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?

答え

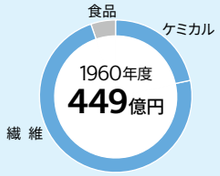
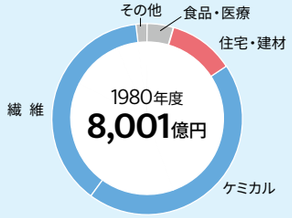
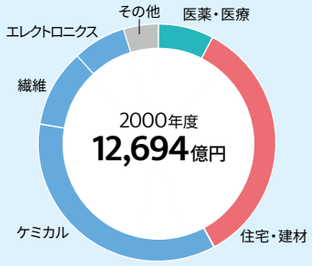
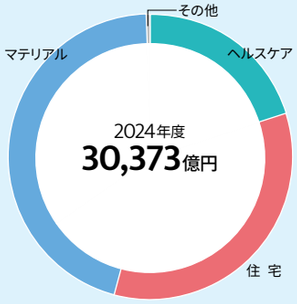
長年にわたり蓄積してきた経営資産を駆使しながら、「多様性(Diversity)」と「専門性(Specialty)」を掛け合わせて、持続的にイノベーティブな製品・サービス・ビジネスモデルを創出し、持続的な企業価値向上を目指します。

(上)ヘルスケア領域(クリティカルケア事業のAED)
(中)住宅領域(住宅事業の建設現場)
(下)マテリアル領域(エナジー&インフラ事業の水素製造用パイロット試験設備)

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? −
15 旭化成の価値創造の歩み
19 価値創造モデル
24 マテリアリティ
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

旭化成の価値創造の歩み

社会課題の解決に貢献する事業ポートフォリオ変革と成長の歴史

	1922年～	1960年代～	1980年代～	2000年代～	2020年代～
社会課題	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
旭化成グループの事業	**肥料の原料となるアンモニアや人造繊維など、「衣」「食」を支える事業にはじまり生活の安定に貢献** ●国民の食を支える農業の生産性を高めるため、化学肥料に欠かせない合成アンモニア製造に日本で初めて成功 ●自社水力発電由来の電気で水素をつくり、アンモニアの原料として使用	**石油化学、住宅、ヘルスケア、エレクトロニクス分野へ展開。総合化学メーカーとして便利で快適なくらしを提供** ●ヨーロッパから軽量気泡コンクリート「ヘーベル™」を技術導入、住宅・建材事業へ参入 ●合成繊維の普及とともに再生セルロース繊維「ベンベルグ®」が苦戦を強いられる中、繊維で培った紡糸技術をヘルスケア領域に応用	**LSI（大規模集積回路）やリチウムイオン電池など、現代の生活に欠かせない情報機器のキーパーツを供給** ●化学工業のノウハウを活かしてLSI事業に参入し、エレクトロニクス市場を開拓 ●東洋醸造を合併、研究開発基盤を強化し医薬事業を大きく飛躍させる	**M&Aを通じてヘルスケア領域や住宅領域のグローバル展開を加速し、健康で豊かな生活に貢献** ●米国の救命救急医療機器メーカーであるZOLLを買収し、クリティカルケア事業に参入 ●米国Sageの買収により自動車内装材事業に参入し、プラットフォーム型事業を推進	**気候変動やアンメットメディカルニーズなど、世界的な課題解決に資する技術や事業を展開し、持続可能な社会の実現を目指す** ●創業時から蓄積されてきた技術を活かし、グリーン水素製造用のアルカリ水電解システムの実証を開始 ●VeloxisやCalliditasの買収を通じて、米国の医薬事業を拡大
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）	➡「サランラップ®」 ➡ 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「ヘーベルハウス™」 ➡ 人工腎臓 ➡ 医療用医薬品	➡ ホール素子 ➡ LSI（大規模集積回路） ➡ リチウムイオン電池用セパレータ ➡ 集合住宅「ヘーベルメゾン™」 ➡ 断熱材 ➡ ウイルス除去フィルター ➡ 東洋醸造（株）合併（医薬・酒類） ⬅ 食品	➡ 電子コンパス ➡ 自動車内装材 ➡ クリティカルケア ➡ 海外住宅事業 ⬅ 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事業 ➡ 海外医薬事業 ⬅ フォトマスク用ペリクル ⬅ 血液浄化事業 ⬅ 診断薬事業
売上高構成費					

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？ −
15 旭化成の価値創造の歩み
19 価値創造モデル
24 マテリアリティ
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

過去の果敢な挑戦

素材メーカーから“住”の革新へ 住宅事業への参入

幸せの根源となる住宅をつくる、という決意

まだ戦後復興の途上にあった1960年代。のちに旭化成の社長となる宮崎輝は、石やレンガづくりの堅牢な家を何世代も住み継いでゆくヨーロッパの街並みに触れ、都市部に家々がひしめき、耐久性に課題を抱える日本の脆弱な住宅事情に改めて思いを巡らせました。「この住環境をなんとかしなければ」――そんな強い決意が、旭化成の住宅事業への挑戦の原動力でした。しかし、当時は素材メーカーであった旭化成にとって、住宅分野は未知の領域でした。

一切の妥協なく理想を探し続ける

長く住み続けられる理想の住まいのための建材を求め続け、世界中から素材を探した結果、1966年、ドイツのヘーベル社との技術提携を実現。その後、地震が多い日本の環境に合うよう研究開発を重ねた、鉄骨とヘーベルウォールを組み合わせたまったく新しい工法を生みだすことに成功。耐震性に優れた「ヘーベルハウス™」が誕生しました。当時は異例だった二世帯住宅や「50年長期点検システム」を業界に先駆けて提案するなど、新たな住まいのあり方に挑戦し、業界トップグループの一角を占めるまでに至りました。

