

# 経営説明会

中期経営計画 2024  
～Be a Trailblazer～  
進捗状況

旭化成株式会社

2023年4月11日



## 本日の要旨



半導体不足の長期化、中国ロックダウンによる需要減退や原燃料高騰等が影響し、中計初年度の営業利益見通しは1,250億円と低迷。徐々に経営環境は改善する見込みだが、計画からの遅れを勘案して、**24年度営業利益目標を2,000億円以上**と再設定した上で、当初目標の**2,700億円は2~3年遅れでの達成**を目指す



利益成長の遅れを受けて**生産性向上やコスト削減などによる体質強化**に取り組む。特に販管費については**約200億円／年**を目標とした**コストダウン**に着手し、利益の底上げを図る



加えて構造転換をこれまで以上に加速させ、**中計期間中に売上高で合計1,000億円以上の事業に対する改革完了**を目指す。またボラティリティが高く、カーボンニュートラルへの対応が課題となる**石油化学チェーン関連事業（売上高6,000億円規模）**については、**他社との連携も視野に入れた事業価値向上の可能性**を検討。様々なステークホルダーとのコミュニケーションを進めており、**中計期間中には方向性の目途**をつける



一方、**GG10（10のGrowth Gears:成長牽引事業）**については、利益成長に遅れは出ているものの**当初戦略に沿って展開**できており、バイオ医薬品CDMO事業への進出、電子材料事業の能力増強等を実行。**今後も成長投資を継続する方針**は変わらないが、セパレータ事業における減損などに鑑み、GG10の中でも**リソースアロケーションの優先順位をより明確にし**、投資判断はこれまで以上に精査して行う



株主還元については、**安定的配当重視**の方針を継続し、残りの中計期間においても**1株当たり配当金の維持・向上**を予定



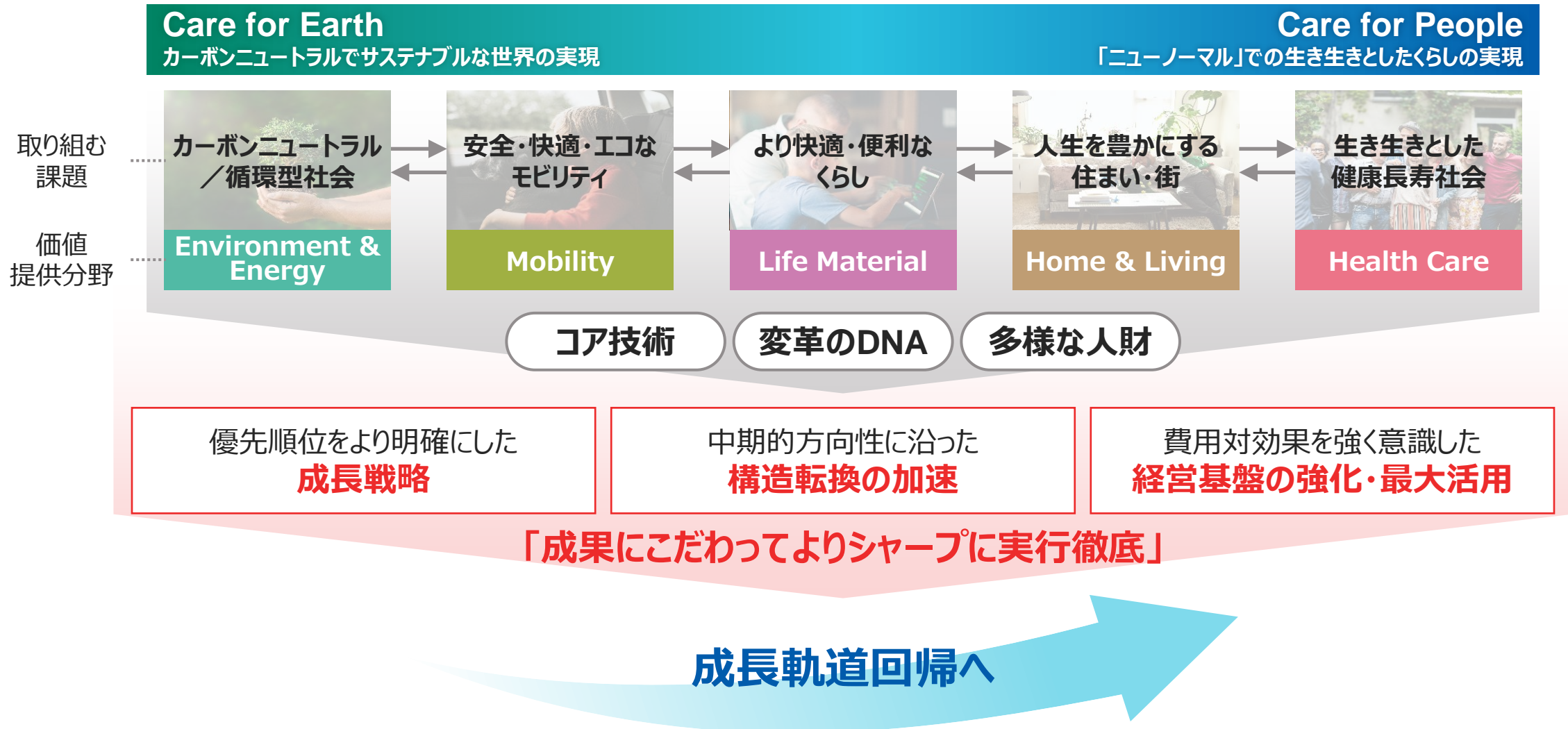
経営基盤強化については、**Green/Digital/People+無形資産の最大活用**の観点で引き続き取り組む。これまで以上に費用対効果を厳密に精査し、**目に見える成果を追求**する

# 旭化成の事業ポートフォリオ進化の振り返り

		2003~2005	2006~2010	2011~2015	2016~2018	2019~2021	2022~2024
中期経営計画		<b>ISHIN-05</b> 選び抜かれた多角化	<b>Growth Action 2010</b> 拡大・成長への ポートフォリオ転換	<b>For Tomorrow 2015</b> 成長の追求/ One AK経営	<b>Cs for Tomorrow 2018</b> 多様な“C”による 飛躍の基盤づくり	<b>Cs+ for Tomorrow 2021</b> 持続可能な社会 への貢献	<b>Be a Trailblazer</b> ポートフォリオの 更なる進化
	(億円)	FY2005実績	FY2010実績	FY2015実績	FY2018実績	FY2021実績	FY2022見通し
売上高		14,986	15,559	19,409	21,704	24,613	27,370
営業利益		1,087	1,229	1,652	2,096	2,026	1,250
営業利益率		7.3%	7.9%	8.5%	9.7%	8.2%	4.6%
主なアクシオン		<b>分社・持株会社制へ 移行(03年10月)</b>	<b>理念・ビジョン・ バリュー制定</b>	<b>One AK経営の推進</b>	<b>事業持株会社制へ 移行(16年4月)</b>	<b>マテリアル新体制へ 移行(19年4月)</b>	
	能力増強などの拡大 (赤点線はM&A)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• スパンデックス繊維</li> <li>• 半導体</li> <li>• 電子材料</li> <li>• セパレータ</li> <li>• ダイアライザー</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• アクリロニトリル</li> <li>• 合成ゴム</li> <li>• セパレータ</li> <li>• 半導体</li> <li>• バイオプロセス</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• アクリロニトリル</li> <li>• 合成ゴム</li> <li>• セパレータ</li> <li>• ZOLL社買収</li> <li>• Polypore社買収</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 合成ゴム</li> <li>• 人工皮革</li> <li>• セパレータ</li> <li>• SAGE社買収</li> <li>• 海外住宅事業</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 人工皮革</li> <li>• セパレータ</li> <li>• Veloxis社買収</li> <li>• クリティカルケア関連</li> <li>• 自動車内装材関連</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 電子材料</li> <li>• 海外住宅関連</li> <li>• バイオ医薬品CDMO</li> </ul>
	事業構造 転換など	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 酒類事業の譲渡</li> <li>• アクリル繊維事業撤退</li> <li>• 塩事業の譲渡</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ポリエステル事業撤退</li> <li>• 北海道・白老地区撤収 (ALC工場閉鎖、特薬事業撤退)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 水島・川崎地区における構造転換 (アクリロニトリル、スチレンモノマー等の縮小)</li> <li>• 流動食事業撤退</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 三菱ケミカルとの合併によるナフサクラッカーの共同運営開始 (自社ナフサクラッカー閉鎖)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ABS樹脂等事業撤退</li> <li>• スチレン系特殊透明樹脂撤退</li> <li>• アクリルラテックス事業、光触媒塗料事業撤退</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ペリクル事業の譲渡</li> <li>• 三井化学とのスパンボンド不織布事業の統合</li> <li>• 岩国ALC工場閉鎖</li> </ul>

