AsahiKASEI

昨日まで世界になかったものを。



旭化成レポート2021

グループ理念

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

昨日まで世界になかったものを。

目次

旭化成の全体像

3 At a Glance
5 財務・非財務ハイライト
7 社会課題への取り組みと事業ポートフォリオ戦略
—3領域に至る道のり—

経営戦略

10 社長メッセージ
18 価値創造モデル
19 旭化成が目指す人と地球の未来
22 カーボンニュートラルと
サーキュラーエコノミーの実現に向けて
27 気候変動に関する取り組み
—TCFD提言に基づく開示—
29 新事業創出
32 コーポレートベンチャーキャピタルを
活用した新事業創出
34 デジタルトランスフォーメーション(DX)
39 人財戦略
43 財務・資本政策

事業概況

46 セグメント概況
46 マテリアル領域
48 住宅領域
50 ヘルスケア領域

コーポレートガバナンスと リスクマネジメント

53 コーポレートガバナンス
57 取締役・監査役紹介
60 社外取締役インタビュー
62 リスクマネジメント

企業情報

66 財務情報
71 企業概要／株式情報
72 旭化成の情報開示

編集方針

「旭化成レポート」は、ステークホルダーの皆さまに当社グループの経営状況と企業活動全般をわかりやすくお伝えするため、経営戦略、事業概況、経営体制および持続可能な社会の実現に向けた活動などを掲載しています。サステナビリティ関連の詳細情報については、当社ウェブサイト内で開示しています。

報告期間

2020年度(2020年4月～2021年3月)。なお、定性的情報については、2021年4月から同年7月までの情報についても一部掲載しています。

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)。
セグメント別の報告については、「マテリアル」「住宅」「ヘルスケア」の3つのセグメントの区分で行っています。
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。

参考ガイドライン

「GRIスタンダード」「SASB(米国サステナビリティ会計基準)」「ISO26000」などを参考にしています。

予想・見通しに関する注意事項

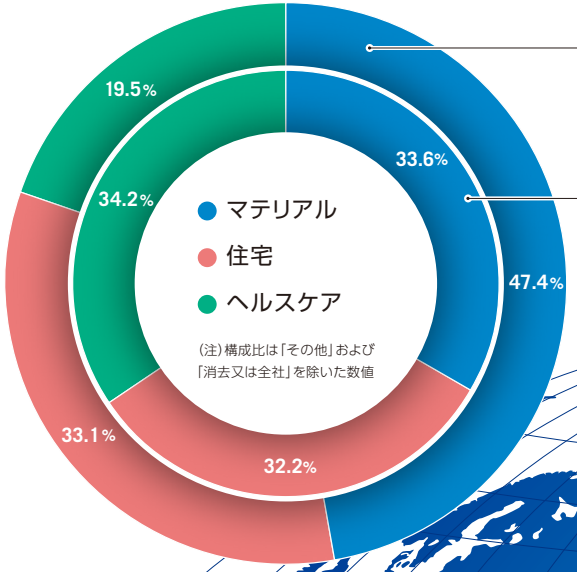
本レポートに記載されている予想・見通しは、種々の前提に基づくものであり、将来の計数数値、施策の実現を確約したり、保証するものではありません。

各セクションの扉で使用している写真について

2021年3～4月に当社グループの全従業員・役員を対象に開催した、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。身近なところから「サステナビリティ」について考え、行動するきっかけとなる写真を募集し、世界各国の当社グループの拠点から2,300点を超えるすばらしい写真作品の応募がありました。

Sustainability Photo Contest

At a Glance



(注)構成比は「その他」および「消去又は全社」を除いた数値

2020年度 売上高
21,061億円

2020年度 営業利益
1,718億円

旭化成グループのデータ(2021年3月31日時点)

従業員数
44,497人
うち、海外従業員比率は4割弱

グローバル拠点
20カ国・地域以上

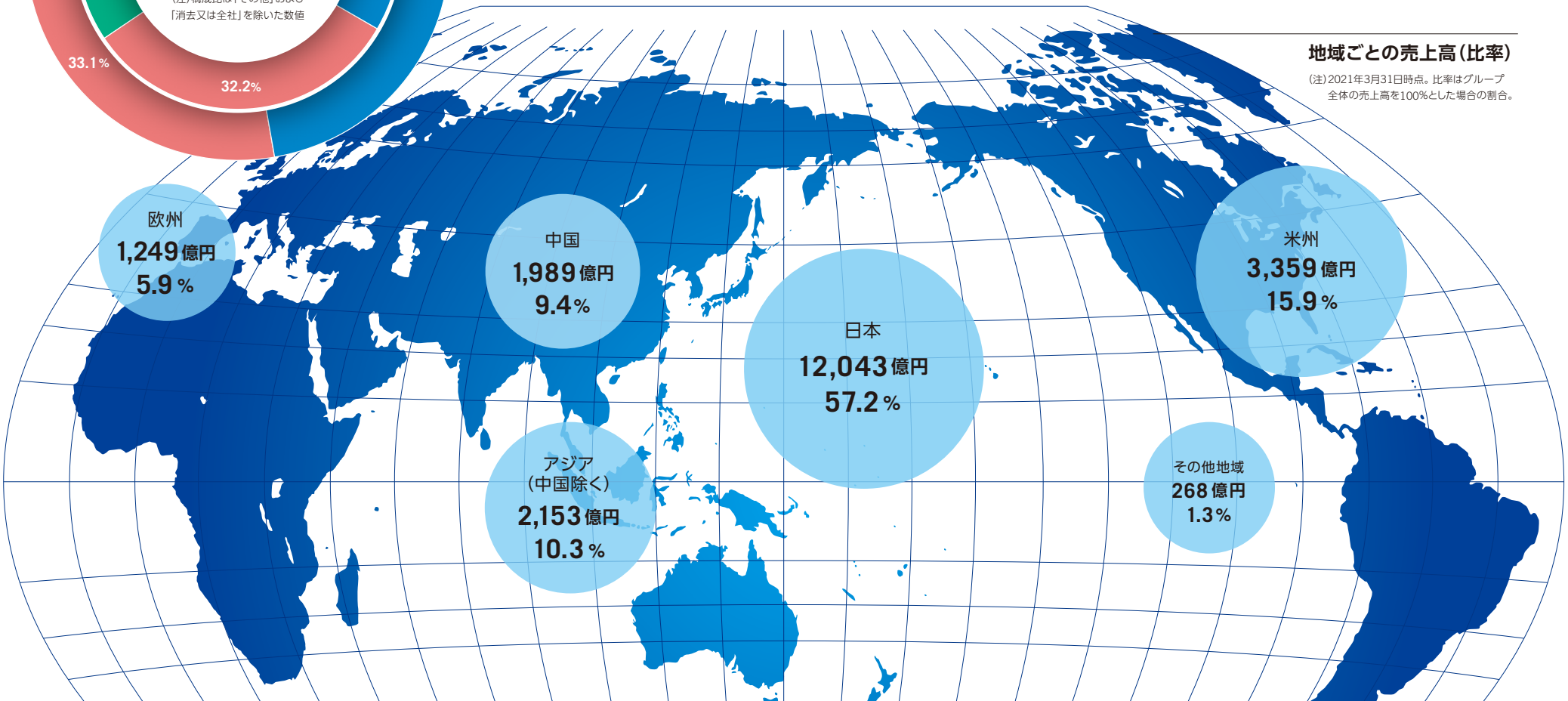
連結子会社数
228社

海外売上高比率
42.8%

格付け
AA
日本格付研究所(JCR)
(2021年6月30日時点)

地域ごとの売上高(比率)

(注)2021年3月31日時点。比率はグループ全体の売上高を100%とした場合の割合。



旭化成グループの価値提供分野とその関連製品

マテリアル領域

Environment & Energy



リチウムイオン電池用セパレータ
「ハイポア™」「セルガード™」

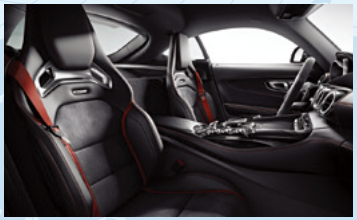


イオン交換膜法食塩電解プロセス

Mobility



エンジニアリング樹脂（高機能樹脂）



人工皮革「ラムース®」
カーインテリアブランド「Dinamica®」

Life Material



結晶セルロース「セオラス®」



家庭用消費財

住宅領域

Home & Living



戸建・集合住宅
「ヘーベルハウス™」「ヘーベルメゾン™」



シニア向け賃貸住宅「ヘーベルVillage（ヴィレッジ）™」



分譲マンション「アトラス™」

ヘルスケア領域

Health Care



整形外科領域およびリウマチ関連疾患、
疼痛領域の医薬品群等



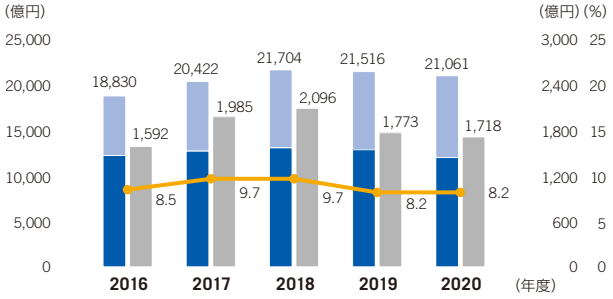
ウイルス除去フィルター「プラノバ™」



自動体外式除細動器「ZOLL® AED PLUS®」

財務ハイライト

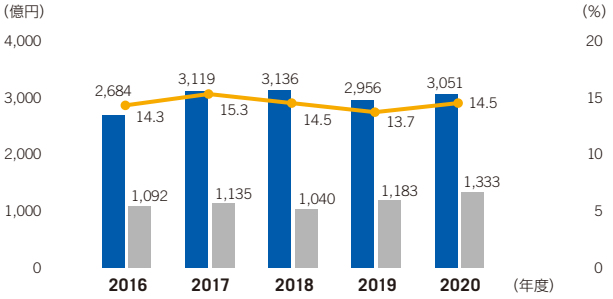
売上高（国内・海外）、営業利益、売上高営業利益率



(左軸) ■ 国内売上高 ■ 海外売上高
(右軸) ■ 営業利益 ● 売上高営業利益率

2020年度は、COVID-19による影響を受けたマテリアル領域や、住宅領域における収益の落ち込みをヘルスケア領域で挽回し、売上高、営業利益ともに概ね前年度並みとなりました。海外売上高はM&Aを含めた海外事業展開の拡大により増加し、2020年度には全体の4割以上を占めています。

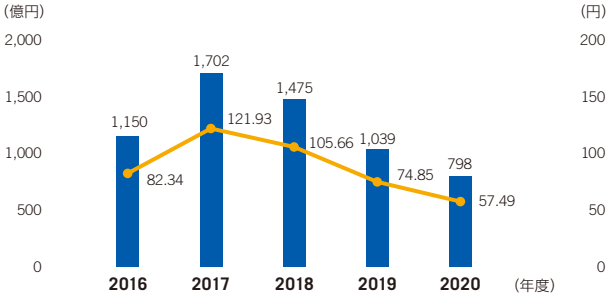
EBITDA*1、減価償却費（有形・無形・のれん）、売上高EBITDA率



(左軸) ■ EBITDA ■ 減価償却費（有形・無形・のれん） (右軸) ● 売上高EBITDA率
*1 EBITDA = 営業利益＋減価償却費（有形・無形・のれん）

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、当社グループのキャッシュ・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。2018年度の減価償却費の減少は、同年度より有形固定資産の減価償却方法を定率法から定額法に変更したことによるものです。

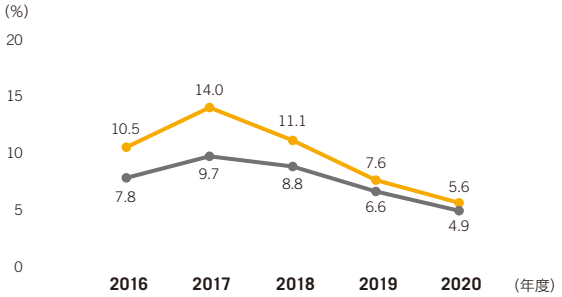
親会社株主に帰属する当期純利益、EPS



(左軸) ■ 親会社株主に帰属する当期純利益
(右軸) ● EPS

2020年度の当期純利益は、Veloxis Pharmaceuticals, Inc.（以下、Veloxis）の組織再編に伴う税金費用の一時的な増加等により、減益となりました。それに伴い、EPSも減少しました。

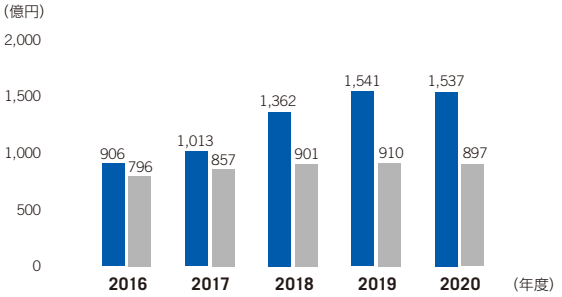
ROE*2、ROIC*3



● ROE ● ROIC
*2 ROE=親会社株主に帰属する当期純利益÷期中平均自己資本
*3 ROIC=(営業利益−法人税等)÷期中平均投下資本

利益創出における効率を示す指標として、ROEおよびROICを主要なKPIと位置付けています。2020年度は、当期純利益の減少によりROEが低下しました。また、Veloxisの組織再編に伴う税金費用の一時的な増加や、Veloxis買収以降の有利子負債増加等による期中平均投下資本の増加により、ROICも低下しました。

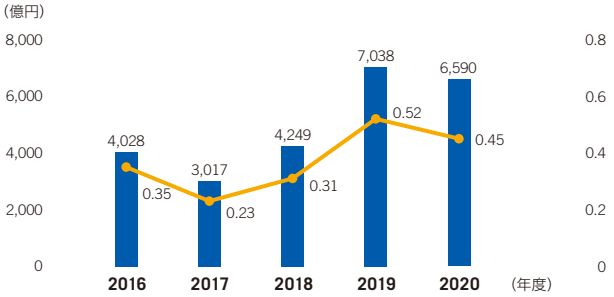
設備投資額、研究開発費



■ 設備投資額 ■ 研究開発費

サステナビリティ関連、DX関連への投資も含めた成長のための設備投資や、ヘルスケア領域および新事業創出に向けた研究開発を積極的に行っていますが、2020年度はCOVID-19の影響を踏まえた投資の厳選等により、いずれも前年度並みにとどまりました。

有利子負債、D/Eレシオ

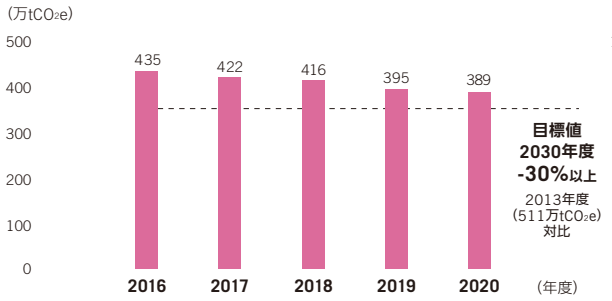


(左軸) ■ 有利子負債 (右軸) ● D/Eレシオ

有利子負債は2019年度にVeloxis買収に伴い増加しましたが、2020年度はキャッシュ・フローの改善に伴い借入金等の返済を実行したことから減少しました。その結果、2020年度末のD/Eレシオは0.07ポイント低下し、引き続き当社グループで目安としている0.5程度の水準を維持しました。

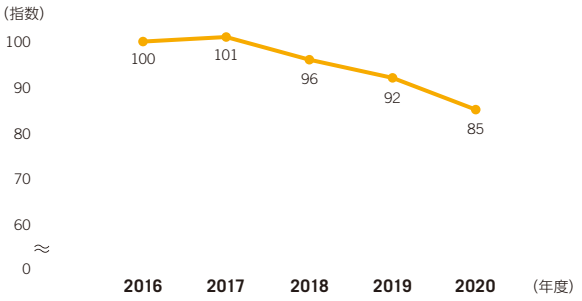
非財務ハイライト

温室効果ガス(GHG)排出量



当社グループはこれまで、売上高当たりのGHG排出量(排出原単位)の削減を目標としていましたが、カーボンニュートラルへの道筋をより明確にするため、排出「絶対量」削減の目標に改めました。目標達成に向けて順調に削減をしており、今後も排出量削減に努めます。

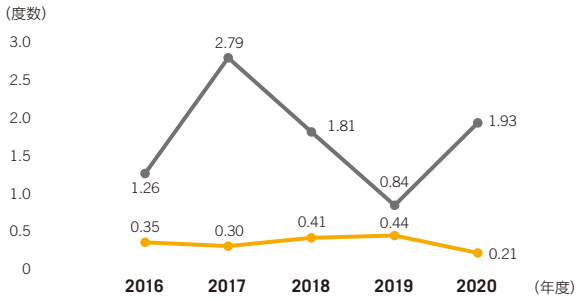
エネルギー原単位指数*1



*1 2016年度を100とした指数

地球温暖化防止と限りある資源の節約のため、事業活動のあらゆる段階で省エネルギーを推進しています。売上高当たりエネルギー原単位を過去5年平均で年率1%改善していくことを目標としており、順調な改善をしました。

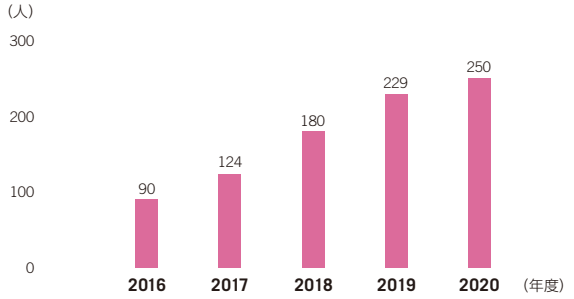
休業災害度数率*2*3



*2 100万延労働時間当たりの休業災害の被災者数で、災害発生の頻度を表す
*3 レスポンシブル・ケア活動を実施している国内外のグループ会社の実績値

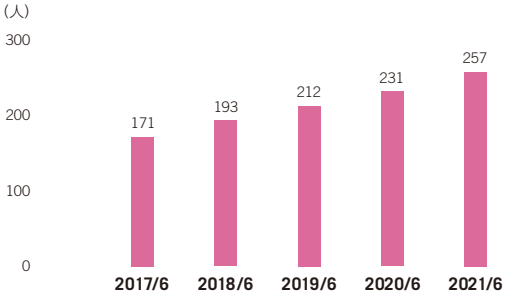
国内休業災害度数率が大きく改善した一方、海外休業災害度数率は悪化しました。発生した労働災害に対する原因解析、再発防止策を確実に行うとともに、作業のリスク評価をもとにした予防措置の実施に取り組み、改善を図ります。

高度専門職人数



人財の成長を促すと同時に優秀な外部人財を獲得するため、新事業創出、事業強化へ積極的に関与し、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。

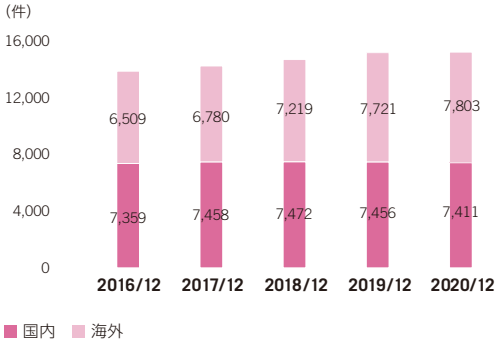
女性管理職人数*4



*4 対象範囲は、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)

さまざまな価値観やバックグラウンドを有する多様な人財が生き生きと活躍することが不可欠という考えから、管理職として組織を率いる女性従業員が育成され、力を発揮できるよう環境を整えています。

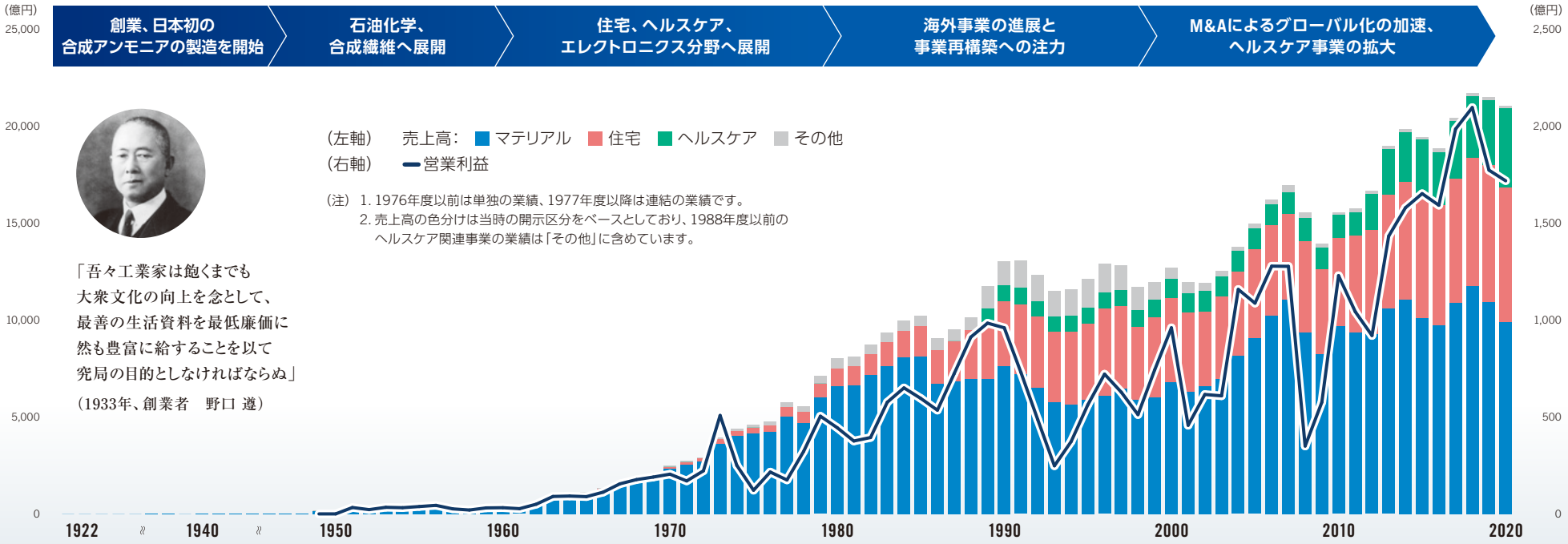
特許保有件数



競争優位性確保のため、知財網の構築と維持に注力しています。保有知財については、維持・放棄を毎年検討し、最適な知財ポートフォリオの形成を目指しています。グローバルな事業展開を進める中、海外での特許取得の重要性が一段と増しています。

社会課題への取り組みと事業ポートフォリオ戦略 —3領域に至る道のり—

旭化成グループは、これまで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転換し、
さらに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”に貢献していきます。



社会のニーズ・時代背景 | **旭化成グループの変遷** | **事業ポートフォリオの変遷** 新規参入・M&A 撤退・縮小・譲渡

1922年～

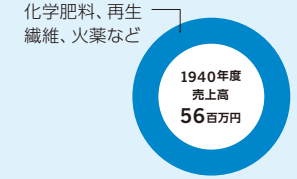
生活の基盤確立

- 重化学工業・農業の発展
- 世界恐慌から太平洋戦争へ

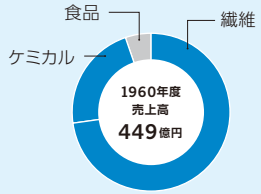
創業、日本初の合成アンモニアの製造を開始

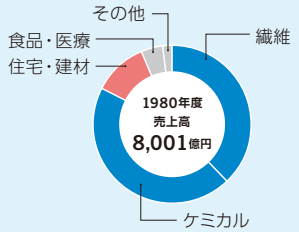
再生繊維の一つであるキュプラ繊維「ベンベルグ®」の生産をはじめ、事業を通じて人びとの生活の基盤確立に貢献しました。

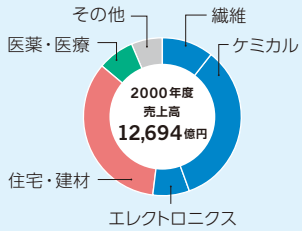
- アンモニア
- 再生繊維(キュプラ繊維、レーヨン)
- 化学肥料
- 食品(グルタミン酸ソーダ)

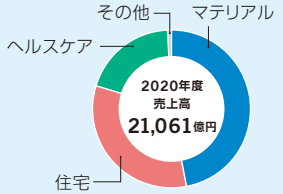


	社会のニーズ・時代背景	旭化成グループの変遷	事業ポートフォリオの変遷（新規参入・M&A／撤退・縮小・譲渡）
1940年代～	**生活物資の充足** ● 戦後復興と産業の近代化 ● 高度経済成長時代へ突入	**石油化学、合成繊維へ展開** 戦後、産業の近代化が進み日本経済が自立・成長に向かう中、さまざまな新規事業を手掛け、人びとの生活の質の向上を支えました。	● ポリスチレン樹脂 ● 合成繊維（アクリル繊維）
1960年代～	**住生活の質の向上・社会資本整備** ● 高度経済成長時代 ● 安定型経済成長へ	**住宅、ヘルスケア、エレクトロニクス分野へ展開** 高度経済成長期から安定成長期への移行とともに新分野へ展開し、多様化する社会のニーズに対応しました。	● 「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
1980年代～	**便利で快適な生活** ● バブル景気発生から崩壊 ● 失われた20年へ	**海外事業の進展と事業再構築への注力** バブル崩壊以降、「選び抜かれた多角化」を目指し譲渡や撤退・縮小を実行。また、グローバル経営の基盤を築きました。	● ホール素子 ● LSI ● リチウムイオン電池用セパレータ ● 集合住宅「ヘーベルメゾン™」 ● 断熱材 ● 東洋醸造（株）合併（医薬・酒類） ● ウイルス除去フィルター ● 食品
2000年代～	**環境やQOLへの意識の高まり** ● 世界の多極化 ● リーマンショックによる世界同時不況 ● デジタル技術の革新 ● 高齢化の進行と健康で豊かな生活の追求 ● COVID-19の感染拡大 ● カーボンニュートラル、サーキュラーエコノミーへの関心の高まり	**M&Aによるグローバル化の加速、ヘルスケア事業の拡大** M&Aを通じたグローバル化の加速やヘルスケア事業の拡大を進めました。また、最適な経営資源の配分や領域間のさらなるシナジーを生み出すことを目的として、事業領域を「マテリアル」「住宅」「ヘルスケア」の3領域に再編しました。	● 電子コンパス ● 深紫外線LED ● 水素製造システム（実証実験中） ● 住宅新規事業（シニア、中高層、海外） ● 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 ● 酒類









