



経営説明会  
“Cs+ for Tomorrow 2021”  
の進捗

2020年5月  
旭化成株式会社

Asahi**KASEI**

## 本日の説明内容の骨子

- ① 世界的経済危機に直面し、舵取りが難しい経営環境ではあるが、“Cs+ for Tomorrow 2021”の基本的な考え方は堅持しながら、**現在を社会全体の革新の機会と認識し大きな変化に対して自発的に行動する**
- ② 業績の先行きを見通すことは難しいが、3領域で展開する**事業ポートフォリオが奏功**、「住宅」、「ヘルスケア」が安定的に収益を創出することで20～21年度も**健全な財務基盤は維持できる**と見立てている
- ③ 財務規律強化や事業ポートフォリオ転換を通じた**体質強化**に取り組むことで**キャッシュ創出**に繋げ、厳しい事業環境においても**株主還元水準の維持/向上**を目指す
- ④ 5つの価値提供注力分野において、COVID-19による**非連続で不可逆な構造変化**を想定し、旭化成の強みである「**多様性**」と「**変革力**」で先手を打って行動することで、企業価値向上に繋げる
- ⑤ 多様な“C”による**持続的成長への経営基盤強化**は継続推進する。中でもニューノーマル（新常态）における**従業員の為の環境づくり（Communication）**、**事業高度化（Challenge）**に重点的に取り組み、生産性向上に繋げる



# 環境変化を踏まえた中計の実行スタンス

“Cs+ for Tomorrow 2021”の基本的な考え方をベースとしながら、

起こりうる環境変化を変革の機会と捉え、先手を打って行動することで目指す姿へ向けて前進する

持続可能な社会への貢献

世界の人びとの“いのち”と“暮らし”に貢献する



## 財務規律 の徹底

- 投資案件の厳選
- 投資効率管理の徹底

## 体質強化

- 既投資案件のリターン最大化
- ポートフォリオ転換の加速
- 全社横断的なコスト削減

## 将来変化 に向けた 変革推進

- サステナビリティ貢献の推進
- 新トレンド、構造変化へ向けた取り組み推進

# 目次

1. 計数目標に対する進捗
2. 成長戦略の進捗
3. 持続的成長に向けた事業基盤づくり

予想・見通しに関する注意事項

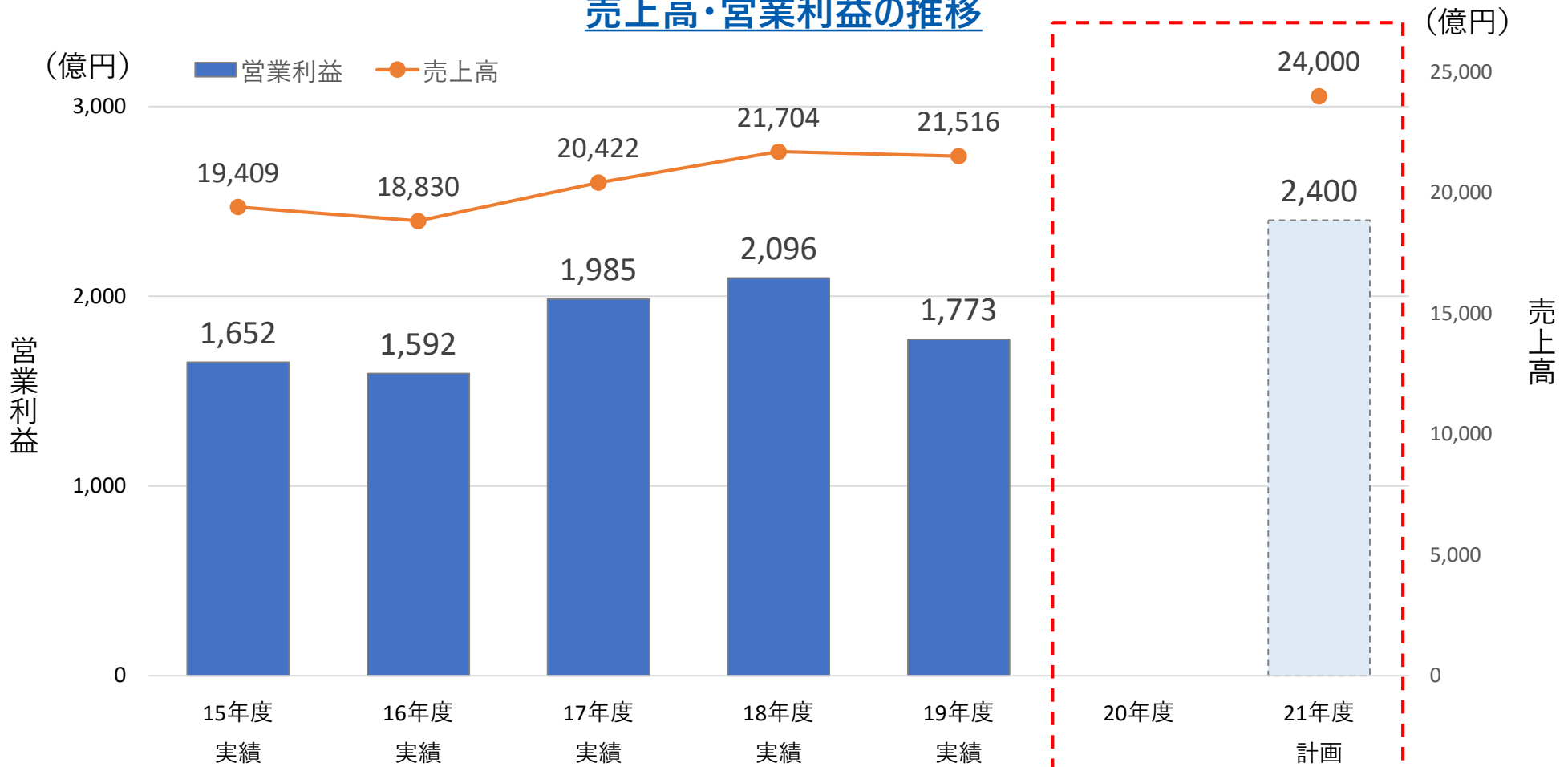
当資料に記載されている予想・見通しは、種々の前提に基づくものであり、将来の計数数値、施策の実現を確約したり、保証するものではありません。

