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?

答え

成長投資と構造転換の両方を含む事業ポートフォリオ変革に関する取締役会での議論を活性化させ、持続的な企業価値向上に向けた本質的な議論を活性化させています。

日比谷本社

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? −
79 特集:社外取締役と機関投資家とのスモールミーティング
83 コーポレートガバナンス
92 リスクマネジメント活動
94 健康経営・環境安全・品質保証・生産技術
98 人権尊重／CSR調達
99 コンプライアンス／情報セキュリティ
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

特集 社外取締役と機関投資家とのスモールミーティング

取締役会での緊張感の高い建設的な議論が、旭化成の大胆な挑戦を支える

「なぜ3領域経営なのか」「成長に必要なもの／成長を阻害するものは何か」「PBR1倍割れをどう改善していくのか」――旭化成に対する投資家の皆さまの疑問に答えるために、みずほ証券（株）シニアアナリストの山田 幹也氏をファシリテーターとして、機関投資家の皆さまと社外取締役とのスモールミーティングを実施しました。
（実施日：2025年5月27日）

取締役（社外取締役） 岡本 毅
取締役（社外取締役） 前田 裕子
取締役（社外取締役） 松田 千恵子
取締役（社外取締役） 山下 良則
みずほ証券株式会社 エクイティ調査部 シニアアナリスト 山田 幹也

Q アナリスト山田（以下、敬称略）：
はじめに、投資家の皆さまから旭化成によく寄せられる3領域経営について、私から質問させていただきます。**ヘルスケア、住宅、マテリアルの3領域は、リスクのプロファイルも違いますし、利害関係者も投資のスパンも大きく異なります。なぜ、3領域経営をしているのか。コングロマリット・ディスカウントを上回るシナジーをどのように生み出し、株主の便益をどのように最大化していくのでしょうか。**社外取締役の皆さまから、自己紹介も交えて、ご意見をお聞かせください。

岡本　社外取締役に就任して丸7年になります。東京瓦斯（株）の役員を20年ほど勤め、この間に、都市ガス事業者からエネルギー供給事業者へ、事業エリアもグローバルに拡大し、多くの知見を得ました。また、経団連においても6年間役員を務め、広範な分野にわたる提言を行ってきました。旭化成は非常に大きなポテンシャルを持っており、取締役会でも活発な議論がなされています。その秘めた可能性を具現化するために努力していきたいと考えています。

さて、ご質問の点について、最初に申し上げたいのは、この3領域は、会社を買収して形づくられたものではないということです。旭化成は化学・繊維事業を出発点とし、時代の変化に応じてさまざまな分野に事業拡大し、ポートフォリオ転換を図ってきました。つまり、3領域での経営を目指していたわけではなく、最適な事業ポートフォリオを求めて、常に成長性の低いものは切り離し、成長性のより高い分野への投資に集中してきた結果、今の3領域となっているわけです。従って、将来は2.5領域になるかもしれないし、3.5領域かもしれない。それは結果論であると考えています。

3領域の事業には共通する企業文化があります。その上で、財務基盤や人財・ブランドなどの無形資産を含む経営基盤が共有されており、3領域がそれぞれビジネスの最適解を目指しているのです。この共通する企業文化、経営基盤というエコシステムが旭化成の3領域経営を支える根幹であるわけです。ただ、こうした構造や、その価値が投資家の皆さんから十分理解されているとは言い切れません。PBRが1倍を下回っている現状には当然満足していませんし、皆さんに納得いただくには、できるだけ早く企業価値向上という結果を出すしかないと認識しています。なお、3つに分かれた領域を無理に一体経営しているが故に企業価値を毀損しているのではないか、という懸念があるとすれば、それには、はっきり「ない」と申し上げておきます。これは7年間、社外取締役として経営に携わってきて確信しています。

前田　私は大学で高分子の研究に携わった後、（株）ブリヂストンで導電性高分子を使ったリチウムイオン電池の上市経験を経て、知的財産や環境を担当する役員を務めました。この他、大学の役員や政府の審議会委員を務めています。これまで一貫して製造畑に携わり、役員を務めた経験を活かして、旭化成の企業価値が高まるようモニタリングできればと思っています。

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？ －
■79 特集：社外取締役と機関投資家とのスモールミーティング
83 コーポレートガバナンス
92 リスクマネジメント活動
94 健康経営・環境安全・品質保証・生産技術
98 人権尊重／CSR調達
99 コンプライアンス／情報セキュリティ
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

特集 社外取締役と機関投資家とのスモールミーティング

3領域経営についてですが、私の専門性の観点から申し上げると、マテリアル領域の素材の高い技術力を活用することによって、医療分野でさらなる事業拡大の機会があると考えています。一方で、顧客から依頼されたものを実直に納める素材メーカーの感覚がまだ根強い点は課題です。売り方をもう少し工夫すれば、より価値が高まります。具体的には、ヘルスケア領域や住宅領域のプライシングの視点を採り入れて、実直さだけではなく、当社が提案する価値を顧客に理解いただくような交渉をより意識すべきでしょう。既にグループ横断の異動や人財交流などの手は打っていますが、異分野の知恵を入れて営業スタイルから変えることで3領域経営のメリットをより打ち出せると思います。

松田　私は（株）日本長期信用銀行と格付会社のムーディーズ・ジャパン（株）で企業分析を担い、その後、コンサルティングファームに転じ、主に経営戦略や財務戦略、コーポレート機能の強化に関する業務に携わりました。こうした経験を形にまとめたいと思い、現在は大学で経営戦略やコーポレートガバナンス、財務戦略などを研究しています。全社戦略や事業ポートフォリオマネジメントの研究に関する知見も活かしながら取締役会での議論に積極的に参加させていただいています。

ご質問に関しては、「3領域経営」という言葉が、少しフィーチャーされ過ぎているようにも思えます。当社は、以前は化学・繊維事業が中心だったところ、マテリアル領域1本やりでは将来の成長が見えないので新事業を育てた結果、住宅領域や、ヘルスケア領域の成長につながっています。マテリアル領域が事業として圧倒的な存在感を示していた時に、新事業を育成するという経営の意思を示すために、あえて「3領域経営」と表現している、と承知しています。実際、会社の歴史を紐解くと、3領域はしっかりした共通の根っこを持ち、そこから、うまく枝分かれして現在に至っています。例えるなら、1つのアメーバが細胞増殖して次第に広がって成長した過程と見ていただくのが良いのではないかと思います。

山下　私は（株）リコーに入社後、ものづくり、購買、開発など国内外の現場での業務を30年ほど経験した後、経営企画を担当し、2017年からは6年間社長を務めました。その経験から、経営においては中長期の方向づけが非常に重要であると認識しています。その方向に進むうえでの原動力が人財です。人が活き活きと働かない限り、イノベーション創出や社会貢献などを含めた企業としての価値創造はできないと思っています。また、持続可能な脱炭素社会実現を目指す企業グループである（一社）日本気候リーダーズ・パートナーシップ（JCLP）の共同代表を務めており、環境経営についても提言していきたいと考えています。当社の取締役会は自由に発言できるオープンな雰囲気があると感じています。これまでの経験を活かして常に建設的な議論が進むよう努めています。

実は、取締役に就任するまで、3領域に関して、ガバナンスが適切に機能しつつ、実態として一体運営されているのかどうかをやや懸念していましたが、現場を回ってみると、それらがほぼ実行できているという印象です。先ほど、前田さんが言っていた領域間の異動や人財交流も実際にヘルスケア領域の現場で多くのマテリアル領域出身の社員が働いていることが分かりました。一般的に、異業種交流が化学反応を起こして新しい事業が生まれると言われますが、別個の企業同士の場合にはそれぞれの根底にある企業文化が時には障害となって、新しい何かを生み出し育てることが難しくなるものですが、当社では領域が違うとはいえ、皆同じ文化を共有しているため、異なるアイディアや経験を持った人財の異動も容易ですし、化学反応も生じやすいのではないでしょうか。いわゆる「企業間連携によるイノベーション」が当社ではグループ内で起こっているのではないかとも思います。これはまだ仮説ですので今後検証していきたいと思います。また、3領域のベースとなる技術や生産ノウハウ、デジタル基盤は高い水準にありますが、これらが各領域で有効に使われているかどうかも検証していきたいと思います。先般、宮崎県延岡市のウイルス除去フィルター「プラノバ™」の生産ラインを見学しましたが、マテリアル領域の主力製品であるキュプラ繊維「ベンベルグ®」と同一の糸を活用していました。「ヘーベルハウス™」の建築資材もマテリアル領域からきており、領域を超えた技術や製品のつながりが多数あります。こうしたシナジーについても深掘りしていこうと思います。

Q 投資家

旭化成には、化学業界の中でも優秀な人財が集まっていると認識していますが、各事業の専業メーカーには、より成長性の高い企業もあります。さらなる成長のために必要なもの、成長を阻害しているものは何だとお考えか、ご意見をお聞かせください。

岡本　マテリアル領域については、石油化学関連のケミカル事業にこだわり過ぎていた、もっと早く構造転換すべきだったという反省点はあると思います。加えて、セパレータ事業の課題は大きいでしょう。リチウムイオン電池用乾式セパレータを扱うPolyporeは、車載市場

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？ −
■79 特集：社外取締役と機関投資家とのスモールミーティング
83 コーポレートガバナンス
92 リスクマネジメント活動
94 健康経営・環境安全・品質保証・生産技術
98 人権尊重／CSR調達
99 コンプライアンス／情報セキュリティ
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

特集 社外取締役と機関投資家とのスモールミーティング

における当初の狙いが外れたことで減損を免れませんでした。現在は、マテリアル領域の各事業をROIC視点で検証し、整理すべきものは整理する、伸ばすべきものは伸ばすという判断を進めている最中です。事業を止める、売却する、ベストオーナーに替える、そうした視点で、取締役会では、複数の案件を検討しています。石油化学チェーン関連事業については、多数の制約がありながら、構造転換を進めようとしています。これは長年、取締役会で最重要課題の1つと位置づけており、早い段階から執行側の説明を聞き、もっと早期かつ大胆に実行できないか、言い続けてきました。この件は現在、確実に進捗しており、必ず成果が出ると考えています。一方、住宅領域については、日本国内の住宅着工件数が減少する中でよりハイエンドな注文住宅に特化するという基本戦略は的確な方針で、着実に利益を上げています。海外進出も、マテリアル領域やヘルスケア領域におけるリスク管理や事業展開のプロセスに関する知見がかなり活きており、特にPMIに関しては会社全体として学んできたことを活かしています。その結果、豪州事業も北米事業も順調な拡大を実現しています。

Q 投資家

成長を阻害しているのは何かという質問の背景に、仮説として本社部門の資源配分が適切に機能していないのではないか、お金の使い方がサイロ化しているのではないかという疑念があります。改善の余地があるとすれば、今後どのようにすればよいか、お考えをお聞かせください。