発売当初の戸建住宅「ヘーベルハウス™」

「衣料から医療へ」コア技術で 領域を超えたイノベーションを

逆境から生まれた技術革新の芽

1970年代初頭。衣料業界における合成繊維の台頭とともに、再生セルロース繊維「ベンベルグ®」事業は苦戦を強いられ、新たな用途を模索していました。「ベンベルグの技術で社会に貢献できないか」。こうして導き出された用途が、医療機器でした。人命に直結するため、極めて高い品質が求められる医療分野への技術応用。旭化成史上最も挑戦的な用途展開でしたが、創業当時から積み重ねてきた繊維事業の技術力で、研究開始から5年という驚異的なスピードで製品化に成功しました。

繊維技術が命を守る製品に

糸の構造や性質を活かしたその発想は、血液の処理という繊細な分野で新たな価値を生み出し、医療機器事業への本格参入へとつながっていきます。この挑戦から確立された中空糸膜技術は、のちにウイルス除去フィルター「プラノバ™」へと結実し、医薬品の安全性・生産性を向上させる革新的な製品として、現在では世界各地の製薬企業で開発・製造工程に用いられています。中空糸膜を含む膜で分離する技術は「多孔膜技術」と呼ばれ、リチウムイオン電池（LIB）用セパレータや水素製造用アルカリ水電解システムといった環境・エネルギー分野にも展開されています。

再生セルロース繊維
（キュプラ繊維）
「ベンベルグ®」

ウイルス除去フィルター「プラノバ™」

前例のない大型M&Aで 救命救急医療分野に進出

賛否を呼んだ前代未聞のM&A

旭化成は2012年度、過去最大規模となる約1,800億円を投じ、米国の救命救急医療機器メーカーであるZOLLを買収しました。連結初年度のZOLLの売上高は約500億円で、「投資額が高すぎる」との声も上がりました。それでも買収に踏み切ったのは、救命救急医療分野におけるZOLLの革新的な製品群に将来性を見出したからです。特に、心臓突然死のリスクを抱える患者が自ら着用する医療機器「LifeVest®」は、競合製品が存在しない独自の製品でした。当時の社長は「旭化成はもともと新たな仕事を立ち上げながら今に至っている。そのたびに覚悟とリスクを背負って次の事業を作ってきたのだ」と強い信念で周囲を説得し、買収を決断しました。

グローバル・ヘルスケア・カンパニーへ

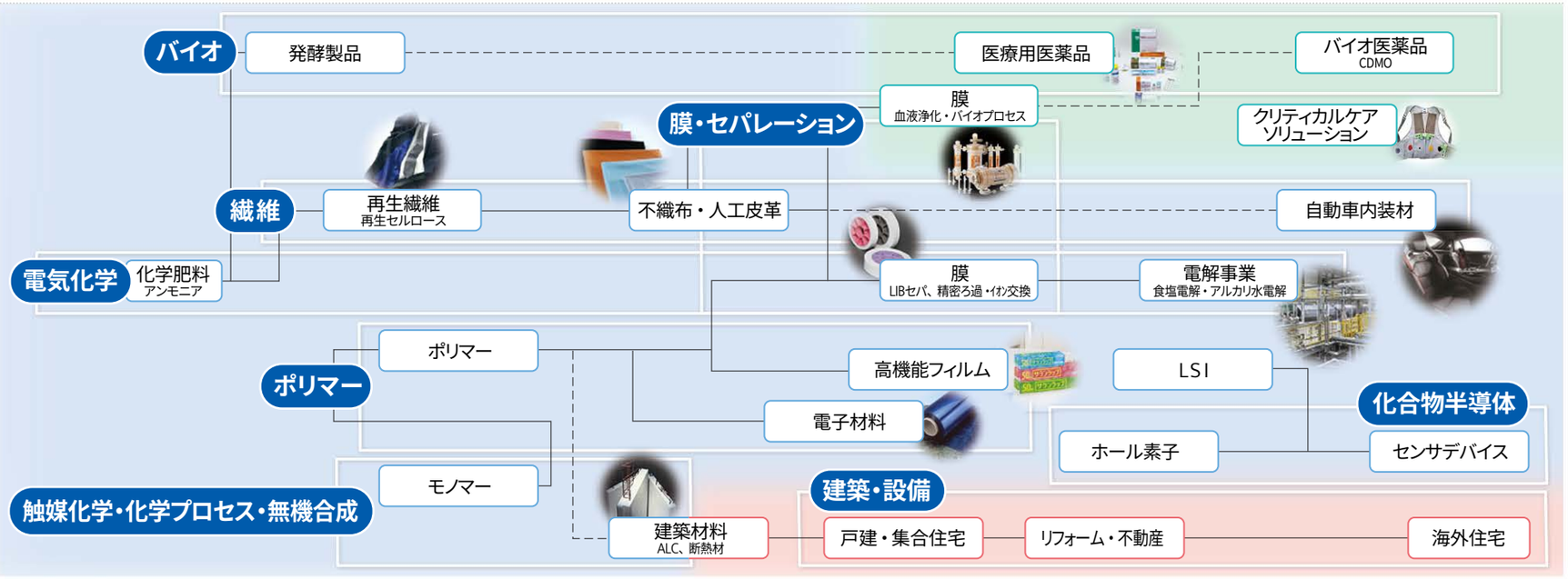
買収後、ZOLLは着実に成長を遂げ、2024年度の売上高は3,707億円となり、米ドルベースの売上高は連結初年度の約4倍に達しました。こうしたM&Aのノウハウを活かし、2019年度にはデンマークの製薬企業Veloxis、2024年度にはスウェーデンの製薬企業Calliditasを買収するなど、ヘルスケア領域での事業拡大とグローバル化を加速させています。

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？ −
15 旭化成の価値創造の歩み
19 価値創造モデル
24 マテリアリティ
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

さまざまな社会課題と対峙する中で、コア技術をベースに事業を多角化

当社の幅広いコア技術は、時代に応じてさまざまな社会課題の解決に取り組んできた結果として先人たちが築いてきたものであり、そこから多くの事業を創出してきました。これらの技術は根の部分でつながっているものが多く、現在においても保有している技術が次の新しい技術のシーズとなり、脈々と引き継がれています。

