

新中期経営計画2024 ～Be a Trailblazer～

2030年に目指す姿の実現に向けたファーストステップと位置付け、2022～2024年度の3年間を対象とした新中期経営計画2024 ～Be a Trailblazer～を策定しました。

■ 前中計の振り返り

米国・中国のデカップリングやロシア・ウクライナ情勢などの国際情勢の変化、COVID-19の感染拡大、原燃料高騰等の大きな経営環境の変化の中、前中計の最終年度の2021年度の売上高は当初計画の目標を達成する一方で、営業利益、当期純利益、ROIC、ROEは目標未達となったものの、不安定な経営環境下でも価値提供分野の成長戦略推進と、成長に向けた基盤強化を着実に実施しました。

■ 主な取り組み

- ヘルスケア・住宅領域における積極的なM&Aによる成長戦略推進
- 水素関連やCO₂ケミストリーなどの技術開発・事業化加速
- 事業評価に基づき選定した「戦略再構築事業」の改革推進

■ 重点投資

- ヘルスケア領域のM&A
- リチウムイオン電池(LIB)用セパレータなどの成長事業の拡大
- DXや脱炭素関連の基盤強化

■ 経営基盤強化

- Green:** サステナビリティ基本方針策定、インターナルカーボンプライシング導入、カーボンニュートラル宣言
- Digital:** Asahi Kasei DX Vision 2030策定、デジタル共創本部設置、DX教育の開始
- People:** マネジメント力強化、若手のキャリアデザインプログラム、女性活躍推進

■ 2030年に目指す姿

COVID-19をはじめとする社会の大きな変化が浮き彫りにした課題は、当社グループが掲げている「Care for People, Care for Earth (人と地球の未来を想う)」と重なり、産業の垣根が低くなるにつれてさまざまな業界にわたり相互に関連します。多様な事業を持つ当社グループはこれを大きな事業機会と認識し、5つの価値提供分野において果敢に挑戦してさらなる成長を目指します。なお、2030年度のGHG排出量は2013年度比で30%以上の削減を目標としています。

■ 2030年度近傍の長期展望

営業利益 4,000億円 ROE 15%以上 ROIC 10%以上

■ 新中計で目指すもの

「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を追求し、2030年に目指す姿の実現に向けて事業ポートフォリオを進化させます。具体的には、次の成長事業へ重点的にリソースを投入するとともに、成長投資の刈り取りと戦略再構築事業の改革を並行して進め、加えて、中期視点での「抜本的事業構造転換」に着手します。

■ 2024年度の財務目標

営業利益 2,700億円 ROE 11%以上 ROIC 8%以上

■ 事業ポートフォリオ進化の基本方針

事業ポートフォリオの進化にあたっては、「次の成長のための挑戦的な投資」と「既存事業強化と構造転換によるキャッシュ創出」の両輪を回すことが重要です。この実現に向けて、スピード・アセットライト・高付加価値の3点を強く意識していきます。

アセットライトについては、旧来の設備産業的な考え方にこだわらず、以下の2つの視点をもとに、各事業に応じて最適なビジネスモデルやスキームを創出します。既存事業の視点では、既存のアセットを最大限に活用していかにより利益を創出するかを追求します。特にマテリアル領域では、カーボンニュートラルの実現に向けたGHG排出量削減の観点から、事業の縮小や売却の可能性も含め検討を進めます。新規事業の立ち上げの視点では、研究開発投資を一から自前で行うことや事業化の設備を自社保有することにこだわらず、他社資本の活用など最適な資本の使い方を徹底的に追求します。新規事業展開においてアセットライトを志向することは、スピードの向上につながるほか、当社グループが優位なポジションを築ける分野にフォーカスすることになるため、高付加価値にもつながると考えています。

■ 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を10のGrowth Gears(GG10)として設定し、重点的にリソースを投入します。GG10が、当社グループの成長のみならず、社会の変革を加速させるギアとなり、持続可能な社会の実現のスピードを上げていくことを

目指しています。

新中計期間は累計で1兆円以上の投資を予定していますが、そのうち6,000億円程度をGG10関連に投入します。また、M&Aの機会も積極的に探索し、大胆に投資を実行してい

きます。詳細は「設備投資・投融資」(P28)もご覧ください。GG10の規模は、現時点ではグループ全体の営業利益の約35%ですが、2030年近傍には70%を超える規模を目指します。GG10の概要は以下のとおりです。

