

AsahiKASEI



経営説明会

中期経営計画2027 進捗状況

Trailblaze Together

2026年4月15日

旭化成株式会社

* 2026年7月に2025年度見通しを実績に更新



本日本お伝えしたいこと

2027年度の営業利益目標 2,700億円に向けて順調に進捗

- ✓ 「ヘルスケア」「AI・半導体」といった成長分野が利益拡大をけん引
- ✓ 不透明な事業環境下でも持続的成長を実現する事業ポートフォリオ
- ✓ 中期的な企業価値向上に向けた成長投資と構造転換を決定
- ✓ Diversity（多様性）とSpecialty（独自性）を併せ持つ
旭化成のエコシステムをさらに進化

目次

1. 旭化成が目指す姿

2. グループ全体の状況

3. 事業戦略の実行状況

4. 旭化成のエコシステムによる価値創造

2030年を目指す姿

「持続可能な社会への貢献」と「持続的な企業価値向上」の
2つのサステナビリティの好循環

持続的利益成長

高い資本効率

営業利益 3,800億円 CAGR 10%以上 (FY24→30)

ROIC 8%以上

ROE 12%以上

さまざまな分野の社会課題に正面から対峙して

“持続的にイノベーティブな製品・サービス・ビジネスモデルを創出”

取り組む課題・
実現したい姿

カーボンニュートラル
／循環型社会

デジタル革新による
新しい価値創出

より快適・安全
・安心な暮らし

人生を豊かにする
住まい・街

生き生きとした
健康長寿社会

各領域の
あり方

マテリアル

“素材・化学”の技術・知見を
活かし、地球と人びとの
より良い暮らしに貢献する
サステナブルソリューションを提供

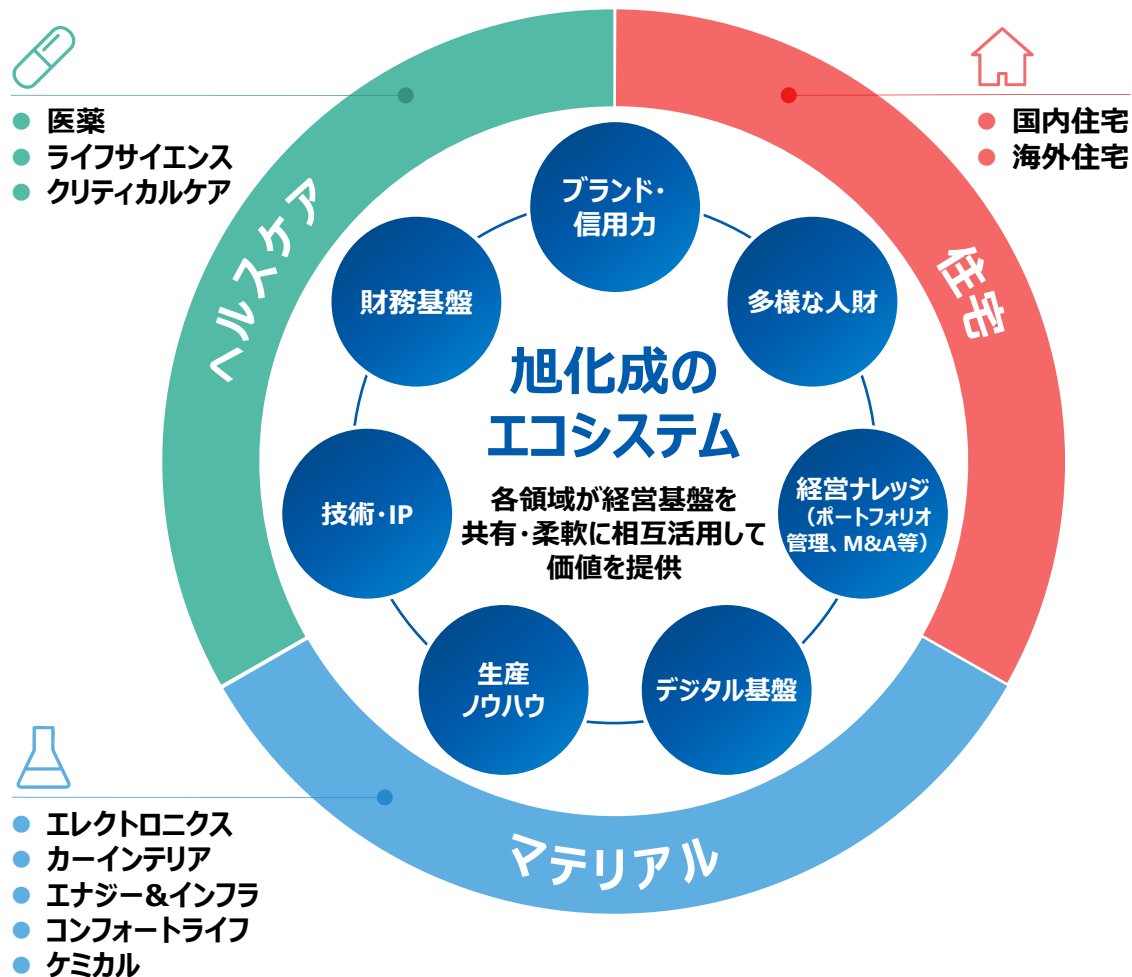
住宅

高品質で耐久性に優れた住宅・
建材や、住まいに関するさまざまな
サービスの提供を通じ、
安心して豊かな暮らしを実現

ヘルスケア

“Improve and save patients' lives”
のミッションの下、アンメット
ニーズを満たす革新的な医薬や医療
機器の提供で人びとの命に貢献