	1922年～	1960年代～	1980年代～	2000年代～	2020年代～
社会課題・ニーズ	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



技術・知財資産の功績

- 2007年度 文部科学大臣表彰科学技術賞
  新抗白血病剤N4-ベヘノイルシトシンアラビノシドの開発
- 2010年度 文部科学大臣表彰科学技術賞
  血管内皮の抗血栓分子トロンボモデュリンに関する総合的研究
- 2013年度 The Charles Stark Draper Prize
  小型で軽量のモバイル電子機器を可能にしたリチウムイオン二次電池の設計
- 2014年度 Heroes of Chemistry Award
  CO_2を原料とする非ホスゲン法ポリカーボネート樹脂製造プロセス
- 2015年度 紫綬褒章
  電子コンパスとオフセット自動調整方法の開発
- 2016年度 NIMS Award
  リチウムイオン二次電池の実現に関する業績
- 2018年度 ドイツデザインアワード Special Mention Category 2019
  コンセプトカー「AKXY（アクシー）™」
- 2018年度 Altair Enlighten Award
  ガラス繊維強化ポリアミド66製 超軽量ペダルブラケット
- 2019年度 ノーベル化学賞
  リチウムイオン二次電池の開発
- 2020年度 紫綬褒章
  ナイロン原料用シクロヘキセン製造技術の開発
- 2024年度 令和6年度全国発明表彰「経済産業大臣賞」
  半導体パッケージの高密度化を実現する絶縁膜用組成物の発明
- 2025年度 令和7年度全国発明表彰「恩賜発明賞」
  ニッケルを用いた電極長寿命化技術の発明

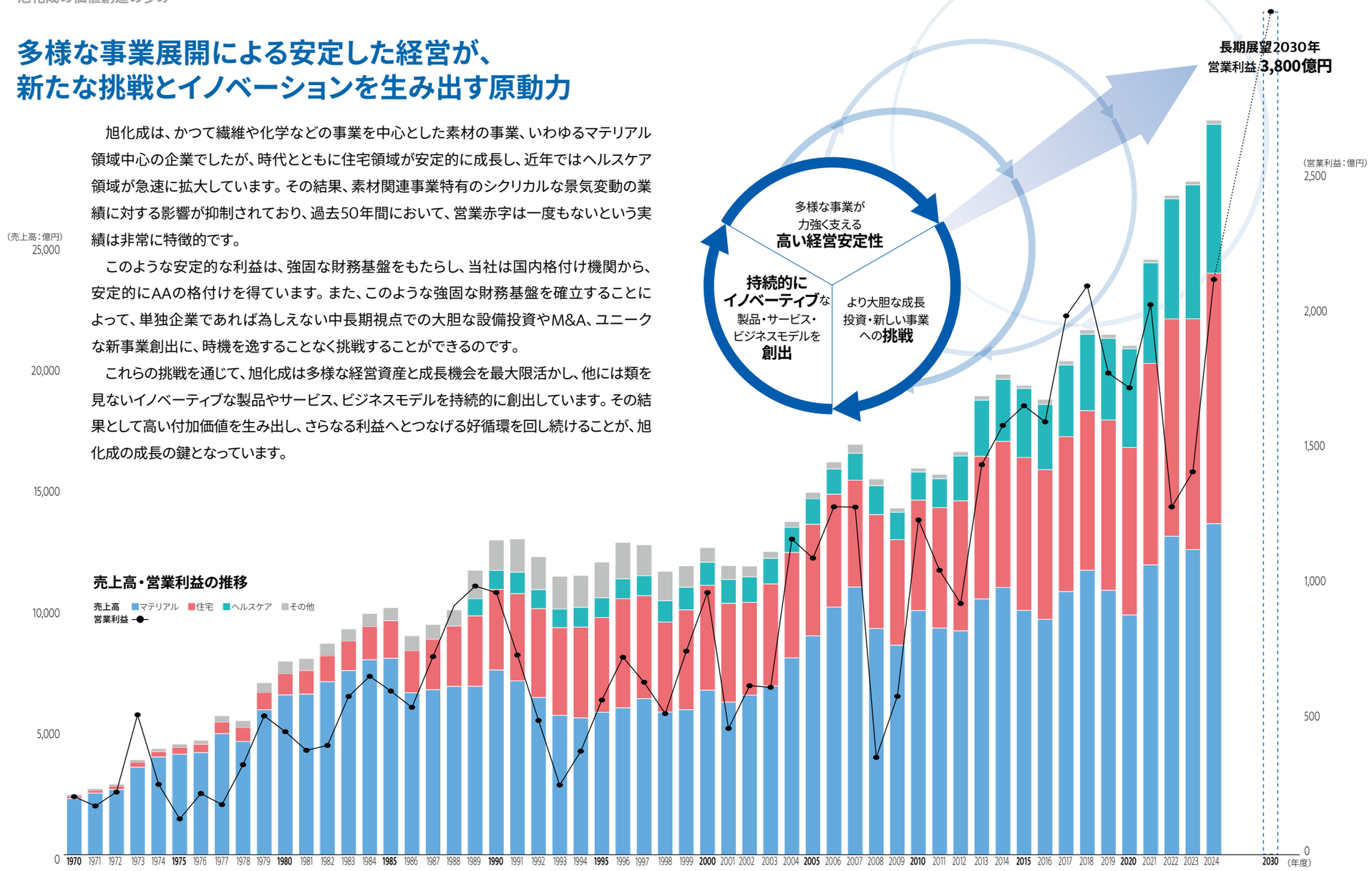
01 旭化成レポート2025発行にあたって（編集方針）
04 目次
05 At a Glance
06 旭化成グループ理念体系
07 CEOメッセージ
14 問1 多様な経営資産を活用し、どのように持続的な企業価値向上を目指すのか？ −
15 旭化成の価値創造の歩み
19 価値創造モデル
24 マテリアリティ
26 問2 資本コストを上回る資本効率の実現のために、どのような施策を進めるのか？ ＋
36 問3 これまで実施してきた投資によって、今後どのような成長が期待できるのか？ ＋
53 問4 GXを中心としたサステナビリティの取り組みがどのような社会インパクトをもたらすのか？ ＋
62 問5 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

