

Creating for Tomorrow



目次

- 03 ごあいさつ
- 04 沿革：社会課題を解決してきた歴史
- 06 At a Glance
- 08 社長メッセージ
- 16 中期経営計画「Cs for Tomorrow 2018」の基本的な考え方
- 18 CFOインタビュー
- 20 財務・非財務サマリー
- 22 取締役のご紹介
- 24 コーポレート・ガバナンス
- 28 社外取締役対談
- 31 コンプライアンス向上に向けた具体的取り組み
- 34 研究開発／人財
- 40 セグメント概況：マテリアル領域
- 42 セグメント概況：住宅領域
- 44 セグメント概況：ヘルスケア領域
- 46 旭化成グループのCSR
- 48 基盤的CSR
 - ・レスポンシブル・ケアの推進
 - ・社員の個の尊重
 - ・社会との共生
- 財務セクション
- 58 経営成績および財政状態などについての分析
- 64 事業等のリスク
- 66 連結財務諸表
- 会社情報
- 72 旭化成グループの主要な関係会社
- 75 企業情報／株式情報

編集方針

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

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

報告期間

2017年度（2017年4月～2018年3月）。

なお、定性的情報については、2018年4月から同年9月までの情報についても一部掲載しています。

報告範囲

旭化成株式会社およびその連結子会社。なお、レスポンシブル・ケア（RC）活動に関する報告については、同活動を実施している国内のグループ会社を対象としています。

セグメント別の報告については、「マテリアル」「住宅」「ヘルスケア」の3つのセグメントの区分で行っています。また、役員、社員の所属・役職などは、発行日時点のものであります。

参考ガイドライン

本レポートは、GRI「サステナビリティ・レポート・ガイドライン 第4版」「ISO26000」などを参考にしています。

予想・見通しに関する注意事項

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

ごあいさつ

近年、当社を取り巻く環境は非常に速いスピードで変化しています。IoT、AI、ビッグデータなどに代表される「第4次産業革命」ともいわれるデジタル技術の進歩が私たちの暮らしを大きく変える一方、2015年に国連で採択された「SDGs」（持続可能な開発目標）に見られるように、環境問題をはじめとする社会課題に対する意識は世界的に高まりつつあります。

当社は「世界の人びとの“いのち”と“暮らし”に貢献します。」というグループ理念を軸に、多彩な事業を時代の要請に対応しながら変化させ、新しい価値、「昨日まで世界になかったもの」を生み出し続けてきました。その意味で変化の速い現在の状況は当社にとっては大きなチャンス

であり、引き続き新しい時代に必要とされるものを提供していきたいと思えます。

現在実行している3カ年の中期経営計画「^{シズ}Cs for Tomorrow 2018」(2016～2018年度)では、計画開始から10年後となる2025年度に“収益性の高い付加価値型事業の集合体”となることを目標に掲げており、この3年間はそのための基盤づくりと位置づけています。進捗は順調で、2年目となる2017年度は、各事業において販売が好調だったことに加え、ケミカル事業における市況上昇などの追い風もあり、売上高、営業利益、経常利益、親会社株主に帰属する当期純利益のすべてにおいて過去最高を更新しました。

最終年度である2018年度は、引き続き、競争優位性のある事業に積極的に投資していくとともに、グループ理念・ビジョン・バリューに基づいてESG課題に取り組んでまいります。

本レポートでは、2017年度の実績を中心に、当社の財務・非財務面における中長期的な戦略や取り組みをご報告いたします。今後もステークホルダーの皆さまとのコミュニケーションを積極的に図り、適切で透明性の高い情報開示に努めてまいります。

2018年9月

代表取締役社長

小堀 秀毅



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。

グループ理念

「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
ビジョン

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

グループ
バリュー

昨日まで世界になかったものを。

グループ
スローガン

沿革：社会課題を解決してきた歴史

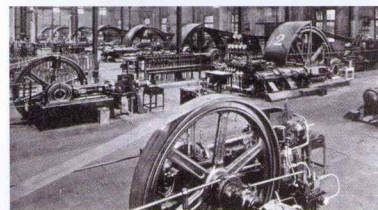
旭化成グループは、これまで時代の要請やニーズに応じて、事業のポートフォリオを積極的に転換してきました。また、社会や環境の問題に対し、製品やサービスの提供を通じて解決策を示してきました。今後も変化し続ける社会に対応して、「昨日まで世界になかったもの」をつくり出し、世界の人びとの「いのち」と「くらし」に貢献していきます。



創業者
野口 遵

1922~

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



1923年に完成したアンモニア製造設備(宮崎県延岡市)



1931年に生産を開始した「ベンベルグ™」工場(宮崎県延岡市)

ポートフォリオの変化



1950~

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



1960年に販売を開始した「サランラップ™」



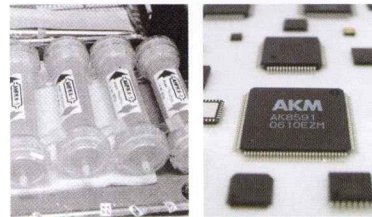
エチレンプラント(岡山県倉敷市)

1970~

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



「ヘーベルハウス™」第1号棟(蒲田住宅展示場)



中空糸型人工腎臓 LSI

1990~

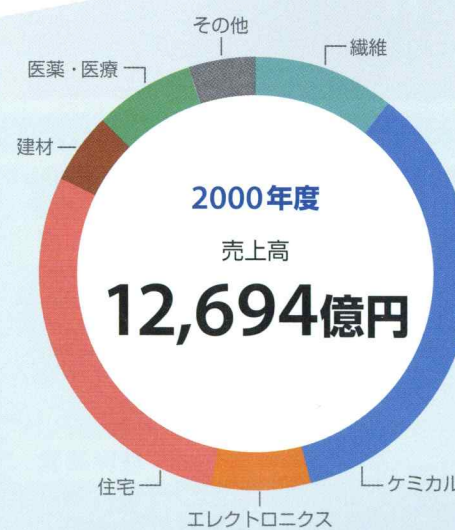
1992年に東洋醸造(株)と合併し、医薬・医療事業を強化。1999年以降は「選択と集中」を掲げ食品事業の譲渡や繊維事業の一部撤退などを実行し、「選り抜かれた多角化」を進めました。また、2000年以降はアジアを中心に多くの海外拠点を設立し、グローバル経営の基盤を築きました。



東洋醸造(株)と合併直後の医薬品群



旭化成電子材料(蘇州)の感光性ドライフィルム
の生産拠点(中国)



2010~

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



着用型自動除細動器「LifeVest™」



Polyporeのリチウムイオン二次電池用セパレータ「セルガード™」



生活の基盤確立

- 重化学工業・農業の発展
- 戦後不況から太平洋戦争へ

生活物資の充足・住生活の質の向上・社会資本整備

- 戦後復興と産業の近代化
- 高度経済成長時代へ突入

便利で快適な生活

- バブル崩壊から失われた20年へ
- リーマンショックによる世界同時不況

環境意識の高まり・ICT技術の進化

- 化石燃料依存からの脱却・再生可能エネルギーへの関心
- IoT、AI、ビッグデータ解析などの技術革新による第4次産業革命

「健康で快適な生活」と
「環境との共生」の
実現を通して、
“昨日まで世界になかった”
新しい社会価値の創出を
目指していきます。

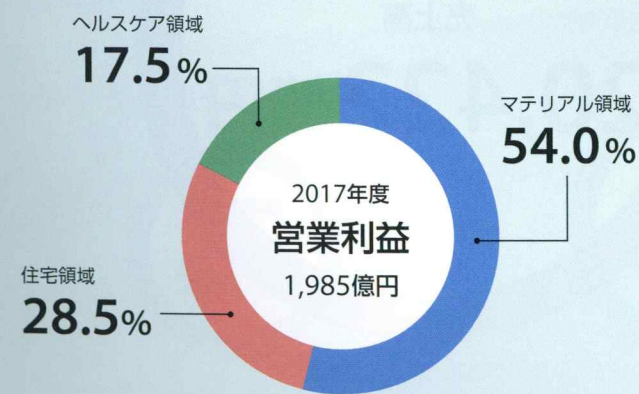
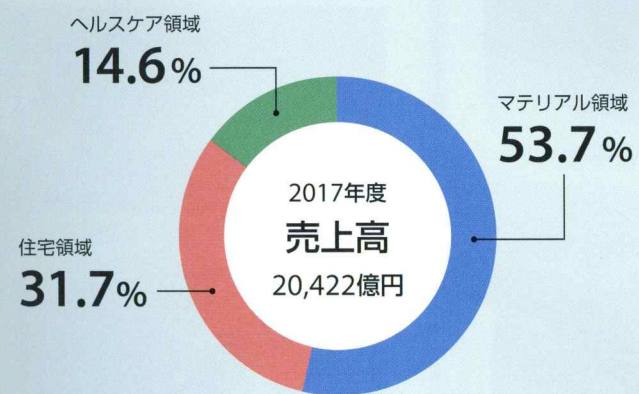
1922~
2017

At a Glance

旭化成グループは「マテリアル」「住宅」「ヘルスケア」の3事業領域で事業を展開しています。中期経営計画「Cs for Tomorrow 2018」では経営資源をこの3領域へと最適配分し、企業価値の向上を図っていきます。

2017年度売上高・営業利益

売上高、営業利益とも過去最高を更新しました。



※構成比は「その他」および「消去又は全社」を除いた数値です。

事業領域

2017年度実績

事業会社

主要製品

マテリアル領域

P.40 ▶▶

売上高

10,877億円

営業利益

1,219億円

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



リチウムイオン二次電池用セバレータ「ハイボア™」



低燃費タイヤ向け合成ゴム(S-SBR)



アクリロニトリル(AN)



マイクロファイバースエード「ラムース™」

住宅領域

P.42 ▶▶

売上高

6,410億円

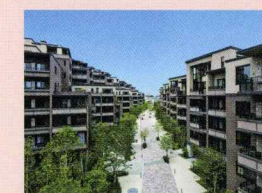
営業利益

644億円

- 旭化成ホームズ(株)
 - 住宅事業
- 旭化成建材(株)
 - 建材事業



「ヘーベルハウス™」



分譲マンション「アトラス™」



フェノールフォーム断熱材「ネオマフォーム™」

ヘルスケア領域

P.44 ▶▶

売上高

2,963億円

営業利益

395億円

- 旭化成ファーマ(株)
 - 医薬事業
- 旭化成メディカル(株)
 - 医療事業
- ZOLL Medical
 - クリティカルケア事業



医療用医薬品群



ウイルス除去フィルター「プラノバ™」

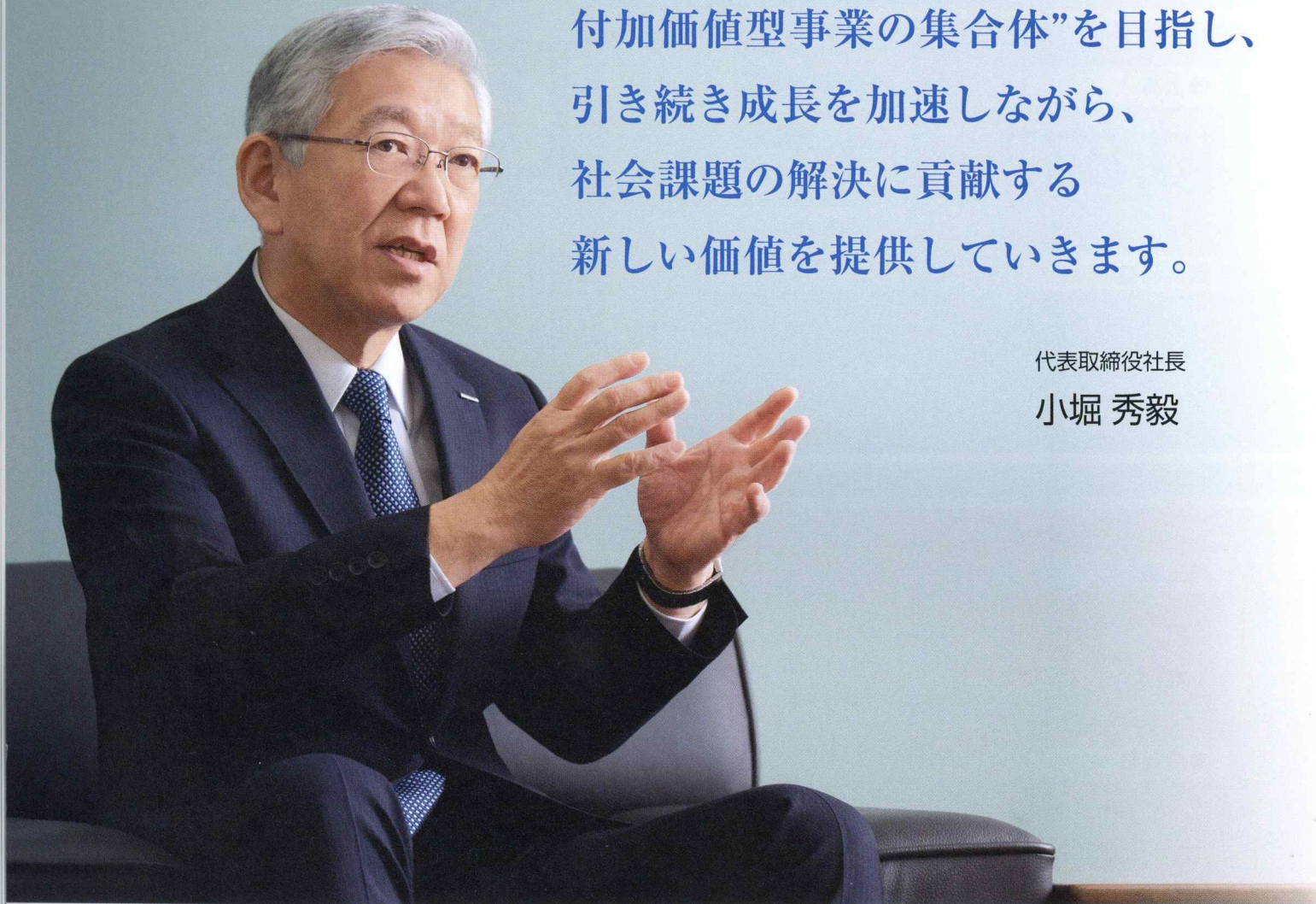


自動体外式除細動器「ZOLL AED Plus™」



着用型自動除細動器「LifeVest™」

“収益性の高い
付加価値型事業の集合体”を目指し、
引き続き成長を加速しながら、
社会課題の解決に貢献する
新しい価値を提供していきます。



代表取締役社長
小堀 秀毅

2017年度の振り返りと中期経営計画の進捗

3カ年の中期経営計画「Cs for Tomorrow 2018」は、全体として概ね順調に進捗しています。2年目となる2017年度は、各事業で販売が好調だったことに加え、ケミカル事業、特にアクリロニトリル (AN) における市況上昇などの追い風を受けて、売上高は創業以来初めて2兆円を超え、営業利益、経常利益、親会社株主に帰属する当期純利益のいずれにおいても過去最高を更新しました。利益項目については、中期経営計画の最終年度である2018年度の目標を1年前倒しで達成した形です。

「Cs for Tomorrow 2018」では、計画開始から10年後にあたる2025年度に当社としてあるべき姿を“収益性の高い付加価値型事業の集合体”と定めており、2016年度から2018年度の3カ年はそれを見据え、飛躍に向けた基盤づくりをしていく期間と位置づけています。中期経営計画において、計数目標の達成はもちろん重要ですが、一番大事なことは中長期的な視点で持続的に企業価値を

高めていくことだと考えています。2018年度は3カ年の最終年として、引き続き多様な事業・人財・技術を結束しグループ力の最大化を図りながら、M&Aや製造インフラ基盤の強化を含めた積極的な投資に加え、IT技術を活用した事業の高度化、リスク管理・コンプライアンス徹底の継続、CVC (Corporate Venture Capital) の活用や外部機関との連携による新事業創出など、足元で実行すべきことに着実に取り組みます。また、次の中期経営計画に向けてどのような戦略を描いていくかをしっかりと議論していきます。

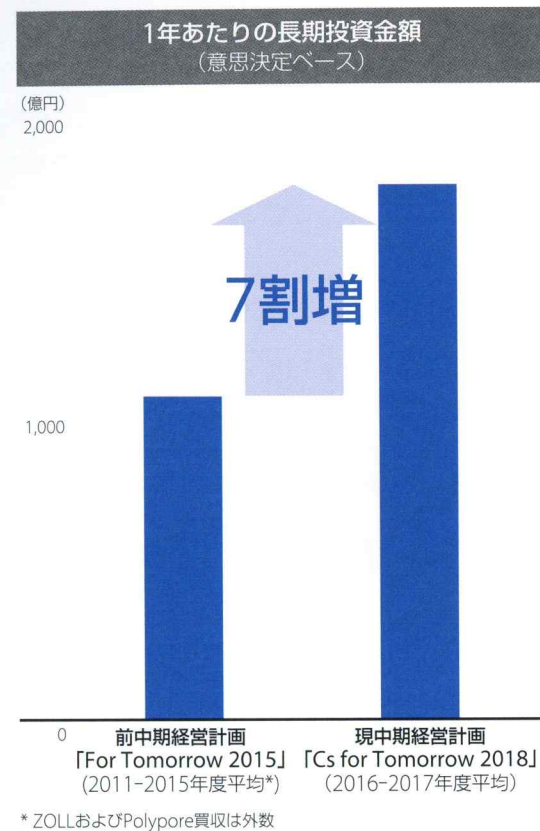
株主還元に関しては、2017年度は好調な業績を受け、1株当たり年間配当金を前年度比で10円増配となる34円とさせていただきました。2018年度については、「Cs for Tomorrow 2018」において総還元性向35%という目標を掲げております。

2017年度は売上高、営業利益、親会社株主に帰属する当期純利益で過去最高を達成

(億円)	Cs for Tomorrow 2018 (CT2018)				2018年度 CT2018計画 (2016年4月発表)	2025年度 展望 (2016年4月発表)
	2015年度 実績	2016年度 実績	2017年度 実績	2018年度 予想 (2018年5月発表)		
売上高 (a)	19,409	18,830	20,422	21,550	22,000	30,000
営業利益 (b)	1,652	1,592	1,985	1,900	1,800	2,800
売上高営業利益率 (b/a)	8.5%	8.5%	9.7%	8.8%	8.2%	9.3%
親会社株主に帰属する当期純利益	918	1,150	1,702	1,400	1,100	
自己資本利益率 (ROE)	8.6%	10.5%	14.0%		9.0%	10.0%
投下資本利益率 (ROIC)	7.1%	7.6%	9.7%		7.0%	8.0%
1株当たり年間配当金 (円)	20	24	34	34		
配当性向	30.4%	29.1%	27.9%	33.9%	総還元性向 35.0%	
為替レート (円/US\$)	120	108	111	105	110	

引き続き積極的な投資で成長を追求

「Cs for Tomorrow 2018」では、3年間で7,000億円の長期投資計画 (意思決定ベース) を掲げており、これまでの2年間で、およそ半分となる約3,400億円の長期投資を決定しています。前中期経営計画である「For Tomorrow 2015」での実績と比較すると、1年あたりの長期投資額は約1,000億円から約1,700億円へ、7割増加となっています。これらの積極的な投資が、今後の収益に貢献してくる見通しです。



2018年度は、オーガニックな成長に向けて2,000億円を上回る長期投資を計画しており、また、中期経営計画での7,000億円の長期投資計画も着実に実行しています。

当社は前中期経営計画の期間中に2件の大型M&Aを実行しましたが、どちらも現在グループの一員としてしっかりと成長を支えています。2012年度に買収したZOLLは、もともと高い成長を続けていましたが、買収以降はそれがさらに加速し、ここ10年間の年間平均成長率は15%と力強い成長軌道を描いています。2015年度に買収したPolyporeは、当社の既存リチウムイオン二次電池(LIB)用セパレータ事業と統合して着実にシナジーを発揮しながら事業を進めています。2017年度はPolypore買収後初めて、セパレータ事業として買収によるのれん償却等を含めて営業利益が黒字化しました。これらに続くM&Aも、将来に向けての成長のエンジンとなるよう活用していきます。