# 1. 計数目標に対する進捗

# 売上高・営業利益の推移

COVID-19の影響が見極められた段階で、計数計画は見直し予定。  
21年度目標を達成するハードルは高いが、取りうる最大限の策を講じる

## 売上高・営業利益の推移

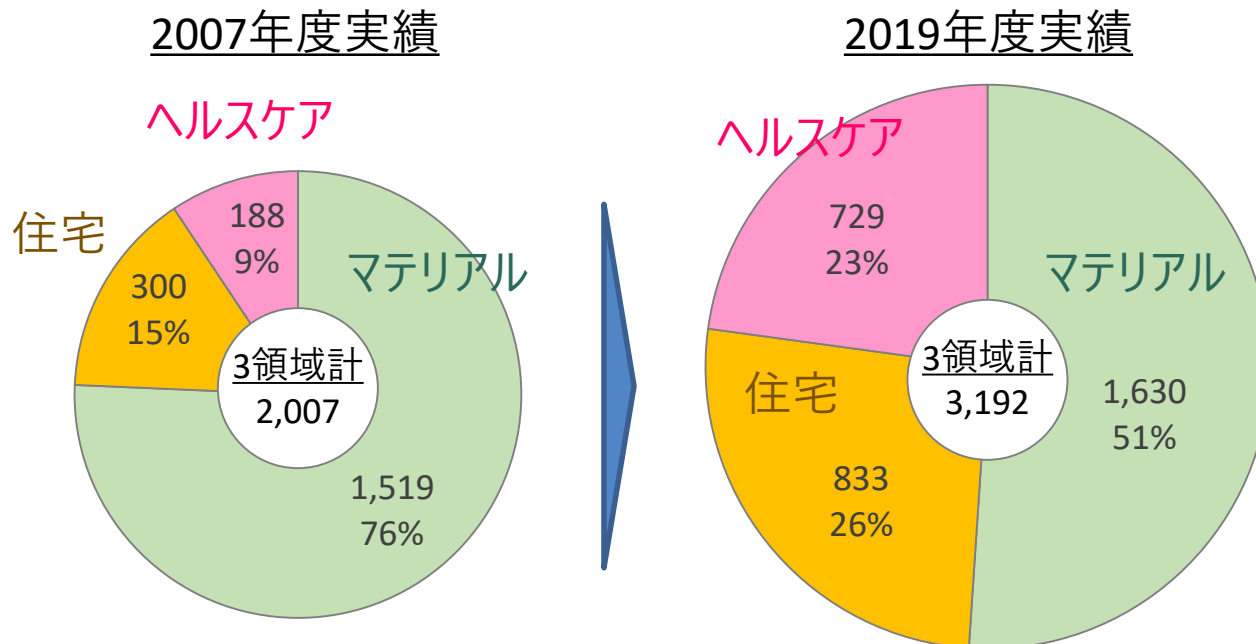


影響を見極め、見直し予定

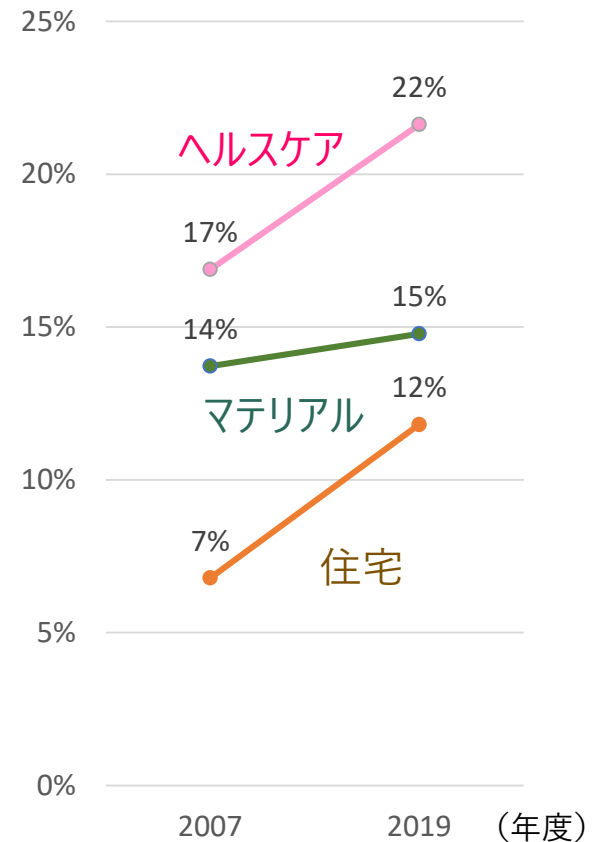
## < 参考 > EBITDA構成比の推移

リーマンショック前と比較して事業ポートフォリオ転換が進展しており、住宅・ヘルスケア領域は利益率、利益額とも大きく伸長。景気後退局面でも住宅・ヘルスケア領域が安定的に収益を創出してグループを支えるポートフォリオとなっている

### 領域別EBITDA (単位：億円)



### 領域別売上高EBITDA率



# 領域別売上高・収益

(億円)		2017年度 実績	2018年度 実績	2019年度 実績	2021年度 (計画)
マテリアル	売上高(a)	10,877	11,762	10,931	13,500
	営業利益(b)	1,219	1,296	924	1,500
	営業利益率(b/a)	11.2%	11.0%	8.4%	11.1%
	EBITDA(c)	1,869	1,907	1,630	2,400
	EBITDA率(c/a)	17.2%	16.2%	14.9%	17.8%
住宅	売上高(a)	6,410	6,598	7,044	7,500
	営業利益(b)	644	682	727	750
	営業利益率(b/a)	10.0%	10.3%	10.3%	10.0%
	EBITDA(c)	739	772	833	890
	EBITDA率(c/a)	11.5%	11.7%	11.8%	11.9%
ヘルスケア	売上高(a)	2,963	3,162	3,378	3,700
	営業利益(b)	395	418	435	560
	営業利益率(b/a)	13.3%	13.2%	12.9%	15.1%
	EBITDA(c)	676	686	729	830
	EBITDA率(c/a)	22.8%	21.7%	21.6%	22.4%