多様な事業展開による安定した経営が、新たな挑戦とイノベーションを生み出す原動力

旭化成は、かつて繊維や化学などの事業を中心とした素材の事業、いわゆるマテリアル領域中心の企業でしたが、時代とともに住宅領域が安定的に成長し、近年ではヘルスケア領域が急速に拡大しています。その結果、素材関連事業特有のシクリカルな景気変動の業績に対する影響が抑制されており、過去50年間において、営業赤字は一度もないという実績は非常に特徴的です。

このような安定的な利益は、強固な財務基盤をもたらし、当社は国内格付け機関から、安定的にAAの格付けを得ています。また、このような強固な財務基盤を確立することによって、単独企業であれば為しえない中長期視点での大胆な設備投資やM&A、ユニークな新事業創出に、時機を逸することなく挑戦することができるのです。

これらの挑戦を通じて、旭化成は多様な経営資産と成長機会を最大限活かし、他には類を見ないイノベーティブな製品やサービス、ビジネスモデルを持続的に創出しています。その結果として高い付加価値を生み出し、さらなる利益へとつなげる好循環を回し続けることが、旭化成の成長の鍵となっています。



（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。

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？ −
15 旭化成の価値創造の歩み
19 価値創造モデル
24 マテリアリティ
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

価値創造モデル

多様な経営資産を源泉とするエコシステムと、独自の事業ポートフォリオマネジメント

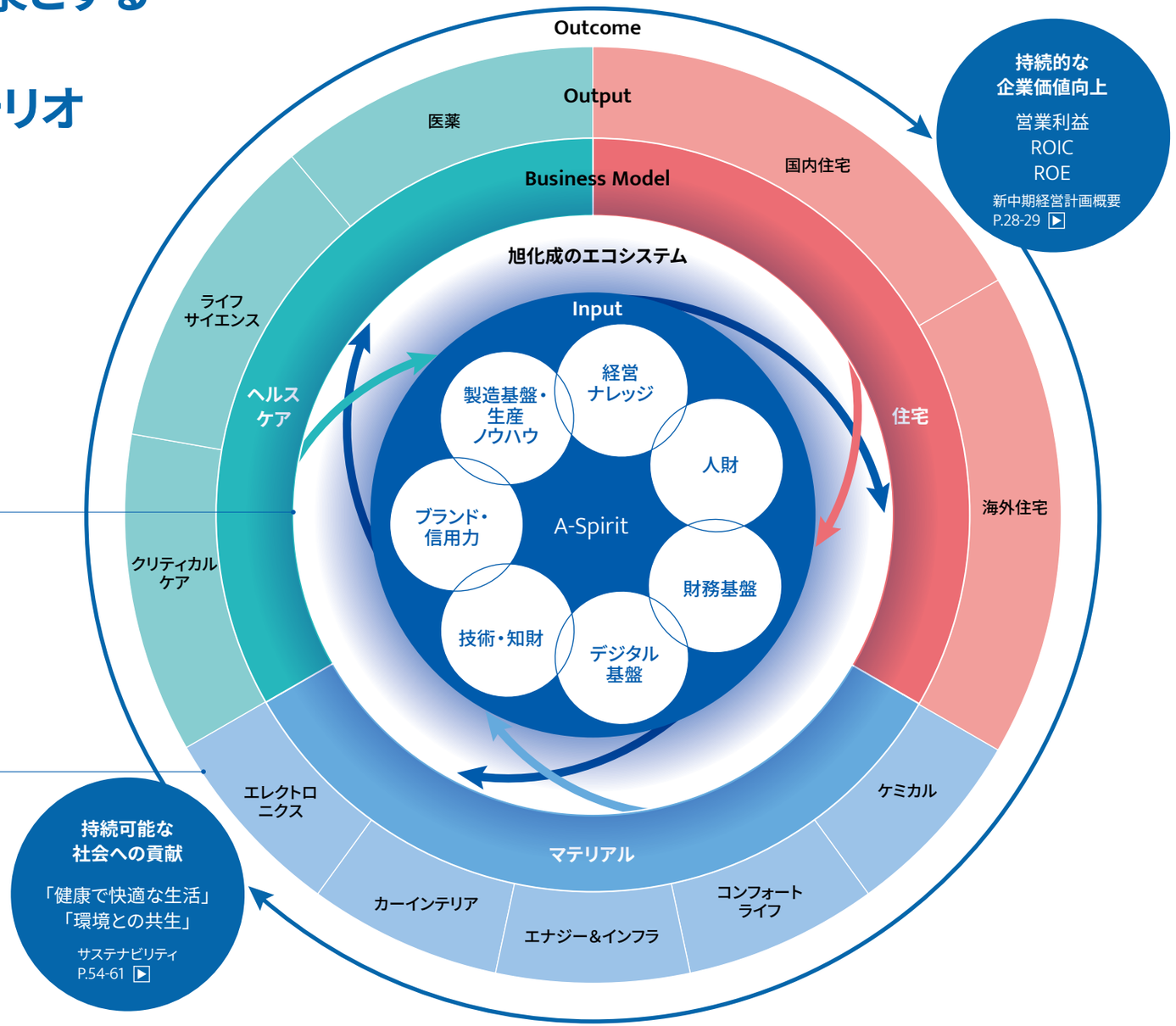
旭化成は、事業ポートフォリオ変革の過程で、他社には類を見ない、多様で質の高い経営資産がつくりだすエコシステムを築いてきました。また、継続的な変革を実現する事業ポートフォリオマネジメントによって、幅広い分野で独自の価値を提供してきました。このような多様な価値創出を通じて、「持続可能な社会への貢献」と「持続的な企業価値向上」という、2つのサステナビリティの好循環を追求しています。