ZOLLが展開するクリティカルケア(救命救急医療)事業は、当社の既存事業である医薬・医療事業とのシナジー効果はあるものの、基本的には当社にとっては新規の領域でした。一方Polyporeのバッテリーセパレータ事業については、当社は以前より既にLIB用セパレータ「ハイボア™」で世界No.1のポジションにあり、需要が急速に大きく拡大していくことが見込まれる中、買収により当社の強みをさらに強化するという目的がありました。競争優位性のある既存事業をより強化したり、周辺領域を取り込む、あるいは当社にない技術を補完するためには、M&Aは非常に有効な手段となります。M&Aは、当社の企業価値のさらなる向上、事業の成長の有力な手法であり、引き続き検討してまいります。

**2018年度以降に稼働を予定している
主な設備投資案件**

- LIB用セパレータ能力増強
約5億m²/年(+8割)
2018-2020年度稼働予定
- 低燃費タイヤ向け合成ゴム(S-SBR)能力増強
約3万トン/年(+3割)
2018年度稼働予定
- マイクロファイバースエード「ラムース™」能力増強
約300万m²/年(+5割)
2019年度稼働予定
- ナイロン66繊維「レオナ™」能力増強
約5,000トン/年(+15%)
2019年度稼働予定
- ウイルス除去フィルター「プラノバ™」紡糸能力増強
40,000m²/年(+4割)
2019年度稼働予定

大きく変化する時代にこそ当社の強みが活きる

近年、世の中の変化のスピードが非常に速くなってきています。IoT、AI、ビッグデータ解析といった最先端技術により数々の革新が起きており、第4次産業革命ともいわれていますが、こうした変化の大きい環境は、当社にとってチャンスだと捉えています。多様な事業を展開し、多彩な技術を擁するからこそ、新たなイノベーションを生み出す力があり、新たな事業に挑戦することができる。つまり、変化に対応し、それにより成長していく力があるということです。

当社の一番の特徴は、創業以来96年の歴史の中で、常に産業構造の変化や環境の変化に的確に対応し、事業ポートフォリオを転換しながら成長を続けてきたことです。

一方、決して変わらないのは、グループ理念に掲げるとおり「世界の人びとの“いのち”と“くらし”に貢献”することを目指しているということです。当社は一貫して、社会の課題に対して事業を通じて解決策を提供し、新たな価値を生み出しながら世の中に貢献してきました。従業員一人ひとりもそういう意識を強く持っています。

「Cs for Tomorrow 2018」ではさまざまな「C」をキーワードにしていますが、中でも最も重要なものは「Connect」です。当社には「マテリアル」「住宅」「ヘルスケア」という3つのセグメントがありますが、これらの異なる領域を結び付け、融合させることで、新たな価値を提供していくことを目指しています。もちろん、社内だけではなく外部との「Connect」も積極的に推進しています。

多彩な技術、多様な人財、多岐にわたるマーケットチャネルを持つ私たちがだからこそ、大きく変わる環境の中で、ポートフォリオを変えて新しい価値を生み出していくチャンスを持っている。それは当社の大きな強みです。

ここから数年は大きな勝負どころです。変化の流れをしっかりと取り込んで、世界をリードできるような事業を育て、社会に貢献していきたいと考えています。

多様な人財が持続的な成長を支える

変化の速い時代に持続的な成長を続け、世界で勝ち抜いていくためには、優れた人財の確保・育成が不可欠です。事業を成長させていくための戦略を考えるときには、それを担う人財の育成もあわせて考えなければいけません。事業戦略と人財戦略の連動を、これまで以上に進めたいと考えています。

当社には、現場をしっかりと支えてくれる人財に加え、ある分野で高い専門性を持つ高度プロフェッショナル人財と、人を束ねリーダーシップを発揮していくマネジメント人財がおり、それぞれ育成のための制度づくりを進めています。その一環として2017年度には高度専門職制度を改定し、専門性の高い人財を育成して、これまで以上に事業で活躍してもらう仕組みをつくりました。

高度専門職制度について詳しくは P.38 ▶

次の時代を担う経営人財の資質や育成については、経営陣の中でも議論を重ねています。次世代のリーダーとなりうる人財にどのような研修や体験を積み重ねていくのか、どうローテーションして育成していくのか、検討しながら仕組みづくりを進めています。

また、世界各地で事業を展開していくと、その地域で採用する人財が増えますが、そういった人財にその地域を中心に活躍してもらうのか、あるいはグローバルで活躍してもらうのか、成長のために最も良いやり方を柔軟に見極めることも重要です。

買収により当社グループに加わったZOLL、Polyporeなどの従業員も、私たちに大きな刺激を与えてくれています。M&Aは事業を買う、時間を買うというほかに、それらの事業を担っている人財を獲得できるという点で極めて大きな意義があります。当社の人財にない経験やスキルを有する人たちもたくさんいます。彼らをしっかり当社グループに取り込み、理念を共有し、活躍してもらうことは事業の成長に不可欠です。異なる国や異なる企業から集まる多様な文化・価値観を持つ人財が、互いに刺激し合い、それらを「Connect」することで、新たな可能性が広がり、イノベーションにつながります。

私自身がZOLL買収により強く感じたことは、海外企業におけるトップのM&Aに関する時間の割き方の違いです。特にヘルスケア分野での傾向かもしれませんが、ダイナミックな事業拡大にはビジネス・ディベロップメント(事業開発)が必須であるとの認識のもと、M&Aを有効な手段として成長戦略を描き、その実行に多くの時間をかけている、そのことに強い印象を受けました。

経営・事業活動におけるマテリアリティ (ESG観点での重要課題)

昨今の世の中の大きな変化としては、第4次産業革命などのデジタル技術の進展のほかに、環境問題をはじめとする社会課題への意識の高まりがあります。企業に対しては、経営や事業活動におけるESG*観点での取り組みが強く求められるようになってきました。2015年に国連で採択された「SDGs」**では、貧困をなくし、地球環境を保護し、世界中の人びとが平和のもとで安心してくらししていくために実現すべき目標が掲げられています。

こうした考えは当社にとっては新しいものではなく、先ほど触れたグループ理念や、「健康で快適な生活」「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ことを掲げるグループビジョンに示されているとおり、私たちが常に目指してきたことと合致しています。

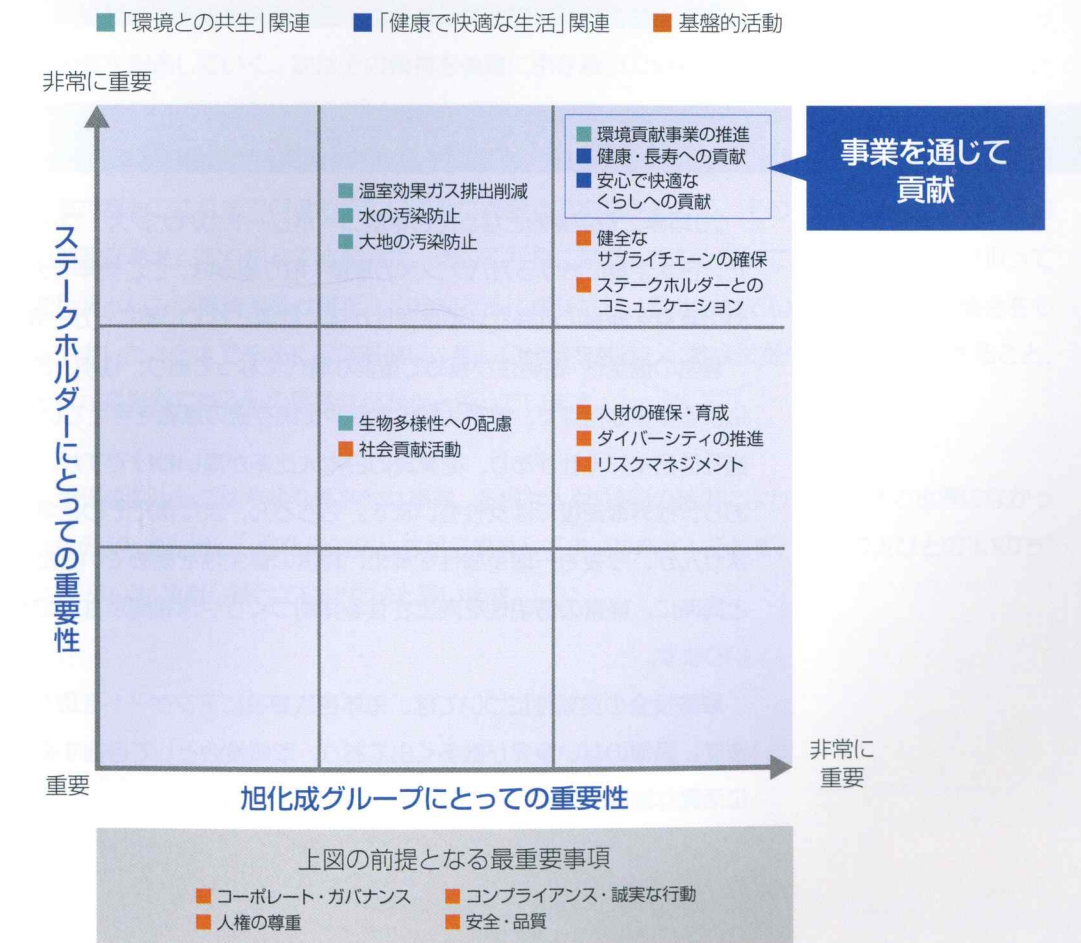
このたび、当社が取り組んできた、そして今後も取り組んでいく課題の中で、特に重要であるもの、いわゆる「マテリアリティ」をあらためて議論し整理いたしました。表にまとめていますが、まず前提として、ここに記載したすべてが当社にとって重要な課題です。その中で、ステークホルダーにとっての重要性、当社グループにとっての重要性という2つの軸で整理しました。なお、「コーポレート・ガバナンス」「コンプライアンス・誠実な行動」「人権の尊重」「安全・品質」の4つについては、会社としての存続に関わる、事業活動の大前提となる最重要事項ということで、表とは分けて記載しています。

その結果、2つの軸のいずれにおいても非常に重要と分類したものが5つあります。そのうち「環境貢献事業の推進」「健康・長寿への貢献」「安心で快適なくらしへの貢献」の3つについては、当社の事業そのものを通じて実現していくものだと捉えています。当社の中にはこれらの課題解決に貢献できる事業が数多くあります。たとえば環境に関しては、電気自動車などに使われるLIB用セパレータや、低燃費タイヤ向け合成ゴム(S-SBR)などが代表例ですが、新しい取り組みとしては、アルカリ水電解システムによる水素製造の実証実験を行っています。健康・長寿に関してはヘルスケア領域、安心で快適なくらしに関しては住宅領域の各事業が、それぞれの課題への取り組みそのものとなっています。

そして当然ながら、課題を掲げるだけでなく、グループを挙げてこれにどう取り組んでいくかが重要です。実行していく体制、評価のしかた、外部から検証してもらう方法などの仕組みづくりを進め、課題解決へのサイクルを継続的に回していきながら、新しい価値を提供していくことが私たちの使命です。今後もステークホルダーの皆さまと常に対話を図り、多様な視点を取り入れながら、社会からの要請に応え課題に取り組んでいきます。

* 環境(Environment)、社会(Social)、ガバナンス(Governance)の頭文字を取ったもの。
** 「Sustainable Development Goals(持続可能な開発目標)」。17のグローバル目標と169のターゲット(達成基準)からなる、国連の開発目標。

旭化成グループのマテリアリティ(重要課題)



再生可能エネルギーを利用しアルカリ水電解により「グリーン水素」を生成するプロジェクトを開始

当社は、世界トップレベルのイオン交換膜法食塩電解の技術を活かし、水素の大量生産に適したアルカリ水電解システムを開発しました。

2018年4月に福島県相馬市において、太陽光発電設備と水電解システムを連携させる試験運転を株式会社IHJと共同で開始しました。5月には、ドイツのNRW州ヘルテン市で風力模擬電源を利用した実証プロジェクトを開始しました。製造した水素は、燃料電池バス・列車などに利用されるほか、将来的にはCO₂と反応させることでグリーンメタノールやグリーンメタンとしての利用も期待されています。



ドイツ・NRW州ヘルテン市に設置した水素製造実証設備

経営の健全性・透明性を高めるコーポレート・ガバナンス

2015年に適用開始となった日本版コーポレートガバナンス・コードが、2018年に改訂されました。日本企業におけるガバナンスの意識・取り組みは、ここ数年で大きく変わってきています。社外の意見を経営に反映させる重要性が強く認識されていることが一番の変化だと感じています。

経営の健全性・透明性が極めて重要な時代になっており、性別、国籍、経歴など、多様な人びとによる多様な視点で、事業活動の意義や企業存続の意義を考えていくことが必要となっています。当社は日本に本社があり、従業員の日本人比率が高いわけですが、執行役員には外国人も複数名おり、社外取締役には女性もいます。もちろん、まだまだその比率は満足のいくレベルではありませんが、今後も一層多様性を高め、経営の健全性を高めていきたいと考えています。またそれと同時に、経営の透明性を向上させる体制づくりや情報開示などの基盤をしっかりとつくってまいります。

取締役会の実効性については、毎年各取締役にアンケートを取り、ディスカッションをしています。忌憚のない意見が数多く出ており、取締役会として目指す姿、あるべき姿についても非常に活発な議論が行われています。

社外取締役の意識も大きく変わってきています。今や参加するだけで意義があるという時代ではなく、自分たちが外部の人間として加わっていることガバナンス上の意義・効果や、会社に対する貢献を意識した発言が非常に多くなっています。取締役会で事業戦略についてもっと活発に議論すべきだ、などの意見も頂いています。中長期の戦略についての議論に深く関わってきたいという参画意識がとても高いことを強く感じます。

挑戦こそが旭化成の文化

先ほども触れたとおり、当社の歴史は、常に新しい価値の創造にチャレンジしてきた歴史です。新しい価値とは、新規事業を立ち上げることだけを指すものではなく、既存の事業活動の中にも、社会の変化に合わせて変わらなければいけないこと、考え方、やり方がたくさんあり、それに取り組む中で生まれるものもあります。

「誠実」「挑戦」「創造」は当社が掲げるグループバリューです。新しいことに挑戦する精神という当社の文化をどう引き継いでいくのか。これについては、トップが常にメッセージとして、従業員一人ひとりに自分なりのチャレンジをしてほしい、あなたの力をそこで発揮してほしい、挑戦していいのだ、と発信することが重要だと考えています。そして日々の仕事の中で、上司が部下に新しい挑戦の機会を与える、部下もそれに応えて、社会に対し誠実に向き合い、これまでになかった価値を創造していく、次はその精神を後進に引き継いでいく。それを連綿とつないでいくことです。世界中の従業員にそのバリューを浸透させ、それをしっかりと受け止めて実行に移してほしいと思います。それを続けられる企業だけが生き残っていけるのだと思います。

私自身も、これまで何度も新しいことに挑戦する機会をもらい、そのときには必ず新たな価値の創造を考え、取り組んできました。そして社長に就任したことで、これまでの経営者が担ってきたチャレンジ精神を受け継ぎ、当社をさらに成長させ、変化させていくという大きな機会をもらいました。一人でも多くの従業員に、新しい価値を創造し、社会に提供する機会を与えること、それが経営者である私の重要な役割だと思っています。

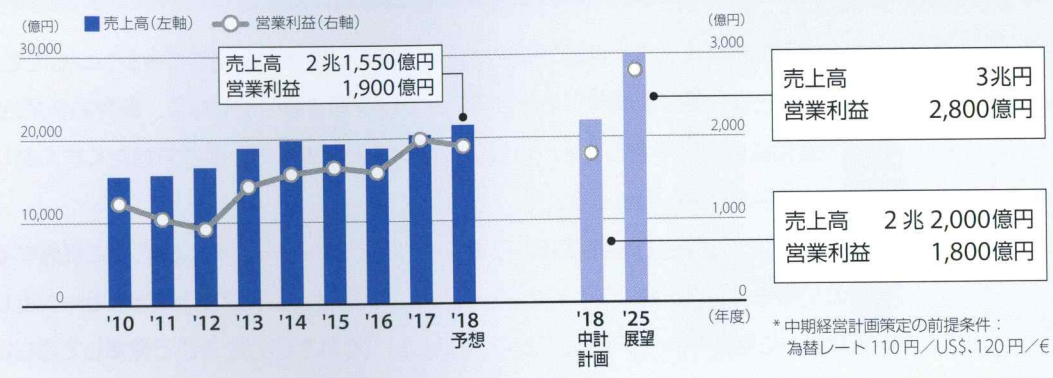
旭化成グループは今後も多角的な事業、多様な人財・技術の結束により、「昨日まで世界になかったもの」を生み出し、変化に対応しながら成長してまいります。そして、世界の人びとの“いのち”と“くらし”に貢献し続けていきたいと思っています。

2つの社会課題に多角的な事業を通じて貢献する

クリーンな環境エネルギー社会

健康・快適で安心な長寿社会

2025年に向けて 》》 収益性の高い付加価値型事業の集合体をつくる



「Cs for Tomorrow 2018」では
多角的な事業・多様な人財の「Connect」で飛躍の基盤をつくる

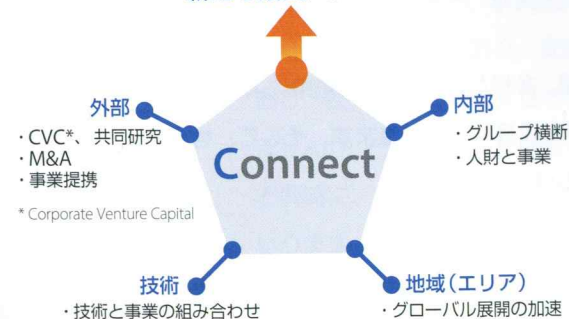
グループスローガン

Creating for Tomorrow 昨日まで世界になかったものを。

結合 (Connect) により、新市場を創出

従業員が3Cを実践

新たな成長ステージ



Compliance

コンプライアンスの意識向上、三現主義

Communication

相互理解や信頼回復につながるコミュニケーション

Challenge

新しいことや変化することへのチャレンジ

基本戦略

成長・収益性の追求

新事業の創出

グローバル展開の加速

2025年度に向けた各領域の将来像

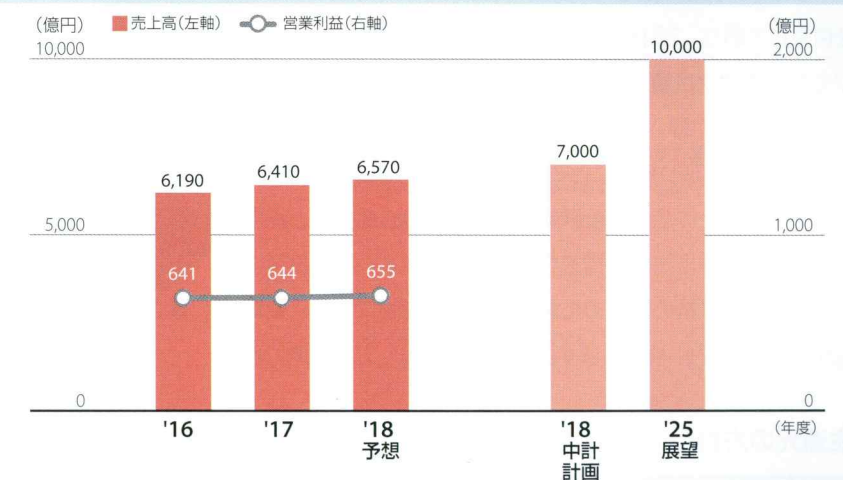
「マテリアル」領域

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



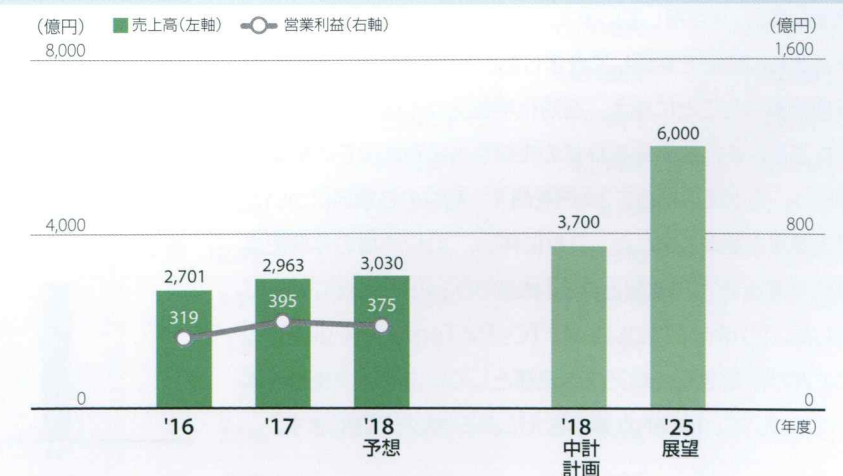
「住宅」領域

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



「ヘルスケア」領域

- ・海外売上高を拡大させ、グループ営業利益の3分の1以上を創出する
- ・医薬事業：グローバル展開を推進
- ・医療事業：グローバル・プラットフォームのさらなる活用・強化を通じた成長を図る