旭化成のエコシステムと3領域の勝ち筋



3領域における勝ち筋

ヘルスケア

- 特定領域にフォーカス
- M&Aノウハウ・人財を最大活用



住宅

- 人財、ブランド等の強みに基づく独自のポジショニング
- 国内のノウハウに基づくビジネスモデルでの海外展開



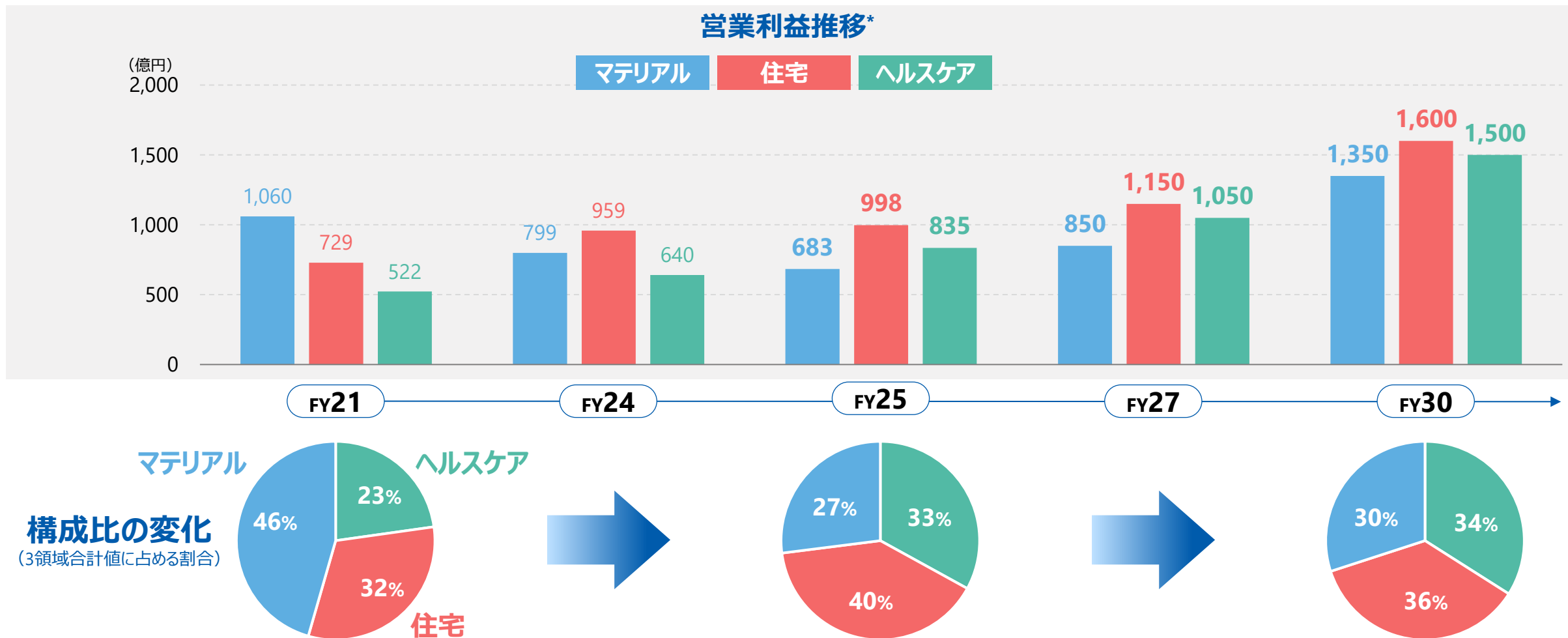
マテリアル

- 培ってきた技術・ノウハウが活きるニッチな分野で収益創出
- 他社資本、連携を活用した成長アプローチ



利益構成の推移（Diversity × Specialtyの進化）

マテリアルを中心とした事業構成から、多様な産業における高付加価値事業が
高い水準の利益貢献を果たす姿へシフト



* FY27は修正計画

目次

1. 旭化成が目指す姿

2. グループ全体の状況

3. 事業戦略の実行状況

4. 旭化成のエコシステムによる価値創造

中期経営計画の目標・基本方針



中期経営計画2027の基本方針

投資成果創出による利益成長

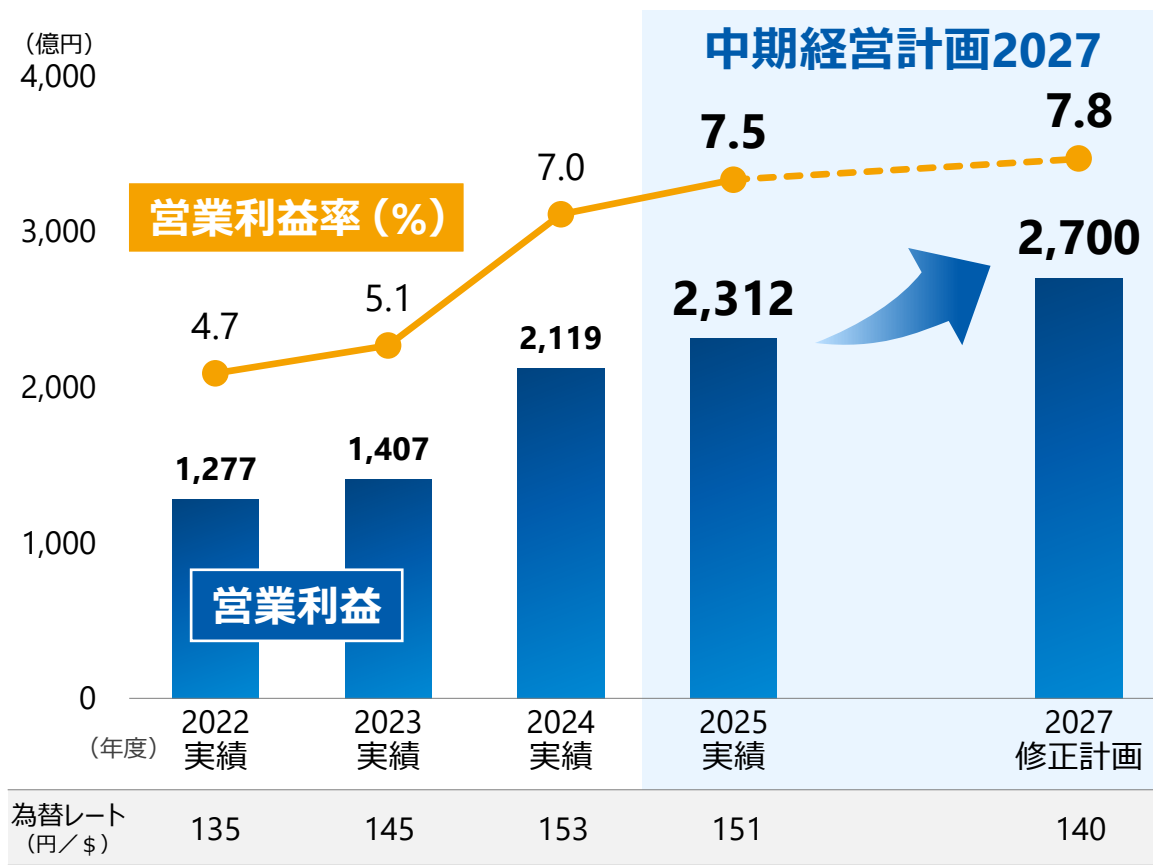
構造転換や生産性向上による資本効率改善

Diversity（多様性） × Specialty（独自性） の進化

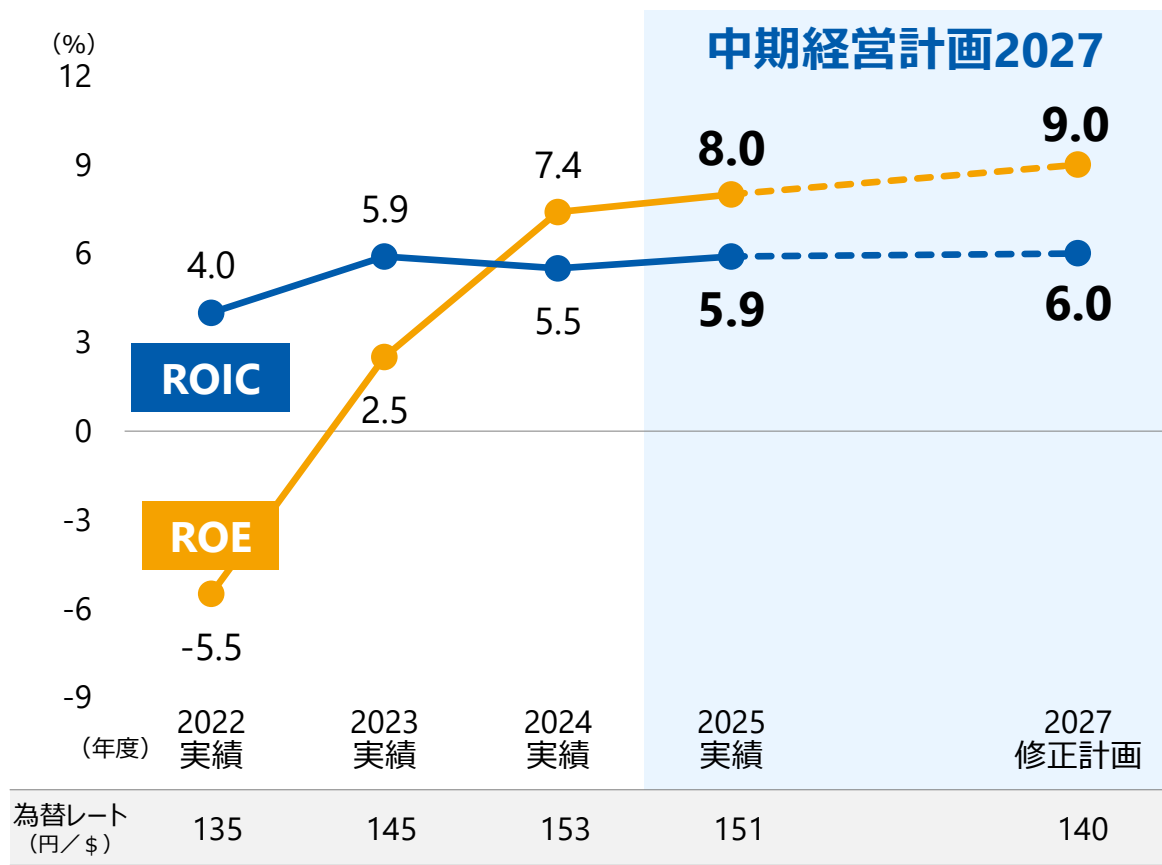
経営指標（営業利益関連・ROIC・ROE）

2025年度は2年連続で過去最高益を更新。2027年度の目標に向けて着実に進捗

営業利益／営業利益率の推移



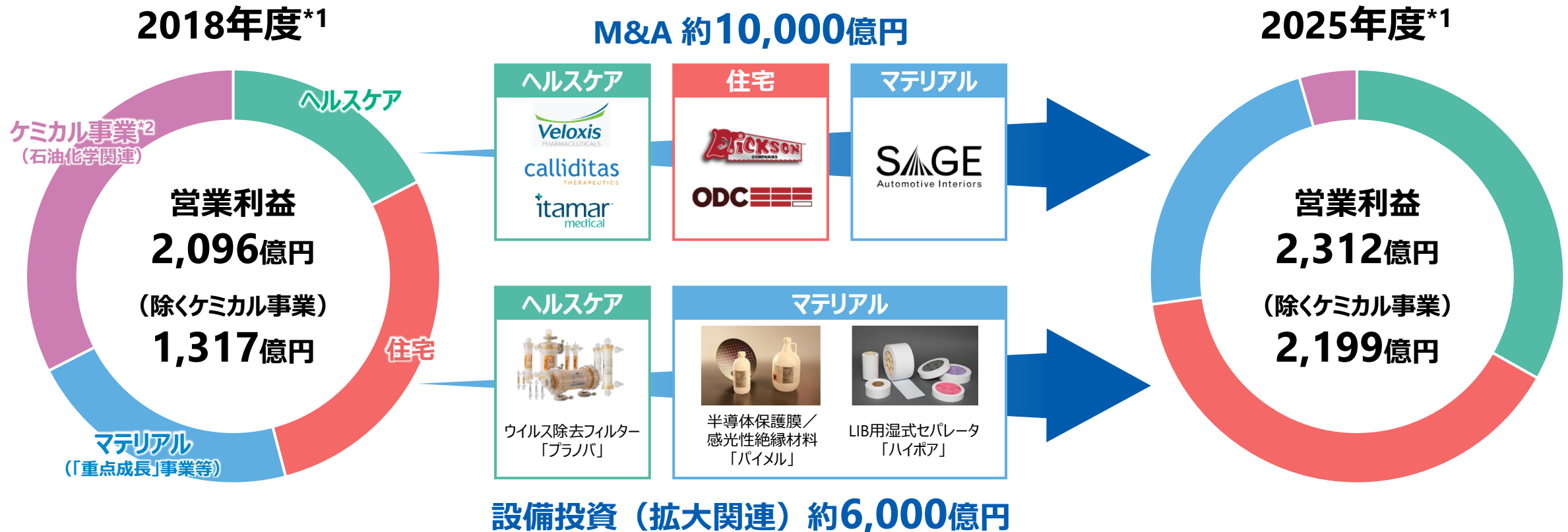
ROIC／ROEの推移*



* ROICは（営業利益-法人税等）÷ 期中平均投下資本で算出

事業ポートフォリオ変革による企業価値向上

積極的な拡大投資を通じて事業ポートフォリオを変革



旭化成の
エコシステム

高付加価値市場への注力

戦略的な
キャピタルアロケーションの実行

多様な無形資産の活用
(技術、人財、経営ナレッジ等)

*1 上記グラフはグループ全体から「その他」「消去又は全社」を除いた数値における構成比を示している

*2 現在のパフォーマンスケミカルとエッセンシャルケミカルに含まれる事業の利益の合計値

事業ポートフォリオ（各事業の位置づけ）

「重点成長」、「戦略的育成」への継続的な投資による利益成長と並行して、
「収益改善・事業モデル転換」の改革を進める

重点成長

- 過去投資からの利益創出
- 非連続成長も含めた積極投資

戦略的育成

- 将来の成長ドライバー
- 競争力強化の観点での提携戦略推進

収益基盤維持・拡大

- 安定収益創出
- 拡大機会は資本効率を強く意識した上で判断

収益改善・事業モデル転換

- 収益/資本効率が低迷する事業の構造転換
- 無形資産を活用した新しい事業モデルへのシフト

ヘルスケア



医薬



クリティカルケア

住宅



海外住宅



ライフサイエンス



国内住宅（不動産開発）



国内住宅（建築請負、賃貸管理・流通、リフォーム、建材）

マテリアル



エレクトロニクス



エネルギー&インフラ



カーインテリア



コンフォートライフ



ケミカル

事業別の概要・計数計画

ヘルスケア

	主な事業	事業の位置づけ	営業利益（億円）				ROIC		
			FY24 実績	FY25 実績	FY27 修正計画	FY25⇒27 差分	FY24 実績	FY25 実績	FY27 修正計画
ヘルスケア	医薬	● 主要疾患領域（自己免疫、重症感染症、移植、腎臓疾患）	266	473	500	+27	4%	5%	6%
	ライフサイエンス	● バイオプロセス							
	クリティカルケア	● 着用型自動除細動器 ● 除細動器、AED	374	361	550	+189	7%	7%	13%
住宅	国内住宅	● 建築請負 ● リフォーム ● 不動産 ● 建材	836	924	870	▲54	48%	43%	27%
	海外住宅	● 北米住宅 ● 豪州住宅	123	74	280	+206	7%	3%	9%
マテリアル	エレクトロニクス	● 電子材料 ● 電子部品	221	282	330	+48	16%	18%	17%
	カーインテリア	● 自動車内装材 ● 人工皮革	108	91	120	+29	4%	4%	5%
	エネルギー&インフラ	● セパレータ（ハイポア等） ● イオン交換膜、膜・水処理 ● 水素関連	28	5	10	+5	1%	0%	0%
	コンフォートライフ	● 繊維 ● 消費財	197	172	210	+38	8%	6%	6%
	ケミカル	● パフォーマンスケミカル（樹脂関連） ● エッセンシャルケミカル（石油化学関連）	279	113	180	+67	6%	2%	4%

不動産開発
戦略的育成
建築請負・リフォーム他
収益維持・拡大

事業ポートフォリオ変革の進捗

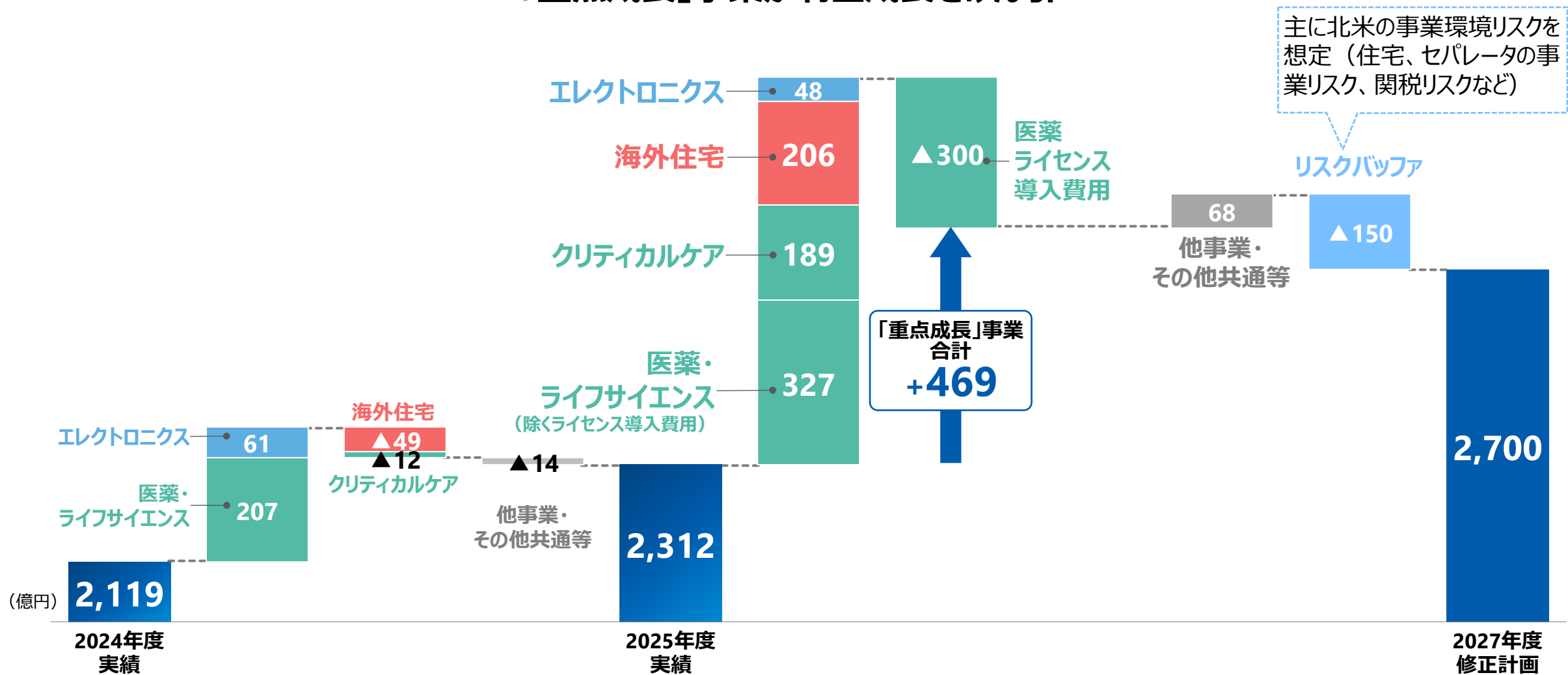
中計初年度から積極的な成長投資と構造転換を決定

(年度)*1 2022～2024		2025～2027 ※2025年度意思決定案件（投資額は概算値）		
前中期経営計画2024 ~Be a Trailblazer~		中期経営計画2027 ~Trailblaze Together~		
成長投資	 ライフサイエンス ● Bionova（バイオCDMO事業）買収	 海外住宅 ● Focus（ネバダ州）買収 ● ODC（フロリダ州）買収	 エレクトロニクス ● パイメルの能力増強 160億円 FY28上期生産開始	 医薬 ● Aicuris買収 FY26 1Q 1,431億円 買収完了
	 医薬 ● Calliditas買収	 エナジー&インフラ ● LIB用湿式セパレータの米国・日本での塗工設備増強 ● LIB用湿式セパレータの北米における一貫工場の建設	 エナジー&インフラ ● クリーン水素製造用アルカリ水電解システムの生産能力拡大 310億円 FY28生産開始	 ライフサイエンス ● プラノバ（ウイルス除去フィルター）の新紡糸工場建設 FY29下期 234億円 商業生産開始
	 エレクトロニクス ● パイメル（半導体保護膜/層間絶縁膜）の能力増強			
構造転換	 エレクトロニクス ● ペリクル事業の譲渡	 建材 ● ALC岩国工場閉鎖	 エレクトロニクス ● UVC LED事業の終了	 パフォーマンスケミカル ● ヘキサメチレンジアミンの生産終了
	 コンフォートライフ ● スパンボンド共同事業会社設立 ● 旭化成ボックスの事業譲渡	 医薬 ● 診断薬事業の譲渡	 エナジー&インフラ ● 鉛蓄電池用セパレータ事業の譲渡	 エッセンシャルケミカル ● MMA等の事業撤退 ● AMEC*2水島工場のエチレン設備停止
	 エッセンシャルケミカル ● PTT Asahi Chemicalにおけるアクリロニトリル等の事業撤退	 ライフサイエンス ● セパセル事業の構造転換 ● 血液浄化事業の譲渡	 コンフォートライフ ● 商社機能の経営統合	 クリティカルケア ● データマネジメント事業の一部を譲渡

*1: 意思決定の年度
*2: 三菱ケミカル旭化成エチレン株式会社

事業別営業利益変化

「重点成長」事業が利益成長をけん引

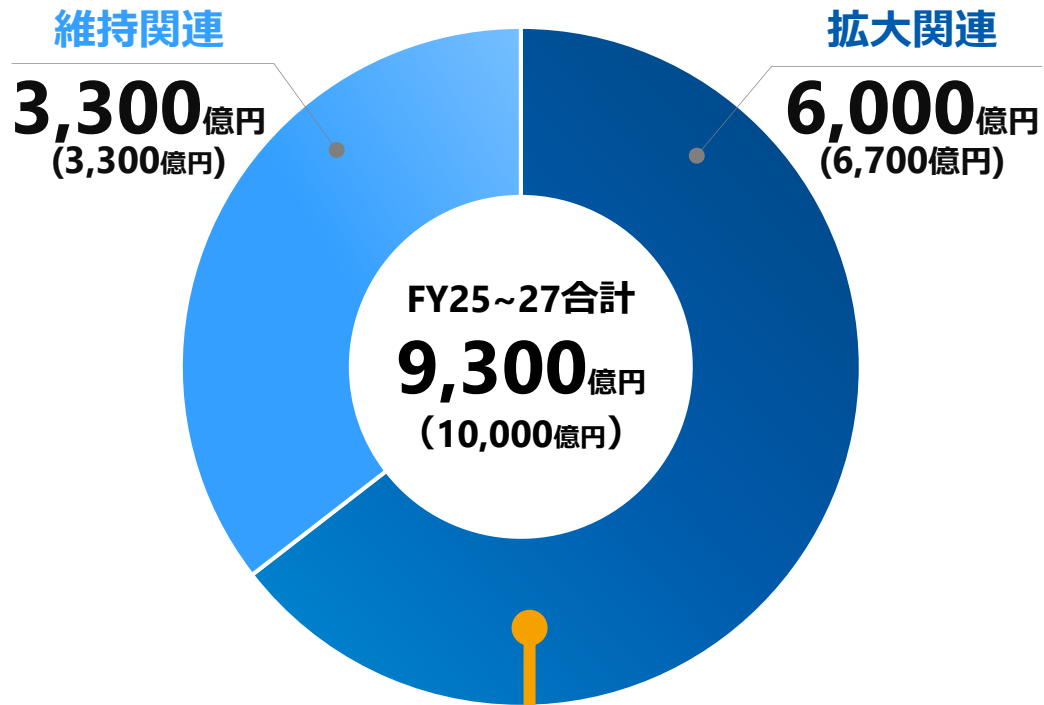


長期投資計画

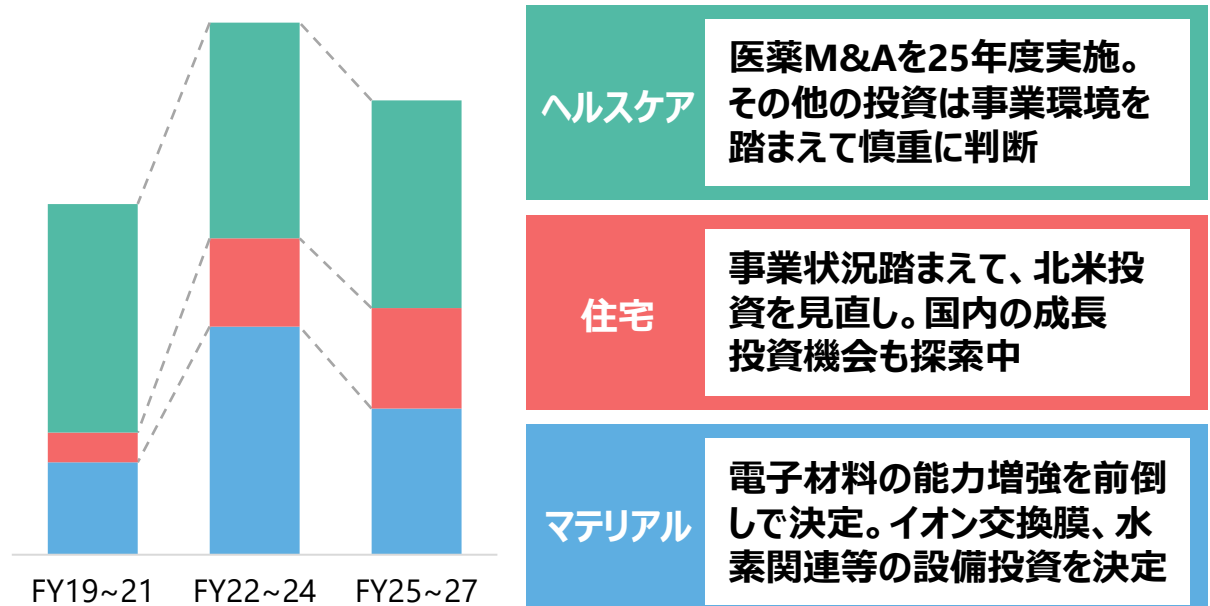
ヘルスケアを中心に投資案件の精査をしたことで中計3年間の投資額は減少したが、
「重点成長」事業においては積極的な拡大投資を推進

中計期間の意思決定ベース累計投資額

(括弧内は当初計画)