① 旭化成のエコシステム

当社が100年超の歴史の中で培ってきた経営資産を各領域が共有し、柔軟に相互活用することで新たな価値を創出しています。これらの経営資産には、多様な事業が生み出した収益による財務基盤に加え、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います。

②事業ポートフォリオマネジメント

財務・非財務の両方の視点から、持続的な価値を最大限に高めることを目指し、事業ポートフォリオを管理しています。数十にわたる事業に対して、事業評価、資源配分、投資判断、モニタリングといったマネジメントサイクルを運用しています。これにより、事業創出から事業強化、さらには構造転換等まで、必要なアクションをタイムリーに実施しています。



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？ −
15 旭化成の価値創造の歩み
19 価値創造モデル
24 マテリアリティ
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

価値の源泉となる豊富な経営資産

当社は多様な事業を経営していることから、それらの事業に活用される豊富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。

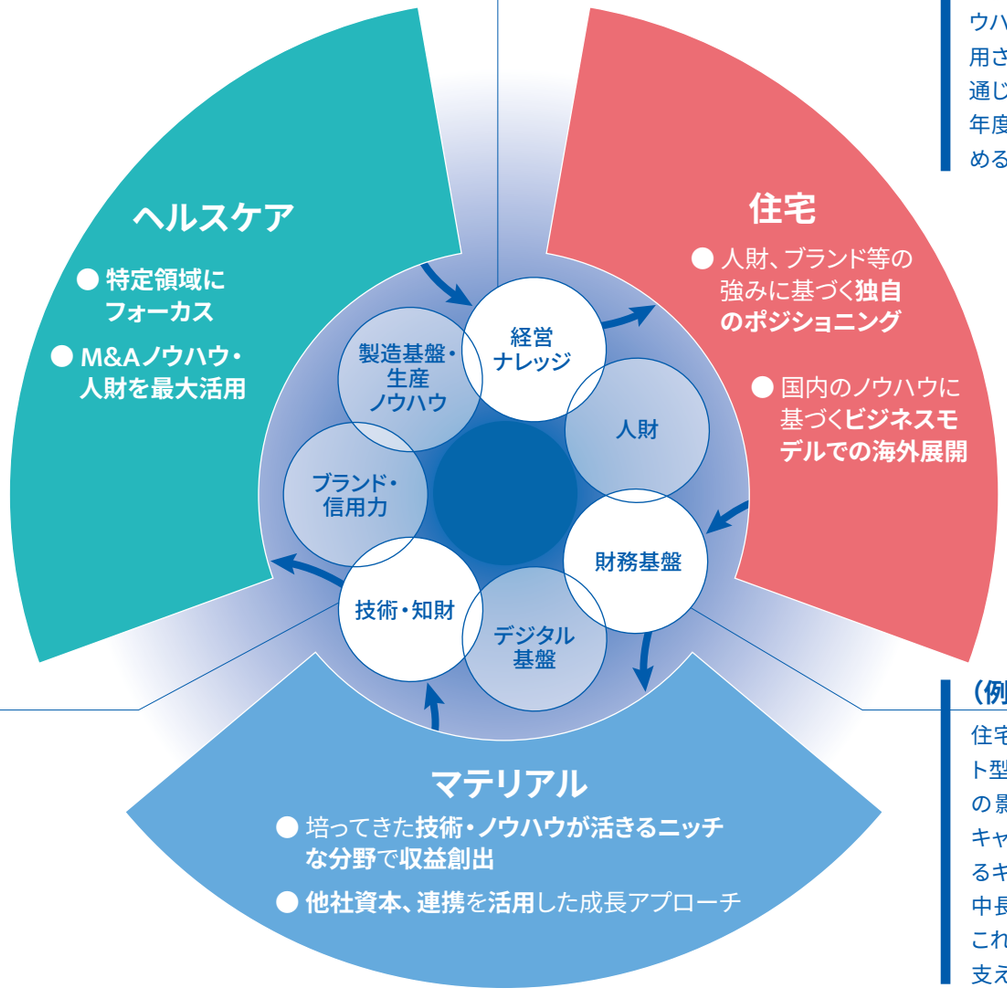
	当社における特徴	具体的な経営資産例（2024年度末時点）	強化に向けた主な取り組み	関連ページ
経営ナレッジ	多様な事業に対する事業ポートフォリオマネジメント、M&A、多様なビジネスモデルのノウハウ等	● 100年超の事業ポートフォリオ変革の歴史 ● M&A累積件数（2000年以降、連結対象案件）：**30件以上**	事業ポートフォリオ変革の取り組み	旭化成の価値創造の歩み P.15-16
			M&Aによる利益成長の加速	新中期経営計画における成長ドライバー P.37-39
人財	“A-Spirit”を持ち、多様な事業分野でグローバルに活躍する人財	従業員：**50,352名**（ヘルスケア：11,961名、住宅：13,308名、マテリアル：20,709名、全社他：4,374名）	「終身成長」と「共創力」を柱に、挑戦的風土を強化するため人事制度を刷新	人財戦略 P.65-69
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：**0.62**　● 格付：**AA**（JCR、R&I）	キャッシュ創出力の強化ならびに成長投資と株主還元のバランスを重視したキャピタルアロケーション	CFOメッセージ P.30-35
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	● デジタルプロフェッショナル人財：**3,157名** ● デジタルデータ活用量：**30倍（2021年度比）**	バリューチェーン横断、領域・事業横断でのDX推進	DX戦略 P.76-77
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：**1,106億円** ● 特許保有数：**国内：6,790件** **海外：7,683件**	領域横断での研究・開発の強化と「ソリューション型事業」「ライセンス型事業」の推進	無形資産戦略、知財戦略、R&D戦略 P.70-75
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®」「ベンベルグ®」など**	各事業における顧客への価値創出	領域戦略 P.40-52
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[*1]：**0.31（日本の製造業平均1.30）** ● 品質教育受講者：**のべ6,600名（全36回）**	マテリアル領域中心に培った製造基盤・ノウハウを、住宅やヘルスケア領域にも活かし、生産性向上を図る	環境安全、品質保証、生産技術 P.94-97