# 旭化成が目指す姿に向けた実行アプローチ

経営環境変化により業績が落ち込んでいるが、目指す姿に向けて実行を徹底することで成長軌道回帰を目指す



# INDEX

## 1. 中計の進捗状況（全社）

## 2. 中計の進捗状況（各事業）

2-1 重点成長事業

2-2 領域別トピックス

## 3. 経営基盤強化の取り組み

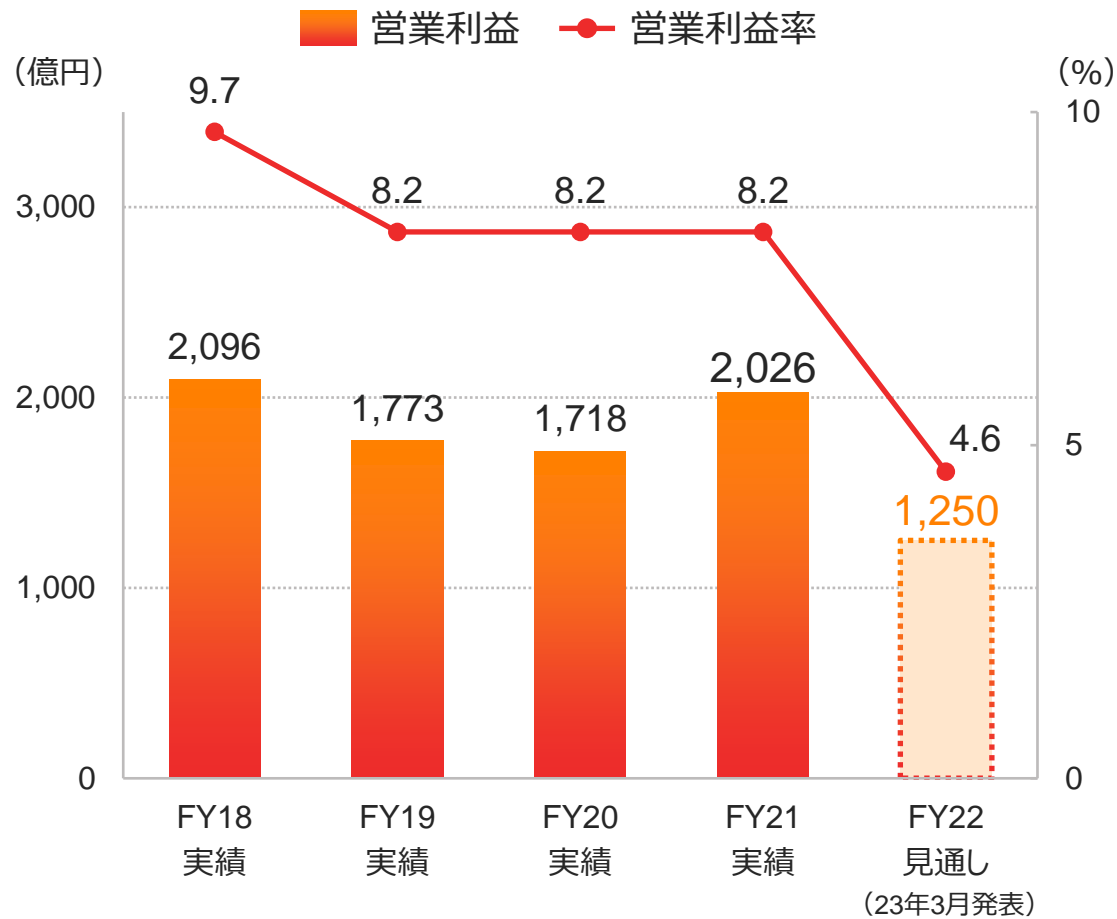
3-1 GDP+無形資産

3-2 リスクマネジメント・ガバナンス

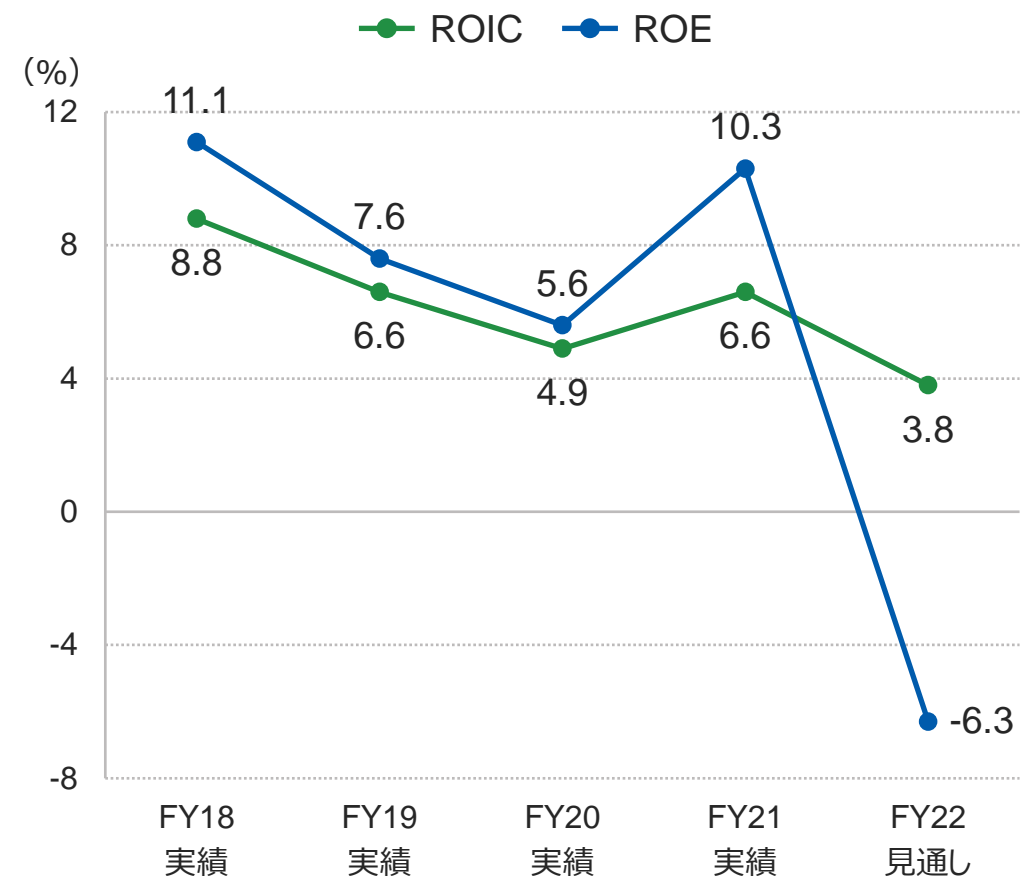


需要減速などの経営環境悪化の影響を受け、いずれの指標も対前年で大きく落ち込み

### 営業利益／営業利益率の推移



### ROIC／ROEの推移



## 事業別の状況

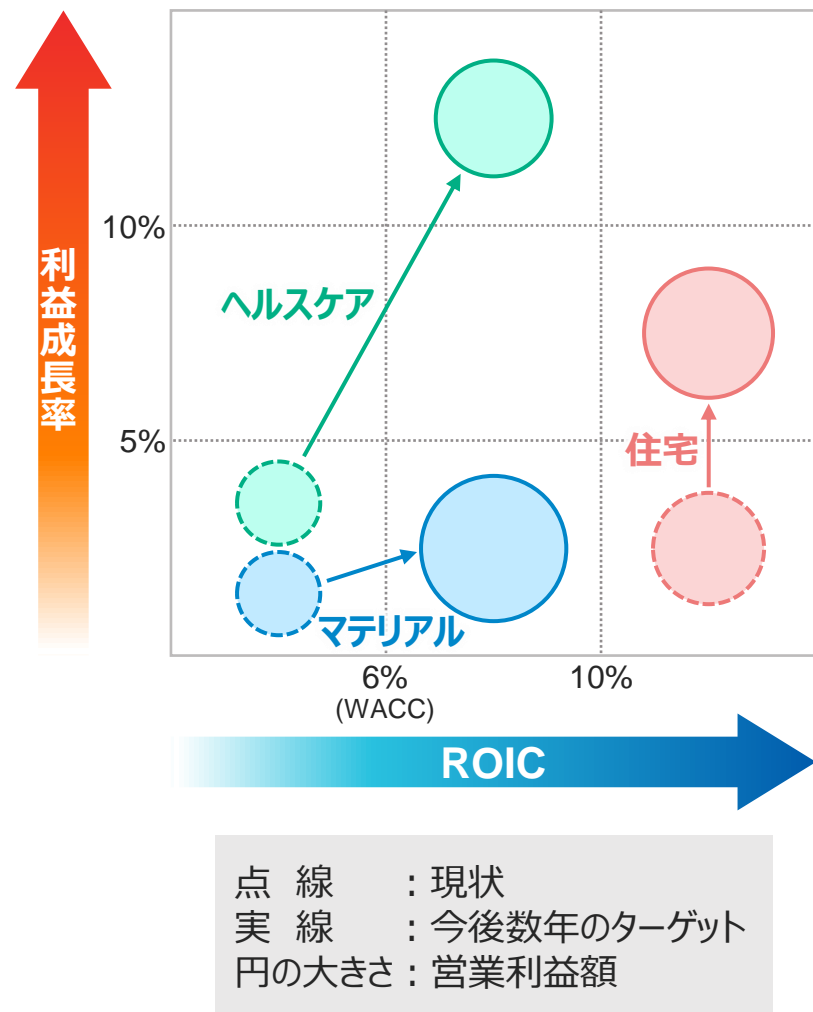
住宅が堅調な一方、ヘルスケアは一時的に成長鈍化、マテリアルは全般的に利益が悪化。中でも環境ソリューションは基盤マテリアルの市況・需要低迷により赤字になる見通し

		FY22営業利益（億円）*	事業の状況
ヘルスケア		580 → 412	<ul style="list-style-type: none"> <li>・クリティカルケアにおいて、半導体不足による生産問題などにより、成長が停滞</li> <li>・バイオ医薬品CDMO事業への進出</li> </ul>
住宅		758 → 740	<ul style="list-style-type: none"> <li>・国内は厳しい市場環境ながら、高付加価値化などで収益確保</li> <li>・海外は買収による拡大を継続しながら、着実に利益成長</li> </ul>
マテリアル	ライフイノベーション	374 → 286	<ul style="list-style-type: none"> <li>・デジタルソリューションは一部の製品で収益が落ち込むものの、拡大戦略に沿ったアクションを着実に実行</li> <li>・コンフォートライフは火災影響などもあり収益低迷</li> </ul>
	モビリティ&インダストリアル	238 → 115	<ul style="list-style-type: none"> <li>・半導体不足などによる自動車生産台数成長鈍化により収益低迷</li> </ul>
	環境ソリューション	423 → -2	<ul style="list-style-type: none"> <li>・基盤マテリアルでの市況・需要の低迷</li> <li>・セパレータにおいて中国景気後退や自動車減産の影響による需要低迷に加え、事業運営方針の変更に伴うPolyporeの減損損失を計上</li> </ul>

\* 左：当初予想（2022年5月発表） 右：見通し（2023年3月発表）

## 事業ポートフォリオと中期的方向性

ヘルスケアとデジタルソリューションの成長にフォーカスしながら、収益低迷事業の利益回復を図る



## 中期的方向性

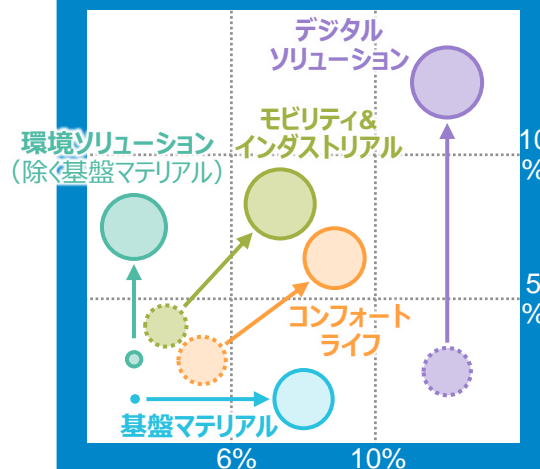
## ヘルスケア

- これまでの投資の成果を刈り取ることで、中計目標は**1年遅れでの達成**を目指す
- 非連続成長投資の機会を**継続探索**

## 住宅

- 中計目標達成に向けて引き続き**国内事業の収益力強化、海外展開による利益拡大**を追求

## マテリアル



## ライフイノベーション

- デジタルソリューションは**既存製品の拡大に加えて非連続成長での展開**も探索
- コンフォートライフは**収益基盤立て直し**に注力

## モビリティ&amp;インダストリアル

- コスト競争力強化や製品ポートフォリオの見直しで**体質強化**を図りながら、自動車市場の復調を確実に捉え**収益回復**

## 環境ソリューション

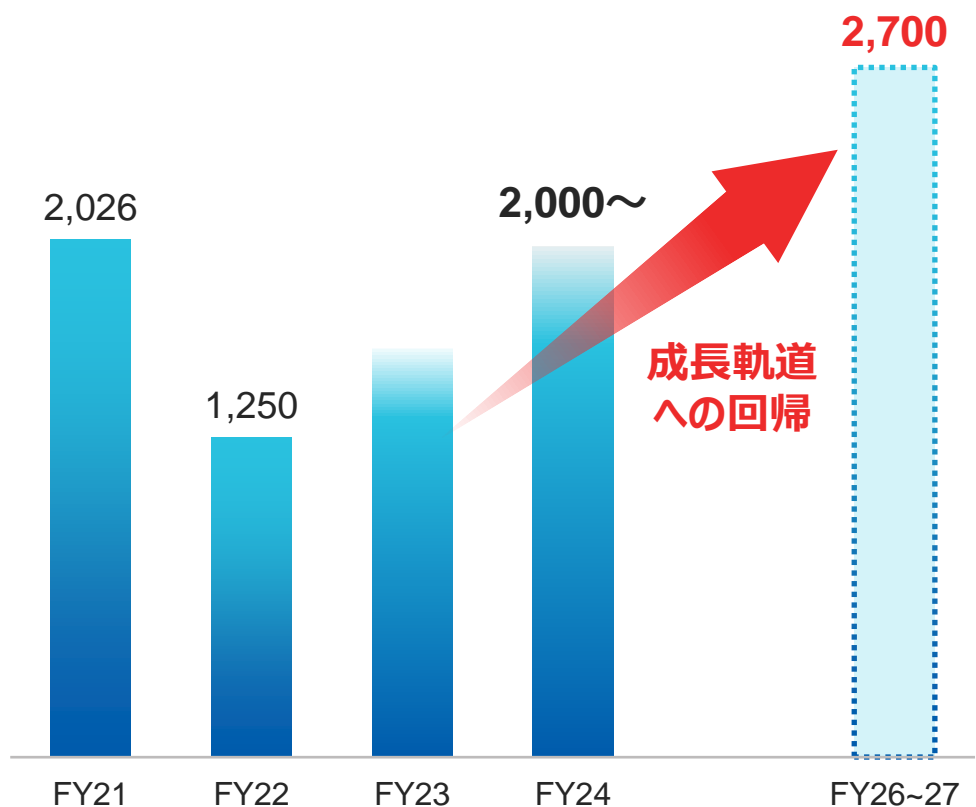
- 基盤マテリアル等の**構造転換・体質強化**加速
- セパレータは**他社資本活用も見据えた拡大戦略を加速**



