

中期経営計画2024 ～Be a Trailblazer～の進捗

旭化成グループは、中期経営計画2024 ～Be a Trailblazer～の目標達成に向けて、基本方針に沿って事業ポートフォリオマネジメントと経営基盤の強化を推進しています。目指す姿の実現に向け、挑戦と変革を続けています。

基本方針

事業ポートフォリオマネジメント

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「GG10」へ重点的にリソースを投入し、2030年度近傍で営業利益の7割超を占める形を目指す

↑
スピード、アセットライト、高付加価値を強く意識して推進

構造転換や既存事業強化によるキャッシュ創出

戦略再構築事業の改革と抜本的な事業構造転換を統合したアプローチで構造転換を検討

経営基盤強化

- グリーン(G)、デジタル(D)、人財(P)のトランスフォーメーションを推進
- 無形資産の最大活用に向けた取り組みの加速

2022年度実績

財務KPI

営業利益 **1,284** 億円
ROE **-5.5%** ROIC **4.0%**

非財務KPI

Scope1とScope2のGHG排出量	デジタルプロフェッショナル人財数
368 万t-CO ₂ e*1	1,206 名
環境貢献製品によるGHG削減貢献量	デジタルデータ活用量
120 (指数)*2	2.6 倍 (2021年度比)
ラインポスト+高度専門職における女性比率	高度専門職人数
3.8%	294 名

持続可能な社会への貢献

非財務KPI

Scope1とScope2のGHG排出量
30%以上削減(2013年度比)

環境貢献製品によるGHG削減貢献量 **2**倍以上(2020年度比)

ラインポスト+高度専門職における女性比率 **10%**

目指す姿

2つのサステナビリティの好循環

持続的な企業価値向上

財務KPI

営業利益 **4,000** 億円
ROE **15%**以上
ROIC **10%**以上

2030年度近傍の長期展望

2024年度目標

財務KPI

営業利益 **2,000** 億円以上
ROE **9%**以上 ROIC **6%**以上

非財務KPI

デジタルプロフェッショナル人財数 **2,500** 名

デジタルデータ活用量 **10** 倍(2021年度比) 高度専門職人数 **360** 名

2022年4月

2022年度

2024年度

*1 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。

*2 2020年度を基準(100)とする指数

2022年度の振り返り

2022年度の業績は、既存事業の拡大や円安の進行、石油化学製品の価格上昇などにより、売上高は過去最高の27,265億円となり、すべての事業セグメントで増収となりました。一方で、半導体不足が長期化したことや中国におけるロックダウンの影響で起きた需要の減退、原燃料価格の高騰などが影響し、営業利益は1,284億円と低迷しました。また、2023年3月にLIB用セパレータを生産する米子会社Polyporeで減損損失1,864億円を計上したことにより、当期純損失を計上しました。計画

発表当初の2024年度の営業利益目標である2,700億円の達成は2、3年遅れとなる見込みです。2024年度の営業利益目標は2,000億円以上、資本効率の目標はROE9%以上、ROIC6%以上を目指し、引き続き中長期的な視点で成長を図ります。当初立てた成長戦略を着実に遂行し、再び成長軌道へと回帰していきます。

