

領域別戦略



マテリアル  
領域

領域長メッセージ

# 化学・素材の英知で持続可能な社会を実現する、サステナブルソリューションを提供します

## 構造転換と収益基盤の強化を図り、成長の土台を築く

マテリアル領域は、環境ソリューション、モビリティ&インダストリアル、ライフイノベーションという3つの事業を展開しており、変化し続けるさまざまな社会ニーズに対し、当社ならではの付加価値の高い素材・製品群を提供しています。

2023年度は引き続き厳しい経営環境のもと、思うような利益回復を実現することができませんでした。またそのような中、石油化学チェーン関連事業を中心とした減損損失および持分法投資損失を計上しました。かねてより当社では石油化学チェーン関連事業を中心とした構造転換の検討を進めており、合計で売上高規模約6,000億円(2021年度実績)に及ぶ事業をこの対象としていますが、ベストオーナー視点も踏まえ検討の加速を図る決意を新たにしました。

2024年度については、経営環境の不透明さは継続し予断を許さないものの、事業環境の緩やかな改善やGG10などの事業の利益回復により、収益の

改善を図ります。運転資本圧縮や投資の厳選など、一つひとつの事業でROICを改善していく着実な努力を積み重ね、筋肉質化を行うことで、次の成長の土台をしっかりと築いていきます。構造転換に関しては、現中計期間での効果創出を狙うものや、ベストオーナー視点で検討しているものは、2024年度中に意思決定していきます。ナフサクラッカー関連の事業については、パートナー候補と検討を開始しており、2024年度中に改革の方向性を決定することを目指します。マテリアル領域は多彩な事業を手掛けており、その中には世界でトップクラスの競争優位性を有するものも数多くあります。これらのもとにある技術やノウハウは当社にとってかけがえのない武器であり、根源的な強みとなっています。今後もGG10を中心に、中長期的な事業の発展を図ります。

マテリアル領域担当  
代表取締役社長  
兼 社長執行役員

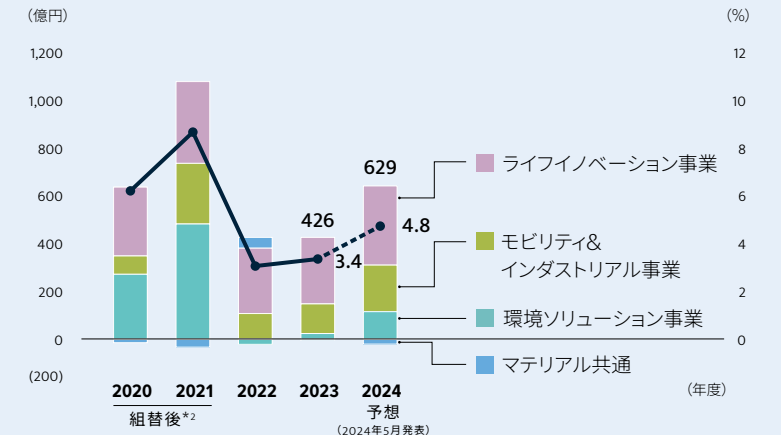
工藤 幸四郎

KPI

	2022年度	2023年度	2024年度予想 (2024年5月発表)
売上高(億円)	13,166	12,617	13,120
営業利益(億円)	410	426	629
営業利益率	3.1%	3.4%	4.8%
EBITDA(億円)	1,285	1,199	1,342
EBITDA率	9.8%	9.5%	10.2%
ROIC*1	2.4%	2.6%	3.6%

(注) 白抜き項目はマテリアル領域におけるManagement KPI

営業利益、営業利益率の推移



(左軸) 営業利益 (右軸) 営業利益率

\*1 ROIC = 営業利益(1 - 税率) / (固定資産 + 運転資本等) で算出

\*2 2022年度の開示区分変更を反映した数値

領域別戦略 **マテリアル領域**

**市場拡大を見通した重点投資で持続的成長を目指す**

マテリアル領域のGG10は、いくつかの大きな進展も含め着実に進捗しています。

蓄エネルギー事業では、LIB用湿式セパレータ「ハイポア™」の製膜、塗工一貫工場をカナダに建設することを2024年4月に決定しました。北米xEV需要の成長見通しを背景にすでに旺盛な引き合いを受けていることを踏まえ、北米における市場シェア30%の獲得を目指し、まず第1期として展開するものです。当社が従来得意としていたニッチ市場を狙うビジネスではなく、規模的拡大を伴う案件となりますが、徹底的に事業戦略を精査し、外部出資などを活用して投資リスクをコントロールしつつ、高度な生産技術に裏付けされた高い生産性の実現により、高い資本効率を目指します。

デジタルソリューション事業では、感光性絶縁材料「パイメル™」について、品質要求の高度化や需要の大幅な拡大に対応し、2024年に新たな品質検査拠点を立ち上げ、さらに新工場の稼働も予定しています。その他の電子材料や各種電子部品も、市場の成長と顧客のニーズを捉えスピーディな製品開発を進めています。

自動車内装材事業では、地域・素材ごとに適地生産体制を整備し、顧客ニーズに合った多様な素材やデザインの内装材をワンストップで提供するプラットフォーム構築を推進しています。2023年10月には、カーボンニュートラ

ルに資する技術への投資に特化したコーポレートベンチャーキャピタル(CVC)投資枠を用い、非石油由来レーザーの開発を進めるNatural Fiber Welding, Inc.への出資を行いました。

水素関連事業のアルカリ水電解システムにおいては、NEDO\*1のグリーンイノベーション基金事業\*2における実証の一環として、マレーシアのGentari Hydrogen Sdn Bhd (以下、Gentari) および日揮ホールディングス(株)との間で、60MW級アルカリ水電解システムの建設に向けた基本設計(FEED)を進める覚書を締結しました。加えて開発を加速するためのパイロット試験設備を川崎製造所にて2024年5月に稼働させており、引き続きグリーン水素の実用化への貢献に取り組みます。