## 営業利益目標

24年度の営業利益目標を2,000億円以上と再設定した上で、当初目標の2,700億円は2~3年遅れでの達成を目指す

## 営業利益推移（億円）\*1



（億円）	FY24	FY24	差分	FY22 見通し
	当初計画	修正計画		
ヘルスケア	800	600	▲ 200	412
住宅	950	950	0	740
マテリアル*2	1,300	1,100	▲ 200	412
ライフイノベーション	530	470	▲ 60	286
モビリティ &インダストリアル	340	260	▲ 80	115
環境ソリューション （除く基盤マテリアル）	250	260	10	14
基盤マテリアル	300	230	▲ 70	-16
全社*3	2,700	2,000~	~▲ 700	1,250

\*1: FY21は実績、FY22は見通し（2023年3月発表）。FY23以降はポリポア減損による償却費減を含む

\*2: マテリアルの各組織の目標値であり、合算値はマテリアル領域の目標とは一致しない。またFY24修正計画にはポリポア減損による償却費減を含む

\*3: 上記表には未記載の“その他・共通”や業績変動リスクの織り込み等があるため、3領域の合算値は全社と一致しない

## これからの成長戦略 –GG10の方向性

GG10の中の優先順位を明確にし、ヘルスケアの3事業、デジタルソリューション、セパレータ、水素関連に重点的にリソースを投じる

	次の成長を牽引する事業 10のGrowth Gears (GG10)	FY22~24投資規模と FY22の主な案件 (意思決定ベース：億円)	FY21⇒24の 利益成長*1
<b>重点成長</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>過去投資からの利益創出</li> <li>非連続成長も含めた積極投資を継続</li> </ul>	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	<b>ヘルスケア</b> ~2,000 <ul style="list-style-type: none"> <li>バイオ医薬品CDMOの米Bionova社買収</li> </ul>	+約150億円
	デジタルソリューション	<b>デジタルソリューション</b> ~2,000 <ul style="list-style-type: none"> <li>パイメル（感光性樹脂材料）の増能力</li> </ul>	+約100億円
<b>戦略的育成</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>将来の成長ドライバー</li> <li>競争力強化の観点での提携戦略推進</li> </ul>	蓄エネルギー（セパレータ） 水素関連 CO <sub>2</sub> ケミストリー	<b>蓄エネルギー 水素関連 CO<sub>2</sub>ケミストリー</b> 2,000~	-
	北米・豪州住宅 環境配慮型住宅・建材	<b>住宅</b> ~1,000 <ul style="list-style-type: none"> <li>米Focus社買収</li> <li>豪Arden社買収</li> </ul>	+約100億円
<b>収益基盤拡大</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>安定収益を維持しつつ、規模拡大機会を探索（確度の高い案件にフォーカス）</li> </ul>	自動車内装材	<b>自動車内装材</b> ~1,000 <ul style="list-style-type: none"> <li>米自動車内装材関連</li> </ul>	+約100億円

### GG10 関連計数目標

FY22~24累計投資額  
(意思決定ベース)

約6,000億円

※維持的投資なども含む総額

FY24営業利益

GG10合計で  
約1,500億円  
(事業の利益の50%以上\*2)








計数目標は  
予定通り進捗

\*1: 営業利益+PPA償却費

\*2: 比率は本社共通費などを除く、事業利益の合計値に占める割合で算出

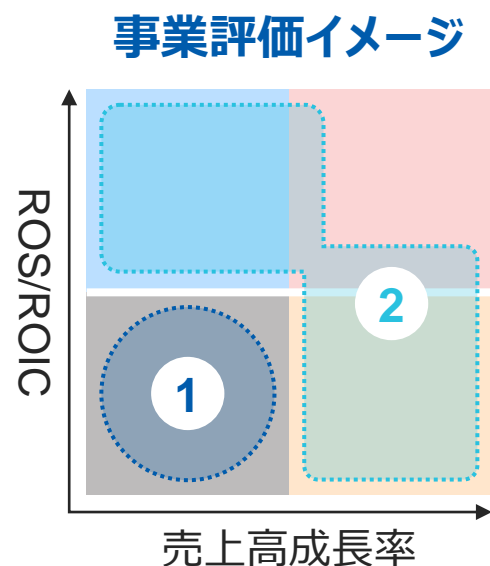
## 近年のM&amp;A投資案件の見通し

近年のM&A投資案件については、COVID-19などの事業環境変化による遅れはあるものの当初成長戦略に沿って拡大中

	買収企業	買収完了時期		FY25までの利益成長*1 (億円)
ヘルスケア		2020年3月	COVID-19による影響を受けた売上減少により、当初計画より1~2年遅れで進捗	+ 50~100
		2021年4月	対面での営業活動制限の影響を受けたが、LifeVest、Itamar社とのシナジー効果を活かした市場開拓により売上拡大を目指す	+ 30~50
		2021年12月	睡眠時無呼吸症在宅診断領域における市場リーダーとして、北米にて売上が順調に拡大中	+ 30~50
		2022年5月	次世代抗体医薬品のプロセス開発、GMP製造能力の増強を決定。受注拡大による利益増を目指す	+ 50~100
住宅		2018年12月*2	旭化成ホームズの高品質化、工業化ノウハウを導入し順調に成長。展開エリアは慢性的に住宅供給不足であり引き続き底堅い需要を見込む	+ 30~50
		2021年6月*3	工事期間の長期化や労働力不足、建築資材高騰などの影響を受けたが、工事プロセス合理化や効率化ノウハウを展開して成長を加速させる	+ 30~50
マテリアル		2018年9月	自動車市場の成長鈍化の影響で低迷していたが、市場回復にあわせて成長軌道回帰を目指す	+ 100~

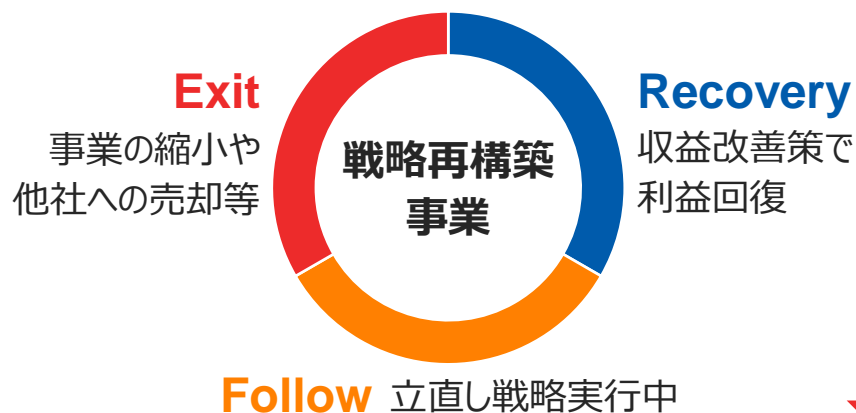
\*1: 営業利益+PPA償却費 \*2: Erickson社の買収完了 \*3: 株式追加取得によるMcDonald Jones社の連結子会社化

業績悪化を踏まえ、7,000億円以上（売上高ベース）の規模の事業を対象として検討



## ① 「戦略再構築事業」の改革

COVID-19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



## ② 抜本的事業構造転換

業績だけでなく、旭化成の目指す姿  
との適合性から構造転換を図る



事業におけるチェーンのつながりも踏まえて、①と②を統合した形での構造転換を検討中

検討対象の  
売上高  
(FY21実績)  
7,000億円～

A

中計期間（FY22～24）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）

B

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

## 石油化学チェーン関連事業の構造転換の方針

カーボンニュートラル（CN）への対応という観点に基づいた各事業の方向性を24年度中には確定させる

## 検討の視点

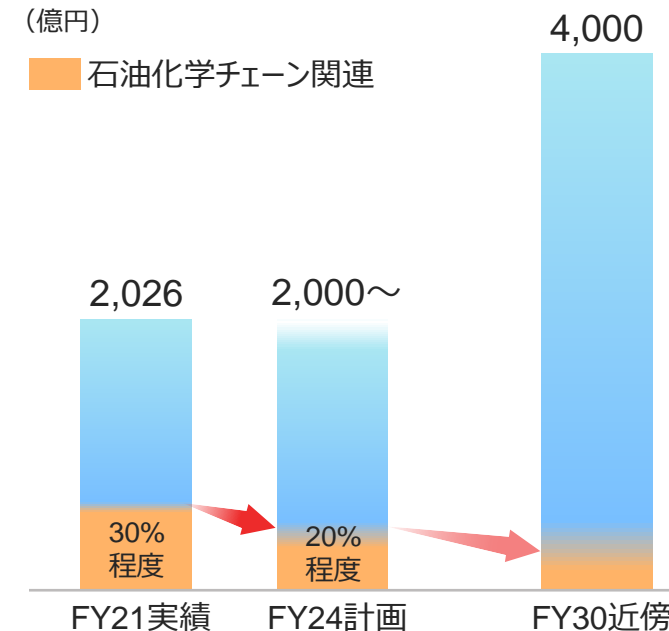
今後、CNに必要な投資、コスト負担（含む炭素税）をしても十分な収益を上げられるか？

	打ち手の方向性	取り組みの実例*
① JVなどによる 他社との 共同事業化	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業競争力強化</li> <li>必要な投資、コスト負担のシェア</li> <li>CN関連の革新技术の相互活用</li> </ul>	スパンボンド不織布事業 における共同事業会社設立
② 事業からのExit	<ul style="list-style-type: none"> <li>工場の縮小／閉鎖</li> <li>ベストオーナーへの事業売却</li> </ul>	ペリクル事業の譲渡
③ CN技術開発・ 高付加価値化 の推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>CN関連の自社独自技術／ 導入技術の活用</li> <li>顧客に価値訴求できる 製品ポートフォリオ転換</li> </ul>	バイオエタノールからの 基礎原料製造に関する 独自技術の開発推進

石油化学チェーン関連事業の  
営業利益イメージ

(億円)