価値提供分野／領域・事業	2022年度の成果と課題	2024年度に向けた方向性
Environment & Energy マテリアル領域 環境ソリューション事業	GXの実現を目指し、グリーンソリューションの推進、蓄エネルギー分野の深耕、カーボンニュートラルに向けた取り組み推進の3つのアプローチにリソースを集中させました。 基盤マテリアル事業とセパレータ事業の低迷を受け、営業利益は、年初に発表した423億円予想に対して-23億円と大幅な減益となりました。 この結果を受け、セパレータ事業の戦略見直しと、石油化学チェーン関連事業での一層の構造転換の加速が喫緊の課題であると認識しました。	セパレータ事業と水素関連事業への先行投資を継続します。セパレータ事業については、既存事業の収益基盤の改善を進めるとともに、戦略を見直したうえで他社資本の活用やアライアンスも見据えた拡大戦略を加速します。水素関連事業については利益貢献まで時間がかかる見通しですが、将来の需要拡大に備え開発を進めていきます。 構造転換を加速させる取り組みの一つとして、石油化学チェーン関連事業を中心とした汎用的な製品については抜本的な対策を検討します。
Mobility マテリアル領域 モビリティ&インダストリアル事業	自動車内装材関連と次世代モビリティ向けの製品ラインアップ強化に注力し、特にEV向けの製品では、多様な技術・知見を掛け合わせたコンセプト提案を進めました。 半導体不足などによる自動車市場の成長鈍化の影響を受け、営業利益は、年初に発表した238億円予想に対して108億円と低迷しました。 この結果を受け、自動車市場の動向の注視と収益回復に向けた準備が課題であると認識しました。	自動車産業の復調の兆しを確実に捉えて収益を回復させるために、重点カーメーカーとの深いパートナーシップ構築による革新素材、ソリューション提供を加速します。コスト競争力の強化と製品ポートフォリオの見直しに注力することで、事業の体質強化を図ります。
Life Material マテリアル領域 ライフイノベーション事業	デジタルソリューションでは、電子部品事業と電子材料事業を融合し、デジタル社会で求められるニーズに応えるために新たな事業機会を積極的に模索しました。 一部製品での市況回復の遅れや、コンフォートライフにおける工場火災等の影響により、営業利益は年初に発表した374億円予想に対して278億円となりましたが、デジタルソリューションでは相応の収益を確保しています。 今後はデジタルソリューションの事業拡大に向け、電子材料の能力増強が必須であると認識しました。	デジタルソリューションは、高いROICを維持しながら高成長も期待できる事業であり、既存製品の拡大に加えて、先端半導体および実装プロセスにおいて、新たな提供価値の実現機会に向けた共創機会の探索を進め、積極的な拡大施策を実行します。 コンフォートライフは収益基盤の立て直しに注力します。

価値提供分野／領域・事業	2022年度の成果と課題	2024年度に向けた方向性
<div data-bbox="136 432 405 475" style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 2px; text-align: center;">Home & Living</div> <div data-bbox="136 491 232 517">住宅領域</div>	<p>国内事業では厳しい事業環境の中、各事業部門の連携を強化して顧客満足度を追求し、海外事業部門では積極的な拡大を行いました。建築請負部門は、建築資材高騰影響など厳しい事業環境下においても、物件の大型化・高付加価値化による平均販売単価の上昇やコストダウン等により、増収増益を達成しました。また、海外事業部門においては、北米・豪州ともに新たな買収によって事業エリアを拡大し、将来に向けた事業ポートフォリオ転換を進めました。その結果、年初の計画をやや上回り、760億円の営業利益となりました。課題は、各事業の生産性・収益性を向上させ、今後も安定的なキャッシュ創出を実現していくことだと認識しています。</p>	<p>建築請負部門においては、ハイエンド層を含めたマーケティング戦略を浸透させるほか、ZEHやZEH-Mの比率向上により、さらなる高付加価値化戦略を推進し、RE100の目標達成などサステナブルな社会の実現に向け取り組んでいきます。海外事業部門は、工業化を通じた効率化や生産性向上による高品質な住まいの提供を目指し、資材価格や需要変動に左右されない強い経営基盤を構築していきます。</p>
<div data-bbox="136 730 405 774" style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 2px; text-align: center;">Health Care</div> <div data-bbox="136 790 300 815">ヘルスケア領域</div>	<p>当社グループの利益成長を牽引すべく、医薬・医療機器の両事業でグローバル市場における幅広い事業機会を捉え、「グローバル・ヘルスケア・カンパニー」への進化を追求しました。医薬・医療事業において主力製品が堅調に販売を伸ばしたものの、クリティカルケア事業において半導体不足による部材調達難と米国景気後退による受注減速の影響を受け、成長が停滞したことから、営業利益は、年初に発表した580億円予想に対して419億円となりました。一方で、中期的な成長に向けて、医療事業で買収を通じたバイオ医薬品CDMO事業への進出を果たしました。</p> <p>2022年度業績は当初予想を下回る水準となりましたが、中長期的な成長を期待する領域として、中期経営計画で定めた成長戦略を着実に実行していくことが必須であると認識しました。</p>	<p>クリティカルケア、グローバルスペシャリティファーマ、バイオプロセスを成長領域とし、既存事業の拡大とこれまで積極的に行ってきた投資の成果の結実を目指します。それに加え、M&A、ライセンス導入等の事業開発を活用することで、グローバル市場における成長機会の取り込みを継続し、売上高と利益のさらなる拡大を追求します。</p>

