基本情報

第75回全日本実業柔道団体対抗大会　4年連続21回目の優勝

©Getsuriku

第69回全日本実業団対抗駅伝競走大会　5年ぶり26回目の優勝

100

01 旭化成レポート2025発行にあたって（編集方針）
04 目次
05 At a Glance
06 旭化成グループ理念体系
07 CEOメッセージ

14 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？ +

26 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？ +

36 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？ +

53 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？ +

62 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？ +

78 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？ +

100 基本情報
101 財務情報
104 社外評価
105 旭化成の情報体系

おわりに　従業員の声

財務情報

財務11年サマリー

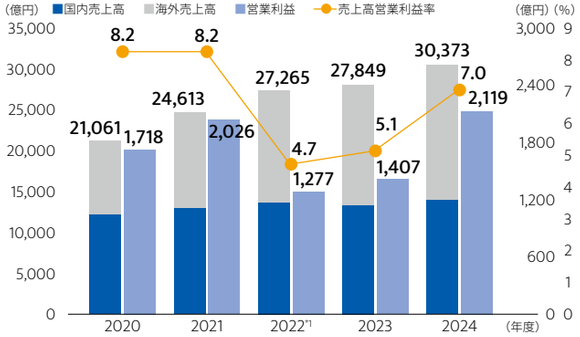
年度		2014	2015	2016	2017*1	2018	2019*2	2020	2021*3	2022*4	2023	2024
P／L												
売上高	百万円	1,986,405	1,940,914	1,882,991	2,042,216	2,170,403	2,151,646	2,106,051	2,461,317	2,726,485	2,784,878	3,037,312
売上総利益	百万円	547,061	586,216	586,736	649,105	688,548	675,040	680,709	769,769	773,776	815,969	958,260
営業利益	百万円	157,933	165,203	159,229	198,475	209,587	177,264	171,808	202,647	127,716	140,746	211,921
親会社株主に帰属する当期純利益	百万円	105,652	91,754	115,000	170,248	147,512	103,931	79,768	161,880	-91,948	43,806	134,996
B／S（会計年度末）												
総資産	百万円	2,014,531	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
有利子負債（リース債務を除く）	百万円	266,415	448,219	402,060	301,194	424,457	703,842	658,975	766,276	939,456	917,018	1,157,458
純資産	百万円	1,097,722	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
自己資本	百万円	1,082,654	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
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	137,597	216,218	168,965	249,891	212,062	124,460	253,676	183,271	90,804	295,300	301,489
投資活動によるキャッシュ・フロー	百万円	-100,470	-285,287	-89,920	-110,294	-198,917	-318,156	-157,751	-221,019	-213,584	-142,598	-381,150
フリー・キャッシュ・フロー	百万円	37,127	-69,069	79,045	139,597	13,145	-193,696	95,925	-37,748	-122,780	152,702	-79,661
財務活動によるキャッシュ・フロー	百万円	-74,016	101,365	-73,959	-134,412	17,388	221,923	-95,869	42,321	111,780	-94,331	144,567
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	86,058	93,811	91,387	95,415	84,556	96,016	108,369	119,738	140,013	152,593	153,478
のれん償却額	百万円	9,320	15,821	17,806	18,048	19,490	22,288	24,903	28,391	37,273	29,603	32,628
設備投資額	百万円	89,108	99,000	90,573	101,331	136,206	154,122	153,656	186,644	174,873	183,712	211,026
研究開発費	百万円	75,540	81,118	79,566	85,695	90,124	90,966	89,745	98,693	105,027	106,597	110,641
財務指標												
のれん償却前営業利益	百万円	167,253	181,024	177,035	216,523	229,077	199,552	196,711	231,037	164,990	170,348	244,549
EBITDA	百万円	253,311	274,836	268,423	311,938	313,633	295,568	305,080	350,775	305,003	322,941	398,027
売上高営業利益率	%	8.0	8.5	8.5	9.7	9.7	8.2	8.2	8.2	4.7	5.1	7.0
売上高のれん償却前営業利益率	%	8.4	9.3	9.4	10.6	10.6	9.3	9.3	9.4	6.1	6.1	8.1
売上高EBITDA率	%	12.8	14.2	14.3	15.3	14.5	13.7	14.5	14.3	11.2	11.6	13.1
ROIC	%	8.3	7.9	7.8	9.7	8.8	6.6	4.9	6.6	4.0	5.9	5.5
ROE	%	10.6	8.6	10.5	14.0	11.1	7.6	5.6	10.3	-5.5	2.5	7.4
D/Eレシオ	倍	0.25	0.43	0.35	0.23	0.31	0.52	0.45	0.45	0.57	0.51	0.62
自己資本比率	%	53.7	47.1	51.1	55.8	53.6	48.2	50.3	50.4	48.1	49.5	46.3
1株当たり情報												
EPS	円	75.62	65.69	82.34	121.93	105.66	74.85	57.49	116.68	-66.30	31.60	97.94
のれん償却前EPS	円	82.29	77.01	95.08	134.85	119.62	90.90	75.44	137.14	-39.42	52.96	121.61
BPS	円	775.05	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
配当金	円	19	20	24	34	34	34	34	34	36	36	38
DOE	%	2.7	2.6	3.1	3.9	3.6	3.4	3.3	3.0	3.0	2.9	2.8
株式情報（会計年度末）												
終値	円	1,149	760.9	1,080	1,399	1,142	764.8	1,274.5	1,062.5	926.3	1,112	1,047
時価総額	億円	16,050	10,629	15,083	19,531	15,943	10,614	17,691	14,746	12,834	15,414	14,218
PBR	倍	1.48	1.02	1.31	1.52	1.15	0.78	1.21	0.87	0.77	0.85	0.76
発行総数	千株	1,402,616	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
従業員数（会計年度末）	人	30,313	32,821	33,720	34,670	39,283	40,689	44,497	46,751	48,897	49,295	50,352