石油化学チェーン関連



- ③の可能性を模索しながらも①と②の可能性を並行して検討
- 既に複数事業において方向性を確定し推進中、残りの事業も24年度中には方向性を確定

\* 石油化学チェーン関連以外の実例も含む

収益計画の見直しに伴い、ROIC、ROEの目標をそれぞれ6%以上、9%以上に修正

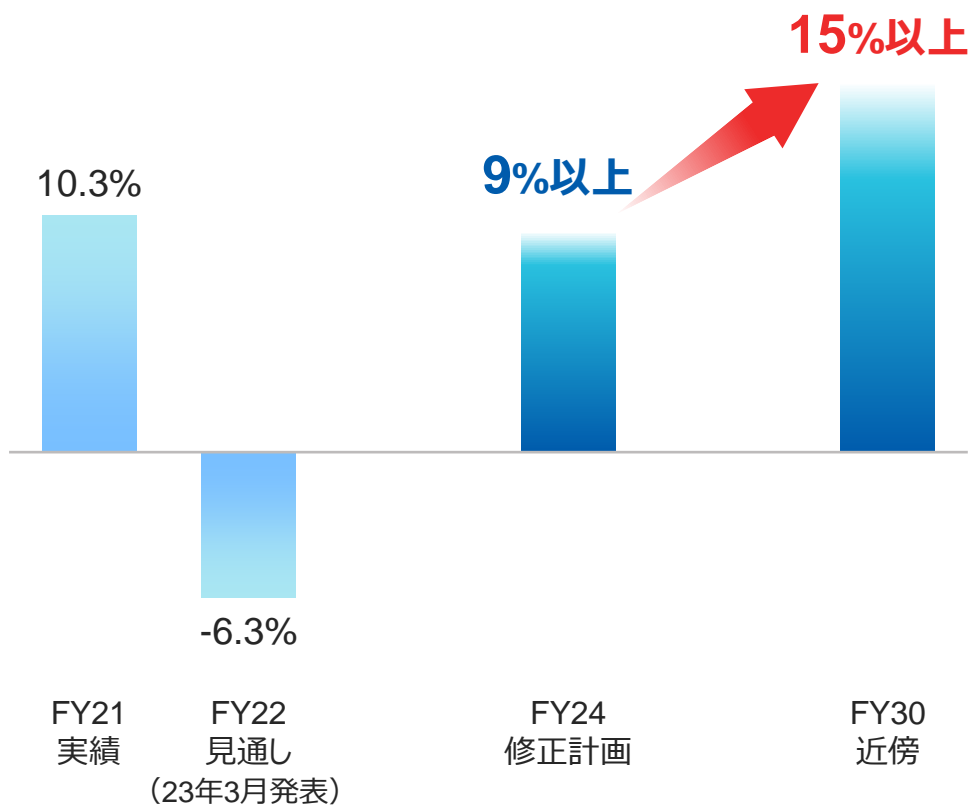
		2021年度 実績	2022年度 見通し (23年3月発表)	2024年度 修正計画	2024年度 当初計画 (22年4月発表)	長期展望 (2030年近傍)
		(億円)				
収益性	売上高	24,613	27,370	30,000	27,000	
	営業利益	2,026	1,250	2,000~	2,700	4,000
	売上高営業利益率	8.2%	4.6%	6.7%~	10.0%	
	のれん償却前営業利益	2,310	1,630			
	EBITDA*1	3,508	3,020	3,700~	4,700	
	売上高EBITDA率	14.3%	11.0%	12.3%~	17.4%	
	親会社株主に帰属する当期純利益	1,619	-1,050	1,400~	2,000	3,000
	EPS（円）	117	-76	101~	144	216
資本効率	投下資本利益率（ROIC）*2	6.6%	3.8%	6%~	8%~	10%~
	自己資本利益率（ROE）	10.3%	-6.3%	9%~	11%~	15%~
財務健全性	D/Eレシオ	0.45	0.57			
	ネットD/Eレシオ	0.31	0.44			
	自己資本比率	50.4%	49.2%			
為替レート（円/\$）		112	135	130	110	

\*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

## 財務資本政策（資本効率の向上）

資本効率を強く意識した戦略アクションを実行することで、ROEの継続的向上を目指す

## ROEの推移

事業  
ポートフォリオ  
転換加速

ROICがWACCを継続的に下回るような**低資本効率の事業の構造転換**を加速。**アセットライト**を意識した事業モデルへ転換

## 収益力強化

営業収益力強化、製造原価低減等の取り組みの加速に加え、**販管費について200億円／年の削減**を目指す

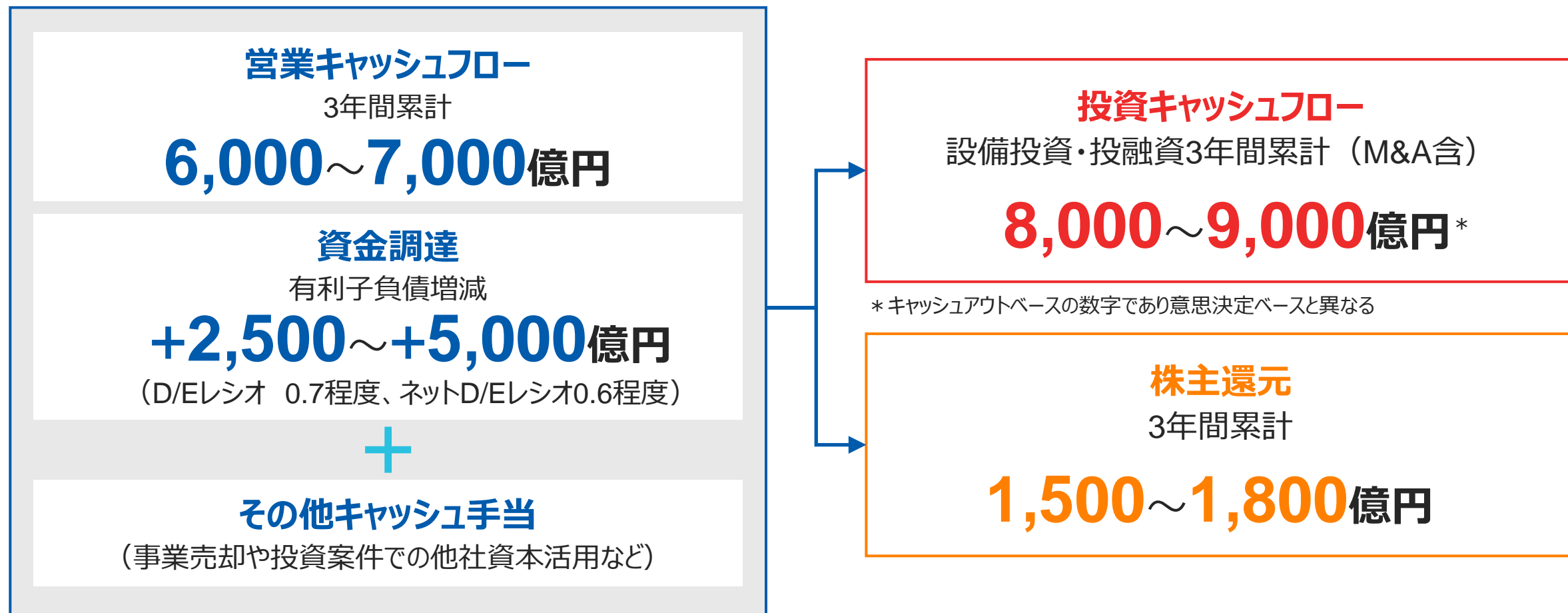
政策保有  
株式の売却

継続的に**政策保有株式の縮減**を行い、資本のスリム化を推進

ROEの継続的改善を通じてPBRの向上を実現させる

収益改善施策による営業キャッシュフローの創出に加え、事業売却や他社資本活用などによるキャッシュの手当も検討する

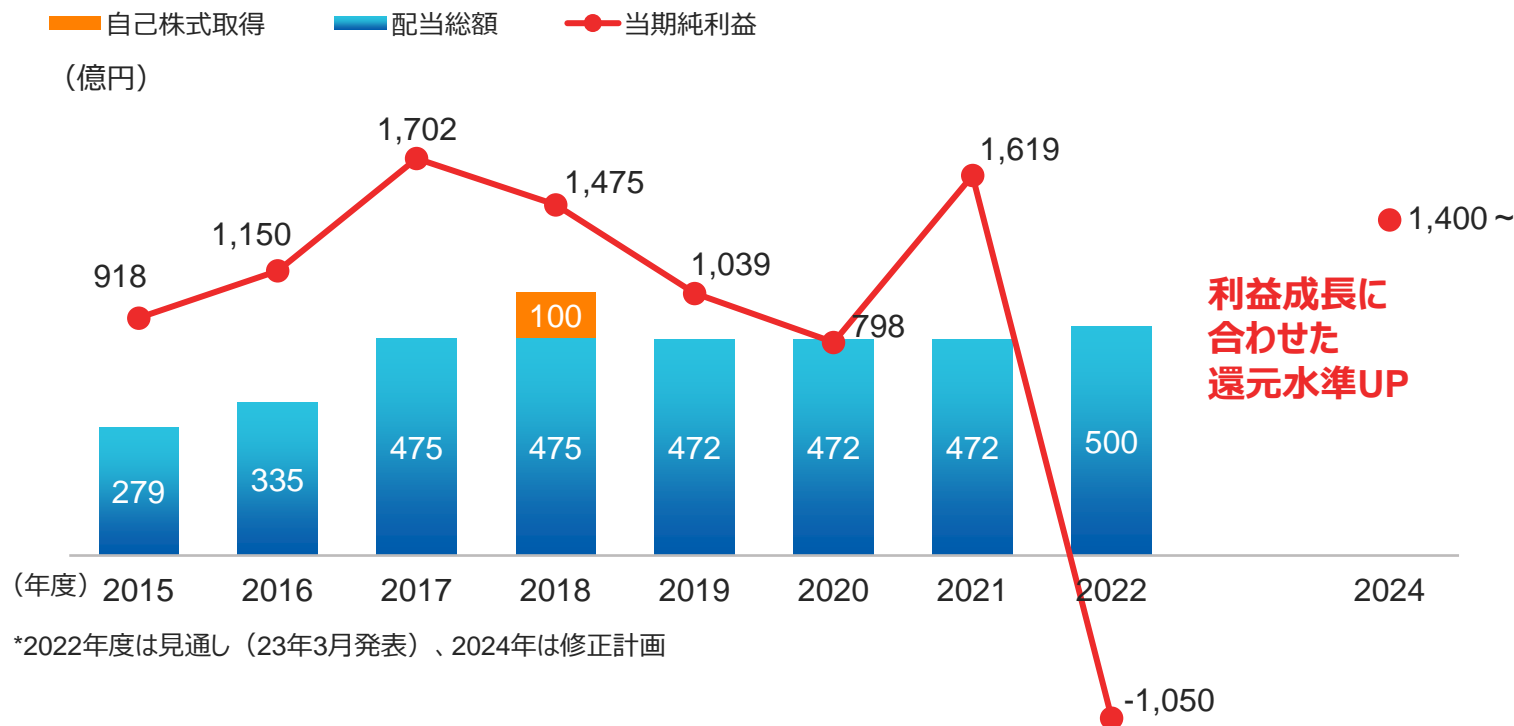
## 資金の源泉と使途の枠組み（2022～2024年度の3年間）





## 株主還元方針

配当による株主還元を基本とし、利益成長に合わせた還元水準の向上を図る



配当性向	30.4%	29.1%	27.9%	32.2%	45.4%	59.1%	29.1%	—
1株当たり 配当金(円)	20	24	34	34	34	34	34	36

## 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%（中計3年間累計）を目安とし、配当水準の安定的向上を図る
- 4 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・実施する

23～24年度の1株当たり配当金は現状水準の維持・向上を予定

# INDEX

## 1. 中計の進捗状況（全社）

## 2. 中計の進捗状況（各事業）

### 2-1 重点成長事業

### 2-2 領域別トピックス

## 3. 経営基盤強化の取り組み

### 3-1 GDP+無形資産

### 3-2 リスクマネジメント・ガバナンス

## 重篤な心肺関連疾患領域での更なる成長の追求

- 患者サービス事業：アンメットメディカルニーズに応える革新的技術により、大きな潜在市場を開拓し高成長を実現
- 医療インフラ事業：多様な製品ソリューションを有する市場リーダーとして、市場成長を着実に捉えて拡大
- 既存事業のオーガニック成長、過去投資案件の成果結実、新たな事業機会の追求の組合せで成長

