



グループ理念

私たち旭化成グループは、
世界の人びとの“いのち”と“くらし”に
貢献します。

グループビジョン

「健康で快適な生活」と「環境との共生」の実現を通して、
社会に新たな価値を提供していきます。

グループバリュー

「誠実」: 誰に対しても誠実であること。
「挑戦」: 果敢に挑戦し、自らも変化し続けること。
「創造」: 結束と融合を通じて、新たな価値を創造すること。

グループスローガン

昨日まで世界になかったものを。

目次

旭化成の全体像

- 2 At a Glance
- 4 財務・非財務ハイライト

経営戦略

- 6 社長メッセージ
- 13 旭化成のDX(デジタルトランスフォーメーション)の取り組み
- 14 サステナビリティ
- 18 価値創造モデル
- 20 価値創造の具体例
- 24 人財
- 28 新事業創出
- 30 財務・資本政策

事業概況

- 32 社会課題への取り組みと事業ポートフォリオ変革
—3領域に至る道のり—
- 34 セグメント概況

コーポレートガバナンスと
リスクマネジメント

- 40 コーポレートガバナンス
- 42 取締役のご紹介
- 44 社外取締役インタビュー
- 47 リスクマネジメント
- 48 気候変動に関する取り組み
—TCFD提言に基づく開示—
- 50 SASB開示情報インデックス

財務・非財務情報

- 52 財務情報
- 58 企業／株式情報

編集方針

「旭化成レポート」は、ステークホルダーの皆さまに当社グループの経営状況と企業活動全般をわかりやすくお伝えするため、特に皆さまの関心の高い経営戦略、財務・非財務のハイライト、事業概況、経営体制および、持続可能な社会の実現に向けた活動などを中心に作成しています。財務やCSRの詳細情報などにつきましては、当社ウェブサイト内で開示しています。

報告期間

2019年度(2019年4月～2020年3月)。なお、定性的情報については、2020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その連結子会社を対象としています(それ以外の場合は、本文中に記載)。セグメント別の報告については、「マテリアル」「住宅」「ヘルスケア」の3つのセグメントの区分で行っています。また、役員、社員の所属・役職などは、発行日時点のものです。

参考ガイドライン

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

予想・見通しに関する注意事項

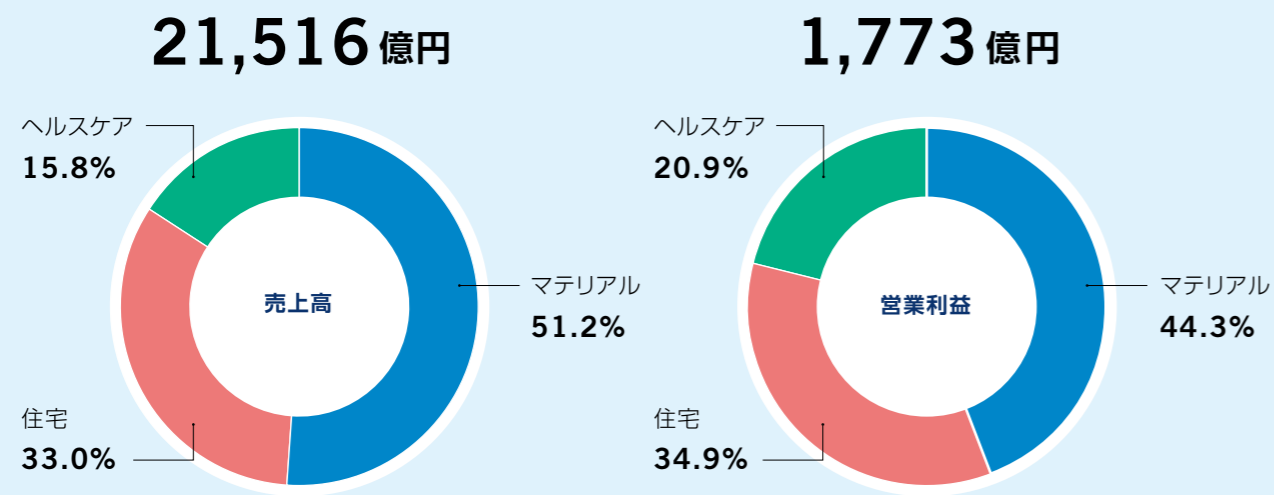
このレポートに記載されている予想・見通しは、種々の前提に基づくものであり、将来の計数数値、施策の実現を確約したり、保証するものではありません。

At a Glance

旭化成グループは「マテリアル」「住宅」「ヘルスケア」の3事業領域で事業を展開しています。
2019年4月より3カ年の中期経営計画「Cs+(シーズプラス) for Tomorrow 2021」をスタートさせ、
持続的な企業価値向上を図っています。

2019年度 売上高・営業利益

売上高は前年度並みで歴代2位を記録、営業利益は前年度比15.4%の減益でした。



(注) 構成比は「その他」および「消去又は全社」を除いた数値

当社グループのデータ(2020年3月31日時点)

従業員数

40,689人

うち、海外従業員比率は4割弱

連結子会社数

211社

グローバル拠点

20カ国・地域以上

海外売上高比率

40%

格付け

AA

日本格付研究所(JCR) (2020年6月12日時点)

当社グループの価値提供分野とその関連製品



マテリアル領域

Environment & Energy

リチウムイオン電池用セパレータ
「ハイポア™」「セルガード™」

イオン交換膜法 食塩電解プロセス

Mobility



エンジニアリング樹脂(高性能樹脂)

人工皮革「ラムース™」
カーインテリアブランド「Dinamica™」

Life Material



殺菌用深紫外線LED



家庭用消費財



住宅領域

Home & Living

戸建・集合住宅「ヘーベルハウス™」
「ヘーベルメゾン™」

シニア向け賃貸住宅「ヘーベルVillage(ヴィレッジ)™」



ヘルスケア領域

Health Care

整形外科領域およびリウマチ関連疾患、
疼痛領域の医薬品群等

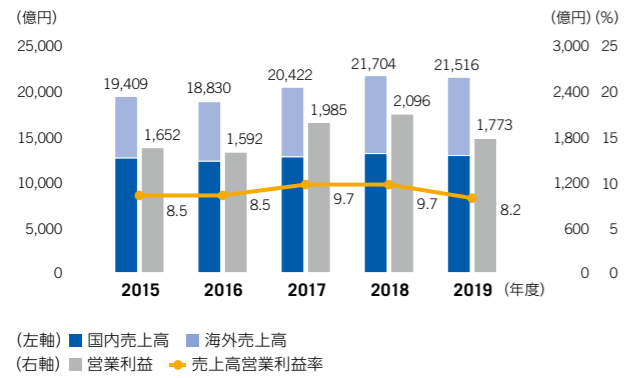
ウイルス除去フィルター「プラノバ™」



自動体外式除細動器「ZOLL AED PLUS™」

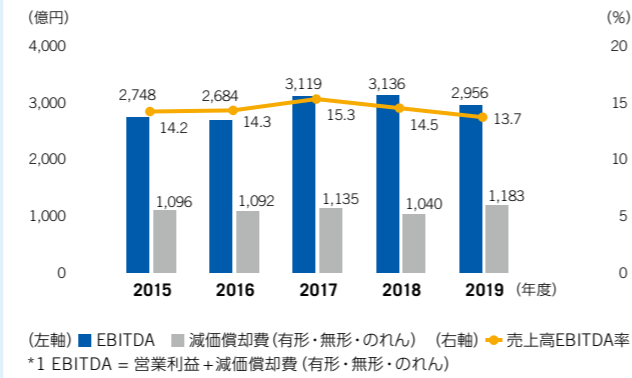
財務・非財務ハイライト

売上高(国内・海外)、営業利益、売上高営業利益率



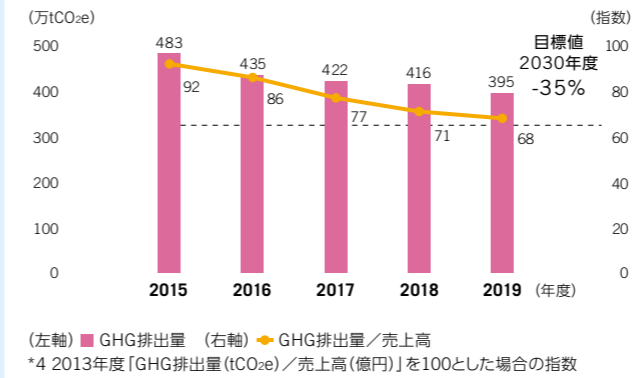
2019年度は、M&Aによる新規連結影響があったものの、マテリアル領域で世界経済悪化の影響を受け、売上高は前年度並み、営業利益は減益となりました。海外売上高はM&Aを含めた海外事業展開の拡大により増加し、2019年度には全体の約4割を占めています。

EBITDA*1、減価償却費(有形・無形・のれん)、売上高EBITDA率



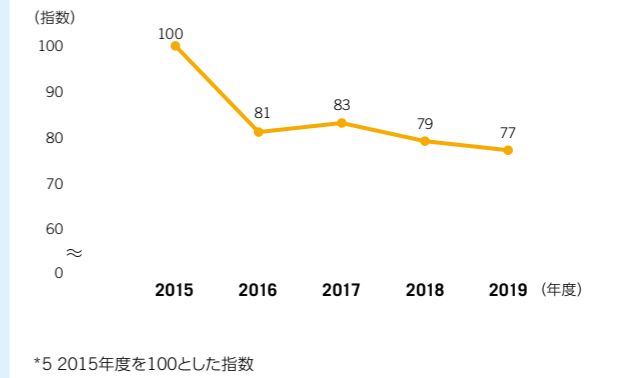
積極的な設備投資やM&Aにより減価償却費が増加傾向にあることから、当社グループのキャッシュ・フロー創出力を示す指標としてEBITDAを主要なKPIの一つと位置付けています。2018年度の減価償却費の減少は、同年度より有形固定資産の減価償却方法を定率法から定額法に変更したことによるものです。

温室効果ガス(GHG)排出量/売上高*4



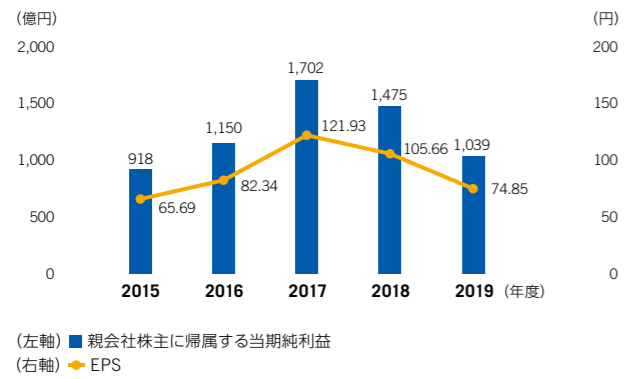
中期経営計画において「2030年度に「GHG排出量/売上高」を35%削減する(対2013年度)」という目標を掲げました。その達成に向け、今後一層の排出量削減に努めます。

エネルギー原単位指数*5



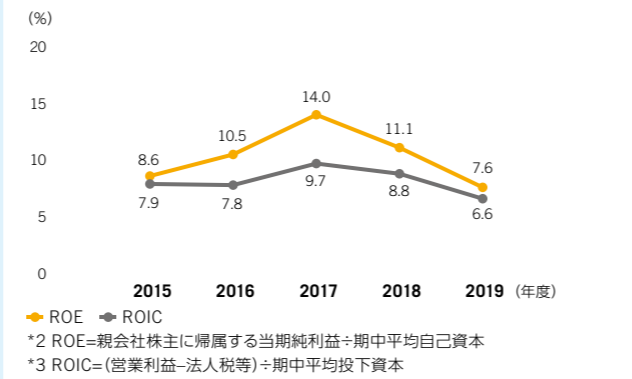
地球温暖化防止と限りある資源の節約のため、事業活動のあらゆる段階で省エネルギーを推進しています。過去5年平均で年率1%、エネルギー原単位を改善していくことを目標としており、順調な改善をしました。

親会社株主に帰属する当期純利益、EPS



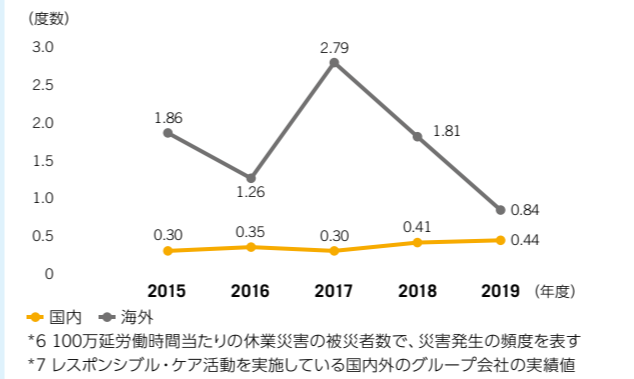
2019年度の当期純利益は、営業利益が減少したことに加え、固定資産の減損損失や事業構造改善等を行ったことにより減益となりました。それに伴い、EPSも減少しました。

ROE*2、ROIC*3



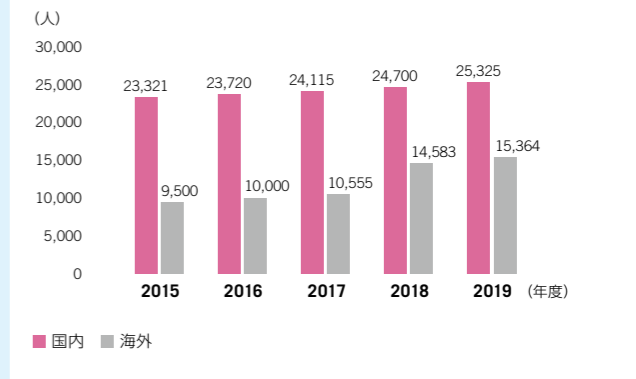
2019年度は、当期純利益の減少によりROEが低下しました。また、Veloxis Pharmaceuticals Inc. (以下Veloxis) 買収に伴う有利子負債増加等による投下資本の増加や、営業利益の減少により、ROICも低下しました。

休業度数率*6*7



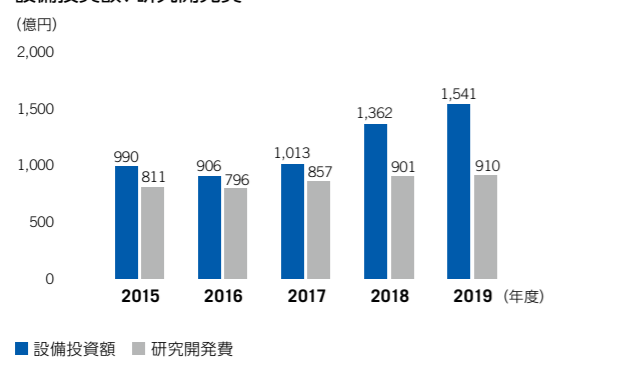
海外休業度数率が大きく改善した一方、国内休業災害度数率は悪化しました。発生した労働災害に対する原因解析、再発防止策を確実に実行するとともに、作業のリスク評価をもとにした予防措置の実施に取り組み、改善を図ります。

従業員数



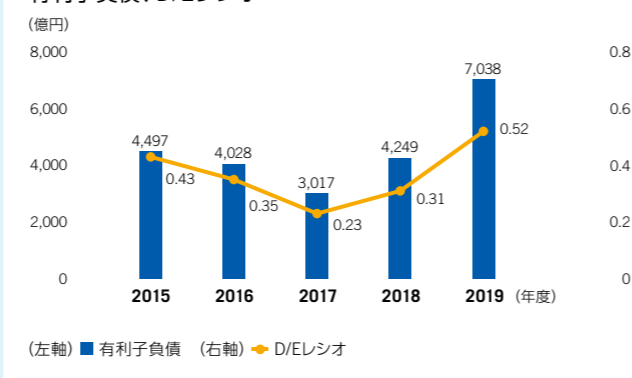
M&Aを含めた積極的な事業展開によって従業員数は40,000人を超え、海外従業員比率は4割弱となりました。世界20カ国・地域以上に展開する拠点で製造・研究・販売を行っています。

設備投資額、研究開発費



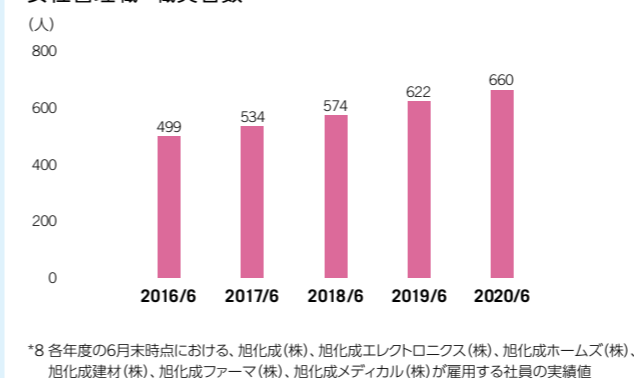
マテリアル領域における生産能力拡大のための設備投資や、ヘルスケア領域における研究開発など、各領域において成長が期待できる事業への投資を積極的に実行しています。

有利子負債、D/Eレシオ



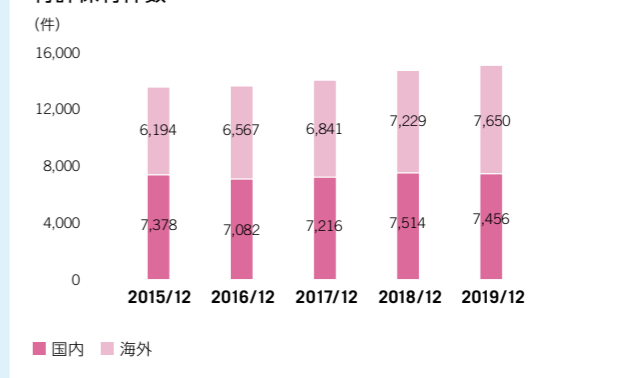
2019年度はVeloxisの買収資金の調達に伴い有利子負債が増加しましたが、2019年度末のD/Eレシオは当社グループで目安としている0.5程度の水準を維持しました。

女性管理職・職責者数*8



ジェンダーにかかわらず従業員が生き生きと活躍することが不可欠という考えから、管理職として組織を率いる女性社員が育成され、力を発揮できるよう環境を整えています。

特許保有件数



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

社長メッセージ



「多様性」と「変革力」を発揮し、
「ニューノーマル」における
「持続可能な社会への貢献」と
「持続的な企業価値向上」を追求します。

代表取締役社長 兼 社長執行役員
小堀 秀毅

中期経営計画「Cs+(シーズプラス) for Tomorrow 2021」で サステナビリティに貢献

2019年度に、旭化成グループは3カ年の中期経営計画「Cs+(シーズプラス) for Tomorrow 2021」を新たにスタートさせ、経営方針としてサステナビリティを追求することを明確に示しました。前中期経営計画では「Compliance」「Communication」「Challenge」「Connect」という“Cs”を行動の指針として示していましたが、「Cs+ for Tomorrow 2021」ではさらに、「Care for People, Care for Earth(人と地球の未来を想う)」の“C”を追加し、人びとの「いのち」「暮らし」と地球のサステナブルな発展に貢献していく当社グループの姿勢を明らかにしました。そして当社グループが世の中に価値を提供する注力分野として「Environment & Energy」「Mobility」「Life Material」「Home & Living」「Health Care」の5つを定めました。

価値提供の実現に向けた当社グループの強みは、「多様性」「変革力」だと考えています。当社グループは創業以来、変化する社会のニーズを捉え、課題への解決策を提供すべく、柔軟に事業ポートフォリオを転換してきました。その結果培われた人材・技術・事業の「多様性」と「変革力」が当社グループの特長であり、強みです。変化が一段と激しくなる時代において、当社グループは「多様性」と「変革力」を発揮し、社会のニーズに対して価値を提供し続けます。そして、ステークホルダーの皆さまとの深い信頼関係を築きつつ、透明・公正な経営による「持続可能な社会への貢献」と「持続的な企業価値向上」の実現を目指します。

環境の変化を見据えつつ積極的に事業を推進した2019年度

2019年度は中期経営計画の初年度として、5つの価値提供注力分野への積極的な取り組みを進めました。

「Environment & Energy」では、クリーンな社会で一段と要求の高まるリチウムイオン電池用セパレータの能力増強に注力しました。また、循環経済でニーズの高まるCO₂を原料に化学製品を製造するCO₂ケミストリー技術、プラスチックリサイクルなどの技術開発を進めました。「Mobility」においては、「CASE*」などの新たなトレンドにより車内空間が重要になるとの見通しに基づき、子会社であるSage Automotive Interiors, Inc. (以下Sage)が、大手自動車シートサプライヤーであるAdient plcの自動車内装ファブリック事業を買収するなど、事業を拡大しました。「Life Material」では、需要が急速に高まっている5G用の情報通信機器向け電子材料・電子部