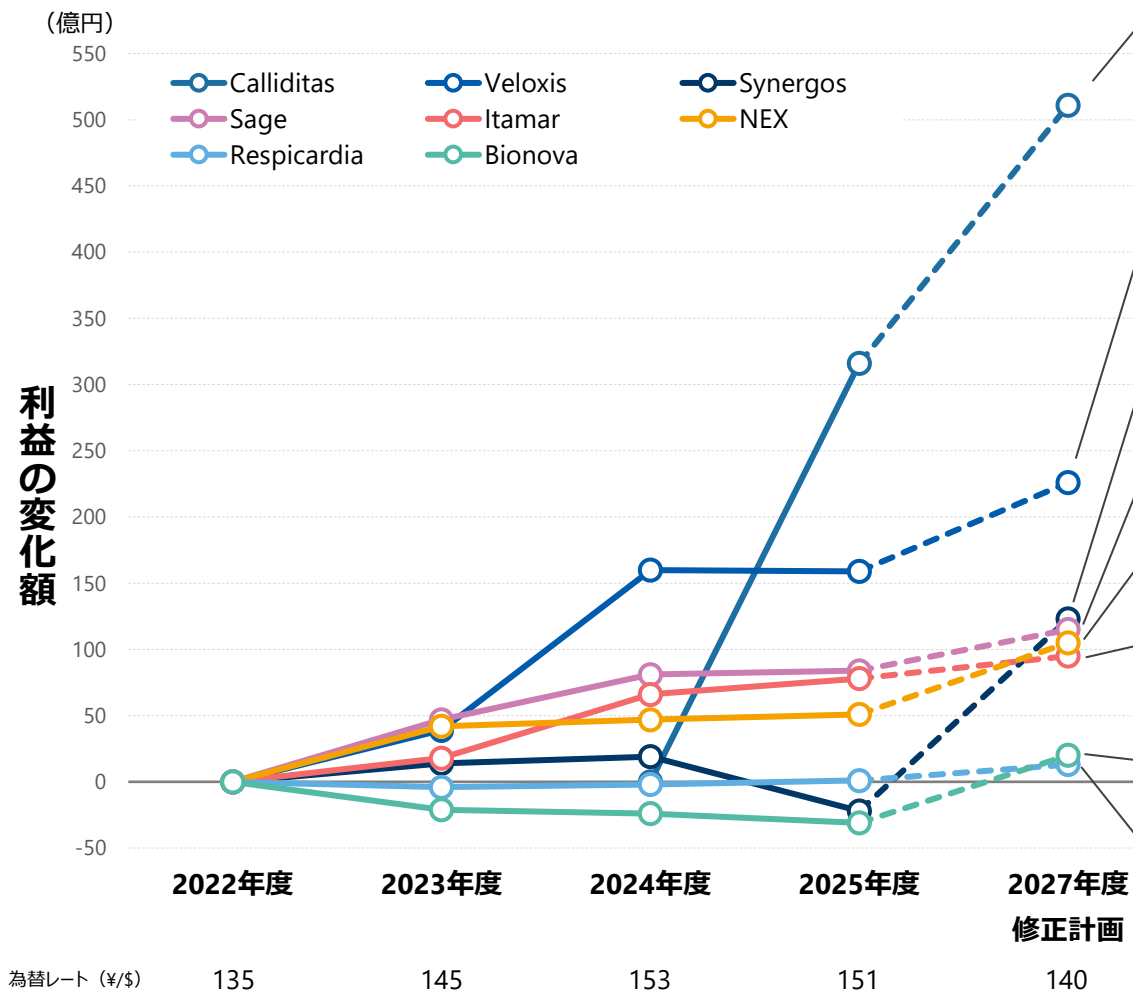
拡大関連投資の領域別推移



拡大関連のうち、**約6割**を「重点成長」事業に投資

M&Aの進捗状況

主要M&A案件の利益成長*



calliditas
THERAPEUTICS
(医薬)

2025年度はガイドラインの推奨等の追い風もあり、想定を上回る利益成長を達成。継続してTarpeyoの認知度を高める活動が続け、さらなる売上拡大を図る

Veloxis
PHARMACEUTICALS
(医薬)

営業活動体制の強化により堅実に売上増加を見込む。パイプライン拡充に向けた研究開発費が増加見込み

synergos
(海外住宅・北米)

インフレの懸念や金利の高止まりなどによる市況悪化に伴い足元の業績は悪化。中長期的な需要増加を見込み Synergosモデルの強化によるシェア拡大、エリア拡大を目指す

SAGE
Automotive Interiors
(カーインテリア)

自動車市場の低迷により、買収当初の想定より成長が遅れていたが、需要回復にあわせて順調な拡大を見込む

NEX
Building Group
(海外住宅・豪州)

人口増加に伴い、新設住宅着工許可戸数が増加傾向。州ごとのシェア拡大や新たに土地開発事業をスタートし収益性の高い事業を目指す

itamar
medical
(クリティカルケア)

閉塞性睡眠時無呼吸症の治療薬登場により、疾患認知度が向上。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、グローバルでさらなる成長を目指す

Bionova
Scientific®
(ライフサイエンス)

資金調達環境の変化を受けた医薬スタートアップからの受注が低迷。市況の改善がみられはじめるものの、投資の先送りや固定費削減などを実施して事業立て直しを進める

Respicardia
(クリティカルケア)

新規医療デバイスとして、エビデンスを蓄積しながら着実に販売を拡大。2025年度に中枢性睡眠時無呼吸症の推奨治療としてガイドラインに掲載され、今後の持続的な成長を期待

* 2022年度からの営業利益+PPA償却費の変化。Calliditasは2024年度からの増分

構造転換（マテリアル領域）

朱書き部分が4/15の経営説明会時点からのアップデート部分

取り組みの進捗状況

- 本日発表した案件も含むケミカル事業の改革に加え、ケミカル事業以外においては他社への譲渡や協業を進め、中計目標の**約7割**に相当する構造転換を意思決定
- 引き続き、ケミカル事業を中心に構造転換を検討

中計期間に
全体の**約20%**の
構造転換を目指す

うち**約半分**が
ケミカル事業
を想定

マテリアル領域
2024年度実績売上高

13,688億円

ケミカル事業
6,517億円

パフォーマンス
ケミカル **2,474**億円

エッセンシャル
ケミカル **4,043**億円

売上規模
(概算値)*

意思決定時期・件名

ケミカル
事業

350
億円

25年 5月 MMAなどの事業撤退
25年12月 ヘキサメチレンジアミンの生産終了
26年 1月 AMEC水島工場のエチレン設備停止

ケミカル
事業以外

900
億円

25年12月 商社機能の経営統合
25年12月 鉛蓄電池用セパレータ事業の譲渡
26年 3月 UVC-LED事業の終了

ケミカル
事業

780
億円

26年 5月 水島製造所の一部誘導品事業の
再構築

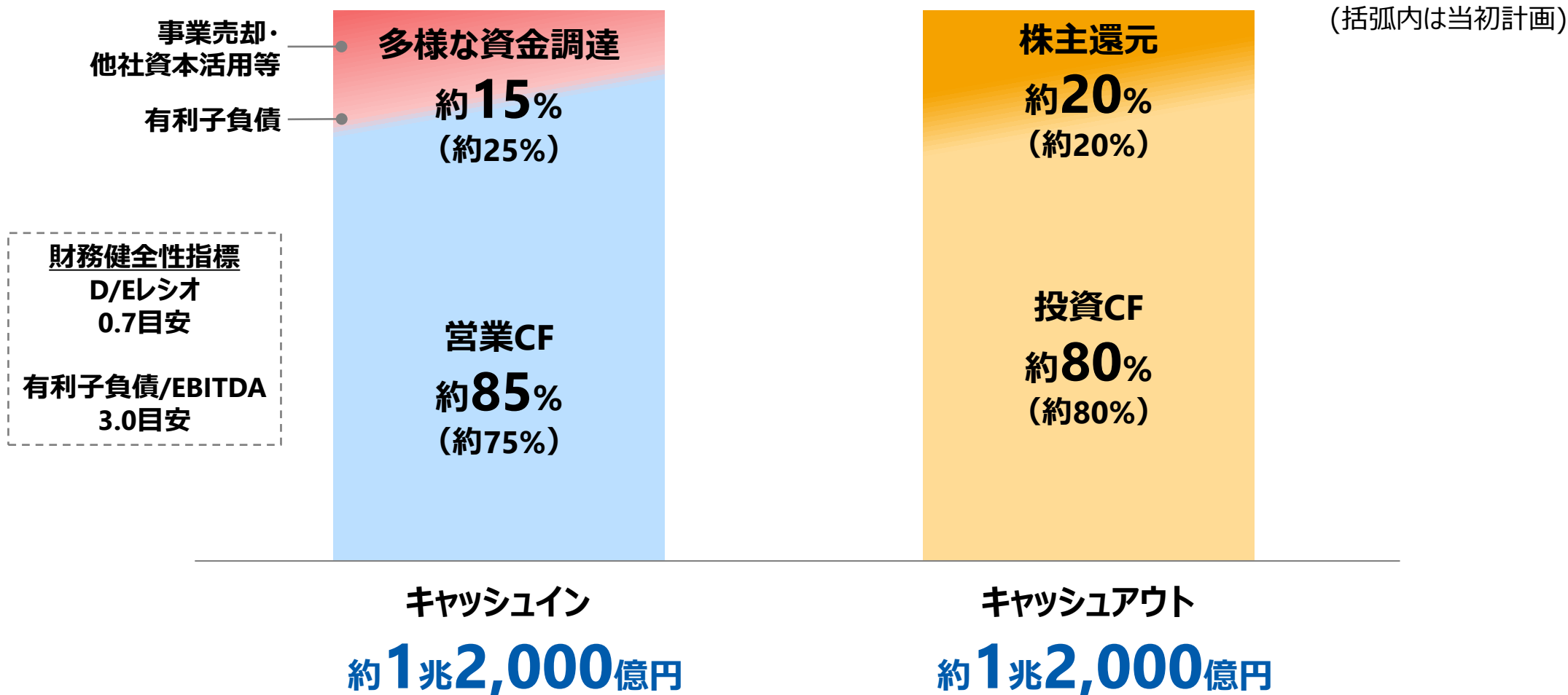
2025年度
決定分

2026年度
決定分

キャピタルアロケーション（2025~27年度の3年間）

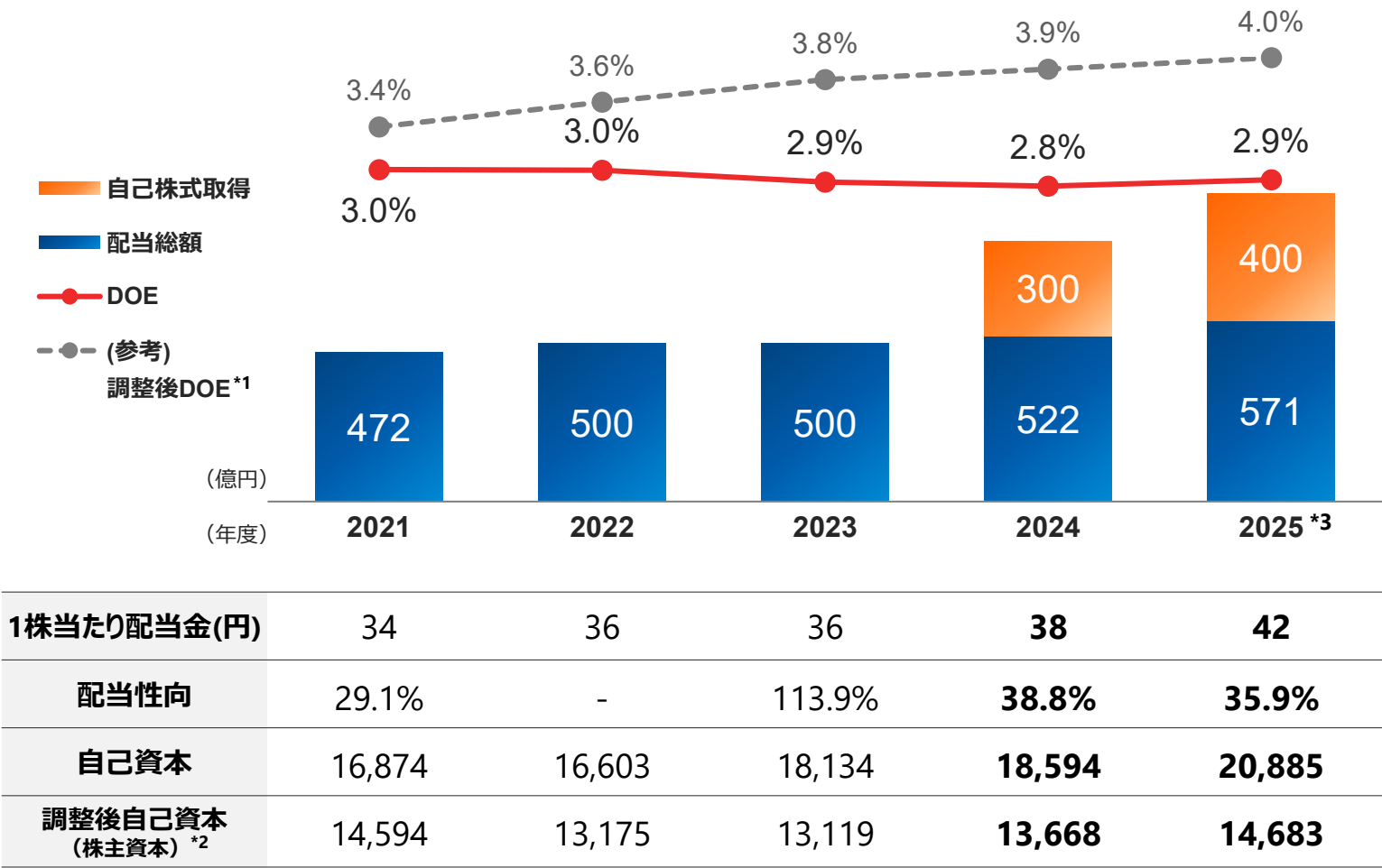
成長投資と株主還元のバランスを重視。

好調な利益推移により営業CFが当初計画より上振れし、有利子負債調達が減少



2. グループ全体の状況

株主還元方針



株主還元方針

- 中期的なFCFの見通しから、株主還元の水準を判断する
- DOE3%を目安とした、中長期的な累進配当を目指す
- 自己株式取得は資本構成適正化に加え、投資案件やキャッシュフロー、株価の状況等を総合的に勘案して検討・実施する

1年TSR（株主総利回り）実績

2023年度	2024年度	2025年度
124%	97%	148%

累進配当を特に重視し、還元水準の継続的向上を図る

*1: 調整後DOE = 配当総額/調整後自己資本
 *2: 調整後自己資本 = 株主資本 = 自己資本 - その他の資本構成要素
 *3: 自己株式取得の400億円は2025年11月5日に決議した取得価額の総額であり、実際に2025年度に取得した金額とは異なる。

経営指標

	(億円)	2024年度 実績	2025年度 実績	2027年度 修正計画	2027年度 当初計画	'24→'27修正 成長率 (年率)
	売上高	30,373	30,745	34,700	31,800	
収益性	営業利益	2,119	2,312	2,700	2,700	8.4%
	売上高営業利益率	7.0%	7.5%	7.8%	8.5%	
	のれん償却前営業利益	2,445	2,649	3,060	3,060	
	EBITDA ^{*1}	3,980	4,275	4,830	4,960	
	売上高EBITDA率	13.1%	13.9%	13.9%	15.6%	
	親会社株主に帰属する当期純利益	1,350	1,588	1,740	1,740	
	EPS（円）	97.9	117.0	129.6	127.4	
資本効率	ROIC ^{*2}	5.5%	5.9%	6.0%	6.0%	
	ROE	7.4%	8.0%	9.0%	9.0%	
財務健全性	D/Eレシオ	0.62	0.46	0.7目安	0.7目安	
	有利子負債/EBITDA	2.9	2.3	3.0目安	3.0目安	
	自己資本比率	46.3%	50.5%			
	為替レート（円／＄）	153	151	140	140	