GG10事業別概要

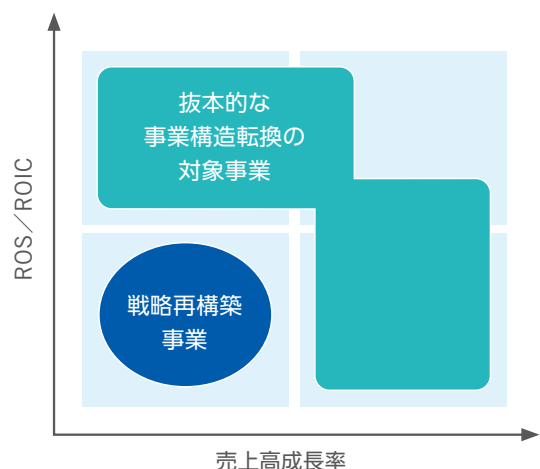
GG10	主な製品・サービス	市場環境	今後の方向性
Environment & Energy			
水素関連(P46)	アルカリ水電解システムを軸とした水素関連事業	世界的にグリーン水素の需要が高まる中、水電解槽市場が欧州を先頭に規模拡大の見込み。	世界各地の実証プロジェクト参画等を通じて、2025年の事業化、サプライチェーン構築を牽引するリーディングサプライヤーを目指す。
CO ₂ ケミストリー(P47)	<ul style="list-style-type: none"> CO₂分離・回収システム(CO₂吸着技術等) CO₂ケミストリー(CO₂を原料とした化学品の製造) 	カーボンニュートラル実現に向けて注目が高まるCO ₂ 分離・回収市場は世界的に拡大の見込み。	CO ₂ 分離・回収システムに関しては、先進市場である欧州において実証を進め、2027年度の事業化を目指す。CO ₂ ケミストリーに関しては、1980年代より研究開発に取り組み、2002年からライセンスビジネスを展開しており、既存技術の拡大に加え、次世代技術の事業化を目指す。
蓄エネルギー(P48)	<ul style="list-style-type: none"> LIB用セパレータおよび次世代電池材料 電池のトータルライフでの価値向上に貢献する各種新規技術 	LIB用セパレータは車載用途を中心に市場拡大、2021年から2025年で規模は3倍以上に拡大する見込み。	LIB用セパレータは、旺盛な需要に応え、戦略的パートナーリングの検討も含め中長期的に生産体制を強化。革新的素材の早期事業化、電池のトータルライフでの価値向上に貢献する各種新規技術を模索していく。
Mobility			
自動車内装材(P49)	<ul style="list-style-type: none"> カーシート等の内装材 車室空間マネジメント(空調、音等)関連技術・ソリューション 	世界的規模で急速に進むEVシフトに伴い、車室空間への新しいニーズが高まり、自動車生産台数の伸び以上の市場成長を見込む。	市場の新たな潮流・ニーズに対応し、マーケティング力・技術力・デザイン力等、当社グループのリソースを統合的に活用。素材提案に加えコンセプト提案を強化し自動車内装材メーカーグローバルNo.1を目指す。
Life Material			
デジタル関連ソリューション(P50)	<p>電子部品 電流センサー、ガスセンサー、磁気センサー、ミリ波レーダー等</p> <p>電子材料 感光性ポリイミド、感光性ドライフィルム、高機能ガラスクロス、エポキシ樹脂硬化剤等</p>	脱炭素社会、高齢化社会、デジタル社会への進展に伴い、デジタル技術とそれを支える最先端技術へのニーズはますます高まり、市場規模は拡大の見込み。	電子部品と電子材料の融合を深め、デジタル社会で求められるニーズに対して、部品・部材・ソリューションを提供。M&Aを含め次の成長に向けた新たな展開を模索し、新たな事業機会の掘り起こしも推進する。