* CASE: Connected, Autonomous, Shared & Service, Electric

社長メッセージ

品事業を強化しました。「Home & Living」では、これまで国内都市部で培ってきた建築請負事業の強みやノウハウを活かした海外事業や中高層事業、人生100年時代に安心できる「くらし」を届けるシニア事業等の新事業の拡大に取り組みました。「Health Care」では、米国の製薬企業であるVeloxis Pharmaceuticals Inc. (以下Veloxis) の買収や、子会社であるZOLL Medical Corporation (以下ZOLL) による米国の医療機器メーカーCardiac Science Corporation (以下Cardiac Science) の買収等、世界の人の「いのち」に貢献できる「グローバル・ヘルスケア・カンパニー」への進化に向けた新たな成長ドライバーを獲得しました。

また、「多様性」「変革力」の強みをより一層発揮するために、マーケティング&イノベーション本部を設置し、グループ横断的なマーケティング機能の強化や新事業創出に向けた新たな仕組みを構築しました。さらに、サステナビリティを強力に追求するための専任組織としてサステナビリティ推進部を設置しました。

業績については、前年度比で減収減益となり、中期経営計画「Cs+ for Tomorrow 2021」の初年度として厳しいスタートになりました。2018年度までは世界同時金融緩和に支えられたグローバルな景気拡大を背景とした恵まれた経営環境でしたが、2019年度以降は米中貿易摩擦、自動車市場の成長鈍化等、経営環境が大きく変化しました。特に「マテリアル」領域では、中国市場、自動車市場の減速や石油化学製品市況の下落といった逆風を受け、さらに第4四半期からは新型コロナウイルス感染拡大に起因する世界経済悪化の影響を受け、前年同期比で減益となりました。他方、「住宅」領域は不動産部門が堅調に推移し、「ヘルスケア」領域はクリティカルケア事業が順調に拡大したことで、それぞれ前年度比で増益となりました。

新型コロナウイルス感染拡大による世の中の変化への対応

新型コロナウイルス感染拡大による世の中の変化は、地殻変動とも言うべき、私たちがかつて経験したことがない大きな変化です。感染が収束する時期を予想することは難しく、先行き不透明な状況が継続することから、個人消費や企業の投資が抑制され、景気悪化が当面続く可能性があります。また、リーマン・ショックの時とは異なり、景気後退だけにとどまらない、人びとの価値観や生き方、さらには政治、産業構造といった広い範囲で、非連続かつ不可逆的な大きな変革が起こり始めています。

当社グループでは当面の対応として、お客さま、お取引先さまおよび従業員の安全・健康を最優先に考え、新型コロナウイルス感染リスクを抑えています。具体的には、在宅勤務を活用し

た従業員の出勤率の抑制やマスク着用の徹底、お客さま・お取引先さまとのウェブミーティングの実施など、国内外の感染状況を注視しながら、感染予防策を確実に実施しています。

また、当社グループが扱っている、人びとの「いのち」と「くらし」に関わる製品、サービスの提供を途絶えさせないよう尽力しています。特に、人工呼吸器等の新型コロナウイルス感染の影響低減に貢献する製品群をはじめとした「いのち」に関わる製品群については、サプライチェーンを維持し、供給責任を果たせるよう、重点的に対応をしています。

加えて、事業継続の基盤を盤石にするため、不透明な経営環境にも耐えうる健全な財務基盤の維持にも努めています。具体的には、在庫管理の最適化、経費管理の徹底や設備投資の見直しによるキャッシュアウトの抑制、資金調達手段の手当・確保等により、十分な手元資金を維持しています。

「ニューノーマル」でも変わらぬ

「いのち」「くらし」と社会的課題解決への貢献

新型コロナウイルスの感染拡大で経営環境が激変しましたが、当社グループが中長期的に目指す「持続可能な社会への貢献」と「持続的な企業価値向上」の重要性は変わりません。中期経営計画「Cs+ for Tomorrow 2021」における基本的な考え方を継続し、将来世代も含めた人びとの「いのち」と「くらし」へ貢献していきます。価値提供注力分野と定めた5つの分野で、地球環境問題、人口増加、高齢化、医療などの社会問題への取り組みを引き続き進めます。取り組みにおいては、現場、現物、現実の「三現主義」を実践し、「旭化成グループ行動規範」のグローバルでの浸透などにより、“Cs”の一つ、「Compliance」を引き続き徹底します。

株主の皆さまへの還元の考え方も変わりません。世の中への価値提供に伴う持続的なキャッシュ・フロー創出のもと、事業拡大のための成長投資と財務体質とのバランスを考慮しながら、安定配当かつ継続的な増配を中長期的視点で目指します。

従業員の心と体の健康が、社会への貢献と企業価値創出の源泉であることは一段と明らかになりました。従業員が健康で生き生きと働くことの大切さを改めて痛感しています。これまで従業員健康管理はレスポンシブル・ケア活動の重要な項目の一つと位置付け、取り組んできましたが、2020年度より健康経営推進室を設置し、健康に関する取り組みをグループ共通の重要テーマと位置付けた「健康経営」を一層推進することで、「社員一人ひとりの活躍と成長」と「生産性の向上」を目指します。

社長メッセージ

激変する環境に“Cs”で先手を打つ

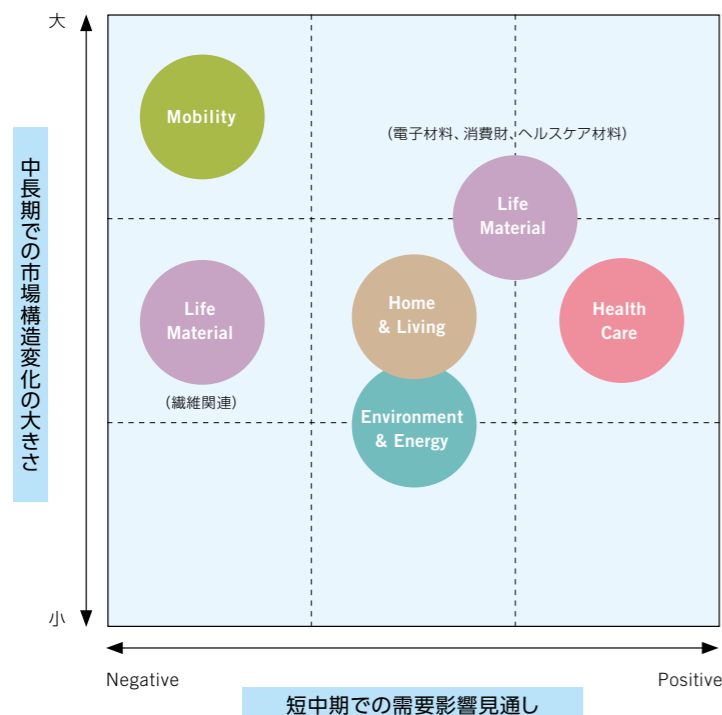
一方、経営環境の変化に応じて、積極的に変えていくものもあります。第一は、ビジネスそのものです。「ニューノーマル」で新たなニーズが次々と生まれてくる中、そのニーズに応える製品やサービスの提供、ビジネスモデルの変革が求められるからです。当社グループは製造業を中心としていますが、今後は製造業とサービス業の産業の垣根が極めて低くなると考えており、グループ内外の多様な製品、サービス等を組み合わせたソリューションを通じて、これまでになかった価値の提供を目指します。

このような激変の時代こそ、当社グループが培ってきた「多様性」と「変革力」を最大限活用すべき時です。当社グループの多様な人財、技術、マーケティングチャンネルを「Connect」させ、専門性やアイデアをぶつけ合うことを通じて、新しい価値をより早く、効率的・効果的に生み出さなくてはなりません。それとともに、「ニューノーマル」での事業環境をしっかりと見極め、事業ポートフォリオの転換にも中長期的な視点で取り組みます。具体的には、年2回、収益性、成長性、社会・お客さまへの提供価値、サステナビリティへの貢献等の基準において各事業を評価し、その評価結果に基づいて事業ポートフォリオの最適化を推進します。

積極的に変えていくものの第二は、「ニューノーマル」における「Communication」「Challenge」のあり方です。“Cs”自体は変わりませんが、「ニューノーマル」の中では「Communication」「Challenge」での重点ポイントを見直します。

「Communication」では、対面を前提としない中でも従業員同士、または従業員と会社がつかりと意思疎通できる環境を整備するとともに、従業員のワーク・エンゲージメントを向上させるための施策に取り組んでいきます。例えば、「高度専門職制度」の拡充をはじめ、キャリアパスの多様化を図る取り組みは従来どおり継続しつつ、「ニューノーマル」において従業員が自らのキャリアプランを考え、実現していけるようバックアップしていきます。マネジメントの点では、人財という社会からお預かりしている「資産」が適切に活用されているか、つまり、従業員が活躍できているかどうか、マネージャーに自らの責任として改めて認識してもらうとともに、在宅勤務などこれまでと異なる就労環境を前提としたマネジメントスタイルも検討します。また、モチベーション向上に向けて、働きやすい環境の整備のみならず、従業員それぞれの業務が世界の人の「いのち」と「くらし」に貢献していることを自ら意識できるよう、事業ごとのミッションをより明確にしていきます。

新型コロナウイルス感染拡大による変化／影響の見立て



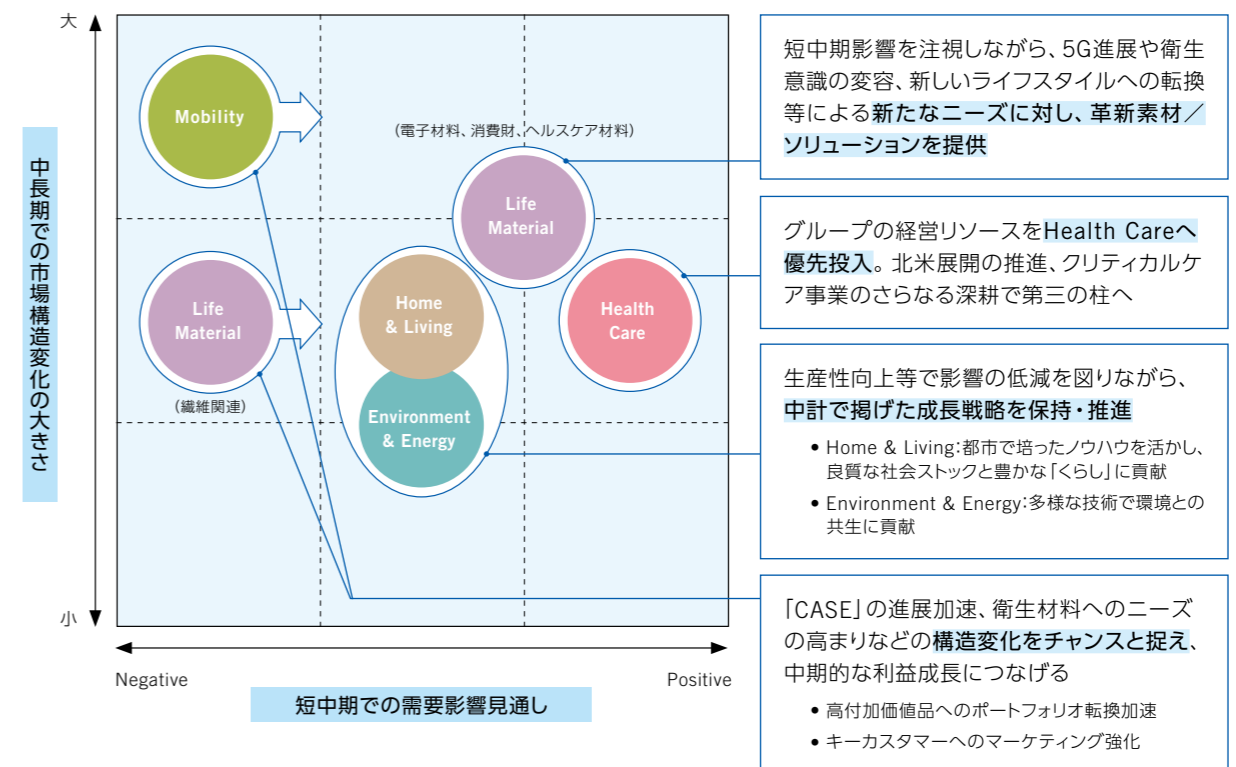
短中期での需要影響

- 堅調・成長期待: Health Care、Life Material (電子材料、消費財、ヘルスケア材料)
- 影響注視: Home & Living、Environment & Energy
- 減退／先行き不透明: Mobility、Life Material (衣料向け繊維)

中長期での市場の構造変化

- 新たな「くらし」から生じる製品／サービスに対するニーズ(「CASE」、5G、スマートハウスなどの進展加速、新しいライフ／ワークスタイルの広がり)
- 「いのち」に対するニーズの高まり／変容(クリティカルケア、衛生材料など)

新型コロナウイルス感染拡大による変化／影響への対応



対応策

短中期影響を注視しながら、5G進展や衛生意識の変容、新しいライフスタイルへの転換等による新たなニーズに対し、革新素材／ソリューションを提供

グループの経営リソースをHealth Careへ優先投入。北米展開の推進、クリティカルケア事業のさらなる深耕で第三の柱へ

生産性向上等で影響の低減を図りながら、中計で掲げた成長戦略を保持・推進

- Home & Living: 都市で培ったノウハウを活かし、良質な社会ストックと豊かな「くらし」に貢献
- Environment & Energy: 多様な技術で環境との共生に貢献

「CASE」の進展加速、衛生材料へのニーズの高まりなどの構造変化をチャンスと捉え、中期的な利益成長につなげる

- 高付加価値品へのポートフォリオ転換加速
- キーカスタマーへのマーケティング強化

社長メッセージ

「Challenge」では、「ニューノーマル」によるビジネス変革を実現するDX(デジタルトランスフォーメーション)に積極的に取り組み、「多様性」を活かした事業高度化を進めたいと考えています。当社グループがDXを活用できるシーンは、研究開発、生産、品質管理、設備保全、マーケティング、事業戦略、新事業の創出など幅広くあります。デジタル人材の育成やDXを推進する場・空間の提供に加えて、私たち自身の意識も変革しながらDXへの取り組みをステージアップしていきます。

「多様性」「変革力」の発揮を促すコーポレートガバナンス

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

2019年度取締役会では、投資家や株主の皆さまとのコミュニケーション内容、サステナビリティ推進に関する広範な情報を共有するなど、幅広いステークホルダーの視点をタイムリーに取り込みながら、企業価値の向上について議論しました。また、新型コロナウイルス感染拡大による政府の緊急事態宣言後には、取締役会の運営をリモート環境で実施し、取締役間の十分なコミュニケーションを確保しています。従来とは異なり、社外役員が当社グループ拠点の訪問などを通じて事業への理解を深めるのは難しい状況ですが、拠点からのリモートでの説明や情報の提供など、工夫をしていきたいと考えています。

最後に——変革への決意

2020年度は新型コロナウイルス感染拡大の影響により厳しい経営環境ですが、視点を変えれば、これは社会全体の革新の機会にほかなりません。環境の変化を捉えて「守り続けること」、「大きく変えていくべきこと」を見直し、社会に価値を提供し続けるための事業ポートフォリオ転換やビジネスモデルの変革を、「多様性」と「変革力」を活かし、力強く進めます。そして、「持続可能な社会への貢献」と「持続的な企業価値向上」の両立を、旭化成グループ一丸となり実現していきます。

代表取締役社長 兼 社長執行役員

小堀 秀毅



In Focus

旭化成のDX(デジタルトランスフォーメーション)の取り組み

旭化成グループは、「持続可能な社会への貢献」と「持続的な企業価値向上」を目指してDXを推進していきます。事業環境が急速に変化し続ける中、製造現場での技術伝承、グローバル展開の加速、ビジネスモデルの変革などといった、従来の課題対応にとどまらない取り組みが必要です。当社グループが強みとする多様な事業・技術・人材などから生じるデータをもとに、研究開発や事業戦略など、バリューチェーン上のさまざまな段階でデジタルを活用し、スピード感を持ったビジネスモデルの変革に挑戦していきます。



* PoC: Proof of Concept

MI*による開発手法の革新



* MI: Materials Informatics

AIによる画像自動検査



設備診断技術の高度化



知財情報による事業戦略構築



知財情報の事業戦略構築への活用事例

- 2018年買収の自動車内装材メーカーSageと連携し、業界および競合知財分析を俯瞰的に実施
- Sageに旭化成の技術を持ち込み、新分野開拓余地を発見
- ▶ 新事業テーマとして共同開発に着手

DX体制強化の取り組み

- デジタルプロフェッショナル人材を拡充し、2021年度末までに150名体制に
- デジタル系エンジニアによるオープンイノベーション拠点設立 (2020年度末予定)



サステナビリティ

Care for People, Care for Earth

(人と地球の未来を想う)

ESGの観点で機会とリスクを見極めながら
SDGsに象徴される課題の解決に取り組み
世界の人びとの「いのち」と「暮らし」に貢献する



持続可能な社会への貢献
世の中の課題へのSolution提供

事業開発
Innovation

社内外での
「Connect」/対話

高い収益性
→ステークホルダー
への還元

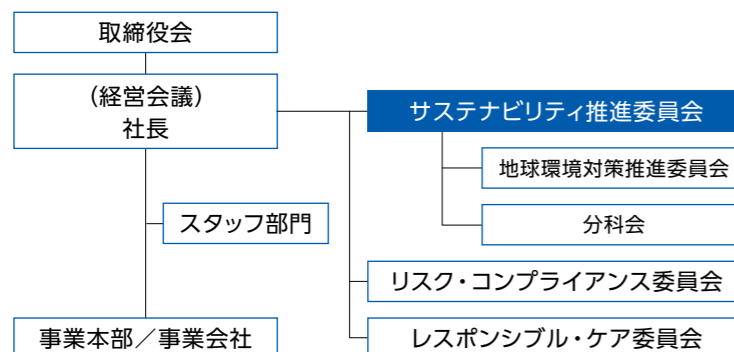
持続的な企業価値向上

「誠実」「挑戦」「創造」

「持続可能な社会」への価値ある貢献が、当社グループの企業価値向上をもたらし、さらなる貢献への原動力になっていく。このような「社会」「企業価値向上」の2つの持続可能性の両立と循環を目指しています。

当社グループは「Care for People, Care for Earth(人と地球の未来を想う)」の視点で人と地球の持続可能な発展に貢献します。

サステナビリティ推進体制



「サステナビリティ推進委員会」を、社長を委員長として設置し、経営のテーマとしてESG課題について議論しています。関連するリスク・コンプライアンス委員会、レスポンスブル・ケア委員会とも連携し、サステナビリティに関する情報共有と方針議論を行っています。

旭化成グループのマテリアリティ(重要課題)

ISO26000やGRIスタンダード、SDGsやESG課題などを分析し、ステークホルダーと自社グループ双方にとって重要性の高い項目を示しています。

マテリアリティに関する当社グループの主な活動状況は以下のとおりです。

コーポレート
ガバナンス

最適なコーポレートガバナンスのあり方を継続的に追求しています。(▶ P40-41)

コンプライアンス・
誠実な行動

法令・諸規則や社内ルールの遵守を徹底するとともに、あらゆる事業活動において「誠実な行動」を行い、より高いレベルの企業倫理の実践を目指しています。当社グループのすべての役員、従業員に「旭化成グループ行動規範」を適用しており、2019年度は事例を題材とした勉強会等で、各部署での徹底を図りました。

人権の尊重

国連グローバル・コンパクトに賛同し、署名しています。国連グローバル・コンパクトの人権に関する原則をもとに、事業における人権課題の把握と適切な対応に取り組んでいきます。

安全・品質

保安防災、労働安全衛生
レスポンスブル・ケア活動を通じて、保安重大事故、労働災害ゼロの達成を目指しています。具体的には、従業員への教育・訓練や、プラントを安定安全に運転するための建設時のリスクアセスメント・既存プロセスの見直しを繰り返し行っています。

品質保証
確信ある品質を提供し続けるため、品質活動に注力しています。2019年度は品質保証体制の強化、品質管理や品質保証の人財育成のための従業員教育の充実、現場での品質監査、確認点検などの活動を進めました。