松田　資源配分というのは取締役会の大変重要な議題の1つで、ROICを上げるということについては多大な時間を割いて議論しています。従って、経営や本社部門による資源配分機能が働いていないというイメージは持っていません。M&Aなどの大きな投資も含め、投資を今どこに振り向けるかというのは全社最適の観点から考えられた結果です。サイロ化していたらこうした議論はできないはずです。目指すROICの水準につながっていない点は早急に改善しなければなりませんが、投資案件は今後の成長に向けた種まきであると思っています。人財については、適切な配置は検討されていますが、さらに戦略的な取り組みができる余地はあると思います。

山下　私は当社の社外取締役として一番の新人ですが、改善点は2つあると思っています。1つ目はスピードです。投資というのは松田さんが言うようにタイミングが重要ですが、撤退・売却になると、対象事業への優しさが出てしまいます。こうした場合は理屈を通して計画的に進めないとタイミングを逸してしまう恐れがありますので、直近では、執行側からの提案により3領域各リーダーの権限を強くして実行のスピードを上げようとしています。他方で、コーポレート部門はサイズを適正化しつつ、機能を強化するための、さまざまな取り組みを進めています。2つ目は、全従業員にROICの意識が徹底されているか、ということです。技術は一流で、経営基盤もしっかりしているのに、全従業員が収益構造を認識し、自分の仕事がどのように稼いでいるのか意識していないと、本来得られる成果には及ばす大変にもったいないことだと思います。人的資本の強化というのは、従業員に対する意識づけがとても重要です。人財に投資するだけではなく、従業員一人ひとりがお金を稼ぐ意識を持つことが必要だと思っています。

Q 投資家

ROICを向上させるためには何が課題で、具体的に何が必要であるとお考えでしょうか。

松田　大きな課題は、先ほど話があったように、構造転換を実行し切れていない、ということがあると思います。M&Aも含めたこれまでの資本投下についてリターンがどの時点で得られるのかはより重要になってくると認識しています。成長投資や構造転換の成果を上げるためにどうするのかという話はよく取締役会で議論しています。

山下　私自身は、投資案件にせよ売却案件にせよ、当初計画を大事

にしたいという思いが強いです。当社の案件は規模が大きく、期間も長い。例えば、ハイポア™事業の北米投資においては米国の政権交代が起こり、さまざまな外部環境が一気に変化しました。取締役会では、その都度、最新状況に基づき議論を重ねていますが、ともすると、当初、何を目指して投資を決定したのか、何を利益の源泉と位置づけていたのかよりも、次々と生じる環境変化への対応に重点が置かれがちになります。大きな環境変化にも右往左往するのではなく、大規模かつ長期間のプロジェクトを地道にしっかり前に進めていくこと。それこそが競争に勝ち続けてきた旭化成である、ということを意識しながらモニタリングを強化していくつもりです。

Q 投資家

モニタリング強化が重要というのはまさにそのとおりだと思いますが、3領域は主な事業だけでも10個あり、性格が違います。モニタリング機能を強化するために、委員会型の機関設計への移行なども検討してはどうかと思いますが、ご意見をお聞かせください。

岡本　機関設計については実効性評価などで定期的に確認していますが、私は取締役会の制度設計そのものと取締役会のあり方、取締役会における意思決定、あるいはモニタリングのあり方は、直接的な関係はないと思っています。形式論で言えば、指名委員会等設置会

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？ −
■79 特集：社外取締役と機関投資家とのスモールミーティング
83 コーポレートガバナンス
92 リスクマネジメント活動
94 健康経営・環境安全・品質保証・生産技術
98 人権尊重／CSR調達
99 コンプライアンス／情報セキュリティ
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

特集 社外取締役と機関投資家とのスモールミーティング

社と、当社のような監査役会設置会社は違いますが、取締役会で何を議論すべきかについては、それぞれの会社の考え方、取締役会の運営の仕方次第であって、指名委員会等設置会社であろうと監査等委員会設置会社であろうと為すべきことは同じであると思っています。

当社の取締役会のモニタリング機能が発揮された一例として、北米のセパレータ事業の投資案件をどのように議論してきたか、ご説明したいと思います。この話が最初に取締役会に付議されたのは2022年度です。2015年度のPolyporeの買収が上手くいかなかったのはなぜか、そこが基本的な議論の出発点でした。その原因を突き詰めた上で、この先、セパレータ事業をどう進めるべきかを議論しました。基本的にはEV市場は拡大傾向にある中で、当社として事業機会が大きい北米で展開することは有望な投資案件であるという共通認識に立ちつつも、取締役会では米国のEV政策が転換したらどうするかということを含め、念入りに議論しました。その結果、今後のさまざまなリスクを踏まえて、本件の投資規模やスピード、スキームでは進めるべきではないという結論に至り、一旦取締役会付議案件から取り下げられることになったのです。その後、2023年の年末ぐらいでしょうか、改めて執行側から、ものすごく練り上げた提案が出てきました。そこで、取締役会では需要予測の確度や生産コストだけではなく、(株)日本政策投資銀行の資本参加の是非を含め改めて掘り下げた議論を通じて、本件を厳しく精査しました。さらに、リスク管理やハードルレートについても、当然さまざまな角度からの議論を続けました。当初、執行側は投資計画を第3期まで連続して進めたいという気持ちが強くあったのですが、取締役会においては、第1期の成功は、第2期、第3期が続くことで保証されることではあってはならず、外部環境が変化しても十分な投資リターンが上げられるように第1期は第1期で切り離して投資の成果を示すようにお願いしました。執行側にとっては相当のプレッシャーだったと思いますし、そこまで言われるのかという思いもあったのではないかと思います。

ただ、私は、その過程で、取締役会と執行側との適切な緊張感と最終的には大きな信頼関係が形成されたと考えています。2024年4月に取締役会は、米国の政権交代も想定した上で、第1期の工場の投資計画を承認しました。ただし、現状の関税問題や直近のEV需要の急激な低下といったことまでは予想し切れていなかったことは正直に申し上げます。それでもなお、第1期の投資計画は当初予想した、然るべきハードルレート以上の成果を実現できるというのが現時点の見通しです。本件は、実質的な取締役会の機能が発揮された例と考えています。

松田　まず、現時点では形式的な機関設計の違いによって業績に差があるとは学術研究上も認められてはいません。従って、論点は各企業における運営の巧拙かと思います。当社は監査役会設置会社の形態をとっていますが、比較的実効性を担保できているのは、監査役の人選や、取締役会の付議基準、権限移譲などを十分検討し、実質的に監督と執行が分化し、かつ機能できるよう努めているからです。取締役会に細かい案件は付議されませんので、取締役会の時間は、経営戦略の方向性や事業ポートフォリオ、大きな投資案件の議論に割けていると思います。

前田　セパレータ事業の北米投資の件は、私たち社外取締役も相当細かく質問させていただき、いかにリスクを低減するかという点を突き詰めてやってきました。また、機関設計の件ですが、旭化成の社外監査役にはCFO経験者もいる等、さまざまなバックグラウンドを持つ監査役がリスクを見てしっかりチェックいただいていますので、監査役会設置会社という機関設計に問題があるとは感じていません。

Q 投資家

PBRが1倍を下回る状況に対して、社外取締役としてどのように受け止めているのか。今後どのような打ち手を想定しているのか、お考えをお聞かせください。

松田　PBRが1倍割れの状況には、非常に忸怩たる思いです。今般の取締役報酬制度の改定においても、背景には株価向上が必要という共通認識があって、株式報酬の業績連動指標にTSR(株主総利回り)の対株価指数成長率を取り入れることとしました。また、株価を上げ

るためには、取締役会で議論している将来のあるべき姿を投資家の皆さまにしっかり説得力を持ってお伝えしていくことが重要だと思っています。構造転換については、取締役会で議論もしていますが、何よりもスピードを上げて着実に実行していかなければいけないし、我々も今まで以上にその状況をモニタリングしていくつもりです。

山下　当然ながら、我々社外取締役もPBR1倍を下回る状況には満足していません。株主の皆さまの代理人として、しっかりガバナンスを効かせながら企業価値を上げていきたいと強く思っています。特に当社は豊富な無形資産があると言われますが、それと業績や企業価値とのつながりを明確に説明できない難しさがあります。それを決してなおざりにせず、その相関性を投資家の皆さまと共有できるようにし、企業価値向上に貢献していきたいと考えています。また、社外取締役に就任して1年、当社は「良い会社」ですが、「強い会社」にもしたいと感じています。従業員一人ひとりが自分の仕事が社会にどのぐらい役に立っているかということを自分の言葉で語れる会社になると、従業員の成長と会社の成長が同軸になります。それが社会で言われる「強い会社」だと私は定義しており、一人ひとりの達成意欲の厚みが会社の強さを支えていると思います。取締役会でのモニタリングをより実効的なものとする観点でも、従業員とのコミュニケーションの機会を少しずつ増やし、取締役会で議論したことを、株主・投資家の皆さまと共有する機会を増やしていくことが今後ますます必要になると考えています。

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？ −
■79 特集：社外取締役と機関投資家とのスモールミーティング
83 コーポレートガバナンス
92 リスクマネジメント活動
94 健康経営・環境安全・品質保証・生産技術
98 人権尊重／CSR調達
99 コンプライアンス／情報セキュリティ
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

コーポレートガバナンス

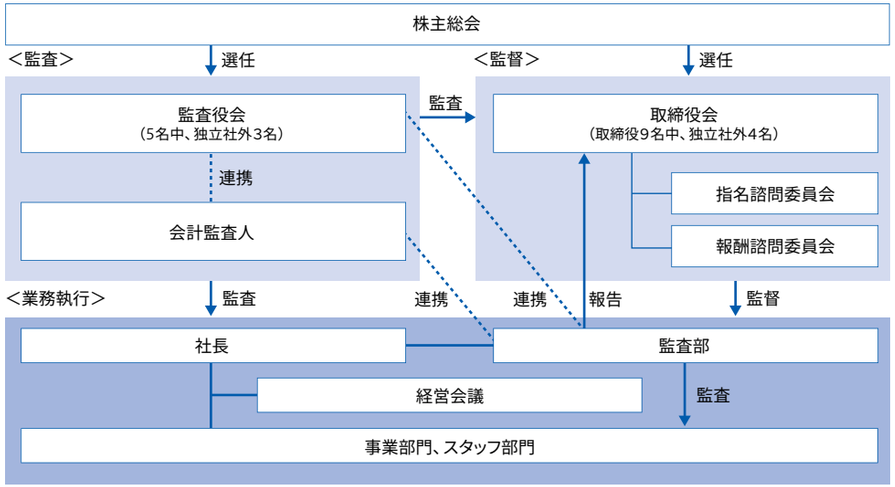
企業価値の創造を支えるコーポレートガバナンス体制

基本的な考え方

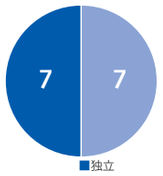
当社は、「世界の人びとの“いのち”と“くらし”に貢献します」というグループミッションのもと、「健康で快適な生活」と「環境との共生」の実現を通して、世界の人びとに新たな価値を提供し、社会的課題の解決を図っていくことをグループビジョン（目指す姿）としています。そのうえで、イノベーションを起こし、多様な事業の融合によりシナジーを生み出すことで、社会に貢献し、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目指しています。

