

# 02 価値創造

- 18 社会課題への取り組みと事業ポートフォリオの変遷
- 20 技術の系譜と3領域に至る道のり
- 22 At a Glance
- 23 財務ハイライト
- 24 非財務ハイライト
- 25 価値創造モデル
- 26 価値創造のメカニズム
- 28 マテリアリティ

Name                    Gibran Sinoé Hernández Rocha  
Company                Sage Automotive Interiors Juárez Plant  
Country/region        Mexico

## 社会課題への取り組みと事業ポートフォリオの変遷

旭化成グループは、これまで時代とともに変化する社会のニーズを捉え、ダイナミックに事業ポートフォリオを転換し、さらに製品やサービスの提供を通じて社会課題の解決に貢献してきました。昨日まで世界になかったものを生み出し提供することで、世界の人びとの“いのち”と“暮らし”に貢献していきます。

## 事業ポートフォリオ変革と成長の歴史

1922年～

創業、日本初の  
合成アンモニアの製造を開始

1940年代～

合成樹脂、合成繊維へ展開

1960年代～

石油化学、住宅、ヘルスケア、  
エレクトロニクス分野へ展開

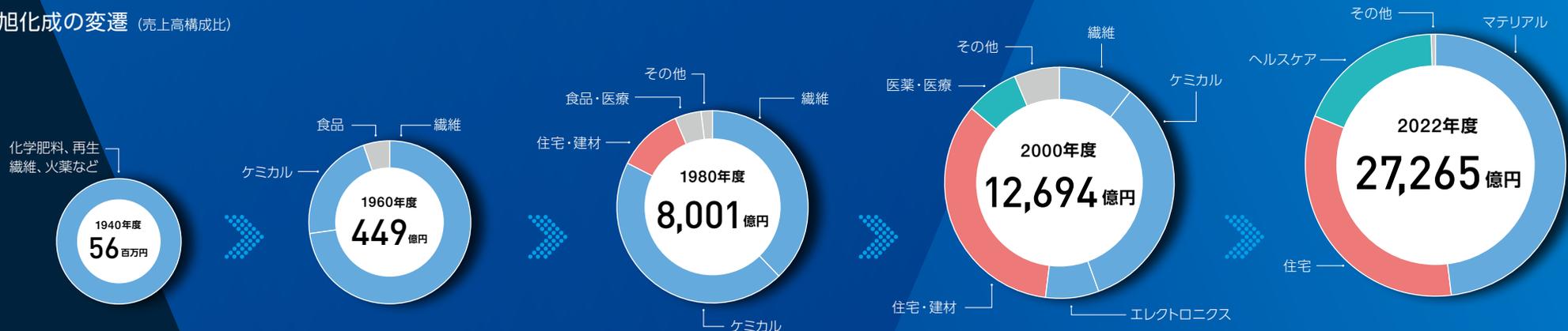
1980年代～

海外事業の進展と事業再構築への  
注力

2000年代～

M&Aによるグローバル化の加速、  
ヘルスケア事業の拡大

旭化成の変遷 (売上高構成比)



事業ポートフォリオの変遷

→ 新規参入・M&A   ← 撤退・縮小・譲渡

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

- ポリスチレン樹脂
- 合成繊維 (アクリル繊維)

- 「サララップ®」
- アクリロニトリル
- 合成ゴム
- エチレン (ナフサクラッカー建設)
- ALC (軽量気泡コンクリート)
- 戸建住宅「ヘーベルハウス™」
- 人工腎臓
- 医療用医薬品

- ホール素子
- LSI
- リチウムイオン電池用セパレータ
- 集合住宅「ヘーベルメゾン™」
- 断熱材
- 東洋醸造(株)合併 (医薬・酒類)
- ウイルス除去フィルター
- ← 食品

- 電子コンパス
- 深紫外線LED
- 水素製造システム (実証実験中)
- 住宅新規事業 (シニア、中高層、海外)
- クリティカルケア
- ← レーヨン、アクリル繊維、ポリエステル
- ← 石油化学事業再編
- ← 酒類

# 社会課題の解決に貢献する、新たな価値提供の歴史

## 社会のニーズ・時代背景

## 旭化成グループの変遷

### 1922年~

近代国家として成長する日本では、農業や重化学工業を発展させる技術が求められました。

### 「衣」「食」を支える事業からスタートし、生活の安定に貢献

- 肥料として農業の生産性を高めるアンモニアの合成に成功
- 絹のような特長を持つ人造繊維「ベンベルグ®」の生産を開始

### 1940年代~

日本が戦後復興から高度経済成長に向かう中、生活物資の充足が喫緊の課題となりました。

### 生活の質を向上させる新規事業を展開

- 合成樹脂や合成繊維「カシミロン™」などさまざまな新規事業に進出

### 1960年代~

経済が高度成長期に入り、住生活の向上や医療技術の発展、社会資本の整備が必要になりました。

### 「衣・食・住の総合化学メーカー」として便利で快適な暮らしを提供

- 消費者のマイホーム需要に応えるべく、住宅事業を本格展開
- 大型石油化学コンビナートが稼働、石油化学事業に本格進出
- 「サララップ®」の発売開始、樹脂製品事業に進出
- 人工腎臓など医療機器事業を開始