経営戦略



Asahi Kasei Sustainability Photo Contest

Name	顾伟
Company	Asahi Kasei Transfusion Technology Co.,Ltd.
Country/region	China

Care for People, Care for Earth

社長メッセージ



不確実性の高い時代だからこそ、
「多様性」と「変革力」を
最大限に活用しながら先手を打ち、
持続可能な社会への貢献と
持続的な企業価値向上をつなぐ
好循環を実現することで、
次の100年への道を築いていきます。

代表取締役社長 兼 社長執行役員
小堀 秀毅

安全確保の再徹底と信頼の回復に向けて

当社グループは、提供する製品・サービスのすべてのライフサイクルにおいて、「現場」「現物」「現実」を重視する三現主義を徹底し、環境・安全・健康・品質の確保を通じて社会とのコミュニケーションを行う化学業界の活動である「レスポンシブル・ケア活動」を実施しています。しかしながら、2020年度は2件の重大な工場事故が発生しました。滋賀県守山市の製造所における爆発事故では作業員1名が亡くなり、宮崎県延岡市の半導体製造工場での火災についてはお取引先にも影響を及ぼしています。ここに改めて、関係者の皆さまに心からお詫び申し上げます。現在当社グループは、それぞれの事故の原因究明と再発防止策の実行を徹底し、さらにグループ全体で再発防止策を共有することで、組織および従業員一人ひとりの安全に対する意識を高めています。人命の尊重と安全は私たちの事業の根幹をなす価値であり、地域社会や従業員の安全確保にこれまで以上に真摯に取り組み、信頼の回復に努めていきます。

COVID-19の感染拡大が引き起こした劇的な経営環境の変化と中期経営計画「Cs+ for Tomorrow 2021」の位置付け

COVID-19の地球規模での感染拡大以降、世の中では地殻変動ともいうべき不連続・不確実な変化が続いています。新たな社会課題や環境課題が浮き彫りになり、いのちや健康、衛生に対する意識はもとより、働き方やくらしに関わる人びとの価値観が大きく変わっています。こうした変化に伴う個人の生きがいや働きがいは、今後ますます重視されるものと認識しています。

また、気候変動の主要因である地球温暖化が人類の喫緊の課題となる中、2050年のカーボンニュートラル実現に向けた官民による取り組みが、1年前には想像できなかったほどの急ピッチで進んでいます。さらに、米国と中国のデカップリングによる国際情勢の変化と強制労働をはじめとした人権問題等、サプライチェーン全体を俯瞰した対応も急務であると認識しています。めまぐるしく変化する世の中において、その変化をリードする企業となるためにはあらゆる機会とリスクにアンテナを張り、果敢に挑戦していかなければならないと、私自身も実感しています。

当社グループは、2019年に中期経営計画「Cs+ for Tomorrow 2021」をスタートさせ、「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生み出すべく、各施策を進めてきましたが、その基本的な考え方は変わっていません。持続可能な社会への貢献について、「人と地球の持続的な発展にこれからも貢献していく当社グループの姿勢」を、「Care for People, Care for Earth（人と地球の未来を想う）」として明確に打ち出し、今後の社会において求められる高い価値を提供する注力分野として「Environment & Energy」「Mobility」「Life Material」「Home & Living」「Health Care」を設定、この5分野に集中的・継続的に経営資源をシフトさせてきました。

変化があるところには必ずビジネスチャンスがあります。不確実性の高い時代にこそ、当社グループの強みである、人財・技術・事業の「多様性」と、個々の従業員、各組織、そして会社全体による創意工夫が生み出す「変革力」を最大限に活用し、先手を打って行動していきます。

中期経営計画「Cs+ for Tomorrow 2021」の進捗

2020年度は、中期経営計画「Cs+ for Tomorrow 2021」の2年目を迎え、不測の変化が続く環境下においても、価値提供注力分野における取り組みを着実に進めました。

「Environment & Energy」においては、電気自動車(EV)等の環境対応車の市場拡大に合わせ、リチウムイオン電池用セパレータの生産能力を段階的に強化しています。「Mobility」では、環境にやさしい人工皮革「ラムース®」との相乗効果を追求しつつ、自動車内装ファブリック事業を手掛けるSage Automotive Interiors, Inc.(以下Sage)の事業を拡大中です。「Life Material」においては、医薬品向けの高機能品の拡大を目的として、結晶セルロース「セオラス®」の第2工場の建設を決定し、2023年春の竣工を予定しています。

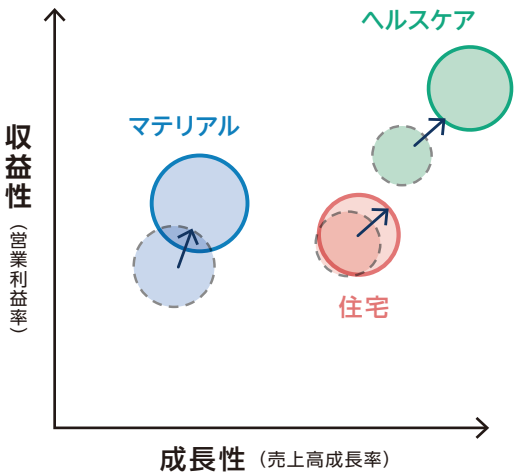
「Home & Living」では、持続可能な街づくりを目指し、脱炭素社会の実現への貢献と災害に対するレジリエンス強化に取り組んでいます。また、米国や豪州の海外事業の拡大を成長の柱の一つとして、各エリアの特性を踏まえた事業モデルを構築しています。

「Health Care」では、成長ドライバーの中心と位置付けるクリティカルケア事業においてRespicardia, Inc.(以下Respicardia)の買収により呼吸機能障害領域へ参入したほか、医薬事業において2019年度に買収したVeloxis Pharmaceuticals, Inc.(以下Veloxis)の腎移植手術患者向け免疫抑制剤「Envarsus XR™」の拡販を強化するなど、着実に事業を拡大してきました。

当社グループが上記の取り組みを着実に進める中で、COVID-19感染拡大への対応として、世界各国では主要都市のロックダウンが実施され、国内では緊急事態宣言が発出されました。世界中で生産および物流が止まり、医療関連製品の不足が深刻化する中、当社グループは、人工呼吸器の生産能力を一時的にそれまでの25倍に相当する月1万台に拡大したことをはじめ、医療用ガウンやマスクの素材の増産、ワクチン等の開発に必要なウイルス除去フィルターの供給への尽力など、迅速な対応ができました。これは、まさに当社グループの「多様性」と「変革力」が最大限に発揮され、環境の変化をいち早く察知し、柔軟に適応した結果だと考えています。

以上のような背景から、「ヘルスケア」領域については業績が堅調に推移し、2020年度は前年度比で増収・増益となりました。一方「マテリアル」領域については、米中デカップリングの影響による経済の停滞に加え、自動車関連市場向け製品や石油化学製品の需要の落ち込み等により、計画に対して大きく乖離を残した結果となりました。また、「住宅」領域については、COVID-19感染拡大を受け、国内の住宅展示場の来場を制限した影響等により受注が減少し、計画に対しては一年遅れの進捗となりましたが、足元では展示場以外の集客の強化による回復基調も見られます。

各領域の状況と中期的方向性



点線：現中計期間
実線：今後数年のターゲット
円の大きさ：営業利益額

各領域の状況*

マテリアル

- 経営環境変化で減速、収益低迷
- 回復傾向続くが、中計目標達成へはギャップ

	2019年度	2020年度	2021年度
売上高	10,931億円	9,912億円	11,680億円
営業利益	924億円	665億円	1,000億円
営業利益率	8.4%	6.7%	8.6%

住宅

- 国内はCOVID-19影響による落ち込みからの回復を急ぐが、計画は1年遅れ
- 豪McDonald Jones Home Pty Ltd（以下McDonald Jones）の子会社化

	2019年度	2020年度	2021年度
売上高	7,044億円	6,926億円	7,910億円
営業利益	727億円	635億円	670億円
営業利益率	10.3%	9.2%	8.5%

ヘルスケア

- 人工呼吸器やウイルス除去フィルター等への需要が伸長、利益目標達成見通し

	2019年度	2020年度	2021年度
売上高	3,378億円	4,079億円	4,000億円
営業利益	435億円	676億円	550億円
営業利益率	12.9%	16.6%	13.8%

*2019年度、2020年度は実績、2021年度は予想（2021年5月発表）

中期的方向性

- 規模拡大より収益性／資本効率向上を優先し、事業ポートフォリオ転換を加速
- 財務規律を徹底し、成長投資は厳選

- 国内はシニア・中高層関連事業、海外は米・豪の拡大での成長継続
- IT活用などによる収益力強化により、継続的にキャッシュフロー貢献

- 過去投資からのリターンによる高い利益成長と収益性の追求
- 成長を牽引する柱として、さらなる拡大に向けた投資継続

各領域の状況を踏まえて、財務規律を重視し、設備投資・投融資の案件を厳選したことや、適切な在庫管理・経費管理を徹底したことから財務状況は健全です。今後は、健全な財務状況を保ちながらも、事業ポートフォリオの転換や、資本コストを意識した中長期的な成長に資する案件への投資を着実に実行することで、資本効率やキャッシュ創出力の向上を図っていきます。また、株主の皆さまへの還元については、「持続的なキャッシュ・フロー創出のもと、事業拡大のための成長投資と財務体質とのバランスを考慮しながら、安定配当かつ継続的な増配を中長期的視点で目指す」という方針を堅持して、中期経営計画「Cs+ for Tomorrow 2021」策定当初に計画した水準での還元を予定しています。

事業戦略の再構築を積極的に進め、事業ポートフォリオ転換のスピードアップを図る

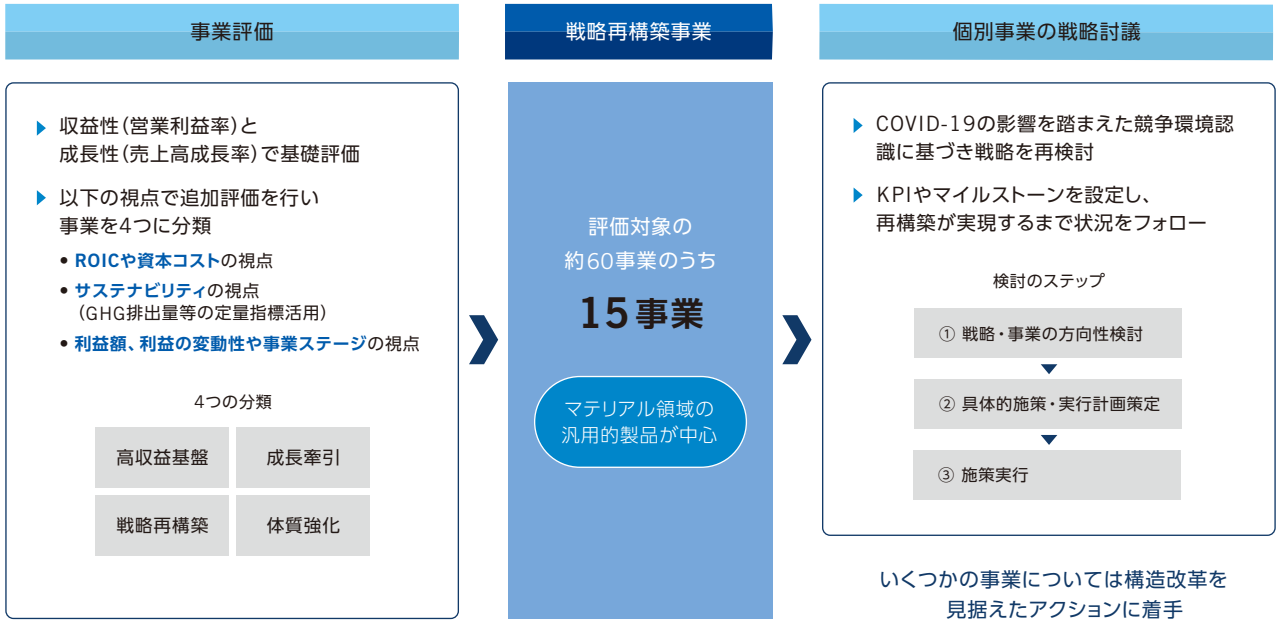
2020年度は、価値提供注力分野への経営資源のシフトを進め、事業ポートフォリオ転換を加速させるべく、事業戦略の再構築を積極的に進めました。不連続・不確実に変化していく経営環境において、さまざまなステークホルダーの期待に応え続けていくためには、限られた資本で持続的に利益を伸ばしていく必要性が従来以上に高まっています。

こうしたことから当社グループは、資本効率の視点での評価を強化するとともに、社会課題や地球環境問題の視点での事業の持続可能性の評価も統合しました。具体的には、収益性(営業利益率)と成長性(売上高成長率)による評価をベースに、「資本効率(ROIC)や資本コストの視点」「サステナビリティの視点(GHG排出量等の定量指標活用)」「利益額、利益の変動性や事業ステージの視点」を加えた事業評価を実施しました。

事業評価の結果を踏まえて、当社グループの約60事業のうち、特に「マテリアル」領域の汎用製品を扱う事業を中心に、15事業を戦略再構築事業として抽出し、私を含む役員層と各事業部責任者とで今後の不連続・不確実な競争環境を踏まえた戦略の再検討を実施しました。KPIやマイルストーンを設定したうえで、継続的に状況をフォローし、いくつかの事業については、すでに事業の構造改革を見据えたアクションに着手しています。

今後は、事業評価の視点として市場におけるポジションも一層重視していきます。実際に、COVID-19感染拡大が続き、新しいお客さまとの対面での関係づくりが難しい環境下においても、当社グループが業界市場シェア1位、2位を占める事業については、オンラインでお客さまや事業パートナーとの関係を維持・強化できており、さらに市場におけるさまざまな情報を入手・活用することもできています。強い市場ポジションを持つ事業をより一層強固なものとし、より収益性の高い付加価値型事業の集合体を目指します。

事業ポートフォリオ転換の取り組み



カーボンニュートラルとサーキュラーエコノミーの実現に向けたサステナビリティの追求

中期経営計画「Cs+ for Tomorrow 2021」で掲げている「Care for People, Care for Earth」のうち、Care for Peopleは、ニューノーマルにおいて人びとが生き生きとくらせる社会の実現に向けた貢献、Care for Earthは、カーボンニュートラルとサーキュラーエコノミーの実現によるサステナブルな社会を目指した貢献と位置付けています。

当社グループは、カーボンニュートラルとサーキュラーエコノミーの実現に寄与するさまざまな取り組みを行う中、2021年5月には、持続可能な社会の実現に向けて2050年時点でのカーボンニュートラル(実質排出ゼロ)を目指すことを表明しました*。また、2030年時点では、2013年度対比でGHG排出量の30%以上の削減を目指します。

カーボンニュートラルを表明するにあたり、私たちは、役員層や各事業部責任者で慎重にディスカッションを重ね、あらゆるステークホルダーの皆さまに及ぼす影響を検証しました。最終的には、「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に基づき、当社グループの英知を結集すれば、2050年のカーボンニュートラルを実現することができるという結論に至りました。

2050年にカーボンニュートラル実現という目標は、世代を超えた大きな挑戦になります。次の世代だけにこの大きな挑戦をさせるのではなく、我々世代が当事者として、カーボンニュートラルの実現に向けて今できる取り組みに着手し、次の世代に引き継いでいく必要があると強く思っています。エネルギー使用量の削減、エネルギーの脱炭素化、製造プロセスの革新、「マテリアル」領域を中心とした低炭素型事業への事業ポートフォリオ転換など、ロードマップを策定し、目標達成に向けた取り組みを加速させていきます。

2021年4月には、カーボンニュートラルの実現に向けた事業創出を強化する目的で、社長直轄の組織としてグリーンソリューションプロジェクトを立ち上げました。本プロジェクトでは、カーボンニュートラル関連市場全体を俯瞰し、事業化を加速させることや他社、官公庁、アカデミア等との協業を推進することを通じ、当社グループが保有する強い技術をベースに新事業を具現化していきます。アルカリ水電解技術を用いたグリーン水素やCO_2分離・回収システム、次世代CO_2ケミストリー技術等、環境貢献技術・製品のプロジェクトの取りまとめや対外的な窓口を一元化することで、効率的な事業展開を図ります。

また、サーキュラーエコノミーの実現に向けた素材産業の役割は非常に大きいと認識しており、当社グループのさまざまな組織において、貢献できる分野を検討しています。その一つとして、使用済みプラスチックのリサイクルにおいて、ブロックチェーンを活用し、サプライチェーンを可視化し管理するプラットフォームを日本アイ・ビー・エム(株)と共同で構築しました。2021年度中に実証実験を実施し、トレーサビリティの確保に向けて検証を進めていきます。

* 当社グループの事業活動に直接関わるGHG排出量であるScope1(自社によるGHGの直接排出)、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)が対象

新たな価値を創造するデジタルトランスフォーメーションと人財基盤強化

当社グループは、ビジネスモデルを変革させ、価値創造をリードする成長戦略の柱として、デジタルトランスフォーメーション(DX)を積極的に推進しています。2021年4月には、デジタル共創本部を設置しました。これまで複数部門に分散していたデジタル関連組織を傘下に移管、人財や機能を集約することで、DXの取り組みをグループ全体に定着させ、ビジネスモデルの変革や新事業創出につなげていきます。また、2021年5月には、「DX Vision 2030」を策定し、当社グループが目指すDXの姿を明確にしました。

デジタル共創本部の設置と「DX Vision 2030」の策定に先立ち、2021年1月にはデジタル共創ラボ「CoCo-CAFE」をオープンしました。マーケティング、R&D、生産技術など各部門のデジタル人財を集結させ、社内外の知恵を「Connect」し、DX基盤の強化と価値の共創を目指していきます。

加えて、DX人財の育成、獲得も積極化しています。グループ従業員向けのDX教育を強化し、オープンバッジ制度など、全従業員がデジタル技術活用のマインドセットで働く「全従業員デジタル人財化」の施策を進めるとともに、デジタルプロフェッショナル人財についても、育成プログラムの実施や新たな採用を通じて2021年度末までに230名体制に増強します。

人財基盤強化の観点では、より変化の激しい時代においても、多様な「個」が世代を問わず、専門性を高め成長し続ける「終身成長」も促しています。働き方や人財育成の仕組みを改めて見直し、「人は財産、すべては『人』から」という基本思想のもと、従業員の自律的成長を後押しし、多様な「個」が生き生きと活躍できる基盤づくりを進めています。在宅勤務等の多様な働き方の推奨をはじめ、高度専門職制度の拡充によるプロフェッショナル人財の育成強化や、新たなエンゲージメントサーベイに基づいた組織の活性化と人財の成長に向けた施策、次世代リーダーの育成を行い、あらゆる世代のあらゆる立場の従業員が、それぞれが望むキャリアプランに沿って成長するためのサポートをしています。

健康経営についても積極的に施策を進めています。従業員の活躍・成長は、本人とその家族の心身の健康保持・増進があってこそだと考えています。従業員が活躍・成長の機会を創造するため、疾病等による休業率の低減や従業員の働きがい向上、活気あふれる強い組織風土の醸成に重点を置き、生産性向上につなげていきます。

企業価値向上に向けたコーポレートガバナンスとリスクマネジメントの強化

これまで述べてきたような、経営戦略、それに基づく事業活動や基盤強化への取り組みなどを着実に実行し、企業を高度化させるために欠かせない重要な要素が、コーポレートガバナンスとリスクマネジメントです。

当社のコーポレートガバナンスは、取締役・監査役に占める社外役員の比率や各人の多様なバックグラウンドなどに留意し、「多様性」と「変革力」の発揮に向けて適切な監督・助言を受けられる体制としています。事業環境の変化が一段と激しくなる中、透明・公正かつ迅速・果敢に最適な意思決定を行うための仕組みとして、コーポレートガバナンスのあり方を今後も継続的に見直していきます。2020年度の取締役会では、投資家や株主の皆さまとのコミュニケーション

内容や、サステナビリティ推進に関する広範な情報の共有、事業ポートフォリオ転換に関する議論など、幅広いステークホルダーの視点をタイムリーに取り込みながら、企業価値向上の方針について闊達な議論を行っています。

リスクに関しては、米中デカップリングによる輸出管理規制やサプライチェーン全体まで含めて俯瞰した人権問題、SNSを中心とした情報の拡散などを含むサイバーセキュリティ、そして環境・安全・健康・品質への配慮を特に重視しています。グループ全体としてはもちろん、従業員一人ひとりがこれらのリスクに対する感度を高めて確実に対処するために、リスク・コンプライアンス責任者による各事業のリスクの洗い出しと評価・分析、重要リスクに対する対応計画の立案、そして、私を委員長とするリスク・コンプライアンス委員会によるグループ全体のリスク対策の進捗状況の確認とフォローを徹底しています。

次の100年に向けた想い

2022年度は、次期中期経営計画がスタートする年度であり、また当社グループ創業100周年という節目の年でもあります。創業者である野口遵の「吾々工業家は飽くまでも大衆文化の向上を念として、最善の生活資料を最低廉価に然も豊富に給することを以て究局の目的としなければならぬ」という想いを大切に守り、この100年間で培ってきた、人財・技術・事業の「多様性」と、従業員、組織、会社の創意工夫による「変革力」を通じて、「Care for People, Care for Earth」という、“人と地球の未来への想い”を次の100年へつなぐべく、新たな変革に挑戦していきます。

代表取締役社長 兼 社長執行役員

小堀 秀毅

次の100年に向けた経営の方向性

1. 旭化成が目指す 2つのサステナビリティの実現	• 革新技術と先進的取り組みで持続可能な社会の実現にSolutionを提供 • 社会が求める価値を提供し持続的な企業価値向上を実現
2. 3事業領域経営における ガバナンス、マネジメントの進化	• 高い収益性・資本効率と持続的利益成長の両立を追求 • 事業間のシナジー追求と大胆なポートフォリオ転換
3. 旭化成の根源的強みである 経営基盤のさらなる進化	• 多様な「個」が高いモチベーションで活躍できる場 • 多彩なコア技術や蓄積されたノウハウ等の無形資産の最大活用 • DXによる事業高度化とビジネスモデル変革

価値創造モデル

Outcome

サステナビリティへの貢献（マテリアリティへの取り組み）





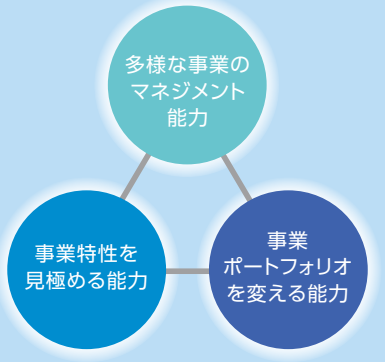


持続的な企業価値向上（2018年度～2020年度の3カ年平均）

売上高	2兆1,427億円	EBITDA	3,048億円	ROE	8.1%
営業利益	1,862億円	EPS	79円	ROIC	6.8%

持続可能な社会への貢献

事業ポートフォリオの運営能力



グループ理念　世界の人びとの“いのち”と“くらし”に貢献する

マテリアル			住宅	ヘルスケア
Environment & Energy	Mobility	Life Material	Home & Living	Health Care

Care for People, Care for Earth

従業員の行動指針
Compliance　Communication　Challenge

新たな価値の創出
Connect

多様性 & 変革力

“Cs”による事業基盤の強化

Care for People, Care for Earth
- ▶ 旭化成が目指す人と地球の未来（P19-21）、カーボンニュートラルとサーキュラーエコノミーの実現に向けて（P22-26）

Compliance
- ▶ 旭化成グループのマテリアリティ（P19）、リスクマネジメント（P62-64）

Communication
- ▶ 人財戦略（P39-41）、健康経営（P42）

Challenge/Connect
- ▶ カーボンニュートラルとサーキュラーエコノミーの実現に向けて（P22-26）
- ▶ 新事業創出（P29-33）
- ▶ デジタルトランスフォーメーション（P34-38）

Input

強固な財務基盤
D/Eレシオ：0.45*1
格付：AA（JCR）*2
- ▶ 財務・資本政策（P43-44）

幅広い領域での技術
（ポリマー、化合物半導体、住宅、医薬など）
- ▶ 新事業創出（P29-33）

多様な事業に関わる人財
従業員数：44,497人*1
拠点：20カ国・地域以上*1
- ▶ 人財戦略（P39-42）

多様な市場との接点
（自動車、電機、病院、消費者など）
- ▶ セグメント概況（P46-51）

*1 2021年3月31日時点
*2 2021年6月30日時点

旭化成が目指す人と地球の未来

旭化成グループは、持続可能な社会の構築を目指し、事業を通じてさまざまな社会課題の解決に貢献しています。すべての事業で価値創出の際に「Care for People, Care for Earth」を共通認識として持ち、さまざまな分野で持続可能な社会の構築につながる新しい価値を生み出していきます。

マテリアリティ

2017年度に当社グループが重点的に取り組むべき重要課題・テーマを「旭化成グループのマテリアリティ」として特定しました。その後、気候変動や、資源の採取・廃棄に伴う地球環境負荷へのさらなる危機感の高まりと当社グループの経営への重要性を考慮し、新たに「脱炭素社会への取り組み」と「循環型社会への取り組み」の2つのマテリアリティを追加しました。

マテリアリティの特定プロセス

①課題の特定

ISO26000やGRIスタンダードといった国際的なガイドライン、主要なESG評価機関の評価項目等を参考に、社会からの要請、当社グループのミッション、ビジョン、バリューに照らし、課題を特定しました。

②影響度判定

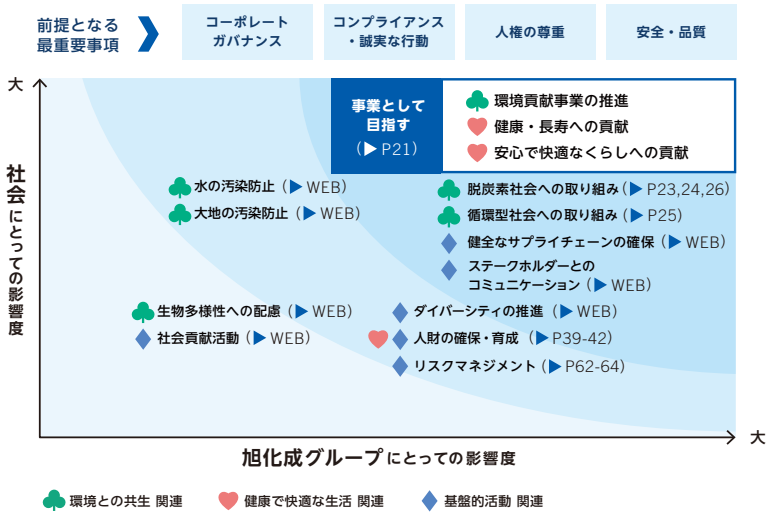
社会と当社グループ双方にとっての影響度を評価し、2軸でのマッピングを行いました。

