



問6

ガバナンスはどのように機能しているのか？

答

：提案に対する的確な判断と厳しい助言をいただけるという社外取締役に対する信頼が、執行側の大胆でチャレンジングな提案を促し、旭化成らしい価値創造に向けたアクティブな議論につながっていると感じています。

75 コーポレートガバナンス

78 **特集** 取締役会実効性評価

81 外部視点で見る旭化成のガバナンス
—社外取締役 岡本 毅

85 新任社外取締役メッセージ
—社外取締役 山下 良則

86 リスクマネジメント

88 環境安全

89 人権尊重／CSR調達

90 コンプライアンス／情報セキュリティ

91 健康経営

92 ステークホルダーとのコミュニケーション

コーポレートガバナンス

Asahi Kasei's Directors



後列左より 川瀬 正嗣 堀江 俊保 出口 博基 岡本 毅 松田 千恵子 山下 良則 前田 裕子 久世 和資
前列左より 工藤 幸四郎 小堀 秀毅

コーポレートガバナンス

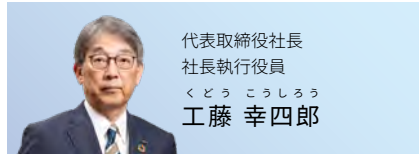
取締役・監査役の略歴 (2024年6月25日現在)

取締役



取締役会長
こほり ひでき
小堀 秀毅

- 1978年 4月 当社入社
- 2008年 4月 旭化成エレクトロニクス(株) 取締役
同常務執行役員
- 2009年 4月 同社専務執行役員
- 2010年 4月 同社代表取締役社長
同社長執行役員
- 2012年 4月 当社常務執行役員
- 2012年 6月 当社取締役(現在)
- 2014年 4月 当社代表取締役
同専務執行役員
- 2016年 4月 当社取締役社長
同社長執行役員
- 2022年 4月 当社取締役会長(現在)



代表取締役社長
社長執行役員
くどう こうしろう
工藤 幸四郎

- 1982年 4月 当社入社
- 2013年 4月 旭化成せんい(株) 執行役員
- 2016年 4月 当社上席執行役員
- 2017年 4月 当社繊維事業本部長兼務
大阪支社長兼務
- 2019年 4月 当社常務執行役員
同パフォーマンスプロダクツ事業
本部長兼務
- 2021年 6月 当社取締役(現在)
- 2022年 4月 当社代表取締役(現在)
同取締役社長(現在)
同社長執行役員(現在)



取締役
副社長執行役員
くせ かずし
久世 和資

- 1987年 4月 日本アイ・ピー・エム(株) 入社
- 2005年 4月 同社執行役員
- 2008年 1月 IBM社ヴァイスプレジデント
- 2017年 1月 日本アイ・ピー・エム(株)
最高技術責任者(CTO) 兼務
- 2020年 7月 当社入社
当社執行役員
同エグゼクティブフェロー兼務
- 2021年 4月 当社常務執行役員
同デジタル共創本部長兼務
- 2022年 4月 当社専務執行役員
- 2022年 6月 当社取締役(現在)
- 2024年 4月 当社副社長執行役員(現在)



代表取締役
専務執行役員
ほりえ としやす
堀江 俊保

- 1985年 4月 当社入社
- 2015年 4月 旭化成ケミカルズ(株)
経営統括部長
- 2016年 4月 当社石油化学事業本部
企画管理部長
- 2019年 4月 当社執行役員
- 2020年 4月 当社上席執行役員
- 2022年 4月 当社常務執行役員
- 2022年 6月 当社取締役(現在)
- 2023年 4月 当社代表取締役(現在)
- 2024年 4月 当社専務執行役員(現在)



取締役
常務執行役員
いでぐち ひろき
出口 博基

- 1985年 4月 当社入社
- 2016年 4月 旭化成ファーマ(株)
経営統括総部長
- 2017年 4月 同社執行役員
- 2019年 4月 当社執行役員
同経営企画部長兼務
- 2020年 4月 当社上席執行役員
- 2022年 4月 当社常務執行役員(現在)
- 2023年 6月 当社取締役(現在)



取締役
常務執行役員
かわせ まさつぐ
川瀬 正嗣

- 1990年 4月 当社入社
- 2016年 4月 旭化成ケミカルズ(株)
基礎化学品事業部長
- 2018年 4月 当社製造統括本部製造企画部長
- 2020年 4月 当社上席理事
- 2021年 4月 当社上席執行役員
同製造統括本部長
- 2023年 4月 当社常務執行役員(現在)
- 2023年 6月 当社取締役(現在)



取締役(社外取締役)
おかもと つよし
岡本 毅

- 1970年 4月 東京瓦斯(株) 入社
- 2002年 6月 同社執行役員
- 2004年 4月 同社常務執行役員
- 2004年 6月 同社取締役
- 2007年 4月 同社代表取締役
同副社長執行役員
- 2010年 4月 同社社長執行役員
- 2014年 4月 同社取締役会長
- 2018年 4月 同社取締役相談役
- 2018年 6月 当社取締役(現在)
- 2018年 7月 東京瓦斯(株) 相談役
- 2023年 6月 同社名誉顧問(現在)



取締役(社外取締役)
まえだ ゆうこ
前田 裕子

- 1984年 4月 (株)ブリテストーン入社
- 2003年 9月 国立大学法人東京医科歯科大学
知的財産本部技術移転センター長・
知財マネージャー
- 2009年 10月 東京医科歯科大学客員教授兼務
- 2011年 10月 京都府立医科大学特任教授兼務
- 2013年 5月 (株)ブリテストーン執行役員
- 2014年 4月 国立研究開発法人海洋研究開発機構
監事兼務
- 2017年 1月 (株)セルバンク取締役(現在)
- 2020年 10月 国立大学法人九州大学理事(現在)
- 2021年 6月 当社取締役(現在)



取締役(社外取締役)
まつだ ちえこ
松田 千恵子

- 1987年 4月 (株)日本長期信用銀行入行
- 1998年 10月 ムーディーズジャパン(株) 入社
- 2001年 9月 (株)コーポレイトディレクション
パートナー
- 2006年 10月 ブーズ・アンド・カンパニー(株)
ヴァイスプレジデント(パートナー)
- 2011年 4月 東京都立大学経済経営学部教授
(現在)
- 2023年 6月 同大学院経営学研究所教授(現在)
当社取締役(現在)



取締役(社外取締役)
やました よしのり
山下 良則

- 1980年 3月 (株)リコー入社
- 1995年 2月 RICOH UK PRODUCTS LTD. 管理部長
- 2008年 4月 RICOH ELECTRONICS, INC. 社長
- 2010年 4月 (株)リコー グループ執行役員
- 2011年 4月 同社常務執行役員
同総合経営企画室室長
- 2012年 6月 同社取締役
同専務執行役員
- 2014年 4月 同社ビジネスソリューションズ事業本部
事業本部長
- 2015年 4月 同社基盤事業担当
- 2016年 6月 同社副社長執行役員
- 2017年 4月 同社代表取締役(現在)
同社長執行役員
同CEO(最高経営責任者)
- 2020年 4月 同社CHRO(最高人事責任者)
- 2023年 4月 同社会長(現在)
- 2024年 6月 当社取締役(現在)

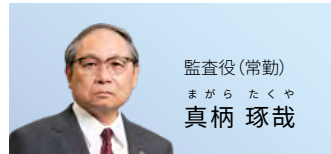
コーポレートガバナンス

監査役



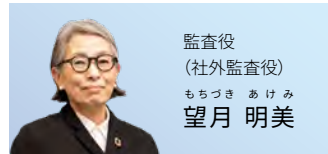
監査役(常勤)
しばた たかか
柴田 豊

1979年 4月 当社入社
2008年 4月 当社執行役員
2009年 4月 当社上席執行役員
2011年 4月 旭化成クラレメディカル(株) 代表取締役社長
同社長執行役員
旭化成メディカル(株) 代表取締役社長
同社長執行役員兼務
2016年 4月 当社専務執行役員
2017年 4月 旭化成ファーマ(株) 代表取締役社長
同社長執行役員兼務
2018年 6月 当社取締役
2019年 4月 当社副社長執行役員
2021年 6月 当社監査役(現在)



監査役(常勤)
まがら たくや
真柄 琢哉

1982年 4月 当社入社
2012年 4月 旭化成ホームズ(株) 執行役員
2014年 4月 当社取締役
同常務執行役員
2016年 4月 当社専務執行役員
2018年 4月 当社副社長執行役員
2022年 4月 当社顧問
2023年 6月 当社監査役(現在)



監査役
(社外監査役)
もちつき あけみ
望月 明美

1984年 10月 青山監査法人入所
1988年 3月 公認会計士登録
1996年 8月 監査法人トーマツ
(現 有限責任監査法人トーマツ)
入所
2001年 6月 同監査法人社員
(現 パートナーに名称変更)
2018年 7月 明星監査法人社員(現在)
2021年 6月 当社監査役(現在)



監査役
(社外監査役)
うらた はるゆき
浦田 晴之

1977年 4月 オリент・リース(株)
(現 オリックス(株))入社
2005年 2月 当社執行役員
2006年 8月 当社常務執行役員
2007年 6月 当社常務取締役
2008年 1月 当社取締役副社長
2009年 1月 当社取締役副社長兼
グループCFO
2011年 1月 当社代表取締役副社長兼
グループCFO
2015年 6月 オリックス銀行(株)
代表取締役社長
2020年 6月 当社取締役会長
2021年 6月 当社特別顧問
2022年 6月 当社監査役(現在)