*1 百万労働時間当たりの労働災害件数

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？ −
15 旭化成の価値創造の歩み
19 価値創造モデル
24 マテリアリティ
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

3領域経営における経営資産の活用例（エコシステム）

旭化成のエコシステムは、それぞれの領域、事業の特徴に応じて創出してきた経営資産が蓄積・共有され、他の領域、事業がそれらを柔軟に活用することができる「生態系」を示した表現です。
例えば、マテリアル領域で生み出された「膜・セパレーション技術」はヘルスケア領域の事業創出に、ヘルスケア領域で生み出された「M&Aノウハウ」は住宅領域の海外M&Aに、住宅領域の「キャッシュ創出力」はマテリアル領域の成長投資に活用されています。このように、異なる領域・事業間で経営資産が活用されるからこそ、旭化成ならではの価値創出が実現されています。



（例1）膜・セパレーション技術

マテリアル領域の再生繊維の事業を発端として、膜・セパレーション技術をブラッシュアップし、LIB用セパレータ事業などに展開。ヘルスケア領域においても、生物学的製剤を製造する際に必要なウイルス除去フィルター事業を創出し、グローバルでトップクラスのシェアを維持し続けている。

（例2）M&Aノウハウ

ヘルスケア領域において、2012年のZOLL買収を皮切りに、M&Aに関する高度な実績を積み重ね、M&Aのノウハウを蓄積。このノウハウは、国内中心だった住宅領域にも応用され、2018年以降米国、豪州にてM&Aを通じて新たなビジネスモデルを創出。2024年度には、住宅領域の売上高の約3割を占める規模にまで成長。

（例3）キャッシュ創出力

住宅領域は投資が比較的軽いアセットライト型の事業であり、かつ事業環境の循環性の影響も受けにくいことから、安定的なキャッシュ創出が可能。この安定的に得られるキャッシュを活用し、マテリアル領域では中長期的な視点に立った成長投資を実行。これにより、グループ全体の持続的な成長を支える仕組みが構築されている。

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？ −
15 旭化成の価値創造の歩み
19 価値創造モデル
24 マテリアリティ
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

（コラム）M&Aによって参画したグループ会社のトップエグゼクティブに聞く

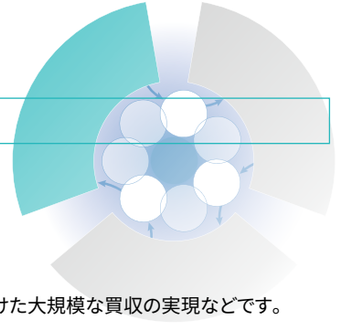
旭化成グループのエコシステムをいかに活用し、強化するのか

旭化成は、新たな成長ドライバーや技術・ノウハウの獲得のため、積極的にM&Aを実施しています。新たに参画した企業が旭化成の経営資産を活用し、飛躍的な成長を遂げると同時に、旭化成グループに多様な経営資産を新たにもたらすことによって、当社のエコシステムが一層強固になっています。

Richard A. Packer
副社長執行役員　社長特命担当

2012年に旭化成がZOLLを買収した際、ZOLLのCEOとして買収に関与。2016年度よりヘルスケア領域長として、医薬・医療機器・ライフサイエンスなどの事業を指揮。2025年度より現職、旭化成グループ全体のグローバル化を推進。

2012年買収　ZOLL Medical Corporation（救命救急医療機器メーカー）



Q 旭化成グループへの参画によって、ZOLLの企業価値はどのように変わってきましたか。

A 共通の価値観のもと、ZOLL単独では成しえなかった成長を実現。

旭化成グループへの参画は、ZOLLの企業価値を根本から高めました。その背景には、旭化成とZOLLが企業理念や価値観を共有していたことが大きく関係しています。具体的には、「人びとの“いのち”と“くらし”に貢献する」というグループミッションや、「長期的な視点に立った経営計画を策定する」こと、「利益率の向上を図りながら着実に売上高の成長を目指す」ことに、両社でコミットしてきました。

ZOLLは旭化成グループに加わった2012年以降、業績面では、米ドルベースの売上高は約4倍、事業利益は約5倍と、大幅な成長を遂げました。旭化成の財務基盤と経営陣によるサポートによって、成長に向けた戦略的な投資も実施することができました。例えば、既存事業のオーガニック成長に加え、ZOLL単独では成しえなかった、Itamar、Respicardiaといった次の成長に向けた大規模な買収の実現などです。

また同時に、旭化成の強固なITインフラの築き方や知的財産の活用方法からも刺激を受け、事業の強化や日々の業務の効率化を加速させました。そして、日本法人を設立できたことも、ZOLLが日本国内におけるプレゼンスや業績向上を実現する上で、非常に重要な成果だったと考えています。

このように、ZOLLは旭化成グループという大きなグローバル組織の一員として、さまざまな経営資産にアクセスしながらZOLLのミッションを追求し続けることで、ZOLLの企業価値はさらに高まっています。

Q 今後の旭化成グループへの期待と自身の貢献について教えてください。

A グローバル企業としてのさらなる成長に向けたマネジメント体制の確立を目指します。

旭化成の強みは、日本企業の特徴でもある規律と長期的な経営視点に加え、グローバルな起業家精神、すなわち新事業を生み出し、挑戦する風土を併せ持つ力だと思います。旭化成は2012年のZOLL買収を皮切りに、ヘルスケア領域のみならず、住宅領域とマテリアル領域においても米国を中心とするグローバルな市場で存在感を示す企業へと成長してきました。特にヘルスケア領域は、住宅領域とマテリアル領域に次ぐ第3の柱として、2024年度の営業利益に占める割合は3割近くを占めるまでに成長しました。このヘルスケア領域の進化は、旭化成グループが成長事業への積極的なリソース配分やグローバルなオペレーションの効率化を通じて、大幅な利益成長を実現してきたことを示しています。

