

Asahi**KASEI**

旭化成レポート2022

Be a Trailblazer



Creating for Tomorrow

グループスローガン

“いのち”と“暮らし”を想い続ける。 一世紀前から変わらない旭化成の理念。

旭化成は人類の幸福への願いを胸に、「人びとがよりよい生活を実現できるよう、最も良い生活資材を、豊富に低価格で提供すること」を目指して創業されました。それから約一世紀、時代環境によって社会が求めるものは変わりましたが英知でこれに応えてきました。社会の変化を先取りして挑戦すること、そして自らも変化していくこと、それが創業以来変わることのない旭化成のあり方です。



グループ ミッション

存在意義

私たち旭化成グループは、世界の人びとの“いのち”と“暮らし”に貢献します。

グループビジョン

目指す姿

「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

共通の価値観

「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。

目次

01 旭化成の全体像

- 3 At a Glance
- 5 社会課題への取り組みと事業ポートフォリオ戦略
- 7 財務ハイライト
- 8 非財務ハイライト

02 旭化成の目指す姿

- 10 社長メッセージ
- 18 価値創造モデル
- 19 目指す姿の実現に向けて
- 21 持続的成長をもたらす強み

03 成長戦略

▶ 全社戦略

- 23 新中期経営計画2024 ～Be a Trailblazer～
- 27 財務・資本政策
- 29 グリーントランスフォーメーション(GX)

- 32 気候変動に関する取り組み
—TCFD提言に基づく開示—
- 35 デジタルトランスフォーメーション(DX)
- 38 「人財」のトランスフォーメーション(PX)
- 42 新事業創出
 - 43 新事業創出に向けた知財・無形資産の最大活用 ～知財インテリジェンス室の創設～

▶ 領域別事業戦略

- 45 マテリアル領域
- 51 住宅領域
- 54 ヘルスケア領域
- 58 ZOLL CEOインタビュー

04 ガバナンス強化

- 62 コーポレートガバナンス
- 67 取締役・監査役紹介
- 70 社外取締役鼎談
- 73 リスクマネジメント
- 76 環境安全
- 77 コンプライアンス／情報セキュリティ
- 78 人権
- 79 健康経営

05 企業情報

- 81 財務情報
- 86 企業概要／株式情報
- 87 旭化成の情報開示

編集方針

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

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

報告期間

2021年度(2021年4月～2022年3月)。なお、2022年4月以降の活動内容等の情報を一部含みます。

報告範囲

旭化成株式会社およびその連結子会社を対象としています(それ以外の場合は、本文中に記載)。

また、役員、従業員の所属・役職などは、発行日時点のものです。

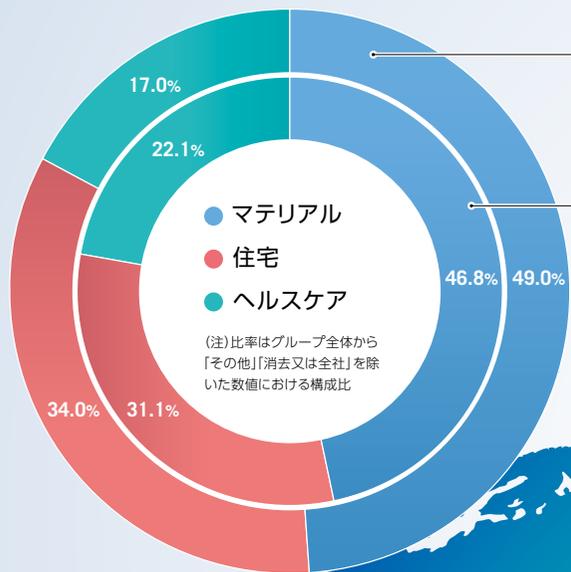
参考ガイドライン

IFRS財団「統合報告フレームワーク」
経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」など

予想・見通しに関する注意事項

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

At a Glance



2021年度 売上高
24,613 億円

2021年度 営業利益
2,026 億円

旭化成グループのデータ (2022年3月31日時点)

従業員数
46,751 人
うち、海外従業員比率は約4割

グローバル拠点
20カ国・地域以上

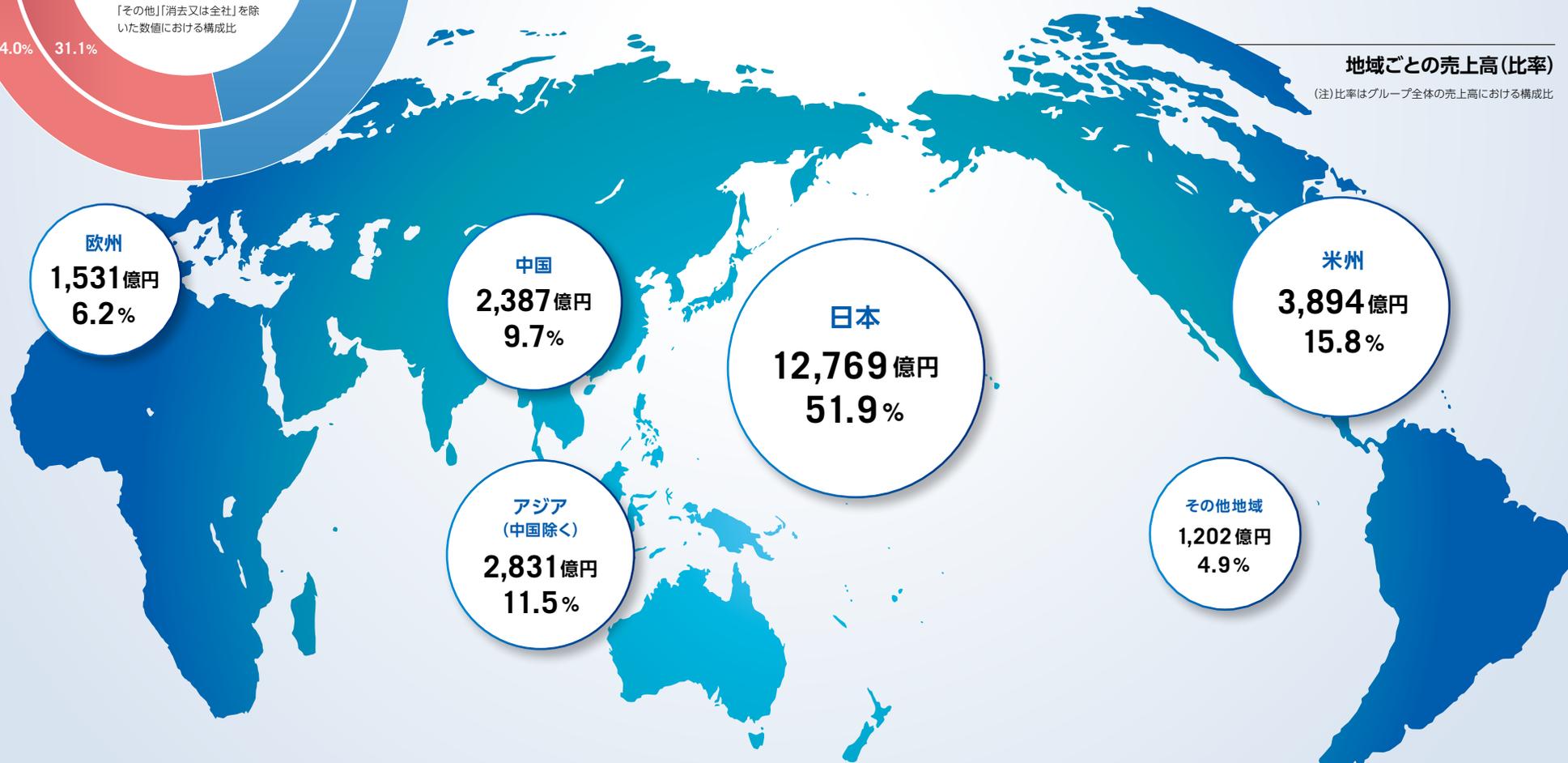
連結子会社数
273社

海外売上高比率
48.1 %

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



旭化成グループの価値提供分野とその関連製品


マテリアル領域
Environment & Energy

リチウムイオン電池用セパレータ
「ハイポア™」「セルガード®」



イオン交換膜法食塩電解プロセス

Mobility

エンジニアリング樹脂(高性能樹脂)



人工皮革「Dinamica®」

Life Material

感光性ポリアミド「パイメル™」



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™」



分譲マンション「アトラス™」



北米・豪州住宅


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 3®」

社会課題への取り組みと事業ポートフォリオ戦略

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



社会のニーズ・時代背景

生活の基盤確立

1922年~

- 重化学工業・農業の発展
- 世界恐慌から太平洋戦争へ

旭化成グループの変遷

創業、日本初の合成アンモニアの製造を開始

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

事業ポートフォリオの変遷

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

➔ 新規参入・M&A ⬅ 撤退・縮小・譲渡

化学肥料、再生繊維、火薬など



社会のニーズ・時代背景

旭化成グループの変遷

事業ポートフォリオの変遷

➡ 新規参入・M&A ⬅ 撤退・縮小・譲渡

1940年代～

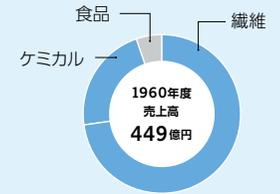
生活物資の充足

- 戦後復興と産業の近代化
- 高度経済成長時代へ突入

石油化学、合成繊維へ展開

戦後、産業の近代化が進み日本経済が自立・成長に向かう中、さまざまな新規事業を手掛け、人びとの生活の質の向上を支えました。

- ➡ ポリスチレン樹脂
- ➡ 合成繊維(アクリル繊維)



1960年代～

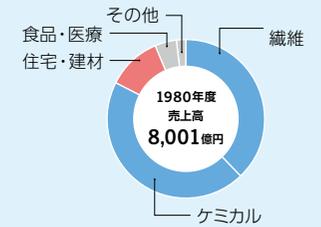
住生活の質の向上・社会資本整備

- 高度経済成長時代
- 安定型経済成長へ

住宅、ヘルスケア、エレクトロニクス分野へ展開

高度経済成長期から安定成長期への移行とともに新分野へ展開し、多様化する社会のニーズに対応しました。

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



1980年代～

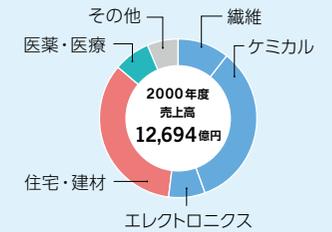
便利で快適な生活

- バブル景気発生から崩壊
- 失われた20年へ

海外事業の進展と事業再構築への注力

バブル崩壊以降、「選び抜かれた多角化」を目指し譲渡や撤退・縮小を実行。また、グローバル経営の基盤を築きました。

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



2000年代～

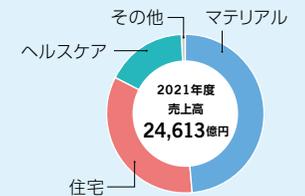
環境やQOLへの意識の高まり

- 世界の多極化
- リーマンショックによる世界同時不況
- デジタル技術の革新
- 高齢化の進行と健康で豊かな生活の追求
- COVID-19の感染拡大
- カーボンニュートラル、サーキュラーエコノミーへの関心の高まり

M&Aによるグローバル化の加速、ヘルスケア事業の拡大

M&Aを通じたグローバル化の加速やヘルスケア事業の拡大を進めました。また、最適な経営資源の配分や領域間のさらなるシナジーを生み出すことを目的として、事業領域を「マテリアル」「住宅」「ヘルスケア」の3領域に再編しました。

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



財務ハイライト

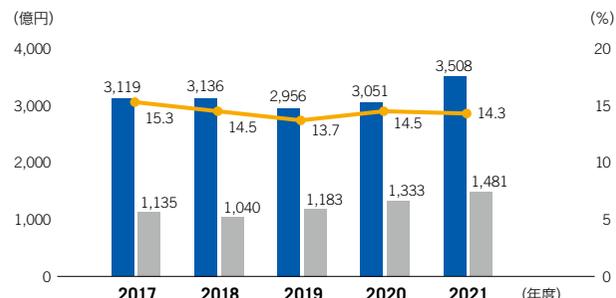
売上高(国内・海外)、営業利益、売上高営業利益率



(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

2021年度は、COVID-19による影響を受けた前年度からマテリアル領域において需要が回復したことに加え、住宅領域における海外事業の伸長や、収益性向上の取り組み等により、売上高、営業利益ともに大幅な増収・増益となりました。海外売上高はM&Aを含めた海外事業展開の拡大により増加し、2021年度には全体の5割弱を占めています。

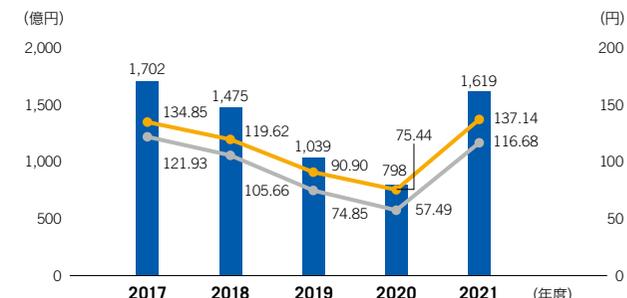
EBITDA*1、減価償却費(有形・無形・のれん)、売上高EBITDA率



(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創出力を示す指標としてEBITDAを主要なKPIと位置付けています。2018年度の減価償却費の減少は、同年度より有形固定資産の減価償却方法を定率法から定額法に変更したことによるものです。

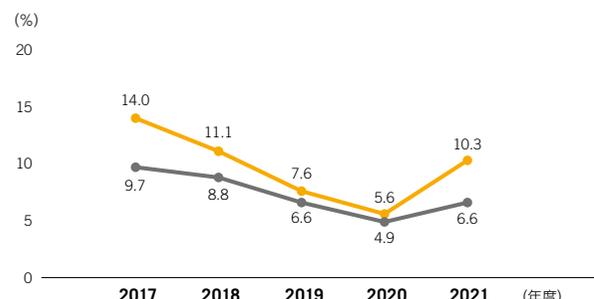
親会社株主に帰属する当期純利益、EPS、のれん償却前EPS



(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

2021年度の当期純利益は、特別損益の改善や、Veloxis Pharmaceuticals, Inc.における組織再編に伴う税金費用が前年度比で減少したことにより、大幅な増益となりました。それに伴い、EPSも増加しました。また、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。

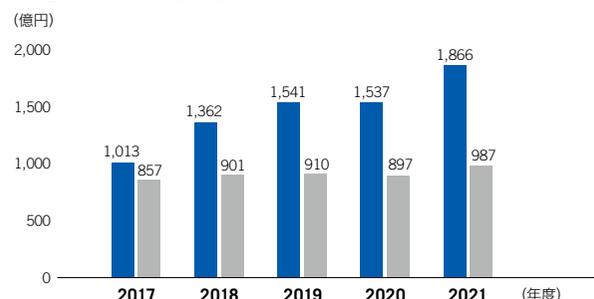
ROE*2、ROIC*3



◆ 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。さまざまな経営環境の変化等による利益減少に加え、M&Aを含めた成長投資に伴う資金調達増加、利益成長に伴う自己資本や投下資本の増加により、2020年度まではROE、ROICともに低下傾向でしたが、2021年度は利益の改善に伴い上昇しています。

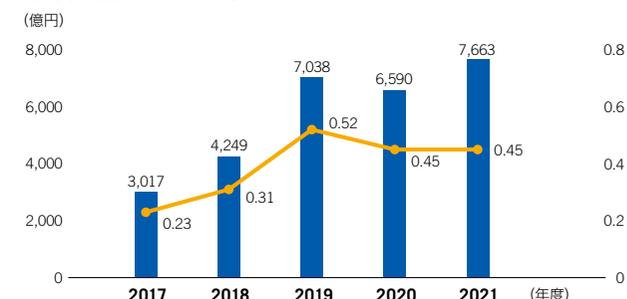
設備投資額、研究開発費



■ 設備投資額 ■ 研究開発費

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や、ヘルスケア領域を中心とした研究開発を積極的に行っています。2020年度はCOVID-19の影響を踏まえた投資の厳選等により2019年度並みとなりましたが、2021年度は業績の回復に伴い設備投資額、研究開発費ともに増加しています。

有利子負債*4、D/Eレシオ

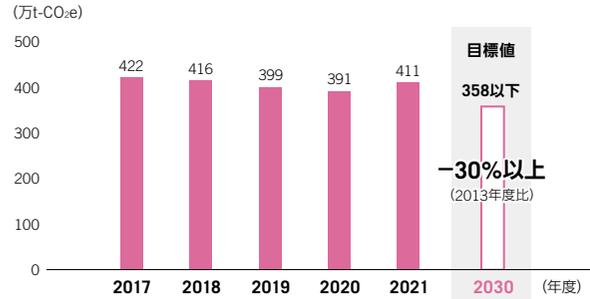


(左軸) ■ 有利子負債 (右軸) ◆ D/Eレシオ
*4 2019年度より、リース債務を除いた金額を記載

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、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、2021年度は有利子負債が増加しましたが、利益成長に伴う自己資本の増加により2021年度末のD/Eレシオは前年度末並みとなり、引き続き健全な財務体質を維持しています。

非財務ハイライト

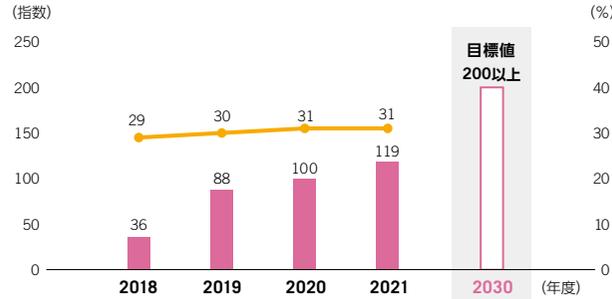
温室効果ガス(GHG)排出量 (Scope 1, Scope 2)



対象範囲: 当社グループ連結対象の生産拠点
 * 2021年度は速報値であり、第三者機関による保証を受けて変更が生じる場合があります。

カーボンニュートラルへの道筋をより明確にするため、2030年度のGHG排出量を、基準年である2013年度の511万t-CO₂eから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。

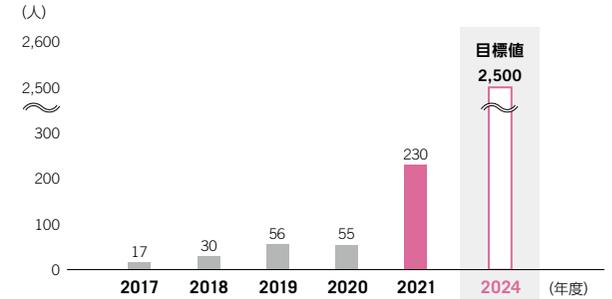
環境貢献製品を通じたGHG排出量削減貢献



(左軸) ■ 環境貢献製品のGHG排出削減貢献*1 (右軸) ◆ 環境貢献製品の売上高比率*2
 (注) GHG排出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。

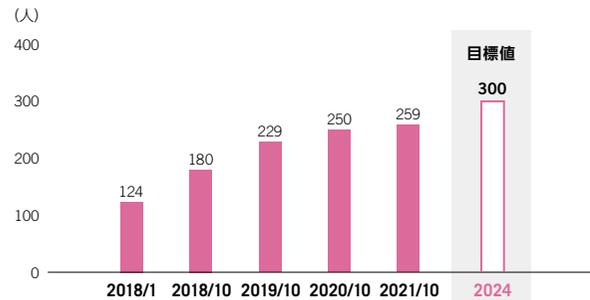
デジタルプロフェッショナル人材数



(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

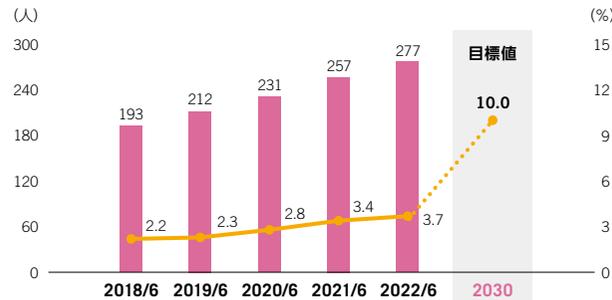
グローバル全従業員がデジタル技術活用の意識を持ち、業務に取り組めるよう、ボトムアップ型の人材育成を進めます。特に事業の課題解決や新しい価値、ビジネスモデルの創出を高度なデジタル技術とデータ活用で実現する人材を、デジタルプロフェッショナル人材と定義し、育成・獲得を積極的に推進することで2024年度に2,500人まで増やすことを目指します。

高度専門職人数



新事業創出や事業強化に積極的に関わり、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。企業価値向上に加え、人材の成長と優秀な外部人材の獲得にもつながっています。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、より活用しやすくしています。

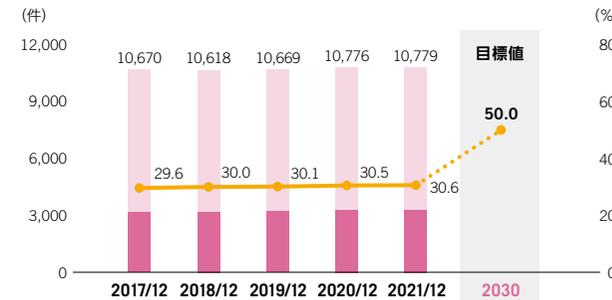
女性管理職人数、ラインポスト+高度専門職における女性比率



(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していく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、成長を牽引する10の事業(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。

02

旭化成の目指す姿

- 10 社長メッセージ
- 18 価値創造モデル
- 19 目指す姿の実現に向けて
- 21 持続的成長をもたらす強み



社長メッセージ

**A-Spiritを呼び起こし、
変化を恐れず大胆に変革を進め、
旭化成が世界のTrailblazerと
なるための第一歩を踏み出します。**

代表取締役社長 兼 社長執行役員
工藤 幸四郎

社長メッセージ

当社グループの工場で起きた火災・事故について

はじめに、2022年4月に発生した宮崎県延岡市のベンベルグ工場の火災で、近隣住民をはじめ、関係者の皆さまに多大なご心配とご迷惑をおかけしたこと、また、関係会社においても2021年度に重大事故が発生したことを、ここに改めて心からお詫び申し上げます。

当社グループは事故の原因究明に努め、このような事故が二度と起こらないよう再発防止策の実行を徹底してまいります。環境対応や安全管理、品質保証など、当

社グループの事業の根幹を支えているのは現場です。今、私がすべきことは、現場で何が起きているかをつぶさに、的確に把握したうえで、見過ごしていた欠落がないかを検証することです。まずは、現場を訪れ、従業員がどのような表情で働き、どのような悩みを持っているのかを含めて、直接コミュニケーションを取って理解を深めています。現場に立脚し、実効性が伴う、根本的な解決につながるアクションを徹底的に取ることを決意しています。

旭化成グループに対する想い

当社グループの創業100周年という大きな節目の年である2022年に代表取締役社長に就任しました。私には、100年にわたり先人たちが紡いできた当社グループのDNAを継承し、後世につないでいく使命があります。そのDNAを表現しているのが「A-Spirit」であり、それはアニマルスピリットと旭化成魂を合わせた精神だと思っています。A-Spiritとは、先駆者としての気概、あるいは、それまでなかったものを創っていく野心であり、既存のものにとらわれることなく新たな価値を創りあげていくために欠かせない、当社グループのまさに企業文化そのものであると言えます。

私は、当社グループを、グループバリューにある「誠実」を体現した企業であると捉えています。それは、業務に真面目に取り組む従業員の姿勢や当社グループの

事業を通じた社会貢献に如実に表れています。しかし一方で、何かに挑戦して新たなものを生み出そうという意欲が近年薄れてきているのではないかと、長年安定した経営が続くことは良い一方で、A-Spiritがどのようなものか、私たちは忘れかけているのではないかとという危機感が、心の中に燻り続けていました。A-Spiritを眠らせたままでは、先人たちが苦勞して築いてきた遺産を食いつぶしていくのみで、何も残らなくなる恐れがありますが、当社グループがDNAとして紡いできたA-Spiritは、従業員の心を揺さぶれば必ず呼び起こすことができるものであると考えています。伝統は守るものではなく自らが創造するものであるという想いを胸に、100周年という節目の年であり、新たな中期経営計画が始まる年でもある2022年度に、グループ全体のA-Spiritを喚起していきたいと思えます。

社長メッセージ

2つのサステナビリティの好循環を生み出す旭化成グループの潜在能力

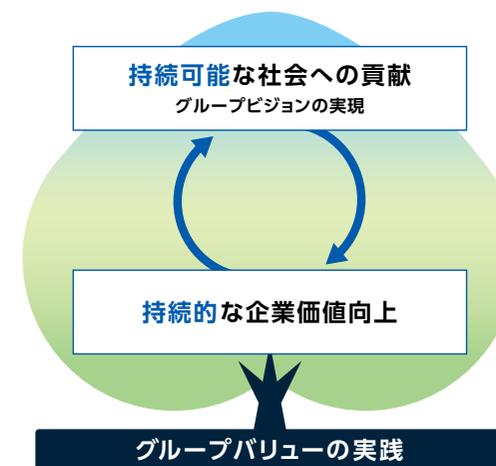
企業はただ利益を上げるのみではなく、その企業自らの社会における存在意義を追求していくことが必要であると、私は考えています。当社グループは創業100周年を迎えた2022年度にグループ理念体系を表現し直し、当社グループのミッション、ビジョン、バリューを世界中の従業員と改めて確認しました。当社のグループミッションは、「私たち旭化成グループは、世界の人びとの“いのち”と“くらし”に貢献します」です。これを誠実に実行することこそが持続的な企業価値向上につながると考えています。換言すれば、持続可能な社会への貢献があつてこそ、持続的な企業価値向上が実現できるということです。当社グループが目指す姿として掲げる2つのサステナビリティの好循環の実現は、こうした考えに基づいています。

今世界を俯瞰すると、米中デカップリング、ロシア・ウクライナ情勢と国連の無力化、民主主義の劣化と専制主義の台頭、そしてカーボンニュートラル社会に向けた各国の思惑の違い等、また日本においても少子高齢化社会や都市部と地方の格差拡大等、課題は山積みです。持続可能な社会に貢献するうえでの私の信念は社会、個人だけではなくもちろん私たちが所属する企業自体も、「セルフフィッシュであってはならない」ということです。グローバル社会を構成する多様なステークホルダーが皆で協力し合い、時には自己犠牲をも受け入れ、地球規模の課題を克服する覚悟がなければ、持続可能な社会は実現できません。世界のカーボンニュートラルの実現に向けたさまざまな国際ルールを例に挙げれば、先進国と途上国間での公平性の問題に直面します。途上国には未だに生きるか死ぬかという貧困のうちにくらす人びとが多く存在し、こうしたルールの影響を強く受けることを考慮すれば、まずは根本的な貧困問題を解決する必要があります。先進国の都合のみではなく、途上国

の状況も踏まえたうえで手段を講じなければ、脱炭素に向けたエネルギーのトランジションの実現は極めて困難です。協力と犠牲を受け入れる覚悟に基づく貢献は、こうした分断を乗り越える糧になるはずで

改めて社会への貢献という観点で企業が果たすべき役割を考えると、どのように価値を生み出すか、そして、大きな価値を生み出す力を持っているかという問いに辿りつきます。このような価値を生み出す潜在能力は、企業に属する人財や知財、ノウハウ、データなどの無形資産を組み合わせ活用し、その時代の社会課題に応じた価値の創出につなげられるかどうかにかかっています。当社グループの無形資産

2つのサステナビリティの好循環



社長メッセージ

の豊富さとそれを柔軟に活用する能力は非常に高い水準にあると、私は自負しています。それは、極めて多様な人財を擁するだけでなく事業領域も多岐にわたり、社内では役職ではなく「さん付け」で呼び合う創業当時の企業文化が示すようにさまざまな点においてグループ内のコミュニケーションが活発であり、変化を受け

入れる柔軟性が高いことが背景です。こうした多様性や柔軟性を持つからこそ、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ミッションを軸に、活用するリソースの組み合わせを変え続けることで新たな価値を創出することができる、と私は確信しています。

「3領域経営」の意義

当社グループが創業してから100年間、激しく変化する環境を乗り越え、ここまで大きく成長し続けてきた根本には、先人たちが痛みを伴いながら積極的に事業ポートフォリオを変革してきた努力があります。自分たちの強みやコアコンピタンスは何かということに常に意識し、多岐にわたる事業を一定のコントロールを利かせながら果敢に変革し続けてきたからこそ、社会の変化に臨機応変に適應して成長し続けられたのです。

これまで、当社グループが事業ポートフォリオを変革し、複数の領域にわたる事業を経営してきた理由は、ある特定の一つの事業が立ち行かなくなることで、会社の存続が危機に瀕する事態を回避しなければならないという動機が大きかったと私は考えています。当社グループは、非財閥系であるが故に、自分たちの力を頼りに成長を続ける企業として存続していかなければならなかった歴史を持ちます。複数の領域にわたる当社グループの事業ポートフォリオは、環境の変化に合わせてさまざまな挑戦をして成長し続けてきた証です。

当社グループは、現時点ではマテリアル、住宅、ヘルスケアの3領域で事業を展開しています。世界の人びとの“いのち”と“くらし”に貢献をするという当社のグループミッションを追求するにあたり、現在の3領域が最適なかたちであると考えていま

す。今後においても「3領域経営」に磨きを掛け、それぞれの領域の役割をより明確化したうえで、すべての領域を中長期的に成長させていきます。具体的には、マテリアル領域は素材の技術開発やイノベーションによる環境問題の解決への貢献を通じ、収益性と投資効率の向上を目指す、住宅領域は人びとの安全で快適なくらしを支え続けることを通じ、日本・北米・豪州それぞれで成長を成し遂げ、キャッシュ創出力を高める、ヘルスケア領域は“Improve and save patients' lives”のミッションを追求することを通じ、グループの利益成長を牽引するという、それぞれの役割を踏まえた成長戦略とポートフォリオの組み換えを進めていきたいと思えます。また、3領域が成長することによって、当社グループの無形資産である人財や知財、ノウハウ、データなどの経営基盤が一層強化され、強化された経営基盤がまたそれぞれの領域の成長を支えるといったシナジーを生み出していくことができます。複数の領域を経営するが故に無形資産を有機的に活用することができ、企業価値向上の可能性を高められることを、今まで以上に株式市場に訴えていきたいと考えています。

厳しい状況に置かれた時の当社グループのリカバリーの強さは、領域を超えて協力し合い問題を乗り越えてきたこれまでの歴史を見ても明らかです。一方で、市場が大きく変化していく中で生まれるチャンスを捉えて、持続的な成長につなげてい

社長メッセージ

くことについては、課題があると認識しています。それぞれの領域の役割を明確にし、「3領域経営」を強くしていくことは、その課題の克服に大きく寄与する、そしてそれが結果的に企業価値向上につながっていくと確信しています。また、今後も社

会の変化に対応していくため、必要に応じて「3領域経営」のあり方を変革していくことも覚悟しています。

新中期経営計画2024 ～Be a Trailblazer～

“Be a Trailblazer”に込めた想い

当社グループが目指す姿を実現するためには、変化を恐れずに新たな価値を生み出していく必要があります。そのためには、健全なる危機感やチャレンジ精神といったA-Spiritを今一度喚起し、次の100年に向けた新たな成長につなげていく考えであることは、冒頭で述べたとおりです。こうした考えに基づき、新中期経営計画2024 ～Be a Trailblazer～(以下、新中計)の策定にあたっては、理念体系図の見直しをはじめ、A-Spiritを呼び起こそうという想いを強調しました。

新中計の具体的内容を検討する段階では、米国、欧州、中国、日本の中堅、次世代のリーダークラスの従業員でチームを形成し、2030年に当社グループはどのようなべきかを議論しました。その際に出てきた言葉の中で特に私の心を打った一つのセンテンスをもとに、新中計のキーコンセプトを“Be a Trailblazer”と決めました。「先駆者たれ」という意味を持つこのキーコンセプトは、A-Spiritを呼び起こし、何かに挑戦して新たなものを生み出そうという私の想いを一言で表すのに最適な言葉だと思っています。