監査役
(社外監査役)
おちあい よしかず
落合 義和

1986年 4月 検事任官
2015年 10月 東京地方検察庁次席検事
2017年 4月 さいたま地方検察庁検事正
2018年 2月 最高検察庁刑事部長
2020年 7月 最高検察庁次長検事
2022年 6月 東京高等検察庁検事長
2023年 1月 退官
2023年 4月 弁護士登録
西村あさひ法律事務所
・外国法共同事業
オブカウンセル(現在)
2023年 6月 当社監査役(現在)

取締役および監査役に特に期待する分野

不連続・不確実な経営環境のもと、グループ経営とその監督・監査をより高い水準で推進するうえで必要とされる知識・経験・能力等を特定し、その多様性と独立性のバランスを考慮して取締役会の構成を考えています。

機会獲得とリスク低減を追求するために不可欠な「企業経営・事業戦略」「財務・会計」「財務・知財・リスク管理」「研究開発・製造・技術」に加えて、市場・事業の国際化に即した「グローバル」、デジタルトランスフォーメーションを推進していくための「デジタル」、社会環境の変化やステークホルダーの状況を機敏に捉える「環境・社会」、そして経営の基盤である人を活かす「人財マネジメント」を重視します。

そして、取締役会のモニタリング機能をより一層充実させていくために、社内取締役はコーポレート部門の担当役員を中心とした構成としています。

各取締役および監査役がそれぞれ有する知識・経験・能力を発揮することを期待し、全体として多様な視点をもってグループ経営の重要な意思決定および適切な監督・監査を遂行していきます。

スキルマトリクス(2024年6月25日以降の体制)

		企業経営・事業戦略	財務・会計	法務・知財・リスク管理	研究開発・製造・技術	グローバル	デジタル	環境・社会	人財マネジメント
取締役	小堀 秀毅	★		★				★	
	工藤 幸四郎	★				★		★	★
	久世 和資				★	★	★	★	
	堀江 俊保	★	★					★	
	出口 博基			★				★	★
	川瀬 正嗣				★			★	
	岡本 毅	独立	★	★				★	
	前田 裕子	独立		★	★			★	
	松田 千恵子	独立	★	★				★	
監査役	山下 良則	独立	★			★	★	★	
	柴田 豊		★	★				★	
	真柄 琢哉				★			★	
	望月 明美	独立	★					★	
	浦田 晴之	独立	★	★				★	
落合 義和	独立			★			★		

(注) 各人に特に期待される分野を最大4つまで記載しています。上記一覧表は、各人の有するすべての知識・経験・能力等を表すものではありません。

特集 取締役会実効性評価

当社取締役会の実効性向上に向けて

実効性評価結果のサマリー

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。2023年度はこれまでの取り組みの妥当性、有効性をより客観的に評価するため、第三者機関を活用しました。これにより、取締役会メンバー全体で当社取締役会の実効性確保の状況と課題の認識を明確に共有でき、実効性の向上に向けた改善の取り組みを一段と深化させることができました。今後も取締役会実効性評価にあたっては、定期的に第三者機関を活用していきます。

これまでの主な取り組み (直近3年度)

- 取締役会の構成・役員報酬の見直し
- 取締役会の運営の充実
- その他の連携や情報共有の取り組み

今後の取り組み

取締役会は第三者機関による分析に基づき対応すべき課題を特定し、以下の取り組みを実行していくこととした。

(1) 取締役会での中長期視点での議論の継続・充実

当社は「持続可能な社会への貢献」と「持続的な企業価値向上」という2つのサステナビリティの好循環を目指す姿とし、事業ポートフォリオマネジメントと経営基盤の強化を推進している。取締役会は、これを適切に監督すべく、中長期的な企業価値向上視点での事業ポートフォリオの変革、経営資源配分等の経営上の重要テーマの議論を一層充実させる。また、取締役会以外の場での意見交換の機会を増やし、議論のさらなる深化を目指す。

(2) 取締役会の議論充実、運営改善

取締役会での議論充実のため、取締役会の事前審議を担う経営会議における議論の高度化の検討とともに、取締役会の議事運営の一層の合理化、効率化を進める。また、社外役員への情報提供や社外役員間のコミュニケーションを充実させる。

(3) 取締役会の構成の継続的検討

取締役会構成の議論を深め、経営理念、経営戦略、経営環境等に照らして最適な取締役会のあり方を継続的に追求する。

評価のプロセス

2023年11月から2024年1月

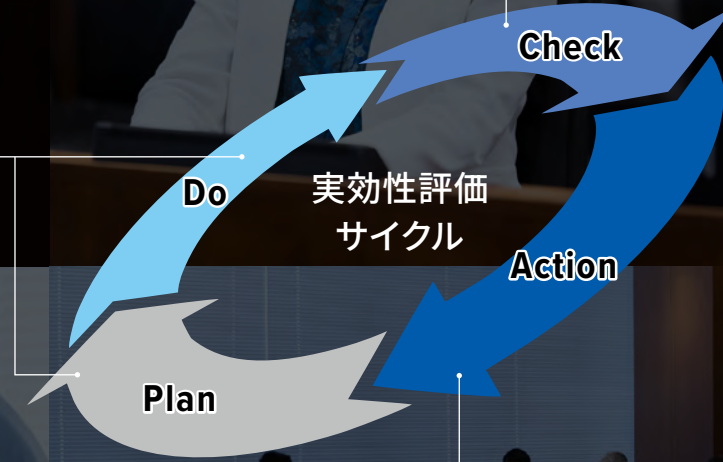
- ① 取締役・監査役の全員にアンケートを実施
 - ② アンケートの回答結果に基づき、第三者機関による取締役・監査役全員へのインタビューを実施
- 〈内容〉取締役会、指名諮問委員会、報酬諮問委員会を対象に、構成や運営・議論の状況、社外役員への支援体制・情報提供など

2024年2月

第三者機関からの報告内容を議論

2024年3月および4月

抽出された課題への対応を審議



評価結果の概要

実効性が特に確保されていると確認した点	抽出した課題
<ul style="list-style-type: none"> • 適切な取締役会構成のもと、取締役・監査役が適切に役割・機能を発揮し、オープンで活発な議論が展開。 • 経営会議での論点整理と議論のポイントが取締役に共有され、社外役員からも高く評価。 • 取締役会議長は、適切に役割を果たしていると高く評価。また、社外取締役・監査役は、経験・知見に基づき本質的な議論に貢献。 	<ul style="list-style-type: none"> • 事業構造転換と事業ポートフォリオ変革に取り組む中、中長期視点の経営課題等について、さらに取締役会等での議論を充実させるための改善の余地がある。 • 取締役会の前段階での執行側の議論のさらなる高度化と取締役会への一層の情報共有の重要性が認識されている。 • 取締役会の構成は、将来的な社外取締役の割合、役員に期待する役割、取締役会の規模等を考慮し継続的に検討する必要性がある。

特集 取締役会実効性評価

各役員の意見

今回の実効性評価では、当社の事業ポートフォリオ変革、取締役会構成や取締役会の運営について、社外役員を含め多面的な意見が提示されました。取締役会は、これらの意見を踏まえ課題を特定し、取締役会全体として実効性は確保されているとの判断に至りました。実効性評価における各役員の意見の一部を以下のとおりご紹介します。

取締役会での議論について

(事業ポートフォリオ変革)

社外取締役

「事業ポートフォリオ変革は時代の変化に合わせる必要がある。3領域を、同じ経営者が経営していくにあたり、何に注力していくべきかを考える必要がある。3領域内のウェイトを時代の変化に合わせてどう見定めていくか、常にそれを考えていく」

「事業ポートフォリオ変革で重要なのは、売却や撤退など、やめるという決断だが、企業にとり、思い入れもありつらい判断だ。議論し、やめた方が良くなったなら背中を押していく必要がある。特につらい決断をする時には力になると思うのでそれは社外取締役の役目だ。外部から違う視点で見るとこうだ、ということ、を、聖域なく議論することが重要だ」

社内取締役

「取締役会で必要なことは、投資家視点を入れつつ経営の時間軸とは相容れないところに対して説明責任をきっちり果たし堂々と説明できるように、議論していくことだ」

社外取締役

「セパレータ事業は、ストラクチャーなど大きなところはしっかり取締役会で議論し、あとはモニターしていくことが、変化が激しい時代に必要なスタイルだ。しっかりとモニターするのが取締役会の仕事だ」

「2025年度から新中期経営計画が始まる。例えばセパレータ事業をどうするか議論は、その事業だけでなくマテリアル領域をどうしていくのか、他事業との関係性の中でどうするか、という視点が必要だ。個別の案件も、大きな事業ポートフォリオとの関係の中で議論していく」

社内取締役

「構造転換については大きな方向性を定め、今後のアクションが明確になったので、実行あるのみ、というのが現状だ。一方、成長事業については、今後は単独ではなく共同で進めるなど、やり方が変わる。社外取締役にも積極的に意見をいただき、リスクと機会をバランスよく取りながらやっていく必要がある」

取締役会の構成について

(取締役の構成、独立社外取締役比率など)

