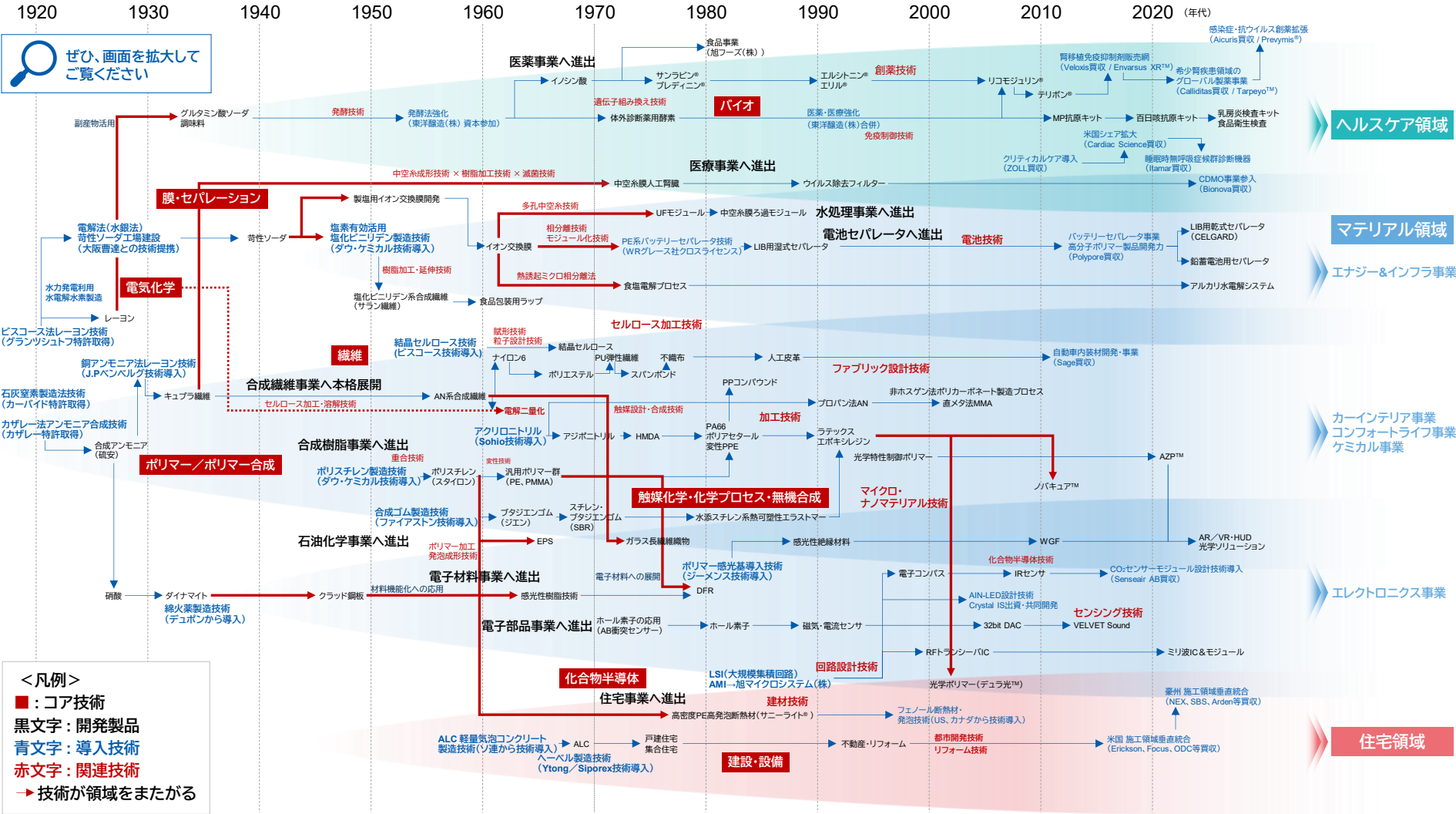
旭化成では、各領域の研究開発リーダーが年4回集まり、情報交換を通じて相互に活用できる技術を探求し、互いの研究開発に活用する取り組みを2025年度から開始しました。2026年度は、この場で各事業の課題を出し合い、それらの課題を旭化成全社で共有して、領域を超えて解決するアイデアを出し合う機会をつくることを検討しています。さらに、事業に直接所属しないコーポレート研究については、グループ全体のシナジーを追求し旭化成らしいプレミアムを生み出す組織としての役割を明確にし、各領域をつなぐテーマや、リスク・社会実装時期の観点から個別事業では取り組みにくいテーマに注力しています。加えて、急速に進化するAIを活用し、新規研究テーマの探索や社内ナレッジの共有・活用を加速しています。

こうした取り組みにより、3領域を横断する新たな事業の可能性が大きく広がっています。

	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	—
	41	無形資産活用	
	42	人財戦略	
	47	R&D・知財戦略	
	55	生産技術戦略	
	57	デジタル・AI戦略	
	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	
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”	

現在の事業ポートフォリオにつながる、技術の軌跡

旭化成は、時代ごとの社会課題や市場変化に応じて事業を変革しながら、その礎となる技術や知見を受け継ぎ、発展させてきました。いつ、どの技術が導入され、どこでコア技術が生まれ、どのように製品や事業へと昇華されていったのか。また、それらがどのように次の事業へ受け継がれ、現在の成長事業につながっているのか。現在の事業ポートフォリオを形づくった背景の詳細を開示します。



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	-
	41 無形資産活用	
	42 人財戦略	
	47 R&D・知財戦略	
	55 生産技術戦略	
	57 デジタル・AI戦略	
	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	
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”		

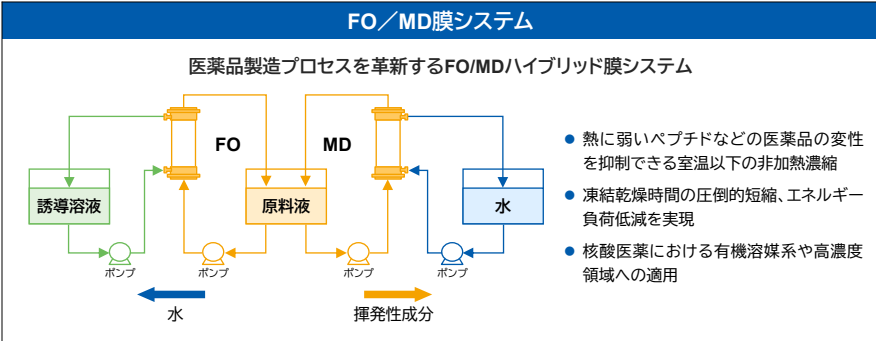
イノベーション創出が期待されるR&Dの事例

“コアから生まれるイノベーション”の象徴的な事例、 FO(正浸透)／MD(膜蒸留)ハイブリッド膜システムの開発

旭化成が長年培ってきたコア技術「膜・セパレーション」。その技術を極限まで磨き上げることで、これまでにない医薬品濃縮プロセスの革新が生まれました。この技術は、中空糸膜をベースに、正浸透(FO)と膜蒸留(MD)という異なる分離原理を融合したものです。

FO膜は浸透圧差によって水だけを選択的に分離し、MD膜は蒸気圧差によって有機溶媒を効率的に除去します。この2つを独自に組み合わせることで、熱や圧力に頼らず、水と溶媒のバランスを自在に制御しながら濃縮する新しいプロセスを実現しました。本プロセスは、エネルギー負荷の低減や装置の簡素化にも優れ、従来法では難しかった高付加価値医薬品の安定製造に貢献します。例えば、ペプチド医薬では熱による品質劣化を抑えつつ凍結乾燥時間を短縮し、核酸医薬では有機溶媒系や高濃度領域への適用を可能にしています。

この技術は、旭化成の膜・セパレーション技術を起点とした、“コアから生まれるイノベーション”の象徴的な事例であり、ウイルス除去フィルター「プラノバ™」に続く次世代の高付加価値事業としての展開を目指しています。



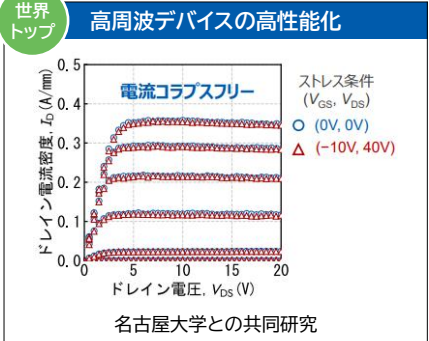
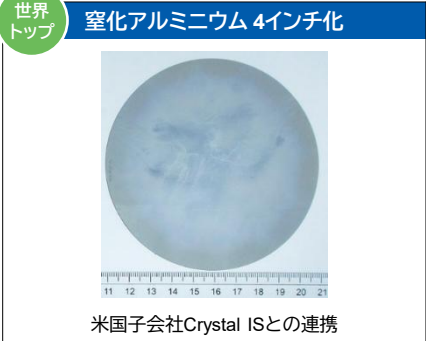
旭化成のコアである膜・セパレーション技術を磨き上げ、ヘルスケア領域での新事業展開を加速

世界トップレベルの2つのAIN技術を核に、 パワー半導体におけるAIN基板の事業化を目指す

旭化成は、米国子会社Crystal ISとともに、次世代半導体デバイスの中核材料と期待されている窒化アルミニウム(AIN)単結晶基板の研究開発を推進しています。AINは、高い熱伝導性、優れた耐圧特性、そして広いバンドギャップを兼ね備えた“超ワイドバンドギャップ半導体材料”であり、高周波無線通信、航空宇宙分野、電力変換システムなど、多様な先端技術分野に革新をもたらす次世代の基板材料として注目されています。

旭化成は、Crystal ISが有する世界トップレベルのAIN結晶成長技術と基板加工技術を強みに、高品質な大口径AIN基板の実用化に挑戦しています。さらに、名古屋大学をはじめとする国内外の大学との共同研究を通したオープンイノベーションにより、AIN基板を用いた最先端デバイスの研究開発も推進しています。材料開発にとどまらず、AINの特性を最大限引き出すデバイス構造や性能向上技術の創出を進めることで、エレクトロニクス事業の新たな価値創出に取り組んでいます。

このように、旭化成は2つの世界トップレベルのAIN技術を核として、次世代半導体の新たな価値創出に挑戦し、持続可能で豊かな社会の実現に貢献していきます。



2つの「世界トップ」で切り拓くAIN技術を核に、エレクトロニクス事業の新事業創出を加速

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
	41	無形資産活用
	42	人財戦略
	47	R&D・知財戦略
	55	生産技術戦略
	57	デジタル・AI戦略
	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
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”	

未来の可能性を広げる多様なR&Dテーマ

不確実な未来に向けたR&Dの役割と組織体制

旭化成の3つの領域はそれぞれに独自の研究・開発体制を持ち、事業の今後の展開に必要なテーマや競争優位となる独自の知見を追求しています。

一方、中長期テーマやグループ全体の視点に基づく研究・開発はコーポレートの研究・開発本部に集中させるなど、体制を進化させることで各領域の強みを最大限に引き出し、新規事業の早期創出と既存事業の持続的成長を両立していきます。

ヘルスケア	
旭化成セラピューティクス	
創薬研究	新薬の候補となる技術・化合物・治療アイデアを探索し、将来のパイプラインの源泉をつくる #基礎研究 #創薬標的探索 #新薬候補創出
臨床開発	薬の候補について、人での有効性・安全性を確認し、承認取得に必要な臨床データを構築 #臨床試験 #有効性・安全性 #承認取得
事業開発	外部提携・導入・買収などを通じて、成長につながる製品・技術・事業機会を獲得する機能を担う #外部提携 #新薬導入・M&A
旭化成ライフサイエンス	
研究・事業開発本部	バイオプロセス分野の研究開発と事業開発。製品の競争力強化に加え、新規技術・製品・事業機会を探索 #ウイルス除去 #バイオ医薬品CDMO #次世代モダリティ
ZOLL	
研究開発部	救命・循環器領域と睡眠分野を中心に、新製品・技術の開発と、提携・買収・新規事業機会を探索 #救命・循環器 #睡眠医療 #医療機器イノベーション

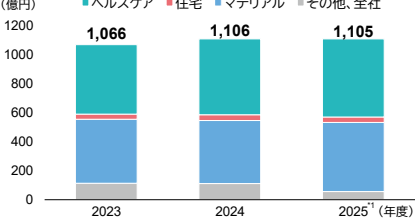
住宅	
旭化成ホームズ	
LONGLIFE総合研究所	住まい手の意識や時代の変化を捉えた「新たな暮らし方」を研究し、住ソフト提案を通じて住宅の価値向上と社会課題の解決を目指す #ペットとくらし #シニアライフ #すまいの防犯 #二世帯住宅 #共働き家族 等
住宅総合技術研究所	住宅の安全・耐久・快適性を科学的に検証し、長期価値を高めるための実証実験を実施 #耐震・耐火 #耐候・耐久 #温熱 #音響
マンション建替え研究所	都市の再生に役立つ研究と情報発信を通じて、街の防災・再生に寄与することを目指す #マンション建替え #都市再生 #防災まちづくり
旭化成建材	
快適空間研究所	建築・土木・空間領域の独自技術を融合し、快適な住環境と安全・安心で持続可能な社会の実現に貢献 #住環境 #サステナブルな材料・技術
断熱基盤テクノロジー開発室 等	

マテリアル	
旭化成 マテリアル新事業開発センター	
蓄エネルギー研究所	LIB用セパレータ、高伝導性電解液、Liドープなどの電気化学領域での研究開発や事業創出を目指す #電気化学 #電池試作と性能評価 #高分子の高次構造と物性制御 #計算化学
化学・プロセス研究所	触媒設計・プロセス構築・精密有機／無機合成・高度解析をコア技術に、AI・エネルギー社会の実装とグリーン化を牽引 #化学プロセス(反応・分離制御) #触媒(ナノ粒子・構造制御) #有機／無機合成(精密合成・粒子制御)
高分子総合研究所	高分子化学のコア技術を高度化し、エレクトロニクス資源・エネルギーなどの多様な市場ニーズに応える #ポリマー合成・解重合・末端変性 #コンボジット加工 #繊維加工 #セルロース科学
旭化成エレクトロニクス	
事業開発センター	半導体薄膜技術を応用したシリコンフォトニクスの研究開発、外部共創によるAI技術との融合をテーマとした技術開発 #シリコンフォトニクス #AI技術
製品開発センター	省エネ、健康、快適などの領域に特化し、センシング技術を活用した製品開発を推進 #センシング技術 #省エネ・健康・快適

旭化成のR&Dのミッション・ビジョン

ミッション	人と地球のより良い未来を描き、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“くらし”の未来に、一人ひとりが、もっとわくわくできる世界へ。

研究開発費の推移



*1「消去又は全社」に含まれていたコーポレートの研究開発の機能の一部をマテリアル領域へ移管

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
	32	資源配分が適切であること
要件2	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
	41	無形資産活用
要件3	42	人財戦略
	47	R&D・知財戦略
要件4	55	生産技術戦略
	57	デジタル・AI戦略
要件5	60	領域戦略
	61	領域長メッセージ
要件6	63	ヘルスケア領域戦略
	66	住宅領域戦略
要件7	69	マテリアル領域戦略
	73	持続可能な社会に貢献し続けられること
要件8	84	強固なガバナンスが効いていること
	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”		

コーポレート	イノベーション戦略総部(#R&D戦略 #新事業創出 #オープンイノベーション) 先端技術研究所(#膜・セパレーション #化合物半導体 #ナノマテリアル #先端バイオ) 基盤技術研究所(#分析科学 #計算科学 #データ科学・AI) デジタル共創本部 生産技術本部 CVC(Corporate Venture Capital)室 TBCプロジェクト
--------	--

知財・無形資産による企業価値向上への貢献

■ 知財・無形資産の活用による3つの取り組みと価値創造ストーリー

当社グループでは、知財・無形資産を“3つの取り組み”により企業価値の向上につなげています。

●その①「知財を経営へつなぐ」

知財情報解析(IPL)により経営戦略および事業戦略の策定に貢献し、経営・事業判断を高度化することで事業ポートフォリオ変革の加速へ貢献しています。(詳細はP.52へ▶)

●その②「知財を価値へつなぐ」

当社により生み出された知財・無形資産について事業共創機会を創出することで、収益力の向上に貢献しています。(詳細はP.53へ▶)

●その③「知財を事業へつなぐ」

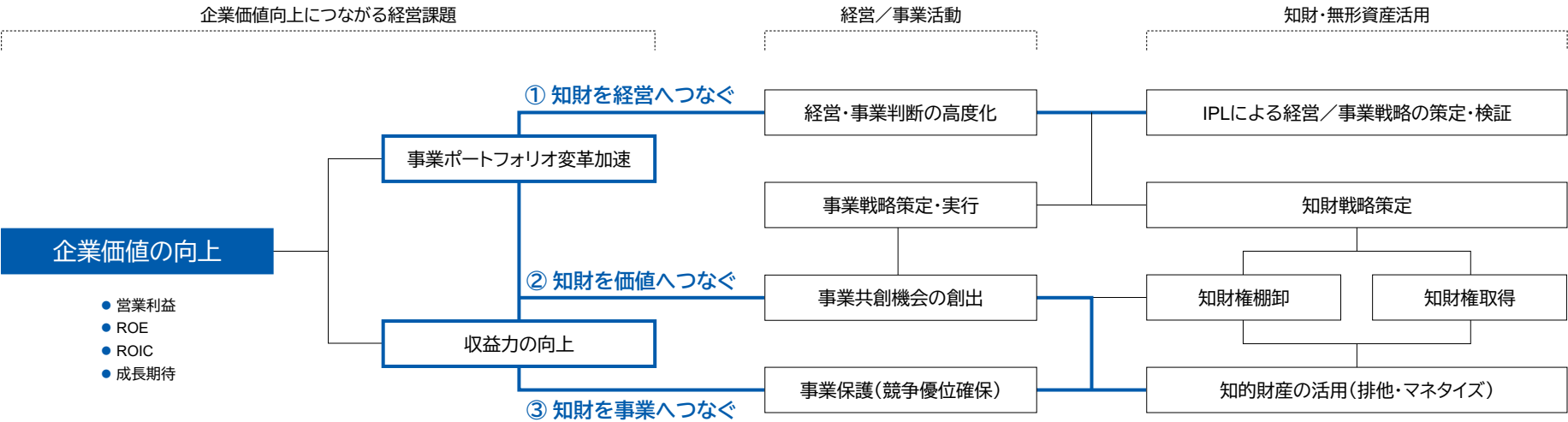
事業戦略を実現するための知財戦略を構築し、知的財産権を獲得・活用することで事業における競争優位性を確保し、事業収益力の向上に貢献しています。(詳細はP.54へ▶)

■ 多様な事業領域における知財活動ノウハウを循環活用できる組織体制

これら3つの知財・無形資産活動を実現しているのは、「知的財産部」、「知財インテリジェンス室」、そして、「TBCプロジェクト(Technology value Business Creation)」の3組織です。知的財産部では知財専門家が各事業部の知財活動を主導、知財インテリジェンス室ではIPLにより経営・事業戦略策定へ貢献、TBCプロジェクトでは当社の無形資産を活用した社外との事業共創と収益化を追求しています。知財・無形資産と企業価値向上とのつながりを3つの取り組みも含めたストーリーとして構築(可視化)し、構築・共有することで、関連組織が役割を認識し、それぞれの強みを活かし、かつ、相互に連携・補完しながら活動しています。

また、旭化成の事業ポートフォリオ変革に呼応し、知的財産組織は多様な事業領域で質の高い知的財産活動ノウハウ(知財ノウハウ)を蓄積してきました。これら知財ノウハウを事業領域を超えて相互に活用できることも、旭化成グループの強みです。例えば、近年住宅領域が「重点成長」事業として強化する海外住宅事業については、マテリアル領域で培った海外市場において競争優位にするための知財権取得や活用の知財ノウハウと、ヘルスケア領域で培った海外M&Aにおける知財デューデリジェンスやPMI対応の知財ノウハウをフル活用しています。

また、マテリアル領域のアジア圏における知財ノウハウをヘルスケア領域で活用した事例など知財ノウハウの相互活用や、同じ事業領域内での知財ノウハウの横展開などにも取り組んでいます。



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
	41	無形資産活用
	42	人財戦略
	47	R&D・知財戦略
	55	生産技術戦略
	57	デジタル・AI戦略
	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
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”	

①知財を経営へつなぐ ～事業ポートフォリオ変革への貢献～

旭化成の重要な経営課題である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するIPLによって事業環境を解析し経営層へ提供することで、経営判断への貢献(技術視点の強化)をしています。

事例1

スパンボンド不織布事業に関する特許俯瞰例

マテリアル領域で行った構造転換の1つであるスパンボンド不織布事業の三井化学(株)との共同事業会社設立(2023年)の事例です。意思決定の際には、知財情報の各種分析により、両社間に技術的なシナジーが存在することを客観的に示しました。さらに、共同事業会社の競合他社に対する優位性のシミュレーションを行いました。このようなアプローチも活用し旭化成は総合的な戦略的判断を行い、スパンボンド不織布事業の構造転換を実現しました。

下図は、テキストマイニング手法による旭化成と三井化学(株)の特許の俯瞰図です。ドット1つが1件の特許を表し、ドット間の距離が特許間の類似度を表しています。ドットが集まっている領域は、類似度の高い1つの技術領域(≒事業)に対応します。本件では、不織布に関する技術領域は、旭化成と三井化学(株)の特許が一体となって集合を形成しており、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領域を明確にすることができました。

さらに、両社の不織布関連技術力(特許スコア)を評価した結果、協力することで同市場において高い競争力を発揮できる可能性が示されました。これらの解析結果を根拠に、三井化学(株)との不織布分野における合併会社設立の経営判断に際し、知財面から有望なケースであることを経営層に示すことができました。

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

事例2

TAフロンティア(株)の共創支援 ～経営参謀機能による経営判断の高度化～

マテリアル領域で行った構造転換の1つである、帝人フロンティア(株)と旭化成アドバンス(株)との経営統合(新会社:TAフロンティア(株))の検討において、知財情報を起点に、両社の技術資産・市場環境・社会課題・サプライチェーンを統合的に分析しました。

具体的には、複数の繊維関連企業の特許情報を技術分野ごとに俯瞰し、旭化成と他社の強み・弱みがどの程度補完し合うかを「技術補完度」として定量化しました。これにより、共創パートナーとしての妥当性や、両社の技術を組み合わせた場合のシナジーを客観的に可視化しました。さらに、特許情報に加え、各社のノウハウ、社会動向、環境負荷低減への取り組み等を踏まえ、環境配慮型素材やサプライチェーンを活用した新規ビジネスなど、複数の共創テーマを提案しました。

このように、知財インテリジェンスを活用して、将来の事業機会、技術シナジー、競争優位性を明らかにすることで、TAフロンティア(株)の設立に向けた経営判断の高度化に貢献しました。

1 知財・技術情報の俯瞰

2 技術補完度の定量評価

3 具体的な事業化検討

両社から見て互いにシナジー大

複数社の中から最適なパートナーを見出した

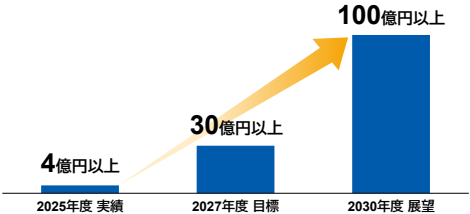
旭化成レポート2026		
	02	旭化成グループ理念体系
	03	At a Glance
	05	編集方針
	09	目次
	10	旭化成の目指す姿
	22	時代の変化に応じて事業ポートフォリオを変革し続けられること
要件1	32	資源配分が適切であること
要件2	40	多様な無形資産を活かし、イノベーションを起こし続けられること
要件3	41	無形資産活用
	42	人財戦略
	47	R&D・知財戦略
	55	生産技術戦略
	57	デジタル・AI戦略
	60	領域戦略
	61	領域長メッセージ
	63	ヘルスケア領域戦略
	66	住宅領域戦略
	69	マテリアル領域戦略
要件4	73	持続可能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知財を価値へつなぐ ～事業共創による知財の収益化～