私たちは新中計を、当社グループが2030年に目指す姿に向けたファーストステップとして位置付けています。ここからホップ・ステップ・ジャンプで、2030年の目指す姿に到達することを目指します。

財務目標達成のプロセス

新中計における財務目標として、2024年度に営業利益2,700億円、ROE11%以上、ROIC8%以上を掲げました。これまでの成長投資の刈り取りを着実に進め、持続的な利益成長と併せて資本効率の向上を追求していきます。ROICの向上においては、私自身、「大胆さ」と「現場主義」がキーワードであると考えています。「大胆さ」という視点では、マテリアル領域を中心とした事業ポートフォリオの変革は待たなしであり、目標達成には、大胆に経営判断を下し変革を進めていく必要があります。また、「現場主義」という視点では、各事業における事業特性、事業ステージ等を踏まえて事業ごとのROICをマネジメントしていくことが必要であるため、これは事業責任者の腕の見せ所だと考えています。各事業において、現場の従業員が自ら数字やその裏にある事象を分析し、効率的なやり方を模索しながらベクトルを合わせて進むために、ROICは一つの目標となりうると考えています。登山に例えれば、登頂という目標までの道筋を登山仲間同士で模索し、共に汗を流して登頂を目指すことでチームの士気が上がってくるものと思いますが、同じように事業運営においてもチームのバインディングを強くする目標となるものがROICです。経営サイドで大胆なポートフォリオ変革を実行し、現場でROICを指標として効率的に事業を進めるという両輪を、バランス良く回していきます。

社長メッセージ

また、ROEの向上においては、資本政策も重要です。これまで当社グループではD/Eレシオの目安を0.5程度としていたところ、新中計においては0.4~0.7を目安とし、資本構成のバランスを変えることも視野に入れていきます。「3領域経営」における安定的に収益を上げるビジネスモデルを踏まえて、いかに株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまとの信頼関係を構築していこうとしているかを積極的に発信していく考えです。

事業ポートフォリオの進化に向けて

事業ポートフォリオのさらなる進化を図るには、「次の成長のための挑戦的な投資」と「既存事業強化と構造転換によるキャッシュ創出」の両輪が重要です。新中計では、この2つをバランス良く進めるうえで、スピード、アセットライト、高付加価値の3点を強く意識していきます。

製造業である以上、自ら研究開発をし、工場を建て、市場を開拓することによって利益を稼ぐというのは自然なプロセスだと思いますし、当社グループの研究開発は、技術シーズが多彩で、質も高いと自負しています。一方、事業化のスピードを上げて、事業機会を適時捉えていくという課題もあると認識しています。開発案件を早期に事業化に結び付けるスピードを重視すると、事業によっては、果たして事業化までのすべての過程を当社グループ内で完結すべきなのかという問いも浮かび上がります。デジタル技術の活用が進み、社会の変化が加速している現代において自前主義に固執しては、スピード感は生まれません。質の高い技術を早期に社会実装するためには、ライセンスアウトやアライアンスを通じて、事業化を加速させることも想定する必要があります。そういった意味で、スピードとアセットライトは表裏

一体の関係にあると考えています。最適な運営体制を追求し、スピード感を持って早期に事業化すれば、事業の高付加価値化の可能性は格段に広がります。

次の成長を牽引する事業を10のGrowth Gears(以下、GG10)として設定し、M&Aも積極的に検討しながら大胆に投資する方針を明確に打ち出しました。新中計の3カ年における1兆円を超える投資額のうち、GG10関連に約6,000億円の投資を行い、グループ全体の営業利益の約35%を占めるGG10を、2024年度には50%、2030年度近傍には70%以上にまで拡大することを目指します。いくつかGG10を紹介すると、マテリアル領域においては、近年の成長牽引事業であるリチウムイオン電池用セパレータのほか、現在事業化を推進しているアルカリ水電解による水素関連事業等、住宅領域においてはM&Aで獲得し、新たなビジネスモデルの確立を目指している北米・豪州住宅事業等、ヘルスケア領域においては、重篤な心肺関連疾患領域で拡大していくクリティカルケア事業のほか、ウイルス除去フィルター「プラノバ™」や2022年5月に買収した次世代抗体医薬品CDMOを手掛けるBionova Scientific, LLCを中心とするバイオプロセス事業等、今後の成長ドライバーを多数保有しています。それぞれの事業特性や事業ステージに合わせた施策をスピード、アセットライト、高付加価値を意識して進めていきます。

既存事業強化と構造転換によるキャッシュ創出の視点では、まず、前中期経営計画「Cs+ for Tomorrow 2021」(以下、前中計)の期間中より進めている戦略再構築事業の改革の完遂を目指します。2021年度までに戦略再構築事業として抽出し、戦略を再検討した事業について、Recovery、Follow、Exitの3つに分類していますが、Recovery事業は利益改善策を進めたことによって、利益水準が回復してきています。今後は立て直し戦略の実行中であるFollow事業の見極めとExit事業の縮小

社長メッセージ

や他社への売却などを可能な限り速やかに実行する計画です。今後においても、中期的な視点で継続的に事業ポートフォリオの評価を行い、戦略再構築事業は速やかに手を打っていきます。

加えて、直近の業績が悪化している事業に限らず、当社グループの目指す姿と適合しない事業からは撤退するなど、抜本的に事業構造を転換し、そこから得たリソースをGG10に振り向けることで、事業ポートフォリオの進化をより一層加速させていきます。対象事業は、足元の業績のみならず、「ベストオーナー」「カーボンニュートラル」「競争優位性」「成長性」「収益性・資本効率」の5つの視点で、当社グループの目指す姿との適合性から総合的に選定をしていきます。2022年5月に公表したフォトマスク用ペリクル事業の吸収分割は、その実践例です。市場において高いシェアを確立し、黒字を計上し続けてきたこの事業の未来をベストオーナー視点で考え、他社に委ねることが事業本位での最適な運営への近道だと判断しました。

私は繊維事業でキャリアを積み、2001～2009年にかけてレーヨン、アクリル、ポリエステル各繊維事業から撤退し、従業員の配置転換をはじめ、取引先など多くのステークホルダーの皆さまにご迷惑をおかけした経験があります。この経験から、事業撤退は最後の手段であり、事業の未来を考え、ある水準の採算を取れているうちに手段を講じなければならないと確信するようになりました。一方で、当社グループが手掛けることでその事業や技術が活きるのであれば、M&Aなどを駆使して一層の事業強化を図っていきたいと考えています。

経営基盤を強化するために

当社グループは、事業領域が多岐にわたり、多彩な経験を持つ人財を擁しています。こうしたことから、多様な人財や知財、ノウハウ、データなどを有機的に結び付けてグループ共有の無形資産として活用し、経営基盤を強化する活動が非常に活発化しています。ただ、当社グループの多様性をさらに活用できる余地がまだあると考えています。そのため、新中計ではG(グリーンTRANSフォーメーション)、D(デジタルTRANSフォーメーション)、P(「人財」のTRANSフォーメーション)の視点に加えて、無形資産の最大活用を重要テーマと掲げ、各種の施策を着実に進展させていきます。当社グループのこうした無形資産の潜在力を価値創造と成長に結び付けるためにも、A-Spiritの発揮は必須であり、有効であると私は考えています。

このような活動を進めていくには、従来以上の熱量が必要ですが、特に最もエネルギーが必要なのは最初の一、二歩です。そこを大胆に突破すれば、当社グループが社会をリードする結果を得られる可能性が極めて高いと考えます。経営基盤の強化に関わる取り組みに関して、現在は外部の方から高くご評価いただいておりますが、このまま現状の延長線上を進むだけではいずれ追いつかれ、追い越されてしまいます。グローバルな競争をリードするポジションを築くためには、経営基盤の強化においてもA-Spiritを再度喚起し、大胆な挑戦を続けなければならないと決意しています。

コーポレートガバナンスについても、ただ社会の要請を満たすという視点のみで考えると、後追いにすぎない対応しかできず、目的と手段が逆転する恐れがあります。

社長メッセージ



コーポレートガバナンス・コードは、当社グループが経営基盤を強化し成長していくために、どうあるべきか、ということ自ら考えるための指標であるはずで。与えられた項目を受け身で満たせばよしという姿勢であってはならず、コンプライではなくエクスプレインがあっても良いと、私は考えています。同時に、当社のコーポレート

ガバナンスのあり方について、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまとの対話を通じて確認し、場合によっては見直していくことも必要だと認識しています。積極的に対話の機会を設けて、本音をぶつけ合うような意見交換ができることを期待しています。

次の100年に向けて

私は人と同じことをすることや、人と同じところに留まることが好きではありません。「先駆者たれ」という意味の“Be a Trailblazer”を新中計のキーコンセプトに据えたのも、常に先を目指して挑戦を続けてきた当社グループの精神、A-Spiritを最大限発揮したいという想いからです。2022年度は、創立100周年をはじめ、当社グループにとってさまざまな意味で節目の年であり、果敢にリスクテイクし、次

世代に向けて挑戦するのに絶好の機会です。次の100年に向けた第一歩を力強く踏み出すために、A-Spiritを喚起し、変化を恐れず大胆に新たな道を切り拓いていきます。

代表取締役社長 兼 社長執行役員

工藤 幸四郎

価値創造モデル

旭化成グループが目指す2つのサステナビリティの好循環



目指す姿の実現に向けて

当社グループは、「持続可能な社会への貢献」と「持続的な企業価値向上」の2つのサステナビリティの好循環を追求し、その実現を目指しています。グループビジョンの実現を基点とした旭化成の価値創造の流れを説明します。

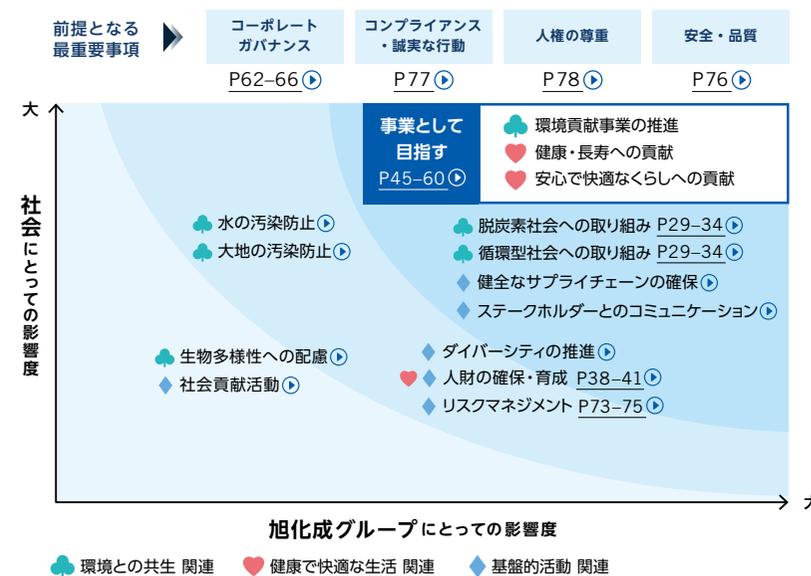
旭化成が目指すサステナビリティ

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るべく企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、2021年11月にサステナビリティ基本方針を制定し、持続可能な社会の実現に向けた行動の推進を加速させています。

サステナビリティ基本方針のポイント

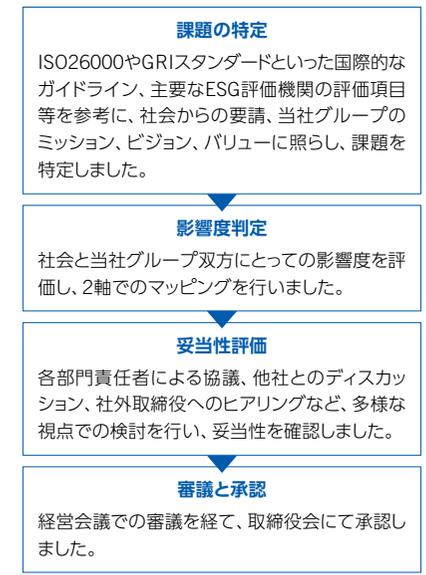
- 当社グループが目指す2つのサステナビリティ「持続可能な社会への貢献」「持続的な企業価値向上」の好循環を実現
- その実現に向けた最適なガバナンスを追求
- 持続可能な社会への貢献による価値創出
- 責任ある事業活動
- 従業員の活躍の促進

マテリアリティと特定プロセス



目指す姿の実現に向け、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、上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。以降は経営環境の変化に応じて見直しを図り、現在は上図のように定めています。各マテリアリティのKPIや取り組みについては各項目のリンク先に詳細を記載しています。マテリアリティは、経営戦略に組み込まれてこそ意味があります。そこ

で、新中計ではマテリアリティに照らし、旭化成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を具体化しました。次ページでは、課題解決を高い収益性を伴う機会創出につなげるべく、価値提供分野ごとの機会の抽出、価値創出までの流れを明確にしています。



持続的成長をもたらす強み

これまで当社グループが社会の変化に臨機応変に適応し、成長し続けてきた背景には、豊富な無形資産を価値につなげる独自の強みがあります。

■ 多様な無形資産をグループの共有資産に

当社グループは時代の変化に合わせ柔軟かつ積極的に事業ポートフォリオ変革を実行してきました。その変革を支えているのがグループ全体を支える経営基盤です。変化が大きく先が見えづらい経営環境においてはそれを支える土台・基盤を強固にすることがますます重要になります。

当社グループは多様な事業を有し、そこで生まれた多様な人財や知財、ノウハウ、データなどの無形資産を1分野にとどめるのではなく、グループ全体の共有資産として蓄積しています。多様で膨大な無形資産を、各事業領域を超えて横展開し、循環・有機的結合を繰り返すことで、拡大・高度化してきました。各事業領域を超えた人財の異動やグループ内人財が「Connect」する場を意識的につくっていること、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などもこのような無形資産の循環に寄与しています。

経営基盤における無形資産の蓄積と拡大・高度化の仕組み



■ DX戦略／知財戦略の推進で無形資産の価値を最大化

グループの共有資産を適切に掛け合わせ、価値を最大化していくために特に注力しているのが、DX戦略と知財戦略の推進です。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する中、ある分野で蓄積したデータ・知財等を別分野で活用したり、組み合わせたりすることで、新しい価値を創出することが重要です。また、先行きの予測が難しい経営環境の中、データ・知財を統合的に活用することで、戦略立案・意思決定の精度を上げていくことも重要です。

その実現に向け、グループ全体にDXを浸透させるためのデジタル共創本部、知財を経営に活かすための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「DEEP」、知財情報を活用した人財レコメンドシステム「SPACE」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していく仕組みの整備を加速しています。

■ 事業領域を超えた無形資産の活用事例

ヘルスケア領域におけるM&Aノウハウや人財を住宅事業の海外進出に活用

ヘルスケア領域はM&Aやコーポレート・ベンチャー・キャピタル(CVC)を活用した事業開発が成長を牽引しています。住宅事業はそこで蓄積したノウハウや人財を活用し、2017年に豪州、2018年に北米に進出、海外売上高は2021年度実績で1,463億円となり、2025年度には2,000億円を目指しています。

多様な事業の展開によって得られたさまざまな知見をグループ全体のマネジメント力向上に活用

当社グループの3つの事業領域はそれぞれの提供価値や貢献する業界が異なるため、業界特有のマネジメント手法や視点、リスク管理のノウハウ等をそれぞれ有しています。そこから得られる多様な視点・情報を経営層で共有し、マーケットの潮流をいち早く把握し、経営の高度化につなげています。

事業領域を超えた人財ローテーションを次世代リーダーの育成に活用

計画的に事業領域を超えた異動を実施し、多様な事業での経験を通じて、広い視野と高い視座を持った人財を育成しています。デジタル共創本部に異動した事業部の人財が、デジタル人財として成長した後、DX推進リーダーとして事業部に戻るなど、人を軸として意識的に無形資産を循環させる仕組みを整備しています。

03

成長戦略

▶ 全社戦略

- 23 新中期経営計画2024 ～Be a Trailblazer～
- 27 財務・資本政策
- 29 グリーントランスフォーメーション(GX)
- 32 気候変動に関する取り組み
—TCFD提言に基づく開示—
- 35 デジタルトランスフォーメーション(DX)
- 38 「人財」のトランスフォーメーション(PX)
- 42 新事業創出
 - 43 新事業創出に向けた知財・無形資産の最大活用 ～知財インテリジェンス室の創設～

▶ 領域別事業戦略

- 45 マテリアル領域
- 51 住宅領域
- 54 ヘルスケア領域
- 58 ZOLL CEOインタビュー



新中期経営計画2024 ～Be a Trailblazer～

2030年に目指す姿の実現に向けたファーストステップと位置付け、2022～2024年度の3年間を対象とした新中期経営計画2024 ～Be a Trailblazer～を策定しました。

■ 前中計の振り返り

米国・中国のデカップリングやロシア・ウクライナ情勢などの国際情勢の変化、COVID-19の感染拡大、原燃料高騰等の大きな経営環境の変化の中、前中計の最終年度の2021年度の売上高は当初計画の目標を達成する一方で、営業利益、当期純利益、ROIC、ROEは目標未達となったものの、不安定な経営環境下でも価値提供分野の成長戦略推進と、成長に向けた基盤強化を着実に実施しました。

■ 主な取り組み

- ヘルスケア・住宅領域における積極的なM&Aによる成長戦略推進
- 水素関連やCO₂ケミストリーなどの技術開発・事業化加速
- 事業評価に基づき選定した「戦略再構築事業」の改革推進

■ 重点投資

- ヘルスケア領域のM&A
- リチウムイオン電池(LIB)用セパレータなどの成長事業の拡大
- DXや脱炭素関連の基盤強化

■ 経営基盤強化

- Green:** サステナビリティ基本方針策定、インターナルカーボンプライシング導入、カーボンニュートラル宣言
- Digital:** Asahi Kasei DX Vision 2030策定、デジタル共創本部設置、DX教育の開始
- People:** マネジメント力強化、若手のキャリアデザインプログラム、女性活躍推進

■ 2030年に目指す姿

COVID-19をはじめとする社会の大きな変化が浮き彫りにした課題は、当社グループが掲げている「Care for People, Care for Earth (人と地球の未来を想う)」と重なり、産業の垣根が低くなるにつれてさまざまな業界にわたり相互に関連します。多様な事業を持つ当社グループはこれを大きな事業機会と認識し、5つの価値提供分野において果敢に挑戦してさらなる成長を目指します。なお、2030年度のGHG排出量は2013年度比で30%以上の削減を目標としています。

■ 2030年度近傍の長期展望

営業利益 4,000億円 ROE 15%以上 ROIC 10%以上

■ 新中計で目指すもの

「持続可能な社会への貢献」と「持続的な企業価値向上」の2つのサステナビリティの好循環を追求し、2030年に目指す姿の実現に向けて事業ポートフォリオを進化させます。具体的には、次の成長事業へ重点的にリソースを投入するとともに、成長投資の刈り取りと戦略再構築事業の改革を並行して進め、加えて、中期視点での「抜本的事業構造転換」に着手します。

■ 2024年度の財務目標

営業利益 2,700億円 ROE 11%以上 ROIC 8%以上

■ 事業ポートフォリオ進化の基本方針

事業ポートフォリオの進化にあたっては、「次の成長のための挑戦的な投資」と「既存事業強化と構造転換によるキャッシュ創出」の両輪を回すことが重要です。この実現に向けて、スピード・アセットライト・高付加価値の3点を強く意識していきます。

アセットライトについては、旧来の設備産業的な考え方にこだわらず、以下の2つの視点をもとに、各事業に応じて最適なビジネスモデルやスキームを創出します。既存事業の視点では、既存のアセットを最大限に活用していかにより利益を創出するかを追求します。特にマテリアル領域では、カーボンニュートラルの実現に向けたGHG排出量削減の観点から、事業の縮小や売却の可能性も含め検討を進めます。新規事業の立ち上げの視点では、研究開発投資を一から自前で行うことや事業化の設備を自社保有することにこだわらず、他社資本の活用など最適な資本の使い方を徹底的に追求します。新規事業展開においてアセットライトを志向することは、スピードの向上につながるほか、当社グループが優位なポジションを築ける分野にフォーカスすることになるため、高付加価値にもつながると考えています。

■ 次の成長のための挑戦的な投資

次の成長を牽引する事業を10のGrowth Gears(GG10)として設定し、重点的にリソースを投入します。GG10が、当社グループの成長のみならず、社会の変革を加速させるギアとなり、持続可能な社会の実現のスピードを上げていくことを

目指しています。

新中計期間は累計で1兆円以上の投資を予定していますが、そのうち6,000億円程度をGG10関連に投入します。また、M&Aの機会も積極的に探索し、大胆に投資を実行してい

きます。詳細は「設備投資・投融資」(P28)もご覧ください。GG10の規模は、現時点ではグループ全体の営業利益の約35%ですが、2030年近傍には70%を超える規模を目指します。GG10の概要は以下のとおりです。

GG10事業別概要

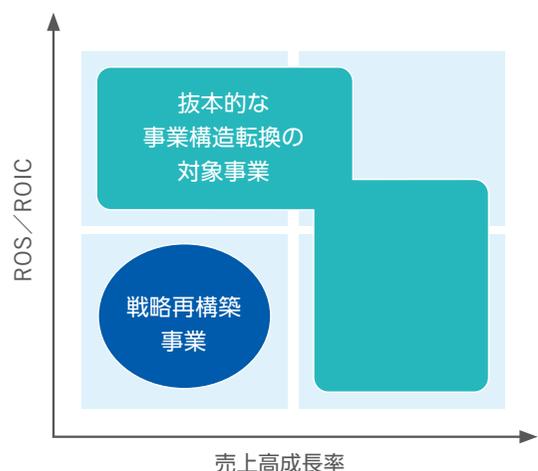
GG10	主な製品・サービス	市場環境	今後の方向性
Environment & Energy			
水素関連(P46)	アルカリ水電解システムを軸とした水素関連事業	世界的にグリーン水素の需要が高まる中、水電解槽市場が欧州を先頭に規模拡大の見込み。	世界各地の実証プロジェクト参画等を通じて、2025年の事業化、サプライチェーン構築を牽引するリーディングサプライヤーを目指す。
CO ₂ ケミストリー(P47)	<ul style="list-style-type: none"> CO₂分離・回収システム(CO₂吸着技術等) CO₂ケミストリー(CO₂を原料とした化学品の製造) 	カーボンニュートラル実現に向けて注目が高まるCO ₂ 分離・回収市場は世界的に拡大の見込み。	CO ₂ 分離・回収システムに関しては、先進市場である欧州において実証を進め、2027年度の事業化を目指す。CO ₂ ケミストリーに関しては、1980年代より研究開発に取り組み、2002年からライセンスビジネスを展開しており、既存技術の拡大に加え、次世代技術の事業化を目指す。
蓄エネルギー(P48)	<ul style="list-style-type: none"> LIB用セパレータおよび次世代電池材料 電池のトータルライフでの価値向上に貢献する各種新規技術 	LIB用セパレータは車載用途を中心に市場拡大、2021年から2025年で規模は3倍以上に拡大する見込み。	LIB用セパレータは、旺盛な需要に応え、戦略的パートナーリングの検討も含め中長期的に生産体制を強化。革新的素材の早期事業化、電池のトータルライフでの価値向上に貢献する各種新規技術を模索していく。
Mobility			
自動車内装材(P49)	<ul style="list-style-type: none"> カーシート等の内装材 車室空間マネジメント(空調、音等)関連技術・ソリューション 	世界的規模で急速に進むEVシフトに伴い、車室空間への新しいニーズが高まり、自動車生産台数の伸び以上の市場成長を見込む。	市場の新たな潮流・ニーズに対応し、マーケティング力・技術力・デザイン力等、当社グループのリソースを統合的に活用。素材提案に加えコンセプト提案を強化し自動車内装材メーカーグローバルNo.1を目指す。
Life Material			
デジタル関連ソリューション(P50)	<p>電子部品 電流センサー、ガスセンサー、磁気センサー、ミリ波レーダー等</p> <p>電子材料 感光性ポリイミド、感光性ドライフィルム、高機能ガラスクロス、エポキシ樹脂硬化剤等</p>	脱炭素社会、高齢化社会、デジタル社会への進展に伴い、デジタル技術とそれを支える最先端技術へのニーズはますます高まり、市場規模は拡大の見込み。	電子部品と電子材料の融合を深め、デジタル社会で求められるニーズに対して、部品・部材・ソリューションを提供。M&Aを含め次の成長に向けた新たな展開を模索し、新たな事業機会の掘り起こしも推進する。

GG10	主な製品・サービス	市場環境	今後の方向性
Home & Living			
北米・豪州住宅 (P53) 	北米 製造や施工現場での多岐にわたる工程を合理化するサプライヤーモデルの展開 豪州 R&Dを強みに競争優位性を追求する新しいビジネスモデルの展開	北米、豪州においては、人口増加に伴う住宅不足を背景に、堅調な住宅需要が続く見込みの中、労働力不足、長い工事期間、IT化の遅れ等の問題が顕在化。	国内で培った工業化住宅のノウハウで、現地に適した高品質な住まいを提供。北米では製造や施工現場における躯体周りの多岐にわたる工程を合理化するサプライヤーモデルの確立・展開を目指す。豪州ではビルダーやサプライヤー単独では成しえない競争優位性の高いビジネスモデルを確立し、顧客満足を目指す。
環境配慮型住宅・建材 (P52) 	「ヘーベルハウス™」「ヘーベルメゾン™」「ストックヘーベルハウス™」「ネオマフォーム™」	2030年度以降の新築住宅におけるZEH基準の省エネルギー性能確保という政府目標が掲げられるも、現状は新築注文戸建住宅でも2割強しかZEH基準を満たしておらず、潜在的需要は高い。	高い耐久性・断熱性を備えた良質な住宅をベースに、電力買取システム等、エネルギー分野でも新しいソリューションを提供。環境への貢献や高い顧客満足を実現させ、2025年以降も安定的な稼ぎ頭としてグループを牽引。
Health Care			
クリティカルケア (P57) 	<ul style="list-style-type: none"> 除細動器等の救命救急医療機器 (医療機関向け除細動器、AED、着用型自動除細動器「LifeVest®」等) 心肺関連疾患の診断・治療機器 	救命救急医療機器および心肺疾患の診断・治療機器のいずれにおいても、医療の進展・高度化、社会の高齢化等によりグローバルで市場成長が見込まれる。	救命救急医療機器および心疾患の診断・治療・管理における多面的なソリューション提供、睡眠時無呼吸症、急性心筋梗塞等に関連するアンメットニーズに応える革新的医療機器の市場投入等を通じて、心肺蘇生および周辺領域でグローバルNo.1を目指す。
グローバルスペシャリティファーマ (P55) 	免疫・移植領域等における各種製剤 (免疫抑制剤「Envarsus XR™」等)	米国において腎移植手術は年間約2.5万件行われており今後も増加の見通し。	旭化成ファーマ(株)とVeloxisの連携による事業開発、臨床開発、販売を推進。さらに、欧州での事業基盤獲得の可能性も含め、さらなる成長機会の獲得を目指す。
バイオプロセス (P56) 	<ul style="list-style-type: none"> ウイルス除去フィルター「プラノバ™」を中心としたバイオプロセス関連製品 医薬品の開発受託サービス (CRO)、開発製造受託サービス (CDMO) 	バイオ医薬品をはじめとした生物学的製剤の継続的な市場成長、製薬技術の多様化や高度化により、バイオプロセス市場の拡大は今後も継続する見込み。	ウイルス除去フィルターの市場ポジション拡大に加えて、CRO/CDMO事業への参入により、さらなる成長機会の獲得を目指す。

■ 既存事業強化と構造転換によるキャッシュ創出

新中計の期間では、前中計期間中より進めている戦略再構築事業の改革の完遂を目指しながら、中期視点での抜本的な事業構造転換を進めます。

事業評価のイメージ

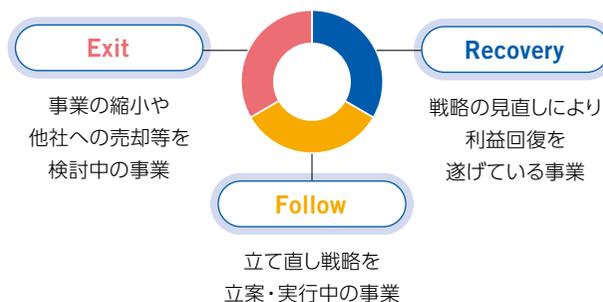


戦略再構築事業については、事業ごとの成長性(売上高成長率)と収益性(営業利益率)、および資本効率(ROIC)での評価をベースに、「サステナビリティの視点(GHG排出量等の定量指標)」「利益額、利益の変動性や事業ステージの視点」などを加えた事業評価をこれまでに実施してきました。事業評価の結果を踏まえて、戦略再構築事業として指定された事業について、社長を含む役員層と各事業の責任者で戦略の再検

討の議論を行っています。戦略再構築事業には、Recovery事業(戦略の見直しにより利益回復を遂げている事業)、Follow事業(立て直し戦略を立案・実行中の事業)、Exit事業(事業の縮小や他社への売却等を検討中の事業)があり、今後はFollow事業の見極めと、Exit事業の縮小や他社への売却などを可能な限り速やかに完了させるとともに、定期的に事業ポートフォリオ評価を行い、業績低迷事業は速やかに戦略の再構築に着手します。

戦略再構築事業の改革

COVID-19感染拡大影響等で足元の業績が悪化した「戦略再構築事業」の戦略を見直し



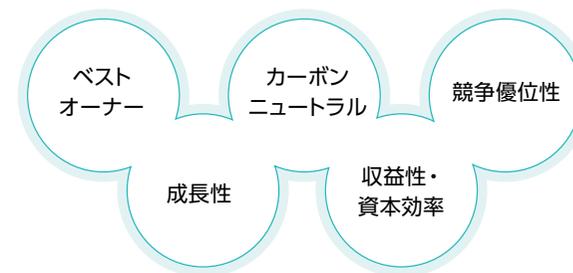
新中計における実行目標

- 立て直し戦略の実行中であるFollow事業の見極め、Exit事業の縮小や他社への売却などを完了させる。
- 事業評価を定期的に行い、業績が低迷している事業は戦略の見直しを図る。

さらに抜本的な事業構造転換として、業績が悪化している事業に限らず、当社グループの目指す姿との適合性の観点から、事業の抜本的な構造転換を進めます。「ベストオーナー」「カーボンニュートラル」「競争優位性」「成長性」「収益性・資本効率」の5つの視点で事業を見極め、新中計の期間に具体的なロードマップを作成し、実行します。そして、抜本的な事業構造転換によって得られたリソースをGG10に振り向け、事業ポートフォリオの進化を加速します。

抜本的な事業構造転換

業績だけでなく、当社グループの目指す姿との適合性の観点で事業を見極め、事業構造の転換を図る



新中計における実行目標

- 抜本的な事業構造の転換のロードマップを策定し、実行する。
- 抜本的な事業構造転換の実行で得られたリソースをGG10に投じて成長を加速させる。

財務・資本政策



取締役 兼 常務執行役員

堀江 俊保

■ 資本効率の向上

当社グループは株主資本コストを意識し、持続的にこれを上回るROEを追求します。最適資本構成を追求するとともに、各事業のROICの向上に向けた事業ポートフォリオの転換、競争優位性の構築、生産性の向上、投資案件の精査と投資効果の追求等を進めます。

■ 前中計の成果

2021年度を最終年度とする前中計策定当初の経営指標の計画に対して、売上高は上回ったものの、収益性や資本効率は達成に至りませんでした。マテリアル領域において、2019年度頃からの米中デカップリングによるグローバルでの景気減速やCOVID-19感染拡大等の経営環境の変化を受け、営