CO<sub>2</sub>ケミストリー事業では、CO<sub>2</sub>を原料に用いてポリカーボネートをつくる当社技術がすでに世界的に実用化されていますが、それを応用し、LIB電解液原料である高純度カーボネート類(エチレンカーボネート、ジメチルカーボネート)の製造技術ライセンスの展開を広げています。CO<sub>2</sub>を原料に用いる稀有な技術として世界中から旺盛な引き合いをいただいています。

**新たなビジネスモデルに向けた取り組み**

2024年5月に、当社、三井化学(株)、三菱ケミカル(株)の3社連携で、西日本におけるエチレン製造設備のカーボンニュートラル実現に向けた検討の

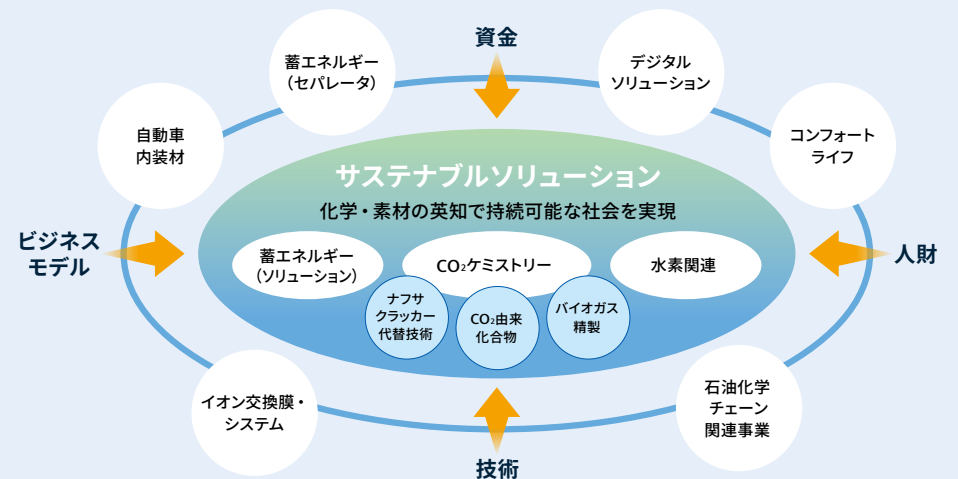
開始を発表しました。エチレン製造設備はさまざまな基礎原料を製造し人びとの生活を支える重要な基盤ですが、GHG排出量の削減が大きな課題となっています。3社が地区を超えて連携し、バイオマスの原料化、低炭素燃料への転換等を通じてエチレン製造設備および各社の石油化学製品のグリーン化を図るとともに、将来の最適生産体制の検討に取り組みます。

また、当社は無形資産を活用した事業モデルの一つとして、知財やデータ等を活用し、素材や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するP-PaaS(Product-based Platform as a Service)というコンセプトの展開を図っています。イオン交換膜法食塩電解プロセスでは、リーディングサプライヤーとしてモノ売りサービスとサービスを融合させた新たな事業価値の提供を目指しており、その一環として欧州で食塩電解セルレンタルサービスの実証を開始しました。

マテリアル領域が長期的に目指す姿は、長い歴史で培った化学・素材の英知で持続可能な社会を実現させることです。大胆な事業ポートフォリオ変革に加え、蓄積してきた無形資産を最大限に活用し、旭化成ならではのサステナブルソリューションの提供を目指していきます。

\*1 国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構  
\*2 NEDO「グリーンイノベーション基金事業/再エネ等由来の電力を活用した水電解による水素製造プロジェクト」

<b>次の成長のための</b> <b>挑戦的な投資</b> (予定含む)	<b>蓄エネルギー(セパレータ)</b>	・車載用のLIB用セパレータの北米における一貫工場、米国・日本・韓国での塗工設備を増強
	<b>デジタルソリューション</b>	・感光性絶縁材料「パイメル™」の工場を新設
	<b>水素関連</b>	・大規模アルカリ水電解水素製造システムを開発
	<b>CO<sub>2</sub>ケミストリー</b>	・バイオ化学品製造技術の展開
<b>構造転換/</b> <b>既存事業強化での</b> <b>キャッシュ創出</b> (予定含む)	<b>構造転換</b>	・スパンボンド不織布事業の共同事業会社を設立 ・旭化成ボックスやペリクル事業を譲渡 ・石油化学チェーン関連事業で短期実行可能案件を推進
	<b>既存事業強化</b>	・車載向け高性能コアレス電流センサーの展開 ・AIサーバー、スイッチ、ルーター向け低誘電ガラスクロススの拡大



## GG10 デジタルソリューション

電子材料と電子部品を併せ持つ強みを活かし、特徴ある最先端製品・サービスを提供します

### 事業戦略

電子材料・電子部品事業の一体運営を通じ、xEV、情報通信、環境・省エネルギー関連などの成長市場の動向を把握しマーケットリーダーを的確に捉えて、特徴ある製品・サービスで成長を加速していきます。「マテリアル領域の大きな収益の柱」とすべく、最先端・次世代向け市場を見据え、2030年までに1,000億円規模の拡大投資を行い、3,000億円の売上高を目指します。

**電子材料事業** 生成AIや5G、6G等の高速通信システムに向けたハイエンドサーバーやスマートフォン等のデバイスで用いられる最先端半導体およびその実装プロセスに向け、高機能・高品質な電子材料・ソリューションの提供を拡大

感光性絶縁材料「パイメル™」	<ul style="list-style-type: none"> <li>高い技術開発力をベースに最先端半導体メーカーのニーズを捉え、2030年までに売上高倍増(2022年比)を目指す開発の高速化や、要求の高まる品質保証の強化に加え、2024年稼働予定の新工場ではDXを推進し生産性を向上</li> <li>「パイメル™」に関する当社発明が半導体パッケージの高密度化実現への寄与を評価され、令和6年度全国発明表彰「経済産業大臣賞」を受賞</li> </ul>
ガラスクロス	<ul style="list-style-type: none"> <li>生成AI関連需要により急拡大する高速通信インフラ市場で低誘電ガラスクロスが販売を伸ばし、2030年までに売上高3倍増(2022年比)を目指す。次世代品の開発でも先端市場をリード</li> </ul>