■ 次の成長のための挑戦的な投資

2022年度は、次の成長を牽引する事業として設定したGG10に対し、重点的にリソースを投入しました。M&Aの機会も積極的に探索して大胆な投資を実行することで、2030年度近傍にはグループ全体の営業利益の70%以上をGG10が占めることを目指しています。2023年度もGG10に重点的に

リソースを投入する考え方は継続しますが、GG10の中でのリソースアロケーションの優先順位をより明確にして投資判断を行います。

投資における位置付け	GG10	投資規模と方向性(2022-2024年度、意思決定ベース)	利益*1成長目標 (2024年度における2021年度対比での利益増分)
重点成長 これまでの投資からの利益創出に今まで以上に注力しながら、中期成長に向けた積極的な投資を継続する	Health Care		
	クリティカルケア	2022年5月に実行した米国のバイオ医薬品CDMO事業のBionovaの買収をはじめ、最大2,000億円程度の投資を計画しています。引き続きヘルスケア領域では成長のための投資機会を積極的に探索します。	約150億円増 ↑
	グローバル スペシャリティファーマ	これまでのM&A投資案件の状況としては、Veloxis Pharmaceuticals(以下、Veloxis)はCOVID-19感染拡大の影響を受けて売上が減少し、当初の計画から1、2年遅れで進捗しています。Respicardia, Inc.(以下、Respicardia)、Itamar Medical(以下、Itamar)は、ZOLL Medical Corporation(以下、ZOLL)とのシナジー効果を確実に創出し、売上拡大を目指します。Bionovaは、次世代抗体医薬品のプロセス開発、GMP製造*2能力の増強を決定しており、受注拡大による利益増を目指します。	
	バイオプロセス		
	Life Material		
デジタルソリューション	2022年に感光性ポリイミド「パイメル™」の生産能力増強を意思決定したことをはじめ、最大2,000億円程度の投資を計画しています。引き続き非連続成長機会の探索も含め、積極的な投資による成長を目指します。	約100億円増 ↑	
戦略的育成 将来の成長ドライバーとして、競争力強化の観点での他社提携を活用しながら、先行的投資を進める	Environment & Energy		
	蓄エネルギー	将来の成長ドライバーへの先行投資として、中期的な成長ポテンシャルの高いセパレータ事業と水素関連事業を中心に2,000億円以上の投資を計画しています。特にセパレータ事業においては、北米市場におけるLIB用セパレータ「ハイポア™」の生産能力増強などの大規模投資の検討を進めています。	— →
	水素関連		
CO ₂ ケミストリー			
収益基盤拡大 安定した収益創出を維持しながら、その収益規模を確実に拡大できる投資機会を探索・検討する	Home & Living		
	北米・豪州住宅	2022年11月に実行した米国Focus社の買収と2023年2月に実行した豪州Arden Homes Pty Ltd(以下、Arden)の買収をはじめ、最大1,000億円程度の投資を計画しています。	約100億円増 ↑
	環境配慮型住宅・建材	これまでの投資案件の状況としては、北米住宅事業のSynergos Operations LLCについては展開エリアが慢性的な住宅供給不足であり引き続き底堅い需要を見込んでいます。豪州住宅事業のNXT Building Group Pty Ltd(以下、NXT Building Group)は、工事プロセスの合理化や効率化を進め、成長を加速させます。	
	Mobility		
自動車内装材	2022年度に米国での自動車内装材関連の拡大投資を行ったことをはじめ、最大1,000億円程度の投資を計画しています。当該分野はこれまでの投資の成果創出に注力し、今後の投資は確度の高い案件にフォーカスしていきます。Sage Automotive Interiors, Inc.(以下、Sage)は、自動車市場の成長鈍化の影響で業績が低迷していましたが、市場の回復に併せて成長軌道へ帰ります。	約100億円増 ↑	

