

#### 旭化成レポート2024発行にあたって

# ギャップを埋めるための、6つの問い

旭化成レポートは、旭化成の経営方針や企業価値向上に向けた取り組みの進捗を ステークホルダーの皆さまにお伝えするための統合報告書です。 「旭化成レポート2024」は、6つの問いを軸として全体を構成しています。 これらは、投資家を中心としたステークホルダーの皆さまから実際によく寄せられる問いです。

2024年度は、中期経営計画2024~Be a Trailblazer~(現中計)の最終年度です。 現中計においては、想定を上回る経営環境の悪化などにより、当初の最終年度目標の下方修正を余儀なくされました。ただしグループの業績は2022年度を底に回復基調にあり、強みのある事業群は高い成長を実現しています。また、安定した財務基盤を活かし、将来を見据えた成長戦略と構造転換を引き続き推進しています。それに対し、株価の推移が示すとおり、資本市場からの当社への期待は十分に高くないと感じています。それはつまり、私たちが信じている旭化成の価値と、投資家の皆さまが見ている旭化成の価値の間に、ギャップがあるということです。そのギャップを埋め、私たちが目指す企業価値向上への理解を深めていただくために、「旭化成レポート2024」では、ステークホルダーの皆さまが感じている疑問に対し真正面から向き合い、全力で答えることを目標としました。

当社は、「世界の人びとの"いのち"と"くらし"に貢献します」というグループ理念のもと、これからも社会課題に取り組みながら変化し続け、そして成長していきます。
私たちの目指す姿とそれに向けた取り組み、そして実現への確固たる決意を、本レポートを通じてお伝えできればと考えています。ベストを尽くしたものの、皆さまのご期待に沿う回答を十分に示せていない問いもあるかもしれません。それらに対しては、引き続き皆さまのご意見を真摯に受け止め、経営のさらなる進化と情報発信の拡充に努めていきたいと思います。
ぜひ忌憚のないご意見をお寄せいただき、今後もさまざまな形で対話をさせていただければ幸いです。

問1 なぜ、旭化成は 3領域経営をしているのか?

> 間2 低水準が続くPBRを どのように回復させるのか?

問3 成長事業にどのようにリソースを 集中させていくのか?

> 問4 カーボンニュートラル実現に向けて どのように行動するのか?

問 5 無形資産をどのように 企業価値向上につなげていくのか?

問6 ガバナンスはどのように 機能しているのか?

# **Contents**

- **1** 旭化成レポート2024発行に あたって
- **3** 社長メッセージ
- **11** 旭化成について
- **15** 目指す姿に向けた 中期経営計画の概要

# *16*

- 問 1 なぜ、旭化成は 3領域経営をしているのか?
  - 17 価値創造モデル
  - 18 価値創造のメカニズム
  - 23 マテリアリティ(重要課題・テーマ)

### **24**

- 間2 低水準が続くPBRを どのように回復させるのか?
  - 25 CFOメッセージ

# 30

- 間3 成長事業にどのように リソースを集中させていくのか?
  - 31 特集 ハイポア事業の北米戦略
  - 33 成長投資と構造転換の両輪
  - 36 領域別戦略
    - 36 マテリアル領域
    - 39 住宅領域
    - 42 ヘルスケア領域
  - 46 外部視点で見る旭化成の 事業ポートフォリオマネジメント — 社外取締役 松田 千恵子

### *47*

- 間 4 カーボンニュートラル実現に 向けてどのように行動するのか?
  - 48 グリーントランスフォーメーション(GX)

# *57*

- 問 5 無形資産をどのように企業価値 向上につなげていくのか?
  - 58 特集 無形資産の最大化に 寄与するA-Spirit
  - 60 無形資産の最大活用
  - 61 「人財」のトランスフォーメーション
  - 66 研究·開発
  - 69 知的財産
  - 70 デジタルトランスフォーメーション(DX)
  - 73 外部視点で見る旭化成の無形資産 —— 社外取締役 前田 裕子

### 74

- 問6 ガバナンスはどのように 機能しているのか?
  - 75 コーポレートガバナンス
    - 78 特集 取締役会実効性評価
    - 81 外部視点で見る旭化成のガバナンス ——社外取締役 岡本 毅
    - 85 新任社外取締役メッセージ 社外取締役 山下 良則
  - 86 リスクマネジメント
  - 88 環境安全
  - 89 人権尊重/CSR調達
  - 90 コンプライアンス/情報セキュリティ
  - 91 健康経営
  - 92 ステークホルダーとのコミュニケーション
  - 93 基本情報
    - 94 財務ハイライト
    - 95 非財務ハイライト
    - 96 財務情報
    - 101 企業概要/株式情報
    - 102 社外評価
    - 103 旭化成の情報体系



# Message from the President

旭化成は、今後どのように 成長していくのか――。

ステークホルダーの皆さまが旭化成の成長に抱いている疑問に 誠実にお答えし、皆さまの期待にどのように応えていくのかを示します。

代表取締役社長 兼 社長執行役員

工藤 幸四郎

# 間 1 なぜ、旭化成は3領域経営をしているのか?

66

「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を追求するために、マテリアル・住宅・ヘルスケアの3領域がそれぞれの役割を果たし、全社に蓄積された経営資産を最大限効率的に活用することが、当社の成長と安定のバランスを実現し、持続的な企業価値向上を目指すにあたってベストであるからです。

95

#### 旭化成は何を目指すのか

これは、旭化成が何を目指しているのか、旭化成らしさとは何か、という当社のルーツから説明する 必要があります。

「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が示すとおり、当社は、世の中に山積する社会課題に正面から対峙し、解決の糸口を見出すことが必ず事業創出につながるという信念のもと、事業を通じた課題解決に挑み続けてきました。この信念は、創業者である野口遵から100年以上の歳月を経て受け継いできた旭化成のDNAそのものです。当社が目指すのは、有する高度な技術を世界中の人びとのより良い生活の実現につながる価値に変えて社会に提供し、持続可能な社会に貢献すると同時に、それを当社の持続的な企業価値向上につなげていく、という2つのサステナビリティの好循環の実現です。この先どれだけ事業ポートフォリオが変化しようとも、この軸はぶれることはありません。

当然ながら、事業機会を手あたり次第に掴んできたのではありません。価値創造の源泉である優秀な人財と高度な技術を最大限効率的に活かしてどのような課題解決ができるのか、常に試行錯誤を繰り返してきました。その中で最適な事業ポートフォリオを模索し、変革してきた結果辿り着いたのが、現在のマテリアル、住宅、ヘルスケアの3領域です。そして、多くの先人が多様な事業創出に向けて尽力し続けてきたことを通じて、人財、技術といった優れた無形資産を蓄積してきました。これらの無形資産を最大限活用し、目指す価値創造を実現すべくあらゆる可能性を模索して挑戦し、変化し続ける、これが旭化成が過去100年間繰り返してきたことです。

#### 旭化成らしさとは何か

旭化成らしさとは具体的に何を指すのか、私は以下の3つの要素が一体となった価値創造を行うことだと考えています。第一に、人びとのより良い生活を実現するために何ができるかを追求すること、第二に、その価値創造に向けて、私たちがA-Spiritと呼んでいる野心的な意欲、健全な危機感、迅速果断、進取の気風といった精神を発揮し、挑戦を通じた変革を起こしていくこと、第三に、限られた経営資源を効率的に使い高い収益性を実現することです。反対に言えば、収益性が低下し成長が伸び悩むということは、旭化成らしさが失われているということにほかなりません。

当社は歴史的に、旭化成らしさを発揮できると確信した事業だからこそ参入し、効率性を徹底的に追求することで、優位性を保ってきたという自負があります。50年前に参入した住宅事業を例に挙げると、当時は繊維や化学が当社の事業の中心であったことから、投下できる経営資源に制約がある中で新規に事業を立ち上げ、収益を上げていかなければならない宿命にありました。現在のような厳しい事業環境下でも、住宅専業メーカーに劣らない強さを維持できているのはなぜか。それは、当社にしかできない価値創造を実現しているからです。

住宅事業に参入した当時、限られた資金で効率的に収益性を上げるべく、当社は以下の3点に注力しました。第一にグループ内の優秀な人財をふんだんに投入したこと、第二に、効率性を最重要視し、都市型住宅の建築請負事業に集中したこと、第三に、顧客満足度を最優先に事業に取り組んだことにより、結果としてブランド価値を徹底的に高めたことです。これらの追求の集大成が、今の「ヘーベルハウス™」につながっています。価値創造のぶれない軸とA-Spiritを一貫して持ち続けることが、効率性を導き出し、その結果生まれる価値に旭化成らしさが表れます。「ヘーベルハウス™」のビジネスモデルは、旭化成でなければ生まれなかったと断言できます。



#### 最適なバランスを追求する

住宅事業の事例が示すように旭化成らしい価値創造を追求した結果生まれた3領域ですが、専業 か多角化かという単純なゼロイチの話ではなく、すべてはバランスであると考えています。旭化成は なぜ3領域経営をしているのか、という質問をいただくことがあります。その理由は、「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を追求するために、マテリアル・住宅・ヘルス ケアの3領域がそれぞれの役割を果たし、全社に蓄積された経営資産を最大限効率的に活用すること が、当社の成長と安定のバランスを実現し、持続的な企業価値向上を目指すにあたってベストであるか らです。中期経営計画2024~Be a Trailblazer~(現中計)を策定した2022年度には、3領域の特徴を 踏まえたそれぞれの役割を明確に定義しました。

#### 3領域の役割

マテリアル領域	持続可能な社会に貢献する素材技術の研究開発やイノベーションを 通じて、新たなビジネスモデル創出を追求し、収益性と資本効率を 向上させる
住宅領域	人びとの安全で快適なくらしを支え続けることを通じ、日本と北米、 豪州における成長を加速させることにより、キャッシュ創出力を 向上させる
ヘルスケア領域	"Improve and save patients' lives"のミッションを追求し、 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を通じて、 グループの利益成長を牽引する

3領域によって安定的に収益を上げることができるからこそ、経営危機に陥る前に自らリスクを取って 事業ポートフォリオを変革することができます。特に、現在のような変化が大きく先が見えづらい経営環 境においては、業界の枠組みにとらわれずに事業機会を掴める3領域の展開は合理的であり、専業メー カーと比べても大きな強みです。これまでのように旭化成は脈々と培ってきた多様な無形資産を最大限 活かし、変わりゆく社会課題のソリューションとして新しいビジネスモデルを持続的に創出する企業であ りたいと考えています。逆に言えば、そのような企業であるための前提として、3領域経営を通じて、成長 性と安定性を両立させる必要があるのです。一方、その過程で最適なバランスが変化すれば、領域自体 を変えていくこともあり得ると考えています。私を含む当社の経営陣がこのような高度なバランス感覚を 磨き続けていくことは、旭化成の経営の真骨頂だと考えています。

# 間2 低水準が続くPBRをどのように回復させるのか?

66

マテリアル領域の石油化学チェーン関連事業を中心とする構造転換と、成長牽引事業への積極的な投資による事業ポートフォリオ変革の加速、そして、この2年間で大きく低下してしまった収益力の向上を進めていきます。

99

#### 今、市場に何を問われているのか

当社の時価総額が純資産の何倍であるかを示すPBRは、2021年度の期中から1倍を下回っています。 PBRを改善するために、特にマテリアル領域の石油化学チェーン関連事業を中心とする構造転換と、成長牽引事業への積極的な投資による事業ポートフォリオ変革の加速、そして、この2年間で大きく低下してしまった収益力の向上を進めていきます。バランスが取れた高水準の資本効率と成長性、安定性を実現するためにアセットを入れ替えることが、適切な市場の評価に必要だからです。

現中計の初年度である2022年度からの2年の間に、石油化学市況の悪化をはじめ、事業環境が想定以上に激しく変化しました。具体的に示すと、石化関連の基盤マテリアル事業で2018年度には営業利益を500億円以上稼いでいたのに対して、2023年度には80億円程度の営業損失に転じるなど急激な変化でした。その急激な変化に柔軟かつスピーディに対応できなかったことから、2024年度のマテリアル領域は一定の業績回復を見込むものの、2018年度の過去最高の利益水準には到達しない見通しです。営業利益の低迷に加えて、2022年度のPolypore International, LP(以下、Polypore)の減損損失に続き、2023年度も基盤マテリアル事業などの一部事業に関連する設備等の大きな減損損失を計上したことから当期純利益が低下し、自己資本利益率(ROE)が想定株主資本コストの8%を下回る状況が続いています。結果として、株主・投資家の皆さまが期待する資本効率の水準には未達であることがPBR1倍を割ってしまっている主要因だと考えています。このことは、現在の当社の生産性の低さ、換言すれば、限られた資金で効率的に収益性を上げる、旭化成らしい価値創造ができていないことを示しています。現中計の最終年度である2024年度の営業利益目標も、2022年度に策定した当初計画の2.700億円から1.800億円へと大きく下方修正する結果となりました。

当社が今、市場から問われているのは、旭化成らしさが発揮できなくなった資本効率の低い事業の構造転換をどのように進め、最適な事業ポートフォリオをどのように実現するのかということにほかなりません。まずは、2024年度中に構造転換を着実に進め、次期中期経営計画が始まる2025年度からは成長の加速に舵を切っていきます。

#### 構造転換をどのように進めていくのか

構造転換は、現中計期間中の効果創出を目指すものとして、売上高合計1,000億円以上(2021年度 実績)を対象としていましたが、すでに約400億円の事業で実行し、現在さらに約1,000億円の事業で 検討を進めています。一番の課題である売上高合計6,000億円(2021年度実績)規模の石油化学 チェーン関連事業の改革は、「ベストオーナー視点での改革」「他社連携による最適化」「自社単独・他 社連携による強化」の3つのアプローチで進めています。

「ベストオーナー視点での改革」は、グローバル視点で事業にとってより良いあり方を見据えて検討を進め、すでに複数の事業で具体的なプロセスへと進んでおり、2024年度中に意思決定を下したいと考えています。「他社連携による最適化」は、国内外の需要動向を踏まえた能力適正化だけでなく、カーボンニュートラル関連技術の活用という観点も重視して最適なあり方を追求しています。水島製造所のナフサクラッカーを起点とした事業については、西日本におけるパートナー候補と検討を進め、2024年度中には改革の方向性を決定すべく議論しています。また、「自社単独・他社連携による強化」は、高付加価値製品の拡大による収益力の強化や他社との連携により、グローバルで拡大している市場に事業を展開していきたいと考えています。

当社は、2030年近傍に営業利益4,000億円、ROE15%以上という長期展望を描いています。構造転換を着実に実行することが、バランスが取れた高水準の資本効率と成長性、安定性を満たす事業ポートフォリオを実現するにあたっての大前提となります。当社に関わるすべてのステークホルダーの皆さまの期待に応えるべく、その実現に向けて必ずやり遂げる覚悟です。

# 間3 成長事業にどのようにリソースを集中させていくのか?

66

成長牽引事業である10のGrowth Gears (GG10) に、現中計の3カ年で約7,000億円の投資を決定する計画であり、 財務規律を厳しく保ちながらも拡大投資やM&Aを着実に実行しています。

# 99

#### ハイポア事業の北米戦略

事業ポートフォリオ変革に向けては、構造転換のみならず、安定的な財務基盤を活かして将来の成長のための投資も積極的に推進していきます。成長牽引事業である10のGrowth Gears (GG10)に、現中計の3カ年で約7,000億円の投資を決定する計画であり、財務規律を厳しく保ちながらも拡大投資やM&Aを着実に実行しています。当初の計画よりGG10に向けた投資額が1,000億円ほど上振れしていますが、これはリチウムイオン電池(LIB)用湿式セパレータ、ハイポア事業において、当初の計画より大きな事業機会を見出したことがその理由です。

「ハイポア™」は、パソコンや携帯電話などの民生用途のニッチなニーズをいち早く見極め、限られた資金を効率的に活用する価値創造でシェアを獲得してきた、まさに旭化成らしさを体現する事業でした。しかし、車載用途の市場が拡大するにつれて、資金をふんだんに投入して大きな生産能力を獲得していた中国や韓国などの競合メーカーに対して、民生用途のニッチな市場に向けて逐次的な投資をしていた当社は、必然的に生産能力では劣る状況に陥りました。一方で、これから本格的な電動車の時代が到来する中、多くのバッテリーメーカーや自動車メーカーから当社の高品質なセパレータを求める声が高まっています。これらの声に応えることは、カーボンニュートラル実現への貢献という点で当社のグループミッションを果たすことに直結します。特に北米市場は、これから大きく成長が見込まれる市場であり、また地政学的な視点からも優位に事業を展開できるため、当社にとって大きな事業機会です。そこで、2024年4月に「ハイポア™」のカナダ工場建設に1,800億円の投資をすることを決定しました。これは、ある一定の事業規模を追求するという、当社が得意としてきたビジネスモデルとは一線を画す事業展開を想定しています。そのため、本田技研工業(株)との合弁や(株)日本政策投資銀行からの出資受け入れをはじめとしたリスクコントロールを行いつつ、技術的な優位性のみならず高度な生産技術を活かした世界トップクラスの生産効率を追求します。幾度も議論を重ねた結果、これ以外の方法はないという投資決定ができたと確信しています。

#### 北米市場を中心としたM&Aによる成長加速

また当社では、GG10に代表されるような成長事業の拡大を加速させるために、北米市場を中心とした海外でのM&Aを積極的に進め、海外売上高が50%以上を占めるまでに成長しました。ZOLL Medical Corporation (以下、ZOLL) は旭化成に参画した後、売上高を6倍以上成長させ、当社の中で最も大きな成長ドライバーとなっています。また、最近では自動車内装材のSage Automotive Interiors, Inc. (以下、Sage) や、北米住宅の買収した企業を統括する持株会社であるSynergos Companies LLC (以下、Synergos) なども堅調に成長しています。加えてグローバルスペシャリティファーマのVeloxis Pharmaceuticals, Inc. (以下、Veloxis) においても、買収以降、腎移植患者用の免疫抑制剤「Envarsus XR™」の売上高が年平均成長率(CAGR)20%以上成長しています。さらに、本事業の成長を加速すべく、2024年度には米国で医薬事業を展開するCalliditas Therapeutics AB (以下、Calliditas)の買収に踏み切りました。米国において腎疾患領域で当社のプレゼンスを強化するために、当社の持つアセットと非常に親和性の高い会社を買収する決定ができたと考えています。

当社に参画した企業が事業として成長することはもちろん重要ですが、新たに加わった海外の人財がさらに活躍すること、そして、国内の人財のマインドセットをグローバル化することが極めて重要だと思っています。旭化成らしい価値創造を実現できる企業をM&Aで獲得していることから、新たに加わった人財はその事業を心から愛し、A-Spiritに極めて近いチャレンジ精神をすでに持ち合わせていると感じます。実際、そういった人財の活躍の場がグループ全体で広がっています。Sageの人財が持つ自動車メーカーとの強固な関係を活用してセパレータ事業における自動車メーカーとの関係を強化することができ、また、Veloxisの人財が持つ腎疾患関連の医薬事業の目利き力がCalliditasの買収の決定につながりました。国内の人財もこういった海外の人財の活躍に刺激を受け、従来以上にグローバルな視点を持ち、各事業の課題に向けて尽力しています。

# 間4 カーボンニュートラル実現に向けてどのように行動するのか?

66

自社だけで事業化まで完遂させようという意識を払拭し、オープンイノベーションやアライアンス、ライセンスアウトなど さまざまな選択肢を視野に入れ、カーボンニュートラル実現に向けた最善の解決策を最速で社会に提供していきます。



#### 社会が待ち望むイノベーションの期待に応える

化学産業は製品の製造過程での温室効果ガス (GHG) 排出量が多いことから、排出量を減らすための技術開発にかかるコストやカーボンクレジットの取引におけるコストアップなどのネガティブなインパクトが大きいと見られがちです。一方で興味深いことは、GHG排出量を削減するためのイノベーティブな技術を持っているのも化学産業ということです。世界の人びとの"いのち"と"くらし"に貢献することをグループミッションに掲げる当社には、自ら排出するGHG量の削減につながる事業ポートフォリオに変革していくと同時に、社会のGHG排出量削減に貢献する事業を創出し、提供していく使命があります。自社のGHG排出量削減にしても、社会のGHG排出量削減にしても、その対応にコストや投資が必要であるうえに、技術的なハードルが高く、これから乗り越えていかないといけない壁が何重にもそびえ立っています。しかしながら、そういった理由で当社が諦めてしまうのでは、それは旭化成らしくない

と考えています。世界は、気候変動の解決につながるイノベーションを誰かが出してくれないかと、今か今かと待ち望んでいるわけです。これまで100年超の歴史で社会課題に対峙し続けた当社らしく、当社が持ち得る技術などの無形資産を徹底的に研ぎ澄ませて、新たな事業創出を通じたソリューションを世の中に提供していきます。その際、最も重要なことは、当社の持つ技術をいかに早く事業化していくかというスピードです。自社だけで事業化まで完遂させようという意識を払拭し、オープンイノベーションやアライアンス、ライセンスアウトなどさまざまな選択肢を視野に入れ、カーボンニュートラル実現に向けた最善の解決策を最速で社会に提供していきます。また、他社連携を進めることで、他社との比較において当社の技術の市場におけるポジジョンがよくわかります。そうすると、自社技術にこだわり続けるベきテーマ、他社技術を活用した方が良いテーマなどが分別しやすくなり、当社が経営資源を投入すべきテーマがより一層明確になります。これこそが、旭化成らしい価値創造を加速させると思っています。

# **間** 5 無形資産をどのように企業価値向上につなげていくのか?



グループ全体でマインドセットを変え、無形資産そのものに価値があるという意識を強く持ち、 無形資産が価値源泉の中心となるようなビジネスモデルを増やしていきたいと考えています。



#### A-Spiritが無形資産の中心

当社の無形資産には、これまで多様な事業を展開し、事業ポートフォリオを変革してきたからこその 幅広さがあります。多様な事業で活躍する人財、さまざまな市場との接点により培ってきたビジネスパー トナーとの関係やさまざまな産業の知見、そして幅広い領域で蓄積してきたコア技術や知的財産(知財)などです。その無形資産の中心には、A-Spiritで示されているような野心的な意欲、健全な危機感、迅速果断、進取の気風という受け継がれてきた旭化成のDNAがあります。

マテリアル領域を中心に特に厳しい環境にさらされている今こそ、A-Spiritや、現中計のキーコンセ

プトである「Be a Trailblazer」の「先駆者たれ」という精神が求められる時です。業績の落ち込みを目 の当たりにし、これまでの延長線上でビジネスを続けていたのでは、再び成長に転じることはないとい う健全な危機感を多くの従業員が持ち始めているように感じています。加えて、事業管理の指標の一つ にROICを導入したことで、収益改善のみならず、設備投資や運転資本といった投下資本のコントロー ルを含めたROIC改善に向けて、各事業部が一丸となり努力してくれています。

私が社内で訴えかけているA-SpiritやBe a Trailblazerという挑戦を喚起する言葉は、成長事業に携 わる従業員のみに向けたものではありません。例えば、業績が厳しい事業のコスト削減を行ううえで、過 去の延長線上での削減策にとどまらず、業務を全面的に見直すことで業務革新につなげるチャレンジや、 スタッフ業務においても従来と異なるやり方で生産性を大きく改善させるような取り組みなど、それぞれ が与えられたミッションを踏まえた工夫やチャレンジを通じて、新境地を切り拓くことを指しています。そ の結果、一人ひとりが、それぞれの挑戦を通じて成長することで働きがいを感じ、また当社の競争力につ ながると信じています。特に、業績が厳しい事業で少しでも現状を打開しようと懸命に取り組んでいる従 業員が取り残されることがあってはなりません。執行サイドのトップを務める者として、私自身も現場の 従業員と密なコミュニケーションを取り続けたいと考えています。

#### 無形資産の持つ潜在的な価値に目を向ける

人財の優秀さや技術、知財の強さ、デジタルトランスフォーメーションの取り組みにおいては、相当高 い水準にあると自負しています。しかし、豊富な無形資産を、効率的に価値に変えることができている かという点では、まだ課題があると痛感しています。

これまでの当社には、人財や技術、知財といった無形資産を経営基盤としてディフェンシブに捉え、 事業の持続性を守るという意識が強くありました。事業を行ううえで欠かせないという意味では守りの 意識を持つことも大切です。しかし、豊富な無形資産が持つ、価値を生む力を事業化という形で社会に 還元し、企業として社会の発展に貢献する責任があることを考えると、無形資産そのものに潜在的な 価値があるというマインドセットに全従業員が切り替えていかなければなりません。つまり、無形資産 をもっと能動的に活かしていきたいということです。



#### 最も効率的な価値提供を目指して

人財や技術、知財そのものに価値を生み出す力があるにもかかわらず、事業化につなげられていな いのであれば、適切な配分ができているとは言えません。変化する社会のニーズに沿って事業ポート フォリオを変革することで成長してきた当社であるからこそ、無形資産を長年同じところで持ち続けて いるだけでは、価値を生まなくなってしまう可能性さえあるのです。無形資産の強さを人びとの"いのち" と"くらし"に貢献する価値へと変えて世に出していくためには、他社との共創やライセンスアウトをはじ め、当社内に限らず、無形資産を最も効率的に価値提供につなげられるところで活用するということを 進めていきます。

例えば、当社の蓄エネルギー関連の分野では、高い電池性能を実現するLIB用超イオン伝導性電解 液の研究開発が挙げられます。2024年度にコンセプト実証に成功し、これから事業化を目指しますが、 当社で設備を構えて量産を目指すのではありません。顧客との共創において研究開発の段階から技術 供与やコンサルティングを通じて収益化を目指していく「テクノロジーバリュー事業開発」という新たな 取り組みによって、知財やノウハウ、データ等の無形資産を一つのまとまった価値として、ライセンス等 の形態で事業化することを目指していきます。これは一つの例に過ぎませんが、グループ全体でマイン ドセットを変え、無形資産そのものに価値があるという意識を強く持ち、無形資産が価値源泉の中心と なるようなビジネスモデルを増やしていきたいと考えています。

# 間6 ガバナンスはどのように機能しているのか?

66

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



#### 議論を活性化させるのは、緊張感と信頼感

当社の取締役会では、執行側が大胆に進めようとするチャレンジングな改革を、社外取締役がリスクを冷静に判断しながらより良い方向に導き、場合によってはストップをかける、といった建設的な議論を行っています。執行側の提案に対して、社外取締役が時には厳しい意見を呈し、必要とあらばノーを突き付けることもいとわないという健全なチェック機能が取締役会には必須であり、その機能は、両者の間に信頼感が生まれていなければ働きません。提案に対する的確な判断と厳しい助言をいただけるという社外取締役に対する信頼が、執行側の大胆でチャレンジングな提案を促し、旭化成らしい価値創造に向けたアクティブな議論につながっていると感じています。

例を挙げると、2022年度に取締役会で議論を続けていたセパレータ事業の北米進出について、当時 は顧客にいち早く供給することを重視していたこともあり、決定まであと一歩というところまで議論が 進みました。しかし、その後の取締役会での議論において投資リスクを十分コントロールできるスキームになっているのかという指摘がなされました。執行側もその時点での提案では指摘の内容について検討が不十分であり、取締役会全員に腹落ちさせる回答を示すことは難しく、一旦立ち止まったうえで改めて取締役会に提案することを決断しました。その後、2023年度も取締役会で繰り返し議論を重ねた結果、2024年4月に発表したように、セパレータ事業の価値創造に旭化成らしさを取り戻すにはこの方法以外にはあり得ないとも言えるスキームをつくり上げることができました。これは、取締役会における執行側と社外取締役の関係性がうまく機能した結果だと言えます。

取締役会において建設的な議論を行い、ガバナンスを効かせるためには、緊張感と信頼感のバランスが重要です。取締役全員が、理屈だけではなく肌感覚をもって当社の実態を理解して真剣に議論しているからこそ、価値創造において旭化成らしさを具現化できていると言えます。

# 次期中期経営計画は、成長の3年間に

2025年度から始まる次期中期経営計画では、現中計策定時に2024年度の目標として掲げた営業利益2,700億円を何としてでも達成しなくてはならないと強く考えています。結果的に現中計が構造転換の3年間だったとすると、次の3年間は成長路線への回帰の3年間になるようにすでに準備を進めています。次期中期経営計画のタイトルはまだ誰にも言っていないのですが、個人的にはテーマを「We Must Go On!」にしたいと思っています。たとえここ数年、当社が厳しい経営環境に置かれているとしても困難を乗り越えて、旭化成らしく将来に向かって力強く突き進んでいく、そのような当社のあり方をステークホルダーの皆さまと共有したいと考えています。

代表取締役社長 兼 社長執行役員



#### 旭化成について

### 旭化成グループ理念体系

グループミッション 私たち旭化成グループは、 世界の人びとの"いのち"と"くらし"に貢献します。 グループビジョン 「健康で快適な生活」と「環境との共生」の実現を通して、 社会に新たな価値を提供していきます。 グループバリュー 「誠実」誰に対しても誠実であること。 「挑戦」果敢に挑戦し、自らも変化し続けること。 「創造」結束と融合を通じて、新たな価値を創造すること。

グループスローガン

# **Creating for Tomorrow**

私たち旭化成グループの使命。

それは、いつの時代でも世界の人びとが"いのち"を育み、 より豊かな"くらし"を実現できるよう、最善を尽くすこと。 創業以来変わらぬ人類貢献への想いを胸に、次の時代へ大胆に応えていくために――。 私たちは、昨日まで世界になかったものを創造し続けます。

### 事業ポートフォリオ変革と成長の歴史

旭化成は、時代とともに変化する社会のニーズを捉え、ダイナミックに事業ポートフォリオを変革し、製品やサービスの提供を通じて 社会課題の解決に貢献してきました。昨日まで世界になかったものを生み出し提供することで、世界の人びとの"いのち"と"くらし"に貢献します。

1922年~

肥料の原料となるアンモニアや 人造繊維など、衣食を支える事業から

スタートし、生活の安定に貢献

#### 売上高構成比

化学肥料、再生 繊維、火薬など 1940年度 **56** a л н

#### 事業ポートフォリオの変遷

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)



# 1960年代~

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



#### 新規参入・M&A 👇 撤退・縮小・譲渡 🕒

- 「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

# 断熱材

### 1980年代~

LSI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



- ホール素子
- I SI
- 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™」
- ウイルス除去フィルター
- 東洋醸造(株)合併(医薬・酒類)

### 2000年代~

M&Aを通じて住宅領域やヘルスケア 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



- 電子コンパス
- 自動車内装材
- クリティカルケア
- レーヨン、アクリル繊維、ポリエステル • 石油化学事業再編



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



- 水素製造システム(実証実験中)
- 睡眠時無呼吸症診断・治療
- CDMO事業
- 海外住宅事業
- フォトマスク用ペリクル



旭化成について

### 事業概要

#### ヘルスケア領域

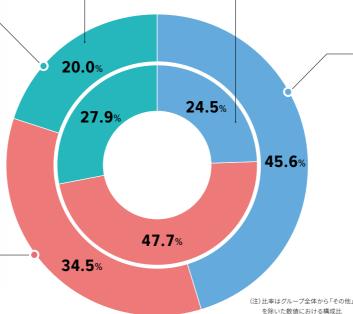
専門性のある高度な技術を進化・融合させ、 社会が求める医療ニーズに応えることで、 患者さまのQOL(生活の質)向上に貢献します。

事業会社 旭化成ファーマ(株)、Veloxis Pharmaceuticals, Inc. 旭化成メディカル(株)、ZOLL Medical Corporation

> 2023年度売上高 5,538億円

> > クリティカルケア事業 3,454億円

2023年度 営業利益 2023年度 売上高 1,407億円 27,849億円



マテリアル領域

先端技術を活かした付加価値の高い製品群を グローバル展開し、未来のくらしをリードします。

事業会社 旭化成(株)、旭化成エレクトロニクス(株)

マテリアル共通 3億円

環境ソリューション事業

4,950億円

#### 住宅領域

高品質で耐久性に優れた住宅・建材や、 住まいに関するさまざまなサービスの提供を通じ、 安心で豊かなくらしを実現します。

医薬・医療事業

2,084億円

事業会社 旭化成ホームズ(株) 旭化成建材(株)

9,129億円







旭化成について

# 事業展開

旭化成のデータ(2024年3月31日時点)

従業員数

49,295人 うち、海外従業員比率は 約4割強

グローバル拠点

20力国·地域以上

連結子会社数

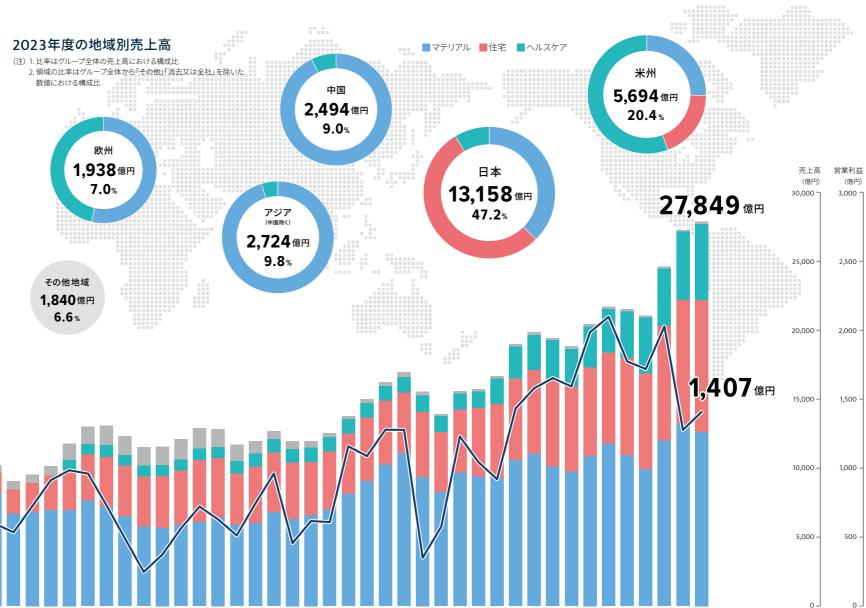
**287**<sup>±</sup>

海外売上高比率

**52.8**%

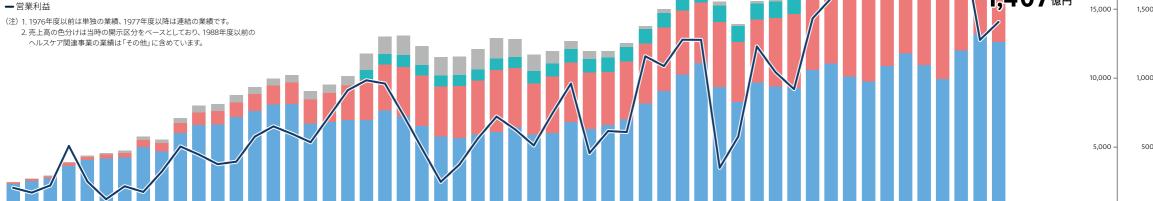
格付け

日本格付研究所 (JCR)



### 売上高・営業利益の推移

売上高:■マテリアル ■住宅 ■ヘルスケア ■その他



1970 1980 1990 2000 2010 2020 2023

#### 目指す姿に向けた中期経営計画の概要

# 中期経営計画 2024 ~Be a Trailblazer~で成長投資と構造転換の両輪を回す

旭化成は、2022~2024年度の3カ年計画として掲げる中期経営計画2024 ~Be a Trailblazer~(現中計)に基づき、事業ポートフォリオの進化と経営基盤の強化を進めています。現中計は、2030年近傍における目指す姿に向けたファーストステップと位置付けられています。推進している成長投資や構造転換が今後着実に成果を創出することで、中期的な利益成長、投資効率の向上、さらにはカーボンニュートラルに向けたGHG排出量の削減を実現していきます。

- ●成長投資の成果の刈り取りと、1,000億円規模の構造転換の推進
- 次の成長牽引事業であるGG10へ重点的にリソースを投入
- 申期視点で石油化学チェーン関連事業の構造転換に着手

中期経営計画2024 ~Be a Trailblazer~ 2022~2024年度

- GG10への投資が結実し、利益成長を牽引
- ・石油化学チェーン関連事業の構造転換が 進み、投資効率の向上と、カーボンニュートラルに 向けたGHG排出量の削減が進展

長期展望

#### 旭化成が目指す姿

2つのサステナビリティの好循環

持続可能な社会への貢献

(グループビジョンの実現)

**)** • (

持続的な 企業価値向上

グループバリューの実践

旭化成は、「誠実」「挑戦」「創造」というグループバリューの実践によって、 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」を実現し、 新たな価値の提供を通じて2つのサステナビリティの好循環を目指しています。

#### 現中計における2つの実行指針

#### 事業ポートフォリオの進化

次の成長のための

#### 挑戦的な投資

GG10に対して3年間累計 で約7,000億円の投資を 予定(意思決定ベース)

#### 構造転換/ 既存事業強化での

#### キャッシュ創出

現中計期間中に売上高で 合計1,000億円以上の事 業の構造転換を実行予定



#### 財務KPI

		2024年度予想	2030年度近傍
利益成長	営業利益	1,800億円	4,000億円
資本効率	ROE	5.5%	15%~
貝平刈平	ROIC	4.5%	10%~
事業ポートフォリオ変革	営業利益のGG10比率	約50%	70%~

#### 非財務KPI

デジタルプロフェッショナル人財数	2024年度 目標	10倍 (2021年度比)	
高度専門職人数		360名(2021年度:259名)	
GG10関連の有効特許件数の割合	2030年度 近傍	50%超(2021年度:30%超)	
Scope1とScope2のGHG排出量		30%以上削減(2013年度比)	
環境貢献製品によるGHG削減貢献量		2倍以上(2020年度比)	

業績が低迷している「戦略再構築事業」の改革を推進
 Cs+ for Tomorrow 2021
 2019~2021年度

• ヘルスケア領域、住宅領域を中心に

積極的なM&Aを実施



# 問1

なぜ、旭化成は 3領域経営をしているのか?