影響を見極め、見直し予定

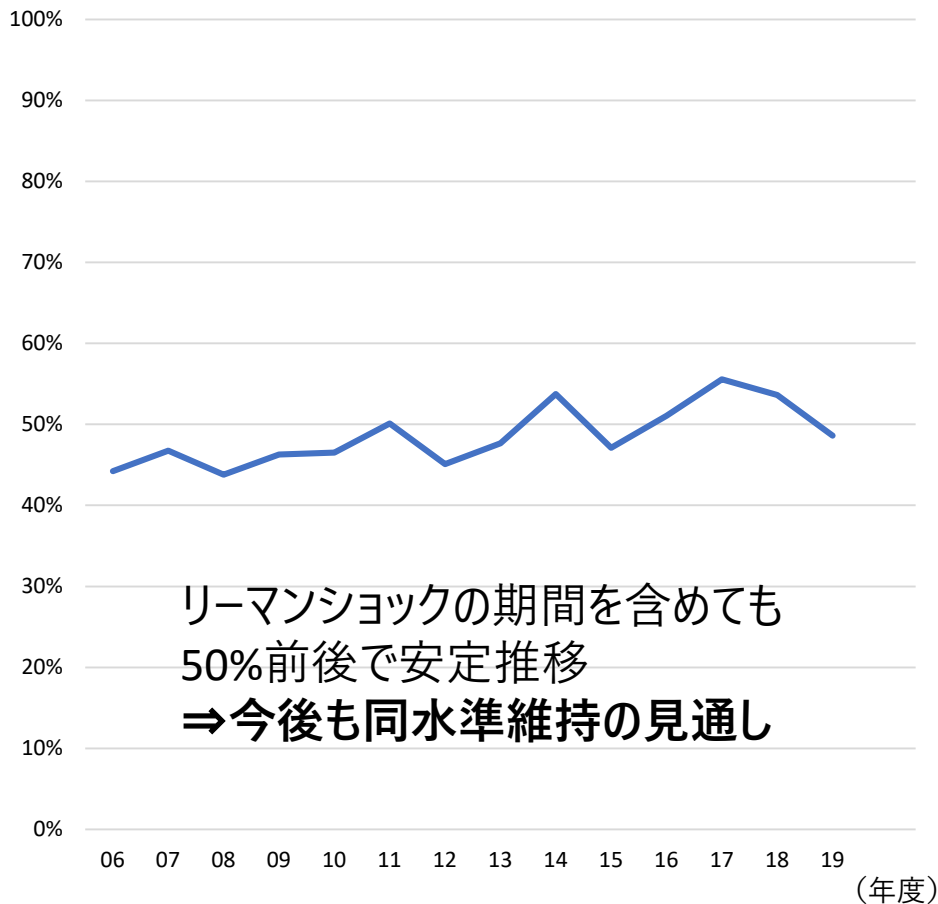
\* 本表の売上高・営業利益・EBITDAは、各領域ごとの計画であり、合算値は全社の数値とは一致しない