Care for People

創業期に「人類文化の向上」を掲げて以来、当社グループが追い続けているのは人びとの「いのち」と「くらし」への貢献です。「健康で快適な生活」の実現を通じた社会への価値提供をグループビジョンとして掲げ、目指しています。製品を通じた貢献はもとより、サプライチェーンをはじめとするステークホルダーへの配慮も進めます。

健康・長寿への貢献

当社グループは、医薬品・医療機器等のヘルスケア領域での事業を通じた人びとの健康への貢献、「ヘーベルハウス™」を中心とする住宅領域での事業を通じた人びとの「くらし」への貢献を行っています。

また、マテリアル領域での事業では、健康、快適性、安全性、利便性などの点から、「いのち」と「くらし」への貢献を行っています。

当社グループは多様な技術や経営資源を活用しながら、事業での「Care for People」を進めていきます。



人工呼吸器



「ヘーベルハウス™」



衛生材料

健全なサプライチェーンの確保

当社グループは、サプライチェーンの持続可能性を高めるため、お取引先さまとCSR調達の推進に取り組んでいます。その一環として、毎年主要なお取引先さまに対して「CSR調達アンケート」を実施し、CSRの取り組み状況の把握に努めるとともにCSRレベル向上を図り、サプライチェーンにおける環境・社会側面のリスク回避につなげています。

健康経営

従業員・家族の健康を経営課題と位置付け、「人財の活躍・成長」「働きがいの向上」「活気あふれる強い組織風土形成」等を目的に健康経営を展開していきます。

- 健康経営宣言の実施
- 健康経営担当役員の設置
- 健康経営推進室の設置

(2020年4月)



Care for Earth

人びとの「いのち」と「くらし」のベースは健全な地球環境です。地球温暖化、環境汚染や環境負荷の拡大等の問題に積極的に取り組むことが必要です。当社グループは製品・サービスを通じた地球環境への貢献を図るとともに、汚染防止や生物多様性への配慮など事業活動による環境負荷の低減に努めています。

環境貢献事業の推進

製品のライフサイクル全体での温室効果ガス(GHG)排出量を従来品より削減するなど、環境の改善に大きく貢献する製品を「環境貢献製品」と位置付けています。貢献度は第三者の視点を取り入れて客観的に確認しています。「環境貢献製品」を展開していくことで、社会全体のGHG削減への貢献を進めます。

2019年度の認定



- リチウムイオン電池用セパレータ「ハイポア™」「セルガード™」
走行時のCO₂排出量をガソリン車より大きく低減する電気自動車、ハイブリッドカー等の電池に使用されるセパレータ



- 軽量化樹脂「ザイロン™」
二次電池のセルや構造部材として金属等を代替し、自動車の軽量化による省燃費を実現する機能樹脂



- イオン交換膜法 食塩電解プロセス
消費電力が少なく、水銀や石綿等の有害物質を使用しない、環境にやさしい苛性ソーダの製法

- 低燃費タイヤ向け合成ゴムS-SBR
タイヤのグリップ性能を維持しながら転がり性を高め、自動車の燃費向上に貢献する合成ゴム

- 戸建住宅「ヘーベルハウス™」
集合住宅「ヘーベルメゾン™」
創エネ・高断熱・省エネで、環境にやさしい「くらし」を実現する高耐久な住宅

- アクリロニトリルの製造プロセス
CO₂排出量や原材料の使用量が少ない、環境にやさしいアクリロニトリルの製造プロセス

温室効果ガス排出削減

上記の環境貢献製品の展開に加え、将来の脱炭素社会を見据えた技術開発を進めています。例えば、再生可能エネルギーから水素を生産する電解技術の開発を進めたほか、CO₂を原料として化学品を製造する新技術などに取り組んでいます。

また、当社グループの事業活動からのGHG排出量を削減するため、自社の発電所の燃料を石炭からLNGへ転換する工事や、水力発電所の更新工事を進めました。(削減目標:非財務ハイライト▶P5、TCFD▶P48-49)

サーキュラーエコノミー

2019年のG20で大阪ブルー・オーシャン・ビジョンが示されたとおり、海洋プラスチックごみ問題は世界で力を合わせて取り組むべき課題です。そこで当社グループは海洋のマイクロプラスチックがどのように生成されるのか解明するため、九州大学と協働研究を進めているほか、プラスチックの正しい使用法や処理についての業界団体での啓発活動に参画しています。プラスチックを資源として有効活用することも大切であるため、3R (Reduce, Reuse, Recycle)の取り組みも進めています。

価値創造モデル



価値創造の具体例

「グローバル・ヘルスケア・カンパニー」へ
進化を加速

M&Aを活用した成長戦略をヘルスケア領域担当の両名に聞く。

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

Richard Packer

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

坂本 修一

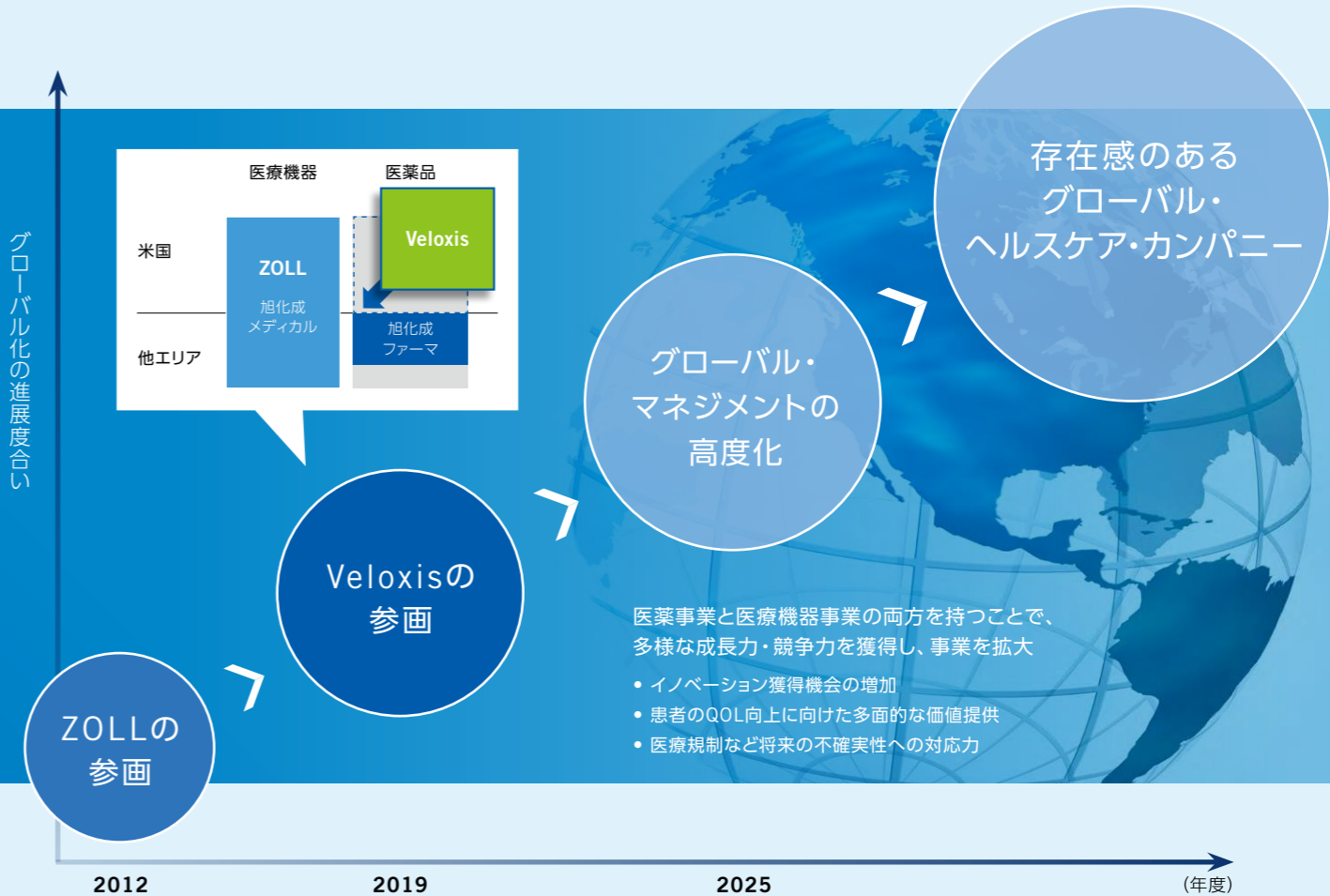
Q: 2012年度にZOLLは旭化成グループの一員になり、これまで著しい成長を遂げました。その原動力は何でしょうか。

Packer ZOLLの元CEOである私から説明しましょう。ZOLLが持つ製品が大変ユニークであることもありますが、最も大きな原動力は、旭化成グループとZOLLが同じような理念や価値観を共有したことです。ZOLLは旭化成グループの一員となった後も、同じ経営陣で事業を展開してきたことに加えて、旭化成の経営陣からの支援を受けながら、グループの大きなリソースを活用することができました。これは、イノベーションやユニークな製品を通じて、社会や患者さまに価値を提供する、という基本的な考え方を両社が共有し

ていたからにはほかならないと考えています。また、人材に關しても同じことが言えます。両社の人材はいずれも自らのミッションに対して非常に熱心で、両社ともにそのような人材を非常に大切にしています。もちろん、私たちは事業の成長、利益、株主への還元が重要と理解していますが、大切なステークホルダーとして、従業員により良い機会を与えることも重要視しています。

坂本 加えて、買収時のPackerさんや現在のRennertさんのCEOとしてのリーダーシップがZOLL成長の原動力として大きな要因だったと思います。また、旭化成グループのトップがこの領域で非常に挑戦的な成長目標を掲げ、この期待とZOLL自身の成長目標がお互い共有されて、ワンチーム

グローバル化の進展度合い



で頑張っていこうという強いモチベーションがずっと働いてきたということも理由の一つだと言えるでしょう。2018年以降、私とPackerさんはZOLLを含むヘルスケア事業領域を共同でマネージしてきました。マネジメントやリーダーシップでは、常に2人体制におけるベストプラクティスを目指しています。また、2人で担当領域を分けることなく、私もPackerさんも全世界を担当し、ヘルスケア事業領域全体の責任を負うスタンスで発想し、発言し、行動することを心掛けてきました。

Q: 2019年度に旭化成は、米国の製薬企業であるVeloxisを買収しました。旭化成グループとVeloxisそれぞれにとっての買収の意義は何でしょうか。

坂本 まず、旭化成グループ全体の観点では、グループ理念にも表現されているとおり、より多くの世界の人びとの「いのち」と「くらし」に貢献できるということです。

現在旭化成グループの医薬事業は売上高600億～700

億円ですが、Veloxisの買収によって、2025年に1,500億円、2030年に2,000億円を目指す事業プランを描くことが可能となりました。この規模になると成長のための原資を当該事業で稼ぎ、さらなる成長を追求することができる。これが一番大きな意義だと思います。

また、事業運営上の観点では、買収を通じて米国での医薬の事業基盤を保有することに、3つの意義があります。1点目は、他社が開発した医薬品の導入による新薬パイプラインの強化です。今までも導入には取り組んできましたが、今後はVeloxisが加わったことで世界各国からの導入をより一層加速することが可能です。2点目は、自社創業の展開強化です。旭化成が開発した医薬品の臨床開発は、これまでは日本中心とならざるを得ませんでしたが、今後は米国での展開を拡大することができます。3点目は、今後、さらなる拡大が見込まれる、米国の臓器移植に関連する市場での事業開発の機会をより多く持てることです。Veloxisは臓器移植関連の知見、ネットワークを持っており、これを活用できるからです。

ZOLLとVeloxisは旭化成グループの一員となることにより、 これまで以上に成長機会に対して積極的に挑戦できるようになりました。

Packer Veloxisは非常に優れた経営陣によって運営されてきており、主力商品である腎移植手術患者向けの免疫抑制剤「Envarsus XR™」に加え、臓器移植関連の分野でのさらなる成長の機会を探っていました。旭化成グループの一員となることで、旭化成の経営陣のサポートやグループリソースの活用などを通じ、成長機会に積極的に挑戦できることが大きな意義だと思えます。

坂本 旭化成グループはVeloxisが目指している成長を支援していくことを、買収の過程でVeloxis経営陣に繰り返し説明しました。その結果、旭化成が持っている医薬事業とVeloxisが一体となり、一つの目標に向かって成長を目指すということをVeloxis側が理解してくれたと思えます。その際、Veloxis経営陣の心に響いたのが、ZOLLの事例だと思っています。Packerさん自身が、旭化成グループの一員となった後に、目標を共有しながら、成長してきた事実を説明したことにより、Veloxis側に大きな安心と納得感が生まれ、最後には決断に至ったのだと考えています。

Q: 買収にあたり、相手先であるVeloxisの何を最も重視しましたか。旭化成グループのM&Aに対する考え方を教えてください。

Packer 経営陣を中心とした人財を最も重視しました。もちろん、魅力的な事業を持ち、収益を上げられることも必要ですし、そのような製品や機能を持っていることも必須でしょう。しかし、優れた製品や技術を持っているだけでは、その

企業は魅力的ではありません。私たちは約4年前から買収候補リストを作成し、医薬品業界で優れた製品や事業を持つ企業を多く見てきました。しかし、経営陣や企業文化、人財を見ると、一緒にやっていきたいと思う企業はほとんどありませんでした。私たちが望んでいるすべてのものを持っていたのが、ようやく探し当てたVeloxisでした。

坂本 自分たちの資産、強みは何なのか、ということをしかりと認識することが重要だと思っています。この4年間にM&Aに向けて、さまざまな検討と挑戦をしてきました。そして、改めて私たちの資産、強みは何だろうか、成長の機会はどこにあるだろうかと議論を重ねました。その結果、私たちに免疫領域において、技術の知見、ビジネスの実績、そして何よりも人財という資産があることを再認識し、免疫領域での機会を見出すべく、プロジェクトをスタートしました。目的が明確でしたから、Veloxisに出会ってから比較的短期間で買収までの意思決定に至ることができました。

Packer 旭化成グループとしてなぜM&Aをするのか、ということもよく聞かれます。旭化成グループは、約100年間の歴史の中で、主に内部からのイノベーションによって成長してきました。勤勉で優れた人財が、一からビジネスを立ち上げるということをよくやってきたと思えますが、これには長い時間を要します。現在は、マーケットやニーズがかつてないスピードで変化しているため、変化に素早く対応できないと、イノベーションを起こすことは難しくなっています。もちろん、既存のビジネスが内部からのイノベーションで成長することも重要です。しかし、医薬品において、今回のように、自分たちが詳しくない領域で事業を成功させたい場合、自社のみによる展開にこだわるのはリスクが高く、時間もかかり過ぎてしまいます。むしろ、既に何年間もその領域で経験を積んでいる専門家を見つけ、自分たちのグループに加わってもらう方が、ずっと賢明な選択だと思えます。従って、旭化成グループ全体にとってもM&Aが非常に重要であると考えています。

坂本 イノベーションの起きる現場のすぐそばに自分たちの身を置いて、常に接しているということが重要だと考えています。かつてイノベーションの大半は大きな組織で起きていたと思いますが、現在は大きな組織よりも、むしろベンチャー企業などでより活発にイノベーションが起きています。そのため、ベンチャー企業に対するM&Aや少額出資など、イノベーションが起きる現場と常に「Connect」していくことが重要ではないかと考えています。

Q: Veloxis買収に際し、旭化成の強みである多様な人財の「Connect」はどのように発揮されたと考えられますか。

坂本 買収の過程では、多数の人財の「Connect」が生まれ、ワンチームとして良い成果につながったと思います。Veloxisを探し出すプロセスでは、日本と米国の共同でヘルスケア領域での事業開発チームを結成しました。物理的な距離はありましたが、数年間常に適切なコミュニケーションを取りながら活動を行い、心理的な距離はありませんでした。チームが日米のさまざまなネットワークを活用し、Veloxisにたどり着くことができました。買収ターゲットをVeloxisに絞った後も、米国では当地をよく知る旭化成の米国人ヘルスケアチームやZOLLのチーム、日本側では法務や財務など高い専門性を持つチームがうまく「Connect」し、それぞれの専門性や知見による意見を共通の目的に向かってぶつけ合いながら、買収に取り組んでくれました。

Packer 買収後も、日本国内の医薬事業会社である旭化成ファーマ、Veloxis両社ともに多様な人財の「Connect」によって、得るものが大きいと考えています。例えば、旭化成ファーマには非常に優れた医薬品導入チームがありますので、Veloxisのメンバーと協力し、Veloxisの事業領域に関する医薬品の導入検討にも参画しています。一方、Veloxisも

旭化成ファーマの成長分野において、米国での臨床試験を実行する手助けができるよう、リーダーシップを発揮してくれています。新型コロナウイルス感染拡大によって妨げられている部分はありますが、短期間でVeloxisは旭化成グループの一員となってきていると感じています。

Q: 最後に、今後のヘルスケア事業領域の展望を教えてください。

Packer 今後はグローバルでの強い医薬事業、強い医療機器事業の両方で力強く成長し、「グローバル・ヘルスケア・カンパニー」への進化を加速していきます。既にアクションを取り始めており、Veloxis買収はその一環です。今後も医薬事業、医療機器事業ともに、さらなる成長機会を求めて、積極的に動いていきます。

坂本 新型コロナウイルス感染拡大を受けて再認識したのは、世界中の人びとにとってヘルスケアがいかに重要かということです。旭化成グループにとっても、ヘルスケア事業領域を運営していく意義を改めて考える機会になりました。今後も、私とPackerさんとのリーダーシップを発揮しながら、世界中の人びとの「いのち」と「くらし」に貢献できるように経営していきます。



イノベーションが起きる現場のすぐそばに自分たちの身を置いて、
M&Aやベンチャー企業に対する少額出資などにより、
常にイノベーションに接していることが重要だと考えています。



人財

人は財産、すべては「人」から

「ニューノーマル」において多様な人財が活躍できる環境の整備に加え、ワーク・エンゲージメントを向上させるためのマネジメント力強化に取り組む



常務執行役員
人事担当、健康経営担当補佐

橋爪 宗一郎

旭化成グループは、中期経営計画「Cs+ for Tomorrow 2021」において、「持続可能な社会への貢献」と「持続的な企業価値向上」の両立を進めることで、サステナビリティを追求しています。その原動力となるのが、「多様性」と「変革力」です。世界中の当社グループの多様な人財が成長し、活躍することによってこそ、変革力を発揮することができます。「人は財産、すべては「人」から。」という想いをもって、従業員の働きがいや成長を、当社グループの活力、成長につなげていくことが、人財戦略の根幹となる考えです。

当社グループの人財を取り巻く環境は日々変化しています。特に新型コロナウイルスの感染拡大の影響により、在宅勤務やリモート会議など、人びとの働き方や生活様式は大きく変わりました。このような「ニューノーマル」においても多様な人財が活躍できる環境の整備に加えて、「ニューノーマル」に適したマネジメントスタイルの構築が必要です。既に、リモートワークでも働きやすいIT環境の整備を進めているほか、柔軟な働き方をさらに可能にする勤務ルールの設計にも取り組んでいます。また、リモートワーク環境下では見えにくい従業員のワーク・エンゲージメントの定期測定による可視化や、各種制度の見直しなど新しいマネジメントスタイル構築に向けた取り組みも始めていきます。

グローバルな競争の中で、当社グループが価値を創出し続けるためには、高度な専門性を持ったプロフェッショナル人財とそのような人財を最大限活かせるマネージャーの育成の両輪が必要になります。そのため、マネージャーの育成強化と並行して、高度専門職制度の一層の充実など専門性を活かす多様なキャリアパスの整備を進めていきます。また、当社グループのグローバルな事業拡大に伴い、グローバルでの事業環境と現地の事情の両方を踏まえた会社経営が求められることから、現地ナショナルスタッフの確保、育成、登用を進め、各海外拠点における現地のマネジメント層を強化していくことなど、従来取り組んできた施策も引き続き進めていきます。

加えて、次世代の経営者育成も進めています。次世代を担う人財に対し、コーチング等を通じて自らの成長を促すとともに、リーダーシップ、チームワークを強化するためのプログラムを進めており、当社グループが目指す「持続可能な社会への貢献」と「持続的な企業価値向上」のための人財基盤の強化に取り組んでいます。