(大学) : 「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を追求するために、マテリアル・住宅・ヘルスケアの3領域がそれぞれの役割を果たし、全社に蓄積された経営資産を最大限効率的に活用することが、当社の成長と安定のバランスを実現し、持続的な企業価値向上を目指すにあたってベストであるからです。

- **17** 価値創造モデル
- 18 価値創造のメカニズム
- **23** マテリアリティ(重要課題・テーマ)

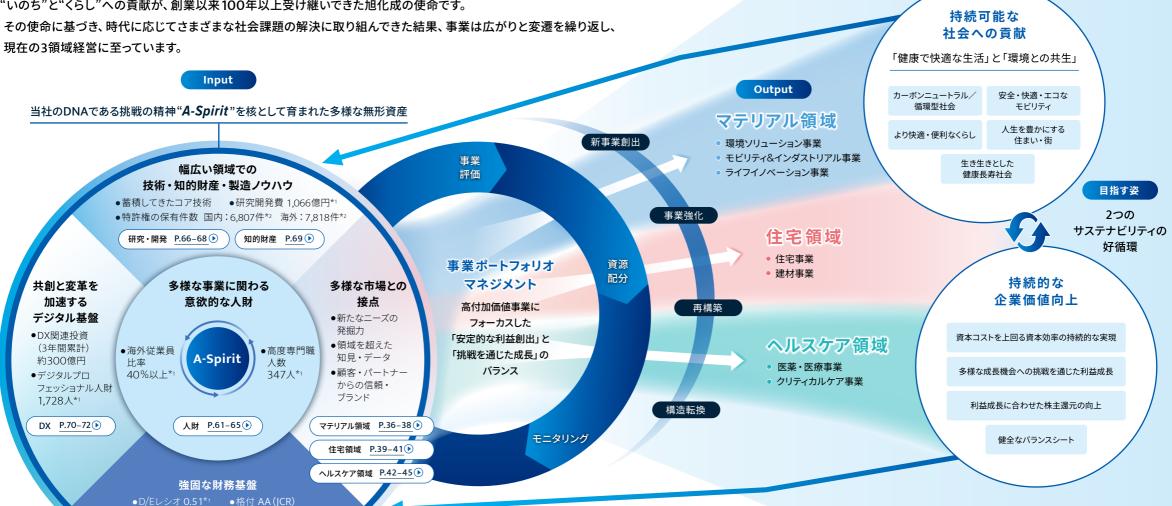
Outcome

#### 価値創造モデル

"いのち"と"くらし"への貢献が、創業以来100年以上受け継いできた旭化成の使命です。

CFOメッセージ P.25-29 ▶

その使命に基づき、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、事業は広がりと変遷を繰り返し、



\*1 2023年度もしくは2024年3月末時点 \*2 2023年12月

変遷の過程を通じ、旭化成は他社にはない、多様でクオリティの 高い資産、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 の什組み、幅広い分野にわたる独自の提供価値を蓄積、獲得してき ました。そしてそれらによって、「2つのサステナビリティの好循環」を 追求しています。そのすべてのプロセスには、3領域経営の強みが発 揮されており、なぜ3領域経営をしているのかの答えは、この価値創 造モデルに表されていると言えます。領域の数やあり方は時代とと もに変わる可能性がありますが、旭化成の使命を持続的に果たす「2 つのサステナビリティの好循環」に向けて、現時点で旭化成がとり得 る最適な経営の形であると私たちは考えています。

#### 価値創造のメカニズム

# 旭化成が3領域経営を行う意義

旭化成の価値創造は、3領域経営によって実現されています。その強みを、価値創造モデルのプロセスに沿って紐解いていきます。

#### 🌘 🚺 )幅広い領域にわたる多様な無形資産

100年を超えて異なる領域の事業を展開してきたことで、当社はほかに類を見ない幅広く多様な無形資産を有しています。また、それらを互いに活用し、各領域の事業競争力を高めています。

旭化成の企業文化の核である挑戦の精神「A-Spirit」のもと、国内外で多様な事業に意欲的に取り組む人財が、当社の最大の無形資産です。領域を超えたローテーションを含め、グループ内の異文化による刺激や共創が、新たな価値を創出しています。

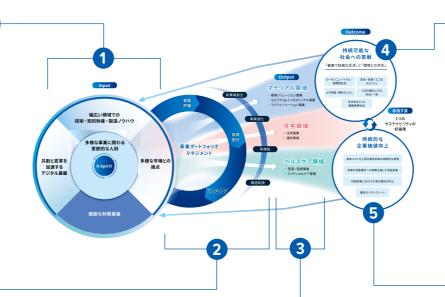
# リスクをコントロールしながら成長を追求する

当社では、事業を変遷させてきた豊富な経験に基づき、環境変化に対応する事業ポートフォリオマネジメントを独自の仕組みで行っています。

事業ポートフォリオマネジメント

事業評価では、特性が異なる各領域の経営ノウハウや知見を活かすことで、成長性やリスクについて多面的な評価を実施しています。

資源配分においては、極端な一極集中ではなく、3領域でリスクをコントロールしながら成長を目指す高度なバランスを実現し、質の高い資源配分を行っています。各事業はそれを最大限効率的に活用すべく、市場セグメントの見極めを含め、戦略を徹底的に磨き抜きます。



# 3 価値創造に向けた各領域のミッション

各領域がそれぞれのミッションを果たすことで、グループ全体として「挑戦を通じた成長」と「安定的な利益創出」を実現しています。

マテリアル
技術とイノベーションで社会変革に挑戦

住宅 快適な"くらし"に貢献しながら、安定的収益創出

ヘルスケアグローバル経営を推進しグループの持続的成長を牽引

#### 4 )持続可能な社会への旭化成ならではの貢献

グループビジョンである「健康で快適な生活」と「環境との共生」の実現に向けて、事業を通じて5つの分野において常に新しい価値を提供することを目指しています。

- カーボンニュートラル/循環型社会
- 安全・快適・エコなモビリティ
- より快適・便利なくらし
- 人生を豊かにする住まい・街
- 生き生きとした健康長寿社会

持続可能な社会の実現に向け、幅広い事業領域を持つ当社だからこ そ、このように多様な貢献が可能となっています。

#### 5 成長と安定を両立させた持続的な企業価値向上

3領域経営により、当社は相対的に安定的な収益基盤を有しており、また、グループ内で各事業の特性やフェーズに応じたキャッシュアロケーションを行っています。例えば、高い資本効率で安定的成長を実現している住宅領域で創出するキャッシュを、ヘルスケア領域やマテリアル領域のGG10を中心に、中長期的に高成長が期待できる事業の拡大に活用しています。

こうした財務面の特長を活かして、多様な市場での事業機会を捉えながら継続的に事業ポートフォリオを変革し、健全なバランスシートを維持しつつ利益成長を図ります。また、それに伴い持続的な株主還元の向上を含め、資本コストを上回る資本効率の継続的な実現を図ります。

価値創造のメカニズム

# 幅広い領域にわたる多様な無形資産 Outcome Input 幅広い領域での 技術・知的財産・製造ノウハウ 事業施化 多様な事業に関わる 意欲的な人財 再编纂 多様な市場との 強固な財務基盤

#### ■多様な無形資産が当社の成長の源泉

当社の成長の源泉は、多様な事業に関わる意欲的な人財、幅広い領域で の技術・知財・製造ノウハウ、多様な市場との接点、共創と変革を加速する デジタル基盤の4つの無形資産です。人財の中心には当社のDNAを示す A-Spiritがあります。これは、野心的な意欲、健全な危機感、迅速果断、進取 の気風といった、無形資産を多様な事業の創出につなげる変革力の原点で す。これらの豊富な無形資産は、変革力を伴い事業に活かされることで、当 社に成長をもたらしています。

変化が大きく先が見えづらい経営環境においては、環境変化への対応力 が重要です。当社では、すべての無形資産をグループ全体の共有資産として 蓄積し、領域を超えて展開し結び付け、最大活用することによって、環境変化 により生じる事業機会を捉えて新たな価値を創出しています。特に、領域を 超えた人財の異動をはじめ、グループ内の人財が結び付く場の提供、多様な 考えを受け入れ新しいことに挑戦する自由闊達で風通しのよい組織風土の 醸成などは、無形資産の蓄積と最大活用に大きく寄与しています。

#### ■DX戦略や知財戦略により無形資産の価値を最大化

産業の垣根が低くなり、業界の枠組みを超えた動きが加速しています。新 たな価値を創出するためには、蓄積した無形資産の他分野展開や、これまで にない組み合わせを探索して活用することはもちろん、先行きの予測が難し い経営環境において、無形資産の統合的な活用により戦略立案と意思決定 の精度を上げることも重要です。これらを踏まえ、当社はDX戦略と知財戦略 の推進に注力しています。

具体的には、グループ全体にDXを浸透させるためにデジタル共創本部を、 知財を経営に活かすために知財インテリジェンス室を設置し、グループ全体 のデータマネジメント基盤、当社コア技術といわゆるエマージング技術とを 関連付けるシーズ・ニーズマッチングシステム、知財情報を活用した人財レコ メンドシステムなど、グループ内に蓄積された無形資産を俯瞰・管理・分析 し意識的に活用する什組みの整備を加速させています。

#### 領域を超えた無形資産の活用例

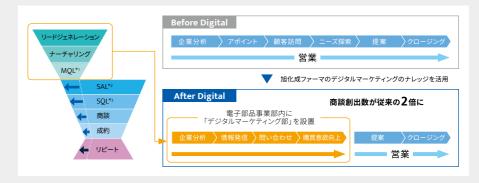
#### 医薬事業で先行するマーケティング・営業手法改革をマテリアル領域へ展開

デジタル基盤・多様な市場との接点の無形資産を活用した例として、旭化成ファーマにおける医療関係者向けウェブサイト 「Pharma DIGITAL」を中心とするデジタルマーケティングの全社展開があります。

この「Pharma DIGITAL」は"つながる"をコンセプトに、医療関係者同十・医療関係者とMR(医薬情報担当者)がつながること を目指したウェブサイトです。他社のウェブサイトにはないコンテンツや機能を備えたことで、ユーザー数が2年以内で約10倍にな るなど大きな成果を上げました。先進的なマーケティングオペレーション、使用促進に向けた魅力的なコンテンツの充実化、顧客 目線でのユーザビリティの向上など、旭化成ファーマで培ったこれらのデジタルマーケティングの知見をグループ全体に展開してい ます。この活動の中で、医薬事業と電子部品事業に関わる旭化成の人財が結び付き、先行している旭化成ファーマのデジタルマー ケティングに関するナレッジを電子部品事業に即した形で展開しました。それにより、旭化成エレクトロニクスでもデジタルマーケ ティングによる商談創出数が倍増しています。

これにとどまらずグループ内のさまざまなマーケティング・営業に関わるナレッジを共有することで、新たな顧客体験価値(カス タマーエクスペリエンス)を提供することを目指しています。

#### マテリアル領域におけるBtoBマーケティングの需要創出の流れ



- \*1 マーケティング活動によって獲得されたな見込み客 (MQL: Marketing Qualified Lead)
- \*2 営業部門が実際に営業活動の対象として受け入れる見込み客(SAL: Sales Accepted Lead)
- \*3 営業部門が案件化の可能性が高いとみなした見込み客(SQL: Sales Qualified Lead)

価値創造のメカニズム

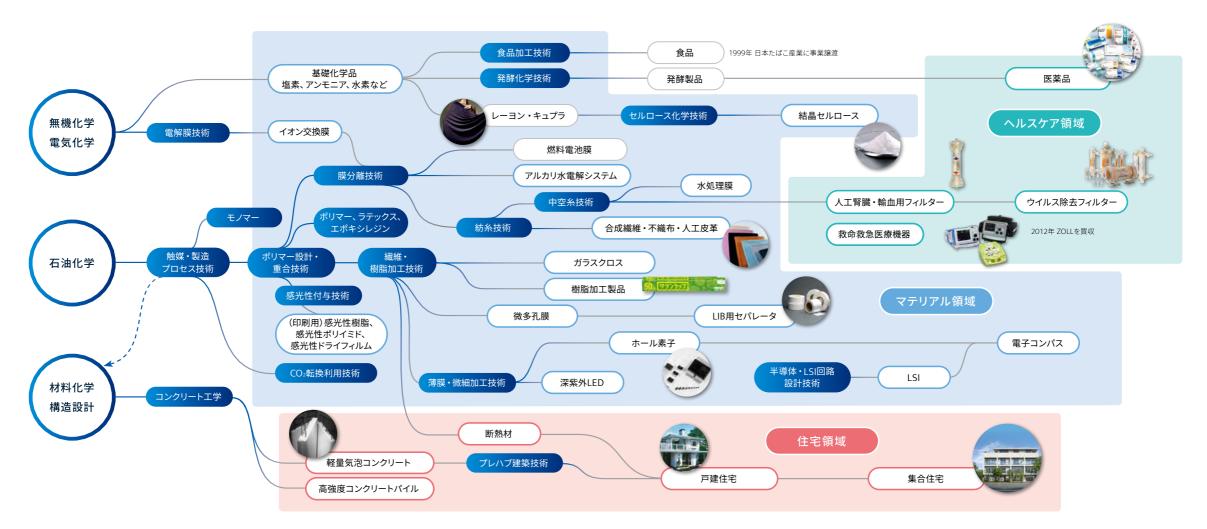
#### ■無形資産の幅広さを裏付ける技術の系譜

当社の価値創出の源泉である無形資産の一つに幅広いコア技術があります。これらの技術は、当社が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。約100年前に化学肥料製造のために日本初のアンモニ

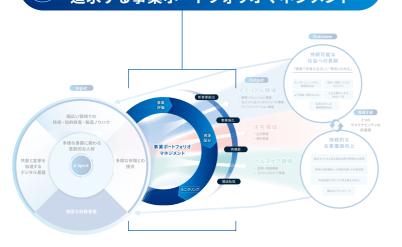
ア合成に成功したことが、再生セルロース繊維であるレーヨンの製造につながり、その後の事業ポートフォリオの変革を通じて、現在ではマテリアル、住宅、ヘルスケアの3領域にわたってユニークな技術を蓄積しています。これらの技術は根の部分でつながっているものが多く、現在においても保有してい

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。

また、当社はヘルスケア領域を中心にM&Aや技術導入などを通じて新たな技術を取り入れており、これらも当社のコア技術を一層拡充させています。



2 リスクをコントロールしながら成長を 追求する事業ポートフォリオマネジメント



事業ポートフォリオマネジメントは、当社が保有するキャッシュや多様な無 形資産を効率的に事業へ配分し、事業の成長を通じて「持続可能な社会へ の貢献」と「持続的な企業価値向上」の2つのサステナビリティの好循環の実 現を追求するための重要なマネジメントサイクルです。

#### 事業評価

資源を効率的に配分するには、事業の適切な評価結果を踏まえる必要があります。当社では、年に一度、財務と非財務双方の視点で数十にわたる事業の評価を実施しています。財務視点では、一定期間の営業利益率、ROIC、売上高成長率、フリー・キャッシュ・フロー等を、非財務視点では温室効果ガス(GHG)排出量等のカーボンニュートラルの達成、他事業とのバリューチェーン上の関連、ベストオーナー等の観点を評価の対象としています。これらの定量・定性情報を踏まえて、対象事業が企業価値向上に貢献するかどうかを包括的に評価しています。

#### 資源配分

事業評価の結果を踏まえ、効率的な資源投入を実施しています。住宅領域の事業をはじめとするキャッシュ創出力の高い事業が生み出す安定的なキャッシュ・フローを、ヘルスケア領域やマテリアル領域のGG10を中心とした今後成長が見込める事業に配分することで、成長に向けた持続的な投資を実現しています。

研究開発・コーポレートベンチャーキャピタル (CVC) 投資先で生まれた技術シーズの事業化やM&Aで獲得した事業の発展による「新事業創出」、既存事業の生産能力拡大や新製品開発等を通じた「事業強化」、一時的な業績悪化が見られる事業における戦略の「再構築」など、状況に応じて必要な資源を配分しています。当社のみでは価値の創出が難しくなった事業は「構造転換」の検討を進め、他社資本の活用や事業の縮小、撤退を図り資源をコントロールすることで、事業ポートフォリオ全体での効率的な資源の運用に努めています。

#### 投資判断

一定額を超える投資案件については、案件ごとに設定したハードルレートに基づき投資判断を実施しています。ハードルレートはWACC (加重平均資本コスト)に対して、事業の実績や事業ポートフォリオ上の位置付け、投資案件の特性などを踏まえて設定しています。事業の実績については、投資対象

#### ハードルレート設定において考慮する要素の例

#### 事業の過去実績(ボラティリティおよび投資効率)

WACCに対するハードルレートの、上乗せ幅の設定イメージ

2 投資効率 ROIC実績 をベース とした評価

Low	+4%	+6%	+6%
Mid	+2%	+4%	+6%
High	+2%	+2%	+4%
	Low	Mid	High

1 ボラティリティ 営業利益の予実乖離をベースとした評価

となる事業の「ボラティリティ」や「投資効率」に関する過去のデータを用いて評価しています。事業ポートフォリオ上の位置付けについては、4象限の分類に応じた上乗せ幅を設定しています。それらに加え、「サステナビリティ」や「事業のステージ」などといった観点での加減算を実施し、最終的なハードルレートを決定しています。

#### モニタリング

事業評価の結果、戦略の「再構築」に分類された事業については、高い頻度でモニタリングを実施し、取り得る戦略オプションの評価やその進捗を適時にフォローしています。一方で成長事業については、市場の伸びが想定通りか、投資リターンが上がっているか等をモニタリングしています。大型設備投資やM&Aについては、案件ごとに経営陣やコーポレート部門が各事業における事業環境の変化、採算性、リスクの発生状況なども定期的にモニタリングし、それらを経営陣と事業側のメンバーで共有することで、必要な対応策をタイムリーに検討できる体制を構築しています。モニタリング結果から得られた知見は、将来のM&Aや大型設備投資を検討する際のチェックポイントとしても活用しています。

また、上記にあてはまらない事業も含めて主要な事業においては四半期に一度、社長や担当役員が事業側のメンバーと直接、各事業の業績および KPIの状況、今後の課題と対応策についてディスカッションをする機会を設けています。

#### 事業ポートフォリオ上の位置付けに応じた投資スタンス

収益基盤維持・拡大

成長投資は確度の 高い案件にフォーカス

収益改善・構造転換

収益改善・構造転換を優先

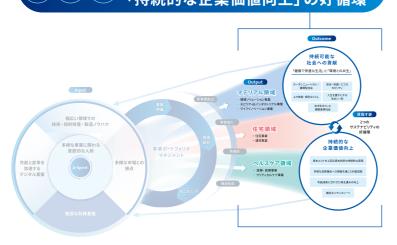
重点成長

重点的リソース投入(含M&A) を通じてさらなる成長追求

**力** 戦略的育成

将来の成長のための先行的 リソース投入

# 3 4 5 「持続可能な社会への貢献」と 「持続的な企業価値向上」の好循環



持続可能な社会への貢献に向け当社が価値を提供する5つの分野において、成長牽引事業であるGG10に重点的に投資を行い、持続的な成長を目指します。併せて各分野において目指すべきROICのターゲットを定め、事業ポートフォリオ変革や生産性向上を通じて、資本効率の向上を目指します。

스즈 LT	543		<b>声</b> 要燃入剑山/圆	
領域	事業およびGG10	2024年度予想 今後の (2024年5月発表) ターゲット	事業機会創出例	
	環境ソリューション事業      水素関連     CO <sub>2</sub> ケミストリー     蓄エネルギー (セパレータ等)	1.4% ► 6%~	<ul><li>水素社会実現に向けた事業モデルの構築</li><li>カーボンリサイクルに寄与する各種技術の事業化加速</li><li>GHG排出削減に貢献する製品・サービスの提供</li></ul>	カー
マテリアル 領域	モビリティ&インダストリアル事業 ・ 自動車内装材 (カーインテリアファブリック、 人工皮革)	3.9% ▶ 6%~	<ul> <li>自動運転の普及に伴う、車両内部の「居心地」に対する ニーズの多様化に応える製品・サービスの提供</li> <li>環境負荷の低い素材へのニーズに応える製品の提供</li> </ul>	安
	<b>ライフイノベーション事業</b> ・ デジタルソリューション (電子部品、電子材料)	9.0% > 10%~	<ul><li>省エネ・快適市場の伸展に対して競争力のあるセンシング 技術を強みとする革新的製品の創出</li><li>最先端半導体・実装プロセスに対して競争優位性の高い製品・ソリューションの提供</li></ul>	d d
住宅 領域	住宅事業/建材事業 ・北米・豪州住宅 ・環境配慮型住宅・建材	26.4% ▶ 25%前後	<ul> <li>北米・豪州における工業化を通じた効率化や生産性向上の実現、現地に適した高品質な住まいの提供</li> <li>ネット・ゼロ・エネルギー・ハウス (ZEH)*・ZEHマンション (ZEH-M)*の普及促進</li> <li>災害に強くレジリエンス性の高い住宅の提供</li> </ul>	٨
ヘルスケア 領域	<ul> <li>医薬・医療事業/クリティカルケア事業</li> <li>グローバルスペシャリティファーマ</li> <li>バイオプロセス</li> <li>クリティカルケア(着用型自動除細動器、医療機関向け除細動器など)</li> </ul>	5.3% ▶ 6~10%	<ul> <li>教命教急および心肺関連疾患領域のアンメットニーズに応える医療機器ソリューションの提供</li> <li>より良い医療に対するニーズの高まりや高齢社会の進展を捉えたグローバルでの医薬事業の展開</li> <li>医薬品の安全かつ効率的な製造を支えるバイオプロセス関連製品・サービスの提供</li> </ul>	

ーボンニュートラル/ 循環型社会 22

安全・快適・エコな

より快適・便利な くらし

人生を豊かにする 住まい・街

生き生きとした 健康長寿社会

資本コストを上回る 資本効率の持続的な実現 多様な成長機会への 挑戦を通じた利益成長

利益成長に合わせた 株主還元の向上 健全な バランスシート

持続的な企業価値向上

持続可能な社会への貢献

#### マテリアリティ(重要課題・テーマ)

# 価値創造の鍵となるテーマに重点的に取り組む

旭化成は「世界の人びとの"いのち"と"くらし"に貢献します」というグループミッションを掲げ、「持続可能な社会への貢献」と「持続的な企業価値向上」の好循環でこれを追求していくことを目指しています。その価値創造を - 継続していくうえで鍵になるのが、マテリアリティとして定めている18の重要課題・テーマです。これらはグループビジョンと直結する「健康で快適な生活」「環境との共生」、事業の土台となる「基盤的活動」、そしてこれらす べてに関わる「前提となる最重要事項」の4つから構成されます。経営計画における施策と連動させながら、マテリアリティに積極的に取り組んでいます。

#### 特定プロセス

マテリアリティは、下記のプロセスを経て2017年度に 特定しました。経営環境の変化に応じて見直しを図ってお り、2021年度には「脱炭素社会への取り組み」と「循環型 社会への取り組み」を最重要テーマに加えました。

#### 課題の特定

国際的なガイドライン、FSG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

経営会議等で議論を重ね、取締役会にて承認しました。

#### 世界の人びとの"いのち"と"くらし"に貢献

#### 健康で快適な生活

旭化成は、「『健康で快適な生活』と『環境との共生』の実現を通して、社会に新たな 価値を提供していきます」というグループビジョンを掲げています。

事業活動を通じて社会課題の解決に取り組むことで、世界の人びとの"いのち"と "くらし"に貢献することを目指しています。

### 事業として目指す

- 健康・長寿への貢献
  - P.44-45 ()

#### 環境貢献事業の推進

環境との共生

生物多様性保全♪

#### 基盤的活動

時代に応じ環境や世の中の価値観が 激しく変化する中で、事業が持続的に 成長していくための旭化成の土台に 関する活動です。

- 健全なサプライチェーンの確保 P.89 ()
- 人財の確保・育成
- ●DF&Iの推進 P.61-65 ()

#### KPI: 高度専門職人数・女性管理職人数/比率

#### KPI:デジタルプロフェッショナル人財数

- ステークホルダーとのコミュニケーション P.92 **•**
- リスクマネジメント P.86-87 ()
- 社会貢献活動 社会活動 ▶

#### P.53-54 () KPI:GHG削減貢献量 安心で快適なくらしへの貢献 P.38 P.41 • 脱炭素社会への取り組み P.55 () KPI:GHG排出量 ●循環型社会への取り組み P.56 () ・水の汚染防止 大地の汚染防止 汚染防止と資源循環・ 生物多様性への配慮

#### 非財務KPIとその進捗については、P.95<<br/> ●非財務ハイライトをご覧ください。

前提となる最重要事項

グローバルに事業を継続していく

コンプライアンス・誠実な行動

旭化成が社会から信頼され、

コーポレートガバナンス

ための前提です。

P.78-85()

P.90 ()

P.89()

P.88 ()

マテリアリティ

項目

人権の尊重

•安全•品質



# 間2

# 低水準が続くPBRを どのように回復させるのか?

: マテリアル領域の石油化学チェーン関連事業を中心とする構造転換と、成長牽引事業への積極的な投資による事業ポートフォリオ変革の加速、そして、この2年間で大きく低下してしまった収益力の向上を進めていきます。

**25** CFOメッセージ

#### CFOメッセージ

# 事業ポートフォリオ変革加速を通じて 収益性と資本効率を向上させ、PBR水準向上を目指す

なぜ当社のPBRは低水準なのか。

その背景にはROEが想定株主資本コストを下回り、株主・投資家の皆さまの期待に応える結果を示せていないという 現状があります。PBR水準向上に向けた取り組みを実行し、収益性と資本効率の向上を結果で示していきます。

#### 旭化成におけるCFOの役割

当社はマテリアル、住宅、ヘルスケアの3領域にわたり事業を展開している ので、個別の事業戦略やグループ全体戦略等のさまざまな経営課題に直面 します。この中でも重要な経営課題についてそのすべてを社長と共有し、とも にその解決に取り組んでいくことで当社の企業価値向上を目指す、それが当 社におけるCFOの役割であると考えています。

#### なぜPBRは低水準となっているのか

2021年度以降、PBRが1.0倍を下回り、足元では0.8倍前後の低水準となっ ています。その大きな要因は、ROEが想定株主資本コストの8%を下回る状 況が続いていることだと考えています。これには、事業環境の大幅な悪化に 伴いマテリアル領域における収益力が低下してしまったことや、2022年度、 2023年度と2期連続で大幅な減損損失を計上したことにより、当期純利益が 低下してしまったことが背景にあります。

マテリアル領域における収益力の低下は、急激な事業環境の変化に柔軟 かつスピーディに対応できなかったことが原因だと考えています。中国経済 の減速、低成長化は周辺アジア諸国にも波及し、石油化学関連製品の需給 バランスが崩れ、その結果、基盤マテリアル事業を中心に収益が大幅に悪化 しました。またFVを取り巻く環境も、車載電池サプライチェーンにおける中国 系企業のプレゼンス拡大により当社の主要顧客の販売が伸び悩み、セパレー タ事業の低迷につながりました。さらにはCOVID-19後の需要変化もあり、電 子機器、半導体、自動車市場における需要が想定を下回ったことに加え、汎 用用途の製品の競争が激化し、損益が悪化しました。この結果、とりわけ環 境ソリューション事業、モビリティ&インダストリアル事業のROICが当社推定 のWACCの6%を下回る状況となっています。中期経営計画2024~Be a Trailblazer~(現中計)の残り1年ではこれらの事業環境の変化に対応する べく戦略を見直し、短期視点での営業活動強化やコスト削減等による利益改 善、中長期視点での事業ポートフォリオ変革の加速に取り組んでいきます。

# Message from the CFO



旭化成レポート2024

#### PBR関連指標の状況

#### 株価純資産倍率(PBR) (億円) (倍) 30,000 1.5 20,000 10.000 2014 2015 2016 2017 2018 2019 2020 2021 2022 2023 (年度) (左軸) ■自己資本 ■ 時価総額 (右軸) → PBR





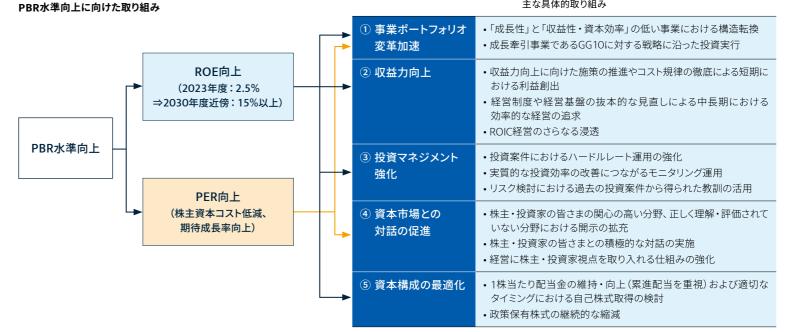
また、当社は3領域経営による安定的な財務基盤を活かして成長投資を実 行し続けてきましたが、2期連続の大幅な減損損失の計上に至ったことが示 しているのは、結果的に過去の投資についての見極めが甘かったということ であり、投資回収の確実性に課題があったと考えています。特にマテリアル 領域においては、当社が持つケミカルの技術を活かして社会に貢献すること を目指し、製品の性能を軸とした差別化を行うことで成長を目指してきまし た。一方、中国系企業が技術面でも追い上げを見せる中、これからの投資に おいては、技術優位性のみならず、技術や知財などを含む無形資産を活用し たビジネスモデルの構築や戦略面での工夫が必要だと考えています。2024 年度においても、リチウムイオン電池(LIB)用湿式セパレータ「ハイポア™」の カナダにおける製膜・塗工一貫工場の建設や、Calliditasの買収など、将来 の成長に向けた投資を発表していますが、それらの投資の見通しに対する蓋 然性について懸念を抱いている株主・投資家の皆さまもいらっしゃると感じ

ています。そのような懸念を払拭するためにも、これらを含む近年の投資案 件からのリターンを着実に刈り取ることで、収益性と資本効率の向上を結果 として示さなければならないと考えています。

併せて、現在当社は石油化学チェーン関連事業の構造転換と成長投資を 同時並行で進めており、株主・投資家の皆さまにとっては特に評価が難しい タイミングであると認識しています。当社の戦略を正しく理解・評価していた だくためには、株主・投資家の皆さまとの情報のギャップを十分認識し、相互 理解に向けた開示や対話をより一層進めていく必要があると考えています。

上記を中心とした当社が認識している課題に対し、以下に掲げる5つの PBR水準向上に向けた取り組みを実行し、収益性と資本効率の向上を結果 で示していきます。

#### 主な具体的取り組み



CFOメッセージ

#### PBR水準向上に向けた取り組み

#### ① 事業ポートフォリオ変革加速

当社の事業ポートフォリオ変革では、「成長性」と「収益性・資本効率」の 低い事業において撤退や売却、他計連携等も踏まえた構造転換を実施する ことと同時に、成長牽引事業である10のGrowth Gears (GG10) に対しては 財務規律を徹底しながらも将来の成長に向けた投資を実行することで、「成 長性」と「収益性・資本効率」の高い筋肉質なアセットに入れ替えることを目 指しています。

構造転換に関しては、現中計期間における効果創出を狙った構造転換と、 中期視点での石油化学チェーン関連事業の構造転換という2つの時間軸に 分けて取り組みを加速しています。前者については、2023年度では、軽量 気泡コンクリート(ALC)の製造を行う岩国工場の閉鎖、旭化成パックスの 事業譲渡、白血球除去フィルター「セパセル™」事業の構造転換などを決定 しました。2022年度にすでに決定した案件も含めると、売上高400億円相 当の事業における構造転換を実行したことになります。2024年度において も、マテリアル領域における化学品事業の譲渡等、売上高1.000億円相当の 事業における構造転換について年度内の意思決定を目指して検討中です。 後者については、「ベストオーナー視点での改革」「他計連携による最適化」 「自社単独・他社連携による強化」の3つのアプローチで進めており、2024 年度中の意思決定や方向性の明確化を目指して検討を進めています。

成長投資に関しても、「ハイポア™」の塗工能力の増強やカナダにおける製 膜・塗工一貫工場の建設、感光性絶縁材料「パイメル™」の新工場建設、 Calliditasの買収決定等、現中計に沿って着実に実行しています。投資検討 においては、IPランドスケープを活用した知財面における優位性、人財の強 み、ノウハウの活用等、無形資産を価値の源泉とする強いビジネスモデルを 構築できるかどうか、という視点も重視しています。

事業環境が悪化し、全社の収益が厳しい状況にあることを踏まえると、今 は成長投資を抑え、構造転換に注力した方が良いという考え方もあるかもし れません。しかし、3領域経営を進めることによって得られる安定的な収益を もとに、財務基盤を維持しながら、事業ポートフォリオ変革と3領域の多様な 成長機会へ同時に挑戦できるということが当社ならではの強みであり、ユニー クな経営スタイルであると考えています。構造転換と成長投資の両輪を回し ながら、高い資本効率と成長性、安定性のバランスの取れた旭化成らしい事 業ポートフォリオの実現に向けて取り組みます。

#### ② 収益力向上

経営資源をGG10に適切に配分し、効率的に運用できる体制を整えるた め、まずは、抜本的な収益体質の強化が急務であることから、2023年度に生 産性向上を推進するBT (Build up to Trailblaze) プロジェクトを立ち上げ、 グループ横断で業務革新を加速しています。短期的には収益性の向上に向 けた施策の推進やコスト規律の徹底を通じた利益創出に注力し、中長期的 には経営制度や経営基盤の抜本的な見直しを含めた当社ならではの効率的 な経営を追求していきます。2023年度は、共通固定費の効率化や間接材費 用の削減、業務委託費の見直しを進め、約100億円のコスト削減を実現しま した。2024年度も引き続き業務革新を進め、累計200億円の削減を目指し ます。

また、収益性向上にあたっては、利益さえ出ていれば良いという考え方を 捨て、求められている収益性や資本効率を達成できているか、資本コスト (WACC) を上回るROICの水準、すなわちスプレッドが十分に取れているか、 という視点を持つことが重要であり、そのような考え方に会社全体のマインド を変えていく必要があると考えています。2021年度より、各事業のROICを含 めた事業ポートフォリオ評価、評価に基づく各事業の戦略の見直しを実施し、 事業に関わる現場にまでROICを十分に浸透させるためのさまざまな施策を 実行してきた結果、日々の業務において生産性を向上させていくというボト ムアップ型のROIC改善の取り組みは進捗しています。引き続き、資本効率や 生産性の向上を追求すると同時に、事業ポートフォリオを自ら変革していく風 土の定着に取り組んでいきます。まずは、石油化学チェーン関連事業など「成 長性」や「収益性・資本効率」に課題のある事業の構造転換を完遂させるこ とが優先であると考えていますが、それが完了して事業ポートフォリオ変革が 終わるわけではありません。高い資本効率と成長性、安定性を維持できるバ ランスの取れた旭化成らしい事業ポートフォリオの実現に向けて、より一層の ROIC経営の浸透を図っていきます。

#### ③ 投資マネジメント強化

一定額を超える投資案件については、案件ごとにハードルレートを設定し たうえで意思決定を実施する運用を行っています。以前よりハードルレートの 運用は実施していましたが、投資案件をより厳しく精査するために運用を強 化しました。具体的には、地域別のWACCに、投資を行う事業の「ボラティリ ティ」と「投資効率」に関する定量指標を用いて決定するリスクプレミアム2~ 6%を上乗せした値をベースとしたうえで、過去の投資実績、事業ポートフォ リオ上の位置付け、サステナビリティ等の案件ごとの個別要素を考慮してハー ドルレートを決定しています。「ハイポア™」のカナダにおける製膜・塗工一 貫工場の建設の検討においてもこのハードルレートの運用を適用しており、 十分にリスクを織り込んだうえで採算が取れると判断し、投資を決定しまし た。また、投資実行後のフォローを徹底し、事業環境が悪化した際にどのよ うにリカバリーできるかなど、実質的な投資効率の改善につながるモニタリン グを運用しています。

また、これらの取り組みに加えて重要なことは、過去の投資から得られた 教訓を投資案件のリスク検討において十分に活かすことだと考えています。 投資にあたってはさまざまな外部要因があり、例えば市場環境や各国・地域 の政策等における変化は当社でコントロールできないものが多くあります。 当社でコントロールが可能な部分については、徹底的にリスクマネジメント を行いつつ、想定外の変化についても柔軟に対応できる仕組みを考えておく ことが重要です。そのため、投資案件の検討にあたっては、自信を持って 100%検討し尽くしたと言えるのか、ということを常に問い続けています。

ハードルレート設定において考慮する要素の例 P.21 ▶

CFOメッセージ

#### ④ 資本市場との対話の促進

当社の戦略や投資案件、経営基盤強化の取り組み等に関して株主・投資 家の皆さまにより理解、共感していただけるように、開示の拡充を行っていま す。特に、関心が高い分野や正しく理解・評価されていないと感じる分野に 関して積極的に開示を拡充し、丁寧な説明を行うことで、資本コストの低減 につなげたいと考えています。具体的には、2023年度より決算説明会資料に おいて、セパレータ事業の業績推移や「ハイポア™」の販売量推移の開示を 始めたことや、経営説明会資料において、過去の主要なM&Aにおける利益 成長推移の開示を行ったことなど、株主・投資家の皆さまとの日頃の対話の 中で関心が高い分野に関しての開示の強化を行いました。また、2023年度 に実施したマテリアル領域説明会では、GG10の一つであるデジタルソリュー ション事業に関しての説明を重点的に実施し、今まで十分にお伝えできてい なかった本事業の強みや今後の成長性について関心を持っていただく機会に なったと感じています。加えて、現在当社は石油化学チェーン関連事業の構 造転換と成長投資を同時並行で進めており、当社の戦略に沿ったさまざまな 施策を実行していますが、株主・投資家の皆さまにとっては当社をどのよう に評価するかが難しいタイミングであると認識しています。株主・投資家の皆 さまが期待する時間軸と当社が考える時間軸にはギャップがあることを十分 認識したうえで、このギャップを埋められるように継続して対話をしていくこ とも重要であると考えています。