テクノロジーバリュー事業開発(TBC, Technology value Business Creation)

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、それらのライセンス提供等により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。一社のみで必要な技術や事業基盤を整えることは困難である中、当社の無形資産を起点に外部パートナーが保有する有形・無形資産を組み合わせた事業を構想し、双方にとって早期かつアセットライトに共創事業を創出します。本活動を中心とした無形資産の価値化の取り組みにより、2030年までの累積利益貢献で100億円以上を目指しています。

累積利益貢献額



- 新規ライセンス契約締結目標:10件* (2025~2027年度の3年間累計)
- 2025年度に6件のライセンス契約を締結

*無形資産を価値化する取り組み(TBC)を中心とした案件での成果

TBC事例

独自の無形資産「細菌検出抗体技術」の展開

酪農業界において、乳牛の乳房に細菌が感染することで発症する感染症「乳房炎」が大きな問題となっています。乳房炎に感染してしまうと牛乳を出荷できなくなるため、酪農家の経営に大きな打撃となります。そのため、乳房炎の一刻も早い診断と治療開始が求められています。当社では、ヘルスケア領域での感染症診断をターゲットとして、細菌検出技術の研究を進めてきました。その中で、幅広い細菌種に対する抗体ラインアップおよびさまざまな検体に対応する検査キット化ノウハウを獲得しました。本技術を用いることで、酪農家自身が乳汁中の細菌を約1時間(従来比約1/50)で簡単に検出することが可能となり、乳房炎への早期対応により酪農家の経済損失の減少が期待できます。当社はこの検査キットに関する技術について、2025年8月にエア・ブラウン(株)と日本およびアジア・中東地域を対象とするライセンス契約を締結しました。当社は契約一時金に加え、事業化後は販売額に応じたロイヤリティを受け取る権利を有します。

ウシ乳房炎原因菌迅速検査キットの開発経緯

コア技術の開発
R&D部門にて、細菌内部のL7/L12タンパク質をターゲットにした独自抗体を用いた細菌検出技術を開発。

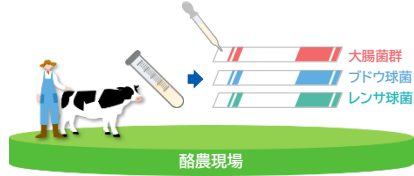


ヒト感染症領域への展開
この細菌検出技術を土台にこれまで簡易迅速法のなかったヒト感染症「マイコプラズマ肺炎」向けの迅速検査キットを開発。2013年販売開始。

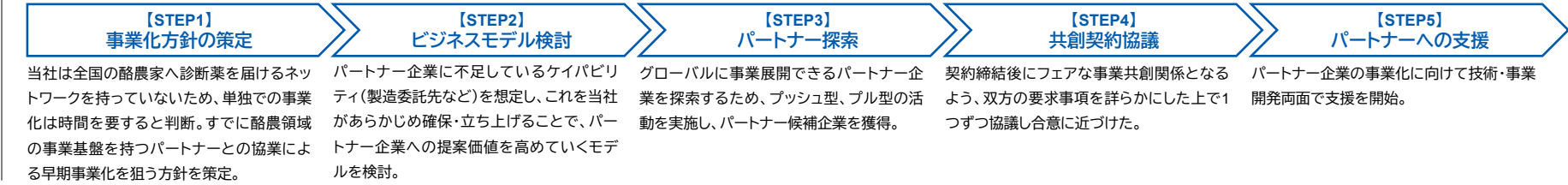
(2021年に他社に事業承継)



動物感染症領域への展開
動物感染症領域で大きな経済損失が生じている「乳房炎」に着目。ヒト感染症領域で培った●細菌検出抗体ラインアップ●検査キット開発ノウハウを活用し、主要原因菌3菌種に対して迅速検査キットを開発。



ライセンスビジネスへつなげるための取り組み



旭化成レポート2026

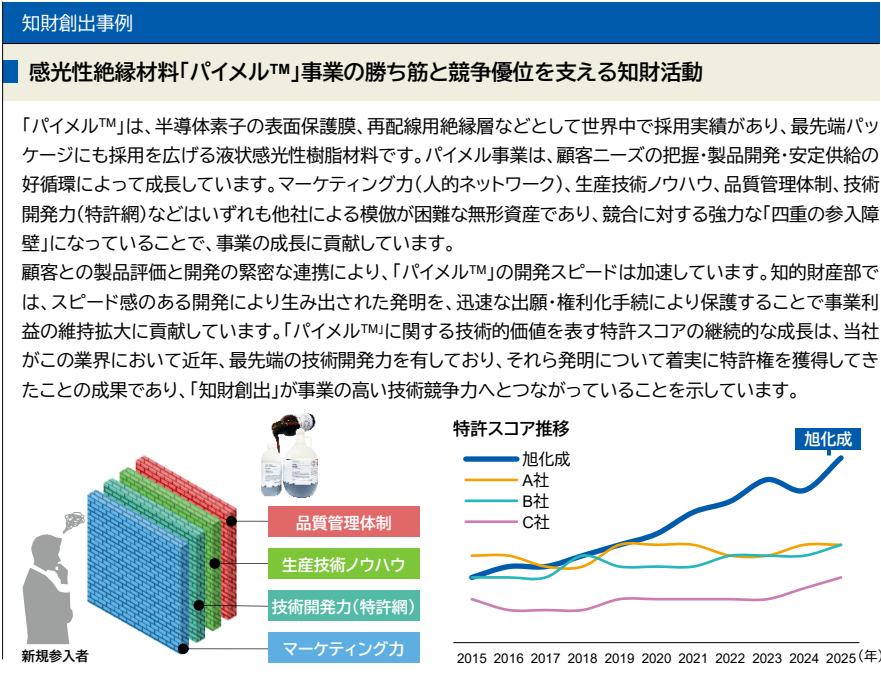
	02	旭化成グループ理念体系	
	03	At a Glance	
	05	編集方針	
	09	目次	
	10	旭化成の目指す姿	+
要件1	22	時代の変化に応じて事業ポートフォリオを変革し続けられること	+
要件2	32	資源配分が適切であること	+
要件3	40	多様な無形資産を活かし、イノベーションを起こし続けられること	-
	41	無形資産活用	
	42	人財戦略	
	47	R&D・知財戦略	
	55	生産技術戦略	
	57	デジタル・AI戦略	
	60	領域戦略	
	61	領域長メッセージ	
	63	ヘルスケア領域戦略	
	66	住宅領域戦略	
	69	マテリアル領域戦略	
要件4	73	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”	

③知財を事業へつなぐ ～事業の収益力向上への貢献～

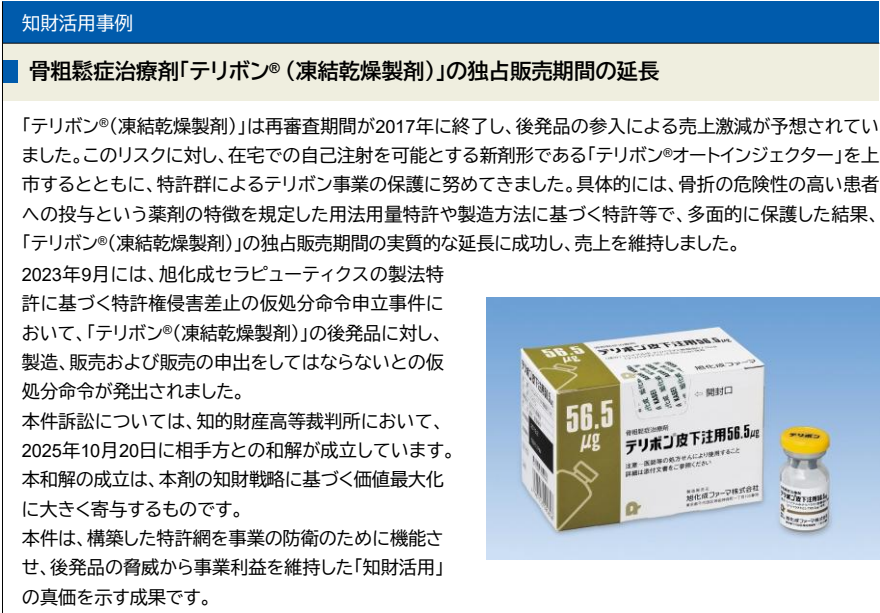
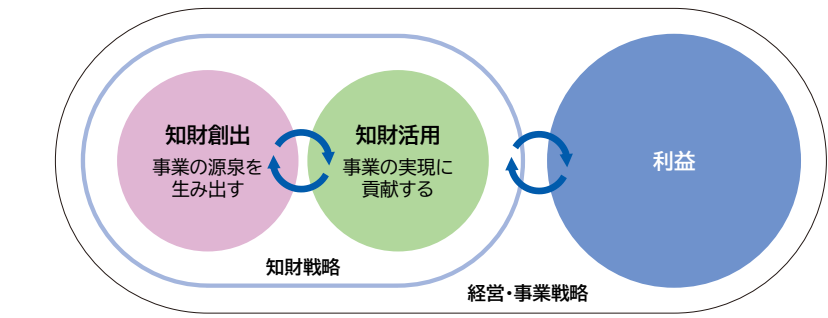
知財・無形資産を活用し当社競争優位性を確保

研究開発により生み出された技術は、戦略的な知財活動を伴うことで、より大きな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。

また、知財・無形資産を活用し当社の競争優位性を確保することで、顧客からの当社技術力に対する信頼獲得を支援しています。重要顧客による当社製品の評価、採用は、当社製品や技術力に対する信頼向上につながり、さらに、その他の顧客への販売拡大につなげることで事業利益を大きく向上させます。また、顧客からの信頼獲得は、次の顧客ニーズを早期に引き出すことにもつながっており、このニーズに応えていくことで持続可能な関係を構築し、企業価値のさらなる向上へ貢献しています。



知財創出と知財活用の両輪が利益へつながるイメージ



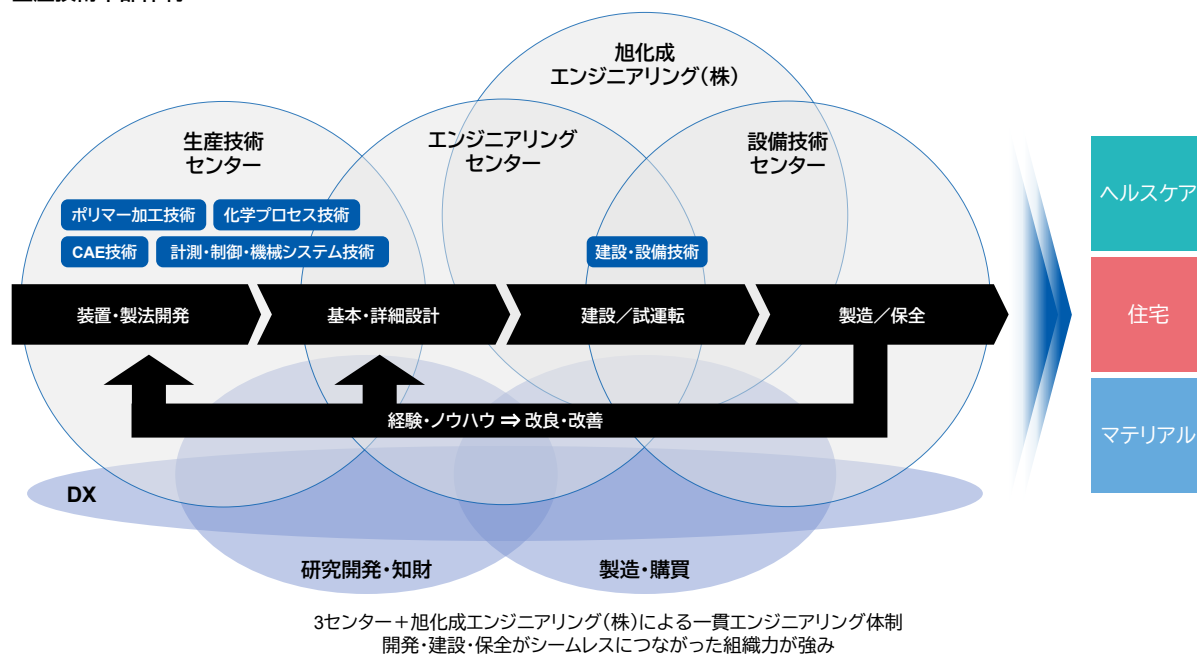
旭化成レポート2026		
	02	旭化成グループ理念体系
	03	At a Glance
	05	編集方針
	09	目次
	10	旭化成の目指す姿
	22	時代の変化に応じて事業ポートフォリオを変革し続けられること
要件1	32	資源配分が適切であること
要件2	40	多様な無形資産を活かし、イノベーションを起こし続けられること
要件3	41	無形資産活用
	42	人財戦略
	47	R&D・知財戦略
	55	生産技術戦略
	57	デジタル・AI戦略
	60	領域戦略
	61	領域長メッセージ
	63	ヘルスケア領域戦略
	66	住宅領域戦略
	69	マテリアル領域戦略
要件4	73	持続可能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”	



モノづくりの課題に 領域の垣根なし、 連携×AIで新たな 価値を創出

上席執行役員
生産技術担当、生産技術本部長
滝沢 智彦

生産技術本部体制



旭化成の生産技術の強みとは

旭化成の生産技術は、生産技術本部だけでなく各事業の生産技術部門、製造・環安・品証・研究開発・知財・購買部門等との共創により進化してきました。モノづくりは、開発⇒設計⇒建設⇒製造⇒保全とチェーンをつないで操業に至りますが、各部門が情報をシームレスに共有することで設備改良・プロセス改善・トラブル防止など、最適な製造プロセスにつながります。このように、エンジニアリングチェーンが有機的にConnectしていることこそが、当社の生産技術の強みであると自負しています。



旭化成にとって、生産技術はなぜ企業価値創出の源泉なのか

旭化成は多様でニッチな事業を展開する中で、汎用技術に自社開発の生産技術を融合し、差別化された製品・サービスを生み出してきました。さらに、ある事業で得た製造・保全ノウハウを別の事業の製造プロセスに活用しています。このグループ横断の技術活用こそが、オーナーエンジニアリングの特権であり、企業価値を支える重要な無形資産です。今後も、「モノづくり」における課題に領域の垣根はない」と考え、領域を超えた技術展開を図り、各事業の利益成長や資本効率の向上に全力で取り組みます。



さらなる企業価値向上を目指すためには

昨今はAIの活用により、グループの広範な事業に対して効率的かつ効果的に技術展開できる手応えを感じています。各事業で保有する暗黙知をAIにより構造化・共有化することで、これまで見えにくかった知の連携を促進し、いかに新たなシナジーの創出につなげられるか。旭化成のような多様な事業を持つ企業こそがAIの恩恵を最大限に受け、成長を加速できるはず。 「生産技術におけるAI活用」を最重要テーマとし、DX部門等と連携しながら推進していきます。

	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	-
	41	無形資産活用	
	42	人財戦略	
	47	R&D・知財戦略	
	55	生産技術戦略	
	57	デジタル・AI戦略	
	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	
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”		

生産技術の領域展開とAIによる価値創出の加速

■ マテリアル領域のポリマー加工で培った孔径制御技術の応用

マテリアル領域では、ポリマー製品に特殊な加工を施して機能を付与する「孔径制御技術」を核に、膜やセパレータをはじめとする数多くのユニークな製品を創出してきました。また、その実現を支える形状計測技術や品質管理手法に関する豊富なノウハウを蓄積しています。これらの技術基盤は、ウイルス除去フィルターに求められる高精度な孔径設計や品質管理、断熱材の発泡加工技術など、多様な分野で活用されています。当社は、この孔径制御技術をグループのコア技術の1つと位置づけ、多様な事業領域への展開を通じて競争優位性を強化するとともに、さらなる技術の高度化を進めることで、新たな市場・用途の創出を目指しています。

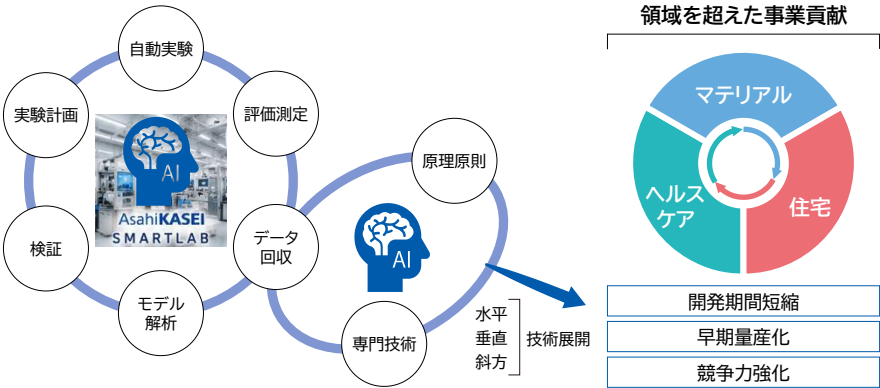
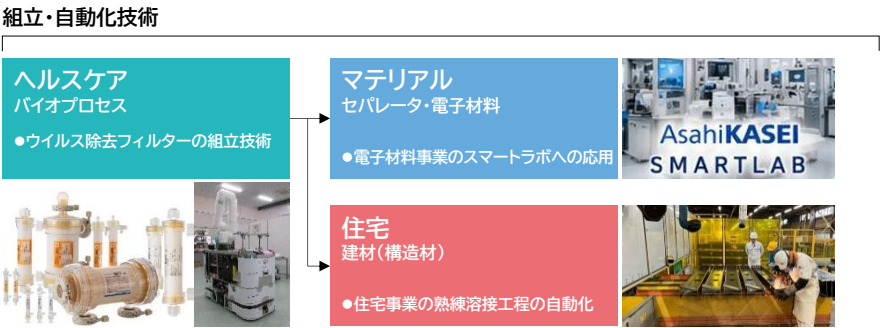
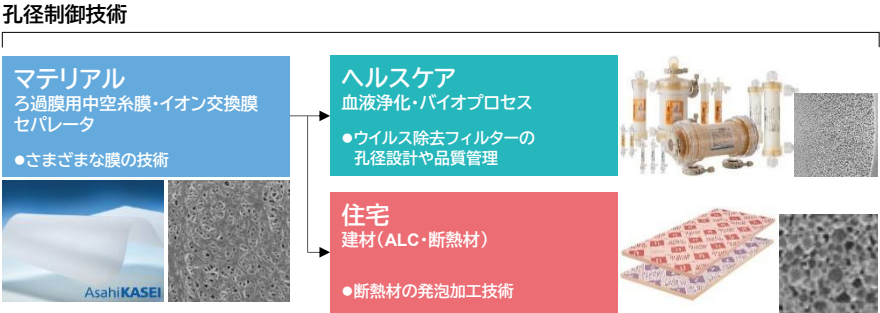
■ ヘルスケア領域で培った組立・自動化技術にAIを実装

ライフサイエンス事業の組立工程では早期から自動化ニーズが高く、当社はロボット技術を活用した生産革新にいち早く取り組んできました。現在、電子材料では、これまで培った自動化技術を活用し、完全無人・24時間稼働の実験環境を実現するスマートラボ構想の実現に向け準備を進めています。

また、自動化技術とAIを融合したフィジカルAIを、将来的な人財不足への対応や熟練技能の継承を支える重要な技術と位置づけ、その導入を推進しています。中でも住宅事業の溶接工程は、高度な技能を有する熟練作業員への依存度が高い一方で、その担い手は減少傾向にあります。当社は、この課題の解決に向けてフィジカルAIの早期実装を目指し、生産現場の競争力強化と持続可能なモノづくり基盤の構築に取り組んでいます。

■ 製品・生産技術開発の効率化・高度化にAIを活用し、スマートラボに活用

事業環境の急速な変化に対応するためには、生産技術の高度化が必須であり、その実現にはAIも不可欠です。例えば、上述の電子材料向けに開発されたスマートラボでは、DX部門との連携で製品開発期間短縮や早期量産化の実現を目指します。スマートラボでは、実験だけでなく分析・評価も自動化されており、さらにはその結果を基にAIが次の実験条件を自律的に考案します。24時間休みなく稼働することで人手では不可能な月10,000回の実験を可能とします。そこで得られる膨大なデータは、電子材料の生産条件最適化にとどまらず、他製品や他領域への応用にも活用していきます。そのためにはブラックボックス的なAI利用ではなく、生産技術の専門知識や原理原則を融合させ、現象の本質理解や類似プロセスへの応用を進めていくことが重要だと考えています。（詳細はデジタル・AI戦略 P.57をご覧ください▶）



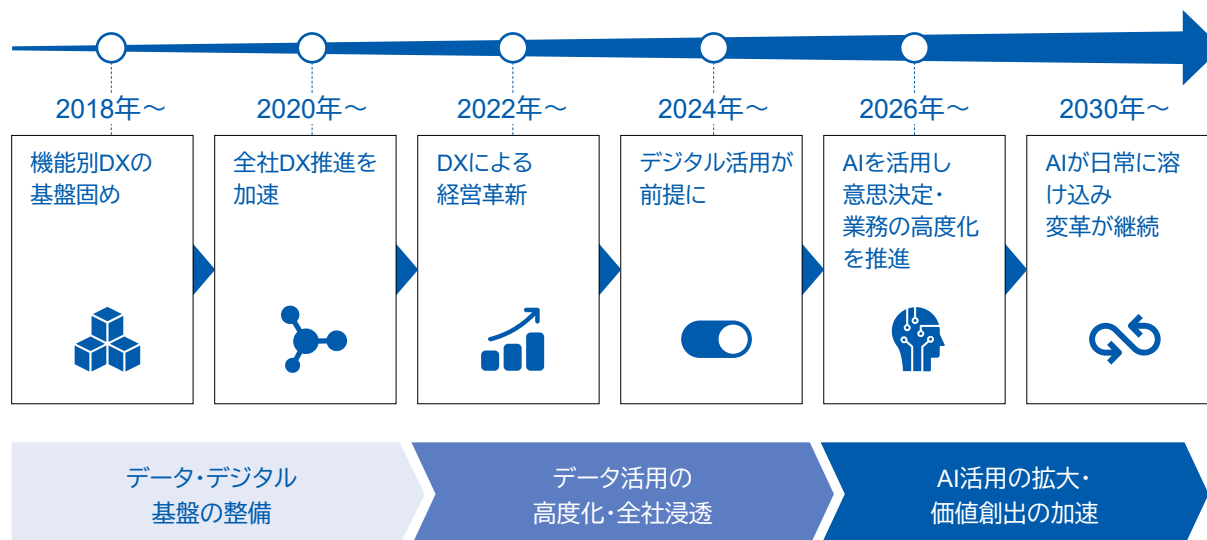
旭化成レポート2026		
	02	旭化成グループ理念体系
	03	At a Glance
	05	編集方針
	09	目次
	10	旭化成の目指す姿
要件1	22	時代の変化に応じて事業ポートフォリオを変革し続けられること
要件2	32	資源配分が適切であること
要件3	40	多様な無形資産を活かし、イノベーションを起こし続けられること
	41	無形資産活用
	42	人財戦略
	47	R&D・知財戦略
	55	生産技術戦略
	57	デジタル・AI戦略
	60	領域戦略
	61	領域長メッセージ
	63	ヘルスケア領域戦略
	66	住宅領域戦略
	69	マテリアル領域戦略
要件4	73	持続可能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”	