社外取締役

「指名諮問委員会では、取締役会全体を見て、強化の必要性がある要素などの議論をしている」

「取締役会に役割として何を求めるかが重要。執行側が描くでき上がった形あるものに対して批判的な視点を加えながら、あるいは視点

社外監査役

取締役会の運営について

(情報提供、アジェンダセッティング、取締役会以外の場での議論)

社外取締役

「取締役会の付議案件について、経営会議ではこういう議論があったと必ず補足してくれる。わかりやすいし、これはグッドポイントである」

「年度の初めに取締役会で議論することはリストアップできている。何が議論され、議論されなかったのか確認していくと良い」

社外監査役

「共通理解を持ったうえで戦略や個別案件の議論をすることが重要だ。この点、議事録も取らずにフラットにディスカッションをする場

を付加しながら議論する場所であるならば、社外取締役の数・比率はあまり関係ない」

社内取締役

「2023年度から、社内取締役はコーポレート機能軸の取締役を中心としたことは、適切な変更だと考える」

社外取締役

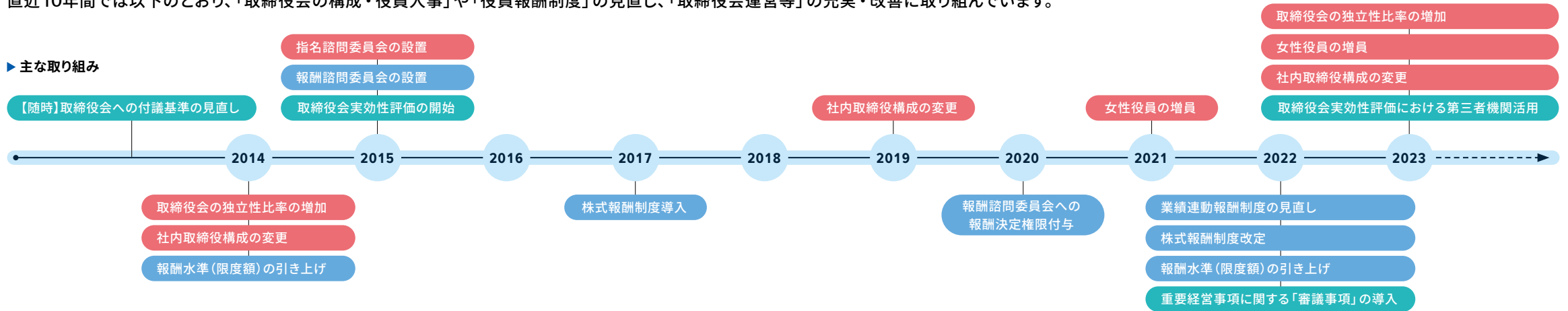
「社外取締役に議論していただくためにも、必要な情報をタイムリーにしっかりとご理解いただくことが必要。オフィシャルではない場での説明が良いだろう。時間の制限はあるものの、技術面や地域状況といった背景から説明するなど工夫が必要だ」

社内取締役

コーポレートガバナンス

直近のコーポレートガバナンス改革の変遷

事業環境の変化に応じ、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きました。直近10年間では以下のとおり、「取締役会の構成・役員人事」や「役員報酬制度」の見直し、「取締役会運営等」の充実・改善に取り組んでいます。



● 取締役会の構成・役員人事

役員人事に関する透明性・客観性を担保するために、**指名諮問委員会を設置**しています。取締役会のモニタリング機能をより一層充実させていくために、同委員会の審議を踏まえ、取締役会の**独立性および女性役員の比率を漸次的に増加**させています。一方、社内取締役についても、事業代表者から**コーポレート部門の担当役員を中心とした構成**に変更してきました。

● 役員報酬制度

役員報酬に関する透明性・客観性を担保するために、**報酬諮問委員会を設置**し、さらに**個人別業績連動報酬金額の決定を同委員会に委ね**ました。同委員会の審議を踏まえ、**経営戦略に紐づいた役員報酬制度への見直し**を進めてきました。一方、**株式報酬を導入**し、当社の株式価値と取締役報酬との連動を明確にしました。さらに、**役員報酬水準を漸次的に引き上げ**てきました。

- 指名諮問委員会の設置 (2015年度)
- 取締役会の独立性比率の増加 (2014年度、2023年度)
- 女性役員の増員 (2021年度、2023年度)
- 社内取締役構成の変更 (2014年度、2019年度、2023年度)
- 報酬諮問委員会の設置 (2015年度)
- 報酬諮問委員会への報酬決定権限付与 (2020年度)
- 業績連動報酬制度の見直し (2022年度)
- 株式報酬制度導入・改定 (2017年度、2022年度)
- 報酬水準(限度額)の引き上げ (2014年度、2022年度)

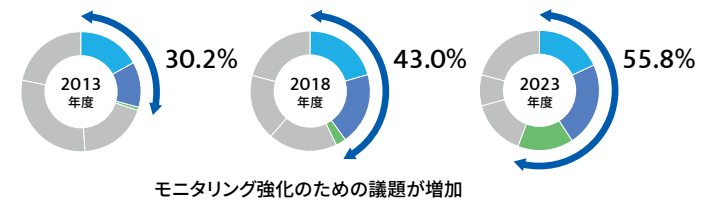
● 取締役会運営等

経営への監督機能を効果的に発揮するため、投資案件等に関する付議基準を引き上げつつ、中長期的な経営課題の審議拡充やIR・SR等における株主・投資家とのコミュニケーション内容の共有等、**取締役会の議題を継続的に見直し**ています。さらに、「**審議事項**」を導入し、経営上の重要な事項について、時間をかけて議論を深めました。取締役会の実効性評価では、新たに**第三者機関を活用**し、実効性向上に向けた改善の取り組みを一段と深化させました。その他、取締役会の事前説明、拠点視察や社内イベントへの招待等、継続的に**社外役員への情報提供を拡充**させるとともに、社外取締役・監査役・会計監査人との**相互連携のための機会**を確保してきました。

- 取締役会への付議基準の見直し(随時)
- 重要経営事項に関する「審議事項」の導入 (2022年度)
- 取締役会実効性評価の実施 (2015年度～)
- 取締役会実効性評価における第三者機関活用 (2023年度～)
- 社外役員への情報提供の拡充等 (2015年度～)

▶ 取締役会議題の変遷

- 事業ポートフォリオマネジメント・M&A・提携
- コーポレートガバナンス
- サステナビリティ・リスク管理・無形資産
- 定例的な議題・その他



外部視点で見る旭化成のガバナンス——社外取締役 岡本 毅

将来の目指す姿に向けて、現在どの段階にあるのかという視点での議論を

健全な緊張感のもとで適切に機能するガバナンスの確立

2018年に社外取締役に就任して6年間、取締役会の実効性の向上にたゆまず努めてきました。旭化成は業容が広く、事業が多様で専門的なことから、グループ全体のビジネスの絵姿のどの部分を進めているのか、外部の間には理解が難しいという現実があります。そのような中、私たち社外取締役が腹落ちするまで何度も踏み込んだ議論を繰り返すことで、業務執行サイドとの間に健全な緊張感が生まれ、経営に対して適切に機能するガバナンスの確立につながっています。

2023年度に取締役会で交わされた中で最も印象に残った議論の一つは、ヘルスケア領域の案件です。非常に専門的な分野であり、深い知見が必要であるところ、2030年に向けたヘルスケア領域の成長戦略の大きな方向性を、領域担当役員のPacker氏に説明していただきました。議題に上る一つひとつの案件がグループ全体の事業ポートフォリオのどこに位置付けられているのかより明確になったことで、各案件の収益性とリスクを厳しく見ていくための方向性を確立でき、それがCalliditas買収の議論の活性化にもつなが

たと思っています。同買収に関しては、社外取締役として、曖昧さのない、研ぎ澄まされた戦略であると納得するまで、買収の表面的な効果の確認にとどまらず、本質を突き詰めるべく何度も議論を重ねました。中でも、大規模事業投資に関するハードルレートの設定の仕方についてオープンかつ徹底的に議論できたことは、非常に有益だったと思っています。

また、セパレータ事業の北米投資計画を、一旦立ち止まったのちに再検討した際も同様です。世界情勢、技術動向、マーケットの状況、社外提携の是非、ファイナンスのあり方、そして旭化成が目指す事業ポートフォリオにおける位置付けを、一つひとつ丁寧に取締役会で議論してきました。かなり時間をかけて執行側から説明を伺い、納得して賛成できるまで至ることができました。これらは簡単な道のりではありませんでしたが、取締役会と執行の間にこれまで醸成されてきた健全な緊張感が、よく機能していたと思います。ここまでのプロセスを経て、まずは投資計画の第1期について決定しました。

3領域経営のあり方については多面的かつ継続的に議論を

マテリアル領域の構造転換はスピーディに進めなければならない一方、「人」は財産であるという大前提のもと、どのように進めるのが最重要課題であり、取締役会でしっかりとモニタリングしていきます。そのためにも、工場や研究所等の視察や技術関係の発表会への参加は大変に意義があると思っています。視察した施設の中には構造転換の対象施設も含まれていると思うのですが、限られた時間ではあるものの、生の声を聞いて、構造転換が従業員の皆さんに及ぼす影響について実感を持つことができました。その後の検討を進めるうえで、忘れてはいけないことだと身に染みて感じました。