**電子部品事業** センサー技術、アナログ設計、ソフトウェア技術を融合し、グローバルニッチ市場で最終ユーザーへの価値提供を追求

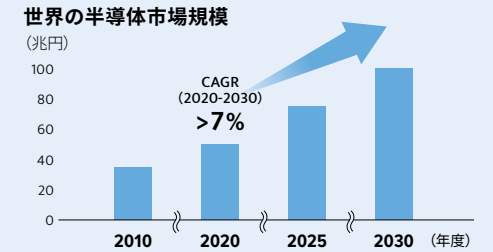
電流センサー「Currentier™」	<ul style="list-style-type: none"> <li>xEV用途において、電動システムの小型化・部品点数減による航続距離延伸や高速充電を実現可能とする小型パッケージ・高速応答性を強みに案件を獲得。機械式ヒューズの課題を解決するeFuse(電子ヒューズ)の技術検証に成功</li> </ul>
オーディオソリューションブランド「VELVET SOUND」	<ul style="list-style-type: none"> <li>長年培った知見とノウハウでxEV市場における車室内の音環境ニーズを先取りし、新たな高音質空間をいち早く提供</li> </ul>
ミリ波レーダーソリューション	<ul style="list-style-type: none"> <li>非接触の高精度センシングにより、車室内の幼児置き去り防止や高齢者の転倒検知等、さまざまな用途の需要を開拓</li> </ul>

**ガレージラボ活動** 顧客やパートナーとの共創によるソリューション開発加速のため、海外では中国、韓国、ドイツ、米国に展開しているガレージラボの日本拠点をリニューアルし、新たな技術開発拠点として2024年6月に神奈川県横浜市に開所。



**事業環境** 生成AI技術の進展等を背景に、質・量ともにさらなる市場拡大へ

- 生成AI技術や5G/6Gの高速通信、自動車の電動化等、デジタル技術・ソリューションはますます進化
- 多様なニーズがさらなる技術発展を促すサイクルにより、電子材料・電子部品市場は引き続き大きく伸長、高性能な製品へのニーズが拡大
- 国内外で半導体設備やその周辺産業への投資が相次ぐ



出典：経済産業省「半導体・デジタル産業戦略検討会議」資料をもとに作成

**当社の強み** 電子材料事業と電子部品事業のそれぞれで市場をリードする付加価値の高い製品を展開

- 電子部品・電子材料の両方を併せ持ち、それぞれが成長市場において競争力の高い特徴ある製品を有すること
- 高品質・高機能な製品を展開してきた実績に基づくマーケットリーダーとの強固な関係、市場動向・ニーズの把握力
- 顧客ニーズを満たす高い開発力、製造技術、品質保証
- 電子材料事業：最先端半導体パッケージ技術の多様化、微細化への対応
- 電子部品事業：センサー技術、アナログ設計、ソフトウェア技術などのコア技術

領域別戦略



領域長メッセージ

# お客さまや社会、従業員にとって真に価値のある会社、Essential Companyを目指します

## 環境変化に対応し、さらなるお客さま満足の実現

2023年度の住宅領域の業績は、過去最高の売上高・営業利益を達成し、3年連続で過去最高を更新することができました。また現中計の最終年度となる2024年度は、当初目標に近い成果に到達できる見込みです。お客さま、社会に必要な企業だと認識していただいているからこそと受け止めており、すべてのステークホルダーの皆さまに、心から感謝申し上げます。

国内では、近年のCOVID-19感染拡大や資材・物流費の高騰といった大きな環境変化がありましたが、その変化を乗り越え業績を回復できた要因として、建築請負部門において住宅の大型化・高付加価値化へマーケティング戦略の方針転換したことがあります。この新戦略のもと、「ヘーベルハウス™」

「ヘーベルメゾン™」とともに、1棟当たりの単価上昇と利益率向上を実現することができました。環境変化に対応した新戦略を実行する中でお客さま満足を実現できる当社従業員に頼もしさを感じており、すべての従業員にも、改めて感謝しています。

不動産部門では、分譲マンション事業のほか、建築請負部門における集合住宅の堅調な成長を受けて賃貸管理事業が拡大しています。また、リフォーム部門は、ロングライフ住宅の実現を担う重要な事業として、確実な成長を遂げています。国内住宅市場は将来的には縮小が予想されていますが、引き続き安全・安心な住まいを供給し、社会に価値を創造していけると確信しています。

住宅領域担当  
副社長執行役員  
兼 旭化成ホームズ(株)  
代表取締役社長 兼 社長執行役員  
兼 旭化成建材(株)取締役

川畑 文俊



KPI

	2022年度*1	2023年度	2024年度予想 (2024年5月発表)
売上高(億円)	8,990	9,544	10,040
営業利益(億円)	754	830	905
営業利益率	8.4%	8.7%	9.0%
EBITDA(億円)	934	1,043	1,117
EBITDA率	10.4%	10.9%	11.1%
フリー・キャッシュ・フロー率	1.3%	7.1%	2.7%
ROIC*2	27.1%	27.1%	26.4%

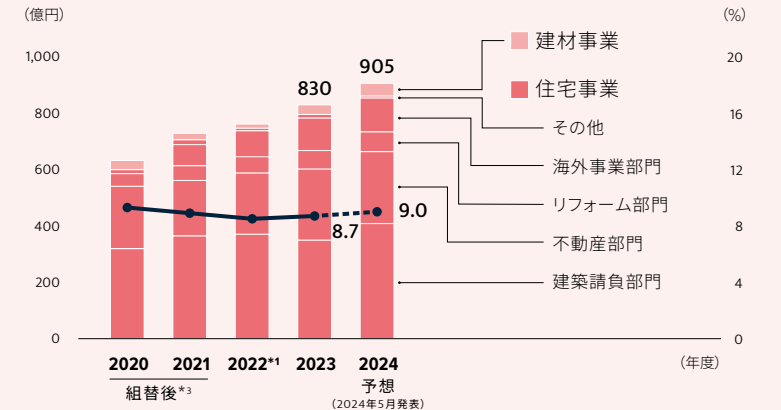
(注) 白抜き項目は住宅領域におけるManagement KPI

\*1 2022年10月31日付で買収を完了した米国Focusの取得原価の配分が2023年度第1四半期に完了したことに伴い、2022年度の業績を遡及修正しています。