併せて、当社の戦略や執行の状況を株主・投資家視点で検証し、改善が必要な点を見極めて早期に取り組んでいくことが重要であると考えており、積極的に株主・投資家の皆さまとの対話の機会を設けるようにしています。対話において株主・投資家の皆さまからいただいたご意見等については、取締役会や役員研修、グループ役員および社外役員に対する説明会実施後の報告等の機会においてフィードバックを実施し、株主・投資家視点を経営に取り入れるための仕組みの強化にも取り組んでいます。

また、株主・投資家の皆さまとの対話から、業績の改善を結果で示し、今後の当社の成長に対する期待値を高めることが当社の企業価値向上には不可欠であると感じています。事業ポートフォリオ変革、特に石油化学チェーン

関連事業の構造転換について早期に方向性を示すことに加え、収益力向上 の取り組みや過去の投資からの成果を結実させることにより、成長軌道への 回帰を目指します。

#### ⑤ 資本構成の最適化

資本構成最適化の視点での株主還元強化や、継続的な政策保有株式の 縮減を行っています。

株主還元方針については、現中計の当初に掲げた考え方から変わっていません。下記の4つの方針の中でも特に2の方針を重視しており、累進的な配当を実行することで成長性と安定性の両立を示し、株主の皆さまに安心感を持っていただきたいと考えています。実際、2009年度以降一度も減配を実施しておらず、今後も引き続き1株当たり配当金の維持・向上を目指します。自己株式取得に関しても機を見て検討するという考え方に変わりはありません。事業ポートフォリオ変革を進める中で事業売却によりある程度のキャッシュインが見込めると考えており、そのキャッシュの使途として自己株式取得などの可能性も検討していきます。

また、株主・投資家の皆さまとの対話において、もっと財務レバレッジを引

き上げて、株主還元の強化やROE向上等に取り組むべきではないかという意見をいただくことがあります。しかし、当社は3領域の多様な成長機会に挑戦するためにM&Aを含めた成長投資をこれまでも実行してきたことから、のれん残高は2023年度末時点で3,607億円となり、純資産の約20%となっています。そのようなリスク資産を管理しつつ成長を追求する当社においては、資産のリスクを十分に考慮したうえで財務レバレッジを検討する必要があると考えています。現中計においては、D/Eレシオ0.7程度、ネットD/Eレシオ0.5程度を目安としていますが、リスクを考慮すると、十分な財務健全性を維持するためにはこの水準が妥当であると考えています。

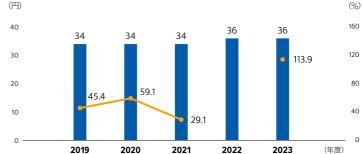
政策保有株式については、保有意義や効果のみならず、株価変動リスクや保有に伴うコスト、資本効率等を考慮し、保有量の縮減を継続的に進めています。非上場株式以外の政策保有株式について、2023年度は13銘柄、310億円の売却を行い、2023年度末における残高は純資産額に対して5%を下回る水準となっています。2024年度においてもさらに売却等を行い、保有量の縮減を進めていきます。

政策保有株式 P.84 €

#### 株主還元方針

- 1. 中期的なフリー・キャッシュ・フローの見通しから、株主還元の水準を判断する
- 2. 配当による株主還元を基本とし、1株当たり配当金の維持・増加を目指す
- 3. 配当性向30~40% (現中計3年間累計) を目安とし、配当水準の 安定的向上を図る
- 4. 自己株式取得は資本構成適正化に加え、投資案件や株価の状況 等を総合的に勘案して検討・実施する

#### 1株当たり年間配当金と配当性向



(左軸) ■ 1株当たり年間配当金 (右軸) → 配当性向

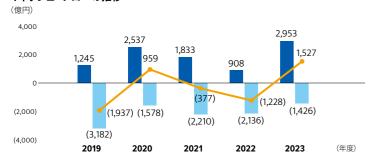
CFOメッセージ

#### キャピタルアロケーションの方針

キャピタルアロケーションの方針について、営業キャッシュ・フローは現中計の3年間で6,000億~7,000億円、投資キャッシュ・フローは計画している成長投資の実行を前提として8,000億~9,000億円となる見込みで、これは2023年度に示した水準から変わっていません。一方、現中計を発表した2022年度当初の計画と比較すると収益が下回っていることを踏まえ、事業売却や投資案件での他社資本活用等を通じたキャッシュの手当ても積極的に検討しています。キャッシュインの時期は不確定な部分がありますが、2024年度中にいくつかの事業売却を決定した場合には2025年度以降にある程度のキャッシュインが見込め、そのキャッシュの使途として、先述したとおり、成長投資だけでなく、自己株式取得を含めた株主還元の強化も検討していきます。

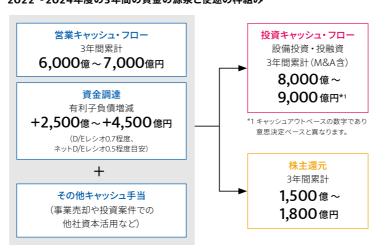
株主・投資家の皆さまとの対話において、当社のキャピタルアロケーションは投資へ偏りすぎてはいないかというご意見をいただくことがあります。当社は現在、事業ポートフォリオ変革を最優先に取り組んでおり、構造転換と成長投資を同時に実行していますが、これらの成果は即座に表れるものではなく、どうしても一定の時間が必要となります。したがって、事業ポートフォリオ変革の進捗を踏まえながら、株主還元水準のより一層の向上を図っていきたいと考えています。

#### キャッシュ・フローの推移



■営業キャッシュ・フロー 型投資キャッシュ・フロー ◆フリー・キャッシュ・フロー

#### 2022~2024年度の3年間の資金の源泉と使途の枠組み



#### 株主・投資家の皆さまへ

当社が歩んできた歴史を振り返ると、「不断の生産性向上」と「大胆な事業ポートフォリオ変革」が当社のアイデンティティとなっています。足元では、当社を取り巻く事業環境の大幅な悪化に伴い石油化学チェーン関連事業を中心に構造転換は待ったなしです。当社のアイデンティティを見失うことなく、今の状況を機会と捉え、これからの時代に適した新しい旭化成をつくり上げるべく事業ポートフォリオ変革を加速していきます。

次期中期経営計画に向けては、現中計で進めてきた施策が段階的に成果を生んでいくフェーズです。成長軌道へ回帰することで収益性と資本効率が向上していく姿を示し、併せて株主還元の強化も図っていきたいと考えています。2030年に向けて、マテリアル、住宅、ヘルスケアの各領域がそれぞれ「世界の人びとの"いのち"と"くらし"に貢献する」姿を見せることで、株主・投資家の皆さまに旭化成の長期の成長に期待を持っていただけるように最善を尽くし、PBR水準の向上に取り組んでいきます。

#### 主要経営指標の推移

		2019年度	2020年度	2021年度	2022年度*2	2023年度
	売上高	21,516億円	21,061億円	24,613億円	27,265億円	27,849億円
	営業利益	1,773億円	1,718億円	2,026億円	1,277億円	1,407億円
	売上高営業利益率	8.2%	8.2%	8.2%	4.7%	5.1%
収益性	EBITDA	2,956億円	3,051億円	3,508億円	3,050億円	3,229億円
<b>以益</b> 注	売上高EBITDA率	13.7%	14.5%	14.3%	11.2%	11.6%
	親会社株主に帰属する当期純損益	1,039億円	798億円	1,619億円	-919億円	438億円
	EPS	75円	57円	117円	-66円	32円
資本効率	投下資本利益率 (ROIC)	6.6%	4.9%	6.6%	4.0%	5.9%
	自己資本利益率 (ROE)	7.6%	5.6%	10.3%	-5.5%	2.5%
財務健全性	D/Eレシオ	0.52	0.45	0.45	0.57	0.51
	ネットD/Eレシオ	0.36	0.30	0.31	0.41	0.32
	自己資本比率	48.2%	50.3%	50.4%	48.1%	49.5%

<sup>\*2 2022</sup>年10月31日付で買収を完了したFocus Companies LLC (以下、Focus) の取得原価の配分が2023年度第1四半期に確定したことに伴い、2022年度の業績について遡及処理後の金額等を記載しています。



# 問3

# 成長事業にどのように リソースを集中させていくのか?

:成長牽引事業である10のGrowth Gears (GG10) に、現中計の3カ年で約7,000億円の投資を決定する計画であり、財務規律を厳しく保ちながらも拡大投資やM&Aを着実に実行しています。

- 31 特集 ハイポア事業の北米戦略
- 33 成長投資と構造転換の両輪
- 36 領域別戦略
  - **36** マテリアル領域
  - **39** 住宅領域
  - **42** ヘルスケア領域

特集

#### ハイポア事業の北米戦略

北米市場における新たな事業展開により リチウムイオン電池用セパレータ「ハイポア™」の 中長期的な成長を目指す——

旭化成は「挑戦的な成長投資」と「構造転換や既存事業強化によるキャッシュ創出」の 両輪を回すことで事業ポートフォリオを進化させている。そして成長投資として今重点的に進めている のが、GG10の一つ「蓄エネルギー」の中核事業であるセパレータ事業の北米投資である。

#### 投資計画概要

立地	 カナダ・オンタリオ州
設備概要	
概算投資額	
生産能力	
商業運転開始時期	



(1USD=145円前提)

#### 逆境を乗り越え再起を目指すセパレータ事業

リチウムイオン電池(LIB) 用湿式セパレータ「ハイポア™」は、ニッチなニーズをいち早く見極め、限られた資金を効率的に活用する価値創造でシェアを獲得してきた、まさに旭化成らしさを体現する製品だった。しかし、民生用途の事業基盤が強固だったがゆえに車載用途拡大へ舵を切るのが遅れ、足元の事業は苦戦している。車載用途で主流となる塗工膜の生産能力不足により車載顧客層を十分に拡大できず、特定顧客の需要への依存が高まっていたところに、COVID-19やサプライチェーン混乱、

国際情勢の変化などの影響を受け、販売量は大きく減少した。しかし今、北米市場では急速なXEV市場の拡大が見込まれており、LIBメーカー各社は生産能力の大幅な増強を計画している。需要の拡大および新たなサプライチェーン構築が見込まれる北米市場に大きな事業機会を見出した当社は、LIB用セパレータのリーディングサプライヤーとして、各社の需要に確実に応えることにより、北米市場シェア30%以上の獲得を目指すと決めた。

#### 投資リスクを最大限コントロールした戦略で勝負

2024年4月、当社は「ハイポア™」の製膜工程、塗工工程を含む一貫生産拠点をカナダ・オンタリオ州に設立することを発表した。xEV市場の拡大が期待される北米には、現状湿式セパレータの量産工場はなく、北米市場に先手を打って工場を建設することは、極めて大きな意義があると捉えている。また、米国IRA (Inflation Reduction Act:インフレ抑制法)をはじめとするEV普及・関連産業育成に向けた各種政策による後押しもあり、北米投資は事業の成長回帰へのターニングポイント

となると考えている。今回の投資において注目していただきたいのは、その投資スキームだ。カナダ工場建設において、2024年10月発足(予定)の旭化成バッテリーセパレータは、(株)日本政策投資銀行(DBJ)に対し優先株を発行し、280億円の資金提供を受けることに合意した。また、当社がマジョリティ出資となる合弁会社設立の基本合意書を本田技研工業(株)と締結し、出資に関する検討を進めている。さらには、カナダ連邦政府、オンタリオ州政府からも補助金・税恩典等を受ける見込み

#### ハイポア事業の北米戦略

である。北米投資の概算総額は1.800億円と試算してい るが、これら他社資金や補助金等を活用することで、当 社の投資リスクを相当程度コントロールしながらも市場 拡大に応える十分な生産規模を実現していく。

資金調達の詳細 280億円出資 本田技研工業(株)出資、 概算投資額 1,800 億円 当社 カナダ連邦政府・オンタリオ州補助金等\*

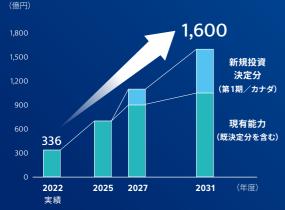
\* 2023年9月にカナダ政府と日本政府との間で締結された蓄電池サプライチェーンに関する協力覚書による支援を受けるほか、カナダ連邦政府・オンタリオ 州政府による補助金等を受領見込み

#### 従来とは一線を画す事業展開

40年を超えるセパレータ事業の中で培ってきた当社 の強みは大きく4つある。1つ目は、顧客との関係性であ る。蓄積したノウハウによる顧客ニーズへの高い対応力 で築いた信頼関係が、高度なすり合わせに基づく製品開 発を可能にしている。2つ目は高い生産性である。基材 膜・塗工膜の生産速度は業界標準比約2倍と世界トップ クラスを実現する。3つ目は製品の高い性能と品質であ る。顧客のニーズに応える多彩な塗工膜のラインアップ を有し、高い品質は電池の収率性向上や長寿命化に貢 献している。4つ目は環境対応である。当社は、近年規 制が強化されているPFASを使用しない非フッ素系塗工 を行うなど、優位性のある環境対応技術を有している。

これらの強みを最大限活用して北米での事業展開を 行っていくが、その打ち手は従来の当社の戦略とは一線 を画す。当社はこれまで、高付加価値製品をニッチに展 開することを得意としてきた。しかし今回は、先んじて大

#### ハイポア事業の売上高見通し



#### 「ハイポア™」の販売量の中長期的な見通し



型投資を行い顧客からの引き合いを呼び込むという、こ れまでとは異なる事業展開の手法を採る。そのために は、徹底的な低コスト生産の実現に加えて、技術優位性 に基づくビジネスパートナーとの連携や、市場拡大に応 える十分な生産規模を実現する必要がある。蓄積してき た電池関連技術を武器に、北米に事業基盤を築いてい く計画だ。



#### ハイポア事業の中長期的な展望

ハイポア事業の中期的な業績見通しとしては、カナダ 工場の稼働開始から5年目である2031年度に、売上高 1.600億円、営業利益率20%以上を目指す。2022~ 2023年は販売に苦戦を強いられたが、2024年以降は 販売量が増加に転じる見込みだ。特に2023年に能力 増強を決定した米国・日本・韓国の塗工設備が2026年 に稼働開始すると、さらに販売量は拡大すると見込む。 国内の現有能力は、当面は北米市場に投入するが、 2027年にカナダ工場が稼働を開始した後は、同時期に 立ち上がると予想される日本・韓国市場へと振り向け、

全体として高い稼働率を維持する計画だ。これらの計画 の裏付けとして、すでに北米市場の当社の主要顧客から は北米現地生産化を求める旺盛な引き合いを受けてい る。2024年7月時点でそのうち60%が当社セパレータの 評価を完了し長期供給に向けた協議の段階に入ってお り、残り40%の顧客についても順調に評価が進んでいる。 さらにこの先の長期的な需要拡大に対して当社として十 分対応するためには、第2期、第3期の投資も視野に入 れており、継続して検討を行っていく。

#### カーボンニュートラル実現への大きなステップ

社会のカーボンニュートラル実現に向けては依然とし て大きな課題が山積みとなっており、各国政府や企業は その解決に向けて日々取り組みを進めている。当社はこ れまでLIB用セパレータをはじめとするさまざまな膜関連 事業を手掛けてきた中で、コア技術である相分離の膜技 術、人財やノウハウ、顧客との関係などの豊富な無形資 産を蓄積しており、それが当社の強みの源泉となってい

る。それらの無形資産を最大限に活用しながらxEV向け に高品質なLIB用セパレータを供給し、xEV市場の普及を 拡大すること、それがカーボンニュートラル実現への貢 献につながっていくと考えている。またこの大きな挑戦に よって、「世界の人びとの"いのち"と"くらし"に貢献する」 という当社のグループミッションを果たしていく。

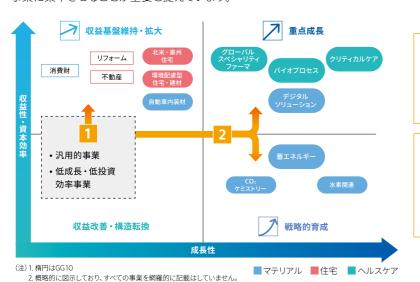
#### 成長投資と構造転換の両輪

# 構造転換を通じてポートフォリオ変革を 加速させる

石油化学チェーン関連事業をはじめとした各事業の構造転換を進め、得られたリソースを成長事業に 振り向けることで事業ポートフォリオの変革を実行していきます。

#### ■事業ポートフォリオの全体像と変革の方向性

当社は事業ポートフォリオマネジメントにおいて、「成長性」と「収益性・資本効率」の2軸で事業を4象限に分類し、 各象限に応じたアクションを進めています。中でも、左下の「収益改善・構造転換」事業の改革が急務であり、2つの 観点で検討を進めています。1点目は、利益体質の強化に加えて、ノウハウや顧客基盤を最大活用し、収益性や資本 効率を向上させることです。これにより左上の「収益基盤維持・拡大」事業への転換を目指します。2点目は、「重点 成長」事業や「戦略的育成」事業にリソースをシフトさせ、グループ全体としての生産性を向上させることです。足元 の収益状況が厳しいことを踏まえて、まずは2点目の可能性を優先して検討しており、とりわけ人財を成長性の高い 事業に集中させることが重要と捉えています。



#### 1 事業の生産性向上

- より筋肉質な事業への転換
- 今まで培ってきたノウハウや 顧客基盤などの最大活用

#### 2 成長事業への リソースシフト

- 人財
- 資金
- 技術·事業基盤

#### ■構造転換の進捗状況

中期経営計画2024 ~Be a Trailblazer~(現中計)期間中の効果創出を狙った改革については、売上高で合計 1000億円以上(2021年度実績)の事業の構造転換を目指しています。三井化学(株)とのスパンボンド共同事業会 計設立、旭化成建材の岩国工場閉鎖など、すでに約400億円相当の事業が構造転換を実行済みです。加えて、化学 では約400億円相当の事業が構造転換を実行済みです。加えて、化学 品事業の譲渡などを含む最大約1,000億円相当の改革を検討中であり、目標は十分達成可能と見込んでいます。ま た、売上高6,000億円(2021年度実績)規模の石油化学チェーン関連事業においては、中期視点で構造転換に取り 組んでいます。水島製造所のナフサクラッカーを起点とした事業については、西日本におけるパートナー候補と2024 年度中に改革の方向性で合意することを目指し、議論を進めています。

現中計期間(2022~2024年度)での 効果創出を狙った構造転換

> 1.000億円以上 (2021年度実績)

中期視点での石油化学チェーン 関連事業の構造転換

> 約6,000億円\* (2021年度実績)

実行済み 約400億円 検討中 ~約1,000億円 マテリアル領域における スパンボンド 旭化成パックスの 共同事業会社設立 **重業譲渡** 化学品事業の譲渡など 「セパセル™」の ペリクルの事業譲渡 2024年度中の意思決定を 構造転換 · ALC岩国工場閉鎖 ナフサクラッカー関係は西日本の

パートナー候補と検討推進中 国内のナフサクラッカーとつながりが薄い事業は ベストオーナー視点での検討を加速中

2024年度中の 方向性合意を目指す 複数製品で譲渡等検討中 早ければ、2024年度中の 意思決定を目指す

目指す

#### ■石油化学チェーン関連事業の構造転換

石油化学チェーン関連事業の構造転換については、①ベストオーナー視点での改革、②他計連携による最適化、③ 自社単独・他社連携による強化、という3つの異なるアプローチで検討を進めています。①の対象事業は、6.000億円 の約3分の1を占めており、2024年度中の意思決定を目指すべく、すでに具体的なプロセスを複数の案件において推 進中です。②については、ナフサクラッカーおよびそこからの基礎化学品を用いた誘導品が含まれています。能力の 適正化だけではなく、当社のグリーン化関連技術の活用という観点も重視して、最適なあり方を追求しています。③ に含まれる事業においては、自社単独・他社との連携で事業価値を向上させるという観点でのアクションを進めてい ます。これらの施策を実行することで、マテリアル領域のROICの向上を図り、グループ全体の資本効率向上につなげ ていきます。

#### ③自社単独・他社連携による強化

- 高付加価値品の拡大による収益力強化。
- 他社との連携による、グローバルの拡大市場へのアプローチ

#### 2 他社連携による最適化 -

#### 2024年度中に方向性を明確にする

- 国内外の需要動向を踏まえた能力適正化
- 汎用品の安定生産と高付加価値品拡大による収益力強化。
- パートナリングを通じた改革推進やサステナビリティ等の投資負担抑制
- ・独自のグリーン化関連技術による貢献

### 検討対象 売上高 約6,000 億円

#### ●ベストオーナー視点での改革

#### 2024年度中の意思決定を目指す

- グローバル視点での事業のより良いあり方を見据えた構造転換
- ・複数の事業において具体的なプロセスを推進中

<sup>\*</sup> Aの現中計期間 (2022~2024年度) の検討対象と一部重複

成長投資と構造転換の両輪

# GG10への戦略的な拡大投資とM&Aによる持続的成長の追求

構造転換で得られるリソースを、成長ポテンシャルの高いGG10への拡大投資とM&Aの着実な実行に向けて戦略的に投入。 グループの持続的成長を実現させます。

#### ■GG10への投資の進捗状況

2022年度に発表した現中計において、今後の成長を牽引する事業として10のGrowth Gears (GG10)を設定しま した。その後、2023年度には時間軸や規模、成長の方向性に沿ってGG10の事業を大きく右記の3つに分類し、メリハ リをつけたリソース配分を意識して成長投資を実行しています。



重点成長

過去投資からの利益を刈り取りながら中期での成長を目指し、 非連続成長も含め最優先で経営資源を投入する



戦略的育成

将来の成長ドライバーとして先行投資を行い、 競争力強化の観点での提携戦略を推進する



収益基盤維持・

安定的な収益創出を維持しつつ、収益規模の拡大を 図れるところを慎重に見極め投資を行う

事業ポートフォリオ上の 位置付け	次の成長を牽引する事業 10のGrowth Gears (GG 10)		2022〜2024年度投資規模とこれまでの主な案件 (意思決定ベース)		2021⇒2024年度の 利益成長* <sup>1</sup>	ı
重点成長	クリティカルケア グローバルスペシャリティファーマ バイオプロセス	ヘルスケア	~2,000億円	<ul> <li>バイオ医薬品CDMOの 米Bionova Scientific, LLC (以下、Bionova) 買収、 および事業基盤拡大</li> </ul>	+約150億円 🗖	
	デジタルソリューション	マテリアル ライフ イノベーション	~1,000億円	・半導体保護膜/層間絶縁膜 「パイメル™」の増能力	± <b>0</b> 億円 →	
戦略的育成	蓄エネルギー (セパレータ) 水素関連 CO₂ケミストリー	マテリアル 環境 ソリューション	~3,000億円	<ul><li>車載LIB用セパレータの拡大 (北米一貫工場、米日韓での 塗工設備増強)</li></ul>	-約200億円 ☑	
収益基盤維持・拡大	北米・豪州住宅 環境配慮型住宅・建材	住宅	~1,000億円	・米Focus買収 ・豪Arden社買収	+約100億円→	
	自動車内装材	マテリアル モビリティ& インダストリアル	~500億円	• 米自動車内装材関連	+約100億円一	

GG10関連計数目標

2022~2024年度 累計投資額

(意思決定ベース)

約7.000億円

(注)維持的投資なども含む総額

▶北米車載LIB用セパレータ 拡大等で当初計画より増加

> 2024年度 営業利益

GG10合計で 約1,100億円

(事業の利益の50%以上\*2)

▶セパレータ事業が落ち込み、 当初計画の1,500億円に未達

2024年度に向けて、ヘルスケア領域や住宅 領域のGG10は利益が着実に成長する見通し であり、拡大投資も戦略に沿って実行できてい ます。

マテリアル領域の環境ソリューション事業 は、蓄エネルギー(セパレータ)事業の不振に より足元の利益は低迷していますが、短期的 には拡販に努めることにより設備稼働を高 め、中長期的には北米市場を中心に大きな成 長を目指します。

2022~2024年度におけるGG10に対する 累計投資額(意思決定ベース)は、北米の車載 LIB用セパレータ拡大等を受けて当初計画 6,000億円から約7,000億円に増加しました。

また、2024年度の営業利益目標は、セパ レータ事業の落ち込みが響き当初計画の 1.500億円を下回る1.100億円となっています。

<sup>\*2</sup> 比率は本社共通費などを除く、事業利益の合計値に占める割合で

成長投資と構造転換の両輪

#### ■蓄積した知見に基づくM&Aの戦略的活用

当社では、2012年にZOLLを買収して以降、M&Aを本格的に活用した事業拡大を積極的に行っています。特に成 長の柱として位置付けているヘルスケア領域における海外でのM&Aにより、同領域の拡大と併せて当社のグローバ ル化が加速しています。高付加価値事業の比率が高いポートフォリオへのシフトを目指し、M&Aによる価値創出を進 めていきます。

#### M&Aのターゲット領域

現中計では、ヘルスケア領域のグローバルスペシャリティファーマ事業やバイオプロセス事業、住宅領域における 北米・豪州住宅事業など成長牽引事業であるGG10を中心に成長を加速させ、実績につなげるべくM&Aを推進して います。今後のM&Aのターゲットは引き続きヘルスケア領域を中心とし、マテリアル領域のデジタルソリューション事 業や住宅領域の北米・豪州事業などのGG10においても成長の手段として位置付けています。

#### M&Aにおける選定基準

当社では、これまで多くのM&Aを積み重ねてきた経験から、以下の4点を成功の鍵と位置付け、対象企業を選定す る際の確認を徹底し、着実に実績につなげています。

- 強固な事業基盤と明確な事業戦略を持っている
- 経営者が事業全体を掌握し、運営している
- 経営者が当社の理念や経営方針、事業運営に共感し、理解している
- 買収前から事業活動等を通じて信頼関係が構築されている。

#### M&A後のPMI

M&Aの検討段階から以下の3点を想定したデュー・ディリジェンスを行い、M&A実施後のシナジー効果を最大化 するPMIの実行につなげています。

- ・ 買収後のガバナンス (経営体制/買収会社の決裁権限)
- 買収後のオペレーション体制(顧客へのサービス提供の方法)
- 想定したオペレーションを実現するための買収スキーム



<sup>\* 2021</sup>年度からの営業利益+PPA償却費の変化。Bionova、Itamar Medical Ltd.(以下、Itamar)、Respicardiaは2022年度からの増分。2023年度までは実績

利益推移を個別に見ると、VeloxisやSage はCOVID-19による影響を受けたものの、その 後は順調に成長しており、また北米・豪州住 宅についても堅調に利益が成長しています。

一方、BionovaやRespicardia, Inc.(以下、 Respicardia) は事業自体がまだアーリース テージにあることもあり、市場の立ち上がりが 遅れた影響を受けています。

全体としてM&Aのマネジメントを徹底する ことにより利益を伸ばせていますが、利益創 出が遅れている案件については、市場や事業 の状況をより重点的にモニタリングし、市場の 立ち上がりに応じて成長を実現できるよう取 り組んでいきます。

改善を図ります。運転資本圧縮や投資の厳選など、一つひとつの事業でROIC を改善していく着実な努力を積み重ね、筋肉質化を行うことで、次の成長の

土台をしっかり築いていきます。構造転換に関しては、現中計期間での効果

創出を狙うものや、ベストオーナー視点で検討しているものは、2024年度中

に意思決定していきます。ナフサクラッカー関連の事業については、パートナー

候補と検討を開始しており、2024年度中に改革の方向性を決定することを目

指します。マテリアル領域は多彩な事業を手掛けており、その中には世界で

トップクラスの競争優位性を有するものも数多くあります。これらのもとにあ

る技術やノウハウは当社にとってかけがえのない武器であり、根源的な強み

となっています。今後もGG10を中心に、中長期的な事業の発展を図ります。

# 領域別戦略

# マテリアル 領域

領域長メッセージ

# 化学・素材の英知で持続可能な社会を実現する、 サステナブルソリューションを提供します

# 構造転換と収益基盤の強化を図り、成長の土台を築く

マテリアル領域は、環境ソリューション、モビリティ&インダストリアル、ライフイノベーションという3つの事業を展開しており、変化し続けるさまざまな社会ニーズに対し、当社ならではの付加価値の高い素材・製品群を提供しています。

2023年度は引き続き厳しい経営環境のもと、思うような利益回復を実現することができませんでした。またそのような中、石油化学チェーン関連事業を中心とした減損損失および持分法投資損失を計上しました。かねてより当社では石油化学チェーン関連事業を中心とした構造転換の検討を進めており、合計で売上高規模約6,000億円(2021年度実績)に及ぶ事業をこの対象としていますが、ベストオーナー視点も踏まえ検討の加速を図る決意を新たにしました。

2024年度については、経営環境の不透明さは継続し予断を許さないものの、事業環境の緩やかな改善やGG10などの事業の利益回復により、収益の

KPI



\*1 ROIC=営業利益(1-税率)/(固定資産+運転資本等)で算出

\*2 2022年度の開示区分変更を反映した数値

営業利益、営業利益率の推移

	2022年度	2023年度	2024年度予想 (2024年5月発表)
売上高(億円)	13,166	12,617	13,120
営業利益(億円)	410	426	629
営業利益率	3.1%	3.4%	4.8%
EBITDA (億円)	1,285	1,199	1,342
EBITDA率	9.8%	9.5%	10.2%
ROIC*1	2.4%	2.6%	3.6%

(注) 白抜きの項目はマテリアル領域におけるManagement KPI



兼 社長執行役員 工藤 幸四郎

マテリアル領域

# 市場拡大を見通した重点投資で持続的成長を目指す

マテリアル領域のGG10は、いくつかの大きな進展も含め着実に進捗しています。

蓄エネルギー事業では、LIB用湿式セパレータ「ハイポア™」の製膜、塗工一貫工場をカナダに建設することを2024年4月に決定しました。北米xEV需要の成長見通しを背景にすでに旺盛な引き合いを受けていることを踏まえ、北米における市場シェア30%の獲得を目指し、まず第1期として展開するものです。当社が従来得意としていたニッチ市場を狙うビジネスではなく、規模的拡大を伴う案件となりますが、徹底的に事業戦略を精査し、外部出資などを活用して投資リスクをコントロールしつつ、高度な生産技術に裏付けされた高い生産性の実現により、高い資本効率を目指します。

デジタルソリューション事業では、感光性絶縁材料「パイメル™」について、 品質要求の高度化や需要の大幅な拡大に対応し、2024年に新たな品質検 査拠点を立ち上げ、さらに新工場の稼働も予定しています。その他の電子材 料や各種電子部品も、市場の成長と顧客のニーズを捉えスピーディな製品開 発を進めています。

自動車内装材事業では、地域・素材ごとに適地生産体制を整備し、顧客ニーズに合った多様な素材やデザインの内装材をワンストップで提供するプラットフォーム構築を推進しています。2023年10月には、カーボンニュートラ

ルに資する技術への投資に特化したコーポレートベンチャーキャピタル(CVC) 投資枠を用い、非石油由来レザーの開発を進めるNatural Fiber Welding, Inc への出資を行いました。

水素関連事業のアルカリ水電解システムにおいては、NEDO\*1のグリーンイノベーション基金事業\*<sup>2</sup>における実証の一環として、マレーシアのGentari Hydrogen Sdn Bhd (以下、Gentari) および日揮ホールディングス (株) との間で、60MW級アルカリ水電解システムの建設に向けた基本設計 (FEED) を進める覚書を締結しました。加えて開発を加速するためのパイロット試験設備を川崎製造所にて2024年5月に稼働させており、引き続きグリーン水素の実用化への貢献に取り組みます。

CO<sub>2</sub>ケミストリー事業では、CO<sub>2</sub>を原料に用いてポリカーボネートをつくる 当社技術がすでに世界的に実用化されていますが、それを応用し、LIB電解 液原料である高純度カーボネート類(エチレンカーボネート、ジメチルカーボ ネート)の製造技術ライセンスの展開を広げています。CO<sub>2</sub>を原料に用いる稀 有な技術として世界中から旺盛な引き合いをいただいています。

# 新たなビジネスモデルに向けた取り組み

2024年5月に、当社、三井化学(株)、三菱ケミカル(株)の3社連携で、西日本におけるエチレン製造設備のカーボンニュートラル実現に向けた検討の

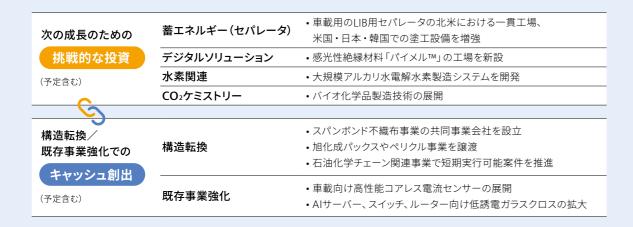
開始を発表しました。エチレン製造設備はさまざまな基礎原料を製造し人びとの生活を支える重要な基盤ですが、GHG排出量の削減が大きな課題となっています。3社が地区を超えて連携し、バイオマスの原料化、低炭素燃料への転換等を通じてエチレン製造設備および各社の石油化学製品のグリーン化を図るとともに、将来の最適生産体制の検討に取り組みます。

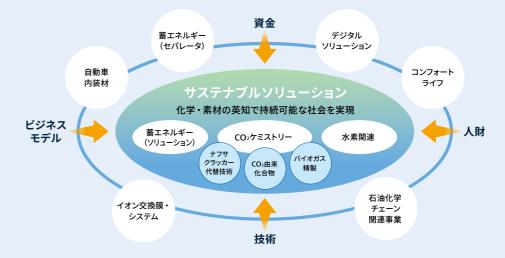
また、当社は無形資産を活用した事業モデルの一つとして、知財やデータ等を活用し、素材や製品の付加価値をベースとして、顧客の価値向上となるプラットフォームを提供するP-PaaS (Product-based Platform as a Service) というコンセプトの展開を図っています。イオン交換膜法食塩電解プロセスでは、リーディングサプライヤーとしてモノ売りとサービスを融合させた新たな事業価値の提供を目指しており、その一環として欧州で食塩電解セルレンタルサービスの実証を開始しました。

マテリアル領域が長期的に目指す姿は、長い歴史で培った化学・素材の英知で持続可能な社会を実現させることです。大胆な事業ポートフォリオ変革に加え、蓄積してきた無形資産を最大限に活用し、旭化成ならではのサステナブルソリューションの提供を目指していきます。

\*1 国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構

\*2 NEDO「グリーンイノベーション基金事業/再エネ等由来の電力を活用した水電解による水素製造プロジェクト」





マテリアル領域

# デジタルソリューション

# 電子材料と電子部品を併せ持つ強みを活かし、特徴ある最先端製品・サービスを提供します

# 事業戦略

電子材料・電子部品事業の一体運営を通じ、xFV、情報通信、環境・省エネルギー関連などの成長市場の動向を把握しマーケットリーダー を的確に捉えて、特徴ある製品・サービスで成長を加速していきます。「マテリアル領域の大きな収益の柱」とすべく、最先端・次世代向け市場 を見据え、2030年までに1.000億円規模の拡大投資を行い、3.000億円の売上高を目指します。

電子材料事業 牛成AIや5G、6G等の高速通信システムに向けたハイエンドサーバーやスマートフォン等のデバイスで用いられる 最先端半導体およびその実装プロセスに向け、高機能・高品質な電子材料・ソリューションの提供を拡大

# 感光性絶縁材料 「パイメル™」

- ・高い技術開発力をベースに最先端半導体メーカーのニーズを捉え、2030年までに売上高倍増(2022年比)を目指す 開発の高速化や、要求の高まる品質保証の強化に加え、2024年稼働予定の新工場ではDXを推進し生産性を向上
- 「パイメル™」に関する当社発明が半導体パッケージの高密度化実現への寄与を評価され、令和6年度全国発明表彰 「経済産業大臣賞」を受賞

ガラスクロス

生成AI関連需要により急拡大する高速通信インフラ市場で低誘電ガラスクロスが販売を伸ばし、2030年までに売上 高3倍増(2022年比)を目指す。次世代品の開発でも先端市場をリード

#### センサー技術、アナログ設計、ソフトウェア技術を融合し、グローバルニッチ市場で最終ユーザーへの価値提供を追求 電子部品事業

雷流センサー 「Currentier™」  \* XFV用途において、電動システムの小型化・部品点数減による航続距離延伸や高速充電を実現可能とする小型パッケー ジ・高速応答性を強みに案件を獲得。機械式ヒューズの課題を解決するeFuse (電子ヒューズ)の技術検証に成功

オーディオソリューションブランド **TVELVET SOUND** 

長年培った知見とノウハウでxEV市場における車室内の音環境ニーズを先取りし、新たな高音質空間をいち早く提供

ミリ波レーダーソリューション

非接触の高精度センシングにより、車室内の幼児置き去り防止や高齢者の転倒検知等、さまざまな用途の需要を開拓

ガレージラボ活動

顧客やパートナーとの共創によるソリューション開発加速のため、海外では中国、韓国、ドイツ、米国に展開している ガレージラボの日本拠点をリニューアルし、新たな技術開発拠点として2024年6月に神奈川県横浜市に開所。



## 事業環境

# 牛成AI技術の進展等を背景に、質・量ともにさらなる 市場拡大へ

- 生成AI技術や5G/6Gの高速通信、 自動車の電動化等、デジタル技術・ ソリューションはますます進化
- 多様なニーズがさらなる技術発展を 促すサイクルにより、電子材料・電子 部品市場は引き続き大きく伸長、高 性能な製品へのニーズが拡大
- 国内外で半導体設備やその周辺産 業への投資が相次ぐ