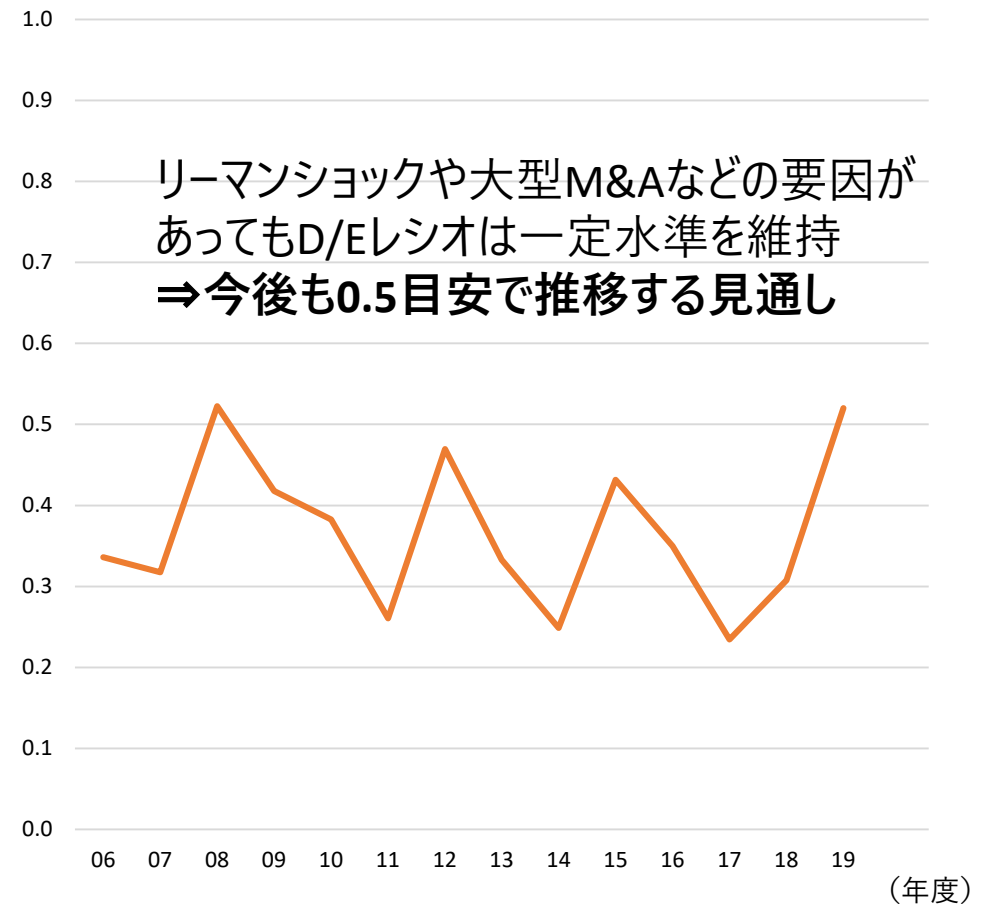
# 財務健全性

引き続き財務の健全性を維持しながら、企業価値向上を目指す

## 自己資本比率の推移



## D/Eレシオの推移

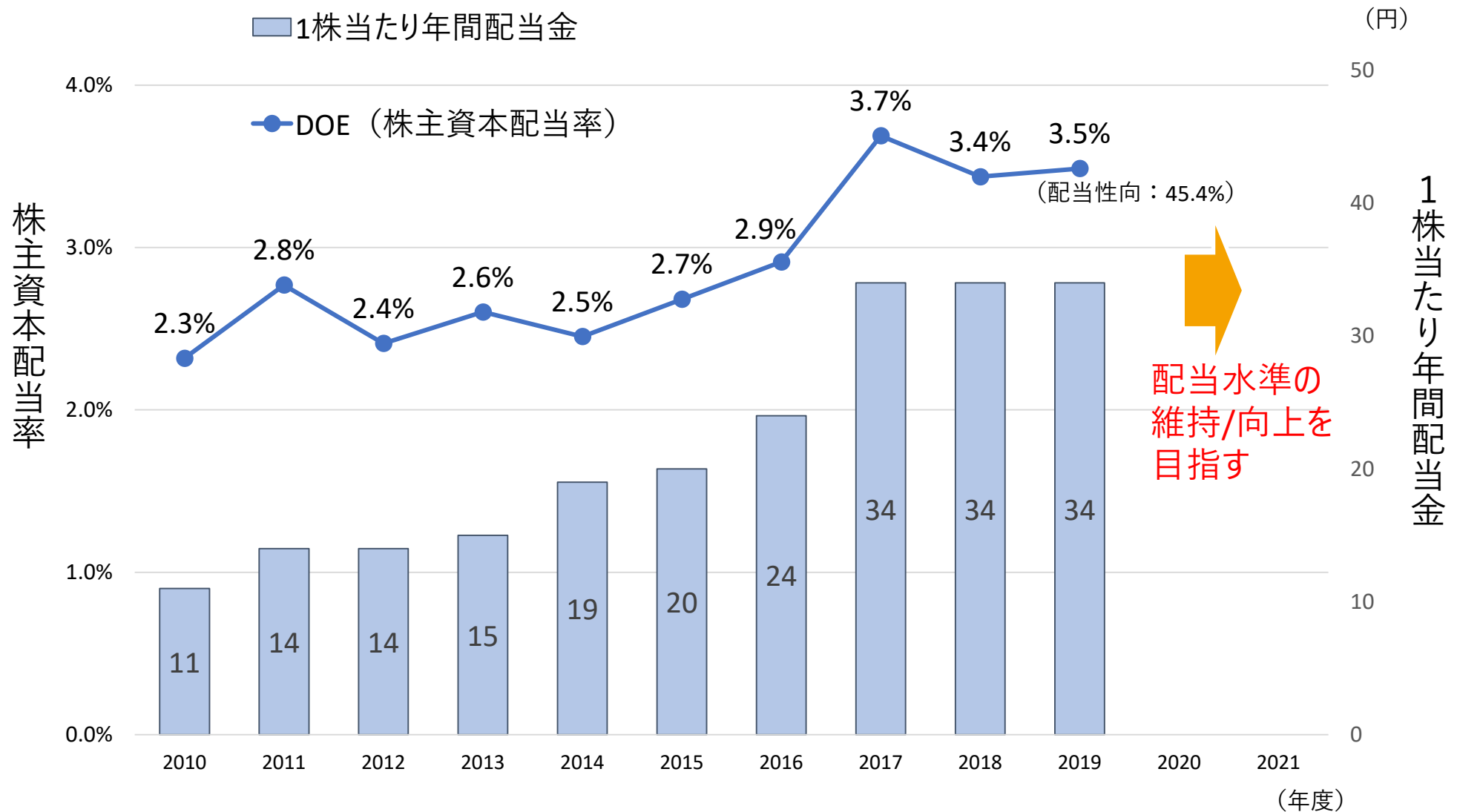


# 株主還元方針

- 1 中期的なFCFの見通しから、株主還元の水準を判断する
- 2 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・増加を目指す
- 3 配当性向30～40%を目安としながら、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す
- 4 資本適正化の視点での自己株式取得も随時検討する

厳しい経営環境が想定されるが、中期的なFCFの見通しを踏まえて、  
株主還元水準の向上を目指す

# 配当実績・方針



\* DOE (株主資本配当率) = 配当総額/期末自己資本

## 2. 成長戦略の進捗

# 価値提供注力分野における取り組み

- 米製薬企業  
Veloxis買収  
(北米プラットフォーム獲得)
- 既存事業強化  
(ZOLLにおける買収を通じた成長など)
- 国内事業の基盤強化

- 海外事業の加速
- シニア/中高層事業の拡大
- 生産性向上の為のIT投資



- 5G向け素材の展開加速
- UVC LED事業の推進

- 米Sage社拡大  
(買収による成長)
- 人工皮革「ラムース」  
能力増強
- 変性PPE発泡ビーズ  
「サンフォース」展開加速

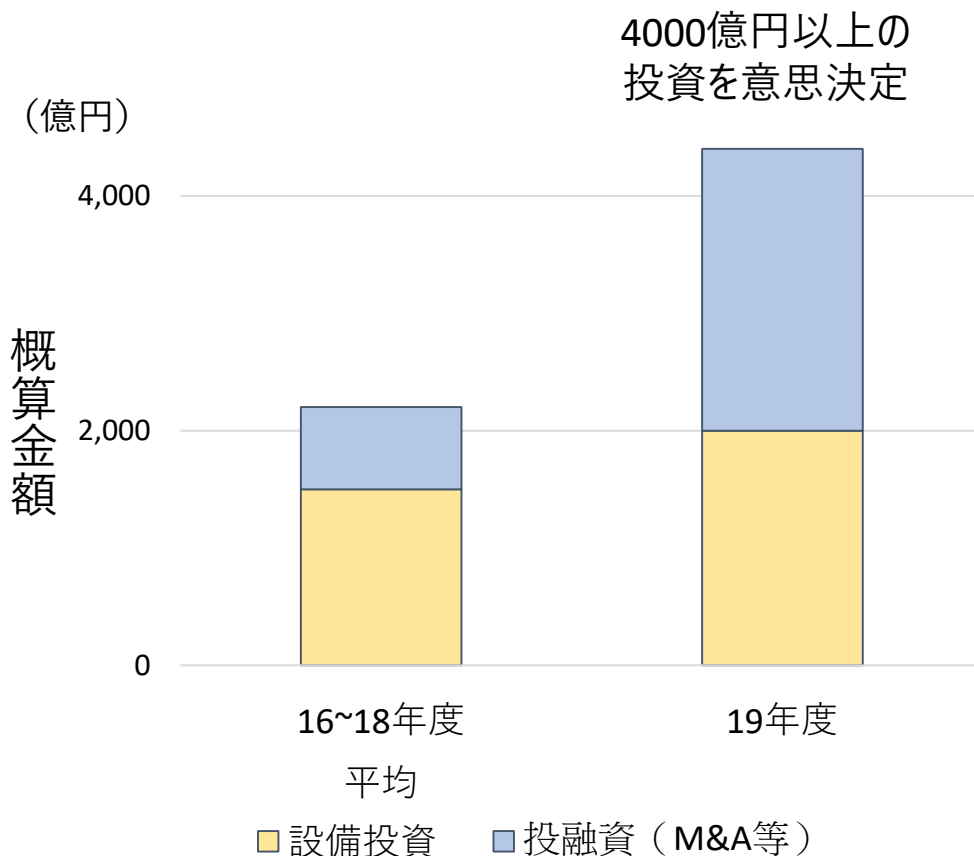
- サステナビリティに貢献する技術開発推進 (CO<sub>2</sub>吸着、プラスチックリサイクル)
- LiB用セパレータ能力増強



# 持続的成長に向けた長期投資

19年度はVeloxisのM&Aなど、価値提供注力分野で成長に向けた投資を意思決定

## 投資の状況（意思決定ベース）



## 今後のスタンス

事業環境を踏まえて、厳選された投資案件にリソースを投入

### 投資の視点

サステナビリティ貢献

生産性向上  
(働き方改革、DX\*関連など)

