

Creating for Tomorrow



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。

編集方針

旭化成グループは、ステークホルダーの皆さまに当社グループの経営および企業活動全般をよりわかりやすくお伝えするため、2014年度より、事業戦略や財務関連情報を中心とした「アニュアルレポート」とCSR(企業の社会的責任)の取り組みを中心とした「CSRレポート」を1冊に統合した「旭化成レポート」を発行しています。

本レポートを通じて、旭化成グループの経営戦略、事業概況、経営体制に加え、持続可能な社会の実現に向けた活動などをご理解いただければ幸いです。

報告期間

2015年度(2015年4月~2016年3月)。

なお、定性的情報については、2016年4月から同年9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同社の連結子会社。なお、レスポンシブル・ケア(RC)活動に関する報告については、同活動を実施している国内のグループ会社を対象としています。

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、社員の所属・役職などは、発行日時点のものであります。

参考ガイドライン

本レポートは、GRI「サステナビリティ・レポート・ガイドライン第4版」「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

この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。

目次

- 2 当社子会社の旭化成建材(株)による
杭工事施工データの流用等についてのご報告
- 3 ごあいさつ

経営状況と経営体制

- 4 取締役のご紹介
- 6 特集：新中期経営計画
「Cs for Tomorrow 2018」^{シーズ}について
- 12 沿革：社会課題を解決してきた歴史
- 14 社長メッセージ
- 22 財務担当役員インタビュー
- 24 取締役会議長インタビュー
- 26 社外取締役インタビュー
- 28 コーポレート・ガバナンス

事業概況

- 34 財務・非財務サマリー
- 36 At a Glance
- 38 セグメント概況：マテリアル領域
- 40 セグメント概況：住宅領域
- 42 セグメント概況：ヘルスケア領域
- 44 前中期経営計画
“For Tomorrow 2015”の軌跡
- 46 研究・開発担当役員インタビュー

CSR

- 50 旭化成グループのCSR
- 52 基盤的CSR
 - ・レスポンシブル・ケアの推進
 - ・社員の個の尊重
 - ・社会との共生
- 60 事業と社会貢献のCONNECTを目指して
 - ・ベンベルグ
 - ・マンション再生
 - ・AED

財務セクション

- 68 経営成績および財政状態などについて
の分析
- 74 事業等のリスク
- 76 連結財務諸表

会社情報

- 82 旭化成グループの主要な関係会社
- 84 企業情報
- 85 株式情報

当社子会社の旭化成建材(株)による 杭工事施工データの流用等についてのご報告

当社子会社の旭化成建材(株)による杭工事施工データの流用等に関する問題(以下、「本問題」)では、居住者さまをはじめ、関係者の皆さまに多大なるご迷惑とご心配をおかけしましたことを心より深くお詫び申し上げます。当社グループは二度とこのような事態を引き起こさぬよう全社を挙げて原因究明と再発防止に取り組んでまいります。

なお、2016年1月8日に外部調査委員会より杭工事施工データの流用等についての中
間報告書を受領するとともに、同年2月9日に社内の調査委員会による中間報告書を公
表し、原因究明および再発防止策について以下のとおり明らかにしました。

■ 施工データの流用等が行われた原因

- ①杭工事施工現場においてデータ欠落が発生しやすい状況があったこと
- ②施工データ欠落発生時の対応に不備があったこと
- ③施工データの重要性に対する現場責任者らの意識が希薄であったこと
- ④旭化成建材(株)の杭事業に管理上の問題があったこと

■ 再発防止策

- ①施工データの確実な取得・管理
- ②施工データ欠落時の対応ルールの策定
- ③適切な管理体制の構築
- ④現場責任者および作業員への教育の実施
- ⑤旭化成建材(株)の組織・人・意識の問題に対する施策の実施

当社は、本問題を厳粛に受け止め、「現場」「現物」「現実」を重視して行動する三現主義を徹底してコンプライアンスの強化を図っていきます。また、2016年1月1日より、環境安全部を環境安全・品質保証部に改組し、品質保証機能の強化も図りました。さらに、当社グループ全体のリスク情報やコンプライアンスに関する事案を一元的に集約するリスク・コンプライアンス室を新設しました。

今後も当社グループは、社会、お客さまからの信頼回復に向け、再発防止に取り組んでまいります。引き続き、皆さまのご指導、ご鞭撻を賜りますよう心よりお願い申し上げます。

ごあいさつ

「旭化成レポート2016」の発行にあたり、一言ごあいさつを申し上げます。

旭化成グループでは、ステークホルダーの皆さまに当社グループの経営および企業活動全般をよりわかりやすくお伝えするため、財務情報を記載した「アニュアルレポート」とCSR（企業の社会的責任）の取り組みを中心に非財務情報を記載した「CSRレポート」を2014年度より統合し、「旭化成レポート」としてお届けしております。本レポート1冊で、当社グループの経営戦略、事業概況、経営体制から持続可能な社会の実現に向けた活動に至るまで、広くご理解いただければ幸いです。

当社グループは、2011年度から2015年度にかけて5カ年の中期経営計画“For Tomorrow 2015”を実行してまいりました。“For Tomorrow 2015”では、「グローバルリーディング事業の展開」と「新しい社会価値の創出」を基本戦略に掲げ、グローバルに競争力を有する製品の能力増強を図るとともに、米国の大手救命救急医療機器メーカーのゾール・メディカルやバッテリーセパレーターメーカーのポリポアを買収することで、さらなる事業の多角化や強化に努めました。

2016年度からは3カ年の中期経営計画「^{シース}Cs for Tomorrow 2018」をスタートいたしました。2025年度に「収益性の高い付加価値型事業の集合体」となることを目標に掲げ、本中計の3年間ではその基盤づくりに努めてまいります。その上で「クリーンな環境エネルギー社会」「健康・快適で安心な長寿社会」の実現に多角的な事業を通じて貢献してまいります。また、旭化成（株）は2016年4月より、子会社3社を吸収合併することで、純粋持株会社から事業持株会社に移行するとともに、事業領域を「マテリアル」「住宅」「ヘルスケア」の3つに再編し、より効率的かつ戦略的に経営資源を投入できる体制といたしました。

当社グループは今後もステークホルダーの皆さまとのコミュニケーションを積極的に図り、適切で透明性の高い情報開示に努めてまいります。これからも変わらぬご支援とご鞭撻をよろしくお願いいたします。

2016年9月



代表取締役社長

小堀 秀毅

取締役のご紹介



1. 取締役会長

いとう いちろう
伊藤 一郎

繊維事業に長く携わり、経営企画・経理財務担当役員、副社長執行役員を経て2010年4月からは取締役会長に就任しており、当社グループの事業および会社経営についての豊富な経験と幅広い見識を有しています。

2. 代表取締役社長 兼 社長執行役員

こぼり ひでき
小堀 秀毅

エレクトロニクス事業に長く携わり、旭化成エレクトロニクス(株)代表取締役社長を経て、グループ全体の経営戦略、経理財務、内部統制を管掌し、2016年4月に当社取締役社長に就任。当社グループの事業および会社経営についての豊富な経験と幅広い見識を有しています。

5. 取締役 兼 常務執行役員

さかもと しゅういち
坂本 修一

石油化学事業に長く携わり、2014年11月から当社経営戦略室長として当社グループ全体の経営戦略、事業戦略の立案・推進を担う。加えて、2016年4月からは経理財務、ITを管掌。当社グループ全体の事業および会社経営についての豊富な経験と幅広い見識を有しています。

6. 取締役 兼 上席執行役員

かきざわ のぶゆき
柿澤 信行

住宅事業に長く携わり、その後当社の経理・財務部次長、旭化成ホームズ(株)総務部長等を経て、2013年4月から当社総務部長として、当社グループ全体におけるリスク管理およびコンプライアンス施策の立案・推進を担っており、同分野において豊富な経験と幅広い見識を有しています。

9. 取締役 (社外取締役)

たつおか つねよし
立岡 恒良

社外取締役として当社グループの重要事項の決定および経営執行の監督に十分な役割を果たすうえで、経済産業事務次官を務めるなど産業・経済政策における豊富な経験と幅広い見識を有しています。



※下段は取締役選任理由です。



3. 代表取締役
兼 副社長執行役員

こばやし ゆうじ
小林 友二

石油化学事業に長く携わり、旭化成ケミカルズ(株)代表取締役社長等を経て、2014年4月からケミカル・繊維事業領域を管掌。マテリアル領域における事業および会社経営についての豊富な経験と幅広い見識を有しています。

4. 取締役
兼 専務執行役員

なかお まさふみ
中尾 正文

エレクトロニクス事業の研究開発および新事業開発に長く携わり、旭化成エレクトロニクス(株)研究開発センター長、品質保証担当役員等を経て、2012年4月から当社グループの研究・開発を管掌。同分野において豊富な経験と幅広い見識を有しています。

7. 取締役
(社外取締役)

いちの のりお
市野 紀生

当社グループの重要事項の決定および経営執行の監督に十分な役割を果たすうえで、東京瓦斯株式会社社長を務めるなど経営者としての豊富な経験と幅広い見識を有しています。

8. 取締役
(社外取締役)

しらishi ますみ
白石 真澄

社外取締役として当社グループの重要事項の決定および経営執行の監督に十分な役割を果たすうえで、関西大学教授を務めるなど経済・社会に対する豊富な経験と幅広い見識を有しています。



取締役の略歴については、当社企業情報ウェブサイトをご覧ください。

<http://www.asahi-kasei.co.jp/asahi/jp/aboutasahi/officer/>

»» Cs for

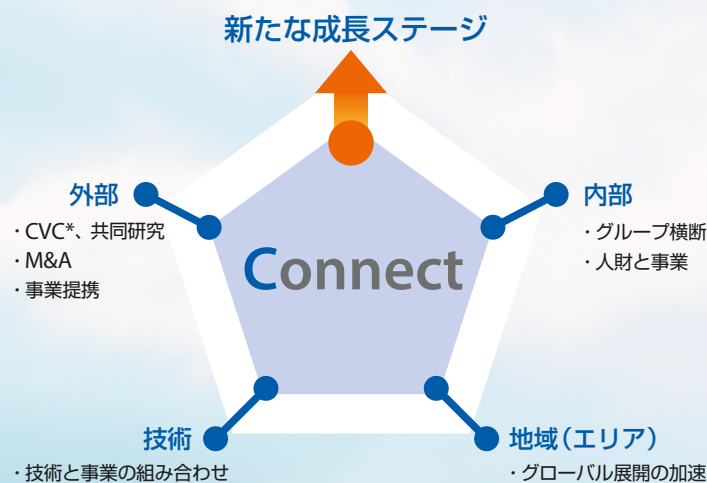
将来に向けて、多様な「C」で「飛躍の基盤」を固める

‘Cs’は、当社グループのスローガンである「Creating for Tomorrow」(昨日まで世界になかったものを。)を表す‘C’、新市場の創出に向けて当社グループがさまざまな方面(外部、内部、地域、技術など)と結合(Connect)していくことを表す‘C’、また、当社グループが実践していく3つの‘C’(Compliance、Communication、Challenge)の集合体を表しています。

グループスローガン

Creating for Tomorrow 昨日まで世界になかったものを。

結合(Connect)により、新市場を創出



* CVC=Corporate Venture Capital

従業員が信頼回復に向け3Cを実践

Compliance

コンプライアンスの意識向上、三現主義

Communication

相互理解や信頼回復につながる
コミュニケーション

Challenge

新しいことや変化することへのチャレンジ

Tomorrow 2018

私たち旭化成グループは、これまで社会のニーズに合わせて事業ポートフォリオの転換を図るとともに、新たな社会価値を創出すべく事業の多角化を図ってきました。

中期経営計画についても2003年の純粋持株会社制移行後では、「選り抜かれた多角化」「キャッシュ・フロー経営」を目指した“ISHIN-05”（2003-2005年度）、「拡大・成長への事業ポートフォリオ転換」「戦略投資の実行」を掲げた“Growth Action-2010”（2006-2010年度）、そして直近の“For Tomorrow 2015”（2011-2015年度）では、「グローバルリーディング事業の展開」と「新しい社会価値の創出」を実行し、2015年度には過去最高益を達成することができました。2016年度以降は、新中期経営計画「Cs for Tomorrow 2018」を実行していきます。さらなる高みを目指すために事業持株会社制へと移行するとともに、事業領域を再編して「収益性の高い付加価値型事業の集合体」となることを目指してまいります。

2つの社会課題に多角的な事業を通じて貢献します

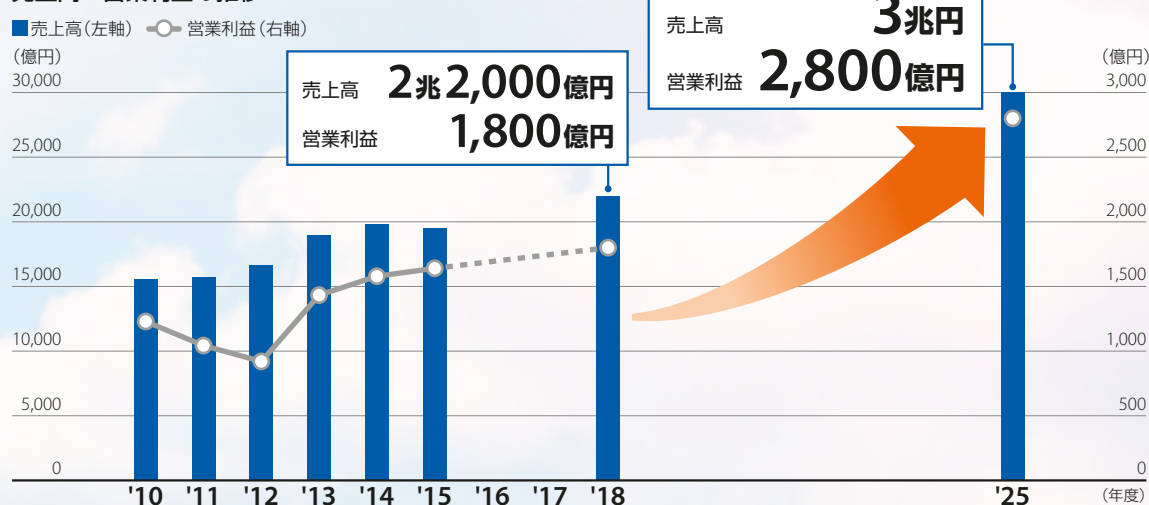
私たちを取り巻く経済環境や社会構造は目まぐるしい変化を遂げています。当社グループは、多様な製品や技術、サービスを活かしていくことで「クリーンな環境エネルギー社会」「健康・快適で安心な長寿社会」の実現に貢献してまいります。



計数計画について

2015年度は、売上高1兆9,409億円、営業利益1,652億円となり、3期連続で過去最高益を達成しました。2016年度以降はグループ全体でいっそうの飛躍を図り、2025年度に売上高3兆円、営業利益2,800億円の達成を目指します。本中計期間の3年間はその基盤づくりの期間と位置づけ、多角的な事業と多様な人財を結束(Connect)させる体制を整えるとともに、2018年度に売上高2兆2,000億円、営業利益1,800億円の達成を目指します。

売上高・営業利益の推移



※計画策定の前提条件：為替レート110円/\$、120円/€

主要な経営指標の推移

(億円)	2003年度 (実績)	2010年度 (実績)	2015年度 (実績)	'15→'18 成長率(%/年)	2018年度 (計画)	2025年度 (展望)
売上高	12,535	15,559	19,409	4.3%	22,000	30,000
営業利益	609	1,229	1,652		1,800	2,800
売上高営業利益率	4.9%	7.9%	8.5%		8.2%	9.3%
親会社株主に帰属する当期純利益	277	603	918		1,100	
EBITDA ^{*1}	1,253	2,078	2,748		3,000	
1株当たり当期純利益 (EPS) (円)	19.6	43.1	65.7		78.0	
還元性向	30.6%	25.5%	30.4%		35.0%	
自己資本利益率 (ROE)	6.4%	9.3%	8.6%		9.0%	10.0%
投下資本利益率 (ROIC)	5.0%	7.9%	7.1%		7.0%	8.0%
D/Eレシオ	0.62	0.38	0.43		0.50	0.50
為替レート (円/\$)	113	86	120		110	110

*1 営業利益+減価償却費(有形、無形、のれん)で算出

投資計画

2016-2018年度 総投資額 **7,000**億円

「Cs for Tomorrow 2018」の基本戦略について

基本戦略

- 1 成長・収益性の追求
- 2 新事業の創出
- 3 グローバル展開の加速

基本戦略として、①成長・収益性の追求、②新事業の創出、③グローバル展開の加速を掲げており、グループ全体で施策を実行していきます。「マテリアル」「住宅」「ヘルスケア」の3つの領域がそれぞれの強みを発揮して事業を拡大するとともに、グループの総合力を発揮して新たな成長に向けた基盤固めを行います。

1 成長・収益性の追求

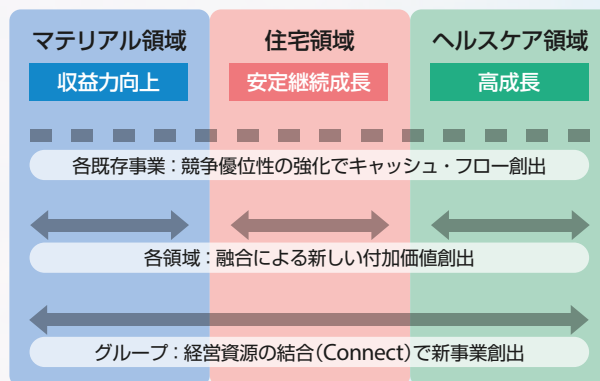
各領域内の既存事業が競争優位性を強化し、さらなるキャッシュ・フローの創出を目指します。その上で融合を図り、領域としての付加価値創出に努めます。さらに、各領域が融合し、経営資源を結合 (Connect) させることでグループ一丸となって新事業の創出を図ります。

また、各領域の役割を明確にしています。

「マテリアル」領域では、事業間の融合・シナジー、事業ポートフォリオの最適化、競争優位性を高めることで「収益力の向上」を目指します。

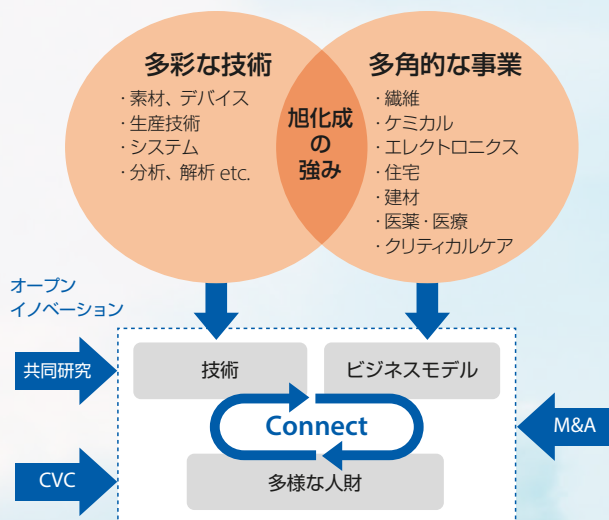
「住宅」領域では、社会が求めるニーズに応じ「製品・施工・サービス」の総合力による事業強化とバリューチェーンを広げる事業展開で、「安定継続成長」を図ります。

「ヘルスケア」領域では、国内事業の収益強化を進めながら、グローバル事業基盤を強化し、「高成長」を目指します。



2 新事業の創出

多彩な技術と多角化によって培われてきた事業を組み合わせ、新たな社会価値を創出できることが当社の最大の強みと考えています。内部の技術、ビジネスモデルとそれに関わる多様な人材を結合 (Connect) させるとともに、共同研究などのオープンイノベーションやCVC、M&Aといった外部からの要素を組み合わせることで、継続的に新事業を創出できる仕組みづくりを行っていきます。



3 グローバル展開の加速

前中計の“For Tomorrow 2015”では、グローバルに競争力を発揮できる製品について、日本はもとより世界各国で生産設備の新増設を行ってきました。2016年度以降はその果実をしっかりと摘み取り、収益に結びつけていくとともに、各地域における戦略を明確にして、より効率的で収益性の高いグローバル展開を目指します。

【欧州】

成熟市場、規制・規格の発信基地

- ・自動車・ヘルスケア関連事業におけるマーケティング機能の強化

【北米】

継続成長、イノベーションの発信基地

- ・自動車・ヘルスケア関連事業の拡大
- ・CVCを活用した先端技術の獲得

グローバル展開

- M&Aによる事業展開と新しいビジネスモデル構築
- TPP等、新たな通商秩序への対応

【アジア】

生産基地から成長市場へ

- ・製造拠点としての競争力向上
- ・市場としての中国・ASEAN 対応

【日本】

継続成長、イノベーションの発信基地

- ・研究開発、新事業創出
- ・マザー工場としての技術向上

財務・資本戦略について

新中計の実行を通じて企業価値の向上を図るとともに、継続的な株主還元を実施していきます。

営業キャッシュ・フロー

既存事業での競争優位性を強化し、各領域で新しい社会価値の創出を図ることにより3年間累計で6,000~7,000億円を創出します。

総投資額

既存事業の拡大・維持投資に加え、M&A等による新たな戦略投資を積極的に進めることで、3年間累計で約7,000億円の投資を実行します。

株主還元目標

安定配当および継続的な増配の実施に加え、自己株式取得も機動的に行うことで、2018年度に還元性向35%を目指します。

資金調達の方針

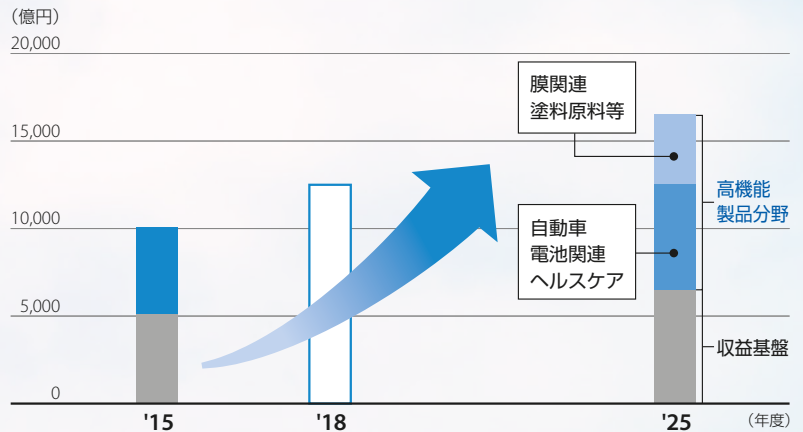
D/Eレシオ0.5程度を維持することを目安に、原則として借入れによる資金調達を行います。

2025年度に向けた各領域の将来像について

当社は2025年度に「収益性の高い付加価値型事業の集合体」となることを目指します。新中計の3年間では、そのための基盤づくりに努めますが、2025年度に向けた方針については下記のとおりです。

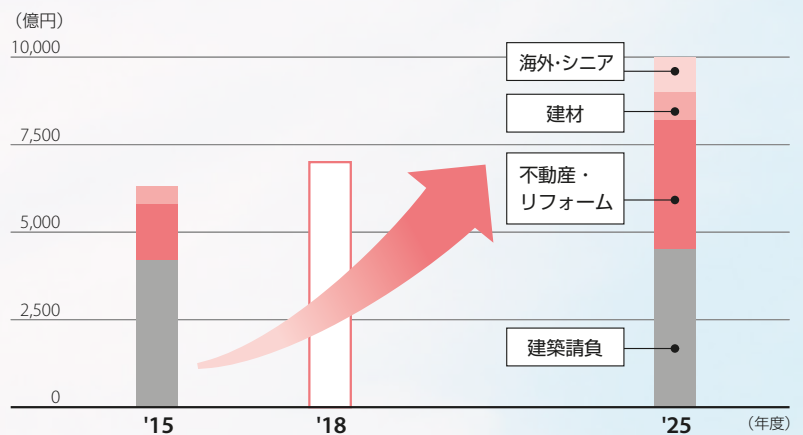
● 「マテリアル」領域

- ・高機能製品分野を拡大し、収益力向上を目指す
- ・バッテリーセパレータ事業でのNo.1ポジションを強固にする
- ・総合力で素材新市場を開拓する



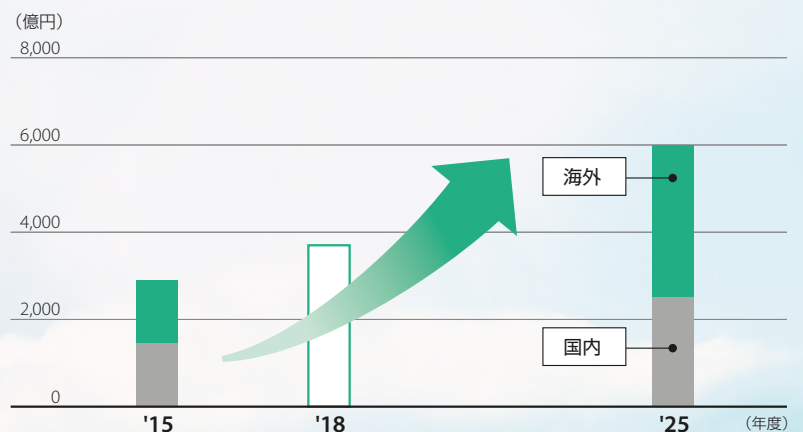
● 「住宅」領域

- ・既存事業のシェア拡大による安定収益確保
- ・新機軸となる「中層」「シニア」「海外」への展開を推進
- ・他領域と連携した当社ならではの付加価値を創出



● 「ヘルスケア」領域

- ・海外売上高を拡大させ、グループ営業利益の3分の1以上を創出する
- ・医薬事業：「リコモジュリン™」を成長ドライバーとするグローバル展開を推進
- ・医療事業：グローバル・プラットフォームのさらなる活用・強化を通じた成長を図る



沿革：社会課題を解決してきた歴史

旭化成グループは、これまで時代の要請やニーズに応じて、事業のポートフォリオを積極的に転換してきました。また、社会や環境の問題に対し、製品やサービスの提供を通じて解決策を示してきました。今後も変化し続ける社会に対応して、「昨日まで世界になかったものを」つくり出し、世界の人の「いのち」と「くらし」に貢献していきます。



創業者
野口 達

1922～

旭化成の創業者である野口達は、イタリアから導入した技術をもとに、1923年に宮崎県延岡市で日本初のアンモニア化学合成に成功。アンモニアを利用し再生セルロース繊維「ベンベルグ™」を生産する一方で、化学肥料やレーヨン繊維などの事業も展開。産業の近代化が進み日本経済が自立・成長に向かう中、人びとの生活の安定に貢献しました。



1923年に完成したアンモニア製造設備(宮崎県延岡市)



1931年に生産を開始した「ベンベルグ™」工場(宮崎県延岡市)

1950～

1957年にポリスチレン樹脂の生産を開始、1959年に合成繊維事業にも進出。その後、新規事業としてナイロン繊維、合成ゴム、建材事業を手掛け、1968年には岡山県倉敷市の水島地区で石油化学コンビナート建設に着手し、石油化学事業に本格進出。高度経済成長に伴う生活の質の向上を支えました。



1960年に販売を開始した「サララップ™」



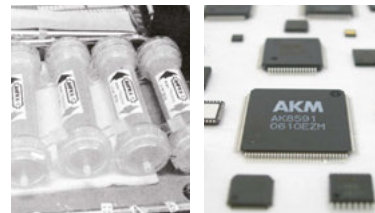
エチレンプラント(岡山県倉敷市)

1970～

1972年に「ヘーベルハウス™」を発売し住宅事業に本格進出、1974年には中空糸型人工腎臓などの医療機器事業を開始しました。1980年に磁気センサのホール素子、1987年にはLSIの生産を開始しエレクトロニクス事業にも進出。多様化する社会に対応し、便利で快適な生活の実現を目指しました。



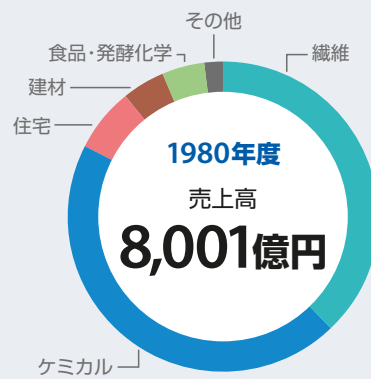
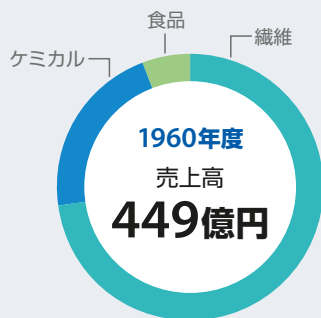
「ヘーベルハウス™」第1号棟(蒲田住宅展示場)



中空糸型人工腎臓

LSI

ポートフォリオの変化



生活の基盤確立

- 重化学工業・農業の発展
- 戦後不況から太平洋戦争へ

生活物資の充足・住生活の質の向上・社会資本整備

- 戦後復興と産業の近代化
- 高度経済成長時代へ突入
- 安定型経済成長へ
- バブル景気

「健康で快適な生活」と
「環境との共生」の
実現を通して、

“昨日まで世界になかった”
新しい社会価値の創出を
目指していきます。

1922～
2015

1990～

1992年に東洋醸造(株)と合併し、医薬・医療事業を強化。1999年以降は「選択と集中」を掲げ食品事業の譲渡や繊維事業の一部撤退などを実行し、「選び抜かれた多角化」を進めました。また、2000年以降はアジアを中心に多くの海外拠点を設立し、グローバル経営の基盤を築きました。



東洋醸造(株)合併直後の医薬品群



旭化成電子材料(蘇州)の感光性ドライフィルムの生産拠点(中国)

2010～

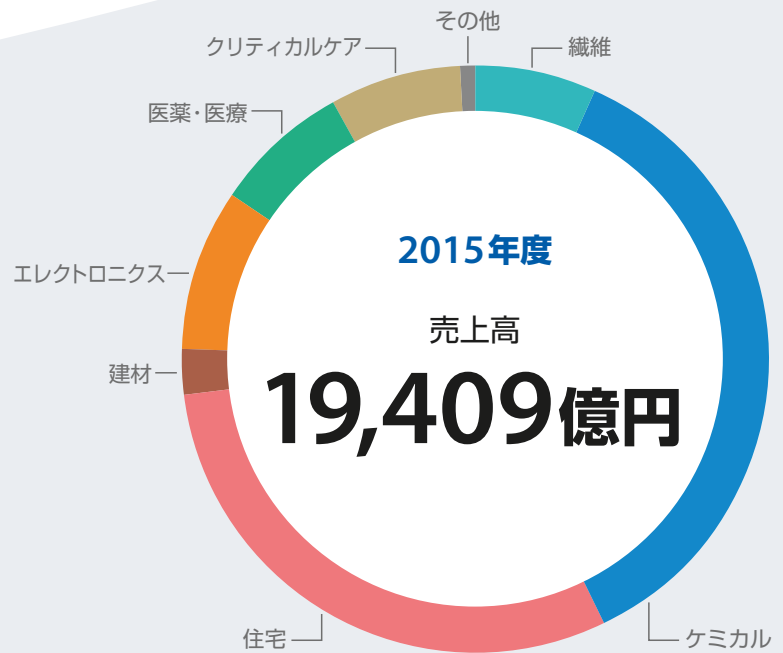
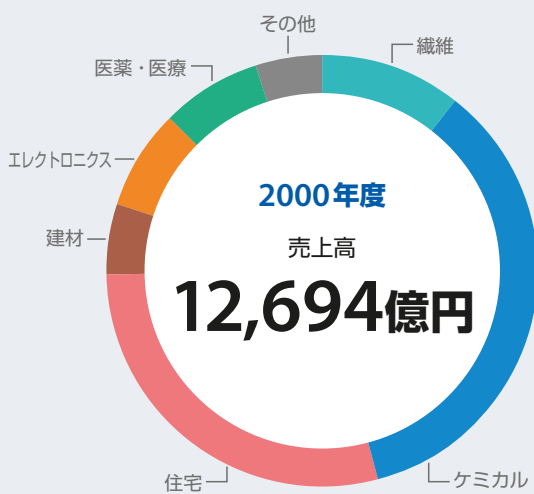
2011年からスタートした中期経営計画“For Tomorrow 2015”では、2012年に米国救命救急医療機器メーカーのソール・メディカルを買収しクリティカルケア事業に本格参入、2015年にバッテリーセパレータ事業を手掛ける米国のポリポアを買収するなど積極的な事業拡大を図りました。2016年からの3カ年の新中期経営計画「Cs for Tomorrow 2018」においても旭化成の総合力を高めた事業展開を図っていきます。