Voices of Our Employees



旭化成バイオプロセスヨーロッパ
Cologne Technical Center
Senior Product Manager

Elke Kederer

「人びとの“いのち”に貢献したい」という想いを原動力に、グローバルな事業の拡大に取り組む

Kedererは、旭化成バイオプロセスヨーロッパにて、血漿分画製剤やバイオ製剤などの製造プロセスで使用されるウイルス除去フィルター「プラノバ™」のお客さまへのテクニカルサポートや事業開発を約30年間にわたり行っている。欧州ならびにグローバル市場への製品導入に大きく貢献し、現在のバイオプロセスビジネスの礎を築いてきたことで、2013年には「旭化成メディカル社長賞」を受賞した。新型コロナウイルスの感染が拡大する中、「プラノバ™」の提供を通じて治療に用いる製剤開発を支援していることを誇らしく感じている。

Kedererは、旭化成グループの良さは、「品質へのこだわり」「長期視点」「チャレンジ精神」に加えて、「人を大切にすること」であると言う。また、事業をグローバルに拡大するためには密なコミュニケーションが重要と考えており、チームメンバーはもちろん、米国やアジア拠点のメンバーとも幅広く意見交換する機会を積極的に設けている。

Kedererの原動力は、「人びとの“いのち”に貢献したい」という想いにある。今後は、これまで培ってきたノウハウや知識、経験を他のメンバーにも共有しながら、新製品の導入にも積極的に取り組んでいきたいと語る。

働き方改革を自ら実践し、社会の変化に柔軟に対応しながら新たな価値創出に挑戦する

吉田は、旭化成ホームズの東京西部にある住宅展示場の店長である。4名のチームメンバーをサポートしつつ、自らも営業担当としてお客さまのフォローを行い、プライベートでは2児の母として充実した日々を送っている。

仕事とプライベートを両立するポイントは、同社で進む働きやすい環境の整備と吉田が実践している働き方改革である。同社では、シンククライアント端末の導入やペーパーレス化の推進など、どこにいても働きやすい環境が整っている。加えて吉田は、かつて時短勤務をしていた経験を活かし、おのこの仕事を15分刻みで実施することや、家庭においても家族に仕事の状況を丁寧に説明し、理解を得ることなど、自ら工夫を重ねている。

新型コロナウイルス感染拡大の影響により、展示場でのお客さまとの対面による打ち合わせが制限されるという影響があった一方で、緊急事態宣言解除後は展示場のウェブサイト見直しによる来場予約者数増加の取り組みや、オンラインによるチームメンバーとのコミュニケーション、業務進捗の共有など、新たな働き方にも積極的に挑戦している。

「ニューノーマル」において、「これまでの当たり前が通用しないことを踏まえ、世の中の動きに常に柔軟に対応できることが大切」と話す吉田は、今後もお客さまの価値につながる高品質な仕事に全力で取り組みながら、自己研鑽を重ね、さらなるキャリアアップを目指したいと、意欲を燃やしている。



旭化成ホームズ株式会社
東京西支店
課長代務

吉田 彩乃



「Connect」で 100万分の1の独創的発想を

旭化成グループでは、2017年度より「高度専門職制度」の改定を図り、「新事業創出、事業強化のための機能」として位置付け、こうした機能を担うことが期待できる人財を「高度専門職」として任命、育成、処遇することで、専門性の高い人財の層を厚くしてきました。高度専門性を高めることの意義と方法、そこから新たな価値を生み出すための視点などについて、2019年にノーベル化学賞を受賞した吉野 彰名誉フェローに話を聞きました。

Q: ご自身はどのように専門性を高められましたか。

企業人として専門性を高める方法は、学生時代に培った専門性を企業に入って高めていくやり方、企業で職務を通じて専門性を高めていくやり方の2通りがあります。私の場合はその中間だったと思います。学生時代は材料の物性が専門分野で、入社後、職務で電池とは何ら関係のない導電性ポリアセチレンの研究を始めました。振り返ってみれば、材料の物性を見極め、用途を考え、最終的にリチウムイオン電池というアプリケーションに当てはめていく過程で、学生時代に培ったモノを見る目が役立ったと思います。

Q: 研究者として壁を乗り越えるために重要なことは何でしょうか。また企業はどのようなサポートをすべきでしょうか。

世の中は日々変化しています。昨日まで必要だったものが今日は必要なくなることもあり、研究者は技術を高め続けてどこかで社会のニーズとつなげなければならない。従って誰もが壁に当たるのですが、乗り越えるためには最終的なゴールを想定し信念を持つことが大切です。その際企業に求められるのは包容力だと思います。将来イノベーションを起こすような技術はすぐに実用化が見通せるわけではなく、周りの理解を得られないことが多い。企業にはそのような研究者の考えをきちんと受け止める風土が必要です。期限の

ない未来志向型の基礎研究のようなケースには特に該当すると思います。

Q: 「電池メーカーではない旭化成だからこそリチウムイオン電池の開発に成功した」とおっしゃっています。

リチウムイオン電池開発のトリガーは新しい材料だったわけですが、旭化成はさまざまな材料を持っていてヒントがたくさんありました。仮に私が電池メーカーに在籍していたら、過去の電池開発の発想にとらわれ、材料の研究で得た気付きから開発を考えるというプロセスをたどらなかつたでしょう。電池に関して素人だった私と素材メーカーならではの知見を蓄積した旭化成の発想だからこそ、リチウムイオン電池の開発に成功したのだと思います。

Q: 高度な専門性を持つ人財が力を発揮できる組織とはどのようなものでしょうか。

高度な専門性を持つ人財を育てる仕組み、旭化成でいえば高度専門職制度のような処遇制度が必要です。また、高度専門職だからといって必ずしもすぐに成果につながりませんから、目に見える成果だけで評価せず、専門性の深まり具合、将来新しい技術や製品につながる可能性を評価する制度が必要だと考えます。併せて企業は専門性を深めるため、研究者に刺激を与えることも求められます。会社や



旭化成株式会社 名誉フェロー
博士(工学)

吉野 彰

1948年生。京都大学大学院工学研究科修士課程修了、大阪大学大学院工学研究科博士(工学)取得。1972年旭化成工業(株)(現 旭化成)入社後、リチウムイオン電池の研究開発に従事。電池材料事業開発室長などを経て、2017年より現職。社外の研究機関や大学でも多数の要職を歴任。2019年、リチウムイオン電池を開発した業績に対し、スウェーデン王立科学アカデミーよりノーベル化学賞受賞。

お客さまから無理難題を言われると、その時には大変でも最終的にはブレイクスルーにつながる可能性があります。そうした局面を経験することは、専門性を磨き上げる上で大切な過程です。

Q: 中期経営計画で掲げる「Connect」と高度な専門性とはどのような関連性があるでしょうか。

例えば高度な専門性を背景に、ある独創的な発想を持った人が社内に出てくるとします。しかし昨今のような情報化社会では、同じ分野の専門家の1,000人に1人が同じようなことを考えており、世界的に見ると独創的とは言えません。しかし、その人の発想が他の分野の専門家の1,000分の1の独創的発想と掛け合わされると、1,000分の1×1,000分の1すなわち100万分の1という非常に独創的な発想となります。これがまさに専門性の「Connect」です。理想的には自分一人で100万分の1の発想にしたいところですが、実際には難しい。であれば社内外のさまざまな専門家の発想と掛け合わせれば良いのです。新型コロナウイルスの感染症対策にウイルス学のほか統計学が必要なのはその一つの例です。環境問題の解決にも社会システムの再構築が必要であることを考えると、これからConnectすべき相手は必ずしも理系ではなく、社会学者のような文系の専門性かもしれません。

Q: 旭化成は今後どのように持続的な成長を遂げていくべきでしょうか。

新型コロナウイルスの問題や環境問題に鑑みても、今後の企業活動は国連の掲げるSDGsの17項目への貢献が必須になっていくのだろうと思います。従って、SDGsの17項目に該当するそれぞれの高度専門職を育成していくことが必要ではないでしょうか。旭化成には「Care for People, Care for Earth」という中期経営計画で掲げたコンセプトがありますが、このコンセプトは、SDGsの17項目に対し「攻め」の姿勢で取り組んでいくことを示唆しています。例えば環境問題に対し、世間からそしりを受けないよう防御的な姿勢で臨むのではなく、課題解決を絶好のビジネスチャンスとして捉え取り組んでいく。それが「Care for People, Care for Earth」だと思います。

素材メーカーである旭化成には過去の失敗データが膨大に蓄積されています。実は、「マテリアル」で活かせなかった技術が「ヘルスケア」では活かせるといったように、過去の失敗は異なる分野で生きる可能性があります。そうした過去のデータを活用する実践の場を社内に持っていることが旭化成の持つポテンシャルであり、そこに高度な専門性人財が大いに関与していくことが重要だと考えています。

新事業創出

社会の変化を捉えた価値提供を

多様なコア技術とグループ横断的な体制で「Connect」を実現し、
人びとの「いのち」と「くらし」に貢献する事業創出を加速する



代表取締役 兼 副社長執行役員
技術機能部門統括(環境安全、品質保証、支社、
生産技術、製造、研究・開発、エネルギー政策)、
健康経営担当

高山 茂樹

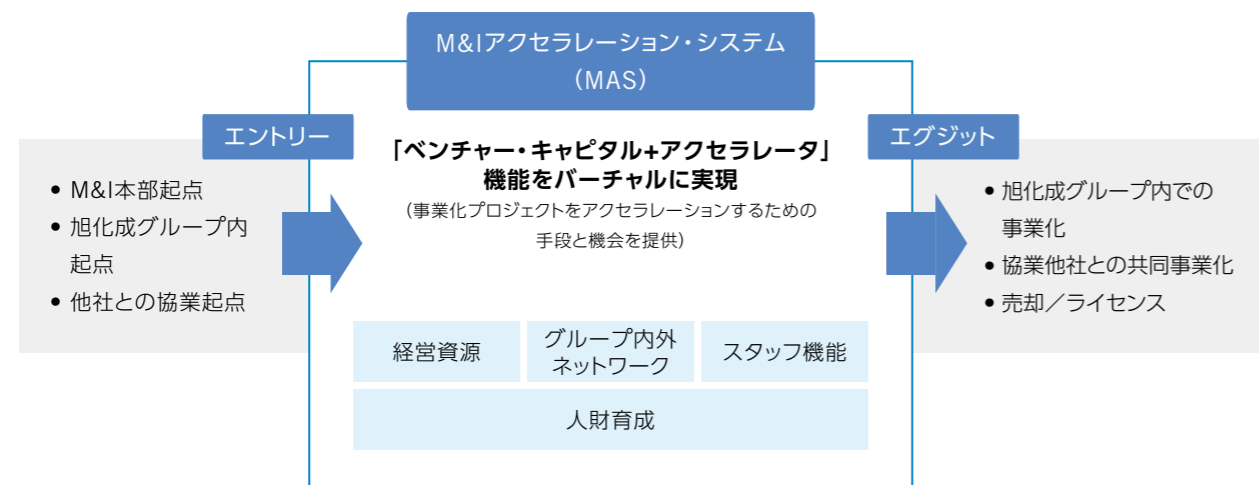
旭化成グループは、「昨日まで世界になかったものを。」をグループスローガンとし、社会へ高い価値が提供できる分野をターゲットに、新事業創出に取り組んでいます。

効果的な新事業の創出と価値の提供には、当社グループが培ってきた多様なコア技術に加え、マーケティング機能の強化、そして、グループ内外の技術や知見を「Connect」することが必要です。2019年度に設立したマーケティング&イノベーション本部では、マーケティングおよびイノベーションのプラットフォームを構築し、グループ横断での効果的なマーケティング活動や新事業創出に向けた取り組みを促す体制を整えています。

また、市場創造型ビジネスの事業化スピード加速と事業価値向上を推進するために、M&Iアクセラレーション・システム(MAS)と名付けた仕組みも構築しています。MASによって、必要な経営資源、グループ内外ネットワーク、スタッフ機能などを効果的に「Connect」して活用することが可能になり、従来の組織では対応しきれなかった新たな事業を創出する可能性を広げています。

こうした取り組みに加え、研究・開発本部では、R&Dの探索ステージから事業化ステージに向けた各テーマへの経営資源の最適配分を行うためのステージゲートの仕組みを運用しています。グループ内外で生み出された技術テーマを取り扱うこのステージゲート上では、品質保証、知的財産、生産技術、DXなどの関連部門も早いタイミングからテーマの開発プロセスに関わり、グループ丸となって事業化を推進しています。

M&Iアクセラレーション・システム(MAS)



深紫外線LED水殺菌モジュール「Klaran-WR」

新事業の創出事例

世界最高レベルの発光出力を持つ深紫外線LED

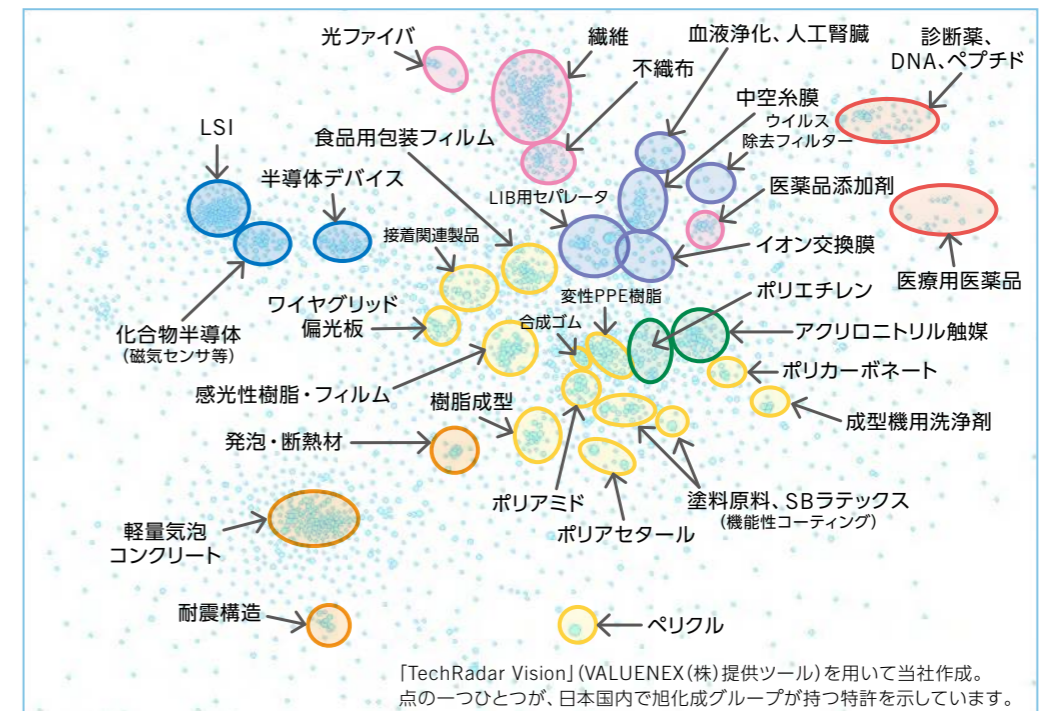
深紫外線LEDは、当社グループがエレクトロニクス事業で培ってきた化合物半導体の製造技術と、2011年12月に買収した米国のCrystal IS, Inc. (以下CIS) が持つ窒化アルミニウムの単結晶成長技術を「Connect」することにより、開発を実現した電子部品です。現在製品化している深紫外線LEDは、殺菌効率が最も高いピーク波長265nmの光を出力する特徴を持ち、ヘルスケア製品、家庭用機器等における水・空気・表面殺菌など、これまで紫外線殺菌が用いられなかった幅広い分野への用途の拡大が期待されています。当社グループは、このLEDを用いた水殺菌モジュールも開発し、安全かつきれいな水を世の中に提供し、人びとの「いのち」と「くらし」に貢献しています。

深紫外線LEDを用いた新事業の開発は、現在も続いています。新型コロナウイルスの感染拡大により、表面殺菌(ウイルス不活性化)のニーズが飛躍的に高まっていることから、当社グループは、深紫外線LEDを用いた表面殺菌モジュールを使用した実証実験を進めています。加えて、米国を拠点とするCVC室とCISが「the UV Accelerator」と呼ばれるアクセラレーション・プログラムを発表しました。このプログラムを通じて、深紫外線LEDを用いた新たな殺菌用途の機器の開発に取り組む企業に25万米ドルを出資するなど「Connect」を拡大し、さらなる製品開発を進めていきます。

旭化成のコア技術

当社グループの強みは、数々のコア・テクノロジーを有し、さまざまな領域で事業を展開しているところにあります。多角化の歴史の中で、繊維と高分子・加工技術から膜・セ

パレーション技術を生み出すなど、ケミカルを中心とした幅広い技術のシナジーによりコア・テクノロジーを確立しています。



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

● 触媒・プロセス ● 高分子・加工(ポリマー、フィルムなど) ● 繊維、不織布など ● 膜・セパレーションなど
● 化合物半導体・LSIなど ● 住宅、建材など ● 医薬

財務・資本政策



新型コロナウイルスの影響により
先行き不透明な環境ですが、
財務規律強化や事業の体質強化により
健全な財務基盤を維持するとともに
「多様性」「変革力」の強みを活かした
企業価値向上を図ります。

取締役 兼 副社長執行役員

柴田 豊

新型コロナウイルス影響下における
経営課題

新型コロナウイルスの急速な感染拡大により世界の経済・社会と私たちの生活は大きく変化し続けています。市場ニーズや競争環境の変化の中でサステナブルに成長するポートフォリオを実現するため、M&Aなどの成長投資と、株

主還元、財務健全性のバランスを取りながら経営の舵取りをしていくことが課題です。

市場環境の透明度が改善するまでは、設備投資やM&Aについては慎重に判断し、手元資金の確保、機動的な資金調達などにより、適切なキャッシュ・マネジメントに注力します。財務規律の強化や収益体質の強化にも取り組み、さらなるキャッシュ創出に努めていきます。

主要経営指標の推移

	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度
EBITDA*1	2,748億円	2,684億円	3,119億円	3,136億円	2,956億円
1株当たり当期純利益 (EPS)	65.69円	82.34円	121.93円	105.66円	74.85円
総資産利益率 (ROA)	4.3%	5.1%	7.4%	6.0%	3.9%
自己資本利益率 (ROE)	8.6%	10.5%	14.0%	11.1%	7.6%
売上高当期純利益率	4.7%	6.1%	8.3%	6.8%	4.8%
総資産回転率	0.92	0.84	0.89	0.89	0.8
財務レバレッジ	2.0	2.0	1.9	1.8	2.0
投下資本利益率 (ROIC)*2	7.9%	7.8%	9.7%	8.8%	6.6%
D/Eレシオ	0.43	0.35	0.23	0.31	0.52

*1 EBITDA=営業利益+減価償却費(有形・無形・のれん)

*2 ROIC=(営業利益-法人税等)÷期中平均投下資本

財務・資本政策の考え方

資金の源泉

新型コロナウイルス感染拡大による事業へのマイナス影響を最小限にとどめ、関連需要を的確に捉えることで、収益力を高めていきます。適切な在庫管理・経費管理の徹底で支出を抑えることにより、営業活動によるキャッシュ・インの増加を目指していきます。今後も安定したキャッシュ・フローが期待できる「ヘルスケア」セグメントおよび「住宅」セグメントの着実な事業運営を行うとともに、「マテリアル」セグメントにおいては経済環境の回復の機会を逃さぬよう資源投入の絞り込み、重点化により収益体質の強化を加速します。

資金調達の基本方針

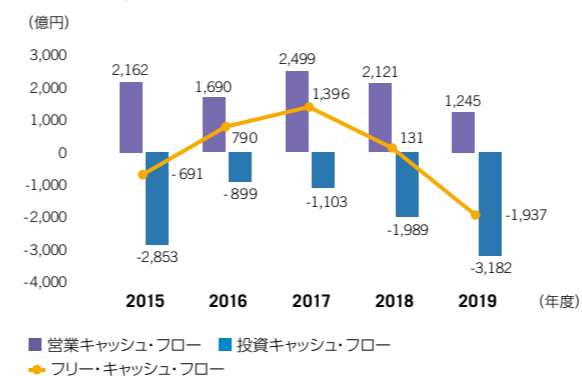
当社グループでは、機動的な事業運営が可能であるよう一定の手元資金を確保しながら、グロスのD/Eレシオは0.5程度を目安に健全な財務体質を維持しており、これを背景に安定的に資金調達を行っています。