業利益が当初計画の水準から乖離したことが主な要因と捉えています。そのため、営業利益率やROIC、売上高成長率が一定の水準に満たなくなった事業に対しては、事業評価の結果に基づく戦略再構築を進めています。

経営環境変化の影響を受けた一方で、3領域経営が奏功し、健全な財務基盤を堅持しました。財務規律を重視しながら、中長期での成長が期待できるヘルスケア領域やLIB用セパレータ等の成長事業に加え、DXおよび脱炭素関連等の経営基盤強化のための投資を積極的に実施しました。また、株主還元においては、前中計の3年間(2019~2021年度)累計の配当性向は41%とし、ほぼ当初計画の目安どおりとなりました。

主要経営指標の推移

	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2021年度当初計画 (2019年5月発表)
売上高	21,704億円	21,516億円	21,061億円	24,613億円	24,000億円
営業利益	2,096億円	1,773億円	1,718億円	2,026億円	2,400億円
売上高営業利益率	9.7%	8.2%	8.2%	8.2%	10.0%
EBITDA	3,136億円	2,956億円	3,051億円	3,508億円	3,700億円
売上高EBITDA率	14.5%	13.7%	14.5%	14.3%	15.4%
親会社株主に帰属する 当期純利益	1,475億円	1,039億円	798億円	1,619億円	1,800億円
EPS	106円	75円	57円	117円	130円
投下資本利益率(ROIC)	8.8%	6.6%	4.9%	6.6%	9.0%
自己資本利益率(ROE)	11.1%	7.6%	5.6%	10.3%	11.1%
D/Eレシオ	0.31	0.52	0.45	0.45	0.5目安
ネットD/Eレシオ	0.17	0.36	0.30	0.31	—
自己資本比率	53.6%	48.2%	50.3%	50.4%	—

■ 新中計における方針

資金の源泉と使途の枠組み(キャピタルアロケーション)

グループ全体としてキャッシュ創出力や資本効率の向上を追求し、新中計の3年間で、営業キャッシュ・フローとして7,500億～9,000億円、投資キャッシュ・フローとして8,000億～9,000億円の水準を見込んでいます。株主還元については利益成長に合わせて1,500億～1,800億円を計画しています。キャッシュの不足分は有利子負債で調達することを計画しており、状況に応じて500億～3,000億円を見込んでいます。D/Eレシオは0.4～0.7のレンジを想定しており、財務健全性を保ちながら、最適な資本構成を追求します。

設備投資・投融資

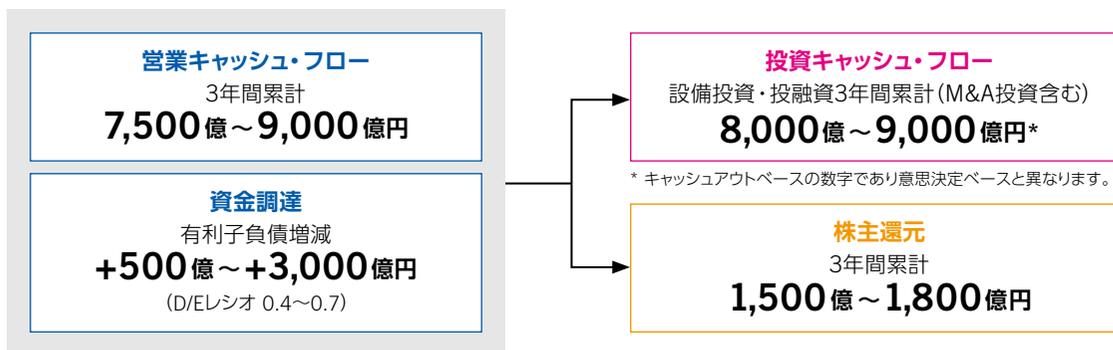
新中計の3年間で1兆円を超える投資意思決定を計画しており、そのうち約6,000億円はGG10関連の投資を想定しています。投資案件の選定にあたっては財務規律を重視するとともに、環境価値の視点(カーボンプライシング等を考慮しても投資価値があるか)、投資効率の視点(最終的に事業のROICが向上するか)、投資スキームの視点(他社資本の活用等の選択肢も含めてより適した投資形態になっているか)といった3つの視点を持って案件を精査し、成長に向けたメリハリのある投資を実行します。

株主還元

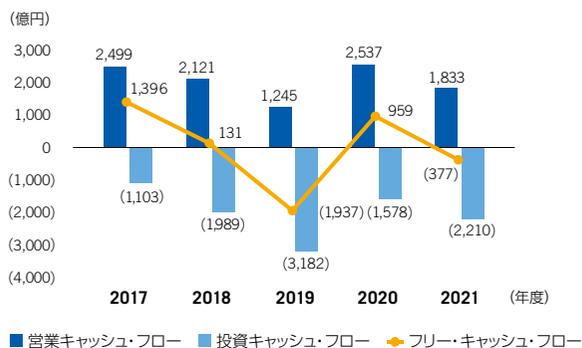
中期的なフリー・キャッシュ・フローの見通しから株主還元の水準を判断します。配当による株主還元を基本とし、1株当たり配当金の維持・増加を目指します。配当性向については

30～40%(新中計の3年間累計)を目安としながら、配当水準の安定的向上を図ります。自己株式取得は資本構成適正化に加え、投資案件や株価の状況等を総合的に勘案して検討・実施します。

2022～2024年度の3年間の資金の源泉と使途の枠組み



キャッシュ・フローの推移



1株当たり年間配当金と配当性向



グリーントランスフォーメーション(GX)

経営基盤の強化と事業の高度化により新たな価値を創出していくため、当社グループはグリーン(G)、デジタル(D)、人財(P)のGDPを重要テーマとしています。中でもグリーンにおける変革(GX)は世界の共通かつ喫緊の課題であるため、他社との協業を含む取り組みを進めています。

カーボンニュートラルでサステナブルな世界の実現を目指して

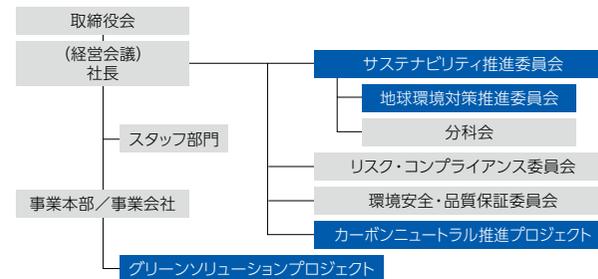
GXは当社グループのグループビジョン「環境との共生」における重要テーマで、目指すものは、カーボンニュートラルでサステナブルな世界の実現です。事業活動におけるGHG排出量の削減と、社会のGHG排出量削減への貢献の二方向から取り組んでいます。

事業活動におけるGHG排出量削減では、2030年度30%以上の削減(2013年度比)と、2050年でのカーボンニュートラルの実現が目標です。既存技術の活用を中心に2030年までに取り組むことと、新たな技術開発を含め2050年を見据えて中長期的に取り組むことを組み合わせながら、カーボンニュートラルを目指します。新中計で示している事業ポートフォリオの進化も目標達成への重要要素です。

社会のGHG排出量削減への貢献は、当社グループの特徴である技術や事業の多様性を活かし、さまざまな観点からGHG排出量の削減につながる製品開発や事業創出を追求します。社会のGHG排出量削減には、社会の仕組みや人びとの生活のあり方などに抜本的な変革が必要であることから、業界を超えた他社との連携や、行政などとの取り組みを積極的にを行い、これらを通じた当社グループの進化と成長を図ります。

■ GX推進体制

2019年度に、グループ横断的にサステナビリティを推進する目的で、サステナビリティ推進委員会を設置しました。委員長は社長が務め、委員は各部門の責任者で構成し、地球環境対策を含むサステナビリティに関する課題を共有し活動を方向づけています。また、2021年度には、社会のGHG排出量削減への貢献を加速する目的で、グリーンソリューションプロジェクトを始動させ、カーボンニュートラル実現に向けた新たな事業創出を進めています。さらに、事業活動におけるGHG排出量の削減について、2022年度にカーボンニュートラル推進の担当役員と専任の推進プロジェクトを新設しました。同プロジェクトでは、カーボンニュートラルに向けたロードマップの明確化と具体化について、詳細な議論を開始しています。



■ 経営戦略におけるGX

GXは、経営戦略の柱の一つです。新中計では、気候変動に関するメガトレンドを前提に当社グループの成長戦略を策定しました。気候変動に関する取り組みとして、事業に関するリスクの低減と、気候変動の緩和と適応の観点からの事業機会の追求を、事業ポートフォリオの変革とともに実行していくことが重要課題です。

その実行のため、「脱炭素関連投資枠」を設定して投資の優先度を上げ、2024年度までの3年間累計で約600億円の投資を実行する構えとしています。

カーボンニュートラル実現に向けた意識を高め、行動を促進する観点から、事業活動におけるGHG排出量を金銭価値として可視化するインターナルカーボンプライシング(ICP)を運用しています。CO₂1トン当たり1万円として設備投資採算の計算に織り込み、増産を目的とする投資案件の厳選とCO₂排出量を削減する投資の加速を図っています。また、社内表彰制度の業績評価にもICPを織り込んでいます。さらに、社会全体のGHG排出量削減を加速する目的で、原材料の採掘から当社製品の製造・出荷までのGHG排出量である、カーボンフットプリントの算出と顧客へのデータ提供を進めています。

事業活動におけるGHG排出量削減

事業活動におけるGHG排出量のうち、製造業として直接的関与が強く、最も削減が求められるScope1(自社による直接排出量)と、Scope2(他社から供給された電気・熱・蒸気の使用に伴う間接排出量)を対象に、以下の目標を掲げています。

目標	2030年	2050年
	30%以上削減(2013年度比)	カーボンニュートラル実現(実質排出ゼロ)

2030年までのファーストステップは既存技術を中心とした削減、2030年以降の2050年までを展望するセカンドステップでは、新たな技術の活用を中心とした削減を進めていきます。

具体的には、ファーストステップにおいて、自家発電の低炭素化を進め約30万トン削減、購入する電気の非化石化を進め10~20万トン削減、製造プロセスの改善や革新を進め

10~20万トンの削減を目指します。加えて、GHG排出量削減の視点も念頭に置き、事業ポートフォリオの転換を進めます。

セカンドステップでは、アルカリ水電解技術など当社グループが開発する脱炭素技術の社会実装による電気や蒸気のグリーン化、製造プロセスの革新、さらなる事業ポートフォリオ転換を進め、2050年のカーボンニュートラル実現を目指します。

2021年度までの進捗

現在、宮崎県を中心に当社グループが所有する複数の水力発電設備の更新・能力増強を順次進めています。また、当社グループが単独で所有し石炭を燃料とする火力発電所は、GHG排出量削減を狙いとして、液化天然ガスへの燃料転換工事を進め、2022年3月に運転を開始しました。この燃料転

換により、GHG排出量を年間約16万トン削減できる見込みです。また、バイオマス燃料や太陽光発電の活用も拡大しています。例えば、Sageグループのイタリアの製造拠点や、旭化成住工(株)滋賀工場では太陽光発電を積極的に活用しています。旭化成ホームズ(株)の集合住宅「ヘーベルメゾン™」に設置した太陽光発電設備からの電気の活用を当社グループ内で開始しました。

カーボンフットプリントの活用を加速

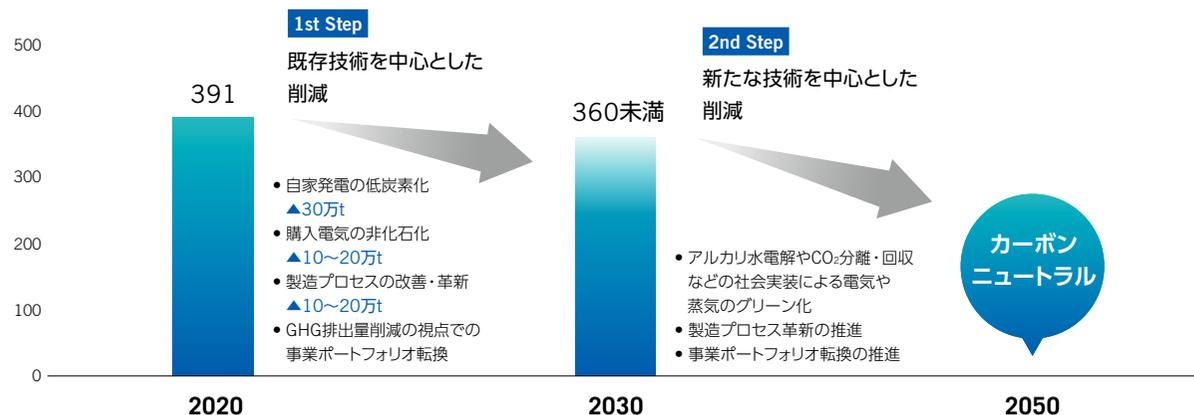
社会全体のカーボンニュートラルを実現するうえで、製品やサービスのカーボンフットプリントを算出し、そのデータを顧客に提供することは、素材メーカーが担う重要な役割です。現在、当社の主要な製品を中心に、各製品のカーボンフットプリント算出をデジタル技術も活用しながら進めています。

2022年5月に、合成ゴム・エラストマー製品のカーボンフットプリントを算出するシステムを構築し、同年6月から顧客へのデータ提供を開始しました。本システムでは、算出するカーボンフットプリントのデータの粒度や範囲を自由に変更でき、ニーズに応じたデータを把握できます。また、自動車や電子部品等の材料として使用される機能樹脂製品においても製品グレードごとのGHG排出量を把握し、カーボンフットプリントを算出する基盤を構築しました。

当社では、これらを先行事例としながら各事業でのカーボンフットプリントの把握を可能とする仕組みを、デジタル技術を活用し、構築していきます。

2050年までのロードマップ

(万t-CO₂e)

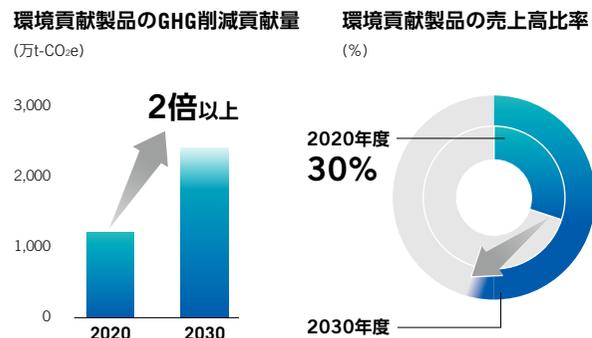


社会のGHG排出量削減への貢献

社会のGHG排出量削減への貢献においては、製品やサービスのライフサイクル全体での環境負荷低減を重視し、環境への影響を評価するライフサイクルアセスメント(LCA)視点でのGHG排出量削減に取り組んでいます。これに貢献する製品・サービスのさらなる拡大や新規開発を進めるべく、以下の目標を掲げています。

目標	2030年
	<ul style="list-style-type: none"> GHG排出量の削減貢献量を2倍以上(2020年度比) 環境貢献製品の売上高比率の向上

GHG排出量の削減貢献量は、社外の有識者の意見をもとに、当社グループがLCA視点で独自に算出しています。2022年度には累計で20の製品・サービスを環境貢献製品として位置付けています。環境貢献製品の開発・普及を積極的に推進し、2030年度にはGHG削減貢献量を2020年度の2倍以上に引き上げることが目標です。ヘルスケア領域を除く



グループ全体の売上高*のうち現在約30%を占める環境貢献製品の比率を、2030年度に向けて一段と高めることも目指しています。

*ヘルスケア領域は、「健康で快適な生活」の視点での社会への価値提供を重視することから、比率計算では母数の売上高から除いています。

環境貢献製品の拡大に向けて

環境貢献製品とは

各事業本部や事業会社から提案された当社グループの製品の環境貢献性を、外部専門家のレビューを踏まえたうえで、LCA視点で評価し、環境に貢献している製品・サービスとして社内認定したものを「環境貢献製品」と定義しています。評価は、気候変動(CO₂排出量削減、省エネルギー、再生可能エネルギーなど)、資源(廃棄物削減・リサイクル、水資源、原材料)、生物多様性、環境汚染防止の観点で行っています。環境貢献製品の開発・拡大は、社会の環境負荷低減への貢献と、当社事業の成長につながるもので、当社グループの目指す姿である2つのサステナビリティ(「持続可能な社会への貢献」と「持続的な企業価値向上」)の好循環の推進に資するものです。

CO₂を原料とするポリカーボネート製造技術

ポリカーボネートは、DVDやBlu-rayディスク、スマートフォンや家電の筐体、車載用ライトのカバー、航空機や新幹線の窓など、多岐に使用される高機能樹脂です。当社グループは、CO₂とエチレンオキシドを原料としてポリカーボネートをつ

くる技術を世界で初めて実用化し、ポリカーボネートメーカーへの技術ライセンスの供与をグローバルに行っています。本技術は、他工場で排気ガスとして大気放出されるCO₂を回収し、これを原料として樹脂を製造するもので、従来製法に比べてCO₂排出量を削減します。また、溶剤を使用せず、原料のみで製品を製造するプロセスであり、使用済み溶剤の処理に伴う環境負荷がないことも特徴です。

CO₂センサーを活用したエネルギー消費量削減

当社グループのCO₂センサーは、空気中のCO₂濃度を測定できる小型で高精度、低消費電力のガスセンサーで、買収したスウェーデンのSenseair ABのモジュール技術と当社グループで培ってきた化合物半導体技術を組み合わせで開発しました。ビルや大型建造物では、空気の質に応じた最適換気が空調のエネルギー効率を高めませんが、そのためにはCO₂濃度の高精度な測定が欠かせません。当社グループのCO₂センサーは本用途に適しており、冷暖房の消費電力削減に寄与します。これは電動車の車室内空調でも同様で、電動車の普及拡大に合わせ、当社グループはCO₂センサーの売上を拡大し、環境貢献を強化していきます。



気候変動に関する取り組み—TCFD*1提言に基づく開示—

当社グループでは、気候変動に伴って生じると想定される変化と事業への影響について、さまざまな観点から検討を行っています。気候変動は当社にとってリスクであるとともに機会でもあり、これらを踏まえて策定した新中計を現在推進中です。当社グループは多様な技術と事業で、気候変動への適応策・緩和策を成長機会として積極的に展開しながら、サステナブルな社会の実現に貢献します。

■ 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、経営戦略の中核テーマの一つとしています。気候変動に関する方針や重要事項は取締役会で、また、関連する具体的事項は経営執行の意思決定機関である経営会議で、審議・決定を行っています(具体的には、中期経営計画、GHG排出量の削減目標、設備投資計画などの決定と実績の進捗確認等を行っています)。

これらの取締役会・経営会議での決定を事業レベルで推進するため、社長を委員長とする「サステナビリティ推進委員会」を設置し、経営の各執行責任者が気候変動を含むサステナビリティに関する課題の共有と議論を実施しています。委員会の結果は取締役会に報告され、グループ全体での取り組みのあり方等についての議論を行っています。なお、GHG排出量

の削減目標達成に向けてカーボンニュートラル推進プロジェクトで、具体的なロードマップを検討しています(体制図はP29🔗を参照)。

■ 戦略 分析の前提

地球温暖化対策が十分に進まない「+4°C」シナリオ(IPCC, SSP3-7.0*2)と「+1.5°C」に気温上昇を抑制していくためにCO₂排出を強力に抑制するシナリオ(WEO, Net Zero Emissions by 2050 Scenario [NZE]*3)に基づき、2050年に向けての現在の事業への影響と、当社の新たな機会を検討しました。

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

リスク

「+4°C」シナリオでは、主として酷暑・大雨・洪水などの物理リスクを想定しています。特に、風水害の甚大化により、当社の製造拠点の被災とその損害額を国内外の主要拠点についてリスク認識しています。

「+1.5°C」シナリオでは、主として脱炭素化に向けたカーボンプライシング等の政策による規制が強まるとともに、脱炭素に適した素材への需要シフトをリスクとして想定しています。さらに、循環経済への移行加速や脱炭素社会に向けた革新技術の

+1.5°CシナリオでのCO₂コストの試算

当社グループは現在CO₂を年間約400万トン(Scope 1, 2)排出しています。CO₂価格を1万円/tとすると、年間400億円のコストとなります。2050年カーボンニュートラルを目指して排出量削減を進めるため、コストは低下する方向であり、試みに2050年までの総コストを、必要とされるCO₂価格*4と当社のCO₂排出量目標をもとに、前提を置いて計算すると、累計で約5,300億円となります(現在価値に5%で割り引いた場合)。

他方、当社グループの純資産は約1兆7,000億円(2022年3月末)で、2050年に向けて純利益を毎年計上する構えです。当社グループはCO₂コストを含む気候変動リスクを的確に認識し、事業機会の追求と事業ポートフォリオの進化を行い、環境に貢献する事業への戦略的投資を通じた純資産の拡充と株主還元の実現に努めます。

登場による、市場構造変化もリスクとして想定しています。

これらのリスクは濃淡がありながらも、今後の気候変動の中でいずれも発現しうるものと当社グループでは捉えており、リスク低減の取り組みを進めます。

機会

当社グループは中期経営計画で「Environment & Energy」「Mobility」「Life Material」「Home & Living」「Health Care」を価値提供分野として位置付けています。また、成長に向けて重点的に資源投入する事業としてGG10を定めています。

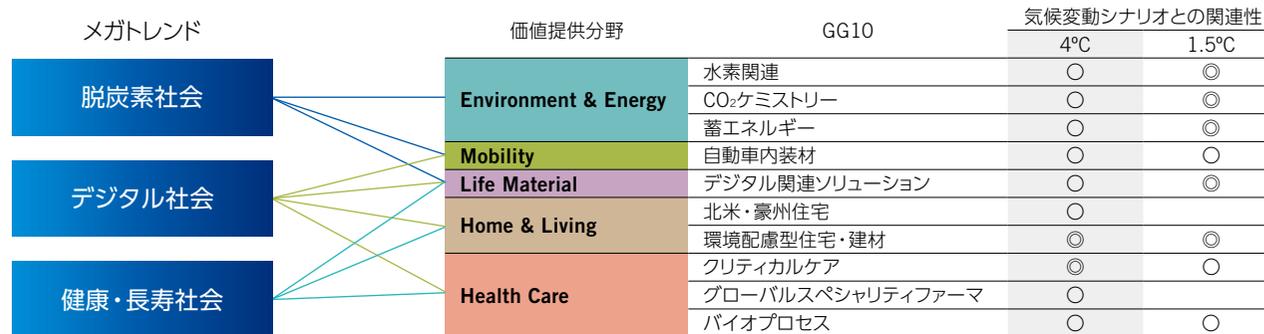
*1 気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD:Task force on Climate-related Financial Disclosures)。2017年に金融安定理事会(FSB)が設置、公表

*2 気候変動に関する政府間パネル(IPCC: Intergovernmental Panel on Climate Change)の第6次評価報告書に掲載されたシナリオの一つ。SSPはShared Socioeconomic Pathway、共通社会経済経路の略でSSP3-7.0は地域対立的な発展のもと、気候政策を導入せず、2100年に+4°Cまで気温が上昇するシナリオ

*3 国際エネルギー機関(IEA: International Energy Agency)作成のWEO(World Energy Outlook)2021に掲載されたシナリオの一つ。2100年の気温上昇を+1.5°Cに抑えるために、2050年に世界ネットゼロを達成するためのシナリオ

*4 WEO2021のNZEにおけるCO₂価格(\$/t-CO₂):2030年130\$, 2040年205\$, 2050年250\$

これらは、気候変動等のメガトレンドを踏まえて設定したもので、最新のIPCC、WEOの報告に照らし合わせても、さまざまな気候変動シナリオにおいて、緩和および適応の観点から価値を提供しうる分野であることが明らかです。当社の事業展開と方向性は、気候変動にさまざまな製品・サービスを事業機会として提供しうると認識しています。



(注)◎：IPCC第6次評価報告書とWEO2021での直接的な言及等関係性が強いと判断したもの
○：上記には及ばないが、広く関連があると想定されるもの

リスク	重要な変化	主なリスク	主な取り組み
+4°C シナリオ	風水害の甚大化	“物的”生産リスク ●工場やサプライヤーの被災による生産への影響	●BCPの継続的見直し、事前対応強化(在庫水準見直し、複数購買・拠点化の検討等)
	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 ●建設現場での熱中症対策の推進
+1.5°C シナリオ	脱炭素化	●規制強化によるコストアップ(製造、原材料) ●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活用拡大 ●エネルギー使用高効率化、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 ●カーボンフットプリント*5把握による製品の脱炭素化の加速
	市場構造の変化	●循環経済への移行による既存市場の縮小 ●代替技術の進展による既存市場の縮小	●マテリアルリサイクル/ケミカルリサイクル技術の開発、社会実装推進 ●バイオマス原料の投入 ●経営資源配分の見直し

機会	重要な変化	主な機会	主な取り組み
+4°C シナリオ	風水害の甚大化	●災害に強い住宅ニーズの高まり	●「ヘーベルハウス™」「ヘーベルメゾン™」の展開をはじめとする住まい/街づくりでのレジリエンス強化
	熱中症/感染症拡大	●既存薬、新薬、クリティカルケア事業の需要拡大	●関連医薬品・医療機器の提供 ●関連プロセス材・装置・サービスの提供
+1.5°C シナリオ	脱炭素化	●政策によるZEH*6、ZEH-M*6普及の促進 ●脱炭素製品の需要拡大	●ZEH対応「ヘーベルハウス™」「ヘーベルメゾン™」の拡大による住まい/街の脱炭素化 ●各製品での低炭素化推進(エネルギー、材料、プロセス) ●CO ₂ を原料とする化学品の開発
	EVの普及	●EV関連需要の拡大(電池用素材、軽量化素材)	●次世代モビリティ社会に向けた素材開発 ●自動車メーカー、電池メーカー等との連携強化
	水素社会の到来	●再生可能エネルギーを活用した水電解の需要拡大	●グリーン水素の製造システムの開発と事業化推進
	循環経済への移行	●循環経済に適合する部材やインフラの需要拡大	●マテリアルリサイクル/ケミカルリサイクル技術の開発、社会実装推進 ●バイオマス原料の投入
	デジタル市場の拡大	●脱炭素関連のデジタルソリューション(産業~社会)	●電流センサー、CO ₂ センサー等の電子部品、半導体や基板関連の電子材料事業の推進

*5 製品の原材料採掘から生産までのGHG排出量

*6 ZEH、ZEH-M：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

第三者保証を伴うGHG排出量の実績把握を年1回行っています。実績値ならびに目標への進捗状況は、サステナビリティ推進委員会およびその分科会である地球環境対策推進委員会で共有し、今後の取り組みを議論しています。また、中期経営計画の策定や毎年の見直しの中でも、GHG排出量削減状況の把握、事業戦略検討、取締役会への報告等を行っています。さらに、四半期、月次でも、関連する事項の把握を行っています。随時検討・提案される設備投資では、国際カーボンプライシングを考慮して採算性を評価し、実施決定しています。

■ 指標と目標

当社グループは以下の指標を、気候変動のリスク・機会に関係するものとして位置付けています。

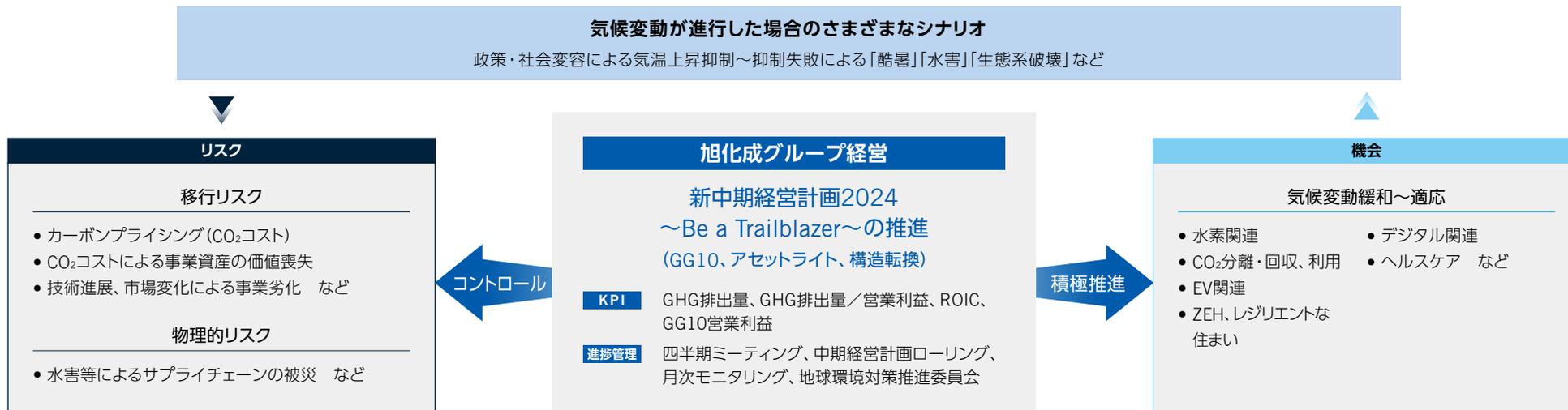
	目標	指標の意味
GHG排出量*7	2030年:30%以上の削減(2013年度対比) 2050年:カーボンニュートラルの達成	
GHG排出量*7/営業利益	(2021年度実績 0.20万t-CO ₂ e/億円)	低下は炭素税リスクの低減を示します
ROIC	2030年近傍:10%以上	向上は変化対応力ある高収益事業体への進化を示します
GG10の営業利益	2030年近傍:70%以上構成 (2021年度実績:35%)	気候変動に貢献しうる関連事業の伸長を表します

その他

国際カーボンプライシング(ICP)	10,000円/t-CO ₂ eで投資判断、表彰制度等に活用
役員報酬での気候変動課題の反映	「業績連動報酬」において、気候変動に関する取り組みを含む「サステナビリティ推進」達成度を反映

*7 当社グループの事業活動に直接関わるGHG排出量であるScope 1(自社によるGHGの直接排出)、Scope 2(他社から供給された電気・熱・蒸気の使用に伴う間接排出)が対象

■ 当社グループの気候変動対応の全体像



デジタルトランスフォーメーション(DX)

DX推進ロードマップと

Asahi Kasei DX Vision 2030の策定

当社グループが持つ多様な無形資産を活用し、ビジネスモデルを変革させ価値創造をリードするものとして、デジタル技術の活用を積極的に推進しています。推進にあたっては、全体ロードマップを策定し、2021年度までを現場に密着し実課題をデジタル技術で解決する「デジタル導入期」、事業軸・地域軸・職域等に横串を刺しデジタルを展開する「デジタル展開期」として、DX推進の基礎固めを進めてきました。2022年度からは「デジタル創造期」として、無形資産の価値化、新たなビジネスモデルや事業の創造へのデジタル技術の活用を進め、グループ全従業員が当たり前でデジタル技術を活用する「デジタルノーマル期」を目指していきます。これまでの取り組みにより、当社は経済産業省が(株)東京証券取引所と共同で選定する「DX銘柄2021」

「DX銘柄2022」に2年連続で選出され、独立行政法人情報処理推進機構(IPA)が発刊する「DX白書2021」にもその取り組みが掲載されました。



DXをさらに加速するために、2021年度に「Asahi Kasei DX Vision 2030」を策定しました。「私たち旭化成はデジタルの力で境界を越えてつながり、“すこやかな暮らし”と“笑顔のあふれる地球の未来”を共に創ります」という当社グループが2030年にDXを通じて実現していく世界を社内外に示しました。

DX推進体制の強化

グループ全体でDXの推進を加速していくために、推進体制の強化に取り組んできました。2021年4月にはデジタル共創本部を設置し、営業・マーケティング、研究開発、製造・生産の各機能におけるDX推進、IT基盤・サイバーセキュリティ関連などを集約させ、社内外とのデジタル分野における共創・連携体制を整えました。このような共創・連携を進めるべく、デジタル共創ラボ「CoCo-CAFE」を開設し、社内外のデジタル関連人材の交流を促進し、DX基盤の強化とビジネス創出を目指しています。また、各事業部門のトップとデジタル共創本部の連携体制(リレーションシップマネージャー制度)を整え、各事業における課題・重点テーマ等を共有し、具体的な取り組みを進めています。