\*2 ROIC=営業利益(1-税率)/(固定資産+運転資本等)で算出

\*3 2022年度の開示区分変更を反映した数値

営業利益、営業利益率の推移



(左軸) ■ 営業利益 (右軸) ● 営業利益率

領域別戦略 **住宅領域**

**海外事業をはじめとする、住宅領域の事業ポートフォリオ強化に注力**

2017年に豪州で大手戸建住宅会社のMcDonald Jones Homes Pty Ltd (現NEX Building Group Pty Ltd) との資本提携からスタートした海外事業ですが、北米事業・豪州事業ともに順調に拡大しており、今では住宅事業の一つの柱になる事業にまで成長しました。住宅需要の底堅い両地域において、投資効率を意識した当社ならではのビジネスモデルを構築し、成果が開始しています。今後は、このビジネスモデルをより盤石なものとし、安定した経営を目指すことで、その地域の人びとの暮らしに貢献していきます。

また、住宅事業の事業ポートフォリオのさらなる強化を目指し、CVC活動や国内における社内ベンチャーを通じた事業機会の探索を行っています。建材事業では優れた高断熱性能を持つ断熱材「ネオマフォーム™」のライセンスを展開するなど、無形資産を活用した収益化の事例も生まれてきています。

このように、事業ポートフォリオを常に強化していくことは、住まいの提供という意義深い仕事で時代に応じた社会貢献をすることともに、旭化成のキャッシュ創出力を維持し続けることにもつながります。引き続き当社の企業価値向上を追求していきたいと思えます。

**お客さまとともに環境貢献のリーディングカンパニーへ**

旭化成ホームズは、まだサステナブルという言葉が一般的でなかった設立当初から、「ロングライフ住宅」という極めてサステナブルな住宅を社会に提案し続けてきました。近年では、脱炭素社会の実現に向け、当社が提供するネット・ゼロ・エネルギー住宅 (ZEH) の採用比率も高まっており\*、多くのお客さまの環境に配慮した暮らしの実現に貢献しています。また、旭化成ホームズは2019年度より自らの事業の使用電力を100%再生可能エネルギーで賄うことを目指す「RE100」へ参加しており、太陽光発電設備を設置した多くのお客さまから当社に余剰電力の買い取りをお任せいただいたことで、当初の想定年度を大幅に前倒して2023年度に実現することができました。国内企業トップレベルとなるこの成果は、お客さまから当社への信頼と期待に支えられて達成できるものであり、非常に大きな意義を感じています。さらに、GHG排出削減目標である「SBT (Science Based Targets)」の達成に向けた脱炭素活動等の環境貢献に取り組み続け、社会的役割をしっかりと果たしていきたいと思えます。

私たちが目指すありたい姿は、「お客さまや社会、従業員にとって真に価値のある会社、Essential Company」です。当社のブランドをお選びいただいたお客さまの信頼に応えていけるよう、従業員の成長にこれからも惜しみな

い投資を行う方針です。そして、一人ひとりが働くことに誇りと喜びを感じられる企業を目指していきます。

\* 2023年度戸建ZEH比率88% (着工ベース)、同集合ZEH-M比率75% (受注ベース)



2階建て邸宅モデル「RATIUS | RD」



大屋根の2階建て邸宅モデル「RATIUS | GR」

次の成長のための <b>挑戦的な投資</b> (予定含む)	北米・豪州住宅	<ul style="list-style-type: none"> <li>旭化成ホームズのノウハウなどを活用したさらなる拡大</li> </ul>
	その他	<ul style="list-style-type: none"> <li>CVC活動を通じた新たな価値の創出</li> <li>社内ベンチャーによる新しい事業機会の探索</li> </ul>
構造転換/ 既存事業強化での <b>キャッシュ創出</b> (予定含む)	構造転換	<ul style="list-style-type: none"> <li>軽量気泡コンクリート (ALC) の岩国工場を閉鎖</li> </ul>
	既存事業強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>請負事業の高付加価値シフトによる収益力の強化</li> <li>断熱材「ネオマフォーム™」のライセンスを展開</li> <li>レジリエンスのさらなる強化 (ジャパン・レジリエンス・アワード [強靱化大賞] 6年連続受賞・グランプリ2回)</li> <li>事業活動全般におけるGHG排出量削減の推進</li> </ul>

**GHG排出削減を推進する取り組み・評価 (旭化成ホームズ)**

2023年度	RE100達成	
2023年7月	「SBT」認定を取得	
2024年4月	環境省の「エコ・ファースト企業」に認定	

領域別戦略 住宅領域

## GG10 北米・豪州住宅

工業化を通じた効率化や生産性向上を実現し、現地に適した高品質な住まいを提供します

### 事業戦略

経済規模や人口成長率の観点から、当社の住宅事業における海外進出は北米と豪州に特化しています。両地域ともに、近年の住宅需要の高まりの一方で、労働力不足や建築費の上昇などにより、建築現場の合理化とコスト削減のニーズが高まっており、当社にとって大きな事業機会が存在します。

当社は、日本の住宅「ヘーベルハウス™」そのものを持ち込むのではなく、現地の市場への造詣が深いサブコントラクター（建築工事の一部を請け負う事業者）やビルダーの買収を行い、一貫した工事体制をつくる独自のビジネスモデルを目指しています。工程改善やIT活用による施工の効率化と工期短縮、品質の向上を実現し、国内事業と同等レベルである10%以上の営業利益率を目指しています。