見通しが不透明な現在の状況下では、資金状況と金融市場環境を注視しつつ、手元資金を厚めにする事で十分な流動性を確保しています。新型コロナウイルス影響のさらなる深刻化、長期化のリスクに備えて、機動的な資金調達手段の手当・確保を進め、財務健全性の維持に注力していきます。

設備投資・M&A

中期経営計画「Cs+ for Tomorrow 2021」の策定時に描いていた投資計画は、今後の市場環境の変動に応じて見直しを行っていきます。確実な成長のための投資は継続す

営業キャッシュ・フロー、投資キャッシュ・フロー、フリー・キャッシュ・フロー



るものの、一定の財務規律を維持すべく案件を厳選していきます。2019年度には、当社グループの価値提供注力分野を中心とした設備投資やM&A等で4,000億円以上の案件の意思決定を行いました。市場環境の透明度が改善するまでは慎重に構え、当社グループの経営基盤強化や中期的な成長に資するかという視点で案件を評価していきます。

資本コスト

当社グループは株主資本コストを認識し、継続的にこれを上回るリターンを追求します。収益性の向上に向け、事業ポートフォリオやオペレーションの最適化、投資案件の精査、投資効果の追求等を進めていきます。

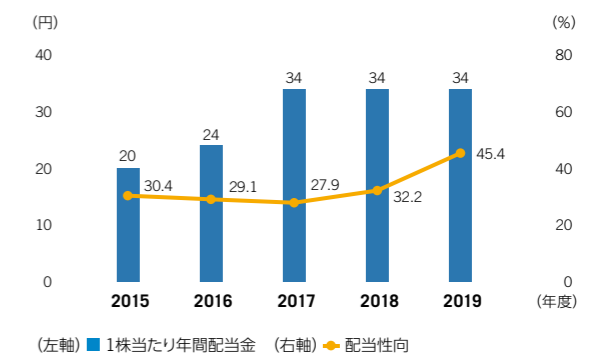
株主還元の方針

株主還元については、配当による還元を基本とし、安定配当と継続的な収益拡大による増配を目指すことを基本方針としています。

新型コロナウイルス影響で見通しが不透明な状況ですが、一時的な利益水準の変動によらず、財務体質や中期的なフリー・キャッシュ・フローの見通しを踏まえた最適な株主還元を実現していきます。具体的には、配当性向30~40%を目安とし、DOE(株主資本配当率)の観点も取り入れて、配当水準の安定的向上を目指します。

2019年度の配当は、親会社株主に帰属する当期純利益が減益となったものの、各国の政策により新型コロナウイルスの影響がミニマイズされることも想定し、安定配当かつ継続的な増配を目指すという方針から前年度と同額の1株当たり年間34円としました。配当性向は45.4%となりました。

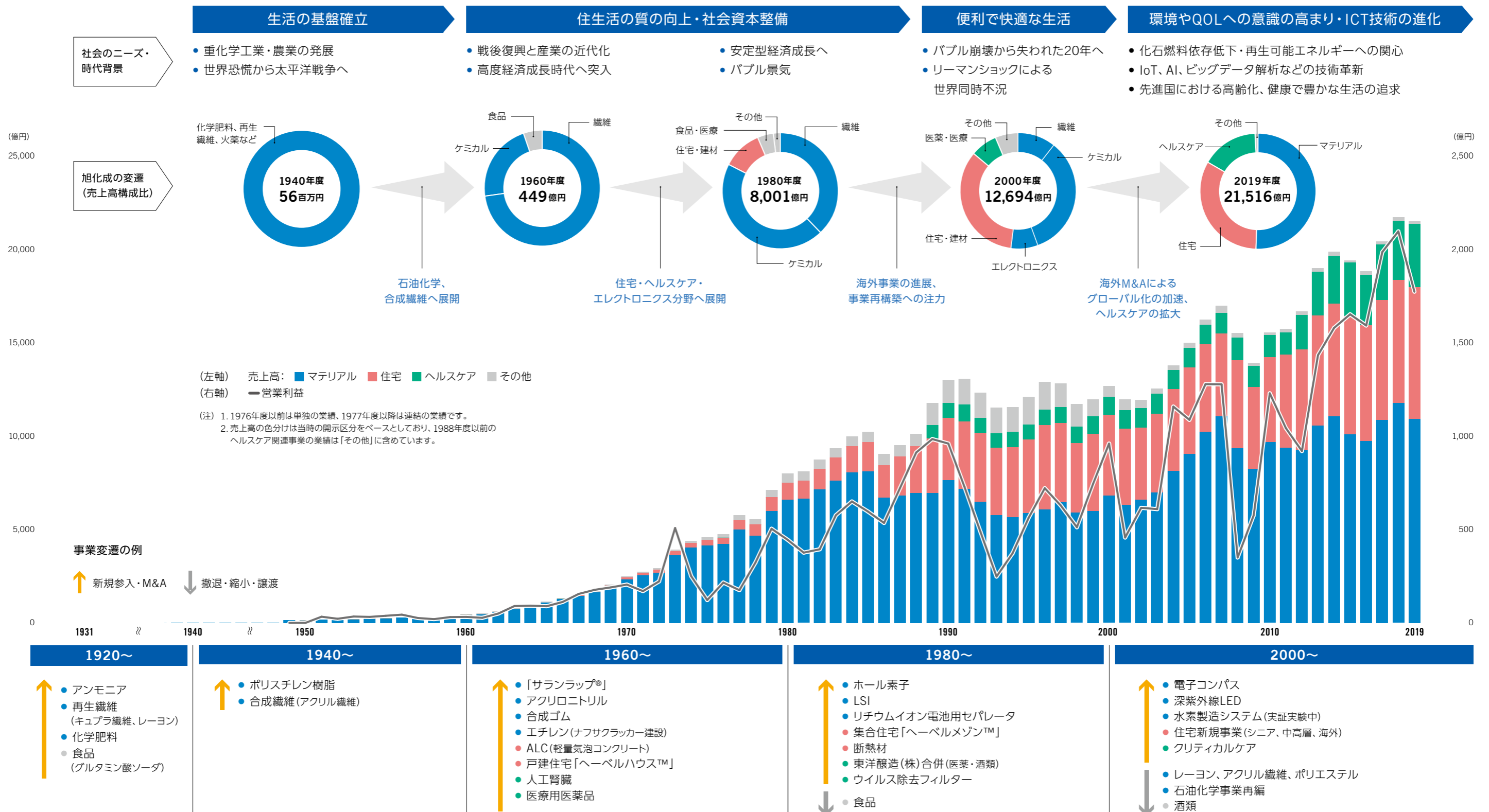
1株当たり年間配当金と配当性向



社会課題への取り組みと事業ポートフォリオ改革

—3領域に至る道のり—

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、世界の人びとの「いのち」と「くらし」に貢献していきます。



セグメント概況

マテリアル領域

マテリアル領域担当
取締役 兼 副社長執行役員

吉田 浩

主な製品

基盤マテリアル事業

- アクリロニトリル
- MMA
- ポリスチレン

パフォーマンスプロダクツ事業

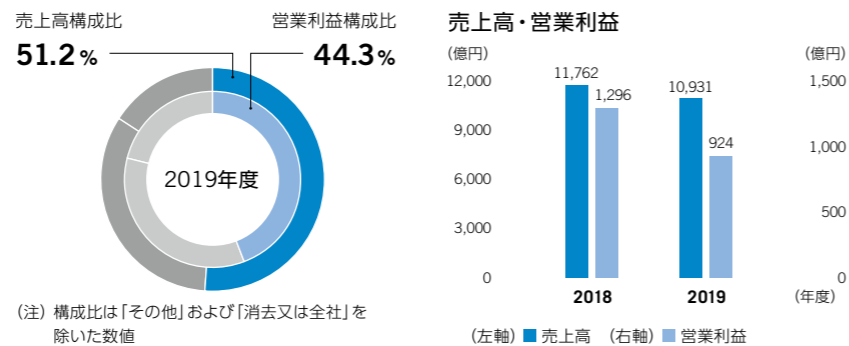
- キュブラ繊維「ベンベルグ™」
- 人工皮革「ラムース™」
- カーインテリアブランド「Dinamica™」
- エンジニアリング樹脂
- 合成ゴム・エラストマー
- 食品保存用フィルム「サランラップ®」

スペシャルティソリューション事業

- イオン交換膜
- 感光性ドライフィルム「サンフォート™」
- 電池用セパレータ(リチウムイオン電池、鉛蓄電池)
- ミクスドシングルLSI
- 磁気センサ

領域担当メッセージ

2019年度は、従来の6事業本部1事業会社から、3事業本部1事業会社に大括りにした新組織体制で事業活動に邁進しました。人財を含む経営資源の価値提供注力分野へのシフトの加速、DX推進を中心とする生産性の向上など、成長への基盤構築を進めています。2019年度の業績は、5G用の情報通信機器や環境対応車向け素材など先端用途へ積極展開した一方、中国市場の成長鈍化、自動車市場の減速、石油化学製品市況の悪化に加え、新型コロナウイルス感染拡大の影響などにより、領域全体の収益は厳しい結果となりました。設備投資の厳選や在庫管理・経費管理の徹底によるキャッシュを意識した経営体質の強化と同時に、withコロナでの生活様式、サステナビリティへのさらなる要求の高まりなど、新しい社会ニーズに対応した事業機会を確実に捉えて価値を創出できるよう社内外の「Connect」を推進していきます。



(注) 構成比は「その他」および「消去又は全社」を除いた数値

事業の強み

多様なコア技術による事業展開

触媒、ポリマー、繊維、膜、化合物半導体など多様なコア技術を保有し、社会ニーズの変化を先取りした用途展開により新たな価値を創出しています。リチウムイオン電池用セパレータやCO₂排出量を抑制する技術でつくられたアクリロニトリルなど、地球環境に貢献する製品にも応用しています。

幅広いマーケティングチャネル

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

高品質な製品の安定的な供給能力

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

価値提供注力分野における2019年度の取り組み

Environment & Energy

リチウムイオン電池(LIB)用セパレータの生産能力増強

電気自動車などを中心とした需要拡大に向けて生産能力を増強しました。当社は製法・特徴の異なる湿式膜「ハイポア™」と乾式膜「セルガード™」の両方を有しており、幅広いニーズに対応できる強みを活かしながら、タイムリーな生産能力増強と競争優位性のある高付加価値製品の開発を進めています。

Mobility

人工皮革「ラムース™」をはじめとする自動車内装材関連事業の拡大

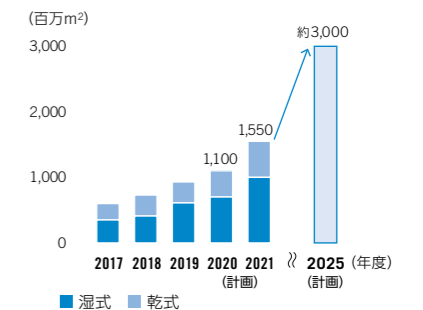
自動車内装材等に使用される人工皮革「ラムース™」の生産能力を増強しました。また、「ラムース™」を使ったカーインテリアブランド「Dinamica™」を展開する子会社のSageが、米国Adient plcの自動車内装ファブリック事業の買収を決定しました。「CASE」に代表される自動車産業の変革の中、車室空間の快適性向上などの新たなニーズに応えます。

Life Material

5G関連事業の拡大

世界各国で立ち上がりつつある5Gに向けて、新たな情報通信機器・インフラ用途におけるガラスクロス等の電子材料や電子部品の需要が増加しています。さまざまな機器がネットワークにつながることで、新たな製品・サービスが生まれることが想定され、市場の動向を注視し今後もタイムリーにお客さまへのソリューション提供を展開します。

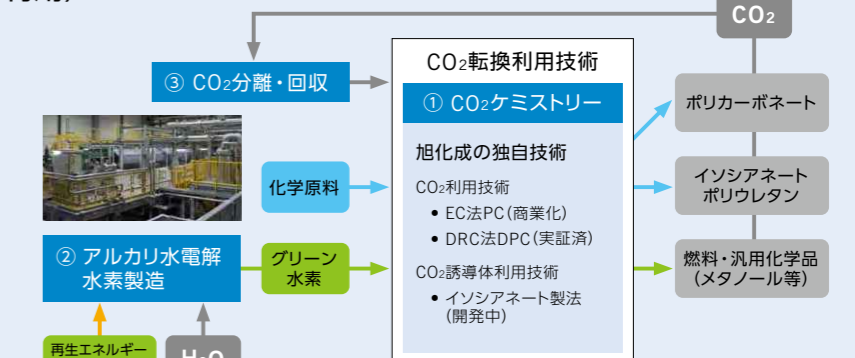
当社LIB用セパレータ生産能力



「Care for People, Care for Earth」—マテリアル領域—

低炭素社会の実現に向けた独自のグリーンケミストリー技術の開発・活用
—CCU (CO₂分離・回収・利用)—

- ① CO₂ケミストリー: CO₂を化学品の原料として利用する技術の開発に1980年代から取り組み、事業化につなげています。
- ② アルカリ水電解水素製造: イオン交換膜の技術を活かした水素製造システムで、太陽光、風力などの再生可能エネルギーを活用し、グリーン水素の製造に取り組んでいます。
- ③ CO₂分離・回収: 発電所などから排出されるCO₂を分離・回収する技術を開発しています。



EC: エチレンカーボネート、PC: ポリカーボネート、DRC: ジアルキルカーボネート、DPC: ジフェニルカーボネート(PC原料)

住宅領域



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

川畑 文俊

主な製品

住宅事業

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

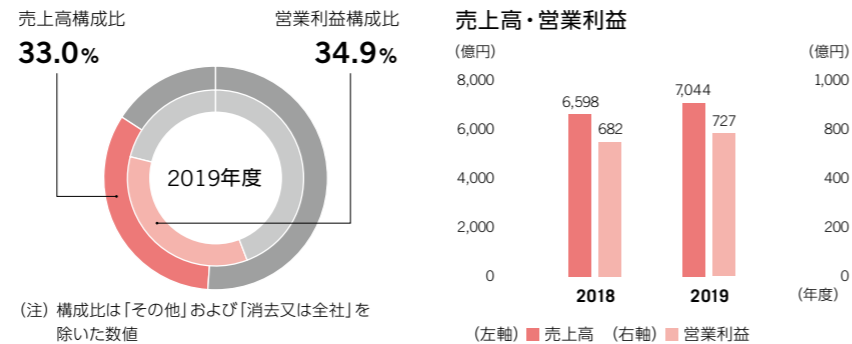
建材事業

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

■ 領域担当メッセージ

2019年度は大きな変革を実行しました。旭化成ホームズでは地球環境との共生に向けた「RE100」への加盟や「レジリエンス認証*」取得などを通じ、企業価値を向上させました。また、マスターブランドを「HEBEL HAUS」とし、お客さまの「いのち」「くらし」「人生」全般を支える商品・サービスなどを拡充しました。旭化成建材では組織体制を機能別から事業部制に変更し、製品価値をお客さまにより的確に届けられるようにしました。今後は国内住宅市場の縮小に加え、新型コロナウイルス感染拡大の影響による社会の構造変化や価値観の変容などの事業環境の変化への対応が重要と考えています。そのため、住宅領域の根幹である建築請負事業では、デジタルツールを活用し、家づくりのプロセスそのものを進化させるよう、ビジネスモデルの変革を進めていきます。また、成長が期待できるシニア事業、中高層事業、海外事業などの新事業も積極的に挑戦していきます。

* 内閣府国土強靱化推進室が進める国土強靱化貢献団体認証



■ 事業の強み

強靱な住宅を実現する技術

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

人生を支える充実したサポート体制

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

都市の住まいの知見、ノウハウ、資産

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

■ 価値提供注力分野における2019年度の取り組み

Home & Living

サービス付き高齢者向け住宅「Village(ヴィラージュ)リーシュ™」の展開

「要介護期」のシニアを対象としたサービス付き高齢者向け住宅「Village(ヴィラージュ)リーシュ™」シリーズを新たに立ち上げました。これまで提供してきた健常期からフレイル(虚弱)期のシニアを対象とした賃貸住宅「ヘーベルVillage(ヴィレッジ)™」シリーズと併せ、健康度のステージに応じた最適な住まいとサービスの提供を目指します。

脱炭素社会の実現への貢献を目指し「RE100」に加盟

事業活動で消費する電力を100%再生可能エネルギーで調達することを目標とする国際的イニシアチブ「RE100」に旭化成ホームズが加盟しました。

「ヘーベルハウス™」「ヘーベルメゾン™」に搭載した太陽光発電設備における固定価格買取期間終了後の余剰電力を買い取り、独自の電力供給サービス「ヘーベル電気」としてお客さまに提供するほか、事務所や工場・展示場の電力としても活用する予定です。太陽光発電設備や蓄電池設置を積極的に推進し、お客さまの災害時の電力レジリエンスを高めるとともに、2038年までに事業活動で使用する電力を100%再生可能エネルギーで調達することを目指します。



「Care for People, Care for Earth」—住宅領域—

住まいのレジリエンス強化に貢献

近年日本国内では、地震・台風・豪雨などの自然災害がこれまでに増して猛威を振るい、住宅メーカーには、「いのち」と「くらし」を守る防災力の高い住まいの提供に加え、被災後の生活復旧への貢献が期待されています。

2019年9月、10月には、台風の上陸や豪雨により全国で非常に多くの建物が被害を受けましたが、旭化成ホームズでは総力を挙げて早期の復旧活動に努め、多くのお客さまの住宅の修復工事を迅速に終えることができました。

早期復旧が実現した背景には、「ヘーベルハウス™」が「LONGLIFE(ロングライフ)」を謳う頑強で修復可能な住まいであることのほか、工事や保険手続きを担う各子会社と密接に連携し、災害の混乱の中でもワンストップでお客さまをサポートできる体制があります。

2019年度に旭化成ホームズは、災害発生時の事業継続に備え積極的な活動をしている事業者に与えられる「レジリエンス認証」を取得しました。自治体とともに進める災害に強い街づくりや、賃貸住宅における有事に向けたコミュニティ形成のサポートなど、住宅メーカーとして、防災・減災および迅速な社会復興に貢献できるよう努めています。



2019年9月台風15号被害の様子(毎日新聞社提供)



ヘルスケア領域



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

坂本 修一



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

Richard Packer

主な製品

医薬・医療事業

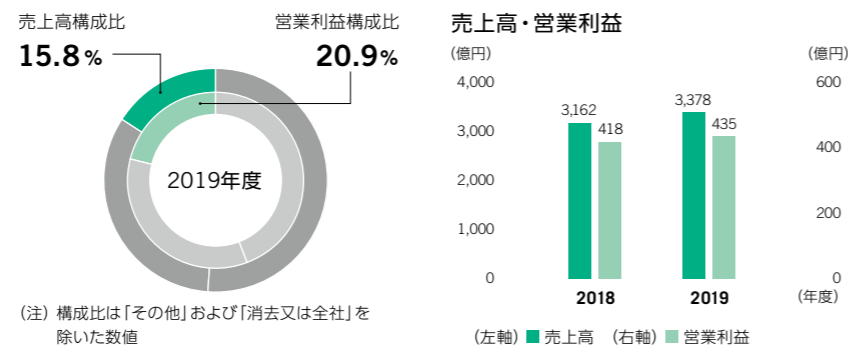
- 骨粗鬆症治療剤「テリボン™」
- 血液凝固阻止剤「リコモジュリン™」
- 関節リウマチ治療剤「ケブザラ™」
- ポリスルホン膜人工腎臓「APS™」
- アフェレシス(血液浄化療法)関連機器
- ウイルス除去フィルター「プラノバ™」

クリティカルケア事業

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

領域担当メッセージ

2019年度は「グローバル・ヘルスケア・カンパニー」への進化を加速させた1年でした。特にVeloxisの買収によって、免疫領域での医薬事業に加え、今後の事業展開に不可欠な拠点と人材を獲得しました。旭化成ファーマでは、骨粗鬆症治療剤「テリボン™」のオートインジェクターをはじめとする整形外科領域での事業を推進しました。旭化成メディカルでは、ウイルス除去フィルターの大幅な増産と新たな工場の竣工を行いました。また、ZOLLでは、心肺蘇生、着用型自動除細動器「LifeVest™」などの事業が引き続き成長しました。新型コロナウイルス感染拡大で改めて認識させられたとおり、ユニークな技術によるイノベーションを通じ、最高の製品・サービス・ソリューションを世界の医療専門家に届けて、患者さまの「いのち」を救い、QOLを向上させることは、私たちの最大の使命です。医療のニーズに医薬事業と医療機器事業の両方での確に対応し、ヘルスケア領域を旭化成グループの成長を牽引する柱にしていきます。