ロードマップの概要



⇒約400件のプロジェクト

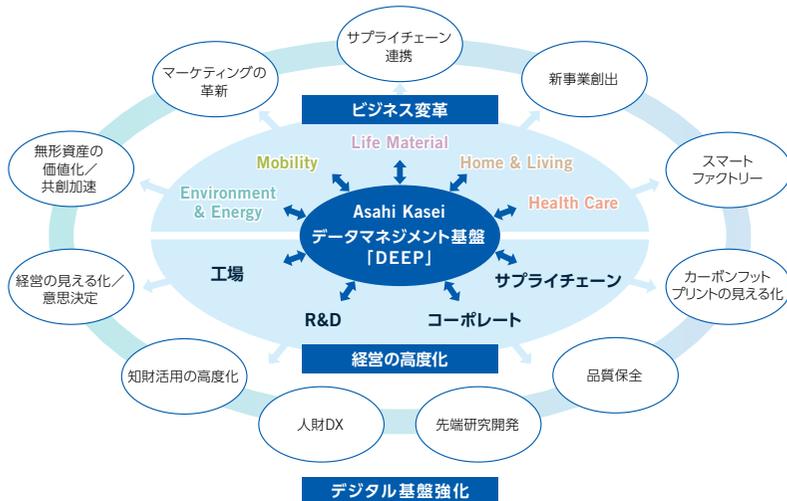
デジタル人材の育成・獲得

デジタル人材の育成・獲得も積極的に実施しています。グループ全従業員がデジタルリテラシーを身に付け、デジタル技術活用のマインドセットで働く「4万人デジタル人材化」の施策を進め、DX人材の基盤を固めるとともに、事業責任者をDXリーダーに育成する等、各事業部でDXを自律的に推進できる人材の育成を行っています。また、育成プログラムの実施や採用を通じて、高度なデジタル技術とデータを活用し、事業の課題解決や、新しい価値・ビジネスモデルを創出できるデジタルプロフェッショナル人材の育成・獲得を進めてきました。2021年度末にデジタルプロフェッショナル人材230名を育成・獲得するという目標は予定どおり達成しました。

■ 2022年度～デジタル創造期における3つの柱

2022年度からの「デジタル創造期」は、当社グループの多様なデータを有するデータマネジメント基盤をベースとして、ビジネス変革・経営の高度化・デジタル基盤強化の3つの柱でDXを推進していきます。具体的な取り組みとしては、ビジネス変革では、無形資産の価値化／共創の加速、マーケティングの革新、サプライチェーン連携、新事業創出、スマートファクトリーの5つ、経営の高度化では、経営の見える化／意思決定への活用、知的財産活用の高度化、人財を活かすための活用、先端研究開発、品質保全、カーボンフットプリントの見える化の6つのテーマに注力します。デジタル基盤の強化では、デジタル人財の育成・獲得の加速、デザイン思考を

デジタル創造期における3つの柱



デジタル人財育成・獲得／アジャイル開発の浸透／データ活用促進

活用したアジャイル開発のグループ全体への浸透、データ活用促進を進めていきます。

また、DXの進捗を測るKPI(2024年度目標)として「DX-Challenge 10-10-100」を定めました。具体的には、デジタルプロフェッショナル人財を2021年度比で10倍(グローバル全従業員のうち2,500名程度)、グループ全体のデジタルデータ活用量を2021年度比で10倍、そして通常活動のDX活用による利益貢献に加え、選定した重点テーマで100億円の増益貢献(2024年度までの累計)を目指します。デジタルで多様な資産を最大限に活用し、ビジネスモデルを最速で変えていきます。

DX-Challenge 10-10-100

デジタルプロフェッショナル人財 **10倍**
(2021年度比)

デジタルデータ活用量 **10倍**
(2021年度比)

重点テーマ増益貢献 **100億円**
(2024年度までの3年間累計)

DX関連投資*

2024年度までの3年間累計 **約300億円**

* デジタル変革にかかる情報化投資やクラウド利用料



取締役 兼 専務執行役員
兼 デジタル共創本部長
デジタルトランス
フォーメーション(DX)統括

久世 和資

デジタルの力であらゆる境界をなくし、 価値共創を進化させる

DXの成功には「人」「データ」「組織風土」の3つが重要と考えています。当社グループでは、多様な事業・技術・人財から生まれる膨大なデータを蓄積しています。このデータを最大限活用して、ビジネス変革や効率化等の新たな価値をどれだけ生み出していけるのか。その鍵を握るのは「人」そして「組織風土」です。デジタルプロフェッショナル人財のみならず、全従業員がデジタル技術を正しく理解し、社内に蓄積された豊富なデータを最大限活用する、ガレージ手法等を積極的に活用し、アジャイル開発を推進する、このような組織風土があって、DXは飛躍的に進んでいきます。変革を起こすのはあくまで人や組織であり、デジタル技術は変革の手段なのです。

ものづくりの技術とデジタル技術の融合により拓ける未来に大きな可能性を感じています。私たちはこれからもデジタルの力で企業や業界の壁を超えて共創し、山積する社会課題の解決への貢献、そして新しい価値の創造を加速させていきます。

デジタル変革の成功要因「人」「データ」「組織風土」～旭化成グループ全体での具体的な取り組み

人

グループ全従業員のデジタルリテラシーの向上を目的として、旭化成 DX Open Badgeプログラムを2021年度より開始しました。このプログラムは、Level 1からLevel 5まで5段階あり、全従業員がデジタル人財となるための期待到達レベルであるLevel 3までと、デジタルプロフェッショナル人財育成の一環であるLevel 4・5から構成されます。現在、Level 3まで開講し、国内外の従業員が、eラーニングやハンズオンにより、デジタルを活用して現場で自律的に課題解決していくための知識・スキル習得に取り組んでいます。各レベルの修了者にはブロックチェーンで管理されたデジタルバッジを発行し、スキルの見える化に役立っています。Level 4・5においては、以前から取り組んでいる研究開発や生産技術領域での人財育成、および高度専門職制度と連携して、デジタルプロフェッショナル人財の育成を進めていきます。



「4万人デジタル人財化」で2023年度に目指すレベル

データ

グループ一体となった価値創造を加速させるには、グループ内に蓄積されたデータ資産を横断的に活用できる仕組みが必要であるため、データマネジメント基盤「DEEP」を構築しました。「DEEP」は、グループに散在するデータを容易に探し出し、システム間でデータを連携させることができます。この機能により、データ活用に至るまでのリードタイムの短縮や効率化、生産性の向上を実現しました。今後はさらに、当社グループ内におけるデータガバナンスの整備、データ活用文化の醸成を目指します。現在、自動車関連事業の販売データの集約や、カーボンフットプリントの可視化、各事業の経営状況の可視化などが「DEEP」を介した形で進められています。「DEEP」を活用してグループ全体の情報資産の共有と活用を推し進め、事業のDXをさらに加速していきます。

ダッシュボード



各種データを活用したダッシュボードをポータルサイトで共有

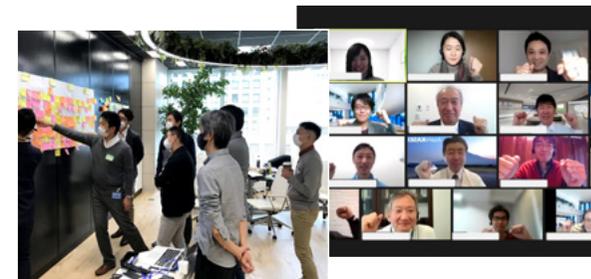
ポータルサイト



「いいね!!」で利活用を促進

組織風土

デジタルによる変革、価値創造をグループ全体でリードするような組織風土の醸成が重要です。そのための活動の一つとして、イノベーション創出やDXのためのアプローチ手法である“Garage”の実行を推進しています。“Garage”とは、当社グループの多様な事業領域における製品、ノウハウから新しい価値・サービスを共創とデジタルにより生み出す活動です。世代・役職・組織といった境界を超えて、多様なメンバーでデザイン思考により、人間中心のアイデア・体験のストーリーを描きます。アジャイルに価値検証を行う開発スタイルを採用することで、いち早くユーザーの声をフィードバックする文化を醸成していきます。挑戦・共創の場である「CoCo-CAFE」では、“Garage”を含むさまざまな価値創造の活動、チャレンジが日々行われており、組織風土の醸成が進んでいます。



「人財」のトランスフォーメーション(PX)

旭化成グループが目指す、人財や知財、ノウハウ、データなどの多様な無形資産の活用による新たな価値の創出に向けて、「人は財産、すべては『人』から」という基本思想のもとに、従業員の自律的成長を後押しし、多様な「個」が活躍できる基盤づくりを推進しています。

旭化成グループの人財戦略

■ 多様な「個」の終身成長+共創力で未来を切り開く

不連続かつ予測困難な事業環境の変化に適応し、先手を打っていくためには、従業員一人ひとりが挑戦・成長し続ける「終身成長」、当社グループの多様性を活かし、コラボレーションを推進する「共創力」の2つの視点が重要です。

「終身成長」に関しては、一人ひとりが自らのキャリアを描

き、成長に向けた学び・挑戦を進めること、そして、個とチームの力を最大限引き出し成果に結び付けるマネジメント力の向上の2点に、より一層取り組みます。

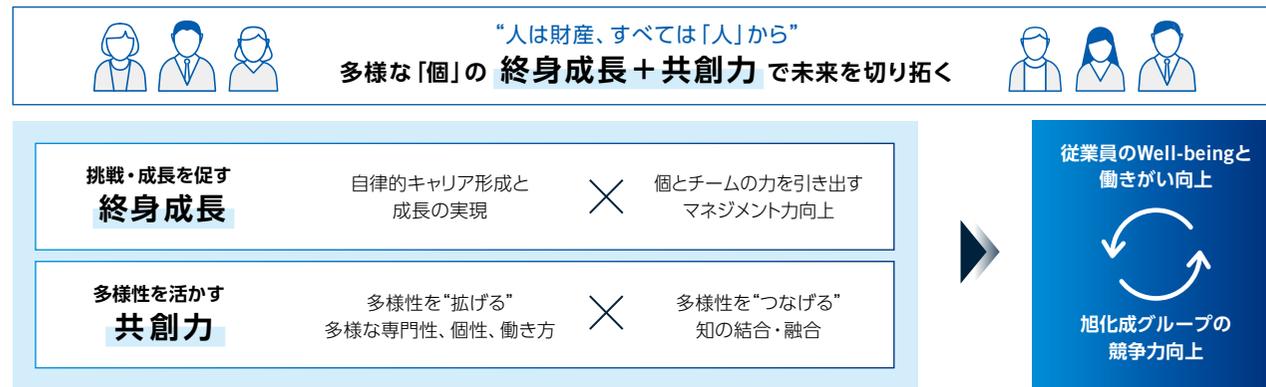
多様性を活かして「共創力」を高めるには、多様性を“広げる”という視点と多様性を“つなげる”という視点から、さまざまな取り組みを実行します。

具体的には、多様な人財の活躍およびワークエンゲージメントの向上を目的として、高度専門職制度*の拡充によるプロフェッショナル人財の育成強化や、「KSA(活力と成長アセスメント)」というエンゲージメントサーベイに基づいた組織の活性化・人財の成長施策、女性を含めた多様な人財が活躍できる環境整備を進めています。グループの経営を担う人財の拡充の視点では、次世代リーダー候補者にコーチング等を通じて自らの成長を促すとともに、リーダーシップやチームワークを強化するためのプログラムを通じた育成を行っています。

また、COVID-19感染拡大後の環境下においては、制度やITインフラの観点等で従業員が働きやすい環境づくりを実施しています。今後は、人財の見える化と「Connect」を進めるためのデジタルツールも活用し、多様な「個」が世代を問わず専門性を高め成長し、知の結合・融合を通して、社会に価値を提供し続けられるよう、KPIを設定し施策の実行を進めていきます。

* 新事業創出、事業強化へ積極的に関与し、貢献できると期待できる人財を「高度専門職」として任命、育成、処遇することで、社内外に通用する専門性の高い人財を増やしていく取り組み

人財戦略の概要



高度専門職任命者数
2024年度 300名
 (2021年度:259名、64領域)

成長行動指標
モニタリングと維持改善の取り組み
 エンゲージメント調査(5段階)
 2020年:3.65 2021年:3.69

多様な人財活躍指標
ラインポスト+高度専門職における女性比率 2030年度:10%
 (2018年度:2.2% 2021年度:3.4%)
 (執行役員における女性+外国人比率 2018年度:8% 2022年度:22%)

人財マネジメント力の強化

COVID-19感染拡大の影響により、オンラインでのコミュニケーションも前提とした職場環境に変わり、より一層多様な生き方・働き方が尊重されるようになりました。そのような環境において、従業員が生き生きと活躍するためには、各組織の長が従業員や組織の現状を的確に捉えて、適切な打ち手を講じることが必要です。当社グループでは、2020年度よりエンゲージメントサーベイとして、KSAを開始しました。ワークエンゲージメントは、仕事への自信、前向きに捉える力、自己効力感などの「従業員個人の資源」と上司・同僚のサポート、仕事の裁量、評価・フィードバックなどの「組織の資源」の相乗効果により生じます。ワークエンゲージメントを測定するために、従業員個人の活力と上司部下関係、職場環境の現状を捉え、その内容を職場で共有し、職場のメンバー間での対話を通じて、従業員個人と組織の自律的な「成長」を目指していきます。

KSAは、「活力と成長循環モデル」(大阪大学・開本浩矢教授

「組織行動論」)に基づき、個人と組織の状態を3つの指標(①上司部下関係、職場環境 ②活力 ③成長につながる行動)で捉えています。

3つの指標とそれらの影響度合いを確認することで、これまでの取り組み(打ち手)の成果を「見える化」することや、現在

の組織の状態について知り、次の打ち手に役立てることにつながります。

2021年度より、KSAとは別に実施していたストレスチェックとの一体的な調査・活用を開始しました。個人や組織の状態をより多面的に総合的に把握し打ち手につなげています。

KSA(活力と成長アセスメント)によって測定できる項目

① 上司部下関係、職場環境 (組織の資源)

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

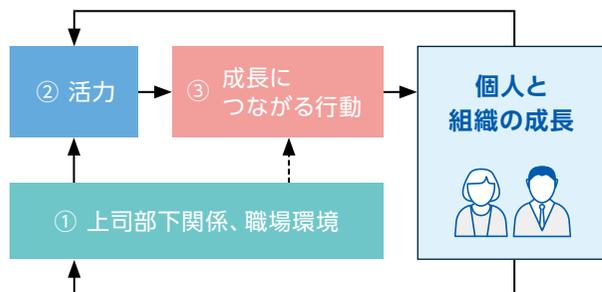
② 活力

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

③ 成長につながる行動

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

KSA(活力と成長アセスメント)の仕組み



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

- “ KSAの結果をもとに部門メンバーと議論することで、全員を巻き込む形で職場の活力と成長について考える時間を取れたこと自体が良かった ”
- “ 部門の強み、弱みを全員で共有することができた ”

- “ (部門長である)私が把握していない各組織の状況がわかり、特にKSAのレポートで弱みと記載されていた部分については、新たな気づきになった ”
- “ より自分たちの組織に対する理解が深まり、今の良い職場風土を維持しようという部門の団結につながった ”

高度専門職制度

人財戦略において、人財マネジメント力の強化と並んで重要なのが、個々の従業員の専門性を高め続けることです。当社グループでは、新事業創出、事業強化へ積極的に関与し、貢献すると期待できる人財を「高度専門職」として任命、育成、処遇することで、社内外に通用する専門性の高い人財の層を厚くする「高度専門職制度」を積極的に活用しています。本制度では高度専門職を5つの区分に定義しており、それぞれの役割を明確にするとともに処遇を向上させ、人財の成長を促すと同時に優秀な外部人財を獲得するための仕組みとしています。また、各領域における高度専門職の後継者育成

計画(サクセッションプラン)を策定し、事業の強化と人財育成をリンクさせ、競争力の強化につなげていきます。

■ 高度専門職における人財ポートフォリオ

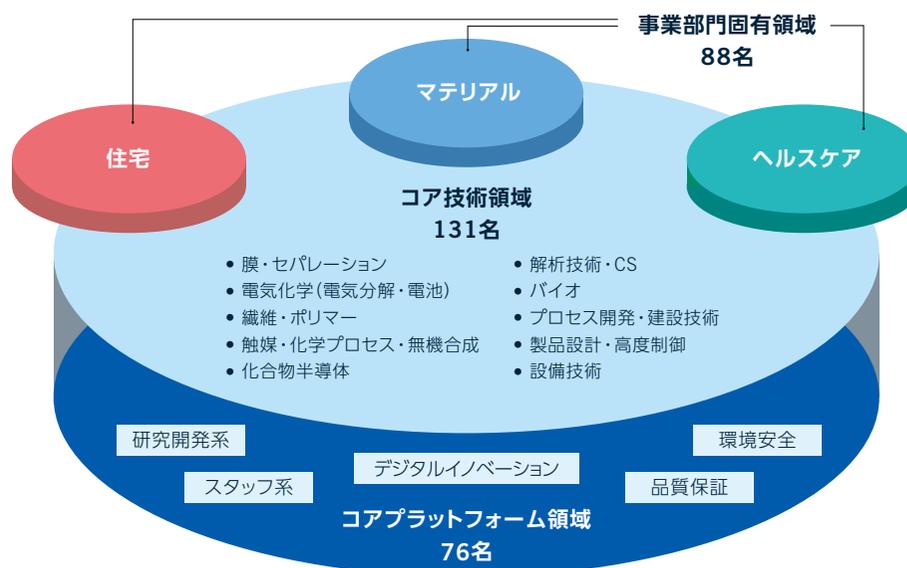
事業横断で強化すべき技術領域を「コア技術領域」として特定し、各コア技術領域を牽引する技術者を高度専門職に任命します。今後5～10年先の事業拡大・事業創出を目指し、当社グループの競争力の源泉となるコア技術・生産技術・ノウハウ、事業プラットフォーム・多様なマーケットチャネル・ビジネスモデルを毎年見直しており、2021年度には新たにバイオ

領域を加えて、下記の10領域を事業横断のコア技術領域として特定しています。また、各事業固有の領域や、全社横断的な重要職能領域(コアプラットフォーム領域)についても専門家として社内で育成すべき領域・職種を毎年見直しており、2022年度には「機械安全」等をコアプラットフォーム領域に追加したほか、「デジタルイノベーション」をコア技術領域からコアプラットフォーム領域に移すなどして、各領域を牽引する人財の育成を加速しています。

高度専門職の区分と役割

区分		役割
エグゼクティブフェロー (執行役員相当処遇) 新しい技術領域を創出した、あるいは技術領域を著しく拡大した実績を持つ者	シニアフェロー (理事～執行役員相当処遇) 定年到達後の任期満了に伴いエグゼクティブフェロー、プリンシパルエキスパートを退任した後も引き続き右記役割を担うと期待される者	①トップ専門職として技術や専門性を深耕・発展させて新事業創出や事業強化に積極的に参画・貢献する ②当該領域の人財育成を行う
プリンシパルエキスパート (理事もしくは上席理事相当処遇) 各技術領域におけるトップ技術者		
リードエキスパート プリンシパルエキスパートに次ぐ専門職(プリンシパルエキスパートの候補者)		技術や専門性を深耕・発展させて新事業創出や事業強化に積極的に参画・貢献する
エキスパート リードエキスパートに次ぐ専門職(リードエキスパートの候補者)		

高度専門職の対象となる領域(2022年度)



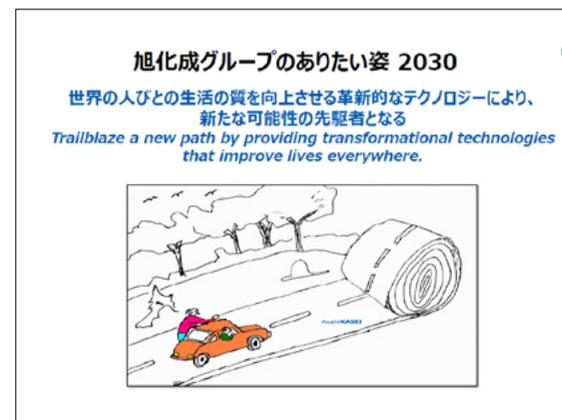
グローバル人材の活躍

■ 海外買収事業から事業会社経営への登用

海外買収事業については、優秀な人材も併せてグループ内に取り込み、執行役員レベルで事業会社の運営への参画も進めています。2016年度には3名だった執行役員クラスの外国籍従業員は2022年度には6名に増加しました。6名のうちの1名は、領域管掌の役割を担い、1名は新たに買収した事業に異動し経営を担うなど、出身事業に留まらない人材活用を行っています。

■ 海外現地採用人材の育成・活躍

海外現地採用の優秀人材を各事業の人材に留めず、グループ全体に貢献する人材に育成していくための取り組みを一層進めています。国を超えた育成ローテーションの実施や、日本とのネットワーク強化といった、現地採用人材の育成に取り組んでいるほか、次世代リーダーの全社テーマの議論への参画も進めています。2021年度は、2022年度からの新中計を検討するにあたり、米国・欧州・中国の次世代リーダークラスでチームを結成し、2030年の旭化成グループのありたい姿を議論しました。その中でなされた米国チームの提言は、新中計のコンセプトである“Be a Trailblazer”のもとになっています。



「2030年の旭化成グループのありたい姿」ワークショップ参加者の声



“ 将来のビジネスを考えるだけでなく、部門を超えた一体感のある仕事ことができました。多くの素晴らしいアイデアが生まれました。今回のような将来のビジョンだけでなく、現在の事業の改善に対しても2~3年ごとに同様の演習が行われることで、素晴らしい成果につながると思います。”
—Phani Nagaraj, Asahi Kasei Asaclean Americas, Inc.



“ 当社グループのメンバーとネットワークを組む絶好の機会でした。この経験に感謝し、今後も社内横断的な交流の機会が続くことを期待しています。”
—Meghann Woo, Synergos Companies LLC



“ 今後当社グループが変革し前進する決意を持っていることを感じました。現地にさらに大きな活力が生まれ、中国市場で発展、成功することを期待したいです。”
—郭娟 旭化成電子科技(上海)有限公司



“ 今回の取り組みを通して、当社グループのシナジーによって、業界が本当に必要としている価値あるソリューションを提供できる可能性があると感じました。”
—Bijan Farazandeh, Asahi Kasei Microdevices Europe GmbH

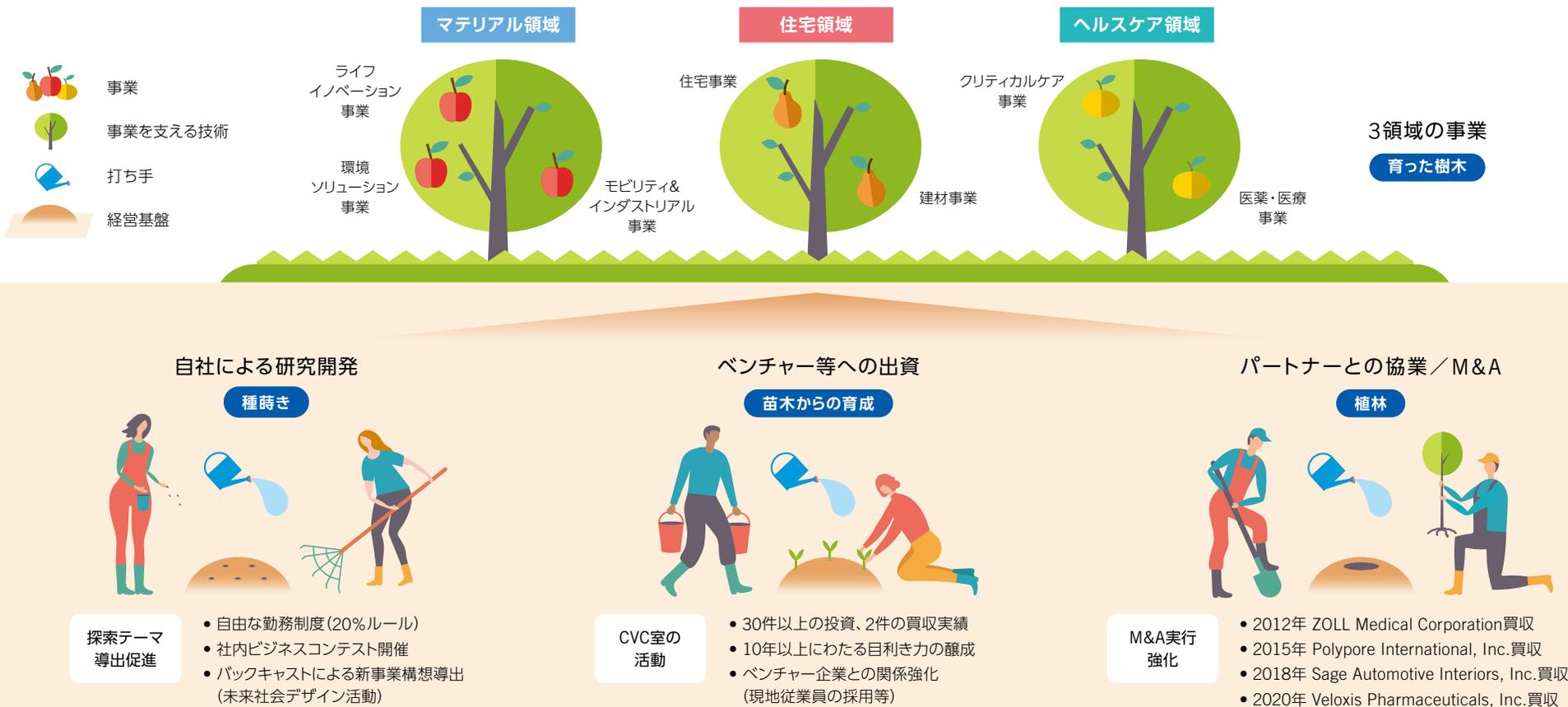
新事業創出

新事業創出に向けた種々のアプローチ

当社グループでは、新事業創出に向けた取り組みとして、主に自社による研究開発、ベンチャー等への出資、パートナーとの協業／M&Aの3つのアプローチをとっています。それぞれ

のアプローチを促進・加速させる打ち手として、探索テーマ導出促進、CVC室の活動、M&A実行強化等の施策を実施しています。これらの新事業創出へのアプローチを支える経営

基盤の強化に向けて取り組むべきテーマとして、グリーン(G)、デジタル(D)、人財(P)の“GDP”のトランスフォーメーション、および無形資産の最大活用を掲げています。

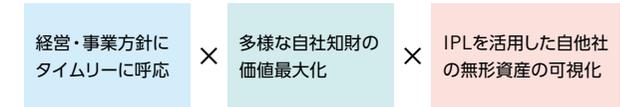


経営基盤の強化に向けて取り組むべきテーマ：“GDP”+ 無形資産の最大活用

新事業創出に向けた知財・無形資産の最大活用 ～知財インテリジェンス室の創設～

当社グループの知財・無形資産活動の基本方針は、経営・事業方針にタイムリーに呼応すること、多様な自社の無形資産を最大化すること、IPランドスケープ(IPL)を最大限活用することの3点です。本方針に基づき知財・無形資産を活用し、GG10の成長を目指す戦略を構築・実行することをミッションとした知財インテリジェンス室を、経営企画担当役員直下の組織として創設しました。

知財・無形資産活動基本方針



■ 新事業創出を見据えた知財・無形資産を活用したビジネス戦略検討例

水素関連事業における戦略策定

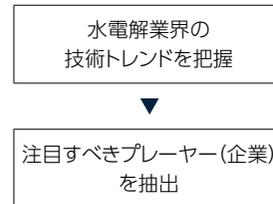
アルカリ水電解技術を軸に、水素ビジネスへ進出するべく、以下のステップで知財・無形資産を活用したビジネス戦略を構築しています。

- STEP 1** 公開情報から水素ビジネスの業界全体を俯瞰
- STEP 2** IPLによりバリューチェーンにおいて当社の強みとなる技術、競合の強みとなる技術を明確にする
- STEP 3** 当社の優位性を検証し、組むべきパートナー等を検討する

水素関連ビジネス戦略策定の検討フロー

STEP 1 業界動向分析

業界動向俯瞰



STEP 2 競合戦略ベンチマーク

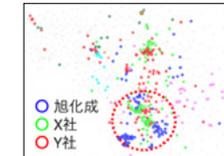
注目企業の保有技術分析

	技術1	技術2	技術3	技術4	技術5
旭化成	○	—	○	—	—
A社	○	—	—	○	—
B社	○	○	—	○	—
C社	—	○	—	—	○
...	—	—	—	—	○

STEP 3 追加分析&ビジネス戦略検討

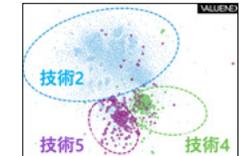
強みを活かす戦略

技術3に関する特許権による優位性の検証



パートナーとの共創戦略

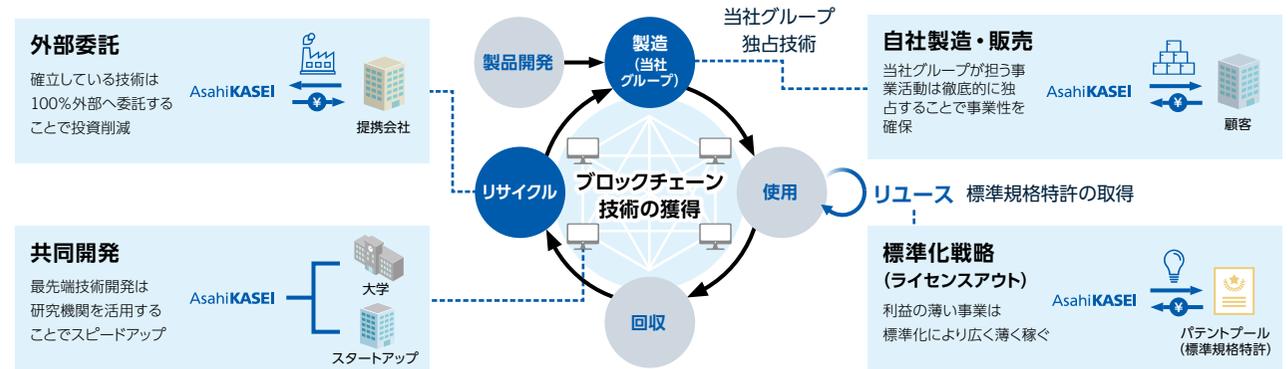
当社に欠けた技術4を持つパートナーとの共創



サーキュラーエコノミー(CE)関連事業における戦略策定

CE市場においては、市場設計を主導することで、市場形成の加速と事業性の確保を両立させる必要があります。当社グループがCE関連事業のイニシアチブを取り回していくために他社と共同開発を行い、開発のスピードアップを図っています。すでに確立している技術は外部に委託することで投資を削減し、利益の薄い事業は他社にライセンスすることで広く実施させます。当社グループのコアとなる領域は従来どおり独占し、事業性を確保します。

サーキュラーエコノミー市場における知財・無形資産の価値最大化戦略



成長戦略

▶ 領域別事業戦略

- 45 マテリアル領域
 - 46 水素関連
 - 47 CO₂ケミストリー
 - 48 蓄エネルギー
 - 49 自動車内装材
 - 50 デジタル関連ソリューション
- 51 住宅領域
 - 52 環境配慮型住宅・建材
 - 53 北米・豪州住宅
- 54 ヘルスケア領域
 - 55 グローバルスペシャリティファーマ
 - 56 バイオプロセス
 - 57 クリティカルケア
 - 58 ZOLL CEO インタビュー