着用型自動除細動器「LifeVest™」



ポリポアのリチウムイオン二次電池用セパレータ「セルガード™」



便利で快適な生活

環境との共生に対する意識の高まり

- バブル崩壊から失われた20年へ
- リーマンショックによる世界同時不況

- 東日本大震災による価値観の変化
- 日本経済の長期低迷からの脱却

新中期経営計画

「Cs for Tomorrow 2018」のもと、
さらなる飛躍に向けて挑戦していきます。

2015年度はこれまでの戦略投資や
M&Aなどの施策が結実し、過去最高の
連結営業利益を達成しました。
これから先も大いなる飛躍に向け、
「収益性の高い付加価値型事業の集合体」を
目指して経営基盤を一層強化していきます。

代表取締役社長
小堀 秀毅

原点回帰。これからも挑戦し続ける

2016年4月に社長に就任した私は、入社以降、事業化して間もない樹脂の営業やLSI事業の立ち上げに携わってきました。新規事業では常に新しいユーザーを開拓しながら製品開発を進めていかななくてはならず、絶えずチャレンジの連続でした。自らを取り巻く環境の変化に対してアンテナを張り、顧客や関係者への対応の重要性を常に肝に銘じながら仕事をしてきました。これまでに培ってきた経験を活かし、今まで以上に多角的で、多様性あふれる旭化成グループをつくりあげていきたいと考えています。

一方、当社は2015年秋、子会社である旭化成建材(株)において杭工事施工データの流用等があったことを公表しました。株主・投資家をはじめとする関係者の皆さまに多大なるご迷惑とご心配をおかけしましたことを心からお詫びいたします。「現場」「現物」「現実」を重視して行動する三現主義を実践して、信頼回復にグループ丸となって取り組んでいく所存です。皆さまのご指導、ご鞭撻のほど、よろしくお願い申し上げます。

強みである多角的な事業と多様な人財を結束させる

私たち旭化成グループは、1922年の創業以来、90年を超える歴史の中で、経済の発展や社会・環境の変化を見据えて積極的に事業を多角化し、事業ポートフォリオの転換を図ることで成長してきました。昨今はとりわけ環境変化が激しいうえ、世界規模で事業を展開しているため、経営の舵取りはますます難しさを増しています。このような状況だからこそ、私は、当社の強みである多角的な事業と多様な人財を結束させ、当社グループを「収益性の高い付加価値型事業の集合体」とし、安定的で持続的な成長が果たせる会社にしていきたいと考えています。

私は「世界の人びとの“いのち”と“くらし”に貢献する」というグループ理念のもと、各分野で他に真似のできない価値を創造し、お客さまに喜ばれる技術や製品を生み出し、グローバルに旭化成の事業を成長させたいと考えています。これを実現するために全社員一丸となって、グループバリューである「誠実」「挑戦」「創造」を実践し、2016年度からスタートした新中期経営計画を着実に実行することで将来の当社グループの発展につながる基盤固めをしていきます。



さまざまな施策が結実。過去最高の連結営業利益を達成

2011年度から実行してきた前中期経営計画「For Tomorrow 2015」では、最終年度である2015年度に売上高2兆円、営業利益1,600億円の達成を目指してきました。そのために、「グローバルリーディング事業の展開」と「新しい社会価値の創出」を基本戦略に掲げ、およそ1兆円の戦略投資を実行するなど、さまざまな施策を実行してきました。

「グローバルリーディング事業の展開」では、世界で競争力を有する省燃費型高性能タイヤ向け合成ゴムやスパンボンド不織布、ポリウレタン弾性繊維「ロイカ™」などの能力増強を進めました。

「新しい社会価値の創出」では、米国大手救命救急医療機器メーカーであるゾール・メディカルを買収し、クリティカルケア事業への本格参入を果たしました。さらに米国の大手バッテリーセパレータメーカーであるポリポアを買収し、新たな製品を獲得することでバッテリーセパレータ事業の拡大を図りました。また、米国のベンチャー企業であるCrystal ISを買収し、深紫外発光ダイオード(UVCLED)の製品開発を進め、殺菌用途等で販売を開始しました。ゾール・メディカルについては、前中計期間中にのれんの償却費等を含めた連結営業利益で黒字転換しました。ポリポアでは、買収後の統合作業が順調に進んでおり、両社のシナジーを追求すべく新たな製品開発にも着手しています。

国内石油化学事業においては、岡山県倉敷市の旭化成ケミカルズ(株)(現:旭化成(株))水島製造所内で1972年から稼働を開始したエチレンセンターを三菱化学株式会社の設備に集約し、2016年4月より一体運営を開始するとともに各種誘導品の収益構造の改善も進めました。

その結果、前中計の最終年度である2015年度は、売上高は1兆9,409億円、営業利益は1,652億円となり、売上高こそ目標には届かなかったものの、営業利益では目標を上回り3期連続となる過去最高を更新しました。前中計期間中の5年間で売上高は約4,000億円増、営業利益は約400億円増となりました。ヘルスケア事業が順調に成長しており、「マテリアル」「住宅」「ヘルスケア」の3つでバランスがとれた領域構成へシフトが進みました。

新中期経営計画「Cs for Tomorrow 2018」のキーワードは結合(Connect)

当社は、2016年4月より2018年度を最終年度とする新中期経営計画「Cs for Tomorrow 2018」をスタートさせました。2018年度には、売上高2兆2,000億円、営業利益1,800億円を計画しています。多角的な事業を通じて「クリーンな環境エネルギー社会」「健康・快適で安心な長寿社会」の実現に貢献していく考えです。

また、今後の10年で「収益性の高い付加価値型事業の集合体」となることを目指し、当初3年間にあたる新中計では、「成長・収益性の追求」「新事業の創出」「グローバル展開の加速」の基本戦略掲げ、多角的な事業と多様な人財を結束させることで将来に向けた飛躍の基盤を固めていく方針です。

特に、私が新中計で重視しているキーワードは結合(Connect)です。Connectは長年私が身を置いてきたエレクトロニクス業界ではよく使われるキーワードで、文字通り何かと何かを「つなぐ」ことを意味します。外部(共同研究、M&A、事業提携など)、内部、地域、技術で「つながる」ことを重視し、その「つながり」の中から新たな成長ステージへのきっかけをつかんでいきます。

事業持株会社制へ移行

2016年4月1日より、当社は旭化成せんい(株)、旭化成ケミカルズ(株)、旭化成イーマテリアルズ(株)を吸収合併し事業持株会社制へと移行するとともに、事業領域を「マテリアル」「住宅」「ヘルスケア」の3つに再編しました。

当社グループは、各事業が環境変化に迅速に対応できるよう、また責任・権限の明確化を図るため、2003年10月に純粋持株会社制へと移行しました。それ以降、各事業会社は自主自立の経営を進め、事業を拡大し利益を上げられる体制となりました。その結果、グループ全体として2015年度は、2003年度に比較して売上高でおよそ1.5倍、営業利益でおよそ3倍もの規模になるなど、業績は大きく拡大しました。また、売上高営業利益率は4.9%から8.5%へ、ROEIは6.4%から8.6%へと改善し、財務体質もより健全なものとなりました。一方で、人財・技術・研究開発などにおいて事業間の交流が一部で希薄になり、スタッフ機能の重複等が見られるなど、課題も出てきました。



当社グループは、2025年度に売上高3兆円、営業利益で2,800億円というさらなる高みを目指しています。そのためには、人財や技術を結束し、事業間のシナジー創出やグループ総合力を発揮できる体制へと変化させる必要があります。特に「マテリアル」領域では、新中計において自動車関連事業を重点的に深耕していくことを掲げています。純粋持株会社制のもとでは、各事業会社が同じ顧客に対して個別のアプローチをとっていましたが、これからはグループ全体として顧客ごと、エリアごとの営業・技術戦略を立案し、ワンストップで効率的に事業展開していきます。

成長力を高めるため、新事業の創出にこだわる

前中計では概ね目標を達成し、新中計への布石を打つことができましたが、一方で自社の研究開発の成果を活かした新事業の創出については課題が残りました。新中計では、当社グループが持つ多彩な技術と多角的な事業を組み合わせることで、新事業の創出を目指します。一方で、これまで以上にM&Aや共同研究、CVCなどを活用した新事業の創出にも取り組んでまいります。当社は、これまで社会のニーズや時代の要請に応じて、事業ポートフォリオを転換し、新たな社会価値を提供してきましたが、その背景には当社の強みである研究開発力とチャレンジ精神がありました。今回の組織再編では改めて事業間の連携を強化するとともに、これまでに培った「目利き」を活かし、新事業を創出していきたいと考えています。

事業横断的なマーケティングで自動車関連事業を拡大

自動車関連産業には、新興国におけるモータリゼーションの進行や、ハイブリッド車、電気自動車、燃料電池車といったエコカーの台頭、自動運転技術などのIT化により、さまざまな先端素材が集約されています。そのため素材メーカーにとってこの先も魅力的な産業であり続けるであろうと考えています。当社でいえば「マテリアル」領域はまさに自動車用素材の宝庫です。今までは各事業会社が同じ顧客に別々にアプローチしていたため、顧客のニーズや情報を一元的に把握できていないなど、当社グループとして効率的かつ効果的な事業活動ができていませんでした。今回の事業領域の再編により「マテリアル」領域横断で、顧客に対し営業面でも技術面でも総合的にアプローチすることが可能になりました。あわせてマーケティングの連携・強化のため領域内にオートモーティブ事業推進室を設置し、顧客ニーズへの迅速かつ効率的な対応を進めていきます。特に環境関連や先端技術のトレンド発信地である欧州での展開に重点を置いており、ドイツ・デュッセルドルフ市に設立した旭化成ヨーロッパを活用してマーケティング機能を強化していきます。

グローバルナンバーワンの地位を確固たるものに

2015年8月に当社は米国のポリポアを買収し、バッテリーセパレータ事業においてグローバルナンバーワンの地位を確固たるものにしました。リチウムイオン二次電池(LIB)用セパレータでは、当社がすでに展開している湿式*の「ハイポア™」に乾式*の「セルガード™」を加え、製品ラインアップの充実を図りました。これにより顧客のさまざまな要望に応えることが可能になりました。また、鉛蓄電池用セパレータの「ダラミック™」についても、新興国を中心としたモータリゼーションの進行やアイドリングストップ車の普及によりさらなる拡大が可能と考えています。

現在、当社グループのLIB用セパレータの生産能力は、湿式・乾式合わせて年産5.5億m²ですが、滋賀県守山市で建設中の製造ラインが2018年度に竣工することで年産6.1億m²まで拡大します。また、今後の需要拡大に伴い、引き続き生産能力の増強を図っていく予定であり、2020年度までには年産11億m²の体制を構築します。

今後は「ハイポア™」「セルガード™」「ダラミック™」の3製品において、塗工や薄膜化等の技術や生産技術、マーケティング等でのシナジーを高めていきます。

*製膜法の違いです。



既存事業および新規事業へ7,000億円の戦略投資

前中計では既存事業への投資とともに、大型買収を行うことで、5年間で合計1兆円の戦略投資を実行しました。新中計の3年間でも同様に7,000億円規模の戦略投資を行っていく方針です。前中計では、毎年既存事業への投資を1,000億円強行ってきましたが、新中計でも概ね半分が既存投資、残りの半分がM&A等への投資という方向性です。既存事業については、競争力の高い製品を中心に意欲的に投資していきたいと考えています。自動車向けの高機能ポリマー素材や樹脂コンパウンド事業、現在好調な繊維事業など対象はたくさんあります。中でも優先順位が高いのは、LIB用セパレータです。民生用途も足元では好調で、車載用途に関しても今後成長していくことが予想されます。M&Aに関しては、開発初期段階の技術などにも注目し、将来の成長に向けた原動力をできるだけ多く取り込んでいくことを目指していきます。また今後は、サービス体制やサポート体制を強化しビジネスモデル全体を提供できるようなM&Aにも取り組んでいきたいと考えています。

各事業領域にて掲げた将来像の実現に向けた戦略を推進

「マテリアル」「住宅」「ヘルスケア」それぞれの領域における2025年度の将来像とその実現に向けた施策についてご説明します。

(億円)		2015年度 実績	'15→'18 増減/成長率	2018年度 計画	'18→'25 増減/成長率	2025年度 展望
マテリアル	売上高 (a)	10,044		12,500		16,500
	営業利益 (b)	792		1,000		1,400
	利益率 (b/a)	7.9%	+0.1ポイント	8.0%	+0.5ポイント	8.5%
住宅	売上高 (a)	6,324		7,000		10,000
	営業利益 (b)	710	▲10	700	+300	1,000
	利益率 (b/a)	11.2%		10.0%		10.0%
ヘルスケア	売上高 (a)	2,854	+9.0%/年	3,700	+7.2%/年	6,000
	営業利益 (b)	362		500		800
	利益率 (b/a)	12.7%		13.5%		13.3%

※本表の売上高・営業利益は、各領域ごとの計画および展望であり、合算した数値は、グループ全体の売上高、営業利益の目標数値と合致しません。

「マテリアル」領域

2025年度に向けた事業展開方針は大きく3つあります。1つ目として高機能製品分野を拡大し収益力の向上を目指すこと、2つ目はバッテリーセパレータ事業におけるナンバーワンのポジションを強固にすること、3つ目が総合力で新素材市場を開拓することです。この方針のもと、この3年間では、既存事業の強化による収益力の向上とともに、領域内の横断的な取り組みを進め、将来に向けた施策を実行していきます。2025年度に向けては、国内市場に焦点を絞った石油化学事業・消費財事業、安定的に成長している繊維事業で収益基盤をしっかりと固めながら、自動車、電池、ヘルスケア・生活衛生関連の新素材で事業拡大を図ります。

「住宅」領域

2025年度に向けては、既存事業のシェア拡大による安定収益の確保、新機軸となる「中層」「シニア」「海外」への展開の推進、他領域との連携による当社グループならではの付加価値創出の3つを事業展開方針として掲げています。まずは、新中計で主要事業の安定収益を確保するとともに、不動産、リフォーム、高性能断熱材等の事業を伸ばして安定成長を図ります。また、建設会社との資本提携や、台湾における現地企業との共同事業を進めるなどさらなる事業の拡大に努めていきます。

「ヘルスケア」領域

2025年度に向けた事業展開方針は、海外売上高を拡大させ、グループ営業利益の3分の1を担う領域に拡大させることです。医薬事業では、血液凝固阻止剤「リコモジュリン™」を成長ドライバーとするグローバル展開を推進します。医療事業では、ゾール・メディカルを中心としたグローバル・プラットフォームのさらなる活用・強化を通じた成長を図っていきます。この3年間では、海外基盤の強化に加え、CVCの活用等により開発初期段階の技術情報の集約などを行うことで、高い成長が期待される米国を中心とした海外マーケットでの拡大を強化していきます。

透明・公正かつ迅速に意思決定を行う

当社は、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的課題の解決を図り、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。そのための透明・公正かつ迅速に意思決定を行う仕組みとしてコーポレート・ガバナンスが重要と考えています。2015年度には、新たに指名諮問委員会と報酬諮問委員会を設置し、当社にとって最適な取締役会の構成・規模、取締役・監査役候補の指名方針・報酬制度、取締役個々人の業績評価に基づく報酬等の検討について社外取締役が積極的に参画する仕組みをつくりました。さらに、取締役会の実効性の分析・評価・結果概要の開示を始め、その実効性を定期的に評価する仕組みをつくりました。今後も透明性の高い経営を目指し、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検討していきます。

事業活動を通じて社会課題を解決し企業価値を向上

当社グループは、事業活動自体が地球環境・地域社会に影響を与えることを認識し、「コンプライアンスの徹底」「レスポンシブル・ケアの推進」「社会との共生」「社員の個々の尊重」をCSR活動の基盤(基盤的CSR)と考えて事業活動を行っています。その上で「世界の人びとの“いのち”と“くらし”に貢献する」というグループ理念を実現し、多様なステークホルダーにとっての企業価値を向上させることが、事業活動を通じたCSR(積極的CSR)であると考えています。

「基盤的CSR」はまさに企業が社会とのつながりを保ちながら継続して存在し、社会から信頼を得るための必要条件です。当社グループはこれからも時代のニーズに合わせて事業ポートフォリオを変化させていきますが、企業の根幹を成す4つの「基盤的CSR」については変わることなく継続していきます。一方の「積極的CSR」に関しては、中期経営計画の事業戦略に則り、事業活動を通じて社会課題を解決し企業価値の向上を図っていくものです。新中計では、「成長・収益性の追求」「新事業の創出」「グローバル展開の加速」の3つの基本戦略を通じて、新たな社会価値を創出し、昨日まで世界になかったもの「Creating for Tomorrow」を提供してまいります。

昨日まで世界になかったものを。



※2016年9月に企業倫理委員会とリスク管理委員会を統合し、持株会社社長を委員長とするリスク・コンプライアンス委員会を設置しました。

基盤的CSR (CSR重点活動)

当社グループの事業活動自体が、地球環境・地域社会に影響を与えることを認識し、「コンプライアンスの徹底」「レスポンス・ケアの推進」「社会との共生」「社員の個々の尊重」の4つを「CSR重点活動」と捉えて、事業活動を行っています。

積極的CSR (事業活動を通じてのCSR)

「世界の人びとの“いのち”と“暮らし”に貢献します。」というグループ理念の実現を通じて、当社グループの企業価値を向上させ、事業に関わるすべての人びとに貢献することが事業活動を通じての「CSR」であると考えています。

CSR推進体制

当社グループでは、CSRに関する個別の重点活動を推進するため、持株会社社長のもと5つの委員会を設置しています。

持株会社社長	企業倫理委員会	<ul style="list-style-type: none"> 「企業倫理に関する方針・行動基準」の策定 企業倫理教育の推進、内部通報制度の運用
	レスポンス・ケア (RC) 委員会	<ul style="list-style-type: none"> 環境安全、製品安全、保安防災などの計画・実績の審議
	地球環境対策推進委員会	<ul style="list-style-type: none"> グループ全体の地球環境対策の審議・決定
	リスク管理委員会	<ul style="list-style-type: none"> 顕在化した、または潜在的な危機に応じた対応計画、対処方法の策定
	社会貢献委員会	<ul style="list-style-type: none"> 社会貢献活動の方針、活動計画、実施方法の策定

(2016年4月1日現在)

人財育成と持続的な成長に向けて

当社グループは、6年後の2022年に創業100周年を迎えます。創業者の野口遵が宮崎県延岡の地でアンモニア合成を始めた目的は、「世界の食糧問題を解決し、世界から争いを無くす」ことでした。当社グループは創業以来、事業活動を通じた社会課題の解決に取り組んできました。100周年は大きな節目であり、次の100年に向けてさらなる変化を求められています。そのためには、人財の育成が最も大切だと考えています。一人ひとりの人財を大切に育てるとともに、変化する事業ポートフォリオに即した人財の最適配置、計画的なローテーション、育成・採用等を実行していきます。また、スペシャリストを輩出する環境を整備することも大切であり、プロフェッショナルな人財を評価する仕組みづくりも進めるべきと考えています。多角的な事業と多様な人財を結束させて、より強い旭化成グループをつくりあげていきます。

財務担当役員インタビュー



将来の成長を見据えた戦略を実行し、
企業価値の持続的向上を目指して、
積極的な成長投資と
適切な資本政策を推進していきます。

取締役
兼 常務執行役員
坂本 修一

Q 「Cs for Tomorrow 2018」における財務戦略の基本的な考え方を教えてください。

A 継続的にキャッシュ・フローを創出し、積極的な成長戦略と株主還元を重視した経営。

当社グループでは、コスト競争力の向上、製品力の向上、事業構造改善などによる収益力強化、グループファイナンスの活用や適正在庫水準の維持等による資金効率化などにより、フリー・キャッシュ・フローの継続的な拡大を図っています。また、資金調達活動については、当社グループを取り巻く金融情勢に機動的に対応し、金融機関借入、社債、コマーシャル・ペーパーなど多様な調達手段により、より安定的で低コストの資金調達を目指しています。

「Cs for Tomorrow 2018」においては、基本戦略である「成長・収益性の追求」「新事業の創出」「グローバル展開の加速」を遂行し、既存事業の競争優位性をさらに強化していくことに加

え、各領域で新しい付加価値の創出に取り組むことによりキャッシュ・フローを創出していきたいと考えています。これにより生み出されたキャッシュ・フローをもとに、さらなる事業拡大のための成長投資と株主還元を実施し、この2つのバランスをとった経営を進めていくことが基本的な考え方です。

新中計では3年間累計で6,000～7,000億円の営業キャッシュ・フローを見込み、戦略投資と株主還元に分けていく計画です。さらなる成長に向けた戦略投資には3年間累計で7,000億円を計画しており、また株主還元については2018年度に還元性向で35%を目標とし、前中計よりも株主還元を拡充していこうと考えています。

主要経営指標の推移

	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度
1株当たり年間配当金	14円	14円	17円	19円	20円
配当性向	35.1%	36.4%	23.5%	25.1%	30.4%
1株当たり当期純利益 (EPS)	39.89円	38.43円	72.48円	75.62円	65.69円
総資産利益率 (ROA)	3.9%	3.3%	5.5%	5.4%	4.3%
自己資本利益率 (ROE)	8.1%	7.1%	11.7%	10.6%	8.6%
投下資本利益率 (ROIC)	6.9%	5.7%	7.7%	7.5%	7.1%
D/Eレシオ	0.26	0.47	0.33	0.25	0.43

Q

「Cs for Tomorrow 2018」での数値目標についてお聞かせください。

A

2025年度に収益性の高い付加価値型事業の集合体を創ることを想定し、そのための基盤づくりとなる3カ年の計数計画を策定。

前中計では、売上高2兆円、営業利益1,600億円、ROE10%以上、ROIC7%以上という目標を掲げて取り組んできましたが、ほぼ主要経営指標の目標を達成できました。営業利益については、3年連続で過去最高益を達成するなど今までに実行してきた施策が着実に実を結んだ成果であると考えています。

一方で、2015年度は為替の水準や原燃料価格動向などの経済環境に恵まれた面があったことも事実です。2016年度に入ってからのは為替の円高が進行するなど事業環境は厳しさを増しています。当社としては、2025年度に「収益性の高い付加価値型事業の集合体」を創るうえで、この新中計の3年間で多角的な事業・多様な人財の結束で将来の飛躍に向けた経営基盤をさらに強固にしていくことが重要であると認識しています。

これらを踏まえて、2025年度に売上高3兆円、営業利益2,800億円に拡大することを目指し、2018年度では売上高で2兆2,000億円、営業利益1,800億円という目標を掲げました。この2018

年度の計画は、為替110円/米ドルを前提としており、2015年度時点からは10円の円高を計画に織り込んでいます。為替の水準が同じであれば、2015年度並みの売上高営業利益率になる前提としていましたが、新中計の発表の際に足元での為替の動向を踏まえて若干調整しました。前中計に引き続き高収益事業をさらに強化し、そのような事業の割合を高めていく、これが基本的な考え方です。

また、親会社株主に帰属する当期純利益については、2018年度に1,100億円を計画し、1株当たり当期純利益を80円近くまで高めていきたいと考えています。収益性を重視しながら営業利益を拡大することや、コーポレートガバナンス・コード導入も踏まえて政策保有株式の見直しも進めていきます。その他の経営指標では、ROE9%、ROIC7%、D/Eレシオ0.5といった数値目標も掲げ、事業戦略遂行による収益の拡大に加えて、健全な財務体質を今後も維持しながら経営を進めていきます。

Q

戦略投資の資金調達と自社株取得を含めた株主還元についてのお考えについて教えてください。

A

新中計では、さらなる積極的な戦略投資の実行に加え、株主還元の拡充を目指してまいります。

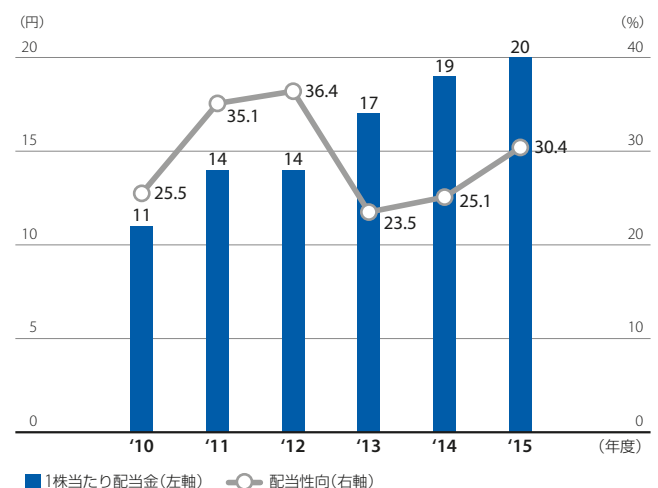
2015年度までの前中計では、5年間累計でおよそ1兆円の戦略投資を実行しました。そこでは既存事業への投資を年1,000億円強実施してきています。新中計では3年間累計で7,000億円規模の投資をする計画としましたが、そのうち5割強を既存事業の強化に充てたいと考えています。これは既存事業の競争優位性をさらに高め、グローバルに展開していける事業、国内でもさらに市場を深掘りできる事業の生産能力、設備増強を進め強化していきたいというのが狙いです。また残りの5割弱は前中計同様に非連続な成長に向けた投資に充当し、M&Aなども含めて積極的に事業拡大を進めていきます。

これらを支える資金調達については、D/Eレシオ0.5程度の維持を目安に、借入れによる調達を原則に考えながら、安定的で低コストの資金調達を行い、財務健全性も踏まえながら積極的な投資を行っていきます。

また、株主還元については、前中計において配当性向30%を目安に継続的な増配を目指してきました。おおよそ前中計期間平均では30%を達成しましたが、新中計ではさらに一歩踏み込

んで安定配当かつ継続的な増配に加えて、自社株取得も機動的に行うことを視野に入れて、2018年度に還元性向35%を目標に経営を進めていきたいと考えています。

1株当たり配当金と配当性向





持続的な成長を 実現するための取締役会とは

取締役会長
伊藤 一郎

2015年はコーポレートガバナンス・コードやステュワードシップコードといった指針が提示され、「コーポレート・ガバナンス元年」などと言われました。企業統治に対する関心がますます高まる中、旭化成グループのコーポレート・ガバナンスの特徴、取締役会の課題等について取締役会議長の伊藤取締役会長に聞きました。

Q 旭化成グループのコーポレート・ガバナンスの特徴について教えてください。

A 早期に複数名の社外取締役を選任するなど、客観的・合理的なガバナンス体制としています。

2015年に提示されたコーポレートガバナンス・コードでは、社外取締役の複数名選任や取締役会の実効性評価などが求められていますが、社外取締役を早期に複数名選任したことは、当社のコーポレート・ガバナンスの1つ目の特徴であると言えます。当社は2007年度に社外取締役を2名選任し、以降も取締役会における社外取締役の構成比率を上げ、現在では9名中3名と、3分の1が社外取締役となっています。社外取締役選任の効果は大きく2つあると思います。1つ目は取締役会において幅広い視点で議論を行うことができるということです。社外取締役には企業の経営者や、学識経験者、産業政策に精通した方、また当社の取締役にいない女性の方を選任しており、旭化成という一企業の枠を越えた大所高所から意見や提言がなされます。それにより議論が深まり、客観的・合理的で良識的な結論が導き出されていると考えています。2つ目は、社内の議論でも常に外部の視点から考察されることを意識し始めたことにより、客観的な見方やバランス感覚が養われ、通常の業務執行にも良い影響を

与えてくれていることです。

2つ目の特徴として、2015年度に取締役会下に設置した2つの諮問委員会が挙げられます。特に指名諮問委員会の設置により客観的・合理的な取締役の候補者の選出が期待されます。取締役の候補者の選出は、委員会メンバーである社内2名、社外3名の取締役で決議されます。社外の3名が反対すれば否決されるわけであり、いわゆる内輪の論理で人事を決定することができません。また、万が一経営トップが暴走したときにも再任案を否決することで抑止力を効かせることも可能です。

なお、コーポレートガバナンス・コードに対応して、2016年から取締役会の実効性評価を実施しました。具体的には、取締役にアンケート調査を行い、それをもとに取締役会で議論してその概要を今年提出したコーポレート・ガバナンス報告書で公表しました。評価を継続的に行っていけば、運営上不具合が生じたときにすぐに是正できますし、得られた内容を取締役会の運営に活かして絶えず実効性を高めていきたいと考えています。

Q 現在の旭化成の取締役構成をどのように評価されていますか。

A 今後もさらなるダイバーシティへの対応を検討していきます。

現在当社の取締役総数は9名です。2003年に執行役員制を導入し、30名いた取締役を7名に削減しました。2005年には定款変更で取締役の総数を12名以内としました。人数が多すぎるとかえって議論が深まりませんので、定款の総数は適正な人数だと考えています。

また、社内外の割合ですが、決議の実効性、客観性の担保という意味で現状の社外割合3分の1強は適正であると考えています。今後、旭化成が持続的に事業を拡大していけば、現状の9名では不足するという事態もあり得ますが、その場合もこの割合を維持しながら増員していきたいと考えています。

次に、ダイバーシティの問題です。2015年度の当社の海外売上高比率は35%で、住宅領域を除くと51.9%になります。今後

はグローバルな視点で重要事項を決議し、経営の監督を行っていくためにも外国人の取締役の選任も検討の視野に入ってきます。また、多少時間はかかりますが、女性の社内取締役の誕生も期待されます。

今年開催されました第125期定時株主総会では、取締役の選任議案が96%以上の賛成をもって可決されました。いわゆる議決権行使助言会社も総じて賛成の意思表示をしました。これは当社が上程した取締役会の構成案が株主さまをはじめとした世間の皆さまから承認されたことを意味しているのではないかと考えています。今後も世の中の変化を見据えながら当社にとって最適な取締役会の構成を検討してまいります。

Q 新社長にける期待についてお聞かせください。

A 覚悟を持って経営にあたり、新事業を創出していただくことを期待しています。

現在世の中は大きく変化しています。政治経済の問題だけでも、英国のEU離脱決定、米国の大統領選挙、中国をはじめとした新興国の景気減速など枚挙にいとまがありません。その中でグローバルに企業経営を行い、持続的に成長を図るというのは困難も多いと思います。決定する勇気も大切ですが、修正する勇気や撤退する勇気も大切です。社長にはぜひその覚悟を持つ

て経営にあたっていただきたいと思います。また、新しい事業や製品を生み出していただくことも期待しています。前中期経営計画では新事業の創出を補完する手立てとしてM&Aを行ったわけですが、やはり旭化成の「挑戦」という伝統を踏襲し、新しいものを自らの手で生み出すとともに、事業家を育てることに注力していただきたいと思います。

Q 取締役会で深めたい議論について教えてください。

A 経営計画のモニタリングを重点的に行っていきます。

取締役会では、中期経営計画をはじめとした成長戦略に関する議論を行っていますが、今後は決算の総括はもちろんのこと、計画の進捗状況のモニタリングなどを重点的に取締役会で行おうと考えています。取締役会で計画や予算を決議しているわけですから、それが結果的にどうなったかを検証し、以降の運営に活かしていくというのが趣旨です。

今後も取締役会議長として、旭化成グループが持続的な成長を実現できるよう取締役会のあり方について検討してまいります。皆さまの変わらぬご支援、ご理解のほどよろしくお願いいたします。



中長期的な視点を取り入れて 企業価値の向上を図る

社外取締役
市野 紀生

経歴

1964年4月	東京瓦斯株式会社入社
1996年6月	同社取締役
2003年6月	同社代表取締役社長
2006年4月	同社取締役副会長
2007年4月	同社取締役会長
2010年4月	同社取締役相談役
2010年6月	同社相談役
2011年6月	旭化成(株)社外取締役(現在)
2014年4月	東京瓦斯株式会社 特別顧問(現在)

取締役会における社外取締役の役割や責任に対する株主・投資家の皆さまの関心は年々高まっています。当社グループのさらなる発展を見据え、今後取締役会が改善すべき点、また自身が果たすべき役割などについて市野取締役に聞きました。