*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

目次

1. 旭化成が目指す姿

2. グループ全体の状況

3. 事業戦略の実行状況

4. 旭化成のエコシステムによる価値創造

事業環境変化への対応

事業環境変化に対して機動的に対応策を講じ、中計目標の確実な達成を目指す

事業環境変化

「重点成長」、「戦略的育成」事業における対応

インフレ対応を 巡る各国財務政策	重点成長	医薬	● 米国の政策動向等のリスクを見極めた上で、 中期的成長に向けたM&Aを決定
		クリティカルケア	● 2025年度は医療機関向け除細動器の新製品発売が遅延したが、 販売後の売れ行きは好調。引き続き拡販によるシェアアップを目指す
		海外住宅	● 豪州の安定経済成長下での、 積極的な拡大策による成長追求 ● 北米の住宅需要低迷を受けたM&A計画の精査
		エレクトロニクス	● AI半導体需要の急成長を受け、 感光性絶縁材料「パイメル」の能力増強の前倒しや、次々世代ガラスクロスの開発を加速
地政学リスクの常態化と 分断型世界経済	戦略的育成	ライフサイエンス	● 需要低迷を受け、CDMO事業の体質強化・戦略再構築に着手
		国内住宅	● 建築請負事業において大型化・高付加価値化による受注単価上昇やコスト削減を加速（2025年度は計画を上回る利益を達成）
		エネルギー&インフラ	● 北米EV市場の成長鈍化を受け、LIB用セパレータ「ハイポア」カナダ工場の稼働時期を変更。 AIデータセンター向け蓄電池用途への拡販などを通じた販売ポートフォリオ拡充を推進
AI・デジタル活況や 脱炭素投資低迷に 代表される偏在的経済			



重点成長

医薬事業

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

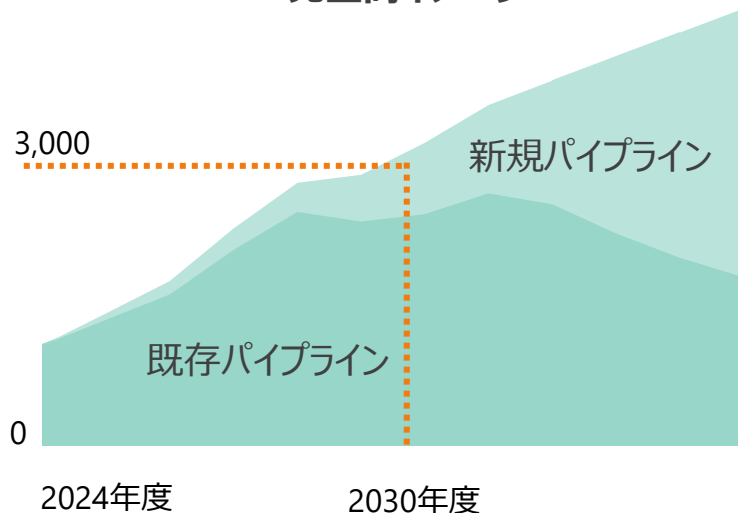
持続的な成長基盤の確立

2030年度に

売上高**3,000億円**を目指す
(営業利益率**15%以上**を想定)

(億円)

売上高イメージ

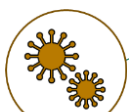


ニッチな疾患領域

自己免疫／腎臓疾患／移植／重症感染症
などのスペシャリティ領域にフォーカス

主力製剤

自己免疫疾患
ケブザラ
プラケニル



腎臓疾患
Tarpeyo
ブレディニン



共通するサイエンスは
免疫学

移植領域
Envarsus XR



重症感染症
クレセンバ
リコモジュリン



ビジネスモデル

- 過度な開発リスク回避、小規模なMR・マーケティング対応
- 大手製薬企業には小さく、小規模バイオテック企業には大きい市場を狙った事業開発

積極的な投資を通じた拡大

Veloxis
PHARMACEUTICALS

calliditas
THERAPEUTICS
* 2024年9月買収

nicuris
* 2026年2月買収契約締結

- **Tarpeyoの販売拡大**
買収時想定を上回る勢いで成長。ピーク売上高（5億ドル）到達が当初想定 of 2030年から2～3年早まる可能性
- **Envarsus XRの販売拡大**
CAGR約15%の売上成長を継続 (FY24-27)
- **VEL-101 (peggrizeprument) の開発**
Phase2試験を2026年度開始予定
- **重症感染症領域のパイプライン拡充**
「pritelivir」のPhase3試験（PRIOH-1試験）において有効性と安全性が評価され、承認に向けて準備中
- **将来の成長に向けたライセンス導入**
中計3年間で約400億円の導入費用



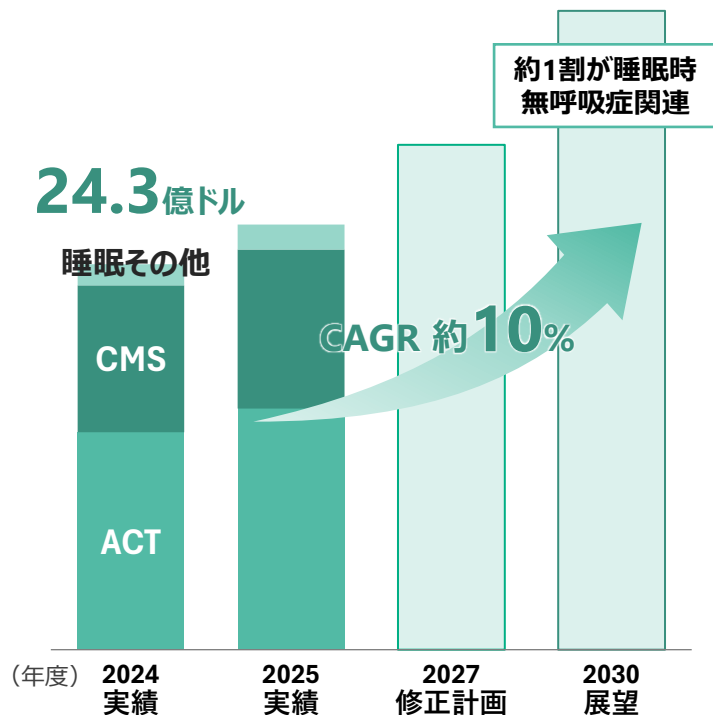
重点成長

クリティカルケア事業

重篤な心肺呼吸器関連疾患領域でのさらなる成長の追求
(既存事業のオーガニック成長、過去投資案件の成果結実)

2030年に

売上高**40億ドル**を目指す
(営業利益率約**15%**を想定)



ACT (Acute Care Technology) : 除細動器、AED、心肺蘇生関連、体温管理、ソフトウェアソリューション など



- 操作性を向上させた除細動器の新製品「Zenix」を2025年度に発売、売れ行き好調



引き続き「Zenix」の拡販、およびAEDの製品改良などを通じて持続的な成長を追求する

FY24-30 CAGR 約10%

CMS (Cardiac Management Solutions) : 着用型自動除細動器、心疾患診断・管理 など



- 次世代「LifeVest」が米国で売れ行き好調、再び成長軌道に回帰
- 欧州の治療ガイドライン^{*1}でWCD（着用型除細動器）が推奨され、市場浸透率のまだ低い欧州の事業拡大を後押し



米国での市場伸長に沿った安定的な拡大、欧州でのさらなる市場への浸透を通じて、持続的成長を実現させる

FY24-30 CAGR 約10%

睡眠 (Itamar, Respicardia) : 睡眠時無呼吸症診断・治療デバイス



- 閉塞性睡眠時無呼吸症の治療薬の承認により、疾患の認知度が向上し、Itamarの診断機器に追い風
- 米国睡眠医学会の中枢性睡眠時無呼吸症の治療ガイドライン^{*2}にRespicardiaの製品が推奨治療として掲載



睡眠関連を新しい成長分野としてリソースを継続投入し、高い成長率を目指す

FY24-30 CAGR 25%以上

*1: 2022 ESC Guidelines for the management of patients with ventricular arrhythmias and the prevention of sudden cardiac death

*2: Treatment of central sleep apnea in adults: an American Academy of Sleep Medicine clinical practice guideline



重点成長

海外住宅事業

工業化による効率化や生産性向上を通じて、現地に適した最適な住まいを提供
需要拡大を背景に事業基盤を強化し、2030年近傍に売上高5,000億円（営業利益率約10%）を目指す

北米事業

Synergosモデルのさらなる深化と
M&AなどによるSynergosモデル強化・エリア拡大

事業環境

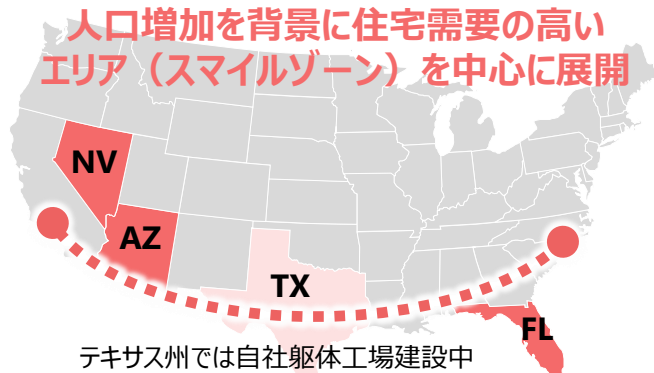
インフレの懸念や住宅価格高騰などによる消費者マインドの低下は見られるが
中長期的には、人口増加・住宅供給不足による戸建住宅の需要は底堅い



Synergosモデルの提供価値

建築工程の中核となる5業種の一元管理を通じて
工期短縮・品質管理向上のソリューションを提供

- 高需要期においては顧客価値が増大
- 足元の厳しい市場環境下においては回復後を見据えた新規顧客の開拓に注力



豪州事業

請負事業のさらなる拡大と建売・土地開発事業の成長加速

事業環境

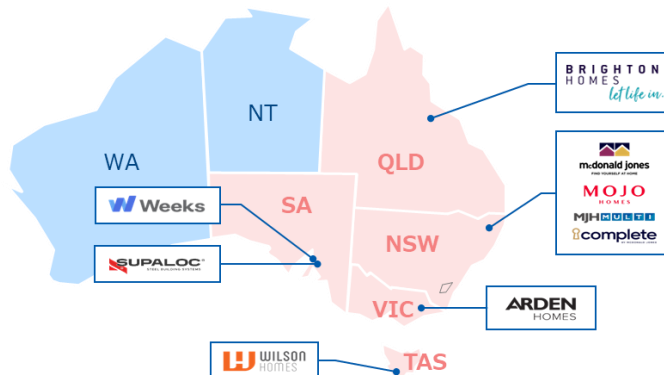
新設住宅着工許可戸数は回復傾向にあり、持続的な人口増加により
中長期にわたり住宅需要が期待される



安定的な市場成長が見込めるエリアを中心に展開

豪州着工件数シェア：3位（2,596棟）
2024年～2025年（出典：HIA Economics）

- 新たに立ち上げた土地開発事業の推進
- スケールメリット・各ブランドベストプラクティス共有による効率化





重点成長

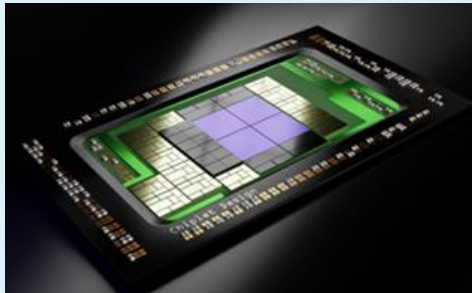
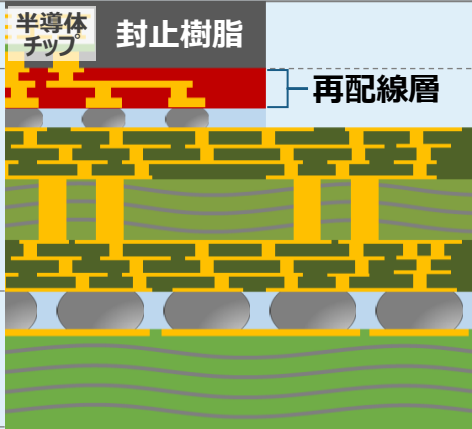
エレクトロニクス事業

旭化成の強みである「ニッチな技術」をさらに磨き、AIなど最先端技術を支える高機能材料・部品を展開

2030年近傍で
売上高**3,000億円**を目指す
(営業利益率**15%以上**想定)

CAGR 約**10%**1,467
億円

(年度) 2024 実績 2025 実績 2027 修正計画 2030 展望

断面イメージと製品使用箇所	「パイメル」	ガラスクロス	「サンフォート」	「ノバキュア」	電子部品
	感光性絶縁材料 ●「パイメル」の販売量増加 ●ガラスクロスの高付加価値化	ガラス繊維の織物	感光性フィルム ドライフィルムレジスト	カプセル型潜在性 硬化剤	LSI、磁気センサーなどを スマートフォン、自動車向け に展開 
	表面保護膜 層間絶縁膜 半導体パッケージ基板 プリント基板	補強材・絶縁材	微細配線 Cuピラー 基板回路	接着剤向け 硬化剤 接着剤向け 硬化剤	●EV向け電流セン サーの新規採用 本格化 ●エイジテックやペット テックなどミリ波レー ダーなどを活用した 新規分野開拓



戦略的育成

エネルギー&インフラ事業

<セパレータ市場の動向>

セパレータ市場の見通し（当社推計）

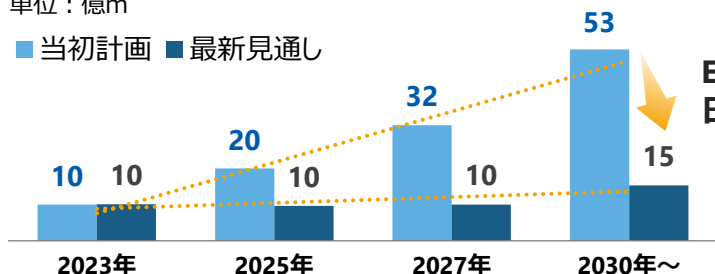
EV市場は、2024年4月北米投資の意思決定時の見通しから大きく成長鈍化。

一方、生成AI・データセンター需要の拡大、またこれに伴う電力需要や再エネ利用拡大により、ESS^{*1}（UPS^{*2}、BBU^{*3} 含む）需要が足元で拡大。

■ EV（北米）

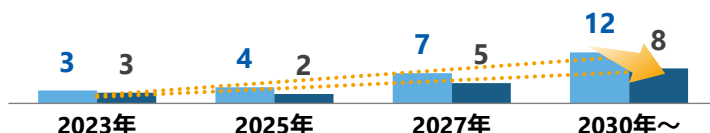
単位：億m

■ 当初計画 ■ 最新見通し



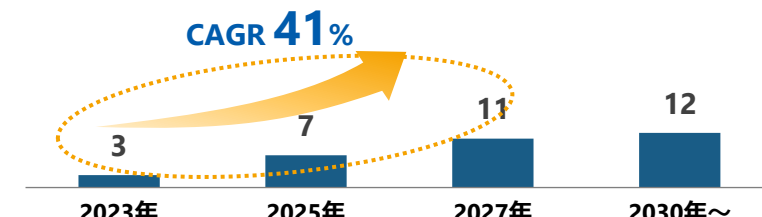
■ EV（日本）

EV市場の成長は、日米ともに大きく減退



■ ESS（北米）

北米市場が2027年までにEVと同程度になる見込み



データセンター、エネルギー需要増にかかわるESSの分類

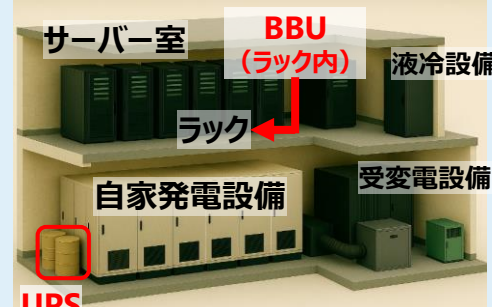
	系統用蓄電システム	データセンター関連	
		UPS	BBU
主 目 的	電力インフラにおける需給調整・長時間電力供給	データセンターにおける無停電・電源品質維持	データセンターにおける瞬断対策
供給時間	数時間～数日	数分～数時間	数秒～数分
設置単位	系統／建屋／敷地	建屋・電源室	ラック単位
主 用 途	再エネ調整（太陽光・風力）、ピークシフト、BCP	発電機起動までの橋渡し	データ退避・安全停止

系統用蓄電システムの設置イメージ



系統用蓄電システム

データセンター構成イメージ



UPS

*1: Energy Storage System（エネルギー貯蔵システム） *2: Uninterruptible Power Supply（無停電電源装置）

*3: Battery Backup Unit（バッテリー・バックアップ・ユニット）



戦略的育成

エナジー&インフラ事業 <ハイポア北米展開>

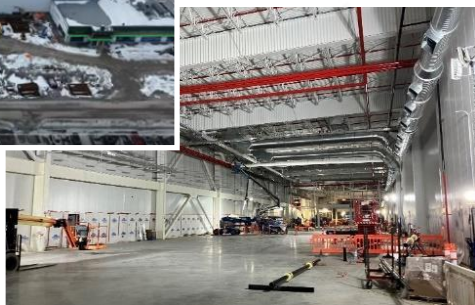
カナダ工場



カナダ・オンタリオ州



工事は計画通り進捗
(2027年完成予定)