出典:経済産業省「半導体・デジタル産業戦略検討会議」資料を もとに作成

#### 当社の強み

# 電子材料事業と電子部品事業のそれぞれで市場をリードする 付加価値の高い製品を展開

- ・電子部品・電子材料の両方を併せ持ち、それぞれが成長市場において競争力の高い特 徴ある製品を有すること
- ・高品質・高機能な製品を展開してきた実績に基づくマーケットリーダーとの強固な関係、 市場動向・ニーズの把握力
- 顧客ニーズを満たす高い開発力、製造技術、品質保証 電子材料事業:最先端半導体パッケージ技術の多様化、微細化への対応 電子部品事業:センサー技術、アナログ設計、ソフトウェア技術などのコア技術



領域長メッセージ

# お客さまや社会、従業員にとって真に価値のある会社、 Essential Companyを目指します

# 環境変化に対応し、さらなるお客さま満足の実現

2023年度の住宅領域の業績は、過去最高の売上高・営業利益を達成し、3年連続で過去最高を更新することができました。また現中計の最終年度となる2024年度は、当初目標に近い成果に到達できる見込みです。お客さま、社会に必要とされる企業だと認識していただけているからこそと受け止めており、すべてのステークホルダーの皆さまに、心から感謝申し上げます。

国内では、近年のCOVID-19感染拡大や資材・物流費の高騰といった大きな環境変化がありましたが、その変化を乗り越え業績を回復できた要因として、建築請負部門において住宅の大型化・高付加価値化へマーケティング戦略を方針転換したことがあります。この新戦略のもと、「へーベルハウス™」

「ヘーベルメゾン™」ともに、1棟当たりの単価上昇と利益率向上を実現することができました。環境変化に対応した新戦略を実行する中でお客さま満足を実現できる当社従業員に頼もしさを感じており、すべての従業員にも、改めて感謝しています。

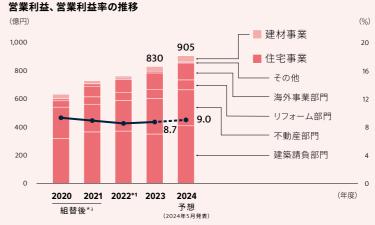
不動産部門では、分譲マンション事業のほか、建築請負部門における集合住宅の堅調な成長を受けて賃貸管理事業が拡大しています。また、リフォーム部門は、ロングライフ住宅の実現を担う重要な事業として、確実な成長を遂げています。国内住宅市場は将来的には縮小が予想されていますが、引き続き安全・安心な住まいを供給し、社会に価値を創造していけると確信しています。

## k

	2022年度*1	2023年度	2024年度予想 (2024年5月発表)
売上高(億円)	8,990	9,544	10,040
営業利益(億円)	754	830	905
営業利益率	8.4%	8.7%	9.0%
EBITDA(億円)	934	1,043	1,117
EBITDA率	10.4%	10.9%	11.1%
フリー・キャッシュ・ フロー率	1.3%	7.1%	2.7%
ROIC*2	27.1%	27.1%	26.4%

(注) 白抜きの項目は住宅領域におけるManagement KPI

#### KPI



(左軸) 営業利益 (右軸) ◆ 営業利益率



<sup>\*1 2022</sup>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年度の業績を遡及修正しています。

<sup>\*2</sup> ROIC=営業利益(1-税率)/(固定資産+運転資本等)で算出

<sup>\*3 2022</sup>年度の開示区分変更を反映した数値

住宅領域

# 海外事業をはじめとする、住宅領域の事業ポートフォリオ 強化に注力

2017年に豪州で大手戸建住宅会社のMcDonald Jones Homes Pty Ltd (現NEX Building Group Pty Ltd)との資本提携からスタートした海外事業 ですが、北米事業・豪州事業ともに順調に拡大しており、今では住宅事業の 一つの柱になる事業にまで成長しました。住宅需要の底堅い両地域におい て、投資効率を意識した当社ならではのビジネスモデルを構築し、成果が出 始めています。今後は、このビジネスモデルをより盤石なものとし、安定した 経営を目指すことで、その地域の人びとのくらしに貢献していきます。

また、住宅事業の事業ポートフォリオのさらなる強化を目指し、CVC活動や 国内における社内ベンチャーを通じた事業機会の探索を行っています。建材 事業では優れた高断熱性能を持つ断熱材「ネオマフォーム™」のライセンス を展開するなど、無形資産を活用した収益化の事例も生まれてきています。

このように、事業ポートフォリオを常に強化していくことは、住まいの提供 という意義深い仕事で時代に応じた社会貢献をするとともに、旭化成のキャッ シュ創出力を維持し続けることにもつながります。引き続き当社の企業価値 向上を追求していきたいと思います。

# お客さまとともに環境貢献のリーディングカンパニーへ

旭化成ホームズは、まだサステナブルという言葉が一般的でなかった設立 当初から、「ロングライフ住宅」という極めてサステナブルな住宅を社会に提 案し続けてきました。近年では、脱炭素社会の実現に向け、当社が提供する ネット・ゼロ・エネルギー住宅(ZEH)の採用比率も高まっており\*、多くのお 客さまの環境に配慮したくらしの実現に貢献しています。また、旭化成ホーム ズは2019年度より自らの事業の使用電力を100%再生可能エネルギーで賄 うことを目指す「RE100」へ参加しており、太陽光発電設備を設置した多くの お客さまから当社に余剰電力の買い取りをお任せいただいたことで、当初の 想定年度を大幅に前倒しして2023年度に実現することができました。国内 企業トップレベルとなるこの成果は、お客さまから当社への信頼と期待に支 えられて達成できるものであり、非常に大きな意義を感じています。さらに、 GHG排出削減目標である「SBT (Science Based Targets)」の達成に向けた 脱炭素活動等の環境貢献に取り組み続け、社会的役割をしっかり果たしてい きたいと思います。

私たちが目指すありたい姿は、「お客さまや社会、従業員にとって真に価値 のある会社、Essential Company」です。当社のブランドをお選びいただい たお客さまの信頼に応えていけるよう、従業員の成長にこれからも惜しみな い投資を行う方針です。そして、一人ひとりが働くことに誇りと喜びを感じら れる企業を目指していきます。

\* 2023年度戸建7FH比率88%(着エベース)、同集合7FH-M比率75%(受注ベース)



2階建て邸宅モデル「RATIUS RD」



大屋根の2階建て邸宅モデル「RATIUS | GR」

次の成長のための	北米・豪州住宅	• 旭化成ホームズのノウハウなどを活用したさらなる拡大
挑戦的な投資 (予定含む)	その他	CVC活動を通じた新たな価値の創出     社内ベンチャーによる新しい事業機会の探索
1#3#-#-16	構造転換	• 軽量気泡コンクリート (ALC) の岩国工場を閉鎖
構造転換/ 既存事業強化での キャッシュ創出 (予定含む)	既存事業強化	<ul> <li>・請負事業の高付加価値シフトによる収益力の強化</li> <li>・断熱材「ネオマフォーム™」のライセンスを展開</li> <li>・レジリエンスのさらなる強化(ジャパン・レジリエンス・アワード [強靭化大賞]6年連続受賞・グランプリ2回)</li> <li>・事業活動全般におけるGHG排出量削減の推進</li> </ul>

## GHG排出削減を推進する取り組み・評価(旭化成ホームズ)

2023年度	RE100達成	RE100   CLIMATE GROUP	
2023年7月	「SBT」認定を取得	SCIENCE BASED TARGETS TOFFDへの賛同	TCFD TASK FORCE AT CLIMATE PRANCING PRANCING DISCLOSURES
2024年4月	環境省の「エコ・フ	アースト企業」に認定 FIRS	

住宅領域

# GG10 北米・豪州住宅

# 工業化を通じた効率化や生産性向上を実現し、現地に適した高品質な住まいを提供します

# 事業戦略

経済規模や人口成長率の観点から、当社の住宅事業における海外進出は北米と豪州に特化しています。両地域ともに、近年の住宅需要の高まりの一方で、労働力不足や建築費の上昇などにより、建築現場の合理化とコスト削減のニーズが高まっており、当社にとって大きな事業機会が存在します。

当社は、日本の住宅「ヘーベルハウス™」そのものを持ち込むのではなく、現地の市場への造詣が深いサブコントラクター(建築工事の一部を請け負う事業者)やビルダーの買収を行い、一貫した工事体制をつくる独自のビジネスモデルを目指しています。工程改善やIT活用による施工の効率化と工期短縮、品質の向上を実現し、国内事業と同等レベルである10%以上の営業利益率を目指しています。

#### 海外事業部門の売上高・営業利益 (億円) 3,000 2.540 2,528 2.500 2,034 2,000 1,500 120 1,000 500 2022 2023 2024 予想

## (左軸) ■ 売上高 (右軸) ● 営業利益

## 北米 高度な建築工程の管理手法を強みとする事業強化



北米のホールディングカンパニーであるSynergosは、建築部材を手掛けるErickson Framing Operations LLCやFocus、基礎・電気・空調設備工事を行うAustin Companies LLC、配管工事を行う Brewer Operations LLCなどのサブコンストラクターを中心に、建築工程の中核となる業種を統合し、工業化建築を推進しています。長い工事期間に課題がある米国の建築業界に施工の効率化という新たな価値を生み出し、高品質な住まいの提供に貢献しています。また、より住宅需要の高いアリゾナ州、ネバダ州

などに厳選して地域展開を図ることで、業績は堅調に伸びています。今後さらなる成長を追求すべく、住宅需要を見極めながらM&A等の 投資を通じた新たなエリアへの拡大も検討しています。

# 豪州 シェア3位の事業規模を活かした商品・サービスの提供



大手戸建住宅会社であるNEX Building Group Pty Ltdを中心に、同社の創業の地であるニューサウスウェールズ州以外にも新たなビルダーの買収を通じてエリアを広げ、現在は計5州で事業を展開しており、豪州ビルダー着エランキングで3位\*となるまでに成長しました。サプライヤーとの協業や、国内で培った業務プロセスおよび商品開発、マーケティングなどのノウハウを活かして競争力をより強化するとともに、豪州住宅事業の発展に注力しています。

\* 出典: HIA Economics (2023年時点)



## 事業環境

# 人口増加により住宅需要が底堅く、市場が確実に成長

# 米国市場

- ・大きな人口割合を占めるミレニアル世代が住宅購入の適齢期に入ったことを主要因に、全米において中長期的に住宅需要は底堅く推移する見込み
- ・特に事業を展開するアリゾナ州やネバダ州は、半導体産業などの大手企業進出 による雇用創出機会の多さや住みやすい気候などから他州からの人口流入が多 く、人口・所得の増加が今後も期待されている
- 住宅不足に伴い当社の顧客となる大手住宅ビルダーは大型開発を進めている
- 日本の約20倍の面積に対して人口が約2,600万人と少ないが、インフラが整った都市部に人口が集中し、住宅の供給不足は慢性化している。今後も移民の流入を含めた人口増加率が高く、住宅の需要が高い見通し。

## 豪州市場

- ・政府は住宅不足を解消するため、2024年半ば以降の5年間で120万戸を新設する目標を掲げている。近年はインフレによる住宅価格やローン金利の高止まりにより住宅着工が冷え込んだものの、長期的には安定成長が見込まれる
- 豪州の住宅会社は日本と同じく注文住宅の請負が主流である

#### 当社の強み

# 「ヘーベルハウス™」を通じて培った、工業化住宅の開発・設計・ 施工ノウハウ

当社が国内で販売する「ヘーベルハウス™」は、日本でいち早く3階建てプレハブ住宅を開発し、都市型住宅のパイオニアとして販売を伸ばしてきた住宅です。商品開発や設計・施工技術、サプライヤーとの協業やアフターサービス体制といった各プロセスは、50年にわたる効率化の追求により進化を続け、お客さまの高い信頼を勝ち得ています。

その知見とノウハウは日本のプレハブ住宅ならではの強みであり、海外にも応用することで、 現地の建築業界に大きなイノベーションを起こせると考えています。



領域長メッセージ

# 多様な成長ドライバーを有する 「グローバル・ヘルスケア・カンパニー」へ

# 旭化成の成長とグローバル化を牽引するヘルスケア領域

当社のヘルスケア領域は、クリティカルケア(救命救急医療)、医薬品、医 療機器、バイオプロセスにわたる多様な分野で事業を展開しています。主要 な事業会社はZOLL、旭化成ファーマ、Veloxis、旭化成メディカルの4社で、 "Improve and save patients' lives"という領域のミッションのもと、医療の 発展に向けて取り組んでいます。2011年度以降、ヘルスケア領域の売上高 は年平均成長率13%、営業利益は同16%で拡大しており、当社の成長とグ ローバル化を牽引する中核事業となっています。

ヘルスケア領域各社の経営陣はヘルスケア経営協議会という枠組みのもと で緊密に連携を取り、経営戦略や経営管理、リソースアロケーション、領域全 体視点での優先課題などを議論しています。2023年度からは領域長1名体制 のもと、領域の本部を米国に設置しました。世界最大のヘルスケア市場にて領 域経営を行うことで、事業開発における活動の質とスピードが向上しています。

EBITDA、EBITDA率の推移

## KPI

	2022年度	2023年度	2024年度計画 (2024年5月発表)
売上高(億円)	4,969	5,538	5,780
営業利益(億円)	419	485	575
営業利益率	8.4%	8.8%	9.9%
EBITDA (億円)	1,064	1,187	1,266
EBITDA率	21.4%	21.4%	21.9%
ROIC*	4.2%	4.5%	5.3%

(注) 白抜きの項目はヘルスケア領域におけるManagement KPI

2023年度は、クリティカルケア事業では2022年度に影響を受けた部材調 達難を乗り越え、自動体外式除細動器 (AED) の販売が増加しました。 医薬 事業では特に「Envarsus XR™」や「テリボン®オートインジェクター」などの 主力製剤の販売が伸長しました。その一方で医療事業ではCOVID-19関連 特需の一服や顧客在庫調整により、ウイルス除夫フィルター「プラノバ™」の 販売が一時的に停滞しました。ヘルスケア領域全体では、売上高・営業利益 ともに2022年度を上回る業績を達成することができました。2024年度は、 2023年度に引き続き各主力製品の販売増を見込んでおり、より力強い成長 軌道への回帰を実現する年となると考えています。



(左軸) ■ EBITDA (右軸) ● EBITDA率

\*ROIC=営業利益(1-税率)/(固定資産+運転資本等)で算出



領域別戦略

ヘルスケア領域

# 高成長と収益性向上に向けた戦略的進化を追求

ヘルスケア領域では、高成長と収益性向上を実現し、2030年度までに売上 高1兆円、営業利益率20%を目指すことを掲げており、この挑戦的な目標の 達成に向けて成長戦略と収益性向上策を遂行していきます。特にクリティカ ルケア、医薬事業のグローバルスペシャリティファーマ、医療事業のバイオプ ロセスは、GG10として当社の成長を牽引することを期待されています。

クリティカルケア事業では、革新的医療の提供と収益成長の実現に注力し ます。従来の心肺蘇生や心疾患領域における市場ポジションの継続的な強 化に加えて、睡眠時無呼吸症領域に事業拡大していきます。Respicardia、 Itamar、「LifeVest®」が持つ強みと市場チャネルを統合することで、心疾患 と関連があると言われる睡眠時無呼吸症に対して高度な診断・治療ソリュー ションを提供していきます。

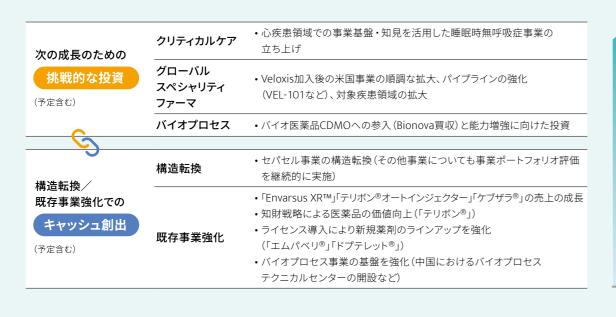
医薬事業では、旭化成ファーマとVeloxisの強みを活かしたグローバルスペ シャリティファーマへの進化が着実に進んでいます。事業開発、臨床開発にお ける両社の知見を統合し、免疫・移植の周辺領域での成長の可能性を最大 限に追求します。2024年度からは日米の医薬事業を統合した「One AK (Asahi Kasei) Pharma体制」への移行を開始しています。また、2024年5月 にスウェーデン製薬企業Calliditasの買収を決定し、グローバル事業基盤の 拡大と重点分野である腎臓疾患における薬剤ラインアップの拡充を進めて います。

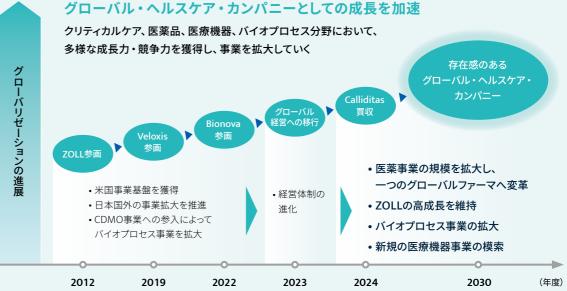
医療事業では、バイオプロセス事業において、製品およびサービス(CRO: Contract Research Organization、CDMO: Contract Development and Manufacturing Organization等) を通じて独自の価値を提案する事 業への進化に注力し、ウイルス除去フィルターの提供を超えて医薬品製造の 安全性と製造効率向上に貢献することを目指します。2024年6月には Bionovaにおいて、遺伝子治療や細胞治療の重要な原材料であるプラスミド のCDMO拠点を米国テキサス州に新設することを決定しました。

# 経営リソースの最適配分により、競争力のある事業群を 形成

これらの事業戦略の実行においては、これまでに実施した買収や投資の成 果を着実に結実させ、早期の利益貢献を実現することに注力するとともに、 長期的な成長につながる投資を厳選していきます。またそれと並行して、事 業ポートフォリオ評価を継続的に実施し、目標として掲げる成長性・収益性 の実現に向けた構造転換と合理化を進めていきます。

ヘルスケア領域は、引き続きクリティカルケア、医薬、医療事業に注力する ことで、ヘルスケア業界のグローバルな課題解決の機会を追求し、世界中の 患者さまのより健康で充実した生活に貢献します。

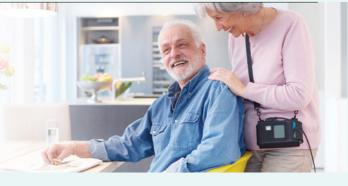




ヘルスケア領域

# GG10 クリティカルケア

重篤な心肺疾患領域でのさらなる成長を追求し、一人でも多くのいのちを救い、健康に貢献することを目指します



# 事業戦略

革新医療機器で高成長を追求する患者サービス事業と、着実な成長・収益貢献が期待できる医療インフラ事業の両輪で拡大を目指す

## 患者サービス事業

患者サービス事業では、心肺疾患患者に処方される治療・診断医療機器を提供しています。「LifeVest®」は、市場の先駆者として心臓医との関係強化と臨床的価値訴求に引き続き注力し、市場浸透率を高め、心臓突然死のリスクのある患者に対する標準的な治療法として確立させることを目指します。

また、2021年度にRespicardiaおよびItamarの買収により、心疾患患者が併発することの多い睡眠時無呼吸症の治療や診断のための画期的なデバイスを獲得し、新たな分野に進出しています。Respicardiaの「**rem**edē® System」は、中等度および重度の成人CSA (中枢性睡眠時無呼吸症) 患者さまに対する植え込み型神経刺激デバイスとして、米国食品医薬品局 (FDA) から承認を受けた医療機器です。当該デバイスの治療対象となるCSA患者を特定するための診断プロセスの浸透、対象患者への当該治療法の認知度向上などにより、症例数拡大を目指します。Itamarは睡眠時無呼吸症在宅検査・診断領域におけるグローバルリーダーであり、同社製品「WatchPAT®」はグローバル市場で売上が成長しています。従来の睡眠専門医へのアクセスに加え、LifeVestチームとの連携により心臓医にもアクセスすることで未診断患者の潜在市場を開拓し、売上拡大と早期の利益貢献を目指します。

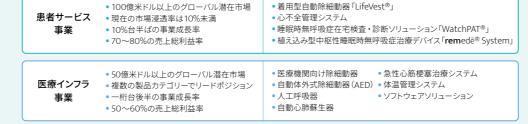
## 医療インフラ事業

医療インフラ事業では、除細動器やAEDなどの医療機器、ソフトウェアなどを医療機関、救急医療サービス、公共施設などに販売しています。

心肺蘇生をはじめとした救命救急医療における製品の市場リーダーとして、引き続き技術革新や製品・サービス開発に投資します。除細動器やAEDに加え、人工呼吸器、自動心肺蘇生器、急性心筋梗塞治療システム、体温管理システム、各種ソフトウェアソリューションなど、製品ポートフォリオを多様化することで幅広く医療現場のニーズに応えていきます。販売地域の観点では、主要市場である米国だけでなく、米国外も含めたグローバルでの市場成長を着実に捉えて拡大を目指します。

事業特性

# クリティカルケア事業の売上高 (億米ドル) 13年間CAGR 12% 30 患者サービス 25 医療インフラ 20 15 10 5 0 2012 2015 2018 2021 2024 2025 予想



主要製品

#### **事業環境**

## 心肺疾患領域における大きな潜在市場

医療インフラ事業のグローバル潜在市場規模 50億米ドル以上 突然の心停止に対する心肺蘇生など、救命救急医療のさらなる 普及が必要

**患者サービス事業のグローバル潜在市場規模 100億米ドル以上** 社会の高齢化や医療技術の高度化に伴う、心肺疾患領域における 潜在的な事業機会(アンメットメディカルニーズ)

#### 当社の強み

1. アンメットメディカルニーズに応えるユニークな製品群





ΓLifeVest®」

4



救命救急医療機器(除細動器、AEDなど)

Γ**rem**edē® System」

- 2. 市場開拓者・市場リーダーとしての強固な顧客ネットワーク
- 医師(心臓医、睡眠専門医など)
- 医療機関、救急隊、消防隊、公共施設など
- 医療保険業者

ヘルスケア領域

# **GG10** グローバルスペシャリティファーマ

# 免疫・移植の周辺疾患領域にフォーカスした「グローバルスペシャリティファーマ」への進化を目指します



# 事業戦略

## 免疫・移植の周辺疾患に特化し、グローバル市場で売上高3,000億円を目指す

Veloxisは医薬事業の北米における事業基盤、および成長牽引役として引き続き「Envarsus XR™」の販売拡大を目指します。また、将来に向けた開発パイプラインとして「VEL-101」の臨床開発が進行中です。より副作用の少ない可能性がある臓器移植の免疫抑制剤であり、Phase1試験を終了し現在Phase2試験を計画中です。

医薬事業の中期的な戦略方向性として、免疫・移植の周辺疾患領域にフォーカスした「グローバルスペシャリティファーマ」への進化を掲げています。自己免疫疾患、腎臓疾患、移植領域、重症感染症などの専門医・希少疾患領域にフォーカスし、病床数が多い大病院をターゲットとすることで、大手製薬企業との直接的な競争や過度な開発リスクを回避でき、また営業費用を低く抑えられるため、臨床試験や事業開発への投資を続けながら収益性を維持したビジネスモデルを確立できると考えています。

## ビジネスモデル

治療領域	<ul> <li>競争の少ない治療領域</li> <li>開発成功確率が中程度である治療領域</li> <li>小規模な臨床試験であり、低コストな費用で研究開発できる治療領域</li> <li>小規模なMR・マーケティングでカバーできる治療領域</li> <li>重点領域</li> <li>自己免疫疾患</li> <li>腎臓疾患</li> <li>移植領域</li> <li>重症感染症</li> </ul>
収益構造	営業費用が低く抑えられ、臨床試験や事業開発に投資しながらも、 収益性を維持できる収益構造を目指す
事業開発	大手製薬企業にとっては小さすぎる市場だが、小規模バイオテック 企業には大きすぎる市場をターゲットにした事業開発(M&A・導入)

\* 侵襲性/重症感染症(例: 深在性直菌症)

このグローバルスペシャリティファーマへの進化に向けた次なる施策として、2024年5月にIgA腎症治療薬「TARPEYO™」を有するスウェーデン製薬企業Calliditasの買収を決定しました。Veloxisが持つ腎移植領域とCalliditasが持つ腎臓疾患領域の事業基盤を統合することで、米国医薬事業の規模拡大と市場プレゼンス向上を実現し、新たな事業機会獲得につなげることが本買収の戦略的意義です。

また、2024年度から日本の旭化成ファーマと米国のVeloxisの医薬事業を統合した「One AK (Asahi Kasei) Pharma体制」への移行も開始しています。一つのグローバル戦略のもとで日米医薬事業のリソースを集約・最適配分し、多様な経歴を持つグローバルな経営陣で事業運営することで、グローバル市場での成長を加速させます。これらの施策により医薬事業を、持続的な成長に向けた研究開発や事業開発への投資が可能な事業規模と考える売上高3,000億円まで成長させることを目指します。



## 事業環境

# 世界最大の規模を誇る米国医薬品市場が医薬事業拡大の大きな鍵を握る

- ・世界の医薬品市場が拡大する中、米国は世界最大市場、かつイノベーションを生み出す エコシステムを有する
- ・米国の末期腎不全・腎移植市場における大きな事業機会

末期腎不全患者:約80万人

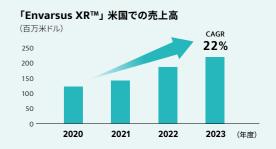
腎移植患者:約25万人(年間移植患者:約2.5万人)

出典: National Institute of Diabetes and Digestive and Kidney Diseases

## 当社の強み

- 1. Veloxisの免疫抑制剤「Envarsus XR™」の製剤特性と腎移植領域に おけるプレゼンス
- ・1日1回の服用を可能とする独自の 徐放製剤技術
- ・米国大病院の免疫・移植専門医との営業チャネル
- 米国タクロリムス市場における シェア

買収時2019年度: 5.2% →2023年度: 20%超



2. 免疫・移植の周辺疾患領域における医学・薬学的知見、 創薬研究・臨床開発力、販売基盤

# 外部視点で見る旭化成の事業ポートフォリオマネジメント――社外取締役 松田 千恵子

# 変幻自在に形を変える、しなやかさを備えた経営は大きな強み



# 領域の型にはまらない柔軟性がイノベーションを生む

私は2023年6月に旭化成の社外取締役に就任しましたが、以降取締役会で行われた事業ポートフォリオに関する議論は、頻度、質ともに想像を大きく上回っていました。2023年度も複数の重要な成長投資案件があり、その意思決定を行う際には必ず、事業ポートフォリオ全体を見た時のバランスは適切かという議論が交わされました。広い領域で事業を手掛ける他社と比べても、あらゆる意思決定について事業ポートフォリオを意識して進めている点は、大いに評価しています。

株式投資家の視点では一般的にネガティブな材料となりかねない経営の 多角化ですが、社外取締役として、旭化成に対してはほかの多角化企業とや や異なる印象を持っています。旭化成の価値創造は、今ここにある技術やノ ウハウを駆使して、人びとの"いのち"と"くらし"のために何ができるか、という使命の追求に基づいているものであり、事業領域という固定観念に基づいたものではありません。これは、多岐にわたる現在の事業の多くが、創業当初の技術にルーツを持つことからも推察できます。環境変化に応じて変幻自在に形を変えるしなやかさを備えた旭化成の経営は、有機的に人や組織がつながり、共創によるイノベーションを生み出し続けることで、非連続的な成長を支えてきました。このように内部から自然発生するようなイノベーション創出のあり方は、変化が大きく予測が難しい経営環境において大きな強みとなり得ると思います。

# 課題は、事業ポートフォリオ変革を確信させる成長事業の拡大

一方で資本市場での評価がなかなか上がらないのは、マテリアル領域の構造転換のみならず、重点成長と位置付けているヘルスケア領域等の業績が、期待ほど伸びていないことが主要な原因だと思います。旭化成は現在、事業ポートフォリオの変革期にありますが、本格的な構造転換の進捗を急ぐ必要がある一方で、将来に向け次の成長事業にしっかりと経営資源を投入し、その事業を新たな柱としていかなければなりません。それにあたり、M&Aはあくまで手段であり、その先にどういう姿を目指すのかを明確に描く必要があります。また構造転換に関しては、石油化学チェーン関連事業の改革において、業界再編の仕掛人となるべく大胆な改革を率先して行い、リードランナーとしてのポジションを確立してほしいと考えています。

また、コーポレート部門と事業部門の間で事業ポートフォリオの考え方に ついてのコミュニケーションをより深化させる必要があると考えます。 資本コ ストを踏まえた収益性といった点は十分に意識されていると思いますが、それをもとにした対話やアクションはまだ不足しているように見えます。コーポレート部門は事業部門とより深く対話をすることで、事業ポートフォリオの考え方や事業への期待について、理解を深めてもらわなければなりません。コーポレート部門のブラッシュアップも必要です。また、事業部門も、事業が資本市場にどのように見られているのかというリテラシーを上げる必要があります。例えば、事業部門が投資家向けに成長戦略を説明し、フィードバックを得る機会をもっと設けても良いのではないでしょうか。

使命を追求して価値創造を続けていけば、旭化成は、これまで以上に人びとの"いのち"と"くらし"に寄り添った事業ポートフォリオになっていくでしょう。 成長事業におけるリスクテイクをうまくコントロールして高いリターンにつなげる経営を期待しています。



# 問4

# カーボンニュートラル実現に向けてどのように行動するのか?

: 自社だけで事業化まで完遂させようという意識を払拭し、オープンイノベーションやアライアンス、ライセンスアウトなどさまざまな選択肢を視野に入れ、カーボンニュートラル実現に向けた最善の解決策を最速で社会に提供していきます。

48 グリーントランスフォーメーション(GX)

# グリーントランスフォーメーション(GX)



サステナビリティ推進部長メッセージ

# 世界の人びとの"いのち"と"くらし"を想い、GXの実現に挑戦する。





# GXに取り組むこと、それは人びとの"いのち"と"くらし"に貢献すること

2024年4月、欧州人権裁判所は、スイス政府の気候変動対策に関し、気候 **危機への適切な対応を怠ってきたことは人権侵害にあたる、という判断を下** しました。これに象徴されるように、世界各地で生じている記録的な熱波や 豪雨、干ばつなどの異常気象や気候変動は、直接的あるいは間接的に、「人」 に関わる問題でもあります。つまり、「世界の人びとの"いのち"と"くらし"に貢 献します」というミッションを追求している旭化成にとって、GXは、まさに真正 面から取り組むべき重要な課題です。

当社の多様な技術・事業には、GXに貢献できるさまざまな可能性があり

ます。それらを世界に提供しながら、当社自身の成長を追求していきます。 TCFDの枠組みで気候変動に関する経営への影響を整理・開示しているとお り、中期経営計画2024~Be a Trailblazer~(現中計)で掲げる成長事業 のGG10は気候変動における「適応」「緩和」の機会を具体化させるものでも あります。特に、マテリアル領域と住宅領域の事業における機会を追求して いきます。また、研究開発においても、カーボンニュートラルやサーキュラー エコノミーを重要なテーマとして設定し、イノベーティブな技術やソリュー ションを生み出すことを目指しています。

# 多様な技術や人財を融合し、新しい価値を創造する

当社は、事業活動における温室効果ガス (GHG) 排出量 (Scope 1、2) につ いて、2050年でのカーボンニュートラルを目指し、削減を進めています。同時 に、多様な技術・事業によって、Scope3を含むバリューチェーン全体のGHG 排出量削減(社会のGHG排出量削減への貢献)を目指しています。社会の GHG排出量削減に貢献する製品としては、これまでに20を超える製品・サー ビスを環境貢献製品として社内で認定しており、ここには「旭化成らしさ」がよ く表れています。貢献の切り口が非常に多様な中、環境の観点から人びとの より良い生活を実現するために何ができるかを追求し、その価値を最大化す るよう挑戦をしているからです。GXに向けて、当社にできることは多いと、私 は感じています。

一方で、GXのさらなる推進における難しさは、旧来の価値観に基づく前提 条件で最適化され、かつ、バリューチェーンが他社とも複雑に絡み合う設備 型の事業を有しているところにあります。持続可能な社会に向けて、この難し さを乗り越え、変えていくことが大きな課題です。一部の事業においては、こ れまでの「モノ売り」を主軸とした事業からの転換や、サーキュラーエコノミー

を目指した取り組みを進めています。また、2024年5月には、有機化学品の 出発点とも言えるエチレンの製造設備について、カーボンニュートラル実現 に向けて総合化学3社で連携して検討を開始することを発表しました。ただ し、当社 周辺の事業における変革だけではGXは進みません。川上と川下を 含めたバリューチェーン全体、そして、社会全体がGXの価値を共有し、変革 を進めることが必要です。いずれも、決して一朝一夕に実現するようなもの ではありませんが、持続可能な社会の実現に向け、スピード感を持ちながら、 さまざまな取り組みを行っていきます。

旭化成には風土として、新しいことへの挑戦や変革に対する高い許容性が あります。その背景には、社会課題に向き合いながら、新しいことへの挑戦を 通じて事業ポートフォリオを変革してきた歴史がある、と私は思います。旭化 成らしい多様性と柔軟性を発揮し、社内外の知恵を融合させて、新しいもの を生み出しながら、持続可能な社会への貢献と持続的な企業価値向上の2 つのサステナビリティの好循環を目指します。

# カーボンニュートラルでサステナブルな世界の実現に向けて

100年を超えて社会課題への解決に取り組みながら事業を展開してきた旭化成には、カーボンニュートラルやサーキュラーエコノミーに貢献できる多様な技術や事業があります。 蓄エネルギー、水素関連、CO₂ケミストリーなど、GG10として注力していく事業をはじめとして、さまざまなバリューチェーンで価値を提供します。

## 大型アルカリ水雷解システムで水素サプライチェーンのキープレイヤーへ

当社は創業当初より、自社水力発電由来の電気で水素をつくるというグリーン水素製造の先駆けと言える技術を有し、事業に活用していました。現在は水素関連事業をGG10の一つに掲げ、大型化に適するとされるアルカリ水電解システムの早期事業化により、低コストのグリーン水素供給を通じ世界のGHG排出量削減に貢献することを目指しています。

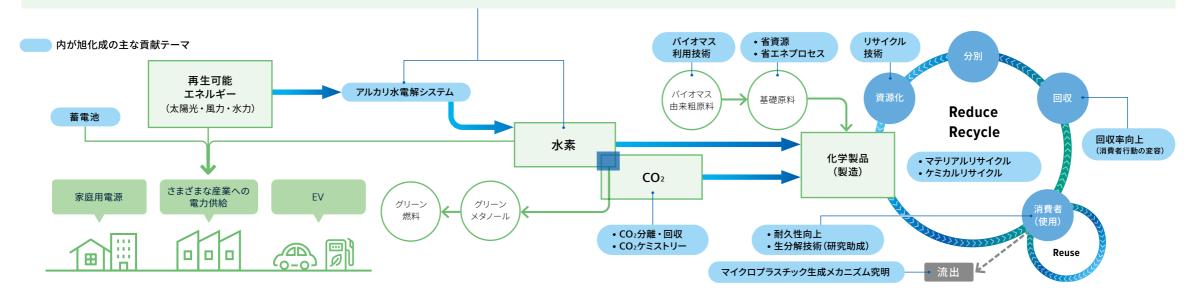


国内では、NEDO\*1の福島水素エネルギー研究フィールドにおいて10MW規模の水電解システムの実証運転を2020年から行っており、大規模システムの長期運転実績で世界をリードしています。海外では、欧州で実証実験を重ねてきたことに加え、NEDOのグリーンイノベーション基金事業\*2の一部として、マレーシアにおける年間8千トンのグリーン水素製造のための60MW級アルカリ水電解システムの建設を

Gentariおよび日揮ホールディングス(株)とともに計画しています。2023年9月には水素製造プラントの基本設計に関する覚書を3社で締結し、実証運転開始に向けて取り組みを進めています。

当社のアルカリ水電解システムに対してはすでに国内外で多くの引き合いをいただいており、2025年度に事業化を、2030年近傍に売上高を1,000億円規模まで拡大することを目標としています。水素関連のサプライチェーン構築を主体的に牽引しながら、そこでキープレイヤーとなることを目指します。また、オペレーションやメンテナンスの経験を蓄積し、将来的には装置を販売するだけでなく、遠隔監視や予兆保全等を含めた経済性の高い運転・保守方法を提案するソリューションビジネスの展開を視野に入れています。

- \*1 国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構
- \*2 NEDO「グリーンイノベーション基金事業/再エネ等由来の電力を活用した水電解による水素製造プロジェクト」



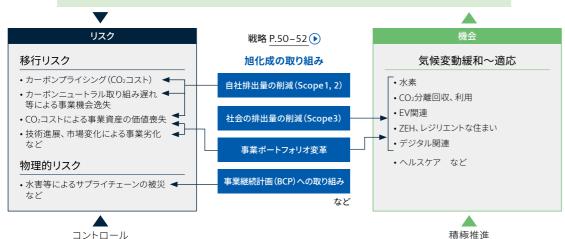
グリーントランスフォーメーション(GX)

# カーボンニュートラルに向けた取り組み

気候変動は社会、牛熊系、そして企業に大きな影響を与える重要な課題です。また、気候変動を防ぐための 行動や規制は、社会のあり方や企業の戦略に影響を与え得るものです。旭化成は事業ポートフォリオ変革 と生産性向上を進めながら、カーボンニュートラルな社会の実現と持続的な企業価値の向上に向けて挑戦 しています。