一方、旭化成グループ全体としては、多様な事業を統合し、グローバル企業として国を超えて事業を一体となって運営することにおいて依然として課題が残っています。2025年度からは、副社長の業務に専念することになりましたので、旭化成グループがグローバル企業としてさらに成長し、強固なグローバルマネジメント体制を確立するために貢献していきたいと考えています。領域の垣根を越えて貢献できる機会を得られたことを大変光栄に思っています。今後は、グローバルという観点で旭化成ならではのエコシステムをさらに磨き上げ、各領域を横断するシナジーを最大限に活かすことで、旭化成の未来はより明るく、力強く成長するものと確信しています。

日本国内での新企業広告「はみだせ！うみだせ！旭化成」においても強調されているように、私たちは現在の業務範囲を超えて視野を広げ、不可能だと考えられていた限界を突破し、他者が期待する水準を超えることを目指さなければなりません。

グローバル企業としてのさらなる発展に向けたチャレンジを楽しみにしています。

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？ −
15 旭化成の価値創造の歩み
19 価値創造モデル
24 マテリアリティ
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

（コラム）M&Aによって参画したグループ会社のトップエグゼクティブに聞く

旭化成グループのエコシステムをいかに活用し、強化するのか

Rich Gallagher
執行役員
CEO, Synergos Companies LLC

2018年にEricksonを買収した際にCEOとして買収に関与。その後、複数のサブコントラクターの買収を通じて現在はホールディングカンパニーとしてSynergosグループを率いる。

2018年買収 Erickson Framing Operations LLC（北米住宅の工事施工会社）

Q 旭化成グループに加わって感じる、旭化成の企業文化の魅力とは？

A オープンなコミュニケーションや、「ともに取り組む」ことを重視する文化です。

ビジネス文化の違いや言語の壁はあるものの、旭化成には、多くの大企業に欠如しているオープンなコミュニケーションチャネルがあり、リーダーシップにおけるビジョンなど、我々の価値観と一致していました。旭化成となら良きパートナーとして、株主をはじめ、地域社会、取引先、従業員など、各ステークホルダーにとってより良い価値をともに創造できる、そのための共通基盤を共有できていると確信することができました。実際、旭化成グループの従業員と一緒に働く中で、彼らにはよりグローバル化するための柔軟性と、変化に適応しようとする姿勢があると感じています。米国の多くの企業とは異なるビジネスダイナミクスではありますが、国内・海外を問わず、各部門や従業員一人ひとりがアイデアを出し、課題解決のために連携する姿が見られます。

これは、ともにビジネスを成長させる上で非常にユニークなアプローチです。一般的に、ビジネス文化の違いや言語の壁はスムーズなコミュニケーションを妨げるとされていますが、旭化成グループとのコミュニケーションは非常にスムーズで、「ともに取り組む」というアプローチが実践されています。

旭化成グループの一員になったことで、建築工程の中核となる業種の統合による施工効率の向上や、住まいの品質向上といった私たちのビジネスモデルの構築は加速しています。また、原材料調達など、グローバルでの購買力の向上も実感しています。さらには、研究・開発活動や従業員への福利厚生などの実務面に加えて、旭化成グループの組織としての安心感や戦略遂行に必要な組織能力なども得ることができています。

Dirk R. Pieper
常務執行役員
マテリアル領域担当補佐
（カーインテリア事業担当、
セパレータ事業担当補佐）
Chairman,
Sage Automotive Interiors, Inc.

2018年に旭化成がSageを買収した際、SageのCEOとして買収をリード。自動車内装材事業の事業戦略の立案・推進を実行し、グローバル市場での競争力強化に貢献。

2018年買収 Sage Automotive Interiors, Inc.（自動車内装材メーカー）

Q 今後、旭化成グループにどのような貢献をしていきますか？

A 顧客価値向上の取り組みを、旭化成グループ内にも展開していきます。

Sageは、旭化成グループ参画前からスエード調人工皮革「Dinamica®（旧「ラムース®」）」を旭化成より購入しており、取引先パートナーとして良好な関係を構築・維持してきました。2018年に旭化成グループに参画以降、両社の人工皮革事業を統合し、強力なシナジーと共通の戦略を確立することができました。また、旭化成は財務面での支援はもちろん、M&Aのノウハウ共有なども通じて顧客基盤を強化し、大きな成長を遂げる新製品へのポートフォリオの転換を支援しました。例えば、Adientの自動車内装ファブリック事業の買収です。これにより、欧州自動車市場のさらなる深耕が可能となりました。また、素材拡充戦略の一環で成長の余地が大きいPVC合成皮革への新規参入も果たし、最大の市場である中国において、総合的なアプローチで顧客のニーズに対応するため技術マーケティングセンターを設立し、製品ラインアップを取りそろえました。これらにより、米国、南米、北アフリカ、欧州、中国、日本と地域、素材ごとに適地生産体制を整備し、強力なプラットフォームが構築できたと思います。

Sageの強みは、お客さまの声を聞き、お客さまの要件に基づいた設計提案力やデザイン技術です。製品が戦略の中心であった旭化成に、そのようなSageの顧客中心のアプローチが加わることは、旭化成がソリューション型事業へと進化する上で大きな力になります。Sageと旭化成が、ともに世界中で最高の製品とサービスでお客さまを感動させ、しっかりとビジネスを獲得していくことが重要です。そして、Sageの自動車分野における顧客価値向上の取り組みは、今後EV用途のセパレータ事業にも良い作用を生んでいくと考えており、北米市場において、顧客開拓を協力して進めていきます。

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？ −
15 旭化成の価値創造の歩み
19 価値創造モデル
24 マテリアリティ
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

マテリアリティ

価値創造の鍵となるテーマに重点的に取り組む

旭化成グループは、グループビジョンに掲げている「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、企業価値を持続的に向上させていくよう、経営を進めています。価値創造を継続していく上で鍵になるのが、マテリアリティとして定めている重要課題・テーマです。当社グループは価値創造の基盤やドライバーとして、マテリアリティに積極的に取り組んでいます。