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（2025年6月25日より）

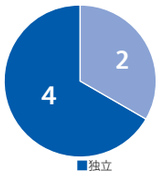


独立役員の割合*1

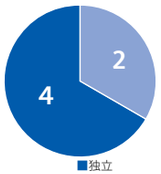


*1 14名中7名が独立役員
（取締役9名中4名が独立役員）

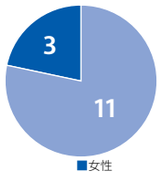
指名諮問委員会の独立役員の割合



報酬諮問委員会の独立役員の割合



女性の割合*2



*2 14名中3名が女性
（取締役9名中2名が女性）

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。

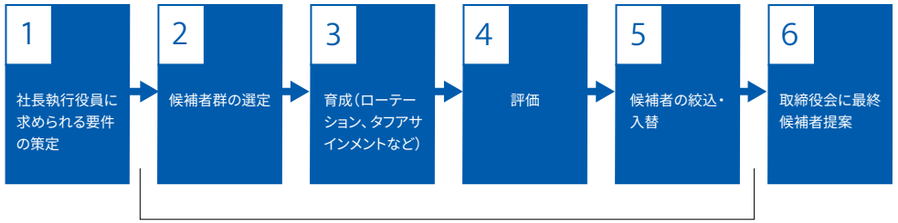
監査役候補者の選出にあたっては、監査役に相応しい識見、能力等に優れた者を候補者としており、選出には監査役会の同意を得ることを必須としています。また、財務・会計に関する知見を有している者が1名以上になるよう配慮しています。

後継者計画

1. 社長執行役員のサクセッションプラン

当社では、社長執行役員の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。

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？ −
79 特集：社外取締役と機関投資家とのスモールミーティング
83 コーポレートガバナンス
92 リスクマネジメント活動
94 健康経営・環境安全・品質保証・生産技術
98 人権尊重／CSR調達
99 コンプライアンス／情報セキュリティ
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

取締役・監査役の紹介　～異なる経験・専門性を持つ多様なメンバーにより取締役会を構成～

取締役

社外：社外取締役　独立：独立役員

詳細な略歴は当社Webサイトをご覧ください ▶

氏名	在籍年数	2024年度出席状況（出席回数／開催回数） 取締役会	指名諮問委員会	報酬諮問委員会	経験分野、保有する専門性（スキル） 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	人財・DE&I	法務・リスク管理	選任理由	重要な兼職
取締役会長 **小堀 秀毅** (1955年2月2日生)	13年	15回／15回（議長）（非業務執行）	8回／8回	6回／6回	●									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、内部統制を管掌し、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。	(株)野村総合研究所社外取締役 セイコーグループ(株)社外取締役 (株)産業革新投資機構社外取締役
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)	4年	15回／15回	8回／8回	6回／6回	●									繊維事業に長く携わり、2021年4月から、当社グループ全体の経営戦略、経理財務、内部統制を管掌し、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、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。	
取締役 副社長執行役員 **久世 和資** (1959年9月15日生)	3年	15回／15回	―	―					●	●		●		IBM社および日本アイ・ビー・エム(株)において、研究開発、技術経営、デジタル等の分野およびグローバル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、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。	
代表取締役 専務執行役員 **堀江 俊保** (1962年12月30日生)	3年	15回／15回	―	―		●	●	●	●					石油化学事業に長く携わり、2022年4月から当社グループ全体の経営戦略、経理財務等を管掌しており、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。	
取締役 専務執行役員 **川瀬 正嗣** (1965年3月9日生)	2年	15回／15回	―	―				●		●	●			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管掌しており、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 **岡本 毅** (1947年9月23日生)	7年	15回／15回	8回／8回（委員長）	6回／6回	●									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。	東京瓦斯(株)名誉顧問 三菱地所(株)社外取締役
社外 独立 取締役 **前田 裕子** (1960年7月26日生)	4年	15回／15回	8回／8回	6回／6回				●		●	●	●		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。	(株)セルバンク取締役 三井海洋開発(株)社外取締役
社外 独立 取締役 **松田 千恵子** (1964年11月18日生)	2年	15回／15回	8回／8回	6回／6回		●	●	●				●		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わっており、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。	東京都立大学経済経営学部 教授 同大学院経営学研究科 教授 (株)IHI社外取締役 豊田通商(株)社外取締役 (株)三越伊勢丹ホールディングス社外取締役
社外 独立 取締役 **山下 良則** (1957年8月22日生)	1年	11回／11回	7回／7回	5回／5回（委員長）	●									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。	(株)リコー取締役会長 野村不動産ホールディングス(株)社外取締役 (株)クボタ社外取締役

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？ －
79 特集：社外取締役と機関投資家とのスモールミーティング
83 コーポレートガバナンス
92 リスクマネジメント活動
94 健康経営・環境安全・品質保証・生産技術
98 人権尊重／CSR調達
99 コンプライアンス／情報セキュリティ
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

監査役

社外：社外監査役　独立：独立役員

詳細な略歴は当社Webサイトをご覧ください

氏名	在籍年数	2024年度出席状況（出席回数／開催回数）		経験分野、保有する専門性（スキル）									選任理由	重要な兼職
		取締役会	監査役会	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	人財・DE&I	法務・リスク管理		
監査役（常勤） **真柄 琢哉** （1957年12月11日生）	2年	15回／15回	33回／33回（議長）				●		●	●			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おり、これらを経て得られた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（常勤） **出口 博基** （1962年11月9日生）	新任	15回／15回	ー		●	●					●	●	医薬事業に長く携わり、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管掌してきました。これらを経て得られた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。	
社外 独立 監査役 **望月 明美** （1954年6月10日生）	4年	15回／15回	31回/33回			●						●	公認会計士の職務に長年携わっており、これらを経て得られた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。	公認会計士 （株）ツムラ社外取締役（監査等委員） SBIホールディングス（株）監査役
社外 独立 監査役 **浦田 晴之** （1954年11月8日生）	3年	15回／15回	33回／33回		●	●		●					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、これらを経て得られた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。	
社外 独立 監査役 **落合 義和** （1960年1月7日生）	2年	15回／15回	33回／33回					●				●	法曹の職務に長年携わっており、これらを経て得られた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。	弁護士 （西村あさひ法律事務所・外国法共同事業オブカウンセル）

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

（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。各氏が保有する全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？ －
79 特集：社外取締役と機関投資家とのスモールミーティング
83 コーポレートガバナンス
92 リスクマネジメント活動
94 健康経営・環境安全・品質保証・生産技術
98 人権尊重／CSR調達
99 コンプライアンス／情報セキュリティ
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

事業ポートフォリオ変革の加速に向け、コーポレートガバナンスのあり方を常に進化

取締役会議長メッセージ

（非業務執行）
小堀 秀毅

2024年度は、前中計の最終年度にあたり、取締役会ではその振り返りに加え、新中計の策定に向けた審議を中心に行いました。新中計については、計数計画にとどまらず、3領域の位置づけや役割などの事業ポートフォリオ戦略についても本質的な議論を重ねました。一方で、2030年以降に向けたグループ経営の進化については、今後も議論を深める余地があると考えています。

また、2024年度は、事業ポートフォリオ変革の議題を多く採り上げました。とりわけ、石油化学チェーン関連事業の構造転換やセパレータ事業のカナダ新工場建設の決定と進捗に関するモニタリング、ヘルスケア領域のCalliditasや住宅領域のODC買収に関する戦略的位置付けや投資採算性など、企業価値向上の視点から、取締役会で厳しい議論を交わしました。

経営基盤の強化に関しては、人財戦略と経営戦略との連動性をより高める実りある議論ができました。また、めまぐるしい事業環境の変化を踏まえてリスクマネジメントの高度化を重要課題と捉え、経済安保、人権、情報セキュリティなど、重要テーマの議論を深めるとともに、これらの重大リスクは、取締役会で継続して監督することとしています。

私は2022年4月に取締役会長に就任し、新たな取締役会のあり方を追求するべく、議長として同時期にプロジェクトを発足させ、取締役会事務局とともに、(1) 取締役会の機能・構成、(2) 執行と監督の役割分担や取締役会運営を検討しました。そして、検討した成果を取締役会などで議論し、取締役会実効性評価プロセスのPDCAサイクルを経て改善を進めました。(1) については、独立役員と女性役員の比率を高め、これまで以上に議論に客観性、多様性の視点を取り入れました。(2) に関しては、執行側へ権限委譲を進めた結果、取締役会では中長期戦略や重要案件の議題が約30%増加し、それらの審議により時間を配分できるようになりました。また、石油化学チェーン関連事業の構造転換等の重要テーマは、実質的な審議を行うため、取締役会での審議に先立ちオフサイトの会合で情報提供し、取締役会メンバーで共通認識を深める機会を持つようにしています。

旭化成グループは創業以来、その時代の社会の要請や環境変化に応じて事業ポートフォリオを大胆に入れ替え、企業価値を高めてきました。現在、激変する経営環境下で、いかに事業ポートフォリオ変革の実行と経営基盤の強化を加速するかが重要と認識しています。「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目指していますが、PBRが1倍を下回る現状に対しては、危機感を強めています。取締役会としては、旭化成グループがどう変わるべきかを執行側とともに考え抜き、厳しく監督しつつ、適切に執行側の背中を押す役割も果たしていきたいと考えています。

企業価値向上に貢献する取締役会のあり方の追求に終わりはありません。旭化成グループのミッション、ビジョン、バリューを原点に、取締役会を中心としたガバナンスのあるべき姿を問い続け、企業価値向上に力を尽くします。

コーポレートガバナンスの変遷

	～2021年度	2022~2024年度　中期経営計画 2024~Be a Trailblazer~	2025年度　中期経営計画 2027~Trailblaze Together~
取締役会の構成 役員人事	・独立社外取締役比率を1/3以上へ（2014年度） 3/6 ■ 独立 ・指名諮問委員会の設置（2015年度） ・女性役員を1名から2名に増員（2021年度）	・独立社外取締役比率を4/10へ（2023年度） 4/6 ・女性役員を2名から3名に増員（2023年度） ・モニタリング機能を強化するため、社内取締役構成をコーポレート中心に変更（2023年度）	・独立社外取締役比率を4/9へ（2025年度） 4/5 ・スキル・マトリックスの改定（2024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）	・役員報酬の構成割合の見直し（2022年度） ・金銭業績連動報酬制度の改正：中期経営計画の指標と連動（2022年度） ・株式報酬制度改定：非財務指標の達成度と連動（2022年度）	・役員報酬の構成割合の見直し（2025年度） ・金銭業績連動報酬・株式報酬に係る指標の見直し（2025年度）
取締役会運営等	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の実施（2015年度～） ・社外役員への情報提供の拡充（2015年度～） ・重要経営事項に関する「審議事項」の導入（2022年度） ・社外役員のみの独立役員会合の実施（2021年度～）	・取締役会実効性評価における第三者機関の活用（2023年度） ・事業ポートフォリオ変革、新中計の議論を重点的に実施（2024年度） ・オフサイトでの意見交換、情報提供の拡充（2024年度）	