### 1980年代~

情報社会が到来し、携帯電話、パソコン、AV機器などが普及し始めました。

### 現代の生活に欠かせない情報機器のキーパーツを供給

- 化学工業のノウハウを活かし、LSIなどエレクトロニクス分野へ参入
- LIB用セパレータの販売開始

### 2000年代~

地球温暖化など世界的な環境問題や、先進国における高齢化が顕在化しました。

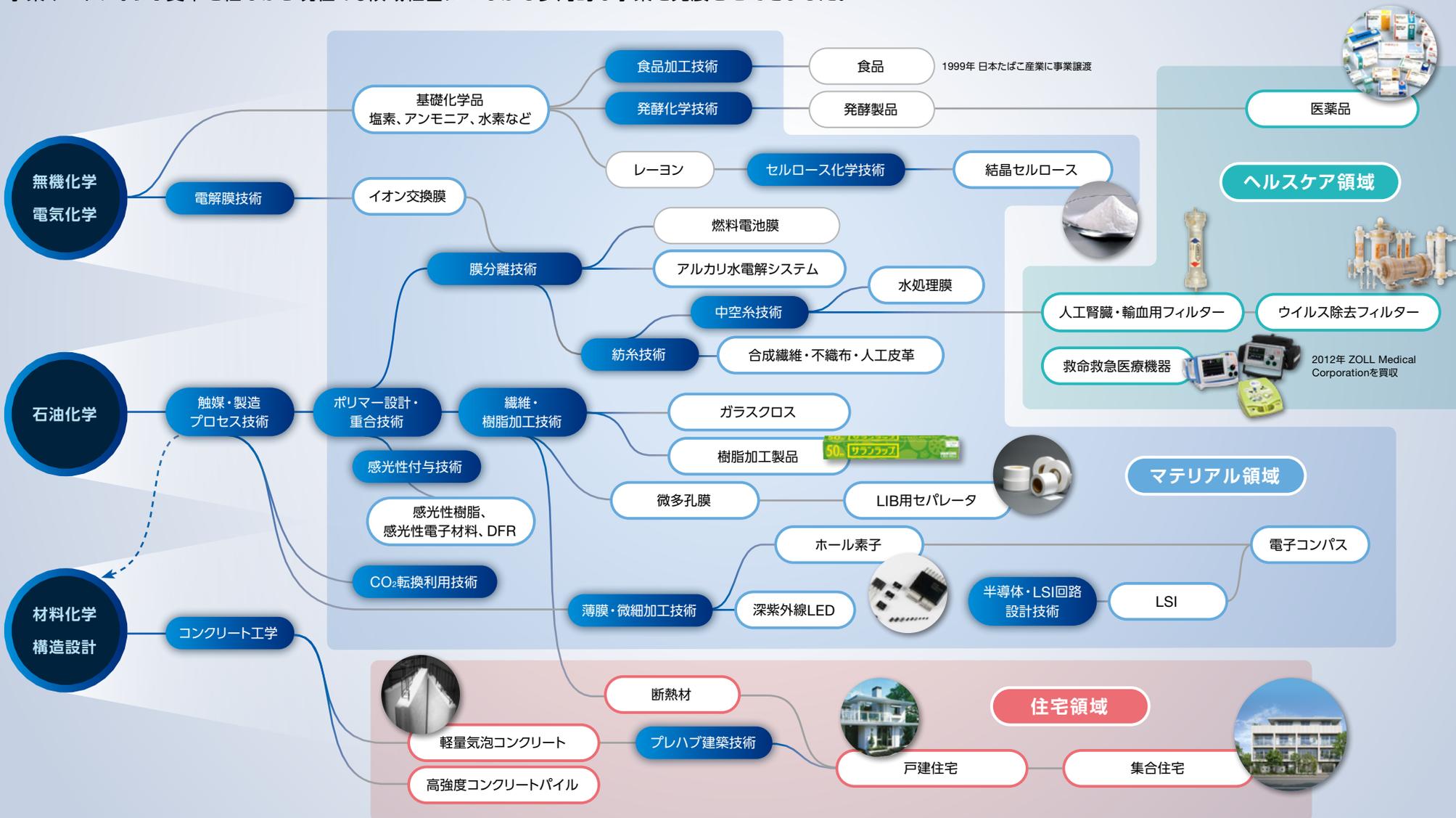
### 世界の人びとの“いのち”と“暮らし”に貢献

- カーボンニュートラルに向けた技術開発やCO<sub>2</sub>排出量削減など、サステナビリティ対応を推進
- M&Aによる救命救急医療事業への進出など、ヘルスケア領域を強化
- 日本で培った戸建住宅のノウハウを活かし、北米・豪州住宅事業に進出
- 米国製薬企業の買収によって、医薬事業をグローバルに拡大



## 技術の系譜と3領域に至る道のり

祖業のレーヨン、「ベンベルグ®」やアンモニア合成に始まる化学技術をもとに、開発された技術が新たな技術のシーズとなり、事業ポートフォリオ変革を経ながら現在の3領域経営につながる多角的な事業を発展させてきました。