#### 北米 高度な建築工程の管理手法を強みとする事業強化



北米のホールディングカンパニーであるSynergosは、建築部材を手掛けるErickson Framing Operations LLCやFocus、基礎・電気・空調設備工事を行うAustin Companies LLC、配管工事を行うBrewer Operations LLCなどのサブコントラクターを中心に、建築工程の中核となる業種を統合し、工業化建築を推進しています。長い工事期間に課題がある米国の建築業界に施工の効率化という新たな価値を生み出し、高品質な住まいの提供に貢献しています。また、より住宅需要の高いアリゾナ州、ネバダ州などに厳選して地域展開を図ることで、業績は堅調に伸びています。今後さらなる成長を追求すべく、住宅需要を見極めながらM&A等の投資を通じた新たなエリアへの拡大も検討しています。

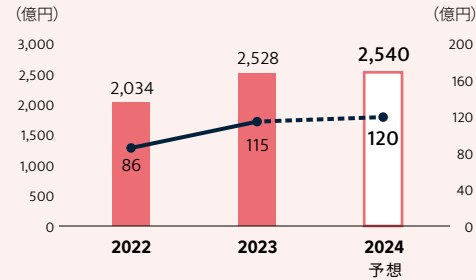
#### 豪州 シェア3位の事業規模を活かした商品・サービスの提供



大手戸建住宅会社であるNEX Building Group Pty Ltdを中心に、同社の創業の地であるニューサウスウェールズ州以外にも新たなビルダーの買収を通じてエリアを広げ、現在は計5州で事業を展開しており、豪州ビルダー着エランキングで3位\*となるまでに成長しました。サプライヤーとの協業や、国内で培った業務プロセスおよび商品開発、マーケティングなどのノウハウを活かして競争力をより強化するとともに、豪州住宅事業の発展に注力しています。

\* 出典：HIA Economics (2023年時点)

海外事業部門の売上高・営業利益



(左軸) ■ 売上高 (右軸) ● 営業利益



#### 事業環境

人口増加により住宅需要が底堅く、市場が確実に成長

##### 米国市場

- 大きな人口割合を占めるミレニアル世代が住宅購入の適齢期に入ったことを主要因に、全米において中長期的に住宅需要は底堅く推移する見込み
- 特に事業を展開するアリゾナ州やネバダ州は、半導体産業などの大手企業進出による雇用創出機会の多さや住みやすい気候などから他州からの人口流入が多く、人口・所得の増加が今後も期待されている
- 住宅不足に伴い当社の顧客となる大手住宅ビルダーは大型開発を進めている

##### 豪州市場

- 日本の約20倍の面積に対して人口が約2,600万人と少ないが、インフラが整った都市部に人口が集中し、住宅の供給不足は慢性化している。今後も移民の流入を含めた人口増加率が高く、住宅の需要が高い見通し
- 政府は住宅不足を解消するため、2024年半ば以降の5年間で120万戸を新設する目標を掲げている。近年はインフレによる住宅価格やローン金利の高止まりにより住宅着工が冷え込んだものの、長期的には安定成長が見込まれる
- 豪州の住宅会社は日本と同じく注文住宅の請負が主流である

#### 当社の強み

「ヘーベルハウス™」を通じて培った、工業化住宅の開発・設計・施工ノウハウ

当社が国内で販売する「ヘーベルハウス™」は、日本でいち早く3階建てプレハブ住宅を開発し、都市型住宅のパイオニアとして販売を伸ばしてきた住宅です。商品開発や設計・施工技術、サプライヤーとの協業やアフターサービス体制といった各プロセスは、50年にわたる効率化の追求により進化を続け、お客さまの高い信頼を勝ち得ています。

その知見とノウハウは日本のプレハブ住宅ならではの強みであり、海外にも応用することで、現地の建築業界に大きなイノベーションを起こせると考えています。

# ヘルスケア 領域

領域長メッセージ

## 多様な成長ドライバーを有する 「グローバル・ヘルスケア・カンパニー」へ

### 旭化成の成長とグローバル化を牽引するヘルスケア領域

当社のヘルスケア領域は、クリティカルケア（救命救急医療）、医薬品、医療機器、バイオプロセスにわたる多様な分野で事業を展開しています。主要な事業会社はZOLL、旭化成ファーマ、Veloxis、旭化成メディカルの4社で、“Improve and save patients’ lives”という領域のミッションのもと、医療の発展に向けて取り組んでいます。2011年度以降、ヘルスケア領域の売上高は年平均成長率13%、営業利益は同16%で拡大しており、当社の成長とグローバル化を牽引する中核事業となっています。

ヘルスケア領域各社の経営陣はヘルスケア経営協議会という枠組みのもとで緊密に連携を取り、経営戦略や経営管理、リソースアロケーション、領域全体視点での優先課題などを議論しています。2023年度からは領域長1名体制のもと、領域の本部を米国に設置しました。世界最大のヘルスケア市場にて領域経営を行うことで、事業開発における活動の質とスピードが向上しています。

2023年度は、クリティカルケア事業では2022年度に影響を受けた部材調達難を乗り越え、自動体外式除細動器（AED）の販売が増加しました。医薬事業では特に「Envarsus XR™」や「テリボン®オートインジェクター」などの主力製剤の販売が伸長しました。その一方で医療事業ではCOVID-19関連特需の一服や顧客在庫調整により、ウイルス除去フィルター「プラノバ™」の販売が一時的に停滞しました。ヘルスケア領域全体では、売上高・営業利益ともに2022年度を上回る業績を達成することができました。2024年度は、2023年度に引き続き各主力製品の販売増を見込んでおり、より力強い成長軌道への回帰を実現する年となると考えています。



ヘルスケア領域担当  
副社長執行役員  
兼 ZOLL Medical Corporation  
Chairman, Board Director  
兼 Veloxis Pharmaceuticals,  
Inc. Board Director

