

---

# 旭化成の価値創造プロセス

旭化成株式会社

木住野 元通

# 1. 1 価値観：企業理念と経営のビジョン

## グループ理念

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

## グループビジョン

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

## グループバリュー

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

## グループスローガン

昨日まで世界になかったものを。

## 1. 2 価値観：社会との接点

旭化成グループは1922年に野口遵さんが旭絹織を創業し人絹の生産を開始したことが源流となっています。以来、その時代時代の人びとの「いのち」と「くらし」に貢献することを目的に合成繊維、化学肥料、石油化学、建材、住宅、医薬品、医療機器など新しい事業を展開してきました。サステナブルな発展を目指す現代社会に新たな価値を提供し続けます。

### Care for People, Care for Earth

(人と地球の未来を想う)

#### 今日の5つの価値提供注力分野

Environment  
& Energy

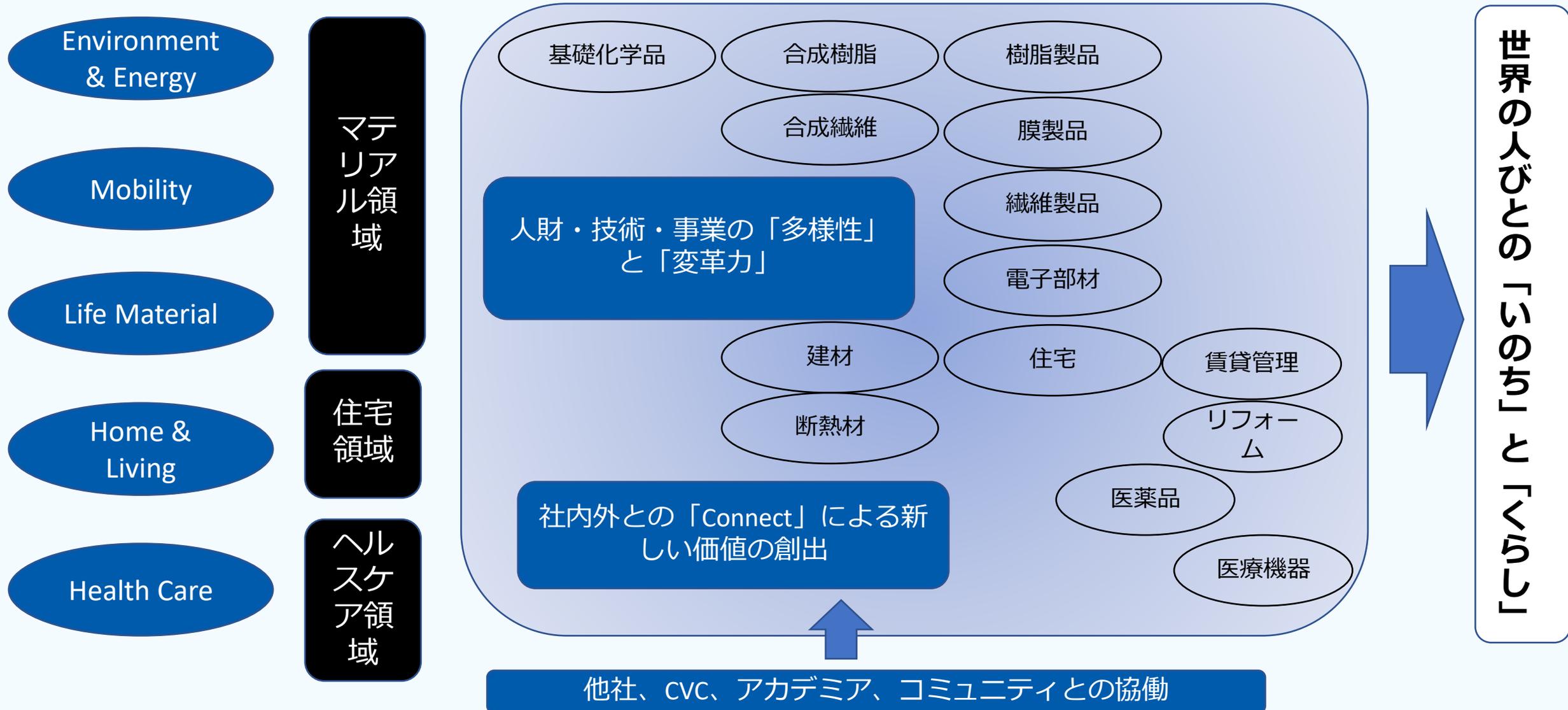
Mobility

Life Material

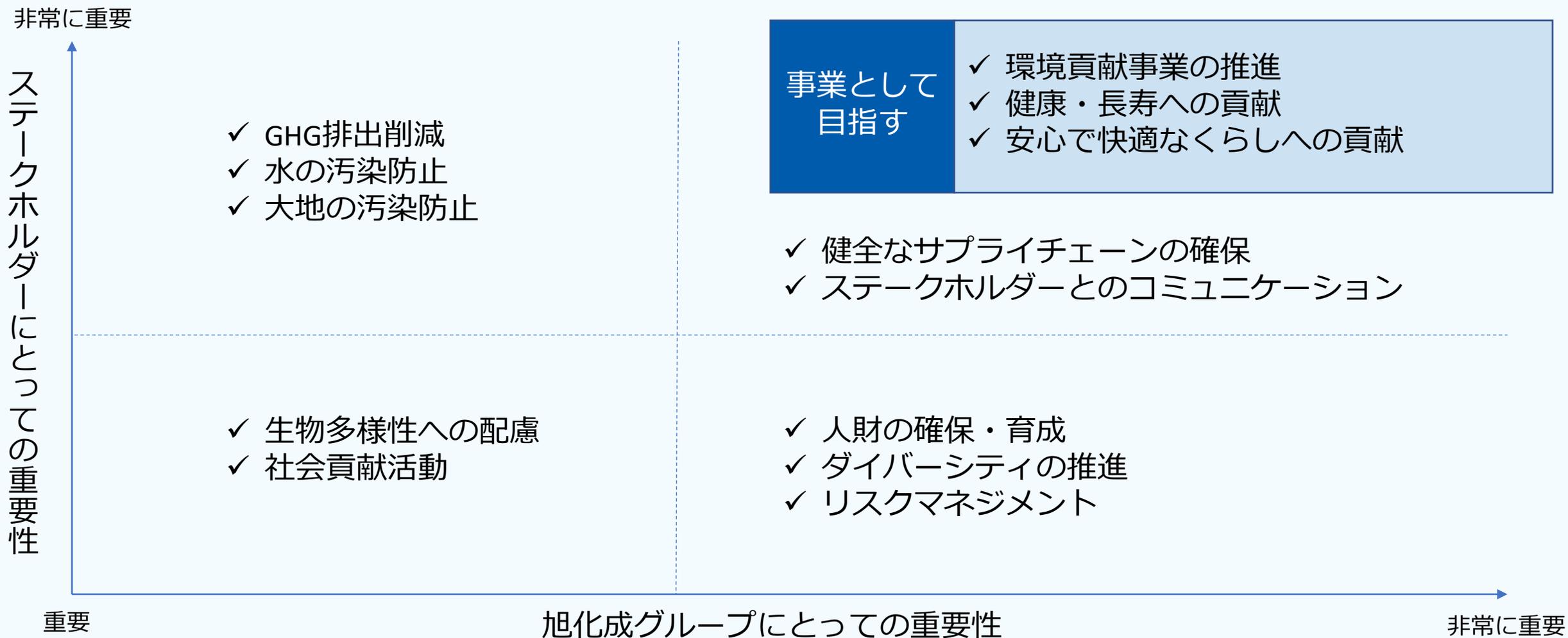
Home &  
Living

Health Care

## 2 ビジネスモデル



### 3. 1 ①持続可能性・成長性：SDGs、ESG課題を踏まえた旭化成グループの重要課題



### 3. 3 持続可能性・成長性：各セグメントの事業環境変化に伴う重大なリスク (技術変化とその早さ)

#### ●グループ全体

	リスクの内容	主な対応策
事業競争力	類似の製品や技術による他社の追随、急速な技術革新による産業構造の激変による各事業の競争力喪失	競合製品の競争力や産業構造のタイムリーかつ的確な見通しを踏まえた、製品・サービスの継続的差別化や模倣困難なビジネスモデル確立、知財による高い参入障壁の構築
通商・経済制裁	海外企業との取引や事業活動国における不測事態発生、OFAC規制等の経済制裁への取引の抵触	各事業、地域における業界の関連同行のモニタリング強化； 経済制裁抵触のスクリーニング強化、定期モニタリング