(注)現在は販売していない製品の写真も含まれています。

## ヘルスケア領域

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

## Health Care



骨粗鬆症治療剤  
「テリボン®オートインジェクター」



自動体外式除細動器  
「ZOLL AED 3®」



ウイルス除去フィルター  
「プラノバ™」



着用型自動除細動器  
「LifeVest®」

## 住宅領域

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

## Home &amp; Living



戸建・集合住宅  
「ヘーベルハウス™」  
「ヘーベルメゾン™」



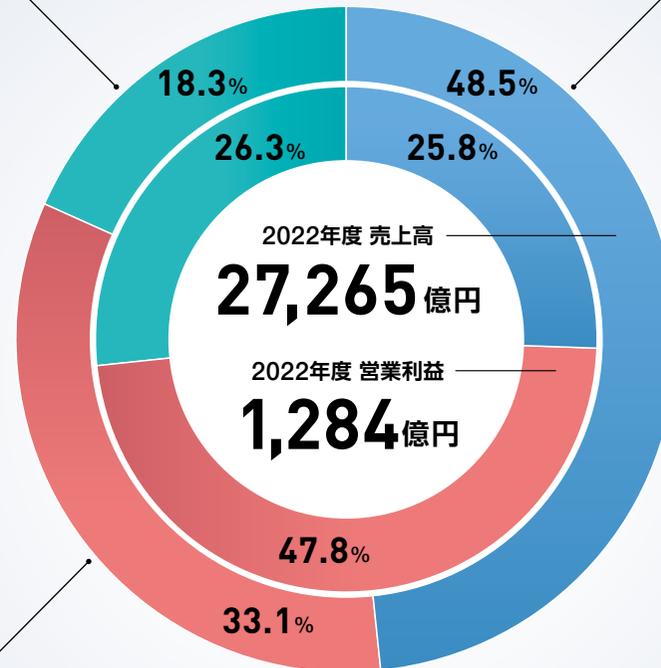
分譲マンション「アトラス™」



北米・豪州住宅

## 旭化成グループの事業と主な製品

(注)比率はグループ全体から「その他」「消去又は全社」を除いた数値における構成比



## マテリアル領域

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、未来のくらしをリードします。

## Environment &amp; Energy



LIB用セパレータ  
「ハイボア™」「セルガード®」

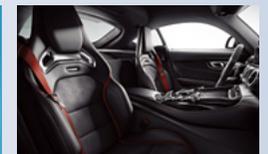


イオン交換膜法食塩電解  
プロセス

## Mobility



エンジニアリング樹脂  
(高性能樹脂)



人工皮革「Dinamica®」

## Life Material



感光性ポリイミド「パイメル™」



家庭用消費財

## At a Glance

旭化成グループのデータ (2023年3月31日時点)

**従業員数**  
**48,897人** うち、海外従業員比率は約4割強

**グローバル拠点**  
**20カ国・地域以上**

**連結子会社数**  
**285社**

**海外売上高比率**  
**50.6%**

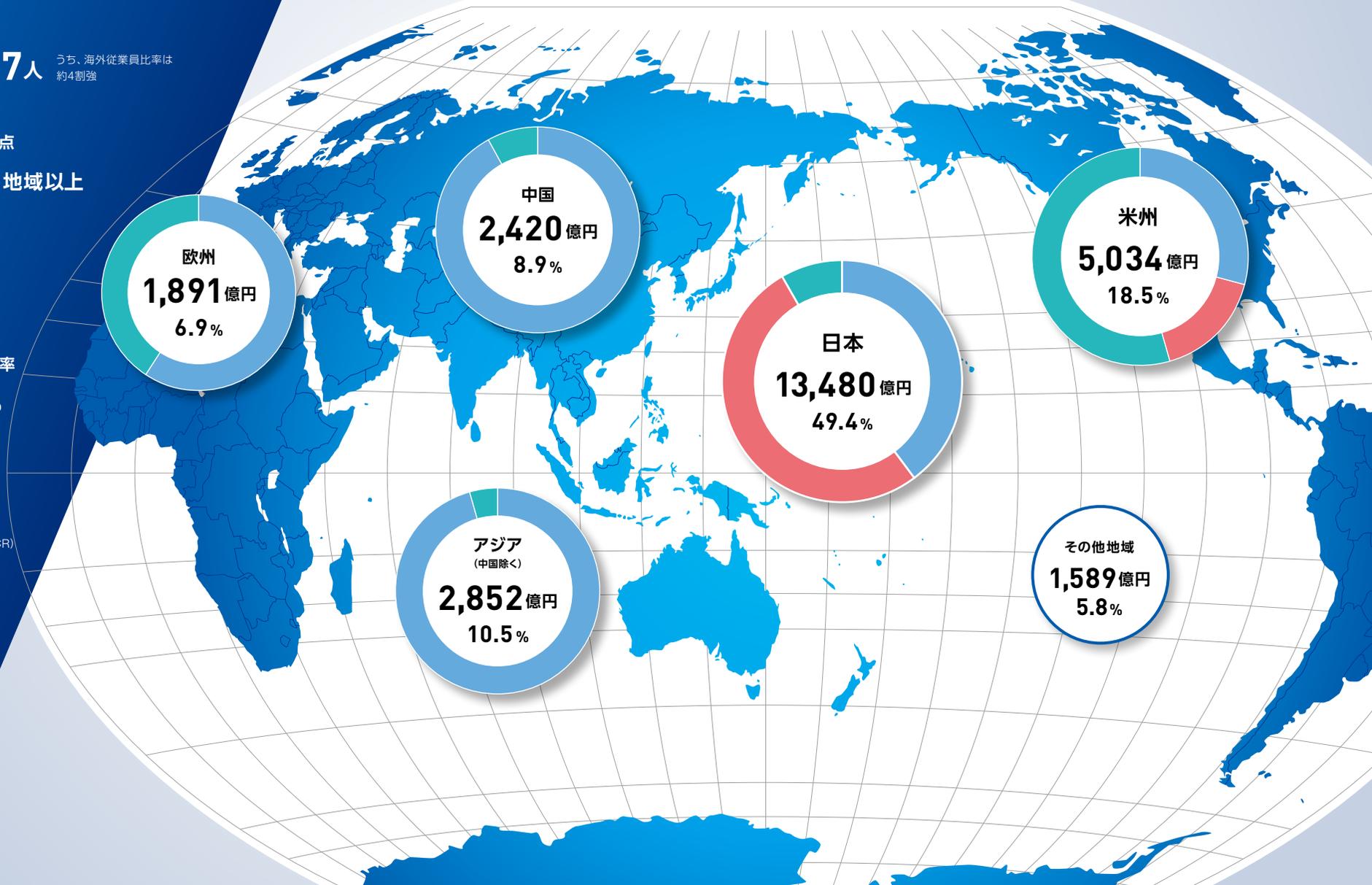
**格付け**  
**AA**  
日本格付研究所 (JCR)