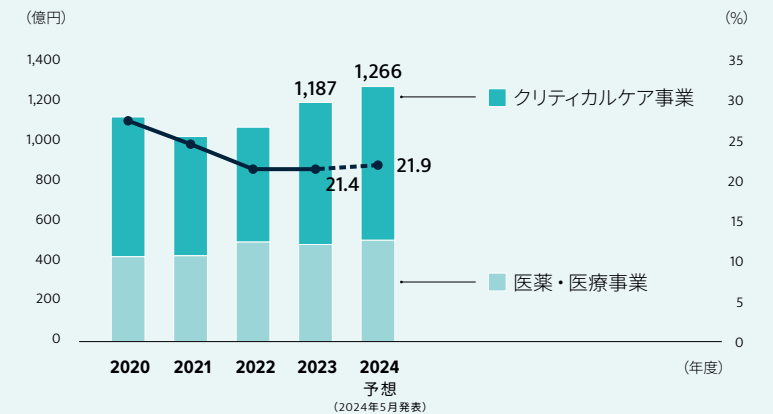
Richard A. Packer

#### KPI

	2022年度	2023年度	2024年度計画 (2024年5月発表)
売上高(億円)	4,969	5,538	5,780
営業利益(億円)	419	485	575
営業利益率	8.4%	8.8%	9.9%
EBITDA(億円)	1,064	1,187	1,266
EBITDA率	21.4%	21.4%	21.9%
ROIC*	4.2%	4.5%	5.3%

(注) 白抜き項目はヘルスケア領域におけるManagement KPI

#### EBITDA、EBITDA率の推移



(左軸) EBITDA (右軸) EBITDA率

\* ROIC=営業利益(1-税率)/(固定資産+運転資本等)で算出

領域別戦略 **ヘルスケア領域**

### 高成長と収益性向上に向けた戦略的進化を追求

ヘルスケア領域では、高成長と収益性向上を実現し、2030年度までに売上高1兆円、営業利益率20%を目指すことを掲げており、この挑戦的な目標の達成に向けて成長戦略と収益性向上策を遂行していきます。特にクリティカルケア、医薬事業のグローバルスペシャリティファーマ、医療事業のバイオプロセスは、GG10として当社の成長を牽引することを期待されています。

クリティカルケア事業では、革新的医療の提供と収益成長の実現に注力します。従来の心肺蘇生や心疾患領域における市場ポジションの継続的な強化に加えて、睡眠時無呼吸症領域に事業拡大していきます。Respicardia、Itamar、「LifeVest®」が持つ強みと市場チャネルを統合することで、心疾患と関連があると言われる睡眠時無呼吸症に対して高度な診断・治療ソリューションを提供していきます。

医薬事業では、旭化成ファーマとVeloxisの強みを活かしたグローバルスペシャリティファーマへの進化が着実に進んでいます。事業開発、臨床開発における両社の知見を統合し、免疫・移植の周辺領域での成長の可能性を最大限に追求します。2024年度からは日米の医薬事業を統合した「One AK (Asahi Kasei) Pharma体制」への移行を開始しています。また、2024年5月にスウェーデン製薬企業Calliditasの買収を決定し、グローバル事業基盤の拡大と重点分野である腎臓疾患における薬剤ラインアップの拡充を進めています。

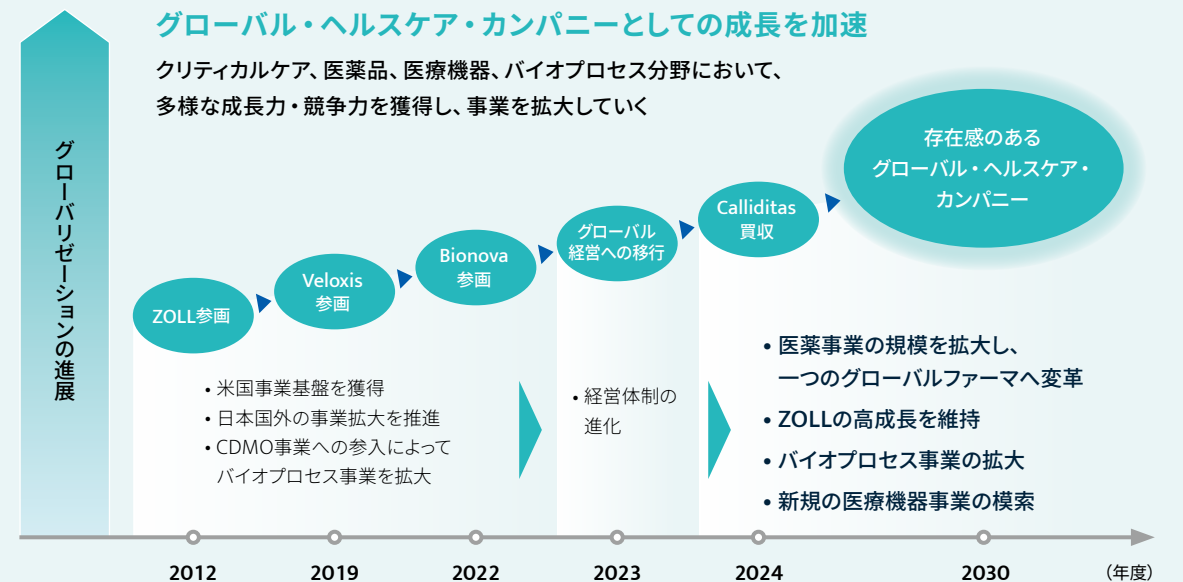
医療事業では、バイオプロセス事業において、製品およびサービス(CRO: Contract Research Organization、CDMO: Contract Development and Manufacturing Organization等)を通じて独自の価値を提案する事業への進化に注力し、ウイルス除去フィルターの提供を超えて医薬品製造の安全性と製造効率向上に貢献することを目指します。2024年6月にはBionovaにおいて、遺伝子治療や細胞治療の重要な原材料であるプラスミドのCDMO拠点を米国テキサス州に新設することを決定しました。

### 経営リソースの最適配分により、競争力のある事業群を形成

これらの事業戦略の実行においては、これまでに実施した買収や投資の成果を着実に結実させ、早期の利益貢献を実現することに注力するとともに、長期的な成長につながる投資を厳選していきます。またそれと並行して、事業ポートフォリオ評価を継続的に実施し、目標として掲げる成長性・収益性の実現に向けた構造転換と合理化を進めていきます。