キャッシュ・フローの創出力を高め
積極的な成長投資を実行することで、
企業価値を持続的に向上させ
安定的な株主還元を実現していきます。

取締役 兼 専務執行役員
柴田 豊

2025年度の目標達成に向けた財務戦略の考え方

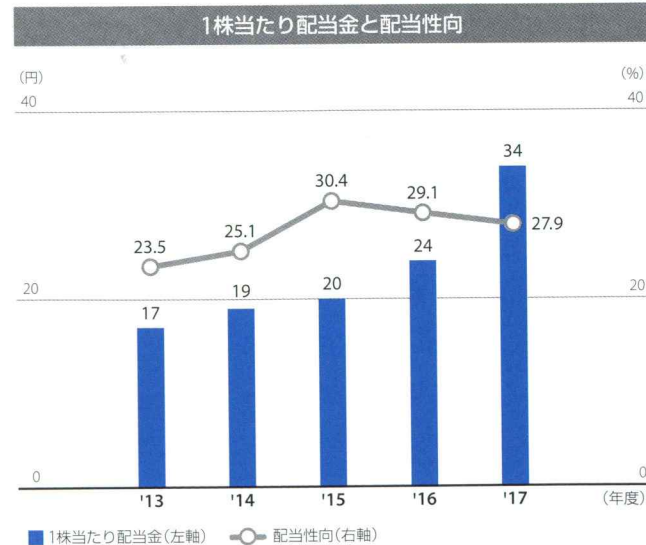
当社グループでは、中期経営計画「Cs for Tomorrow 2018」において、2025年度に“収益性の高い付加価値型事業の集合体”をつくりあげ、売上高3兆円、営業利益2,800億円を達成することを目指しており、2018年度までの3年間を、“飛躍に向けた基盤づくり”の期間と位置づけています。「マテリアル」「住宅」「ヘルスケア」の3領域において既存事業の競争優位性の強化や新たな付加価値の創出に取り組むことで、キャッシュ・フロー創出力を高め、それをもとにさらなる事業拡大のための成長投資と株主還元バランスをとった経営を行ってまいります。成長投資については、既存事業の拡大のための生産能力増強に加え、戦略的なM&Aも積極的に検討します。成長領域に対して積極的に投

資を行っていくことで継続的な業績拡大を図り、株主の皆さまへの安定的な還元につなげていきます。

資金調達活動については、金融機関からの借入を原則とし、当社グループを取り巻く金融情勢に機動的に対応しながら安定的かつ低コストの資金調達を目指します。また、国内・海外それぞれにおいてグループファイナンスを活用し、効率的な資金運用にも取り組んでいます。2017年度は業績が好調であったことから借入金の返済を進め、2017年度末時点でD/Eレシオは0.23となりました。この健全な財務状況を活かし、2025年度の目標達成に向けて積極的な成長投資を実行していきます。

株主還元の方針

当社グループでは、株主還元の基本方針として「安定配当かつ継続的な増配」を目指しています。この基本方針に則り、業績の拡大とともに増配を実現してきました。2017年度は、事業全般が好調であったことに加え、石油化学製品の市況や為替にも恵まれたこと、また政策保有株式の売却や米国税制改正の影響などもあり、売上高は初めて2兆円を超え、利益の各項目についても過去最高を更新しました。これに伴い、2017年度の年間配当金は前年度比で10円増配となる1株当たり34円とさせていただきました。2018年度については、「Cs for Tomorrow 2018」において掲げた総還元性向35%を目標としています。今後も基本方針に基づいて、継続的な業績拡大による増配を目指します。



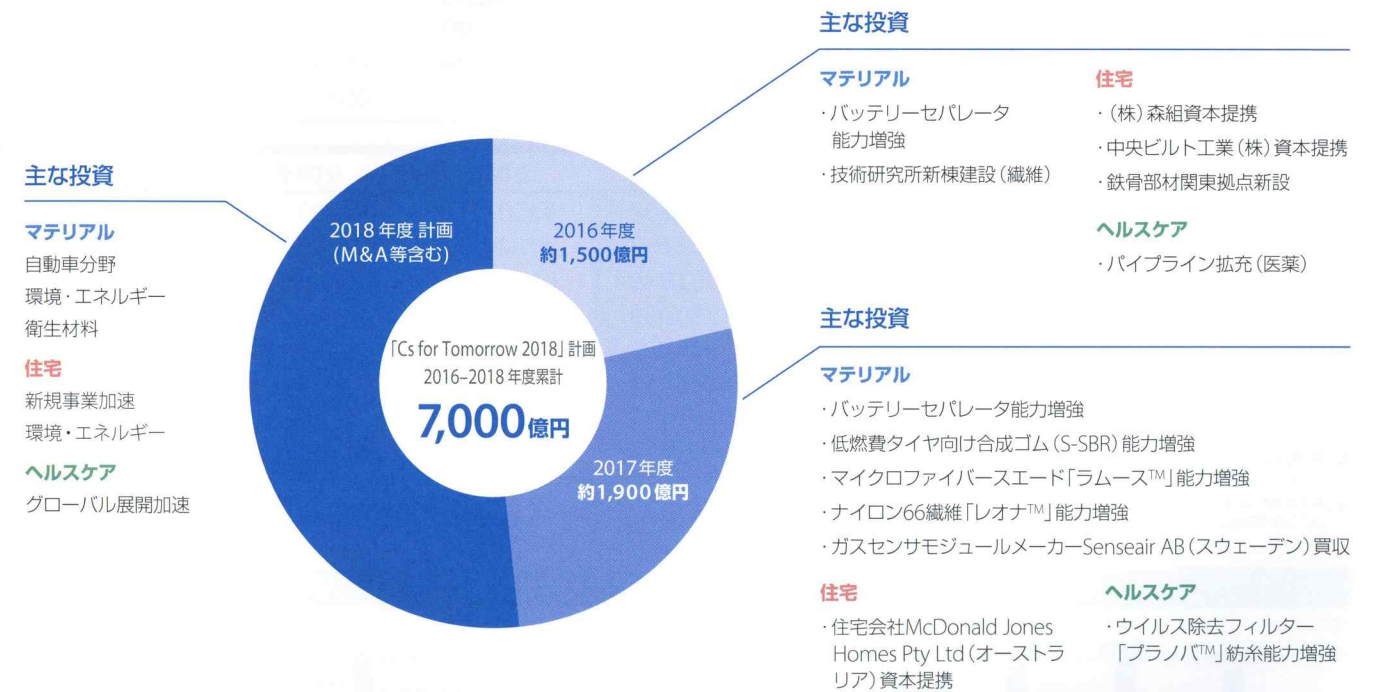
「Cs for Tomorrow 2018」の財務戦略の進捗状況

「Cs for Tomorrow 2018」では、3年間で6,000~7,000億円の営業キャッシュ・フローの創出を目標としています。業績が好調であったことなどから、これまでの2年間で4,000億円を超える営業キャッシュ・フローを計上することができ、目標に対して順調に進捗しています。

長期投資(意思決定ベース)については、3年間で7,000億円と

いう計画を掲げており、これまでの2年間で計画の約半分を決定しています。2018年度は、既存事業を中心に2,000億円超の長期投資を計画しています。これに加え、戦略的なM&Aも積極的に検討しており、今後の成長に寄与する案件への投資について、当社グループの財務状況を踏まえて判断していきたいと考えています。

長期投資の実施状況(意思決定ベース)



主要経営指標の推移

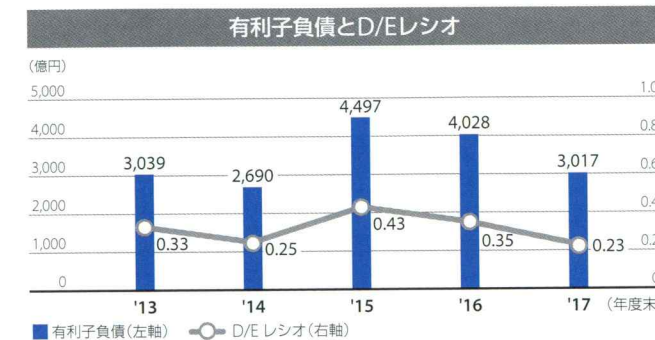
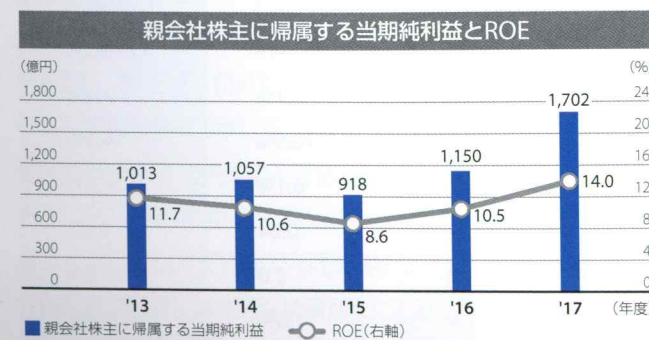
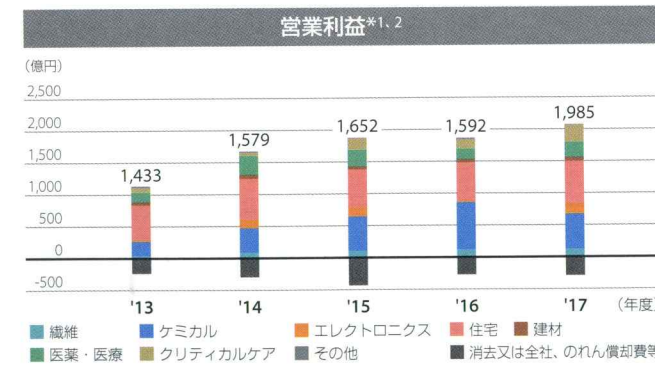
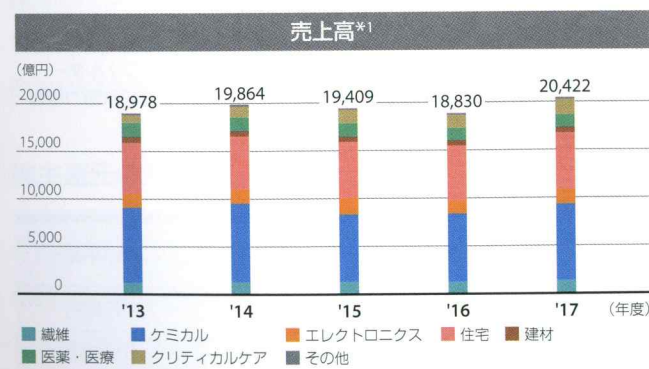
	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度
営業キャッシュ・フロー	2,442億円	1,376億円	2,162億円	1,690億円	2,499億円
投資キャッシュ・フロー	-1,038億円	-1,005億円	-2,853億円	-899億円	-1,103億円
フリー・キャッシュ・フロー	1,404億円	371億円	-691億円	790億円	1,396億円
1株当たり当期純利益 (EPS)	72.48円	75.62円	65.69円	82.34円	121.93円
総資産利益率 (ROA)	5.5%	5.4%	4.3%	5.1%	7.4%
自己資本利益率 (ROE)	11.7%	10.6%	8.6%	10.5%	14.0%
売上高当期純利益率	5.3%	5.3%	4.7%	6.1%	8.3%
総資産回転率	1.02	1.01	0.92	0.84	0.89
財務レバレッジ	2.2	2.0	2.0	2.0	1.9
投下資本利益率 (ROIC)	7.7%	7.5%	7.1%	7.6%	9.7%
D/Eレシオ	0.33	0.25	0.43	0.35	0.23

単位：百万円、別途記載のあるものを除く

(3月31日に終了した1年間)	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011 ^b	2010 ^b	2009 ^b	2008 ^b
売上高	¥2,042,216	¥1,882,991	¥1,940,914	¥1,986,405	¥1,897,766	¥1,666,640	¥1,573,230	¥1,555,945	¥1,392,212	¥1,521,178	¥1,663,778
国内売上高	1,274,548	1,226,633	1,261,203	1,313,128	1,289,054	1,181,429	1,151,705	1,106,656	1,021,803	1,127,213	1,176,441
海外売上高	767,668	656,358	679,711	673,277	608,712	485,211	421,525	449,289	370,409	393,965	487,337
営業利益	198,475	159,229	165,203	157,933	143,347	91,960	104,258	122,927	57,622	34,959	127,656
経常利益	212,544	160,633	161,370	166,543	142,865	95,125	107,567	118,219	56,367	32,500	120,456
税金等調整前当期純利益	218,333	157,388	146,389	158,440	163,860	82,302	94,866	98,342	46,056	19,031	105,599
親会社株主に帰属する当期純利益	170,248	115,000	91,754	105,652	101,296	53,712	55,766	60,288	25,286	4,745	69,945
包括利益	177,717	138,979	△11,925	214,484	146,102	117,515	62,561	45,088	—	—	—
1株当たり当期純利益(円)	121.93	82.34	65.69	75.62	72.48	38.43	39.89	43.11	18.08	3.39	50.01
設備投資額	101,331	90,573	99,000	89,108	92,397	113,785	85,124	66,014	83,990	126,725	82,911
減価償却費	95,415	91,387	93,811	86,058	86,052	80,050	78,440	84,092	86,166	79,436	73,983
研究開発費	85,695	79,566	81,118	75,540	71,101	71,120	66,269	62,320	62,924	60,849	56,170
年間配当金(円)	34.00	24.00	20.00	19.00	17.00	14.00	14.00	11.00	10.00	10.00	13.00

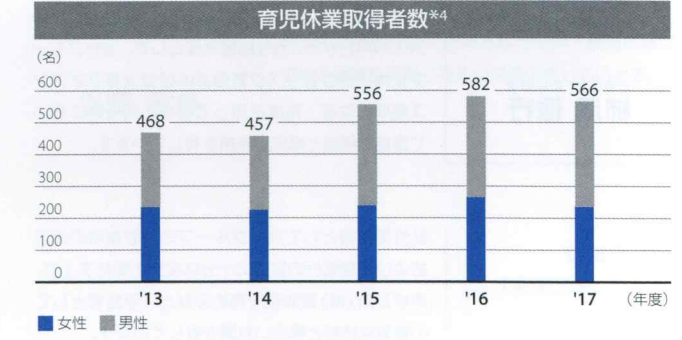
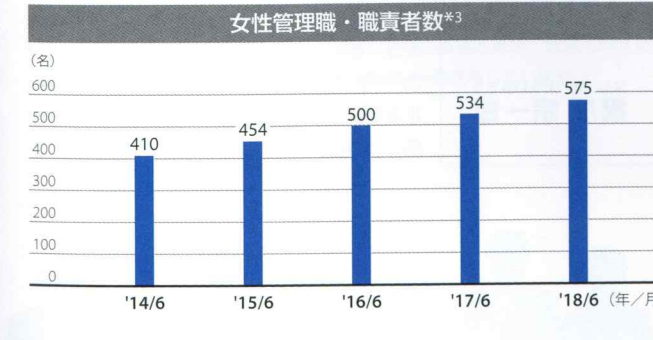
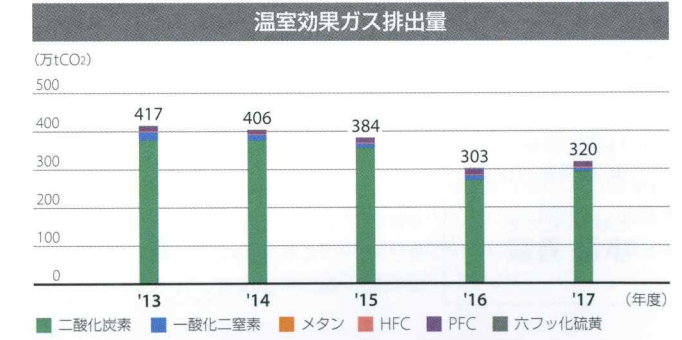
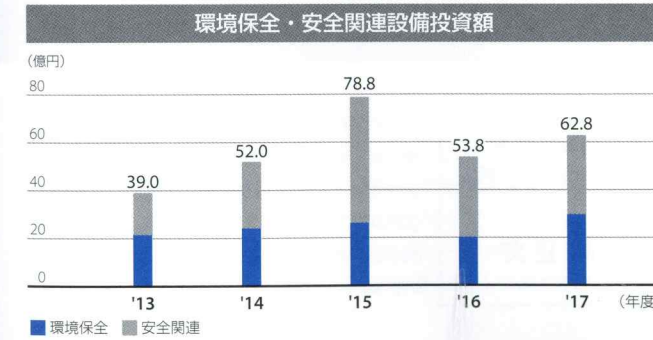
(3月31日現在)	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008
総資産合計	¥2,316,137	¥2,254,500	¥2,211,729	¥2,014,531	¥1,915,089	¥1,800,170	¥1,410,568	¥1,425,879	¥1,368,892	¥1,379,337	¥1,425,367
たな卸資産	359,687	346,682	336,743	339,677	328,540	309,677	279,206	256,248	251,084	273,539	272,372
有形固定資産、減価償却累計額控除後	562,048	556,881	555,989	502,507	480,535	461,581	416,119	418,354	447,497	441,271	424,193
投資その他の資産	380,489	340,302	305,140	334,368	285,735	263,704	227,489	220,773	226,331	218,477	234,873
純資産 ^a	1,287,387	1,151,344	1,041,901	1,082,654	912,699	812,080	706,846	663,566	633,343	603,846	666,244
1株当たり純資産(円)	922.11	824.36	745.94	775.05	653.15	581.05	505.72	474.59	452.91	431.77	476.39
自己資本比率(%)	55.6	51.1	47.1	53.7	47.7	45.1	50.1	46.5	46.3	43.8	46.7
従業員数(名)	34,670	33,720	32,821	30,313	29,127	28,363	25,409	25,016	25,085	24,244	23,854

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



*1 2016年度および2017年度に事業間をまたぐ移管等を行っており、それ以降の年度では変更後の数値を記載しています。

*2 本表における「エレクトロニクス」および「クリティカルケア」の数値は、ZOLLやPolypore買収にかかるのれん償却費等の控除前の数値であり、のれん償却費等は分けて記載しています。



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

*4 旭化成(株)、旭化成エレクトロニクス(株)、旭化成ホームズ(株)、旭化成建材(株)、旭化成ファーマ(株)、旭化成メディカル(株)が雇用する社員の実績値(2015年度以前は旭化成ケミカルズ(株)、旭化成せいい(株)、旭化成イーマテリアルズ(株)を含む)。