### 地域ごとの売上高(比率)

(注) 比率はグループ全体の売上高における構成比

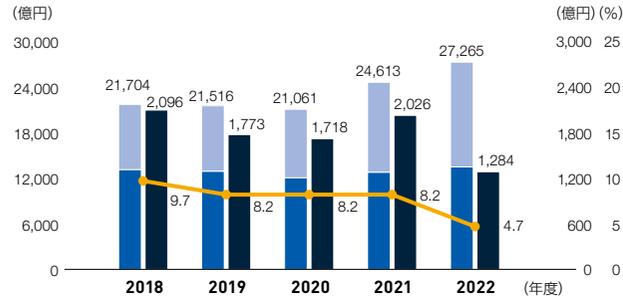
● マテリアル ● 住宅 ● ヘルスケア

(注) 領域の比率はグループ全体から「その他」「消去又は全社」を除いた数値における構成比



## 財務ハイライト

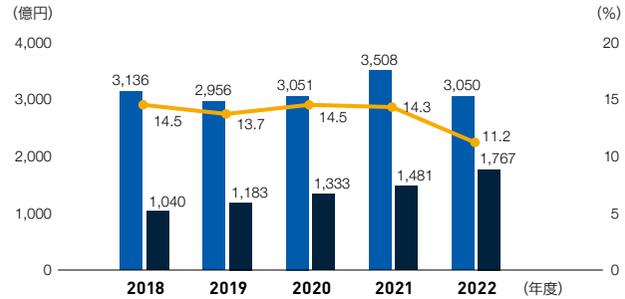
### 売上高(国内・海外)、営業利益、売上高営業利益率



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

2022年度は、既存事業の拡大や円安影響、石化製品市況の高騰や買収影響により大幅な増収となりました。一方、経営環境の悪化や一時的な要因等によりマテリアル・ヘルスケアの業績が悪化し減益となりました。海外売上高はM&Aを含めた海外事業展開の拡大および円安影響により増加し、2022年度には全体の5割超を占めています。

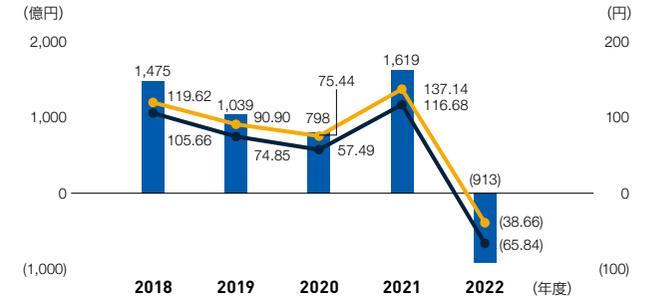
### EBITDA\*1、減価償却費(有形・無形・のれん)、売上高EBITDA率



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

積極的な設備投資やM&Aにより減価償却費が増加傾向にあることから、当社グループのキャッシュ・フロー創出力を示す指標としてEBITDAを主要なKPIと位置付けています。2022年度は、ヘルスケアにおける買収やマテリアルの設備投資により、減価償却費が大きく増加しています。

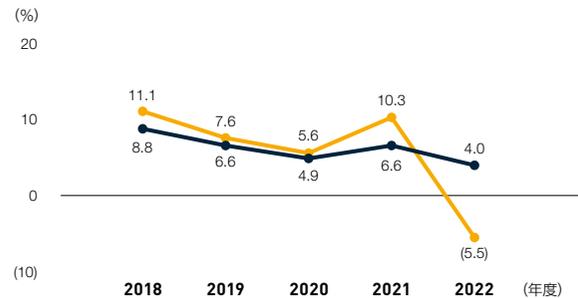
### 親会社株主に帰属する当期純利益、EPS、のれん償却前EPS



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

2022年度は、Polyporeの減損損失計上(1,864億円)等により、当期純損失を計上しています。なお、当社は日本会計基準を採用し、のれんの償却を実施していることから、参考としてのれん償却前EPSを示しています。

### ROE\*2、ROIC\*3



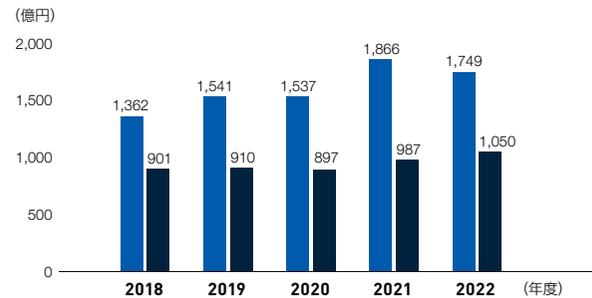
◆ ROE ◆ ROIC

\*2 ROE = 親会社株主に帰属する当期純利益 ÷ 期中平均自己資本

\*3 ROIC = (営業利益 - 法人税等) ÷ 期中平均投下資本

利益創出における効率を示す指標として、ROEおよびROICを重要なKPIと位置付けています。2022年度は、当期純損失の計上によりROEはマイナスになり、営業利益の減益によりROICも低下しています。

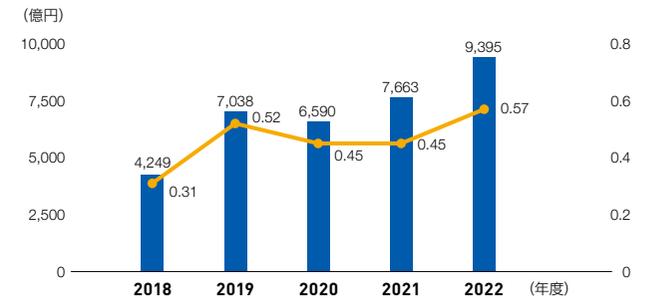
### 設備投資額、研究開発費



■ 設備投資額 ■ 研究開発費

成長牽引事業の拡大や脱炭素、DX関連等の基盤強化を含む中期的成長に向けた設備投資、ヘルスケア領域やマテリアル領域等の研究開発を積極的に行っています。2022年度は、経営環境の悪化等を踏まえた投資の厳選により、設備投資額は減少しています。