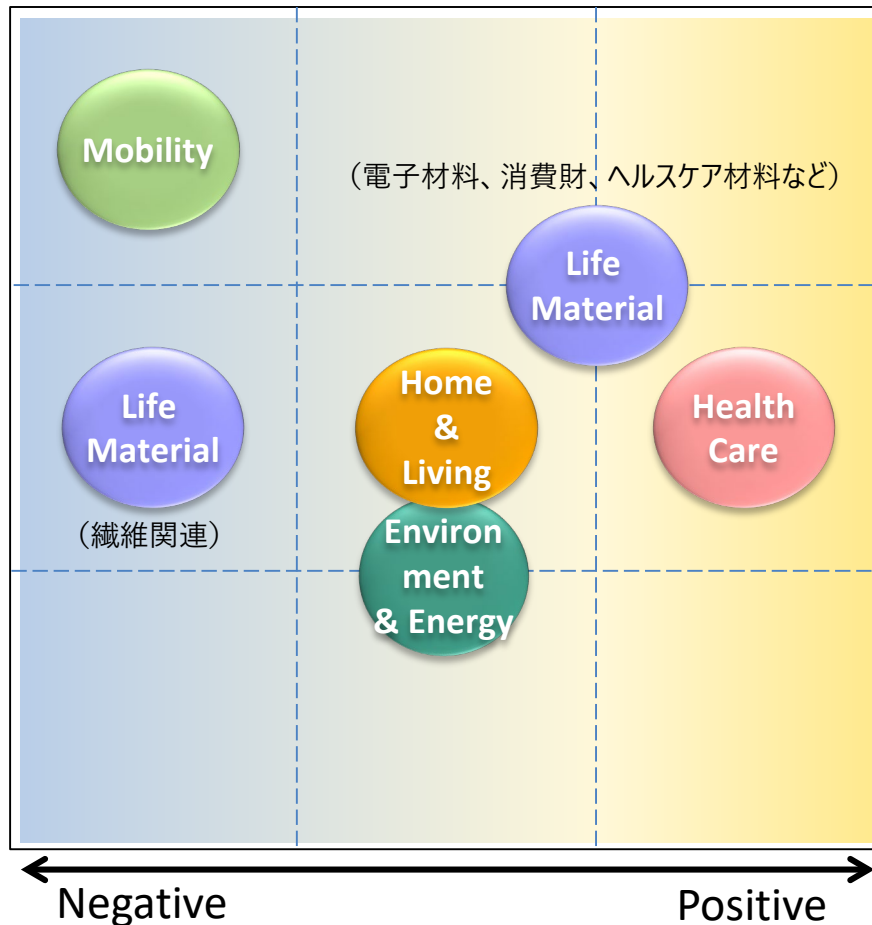
イノベーションの実現

新規ニーズ・トレンド対応

# 価値提供注力分野の経営環境見通し

5つの価値提供注力分野におけるCOVID-19の影響は一様ではなく、短中期での需要影響の見極めに加え、非連続で不可逆な市場構造変化を想定して、マーケットニーズのトレンドを的確に捉える

## COVID-19による変化/影響の見立て



## 短中期での需要影響見通し

### 短中期での需要影響

- 減退/先行き不透明：モビリティ、衣料向け繊維
- 影響注視：住宅関連、環境エネルギー
- 堅調・成長期待：ヘルスケア、電子材料、消費財、ヘルスケア材料

### 中長期での市場の構造変化

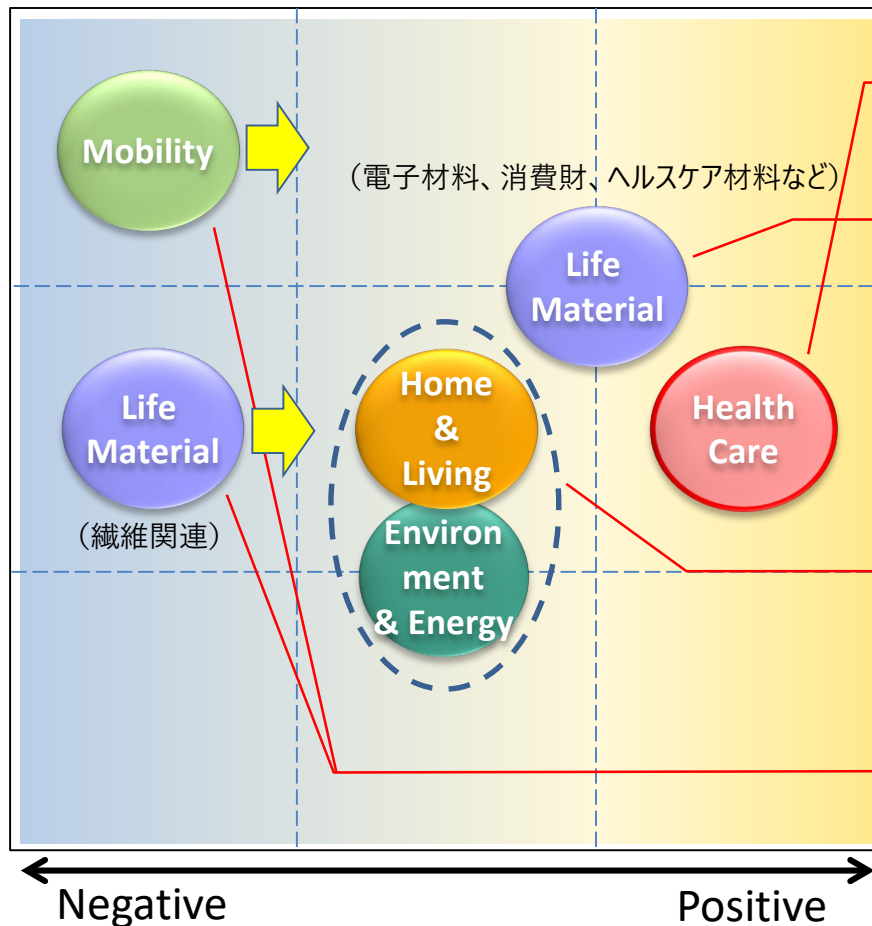
- “いのち”に対するニーズの高まり/変容  
(クリティカルケア、衛生材料など)
- 新たな“らし”から生じる製品/サービスに対するニーズ  
(CASE\*、5G、スマートハウスなどの進展加速、新しいライフ/ワークスタイルの広がり)

\* CASE: Connected, Autonomous, Shared & Service, Electric

# 価値提供注力分野の成長戦略の方向性

経営リソースをヘルスケア領域に優先投入し、成長加速を図る。Mobility、Life Material（繊維関連）は厳しい経営環境だが、市場の構造変化をチャンスと捉えて中期での利益成長を目指す