*1 利益=営業利益+PPA償却費

*2 GMPとはGood Manufacturing Practiceの略であり、医薬品製造業者が遵守すべき製造に関連する諸基準を定めたもの。GMPの厳格な基準に準拠して医薬品を製造することを医薬品GMP製造と呼ぶ。

■ 構造転換や既存事業強化によるキャッシュ創出

業績が計画発表当初の目標値を下回っている状況を踏まえ、事業の構造転換をこれまで以上に加速させていきます。中期経営計画開始当初は、COVID-19感染拡大の影響等で足元の業績が悪化した「戦略再構築事業」の改革と、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構造転換を図る「抜本的事業構造転換」の2つのアプローチで進めてきました。現在は、原材料などの需給関係にある事業も含むことを踏まえて、2つのアプローチを統合して構造転換を検討しています。検討対象事業の売上高の合計は、2021年度実績で約7,000億円以上にのぼります。このうち、戦略再構築事業でExitと判断した事業を含む複数の事業の構造転換を2024年度までに完了させることを目指しており、対象事業の売上高の合計は1,000億円以上となっています。また、収益のボラティリティが改めて課題として浮き彫りになった汎用的な化学品等を石油化学チェーン関連事業と位置付け、前述の1,000億円と重複する事業も一部あるものの、売上高の合計として約6,000億円規模の事業を対象としています。石油化学チェーン関連事業については、カーボンニュートラルの実現に必要な投資を

行い、炭素税を含むコストを負担しても十分な利益を上げることが可能かどうか、という点を特に重視して議論を進めています。

事業構造転換は、①ジョイントベンチャーなどによる他社との共同事業化、②事業からのExit、③カーボンニュートラル関連の技術開発・高付加価値化の推進、という大きく3つの方向があり、③の可能性を模索しながらも①と②の可能性も並行して検討しています。ベストオーナーの観点で適した相手を模索し交渉を進めるなど、すでに複数の事業で方向性を確定して具体的なアクションを起こしています。未確定な事業についても2024年度までに方向性を確定し、順次実行に移していきます。事業の撤退や他社との共同事業化により連結から外れる事業があるため、石油化学チェーン関連事業の営業利益は減少しますが、安定的に利益成長を目指す収益体質への転換を目指していきます。また、バイオ原料に関する技術開発を通じて自社のサプライチェーン全体のカーボンニュートラル化だけでなく、ライセンスビジネスなどによる利益創出も見据えています。

事業構造転換の検討の方向性

- 中期経営計画期間(2022-2024年度)に**1,000億円以上**の事業の構造転換を
実行予定(戦略再構築事業でExitとした事業を含む)
- 石油化学チェーン関連事業 **約6,000億円**のカーボンニュートラルを見据えた
中期的方向性を検討

検討対象の事業の合計売上高
(2021年度実績)

7,000億円以上

石油化学チェーン関連事業の構造転換の方針

	アプローチ方法	取り組み事例
① ジョイントベンチャー などによる他社との 共同事業化	<ul style="list-style-type: none"> ● 事業競争力強化 ● 必要な投資、コスト負担のシェア ● カーボンニュートラル関連の 革新技術の相互活用 	スパンボンド不織布事業に おける共同事業会社の設立
② 事業からのExit	<ul style="list-style-type: none"> ● 工場の縮小・閉鎖 ● ベストオーナーへの事業売却 	ペリクル事業の譲渡
③ カーボンニュートラル 関連の技術開発・ 高付加価値化の推進	<ul style="list-style-type: none"> ● カーボンニュートラル関連の自社 独自技術または導入技術の活用 ● 顧客に価値訴求できる製品ポート フォリオ転換 	バイオエタノールからの 基礎原料製造に関する 独自技術の開発の推進