ヘルスケア領域は、引き続きクリティカルケア、医薬、医療事業に注力することで、ヘルスケア業界のグローバルな課題解決の機会を追求し、世界中の患者さまのより健康で充実した生活に貢献します。

次の成長のための <b>挑戦的な投資</b> (予定含む)	<b>クリティカルケア</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>心疾患領域での事業基盤・知見を活用した睡眠時無呼吸症事業の立ち上げ</li> </ul>
	<b>グローバルスペシャリティファーマ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Veloxis加入後の米国事業の順調な拡大、パイプラインの強化 (VEL-101など)、対象疾患領域の拡大</li> </ul>
	<b>バイオプロセス</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>バイオ医薬品CDMOへの参入 (Bionova買収) と能力増強に向けた投資</li> </ul>
構造転換/ 既存事業強化での <b>キャッシュ創出</b> (予定含む)	<b>構造転換</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>セパセル事業の構造転換 (その他事業についても事業ポートフォリオ評価を継続的に実施)</li> </ul>
	<b>既存事業強化</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>「Envarsus XR™」「テリボン®オートインジェクター」「ケプザラ®」の売上の成長</li> <li>知財戦略による医薬品の価値向上 (「テリボン®」)</li> <li>ライセンス導入により新規薬剤のラインアップを強化 (「エムパベリ®」「ドブレレット®」)</li> <li>バイオプロセス事業の基盤を強化 (中国におけるバイオプロセステクニカルセンターの開設など)</li> </ul>





## GG10 クリティカルケア

重篤な心肺疾患領域でのさらなる成長を追求し、一人でも多くのいのちを救い、健康に貢献することを目指します

### 事業戦略

革新医療機器で高成長を追求する患者サービス事業と、着実な成長・収益貢献が期待できる医療インフラ事業の両輪で拡大を目指す

#### 患者サービス事業

患者サービス事業では、心肺疾患患者に処方される治療・診断医療機器を提供しています。「LifeVest®」は、市場の先駆者として心臓医との関係強化と臨床的価値訴求に引き続き注力し、市場浸透率を高め、心臓突然死のリスクのある患者に対する標準的な治療法として確立させることを目指します。

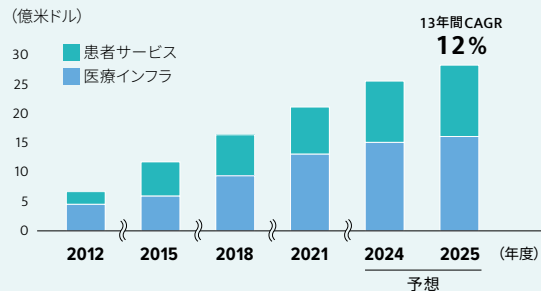
また、2021年度にRespicardiaおよびItamarの買収により、心疾患患者が併発することの多い睡眠時無呼吸症の治療や診断のための画期的なデバイスを獲得し、新たな分野に進出しています。Respicardiaの「remedē® System」は、中等度および重度の成人CSA（中枢性睡眠時無呼吸症）患者さまに対する植え込み型神経刺激デバイスとして、米国食品医薬品局（FDA）から承認を受けた医療機器です。当該デバイスの治療対象となるCSA患者を特定するための診断プロセスの浸透、対象患者への当該治療法の認知度向上などにより、症例数拡大を目指します。Itamarは睡眠時無呼吸症在宅検査・診断領域におけるグローバルリーダーであり、同社製品「WatchPAT®」はグローバル市場で売上が成長しています。従来の睡眠専門医へのアクセスに加え、LifeVestチームとの連携により心臓医にもアクセスすることで未診断患者の潜在市場を開拓し、売上拡大と早期の利益貢献を目指します。

#### 医療インフラ事業

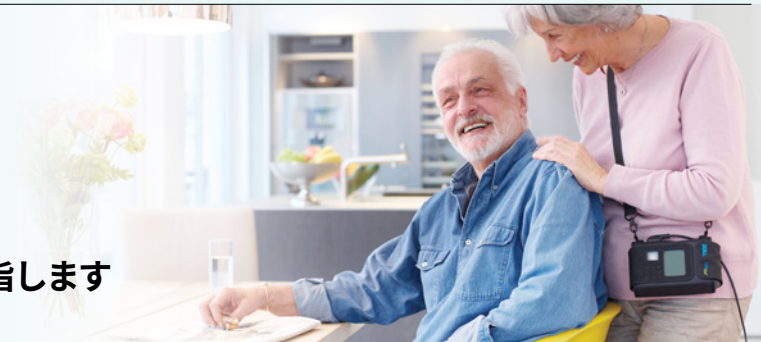
医療インフラ事業では、除細動器やAEDなどの医療機器、ソフトウェアなどを医療機関、救急医療サービス、公共施設などに販売しています。

心肺蘇生をはじめとした救命救急医療における製品の市場リーダーとして、引き続き技術革新や製品・サービス開発に投資します。除細動器やAEDに加え、人工呼吸器、自動心肺蘇生器、急性心筋梗塞治療システム、体温管理システム、各種ソフトウェアソリューションなど、製品ポートフォリオを多様化することで幅広く医療現場のニーズに応えていきます。販売地域の観点では、主要市場である米国だけでなく、米国外も含めたグローバルでの市場成長を着実に捉えて拡大を目指します。

#### クリティカルケア事業の売上高



事業特性	主要製品
<b>患者サービス事業</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>100億米ドル以上のグローバル潜在市場</li> <li>現在の市場浸透率は10%未満</li> <li>10%台半ばの事業成長率</li> <li>70~80%の売上総利益率</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>着用型自動除細動器「LifeVest®」</li> <li>心不全管理システム</li> <li>睡眠時無呼吸症在宅検査・診断ソリューション「WatchPAT®」</li> <li>植え込み型中枢性睡眠時無呼吸症治療デバイス「remedē® System」</li> </ul>
<b>医療インフラ事業</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>50億米ドル以上のグローバル潜在市場</li> <li>複数の製品カテゴリーでリードポジション</li> <li>一桁台後半の事業成長率</li> <li>50~60%の売上総利益率</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>医療機関向け除細動器</li> <li>自動体外式除細動器 (AED)</li> <li>人工呼吸器</li> <li>自動心肺蘇生器</li> <li>急性心筋梗塞治療システム</li> <li>体温管理システム</li> <li>ソフトウェアソリューション</li> </ul>