## COVID-19による変化/影響の見立て

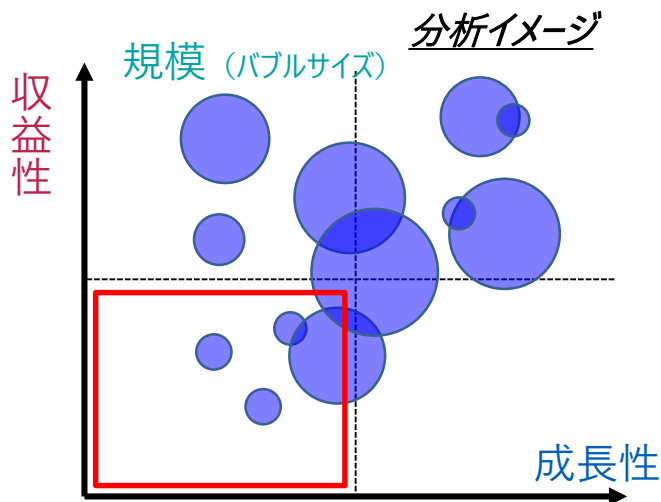


- グループの経営リソースをヘルスケア領域へ優先投入。クリティカルケア領域の更なる深耕、北米展開の推進で第3の柱へ
- 短中期影響を注視しながら、5G進展や衛生意識の変容、新しいライフスタイルへの転換等による新たなニーズへ革新素材/ソリューションを提供
- 生産性向上等で影響の低減を図りながら、**中計で掲げた成長戦略を保持・推進**
  - ✓ Home & Living：都市で培ったノウハウを活かし、良質な社会ストックと豊かな暮らしに貢献
  - ✓ Environment & Energy: 多様な技術で環境との共生に貢献
- CASEの進展加速、衛生材料へのニーズの高まりなどの**構造変化をチャンスと捉え**、中期的な利益成長に繋げる
  - ✓ 高付加価値品へのポートフォリオ転換加速
  - ✓ キーカスタマーへのマーケティング強化

# 事業ポートフォリオ転換の考え方

事業評価に基づいて低採算事業等を中心に構造転換を図り、価値提供注力分野へ経営リソースをシフトさせる

## 成長性×収益性での評価

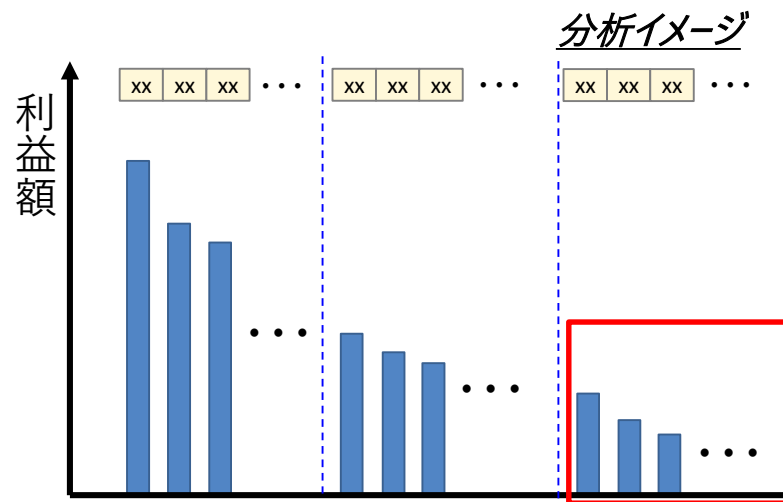


成長性：売上高成長率、市場成長率など

収益性：ROS、ROICなど

規模：投下資本、売上高など  
(バブルサイズ)

## 利益規模や効率等での評価



・ 営業利益規模での分類

・ 1人当たり営業利益額、など

## 事業特性等での評価

- ・ 価値提供注力分野
- ・ サステナビリティ貢献
- ・ 競争優位性  
(市場シェア、コスト競争力、技術力など)
- ・ 他事業とのシナジー
- ・
- ・