取締役のご紹介



1. 代表取締役社長 兼 社長執行役員

こほり ひでき
小堀 秀毅

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

2. 代表取締役 兼 副社長執行役員

なかお まさふみ
中尾 正文

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

5. 取締役 兼 常務執行役員

かきざわ のぶゆき
柿澤 信行

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

6. 取締役 兼 上席執行役員

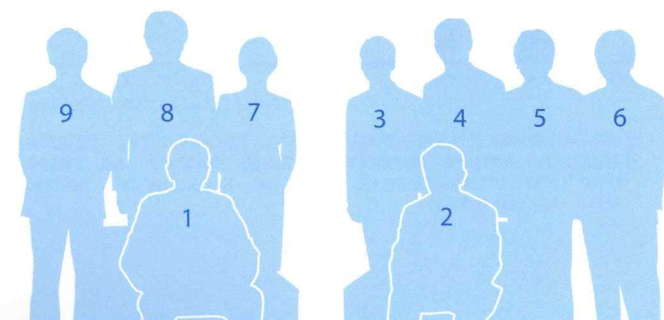
はしづめ そういちろう
橋爪 宗一郎

人事に長く携わり、その後PTT Asahi Chemical Company Limited社長などを経て、2013年4月から、当社人財・労務部長として、当社グループ全体における人材育成および人事労務施策の立案・推進を担っており、同分野において豊富な経験と幅広い見識を有しています。

9. 取締役 (社外取締役)

おかもと つよし
岡本 毅

社外取締役として当社グループの重要事項の決定および経営執行の監督に十分な役割を果たす上で、東京瓦斯(株)取締役を務めるなど、経営者としての豊富な経験と幅広い見識を有しています。



3. 取締役 兼 専務執行役員

しばた ゆたか
柴田 豊

法務・事業企画業務に長く携わり、当社経営戦略室長、旭化成メディカル(株)代表取締役社長、旭化成ファーマ(株)代表取締役社長などを経て、2018年4月から、当社グループの経営企画、経理財務、ITを管掌。当社グループの事業および会社経営についての豊富な経験と幅広い見識を有しています。

4. 取締役 兼 常務執行役員

さかもと しゅういち
坂本 修一

石油化学事業に長く携わり、旭化成ケミカルズ(株)機能樹脂事業部長、AN事業部長などを経て、当社グループの経営企画、経理財務、ITを管掌し、2018年4月からはヘルスケア領域を管掌。当社グループの事業および会社経営についての豊富な経験と幅広い見識を有しています。

7. 取締役 (社外取締役)

しらいし ますみ
白石 真澄

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

8. 取締役 (社外取締役)

たつおか つねよし
立岡 恒良

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

※下段は取締役選任理由です。



取締役の略歴については、当社企業情報ウェブサイトをご覧ください。
<http://www.asahi-kasei.co.jp/asahi/jp/aboutasahi/officer/>

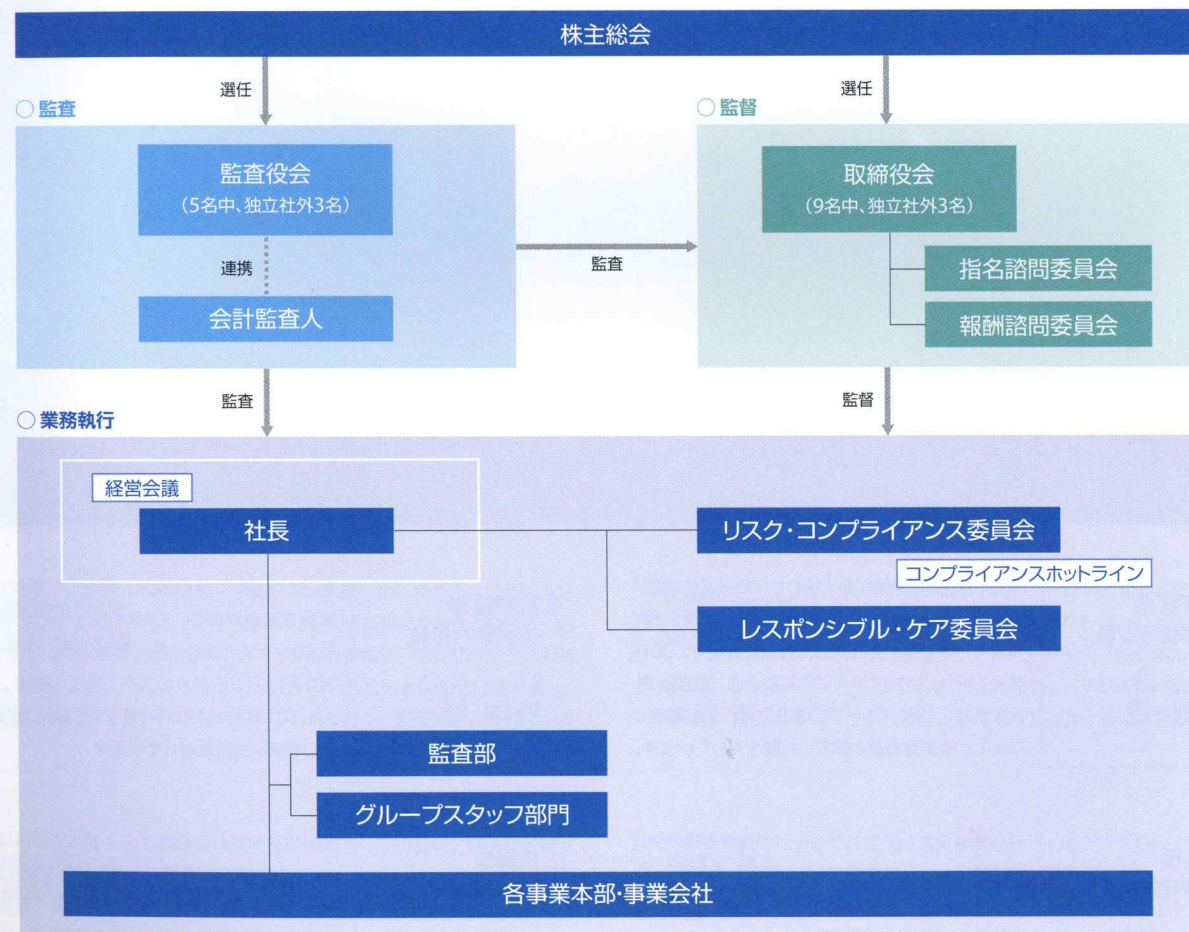
1 コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

当社は、「世界の人びとの“いのち”と“くらし”に貢献します。」というグループ理念のもと、「健康で快適な生活」と「環境との共生」の実現を通して、世界の人びとに新たな価値を提供し、社会的課題の解決を図っていくことをグループビジョン（目指す姿）としています。その上で、イノベーションを起こし、多様な事業の融合によりシナジーを生み出すことで、社

会に貢献し、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目指しています。

そのために、事業環境の変化に応じ、透明・公正かつ迅速・果敢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・ガバナンスの在り方を継続的に追求していきます。

2 経営上の意思決定、執行および監督に関わる経営管理組織（2018年6月27日現在）



3 コーポレート・ガバナンス体制の状況

□ 監督および監査

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

の業務執行を監督しています。取締役会の下には、社外取締役を主たる委員とする指名諮問委員会および報酬諮問委員会を設置し、当社にとって最適な取締役会の構成・規模、取締役・監査役候補の指名方針、社外役員に関する独立性判断基準、取締役の報酬方針・報酬制度、取締役個人々の業績評価に基づく報酬等の検討について社外取締役より助言を得ることとしています。

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

また、会社法および金融商品取引法に基づく会計監査については、PwCあらた有限責任監査法人が監査を実施しています。さらに、監査部を設置し、監査計画に基づき内部監査を

実施しています。グループスタッフ部門のそれぞれが行う内部監査の結果についても、監査部に情報が一元化され、内部監査の結果は取締役会に報告されています。

□ 業務執行

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

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

□ リスク管理・コンプライアンス等

リスク・コンプライアンス委員会を設置し、当社グループにおけるリスク管理とコンプライアンスに関する方針決定・審議を行っています。また、レスポンシブル・ケア委員会を設置し、環境保全、品質保証、保安防災、労働安全衛生および健康に関わる事故の発生の未然防止および再発防止策について審議を行っています。

4 取締役候補指名の方針と手続

取締役候補者の選出にあたっては、取締役に相応しい識見、能力等に優れた者を候補者としています。社内取締役に

ついては、担当領域における専門的知識、経験、能力等を備えていると考えられる者を候補者として選定しています。一方、社外取締役に

ついては、高い識見を踏まえた客観的な経営の監督を期待し、それに相応しい経営者、学識経験者、官公庁出身者等で、豊富な経験の持ち主を幅広く候補者としています。取締役候補の指名に関する客観性と透明性をより一層高めるため、社外取締役を主たる委員とする指名諮問委員会を設置し、取締役会の構成・規模、役員

5 役員報酬等の決定方針と手続

取締役の報酬は、固定の基礎報酬と変動の業績連動報酬および株式報酬とで構成されており、その報酬は、株主総会で承認された限度額および付与株式数の上限の範囲内で、予め取締役会で承認された報酬体系に従い決定します。

基礎報酬は各取締役の役職ごとに定められた固定額とし、業績連動報酬は当社グループ連結業績および個別業績によって定められ、その業績の評価は、売上高、営業利益、ROA等の経営指標とともに、個別に設定する目標の達成度合い、達成内容を踏まえ、業績への寄与度、貢献度等も加味して総合的に行います。株式報酬は各取締役の役職に応じて定められ

た交付数を当社グループの役員の退任時に交付することとし、現在の経営努力が将来の株価に反映され対価を受け取れる仕組みとしています。なお、社外取締役の報酬は、その役割に鑑み固定額の基礎報酬のみで構成します。

報酬水準については、外部専門機関の調査データ等を勘案して決定します。

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

6 社外役員に関する独立性判断基準

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

1. 現在および過去10年間に当社グループの業務執行者（業務執行取締役、執行役員、従業員等）であった者
2. 当社グループを主要な取引先とする者（年間連結売上高の2%以上が当社グループ向けである法人）またはその業務執行者
3. 当社グループの主要な取引先（当該取引先による当社グループへの支払いが当社の年間連結売上高の2%以上を占める場合、または、当社連結総資産の2%以上の金銭の借入先）またはその業務執行者
4. 当社からの役員報酬以外に、当社グループから個人として多額の金銭その他財産上の利益（年間1千万円以上）を得ている者

5. 当社グループから多額の寄付・助成（年間1千万円以上）を受けている者またはその業務執行者
6. 当社グループの主要株主（当社の総株主の議決権の10%以上を直接または間接的に保有している者）またはその業務執行者
7. 当社グループの役員・従業員を役員に選任している法人の業務執行者
8. 当社グループの会計監査人またはその所属者
9. 過去3年間に、上記2から8のいずれかに該当する者
10. 上記1から8のいずれかに該当する近親者（配偶者、2親等以内の親族および生計を共にする者）がいる者（ただし、上記1から3、5から7の「業務執行者」は「重要な業務執行者（業務執行取締役、執行役員、執行役員等）」に読み替えるものとする）

7 監査役監査および会計監査、内部監査の状況

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

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

監査業務に係る補助者の構成は、公認会計士19人、その他34人であり、監査法人の監査計画に基づき決定されています。

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

取締役会の実効性評価について

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

◆ 2017年度の取り組みについて

2017年度の取締役会では、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. 社外役員に対する情報提供の充実

社外役員に対する情報提供機会の拡充として、当社製造・研究拠点視察の実施を継続しています。また、当社の多岐にわたる事業部門の各責任者から社外役員に対して事業概要を紹介する機会を定期的に設けるとともに、当社の理解の一助となる社内外のイベントも案内しています。今後も、社外役員への情報提供のさらなる拡充を推進していきます。

2. IR活動や投資家の声についての情報共有の取り組み

従来からの取締役会へのIR活動の概要報告に加え、新たに投資家からの声を取締役会で担当役員が定期的に報告し、共有する取り組みを始めました。今後も投資家からの視点をタイムリーに取り込んで、取締役会での議論を推進していきます。

◆ 今後に向けての取り組みについて

2017年度は1.の取り組みを中心に、取締役会の機能を充実させるよう努めてきました。今後も2017年度の取締役会の実効性評価の議論を踏まえ、これらの取り組みを継続・拡充していく考えです。2018年度は2019年度から始まる次期中期経営計画に向け、中長期の経営戦略を見据えた議論について十分な時間を設定し、社外役員を含む取締役会メンバーで議論を進めていきます。

優れた人財が旭化成を変えていく

旭化成が企業価値を高めるためにどうあるべきか、社外取締役である立岡 恒良氏、白石 真澄氏が意見を交わしました。

一旭化成のコーポレート・ガバナンスについて、どのような認識をお持ちですか？

立岡 コーポレートガバナンス・コードが日本の上場企業に適用されたのは2015年のことですが、旭化成では、こうした社会の動きよりもずっと早い時代からコーポレート・ガバナンスの強化に力を注いできました。旭化成の社外取締役に就任して2年が経ち、これまで、取締役会の実効性評価の過程や監査役と社外取締役の意見交換の場などを通じてガバナンスに関するさまざまな問題提起を行ってきましたが、それらがしっかり受け止められており、都度改善が図られています。

ただし、企業のコーポレート・ガバナンスに「完成形」と言えるものはなく、経営環境の変化を受け、解決すべき課題も刻々と変わります。今後も引き続き高い意識を持ってガバナンス強化に取り組む必要があります。

白石 コーポレートガバナンス・コードが適用されてから、旭化成では当該コードを意識したガバナンス体制の整備が進んだと思います。

取締役会ではさまざまな事業分野におけるM&Aが真剣に議論され、新たな付加価値を生むのか、収益向上に寄与するのかなど、企業価値の向上を強く意識した経営判断がなされています。情報開示にも積極的で、私を含めた3人の社外取締役に独立性があり、各々が持つ専門分野もバランスがとられています。

一方で、課題も存在します。旭化成の事業領域は極めて広範で、ビジネスの拠点も世界中に広がっています。それゆえ「見えないリスク」というものも少なからず存在します。事業が今後さらに拡大する中で、「見えないリスクを見えるように」していく努力が一層必要だと思えます。

一旭化成の取締役会について、どのような印象をお持ちですか？

立岡 議論の質を高めるための工夫がなされていると感じます。白石さんがおっしゃったように、旭化成は広範な事業領域を持つため、取締役会が個々の事業をどう見ていくかが重要です。一つひとつの取り組みを詳細に見るのではなく、各案件の本質を見極め、大所高所から議論していくよう進行がなされています。

また、変化の速い時代に対応し、経営のスピード感も変化してきたと感じています。その中で企業経営ではアクセルとブレーキを使い分けことが大切で、過度に慎重になりブレーキばかり踏んでいては成長の機会を失うことになります。適切なタイミングでアクセルをしっかりと踏むことも必要です。私自身は長年日本経済の成長に向き合ってきたこともあり、その重要性を理解しています。取締役会では、それぞれの局面で事業機会を活かせるような提言を心掛けています。

白石 立岡さんが指摘されたような、取締役会で質の高い議論がなされるための工夫は、随所に凝らされています。社外取締役は事前に取締役会の議案に関する背景や論点の説明を受けていますが、これは社内取締役と社外取締役との間の

情報格差を埋めるための有効な手立てです。このほか、年に数回開催される事業の現場視察や研究開発部門の皆さんによる研究成果発表会なども、社業を知るといって非常に有益です。

前年度においては取締役会議長であった伊藤さん(現名誉会長)が取締役会メンバーの中で旭化成の歴史に最も詳しい方でしたが、社業の歴史なども交えつつ社外取締役の意見を効果的に引き出すよう、また、社内取締役と社外取締役の議論がかみ合うように、議事を進行されていました。伊藤さんのリーダーシップが、取締役会での議論の質的向上につながっていたと感じます。

立岡 今年度から取締役会議長は小堀さん(代表取締役社長)にバトンタッチされましたが、従来同様、社内の視点からの議論と、社外の視点からの議論とをうまくかみ合わせるような議事進行を大いに期待しています。

一社外の視点から見て、旭化成にはどのような強みがあると認識されていますか？

立岡 グループの社員が共有する確固たる理念があり、それが一人ひとりに浸透していることが、まさに旭化成の強みだと思います。世の中でESG経営が謳われるようになる前から「世界の人びとの“いのち”と“くらし”に貢献します。」というグループ理念や、「昨日まで世界になかったものを。」というグループスローガンを掲げています。これは旭化成の精神を端的に示すもので、簡潔であるがゆえに浸透しており、事業を通じて実現されているように感じます。また旭化成には、社会にイノベーションを起こしうる、まさに「昨日までに世界になかったもの」を生み出す技術のシーズ(種)が豊富に存在しており、その点も強みの一つだと思います。




取締役(社外取締役)
たつおか つねよし
立岡 恒良

略歴
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 旭化成(株) 社外取締役(現在)



取締役(社外取締役)
しらいし ますみ
白石 真澄

略歴
1989年5月(株)ニッセイ 基礎研究所入社
2001年4月 同社主任研究員
2002年4月 東洋大学経済学部 助教授
2006年4月 同大学同学部教授
2007年4月 関西大学政策創造学部 教授(現在)
2013年6月 旭化成(株) 社外取締役(現在)



白石 私は、ポジティブな人が多いこと、またフラットな組織運営がなされていることが、旭化成の強みの源泉だと思います。相互のコミュニケーションが図りやすく、いかなる状況においても明るい未来に向けた取り組みについて語り合える人が揃っているのです。

また、事業領域が広範でさまざまな事業が展開されていますが、変化の大きい時代にあっては、事業の多様性そのものが大きな強みではないかと思えます。

—中期経営計画「Cs for Tomorrow 2018」の2年目を終えましたが、計画の最終年度において何をすべきだと思いますか？

白石 当初掲げた最終年度の利益目標を1年前倒しで達成できたことは、経営陣と従業員の努力の賜物でしょう。計画の最終年度となる今年度は、M&Aを含め、これまで行った投資をしっかりと収益に結びつけていくことが大切です。

一方、今の旭化成には、事業活動以外の取り組みに関する外部へのアピールが足りないと思います。ESGや社会貢献活動などに積極的に取り組んでいるにもかかわらず、外部から認知されていないものが多くあると思います。例えばKPI(重要な管理指標)を使ってわかりやすく説明するなど、広く世に知ってもらえるよう工夫すべきでしょう。

立岡 現在の中期経営計画については、業績面でしっかりと結果を残し、グループビジョンである「健康で快適な生活」と「環境との共生」に貢献する事業を中心に順調に進捗しています。

旭化成は、2025年度に売上高3兆円、営業利益2,800億円を達成するという高い目標を掲げています。2018年度は、それを踏まえて次期中期経営計画に向けた議論を積み上げていくとともに、いずれ直面するさまざまな変化に備えて、しっかりと打ち手を検討すべき年だと認識しています。

—今後、旭化成がグローバル企業として成長を続けていくために、最も重要なことは何だと思いますか？

白石 国内の市場は縮小していくものと見ており、今後の成長のためにはグローバル展開の加速が必要です。そのためには、旭化成の既存事業と相乗効果のあるビジネスを展開する多くのパートナーと「Connect」すること、また、多様でイノベティブな人財を確保・育成することが重要です。

さらに、事業のグローバル化をにらみ、中長期的には取締役会のダイバーシティも必要です。技術系のバックグラウンドを持つ取締役を増やすこと、社外だけでなくグループ内から女性の取締役を選任すること、日本人以外の取締役を起用することなどを検討すべきだと思います。

立岡 人財が重要な鍵を握るという考えは、白石さんと同感です。AIやIoTなど、デジタルトランスフォーメーションがもたらす世界の変化は非常に速く、我々素材産業にも大きな影響を及ぼす可能性があります。これからはそれに対応できるITリテラシーの高い人財、また、海外展開において異なる文化を理解し、「Connect」していける人財が求められていると思います。

コンプライアンス向上に向けた具体的取り組み

旭化成グループは、「Cs for Tomorrow 2018」の中で将来に向けて「飛躍の基盤」を固めるための3つのC(Compliance、Communication、Challenge)を掲げています。その中でもコンプライアンス(Compliance)の徹底においては、「現場」に赴き、自らの目で「現物」を確認し、「現実」を知るという「三現主義」を徹底し、社会から常に信頼される企業を目指しています。