AIによって、 多様な事業を持つ 価値が華開く

執行役員 DX担当
デジタル共創本部長 兼 DX戦略推進センター長
寺田 秋夫

データとAIの活用を深化させ、持続的に企業価値を高めていく

技術の進化と人財の力を掛け合わせ、事業・業務の変革を重ねながら、未来への価値創造へつなげていきます。



旭化成のDXの取り組みをどう評価するか

旭化成は、研究開発・製造・営業などの現場起点でDXを進め、データ基盤の整備、人材育成、個別テーマの実装を積み重ねてきました。その結果、マテリアルズ・インフォマティクス(MI)による開発高度化、スマートファクトリー化による生産性向上、全社的なデジタル人材育成など、デジタルを事業の競争力に活用する土台は着実に強くなってきたと感じています。経済産業省が中心となり実施するDX銘柄に6年連続選定されたのも、その歩みが一定の評価を受けてきた証しだと受け止めています。

一方で、率直に言えば、「中小企業の集合体」的な面が残っていると感じます。事業ごとには強くデジタル化も進み、また個人の努力によって横展開も進んできましたが、組織の壁が足枷になり効果が大きくはスケールしないという構造がありました。全社最適で事業間のアセット(資産)を結びつけ、新ビジネスを創出するといったインパクトの大きなDXを実行すること、真の経営課題に向き合い、利益に“塊”でDXの効果を発現させていくこと、というのが次なるステージです。



AI活用によって、旭化成のエコシステムはどう進化するか

私が、これからの旭化成のデジタル戦略で最も重要だと考えているのが、「データの民主化とガバナンス」の両立です。データの性格・内容に応じて誰がどこまで使えるかを定義し、安心してデータを共有できること、皆が適切にアクセスできる状態をつくることであり、価値創出の出発点になります。同時に、グループ全体のグランドデザイン、つまりデータ構造やAI連携、共通基盤の設計もいち早く進めることが私の任務です。

旭化成の勝ち筋は、これからも“多角化”そのものであると思っています。“寄せ集め”した大企業ではなく、横のつながりを再現性ある仕組みとして持っていることで勝ち続ける。意思決定の質と速度を高め、事業を超えた「知の再利用」や「新たな組み合わせ」を生み出していく。AIをその加速装置と位置づけて浸透させ、旭化成のエコシステムをさらに進化させます。

	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	-
	41	無形資産活用	
	42	人財戦略	
	47	R&D・知財戦略	
	55	生産技術戦略	
	57	デジタル・AI戦略	
	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	
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”		

DX・AIの取り組みを成果につなげる社内づくり

成果にしっかりつなぐDX・AIとは、事業の経営課題を起点にしたデジタル共創本部による価値創出

DX・AI活用は、あくまで、事業の収益性向上、経営の意思決定スピードアップ、効率化を目指した業務の再設計、さらには将来の成長機会の拡大といったあるべき姿に向かう手段です。旭化成では、コーポレート部門であるデジタル共創本部が各事業の具体的な経営課題に向き合い、データやAIを活用した支援を全社横断で推進しています。旭化成グループの強みの1つは、全社でデジタルの共通基盤を整備することにより、各事業による重複投資を防ぎ、効率的かつ継続的に事業成果へ結びつけることができる体制にあることです。

例えば、製造現場で重要となる共通基盤(製造IoTやデータ分析基盤)、旭化成グループ専用のAI共通基盤(詳細はP.59へ▶)など、DX共通基盤と社内データやナレッジを活用できる環境を構築することで、各事業の業務効率向上とマネジメントの意思決定の高度化を目指しています。

これらの取り組みは、各事業の直接的な利益創出に着実に貢献し始めています。例えば、工場など製造現場では、品質検査データの自動収集やAIによる品質回答リスク検出によって数千時間規模の工数削減と品質信頼性の向上を実現しました。また、機械学習を活用した需要予測や、在庫管理による収益改善も実績を積み上げています。また、コーポレート部門の管理業務においては、経営ダッシュボードの構築、GHG排出データの基盤整備などを通じ、グループ全体の経営の実態の見える化を進めてきました。

主な施策

主な施策	取り組み	代表的な施策例	期待する成果
全社の土台をつくる	AI・データを全社で使える環境を整備	● 全社DX基盤 (Smart Text Hub (AI基盤)、MIデータ分析基盤など) ● 人事・経営データ基盤	業務効率化・意思決定の高度化
現場で利益を生む	工場・営業・業務にデータ・AIを組み込み成果を出す	● 需要予測・在庫最適化 ● 品質検査自動化 ● 社内外データ活用	コスト削減・在庫削減・収益改善
人財を育て、展開する	デジタル人財を育成し、成果を全社に広げる	● デジタル人財育成 ● 現場伴走支援	成果の再現性向上・全社展開

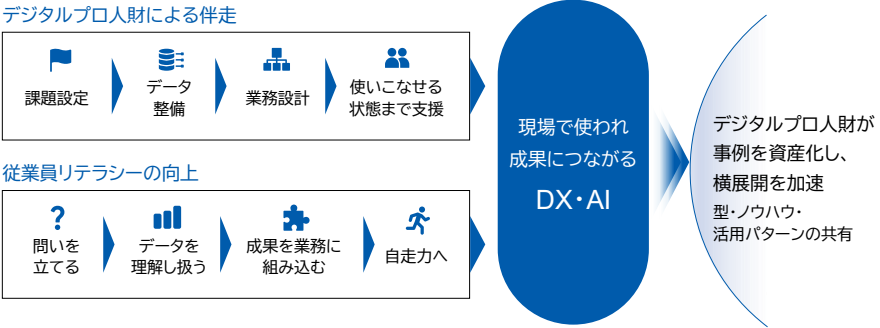
現場実装に向けては、デジタルプロ人財による伴走と、従業員リテラシーの向上がポイント

DXは、基盤・人財・支援プロセスの三位一体で初めて機能します。旭化成はこの10年、全従業員がデジタル技術活用のマインドセットで働くことを目指し多くの施策を実施しました。その中で一貫して重視してきたのは、この現場実装までを見据えたコーポレートのデジタルプロ人財による「伴走型支援」です。

各事業には、固有の業務や課題があります。したがって、DXやAIの成果は、何を課題として設定するか、どのようにデータを整備するかによって大きく変わります。そのため、現場を支えるコーポレート部門(デジタル共創本部)は、単にツールを提供するのではなく、現場と一緒にテーマを定め、データの前処理や業務設計を行い、実際に使いこなせるまで伴走しています。旭化成のデジタル活用が早期に進んだ背景には、基盤構築そのものよりも、それを現場で成果につなげる使い方にあります。

旭化成がDXやAIに取り組むことのもう1つの重要な価値は、ある事業で生まれた好事例を、他の事業にも展開できる点です。個別案件として終わらせず、課題設定の型やノウハウ、活用パターンを共通資産として蓄積することで、横展開のスピードと確実性が高まります。

一方で、こうした取り組みを広げていくためには現場の従業員のリテラシー向上も欠かせません。eラーニング整備やDXオープンバッジ制度(MI人財育成など)を通じ、何を問い、どのデータをどのように扱い、成果をどう業務に組み込むかを理解する人財を育成する仕組みも整備することで、伴走支援の効果を一過性のものではなく、組織の自走力へとつなげています。



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
	41	無形資産活用
	42	人財戦略
	47	R&D・知財戦略
	55	生産技術戦略
	57	デジタル・AI戦略
	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
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”	

AIの共有基盤を整備、旭化成エコシステムのさらなる進化へ

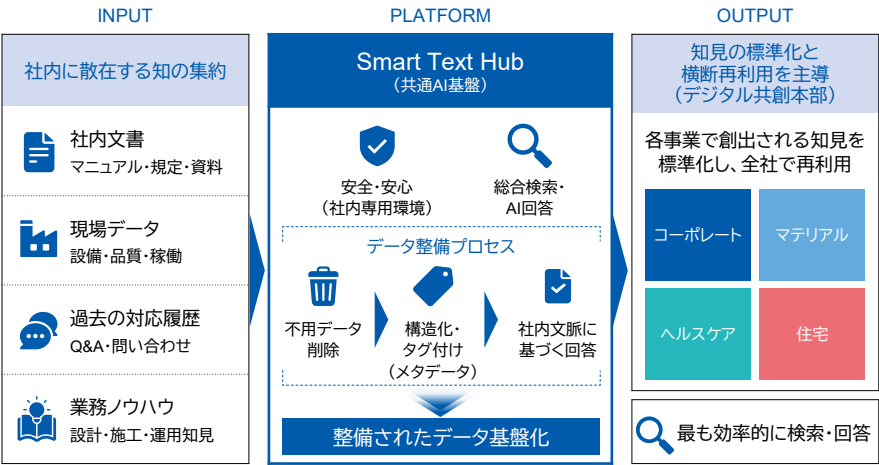
旭化成グループ独自のAI基盤「ST-Hub」を整備、社内文書や現場データ、必要な情報を最も効率的に検索・回答する仕組み

旭化成は、社内独自でAI基盤を整備し、グループ内に眠る固有の知識を活用することを 急ピッチで進めています。旭化成のAI基盤「Smart Text Hub(ST-Hub)」は、社内文書・製造現場のデータ・顧客との対応履歴・業務ノウハウを、安全な環境で検索しながらAIが回答する仕組みです。情報漏洩を防ぎつつ、社内固有の情報に対する回答を得られる点が大きな価値です。

AI基盤を内製開発している本質は、各場面で獲得したAI活用ノウハウを横断的に再利用できている事です。データの前処理(データの構造化・タグ付け・メタデータ付与など)がAIのアウトプットの質を大きく左右します。これら活用ノウハウを横断的に活かし、例えばコーポレートの生産技術部門における設計基準検索のノウハウを住宅領域の設計資料検索に、マテリアル領域の営業レポートを構造化して類似事例を検索するノウハウをヘルスケア領域の顧客対応の過去事例検索に活かすなど、全社横断の業務改革につなげています。

内製開発の別のメリットは「誰でも使える基盤」である点です。AIの個別ライセンスを製造現場を含む全スタッフに配布するのは、費用面や運用面で現実的ではありません。またパッケージを複数乱立させることも避けたいものです。システムの内製化により、外部サービスの全社展開に比べて20分の1程度に抑え、社員誰もがAIを利用・活用できる環境を実現しています。

AI共有基盤「ST-Hub」の概要



各事業のデータ、ノウハウ、人財情報… AIが価値創出エンジンとなって新しい価値を生み出します

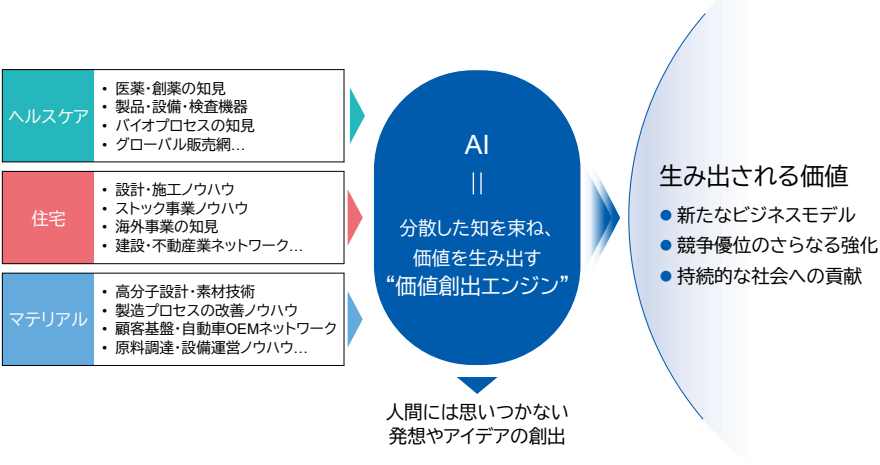
旭化成は、創業以来、ある事業で培った技術や知見を他の用途へ展開することで、新たな事業価値を創出してきました。AIの本質的な意義は、こうした「知の組み合わせ」を、これまで以上に速く、再現性高く実行できる点にあります。単なる業務効率化にとどまらず、過去の成功パターンを構造的に捉え直し、意図的に再現可能とする基盤となるものです。

例えば、過去に旭化成は、キュブラ繊維「ベンベルグ®」の技術を起点に、中空糸膜、人工腎臓、さらにウイルス除去フィルター「プラノバ™」へと事業を広げてきました。AIを活用することで、素材特性・製造プロセス・用途開発といった分散した知見を横断的に結びつけ、異分野への応用可能性を体系的に探索できるようになると期待しています。

その他にも、住宅事業で培われたストック型ビジネスの発想は、イオン交換膜法食塩電解事業においても、製品販売にとどまらず、運転・保全・最適化を含む継続的な価値提供モデルとして活かされています。こうした価値創出のパターンも、AIにより可視化・横展開することで、他事業においても再現性高くビジネスモデルを高度化していくことができる可能性があります。

このように、旭化成にとってAIはまさに「価値創出エンジン」です。多様な現場に蓄積されたノウハウや人財の専門性を有機的に結び直し、新たなビジネスモデルの創出を目指す考えです。

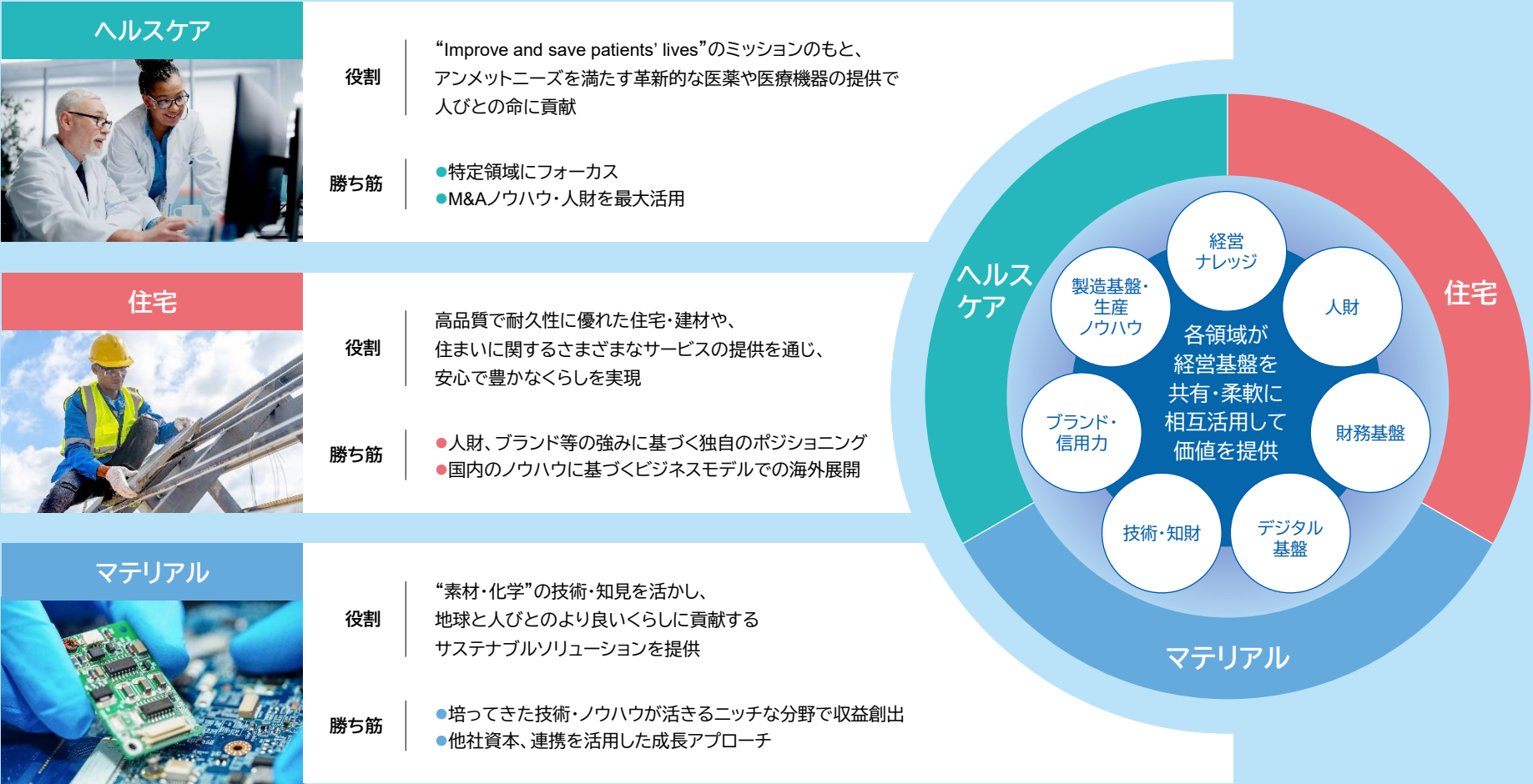
旭化成ならではの価値創出



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	—
	41	無形資産活用	
	42	人財戦略	
	47	R&D・知財戦略	
	55	生産技術戦略	
	57	デジタル・AI戦略	
	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		
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”			

無形資産を事業の競争優位につなげる

多様な人財、技術、知財、経営ナレッジ、生産ノウハウ――。
旭化成グループが長年にわたり蓄積してきた無形資産は、ヘルスケア、住宅、マテリアルの各領域で共有・活用され、それぞれの事業の競争優位を支えています。
そして、各事業が生み出した強みや知見は再びグループ全体へと還元され、新たな価値創出へとつながっていきます。この好循環こそが、旭化成ならではの企業価値創造の源泉です。



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
	41	無形資産活用
	42	人財戦略
	47	R&D・知財戦略
	55	生産技術戦略
	57	デジタル・AI戦略
	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
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”	

企業価値向上に向けた領域戦略



革新的な医薬品や医療機器の提供で 人びとの“いのち”に貢献、 旭化成グループの成長を牽引

ヘルスケア領域では、これまで進めてきた投資や事業基盤強化の成果が、着実に表れ始めています。ライフサイエンス事業とクリティカルケア事業は成長軌道へ回復し、医薬事業はVeloxis、Calliditasの成長に加え、当社戦略に合致するAicurisを新たに迎入れることができました。

ヘルスケア領域は、約1万人の従業員のうち約7千人が米国で活躍しています。私自身も2026年4月から世界最大市場の米国に拠点を移し、イノベーションの最前線に身を置きながら領域経営を担っていますが、そこで培われる知見やネットワークは、ヘルスケア領域の成長のみならず、旭化成グループ全体のグローバル化を加速する重要な基盤になると考えています。

ヘルスケア産業は、医療技術の革新に加えAIやロボティクスの進化によって、これまで想像の世界にあった未来を現実へと変える可能性を秘めています。“いのち”を扱う領域として誇りを持ち、旭化成の成長を支える牽引役として挑戦を続けます。



住宅領域の成長の原動力は、 いつの時代も人財。 変化を恐れず“チャレンジ”し続けます

住宅領域の2025年度業績は、売上高・営業利益ともに過去最高を更新しました。事業環境が大きく変化する中でも物件の大型化・高付加価値化戦略を推進できたのは、お客さまに向き合い続ける現場力があってこそだと思います。

さらなる成長に向けて重要なのは、一人ひとりが失敗を恐れず“チャレンジ”できる文化を次世代へつないでいくことです。領域長として、事業の壁を超えた連携を促し、新たな“チャレンジ”が次々と生まれる環境づくりを推進します。

住宅産業は、人びとのくらしに新たな価値を創造する、夢のある事業です。当社には、50年以上にわたり築いた30万棟を超える住まいと、そこから生まれたお客さまとのつながりという大きな資産があります。リフォームや賃貸管理などのストック事業を通じてお客さまと価値を共創できることに加え、北米・豪州事業にも成長機会が広がっています。一人ひとりの“チャレンジ”を成長につなげ、住宅領域の未来を切り拓いていきます。



競争力を再定義し、次の成長市場へ。 改革を先送りせず、 「新たな社会を支える事業群」を創ります

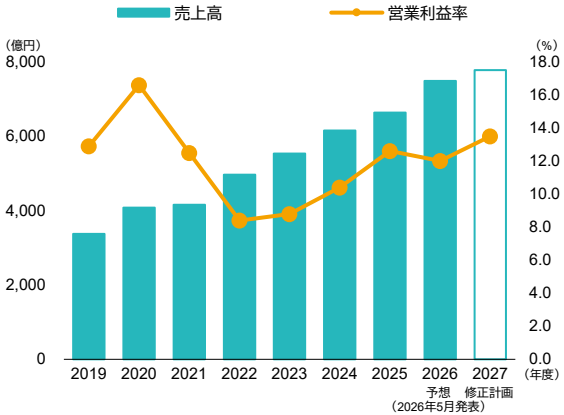
マテリアル領域は今、歴史的な転換点に立っています。電子材料事業など成長投資の一方で、ケミカル事業などの構造転換を進め、事業ポートフォリオ変革を加速しています。重要なのは、日本の高度経済成長やアジア市場の拡大を前提とした事業モデルから脱却することです。既定路線や従来前提を見直し、生産性・収益性を徹底的に高めるとともに、各製品の存在意義も改めて問い直し、競争力の源泉を再定義していきます。

そして今、AI・半導体関連領域、セパレーション、蓄エネルギー、水素など、私たちには大きな成長機会が広がっています。エレクトロニクス関連事業への積極投資のほか、イオン交換膜事業などでは、製品の提供に加えてリカーリングサービスへ価値を拡張します。ビジネスモデルの変革には、設備や製品の状態把握やデータ活用といった、当社のセンシング&信号処理技術も強みになると考えます。変革を先送りすることなく自ら変化し、新たな社会を支えるマテリアル事業群を実現していきます。

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
	41	無形資産活用
	42	人財戦略
	47	R&D・知財戦略
	55	生産技術戦略
	57	デジタル・AI戦略
	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
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”	

ヘルスケア

売上高、営業利益率の推移

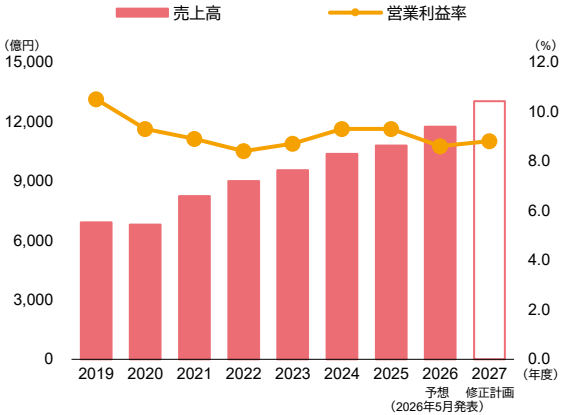


KPI (億円)				
(年度)	2023	2024	2025	2027 修正計画 ^{*5}
売上高	5,538	6,159	6,641	7,780
営業利益	485	640	835	1,050
営業利益率	8.8%	10.4%	12.6%	13.5%
のれん償却前営業利益	715	893	1,096	1,320
EBITDA	1,187	1,441	1,707	—
ROIC ^{*3}	4.5%	5.1%	6.0%	7.8%
のれん償却前ROIC ^{*4}	6.6%	7.1%	7.9%	9.9%

^{*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
^{*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
^{*5} 2026年4月発表