③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。

④審議と承認

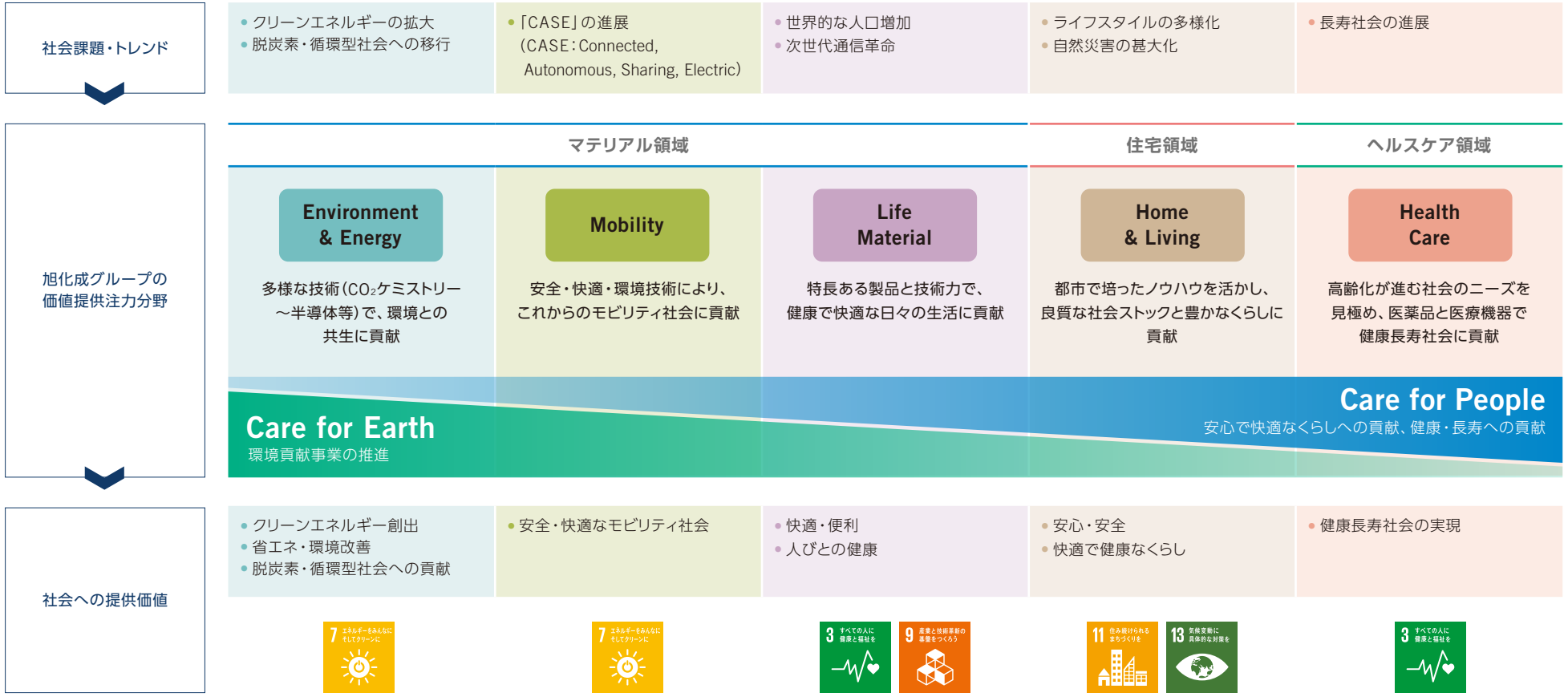
経営会議での審議を経て、取締役会にて承認しました。



コーポレートガバナンス	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ます。（▶P53-56）
コンプライアンス・誠実な行動	法令・諸規則や社内ルールの遵守を徹底するとともに、あらゆる事業活動において「誠実な行動」を行い、より高いレベルの企業倫理の実践を目指しています。 当社グループのすべての役員、従業員に「旭化成グループ行動規範」を適用しており、2020年度は事例を題材とした勉強会等で、各部署での徹底を図りました。
人権の尊重	国連グローバル・コンパクトに賛同、署名しています。また、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に則って人権方針を策定し、また人権デューデリジェンス（事業のバリューチェーン上の人権侵害リスクを把握し、予防や低減のため対処すること）を実施していきます。
安全・品質	**保安防災、労働安全衛生** レスポンシブル・ケア活動を通じて、保安重大事故、労働災害ゼロの達成を目指しています。具体的には、従業員への教育・訓練や、プラントを安定安全に運転するための建設時のリスクアセスメント・既存プロセスの見直しを繰り返し行っています。 **品質保証** 確信ある品質を提供し続けるため、品質活動に注力しています。2020年度は品質保証体制の強化、品質管理や品質保証の人財育成のための従業員教育の充実、現場での品質監査、確認点検などの活動を進めました。

持続可能な社会の実現に向けた事業を通じた価値提供

当社グループが目指す人と地球の未来の実現に向けて、社会により高い価値を提供するため、「マテリアル」領域においては、「Environment & Energy」「Mobility」「Life Material」、「住宅」領域においては「Home & Living」、「ヘルスケア」領域においては「Health Care」の5つの価値提供注力分野を定め、経営資源をシフトさせてきました。これらの価値提供注力分野において、「Care for People, Care for Earth(人と地球の未来を想う)」という視点で、事業を通じた人と地球の未来への貢献を引き続き進めるとともに、収益性の高い付加価値事業の集合体を追求しています。



「Care for People, Care for Earth」を通じて広がる旭化成グループの機会



Care for People

「ニューノーマル」での生き生きとしたくらしの実現

「健康・長寿」と「安心で快適なくらし」が身近にある社会を目指し、技術や製品、ソリューションを通じて質の高い医療と豊かなくらしを提供しています。

社会課題	事業を通じたソリューション
安心で快適なくらしへの貢献	
風水害・酷暑	• レジリエントな街／住宅（トータルレジリエンス）
新たなくらし方／働き方	• 新たなニーズに応える住宅／消費財／衣料
デジタル化	• 次世代通信関連製品（ガラスクロス等）
健康・長寿への貢献	
COVID-19対応	• 人工呼吸器 • 血液浄化装置 • ウイルス除去フィルター • 表面殺菌ソリューション • 3密見える化ソリューション • 医療用ガウン • マスク
質の高い医療の提供	• 除細動器 • 植え込み型神経刺激デバイス • 骨粗鬆症治療剤 • 関節リウマチ治療剤 • 免疫抑制剤 • 人工透析



Care for Earth

カーボンニュートラルでサステナブルな世界の実現

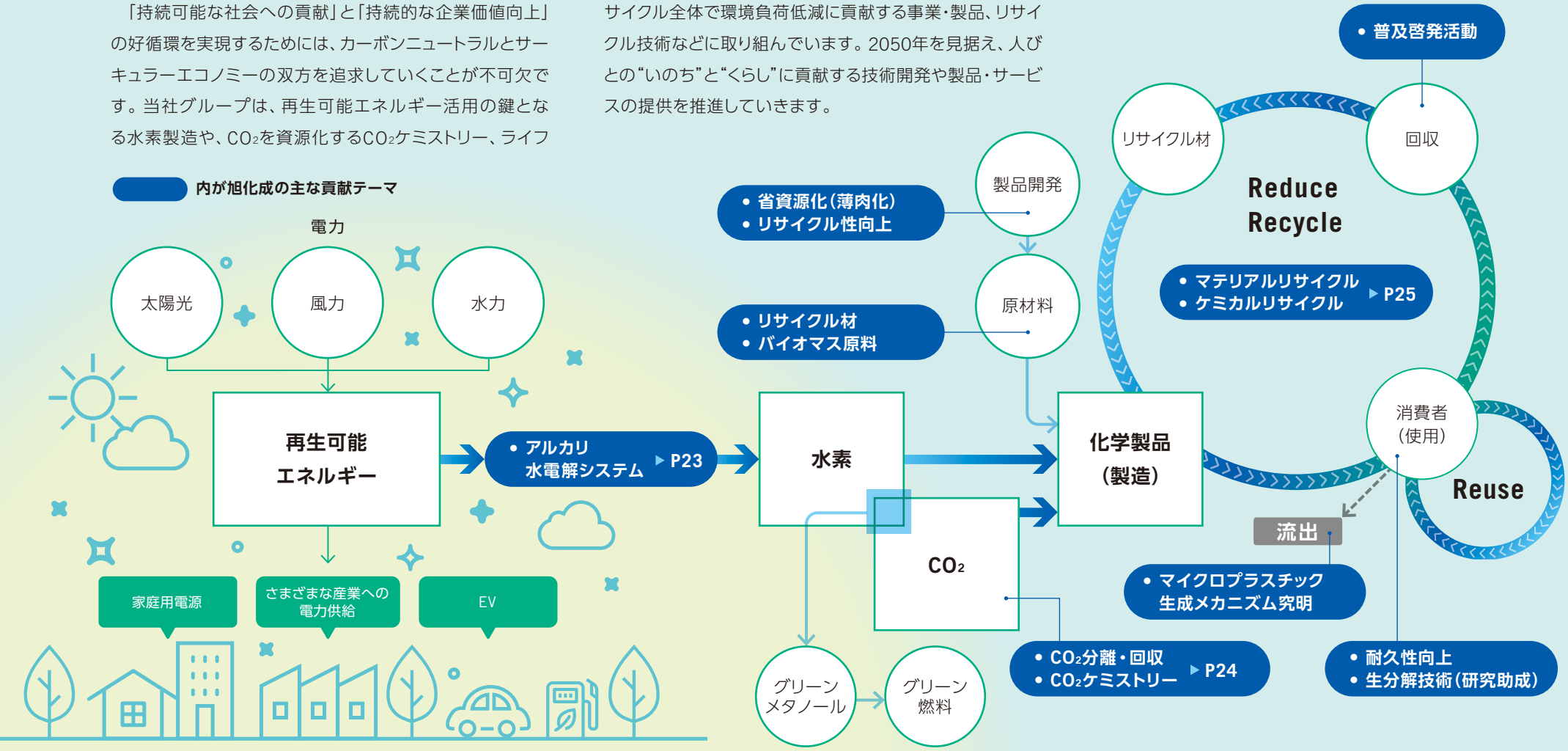
脱炭素社会や循環型社会の実現をはじめとするさまざまな環境課題の解決に向けてイノベーションを加速し、事業を通じたソリューションを提供しています。

社会課題	事業を通じたソリューション
環境貢献事業の推進	
サーキュラーエコノミー	• マテリアルリサイクル • ケミカルリサイクル
カーボンリサイクル	• CO_2分離・回収システム • CO_2ケミストリー
次世代エネルギー	• アルカリ水電解システム（グリーン水素）
電動車（xEV）	• リチウムイオン電池用セパレータ • 軽量化樹脂
その他環境貢献製品	• イオン交換膜法食塩電解プロセス • プラスチック成形機用洗浄剤 • 改質アスファルト用エラストマー • CO_2センサー • 低燃費タイヤ用 合成ゴムS-SBR • 「ヘーベルハウス™」「ヘーベルメゾン™」 • 高性能断熱材 • バイオマス原料製品 • アクリロニトリルの製造プロセス • 大量水ろ過用モジュール • Bio-PLA（ポリ乳酸）不織布

カーボンニュートラルとサーキュラーエコノミーの実現に向けて

旭化成グループは、社会課題の解決を使命と捉え、事業を通じて貢献してきました。気候変動などの環境問題や社会の持続可能性に関する課題が深刻化する中、カーボンニュートラルとサーキュラーエコノミーの実現に向けて、多様で多彩な技術と人財をもって、新しい価値を提供していきます。

「持続可能な社会への貢献」と「持続的な企業価値向上」の好循環を実現するためには、カーボンニュートラルとサーキュラーエコノミーの双方を追求していくことが不可欠です。当社グループは、再生可能エネルギー活用の鍵となる水素製造や、CO_2を資源化するCO_2ケミストリー、ライフサイクル全体で環境負荷低減に貢献する事業・製品、リサイクル技術などに取り組んでいます。2050年を見据え、人びとの“いのち”と“くらし”に貢献する技術開発や製品・サービスの提供を推進していきます。



水素社会の実現をリードする

当社グループは、アルカリ水電解システムの開発・実証を進め、再生可能エネルギー由来の低コストのグリーン水素の普及を目指しています。世界で高まる次世代エネルギー源としての水素への期待に応え、経営資源を一層投入し、水素社会の実現をリードします。

創業期から水の電気分解によって得た水素でアンモニア製造を開始し、1975年にイオン交換膜法による食塩電解システムを事業化しました。長年の事業で培った技術をもとに、世界で唯一、電解システムとイオン交換膜を自社技術で提供しており、膜とシステムをセットで供給できることが当社グループの強みとなっています。

2020年3月に国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構(NEDO)の事業として開所した「福島水素エネルギー研究フィールド(FH2R)」にて、世界最大規模の10MW級アルカリ水電解システムを立ち上げ、水素の供給運転を開始しました。さらなる性能の向上、装置のコスト低減と長期耐久性を目指して検証を続け、実用化に向けた開発を進めています。

グリーンソリューションプロジェクト

2021年4月、カーボンニュートラル実現に資する事業の創出をミッションとした、社長直轄のプロジェクトが始動しました。水素製造を含めた、当社グループの技術と脱炭素市場全体を俯瞰し、脱炭素社会の実現に貢献するさまざまなビジネスモデルの可能性を探り、アクションプランへとつなげます。



常務執行役員
マーケティング&
イノベーション本部長／
グリーンソリューションプロジェクト長
田村 敏

水素社会を支える事業モデルの構築

水素社会の実現は、水素製造だけではなく、貯蔵、運搬、利活用といったサプライチェーン全体での協力が不可欠であることから、当社グループは、水素バリューチェーン推進協議会への参画をはじめ、さまざまな企業と取り組みを行っています。福島県浪江町におけるNEDO実証事業、FH2Rへの参画に加え、水素社会へのシフトが加速しているドイツにおいても、低炭素社会の実現に向けたALIGN-CCUSプロジェクトに参画、アルカリ水電解システムを提供し、海外における連携も強化しています。水素がキーデバイスとなる、より高付加価値な事業モデルを構築していきます。



グリーンソリューションプロジェクト
副プロジェクト長
植竹 伸子

水素エネルギーの実用化に向けて

当社グループは、スケールアップによるトータルコスト低減が期待できるアルカリ水電解システムを開発しています。しかしながら、水電解システムにかかるトータルコストは経済産業省が策定した水素・燃料電池戦略ロードマップの目標値より依然として高く、さらなるイノベーションが必要であり、装置の大型化によるコスト低減、信頼性向上に向けた技術開発に取り組んでいます。そうした技術開発を進めながら、電力コストや電源の安定性など立地・顧客の特性等から可能な案件を模索し、できるだけ早期実用化を図ります。さらに水素社会を実現できる低コスト化の実現に向けて、関連企業との連携を進めたいと考えています。

CO_2を資源として活用

2050年のカーボンニュートラルに向けて、日本ではGHG排出量を削減するだけでなく、CO_2を資源として利用することで地球温暖化問題と資源問題の解消につなげるカーボンリサイクルが、国を挙げて推進され始めています。これは、排出したCO_2の活用により温暖化対策に取り組むという日本発のコンセプトで、国内では多くの企業が開発に着手しています。また、カーボンリサイクルの世界市場が2030年に約5.7兆円に拡大されると予想される中、工場の排ガスなどから効率よくCO_2を集め原料とするためのCO_2分離・回収システムは、実用化に向けてさらなる低コスト化が求められています。

当社グループは、脱炭素社会の実現に向けて世界に貢献することを目指し、CO_2を化学原料として利用するCO_2ケミストリー技術の開発を1980年代から行ってきました。当社の重要なコア技術である触媒技術と化学プロセス技術を活かし、CO_2ケミストリー技術はすでに実用化および技術ライセンス供与を行っており、CO_2分離・回収システムの革新プロセスの開発も進めています。化学業界の脱炭素化に向けて水素事業とともに一層注力していきます。

グリーンケミストリーで世界をリード

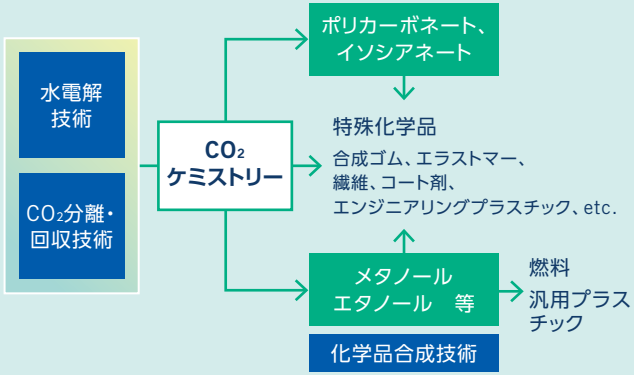
現在実用化されている当社グループのCO_2ケミストリー技術はポリカーボネートの製造技術で、その用途はDVDやBlu-rayディスク、スマートフォンや家電の筐体、車載用ライトのカバー、航空機や新幹線の窓など、多岐にわたります。また、現在CO_2を原料としたイソシアネートの製造技術を開発中ですが、これはポリウレタンの原料であり、フォーム、クッション、断熱フォーム、エラストマー、塗料、接着剤、繊維などさまざまな用途で使用されます。

CO_2の分離・回収技術については、CO_2吸着性能に優れるゼオライトを吸着剤として用いてCO_2を選択的に吸着する技術を開発中で、2025年以降の事業化を目指し、経営資源を一層投入していきます。CO_2分離・回収システムとCO_2ケミストリーによるカーボンリサイクル、そして、水電解技術でつくられたCO_2フリーの水素の組み合わせが、グリーンケミストリーの実現を加速させ、さまざまな製品のカーボンフットプリントの削減にもつながります。

イソシアネートの製造技術に関して2030年の事業化を目指すほか、自動車塗装の省エネ化などにつながる特殊ウレタン樹脂原料も2022年に試験販売を始め、2026年の事業化を目指します。

また、再生可能エネルギー由来の水素とCO_2の合成により得られる化合物や化学製品の供給など、CO_2を原料としたポリカーボネート製造技術を先駆けて実用化することができたトップランナーとして化学業界の脱炭素化に貢献していきます。

カーボンリサイクルと再生可能エネルギー由来の水素をプロセスとしたグリーンケミストリーの仕組み



攻めの温暖化対策、カーボンリサイクルとは?

カーボンニュートラルの実現に向けて、CO_2排出量の少ないエネルギー資源への転換を図ること、省エネルギーに努めることなどに加え、CO_2を分離・回収し資源として利用することも、GHG排出量削減の重要な手法として研究が進められています。このようなCO_2を分離・回収し、資源として利用することをカーボンリサイクルと言います。日本政府はカーボンリサイクルを重視しており、2019年にカーボンリサイクル技術ロードマップが策定され、技術やコスト面の課題や今後のステップが明確化されました。

資源循環型社会の構築を目指す

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、GHG排出量削減と並んで当社グループが取り組むのが、サーキュラーエコノミーへの貢献です。サーキュラーエコノミーの社会実装には多くの課題が残っていますが、素材産業の役割は極めて大きく、当社グループは積極的なトライアルを進めています。

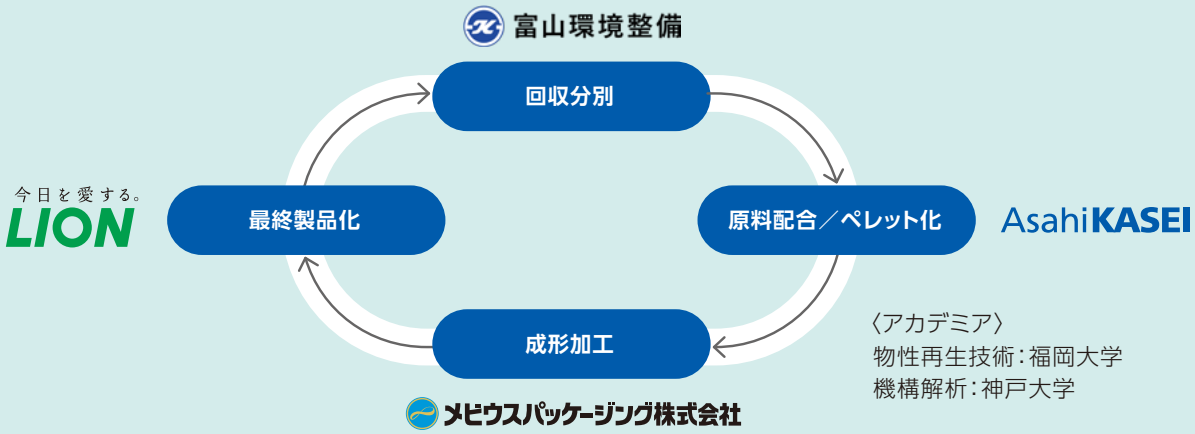
リサイクル技術の開発

当社グループと事業パートナー3社は、アカデミアとも連携しながら、使用済みプラスチックを原料とするリサイクル樹脂を用いてトイレタリーボトルを成形する、ポリエチレンのマテリアルリサイクル技術の開発を進めています。本取り組みは、2020年にNEDOの「革新的プラスチック資源循環プロセス技術開発」に採択されています。また、使用済ポリスチレン製品を熱分解により原料であるスチレンモノマーに戻すポリスチレンのケミカルリサイクル技術の開発も進めており、還元設備の建設を目指しています。

リサイクルチェーンの可視化

使用済みプラスチックリサイクルにおいて、日本アイ・ビー・エム(株)のブロックチェーン技術を活用し、再生プラスチックを利用した製品のリサイクルチェーンや原料のリサイクル比率を可視化するデジタルプラットフォームの構築を目指す、「BLUE Plastics(Blockchain Loop to Unlock the value of the circular Economy)」プロジェクトを2021年5月に発足させました。再生プラスチック製品におけるリサイクル素材の使用率の表示や、リサイクルチェーンの関与企業の可視化から、消費者の行動変容の促進を目指しています。企業ならびに一般消費者の使用も想定し開発しており、消費者はスマートフォンのカメラを使い、再生プラスチック製品に印字された二次元コード等を読み取ることで、ブロックチェーン技術のトレーサビリティ(追跡可能性)によって来歴を確認することが可能です。これまで追跡が困難だったリサイクルの過程を可視化することで、誰もが安心して再生プラスチックを利用できる環境を提供するもので、2021年度中にトイレタリーボトルを題材に樹脂を試験的に流通させ、実証実験をする予定です。将来的には、扱う樹脂の種類や用途も拡大し、誰でも活用できるオープンなデジタルプラットフォームとして公開、アジアへの展開も見据えて取り組んでいきます。

ポリエチレンのマテリアルリサイクル技術開発における各社の役割



〈アカデミア〉
物性再生技術：福岡大学
機構解析：神戸大学



消費者向けアプリケーションのプロトタイプ

事業活動からのGHG排出削減

事業によって世界のGHG排出削減に貢献することで企業価値を向上させながら、これを最小限の環境負荷で実現できるよう、当社グループの事業活動でのGHG排出を削減する取り組みを進めています。気候変動が社会全体に影響を及ぼす重大な課題とされる中、当社グループはGHG排出削減を気候変動への中心的な対策として捉え、将来世代に健全な地球環境を届けるため、さまざまな点からGHG排出削減に取り組んでいます。

GHG排出量削減目標と削減のロードマップ

パリ協定などが示すように、実質的にカーボンニュートラルを目指す動きが国際的に広がっています。当社グループは、さらに取り組みを強化するため、カーボンニュートラルに向けた方針を新たに定めました。

カーボンニュートラルに向けた目標

2050年：　カーボンニュートラル（実質排出ゼロ）を目指す

2030年：　GHG排出量の30%以上の削減を目指す（2013年度対比）

（注）当社グループの事業活動に直接関わるGHG排出量であるScope1（自社によるGHGの直接排出）、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）が対象

当社グループはこれまで、売上高当たりのGHG排出量（排出原単位）の削減を目標としていましたが、カーボンニュートラルへの道筋をより明確にするため、排出「絶対量」削減の目標に改めました。

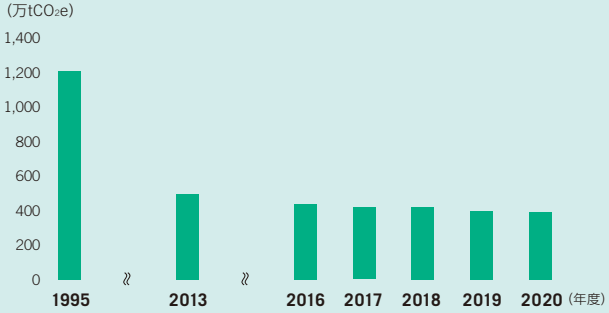
目標達成に向けて、エネルギー使用の低減、エネルギーの脱炭素化、製造プロセスの革新、研究開発、事業ポートフォリオ転換（高付加価値、低炭素型事業へのシフト）を進めていきます。

GHG排出削減に向けて

エネルギーの脱炭素化

GHG排出削減設備の導入や石炭火力発電の“ゼロ”化、再生可能エネルギーの活用などを推進しています。再生可能エネルギーについては、長期的な活用に向け、宮崎県延岡地区の工場群に電力を供給している、自社所有の水力発電所設備の更新と能力向上を順次実施しています。老朽化した設備の改修工事にあたっては、2020年にグリーンボンド（環境債）を発行しました。調達した資金は、工事費用の一部に充当します。改修工事によって、今後数十年から百年にわたる、再生可能エネルギーのさらなる活用を実現します。さらに、太陽光発電設備を自社工場に設置するほか、集合住宅「ヘーベルメゾン™」の屋根に設置した太陽光発電設備で創出した環境価値を当社グループ事業所内（川崎製造所）で使用する電力に付加して有効活用する取り組みを行っています。