1 基本的な考え方

当社グループは、コンプライアンスを重視し、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ます。

また、これらの遵守のみならず、あらゆる事業活動において、社会的な規範を含むより高いレベルの企業倫理を実践し、グループ理念に基づくグループバリュー(共通の価値観)にかなった「誠実な行動」を目指します。

2 社内の推進体制

① グループ リスク管理・コンプライアンス基本規程

グループ全体のリスク管理とコンプライアンスの推進を一元的に管理・運営するため、「グループ リスク管理・コンプライアンス基本規程」で、組織体制などの基本的事項を定めています。

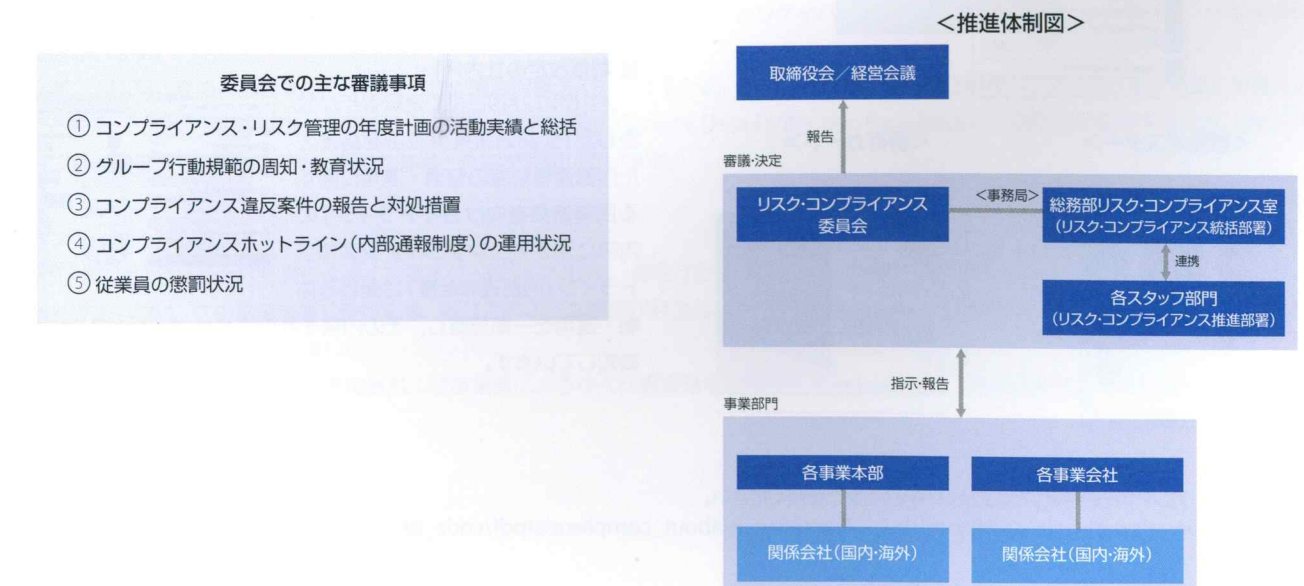
「グループ リスク管理・コンプライアンス基本規程」の骨子

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

② リスク・コンプライアンス委員会

社長を委員長とし、各事業本部と事業会社の長を委員とするリスク・コンプライアンス委員会を設置し、当社グループ全体のコンプライアンスとリスク管理に関する方針決定・審議を行い、またコンプライアンスの徹底状況とリスク対策の進捗状況のモニタリングを行っています。

なお、委員会での審議結果等については、都度、取締役会に報告しています。



- 委員会での主な審議事項
- ① コンプライアンス・リスク管理の年度計画の活動実績と総括
 - ② グループ行動規範の周知・教育状況
 - ③ コンプライアンス違反案件の報告と対処措置
 - ④ コンプライアンスホットライン(内部通報制度)の運用状況
 - ⑤ 従業員の懲罰状況

3 旭化成グループ行動規範

当社グループは、国内外すべての従業員にとってわかりやすいように、2017年4月に、従来の「企業倫理に関する方針・行動基準」の内容を大幅に見直し、新たに「旭化成グループ行動規範」を定め、これをグループ全体に適用しています。国内全従業員には当行動規範を冊子にして配布し、海外従業員には各拠点に対応した各国語版を作成して順次周知展開を進めています。また社外の皆さまにはホームページを通じて公開しています。

「旭化成グループ行動規範」の概要

1. “いのち”と“くらし”に貢献するために安全・環境・高品質を確保する
 - (1) あらゆる局面での安全確保の徹底
 - (2) お客様の信頼に応える安全で高品質な製品・サービスの提供
 - (3) 職場の安全管理の徹底と安全で快適な職場環境の確保
 - (4) 環境保全と地域社会との共生
2. 私たちを取り巻くさまざまな関係者の皆さまとの“誠実”な関係を維持する
 - (5) 社会への適時・適切な情報開示
 - (6) お客様への適切な説明と安心・安全な製品・サービスの提供
 - (7) お客様・公務員との健全な関係
 - (8) 競合他社との公正な関係
 - (9) 最善調達の追求と調達先との健全で適切な関係
 - (10) 人権・多様性の尊重
3. 経営資源を適正・有効に活用する
 - (11) 誠実で責任感ある業務遂行
 - (12) 会計・税務ルールの遵守と会社財産の保護
 - (13) 情報の保護・管理
 - (14) 知的財産権の保護・尊重
 - (15) 法令等の遵守と企業倫理の実践

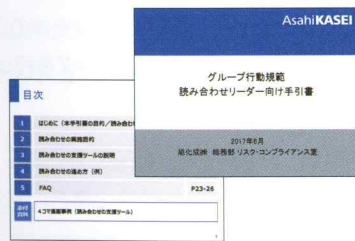


4 行動規範の周知展開

国内においては、各職場で行動規範の各項目に関する事例をもとにしたディスカッションを行いました。

また、啓発ポスターの各職場への掲示に加え、行動規範の内容をコンパクトにまとめた携帯カードを全従業員が所持し、誠実な行動の実践において判断に迷った際には常に確認できるようにしています。

<職場でのディスカッション資料>



<啓発ポスター>



<携帯カード>



5 コンプライアンスホットライン（内部通報制度）

当社グループは、コンプライアンス違反に関する情報を速やかに収集し、対策を講じることを目的として、2005年より、コンプライアンスホットライン（内部通報制度）を導入・運用しています。

なお、2015年度からは、お取引先とその従業員の方々からも同様の通報・相談ができるよう、この仕組みを拡大しています。

■ 通報件数と運用状況

2017年度は、47件の通報・相談が寄せられましたが、事業遂行に影響を及ぼすような重大な案件はありませんでした。

通報・相談件数のうち約7割は職場での人間関係に関するもので、事実確認の実施や当事者への注意など、必要な対応・フォローを行っています。

■ 制度改定の社内PR

2016年12月9日付で消費者庁が公表した「公益通報者保護法を踏まえた内部通報制度の整備・運用に関する民間事業者向けガイドライン」の内容に沿ってコンプライアンスホットライン（内部通報制度）に関わる体制・運用を一部見直し、その内容を社内報や社内イントラネットで周知しています。



6 リスク管理と主な取り組み事項

当社グループは、「グループ リスク管理・コンプライアンス基本規程」に基づき、当社グループのリスク管理と有事における対応の基本的な事項について定め、その強化に取り組んでいます。

① 各事業のリスク点検

各事業本部、事業会社、関係会社でリスク・コンプライアンス責任者を任命し、各事業のリスクの洗い出しと評価・分析、重要リスクに対する対応計画を立案しています。

また、リスク・コンプライアンス委員会を通じて、各事業のリスク対策の進捗状況をそれぞれ確認・フォローしています。

② 危機発生時の緊急事態対応

事故・事件、問題の発生により当社グループの事業運営に重大な支障が生じる場合、または、当社グループの事業活動が原因となり、社会に重大な影響を及ぼしかねない事態が発生した場合には、緊急対策本部を設置し、関係部門と連携して対応する体制を構築しています。

③ グループ共通の主な取り組み事項

贈収賄防止

当社グループは、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認識しており、「グループ贈収賄防止規程」を定め、グループにおける贈収賄の禁止に関する基本方針と贈収賄防止のための各種手続きを明確にし、グループ全体に展開しています。

また、贈収賄防止に関するe-ラーニングや社内研修など、海外を含む従業員教育に取り組んでいます。



「旭化成グループ贈収賄防止に関する基本方針」は以下のURLをご参照ください。
http://www.asahi-kasei.co.jp/asahi/jp/csr/compliance/about_compliance/pdf/about_compliance_02.pdf

情報セキュリティ

当社グループは、情報セキュリティリスク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」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。

具体的には、標的型攻撃などの高度なサイバー攻撃に対応するため、社内ルールの改訂、e-ラーニングやメール訓練などの従業員教育、高度監視システム導入と監視体制の強化など、さまざまな情報セキュリティ対策を体系的に進めています。



「旭化成グループ情報セキュリティポリシー」は以下のURLをご参照ください。
http://www.asahi-kasei.co.jp/asahi/jp/csr/compliance/about_compliance/

個人情報保護

当社グループは、取得・利用させていただいている個人情報の適正な管理を重要な責務と認識しており、「グループ個人情報管理規程」を策定し、個人情報を適切に取り扱っています。

また、全従業員に、情報の取り扱いについてのルールを記載した「情報セキュリティハンドブック（冊子）」の配布、e-ラーニングによる教育を行っています。

なお、2017年5月施行の日本における改正個人情報保護法に対応するため、「グループ個人情報管理規程」について必要な見直しを実施しました。また、2018年5月施行のEUにおける「一般データ保護規則（General Data Protection Regulation : GDPR）」に対応するため、新たに「グループ個人情報取扱細則」を定め、必要な基準と体制を整備しています。

インサイダー取引防止

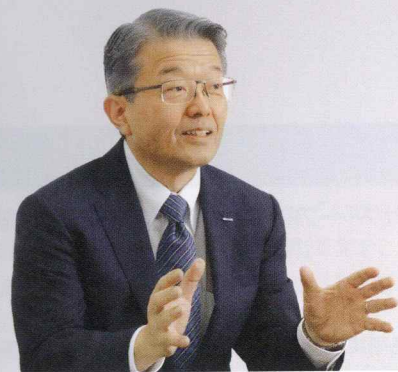
2017年3月に当社子会社社員によるインサイダー取引について、金融庁から課徴金納付命令が下されました。

当社グループは、この事実を重く受け止め、再びこのような事態が発生しないよう、社内ルールを見直し、インサイダー取引規制と社内ルールの周知活動を速やかに実施しました。

また、新しい社内ルールに基づき役員および従業員による株式売買管理を強化するとともに、教育・啓発活動を広範に実施しています。



「旭化成グループ行動規範」の全文は以下のURLをご参照ください。
http://www.asahi-kasei.co.jp/asahi/jp/csr/compliance/about_compliance/pdf/code_of_conduct.pdf

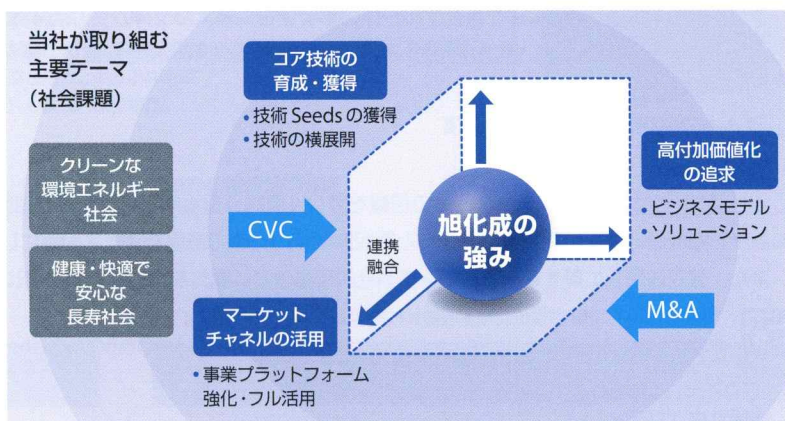


新事業創出と事業強化を推進する仕組みを構築

代表取締役 兼 副社長執行役員 研究・開発担当 中尾 正文

新事業創出戦略

中期経営計画「Cs for Tomorrow 2018」では、「新事業の創出」を基本戦略の一つに掲げています。旭化成は、多彩な技術と多角的な事業を持ち、さまざまなビジネスモデルとコアになる技術、多様な人財を結合することで新たな価値の創出を目指しています。「クリーンな環境エネルギー社会」「健康・快適で安心な長寿社会」の実現に向け、研究開発においてもこれらを重点領域として、新事業の創出に取り組んでいます。



■ 目指す方向と新事業創出の考え方

当社では、旭化成の技術および事業の強みを3軸の視点から展開し、新事業の創出につなげていきたいと考えています。1つ目の軸は、旭化成の強みをさらに拡げていくために、幅広い事業領域での各々の事業プラットフォーム、マーケットチャンネルを強化・フル活用して、新事業を大きく開拓することです。2つ目の軸は、自前での研究開発を強化するとともに、外部からも新たな技術を積極的に取り込み、コア技術の育成・

獲得を進めることです。3つ目の軸は、ソリューション化などによる高付加価値化追求への取り組みを指しています。特にマテリアル系を中心に主流であった素材提供の事業に加え、新しいビジネスモデルを構築する視点から、さらに踏み込んで顧客にサービス・ソリューションを提供する事業を創り出していきたいと考えています。

市場軸・技術軸から見た新事業創出の考え方

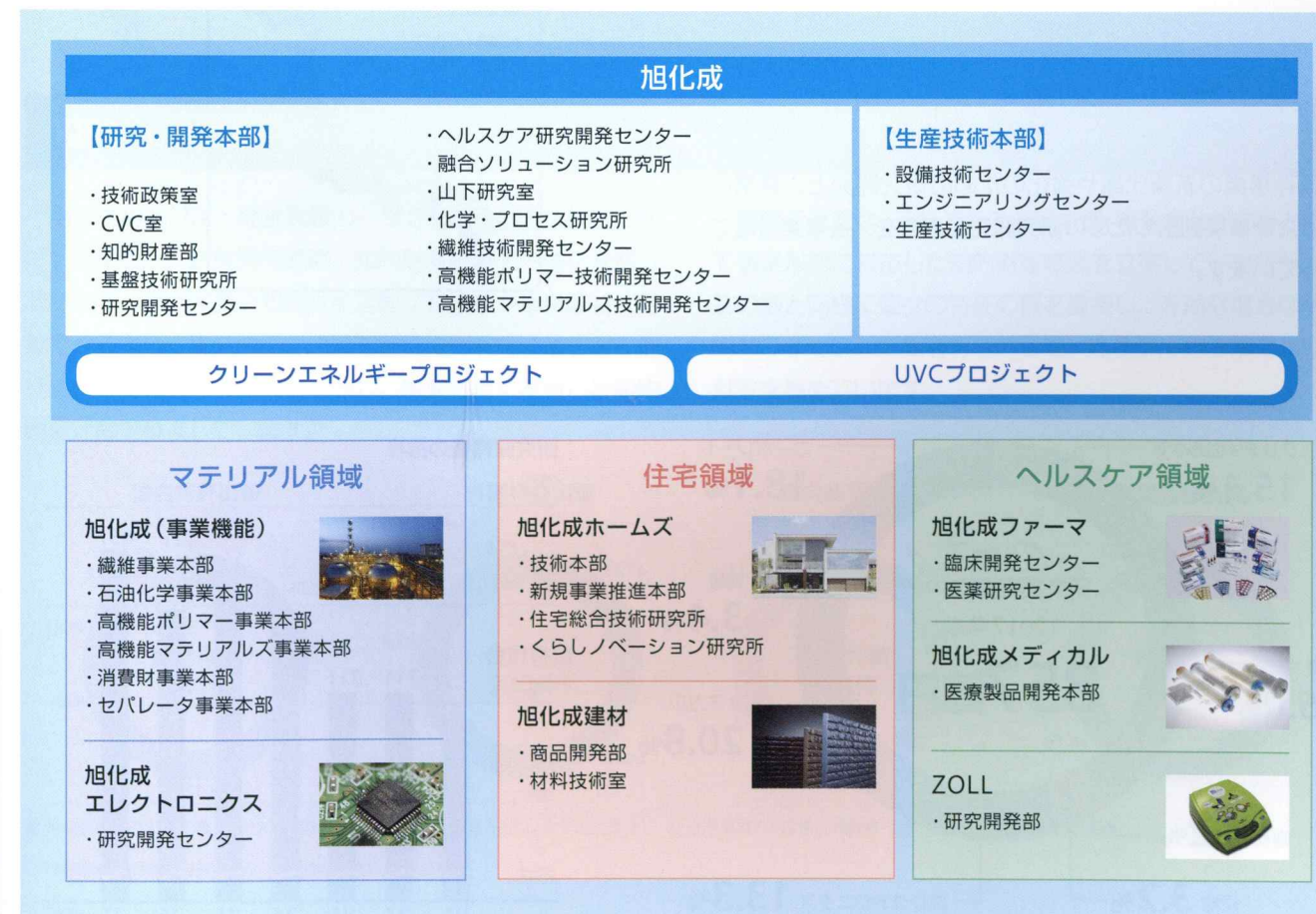
	既存市場 (成熟)	既存市場 (成長)	新市場	将来潜在市場 (Emerging Market)
		～2018年度	～2025年度	
保有技術・改良・組み合わせ	① 事業本部・事業会社との横軸連携 既存事業の価値の最大化 ・ブランド力/マーケットチャンネル ・コスト競争力 ・サービス対応力		③ 事業本部・事業会社との横軸連携 ・マーケティング ・グループの保有する技術/事業プラットフォームのフル活用 ・Missing Partsの獲得 (CVC)	
	② ICT活用、新ビジネスモデルの検討 新たな視点からの付加価値創出 ・ソリューション化による高付加価値化			
新規開発技術	④ テーマの見直し、独自性・差別性の強みの精査 <B to C>「ヘルスケア」「住宅」 ・より良い医療 ・快適な住・暮らし <B to B>「マテリアル」 成熟: 狙わない 成長: 独自性、差別性		⑤ 強みのあるものに集中・加速 ・研究開発の加速 ・技術の種、芽の獲得 (CVC) ・新ビジネスモデル	⑥ 基礎・探索研究 大学、国の研究機関との連携 長期的視点 ・尖った技術の開発・獲得 ・社外研究機関との連携

旭化成の研究開発

旭化成グループの強みは、多様な技術に基づいて事業を生み出し、多角化経営を展開しているところにあります。多角化の歴史の中では、ケミカルをベースとした技術を根幹に独自に発展させた幅広い技術を活かし、数々のコア技術を確立してきました。当社は創業以来、常に技術をベースに事業を生み出し、世の中のニーズに応える研究開発を続けていますが、取り巻く経済環境や社会構造が大きく変化中、これからは新たな価値の創出に取り組んでいきます。

■ 研究開発体制

2016年4月の事業持株会社制への移行に伴い、研究開発組織の再編を行うことで、社内融合を促進させる体制としました。また、中期経営計画「Cs for Tomorrow 2018」をスタートさせ、多彩な技術と多角的な事業を展開している当社グループの強みを結合し、「コア技術の育成・獲得」「高付加価値化の追求」「マーケットチャンネルの活用」の3軸の視点で研究開発を進め、CVC (コーポレート・ベンチャー・キャピタル) や共同研究など外部との連携を深めながら新事業の創出を目指しています。