GG10	主な製品・サービス	市場環境	今後の方向性
Home & Living			
北米・豪州住宅 (P53) 	北米 製造や施工現場での多岐にわたる工程を合理化するサプライヤーモデルの展開 豪州 R&Dを強みに競争優位性を追求する新しいビジネスモデルの展開	北米、豪州においては、人口増加に伴う住宅不足を背景に、堅調な住宅需要が続く見込みの中、労働力不足、長い工事期間、IT化の遅れ等の問題が顕在化。	国内で培った工業化住宅のノウハウで、現地に適した高品質な住まいを提供。北米では製造や施工現場における躯体周りの多岐にわたる工程を合理化するサプライヤーモデルの確立・展開を目指す。豪州ではビルダーやサプライヤー単独では成しえない競争優位性の高いビジネスモデルを確立し、顧客満足を目指す。
環境配慮型住宅・建材 (P52) 	「ヘーベルハウス™」「ヘーベルメゾン™」「ストックヘーベルハウス™」「ネオマフォーム™」	2030年度以降の新築住宅におけるZEH基準の省エネルギー性能確保という政府目標が掲げられるも、現状は新築注文戸建住宅でも2割強しかZEH基準を満たしておらず、潜在的需要は高い。	高い耐久性・断熱性を備えた良質な住宅をベースに、電力買取システム等、エネルギー分野でも新しいソリューションを提供。環境への貢献や高い顧客満足を実現させ、2025年以降も安定的な稼ぎ頭としてグループを牽引。
Health Care			
クリティカルケア (P57) 	<ul style="list-style-type: none"> 除細動器等の救命救急医療機器 (医療機関向け除細動器、AED、着用型自動除細動器「LifeVest®」等) 心肺関連疾患の診断・治療機器 	救命救急医療機器および心肺疾患の診断・治療機器のいずれにおいても、医療の進展・高度化、社会の高齢化等によりグローバルで市場成長が見込まれる。	救命救急医療機器および心疾患の診断・治療・管理における多面的なソリューション提供、睡眠時無呼吸症、急性心筋梗塞等に関連するアンメットニーズに応える革新的医療機器の市場投入等を通じて、心肺蘇生および周辺領域でグローバルNo.1を目指す。
グローバルスペシャリティファーマ (P55) 	免疫・移植領域等における各種製剤 (免疫抑制剤「Envarsus XR™」等)	米国において腎移植手術は年間約2.5万件行われており今後も増加の見通し。	旭化成ファーマ(株)とVeloxisの連携による事業開発、臨床開発、販売を推進。さらに、欧州での事業基盤獲得の可能性も含め、さらなる成長機会の獲得を目指す。
バイオプロセス (P56) 	<ul style="list-style-type: none"> ウイルス除去フィルター「プラノバ™」を中心としたバイオプロセス関連製品 医薬品の開発受託サービス (CRO)、開発製造受託サービス (CDMO) 	バイオ医薬品をはじめとした生物学的製剤の継続的な市場成長、製薬技術の多様化や高度化により、バイオプロセス市場の拡大は今後も継続する見込み。	ウイルス除去フィルターの市場ポジション拡大に加えて、CRO/CDMO事業への参入により、さらなる成長機会の獲得を目指す。

■ 既存事業強化と構造転換によるキャッシュ創出

新中計の期間では、前中計期間中より進めている戦略再構築事業の改革の完遂を目指しながら、中期視点での抜本的な事業構造転換を進めます。

事業評価のイメージ



戦略再構築事業については、事業ごとの成長性(売上高成長率)と収益性(営業利益率)、および資本効率(ROIC)での評価をベースに、「サステナビリティの視点(GHG排出量等の定量指標)」「利益額、利益の変動性や事業ステージの視点」などを加えた事業評価をこれまでに実施してきました。事業評価の結果を踏まえて、戦略再構築事業として指定された事業について、社長を含む役員層と各事業の責任者で戦略の再検

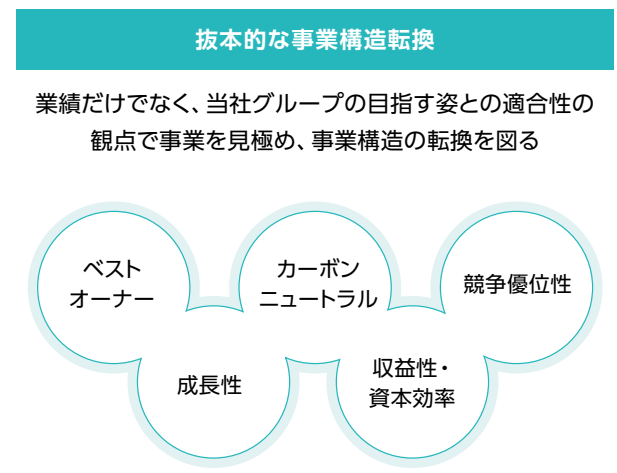
討の議論を行っています。戦略再構築事業には、Recovery事業(戦略の見直しにより利益回復を遂げている事業)、Follow事業(立て直し戦略を立案・実行中の事業)、Exit事業(事業の縮小や他社への売却等を検討中の事業)があり、今後はFollow事業の見極めと、Exit事業の縮小や他社への売却などを可能な限り速やかに完了させるとともに、定期的に事業ポートフォリオ評価を行い、業績低迷事業は速やかに戦略の再構築に着手します。



新中計における実行目標

- 立て直し戦略の実行中であるFollow事業の見極め、Exit事業の縮小や他社への売却などを完了させる。
- 事業評価を定期的に行い、業績が低迷している事業は戦略の見直しを図る。

さらに抜本的な事業構造転換として、業績が悪化している事業に限らず、当社グループの目指す姿との適合性の観点から、事業の抜本的な構造転換を進めます。「ベストオーナー」「カーボンニュートラル」「競争優位性」「成長性」「収益性・資本効率」の5つの視点で事業を見極め、新中計の期間に具体的なロードマップを作成し、実行します。そして、抜本的な事業構造転換によって得られたリソースをGG10に振り向け、事業ポートフォリオの進化を加速します。



新中計における実行目標

- 抜本的な事業構造の転換のロードマップを策定し、実行する。
- 抜本的な事業構造転換の実行で得られたリソースをGG10に投じて成長を加速させる。