GHG排出量推移



（注）1. Scope1+Scope2の排出量
2. 1995年のデータは海外での排出量は含まない

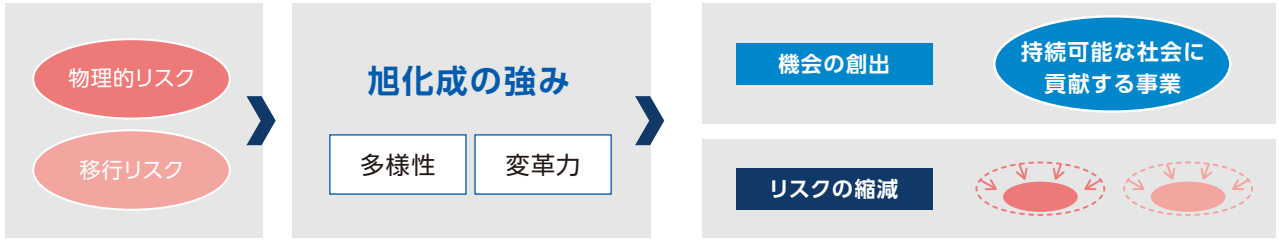
デジタル技術を活用したカーボンフットプリント見える化

原材料の採掘から製品出荷に至るまでの製品ごとのCO_2排出量を示す、カーボンフットプリント算出の取り組みを開始しました。当社グループの製品・サービスはさまざまな産業、分野で使用されているため一部の製品で算出を行いながら、最適な仕組みや体制を検討、構築し、デジタル技術を活用したカーボンフットプリントの見える化を目指しています。製品・サービスごとに算出されたカーボンフットプリントをもとに、自社のGHG排出量削減、サプライチェーンとの協業を含めたアクションを実行していきます。

気候変動に関する取り組み —TCFD*1提言に基づく開示—

TCFD提言に従い、気候変動に伴って生じると想定される変化、当社グループの事業への影響について「マテリアル」「住宅」「ヘルスケア」の3領域においてさまざまな観点から検討を行いました。その結果、旭化成全体にとって、中～長期的には気候変動の財務面への影響は大きなものがあり得るとリスク想定できるものの、多様な事業からなる事業ポートフォリオが機会とリスク対応を生み出すことから、会社全体に与える財務的リスクは限定的であることが改めて明らかになりました。また、多様な事業・技術によって、気候変動に関する新たな機会を獲得し得るポテンシャルを有していることを確認しました。当社グループは気候変動リスクの低減とともに、適応策、緩和策を新たな事業機会としながら、環境と共生する企業への進化を継続し、持続可能な社会の実現に貢献します。

旭化成グループが目指す姿



ガバナンス

当社グループでは気候変動対策を重要な経営課題と捉え、その実行状況を経営会議、取締役会で議論しています。気候変動問題をグループ全体で的確に認識し、対応策を協議するため、経営の執行責任者が気候変動課題を含むサステナビリティに関する課題を議論する「サステナビリティ推進委員会」を、社長を委員長として開催し、実施内容を取締役会に報告する体制としています。また、その分科会として、技術統括役員を委員長とした「地球環境対策推進委員会」を開催し、地球環境についてより深めた議論を行っています。

戦略（機会・リスクの分析）

分析の前提

- シナリオは気温上昇「+4℃」と「+2℃未満」、時間軸を2050年として想定
- 検討対象は、「マテリアル」「住宅」「ヘルスケア」領域
- 既存の事業ポートフォリオに対する影響を分析

機会	重要な変化	主な機会	主な対応策
+4°Cシナリオ	風水害の甚大化	• 災害に強い住宅ニーズの高まり	• 住まいづくり、街づくりでのレジリエンス強化 -ハード／ソフト　-戸建／コミュニティ
	熱中症、感染症の拡大	• 既存薬、新薬、クリティカルケア事業の需要拡大	• 感染症・熱中症向けの救命救急用医薬品・医療機器の提供 • バイオ医薬品製造プロセスへの消耗材・装置・サービスの提供
+2°C未満シナリオ	脱炭素化	• 政策によるZEH*2普及の促進	• Carbon negativeな住まい／街の開発
	EVの普及	• EV関連需要の拡大 -電池用部材　-自動車軽量化素材	• 次世代モビリティ社会への部材／システムの提供 • 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	• アルカリ水電解システムの展開

*1 TCFD（Task Force on Climate-related Financial Disclosures）：気候関連財務情報開示タスクフォース。2017年に金融安定理事会（FSB）が設置、公表
*2 ZEH（net Zero Energy House、ネット・ゼロ・エネルギー・ハウス）：高断熱化、省エネ、太陽光発電等の創エネにより、エネルギー消費量が正味（ネット）でゼロ以下となる住宅

リスク	重要な変化	主なリスク	主な対応策
+4℃シナリオ	風水害の甚大化	“物的”生産リスク • 工場被災による生産停止 • サプライヤー被災による原材料供給網の寸断	• 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）
	気温の上昇	“人的”生産リスク • 建設現場での労働環境悪化、生産性悪化	• 住宅建設の工業化推進、IT技術活用
+2℃未満シナリオ	脱炭素化	• 規制強化によるコストアップ*3（製造コスト、原材料コスト） • 素材ニーズの変化（脱炭素要求、必要スペック）	• 再生可能エネルギー等の活用拡大 • エネルギー使用のさらなる高効率化、脱炭素化の工業プロセスの開発・実用化 • 原材料の脱炭素化

*3 2020年度GHG排出量約400万tに仮に炭素税等として10,000円／tを乗じた場合、年間400億円程度

リスク管理

中期経営計画のコンセプト「Care for Earth」の観点から、リスクと機会に関する検討と方針策定を行っています。また、経営資源配分等の判断基準に気候変動問題を含むサステナビリティとの親和性を置き、投資等の際には、GHG排出量の状況を確認しています。グループ全体のGHG排出量の実績は年1回算出し、目標の進捗管理を取締役会等で行っています。

指標と目標

当社グループはGHG排出量目標を以下のとおりとします。

2050年：カーボンニュートラル（実質排出ゼロ）を目指す*4

2030年：GHG排出量の30%以上の削減を目指す*4（2013年度対比）

*4 当社グループの事業活動に直接関わるGHG排出量であるScope1（自社によるGHGの直接排出）、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）が対象

COVID-19感染拡大の中でも世界のGHG排出は大きく減少することはありませんでした。当社グループでは、持続可能な社会の実現に向けて、一段と取り組みを加速させる必要があると考え、2021年5月25日に新たなGHG排出量目標を発表し、従来の排出原単位（排出量／売上高）から排出絶対量の削減目標に変更しました。当社グループでは、地球温暖化対策には、自社事業活動に伴うGHG排出量の削減に加え、多様な技術と事業をもって、社会のGHG排出量の削減に貢献することが重要と考え、グループを挙げて取り組んでいきます。



カーボンニュートラルで
サステナブルな世界の実現

自社のGHG排出量の削減

2050年
カーボンニュートラル（実質排出ゼロ）を目指す*4

2030年
GHG排出量の30%以上の削減を目指す（2013年度対比）*4

取り組みの主なポイント
エネルギー使用量低減／エネルギー脱炭素化／製造プロセス革新／R&D／事業ポートフォリオ転換

社会のGHG排出量削減への貢献

- Environment & Energy
- Mobility
- Life Material
- Home & Living

主な視点
再生可能エネルギー／省エネルギー／蓄電／水素／EV／CO_2分離・回収・利用／軽量化／ 製品の長寿命化／断熱／ZEH／CO_2センサー／デジタル技術の活用／循環型経済　等

新事業創出

旭化成グループは、これまでさまざまな新事業を創出することで、社会に新たな価値を提供してきました。今後においても、過去100年近く培ってきた多様なコア技術を磨き上げつつ、他企業や官公庁、関連団体等のパートナーとの協業やM&A、コーポレートベンチャーキャピタル(CVC)による出資、グループ横断のマーケティング活動等を通じて、グループ内外の人財や技術の「Connect」を進め、新事業の創出につなげていきます。
また、デジタル技術を活用し、新たなビジネスモデルの確立や新事業創出のスピードアップも進めています。

多様なアプローチによる新事業の創出へ

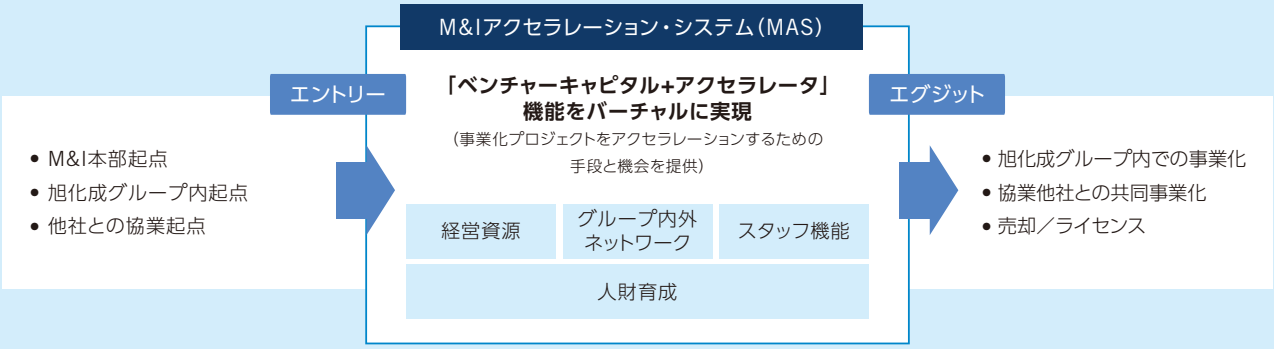
研究開発からのアプローチ

当社グループは、幅広い技術のシナジーにより数々の新しいコア技術を確立してきました。それを可能にしてきたのは、多彩な人財と多様な技術、そして多角的な事業展開の組み合わせです。保有するコア技術を新しい視点で活用・応用し、従来にない事業を生み出し展開する、それがさらなる技術のシナジーを生む、この好循環をつくりだせるところに当社グループの強みはあります。研究・開発本部では、研究開発の探索ステージから事業化ステージに向けた各テーマへの経営資源の最適配分を行うためのステージゲートの仕組みを運用しています。各ステージの要件や、各研究開発テーマのステージ上の位置付けを明確にし、研究開発テーマを次のステージに移行させる判断にあたっては、技術視点のみならず、ビジネスモデル、事業戦略、特許戦略、サステナビリティ等の項目で評価し、関連部門も早いタイミングから開発プロセスに関わることで、グループ一丸となって新技術の事業化を推進しています。

グループ横断マーケティングからのアプローチ

既存の3つの事業領域を超えたマーケティング起点での新事業創出も加速しています。2019年4月に設置したマーケティング&イノベーション本部では、外部との「Connect」も進めながら事業部門の枠を超えてグループの総合力でマーケットに価値を提供するため、イノベーションのプラットフォームを構築しています。グループ横断での効果的なマーケティング活動や新事業、ビジネスモデル創出を目指しており、その一環として機能しているのが、社内でイノベーションを起こす仕組みであるM&Iアクセラレーション・システム(MAS)です。ベンチャーキャピタルやアクセラレータ機能を社内でバーチャルに実現するための体制で、すでに実績を生んでいます。MASによって、必要な経営資源、グループ内外ネットワーク、スタッフ機能などを効果的に「Connect」して活用することが可能になり、従来の組織では対応しきれなかった新たな事業を創出する可能性を広げています。

M&Iアクセラレーション・システム(MAS)



当社グループとしてはこれまで未知の食農分野における取り組みである「Fresh Logi™」は、MASから誕生したプロジェクトの一つです。「Fresh Logi™」は、フードロスやCO_2排出削減を目的とした青果物の鮮度・品質保持ソリューションで、高性能断熱素材「ネオマフォーム™」とCO_2センサーの組み合わせにより開発された密閉断熱ボックスを使用して、野菜などの生鮮品の鮮度を保持しながら管理する物流システムです。当社グループ内での「Connect」にとどまらず、(株)電通国際情報サービスの「SMAGt(スマッグ)」*の活用や官・学とも連携して開発を進め、新しいビジネスモデルの構築を目指し、2021年から2022年頃の事業化を目指しています。

* ブロックチェーン技術で地域農産品の生産履歴と取引状況を可視化するスマート農業データ流通基盤

Fresh Logi™で実現する青果輸送・保管のあるべき姿



Fresh Logi™プロジェクトの「Connect」先

社内(産)	
旭化成建材(株)	「ネオマフォーム™」の活用、断熱データ提供
旭化成エレクトロニクス(株)	環境センシングノウハウ活用、モジュール開発
旭化成ホームプロダクツ(株)	鮮度保持ノウハウ、流通チャネルの活用
コーポレートベンチャーキャピタル(CVC)	海外ベンチャーの探索、技術活用
インフォマティクス推進センター	データ解析、アルゴリズム開発
旭化成アドバンス(株)	密閉ボックス設計・製造
知的財産部	知財戦略
生産技術本部	断熱・温度保持シミュレーションと設計改善
社外(産)	
(株)電通国際情報サービス	SMAGt(スマート農業データ流通基盤)

学	
外部研究機関	密閉ボックス輸送の妥当性検証

官	
宮崎県庁	JA・生産現場訪問
国立の研究機関	鮮度保持指針、鮮度予測モデルの構築
官庁	食品流通合理化委員会との連携

異文化とのシナジーによる新たな事業の創出

M&Aからのアプローチ

新たな成長基盤の獲得や既存事業の強化など、事業ポートフォリオ転換を加速させるためにM&Aは非常に有効な手段であり、積極的に行っています。特に、グローバル・ヘルスケア・カンパニーへの進化を加速している「ヘルスケア」領域における実績は、その証左です。2020年3月にはVeloxisを買収し、海外医薬事業のプラットフォームを確立し、新たな事業展開を進めています。また、2021年4月には、新たな分野として、中枢性睡眠時無呼吸症治療用の植え込み型神経刺激デバイスを扱うRespicardiaを買収し、クリティカルケア事業を成長ドライバーの中心とした既存事業のさらなる拡大と周辺領域への展開を推進しています。

スタートアップ企業への出資・共創からのアプローチ

革新性の高い領域に関しては、CVCをはじめ、スタートアップや事業家とのオープンイノベーションを積極的に進め、適切なリスクを取りながら事業化を加速しています。その一例が、2021年3月に(株)ゼロワンブースターと共同で募集を開始した「LIFE CO-LAB.(ライフコラボ)」です。「LIFE CO-LAB.」は、

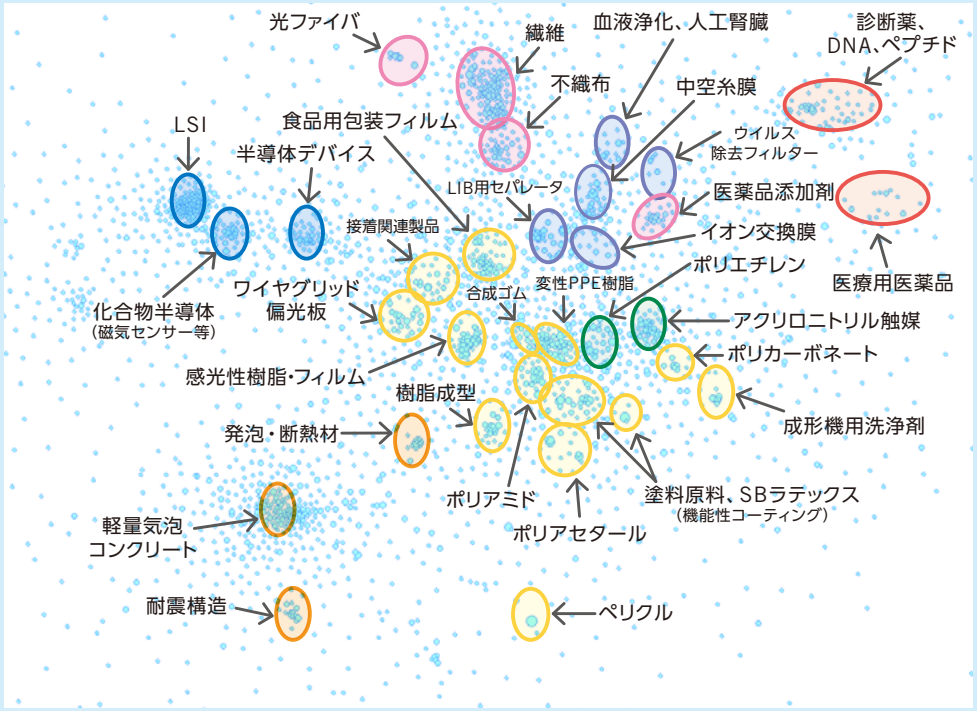
「住宅」領域を中心としたアクセラレータープログラムで、社内のリソースを活用しながらスタートアップや事業家の事業を一定期間支援し、新たな事業の共創を目指すものです。こうしたプログラムを通じ、当社グループだけでは実現できないイノベーションの創出と、既存の領域にとどまらない分野での新しい価値創出のスピードを速めていきます。

新事業創出をリードする「攻め」の知財の活用

当社グループにおける知的財産に関する重点活動として、①知的財産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事業遂行を保証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、④DXによる事業高度化への知的財産面からの貢献、の4つに取り組むとともに、そのベースとなる計画的な人財育成プランを進めています。特に、DXによる事業高度化については、知財解析を経営・事業戦略の構築・見直しに活用するIPランドスケープにも積極的に取り組んでいます。業界・マーケット情報を踏まえて、ビッグデータである特許や論文等の知的財産情報を収集・加工して作成した俯瞰マップ等を経営・事業部と共有し、市場における当社グループの事業のポジションや強み、発展性等についての議論を行い、最終的に、新事業の創出や既存事業の強化のためのM&A等の経営・事業判断につなげています。最近では、IPランドスケープをベースにした議論を通じて、当社グループの多様なコア技術、マーケティング機能、企画機能を結び付け、気付きの連鎖を起こさせることで、新事業の創出の前段階であるイノベーション創発を促す社内コネクトイベント「IPL de Connect」を主導するなど、全社を牽引する取り組みも行っています。

このような知財活動が高く評価され、2021年4月には経済産業省特許庁が主催する「知財功労賞」の経済産業大臣表彰を受賞しました。

旭化成グループのコア技術



「TechRadar Vision」(VALUENEX(株)提供ツール)を用いて当社作成。
点の一つひとつが、日本国内で当社グループが持つ特許を示しています。

コーポレートベンチャーキャピタルを活用した新事業創出



旭化成アメリカ
General Manager, Corporate Venture Capital
森下 隆

1986年当社入社。2008年、社内にコーポレートベンチャーキャピタルを設立し、ゼネラルマネジャーに就任。2011年に拠点をシリコンバレーに移す。これまでグローバルに30社以上のベンチャー企業に投資し、2011年に窒化アルミニウム(AIN)基板を用いたUVC-LEDを開発している米国のCrystal IS, Inc.、2018年にガスセンサーモジュールを開発するスウェーデンのSenseair ABの2社の買収につなげている。
(ウェブサイト:http://www.asahikaseiventures.com/)

経営陣が、CVCが果たす役割に共感し、新事業創出の選択肢として認めてくれたことはとても大きいと思います。

Q 社長にCVC設立を提案したことから、2008年にCVCの設立が実現したそうですが、新事業創出の手段としてCVCを選んだのはなぜでしょうか?また、CVC投資のメリットはなんでしょうか?

2000年頃、サンディエゴにあるベンチャー企業とのジョイントプロジェクトに参画し、ベンチャー企業が持つ事業開発力を目の当たりにしました。ベンチャー企業が開発した技術をほかの企業が買収、事業化する。技術をお金に換えていく事業開発のダイナミズムは、日本ではなかなか見られません。この日本企業が一番苦手とする事業開発機能をアウトソースする方法の一つがCVCだと思いました。

旭化成グループは新事業創出の手段として、事業部、コーポレートのR&DやM&Aを行っていますが、事業部のR&Dは少なくとも3年、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になると7〜10年ほどの期間を要します。反対にM&Aは買収後すぐに事業化します。時間軸で見ればCVCはR&DとM&Aでカバーされていないところを埋める手段と考えており、新事業を技術から社内でつくるのか、投資を行って獲得するのかというやり方の違いです。

ベンチャー投資ならではの利点としては、ベンチャー企業は、今はまだ存在しないマーケットを見ていることが挙げられます。投資をすることで、新たなマーケットをモニターし、理解を深めながら、次のステップに進むタイミングを計ることができます。また、既存事業から少し離れたホワイトスペースに投資することで将来の買収ターゲット候補として確保し、新事業創出のパイプラインを増やすこともできます。すなわち、旭化成グループにはない新事業創出の仕組みが今後ますます必要になってくると考え、CVC設立を提案し、今日に至っています。

Q CVC活動を進めるうえで、旭化成の独自性や競争優位性はどのように寄与していますか?

旭化成の強みでもある「多様性」と「変革力」や新しいものに対する適応力、「さん付け」文化に象徴されるフラットな社風は、CVC活動を進めるうえでプラスに働いています。たとえば、1社当たり500万ドル以内の投資金額であれば、本社の決裁不要で投資委員会に判断が委譲されています。欧米のベンチャーキャピタル(VC)とほぼ同じスピードで判断が可能であり、それは、私たちにとって大きな強みです。ベンチャー企業では物事がスピーディーに進み、ベンチャー





企業が出資を受け入れる機会も限られるので、CVCを有効に機能させるためには、投資サイドの意思決定メカニズムもベンチャー企業側に合わせてスピーディーかつ柔軟に構える必要があるのです。

旭化成の事業にはもともとジョイントベンチャーから始まっているものもあり、私たちは外部の技術を受け入れて自分たちのものにしていくというプロセスに抵抗がありません。この旭化成の組織風土・文化もCVCを新事業創出のツールとして経営陣から認められた一つの理由かと考えています。

Q CVCのエリアごとの展開、中長期的な投資ポートフォリオの方針について教えてください。

地域別に見ると、米国はイノベーションの中心地として今後も確実に新たなビジネスが生まれてくるため、投資を継続します。欧州は官民が積極的にCOVID-19からのグリーンリカバリーに取り組んでおり、サーキュラーエコノミーの新市場創出が見込まれるため、この領域を中心に投資をしていきます。中国は2020年に進出したばかりでこれから可能性を探る段階ですが、EVと関連するサービス事業では中国が世界をリードしているので、その領域とマテリアル領域を中心にモニターしていきます。

COVID-19感染拡大を機に働き方や生活様式が変化し、インダストリアルIoTやテレヘルス（遠隔医療）のような、急激に加速する新たなビジネスが今後生み出されると考えられます。予測できない市場の動きに備え、トレンドを見ながら投資の方向修正をしなければならないと思っています。2020年は、主にインダストリアルIoTや住宅、食農、デジタルヘルス、電気信号で神経系の治療をするニューロモジュレーションなどに投資をしてきました。今後はこういった領域を注視しながら、サーキュラーエコノミーの実現によって生まれる新たなビジネスにも注目する必要があると感じています。たとえば新興国向けに開発した技術をグローバルに展開するリバースイノベーションがサステナビリティの領域で起き始めており、今後世界中で起きるでしょう。こういった新興国をサポートし、将来的に大きな収益につながる領域に投資していくことも選択肢の一つだと思っています。

Q 2021年は、米国でCVC活動を始めてから10年という節目の年です。CVC活動を続けることができた理由、また継続してきたことで得られた知見や強みなどを教えてください。

「トラックレコードを積んできたこと」のひとことに尽きます。ベンチャー企業と面談すると、ファンドのサイズ、投資実績、買収実績の3点を必ず聞かれます。すでに30件以上の案件に投資し、2件買収を実現しているという実績があると、少なくとも話を聞いてもらうところまでは進めます。また、CVCが新事業創出の有効な手段であると社内で認めてもらうことも重要です。一定の時間がかかるということを理解してもらったうえで、どのくらいの期間で何件実施するかなどを考え、目に見える結果をつくること。その取り組みの中で、より社内外の理解も深まっていくと思います。

また、ベンチャー企業との関係性を大事にしています。たとえば、現地におけるネットワークは日本の駐在員が簡単につくれるものではないため、現地雇用の従業員を増やし、彼らのネットワークを活用しています。組織としては、旭化成グループにはさまざまな事業フィールドの技術や分析力があり、テクニカルアドバイスや設備などを提供できます。資金提供だけでなく、さまざまな知見も提供し、末永く「グッドコーポレートパートナー」であり続けることで、ベンチャー企業やVCからの評価が上がり、良い案件に入りやすくなると考えています。



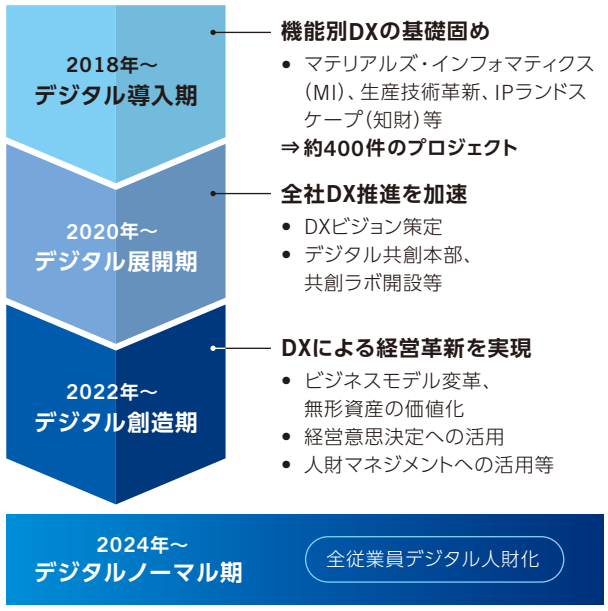
デジタルトランスフォーメーション（DX）

旭化成グループは、デジタル技術により当社グループの強みである人財・技術・事業の「多様性」と「変革力」を最大限活かし、ビジネスモデルを変革させ、価値創造をリードするものとして、DXを積極的に推進していきます。

旭化成グループのDX推進のロードマップ

当社グループでは、DXの取り組みについて、デジタル導入期（2018年～）、デジタル展開期（2020年～）、デジタル創造期（2022年～）、デジタルノーマル期（2024年～）の各フェーズにおける取り組み内容を示したロードマップを作成し、段階的に施策を進めていきます。

ロードマップの概要



デジタル導入期における取り組み

当社グループでは、2018年からのデジタル導入期において、機能別にDXの取り組みを進めてきました。マテリアルズ・インフォマティクス（MI）や生産技術革新、IPランドスケープ、デジタルマーケティング等、さまざまな取り組みを進め、グループ全体で約400件のプロジェクトを立ち上げ、各支援・推進部門のメンバーと事業側のメンバーが協力して、課題解決に取り組んできました。

マテリアルズ・インフォマティクス（MI）

開発期間の劇的短縮やこれまでにない革新的な素材開発を目的とし、人工知能（AI）や統計解析により素材の研究・開発を効率化するMIの活用を推進しています。すでに、短期間で革新的な素材の開発につながる成果を多数上げており、ほぼすべての製品の開発でMIを活用しています。また、無人で材料探索を行う「スマートラボ」をはじめ、MIの高度利用を目指した基盤整備が進行しているほか、営業現場で使えるMIツールの開発も本格化しています。