### 有利子負債\*4、D/Eレシオ



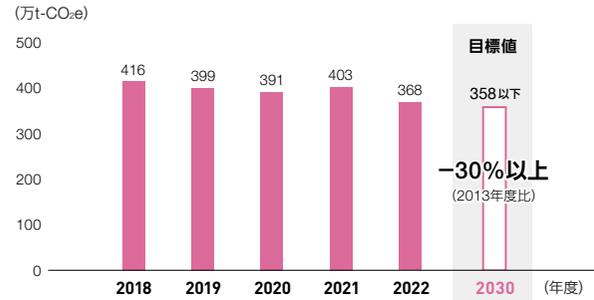
(左軸) ■ 有利子負債 (右軸) ◆ D/Eレシオ

\*4 2019年度より、リース債務を除いた金額を記載

市況上昇等に伴い売上債権や棚卸資産等の運転資本が増加したことや、住宅・ヘルスケア領域を中心としたM&Aにより資金需要が増加したことに伴い、2022年度は有利子負債が増加しました。それに伴いD/Eレシオも上昇しています。

## 非財務ハイライト

### 温室効果ガス(GHG)排出量 (Scope1, Scope2)

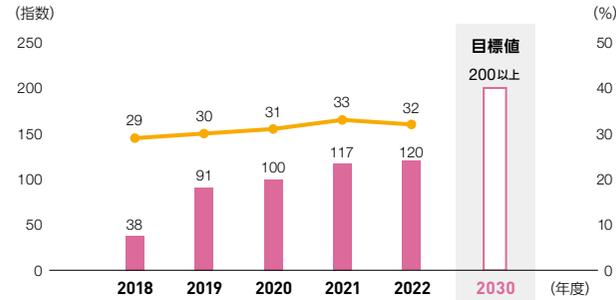


対象範囲:当社グループ連結対象の生産拠点

(注) 2022年度は速報値であり、第三者機関による保証を受けて変更が生じる場合があります。

カーボンニュートラルへの道筋をより明確にするため、基準年である2013年度から2030年度にGHG排出量を30%以上削減することを目標として掲げています。目標達成に向けて、今後も排出量削減に努めます。

### 環境貢献製品を通じたGHG削減貢献量



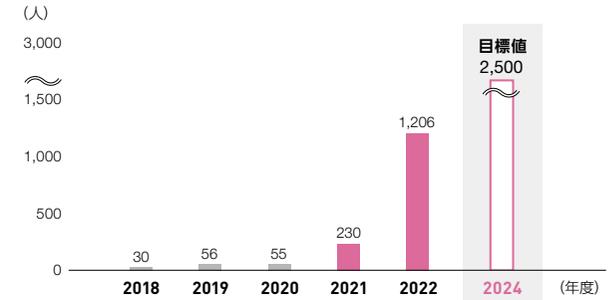
(左軸) ■ 環境貢献製品のGHG削減貢献量\*1 (右軸) ◆ 環境貢献製品の売上高比率\*2  
(注) GHG削減貢献量は社外の有識者の意見に基づくLCA観点での当社算定によるものです。

\*1 2020年度を基準(100)とする

\*2 ヘルスケア領域を除く全社売上高における比率

ライフサイクル全体で環境改善に貢献する当社グループの製品・サービスを環境貢献製品と定義し、認定しています。社会全体のGHG排出量削減に向け、環境貢献製品の開発に取り組めます。

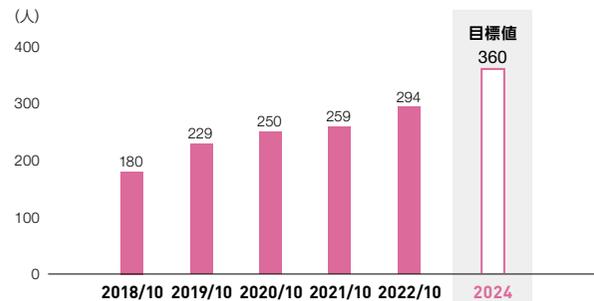
### デジタルプロフェッショナル人材数



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

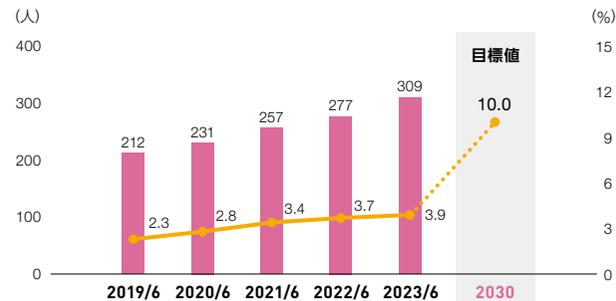
全従業員がデジタル技術活用の意識を持ち、業務に取り組めるよう、ボトムアップ型の人財育成を進めています。特に、高度なデジタル技術とデータを活用し、事業の課題解決やビジネスモデルの創出を実現する「デジタルプロフェッショナル人材」の育成・獲得を積極的に推進しており、旭化成DX Open Badgeの活用などによって幅広い分野にプロフェッショナルが誕生しています。

### 高度専門職人数



新事業創出や事業強化に積極的に関与し、貢献することが期待できる人材を「高度専門職」として任命、育成、処遇しています。さまざまな分野の専門家を多く育成・獲得することで、企業価値向上につながっています。また、事業戦略等に対応して、高度専門職を任命すべき技術領域・専門領域を毎年見直し、より活用しやすい制度としています。