■ 主なR&Dなどのグローバル拠点

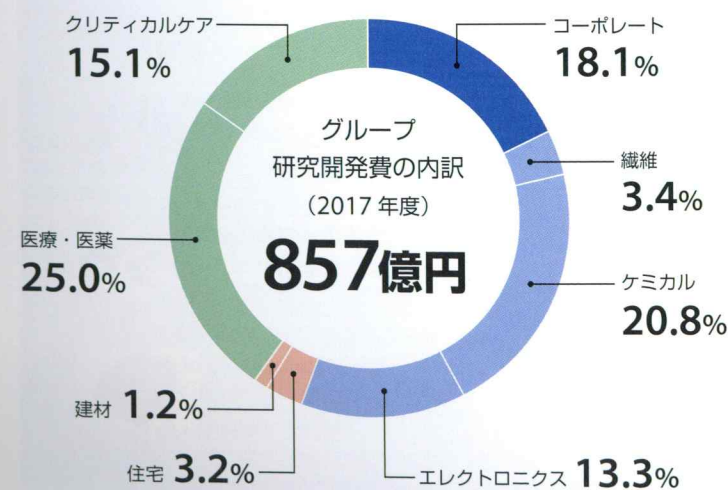
旭化成グループは世界各地に研究開発拠点を有し、グローバル市場で幅広いニーズに対応する体制を整えています。

グローバル拠点

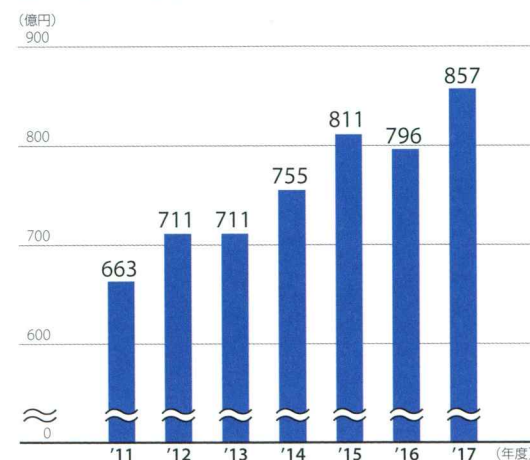


■ 研究開発費

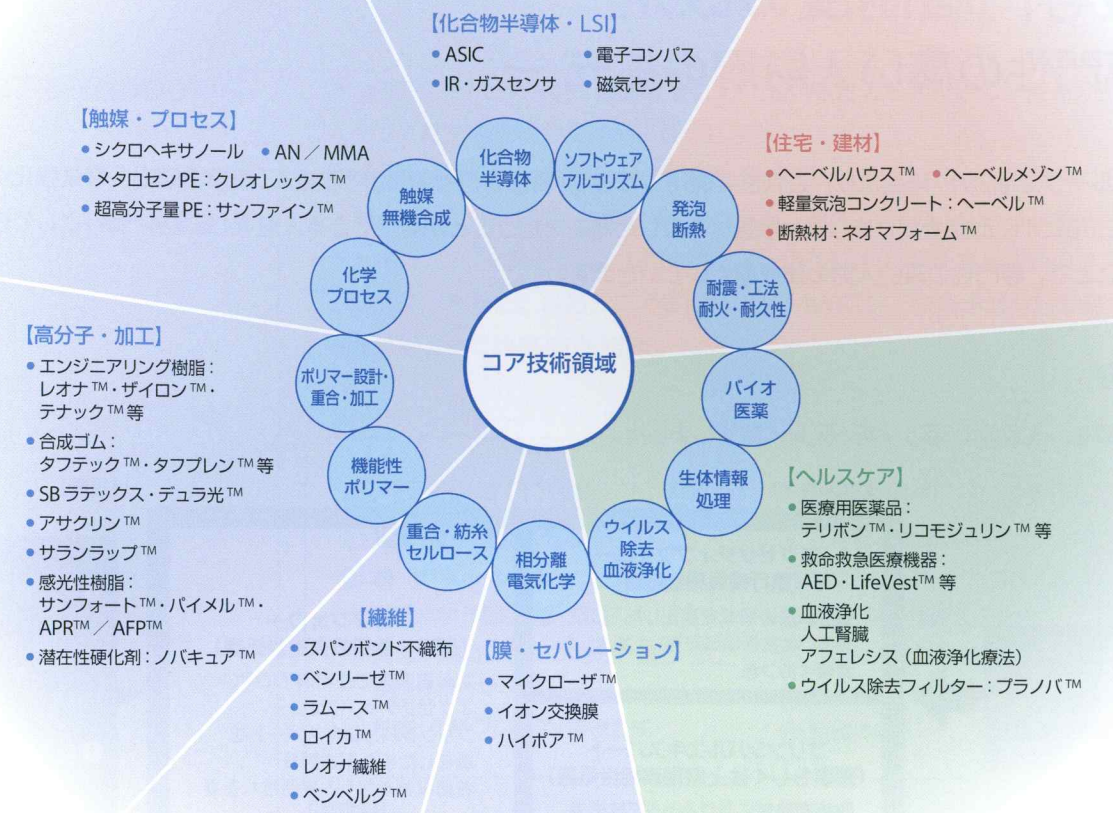
既存事業の新陳代謝や強化のための研究開発と、将来に向けた新事業創出のための研究開発の双方を、各事業領域で行っています。



研究開発費の推移



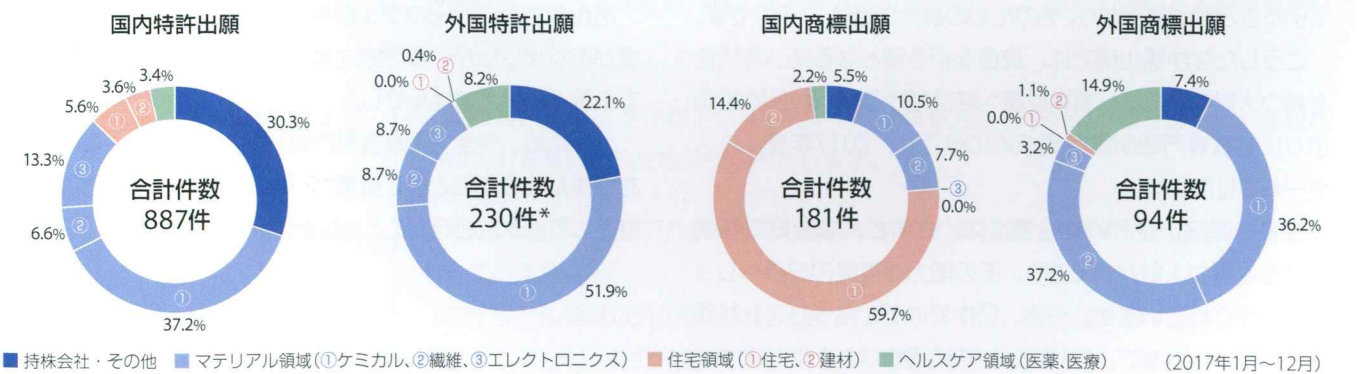
■ 旭化成の製品を支えるコア技術



知的財産戦略

当社グループは、経営課題の一つでもある新事業創出に向け、事業戦略、研究開発戦略、知的財産戦略の一体化を図っています。研究開発や知的財産活動が新事業や事業収益に貢献できるよう、研究開発の成果を着実に権利化することで他社に対する事業の優位性を確保し、事業経営に直結した知的財産活動を推進しています。

事業ごとでは、それぞれの事業本部・事業会社を中心として事業形態に対応した知的財産戦略を立案していますが、特許の数と同様に個々の特許の質を重視し、有効な場合は戦略的なライセンス活動を行うことで、当社グループ事業への貢献度を高めています。



* 外国特許出願件数は特許ファミリー件数を記載しています。

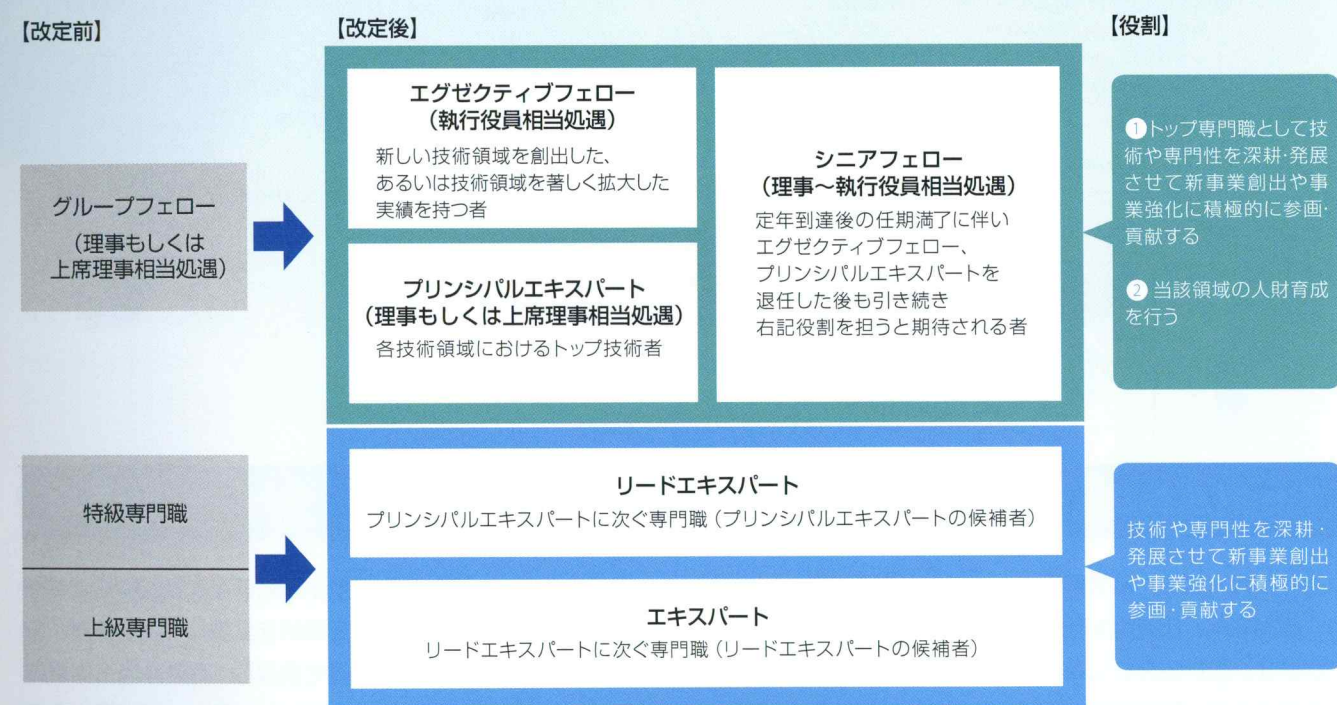
高度専門職制度の改定

— 専門性の高い人財層の拡充 —

旭化成グループでは2017年度より、これまで運用してきた「高度専門職制度」を改めて「新事業創出、事業強化のための機能」として位置づけ、改定を図りました。今後はこうした機能を担うことが期待できる人財を「高度専門職」として任命、育成、処遇することで、専門性の高い人財の層を厚くしていきます。

改定内容

制度体系を、改定前の3区分から5区分に変更しました。



事業環境が大きく変化しているなかで当社グループが持続的成長を果たしていくためには、世界に成長を求め勝ち抜いていくことが必須であり、そのための最大の鍵は「人財」です。こうしたなか旭化成では、成長を担う核となる高い専門性を持つ人財を育成し、事業成長へ結び付ける視点から約10年ぶりに高度専門職制度を構造的に改定し、2017年度よりスタートさせました。

成長性の高い世界的な企業には、さまざまな分野で高い専門性を持つ人財が多くおり、その能力が事業の成長へしっかり活かされています。一方、日本ではジェネラリストが偏重される傾向があり、専門家として活躍すべき人財もマネー

ジャーを志向し、個性や強みが事業に十分活かされているとはいえないケースが見受けられます。

旭化成でもグループフェローをトップとする高度専門職制度がありましたが、専門家を育成し、事業に活かす制度として十分とはいえませんでした。

そのため、今回、本高度専門職制度を当社グループの成長を促すための機能として位置づけ、同時に人財も育成する制度として、改定を行うこととしました。

ミッション

新事業創出、事業強化への積極的参画・貢献を高度専門職のミッションとします。

コア技術領域の特定

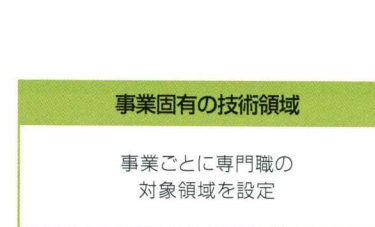
事業横断で強化すべき技術領域を「コア技術領域」として特定し、各コア技術領域をけん引する技術者を高度専門職に任命します。

今後5年～10年先の事業拡大・事業創出を目指し、当社グループの競争力の源泉として、培ってきたコア技術・生産技術・ノウハウ、事業プラットフォーム・多様なマーケットチャネル・ビジネスモデルを整理した結果、下記の11領域を事業横断のコア技術領域として特定しました。なお、コア技術領域は、毎年「コア技術領域検討委員会」を開催し審議することで改廃を行います。

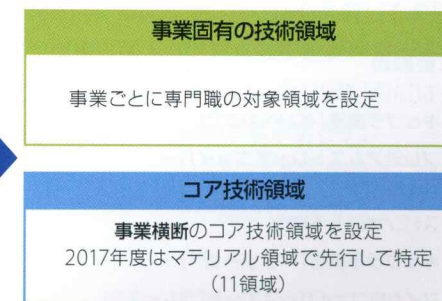
コア技術領域(11領域)(2017年度は、マテリアル領域において先行して特定)

- | | |
|--------------------------------|------------------|
| ① 繊維(重合・紡糸・セルロース) | ⑥ 化合物半導体 |
| ② 膜・セパレーション | ⑦ ソフトウェア・アルゴリズム |
| ③ 電気化学(電気分解・電池) | ⑧ 評価・解析技術(CS・MI) |
| ④ 高分子・加工(ポリマー設計・重合・加工・機能性ポリマー) | ⑨ プロセス開発・建設技術 |
| ⑤ 触媒・化学プロセス(無機合成) | ⑩ 製品設計・高度制御 |
| | ⑪ 設備技術 |

【改定前】



【改定後】



事務系職種への適用

事務系職種についても専門家として社内でも育成すべき領域・職種を特定し、その領域をけん引する人財を高度専門職に任命します。

後継者育成計画の策定

各領域における高度専門職の後継者育成計画を策定し、事業の強化と人財育成をリンクさせます。

処遇の向上

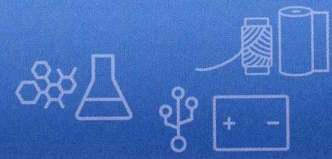
高度専門職の処遇を向上させることで、より魅力あるものにするとともに、必要な外部人財を獲得するための仕組みとします。

改定期期

2017年度はマテリアル領域(旭化成(株)および旭化成エレクトロニクス(株))にて先行して改定を実施。

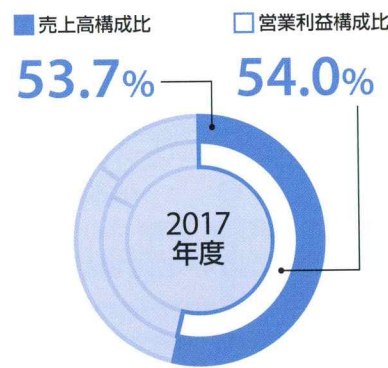
マテリアル領域以外の事業会社(旭化成ファーマ(株)、旭化成メディカル(株)、旭化成ホームズ(株)、旭化成建材(株))は2018年度以降に改定を検討、実施予定です。

マテリアル領域

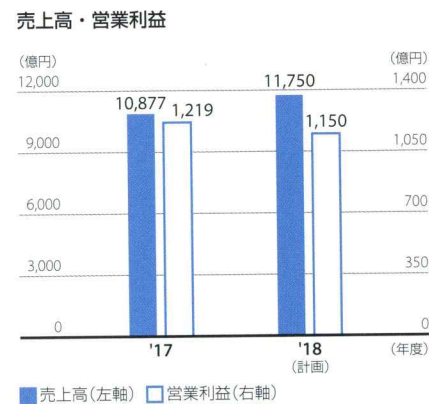


マテリアル領域管掌
代表取締役社長 兼 社長執行役員
小堀 秀毅

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



※構成比は「その他」および「消去又は全社」を除いた数値です。



TOPICS

● キュブラ繊維「ベンベルグ™」が GRS (Global Recycled Standard) を取得

国内外においてサステナビリティに対する関心が高まる中、2017年3月に、「ベンベルグ™」がTextile Exchange*1よりGRS (Global Recycled Standard) *2を取得しました (認証番号: CU848689)。「ベンベルグ™」は、コットンリッター (綿実の周りのうぶ毛) を原料とする再生繊維で、高級スーツなどの裏地から、アウター・インナー・寝装・スポーツなど幅広い用途で展開されています。本来繊維として使用されないコットンリッターを100%原料としていることや、化学薬品の管理や環境に配慮したトレーサビリティのある生産体制が確立されていることが評価され、GRS認証を取得しました。

なお2016年には、プレミアムストレッチファイバー「ロイカ™」EFタイプにおいて同認証を取得しています (認証番号: CU839905 (日本)、CU831661 (欧州))。



コットンリッター

*1 環境に配慮した繊維素材を普及啓発することを目的としたNPO団体。
*2 リサイクル製品におけるリサイクル材料の量やトレーサビリティを公的に裏づける認証プログラム。

主要製品

- キュブラ繊維「ベンベルグ™」
- プレミアムストレッチファイバー「ロイカ™」
- スパンボンド不織布
- キュブラ不織布「ベンリーゼ™」
- マイクロファイバースエード「ラムース™」
- ナイロン66繊維「レオナ™」
- アクリロニトリル (AN)
- スチレンモノマー
- ポリエチレン (PE)
- エンジニアリング樹脂
- 合成ゴム
- 中空糸ろ過膜「マイクロザ™」
- イオン交換膜
- 医薬・食品用添加剤「セオラス™」
- 「サララップ™」
- 感光性ドライフィルム「サンフォート™」
- リチウムイオン二次電池用セパレータ「ハイボア™」「セルガード™」
- 鉛蓄電池用セパレータ「ダラミック™」
- ミクスドシグナルLSI
- ホール素子

など

繊維事業



- ◆ 2017年度は不織布事業を中心に業績が堅調に推移し、前期比で増収・微増益となった。
- ◆ 引き続き、これまでに実施した成長投資の成果を着実に取り込み、事業拡大を目指す。

2017年度は、カーインテリア向けマイクロファイバースエード「ラムース™」を中心とした増販により、前期比で増収・微増益となりました。

キュブラ繊維「ベンベルグ™」のインド・パキスタン民族衣装向け、キュブラ不織布「ベンリーゼ™」のフェイスマスク向け、ナ

イロン66繊維「レオナ™」のエアバッグ向けなど、それぞれ販売が順調に拡大しています。各製品において底堅い需要が見込まれるなか、これまでに実施した成長投資の成果を着実に取り込み、さらなる事業拡大、グローバル展開を推進していきます。

ケミカル事業



- ◆ 2017年度は、アクリロニトリル (AN) の市況上昇や高付加価値系事業が順調に推移したことなどにより前期比で増収・増益となった。
- ◆ 注力している自動車向けの取り組みでは、低燃費タイヤ向け合成ゴム (S-SBR) および車両軽量化に貢献するエンジニアリング樹脂を積極的に拡大していく。

2017年度は、ANを中心とした石油化学製品の市況上昇、S-SBRの交易条件改善、エンジニアリング樹脂の販売好調などにより、前期比で増収・増益となりました。

高付加価値系事業が順調に拡大しつつある中、自動車向けの取り組みでは、低燃費タイヤ向けのS-SBRおよび金属代替として車両軽量化に貢献するエンジニアリング樹脂に注力しています。また、旭化成ヨーロッパを通じて欧州においても積極的にマーケティング活動に取り組んでいます。

S-SBRでは当社は独自性あるポリマー設計技術を有しており、各国のタイヤラベリング制度導入などを背景に需要が拡大する中、生産能力増強を積極的に進めています。2019年1月にはシンガポール工場の増設設備が稼働を開始する予定です。

エンジニアリング樹脂では、コンパウンド生産やテクニカルセンターなどの海外拠点の整備・拡充を進めています。

エレクトロニクス事業



- ◆ 2017年度は、各製品の販売が順調に推移したことなどから前期比で増収・増益となった。
- ◆ セパレータ事業では需要が急拡大するリチウムイオン二次電池 (LIB) 用セパレータの生産能力拡大を、電子部品事業ではガスセンサなど新規事業の展開加速を図っていく。