生産技術革新

当社グループの製造所や工場などにおいて、全工程にデジタル技術を活用し、生産性を向上させることを目標とした取り組みを進めています。AIを使用した製品検査の自動化やデータ分析による生産性向上、設備異常の予兆検知、IoTツールを活用した作業の高度化・省力化など、幅広い取り組みを実施しています。数年内にはスマートファクトリーを稼働し、生産現場におけるDXのさらなる推進を目指します。

IPランドスケープ

デジタル技術を活用して特許や論文情報などを収集・加工して知的財産における俯瞰マップを作成し、これに業界・マーケット情報を加味して解析することで、市場における当社グループのポジションや事業の強み、事業の発展性を見出します。詳細は「新事業創出」（▶P29-33）をご参照ください。

デジタルマーケティング

マーケティングを経験則に頼る方法からデータに基づくものに変えるツールとしてデジタル技術を活用しています。営業担当者と顧客のコミュニケーション情報を可視化するため、顧客情報管理（CRM）システムを導入しています。顧客の機密情報は守りつつ、部署を超えてデータを共有し、資産として活用しています。また、「住宅」領域におけるVRを活用したバーチャル展示場の開設など、顧客との接点づくりにもデジタル技術を活用しています。

デジタル展開期における取り組み

機能別DXの基礎固めのステージから、グループ横断でDX推進の範囲を拡大していくステージに移行しました。2020年から2021年にかけて、グループ全体のDX推進をさらに加速させるための基盤強化を進めています。

DXビジョンの策定

当社グループでは、2021年5月に「私たち旭化成は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”を共に創ります」という「DX Vision 2030」を策定し、2030年にDXを通じて実現していく世界を表現しました。「DX Vision 2030」を全てのステークホルダーと共有することにより、デジタル技術を活用し、安心・安全・快適なくらしや環境負荷の少ない地球の実現に向けて、ビジネスモデルの変革を進め、社会に提供する価値の共創を加速していきます。

デジタル共創本部の創設

デジタル技術の活用を通じ、当社グループの強みである多様性を活かし、ビジネスモデルの変革と価値創造をリードすること、経営全体にDXを定着させること、デジタル技術と共創による変革を加速させることをミッションとするデジタル共創本部を2021年4月に新設しました。生産技術本部および研究・開発本部でDXを推進してきたスマートファクトリー推進センターと、インフォマティクス推進センター、IT統括部の3つの組織を集約し、新たにデジタルマーケティング推進センターと共創戦略推進部を設置、ITとデジタル技術のシームレスで強力な連携の実現を目指します。生産・製造、研究開発の効率化やインフラ整備、品質向上に加え、デジタル技術を活用した営業やマーケティングの新しいあり方や新たなビジネスモデルの創出にも取り組んでいきます。

また、CO_2の排出削減や工場の最適運転などの持続可能な社会の実現に向けた取り組み、そして、従業員の働きがい改革、エンゲージメント向上に向けた施策にもデジタル技術を効果的に活用していきます。



デジタル共創本部（社長直轄組織）

戦略	事業・経営全体におけるDX推進	共創戦略推進部
機能	営業・マーケティングDX推進	デジタルマーケティング推進センター
	研究開発 DX推進	インフォマティクス推進センター
	製造・生産 DX推進	スマートファクトリー推進センター
基盤	IT基盤・セキュリティ	IT統括部

デジタル共創ラボ「CoCo-CAFE」をオープン

DX推進をさらに加速するためには、社内外の知恵を「Connect」し、価値を共創することが重要です。2021年1月にオープンした「CoCo-CAFE」は、マーケティング、R&D、生産技術各部門のデジタル人財を集結させ、社内外の交流を活発化させるためのラボ=実験場として機能します。DX基盤の強化と既存のビジネスモデルの変革、新たなビジネスモデルの立ち上げを促進し、世の中に新たな価値を提供することを目指します。

挑戦・共創の場、デジタル技術の高度な活用・検証・体験の場、デジタル人財育成の場として、社内の「Connect」に加え、産学官連携にも活用し、新たな価値創造のための強力なドライバーとして活用していきます。



CoCo CAFE

DX人財の強化・育成

全従業員がデジタル人財として、デジタル技術活用の意識を持ち、業務に取り組むとともに、高度なデジタル技術とデータを活用し、事業の課題解決や、新しい価値・ビジネスモデルを創出できるデジタルプロフェッショナル人財の育成、獲得も積極的に推進していきます。

全従業員向けDX教育の推進

デジタルノーマル期の全従業員デジタル人財化計画に向けて、IT／デジタルリテラシーの向上が不可欠であるという考えから、全従業員向けのDX教育を強化しています。2021年4月からは当社が独自に設計したオープンバッジ制度の運用をスタートしました。スキルを見える化することで、自律的・自発的な学習を促し、e-ラーニングを活用したデジタル技術の基礎知識の段階的な習得を推進しています。また、全社DX大会などの大規模社内イベントを行い、DXの成功事例を学ぶ場を提供しています。さらに、デジタル共創ラボ「CoCo-CAFE」はDXの学びの場や社内外との連携の場となっており、積極的な共創が行われています。

また、事業責任者を、DXの重要性を理解し、自ら推進するDXリーダーに育成するための研修プログラムを展開しています。

デジタルプロフェッショナル人財の育成・獲得

DXの課題の背景を理解したうえでビジネス課題を整理し、解決できる人財、データサイエンスを課題に即して活用可能な形に変え、実装、運用できる人財、情報処理、人工知能、統計学などの知識を有し、活用できる人財の3種類の人財の確保・拡充のためにKPIを設定し、計画的な採用・育成を実施しています。このような人財の採用や育成プログラムの実施を通じ、2021年度末までに高度なデジタル化を推進するデジタルプロフェッショナル人財を230名体制に増強します。

オープンバッジ



Level 1 Knowledge	Level 2 Skill	Level 3 Experienced	Level 4 Expert	Level 5 Thought Leader
基本を理解している	業務で活用するスキル・知識を保有している	業務改善などに実際に活用することできる	事業の競争優位力を強化することができる	組織・事業の変革を牽引することができる

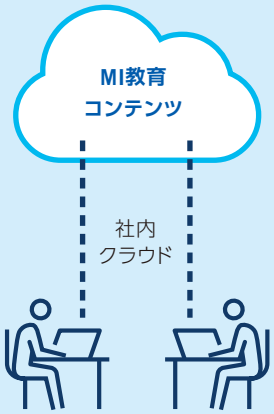


旭化成グループにおける多様なDXの事例

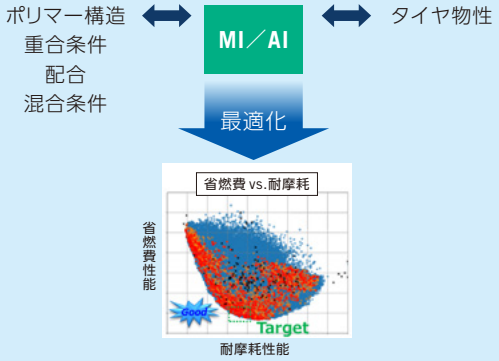
マテリアルズ・インフォマティクス（MI）を推進する風土の醸成

MIを当社グループのすべてのR&Dテーマに広げ、グループ全体としての事業競争力を強化していくには、現場の研究者自らがMIを日常的に活用していく必要があります。その実現のため、誰もが容易にアクセス可能な計算環境や、研究者の実務に即した教材を整備し、独自の教育プログラムを提供する「MI-Hub」の展開をスタートしました。現時点で多くの研究者が日常的にMIを活用し始めており、COVID-19の感染拡大の影響で出社が難しい中、MIを活用した材料設計を在宅で行い、迅速に新材料を開発するなどの成功事例もいくつか出始めています。さらには、MIを活用する研究者の部門を超えたコミュニティも生まれ、切磋琢磨し、支え合う風土が醸成されつつあります。

MI-Hub



事例：低燃費タイヤ用新規S-SBR（ポリマー材料）開発



MIによる予測／探索で、
新規ポリマー構造を短期間で見出す

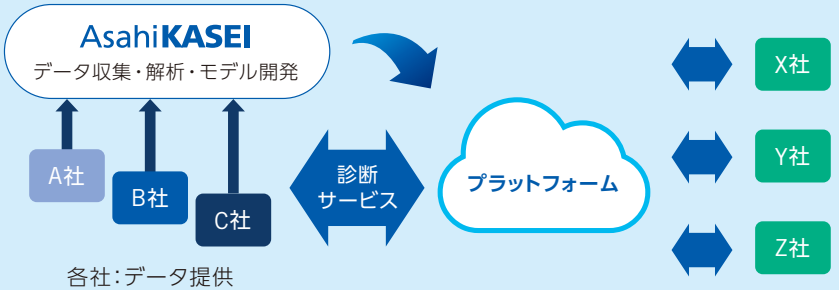
データによるプラント保全の推進：保温材下腐食診断プロジェクト

高経年化した化学プラントでは、保温材に覆われた設備において外面から腐食する「保温材下腐食（CUI：Corrosion Under Insulation）」の管理が、保安上重要な共通課題となっています。これに対して当社グループは業界をリードし、石油化学工業協会内の賛同する化学会社から多量のCUI検査データを収集・解析することでCUIを予測するモデルを開発しました。このモデルは、各社で従来用いていたCUI予測法より高精度であることが実証により認められており、すでにプラットフォームを介して各社に公開されています。なお、当社はこの取り組みに対し、経済産業省より第4回インフラメンテナンス大賞の「優秀賞」を受賞しています。2022年度より、このCUI等の診断サービスを事業化し、普及を図ることによりプラントの信頼性向上に寄与することを目指しています。


保温材を剥離してのCUI検査例

化学会社のコンソーシアム（石油化学工業協会内）

事業化イメージ



各社：データ提供

旭化成グループにおける多様なDXの事例

サステナブルな世界の実現に向けたデジタル技術による取り組み

カーボンニュートラルでサステナブルな世界、また、サーキュラーエコノミーの実現をデジタル技術によって加速するために、カーボンフットプリントの見える化や、ブロックチェーン技術を活用したプラスチック資源循環プラットフォームの構築など、サステナビリティとDXの相乗効果に向けた取り組みにもチャレンジしていきます。カーボンフットプリントの見える化では、原料調達から顧客への輸送まで、当社グループのサプライチェーンにおけるCO_2の排出量に関連するデータを集め、つなげることで各事業、各製品におけるカーボンフットプリントを必要なタイミングで確認することができるようになります。また、将来的にはそれらのデータをCO_2の排出量を削減するための取り組みにも活用していきます。同様に、プラスチック資源循環プラットフォームの構築では、ブロックチェーン技術のような先進的な技術導入だけでなく、そこで扱われるデータを価値の源泉と捉え、リサイクル過程の見える化をはじめ限りある資源をより効率よく循環させる仕組みづくりに活用していきます。



デジタル技術と共創による価値創出の取り組み

ビジネスモデルの変革や革新的な効率化などの新たな価値の創出に向けて、ガレージ手法を積極的に適用し、顧客視点での思考プロセスでアジャイル開発を進めています。ガレージ手法では、共に創る、共に実行する、共に運用する、という3つのフェーズを設けており、それぞれのフェーズで社内・社外との共創を推進し、各事業本部、事業会社、コーポレート部門の変革を加速させます。現在、「マテリアル」「住宅」「ヘルスケア」のそれぞれの領域で、ガレージ手法を適用した既存事業のビジネスモデルの変革に取り組んでいます。また、当社グループの多様な人財・技術・事業から生まれる無形資産の価値を向上させる取り組みにもチャレンジしていきます。

Co-Create（共に創る）	Co-Execute（共に実行する）	Co-Operate（共に活用する）
構想を描く「誰」に「どんな喜び」を提供するのか?	実際に作ってみて、試してもらい、どんどん良くしていく	多くの人に活用してもらう

Co 世代や立場を越えて。組織や企業の壁を越えて。国を越えて。色々な仲間と共に。

人財戦略

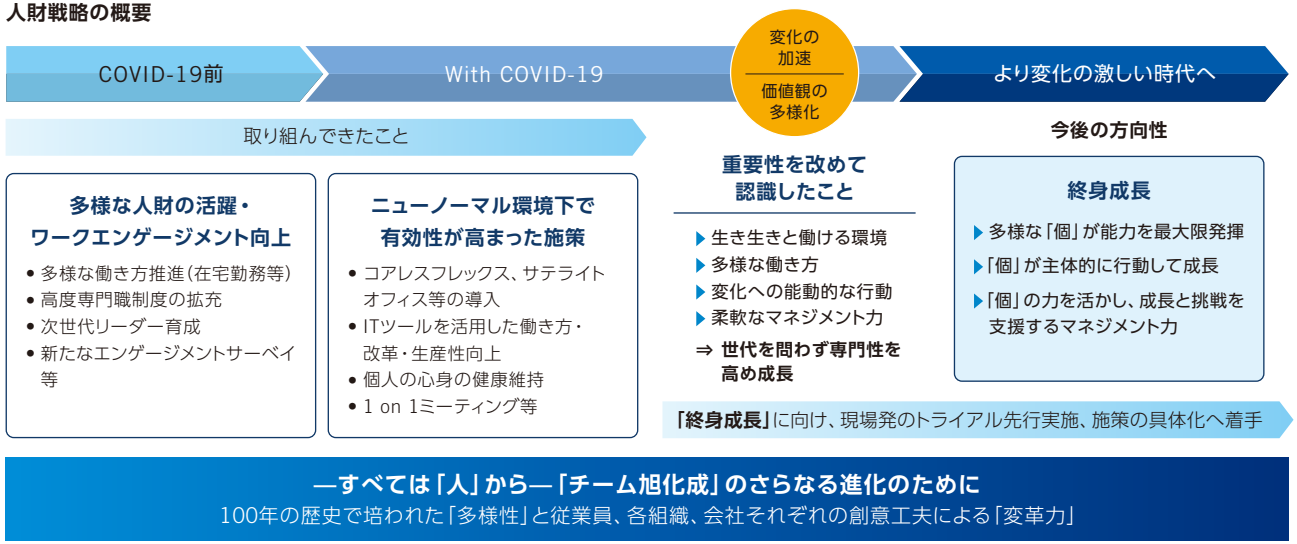
旭化成グループが目指す、人財・技術・事業の「多様性」と「変革力」による新たな価値の創出に向けて、「人は財産、すべては『人』から」という基本思想のもとに、従業員の自律的成長を後押しし、多様な「個」が活躍できる基盤づくりを推進しています。

旭化成グループの人財戦略

COVID-19による環境変化への対応

COVID-19感染拡大の影響による出社や出張の制限により、働く環境は大きく変わり、そのような行動様式の変化とも相まって個人の価値観の多様化も進んでいます。当社グループでは、COVID-19感染拡大後の「ニューノーマル」な環境下において、人事制度やインフラの観点等で従業員が働きやすい環境づくりを進めるとともに、働き方を見直し、デジタル技術の活用などを通じて生産性を向上させてきました。当社グループの従業員一人ひとりがこの大きな変化に対して、積極的に創意工夫し、社内外の人財と「Connect」しながら、仕事に取り組んでいます。今後とも、従業員のエンゲージメントや組織の参画意識を高め、“We want to work together!”と心から感じられる環境づくりを目指していきます。

人財戦略の概要



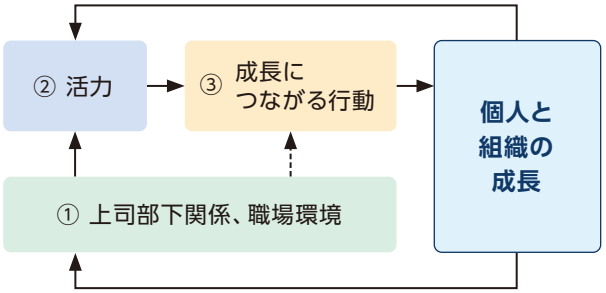
人財の「終身成長」による持続的なグループの成長へ

当社グループは、これまで多様な人財が「誠実」「挑戦」「創造」というグループバリューを共通の価値観とし、多様な技術や事業を生み出し続けることによって、成長してきました。当社グループでは、「さん付け」文化に象徴されるように、役職や立場に関係なく自由闊達に意見交換をし、そのうえで皆が協力し合い、チームワークで仕事を進めていく企業風土を大切にしています。そのような企業風土において、当社グループの人財の強みである、目標に向かって挑戦し続ける意志の強さ、「個」が一致団結し、同じ目標に向かう組織力、丁寧に顧客・仕事に向き合う誠実さが、これまでの成長の原動力となってきました。変化が非連続で予測困難なこれからの時代においては、これらの強みを維持・強化しつつも、多様な「個」が世代を問わず、主体的に行動することによって、専門性を高め成長し続ける「終身成長」を実現していきます。そして、多様な「個」の成長をマネジメント力によってグループの成長に結び付けていくことが、当社グループの人財戦略の基本的な考え方です。

人財マネジメント力の強化

COVID-19感染拡大の影響により、オンラインでのコミュニケーションも前提とした職場環境に変わり、より一層多様な生き方・働き方が尊重されるようになりました。そのような環境において、従業員が生き生きと活躍するためには、各組織の長が従業員や組織の現状を的確に捉えて、適切な打ち手を講じることが必要です。当社グループでは、新たなエンゲージメントサーベイとして、KSA(活力と成長アセスメント)を開始しました。ワークエンゲージメントは、仕事への自信、前向きに捉える力、自己効力感などの「従業員個人の資源」と上司・同僚のサポート、仕事の裁量、評価・フィードバックなどの「組織の資源」の相乗効果により生じます。ワークエンゲージメントを測定するために、従業員個人の活力と上司部下関係、職場環境の現状を捉え、その内容を職場で共有し、職場のメンバー間での対話を通じて、従業員個人と組織の自律的な「成長」を目指していきます。

KSA(活力と成長アセスメント)の仕組み



KSAは、「活力と成長循環モデル」(大阪大学・開本浩矢教授「組織行動論」)に基づき、個人と組織の状態を3つの指標(①上司部下関係、職場環境②活力③成長につながる行動)で捉えています。

3つの指標とそれらの影響度合いを確認することで、

- これまでの取り組み(打ち手)の成果を「見える化」する
- 現在の組織の状態について知り、次の打ち手に役立てることにつなげます。

KSA(活力と成長アセスメント)によって測定できる項目

① 上司部下関係、職場環境(組織の資源)

- 上司の働きかけ
- 仕事を支える人間関係
- 創意工夫の奨励
- 多様性の尊重
- 率直に発言できる職場

② 活力

- 前向きな姿勢を維持する力(個人の資源)
  - 自信、自己効力感
  - 逆境を乗り越える力
  - 目標への道筋を立てる力
  - 楽観性
- 仕事への高い意欲(ワーク・エンゲージメント)

③ 成長につながる行動

- 経験学習行動
- 組織貢献行動
- 問題解決・改善行動
- ジョブ・クラフティング

KSAを実施した経営管理職の声 (KSA実施後の部下を持つ経営管理職向けアンケートへの回答内容)

「KSAの結果をもとに部門メンバーと議論することで、全員を巻き込む形で職場の活力と成長について考える時間を取れたこと自体が良かった」

「部門の強み、弱みを全員で共有することができた」

「(部門長である)私が把握していない各組織の状況がわかり、特にKSAのレポートで弱みと記載されていた部分については、新たな気付きになった」

「より自分たちの組織に対する理解が深まり、今の良い職場風土を維持しようという部門の団結につながった」

高度専門職制度

人財戦略において、人財マネジメント力の強化と並んで重要なのが、個々の従業員の専門性を高め続けることです。当社グループでは、新事業創出、事業強化へ積極的に関与し、貢献すると期待できる人財を「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「高度専門職制度」を積極的に活用しています。本制度では高度専門職を5つの区分に定義しており、それぞれの役割を明確にするとともに処遇を向上させ、人財の成長を促すと同時に優秀な外部人財を獲得するための仕組みとしています。また、各領域における高度専門職の後継者育成計画(サクセッションプラン)を策定し、事業の強化と人財育成をリンクさせ、競争力の強化につなげていきます。

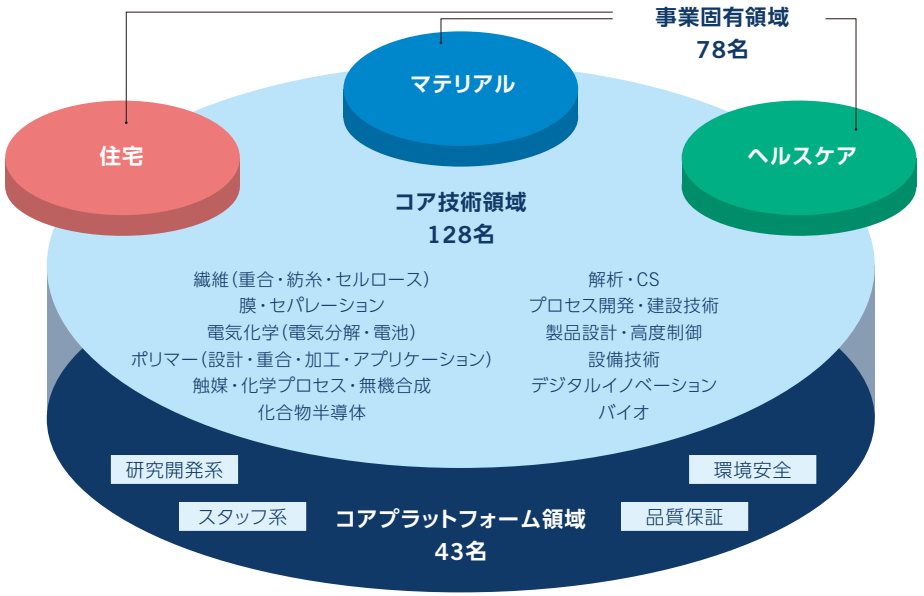
高度専門職における人財ポートフォリオ

事業横断で強化すべき技術領域を「コア技術領域」として特定し、各コア技術領域を牽引する技術者を高度専門職に任命します。今後5～10年先の事業拡大・事業創出を目指し、当社グループの競争力の源泉として培ってきたコア技術・生産技術・ノウハウ、事業プラットフォーム・多様なマーケットチャネル・ビジネスモデルを整理した結果、2021年度に新たにバイオ領域を加えて、下記の12領域を事業横断のコア技術領域として特定しています。また、各事業固有の領域や、全社横断的な重要職能領域(コアプラットフォーム領域)についても専門家として社内で育成すべき領域・職種を特定し、その領域を牽引する人財を高度専門職に任命しています。

高度専門職の区分と役割

区分		役割
エグゼクティブフェロー **(執行役員相当処遇)** 新しい技術領域を創出した、あるいは技術領域を著しく拡大した実績を持つ者	**シニアフェロー** **(理事～執行役員相当処遇)** 定年到達後の任期満了に伴いエグゼクティブフェロー、プリンシパルエキスパートを退任した後も引き続き右記役割を担うと期待される者	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
プリンシパルエキスパート **(理事もしくは上席理事相当処遇)** 各技術領域におけるトップ技術者		
リードエキスパート プリンシパルエキスパートに次ぐ専門職(プリンシパルエキスパートの候補者)		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
エキスパート リードエキスパートに次ぐ専門職(リードエキスパートの候補者)		

高度専門職の対象となる領域



健康経営

健康経営推進体制の構築

2020年4月に、健康経営担当役員(CHO:Chief Health Officer)を設置するとともに、当社グループの健康経営を推進する組織として、CHOの直轄組織である健康経営推進室を新設しました。

2020年10月には、これまで展開してきた健康保持・増進の取り組みを発展させた「健康経営宣言」を制定しました。企業価値を持続的に向上させていくうえで、従業員が心身ともに健康で活躍できる環境を、会社として整備することがますます重要になってきています。同宣言において掲げた、「グループ健康経営ビジョン」に基づき、「健康経営」をさらに推進していきます。

2021年4月には、国内の主要拠点の健康管理機能を、健康経営推進室の直轄組織とし、グループ横断で一元的に健康経営を推進していく体制を構築しました。

健康経営の全体像

当社グループでは、「従業員と家族の心身の健康保持・増進」を健康経営の基盤と考えています。

近年、当社グループでは、従業員の総休業日数の増加を受け、医療費や労働損失が増加傾向にあります。メンタルヘルス不調、メタボリックシンドローム、がん、喫煙等が、従業員の休業日数増加の原因となっており、これらに対処し、心身の健康保持・増進を図ることが、持続的に企業価値を向上させていくうえで、不可欠であると認識しています。

さらに、「一人ひとりの活躍・成長」「働きがい・生きがい向上」「活気あふれる強い組織風土づくり」に向けて、各施策・活動を進めることで、「グループの生産性向上・発展」につなげ、中期経営計画「Cs+ for Tomorrow 2021」で目指している「持続可能な社会への貢献」と「持続的な企業価値向上」の好循環を目指します。

「健康経営」の中長期的な構え

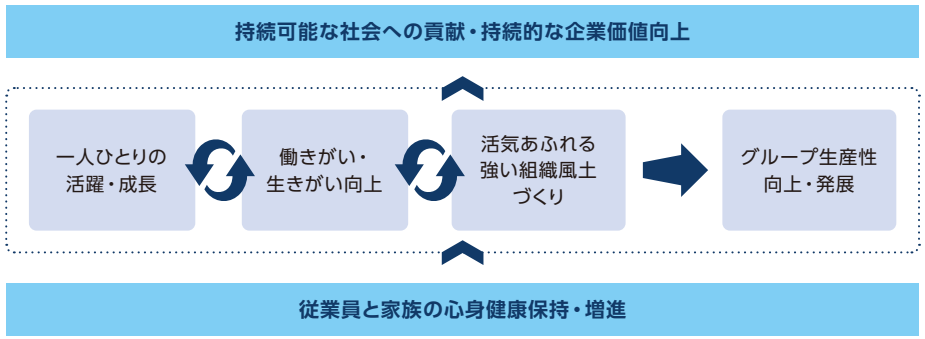
2021年度末までには、従業員に健康経営に関する啓発活動を行うとともに、拠点ごとの健康経営を展開させる体制を構築し、各種活動をスタートします。

2022年度から2024年度には、国内主要拠点での各種活動の具体的効果が発現し、多くの従業員がその効果を実感できる状態を目指します。さらに、この同時期には、国内の小規模独立工場や海外拠点においても、同様の活動を展開していく計画です。