#### ●価値提供注力分野における特に注視するリスク

	リスクの内容	主な対応策
マテリアル領域	<p>【Environment &amp; Energy】 LiB用セパレーター競合他社による技術的追随</p> <p>【Mobility】 CASEがもたらす技術革新と業界構造激変</p>	<p>ハイエンド製品比率up、自動車用、蓄電池用製品比率up</p> <p>M&amp;A、自社開発による製品ラインアップ拡充、川下統合によるユーザーへの影響力向上</p>
住宅領域	COVID-19を契機としたマーケティング手法、人びとの住まいへの価値観の急変	デジタルマーケティング導入の加速 リソースの都心市場target集中から郊外市場への拡大

## 4. 1 戦略：価値提供注力分野のバリューチェーンにおける影響力強化、事業ポジションの改善

### ● Environment & Energy

リチウムイオン電池用セパレーターの生産能力拡大	世界最大級の生産者として、EVや蓄電池などクリーンな社会を実現するために、急激に拡大する需要に応えることにより収益拡大を継続
CO2ケミストリー、プラスチックリサイクル技術	循環経済のニーズという新たな事業機会をとらえるべく技術開発を進め、他社に先駆けてユニークな事業を開始

### ● Mobility

自動車向け素材供給事業	「CASE」などの新しいトレンドにより車内空間が重要になるとの見通しに基づき買収した内装素材製造企業Sage Automotive Interiors, Inc. (以下Sage)が、大手自動車シートサプライヤーであるAdient Plcの自動車内装ファブリック事業を買収し、川下に事業を拡大
-------------	--

### ● Life Material

5G通信向け部材供給事業	電子基板材料と合成樹脂技術を組み合わせなど技術のコネクトにより製品ラインナップを強化
--------------	--

### ● Home & Living

住宅事業の新展開	建築請負事業の強みやノウハウを活かした海外事業や中高層事業、人生100年時代に安心できる「暮らし」を届けるシニア事業等の新事業の拡大
----------	--

### ● Healthcare

グローバル・ヘルスケア・カンパニーへの進化	米国製薬企業Veloxisの買収や米医療機器メーカーCardiac Scienceの買収等、世界の人びとの「いのち」への貢献拡大に向けた新たな成長ドライバーを獲得
-----------------------	---

## 4. 2 戦略：経営資源・無形資産等の確保・強化

### ●人財

- リモートワークでの生産性向上のためのIT環境整備
- ワーク・エンゲージメントの定期測定とマネジメントへのフィードバック
- マネージャー層と高度専門職育成のためのキャリアパス改革