*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

01 旭化成レポート2025発行にあたって（編集方針）
04 目次
05 At a Glance
06 旭化成グループ理念体系
07 CEOメッセージ
14 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？
26 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？
36 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？
53 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？
62 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？
78 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？
100 基本情報
101 財務情報
104 社外評価
105 旭化成の情報体系
おわりに　従業員の声

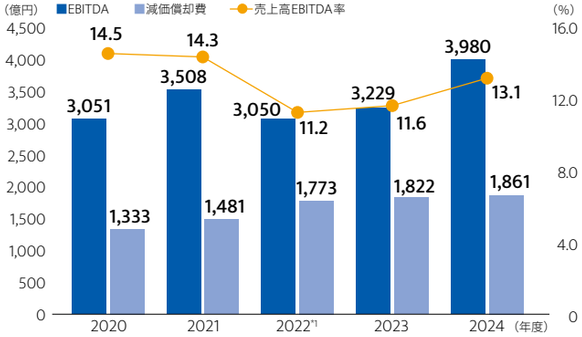
財務ハイライト

売上高(国内·海外)、営業利益、売上高営業利益率



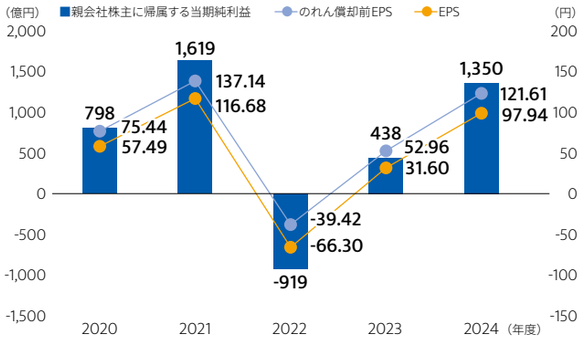
2024年度は、医薬事業、クリティカルケア事業、エレクトロニクス事業を中心に「重点成長」事業における利益成長が寄与したこと等により増収・増益となり、営業利益は6期ぶりに過去最高を更新しました。それに伴い、売上高営業利益率も改善しています。海外売上高はM&Aを含めた海外事業の拡大および円安影響により増加し、全体の5割超を占めています。

EBITDA*4、減価償却費(有形·無形·のれん)、売上高EBITDA率



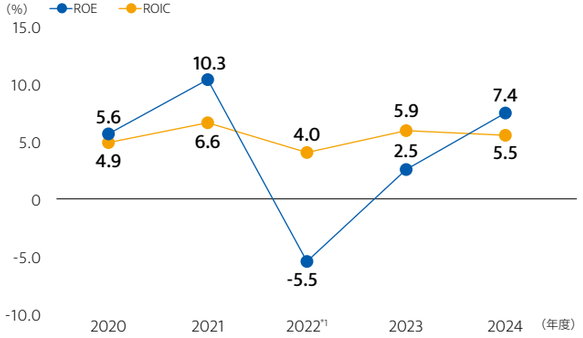
積極的な設備投資やM&Aにより減価償却費が増加傾向にあることから、当社のキャッシュ・フロー創出力を示す指標としてEBITDAを主要なKPIと位置付けています。2024年度の減価償却費は、前年度にマテリアル領域において石油化学チェーン関連事業等における減損損失を計上したことに伴う抑制がありましたが、Calliditas買収等に伴い広義ののれん(無形固定資産・のれん)の償却費が増加したため、全体では微増となりました。