住宅

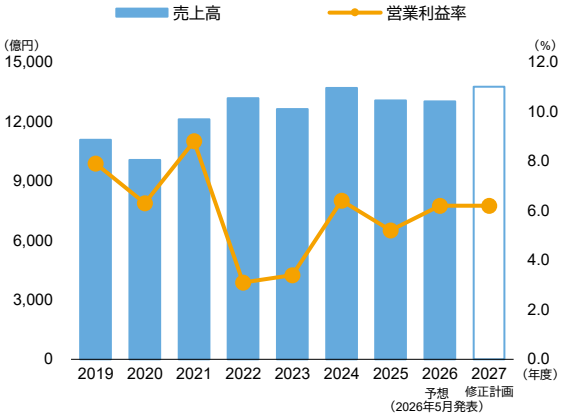
売上高、営業利益率の推移^{*1}



KPI (億円)				
(年度)	2023	2024	2025	2027 修正計画 ^{*5}
売上高	9,544	10,359	10,774	13,020
営業利益	830	959	998	1,150
営業利益率	8.7%	9.3%	9.3%	8.8%
のれん償却前営業利益	842	978	1,020	1,185
EBITDA	1,043	1,185	1,227	—
ROIC ^{*3}	27.1%	27.1%	21.9%	18.2%
のれん償却前ROIC ^{*4}	27.5%	27.7%	22.3%	18.7%

マテリアル

売上高、営業利益率の推移^{*1}



KPI (億円)				
(年度)	2023	2024	2025 ^{*2}	2027 修正計画 ^{*5}
売上高	12,617	13,688	13,062	13,750
営業利益	426	874	683	850
営業利益率	3.4%	6.4%	5.2%	6.2%
のれん償却前営業利益	479	928	737	900
EBITDA	1,199	1,570	1,410	—
ROIC ^{*3}	2.6%	4.8%	4.1%	4.5%
のれん償却前ROIC ^{*4}	2.9%	5.1%	4.4%	4.8%

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	+
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	—
	41	無形資産活用	
	42	人財戦略	
	47	R&D・知財戦略	
	55	生産技術戦略	
	57	デジタル・AI戦略	
	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	
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”		

医薬・ライフサイエンス(医薬)

(2025年度 医薬・ライフサイエンス)

売上高 2,599億円 営業利益 473億円

製品・事業情報	主に米国市場			主に国内市場		
	腎移植用免疫抑制剤「Envarsus XR™」(移植領域) ：2019年度買収のVeloxisの製剤。腎臓移植後、長期間にわたり服用される IgA腎症治療薬「Tarpeyo™」(腎臓疾患領域) ：2024年度買収のCalliditasの製剤。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 単純ヘルペスウイルス治療薬「pritelivir」(重症感染症領域) ：2026年度買収のAicurisの製剤。免疫不全患者の単純ヘルペスウイルス感染治療薬として期待される。現在承認申請中、2026年度中の上市予定			骨粗鬆症治療剤「テリボン®」(整形外科領域) 関節リウマチ治療剤「ケブザラ®」(自己免疫疾患領域) 血液凝固阻止剤「リコモジュリン®」(重症感染症領域) 深在性真菌症治療剤「クレセンバ®」(重症感染症領域) 等		
事業環境	「Envarsus XR™」 ● 大学病院や基幹病院(腎臓専門医) ● 腎移植センター			「Tarpeyo™」 APRIL阻害薬をはじめとするIgA腎症治療薬(2026年8月時点で、IgA腎症治療薬は5剤が上市済。今後さらに複数の製剤が上市され、市場が形成される)		

強み:米国腎疾患領域における市場ポジショニング

特徴ある製剤

- 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し(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良く、使い勝手が良い(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

比較的リスクの低い希少疾患領域にフォーカス

- 大手製薬企業にとっては小さすぎる、ニッチで競合が少ない領域がターゲット。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

事業戦略

米国市場を中心に自己免疫、腎臓、移植、重症感染症の希少疾患にフォーカスした持続的な成長基盤の確立

売上成長を牽引する海外医薬事業

- Tarpeyo™: ピーク売上高は2030年以降に5億米ドルを想定。医師への認知が順調に進んでいることなどから、到達が早まる可能性もある
- Envarsus XR™: 買収以降、米国売上高のCAGR(2020~2025年度)が20%以上で成長

医薬事業の売上高推移

(億円) ■国内医薬 ■海外医薬

年度	2022	2023	2024	2025	2026 (年度) 予想*
売上高	1,100	1,158	1,522	2,045	2,450

*8 2026年5月発表

米国におけるビジネスモデル

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
	41	無形資産活用
	42	人財戦略
	47	R&D・知財戦略
	55	生産技術戦略
	57	デジタル・AI戦略
	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
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”	

医薬・ライフサイエンス(ライフサイエンス)

製品・事業情報

ウイルス除去フィルター「プラノバ™」
: バイオ医薬品や血漿分画製剤を製造する過程でウイルス除去に用いるセルロース製中空糸型フィルター

バイオ医薬品のプロセス開発・製造受託サービス(CDMO)事業
: 2022年度Bionovaを買収
(CDMO: Contract Development and Manufacturing Organizationの略。製薬会社に代わり、バイオ医薬品の製造プロセスの開発や製造そのものを受託する)

ウイルス除去フィルター「プラノバ™」

CDMO事業の培養工程の設備

		顧客	同業他社	市場規模	シェア	注視する事業環境
事業環境	「プラノバ™」	- 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}) ^{*1} MRB Asahi Kasei protein-region-country forecasts 2020-2030-V5 Feb. 2023 ^{*2} database from Evaluate	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
	CDMO事業	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}) ^{*3} AliraHealth, Biologics and Advanced Therapies Contract Manufacturing Report, 2024	—	バイオベンチャーへの資金流入状況

強み・事業戦略

強み: 長きに渡り築き上げてきた「プラノバ™」の確固たる地位

「プラノバ™」の顧客基盤

- 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

次世代モダリティにも長けたCDMO事業展開

- プロセス開発や製造が難しい複雑な次世代抗体医薬品^{*5}についても多くの実績
- 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^{*6}CDMOサービスも開始

製薬企業

大手・中堅製薬会社

バイオベンチャー

購入費

供給

プロセス開発支援

委託費

開発・製造サービス

ウイルス除去フィルター「プラノバ™」

米国のBionova (バイオCDMO事業)

旭化成ライフサイエンス

事業戦略

バイオ医薬品の安定的な市場拡大を見据えた能力増強と高性能な製品開発、技術サポートによる市場ポジションの盤石化

「プラノバ™」の生産能力増強の実績と今後の予定

- 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)

「プラノバ™」売上高見込み(2024年度を1とした推移)

年度	売上高見込み
2024	1.0
2025	1.1
2027 計画	1.2
2030 目標	1.4

^{*4} 当社調べ

^{*5} 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

^{*6} 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

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	—
	41	無形資産活用	
	42	人財戦略	
	47	R&D・知財戦略	
	55	生産技術戦略	
	57	デジタル・AI戦略	
	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	
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”		

クリティカルケア

(2025年度 クリティカルケア)

売上高 4,042億円 営業利益 361億円

製品・事業情報

ACT(Acute Care Technology)
:除細動器、AEDなどの医療機器

CMS(Cardiac Management Solutions)
:着型型自動除細動器「LifeVest®」を中心とした、心肺疾患患者に処方される治療・診断医療機器

睡眠時無呼吸関連事業
:2021年度買収のItamarの診断デバイス、Respocardiaの治療デバイス

クリティカルケア事業は2012年度に買収したZOLLが運営
ZOLLは重篤な心肺呼吸器関連疾患領域における革新医療機器の市場リーダー

AED

医療機関向け除細動器

「LifeVest®」

「WatchPAT®」

「remed8® System」

事業環境	顧客	同業他社	市場規模	シェア	注視する事業環境
	ACT (除細動器等) CMS (「LifeVest®」等)	● 医療機関 ● 公共施設 ● 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.	グローバル潜在市場規模: 50億米ドル以上*1 *1 当社調べ	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
			着型型自動除細動器グローバル潜在市場規模: 60億米ドル以上(米国20-30億米ドル、欧州他30-40億米ドル)	着型型自動除細動器:米国約80%以上、欧州他約100%	● 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

強み・事業戦略

強み:ユニークな製品群と長年の実績に支えられた医療現場での信頼

「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

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「LifeVest®」の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)

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)

「LifeVest®」のビジネスモデル

The diagram illustrates the business model for LifeVest. It shows a patient at home who wears the device. The patient's insurance company (covering rental and training fees) and a rental company (providing the device and training) are involved. The rental company also interacts with ZOLL for rental fees. ZOLL provides the device and training, and also provides data to the patient's doctor (cardiologist) for monitoring and treatment. The doctor provides orders and information back to ZOLL. ZOLL also provides data to the patient's insurance company for monitoring and treatment. The patient's insurance company also provides data to ZOLL for monitoring and treatment.

事業戦略

除細動器、「LifeVest®」等の既存事業の市場ポジションの盤石化と、睡眠時無呼吸症関連デバイスの市場浸透の促進

- ACT:医療機関向け除細動器の新製品の上市などにより、市場成長率を超えるCAGR20%以上(2025~2028年度)を目指す
- CMS:「LifeVest®」の米国内のさらなる拡販、および市場浸透率のまだ低い欧州の事業拡大
- 睡眠:米国睡眠医学会の中枢性睡眠時無呼吸症の治療ガイドライン²にRespocardiaの製品が推奨治療として掲載されたこと等も受け、拡販を目指す

クリティカルケア事業の売上高推移

年度	ACT (百万米ドル)	CMS (百万米ドル)	睡眠 (百万米ドル)	合計 (百万米ドル)
2022	1,190	1,000	0	2,190
2023	1,388	1,000	0	2,388
2024	1,430	1,000	0	2,430
2025	1,681	1,000	0	2,681
2026 (年度)	2,933	1,000	0	3,933

*3 2026年5月発表

*2 Treatment of central sleep apnea in adults: an American Academy of Sleep Medicine clinical practice guideline

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
	41	無形資産活用
	42	人財戦略
	47	R&D・知財戦略
	55	生産技術戦略
	57	デジタル・AI戦略
	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
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”	

国内住宅(建築請負、賃貸管理・不動産流通、リフォーム、建材)

(2025年度 国内住宅)

売上高 7,395億円

営業利益 817億円

製品・事業情報	建築請負事業 :戸建住宅「ハーベルハウス™」 :集合住宅「ハーベルメゾン™」 (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 賃貸管理事業 :集合住宅の管理	不動産流通事業 :不動産売買の仲介・買取販売 リフォーム事業 :旭化成ホームズ施工物件のメンテナンス工事・改装工事	建材事業 :軽量気泡コンクリート「ハーベル™」 :次世代断熱材「ネオマフォーム™」など	
-----------------------	---	---	---	---



製品情報・事業環境		顧客	同業他社	市場規模	シェア	注視する事業環境
	戸建住宅 「ハーベルハウス™」	注文住宅購入者（他社比で建替え率が高い）	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:13万戸 ^{*1} ^{*1} 国交省新設住宅着工戸数(2025年度)	21都府県持家着工戸数に対するシェア:3.7% ^{*3} ^{*3} 当社調べ(2025年度)	- 住宅ローン金利動向 - 資材価格動向や地価動向
	集合住宅 「ハーベルメゾン™」	アパート経営や土地活用希望者	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:25万戸 ^{*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 ^{*2} 国交省新設住宅着工戸数(2025年度)	21都府県貸家着工戸数に対するシェア:2.3% ^{*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 ^{*4} 当社調べ(2025年度)	物価上昇による消費マインドの低下

強み:耐震性・耐火性・耐久性を兼ね備えた高付加価値住宅

耐震・耐火・耐久性能に優れた住宅

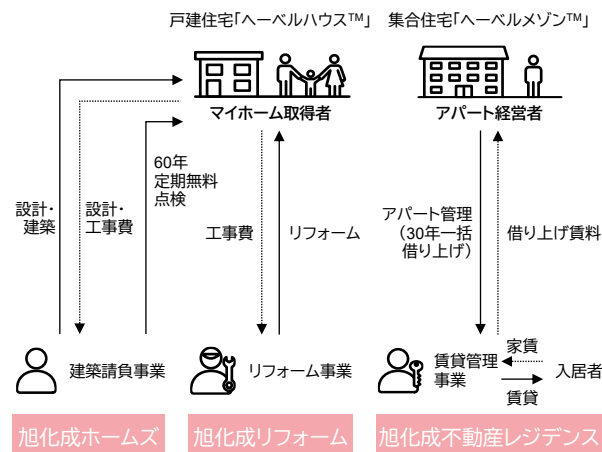
- 頑強な鉄骨造に、「ハーベル™」や長期にわたり高い断熱性能を発揮し続ける「ネオマフォーム™」を採用。地震に強く耐久性が高い
- 「60年無料点検システム」をはじめ独自のアフターサービス体制

高い設計力と住ソフト提案力

- 戸建:2世帯住宅や都市部の3階建て住宅
- 集合:ペット共生型賃貸住宅など、独自の住ソフト提案

約31万棟の住宅ストックビジネス

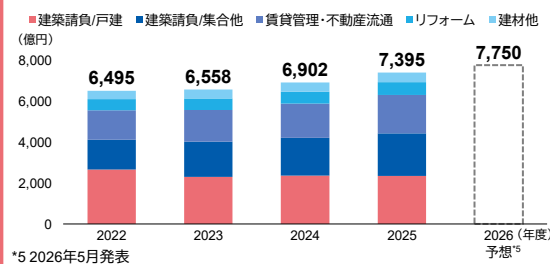
- リフォーム事業：メンテナンス工事による安定受注のほか、改装需要が今後拡大
- 賃貸管理事業：集合住宅の受注拡大に伴い、急速に拡大(2025年度時点管理戸数：約12.6万戸、空室率2%台を維持)

事業
戰略

注文住宅のさらなる大型化・高付加価値化による顧客への訴求および良質な物件の拡充によるストック型ビジネスの強化

- 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り、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
- 近年の集合住宅の受注拡大に伴い、賃貸管理などのストックビジネスが着実に拡大

各事業の売上高推移



*5 2026年5月発表

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
	41 無形資産活用
	42 人財戦略
	47 R&D・知財戦略
	55 生産技術戦略
	57 デジタル・AI戦略
	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
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”

国内住宅(不動産開発)

(2025年度 不動産開発)

売上高 486億円 営業利益 107億円

製品・事業
情報

都市型マンション「ATLAST™」

:更地購入による分譲開発だけではなく、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
特にマンション建替えのパイオニアとして独自の存在感(日本でこれまで実施されたマンション建替えは340件*1、その1割以上に当社が参画)

*1 2025年8月時点 国土交通省発表より



	顧客	同業他社	市場規模	シェア	注視する事業環境
製品情報・ 事業環境	● 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:2025年全国販売戸数59,940戸*2 (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)*3 *2(株)不動産経済研究所調べ *3 国土交通省発表資料	● マンション建替え:累積件数56件、全国シェア1位*4 ● 法定再開発:累積件数32件、全国シェア7位*5 *4「マンションの建替え等の円滑化に関する法律」に基づき、当社が参画した建替組合認可実績(2025年4月1日時点(株)工業市場研究所調べ) *5 2026年4月までに都市計画が決定した住宅主用途の事業に参加組合員として参画したもの(2026年4月時点(株)工業市場研究所調べ)	● 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

強み・
事業戦略

強み:建替え・再開発・等価交換で培ったノウハウの活用

希少立地でのマンション供給

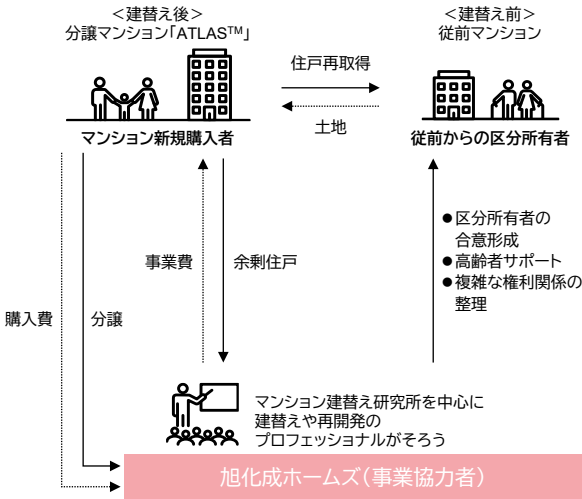
- 建替えや再開発ならではの好立地物件が多く、高額物件も多い

合意形成に長けたコンサルティング力

- 都心市街地共同化(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

マンション建替えの圧倒的な実績

- 旭化成の「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ともに、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



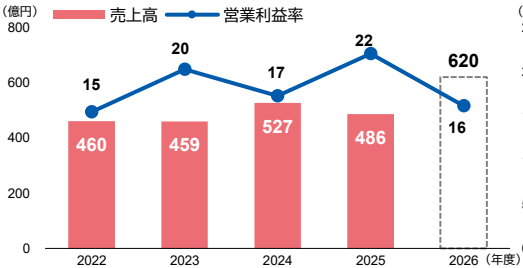
旭化成ホームズ(事業協力者)

事業
戦略

都市再生型事業を中心とした
高収益事業の展開と投資開発事業の拡大

- 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
- さらに今後は、投資用不動産の開発・取得・運用事業も展開

不動産開発事業の売上高・営業利益率の推移



*6 2026年5月発表

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
	41	無形資産活用
	42	人財戦略
	47	R&D・知財戦略
	55	生産技術戦略
	57	デジタル・AI戦略
	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
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”	

海外住宅事業

(2025年度 海外住宅)

売上高 2,893億円 営業利益 74億円

製品・事業情報

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)

豪州事業
：豪州3位の住宅ビルダー
(当社の進出している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、タスマニア州で豪州人口の約8割をカバー)



北米住宅

豪州住宅

	顧客	同業他社	市場規模	シェア	注視する事業環境
北米住宅	● 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) ^{*1} 米国商務省発表より(2025年実績)	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 ● 資材高騰の影響
豪州住宅	● 豪州の住宅購入者 (中～高級層の注文住宅に強み)	Metricon Homes Pty Ltd., ABN Group Pty Ltd. など	着工数：約18万戸 ^{*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) ^{*2} 豪州統計局発表より(2025年実績)	戸建着工数シェア：トップ3 ^{*3} ^{*3} 2024年7月～2025年6月 (出典：HIA Economics)	● 職人不足による供給能力不足 ● コスト高 ● 住宅ローン金利

強み・事業戦略

強み：「ヘーベルハウス™」で培った国内住宅事業のノウハウ

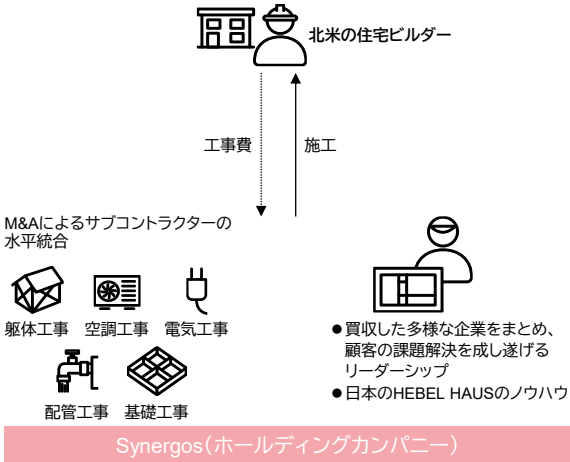
北米：工業化による効率化や生産性向上を目的とした独自のビジネスモデル

- 工期短縮：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、一貫した工事体制を提供。従来の平均工期と比較し50%以下となるケースもある
- 品質管理の向上：進捗管理をビルダーに代わって当社が実施。主要5業種の一括管理でビルダーの手戻りを削減

豪州：鉄骨サプライヤーを垂直統合した工業化の推進

- 鉄骨躯体一部内製化によるコスト削減や工業化ノウハウの活用

北米事業のビジネスモデル



北米の住宅ビルダー

工事費

施工

M&Aによるサブコントラクターの水平統合

躯体工事 空調工事 電気工事

配管工事 基礎工事

- 買収した多様な企業をまとめ、顧客の課題解決を成し遂げるリーダーシップ
- 日本のHEBEL HAUSのノウハウ

Synergos(ホールディングカンパニー)

事業戦略

北米・豪州市場での中長期的な需要増加を見据えたビジネスモデルの構築と拡大

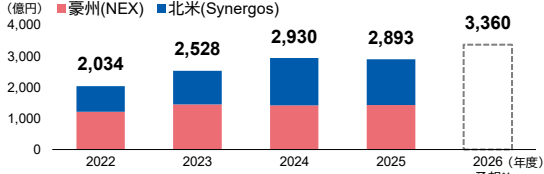
北米事業：ビジネスモデル浸透によるシェア拡大とエリア拡大

- アリゾナ州・ネバダ州に加えて、2024年度はODC買収によりフロリダ州へ事業を拡大。さらに、2025年度はテキサス州への進出も視野に、自社の躯体工場を建設
- 市場環境回復後を見据えた新規顧客の開拓に注力

豪州事業：工業化の効果がより活きる建売事業の拡大

- 新たに土地開発事業を推進し、新規顧客層の獲得を目指す

北米事業と豪州事業の売上高推移



(億円) ■ 豪州(NEX) ■ 北米(Synergos)

年度	2022	2023	2024	2025	2026(年度) 予想 ^{*4}
売上高(億円)	2,034	2,528	2,930	2,893	3,360

^{*4} 2026年5月発表

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
	41	無形資産活用
	42	人財戦略
	47	R&D・知財戦略
	55	生産技術戦略
	57	デジタル・AI戦略
	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
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”	

エレクトロニクス

(2025年度 エレクトロニクス^{*1})

売上高 1,640億円 営業利益 296億円

製品・事業情報

電子材料
:感光性絶縁材料「バイメル™」、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™」など、主に半導体後工程材料

電子部品
:LSI、磁気センサー、電流センサーなど



「バイメル™」

プリント配線板用ガラスクロス

LSI

	顧客	同業他社	市場規模	シェア	注視する事業環境
電子材料	- 半導体メーカー - 基板関連メーカー	日系を中心とした電子材料メーカー (（株）レゾナック・ホールディングス等)	「バイメル™」やガラスクロスの成長市場である、AI／キーデバイス市場はCAGR20% (2024～2031年度) ^{*2} ^{*2} 富士キメラ総研2025 データセンター・AI／キーデバイス市場総調査	「バイメル™」:感光性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	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の需要が堅調 - 車載用途:快適な音環境のニーズ増加に伴い、オーディオ向けICの需要が堅調。EV用電流センサーも今後拡大見込み	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	

強み・事業戦略

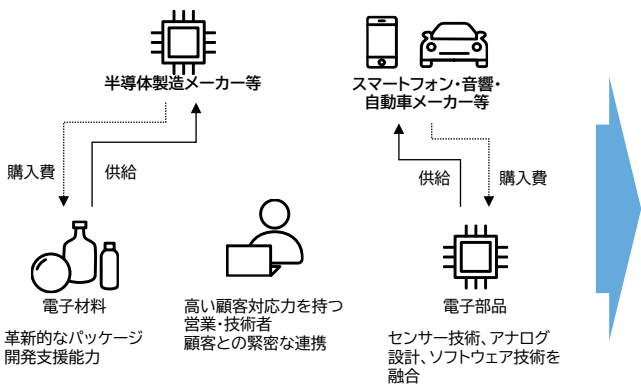
強み:マーケットリーダーを的確に捉え、市場ニーズを見越した設計・開発で、業界でのデファクトスタンダードを創出する力

電子材料:最先端半導体プロセス等に關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

- 実績:「バイメル™」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「TSMC Excellent Performance Award」を2024年、2025年と2年連続受賞

電子部品:ハード・ソフトの両面でのソリューション提供

- 実績:モバイル機器用カメラモジュール向けICでは、スマートフォンの薄型化、高補正角、低消費電力などを実現するカメラ制御の新技术を顧客と共に創



旭化成・旭化成エレクトロニクス

事業戦略

最先端半導体や電子機器を実現する高機能材料、部品の先行的な製品開発と供給体制の確立

「バイメル™」:旺盛な需要に応じた設備投資(静岡県富士市)