Q 当社の取締役会をどう評価していますか。

A 活発な議論が交わされており、客観性・公正性も担保されています。

取締役会は、伊藤議長のリーダーシップにより各取締役の意見が引き出され、監査役も自由に意見を述べるなど常に活発な議論が展開されています。議題についても事前の経営会議で十分議論がなされたうえで取締役会に付議されており、最終的に適切な経営判断がなされていると感じています。9名という取

締役の人数も適切です。取締役会の構成に関しても、取締役でいえば社内と社外の割合が6:3、監査役でいえば2:3であり、合わせて考えれば4割超が社外の役員で構成されていますので客観性・公正性担保の観点からもバランスがとれていると考えています。

Q 実効性の高い取締役会の実現に向けてどのような改善が必要と考えていますか。

A 経営幹部候補の育成とダイバーシティへの取り組みが必要と考えています。

改善点については2つあると考えています。1つ目は、取締役会における経営幹部候補の育成です。旭化成グループの事業範囲の広さ、規模の大きさ等を考えますと、グループ全体の舵取りを行うためには相当な見識や判断力が必要です。事業本部長

や事業会社社長を経て培われる専門性に加え、グループ全体を俯瞰したうえで、どの領域に重点投資していくかといったバランス感覚や持続的な成長を図るための視点、コンプライアンスに関する意識などさまざまな知見が求められます。その意味で取

締役会は最適な修練の場であり、今後の事業拡大を見据えると、あと1名か2名取締役を増員しても良いのではと考えています。

2つ目は、外国人や女性の取締役選任の検討です。旭化成は今後も事業をグローバルに展開する必要があります。そのためには取締役会もグローバル化しなくてはなりません。ただし、単に外国人を取締役に選任するというのではなく、旭化成のグループ

理念やビジョン、バリューなどを十分理解している方を選任することが前提です。現在執行役員に3名の外国人の方がいますが、今後は取締役への選任も検討していくべきではないかと考えています。また、ダイバーシティへの対応や、より広い視点を取り入れて取締役会の実効性を上げるという観点から、女性の社内取締役の選任も検討すべきだと思います。

Q 旭化成グループのさらなる企業価値向上に向け、ご自身の役割をどのように捉えていますか。

A 中長期的な視点で経営の監督に努めています。

私は経営者としての経験をもとにコーポレート・ガバナンスの観点や消費者の立場から提言を行い、社外取締役として経営の監督にあたっています。また、最終意思決定の場では「中長期的な視点で検討されているか」ということを重視しています。最前線で事業を行っている従業員の皆さんにとっては、日々の業績を積み上げることが最優先であり、短期志向で事業を行うことは当たり前のことです。それを受けて取締役会で議論し、中長期的な視点に基づいたアドバイスを行うことで事業をより付加価値の高いものにしていくことが私の役目であると認識しています。2015年にポリポア買収を検討した際も中長期的な視点に基づいて提言を行いました。ポリポアが持つセパレータ製品群

は電気自動車等に使用される電池素材としての展開が期待されていますが、「本当に電気自動車の時代は来るのか」「電気自動車なのか、燃料電池車なのか」「10年後旭化成にとってどのようなプラスの効果が見込めるのか」など率直に意見を述べさせていただきました。議論の末、短期的にも長期的にもメリットが大きいと判断し、同時にグローバルな人材の育成にも寄与するとの結論に達し、最終的に買収を決定しました。

昨今社外取締役としての役割はますます重くなっていると認識しています。私は今後も旭化成グループの事業や理念に関する理解を深めつつ、緊張感を持って経営の監督に努めていきたいと考えています。

Q 旭化成建材(株)による杭工事施工データ流用等についてどのように捉えていますか。

A 初心に帰り三現主義を今一度徹底していただきたい。

今回の流用等の原因の1つに旭化成建材(株)による現場の管理不足が考えられます。仕事が協力会社や下請会社に任せきりになると油断が生まれ、管理も甘くなっていくものです。それを防ぐためには、監督者が日頃から責任を持って管理するシステムを構築し、習慣を身につけることが必要です。また、協力会社や下請会社の皆さんとグループ理念やビジョン、バリューといった価値観を共有し、ともに働くことを喜び土壌があればこのような問題は起こらないのではないかと考えています。

旭化成グループは、小堀社長が掲げる三現主義を徹底させ、

再発防止に向けた取り組みをしていかななくてはなりません。もっとも、この三現主義はもともと旭化成のDNAにあったものと思っています。これまで旭化成は全くの飛び地である住宅事業に参入するなど、現場第一、お客さま第一という信念を貫いて一流の事業をつくりあげてきました。従業員の皆さんには今一度この行動原則を認識し、業務にあたっていただくことを期待します。取締役会としても今回の反省を十分に活かし、リスク対応能力の向上に努めていきたいと考えています。

コーポレート・ガバナンス

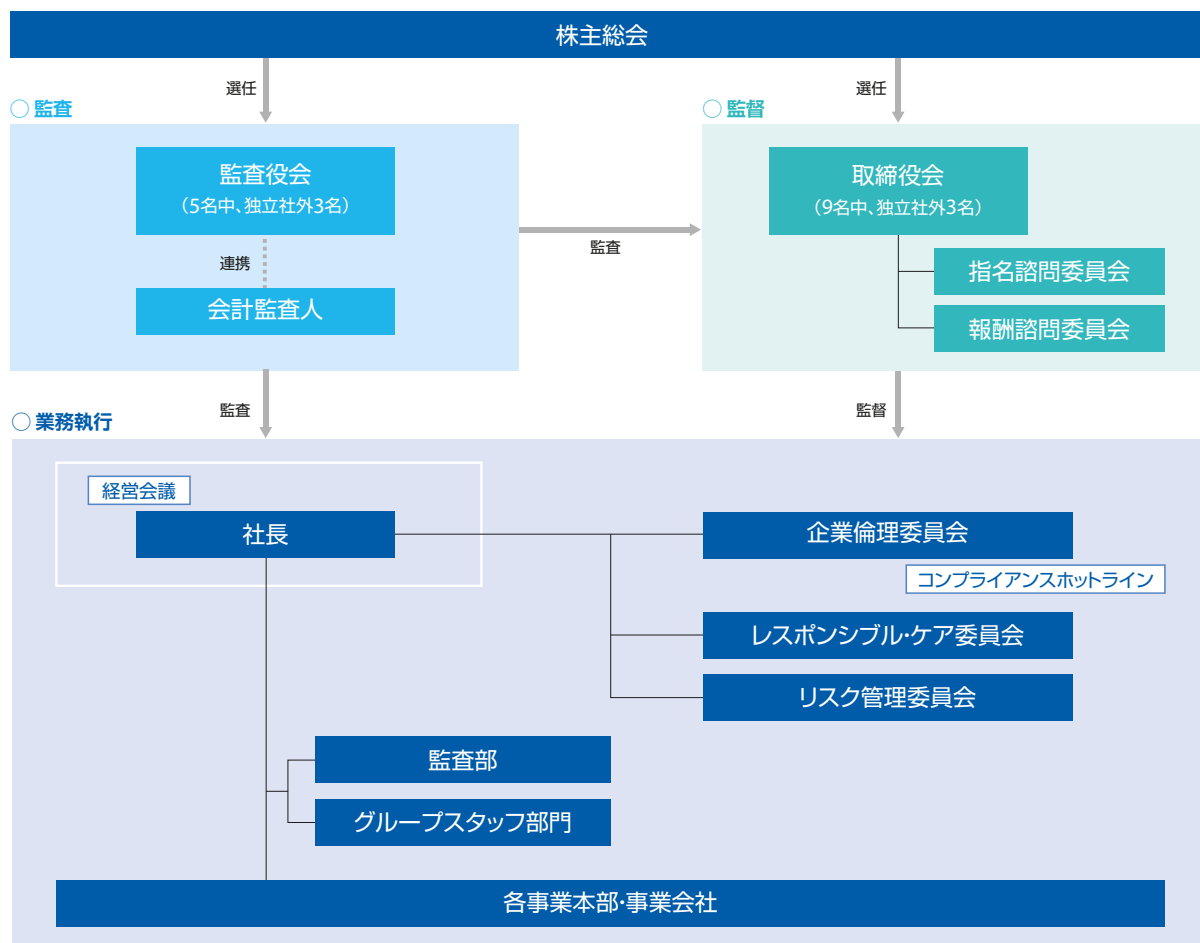
1 コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

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。その上で、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。

2 経営上の意思決定、執行および監督に関わる経営管理組織 (2016年6月28日現在)



※2016年9月に企業倫理委員会とリスク管理委員会を統合し、持株会社社長を委員長とするリスク・コンプライアンス委員会を設置しました。

当社のコーポレート・ガバナンス体制の変遷

(年度)	取締役会	監査役会	その他
2003	<ul style="list-style-type: none"> 取締役任期・定員の変更 (2年から1年、45名以内から15名以内) 取締役の人数削減(30名から7名) 執行役員制度の導入 経営戦略会議(現:経営会議)設置 	<ul style="list-style-type: none"> 監査役4名中、半数の2名が社外に 監査役任期の伸長(3年から4年) 	<ul style="list-style-type: none"> 純粋持株会社制に移行 中期経営計画“ISHIN 05”を策定
2006			<ul style="list-style-type: none"> 中期経営計画“Growth Action 2010”を策定
2007	<ul style="list-style-type: none"> 取締役11名中、社外取締役を2名選任 ※直近までは取締役8名全員を社内のみで構成 		
2008	<ul style="list-style-type: none"> 取締役10名中、社外取締役を3名選任 		<ul style="list-style-type: none"> 買収防衛策導入
2011			<ul style="list-style-type: none"> 中期経営計画“For Tomorrow 2015”を策定 買収防衛策更新
2014	<ul style="list-style-type: none"> 取締役の人数を10名から9名に縮小 →社外取締役比率が3分の1に 	<ul style="list-style-type: none"> 社外監査役人数を2名から3名に増員 →監査役の過半数が社外監査役に 	<ul style="list-style-type: none"> 買収防衛策の廃止 退職慰労金制度の廃止
2015	<ul style="list-style-type: none"> 指名諮問委員会・報酬諮問委員会設置 社外取締役と会計監査人の定期ミーティング開催 社外取締役と監査役の定期ミーティング開催 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基準、政策保有株式の保有とその議決権行使に関する方針等の策定 	<ul style="list-style-type: none"> 内部統制基本方針改訂に伴い、監査役への報告を理由とした不利益取扱いの禁止および監査費用負担に関する方針を明確化 	
2016			<ul style="list-style-type: none"> 純粋持株会社から事業持株会社へ移行 中期経営計画「Cs for Tomorrow 2018」を策定

3 コーポレート・ガバナンス体制の状況

□ 監督および監査

取締役会は、取締役9名中3名(3分の1)が独立性を有する社外取締役で構成され、法令・定款に従い取締役会の決議事項とすることが定められている事項ならびに当社および当社グループに関する重要事項を決定し、取締役および執行役員の業務執行を監督しています。

取締役会の下には、社外取締役を主たる委員とする指名諮問委員会および報酬諮問委員会を設置し、当社にとって最適な取締役会の構成・規模、取締役・監査役候補の指名方針、社外役員に関する独立性判断基準、取締役の報酬方針・報酬制度、取締役個々人の業績評価に基づく報酬等の検討について社外取締役が積極的に参画し、助言することとしています。

監査役会は、監査役5名中3名(過半数)が独立性を有する社外監査役で構成され、各監査役は、監査役会が定めた監査方針のもと、取締役会への出席、業務状況の調査などを通じ、取締役の職務遂行の監査を行っています。監査役会の機能充実および常勤監査役と社外監査役との円滑な連携・サポートを図るため、

専従スタッフによる監査役室を設置しています。

また、会社法および金融商品取引法に基づく会計監査については、PwCあらた監査法人が監査を実施しています。

さらに、監査部を設置し、監査計画に基づき内部監査を実施しています。スタッフ部門のそれぞれが行う内部監査の結果についても、監査部に情報が一元化され、内部監査の結果は取締役会に報告されています。

□ 業務執行

業務執行の迅速化と責任の明確化を図るために執行役員制度を導入し、意思決定・監督機能を担う取締役と業務執行機能を担う執行役員の役割を明確にしています。

グループ決裁権限規程において、経営計画に関する事項、投融资に関する事項、資金調達・資金管理に関する事項、組織および管理制度に関する事項、研究開発および生産技術に関する事項等についてきめ細かな決裁基準を設けて、取締役会から経営会議、事業本部・事業会社に対して権限委譲しています。

4 取締役候補指名の方針と手続

取締役候補者の選出にあたっては、取締役に相応しい識見、能力等に優れた者を候補者としています。社内取締役については、担当領域における専門的知識、経験、能力等を備えていると考えられる者を候補者として選定しています。一方、社外取締役については、高い識見を踏まえた客観的な経営の監督を期待し、それに相応しい経営者、学識経験者、官公庁出身者等で、豊富

な経験の持ち主を幅広く候補者としています。

取締役の指名に関する客観性と透明性をより一層高めるため、社外取締役を主たる委員とする指名諮問委員会を設置し、取締役会の構成・規模、役員の指名方針等についての検討に参画いただき、助言を得ることにしています。

5 役員報酬等の決定方針と手続

取締役の報酬は、株主総会で承認された報酬限度額の範囲内で、予め取締役会で承認された報酬体系に従い決定することとし、各取締役の役位ごとに定められた固定額の基礎報酬、当社グループ連結業績および個別業績によって定められる業績連動報酬で構成されています。業績評価は、売上高、営業利益、ROA等の経営指標とともに、個別に設定する目標の達成度合い、達成内容を踏まえ、業績への寄与度、貢献度等も加味して総合的

に評価されます。なお、報酬水準については、外部専門機関の調査データ等を勘案して決定しています。

取締役報酬の客観性と透明性をより一層高めるため、社外取締役を主たる委員とする報酬諮問委員会を設置し、役員報酬制度や運用についての検討に参画いただき、助言を得ることにしています。

6 社外役員に関する独立性判断基準

当社は、社外取締役および社外監査役が独立性を有すると認定するにあたっては、以下のいずれにも該当することなく、公正かつ中立的な立場で職務を果たしうることを確認します。

1. 現在および過去10年間に当社グループの業務執行者（業務執行取締役、執行役員、従業員等）であった者
2. 当社グループを主要な取引先とする者（年間連結売上高の2%以上が当社グループである法人）またはその業務執行者
3. 当社グループの主要な取引先（当該取引先による当社グループへの支払いが当社の年間連結売上高の2%以上を占める場合、または、当社連結総資産の2%以上の金銭の借入先）またはその業務執行者
4. 当社からの役員報酬以外に、当社グループから個人として多額の金銭その他財産上の利益（年間1千万円以上）を得ている者
5. 当社グループから多額の寄付・助成（年間1千万円以上）を受けている者またはその業務執行者
6. 当社グループの主要株主（当社の総株主の議決権の10%以上を直接または間接的に保有している者）またはその業務執行者
7. 当社グループの役員・従業員を役員に選任している法人の業務執行者
8. 当社グループの会計監査人またはその所属者
9. 過去3年間、上記2から8に該当する者
10. 上記1から8のいずれかに該当する近親者（配偶者、2親等内の親族および生計を共にする者）がいる者（ただし、上記1から3、5から7の「業務執行者」は「重要な業務執行者（業務執行取締役、執行役員、執行役員等）」に読み替えるものとする）

7 監査役監査および会計監査、内部監査の状況

監査役監査については、各監査役は、監査役会が定めた監査方針のもと、取締役会への出席、業務状況の調査などを通じ、取締役の職務遂行の監査を行っています。なお、監査役会の機能充実のため監査役室を設置しています。

会計監査については、当社と会社法監査および金融商品取引法監査について監査契約を締結しているPwCあらた監査法人が、監査を実施しています。

監査業務に関わる補助者の構成は、監査法人の監査計画に基づき決定されています。具体的には、公認会計士を主たる構成員とし、公認情報システム監査人などその他の補助者も加えて構成されています。

監査部、監査役会、会計監査人の相互連携については、監査部、監査役会および事業会社などの監査役が、定期的な連絡会などを通じて連携を強化し、当社グループとしての法令等の遵守およびリスク管理などに関する内部統制システムの有効性について確認しています。また、監査役会は、会計監査人との間で監査計画の確認を行うとともに、四半期連結会計期間末ならびに連結会計年度末に当社グループの監査結果の報告を受けています。

業務執行に関わる内部監査については、社長直轄の組織として監査部（15名、2016年3月31日現在）を設置しており、当社内部監査基本規程に基づき年次監査計画を立案し、当社社長の承認を得たうえで、当社グループの監査を実施しています。

8 コンプライアンスの徹底

□ 「企業倫理に関する方針・行動基準」について

1998年8月に制定した「企業倫理に関する方針・行動基準(2016年4月改定)」は、役員および従業員一人ひとりが、日々の行いで具体的に実践すべき事項をまとめたものです。本方針・行動基準は、「グループ理念」「グループビジョン」「グループバリュー」を拠りどころとして日々の活動を行ううえで守るべき指針として定めています。

□ 個人情報保護への対応

当社グループは、取得・利用させていただいている個人情報の適正な保護を重要な責務と認識し、「グループ個人情報管理規程」に基づき個人情報を取り扱っています。

全従業員を対象に、個人情報の保護を含む「情報セキュリティハンドブック(冊子)(2016年4月改定)」を配付するとともに、情報管理に関する教育・啓発活動を、企業倫理委員会にてモニタリングしています。

9 情報開示に関する基本方針「ディスクロージャーポリシー」の制定

当社グループでは、情報開示に関する企業情報の管理・開示体制を整備・強化することでいっそうの企業価値増大を図るため、情報開示に関する基本方針「ディスクロージャーポリシー」を定めるとともに、基本方針に基づくグループ情報開示規程を定め、2008年7月1日より運用を開始しています。

□ 基本方針

旭化成グループは、「世界の人びとの“いのち”と“くらし”に貢献します。」との基本理念に基づき、事業活動を遂行するうえで、企業倫理に関する方針に「経営の透明性を確保」することを掲げ

ています。当社グループはこの基本的な考えに基づき、情報開示ならびにコミュニケーション活動を積極的に展開します。

情報開示に関しては、お客さま、お取引先、株主・投資家、従業員、地域社会などのステークホルダーの皆さまをはじめとして、広く社会全体に、企業情報を公正、公平、正確に、かつ可能な限り速やかに情報開示することに努めます。

コミュニケーション活動に関しては、ステークホルダーや広く社会との双方向のコミュニケーションに努めることで、信頼関係を築きながら、当社グループに対する理解を促進し、ブランド力の向上と企業価値の増大を目指します。

10 企業倫理委員会による包括的な法令遵守状況のモニタリング

1998年7月に設置された企業倫理委員会では、当社グループ全体のコンプライアンス教育や法令遵守状況の包括的なモニタリングとともに、問題点の抽出、改善策の検討を行っています。同委員会では、グループ各社で実施されたコンプライアンスに

関する教育プログラム、法令などの遵守状況、セクシャルハラスメント対応、個人情報保護法対応、内部通報制度の運用状況などについて議論し、検討しています。

11 リスクマネジメント

当社では、当社グループのリスク管理体制強化のため、リスク管理委員会を設置しています。同委員会では、当社グループを取り巻く事業運営上のリスクの発生を未然に防止し、また、発生したリスクに対しては経営への影響を極小化させることを基本方針としています。この基本方針を明確にするため、2007年3月23日開催の取締役会において「リスク管理基本規程」を制定し（2007年4月1日施行）、本規程に基づき当社グループのリスク管理能力と有事における対応能力の向上を図り、社会的責任を果

たすことを目指しています。

2014年度では、工場災害対応を1つの柱とし、工場災害発生時の連絡体制について支社・製造所への周知徹底を図りました。また、個人情報の漏えいリスクに着目し、当社グループで保有する個人情報とその管理についてヒアリングを実施し、改めて管理状況に問題がないことを確認しました。その他、海外での有事発生時の駐在員や出張者の安否情報を効率的に確認するシステムを2015年5月に導入しました。

12 リスク・コンプライアンス室の設置

当社は、2012年に米国ゾール・メディカルを、2015年に米国ポリポアを買収し、海外での事業展開をいっそう拡大させていることや、旭化成建材（株）による杭工事施工データ流用等の問題を踏まえ、コンプライアンス体制の見直しを喫緊の課題としています。

そこで2016年1月から、リスク・コンプライアンス室にグループのリスク情報やコンプライアンスに関わる事案を一元的に集

約させることとしました。また、リスク管理・コンプライアンスの推進体制を構築するため、責任者を事業本部や事業会社に配置し、組織内のコンプライアンス徹底とリスクの洗い出しを実施することとしています。今後は、下記方針に基づき、グループ全体でコンプライアンス強化とリスク管理の徹底を図るべく、その具体的な手法を検討していきます。

コンプライアンスの推進

□ 基本方針：国内外全従業員に対する行動規範の制定と周知

- ① 「企業倫理に関する方針・行動基準」のグローバル化
- ② コンプライアンス教育プログラムの策定・実施
- ③ 上記①②の周知と、浸透状況のモニタリングを実施

リスク管理の徹底

□ 基本方針：事業ごとのリスク把握と危機発生時の体制構築

- ① 各事業・各関係会社のリスク把握
- ② 把握したリスクへの対策立案・モニタリングと定期的な見直し
- ③ 危機発生に備えた体制の構築と維持



その他コーポレート・ガバナンスに関する情報は、当社ウェブサイトをご覧ください。
<http://www.asahi-kasei.co.jp/asahi/jp/aboutasahi/governance>

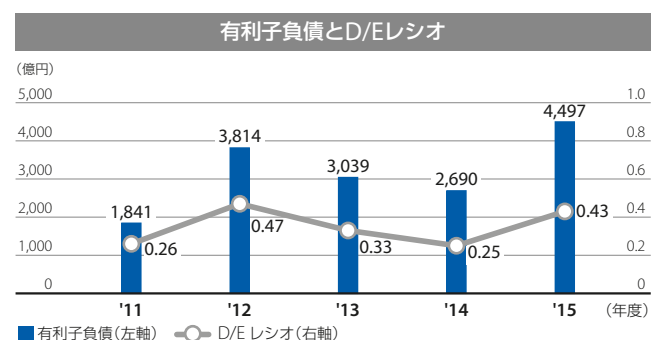
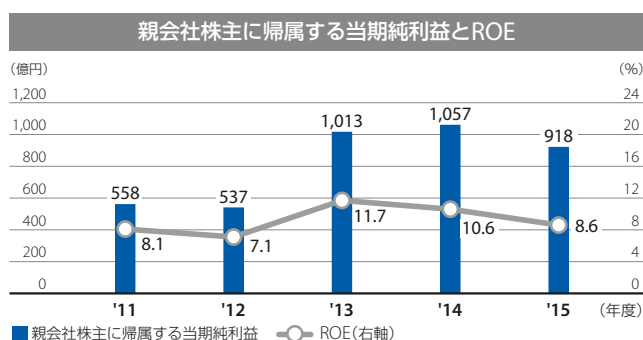
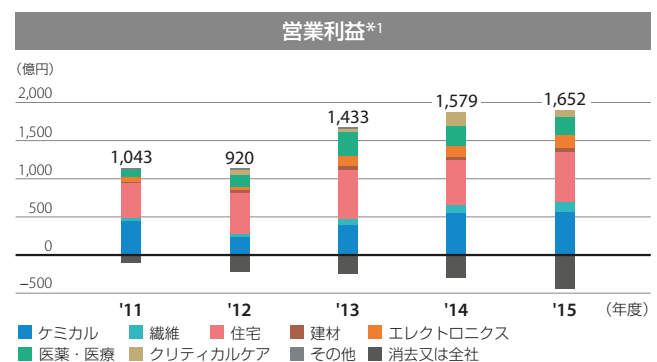
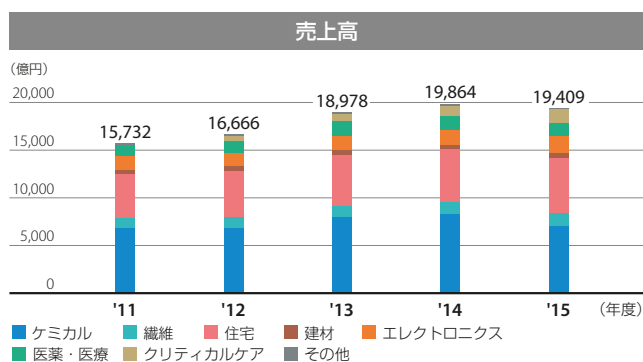
財務・非財務サマリー

(3月31日に終了した1年間)	2016	2015	2014	2013
売上高	¥1,940,914	¥1,986,405	¥1,897,766	¥1,666,640
国内売上高	1,261,203	1,313,128	1,289,054	1,181,429
海外売上高	679,711	673,277	608,712	485,211
営業利益	165,203	157,933	143,347	91,960
経常利益	161,370	166,543	142,865	95,125
税金等調整前当期純利益	146,389	158,440	163,860	82,302
親会社株主に帰属する当期純利益	91,754	105,652	101,296	53,712
包括利益	△11,925	214,484	146,102	117,515
1株当たり当期純利益(円)	65.69	75.62	72.48	38.43
設備投資額	99,000	89,108	92,397	113,785
減価償却費	93,811	86,058	86,052	80,050
研究開発費	81,118	75,540	71,101	71,120
年間配当金(円)	20.00	19.00	17.00	14.00

(3月31日現在)	2016	2015	2014	2013
総資産合計	¥2,211,729	¥2,014,531	¥1,915,089	¥1,800,170
たな卸資産	336,743	339,677	328,540	309,677
有形固定資産、減価償却累計額控除後	555,989	502,507	480,535	461,581
投資その他の資産	305,140	334,368	285,735	263,704
純資産 ^a	1,041,901	1,082,654	912,699	812,080
1株当たり純資産(円)	745.94	775.05	653.15	581.05
自己資本比率(%)	47.1	53.7	47.7	45.1
従業員数(人)	32,821	30,313	29,127	28,363

a. 非支配株主持分は除いています。

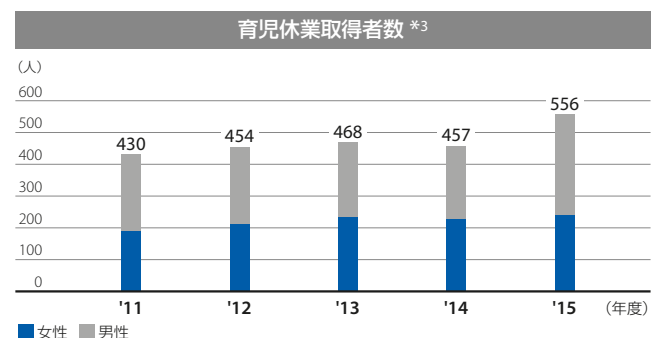
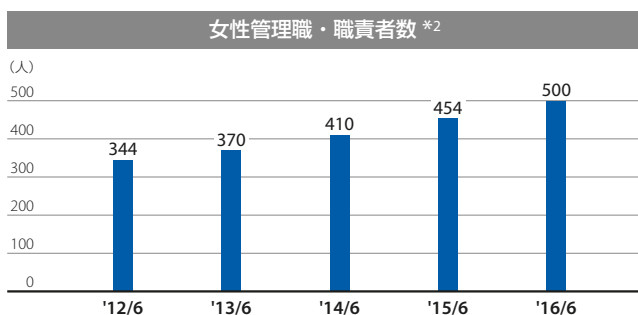
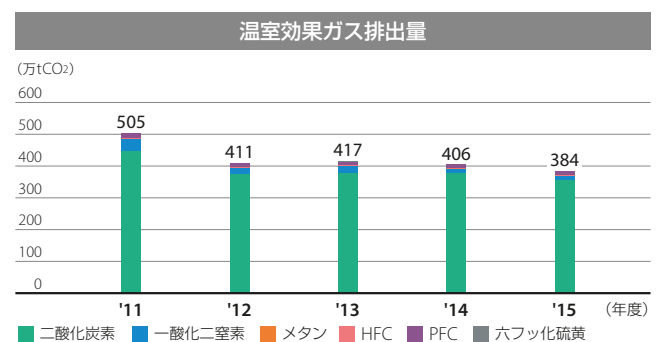
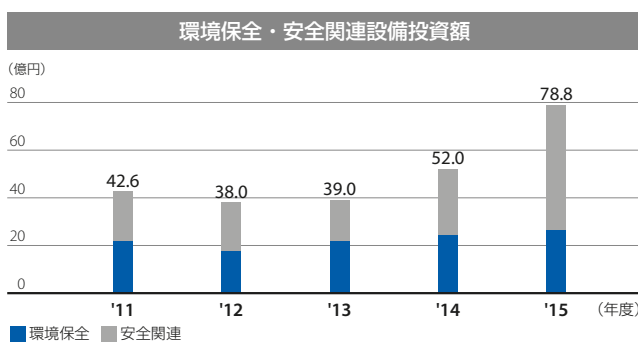
b. 2012年3月期よりナフサ転売に関する会計方針を変更しています。この変更に伴い、2008年3月期から2011年3月期の売上高について遡及処理後の金額を記載しています。



*1 「エレクトロニクス」および「クリティカルケア」の数値は、ソール・メディカルやポリポア買収にかかるのれん償却費等の控除前の数値であり、本表ではのれん償却費等は分けて記載しています。

2012	2011 ^b	2010 ^b	2009 ^b	2008 ^b	2007	2006
¥1,573,230	¥1,555,945	¥1,392,212	¥1,521,178	¥1,663,778	¥1,623,791	¥1,498,620
1,151,705	1,106,656	1,021,803	1,127,213	1,176,441	1,195,751	1,125,454
421,525	449,289	370,409	393,965	487,337	428,040	373,166
104,258	122,927	57,622	34,959	127,656	127,801	108,726
107,567	118,219	56,367	32,500	120,456	126,507	104,166
94,866	98,342	46,056	19,031	105,599	114,883	94,481
55,766	60,288	25,286	4,745	69,945	68,575	59,668
62,561	45,088	—	—	—	—	—
39.89	43.11	18.08	3.39	50.01	49.00	42.46
85,124	66,014	83,990	126,725	82,911	84,413	66,310
78,440	84,092	86,166	79,436	73,983	71,646	69,399
66,269	62,320	62,924	60,849	56,170	52,426	51,467
14.00	11.00	10.00	10.00	13.00	12.00	10.00

2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006
¥1,410,568	¥1,425,879	¥1,368,892	¥1,379,337	¥1,425,367	¥1,459,922	¥1,376,044
279,206	256,248	251,084	273,539	272,372	240,006	214,062
416,119	418,354	447,497	441,271	424,193	426,959	414,368
227,489	220,773	226,331	218,477	234,873	281,502	284,390
706,846	663,566	633,343	603,846	666,244	645,655	594,211
505.72	474.59	452.91	431.77	476.39	461.50	424.34
50.1	46.5	46.3	43.8	46.7	44.2	43.2
25,409	25,016	25,085	24,244	23,854	23,715	23,030



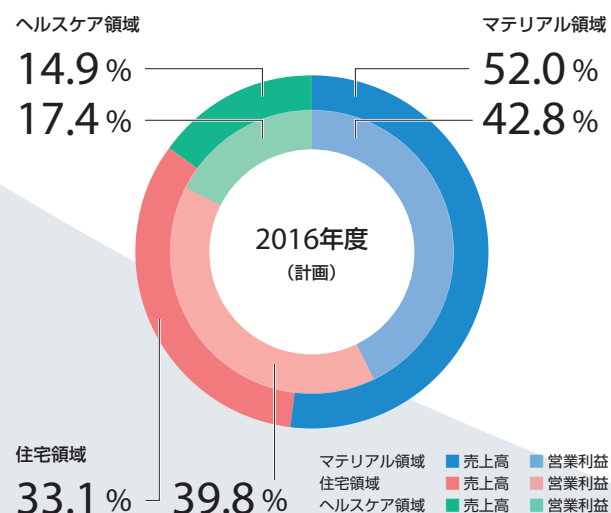
*2 各年度の6月末時点における旭化成(株)、旭化成エレクトロニクス(株)、旭化成ホームズ(株)、旭化成建材(株)、旭化成ファーマ(株)、旭化成メディカル(株)が雇用する社員の実績値です(2015年以前は旭化成ケミカルズ(株)、旭化成せんい(株)、旭化成イーマテリアルズ(株)を含む)。