今後の取締役会で何を重点的に議論していくのかについては、最も大きな視野で言うと、3領域のあり方をどう考えるのかという点に尽きます。将来、旭化成がどこを目指すのかという視野のもとで、領域ごとの独自性と、グループとしての統一性にどう折り合いを付け、ひいては事業ポートフォリオがどうあるべきかという議論を継続していかなければなりません。

また、市場からの評価を得るために、どのような資本構成および株主還元策を打ち出していくのか、これまでも議論はされていますが、さらに議論を積み重ねていかなければならないと考えています。

取締役(社外取締役)

岡本 毅

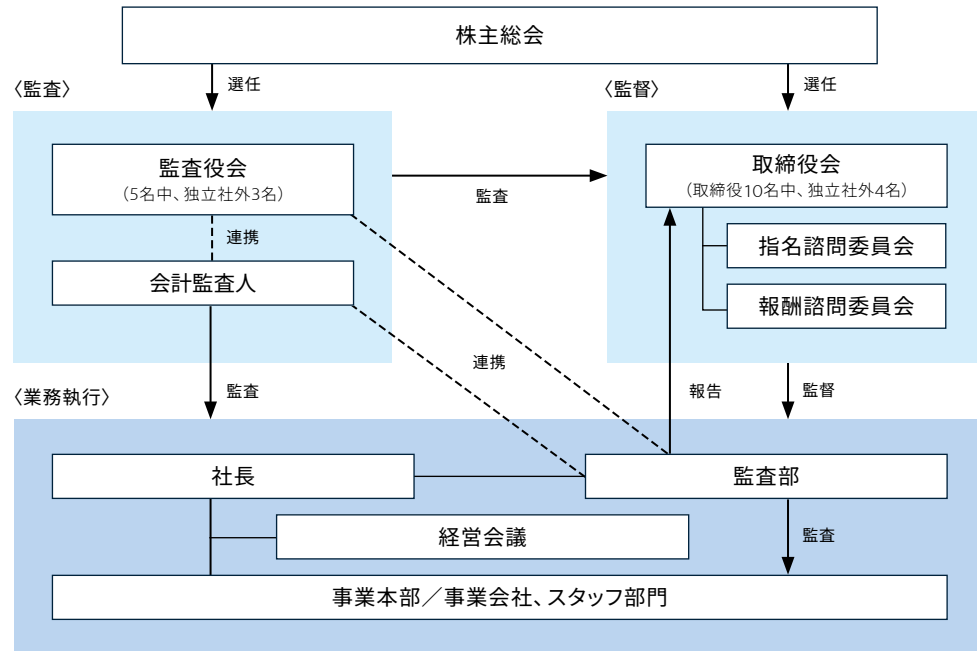
コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンスの概要

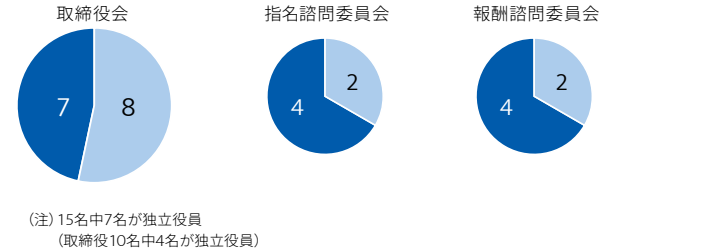
■ 基本的な考え方

当社は、「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。そのうえで、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・果敢・的確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。

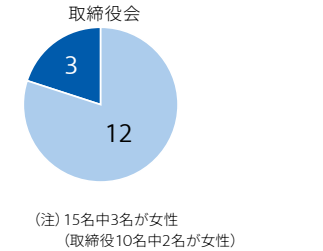
■ ガバナンス体制(2024年6月25日より)



独立役員の割合



女性の割合



■ 2023年度の活動状況

種類	年間開催回数	平均出席率	主要テーマ
取締役会 議長：小堀 秀毅	15回	100% (取締役 および監査役)	<ul style="list-style-type: none"> 中期的な経営の方向性・事業ポートフォリオ 大型投資・M&A・組織再編の審議・決定・フォローアップ 人的資本の取り組みと開示 グループ重大リスクへの対応 取締役会実効性評価 指名／報酬諮問委員会報告 年度経営計画、四半期・年度決算、役員人事
指名諮問委員会 委員長：岡本 毅	6回	100% (全委員)	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会の構成および規模に関する考え方、候補者指名方針、独立性判断基準等の確認 取締役候補者の選出要件の審議、具体的な取締役候補者の審議 社長後継者計画 2024年度役員人事
報酬諮問委員会 委員長：岡本 毅	4回	100% (全委員)	<ul style="list-style-type: none"> 役員報酬水準のレビュー 役員報酬制度の課題・見直し論点の審議 個人別業績連動報酬額の決定
監査役会 議長：柴田 豊	20回	100% (監査役)	<ul style="list-style-type: none"> 重要なリスク項目についての意見交換 取締役会、監査役会の実効性向上施策についての意見交換 社外取締役との意見交換 内部監査部門、子会社監査役、監査法人との情報共有、意見交換 内部統制システムに係る監査の実施基準改定

コーポレートガバナンス

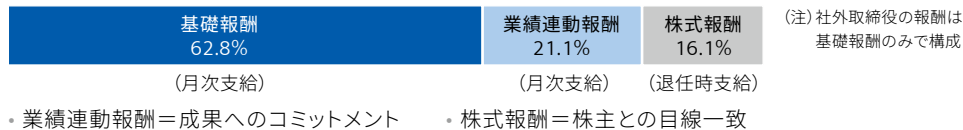
役員報酬

2023年度の役員報酬の状況

2023年度における取締役および監査役の報酬等の額

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	業績連動報酬	株式報酬	
取締役	601	452	85	65	12
うち、社外取締役	68	68	—	—	4
監査役	158	158	—	—	7
うち、社外監査役	54	54	—	—	4

2023年度の業務執行取締役の報酬構成比



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一つとして、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一つであり、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、特に短期的な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、生活基盤となる固定額の基礎報酬に加えて、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とするため、取締役会および報酬諮問委員会にて定期的に審議し、継続的にその妥当性を確認のうえ、改善を行うものとする。

^{*1} 非業務執行取締役には取締役会長を含む

(2) 基本的な設計内容

① 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設計
- グループ連結の売上高、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ともに、資本効率の向上の意識付けの観点から選択
- 個人別の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

$$\text{評価によって算出した指数}^{*2} \times \text{職位別の基準額} = \text{個人別の業績連動報酬額}$$

^{*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

- 業績連動報酬の算出に要する主な経営指標の2023年度における目標値・基準値とその実績値

	2023年度目標値・基準値	2023年度実績値
連結売上高	28,650億円	27,849億円
連結営業利益	1,600億円	1,407億円
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

コーポレートガバナンス

② 株式報酬

- 株価上昇によるメリットを享受するのみならず株価下落リスクをも負担し、株主視点を共有すべく、株式報酬制度を導入し、2022年6月24日開催の第131期定時株主総会決議に基づき同制度を改定
- 当社の設定した信託が当社株式を取得し、対象となる取締役に対して当社株式を交付する株式交付信託で、取締役会で定めた株式交付規程に基づき対象取締役に対して職位および業績目標の達成度に応じてポイントを付与し(1事業年度当たり150,000ポイントが上限)、付与されたポイント数に応じて、取締役かつ当社グループの役員の退任時に当社株式を対象取締役に交付(交付される株式の数は、付与されたポイント数に1を乗じた数)
- 取締役会で定めた上記業績目標に係る2023年度の状況は以下のとおり

指標	指標の算定方法	2023年度目標値・基準値	2023年度実績値
働きがい	メンタルヘルス不調による休業者率	0.70%	1.16%
DX	デジタルプロフェッショナル人材総人数	1,750名	1,728名
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	4.4%	4.4%

(3) 決定プロセス

- 業務執行取締役の業績連動報酬は、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業績連動報酬の金額を決定
- 職位ごとの固定額の基礎報酬の金額は取締役会で決定
- 株式報酬については、取締役会で決定された株式交付規程に基づいてポイントを付与し、所定の条件成就時に当社株式を交付(報酬諮問委員会は、株式報酬にかかる毎年度末における目標達成度および業績連動指数を取締役会に報告)
- 報酬諮問委員会は社外取締役を過半数の委員として構成し、取締役会に対して定期的な上記確認および決定のプロセスを報告

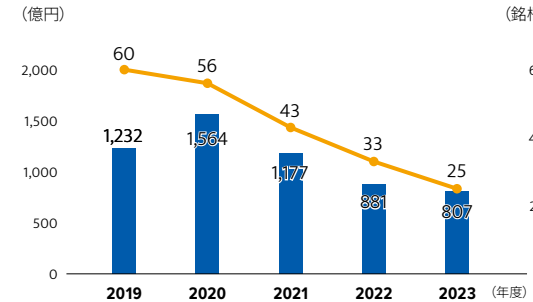
■ 政策保有株式

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実施し、取締役会で検証しています。

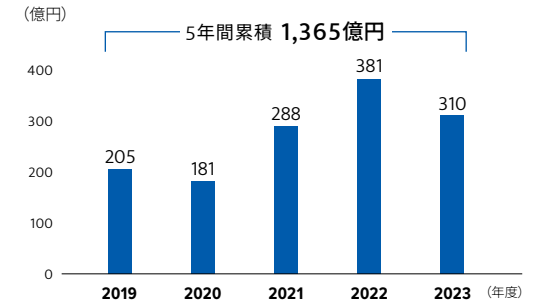
検証の結果、保有の目的に合致しなくなったと判断される株式または保有効果がコスト・リスクに見合わない判断される株式については、当該企業の状況を勘案したうえで、売却等による縮減を進めています。