親会社株主に帰属する当期純利益、EPS、のれん償却前EPS



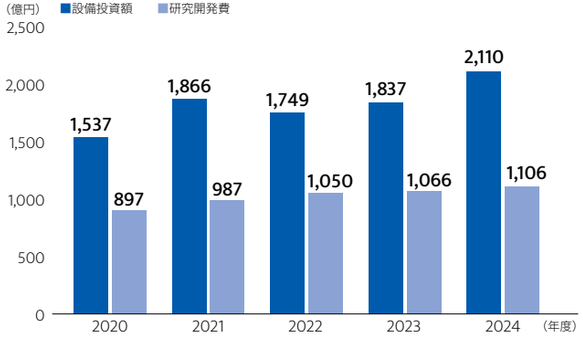
2024年度の親会社株主に帰属する当期純利益は、前年度にマテリアル領域において石油化チェーン関連事業等における減損損失等を計上したことに加え、営業利益の増益により、大幅に改善して います。なお、当社は日本会計基準を採用し、のれんの償却を実施していることから、参考としてのれん償却前EPSを示しています。

ROE*2、ROIC*3



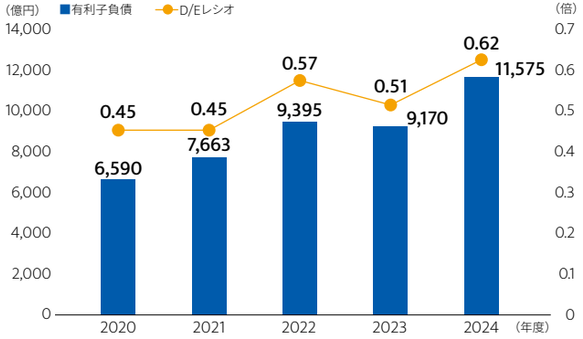
自己資本や投下資本に対する利益創出の効率を示す指標であるROEおよびROICを重要なKPIと位置付けています。2024年度は、当期純利益の大幅な改善に伴いROEは改善しました。一方でROICは、営業利益は増益となりましたが、前年度に米国連結子会社間の株式譲渡による法人税等の益を計上したことや、Calliditas買収等により投下資本が増加したことから、やや低下しています。

設備投資額、研究開発費



資本効率の改善に向けて採算性の精査は厳格に行いながらも、事業拡大や基盤強化を含む中期的成長に向けた投資を積極的に行っています。2024年度は、「重点成長」および「戦略的育成」事業を中心に設備投資や研究開発を進めたことにより、設備投資額および研究開発費が増加しています。

有利子負債*5、D/Eレシオ



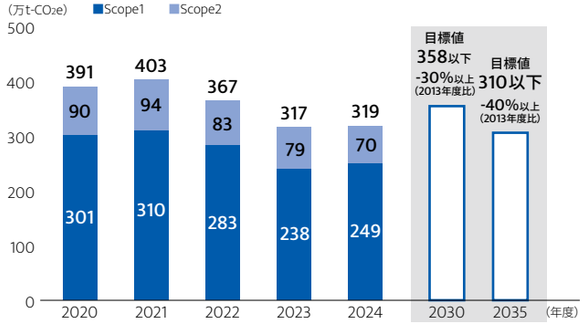
2024年度は、業績回復に伴いキャッシュインは増加しましたが、原燃料価格上昇等に伴い運転資本が増加したことに加え、CalliditasおよびODC買収等に伴う資金調達により、有利子負債が増加しています。それに伴いD/Eレシオも上昇しています。

*1 2022年10月31日付で買収を完了した米国Focusの取得原価の配分が2023年度第1四半期に完了したことに伴い、2022年度の数値を遡って修正している
*2 ROE＝親会社株主に帰属する当期純利益÷期中平均自己資本
*3 ROIC＝(営業利益－法人税等)÷期中平均投下資本
*4 EBITDA＝営業利益＋減価償却費(有形・無形・のれん)
*5 リース債務を除く