*3 旭化成(株)、旭化成ケミカルズ(株)、旭化成せんい(株)、旭化成ホームズ(株)、旭化成建材(株)、旭化成エレクトロニクス(株)、旭化成イーマテリアルズ(株)、旭化成ファーマ(株)、旭化成メディカル(株)が雇用する社員の実績値です。

At a Glance

2016年度より、旭化成グループは事業領域を「マテリアル」「住宅」「ヘルスケア」の3領域に再編するとともに事業持株会社へと移行しました。

新中期経営計画「Cs for Tomorrow 2018」では経営資源をこの3領域へと最適配分し、企業価値の向上を図ってまいります。



※構成比は「その他」および「消去又は全社」を除いた数値です。

■ マテリアル領域

- 繊維事業
- 石油化学事業
- 高機能ポリマー事業
- 高機能マテリアルズ事業
- セパレータ事業
- 消費財事業
- 旭化成エレクトロニクス(株)
(電子部品事業)



2016年度予想

売上高

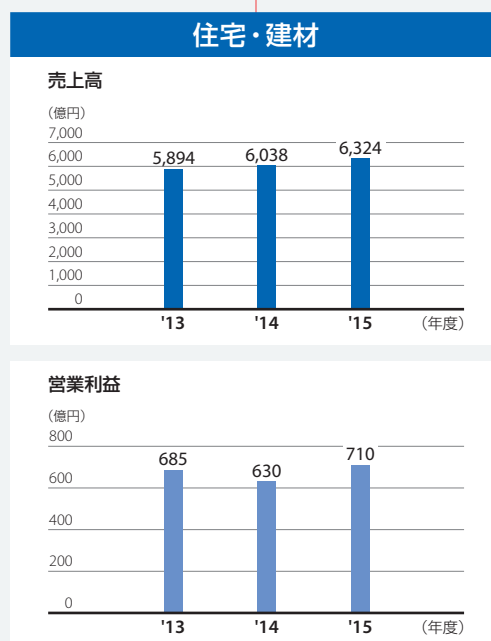
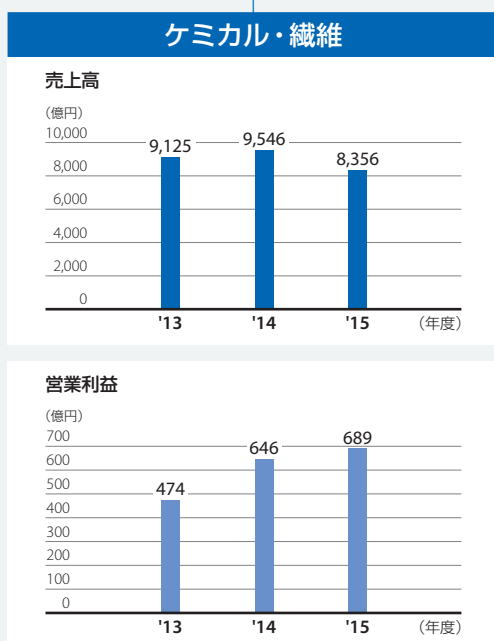
9,800 億円

営業利益

700 億円

2015年度	2016年度
旭化成せんい(株)	旭化成(株)
旭化成ケミカルズ(株)	
旭化成イーマテリアルズ(株)	
旭化成エレクトロニクス(株)	旭化成エレクトロニクス(株)

～2015年度セグメント別



※2015年度は「ケミカル・繊維」「住宅・建材」「エレクトロニクス」「ヘルスケア」の4つの報告セグメントで開示していましたが、2016年度は「マテリアル」「住宅」以降の報告セグメントでは組み替え後の数値で記載しています。

■ 住宅領域

- 住宅事業
- 建材事業



2016年度予想

売上高

6,240 億円

営業利益

650 億円

2015年度

旭化成ホームズ(株)

旭化成建材(株)

2016年度

旭化成ホームズ(株)

旭化成建材(株)

■ ヘルスケア領域

- 医薬事業
- 医療事業
- クリティカルケア事業



2016年度予想

売上高

2,800 億円

営業利益

285 億円

2015年度

旭化成ファーマ(株)

旭化成メディカル(株)

ゾール・メディカル

2016年度

旭化成ファーマ(株)

旭化成メディカル(株)

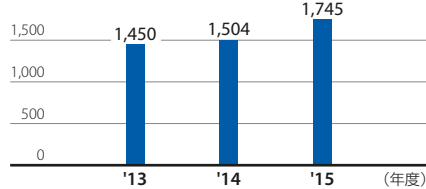
ゾール・メディカル

売上高・営業利益

エレクトロニクス

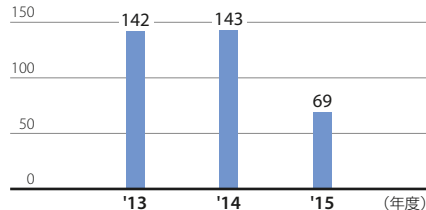
売上高

(億円)



営業利益

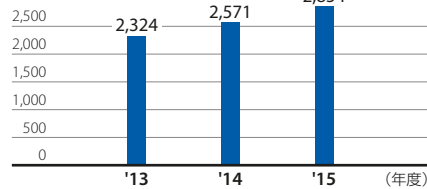
(億円)



ヘルスケア

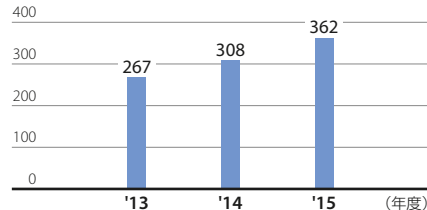
売上高

(億円)



営業利益

(億円)



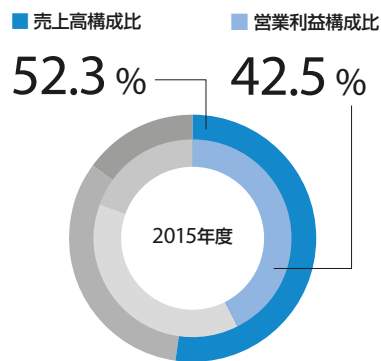
「ヘルスケア」の3つの報告セグメントに変更しています。なお、この変更に加えて、一部においてセグメント間をまたぐ移管等を行っており、

マテリアル領域

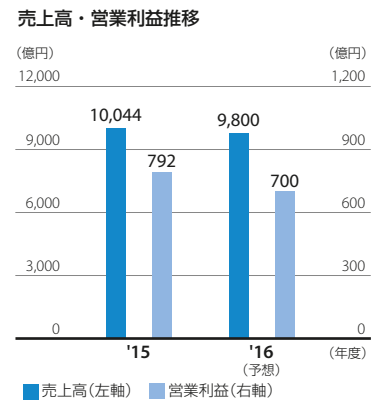


マテリアル領域管掌
代表取締役 兼 副社長執行役員
小林 友二

独自性と差別性のあるユニークな繊維素材、樹脂など石化製品の原料となる基礎化学品から環境にやさしい高性能素材、「サランラップ™」などの消費財、バッテリーセパレータやLSI・センサ製品の電子部品など、他の追随を許さない先端技術を活かした付加価値の高い素材・製品群をグローバルに展開し未来の暮らしをリードします。



※構成比は「その他」および「消去又は全社」を除いた数値です。



主要製品

- 再生セルロース繊維「ベンベルグ™」
- ポリウレタン弾性繊維「ロイカ™」
- スパンボンド不織布
- ナイロン66繊維「レオナ™」
- アクリロニトリル
- スチレンモノマー
- ポリエチレン
- エンジニアリング樹脂
- 合成ゴム
- 中空糸ろ過膜「マイクロザ™」
- イオン交換膜
- 医薬・食品用添加剤「セオラス™」
- 「サランラップ™」
- 感光性ドライフィルム「サンフォート™」
- リチウムイオン二次電池用セパレータ「ハイポア™」「セルガード™」
- 鉛蓄電池用セパレータ「ダラミック™」
- ミクスドシングナルLSI
- ホール素子

など

トピックス

旭化成ヨーロッパが営業開始

「旭化成ヨーロッパ」(Asahi Kasei Europe GmbH) が2016年4月1日にドイツ・デュッセルドルフ市で営業を開始し、マテリアル領域における自動車関連素材の事業拡大を進めています。また、ヨーロッパ域内の当社グループ事業の統括拠点としての機能も担っており、収益最大化を目指します。



旭化成ヨーロッパの建物外観

リチウムイオン二次電池 (LIB) 用セパレータ「ハイポア™」の設備増強

LIB用セパレータは、従来の民生用電子機器用途に加え、ハイブリッド自動車や電気自動車等の車載用途で急速に成長することが見込まれています。今後のさらなる需要の拡大に向けた安定供給体制をより一層強固にするため、滋賀県守山市において「ハイポア™」の設備増強を決定しました。



リチウムイオン二次電池用セパレータ「ハイポア™」

繊維事業

Q 各事業の状況と2016年度の見通しについて教えてください。

A 2015年度は前期に引き続き過去最高益を更新。
2016年度は引き続き順調に推移する計画であるものの、円高の影響を受ける見通し。

2015年度は売上高、営業利益ともに2003年の純粋持株会社制移行後最高となりました。各製品において原燃料価格の下落や、円安の効果を受けたことに加え、カーシート向けなどの人工皮革「ラムース™」やポリウレタン弾性繊維「ロイカ™」などの販売量が増加しました。さらに海外子会社の業績が拡大することなどにより利益を伸ばしました。

2016年度については、円高の進行や中国経済の減速等で厳

しい事業環境にあります。こうした中で、主要素材の生産はフル稼働を維持しています。前中計期間中に竣工したタイのPPスパンボンド不織布とスパンデックス（ポリウレタン弾性繊維「ロイカ™」）、宮崎県延岡市で2016年6月に増強したエアバッグ用ナイロン66繊維「レオナ™」などの増設投資を確実に収益に寄与させていきます。

ケミカル事業

Q 原燃料価格が大きく変動していますが、主な事業の状況と2016年度の見通しについて教えてください。

A 2015年度は石油化学製品の市況が大幅に下落したことから前期比で減収。
2016年度は円高の影響を受ける見通し。

2015年度は、石油化学系事業では、各製品で原油安、ナフサ安の影響を受け原燃料価格が下落しましたが、アクリロニトリルを中心に製品市況が悪化し、前期比減収・減益となりました。高機能ポリマー系事業は、原燃料価格の下落により交易条件が改善、エンジニアリング樹脂や省燃費型高性能タイヤ向け合成ゴムの販売が堅調に推移し、前期比増収・増益となりました。高付加価値系事業も、イオン交換膜を中心に円安の効果を受け、「サランラップ™」の販売量も増加し、前期比増

収・増益となりました。

2016年度については、省燃費型高性能タイヤ向け合成ゴムや「サランラップ™」などの消費財製品については販売量の増加を見込んでいます。一方で各事業において円高の影響を受け、高機能ポリマー事業を中心に交易条件が悪化し、国内石油化学事業の基盤強化によりスチレンモノマーの販売量が減少する見通しです。

エレクトロニクス事業

Q エレクトロニクス事業の2015年度の総括と2016年度の見通しについて教えてください。

A 買収に伴うのれん償却費等の影響を受けるものの、バッテリーセパレータ事業で販売量の増加を見込む。

2015年度の電子部品系事業では、円安の効果に加え、スマートフォン向けオーディオデバイスやカメラモジュール用電子部品の販売が順調に推移しましたが、電子コンパスの販売量が減少し、前期比減収・減益となりました。電子材料系では、汎用エポキシ樹脂の生産・販売を終了しましたが、円安の効果に加え、リチウムイオン二次電池（LIB）用セパレータ「ハイポア™」の販売が堅調に推移し前期比減収・増益となりました。

なお、2015年度第2四半期より当エレクトロニクス事業にポリポアの業績を含めています。

2016年度は、民生分野では緩やかな成長が続き、電装化が進む自動車用途の電子部品や車載用LIB市場が伸びる見通しです。オーディオデバイスやカメラモジュール向けの電子部品や、「ハイポア™」などのセパレータの販売量増加を見込んでいます。

住宅領域

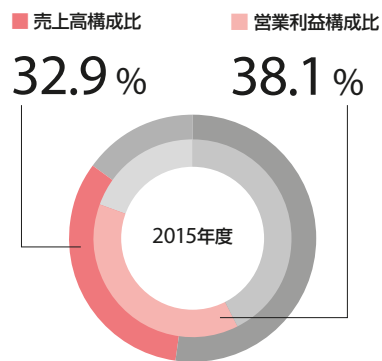


住宅領域管掌

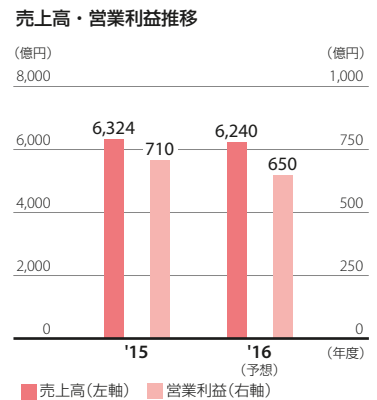
専務執行役員
兼 旭化成ホームズ(株)
代表取締役社長 兼 社長執行役員

池田 英輔

高品質な商品とサービスの提供で半世紀を越えてお客さまの高い満足度を維持する「ロングライフ住宅」の実現を目指している住宅事業、先進性と独創性に富んだ高付加価値な製品とサービスを展開する建材事業で豊かなくらしの舞台を生み出していきます。



※構成比は「その他」および「消去又は全社」を除いた数値です。



主要製品

- 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
 - 住宅ローン事業
 - 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」
 - パイル
 - 鉄骨構造用資材
- など

トピックス

台湾でのマンション分譲事業の開始

当社初の海外でのマンション分譲事業案件として、台湾の新北市中和区にて建設されるプロジェクトが始動しました。複雑な権利関係を調整する合意形成力やノウハウを活かし、老朽化した住宅等の建替え需要が見込まれる台湾に注目し、将来の成長に向けた新規事業分野として海外展開を図っていきます。



外観イメージパース

株式会社森組と業務および資本提携

中高層建築事業、分譲マンション事業、既存マンションの大規模修繕やリノベーション事業等の事業分野でのノウハウ共有を含む業務提携をし、協業によるシナジーを円滑かつ効率的に実現するため、建設会社である株式会社森組の株式を保有する企業から株式を30.2%取得しました。

住宅

Q 建築請負事業、住宅周辺事業の2015年度の状況と請負受注の動向について教えてください。

A 住宅事業として2015年度は売上高・営業利益で過去最高を達成。請負受注は2016年5月より広告宣伝活動を本格再開し受注拡大を目指す。

2015年度の建築請負事業は、2014年度末に過去最高となった受注在庫の着実な竣工・引渡しを行ったことで、集合住宅「ヘーベルメゾン™」を中心に引渡戸数が増加し売上を伸ばしました。また、下期以降に広告宣伝活動を自粛した影響から、販売促進費などの販管費が減少しました。

住宅周辺事業も順調に推移しました。不動産部門における賃貸管理事業では、建築請負部門の「ヘーベルメゾン™」の販売好調に伴って管理戸数が増加したことや、分譲事業でアトラス調布などの大型物件の引渡しがありました。リフォーム部門では外壁・防水塗装工事などが順調に推移しています。その結果、住宅事業全体で、売上高、営業利益ともに過去最高を更新する業績となりました。

建築請負受注高については、前期比5.9%のマイナスとなりました。上期は都市型住宅No.1を目指して、発売40周年を迎えた二世帯住宅のキャンペーンなど営業施策を積極的に展開しました。下期については集合住宅を中心に広告宣伝活動の

自粛の影響を受け、集客面で厳しい状況が続きましたが、戸建住宅の総合展示場での営業活動を丁寧に行うことによって、受注の落ち込みは比較的軽微にとどまりました。2016年5月より広告宣伝活動を本格再開し、今後の受注拡大に取り組んでいます。



「ヘーベルハウス™
カット&ゲブル」



アトラス調布

建材

Q 2015年度の状況と今後の見通しを教えてください。

A 基礎事業で杭工事施工データ流用等の影響が懸念されるものの、その他の事業は堅調に推移する見込み。

2015年度は、主要指標である建築着工床面積、新設住宅着工戸数等が横ばいで推移した中、下期に杭工事施工データ流用等の影響から基礎事業で減収・減益となったものの、営業体制強化策が奏功した断熱材事業が堅調に推移し、また、原燃料価格の下落などにより、建材事業全体として前年度比減収・増益となりました。

2016年度は、ALC（軽量気泡コンクリート）事業で大都市圏を中心に需要の取り込みを図ることに加え生産性の向上に取り組む、また、断熱材事業では高断熱住宅ニーズの広がりに対し、高断熱を訴求するマーケティングの強化、非住宅分野での拡販などでそれぞれ増収・増益を見込んでいます。一方で、基礎事業については未だ杭工事施工データ流用等の影響が懸念されますが、コンプライアンスの徹底を含め基礎事業の再構築に向け取り組んでいきます。



フェノールフォーム断熱材「ネオマ™フォーム」



ネオマフォーム工場

ヘルスケア領域

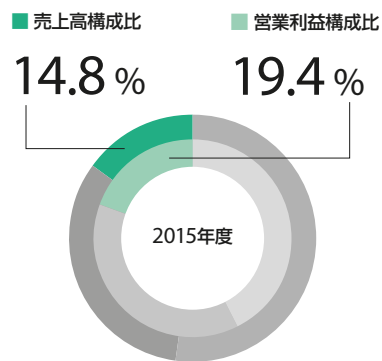


ヘルスケア領域管掌
 専務執行役員
 兼 旭化成メディカル(株)
 代表取締役社長 兼 社長執行役員
柴田 豊

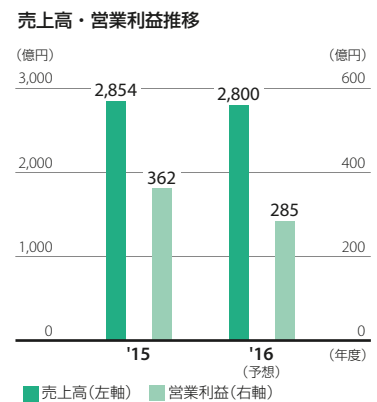


ヘルスケア領域管掌
 専務執行役員
 兼 ゾール・メディカル
 Chairman, Board Director
Richard Packer

整形外科を中心に救急・集中治療、免疫などの領域で世界に通用する医薬品の提供と、慢性・急性腎不全や難病治療に応える血液浄化関連製品、バイオ医薬品など新薬の製造プロセス製品で世界の医療の進歩に貢献します。AED・除細動器、体温管理システムなどのクリティカルケア製品でより多くの人びとの救命に寄与します。



※構成比は「その他」および「消去又は全社」を除いた数値です。



トピックス

フィンランドOrion社との戦略的提携を発表

疼痛領域における研究・開発・商業化までを含めたグローバルな戦略的提携を行うことで合意し、このたび契約を締結しました。両社が同数の研究テーマを提供することで開発候補品をそれぞれ倍増させることが可能となり、得られた開発候補品の開発費用を両社で分担します。

「テリボン™ 皮下注用56.5μg」の韓国での販売開始

骨粗鬆症治療剤「テリボン™」(一般名: テリパラチド酢酸塩、日本販売名「テリボン™皮下注用56.5μg」)の韓国の導出先である東亜ST株式会社が、販売名「Teribone™ Inj. 56.5μg」で韓国での販売を開始しました。韓国でも高齢化の進展に伴い骨粗鬆症患者数が増加しており、韓国における骨粗鬆症治療に貢献していきます。



骨粗鬆症治療剤「テリボン™」

主要製品

- 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™」
 - 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™」
 - 医療機向け除細動器
 - 着用型自動除細動器「LifeVest™」
 - 自動体外式除細動器「ZOLL AED Plus™」
 - 体温管理システム「サーモガード™システム」
- など

医薬・医療

Q 薬価改定の影響など医薬事業、医療事業それぞれの2016年度の見通しを教えてください。

A 医薬事業で薬価改定および後発医薬品の影響を受けることや、医療事業では円高や償還価格改定の影響を受けることにより減収・減益の見通し。

2015年度は、骨粗鬆症治療剤「テリボン™」や血液凝固阻止剤「リコモジュリン™」の販売が堅調に推移しましたが、上期後半から後発医薬品の影響を受けた排尿障害改善剤「フリバス™」の販売量が大幅に減少したことから、医薬事業として前期比減収・減益となりました。なお、2015年9月に骨粗鬆症治療剤「AK156（ゾレドロン酸水和物）」の国内製造販売承認の申請や他社との共同開発契約を締結するなどパイプラインの拡充を含めて研究開発活動に引き続き注力しています。医療事業については、透析関連製品やウイルス除去フィルター「プラノバ™」で販売量を伸ばしたことから前期比増収・増益となり、医療事業としては純粋持株会社移行後、過去最高の営業利益となりました。

2016年度については、医薬・医療事業として減収・減益を計画しています。医薬事業では、市場拡大再算定制度の対象となった「テリボン™」や既存医薬品において薬価改定の影響を受け、「フリバス™」が後発医薬品の影響を引き続き受ける

見込みです。「テリボン™」「リコモジュリン™」の販売量の増加を計画していますが、医薬事業としては減収・減益となる計画です。また、医療事業では、「プラノバ™」で販売量増加を見込んでいますが、円高の影響や償還価格改定の影響を受けるため、減収・減益の見通しです。



医療機器製品群



医薬製品群

クリティカルケア

Q 引き続き順調に拡大していますが、今後の見通しについて教えてください。

A 営業活動強化に伴う販管費増加を計画しているものの、着用型自動除細動器「LifeVest™」を中心に順調に拡大する見通し。

2015年度も引き続き、順調に事業が拡大しました。着用型自動除細動器「LifeVest™」については、米国を中心に急拡大しており、業績が順調に拡大しました。また、その他の除細動器についても北米病院市場、海外市場を中心に受注が伸長したことにより売上を伸ばしています。2015年9月には鬱血性心不全の初期兆候に対する革新的なモニタリング製品の技術開発を行うイスラエルKyma Medical Technologiesを買収し、救命救急医療の質の向上と周辺事業の拡大を図っています。

2016年度についても大きな傾向に変更はなく、引き続き順調に拡大していく見込みです。エリアマネージャーの採用など営業活動強化に伴う販管費の増加は見込んでいますが、「LifeVest™」を中心に除細動器がさらに拡大することで増収・増益を目指しています。



着用型自動除細動器「LifeVest™」

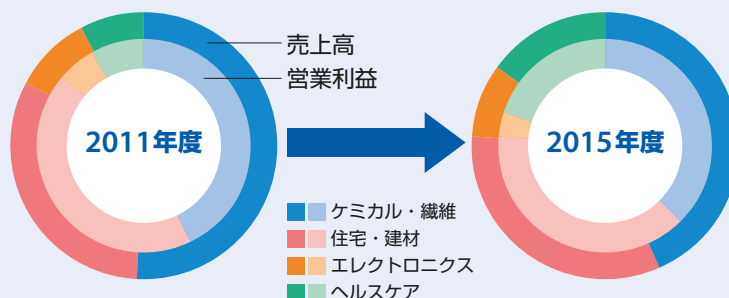


自動体外式除細動器「ZOLL AED Plus™」

前中期経営計画“For Tomorrow 2015”の軌跡

過去最高の経営成績を達成し、バランスのとれた領域構成へ

「グローバルリーディング事業の展開」と「新しい社会価値の創出」を基本戦略に掲げ、最終年度には過去最高の営業利益を達成した前中計“For Tomorrow 2015”。当社史上最大の買収金額となる2件のM&Aを行うなど、さらなる多角化を推進した5年間となりました。ここでは、各年度における主要なトピックスを紹介しながら5年間の軌跡を振り返ります。



2011年度

“For Tomorrow 2015”がスタート。
グループを挙げて“昨日まで世界になかった”
価値の提供を目指す

欧州の財政危機や新興国向けの輸出減速により、経済環境は大きく悪化。また、東日本大震災の影響や円高の長期化、原燃料価格の高騰等で厳しい事業環境が続きました。当社においては、住宅事業が過去最高益を達成するも、ケミカル事業を中心に苦戦しました。

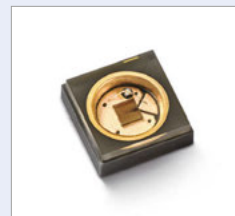
売上高	15,732億円	営業利益	1,043億円
経常利益	1,076億円	親会社株主に帰属する 当期純利益	558億円

【主なトピックス】

11月：骨粗鬆症治療剤
「テリボン™皮下注用56.5μg」を発売
旭化成ファーマ(株)は、高齢化の進展に伴い増加する骨粗鬆症を適応症とする「テリボン™皮下注用56.5μg」を発売しました。週1回の投与で骨形成および骨強度の向上を促進し、社会的な問題となっている骨粗鬆症の治療に貢献することが期待されています。



12月：米国Crystal ISを完全子会社化
深紫外発光ダイオード(UVCLED)の開発などを行う米国Crystal ISを完全子会社化しました。



2012年度

“For Tomorrow 2015”の基本戦略に則り、
成長に向けた歩みを着実に進めた1年

欧州の景気低迷や、中国を中心とした新興国需要の減速により世界経済は総じて厳しい環境にありました。日本経済については個人消費の持ち直しや輸出環境の改善により景気回復が期待されました。当社においては、ケミカル、エレクトロニクス事業などのグローバル型事業が苦戦しましたが、内需型の事業では住宅事業で2期連続の過去最高益となり、医薬事業でも新薬の販売量が増加しました。

売上高	16,666億円	営業利益	920億円
経常利益	951億円	親会社株主に帰属する 当期純利益	537億円

【主なトピックス】

4月：ゾール・メディカルを
連結子会社化
旭化成(株)は、米国の大手救命救急医療機器メーカーであるゾール・メディカルを約22億ドルで買収し、クリティカルケア事業に本格参入しました。



8月：「ヘーベルハウス™2.5世帯住宅」を
発売開始
旭化成ホームズ(株)は、親世帯と子世帯に加え、単身の子(子世帯の兄弟姉妹)もともに暮らす住まい方を提案する新商品を「ヘーベルハウス™2.5世帯住宅」と命名し発売を開始しました。



2013年度

売上高、営業利益、経常利益、 当期純利益すべてにおいて過去最高を達成

世界経済は、中国等の新興国の経済成長が鈍化したものの、米国や欧州で景気の回復基調が見られました。日本経済は、世界の政治や経済の不安定さの影響を受けたものの、円高是正、株高等により企業収益や個人消費が持ち直しました。当社においては、内需型の住宅・医薬事業が好調に推移し、輸出環境の改善によりケミカル・エレクトロニクス事業の業績も持ち直し、過去最高の業績を達成しました。

売上高	18,978億円	営業利益	1,433億円
経常利益	1,429億円	親会社株主に帰属する 当期純利益	1,013億円

【主なトピックス】

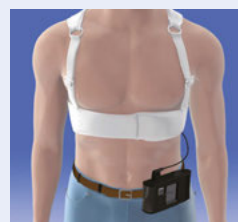
4月：シンガポールで省燃費型高性能タイヤ向け 合成ゴム(S-SBR)の新工場が稼働開始

旭化成ケミカルズ(株)では、独自の技術開発により、タイヤの省燃費性とウェットグリップを高次元でバランスさせながら、耐摩耗性や操縦安定性も同時に改良することを可能にする省燃費型高性能タイヤ向けS-SBR新工場がシンガポールで稼働しました。



7月：着用型自動除細動器「LifeVest™」の 国内製造販売承認を取得

心臓突然死につながる可能性のある心室細動が起こった際に自動で除細動治療を行う、着用型の自動除細動器「LifeVest™」の国内製造販売承認を取得しました。



2014年度

売上高、営業利益、経常利益、当期純利益 すべてにおいて2期連続で過去最高を達成

世界経済は、米国で景気回復が続きましたが、新興国経済の鈍化と地政学的リスクが懸念されました。また、日本経済は前半には消費税増税により個人消費の低迷も見られましたが、後半からの円安・原油安の進行により、景気は緩やかな回復傾向にありました。当社においては、建材や医薬事業で販売量が減少しましたが、ケミカル事業やクリティカルケア事業などが好調に推移。2期連続で過去最高の業績を達成しました。

売上高	19,864億円	営業利益	1,579億円
経常利益	1,665億円	親会社株主に帰属する 当期純利益	1,057億円

【主なトピックス】

5月：再生セルロース繊維「ベンベルグ™」 新製造設備が完成・稼働開始

旭化成せんい(株)の再生セルロース繊維「ベンベルグ™」新製造設備が完成しました。新興国で需要が拡大する民族衣装用途や、機能性インナー用途に対応します。



2月：米国のポリポア買収を発表

成長性の高いセパレータ事業を拡大し、環境・エネルギー領域を強化するため、米国ポリポアの買収を発表しました。



2015年度

“For Tomorrow 2015”の最終年度。 3期連続で過去最高の営業利益を達成

世界経済は、中国で成長鈍化が進みましたが、米国・欧州で消費が回復するなど、緩やかな回復基調にありました。日本経済は、個人消費が底堅く推移し、企業業績も堅調でしたが、新興国の景気下振れリスクや、期後半の円高懸念による不透明感が残りました。当社においては、ケミカル事業の製品市況悪化により、売上高は減収となりましたが、住宅やクリティカルケア事業が好調に推移したため営業利益は増益となり、3期連続で過去最高を更新しました。

売上高	19,409億円	営業利益	1,652億円
経常利益	1,614億円	親会社株主に帰属する 当期純利益	918億円

【主なトピックス】

9月：リチウムイオン二次電池(LIB)用 セパレータ「ハイポア™」の 日向工場増強を発表

LIB市場は、スマートフォンやタブレット端末等の民生用電子機器用途に加え、今後はハイブリッド自動車や電気自動車等の車載用途でも大きく成長することが見込まれています。



2月：水島製造所エチレンセンターを停止

旭化成ケミカルズ(株)水島製造所内にあるエチレンセンターを停止し、三菱化学株式会社との設備に集約しました。2016年4月からは両社で新会社を設立し、共同運営していきます。





取締役 兼 専務執行役員 研究・開発担当
中尾 正文

1978年4月
旭化成(株)(旧旭化成工業(株))入社
2004年4月
旭化成電子(株)代表取締役社長
2006年4月
旭化成エレクトロニクス(株)研究開発センター長
2009年4月
同取締役 兼 執行役員
2012年4月
旭化成(株) 上席執行役員 兼 新事業本部長
2012年6月
同取締役 兼 上席執行役員
2014年4月
同上席執行役員 兼 研究・開発本部長
2015年4月
同常務執行役員 兼 研究・開発本部長
2016年4月
同専務執行役員
2016年6月
同取締役 兼 専務執行役員(現在)

グループ横断で付加価値型の 新事業創出を目指す

変化する新事業創出手法

渡部 日本を代表するコングロマリット企業として成長してきましたが、旭化成の起業からの研究開発のDNAについて教えてください。

中尾 研究開発のスタートから製品化に至るまでいろいろな困難がありますが、当社には事業化へ向けて、他社に先駆けて研究開発をやり抜くDNAがあると考えています。例えば、血漿分画製剤やバイオ医薬品の製造過程で使用されるウイルス除去フィルター「プラノバ™」や食塩水を電気分解し、塩素と苛性ソーダを製造するイオン交換膜の技術などは、開発当時はさまざまな困難に直面しましたが、技術陣をはじめ多くの関係者が常に先を見据えてやり抜き、稼ぐ事業を創り出しました。

渡部 過去10年を見ると自前での素材開発から新事業が出てくるようになってきているようにも見えますが、この点についてはいかがでしょうか。

中尾 当社に限らず、多くの会社が同じような課題を抱えているのではないかと思います。新興国企業の台頭など競争環境が激化している中で、新規事業の創出の手法が変わってきていると考えています。すなわち、自前での腰を据えた研究開発に加えて、社外の学識経験者との提携やM&Aなど大胆にかつ柔軟に外部から良い技術などを取り入れて新規事業を生み出す時代がきていると思っていま