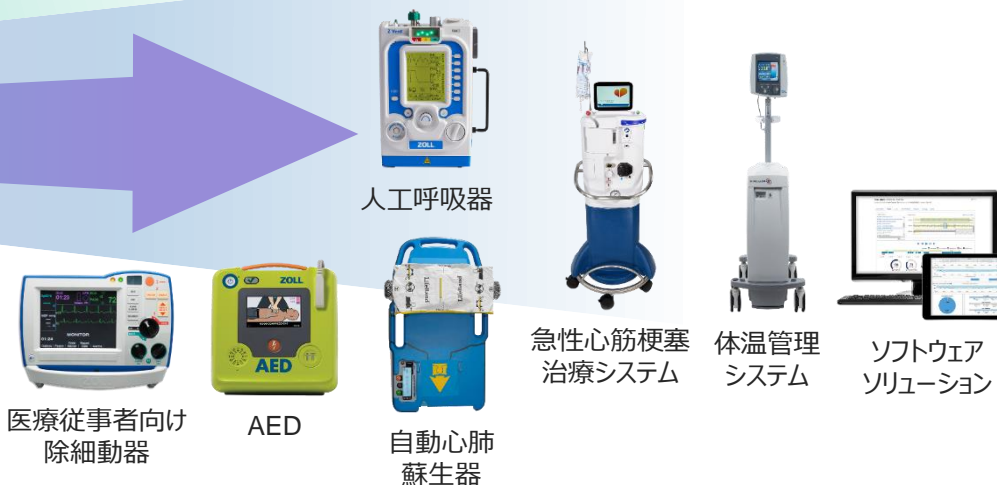
## 患者サービス事業

- 100億ドル以上のグローバル潜在市場
- 現在の市場浸透率は10%未満
- 10%台半ばの事業成長率
- 70-80%の売上総利益率

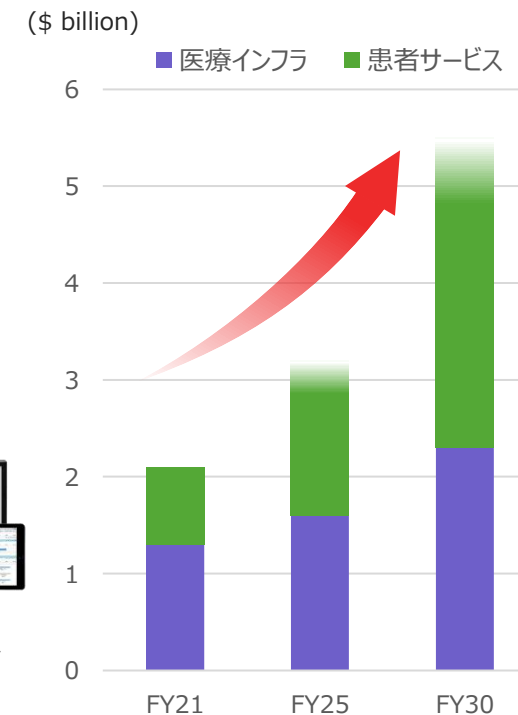


## 医療インフラ事業

- 50億ドル以上のグローバル潜在市場
- 複数の製品カテゴリでリードポジション
- 一桁%台後半の事業成長率
- 50-60%の売上総利益率







## 売上高推移イメージ



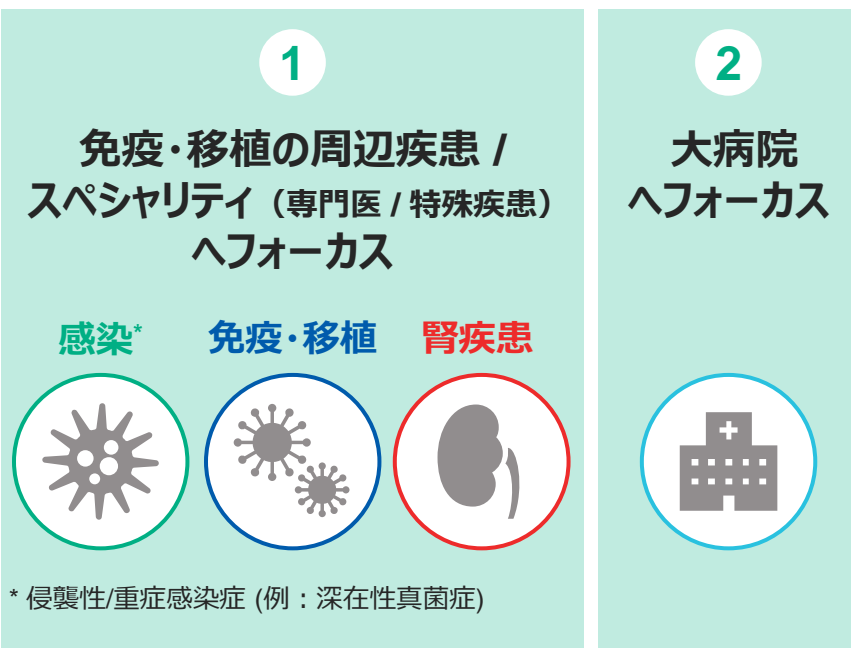
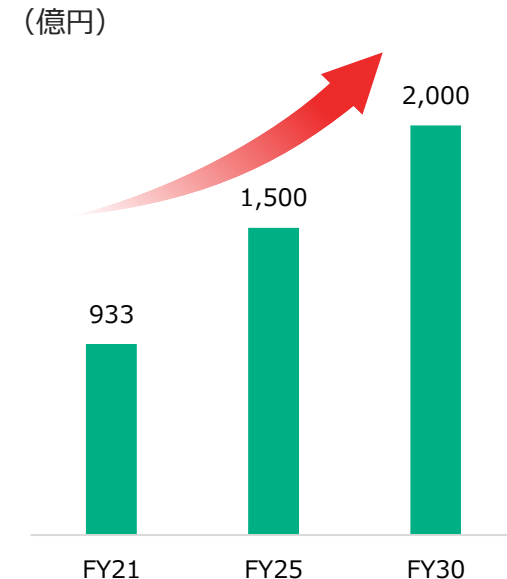
## 成長戦略 ②グローバルスペシャリティファーマ

## 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の進化を加速

- グローバルのターゲット領域において旭化成ファーマとVeloxis社の連携により事業開発、臨床開発、販売を推進
- M&A、後期開発品・上市品の導入を活用し、早期の事業規模成長を実現
- 早期開発品の導入、共同研究・開発の促進により長期における継続的な成長を目指す

地域	コア領域	製品
<b>旭化成ファーマ</b>		
日本	整形外科	 <ul style="list-style-type: none"> <li>・ テリボン</li> <li>・ リクラスト</li> </ul>
	救急 / 病院	 <ul style="list-style-type: none"> <li>・ リコモジュリン</li> </ul>
	免疫	 <ul style="list-style-type: none"> <li>・ ケブザラ</li> <li>・ ブレディニン</li> <li>・ プラケニル</li> </ul>
<b>Veloxis Pharmaceuticals</b>		
米国	移植	 <ul style="list-style-type: none"> <li>・ Envarsus XR</li> <li>・ VEL-101 (旧FR104)</li> </ul>

## グローバルスペシャリティファーマのフォーカス

医薬事業  
売上高推移イメージ

## 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

## ● バイオ医薬品 開発製造受託サービス（CDMO）へ事業参入

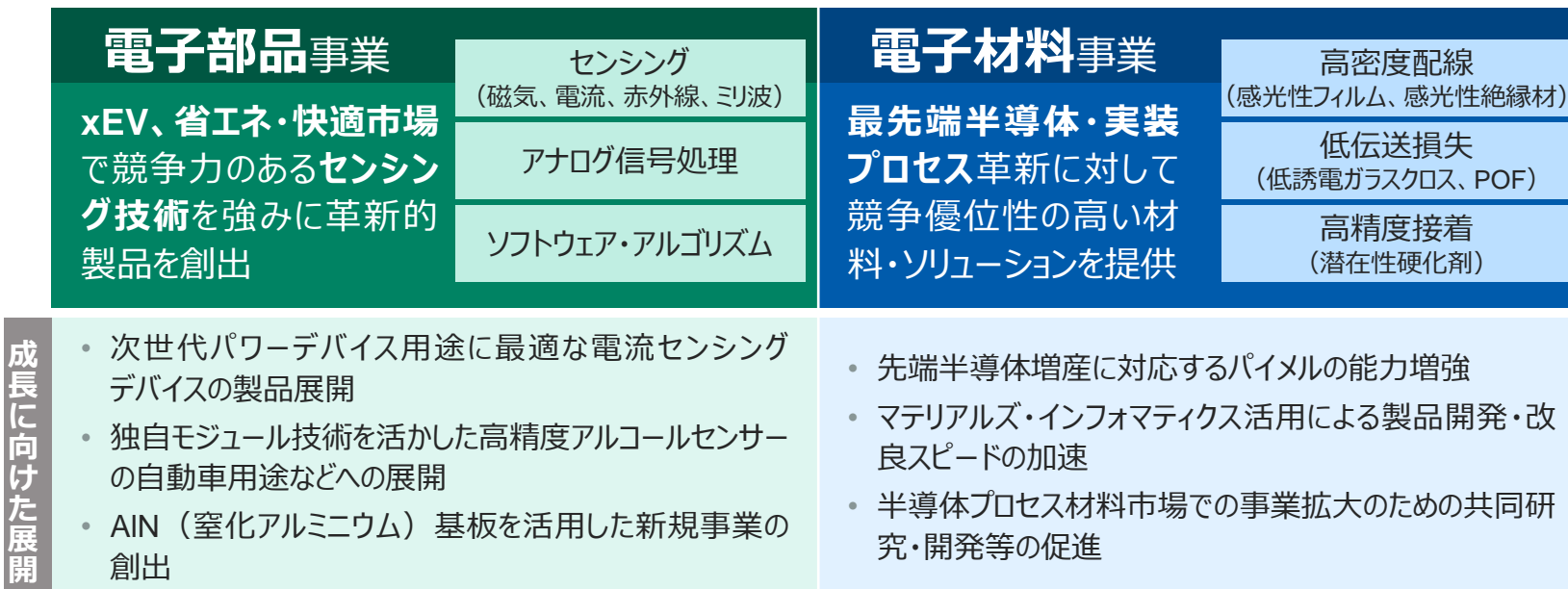
2022年4月 バイオ医薬品メーカーに対して製造プロセス開発受託、抗体医薬品GMP製造受託サービスを提供するBionova社を買収

2023年2月 旺盛な顧客需要に対応するため、製造プロセス開発、GMP製造能力の増強を決定



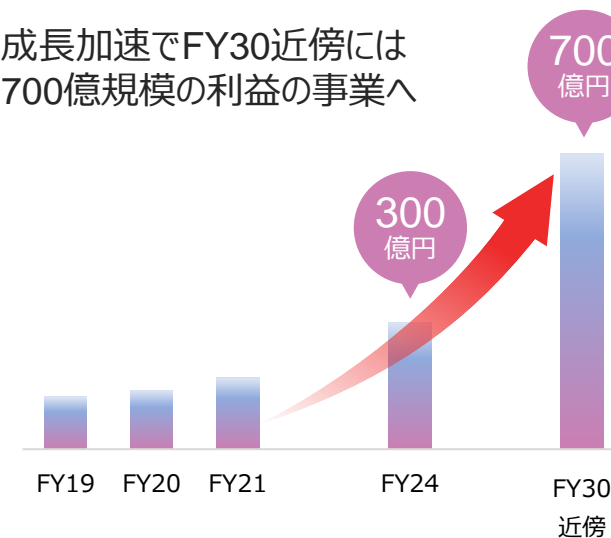


### 先進・独自のコア技術による高付加価値ソリューションの提供



### 営業利益推移イメージ

成長加速でFY30近傍には  
700億規模の利益の事業へ



## 成長戦略 ⑤蓄エネルギー（セパレータ）

ハイポアは北米への展開による成長を追求。Celgardは収益力改善にフォーカスしながら中期的方向性を継続議論

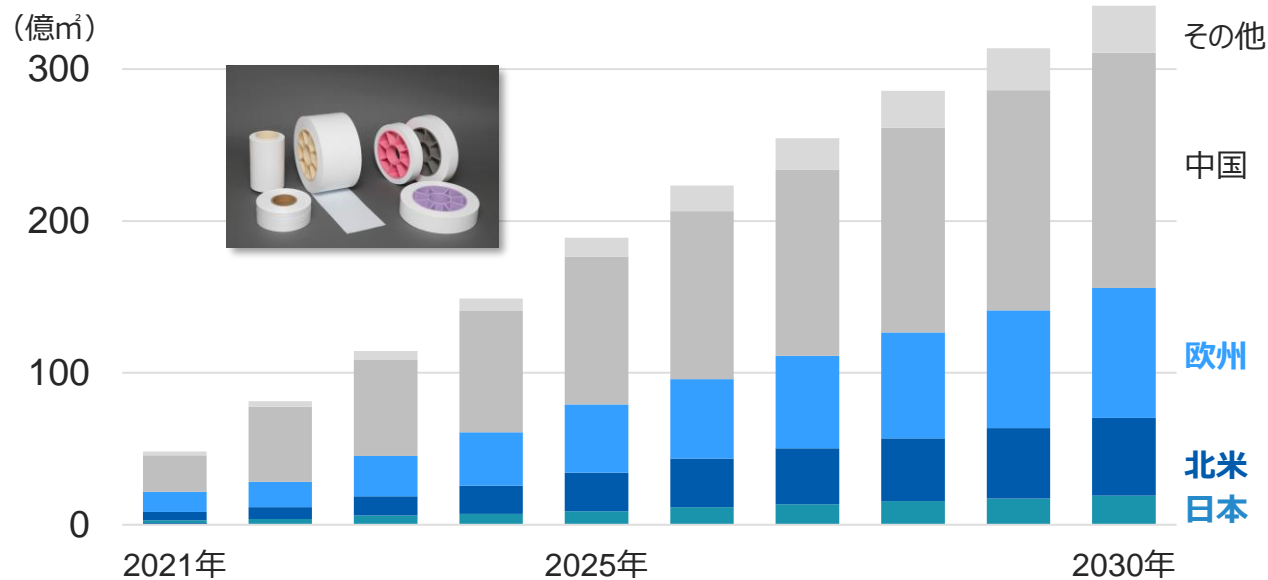
ハイポア  
(湿式LIBセパレータ)