01 旭化成レポート2025発行にあたって(編集方針)
04 目次
05 At a Glance
06 旭化成グループ理念体系
07 CEOメッセージ
14 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？ +
26 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？ +
36 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？ +
53 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？ +
62 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？ +
78 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？ +
100 基本情報
101 財務情報
104 社外評価
105 旭化成の情報体系
おわりに 従業員の声

非財務ハイライト

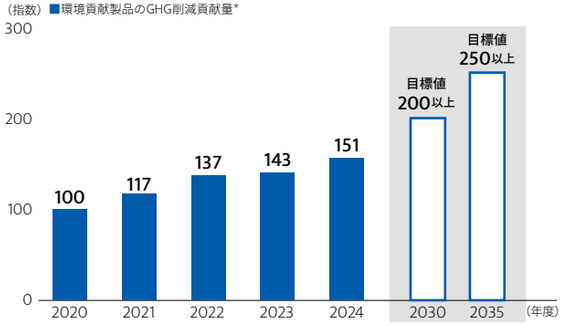
GHG排出量(Scope1,Scope2)



対象範囲：当社連結対象の生産拠点
(注) 2024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。

カーボンニュートラルへの道筋をより明確にするため、2030年に2013年度比でGHG排出量30%以上削減という目標に加え、新たに2035年に2013年度比でGHG排出量40%以上削減という目標を設定しました。目標達成に向けて、エネルギーの低炭素化、製品・事業ポートフォリオ変革などを通じた着実な排出量削減に努めます。

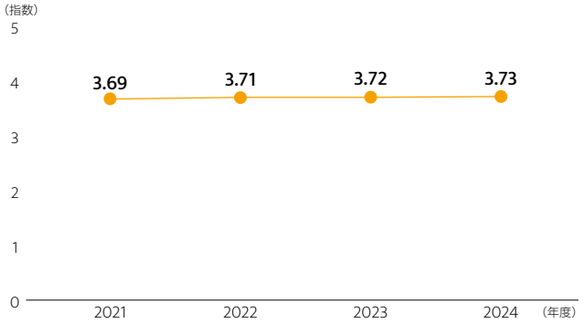
環境貢献製品を通じたGHG削減貢献量



(注) 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です。
* 2020年度を基準(100)とする

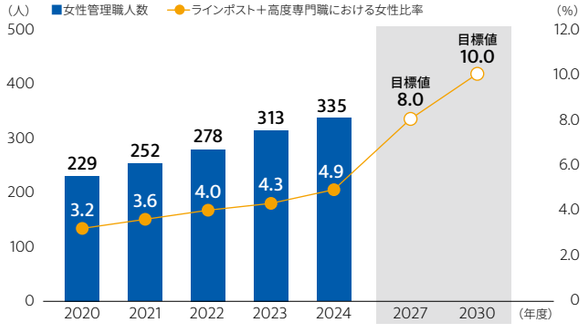
ライフサイクル全体で環境改善や環境負荷低減に貢献する当社の製品・サービスを環境貢献製品と定義し、認定しています。社会全体のGHG排出量削減に向け、環境貢献製品の拡大に取り組みます。

従業員エンゲージメント調査における「成長につながる行動」指標



“人は財産、すべては「人」から”という考え方をベースに、「終身成長」と「共創力」の2つを人財戦略の柱としてさまざまな施策を推進しています。その施策が「従業員の活力と働きがい向上」と「旭化成グループの持続的成長」の好循環につながると考えています。主要KPIとして「従業員エンゲージメント調査における成長行動指標」を掲げています。

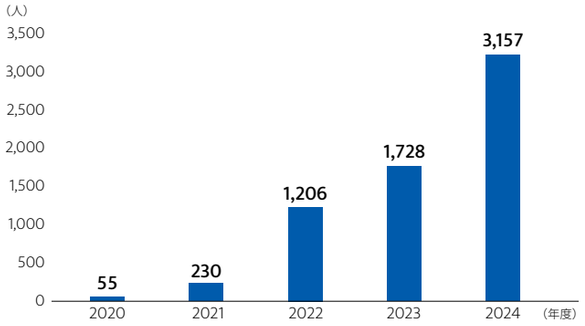
女性管理職人数、ラインポスト＋高度専門職における女性比率



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)、旭化成ライフサイエンス(株)
(注) 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