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？ −
79 特集：社外取締役と機関投資家とのスモールミーティング
83 コーポレートガバナンス
92 リスクマネジメント活動
94 健康経営・環境安全・品質保証・生産技術
98 人権尊重／CSR調達
99 コンプライアンス／情報セキュリティ
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

取締役会の実効性の向上に向けた取り組みを一段と深化

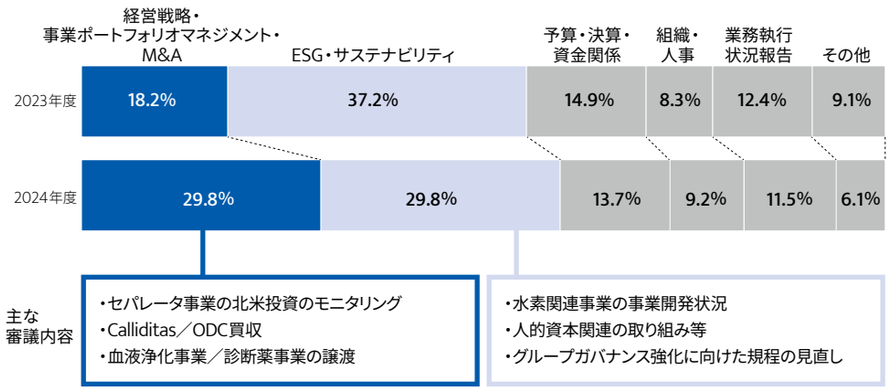
2024年度の主な議題

種類	主な議題
取締役会	● 新中期経営計画・事業ポートフォリオ変革 ● 成長投資・M&A・構造改革・カーブアウトの審議・決定 ● 全社リスクマネジメントの状況報告 ● 人的資本の取り組み報告 ● 投資家との対話報告 ● 指名／報酬諮問委員会報告
指名諮問委員会	● 取締役会に求められる役割とスキル・マトリックス ● 社長後継者計画 ● 2025年度役員人事
報酬諮問委員会	● 役員報酬制度のレビューと見直し（金額水準、構成割合、業績連動指標等） ● 個人別金銭業績連動報酬額の決定
監査役会	● 取締役会における論点・重要検討項目の振り返り ● 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 ● 監査役会実効性向上評価

取締役会の審議状況

2024年度は、当年度の事業ポートフォリオ評価結果の審議に加えて、新中期経営計画の審議においても、事業ポートフォリオ戦略を議題に採り上げて議論しました。新中期経営計画については、3領域別、財務・資本政策、人財戦略、GX関連など計11回の審議を行いました。その他、近年推進しているセパレータ事業の北米投資や大型M&Aのモニタリングやサステナビリティに関する審議も深めています。取締役会の充実した審議は、投資ハードルレートの見直しや投資案件のモニタリングに反映され、また、3領域経営の深化につながる等、当社のグループ経営の高度化に寄与しています。

取締役会での議題数の推移および主な審議内容



取締役会での新中期経営計画の審議における意見の一部

取締役会の審議を経た新中期経営計画は当社Webサイトをご覧ください ▶

■社外取締役

- 企業価値をしっかり上げて、PBRは可及的速やかに1倍を超えないといけない。株価上昇は、成長投資と事業成長が回り出すとついてくるので、現在行っている事業ポートフォリオ変革とDXを通じた生産性向上、財務・資本政策まで一気通貫のストーリーにまとめて発信する必要がある。
- 旭化成の3領域については、新中計の「旭化成のエコシステム」の図がよく示している。各領域の事業により無形資産が生み出され、それが経営基盤となって他領域の事業を生み出し、支えてきた。その結果として現在3領域となっている。旭化成はこのエコシステムが機能してきたし、これでやっていくんだと。
- 新中計の先の将来像が少し見えづらい。将来の目指す姿に対し新中計はこのステージだと分かりやすく示してほしい。新中計では、ヘルスケア領域はこれまでの投資の成果を刈り取って成長してもらいたい。住宅領域も成長ドライバーは相応にある。マテリアル領域は、次の成長に向けた強靭化プロセスの途上だ。それらが像を結んだときの経営について、さらに議論を重ねたい。
- 現在、事業ポートフォリオについて議論をしており、そうした議論は業界再編に帰結する場合もある。当社から再編を仕掛けることも想定した議論を深めておく必要がある。

■社内取締役

- やはり過去の主な投資のリターンが想定より少ないことが前中計の目標が未達となった最大のポイントだ。執行サイドでも、投資案件のモニタリングを、さらに強化していこうとしている。
- 新中計の3年間は大きな転換期だ。特にマテリアル領域についてやるべきことは、大型設備投資を中心とするプロダクトアウト型の汎用素材というビジネスから、環境変化に耐性ある高付加価値型のソリューションビジネス型への変革だ。この3年、そのベースをしっかりつくることが大事だ。

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？ －
79 特集：社外取締役と機関投資家とのスモールミーティング
■83 コーポレートガバナンス
92 リスクマネジメント活動
94 健康経営・環境安全・品質保証・生産技術
98 人権尊重／CSR調達
99 コンプライアンス／情報セキュリティ
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

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。2024年度の取締役会実効性評価（以下、今回評価）の結果概要等は以下のとおりです。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ます。

1. 今回評価のプロセス

（1）	2024年12月	当社取締役会において、今回評価の実施プロセス、アンケート内容を審議
（2）	2024年12月～2025年1月	取締役・監査役の全員にアンケートを実施。アンケートは、取締役会に加えて指名諮問委員会・報酬諮問委員会も対象とした。アンケート項目は、取締役会・指名諮問委員会・報酬諮問委員会の機能や運営・議論の状況、取締役・監査役全員の個人評価（自己評価）とした
（3）	2025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。

- 当社取締役会の役割・機能は、事業ポートフォリオマネジメントと経営基盤の強化の推進という取締役会の目指すところを踏まえ、事業ポートフォリオ変革の議論の機会を増やし、充実した審議を行ったため、適切に果たされていると評価。
- 新中期経営計画について、事業領域、テーマごとに多面的に審議を深めたこと、また資本市場の観点も意識した議論が充実したことを評価。
- 取締役会の運営面では、オープンで闊達に議論する環境が整備されている点、また、取締役会実効性評価の結果を踏まえ抽出した課題を継続的に改善し、実効性高く、効率的に運営している点を評価。

（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。

- 「3領域経営」のあり方、財務戦略・株主還元・資本効率等の重要経営課題については、取締役会やオフサイトの機会も活用し、中長期視点の議論をさらに深める重要性を認識している。
- 取締役会における議論の質的向上については、資本市場の観点を意識した議論の重要性を確認し、一層の充実を図る余地があることを認識している。
- 指名諮問委員会および報酬諮問委員会の運営をさらに高度化させ、取締役会の構成、役員報酬等に関して、実効的な検討を続ける必要性を認識している。

実効性評価における各役員の意見の一部

当社では、社外役員を含めた実効性評価での率直な意見が、実質的なコーポレートガバナンスの向上に寄与すると考え、毎年、各役員の意見を踏まえてガバナンスの改善に取り組んでいます。（なお、2024年度の取り組み内容や2025年度の取り組みの方向性は、次ページをご参照ください。）

■社外取締役・社外監査役

- 執行部門と良く連携し、①いかに**旭化成の企業価値を向上**させるか、②真の**旭化成の姿を正しく資本市場に訴求**するか、③執行部門に働きかけて**正しく実行**させるかが、**取締役会の本質的な機能**と考えている。現状、旭化成の取締役会は、その機能を適切に果たしていると評価する。
- 旭化成の目指すべき方向性として**執行側が描く姿が株主目線から見て妥当かを検証していく**ことが取締役会の役割の1つだと思う。2024年度の取締役会は、新中計の検討状況が適宜報告され、**旭化成の目指すべき姿を議論してきた**ので、役割・機能を適切に果たしていると考える。
- **事業ポートフォリオ変革についてはかなり議論の場**を頂いた。経営基盤の強化はこれから議論を深めていくと思われるので引き続き注力していきたい。
- **現状のPBR、ROEが株主の期待に達していない**ので、その分、取締役会としては、**株主に将来を期待してもらえるような事業ポートフォリオ変革後の旭化成の姿**を示すことが求められる。
- 取締役会において中長期視点の議論が不足している議題はないが、**議論を深め広げる**手立てとして、**IR、SR等で投資家から提起されているポイント**について、よりオープンに**意見交換**してはどうか。そのアジェンダは、「3領域経営のメリット」「PBR1倍割れをいつまで放置するのか」「より具体的な成長路線」など。社外取締役は外部の投資家、アナリストの立場から執行と議論する。

■社内取締役

- どちらかと言えば数字の議論に偏りがちである。**グループの中期的方向性をさらに議論**できるともっと良い。議論の中で「旭化成らしい」とか「3領域経営の意味」とか、言葉は出ているものの、その本質まで意見を交わすには、今後どのように成長していくか、事業ポートフォリオ変革後の方向性について、**より深掘りした議論**が必要だ。
- 各取締役が自由に発言する環境・雰囲気が整っており充実した議論が行われている。一方、**投資家目線での議論は一層の充実を図っていく余地**もあると考える。

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？ −
79 特集：社外取締役と機関投資家とのスモールミーティング
■83 コーポレートガバナンス
92 リスクマネジメント活動
94 健康経営・環境安全・品質保証・生産技術
98 人権尊重／CSR調達
99 コンプライアンス／情報セキュリティ
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. 実効性評価のPDCAサイクルと今後の取り組み