す。ただし、それらの提携やM&Aなどを行うにしても、強い技術力と目利き力のある優秀な研究者がいなければできません。当社にはそれらの強みに加えて、今まで培ってきたさまざまなコア技術ならびに多岐にわたる事業を手掛けることによって構築してきた多様な事業プラットフォームがあり、新規事業の創出に際して、いろいろな視点から市場にアクセスできる強みがあると考えています。

過去を振り返ると、確かに素材などの自前の研究開発は時間がかかりますが、この10年の間にも特長のある技術の開発を進めてきています。今はまだ表には出てきていませんが、必ずこれらが新しい事業に結びつくと思っています。

渡部 2016年4月から事業持株会社制に組織を変更されましたが、新事業の創出において今まで進めてきた純粋持株会社での課題は何かありましたか。

中尾 13年前に純粋持株会社に移行して事業活動を行ってきましたが、足元の業績などを見てもわかるように、各事業が自主・自立の経営を進め、キャッシュ・フローを生み出す体質になり、結果として財務体質は強固になりました。すなわち、過去に蒔いた種によって育まれた果実を収穫するという点においては大きな成果があったと思います。一方で、先を見越した長期的な視点での研究開発への取り組みやグループが保有する多岐にわたるマーケットチャネルの横断的活用という点など、事業間の連携については課題が出てきたと考えています。それらの課題を克服するために、2016年4月から

証券アナリストとして当社をカバーする
モルガン・スタンレーMUFG証券株式会社の渡部貴人氏に
新中期経営計画「Cs for Tomorrow 2018」の基本戦略である
「新事業の創出」について聞いていただきました。

素材系の事業を大きく統合・再編し事業
持株会社としました。従来は持株会社が
行っていた将来研究と事業会社が行って
いた事業周辺の研究開発が離れていまし
たが、研究・開発本部に素材系の研究開
発組織を大きくくり統合し、かつそれら
の組織と事業本部の技術開発部門とを連
携させる体制としました。それにより、
将来を見据えた研究開発と事業周辺の製
品開発までシームレスに繋がられる仕組
みにしました。

渡部 研究開発の体制として変化があ
りそうな点としては、積極的にM&Aを実
施している中でゾール・メディカル(以下、
ZOLL)やポリポアと連携し、シナジーを
出されていくことかと思いますが、どの
ようにお考えでしょうか。

中尾 ポリポアは買収してまだスター
トしたばかりの状況ですが、2012年に買
収したZOLLについては、ZOLL、旭化成
(株)、旭化成ファーマ(株)、旭化成メディ
カル(株)の4社でヘルスケア協議会を発
足し、定期的に事業状況の共有化、次の
新事業をどのように創出していくのか、
また中長期的視点からヘルスケア領域を
グループの中で第3の柱の事業とするた
めにどういう取り組みを行うかななどを議
論しています。

ZOLLのビジネスの考え方には非常に
学ぶべきところがあります。ZOLLのよ
うな欧米企業はターゲットを定めて、ビ
ジネスモデルを設定して市場を獲得して
いく狩猟的なアプローチが得意であり、
当社はじっくり土台から技術を作り込み、
事業へ結び付ける農耕的なアプローチが

得意と考えています。互いの特長を活か
し、組み合わせることで新しい旭化成の
強みをつくり出すことができると考えて
います。また、それらの事業への取り組
み方に加えて、前中計の間にZOLL、ポ
リポア、Crystal ISを買収しましたが、ど
の会社もマーケットに対するアクセス力
は非常に強いものを持っており、今後こ
れらの会社のマーケットチャネルを最大
限に活用していきたいと考えています。
例えば、ヘルスケアの事業について言え
ば、先進的な医療がいち早く生み出され
ている米国において、ZOLLのプラット
フォームを高い次元で活用していくこと
が方策の1つであると思っています。

渡部 まさに、今回の新中計で言われ
ている“結束(Connect)”ですね。

中尾 そうです。経営的な視点でも全く
違った観点からの鋭い指摘も多く、さまざ
まな深みのある議論を繰り広げています。

3軸の視点で新事業を創出

渡部 新中期経営計画「Cs for Tomorrow
2018」での新事業創出の考え方について
教えてください。

中尾 新中計で当社は「クリーンな環
境エネルギー社会」「健康・快適で安心な
長寿社会」の実現に貢献していきたいと
考えています。これらの分野に対し、当
社の技術および事業の強みを3軸の視点
から展開し、新事業の創出に繋がりたい
と考えています。1つ目の軸は、グループ



モルガン・スタンレーMUFG証券株式会社
調査統括本部 株式調査部
マネージング ディレクター

渡部 貴人

1990年大和総研入社。
メリルリンチ証券、ドイツ証券、SMBC日興
証券などを経て、2014年2月にモルガン・
スタンレーMUFG証券(現職)入社。

▶ SPECIAL FEATURE

が保有するマーケットチャネルのフル活用で、組織再編の1つの狙いでもありません。グループ横断で保有するさまざまな事業のマーケットチャネルを通して新しいニーズを掘り起こし、新事業を開拓することです。2つ目の軸は事業の高付加価値化の追求です。特にマテリアル系を中心に主流であった素材提供の事業に加えて、新しいビジネスモデルを構築する視点から、さらに踏み込んで顧客にサービス、ソリューションを提供する事業を作り出したいと考えています。このアプローチは既にZOLLが「LifeVest™」で実現しており、その考え方を他の事業へ展開できればと考えています。3つ目の軸は、コア技術の育成・獲得ですが、自前の研究開発に加えて事業活動や研究開発で培ってきた目利きの方で、事業化の際に足りないものを見定めて取り入れていくことです。新事業を作り、高収益化を図る重点分野は、主に「環境エネルギー分野」「自動車分野」「ヘルスケア分野」の3つになります。また、当社の強みである「住くらし分野」については「環境エネルギー分野」「ヘルスケア分野」との相乗効果を活かして、新しい展開を図っていきたいと考えています。

渡部 重点分野についてもう少し具体的な例などを教えていただけますか。

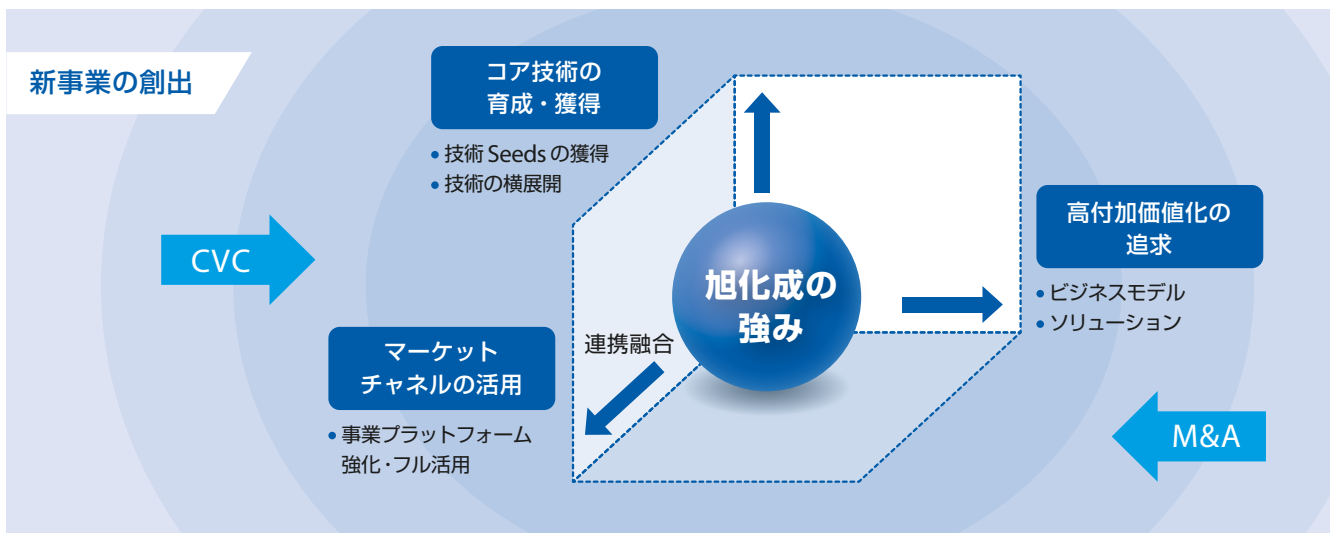
中尾 環境エネルギー分野で1例を挙げると、長期的視点から水素社会の到来を見据えた取り組みを行っています。2015年11月30日からフランスのパリで開催されていたCOP21(国連気候変動枠組条約第21回締約国会議)で、2020年以降の温暖化対策の国際的な枠組み『パリ協定』が正式に採択されました。このパリ協定では「世界の平均気温上昇を2℃未満に抑える」を全体目標に掲げ、人間活動による温室効果ガス排出量を実質的にゼロにしていく方向が打ち出されています。石炭や石油などの化石燃料をエネルギー源に使うことで豊かな生活を享受してきた人類にとっては非常に大きな課題を背負うことになりましたが、当社にとっては大きなチャンスと捉えています。

水素はエネルギー源として使用しても温暖化ガスを排出せず地球環境に優しいものです。この水素を、太陽光や風力などの再生可能エネルギーを使ってアルカリ水を電解して製造し、エネルギー源として蓄えたり使用したりすることにより、環境エネルギー社会に大きく貢献できると考えています。このアルカリ水電解は、

業界トップレベルの当社のイオン交換膜による食塩水電解の技術を活かすことができ、世界No.1を狙うことができると考えています。また、将来的な展開としては、単に素材・部材やシステムを提供するだけではなく、さまざまなサービスと組み合わせたソリューション事業の提供まで広げていきたいと考えています。

渡部 3軸の視点で研究開発を新事業創出に繋げていく中でも述べられており、また度々触れられているソリューションビジネスについて、もう少し詳しく教えてください。

中尾 ICT(情報通信技術)により世の中が大きく変わってきており、ビジネスに大きな影響を与えています。ソリューションビジネスについて、当社の事業での代表例を挙げると、ZOLLのビジネスモデルがあります。ZOLLは除細動器の先駆的会社であり、世界トップシェアを持つとともに心肺蘇生をコアテクノロジーとする製品群を提供しています。アメリカ心臓協会(AHA)が定めた救命に必須なプロセス(Chain of Survival)に基づく製品群を揃え、一連のソリューションを提供しています。また、ICTを活用したビジネスモデルとしては着脱可能な



「LifeVest™」という特徴的な製品があります。心停止のリスクのある患者に常時着用させることで連続的に心臓の活動をモニターし、心室細動・心室頻拍など致死性不整脈を検出すると自動的に心臓蘇生を行う製品です。ZOLLの米国でのビジネスモデルはICTを活用して患者の状態をモニターし、イベントの発生時には救急車内における救急医療活動、ならびに患者と医者と保険会社とをつなぐICTを活用した一連のソリューションサービスを提供しています。

渡部 ZOLLの買収なども含めて、今まで培われてきた目利きの力というものが大切だと感じます。

中尾 目利きという観点では、UVC LEDのCrystal ISに狙いをつけたことも1つの例で、私も関わった案件です。技術的なハードルが高く、まだ市場の立ち上がりの時期もはっきりとはしませんが、さまざまな応用分野があり、成長性がありそうな点に狙いをつけました。

当社には長年培ってきた化合物半導体の技術があります。照明用として既に普及している白色LEDも化合物半導体を用いた製品で市場規模も大きく魅力的ですが、既に多くのプレーヤーがおり、市場

での競争が過酷な分野です。当社はこの狙いしません。技術開発の難しさに加え、マーケットも自分たちで切り開いていくことを覚悟の上でやり抜いていこうと考えています。

渡部 新事業の創出に関して研究開発費に対する考え方はいかがでしょうか。

中尾 当社の売上高研究開発費比率は、2015年度で4.2%という水準ですが、それぞれの事業ごとに見てみると各事業の業界平均レベルの研究開発費比率です。ただし、M&Aなどの戦略投資もそうですが、強化すべき分野を見定めて、必要ときには積極的に投入するなどメリハリをつけて運営していきたいと考えています。

シームレスな研究開発体制を構築

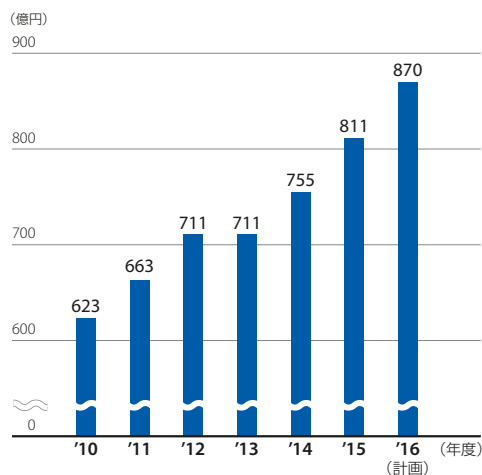
渡部 最後に2025年に向けたコーポレートのR&Dのミッションのお考えと、各事業のR&Dとの連携をどのようにされていくのかお伺いします。

中尾 2025年へ向けたミッションは、高付加価値で特徴があり、後追いではな

く自ら市場を創出し、事業ポートフォリオを転換するような新事業を創出していくということです。この狙いをつける目利き力が当社にはあると考えています。各事業との連携も含めてですが、当社はさまざまな事業を持っているので多面的な視点を持ちながらマーケットのニーズを掘り起こしていくことができると考えています。技術についても、さまざまな特徴のある技術があり、新しいマーケットを見据えながら新事業に落とし込んでいける強みがあります。また、今回の組織再編によりコーポレート研究と事業部門の技術開発がシームレスに繋がる体制を作りましたので、そこでしっかりと連携しながら新事業を創出していきたいと考えています。

渡部 起業家のDNA、多様な事業・人財・顧客を保有する強み、事業ポートフォリオ変革の中で研ぎ澄まされた目利き力等、中長期のポテンシャルを感じるお話を伺えました。ステークホルダーからは、純粋持株会社のときに身につけた個別事業に対する自主自立の経営の視点を、3事業領域制・事業持株会社でも活かし、結束・融合による新事業創出が待たれています。一歩先んじた研究開発による業績拡大に期待しております。

研究開発費の推移



旭化成グループのCSR

中期経営計画と基盤的CSR

当社グループは、「世界の人びとの“いのち”と“暮らし”に貢献します。」というグループ理念を掲げ、多様な事業活動を通じて社会のさまざまな課題の解決を目指しています。

2016年度にスタートする中期経営計画「Cs for Tomorrow 2018」では、「クリーンな環境エネルギー社会」と「健康・快適で安心な長寿社会」の実現に向けて事業活動を展開していきます。

これらの事業活動の前提となる「コンプライアンスの徹底」「レスポンシブル・ケアの推進」「社会との共生」「社員の個の尊重」の4項目をCSR重点活動（基盤的CSR）とし、グループ全体で取り組んでいます。

基盤的CSRの位置づけ

昨日まで世界になかったものを。



重点領域	
<ul style="list-style-type: none"> コンプライアンスの徹底 	P. 32
<ul style="list-style-type: none"> レスポンシブル・ケアの推進 	P. 52
<ul style="list-style-type: none"> 社員の個の尊重 	P. 56
<ul style="list-style-type: none"> 社会との共生 	P. 58

「コンプライアンスの徹底」「レスポンシブル・ケアの推進」
「社会との共生」「社員の個の尊重」の4項目をCSR重点活動とし、
グループ全体で取り組んでいます。

【 基盤的CSR 】

	新中計における重点テーマ	めざす姿
	<ul style="list-style-type: none"> ■ コンプライアンス上の課題の抽出 ■ リスク・コンプライアンス体制の構築 	<ul style="list-style-type: none"> • 法令遵守の徹底のみならず、さまざまな社会常識にも配慮した活動で世の中から信頼されること • 企業経営におけるリスクを把握し、そのリスクを低減することが可能な体制が整備され、将来にわたり持続が可能なこと
	<ul style="list-style-type: none"> ■ 環境保全 ■ 保安防災 ■ 労働安全衛生 ■ 健康 ■ 品質保証 ■ 化学物質の管理 	<ul style="list-style-type: none"> • 循環型社会の形成に寄与すること • リスクアセスメントが充実した体制 • 労働災害ゼロ • 従業員の健康保持増進がなされていること • RCコンプライアンスが充実 • 化学品のリスクが最小化された状態
	<ul style="list-style-type: none"> ■ 人財理念の浸透 <ul style="list-style-type: none"> └ 人財育成 (グローバル人財の育成) ■ 人権・多様性の尊重 ■ ワーク・ライフ・バランスの推進 	<ul style="list-style-type: none"> • グローバルな事業活動において、従業員がチャレンジし活躍できること • 多様性や、個々のワーク・ライフ・バランスが尊重され、従業員の能力が発揮できること
	<ul style="list-style-type: none"> ■ ステークホルダーとのコミュニケーション <ul style="list-style-type: none"> • お客さま • 株主・投資家 • お取引先 • 地域社会 ■ 社会貢献活動 	<ul style="list-style-type: none"> • ステークホルダーとの良好な関係が継続すること • 自社のリソースを活かして、社会課題の解決を目指すことができること



基盤的CSR

レスポンシブル・ケアの推進

「安全」は旭化成グループが事業を継続し、企業として社会に存在していくための大前提です。この「安全」を確保するために、「環境保全」「品質保証(製品安全を含む)」「保安防災」「労働安全衛生」「健康」および「社会とのコミュニケーション」を6つの柱とするレスポンシブル・ケア(RC)活動を実施しています。

RC担当役員より



取締役 兼 専務執行役員
中尾 正文

2016年度は旭化成が事業持株会社として再編し、新たに3カ年のグループ中期経営計画「Cs for Tomorrow 2018」をスタートする初年度となります。事業目標の必達ならびに2025年へ向けて成長への布石を打つことはもちろんのこと、事業活動を通して社会へさらに大きく貢献する年としたいと考えます。地球環境問題、企業に対する社会的存在としての意識の高まりなど、企業を取り巻く環境は大きく変化しています。その中で旭化成グループは、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。」のもと、RC活動の基本である、製品・サービスの開発から製造、供給、廃棄に至る企業活動の全ライフサイクルにわたって、環境・安全・健康に配慮し、現場、現物、現実の三現主義を实践して、お客さまに信頼される品質を提供していきます。また、足元のRC目標の達成に努めるとともに、より高く、広い視点からRC活動を推進し、地球温暖化をはじめさまざまな環境問題の解決へ貢献する製品の開発を強化するなど、社会を含むすべてのステークホルダーの皆さまに高い企業価値を提供していきます。

旭化成グループのレスポンシブル・ケア(RC)

レスポンシブル・ケア(RC)活動とは、化学物質を扱う企業が化学物質の開発から製造、物流、使用、最終消費を経て廃棄に至るまで、自主的に「環境・安全・健康」を確保し、活動の成果を公表し社会とのコミュニケーションを図る活動です。

1985年にカナダで誕生し、1990年には、国際化学工業協会協議会(ICCA)が設立され世界的に活動を展開しました。

日本では1995年に日本レスポンシブル・ケア協議会(JRCC*)が設立され、

当社グループは、JRCC設立時より参画し、幹事会社としてRC活動を積極的に推進してきました。

当社グループは、ケミカル事業分野にとどまることなく、住宅、医薬・医療、繊維、エレクトロニクス、建材などの事業分野も含め、全事業領域においてRC活動を実施しています。これは当社グループのRC活動の特徴でもあります。

* JRCC：2011年4月より一般社団法人日本化学工業協会(日化協)RC委員会として運営。

旭化成グループのRC方針

旭化成グループは、以下の方針を掲げRC活動を推進しています。

2016年4月に改定を行い、品質保証に関する記載を追加するとともに、6項目に区分されていた方針を4項目に絞り込み、簡略化しました。

環境保全、品質保証、保安防災、労働安全衛生および健康を、経営の最重要課題と認識し、開発から廃棄に至る製品ライフサイクルすべてにわたり、あらゆる事業活動においてこれらに配慮する。

- 地球環境に充分配慮し、すべての事業活動に伴う環境負荷の低減に努める。
- 顧客に安心と満足を与える品質を有し、安全な製品・サービスを提供し続ける。
- 安定操業及び保安防災に努めるとともに労働災害の防止を図り、従業員と地域社会の安全を確保する。
- 快適な職場環境の形成に努め、従業員の健康保持・増進を支援する。

法を遵守することはもとより、自ら目標を立て継続的な改善を行い、さらに積極的に情報を公開し、コミュニケーションを重ねることにより、社会の理解と信頼を得る。

2016年4月1日改訂

RCマネジメントの推進体制

当社グループは、グループ全体のRC活動を「グループRC管理規程」などに定め、マネジメントシステムとして構築しています。また、社長直轄の組織としてRC委員会を設置し、計画・実績の審議を実施するとともに、当社グループ全体、事業会社単位、支社*単位などで、PDCA(Plan-Do-Check-Act)サイクルをそれぞれ回し、RC活動の継続的な改善を図っています。

また、RCマネジメントシステムは、環境保全については環境マネジメントシステム(ISO14001)、製品安全については品質マネジメントシステム(ISO9001)を有効に活用し、労働安全については労働安全衛生マネジメントシステム(OHSMS)に準じて活動しています。

* 支社：いくつかの工場群からなる地区を支社と呼び、支社長が環境安全を統一的に管轄しています。



さらに詳しい情報については当社CSRウェブサイトをご参照ください。
<http://www.asahi-kasei.co.jp/asahi/jp/csr>

レスポンス・ケアの目標と達成

★★★達成 ★★ほぼ達成 ★未達

RC実施項目	2015年度目標	2015年度実施結果	達成度	2016年度目標
RCコンプライアンスの充実	RCコンプライアンスの充実	旭化成建材の抗問題が発生。これを教訓にRC体制の見直しを実施	★	RC体制の見直し(含品質保証) RCコンプライアンスの充実
	RC教育の充実	RC教育テキスト(課長層・係長層)改訂 グループ討議の充実 課題フォローの充実	★★	RC教育の充実
	関係会社におけるRC活動の活性化	所管事業会社が活性化のための指導・支援を実施した	★★★	関係会社におけるRC活動の活性化
	地域・社会とのコミュニケーションの促進	2事業会社、8地区でRC報告書を作成し、地域とのコミュニケーション等で活用	★★★	地域・社会とのコミュニケーションの継続
環境保全	環境汚染事故・トラブルの撲滅	環境汚染事故の発生なし、トラブル5件発生(内フロン漏えい4件)	★	環境汚染事故・トラブルの撲滅
	循環型社会の形成			循環型社会の形成
	・産業廃棄物の最終処分率0.3%以下(対発生量)	最終処分率0.2%で目標達成	★★★	・産業廃棄物の最終処分率0.3%以下(対発生量)の達成
	・再資源化率89%以上(対発生量)	再資源化率98%で目標達成	★★★	・再資源化率90%以上(対発生量)
	地球温暖化防止			地球温暖化防止
	・CO ₂ 排出量(国内)の削減 2005年度対比 道標25%	2005年度対比28%削減した		・CO ₂ 排出量(国内)の削減 2005年度対比 道標28%
	・CO ₂ 排出量(国内+海外)の削減 2010年度対比 道標5%	2010年度対比17%削減した	★★	・CO ₂ 排出量(国内+海外)の削減 2010年度対比 道標5%
	・温室効果ガス排出量(国内)の削減 2005年度対比 道標32%	2005年度対比35%削減した		・温室効果ガス排出量(国内)の削減 2005年度対比 道標35%
	・LCA視点でのCO ₂ 削減貢献度LCA・CO ₂ 削減貢献度*1 道標7.9	LCA・CO ₂ 削減貢献度 7.7		・LCA・CO ₂ 削減貢献度 道標8.1
	水資源保全			水資源保全
・水資源貢献度*2 道標 7.0	水資源貢献度8.0	★★★	・水資源貢献度 道標8.3	
化学物質の排出管理			化学物質の排出管理	
・PRTR対象物質の排出管理	PRTR、VOC排出量を2000年度対比それぞれ91%、87%削減した	★★★	・PRTR対象物質の排出管理	
・大気汚染・水質汚濁物質の排出管理			・大気汚染・水質汚濁物質の排出管理	
生物資源調達に伴う生物多様性保全の推進	新規原材料等について事業活動と生物多様性の関わり問題にはなかった	★★★	各地区における生物多様性保全の推進	
CSR調達の推進	CSR調達を実施した	★★★	CSR調達の推進	
保安防災	産業事故の撲滅	事故0であったが、トラブル4件発生	★★	重大保安事故0の継続
	引火・爆発・漏洩危険箇所の継続的見直しの推進&管理者教育	異常反応防止見直し活動で現地確認実施	★★★	リスクアセスメントの充実
	異常反応防止&インターロック機能の確保見直し活動の推進	異常反応防止&インターロック機能確認についての進捗を確認	★★★	・引火・爆発・漏洩危険箇所の継続的見直しの推進
	変更管理の徹底	RC監査等で運用確認	★★★	・異常反応防止&インターロック機能の確保見直し活動の継続
	震災対応見直しと防災体制の整備、機能維持と向上			・設備事前安全性評価の充実
	・高圧ガス設備の耐震性能確認&計画策定	計画通り進捗	★★★	変更管理の徹底
	・特定&非特定建築物の耐震改修の推進	2016年度分改修に一部遅れ	★★	震災対策強化
	老朽化・劣化・未点検危険箇所の継続的見直しの実施と対策	視点提供等による見直し活動継続	★★★	・震災対応(非常用設備、防災備品)見直し
	労働災害の撲滅			・特定&非特定建築物の耐震改修の推進
	・休業災害発生率≦0.1	0.28	★★	老朽化・劣化・未点検危険箇所の継続的見直しの実施と対策
・強度率≦0.005	0.004		労働災害の撲滅	
OHSMS運用の深化			・休業災害発生率≦0.1	
・職場の潜在危険性の低減活動	監査時に潜在危険性の改善状況を確認した		・強度率≦0.005	
・内部監査のレベルアップ	監査時に内部監査記録等で確認した	★★★	OHSMS運用の深化	
・OHSMSの効果の「見える化」	監査時にリスクレベル改善状況を確認した		・作業リスクアセスメントのレベルアップ	
・安全作業基準遵守の徹底	監査時に遵守状況を確認した			
機械への挟まれ・巻き込まれによる災害の撲滅			機械への挟まれ・巻き込まれによる災害の撲滅(休業災害ゼロ)	
・機械への挟まれ・巻き込まれによる休業災害ゼロ	2014年に引き続き休業災害0件。機械設備の改善ならびにリスクアセスメント実施の効果が寄与	★★★	・機械設備リスクアセスメントの確実な実施	
化学物質に係る火災、爆発、薬傷、中等等の災害の撲滅			化学物質による薬傷、中毒、火災、爆発等に係る災害の撲滅(休業災害ゼロ)	
・化学物質に係る休業災害ゼロ	1件発生	★	・化学物質リスクアセスメントの確実な実施	
生活災害と通勤途上災害の防止			・作業環境管理の確実な実施	
・階段に係る休業災害の防止	3件発生	★	生活災害および通勤途上災害の防止	
構内協力会社安全管理の指導強化			・階段昇降や歩行に係る休業災害の防止	
・製造業元方事業者としての体制強化	監査時に状況等を確認し継続的改善を確認した	★★★	・自動車運転時(営業車と通勤途上)の加害事故・自損事故の防止	
・構内協力会社の安全管理の指導強化	各地区の指導状況を確認し継続的改善を確認した		構内協力会社の安全管理に対する指導強化	
設備工事安全管理の強化			設備工事安全管理の強化	
・工事安全管理基準の運用の徹底	監査時に状況を確認した。ただし、設備工事後で後遺症災害が1件発生	★★	・設備工事業者の重篤災害ゼロ	
健康	従業員の健康保持増進活動の推進			従業員の健康保持増進活動の推進
	・生活習慣病の予防および対策の推進	有所見者率および喫煙率は横ばい、肥満は微増	★★★	・生活習慣病の予防および対策の推進
	・転倒災害予防対策の全社展開	転倒防止体力測定およびフォローの実施		・転倒災害予防対策の充実
	メンタルヘルス対策の推進とサポート体制の充実			メンタルヘルス対策の推進とサポート体制の充実
	・ストレス調査の全社展開と結果の活用およびフォローの推進	ストレス調査の実施およびフォロー	★★★	・ストレス調査の全社展開活用およびフォローの推進
	健康管理体制の整備			健康管理体制の整備
・地区ごとの重点課題への対応と水平展開	健康管理活動状況ヒアリングの実施	★★★	・地区ごとの重点課題への対応と水平展開	
・関係会社、独立工場等の健康管理フォロー体制の確立	関係会社・独立工場に対する専属産業医サポート実施		・関係会社、独立工場等の健康管理フォロー体制の確立	
製品安全・化学安全管理	製品安全事故ゼロの継続	製品安全事故の発生なし	★★★	重大製品事故(定義見直し)ゼロの継続
	化学安全管理の強化			化学安全管理の強化
	・国内外の化学品管理法規制遵守の推進	規制遵守の継続実施と体制整備継続	★★	・国内外の化学品管理法規制遵守の推進
	・JIPS活動*3の推進	リスク評価の実施、安全性要約書の公開継続	★★★	・JIPS活動の推進
・JAMP*4ツールの普及推進	MSDSplusやAISでの情報提供・入手、JAMP新スキームツール検証参画	★★★	・JAMPツールの普及推進	
健康で快適な生活	医薬・医療貢献人数			医薬・医療貢献人数
	・2015年度目標 2010年対比4割増	2010年度対比1割増	★	2018年度目標、2015年度維持
	へーベルハウス居住者数			へーベルハウス居住者数
・2015年度目標 2010年対比2割増	2010年度対比20割増	★★★	2018年度目標 2015年度対比1割増	

*1 (LCA・CO₂削減貢献度) = (LCA・CO₂削減貢献度) / (CO₂排出量(国内+海外))

*2 (水資源貢献度) = (上水道過剰+リサイクル水量) / (当社取水量)

*3 JIPS活動: 日化協が推進している化学品のリスクを最小化するための化学業界の自主活動

*4 JAMP: アーティクルマネジメント推進協議会

環境保全

旭化成グループは、「環境との共生」をグループビジョンとして掲げ、環境保全への取り組みを重要課題と位置づけています。主な課題は、①地球温暖化防止、②循環型社会の形成、③化学物質管理、④生物多様性保全です。特に地球温暖化防止では、2020年、2030年度までの新たな指標・目標を設けて取り組んでいます。また、循環型社会の形成では、最終処分率の低減と再資源化率の向上を継続していきます。さらに、化学メーカーとして化学物質の安全な取り扱いのための管理の推進、情報提供を積極的に進めています。生物多様性の保全については、事業活動との関わりの中でその対応を進めています。

旭化成グループの地球環境対策に関する指標と目標【低炭素社会構築】

CO ₂ 削減量	GHG削減量	発電のクリーン化	LCA・CO ₂ 削減貢献度
・CO ₂ 削減量(国内)を、2005年度基準で、2020年度30%にする。 ・CO ₂ 削減量(国内+海外)を、2010年度基準で、2020年度5%にする。	・GHG削減量(国内)を、2005年度基準で、2020年度35%にする。 ・GHG削減量(国内)を、2013年度基準で、2030年度10%にする。	・新設の石炭火力発電設備は、基準を満たすこととする(基準はウェブサイトをご覧ください)。 ・延岡バイオマス混焼発電におけるバイオマス燃料割合をエネルギー基準で60%以上維持する。	・2020年度目標 10.0 (2010年度実績 3.2) ・2030年度目標 15.0

保安防災

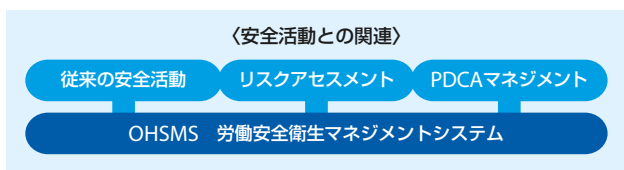
保安防災管理においては、プラント建設前にはプロセス危険性評価を行い安全性の高いプラントをつくり、プラントの機能を健全に保ち、安定・安全に運転することが重要です。旭化成グループでは、プラント建設時にリスクアセスメントを行うと同時に、既設プラントに関しては火災・爆発防止専門監査、異常反応防止&インターロック機能保全や老朽化などの視点によるプロセス見直しを繰り返すことにより、保安事故の撲滅を図っています。