- 2024年度:新工場稼働開始
- 2028年度:新工場第2ライン稼働開始予定

ガラスクロス:最先端品の市場投入

- 高速通信に対応した次世代・次々世代ガラスクロスの開発、生産量拡大の推進

エレクトロニクス事業の売上高推移

(億円)

年度	2022	2023	2024	2025 ^{*1}	2026 ^{(年度) 予想^{*3}}
売上高	1,225	1,285	1,467	1,640	1,880

^{*3} 2026年5月発表

^{*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

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	-
	41	無形資産活用	
	42	人財戦略	
	47	R&D・知財戦略	
	55	生産技術戦略	
	57	デジタル・AI戦略	
	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	
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”	

カーインテリア

(2025年度 カーインテリア)

売上高 1,657億円 営業利益 91億円

自動車内装材事業は2018年度に買収したSageが運営。
Sageは、自動車内装材市場でグローバルリーダー



製品・事業 情報	自動車内装材 :ファブリック :合成皮革(PVC) :スエード調人工皮革「Dinamica®」 (高品質かつ製造工程で有機溶剤を使用しないサステナブルな素材として高く評価される独自製品)				
製品情報・ 事業環境	顧客	同業他社	市場規模	シェア	注視する事業環境
	欧米を中心とした 大手自動車メーカー	●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年自動車内装材市場規模 ^{*1} :約70億米ドル想定、 市場CAGR約5%(2023~2031年) ^{*1} 当社調べ	自動車内装材:グローバルで売上高トップクラス	●グローバル自動車生産台数 ●EV比率、中国PVC競合動向

強み:革新的なデザインと先進の加飾・後加工技術を有する
カーインテリアデザインのプラットフォーマー

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2025年度までの5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

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

自動車メーカー・内装サプライヤー

供給 購入費

多様な素材

人工皮革 ファブリック 合成皮革

優れたデザイナー・技術者
(革新的なデザイン
先進的な加飾・後加工技術)

各地域に合わせた
最適な生産体制
(米国、欧州、日本、中国)

Sage

事業戦略

内装装飾の製品ポートフォリオを強化し、顧客への価値提供領域を車室内全体へ拡大

- デザイン提案力のさらなる強化:地域ごとに異なるデザイントレンドに応じカスタムできるデザイナー体制を確立
- 新製品開発: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

カーインテリア事業の売上高推移

(億円)

2022	2023	2024	2025	2026 (年度) 予想 ^{*2}
1,135	1,323	1,593	1,657	1,680

^{*2} 2026年5月発表

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
	41	無形資産活用
	42	人財戦略
	47	R&D・知財戦略
	55	生産技術戦略
	57	デジタル・AI戦略
	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
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”	

エネルギー&インフラ(イオン交換膜法食塩電解事業)

(2025年度 エナジー&インフラ)

売上高 1,279億円 営業利益 5億円

製品・事業情報

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、電解セルの開発・製造・販売
食塩電解プロセスのモニタリングサービスやテクニカルサポート

(参考)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。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る



電解槽



交換膜

	顧客	同業他社	市場規模	シェア	注視する事業環境
製品情報・事業環境	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* *「2024 World Analysis - Chlor-Alkali -Appendix」2023年8月4日	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	●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

強み・事業戦略

強み: 幅広い製品力にモニタリング機能を加えたワンストップソリューション

顧客基盤

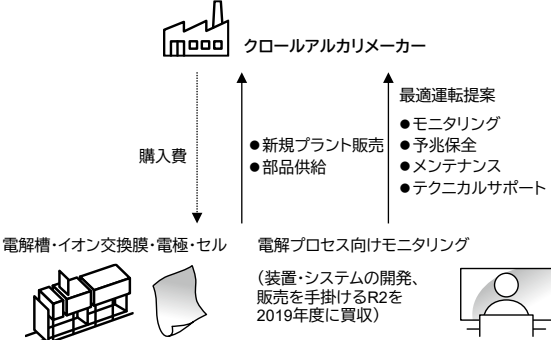
- 50年にわたり培ってきた顧客との信頼関係
- 世界30カ国、170工場以上で採用の実績

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

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、常に顧客に寄り添い、サポートできる体制を確保
- 顧客に寄り添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



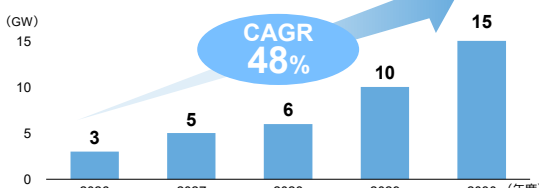
旭化成

事業戦略

イオン交換膜事業のソリューション事業強化による持続的成長および、水素関連事業の新規立ち上げ

- 大型アルカリ水電解システムの実稼働が6年を経過。世界トップクラスの実績を有する
- 水素製造用とイオン交換膜法食塩電解プロセス用が併産できる電解槽および電解膜の生産設備を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)

水素製造用水電解槽の需要見込み



出典: BloombergNEF, Hydrogen Supply Outlook 2025 より旭化成作成

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 -
	41	無形資産活用
	42	人財戦略
	47	R&D・知財戦略
	55	生産技術戦略
	57	デジタル・AI戦略
	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
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”	

エネルギー&インフラ(セパレータ事業)

製品・事業情報

リチウムイオン電池用湿式セパレータ「ハイボア™」
リチウムイオン電池用乾式セパレータ「セルガード™」(2015年度Polypore買収)

(参考)セパレータとは、電池の正極負極間に位置し、正極・負極間でイオンを透過させる機能を有するとともに、正極と負極の接触を遮断し、ショートを防止するフィルム

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	● 北米EV市場:2030年に13億㎡を予想(2025~2030年の市場CAGR10%、当社想定) ● 北米ESS市場:2030年までにEVと同程度の13億㎡を予想(2025~2030年の市場CAGR11%、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 ● AI・データセンター需要 ● 系統用蓄電システム需要 ● 法制度 (EV 規制、IRA 法・OBBB法(米国)) ● 関税など

強み・事業戦略

強み:長年培ったノウハウを基盤に、進化し続ける高性能・高品質な製品

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・セパレーション技術を源流に持つ)
- 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

需要拡大を見据えた十分な生産能力

- 2027年度、カナダ・オンタリオ州において「ハイボア™」の製膜・塗工一貫ラインが完成予定(基材膜・塗工膜の生産速度は業界標準比約2倍^{*1})

ハイボア™

自動車メーカー

LIBメーカー

データセンター・スマートフォン

キャパライト

購入費

供給

購入費

供給

購入費

供給

ハイボア™

高速生産

低コスト生産

●長年蓄積した技術、製造ノウハウ

●すり合わせ開発能力

旭化成バッテリーセパレータ

カナダJV出資

補助金等

出資

本田技研工業(株)

オンタリオ州政府

(株)日本政策投資銀行

事業戦略

激しい市場の変化を踏まえた柔軟な販売ポートフォリオのシフトによる収益最大化

- 短期:拡大するAI関連(ESS:エネルギー貯蔵システム)需要を確実に捉えて成長を実現
- 中長期:足元のEV需要は成長鈍化も、今後の需要増加に向けて顧客拡大に注力

ハイボア事業の販売量とEBITDAの推移
(EBITDA:億円)

年度	販売量 日韓 ^{*2}	販売量 北米 ^{*2}	EBITDA
2024年度実績	~100	~10	~10
2025年度実績	~100	~10	~10
2026年度計画	~150	~10	~10
2027年度計画	~180	~10	~10
2030年度展望	~250	~150	~100

^{*1} 当社調べ
^{*2} 日韓、北米は生産拠点を示す

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	-
	41	無形資産活用	
	42	人財戦略	
	47	R&D・知財戦略	
	55	生産技術戦略	
	57	デジタル・AI戦略	
	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	
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”	

4

要件

持続可能な社会に 貢献し続けられること

旭化成の取り組み

時代の変化に応じて変わりゆく社会課題に対し、多様な事業を通じて解決に尽力してきました。

脱炭素社会への貢献など、事業を通じてさらなる未来の社会課題に向けた解決を目指していきます。



73

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	—
	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	
	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	
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”	



多様な事業と 技術が生み出す、 旭化成独自の 価値創出と サステナビリティ

執行役員 サステナビリティ推進部長
徳永 達彦



サステナブルな社会の実現に向けて、旭化成の強みとは

環境課題、地政学的緊張、サプライチェーンの混乱などにより、これまで当たり前としてきた前提条件そのものが問い直されています。こうした不確実性の高まりを受け、私たちには従来以上に本質を見極めた経営判断と実行が求められます。その中で、旭化成グループの「事業と技術の多様性」とそれを包容する企業風土は、未来を切り拓く大きな強みです。

例えば、ケミカル事業では、エチレン製造設備の統合や誘導品事業の再構築により、GHG排出量削減を進めています。そこでは単なる事業再構築にとどまらず、石油化学事業で培った触媒技術を、バイオ原料による基礎化学品製造技術「Revolefin™」へと発展させ、製品そのものをグリーン化させることも目指しています。また、イオン交換膜法食塩電解事業で培った技術・知見を、究極のクリーンエネルギーとも言われる「水素」の製造技術の開発・社会実装に展開しています。これらはいずれも、未来に向けた当社ならではの社会課題への挑み方です。

今後も世の中の動向に柔軟に対応しながら、時代のニーズに

応える解決策を独自の視点で生み出し、さらなる成長性と収益性の向上を図ります。



2025年度のマテリアリティ改定の背景とポイントとは

サステナビリティに対する社会・投資家の皆さまの期待の高まりを踏まえ、マテリアリティを再設定しました。マテリアリティを旭化成グループのミッション・ビジョン・バリューと中期経営計画をつなぐ中核に位置づけ、企業価値向上との関連性をより明確にしています。

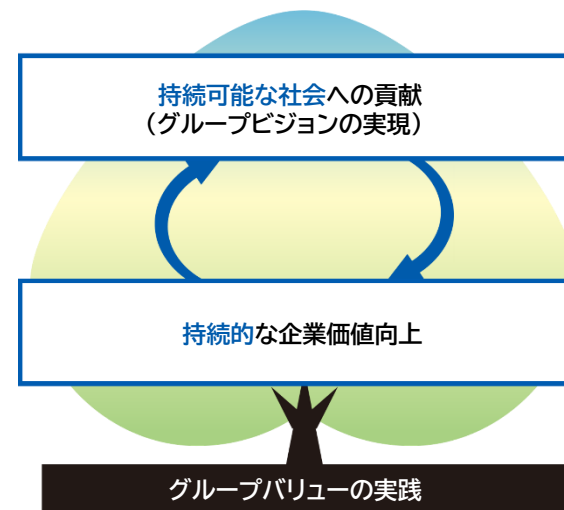
具体的には、「健康・長寿への貢献」「安心で快適なくらしへの貢献」「Green Transition」を、価値創出の中核要素として明確化し、「汚染防止」「安全・品質」「コンプライアンス」「サプライチェーン健全性」を、事業活動を支える基盤として整理しました。さらに、「人財」と「企業文化」も、持続的な企業価値向上に欠かせないマテリアリティとして位置づけています。

旭化成は、ヘルスケア、住宅、マテリアルの各領域で多岐にわたる事業を展開し、多様な切り口から社会課題の解決に挑んで

います。また、素材技術がくらしや医療を支え、住宅の製品・サービスが人びとの充実した生活や環境改善に資するように、事業の境界を越えて価値を幅広く創出できることが当社の特徴です。多様なマーケット・技術・知見、そしてそれを担う人財などの無形資産がグループの中に共存し、共通のミッション・ビジョンのもとで行動していく。この唯一無二の特長を活かし、これからも新たな価値を創出していきたいと考えています。マテリアリティはその実現に向けて経営を進める上での指針です。今回のマテリアリティの再設定は、グループ全体にとって真に重要な課題を経営層で見つめ直し、再認識する機会ともなりました。

マテリアリティへの実効性ある取り組みを通じ、「持続可能な社会への貢献」と「持続的な企業価値向上」の好循環を生み出し、中長期的な成長を実現していきます。

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



	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	—
	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	
	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	
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”	

マテリアリティに関する取り組みの進捗状況

マテリアリティ		取り組み項目	財務影響 の分類	関連する主な指標・目標	2025年度実績	関連する SDGs	
健康・長寿への貢献		健康・長寿に貢献する 製品・サービスの提供	機会 中	① AED出荷台数の3年毎成長率 ② 「LifeVest®」処方件数の3年毎成長率 ③ a.医薬・ライフサイエンス事業、b.クリティカルケア事業の営業利益*1	① 35% ② 8% ③ a.473億円 b.361億円		
安心で快適な暮らしへの貢献		安心で快適な暮らしに貢献する 製品・サービスの提供	機会 短	① 新築住宅におけるZEH*2率 2025年度目標:90% ② 新築住宅におけるZEH-M*2率 2025年度目標:85% ③ a.海外住宅事業、b.不動産開発事業、c.エレクトロニクス事業の営業利益*1	① 93% ② 80% ③ a.74億円 b.107億円 c.282億円	 	
Green Transitionへの取り組み		脱炭素社会 への貢献	社会的GHG排出量 削減に貢献する製 品・サービスの提供	機会 リスク 長	① 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) ② エナジー&インフラ事業の営業利益*1	① 1.55倍(2020年度比) ② 5億円	   
			当社のGHG排出量 削減	リスク 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	43%削減(2013年度比)[速報値]	
		循環型社会に向けた 事業体への進化		リスク 中 短	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) ② 戸建住宅「ハーベルハウス™」、集合住宅「ハーベルメゾン™」における長期定期点 検実施率*3:70%(2025年度末)	① 累計7社 ② 70.2%	
		自然災害への備え		リスク 短	製造拠点を中心とした災害リスク対応計画の再整備の推進 目標:2027年度末まで	主要製造拠点における災害リスク低減対策 および復旧計画の整備状況を確認・整理	
汚染防止		有害物質・懸念物質の適切な管理	リスク	対象事業所における ① 環境事故 目標:ゼロ ② 環境重大トラブル 目標:ゼロ	① ゼロ ② 1件		
イノベーションを生み出す企業文化		グループミッション・ビジョンの 浸透	機会	社長と従業員との対話回数(タウンホールミーティング等)	24回 217名		
人財の確保・育成と多様性の尊重		人財の確保と終身成長・共創力の 強化	機会 中 長	① 従業員エンゲージメント調査における a.「成長につながる行動」指標のモニタリング b.「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% ② ラインバストおよび高度専門職における女性比率 2030年度目標:10%	① -a. 3.76(5段階評価) [参考] 2023年度:3.72、2024年度:3.74 ① -b. 58.5% ② 5.5%(2026年4月1日時点)	 	
コンプライアンス		コンプライアンスリスクの低減	リスク	① Cs Talk*4の実施回数 ② Cs Talk*4推進リーダーアンケートにおける、「Cs Talkを通じてメンバーのコンプラ イアンス意識の向上につながった」との回答率*5 ③ コンプライアンスアンケート*6における、「Cs Talkを通じてコンプライアンス意識の 向上につながった」との回答率*5	① 4,192回 ② 94.8% ③ 81.5%		
安全・品質 (労働安全衛生、保安防災、品質保証)		事業活動における安全の確保	リスク	① 死亡・後遺症災害:目標ゼロ ② 対象事業所における a.保安重大事故・保安事故 目標:ゼロ b.保安事故強度 目標:0.5以下(平均)*7	① 死亡災害:ゼロ 後遺症災害:2件 ② -a. 保安重大事故:ゼロ 保安事故:1件 ② -b. 1.05(平均)		
		確信ある品質の実現	リスク	重大な品質事案・法令違反 目標:ゼロ	ゼロ		
健全なサプライチェーンの確保		責任あるサプライチェーン マネジメント	ー (社会影 響の 大きさを 評価)	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 目標:100% ② フォローアップ対象企業のうち、C・D評価企業のA・B評価への改善率 目標:100%	① 99.6%(対象企業数519社) ② 93.9%*8		

*1 中期経営計画における重点成長／戦略的育成事業の営業利益 *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 *3 築30年以上の当該年度点検対象棟数
に対し点検を実施した棟数の比率 *4 国内従業員約3万人を対象に、日常業務で起こりうるコンプライアンス関連事例を題材に職場単位で推進リーダーを中心に討議し、グループ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 *5 5段階評価のうち、「「十分に」または「ある程度」コンプラ
イアンス意識の向上につながった」と回答した割合 *6 国内従業員約3万人を対象に隔年で実施 *7 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] *8 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、2年分の結果を合算
して算出

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	+
	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	+
	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	+
	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	—
	73 持続可能な社会に 貢献し続けられること	—
要件5	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
	74 サステナビリティ推進部長メッセージ	
要件6	76 社会インパクト	76 社会インパクト
	76 社会インパクト	
要件7	78 グリーントランスフォーメーション(GX)	78 グリーントランスフォーメーション(GX)
	78 グリーントランスフォーメーション(GX)	
要件8	83 資源循環・自然共生	83 資源循環・自然共生
	83 資源循環・自然共生	
要件9	84 強固なガバナンスが 効いていること	+
	84 強固なガバナンスが 効いていること	+
要件10	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	+
	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”		

旭化成ならではのソリューションで生み出す社会的価値

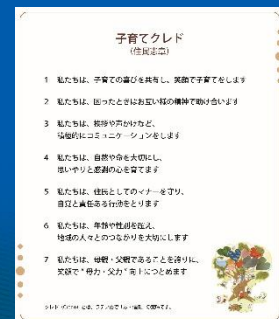
旭化成が手掛ける事業の多くは特定市場にフォーカスしており、社会で見過ごされがちな課題や専門メーカーが手掛けにくい課題を見出し、人財や技術を活かした独自の解決策を生み出してきました。当社ならではの幅広い分野における取り組みによって、多様な社会インパクトのみならず、高い財務的価値も創出しています。



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	-
	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	
	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	
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”	

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(ぼりき)」

旭化成ホームズが2012年度から展開する子育て共感賃貸住宅「ハーベルメゾンBORIKI」は、「子育ての不安や悩み、楽しさや喜びを分かち合える暮らし」の実現を目指した賃貸住宅です。多くの子育て世帯の声を反映して開発し、入居者同士や地域とのつながりが自然に育まれる住環境を提供しています。設計・施工から管理・運営までを旭化成グループが一貫して担い、継続的なコミュニティ形成を支援しています。核家族化が進む中、当社調査では、子育て世帯の多くが相談相手や子どもを預けられる相手を十分に持てていない実態が明らかになっています。「BORIKI」では、「子育てクレド」に賛同した世帯のみが入居することで共通の価値観を持つ“コミュニティ”を形成し、入居後も交流イベントを通じて住民同士のつながりを深めています。



賃貸業界の常識への挑戦



子育て世帯が本当に求めるのは設備や機能といったハード面ではなく、人と人とのつながりでした。立地や設備が価値を決めるとされる賃貸業界において、「コミュニティ」を軸に入居者が集まるのか、オーナーさまに見合う賃料を実現できるのか、不安はたくさんありました。それでも挑戦できたのは、私たちの強い使命感とチーム力だと思います。

旭化成ホームズ 技術本部 iDX商品企画部 玉光 祥子

住宅をつくるだけでは生まれない価値

「BORIKI」のような付加価値型賃貸の管理事業は、入居者募集からサポートまで、手間も時間もかかります。しかし、コミュニティを継続的に育てていくこのノウハウと仲間こそ、旭化成ならではの資産です。これからも日本の住宅に必要なことを、先駆けて実行していきたいと思います。

旭化成不動産 レジデンス 営業推進部 賃貸営業推進室 橋 智也子

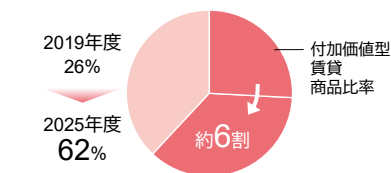


(商品WEBサイトはこちら▶)

賃貸住宅が住宅事業の業績を牽引

子育て家族をターゲットとした「BORIKI」のほか、旭化成ホームズは、ペットとの気兼ねない暮らしを提案する「PAWTNER(パウトナー)」や、アクティブシニア向けの安心・快適な住まいを提供する「ハーベルVillage」など、“人が集うことで生まれる価値”に着目した高付加価値型賃貸住宅を展開してきました。こうした先駆的な取り組みは、多くの賃貸オーナーさまから高い評価を獲得しています。その結果、建築請負事業の競争優位の強化、および受注物件の大型化・高付加価値化を実現し、旭化成ホームズの業績を牽引しています。

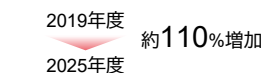
● 付加価値型賃貸の受注比率



● 集合住宅*1の平均坪数



● 集合住宅*1の平均単価



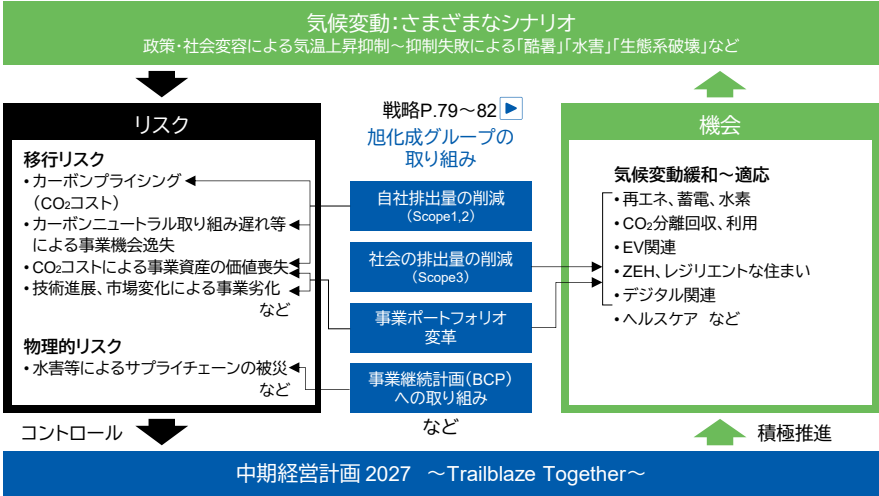
*1 専用集合住宅のデータ(賃貸併用住宅は含まず)

	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	-
	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	
	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	
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”	

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、社会や生態系、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るものです。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



KPI	GHG排出量、GHG排出量/営業利益	指標と目標P.80
管理	カーボンニュートラル推進プロジェクト、地球環境対策推進委員会、中期経営計画ローリング、月次モニタリング	ガバナンスP.78 リスク管理P.80

気候変動に関する情報開示(TCFD*枠組みに基づく開示)

旭化成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。

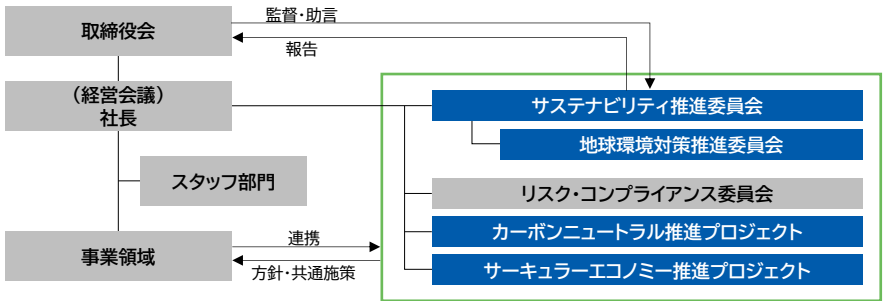
ガバナンス

旭化成では気候変動に関する取り組みを中心とするグリーントランスフォーメーション(GX)を重要な経営課題と位置づけ、経営戦略の中核テーマの1つとして推進しています。