マテリアリティの特定プロセス

課題の特定
国際的なガイドライン、ESG評価機関の評価項目等を参考に、社会からの要請、当社のミッション、ビジョン、バリューに照らし、課題を特定しました。

▶

影響度判定
社会と当社双方にとっての影響度を評価し、2軸でのマッピングを行いました。

▶

妥当性評価
各部門責任者による協議、他社とのディスカッション、社外取締役へのヒアリングなど、多様な視点での検討を行い、妥当性を確認しました。

▶

審議と承認
経営レベルでの議論を重ね、取締役会にて決定しました。

（注）長：長期的な目標、中：中期的な目標、短：短期的な目標

テーマ	マテリアリティ	関連するSDGs	関連する主な目標	2024年度実績
前提となる最重要事項	コーポレート・ガバナンス	4 質の高い教育をみんなに 5 ジェンダー平等を実現しよう	取締役会の監督・意思決定機能の向上	①取締役会実効性評価（定期的な第三者機関の活用を含む）を実施 ②2025年3月および4月取締役会にて、実効性評価の結果と抽出した課題への対応を審議
	コンプライアンス・誠実な行動	8 働きがいも経済成長も 9 産業と技術革新の基盤をつくろう	コンプライアンス意識の向上と行動規範の浸透	国内の全職場でCs Talk（事例を基にした職場議論）を実施
	人権の尊重	10 人や国の不平等をなくそう 16 平和と公正をすべての人に	啓発活動の継続的な実施	ビジネスと人権に関する階層別研修、ハラスメントに関するeラーニング、アンコンシャスバイアスについて学ぶ研修等の実施
	安全・品質		対象事業所における ①保安重大事故：ゼロ ②保安事故：ゼロ ③保安事故強度：0.5以下（平均）*1	①保安重大事故：1件 ②保安事故：2件 ③保安事故強度：1.17（平均）*1
健康で快適な生活	健康・長寿への貢献	3 すべての人に健康と福祉を 6 安全な水とトイレを世界中に	アンメットニーズを満たす革新的な医薬や医療機器の提供による人びとの命への貢献	①前中計3年間におけるAED累積出荷台数の成長率52%（過去3年間対比） ②前中計3年間における「LifeVest®」の累積処方件数の成長率7%（過去3年間対比）
	安心で快適なくらしへの貢献	11 住み続けられるまちづくりを	短 2025年度目標 ①新築住宅におけるZEH*2率：90% ②新築住宅におけるZEH-M*2率：85%	①ZEH率：91% ②ZEH-M率：82%

*1 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］
*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

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？ −
15 旭化成の価値創造の歩み
19 価値創造モデル
24 マテリアリティ
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

テーマ	マテリアリティ	関連するSDGs	関連する主な目標	2024年度実績
	環境貢献事業の推進	6 7 12 13 14 15	長 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）	GHG削減貢献量：1.51倍（2020年度比）
	脱炭素社会への取り組み		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	38%削減（2013年度比）（速報値）
	循環型社会への取り組み		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「ヘーベルハウス™」、集合住宅「ヘーベルメゾン™」における長期定期点検実施率：70%（2025年度末）	① 採用社数：3社 ② 実施率：67.6%
	水の汚染防止		対象事業所における ① 環境事故・環境重大トラブルゼロの継続 ② 環境トラブル（水質等）ゼロ	① 環境事故・環境重大トラブル：ゼロ ② 環境トラブル（水質等）：4件
	大地の汚染防止		① 産業廃棄物の発生抑制と再資源化推進 ② プラスチック使用製品産業廃棄物等の排出の抑制および再資源化等の推進	① 処分業者（リサイクラー）情報を入手して社内への情報展開の実施 ② プラスチック資源循環促進法に基づく廃プラスチックの発生量および処理の実態把握の実施
	生物多様性への配慮		生物多様性保全の推進 ① 生物多様性国家戦略に沿った取り組みの推進 ② 生物多様性に関する従業員への啓発活動の推進	① 守山製造所「ビオトープ（モリビオ）」を30by30に認定申請の実施（2025年度認定） ② 富士支社「あさひ・いのちの森」のPR動画を製作し、周知活動の実施
	健全なサプライチェーンの確保	4 5 8 9 10 16 17	短 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：100% ②C・D評価企業のA・B評価への改善率：100%	① 回収率：99.8%（対象企業数564社） ② 改善率：90.9%*
	人財の確保・育成		中 従業員エンゲージメント調査における ① 「成長につながる行動」指標のモニタリング ② 「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%	①3.73（5段階評価） ＜参考＞2022年度：3.71、2023年度：3.72 ②57.3%
	DE&I（ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン）の推進		長 ラインポストおよび高度専門職における女性比率 2030年度目標：10%	4.9%（2025年4月1日時点）
	ステークホルダーとのコミュニケーション		① 社会、お客さま、お取引先、従業員等との良好な関係の構築・維持 ② 株主・投資家の皆さまとの建設的な対話の積極的な推進	① 地域交流会、社会貢献活動、顧客や取引先との対話、役員と従業員のタウンホールミーティング等の実施 ② 株主・投資家との個別対話（IR・SR面談358件）や経営説明会、決算説明会、工場見学会等の実施
	リスクマネジメント		グループ重大リスクの適切な管理・運用	① グループ重大リスクの選定・更新：2024年4月の取締役会にて決議 ② 管理：リスクテーマごとに主担当部署にて目標・KPIを設定、活動状況をそれぞれ取締役会で報告
	社会貢献活動		短 社会貢献活動関連支出：経常利益の1%以上	経常利益の0.71%

* 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、①はアンケート実施全企業を分母とし2年分の結果を合算して算出

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？ −
15 旭化成の価値創造の歩み
19 価値創造モデル
24 マテリアリティ
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