- 年に2回、事業の状況をアップデートしポジショニングを分析・評価
- 評価を基に事業ポートフォリオ転換の重要テーマを選定し、検討を推進

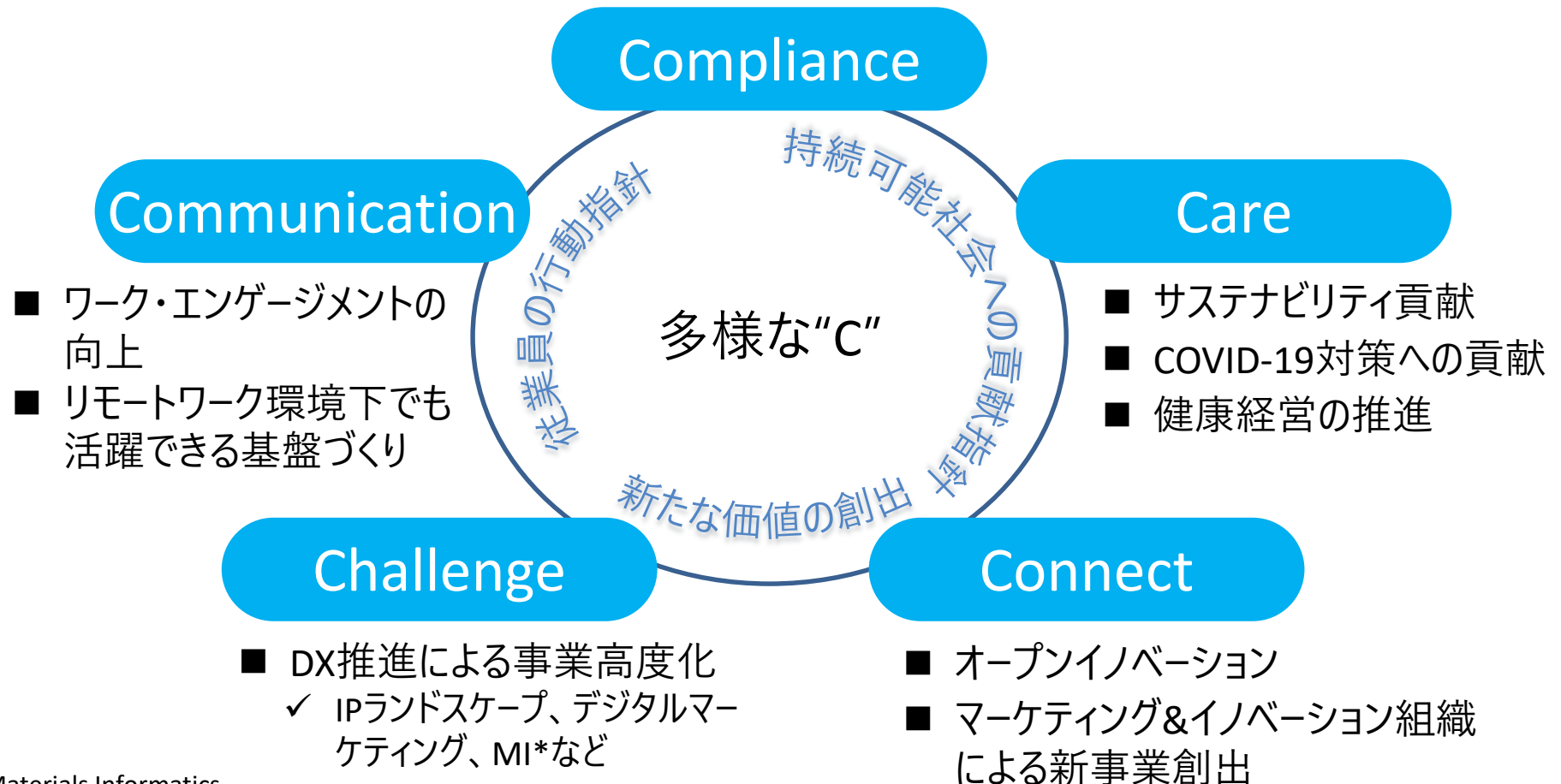
### 3. 持続的な成長に向けた事業基盤づくり



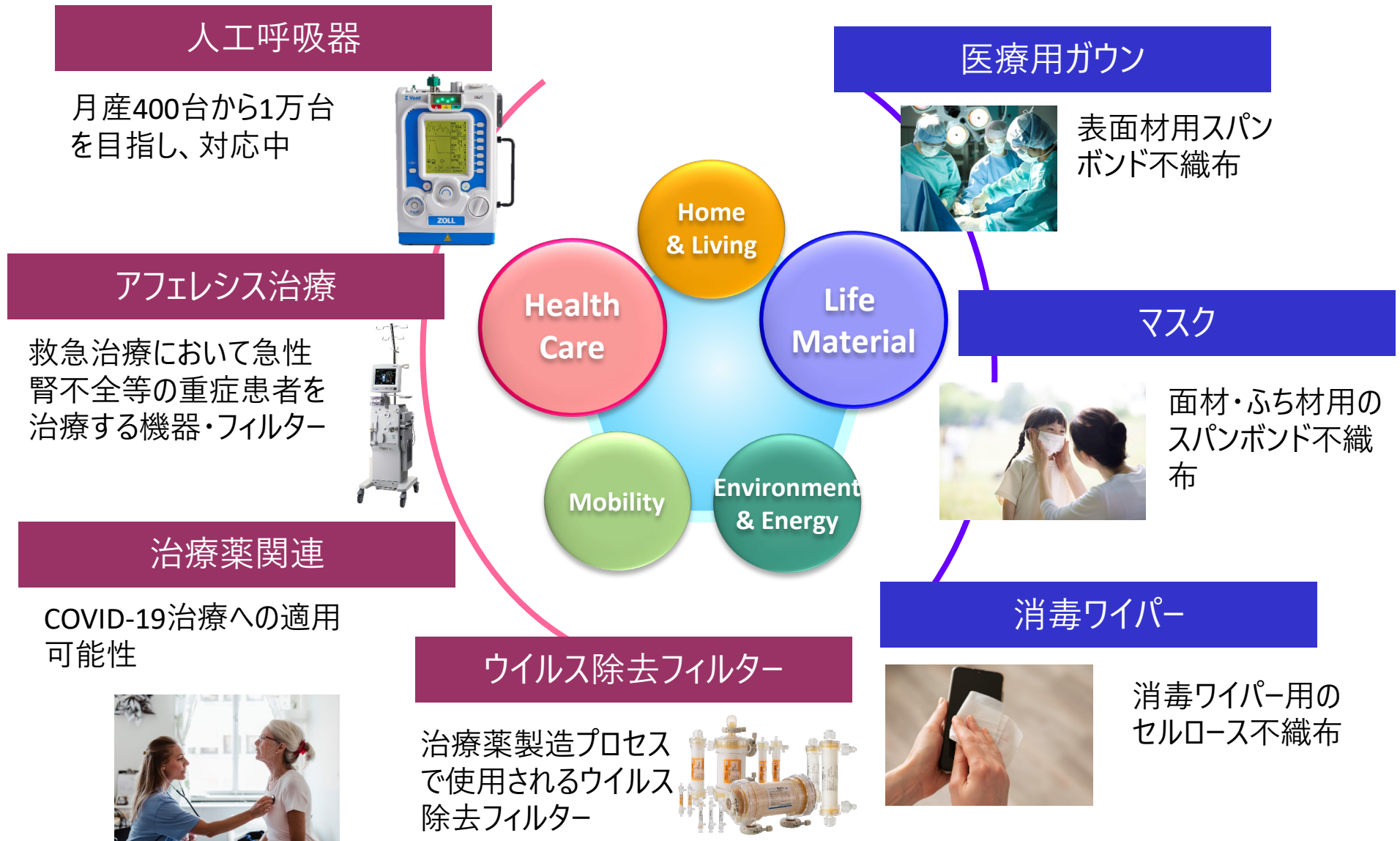
# 持続的な成長に向けた基盤強化

多様な“C”による持続的成長のための基盤強化は継続し、なかでもニューノーマルにおける従業員の為の環境づくり（Communication）、DX推進による事業高度化（Challenge）に重点的に取り組むことで生産性向上に繋げる

- 三現主義
- 品質・安全
- BCP



# Care: COVID-19に対する旭化成の主な貢献

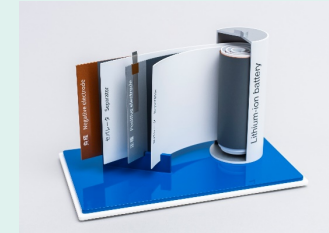


# Care: サステナビリティの推進状況

- GHG削減の推進
- プラスチック問題への取り組み
- 環境貢献製品の選定
- イニシアチブ参画
  - TCFD提言への賛同
  - CLOMA\*参加
  - RE100加盟(旭化成ホームズ)



環境貢献製品の一例



LiB用セパレータ  
「ハイポア」

イオン交換膜法  
食塩電解  
プロセス



- 健康経営担当役員の任命
- 健康経営宣言
- ホワイト物流宣言

- サステナビリティ推進組織/委員会設置
- 取締役会の実効性向上の取り組み推進  
(情報提供の充実、取締役会での議論の充実にに向けた取り組みなど)

# Challenge: DX推進による事業高度化

DXを効率化の目的に加えて、事業戦略検討や新事業創出においても活用

MIによる開発手法の革新

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

- 18年買収のSageと連携し、自動車内装材の業界及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むことによる新分野開拓検討に活用

➡ **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材を拡充し、21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  
(20年度末予定)



## Communication: 従業員が活躍できる基盤づくり

ニューノーマルにおいて従業員が活躍できる環境の整備に加え、ワーク・エンゲージメントを向上させるためのマネジメント力強化に取り組む

### 働く環境づくり

- リモートワーク環境下でも働きやすいIT環境の整備
- 柔軟な働き方を可能にする勤務ルール設計

### 制度・仕組みの整備

- 高度専門職制度などの多様なキャリアパス整備
- 多様な働き方を前提としたパフォーマンスマネジメントの仕組み検討

### マネジメント力強化

- ワーク・エンゲージメントの定期測定による可視化
- コーチング等を活用したマネジメント力の強化
- ニューノーマルにおける新しいマネジメントスタイルの検討

### 従業員のエンゲージメント向上/組織への参画意識の向上

- 多様な社員が活躍することでチームとして成果を創出し、社員ひとり一人の働きがい、充実感を向上
- 自らの業務が、世界の人々の“いのち”と“暮らし”に貢献している事を意識することでのモチベーション向上