パートナーとの協業

- 24年4月** ● 北米第一期投資決定(概算1,800億円) ※カナダ連邦政府、オンタリオ州政府の補助金を見込む
- 24年10月** ● 株式会社日本政策投資銀行への優先株発行(280億円)
- 24年11月** ● 本田技研工業株式会社とのカナダ製造会社に関する株主間契約締結、25%の出資
- 25年7月** ● 豊田通商株式会社のアメリカ子会社とキャパシティライト契約を締結
※他社との長期供給契約も順調に推移

今後の方針

- **カナダ工場建設は予定通り進捗も、北米EV市場の成長鈍化を受けて、稼働時期は市場動向を見極めて決定** (1.5年~2年の延期を想定)
 - » 北米市場が本格的に立ち上がるまでは、日韓工場からの輸出で対応
 - » フル稼働は2030年以降を見込む
- **需要動向を踏まえ、利益最大化に向けて適切に稼働時期をコントロール**
- **米国・シャーロット塗工工場 2026年度下期、商業生産開始予定**
 - » 2026年3月試運転開始
- **顧客との関係性を確実に強化**
 - » ESS向けなど新規顧客を積極的に獲得、販売ポートフォリオを拡充
 - » 主要顧客との共同開発により、高付加価値な膜を先行開発



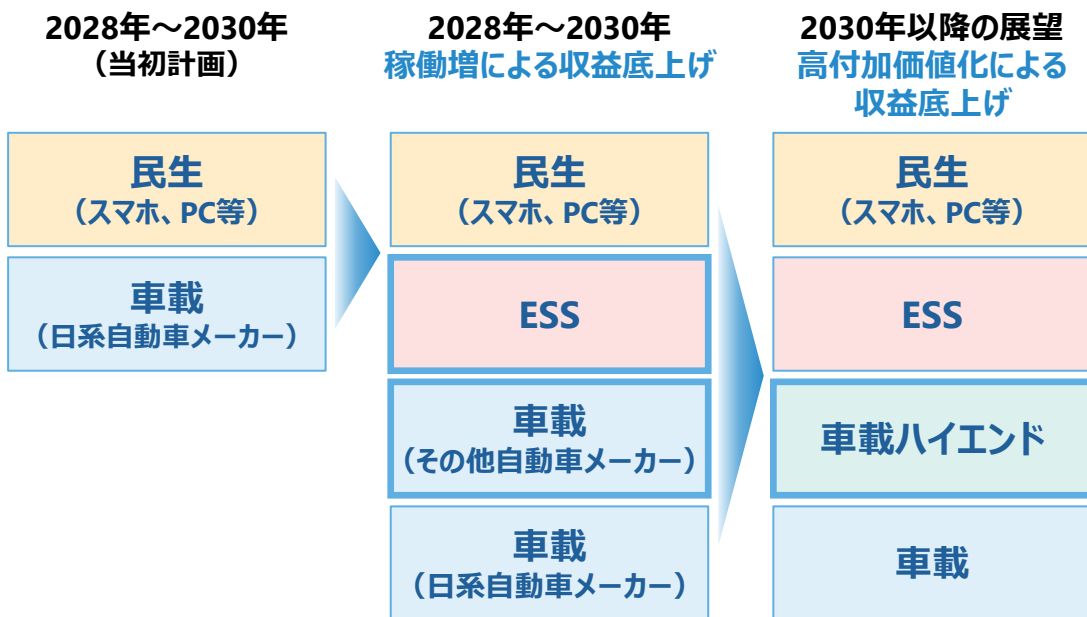
戦略的育成

エナジー&インフラ事業 <ハイポア事業計画>

変化の激しい市場に対し、事業機会を逃さない体制を維持し、アジャイルにさまざまな需要へ対応
⇒ EV需要は成長鈍化も、拡大するESS需要を確実に捉えて成長を実現

販売ポートフォリオの変化

- 市場の変化を踏まえ、車載用途集中ではなく将来に向けて安定的な収益が得られる販売ポートフォリオ戦略へシフト
- 足元は車載の顧客拡大、ESS用途の拡販を推進中



中期的な見通し (2030年度以降)

(1USD = 140円前提)

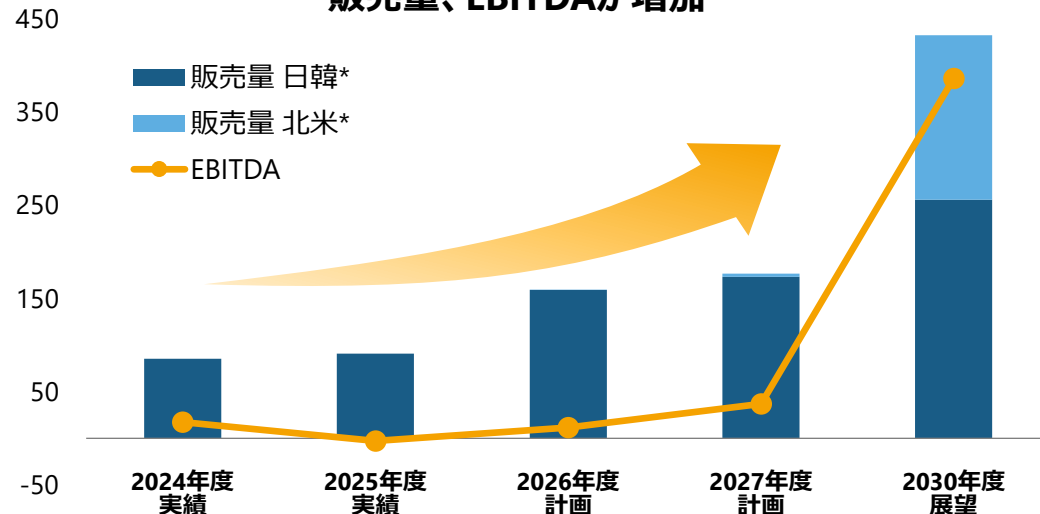
売上高
1,100億円以上

営業利益率
20%程度

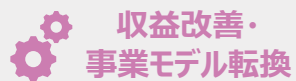
ハイポア事業の販売量とEBITDAの推移

(EBITDA 億円)

販売量、EBITDAが増加



* 日韓、北米は生産拠点を示す



ケミカル事業

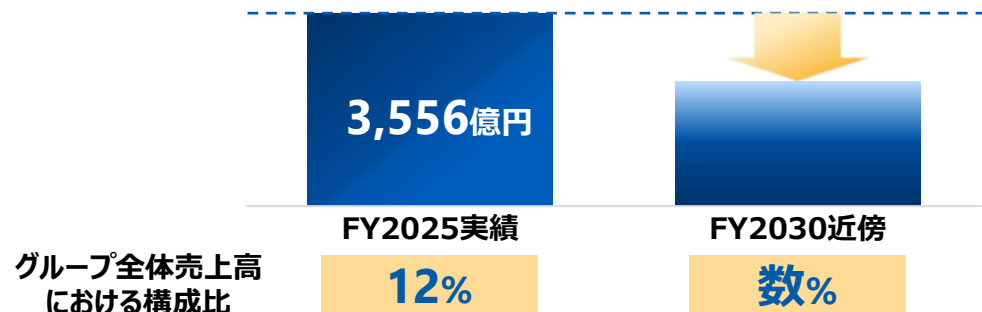
朱書き部分が4/15の経営説明会時点からのアップデート部分

構造転換および他社連携を推進し、日本の石油化学産業全体の競争力強化に貢献、
2030年以降においてもグローバルに価値を提供する事業体制を構築

構造転換の取り組み

エチレン製造設備統合等の構造転換を進めることで、2030年度
近傍のエッセンシャルケミカルの売上高はグループ全体の数%に

エッセンシャルケミカルの売上高（グループ連結ベース）



2025年度～2026年度に意思決定した構造転換

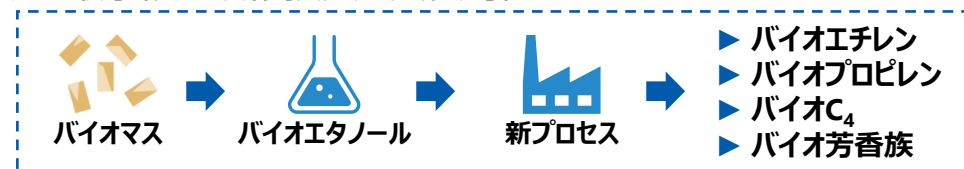
25年5月	川崎製造所の構造改革発表（MMA等の事業撤退含む）
25年12月	延岡地区でのヘキサメチレンジアミン生産終了発表
26年1月	HtA支援事業*に採択され、三井化学株式会社、三菱ケミカル株式会社とエチレン製造設備統合の方針発表
26年5月	2030年度を目途とする水島製造所の一部誘導品 事業の再構築方針決定

中長期的に目指す姿

- 原料転換・グリーンソリューションの提供
- 収益性・資本効率の高い事業構造
 - サプライチェーン上、重要度が高く、高付加価値な製品の安定供給継続
 - 他社との連携による能力最適化や高い競争力の実現

原料転換・グリーンソリューションの例 Revolefin™ グリーン化に貢献できる石化再編のキーテクノロジー

- 植物由来のエタノールから、エチレン・プロピレン・C₄オレフィン・芳香族（ベンゼン、トルエン、キシレン）といった基礎化学品をワンストップで製造、化石資源由来と同質・同一の製品を供給可能
- 分解炉のみを専用設備に置き換え、既存プラントを活用できることから最小限の設備投資で実装可能



※統合後の大阪のエチレン製造設備で商業化を検討

(参考) 領域別計数計画*1

(単位：億円,%)		2024年度 実績	2025年度 実績	2027年度 修正計画	2027年度 当初計画	2027年度差異 対当初計画
ヘルスケア	売上高	6,159	6,641	7,780	7,600	+180
	営業利益	640	835	1,050	950	+100
	営業利益率	10.4%	12.6%	13.5%	12.5%	+1.0%
	のれん償却前営業利益	893	1,096	1,320	1,230	+90
	ROIC	5.1%	6.0%	7.8%	7.7%	+0.1%
	のれん償却前ROIC*2	7.1%	7.9%	9.9%	10.0%	▲0.1%
住宅	売上高	10,359	10,774	13,020	12,500	+520
	営業利益	959	998	1,150	1,200	▲50
	営業利益率	9.3%	9.3%	8.8%	9.6%	▲0.8%
	のれん償却前営業利益	978	1,020	1,185	1,235	▲50
	ROIC	27.1%	21.9%	18.2%	22.7%	▲4.5%
	のれん償却前ROIC*2	27.7%	22.3%	18.7%	23.4%	▲4.7%
マテリアル	売上高	13,688	13,062	13,750	11,600	+2,150
	営業利益	799	683	850	850	+0
	営業利益率	5.8%	5.2%	6.2%	7.3%	▲1.1%
	のれん償却前営業利益	854	737	900	900	+0
	ROIC	4.8%	4.1%	4.5%	4.2%	+0.3%
	のれん償却前ROIC*2	5.1%	4.4%	4.8%	4.5%	+0.3%

*1: 本表の計数は各セグメントごとの実績および計画であり、合算した数値は全社の値とは一致しない

*2: のれん償却前ROIC = のれん償却前営業利益 (1-税率) ÷ (固定資産+運転資本等)

目次

1. 旭化成が目指す姿
2. グループ全体の状況
3. 事業戦略の実行状況
- 4. 旭化成のエコシステムによる価値創造**

技術・生産ノウハウ・デジタルの横展開

「モノづくり」における課題に垣根はなく、領域横断での技術の展開で新たな価値を創出



無形資産の活用

多様な技術の特許を活用した収益創出や、DXの社内外への展開による価値創出を推進

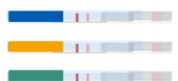
技術特許の活用

対象となる製品・技術の例（検討中の技術も含む）



超イオン伝導性LIB電解液

- ≫ 高いイオン伝導性を持つ電解液
- ≫ 電池の抵抗低減、低温で安定出力を維持



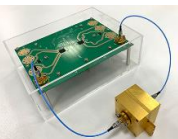
牛乳房炎検査薬

- ≫ 主要原因菌を検出できる当社独自の検査技術



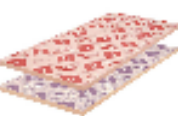
PTP蓋材技術

- ≫ 医薬品PTP包材の蓋材部を樹脂化
- ≫ モノマテリアル化を実現する新規フィルム



ミリ波異物検出技術

- ≫ ミリ波帯の空洞共振器を用いた小型微小金属検査システム

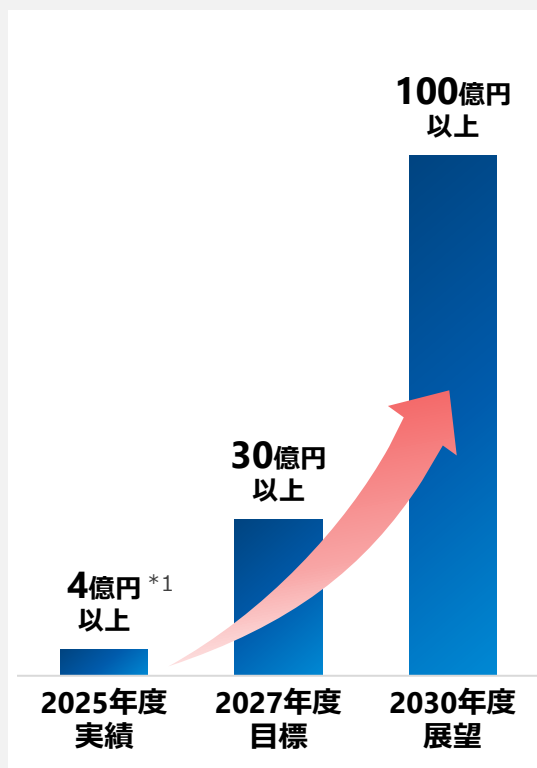


断熱材ネオマフォーム

- ≫ 独自の樹脂発泡成形技術

- 2025年度に**6件**のライセンス契約を締結
- 新規ライセンス契約締結目標：**10件***²（2025～2027年度の3年間累計）

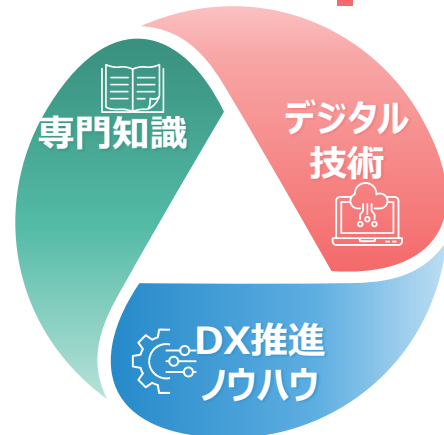
累積利益貢献額



DXの展開

材料科学、実験・分析原理、
スケールアップ、生産技術、
化学素材ビジネスの知見

製造業R&D向けの
豊富なアセット類



製造業における推進プロセス、
アジャイル&密着型の推進、人・風土の変革

- デジタルツールとマテリアルズ・インフォマティクスを社内で横断的に相互活用
- 更には**外部企業**への顧客志向型のPoCと事業化支援も展開
（2025年度に複数契約を獲得）

