

問3

これまで実施してきた投資によって、今後どのような成長が期待できるのか？

答え

新中計期間(2025~27年度)においては、ヘルスケア領域と住宅領域を中心に利益成長を見込んでいます。そして、2030年近傍には、マテリアル領域の利益が大きく成長し、3領域の利益額がほぼ均等に近い水準でバランスする姿を想定しています。



ヘルスケア領域(Calliditasの従業員たち)

- 01 旭化成レポート2025発行にあたって
(編集方針)
- 04 目次
- 05 At a Glance
- 06 旭化成グループ理念体系
- 07 CEOメッセージ

- 14 問1 +
多様な経営資産を活用し、
どのように持続的な企業価値
向上を目指すのか？

- 26 問2 +
資本コストを上回る資本効率の
実現のために、どのような施策を
進めるのか？

- 36 問3 -
これまで実施してきた投資に
よって、今後どのような成長が
期待できるのか？
37 新中期経営計画における
成長ドライバー
40 ヘルスケア領域戦略
44 住宅領域戦略
48 マテリアル領域戦略

- 53 問4 +
GXを中心としたサステナビリティの
取り組みがどのような社会
インパクトをもたらすのか？

- 62 問5 +
豊富な無形資産を活かし、
どのようにビジネスモデルを
変革していくのか？

- 78 問6 +
事業ポートフォリオ変革に
向けて、ガバナンスはどう
進化しているのか？

- 100 基本情報
- 101 財務情報
- 104 社外評価
- 105 旭化成の情報体系

おわりに 従業員の声

新中期経営計画における成長ドライバー

2027年度に向け、医薬事業、クリティカルケア事業、海外住宅事業が利益成長ドライバー

事業を10の区分に分け、戦略の位置づけを明確化

重点成長事業にリソースを集中

新中計においては、事業を10の区分に分け、それぞれの事業ポートフォリオの方向性や各事業の戦略をより明確にしています。

積極的にリソースを投入し、グループ全体の利益成長を牽引する事業を「重点成長」と位置づけており、医薬事業、クリティカルケア事業、海外住宅事業、エレクトロニクス事業の4つが該当します。より中期的な視点での成長を目指す「戦略的育成」には、ライフサイエンス事業、国内住宅における不動産・開発関連事業^{*1}、エネルギー&インフラ事業の3つが該当します。また、安定収益を創出し、拡大機会は資本効率を強く意識した上で判断する事業を「収益基盤維持・拡大」とし、建築請負事業等の住宅事業・建材事業、カーインテリア事業、コンフォートライフ事業がこれにあたります。「重点成長」「戦略的育成」事業の拡大を進める一方、「収益改善・事業モデル転換」と位置づけるケミカル事業は、当面は構造転換に注力します。

このように事業の位置づけに応じて、メリハリのあるリソースアロケーションを行うことで、持続的な成長と資本効率の向上を目指します。

各事業の位置づけ

	ヘルスケア	住宅	マテリアル
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	■ 医薬 ■ クリティカルケア	■ 海外住宅	■ エレクトロニクス
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	■ ライフサイエンス	■ 国内住宅 (不動産・開発関連 ^{*1})	■ エネルギー & インフラ
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		■ 国内住宅 (建築請負、賃貸管理・流通、リフォーム、建材)	■ カーインテリア ■ コンフォートライフ
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			■ ケミカル