2013年度は、異常反応防止&インターロック機能保全の視点で、現地確認を行い、ハザードの洗い出しを行いました。2013年度以降は、ハザードの大きな件名に加えて、過去発生した事故、トラブルに関する技術資料をまとめてきました。2015年度から

は管理者および運転員が経験したことがないトラブルが発生しても、原因追究を正確に行い、的確に行動できるように教育・訓練を行っています。2015年度は、保安事故はありませんでした。

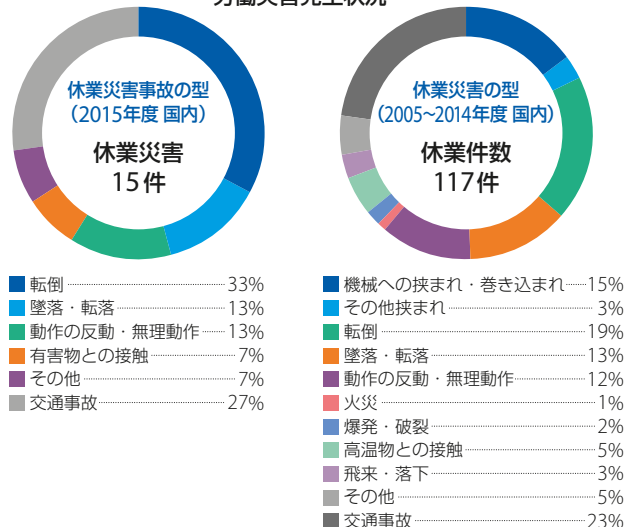
労働安全衛生

当社グループでは、従来の安全活動(3S*1、HHK*2、危険予知、パトロール、事例検討等)にリスクアセスメント、PDCAのマネジメントを導入した予防処置型安全衛生活動(OHSMS:労働安全衛生マネジメントシステム*3)で労働災害防止活動を推進しています。



*1 3S: 整理・整頓・清掃。 *2 HHK: ヒヤリ・ハット・気がかり。
*3 労働安全衛生マネジメントシステム(OHSMS):
"Occupational Health & Safety Management System"の略で、労働安全衛生の災害リスクを最小化し、将来の発生リスクを回避する活動を継続的に改善しているかどうかをチェックする規格です。

労働災害発生状況





健康

旭化成グループでは、健康管理ガイドラインに基づき、生活習慣病対策、メンタルヘルス対策等、社員の心身の健康保持増進活動を推進しています。

健康管理体制の強化

2014年度より開始した「健康管理活動状況ヒアリング」を、2015年度は7地区で実施しました。各地区健康管理センター等におけ

る活動内容や産業医、保健師等専門職の具体的な業務内容が労働安全衛生法およびグループ健康管理ガイドラインに則したのものとなっているか確認し、必要に応じて指導、サポートを行っています。

品質保証

当社グループでは、2016年4月の事業持株会社制への移行を受けて、環境安全部を環境安全・品質保証部と改称するに伴い、その内部に新たに品質保証グループを設置して、お客さまに安全・安心をお届けする、製品安全を含んだ「品質保証」を強化しています。なお、2015年度のRC目標である「製品安全事故ゼロの継続」を達成しました。

旭化成グループ品質方針

旭化成グループは、顧客・社会のニーズを満たし、
安心・安全を確信できる
品質の製品・サービスを実現・提供する。

品質保証体制の強化：重大製品事故ゼロの継続

■ お客さまに満足していただける「製品・サービス」の提供を目指して
当社グループがお客さまに提供している「製品・サービス」とは、旭化成グループが社内外に提供する、素材、製品、施工、サービス、アフターサービスまでのすべてを含むものをいいます。お客さまが満足する「製品・サービス」を提供することが、当社グループの使命であると考えています。そのため、製品安全を

含んだ品質保証体制の強化に日々努めています。

■ 重大製品事故ゼロの継続への取り組み

重大製品事故（旧定義の製品安全事故）を未然に防止するために、RC実施統括者が実施すべき品質保証の活動を規定した「グループ品質保証細則」を新たに制定しました。この細則では品質保証強化のための活動の中心的役割を担う品質保証推進者を新たに定義しました。あわせて、当社グループでは「グループ製品安全対策ガイドライン（旧細則を改訂）」も制定しています。

当社グループ内の各事業会社、事業本部等は、これらのグループ共通の細則、ガイドライン類に準じて、「製品・サービス」の品質保証を行っています。

化学物質の管理

旭化成グループでは、製品および製造プロセスの安全性を確保するために、化学物質の特性を把握し、製品開発および原材料の調達、製造（中間体を含む）、使用、廃棄に至るまでの各工程を適切に管理しています。

旭化成グループの取り組み

当社グループでは、環境保全、保安防災、労働安全衛生・健康、製品安全の面から、原材料の調達段階、製造段階、使用・廃棄段階で、化学物質の管理を実施しています。また、どのような化学物質をどのように使用するかは、研究開発段階で決まるため、製品や製造技術の研究開発の段階から化学物質の管理を実施し、環境に配慮した設計に努めています。

業界全体での取り組み

【アーティクルマネジメント推進協議会（JAMP）】

サプライチェーンでの製品含有化学物質情報伝達について、旭化成はJAMPの活動に川上企業の代表として参加し、ツールやシステム構築、管理対象物質リスト改訂作業に積極的に取り組

んでいます。また、JAMPツールの利用促進・普及の推進活動をしなが

らサプライチェーン全体への積極的な情報提供や入手に努めています。

2015年度は、JAMPツールによる含有化学物質情報伝達の普及と社外発信を継続して進めました。

今後もJAMP-ITの推進普及に向け、JAMP事務局とともに川上企業代表として普及活動にも取り組んでいきます。

さらに2015年度は、経済産業省の新スキーム（chemSHERPA）対応の情報伝達ツールの検証作業に参画し、ツールや物質リスト等の具体的な検討に積極的に参加してきました。2016年度から2年かけて実施される現行JAMPスキームからchemSHERPAへの移行についても取り組んでいきます。



基盤的CSR

社員の個の尊重

社員一人ひとりを尊重し、働きがいがあり、能力を十分に発揮できる職場づくりを目指します。

旭化成グループでは、人と組織の卓越した力が旭化成の競争力の源泉である、との認識のもと、

- ①旭化成らしさが発揮される風土を維持強化すること、②社員一人ひとりが成長すること、
- ③すぐれた人財と組織で事業を創り伸ばすこと、を目的として、さまざまな人事施策に取り組んでいます。

人財理念

旭化成グループは、「人財」たる社員一人ひとりが共有すべき価値観や行動の指針を「人財理念」としてまとめ、2006年3月に制定しました。社員がこの理念に沿った行動を積み重ねることを通じ、企業風土として定着させ、社員一人ひとりの成長と当社グループの発展を実現することを目指しています。

会社が約束すること

旭化成グループの人財が、働きがいを感じ、いきいきと活躍できる場を提供し、グループの成長と発展を目指す

社員に求めること

- 挑戦し、変化し続ける
- 誠実に、責任感を持って行動する
- 多様性を尊重する

リーダーに求めること

- 活力ある組織をつくり、成果をあげる
- 既成の枠組みを超えて発想し、行動する
- メンバーの成長に責任を持つ

人財育成

■ 研修制度の充実

当社グループでは、全事業会社共通の研修として、新入社員研修、新任経営管理者向け研修などの階層別研修を実施しています。特に2016年度からは、課長MBO*研修、部長MBO研修に注力し、部課長のマネジメント力向上を目指します。また、グローバル・マネージャー養成研修など、それぞれの事業分野や職務内容に応じた研修を行い、社員の能力開発や業務遂行の支援を行っています。

* Management By Objectives (目標管理制度)

■ 高度専門職制度を実施

社内外に通用する専門性を評価し、広くグループ全体で活躍

することを期待し「高度専門職制度」を実施しています。2016年5月現在、当社グループには、グループフェロー(事業部長相当待遇)1名、特級専門職(部長相当待遇)23名、上級専門職(課長相当待遇)62名、合計86名が高度専門職として任命され、活躍しています。

■ グローバル人財の育成

グローバル展開を人事面で推進すべく、若手社員に対する海外実務研修生派遣(トレーニー)プログラムの導入、海外現地法人の従業員対象の研修(理念浸透施策、異文化コミュニケーション研修等)などを具体的に実施しています。

人権・多様性の尊重

基本的な考え方

当社グループでは、人事部を中心に、すべての社員が性別・国籍・年齢等によるいじめのない差別を受けることなく、いきいきと能力発揮ができるよう支援を行うとともに、障がい者雇用の促進や定年退職者の再雇用に取り組んでいます。

採用

当社グループは「健康で快適な生活」「環境との共生」を実現するために、新しい社会価値の創出に尽力していこうとしています。採用グループでは、これらを実現できるような挑戦心と

行動力を持ち、グローバルに活躍できる人財を確保できるよう、日々活動しています。

海外の大学生も毎年継続して採用しており、名実ともにグローバル色豊かな人員構成が形成されつつあります。今後もキャリア教育の一環としてのカリキュラムの策定やインターンシップの実施を通じて、国内外の大学との連携をさらに深め、より一層多彩かつ多才な人財を採用できるよう努力していきます。

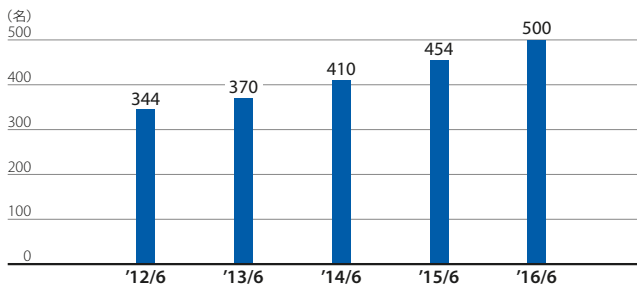
2016年度は、新入社員として男性272名、女性79名、計351名を新卒(高専・大卒)で採用しました。また、2015年4月から2016年3月に正社員として、71名をキャリア(中途)採用しました。



女性の活躍推進

旭化成グループでは、1993年に専任組織（現人事部ダイバーシティ推進室）を設置し、女性の採用比率の向上・女性の配置先の拡大を推進してきました。1993年に5名だった女性管理職・職責者は、2016年6月に500名に増加しました。また、当社グループでは、女性活躍推進法に基づき、2016年度に行動計画と目標を定めました。

女性管理職・職責者数の推移*

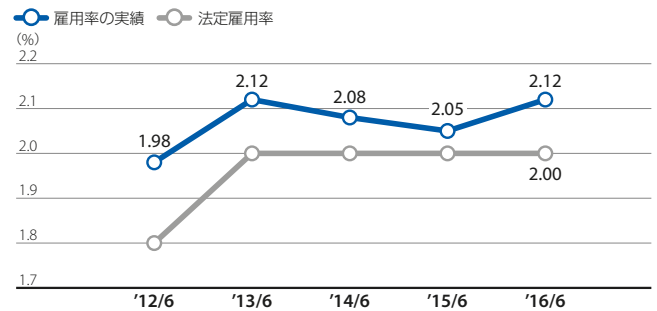


*各年度の6月末時点における旭化成(株)、旭化成エレクトロニクス(株)、旭化成ホームズ(株)、旭化成建材(株)、旭化成ファーマ(株)、旭化成メディカル(株)が雇用する社員の実績値です(2015年以前は旭化成ケミカルズ(株)、旭化成せんい(株)、旭化成イマテリアルズ(株)を含む)。

障がい者雇用の促進

当社グループは、障がい者雇用促進のための特例子会社(株)旭化成アビリティを1985年に設立し、さまざまな業務を請け負っています。当社グループの特例子会社適用会社全体の雇用率は2016年6月1日現在で2.12%(529名)と、法定雇用率を上回っています。

障がい者雇用率の推移*



*同実績値は特例子会社グループ適用会社における各年度6月1日時点の数字です。算定基礎人員は21社合計25,000.5名。なお、2016年6月1日の障がい者雇用人員529名のうち、特例子会社(株)旭化成アビリティの雇用人員は334.0名でした。(障害者雇用促進法に基づいて計算した人員数)

ワーク・ライフ・バランスの推進

基本的な考え方

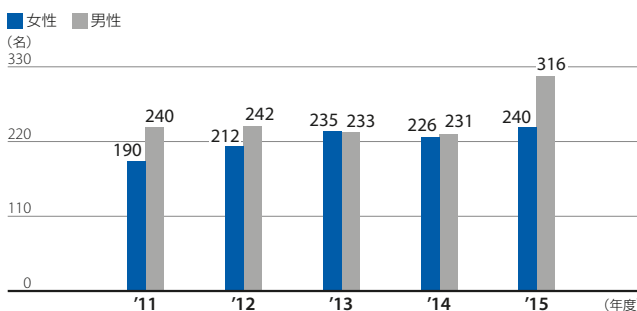
当社グループでは、ワーク・ライフ・バランスの観点から、社員一人ひとりが個々の事情や価値観に合わせて、安心していきいきと働けるようさまざまな支援を行っています。

育児休業制度

当社グループの「育児休業制度」は、子の年齢が満3歳到達後の4月1日まで取得可能です。

2015年度の育児休業制度の利用者は556名で、そのうち316名が男性、240名が女性でした。なお、子が生まれた男性の40%が育児休業を取得しています。

育児休業取得者数の推移*



*各年度の旭化成(株)、旭化成ケミカルズ(株)、旭化成せんい(株)、旭化成ホームズ(株)、旭化成建材(株)、旭化成エレクトロニクス(株)、旭化成イマテリアルズ(株)、旭化成ファーマ(株)、旭化成メディカル(株)が雇用する社員の実績値。

仕事と育児の両立のための短時間勤務制度

当社グループは、子の小学校就学時まで短縮勤務が可能な育児短時間勤務制度(1日最高2時間)に加えて、キッズサポート短時間勤務制度を2007年9月に導入し、子が小学校3年生までの短時間勤務を可能にしました。フレックスタイム制度が適用されている職場では、フレックスタイムとの併用などにより同制度を利用しやすいように配慮しています。

配偶者海外転勤時同行休職制度

社会のグローバル化の進展に伴い、配偶者が海外転勤となるケースが増えてきたことから、2013年に配偶者海外転勤時同行休職制度を導入しました。2015年度の利用者は10名でした。

次世代認定マーク「プラチナくるみん」を取得

2016年に、厚生労働省より次世代育成支援に積極的な企業のうち特に取り組みが優秀なものとして「プラチナくるみん」を取得しました*。

*旭化成(株)、旭化成ホームズ(株)、旭化成エレクトロニクス(株)、旭化成ファーマ(株)、旭化成メディカル(株)。なお、特例子会社(株)旭化成アビリティは、宮崎県初の「プラチナくるみん」認定企業となりました。



子育てサポートしています



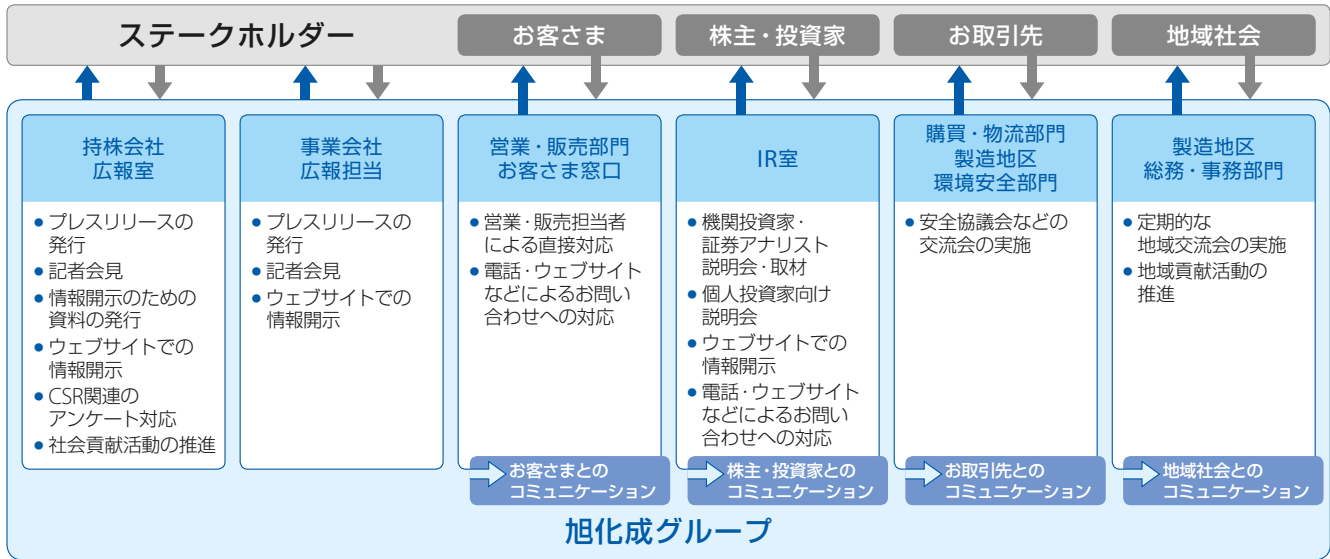
基盤的CSR

社会との共生

公正な情報開示と、経営資源を活かした社会貢献を積極的に行い、グローバルな観点で社会と共生する企業体を目指します。

ステークホルダーとのコミュニケーション体制

旭化成グループでは、各ステークホルダーの皆さまとのコミュニケーションを円滑に行うため、担当部署を中心として対応する体制をとっています。



お客さまとのコミュニケーション

お客さまのニーズを満たし、喜んでお使いいただける製品・サービスを提供することが、社会への貢献につながると考えています。原材料・中間材料・部品などについては各事業本部・事業会社の「営業・技術部門」が、最終製品・住宅などは「各製品のお問い合わせ窓口」が担当しています。

株主・投資家とのコミュニケーション

国内外の機関投資家、証券アナリストおよび個人投資家の皆さまに旭化成グループを正しくご理解いただくため、幅広くコミュニケーション活動を行い、公正かつタイムリーな情報開示に努めています。



株主の構成

当社ホームページの「CSR」ウェブサイトの「株主・投資家とのコミュニケーション」をご覧ください。

機関投資家・アナリスト向けにIRミーティングを実施

機関投資家・証券アナリストの皆さまを対象に、国内外でIRミーティングを実施し、企業経営および事業状況に関する情報提供を行っています。また、四半期ごとの決算説明会、社長が説明を行う年1回の経営説明会も開催しています。2015年度は、特に、投資家

のご理解を深めていただくために、注目されている事業についての事業説明会を積極的に開催しました。ホームページでの情報公開も進めており、主要なIR資料やIR関係のトピックスを閲覧できます。

個人投資家向け企業説明会を開催

個人投資家の皆さまを対象にした企業説明会も多数実施し、ダイレクトなコミュニケーション、ホームページの充実、投資家向け雑誌への記事掲載など、個人投資家の皆さまへの適時的確なIR情報の提供を行っています。



さらに詳しい情報については当社CSRウェブサイトをご参照ください。
<http://www.asahi-kasei.co.jp/asahi/jp/csr>

お取引先とのコミュニケーション

法令を遵守し、地球環境や人権に配慮した、公正かつ透明性を重視した購買活動を通じて、お取引先との信頼関係を構築していきます。

当社グループの購買部門は、『旭化成グループ理念』のもと、「すべてのお取引先は、旭化成グループにとって大切なパートナーである」との考えに立ち、2011年に改定した「旭化成グループ購買方針」の遵守に努め、お取引先に対して誠実な対応を行うよう

心がけています。さらに、CSRを重視した購買活動を推進して、お取引先にも、CSRを重視した事業活動を実践していただくため、CSRに関するアンケートを毎年実施し、取引におけるCSR意識の醸成に取り組んでいます。



地域社会とのコミュニケーション

地域の文化を十分に理解し、地域社会の皆さまとのコミュニケーションを深め、地域の発展に資することを目指しています。

当社グループは、事業活動および環境安全への取り組みについて理解していただくために、主に工場が立地する地域の住民・自治体の皆さまを対象に、工場見学を行っています（見学を実施していない工場もあります）。

各生産地区では、自治会などを通じて地域住民の皆さまと懇談し交流を深めたり、体育館・グラウンド・駐車場などの社有スペースを開放してイベントを行うなど、対話と交流を実践しています。



社会貢献活動

当社グループは、社長直轄の「社会貢献委員会」を組織し、グループ全体の社会貢献活動方針策定、新規活動の企画、各地区やグループ会社で行われた社会貢献活動の実績把握とレビューを行っています。グループの『社会貢献活動方針』のもと、社会を構成する一員としての責任を果たすべく、「次世代育成」「環境との共生」「文化・芸術・スポーツ振興」の3つのテーマを掲げ、当社の持つ技術力やリソース(人財や資産)を活用した社会貢献活動を推進しています。

当社は、日本経団連『1%(ワン・パーセント)クラブ』に参加し、毎年、「1%クラブ社会貢献活動実績調査」による方法で実績を金額換算し、報告しています。2014年度の実績は、12億9,900万円でした。

「次世代育成」への取り組み

当社グループは、従業員が講師を務めて、小・中・高校生を対象に、科学技術への関心と理解を深めていただく理科・化学の実験教室や、環境学習、キャリア学習、本社での中・高校生の職場訪問学習を実施しています。2015年度は、のべ94回(91校)、約2,650名の児童・生徒の皆さまが受講しました。理工系女子人材育成支援活動にも積極的に取り組み、2015年8月には、女子高校生向けの研究所見学・交流会を実施しました。新聞社が主催する科学研究コンクールや環境教育プログラムへの協賛、科学(化学)をテーマにしたイベントへの出展、日本科学未来館のパートナーシップ企業としての活動も行っています。

「環境との共生」を目指した活動

当社グループは、日本国内および中国(内モンゴルの砂漠地帯)で、環境保全を目的とした植林活動を行っています。また、環

境に関するイベントに出展し、啓発に取り組んでいます。

災害被災地支援

東日本大震災の被災地支援のために、「被災地支援マルシェ(物産展)」を開催しています。

また、平成28年熊本地震の被災地の皆さまに向けて、義捐金5,000万円を熊本県に寄付しました。同時に、避難生活中に便利にお使いいただける「サララップ™」を、10万本お届けすることも決定しました。

文化・芸術・スポーツ振興への取り組み

当社グループは、企業スポーツとして陸上部と柔道部を運営し、オリンピック競技大会にのべ50名近い社員を代表選手として送り出しています。また、練習拠点としている宮崎県延岡市では、競技会の運営や子ども向けの陸上・柔道教室を開催し、地域貢献にも取り組んでいます。また、「(公財)旭化成ひむか文化財団」を1985年に設立し、以来、当社発祥の地宮崎県延岡市を中心に、音楽・芸術・演劇などの文化行事の開催や、地域の文化活動の支援などに取り組んでいます。



ベンベルグ

国連開発計画「ビジネス行動要請 (BCtA)」に参加、 インドの繊維産業の持続的な発展を目指す

若い女性たちが見つめる目の先は、旭化成の再生セルロース繊維「ベンベルグ™」で織られた民族衣装であるサリーや、デュパタ(首や頭にまく布)。手触りも良く、しっとり肌になじむ。しかも色鮮やかなデザイン。ここはインドにある、若者たちがファッションを学ぶ大学の授業。「ベンベルグ™」についての講義が行われている。

「ベンベルグ™」は、一般名称キュブラ。コットンリンター(綿の実の周りの産毛)を原料とする再生繊維。絹のようななめらかさと高級感、吸放湿性にすぐれ快適な着用感があり、天然原料由来の環境適合性も兼ね備えている。インドで伝統的に着られているサリーなどの民族衣装はもともと絹織物。しかし、扱いの難しい絹でつくられ、そのため高価でもあった。そこで、旭化成は、「ベンベルグ™」製のサリーやデュパタを生み出した。インドで「ベンベルグ™」が使われるようになったのは今から40年も前のこと。今では、「ベンベルグ™」を使用したサリーなどの民族衣装が多くの女性たちに着用されている。

インドでの「ベンベルグ™」ビジネスの展開に際し、旭化成は、原料の調達から最終製品までのバリューチェーン(企業活動)に直接的・間接的に関わってきた。現地の人びとが企業活動に積極的に携われるように、技術の向上、安定した収入の確保、新たな仕事の創出などに取り組んでいる。また、将来インドの繊維業界・ファッション業界を担う人財の育成にも力を入れ、若い世代の能力向上を目指して大学での教育支援を行っている。

そして2016年5月、旭化成は、国連開発計画^{*1}が主導する『ビジネス行動要請(Business Call to Action)』^{*2}に「ベンベルグ™」の企業活動の活動テーマで参加することとなった。

旭化成 繊維事業本部ベンベルグ第二営業部長の神山剛啓は語る。「企業として、ビジネスを発展させることはもちろん重要です。しかし、現代社会は、企業だけが利益を上げて喜ぶべき時代ではありません。事業を行う現地の人びとの幸福、そして地域の発展こそ、事業を持続的に発展させるためのキーポイントだと認識しています」

インドでの「ベンベルグ™」ビジネスの展開において、旭化成は、現地への貢献の視点を大切にしながら、インドの繊維産業の持続可能な発展に資するべく、日々行動を積み重ねている。

^{*1} 国連開発計画(UNDP)

国連総会と国連・経済社会理事会の管轄下にある国連機関の1つとして、1966年に発足(本部:ニューヨーク)。持続可能な開発プロセス、包摂的で効果的な民主的ガバナンス、強靱な社会の構築の3つを重点活動分野として、170近くの国でさまざまな開発支援を行っている。

^{*2} ビジネス行動要請(Business Call to Action: BCtA)

2008年に発足した、国連開発計画(UNDP)をはじめ5つの開発機関・政府が主導する、民間企業によるコアビジネスを通じた「持続可能な開発目標(SDGs)」への貢献の促進を目的とした取り組み。これまでに中小企業から多国籍企業まで世界各国の137社がBCtAに応え、低所得層を生産者・労働者・消費者としてバリューチェーンに取り込み、これらの人びとの生活を向上するビジネスを進めている。

BUSINESS
CALL TO
ACTION



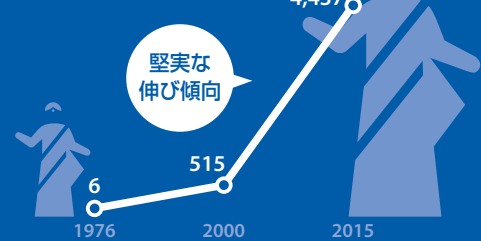
Topics

「ベンベルグ™」に関するインドでの取り組み

- 原料であるコットンリンターの約3分の1をインドから輸入しているため、インドの原料メーカー数社に対し、旭化成からコットンリンター採取設備を無償貸与。さらに、インド人技術者の生産性向上のための教育や技術サポートを実施。
- コットンリンターは日本に輸出され、日本で「ベンベルグ™」の原料の糸に加工される。それは再びインド市場に輸出され、民族衣装などの織物会社に販売されるが、その際の「糸から生地をつくる」製織や染色などの技術指導を行う。
- 大学における、繊維・ファッション産業人財育成のための教育支援を行う。



インドにおける「ベンベルグ™」販売実績(単位:t)



民族衣装需要の推移(単位:百万着)



1 インドのファッション大学での教育活動 2 「ベンベルグ™」の原料のコットンリンターの採取チェックの技術指導 3 「ベンベルグ™」の生地の染色技術指導

インドの女子大学生、日本で「ベンベルグ™」ビジネスを学ぶ

2016年6月から1カ月半かけて、インドの国立デザイン大学のテキスタイル学科の大学生・大学院生2名が旭化成の招待で来日。インターンシップ生として、「ベンベルグ™」の生産から生地の使用例まで、幅広く学んだ。同行した同大教授のSRIVASTAVA AARTI氏は、「『ベンベルグ™』は、絹の代替として、クールで手触りもよく、素晴らしい素材。テキスタイルデザイナーとして、ぜひ『ベンベルグ™』を推薦し、使っていきたい」と述べた。



東京・旭化成裏地ミュージアム+(プラス)にて

マンション再生

「マンション老朽化」という社会問題の解決のために、
住民と真摯に、誠実に向き合う姿勢をつらぬく。

高齢の女性たちが数人、新築のマンション1階のサロンで楽しげに談笑している。ブックサローネ（住民のための図書室）で本を読む男性、中庭にはシンボルツリーが枝を広げ、ゆったりとした時間が流れていく…。

ここでは、世田谷区池尻の「アトラス池尻レジデンス」。旭化成不動産レジデンス（株）がここにあった池尻団地の建替えに携わり、2014年に新築マンションとして生まれ変わった。池尻団地時代は、店舗・事務所と住宅の併用型で、交通至便な場所にあるものの、老朽化して耐震性に不安があったことから、1993年頃から建替えの検討が始まったものの、店舗等と住宅が混在するマンションであったため、区分所有者間の対立があったことや権利関係の複雑さ（借地権と所有権が混在）から具体化に至らず、老朽化が進んでいる状況であった。

今、日本の大きな社会問題となっている、マンションの老朽化。1970年代以降に分譲マンションや団地等の公営住宅の供給が本格的に始まり、都市部ではマンション居住が一般化してきた。現在、マンションのストック数は600万戸を超え、人口の1割を超える1,400万人がマンションに居住している。その一方で、旧耐震マンションも100万戸を超え、初期に供給されたマンションを中心に、建物の管理不全が原因で必要以上に老朽化が進行しているマンションも少なくない状況である。マンション戸数が増え続けるなかで、築年数を経て老朽化したマンションの存在は、地域の安全性確保の面でも問題となっている。住民は高齢化し、建替えに必要な資金や、自分自身の健康にも不安を抱えていることが多い。このような老朽化の進行やバリアフリーへの未対応、耐震性能の不足などの問題に対して、マンション再生のための対策が叫ばれてきた。法制面でも、「建物の区分所有等に関する法律（区分所有法）」の改正や、「マンションの建替え等の円滑化に関する法律（マンション建替法）」の制定など、法制面での整備は進んできているものの、マンション再生は期待されたほど進んでいない。

旭化成不動産レジデンス（株）（当時は、旭化成（株）住宅事業部が担当）が、マンション建替え事業に進出したのは、約15年前。社会課題として当時すでに意識されつつあったが、“時間を要し、手間がかかり、その割に利益が上がらない”事業として、多くのディベロッパーが敬遠していたのも事実だった。旭化成不動産レジデンス（株）は、マンション建替えに誠実に取り組み、事業を通じて蓄積されてきた深い知見や多くのノウハウをベースに、「マンション建替え研究所」を設立した。そして、一般には“難しい”とされてきた数々の建替え物件を成功させてきた。

都市部でのより良い暮らしを目指す私たちの前に、大きな課題として横たわる「マンション再生」。旭化成不動産レジデンス（株）は、その取り組みの先駆者として、より一層の努力で、今後もこの課題に取り組んで、道を切り拓こうとしている。



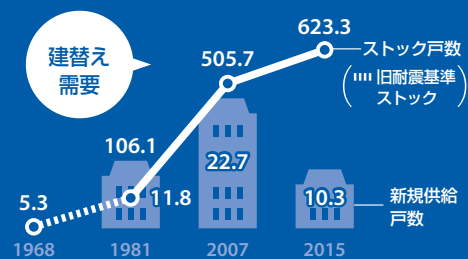
Topics

旭化成不動産レジデンス(株)による団地の再生の例

- 同潤会江戸川アパートメント建替え事業(東京都新宿区):
アトラス江戸川アパートメント
⇒30年来の建替え事業の実現に尽力
- 諏訪町住宅建替え事業(東京都新宿区):アトラス諏訪町レジデンス
⇒全国初のマンション建替え円滑化法による組合施行マンション
- 国領住宅建替え事業(東京都調布市):アトラス国領
⇒分譲住宅では全国初の、都市計画法の一団地の住宅施設の廃止
- 池尻団地建替え事業(東京都世田谷区):アトラス池尻レジデンス
⇒所有権と借地権が混在した団地の建替え
- 調布富士見町住宅建替え事業(東京都調布市):アトラス調布
⇒都市計画法の一団地の住宅施設の廃止と、道路付け替えを伴う建替え



マンションの供給戸数(単位:万戸)



着工から40年以上のマンションの推移(単位:万戸)



1 「アトラス池尻レジデンス」 2 旧池尻団地の外観

「マンション建替え研究所」。この、少し聞きなれない名前の研究所が果たしている役割とは?