事業の強み

医薬事業と医療機器事業で、最適な治療手段を提供

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

骨、免疫、救命救急・心疾患領域での事業基盤

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

ウイルス除去フィルター分野でのリーディングポジション

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

価値提供注力分野における2019年度の取り組み

Health Care

米国AEDメーカーCardiac Scienceの買収

クリティカルケア事業を展開する子会社のZOLLが、AEDを製造・販売するCardiac Scienceを買収しました。市場の拡大が見込まれるAEDの製品ラインアップ拡充と販売網拡大により新たな成長ドライバーを獲得し、AED事業のグローバル展開をさらに加速するとともに、より多くの「いのち」を救うことに貢献するというZOLLの使命を追求します。



ウイルス除去フィルター「プラノバ™」の紡糸工場新設

バイオ医薬品や血漿分画製剤などの生物学的製剤の製造工程に使用されるウイルス除去フィルター「プラノバ™」の新紡糸工場を建設しました。近年、ウイルス安全性に対する要求の高まりを受けて、ウイルス除去フィルターの需要が増加しています。世界のニーズに対応した高性能・高品質の製品を提供し、生物学的製剤の安全性の向上に貢献します。



米国製薬企業Veloxisの買収

腎移植手術患者向けの免疫抑制剤を販売するVeloxisを買収し、世界の医療の最先端である米国医薬品市場における事業プラットフォームを獲得しました。医薬事業と医療機器事業をともに成長させることで、「グローバル・ヘルスケア・カンパニー」への進化を加速し、ヘルスケア領域の成長を目指します。

(価値創造の具体例 ▶ P20-23)



「Care for People, Care for Earth」—ヘルスケア領域—

ヘルスケア領域における新型コロナウイルス対応への主な貢献

新型コロナウイルス感染拡大を受け、グループを挙げて感染防止や治療に貢献できる事業に注力しています。中でも「いのち」に直接関わるヘルスケア領域においては、需要が高まっている製品の生産能力増強や安定生産、治療薬の研究・開発への協力などを通じ、可能な限り多くの「いのち」を救うことを目指しています。

- 人工呼吸器:** 月産400台から1万台への生産能力増強を決定
- アフェレシス治療:** 救命治療において急性腎不全等の重症患者の治療に貢献
- 治療薬関連:** 新型コロナウイルス治療への適用可能性
- ウイルス除去フィルター:** 治療薬製造プロセスにおけるウイルス除去



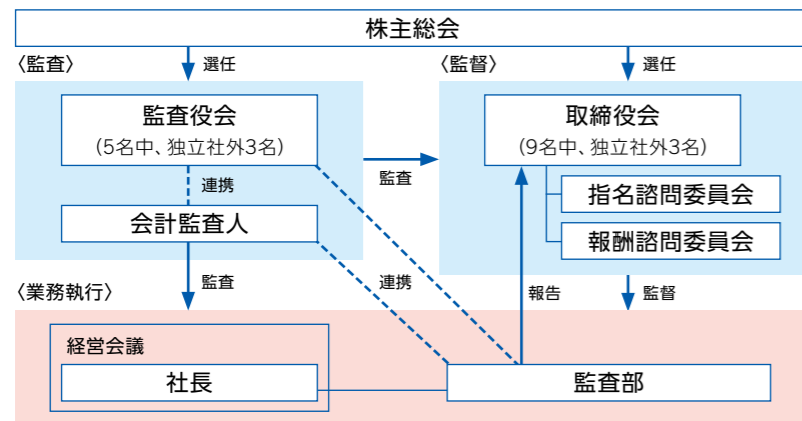
コーポレートガバナンス

当社は、特長である「多様性」「変革力」を活かした企業価値創出に向けて、最適なコーポレートガバナンス体制を取っています。

すなわち、多様な事業・技術を有するグループの総合力をもって社会のニーズに応えていけるよう、社長および事業領域・技術・経営管理の各リーダーの6名と、学術、産業政策、企業経営という多彩なバックグラウンドを持つ独立社外取締役3名によるメンバーで取締役を構成しています。そして、経営監督の実効性を高めるため、独立社外取締役が過半数を占める任意の委員会を設置しています。一方、当社事業を熟知した常勤監査役2名と、学術、法曹、会計の専門性を持った独立社外監査役3名で、実効性の高い監査を実現できる監査役体制としています。

当社は取締役会の実効性評価等を行いながら、経営環境の変化に応じた最適なコーポレートガバナンスのあり方を継続的に追求しています。

【1】当社のガバナンス体制とポイント



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

【2】取締役のインセンティブ付けの状況(2019年度)



(注) 業務執行取締役の報酬構成比(小数点以下を四捨五入)

- 業績連動報酬=成果へのコミットメント
 - 株式報酬=株主との目線一致
- (注) 社外取締役の報酬は基礎報酬のみで構成

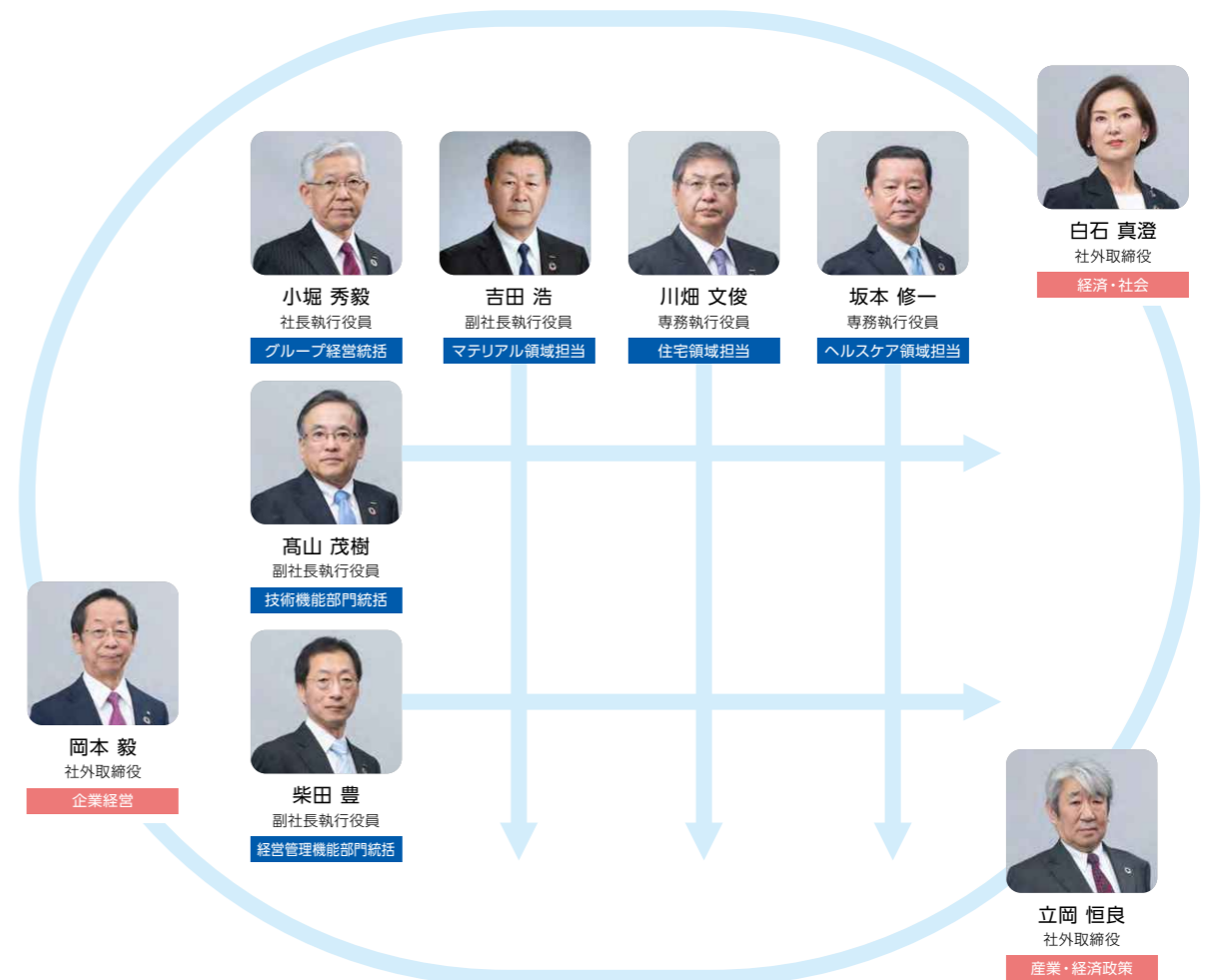
【3】取締役会・任意委員会・監査役会の活動状況(2019年度)

種類	年間開催回数	平均出席率	主要テーマ
取締役会	16回	98.2% (取締役および監査役)	<ul style="list-style-type: none"> • 事業投資 • 中期経営計画 • リスク管理およびコンプライアンス
指名諮問委員会*	3回	100% (全委員)	<ul style="list-style-type: none"> • 最適な取締役会の構成・規模 • 取締役・監査役候補者の指名方針 • 社外役員に関する独立性判断基準
報酬諮問委員会*	4回	100% (全委員)	<ul style="list-style-type: none"> • 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
監査役会	16回	97.5% (監査役)	<ul style="list-style-type: none"> • 取締役の職務執行状況の監査 • 業務および財産の状況の監査 • 会計監査人の評価

* 2019年6月以降の指名諮問委員会と報酬諮問委員会のメンバーは社外取締役3名と代表取締役 小堀秀毅および高山茂樹で構成されており、指名諮問委員会の委員長は小堀秀毅、報酬諮問委員会の委員長は社外取締役 岡本毅氏が担っています。

【4】取締役の構成(2019年6月~)

グループ経営統括、技術機能部門統括、経営管理機能部門統括、マテリアル領域担当、ヘルスケア領域担当、住宅領域担当の社内取締役6名と、多様なバックグラウンドを持つ社外取締役3名で構成しています。



【5】取締役会の実効性評価

当社取締役会では、その実効性を毎年度終了後、定期的に評価しており、これを開示しています。

2019年度の取り組み	今後に向けての取り組み
<p>2019年度の実効性評価では、2018年度の評価結果を踏まえて、主に以下の取り組みを実行しました。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 社外役員に対する情報提供の充実 2. 投資家視点の充実・サステナビリティ推進に係る情報提供や議論 	<p>今後も2019年度の実効性評価の議論を踏まえ、左記の取り組みを継続・拡充していく考えです。また、取締役会での議論の充実を図るべく、取締役会資料の改善、審議テーマの見直しなどに取り組んでいくとともに、取締役会の審議のあり方、取締役会メンバーのダイバーシティ、取締役会の実効性評価のあり方について今後の課題として継続的に検討を進めていく考えです。</p>

取締役のご紹介

(2020年6月24日現在)

	略歴	社内における担当
代表取締役社長 兼 社長執行役員 こぼり ひでき 小堀 秀毅	1978年 4月 当社入社	<ul style="list-style-type: none"> 株主総会・取締役会・経営会議の招集および議長 サステナビリティ推進担当 指名諮問委員会委員 報酬諮問委員会委員
	2008年 4月 旭化成エレクトロニクス株式会社取締役 同常務執行役員	
	2009年 4月 同社専務執行役員	
	2010年 4月 同社代表取締役社長 同社長執行役員	
	2012年 4月 当社常務執行役員	
	2012年 6月 当社取締役(現在)	
	2014年 4月 当社代表取締役(現在) 同専務執行役員	
	2016年 4月 当社取締役社長(現在) 同社長執行役員(現在)	



	略歴	社内における担当
代表取締役 兼 副社長執行役員 たかやま しげき 高山 茂樹	1980年 4月 当社入社	<ul style="list-style-type: none"> 技術機能部門統括(環境安全、品質保証、支社、生産技術、製造、研究・開発、エネルギー政策担当) 健康経営担当 指名諮問委員会委員 報酬諮問委員会委員
	2009年 4月 旭化成イーテリアルズ株式会社執行役員	
	2010年 4月 同社取締役	
	2012年 4月 同社常務執行役員	
	2013年 4月 同社代表取締役社長 同社長執行役員	
	2015年 8月 ポリポアインターナショナル社長 兼CEO兼務	
	2016年 4月 当社常務執行役員 同セパレータ事業本部長	
	2018年 4月 当社専務執行役員	
	2019年 4月 当社副社長執行役員(現在)	
	2019年 6月 当社取締役(現在) 同代表取締役(現在)	



	略歴	社内における担当
取締役 兼 副社長執行役員 しばた ゆたか 柴田 豊	1979年 4月 当社入社	<ul style="list-style-type: none"> 経営管理機能部門統括(経営企画、経理財務、IT、総務・法務、人事、リスク管理・コンプライアンス) 旭化成ヨーロッパ補佐 旭化成アメリカ担当 旭化成(中国)投資有限公司担当
	2008年 4月 当社執行役員	
	2009年 4月 当社上席執行役員	
	2011年 4月 旭化成クラレメディカル株式会社 代表取締役社長同社長執行役員 旭化成メディカル株式会社 代表取締役社長同社長執行役員兼務 旭化成ファーマ株式会社取締役兼務	
	2016年 4月 当社専務執行役員	
	2017年 4月 旭化成ファーマ株式会社 代表取締役社長同社長執行役員兼務 旭化成メディカル株式会社取締役兼務	
	2018年 6月 当社取締役(現在)	
	2019年 4月 当社副社長執行役員(現在)	



	略歴	社内における担当
取締役 兼 副社長執行役員 よしだ ひろし 吉田 浩	1979年 4月 当社入社	<ul style="list-style-type: none"> マテリアル領域担当 旭化成ヨーロッパ担当
	2012年 4月 旭化成ケミカルズ株式会社執行役員	
	2014年 4月 同社取締役 同常務執行役員	
	2016年 4月 当社上席執行役員 同高機能ポリマー事業本部長	
	2017年 4月 当社常務執行役員	
	2018年 4月 当社専務執行役員	
	2019年 4月 当社副社長執行役員(現在)	
	2019年 6月 当社取締役(現在)	



	略歴	社内における担当
取締役 兼 専務執行役員 さかもと しゅういち 坂本 修一	1981年 4月 当社入社	<ul style="list-style-type: none"> ヘルスケア領域担当
	2011年 4月 旭化成ケミカルズ株式会社執行役員	
	2014年 4月 同社取締役 同常務執行役員	
	2014年 11月 当社上席執行役員 同経営戦略室長	
	2016年 4月 当社常務執行役員	
	2016年 6月 当社取締役(現在)	
	2018年 4月 旭化成ファーマ株式会社 取締役会長兼務(現在) 旭化成メディカル株式会社 取締役会長兼務(現在) ZOLL Medical Corporation Board Director兼務(現在)	
	2019年 4月 当社専務執行役員(現在)	



	略歴	社内における担当
取締役 兼 専務執行役員 かわばた ふみとし 川畑 文俊	1982年 4月 当社入社	<ul style="list-style-type: none"> 住宅領域担当
	2012年 4月 旭化成ホームズ株式会社執行役員	
	2013年 4月 同社取締役(現在) 同常務執行役員	
	2014年 4月 同社マーケティング本部長兼務	
	2016年 2月 同社中部営業本部長兼務	
	2017年 4月 当社常務執行役員 旭化成ホームズ株式会社 代表取締役社長兼務(現在) 同社長執行役員兼務(現在) 旭化成建材株式会社取締役兼務(現在)	
	2019年 4月 当社専務執行役員(現在)	
	2019年 6月 当社取締役(現在)	



	略歴	社内における担当
取締役(社外取締役) しらいし まずみ 白石 真澄	1989年 5月 株式会社ニッセイ基礎研究所入社	<ul style="list-style-type: none"> 指名諮問委員会委員 報酬諮問委員会委員
	2001年 4月 同社主任研究員	
	2002年 4月 東洋大学経済学部助教授	
	2006年 4月 同大学同学部教授	
	2007年 4月 関西大学政策創造学部教授(現在)	
	2013年 6月 当社取締役(現在)	



	略歴	社内における担当
取締役(社外取締役) たつおか つねよし 立岡 恒良	1980年 4月 通商産業省入省	<ul style="list-style-type: none"> 指名諮問委員会委員 報酬諮問委員会委員
	2010年 1月 内閣官房内閣審議官	
	2011年 8月 経済産業省大臣官房長	
	2013年 6月 経済産業事務次官	
	2015年 7月 退官	
	2016年 6月 当社取締役(現在)	



	略歴	社内における担当
取締役(社外取締役) おかもと つよし 岡本 毅	1970年 4月 東京瓦斯株式会社入社	<ul style="list-style-type: none"> 指名諮問委員会委員 報酬諮問委員会委員
	2002年 6月 同社執行役員	
	2004年 4月 同社常務執行役員	
	2004年 6月 同社取締役	
	2007年 4月 同社代表取締役 同副社長執行役員	
	2010年 4月 同社社長執行役員	
	2014年 4月 同社取締役会長	
	2018年 4月 同社取締役相談役	
	2018年 6月 当社取締役(現在)	
	2018年 6月 東京瓦斯株式会社相談役(現在)	



社外取締役インタビュー

ダイバーシティを 推し進めよ

社外取締役 白石 真澄



Q: 新型コロナウイルス感染拡大により大きく社会・経営環境は変わりました。その中で、当社はどのような方向に進むことが考えられますか。

コロナ禍により、企業のグローバル戦略の是非、リモートワークの利便性、オフィスや工場の立地等について、大きな気づきが得られました。今後はwithコロナでの働き方改革や生産性の向上を進めるとともに、今回のような目に見えないリスクにどのように対応し、経営の舵取りを行うのかという高い視座を持つ必要があります。

この状況下で当社が、工場以外の社員についていち早くリモートワークへと切り替えたこと、米国での人工呼吸器の増産を決定したこと、感染拡大当初、中国の病院にメディカル製品を届けたこと等は大変評価できます。今後の事業の方向性は、従来の「規模を拡大し世界中に拠点を持つこと」から「社会や従業員・株主・地球環境等を重視し、より“人間”を中心に考える企業経営」に変わっていくと思います。それは当社の企業理念に合致しています。今後は、人びとの「くらし」をどう守るかというところにビジネスチャンスがあると思います。デジタルを活用し、非接触・ソーシャルディスタンスなどを前提とした製品・サービスの開発も考えるべきでしょう。

Q: 旭化成として変えるべきこと、変えてはいけないことについてはどう考えますか。

変えるべきことは、さらに働き方改革を推し進めることと、水・空気・医療など「いのち」と「くらし」に関わる技術を廉価で世界に提供するために、シーズの実用化によるイノベーションを起こすことだと考えます。

変えてはいけないことは、企業理念と企業風土、チャレンジ精神です。ただし、新事業の創出や企業買収など、事業の拡大にはリスクを取る覚悟も必要です。それゆえ今後は、シビアな判断ができ、確度の高いビジネスを目利きできる人材の育成が重要です。

Q: サステナビリティの取り組み評価と、サステナビリティを担保するためのガバナンスについてどう考えますか。

各事業にSDGs項目を落とし込むなど積極的に取り組んでいると思いますので、その姿勢を会社としてもっとPRすべきだと思います。

ガバナンスについては、私たち取締役もサステナビリティに関する業界内での自社の立ち位置をさらに学ぶことが重要です。また事業単位ではなく、グループ全体を俯瞰できるサステナビリティの専門家も必要です。

もう一つはダイバーシティの推進です。経営環境の変化に対応し、ビジネスチャンスとして捉えるためには多様な価値観を有する人材の確保が重要です。例えば、LGBTは今や人口の約8%を占めると言われ、福利厚生や職場環境などの面での整備は急務と感じます。また、外国籍ならびに女性の社内取締役の登場も期待されています。ダイバーシティの推進により多くの従業員が気持ちよく働けるようになると思います。

ポートフォリオ改革に 終わりなし

社外取締役 立岡 恒良



Q: 新型コロナウイルス感染拡大により大きく社会・経営環境は変わりました。その中で、当社はどのような方向に進むことが考えられますか。

グローバル化が進み、ヒトやモノの移動が高密度化した環境では、封じ込めはとて難しいということ強く認識しました。キーワードは「非接触」「非人間介在」「非集中」だと思いますが、今後は、平時と有事で行動様式をスムーズに移行できるレジリエント(弾力的)な体制が社会や個人に求められるでしょう。企業もレジリエンスを備え、このような社会ニーズの変化に対してソリューションを与えられる存在とならなくてはなりません。