気候変動に関する方針や重要事項は取締役会で審議・決定しています。また、機会・リスクの認識やGHG排出量削減目標、設備投資計画などの具体的事項については、経営執行の意思決定機関である経営会議で審議・決定しています。取締役会は、スキル・マトリックスに示すとおり、気候変動戦略について監督できる適切な知識と経験を有する取締役で構成しています(詳細はP.86へ)。

当社では、取締役会および経営会議で決定した方針を事業レベルで推進するため、社長を委員長とする「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・議論をしています。議論の内容は取締役会に報告し、全社的な取り組みの方向性の検討につなげています。また、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課題について共有・議論を実施しています。

GHG削減目標達成に向けては、GX推進担当役員のもと、「カーボンニュートラル推進プロジェクト」を運営し、全体最適の視点からシナリオを検討するとともに、具体策を推進しています。重要事項については、社長・経営企画担当役員等に随時情報共有をしつつ、方向性の確認を定期的に実施しながら進めています。また、「サーキュラーエコノミー推進プロジェクト」では、当社グループの方針や今後の方向性を検討し、各取り組みの進捗管理と推進を行っています。



* 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)。金融安定理事会(FSB)が2015年12月に設置し、2017年6月に最終提言を公表。2023年10月に解散し、IFRSが継承

	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	-
	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	
	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	
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”	

戦略

【分析の前提】

産業革命以前に比べての気温上昇を「+1.5℃」に抑制していくためにGHG排出を強力に抑制するシナリオとして、WEO(World Energy Outlook):Net Zero Emissions by 2050 Scenario(NZE)を、温暖化対策が十分に進まずに気温上昇が「+4℃」になっていくシナリオとして、IPCC SSP3-7.0^{*1}を適用しています。

（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} IPCCの第6次評価報告書に掲載されたシナリオの1つ。SSP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℃まで気温が上昇するシナリオ

機会

旭化成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。現中計では、「重点成長」事業や「戦略的育成」事業を中心に3年間で約6,000億円の拡大関連投資の意思決定をする計画ですが、そのうち、気候変動関連の機会・リスク対応への投資額は約700億円を見込んでいます。また、新技術の取り込みや協業を狙いとしてCVC(Corporate Venture Capital)による投資活動を行っています。気候変動対応については「Care for Earth投資枠」として2023～2027年度の5年間で1億米ドルを設定し、環境分野のスタートアップ企業への投資を進めています。

当社は、気候変動の緩和および適応に貢献する製品・サービスへの需要拡大を事業機会として捉えています。

【+1.5℃シナリオ】 各機会・リスクが主に関連する事業領域を示しています ●ヘルスクエア領域 ▲住宅領域 ■マテリアル領域

重要な変化	主な機会	発現時期 ^{*2}
カーボンニュートラルな社会への移行	▲ ZEH、ZEH-M普及の促進 ■ 再生可能エネルギーの需要拡大 ■ 省エネニーズの高まり ■ カーボンニュートラルな製品・サービスの需要拡大	短期～中期
EVの普及	■ EV関連需要の拡大（電池用部材、自動車軽量化素材）	短期～中期
水素社会の到来	■ 再生可能エネルギーを活用した水電解の需要拡大	中期
循環型経済への移行	▲ ■ 循環型経済に適合する製品・サービスの需要拡大	短期～中期
デジタル市場の拡大	■ カーボンニュートラルに向けた社会や生活、産業におけるデジタルソリューション	短期

^{*2} 発現時期：短期 ～2030年、中期 2030年～2040年

【+4℃シナリオ】

風水害の甚大化	▲ 災害に強い住宅ニーズの高まり	中期
気温の上昇	▲ 断熱性能へのニーズの高まり	短期
熱中症・感染症の拡大	● 関連医薬品・医療機器の需要拡大	中期

リスク

「+1.5℃」シナリオでは、主としてカーボンニュートラルに向けたカーボンプライシング等の政策による規制の強化や、それに伴うカーボンニュートラルに適した素材需要の変化を主な移行リスクとして想定しています。また、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の変化もリスクとして想定しています。

一方、「+4℃」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、国内外の主要拠点における、風水害の甚大化による製造拠点の被災とその損害をリスクとして認識しています。当社では、これらのリスクは濃淡がありながらも、将来的に発現しうるものと考えており、影響度に応じたり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℃」シナリオに対しては、エネルギー使用効率の向上、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、および経営資源配分の見直し等を進めていきます。「+4℃」シナリオに対しては、BCP(事業継続計画)の継続的見直しに加え、事前対応強化(在庫水準見直し、複数購買検討など)や、住宅建設現場における熱中症対策などを進めていきます。

【+1.5℃シナリオ】

重要な変化	主なリスク	発現時期
カーボンニュートラルな社会への移行	▲ ■ 規制強化によるコストアップ（製造、原材料） ▲ ■ 素材ニーズの変化（カーボンニュートラル要求、必要スペック） ▲ ■ カーボンニュートラルへの取り組み状況の点からの投資家や顧客による会社選別、社会での評判低下	短期～中期
市場構造の変化	▲ ■ 循環型経済への移行による既存市場の縮小 ▲ ■ 代替技術の進展による既存市場の縮小	中期

【+4℃シナリオ】

風水害の甚大化	<“物的”生産リスク> ● ▲ ■ 工場被災による生産停止 ● ▲ ■ サプライヤー被災による原料供給網の寸断	短期～中期
気温の上昇	<“人的”生産リスク> ▲ ● ■ 製造・物流・建設等現場での労働環境悪化、生産性悪化	短期

	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	—
	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	
	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	
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”	

リスク管理

当社は、上記シナリオにおいて生じうる事業への現在および将来の影響について、発生可能性や影響度などの観点から評価し、機会とリスクを識別しています。

また、気候変動に関する基本データとして、GHG排出量のScope1、Scope2およびScope3(主要なカテゴリー)について、第三者保証を伴う実績を毎年把握しています。把握した排出量実績や目標に対する進捗は、「カーボンニュートラル推進プロジェクト」で共有し、今後の取り組みについて議論しています。さらに、中計の策定や毎年の見直しの中でもGHG排出量削減に向けた取り組みの進捗や課題を確認し、その内容を事業戦略や施策の検討に反映しています。

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)を考慮して採算性を評価し、投資判断に活用しています。なお、ICPの価格は、国際エネルギー機関(IEA)が予測する炭素価格や市場価格に加え、当社でのカーボンニュートラルに関するコスト見通しなどを考慮し、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)	Scope1,2の削減状況を示します
		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	2025年度	290万t-CO ₂ e(速報値)(43%削減)	
GHG排出量*／営業利益	実績	2025年度	0.13万t-CO ₂ e／億円	低下は炭素税リスクの低減を示します

* GHG排出量はScope1,2が対象。7種類のGHG(CO₂、CH₄、N₂O、HFCs、PFCs、SF₆、NF₃)を対象としている
また、バリューチェーン全体の観点から社会のGHG排出量の削減等に貢献する製品・サービス(環境貢献製品)のGHG削減貢献量を2020年度比で2030年2倍以上、2035年2.5倍以上にするという目標を掲げています

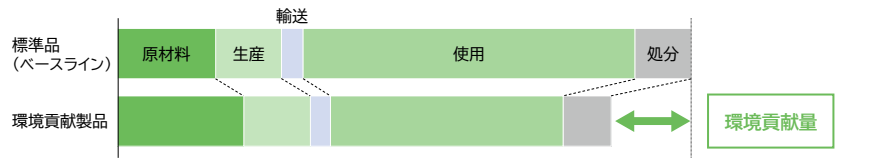
その他関連事項

インターナルカーボンプライシング(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で構成

社会のGHG排出量削減への貢献

■ 環境貢献製品とは

製品やサービスのライフサイクル全体で環境負荷の低減に寄与する製品・サービスを「環境貢献製品」として社内で認定しています。外部有識者によるレビューを通じて、算定方法の妥当性を確認しています(主な製品の詳細は当社WEBサイトをご覧ください▶)。

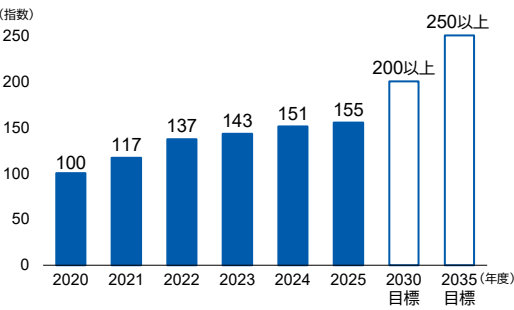


■ 目標と進捗

環境貢献製品によるGHG削減貢献量については、2020年度比で2030年度に2倍以上、2035年度に2.5倍以上を目標としています。2025年度時点では、同1.55倍となっており、目標達成に向けて着実に伸長しています。

[参考]2025年度GHG削減貢献量は、約2,010万t-CO₂e。貢献量は製品ごとに異なる前提で算定しており、単純合計値であるため他社比較には適さないことにご留意ください。

環境貢献製品を通じたGHG削減貢献量



社外有識者コメント



内田 裕之氏 (株)みずほ銀行 総合研究所 プリンシパル

民間市場および政策の双方において、脱炭素の推進と産業競争力の強化を両立させる取り組みが進展しています。こうした中、GHG削減貢献量／環境貢献製品に対する社会的関心も一層高まっています。一方で、削減貢献量の算定方法や開示内容に誤りや不透明さがある場合、その影響は一企業にとどまらず、削減貢献量という取り組み全体の信頼性にも及ぶものと考えます。旭化成では、主要なガイドラインに基づく算定を行うとともに、社外有識者によるレビューを実施するなど、客観性・透明性の確保に努められています。これにより、高い水準の情報開示を維持している点は、国内企業における先進的な取り組みとして評価いたします。今後も適切な算定と透明性の高い開示に取り組まれることで、削減貢献量の信頼性向上および社会実装の促進に向けて、産業界を牽引する役割を果たされることを期待します。

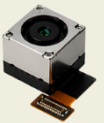
	02	旭化成グループ理念体系	
	03	At a Glance	
	05	編集方針	
	09	目次	
	10	旭化成の目指す姿	+
要件1	22	時代の変化に応じて事業ポートフォリオを変革し続けられること	+
要件2	32	資源配分が適切であること	+
要件3	40	多様な無形資産を活かし、イノベーションを起こし続けられること	+
要件4	73	持続可能な社会に貢献し続けられること	-
	74	サステナビリティ推進部長メッセージ	
	75	マテリアリティに関する取り組みの進捗状況	
	76	社会インパクト	
	78	グリーントランスフォーメーション(GX)	
	83	資源循環・自然共生	
要件5	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	+
	32	資源配分が適切であること	+
要件2	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	+
	73	持続可能な社会に貢献し続けられること	—
要件3	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	
要件4	76	社会インパクト	
	78	グリーントランスフォーメーション（GX）	
要件5	83	資源循環・自然共生	
	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”			

環境貢献製品のGHG削減貢献量の算定事例

スマートフォンカメラ向けホールIC(光学式手振れ補正カメラモジュール向け)

光学式手振れ補正(OIS)専用プロセッサの搭載を不要化し、プロセッサ搭載分の基板面積を削減



従来はホール素子等磁気センサ、光学式手振れ補正専用プロセッサを搭載したカメラモジュールが使用されていた。本製品(ホールIC)とアプリケーションプロセッサへの光学式手振れ補正ソフトウェア提供により、光学式手振れ補正専用プロセッサを不要化。プロセッサ搭載分の基板面積削減により、顧客の製造段階におけるGHG排出量の削減に貢献

貢献段階(ライフサイクルステージ)

原材料採取

製造

流通

使用

処分

※本製品の採用により、顧客の原材料採取～製造段階におけるGHG排出削減に貢献することを示しています。

構成比較イメージ

従来のカメラモジュール

光学式手振れ補正用CPS制御ICを用いたカメラモジュール

計算方法

削減量(1台あたり)
(A-B)
A:ホール素子等磁気センサ+OIS専用プロセッサ+基盤のCFP³
B:本製品(ホールIC)CFP³

×

販売量

=

GHG
削減貢献量

¹OIS専用プロセッサ:(手振れ補正演算機能+レンズ位置制御機能)

²CPS(Close Position Sensing:近接位置検出)

³CFP:カーボンフットプリント

次期環境貢献候補製品の認定

将来の環境価値創出に向け、開発段階にある製品で環境貢献が期待されるもののうち、5年以内の上市または売上計上が見込まれ、環境負荷削減への貢献量の算定が可能な製品を「次期環境貢献候補製品」として認定しています。

次期環境貢献候補製品の事例

CNFコンボジット

バイオマス素材を活用し、資源循環に貢献する3Dプリンティング材料



製品概要

当社独自の高耐熱CNF(セルロースナノファイバー)を樹脂と複合化したCNFコンボジットは、バイオマス由来の再生可能資源を原料の一部に活用した3Dプリンター向けの樹脂材料

環境貢献ポイント

- バイオマス由来の原料(CNF)の活用により、化石資源への依存を低減
- リサイクル可能な材料設計により、使用後や成形時に発注する端材等を再資源化し、循環型社会の実現に貢献

技術の強み

- チキソトロピー性⁴に由来する高い成形自由度を実現
- 強度・弾性に優れた機械特性を発揮し、安定した造形が可能

樹脂グレージング⁵用ハードコート剤

樹脂窓の実用化を支え、モビリティの環境負荷低減に貢献



製品概要

当社独自のハードコート技術により、樹脂窓に求められる耐摩耗性や高い耐久性(耐候性・耐薬品性)を付与し、自動車用窓のガラスから樹脂への置き換えを可能にする樹脂グレージング用ハードコート剤

環境貢献ポイント

- 樹脂窓の実用化を通じた車両軽量化により、走行時のエネルギー消費低減に貢献
- 水系塗料の採用により、生産プロセスにおけるVOC⁶排出を抑制

技術の強み

- 樹脂グレージングに求められる高い耐摩耗性・耐久性を付与する独自のコーティング技術
- 従来の表面処理を必要としない、シンプルな層構成を実現する水系材料設計

⁴チキソトロピー性:外力(せん断)により流動性が高まり、静置すると再び粘度が回復する性質

⁵樹脂グレージング:ガラスに代わり樹脂材料を用いた窓材・開口部部材で、軽量化や耐衝撃性向上に寄与する技術

⁶VOC:揮発性有機化合物(Volatile Organic Compounds)の略。大気中に揮発しやすく、大気汚染や健康影響の要因となる物質群

■ 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、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

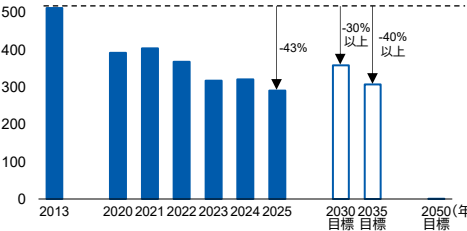
Scope1(自社による直接排出量)とScope2(他社から供給された電気・熱・蒸気の使用に伴う間接排出量)を対象に、GHG排出量を2013年度比で2030年に30%以上削減、2035年に40%以上削減、2050年にカーボンニュートラル実現(実質排出ゼロ)という目標を掲げています。

実績と取り組み

2025年度のGHG排出量はエネルギーや生産効率での継続的な改善努力に加え、定期修理等による生産量の変動や事業の構造転換などにより、2013年度比43%の削減の290万t-CO₂e(速報値^{*1})となりました。GHG排出量原単位(利益あたり)の引き下げも継続しており、持続可能な社会に適合する会社への進化に取り組んでいます。

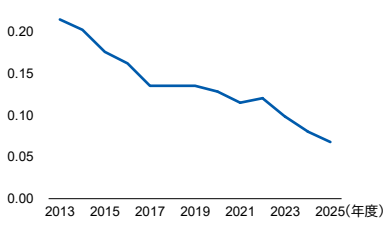
GHG排出量 (Scope1,2)

(万t-CO₂e)



GHG排出量/(営業利益+償却費)

(万t-CO₂e/億円)
0.25

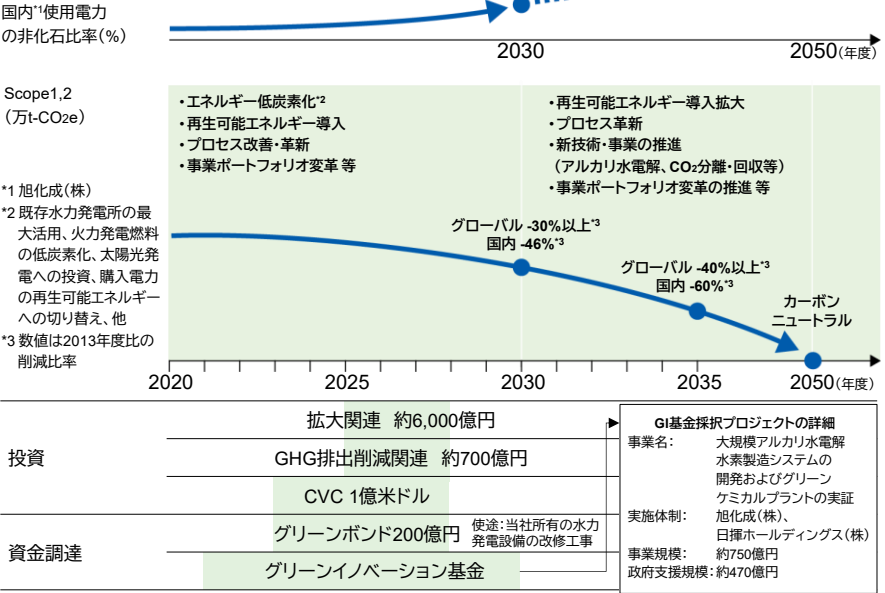


カーボンニュートラル実現に向けた活動

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。2026年度は、引き続きGHG排出削減策を洗い出し、実施に向けて推進していくとともに、事業の構造転換なども踏まえて各拠点での最適なエネルギー供給体制構築の具体策、削減シナリオを検討していきます。

^{*1} 2025年度のGHG排出量は速報値であり、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

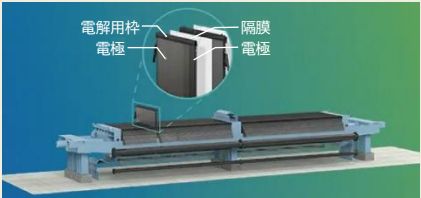
カーボンニュートラル実現に向けたロードマップ



社会と自社のGHG排出量削減に向けてー水素関連事業の取り組みー

旭化成は、今後立ち上がりが見込まれるクリーン水素製造用の水電解装置市場におけるキープレーヤーとなることを目指して技術検証を継続的に進めており、2025年度からは、本格的に事業化フェーズへと移行しています。川崎製造所においては、現在、クリーン水素製造用とともにイオン交換膜法食塩電解プロセス用の電解用枠・電解用膜を併産できる新工場の建設を進めており、2028年度の稼働開始を予定しています(生産能力2GW)。

なお、本プロジェクトは経済産業省が推進する「GXサプライチェーン構築支援事業」として補助金を受けており、当社は水素関連事業を通じて、社会と自社のGHG排出量削減に貢献していきます。



水素製造に用いるアルカリ水電解装置の全体像

	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	—
	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	
	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	
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”	

資源循環・自然共生を通じたサステナビリティ推進

■ サークュラーエコノミー移行に向けた取り組みの推進

限りある資源を持続可能なものとして活用していくための取り組みをさまざまな切り口から進めています。

リサイクル事例

イオン交換膜法食塩電解事業

基礎化学品である苛性ソーダと塩素を製造するプロセスを販売するイオン交換膜法食塩電解事業で、電解セルおよび電極に使用される金属リサイクルに関する実証を、Nobian Industrial Chemicals B.V.、(株)フルヤ金属、Mastermelt Ltdと共同で開始しました。また、電解セルの製造工程で発生する純チタンスクラップを純チタン原料として再資源化するリサイクルスキームを日本製鉄(株)、日鉄物産(株)との協業で構築しました。これらの取り組みを通じて、業界全体での金属リサイクルのエコシステム構築を図っていきます。

4社が連携するセル・電極の金属リサイクルプロセスの概要図

純チタン再資源化のリサイクルスキーム

技術活用事例

ケミカル事業

三井化学(株)、三菱ケミカル(株)との共同でのグリーン基礎化学品の商用生産開始に向けて、バイオエタノールからエチレン、プロピレン等のグリーン基礎化学品を製造する技術「Revolfin™」を用いた初期生産設備を当社水島製造所に設置する予定です。設備性能・運転・操作面に関する確認を経て、2034年度の商用生産開始を目指していきます(詳細はP.26をご覧ください▶)。

*1 TNFD: Taskforce on Nature-related Financial Disclosures (自然関連財務情報開示タスクフォース)の略称。自然資本に関するリスクや機会の評価・開示を促進する国際的な情報開示枠組みおよびその組織

*2 30by30: 2030年までに自然の損失を反転させる「ネイチャーポジティブ」の実現に向けて、陸域と海域の30%以上を効果的に保全・管理することを目指す目標

*3 OECM: Other Effective area-based Conservation Measuresの略称。保護地域以外で、生物多様性の保全に資する地域を指定する国際的な枠組み

■ 自然資本に関わる取り組みの推進

旭化成は、宮崎県延岡市での水力発電事業を起点に発展し、現在も水資源をはじめ自然と深く関わりながら事業を展開しています。自然資本への配慮が一層求められる中、自然への依存と影響の把握を進めることで、持続可能な社会への貢献と企業価値向上の両立を目指します。

TNFD^{*1}が推奨するLEAPアプローチに沿った分析・開示

旭化成は、TNFDが提唱する「LEAPアプローチ」を活用し、自然資本の分析を進めています。LEAPアプローチは、事業と自然との接点を特定し、自然への依存・影響やそれに伴うリスク・機会を段階的に評価・整理する手法です。分析は、自然への影響・売上規模の観点から重要性の高いマテリアル領域から開始し、現在は住宅領域、ヘルスケア領域へと対象を拡大しながら深化を図っています。今後も関連法令の遵守を徹底するとともに、生物多様性に配慮した事業活動を継続し、自然資本の持続可能な利用と保全に取り組んでいきます。

LEAPアプローチ(下段は当社の取り組み)

Scoping	Locate	Evaluate	Assess	Prepare
評価対象範囲の設定	評価・開示の優先地域の把握	自然への依存・影響の評価	自然関連のリスク・機会の評価	リスク・機会への対応と開示
・3領域 ・国内／海外 ・上流・直接操業	大規模製造拠点を優先的に評価	GHG、水、汚染を中心に自然との関わりが深いことを確認	基本リスク・機会把握、L・E評価を踏まえ深化予定	リスク低減継続、L・E・A評価を踏まえ深化予定

“自然共生サイト”への認定

旭化成は、生物多様性の損失を食い止め、回復を目指す国際目標「30by30^{*2}」の達成に向けて設立された、「生物多様性のための30by30アライアンス」に参画しています。その一環として、企業の緑地などをOECM^{*3}として認定する制度に基づき、静岡県富士市の「あさひ・いのちの森」と滋賀県守山市の「もりビオ」の2拠点が、環境省の「自然共生サイト」に認定されています。両拠点では、地域の生態系に配慮した緑地管理や生物保全活動を行っており、生物多様性の保全と自然との共生に貢献しています。

滋賀県守山市の「もりビオ」(2025年度前期認定)

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	—
	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	
	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	
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”	

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”	