政策保有上場株式の推移



(左軸) ■ 期末貸借対照表計上額 (右軸) ◆ 銘柄数

売却額



(左軸) ■ 期末貸借対照表計上額 (右軸) ◆ 銘柄数

新任社外取締役メッセージ——社外取締役 山下 良則



取締役 (社外取締役)

山下 良則

1980年広島大学工学部卒業、
(株)リコー入社。2017年4月から6年にわたり
代表取締役社長を務め、
2023年4月より代表取締役会長。
日本気候リーダーズ・パートナーシップ(JCLP)
共同代表。
2024年6月に当社社外取締役に就任。

Q 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？

私は1980年に(株)リコーに入社し、現在は同社の会長を務めています。同じメーカーであり、今後の成長に向けて大きな変革を求められているという点で、旭化成の置かれている状況には強い親近感を抱いています。まず研究開発面では、吉野名誉フェローの功績も含め、これまで積み重ねてきた研究に裏打ちされた高い技術力を誇っていると以前から認識していました。次に事業を展開する主要3領域の一部事業がBtoCであることについては、エンドユーザーとの接点を直接持つという意味で、非常にバランスが良いと思います。

また、マテリアル領域は、厳しい環境に直面している事業を抱えています。事業ポートフォリオ変革を前向きに捉えたうえで持続可能な事業へと移行す

る道筋を見極めて進化を遂げながら課題を乗り越えてほしいと思っています。2024年4月にセパレータ事業において大きな決断をされたことは、一つの大きな転換点となるものと期待しています。また、現在の中期経営計画に関しては、今後の成長を牽引する10のGrowth Gears (GG10) を掲げて全従業員に共有していることは、旭化成がグループ一丸となって成長を目指すうえで非常に有効だと思います。この中期経営計画や短期的な事業計画と、旭化成のあるべき姿との関連をより明確に示し、さらなる成長を実現できれば良いと思います。

取締役会の構成や実効性評価、株主・投資家との対話など、ガバナンス面の強化は、スピードを増しながら着実に進めているという印象です。それらをさらに充実させるためには社外取締役として旭化成をより深く理解することが必要であり、現場で活躍する従業員の方々とも積極的にコミュニケーションを取っていきたくと考えています。

Q 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？

取締役会においては、経営者としての経験や、ライフワークとも言える地球環境をはじめとした社会課題解決に資する活動に関する経験を活かした提言をしていきたいと考えています。

私にとって、人生の源流とも言える場所が2カ所あります。36歳から7年にわたって駐在した英国のテルフォードと、座禅研修がきっかけで訪れた静岡県沼津市にある大中寺です。

英国では、これまで常識だと思っていたことが非常識だと感じる経験を何度もし、毎日のように非連続なことが起こりました。「日常とは、自分の中にしか存在しない」ということに気づいてからというもの、非日常、非連続、非常識の3つの非の観点で物事を考えることを大事にしています。大中寺は、私の生涯にわたる一流を探索旅の出発点です。さまざまな一流の人たちと出会う中で、常に自分という個の存在をいかに磨いていくべきかということ念頭に行動しています。

このような信念のもと、旭化成には、従業員が日々の業務の本質を追求し、自分のことばで自分の仕事を語れるような会社であってほしいと思います。自分はどのような生き方をしたいのか。そのためにはどのような社会であってほしいのか。その社会に旭化成はどのように役に立ち、自分は何のために日々の業務を行うのか。こういったことを自問自答し、自分のことばで語れるようになると、仕事に誇りを持ち、自律的に取り組めるようになります。従業員一人ひとりの行動は、旭化成の、世界の人びとの「いのち」と「くらし」に貢献する価値創造へとつながっています。言い換えれば、従業員一人ひとりが働くことに喜びややりがいを感じなければ、「いのち」と「くらし」に貢献する価値は生まれません。

旭化成について、これからさらに理解を深めていくこととなりますが、非日常、非連続、非常識の3つの非の観点から経営のあり方を考えて、旭化成が目指す世界へ向けてさらに一歩前に踏み出すような提言を行っていきたくと思っています。

リスクマネジメント

事業の多様性を踏まえたリスクマネジメントの強化

当社は、マテリアル、住宅、ヘルスケアからなる多様な事業を有しており、これらを取り巻く事業環境は激しく変化しています。このような環境のもと、リスクマネジメントの実効性を高めるために、各スタッフ部門が主導するグループ横断的な活動と各事業部門の事業特性に応じた活動の両輪を機能させ、グループが一体となって取り組んでいます。



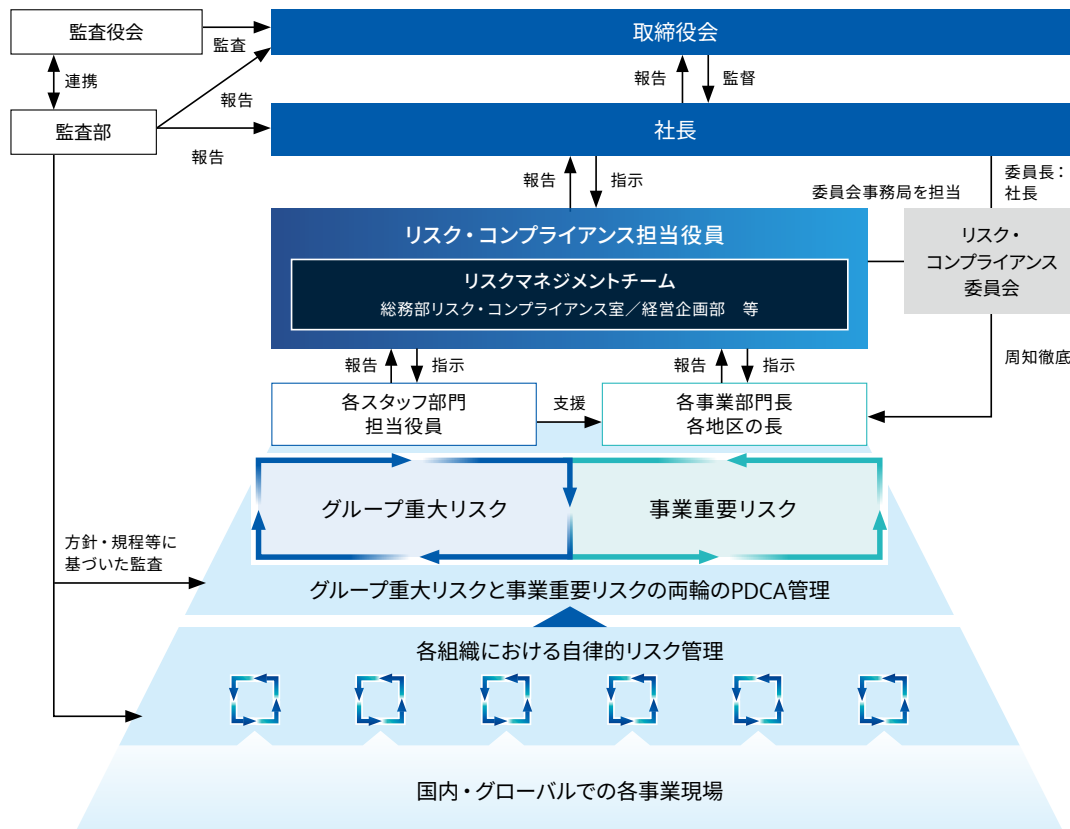
執行役員
リスク・コンプライアンス担当
山口 伸浩

グループ横断的活動と各事業部門の活動の両輪によりリスクを低減

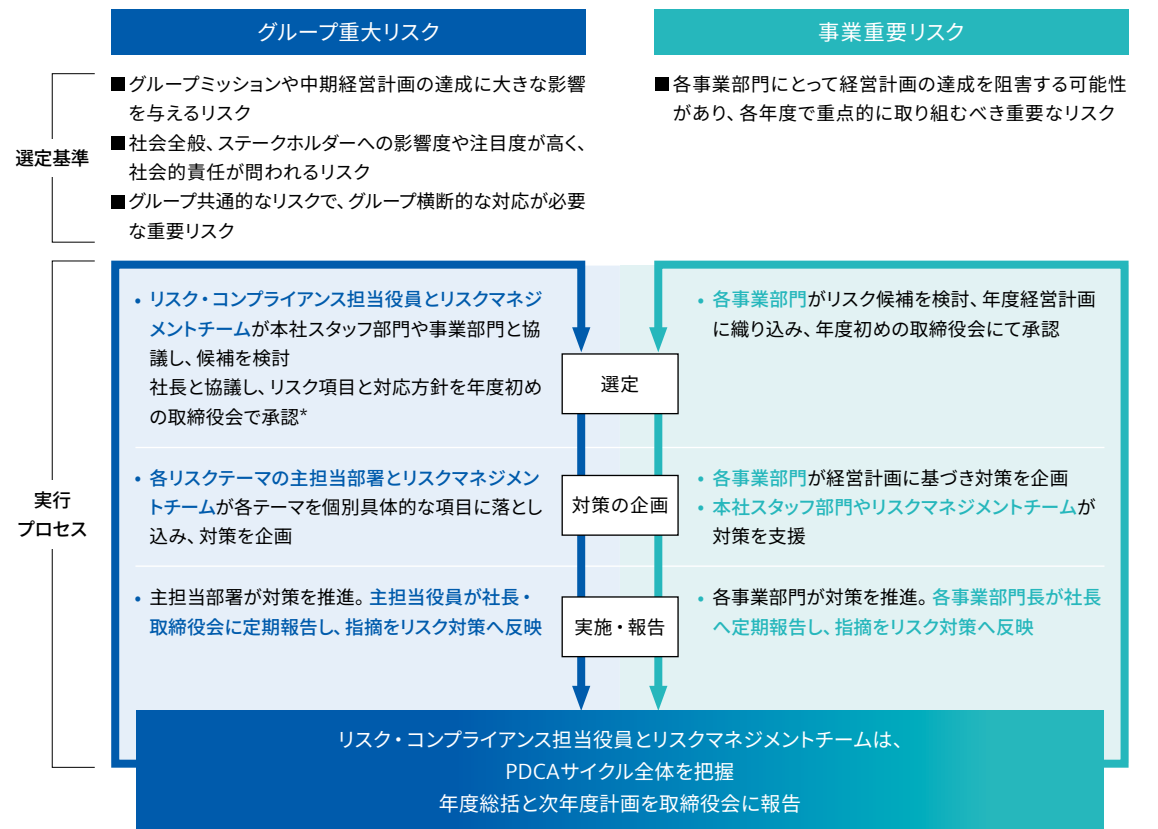
当社では、経営に大きな影響を及ぼすグループ全体に関わるリスクを「グループ重大リスク」、事業の特性上影響の大きいリスクや年度経営計画の達成を阻害する可能性があるリスクを「事業重要リスク」と定めています。