この状況下で今後当社の事業をどのように推進していくかですが、まず、5Gのシステムに載る素材・部品の提供です。今後デジタル化は一気に加速するでしょう。次にヘルスケア関連事業の開発・生産体制の強化です。突然重症化する患者の医療行為に必要な機器や、今回供給基盤の脆弱性が露呈したヘルスケアマテリアルが対象です。また、効率とレジリエンスを考慮したサプライチェーンの構築、そして気候変動などの環境問題への対応です。人口増加と人類の活動量の増加を遠因とする意味では、新型コロナウイルスと同根の問題であり、GHGの削減やサーキュラーエコノミーを巡る社会への要請はますます強くなると思います。活動については、しっかりと社会に発信することも大切です。

Q: 旭化成の3領域経営をいかに企業価値最大化につなげるかが重要な命題です。

当社の3領域は、「世界の人のびとの“いのち”と“くらし”に貢献する」「昨日まで世界になかったものを。」という当社のグループ理念、スローガンにより根底で深くつながっており、それは当社の革新的な素材開発力とそれを前提に新分野に挑戦するというDNAに支えられています。現在の事業構成は、過去より繰り返してきたポートフォリオ変革の産物ですが、好景気時に高収益を生み出す事業と景気変動に左右されない安定事業との組み合わせとなっており、企業の持続性の観点から一定程度ポジティブに捉えています。しかし、こうした改革に終わりはなく、変革は常に必要です。「多角化」と「選択と集中」は、振り子が振れるように、これまで同様今後も交互に繰り返されるべきでしょう。

中期経営計画でも高付加価値型事業の集合体を目指し、ポートフォリオの最適化を推進中です。最適化は、各事業領域内にとどまらず、3事業領域のバランスに至るまで検討することも肝要です。また、縮小や出口戦略には、自前主義のみならず、これまで事業拡大でノウハウを蓄積してきたM&Aや「Connect」の活用も必要だと思います。さまざまなステークホルダーとの関係で困難な課題ではありますが、覚悟を持って取り組んでいけるよう、今後もしっかりとモニタリング・サポートしていきたいと考えています。

今こそ三現主義を

社外取締役 岡本 毅

Q: コロナ禍で働き方が大きく変わろうとしています。

従来の「場所」「時間」で管理されてきた働き方が大きく変化し、リモートワークの本格導入が否応なしに進んでいます。通勤時間が節約でき、子育てや介護を抱えた社員にとってはむしろ働きやすくなるでしょう。遠方の同僚や顧客とオンラインで即時に会合できる点もメリットで、コロナ禍をきっかけに掴んだ働き方の多様性はさらに進化させていくべきです。ただし、無条件に広げればよいとは思いません。果たして出社せずにこなせる業務の水準はいかほどのものなのか。出社して実現できる業務の価値が10として、リモートワークだけで実現できる業務の価値も本当に10なのか。評価は非常に困難です。私はリモートワークだけで10の価値を生み出すのは至難の業だと思います。とりわけ当社のように多くの製造現場や顧客を抱えているような企業にとっては、人と人が顔を合わせることなく高い付加価値を生み出すことは非常に難しい。やはり「三現(現場・現物・現実)主義」が仕事の基本であり、現場が第一で、現場の活性化なくして企業は成り立ちません。リモートワークには多くの利点があるものの制約・限界もあります。今回のコロナ禍は、今後どのような働き方を企業が導入すべきかを、ゼロベースで考える良い機会になると考えます。

Q: 経営のサステナビリティの観点から、人財の確保や次世代経営層の育成のあり方についてどう考えますか。

企業にとって最も重要なのは人財です。特に今後も積極的にM&Aを行って事業拡大を図っていく際、PMI*を計画どおりに行っていくためには人財の「多様性」が重要になっていきます。専門分野、言語、国籍、性別などいかに多様な人財を確保できるか。日本の多くの企業はいわゆるメンバーシップ型雇用ですが、M&Aなどによって外部から多様なものを取り込んでいくためには、それだけでは対応できません。旭化成は既に始めていますが、キャリア採用などによりスペシャリティを取り込むジョブ型雇用が必要です。多様かつ一定水準の能力を備えた人財は、社内だけで賄うことは難しいからです。

次に次世代経営層の育成についてですが、指名諮問委員会でも、将来経営中枢を担う方々をどう育てていくかについて議論しています。当社の場合、異なる3領域を俯瞰できる視座を持つ人財を育てる必要があります。経営者は経験していない領域でも大きな経営判断をしなければならず、長期的な視点に立ち、どのような配分で3領域に経営資源を投じていくかを決めなくてはなりません。そのためには、そのような視座を確立できるような業務のローテーションを行い、経験を積ませて、事業の本質や課題を見抜く目を養わせなくてはなりません。これは非常に難しい課題です。幸い現在の取締役会にはそれぞれの領域の知見を持ったメンバーが集まっています。簡単ではありませんが、皆さんと一緒に考えていきたいと思っています。

* PMI(ポスト・マージャー・インテグレーション)
当初計画したM&A後の統合効果を最大化するための統合プロセス

リスクマネジメント

旭化成グループは、「グループ リスク管理・コンプライアンス基本規程」に基づき、当社グループの事業運営に関わるリスク管理と有事における対応の基本的な事項について定め、その強化に取り組んでいます。各事業本部、事業会社、関係会社でリスク・コンプライアンス責任者を任命し、各事業のリスクの洗い出しと評価・分析、重要リスクに対する対応計

画を立案しています。また、社長を委員長とするリスク・コンプライアンス委員会を通じて、当社グループ全体のリスク対策の進捗状況をそれぞれ確認・フォローしています。

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

旭化成グループ全体に関わるリスク

リスク項目	業績への主なリスクの内容	主なリスク対応策
新型コロナウイルス感染拡大によるリスク	新型コロナウイルス感染拡大が経済活動に及ぼす影響の程度、期間の見通しが不透明な環境下における、当社グループの製品・サービスのサプライチェーンの寸断リスクや製品の需要、原料市況の変動リスク	<ul style="list-style-type: none"> 主要製品・事業における原材料の調達ルートが多様化等、安定操業に向けた取り組み強化 経費の削減、生産性向上による業績の下支え 需要のモニタリングや在庫水準の適正化による資金需要の抑制
市況によるリスク	(原油・ナフサ価格)各事業の原材料等の調達価格や製品等の販売価格に関連する原料市況の変動リスク (為替変動リスク)輸出入および外国間等の貿易取引において外貨建ての決済を行うことに伴う、円に対する外国通貨レートの変動リスク	<ul style="list-style-type: none"> 販売価格の価格決定方式の見直し等、収益の安定化(アクリロニトリル事業等) 先物為替予約等によるヘッジ策やCMS(キャッシュ・マネジメント・システム)の活用による安定的かつ効率的な資金活用
M&Aに関するリスク	初期に期待した投資効果が発現しなかった場合や合併会社の経営が悪化した場合、被買収企業との事業統合が遅延した場合等におけるのれんの減損損失等の損失発生リスク	買収検討の対象企業のデューデリジェンス(詳細調査)の慎重な実施や買収後の事業統合計画の入念な検証
事業競争力に関するリスク	類似の製品や技術による他社のキャッチアップ、新たな競合企業の参入等によって競争環境が激化することや、急速な技術革新による産業構造の変化、急激な需要構造・市場構造の変化等による、各事業の競争力の喪失リスク	競合製品の競争力や産業構造の変化のタイムリーかつ的確な見通しを踏まえた、製品やサービスの絶え間ない差別化や模倣困難なビジネスモデルの確立、知的財産等による高い参入障壁の構築
通商・経済制裁に関するリスク	海外の会社との取引や出資その他事業活動において、その国の地政学的問題・税務・法規制・労働環境・商習慣に起因する予測不可能な事態の発生による代金回収や事業遂行の遅延・不能リスクやOFAC規制(米国防務省の外国資産管理室が実施する経済制裁措置)に代表される各種経済制裁に抵触する取引を実施した場合の罰金等のリスク	<ul style="list-style-type: none"> 各事業、各地域における業界の関連動向のモニタリング、対応策の実施 経済制裁抵触の可能性の有無の事前スクリーニングや定期モニタリング、対応策の実施
気候変動リスク	TCFD提言(Task Force on Climate-related Financial Disclosures)に示されるような世界的な気温上昇等の気候関連リスク(マテリアル、住宅)	毎年各事業の気候関連のリスクと機会に関する検討を行った上で、全体の状況把握と対応を検討 (▶ P48-49)
その他のリスク	上記以外の大規模自然災害、産業事故、製品の欠陥に起因する事故、知的財産権、新たな法令に起因する事業上のリスク	<ul style="list-style-type: none"> 各担当部門での対応策の実施 リスクが顕在化した場合の復旧費用等に充当することを目的に、損害保険付保によるリスクファイナンス(資金確保)を実施 リスク・コンプライアンス委員会の定期的な議論におけるリスク評価

各セグメントに関わるリスク

リスク項目	業績への主なリスクの内容	主なリスク対応策
マテリアル領域	<ul style="list-style-type: none"> Environment & Energy:リチウムイオン電池用セパレータの世界的な需要減少および競合他社の販売政策により、販売量・販売価格が当社予測を下回るリスク Mobility:世界の自動車業界の動向による需要の変動リスク。足元では新型コロナウイルス感染拡大の影響による自動車関連部材の顧客生産ラインの停止や生産調整に起因する需要減が発生 	<ul style="list-style-type: none"> Environment & Energy:高出力・高容量と高信頼性を兼ね備えた製品や生産能力増強による競争優位性の維持 Mobility:自動車の「CASE」と呼ばれる技術革新等、業界の変化に対応した素材のラインアップ拡充や展開エリアの拡張、持続的に成長できるビジネスモデルの構築
住宅領域	<ul style="list-style-type: none"> 日本国内の個人消費動向・金利・地価・住宅関連政策ないし税制の動向による需要変動リスク。足元では新型コロナウイルス感染拡大の影響により個人消費が冷え込み、顧客とのコミュニケーションのあり方や在宅勤務が増えることによる住宅に対するニーズが変化 顧客の個人情報の漏洩等による信用毀損リスク 	<ul style="list-style-type: none"> 世帯所得が高く、地価や家賃相場等が安定している都市部をメインターゲットとした事業展開を図ることで、これらのマイナス面の影響を軽減。また、ITツール等を用いた集客、受注活動の推進等により新たな顧客とのコミュニケーションのあり方を追求 法規制やルールに基づいた個人情報管理・保護の徹底
ヘルスケア領域	<ul style="list-style-type: none"> 医薬品や医療機器等の販売数量や販売単価が定期的な薬価・保険償還価格の改定により減少するリスクや開発中の新薬が承認されず、計画どおり製品化できないリスク 足元での新型コロナウイルス感染拡大の影響により、医療機器や医薬品の需要が急激に変動するリスク 	<ul style="list-style-type: none"> 医薬事業と医療機器事業の両方を持つことで多様な成長力・競争力を保有し、イノベーション獲得機会の増加を図るとともに、医療規制等将来の不確実性への対応力を向上 需要動向を注視し、需要変動に応じた柔軟な生産対応を実施

気候変動に関する取り組み—TCFD*提言に基づく開示—

CO₂の排出量は産業革命以来、増加を続けており、特に20世紀以降の大きな増加は、気候変動をもたらしていると考えられています。気候変動は社会に大きな影響を与えることから、世界が力を合わせて具体的な対策に取り組むべき緊急の課題と捉えています。

旭化成は創業以来1世紀にわたり、社会のニーズを見据え、これに応える事業を展開してきました。気候変動対策が社会のニーズである現在、当社グループにとって地球環境への貢献「Care for Earth」は経営戦略の柱です。

また、気候変動の企業への影響は、投資家等にとっても重大な関心事になっており、企業はそれを明らかにし、投資家等と対話を重ねる必要があります。そこで、当社グループはTCFD提言に従い、気候変動影響を分析し、対応を明らかにすることとしました。

当社グループが目指す姿



* TCFD: Task Force on Climate-related Financial Disclosures、気候関連財務情報開示タスクフォース。2017年に金融安定理事会(FSB)が設置、公表。

ガバナンス

当社グループでは気候変動対策を重要な経営課題と捉え、その実行状況を経営会議、取締役会で議論しています。

気候変動問題をグループ全体で的確に認識し、対応策を協議するため、経営の執行責任者が気候変動課題を含むサステナビリティに関する課題を議論する「サステナビリティ

今回、気候変動に伴って生じると想定される変化、当社グループの事業への影響について、さまざまな観点から検討を行いました。その結果、中期的には気候変動の財務面への影響は大きなものと想定されるものの、多様な事業からなる事業ポートフォリオがリスク対応と機会を生み出すことから、会社全体に与える財務的リスクは限定的であることが明らかになりました。また、多様な事業・技術によって、気候変動に関する新たな機会を獲得しうるポテンシャルを有していることを確認しました。

当社グループは気候変動リスクの低減とともに、適応策、緩和策を新たな事業機会としながら、環境と共生する企業への進化を継続し、サステナブルな社会の実現に貢献します。

推進委員会」を、社長を委員長として開催し、実施内容を取締役会に報告する体制としています。また、その分科会として、技術統括役員を委員長とした「地球環境対策推進委員会」を開催し、地球環境についてより深めた議論を行っています。(体制図▶P14)

戦略(リスクと機会の分析)

■ 分析の前提

- シナリオは気温上昇「+4°C」と「+2°C未満」、時間軸を2050年として想定
- 検討対象は、TCFD提言で開示を推奨しているセクターに該当する「マテリアル」「住宅」領域
- 既存の事業ポートフォリオに対する影響を分析

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

* 例:国際エネルギー機関(IEA)のシナリオによる炭素税導入の場合、製造コストアップは最大年間600億円程度(2019年度GHG排出量約4百万t×炭素税140米ドル/t)

機会			
	重要な変化	主な機会	主な取り組み
物理的リスク +4°C	風水害の甚大化	•災害に強い住宅ニーズの高まり	住まいづくり、街づくりでのレジリエンス強化 •ハード/ソフト •個人/コミュニティ
移行リスク +2°C未満	脱炭素化	•政策によるZEH*普及の促進	•住まい/街の脱炭素化
	電気自動車の普及(EV)	EV関連需要の拡大 •電池用部材 •自動車軽量化素材	•次世代モビリティ社会への部材/システムの提供 •自動車メーカー、電池メーカー等との連携強化
	水素社会の到来	•再エネによる水電解需要の拡大	•アルカリ水電解システムの展開

* ZEH(Net Zero Energy House、ネット・ゼロ・エネルギー・ハウス):高断熱化、省エネ、太陽光発電等の創エネにより、エネルギー消費量が正味(ネット)でゼロ以下となる住宅

リスク管理

中期経営計画のコンセプト「Care for Earth」の観点から、リスクと機会に関する検討と方針策定を行っています。

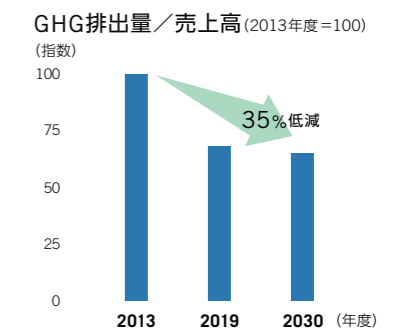
また、経営資源配分等の判断基準に気候変動問題を含むサステナビリティとの親和性を置き、大型投資等の際には、

GHG排出量の状況を確認しています。

グループ全体のGHG排出量の実績は年1回算出し、目標の進捗管理を取締役会等で行っています。

指標と目標

当社グループの事業活動に伴うGHG排出の削減に向け、スコープ1+2(国内+海外)の「GHG排出量/売上高」を指標としています。目標は2030年度に2013年度比で35%低減することです。また、社会のGHG削減に貢献する「環境貢献製品」(▶P17)の展開推進により、社会のGHG削減貢献を目指しています。



SASB開示情報インデックス

米国サステナビリティ会計基準審議会(SASB)が公表するESG情報開示の枠組み「SASBスタンダード」に沿った開示情報のインデックスです。下表は、資源転換セクター・化学業界の基準を参照し、該当情報の所在を示すものです。今後、参照基準を増やすべく努めます。

サステナビリティ開示情報トピックと会計指標

トピック	会計指標	CODE	開示ウェブサイトURL
温室効果ガス 排出	スコープ1の世界総排出量、排出制限 規制の対象となる割合	RT-CH-110a.1	気候変動>方針>スコープ1, 2 GHG排出量(国内・海外) https://www.asahi-kasei.com/jp/sustainability/environment/climate_change/ ESGデータ(環境) https://www.asahi-kasei.com/jp/sustainability/esg_data/
	スコープ1の排出量、排出削減目標、目標に対する実績の分析を管理する長期・短期戦略や計画に関する説明	RT-CH-110a.2	気候変動>方針>新中期経営計画におけるGHG排出削減目標 https://www.asahi-kasei.com/jp/sustainability/environment/climate_change/
大気	次の汚染物質の大気排出量: (1)NOx(N ₂ Oを除く)、 (2)Sox、 (3)揮発性有機化合物(VOCs)、 (4)有害大気汚染物質(HAP)	RT-CH-120a.1	(1)、(2)汚染と資源>大気汚染、環境マネジメント、ESGデータ(環境) (3)汚染と資源>化学物質の負荷低減、環境マネジメント、ESGデータ(環境) (1)~(3) https://www.asahi-kasei.com/jp/sustainability/environment/resources/ https://www.asahi-kasei.com/jp/sustainability/esg_data/ (4)―
エネルギー マネジメント	(1)総エネルギー消費量、 (2)グリッド電力の割合、 (3)再生可能エネルギーの割合、 (4)自家発電エネルギーの合計	RT-CH-130a.1	(1)環境マネジメント https://www.asahi-kasei.com/jp/sustainability/environment/management/ (2)― (3)気候変動>国内におけるCO ₂ 排出量削減の取り組み>再生可能エネルギーの活用 https://www.asahi-kasei.com/jp/sustainability/environment/climate_change/ (4)―
ウォーター マネジメント	(1)総取水量、(2)総水消費量、 ベースラインの水ストレスが高い または極めて高い地域の割合	RT-CH-140a.1	(1)水資源の保全>水使用削減、ESGデータ(環境) https://www.asahi-kasei.com/jp/sustainability/environment/water_use/ https://www.asahi-kasei.com/jp/sustainability/esg_data/ (2)―
	水質許可、基準、規制に関連した 不適事例の件数	RT-CH-140a.2	水資源の保全>水質汚濁防止 https://www.asahi-kasei.com/jp/sustainability/environment/water_use/
	ウォーターマネジメントのリスクの 説明と、それらのリスクを軽減する ための戦略と実践の議論	RT-CH-140a.3	―
有害廃棄物 マネジメント	有害廃棄物発生量、リサイクル率	RT-CH-150a.1	汚染と資源>産業廃棄物削減 https://www.asahi-kasei.com/jp/sustainability/environment/resources/
コミュニティとの 関係	コミュニティの関心に関連するリスク と機会を管理するためのエンゲージ メントプロセスに関する議論	RT-CH-210a.1	―

トピック	会計指標	CODE	開示ウェブサイトURL
労働者の健康と 安全	(a)直接雇用者、(b)契約雇用者の、 (1)記録可能な事故率の合計 (TRIR)、(2)死亡率	RT-CH-320a.1	労働安全衛生および健康 https://www.asahi-kasei.com/jp/sustainability/social/workplace/
	長期慢性的な健康リスクに対する従 業員および契約労働者の曝露を評 価、監視および低減するための取り 組みの説明	RT-CH-320a.2	労働安全衛生および健康>健康経営の展開、従業員の健康保持増進 活動の推進 https://www.asahi-kasei.com/jp/sustainability/social/workplace/
使用時の効率化 のための製品設計	使用時のリソース効率を考慮した 製品からの売上	RT-CH-410a.1	―
化学物質の安全・ 環境のシュワード ドシップ	(1)化学品の分類および表示に関す る世界調和システム(GHS)のカテゴ リ1・2の健康および環境有害物質を 含む製品の割合、(2)有害性評価を 受けた製品の割合	RT-CH-410b.1	(1)品質保証 https://www.asahi-kasei.com/jp/sustainability/social/quality/ (2)―
	(1)懸念される化学物質を管理し、 (2)人および/または環境への影響 を低減する代替物質を開発するた めの戦略の議論	RT-CH-410b.2	(1)、(2) 品質保証>製品安全と製造物責任、化学物質管理 https://www.asahi-kasei.com/jp/sustainability/social/quality/ 汚染と資源>化学物質の負荷低減 https://www.asahi-kasei.com/jp/sustainability/environment/resources/
遺伝子組み換え 作物	売上に占める遺伝子組み換え作物 (GMOs)を含む製品の割合	RT-CH-410c.1	―
法規制環境 マネジメント	業界に影響を与える環境・社会的要 因に対応した政府規制や政策提言 に関連する企業のポジションに関す る説明	RT-CH-530a.1	環境マネジメント>方針 https://www.asahi-kasei.com/jp/sustainability/environment/management/ 気候変動>方針 https://www.asahi-kasei.com/jp/sustainability/environment/climate_change/
運営上の安全、 緊急時の準備と 対応	プロセス安全インシデント件数 (PSIC)、プロセス安全総インシデ ント発生率(PSTIR)およびプロセス安 全インシデント重大度率(PSISR)	RT-CH-540a.1	保安防災>プラントの保安防災管理 https://www.asahi-kasei.com/jp/sustainability/social/safety/
	輸送事故件数	RT-CH-540a.2	保安防災>物流安全 https://www.asahi-kasei.com/jp/sustainability/social/safety/