## 旭化成の気候変動対応の全体像





	中期経営計画2024 ~Be a Trailblazer~の推進				
KPI	GHG排出量、GHG排出量/営業利益、ROIC、GG10営業利益	指標と目標 ( <u>P.52</u> )			
管理	カーボンニュートラル推進プロジェクト、地球環境対策推進委員会、 中期経営計画ローリング、月次モニタリング	ガバナンス( <u>P.50</u> )、リスク管理 ( <u>P.52</u> ))			

# ■気候変動に関する情報開示(TCFD\*」枠組みに基づく開示)

当社の気候変動に関する取り組みを、TCFD開示枠組みである「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標と目標」に 沿ってご紹介します。

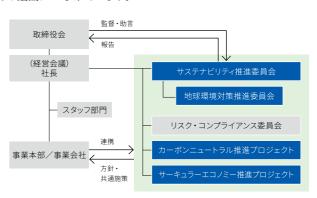
## ガバナンス

当社では気候変動に関する取り組みを中心とするGXを重要な経営課題と捉え、経営戦略の中核テーマの一つと 位置付けて取り組んでいます。

気候変動に関する方針や重要事項は取締役会で、具体的な事項は経営会議をはじめとする経営執行の意思決定 機関で、審議・決定しています。取締役会と経営会議の決定を事業レベルで推進するため、社長を委員長とし、各事 業の執行責任者がサステナビリティに関する課題を共有し議論する「サステナビリティ推進委員会」を設置していま す。議論の内容は取締役会に報告され、全社視点での議論につなげています。

カーボンニュートラル推進プロジェクトは、GX 推進担当役員のもと、GHG排出量の削減目標達 成に向けてシナリオや具体策を検討しています。 社長や経営企画担当役員が定期的に方向性を 確認しながら、内容を深化させています。

また、気候変動と密接に関連するサーキュラー エコノミーへの移行を加速するため、2024年4月 にサーキュラーエコノミー推進プロジェクトを発 足させました。プロジェクトではサーキュラーエ コノミーに関する当社の方針や方向性の検討を 進めています。



## 戦略

当社は、さまざまな気候変動シナリオに伴う重要な機会とリスクを認識・分析したうえで、現中計に基づき、機会 を積極的に捉えるとともに、リスクのコントロールを図っています。

## ▶ シナリオ分析の前提

GHG排出を強力に抑制し、産業革命前からの気温上昇を「+1.5℃」に抑える場合 (WEO: Net Zero Emissions by 2050 Scenario [NZE] \*2) と、地球温暖化対策が十分に進まず気温が「+4°C」上昇する場合 (IPCC SSP3-7.0\*3) の2つのシナリオに基づき、当社の事業に関わる機会とリスクを検討しました。

(注)本分析は種々の前提に基づくものであり、前提の変動によっては、実際のリスクと機会の発現が大きく異なる可能性があります。

- \*1 気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD: Task force on Climate-related Financial Disclosures)。2017年に金融安定理事会 (FSB) が設置、公表。2023年10月に解散し、
- \*2 国際エネルギー機関(IEA: International Energy Agency) 作成のWEO (World Energy Outlook) 2023に掲載されたシナリオの一つ。 2100年の気温上昇を+1.5℃に抑えるた めに、2050年に世界ネットゼロを達成するためのシナリオ
- \*3 IPCCの第6次評価報告書に掲載されたシナリオの一つ。SSPはShared Socioeconomic Pathway、共通社会経済経路の略でSSP3-7.0は地域対立的な発展のもと、気候政策を 導入せず、2100年に+4℃まで気温が上昇するシナリオ

グリーントランスフォーメーション(GX)

## ▶ 機会

世界の人びとの"いのち"と"くらし"への貢献を追求する旭化成は、さまざまな製品やサービスを通じ、気候変動の緩和と適応という社会課題を事業機会につなげることができます。

当社はカーボンニュートラルな社会への転換をはじめとするメガトレンドを見据え、価値提供に向けた事業ポートフォリオ変革を推進しています。成長牽引事業であるGG10はいずれも気候変動に関する機会を有しており、現中計においては、2024年度までの3年間でGG10について約7,000億円の投資を決定することを目標としています。中でも蓄エネルギーや水素関連に重点的に経営資源を投じており、現中計の3年間で最大3,000億円までの投資を想

定しています。また、当社における脱炭素関連では、2024年度までの3年間で約600億円の投資を実行する構えとしています。

加えて、気候変動対応を中心とする新技術の取り込みや協業を狙いとして、コーポレートベンチャーキャピタル(CVC) 活動において「Care for Earth 投資枠(2023~2027年度の5年間で1億米ドル)」を設定し、環境分野のスタートアップ企業への投資を行っています。

	重要な変化	主な機会	主な取り組み、製品
+1.5°C	カーボンニュートラルな 社会への移行	・政策によるZEH、ZEH-M普及の促進 ・再生可能エネルギーの需要拡大 ・省エネルギーニーズの高まり ・カーボンニュートラルな製品の需要拡大	<ul> <li>・ZEH対応「ヘーベルハウス™」「ヘーベルメゾン™」の拡大による住まい/街のカーボンニュートラル化</li> <li>・エネルギーのカーボンニュートラル化</li> <li>・省エネルギー化の推進、プロセス革新</li> <li>・原材料のバイオマス化</li> <li>・CO₂を原料とする化学品の製造技術の展開</li> <li>・環境貢献製品の展開</li> <li>・カーボンフットプリント*の把握によるカーボンニュートラル化推進、製品競争力強化</li> </ul>
シナリオ	EVの普及	• EV関連需要の拡大 (電池用素材、軽量化素材)	・次世代モビリティ社会への素材開発 ・自動車メーカー、電池メーカー等との連携強化
	水素社会の到来	• 再生可能エネルギーを活用した水電解の需要拡大	• グリーン水素製造システムの開発と事業化推進
	循環型経済への移行	• 循環型経済に適合する部材やインフラの需要拡大	・マテリアルリサイクル/ケミカルリサイクル技術の開発、社会実装の推進 ・バイオマス原料の活用 ・LONGLIFEな住宅の提供
	デジタル市場の拡大	<ul><li>カーボンニュートラル関連のデジタルソリューション(産業~社会)</li></ul>	・電流センサー/CO2センサー等の電子部品や、半導体/基板関連の電子材料事業の推進
1.400	風水害の甚大化	・災害に強い住宅ニーズの高まり	・「ヘーベルハウス™」「ヘーベルメゾン™」の展開をはじめとする住まいづくり、街づくりでのレジリエンス強化
+4℃ シナリオ	気温の上昇	・断熱性能へのニーズ高まり	・ 断熱性能の高い断熱材や住宅の提供
27.74	熱中症/感染症拡大	• 関連医薬品・医療機器の需要拡大	・医薬・医療事業、クリティカルケア事業の製品の提供

<sup>\*</sup>カーボンフットプリント:製品の原料採掘から生産までのGHG排出量

## ▶リスク

「+1.5°C」シナリオでは、カーボンプライシング等、国の政策による規制強化をはじめ、カーボンニュートラルに適合する製品・サービスへの需要シフト、サーキュラーエコノミーへの移行加速、カーボンニュートラル実現に向けた革新技術の登場による市場構造の変化をリスクとして想定しています。関連リスクとして、カーボンニュートラルに向けた投資家や顧客の期待が当社の取り組みレベルを上回るようになった場合の会社選別や、社会における評判の低下なども想定しています。

「+4℃」シナリオでは、主に酷暑・大雨・洪水等の物理的リスクを想定しています。特に、風水害の甚大化による国内外の主要製造拠点の被災とその損害額をリスクとして認識しています。

これらは、今後気候変動が進む中でいずれも発現し得るリスクであると捉え、低減に向けた取り組みを進めていきます。

グリーントランスフォーメーション(GX)

	重要な変化	主なリスク	主な取り組み
カーボンニュートラルな 社会への移行 + 1.5℃ シナリオ		<ul> <li>規制強化によるコストアップ(製造、原材料)</li> <li>【試算】現在の旭化成のGHG排出量(Scope1,2)に、カーボンコストを乗じると、約480億円/年*になります</li> <li>素材ニーズの変化(カーボンニュートラル要求、必要スペック)</li> <li>カーボンニュートラルへの取り組み状況の点からの投資家や顧客による会社選別、社会での評判低下</li> <li>再生可能エネルギー等の活用拡大</li> <li>エネルギー使用高効率化、革新的な工業プロセスの開発・実用化</li> <li>原材料のバイオマス化</li> <li>カーボンフットプリント把握による製品のカーボンニュートラル化の加速</li> <li>経営資源配分の見直し(事業ポートフォリオ変革も含む)</li> </ul>	
	市場構造の変化	<ul><li>循環型経済への移行による既存市場の縮小</li><li>代替技術の進展による既存市場の縮小</li></ul>	<ul><li>・マテリアルリサイクル/ケミカルリサイクル技術の開発、社会実装推進</li><li>・原材料のバイオマス化</li><li>・経営資源配分の見直し(事業ポートフォリオ変革も含む)</li></ul>
+4°C	風水害の甚大化	"物的"生産リスク ・工場やサプライヤーの被災による生産への影響	・BCPの継続的見直し、事前対応強化(在庫水準見直し、複数購買・拠点化の検討等)
シナリオ	気温の上昇	"人的"生産リスク ・建設現場での労働環境悪化、生産性低下	<ul><li>・建設現場での熱中症対策の推進</li><li>・住宅建設の工業化推進、IT技術活用</li></ul>

<sup>\* 2023</sup>年度GHG排出量(Scope1, 2:速報値)は318万t-CO:e。カーボンコストを、WEO2023のNZEシナリオにおける2030年のCO:価格水準等を参考として、15,000円/t-CO;と置いた場合。

より詳細な情報は、気候変動に関する取り組み(TCFD枠組みに基づく開示)心をご覧ください。

## リスク管理

当社は気候変動リスクを「グループ重大リスク」の一つに位置付け、重点的に管理しています。

## ▶ GHG排出量モニタリング

当社は、Scope1, 2およびScope3 (主要なカテゴリー) について、第三者保証を得ながら信頼性のある実績値を毎年把握しています。目標に対する進捗状況は、サステナビリティ推進委員会やその分科会である地球環境対策推進委員会などで共有し、今後の取り組みに関する議論・確認をしています。

経営計画の策定や見直しの際には、GHG排出量削減の取り組み状況などを確認し、事業戦略や施策につなげています。また、月次でも関連する状況の把握と経営層への情報共有を行っています。

## ▶ インターナルカーボンプライシング(ICP)

カーボンニュートラルに向けた行動を促進するため、設備投資においてICPを用いた採算評価を実施し、投資判断に活用しています。ICPの価格は、国際エネルギー機関(IEA)が予測する炭素価格や市場価格、当社でのカーボンニュートラルに関するコスト見通しなどを考慮し、設定しています。

## 指標と目標

旭化成は以下の指標を、気候変動の機会・リスクに関係するものと位置付けています。

		目標と実績	指標の意味
GHG排出量	20	30年:30%以上の削減(2013年度比) 50年:カーボンニュートラルの達成 23年度:318万t-CO <sub>2</sub> e(速報値)	Scope1,2の削減状況を示します
GHG排出量/営業利益	実績 202	23年度:0.23万t-CO₂e/億円	低下は炭素税リスクの低減を示します
ROIC		30年近傍:10%以上 23年度:5.9%	向上は変化対応力ある高収益事業体への進化を 示します
GG10営業利益(比率)		30年近傍: 70%以上 21年度: 35%	気候変動対策に貢献し得る関連事業の比率を 表します
ICP		15,000円/t-CO₂で投資判断、表彰制度等に活用	
役員報酬での気候変動課題の反映		「業績連動報酬」において、気候変動に関する取り組みを含む「サステナビリティ推進」 遺を反映	

また、バリューチェーン全体の観点から社会のGHG排出量の削減等に貢献する製品・サービス(環境貢献製品)の 売上高比率を高め、2030年のGHG削減貢献量を2020年度比で2倍以上にするという目標を掲げています。 グリーントランスフォーメーション(GX)

# ■社会のGHG排出量削減への貢献

当社の多様な技術・事業は、社会のGHG排出量削減に貢献できるさまざまな可能性を有しています。当社はバリューチェーン全体でのGHG排出量削減に貢献する技術の創出と製品の展開に注力し、社会に新たな価値を提供していきます。

## 目標

当社は、環境への貢献と事業成長の両立を目指し、2つの目標を掲げています。一つは、環境貢献製品によるGHG 削減貢献量を2030年までに2020年度比で2倍以上にすること、もう一つは、環境貢献製品の売上高比率を向上さ せることです。目標に対する進捗状況を定量的に把握し、取り組みを進めています。

## 実績と取り組み

これまで25の製品を環境貢献製品として認定し、GHG削減貢献量は2020年度比1.40倍となりました。また、環境 貢献製品の売上高比率\*1は29%となりました。環境貢献の視点をさらに重視して研究開発を行うなど、事業を通じ た環境貢献を拡大させていきます。

## 目標と実績

## 環境貢献製品を通じたGHG削減貢献量と売上高比率



(左軸)■環境貢献製品のGHG削減貢献量\*2 (右軸)◆環境貢献製品の売上高比率

\*1 ヘルスケア領域を除く全社売上高における比率 \*2 2020年度を基準 (100) とする

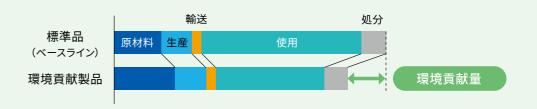
#### 【参考】 GHG削減貢献量2023年度実績 約1,800万トン

なお個々の製品の算定におけるベースラインの設定や寄与率の考え方などはそれぞれの製品において妥当と考えられるものとしています。そのため、各製品の貢献量の単純合計値や企業間比較は必ずしも合理的ではないことにご留意ください。

## 環境貢献製品とは

ライフサイクル全体で環境改善や環境負荷の低減に貢献する製品やサービスとして社内認定したものを指します。認定にあたっては、社外有識者から環境貢献の算定方法や考え方の妥当性について助言を受け、合理性を確認しています。

## 環境貢献製品と環境貢献量の概念図



#### 環境貢献量

環境貢献製品の環境貢献量の算定と認定は、日本LCA学会、日本化学工業協会、経済産業省、持続可能な開発のための世界経済人会議(WBCSD)などが公表するガイドラインを参考として当社が作成したガイドラインに基づいて行っています。個々の製品の環境貢献についての考え方の合理性は、社外有識者によるレビューを受けることで確保しています。アカデミックな視点のレビューは、環境貢献に関する従業員の知見と環境貢献事業の推進への理解の向上にもつながっています。

なお、当社は環境貢献価値の重要性を認識し、関連する基準の確立に向けたGXリーグ\*3の取り組みに積極的に参加しています。「グリーン商材の付加価値付け検討ワーキング・グループ」では発起社の一社として参加し、「グリーン商材の付加価値付けに関する提言書」を取りまとめました。

\*3 2050年カーボンニュートラル実現と社会変革に向けて挑戦する企業が一体となり、議論やルール形成を通じてGXを牽引する枠組み

## グリーントランスフォーメーション(GX)

## 環境貢献製品と環境貢献のポイント

	環境貢献製品	貢献ポイント	
	アクリロニトリル製造プロセス	高収率性(触媒因)	
	シクロヘキサノール製造プロセス	高収率性	
製造プロセス	アジピン酸製造プロセス	N <sub>2</sub> O分解での高効率性	
	ポリカーボネート製造プロセス	CO ITWIN	
	ジメチルカーボネート製造プロセス	− CO <sub>2</sub> 原料化	
軽量化	変性PPE「ザイロン™」(車載二次電池部材)	HEVの電池ケースを軽量化	
	改質アスファルト向けエラストマー	道路耐久性向上	
長寿命	戸建住宅「ヘーベルハウス™」 集合住宅「ヘーベルメゾン™」	60~100年使用可能/ZEH他、省エネルギー	
	イオン交換膜法食塩電解プロセス	電解における低消費電力	
	CO2センサー	無駄な換気の抑制	
	 LIB用セパレータ「ハイポア™」「セルガード®」	電動車の LIBでの必須材料	
省エネルギー	低燃費タイヤ用合成ゴムS-SBR	タイヤの転がり性能に寄与	
<b>目エイルヤー</b>	水殺菌用深紫外LED	省電力(+水銀不使用)	
	ホール素子・ホールIC (家庭用エアコン部材)	/\.\\\\\	
	電流センサー (大型エアコン部材)	<ul><li>インバータモーター化による省エネルギー</li></ul>	
	通信基地局向け温度補償型水晶発振器 (TCXO) 用IC	ヒーター不使用による消費電力削減	
	断熱材「ネオマフォーム™」	同じ断熱性能に必要な資源の少なさ	
	樹脂成形機用洗浄剤「アサクリン™」	成形機洗浄での省資源	
	ろ過膜「マイクローザ <sup>®</sup> 」	膜の高耐久性(省資源)	
	変性PPE「ザイロン™」(太陽電池コネクタ部材)	高電圧対応によるモジュール数、使用樹脂量削	
	印刷版用 感光性樹脂「AWP™」	高印刷性・生産性、溶剤不使用	
省資源	人工皮革「Dinamica®」	リサイクルPET使用率向上と溶剤(DMF)削減	
	ソフトフィール (触感) 塗料向け ポリカーボネートジオール「デュラノール™」	溶剤(酢酸ブチル)使用量の削減	
	ウレタン系塗料硬化剤「デュラネート™」 低粘度グレード	顧客塗料メーカーでの溶剤使用量の低減	
	OPSフィルム「エコループ®」	リサイクル原料の使用比率向上	

## GHG削減貢献量の算定事例

# エアコン向けホール素子・ホールIC

## ホール素子・ホールICとは -

「ホール効果\*」という原理を利用した、磁気を検知するセン サーです。非常に小さいながら的確に磁気を検知できることが特 長で、エアコン、洗濯機、スマートフォンなど身近な製品に使用さ れています。

\* 電流の流れているもの(例えば半導体など)に対し、電流と垂直に磁場をかけると、電流と磁場 の両方に直交する方向に起電力が現れる現象

## ライフサイクルの中での貢献段階

原料採取 製造 流通 使用

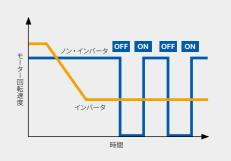
家庭用エアコン使用時の消費電力の 低減に貢献

# 用途と貢献理由

## 家庭用省エネルギー型エアコン

ホール素子・ホールICは、エアコンのブラシレスDCモーターと インバータ制御(省エネルギー運転)に必須の部品であり、高効 率化や制御性の向上、小型化に寄与しています。

ブラシレスDCモーターは、従来のブラシ付きDCモーターの欠 点である摩耗や摩擦音がなく、長寿命で静音性に優れています。 モーターインバータ制御が可能なエアコンは設定温度になるま でモーターを高速回転させ、設定温度になると低速回転に調節 しています。モーターのON/OFF動作のみで設定温度にするノン インバータエアコンに比べ、消費電力を大幅に削減します。



# 計算方法

年間稼働時間 (h/年)

時間当たりの消費電力削減量 (比較対象消費電力-評価対象消費電力)

X 電力CO2排出係数

ホール素子・ ホールICの寄与率

エアコン販売数量

使用年数

約50万t-CO2

## 前提

比較対象 ノンインバータ誘導モーターエアコン

家庭用エアコンにおける主要部品のコストのうち、ホール素子・ホールICの割合

販売数量 当社製品の販売数量から推定

使用年数 エアコンの使用年数 (13.7年: 内閣府消費動向調査結果 [2022] より)

# 自社のGHG排出量削減

カーボンニュートラルへの取り組みとして、事業活動におけるGHG排出量の削減を進めています。ファーストステップと位置付けた2030年までは、既存技術での削減を中心に取り組みます。グループ全体としての削減と、カーボンフットプリント(CFP)算定などを通じた製品ごとの削減の2つのアプローチによる取り組みです。

## 目標

Scope1(自社による直接排出量)とScope2(他社から供給された電気・熱・蒸気の使用に伴う間接排出量)を対象に、2030年に2013年度比で30%以上削減、2050年にカーボンニュートラル実現(実質排出ゼロ)という目標を掲げています。また、2023年度には、新たにGXリーグにおける国内GHG削減目標や改正省エネ法における電力の非化石比率目標を決定しました。

## 実績と取り組み

2023年度のGHG排出量は、エネルギー関連の諸施策の進捗、生産量の変動、その他要因により、2013年度比で38%削減となりました。GX推進担当役員およびカーボンニュートラル推進プロジェクトがグループ全体を俯瞰しながら、GHG排出量削減の具体策や2030年、2050年の目標達成に向けたシナリオ案を検討しています。

## GHG排出量(Scope 1, Scope 2)



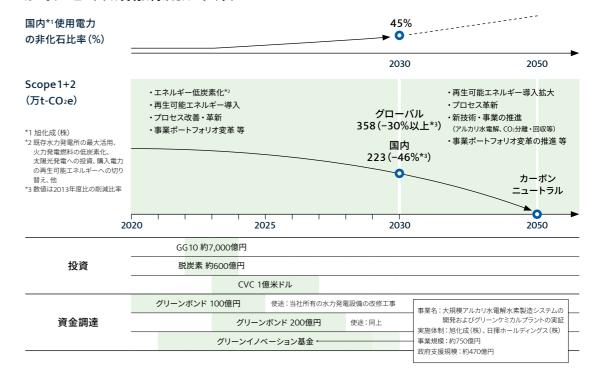
(注)2023年度は速報値であり、第三者機関による保証を受けて変更が生じる場合があります。

# カーボンニュートラル実現に向けた活動

2050年カーボンニュートラル実現は、当社にとって大きな挑戦です。実現のためには、地道な省エネルギー活動やGHG排出削減努力の積み重ねはもちろんのこと、抜本的な技術革新や事業のモデルチェンジ等が不可欠であると認識しています。

2024年度は、引き続きあらゆるGHG排出削減策を洗い出し、エネルギーの低炭素化・脱炭素化や生産プロセスの効率化、革新など、さまざまな観点から具体策や削減シナリオを検討していきます。石油化学チェーン関連事業に関しては、今後の脱炭素化に向け、原料転換などの検討も他社と協働して進めていきます。

#### カーボンニュートラル実現に向けたロードマップ



#### 再生可能エネルギーの利活用

当社は宮崎県を中心に9カ所の水力発電所を所有し、グループの電力使用の一部を賄っています。グリーンボンドによる資金も活用しながら、長期的な利用に向けて水力発電設備の更新と効率化の工事を順次進めています。旭化成ホームズでは、集合住宅「ヘーベルメゾン™」の屋根に太陽光発電設備を設置し、つくられた電力を製造所や旭化成本社などで活用しています。国内外の工場では、購入電力に対して証書やクレジットを活用したGHG排出量の削減にも取り組んでいます。

## CFP算定の推進

旭化成のカーボンニュートラル実現とお取引先からのニーズへの対応を目指し、CFP算定を推進しています。マテリアル領域の各事業部で算定を実施するとともに、新たに開発したグループ標準のCFP算定システムの導入を推進し、計算の効率化を進めています。今後はさらに基幹システムとの連携を視野に入れて、グループのGHG排出量削減策の検討にも活用していく予定です。

グリーントランスフォーメーション(GX)

# サーキュラーエコノミーへの取り組み

持続可能な社会の実現にはサーキュラーエコノミーへの移行が欠かせません。限りある資源を持続的に活用するサーキュラーエコノミーは、GHG排出量削減につながり得る点でも重要テーマです。当社は、使用済みプラスチックのリサイクル、バイオマス原料の使用、製品の長寿命化やリサイクル性の向上などのテーマに取り組んでいます。

# ■課題と今後の取り組み

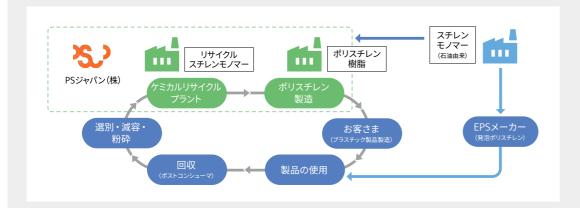
当社はかねてより環境に配慮した製造を行ってきました。しかし、欧州のグリーン・ディール政策をはじめ、サーキュラーエコノミーへの移行が社会から一段と期待される中、これを課題と捉え、従来にも増して積極的にサーキュラーエコノミーに関する取り組みを進めています。

2024年4月に、新たに全社横断のサーキュラーエコノミー推進プロジェクトを立ち上げました。各事業で取り組んでいる事業テーマや技術開発を俯瞰しながら、サーキュラーエコノミーへの移行に向けた取り組みのレベルアップをグループ全体で図っています。

## 取り組み事例

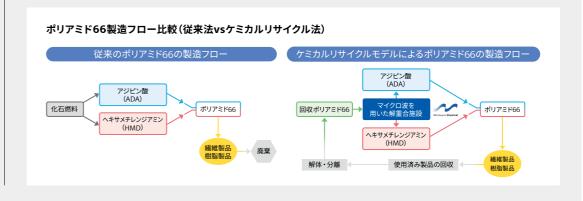
# ポリスチレン樹脂のケミカルリサイクル実証

ポリスチレンは食品トレーなどに使用されており、世界で広く用いられているプラスチックの一つです。旭化成子会社のポリスチレンメーカーであるPSジャパンでは、2023年に使用済みポリスチレンをスチレンモノマーに戻すケミカルリサイクルの実証プラントの稼働を開始しました。再生されたポリスチレンは製品安全性要求の厳しい食品接触用途にも使用が可能で、リサイクルの推進に大きく寄与します。実証プラントでの検証から社会への実装へと段階を進め、廃棄物の削減と資源の有効利用を実現していく計画です。



# 廃車材からのケミカルリサイクル実証試験(ポリアミド66)

2023年7月、欧州委員会はEnd-of-Life Vehicles指令の改正案にて、新車生産に再生材を25%以上使用し、そのうち25%以上を同車種の廃車由来とすることを求める案を発表しました。これに象徴されるように、設計から生産・廃車・回収までの環境負荷が少なく、循環性が高い自動車のニーズがより高まっています。このような中、当社はマイクロ波化学(株)と共同で、エアバッグや複合材料をマイクロ波でモノマーに戻すケミカルリサイクル技術の実用化に向けた実証試験を開始しました。この技術は、ポリマーのモノマー化をより少ないエネルギーで実現する可能性を持ち、GHG排出量を低減したリサイクル技術として期待されています。





# 問5

# 無形資産をどのように企業価値 向上につなげていくのか?

: グループ全体でマインドセットを変え、無形資産そのものに価値があるという意識を強く持ち、無形資産が価値源泉の中心となるようなビジネスモデルを増やしていきたいと考えています。

- **58** 特集 無形資産の最大化に 寄与するA-Spirit
- 60 無形資産の最大活用
- 61 「人財」のトランスフォーメーション
- **66** 研究・開発
- **69** 知的財産
- **70** デジタルトランスフォーメーション(DX)
- 73 外部視点で見る旭化成の無形資産 ——社外取締役 前田 裕子

無形資産の最大化に寄与するA-Spirit

# 「パイメル™」の世界最先端技術への採用の背景にある、"チームパイメル"のA-Spirit

旭化成の価値創造の源泉、無形資産。

多様な事業に意欲的に取り組む人財が旭化成最大の無形資産であり、その根底には、企業文化の核である挑戦の精神「A-Spirit」がある。 電子材料事業の主力製品「パイメル™」の世界最先端技術への挑戦を事例に、自由闊達な組織から生まれる旭化成の無形資産の強みを紐解く。

# 高い技術力を持つ旭化成ならではの 「パイメル™」という製品

半導体デバイスの中の微細な電子回路が形成されて いるチップの表面の保護や、チップと外部の端子をつな ぐ再配線層の絶縁用途に使用されているのが、感光性 絶縁材料の「パイメル™」である。チップの表面の保護 膜として塗布される際の膜厚は5~10μm\*で、髪の毛 の直径の約10分の1。さまざまな状態で基準となる性 能を出すことが求められるため、技術開発、製造、品質 管理のあらゆる面で、非常に難易度が高い製品である。

「パイメル™」は1988年、感光性樹脂や高分子化学 といった、旭化成ならではの技術を駆使して生まれた。 ITバブルの崩壊やリーマンショックなど厳しい外部環境 の変化を乗り越え、近年、スマートフォンやデータセン ターなどの普及に伴って着実に業績が伸びている。「微 細化」「高集積化」「高速化」が求められるスマートフォン 用の最先端半導体デバイスに対し、「パイメル™」はそ の進化の一翼を担っている。まさに、昨日まで世界にな かった新しい価値を提供する製品だ。

電子材料をはじめとする素材事業においては、顧客 が一度採用した素材から別の素材に切り替えるまでの 期間が長く、長期視点で信頼関係を構築し、ともに製 品を改良し続けていくことが特徴だ。旭化成に浸透し ている、"顧客のためには迅速果断、野心的に挑戦す る"という文化は、化学会社として大きな強みであり、 顧客とのコミュニケーションや提案力で差別化を図っ

\*マイクロメートル。1um=1/1000000m

# 世界大手ファウンドリへの採用と、 顧客ニーズに応えられない悔しさ

「パイメル™」は2015年、半導体受託製造の世界大 手に採用されている。しかし、旭化成の底力が試され ることとなったのは、既存用途とは異なる先端半導体 チップを保護する"キー材料"の候補として声が掛かっ た2017年8月のことだった。





# 無形資産の最大化に寄与するA-Spirit

「何とかして顧客の期待に応えたい」。マーケティング、技術開発、品質管理、製造担当など、「パイメル™」に関わるすべてのメンバーが同じ想いだった。しかし、相手方が求める品質検査項目は、従来の旭化成の常識を超えていた。合格基準に限りなく近い性能を出すところまで辿りつくものの、性能の合格基準の最後の一つがクリアできず、試行錯誤の開発が数年続いた。

このチャンスを掴むか掴まないかで、今後のパイメル 事業の成長の度合いは大きく変わる。当時の事業部長 は、メンバーへ向け何としてでもこの仕事を勝ち取ると 檄を飛ばした。

# 顧客対応力の源泉は、A-Spirit

技術開発部のメンバーは海外の顧客工場に赴き、試作品の改良を進めた。毎日、朝から晩まで相手方から寄せられる質問や要望を日本のメンバーにすぐに共有。技術力や製造ノウハウを持ち寄り迅速に回答や課題解決策を提出する。これを繰り返し行うことで、ついには全基準を満たしたラボ試作品を完成させた。

「何とか力になりたい、その想いだった」と、当時の激動の日々を品質管理課の坂田は振り返る。 他社に勝ち



切った要因について、電子材料工場長の大井は「事業が苦しい時期を一緒に味わい、ともに戦い続けてきたからこそ、役割を超えて横のつながりが強い。今何をすべきか、何が必要かを自然と共有できる組織風土こそが、顧客対応スピードの原動力」と語る。

製造現場における量産も課題だった。テスト生産を開始したが、試作品とはわずかな品質の違いが生まれていた。「みんなでつないできたバトンをここで途切れさせるわけにはいかない」。生産技術課の本多はその一心で、製造条件の確立や作業工程のルール化を推進し、多くの現場スタッフとともに何とか品質基準をクリアできる供給体制を整えた。協力し合った多くの仲間について本多は、「否定的な声を上げる人がおらず、皆が誠実で建設的な意見を言うメンバーだ。全員が味方という感覚がしっかりとある」と評価する。

採用に向けた終盤、製造現場の監査フェーズも挑戦の連続だった。通常3カ月以上かかる監査準備を1週間で実施しなければならなかったことに加え、監査項目は従来の倍以上の数百に及んだ。坂田と品質保証課の榊原は、新たな検査機器を導入し、作業工程、人員配置を大幅に見直した。追い打ちをかけるようにCOVID-19が蔓延したが、マーケティング部の三嶋が柔軟に対応し、密なコミュニケーションが取れたことで、状況は一気に前進した。

その後も、マーケティング、技術開発、品質管理、製造、そして顧客の要望を叶えたいと願うチーム全員のA-Spiritが大きな推進力となり、世界大手ファウンドリのハイレベルな要求に迅速に対応し続けた。その結果、より高性能な「パイメル™」の新製品を上市することができた。

# 顧客とともに強化する、技術・知財・ ブランドカ

2020年12月、旭化成は世界大手ファウンドリが表彰を行う優秀サプライヤーに選ばれた。同社と取引を行う数百社に及ぶ企業の中から十数社しか選ばれない栄誉ある賞だ。

「難しいからこそ、楽しい。そう思える技術者や人財が旭化成には多い。一人ひとりの裁量が大きく、決まったやり方にとらわれない。それが顧客の期待を超えることにつながる」と技術開発部の佐々木は話す。また、「当社の強みは技術や知識だけでなく、マインドの部分でも仲間を信頼できること。そのチーム力は顧客にも伝わり、信頼につながるはずだ」と、同じく技術開発部の井戸は自信を語った。旭化成の人財は、未知への挑戦に怯まない好奇心を持つ。一人ひとりの好奇心は進取の気風となり、型にはまらない柔軟な発想と行動力を生み、顧客評価につながっている。

また、"チームパイメル"が勝ち取ったのは、優秀サプライヤーという一過性の評価だけではない。顧客にビジネスパートナーとして選ばれるということは、目まぐるしく変わるニーズをいち早く聞き、常に最先端の技術を開発し続けているということだ。そうして電子材料市場をリードすることで、さらなるノウハウや知見が蓄積し、先んじて特許を保有することができる。競争力は、顧客からの信頼やブランド力へとつながり、幾層にも重



なる強い無形資産となって、また次の挑戦や、他事業の 価値向上にもつながっていく。

# DXでさらなる競争力強化を目指す

今後、パイメルを含むデジタルソリューション事業の推進力となるのがDXだ。今、世界各拠点の製造情報・品質管理情報、さらには顧客の問い合わせを一元管理する独自の共有コミュニケーションプラットフォームによって、品質競争力・顧客対応力の強化が進んでいる。また、生成AI活用が業務プロセスを効率化するなど、既存の課題も解決されつつある。

これらの変革も、"すべては人"である。だからこそ、 意欲的な人財が集まる旭化成は、DXによってきっと大 きく変革できるはずだ。

マーケティング、技術開発、製造、品質管理、品質保証

――他社による模倣が困難なこれらの無形資産、

そしてその根底にある「A-Spirit」がパイメル事業の成長に貢献している。

# 無形資産の最大活用

# 旭化成の無形資産の全体像

当社グループの成長の源泉である無形資産は、①多様な事業に関わる意欲的な人財、②幅広い領域での技術・知的財産・製造ノウハウ、 ③多様な市場との接点、④共創と変革を加速するデジタル基盤の4つです。

旭化成の企業文化の核である挑戦の精神「A-Spirit」のもと、国内外で多 様な事業に意欲的に取り組む人財が、当社の最大の無形資産です。領域を 超えた人財ローテーションを含め、グループ内の異文化による刺激や共創 が起点となり、これらの豊富な無形資産を結び付け、新たな価値を創出し ています。

# 多様な事業に関わる意欲的な人財

強み

- グローバル人財(海外従業員比率40%以上\*1)
- ・高度な専門性人財(高度専門職人数347人\*1)

方針•戦略

- 終身成長×共創
- →多様な個の終身成長と共創力で未来を切り拓く

# 共創と変革を加速するデジタル基盤

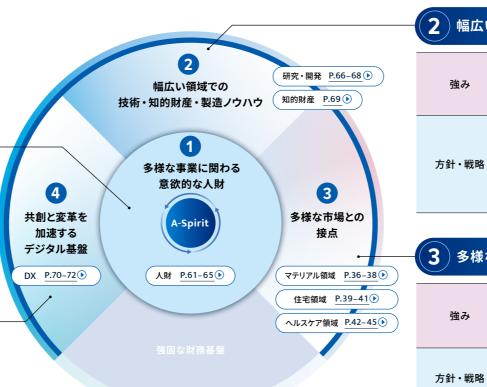
強み

- DXによる経営革新 (DX関連投資[3年累計]約300億円)
- デジタルプロフェッショナル人財1,728人\*1

方針•戦略

• 全員参加×現場主導×共創

→デジタルを活用し現場主導でトランスフォーメー ションを起こし続けることができる状態を目指す



# 幅広い領域での技術・知的財産・製造ノウハウ

- 蓄積してきたコア技術、特許 (特許保有件数 国内:6,807件\*2 海外:7,818件\*2)
- 高い研究開発力(研究開発費1,066億円\*1)

- 知的財産: 知的財産部、知財インテリジェンス室の 連携によって、事業利益を守り、企業価値の最大化 に貢献
- ・研究・開発:有形資産と無形資産の融合による 新たな価値創造

# ろろう 多様な市場との接点

- 新たなニーズの発掘力
- 領域を超えた知見・データ
- 顧客・パートナーからの信頼・ブランド

方針•戦略

多様な業界の知見やマーケティングのナレッジを、グ ループ全体で活用することで、新たなビジネスモデル や顧客体験価値を創出

人事担当メッセージ

# 旭化成の強みを活かし、多様な個の活躍を実現します。



# 旭化成のDNAは"輝く個とチーム力"

旭化成のDNAであるA-Spiritが発揮されている状態を私の言葉で表現する と、「一人ひとりの個性が輝き」「挑戦への結束力が高い」ことでしょうか。創業 時から財閥の後ろ盾なく技術と人の力で発展してきた当社の組織文化には、 個の力を最大まで活かし、それを結集させることで、数々の難題を乗り越えて きた原体験が沁み付いています。かつて新規参入した住宅事業や半導体事業 を現在の業界で存在感ある地位にまで発展させたメンバーのこだわりや執 念、名誉フェローの吉野彰がリチウムイオン電池を発明した際のたゆまぬ探 求心、M&Aで仲間になった海外の企業と「果敢な挑戦心」が共鳴し合い、そ こを起点にさらに事業を積極拡大していることなど、すべてにこのDNAが受け 継がれています。