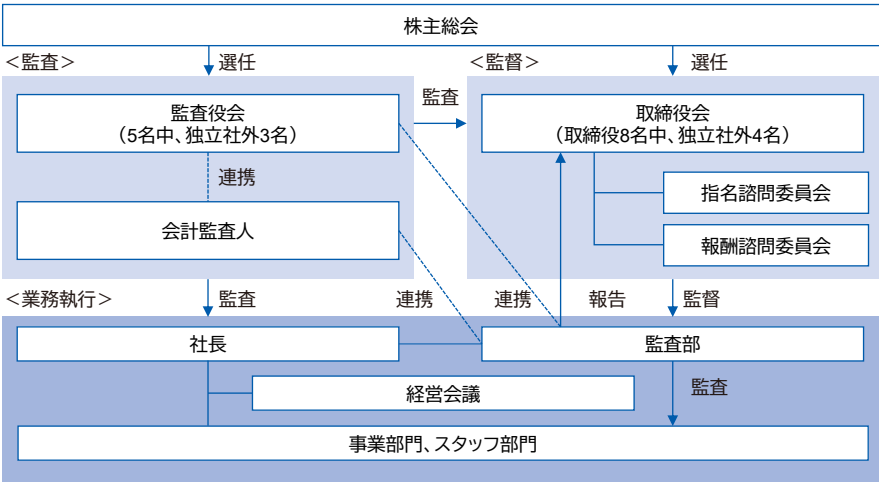
「6つの要件」の実現に向けたコーポレートガバナンスの仕組み

基本的な考え方

旭化成は、「世界の人びとの“いのち”と“くらし”に貢献します」というグループミッションのもと、「健康で快適な生活」と「環境との共生」の実現を通して、世界の人びとに新たな価値を提供し、社会的課題の解決を図っていくことをグループビジョン(目指す姿)としています。その上で、イノベーションを起こし、多様な事業の融合によりシナジーを生み出すことで、社会に貢献し、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目指しています。

そのために、事業環境の変化に応じ、透明・公正かつ迅速・果断に意思決定を行うための仕組みとして、当社にとって最適なコーポレートガバナンスのあり方を継続的に追求していきます。

ガバナンス体制(2026年6月24日より)



監査役会設置会社を選択する理由

旭化成は、機動的な経営判断と実効性のある監督・監査を両立する観点から、監査役会設置会社を採用しています。取締役会は、社内外の多様な経験・知見を有する取締役により、重要な経営判断と監督を担っています。また、役員人事・報酬については、社外取締役を過半数とする任意の委員会を通じて、客観性・透明性を確保しています。監査役会は、常勤監査役の社内理解と社外監査役の専門性を活かし、経営の適法性・適正性を監査しています。取締役会のあり方や機関設計については、実効性評価を通じて継続的に検証しています。



小堀 秀毅
(非業務執行)

取締役会議長メッセージ

2025年度の実績では、旭化成が持続的に企業価値を向上するための「6つの要件」に関連する議題について、重点的に議論しました。通商環境や地政学的情勢の変化により不確実性の高い経営環境のもとで、短期的課題の議論に一定の重点を置きつつも、事業ポートフォリオ変革や資源配分、リスクマネジメントに関する議題を積極的に取り上げました。とりわけ、ケミカル事業の構造転換については、早期の意思決定を目指し、戦略的かつスピード感を持って議論を進め、事業ポートフォリオ変革を一段と加速させたと考えています。

また、当社は、異なる事業環境や競争ポジションの多様な事業を展開しています。社外取締役から事業の特性を踏まえた投資規律の重要性が指摘され、コーポレート部門が事業ごとに設定するハードルレートも踏まえて意思決定を行う体制に進化してきました。Aicuris買収でも、社外取締役からハードルレートに関する指摘があり、事業側に前提条件の再整理を促す契機となりました。投資規律に関するこうした取締役会の議論は、意思決定にも活かされていると考えています。

他方、旭化成の中長期的な目指す姿については、引き続き重要なテーマとして議論を重ねていきます。時代に応じた事業ポートフォリオ変革により、常に変化し続ける旭化成とは何者かといった、グループの存在意義に立ち返り、成長投資によりグローバルに拡大を続ける事業と人財戦略の連動、それを支えるガバナンスのあり方について、オフサイト会合も活用しながら、議論の充実を図ります。

旭化成の強みは、事業と人財の多様性にあります。一方で、その強みを活かすには、グループの求心力を維持・強化していくことが不可欠です。この認識のもと、2025年度には、グループのリーダー層の企業価値向上に向けた行動指針となる「Group Management Standards^{*1}」を制定しました。取締役会としては、こうした施策の審議を通じ、ミッション・ビジョン・バリューに基づく共通価値観の浸透や、グループ一体となった企業価値向上の取り組みを促しています。

2026年度は、新たな社外取締役を迎え、グローバル経営やDXによるビジネスモデル変革に関する知見が加わるとともに、社外取締役が取締役の半数を占める体制となりました。不透明感が増す経営環境においては、多様な視点から、感度高くリスクと機会を見極める必要があります。取締役会メンバーの知見を結集し取締役会の実効性をより高めることを通じて、当社グループのさらなる企業価値向上に貢献します。

^{*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)

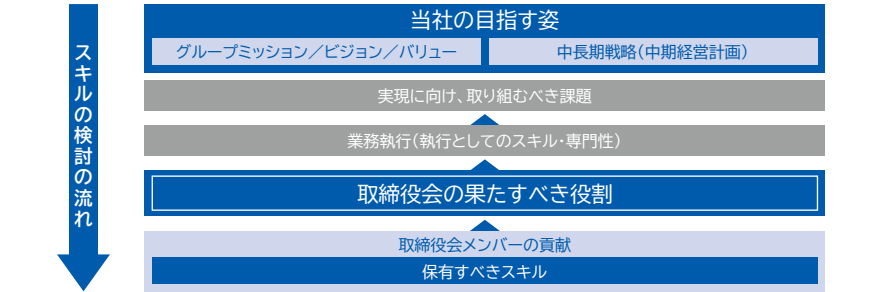
旭化成レポート2026			
	02	旭化成グループ理念体系	
	03	At a Glance	
	05	編集方針	
	09	目次	
	10	旭化成の目指す姿	+
要件1	22	時代の変化に応じて事業ポートフォリオを変革し続けられること	+
要件2	32	資源配分が適切であること	+
要件3	40	多様な無形資産を活かし、イノベーションを起こし続けられること	+
要件4	73	持続可能な社会に貢献し続けられること	+
要件5	84	強固なガバナンスが効いていること	-
	85	コーポレートガバナンス	
	96	社外取締役鼎談	
	99	新任社外取締役インタビュー	
	100	リスクマネジメント活動	
	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”			

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		社外 : 社外取締役 独立 : 独立役員								
		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	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。



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。

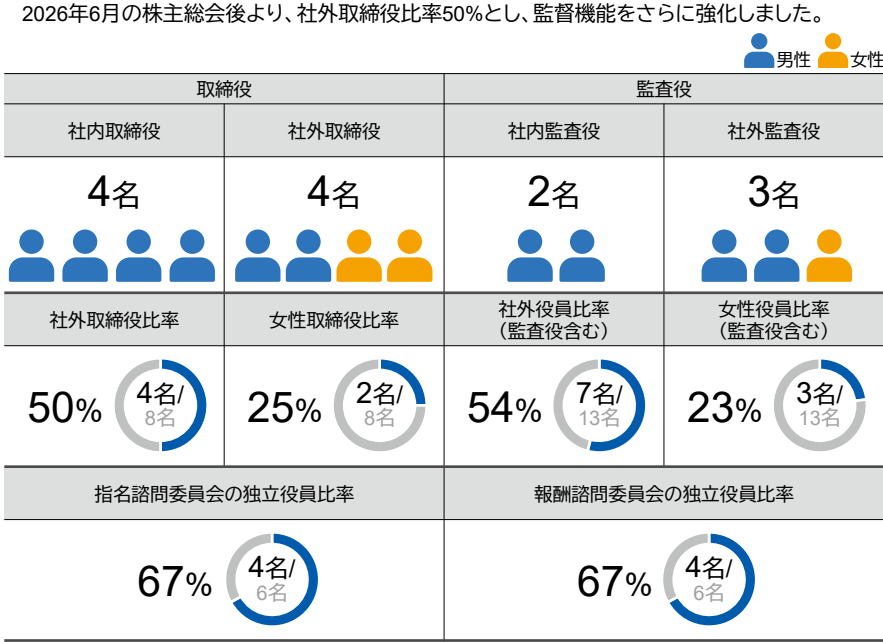
取締役・監査役候補指名の方針

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



	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

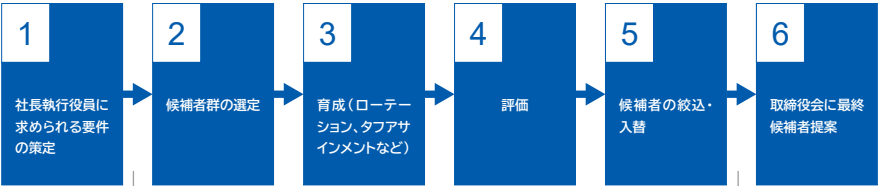
後継者計画

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 をご覧ください▶）

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、成長投資の観点が抜けてはいけない。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

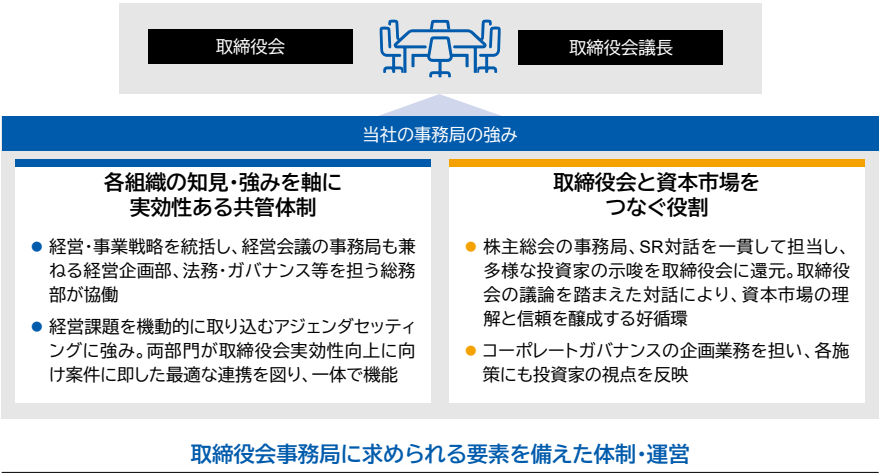
旭化成レポート2026

	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。



1. 知見・専門性

- 経営戦略の知見やファイナンス、法務・ガバナンス・規程の専門性を備えた人員構成

2. 事業への牽制機能

- 事業持株会社のコーポレート部門として、事業執行から一定の独立した立場で牽制機能を発揮
- 両部門は執行役員クラスが所管。経営の中枢を担い、的確に課題を指摘

3. 社外取締役の支援機能

- 社外役員の事業理解を深め、多様な視点の意見を引き出すため、個別事業戦略等に関する説明・意見交換や拠点視察の機会を設定

機関投資家のコメント

渡辺 勇仁氏 大和アセットマネジメント(株) 日本株式運用部兼責任投資部 チーフ・アナリスト

企業価値向上に向けたガバナンスの実効性確保には、取締役会事務局の機能強化が重要です。SR対話を通じ、旭化成の事務局が高い専門性・実行力と必要な権限を備え、取締役会の機能発揮を支えていることを確認してきました。また、人財・知財・ブランドと同様に、取締役会事務局も重要な企業価値創出の基盤であるとの認識のもと、継続的に対話を重ねてきました。今後も高い視座で事務局の機能強化を進め、その取り組みと価値を積極的に発信することを期待しています。

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。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ています。

1. 2025年度の評価のプロセス

- (1)2025年12月

当社取締役会において、今回評価のプロセス、アンケート内容を審議
- (2)2025年12月～
2026年1月

取締役および監査役の全員にアンケートを実施。アンケートの対象は、取締役会、指名諮問委員会、報酬諮問委員会(以下、対象機関)。アンケート項目は、対象機関の機能や運営・議論の状況、取締役および監査役の個人評価(自己評価)とした。なお、今回のアンケートでは、監督機能の一層の高度化のため、取締役会全体としての監督機能の発揮状況とともに、監督機能の発揮にかかる個人の貢献について評価した
- (3)2026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。

- 2030年を見据えた事業ポートフォリオ変革(成長投資・構造転換)について議題化を進め、議論の質・量が充実した点、中長期視点での経営課題の議論が全体として深まった点を評価
- 重要経営課題について資本市場とその他ステークホルダーの視点も適切に取り込み、掘り下げた議論を行った点や、ITセキュリティリスク等のリスク視点のモニタリングの議論の深化を評価
- 運営面では、取締役会において、企業価値向上に資する厳しい意見が率直に交わされている点や、社外役員も発言しやすい、オープンで活発に議論できる環境を高く評価

(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。

- 持続的な企業価値向上のため、中長期的な将来戦略の議論により重点を置く必要性、領域経営の進化の議論をさらに充実する必要性、資本市場目線の議論について多面的な観点で検討を深め、議論に厚みを持たせる必要性を認識している。
- 取締役会の議論の質的向上の観点では、オフサイトを有効活用し、中長期的な戦略テーマの議論を深め、また、社外役員の事業理解を一層促進する必要があると認識している。
- 指名諮問委員会については社長執行役員のサクセッションプランの運営のさらなる高度化の検討の必要性を、報酬諮問委員会については、次期役員報酬制度の改定に向けた検討を進める必要性を認識している。

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”		

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	● 取締役会にて年間議題を審議。企業価値向上策、サステナビリティ等のとりわけ企業価値向上に資するテーマは継続して審議 ● マテリアル領域の重点成長事業の将来構想について、オフサイトも活用して議論 ● 機関投資家とのスモールミーティングに先立ち、社外取締役が建設的に対話するため、オフサイトで意見交換	● 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
	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	● 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	● (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
指名諮問委員会		● 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

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。

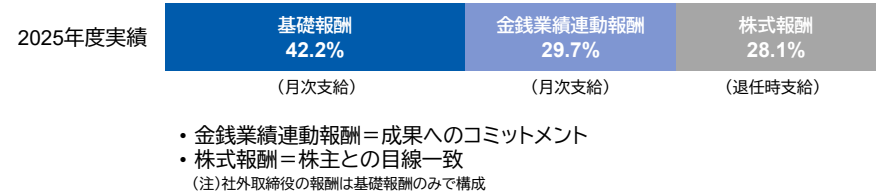
一方、業務執行取締役の報酬については、経営陣幹部として業績や経営戦略に紐づいたインセンティブの付与が必要であるため、固定額の基礎報酬に加えて、金銭業績連動報酬および非金銭報酬としての株式報酬を組み合わせた報酬体系とし、経営戦略や経営課題に応じて、外部専門機関の調査データ等から得た水準を考慮しながら、報酬額の支給水準や報酬の種類別の支給割合を調整することにより、その役割に応じた適切な水準とする。

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



(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

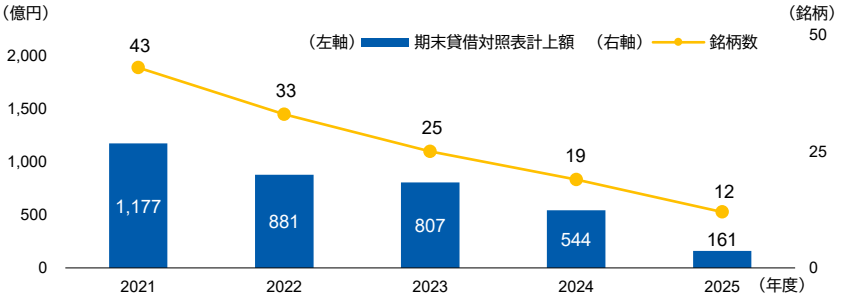
政策保有株式の縮減状況

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。

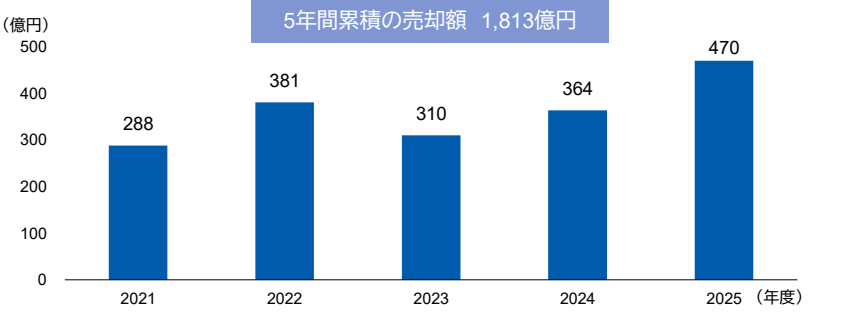
個別の政策保有株式についても、保有の意義、効果、経済合理性等について定性・定量両面での評価を毎年定期的を実施し、取締役会で検証しています。

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。

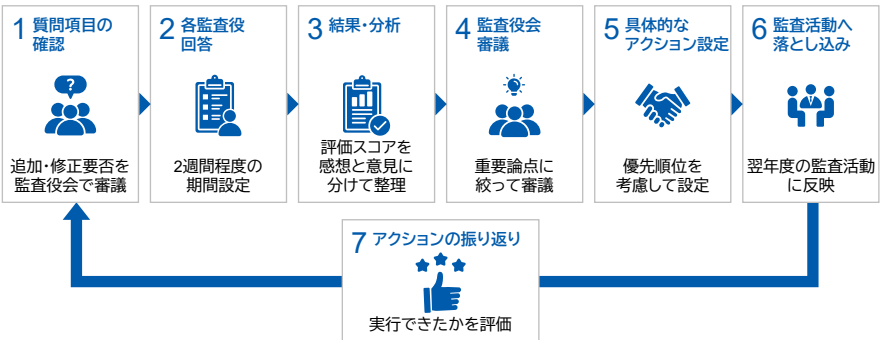
コーポレートガバナンス	取締役会の実効性、グループ経営基盤の強化、主要関連会議（経営会議、領域会議、委員会等）の審議内容の確認、グループガバナンスの状況把握 等
全社リスクマネジメント	リスクマネジメント体制構築状況の確認、海外拠点を含めた子会社のリスクマネジメント状況の確認、IT統制の実施状況の確認 等
サステナビリティ経営	中期経営計画、生産性向上、人財・人的資本、事業ポートフォリオ変革の推進状況

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。

	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”	



い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よ。

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。

執行側による 事業ポートフォリオ変革の 進捗の評価は。

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。

	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”	

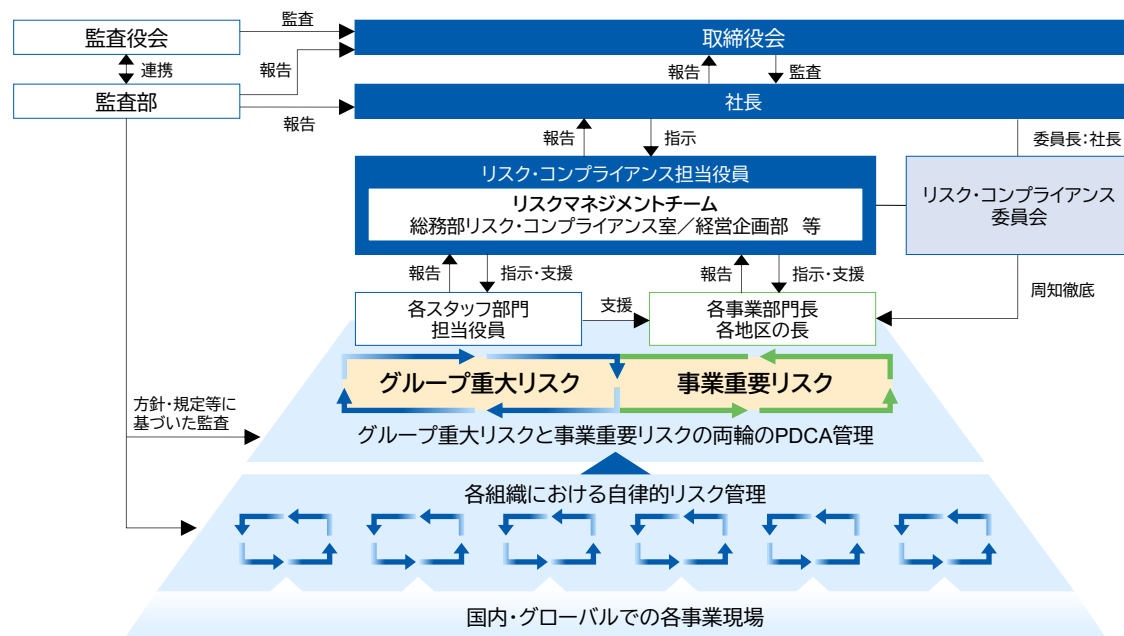


変化の時代の 価値創造を支える リスクマネジメント

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。地政学リスクは燃り続け、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

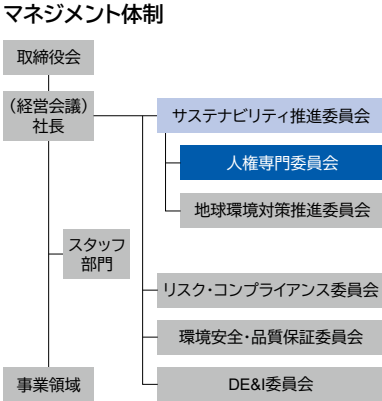
● 通報・相談窓口の設置と運用

● 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。

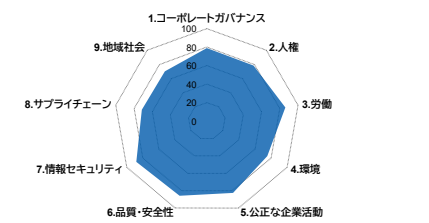
紛争鉱物調査

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

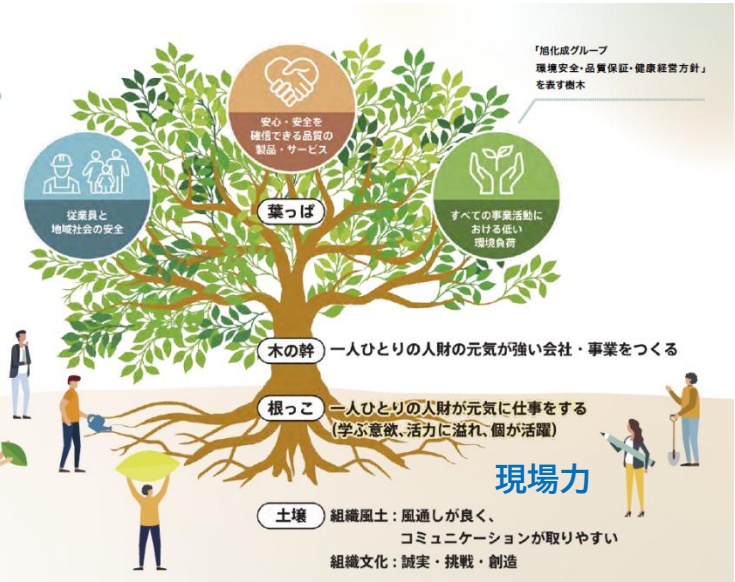


	02	旭化成グループ理念体系	
	03	At a Glance	
	05	編集方針	
	09	目次	
	10	旭化成の目指す姿	+
要件1	22	時代の変化に応じて事業ポートフォリオを変革し続けられること	+
要件2	32	資源配分が適切であること	+
要件3	40	多様な無形資産を活かし、イノベーションを起こし続けられること	+
要件4	73	持続可能な社会に貢献し続けられること	+
要件5	84	強固なガバナンスが効いていること	-
	85	コーポレートガバナンス	
	96	社外取締役鼎談	
	99	新任社外取締役インタビュー	
	100	リスクマネジメント活動	
	102	コンプライアン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