*1: 社外へのDX展開の利益も含む

*2: 無形資産を価値化する取り組みTBC: Technology value Business Creationを中心とした案件での成果

旭化成のエコシステムにおけるAI活用の方向性

各領域のノウハウを展開しながら、生成AI活用による業務効率化を推進。
将来的には各領域の経営判断ノウハウを、AIエージェントとして実装することを目指す

推進中 ▶ 生成AI活用による業務効率化

- グループ共通生成AI基盤で各事業が業務効率化を推進
- マテリアルの活用ノウハウを、ヘルスケアや住宅へ横展開

顧客対応のQ&A処理

過去のメールやり取りを
構造化して生成AIの
データソース化するノウハウ

ライフサイエンス事業の
顧客対応へ横展開

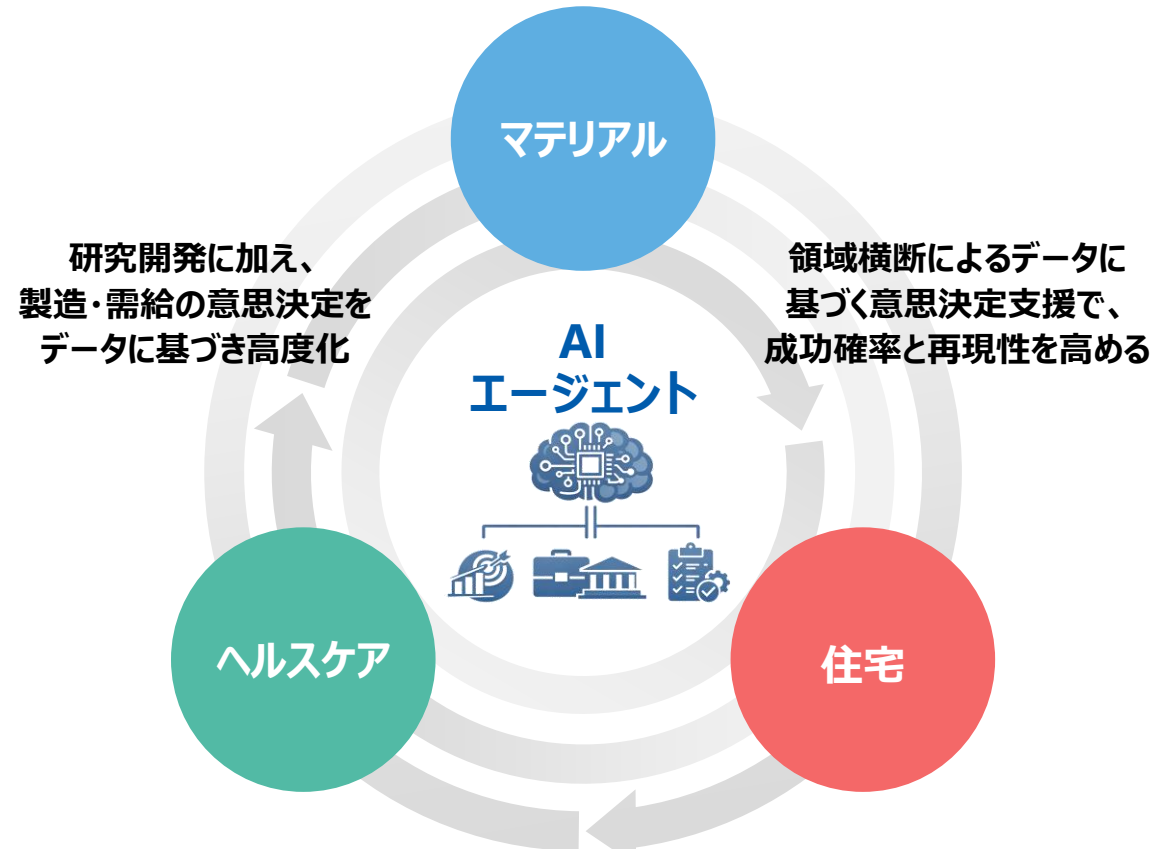
工場建設関連での活用

基準類のデータ処理、
データ管理に関するノウハウ

建材開発の技術資料や
住宅設計基準のQ&Aの
生成AI活用へ横展開

生成AI共通基盤
Smart Text Hub

今後の展開 ▶ 経営判断でのAIエージェント活用



旭化成のエコシステムの更なる進化へ

旭化成のエコシステムを通じた価値創造の事例

知財マネジメントノウハウの展開

技術・IP

- さまざまな事業での経験・ノウハウを“攻め”の知財戦略に活用

買収した企業の知財活用強化

ライセンスビジネス展開

知財活用・訴訟による事業価値向上

年間売上高約400億円の
骨粗鬆症薬「テリボン」の
独占販売期間の実質延長

膜・セパレーション技術の展開

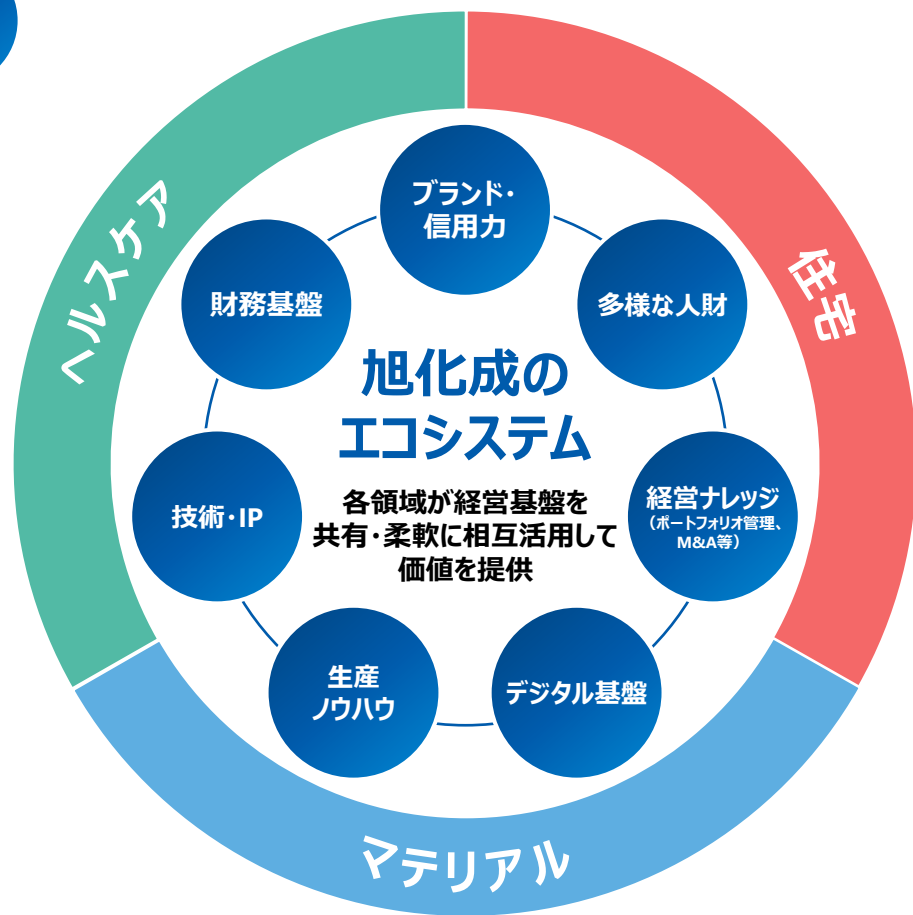
- ポリマー合成、繊維紡糸技術の横展開

LIB用セパレータ

ウイルス除去フィルター

+

医薬製造プロセス向け新規フィルター



ブランド・信用力

住宅事業の法人営業活動でのグループネットワークの活用

- 住宅領域を超えたグループのネットワーク＋住宅事業のノウハウ

マテリアル・ヘルスケア
領域の取引先企業

グループが保有する人脈

経営ナレッジ

蓄積したノウハウによるM&A推進

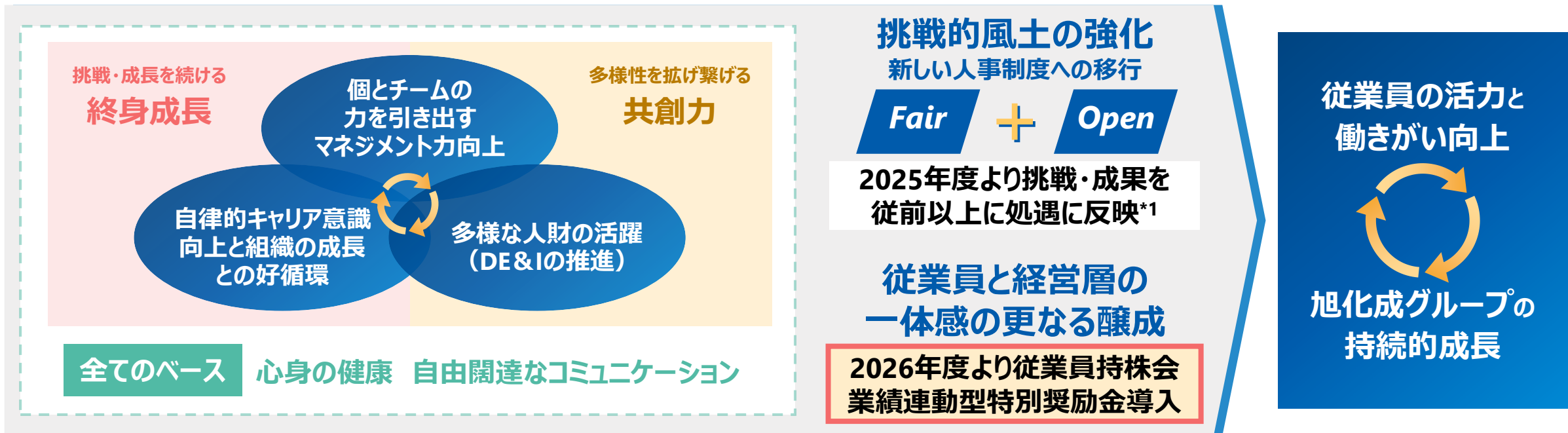
- ヘルスケアを起点に蓄積してきたM&Aノウハウを活用
- 機を逃さず、スピーディなM&Aを実施

過去5年で300億円以上の
M&Aを7件実施

人財戦略

“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
K
P
I

成長行動

従業員エンゲージメント調査における
「成長に繋がる行動」指標（5段階）

FY23	FY24	FY25	FY27
3.72	3.73	3.76	より高める

多様な人財活躍*2

ラインポスト+高度専門職
における女性比率

FY24	FY25	FY27	FY30
4.9%	5.5%	8.0%	10.0%

従業員の活力*2

従業員エンゲージメント調査における「活力」指標が
好意的な状態（5段階中3.5以上）の回答者の割合

FY23	FY24	FY25	FY27
56.2%	57.3%	58.5%	60.0%

*1: 対象は、旭化成(株)および旭化成ホームズ(株)除く各事業会社の正社員（国内関係会社、海外子会社は対象外）

*2: 執行役員の株式報酬における、業績連動評価指標として設定

企業価値向上に向けて

事業ポートフォリオ変革の加速や収益力向上等により、持続的な企業価値向上を目指す

企業価値向上に向けた施策

事業ポートフォリオ変革加速

- 「重点成長」事業への投資の刈り取りを着実に実行するとともに、マテリアルにおいてROICがWACCを継続的に下回る低資本効率の事業の構造転換を加速

収益力向上

- 適切な値上げや汎用品削減、調達プロセス改革などによるコスト削減に加え、組織機能の最適化などの取り組みを推進

投資マネジメント強化

- 成長投資において、ハードルレート等の運用を強化して投資判断を高度化。投資後のモニタリングやフォローも徹底

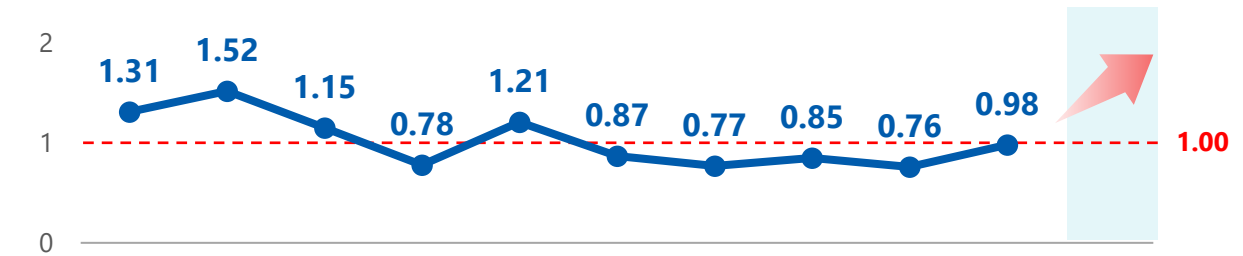
資本構成の最適化

- 資本水準適正化の視点での株主還元強化や、継続的な政策保有株式の縮減（過去5年で保有銘柄数を約70%、1,800億円超縮減）

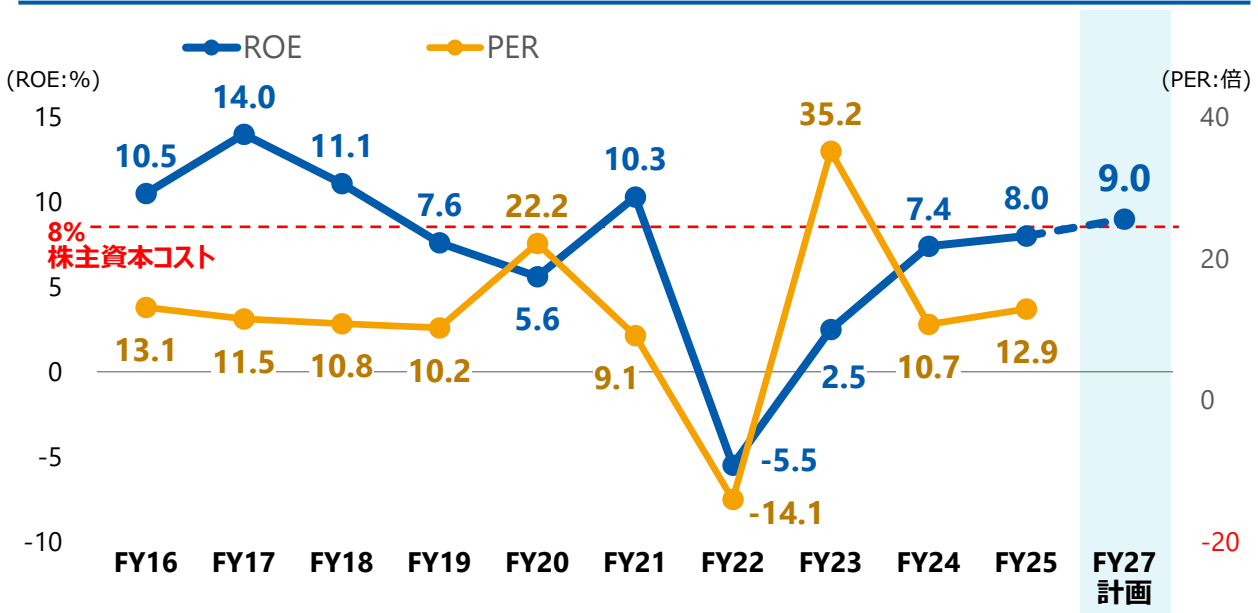
資本コスト低減

- M&Aや大型投資の戦略や経営基盤強化の取り組みなどの開示、投資家との対話を継続的に拡充

PBR（株価純資産倍率）

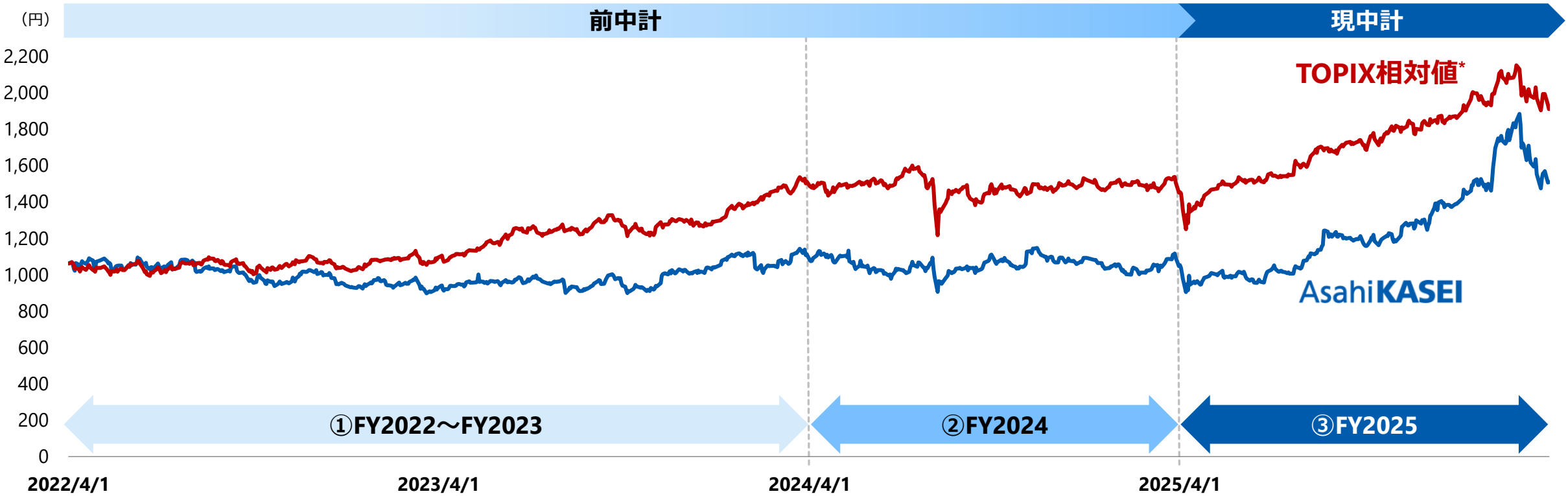


ROE・PER（株価収益率）



当社株価の推移

株式市場の再評価が進展、事業ポートフォリオ変革の“成果”を積み上げてさらなる成長へ



Phase ① FY2022~FY2023	Phase ② FY2024	Phase ③ FY2025
■ マテリアル領域を中心に、事業環境の悪化を受けて利益低迷 ■ 事業ポートフォリオ変革を加速するも、成果が現れる前であり、TOPIX対比では株価は出遅れ	■ 事業の構造転換と、Calliditas買収やLIB用セパレータ等の成長投資の両方を推進 ■ 6期ぶりに過去最高の営業利益を実現するも、株価はほぼ横ばいに推移	■ 「重点成長」事業の牽引により2期連続の最高益更新の見通し ■ 事業ポートフォリオ変革による成果が見え始め、当社の株価評価が進展