当社取締役会は、さらなる取締役会の実効性の向上のために対応すべき課題を特定し、以下のとおり改善に向けた取り組みを実行していきます。

		Plan 2024年度 取り組みの方向性	Do 2024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、経営資源配分等の中長期的視点で議論すべき重要経営課題の議論を一層充実 ● 取締役会以外の場での意見交換の機会を増やすことで議論のさらなる深化を目指す	● 取締役会にて年間議題を審議 ● 前中期経営計画の進捗の監督とともに、新中期経営計画の策定に向け取締役会にて多面的に審議 ● 大型M&Aや事業構造転換の案件は、検討段階での複数回の十分な審議を経て決定 ● オフサイトでも、社長と社外役員との新中期経営計画の意見交換や石油化学チェーン関連事業の構造改革の情報提供を実施	● 事業ポートフォリオ変革、新中期経営計画の審議が充実した点を高く評価 ● 中長期の視点で、さらに審議の充実を図るべきテーマが指摘された（例：3領域経営のあり方、財務戦略・株主還元・資本効率、人的資本経営） ● 投資家との対話内容を踏まえた議論はされているが、監督、執行の双方から投資家視点の議論を一層、深める必要性が指摘された	**（1）中長期視点の議論の充実と取締役会の議論の質的向上** ● 事業ポートフォリオ変革を完遂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
	運営	● 取締役会の事前審議を担う経営会議の議論の高度化、取締役会における議事運営の一層の合理化、効率化を図る	● 事前審議段階でのコーポレート部門による、事業部門の提案内容への関与を強化。資料の標準様式を整備し、社外役員への事前説明の方法を工夫	● 過去からの継続的な改善により、運営状況を肯定的に評価 ● 審議高度化のため、意識すべきモニタリングの視点、重要経営課題への審議時間の重点配分、オフサイトの補完的活用について意見があった	**（2）取締役会の議論深化のための運営改善の継続** ● 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
指名諮問委員会 報酬諮問委員会		● 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について継続的に追求する	● 指名諮問委員会にて、取締役会構成、スキル・マトリックスの審議を深め、スキルの定義等を明確化 ● 両諮問委員会から取締役会への情報共有を充実	● 両諮問委員会は適切に機能していると評価 ● 他方、実効的な検討を続ける必要性のあるテーマ（取締役会構成、サクセッション、役員報酬等）や取締役会との情報共有に関する指摘があった	**（3）指名・報酬諮問委員会の運営高度化等** ● 両諮問委員会の運営を高度化し、左記テーマ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

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？ −
79 特集：社外取締役と機関投資家とのスモールミーティング
83 コーポレートガバナンス
92 リスクマネジメント活動
94 健康経営・環境安全・品質保証・生産技術
98 人権尊重／CSR調達
99 コンプライアンス／情報セキュリティ
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

企業価値向上と新中計の目標達成へのインセンティブを高めた報酬制度に改定

2024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		616	455	113	48	11
	うち、社外取締役	72	72	–	–	5
監査役		158	158	–	–	5
	うち、社外監査役	54	54	–	–	3

取締役の報酬制度の改定

2025年度よりスタートした新中期経営計画の策定に合わせて、経営目標達成にかける意欲と中長期的な企業価値向上への意識を高めるため、主に以下の2点を変更しました。

報酬構成割合の見直し	目標指標の見直し
・金銭業績連動報酬と株式報酬の割合を引き上げ	・金銭業績連動報酬において、利益・投下資本効率を重視した財務指標に見直し ・株式報酬において株主との利害が一致する指標としてTSRを採用

2024年度の実績と改定後の報酬制度の概要は以下のとおりです。

(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。

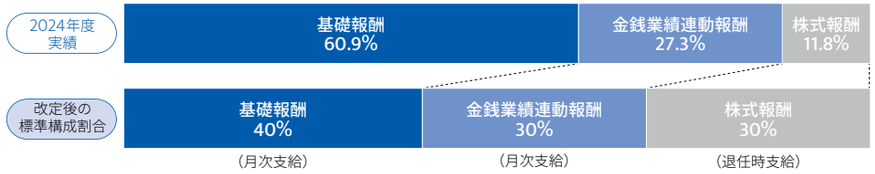
一方、業務執行取締役の報酬については、経営陣幹部として業績や経営戦略に紐づいたインセンティブの付与が必要であるため、固定額の基礎報酬に加えて、金銭業績連動報酬および非金銭報酬としての株式報酬を組み合わせた報酬体系とし、経営戦略や経営課題に応じて、外部専門機関の調査データ等から得た水準を考慮しながら、報酬額の支給水準や報酬の種類別の支給割合を調整することにより、その役割に応じた適切な水準とする。

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) 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：株式報酬の構成比をおよそ「6：3：1」から「4：3：3」を標準に変更



・金銭業績連動報酬＝成果へのコミットメント　・株式報酬＝株主との目線一致

（注）社外取締役の報酬は基礎報酬のみで構成

(3) 基本的な設計内容

① 金銭業績連動報酬

- 経営陣幹部として業績や経営戦略に紐づいたインセンティブの付与の観点から、投下資本効率を含む財務目標の達成度とサステナビリティの推進等の個人ごとの目標を含む非財務目標の達成度の両面を組み合わせて設計
- 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

*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

2024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	2024年度目標値・基準値	2024年度実績値
連結売上高	29,120億円	30,373億円
連結営業利益	1,800億円	2,119億円
連結ROIC*3	4.5%	5.5%

*3（営業利益－法人税等）÷期中平均投下資本

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？ －
79 特集：社外取締役と機関投資家とのスモールミーティング
83 コーポレートガバナンス
92 リスクマネジメント活動
94 健康経営・環境安全・品質保証・生産技術
98 人権尊重／CSR調達
99 コンプライアンス／情報セキュリティ
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

改定後の評価指標

金銭業績連動報酬の算出に要する指標について、財務指標では、利益・投下資本効率を重視する観点から「連結売上高」を除いたほか、非財務指標について、新中期経営計画の策定に合わせて、個々人の目標設定を見直しました。代表取締役社長の金銭業績連動報酬を例にとると、以下の指標を基に評価がなされます。

財務指標	営業利益	ROE	ROIC	など
非財務指標	GHG排出量削減	環境貢献製品を通じたGHG削減貢献量		など

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）

2024年度目標値・基準値・実績値

指標	ウェイト	指標の算定方法	2024年度 目標値・基準値	2024年度 実績値
働きがい	1/3	メンタルヘルス不調による休業者率	0.64%	1.20%
DX	1/3	デジタルプロフェッショナル人財総人数	2,500名	3,157名
ダイバーシティ	1/3	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	5.0%	4.7%

改定後の評価指標

サステナビリティに関する非財務指標を一部見直したことに加え、中長期的な企業価値向上の観点としてTSRを指標に設定（下線箇所：改定箇所）

指標	ウェイト	指標の算定方法	2024年度 実績	2025年度 目標	2026年度 目標	2027年度 目標
従業員エンゲージメント	1/3	従業員エンゲージメント調査における「活力」指標*1	57.3%	58.2%	59.1%	60.0%
ダイバーシティ	1/3	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	4.9%	6.0%	7.0%	8.0%
企業価値	1/3	当社の株主総利回り（TSR）の対株価指数成長率*3	97.3%	100%以上	100%以上	100%以上

* 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、事業年度末日から事業年度末翌日に変更
* 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

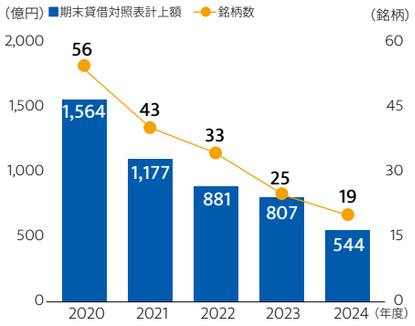
政策保有株式の継続的縮減

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。

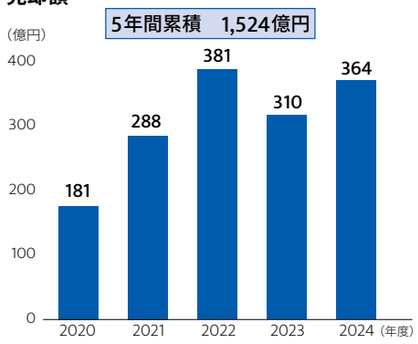
個別の政策保有株式についても、保有の意義、効果、経済合理性等について定性・定量両面での評価を毎年定期的に実施し、取締役会で検証しています。

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と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



売却額



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？ −
79 特集：社外取締役と機関投資家とのスモールミーティング
83 コーポレートガバナンス
92 リスクマネジメント活動
94 健康経営・環境安全・品質保証・生産技術
98 人権尊重／CSR調達
99 コンプライアンス／情報セキュリティ
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

リスクマネジメント活動

リスクマネジメント
事業の多様性や環境変化を踏まえたリスクマネジメントの強化

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

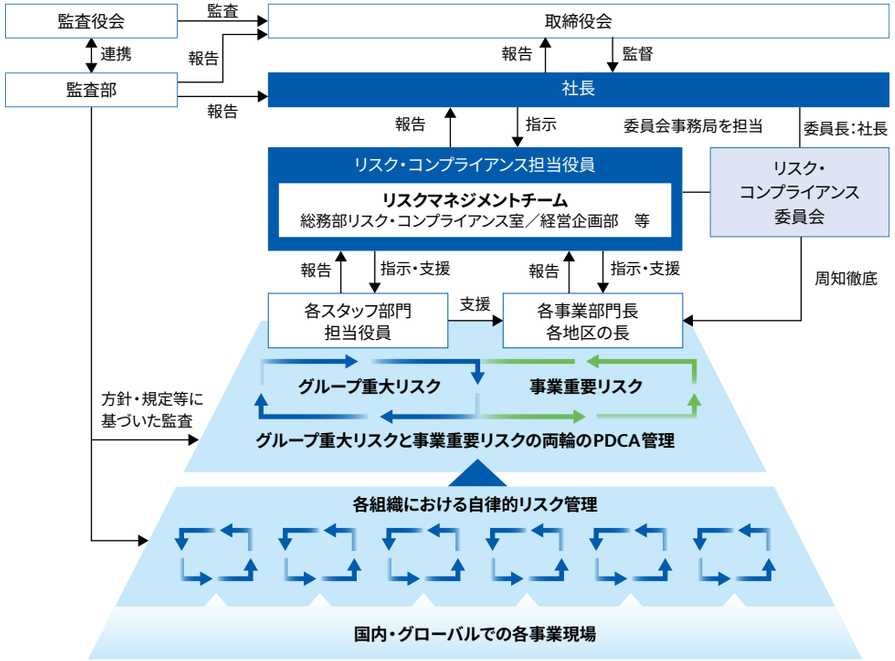
当社は多様な事業をグローバルに展開しています。事業環境が常に変化をする中、多様な事業それぞれのリスクに対応していくために、当社では、事業現場視点、事業経営視点、スタッフ部門の事業横断的視点の各層において平時からリスクマネジメントを行い、それらをグループ経営視点で統合しています。枠組みとしては、グループ全体または事業横断的に影響を及ぼしうる「グループ重大リスク」と各事業部門に固有の「事業重要リスク」を両輪とした定常的な活動のほか、M&A等の大型投資や事業計画に伴う戦略リスクを適宜分析しモニタリングしています。

危機対応では、激甚化する自然災害に対し、各製造拠点における減災計画や緊急時対応計画等を策定し、継続的な訓練実施、また本社地区においては大規模災害に備え司令塔となる対策本部訓練の実施や各事業のBCP整備、充実化を進めています。また、さまざまなリスクインシデントの発生時に、現場から経営まで迅速な情報共有が行われるよう報告ルートの明確化を行い従業員への周知を実施しています。