私は人事以外の仕事、中でも電子材料事業に従事した期間が長いのです が、事業企画や海外製造拠点運営、営業などを経験する中で、市場の拡大に 迅速に対応し、さらに顧客の要望にも最大限に応えようと、多彩な仲間たち と力を合わせ、数々の難題を乗り越えた経験があります。まさしく皆の個性 が輝いていましたし、挑戦の難易度が上がるほど結束力が高まったと言えま しょう。このような、仲間と協力することで生まれる挑戦心は、きっとほかの事 業に関わっていても同じように感じたことと思います。

社外の方と話すと、「旭化成は現場が強い」と言われることがよくあります。 これは、上からの指示待ちではなく現場が自発的に考え動くこと、トップが意 思決定をするにあたり現場の声をよく聴くこと、双方を指しているのだと私は 思っています。現場の強さ、すなわち、個の力を結集し、チーム力の向上につ なげているからこそ、当社は、事業環境の変化にスピーディに対応し、新しい 事業分野に迅速かつ効果的に挑戦することができたのです。

# 多様な個の終身成長と共創力で未来を切り拓く

前提となる事業環境や働く環境が大きく変わる中で、このDNAを発揮して 変化に適切に対応できるかどうかが当社のさらなる発展の鍵であり、それが 人財戦略の肝だと考えています。企業が対峙する課題やリスクが複雑かつ複 合的になり、現場の実情に真摯に向き合うだけでなく、SDGsやESGなど多様 な視点を加味した対応が求められる中で、リスクを恐れて挑戦心が萎縮する 恐れがないとは言えないでしょう。数年前に人財のあり方を全社で議論した 際も、旭化成のバリューである「誠実」「挑戦」「創造」のうち、挑戦のマインド が薄れているとの指摘がありました。そこで中期経営計画2024~Be a Trailblazer~(現中計)では、当社のDNAとして受け継がれている挑戦マイン ドをすべてのメンバーに呼び起こすために、改めてA-Spiritという言葉を掲げ ました。また、新たな事業環境や労働観に合わせて再定義した、メンバーに 求める価値観と行動が、「多様な個の終身成長と共創力」です。

「終身成長」とは、終身雇用との対比も意識した当社の造語です。会社とメン

バーの「雇用し、雇用される」という静的な関係を、会社はメンバーの成長を支 援し、メンバーの成長によって会社も成長するというアクティブな関係、さらに は新たな時代におけるWin-Winの関係に進化させていくことを目指しています。

当社は多様な事業を手掛けていることから、さまざまな技術や市場との接 点があります。また、市場も人財も海外比率が大幅に上昇し、国内でもキャ リア入社者が大幅に増えています。各現場でリスクを最小限に抑えながら機 敏にチャンスを掴むため、そして、新たな社会課題に応えるイノベーションを 生み続けるためには、これら多様性のポテンシャルを最大限に引き出し、事 業に活かしていかなければなりません。

そのためにも国籍やジェンダーなど属性における多様化をこれまで以上 に大胆かつ着実に推し進めながら、質的に多様な人財がつながり合い、化学 反応を起こす「共創力」を強化すべく、現場と一体となって、さまざまな施策 を展開し進めています。

# 企業価値向上に向けた人財戦略の全体像

先人たちが紡いできた旭化成のDNAであるA-Spiritは、当社の価値創造を推進するうえで欠かせない、変革力の原点です。 A-Spiritを呼び起こすべく、一人ひとりが挑戦・成長を自ら求めていく「終身成長」と、多様性を促す「共創力」を人財戦略の柱としています。

A-Spirit	野心的な意欲	健全な危機感・迅速果園	断 進取の気風
人財戦略		主な人事施策	KPIと2023年度実績*
終身成長 <u>P. 63</u> ①  従業員一人ひとりの、新しい環境への挑	自律的なキャリア形成と 成長の実現	<ul><li>自律的な学びのプラットフォーム「CLAP」</li><li>公募人事制度</li><li>シニアの活躍推進・定年延長</li><li>キャリア開発プログラムの充実</li></ul>	成長行動指標(KSA)
戦と自律的なキャリア形成を促すととも に、挑戦する人財を活かすためのマネジ メント力強化に取り組んでいます。	個とチームの力を引き出す マネジメント力向上	<ul><li>経営幹部・次世代リーダーの育成</li><li>部長層の育成</li><li>人財KPIを役員報酬に連動</li><li>各職場における組織開発活動</li></ul>	グループ役員後継準備率
共創力 P. 64-65   ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン(DE&I)を経営戦略の一つに位置	多様性を"拡げる"	<ul> <li>プロフェッショナル人財の育成「高度専門職制度」</li> <li>女性の活躍推進</li> <li>デジタルプロフェッショナル人財の育成 P.71 (シ)</li> <li>キャリア採用の強化</li> <li>時間と場所にとらわれない働き方</li> <li>海外M&amp;Aによる人財の獲得</li> </ul>	高度専門職人数
付け、多様性を「拡げる」「つなげる」という観点で、多様な人財の育成・活用を推進しています。	多様性を"つなげる"	<ul><li>事業部門を超えた人事異動</li><li>人財の可視化「CaMP」</li><li>人財レコメンドシステム</li><li>海外の優秀な人財の登用</li></ul>	事業部門を超えた人事異動数

従業員の Well-beingと 働きがい向上 旭化成の 競争力向上

<sup>\*</sup> 対象範囲:旭化成 (株)、旭化成エレクトロニクス (株)、旭化成ホームズ (株)、旭化成建材 (株)、旭化成ファーマ (株)、旭化成メディカル (株)。 ただし、デジタルプロフェッショナル人財数はグローバル全従業員が対象

# 「終身成長」で、

# 事業構造転換と成長への挑戦を促す

当社の価値創造の根幹をなす事業ポートフォリオ変革のため、自ら成長・挑戦する人財を育て、事業に活かす環境整備が欠かせません。個の力とチーム力の2つの視点で終身成長に取り組むことで、旭化成の企業価値向上につなげていきます。

## ■自律的な成長やキャリア形成を支援

## 学び方改革:オンライン学習プラットフォームの拡充

当社では現在、従業員の自律的なキャリア形成を、旭化成ならではの風通しの良さを活かして支援すべく、「みんなで学ぶ」というコンセプトを掲げ、学び方改革に挑戦しています。1990年代後半から2010年代前半に生まれたZ世代の従業員の特徴として、キャリア観が多様化しており、さらにCOVID-19などの環境変化に伴いキャリアに対する不安が増していると言われています。当社では2023年6月、若手従業員の自律的なキャリア形成を支援するために、CLAPを活用した学習コミュニティを開設しました。同世代の従業員が学びを通じて交流を持つことで、若手従業員の学習時間の増加、キャリアに対する不安の軽減につながっています。この取り組みで得た知見を活かし、今後もさらなる学び方改革に挑戦していきます。

## CLAPとは?

当社が2022年に国内グループ企業の約2万人を対象に導入したオンライン学習プラットフォーム (Co-Learning Adventure Place)。社内外の1万以上のコンテンツから、自分の専門性、キャリア形成に必要な学習を選択できます。



## 公募人事制度の拡大

従業員の自律的なキャリア形成と成長の実現のため、自ら新しい仕事にチャレンジできる公募人事制度を取り入れています。2003年度から累計で約500名が自らの意志で部署異動し新たな環境に挑戦しています。所属部署以外の業務を一定期間経験できる社内兼業の適用範囲を拡大するなど、今後もさらに内容の充実を図ります。

# ■活力の向上と成長につながる組織づくり、管理職のマネジメント力向上

## 活力の向上と成長につながる組織づくり

組織づくりにおいては、個人と組織の状態を可視化することでマネジメントの効果的なPDCAを促し、チームの力を引き出すことに注力しています。毎年1回従業員エンゲージメントサーベイ「KSA(活力と成長アセスメント)」を実施し、「上司部下関係・職場環境」「活力」「成長につながる行動」をモニタリングしています。特に「成長につながる行動」は、主体的な学習行動や旭化成の伝統的なチーム力の礎となる組織貢献行動を指し、主要KPIに設定しています。

#### 2023年度実績

「成長につながる行動(1~5の5段階評価)」:

3.72 (2022年度3.71、2021年度3.69)

▶ 従業員の約7割が成長につながる行動をとっていると 回答

## 職場対話こそが活力と成長の根源

現場力を重視する当社ならではの取り組みとして、各組織が自組織の課題や目指したい状態、今後の取り組みについて話し合う「職場対話」を促進しています。当社内のデータを分析した結果、職場対話や改善アクションの質が従業員のワークエンゲージメントと活力に影響するという分析結果が出ています。当社では、傾聴力をこうした活動の

#### 2023年度実績

職場対話実施率: 73.9%、

対話実施者の51.9%が改善アクションに着手

質を高めるマネジメントの基礎力と捉え、手挙げ式でのファシリテーション講座、10n1講座、コーチングなどの施策を通じて強化しています。コーチングは2017年度に役員層向けに開講し、現在は新任部長向け研修プログラムの対象者全員に受講の機会を提供しています。

## 計画的な経営幹部の育成

現場力を高める活動と並行して、組織マネジメントの鍵となる 経営幹部の育成・獲得にも取り組んでいます。2017年度から次世 代リーダー候補者の成長を促すため、リーダーシップやチームワー クを強化するプログラムを実施しています。候補者は部長・事業部 長層から選抜され、毎年数名がこの育成プログラムを経てグルー プ役員\*に昇格しています。

## 2023年度実績

グループ役員後継準備率: 260%

グループ役員35名に対して候補者 91名を選定

\* 執行役員の中から当社全体の企業価値向上に責任と権限を有する者として、取締役会決議に基づきグループ役員を任命しています。 具体的には、旭化成(株)の上席執行役員以上およびそれに相当する事業会社の執行役員が該当します。

「人財」のトランスフォーメーション

# 多様性を活かし、ともに価値を創造する 「共創力」を高める

当社の価値創造における大きな強みは、3領域の事業展開で得られる技術や人財、市場との接点をはじめ とした無形資産の多様性です。この多様性を高め、つなげることで起きる化学反応を促し、事業ポートフォリ オ変革を推進し、企業価値向上につなげていきます。

## ■プロフェッショナル人財の育成強化

## 博士人財の活躍

当社では、技術系を中心に2024年4月時点で、373名の博士人財が在籍しており、研究開発に限らず事業企画や テクニカルサービス、人事などさまざまな職種で活躍しています。高度な知識のみならず、博士課程で培った論理的 思考力、原理原則に基づいた研究遂行能力、語学力や人を巻き込む力強さなど、普遍的な能力や行動特性を活かし、 事業推進に貢献しています。例えば、技術系の博士人財が人事部門の一員として人財採用を担い、価値創造につな がる優秀人財の発掘に貢献するなど、高い専門性を多方面に活かしています。キャリアパスを含むユニークな博士人 財の活躍事例は、経済産業省による「博士人材の処遇事例集®」でも紹介されています。

## キャリア採用の強化

事業環境が大きく変化する中、事業の機会を敏感に捉えるアン テナの高さを組織として有することは、当社のような多くの事業を 手掛ける企業にとって非常に重要であることを踏まえ、多様な経 験やバックグラウンドを有する人財を積極的に採用しています。

#### 2023年度実績

キャリア入社者(キャリア採用率): 362名(45%) 当社国内正社員\*の管理職に占める割合: 16.3%

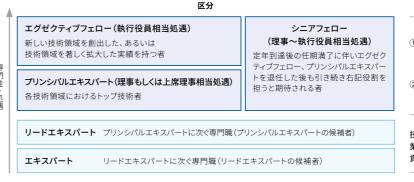
# 事業部門を超えた人事異動、タレントマネジメントシステムによる人財の可視化

当社では、事業部門を超えた人事異動を積極的に行い、共創力を高めています。2023年度は、組織改正等による 影響を除き、約370名が異動しました。このような取り組みをさらに推進すべく、人財を可視化するタレントマネジメン トシステムCaMP (Career Management Place) を導入し、従業員のキャリア、専門性などの情報を一元管理してい ます。今後も、多様な人財の交流に向けて、CaMPを活用して適正な人財配置・育成を実現し、共創力の発揮につな げます。

## 高度専門職制度の拡充

多様な事業を持つ旭化成にとって、技術、マーケティング、営業、製造、環境安全、知的財産など各分野の専門家を 多く育成、獲得することは、新事業創出や事業強化を加速させるうえで、効果的なシナジーにつながります。高度専 門職制度では、自身の専門性を深化・発揮するのみならず後進の育成も含めて事業貢献が期待される人財を「高度 専門職」として任命、育成、処遇することで、社内外に通用する専門性の高い人財の層を厚くすることに取り組んでい ます。元々マテリアル領域の研究開発の専門職からスタートした制度ですが、現在は3領域それぞれにおいて専門性 の高い人財を任命しており、近年ではマーケティング関連などスタッフ部門にも対象を広げています。今後も事業方 針に合わせて毎年専門領域を見直し、充実化を図ります。主要KPIとして注視している高度専門職人数は、制度開始 以降、順調に増加し2023年度347名となり、2024年度360名という目標を設定しています。

#### 高度専門職の区分と役割



役割

①トップ専門職として技術や専門性を 深耕・発展させて新事業創出や事業 強化に積極的に参画・貢献する

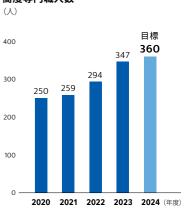
②当該領域の人財育成を行う

技術や専門性を深耕・発展させて新事 業創出や事業強化に積極的に参画・ 貢献する

## 高度専門職の対象となる領域



# 高度専門職人数



<sup>\*</sup> 旭化成(株)、旭化成エレクトロニクス(株)、旭化成ホームズ(株)、 旭化成建材(株)、旭化成ファーマ(株)、旭化成メディカル(株)の正計員

# ■働きやすく、働きがいのある職場を目指して

## 女性活躍推進

女性の活躍を推進することが、性別や年齢などの属性に関係なく多様な人財の活躍につながるという考えから、DE&Iの重要な要素の一つとして、女性が働き続けやすい環境の整備を進めています。2022年度からは多様な人財の活躍状況を測るKPIとして、管理職の中でも特に指導的役割を果たすポジションであるラインポストおよび高度専門職の女性比率を2030年度までに10%以上にするという目標を掲げ、2023年6月時点では3.9% (309名) だった女性比率 (人数) が2024年6月時点では4.4% (351名) まで上昇しています。

女性リーダーを継続的に輩出できる仕組みとして、候補者母集団を形成するためのさまざまな取り組みを実施しています。新任の女性管理職に、直属ではない上位職とともにキャリア形成を主体的に考える機会を提供するメンタープログラムは、2013年の取り組み開始以来、累計132名が参加しています。また、女性役員と女性管理職のラウンドテーブルを実施し、女性管理職のさらなる成長意欲や視座向上、今後の挑戦や活躍に向けた意識と行動の変革を後押ししています。

## 多様な人財がさらに活躍できる風土醸成を目指して

従業員一人ひとりの多様性を活かし、組織力の発揮につなげるには、職場における理解と協力が重要であるという考えのもと、従業員の多様性に対する理解の促進と心理的安全性の向上に取り組んでいます。

## 1. 浸透状況のモニタリング

当社では、従業員エンゲージメントサーベイ「KSA」を活用して職場における多様性への理解と心理的安全性の浸透をモニタリングしています。多様性は、あらゆる立場の人の意見が尊重されているか、心理的安全性は、問題点や意見の相違を気軽に話し合い、助けを求めることができるか、といった観点から測定しています。

## KSAによる多様性・心理的安全性スコア(5点満点)

	2020年	2021年	2022年	2023年
多様性	3.87	3.91	3.95	3.97
心理的安全性	3.60	3.62	3.64	3.65

## 2. 役員・管理職層へのアンコンシャスバイアス研修の実施

各自に内在するアンコンシャスバイアスを知り、コントロールする方法を習得することも、職場における心理的安全性の向上に重要であるという考えのもと、2023年度から役員と管理職層へのアンコンシャスバイアス研修を実施しています。2024年度は全課長層まで対象に加え、職場の心理的安全性をさらに高め、社員の活躍を適切に支援できる管理職の育成を目指します。

## 3. ロールパーツモデルチャンネル

多様な働き方やキャリア形成を支援する施策として、女性管理職や男性の育児休業取得者など、社内で活躍する 多様な人財を紹介するイントラサイト「ロールパーツモデルチャンネル」を展開しています。多様なロールモデルを紹介することでさまざまなライフスタイルやキャリア志望を持っている従業員が中長期的なキャリア形成のイメージを 持ち、キャリアアップへの挑戦意欲を高めることを狙いとしています。

## グローバル人財の活躍推進

海外事業の拡大に伴い、海外従業員比率が4割強となっており、海外人財の活躍は当社の価値創造に欠かせません。海外拠点の主要ポジションへの現地採用人財の登用を拡大し、グループ全体に貢献する優秀な人財を育成しています。

米国では次世代リーダー育成に向けた2年間のプログラムを設けており、候補者は、グローバルな人的ネットワークづくりや本社経営層とのディスカッションをはじめとしたさまざまなコンテンツに取り組んでいます。

また、海外M&Aにより当社の一員となった優秀な人財も積極的に重要なポジションに登用し、グループ経営への 参画を進めています。2024年3月末時点の旭化成(株)の外国人執行役員は6名です。

# 海外の仲間とともに考える「A-Spirit」

近年の積極的な海外M&Aにより、多くの海外人財が仲間に加わったことで、当社の強みや社風をいかに共有しエンゲージメント向上を促すかが大きな課題となっています。2023年12月には、世界各国の従業員によるオンラインイベント「Asahi Kasei is...・」を開催し、「旭化成とは?」を参加者に問いかけ、考える機会を設けました。国籍や携わる事業が異なる仲間でも、旭化成らしい価値創造やチャレンジ精神は共通であることを実感できる、良い機会となりました。



オンラインイベント「Asahi Kasei is...」の様子 世界29の国と地域から4,000人超(うち30%以上は日本以外)の従業員が視聴

(参考)女性・外国人・キャリア入社者の中核ポジションへの登用に関しては<u>コーポレート・ガバナンスに関する</u> 報告書①、障がい者雇用に関する取り組みや各種データ類はサステナビリティレポート②を参照してください。

# 研究・開発

# 多様なコア技術の融合で、事業ポートフォリオ変革を牽引する

長年にわたり事業を通じて培ってきた多様なコア技術を中心とする独自の技術ポートフォリオが、これまでの旭化成のモノづくりを支え、数々の事業を創出してきました。 これからは、引き続き"旭化成ならでは"を追求しながら、製造業のあり方を大きく進化させていきます。キーワードは、「有形資産と無形資産の融合による新たな価値創造」です。

#### コア技術が導くマテリアル領域の新事業創出例 有形資産と無形資産の融合による新たな価値創造 (ノウハウ、パテント、データ、アルゴリズム) 石油化学 雷子デバイス・雷子材料 バイオ 化学プロセス サステナブル 次世代雷子材料: 電気化学 パワー半導体材料 ケミストリー ポリマー 超特殊イソシアネート 窒化アルミニウム (AIN) コア技術 膜・セパレーション 基板 バイオ原料利用 • 次世代半導体 CO₂分離・回収 触媒 パッケージ材料 深紫外I FD/ 繊維 レーザーダイオード 化合物半導体 解析·CS 無機合成 高機能ポリマー・繊維 人工腎臓 サステナブルポリマー・ ヘルスケア用途素材・ イオン交換膜 ファイバー システム **EV** 水素 リサイクル・長寿命 FO/MD膜システム •セルロースナノ • 次世代アルカリ水電解 超イオン伝導性 ファイバー 電解液 AEM (Anion-Exchange Membranes)

# ■多様なコア技術の融合が牽引する事業ポート フォリオ変革

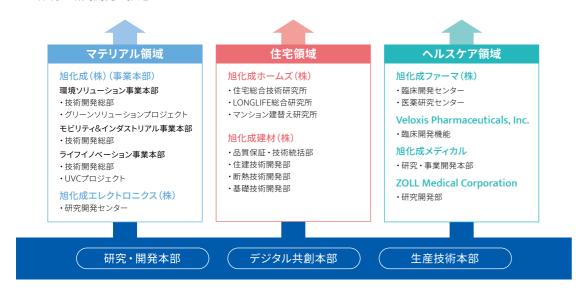
旭化成はこれまでの100年を超える事業活動において、社会のニーズや市場環境の変化に応じて柔軟に事業ポートフォリオを変革してきました。これを支えるのは、事業を通じて連綿と培ってきた旭化成固有の技術ポートフォリオであり、これらの多様なコア技術の融合が、"旭化成ならでは"の事業創出を導いてきました。変化のスピードが一層増していくこれからの社会において旭化成が事業を通じて提供すべき価値は変わっていきますが、より高い付加価値をよりスピーディに提供するためのエンジンの一つが、これら旭化成固有の技術ポートフォリオをベースとした異分野技術の高次元での融合です。

加えて、これからの旭化成は製造業のあり方を大きく進化させていきます。製品を生み出すためのノウハウ、パテント、データ、アルゴリズムなどの無形資産をこれまでにない形で積極的に活用し、有形資産と無形資産の融合により新たな価値提供を実現することが、旭化成が目指す製造業の姿です。常に社会に必要とされる企業であり続けるため、"旭化成ならでは"の事業創出による事業ポートフォリオ変革へのたゆまぬ挑戦は続きます。

研究・開発

# ■未来の社会・事業を見据え、時間軸を意識した事業強化および新事業創出体制

当社では、新事業創出を目指してグループ横断的に中長期的なテーマを開拓するコーポレートR&D(横串機能) と、事業競争力の強化に必要なテーマを深掘りする各事業の研究・技術開発機能(深掘り機能)が連携し、シームレ スな体制で研究開発を推進しています。



# ■コーポレートR&Dのミッション

コーポレートの研究開発のミッションを以下のとおり定め、さまざまな社会課題を成長のエンジンへ転換し、持続 的な成長を実現する原動力とすることを、あるべき姿として目指しています。

コア技術の 育成・獲得・深耕	差別性・優位性の高い製品・サービス開発のためのコア技術の深化および外部技術の獲得・育成
イノベーションによる 新事業創出	自社の研究開発のマネジメント強化に加え、コーポレートベンチャーキャピタル (CVC) やオープンイノベーション等、社外との連携も加速
技術基盤機能	当社を支える技術基盤機能のさらなる強化

## ■コーポレートR&Dの重点戦略分野と主な研究開発活動

コーポレートR&Dの重点戦略分野として、①カーボンニュートラル(脱炭素・水素)、②サーキュラーエコノミー、 ③ ヘルスケア、④デジタルソリューションの4分野を設定し、これらの関連テーマに重点的に資源配分を進めていま す。各分野における代表的なテーマは以下のとおりです。

## ①カーボンニュートラル(脱炭素・水素)

## バイオエタノールからのバイオ基礎化学品製造の実証

バイオエタノールからバイオ基礎化学品を製造するプロセス開発・設計を進めており、4万~5万トン規模のプラン トについて2027年稼働を目標に検討を進めています。

## アルカリ水電解システムの開発

再生可能エネルギーを活用して水素を製造するアルカリ水電解システムの開発を実施しています(P.49 ♠)。加え て、性能・コストの両面で大幅な改善が期待される次世代膜として、アニオン交換型水電解装置用の膜の開発にも 取り組んでいます。

## CO2ケミストリー技術、CO2分離回収システムの開発

当社はCO₂を原料に使用するポリカーボネート樹脂製造プロセスを世界で初めて確立しましたが、CO₂を原料とす るジフェニルカーボネート製造プロセスや、COz誘導体を利用するイソシアネート製法など、さらなる展開に取り組ん でいます。加えて、ゼオライトを吸着材として用いたCO2分離回収システムの実証試験にも取り組んでいます。

#### ②サーキュラーエコノミー

## セルロースナノファイバー(CNF)複合材料の開発

バイオ中来のCNFとエンジニアリング樹脂をナノコンポジット化することで、高機能なバイオマス素材の実現を目 指しています。CNFからCNFコンポジットまでの一貫製造プロセスを保有する強みを活かし、低コスト、低環境負荷、 高機能を満たす製品開発および事業化の検討を進めています。

## ③ヘルスケア

#### 医薬品製造プロセス向け正浸透(FO) 膜/膜蒸留(MD)

医薬品製造プロセスにおいて、FO膜とMDのハイブリッドシステムで、非加熱・非加圧濃縮により医薬品の変性を 防ぐとともに、凍結乾燥時間の短縮やエネルギー負荷の低減を実現する革新的なプロセスの実証実験に複数の顧客 候補と取り組んでいます。

研究・開発

## ④デジタルソリューション

## 深紫外LED/レーザーダイオード

殺菌、ウイルス不活性化に効果の高い波長265nmの深紫外光を高出力で実現できる深紫外LEDの展開に加え、さらなる高出力化、基板の大口径化・高品質化などの研究に取り組んでいます。名古屋大学との協働により深紫外レーザーダイオードの開発も行っており、2022年11月には深紫外半導体レーザーダイオードの室温連続発振に世界で初めて成功しています。

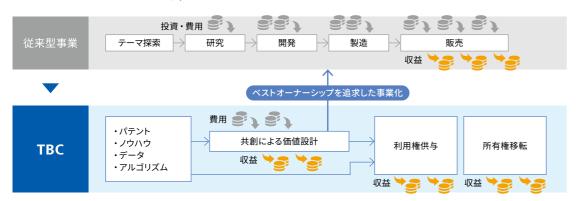
## 窒化アルミニウム(AIN)基板

AIN系デバイスは、低い電力損失と高い耐圧の特徴を併せ持ち、炭化ケイ素 (SiC) や窒化ガリウム (GaN) よりも高いエネルギー効率を実現するポテンシャルを有することから、次世代パワーデバイスへの適用や高周波 (RF) アプリケーションへの展開が期待されています。2023年8月には当社の子会社であるCrystal IS, Inc.が直径4インチのAIN単結晶基板の製造に成功しました。

# ■無形資産活用を通じた新たな収益モデルの創出

当社は無形資産を重要な経営資源と捉え、無形資産の有機的結合による企業価値向上を目指しています。すでに ライセンスやデータ等の無形資産を活用した収益化事例が増加中ですが、取り組みをさらに加速するため、テクノロ ジーバリュー事業開発 (TBC) プロジェクトを設置しました。これは、グループに蓄積した膨大なテクノロジー無形資産 (パテント、ノウハウ、データ、アルゴリズム等)を価値化し、ストレートライセンスに限定しないさまざまな形態での 提供を通じた収益化を目指す先駆的な取り組みです。

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



全社を挙げたDX推進により、幅広い事業で培った膨大な情報やノウハウのデジタル化、デジタル人財の育成や共 創風土の醸成も進んでいます。データやAIなどの形に形式知化されたノウハウは、スピーディで付加価値の高い共創 を可能にします。TBCではこの特徴を活かしたライセンスやサービスの提供により、必要最小限の設備投資で共創に よる早期収益化を可能にし、複雑化し多様化するニーズや先行き不透明な経営環境に迅速・的確に対応することを 目指します。

現在は高寿命と低コストを両立するリチウムイオンキャパシタや、リチウムイオン二次電池の低コスト化・高容量 化を可能にする超イオン伝導性電解液など、さまざまな技術のライセンス活動を進めています。

また、保有特許を3領域で幅広く活用するための活動も推進しています。ライセンスビジネスで先行するヘルスケア領域や、無形資産でのビジネスモデルを強みとする住宅領域のノウハウをマテリアル領域に展開するとともに、IPビジネスのパイオニアであるWilliam R. LaFontaine, Jr氏をシニアアドバイザーとして登用し、活動を加速しています。



LaFontaine, Jr Senior Advisor, TBC project

# 旭化成に蓄積された多様な無形資産を 共創により価値化

私はIBM Corporation (以下、IBM) において研究部門の最高責任者やIPビジネス部門のトップを歴任し、2024年から旭化成の一員になりました。IBMのIPビジネス部門では、共同開発、技術移転、技術ライセンス供与を通じてパートナーのビジネスへの貢献や自社技術の持続的な強化を実現し、年間10億米ドルの売上に貢献してきました。旭化成ではこの経験を活かし、無形資産でアセットライトに収益を上げていくビジネストランスフォーメーションを目指しています。

旭化成に来て驚いたことは、非常に幅広い技術や特許を有することです。これらの無形資産は自社事業の競争力強化だけではなく、パートナーにとって新たな価値を生む可能性を秘めています。現在は旭化成のメンバーと一緒に、徹底的に顧客視点に立ってこれらの価値を評価したり、新たな視点で価値を設計したりしています。

またスピーディな価値の実現は、旭化成の技術だけでは困難で、早期にパートナーと組み、共創していくことが重要です。事業と連携して共創の文化を広げ、さらには、これらの取り組みの前提となる経営戦略と技術戦略の一体的な構築、次世代のビジネス開発、ライセンスの専門家の育成にも取り組んでいきます。

# 知的財産

# 企業価値向上に向けた知的財産活動

知的財産部と知財インテリジェンス室が連携し、高度化する事業を持続的に支援する知財専門家集団として、事業の利益を守り、企業価値の最大化へ向けた活動に取り組んでいます。

## ■旭化成の知的財産(知財)組織

当社の知財組織は、研究・開発本部配下の知的財産部と、経営企画担当役員配下の知財インテリジェンス室の2つから構成されています。これらの組織のミッションは以下の通りです。

## 知的財産部のミッション

知的財産部は、これまでに取り組んできた5つの重点活動の強化を目指しています。

- ①知財権の活用シナリオに基づいた事業に貢献する 知財網の構築
- ②事業遂行を保護する知財クリアランス
- ③事業のグローバル化を支える知財活動の実践
- ④デジタルトランスフォーメーションによる事業高度化 への貢献
- ⑤計画的な中長期的人財育成プランの実行

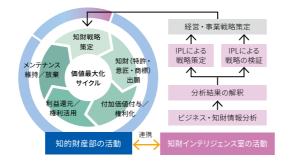
## 知財インテリジェンス室のミッション

知財インテリジェンス室は、知財・無形資産に関する活動 (知財活動) のうち経営/事業戦略策定へ貢献することを活動の軸とし、「無形資産を通じたさらなる企業価値の向上を実現する」というスローガンのもとで活動しています。IPランドスケープ (IPL) を武器として、①無形資産活用戦略を提案することによる経営/事業戦略策定への知財面からの貢献と、②知財情報開示を通してステークホルダーとの関係強化に注力しています。

# ■知財価値の最大化へ向けた活動

知財インテリジェンス室では、経営/事業戦略の策定に 貢献すべく、IPLを活用し技術を加味した経営/事業環境 分析を行い、経営層へ新たな視点を提供することで、意思 決定の高度化に貢献しています。また、知財・無形資産の 活用戦略を併せて提供することで、それらの活用を前提と した事業戦略の策定支援を目指しています。

知的財産部では、それを受けて、事業戦略の実現に貢献するために必要な知財戦略を策定するとともに、事業部と



ともにこの知財戦略を着実に実行する「価値最大化サイクル」を循環させることで、知財・無形資産の価値最大化に 貢献しています。

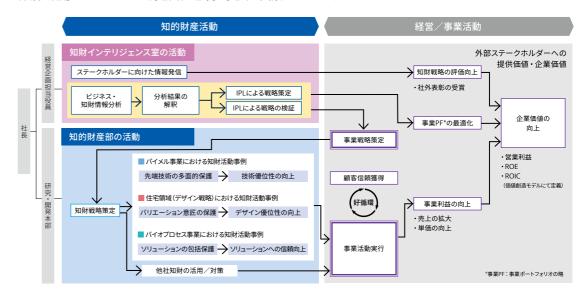
# ■知財活動から企業価値向上へのストーリー

当社では、ミッションに基づく知財活動が、さまざまな事業活動を通してどのように企業価値へつながり、その向上へ 貢献しているのかを明らかにすべく、そのプロセスを企業価値向上ストーリーとして策定しています。同ストーリーの検 討を通じて、当社の知財活動は、経営判断や事業活動を経て企業価値の向上へ貢献するという構造を有していること が明らかになっています。一方で、同ストーリーにおける知財活動の内容とその効果は、事業によって異なります。<u>知的</u>財産報告書2024年》では、当社の3事業領域における企業価値向上ストーリーを報告しています。

## ■実例による企業価値向上ストーリーの検証

企業価値向上ストーリーの理解を深めるべく、実際のビジネス事例を示し、これに知財活動がどのように貢献しているかを具体的に検証しました。

当社においては、事業戦略の策定・実行により顧客提供価値を向上させることで、顧客満足とともに当社への信頼を高め、さらなる事業機会の獲得へつながるという好循環が形成されています。知財活動は、知財・無形資産を保護、活用することで、この好循環の維持・拡大に貢献しています。



# デジタルトランスフォーメーション(DX)

DX担当メッセージ

# デジタルの力で境界を越えてつながり、"すこやかなくらし"と "笑顔のあふれる地球の未来"をともに創ります。



旭化成の価値創造におけるDXの使命は、事業構造転換や成長牽引事業であるGG10の成長の加速にほかなりません。顧客ニーズに迅速に対応するための開発スピードの向上や生産の効率化、新事業の創出を目指すうえでも、これまで積み上げた多くのデータを最大限に活用できるか、そのためにデジタル技術を使いこなせるかが、大きな鍵を握っています。

従来、改革に向け「人」「データ」「組織風土」の3つの視点でDXを推進してきました。その一つの手段が「旭化成DX Open Badgeプログラム」を活用した人財育成カリキュラムです。当社の強みはボトムアップ型の組織から生まれる人財の力です。人財に投資し、一人ひとりのスキルを上げ続けることこそが変革力だと考えており、2021年度より「4万人デジタル人財化」計画を掲げ、グローバルで2,500人のデジタルプロフェッショナル人財の輩出に挑戦しています。

そしてデジタル技術を活用した改革を現場主導で継続的に起こし続けることができる状態「デジタルノーマル期」を目指すべく、2023年度は新たに全員参加、現場主導、共創という3つのキーワードを打ち出しました。デジタル

人財の育成開始から4年目を迎え、さまざまな領域でデジタル技術の活用や人財の活躍が進み、確実に成果が出始めています。DXを活用した増益貢献は、2023年度時点ですでに累計70億円にのぼります。

旭化成を取り巻く事業環境はますます激変し、事業ポートフォリオ変革は待ったなしです。迅速な意思決定とアジャイル型のアプローチで、早急に成長事業へと経営資源をシフトしていかなければなりません。また当社の素材や製品の付加価値をベースにお客さまの価値向上に資するP-PaaS (Product-based Platform as a Service) というプラットフォームを通じ、豊富な無形資産を最大限に活かしたソリューション型事業を拡大させていきます。これは旭化成内にとどまらず、サプライチェーン全体の高度化につながる新たな挑戦であり「デジタルの力で境界を越えてつながる」というDXビジョンの具現化にほかならないと考えています。旭化成のDXは社会に改革を起こす

べく、進化から深化、そして真価を発揮する ステージへと向かっています。 DX銘柄2024
Digital Transformation

#### 主なDX推進施策

## 経営の高度化

グループ横断 戦略テーマ

- 経営状況やカーボンフットプリントの
- **略テーマ** 可視化に関するDX
  - ・営業・マーケティング・顧客支援に関するDX

事業バリュー チェーン 共通テーマ

- マテリアルズ・インフォマティクス (MI) の 推進など、研究・開発に関するDXスマートファクトリーなど生産・製造に関するDX
- ・品質保証に関するDX

## デジタル基盤強化

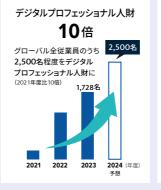
 人財・組織
 ・デジタル人財育成プログラムの立案・運用

 ・DXを加速するための仕組み・組織風土の構築

データ・・基幹システムの開発・運用

**セキュリティ** ・全社セキュリティ・プラットフォームの構築

## KPI(2024年度) DX-Challenge 10-10-100







(注) DX関連投資は累計約300億円を想定(デジタル変革にかかる情報化投資やクラウド利用料)

デジタルトランスフォーメーション(DX)

# 全員参加×現場主導×共創で、 デジタルノーマル実現に向けたアプローチ

デジタル技術を活用した変革を、現場主導で起こし続けることができる状態が当社の目指すデジタルノーマ ルです。国内外の全従業員を「デジタル活用人財」へ育成するほか、高度なデジタル技術やデータの活用で 事業課題の解決やビジネスモデル創出を可能とする「デジタルプロフェッショナル人財」の育成を、現場密 着型のサポートで推進しています。

# **■旭化成 DX Open Badgeプログラム**(

2021年度より全従業員を対象に「旭化成 DX Open Badgeプログラム」を展開しています。2023年度は急速な生 成AIの普及に対応し、生成AIコースを新設しました。また、デジタルプロフェッショナル人財育成コースの新規開講 も進んでいます。学びを実践に活かす意欲を持つ従業員が集まるコミュニティ活動も活性化しており、参加者が1,000 人を超えるコミュニティもあります。組織の枠組みを越えた活発なコミュニケーションを、業務変革と個の成長へとつ なげています。



# ★来のデジタル人材の会 社外との連携

2023年12月、本格的に活動を開始した「未来のデジタル人材の会」では、デジタル人財育成の取り組みを会員企 業間で共有し、議論しています。同会の相互協力・提携によりデジタル人財の育成の高度化を実現し、将来的には社 会全体のデジタル人財育成に貢献することを目的としています。

## ■パワーユーザー育成が成果に結実

グローバルで2,500人のデジタルプロフェッショナル人財の輩出を目指す中、講座の受講で終わらせず、実際に社 内の各現場でデータ分析を牽引できる人財を育てることを重要視してきました。