活動指標

活動指標	単位	CODE	
報告セグメント別 生産高	立方メートルおよび/またはトン	RT-CH-000.A	―



サステナビリティのウェブサイト(サステナビリティレポート)では、旭化成のサステナビリティ推進のためのESG課題への取り組み方針、体制、実績、データについて詳細に情報を開示しています。
<https://www.asahi-kasei.com/jp/sustainability/>

また、同ウェブサイトでは、「GRI(グローバル・レポーティング・イニシアティブ)スタンダード対照表」(開示情報インデックス)を掲載しています。
https://www.asahi-kasei.com/jp/sustainability/basic_information/guidelines/

財務情報

連結貸借対照表

旭化成株式会社および連結子会社
3月31日現在

資産	単位：百万円		単位：千米ドル*
	2020	2019	2020
流動資産：			
現金及び預金	¥ 207,957	¥ 193,893	\$ 1,911,194
受取手形及び売掛金	330,999	350,716	3,041,991
商品及び製品	216,463	201,699	1,989,367
仕掛品	160,064	131,686	1,471,041
原材料及び貯蔵品	101,313	93,961	931,100
その他	92,153	82,900	846,917
貸倒引当金	(1,519)	(3,461)	(13,960)
流動資産合計	1,107,430	1,051,393	10,177,649
固定資産：			
有形固定資産：			
建物及び構築物	563,110	547,422	5,175,168
減価償却累計額	(305,259)	(294,536)	(2,805,431)
建物及び構築物(純額)	257,851	252,886	2,369,736
機械装置及び運搬具	1,466,958	1,439,166	13,481,831
減価償却累計額	(1,243,780)	(1,222,201)	(11,430,751)
機械装置及び運搬具(純額)	223,179	216,966	2,051,089
土地	67,024	63,889	615,973
リース資産	9,645	10,159	88,641
減価償却累計額	(8,964)	(9,423)	(82,382)
リース資産(純額)	681	736	6,259
建設仮勘定	75,487	64,188	693,751
その他	172,674	160,631	1,586,931
減価償却累計額	(143,210)	(137,930)	(1,316,147)
その他(純額)	29,464	22,701	270,784
有形固定資産合計	653,686	621,366	6,007,591
無形固定資産：			
のれん	469,535	319,898	4,315,182
その他	215,947	210,080	1,984,625
無形固定資産合計	685,482	529,978	6,299,807
投資その他の資産：			
投資有価証券	244,581	296,330	2,247,781
長期貸付金	7,951	19,993	73,072
長期前渡金	20,467	-	188,099
繰延税金資産	49,929	27,508	458,864
その他	28,883	29,052	265,444
貸倒引当金	(435)	(418)	(3,998)
投資その他の資産合計	351,377	372,465	3,229,271
固定資産合計	1,690,545	1,523,810	15,536,669
資産合計	¥ 2,797,975	¥ 2,575,203	\$ 25,714,319

* 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、2020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=108.81円です。

負債及び純資産	単位：百万円		単位：千米ドル*
	2020	2019	2020
負債：			
流動負債：			
支払手形及び買掛金	¥ 131,207	¥ 180,429	\$ 1,205,836
短期借入金	275,671	97,579	2,533,508
コマーシャル・ペーパー	139,000	77,000	1,277,456
1年内償還予定の社債	-	20,000	-
リース債務	1,006	164	9,245
未払費用	121,520	113,221	1,116,809
未払法人税等	18,145	24,971	166,759
前受金	73,623	75,836	676,620
株式給付引当金	78	82	717
修繕引当金	4,043	5,342	37,157
製品保証引当金	3,738	3,102	34,353
固定資産撤去費用引当金	2,640	2,251	24,262
その他	71,863	81,877	660,445
流動負債合計	842,531	681,853	7,743,139
固定負債：			
社債	60,000	20,000	551,420
長期借入金	229,172	209,878	2,106,167
リース債務	3,506	253	32,221
繰延税金負債	46,298	48,299	425,494
株式給付引当金	412	289	3,786
修繕引当金	4,560	2,929	41,908
固定資産撤去費用引当金	5,771	3,018	53,037
退職給付に係る負債	174,365	168,685	1,602,472
長期預り保証金	21,613	21,143	198,631
その他	26,287	16,145	241,586
固定負債合計	571,985	490,639	5,256,732
負債合計	1,414,515	1,172,493	12,999,862
純資産：			
株主資本：			
資本金	103,389	103,389	950,179
資本剰余金	79,641	79,708	731,927
利益剰余金	1,125,738	1,077,586	10,345,906
自己株式	(5,990)	(3,936)	(55,050)
株主資本合計	1,302,777	1,256,747	11,972,953
その他の包括利益累計額：			
その他有価証券評価差額金	67,027	101,971	616,000
繰延ヘッジ損益	(241)	(40)	(2,215)
為替換算調整勘定	13,027	42,020	119,722
退職給付に係る調整累計額	(23,275)	(19,213)	(213,905)
その他の包括利益累計額合計	56,538	124,738	519,603
非支配株主持分	24,145	21,225	221,901
純資産合計	1,383,460	1,402,710	12,714,456
負債純資産合計	¥2,797,975	¥2,575,203	\$25,714,319

* 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、2020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=108.81円です。

連結損益計算書

旭化成株式会社および連結子会社
3月31日に終了した1年間

	単位：百万円		単位：千米ドル*
	2020	2019	2020
売上高	¥2,151,646	¥2,170,403	\$19,774,341
売上原価	1,476,606	1,481,855	13,570,499
売上総利益	675,040	688,548	6,203,842
販売費及び一般管理費	497,776	478,960	4,574,727
営業利益	177,264	209,587	1,629,115
営業外収益：			
受取利息	2,769	3,094	25,448
受取配当金	5,251	6,060	48,258
持分法による投資利益	7,138	12,112	65,601
その他	5,320	4,238	48,893
営業外収益合計	20,479	25,504	188,209
営業外費用：			
支払利息	4,016	4,371	36,908
為替差損	2,328	2,686	21,395
休止設備関連費用	1,642	989	15,091
その他	5,750	7,069	52,844
営業外費用合計	13,735	15,115	126,229
経常利益	184,008	219,976	1,691,095
特別利益：			
投資有価証券売却益	13,679	11,580	125,715
固定資産売却益	4,268	655	39,224
特別利益合計	17,948	12,235	164,948
特別損失：			
投資有価証券評価損	1,953	173	17,949
固定資産処分損	9,668	6,630	88,852
減損損失	21,949	11,090	201,719
災害による損失	2,437	-	22,397
製品補償損失	5,173	-	47,542
事業構造改善費用	4,840	3,921	44,481
特別損失合計	46,022	21,814	422,957
税金等調整前当期純利益	155,934	210,397	1,433,085
法人税、住民税及び事業税	54,173	63,730	497,868
法人税等調整額	(3,967)	(3,148)	(36,458)
法人税等合計	50,206	60,582	461,410
当期純利益	105,728	149,815	971,675
非支配株主に帰属する当期純利益	1,797	2,303	16,515
親会社株主に帰属する当期純利益	¥ 103,931	¥ 147,512	\$ 955,160

* 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、2020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=108.81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*
	2020	2019	2020
当期純利益	¥105,728	¥149,815	\$ 971,675
その他の包括利益：			
その他有価証券評価差額金	(34,895)	(19,058)	(320,697)
繰延ヘッジ損益	(201)	(132)	(1,847)
為替換算調整勘定	(26,115)	12,464	(240,006)
退職給付に係る調整額	(3,867)	4,311	(35,539)
持分法適用会社に対する持分相当額	(3,482)	1,297	(32,001)
その他の包括利益合計	(68,561)	(1,119)	(630,098)
包括利益	¥ 37,167	¥148,696	\$ 341,577
(内訳)			
親会社株主に係る包括利益	¥ 35,730	¥146,339	\$ 328,370
非支配株主に係る包括利益	1,437	2,357	13,207

* 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、2020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=108.81円です。

連結株主資本等変動計算書

旭化成株式会社および連結子会社
3月31日に終了した1年間

単位：百万円

	株主資本				その他の包括利益累計額							
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本 合計	その他 有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ 損益	為替換算 調整勘定	退職給付に 係る調整 累計額	その他の 包括利益 累計額合計	非支配株主 持分	純資産合計
2019年3月31日時点残高	¥103,389	¥79,708	¥1,077,586	¥ (3,936)	¥1,256,747	¥101,971	¥ (40)	¥ 42,020	¥(19,213)	¥124,738	¥21,225	¥1,402,710
当期変動額:												
剰余金の配当			(48,723)		(48,723)							(48,723)
親会社株主に帰属する 当期純利益			103,931		103,931							103,931
自己株式の取得				(10,016)	(10,016)							(10,016)
自己株式の処分		0		83	84							84
自己株式の消却		(7,878)		7,878	-							-
利益剰余金から 資本剰余金への振替		7,856	(7,856)		-							-
連結範囲の変動			801		801							801
連結子会社の増資による 持分の増減		(46)			(46)							(46)
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)						(34,945)	(201)	(28,993)	(4,062)	(68,200)	2,920	(65,280)
当期変動額合計	-	(67)	48,152	(2,055)	46,030	(34,945)	(201)	(28,993)	(4,062)	(68,200)	2,920	(19,250)
2020年3月31日時点残高	¥103,389	¥79,641	¥1,125,738	¥ (5,990)	¥1,302,777	¥ 67,027	¥(241)	¥ 13,027	¥(23,275)	¥ 56,538	¥24,145	¥1,383,460

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
2018年3月31日時点残高	¥103,389	¥79,440	¥ 981,934	¥(3,930)	¥1,160,833	¥121,128	¥ 92	¥28,676	¥(23,343)	¥126,553	¥17,827	¥1,305,214
当期変動額:												
剰余金の配当			(51,674)		(51,674)							(51,674)
親会社株主に帰属する 当期純利益			147,512		147,512							147,512
自己株式の取得				(40)	(40)							(40)
自己株式の処分		6		34	40							40
自己株式の消却					-							-
利益剰余金から 資本剰余金への振替					-							-
連結範囲の変動			(187)		(187)							(187)
連結子会社の増資による 持分の増減		262			262							262
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)						(19,157)	(132)	13,344	4,130	(1,815)	3,398	1,582
当期変動額合計	-	268	95,652	(6)	95,914	(19,157)	(132)	13,344	4,130	(1,815)	3,398	97,496
2019年3月31日時点残高	¥103,389	¥79,708	¥1,077,586	¥(3,936)	¥1,256,747	¥101,971	¥ (40)	¥42,020	¥(19,213)	¥124,738	¥21,225	¥1,402,710

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
2019年3月31日時点残高	\$950,179	\$732,543	\$9,903,373	\$(36,173)	\$11,549,922	\$937,147	\$ (368)	\$386,178	\$(176,574)	\$1,146,384	\$195,065	\$12,891,370
当期変動額:												
剰余金の配当			(447,781)		(447,781)							(447,781)
親会社株主に帰属する 当期純利益			955,160		955,160							955,160
自己株式の取得				(92,050)	(92,050)							(92,050)
自己株式の処分		0		763	772							772
自己株式の消却		(72,401)		72,401	-							-
利益剰余金から 資本剰余金への振替		72,199	(72,199)		-							-
連結範囲の変動			7,361		7,361							7,361
連結子会社の増資による 持分の増減		(423)			(423)							(423)
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)						(321,156)	(1,847)	(266,455)	(37,331)	(626,781)	26,836	(599,945)
当期変動額合計	-	(616)	442,533	(18,886)	423,031	(321,156)	(1,847)	(266,455)	(37,331)	(626,781)	26,836	(176,914)
2020年3月31日時点残高	\$950,179	\$731,927	\$10,345,906	\$(55,050)	\$11,972,953	\$616,000	\$(2,215)	\$119,722	\$(213,905)	\$519,603	\$221,901	\$12,714,456

* 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、2020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=108.81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

	2020	2019	2020
	単位：千米ドル*		
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	¥155,934	¥210,397	\$1,433,085
減価償却費	96,016	84,556	882,419
減損損失	21,949	11,090	201,719
のれん償却額	22,288	19,490	204,834
負ののれん償却額	(79)	(159)	(726)
株式給付引当金の増減額(減少)	119	170	1,094
修繕引当金の増減額(減少)	332	1,823	3,051
製品保証引当金の増減額(減少)	640	364	5,882
固定資産撤去費用引当金の増減額(減少)	3,141	145	28,867
退職給付に係る負債の増減額(減少)	(4,069)	(4,287)	(37,395)
受取利息及び受取配当金	(8,021)	(9,154)	(73,716)
支払利息	4,016	4,371	36,908
持分法による投資損益(益)	(7,138)	(12,112)	(65,601)
投資有価証券売却損益(益)	(13,679)	(11,580)	(125,715)
投資有価証券評価損益(益)	1,953	173	17,949
固定資産売却損益(益)	(4,268)	(655)	(39,224)
固定資産処分損益(益)	9,668	6,630	88,852
売上債権の増減額(増加)	16,919	3,942	155,491
たな卸資産の増減額(増加)	(51,950)	(57,968)	(477,438)
仕入債務の増減額(減少)	(45,562)	(776)	(418,730)
未払費用の増減額(減少)	2,624	5,859	24,115
前受金の増減額(減少)	(1,925)	5,266	(17,691)
その他	(20,688)	15,328	(190,130)
小計	178,218	272,914	1,637,883
利息及び配当金の受取額	10,834	11,247	99,568
利息の支払額	(4,203)	(4,412)	(38,627)
法人税等の支払額又は還付額(支払)	(60,388)	(67,687)	(554,986)
営業活動によるキャッシュ・フロー	124,460	212,062	1,143,829
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	(4,195)	(13,812)	(38,553)
定期預金の払戻による収入	13,343	7,880	122,627
有形固定資産の取得による支出	(138,354)	(114,718)	(1,271,519)
有形固定資産の売却による収入	5,693	652	52,321
無形固定資産の取得による支出	(16,096)	(10,136)	(147,928)
投資有価証券の取得による支出	(10,820)	(2,624)	(99,439)
投資有価証券の売却による収入	23,543	17,030	216,368
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	(175,759)	(93,487)	(1,615,284)
事業譲受による支出	(1,964)	(2,764)	(18,050)
貸付けによる支出	(23,170)	(5,092)	(212,940)
貸付金の回収による収入	9,253	18,813	85,038
その他	369	(659)	3,391
投資活動によるキャッシュ・フロー	(318,156)	(198,917)	(2,923,959)
財務活動によるキャッシュ・フロー:			
短期借入金の純増減額(減少)	172,022	(36,840)	1,580,939
コマーシャル・ペーパーの増減額(減少)	62,000	57,000	569,801
長期借入れによる収入	45,816	85,492	421,064
長期借入金の返済による支出	(17,586)	(53,833)	(161,621)
社債の発行による収入	40,000	20,000	367,613
社債の償還による支出	(20,000)	-	(183,807)
リース債務の返済による支出	(1,276)	(237)	(11,727)
自己株式の取得による支出	(10,016)	(40)	(92,050)
自己株式の処分による収入	84	40	772
非支配株主からの払込みによる収入	849	-	7,803
配当金の支払額	(48,723)	(51,674)	(447,781)
非支配株主への配当金の支払額	(1,052)	(1,155)	(9,668)
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の取得による支出	-	(1,148)	-
その他	(194)	(217)	(1,783)
財務活動によるキャッシュ・フロー	221,923	17,388	2,039,546
現金及び現金同等物に係る換算差額	(4,060)	543	(37,313)
現金及び現金同等物の増減額(減少)	24,167	31,077	222,103
現金及び現金同等物の期首残高	180,520	148,596	1,659,039
連結の範囲の変更に伴う現金及び現金同等物の増減額(減少)	85	846	781
現金及び現金同等物の期末残高	¥204,771	¥180,520	\$1,881,913

* 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、2020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=108.81円です。

企業／株式情報

(2020年3月31日現在)

企業概要

商号	旭化成株式会社
設立年月日	1931年5月21日

主要事業拠点

旭化成株式会社

本社
〒100-0006 東京都千代田区有楽町一丁目1番2号 日比谷三井タワー
Tel: 03-6699-3000 Fax: 03-6699-3161

旭化成(中国)投資有限公司
8/F, One ICC Shanghai International Commerce Centre
No. 999 Huai Hai Zhong Road Shanghai 200031, China
Tel: +86-21-6391-6111 Fax: +86-21-6391-6686

北京事務所
Suite 2008, Gemdale Plaza A, 91 Jianguo Road,
Chaoyang 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
(2020年11月16日予定の移転後の住所)
Fringsstrasse 17, 40221 Düsseldorf, Germany
Tel: +49-211-3399-2201 Fax: +49-211-3399-2299

旭化成インド
The Capital 1502B, Plot C-70, G-Block, Bandra Kurla Complex,
Bandra (East), Mumbai 400051, India
Tel: +91-22-6710-3962 Fax: +91-22-6710-3979

旭化成アジアパシフィック
Room#1705-1706, 17th Floor Singha Complex Building,
1788 New Petchaburi Road, Khwaeng Bang Kapi,
Khet Huai Khwang, Bangkok 10310, Thailand
Tel: +66-(0)-2-163-4944

株式情報

上場証券取引所	東京
証券コード	3407
発行可能株式総数	4,000,000,000株
発行済株式総数	1,393,932,032株
株主名簿管理人	三井住友信託銀行株式会社
会計監査人	PwCあらた有限責任監査法人
株主数	125,793名

資本金	103,389百万円
従業員数	40,689名(連結) 8,253名(単体)

事業会社

旭化成エレクトロニクス株式会社
〒100-0006 東京都千代田区有楽町一丁目1番2号 日比谷三井タワー
Tel: 03-6699-3933

旭化成ホームズ株式会社
〒101-8101 東京都千代田区神田神保町一丁目105番地
神保町三井ビルディング
Tel: 03-6899-3000

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

旭化成ファーマ株式会社
〒100-0006 東京都千代田区有楽町一丁目1番2号 日比谷三井タワー
Tel: 03-6699-3600

旭化成メディカル株式会社
〒100-0006 東京都千代田区有楽町一丁目1番2号 日比谷三井タワー
Tel: 03-6699-3750

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

大株主	持株比率(%)
JP MORGAN CHASE BANK 385632	7.91
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	7.68
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	4.67
日本生命保険相互会社	4.21
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口7)	2.41
旭化成グループ従業員持株会	2.40
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	2.19
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	1.91
株式会社三井住友銀行	1.83
JP MORGAN CHASE BANK 385151	1.57

(注)持株比率については、自己株式を除いて算出しています。

旭化成の情報開示



IR情報

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

<https://www.asahi-kasei.com/jp/ir/>

サステナビリティ情報

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

<https://www.asahi-kasei.com/jp/sustainability/>

社外からの評価

社会的責任投資への組み入れ状況(2020年)

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



CDP「気候変動」「水セキュリティ」において、A-リスト企業に選定

当社はCDPが実施した2019年度の調査において「気候変動」および「水セキュリティ」の分野でAマイナス(A-)リスト企業に選定されました。「気候変動」は2015年度から2019年度まで5年連続、「水セキュリティ」は今回初のA-評価となります。

「第3回日経スマートワーク経営調査」において、5つ星認定を取得

働き方改革を通じて生産性革命に挑む先進企業を選定する「第3回日経スマートワーク経営調査」において、最高位の5つ星に認定されるとともに、審査委員特別賞を受賞しました。