#### 事業環境 心肺疾患領域における大きな潜在市場

医療インフラ事業のグローバル潜在市場規模 50億米ドル以上  
突然の心停止に対する心肺蘇生など、救命救急医療のさらなる普及が必要

患者サービス事業のグローバル潜在市場規模 100億米ドル以上  
社会の高齢化や医療技術の高度化に伴う、心肺疾患領域における潜在的な事業機会 (アンメットメディカルニーズ)

#### 当社の強み

#### 1. アンメットメディカルニーズに応えるユニークな製品群



#### 2. 市場開拓者・市場リーダーとしての強固な顧客ネットワーク

- ・ 医師 (心臓医、睡眠専門医など)
- ・ 医療機関、救急隊、消防隊、公共施設など
- ・ 医療保険業者

## GG10 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」への進化を目指します

#### 事業戦略

#### 免疫・移植の周辺疾患に特化し、グローバル市場で売上高3,000億円を目指す

Veloxisは医薬事業の北米における事業基盤、および成長牽引役として引き続き「Envarsus XR™」の販売拡大を目指します。また、将来に向けた開発パイプラインとして「VEL-101」の臨床開発が進行中です。より副作用の少ない可能性がある臓器移植の免疫抑制剤であり、Phase1試験を終了し現在Phase2試験を計画中です。

医薬事業の中期的な戦略方向性として、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」への進化を掲げています。自己免疫疾患、腎臓疾患、移植領域、重症感染症などの専門医・希少疾患領域にフォーカスし、病床数が多い大病院をターゲットとすることで、大手製薬企業との直接的な競争や過度な開発リスクを回避でき、また営業費用を低く抑えられるため、臨床試験や事業開発への投資を続けながら収益性を維持したビジネスモデルを確立できると考えています。

このグローバルスペシャリティファーマへの進化に向けた次なる施策として、2024年5月にIgA腎症治療薬「TARPEYO™」を有するスウェーデン製薬企業Calliditasの買収を決定しました。Veloxisが持つ腎移植領域とCalliditasが持つ腎臓疾患領域の事業基盤を統合することで、米国医薬事業の規模拡大と市場プレゼンス向上を実現し、新たな事業機会獲得につなげることが本買収の戦略的意義です。

また、2024年度から日本の旭化成ファーマと米国のVeloxisの医薬事業を統合した「One AK (Asahi Kasei) Pharma体制」への移行も開始しています。一つのグローバル戦略のもとで日米医薬事業のリソースを集約・最適配分し、多様な経歴を持つグローバルな経営陣で事業運営することで、グローバル市場での成長を加速させます。

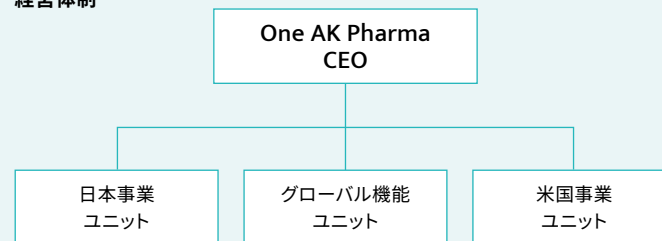
これらの施策により医薬事業を、持続的な成長に向けた研究開発や事業開発への投資が可能な事業規模と考える売上高3,000億円まで成長させることを目指します。

#### ビジネスモデル

治療領域	<ul style="list-style-type: none"> <li>競争の少ない治療領域</li> <li>開発成功確率が中程度である治療領域</li> <li>小規模な臨床試験であり、低コストな費用で研究開発できる治療領域</li> <li>小規模なMR・マーケティングでカバーできる治療領域</li> </ul>
重点領域	自己免疫疾患 腎臓疾患 移植領域 重症感染症*
収益構造	営業費用が低く抑えられ、臨床試験や事業開発に投資しながらも、収益性を維持できる収益構造を目指す
事業開発	大手製薬企業にとっては小さすぎる市場だが、小規模バイオテック企業には大きすぎる市場をターゲットにした事業開発(M&A・導入)

\* 侵襲性/重症感染症(例: 深在性真菌症)

#### 経営体制



#### 事業環境

#### 世界最大の規模を誇る米国医薬品市場が医薬事業拡大の大きな鍵を握る

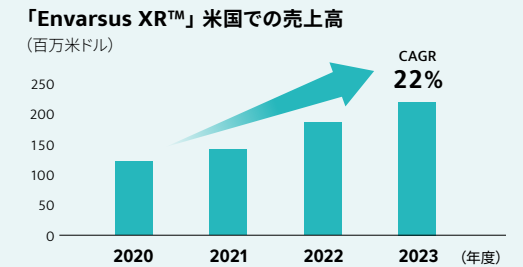
- 世界の医薬品市場が拡大する中、米国は世界最大市場、かつイノベーションを生み出すエコシステムを有する
- 米国の末期腎不全・腎移植市場における大きな事業機会  
末期腎不全患者：約80万人  
腎移植患者：約25万人(年間移植患者：約2.5万人)

出典：National Institute of Diabetes and Digestive and Kidney Diseases

#### 当社の強み

#### 1. Veloxisの免疫抑制剤「Envarsus XR™」の製剤特性と腎移植領域におけるプレゼンス

- 1日1回の服用を可能とする独自の徐放製剤技術
- 米国大病院の免疫・移植専門医との営業チャンネル
- 米国タクロリムス市場におけるシェア  
買収時2019年度：5.2%  
→2023年度：20%超



#### 2. 免疫・移植の周辺疾患領域における医学・薬学的知見、創薬研究・臨床開発力、販売基盤