* 2022年4月1日時点の当社株価を基準としたTOPIXの相対値

中期視点での持続的成長の実現

営業利益

持続的成長を可能にするキーフaktor（旭化成ならではの勝ち筋）



医薬	積極的な事業開発	×	ニッチな専門治療領域
クリティカルケア	ユニークな製品・ビジネスモデル	×	未開拓市場
海外住宅	経営ノウハウ (国内での知見・M&A)	×	北米・豪州の成長エリア
エレクトロニクス	優れた顧客対応力と高い市場シェア	×	AI・デジタル革命
エナジー&インフラ	さまざまなパートナーとの連携	×	脱炭素・エネルギー (EV、ESS、水素等)

＋ 更なる成長機会の探索

付属資料

財務・非財務主要KPI一覧

財務 KPI

営業利益

27年度	30年度
2,700億円	3,800億円

ROE

27年度	30年度
9%	12%以上

ROIC

27年度	30年度
6%	8%以上

当社GHG排出量

30年度	35年度
30%以上削減	40%以上削減
(いずれも13年度比)	

環境貢献製品を通じた GHG削減貢献量

30年度	35年度
2倍以上	2.5倍以上
(いずれも20年度比)	

ライセンス契約 新規締結件数*

25~27年度
10件以上

従業員エンゲージメント調査 活力指標 (好意的な状態の回答者割合)

27年度
60%

非財務 KPI

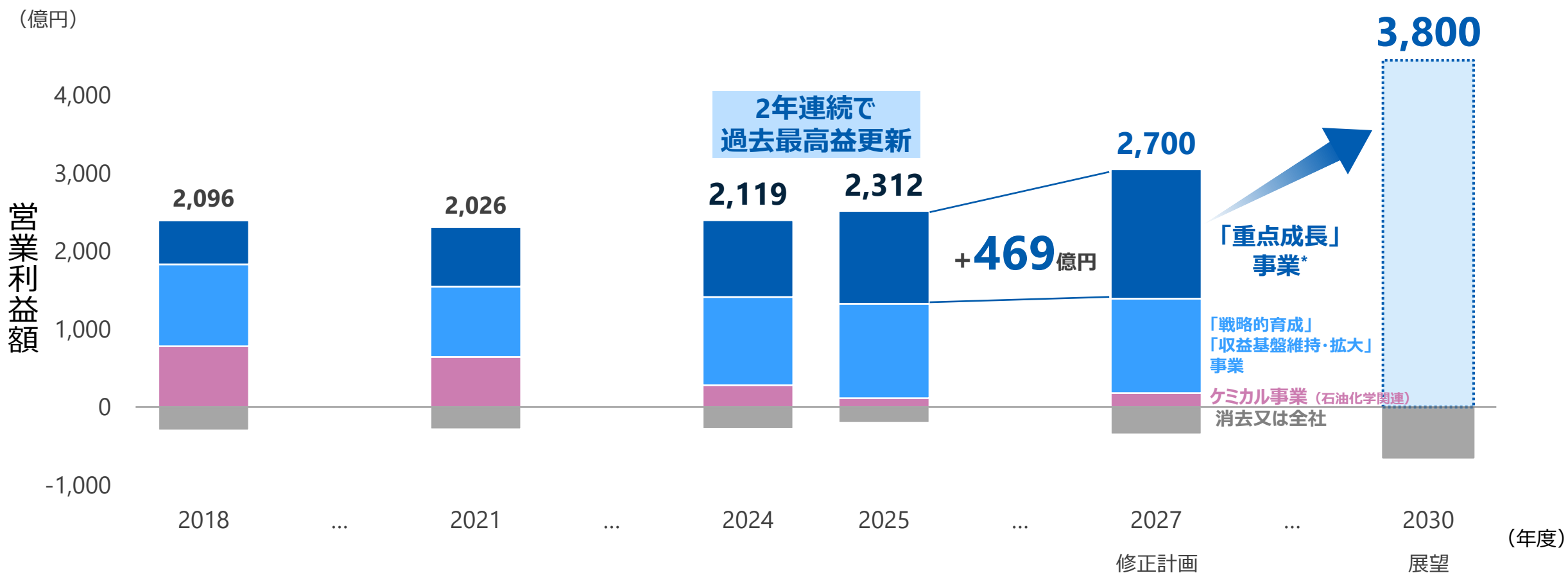
* TBC: Technology value Business Creationを中心とした案件での成果

営業利益構成の中期推移

今後は「重点成長」事業がけん引する利益成長フェーズへ

ケミカル事業は市況悪化の影響を受けたが、全社の営業利益は概ね維持

4つの「重点成長」事業を中心に着実な利益成長を見込む



* 現在の医薬・ライフサイエンス、クリティカルケア、海外住宅、エレクトロニクスに含まれる事業の利益の合計値

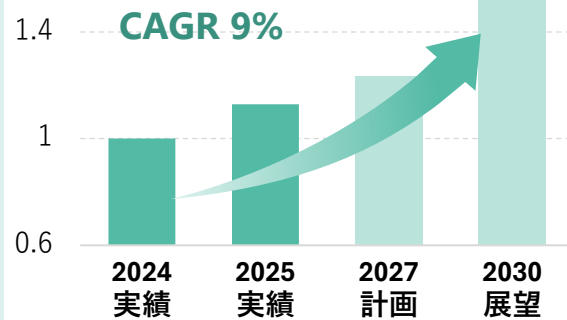
戦略的育成 ライフサイエンス事業

医薬産業を支えるプラットフォーム事業を通じ、製薬企業の「プレミアムパートナー」になることを目指す

ウイルス除去フィルターの持続的成長

「プラノバ」売上高見込

(2024年度を1とした推移)



- 抗体医薬、血漿製剤の市場は**安定的に拡大**
- 高い製品性能と過去採用実績から、市場拡大に沿った**堅調な成長を見込む**

中期的成長を見据えた能力拡大

① 新組立工場の稼働開始

- 自動化設備導入により製造能力の上限を引き上げ、効率性を向上

② 新紡糸工場の建設開始

- 経済産業省の整備事業*に採択され、2029年度下期商業生産開始予定

新しい成長ドライバーの育成

マテリアル領域の製膜技術を活用した展開

① BioOptimal

- マテリアル領域で培った水処理膜技術を製薬メーカー向けに応用し展開
- **製薬業界の基準**に合わせた品質基準と操作性能を実現
- **ヘルスケア領域の顧客基盤**を活用して事業展開



② FO膜/MD膜（新規医薬品濃縮システム）

- 医薬品製造プロセスにおいて凍結乾燥前の原料液を非加熱・非加圧で濃縮し、**大幅な製造工程の短縮**を可能とした独自技術
- **研究・開発本部で培った基礎技術**をもとに商品化を目指す

需要低迷を受けたCDMO事業（Bionova）の対応

- バイOTECK不況の長期化による収益低迷が継続。プラスミドの拡販を注力する一方で、投資の先送りや固定費削減などを進める

* 令和4年度 第2次補正予算「ワクチン生産体制強化のためのバイオ医薬品製造拠点等整備事業」

不動産開発事業を成長ドライバーと位置づけ、積極的な拡大施策を推進

戦略的育成

不動産開発事業

マンション建替え・等価交換・再開発(既存3事業)の強化と投資開発事業の拡大

事業環境

新築市場は今後緩やかな減少を見込むが、東京都の住宅取得需要は高い見通し。建替え市場(築40年以上のマンションストック)が増加

高い評価を継続しながら、事業拡大を目指す

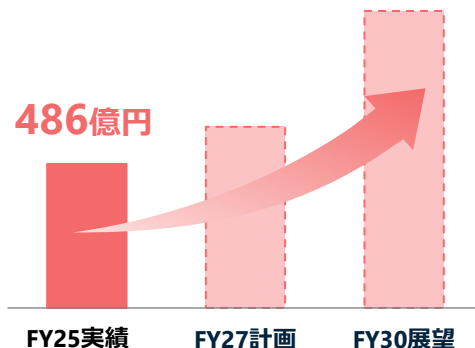
2026年オリコン顧客満足度®調査
新築分譲マンション 首都圏
東京都×立地

2年連続 第1位 獲得



都市型マンション「ATLAS」

売上高
2030年近傍に
2025年度比2倍を目指す



収益基盤維持・拡大

建築請負事業

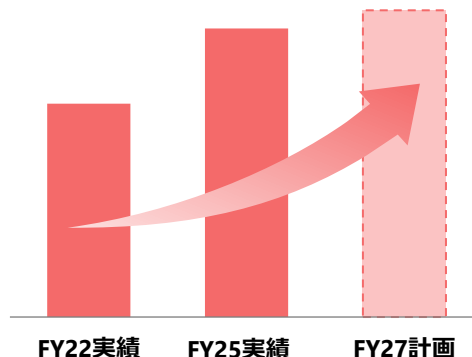
戸建住宅・集合住宅ともに高付加価値化・大型化を引き続き推進

事業環境

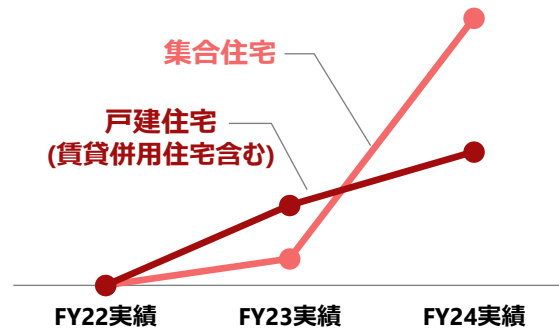
新設住宅着工戸数は減少傾向の一方で、都市部を中心とする当社展開エリアでは集合住宅を中心に更なる拡大の余地あり

受注時平均単価・規模ともに順調に拡大

受注平均単価
40%程度upを想定
(FY22実績⇒FY27目標)



棟あたり受注平均
延べ床面積の伸び率(FY22起点)
約5%/年の伸び率

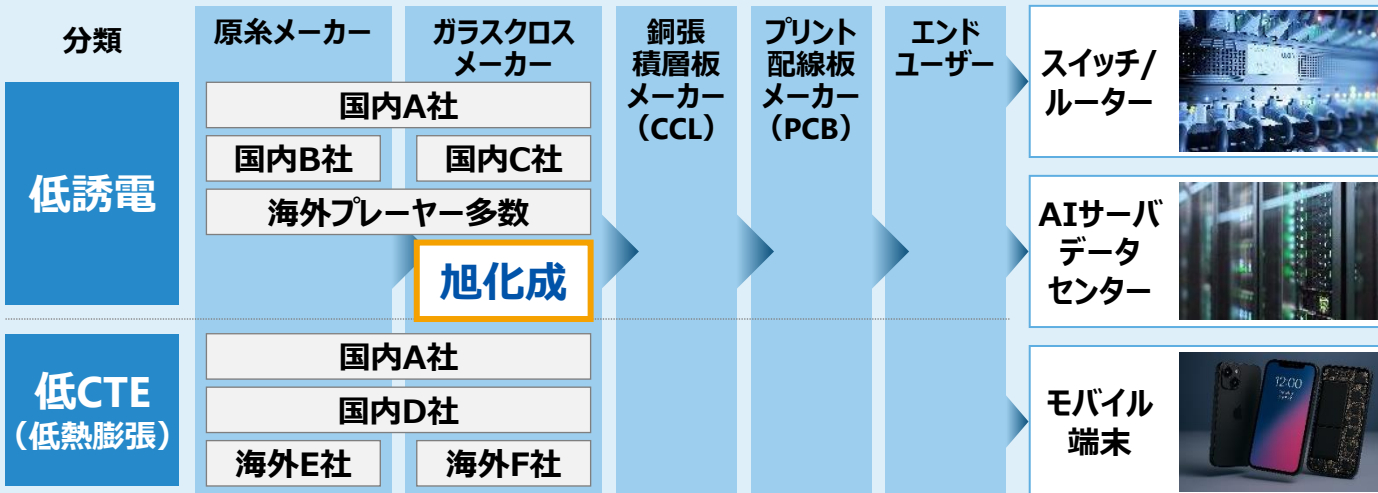


重点成長

エレクトロニクス事業 <プリント配線板用ガラスクロス>

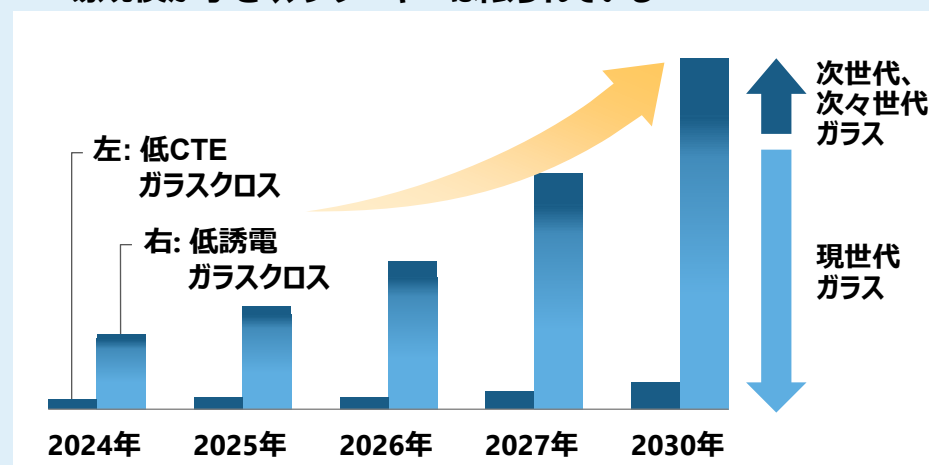
ガラスクロス サプライチェーン

- 旭化成は低誘電ガラスクロスにおいてトップレベルのシェア（当社推計）を誇る



ガラスクロス 市場規模の推移

- 低誘電の市場は大きく、プレーヤーが多い一方、低CTEは市場規模が小さく、プレーヤーは限られている



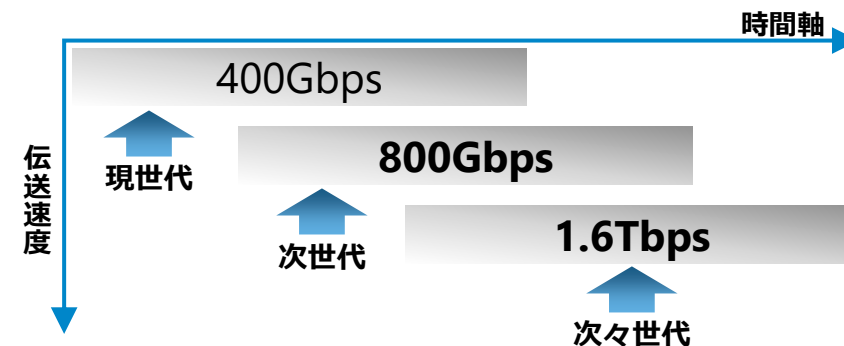
事業戦略

- 低誘電ガラスクロス市場でさらなる市場成長を見据えて、最先端品を投入する計画

» AI需要に伴う通信の高速化・大容量化により、低誘電ガラスクロスの開発ニーズは高まっている。次世代ガラスクロスの開発、生産拡大に加え、次の高速通信(1.6Tbps)に対応した次々世代ガラスクロス(石英ガラスクロス)を立ち上げ、市場ポジションを強固なものにしていく（石英ガラスクロスは2026年、顧客認定獲得が目標）。