### 女性管理職人数、ラインポスト+高度専門職における女性比率

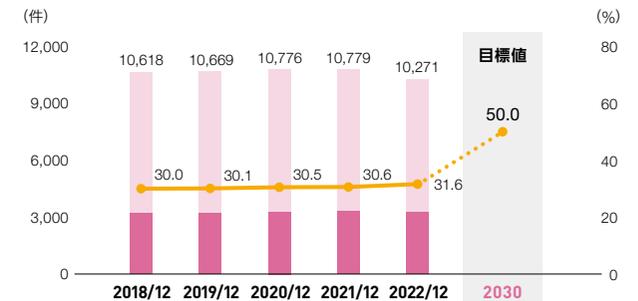


(左軸) ■ 女性管理職人数 (右軸) ◆ ラインポスト+高度専門職における女性比率

対象範囲:旭化成(株)、旭化成エレクトロニクス(株)、旭化成ホームズ(株)、旭化成建材(株)、旭化成ファーマ(株)、旭化成メディカル(株)

事業環境の急速な変化の中で、当社グループが継続的に価値を生み出すためには多様な人材の力を活かし共創力を高めていくことが必要です。女性の登用をKPIとし、KPIが達成される環境・条件を整えることを通じて、女性を含む多様な人材が組織内のさまざまな場面で活躍する状況を実現していきます。

### 有効特許件数、GG10関連有効特許件数割合



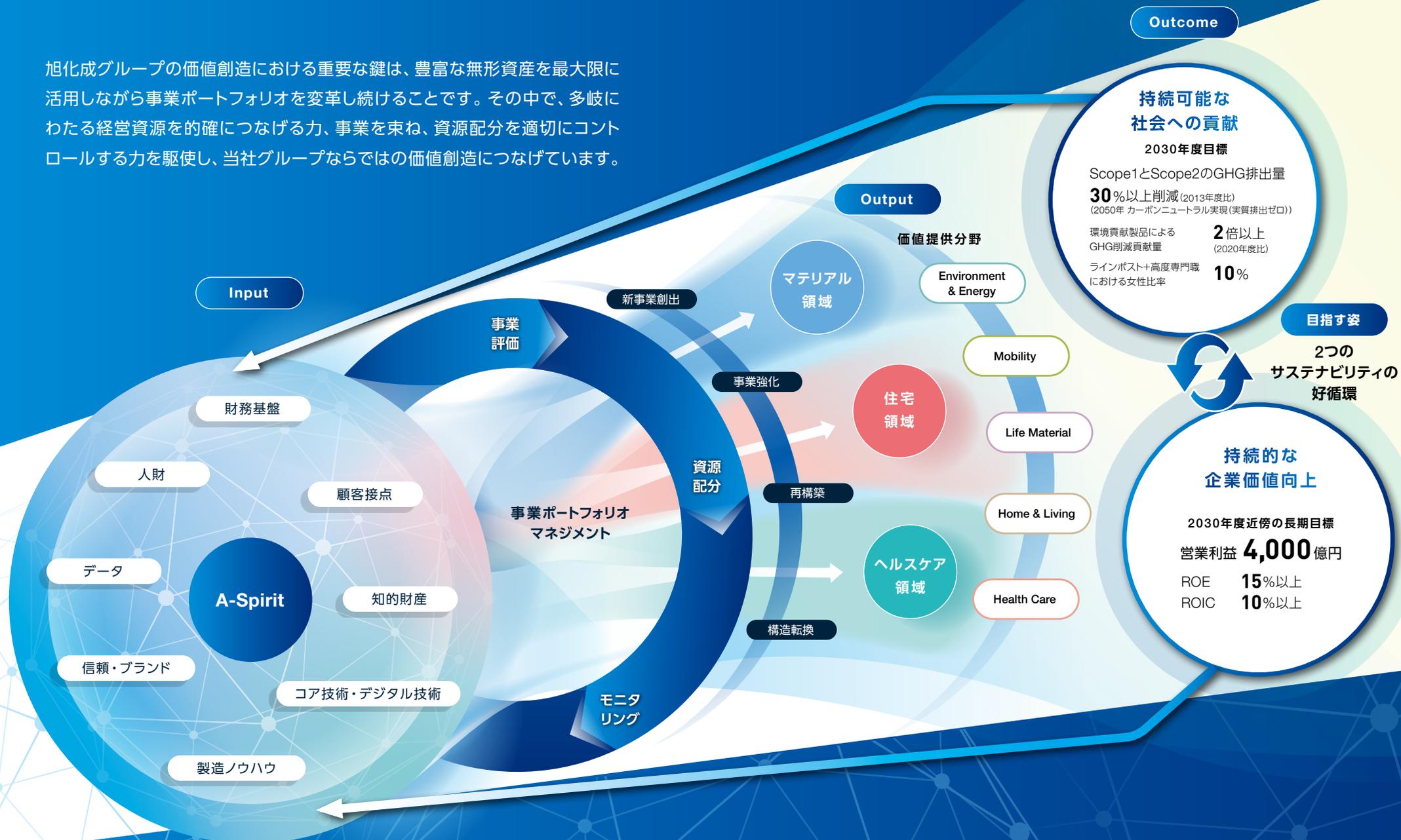
(左軸) ■ 全体有効特許件数(うち、■はGG10関連) (右軸) ◆ GG10関連有効特許件数割合

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

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

## 価値創造モデル

旭化成グループの価値創造における重要な鍵は、豊富な無形資産を最大限に活用しながら事業ポートフォリオを変革し続けることです。その中で、多岐にわたる経営資源を的確につなげる力、事業を束ね、資源配分を適切にコントロールする力を駆使し、当社グループならではの価値創造につなげています。



## 価値創造のメカニズム

### 多様な無形資産が当社グループの成長の源泉

当社グループの成長の源泉は、人財、コア技術、知的財産、ノウハウ、データ等、多様な事業の創出を通じた成長の過程で蓄積されてきた豊富な無形資産です。無形資産の中心には当社グループのDNAを示すA-Spiritがあります。これは、野心的な意欲、健全な危機感、迅速果敢、進取の気風といった、無形資産を多様な事業の創出につなげる変革力の原点です。豊富な無形資産は、変革力を伴い事業に活かされることで、当社グループに成長をもたらしています。