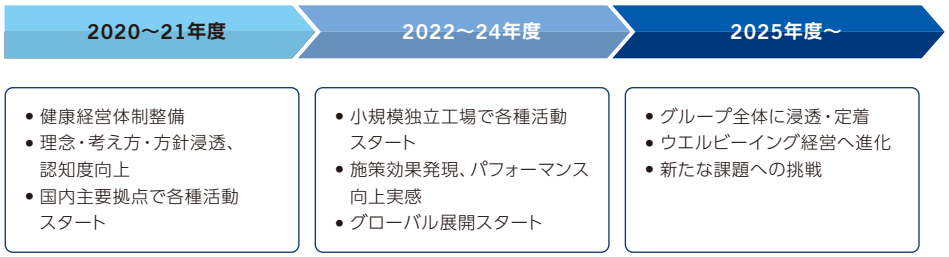
2025年度以降には、これまでに実施してきた各種活動の評価、点検を通じて、各種活動をさらにレベルアップしていきます。新たな課題に挑戦し、国内外におけるグループ全体で健康経営の浸透、定着を図り、「ウエルビーイング経営*」を目指します。

* 心身の健康保持・増進にとどまらず、従業員が、成長実感や幸福感を得つつ、自律的に高いモチベーションで仕事に取り組める人づくり・組織づくりを目指す経営

健康経営の全体像



健康経営の中期的な構え



財務・資本政策



取締役 兼 常務執行役員
工藤 幸四郎

現在の中期経営計画達成に向けた取り組み

当社グループは2022年に100周年を迎えますが、歴史を振り返ると、人財・技術・事業の「多様性」と「変革力」を強みに、変わりゆく社会課題に対して事業を通じて価値を提供し続けることで常に成長してきました。中期経営計画「Cs+ for Tomorrow 2021」においても、「持続可能な社会への貢献」と「持続的な企業価値向上」の好循環というサステナビリティの実現を目指しています。「持続可能な社会への貢献」においては、当社グループが社会へ価値を提供できる分野に人財や技術なども含めた経営資源を集中させることでより高い価値を提供します。また、「持続的な企業価値向上」においては、事業ポートフォリオの転換を加速させ、財務・資本政策などを着実に進めることで、株主資本コストを上回る資本効率(ROE)の持続的な実現を追求していきます。

キャッシュ創出力の向上と財務基盤の強化

当社グループでは、「マテリアル」「住宅」「ヘルスケア」という3つの領域で事業を運営することにより、安定した収益性を実現しています。2020年度は、米中対立やCOVID-19感染拡大の影響等により、中期経営計画「Cs+ for Tomorrow 2021」策定時の計画と比べて、「マテリアル」領域は回復傾向にあるものの収益が低迷し、「住宅」領域は1年遅れの利益の見通しとなりましたが、「ヘルスケア」領域は順調に推移しました。加えて、経営環境の変化を踏まえて財務規律を重視し、設備投資・投融資の案件を厳選したことや適切な在庫管理・経費管理を徹底するなど、財務基盤の維持・強化に

主要経営指標の推移

	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
売上高	18,830億円	20,422億円	21,704億円	21,516億円	21,061億円
営業利益	1,592億円	1,985億円	2,096億円	1,773億円	1,718億円
売上高営業利益率	8.5%	9.7%	9.7%	8.2%	8.2%
EBITDA*1	2,684億円	3,119億円	3,136億円	2,956億円	3,051億円
1株当たり当期純利益(EPS)	82.34円	121.93円	105.66円	74.85円	57.49円
自己資本利益率(ROE)	10.5%	14.0%	11.1%	7.6%	5.6%
売上高当期純利益率	6.1%	8.3%	6.8%	4.8%	3.8%
総資産回転率	0.84	0.89	0.89	0.80	0.73
財務レバレッジ	2.0	1.9	1.8	2.0	2.0
投下資本利益率(ROIC)*2	7.8%	9.7%	8.8%	6.6%	4.9%
D/Eレシオ	0.35	0.23	0.31	0.52	0.45

*1 EBITDA=営業利益+減価償却費(有形・無形・のれん)
*2 ROIC=(営業利益−法人税等)÷期中平均投下資本

努めました。その結果、営業キャッシュ・フローは中期経営計画の策定時の3カ年目標である6,000億～7,000億円に到達することを目指せる業績推移となりました。引き続き、事業ポートフォリオ転換を通じた収益性や資本効率の持続的な向上に加えて、過去の設備投資・投融資からのリターンの最大化や生産性の向上を通じた、キャッシュ創出力の向上に努めていきます。

また、有利子負債においては、中期経営計画「Cs+ for Tomorrow 2021」で想定していた2,000億～4,000億円の範囲での増加を見込み、D/Eレシオは0.5を目安とした調達を引き続き実施していきます。

環境変化に対応した設備投資・投融資

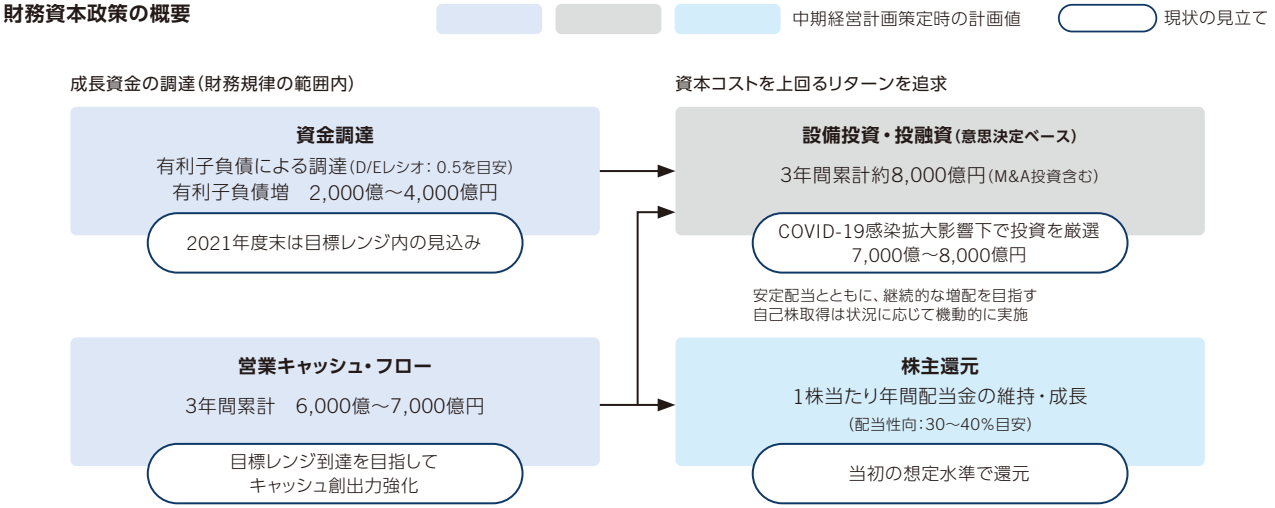
依然として経営環境の不確実性・不透明性が増す中、資本コストを意識しつつ、より持続的成長が見込める設備投資・投融資へのリソース配分を集中させる考えです。中期経営計画「Cs+ for Tomorrow 2021」の3カ年における設備投資・投融資は、当初の計画より案件を厳選した結果、7,000億～8,000億円の水準で意思決定を行う計画です。今後につきましても、「ヘルスケア」領域におけるM&A、「マテリアル」領域の価値提供注力分野における事業の生産能力増強、DXやサステナビリティ関連等のテーマへの投資を積極的に行っていきます。

株主還元

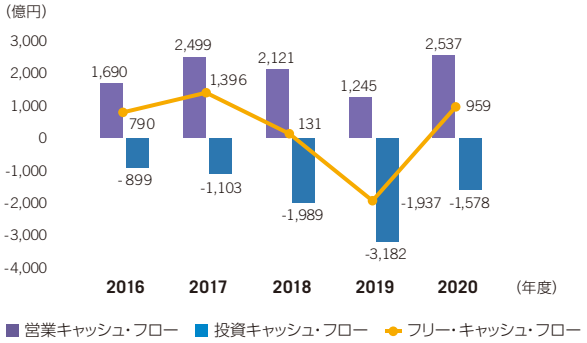
当社は、株主還元については、持続的なキャッシュ・フロー創出のもと、事業拡大のための成長投資と財務体質とのバランスを考慮し、中長期的視点で安定配当かつ継続的な増配を目指すことを基本方針としています。具体的には、配当性向30～40%を目安としながら、DOE（株主資本配当率）の観点も取り入れて、配当水準の安定的向上を目指します。2021年度の年間の1株当たりの配当金は34円を維持する計画*で、中期経営計画「Cs+ for Tomorrow 2021」の3年間では、配当性向は40%以上になる見込みです。

* 2021年5月発表の予想

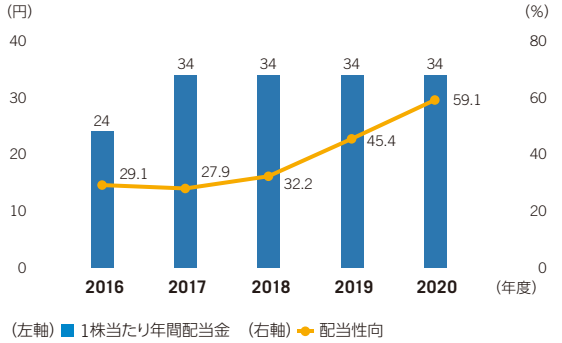
財務資本政策の概要



キャッシュ・フローの推移



1株当たり年間配当金と配当性向



事業概況



Asahi Kasei Sustainability Photo Contest

Name	Lenny Gutierrez
Company	Asahi Kasei Asaclean Americas Inc.
Country/region	U.S.A

Care for People, Care for Earth

セグメント概況

マテリアル領域



マテリアル領域担当
取締役 兼 副社長執行役員
吉田 浩

領域担当メッセージ

2020年度はCOVID-19感染拡大の影響により、マテリアル領域にとっては厳しいスタートとなりました。一方で、新しい働き方、社会ニーズに対応した事業機会を確実に捉えて価値を創出できるよう事業活動を推進してきました。上半期は、巣ごもり需要によるリチウムイオン電池用セパレータ、電子材料、消費財製品、および繊維等の衛生資材の需要拡大に対し、万全の供給体制で臨みました。加えて下半期は、自動車関連製品、石油化学製品の市況が回復し、この機会を逃すことなく取り込みました。

また、2022年の創業100周年に向け、「Environment&Energy」「Mobility」「Life Material」といった価値提供注力分野における新事業創出の取り組み、ポートフォリオ転換の加速、DXによるビジネスモデル変革など、成長への基盤強化を推進しています。社会へのサステナビリティ貢献要請がますます高まっている中、脱炭素化に貢献する技術確立、サーキュラーエコノミー実現に向けた他社との共創を通じた取り組みなどにより、持続的な企業価値向上に邁進します。

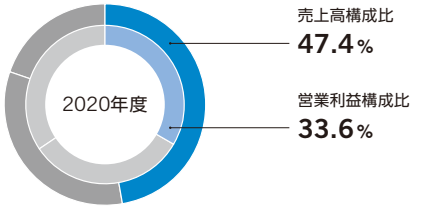
主な製品

基盤マテリアル事業
- アクリロニトリル
- MMA
- ポリスチレン

パフォーマンスプロダクツ事業
- キュプラ繊維「ベンベルグ®」
- 人工皮革「ラムース®」
- カーインテリアブランド「Dinamica®」
- エンジニアリング樹脂
- 合成ゴム・エラストマー
- 食品保存用フィルム「サランラップ®」

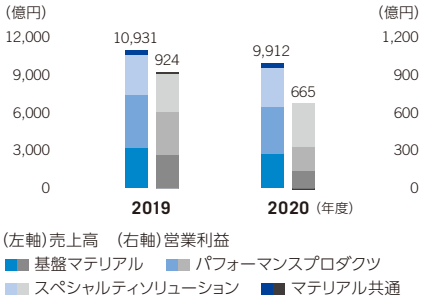
スペシャルティソリューション事業
- イオン交換膜
- 感光性ドライフィルム「サンフォート™」
- 電池用セパレータ（リチウムイオン電池、鉛蓄電池）
- ミクスドシグナルLSI
- 磁気センサー

全社における構成比



（注）構成比は「その他」および「消去又は全社」を除いた数値

売上高・営業利益



事業の強み

多様なコア技術による事業展開

触媒、ポリマー、繊維、膜、化合物半導体など多様なコア技術を保有し、社会ニーズの変化を先取りした用途展開により新たな価値を創出しています。リチウムイオン電池用セパレータやCO_2排出量を抑制する技術でつくられたアクリロニトリルなど、地球環境に貢献する製品にも応用しています。

幅広いマーケティングチャネル

多様な事業を運営することで、自動車、電機、通信、衣料、食品包材、ヘルスケアなどの業界で幅広いお客さまとの関係を持ち、事業展開に活用しています。自動車市場では、多様な素材・製品を搭載したEVコンセプトカー「AKXY」により、効果的な拡販活動を行っています。

高品質な製品の安定的な供給能力

100年近い歴史の中で磨かれ続けてきた多様な生産技術やノウハウ、業界をリードしてきたレスポンシブル・ケアに対する高い意識によって、高品質な製品を安定的に供給することができ、お客さまからの厚い信頼につながっています。

マテリアル領域

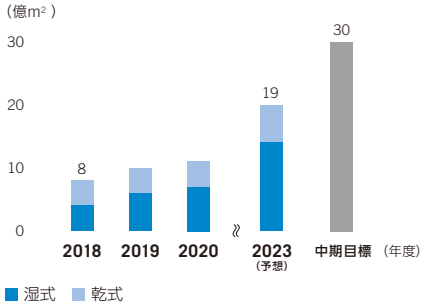
基本戦略　価値提供注力分野への経営資源の柔軟なシフト

〈経営環境の変化を踏まえた方向性〉 環境変化を踏まえ、新しい価値提供モデルの追求を通じて収益性／投資効率の向上を図る

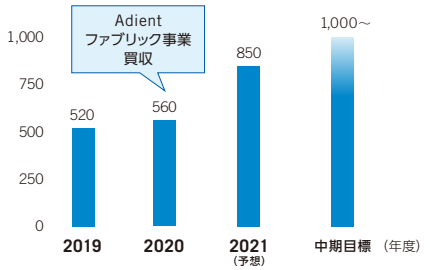
事業戦略

価値提供注力分野	環境認識	事業戦略・価値提供の方向性	2020年度におけるトピックス・取り組み例
Environment & Energy	• カーボンニュートラルの動きがグローバルで加速 • 脱炭素化に貢献する技術やソリューションに対するニーズの急速な高まり	**システム化・ソリューション提供** • 素材の要素技術やプロセス、オペレーションノウハウを組み合わせたシステム化・ソリューション提供 • 環境貢献技術・製品の開発加速	**リチウムイオン電池用セパレータ「ハイポア™」の生産能力増強を発表** EV等の車載用途を中心に急速に成長するリチウムイオン電池市場に向け、積極的に事業を拡大。 ▶ 詳細はこちら 
Mobility	• 一時的には市場が低迷したが、CASEの進展による変化は、素材による価値提供のチャンス	**提案型へのシフト** • xEVで求められるサステナビリティ要求に対して、部品の軽量化、モジュール化、環境親和素材の提案 • キーカスタマーへのマーケティング強化	**Sageによる米国Adient plc（以下Adient）自動車内装ファブリック事業の買収完了** 米国子会社Sageが最大の自動車内装ファブリック市場である欧州における事業基盤を強化。 ▶ 詳細はこちら 
Life Material	• COVID-19感染拡大下でも電子材料、ヘルスケア材料等の需要は堅調 • 次世代通信の進展や衛生意識の変容、新しいライフスタイルによる新たなニーズの高まり	**高付加価値素材での性能・機能提供** • デジタル社会の進展で求められる性能や機能を素材で実現 • 特徴ある素材・デバイスでヘルスケア等の分野の新しいニーズへ価値提供	**結晶セルロース「セオラス®」第2工場建設を決定** 医薬品等で主に錠剤の賦形剤として用いられる「セオラス®」の供給力を需要伸長に応じ強化。 ▶ 詳細はこちら 

当社リチウムイオン電池用セパレータ生産能力推移



Sageの売上高推移



住宅領域



住宅領域担当
取締役 兼 専務執行役員
兼 旭化成ホームズ(株)
代表取締役社長 兼 社長執行役員
兼 旭化成建材(株)取締役

川畑 文俊

領域担当メッセージ

2020年度は住宅事業の建築請負部門において、COVID-19の影響を受け、住宅展示場閉鎖等により集客活動が大きく制限されました。

この状況をビジネスモデル変革のチャンスと捉え、デジタル技術を活用したさまざまなチャネルでの集客活動を強化し、受注状況は大きく改善しています。また、サステナビリティやレジリエンスにおいても国内初のプロジェクトやさまざまな賞を受賞するなど業界トップクラスの取り組みを推進しています。今後は中長期的な国内住宅市場の縮小に加え、COVID-19の影響による社会の構造変化や価値観の変容などの事業環境の変化への対応が重要と考えています。そのため、住宅領域の根幹である建築請負部門では、DXを推進し、家づくりのプロセスそのものを進化させ、お客さまに今まで以上に感謝されるビジネスモデルへと変革させていきます。

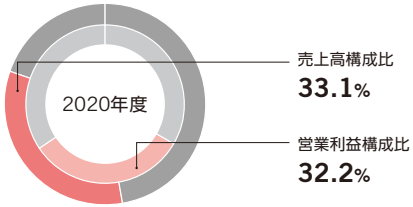
また、成長が期待できる新事業として、シニア事業・中高層事業を引き続き推進するほか、海外事業においては、豪州のMcDonald Jonesの連結子会社化等により、成長拡大を継続させていきます。

主な製品

住宅事業
- 戸建住宅「ヘーベルハウス™」
- 集合住宅「ヘーベルメゾン™」
- 分譲マンション「アトラス™」
- 「ヘーベルメゾン™」の賃貸管理事業
- リフォーム事業

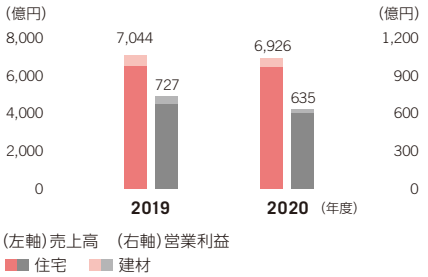
建材事業
- 軽量気泡コンクリート(ALC)「ヘーベル™」
- フェノールフォーム断熱材「ネオマフォーム™」「ネオマゼウス™」

全社における構成比



(注) 構成比は「その他」および「消去又は全社」を除いた数値

売上高・営業利益



事業の強み

強靭な住宅を実現する技術

「ヘーベルハウス™」は、災害に対する強靭な住宅として高い評価を得ています。高い耐震性を発揮する制震技術や軽量気泡コンクリート「ヘーベル™」、最高の断熱性能を誇る「ネオマフォーム™」などを組み合わせることにより実現しています。

人生を支える充実したサポート体制

人生100年時代に応じた「LONGLIFE(ロングライフ)」をコンセプトとする充実したサポート体制が強みです。長期保証や点検システム、ライフスタイルの変化に応じた改装リフォームなど、人生のさまざまな場面に寄り添い、お客さまとのつながりを大切にしています。

都市の住まいの知見、ノウハウ、資産

都市部にエリアを絞り事業展開してきたことにより、“都市の住まいのあり方”に基づく敷地・空間提案力やコンサルティング力を保有しています。賃貸管理などのストック事業の拡大や、シニア事業、中高層事業、海外事業などの新事業にも活用しています。

住宅領域

基本戦略　バリューチェーン・マネジメントの強化・拡張

〈経営環境の変化を踏まえた方向性〉 デジタル技術活用推進で新たなくらしのニーズ変化に応えながら成長戦略を実行
持続可能な都市のくらしに向け、これまでのノウハウを活かし、脱炭素社会と災害へのレジリエンス強化に取り組む

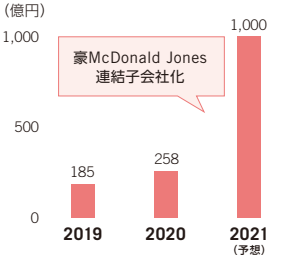
事業戦略

価値提供注力分野	環境認識	事業戦略・価値提供の方向性	2020年度におけるトピックス・取り組み例
Home & Living	• 将来的には国内新築着工戸数は縮小の見通し • 脱炭素社会に向けた省エネルギー住宅や、自然災害の激甚化に対応するレジリエンスの高い住まいへのニーズの高まり • 人生100年時代におけるライフスタイルや住宅を取り巻くニーズの多様化 • 足元では、COVID-19感染拡大影響により営業活動に制限	**良質な社会ストックの追求** • サステナビリティの推進とレジリエンスの強化 • 領域横断でバリューチェーンを強化し、付加価値の提供とさらなる顧客満足を追求	**「ヘーベルハウス™」ZEH比率の向上** 高性能断熱材「ネオマフォーム™」を活用したZEHを展開、2020年度は66%を達成。 ▶ 詳細はこちら **非FIT非化石電源の当社グループ内供給** 「ヘーベルメゾン™」の太陽光発電設備で発電された電力を当社グループ川崎製造所で活用。 ▶ 詳細はこちら **災害時の迅速な復旧・復興支援** 熊本地震による被災マンション建替え事業「アトラス™上熊本」が竣工。 「ヘーベルハウス™」に地震計を設置し個別建物ごとの即時被害推定システムを開発。 ▶ 詳細はこちら
		ノウハウを活かした新規事業展開 • 海外、シニア、中高層事業の加速	**米国Austinの買収** 2018年に買収した建築部材サプライヤーであるErickson Framing Operations LLCの事業に、基礎工事と電気・空調設備工事を行うAustinの事業を水平統合。 ▶ 詳細はこちら
		経営基盤の強化 • 働き方改革、生産性の向上	**デジタル技術活用へのIT投資** 顧客との非対面打ち合わせのツール整備や業務改革。


「ヘーベルメゾン™」


「アトラス™上熊本」

海外事業の売上高推移



ヘルスケア領域



ヘルスケア領域担当(共管)
取締役 兼 専務執行役員
兼 旭化成ファーマ(株)取締役会長
兼 旭化成メディカル(株)取締役会長
兼 ZOLL Medical Corp. Board Director
坂本 修一



ヘルスケア領域担当(共管)
専務執行役員
兼 ZOLL Medical Corp.
Chairman, Board Director
Richard Packer

領域担当メッセージ

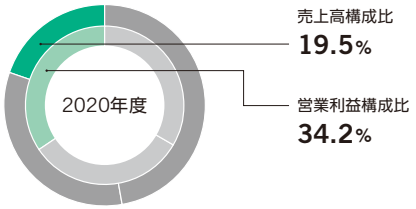
2020年度はCOVID-19感染拡大下において、ヘルスケア領域事業の存在意義を再認識するとともに、「グローバル・ヘルスケア・カンパニー」への進化に向けた諸施策を推進した年でした。医薬事業では、骨粗鬆症治療剤の展開と疾患啓蒙活動を推進しました。また、2019年度に買収したVeloxisとの経営統合による北米医薬事業の基盤強化を進めました。医療事業では、COVID-19治療薬を含めた医薬品製造向けのウイルス除去フィルター事業が拡大しました。クリティカルケア事業では、人工呼吸器を含む心肺蘇生、着用型自動除細動器などの事業が成長しました。ユニークな技術によるイノベーションを通し、最高の製品・サービス・ソリューションを世界の医療従事者に届けて、患者さまの「いのち」を救い、QOLを向上させることは、私たちの最大の使命です。医療のニーズに医薬事業と医療機器事業の両方で的確に対応し、ヘルスケア領域を旭化成グループの成長を牽引する大きな柱にしていきます。

主な製品

医薬・医療事業
- 骨粗鬆症治療剤「テリボン®」
- 血液凝固阻止剤「リコモジュリン®」
- 関節リウマチ治療剤「ケブザラ®」
- 免疫抑制剤「Envarsus XR™」
- ポリスルホン膜人工腎臓「APS®」
- アフェレシス(血液浄化療法)関連機器
- ウイルス除去フィルター「プラノバ™」

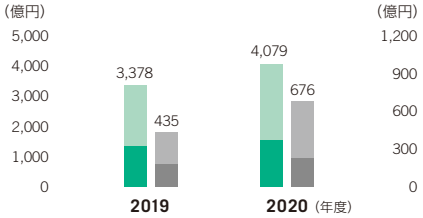
クリティカルケア事業
- 医療機関向け除細動器
- 着用型自動除細動器「LifeVest®」
- 自動体外式除細動器(AED)
- 体温管理システム「サーモガード™システム」

全社における構成比



(注) 構成比は「その他」および「消去又は全社」を除いた数値

売上高・営業利益



(左軸)売上高 (右軸)営業利益
医薬・医療 クリティカルケア

事業の強み

医薬事業と医療機器事業で、最適な治療手段を提供

医薬事業と医療機器事業の両方を保有しており、患者さまに対して幅広い治療手段を提供することができます。両事業で、米国を中心としたイノベーション獲得機会を増やすことで、健康長寿社会へさらなる価値提供が可能となります。

骨、免疫、救命救急・心疾患領域での事業基盤

高齢化の進行により需要が高まる骨粗鬆症治療剤などの骨領域や免疫抑制剤などの免疫領域、マーケットリーダーである除細動器などの救命救急・心疾患領域にフォーカスした事業基盤を保有し、健康長寿社会実現に向けたユニークな製品を創出することができます。

ウイルス除去フィルター分野でのリーディングポジション

「プラノバ™」は、成長市場であるバイオ医薬品や血漿分画製剤の製造プロセス用の世界初のウイルス除去フィルターです。一貫した高い性能ならびに品質により世界中の製薬企業から信頼され、世界シェアNo.1を確立しています。

ヘルスケア領域

基本戦略　グローバル・ヘルスケア・カンパニーへの進化のさらなる加速

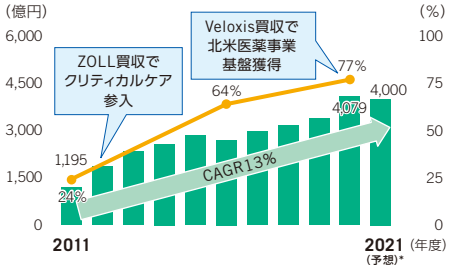
〈経営環境の変化を踏まえた方向性〉 引き続きグループの経営リソースを優先投入
医薬と医療機器の両輪でのグローバル展開を推進し、旭化成の成長を牽引する第三の柱とする