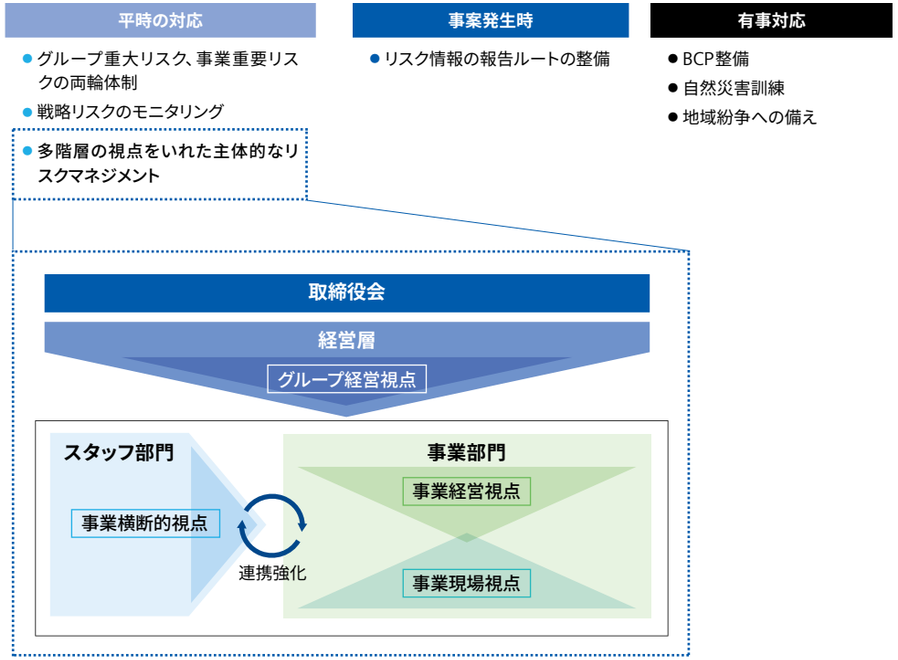
活動全体の事務局を担うリスクマネジメントチームは、各組織の活動のサポートや組織間の円滑な連携促進を通じ、グループ全体におけるリスクマネジメントの連動強化を行っています。また、各部門のトップが集まるリスク・コンプライアンス委員会においてリスクマネジメントの取り組みを共有、課題を議論することで、グループ全体の活動の高度化を図るとともに、リスクマネジメント活動を取締役会に定期的に報告しモニタリングを受けています。

今後の事業の拡大や内外環境の変化にも対応できるように、引き続きリスクマネジメント活動を充実させ、守りの基盤を強固なものにしていきます。

当社のリスクマネジメント体制



平時から有事までの対応強化



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？ －
79 特集：社外取締役と機関投資家とのスモールミーティング
83 コーポレートガバナンス
92 リスクマネジメント活動
94 健康経営・環境安全・品質保証・生産技術
98 人権尊重／CSR調達
99 コンプライアンス／情報セキュリティ
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

2025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 ● 各製造拠点の防消火技術の向上 ● 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	環境安全 P.96
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、品質人財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、専門人財の配置、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.97
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共に、戻し税制度など関税削減措置の活用を検討 ● 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.98
	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	サイバーセキュリティ、通信インフラに関するリスク	● 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.99
	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	
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）	● 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・マニュアルの策定、リスク発現時を想定した訓練の実施 ● 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.92
	製造拠点（国内外）		

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。

その他の重大なリスク	主な取り組みの方向性	
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	新中期経営計画における成長ドライバー P.37-39
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.56-61

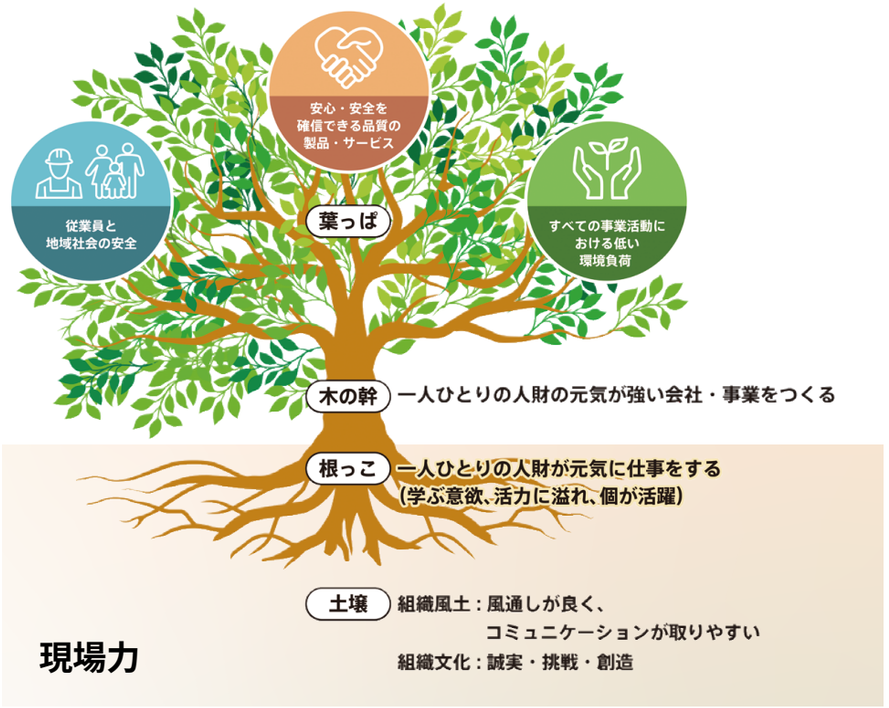
01 旭化成レポート2025発行にあたって（編集方針）
04 目次
05 At a Glance
06 旭化成グループ理念体系
07 CEOメッセージ
14 問1 多様な経営資産を活用し、どのように持続的な企業価値向上を目指すのか？ +
26 問2 資本コストを上回る資本効率の実現のために、どのような施策を進めるのか？ +
36 問3 これまで実施してきた投資によって、今後どのような成長が期待できるのか？ +
53 問4 GXを中心としたサステナビリティの取り組みがどのような社会インパクトをもたらすのか？ +
62 問5 豊富な無形資産を活かし、どのようにビジネスモデルを変革していくのか？ +
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？ −
79 特集：社外取締役と機関投資家とのスモールミーティング
83 コーポレートガバナンス
92 リスクマネジメント活動
94 健康経営・環境安全・品質保証・生産技術
98 人権尊重／CSR調達
99 コンプライアンス／情報セキュリティ
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

健康経営・環境安全・品質保証・生産技術

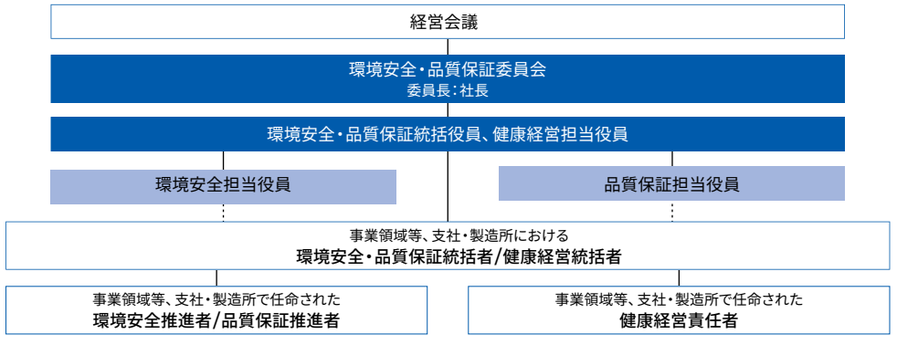
“健全な組織風土と、従業員が主体的に課題を解決する強い現場力を目指します”

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、健康経営担当、エネルギー政策担当、GX推進担当
川瀬 正嗣

私たち旭化成グループが「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するためには、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、の3つが必要条件です。そして、それを成すには、健康経営の取り組みによって職場や組織が活性化しており、コミュニケーションがしっかりと取れ、従業員の皆さん一人ひとりが活力にあふれていることが極めて重要です。すなわち、企業運営の基盤としての組織風土や組織文化が健全に形成され、現場の一人ひとりが強靭な「木の根っこ」のように元気に活躍できる状況にあることが、全てのベースです。この土壌と根っこを「現場力」と捉えたとき、強い現場力とは、現場の問題点を自ら主体的に発見し、その本質まで掘り下げ、全体への影響を配慮しながら、自ら解決していく力です。この非常に強靭な実行力こそが当社の成長につながり、ひいては企業価値向上につながるものと考えます。さらに私たちには、この強い現場力に基づいて長年培ってきた、「製造力」や「生産技術力」があります。この貴重な無形資産を中心とした旭化成のエコシステムによって、ヘルスケア、住宅、マテリアルの3領域で新たな価値を提供していきたいと考えています。



マネジメント体制



旭化成グループ環境安全・品質保証・健康経営方針

旭化成グループは、「世界の人びとの“いのち”と“くらし”に貢献する」グループ理念に基づき、あらゆる事業活動において、健康、保安防災、労働安全衛生、品質保証及び環境保全を経営の最重要課題と認識し、開発から廃棄に至る製品ライフサイクルのすべてにわたり配慮する。

- 健康管理活動を基盤に、従業員の心身の健康保持増進への取り組みを推進・サポートし、個人の活力向上、組織の活性化による組織風土の改善を図る。
- 安定操業及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。
- 絶えず変化する顧客・社会のニーズを柔軟に先取りし、安心・安全を確信できる品質の製品・サービスを実現・提供する。
- 気候変動への対策と地球環境の保全のために、すべての事業活動に伴う環境負荷を低減する。

法を遵守することはもとより、自ら目標を立て継続的な改善を行い、さらに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。

2022年7月11日改訂

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？ －
79 特集：社外取締役と機関投資家とのスモールミーティング
83 コーポレートガバナンス
92 リスクマネジメント活動
94 健康経営・環境安全・品質保証・生産技術
98 人権尊重／CSR調達
99 コンプライアンス／情報セキュリティ
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

健康経営

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・組織づくり

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。「人財こそが企業価値の源泉である」との考えのもと、健康経営を事業運営の基盤に据えています。従業員一人ひとりが心身ともに健康で、意欲的かつ持続的に活躍できる環境を整えることで、組織の生産性と創造性を高め、企業価値の持続的向上を実現します。今後も、人的資本への投資を通じて、長期的な成長と社会的責任の両立を目指します。