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

### DX戦略や知財戦略により無形資産の価値を最大化

産業の垣根が低くなり、業界の枠組みを超えた動きが加速しています。新たな価値を創出するためには、蓄積した無形資産の他分野展開や、これまでにない組み合わせを探索して活用することはもちろん、先行きの予測が難しい経営環境において、無形資産の統合的な活用により戦略立案と意思決定の精度を上げることも重要です。以上を踏まえ、当社グループは、DX戦略と知財戦略の推進に注力しています。グループ全体にDXを浸透させるためにデジタル共創本部を、知財を経営に活かすために知財インテリジェンス室を設置し、グループ全体のデータマネジメント基盤、当

社コア技術といわゆるエマージング技術とを関連付けるシーズ・ニーズマッチングシステム、知財情報を活用した人財レコメンドシステムなど、グループ内に蓄積された無形資産を俯瞰・管理・分析し意識的に活用する仕組みの整備を加速させています。

### コア技術の深耕による事業展開事例

当社グループは、化学技術をベースに、独自に発展させた技術を融合させ、数々のコア技術につなげてきました。宮崎県延岡市の水力発電の電気を用いたアンモニア合成は、黎明期の事業の一つです。そこから発展した多孔膜技術は、たゆまめ技術開発により、セルロース繊維と食塩電解用イオン交換膜に発展し、さまざまな事業へ展開しています。セルロース繊維はヘルスケア領域で血液浄化に使用されるダイアライザーやウイルス除去フィルターに活用され、ウイルス除去フィルターは、次世代の医薬品の製造につながる新しい製品を生み出し続けています。イオン交換膜の技術は、LIB用セパレータや水処理ろ過膜、アルカリ水電解システ



ム用の膜といった、現在も成長戦略の中心である事業に発展しています。当社グループが連綿と受け継いだノウハウ・技術の蓄積は、将来の社会課題を解決する製品を創出しています。

今後は、コア技術を活用したソリューション型事業への展開も視野に入れています。例えば、ウイルス除去フィルターにおいては、製薬企業向けのバイオセーフティ試験受託サービス事業や、バイオ医薬品CDMO事業への参入を進めています。ほかにも、セパレータ事業が培ってきた知見・事業基盤を活用したサービス型事業の創出を検討しています。



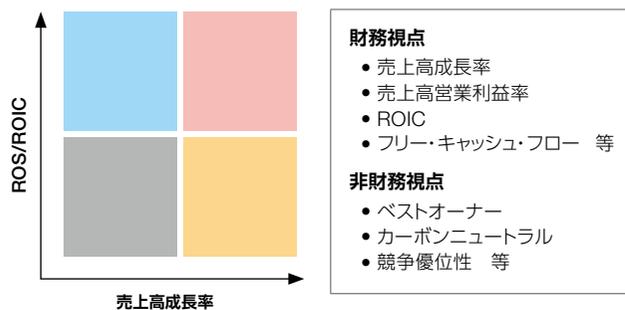
## 事業ポートフォリオマネジメント

当社グループは、これまで時代とともに変化する社会のニーズを捉え、社会に新たな価値をもたらす製品やサービスを提供することで、事業ポートフォリオを変革し、成長してきました。事業ポートフォリオマネジメントは、当社グループが保有するキャッシュや多様な無形資産を効率的に事業へ配分し、事業の成長を通じて「持続可能な社会への貢献」と「持続的な企業価値向上」の2つのサステナビリティの好循環の実現を追求するための重要なマネジメントサイクルです。

### ■ 事業評価

資源を効率的に配分するには、事業の適切な評価結果を踏まえる必要があります。当社グループでは、年に一度、財務と非財務双方の視点で数十にわたる事業の評価を実施しています。財務視点では、一定期間内の売上高、営業利益率、ROIC、売上高成長率、フリー・キャッシュ・フローを、非財務視点では、競争優位性、

#### 事業評価イメージ



GHG排出量等のカーボンニュートラルへの貢献、他事業とのバリューチェーン上の関係、ベストオーナー等を評価の対象としています。機械的な評価に留まるのではなく、これらの定量データや定性情報を踏まえて中期経営計画の策定や見直しの議論をすることで、対象事業が企業価値向上に貢献するかどうかを包括的に評価しています。

### ■ 資源配分

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

研究開発やコーポレートベンチャーキャピタル(CVC)投資先で生まれた技術シーズの事業化やM&Aで獲得した事業の発展による「新事業創出」、既存事業の生産能力の拡大や新製品開発等を通じた「事業強化」、一時的な業績悪化が見られる事業の戦略的「再構築」など、状況に応じて必要な資源を配分しています。当社グループのみでは価値の創出が難しくなった事業は「構造転換」の検討を進め、他社資本の活用や事業の縮小、撤退を図り資源をコントロールすることで、事業ポートフォリオ全体での効率的な資源の運用に努めています。これらの分類を踏まえ、中期経営計画では、成長投資によってさらなる利益成長が見込める10の事業をGG10と位置付け、重点的に資源を配分しています。GG10の詳細はP.34🔗をご覧ください。



### ■ モニタリング

事業評価の結果、戦略的「再構築」に分類された事業については、高い頻度でモニタリングを実施し、今後取りうる戦略オプションの評価やその進捗を適時にフォローしています。GG10については、市場の伸びが想定通りか、投資リターンが上がっているかなどをモニタリングしています。経営会議や取締役会での決議が必要な大型設備投資やM&Aについては、決議後の一定期間は毎年、案件ごとに経営陣やコーポレート部門がモニタリングを実施しています。決議後の各事業における事業環境の変化、採算性の状況、リスクの発生状況なども定期的にモニタリングし、その状況を経営陣と事業側のメンバーで共有することで、必要な対応策をタイムリーに検討できる体制を構築しています。モニタリング結果から得られた知見は、将来のM&Aや大型設備投資を検討する際のチェックポイントとしても活用しています。