「働かなければならない I have to work」

⇒「皆と一緒に働きたい We want to work together」



## 最後に

- 現在を社会全体の革新の機会と捉え、先手を取って行動する
- 「守り続けること」、「大きく変えていくべきこと」を見直す機会とし、社会に価値を提供し続けるための事業ポートフォリオ転換を推進する
- 大胆にChallengeし、自ら動いてConnectし、Communicationの発想を変えながら、旭化成の「多様性」と「変革力」を活かしてサステナビリティ（持続可能な社会への貢献、持続的な企業価値向上）の実現を目指す



## < 参考 > 経営指標の推移

(億円)		2015年度 実績	2018年度 実績	2019年度 実績
売上高		19,409	21,704	21,516
収益性	営業利益	1,652	2,096	1,773
	売上高営業利益率	8.5%	9.7%	8.2%
	EBITDA*1	2,748	3,136	2,956
	売上高EBITDA率	14.2%	14.5%	13.7%
	当期純利益	918	1,475	1,039
	一株当たり当期純利益 (EPS) (円)	66	106	75
資本効率	投下資本利益率 (ROIC) *2	7.9%	8.8%	6.6%
	自己資本利益率 (ROE)	8.6%	11.1%	7.6%
財務健全性	D/Eレシオ	0.43	0.31	0.52
	自己資本比率	47.1%	53.6%	48.6%

為替レート (円/\$)

120

111

109

2021年度 (計画)
24,000
2,400
10.0%
3,700
15.4%
1,800
130
9.0%
11.1%
0.5目安

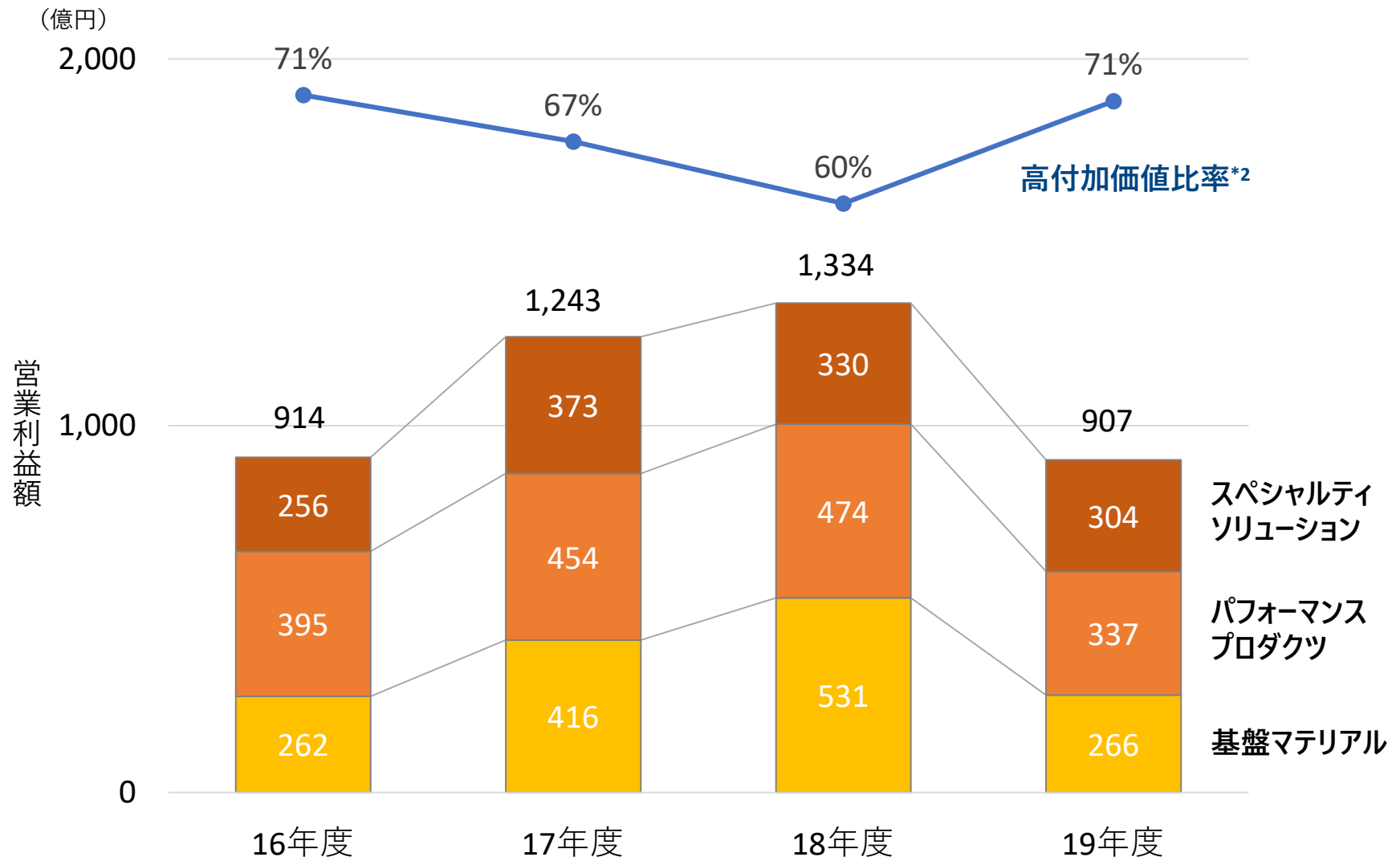
110

今後見直し予定 25

\* 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

## < 参考 > マテリアル領域事業別営業利益推移\*1



\*1 2019年度よりマテリアル領域の事業別開示区分を変更しており、2016～2018年度の実績は変更後の区分に合わせて組み替えた数値を記載している。また、グラフに記載している合計値は3事業の営業利益の単純合算であり、マテリアル共通損益や事業間取引の消去を含んでいないため、マテリアルセグメントの営業利益とは一致しない

\*2 高付加価値比率：マテリアル領域の3事業の営業利益合計値に対する、パフォーマンスプロダクツとスペシャルティソリューションの営業利益合計値の比率

# *Creating for Tomorrow*

昨日まで世界になかったものを。

私たち旭化成グループの使命。  
それは、いつの時代でも世界の人びとが“いのち”を育み、  
より豊かな“くらし”を実現できるよう、最善を尽くすこと。  
創業以来変わらぬ人類貢献への想いを胸に、  
次の時代へ大胆に伝えていくために—。  
私たちは、“昨日まで世界になかったものを”創造し続けます。

**AsahiKASEI**