グループ重大リスクは各スタッフ部門が、また事業重要リスクは各事業部門が、それぞれ責任を持ってリスクの管理と低減に取り組んでおり、全社リスクマネジメントチームが双方の連携を主導しています。また、これらの活動状況は、取締役会によるモニタリングを受けています。

マネジメント体制と各担当の役割



リスクマネジメントのPDCAサイクル(グループ重大リスクと事業重要リスク)



*事業環境の大きな変化があった時は随時見直しを実施

リスクマネジメント

2024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	
国内外の生産拠点における事故発生リスク (環境事故、保安事故、労災)		<ul style="list-style-type: none"> ライフセービング・アクション活動(重篤労働災害撲滅のための禁止行動を定め徹底を図る)の浸透と進化 各製造拠点の消防技術の向上 保安防災の監査機能の強化と環境安全専門人材の育成 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 	具体的な取り組みの詳細は P.88
国内外の品質不正リスク (データ改ざん等)		<ul style="list-style-type: none"> 経営と現場の定期的な対話による品質意識や風土の強化 本社品質保証部門の発信強化による品質リスクに関する情報の周知徹底 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 	
国内外の環境安全・品質保証に関わる法規制・認証等の要求事項に関するリスク	環境安全	<ul style="list-style-type: none"> 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 	
	品質保証	<ul style="list-style-type: none"> システム構築による法令遵守対応の強化 	
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	経済制裁・輸出管理規制の強化に関するリスク(川上および川下両方を含む)	<ul style="list-style-type: none"> 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 外部の顧客スクリーニングシステムを利用して慎重な取引審査を実施 	具体的な取り組みの詳細は P.89
	地政学による企業活動に関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> 地政学有事のリスクシナリオを設定し、従業員安全、調達、販売等の事業活動への影響を検討 有事発生時に対策本部のもとで実施する初動対応やBCPなどを具体化 	
	人権対応リスク(川上および川下両方を含む)	<ul style="list-style-type: none"> 「旭化成グループ人権方針」に沿った事業活動の推進 人権デュー・ディリジェンスの実施、教育・啓発活動等による人権尊重意識と風土の醸成 	
	原料/資材調達リスク	<ul style="list-style-type: none"> 事業ごとの原材料調達リスク・対策優先度等を見える化し、コーポレート側の支援体制を強化 主要製品・事業における原材料の調達ルートが多様化や適正な水準の在庫の確保 供給不安設備資材の代替先の探索と確保の徹底 設備資材の納期、更新時期等の管理方法の見直し 	

グループ重大リスク		主な取り組みの方向性	
サイバーセキュリティ・技術情報管理に関するリスク	サイバーセキュリティ、通信インフラに関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> 従業員教育等によるセキュリティ意識の啓発・徹底とセキュリティシステム等による「技術的対策」により、深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 大規模災害時に最低限のIT利用(コミュニケーション、情報アクセス)の実現を目的としたBCP対策の計画・実行 	具体的な取り組みの詳細は P.90
	技術情報流出リスク	<ul style="list-style-type: none"> 技術情報の管理ルールの策定と同ルールに基づく流出防止対策の実施 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 	
自然災害やパンデミック、テロ/紛争に関するリスク	本社/オフィス地区(国内外)	<ul style="list-style-type: none"> 大規模自然災害、パンデミック等過去の事例を踏まえた対応方針・マニュアルの再構築、リスク発現時を想定した訓練の実施 	
	製造拠点(国内外)	<ul style="list-style-type: none"> 海外テロ、紛争等の海外有事を想定した緊急対策本部の設置基準・体制や行動マニュアルの整備 	

その他下記のリスクについては、当社の経営に重大な影響を及ぼすリスクとして取締役会でモニタリングしています。

その他のリスク	主な取り組みの方向性	
M&Aに関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> 買収検討の対象企業のデュー・ディリジェンスの慎重な実施 買収後の事業統合計画の入念な検証 	具体的な取り組みの詳細は P.34-35
気候変動リスク	<ul style="list-style-type: none"> 気候関連のリスクと機会に関する分析・検討を毎年行っただうえで、状況把握と対応策を推進 	具体的な取り組みの詳細は P.48-56

環境安全

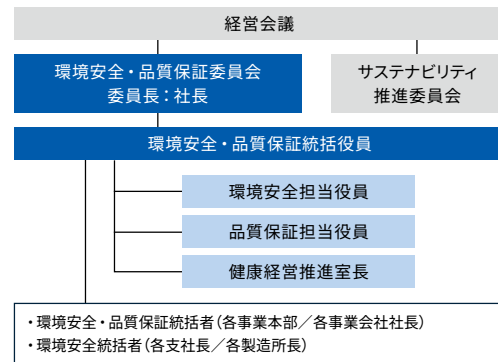
従業員と地域社会の安全を守る

方針とマネジメント体制

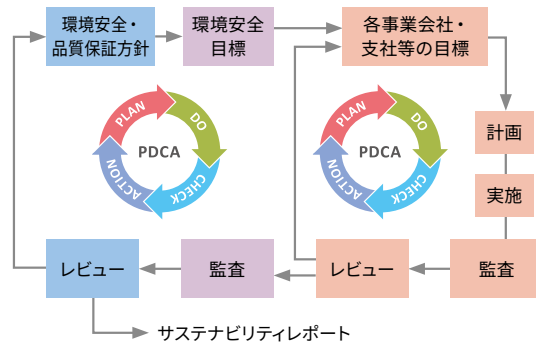
当社は、「世界の人びとの“いのち”と“くらし”に貢献します」というグループミッションに基づき、あらゆる事業活動において健康、保安防災、労働安全衛生、品質保証および環境保全を経営の最重要課題と認識した環境安全・品質保証活動を実施しています。2022年7月に、「旭化成グループ環境安全・品質保証・健康経営方針」を改定し、環境安全については「安定操業および保安防災に努めるとともに労働災害・事故の防止を図り、従業員と地域社会の安全を最優先に確保する」ことを掲げ、取り組みを強化しています。

法を遵守し、自ら目標を立て継続的な改善を行い、積極的に情報を公開しコミュニケーションを重ねることにより、社会の理解と信頼を得ることを目指します。

マネジメント体制



保安管理のPDCAサイクル

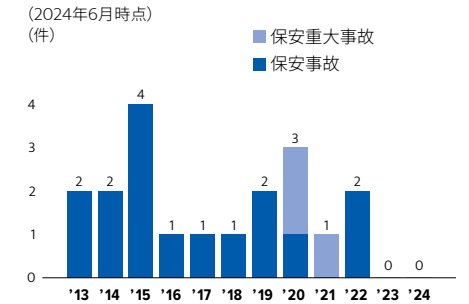


現状認識と2024年度の改善方針

2023年度は保安重大事故・保安事故とも発生しませんでした。しかし小規模な火災・爆発、敷地内での危険物などの少量漏洩に伴う21件の保安軽微事故が発生しました。過去10年で累計19件の保安重大事故・保安事故が発生しています。

この状況を踏まえ2024年7月に行われた環境安全・品質保証委員会において保安事故・火災拡大防止への対応が急務であると再確認するとともに、現場への理解を心掛け対応する、特効薬がない中で実効性ある施策を展開する、との方針を決定しています。2024年度も、この方針に基づき以下3点を重点的に推進します。

保安事故・保安重大事故の発生推移



- ① 保安防災技術伝承活動を全社に展開し定着を図ることによる保安事故の未然防止
- ② 「屋内火災高リスク箇所への防火設備設置基準」を活用した火災拡大防止の実施
- ③ 現場を専門家が支援し協働することで活動のPDCAサイクルを回す

加えて、従業員全員の安全文化醸成のため、双方向のコミュニケーションが深まるような文化をつくり上げることを意識し、全社統一の安全活動であるライフセービング・アクション活動の推進と定着を図っていきます。