長くマンション建替えに携わってきた、マンション建替え研究所の大木祐悟は語る。「マンション建替えは、建物に対するさまざまな“思い”をお持ちの居住者の方々の一人ひとりに寄り添ってこそ、実現できるもの。区分所有者である居住者の皆さまの事情をくみとる細やかな対応と、住宅事業に長く携わってきた私たちのプロとしての知識と経験を活かし、より良い住まいを、居住者の方々とともに作りあげる。さらに、老朽化した建物の建替えは、地域の安全や活性化にもつながり、社会的な価値を生み出すのです」

マンション建替え研究所のホームページ <http://www.afr-web.co.jp/tatekae-lab/index.html/>



AED

“突然死を減らしたい”という強い思いを胸に、
若い世代へ、救急救命の大切さを説く。

小学生たちが、人体を模したマネキンを使用して「胸骨圧迫」とAED（自動体外式除細動器）の使い方を実習している。「力があるね…」「けっこう難しいよ」「できた!」口々に話しながら、自分でやってみる子どもたち。これは、小学校高学年を対象として、旭化成ゾールメディカル（株）の社員が行っている「命を守る 心肺蘇生・AED～救急車がくる前にできること～」という出前授業のひとつである。「友達が、もし遊んでいるとき急に倒れて意識がなくなったらどうするか」という身近な問題に引き寄せて考え、いざというときにどういう行動をとれば良いかを知り、子どもたちは救急救命の大切さを学ぶ。

AEDは2004年から一般市民も使うことができるようになったが、いざ、“もしもの”ときにAEDが使えるかという、自信を持って「使える」と答えられる人はまだまだ少ないのではないだろうか。

2011年、埼玉の小学校での、心停止で倒れた女子児童にAEDが使われずに命を落としたという事故をはじめ、学校での突然死は数多く報告されている。AED導入10年という節目の2014年に発足した「減らせ突然死～使おうAED～実行委員会」と旭化成ゾールメディカル（株）は、小学生にもAEDについて知ってもらい、もしものときに自分が何をすれば良いか考えてほしいという思いから、共同で、小学生向けの安全教育副読本『命を守る 心肺蘇生・AED』という冊子を制作した。そして、希望する小学校への配布とともに、社員による小学校高学年向けの出前授業の取り組みを始めたのである。

旭化成ゾールメディカル（株）でAED事業のプロモーションを担当する池田寿美恵は言う。「日本では多くのAEDが設置されていますが、実際に使用されるケースは非常に少ないのが実態です。冊子を通して小学生の皆さんにAEDや救命処置について学んでいただいています。子どもの頃からこのような教育を受けることにより、当たり前のようにAEDを使用し、救命処置を行えるような大人になってくれると期待しています。一人でも多くの命を救うために、AEDの普及と合わせて、誰もがAEDを使用し救命処置を行えるようになるためのサポート活動を通して、社会に貢献していきたいと思います」

旭化成ゾールメディカル（株）は、このような若い世代への普及活動だけでなく、参加者が突然死に見舞われるリスクがあるマラソン大会などにも協力・協賛し、AEDの無償貸与や、救急救命のための胸骨圧迫の講習会などを行っている。

“突然死を減らしたい”という強い思いを胸に、旭化成ゾールメディカル（株）は、「救命率の向上と突然死の減少」を実現するためのチャレンジを続けている。



Topics

マラソン大会への協賛

旭化成ゾールメディカル(株)は、日本全国で開催されるマラソン大会に協力・協賛し、AEDの無償貸与や、マラソン大会でのイベントとして、胸骨圧迫の講習会を開催している。

【2015年度のAED無償貸与の実績】

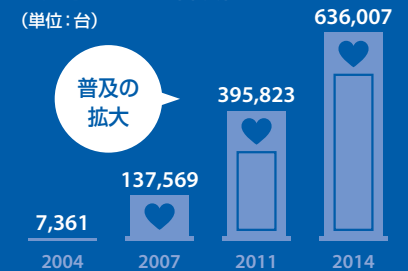
- 2015年 5月: ぎふ清流ハーフマラソン 75台
- 2015年 5月: 東北六魂祭 15台
- 2015年11月: いびがわマラソン 78台
- 2016年 2月: 延岡西日本マラソン 8台
- 2016年 3月: 板橋Cityマラソン 50台
- 2016年 3月: 鹿児島マラソン 60台

『ゾール基金』での支援

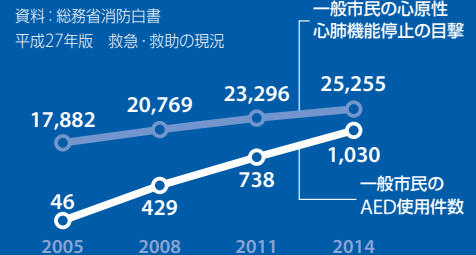
旭化成ゾールメディカル(株)の親会社であるゾール・メディカル(本社: 米国)は、2013年12月、『ゾール基金』を設立し、生命蘇生装置の質の向上や救急救命医療の向上に資するため、その研究・教育・啓発活動に対して、助成金支給を通じて支援している。2015年度は、米国のピッツバーグ大学、ペンシルバニア大学、カナダのトロント大学に助成金を支給した。



一般的なAEDの普及状況
(単位: 台)



AEDによる救命件数 (単位: 件)



『命を守る 心肺蘇生・AED ~ 救急車がくる前にできること ~』その内容とは?

主に小学校高学年を想定読者としているこの冊子は、京都大学環境安全保健機構の教授である石見拓先生の監修のもと制作された。内容は、平易でわかりやすく、専門的な知識も丁寧に説明してある。大人が読んででも十分に役立つ一冊である。

- ・こんな時、どうしたらいいのかな? ⇒ 救急状況とはどういう場合か、の説明
- ・救急車をよぼう ⇒ 救急車のよび方の説明
- ・心肺蘇生をしよう ⇒ 胸骨圧迫の方法の図解、心臓の機能の説明
- ・AEDを使おう ⇒ AEDの使用方法的図解
- ・AEDについて知ろう ⇒ AEDのしくみについての解説
- ・わたしたちにできることを考えよう
- ・おぼえておこう、コール&プッシュ ⇒ 学びのまとめ



目次

- 68 経営成績および財政状態などについての分析
- 74 事業等のリスク
- 76 連結財務諸表
 - 76 連結貸借対照表
 - 78 連結損益計算書
 - 79 連結包括利益計算書
 - 80 連結株主資本等変動計算書
 - 81 連結キャッシュ・フロー計算書

財務情報の詳細につきましては、当社のウェブサイトに掲載されている
有価証券報告書をご参照ください。

www.asahi-kasei.co.jp/asahi/jp/ir/library/financial_report

経営成績および財政状態などについての分析

事業環境

当連結会計年度(2015年4月1日～2016年3月31日)における世界経済は、中国経済の成長鈍化や新興国の景気減速が続く一方で、米国では個人消費が増加するとともに雇用の改善、欧州でも民間消費の回復が見られるなど、全体としては緩やかな回復基調にありました。日本経済は、個人消費が底堅く推移し、企業業績や設備投資も堅調でしたが、新興国のさらなる景気下振れリスクや期後半からの円高懸念による不透明感が拭えない状況にありました。

経営成績の分析

売上高と営業利益

当連結会計年度の売上高は、1兆9,409億円で前連結会計年度比455億円(2.3%)の減収となりました。海外売上高は、6,797億円で「ヘルスケア」セグメントを中心に前連結会計年度比64億円(1.0%)増加し、売上高に占める海外売上高の割合は、35.0%で前連結会計年度の33.9%から1.1ポイント増加しました。国内売上高については、「ケミカル・繊維」セグメントのケミカル事業で製品市況が悪化したことなどにより、前連結会計年度比519億円(4.0%)減少し、1兆2,612億円となりました。

当連結会計年度の営業利益は、1,652億円で前連結会計年度比73億円(4.6%)の増益となりました。当連結会計年度の売上原価率は69.8%と前連結会計年度比2.7ポイントの改善となりました。また、売上高販管費率は、売上高が減少したことに加え、販管費が319億円増加したことから、21.7%と前連結会計年度比2.1ポイントの悪化となりました。なお、売上高営業利益率は、8.5%と前連結会計年度比0.6ポイントの改善となりました。

営業外損益と経常利益

当連結会計年度の営業外損益は38億円の損失で、前連結会計年度の86億円の利益から124億円悪化しました。これは、為替差損益の悪化や持分法による投資損益の悪化があったことなどによるものです。この結果、経常利益は1,614億円で、前連結会計年度比52億円(3.1%)の減益となりました。

特別損益

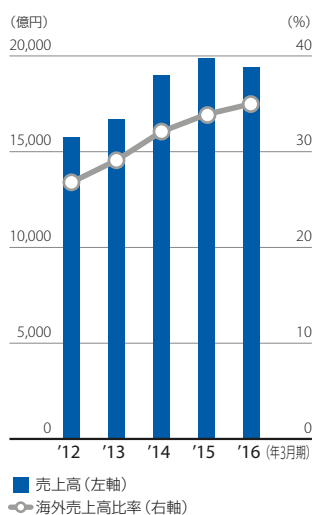
当連結会計年度は、共同販売契約終了に伴う損失53億円、固定資産処分損52億円、事業構造改善費用36億円、減損損失35億円、特別退職金等20億円、統合関連費用15億円、杭工事関連損失15億円などによる特別損失を242億円計上したことなどから、特別損益は150億円の損失となり、前連結会計年度比69億円の悪化となりました。

親会社株主に帰属する当期純利益

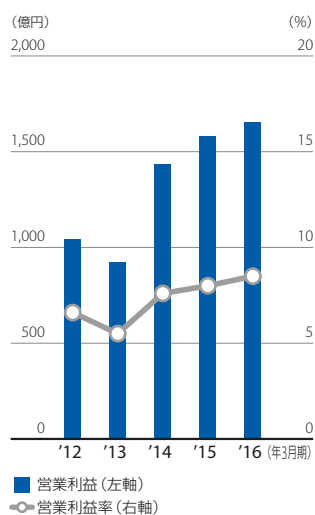
経常利益の1,614億円に特別損益の損150億円を加えた結果、税金等調整前当期純利益は1,464億円となりました。ここから税金費用530億円(法人税、住民税及び事業税554億円から法人税等調整額24億円を控除した額)および非支配株主に帰属する当期純利益17億円を控除した親会社株主に帰属する当期純利益は918億円で、前連結会計年度比139億円(13.2%)の減益となりました。

この結果、1株当たり当期純利益金額は65円69銭となり、前連結会計年度の75円62銭から9円93銭減少しました。

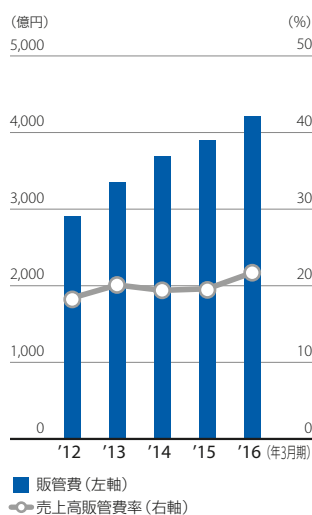
売上高と海外売上高比率



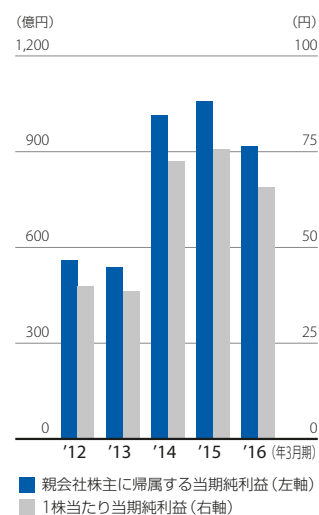
営業利益と営業利益率



販管費と売上高販管費率



親会社株主に帰属する当期純利益と1株当たり当期純利益



セグメント別概況

当社グループの4つの報告セグメント「ケミカル・繊維」「住宅・建材」「エレクトロニクス」「ヘルスケア」及び「その他」に区分してご説明します。

なお、2015年8月26日付(米国東部時間)で買収を完了した米国Polypore International, LP*及びその連結子会社(以下「Polypore」)の業績については「エレクトロニクス」セグメントに含めて開示しています。

* Polypore International, Inc.は2016年3月31日付でPolypore International, LPへと移行しています。

「ケミカル・繊維」セグメント

売上高は8,356億円で、前連結会計年度比1,190億円(12.5%)の減収となり、営業利益は689億円で、前連結会計年度比43億円(6.7%)の増益となりました。

ケミカル事業の石油化学系事業では、各製品において原油安、ナフサ安の影響を受け原燃料価格が下落しましたが、アクリロニトリルを中心に製品市況が悪化しました。高性能ポリマー系事業では、原燃料価格の下落により交易条件が改善したことに加え、エンジニアリング樹脂や省燃費型高性能タイヤ向け合成ゴムの販売が堅調に推移しました。高付加価値系事業では、イオン交換膜を中心に円安の効果を受け、「サララップ™」の販売量も増加しました。

繊維事業では、各製品において原燃料価格の下落や、円安の効果を受けたことに加え、カーシート向けなどの人工皮革「ラムース™」やポリウレタン弾性繊維「ロイカ™」などの販売量が増加しました。

なお、ケミカル事業では、2015年5月に中国江蘇省南通市においてHDI(ヘキサメチレンジイソシアネート)系ポリイソシアネート「デュラネート™」の増設設備が稼働しました。また、2016年2月には岡山県倉敷市において水島製造所内のエチレンセンターの稼働を停止しました。

繊維事業では、2015年11月に宮崎県延岡市において再生セルロース長繊維不織布「ベンリーゼ™」の生産設備増設工事を着工しました。

「住宅・建材」セグメント

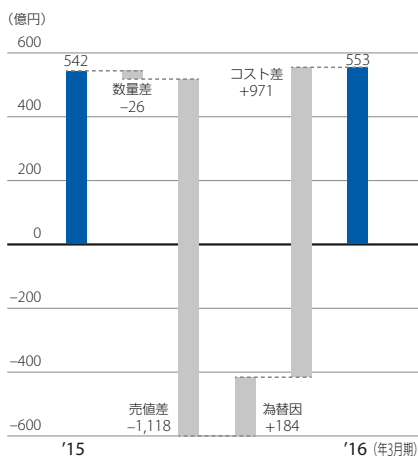
売上高は6,324億円で、前連結会計年度比286億円(4.7%)の増収となり、営業利益は710億円で、前連結会計年度比80億円(12.6%)の増益となりました。

住宅事業の建築請負部門では、集合住宅「ヘーベルメゾン™」の引渡戸数が増加し、販売促進費などの販管費が減少しました。また、不動産部門では、賃貸管理事業が順調に推移し、リフォーム部門では改装・設備工事を中心に受注が増加しました。

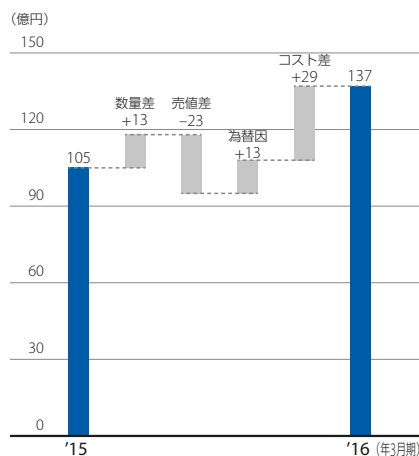
建材事業では、基礎事業の販売量が減少しましたが、原燃料価格の下落に加え、高性能フェノールフォーム断熱材「ネオマ™フォーム」の販売が堅調に推移しました。

なお、住宅事業では、2015年5月に、東京都調布市において高経年マンションの建替え事業である「アトラス調布」が竣工しました。また、2016年1月に、中古住宅の内装・設備をすべて解体・撤去した構造躯体「フレーム・ヘーベルハウス™」の試験販売を開始しました。

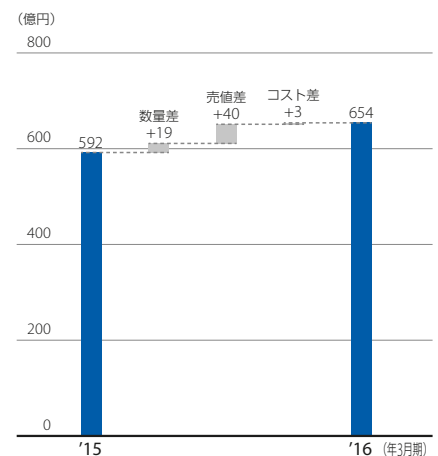
「ケミカル」事業 営業利益増減分析



「繊維」事業 営業利益増減分析



「住宅」事業 営業利益増減分析



【エレクトロニクス】セグメント

売上高は1,745億円で、前連結会計年度比241億円(16.0%)の増収となり、営業利益は69億円で、前連結会計年度比74億円(51.8%)の減益となりました。

電子部品系事業では、円安の効果に加え、スマートフォン向けオーディオデバイスやカメラモジュール用電子部品の販売が順調に推移しましたが、電子コンパスの販売量が減少しました。

電子材料系事業では、汎用エポキシ樹脂の生産・販売を終了しましたが、円安の効果に加え、リチウムイオン二次電池用セパレータ「ハイポア™」の販売が堅調に推移しました。

なお、Polyporeの業績を当セグメントに含めて開示していますが、買収に伴うのれんおよびその他の無形固定資産の償却などの営業利益への影響は98億円となりました。

電子材料系事業では、2015年9月に宮崎県日向市におけるリチウムイオン二次電池用セパレータ「ハイポア™」の生産設備増設を発表しました。

医療事業では、透析関連製品やウイルス除去フィルター「プラノバ™」の販売量が増加しました。

クリティカルケア事業では、営業活動強化に伴う販管費が増加しましたが、着用型自動除細動器「LifeVest™」の業績が引き続き順調に拡大し、その他の除細動器の販売も堅調に推移しました。

なお、医薬事業では、2015年7月に、デュピュイトラン拘縮治療薬「ザイヤフレックス™」の国内製造販売承認を取得し、9月に販売を開始しました。

また、クリティカルケア事業では、2015年9月に、鬱血性心不全のモニタリング機器の技術開発を行うイスラエルの医療機器メーカーKyma Medical Technologies Ltd.を買収しました。さらに、2016年2月には、血管内体温管理システム「サーモガード™システム」について日本国内での適応拡大の承認を取得しました。

【ヘルスケア】セグメント

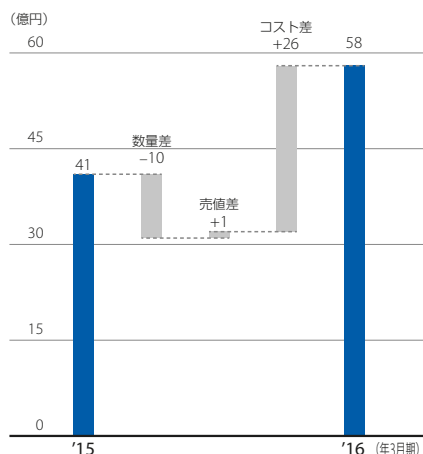
売上高は2,854億円で、前連結会計年度比283億円(11.0%)の増収となり、営業利益は362億円で、前連結会計年度比54億円(17.5%)の増益となりました。

医薬事業では、骨粗鬆症治療剤「テリボン™」や血液凝固阻止剤「リコモジュリン™」の販売が堅調に推移しましたが、後発医薬品の影響を受けた排尿障害改善剤「フリバス™」などの販売量が減少しました。

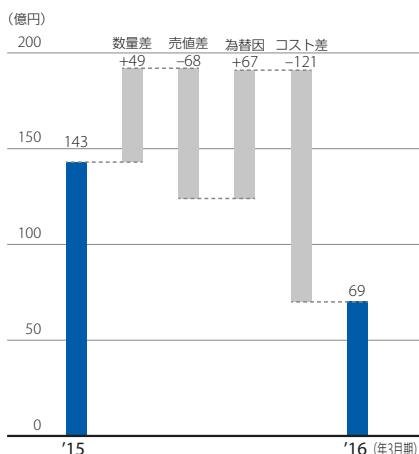
【その他】

売上高は130億円で、前連結会計年度比74億円(36.4%)の増収となり、営業利益は6億円で、前連結会計年度比4億円(41.7%)の減益となりました。

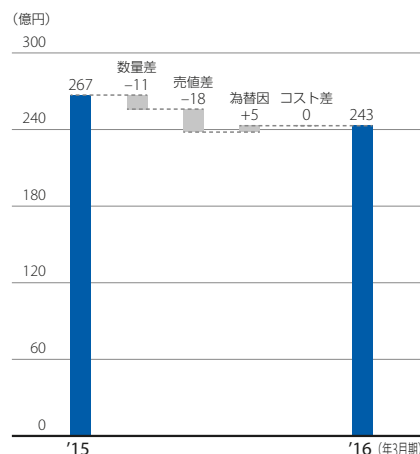
【建材】事業
営業利益増減分析



【エレクトロニクス】事業
営業利益増減分析



【医薬・医療】事業
営業利益増減分析



資産、負債および純資産の状況

当連結会計年度末の総資産は、前連結会計年度末比1,972億円(9.8%)増加し、2兆2,117億円となりました。

流動資産は、現金及び預金が222億円増加したものの、受取手形及び売掛金が455億円減少したことなどから、前連結会計年度末比356億円(4.0%)減少し、8,560億円となりました。

固定資産は、投資有価証券が448億円減少したものの、無形固定資産が2,085億円、有形固定資産が535億円増加したことなどから、前連結会計年度末比2,328億円(20.7%)増加し、1兆3,557億円となりました。

流動負債は、支払手形及び買掛金が252億円減少したものの、短期借入金が2,176億円、未払法人税等が225億円増加したことなどから、前連結会計年度末比2,182億円(43.0%)増加し、7,257億円となりました。

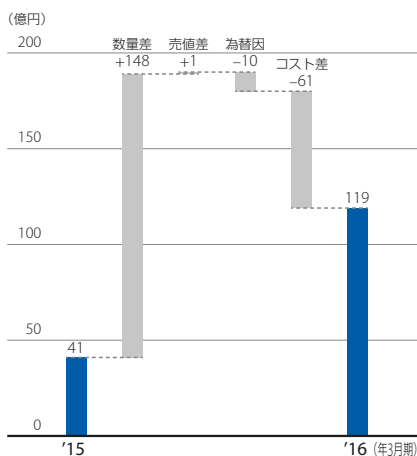
固定負債は、長期借入金が358億円減少したものの、退職給付に係る負債が443億円増加したことなどから、前連結会計年度末比193億円(4.7%)増加し、4,287億円となりました。

有利子負債は、前連結会計年度末比1,807億円(67.2%)増加し、4,497億円となりました。

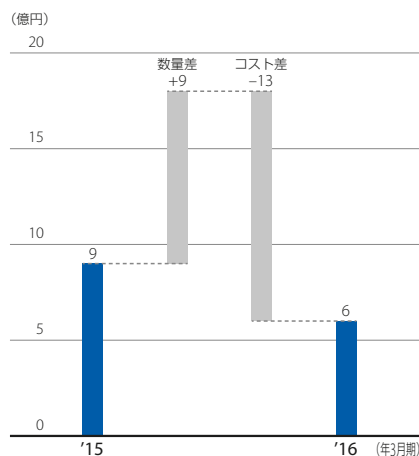
純資産は、親会社株主に帰属する当期純利益を918億円計上したものの、配当の支払279億円があったことや、為替換算調整勘定が511億円、退職給付に係る調整累計額が336億円、その他有価証券評価差額金が213億円それぞれ減少したことなどから、前連結会計年度末の1兆977億円から403億円(3.7%)減少し、1兆574億円となりました。

その結果、1株当たり純資産額は前連結会計年度末比29円11銭減少し745円94銭となり、自己資本比率は前連結会計年度末の53.7%から47.1%となりました。D/Eレシオは、前連結会計年度末から0.18ポイント悪化し、0.43となりました。

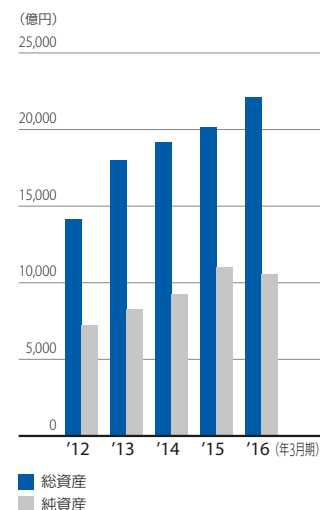
「クリティカルケア」事業 営業利益増減分析



「その他」 営業利益増減分析



総資産と純資産



設備投資

当社グループ(当社および連結子会社)は、長期的に成長が期待できる製品分野における新規、増設設備投資に重点を置き、同時に製品の信頼性向上やコストダウンを目的とした合理化、省力化、維持、情報化投資を行っています。

当連結会計年度のセグメントごとの設備投資額(有形、無形固定資産(のれん除く)受け入れベース数値。金額に消費税等は含まれません)は次のとおりです。

	当連結会計年度	前連結会計年度比
ケミカル・繊維	43,669百万円	104.7%
住宅・建材	11,947百万円	110.0%
エレクトロニクス	16,708百万円	144.0%
ヘルスケア	19,382百万円	116.8%
その他	1,513百万円	109.0%
計	93,220百万円	113.5%
全社及び セグメント間取引消去	5,780百万円	83.3%
合計	99,000百万円	111.1%

※2015年8月26日付(米国東部時間)で買収を完了した米国Polypore International, LPおよびその連結子会社の設備投資額については「エレクトロニクス」セグメントに含めて開示しています。

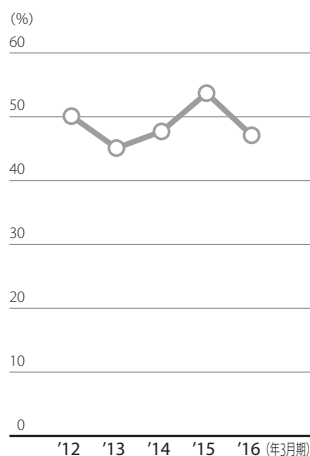
なお、Polypore International, Inc.は2016年3月31日付でPolypore International, LPへと移行しています。

当連結会計年度は、ケミカル・繊維を中心に、競争優位事業の拡大投資および改良・合理化投資等990億円の投資を行いました。

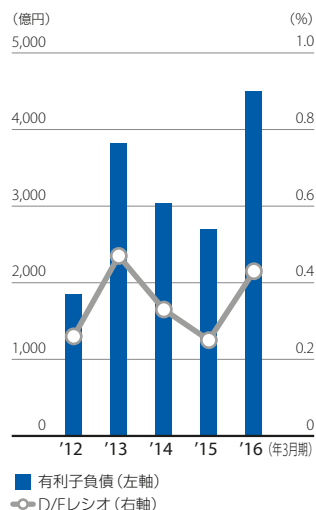
セグメントごとの主な投資内容は以下のとおりです。

ケミカル・繊維	HDI系ポリイソシアネート工場の製造ライン増設、省燃費型高性能タイヤ向け合成ゴム工場の増設、スパンボンド不織布製造ラインの増設、ポリウレタン弾性繊維「ロイカ™」の製造ラインの増設、樹脂コンパウンド第二工場の新設、合理化、省力化、維持更新 など
住宅・建材	合理化、省力化、維持更新 など
エレクトロニクス	合理化、省力化、維持更新 など
ヘルスケア	合理化、省力化、維持更新 など
その他	合理化、省力化、維持更新 など
全社	研究開発、情報化、維持更新 など

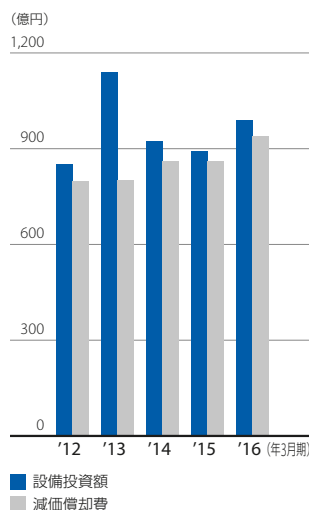
自己資本比率



有利子負債とD/Eレシオ



設備投資額と減価償却費



キャッシュ・フローの分析

当連結会計年度のフリー・キャッシュ・フロー（営業活動によるキャッシュ・フローと投資活動によるキャッシュ・フローの合計）は、連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得や固定資産の取得などによる支出が、税金等調整前当期純利益や減価償却費を源泉とした収入を上回り、691億円の支出となりました。財務活動によるキャッシュ・フローでは、短期借入金の増加などにより、1,014億円の収入となりました。

以上の結果、当連結会計年度末の現金及び現金同等物の残高は、前連結会計年度末に比べて330億円増加し、1,453億円となりました。

営業活動によるキャッシュ・フロー

当連結会計年度は、法人税等の支払額604億円および仕入債務の減少241億円などの支出があったものの、税金等調整前当期純利益1,464億円、減価償却費938億円および売上債権の減少485億円などの収入があったことから、営業活動によるキャッシュ・フローは、2,162億円の収入（前連結会計年度比786億円の収入の増加）となりました。

投資活動によるキャッシュ・フロー

当連結会計年度は、Polyporeの買収などにより連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出1,937億円があったほか、前連結会計年度に引き続き競争優位事業の拡大や事業競争力の強化のための有形固定資産の取得による支出852億円などがあったことから、投資活動によるキャッシュ・フローは、2,853億円の支出（前連結会計年度比1,848億円の支出の増加）となりました。

財務活動によるキャッシュ・フロー

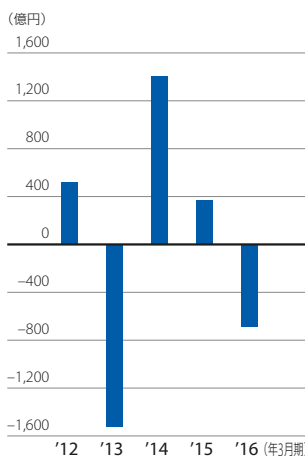
当連結会計年度は、長期借入金の返済による支出918億円があったものの、Polyporeの買収などに伴う短期借入金の増加2,134億円などの収入があったことから、財務活動によるキャッシュ・フローは、1,014億円の収入（前連結会計年度比1,754億円の収入の増加）となりました。

財務政策について

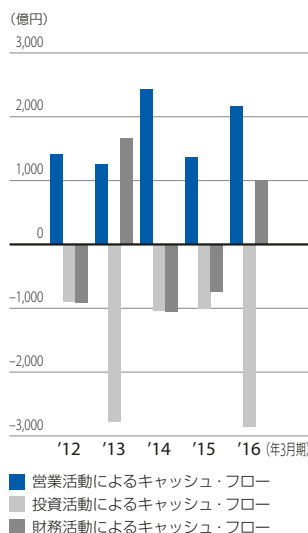
コスト競争力の向上、製品力の向上、事業構造改善などによる収益力強化、グループファイナンスの活用や適正在庫水準の維持等による資金効率化などにより、フリー・キャッシュ・フローの拡大を目指します。また、資金調達活動については、当社グループを取り巻く金融情勢に機動的に対応し、金融機関借入、社債、コマーシャル・ペーパーなど多様な調達手段により、より安定的で低コストの資金調達を目指します。これらの資金を中期経営計画「Cs for Tomorrow 2018」の戦略の柱である「成長・収益性の追求」「新事業の創出」「グローバル展開の加速」による事業拡大のための戦略投資資金および株主の皆さまへの配当原資等に活用していきます。

これらの施策を進めることにより、当社グループの企業価値向上、株主の皆さまへの利益還元を図る一方、財務規律にも配慮し、健全な財務体質の維持を目指していきます。

フリー・キャッシュ・フロー



キャッシュ・フロー



事業等のリスク

当社グループの事業その他に関するリスクについて、投資者の判断に重要な影響を及ぼす可能性があると考えられる主な事項を下記のとおり記載します。なお、当社グループは、これらのリスク発生の可能性を認識した上で、発生の回避及び発生した場合の対応に最大限の努力をしていきます。下記事項には、将来に関するものが含まれますが、当該事項は有価証券報告書提出日（2016年6月28日）現在において判断したものであり、事業等のリスクはこれらに限られるものではありません。