領域別事業戦略

マテリアル領域



マテリアル領域担当
代表取締役 兼 取締役社長
工藤 幸四郎

マテリアル領域は、2022年度より「環境ソリューション」「モビリティ&インダストリアル」「ライフノベーション」の3事業本部に組織を再編しました。脱炭素化をはじめとする社会の変化により経営環境が大きく変革する中、「Environment & Energy」「Mobility」「Life Material」という価値提供分野に対応する組織体制とし、マーケットをより強く意識した事業運営に転換します。既存事業強化と次の成長分野への経営資源シフトによる事業拡大を推進し、高付加価値で市況の影響を受けにくい収益体質を実現することで、成長を加速させます。

セグメント別の売上構成比と主な製品

ライフノベーション事業 デジタルソリューション

- ミックスドシングルLSI、電子コンパス
- 磁気センサー
- UVC LED
- 感光性ポリイミド「パイメル™」
- 感光性ドライフィルム「サンフォート™」
- ガラスクロス

コンフォートライフ

- キュプラ繊維「ベンベルグ®」、プレミアムストレッチ素材「ロイカ®」
- 食品保存用フィルム「サランラップ®」
- 医薬・食品添加剤向け結晶セルロース「セオラス®」
- 感光性樹脂



環境ソリューション事業

- リチウムイオン電池用セパレータ「ハイポア™」「セルガード®」
- 鉛蓄電池用セパレータ「グラミック®」
- 食塩電解システム、中空糸ろ過膜「マイクロザ®」
- 合成ゴム、エラストマー
- アクリロニトリル (AN)、メタクリル酸メチル、スチレンモノマー
- ポリエチレン、ポリスチレン

モビリティ&インダストリアル事業

- 人工皮革「Dinamica®」
- エンジニアリング樹脂「レオナ™」「テナック™」「ザイロン™」
- ビーズ状発泡体「サンフォース®」、成形機用洗浄剤「アサクリン™」
- ナイロン66繊維「レオナ®」
- ウレタン系塗料硬化剤「デュラネート™」

■ 新中計の基本方針

基本戦略

カーボンニュートラルの実現に向け、既存の延長線ではない戦略・戦術でポートフォリオ変革を図り、収益性と投資効率の向上を目指す

ポートフォリオ戦略

挑戦的成長 次の成長事業へフォーカス

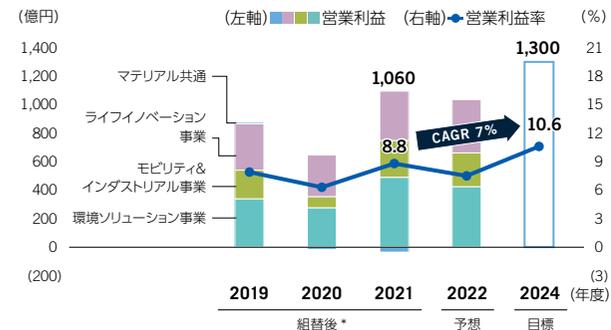
- 社会の脱炭素に貢献する新事業 (水素関連、CO₂関連、蓄エネルギー関連等)の事業化加速
- 自動車内装材におけるバリューチェーン展開
- 電子部品・材料関連の新しい事業機会探索

キャッシュ創出 既存アセットを最大限活用

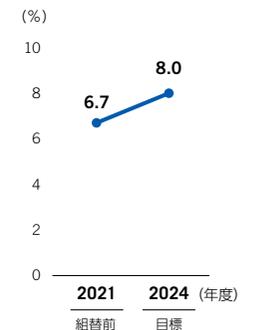
- セパレータ事業の生産能力増強の寄与による利益成長
- 無形資産を活用した事業展開 (CO₂ケミストリー関連の技術ライセンス事業、イオン交換膜の新ビジネスモデル等)

業績推移とKPI

営業利益成長率 / ROS



ROIC



* 2022年度の開示区分変更を反映した数値

GG10 水素関連

Environment & Energy

大型アルカリ水電解システムの早期事業化、低コストのグリーン水素供給により世界のGHG排出削減に貢献し、水素サプライチェーンにおけるキープレーヤーを目指します。

事業環境

脱炭素社会の実現に向け、世界中で水素関連の技術開発が進んでいる

水素は脱炭素社会を実現するうえで必要不可欠なマテリアルとして近年注目を集めており、数多くの企業が水素関連の研究開発や実用化に向けた取り組みを進めています。

水素製造にはさまざまな方法がありますが、当社が手掛けるアルカリ水電解方式は、大型化に適するとされ、大量の水素を低コストで製造する技術として期待されています。

再生可能エネルギーで製造するグリーン水素の需要が高まっている欧州を中心に、世界各地で社会実装に向けた水素製造プロジェクトが立ち上がっています。水素製造用電解槽の市場も大きな規模となることが見込まれています。

当社グループの強み

食塩電解技術をベースにしたアルカリ水電解システムで、さまざまな大規模実証プロジェクトに参画

当社のアルカリ水電解システムは、1975年から手掛けるイオン交換膜法食塩電解事業で培った技術をベースとしています。食塩電解において当社は、膜、電解槽、電極、運転技術およびモニタリングシステムのすべてを供給できる世界唯一のメーカーであり、イオン交換膜のシェアは世界首位です。そのノウハウの活用により再生可能エネルギー等の不安定な電源にも対応できる大型アルカリ水電解システムの開発を進めており、複数の実証プロジェクトに参画しています。

国内では、NEDO*1の福島水素エネルギー研究フィールドにおいて10MW(1ユニットとして世界最大規模)の水電解システムの実証運転をしています。また、2021年には日揮ホールディングス(株)と共同の「大規模アルカリ水電解水素製造システムの開発およびグリーンケミカルプラントの実証」プロジェクトがグリーンイノベーション基金事業*2に採択されました。100MW級を見通した大規模アルカリ水電解システムおよび再生可能エネルギーからグリーンケミカル製造までを統合して制御できるシステムの開発を進めていきます。

欧州でも、「ALIGN-CCUS」および後継プロジェクトの「TAKE-OFF」等に参画し、運転ノウハウやデータを蓄積しています。

*1 国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構

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



出典：NEDO



事業戦略

早期事業化とサプライチェーン構築を推進し、アルカリ水電解システムのリーディングサプライヤーへ

実証プロジェクトを通じ信頼性の高いアルカリ水電解システムを実現するとともに、実用化に向けてコスト低減に努め、2025年の事業化を目指します。システムの供給に加え運転やモニタリングまで手掛けることも視野に、まずは市場が先行する欧州での展開を図ります。

水素事業では、川上のエネルギー供給企業や川下の水素需要家をはじめ、多くの企業と連携し新たなサプライチェーンを構築する必要があります。当社のアルカリ水電解システムに対する引き合いは多く、主体的にサプライチェーン構築を牽引しながら、最適なパートナーシップを検討していきます。

将来的には、水電解システムのリーディングサプライヤーとして、電解槽市場で20%のシェア獲得を目指します。グリーン水素需要の急速な高まりに応えるため、積極的な投資を行いながらも、アセットライトを意識した他社との協業も含め、世界で事業展開を加速していきます。

水素事業立ち上げに向けたポイント

- 大型化・モジュール化の技術開発の完成
- 統合制御システムの開発(全体プロセスの最適運転)
- コスト低減 アルカリ水電解装置コスト:5.2万円/kW(2030年)
- サプライチェーンにおけるパートナーシップの構築
- 地域・事業モデルに応じた水素需要の確保

2025年事業化、
2030年には新たな
事業の柱の一つへ

GG10 CO₂ケミストリー

Environment & Energy



カーボンニュートラルに向けて、独自の先進技術でCO₂の分離・回収および活用の促進を目指します。

事業環境

脱炭素社会に貢献するさまざまなCO₂関連技術の開発が進む

カーボンニュートラルの実現に向け、CO₂の分離・回収や、回収後の活用に関連する技術の開発が世界中で進んでいます。環境に関心の高い欧州を中心に、発電所・工場等の排気ガスからのCO₂回収や、バイオガスからのCO₂分離・メタン回収など、各産業で脱炭素に向けた動きが高まっており、関連市場も今後大きく伸びていくと展望されています。

また、企業が原材料調達においてカーボンフットプリントを重視する傾向も急速に強まっており、原材料の製造プロセスにおけるCO₂排出量削減に加え、CO₂を原料として利用する素材等への関心が高まっています。

当社はCO₂分離・回収技術およびCO₂を原料として利用する化学品製造技術(CO₂ケミストリー)の開発を推進しており、CO₂排出量の削減に関して、回収から利用に至るまでさまざまな形での貢献を目指しています。

事業戦略

CO₂分離・回収技術の確立に向けた実証およびCO₂利用技術の事業展開を加速

CO₂分離・回収技術に関しては、実際のガスを使った実証実験を2022~2023年度に開始することを検討しています。バイオガス等向けの比較的小規模なプロセスで、2027年度の事業化を目指します。

欧州ではバイオガス活用促進の動きにより、バイオガスからCO₂を分離しメタンを回収する需要の拡大が見込まれ、当社も欧州での実証を検討していきます。

また、発電所や工場等に向けた大規模なシステムの開発も進めています。

CO₂ケミストリーに関しては、事業化したLIB用電解液原料の技術ライセンス展開に注力するとともに、開発中であるイソシアネート製造技術の確立を加速させます。自動車向けの次世代塗料原料としての用途が期待できる特殊なイソシアネートは、2026年の事業化を目指しています。

それらに続く新規技術として、グリーン水素によるCO₂変換技術や、CO₂電解還元によるエチレン製造技術、バイオ法CO₂変換技術等についても開発を進めています。

世界をリードする環境ソリューション技術で、CO₂の活用と化石資源消費低減に貢献していきます。

当社グループの強み

独自開発のゼオライトによるCO₂吸着と、多彩な技術によるCO₂の原料利用

CO₂分離・回収では、独自開発のゼオライトにより混合ガスからCO₂を吸着する技術を開発しています。当社はゼオライトを触媒として活用してきた長い歴史があり、その知見や技術をCO₂吸着に活かしています。当社のゼオライトを用いたCO₂吸着は、現在普及しているアミン法と比較し消費エネルギーが約半分に抑えられ、回収コスト削減への貢献が期待されています。

また、CO₂を化学品原料として利用するCO₂ケミストリーの研究に1980年代から取り組んでいます。CO₂を利用し、かつ有毒なホスゲンを使用しない世界初のポリカーボネートの製造技術は2002年にライセンスを開始しており、世界シェア16%相当に技術を提供しています。その技術ベースと事業化ノウハウを活かし、2021年にはCO₂を原料にしたLIB用電解液原料の技術ライセンスも開始しました。ポリウレタン原料の各種イソシアネートの開発も進めており、これらの分野で世界をリードする研究開発力と事業化実績を有しています。



GG10 蓄エネルギー

Environment & Energy

脱炭素社会の実現に向けて需要が高まる蓄エネルギーのニーズに応え、LIB用セパレータを中心とした貢献の拡大と、次世代に向けた新しい事業機会を追求します。

事業環境

社会に広く普及する蓄エネルギーデバイスとして、LIBの重要性は一層高まっている

GHG排出量の削減が求められる中、化石燃料からの脱却や再生可能エネルギー利用の拡大に伴い、蓄エネルギーのニーズは今後一層高まっていく見通しです。次世代のエネルギー貯蔵に向けさまざまな新規技術が開発されていますが、LIBは当面この分野における重要なデバイスであり続けると考えられています。

LIB市場は、自動車電動化の流れにより車載用途を中心に近年大きく拡大してきました。今後はESS(エネルギー貯蔵システム)の普及本格化も加わり、需要拡大が継続する見通しです。

電池メーカーや各種部材メーカーは、供給能力を拡大するとともに、用途の広がりに伴う多様なニーズに対応する新たな技術の開発に注力しています。

また、世界のLIB需要量が増加する中、LIBのリユースやリサイクルの需要も増加し、新たな市場が形成されていく見通しです。

当社グループの強み

蓄積してきた知見と業界をリードする高い技術力により、多様なニーズに応える高品質のセパレータを提供

当社グループは1970年代からLIBの研究を行っており、現在のLIBの原型を開発しました。長い歴史で培った技術や知見をもとに、LIB主要部材の一つであるセパレータ事業を展開しています。

技術力に基づく高い性能と安全性、安定供給力、また、湿式膜・乾式膜の両方を手掛ける強みを活かした提案力や製品開発力等が高く評価されており、特に高性能が求められる分野において顧客と強固な関係を構築しています。また、環境にやさしい製造プロセスや、これまで築いてきた包括的な特許網等も当社グループの強みです。旺盛な需要に応えるため、中期的には生産能力を30億m²/年へと拡大していく計画です。

LIB市場が拡大する中国では、2021年に当社子会社であるPolypore International, LPと上海恩捷新材料科技股份有限公司(SEMCORP)が乾式セパレータの合併会社を設立し、中国におけるESS用LIB市場の開拓を目指しています。



事業戦略

セパレータ事業の成長を追求しながら、新たな事業機会への展開に取り組む

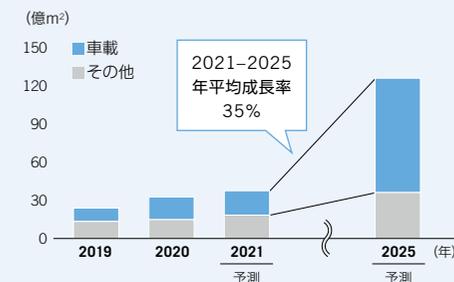
当社グループはセパレータ事業の成長を軸としながら、蓄エネルギー関連の製品・サービスにおけるさらなる事業展開の可能性を追求しています。

セパレータに関しては、地産地消の観点から生産能力拡大を欧米で行うことや、アセットライトの観点から他社との戦略的パートナーリングを構築することも検討していきます。一方で、DXを活用した生産性向上等を含めた収益性の向上を図り、過去に行ってきた投資からのリターンの最大化を追求します。

次世代蓄エネルギーデバイスに向けては、現在開発中のイオン電導度の高い溶剤を使用した革新電解液の事業化や、エネルギー密度向上とコスト低減を実現する革新リチウムイオンキャパシタの展開に取り組みます。

また、拡大するLIB市場における新たな事業機会の追求や、次世代の革新電池に関する取り組みを進めています。

LIB用セパレータ市場規模の推移



出典：(株)富士経済「エネルギー・大型二次電池・材料の将来展望2020 -電動自動車・車載電池分野編-」「エネルギー・大型二次電池・材料の将来展望2020 -ESS・定置用蓄電池分野編-」「エネルギー・大型二次電池・材料の将来展望2021 -電動自動車・車載電池分野編-」

GG10 自動車内装材

Mobility



車室空間におけるニーズの多様化により拡大する内装材市場において、当社独自の差別性を有した高付加価値型のソリューション提供を目指します。

事業環境

CASE・MaaSの進展により車室空間へのニーズが多様化、内装材市場は成長が見込まれる

自動車業界の潮流であるCASE・MaaSの進展により、車室空間に対するニーズは多様化が進んでいます。

それに伴い、素材や部品にも従来と異なる機能・特性が求められており、内装材市場は自動車生産台数の伸び率以上の成長が見込まれています。多岐にわたる製品・技術を有する当社にとって、車室空間におけるニーズの広がりは大きな成長の機会です。

CASEが車室空間にもたらす変化

	Connected	Autonomous	Shared	Electric
車室空間における変化	<ul style="list-style-type: none"> 室内環境のモニタリング 乗員の認識・監視 	<ul style="list-style-type: none"> リビングルーム化、オフィス化 シートデザイン・レイアウトの多様化 	<ul style="list-style-type: none"> 不特定多数での共用 利用シーンに応じた仕様 	<ul style="list-style-type: none"> 静音化 熱マネジメント 軽量化
内装材・部品への新たなニーズ	<ul style="list-style-type: none"> モニタリング技術 スマートテキスタイル 	<ul style="list-style-type: none"> 快適性 デザイン性 	<ul style="list-style-type: none"> 清掃容易・防汚性 防臭・抗菌性 機能の高度化・多様化 	<ul style="list-style-type: none"> 防音、防振、断熱 新素材への代替

事業戦略

新たなニーズへの価値提供により、車室空間のソリューションプロバイダーへ

当社が優位性を有する「デザイン」「サステナビリティ」「快適」ソリューション力にさらに磨きをかけ、UX^{*2}を起点とした素材・部品開発およびサービス提供を通じて独自性のある車室空間のソリューションプロバイダーとなることを目指します。

Sageは顧客ニーズを踏まえた素材ラインアップの拡充、市場需要を踏まえた適地適産体制を構築することで高付加価値型の事業ポートフォリオへ転換し、リーディングサプライヤーのポジションを一層強化します。2024年には1,000億円以上の売上高を目指しています。「Dinamica®」は生産能力増強とともに、サステナビリティへの取り組みをさらに強化していきます。

また、多様化する車室空間ニーズに向けた成長戦略として、内装の特定領域において自動車メーカーの開発に直接的に関与・貢献できる事業基盤の獲得、植物由来素材やリサイクル性の高いモノマテリアル素材、快適性の高い内装材の開発、車室空間をモニタリングし乗客の快適状態をセンシングするシステムの開発等を通じてソリューションの差別性を強化します。併せて、KAM^{*3}を効果的に活用することで自動車メーカーのクルマ作りを理解し、トレンド・ニーズに対応した開発提案を通じて当社ならではの総合的ソリューションを提供していきます。

*2 User Experience

*3 Key Account Management

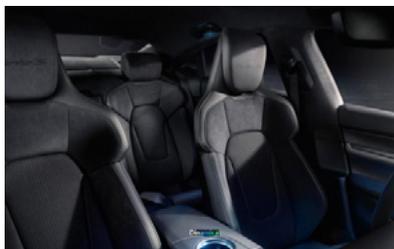
当社グループの強み

Sageの高い提案力と当社の多様な製品による総合的なソリューション提供

当社は2018年にグループに加わったSageの強みである「デザイン力」「顧客提案力」をベースに、地域戦略・素材戦略をグローバルに推進することを通じて内装材事業を大きく拡大させ、シートファブリック^{*1}市場でグローバルリーディングサプライヤーの地位を築いてきました。

当社のスエード調人工皮革「Dinamica®」は、高品質かつ製造工程で有機溶剤を使用しないサステナブルな素材として高く評価されており、そこにSageのデザインを組み合わせることで、独自性のある高付加価値品としてグローバルで採用が増加しています。

また、当社の多様な製品・技術には、車室空間の質の向上に貢献できるものも多く、それらを組み合わせた当社ならではの提案には大きな機会があると考えています。自動車メーカー向けにIPランドスケープを活用した提案を行うなど、グループのDX・知財等の基盤も活用しています。



*1 天然皮革・合成皮革を除く、織物、編物、不織布製のカーシート生地

GG10 デジタル関連ソリューション

Life Material



電子部品と電子材料の双方を有するユニークさを活かし、その融合を通じてデジタル社会で求められるニーズに特徴ある部品・部材、ソリューションで応えます。

事業環境

社会の変化に伴い多様化するニーズにより、デジタル技術・ソリューションの進化が加速

社会のデジタル化の加速に伴い、デジタル技術・ソリューションは常に進化し、市場も拡大し続けています。また、あらゆる分野でニーズが多様化する中、事業環境の変化も速く、それらに対応し新たな価値を提供していくうえでも、デジタル技術・ソリューションは欠かせないものとなっています。

中長期的には、環境意識の高まりによる自動車電動化等の新たな潮流や、5G、6G等の高速通信システムの普及を含むデジタル化の進展、健康・長寿社会における快適志向等のテーマがデジタル技術・ソリューションの発展を牽引すると見られており、市場も大きく拡大していく見通しです。

事業戦略

電子部品・電子材料の融合を通じて、新たな市場のニーズに特徴あるソリューションを提供

電子部品・電子材料事業の融合のもと、市場動向を的確に捉え、蓄積してきた各種技術をソリューション化し、最先端のニーズに向けて特徴ある製品・サービスを通じ新たな価値を提供していきます。

環境意識の高まりによるニーズに関しては、電気自動車向けのセンシングソリューションや、空調等の省エネに貢献するホール素子の機会を追求します。

デジタル社会の進展では、5G、6G等の通信システムに対応する新たな電子部品や、データサーバー等で使われる最先端半導体および実装プロセス革新向け電子材料をさらに進化させていきます。

健康・長寿社会の快適志向に対しては、音質制御や各種センシング技術で居室・車室等の空間の音・空気質の向上等のソリューション提供を進めます。



また、次の成長に向け、イノベーション創出のための組織を新設しました。最先端のニーズを捉え、外部からの技術導入やM&Aも含めた価値創出を目指します。

当社グループの強み

電子部品と電子材料のそれぞれで市場をリードする付加価値の高い製品を展開

電子部品と電子材料の双方の事業を展開していることは当社グループの大きな強みです。

電子部品では、音質制御や磁気、ガス等のセンシングにおいて、省エネや健康・快適市場に向けた競争力のある技術・ソリューションを有しています。また、デジタルとアナログの橋渡しをするミックスドシグナルLSIの設計技術でも業界をリードしています。世界トップクラスのシェアを有する製品も多く、特徴のある電子部品メーカーとして顧客と強固な信頼関係を築いています。

電子材料では、最先端の半導体に用いられる競争優位性の高い製品を有しています。半導体素子の表面保護膜である感光性ポリイミド「パイメル™」や、プリント配線板の回路形成に使用される感光性ドライフィルムレジスト、超極薄地のプリント基板用ガラスクロス等では世界トップクラスのシェアを保持し、グローバルで高い評価を受けています。

電子部品事業

省エネ・快適市場で競争力のあるセンシング技術を強みに革新的製品を創出

製品例

- 電流センサー
- ガスセンサー(CO₂、アルコール)
- 磁気センサー
- ミリ波レーダー

電子材料事業

最先端半導体・実装プロセス革新に対して競争優位性の高い製品・ソリューションを提供

製品例

- 感光性ポリイミド
- 感光性ドライフィルム
- 高機能ガラスクロス
- エポキシ樹脂硬化剤

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

2021年度は、豪州McDonald Jones Homes Pty Ltd(2022年4月にNXT Building Group Pty Ltdに商号変更)を連結子会社化し、北米事業と豪州事業からなる海外事業部門を新たな住宅事業の柱として立ち上げました。

住宅領域としての事業ポートフォリオを時代のニーズに合わせて確実に変革させることは、社会への新たな価値提供につながるとともに、当社グループの安定的なキャッシュ創出を一層強化すると考えます。既存事業で培った強みを活かして新事業・新市場へ積極的に展開し、顧客満足を今まで以上に追求しながら、ビジネスモデルを変革させていきます。

セグメント別の売上構成比と主な製品

建材事業

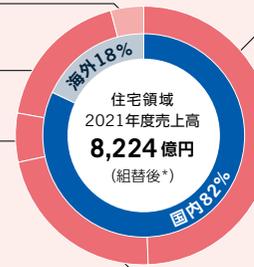
- 軽量気泡コンクリート(ALC)「ヘーベル™」
- フェノールフォーム断熱材「ネオマフォーム™」「ネオマゼウス™」
- 基礎杭、構造資材

海外事業部門・その他

- 豪州事業
- 北米事業

リフォーム部門

- メンテナンス・改装等



住宅事業

建築請負部門

- 戸建住宅「ヘーベルハウス™」
- 集合住宅「ヘーベルメゾン™」

不動産部門

- 賃貸管理事業、不動産仲介事業
- 分譲マンション「アトラス™」

■ 新中計の基本方針

基本戦略

国内事業は生涯にわたる顧客価値の最大化、海外事業は成長投資継続とこれまでの投資からのリターン創出により、高いROS(10%)、ROIC(30%強)を保ちながら、キャッシュ創出力を高める

ポートフォリオ戦略

挑戦的成長 成長事業への重点的リソース投入

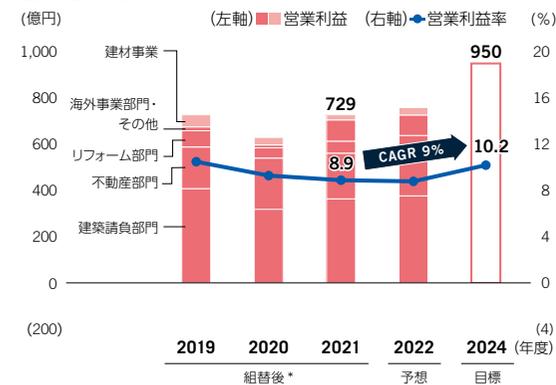
- 北米・豪州のプラットフォームを活用した拡大展開(継続的なM&Aを含む)
- 環境配慮型住宅・建材の拡大(ZEH、ZEH-M、高性能断熱材)

キャッシュ創出 国内事業の高付加価値化推進と海外事業のシナジー効果最大化

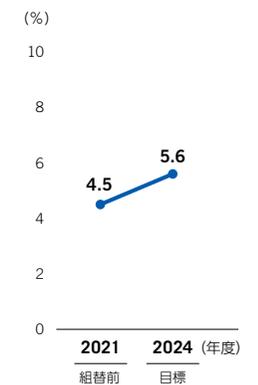
- 国内事業: 根幹は顧客満足。時期や環境によって変わり続けるくらしのニーズにシームレスに応える住まいやサービスの開発・提供
- 海外事業: 国内で培った工業化・システム化・デジタル化のノウハウを活用し収益性向上

業績推移とKPI

営業利益成長率/ROS



売上高フリー・キャッシュ・フロー率



* 2022年度の開示区分変更を反映した数値

GG10 環境配慮型住宅・建材

Home & Living



事業の根幹である顧客満足を追求め、いのちを守り、暮らしを豊かに、人生を支えるプラットフォームをつくります。

事業環境

住まいが解決できる社会課題は多く、住宅の潜在需要は底堅い

国内の住宅ストック数は、総世帯に対し量は充足しているものの、人が居住する住宅のうち約4割が耐震基準を満たしておらず、バリアフリー・省エネ性能の両方を満たす住宅はわずか数%に留まります。特に都市部では、着工件数がピークにあった1970年代に建築された大量の住宅の老朽化が進み、将来世代に継承できる良質な住まいへの更新が急務となっています。

また、政府は2030年度以降に新築される住宅についてZEH基準の省エネ性能確保を目標とするなど、住まいとエネルギーを取り巻く環境も大きく変化しています。現状は、ZEH基準を満たす新築注文戸建住宅の比率は2020年度時点で24%に留まり、集合住宅のZEH化(ZEH-M)は業界全体でも実例がまだ少ない状況です。普及を牽引する住宅メーカーの役割は、今後さらに大きくなると言えます。

新築注文戸建のZEH化率の推移



出典：一般社団法人 環境共創イニシアチブによる調査発表会資料より

当社グループの強み

旭化成ホームズ創業当時から受け継がれる「LONGLIFE (ロングライフ)」の思想

旭化成ホームズは、創業当時より世代を超えて住み継がれる住まいのあり方を追求してきました。人生100年時代と言われる超高齢社会を迎え、人びとの価値観が多様化する中、当社の提唱する「LONGLIFE」思想に改めて注目が集まっています。

「ヘーベルハウス™」の高い耐震・耐久性能に加え、ライフスタイルの変化に柔軟に答えるプランニング力や長期保守・点検システム、次世代への継承時のサービス体制などは、地球・社会環境への配慮にもつながら、サステナブルな社会の実現に貢献します。ZEHに関しても、長期にわたり高い断熱性能を発揮し続ける次世代断熱材「ネオマフォーム™」の採用や、蓄電池の設置推奨による防災力の向上、自社が運営する電力小売事業「ヘーベル電気」による余剰電力買い取りなど、当社ならではの付加価値提案を行っています。

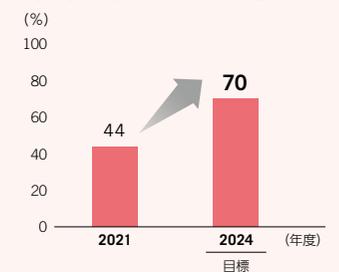
事業戦略

事業間のシナジーを強化し、さらなる価値提供を目指す

住宅事業の根幹は顧客満足の追求にあり、目指すのは、生涯にわたる顧客価値の最大化です。人生のステージによって変わるくらしのニーズにシームレスに対応できるように、リフォーム事業、不動産流通事業、保険やインフラ事業など、建築請負事業から始まる事業間のシナジーを強化し、選ばれ続ける住宅・サービスを提供することで、安定した高い収益力とキャッシュ創出力を実現します。

また、戸建住宅のZEH比率向上に加え、集合住宅のZEH-Mの受注比率を2024年に70%とする目標を掲げました。施策の一環として、2021年3月より、旭化成ホームズが新築の「ヘーベルメゾン™」の屋根をオーナーさまから30年間お借りして太陽光発電設備等の設置と維持管理を行う、独自の賃貸住宅経営システム「Ecoレジグリッド」の運用を開始しました。賃貸オーナーさまと入居者さま、そして当社が共同で環境貢献と防災力強化に取り組み、さらなる価値提供を目指しています。

集合住宅「ヘーベルメゾン™」のZEH-M受注比率(受注棟数ベース)目標



GG10 北米・豪州住宅

Home & Living



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

事業環境

労働力不足、長い工事期間、IT化の遅れという現状に、大きな機会

住宅事業の海外展開においては、経済規模、人口成長率、高所得者の割合の視点から、進出エリアを北米・豪州に限定し事業を展開しています。近年の住宅需要の高まりの一方で、慢性的な労働力不足や資材不足による工事遅延、資材価格の上昇による建築費の高騰など、建築現場の合理化とコスト削減のニーズが急速に高まっています。

北米市場

大きな人口割合を占めるミレニアル世代が住宅購入の適齢期に入ったことを主要因に、住宅需要は底堅く推移する見込みです。COVID-19による環境変化に伴い、持家志向が強まり需要が大きく増加しています。当社が主に事業を展開するアリゾナ州は、多くの企業の進出もあり特に人口増加率が高い地域ですが、労働力不足などから住宅供給量は不足しています。

豪州市場

自然増と移民政策を背景に、人口が2030年までに現在の15%増の約3,000万人に達すると予想され、住宅産業は中長期的に安定的な成長が見込まれます。また、COVID-19の影響に伴う補助金政策により歴史的な建築需要が生じたことで受注は好調に推移していますが、資材価格のほか、労働力不足により労務費が著しく高騰し、工期が長期化しています。

当社グループの強み

「ハーベルハウス™」を通じて培った、工業化住宅の開発・設計・施工ノウハウ

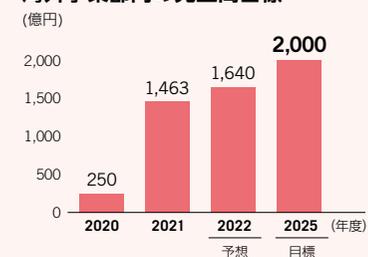
規格化された部材や、プレハブ工法により品質管理された日本の工業化住宅は、産業として確立されています。これは世界でも稀なケースで、地震の多さや多湿な気候に対し求められる品質を追求したことで、独自の技術が進化したと言われています。当社は、1970年代に住宅の需要拡大を背景に住宅事業へ本格参入して以来、3階建住宅や二世帯住宅などの「都市型住宅」の提案や、高品質の住宅を効率的に提供する仕組みを構築してきました。その過程で培った開発・設計・施工ノウハウは、工期が日本の倍近くかかる海外の建築業界・建築現場にイノベーションを起こし、施工の合理化と住まいの品質向上に貢献するものと考えます。

事業戦略

品質の向上に加え、施工の効率化による工期短縮で収益力を強化

日本の住宅そのものを海外に持ち込むのではなく、市場と当社の考え方を深く理解する現地企業と協力し合うことで、工程改善やIT活用による施工の効率化と工期短縮、品質の向上を実現します。海外事業は2025年に売上高2,000億円、ROSは国内同等レベルの10%以上を目指します。

海外事業部門の売上高目標



北米 木造戸建住宅の壁や屋根を製造・施工する建築部材サプライヤーである Erickson Framing Operations LLCを中心に、基礎・電気・空調設備工事や配管工事などを手掛ける企業を子会社化しました。施工現場での多岐にわたる工程を合理化するサプライヤーモデルの確立を目指します。