重点資源投入による北米・日本車載市場での成長

Celgard  
(乾式LIBセパレータ)

生産性改善、およびESSやHEV、将来的なLFP正極LIBでの需要獲得

## 車載用LIBセパレータ需要の見通し\*



\* 当社推計

## ハイポアの車載市場における戦略

顧客との高度なすり合わせに基づく  
製品開発による高付加価値化

世界トップクラスの環境対応技術による  
サステナビリティ視点の優位性

蓄積された生産技術による  
トップクラスの生産性によるコスト優位性

北米市場における供給体制の強化、  
アライアンス

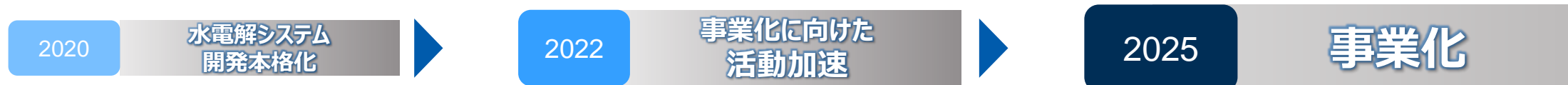


## 中長期での展開

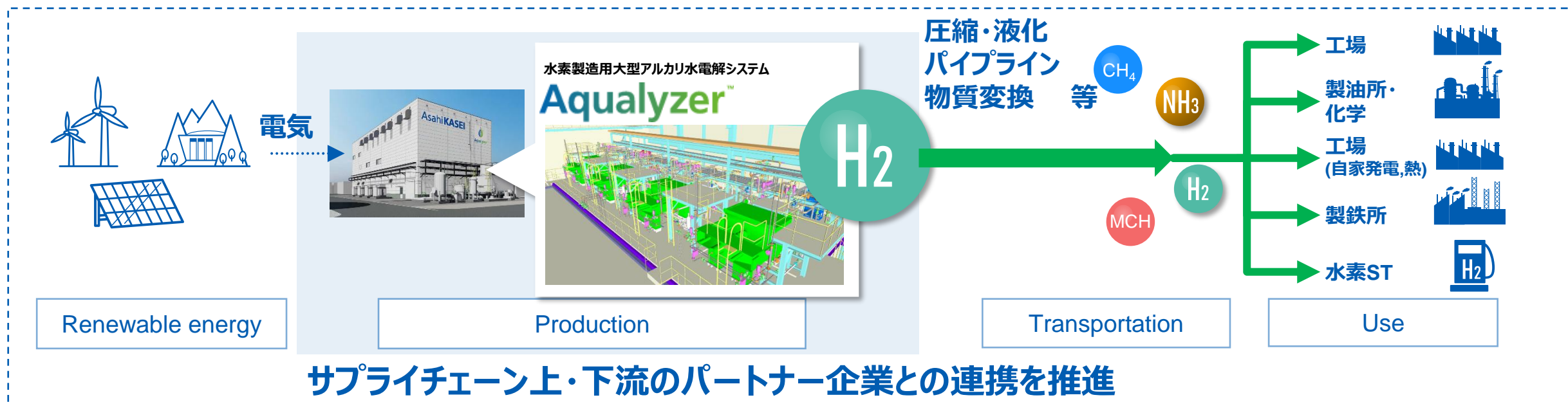
セパレータ事業で培った知見  
(エリアマーケットの情報や製造技術など)  
でソリューション型事業を創出

## 成長戦略 ⑥水素関連事業

業界団体・パートナー企業と連携した事業化加速を狙う



グリーンイノベーション基金の活用（2021～2030）：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

業界  
団体Hydrogen  
Council

Hydrogen Council（水素協議会） ステアリングメンバー

2017年設立の水素の活用推進を目指すグローバルイニシアチブ。バリューチェーンの上流から下流に至る約150の企業・団体が参画。

JAPAN  
HYDROGEN  
ASSOCIATION

水素バリューチェーン推進協議会（JH2A） 理事会員

2020年設立の日本における水素の社会実装のために産官学で協議・活動を行う団体。理事会員23社、一般会員207社等。



## 成長戦略 コア技術の深耕による事業展開例



# INDEX

## 1. 中計の進捗状況（全社）

## 2. 中計の進捗状況（各事業）

### 2-1 重点成長事業

### 2-2 領域別トピックス

## 3. 経営基盤強化の取り組み

### 3-1 GDP+無形資産

### 3-2 リスクマネジメント・ガバナンス

## 医薬事業

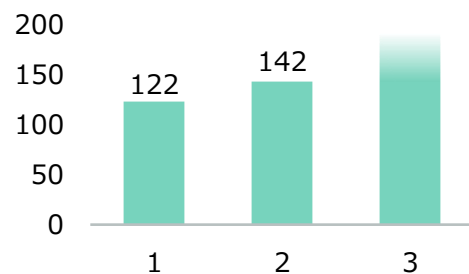
## 旭化成ファーマ

- テリボン自己注射製剤、ケブザラの売上成長
- クレセンバの国内製造販売承認取得
- 積極的なオープンイノベーション、医薬品導入の実施
  - ・ 「選択的エンドセリンA受容体拮抗薬」の独占的ライセンス契約締結
  - ・ 「エムパベリ」、「ドプテレット」の独占販売契約締結

「テリボン皮下注28.2μg  
オートインジェクター」

## Veloxis Pharmaceuticals

- Envarsus XRの売上成長
- グローバルパイプラインの臨床開発進捗  
(VEL-101、ART-123)



Envarsus XR 米国売上推移（百万ドル）

## 医療事業（バイオプロセス ウイルス除去フィルター）

## 開発

- 製薬プロセスのオペレーション効率やウイルス安全性の向上に貢献する製品開発を推進

2022年10月

優れたろ過流速、高いウイルス除去性、使用後試験の簡素化を実現した「プラノバ™ S20N」を新発売



「プラノバ™ S20N」

## 製造

- バイオ医薬品市場の拡大に伴う需要増に対応し、供給体制強化を推進

2022年2月

宮崎県延岡市に組立工場の新設を決定  
自動化やデジタル・トランスフォーメーション(DX)活用により品質と生産効率を大幅向上

組立工場完成予想図  
(2023年度竣工予定)

## 北米・豪州住宅事業

## 目指す姿

工業化を通じた効率化や生産性向上を通じて、  
現地に適した高品質な住まいの提供

## 北米

synergos



- Erickson（2018年11月）
- Austin（2020年9月）
- Brewer（2021年11月）
- **Focus（2022年10月）**

製造や施工現場での多岐にわたる  
工程を合理的に担える  
サプライヤーモデルの確立  
（アリゾナ・ネバダ・カリフォルニアの  
3州にて事業展開）

## 豪州

NXT Building Group

- McDonald Jones Homes Gr  
（2017年7月・2021年6月）
- Steel Building Systems Australia  
（2020年1月）
- **Arden（2023年2月）**

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  
高い豪州モデルの確立  
2021/2022豪州ビルダー  
着工ランキングNo.2

## サステナビリティへの取り組み

## 1 脱炭素社会とレジリエンスの推進

ZEH/ZEH-M推進

2024年度RE100  
達成見込み

ハーベル電気

SBT認定取得予定  
※取得申請済

DRIVING AMBITIOUS CORPORATE CLIMATE ACTION

## 2 サークュラーエコノミーの実現

60年点検無償化による製品寿命の延伸



優良ストックの普及



## 3 ステークホルダーと共に進める自然共生

SEGES Excellent Stage 3認定

生物多様性のための  
30by30アライアンス  
への参加

## 領域別トピックス（マテリアル）

単なるモノ売りではなく、素材・製品の付加価値を活かしたソリューション型事業への転換を推進中

## P-PaaS (Product-based Platform as a Service)

旭化成の素材・製品の付加価値をベースとして、顧客の価値向上となるプラットフォームを提供

### クラウド型生鮮物流ソリューション 「Fresh Logi」

冷蔵設備がなくても48時間冷蔵状態を維持できる密閉ボックスを活用し、輸送する青果物の鮮度を予測しフードロス低減



### スマート電解槽

イオン交換膜食塩電解プロセスにおけるデータドリブン型サービスの展開（顧客のScope2削減に貢献するソリューション型モデル）



### 偽造防止デジタルプラットフォーム 「Akliteia」

最新技術を施した偽造防止ラベルと真贋判定デバイスにより偽造を防止する新しいソリューション

偽造困難な透明ラベル



瞬時に判定、データベース登録



### その他

- ・水素製造関連
- ・セパレータの知見を活かしたソリューション
- ・自動車向けアルコール検知センサー
- ・資源循環  
デジタルプラットフォーム「BLUE Plastics」
- ・CAEを活用した樹脂製品の設計開発サポート

顧客のビジネスプロセスへのソリューション提供



製造プロセス



検査プロセス



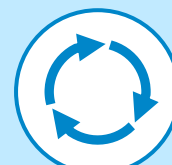
物流プロセス



開発プロセス



営業・販売プロセス



資源循環プロセス

生産性向上

製品・サービスの価値向上

省プロセス化

環境負荷低減

## グローバルの各エリアの位置づけ

各地域の事業環境に加えて、世界経済デカップリング、地政学リスク等のグローバル規模の変化を念頭に、各地域の位置づけを定めて事業を展開



欧州

- 水素などの環境関連の新規事業の開拓
- 自動車事業の先進地域としての連携



中国

- 先進的企業との協業による新しい価値の創出
- 同地域内でのサプライチェーン強化



米国

- ヘルスケア領域の中心であり最大成長市場
- 住宅、マテリアル領域における新規成長機会



ASEAN  
など

- 将来の成長市場であり、環境を中心とした新事業機会の探索
- 印、豪も含めた各国特徴を踏まえた展開



日本

- サステナブルな社会の実現に資する事業にフォーカス
- コア技術のヘッドクォーター

## Management KPI 推移\*

		(億円)	2021年度実績	2022年度見通し (2023年3月発表)	2024年度修正計画	2024年度当初計画 (2022年4月公表)
ヘルスケア	売上高 (a)		4,159	4,970	5,900	5,300
	営業利益 (b)		522	412	600	800
	営業利益率 (b/a)		12.5%	8.3%	10.2%	15.1%
	EBITDA (c)		<b>1,017</b>	<b>1,052</b>	<b>1,260</b>	<b>1,400</b>
	EBITDA率 (c/a)		<b>24.5%</b>	<b>21.2%</b>	<b>21.4%</b>	<b>26.4%</b>
	ROIC		<b>6.2%</b>	<b>4.3%</b>	<b>6.0%</b>	<b>8.8%</b>
住宅	売上高 (a)		8,224	8,930	10,000	9,300
	営業利益 (b)		<b>729</b>	<b>740</b>	<b>950</b>	<b>950</b>
	営業利益率 (b/a)		<b>8.9%</b>	<b>8.3%</b>	<b>9.5%</b>	<b>10.2%</b>
	EBITDA (c)		873	918	1,150	1,120
	EBITDA率 (c/a)		10.6%	10.3%	11.5%	12.0%
	FCF率		<b>4.5%</b>	<b>0.9%</b>	<b>4.0%</b>	<b>5.6%</b>
マテリアル	売上高 (a)		12,100	13,330	15,300	12,300
	営業利益 (b)		<b>1,060</b>	<b>412</b>	<b>1,100</b>	<b>1,300</b>
	営業利益率 (b/a)		<b>8.8%</b>	<b>3.1%</b>	<b>7.2%</b>	<b>10.6%</b>
	EBITDA (c)		1,830	1,296	1,870	2,370
	EBITDA率 (c/a)		15.1%	9.7%	12.2%	19.3%
	ROIC		<b>6.7%</b>	<b>2.3%</b>	<b>6.0%</b>	<b>8.0%</b>