セパレータ事業においては、2017年度はLIB用セパレータ中心に販売数量が大幅に増加し、前期比で増収・増益となりました。2015年度に買収したPolyporeの連結以来初めて、セパレータ事業としてのれん償却等の影響を含めて通期での黒字化を果たしました。車載向けLIB用セパレータの需要が急速に拡大していく中、積極的に生産能力を増強し、今後も事業の拡大を図ります。

電子部品事業においては、2017年度はスマートフォン向けカメラモジュール用電子部品や家電向け磁気センサなどの販売数量が堅調に推移したことにより、前期比で増収・増益となりました。2018年4月に買収したスウェーデンのガスセンサモジュールメーカーSenseair ABと共同で開発を進めるCO₂センサ事業など、新規事業を展開していきます。

住宅領域



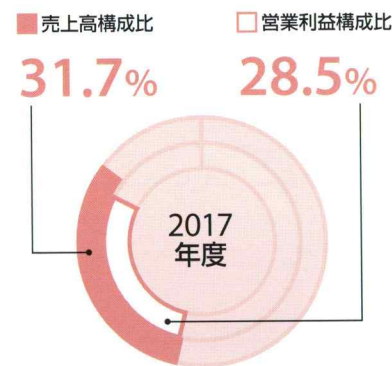
住宅領域管掌
常務執行役員
兼 旭化成ホームズ(株)
代表取締役社長 兼 社長執行役員
川畑 文俊

主要製品・サービス

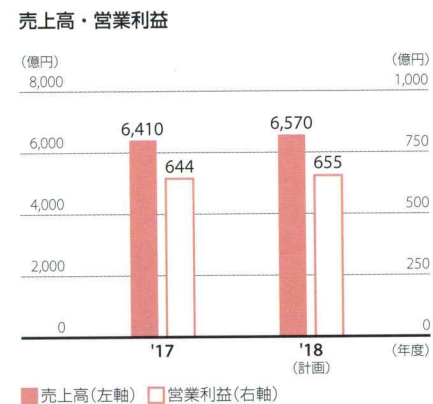
- 戸建住宅「ヘーベルハウス™」
- 集合住宅「ヘーベルメゾン™」
- 分譲マンション「アトラス™」
- 「ヘーベルメゾン™」の賃貸管理事業
- リフォーム事業
- 軽量気泡コンクリート(ALC)「ヘーベル™」
- フェノールフォーム断熱材「ネオマフォーム™」「ネオマゼウス™」
- パイル
- 鉄骨構造用資材

など

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



※構成比は「その他」および「消去又は全社」を除いた数値です。



TOPICS

● JR草津駅前に「商業・サ高住・住宅」の一体再開発マンション着工

旭化成ホームズ(株)の子会社である旭化成不動産レジデンス(株)が参加組合員として参画する「北中西・栄町地区市街地再開発組合」による滋賀県草津市のJR草津駅前の市街地再開発事業「北中西・栄町地区第一種市街地再開発事業」が、2017年10月5日、本体工事に先立つ起工式を開催しました。

草津市の中心部に位置するJR草津駅の駅前では、安全で快適な都市環境へと再生するため、これまでも大規模な市街地再開発事業が進められてきました。4つ目となる本事業は、「賑わいプロムナードの創出」を整備方針に、商業・サービス施設の充実や、高齢者サポート機能の拡充を目指します。

再開発によって誕生するマンションの特徴は、分譲マンションを中心とする26階建の高層棟と、4階建の低層棟が建設され、1・2階に魅力ある店舗が軒を連ねるほか、低層棟に「サービス付き高齢者向け住宅」を併設する点です。旭化成不動産レジデンス(株)は、高層棟の住宅床を取得し一般分譲するとともに、低層棟のサービス付き高齢者向け住宅床を取得し賃貸する予定です。

本事業は「草津市中心市街地活性化基本計画」の1つにも位置づけられているため、当社は、若い世帯の定住促進や高齢者への介護・医療の充実を図り、コンパクトで賑わいのある草津市の活性化に貢献してまいります。



住宅

- ◆ 2017年度は、集合住宅を中心に引渡単価が上昇したが、販売管理費の増加などにより前期比で増収、営業利益は前期並みとなった。
- ◆ 建築請負部門を中心に引き続き付加価値の高い住宅を提供するとともに、不動産・リフォームなどの周辺事業や、中高層、シニア、海外事業などの新規事業に積極的に取り組む。

2017年度は集合住宅「ヘーベルメゾン™」を中心に引渡単価が上昇しましたが、販売管理費が増加したことなどから、前期比で増収、営業利益は前期並みとなりました。

国内では人口減少・少子高齢化が進んでいますが、都市部における高品質住宅へのニーズは依然高く、主力の建築請負事業を中心に、引き続きお客さまのニーズに応える付加価値の高い住宅を提供していきます。2017年5月には、2階建て戸建て住宅全商品で国の定めるZEH(ネット・ゼロ・エネルギーハウス)水準を上回る断熱性能を実現する新断熱工法を採用しました。また、不動産事業やリフォーム事業などの周辺事業を拡大していくことに加え、5-8階建ての中高層建築やシニア向け賃貸住宅、オーストラリアの住宅会社McDonald Jones Homes Pty Ltd との資本提携による海外展開など、新規事業にも積極的に取り組んでいきます。



「ヘーベルメゾン™」

建材

- ◆ 2017年度は、断熱材の販売が堅調に推移したものの、原燃料価格高騰の影響を受け前期比で増収・減益となった。
- ◆ 引き続き、高品質の断熱材など住宅の省エネルギー化に貢献する製品を提供し、事業拡大を図る。

2017年度は、フェノールフォーム断熱材「ネオマフォーム™」などの販売が堅調に推移しましたが、原燃料価格高騰の影響を受け、前期比で増収・減益となりました。

2018年1月に世界最高水準の断熱性能を実現した「ネオマゼウス™」を発売し、住宅における断熱性能のさらなる高性能化に貢献するとともに、非住宅用途向けの開発にも取り組んでいます。省エネルギー意識の高まりの中、高品質な断熱材を提供し、お客さまのニーズに応えていきます。



「ネオマゼウス™」

ヘルスケア領域



ヘルスケア領域管掌(共管)
取締役 兼 常務執行役員
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
坂本 修一



ヘルスケア領域管掌(共管)
専務執行役員
兼 ZOLL Medical
Chairman, Board Director
Richard Packer

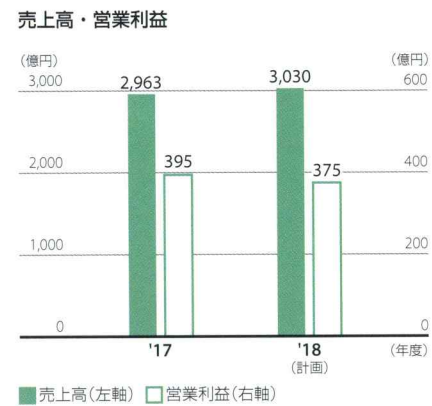
主要製品

- 骨粗鬆症治療剤「テリボン™」
- 血液凝固阻止剤「リコモジュリン™」
- ポリスルホン膜人工腎臓「APS™」
- アフェレスス(血液浄化療法)関連機器
- ウイルス除去フィルター「プラノバ™」
- 医療機関向け除細動器
- 着用型自動除細動器「LifeVest™」
- 自動体外式除細動器「ZOLL AED Plus™」
- 体温管理システム「サーモガード™システム」 など

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



※構成比は「その他」および「消去又は全社」を除いた数値です。



TOPICS

●骨粗鬆症治療剤「テリボン皮下注用56.5μg」の投与期間上限延長の承認取得

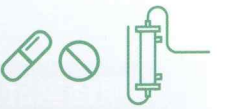
骨粗鬆症治療剤「テリボン皮下注用56.5μg」について、2017年5月に、投与期間の上限を現行の72週間から24カ月間に延長する承認事項一部変更承認を取得しました。

本剤は、旭化成ファーマ(株)が創製した骨形成促進作用を有する骨粗鬆症治療剤(ヒト副甲状腺ホルモン製剤)で、「骨折の危険性の高い骨粗鬆症」を効能・効果として2011年11月より販売しています。週に1回の皮下注射で骨形成を促進し、骨の強度を向上させることで骨折を抑制します。

本剤の投与期間上限延長により、骨粗鬆症の治療にさらに貢献できるものと期待しています。



医薬・医療



- ◆ 2017年度は、医薬事業は後発医薬品の影響などにより前期比で減収・減益、医療事業は各事業とも堅調に推移したことなどから増収・増益となった。
- ◆ 国内事業の収益強化を進めながら、グローバルの事業基盤強化を図り、引き続きヘルスケア領域の成長に貢献していく。

医薬事業では、2017年度は骨粗鬆症治療剤「テリボン™」の販売数量が増加したものの、排尿障害改善剤「フリバス™」を中心に後発医薬品の影響を受けたことなどから、前期比で減収・減益となりました。骨粗鬆症治療剤「リクラスト™」や、関節リウマチ治療剤「ケブザラ™」など新薬の発売により整形領域の医薬製剤を拡充しており、引き続き国内事業の収益強化を図ります。

医療事業では、2017年度は円安に加え各事業が堅調に推移したことなどから、前期比で増収・増益となりました。今後も、紡糸能力を増強したウイルス除去フィルター「プラノバ™」の拡販や、血液浄化事業の中国での継続的拡大を目指していきます。



医療機器製品群



医療用医薬品群

クリティカルケア



- ◆ 2017年度は、医療機関向け除細動器の販売数量が大幅に増加したことなどから、前期比で増収・増益となった。
- ◆ 主力事業である着用型自動除細動器「LifeVest™」や医療機関向け除細動器に加え、血管内冷却体温管理システムの事業を拡大し、引き続き高い成長を実現していく。

2017年度は、医療機関向け除細動器の販売数量が大幅に増加し、着用型自動除細動器「LifeVest™」の業績も堅調に推移したことなどから、前期比で増収・増益となりました。

米国を中心に、引き続き除細動器のシェアを拡大するとともに、「LifeVest™」のさらなる市場浸透を図ります。また、血管内冷却体温管理システム「サーモガード™システム」においては、急性心筋梗塞領域での臨床試験を推進しています。ヘルスケア領域をマテリアル領域・住宅領域に次ぐグループ第3の柱とすることを旨とし、領域の成長をけん引すべく積極的に事業を拡大していきます。



着用型自動除細動器「LifeVest™」

自動体外式除細動器「ZOLL AED Plus™」



中期経営計画と基盤的CSR

当社グループは、「世界の人びとの“いのち”と“くらし”に貢献します。」というグループ理念を掲げ、多様な事業活動を通じて社会のさまざまな課題の解決を目指しています。
 2016年度にスタートした中期経営計画「Cs for Tomorrow 2018」では、「クリーンな環境エネルギー社会」と「健康・快適で安心な長寿社会」の実現に向けて事業活動を展開しています。
 これらの事業活動の前提となる「コンプライアンスの徹底」「レスポンシブル・ケアの推進」「社会との共生」「社員の個の尊重」の4項目をCSR重点活動（基盤的CSR）とし、グループ全体で取り組んでいます。

基盤的CSRの位置づけ

昨日まで世界になかったものを。



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

基盤的CSR

重点領域	中期経営計画における重点テーマ	目指す姿
コンプライアンスの徹底 P. 31 	<ul style="list-style-type: none"> コンプライアンス上の課題の抽出 リスク・コンプライアンス体制の構築 	<ul style="list-style-type: none"> 法令遵守の徹底のみならず、さまざまな社会規範にも配慮した活動で世の中から信頼されること 企業経営におけるリスクを把握し、そのリスクを低減することが可能な体制が整備され、将来にわたり持続が可能なこと
レスポンシブル・ケアの推進 P. 48 	<ul style="list-style-type: none"> 環境保全 保安防災 労働安全衛生 健康 品質保証 化学物質の管理 	<ul style="list-style-type: none"> 循環型社会の形成に寄与すること リスクアセスメントが充実した体制 労働災害ゼロ 従業員の健康保持増進がなされていること 化学品のリスクが最小化された状態
社員の個の尊重 P. 52 	<ul style="list-style-type: none"> 人財理念の浸透 <ul style="list-style-type: none"> 人財育成（グローバル人財の育成） 人権・多様性の尊重 ワーク・ライフ・バランスの推進 	<ul style="list-style-type: none"> グローバルな事業活動において、従業員がチャレンジし活躍できること 多様性や、個々のワーク・ライフ・バランスが尊重され、従業員の能力が発揮できること
社会との共生 P. 54 	<ul style="list-style-type: none"> ステークホルダーとのコミュニケーション <ul style="list-style-type: none"> お客さま 株主・投資家さま お取引先さま 地域社会 社会貢献活動 	<ul style="list-style-type: none"> ステークホルダーとの良好な関係が継続すること 自社のリソースを活かして、社会課題の解決を目指すことができること



レスポンスブル・ケアの推進

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

執行役員(RC担当)より



代表取締役 副社長執行役員
中尾 正文

旭化成グループは2016年度に事業持株会社として再編し、新たに3カ年のグループ中期経営計画「Cs for Tomorrow 2018」をスタートさせました。事業目標の必達ならびに2025年へ向けて成長への布石を打つことはもちろんのこと、事業活動を通して社会へさらに大きく貢献したいと考えます。地球環境問題、企業に対する社会的存在としての意識の高まりなど、企業を取り巻く環境は大きく変化しています。その中で旭化成グループは、グループ理念「私たち旭化成グループは、世界の人びとの“いのち”と“くらし”に貢献します。」のもと、RC活動の基本である、製品・サービスの開発から製造、供給、廃棄に至る企業活動の全ライフサイクルにわたって、環境・安全・健康に配慮し、「現場」「現物」「現実」を重視する三現主義を実践して、お客さまに信頼される品質を提供していきます。また、足元のRC目標の達成に努めるとともに、より高く広い視点からRC活動を推進し、地球温暖化をはじめさまざまな環境問題の解決に貢献する製品の開発を強化するなど、社会を含むすべてのステークホルダーの皆さまに高い企業価値を提供していきます。

旭化成グループのレスポンスブル・ケア(RC)

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

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

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

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

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

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

旭化成グループのRC方針

旭化成グループは、右記の方針を掲げRC活動を推進しています。

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

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

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

2016年4月1日改訂

RCマネジメントの推進体制

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

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

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



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

レスポンスブル・ケア(RC)の目標と達成

★★★達成 ★★ほぼ達成 ★未達

RC実施項目	2017年度目標	2017年度実施結果	達成度	2018年度目標
RC実施項目	RC体制の見直し(含品質保証)	組織改訂検討、人材補強検討		環境・品質・安全文化の定着
	RCコンプライアンスの充実	監査、現地確認を通じ、支援・指導を実施	★★★	・ルール遵守風土の定着 ・世代交代への対応の推進
	RC教育のさらなる充実(受講者理解度のアップ)	RC教育テキストの随時見直し改訂 グループ討議の充実 提出課題は全員合格(100%)までフォロー 上司との連絡・連携強化	★★	安全基礎のレベルアップ
	関係会社におけるRC活動の活性化	所管事業会社が活動を活性化するための指導・支援を実施	★★★	コンプライアンス活動の定着
地球環境	地域・社会とのコミュニケーションの促進	事業会社、地区単位でRC報告書を作成し、地域とのコミュニケーション等で活用	★★★	RCグローバル対応の推進
	環境汚染事故・トラブルの撲滅	環境汚染事故・重大トラブルの発生なし、 トラブル20件発生(内フロン漏えい以外2件)	★	環境汚染事故・トラブルの撲滅
	循環型社会の形成	・産業廃棄物の最終処分率0.3%以下(対発生量) ・再資源化率90%以上(対発生量)	★★★	循環型社会の形成 ・産業廃棄物の最終処分率0.3%以下(対発生量)の達成 ・再資源化率90%以上(対発生量)
	地球温暖化防止	・温室効果ガス排出量(国内)の削減 2005年度対比 道標34.8%	★★★	地球温暖化防止 ・温室効果ガス排出量(国内)の削減 2005年度対比 2020年35%減
	LCA視点でのCO ₂ 削減貢献度 LCA・CO ₂ 削減貢献度*1 道標8.5	LCA・CO ₂ 削減貢献度11.7	★★★	LCA・CO ₂ 削減貢献度 道標11.3
	水資源保全	・水資源貢献度*2 道標8.8	★★★	水資源保全 水資源貢献度 道標9.3
	化学物質の排出管理	・PRTR対象物質の排出管理 ・大気汚染・水質汚濁物質の排出管理	★★★	化学物質の排出管理 ・PRTR対象物質の排出管理 ・大気汚染・水質汚濁物質の排出管理
	各地区における生物多様性保全の推進	守山製造所の取り組みが日化協RC審査員特別賞を受賞、 旭化成住工(株) 遊覧工場および守山製造所が参画する 「生物多様性湖東地域ネットワーク」の取り組みが「平成 29年度 しが生物多様性大賞」を受賞	★★★	旭化成グループの取り組み「まもり」アクション、 および各地区における生物多様性保全の推進
	CSR調達の推進	CSR調達を実施した	★★★	CSR調達の推進
	重大保安事故ゼロの継続	重大事故ゼロ件	★★★	重大保安事故ゼロの継続
保安防災	リスクアセスメントの充実	異常反応防止見直し活動で現地確認継続実施	★★★	リスクアセスメントの充実
	・引火・爆発・漏洩危険箇所の継続的見直しの推進	異常反応防止&インターロック機能確認についての進捗を確認	★★★	・引火・爆発・漏洩危険箇所の継続的見直しの推進
	・異常反応防止&インターロック機能の確保見直し活動の継続	RC監査等で運用状況を継続確認	★★★	・異常反応防止&インターロック機能の確保見直し活動の継続
	・設備事前安全性評価の充実	計画通り進捗	★★★	・設備事前安全性評価の充実
	変更管理の徹底	RC監査等で運用状況を継続確認	★★★	変更管理の徹底
	震災対策強化	計画通り進捗	★★★	震災対策強化
	・震災対応(非常用設備、防災備品)見直し	2017年度建物用途変更見直しにより 一部非特定について改修計画追加	★★★	・震災対応(非常用設備、防災備品)見直し
	・特定&非特定建築物の耐震改修の推進	生技本との情報共有、視点提供による見直し活動継続	★★★	・特定&非特定建築物の耐震改修の推進
	老朽化・劣化・未点検危険箇所の継続的見直しの実施と対策	—	—	老朽化・劣化・未点検危険箇所の継続的見直しの実施と対策
	物流重大事故ゼロの継続	—	—	物流重大事故ゼロの継続
労働安全衛生	重篤労働災害ゼロ	重篤労働災害ゼロ	★★	重篤労働災害ゼロ
	・休業災害発生率≦0.1(海外≦1.0)	0.28(海外2.3)	★★	・休業災害発生率≦0.1(海外≦1.0)
	・強度率≦0.005	0.005	★★	・強度率≦0.005
	機械挟まれ巻き込まれ災害の防止	機械設備リスクアセスメントは進展も、 2018年5月に機械巻き込まれ系の休業災害が1件発生	★★	機械挟まれ巻き込まれ災害の防止 ・機械設備リスクアセスメントの確実な実施 ・安全基本行動の徹底
	化学物質による労働災害の防止	化学物質リスクアセスメントや作業環境管理が進展 休業災害ゼロ	★★★	化学物質による労働災害の防止 ・化学物質リスクアセスメントの確実な実施 ・作業環境管理の確実な実施
	生活災害および通勤途上災害の防止	・階段昇降や歩行に係る転倒休業災害が7件発生 ・営業車の加害・自損事故は1件	★★	生活災害および通勤途上災害の防止 ・階段昇降や歩行に係る安全基本行動の徹底 ・自動車運転時(営業車と通勤途上)の加害・自損事故の防止
	協力会社・設備工事業者の重篤労働災害の防止	重篤労働災害はゼロ。機械挟まれ・巻き込まれ系労働災害はゼロ。休業災害は9件発生	★★	協力会社・設備工事業者の重篤労働災害の防止 ・協力会社作業および設備工事に関する安全管理レベルの向上 従業員健康保持増進活動の推進
	・生活習慣病の予防および対策の推進	有所見者率は微減、肥満は微増、喫煙率は変わらず	★★★	・生活習慣病の予防および対策の推進
	・転倒災害予防対策の全社展開	転倒防止体力測定およびフォローの実施	★★★	・転倒災害予防対策の全社展開
	・メンタルヘルス対策の推進とサポート体制の充実	メンタルヘルス調査の実施およびフォロー	★★★	・メンタルヘルス・ケアの充実 ・メンタルヘルス不調による休業率の低減
品質保証	品質保証の強化	重大製品事故の発生なし	★★★	品質保証の強化
	・重大製品事故ゼロの継続	—	—	・重大製品事故ゼロの継続
	化学品質管理の強化	規制遵守の継続実施と体制整備継続	★★	化学品質管理の強化
	・国内外の化学品質管理法規制遵守の推進	JIPS普及推進事務局活動、リスク評価の実施、 安全性要約書の公開継続	★★	・国内外の化学品質管理法規制遵守の推進
・JIPS活動*3の推進	MSDSplusやAISでの情報提供・入手、 JAMP新スキームchemSHERPA運用への移行	★★	・JIPS活動の推進	
・JAMP*4活動の推進	—	—	・JAMP活動の推進	
快適な生活	健康	—	—	—
	・2017年度道標 2015年度維持	2015年度対比7%減	★★	・2017年度道標 2015年度維持
	・2017年度道標 2015年度対比1割増	2015年度対比2.9%増	★★	・2017年度道標 2015年度対比1割増