豪州 大手戸建住宅会社であるNXT Building Group Pty Ltdを中心に、スチールフレームメーカーを子会社化し、躯体工程を内製化しました。ビルダー単独・サプライヤー単独では成しえない競争優位性の高い豪州モデルを確立し、顧客満足を追求していきます。



ヘルスケア領域



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

坂本 修一



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

Richard Packer

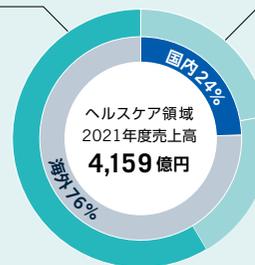
2021年度は、クリティカルケア事業における睡眠時無呼吸症関連のM&Aや、医薬事業におけるライセンス導入、医療事業におけるバイオプロセス事業の設備投資決定等、引き続き積極的な事業拡大への取り組みを行いました。

ヘルスケア領域は、医薬と医療機器の両事業を世界で展開する「グローバル・ヘルスケア・カンパニー」への進化により、当社グループの成長を牽引する大きな柱となることを目指しています。患者さまの「いのち」を救い、QOLを向上させるという使命に向けて、医療のニーズに対し最適なソリューションを提供し、さらなる成長を追求します。

セグメント別の売上構成比と主な製品

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)
- 人工呼吸器
- 体温管理システム
- 植え込み型中枢性睡眠時無呼吸症治療デバイス
- 睡眠時無呼吸症在宅検査・診断ソリューション



医薬事業

- 骨粗鬆症治療剤「テリボン®」「リクラスト®」
- 血液凝固阻止剤「リコモジュリン®」
- 関節リウマチ治療剤「ケブザラ®」
- 免疫調整剤「プラケニル®」
- 免疫抑制剤「Envarsus XR™」

医療事業

- ウイルス除去フィルター「プラノバ™」
- 人工透析
- アフェレスス(血液浄化療法)関連機器
- CRO/CDMO

■ 新中計の基本方針

基本戦略

“Improve and save patients’ lives”のミッションのもと、医薬・医療機器の双方でグローバル市場における幅広い事業機会を捉え、グループの利益成長を牽引する

ポートフォリオ戦略

挑戦的成長 事業開発による成長加速

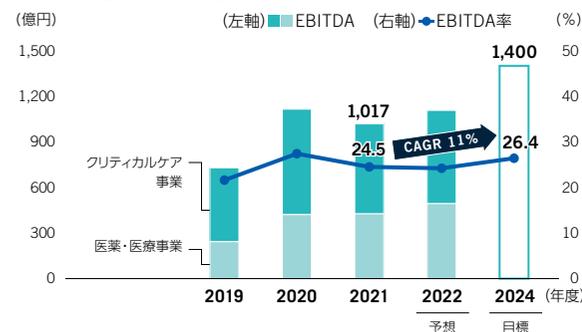
- クリティカルケアにおける革新的医療機器の市場投入
- 旭化成ファーマとVeloxisの連携によるグローバル医薬事業拡大
- バイオプロセス事業のスコープ拡大による市場成長の取り込み

キャッシュ創出 海外事業の成長と国内事業の体質強化による収益貢献

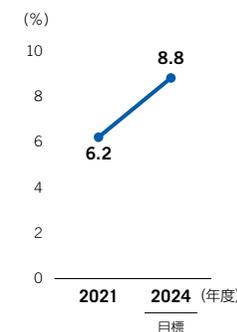
- クリティカルケア、医薬、バイオプロセス事業における海外市場ポジションの強化、拡大
- DXなどの活用による国内事業の運営効率化、高度化

業績推移とKPI

EBITDA成長/EBITDA率



ROIC



GG10 グローバルスペシャリティファーマ

Health Care

免疫・移植の周辺疾患領域にフォーカスした「グローバルスペシャリティファーマ」へと進化します。

事業環境 世界最大の規模を誇る米国医薬品市場が医薬事業拡大の大きな鍵を握る

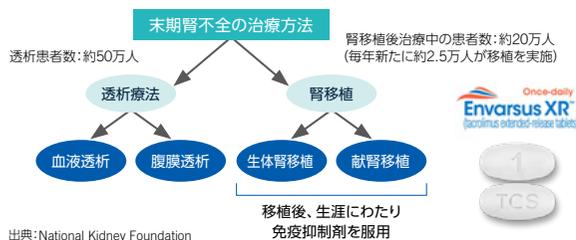
世界医薬品市場は2025年に1兆6,000億ドル規模に達すると予想されています(2021~2025年CAGR3~6%)。中でも米国市場は引き続き世界最大の市場です(2025年に6,050億~6,350億ドル*)。製薬企業の取り組みに加え、産官学や創薬ベンチャー、投資家などの役割分担と連携でイノベーションを生み出すエコシステムが構築されており、医薬事業の拡大には、米国市場における事業プラットフォームの獲得が大きな鍵となっています。

当社の強みを活かして展開する腎不全・腎移植市場においては、米国の成人人口の7分の1にあたる約3,700万人が慢性腎臓病に罹患しており、うち78万人が末期腎不全であると言われています。腎移植手術は透析に比べQOLと医療経済性が高い治療法として評価されており、年間約2.5万件の手術が行われ、その件数は今後も増加する見通しです。

*1 参考: IQVIA「Global Medicine Spending and Usage Trends Outlook to 2025」

当社グループの強み Veloxisの特長ある免疫抑制剤「Envarsus XR™」と米国における営業チャネル

Veloxisは腎移植患者向けの免疫抑制剤「Envarsus XR™」を展開し、免疫・移植の分野で米国の大病院や専門医との営業チャネルを確立しつつあります。本剤の特長は、独自の徐放製剤技術により最高血中濃度の上昇を抑えて有効成分濃度を長時間保つことで、1日1回の服用を可能とするとともに、副作用の軽減も期待されることです。すでに米国で多くの高度医療施設から腎移植患者の必須薬として指定されており、タクロリムス市場におけるシェアは現在10%を超え、新規腎移植患者におけるシェアも30%以上と、順調に推移しています。



事業戦略

旭化成ファーマ、Veloxis、両社のコア領域における知見を活かす

「Envarsus XR™」は医薬事業の成長牽引役として引き続き販売拡大を目指します。グローバルでは、旭化成ファーマとVeloxisの知見を活かして臨床開発や事業開発(M&A、導入、オープンイノベーション)を加速させ、新薬の開発、上市、販売拡大を目指すべく、イノベーションの最前線かつ最大市場である米国における臨床開発・事業開発機能の強化を進めています。また、日本、米国に加え、欧州での新たな事業基盤確立も視野に入れ、さらなる成長機会の獲得を目指します。

国内市場では、「テリボン®」「ケブザラ®」等の既存製品の販売拡大を図るとともに、導入によるパイプライン拡充も積極的に行っています。加えて、創薬研究においてはアカデミアやバイオベンチャーとの提携を推進し、オープンイノベーションによる画期的な新薬の創出を目指します。

地域	コア領域	製品	目指すグローバルスペシャリティファーマ像
旭化成ファーマ			
日本	整形外科	• テリボン® • リクラスト®	1 免疫・移植の周辺疾患/ スペシャリティ (専門医/特殊疾患)へ フォーカス
	救急/病院	• リコモジュリン®	
	免疫	• ケブザラ® • プレディニン® • プラケニル®	
Veloxis Pharmaceuticals			2 大病院 (病床数が多い)へ フォーカス
米国	移植	• Envarsus XR™ • VEL-101 (IBF104)	

* 侵襲性/重症感染症(例: 深在性真菌症)

GG10 バイオプロセス

Health Care

製剤の安全性と生産性の向上に貢献する 製薬企業にとってのプレミアムパートナーへ進化します。

事業環境

バイオ医薬品市場の急拡大に伴う、バイオプロセス関連市場拡大

創薬技術の多様化や高度化により、医薬品開発の軸が化学合成により製造される低分子医薬から、遺伝子組み換えや細胞培養などのバイオテクノロジーを利用して製造されるバイオ医薬へ、さらには細胞治療、遺伝子治療、核酸医薬などの次世代治療へと移行する中、バイオプロセス関連市場は拡大の一途にあります。

中でも、バイオ医薬品や血漿分画製剤など生物由来の製剤へのウイルス混入リスク抑制に用いるウイルス除去フィルターの市場は、これまでバイオ医薬品・血漿分画製剤の市場の伸びに応じて堅調に拡大してきており、今後も高い成長が見込まれています。バイオ医薬品の製造プロセス開発においては、製剤ごとの特性に応じて最適化されたプロセス開発を行い、それに合わせたフィルターを選定する必要があります。製薬企業から信頼できるパートナーとして選んでいただくためには、幅広い製品ラインアップのほか、高い製品品質と供給の安定性が重要です。

当社グループの強み

ウイルス除去フィルター分野におけるリーディングポジション

1989年に、当社が世界で初めて生物学的製剤からウイルスを除去するために開発したセルロース製中空糸型フィルター「プラノバ™」は、世界シェアNo.1を確立しています。バイオ医薬品や血漿分画製剤の製造プロセスにおいては、高度な品質管理が必要とされ、膜の孔径サイズによってウイルスを高精度に分離する当社の技術は、高い評価と信頼を得ています。また、顧客要求に応じた製品提案力や安定した製品供給力、学術的知見に裏打ちされた技術サポートなどにより、製薬企業や業界のKey Opinion Leaderとの強固なネットワークを確立してきました。

また、当分野において重要な安定供給を高いレベルで実現するため、宮崎県延岡市における「プラノバ™」組立工場の新設を決定しており、2023年度中の竣工を予定しています。新工場では自動化やDXを最大限に推進し、品質と生産効率を大幅に向上させるスマートファクトリーを実現する予定です。



事業戦略

CRO・CDMO事業への参画によりさらなる成長機会の獲得を目指す

当社グループはバイオプロセス関連製品の分野で築いた顧客基盤やブランドを活かし、さらに業容拡大を進めます。2019年には、製薬企業に対しウイルス安全性試験などのバイオセーフティ試験受託サービスの提供を行うオーストリアのVirusure Forschung und Entwicklung GmbH、2021年にはマイコプラズマ試験の受託を行う米国のBionique Testing Laboratories LLCを買収し、生物学的製剤の安全性評価領域でのCRO事業(医薬品の開発受託サービス)に参入しています。

また、新たにCDMO事業(医薬品の開発製造受託サービス)にも参入しました。2022年5月に買収した米国のBionova Scientific, LLCは、製薬企業に対して製造プロセス開発受託、製造受託サービスを提供するバイオ医薬品CDMO企業です。製造が難しい複雑な次世代抗体医薬品についても多くの実績があり、そのプロセス開発技術は高く評価されています。カリフォルニア州の本社を中心に、西海岸に多く存在する創薬ベンチャーに対し、大手CDMO企業が参入しにくい小規模の研究開発案件に対するプロセス開発と製造を受託することで、差別化を図り受注拡大を目指します。

今後は、製薬企業に対して包括的な製品・サービスを提供し、高い成長が見込まれる次世代医薬品を含めた製薬市場の成長を多面的に取り込むことを目指します。



GG10 クリティカルケア

Health Care

心肺蘇生を中心とする既存事業に加え周辺領域への拡大でさらなる成長を追求し、一人でも多くのいのちを救い、健康に貢献することを目指します。

事業環境

心疾患に関連する医療ニーズはグローバルで拡大

米国を含む先進国の多くにおいて心疾患は死因の第1位となっており、心停止に対して用いられる除細動器等の救命救急医療機器や、心疾患およびその関連疾患の診断・治療機器に対するニーズは高まっています。

除細動器には植え込み式と体外式があり、体外式には、医療機関向け製品に加え、公共施設等に設置されるAED(自動体外式除細動器)や、心停止リスクを抱えた患者が常時身に着ける着用型があります。心停止状態になると、1分経過ごとに大きく救命率が下がると言われ、迅速な救命のための医療機器やシステムのさらなる普及が必要とされています。

また、心疾患の周辺領域でも有効な治療が確立されていない疾患は多く、アンメットニーズが多く残されています。

当社グループの強み

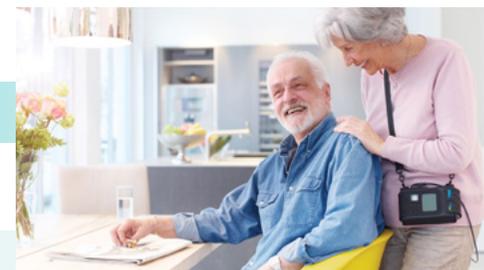
市場をリードする各種除細動器に加え、M&Aで新たな事業を獲得

ZOLL Medical Corporationは、心肺蘇生に関わる広い製品ポートフォリオと豊富な技術を有しており、既存事業の成長に加え、M&A等で新規技術・事業を獲得し育成することで拡大してきました。

医療機関向け除細動器やAED等を展開するResuscitation(蘇生事業)と、着用型自動除細動器「LifeVest®」を中心とするCardiac Management Solutions(心臓管理ソリューション事業)の2つが現在の主要な事業ドメインです。

医療機関向け除細動器、AED、「LifeVest®」のいずれも、米国を中心に世界首位のシェアを有し、優れた技術開発力と顧客満足度の高いサポート体制を有しています。特に「LifeVest®」は新たな市場の開拓者として確固たるポジションを確立しており、世界で累計80万人以上の患者に着用され、数千人の命を救ってきた実績があります。

また、2021年度のRespicardia, Inc.およびItamar Medical Ltd.の買収では、心疾患患者が併発することの多い睡眠時無呼吸症の診断や治療のための画期的なデバイスを獲得し、新たな分野に進出しました。



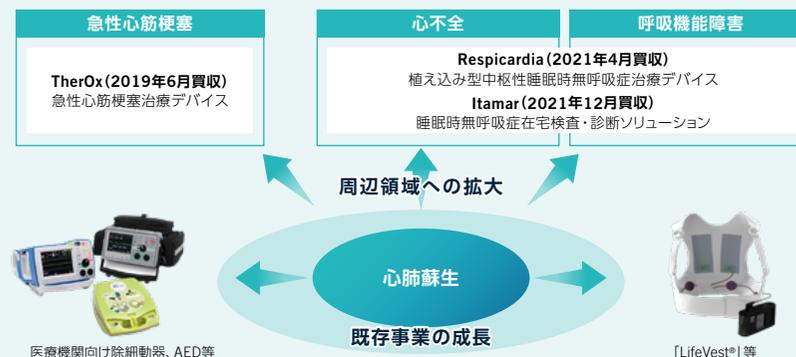
事業戦略

心肺関連疾患領域におけるポートフォリオ拡充によりさらなる成長を追求

クリティカルケアでは、心肺蘇生を中心とした既存事業のオーガニックな成長を継続しながら、M&Aを活用した既存事業の一層の拡大や周辺領域への展開を推進していきます。

Resuscitationに関しては、米国に加えて、欧州等をはじめとした米国外での拡大と製品ポートフォリオの多様化により、市場ポジションを拡大します。Cardiac Management Solutionsの「LifeVest®」については、米国を中心に市場浸透率を高めてきましたが、さらなる普及を図り、標準的な治療法として確立させることを目指します。

RespicardiaやItamarの展開する睡眠時無呼吸症の診断・治療に関しては、これまで事業で培ってきた心疾患の知見や医療機関との連携をインフラとして活用し市場浸透を加速します。心肺関連疾患や周辺急性期医療領域におけるアンメットニーズを解決する製品ポートフォリオ拡充を図り、さらなる成長を追求していきます。



ZOLL CEOインタビュー

クリティカルケア



旭化成グループを牽引し、 次の10年に向けて、 さらなる飛躍を目指す

Jonathan Rennert
Chief Executive Officer
ZOLL Medical Corporation

Q1 2012年度にZOLLは旭化成グループの一員になり、2022年で10年が経ちます。これまで著しい成長を遂げてきましたが、その原動力・成功要因は何でしょうか。

ZOLLはこの10年間で売上高を約4倍に拡大することができました。この成長を誇りに思っています。またこの間、旭化成は私たちに多大な支援をしてくれました。旭化成とZOLLの関係を成功に導いた要因はいくつかありますが、最

も重要なことは、互いに敬意を持って接していることでしょう。我々は、互いに恩恵を与え、支え合う関係を築いてきました。例えば、旭化成の健全な財務基盤や、我々が共有するイノベーション重視の姿勢により、ZOLLは自らのビジネスや旭化成グループにとって最適と思われる方法で成長戦略を追求することができました。もう一つの要因は、旭化成とZOLLが共に長期的な成長を目指していることです。旭化成グループに参画して以来、ZOLLの売上高年平均成長率

は14% (米ドルベース) に達しており、旭化成グループの強固で長期的な成長戦略の一翼を担っていることを誇りに思っています。

Q2 ZOLLは、M&Aを通じて事業拡大を図ってきましたが、これまでどのような投資を行ってきましたか。また、戦略的投資を検討する際に重視していることは何ですか。

ZOLLは、自らの事業を補完し、成長を促し、患者さまのケアを向上させるようなM&Aの機会を常に探しています。また、戦略的投資において、3つのアプローチをとっています。1つ目は、大きな可能性を秘めているスタートアップへの小規模な株式投資、2つ目は、将来に買収オプションを行って使える投資。そして3つ目は、ZOLLのビジネスポートフォリオに適していると考えられる企業やテクノロジーの買収です。2012年に旭化成グループに参画して以来、ZOLLは12件の買収(総額約12億米ドル)と多数の企業への投資を行ってきました。これらの取引の中には、既存のビジネスを強化するものもあれば、周辺領域への拡大につながるものもあります。

Q3 ZOLLの主力事業であるResuscitation（蘇生）事業と Cardiac Management Solutions（心臓管理ソリューション）事業について、どのような継続的な成長路線を目指しているのでしょうか。また、今後どのようなことに注力していきますか。

これらの主力事業は、どちらも市場をリードする製品を展開しています。しかし、それらの製品や技術を必要としている患者さまは、世界中に未だ多数いると考えており、今後も積極的な成長戦略を追求し続けていきます。

Resuscitation（蘇生）事業は、体外式除細動器市場でのリーダーシップ拡大のための技術革新や製品開発に投資しています。また、統合データソリューションの需要増加への対応、ならびに製品トレーニングやデバイステスト、ソフトウェアアップデート、テクニカルサポートを含む「Expert Care™」サービスの拡大などによる収益基盤の多様化にも取り組んでいます。

Cardiac Management Solutions（心臓管理ソリューション）事業は、心臓突然死の予防に重点を置いていた当初の方針から、心疾患の「連続したケア（Continuum of Care）」にわたる、幅広い臨床ニーズに対応するよう進化しており、急性心血管疾患の診断、治療、管理に焦点を当て

ています。主力製品である「LifeVest®（着用型自動除細動器）」に関わる技術を開拓、実用化してから20年が経ち、競合他社もこの分野に参入し始めていますが、ZOLLは今でもマーケットリーダーであり、これはZOLLの戦略の有効性を立証するものです。引き続き注力することで、今後も世界中で採用が進んでいくことでしょう。また、2021年度には「不整脈管理システム」を新たに発売するなど、心疾患の検査機器のラインアップを拡充しています。今後は、買収したRespicardiaやItamarの睡眠時無呼吸症領域と緊密に連携し、より多くの患者さまが心血管疾患と関連性のある睡眠時呼吸障害の診断と治療を受けられるよう支援するとともに、心臓病学と睡眠医学の世界との連携を強化していきます。

Q4 2021年度、ZOLLは睡眠時無呼吸症の治療、診断ソリューションを持つRespicardiaとItamarの2社を買収しました。この新事業分野への参入目的と、今後どのような価値を生み出していくのかについて教えてください。

睡眠時呼吸障害は心疾患の主要な併発疾患であり、両社の買収によって、より多くの命を救う手助けをするというZOLLのコアミッションへの貢献を拡大することができます。

心血管疾患と閉塞性睡眠時無呼吸症(obstructive sleep apnea: OSA)および中枢性睡眠時無呼吸症(central sleep apnea: CSA)の間には複雑な相互関係があることが研究で明らかになっています。例えば、CSAは心不全患者に併発することが多く、これらに罹患している患者さまは、世界中で1,000万人いると推定されています。私たちは心臓病学と睡眠医学のシナジーによって、治療機会が広がる可能性があると考えていますが、そのことは心疾患患者における睡眠時無呼吸症のスクリーニングの重要性に関する最近の臨床ガイドランスによっても示されています。もちろん、ZOLLはすでに心疾患に深く根ざした専門知識を有していますが、睡眠時呼吸障害へ事業を拡大することで、十分なケアを受けられていなかったより多くの患者さまに対して、診断と治療の分野を互いに補完する製品で支援することが可能になります。



Itamarの自宅で検査可能な睡眠時無呼吸症検査機器「WatchPAT® ONE」

クリティカルケア

Itamarの「WatchPAT®」は、米国、欧州、日本を含む複数の市場で販売されている家庭用検査機器で、睡眠時無呼吸症の診断に革命を起こしています。心臓病学の世界と睡眠時呼吸障害の世界を結び付けることで、家庭用睡眠時無呼吸症検査市場におけるリーダーシップをさらに強固に拡大していくことを期待しています。

Respicardialは、成人の中等度から重度のCSAを対象にFDA*の承認を受けた唯一の植え込み型デバイスである「remedê® System」を提供しています。Respicardialはインプラントおよび受注数において、顕著かつ着実な成長を遂げており、2022年度もこの勢いが加速すると期待しています。

* FDA: Food and Drug Administration (米国食品医薬品局)

Q5 ZOLLは今後、どのような領域でビジネスを拡大していくのでしょうか。また2022年度はどのような分野への投資を考えていますか。

高齢化社会、デジタル化への投資、より良い医療サービスの需要拡大など、世界中で事業機会を増やすような力強いトレンドがあり、メドテック(医療技術)の世界市場は2025年までに約6,000億米ドルに上ると予想されている中、米国以外の市場にも大きなチャンスがあることを認識しています。また、魅力的な条件が整えば、さらなる投資を実行

する可能性もあります。

2022年度は、2021年度に買収した2社(Respicardia、Itamar)の育成・拡大に重点を置きます。ZOLLのポートフォリオに加わった睡眠時無呼吸症に関する新しいテクノロジーは、それぞれ数十億米ドル規模の潜在市場を有しています。ZOLLの既存事業とのシナジーの実現と睡眠時無呼吸症の市場への浸透の加速に注力していきます。

Q6 ZOLLのビジネスはヘルスケア領域を牽引する事業へと成長しましたが、次の10年でどのような成長を目指していきますか。

これまでの10年間、ヘルスケア領域は「グローバル・ヘルスケア・カンパニー」への進化の加速を目指して取り組んできましたが、この道のりの中で、ZOLLは一翼を担ってきました。そして、この成長は今後も続くことを確信しています。

加えて、ZOLLは旭化成グループにおいて米国で最大の従業員数を誇っており、そこから生まれる2つの貢献があります。一つは日本に比べて旭化成ブランドの認知度が低い米国市場において、旭化成の「ブランドアンバサダー」としての大きな価値を発揮していることです。そしてもう一つは、旭化成の日本的な経営スタイルと、それとは異なる米国企業の一般的な経営スタイルとの架け橋としての役割を



果たすことです。M&A等を通じて旭化成グループの一員となる企業が増える中で、10年にわたる経験を活かし、両者のバランスを図ることで大いに貢献しています。これもZOLLと旭化成が互いを尊重し、助け合うという良好な関係を築いてきたことによるものでしょう。

ZOLLの事業戦略は、重篤な心肺疾患に苦しむ患者さまを救うことに重点を置いており、今後もこの考え方に変わりはありません。そして、私たちは成長のための野心的な目標を持っており、Resuscitation(蘇生)事業におけるリーダーシップを維持しながら、急性心筋梗塞や心不全、そして睡眠時呼吸障害や急性呼吸器疾患など、他の急性期医療領域にも範囲を広げていきます。そのために、製品やソリューションのポートフォリオを多様化し、また現在の製品やサービスの適応拡大に向けた臨床研究を進め、これまでの買収のシナジー効果を発揮することで、将来の成長を促進していきます。

04

ガバナンス強化

- 62 コーポレートガバナンス
- 67 取締役・監査役紹介
- 70 社外取締役鼎談
- 73 リスクマネジメント
- 76 環境安全
- 77 コンプライアンス／情報セキュリティ
- 78 人権
- 79 健康経営



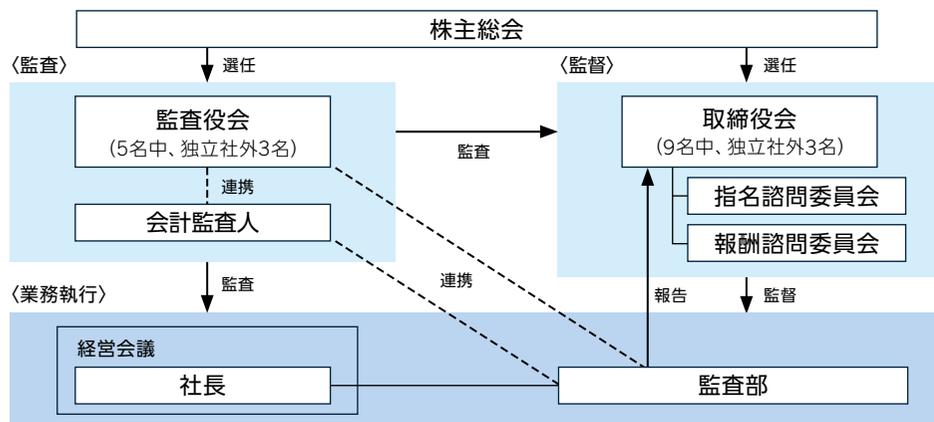
コーポレートガバナンス

■ 基本的な考え方

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

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

■ 当社のガバナンス体制



独立役員の割合



(注) 14名中6名が独立役員(取締役9名中3名が独立役員)

女性の割合



(注) 14名中2名が女性(取締役9名中1名が女性)

■ 取締役会・任意の委員会・監査役会の活動状況(2021年度)

	構成員	年間開催回数	平均出席率	主要テーマ
取締役会 議長 小堀 秀毅	全取締役 9名 全監査役 5名	15回	99%	<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 議長 岡本 毅	社外取締役 立岡 恒良 岡本 毅 前田 裕子 代表取締役 小堀 秀毅 高山 茂樹	3回	100%	<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 議長 岡本 毅	社外取締役 立岡 恒良 岡本 毅 前田 裕子 代表取締役 小堀 秀毅 高山 茂樹	6回	100%	<ul style="list-style-type: none"> 取締役の報酬方針・報酬制度 取締役の個人別業績連動報酬の決定
監査役会 議長 中尾 正文	全監査役 5名	18回	99%	<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

■ 社外役員の主な活動状況

社外取締役・社外監査役の 取締役会への出席状況

96.2%

立岡 恒良氏	93%	岡本 毅氏	100%
前田 裕子氏	100%	真壁 昭夫氏	100%
伊藤 鉄男氏	93%	望月 明美氏	91%

社外取締役の指名諮問委員会への 出席状況

100%

立岡 恒良氏	100%
岡本 毅氏	100%
前田 裕子氏	100%

社外取締役の報酬諮問委員会への 出席状況

100%

立岡 恒良氏	100%
岡本 毅氏	100%
前田 裕子氏	100%

社外監査役の監査役会への 出席状況

97.3%

真壁 昭夫氏	100%
伊藤 鉄男氏	100%
望月 明美氏	92%

■ 取締役および監査役に特に期待する分野

当社は、「世界の人びとの“いのち”と“くらし”に貢献」するため、「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実現を追求します。そのために、不連続・不確実な経営環境のもと、グループ経営とその監督・監査をより高い水準で推進するうえで必要とされる知識・経験・能力等を特定し、その多様性と独立性のバランスを考慮して取締役会の構成を考えています。

具体的には、機会獲得とリスク低減を追求するために不可欠な「企業経営・事業戦略」「財務・会計」「法務・知財・リスク管理」「研究開発・製造・技術」に加えて、市場・事業の国際化に即した

「グローバル」、デジタルトランスフォーメーションを推進していくための「デジタル」、社会環境の変化やステークホルダーの状況を機敏に捉える「環境・社会」、そして、経営の基盤である人を活かす「人財マネジメント」を重視します。

各取締役および監査役がそれぞれ有する知識・経験・能力等のうち、特に下記のとおりの方針で各人がそれらを発揮することを期待し、全体として多様な視点をもってグループ経営の重要な意思決定および適切な監督・監査を遂行していきます。

		企業経営・事業戦略	財務・会計	法務・知財・リスク管理	研究開発・製造・技術	グローバル	デジタル	環境・社会	人財マネジメント
取締役	小堀 秀毅	★		★				★	
	工藤 幸四郎	★				★		★	★
	坂本 修一	★				★		★	★
	川畑 文俊	★						★	★
	久世 和資				★		★	★	
	堀江 俊保	★	★					★	
	立岡 恒良	独立		★		★		★	
	岡本 毅	独立	★	★				★	
	前田 裕子	独立		★	★			★	
監査役	中尾 正文			★	★		★	★	
	柴田 豊		★	★				★	
	伊藤 鉄男	独立		★				★	
	望月 明美	独立	★					★	
	浦田 晴之	独立	★	★				★	

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

取締役会の実効性評価結果(2021年度)

当社取締役会では、その実効性を毎年度終了後、取締役会での審議を通じて定期的に評価しています。2021年度の主な取り組みおよび今後に向けての課題認識は以下のとおりです。

2021年度の取り組み

2021年度の当社取締役会では、前年度の評価結果を踏まえて、主に以下の取り組みを実行しました。

① 中長期的な経営課題に関する議題の充実および独立役員会合の開催を含む年間を通じた取締役会のあり方の検討

サステナビリティ、事業ポートフォリオ管理、リスク管理の推進、そして2022年度から始まる新中期経営計画に向けた議題を積極的に取り上げて、これらを審議してきました。さらに、従来から実施している社外役員と監査役による定期的なミーティングの機会に加えて、2021年10月に社外取締役および社外監査役だけのディスカッションの機会を設け、独立した客観性ある立場で、取締役会の実効性評価の中間レビューとして、当社の取締役会のあり方、取締役会における説明および審議のあり方、取締役会の実効性評価のあり方について審議しました。そして、それを踏まえて取締役会での複数回の審議を経て、以下の②「審議事項」の導入と議題の絞り込み、③取締役会における審議充実のための改善等に結び付けることができました。

② 「審議事項」の導入と議題の絞り込み

「決議事項」と「報告事項」に加えて、例えば、財務資本政策、最適ガバナンスの構築、中計等の経営計画、事業ポートフォリオ戦略、大規模M&Aや投資等の経営上の重要な事項についての審議をより一層深めることを目的として、「審議事項」を設けました。一方で、サステナビリティ、ダイバーシティに関する案件の取締役会付議範囲を拡充しながら、設備投資や人事等の一定の業務執行に係る決裁権限の委譲を進め、迅速な経営判断の確保と取締役会審議の実効化を図りました。

③ 取締役会における審議充実のための改善

社外役員への事前説明を前提とした取締役会当日における質疑応答の時間の拡充、大規模M&Aや投資案件における論点明確化・エグゼクティブサマリーの改善等を通じて、取締役会での審議の一層の充実を図りました。

今後に向けての課題認識

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

① 当事業年度の取り組み成果のレビューと改善

当事業年度の改善の取り組みを踏まえ、中間レビューを実施し、適時かつ適切に改善に取り組みます。

② 取締役会の構成に関する審議の深化

独立性、ダイバーシティの観点を含む取締役会の規模・構成のあり方について、継続的に精査していきます。

役員報酬

2021年度の役員報酬の状況

2021年度における取締役および監査役の報酬等の額

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	種類別の内訳(百万円)			支給人員(名)
		基礎報酬	業績連動報酬	株式報酬	
取締役	470	297	127	46	11
うち、社外取締役	49	49	-	-	4
監査役	140	140	-	-	6
うち、社外監査役	45	45	-	-	3