\* ハイライトされている指標が各領域のManagement KPI  
本表の計数は、各領域ごとの見通しおよび計画であり、合算した数値は全社の値とは一致しない

# INDEX

1. 中計の進捗状況（全社）
2. 中計の進捗状況（各事業）
  - 2-1 重点成長事業
  - 2-2 領域別トピックス
3. 経営基盤強化の取り組み
  - 3-1 GDP+無形資産
  - 3-2 リスクマネジメント・ガバナンス



## 変革に向けグループ全体で取り組む4つの重要テーマ

**G**  
Green

グリーントランスフォーメーション



無形資産の最大活用

人財・コア技術・ノウハウ・  
データ・マーケティングチャネル・  
信頼・ブランド等**D**  
Digitalデジタル  
トランスフォーメーション**P**  
People「人財」の  
トランスフォーメーション

## Green (グリーントランスフォーメーション)

自社と社会のGHG排出量削減施策を着実に実行。様々な産業の“脱炭素化のパートナー”として選ばれる企業を目指す

## 自社のGHG排出量削減 (Scope1,2)

2022年度にGHG削減の実行シナリオ検討 (含む、経済性) を実施



## ■ 2030年に向けた具体的アクション

## ① エネルギーの低炭素化

- 既存水力発電所の最大活用
- 火力発電燃料の低炭素化 (火力発電所の脱石炭化を目指す)
- 太陽光発電への投資
- 購入電力の再エネへの切り替え、他

## ② 生産プロセス効率化

- 革新プロセスの開発
- 省エネ、収率向上、等

## ③ 製品・事業ポートフォリオ転換

## 社会のGHG排出量削減

バリューチェーン全体を俯瞰し、ユーザーでの製品使用や使用後の処分も含めたトータルでのGHG削減への取り組みを推進



## ■ 今後の方向性

- カーボンニュートラルに貢献する製品・事業群への転換加速/ビジネスモデル変革
- 次世代革新技術開発/新技術へのアクセス (CNに特化したCVC投資枠の設定等)
- 他社との共創/ルール形成への参画

主要KPI  
進捗当社のGHG  
排出量削減

2030年……………▲30%以上 (2013年度比)  
2050年……………カーボンニュートラル  
⇒2021年度実績▲21%削減 (2013年度比)

社会のGHG排出量削減  
(環境貢献製品の拡大)

2030年……………GHG削減貢献量を2倍以上 (2020年度比)  
……………環境貢献製品の売上高\*向上  
⇒20製品認定済 (2022年度時点)、GHG削減貢献量1.2倍・環境貢献製品売上高比率\*33% (2021年度時点)

\*ヘルスケア領域を除く売上高に対する比率

22年度からは「デジタル創造期」と掲げ、①デジタル基盤強化 ②経営の高度化 ③ビジネスモデル変革 の視点でDXを推進

グループ共通デジタル基盤強化の進捗

経営の高度化、ビジネスモデル変革を進め、成果の発現フェーズへ

人	<b>全従業員を対象にしたデジタル活用人財育成</b> デジタルオープンバッジレベル3 1.6万人履修完了	<b>デジタルプロフェッショナル人財の育成・獲得</b> 230名 (2021年度末) ⇒1,070名 (2022年度末)
	<b>データマネジメント基盤「DEEP*」本稼働</b> グループ全体のデータ資産を探索・連携・活用できる基盤	<b>R &amp; Dデジタルプラットフォームによるデータ活用強化</b> データ保全・資産化、即時にMI、高度なデータ分析が可能
	<b>Asahi Kasei Garageのグループ内浸透・定着</b> デザイン思考×アジャイル開発で新しい価値・サービス創出	<b>社内DXコミュニティ活動活性化</b> 従業員同士がデジタルを学び合う場の社内アクセス数は半年で4倍に



社外表彰

- 日経B2Bマーケティングアワード 大賞 (デジタルマーケティング)
- HRX of the Year 2022優秀賞 (人材育成) ・ JDMC2023年データ人材賞 (人材育成)
- Forbes CIO Award 2022経営貢献賞 (DX全般)
- SAP Japan Customer Award 2022 (サステナビリティ)

KPI	デジタルプロ人財 10倍 (2021年度比)	デジタルデータ活用量 10倍 (2022年4月対比)	重点テーマ増益貢献100億円
(2024年度目標 : DX-Challenge 10-10-100)	2024年度目標 2,500名 2022年度実績 1,070名 (2023年1月末時点実績)	2024年度目標 10倍 2022年度実績 2.5倍 (見込み)	2024年度目標 100億円 (2024年度までの3年累計) 2022年度実績 31億円 (見込み)

DX関連投資は累計約300億円を想定 (2024年までの3年累計) : デジタル変革にかかる情報化投資やクラウド利用料

\* Data Exploration and Exchange Pipeline

# People (「人財」のトランスフォーメーション)

“人は財産、すべては「人」から”

多様な“個”の終身成長 + 共創力で未来を切り拓く



## 主な取り組み事例

- 従業員の挑戦・学び・成長をサポート  
CLAP (旭化成独自の学習プラットフォーム)  
CaMP (キャリアデザインプラットフォーム)
- シニアの活躍推進 (定年延長含む)
- 高度専門職、公募人事制度の拡充

挑戦・成長を促す  
終身成長

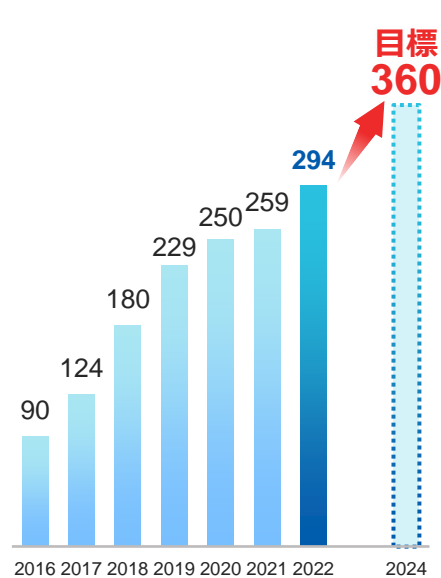
多様性を活かす  
共創力

- 「人・知恵」をつなげる場づくり  
One AK TOP AWARD /  
高度専門職発表会 / 全社研究発表会 /  
デジタルを活用した社内コミュニティ活動活性化等
- 攻めの人財獲得
- 人財関連KPIと役員報酬の連動

## 人財における主要KPIの推移

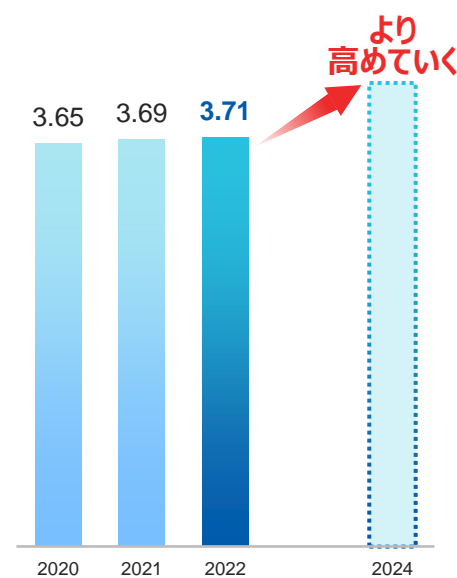
### 高度専門職の育成・獲得

高度専門職人数



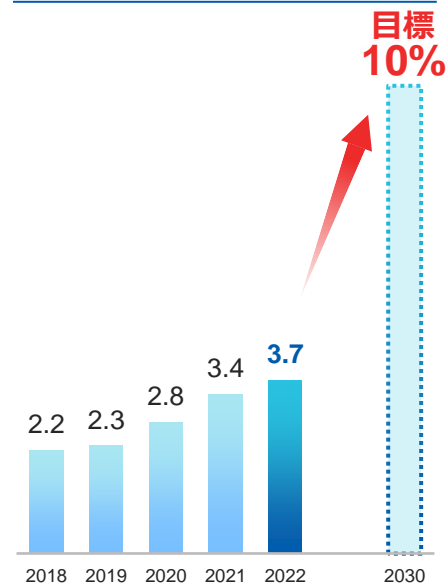
### 従業員エンゲージメント強化

エンゲージメント調査「KSA」  
成長行動指標の推移



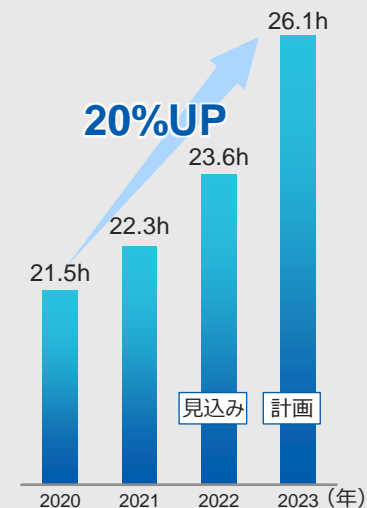
### DE&Iの推進

ラインポスト+  
高度専門職における女性比率



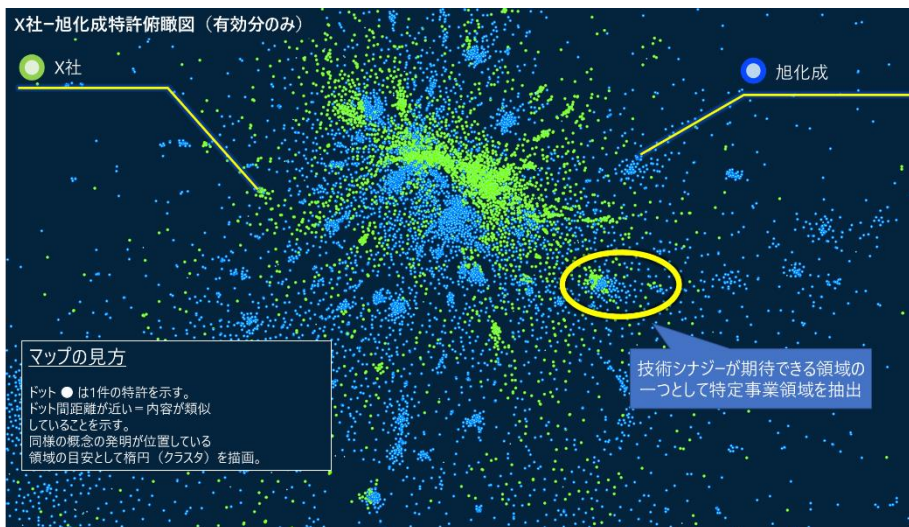
参考

従業員1人あたり  
年間研修時間



## 実例) 構造転換と成長加速への活用

旭化成とX社における特定事業の共同新設分割



シナジー分析 | 統合した場合の両社のシナジー効果を可視化

競争優位性 | 統合した場合の競争優位性をシミュレーション  
競争に対する勝ち筋を抽出

## イノベーション創出の基盤整備

人財、コア技術、データ、ノウハウをつなげ、活かす

### 人財レコメンドシステム : SPACE



### コア技術と エマージング技術の マッチングシステム

知財情報を用いた親和性分析により当社コア技術と新興技術をマッチングする新事業創出プラットフォームを構築

## 無形資産を活用した事業開発

### 2023年度よりテクニカルBDE\*(Business Development Executive)によるテクノロジーベースの事業開発をスタート

\*技術に精通し、パートナーとなる企業の経営者層にアプローチでき、無形資産をオフリング化し、連携開発や連携研究の契約を獲得できる人財

# INDEX

1. 中計の進捗状況（全社）
2. 中計の進捗状況（各事業）
  - 2-1 重点成長事業
  - 2-2 領域別トピックス
3. 経営基盤強化の取り組み
  - 3-1 GDP+無形資産
  - 3-2 リスクマネジメント・ガバナンス