事業戦略

価値提供注力分野	環境認識	事業戦略・価値提供の方向性	2020年度におけるトピックス・取り組み例
Health Care	• COVID-19への対応ニーズ • 先進国を中心とした質の高い医療やQOL向上への要求の高まり • 高齢化社会の進展、医療費の最適化 • 次世代医療に向けたさまざまな技術革新	**クリティカルケア事業** • 心肺蘇生を中心とした既存事業の持続的な拡大および周辺領域への展開	**人工呼吸器によるCOVID-19対応への貢献** COVID-19感染拡大による需要急増に対応し、大幅増産を迅速に実現。 ▶ 詳細はこちら 
		医薬事業 • 強みを有する骨領域、免疫領域、神経領域における国内外での事業の拡大	**Veloxisとの経営統合（PMI）進展** 2020年3月に買収を完了したVeloxisのPMIを推進。免疫抑制剤「Envarsus XR™」の販売を拡大。 **慢性疼痛薬「AK1780」に関するライセンス契約締結** 末梢性神経障害性疼痛の治療薬として開発していた「AK1780」を、Eli Lilly and Companyに導出。 ▶ 詳細はこちら
		医療事業 • 生物学的製剤の市場成長に合わせたバイオプロセス事業の強化	**ウイルス除去フィルター「プラノバ™」の販売拡大** 生物学的製剤のウイルス安全性に対する要求の高まりに加え、COVID-19治療薬・ワクチン開発向けの引き合いが増加。 ▶ 詳細はこちら 

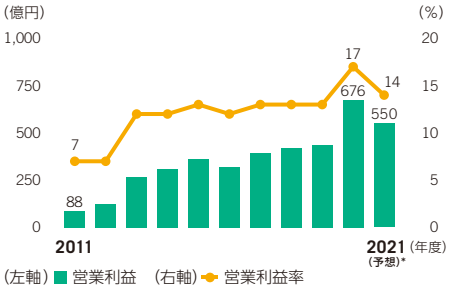
売上高・海外比率の推移

- 過去10年の年平均成長率（CAGR）が13%
- グローバル展開が成長牽引し、海外比率が8割弱



営業利益・営業利益率の推移

- 10年で営業利益は6倍以上に成長
- 成長継続と収益性向上を両立



* 2021年5月発表の予想

コーポレートガバナンスと
リスクマネジメント



Asahi Kasei Sustainability Photo Contest

Name	竹谷 祐哉
Company	Asahi Kasei Corp.
Country/region	Japan

Care for People, Care for Earth

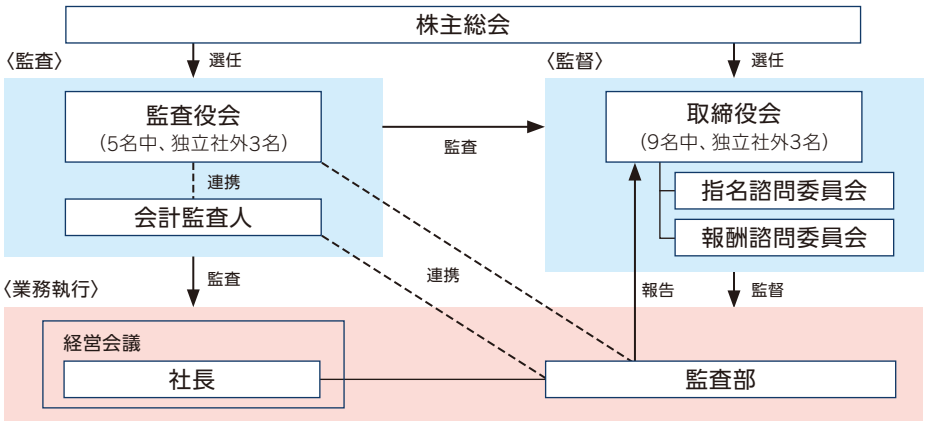
コーポレートガバナンス

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

そのために、事業環境の変化に応じ、透明・公正かつ迅速・果断に意思決定を行うための仕組みとして、当社にとって最適なコーポレートガバナンスのあり方を継続的に追求していきます。

当社のガバナンス体制とポイント



ポイント

- 取締役の1/3が独立社外取締役
- 女性取締役が1名在籍
- 多様なバックグラウンドを持つ取締役メンバー
- 監査役の3/5が独立社外監査役
- 監査役を補佐する監査役室を設置
- 監査部は社長と取締役会の双方に報告

取締役会・任意委員会・監査役会の活動状況(2020年度)

種類	年間開催回数	平均出席率	主要テーマ
取締役会	14回	98% (取締役および監査役)	• 事業投資 • 中期経営計画 • リスク管理およびコンプライアンス
指名諮問委員会	3回	100% (全委員)	• 最適な取締役会の構成・規模 • 取締役・監査役候補者の指名方針 • 社外役員に関する独立性判断基準
報酬諮問委員会	4回	100% (全委員)	• 取締役の報酬方針・報酬制度 • 取締役の個人別業績連動報酬の決定
監査役会	18回	96% (監査役)	• 取締役の職務執行状況の監査 • 業務および財産の状況の監査 • 会計監査人の評価

社外役員の専門性と経験分野の多様性

当社は、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図るため、多様な事業を営む当社グループの業務執行を監督・監査できるよう、知識・経験・能力等の多様性を考慮して取締役会の構成を考えています。中でも当社グループを取り巻く社会環境の変化、社外のステークホルダーの視点を機敏に捉える高い感度、企業経営の実践を通じて培われた知見を反映した取締役会の多面的な審議の実現にあたっては、当社グループから独立した立場を有する社外取締役および社外監査役の専門性と経験分野の多様性は不可欠と考えています。

社外取締役および社外監査役の専門性・経験分野の分布は以下のとおりです。

		企業経営	財務・会計	法務・知財	環境・社会
社外取締役	立岡 恒良			★	★
	岡本 毅	★	★		★
	前田 裕子			★	★
社外監査役	真壁 昭夫		★		★
	伊藤 鉄男			★	★
	望月 明美		★		★

取締役会の実効性評価結果（2020年度）

当社取締役会では、その実効性を毎年度終了後、取締役および監査役のアンケートを収集したうえで、取締役会での議論を通じて定期的に評価しています。2020年度の主な取り組みおよび今後に向けての課題認識は以下のとおりです。

2020年度の主な取り組み

2020年度の当社取締役会では、前年度の評価結果を踏まえて、主に以下の取り組みを実行しました。

①議題の充実

事業ポートフォリオの管理、サステナビリティ推進の取り組み、デジタルトランスフォーメーションへの対応等の中長期的な経営課題に関する議題を取りあげる頻度を増やし、取締役会でのこれらへの実効的な監督が行われるよう取り組みました。

②社外役員への情報提供充実

COVID-19への感染防止に配慮しながら、定期的に行ってきた当社グループの拠点視察の機会を確保し、一方で、オンライン会議を活用しながら、取締役会当日での議論の深化のため、取締役会の事前説明を拡充しました。

③委員会運営の改善

報酬諮問委員会だけではなく指名諮問委員会の委員長をも社外取締役が担うこととし、さらに、取締役報酬のうち個人別の業績連動報酬の決定を報酬諮問委員会に委ねることとしました。これらによって、役員人事・役員報酬の決定プロセスの独立性・客観性・透明性が向上しました。

今後に向けての課題認識

2020年度の取り組みを踏まえて、今後に向けて以下の課題認識を改めて取締役会にて共有しています。

①議題の充実

中長期的な経営課題に関する取締役会での議論の一層の拡充および必要な付議基準の見直し

②次期中期経営計画に合わせたコーポレートガバナンスの見直し

次期中期経営計画に合わせた取締役会の構成・規模・スキル要件の整理

③その他

取締役会の実効性評価の方法、社外役員間の連携拡充等

役員報酬の概要

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、取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針（以下、「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内容にて決定方針を決議しています（決定方針の概要は後述の（2）基本的な設計内容および（3）決定プロセスに記載のとおりです）。

〈基本方針〉

当社経営に対する監督の立場にある社外取締役の報酬については、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、資産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、ROA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、資産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*1 × 職位別の基準額 ＝ 個人別の業績連動報酬額

*1 財務指標の達成度と非財務目標の達成度を総合考慮した指数

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

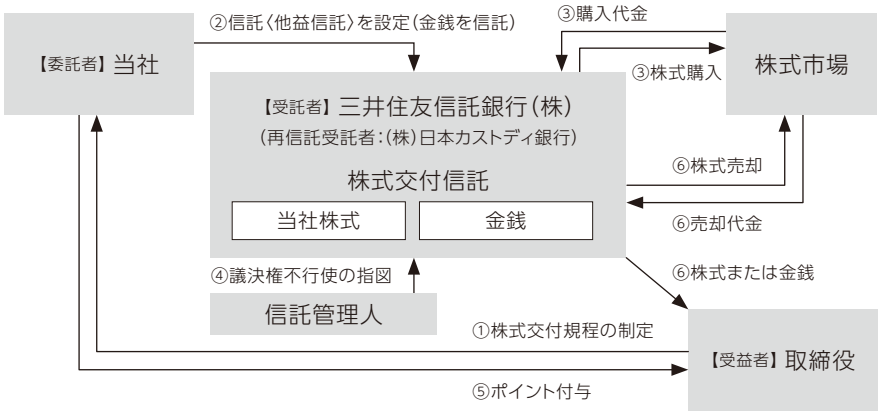
	2020年度目標値・基準値	2020年度実績値
連結売上高	20,340億円	21,061億円
連結営業利益	1,400億円	1,718億円
連結ROA*2	5.5%	5.9%

*2 連結営業利益÷年度末の連結総資産

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、株主視点を共有するべく、2017年6月28日開催の第126期定時株主総会決議に基づき、株式報酬制度を導入
- 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に応じてポイントを付与し(1事業年度当たり100,000ポイントが上限)、付与を受け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が対象取締役に交付(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)

[参考]株式報酬制度(株式交付信託)の概要



(3)決定プロセス

- 取締役会にて報酬諮問委員会に委任する旨を決議
- 当該権限の内容は、業務執行取締役の業績連動報酬について、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するもの

  職位ごとの固定額の基礎報酬の金額は取締役会で決定のうえ支給

  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
- 権限を委任した理由は、当社グループ全体の業績を俯瞰しつつ、独立性・客観性・透明性の高い立場から個人別の取締役報酬の決定を行うには報酬諮問委員会に委ねることが最も適しているため

- 報酬諮問委員会の当該権限が適切に行使されることを確保するため、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

報酬諮問委員会の構成（2020年度）

氏名	地位・担当
岡本 毅	社外取締役　報酬諮問委員会委員長
白石 真澄	社外取締役
立岡 恒良	社外取締役
小堀 秀毅	代表取締役　取締役社長　社長執行役員
髙山 茂樹	代表取締役　副社長執行役員

(4) 2020年度に係る取締役の個人別の報酬等の内容が決定方針に沿うものであると取締役会が判断した理由

- 基礎報酬および株式報酬の内容は、社外取締役を過半数の委員として構成する報酬諮問委員会による審議結果を考慮したうえで取締役会で決定されており、その決定の客観性・透明性が確保されているため
- 業績連動報酬の内容は、報酬諮問委員会の独立性・客観性・透明性の高いプロセスで決定されているため

業務執行取締役の報酬構成比



- 業績連動報酬＝成果へのコミットメント
- 株式報酬＝株主との目線一致

※社外取締役の報酬は基礎報酬のみで構成

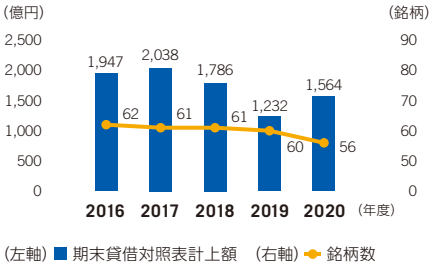
監査役の報酬

- 監査役の報酬は、業績連動報酬制度は採用せず、固定報酬で構成され、個別の報酬額は監査役の協議により決定

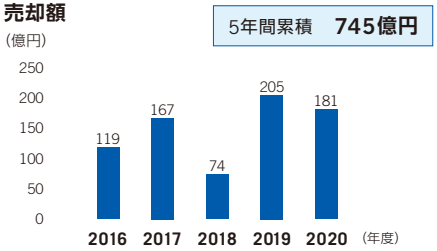
政策保有株式

- 当社は、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目指すため、事業・業務提携、資金調達、サプライチェーンの確保、取引関係の維持・強化等、経営戦略の一環として必要と判断する企業の株式を保有します。ただし、政策保有株式全体の保有リスクやコスト・資本効率等を考慮し、保有量の縮減を継続的に進めます。
- 個別の政策保有株式については、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値向上の観点から、保有意義、経済合理性を毎年定期的に取締役会で検証します。経済合理性の検証では、資本コスト等を参照のうえ、中長期的な取引収益、配当等のリターンを総合的に判断します。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ます（2016年度～2020年度の5年間で745億円の売却を行いました）。
- 政策保有株式の議決権の行使については、当社および投資先企業の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資するものであるか等を総合的に判断し、行使します。

政策保有上場株式の推移



売却額



取締役・監査役紹介（2021年6月25日現在）

取締役



代表取締役社長 兼 社長執行役員
小堀 秀毅（こぼり ひでき）

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(現在) 同専務執行役員
2016年	4月	当社取締役社長(現在) 同社長執行役員(現在)



代表取締役 兼 副社長執行役員
髙山 茂樹（たかやま しげき）

1980年	4月	当社入社
2009年	4月	旭化成イーマテリアルズ(株) 執行役員
2010年	4月	同社取締役
2012年	4月	同社常務執行役員
2013年	4月	同社代表取締役社長 同社長執行役員
2015年	8月	ポリポアインターナショナル 社長兼CEO兼務
2016年	4月	当社常務執行役員 同セパレータ事業本部長
2018年	4月	当社専務執行役員
2019年	4月	当社副社長執行役員(現在)
2019年	6月	当社取締役(現在) 同代表取締役(現在)



取締役 兼 副社長執行役員
吉田 浩（よしだ ひろし）

1979年	4月	当社入社
2012年	4月	旭化成ケミカルズ(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	当社上席執行役員 同高機能ポリマー事業本部長
2017年	4月	当社常務執行役員
2018年	4月	当社専務執行役員
2019年	4月	当社副社長執行役員(現在)
2019年	6月	当社取締役(現在)



取締役 兼 専務執行役員
坂本 修一（さかもと しゅういち）

1981年	4月	当社入社
2011年	4月	旭化成ケミカルズ(株) 執行役員
2014年	4月	同社取締役 同常務執行役員
2014年11月		当社上席執行役員 同経営戦略室長
2016年	4月	当社常務執行役員
2016年	6月	当社取締役(現在)
2018年	4月	旭化成ファーマ(株)取締役会 長兼務(現在) 旭化成メディカル(株)取締役 会長兼務(現在)
2019年	4月	当社専務執行役員(現在)



取締役 兼 専務執行役員
川畑 文俊（かわばた ふみとし）

1982年	4月	当社入社
2012年	4月	旭化成ホームズ(株)執行役員
2013年	4月	同社取締役(現在) 同社常務執行役員
2014年	4月	同社マーケティング本部長 兼務
2016年	2月	同社中部営業本部長兼務
2017年	4月	当社常務執行役員 旭化成ホームズ(株)代表取締 役社長兼務(現在) 同社長執行役員兼務(現在)
2019年	4月	当社専務執行役員(現在)
2019年	6月	当社取締役(現在)

取締役



取締役 兼 常務執行役員
工藤 幸四郎（くどう こうしろう）

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(現在)
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)



取締役(社外取締役)
立岡 恒良（たつおか つねよし）

1980年 4月 通商産業省入省
2010年 1月 内閣官房内閣審議官
2011年 8月 経済産業省大臣官房長
2013年 6月 経済産業事務次官
2015年 7月 退官
2016年 6月 当社取締役(現在)



取締役(社外取締役)
岡本 毅（おかもと つよし）

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
(現在)



取締役(社外取締役)
前田 裕子（まえだ ゆうこ）

1984年 4月 (株)ブリヂストン入社
2003年 9月 国立大学法人東京医科歯科
大学 知的財産本部技術移
転センター長・知財マネー
ジャー
2009年10月 東京医科歯科大学客員教
授兼務
2011年10月 京都府立医科大学特任教
授兼務
2013年 5月 (株)ブリヂストン
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(現在)
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)

監査役



常勤監査役
中尾 正文（なかお まさふみ）

1978年	4月	当社入社
2009年	4月	旭化成エレクトロニクス(株) 取締役 同執行役員
2012年	4月	当社上席執行役員 同新事業本部長兼務
2012年	6月	当社取締役
2014年	4月	当社研究・開発本部長
2014年	6月	当社取締役退任
2015年	4月	当社常務執行役員
2016年	4月	当社専務執行役員
2016年	6月	当社取締役
2017年	4月	当社代表取締役 同副社長執行役員
2019年	6月	当社監査役(現在)



常勤監査役
柴田 豊（しばた ゆたか）

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
真壁 昭夫（まかべ あきお）

1976年	4月	(株)第一勧業銀行入行
1998年	2月	(株)第一勧銀総合研究所 金融市場調査部長
1999年	4月	信州大学経済学部大学院 講師兼任
1999年	9月	慶応義塾大学理工学部講師 兼任
1999年	10月	(株)第一勧銀総合研究所 主席研究員
2002年	4月	みずほ総合研究所(株)調査 本部　主席研究員
2003年	4月	信州大学大学院イノベー ション・マネジメント・セン ター特任教授兼任
2003年	10月	(株)みずほコーポレート銀行 業務監査部参事役
2005年	6月	同行退職
2005年	7月	信州大学経済学部教授
2014年	6月	当社監査役(現在)
2016年	4月	多摩大学大学院経営情報学 研究科客員教授
2017年	4月	法政大学大学院政策創造研 究科教授(現在)



監査役
伊藤 鉄男（いとう てつお）

1975年	4月	検事任官
2001年	6月	東京地方検察庁特別捜査部長
2007年	7月	東京地方検察庁検事正
2008年	7月	高松高等検察庁検事長
2009年	1月	最高検察庁次長検事
2010年	12月	退官
2011年	4月	弁護士登録 西村あさひ法律事務所 オブカウンセル(現在)
2015年	6月	当社監査役(現在)



監査役
望月 明美（もちづき あけみ）

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

社外取締役インタビュー

多種多様な事業は強み。最大限に活かしたイノベーションを。



Q 産学官でさまざまなご経験をされていますが、旭化成の事業、技術をどのように評価されていますか？

高分子化学を専門としている私にとって、旭化成はとても身近な存在であり、「サランラップ®」等、生活に根付いた製品を多数開発している会社であるという印象でした。また、リチウム二次電池の研究者としても長い間気にかけていましたので、ノーベル賞を受賞された吉野さんのニュースも大変喜ばしく、旭化成は技術系人財を大切にする会社であると感じていました。

また、3領域で多様な事業を展開しているポートフォリオは、異業種を俯瞰して見ることができ、イノベーションを生むチャンスに恵まれていると感じます。従業員の皆さんは、当たり前に思われているかもしれませんが、これは旭化成の強みであり、技術者から見ると、とても羨ましい環境です。このように恵まれた会社で働ける喜びをもっと感じて、発想豊かにチャレンジしてほしいと思います。

Q 旭化成のガバナンス体制をどのように評価されていますか？また社外取締役としてどのような役割を果たしていきたいとお考えですか？

監査役会設置会社として適切な体制が敷かれていると評価しています。また3事業領域の統括者が取締役に就任しており、取締役会の構成もバランスが取れていると思います。取締役会では活発な議論がなされており、社外取締役のメンバーもそれぞれの専門性を活かし、社外の視点で経営を評価し、必要な質問や提言を行っています。

社外取締役の役割として最も重要な要素は、客観性です。旭化成には多種多様な事業があり、それぞれの事業に精通した役員がいらっしゃいますが、私は技術面や産学官連携、知財戦略などの視点で客観的に評価・提言していきたいと思います。また、再生医療の仕事に従事している視点から、品質保証・管理は、かつての縁の下の力持ちではなく、今や企業の生命線だと考えています。品質がしっかりしていない企業は存続できないでしょう。自身の経験を活かし、株主・投資家はもちろんのこと、顧客や消費者から「旭化成がさらに良くなった」と評価が得られるような役割を果たしていきたいと思います。

前田 裕子

1984年に(株)ブリヂストンに入社し、リチウム二次電池の開発に従事。その後、主に知的財産や技術移転に係る産学官での要職を経て、2013年より(株)ブリヂストンの執行役員に就任し、環境・イノベーション・知財等を担当。2017年に再生医療を手掛ける(株)セルバンクの取締役に就任。中外製薬(株)社外監査役、(株)コーセー社外取締役も兼務。2021年6月に当社社外取締役に就任。

サステナビリティは責務。今こそ総合力の発揮を。

Q 今後、旭化成がグローバル企業として成長を続け、企業価値向上を目指すために最も重要なことは何だとお考えですか？

産学官でさまざまな立場を経験してきましたが、新事業開発・イノベーションを興すためには、「多様性」が最も大切であると考えています。ある大学の取り組みでは、大学の芸術学部の教授と企業の幹部がテーマを絞らずにディスカッションをして、新事業を考えるという試みがありましたが、異分野と異分野の融合により初めてイノベーションが生まれるのではないかと思っています。民間企業は、収益性を求められるので突拍子のないことに取り組むのは苦手ですが、全く異なる価値観や柔軟な発想を得るために、比較的自由で縛られずに研究を行っているアカデミアともっと連携する価値はあると思います。むしろその道の第一人者同士の連携からはイノベーションは生まれにくいでしょう。異分野にもっと積極的に目を向けて、発想を豊かにすることは、とても重要であると考えています。まさに旭化成の「Connect」が求められるのではないでしょうか。

今後は、グローバルで成長ステージにあるヘルスケア領域の事業を拡大していくことが重要であると考えます。また、グローバル化に向けた多様でイノベーティブな発想を得るために、中長期的には取締役や執行役員に女性や外国人の起用を増やすなど、ダイバーシティをより推し進めるべきと考えています。

Q COVID-19の感染拡大により社会・経営環境は大きく変わりました。今後どのようなことが経営に求められるでしょうか？

企業を取り巻く環境は一変し、デジタル化が進み、リモートワークが定常化するなど新しい働き方や価値観が生まれました。一方で、だからこそ相対でのコミュニケーションでしか得られないものにも気付けたように思います。企業はさまざまなリスクにどのように対応し、経営の舵取りを行うのかを問われています。社内や顧客とのコミュニケーションのあり方を十分に考えたうえで、“Beyondコロナ”でレジリエンスを備えた体制を構築し、社会ニーズの変化に対してソリューションを提供できる存在とならなくてはならないと思います。

Q サステナビリティに対する取り組みの評価と、今後サステナビリティを担保するためのガバナンスについて、どのように考えていますか？

サステナビリティが世の中で謳われるようになる前から、旭化成は「世界の人びとの“いのち”と“くらし”に貢献します。」をグループ理念に掲げていて、それが従業員一人ひとりに浸透し、さらには多種多様な事業を通じて実現されていると思います。

中期経営計画でも掲げているように、SDGsに代表されるような「持続可能な社会への貢献」と「持続的な企業価値向上」という好循環を実現することは、今最も重要な課題です。これは利潤を追求する企業にとって厳しい課題ではありますが、総合力を発揮して着実に実現していかなければならず、旭化成のような大企業にとっては社会的責務であると考えています。旭化成は水素社会の構築に向けた事業の推進や、水力発電など再生可能エネルギーの活用等にすでに取り組んでいますが、世の中に活動が十分に認知されていないと思います。もっと積極的にわかりやすく説明するなど、広く知ってもらえるような工夫をすべきでしょう。今後はその点についても提言していきたいと思います。

リスクマネジメント

当社グループは、社会に価値を提供し続け、ステークホルダーの皆さまの信頼を高めるうえで、リスク管理とコンプライアンス推進は重要課題の一つであると捉えています。当社グループは、多様な事業を展開しており、事業の性格によって、市場リスク・投資リスクをはじめさまざまなリスクが内在しています。

そのため、グループ全体のリスク管理とコンプライアンスの推進を一元的に運営することが重要と認識しています。「グループ リスク管理・コンプライアンス基本規程」を定め、その推進体制の維持・強化や一人ひとりのコンプライアンスの醸成を図っています。

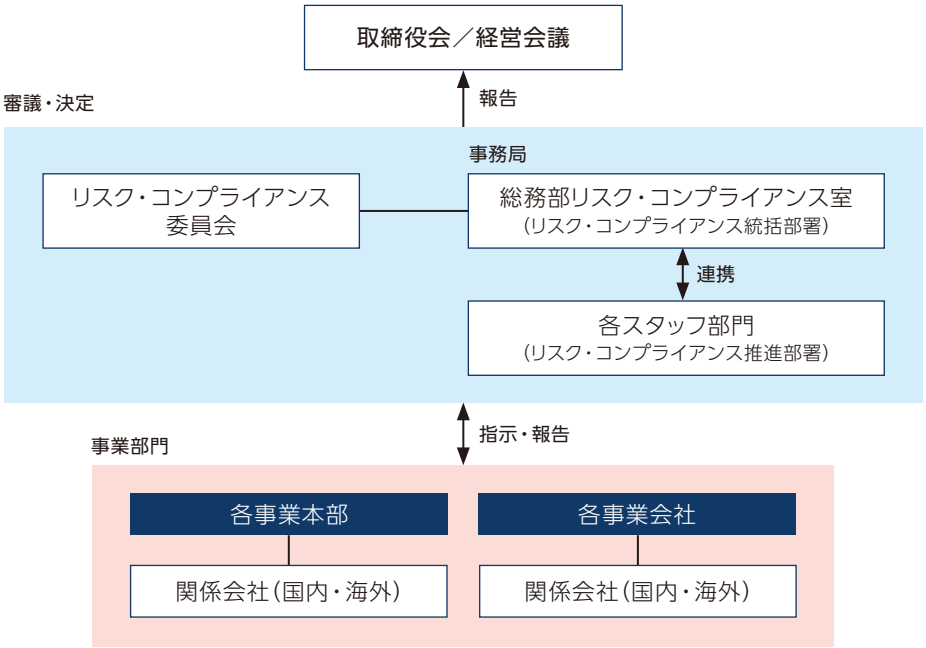
「グループ リスク管理・コンプライアンス基本規程」の骨子

1. 規程の目的
2. リスク管理・コンプライアンス等の用語の定義
3. 規程の適用範囲
4. リスク管理とコンプライアンスの推進体制
   - ①リスク・コンプライアンス担当執行役員の任命
   - ②リスク・コンプライアンス委員会の設置と構成員
   - ③リスク・コンプライアンス統括部署と推進部署の設置
   - ④事業本部長・事業会社社長等の役割
   - ⑤各部門のリスク・コンプライアンス責任者・管理者の任命と役割
5. グループ行動規範
6. 危機管理対応
7. コンプライアンスホットライン(内部通報制度)