1. 原油・ナフサの市況変動

当社グループにおいて、ケミカル事業を中心に、原油・ナフサなどの価格の変動をタイムリーに製品価格に反映できず、そのスプレッドを十分確保することができなかった場合、原油・ナフサなどの市況変動が当社グループの業績及び財務状況に影響を与える可能性があります。

2. 為替レートの変動

当社グループの円貨建以外の項目は、換算時の為替レートにより円換算後の価値に影響を受ける可能性があります。また、当社グループは、通貨変動に対するヘッジなどを通じて、短期的な為替の変動による影響を最小限に止める措置を講じていますが、短期及び中長期の予測を超えた為替変動が当社グループの業績及び財務状況に影響を与える可能性があります。

3. 海外での事業活動

海外での事業活動には、予期しない法律や規制の変更、産業基盤の脆弱性、人材の採用・確保の困難など、経済的に不利な要因の存在または発生、テロ・戦争・その他の要因による社会的または政治的混乱などのリスクが存在します。こうしたリスクが顕在化することによって、海外での事業活動に支障が生じ、当社グループの業績及び将来計画に影響を与える可能性があります。

4. 住宅関連税制及び金利の動向

当社グループの住宅事業は、国内の住宅取得に関連する税制及び金利動向の影響を受けます。住宅関連税制や消費税及び金利の動向が住宅事業に影響を及ぼし、当社グループの業績及び財務状況に影響を与える可能性があります。

5. エレクトロニクス関連事業の収益力

当社グループのエレクトロニクス関連事業は、業界特性として市況の変化が激しいため、比較的短期間に収益力が大きく低下し、当社グループの業績及び財務状況に影響を与える可能性があります。当社グループの製品は、世代交替の早い先端のエレクトロニクス製品の部品または材料として、タイムリーに開発・提供していく必要があり、開発遅延や、想定外の需要変動があった場合に、当社グループの業績及び財務状況に影響を与える可能性があります。

6. 医薬・医療事業及びクリティカルケア事業の環境

当社グループの医薬・医療事業及びクリティカルケア事業において、各国政府の医療政策やその他の制度改定などによって大きな影響を受ける可能性があります。また、予想できない副作用や不具合の発生によって大きな問題となる可能性や、再審査によって承認が取り消される可能性、後発品の参入により競争が激化する可能性もあります。開発中の新薬や新医療機器の場合は、医薬品や医療機器としての承認を受けられないまたは承認に長期間を要する可能性や、想定ほど市場に受け入れられない可能性、想定していた薬価や償還価格が得られない可能性もあります。これらのリスクが顕在化した場合には、当社グループの業績及び財務状況に影響を与える可能性があります。

7. 産業事故・自然災害

当社グループの工場などにおいて、万一大きな産業事故災害や自然災害などが発生した場合には、それに伴って生ずる社会的信用の失墜や、補償などを含む産業事故災害への対策費用、また、工場設備の被災や原材料調達などサプライチェーンの障害に伴う生産活動の停止による機会損失などによって、当社グループの業績及び財務状況に影響を与える可能性があります。

8. 知的財産・製造物責任(PL)・法規制

当社グループの事業運営上において、知的財産に関わる紛争が将来生じ、当社グループに不利な判断がなされたり、製品の欠陥に起因して大規模な製品回収や損害賠償につながるリスクが現実化し、これを保険により填補できない事態が生じたり、当社グループが事業展開している各国の法規制により事業活動が制限されたりする可能性があります。これらのリスクが顕在化した場合には、当社グループの業績及び財務状況に影響を与える可能性があります。

9. 取引先などによるリスク

当社グループ取引先の不正行為や、信用不安による予期せぬ貸倒れリスクなどが顕在化し、追加的な損失や引当の計上が必要となる場合には、当社グループの業績及び財務状況に影響を与える可能性があります。

10. 事業・資本提携

当社グループが実施する企業買収や他社との戦略的事业・資本提携について、買収などの対象事業や提携先などを取り巻く事業環境が悪化し、当初想定していた成果やシナジーを得られない場合、当社グループの業績及び財務状況に影響を与える可能性があります。また、出資先が業績不振となり「のれん」などの減損損失を計上する場合、当社グループの業績及び財務状況に影響を与える可能性があります。

11. 杭工事の施工データの流用等について

当社の連結子会社である旭化成建材(株)が二次下請会社として施工した横浜市所在のマンションにおける杭工事及び旭化成建材(株)が過去10年間に施工した同様の杭工事の一部について、施工データの流用等があったことが判明しています。また、2016年1月13日には、旭化成建材(株)は国土交通省関東地方整備局より、建設業法第28条第1項の規定に基づく指示処分、同法第28条第3項の規定に基づく営業の停止命令及び同法第41条第1項の規定に基づく勧告を受けました。これらに関連して発生する、信用低下による売上の減少などが、当社グループの業績及び財務状況に影響を与える可能性があります。

連結財務諸表

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		単位:千米ドル*
	2016	2015	2016
流動資産			
現金及び預金	¥ 146,054	¥ 123,821	\$ 1,296,874
受取手形及び売掛金	280,095	325,568	2,487,080
有価証券	1,534	1,802	13,621
商品及び製品	159,441	161,554	1,415,743
仕掛品	108,684	112,813	965,051
原材料及び貯蔵品	68,618	65,311	609,288
繰延税金資産	18,133	21,707	161,010
その他	75,324	80,520	668,833
貸倒引当金	(1,865)	(1,517)	(16,560)
流動資産合計	856,018	891,579	7,600,941
固定資産			
有形固定資産			
建物及び構築物	495,817	471,033	4,402,566
減価償却累計額	(268,635)	(261,352)	(2,385,322)
建物及び構築物(純額)	227,183	209,681	2,017,253
機械装置及び運搬具	1,348,103	1,345,790	11,970,369
減価償却累計額	(1,149,544)	(1,170,771)	(10,207,281)
機械装置及び運搬具(純額)	198,559	175,019	1,763,088
土地	61,046	59,287	542,053
リース資産	12,928	13,054	114,793
減価償却累計額	(11,183)	(10,232)	(99,299)
リース資産(純額)	1,745	2,822	15,495
建設仮勘定	49,240	37,566	437,223
その他	147,286	143,593	1,307,814
減価償却累計額	(129,072)	(125,461)	(1,146,084)
その他(純額)	18,215	18,133	161,739
有形固定資産合計	555,989	502,507	4,936,858
無形固定資産			
のれん	305,112	153,835	2,709,217
その他	189,470	132,241	1,682,383
無形固定資産合計	494,582	286,076	4,391,600
投資その他の資産			
投資有価証券	244,598	289,393	2,171,888
長期貸付金	16,353	9,952	145,205
退職給付に係る資産	—	2,929	—
繰延税金資産	20,098	11,351	178,459
その他	24,280	21,016	215,592
貸倒引当金	(189)	(273)	(1,678)
投資その他の資産合計	305,140	334,368	2,709,465
固定資産合計	1,355,711	1,122,952	12,037,924
資産合計	¥ 2,211,729	¥ 2,014,531	\$ 19,638,865

* 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、2016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=112.62円です。

負債及び純資産	単位:百万円		単位:千米ドル*
	2016	2015	2016
負債:			
流動負債			
支払手形及び買掛金	¥ 126,653	¥ 151,867	\$ 1,124,605
短期借入金	313,587	96,015	2,784,470
リース債務	919	1,383	8,160
未払費用	98,717	101,164	876,549
未払法人税等	32,735	10,203	290,668
前受金	74,667	74,675	662,999
修繕引当金	3,908	2,396	34,701
製品保証引当金	2,355	2,562	20,911
固定資産撤去費用引当金	2,130	2,832	18,913
資産除去債務	568	533	5,044
その他	69,423	63,817	616,436
流動負債合計	725,662	507,449	6,443,456
固定負債			
社債	40,000	40,000	355,177
長期借入金	94,632	130,400	840,277
リース債務	537	1,219	4,768
繰延税金負債	64,930	57,943	576,541
修繕引当金	558	1,248	4,955
固定資産撤去費用引当金	7,228	7,865	64,180
訴訟損失引当金	2,171	2,316	19,277
退職給付に係る負債	186,300	142,035	1,654,235
資産除去債務	3,480	3,506	30,900
長期預り保証金	20,131	19,146	178,752
その他	8,702	3,683	77,269
固定負債合計	428,669	409,360	3,806,331
負債合計	1,154,330	916,809	10,249,778
純資産:			
株主資本			
資本金			
授權株式数—4,000,000,000株			
発行済株式数—1,402,616,332株	103,389	103,389	918,034
資本剰余金	79,410	79,408	705,115
利益剰余金	763,076	699,259	6,775,670
自己株式			
(2016年—5,861,678株、2015年—5,742,862株)	(3,150)	(3,041)	(27,970)
株主資本合計	942,724	879,014	8,370,840
その他の包括利益累計額			
その他有価証券評価差額金	92,280	113,562	819,393
繰延ヘッジ損益	(179)	(1,697)	(1,589)
為替換算調整勘定	48,429	99,531	430,021
退職給付に係る調整累計額	(41,353)	(7,757)	(367,191)
その他の包括利益累計額合計	99,177	203,639	880,634
非支配株主持分	15,498	15,068	137,613
純資産合計	1,057,399	1,097,722	9,389,087
負債純資産合計	¥2,211,729	¥2,014,531	\$19,638,865

* 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、2016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=112.62円です。

連結財務諸表

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*
	2016	2015	2016
売上高	¥1,940,914	¥1,986,405	\$17,234,186
売上原価	1,354,698	1,439,344	12,028,929
売上総利益	586,216	547,061	5,205,257
販売費及び一般管理費	421,013	389,128	3,738,350
営業利益	165,203	157,933	1,466,906
営業外収益:			
受取利息	1,417	1,389	12,582
受取配当金	4,757	3,923	42,239
持分法による投資利益	—	1,738	—
為替差益	—	5,197	—
その他	5,148	5,041	45,711
営業外収益合計	11,322	17,288	100,533
営業外費用:			
支払利息	3,611	3,056	32,064
持分法による投資損失	854	—	7,583
為替差損	3,679	—	32,667
その他	7,010	5,622	62,245
営業外費用合計	15,154	8,678	134,559
経常利益	161,370	166,543	1,432,872
特別利益:			
投資有価証券売却益	8,275	2,756	73,477
固定資産売却益	917	382	8,142
特別利益合計	9,192	3,137	81,620
特別損失:			
投資有価証券売却損	—	112	—
投資有価証券評価損	363	1,136	3,223
固定資産処分損	5,214	4,728	46,297
減損損失	3,493	1,255	31,016
事業構造改善費用	3,606	4,010	32,019
訴訟和解金	1,201	—	10,664
杭工事関連損失	1,456	—	12,928
統合関連費用	1,547	—	13,736
特別退職金等	2,027	—	17,999
共同販売契約終了に伴う損失	5,266	—	46,759
特別損失合計	24,173	11,241	214,642
税金等調整前当期純利益	146,389	158,440	1,299,849
法人税、住民税及び事業税	55,419	44,059	492,088
法人税等調整額	(2,441)	7,483	(21,675)
法人税等合計	52,978	51,542	470,414
当期純利益	93,412	106,898	829,444
非支配株主に帰属する当期純利益	1,658	1,246	14,722
親会社株主に帰属する当期純利益	¥ 91,754	¥ 105,652	\$ 814,722

* 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、2016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=112.62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*
	2016	2015	2016
当期純利益	¥ 93,412	¥106,898	\$ 829,444
その他の包括利益			
その他有価証券評価差額金	(21,098)	37,947	(187,338)
繰延ヘッジ損益	1,519	(1,526)	13,488
為替換算調整勘定	(48,860)	48,945	(433,848)
退職給付に係る調整額	(33,331)	17,096	(295,960)
持分法適用会社に対する持分相当額	(3,567)	5,125	(31,673)
その他の包括利益合計	(105,337)	107,587	(935,331)
包括利益	¥ (11,925)	¥214,484	\$(105,887)
内訳			
親会社株主に係る包括利益	¥ (12,708)	¥212,159	\$(112,840)
非支配株主に係る包括利益	783	2,326	6,953

* 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、2016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=112.62円です。

連結財務諸表

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
2015年3月31日時点残高	¥103,389	¥79,408	¥699,259	¥(3,041)	¥879,014	¥113,562	¥(1,697)	¥99,531	¥(7,757)	¥203,639	¥15,068	¥1,097,722
会計方針の変更による累積的影響額					—							—
会計方針の変更を反映した当期首残高	103,389	79,408	699,259	(3,041)	879,014	113,562	(1,697)	99,531	(7,757)	203,639	15,068	1,097,722
当期変動額												
剰余金の配当			(27,937)		(27,937)							(27,937)
親会社株主に帰属する当期純利益			91,754		91,754							91,754
自己株式の取得				(113)	(113)							(113)
自己株式の処分		2		4	6							6
連結範囲の変動												
持分法の適用範囲の変動												
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)						(21,282)	1,519	(51,102)	(33,596)	(104,462)	430	(104,032)
当期変動額合計	—	2	63,817	(109)	63,710	(21,282)	1,519	(51,102)	(33,596)	(104,462)	430	(40,323)
2016年3月31日時点残高	¥103,389	¥79,410	¥763,076	¥(3,150)	¥942,724	¥92,280	¥(1,799)	¥48,429	¥(41,353)	¥99,177	¥15,498	¥1,057,399

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
2014年3月31日時点残高	¥103,389	¥79,404	¥635,403	¥(2,591)	¥815,605	¥75,626	¥(171)	¥46,734	¥(25,094)	¥97,095	¥13,067	¥925,766
会計方針の変更による累積的影響額			(15,741)		(15,741)							(15,741)
会計方針の変更を反映した当期首残高	103,389	79,404	619,662	(2,591)	799,863	75,626	(171)	46,734	(25,094)	97,095	13,067	910,025
当期変動額												
剰余金の配当			(26,547)		(26,547)							(26,547)
親会社株主に帰属する当期純利益			105,652		105,652							105,652
自己株式の取得				(455)	(455)							(455)
自己株式の処分		3		5	8							8
連結範囲の変動			296		296							296
持分法の適用範囲の変動			197		197							197
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)						37,937	(1,526)	52,797	17,338	106,545	2,002	108,546
当期変動額合計	—	3	79,597	(450)	79,151	37,937	(1,526)	52,797	17,338	106,545	2,002	187,697
2015年3月31日時点残高	¥103,389	¥79,408	¥699,259	¥(3,041)	¥879,014	¥113,562	¥(1,697)	¥99,531	¥(7,757)	¥203,639	¥15,068	¥1,097,722

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
2015年3月31日時点残高	\$918,034	\$705,097	\$6,209,013	\$(27,002)	\$7,805,132	\$1,008,364	\$(15,068)	\$883,777	\$(68,878)	\$1,808,196	\$133,795	\$9,747,132
会計方針の変更による累積的影響額					—							—
会計方針の変更を反映した当期首残高	918,034	705,097	6,209,013	(27,002)	7,805,132	1,008,364	(15,068)	883,777	(68,878)	1,808,196	133,795	9,747,132
当期変動額												
剰余金の配当			(248,064)		(248,064)							(248,064)
親会社株主に帰属する当期純利益			814,722		814,722							814,722
自己株式の取得				(1,003)	(1,003)							(1,003)
自己株式の処分		18		36	53							53
連結範囲の変動												
持分法の適用範囲の変動												
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)						(188,972)	13,488	(453,756)	(298,313)	(927,562)	3,818	(923,744)
当期変動額合計	—	18	566,658	(968)	565,708	(188,972)	13,488	(453,756)	(298,313)	(927,562)	3,818	(358,045)
2016年3月31日時点残高	\$918,034	\$705,115	\$6,775,670	\$(27,970)	\$8,370,840	\$819,393	\$(1,589)	\$430,021	\$(367,191)	\$880,634	\$137,613	\$9,389,087

* 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、2016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=112.62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*
	2016	2015	2016
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	¥ 146,389	¥ 158,440	\$ 1,299,849
減価償却費	93,811	86,058	832,987
減損損失	3,493	1,255	31,016
のれん償却額	15,821	9,320	140,481
負ののれん償却額	(159)	(159)	(1,412)
修繕引当金の増減額 (△は減少)	824	(4,496)	7,317
製品保証引当金の増減額 (△は減少)	(193)	22	(1,714)
固定資産撤去費用引当金の増減額 (△は減少)	(1,339)	(1,723)	(11,890)
退職給付に係る負債の増減額 (△は減少)	(9,227)	(2,300)	(81,930)
受取利息及び受取配当金	(6,173)	(5,312)	(54,813)
支払利息	3,611	3,056	32,064
持分法による投資損益 (△は益)	854	(1,738)	7,583
投資有価証券売却損益 (△は益)	(8,275)	(2,644)	(73,477)
投資有価証券評価損益 (△は益)	363	1,136	3,223
固定資産売却損益 (△は益)	(917)	(382)	(8,142)
固定資産処分損益 (△は益)	5,214	4,728	46,297
売上債権の増減額 (△は増加)	48,513	717	430,767
たな卸資産の増減額 (△は増加)	12,901	(3,610)	114,553
仕入債務の増減額 (△は減少)	(24,104)	(13,559)	(214,029)
未払費用の増減額 (△は減少)	(3,980)	5,662	(35,340)
前受金の増減額 (△は減少)	120	(6,553)	1,066
その他	(4,863)	(8,587)	(43,181)
小計	272,687	219,331	2,421,302
利息及び配当金の受取額	7,558	6,761	67,111
利息の支払額	(3,596)	(3,081)	(31,930)
法人税等の支払額又は還付額 (△は支払)	(60,431)	(85,415)	(536,592)
営業活動によるキャッシュ・フロー	216,218	137,597	1,919,890
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	(6,360)	(17,182)	(56,473)
定期預金の払戻による収入	17,364	13,436	154,182
有形固定資産の取得による支出	(85,184)	(82,990)	(756,384)
有形固定資産の売却による収入	774	944	6,873
無形固定資産の取得による支出	(10,330)	(10,661)	(91,724)
投資有価証券の取得による支出	(7,017)	(1,349)	(62,307)
投資有価証券の売却による収入	10,197	5,341	90,543
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	(193,680)	(2,808)	(1,719,766)
事業譲受による支出	(200)	(3,763)	(1,776)
貸付けによる支出	(11,131)	(5,296)	(98,837)
貸付金の回収による収入	2,520	6,295	22,376
その他	(2,241)	(2,438)	(19,899)
投資活動によるキャッシュ・フロー	(285,287)	(100,470)	(2,533,182)
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 (△は減少)	213,417	(24,324)	1,895,019
コマーシャル・ペーパーの増減額 (△は減少)	—	(10,000)	—
長期借入れによる収入	9,445	10,950	83,866
長期借入金の返済による支出	(91,760)	(21,064)	(814,775)
リース債務の返済による支出	(1,411)	(1,830)	(12,529)
自己株式の取得による支出	(113)	(462)	(1,003)
自己株式の処分による収入	6	8	53
配当金の支払額	(27,937)	(26,547)	(248,064)
非支配株主への配当金の支払額	(653)	(745)	(5,798)
その他	371	(2)	3,294
財務活動によるキャッシュ・フロー	101,365	(74,016)	900,062
現金及び現金同等物に係る換算差額	(5,560)	5,467	(49,370)
現金及び現金同等物の増減額 (△は減少)	26,736	(31,423)	237,400
現金及び現金同等物の期首残高	112,297	143,139	997,132
連結の範囲の変更に伴う現金及び現金同等物の増減額 (△は減少)	6,273	581	55,701
現金及び現金同等物の期末残高	¥ 145,307	¥ 112,297	\$ 1,290,242

* 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、2016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=112.62円です。

旭化成グループの主要な関係会社

(2016年4月1日現在)

会社名	事業内容	資本金 (単位:百万)	出資比率 (%)
マテリアル領域			
旭化成パックス(株)*	合成樹脂製品の製造、販売	¥	490 100.0
旭化成ファインケム(株)*	特殊化学製品の製造	¥	325 100.0
旭化成ホームプロダクツ(株)*	「サララップ™」・その他生活関連製品の製造、販売	¥	250 100.0
旭化成メタルズ(株)*	アルミペーストの製造	¥	250 100.0
旭化成ジオテック(株)	化薬類・土木建築資材の販売	¥	132 100.0
旭エスケービー(株)	猟用・競技用散弾の製造、販売	¥	100 100.0
旭化成クリーン化学(株)	環境薬剤の製造、販売および水処理関連装置の設計施工	¥	100 100.0
旭化成テクノプラス(株)*	合成樹脂関連製品の製造、販売	¥	160 99.4
日本エラストマー(株)*	合成ゴムの製造、販売	¥	1,000 75.0
PSジャパン(株)*	ポリスチレンの製造、販売	¥	5,000 62.1
サンディック(株)	二軸延伸ポリスチレンシートの製造、販売	¥	1,500 50.0
旭化成ワッカーシリコーン(株)	シリコーン製品の製造、販売	¥	1,050 50.0
カヤク・ジャパン(株)	産業薬の製造、販売	¥	60 50.0
旭化成プラスチックノースアメリカ*	機能樹脂の着色・コンパウンド、販売	US\$	21.7** 100.0
旭化成プラスチック(アメリカ)*	樹脂コンパウンドの製造、販売会社の持株会社	US\$	31.9** 100.0
サンプラステック*	米国における「アサクリン™」の販売	US\$	1 100.0
東西石油化学*	アクリロニトリル・青化ソーダなどの製造、販売	KRW	237,642 100.0
旭化成ケミカルズ韓国	アジピン酸などの販売	KRW	1,500 100.0
旭化成精細化工(南通)有限公司*	HDI系ポリイソシアネートの製造、販売	人民元	285 100.0
旭化成ポリアセタール(張家港)有限公司*	ポリアセタールの製造、販売	人民元	265 100.0
旭化成分離膜装置(杭州)有限公司*	「マイクロザ™」の製造、販売	人民元	69 100.0
旭化成塑料(上海)有限公司	機能樹脂の販売	人民元	18 100.0
旭化成塑料(広州)有限公司	機能樹脂の販売	人民元	10 100.0
旭化成塑料(香港)有限公司	機能樹脂の販売	US\$	2.6 100.0
旭化成(蘇州)複合塑料有限公司	機能樹脂の着色・コンパウンド、販売	人民元	50 51.0
旭化成シンセティックラバーシンガポール*	合成ゴムの製造、販売	US\$	160 100.0
旭化成プラスチックシンガポール*	機能樹脂の製造、販売	US\$	46 100.0
ポリキシレノールシンガポール*	PPEパウダーの製造、販売	US\$	35 70.0
旭化成プラスチック(タイランド)	機能樹脂の着色・コンパウンド、販売	THB	140 100.0
PTT旭ケミカル	アクリロニトリル・MMAモノマーなどの製造、販売	THB	14,246 48.5
旭・デュボンフラッシュスパンプロダクツ(株)	フラッシュ紡糸不織布製品の仕入、加工および販売	¥	450 50.0
杭州旭化成アンロン有限公司*	ポリウレタン弾性繊維の製造、販売	人民元	154 100.0
杭州旭化成紡織有限公司*	ポリウレタン弾性繊維の経編生地製造、販売	人民元	78 92.5
台塑旭弾性繊維股份有限公司	ポリウレタン弾性繊維の製造、販売	NT\$	1,003 50.0
旭化成紡織(香港)有限公司*	繊維の販売、市場調査	HK\$	65 100.0
旭化成スパンボンド(タイ)*	スパンボンド不織布の製造、販売	THB	1,185 89.5
タイ旭化成スパンデックス*	ポリウレタン弾性繊維の製造、販売	THB	1,350 60.0
旭化成スパンデックス・ヨーロッパ*	ポリウレタン弾性繊維の製造、販売	€	26.8** 100.0
旭化成せんいイタリア*	セルロース繊維・不織布の販売	€	3 100.0
旭化成エポキシ(株)*	エポキシ樹脂の製造	¥	300 100.0
旭化成マイクロシステム(株)*	半導体集積回路の製造	¥	50 100.0
旭シュエーベル(株)*	ガラス長繊維織物の製造	¥	50 100.0
旭化成電子(株)*	センサ製品の製造	¥	50 100.0
旭化成FP(株)*	ファインパターンコイルの製造	¥	10 100.0
旭化成イーマテリアルズ韓国*	電子材料の製造、販売	KRW	7,962 100.0
AKMセミコンダクタ*	半導体集積回路の販売	US\$	2.9 100.0
旭化成マイクロデバイス韓国	電子部品のマーケティング、技術サポート	KRW	820 100.0
AKMテクノロジー	半導体集積回路の設計	¥	30 100.0
旭化成テクノシステム	電子応用機器、プリント基板の製造、販売	¥	40 100.0
旭化成電子材料(蘇州)有限公司*	電子材料の製造、販売	人民元	181 100.0
旭化成電子材料(常熟)有限公司*	電子材料の製造、販売	人民元	143 100.0
旭化成電子科技(上海)有限公司	電子部品のマーケティング、技術サポート	人民元	14 100.0

* 連結子会社

** 資本剰余金を含む

会社名	事業内容	資本金 (単位:百万)	出資比率 (%)
台湾旭化成科技股份有限公司	電子部品のマーケティング、技術サポート	NT\$ 10	100.0
台湾旭化成電子股份有限公司	ベリクルの販売	NT\$ 1	100.0
華旭科技股份有限公司*	電子材料の製造、販売	NT\$ 49	80.6
旭シューエーベル台湾*	ガラス長繊維織物の製造、販売	NT\$ 326	51.0
旭化成マイクロデバイスヨーロッパ	電子部品のマーケティング、技術サポート	€ 3.0	100.0
アサヒフォトプロダクツ(ヨーロッパ)*	液状/固体板感光性樹脂およびシステムの販売	€ 3.4	100.0
アサヒフォトプロダクツ(イギリス)*	感光性樹脂の販売	£ 0.3	100.0
ポリポア・インターナショナル*	セパレータの製造、販売	US\$ 2,233**	100.0
旭化成エレクトロニクス(株)*	電子部品の製造、販売	¥ 3,000	100.0
住宅領域			
旭化成ホームズ(株)*	住宅の設計、施工および販売	¥ 3,250	100.0
旭化成不動産レジデンス(株)*	不動産開発、不動産流通事業など	¥ 3,200	100.0
旭化成住工(株)*	住宅用鉄骨部材などの製造、販売	¥ 2,820	100.0
旭化成モーゲージ(株)*	金融サービス	¥ 1,000	100.0
旭化成リフォーム(株)*	住宅の防水、外装のリフォームおよび増改築	¥ 250	100.0
旭化成住宅建設(株)*	住宅の施工	¥ 100	100.0
旭化成住工ベトナム*	鉄骨部材などの製造	US\$ 13.9**	78.00
旭化成建材(株)*	建築・土木資材の製造、販売	¥ 3,000	100.0
旭化成基礎システム(株)*	中低層ビルなどの小規模基礎工事	¥ 200	100.0
旭化成エクステック(株)*	住宅などの外装工事	¥ 50	100.0
ヘルスケア領域			
旭化成ファーマ(株)*	医薬品などの製造、販売	¥ 3,000	100.0
旭化成メディカル(株)*	医療機器、バイオプロセス製品などの製造、販売	¥ 3,000	100.0
旭化成ファーマアメリカ* (株)メテク*	新薬の臨床試験	US\$ 49**	100.0
旭化成バイオプロセスアメリカ*	医療機器の製造、販売	¥ 140	100.0
旭化成バイオプロセスアメリカ*	バイオプロセス装置の製造、販売	US\$ 30	100.0
旭化成メディカルアメリカ*	医療機器の販売	US\$ 0.5	100.0
韓国旭化成メディカルトレーディング*	医療機器の販売	KRW 1,000	100.0
旭化成医療機器(杭州)有限公司*	人工腎臓の製造および医療機器の販売	人民元 165	100.0
台湾旭化成医療器材貿易股份有限公司*	医療機器の販売	NT\$ 5	100.0
旭化成メディカルヨーロッパ(ドイツ)*	医療機器の販売	€ 17.8	100.0
旭化成バイオプロセスヨーロッパ*	ウイルス除去フィルターの販売	€ 0.5	100.0
旭化成バイオプロセスシンガポール*	バイオプロセス製品の販売	SG\$ 0.3	100.0
旭化成メディカルトルコ*	医療機器の販売	YTL 0.01	100.0
旭化成メディカルMT(株)	医療機器、バイオプロセス製品などの製造	¥ 10	100.0
ゾール・メディカル*	救命救急医療機器の製造、販売	US\$ 1,723**	100.0
旭化成ゾールメディカル*	日本におけるゾール・メディカルの医療機器の販売	¥ 230	100.0
その他			
旭化成ヨーロッパ* (株)旭リサーチセンター*	欧州におけるグループ企業の支援、機能樹脂等の販売	€ 7.9	100.0
旭化成エンジニアリング(株)*	情報収集・調査・出版・コンサルティング業	¥ 1,000	100.0
旭化成アドバンス(株)	機器・装置・土木・建築に関する設計、施工、販売および修繕	¥ 400	100.0
旭化成アドバンス(株)	商社	¥ 500	100.0
旭化成アミダス(株)*	人材派遣、人材紹介	¥ 80	100.0
AJS(株)	情報処理サービス業	¥ 800	49.0
旭有機材(株)	合成樹脂・化学製品の製造、加工および販売	¥ 5,000	30.6
旭化成アメリカ*	米国におけるグループ企業の事業支援	US\$ 0.1	100.0
旭化成ホールディングスUS*	ゾール・メディカルの持株会社	US\$ 1,723**	100.0
クリスタルIS*	窒化アルミニウム基板・UVLEDなどの開発	US\$ 31.9**	100.0
旭化成(中国)投資有限公司*	中国における投資業務、グループ企業の事業支援など	人民元 275	100.0
旭化成インド	インドにおけるグループ企業の事業支援	ルピー 45	100.0
旭化成エナジーストレージマテリアルズ*	ポリポア・インターナショナルの持分保有会社	US\$ 2,256**	100.0

* 連結子会社

** 資本剰余金を含む

企業情報

■ 企業概要 (2016年3月31日現在)

商号	旭化成株式会社
設立年月日	1931年5月21日
資本金	103,389百万円
従業員数	32,821人(連結) 1,178人(単体)

■ 主要事業拠点

旭化成株式会社

本社

〒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: 03-3296-3000
Fax: 03-3296-3161

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: +86-21-6391-6111
Fax: +86-21-6391-6686

北京事務所

Room 1407
New China Insurance Tower
No.12 Jian Guo Men Wai Avenue
Chao Yang District
Beijing 100022, China
Tel: +86-10-6569-3939
Fax: +86-10-6569-3938

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

Am Seestern 4, 40547
Düsseldorf, Germany
Tel: +49-211-8822-030
Fax: +49-211-8822-0333

旭化成インド

The Capital 801C, Plot No.C70, G Block,
Bandra Kurla Complex, Bandra (East),
Mumbai 400051, India
Tel: +91-22-6710-3962

事業会社

旭化成エレクトロニクス株式会社

〒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: 03-3296-3911

旭化成ホームズ株式会社

〒160-8345 東京都新宿区西新宿一丁目24番1号
エステック情報ビル
Tel: 03-3344-7111

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

〒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: 03-3296-3600

旭化成メディカル株式会社

〒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: 03-3296-3750

ZOLL Medical Corporation

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

株式情報

(2016年3月31日現在)

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	1,402,616,332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	あらた監査法人
株主数	90,122名

大株主	持株比率 (%)
日本生命保険相互会社	5.23
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	5.04
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	3.94
株式会社三井住友銀行	2.53
旭化成グループ従業員持株会	2.47
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9)	2.08
株式会社みずほ銀行	1.45
東京海上日動火災保険株式会社	1.45
みずほ信託銀行株式会社 退職給付信託みずほ銀行口	1.42
住友生命保険相互会社	1.40

※持株比率については、自己株式を除いて算出しています。

IRウェブサイトのご案内



当社のIRウェブサイトでは、決算発表資料や各種リリース資料などに加え、動画配信なども行っています。ぜひご覧ください。

<http://www.asahi-kasei.co.jp/asahi/jp/ir>

旭化成株式会社

東京都千代田区神田神保町1丁目105番地
神保町三井ビルディング 〒101-8101
www.asahi-kasei.co.jp

広報室

TEL: 03-3296-3008 FAX: 03-3296-3162



2016年10月発行