*1 (LCA・CO₂削減貢献度) = (LCA・CO₂削減貢献量) / (CO₂排出量(国内+海外))
*2 (水資源貢献度) = (上水道消費量+リサイクル水量) / (当社国内取水量)

*3 JIPS活動: 日化協が推進している化学製品のリスクを最小化するための化学業界の自主活動
*4 JAMP: アーティクルマネジメント推進協議会



地球環境

旭化成グループは、「環境との共生」をグループビジョンとして掲げ、地球環境への取り組みを重要課題と位置づけています。主な課題は、①気候変動対策、②生物多様性保全、③循環型社会の形成です。

特に気候変動対策では、これまでの2020年までの指標・目標から、2030年を目指した新たな目標を策定中です。生物多様性保全については、事業活動との関わりの中でその対応を進めていくとともに、旭化成グループ全体の取り組みとして、「まちもり」アクションをスタートさせました。循環型社会の形成では、最終処分率の低減と再資源化率の向上を継続していきます。また、化学メーカーとして化学物質の安全な取り扱いのための管理の推進、情報提供を進めています。

地球環境のトピックス

■ CDP*気候変動と水保全A-（エーマイナス）評価

当社の気候変動および水保全に対する取り組みが、2017年度はともにA-（エーマイナス）にランクされました。

* CDP:世界の企業や都市が、気候変動、水、森林などの環境問題にどのように取り組んでいるかを調査・評価し、投資家にその情報、結果を提供する英国のNPO。機関投資家による、企業の環境戦略や実績に関する情報開示を求める動きから始まったプロジェクトで、投資家から最も信頼されている評価機関の一つ。評価は上位からA、A-、B、B-、C、C-、D、D-の8段階で格付けを行っている。

■ 「まちもり」アクションをスタート

旭化成グループ全体の事業所緑地を対象に、「まちもりポット」をツールとして、生物多様性保全の視点で価値の向上を図るとともに、旭化成グループ従業員の生物多様性保全に対する理解と認識を高めていきます。

保安防災

保安防災管理においては、プラント建設前にはプロセス危険性評価を行い安全性の高いプラントをつくり、プラントの機能を健全に保ち、安定・安全に運転することが重要です。

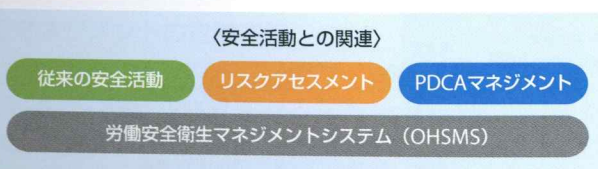
旭化成グループでは、プラント建設時にリスクアセスメントを行うと同時に、既設プラントに関しては火災・爆発防止専門監査、異常反応防止&インターロック機能保全や老朽化などの視点によるプロセス見直しを繰り返すことにより、保安事故の撲滅を図っています。

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

年度からは管理者および運転員が経験したことがないトラブルが発生しても、原因追究を正確に行い、的確に行動できるように教育・訓練を行っています。2016年度に引き続き、2017年度も国内海外での保安重大事故はありませんでした。

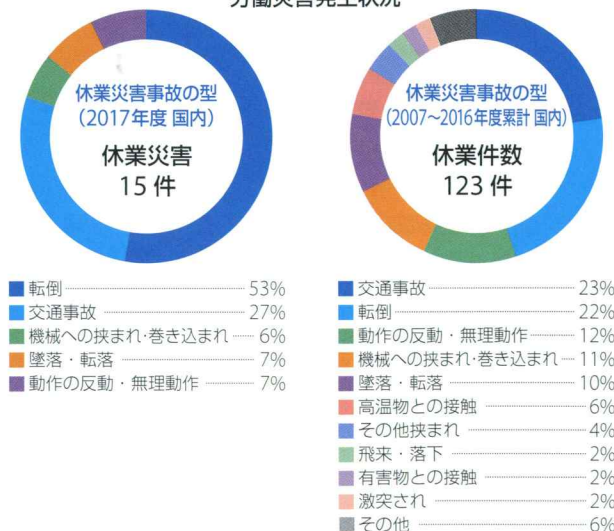
労働安全衛生および健康

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



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

労働災害発生状況



健康

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

■ e診断(ストレス調査)組織診断結果の活用

2012年度より実施している「e診断@心の健康」の結果をもとに、産業保健職による個人のフォローはもとより、各部署が組織診断結果を解析・活用することで、組織活性化の取り組みを推進しています。

品質保証

旭化成グループでは、2016年4月の経営統合を受けて、新たに「旭化成グループ品質方針」「グループ品質保証細則」を制定し、環境安全部を環境安全・品質保証部と改称し、その内部に新たに品質保証グループを設置しました。

この品質保証グループが、当社グループ全体の品質保証強化活動に横串を通し、お客さまに安全・安心な「製品・サービス」をお届けする、製品安全を含んだ「品質保証」を強化しています。品質保証グループはグループ全体への情報発信、情報の共有化を推進するとともに、品質保証の人財教育として品質管理学の第一線でご活躍の教授を講師とした「品質保証フォーラム」などを企画運営しています。

なお、2017年度のRC目標である「重大製品事故ゼロの継続」を継続して達成しました。

旭化成グループ品質方針

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

使命であると考えています。そのため、製品安全を含んだ品質保証体制の強化に日々努めています。

■ 重大製品事故ゼロの継続への取り組み

重大製品事故を未然に防止するために、旭化成内の各事業本部など、各事業会社のRC実施統括者が実施すべき品質保証の活動を規定した「グループ品質保証細則」を制定しています。また細則では品質保証強化のための活動の中心的役割を担う各組織の品質保証推進者を定義しています。また当社グループでは「グループ製品安全対策ガイドライン」も制定しています。当社グループ内の各事業会社、事業本部などは、これらのグループ共通の細則やガイドライン類に準じて、「製品・サービス」の品質保証を行っています。

品質保証体制の強化：重大製品事故ゼロの継続

■ お客さまに満足していただける「製品・サービス」の提供を目指して

当社グループがお客さまに提供している「製品・サービス」とは、旭化成グループが社内外に提供する、素材、製品、施工、サービス、アフターサービスまでのすべてを含みます。お客さまが満足する「製品・サービス」を提供することが、当社グループの

化学物質の管理

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

旭化成グループの取り組み

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

旭化成は川上企業の代表としてJAMPの運営委員および各委員会活動に参加し、ツールやシステム構築、管理対象物質リスト改訂作業に積極的に取り組んでいます。2017年度も、JAMPツールの利用促進・普及の推進活動をしながらサプライチェーン全体への積極的な情報提供や入手に努めてきました。

業界全体での取り組み アーティクルマネジメント推進協議会(JAMP)

サプライチェーンでの製品含有化学物質情報伝達については、

また2016年度にスタートした経済産業省の新スキームchemSHERPAに対応した情報伝達ツールに関連し、2016年度から2年かけて実施される現行JAMPスキームからchemSHERPAへの移行についても遅延なく取り組んでいます。

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



社員の個の尊重

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

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

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

人財理念の浸透

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

会社が約束すること

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

社員に求めること

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

リーダーに求めること

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

人財育成

■ 研修制度の充実

当社グループでは、全事業会社共通の研修として、新入社員研修、新任経営管理者向け研修などの階層別研修を実施しています。また、グローバル・マネージャー養成研修など、それぞれの事業分野や職務内容に応じた研修を行い、社員の能力開発や業務遂行の支援を行っています。

■ 高度専門職制度を実施

社内外に通用する専門性を評価し、広くグループ全体で活躍することを期待し「高度専門職制度」を実施しています。2018年4月現在、当社グループでは122名(事業部長以上待遇10名、部長待遇46名、

課長待遇66名)が高度専門職として任命され、活躍しています。

「Cs for Tomorrow 2018」の3つの柱の一つである「新事業の創出」を担う技術系人材の育成・活性化施策を強化するため、2017年度に制度を改定し、技術や専門性を深耕・発展させ新事業創出および事業強化をけん引する人材を育成していきます。

■ グローバル人材の育成

「Cs for Tomorrow 2018」で掲げるグローバル展開の加速を人事面で推進すべく、若手社員に対する海外実務研修生派遣(トレーニー)プログラムの導入、海外現地法人の従業員対象の研修(理念浸透施策、異文化コミュニケーション研修、マネジメント研修等)などを具体的に実施しています。

人権・多様性の尊重

基本的な考え方

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

また差別やハラスメントを行わないよう企業倫理の研修を、新入社員、新任係長クラス、新任課長クラスなどの層別、その他各事業会社、地区において実施しています。

採用

当社グループは「健康で快適な生活」「環境との共生」を実現するために、新しい社会価値の創出に尽力しています。人事部採用・

人財開発室では、これらを実現できるような挑戦心と行動力を持ち、グローバルに活躍できる人材を確保できるよう、日々活動しています。

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

2018年度は、新入社員として男性325名、女性93名、計418名を新卒(高専・大卒)で採用しました。また、2017年4月から2018年3月に正社員として、153名をキャリア(中途)採用しました。

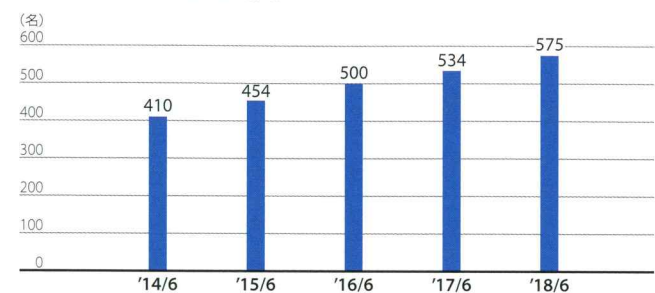


さらに詳しい情報については当社CSRウェブサイトをご参照ください。
<http://www.asahi-kasei.co.jp/asahi/jp/csr>

女性の活躍推進

当社グループでは、1993年に専任組織(現人事部ダイバーシティ推進室)を設置し、女性の採用比率の向上および女性の配置先の拡大を推進してきました。1993年に5名だった女性管理職・職責者は、2018年6月に575名に増加しました。また、女性が活躍するための支援として、メンタープログラムや育児休業復職セミナー、社内報へのダイバーシティ関連記事掲載などを実施しています。

女性管理職・職責者数の推移*



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

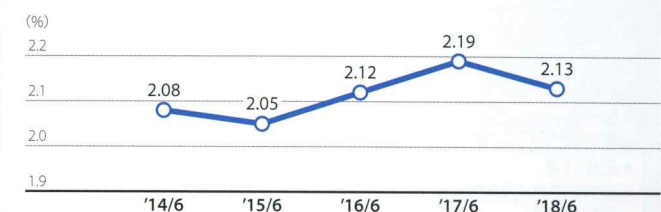
障がい者雇用の促進

当社グループは、障がい者雇用促進のための特例子会社「(株)旭化成アビリティ」を1985年に設立しました。同社は、当社グループからさまざまな業務を請け負っています。

当社グループの特例子会社適用会社全体の雇用率は2018年6月1日現在で2.13%(543.5名)となっています。

当社グループでは、特例子会社適用ではない関係会社においても、雇用率の向上を目指して活動を行っています。

障がい者雇用率の推移*



* 同実績値は特例子会社グループ適用会社における各年6月1日時点の数字。算定基礎人員は21社合計25,463.5名。なお、2018年6月1日の障がい者雇用人員543.5名のうち、特例子会社(株)旭化成アビリティの雇用人員は351.5名。(障害者雇用促進法に基づいて計算した人員数)。

ワーク・ライフ・バランスの推進

基本的な考え方

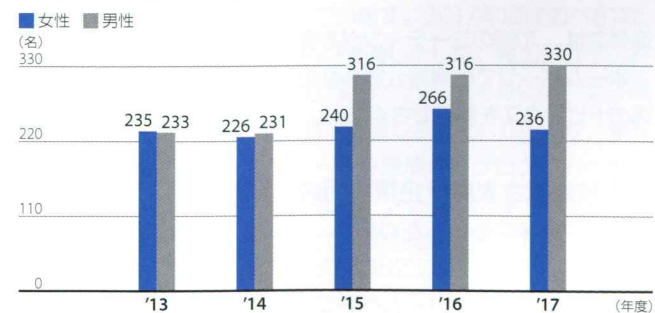
旭化成グループでは、ワーク・ライフ・バランスの観点から、社員一人ひとりが個々の事情に合わせて、安心していきいきと働けるようさまざまな両立支援を行っています。

育児休業制度

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

2017年度の育児休業制度の利用者は566名で、そのうち330名が男性、236名が女性でした。なお、子が生まれた男性の42%が育児休業を取得しています。

育児休業取得者数の推移*



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

仕事と育児の両立のための短時間勤務制度

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

配偶者海外転勤時同行休職制度

社会のグローバル化の進展に伴い、配偶者が海外転勤となるケースが増えてきたことから、2013年に配偶者海外転勤時同行休職制度を導入しました。2017年度の利用者は20名でした。

次世代認定マーク「プラチナくるみん」を取得

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



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

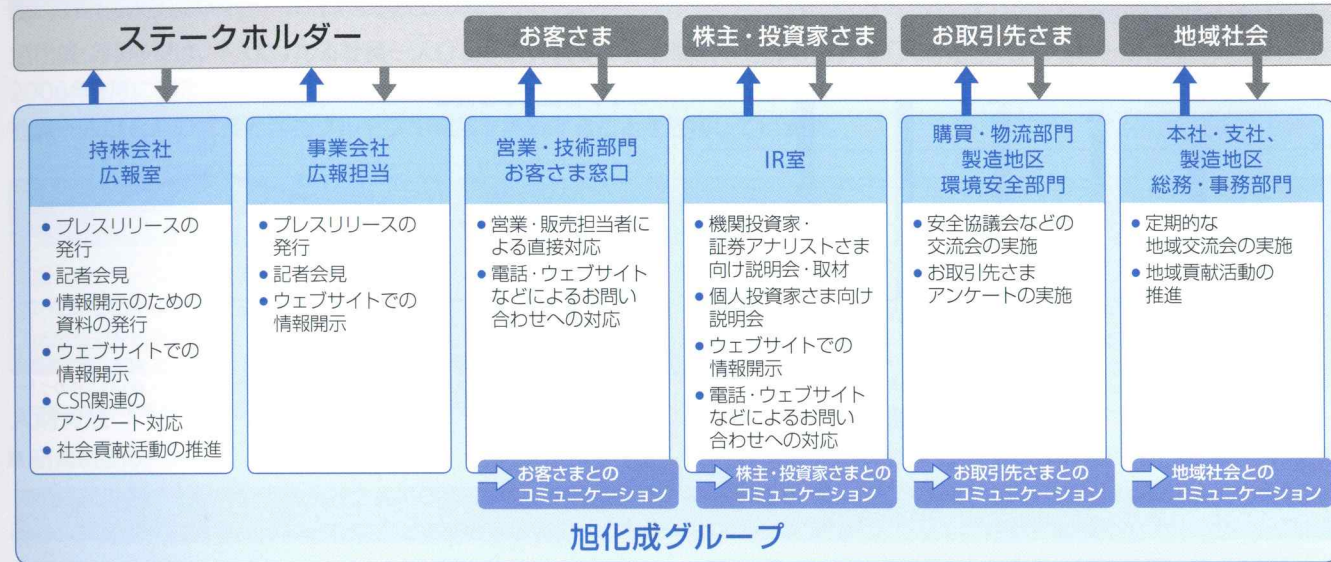


社会との共生

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

ステークホルダーとのコミュニケーション体制

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



お客さまとのコミュニケーション

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

株主・投資家さまとのコミュニケーション

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

株主の構成

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

機関投資家・アナリストさま向けにIRミーティングを実施

2017年度は、機関投資家・証券アナリストなどの皆さまを対象に、国内では、四半期ごとの決算説明会や、社長が説明を行う年1回の経営説明会を含め191回のミーティングを実施しました。特に、投資家の理解を深めるために、マテリアル領域の事業説明会などの実施や、個別取材等を丁寧に行いました。また、

海外では、70回のミーティングを実施しました。

ホームページでの情報公開も進めており、主要なIR資料やIR関係のトピックスを閲覧できます。

個人投資家さま向け企業説明会を開催

個人投資家の皆さまを対象に、2017年度は計2回の企業説明会を行い、多くの方にご出席いただきました。ダイレクトなコミュニケーション、ホームページの充実など、個人投資家の皆さまへ適時的確なIR情報の提供を行っています。



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

お取引先さまとのコミュニケーション

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

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

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



地域社会とのコミュニケーション

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

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

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



社会貢献活動

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



当社は、日本経団連の「1% (ワン・パーセント) クラブ」に参加し、毎年、「1%クラブ社会貢献活動実績調査」による方法で実績を金額換算し、報告しています。2016年度の実績は、39億5,300万円でした。

「環境との共生」を目指した活動

当社グループは、日本国内で、環境保全を目的とした植林活動を行っています。また、環境に関するイベントに出展し、啓発に取り組んでいます。

「次世代育成」への取り組み

当社グループは、従業員が講師を務めて、小・中・高校生の皆さまを対象に、科学技術への関心と理解を深めていただく理科・科学の実験教室や、環境学習、キャリア学習、本社での中・高校生の職場訪問学習を実施しています。2017年度はのべ61校、2,058名の児童、生徒の皆さんが受講しました。理工系女子人材育成支援活動にも積極的に取り組み、2017年8月には、女子高校生向けの研究所見学・交流会を実施しました。このほか、新聞社が主催する科学研究コンクールや環境教育プログラムへの協賛、科学(化学)をテーマにしたイベントへの出展、日本科学未来館のパートナーシップ企業としての活動も行っています。

文化・芸術・スポーツ振興への取り組み

当社グループは、企業スポーツとして陸上部と柔道部を運営し、オリンピック競技大会にのべ50名近い社員を代表選手として送り出しています。また、練習拠点としている宮崎県延岡市では、競技会の運営や子ども向けの陸上・柔道教室を開催し、地域貢献にも取り組んでいます。

また、「(公財)旭化成ひむか文化財団」を1985年に設立し、以来、当社発祥の地である宮崎県延岡市を中心に、音楽・芸術・演劇などの文化行事の開催や、地域の文化活動の支援などに取り組んでいます。



旭化成株式会社

東京都千代田区有楽町一丁目1番2号
日比谷三井タワー 〒100-0006
www.asahi-kasei.co.jp

広報室

TEL: 03-6699-3008 FAX: 03-6699-3187



2018年9月発行