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（アブセンティーズム）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に従事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 ＼ （年度）		実績					目標		
		2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
①メンタルヘルス不調による休業者率（%）		0.98	1.00	1.07	1.16	1.20	1.10	1.05	1.00
②-1生活習慣病重症者率（%）		11.0	10.7	10.7	9.9	9.9	8.2	8.0	7.8
②-2メタボリックシンドローム該当者率（%）		11.4	11.1	10.7	10.8	10.9	10.8	10.7	10.6
③がん検診受診率60%達成地区の割合（%）	肺がん	—	—	—	—	—	100	100	100
	胃がん	—	—	—	—	—	65.1	83.7	100
	大腸がん	—	—	—	—	—	93.0	97.7	100
	乳がん	—	—	—	—	—	67.4	83.7	100
	子宮頸がん	—	—	—	—	—	53.5	76.7	100
③がん1件当たりの休業日数（日）		68.1	87.5	88.6	75.7	82.7	—	—	—
④喫煙率（%）		24.7	23.5	22.5	21.8	20.2	18.6	17.6	16.6
⑤睡眠で休養が十分に取れない者の割合（%）		28.5	27.2	28.0	28.7	29.5	29.0	28.5	28.0

（注）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）および一部関係会社

重点施策

1. メンタルヘルス対策

従業員自身がメンタルヘルス不調に早期に対処できるよう、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」を毎年実施しています（2024年度受講率：96.2%）。教育受講後に行動変容が起きているかを確認するため、教育3ヵ月後に追加アンケートを実施し、教育内容の定着を図っています。（「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：80.7%）

また環境の変化があった後の生活や仕事への適応状況を確認し、不調の兆候がある従業員に対して早期に対応することで、重症化を予防することを目的に、「異動者等フォローアップ」を実施しています。必要に応じて結果を職場にフィードバックすることでメンタル疾患の発症を防ぐ職場づくり支援にもつなげています。2024年度より全社展開を開始し、異動者へのフォロー実施率は99.3%となりました。

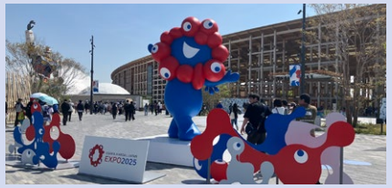
また、ワークエンゲージメントの重要要素である「熱意」「没頭」「活力」の状況を詳細に分析・可視化するサーベイ「KSA（活力と成長アセスメント）」をストレスチェックと併せて毎年実施しています。各職場で結果を総合的に活用し、従業員同士が対話を行うなど、ワークエンゲージメントの向上に取り組んでいます。

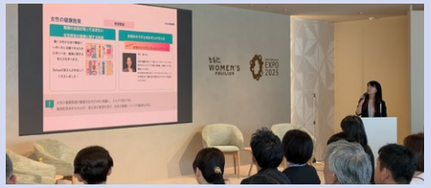
2. がん対策

がんに罹患しても働く選択肢を持てるよう“今からできる備え”をテーマに全社オンラインセミナーを開催し、がんに関するリテラシー向上に向けた意識づけを行っています。また、がんの早期発見・治療のため、がん対策に関するKPIを変更し、2025年度より「5大がん（肺・胃・大腸・乳・子宮頸）検診の受診率をすべての地区において60%以上を目指す」こととしています。がん検診受診に影響する要因を確認し、がん検診受診率向上を計ります。

また、もしがんに罹患しても治療と仕事を両立していくための情報発信にも力を入れています。

がんは働き盛りの女性の罹患率が高いことから、女性活躍推進の観点からも重要テーマに掲げ、女性の健康に関する情報発信に力を入れています。従来の取り組みを評価いただき、2025年4月に大阪・関西万博“地球女性からだ会議2025”にて優秀賞を受賞しました。





3. 喫煙対策

当社は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、2024年4月より就業時間内全面禁煙、2025年4月より敷地内での全面禁煙、宴席中禁煙としました。

4. 睡眠対策

2025年6月よりグループ全従業員に対し睡眠に関するアンケートを実施しています（実施率95%）。その結果、睡眠に課題を抱える従業員に対し「睡眠改善プログラム」を実施し、個別サポートを行っています。

また交代勤務に従事する従業員の睡眠に関する課題を重要な健康・安全上の問題と捉え、改善に向けた取り組みを進めています。具体的には、交代勤務者向けに睡眠の質を高めるための教育動画を制作し、社内研修のカリキュラムに組み込むことで、従業員が正しい知識を身につけ、より良い睡眠習慣を実践できるよう支援しています。

取り組みの詳細は当社Webサイトをご覧ください ▶

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？ −
79 特集：社外取締役と機関投資家とのスモールミーティング
83 コーポレートガバナンス
92 リスクマネジメント活動
94 健康経営・環境安全・品質保証・生産技術
98 人権尊重／CSR調達
99 コンプライアンス／情報セキュリティ
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

環境安全

環境安全
従業員と地域社会を守る環境安全とは

上席執行役員
製造担当、環境安全担当、支社担当
中島 一宗

旭化成グループは、従業員の安全を最優先に考え、怪我のない職場を目指しています。これまで技術やルールの構築に注力してきましたが、近年は「安全文化」の醸成に力を入れています。安全文化を築くには、現場の従業員が主体的に課題を発見し、解決する「現場力」が不可欠です。業務を可視化して知識を共有するとともに、会社の方針を明確にすることで、社員の自律性を高めています。これにより、トラブルへの迅速な対応や業務改善が進み、組織全体の安全パフォーマンスの向上につながると考えています。

労働安全：現状と改善方針

当社では、2020年度より重篤労働災害の撲滅を図るため、「旭化成ライフセービング・アクション（以下、LSA）」を定め、グループ全体で展開しています。命に関わるリスクが特に高い4つの行動を「禁止行動」として定め、事業活動のあらゆる局面で徹底して守ることを推進しています。この活動は当社従業員のみならず国内外の協力会社にも広げており、死亡や後遺症を伴う災害の撲滅へ向けた基軸の活動としています。

休業災害の発生頻度を表わす休業度数率においては、製造業、化学工業と対比しても良い水準を保てているものの、LSAに関係した災害が依然として発生していることも事実です。引き続き安全活動を推進していきます。

また、近年増加している熱中症や化学物資との接触による労災対策についても重点課題と位置付け、予防活動の徹底と重症化防止に向けた取り組みを進めています。

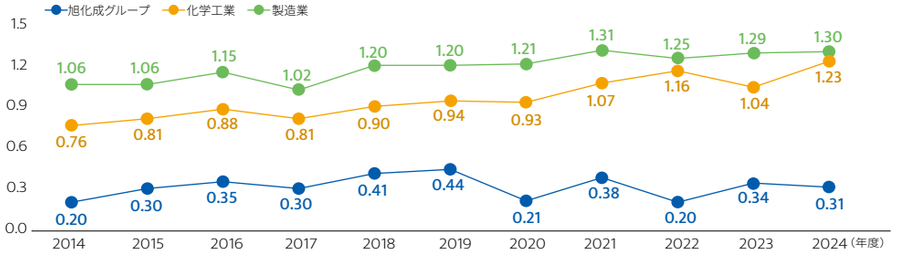
可動部への近接作業の禁止

吊荷の下は立入禁止

安全帯なしでの高所作業は禁止

スピード違反禁止、運転中の携帯・スマホ禁止、シートベルト未着用での乗車禁止

国内旭化成グループ休業度数率



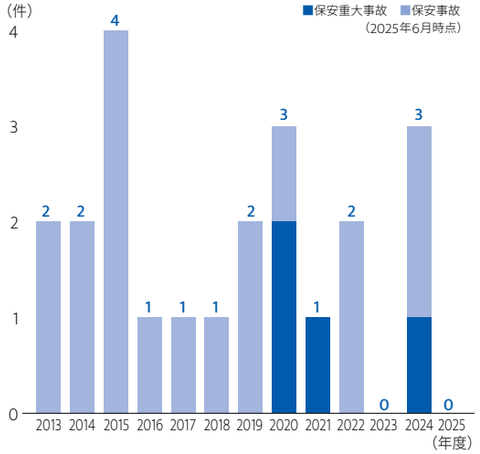
保安防災：現状と改善方針

2024年度は、保安重大事故と保安事故が計3件発生しました。爆発や火災といった深刻な事象ではありませんでしたが、海外の工場においてCO_2消火設備からのCO_2誤放出による災害が発生しました。本件は、事故調査委員会などを設置して、原因の本質を追求するとともに再発防止策を講じ、社内全体への水平展開を進めています。2025年度も、「重大な保安事故を絶対に起こさない」ことを目標に掲げ、各地区・工場の現場との対話を通じ保安上のリスクや課題を抽出し、改善につなげることで保安防災力の向上を図っていきます。

また、2025年度の主な重点施策としては、以下の取り組みを進めています。

- 2023年度から対象工場を拡大している「保安防災技術の伝承と活動の推進」
- 屋内火災の高リスク箇所への防消火設備の強化と防災体制の充実
- CO_2消火設備からの誤放出事故に関する社内水平展開

保安重大事故・保安事故の発生推移



TOPICS

屋内型工場火災の防消火対策強化

2020年度と2022年度に、宮崎県延岡市で工場火災が発生しました。これを受けて、類似の火災事故を二度と発生させないよう、「屋内火災高リスク箇所への防消火設備設置基準」を制定し、旭化成グループ全体に広く展開しています。この基準では、以下の3つの視点から工場火災の高リスクエリアを抽出しています。

A：着火しやすく燃焼熱が大きい可燃物が存在するエリア
B：(公設消防による)消火活動が難しいエリア
C：火災拡大時の生産設備、隣接工場、地域住民等に対する影響が大きいエリア

これらのエリアに、優先順位を付け、火災検知の設備強化や火災拡大前の初期消火を可能とする防消火設備の強化、防災体制の強化を進めています。

また、火災の煙が浄化されやすいクリーンルームについては、通常の煙検知器では検知が遅れるため、超高感度煙検知器の設置を原則として、2024年度末までに更新計画の60%を完了しました。

若手社員による消火栓操法訓練の様子

取り組みの詳細は当社Webサイトをご覧ください ▶

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？ －
79 特集：社外取締役と機関投資家とのスモールミーティング
83 コーポレートガバナンス
92 リスクマネジメント活動
94 健康経営・環境安全・品質保証・生産技術
98 人権尊重／CSR調達
99 コンプライアンス／情報セキュリティ
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

品質保証・生産技術

品質保証
全員参加の品質経営の推進 ー3領域共通の品質教育の価値ー

上席執行役員
品質保証担当
仲二見 裕美

私たち旭化成グループでは、「品質は信頼の礎である」との信念のもと、全員参加の品質保証活動を推進しています。グローバルに広がる事業環境の中で、各国の法規制や国際規格、そして多様化する顧客ニーズに柔軟かつ的確に対応するため、品質保証体制の強化と人財の育成に継続的に取り組んでいます。品質は特定の部門だけの責任ではなく、すべての社員が自らの業務を通じて築き上げるものであり、その積み重ねが企業としての信頼につながります。今後も「Oneチーム」として、誠実・挑戦・創造の姿勢を大切にしながら、確信を持ってお届けできる品質の実現を目指します。