そこで、特に注力してきたのは2019年度から実施している「パワーユーザー育成」プログラムです。当社では従来、 化学・材料領域の研究者を対象にマテリアルズ・インフォマティクス (MI) 教育を、生産・製造領域の技術者を対象に データ解析教育を行ってきました。現在は、グループ全体のデータ活用促進に向けて、品質保証や物流、営業、知財 など幅広い部署の従業員を対象に、データを分析・活用するパワーユーザーを育成しています。本プログラムはパ ワーユーザー候補の現場エンジニアが、データ分析の専門家であるデジタル共創本部のデータサイエンティスト、現 場を知り尽くした原理原則アドバイザーのコーチングのもと、三位一体で実際の現場課題をテーマにデータ分析を行 う約6カ月間のコースです。分析結果をもとに、問題の要因特定と改善アクションを導き、問題の改善につなげるプロ セスから、データ分析を通じた課題解決力を身に付けることを目的としています。

## さらなるパワーユーザー育成に向けて

中島 2019年度から2023年度まで約300名(288テーマ) のパワーユーザーを育成し、2023年度のみでも約80名、海 外グループ会社からの受け入れ範囲も拡大しています。ま た、改善アクションの実施を通じて、パワーユーザー所属部 署より見込まれた累計効果金額は約20億円にのぼります。 過去に蓄積された知見や知識と、私たちの解析するデータ を比べていただき、さまざまな原理原則の側面から一緒に 課題を解決していくのはすばらしい体験です。この三位一体 という座組が、何より肝になっています。

上田 品質不良の削減、収率の改善、稼働率向上などの テーマによる取り組みが、特に大きな成果を上げています。 各部署のパワーユーザーが部署内へと働きかけ、私たちも 手伝いながらパワーユーザーの上司までも巻き込みます。 2024年度は、分析に適したデータづくりやデータ加工の課 題を解決するために、Excelを使ってできるデータ加工や データ化のポイントについての教材をつくり、より広い層に 向けた講座として立ち上げる予定です。



デジタル共創本部(データサイエンティスト) 中島信也(左)、上田裕之(右)

#### 三位一体のデータ分析活動



デジタルトランスフォーメーション(DX)

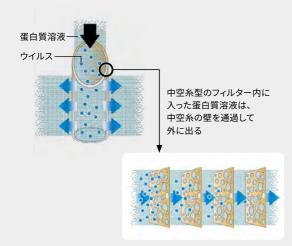
#### 研究・開発によるDX事例

# MI活用によるウイルス除去フィルター「プラノバ™」の高性能化

スマートファクトリー、マーケティングオートメーション、IPランドスケープなどバリューチェーンにおいて打ち出すさまざまなDX施策の中から、MIでの開発加速、利益貢献の事例を紹介します。 そこにはDX人財育成による現場のリテラシー向上が大きく寄与しています。

#### フィルター開発の難しさ

生物学的製剤の製薬プロセスで用いられるウイルス除去フィルターの開発においては、優れたろ過流量と高いウイルス除去性能の両立が求められます。しかし、膜の孔のサイズを大きくすればろ過処理量は増やせるものの、任意のウイルスを捕捉する機能が低下するというトレードオフの状況があります。相反する2つの性能を向上させる可能性を探る製造プロセス条件は20を超え、仮に各条件で3つ選んだとしても、3の20乗以上という膨大な実験で確認する必要がありました。



#### MIの活用

ここでMIの活用が大きな効果を発揮します。20を超えるプロセス条件に対し500を超える実験設計を行い、実験だけでは見つけきれなかった製造プロセス条件の組み合わせを発見しました。これにより、2倍以上の優れたろ過流量を実現しつつ高いウイルス除去性能を備えたフィルターを開発することができました。

MIを活用できた背景には、重要な領域での実験デー

タが偏ることなく多く存在していたこと、データサイエンティストが効率的に分析できたことがあります。本開発におけるMIの活用の効果は大きく、従来のやり方に比べ大幅に実験に費やす時間を削減できました。

また、MIのターゲットではなかった目詰まりも大幅に 改善し、競争力の高い高性能な「プラノバ™」の完成に つながりました。

#### 知識と経験をもとに実験

20を超えるプロセス条件に対し、500を超える パターンで実験設計を行い、データを蓄積 (MIなしでの達成は困難)

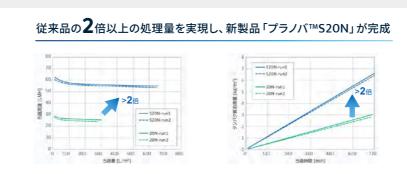


マテリアルズ・インフォマティクス



MI·最適化





#### 担当者の声

開発当時はDXという言葉もまだ社内で浸透していない黎明期で、MIへの期待は高くはありませんでしたが、予想外の良い結果が出て驚きました。現在は多くのデジタルツールであふれていますが、まずは使ってみることが大事だと思います。説明変数の組み合わせによる結果の想像は人間では限界があり、MIを活用することで可能性が大きく広がることを実感しました。

早期に期待以上の結果が得られたので、今後社会的にMIを活用した開発が主流になっていくことを確信しました。部内でも最先端の技術であるMIを使った新製品ということでとても関心が高く、早期にほかの開発案件でもMIを活用できるよう人財育成含め環境を整備しました。今ではMIは開発に必要不可欠なものとなっています。

旭化成メディカル(株) バイオプロセス事業部 中島 正太



#### 外部視点で見る旭化成の無形資産 ——社外取締役 前田 裕子

# 3領域経営のアドバンテージを活かした異分野間の共創の加速を



#### 旭化成は人を大切にする文化の会社だからこそ、卓出した無形資産が生まれる

旭化成の強みとして、ここでお伝えしたい点が2つあります。1つ目は、人を大切にする思想が根付いた会社であることです。私が社外取締役に就任してから、無形資産を異分野において高いレベルで活かすさまざまな取り組みを見て、その実感はさらに大きなものとなりました。リチウムイオン電池の発明で2019年にノーベル化学賞を受賞した吉野彰氏が、名誉フェローとして長期にわたって旭化成に貢献されている姿にも象徴されていると思います。

2つ目は、多様な事業を展開してきたがゆえの幅広い無形資産があることです。コア技術を例に挙げると、マテリアル領域で培われた高分子材料技術は、ヘルスケア領域の医療事業における各種製品に応用され、その競争力強化に寄与しています。

コア技術の継続的な高度化と積極的な異分野への活用は、それぞれに意欲

的な人財がいてこそ成り立ちます。これはすべての無形資産に共通します。旭化成には、このような人財が育ち維持される源として、人を大切にする文化があり、また、3領域経営であるからこそ、無形資産を異分野へ展開する思考を持ち技術を活かしきることが可能な会社だと思います。

このような文化が無形資産の強化に活きている良い例が、全社を挙げて行っているDX人財の育成です。旭化成では、全従業員を対象としてDX推進に必要なスキル獲得に向けたデジタル人財育成プログラムを展開しており、現在は、現場が自律的にデジタル技術を活用して、研究開発や工程管理、生産性の向上などを進めています。DX推進の専任部署の人財を育成するだけでは、現場のDXは進みません。旭化成では、人を大切にするという発想から、すべての従業員を教育することで、会社全体の底上げを実現していると感じます。

#### 異分野交流による斬新な視点を掛け合わせることで無形資産の幅を広げる

だからこそ、旭化成の強みを最大限に活かし、今後は、製品そのものの優位性が勝負を左右するモノ売りから、顧客視点の課題解決に寄与するソリューションビジネスへとシフトし、豊富な無形資産がより企業価値につながるような戦略を推進していくことが重要と考えています。例えばイオン交換膜法食塩電解プロセスにおいて、2020年に買収したカナダのRecherche 2000 Inc.のモニタリングシステムを活用し、データドリブン型のサービスを提供していることなどは、ソリューションビジネスへの移行が成果を上げている良い例だと思います。

私は企業と大学の橋渡し役を長く務めてきた経験上、このようにビジネスの 新たな視点を得るには、異分野との交流が鍵となると実感しています。技術の 追求とは異なる視点での新規ビジネスの創出には、専門知識に縛られない斬 新な発想が欠かせません。産学連携において、例えばデザイン思考の学識経験 者を巻き込んでアイデアを交わすことで、これまでにない新しいものが生み出せ ることもあります。 3領域で事業を展開するアドバンテージを最大限に活かすためには、これまで以上に社外と積極的に連携するとともに、社内の人財の流動性をより大胆に活性化させる必要があるのではないかと思います。例えば、研究・開発部門の人財が事業部門で事業を立ち上げる経験をしてから研究・開発部門に戻るなど、新たな視点を得られる機会を持つことで、無形資産の強化と融合、新たなビジネスモデルの創出が一層進むと思います。

とはいえ、そのような取り組みは、旭化成が磨き続けている高いレベルの基礎研究や技術力などの強みがあってこそなし得るものです。研究を極め技術の継続的な高度化に貢献する人財と、斬新な発想でビジネスに変革を起こす人財の共創・融合をより一層促進することで、3領域経営のアドバンテージがさらに活かされ、新たな価値創造につながると期待しています。



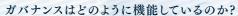
# 問6

# ガバナンスはどのように 機能しているのか?

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

- **75** コーポレートガバナンス
  - 78 特集 取締役会実効性評価
  - 81 外部視点で見る旭化成のガバナンス
    - ——社外取締役 岡本 毅
  - **85** 新任社外取締役メッセージ ——社外取締役 山下 良則
- 86 リスクマネジメント
- 88 環境安全
- 89 人権尊重/CSR調達
- 90 コンプライアンス/情報セキュリティ
- 91 健康経営
- 92 ステークホルダーとのコミュニケーション

旭化成レポート2024





出口 博基

岡本 毅

松田 千恵子

前田 裕子

久世 和資

小堀 秀毅 前列左より

コーポレートガバナンス

#### 取締役・監査役の略歴(2024年6月25日現在)

#### 取締役



取締役会長 こぼり ひでき 小堀 秀毅

1978年 4月 当社入社 2008年 4月 旭化成エレクトロニクス(株)取締役 同常務執行役員 2009年 4月 同社専務執行役員 2010年 4月 同社代表取締役社長 同社長執行役員

2012年 4月 当社常務執行役員 2012年 6月 当社取締役(現在) 2014年 4月 当社代表取締役 同専務執行役員

2016年 4月 当社取締役社長 同社長執行役員

2022年 4月 当社取締役会長(現在)



代表取締役社長 社長執行役員 くどう こうしろう 工藤 幸四郎

1982年 4月 当社入社

2013年 4月 旭化成せんい(株)執行役員

2016年 4月 当社上席執行役員

2017年 4月 当社繊維事業本部長兼務 大阪支社長兼務

2019年 4月 当社常務執行役員

同パフォーマンスプロダクツ事業 本部長兼務

2021年 6月 当社取締役(現在)

2022年 4月 当社代表取締役(現在)

同取締役社長(現在) 同社長執行役員(現在)



取締役 副社長執行役員 くせ かずし 久世 和資

1987年 4月 日本アイ・ビー・エム(株)入社

2005年 4月 同社執行役員

2008年 1月 IBM社ヴァイスプレジデント 2017年 1月 日本アイ・ビー・エム(株)

最高技術責任者(CTO)兼務 2020年 7月 当計入計

当社執行役員 同エグゼクティブフェロー兼務

2021年 4月 当社常務執行役員

同デジタル共創本部長兼務 2022年 4月 当社専務執行役員

2022年 6月 当社取締役(現在)

2024年 4月 当社副社長執行役員(現在)



代表取締役 専務執行役員 ほりえ としやす 堀江 俊保

1985年 4月 当社入社

2015年 4月 旭化成ケミカルズ(株)

経営総括部長

2016年 4月 当社石油化学事業本部 企画管理部長

2019年 4月 当社執行役員

2020年 4月 当社上席執行役員 2022年 4月 当社常務執行役員

2022年 6月 当社取締役(現在)

2023年 4月 当社代表取締役(現在) 2024年 4月 当社専務執行役員(現在)



取締役 常務執行役員 いでぐち ひろき 出口 博基

1985年 4月 当社入社 2016年 4月 旭化成ファーマ(株)

2017年 4月 同社執行役員

2019年 4月 当社執行役員 同経営企画部長兼務

2020年 4月 当社上席執行役員

2022年 4月 当社常務執行役員(現在)

経営統括総部長

2023年 6月 当社取締役(現在)



取締役 常務執行役員 かわせ まさつぐ 川瀬 正嗣

1990年 4月 当社入社

2016年 4月 旭化成ケミカルズ(株)

基礎化学品事業部長

2023年 4月 当社常務執行役員(現在) 2023年 6月 当社取締役(現在)

2018年 4月 当社製造統括本部製造企画部長 2020年 4月 当社上席理事 2021年 4月 当社上席執行役員 同製造統括本部長



取締役(社外取締役) おかもと つよし 岡本 毅

1970年 4月 東京瓦斯(株)入社 2002年 6月 同社執行役員

2004年 4月 同社常務執行役員

2004年 6月 同社取締役 2007年 4月 同社代表取締役

同副社長執行役員 2010年 4月 同社社長執行役員

2014年 4月 同社取締役会長

2018年 4月 同社取締役相談役 2018年 6月 当社取締役(現在)

2018年 7月 東京瓦斯(株)相談役 2023年 6月 同社名誉顧問(現在)



取締役(社外取締役) まえだ ゆうこ 前田 裕子

1984年 4月 (株) ブリヂストン入汁

2003年 9月 国立大学法人東京医科歯科大学 知的財産本部技術移転センター長・ 知財マネージャー

2009年 10月 東京医科歯科大学客員教授兼務

2011年 10月 京都府立医科大学特任教授兼務 2013年 5月 (株) ブリヂストン執行役員

2014年 4月 国立研究開発法人海洋研究開発機構

監事兼務 2017年 1月 (株) セルバンク取締役(現在)

2020年 10月 国立大学法人九州大学理事(現在)

2021年 6月 当社取締役(現在)



取締役(社外取締役) まつだ ち え こ 松田 千恵子

1987年 4月 (株)日本長期信用銀行入行

1998年 10月 ムーディーズジャパン(株)入社 2001年 9月 (株) コーポレイトディレクション パートナー

2006年 10月 ブーズ・アンド・カンパニー(株) ヴァイスプレジデント(パートナー)

2011年 4月 東京都立大学経済経営学部教授 (現在)

同大学院経営学研究科教授(現在)

2023年 6月 当社取締役(現在)



取締役(社外取締役) やました よしのり 山下 良則

1980年 3月 (株)リコー入社

1995年 2月 RICOH UK PRODUCTS LTD.管理部長

2008年 4月 RICOH ELECTRONICS,INC.社長

2010年 4月 (株) リコー グループ執行役員

2011年 4月 同社常務執行役員 同総合経営企画室室長

2012年 6月 同社取締役

同専務執行役員 2014年 4月 同社ビジネスソリューションズ事業本部

事業本部長

2015年 4月 同社基盤事業担当

2016年 6月 同社副社長執行役員

2017年 4月 同社代表取締役(現在) 同社長執行役員

同CEO(最高経営責任者)

2020年 4月 同社CHRO(最高人事責任者)

2023年 4月 同社会長(現在)

2024年 6月 当社取締役(現在)

コーポレートガバナンス

#### 監査役



監査役(常勤) しばたゆたか 柴田豊

1979年 4月 当社入社 2008年 4月 当社執行役員

2009年 4月 当社上席執行役員

2011年 4月 旭化成クラレメディカル(株)

代表取締役社長 同社長執行役員 旭化成メディカル(株)

代表取締役社長 同社長執行役員兼務

2016年 4月 当社専務執行役員

2017年 4月 旭化成ファーマ(株) 代表取締役社長

同社長執行役員兼務

2018年 6月 当社取締役

2019年 4月 当社副社長執行役員

2021年 6月 当社監査役(現在)



監査役(常勤) まがら たくや 真柄 琢哉

1982年 4月 当社入社

2012年 4月 旭化成ホームズ(株)執行役員

2014年 4月 同社取締役

同常務執行役員

2016年 4月 同社専務執行役員 2018年 4月 同計副計長執行役員

2022年 4月 同社顧問

2023年 6月 当社監査役(現在)



監査役 (社外監査役) もちづき あけみ 望月 明美

1984年 10月 青山監査法人入所

1988年 3月 公認会計士登録

1996年 8月 監査法人トーマツ

(現 有限責任監査法人トーマツ) 入所

2001年 6月 同監査法人計員

(現パートナーに名称変更)

2018年 7月 明星監査法人社員(現在)

2021年 6月 当社監査役(現在)



監査役 (社外監査役) うらた はるゆき 浦田 晴之

1977年 4月 オリエント・リース(株) (現 オリックス(株))入社

2005年 2月 同社執行役

2006年 8月 同社常務執行役 2007年 6月 同社常務取締役

2008年 1月 同社取締役副社長

2009年 1月 同社取締役副社長兼

グループCFO 2011年 1月 同社代表取締役副社長兼 グループCFO

2015年 6月 オリックス銀行(株) 代表取締役社長

2020年 6月 同社取締役会長

2021年 6月 同社特別顧問 2022年 6月 当社監査役(現在)



監査役 (社外監査役) おちあい よしかず 落合 義和

1986年 4月 検事任官

2015年 10月 東京地方検察庁次席検事

2017年 4月 さいたま地方検察庁検事正 2018年 2月 最高検察庁刑事部長

2020年 7月 最高検察庁次長検事

2022年 6月 東京高等検察庁検事長

2023年 1月 退官

2023年 4月 弁護士登録

西村あさひ法律事務所

外国法共同事業 オブカウンセル (現在)

2023年 6月 当社監査役(現在)

#### 取締役および監査役に特に期待する分野

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

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

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

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

#### スキルマトリクス(2024年6月25日以降の体制)

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

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

特集

取締役会実効性評価

#### 当社取締役会の実効性向上に向けて

#### 実効性評価結果のサマリー

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

# これまでの主な取り組み(直近3年度)

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

## 評価のプロセス

#### 2023年11月から2024年1月

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

#### 2024年2月

第三者機関からの報告内容を議論

2024年3月および4月

抽出された課題への対応を審議

#### Check

Action

#### 実効性が特に確保されていると 確認した点

- 適切な取締役会構成のもと、取締役・監査役が適切に役割・機能を発揮し、オープンで活発な議論が展開。
- 経営会議での論点整理と議論のポイントが取締役会に共有され、社外役員からも高く評価。
- 取締役会議長は、適切に役割を果たしていると高く評価。また、社外取締役・監査役は、経験・知見に基づき本質的な議論に貢献。

## 評価結果の概要 -

抽出した課題

- 事業構造転換と事業ポートフォリオ変革に 取り組む中、中長期視点の経営課題等について、さらに取締役会等での議論を充実させるための改善の余地がある。
- 取締役会の前段階での執行側の議論のさらなる高度化と取締役会への一層の情報 共有の重要性が認識されている。
- 取締役会の構成は、将来的な社外取締役の割合、役員に期待する役割、取締役会の規模等を考慮し継続的に検討する必要性がある。

## 今後の取り組み

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

#### (1)取締役会での中長期視点での議論の継続・充実

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

#### (2)取締役会の議論充実、運営改善

実効性評価

サイクル

Do

Plan

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

#### (3)取締役会の構成の継続的検討

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

取締役会実効性評価

### 各役員の意見

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

## 取締役会での議論について

(事業ポートフォリオ変革)

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

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

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

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

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

#### 社内取締役

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

## 取締役会の構成について

(取締役の構成、独立社外取締役比率など)

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

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

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

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

## 取締役会の運営について

(情報提供、アジェンダセッティング、取締役会以外の場での議論)

#### 社外取締役

社外監査役

「取締役会の付議案件について、経営会議ではこ ういう議論があったと必ず補足してくれる。 わかりやすいし、これはグッドポイントである」 「年度の初めに取締役会で議論することはリ ストアップできている。何が議論され、議論され なかったのか確認していくと良い」

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

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

コーポレートガバナンス

#### 直近のコーポレートガバナンス改革の変遷

事業環境の変化に応じ、当社にとって最適なコーポレートガバナンスのあり方を継続的に追求してきました。 直近10年間では以下のとおり、「取締役会の構成・役員人事」や「役員報酬制度」の見直し、「取締役会運営等」の充実・改善に取り組んでいます。



#### ● 取締役会の構成・役員人事

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

- 指名諮問委員会の設置(2015年度)
- 取締役会の独立性比率の増加(2014年度、2023年度)
- 女性役員の増員(2021年度、2023年度)
- 社内取締役構成の変更 (2014年度、2019年度、2023年度)

#### ● 役員報酬制度

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

- 報酬諮問委員会の設置(2015年度)
- 報酬諮問委員会への報酬決定権限付与(2020年度)
- 業績連動報酬制度の見直し(2022年度)
- 株式報酬制度導入・改定(2017年度、2022年度)
- 報酬水準(限度額)の引き上げ (2014年度、2022年度)

#### ● 取締役会運営等

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

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



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



モニタリング強化のための議題が増加

#### 外部視点で見る旭化成のガバナンス――社外取締役 岡本 毅

# 将来の目指す姿に向けて、現在どの段階にあるのかという視点での議論を



#### 健全な緊張感のもとで適切に機能するガバナンスの確立

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

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

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

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

#### 3領域経営のあり方については多面的かつ継続的に議論を

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

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

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

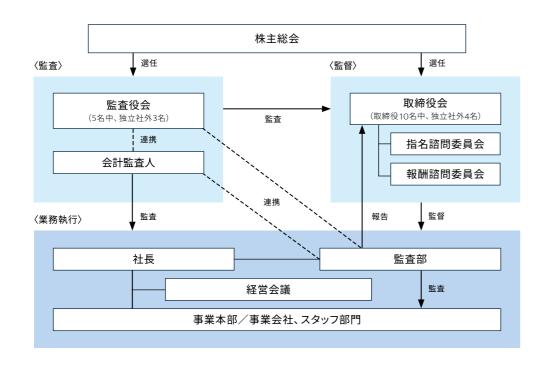
#### コーポレートガバナンス

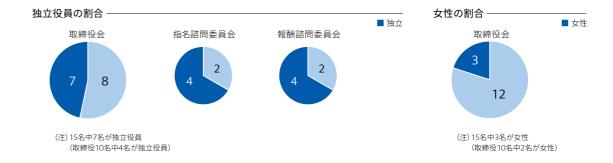
#### コーポレートガバナンスの概要

#### ■基本的な考え方

当社は、「世界の人びとの"いのち"と"くらし"に貢献します」というグループミッションのもと、「健康で快適な生活」と「環境との共生」の実現を通して、世界の人びとに新たな価値を提供し、社会的課題の解決を図っていくことをグループビジョン(目指す姿)としています。そのうえで、イノベーションを起こし、多様な事業の融合によりシナジーを生み出すことで、社会に貢献し、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目指しています。そのために、事業環境の変化に応じ、透明・公正かつ迅速・果断・的確に意思決定を行うための仕組みとして、当社にとって最適なコーポレートガバナンスのあり方を継続的に追求していきます。

#### ガバナンス体制(2024年6月25日より)





#### ■2023年度の活動状況

種類	年間開催回数	平均出席率	主要テーマ
取締役会 議長:小堀秀毅	15回	100% (取締役 および監査役)	<ul> <li>中期的な経営の方向性・事業ポートフォリオ</li> <li>大型投資・M&amp;A・組織再編の審議・決定・フォローアップ</li> <li>人的資本の取り組みと開示</li> <li>グループ重大リスクへの対応</li> <li>取締役会実効性評価</li> <li>指名/報酬諮問委員会報告</li> <li>年度経営計画、四半期・年度決算、役員人事</li> </ul>
指名諮問委員会 委員長:岡本毅	6回	100% (全委員)	<ul><li>取締役会の構成および規模に関する考え方、候補者指名方針、独立性判断基準等の確認</li><li>取締役候補者の選出要件の審議、具体的な取締役候補者の審議</li><li>社長後継者計画</li><li>2024年度役員人事</li></ul>
報酬諮問委員会 委員長:岡本毅	4回	100% (全委員)	<ul><li>役員報酬水準のレビュー</li><li>役員報酬制度の課題・見直し論点の審議</li><li>個人別業績連動報酬額の決定</li></ul>
監査役会 議長: 柴田豊	20回	100% (監査役)	<ul><li>重要なリスク項目についての意見交換</li><li>取締役会、監査役会の実効性向上施策についての意見交換</li><li>社外取締役との意見交換</li><li>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</li><li>内部統制システムに係る監査の実施基準改定</li></ul>

コーポレートガバナンス

#### ■ 役員報酬

#### 2023年度の役員報酬の状況

#### 2023年度における取締役および監査役の報酬等の額

役員区分		報酬等の総額	租	支給人員(名)		
		(百万円)	基礎報酬	業績連動報酬	株式報酬	又和八貝(石)
取締役		601	452	85	65	12
	うち、社外取締役	68	68	_	-	4
監査役		158	158	_	-	7
	うち、社外監査役	54	54	-	-	4

#### 2023年度の業務執行取締役の報酬構成比

基礎報酬 62.8%		業績連動報酬 21.1%	株式報酬 16.1%	(注)社外取締役の報酬は 基礎報酬のみで構成
(月次支給)		(月次支給)	(退任時支給)	
<ul><li>業績連動報酬=成果へのコミットメント</li></ul>	株	:式報酬=株主と	の目線一致	

#### 取締役の報酬

#### (1)決定方針

当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を確保していくためのコーポレートガバナンスの仕組 みの一つとして、決定方針について報酬諮問委員会に諮問し、その答申内容を尊重して、取締役会において次の基本 方針を含む決定方針を決議しています。

#### 〈基本方針〉

当社の取締役報酬はコーポレートガバナンスの重要な構成要素の一つであり、業務執行者と監督者それぞ れにとって当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に向けた適切なインセンティブの付与 となるよう、これを設計する。

当社経営に対する監督の立場にある社外取締役を含む非業務執行取締役\*1の報酬については、特に短期的 な業績変動によって左右されるべきものではなく、独立性の高いポジションを確保するために、固定額の基礎 報酬のみで構成し、水準は外部専門機関の調査データ等を勘案して決定する。

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

なお、取締役報酬のあり方・制度設計が最適なもの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。

#### (2)基本的な設計内容

#### ① 業績連動報酬

- 経営陣幹部として業績や経営戦略に紐づいたインセンティブの付与の観点から、投下資本効率を含む財務目標 の達成度とサステナビリティの推進等の個人ごとの目標を含む非財務目標の達成度の両面を組み合わせて設計
- グループ連結の売上高、営業利益、投下資本利益率 (ROIC) 等の財務指標の達成度とともに、サステナビリティ の推進を含む個別に設定する目標の達成度を踏まえ、総合的に判断して算出
- 基準とする財務指標は、事業成果に基づく客観的かつ明確な評価軸としての適性とともに、資本効率の向上の 意識付けの観点から選択
- 個人別の業績連動報酬額を算出するまでに要する計算式の概要は以下のとおり

評価によって算出した指数\*2 職位別の基準額 個人別の業績連動報酬額

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

	2023年度目標値・基準値	2023年度実績値
連結売上高	28,650億円	27,849億円
連結営業利益	1,600億円	1,407億円
連結ROIC*3	6.0%	5.9%

<sup>\*3 (</sup>営業利益-法人税等)÷期中平均投下資本

<sup>\*1</sup> 非業務執行取締役には取締役会長を含む

<sup>\*2</sup> 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

コーポレートガバナンス

#### ② 株式報酬

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

指標	指標の算定方法	2023年度目標値・基準値	2023年度実績値
働きがい	メンタルヘルス不調による休業者率	0.70%	1.16%
DX	デジタルプロフェッショナル人財総人数	1,750名	1,728名
ダイバーシティ	ラインポストおよび高度専門職における女性の占める割合	4.4%	4.4%

#### (3) 決定プロセス

- ・ 業務執行取締役の業績連動報酬は、取締役会からの委任に基づき、報酬諮問委員会が、取締役社長から提案さ れた個人別の目標達成度の評価の合理性・適正性を確認し、これを取締役会で決定された計算式の枠組みに 投入して個人別の業績連動報酬の金額を決定
- 職位ごとの固定額の基礎報酬の金額は取締役会で決定
- 株式報酬については、取締役会で決定された株式交付規程に基づいてポイントを付与し、所定の条件成就時に 当社株式を交付(報酬諮問委員会は、株式報酬にかかる毎年度末における目標達成度および業績連動指数を取 締役会に報告)
- ・報酬諮問委員会は社外取締役を過半数の委員として構成し、取締役会に対して定期的に上記確認および決定のプロ セスを報告

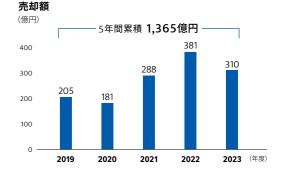
#### ■政策保有株式

当社は、純粋な投資目的以外の目的で保有する株式(政策保有株式)について、株価変動リスクや保有に伴うコス ト、資本効率等を考慮し、保有量の縮減を継続的に進めています。

個別の政策保有株式についても、保有の意義、効果、経済合理性等について定性・定量両面での評価を毎年定期 的に実施し、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。





(左軸) ■期末貸借対照表計上額 (右軸) ◆銘柄数

#### 新任社外取締役メッセージ――社外取締役 山下 良則



取締役(社外取締役) 山下 良則

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

2024年6月に当社社外取締役に就任。

#### 現時点で旭化成に対してどのような印象を お持ちですか?

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

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

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

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

#### これまでの経験を踏まえ、社外取締役として どのような貢献をしていきたいとお考えですか?

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

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

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

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

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

## 事業の多様性を踏まえたリスクマネジメントの強化

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



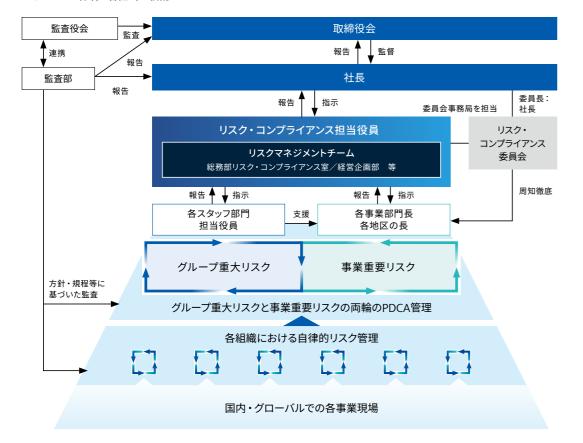
執行役員リスク・コンプライアンス担当山口 伸浩

#### グループ横断的活動と各事業部門の活動の両輪によりリスクを低減

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

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

#### マネジメント体制と各担当の役割



#### リスクマネジメントのPDCAサイクル(グループ重大リスクと事業重要リスク)

#### グループ重大リスク 事業重要リスク ■グループミッションや中期経営計画の達成に大きな影響 ■各事業部門にとって経営計画の達成を阻害する可能性 を与えるリスク があり、各年度で重点的に取り組むべき重要なリスク ■社会全般、ステークホルダーへの影響度や注目度が高く、 選定基準 社会的責任が問われるリスク ■グループ共通的なリスクで、グループ横断的な対応が必要 な重要リスク ・リスク・コンプライアンス担当役員とリスクマネジ • 各事業部門がリスク候補を検討、年度経営計画 メントチームが本社スタッフ部門や事業部門と協 に織り込み、年度初めの取締役会にて承認 議し、候補を検討 選定 社長と協議し、リスク項目と対応方針を年度初め の取締役会で承認\* • 各リスクテーマの主担当部署とリスクマネジメン • 各事業部門が経営計画に基づき対策を企画 実行 対策の企画 トチームが各テーマを個別具体的な項目に落とし 本社スタッフ部門やリスクマネジメントチームが プロセス 込み、対策を企画 対策を支援 ・ 主担当部署が対策を推進。主担当役員が計長・ 各事業部門が対策を推進。各事業部門長が社長 取締役会に定期報告し、指摘をリスク対策へ反映 実施・報告 へ定期報告し、指摘をリスク対策へ反映 リスク・コンプライアンス担当役員とリスクマネジメントチームは、 PDCAサイクル全体を把握 年度総括と次年度計画を取締役会に報告

\*事業環境の大きな変化があった時は随時見直しを実施

リスクマネジメント

## 2024年度 グループ重大リスクと主な取り組みの方向性

グループ重大リスク		主な取り組みの方向性				
国内外の生産拠点における 事故発生リスク (環境事故、保安事故、労災)		・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 ・保安防災の監査機能の強化と環境安全専門人財の育成 ・各製造拠点における危険源特定、プロセス安全技術の伝承・教育、異常時への対応のPDCAの徹底	具体的な取り組みの詳細は P.88 ♪			
国内外の品質不正リスク (データ改ざん等)		<ul><li>経営と現場の定期的な対話による品質意識や風土の強化</li><li>本社品質保証部門の発信強化による品質リスクに関する情報の周知徹底</li><li>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</li></ul>				
国内外の環境安全・	環境安全	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。				
品質保証に関わる法規制・認証等の要求 事項に関するリスク	品質保証	・システム構築による法令遵守対応の強化				
	経済制裁・輸出管 理規制の強化に関 するリスク(川上およ び川下両方を含む)	<ul><li>・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</li><li>・外部の顧客スクリーニングシステムを利用して慎重な取引審査を実施</li></ul>				
経済安全保障・ グローバルサプライ	地政学による企業活動に関するリスク	<ul><li>・地政学有事のリスクシナリオを設定し、従業員安全、 調達、販売等の事業活動への影響を検討</li><li>・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</li></ul>				
チェーンに関する リスク	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	具体的な取り組みの詳細は P.89			
	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				

グループ重っ	トリスク	主な取り組みの方向性				
サイバーセキュリティ・技術情報管理に関するリスク	サイバーセキュリ ティ、通信インフラに 関するリスク	<ul> <li>・従業員教育等によるセキュリティ意識の啓発・徹底とセキュリティシステム等による「技術的対策」により、深化するサイバー攻撃に対して柔軟かつスピーディな対策を実施</li> <li>・大規模災害時に最低限のIT利用(コミュニケーション、情報アクセス)の実現を目的としたBCP対策の計画・実行</li> </ul>	具体的な取り組みの詳細は P.90 €			
	技術情報流出リスク	<ul><li>・技術情報の管理ルールの策定と同ルールに基づく流 出防止対策の実施</li><li>・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</li></ul>				
自然災害やパンデ	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・マニュアルの再構築、リスク発現時を想 定した訓練の実施				
ミック、テロ/紛争に 関するリスク	製造拠点(国内外)	・海外テロ、紛争等の海外有事を想定した緊急対策本 部の設置基準・体制や行動マニュアルの整備				

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

その他のリスク	主な取り組みの方向性			
M&Aに関するリスク	<ul><li>・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</li><li>・買収後の事業統合計画の入念な検証</li></ul>	具体的な取り組みの詳細は P.34−35		
気候変動リスク	・気候関連のリスクと機会に関する分析・検討を毎年 行ったうえで、状況把握と対応策を推進	具体的な取り組みの詳細は P.48-56 ▶		

### 従業員と地域社会の安全を守る

#### ■方針とマネジメント体制

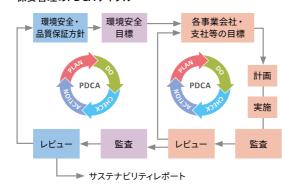
当社は、「世界の人びとの"いのち"と"くらし"に貢献します」というグループミッションに基づき、あらゆる事業活動において健康、保安防災、労働安全衛生、品質保証および環境保全を経営の最重要課題と認識した環境安全・品質保証活動を実施しています。2022年7月に、「旭化成グループ環境安全・品質保証・健康経営方針・・」」を改定し、環境安全については「安定操業および保安防災に努めるとともに労働災害・事故の防止を図り、従業員と地域社会の安全を最優先に確保する」ことを掲げ、取り組みを強化しています。

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

#### マネジメント体制



#### 保安管理のPDCAサイクル





取締役 兼 常務執行役員 環境安全·品質保証·支社· 製造·生産技術統括

川瀬 正嗣

「持続可能な社会への貢献」と「持続的な企業価値向上」の2つのサステナビリティの好循環を目指す当社にとって、近年の保安重大事故の発生は社会からの信頼、環境配慮、従業員や地域社会の安全、自社成長すべての観点において価値を毀損する重大リスクと認識しています。このような重篤な事故を防ぐため、専門家の監査による改善策も取り入れつつ、全社での保安防災技術の向上およびグループ・関連会社を含む安全文化の醸成に努めます。

#### ■現状認識と2024年度の改善方針

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

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



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

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

2024年度	目標	重点取り組み施策		
環境安全共通	安全文化の醸成	<ul><li>・ライフセービング・アクション活動(重篤労働災害撲滅のための禁止行動の徹底)の推進と定着</li><li>・経営・現場の双方向でのコミュニケーションの深化</li></ul>		
	環境安全専門人財の育成	・環境安全高度専門職の設置と対象者の後継者育成計画 (サクセッションプラン)の策定と実行		
保安防災	保安重大事故ゼロ	<ul><li>・保安防災技術伝承活動の優先順位を付けた全社展開</li><li>・現場への実効性が高い専門監査の実施</li></ul>		
	火災拡大防止	<ul><li>・専門家が参画して制定した防消火設備設置基準の展開</li><li>・公設消防と連携した実効性ある防災訓練の実施</li></ul>		

取り組みの詳細は保安防災●をご覧ください。

#### 人権尊重/CSR調達

#### バリューチェーン全体での責任ある事業活動

#### 人権尊重 -

#### ■方針とマネジメント体制

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

#### 旭化成グループ人権方針・

(2021年度取締役会承認)

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

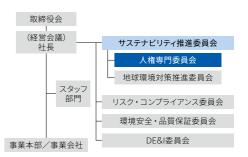
- 関係者に対する人権についてのトレーニング
- 人権デュー・ディリジェンス ・ステークホルダーとの対話・協議
- 通報・相談窓口の設置と運用 情報公開