事業環境の急速な変化の中で当社が継続的に価値を生み出していくためには、多様な人財の力を活かし共創力を高めていくことが必要です。女性の登用をKPIとし、KPIが達成される環境・条件を整えることを通じて、女性を含む多様な人財が組織内のさまざまな場面で活躍する状況を実現していきます。

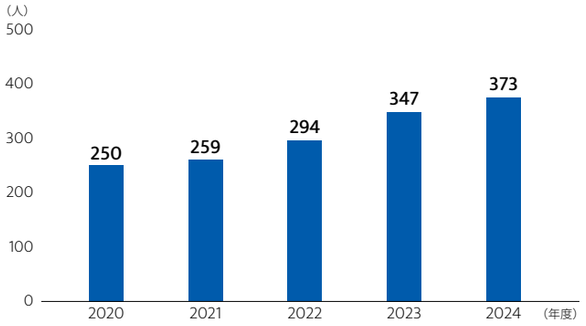
デジタルプロフェッショナル人財数



対象範囲：グローバル全従業員
(注) 2020年度の数値は、データ分析を専門とする人財のみを集計しています。

デジタル技術とデータを活用し、事業の現場で課題解決やビジネスモデルの創出を実現する「デジタルプロフェッショナル人財」の育成を推進しています。一部の育成コースについては海外グループ会社でも展開を開始しました。さまざまな分野でデジタル化が急速に進む中、グローバルでは多くのデジタルプロフェッショナル人財が活躍しています。

高度専門職人数



新事業創出や事業強化に積極的に関与し、貢献することが期待できる人財を「高度専門職」として任命、育成、処遇しています。さまざまな分野の専門家を多く育成・獲得することで、企業価値向上を目指します。また、事業戦略等に対応して、高度専門職を任命すべき技術領域・専門領域を毎年見直し、より活用しやすい制度としています。

01 旭化成レポート2025発行にあたって
(編集方針)
04 目次
05 At a Glance
06 旭化成グループ理念体系
07 CEOメッセージ
14 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？ +
26 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？ +
36 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？ +
53 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？ +
62 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？ +
78 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？ +
100 基本情報
101 財務情報
104 社外評価
105 旭化成の情報体系
おわりに 従業員の声

社外評価

社会的責任投資インデックスへの組み入れ状況（2025年現在）

- 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・エフィシェント指数

FTSE4Good

FTSE Blossom Japan

FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

MSCI Selection Indexes Constituents 2025

2025 CONSTITUENT MSCIジャパン ESGセレクト・リーダーズ指数

2025 CONSTITUENT MSCI日本株 ESGセレクト・リーダーズ指数

2025 CONSTITUENT MSCI日本株 女性活躍指数（WIN）

S&P/JPX カーボン エフィシェント 指数

（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

（株）日本政策投資銀行の「DBJ環境格付」融資で最高ランクの格付を取得

当社は2024年9月、（株）日本政策投資銀行（DBJ）より環境格付融資を受け、格付結果において「環境への配慮に対する取り組みが特に先進的」と評価されました。

DBJ 環境格付 2024

「DX銘柄2025」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5年連続で選定されました。

DX銘柄2025 Digital Transformation

「健康経営優良法人2025（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2025 ～ホワイト500 ～」の認定を受けました。

2025 健康経営優良法人 KENKO Investment for Health 大規模法人部門 ホワイト500 A03407

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（株）、旭化成ファーマ（株）、旭化成メディカル（株）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」認定を取得しています。（2025年4月以降、旭化成メディカル（株）の認定は旭化成ライフサイエンス（株）が承継しています。）

プラチナくるみん 子育てサポートしています

MSCI ESGレーティング 評価「AA」

企業のESGパフォーマンスがAAAからCCCの7段階で格付けされ、当社は「AA」を獲得しています。

MSCI ESG RATINGS AA CCC B BB BBB A AA AAA

アジア太平洋地域において知財戦略に優れた企業を表彰する「2024 Asia IP Elite」受賞

ステークホルダーに対して知財活動に関する積極的な情報発信を行っていることが高く評価され、国際的な知的財産関連のメディアIntellectual Asset Managementより「2024 Asia IP Elite」を受賞しました。