- 低CTE市場への参入も検討中

低誘電ガラスクロスの市場動向





戦略的育成

エナジー&インフラ事業 <イオン交換膜法食塩電解事業>

50年間で築いた事業基盤をベースにした“DENKAI”ソリューションによる提供価値の拡大

従来のモノ売りからソリューション型事業へと変化

製品技術

電解と膜のコア技術、生産技術

- 幅広い製品ラインアップの技術で、顧客の課題解決にトータルで対応

オペレーションノウハウ

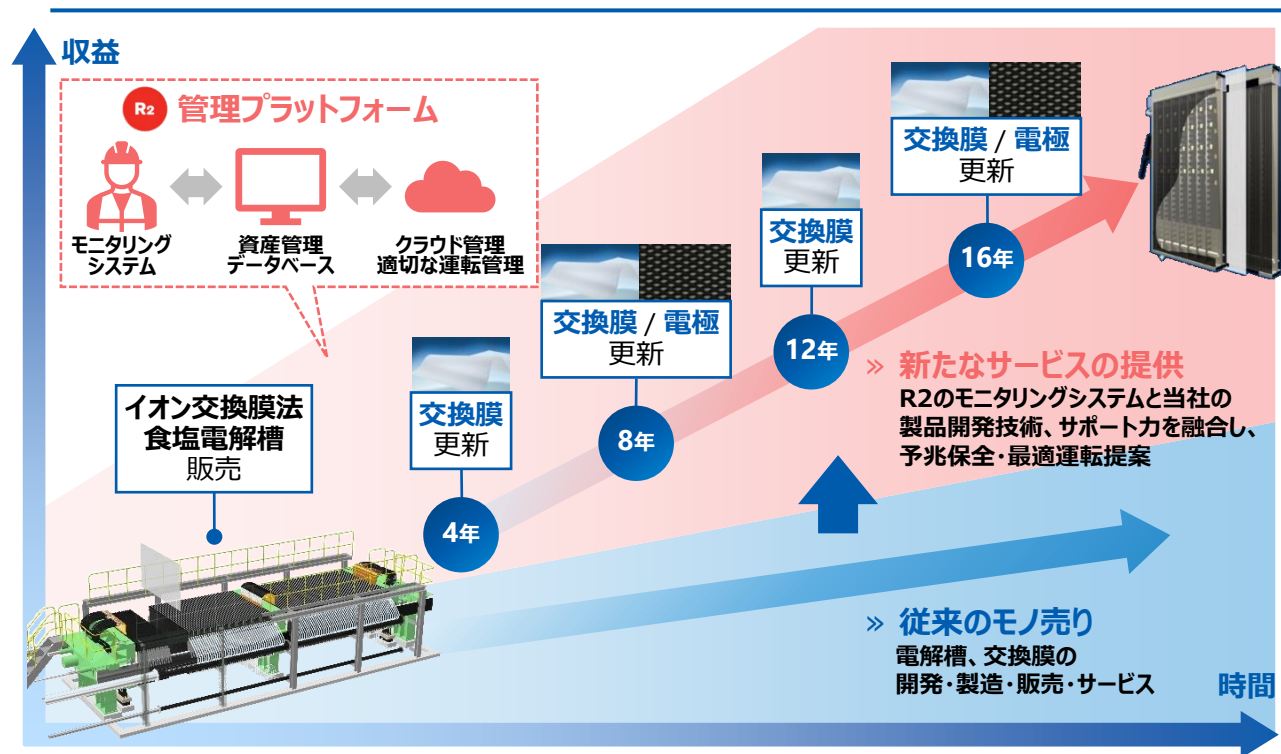
電解槽運転の異変に対応できるノウハウや知見

- グローバルで複数拠点に営業担当とテクニカルサービス担当を配置
- トラブル発生時はオペレーションノウハウと製品技術を基盤に、原因特定からその対処まで実行可能

顧客基盤

長年培ってきた顧客との信頼関係

- 50年にわたる顧客サポートで培った知識と経験
- 顧客に寄り合い課題解決力のある人財とチーム力
- 世界で30か国、150工場以上で採用。高い市場シェアを保持



- ✓ 蓄積した顧客基盤、技術、サービスプラットフォームをアルカリ水電解水素製造のビジネスへ展開
- ✓ クリーン水素製造用/イオン交換膜法食塩電解プロセス用が併産できる生産設備を2028年度に稼働予定
(2025年10月 経済産業省GXサプライチェーン構築支援事業に採択された新工場の建設計画を正式に決定)

変化を踏まえた収益力強化策の推進

事業環境変化や、持続的成長に向けた社内変化を踏まえ、さまざまなアプローチで収益力強化策を推進

旭化成（株） 事業持株会社

持株機能

事業機能（マテリアル領域）

ヘルスケア領域

医薬

ライフサイエンス

クリティカルケア

買収した企業の統合による
最適体制の確立



- 2026年度より日米医薬事業を統合
- 1つのグローバル戦略のもとで医薬事業のリソース（R&D、知財ノウハウ、品証、薬事、営業、ブランド他）を集約・最適配分

住宅領域

国内住宅

海外住宅

需要環境変化を踏まえた
収益力強化

- 北米市場の不調を踏まえて集中購買やサプライーマネジメント強化などの調達プロセスの高度化を推進中
- 建築請負事業の棟数減を受けて、集中購買拡大による数量確保や、設計・物流・施工の合理化による生産性向上を推進

エレクトロニクス

カーインテリア

エネルギー&インフラ

コンフォートライフ

ケミカル

機能統合による最適化

- コーポレートの研究開発とDX関連の機能の一部をマテリアル領域へ再編。マテリアルの各事業のポートフォリオ上の位置づけを踏まえて、取り組みテーマの優先順位を明確化
- 積極的な生成AI活用も含めた継続的なDX推進による生産性向上・コスト削減を推進

グリーントランスフォーメーション（GHG削減の取り組み）

旭化成が目指す姿
「健康で快適な生活」と「環境との共生」の実現を通して、社会へ新たな価値を提供

Responsibility

気候変動への対応
GHG排出事業者としての責任

&

Capability

培ってきた技術・人財・ノウハウ
多様かつ特徴ある事業

当社のGHG排出量削減（Scope1&2）

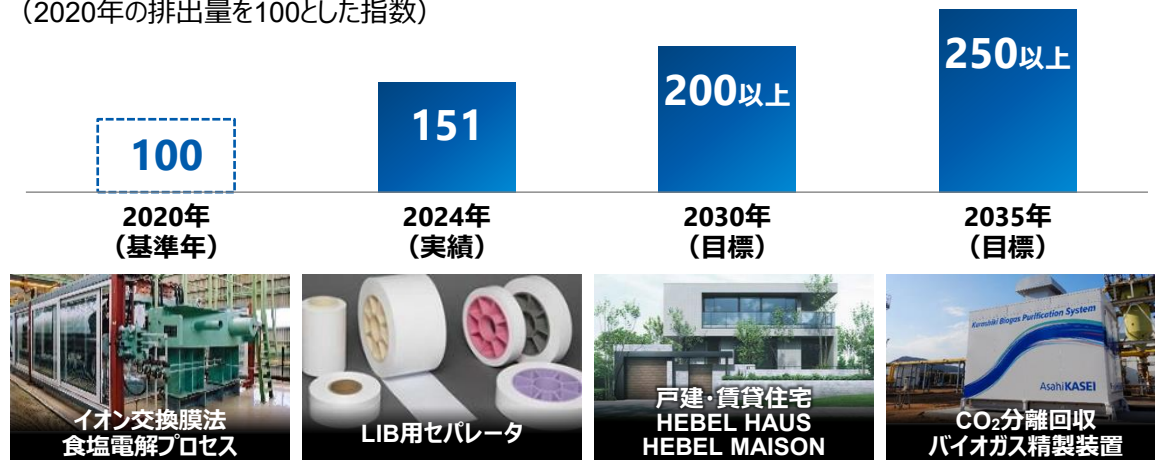


国内GHG排出量削減目標は2030年▲46% 2035年▲60%

- エネルギーの低炭素化
（燃料転換の検討・推進、海外工場の再エネ活用推進など）
- GHG排出量削減推進のための仕組み整備
（GHG基盤システムの構築、森林由来J-クレジットの創出など）
- 製品・事業ポートフォリオ転換

社会のGHG排出量削減（環境貢献製品の拡大）

（2020年の排出量を100とした指数）



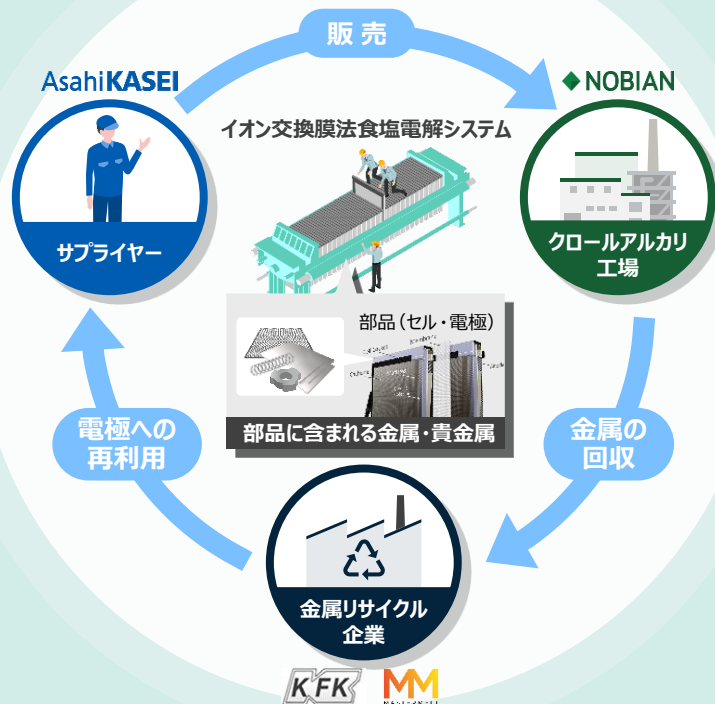
- 将来の環境貢献製品になりうる技術・製品アイデアを研究開発段階から評価、可視化する取り組みを24年度より追加導入

グリーントランスフォーメーション（さまざまな取り組みの例）

当社事業および技術を活用して「社会の環境負荷低減」に貢献

原料リサイクルのエコシステム構築

使用済み電極から貴金属を回収・再生し、リサイクル触媒電極として食塩電解セルに供給する仕組みの構築を推進
省資源化と環境負荷低減により業界の持続可能性を向上



再生可能エネルギー移行に向けた革新的な取り組み

旭化成ホームズが2025年に「RE100 Changemaker」を受賞

- 2024年の「RE100 Enterprising Leader」に続き2年連続受賞
- 過去に日本企業の受賞は旭化成ホームズのみ*



社内での使用に加え、サプライチェーンやヘーベルハウスの新商品 earth-tect（アーステクト）へ供給しCO₂削減に貢献

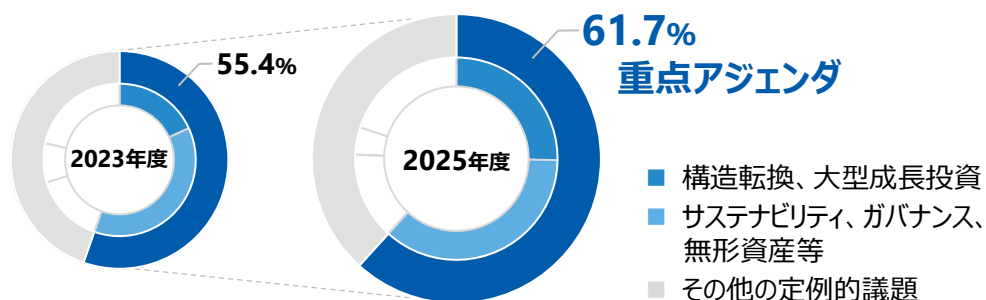
* アワード開始の2020年から2025年の受賞企業の中で日本国内に本社を置く企業は旭化成ホームズのみ（当社調べ）

企業価値向上を支えるガバナンスの進化

主な取り組み（2025年度）

取締役会の重点アジェンダへの注力

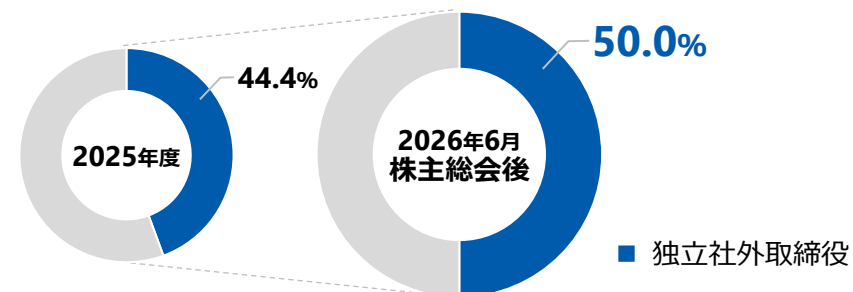
構造転換、大型成長投資など中長期視点の議論に一段と注力



新たな取り組み（2026年度）

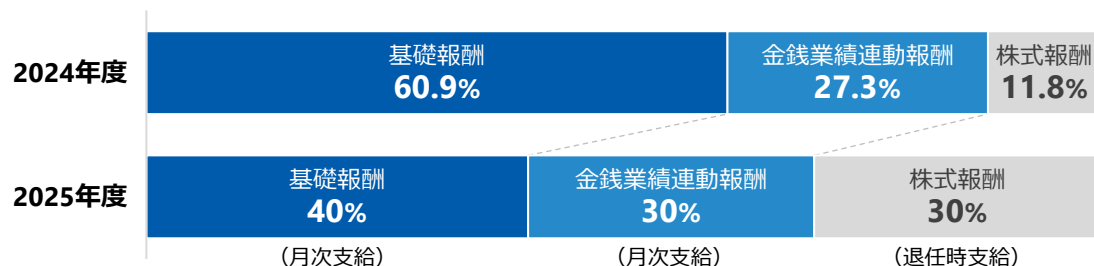
独立社外取締役比率の向上（6月総会後）

独立性を高めつつ、企業経営者（上場企業の社長経験者）を一定以上含む実効的な体制



企業価値向上のインセンティブを高める報酬改定（業務執行取締役）

構成比は、「4:3:3」を標準とし、株式報酬、金銭業績連動報酬の割合を向上。株式報酬の業績連動評価指標に資本効率、TSRを採用



経営チーム（執行）の企業価値向上へのコミットメント

企業価値向上に必要なアクションを定めたGroup Management Standardsを制定。国内外のグループのリーダー層がその実践を誓約（任免や業績考課でも考慮）



Trailblaze Together～さまざまなステークホルダーと一緒に切り拓く～

従業員持株会
特別奨励金制度の導入



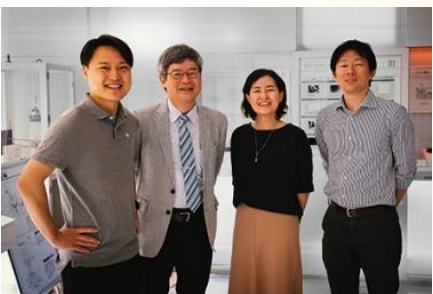
若手社員とトップの
タウンホールミーティング
(2025年度 24回 217名)

海外リーダーチームとの
ビジョンミーティング



クリーン水素製造用アルカリ
水電解システムの生産能力拡大
(経済産業省「GXサプライチェーン構築支援事業」)

森林由来J-クレジット創出支援
システムの開発
(延岡市での実証)



名古屋大学と
ウルトラワイドギャップ
半導体技術の
スピンオフベンチャー設立

旭化成、三井化学、三菱ケミカルの
3社でのエチレン製造設備の
グリーン化および生産体制最適化
(経済産業省 HtA支援事業*)

投資家との対話を通じた企業価値向上
(2025年度 約380件)

TSMC Excellent
Performance Award
2年連続受賞



住宅メーカー・化学メーカー・
リサイクラーでの資源循環スキーム

豊田通商とのLIB用セパレータの
キャパシティライト契約締結



AsahiKASEI

Creating for Tomorrow

予想・見通しに関する注意事項、その他特記事項

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。

また、当資料に記載されている内容は、当社に関する最新情報を報道関係者、株主・投資家の皆さまへ提供することを目的としたものであり、プロモーションや広告、医学的なアドバイスを目的とするものではありません。