*1 建築請負事業における土地仕入活用も含む

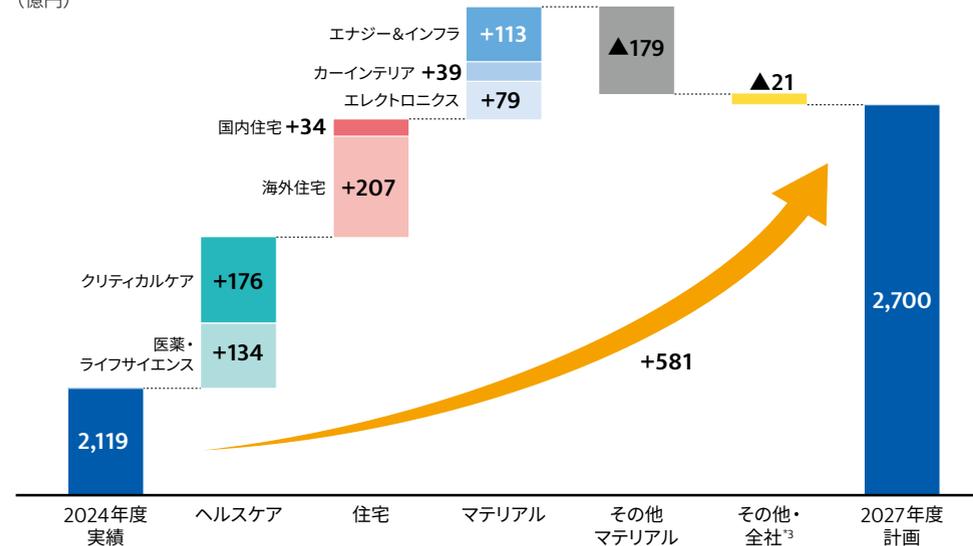
ヘルスケア領域と住宅領域では、先行投資を通じて利益を創出

マテリアル領域では、エレクトロニクス事業とエネルギー&インフラ事業を軸に成長を加速

2027年度の営業利益目標(2,700億円)の達成に向けて、医薬事業、クリティカルケア事業、海外住宅事業が成長のドライバーとなります。医薬事業については、Veloxis やCalliditasなどの米国を中心とした事業の成長、クリティカルケア事業ではItamar等の睡眠時無呼吸症関連事業の拡大、そして、海外住宅事業では北米のSynergosによる建築工事サプライヤー各社の統合を推進し、これまでのM&Aの成果を着実に刈り取っていきます。

また、マテリアル領域においては、エレクトロニクス事業が、感光性絶縁材料「パイメル™」やプリント配線板用ガラスクロスなどAI用途向けの電子材料を中心に引き続き好調な販売を見込むことや、カーインテリア事業が自動車内装材を手掛けるSageを中心に着実に成長する計画です。また、エネルギー&インフラ事業は、セパレータ事業の収益改善を見込んでいます。一方、その他の事業では、石油化学製品やエンジニアリング樹脂製品で構成されるケミカル事業において構造転換や市況の影響を織り込み、減益を想定しています。

事業別営業利益の変化^{*2}
(億円)



*2 2024年度のマテリアル領域の実績は新中計の事業区分変更を反映した数値に組み替えている

*3 クッションを含む

01 旭化成レポート2025発行にあたって (編集方針)
 04 目次
 05 At a Glance
 06 旭化成グループ理念体系
 07 CEOメッセージ

14 問1 多様な経営資産を活用し、どのように持続的な企業価値向上を目指すのか? +

26 問2 資本コストを上回る資本効率の実現のために、どのような施策を進めるのか? +

36 問3 これまで実施してきた投資によって、今後どのような成長が期待できるのか? -

- 37 新中期経営計画における成長ドライバー
- 40 ヘルスケア領域戦略
- 44 住宅領域戦略
- 48 マテリアル領域戦略

53 問4 GXを中心としたサステナビリティの取り組みがどのような社会インパクトをもたらすのか? +

62 問5 豊富な無形資産を活かし、どのようにビジネスモデルを変革していくのか? +

78 問6 事業ポートフォリオ変革に向けて、ガバナンスはどう進化しているのか? +

- 100 基本情報
- 101 財務情報
- 104 社外評価
- 105 旭化成の情報体系

おわりに 従業員の声

新中期経営計画における成長ドライバー

事業別ROICを指標に「稼ぐ力」を高めるメリハリのある投資を実行

下記の表は、10の事業区分の概要と計数計画を記載しています。マテリアル領域については、事業区分の変更に伴い、事業構成を組み替えていますので、各事業区分に含まれる主な事業を紹介します。エレクトロニクス事業は、これまでデジタルソリューション事業と呼んでいた区分であり、電子材料事業と電子部品事業が含まれています。カーインテリア事業は、自動車内装材を手掛けるSage、および人工皮革「Dinamica®」の事業で構成されています。エナジー & インフラ事業はセパレータ、イオン交換膜法食塩電解プロセス、水素関連が主な事業です。コンフォートライフ事業については従来、同様の呼称をしていた区分と変わらず、繊維関連や消費財関連が主な事業になります。最後にケミカル事業はいわゆる石油化学関連の事業に加え、エンジニアリング樹脂を中心とした川下の製品を含む区分となっています。