### ●新事業開発の加速

グループ横断での効果的なマーケティング、新事業開発を加速するプラットフォーム

#### M&Iアクセラレーション・システム(MAS)



### ●DX（デジタルトランスフォーメーション）



\* PoC: Proof of Concept

MI\*による開発手法の革新



\* MI: Materials Informatics

AIによる画像自動検査



設備診断技術の高度化



知財情報による事業戦略構築



#### 知財情報の事業戦略構築への活用事例

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

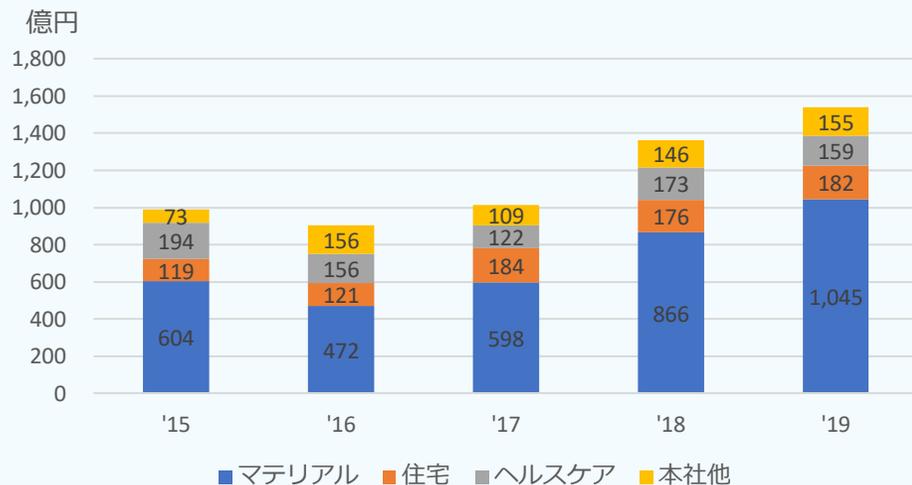
#### DX体制強化の取り組み

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



## 4. 4 長期投資・事業ポートフォリオ転換

### ● 設備投資額



### ● M&A、事業撤収

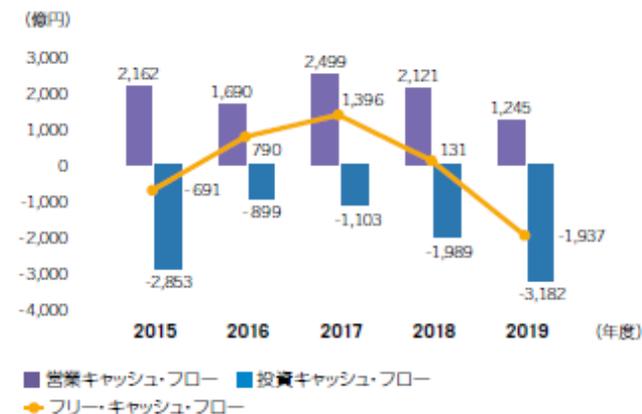
主なM&A・出資	事業撤収
<b>【ヘルスケア】</b> 米Veloxis (米製薬事業基盤強化) 1,490億 米Cardiac Science (救急救命医療強化) 290億	
<b>【マテリアル】</b> 米Polypore (LiB・鉛蓄電池セパレーター) 2,120億 米Sage (自動車内装) 810億	紙おむつ用不織布国内工場 合成樹脂 (AS・ABS) 製造・販売
<b>【住宅】</b> 米Austin (住宅建設部材) 100億	

5つの価値提供注力分野において戦略的な長期投資を実施。今後、戦略的拡大投資だけでなく市場成長性、CF創出力、資本生産性の観点で事業撤収、売却も進め、継続的に事業ポートフォリオ転換を実施する。

### 主な投資対象

マテリアル	<b>【Mobility】</b> 内装材用人工皮革、低燃費タイヤ用合成ゴム、タイヤコード用合成繊維、耐候性塗料原料 <b>【Environment &amp; Energy】</b> LiB用セパレーター、大型水力発電所改修 <b>【Life Material】</b> 紙おむつ用不織布
住宅	高断熱建材用フォーム樹脂
ヘルスケア	バイオ医薬プロセス用ウイルス除去フィルター