2021年度の業務執行取締役の報酬構成比

基礎報酬 58.9%	業績連動報酬 30.2%	株式報酬 10.8%
(月次支給)	(月次支給)	(退任時支給)

- 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

取締役の報酬

当社は、2022年6月24日開催の第131期定時株主総会において、取締役および監査役の金銭報酬額の上限を引き上げるとともに、株式報酬制度を一部改定する議案を付議し、ご承認いただきました。そして、これに併せて、当社の取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針(以下、決定方針)を改定しました。次の内容は、当該改定後の取締役報酬の概要です。

(1) 決定方針

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

〈基本方針〉

当社の取締役報酬はコーポレートガバナンスの重要な構成要素の1つであり、業務執行者と監督者それぞれにとって当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に向けた適切なインセンティブの付与となるよう、これを設計する。

当社経営に対する監督の立場にある社外取締役を含む非業務執行取締役*1の報酬については、特に短期的な業績変動によって左右されるべきものではなく、独立性の高いポジションを確保するために、固定額の基礎報酬のみで構成し、水準は外部専門機関の調査データ等を勘案して決定する。一方、業務執行取締役の報酬については、経営陣幹部として業績や経営戦略に紐づいたインセンティブの付与が必要であるため、生活基盤となる固定額の基礎報酬に加えて、業績連動報酬および非金銭報酬としての株式報酬を組み合わせた報酬体系とし、経営戦略や経営課題に応じて、外部専門機関の調査データ等から得た水準を考慮しながら、報酬額の支給水準や報酬の種類別の支給割合を調整することにより、その役割に応じた適切な水準とする。

なお、取締役報酬のあり方・制度設計が最適なものであるようにするため、取締役会および報酬諮問委員会にて定期的に審議し、継続的にその妥当性を確認のうえ、改善を行うものとする。

*1 非業務執行取締役には取締役会長を含む

(2) 基本的な設計内容

① 業績連動報酬

- 経営陣幹部として業績や経営戦略に紐づいたインセンティブの付与の観点から、資本効率を含む財務目標の達成度とサステナビリティの推進等の個人ごとの目標を含む非財務目標の達成度の両面を組み合わせ設計
- グループ連結の売上高、営業利益、投下資本利益率 (ROIC) 等の財務指標の達成度とともに、サステナビリティの推進を含む個別に設定する目標の達成度を踏まえ、総合的に判断して算出

- 基準とする財務指標は、事業成果に基づく客観的かつ明確な評価軸としての適性ととともに、資本効率の向上の意識付けの観点から選択
- 個人別の業績連動報酬額を算出するまでに要する計算式の概要は以下のとおり

$$\text{評価によって算出した指数}^{*2} \times \text{職位別の基準額} = \text{個人別の業績連動報酬額}$$

*2 財務指標の達成度と非財務目標の達成度を総合考慮した指数

決定方針を改定したことに伴い、取締役報酬のうち業績連動報酬の内容を改定しました。具体的には、投下資本効率の向上の意識付けおよび中期経営計画で設定する目標の達成度との連動性の観点から、ROAからROICに基準とする財務指標を変更しました。

② 株式報酬

- 株価上昇によるメリットを享受するのみならず株価下落リスクをも負担し、株主視点を共有するべく、株式報酬制度を導入
- 当社の設定した信託が当社株式を取得し、対象となる取締役に對して当社株式を交付する株式交付信託で、取締役会で定めた株式交付規程に基づき対象取締役に對して職位および業績目標の達成度に応じてポイントを付与し(1事業年度当たり150,000ポイントが上限)、付与を受けたポイント数に応じて、取締役かつ当社グループの役員の退任時に当社株式が対象取締役に交付(交付される株式の数は、付与されたポイント数に1を乗じた数)

ポイント算定式

$$\text{職位ごとに定める基準ポイント} \times 50\% + \text{職位ごとに定める基準ポイント} \times 50\% \times \text{業績連動指数}$$

業績連動指数は、中期的な経営戦略・計画で定めるサステナビリティに関する非財務指標
その他の指標の目標達成度*1に応じて0.0~1.5の範囲で決定される数値*2とします。

指標	ウェイト	指標の算定方法	2022年度目標	2024年度目標
働きがい	1/3	メンタルヘルス不調による休業者率	0.80%	0.64%
DX	1/3	デジタルプロフェッショナル人材総人数	1,000名	2,500名
ダイバーシティ	1/3	ラインポストおよび高度専門職における女性の占める割合	3.9%	5.0%

*1 上記指標に関する各事業年度の目標値を設定し、各指標の達成率を算出。各指標の達成率に各ウェイトを乗じたものの合計値を目標達成度とする

*2 目標達成度に応じて、右表に定める値を業績連動指数とする

目標達成度	業績連動指数
120%以上	1.5
105%以上120%未満	1.2
95%以上105%未満	1.0
80%以上95%未満	0.5
80%未満	0.0

2022年6月24日開催の第131期定時株主総会にて株式報酬制度の内容を改定しました。具体的には、株式報酬制度と当社グループの中期的な経営戦略・計画との連動性をより高めるため、支給株式数を業績目標の達成状況に連動させる業績連動型株式報酬制度に変更するとともに、当社株式の取得資金として当社が信託に拠出する金額の上限および取締役が付与するポイント数の上限を引き上げる(1事業年度当たりの対象取締役に付与されるポイント総数の上限を100,000ポイントから150,000ポイントに変更)ことにより本制度に基づき取締役に支給する株式の上限数を引き上げることを内容とする変更です。

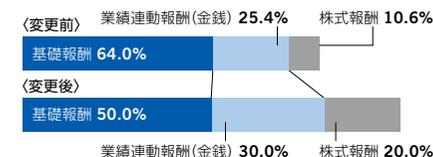
(3) 決定プロセス

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

- 報酬諮問委員会は社外取締役を過半数の委員として構成し、取締役会に対して定期的に左記確認および決定のプロセスを報告

(4) 報酬構成比・水準の変化

取締役報酬改定の結果、基準額に対して100%の評価指数を乗じた場合、代表取締役社長の報酬構成比・水準は右記のとおり変更されます。



監査役報酬

監査役報酬は、業績連動報酬制度は採用せず、固定報酬で構成され、個別の報酬額は監査役協議により決定します。

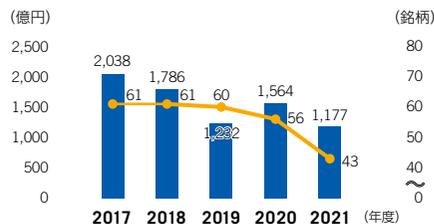
政策保有株式

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

個別の政策保有株式についても、保有の意義、効果、経済合理性等について定性・定量両面での評価を毎年定期的実施し、取締役会で検証しています。

検証の結果、保有の目的に合致しなくなったと判断される株式または保有効果がコスト・リスクに見合わない判断される株式については、当該企業の状況を勘案したうえで、売却等による縮減を進めています。

政策保有上場株式の推移



(左軸) 期末貸借対照表計上額 (右軸) 銘柄数

売却額



(注)2021年度中に(株)ブリヂストン、ライオン(株)を含む13銘柄について保有株式数のすべてを売却しています。結果、2021年度末現在の政策保有株式(非上場を含む)の保有額は連結純資産の約7%となりました。

取締役・監査役紹介 (2022年6月24日現在)

取締役



代表取締役 兼 取締役会長

こぼり ひでき
小堀 秀毅

代表取締役 兼 取締役社長

くどう こうしろう
工藤 幸四郎

取締役 兼 専務執行役員

さかもと しゅういち
坂本 修一

取締役 兼 専務執行役員

かわばた ふみとし
川畑 文俊

取締役 兼 専務執行役員

くせ かずし
久世 和資

1978年 4月 当社入社
2008年 4月 旭化成エレクトロニクス(株)
取締役
同専務執行役員
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
同社長執行役員
2022年 4月 当社取締役会長(現在)

1982年 4月 当社入社
2013年 4月 旭化成せんい(株)執行役員
2016年 4月 当社上席執行役員
2017年 4月 当社繊維事業本部長兼務
大阪支社長兼務
2019年 4月 当社常務執行役員
同パフォーマンスプロダクツ
事業本部長兼務
2021年 6月 当社取締役(現在)
2022年 4月 当社代表取締役(現在)
同取締役社長(現在)
同社長執行役員(現在)

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

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

1987年 4月 日本アイ・ピー・エム(株)
入社
2005年 4月 同社執行役員
2008年 1月 IBM社バイスプレジデント
2017年 1月 日本アイ・ピー・エム(株)
最高技術責任者(CTO)兼務
2020年 7月 当社入社
当社執行役員
同エグゼクティブフェロー
兼務
2021年 4月 当社常務執行役員
同デジタル共創本部長兼務
(現在)
2022年 4月 当社専務執行役員(現在)
2022年 6月 当社取締役(現在)

取締役



取締役 兼 常務執行役員

ほりえ としやす
堀江 俊保

1985年 4月 当社入社
 2015年 4月 旭化成ケミカルズ(株)経営
 総括部長
 2016年 4月 当社石油化学事業本部
 企画管理部長
 2019年 4月 当社執行役員
 2020年 4月 当社上席執行役員
 2022年 4月 当社常務執行役員(現在)
 2022年 6月 当社取締役(現在)



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



取締役(社外取締役)

おかもと つよし
岡本 毅

1970年 4月 東京瓦斯(株)入社
 2002年 6月 同社執行役員
 2004年 4月 同社常務執行役員
 2004年 6月 同社取締役
 2007年 4月 同社代表取締役
 同副社長執行役員
 2010年 4月 同社社長執行役員
 2014年 4月 同社取締役会長
 2018年 4月 同社取締役相談役
 2018年 6月 当社取締役(現在)
 2018年 7月 東京瓦斯(株)相談役
 (現在)



取締役(社外取締役)

まえだ ゆうこ
前田 裕子

1984年 4月 (株)ブリヂストン入社
 2003年 9月 国立大学法人東京医科歯科大学
 知的財産本部技術移転センター
 長・知財マネージャー
 2009年10月 東京医科歯科大学客員教授兼務
 2011年10月 京都府立医科大学特任教授兼務
 2013年 5月 (株)ブリヂストン執行役員
 2014年 4月 国立研究開発法人海洋研究開発
 機構監事兼務(現在)
 2017年 1月 (株)セルバンク取締役(現在)
 2020年10月 国立大学法人九州大学理事
 (現在)
 2021年 6月 当社取締役(現在)

監査役



監査役(常勤)
なかお まさふみ
中尾 正文

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



監査役(常勤)
しばた たか
柴田 豊

1979年 4月 当社入社
2008年 4月 当社執行役員
2009年 4月 当社上席執行役員
2011年 4月 旭化成クラレメディカル(株)
代表取締役社長
同社長執行役員
旭化成メディカル(株)代表
取締役社長
同社長執行役員兼務
2016年 4月 当社専務執行役員
2017年 4月 旭化成ファーマ(株)代表
取締役社長
同社長執行役員兼務
2018年 6月 当社取締役
2019年 4月 当社副社長執行役員
2021年 6月 当社監査役(現在)



監査役(社外監査役)
いとう てつお
伊藤 鉄男

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



監査役(社外監査役)
もちつき あけみ
望月 明美

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



監査役(社外監査役)
うらた はるき
浦田 晴之

1977年 4月 オリエント・リース(株)
(現 オリックス(株))入社
2005年 2月 同社執行役
2006年 8月 同社常務執行役
2007年 6月 同社常務取締役
2008年 1月 同社取締役副社長
2009年 1月 同社取締役副社長兼
グループCFO
2011年 1月 同社代表取締役副社長兼
グループCFO
2015年 6月 オリックス銀行(株)
代表取締役社長
2020年 6月 同社取締役会長
2021年 6月 同社特別顧問(現在)
2022年 6月 当社監査役(現在)

社外取締役鼎談

環境変化への感度と柔軟性を研ぎ澄まし、 持続可能な企業としてさらなる成長を

■ **新中計**についてどのように評価されていますか。また**新たな執行体制への期待**について教えてください。

立岡 新中計を策定するにあたり、取締役会でも複数回にわたって外部環境認識を共有し、何を計画に盛り込むべきか十分に議論できました。中でも特筆すべきは、売上や利益の規模だけでなく、資本コストや資本効率を意識してROICを業績連動報酬におけるKPIの一つに採用した点です。

また持続的成長の観点では、2030年に目指す姿を描いたうえで、それを見据えた2024年までのマイルストーンとして計画をまとめた点、そしてそれを達成するためにポートフォリオマネジメントを重要課題としている点は、非常に重要だと思います。

岡本 私も同様に、全社を挙げて議論を積み上げ、取締役会で何度も議論したプロセスも含めて評価しています。2030年

という長期的な視野を持ちつつ足元をしっかり進めていく良い計画になったと思います。特徴的なのは、計画を通して旭化成の3領域経営をいかにして強くしていくかを意識した姿勢が貫かれている点ではないでしょうか。

具体的には、次の成長を牽引するGG10を明確に打ち出したことに加え、既存の事業ポートフォリオをどのように入れ替えていくかという戦略的な構造転換にも目配りがされています。さらにキャッシュフロー・マネジメントと株主還元の方針などを明確にし、バランスの取れたわかりやすい計画になっています。

立岡 新中計は、新社長の強い気持ちが込められていると感じます。アニマルスピリットと旭化成魂をかけたA-Spiritとは、

取締役(社外取締役)

岡本 毅



取締役(社外取締役)

前田 裕子



取締役(社外取締役)

立岡 恒良



野心的な意欲、健全な危機感、迅速果断、進取の気風の4つであると明示しています。この精神を上手く社内に浸透させ、先行きが不透明な中で従業員それぞれが持つ力をスピーディーに最大限発揮し、計画を進めてほしいと思います。



岡本 新中計に限らず会社の方針を全従業員がいかに“自分ごと”として捉えられるか。会社にとって大切なのは現場の力ですから、社長が現場にどれだけ大きな期待を寄せているのかが伝わるようなマネジメントに期待したいです。

環境が厳しくかつ激しく変動する中での社長就任は重責ですが、2022年に100周年を迎え、同時に次の100年へのスタートを切る時期だという意味ではやりがいがあるのではないのでしょうか。

前田 私も現場が働きがいを感じる、働きやすい環境の整備を期待しています。日本の大企業は長く会社を支えてきた方が幹部になることが多いですが、旭化成ではDXの担当役員に入社数年の方が就任しています。働きがいの向上において、こういった役員登用の柔軟性は非常に良いですね。欲を言えば、さらなる執行側への女性登用も期待しています。

ダイバーシティの観点から見ると、新中計における非財務情報のKPIは気になります。KPIには上位職の女性の数だけ

が設定されていますが、離職率低減の工夫等、女性だけでなくすべての方が働きやすい環境を整えてほしいと思っています。非財務指標が経営陣の成果指標になっているのは、実効性を持たせるうえでとても良いことではないでしょうか。

■ ガバナンス体制についてどのような評価をされていますか、また今後の課題についてどう考えますか。

岡本 ガバナンス体制については取締役会の実効性評価を毎年行い、その積み上げがかなり充実してきていると評価しています。率直な意見が述べられ、それに応じてさまざまな改革・改善がなされています。例えば社外役員と監査役の会合や、社外役員内の議論が実現するなど、全体として着実に改善しているのではないのでしょうか。

前田 取締役会の実効性評価は外部に委託する企業が多いですが、旭化成は社内で行っています。だからこそ実態に即した踏み込んだ内容のコメントが多く、内部のことがよく理解できるものになっており、情報共有が機能していると感じます。ただ、社外の立場から言えば取締役会資料で提案された内容の経緯を理解することに多くの時間を要する場合もあり、踏み込んだ議論を行うことにもっと時間を費やせるように改善できると嬉しく思います。最近、「審議事項」で十分に議論できるように工夫されてきており、日々改善を感じています。



立岡 ここ数年で、一つひとつの議題を決議するマネジメント型から、会社にとって重要なテーマを横断的にモニターするモニタリング型に移行しており、現在はマネジメント型とモニタリング型のハイブリッド形式になっています。

そのため、新中計は以前と違う手法で議論ができましたし、重要なテーマが取締役会に上がってくる頻度も増えてきていると感じます。これからはより積極的に、例えばポートフォリオ転換や人材育成など、中長期にわたる会社にとって大事な今後の方向性に関わる課題については「審議事項」の議題として取り上げ、議論を深めていくことを期待します。

また、先ほど岡本さんもお話されましたが、社外役員と監査役、社外役員間でのミーティングが定例化されました。監督側のメンバーが普段から気軽に声をかけ合い意見交換することは、有事の際のスムーズな連携に役立ちます。普段から気付きを共有することで監督側の実行性も高まりますので、進歩したと感じています。

岡本 ガバナンスに関わる機関設計のあり方については、以前から議論してきました。旭化成は監査役会設置会社ですが、併せて任意の指名諮問委員会・報酬諮問委員会を設置しています。これにより、いま何を議論し決めるべきか、その時のリアルな状況に応じて柔軟性を持って運営できると考えています。

こういうプラスの面を活かしていけば、現在の機関設計で十分にガバナンス機能を発揮できると思います。

■ 工場における火災・事故が続いたことについて、どのように受け止めていますか。また再発防止に向けて、特に何が重要だとお考えですか。

前田 ここ数年、事故が頻発している点をたいへん憂いています。一番心配なのは、「安全」が最重要事項だというメッセージが現場までしっかり届いているか、ということです。前職では火災が発生した日を全社防災の日と定め、毎年その日は全従業員が工場に赴き、すべての工場を止めて朝から防災や安全について考えることとしていました。事故を起こさないことが何よりも大事だということを伝えるためです。大きな会社になると協力会社や孫請けの会社までトップの想いを伝えるのは難しいので、全従業員が安全に向き合う日を設定し、企業姿勢を示すのは一つの手だと思います。

岡本 一般論ではありますが、事故や不祥事は、経営から目の届きにくいところできこる傾向があります。新中計を推進するにあたり、成長ドライバーとしてGG10に集中投資し表舞台に上げていくことは素晴らしいことである一方、GG10を裏で支えるような仕事を担うすべての人たちにいかに目配りし、評価するのか。従業員が誇りと自信と責任感を持って働けることが現場のモラルを高め、事故の根本的な解決につながる重要な要素になると思います。

立岡 事故が続いていることは極めて遺憾で、重大なこととして受け止めざるを得ません。品質や安全性の問題については、何度となく取締役会でも議題として取り上げてきました。管理体制のあり方、従業員の意識レベルの向上などは再々議論してきましたが、結果として事故が起きてしまった以上、もう一度原点に戻り、何か根本的な問題があるのではないかとこの前提で徹底的に検討しなければならないと思います。現場の声を吸い上げるだけでなく、第三者の冷静な目を入れて具体的に検証していくということも必要ではないでしょうか。

■ 持続的な企業価値向上のために、今後どのような点に注力すべきとお考えですか。

立岡 持続的な企業価値向上を目指すにあたり、企業として、いかなる環境下でも社会課題に対してソリューションを提供し、社会や人から必要とされ続けるような事業を展開することが重要だと思います。旭化成の優れた技術シーズやビジネスモデルをカーボンニュートラル社会の構築に向けてどのように実装していくのか、環境変化に対する感度を高め、覚悟とスピード感を持って取り組むことが大事ではないでしょうか。

前田 旭化成は3領域の専門性の高い事業を持っています。一方でこれだけ規模が大きくなると、自社成長のみならず、真に人の役に立ち会社の意義を高めることが企業を存続させ続けるために必要となります。「社会的な価値」を提供するために、それぞれの領域の専門性を活かした相互視点での新

たな発想や、大学や国立研究開発法人等のユニークな研究も取り上げて連携するなど、インプットも強化することで、旭化成が目指す3領域経営が、変化や柔軟性という点でより進み、将来的な企業価値向上につながるのではないのでしょうか。



岡本 今後、ますます産業の垣根が低くなり、社会課題も相互に関連し合い、業界の枠組みを超えた動きが加速していくでしょう。旭化成のグループミッションに沿って、多様な事業を武器に、経営資産を共有し、新中計に着実に取り組めば、持続可能な社会と持続的な企業価値向上はおのずと実現できると思います。実行するうえで大切なのが、変化への対応です。変化を的確に掴み、自分たちの基本的な姿勢を必要に応じて変えていくこと、アンテナを高く保ち、柔軟な対応力を維持し続けることが大切だと思います。社外取締役としても、これらのアンテナとしての役割を一層果たしていきたいと考えています。

リスクマネジメント

リスクマネジメントの全体像と各担当の役割

リスクマネジメントにおける考え方

当社グループが3領域における多様な事業でグローバル展開を加速する一方で、COVID-19感染拡大以降の価値観の変化や米中デカップリング、ロシア・ウクライナ情勢等の国際関係の緊張の高まりなどにより、当社グループを取り巻く事業環境は激しく変化しています。新たなリスクや複雑化するリスクが当社グループに及ぼす影響は従来以上に大きくなっており、グループ全体のリスクを可視化して対応策を強化することが必要です。そのため、2022年度をリスクマネジメント強化のファーストステップと位置付け、具体的な対策を推進していきます。

2022年9月に実施したリスクマネジメント強化のポイント

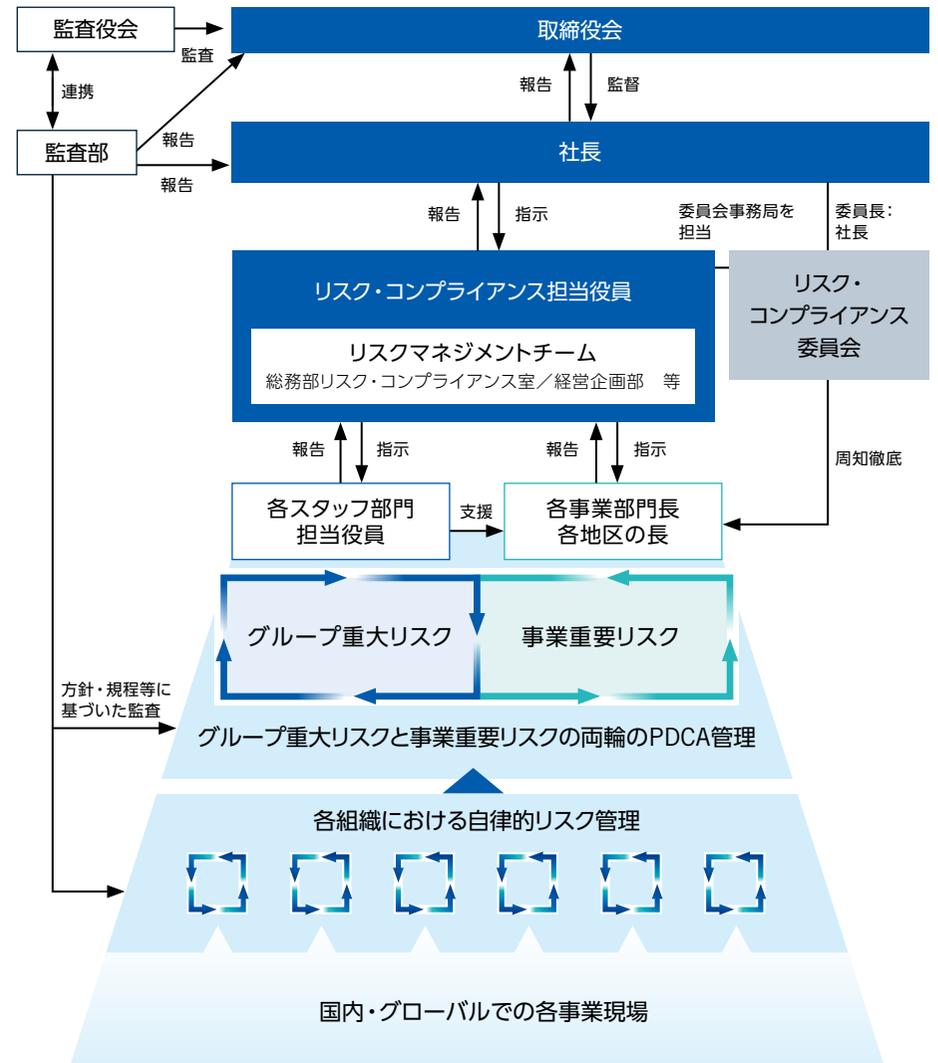
マネジメント体制と関係者の役割の明確化

取締役会の監督のもと、リスクマネジメント全体についての責任者である社長を、リスク・コンプライアンス担当役員が補佐します。同役員は、社長の指示のもとリスクマネジメント全体を把握して、個別のリスク対策について各部門長(スタッフ部門担当役員・事業部門長等)に指示・支援を行います。また、リスク・コンプライアンス担当役員のもとにリスクマネジメントチームを設置し、同チームは社内各部門の活動をモニタリングし、具体的なリスク対策を支援します。そして、社長が委員長となるリスク・コンプライアンス委員会で、リスクマネジメントに関する経営レベルの決定事項や指示事項を各部門長に周知徹底します。

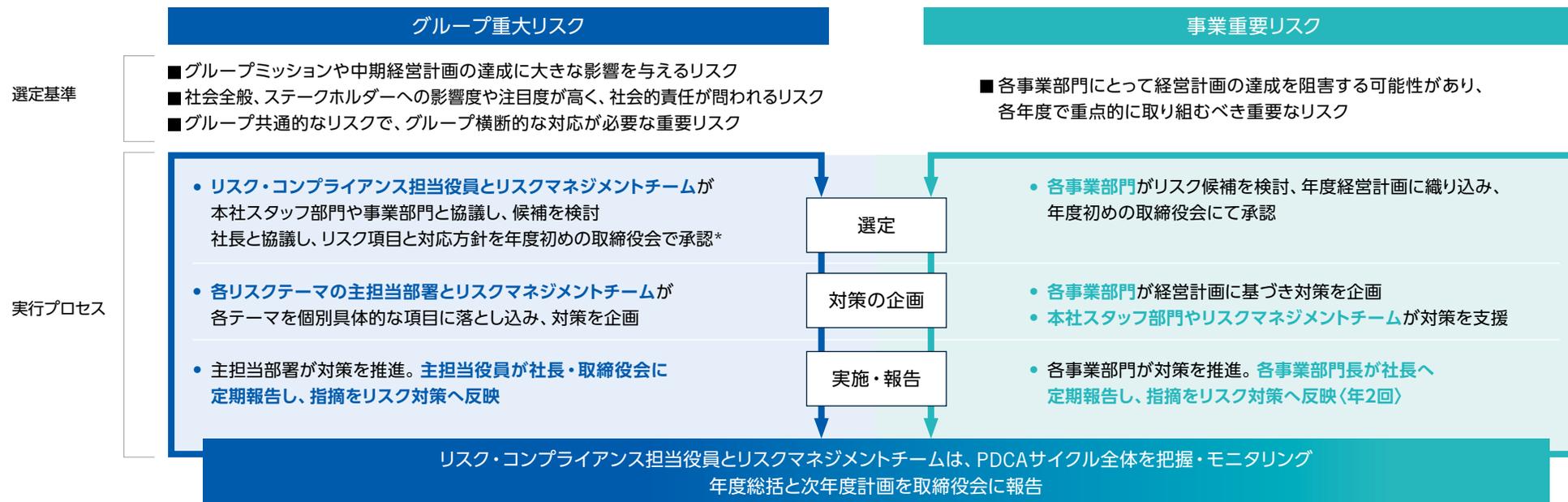
リスクマネジメントのPDCAサイクルの強化

各組織における自律的なリスク管理を基本とし、その中でもリスクの対応状況について取締役会が定期的に監督する特に重要なリスクを「グループ重大リスク」、各事業部門における年度経営計画のアサインメントの達成を阻害する可能性があるリスクで当該年度に重点的に取り組むものを「事業重要リスク」と定め、PDCA管理を強化します。具体的内容は次ページをご覧ください。

マネジメント体制と各担当の役割



リスクマネジメントのPDCAサイクル(グループ重大リスクと事業重要リスク)



*事業環境の大きな変化があった時は随時見直しを実施

2022年度の選定項目	グループ重大リスク	事業重要リスク
	国内外の生産拠点における事故発生リスク	保安防災関連(事故による環境汚染、操業停止等)
	国内外の品質不正リスク	品質問題・品質不正関連
	国内外の環境安全・品質保証に関わる法規制要求事項の未遵守リスク	業法違反関連
	グローバル・サプライチェーンにおけるリスク (原料調達/資材調達/経済制裁や輸出管理規制の強化/人権対応)	製品・サービスについての法規制や顧客要求への対応
	サイバーセキュリティ・通信インフラに関するリスク	調達・供給(サプライチェーン)中断関連
	大規模災害/パンデミック/海外有事(テロ、紛争)などに関するリスク	物流関連(法規制、労働環境、コスト増)
	M&Aに関するリスク	人員体制・労務関連
	気候変動リスク	機密情報・個人情報漏洩、サイバーセキュリティ関連
		パンデミック関連(操業停止など)
		事業提携・M&A関連

グループ重大リスクにおける主な取り組みの方向性

グループ重大リスク		主な取り組みの方向性	
国内外の生産拠点における事故発生リスク	<ul style="list-style-type: none"> 経営と現場のコミュニケーション深化による安全文化・風土の強化 ライフセービング・アクション活動(重篤労働災害撲滅のための禁止行動を定め徹底を図る)の浸透と進化 保安防災技術力、防火技術力の向上 保安防災の監査機能の強化と環境安全専門人財の育成 	具体的な取り組みの詳細は P.76 環境安全	
国内外の品質不正リスク	<ul style="list-style-type: none"> 経営と現場の定期的な対話による品質意識や風土の強化 本社品質保証部門の発信強化による品質リスクに関する情報の周知徹底 品質点検等によるガバナンス強化、品質人財の育成強化等の実施 		
国内外の環境安全・品質保証に関わる法規制要求事項の未遵守リスク	<ul style="list-style-type: none"> 法規制、法改正に関する情報の周知、教育の徹底、専門人財の配置、社内相談体制の強化 システム構築による法令遵守対応の強化 		
グローバル・サプライチェーンにおけるリスク	地政学的動向や経済安全保障などの幅広い観点で、関係部署が緊密に連携のもと、リスク顕在化の兆候を早期把握して具体的な対策実施		
	原料調達リスク	<ul style="list-style-type: none"> サプライヤーのモニタリングの実施 主要製品・事業における原材料の調達ルートの多様化や適正な水準の在庫の確保 	
	資材調達リスク	<ul style="list-style-type: none"> サプライヤーのモニタリングの実施 供給不安設備資材の代替先の探索と確保の徹底 設備資材の納期、更新時期等の管理方法の見直し 	
	経済制裁・輸出管理規制の強化などのリスク	<ul style="list-style-type: none"> 法規制の動向を適時に把握し、必要に応じて関係当局・専門家へ事前相談 外部の顧客スクリーニングシステムを利用して慎重な取引審査を実施 	
	人権対応リスク	<ul style="list-style-type: none"> 「旭化成グループ人権方針」に沿って、人権対応の社内体制を整備 サプライチェーンについて優先的に取り組む事業を選定し、人権デュー・ディリジェンスを実施 	具体的な取り組みの詳細は P.78 人権
サイバーセキュリティ・通信インフラに関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> 従業員教育等によるセキュリティ意識の啓発・徹底とセキュリティシステム等による「技術的対策」により、深化するサイバー攻撃に対して柔軟かつスピーディーな対策を実施 	具体的な取り組みの詳細は P.77 情報セキュリティ	
大規模災害／パンデミック／海外有事(テロ、紛争)などに関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> 大規模地震、パンデミック等過去の事例を踏まえた対応方針・マニュアルの再構築、リスク発現時を想定した訓練の実施 海外テロ、紛争等の海外有事を想定した緊急対策本部の設置基準・体制や行動マニュアルの整備 		
M&Aに関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> 買収検討の対象企業のデュー・ディリジェンスの慎重な実施 買収後の事業統合計画の入念な検証 		
気候変動リスク	<ul style="list-style-type: none"> 気候関連のリスクと機会に関する分析・検討を毎年行っただうえ、状況把握と対応策を推進 	具体的な取り組みの詳細は P.32 気候変動に関する取り組み	