2024年度	目標	重点取り組み施策
環境安全共通	安全文化の醸成	<ul style="list-style-type: none"> ライフセービング・アクション活動(重篤労働災害撲滅のための禁止行動の徹底)の推進と定着 経営・現場の双方向でのコミュニケーションの深化
	環境安全専門人材の育成	<ul style="list-style-type: none"> 環境安全高度専門職の設置と対象者の後継者育成計画(サクセッションプラン)の策定と実行
保安防災	保安重大事故ゼロ	<ul style="list-style-type: none"> 保安防災技術伝承活動の優先順位を付けた全社展開 現場への実効性が高い専門監査の実施
	火災拡大防止	<ul style="list-style-type: none"> 専門家が参画して制定した防火設備設置基準の展開 公設消防と連携した実効性ある防災訓練の実施

取り組みの詳細は[保安防災](#)をご覧ください。



取締役 兼 常務執行役員
環境安全・品質保証・支社・
製造・生産技術統括

川瀬 正嗣

「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目指す当社にとって、近年の保安重大事故の発生は社会からの信頼、環境配慮、従業員や地域社会の安全、自社成長すべての観点において価値を毀損する重大リスクと認識しています。このような重篤な事故を防ぐため、専門家の監査による改善策も取り入れつつ、全社での保安防災技術の向上およびグループ・関連会社を含む安全文化の醸成に努めます。

人権尊重／CSR調達

バリューチェーン全体での責任ある事業活動

人権尊重

■方針とマネジメント体制

すべての人びとの人権の尊重は、旭化成の事業活動において最も重要なことの一つです。旭化成グループ人権方針は「国際人権章典」およびILO(国際労働機関)「労働における基本的原則および権利に関する宣言」に準拠しています。加えて、当社は「国連グローバル・コンパクトの10原則」と国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」等に賛

旭化成グループ人権方針 (2021年度取締役会承認)

ステークホルダーすべての人権を尊重する

基本的な考え方
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

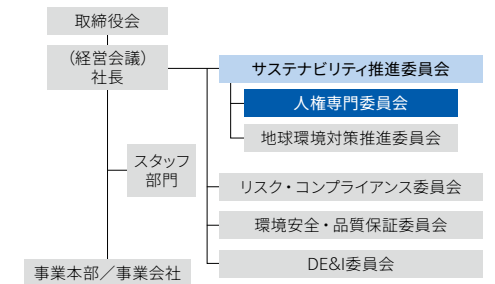
- 関係者に対する人権についてのトレーニング
- 人権デュー・ディリジェンス
- 通報・相談窓口の設置と運用
- ステークホルダーとの対話・協議
- 情報公開

同じ、これらの方針と原則に基づき、人権課題の把握と適切な対応に取り組みます。

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、人権専門委員会を設置しています。

2023年度は、人権に関する世の中での動向の共有、当社における人権尊重に関する取り組みの整理などを行いました。人権課題の複雑化、人権に対する世の中での価値観の変化、各国での法制化などが進む中、継続的に本委員会を通じ、人権に関する情報共有と取り組みのレベルアップを図っていきます。

マネジメント体制



■人権に関する教育・啓発

当社では旭化成グループ行動規範の「人権・多様性の尊重」の項の中でも、あらゆる差別およびハラスメントを容認しない方針を明示して、社内研修、有識者による講演会、eラーニング等を通じた人権に関する教育、職場単位でのコンプライアンスに関するディスカッションでの人権事例の織り込み等を実施しています。

CSR調達

気候変動や人権尊重など持続可能な社会実現に向けた社会課題への対応は、当社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。旭化成は、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。

■購買方針

「すべてのお取引先は、旭化成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。お取引先の皆さまにこの行動規範への同意書に署名・提出していただく予定です。この活動を通じて、お取引先のご理解とご協力を得られるよう努めていきます。

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、CSR推進活動のベストプラクティスについてヒアリングを進めています。

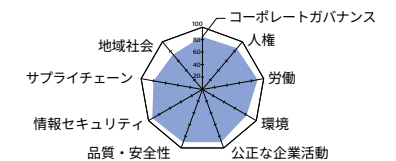
紛争鉱物調査

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、2023年度も、タンタル、錫、タングステン、金、コバルト、およびマイカを含む調達原料についてお取引先へ調査を実施し、すべて紛争鉱物の使用に該当しないことを確認しました。

CSR調達アンケート評価状況

評価	資材取引先		原料取引先	
	2020年度	2022年度	2021年度	2023年度
A	77社	119社	79社	164社
B	67社	60社	17社	40社
C	31社	28社	3社	10社
D	12社	7社	2社	1社
計	187社	214社	101社	215社

CSR調達アンケート2023年度 項目別平均



コンプライアンス／情報セキュリティ

誠実かつ安心な基盤の強化

コンプライアンス

■方針とマネジメント体制

当社は、価値創造の観点から、コンプライアンスをマテリアリティの最重要事項の一つに位置付けています。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、グループバリューにかなった誠実な行動を目指しています。すべての役員、従業員に旭化成グループ行動規範[▶](#)を適用し、社会の要請や情勢の変化を踏まえて継続的に見直しながら周知徹底しています。

マネジメント強化のため、社長を委員長、各事業本部と事業会社の長を委員とするリスク・コンプライアンス委員会を設置し、コンプライアンス推進活動の計画・実績や、重大なコンプライアンス違反案件、内部通報制度運用状況等の報告を行っています。

行動規範の周知徹底

国内グループ会社においては、コンプライアンスアンケートによる状況把握や課・係などの小集団でコンプライアンス違反の事例を用いた意見交換を定期的を実施し、行動規範の周知と理解につなげています。2023年度のコンプライアンスアンケートの回答率は93.3%に達し、96.6%が行動規範を読んだことがある、約8割が行動規範を理解していると回答しました。今後はグローバルにも活動を広げ、強化していきます。

グループ基本原則の施行

当社の事業が多様化し事業拠点がグローバル化する中で、世界各地の法規制や社会的要請への対応も複雑化・高度化しています。グループ各社がこの状況に適切に対応するため、グループ共通の原則として「グループ基本原則」を施行しました。「グ

情報セキュリティ

■方針とマネジメント体制

当社は、DXを推進するうえで情報セキュリティ対策を重大な経営課題と認識しており、旭化成グループ情報セキュリティポリシー[▶](#)を策定し、情報セキュリティの確保と一層の向上を目指しています。体制面においては、社内に専門組織（セキュリティセンター）を設置し、国内外すべてのグループ会社を対象に、ガバナンス・技術の両面から情報セキュリティ対策を実施しています。

「グループ基本原則」は、世界中のグループ各社が守るべき共通の規範であり、各事業や地域に即したルールづくりを行う基盤となります。今後もこれを土台として、最適なグループ経営の体制整備を進めていきます。

■内部通報制度（コンプライアンスホットライン）

コンプライアンス違反に関する情報を迅速に収集し、対策を講じるべくコンプライアンスホットラインを運用しています。お取引先とその従業員も対象に含め、あらゆるテーマの通報・相談を受け付けており、内容に応じて事務局や調査・対応チームが調査を実施します。リスク・コンプライアンス担当役員は、運用状況をリスク・コンプライアンス委員会や監査役会に報告します。2022年6月の公益通報者保護法改正に合わせて内部通報制度も改定しました。

通報件数と運用状況（2023年度）：86件（うち5件がハラスメントなどの人権問題に関連）

■腐敗防止

当社は国連グローバル・コンパクトに賛同し、強要と贈収賄を含むあらゆる形態の腐敗の防止に取り組むことを宣言しています。特に、贈収賄行為を企業の信頼を著しく損なう重大なリスク要因として認識し、旭化成グループ贈収賄防止に関する基本方針[▶](#)を定め、規程類に従って贈収賄行為の防止対策を運用しています。

■サイバーセキュリティ

サイバー攻撃の急増・巧妙化に伴い、サイバーセキュリティ対策の重要度は一層増えています。当社では、情報漏えいや生産活動の停止といった重大なリスクを低減するために、ゼロトラストの導入や工場セキュリティの強化を図っています。また、EDR^{*1}やSIEM^{*2}などの高度なセキュリティシステムを用いたSOC^{*3}を自社運用し、サイバー攻撃を未然に防いでいます。情報セキュリティ教育をはじめとした従業員への啓発活動にも力を入れており、不審メールを端緒としたサイバー攻撃のリスクを低減するために年に複数回の不審メール訓練も実施しています。

*1 Endpoint Detection and Responseの略で、高度なサイバー攻撃を検知するシステム。また、解析に必要なログの収集、侵害されたPCの隔離などのインシデント対応も可能

*2 Security Information and Event Managementの略で、セキュリティ機器やネットワーク機器などのログを収集・分析し、インシデントやその兆候を検知するための仕組み