令和7年度全国発明表彰「恩賜発明賞」を受賞

「ニッケルを用いた電極長寿命化技術の発明（特許第6120804号）」が、最高位の賞である「恩賜発明賞」および「発明実施功績賞」を受賞しました。

01 旭化成レポート2025発行にあたって（編集方針）
04 目次
05 At a Glance
06 旭化成グループ理念体系
07 CEOメッセージ
14 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？ +
26 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？ +
36 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？ +
53 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？ +
62 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？ +
78 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？ +
100 基本情報
101 財務情報
104 社外評価
105 旭化成の情報体系
おわりに 従業員の声

旭化成の情報体系

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ています。

- 会社概要
- グループ理念体系　など

会社案内

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

有価証券報告書
知的財産報告書

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

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
2024年度（2024年4月～ 2025年3月）。なお、2025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		
旭化成ファーマ（株）	旭化成ファーマ	医療用医薬品事業
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™）
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 Copanies LLC	Synergos	北米住宅事業を統括する持株会社
Erickson Framing Operations LLC	Erickson	2018年度に買収。米国アリゾナ州を中心とするサブコントラクター
Austin Companies LLC	Austin	2020年度に買収。米国アリゾナ州のサブコントラクター
Brewer Operations LLC	Brewer	2021年度に買収。米国アリゾナ州のサブコントラクター
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、鉛蓄電池用セパレータ事業
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

01 旭化成レポート2025発行にあたって（編集方針）
04 目次
05 At a Glance
06 旭化成グループ理念体系
07 CEOメッセージ
14 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？ +
26 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？ +
36 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？ +
53 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？ +
62 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？ +
78 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？ +
100 基本情報
101 財務情報
104 社外評価
105 旭化成の情報体系
おわりに　従業員の声

従業員の声

新中計のスローガンは、前中計に引き続く「開拓者たれ(Trailbraze)」という姿勢に、「ともに(Together)」が加わっています。旭化成グループ全体が1つのチームとして力を結集することはもちろん、お客さまや同業他社、投資家や地域の皆さまなど、さまざまなステークホルダーの皆さまと一緒になって切り拓くという意味を込めています。
2025年度の統合報告書の最後に、最前線で事業を行う従業員の声の一部を紹介し、統合報告書を締めくくらせていただきます。（社内で実施した新中計説明会のアンケートより）
自社の枠組みにとらわれず、大きな発想で新しい道を切り拓く旭化成グループに、ぜひご期待ください。

異なる事業同士、直接関係しなくても、何かあったときには協力し合える関係性が世界中にあることは、大きな資産だと改めて感じた。その力も借りて、もっともっと大きなチャレンジをしたい。

3領域経営が投資家から高く評価されるには、内側で良いと言っていてもダメだ。**成果を残すことが絶対条件**であり、マテリアル領域の立て直しが急務だ。

終身成長しながら、いくつになっても**チャレンジする姿**を後輩に見せていきたい。

「旭化成グループ」という結束力をより高めていくために、3領域経営とはどういうことか、**どのようにシナジーを創出していくか**を考えていく必要がある。

現状に満足することなく、もがき続け、**今の危機的状況を脱さなければ**いけない。

成長を期待される事業、厳しい状況に置かれ構造転換をする事業など、事業の位置づけはさまざまだ。しかし**会社が変わる潮目である**と捉え、自分の置かれている状況もプラスに捉えて責務を全うしたい。

3領域をつなぎ、融合し、イノベーションを生み出すための仕組みを会社の真ん中に置く必要がある。**無形資産が融合して価値を生み出すための仕掛け**をつくっていきたい。

もっと若手が夢や希望を持てる会社にしていかなければいけない。そのような会社にしていくことが、私たち経営管理層の責任だ。

我々の競合はどこでどのように差別化を図るのかなど、データドリブンで判断し、より高収益、高効率の事業にしていかなくてはいけない。

「投資に対して責任と執念を持って成果を出す」という社長の考えには全く同感だが、投資提案から建設、運用までに時間がかかりすぎており、**投資提案者の熱意が継承されていないことが課題**。組織風土の醸成が重要だ。

ROICを重視した経営を行うことの重要性を現場担当者までしっかりとブレークダウンさせ、資本効率の改善に貢献したい。

結局旭化成はどこに向かっていくのか。**「旭化成とは?」**という問いに対して自分なりの答えを出したい。

Trailblaze Together

旭化成株式会社
〒100-0006 東京都千代田区有楽町一丁目1番2号 日比谷三井タワー
www.asahi-kasei.com/jp