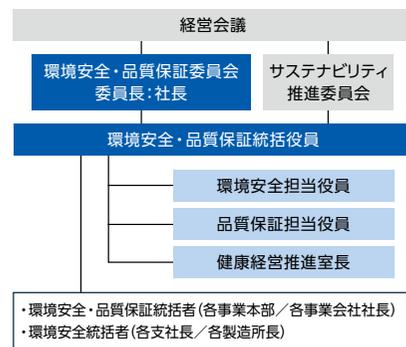
環境安全

■ 方針とマネジメント体制

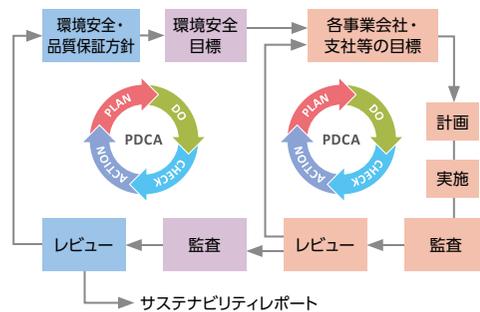
当社グループは、「世界の人びとの“いのち”と“くらし”に貢献する」というグループミッションに基づき、あらゆる事業活動において健康、保安防災、労働安全衛生、品質保証および環境保全を経営の最重要課題と認識した環境安全・品質保証活動を実施しています。2022年7月に、「旭化成グループ環境安全・品質保証・健康経営方針」を改定し、環境安全については「安定操業及び保安防災に努めるとともに労働災害・事故の防止を図り、従業員と地域社会の安全を最優先に確保する」ことを掲げ、取り組みを強化しています。

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

マネジメント体制



保安管理のPDCAサイクル



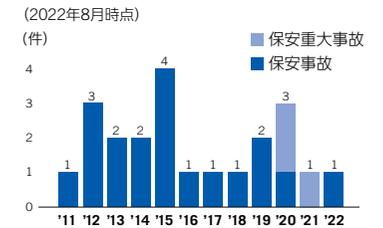
上席執行役員
環境安全・品質保証・
製造部門統括
川瀬 正嗣

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

■ 現状認識と2022年度の改善方針

2021年度は、2021年3月の関連会社における保安重大事故1件のほか、小火・燻り、敷地内での危険物などの少量漏洩に伴う21件の保安軽微事故が発生しました。また、2022年4月には長時間火災が継続する保安事故も発生し、過去10年で見ると累計で22件の保安事故が発生しています。

保安事故・保安重大事故の発生推移



この状況を踏まえ、2022年7月に行われた環境安全・品質保証委員会においては保安事故、火災拡大防止への対応が急務であることを再確認するとともに、迅速・確実な対応を実現するため、検討結果を先行的に現場適用して効果発現を加速させること、そして原因究明については再度の深掘りを行って再発防止を徹底する方針を決定しました。2022年度は、この方針に基づき以下の3点を重点的に推進します。

- ① 保安事故未然防止のため、保安防災技術向上活動の全社展開と本活動の定着
- ② これらの活動の有効性評価のため、専門監査によるパフォーマンス評価の実施
- ③ 火災拡大防止のための防消火設備、防災訓練の有効性向上

加えて、従業員全員の安全文化醸成のため、双方向のコミュニケーションが深まるような文化を創りあげることが意識し、この一環の活動として、全社統一の安全活動であるライフセービング・アクション活動の推進と定着を図っていきます。

2022年度	目標	重点取り組み施策
環境安全共通	安全文化の醸成	<ul style="list-style-type: none"> ライフセービング・アクション活動(重篤労働災害撲滅のための禁止行動の徹底)の推進と定着 経営・現場の双方向でのコミュニケーションの深化
	環境安全専門人材の育成	<ul style="list-style-type: none"> 環境安全高度専門職の設置と対象者の後継者育成計画(サクセッションプラン)の策定
保安防災	保安重大事故ゼロ	<ul style="list-style-type: none"> 保安防災技術向上活動の全社展開と専門監査の導入
	火災拡大防止	<ul style="list-style-type: none"> 防消火設備の有効性向上(専門家の参画) 公設消防と連携した実効性ある防災訓練の実施

取り組みの詳細は[保安防災](#)をご覧ください。

コンプライアンス／情報セキュリティ

コンプライアンス

■ 方針とマネジメント体制

当社グループは、価値創造の観点から、コンプライアンスをマテリアリティの最重要事項の一つに位置付けています。事業・業務に関する法令・諸規則や社内ルールの遵守を徹底し、グループバリューにかなった誠実な行動を目指しています。すべての役員、従業員に旭化成グループ行動規範①を適用し、社会の要請や情勢の変化を踏まえて継続的に見直ししながら周知徹底しています。

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

■ 行動規範の周知徹底

国内グループ会社においては、コンプライアンスアンケートによる状況把握や課・係などの小集団でコンプライアンス違反の事例を用いた意見交換を定期的に行い、行動規範の周知と理解につなげています。2021年度のコンプライアンスアンケートの回答率は93.5%に達し、97%が行動規範を読んだことがある、約8割が行動規範を理解していると回答しました。今後はグローバルにも活動を広げ、強化していきます。

■ 内部通報制度(コンプライアンスホットライン)

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

通報件数と運用状況(2021年度): 66件(うち4件が差別やハラスメントなどの人権問題に関連)

■ 腐敗防止

当社グループは国連グローバル・コンパクトに賛同し、強要と贈収賄を含むあらゆる形態の腐敗の防止に取り組むことを宣言しています。特に、贈収賄行為を企業の信頼を著しく損なう重大なリスク要因として認識し、旭化成グループ贈収賄防止に関する基本方針②を定め、規程類に従って贈収賄行為の防止対策を運用しています。

情報セキュリティ

■ 方針とマネジメント体制

当社グループは、DXを推進するうえで情報セキュリティ対策を重大な経営課題と認識しており、旭化成グループ情報セキュリティポリシー③を策定し、情報セキュリティの確保と一層の向上を目指しています。体制面においては、社内に専門組織(セキュリティセンター)を設置し、国内外すべてのグループ会社を対象に、ガバナンス・技術の両面から情報セキュリティ対策を実施しています。

■ サイバーセキュリティ

サイバー攻撃の急増・巧妙化に伴い、サイバーセキュリティ対策の重要度は一層増しています。当社グループでは、2017年度にはEDR*1など高度なセキュリティシステムを用いたSOC*2運用を開始し、サイバー攻撃を未然に防いでいます。また、サイバー攻撃の多くが不審メールを発端としているため、年に複数回の標的型攻撃メール訓練を実施するとともに、定期的な情報セキュリティ教育を実施するなど、従業員の啓発活動にも力を入れています。

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

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

人権

方針

すべての人びとの人権の尊重は、当社グループの事業活動において最も重要なことの一つです。2022年3月に取締役会の承認のもと制定した「旭化成グループ人権方針」は、「国際人権章典」およびILO(国際労働機関)の「労働における基本的原則および権利に関する宣言」に準拠しています。加えて、当社グループは国連グローバル・コンパクトの10原則と国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」「子どもの権利とビジネスの原則」に賛同しており、これらの枠組みをもとに、事業における人権課題の把握と適切な対処に取り組めます。

旭化成グループ人権方針のポイント

基本的な考え方

- ステークホルダーすべての人権を尊重する
- 国際的な人権規範に則る
- 人権侵害等の発生時には、ビジネスパートナーと低減・解消に努める

人権尊重の実践(日常の活動)

- 法令遵守(労働時間、賃金、安全衛生、個人情報保護等)
- 禁止事項(差別、ハラスメント等)
- 社会の皆さまの人権尊重(お客さま、地域など)

人権尊重の推進(会社としての取り組み)

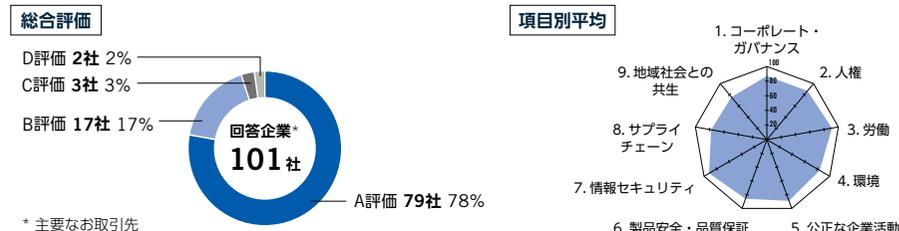
- 関係者に対する人権についてのトレーニング
- 人権デュー・ディリジェンス
- ステークホルダーとの対話・協議
- 通報・相談窓口
- 情報公開

サプライチェーンに関しても、購買方針において「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」という考えと当社グループの方針を表明するとともに、2021年にサプライヤーガイドラインを策定し、お取引先における理解と協力につなげています。

調達における人権配慮

人権・労働課題への取り組みとして、購買物流統括部とサステナビリティ推進部、グループ会社が連携したマネジメント体制のもと、当社グループ従業員に対し教育を継続的に行うほか、お取引先へのCSRアンケートを実施することで取り組み状況の把握に努め、お取引先と共に人権尊重をはじめとするCSR意識の醸成に取り組んでいます。

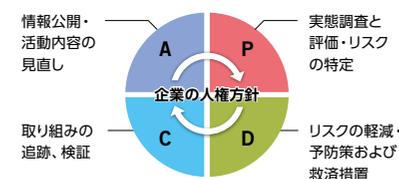
2021年度 CSR 調達アンケート(原料お取引先)



人権デュー・ディリジェンスの実施

人権尊重の責任を果たすため、当社グループが社会に与える人権への負の影響を予防的に把握し、回避、緩和するために実施する継続的な人権デュー・ディリジェンスの仕組みを構築し、これを継続的に実施すべく、体制を整えます。

人権デュー・ディリジェンスのプロセス



人権に関する教育・啓発

当社グループでは「旭化成グループ行動規範」の「人権・多様性の尊重」の項の中で、あらゆる差別およびハラスメントを容認しない方針を明示し、すべての役員・従業員に適用しています。教育・啓発の具体的な取り組みとしては、パワーハラスメントを重点テーマとした勉強会の開催をはじめ、社内報やイントラネットを通じた人権・多様性の問題に対する意識向上推進を行っています。今後も旭化成グループ人権方針に基づき、さまざまな取り組みを強化していきます。

健康経営

健康経営の全体像

当社グループでは、「従業員と家族の心身の健康保持・増進」を健康経営の基盤と考えており、2020年10月に制定した「健康経営宣言」および同宣言において掲げた「グループ健康経営ビジョン」に基づき、健康経営担当役員(CHO:Chief Health and Productivity Officer)のもと、健康経営推進室が中心となり、健康経営に向けた取り組みを推進しています。

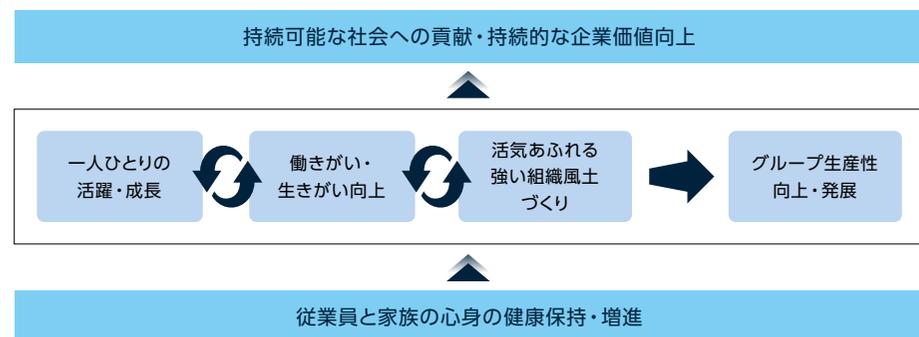
近年、従業員の総休業日数の増加を受け、医療費や労働損失が増加傾向にあります。従業員の休業日数増加の原因となっている、メンタルヘルス不調、メタボリックシンドローム、がん、喫煙等の対策に加え、2022年4月からは、プレゼンティーズム*1の大勢を占めると言われている睡眠の質・量の向上も健康経営の目標に掲げ取り組んでいます。これらの中でも特にメンタルヘルスの不調に対し、全社でセルフケア*2研修等を実施しています。これらの健康経営の取り組みを通じて、心身の健康保持・増進を図ることが、持続的に企業価値を向上させていくうえで、不可欠であると認識しています。

さらに、「一人ひとりの活躍・成長」「働きがい・生きがい向上」「活気あふれる強い組織風土づくり」に向けて、「個人・組織活性化」にも取り組んでいます。ワークエンゲージメント向上を図り、KSA(活力と成長アセスメント)*3とストレスチェックの総合活用を進めることで、グループの生産性向上・発展につなげ、当社グループが目指している「持続可能な社会への貢献」と「持続的な企業価値向上」のサステナビリティの好循環を追求します。

*1 何らかの疾患や症状を抱えながら出勤し、業務遂行能力や生産性が低下している状態のこと

*2 心の健康づくりにおいて、従業員自身がストレスに気付き、これに対処するための知識・方法を身に付け、それを実施すること

*3 個人と組織の状態を、①上司部下関係・職場環境 ②活力 ③成長につながる行動の3つの指標で捉えることができる、エンゲージメントサーベイのこと



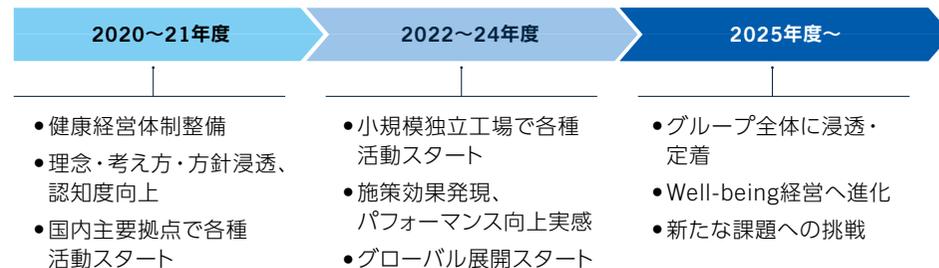
健康経営に向けた取り組みと中長期的な構え

2021年4月には、国内の主要拠点において、健康管理機能を健康経営推進室へ移管し、グループ横断で一元的に健康経営を推進していく体制を敷き健康経営に関する取り組みをスタートしました。さらに、2022年4月からは、国内小規模事業所および関係会社においても、各種活動をスタートしました。

2022年度から2024年度には、国内主要拠点での各種活動の具体的効果が発現し、多くの従業員がその効果を実感できる状態を目指します。さらに、この時期に、国内の小規模事業所および関係会社、ならびに海外拠点においても、同様の活動を展開していく計画です。また、健康情報のDX化により、各職場の状況や各種施策の効果検証の定量的な把握を目指し、健康管理ツールを導入します。

2025年度以降には、これまでに実施してきた各種活動の評価、点検を通じて、各種活動をさらにレベルアップしていきます。新たな課題に挑戦し、国内外におけるグループ全体で健康経営の浸透、定着を図り、Well-being経営*4を目指します。

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



05

企業情報

81 財務情報

86 企業概要／株式情報

87 旭化成の情報開示



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*
	2022	2021	2022
流動資産：			
現金及び預金	¥ 244,641	¥ 221,779	\$ 1,998,538
受取手形及び売掛金	-	338,640	-
受取手形・売掛金及び契約資産	434,595	-	3,550,323
商品及び製品	252,521	203,159	2,062,912
仕掛品	146,120	166,494	1,193,693
原材料及び貯蔵品	141,608	111,798	1,156,834
その他	117,195	97,131	957,397
貸倒引当金	(2,471)	(2,225)	(20,186)
流動資産合計	1,334,209	1,136,776	10,899,510
固定資産：			
有形固定資産：			
建物及び構築物	646,311	598,675	5,279,887
減価償却累計額	(333,966)	(319,144)	(2,728,257)
建物及び構築物（純額）	312,344	279,531	2,551,622
機械装置及び運搬具	1,569,782	1,535,326	12,823,969
減価償却累計額	(1,288,462)	(1,286,057)	(10,525,790)
機械装置及び運搬具（純額）	281,320	249,269	2,298,178
土地	69,567	70,577	568,311
リース資産	8,679	8,615	70,901
減価償却累計額	(6,814)	(7,687)	(55,665)
リース資産（純額）	1,865	928	15,236
建設仮勘定	102,284	84,463	835,585
その他	159,312	182,414	1,301,462
減価償却累計額	(121,477)	(149,920)	(992,378)
その他（純額）	37,834	32,495	309,076
有形固定資産合計	805,215	717,262	6,578,017
無形固定資産：			
のれん	431,335	351,921	3,523,691
その他	405,508	342,454	3,312,703
無形固定資産合計	836,843	694,374	6,836,394
投資その他の資産：			
投資有価証券	246,701	286,517	2,015,366
長期貸付金	6,227	1,241	50,870
長期前渡金	30,432	29,390	248,607
退職給付に係る資産	1,193	-	9,746
繰延税金資産	54,276	21,116	443,395
その他	34,404	32,709	281,055
貸倒引当金	(426)	(445)	(3,480)
投資その他の資産合計	372,808	370,529	3,045,568
固定資産合計	2,014,866	1,782,165	16,459,979
資産合計	¥ 3,349,075	¥ 2,918,941	\$27,359,489

* 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、2022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=122.41円です。

負債及び純資産	単位：百万円		単位：千米ドル*
	2022	2021	2022
負債：			
流動負債：			
支払手形及び買掛金	¥ 178,092	¥ 142,087	\$ 1,454,881
短期借入金	239,491	144,571	1,956,466
コマースナル・ペーパー	113,000	84,000	923,127
リース債務	2,224	880	18,168
未払費用	146,275	126,705	1,194,960
未払法人税等	58,115	21,268	474,757
前受金	62,476	78,601	510,383
株式給付引当金	208	124	1,699
修繕引当金	4,738	7,222	38,706
製品保証引当金	4,007	3,522	32,734
固定資産撤去費用引当金	4,445	5,651	36,312
その他	110,778	88,533	904,975
流動負債合計	923,850	703,163	7,547,178
固定負債：			
社債	160,000	110,000	1,307,083
長期借入金	253,785	320,404	2,073,237
リース債務	8,715	3,921	71,195
繰延税金負債	52,017	58,669	424,941
株式給付引当金	490	513	4,003
修繕引当金	5,396	3,415	44,081
固定資産撤去費用引当金	12,298	12,652	100,466
退職給付に係る負債	152,081	158,832	1,242,390
長期預り保証金	22,490	21,939	183,727
その他	39,139	30,899	319,737
固定負債合計	706,410	721,243	5,770,852
負債合計	1,630,260	1,424,406	13,318,030
純資産：			
株主資本：			
資本金	103,389	103,389	844,612
資本剰余金	79,887	79,641	652,618
利益剰余金	1,282,325	1,158,792	10,475,656
自己株式	(6,219)	(5,932)	(50,805)
株主資本合計	1,459,381	1,335,890	11,922,073
その他の包括利益累計額：			
その他の有価証券評価差額金	66,287	91,887	541,516
繰延ヘッジ損益	(341)	(347)	(2,786)
為替換算調整勘定	167,225	50,462	1,366,106
退職給付に係る調整累計額	(5,142)	(10,416)	(42,006)
その他の包括利益累計額合計	228,029	131,586	1,862,830
非支配株主持分	31,405	27,058	256,556
純資産合計	1,718,815	1,494,535	14,041,459
負債純資産合計	¥3,349,075	¥2,918,941	\$27,359,489

* 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、2022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=122.41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*
	2022	2021	2022
売上高	¥2,461,317	¥2,106,051	\$20,107,156
売上原価	1,691,549	1,425,342	13,818,716
売上総利益	769,769	680,709	6,288,449
販売費及び一般管理費	567,122	508,901	4,632,971
営業利益	202,647	171,808	1,655,477
営業外収益：			
受取利息	1,364	1,895	11,143
受取配当金	4,332	4,308	35,389
持分法による投資利益	8,878	3,451	72,527
その他	7,088	7,677	57,904
営業外収益合計	21,663	17,331	176,971
営業外費用：			
支払利息	3,643	3,209	29,761
その他	8,614	7,893	70,370
営業外費用合計	12,257	11,102	100,131
経常利益	212,052	178,036	1,732,309
特別利益：			
投資有価証券売却益	26,545	17,312	216,853
固定資産売却益	912	353	7,450
受取保険金	3,777	-	30,855
段階取得に係る差益	1,700	-	13,888
特別利益合計	32,934	17,665	269,047
特別損失：			
投資有価証券評価損	511	66	4,174
固定資産処分損	7,526	10,637	61,482
減損損失	6,811	1,937	55,641
火災損失	-	22,287	-
製品補償損失	-	2,118	-
事業構造改善費用	15,017	7,750	122,678
特別損失合計	29,866	44,795	243,983
税金等調整前当期純利益	215,121	150,906	1,757,381
法人税、住民税及び事業税	93,046	73,273	760,118
法人税等調整額	(41,759)	(4,465)	(341,140)
法人税等合計	51,287	68,808	418,977
当期純利益	163,834	82,098	1,338,404
非支配株主に帰属する当期純利益	1,954	2,330	15,963
親会社株主に帰属する当期純利益	¥ 161,880	¥ 79,768	\$ 1,322,441

* 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、2022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=122.41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*
	2022	2021	2022
当期純利益	¥163,834	¥ 82,098	\$1,338,404
その他の包括利益：			
その他有価証券評価差額金	(25,746)	24,806	(210,326)
繰延ヘッジ損益	5	(106)	41
為替換算調整勘定	114,406	35,491	934,613
退職給付に係る調整額	5,403	12,631	44,139
持分法適用会社に対する持分相当額	3,599	3,020	29,401
その他の包括利益合計	97,668	75,842	797,876
包括利益	¥261,502	¥157,941	\$2,136,280
(内訳)			
親会社株主に係る包括利益	¥258,322	¥154,817	\$2,110,301
非支配株主に係る包括利益	3,180	3,124	25,978

* 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、2022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=122.41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：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
2021年3月31日時点残高	\$844,612	\$650,609	\$9,466,481	\$(48,460)	\$10,913,242	\$ 750,649	\$(2,835)	\$ 412,238	\$(85,091)	\$1,074,961	\$221,044	\$12,209,256
会計方針の変更による累積的影響額			75,255		75,255							75,255
会計方針の変更を反映した当期首残高	844,612	650,609	9,541,737	(48,460)	10,988,498	750,649	(2,835)	412,238	(85,091)	1,074,961	221,044	12,284,511
当期変動額												
剰余金の配当			(385,483)		(385,483)							(385,483)
親会社株主に帰属する当期純利益			1,322,441		1,322,441							1,322,441
自己株式の取得				(3,366)	(3,366)							(3,366)
自己株式の処分		0		1,021	1,021							1,021
利益剰余金から資本剰余金への振替					-							-
連結範囲の変動			(3,031)		(3,031)							(3,031)
連結子会社の増資による持分の増減		2,001			2,001							2,001
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)						(209,133)	41	953,868	43,085	787,869	35,512	823,372
当期変動額合計	-	2,001	933,919	(2,345)	933,576	(209,133)	41	953,868	43,085	787,869	35,512	1,756,956
2022年3月31日時点残高	\$844,612	\$652,618	\$10,475,656	\$(50,805)	\$11,922,073	\$ 541,516	\$(2,786)	\$1,366,106	\$(42,006)	\$1,862,830	\$256,556	\$14,041,459

* 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、2022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=122.41円です。

連結キャッシュ・フロー計算書

旭化成株式会社および連結子会社

3月31日に終了した1年間

	単位：百万円		単位：千米ドル*	単位：百万円		単位：千米ドル*
	2022	2021	2022	2022	2021	2022
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	¥ 215,121	¥ 150,906	\$ 1,757,381			
減価償却費	119,738	108,369	978,172			
減損損失	6,811	1,937	55,641			
のれん償却額	28,391	24,903	231,934			
株式給付引当金の増減額（減少）	60	148	490			
修繕引当金の増減額（減少）	(502)	2,033	(4,101)			
製品保証引当金の増減額（減少）	233	(221)	1,903			
固定資産撤去費用引当金の増減額（減少）	(1,562)	9,891	(12,760)			
退職給付に係る負債の増減額（減少）	(2,939)	(4,303)	(24,009)			
受取利息及び受取配当金	(5,696)	(6,202)	(46,532)			
支払利息	3,643	3,209	29,761			
持分法による投資損益（益）	(8,878)	(3,451)	(72,527)			
投資有価証券売却損益（益）	(26,545)	(17,312)	(216,853)			
投資有価証券評価損益（益）	511	66	4,174			
固定資産売却損益（益）	(912)	(353)	(7,450)			
固定資産処分損益（益）	7,526	10,637	61,482			
売上債権の増減額（増加）	-	5,214	-			
売上債権及び契約資産の増減額（増加）	(45,911)	-	(375,059)			
棚卸資産の増減額（増加）	(73,257)	6,110	(598,456)			
仕入債務の増減額（減少）	21,392	1,706	174,757			
未払費用の増減額（減少）	10,184	1,371	83,196			
前受金の増減額（減少）	10,546	8,190	86,153			
その他	(19,112)	15,896	(156,131)			
小計	238,843	318,744	1,951,172			
利息及び配当金の受取額	7,212	8,690	58,917			
利息の支払額	(3,647)	(3,086)	(29,793)			
法人税等の支払額又は還付額（支払）	(59,137)	(70,672)	(483,106)			
営業活動によるキャッシュ・フロー	183,271	253,676	1,497,190			
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	(3,267)	(6,262)	(26,689)			
定期預金の払戻による収入	7,224	4,333	59,015			
有形固定資産の取得による支出	(142,256)	(133,347)	(1,162,127)			
有形固定資産の売却による収入	1,280	656	10,457			
無形固定資産の取得による支出	(27,452)	(16,945)	(224,263)			
投資有価証券の取得による支出	(5,805)	(8,061)	(47,423)			
投資有価証券の売却による収入	33,437	20,264	273,156			
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	(80,912)	(4,811)	(660,992)			
事業譲受による支出	-	(17,566)	-			
貸付けによる支出	(6,102)	(6,144)	(49,849)			
貸付金の回収による収入	2,782	10,428	22,727			
その他	52	(297)	425			
投資活動によるキャッシュ・フロー	(221,019)	(157,751)	(1,805,563)			
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）	¥ 65,632	¥(168,641)	\$ 536,165			
コマーシャル・ペーパーの増減額（減少）	29,000	(55,000)	236,909			
長期借入れによる収入	896	143,467	7,320			
長期借入金の返済による支出	(51,094)	(16,936)	(417,401)			
社債の発行による収入	50,000	50,000	408,463			
リース債務の返済による支出	(2,298)	(1,226)	(18,773)			
自己株式の取得による支出	(412)	(10)	(3,366)			
自己株式の処分による収入	125	69	1,021			
配当金の支払額	(47,187)	(45,800)	(385,483)			
非支配株主への配当金の支払額	(2,190)	(1,198)	(17,891)			
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の取得による支出	-	(307)	-			
その他	(152)	(287)	(1,242)			
財務活動によるキャッシュ・フロー	42,321	(95,869)	345,732			
現金及び現金同等物に係る換算差額	21,027	9,639	171,775			
現金及び現金同等物の増減額（減少）	25,600	9,695	209,133			
現金及び現金同等物の期首残高	216,235	204,771	1,766,481			
連結の範囲の変更に伴う現金及び現金同等物の増減額（減少）	1,112	1,769	9,084			
現金及び現金同等物の期末残高	¥ 242,948	¥ 216,235	\$ 1,984,707			

* 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、2022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=122.41円です。

企業概要／株式情報 (2022年3月31日現在)

企業概要

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

資本金	103,389百万円
従業員数	46,751名(連結) 8,646名(単体)

主要事業拠点

旭化成株式会社

本社

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

旭化成(中国)投資有限公司

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

旭化成アメリカ

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

旭化成ヨーロッパ

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

旭化成インド

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, Bang Kapi,
Huai Khwang, Bangkok 10310, Thailand
Tel: +66-(0)21-634-944

事業会社

旭化成エレクトロニクス株式会社

〒100-0006 東京都千代田区有楽町一丁目1番2号 日比谷三井タワー
Tel: 03-6699-3933

旭化成ホームズ株式会社

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

旭化成建材株式会社

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

旭化成ファーマ株式会社

〒100-0006 東京都千代田区有楽町一丁目1番2号 日比谷三井タワー
Tel: 03-6699-3600

旭化成メディカル株式会社

〒100-0006 東京都千代田区有楽町一丁目1番2号 日比谷三井タワー
Tel: 03-6699-3750

ZOLL Medical Corporation

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

Veloxis Pharmaceuticals, Inc.

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

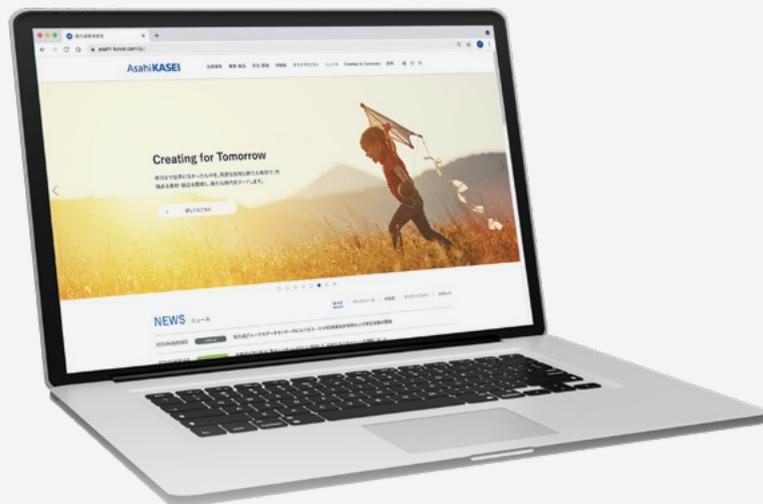
株式情報

上場証券取引所	東京
証券コード	3407
発行可能株式総数	4,000,000,000株
発行済株式総数	1,393,932,032株
株主名簿管理人	三井住友信託銀行株式会社
会計監査人	PwCあらた有限責任監査法人
株主数	166,437名

大株主	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	17.62
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	5.32
JP MORGAN CHASE BANK 385632	3.32
日本生命保険相互会社	2.95
旭化成グループ従業員持株会	2.59
株式会社三井住友銀行	1.83
STATE STREET BANK WEST CLIENT – TREATY 505234	1.60
みずほ信託銀行株式会社 退職給付信託 みずほ銀行口 再信託受託者 株式会社日本カストディ銀行	1.43
住友生命保険相互会社	1.43
株式会社日本カストディ銀行(信託口4)	1.35

(注)持株比率については、自己株式を除いて算出しています。

旭化成の情報開示



IR情報

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

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

サステナビリティ情報

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

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

GRIスタンダード対照表

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

SASB対照表

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

社会的責任投資への組み入れ状況(2022年現在)

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



FTSE4Good



FTSE Blossom
Japan Index



FTSE Blossom
Japan Sector
Relative Index



2022 CONSTITUENT MSCI日本株
女性活躍指数 (WIN)

2022 CONSTITUENT MSCIジャパン
ESGセレクト・リーダーズ指数



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2021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7年連続、「水セキュリティ」は3年連続のA-評価となります。

(株)日本政策投資銀行の「DBJ環境格付」融資で最高ランクの格付を取得

当社は、2022年8月(株)日本政策投資銀行(DBJ)より環境格付融資を受け、格付結果は「環境への配慮に対する取り組みが特に先進的」と評価されました。



「DX銘柄2022」に選定

経済産業省が(株)東京証券取引所と共同で実施する「DX銘柄2022」に昨年に引き続き、2年連続で選定されました。



DX銘柄2022
Digital Transformation