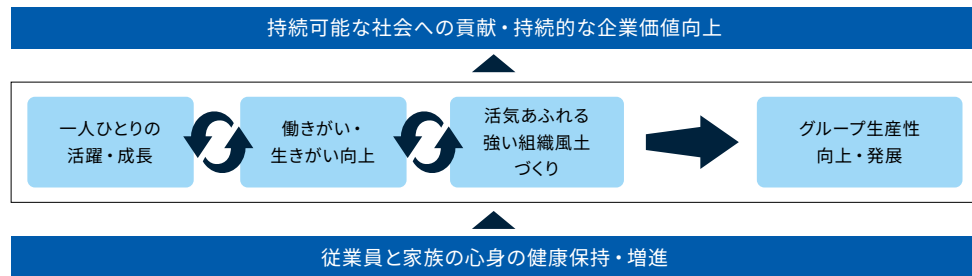
*3 Security Operation Centerの略で、セキュリティ監視を行う組織。セキュリティツールのアラートを受け、影響範囲や深刻度の調査を行う

健康経営

従業員と家族の健康を基盤とした、活力ある人財・職場づくり

当社は、従業員とその家族の健康保持・増進を経営の最重要課題と捉え、2020年度に「旭化成グループ健康経営宣言」を発表しました。企業価値の持続的向上には「人財がすべて」であるという考え方のもと、従業員の健康サポートを強化し、従業員一人ひとりが心身ともに健康で生き生きと働くことができる環境づくりを目指しています。

健康経営の全体像



健康経営目標

健康経営のKPIとして、一人ひとりの生産性向上の観点から、疾病による休業日数の削減に向けた施策を進めています(目標①~④)。また、心身の不調を抱えながら業務をする「プレゼンティーイズム」の多くの原因を占める睡眠の質・量の低下に着目し、その改善を目指しています(目標⑤)。

KPI項目／全社目標*

項目	実績					目標
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
① メンタルヘルス不調による休業者率(%)	0.91	0.98	1.00	1.07	1.16	0.64
②-1 生活習慣病重症者率(%)	11.0	11.0	10.7	10.7	9.9	7.7
②-2 メタボリックシンドローム該当者率(%)	11.4	11.4	11.1	10.7	10.8	7.8
③ がん1件当たりの休業日数(日)	79.2	68.1	87.5	88.6	75.7	67.3
④ 喫煙率(%)	25.8	24.7	23.5	22.5	21.8	15.5
⑤ 睡眠で休養が十分取れない者の割合(%)	32.4	28.5	27.2	28.0	28.7	22.7

* 対象範囲：旭化成(株)、旭化成エレクトロニクス(株)、旭化成ホームズ(株)、旭化成建材(株)、旭化成ファーマ(株)、旭化成メディカル(株)および一部関係会社

重点施策

メンタルヘルス対策

従業員自身のストレスやメンタルヘルス不調に早期に対処するため、グループ全従業員に対し、「メンタルヘルスセルフケア教育」を実施しています(2023年度受講率：95.4%)。受講3カ月後に、行動変容が起きているかを確認する追加アンケートを実施し、教育内容の定着度を測っています(「すでに役立っている」「今後は役に立つと思う」と回答した人の割合：76.2%)。さらに2024年度からは、「異動者等フォローアップ」を実施しています。メンタル不調発

症の背景は入社や異動などの職場環境の変化が要因となるケースが多くあります。新たな業務や生活環境に変化があった従業員に対して、健康状態や新しい環境への適応状況を確認し、必要に応じて産業保健スタッフが早期に介入するなど、メンタルヘルス不調への対処を一段と強化しています。

また、当社では、ワークエンゲージメントの重要要素である「熱意」「没頭」「活力」の状況を詳細に分析・可視化することができる「KSA(活力と成長アセスメント)」をストレスチェックと併せて実施しています。各職場で結果を総合的に活用し、従業員同士が対話を行うなど、ワークエンゲージメントの向上に取り組んでいます。

生活習慣病対策

▶ 特定保健指導とスリムアップチャレンジ

従業員の生活習慣病の予防および対策を推進するため、2022年度より、メタボリックシンドロームと診断を受けた従業員は特定保健指導を受けることを原則必須としました。また、その予備軍に対しても、スリムアップチャレンジとしてプログラムを提供しています。

▶ 運動習慣定着のためのエクササイズ動画の作成

旭化成柔道部と地区の健康経営担当者とが協力し、デスクワークの多い従業員のリフレッシュや運動習慣の定着を目的に、仕事の合間に取り組めるストレッチ動画を作成しました。



がん対策

がんに対する正しい知識の習得を促し、がん検診受診率向上を図ることを目的に、全従業員を対象に、「がん予防および治療と仕事の両立支援教育」を実施しました(2023年度受講率：95.7%)。受講後アンケートの結果では、がん検診を受診したいと回答した人は90.4%、がん予防に関する生活習慣行動に取り組む予定と回答した人は91.3%となるなど、がんに関するリテラシー向上に寄与しました。

喫煙対策

当社は2024年4月より、喫煙者の禁煙をサポートするとともに、従業員の望まない受動喫煙を防止するため、就業時間内全面禁煙(努力目標：屋内喫煙所廃止)としました。2025年4月には、敷地内での全面禁煙、宴席中の禁煙を予定しています。また、従業員の喫煙による健康影響の理解を促すeラーニング(2023年度受講率：94.1%)や、当社の健康保険組合と共同での「禁煙チャレンジ企画」など、喫煙者に対するサポートを実施しています。

睡眠対策

睡眠アンケートによって不眠の重症者を抽出し、希望者に「睡眠改善プログラム」を提供するトライアルを実施しています。プログラムの満足度は高く、睡眠の質の改善にも一定の効果が得られたため、2025年度より全社展開を予定しています。

ステークホルダーとのコミュニケーション

信頼される企業活動に向けた社内・社外との対話

旭化成の事業は、お客さま、株主・投資家の皆さま、お取引先、地域の方々、国内外の一般市民、従業員など、多様なステークホルダーとの信頼関係の上に成り立っています。それぞれのご意見や期待をしっかりと受け止めて事業活動に反映していけるよう、さまざまなコミュニケーションの機会を設けています。

主なステークホルダーとコミュニケーション機会

主なステークホルダー	主なコミュニケーション機会
お客さま	<ul style="list-style-type: none"> 営業・販売担当者による直接対応 ウェブサイトでの製品・サービス情報の提供 電話・ウェブサイトなどへのお問い合わせへの対応
株主・投資家	<ul style="list-style-type: none"> 株主総会 機関投資家・証券アナリスト向け説明会・取材対応 個人投資家向け説明会 ウェブサイトでの情報公開 電話・ウェブサイトなどへのお問い合わせへの対応
お取引先	<ul style="list-style-type: none"> 安全協議会などの交流会 内部通報制度(コンプライアンスホットライン) CSR調達アンケート
地域社会／国内外の一般市民	<ul style="list-style-type: none"> 定期的な地域交流会 地域貢献活動
従業員	<ul style="list-style-type: none"> 各種研修、面談 社内報・イントラネット 従業員意識調査等 経営協議会、経営懇談会 内部通報制度(コンプライアンスホットライン)

企業価値向上に向けた対話の推進

国内外の株主・投資家の皆さまに、当社の目指す姿や経営戦略、ガバナンス等の持続的な企業価値向上に向けた道筋をご理解いただくため、トップマネジメントをはじめとして積極的な情報開示と双方向のコミュニケーションに努めています。

2023年度は、経営説明会、決算説明会(年4回)に加え、マテリアル領域に関する事業説明会や、DX戦略説明会を開催し、その内容をウェブサイトでも開示しました。トップマネジメントは説明会への登壇や面談、スモールミーティング等を通じ、中長期的な企業価値向上に向けたコミュニケーションを積極的に推進しています。資本効率のさらなる

向上など、対話を通じて示された株式市場の要望も踏まえながら、事業ポートフォリオ変革の加速や各種KPIの向上を図っています。

そのような対話は、当社の成長戦略をご理解いただくためのIR活動にも活かされています。具体的には、決算説明会資料の改善や、経営説明会資料における主要M&A案件の利益成長推移の定量的な開示など、投資家・アナリストの皆さまからのご意見をもとに開示の拡充を進めました。

工場見学会の積極的開催

当社の技術力や製品の品質の高さを実際の製造現場にてご理解いただくため、投資家・アナリストの皆さまを対象に、工場・事業所の見学機会を積極的に設けています。2023年7月には当社最大の製造拠点である宮崎県延岡・日向地区の見学会を実施し、セパレータ事業や自動車内装材事業など主力製品工場のほか、工場群の電力供給源である水力発電所などを見学していただきました。2024年6月には、当社最大の研究・開発拠点である静岡県富士地区の見学会を実施し、デジタルソリューション事業の工場等を見学していただきました。

2023年度における株主・投資家の皆さまとの主な対話

株主総会	1回	IR個別面談	273回
経営説明会	1回	SR個別面談	22回
決算説明会	4回	海外ロードショー	2回
事業説明会	2回	工場見学会	1回
スモールミーティング	2回	個人投資家向け説明会	1回



2023年7月宮崎県延岡・日向地区見学会(水力発電所見学の様子)



2024年6月静岡県富士地区見学会(電子部品工場見学の様子)

従業員とマネジメントとの積極的対話

従業員に対しては、一人ひとりを尊重し、働きがいがあり、能力を十分に発揮できる職場づくりを目指しています。職場内のコミュニケーションの活性化はもちろん、社内報やイントラネットを通じて役員メッセージを発信するほか、社長自らが各地区に訪れ直接経営方針を語るタウンミーティングも積極的に実施しています。中期経営計画や今後注力する取り組みについて、マネジメント自らが従業員に伝え、自由闊達に対話を行うことは、従業員エンゲージメント向上に向けても重要であると考えています。



2024年度従業員向け経営説明会の様子