リスク・コンプライアンス管理体制

社長を委員長とし、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、当社グループ全体のリスク管理とコンプライアンスに関する方針決定や審議、リスク対策の進捗状況とコンプライアンスの徹底状況のモニタリングを行っています。委員会での審議結果等については、年に2回、取締役会に報告しています。また、各事業本部、事業会社、関係会社ではリスク・コンプライアンス責任者を任命し、各事業のリスクの洗い出しと評価・分析、重要リスクに対する対応計画を立案しています。

推進体制図



旭化成グループに係るリスク

当社グループの業績に関わる主な事業等のリスクについては以下のとおりと認識しており、各リスクの内容・程度に応じた対応策を講じていきます。

旭化成グループ全体に係るリスク

リスク項目	業績への主なリスクの内容	主なリスク対応策
気候変動リスク TCFD提言に基づく開示についての詳細は、▶P27-28をご参照ください	TCFD(Task Force on Climate-related Financial Disclosures)提言に示されるような、世界的な気候変動が引き起こす生産面におけるリスクや規制強化・政策によるコストアップ等のリスク	毎年各事業の気候関連のリスクと機会に関する分析、検討を行ったうえで、状況把握と対応策を推進
COVID-19感染拡大によるリスク	COVID-19感染拡大が経済活動に及ぼす影響の程度、期間の見通しが不透明な環境下における、事業活動の制約を受けるリスクや当社グループの製品の需要の変動リスク	●ITツール等の活用によるオンラインでの業務対応 ●需要動向のモニタリングや適正な水準の在庫の維持を通じた安定的な供給対応
グローバルなサプライチェーンに関するリスク	世界中で発生する自然災害、産業事故、人権問題、紛争、経営破綻等による、取引先との取引回避や取引先の機能不全により、各事業におけるサプライチェーンが途絶するリスク	●サプライヤーの選定におけるリスク評価、監査の実施、サプライヤーおよび販売先のモニタリング ●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
通商・経済制裁等規制に関するリスク	(通商に関するリスク) ●国際貿易や資金決済に関する二国間あるいは多国間の協定や各種枠組み等の変更や新規規制の導入などにより、関税の増加、通関の遅延・不能、資金決済の遅延・不能が生じ、代金回収や事業遂行の遅延・不能、業績悪化等が発生するリスク ●グループ会社間の国際的な取引価格について、税務当局から取引価格が不適切であるとの指摘を受けるリスクや、協議が不調となった場合に二重課税や追徴課税を受けるリスク (経済制裁、各種規制に関するリスク) 日本や諸外国において、経済安全保障の観点から経済制裁、輸出管理規制、外国直接投資規制を強化する動きなどにより、二国間あるいは多国間の通商環境が変化し、海外の会社との取引や出資、その他事業活動が影響を受けるリスク	●適時に規制内容を理解したうえで、関係当局に事前に相談するなど、対策を実施 ●重要性の高いグループ会社間取引については、事前確認制度の活用、あるいは、外部専門家の意見も参考にしながら、各国の移転価格税制を踏まえた独立企業間価格を設定 ●経済制裁については外部の顧客スクリーニングシステム等を利用して慎重な取引審査を実施
事業競争力に関するリスク	類似の製品や技術による他社のキャッチアップ、新たな競合企業の参入等によって競争環境が激化することや、デジタル技術や脱炭素化に貢献する技術等の急速な技術革新による産業構造の変化、急激な需要構造・市場構造の変化等による、各事業の競争力の喪失リスク	競合製品の競争力や産業構造の変化のタイムリーかつ的確な見通しを踏まえた、製品やサービスの絶え間ない差別化や模倣困難なビジネスモデルの確立、知的財産等による高い参入障壁の構築
M&Aに関するリスク	初期に期待した投資効果が発現しなかった場合や合弁会社の経営が悪化した場合、被買収企業との事業統合が遅延した場合等におけるのれんや無形固定資産の減損等の損失発生リスク	買収検討の対象企業のデューデリジェンス(詳細調査)の慎重な実施や買収後の事業統合計画の入念な検証

リスク項目	業績への主なリスクの内容	主なリスク対応策
市況によるリスク	(原油・ナフサ価格変動リスク) 各事業の原材料等の調達価格や製品等の販売価格に関連する原料市況の変動リスク	●販売価格の価格決定方式の見直し等による収益の安定化 (アクリロニトリル事業等)
	(為替変動リスク) 輸出入および外国間等の貿易取引において外貨建ての決済を行うことに伴う、円に対する外国通貨レートの変動リスク	●先物為替予約等によるヘッジ策やCMS(キャッシュ・マネジメント・システム)の活用による安定的かつ効率的な資金活用
その他のリスク	上記以外の大規模自然災害、産業事故、製品の欠陥に起因する事故、知的財産権、新たな法令に起因する事業上のリスク	●各担当部門での対応策の実施 ●リスクが顕在化した場合の復旧費用等に充当することを目的とした、損害保険付保によるリスクファイナンス(資金確保)の実施 ●リスク・コンプライアンス委員会での定期的な議論におけるリスク評価、モニタリング

各セグメントに係るリスク

リスク項目	業績への主なリスクの内容	主なリスク対応策
マテリアル領域	**Environment & Energy**:リチウムイオン電池用セパレータの世界的な需要変化および競合他社の販売政策により、販売量・販売価格が当社予測を下回るリスク。また、同事業の各国の規制・環境問題等によるサプライチェーンの変化、テクノロジーの変化により、事業環境が急激に変化するリスク	**Environment & Energy**:多様化する顧客ニーズに対応すべく、中長期で需要が増えると予測するEV等の環境対応車や蓄電システム(ESS)用途を中心に生産能力の増強を推進し、安定的かつ高水準の品質を強みにさまざまな顧客ニーズへ対応
	Mobility:世界の自動車業界の動向による需要の変動リスクや自動車の「CASE」と呼ばれる技術革新等、業界の変化	**Mobility**:各国の自動車関連市場をモニタリングし、適正な水準の在庫を保有し、変化する需要に柔軟に対応。EV向け素材や環境負荷低減に対応した素材等、業界の変化に対応した素材のラインアップ拡充や展開エリアの拡張、持続的に成長できるビジネスモデルの構築
住宅領域	●日本国内の個人消費動向・金利・地価・住宅関連政策ないし税制の動向による需要変動リスク ●COVID-19感染拡大の影響により顧客とのコミュニケーションのあり方が変容。在宅勤務が増えることにより住宅に対するニーズが変化 ●米国、豪州の事業においては、各国の住宅市場の動向 ●木材需要が逼迫する「ウッドショック」による木材価格が変動するリスク ●顧客の個人情報の漏洩等による信用毀損リスク	●日本、米国、豪州各国の住宅市場の動向のモニタリングと迅速な対応 ●デジタル技術を活用したマーケティング等による集客、受注活動の推進 ●木材市況のモニタリングおよび価格高騰の影響の抑制 ●個人情報保護の徹底
ヘルスケア領域	●医薬品や医療機器等の販売数量や販売単価等が定期的な薬価・保険償還価格の改定により減少するリスク ●開発中の新薬が承認されず、計画どおり製品化できないリスク ●競合品の開発・上市の動向、有害事象の報告、後発品の上市等によるリスク ●COVID-19感染拡大による患者さまの受診抑制等の影響により、国内医薬品やクリティカルケア製品の一部の需要が減少するリスク	●医薬事業と医療機器事業の両方を持つことで多様な成長力・競争力を保有し、イノベーション獲得機会の増加を図るとともに、医療規制等将来の不確実性への対応力を向上 ●パイプラインの拡充、製品導出・導入、共同開発、グローバル展開の加速等に努めることによる持続的な安定成長 ●需要動向を注視し、需要変動に応じた柔軟な生産対応を実施

企業情報



Asahi Kasei Sustainability Photo Contest

Name	Inthira Mahamad
Company	Asahikasei Plastics (Thailand) Co.,Ltd.
Country/region	Thailand

Care for People, Care for Earth

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

資産	単位：百万円 2021	2020	単位：千米ドル* 2021
流動資産：			
現金及び預金	¥ 221,779	¥ 207,957	$ 2,003,243
受取手形及び売掛金	338,640	330,999	3,058,802
商品及び製品	203,159	216,463	1,835,056
仕掛品	166,494	160,064	1,503,875
原材料及び貯蔵品	111,798	101,313	1,009,827
その他	97,131	92,153	877,346
貸倒引当金	(2,225)	(1,519)	(20,098)
流動資産合計	1,136,776	1,107,430	10,268,052
固定資産：			
有形固定資産：			
建物及び構築物	598,675	563,110	5,407,596
減価償却累計額	(319,144)	(305,259)	(2,882,703)
建物及び構築物（純額）	279,531	257,851	2,524,894
機械装置及び運搬具	1,535,326	1,466,958	13,867,997
減価償却累計額	(1,286,057)	(1,243,780)	(11,616,448)
機械装置及び運搬具（純額）	249,269	223,179	2,251,549
土地	70,577	67,024	637,494
リース資産	8,615	9,645	77,816
減価償却累計額	(7,687)	(8,964)	(69,434)
リース資産（純額）	928	681	8,382
建設仮勘定	84,463	75,487	762,921
その他	182,414	172,674	1,647,674
減価償却累計額	(149,920)	(143,210)	(1,354,169)
その他（純額）	32,495	29,464	293,515
有形固定資産合計	717,262	653,686	6,478,746
無形固定資産：			
のれん	351,921	365,680	3,178,764
その他	342,454	349,566	3,093,253
無形固定資産合計	694,374	715,246	6,272,008
投資その他の資産：			
投資有価証券	286,517	244,581	2,587,996
長期貸付金	1,241	7,951	11,209
長期前渡金	29,390	20,467	265,468
繰延税金資産	21,116	44,466	190,733
その他	32,709	28,883	295,448
貸倒引当金	(445)	(435)	(4,020)
投資その他の資産合計	370,529	345,914	3,346,843
固定資産合計	1,782,165	1,714,846	16,097,597
資産合計	¥ 2,918,941	¥ 2,822,277	$26,365,649

* 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、2021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=110.71円です。

負債及び純資産	単位：百万円 2021	2020	単位：千米ドル* 2021
負債：			
流動負債：			
支払手形及び買掛金	¥ 142,087	¥ 131,207	$1,283,416
短期借入金	144,571	275,671	1,305,853
コマーシャル・ペーパー	84,000	139,000	758,739
リース債務	880	1,006	7,949
未払費用	126,705	121,520	1,144,477
未払法人税等	21,268	18,145	192,106
前受金	78,601	73,623	709,972
株式給付引当金	124	78	1,120
修繕引当金	7,222	4,043	65,233
製品保証引当金	3,522	3,738	31,813
固定資産撤去費用引当金	5,651	2,640	51,043
その他	88,533	71,863	799,684
流動負債合計	703,163	842,531	6,351,396
固定負債：			
社債	110,000	60,000	993,587
長期借入金	320,404	229,172	2,894,084
リース債務	3,921	3,506	35,417
繰延税金負債	58,669	70,600	529,934
株式給付引当金	513	412	4,634
修繕引当金	3,415	4,560	30,846
固定資産撤去費用引当金	12,652	5,771	114,281
退職給付に係る負債	158,832	174,365	1,434,667
長期預り保証金	21,939	21,613	198,166
その他	30,899	26,287	279,099
固定負債合計	721,243	596,286	6,514,705
負債合計	1,424,406	1,438,817	12,866,101
純資産：			
株主資本：			
資本金	103,389	103,389	933,872
資本剰余金	79,641	79,641	719,366
利益剰余金	1,158,792	1,125,738	10,466,914
自己株式	(5,932)	(5,990)	(53,581)
株主資本合計	1,335,890	1,302,777	12,066,570
その他の包括利益累計額：			
その他有価証券評価差額金	91,887	67,027	829,979
繰延ヘッジ損益	(347)	(241)	(3,134)
為替換算調整勘定	50,462	13,027	455,803
退職給付に係る調整累計額	(10,416)	(23,275)	(94,084)
その他の包括利益累計額合計	131,586	56,538	1,188,565
非支配株主持分	27,058	24,145	244,404
純資産合計	1,494,535	1,383,460	13,499,548
負債純資産合計	¥2,918,941	¥2,822,277	$26,365,649

* 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、2021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=110.71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*
	2021	2020	2021
売上高	¥2,106,051	¥2,151,646	$19,023,133
売上原価	1,425,342	1,476,606	12,874,555
売上総利益	680,709	675,040	6,148,577
販売費及び一般管理費	508,901	497,776	4,596,703
営業利益	171,808	177,264	1,551,874
営業外収益：			
受取利息	1,895	2,769	17,117
受取配当金	4,308	5,251	38,912
持分法による投資利益	3,451	7,138	31,172
受取保険金	2,618	1,724	23,647
その他	5,059	3,596	45,696
営業外収益合計	17,331	20,479	156,544
営業外費用：			
支払利息	3,209	4,016	28,986
その他	7,893	9,720	71,294
営業外費用合計	11,102	13,735	100,280
経常利益	178,036	184,008	1,608,129
特別利益：			
投資有価証券売却益	17,312	13,679	156,373
固定資産売却益	353	4,268	3,189
特別利益合計	17,665	17,948	159,561
特別損失：			
投資有価証券評価損	66	1,953	596
固定資産処分損	10,637	9,668	96,080
減損損失	1,937	21,949	17,496
災害による損失	–	2,437	–
火災損失	22,287	–	201,310
製品補償損失	2,118	5,173	19,131
事業構造改善費用	7,750	4,840	70,003
特別損失合計	44,795	46,022	404,616
税金等調整前当期純利益	150,906	155,934	1,363,075
法人税、住民税及び事業税	73,273	54,173	661,846
法人税等調整額	(4,465)	(3,967)	(40,331)
法人税等合計	68,808	50,206	621,516
当期純利益	82,098	105,728	741,559
非支配株主に帰属する当期純利益	2,330	1,797	21,046
親会社株主に帰属する当期純利益	¥ 79,768	¥ 103,931	$ 720,513

* 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、2021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=110.71円です。

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

	単位：百万円		単位：千米ドル*
	2021	2020	2021
当期純利益	¥ 82,098	¥105,728	$ 741,559
その他の包括利益:			
その他有価証券評価差額金	24,806	(34,895)	224,063
繰延ヘッジ損益	(106)	(201)	(957)
為替換算調整勘定	35,491	(26,115)	320,576
退職給付に係る調整額	12,631	(3,867)	114,091
持分法適用会社に対する持分相当額	3,020	(3,482)	27,278
その他の包括利益合計	75,842	(68,561)	685,051
包括利益	¥157,941	¥ 37,167	$1,426,619
(内訳)			
親会社株主に係る包括利益	¥154,817	¥ 35,730	$1,398,401
非支配株主に係る包括利益	3,124	1,437	28,218

* 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、2021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=110.71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
2020年3月31日時点残高	¥103,389	¥79,641	¥1,125,738	¥(5,990)	¥1,302,777	¥67,027	¥(241)	¥13,027	¥(23,275)	¥ 56,538	¥24,145	¥1,383,460
当期変動額：												
剰余金の配当			(45,800)		(45,800)							(45,800)
親会社株主に帰属する当期純利益			79,768		79,768							79,768
自己株式の取得				(10)	(10)							(10)
自己株式の処分		(0)		69	69							69
自己株式の消却					–							–
利益剰余金から資本剰余金への振替		0	(0)		–							–
連結範囲の変動			(914)		(914)							(914)
連結子会社の増資による持分の増減		0			0							0
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）						24,860	(106)	37,434	12,859	75,049	2,913	77,962
当期変動額合計	–	0	33,054	59	33,113	24,860	(106)	37,434	12,859	75,049	2,913	111,075
2021年3月31日時点残高	¥103,389	¥79,641	¥1,158,792	¥(5,932)	¥1,335,890	¥91,887	¥(347)	¥50,462	¥(10,416)	¥131,586	¥27,058	¥1,494,535

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
2019年3月31日時点残高	¥103,389	¥79,708	¥1,077,586	¥ (3,936)	¥1,256,747	¥101,971	¥ (40)	¥ 42,020	¥(19,213)	¥124,738	¥21,225	¥1,402,710
当期変動額：												
剰余金の配当			(48,723)		(48,723)							(48,723)
親会社株主に帰属する当期純利益			103,931		103,931							103,931
自己株式の取得				(10,016)	(10,016)							(10,016)
自己株式の処分		0		83	84							84
自己株式の消却		(7,878)		7,878	–							–
利益剰余金から資本剰余金への振替		7,856	(7,856)		–							–
連結範囲の変動			801		801							801
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）						(34,945)	(201)	(28,993)	(4,062)	(68,200)	2,920	(65,280)
当期変動額合計	–	(67)	48,152	(2,055)	46,030	(34,945)	(201)	(28,993)	(4,062)	(68,200)	2,920	(19,250)
2020年3月31日時点残高	¥103,389	¥79,641	¥1,125,738	¥ (5,990)	¥1,302,777	¥ 67,027	¥(241)	¥ 13,027	¥(23,275)	¥ 56,538	¥24,145	¥1,383,460

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*

	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
2020年3月31日時点残高	$933,872	$719,366	$10,168,350	$(54,105)	$11,767,474	$605,429	$(2,177)	$117,668	$(210,234)	$510,686	$218,092	$12,496,251
当期変動額：												
剰余金の配当			(413,693)		(413,693)							(413,693)
親会社株主に帰属する当期純利益			720,513		720,513							720,513
自己株式の取得				(90)	(90)							(90)
自己株式の処分		(0)		623	623							623
自己株式の消却					–							–
利益剰余金から資本剰余金への振替		0	(0)		–							–
連結範囲の変動			(8,256)		(8,256)							(8,256)
連結子会社の増資による持分の増減		0			0							0
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）						224,551	(957)	338,127	116,150	677,888	26,312	704,200
当期変動額合計	–	0	298,564	533	299,097	224,551	(957)	338,127	116,150	677,888	26,312	1,003,297
2021年3月31日時点残高	$933,872	$719,366	$10,466,914	$(53,581)	$12,066,570	$829,979	$(3,134)	$455,803	$(94,084)	$1,188,565	$244,404	$13,499,548

* 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、2021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=110.71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*
	2021	2020	2021
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	¥ 150,906	¥ 155,934	$1,363,075
減価償却費	108,369	96,016	978,855
減損損失	1,937	21,949	17,496
のれん償却額	24,903	22,288	224,939
負ののれん償却額	–	(79)	–
株式給付引当金の増減額（減少）	148	119	1,337
修繕引当金の増減額（減少）	2,033	332	18,363
製品保証引当金の増減額（減少）	(221)	640	(1,996)
固定資産撤去費用引当金の増減額（減少）	9,891	3,141	89,342
退職給付に係る負債の増減額（減少）	(4,303)	(4,069)	(38,867)
受取利息及び受取配当金	(6,202)	(8,021)	(56,020)
支払利息	3,209	4,016	28,986
持分法による投資損益（益）	(3,451)	(7,138)	(31,172)
投資有価証券売却損益（益）	(17,312)	(13,679)	(156,373)
投資有価証券評価損益（益）	66	1,953	596
固定資産売却損益（益）	(353)	(4,268)	(3,189)
固定資産処分損益（益）	10,637	9,668	96,080
売上債権の増減額（増加）	5,214	16,919	47,096
たな卸資産の増減額（増加）	6,110	(51,950)	55,189
仕入債務の増減額（減少）	1,706	(45,562)	15,410
未払費用の増減額（減少）	1,371	2,624	12,384
前受金の増減額（減少）	8,190	(1,925)	73,977
その他	15,896	(20,688)	143,582
小計	318,744	178,218	2,879,090
利息及び配当金の受取額	8,690	10,834	78,493
利息の支払額	(3,086)	(4,203)	(27,875)
法人税等の支払額又は還付額（支払）	(70,672)	(60,388)	(638,352)
営業活動によるキャッシュ・フロー	253,676	124,460	2,291,356
投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	(6,262)	(4,195)	(56,562)
定期預金の払戻による収入	4,333	13,343	39,138
有形固定資産の取得による支出	(133,347)	(138,354)	(1,204,471)
有形固定資産の売却による収入	656	5,693	5,925
無形固定資産の取得による支出	(16,945)	(16,096)	(153,058)
投資有価証券の取得による支出	(8,061)	(10,820)	(72,812)
投資有価証券の売却による収入	20,264	23,543	183,037
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	(4,811)	(175,759)	(43,456)
事業譲受による支出	(17,566)	(1,964)	(158,667)
貸付けによる支出	(6,144)	(23,170)	(55,496)
貸付金の回収による収入	10,428	9,253	94,192
その他	(297)	369	(2,683)
投資活動によるキャッシュ・フロー	(157,751)	(318,156)	(1,424,903)

	単位：百万円		単位：千米ドル*
	2021	2020	2021
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）	¥(168,641)	¥ 172,022	(1,523,268)
コマーシャル・ペーパーの増減額（減少）	(55,000)	62,000	(496,793)
長期借入れによる収入	143,467	45,816	1,295,881
長期借入金の返済による支出	(16,936)	(17,586)	(152,976)
社債の発行による収入	50,000	40,000	451,630
社債の償還による支出	–	(20,000)	–
リース債務の返済による支出	(1,226)	(1,276)	(11,074)
自己株式の取得による支出	(10)	(10,016)	(90)
自己株式の処分による収入	69	84	623
非支配株主からの払込みによる収入	–	849	–
配当金の支払額	(45,800)	(48,723)	(413,693)
非支配株主への配当金の支払額	(1,198)	(1,052)	(10,821)
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	(307)	–	(2,773)
その他	(287)	(194)	(2,592)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(95,869)	221,923	(865,947)
現金及び現金同等物に係る換算差額	9,639	(4,060)	87,065
現金及び現金同等物の増減額（減少）	9,695	24,167	87,571
現金及び現金同等物の期首残高	204,771	180,520	1,849,616
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）	1,769	85	15,979
現金及び現金同等物の期末残高	¥ 216,235	¥ 204,771	$1,953,166

* 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、2021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=110.71円です。

企業概要／株式情報 (2021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	44,497名(連結)8,524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 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, Bangkok 10310, 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

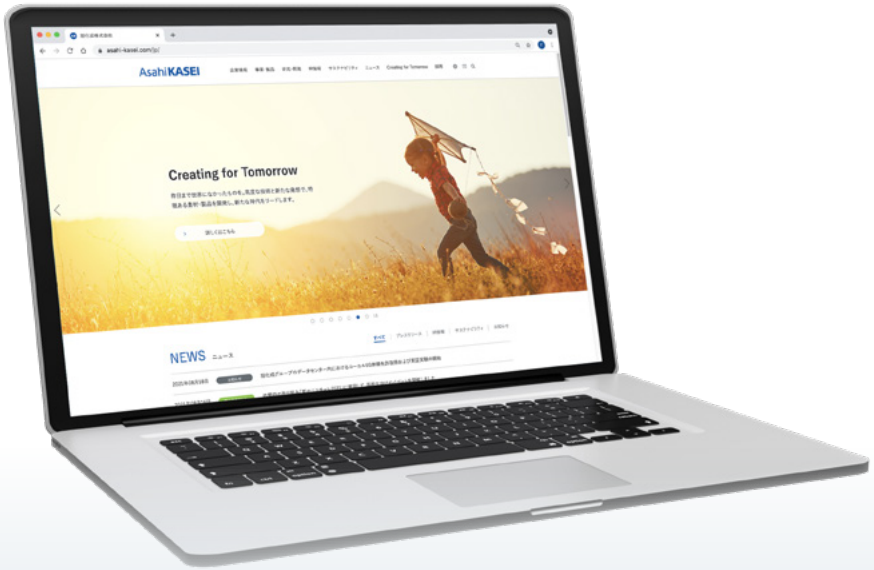
株式情報

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あらた有限責任監査法人
株主数	141,137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)	9.41
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	5.24
JP MORGAN CHASE BANK 385632	4.87
日本生命保険相互会社	4.21
旭化成グループ従業員持株会	2.55
株式会社日本カストディ銀行(信託口7)	2.31
GOVERNMENT OF NORWAY	2.00
株式会社三井住友銀行	1.83
株式会社日本カストディ銀行(信託口5)	1.43
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

(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。

旭化成の情報開示



IR情報

IRのウェブサイトでは、決算発表資料や各種説明会資料の掲載に加え、旭化成グループの業績と今後の方針などをわかりやすくご紹介しています。

▶ https://www.asahi-kasei.com/jp/ir/

サステナビリティ情報

サステナビリティのウェブサイト(サステナビリティレポート)では、当社グループのサステナビリティ推進のためのESG課題への取り組み方針、体制、実績、データについて詳細に情報を開示しています。

▶ https://www.asahi-kasei.com/jp/sustainability/

GRIスタンダード対照表

▶ https://www.asahi-kasei.com/jp/sustainability/basic_information/guidelines/

SASB対照表

▶ https://www.asahi-kasei.com/jp/sustainability/basic_information/sasb/

社会的責任投資への組み入れ状況 (2021年現在)

- FTSE4Good Index Series
- FTSE Blossom Japan Index
- MSCI ESG Leaders Indexes
- MSCI日本株女性活躍指数(WIN)
- MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数
- S&P/JPX カーボン・エフィシエント指数

FTSE4Good　FTSE Blossom Japan　2021 MSCI ESG Leaders Indexes Constituent　2021 CONSTITUENT MSCI日本株 女性活躍指数(WIN)　2021 CONSTITUENT MSCIジャパン ESGセレクト・リーダーズ指数　S&P/JPX カーボン エフィシェント 指数

CDP「気候変動」「水セキュリティ」において、A–リスト企業に選定

当社はCDPが実施した2020年度の調査において「気候変動」および「水セキュリティ」の分野でAマイナス(A–)リスト企業に選定されました。「気候変動」は6年連続、「水セキュリティ」は2年連続のA–評価となります。

(株)日本政策投資銀行の「DBJ環境格付」融資で最高ランクの格付を取得

当社は、2020年11月(株)日本政策投資銀行(DBJ)より環境格付融資を受け、格付結果は「環境への配慮に対する取り組みが特に先進的」と評価されました。

DBJ 環境格付 2020

「DX銘柄2021」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2021」に選定されました。

DX銘柄2021 Digital Transformation

AsahiKASEI

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