## 当社グループを取り巻く事業環境の激しい変化

- COVID-19感染拡大以降の価値観の変化
- 国際関係の緊張の高まり

等

## リスクマネジメントを強化

各組織における自律的なリスク管理



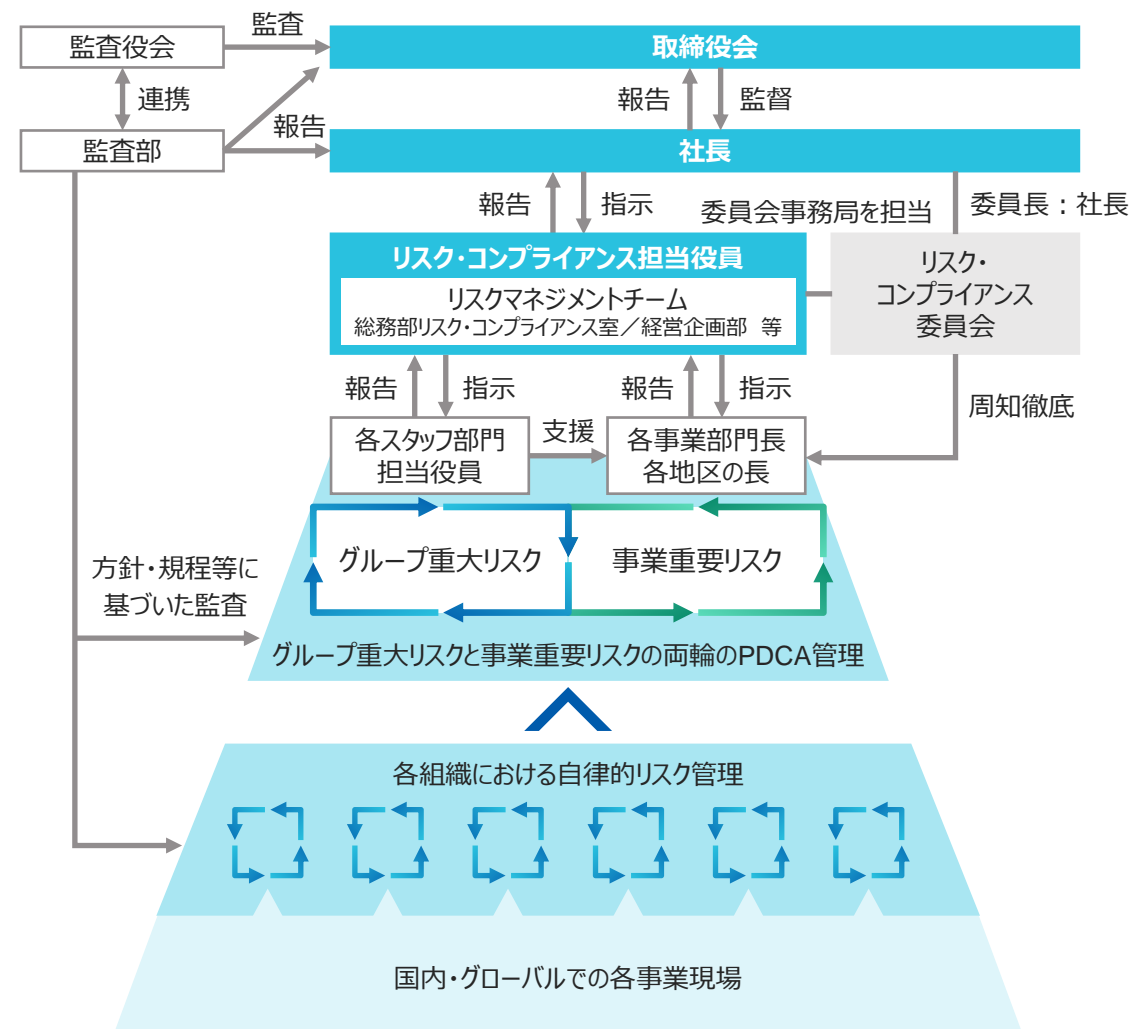
強化ポイント 1

マネジメント体制と  
関係者の役割の明確化

強化ポイント 2

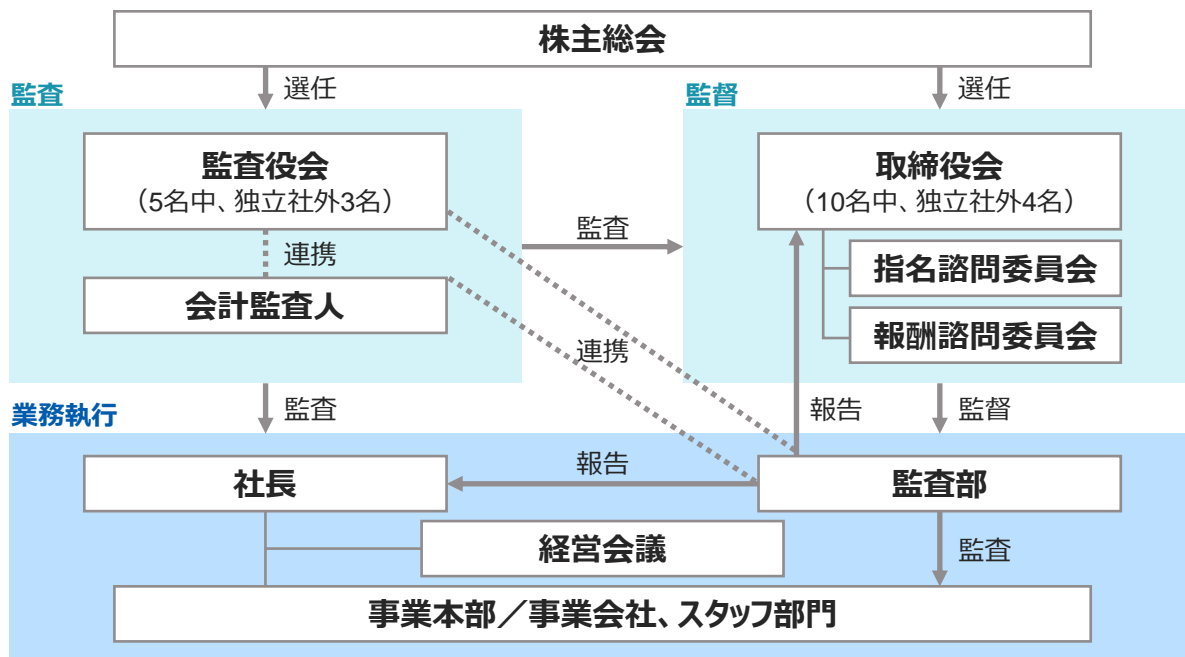
リスクマネジメントの  
PDCAサイクルの強化

## リスクマネジメント体制と各担当の役割

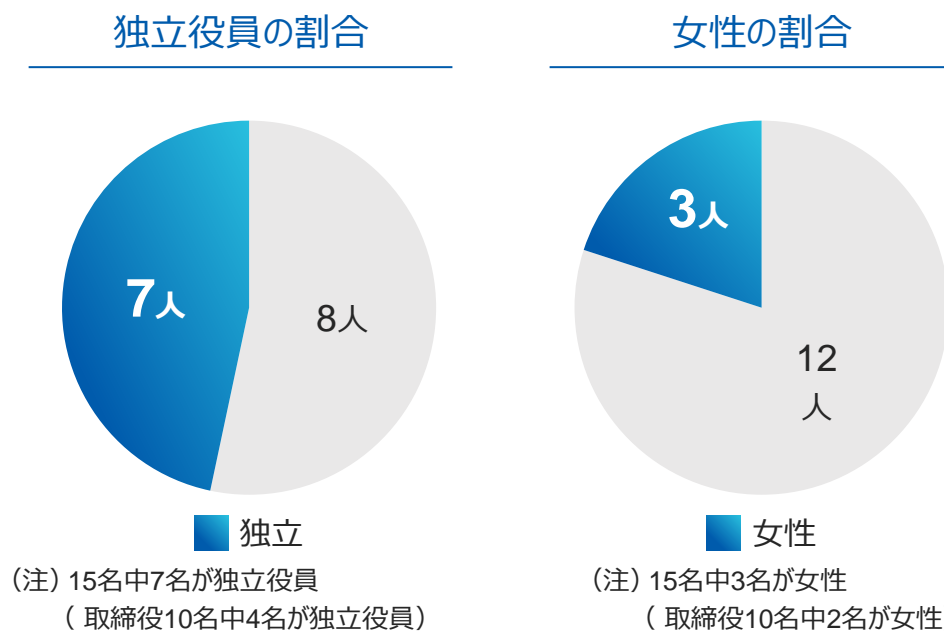


- 取締役会構成について、重要経営事項（事業ポートフォリオ管理、リスクマネジメント、サステナビリティ関連、大型M&Aの案件、財務資本政策等）を中心とした議論によりふさわしいメンバー構成を志向
  - ・2023年6月開催の定時株主総会を経て、モニタリング機能を一層充実させる方向に構成メンバーを変更予定
- 多種多彩な経験・専門性をもったメンバーにより、多様な事業を行う当社グループの経営を俯瞰して議論できる場を追求
  - ・2023年4月より経営会議に外国籍の役員（ヘルスケア領域担当）が参加
- 中期経営計画の方針に沿った役員報酬制度の見直しを実施

### 当社のガバナンス体制（本年株主総会後の予定）



### 取締役会メンバーの構成（本年株主総会後の予定）





# 財務・非財務主要KPI一覧

## 財務 KPI

### 利益成長

<営業利益額>

24年度 **2,000~**億円  
30年度 近傍 **4,000**億円

### 資本効率

<ROE> <ROIC>

24年度 **9%~** **6%~**  
30年度 近傍 **15%~** **10%~**

### 事業PF転換

<営業利益 GG10比率>

24年度 **50%~**  
30年度 近傍 **70%~**

### GG10関連 有効特許件数の割合

30年度 **50%超**  
(21年度: 30%超)

### デジタルプロ人財

24年度 **10倍**  
(21年度比)

### 高度専門職

24年度 **360名**  
(21年度: 259名)

### 当社GHG排出量

30年度 **30%以上削減**  
(13年度比)

### 環境貢献製品を通じた GHG削減貢献量

30年度 **2倍以上**  
(20年度比)

## 非財務 KPI

新しい道を切り拓くために

# 》》 Be a Trailblazer

Animal  
sahi **-Spirit**

野心的な意欲

健全な危機感

迅速果断

進取の気風

収益の低迷  
積極投資  
の計画未達



困難な状況の打破



成長への執着

# AsahiKASEI

## *Creating for Tomorrow*

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“暮らし”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一。

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。

### 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。