品質は旭化成の企業価値の根幹

品質保証部の基本理念は、「確信の品質」と「全員参加の品質保証活動」です。製品・サービスの品質向上と信頼性の確保に取り組んでおり、全社的な品質マネジメント体制の構築とその着実な運用を進めるとともに、法規制・国際規格や顧客要求事項への確実な適合を図っています。また、グループ全体における品質文化の醸成にも力を入れており、品質を企業価値の根幹と位置づけた活動を展開しています。

第1条	あなたのお客様を意識しよう
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

旭化成ならではの生の声を集めるタウンホールミーティング

具体的な取り組みの1つに、製造現場と品質保証担当役員が直接対話を行う「タウンホールミーティング」があります。国内外の拠点で計画的に開催しており、現場の声を経営に反映させるとともに、品質に対する意識の共有と信頼関係の構築を図っています。

また、社内外の品質保証事例を活用した「品質教育」や、階層別・職種別に設計された「品質教育体系」により、品質保証や法令順守の重要性を体系的に学ぶ機会を提供しています。これにより、従業員一人ひとりが品質に対する高い意識を持ち、自律的に行動できる人財の育成を進めています。

さらに、品質保証担当役員が自ら講師を務める経営層向けの「品質経営セミナー」では、品質が企業価値やリスクマネジメントに与える影響についての理解を深め、経営トップ自らが品質文化の旗振り役となることを目指しています。これにより、トップダウンとボトムアップの両面から品質文化の定着を図っています。これらさまざまな取り組みを通じて、旭化成は、顧客の信頼に応える品質経営の実現と持続的な企業価値の向上を目指しています。

タウンホールミーティングでのワークショップの様子

生産技術
「生産技術」で獲得した「無形資産」で新たな価値を創出

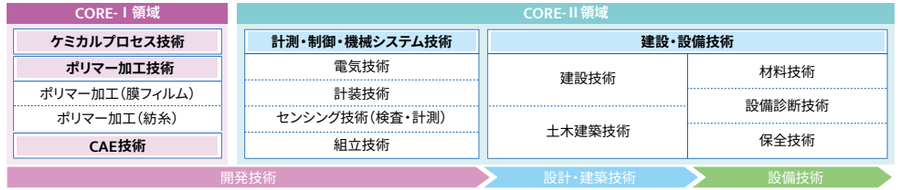
上席執行役員
生産技術担当
滝沢 智彦

生産技術本部は、開発から設計、建設、保全までを一貫して担うエンジニアリングサービスを、社内外に提供しています。独自に開発した技術に新規テクノロジーを組み合わせて設備に具現化し、さらに計画的な保全や継続的な改善・改良を進めることで、常にお客さまの期待に応える製品を製造できる設備へと進化させています。生産面の多くの課題を乗り越える中で培った技術・ノウハウ・人財などの無形資産は、私たちの価値の源泉であり、当社の重要な経営基盤です。この無形資産を活用し、ヘルスケア、住宅、マテリアルの3領域の中に新たな価値を創出していきます。

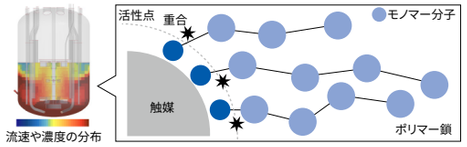
生産技術本部の無形資産

生産技術本部は、マテリアル領域の成長とともに豊富な専門技術を蓄積してきました。CORE-Ⅰ領域は重要事業を牽引する最重要技術群、CORE-Ⅱ領域は事業の基盤となる必須の技術群です。これらの技術が連携・融合することで、開発・建設・設備技術を一貫して担うエンジニアリング力が結集され、当社ならではの強みが生まれています。今後は生産技術本部がグループ内のハブとして、マテリアル領域に加え住宅領域やヘルスケア領域においても新たに必要となる技術の開拓を視野に、挑戦の姿勢で取り組んでいきます。

旭化成の生産技術

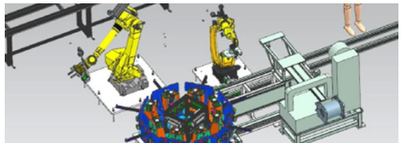


技術例①製品スペックを実現するプロセス構築技術



流動解析×反応モデルを組み合わせた高度な解析技術

技術例②新設工場に自動化技術を投入



工場の自動化により熟練工のノウハウ継承や人財不足解決、労働環境の改善が進む

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？ －
79 特集：社外取締役と機関投資家とのスモールミーティング
83 コーポレートガバナンス
92 リスクマネジメント活動
94 健康経営・環境安全・品質保証・生産技術
98 人権尊重／CSR調達
99 コンプライアンス／情報セキュリティ
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

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を実現する

■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1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」等に賛同し、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処に取り組みます。

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

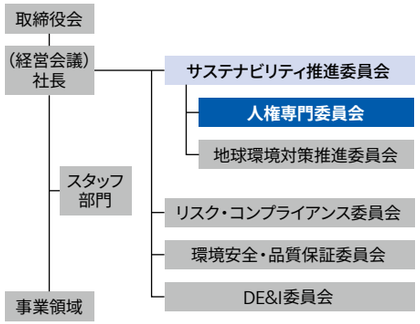
ステークホルダーすべての人権を尊重する	国際的な人権規範に則る	人権侵害等の発生時には、ビジネスパートナーと低減・解消に努める

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
- ステークホルダーとの対話・協議
- 通報・相談窓口の設置と運用
- 情報公開

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。2024年度は、人権に関する最新の国際動向や、当社の取り組み状況、方向性について議論・共有し、既存の業務に対し人権の観点から確認することや、社会動向や人権に対する感度を組織として向上させることが重要であることを確認しました。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。

マネジメント体制



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「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

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、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）のお願いを開始しています。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

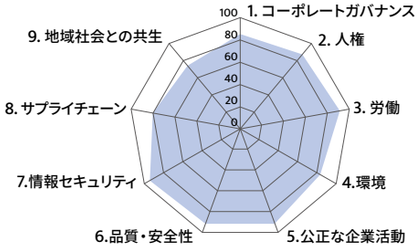
お取引先へのアンケートを毎年実施し、結果を開示しています。C評価以下となったお取引先には、対話を通じて相互理解を深め、改善サポートを行っています。前回結果と比較して大幅に評価が向上したお取引先との面談も行い、低評価のお取引先との面談の際に、ベストプラクティスとして紹介しています。

CSR調達アンケート評価状況

評価	原料取引先		資材取引先	
	2021年度	2023年度	2022年度	2024年度*
A	79社	164社	119社	317社
B	17社	40社	60社	181社
C	3社	10社	28社	56社
D	2社	1社	7社	9社
計	101社	215社	214社	563社

*グループ会社取引先も含む

CSR調達アンケート2024年度 項目別平均



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、2024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。

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？ －
79 特集：社外取締役と機関投資家とのスモールミーティング
83 コーポレートガバナンス
92 リスクマネジメント活動
94 健康経営・環境安全・品質保証・生産技術
■98 人権尊重／CSR調達
99 コンプライアンス／情報セキュリティ
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

コンプライアンス／情報セキュリティ

■コンプライアンス

グループにおける方針

当社は、コンプライアンスをマテリアリティの最重要事項の1つに位置づけています。法令・諸規則や社内ルールの遵守を徹底することはもちろん、グループバリューにかなった誠実な行動を全従業員が実践することを目指しています。そのために、すべての役員、従業員に遵守を求める「旭化成グループ行動規範 ▶」を定め、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を進めています。

行動規範の周知徹底

Cs Talk（シーズトーク：事例を基にした職場議論）の実施

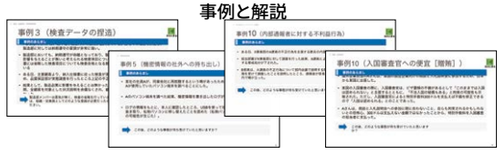
当社ではコンプライアンス活動の一環として、2019年度からCs Talkを継続して実施しています。Cs Talkとは、実際に発生した不正・不祥事や日常の業務でも注意すべき事項を題材に、職場単位で改善点や対策について意見交換をする活動です。従業員一人ひとりが活動に参画し、事例を自身の職場に置き換えて対応を考え、意見を述べることで、「自分ごと」として捉えられるようになります。問題の本質を理解するとともに旭化成グループ行動規範と照らし合わせ、従業員がとるべき行動に関する理解を深めています。

～ Cs Talkとは～

実施方法

職場の数名程度の小集団で職場推進リーダーによるファシリテートで意見交換

事例と解説

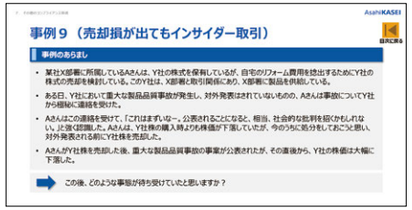


使用する事例

- 7つの分野から職場単位で事例を選択
- 2019年度に22事例を作成しスタート。その後、毎年の実施に向け、対応の徹底が必要な重要テーマの事例を追加し、2024年度は80事例を展開

7つの分野

1	環境安全
2	製造・品質保証
3	営業・販売
4	情報管理
5	サステナビリティ・人権
6	経費処理・物品購買
7	その他（贈賄、インサイダー、ハラスメント等）



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。

内部通報制度

2024年度の通報件数は81件

引き続き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。

■情報セキュリティ

方針とマネジメント体制

DXの加速やM&Aによる組織拡大を背景に、情報セキュリティの確保を重要な経営課題として国内外で継続的に対策を実施できる体制を整えています。具体的には、「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、グループ各社で管理体制を構築し、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。さらに、M&Aによって新たにグループに加わった会社に対しては、PMI（統合プロセス）の段階でセキュリティリスクの分析と対策を行います。加えて、IT環境の標準化を計画的に進めることで、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。

サイバーセキュリティ

サイバー攻撃は年々増加・巧妙化しており、事業活動への影響を最小限に抑えるため、当社では継続的にサイバーセキュリティ対策を強化しています。例えば、端末の異常を検知する「EDR（Endpoint Detection and Response）」と、ログを分析して脅威を見つける「SIEM（Security Information and Event Management）」を組み合わせ、高度な自動検知によって異常な動作を早期に検出できる仕組みを展開しています。また、これらの対策は、グループ内で運営する「SOC（Security Operation Center）」や「CSIRT（Computer Security Incident Response Team）」が担っており、対応ノウハウを社内に蓄積することで、セキュリティスキルの向上を図っています。さらに、毎年全従業員を対象に情報セキュリティ教育を実施しています。加えて、標的型攻撃メールを模した訓練メールを配信し、不審なメールへの適切な判断力を養うとともに、迅速な報告の習慣化を促進しています。

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？ －
79 特集：社外取締役と機関投資家とのスモールミーティング
83 コーポレートガバナンス
92 リスクマネジメント活動
94 健康経営・環境安全・品質保証・生産技術
98 人権尊重／CSR調達
■99 コンプライアンス／情報セキュリティ
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