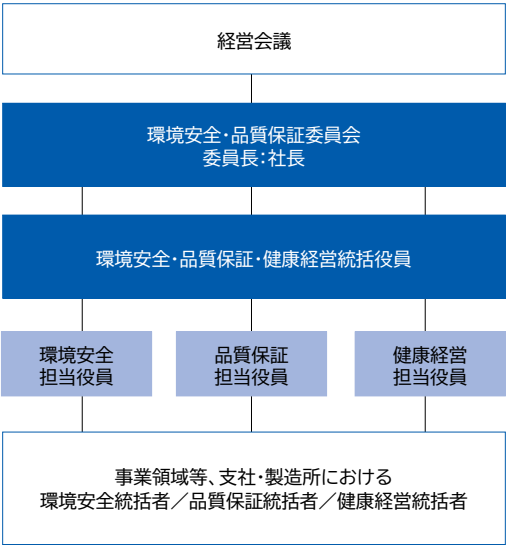


環境・安全・品質は 事業の基盤、 さらなる企業価値 向上を目指して

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年度の受講率は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

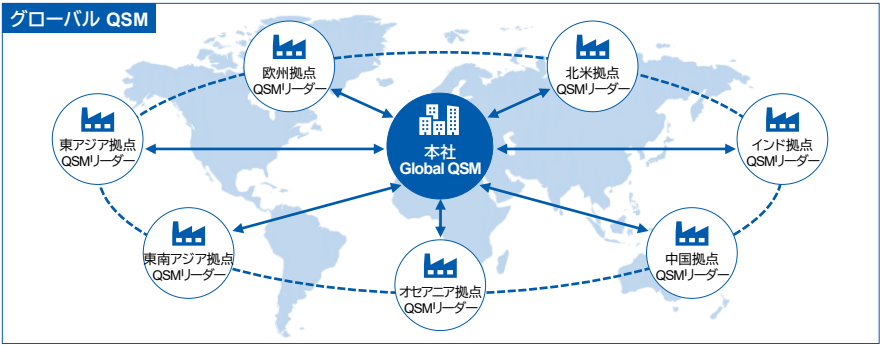
旭化成グループ、領域のつながりをグローバルで活かす

■ 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”		

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

旭化成の取り組み

多様な事業を持っているからこそ、多様なステークホルダーとの良好な信頼関係を築くことを大切にしてきました。

現中計に込められた“Trailblaze Together”の言葉が示すように、ステークホルダーの皆さまとともに未来を切り拓いていきます。



植林活動と森づくり@日本



高校生の事業所見学受け入れ@米国



五輪出場選手との柔道教室@ドイツ

旭化成レポート2026

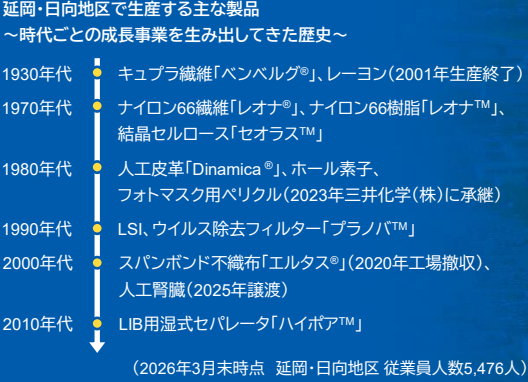
	02 旭化成グループ理念体系	
	03 At a Glance	
	05 編集方針	
	09 目次	
	10 旭化成の目指す姿	+
要件1	22 時代の変化に応じて事業ポートフォリオを変革し続けられること	+
要件2	32 資源配分が適切であること	+
要件3	40 多様な無形資産を活かし、イノベーションを起こし続けられること	+
要件4	73 持続可能な社会に貢献し続けられること	+
要件5	84 強固なガバナンスが効いていること	+
要件6	107 多様なステークホルダーと良好な関係を構築できていること	—
	108 特集：延岡とともに育む、旭化成の企業価値	
	110 ステークホルダーコミュニケーション	
	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”	

特集

延岡とともに育む、旭化成の企業価値

旭化成が100年以上にわたり事業ポートフォリオを変革し、成長を続けてこられた背景には、多くのステークホルダーからの信頼があります。なかでも旭化成発祥の地である宮崎県延岡市は、現在も多くの事業と人財を支える重要な拠点であり、企業価値を支える基盤の1つです。

地域社会の活力と企業の成長は切り離すことができません。延岡とともに未来を創る取り組みと、そこで働く従業員の声を通じて、事業ポートフォリオ変革の根底にある、旭化成の強さをご紹介します。



	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	+
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	—
	108	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”	

「延岡の未来は、旭化成の未来」
地域活性化は、経営課題への取り組みそのもの

旭化成発祥の地である延岡は、その後、100年以上にわたり旭化成の事業ポートフォリオ変革を支え、時代ごとの成長事業を生み出してきた重要な拠点です。

延岡地区には、旭化成を支える協力企業や教育機関、行政機関、地域コミュニティが存在しています。事業環境が変化し、主力事業が入り替わっても、新たな技術や人財を受け入れながら挑戦を続けてこられた背景には、こうした地域との長年のつながりがあります。

そのため旭化成では、地域活性化を社会貢献活動ではなく、事業基盤を守り育てる経営課題と捉えています。人口減少や人財確保といった地域課題は、旭化成にとっても事業の継続と成長に直結する課題だからです。

こうした考えのもと、2020年に延岡総務部地域活性化推進グループ(以下、地活)を設立しました。地活は「地域の未来は自社の未来でもある」という考えのもと、人が集まり続ける街づくりを通じた持続的な事業基盤づくりに取り組んでいます。

地域全体が魅力を持ち、人が集まり、
挑戦できる環境づくりこそ事業成長の源泉

地活の特徴は、旭化成が地域を「支援する側」としてではなく、「地域の一員」として関わっていることです。「とにかく街に出よう！」の合言葉のもと、地活のメンバーは、商店街や行政機関、企業を自ら訪ね歩き、対話を重ねながら関係を築いてきました。そこで見えてきた課題やニーズは、企業見学、親子向けの科学体験教室、インターンシップ、SNSによる地域の魅力発信など、現在の活動へと発展しています。

なかでも、“地元企業の人財確保”を大きなテーマに、地元企業への認知や理解を広げるポータルサイトの運営など、地域の企業で採用活動を支援し合う体制づくりは、着実に実を結び始めています。また、地域活動に協力したいと手を挙げる社員も増えるなど、地域との関わりを通じて旭化成グループ全体の活力向上にもつながっています。「地域の衰退は旭化成の衰退につながる」。この強い当事者意識は、延岡地区で事業を続ける旭化成の共通認識です。だからこそ、地域とともに行動し、ともに挑戦できる環境づくりを目指していきます。

延岡支社 延岡総務部
地域活性化推進グループの皆さんの声

「延岡地区で働くことは、同時に延岡地区で暮らすことです。だからこそ、学校や企業との連携だけでなく、次世代教育や地域イベントも含めて、この地域で暮らしたいと思える基盤をつくる必要があります。今後は、地域と旭化成の双方にどのような効果をもたらしたのかを評価し、改善や新たな施策に活かして進化し続ける組織にしていきたいと思います。」



川口さん 木戸さん 園田さん 山内さん

従業員インタビュー

「事業が変わっても人の想いは変わらない」



旭化成繊維延岡／不織布事業部 甲斐 正昭

1981年 入社。レーヨン工場 製造課(旭化成の祖業の1つである繊維事業)
 2001年 レーヨン生産終了
 エルタス工場 製造課へ異動・立上げ(スパンボンド事業)
 2019年 エルタス工場が竜巻被害を受ける
 2020年 エルタス工場撤収
 2020年 不織布工場 ラムース製造課へ異動(カーインテリア事業)
 2023年 再雇用。不織布事業部、現在に至る

Q 延岡でどのような仕事を経験してきましたか？

レーヨン事業、スパンボンド事業、カーインテリア事業と、多くの事業に携わりました。事業や職場は何度も変わりましたが、「旭化成を良くしたい」という思いはずっと変わりませんでした。

設備や技術はもちろん重要ですが、それだけでは苦しい局面は乗り越えられません。レーヨン事業の撤収もそうでしたし、不織布工場の立上げもそうでした。経験したことのない設備を前にして、みんなで知恵を出し合いながら何年も改善を続けました。うまくいかない時でも、「なんとかしよう」「みんなで乗り越えよう」と考える人たちがいたからこそ、世界トップレベルの生産性にたどり着くことができたのだと思います。

私が最初に配属されたレーヨン工場には、「レーヨン魂」という言葉がありました。厳しい状況に直面しても、仲間と支えあいながら乗り越えていく、そんな意味で使われていた言葉です。困難な時ほど前を向くこと、仲間を大切にすること、そしてより良いものをつくろうと執念を持ち続けること。その精神は、今もさまざまな現場で受け継がれていると思います。

Q レーヨン事業撤退の時、どんな想いでしたか？

私はレーヨン工場で社会人として育ててもらったので、撤収が決まった時は本当に複雑な気持ちでした。老朽化した設備を見ながら、いつかはこういう日が来ることも理解していましたが、工場長が最終稼働号機の停止ボタンを押し、長年動き続けてきた機械の音が消えた瞬間、なぜか涙が止まりませんでした。

だからこそ、新しい事業に移ってからも、「ここで終わらせてはいけない」という思いがありました。レーヨン事業で学んだことを次の事業につなぐことが、自分の役割だと思ったのです。振り返ると、私だけではありませんでした。レーヨン工場で培った経験を持つ多くの仲間が、新しい事業や新しい現場に移りながらも、そこで改善を続け挑戦する姿がたくさんありました。

Q 事業撤収や竜巻被災など、忘れられない出来事の中で感じた旭化成らしさとは？

苦しい時に一番よく見えるのは、人の本質だと思います。竜巻でエルタス工場が被災した時、各工場や他部門から驚くほど多くの支援が集まりました。誰かに言われたからではなく、「仲間が困っているから助けたい」という想いだったと思います。レーヨン事業撤収の時もそうでした。自分自身も不安を抱えながら、それでも仲間を励まし、新しい事業の立上げに力を注いだ人たちがたくさんいました。

私は45年間働いてきて、旭化成の強さはこうした人のつながりの中にあると感じています。数字では表せませんし、マニュアルにも書けません。しかし、困難に直面した時に最後に組織を支えるのは、いつも人の思いでした。

Q 今後、次の世代に何を伝えていきたいですか？

技術や知識を教えることはもちろん大切です。しかし、それ以上に伝えたいのは、人への向き合い方です。私は若い頃、自分の意見に上司が手書きで返事を書いてくれたことが本当にうれしかった。その経験があるから、今でも一人ひとりの声に向き合うことを大切にしています。人は人によって育てられます。そして、その積み重ねが組織の文化になります。旭化成には、人間臭くて、泥臭いけれども、仲間や仕事に本気で向き合う文化があります。レーヨン工場からエルタス工場へ、そして次の世代へと受け継がれてきたこのスピリットこそが、旭化成の底力だと思います。だからこそ残された時間の中で、自分が経験してきたことをできる限り次の世代へ伝えていきたい。それが私にできる最後の役割だと考えています。



甲斐さん(中央)へのインタビューの様子
 同席者 不織布工場 工場長 弘中さん(左)、地域活性化推進グループ 園田さん(右)

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	—
	108	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”		

多様なステークホルダーとの対話が、価値創造の出発点

■ヘルスケア、住宅、マテリアル、それぞれ多様なステークホルダーとの対話

旭化成は、ヘルスケア、住宅、マテリアルという異なる領域で事業を展開しており、それぞれの事業は、市場環境も顧客も社会から期待される役割も異なります。だからこそ、従業員、顧客、取引先、地域社会、株主・投資家、行政など、多様なステークホルダーとの対話を通じて、それぞれの期待や課題を理解し、経営に反映していくことが欠かせません。

特に、事業ポートフォリオ変革においては、成長への挑戦や痛みを伴う構造転換を伴います。その実現には、経営判断だけでなく、それを支えるステークホルダーの理解と信頼が必要です。旭化成は対話を通じて関係を深めながら、ともに価値を創出していくことを目指しています。多様な事業を持つ企業だからこそ、多様な視点を取り込み、新たな気づきや事業機会につなげることができる。旭化成にとって、多様なステークホルダーとの対話は価値創造の出発点です。



^{*1} 令和7年度 排出削減が困難な産業におけるエネルギー・製造プロセス転換支援事業

^{*2} PPI: Patient and Public Involvement（患者・市民参画）

	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	-
	108	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”	

さまざまなステークホルダーから認められる企業へ

社会的責任投資インデックスへの組み入れ状況(2026年7月現在)

- 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



2026 CONSTITUENT MSCIジャパン ESGセレクト・リーダーズ指数

2026 CONSTITUENT MSCI日本株 ESGセレクト・リーダーズ指数



2026 CONSTITUENT MSCI日本株 女性活躍指数 (WIN)

(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

「DX銘柄2026」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6年連続で選定されました。



「健康経営優良法人2026(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2026～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、旭化成セラピューティクス、旭化成ライフサイエンスの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」を取得しています。



CDP「気候変動」「水セキュリティ」分野でA-評価を取得

CDPが実施した2025年度の調査において、「気候変動」および「水セキュリティ」の分野でA-評価を取得しました。



MSCI ESG レーティング 最高評価「AAA」

企業のESGパフォーマンスがAAAからCCCの7段階で格付され、当社は最高評価となる「AAA」を獲得しています。(2026年7月現在)

クリーン水素製造用アルカリ水電解技術により2026年電気化学会技術賞(棚橋賞)を受賞

クリーン水素製造に用いるアルカリ水電解システム「Aqualyzer™(アクアライザー)」に関する技術開発により、当社技術者6名が(公社)電気化学会の2026年技術賞(棚橋賞)を受賞しました。

(一社)日本IR協議会が選定する「IR優良企業賞」を受賞

投資家との対話の深化や情報開示の充実など、経営姿勢やIR活動の継続的な改善をご評価いただき、2025年度に「IR優良企業賞」を受賞しました。



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	—
	108	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”

基本情報



タウンホールミーティング ヘルスケア領域(日比谷)



タウンホールミーティング 住宅領域(大阪支社)



タウンホールミーティング マテリアル領域(守山)

112

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”	

年度		2015	2016	2017 ¹	2018	2019 ²	2020	2021 ³	2022 ⁴	2023	2024	2025	
財務情報													
P／L													
	売上高	百万円	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	3,074,505
	売上総利益	百万円	586,216	586,736	649,105	688,548	675,040	680,709	769,769	773,776	815,969	958,260	1,008,592
	営業利益	百万円	165,203	159,229	198,475	209,587	177,264	171,808	202,647	127,716	140,746	211,921	231,200
	親会社株主に帰属する当期純利益	百万円	91,754	115,000	170,248	147,512	103,931	79,768	161,880	-91,948	43,806	134,996	158,793
B／S(会計年度末)													
	総資産	百万円	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	4,137,943
	有利子負債(リース債務を除く)	百万円	448,219	402,060	301,194	424,457	703,842	658,975	766,276	939,456	917,018	1,157,458	967,544
	純資産	百万円	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	2,165,647
	自己資本	百万円	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	2,088,458
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	216,218	168,965	249,891	212,062	124,460	253,676	183,271	90,804	295,300	301,489	303,104
	投資活動によるキャッシュ・フロー	百万円	-285,287	-89,920	-110,294	-198,917	-318,156	-157,751	-221,019	-213,584	-142,598	-381,150	-106,873
	フリー・キャッシュ・フロー	百万円	-69,069	79,045	139,597	13,145	-193,696	95,925	-37,748	-122,780	152,702	-79,661	196,231
	財務活動によるキャッシュ・フロー	百万円	101,365	-73,959	-134,412	17,388	221,923	-95,869	42,321	111,780	-94,331	144,567	-245,354
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	93,811	91,387	95,415	84,556	96,016	108,369	119,738	140,013	152,593	153,478	162,598
	のれん償却額	百万円	15,821	17,806	18,048	19,490	22,288	24,903	28,391	37,273	29,603	32,628	33,746
	設備投資額	百万円	99,000	90,573	101,331	136,206	154,122	153,656	186,644	174,873	183,712	211,026	222,324
	研究開発費	百万円	81,118	79,566	85,695	90,124	90,966	89,745	98,693	105,027	106,597	110,641	110,537
財務指標													
	のれん償却前営業利益	百万円	181,024	177,035	216,523	229,077	199,552	196,711	231,037	164,990	170,348	244,549	264,946
	EBITDA	百万円	274,836	268,423	311,938	313,633	295,568	305,080	350,775	305,003	322,941	398,027	427,545
	売上高営業利益率	%	8.5	8.5	9.7	9.7	8.2	8.2	8.2	4.7	5.1	7.0	7.5
	売上高のれん償却前営業利益率	%	9.3	9.4	10.6	10.6	9.3	9.3	9.4	6.1	6.1	8.1	8.6
	売上高EBITDA率	%	14.2	14.3	15.3	14.5	13.7	14.5	14.3	11.2	11.6	13.1	13.9
	ROIC	%	7.9	7.8	9.7	8.8	6.6	4.9	6.6	4.0	5.9	5.5	5.9
	ROE	%	8.6	10.5	14.0	11.1	7.6	5.6	10.3	-5.5	2.5	7.4	8.0
	D/Eレシオ	倍	0.43	0.35	0.23	0.31	0.52	0.45	0.45	0.57	0.51	0.62	0.46
	自己資本比率	%	47.1	51.1	55.8	53.6	48.2	50.3	50.4	48.1	49.5	46.3	50.5
1株当たり情報													
	EPS	円	65.69	82.34	121.93	105.66	74.85	57.49	116.68	-66.30	31.60	97.94	116.97
	のれん償却前EPS	円	77.01	95.08	134.85	119.62	90.90	75.44	137.14	-39.42	52.96	121.61	141.83
	BPS	円	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	1,539.66
	配当金	円	20	24	34	34	34	34	34	36	36	38	42
	DOE	%	2.6	3.1	3.9	3.6	3.4	3.3	3.0	3.0	2.9	2.7	2.9
株式情報(会計年度末)													
	終値	円	760.9	1,080	1,399	1,142	764.8	1,274.5	1,062.5	926.3	1,112	1,047	1,509
	時価総額	億円	10,629	15,083	19,531	15,943	10,614	17,691	14,746	12,834	15,414	14,218	20,468
	PBR	倍	1.02	1.31	1.52	1.15	0.78	1.21	0.87	0.77	0.85	0.76	0.98
	発行総数	千株	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	1,365,752
	従業員数(会計年度末)	人	32,821	33,720	34,670	39,283	40,689	44,497	46,751	48,897	49,295	50,352	47,895
非財務情報													
温室効果ガス(GHG)排出量(Scope1, Scope2) ⁵													
	Scope1	万t-CO ₂ e					296	301	310	283	238	250	225
	Scope2	万t-CO ₂ e					103	90	94	83	79	70	65
	環境貢献製品を通じたGHG削減貢献量 ⁶	指数						100	117	137	143	151	155
	従業員エンゲージメント調査における「成長に繋がる行動」指標	指数							3.69	3.71	3.72	3.74	3.76
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 ⁷													
	女性管理職人数	人							252	278	313	335	361
	ラインポスト+高度専門職における女性比率	%							3.6	4.0	4.3	4.9	5.5
	従業員エンゲージメント調査における活力指標が好意的な状態の回答者割合(5段階中3.5以上)	%							56.3	55.6	56.2	57.3	58.5

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。⁵ 対象範囲:当社連結対象の生産拠点 2025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。⁶ 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。2020年度を基準(100)としている。⁷ 対象範囲: 旭化成(株)、旭化成エレクトロニクス、旭化成ホームズ、旭化成建材、旭化成セラピューティクス、旭化成ライフサイエンス 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。

	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”	

価値創造の源である
企業理念や
企業文化を知りたい

旭化成が持続的に
成長していくための戦略や
収益構造、財務状況を
知りたい

旭化成の事業の
持続可能性に影響する
サステナビリティ情報を
知りたい

旭化成レポート ▶

旭化成が目指す「持続可能な社会への貢献」と「持続的な企業価値向上」という2つのサステナビリティの好循環をどのように実現していくのかという価値創造ストーリーを、ステークホルダーの皆さまに理解していただくことに加え、皆さまとの建設的な対話におけるツールとしての活用を目的としています。

企業情報 ▶

どのような理念や企業文化を持ち、手掛ける事業や展開地域は何かなど、グループの概要をご紹介します。

- 会社概要
- グループ理念体系 など

IR情報 ▶

決算発表資料や説明会資料の掲載に加え、投資家の皆さま向けの各種情報を分かりやすくご紹介しています。

- 決算関連資料
- 経営説明会 など

サステナビリティ ▶

環境・社会・ガバナンスの側面から、課題への取り組み方針、体制、データを網羅的に掲載しています。

- GRIスタンダード対照表
- SASB対照表
- サステナビリティレポート など

会社案内 ▶

有価証券報告書 ▶

知的財産報告書 ▶

株主総会招集通知 ▶

コーポレート・ガバナンスに関する報告書 ▶

本レポートの報告期間
2025年度(2025年4月～2026年3月)。なお、2026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		
旭化成セラピューティクス(株)	旭化成セラピューティクス	医療用医薬品事業。2026年4月旭化成ファーマ(株)が商号変更
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™)
Aicuris Anti-infective Cures AG	Aicuris	2026年度に買収。 医療用医薬品事業(上市予定製品:pritelivir)
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
Respicardia, Inc.	Respicardia	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 Companies LLC	Synergos	北米住宅事業を統括する持株会社
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用乾式セパレータ事業(2025年度に鉛蓄電池用セパレータ事業を譲渡)
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
Crystal IS, Inc.	Crystal IS	2011年度に買収。 AlN(窒化アルミニウム)基板を開発するスタートアップ

	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”	

おわりに

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

旭化成は、グループ役員が議論をして、旭化成グループの企業価値向上に必要な行動基準である「Group Management Standards(GMS)」を制定し、2026年4月から運用を開始しました。

グループ役員とは、旭化成だけでなくグループ各社の取締役や執行役員等の中から選任され、事業や地域を超えて、旭化成グループ全体の企業価値向上に責任と権限を持つ経営人財です(現在、グローバルで33名)。GMSは、グループ役員のみならず旭化成グループの全リーダーが適用対象であり、「業績向上」「予期せぬ損害の防止」「株主資本コスト低下」「多様な事業によるシナジー創出」の企業価値向上に求められる4要素に対して、必要な行動基準を定めています。

本レポートでは、旭化成グループが持続的な企業価値向上を実現するために必要と考える「6つの要件」と、その実現に向けた取り組みをご紹介します。

グループ役員は、GMSを「共通言語」として、事業・地域・機能の垣根を超え、グループ全体最適の視点で行動します。そして「6つの要件」を着実に満たし続けることで、旭化成グループの持続的な企業価値向上を実現していきます。

グループ役員および事業会社社長のGMS同意サイン

工藤章四郎	堀江 俊彦	川瀬 正嗣	四宮 健	大和 裕二	松山 博至	
菅 孝和	鶴川 和豊	松崎 泰	AKR (Akira Kurogi)	小池 達也	西澤 明	西川 知
岩尾 伸一	植竹 伸子	後藤 栄治	野田 和弥	仲二見 裕美	谷口 龍	相澤 澄
福田 達也	中西 一宗	岩波 啓祐	山口 伸治	村上千晴	新 知徳	小山 直樹
江田 健一	栗田 直幸	前田 真作	ERIC KUNDSE	岡野 大介	Stacy G. Wheeler	金井 佳和