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

# マテリアリティ

## 旭化成が目指す姿

当社グループは、グループビジョンに掲げている「健康で快適な生活」と「環境との共生」の実現を通して社会に新たな価値を提供すべく事業活動を行っています。持続可能な社会に貢献すると同時にそれを当社グループの企業価値の向上につなげていく、2つのサステナビリティの好循環の実現を目指しています。社会の持続性の確保に寄与する価値を提供することで、高い収益性を伴う持続的な企業価値向上をもたらし、それがさらなる挑戦につながるという信念のもと、当社グループは社会環境の変化に応える製品やサービスの提供に努めてきました。これからも、世界の人の生活に寄り添いながらイノベーションを追求し、持続可能な社会に貢献する製品やサービスを提供し続けます。

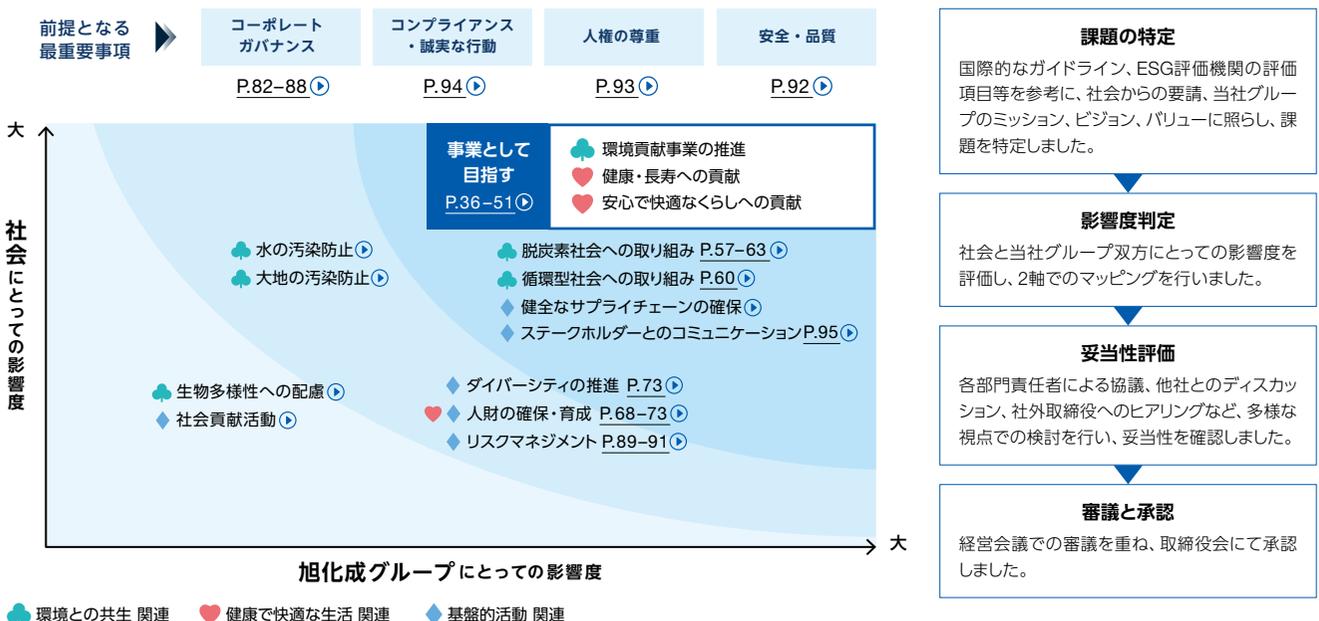
サステナビリティに関する当社グループのスタンスを明確にするとともに、社内の共通理解をさらに高め、持続可能な社会への貢献のための行動を加速させるため、2021年にサステナビリティ基本方針を制定しました。本方針は、「概念」で留まることのないよう、サステナビリティに関する要素を具体的に示しています。

### サステナビリティ基本方針のポイント

- 当社グループが目指す2つのサステナビリティ「持続可能な社会への貢献」「持続的な企業価値向上」の好循環を実現
- 当社が目指すサステナビリティの実現に向けた最適なガバナンスの追求
- 持続可能な社会への貢献による価値創出
- 責任ある事業活動
- 従業員の活躍の促進

## マテリアリティと特定プロセス

2017年度に、当社グループが重点的に取り組むべき重要課題・テーマを、下記のプロセスを経て旭化成グループのマテリアリティとして特定しました。経営環境の変化に応じて見直しを図ります。



## 経営戦略への組み込み

マテリアリティは、目指す姿の実現に向け、経営戦略に組み込まれてこそ意味があります。そこで、中期経営計画ではマテリアリティに関する、非財務KPIの設定と、当社グループの長期的な価値創造に資する5つの価値提供分野ごとに取り組む課題の具体化を行いました。

マテリアリティ	非財務KPI (指標)	目指す姿 (目標)
事業として目指す	GHG排出削減貢献量	2030年度 2倍以上 (2020年度比)
脱炭素社会への取り組み	GG10関連有効特許割合	2030年度 50%超
	GHG排出量	2030年度 30%以上削減 (2013年度比)
人財の確保・育成	デジタルプロフェッショナル 人財数	2024年度 10倍 (2021年度比)
	高度専門職人数	2024年度 360名
ダイバーシティの推進	ラインポスト+高度専門職における女性比率	2030年度 10%

他マテリアリティのKPIや取り組みについては、マテリアリティ図内の各項目のリンク先に詳細を記載しています。

次ページでは、価値提供分野ごとの機会の抽出、価値創造までの流れを明確にしています。

■ 価値提供分野別の価値創出までの流れ