### 営業キャッシュ・フロー、投資キャッシュ・フロー、フリー・キャッシュ・フロー



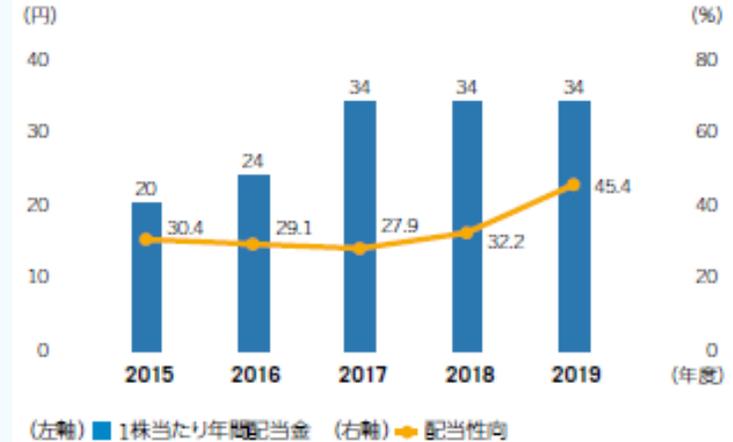
# 5 財務パフォーマンス

主要経営指標の推移

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

\*1 EBITDA=営業利益+減価償却費(有形・無形・のれん)  
 \*2 ROIC=(営業利益-法人税等)÷期中平均投下資本

1株当たり年間配当金と配当性向



◆収益性：

- '17年度をピークに悪化し、'19年度のROEは最低目標である10%を下回りました。
- 成長性、社会・お客さまへの提供価値、サステナビリティへの貢献等の基準による評価に基づいて事業ポートフォリオの最適化を推進し、収益性の回復に取り組みます。

◆財務体質：

- '18、'19年度と連続した大型M&Aにより負債比率は上昇しましたが、健全な財務体質を維持 (R&I長期債格付 AA-) しています。
- 今後も営業キャッシュフロー創出力強化と厳選した長期投資により現在の財務体質を維持 (D/Eレシオ0.5程度)

◆ 配当政策：

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

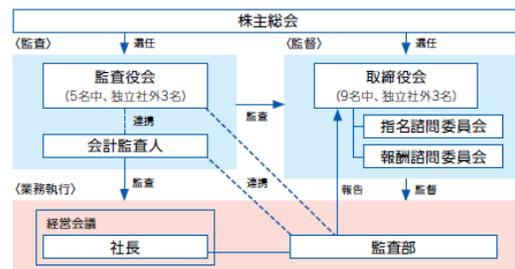
# 6 ガバナンス

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

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

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

## [1] 当社のガバナンス体制とポイント



### ポイント

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

## [2] 取締役のインセンティブ付けの状況(2019年度)

基礎報酬 50%	業績連動報酬 37%	株式報酬 12%
-------------	---------------	-------------

(注) 業務執行取締役の報酬構成比(小数点以下を四捨五入)

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

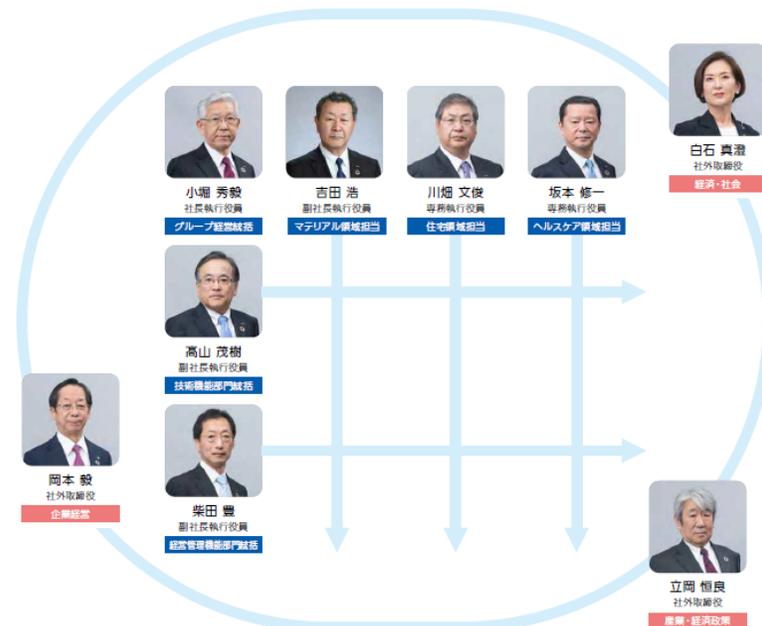
## [3] 取締役会・任意委員会・監査役会の活動状況(2019年度)

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

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

## [4] 取締役の構成(2019年6月~)

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



## [5] 取締役会の実効性評価

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

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