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。

当社は旭化成グループ人権方針に沿った行動を推進するた め、人権専門委員会を設置しています。

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

#### マネジメント体制



#### ■人権に関する教育・啓発

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

#### CSR調達

気候変動や人権尊重など持続可能な社会実現に向けた社会課題への対応は、当社のみならずサプライチェーン 全体で推進することが求められています。旭化成は、持続可能なサプライチェーンの構築を目的に、お取引先の皆さ まとともにCSR調達の推進に取り組んでいます。

#### 購買方針♪

「すべてのお取引先は、旭化成にとって大切なパートナー である」という考えに立ち、お取引先に対して誠実な対応 を行うことを方針としています。また、「購買ミッション(使 命)」と「ビジョン(目指す姿)」を制定し、「購買方針」の導 守に努め、CSRを重視した購買活動を推進しています。

#### サプライヤー行動規範

CSR調達を推進するため、2024年に「サプライヤーガイ ドライン」を「サプライヤー行動規範」へ改訂しました。お 取引先の皆さまにこの行動規範への同意書に署名・提出 していただく予定です。この活動を通じて、お取引先のご理 解とご協力を得られるよう努めていきます。

#### CSR調達アンケート

お取引先へのアンケートを毎年実施し、結果を開示しています。 (評価以下となったお取引先には、対話を通じて相互理解を深め、 改善サポートを行っています。前回結果と比較して大幅に評価が 向上したお取引先との面談も行い、CSR推進活動のベストプラク ティスについてヒアリングを進めています。

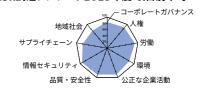
#### 紛争鉱物調查

非人道的武装勢力の資金源の可能性が指摘されている紛争鉱 物への対応として、2023年度も、タンタル、錫、タングステン、金、 コバルト、およびマイカを含む調達原料についてお取引先へ調査を 実施し、すべて紛争鉱物の使用に該当しないことを確認しました。

#### CSR調達アンケート評価状況

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

#### CSR調達アンケート2023年度 項目別平均



#### コンプライアンス/情報セキュリティ

#### 誠実かつ安心な基盤の強化

#### コンプライアンス

#### ■方針とマネジメント体制

当社は、価値創造の観点から、コンプライアンスをマテリアリティの最重要事項の一つに位置付けています。事業・ 業務に関する法令・諸規則や社内ルールの遵守を徹底し、グループバリューにかなった誠実な行動を目指していま す。すべての役員、従業員に**旭化成グループ行動規範**心を適用し、社会の要請や情勢の変化を踏まえて継続的に見 直しながら周知徹底しています。

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

#### 行動規範の周知徹底

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

#### グループ基本原則の施行

当社の事業が多様化し事業拠点がグローバル化する中で、世界各地域の法規制や社会的要請への対応も複雑化・高度化し ています。グループ各社がこの状況に適切に対応するため、グループ共通の原則として「グループ基本原則」を施行しました。「グ ループ基本原則」は、世界中のグループ各社が守るべき共通の規範であり、各事業や地域に即したルールづくりを行う基盤とな ります。今後もこれを土台として、最適なグループ経営の体制整備を進めていきます。

#### ■内部通報制度(コンプライアンスホットライン)

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

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

#### 腐敗防止

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

#### 情報セキュリティ

#### ■方針とマネジメント体制

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

#### ■サイバーセキュリティ

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

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

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

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

#### 健康経営

#### 従業員と家族の健康を基盤とした、活力ある人財・職場づくり

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

#### 健康経営の全体像



#### ■健康経営目標

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

#### KPI項目/全計目標\*

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

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

#### ■重点施策

#### メンタルヘルス対策

従業員自身のストレスやメンタルヘルス不調に早期に対処するため、グループ全従業員に対し、「メンタルヘルス セルフケア教育」を実施しています(2023年度受講率:95.4%)。受講3カ月後に、行動変容が起きているかを確認す る追加アンケートを実施し、教育内容の定着度を測っています(「すでに役立っている」「今後は役に立つと思う」と回 答した人の割合:76.2%)。さらに2024年度からは、「異動者等フォローアップ」を実施しています。メンタル不調発 症の背景は入社や異動などの職場環境の変化が要因となるケースが多くあります。新たな業務や生活環境に変化が あった従業員に対して、健康状態や新しい環境への適応状況を確認し、必要に応じて産業保健スタッフが早期に介 入するなど、メンタルヘルス不調への対処を一段と強化しています。

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

#### 生活習慣病対策

#### ▶特定保健指導とスリムアップチャレンジ

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

#### ▶ 運動習慣定着のためのエクササイズ動画の作成

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



#### がん対策

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

#### 喫煙対策

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

#### **策校**那翻

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

#### ステークホルダーとのコミュニケーション

#### 信頼される企業活動に向けた社内・社外との対話

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

#### 主なステークホルダーとコミュニケーション機会

主なステークホルダー	主なコミュニケ	ーション機会				
お客さま	<ul><li>・営業・販売担当者による直接対応</li><li>・ウェブサイトでの製品・サービス情報の提供</li><li>・電話・ウェブサイトなどへのお問い合わせへの対応</li></ul>					
株主・投資家	<ul> <li>株主総会</li> <li>機関投資家・証券アナリスト向け説明会・取材対応</li> <li>個人投資家向け説明会</li> <li>・ウェブサイトでの情報公開</li> <li>・電話・ウェブサイトなどへのお問い合わせへの対応</li> </ul>					
お取引先	<ul><li>・安全協議会などの交流会</li><li>・内部通報制度(コンプライアンスホットライン)</li></ul>	• CSR調達アンケート				
地域社会/国内外の一般市民	• 定期的な地域交流会	• 地域貢献活動				
従業員	<ul><li>・各種研修、面談</li><li>・社内報・イントラネット</li><li>・従業員意識調査等</li></ul>	・経営協議会、経営懇談会 ・内部通報制度(コンプライアンスホットライン)				

#### ■企業価値向上に向けた対話の推進

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

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

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

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

#### 2023年度における株主・投資家の皆さまとの主な対話

株主総会	1回
経営説明会	10
決算説明会	4回
事業説明会	2回
スモールミーティング	20

IR個別面談	273回
SR個別面談	22回
海外ロードショー	2回
工場見学会	10
個人投資家向け説明会	10

#### ■工場見学会の積極的開催

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



2023年7月宮崎県延岡・日向地区見 学会(水力発電所見学の様子)



2024年6月静岡県富士地区見学会 (電子部品工場見学の様子)

#### ■従業員とマネジメントとの積極的対話

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



2024年度従業員向け経営説明会の様子



# 基本情報

94 財務ハイライト

**95** 非財務ハイライト

**96** 財務情報

101 企業概要/株式情報

**102** 社外評価

103 旭化成の情報体系

#### 財務ハイライト

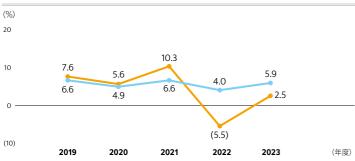
#### 売上高(国内・海外)、営業利益、売上高営業利益率



▶ 2023年度は、マテリアルにおいて引き続き厳しい事業環境が続いたものの、住宅において不動産部門が好調に推移したことに加え、海外事業部門が伸長したことや、ヘルスケアもクリティカルケア事業の牽引により業績が改善し、増収・増益となりました。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。

#### ROE\*3、ROIC\*4

(右軸) ■営業利益 ◆売上高営業利益率



◆ ROE ◆ ROIC

▶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。2023年度は、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一方、マテリアルの業績低迷や基盤マテリアル事業などの 一部事業の減損損失計上等により低水準となっています。

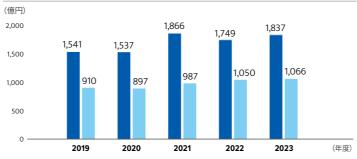
#### EBITDA\*2、減価償却費(有形・無形・のれん)、売上高EBITDA率



(左軸) ■EBITDA ■ 減価償却費 (有形・無形・のれん) (右軸) ◆ 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。2023年度は、前年度のPolypore減損に伴い広義ののれん(無形固定資産・の れん)の償却費が減少したため、減価償却費の増加額が抑制されています。

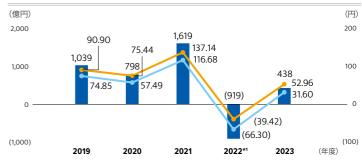
#### 設備投資額、研究開発費



■設備投資額 ■研究開発費

▶成長牽引事業の拡大や脱炭素等の基盤強化を含む中期的成長に向けた設備投資や、ヘルスケア・マテリアルの研究開発を積極的に行っています。2023年度は、採算性の精査を徹底しながらも成長牽引事業であるGG10等への投資を進めたことにより、設備投資額が増加しています。

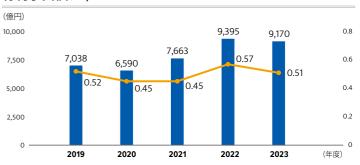
#### 親会社株主に帰属する当期純利益、EPS、のれん償却前EPS



(左軸) ■親会社株主に帰属する当期純利益 (右軸) ◆ のれん償却前EPS ◆ EPS

▶ 2023年度は、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一方、 基盤マテリアル事業などの一部事業の減損損失計上等により、当期純利益は低水 準となっていますが、Polyporeの減損損失を計上した前年度からは大幅に改善して 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。

#### 有利子負債、D/Eレシオ



(左軸) ■有利子負債 (右軸) ◆ D/Eレシオ

▶ 在庫圧縮の取り組み等による運転資金需要の減少や、M&A等の大型投資案件がなかったことに伴い、2023年度は有利子負債が減少しています。加えて、円安に伴いその他の包括利益累計額が増加し、自己資本が増加したことから、D/Eレシオは低下しています。

<sup>\*1 2022</sup>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

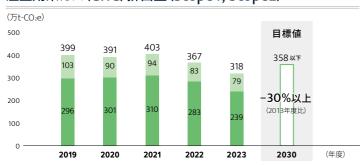
<sup>\*2</sup> EBITDA=営業利益+減価償却費(有形・無形・のれん)

<sup>\*3</sup> ROE=親会社株主に帰属する当期純利益÷期中平均自己資本

<sup>\*4</sup> ROIC=(営業利益-法人税等)÷期中平均投下資本

#### 非財務ハイライト

#### 温室効果ガス(GHG)排出量(Scope 1, Scope 2)



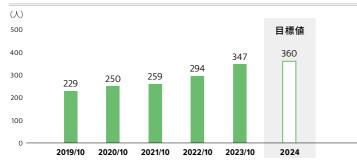
■Scope1 ■Scope2

対象範囲: 当社連結対象の生産拠点

(注) 2023年度は速報値であり、第三者機関による保証を受けて変更が生じる場合があります。

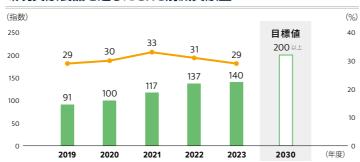
▶ カーボンニュートラルへの道筋をより明確にするため、2030年度に2013年度比で GHG排出量30%以上削減を目標として掲げています。目標達成に向けて、今後も 排出量削減に努めます。

#### 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。

#### 環境貢献製品を通じたGHG削減貢献量



(左軸)■環境貢献製品のGHG削減貢献量\*1 (右軸)→環境貢献製品の売上高比率\*2

- (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。
- \*1 2020年度を基準(100)とする
- \*2 ヘルスケア領域を除く全社売上高における比率
- ▶ ライフサイクル全体で環境改善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、環境貢献製品の開発 に取り組みます。

#### 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



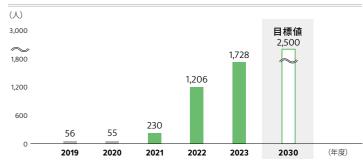
(左軸) ■ 女性管理職人数 (右軸) ◆ ラインポスト+高度専門職における女性比率 対象範囲: 旭化成(株)、旭化成エレクトロニクス(株)、旭化成ホームズ(株)、旭化成建材(株)、 旭化成ファーマ(株)、旭化成メディカル(株)

▶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

(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。

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



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

▶ 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。

#### 有効特許件数、GG10関連有効特許件数割合



(左軸)■■全体有効特許件数(うち、■はGG10関連)(右軸)→GG10関連有効特許件数割合 (注) 有効特許とは、特許権および特許出願のうち権利が消滅していないものであり、ここでの件数は特許のファミ リー数(発明単位の件数)を表します。

▶ 事業に貢献する特許ポートフォリオを構築すべく、知財価値の最大化に注力してい ます。今後、GG10に関する有効特許件数の割合を高め、競争優位性のさらなる向 上を目指します。

#### 財務情報

#### 連結貸借対照表

旭化成株式会社および連結子会社 3月31日現在

単位:百万円 単位:千米ドル

単位:百万円 単位:千米ドル\*

	単位:百万円				
資産	2024	2023	2024		
·····································					
現金及び預金	¥ 338,108	¥ 251,181	\$ 2,234,243		
受取手形、売掛金及び契約資産	485,941	442,692	3,211,135		
商品及び製品	317,397	310,380	2,097,383		
仕掛品	171,645	162,255	1,134,243		
原材料及び貯蔵品	189,794	169,918	1,254,173		
その他	150,030	154,335	991,410		
貸倒引当金	(2,877)	(2,567)	(19,011)		
流動資産合計	1,650,037	1,488,195	10,903,568		
定資産:					
有形固定資産:					
建物及び構築物	669,119	663,642	4,421,589		
減価償却累計額	(366,214)	(347,877)	(2,419,970)		
建物及び構築物(純額)	302,906	315,765	2,001,626		
機械装置及び運搬具	1,621,333	1,611,495	10,713,890		
減価償却累計額	(1,351,326)	(1,313,694)	(8,929,664)		
機械装置及び運搬具(純額)	270,007	297,801	1,784,227		
土地	72,750	69,232	480,737		
リース資産	13,936	12,017	92,090		
減価償却累計額	(7,010)	(6,457)	(46,323)		
リース資産(純額)	6,926	5,560	45,768		
建設仮勘定	132,051	120,299	872,603		
を	211,763	188,994	1,399,346		
減価償却累計額	(143,113)	(125,950)			
			(945,701)		
有形固定資産合計	68,650 853,289	63,045 871,701	453,644 5,638,598		
	,	,,	_,,		
無形固定資産:					
のれん	360,676	348,561	2,383,374		
その他	394,052	387,597	2,603,925		
無形固定資産合計	754,728	736,158	4,987,299		
投資その他の資産:					
投資有価証券	188,288	212,611	1,244,221		
長期貸付金	17,198	8,466	113,646		
長期前渡金	26,692	28,267	176,383		
退職給付に係る資産	41,876	25,836	276,720		
繰延税金資産	84,557	45,916	558,759		
その他	46,638	37,248	308,187		
貸倒引当金	(574)	(498)	(3,793)		
投資その他の資産合計	404,676	357,846	2,674,129		
固定資産合計	2,012,693	1,965,705	13,300,026		
<b>確合計</b>	¥3,662,730	¥3,453,900	\$24,203,595		

	単位:	百万円	単位:千米ドル* 		
負債及び純資産	2024	2023	2024		
負債:					
流動負債:					
支払手形及び買掛金	¥ 213,252	¥ 180,560	\$ 1,409,185		
短期借入金	178,091	196,032	1,176,839		
コマーシャル・ペーパー	83,000	124,000	548,470		
1年内償還予定の社債	30,000	40,000	198,242		
リース債務	7,815	6,766	51,642		
未払費用	151,577	147,163	1,001,632		
未払法人税等	17,827	17,491	117,802		
前受金	88,415	72,948	584,253		
株式給付引当金	70	80	463		
修繕引当金	4,805	8,410	31,752		
製品保証引当金	4,369	4,240	28,871		
固定資産撤去費用引当金	6,511	3,788	43,025		
その他	128,838	110,683	851,371		
流動負債合計	914,572	912,163	6,043,560		
固定負債:	314,372	512,105	0,043,300		
社債·	200,000	170,000	1,321,615		
長期借入金	425,926	409,424	2,814,551		
リース債務	30,729	28,526	203,060		
ジーへ 原物 繰延税金負債	20,184	,			
株式給付引当金	,	27,767	133,377		
体が行うには、	545	339	3,601		
	7,924	4,309	52,362		
固定資産撤去費用引当金	15,843	15,910	104,692		
退職給付に係る負債	133,434	128,708	881,742		
長期預り保証金	23,295	22,703	153,935		
その他	41,654	38,671	275,253		
固定負債合計	899,534	846,355	5,944,188		
負債合計	1,814,106	1,758,517	11,987,749		
純資産:					
株主資本:					
資本金	103,389	103,389	683,202		
資本剰余金	80,272	79,841	530,443		
利益剰余金	1,135,533	1,141,690	7,503,687		
自己株式	(7,316)	(7,426)	(48,345)		
株主資本合計	1,311,878	1,317,493	8,668,988		
その他の包括利益累計額:					
その他有価証券評価差額金	51,269	52,310	338,789		
繰延ヘッジ損益	(14)	72	(93)		
為替換算調整勘定	417,391	265,022	2,758,151		
退職給付に係る調整累計額	32,867	25,397	217,188		
その他の包括利益累計額合計	501,513	342,802	3,314,036		
非支配株主持分	35,234	35,087	232,829		
純資産合計	1,848,625	1,695,382	12,215,853		
負債純資産合計	¥3,662,730	¥3,453,900	\$24,203,595		

<sup>\*</sup>米ドルの金額は主として日本国外の読者の便宜を図るために表示されたものであり、換算のために使用した為替レートは、2024年3月31日現在の東京外国為替市場での実勢為替相場1米ドル=151.33円です。

#### 連結損益計算書

旭化成株式会社および連結子会社 3月31日に終了した1年間

> 単位:百万円 単位:千米ドル\*

	2024	2023	2024
	¥2,784,878	¥2,726,485	\$18,402,683
売上原価	1,968,909	1,952,709	13,010,698
	815,969	773,776	5,391,984
販売費及び一般管理費	675,223	646,060	4,461,924
営業利益	140,746	127,716	930,060
営業外収益:			
受取利息	7,684	3,896	50,776
受取配当金	3,504	4,021	23,155
持分法による投資利益	_	923	_
その他	6,504	5,210	42,979
営業外収益合計	17,693	14,050	116,917
営業外費用:			
支払利息	7,448	5,907	49,217
持分法による投資損失	38,106	_	251,807
その他	22,766	14,959	150,439
営業外費用合計	68,320	20,867	451,464
経常利益	90,118	120,900	595,507
特別利益:			
投資有価証券売却益	27,088	32,201	179,000
固定資産売却益	527	729	3,482
受取保険金	15,346	8,814	101,408
事業譲渡益	2,986	_	19,732
受取和解金	6,163	_	40,726
特別利益合計	52,110	41,744	344,347
特別損失:			
投資有価証券評価損	1,773	2,805	11,716
固定資産処分損	8,044	12,517	53,155
減損損失	92,834	189,446	613,454
火災損失	_	7,092	_
事業構造改善費用	10,733	13,326	70,924
特別損失合計	113,385	225,186	749,257
税金等調整前当期純利益又は税金等調整前当期純損失	28,843	(62,541)	190,597
法人税、住民税及び事業税	31,984	56,118	211,353
法人税等調整額	(49,469)	(28,654)	(326,895)
法人税等合計	(17,484)	27,464	(115,536)
当期純利益又は当期純損失	46,328	(90,005)	306,139
非支配株主に帰属する当期純利益	2,522	1,942	16,666
親会社株主に帰属する当期純利益又は 親会社株主に帰属する当期純損失	¥ 43,806	¥ (91,948)	\$ 289,473

#### 連結包括利益計算書

旭化成株式会社および連結子会社 3月31日に終了した1年間

3/13/12/02/14/iii	単位:	単位:千米ドル*	
	2024	2023	2024
当期純利益又は当期純損失	¥ 46,328	¥ (90,005)	\$ 306,139
その他の包括利益			
その他有価証券評価差額金	(1,184)	(13,706)	(7,824)
繰延ヘッジ損益	(86)	414	(568)
為替換算調整勘定	151,830	95,352	1,003,304
退職給付に係る調整額	7,369	30,593	48,695
持分法適用会社に対する持分相当額	1,925	2,544	12,721
その他の包括利益合計	159,854	115,197	1,056,327
包括利益	¥206,181	¥ 25,192	\$1,362,460
(内訳)			
親会社株主に係る包括利益	¥202,517	¥ 22,825	\$1,338,248
非支配株主に係る包括利益	3,665	2,367	24,219

97

<sup>\*</sup>米ドルの金額は主として日本国外の読者の便宜を図るために表示されたものであり、換算のために使用した為替レートは、2024年3月31日現在の東京外国為替市場での実勢為替相場1米ドル=151.33円です。

#### 連結株主資本等変動計算書

旭化成株式会社および連結子会社 3月31日に終了した1年間

単位:百万円

			株主資本			その他の包括利益累計額						
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計	その他有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ損益	為替換算 調整勘定	退職給付に係る 調整累計額	その他の包括利益 累計額合計	· 非支配株主持分	純資産合計
2023年3月31日時点残高	¥103,389	¥79,841	¥1,141,690	¥(7,426)	¥1,317,493	¥52,310	¥ 72	¥265,022	¥25,397	¥342,802	¥35,087	¥1,695,382
当期変動額												
剰余金の配当			(49,962)		(49,962)							(49,962)
親会社株主に帰属する当期純利益 又は親会社株主に帰属する当期純損失			43,806		43,806							43,806
自己株式の取得				(12)	(12)							(12)
自己株式の処分		0		122	122							122
連結範囲の変動					_							_
持分法の適用範囲の変動					_							_
連結子会社の増資による持分の増減		431			431							431
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)						(1,042)	(86)	152,369	7,470	158,711	146	158,858
当期変動額合計	_	431	(6,157)	110	(5,615)	(1,042)	(86)	152,369	7,470	158,711	146	153,242
2024年3月31日時点残高	¥103,389	¥80,272	¥1,135,533	¥(7,316)	¥1,311,878	¥51,269	¥(14)	¥417,391	¥32,867	¥501,513	¥35,234	¥1,848,625

単位:百万円

												1 100 100 21 2		
		株主資本					その他の包括利益累計額			その他の包括利益累計額				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計	その他有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ損益	為替換算 調整勘定	退職給付に係る 調整累計額	その他の包括利益 累計額合計	非支配株主持分	純資産合計		
2022年3月31日時点残高	¥103,389	¥79,887	¥1,282,325	¥(6,219)	¥1,459,381	¥ 66,287	¥(341)	¥167,225	¥(5,142)	¥228,029	¥31,405	¥1,718,815		
当期変動額														
剰余金の配当			(48,575)		(48,575)							(48,575)		
親会社株主に帰属する当期純利益 又は親会社株主に帰属する当期純損失			(91,948)		(91,948)							(91,948)		
自己株式の取得				(1,414)	(1,414)							(1,414)		
自己株式の処分		0		208	208							208		
連結範囲の変動			(139)		(139)							(139)		
持分法の適用範囲の変動			25		25							25		
連結子会社の増資による持分の増減		(46)			(46)							(46)		
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)						(13,977)	414	97,798	30,538	114,773	3,682	118,455		
当期変動額合計	_	(46)	(140,636)	(1,207)	(141,888)	(13,977)	414	97,798	30,538	114,773	3,682	(23,433)		
2023年3月31日時点残高	¥103,389	¥79,841	¥1,141,690	¥(7,426)	¥1,317,493	¥ 52,310	¥ 72	¥265,022	¥25,397	¥342,802	¥35,087	¥1,695,382		

#### 連結株主資本等変動計算書

旭化成株式会社および連結子会社 3月31日に終了した1年間

単位:千米ドル\*

											+11111111111111111111111111111111111111
		株主資本					その他の包括利益累計額				
資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計	その他有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ損益	為替換算 調整勘定	退職給付に係る 調整累計額	その他の包括利益 累計額合計	· 非支配株主持分	純資産合計
\$683,202	\$527,595	\$7,544,373	\$(49,072)	\$8,706,093	\$345,668	\$476	\$1,751,285	\$167,825	\$2,265,261	\$231,858	\$11,203,212
		(330,153)		(330,153)							(330,153)
		289,473		289,473							289,473
			(79)	(79)							(79)
	0		806	806							806
				_							_
				_							_
	2,848			2,848							2,848
					(6,886)	(568)	1,006,866	49,362	1,048,774	965	1,049,746
_	2,848	(40,686)	727	(37,104)	(6,886)	(568)	1,006,866	49,362	1,048,774	965	1,012,635
\$683,202	\$530,443	\$7,503,687	\$(48,345)	\$8,668,988	\$338,789	\$ (93)	\$2,758,151	\$217,188	\$3,314,036	\$232,829	\$12,215,853
	\$683,202	\$683,202 \$527,595  0 2,848  — 2,848	資本金     資本剩余金     利益剩余金       \$683,202     \$527,595     \$7,544,373       (330,153)       289,473       0       2,848       —     2,848     (40,686)	資本金     資本剩余金     利益剩余金     自己株式       \$683,202     \$527,595     \$7,544,373     \$(49,072)       (330,153)       289,473     (79)       0     806       2,848       —     2,848     (40,686)     727	資本金         資本剩余金         利益剩余金         自己株式         株主資本合計           \$683,202         \$527,595         \$7,544,373         \$(49,072)         \$8,706,093           (330,153)         (330,153)         (330,153)           289,473         (79)         (79)           0         806         806           —         —           2,848         2,848           —         2,848           (40,686)         727         (37,104)	資本金         資本剩余金         利益剩余金         自己株式         株主資本合計         その他有価証券評価差額金           \$683,202         \$527,595         \$7,544,373         \$(49,072)         \$8,706,093         \$345,668           (330,153)         (330,153)         (330,153)         289,473         289,473         (79)         (79)           0         806         806         806         —         —         —           2,848         2,848         2,848         (6,886)         —         (6,886)           —         2,848         (40,686)         727         (37,104)         (6,886)	資本金         資本組余金         利益剰余金         自己株式         株主資本合計         その他有価証券 評価差額金         線延ヘッジ損益           \$683,202         \$527,595         \$7,544,373         \$(49,072)         \$8,706,093         \$345,668         \$476           (330,153)         (330,153)         (330,153)         (330,153)         289,473         (79)         (7	資本金         資本剰余金         利益剰余金         自己株式         株主資本合計         その他有価証券 評価差額金         線延ヘッジ相益         高替換算 調整勘定           \$683,202         \$527,595         \$7,544,373         \$(49,072)         \$8,706,093         \$345,668         \$476         \$1,751,285           (330,153)         (330,153)         (330,153)         289,473         289,473         (79)         (79)           0         806         806         806	資本金         資本剰余金         利益剰余金         自己株式         株主資本合計         その他有価証券 評価差額金         検延ヘッジ押益         過剰数算         退職給付に係る 測整果計類           \$683,202         \$527,595         \$7,544,373         \$(49,072)         \$8,706,093         \$345,668         \$476         \$1,751,285         \$167,825           (330,153)         (330,153)         289,473         289,473         289,473         289,473         289,473         40         40         806	資本金         資本金         利益剰余金         自己株式         株主資本合計         その他有価証券 評価差額金         機延ヘッジ排益 機延ヘッジ排益         適整報度 調整報定         運輸的に係る 調整報度         大の他の包括利益 累計額合計           \$683,202         \$527,595         \$7,544,373         \$(49,072)         \$8,706,093         \$345,668         \$476         \$1,751,285         \$167,825         \$2,265,261           (330,153)         289,473         289,473         (79)	資本金         資本制金金         利益制金金         自己株式         株主資本合計         子の他有価証券 評価差額金         機能ヘッジ視益         海替教育 調整系元         連算条計額         その他の包括利益 実計相合計         非支配株主持分           \$683,202         \$527,595         \$7,544,373         \$(49,072)         \$8,706,093         \$345,668         \$476         \$1,751,285         \$167,825         \$2,265,261         \$231,858           289,473         289,473         289,473         289,473         289,473         7(79)         (79)

<sup>\*</sup>米ドルの金額は主として日本国外の読者の便宜を図るために表示されたものであり、換算のために使用した為替レートは、2024年3月31日現在の東京外国為替市場での実勢為替相場1米ドル=151.33円です。

#### 連結キャッシュ・フロー計算書

旭化成株式会社および連結子会社 3月31日に終了した1年間

単位:百万円 単位:千米ドル\*

	単位:百	単位:百万円			
	2024	2023	2024		
営業活動によるキャッシュ・フロー:					
税金等調整前当期純利益又は税金等調整前当期純損失	¥ 28,843	¥ (62,541)	\$ 190,597		
減価償却費	152,593	140,013	1,008,346		
減損損失	92,834	189,446	613,454		
のれん償却額	29,603	37,273	195,619		
株式給付引当金の増減額(減少)	196	(279)	1,295		
修繕引当金の増減額(減少)	11	2,585	73		
製品保証引当金の増減額(減少)	(9)	198	(59)		
固定資産撤去費用引当金の増減額(減少)	2,649	2,951	17,505		
退職給付に係る負債の増減額(減少)	2,348	(5,838)	15,516		
受取利息及び受取配当金	(11,189)	(7,917)	(73,938)		
支払利息	7,448	5,907	49,217		
持分法による投資損益(益)	38,106	(923)	251,807		
投資有価証券売却損益(益)	(27,088)	(32,201)	(179,000)		
投資有価証券評価損益(益)	1,773	2,805	11,716		
固定資産売却損益(益)	(527)	(729)	(3,482)		
固定資産処分損益(益)	8.044	12.517	53,155		
事業譲渡損益(益)	(2,986)	, <u> </u>	(19,732)		
売上債権及び契約資産の増減額(増加)	(19,087)	8,405	(126,128)		
棚卸資産の増減額(増加)	(16,303)	(84,053)	(107,731)		
仕入債務の増減額(減少)	18,630	(7,949)	123,108		
未払費用の増減額(減少)	(2,416)	(5,167)	(15,965)		
前受金の増減額(減少)	14,979	8.040	98,982		
その他	3,907	(8.982)	25,818		
小計	322,360	193,563	2,130,179		
利息及び配当金の受取額	14,816	13,666	97,905		
利息の支払額	(7,042)	(5.859)	(46,534)		
法人税等の支払額又は還付額(支払)	(34,834)	(110,565)	(230,186)		
営業活動によるキャッシュ・フロー	295,300	90,804	1,951,365		
2資活動によるキャッシュ・フロー:					
定期預金の預入による支出	(4,218)	(5,209)	(27,873)		
定期預金の払戻による収入	3,115	3,702	20,584		
有形固定資産の取得による支出	(147,705)	(151,973)	(976,046)		
有形固定資産の売却による収入	1.183	7.796	7,817		
無形固定資産の取得による支出	(24,249)	(20,185)	(160,239)		
投資有価証券の取得による支出	(10,576)	(7,352)	(69,887)		
投資有価証券の売却による収入	37,559	43,200	248,193		
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出		(78,420)	_		
事業譲渡による収入	7,320		48,371		
貸付けによる支出	(13,887)	(6,661)	(91,766)		
貸付金の回収による収入	8,144	2.132	53,816		
その他	715	(613)	4,725		
投資活動によるキャッシュ・フロー	(142,598)	(213,584)	(942,298)		

	単位:	単位:千米ドル*	
	2024	2023	2024
財務活動によるキャッシュ・フロー:			
短期借入金の純増減額(減少)	¥(23,674)	¥(29,778)	\$ (156,440)
コマーシャル・ペーパーの増減額(減少)	(41,000)	11,000	(270,931)
長期借入れによる収入	65,500	209,648	432,829
長期借入金の返済による支出	(54,499)	(75,461)	(360,133)
社債の発行による収入	60,000	50,000	396,485
社債の償還による支出	(40,000)	_	(264,323)
リース債務の返済による支出	(9,274)	(3,665)	(61,283)
自己株式の取得による支出	(12)	(1,415)	(79)
自己株式の処分による収入	122	208	806
配当金の支払額	(49,962)	(48,575)	(330,153)
非支配株主からの払込みによる収入	_	1,499	_
非支配株主への配当金の支払額	(1,132)	(1,371)	(7,480)
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の取得による支出	(166)	(163)	(1,097)
その他	(233)	(149)	(1,540)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(94,331)	111,780	(623,346)
現金及び現金同等物に係る換算差額	29,662	15,744	196,009
現金及び現金同等物の増減額(減少)	88,034	4,744	581,735
現金及び現金同等物の期首残高	247,903	242,948	1,638,162
連結の範囲の変更に伴う現金及び現金同等物の増減額(減少)	_	212	_
会社分割に伴う現金及び現金同等物の減少額	(2,439)		(16,117)
現金及び現金同等物の期末残高	¥333,498	¥247,903	\$2,203,780

:情報 *10* 

<sup>\*</sup>米ドルの金額は主として日本国外の読者の便宜を図るために表示されたものであり、換算のために使用した為替レートは、2024年3月31日現在の東京外国為替市場での実勢為替相場1米ドル=151.33円です。

#### 企業概要/株式情報(2024年3月31日現在)

#### 企業概要

商号	旭化成株式会社
創業	1922年5月25日
設立	1931年5月21日

資本金	103,389百万円
従業員数	49,295名(連結)8,810名(単体)

#### 主要事業拠点

#### 旭化成株式会社

#### 本社

〒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 Tel: 03-6699-3000 Fax: 03-6699-3161

#### 旭化成(中国)投資有限公司

8/F, One ICC, Shanghai International Commerce Centre, No. 999 Huai Hai Zhong Road, Shanghai 200031, China Tel: +86-(0)21-6391-6111 Fax: +86-(0)21-6391-6686

#### 旭化成アメリカ

800 Third Avenue, 30th Floor, New York, NY 10022, U.S.A. Tel: +1-212-371-9900 Fax: +1-212-371-9050

#### 旭化成ヨーロッパ

Fringsstraße 17, 40221 Düsseldorf, Germany Tel: +49-(0)211-33-99-2000 Fax: +49-(0)211-33-99-2200

#### 旭化成インディア

The Capital 1502B, Plot No. C-70, G-Block, Bandra Kurla Complex, Bandra (East), Mumbai 400051, India Tel: +91-22-6710-3962 Fax: +91-22-6710-3979

#### 旭化成アジアパシフィック

Room#1705-1706, 17th Floor Singha Complex Building, 1788 New Petchaburi Road, Bang Kapi, Huai Khwang, 10310 Bangkok, Thailand

Tel: +66-(0)21-634-944

#### 事業会社

#### 旭化成エレクトロニクス株式会社

〒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 Tel: 03-6699-3933

#### 旭化成ホームズ株式会社

〒101-8101 東京都千代田区神田神保町一丁目105番地 神保町三井ビルディング Tel: 03-6899-3000

#### 旭化成建材株式会社

〒101-8101 東京都千代田区神田神保町一丁目105番地 神保町三井ビルディング Tel: 03-3296-3500

#### 旭化成ファーマ株式会社

〒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 Tel: 03-6699-3600

#### 旭化成メディカル株式会社

〒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 Tel: 03-6699-3750

#### **ZOLL Medical Corporation**

269 Mill Rd., Chelmsford, MA 01824-4105, U.S.A. Tel: +1-978-421-9655

#### Veloxis Pharmaceuticals, Inc.

2000 Regency Parkway, Suite 500 Cary, NC 27518, U.S.A. Tel: +1-919-591-3090

#### 株式情報

上場証券取引所	東京
証券コード	3407
発行可能株式総数	4,000,000,000株
発行済株式総数	1,393,932,032株
株主名簿管理人	三井住友信託銀行株式会社
会計監査人	PwC Japan有限責任監査法人
株主数	212,114名

大株主	持株比率(%
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	16.18
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	6.52
JP MORGAN CHASE BANK 385632	3.04
日本生命保険相互会社	2.95
旭化成グループ従業員持株会	2.78
STATE STREET BANK WEST CLIENT — TREATY 505234	1.97
JPモルガン証券株式会社	1.72
株式会社三井住友銀行	1.54
みずほ信託銀行株式会社 退職給付信託 みずほ銀行口 再信託受託者 株式会社日本カストディ銀行	1.43
住友生命保険相互会社	1.43

(注) 持株比率については、自己株式を除いて算出しています。

#### 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(2024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/IPXカーボン・エフィシェント指数





FTSE Blossom Japan



FTSE Blossom Japan Sector Relative Index



**2024** CONSTITUENT MSCIジャパン ESGセレクト・リーダーズ指数

**2024** CONSTITUENT MSCI日本株 ESGセレクト・リーダーズ指数

エフィシェン 指数 2024 CONSTITUENT MSCI日本株



(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。

女性活躍指数 (WIN)

#### 主な評価・表彰

#### (株)日本政策投資銀行の「DBI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。



#### 「DX銘柄2024」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 4年連続で選定されました。



#### 「健康経営優良法人2024(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2024~ホワイト500~」の認定を受けました。



# 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「2023 Asia IP Elite」受賞

事業における目標達成に知的財産を活用し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「2023 Asia IP Elite」を受賞しました。



#### MSCI ESG レーティング 最高評価「AAA」継続

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



#### CDP「気候変動」「水セキュリティ」においてB評価を取得

「気候変動」および「水セキュリティ」の分野でB評価を取得しました。



#### 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わかりやすくご紹 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**》** 

#### サステナビリティト

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・

# び各セクションの扉で使

#### 表紙および各セクションの扉で使用している一部写真について

Sustainability

**Photo Contest** 

旭化成の全従業員・役員を対象として2023年度に開催した「第3回サステナビリティ・フォトコンテスト」入賞作品の一部を使用しています。20の国・地域、836名の応募者より、1,400点を超える写真作品の投稿があり、当社が掲げる"Care for People, Care for Earth (人と地球の未来を想う)"への想いが伝わる数多くの写真が寄せられました。

#### 報告期間

2023年度(2023年4月~2024年3月)。なお、2024年4月以降の活動内容等の情報を一部含みます。

#### 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。

### 旭化成株式会社

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 〒100-0006 www.asahi-kasei.com/jp