各事業区分の概要・計数計画

	主な事業	事業の位置づけ・方向性	営業利益(億円)			ROIC			
			2024年度実績*	2027年度計画	差分	2024年度実績*	2027年度計画		
ヘルスケア	医薬	<ul style="list-style-type: none"> 医療用医薬品(移植領域、腎臓疾患、自己免疫疾患、重症感染症) 	重点成長	266	400	+134	4%	➡	5%
	ライフサイエンス	<ul style="list-style-type: none"> バイオプロセス 	戦略的育成						
	クリティカルケア	<ul style="list-style-type: none"> 着用型自動除細動器 除細動器、AED 	重点成長	374	550	+176	7%	➡	13%
住宅	国内住宅	<ul style="list-style-type: none"> 建築請負 不動産開発 賃貸管理・流通 リフォーム 建材 	不動産・開発関連 戦略的育成 建築請負・リフォーム他 収益維持・拡大	836	870	+34	48%	➡	39%
	海外住宅	<ul style="list-style-type: none"> 北米住宅 豪州住宅 	重点成長	123	330	+207	7%	➡	11%
マテリアル	エレクトロニクス	<ul style="list-style-type: none"> 電子材料 電子部品 	重点成長	221	300	+79	16%	➡	14%
	カーインテリア	<ul style="list-style-type: none"> 自動車内装材 人工皮革 	収益維持・拡大	108	147	+39	4%	➡	6%
	エナジー & インフラ	<ul style="list-style-type: none"> セパレータ(ハイポア™等) イオン交換膜、膜・水処理 水素関連 	戦略的育成	28	141	+113	1%	➡	3%
	コンフォートライフ	<ul style="list-style-type: none"> 繊維 消費財 	収益維持・拡大	197	192	-5	8%	➡	6%
	ケミカル	<ul style="list-style-type: none"> 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) 	収益改善・転換	279	175	-104	6%	➡	3%

* 2024年度のマテリアル領域の実績は新中計の事業区分変更を反映した数値に組み替えている

新中計では、事業別ROICをより強く意識し、各領域の戦略を実行していきます。

ヘルスケア領域では、医薬事業を中心にこれまでの成長投資を結実させることを最優先するとともに、中長期的な視点での積極的なM&A、ライセンスインを計画しています。住宅領域も海外住宅事業において、さらなるエリア拡大を目指し、M&Aを展開します。

一方、マテリアル領域は、アセットライトな事業を目指し、他社との連携や外部リソースを活用した事業価値の最大化に取り組みます。エレクトロニクス事業は、顧客との密な関係を活用して拡大する「カスタマーオリエンテッド型事業」として展開していきます。カーインテリア事業における自動車内装材事業やエナジー&インフラ事業のイオン交換膜法食塩電解事業は、単なるモノ売りではない付加価値で顧客に訴求する「ソリューション型事業」として拡大を進めます。

01 旭化成レポート2025発行にあたって(編集方針)
 04 目次
 05 At a Glance
 06 旭化成グループ理念体系
 07 CEOメッセージ

14 問1 多様な経営資産を活用し、どのように持続的な企業価値向上を目指すのか? +

26 問2 資本コストを上回る資本効率の実現のために、どのような施策を進めるのか? +

36 問3 これまで実施してきた投資によって、今後どのような成長が期待できるのか? -

■ 37 新中期経営計画における成長ドライバー

- 40 ヘルスケア領域戦略
- 44 住宅領域戦略
- 48 マテリアル領域戦略

53 問4 GXを中心としたサステナビリティの取り組みがどのような社会インパクトをもたらすのか? +

62 問5 豊富な無形資産を活かし、どのようにビジネスモデルを変革していくのか? +

78 問6 事業ポートフォリオ変革に向けて、ガバナンスはどう進化しているのか? +

100 基本情報
 101 財務情報
 104 社外評価
 105 旭化成の情報体系

おわりに 従業員の声

新中期経営計画における成長ドライバー

医薬事業や海外住宅事業、カーインテリア事業など、前中計での投資案件が、新中計で着実に結実

新中計の3年間では、意思決定ベースで約1兆円の投資を想定しています。そのうち、成長に向けた拡大投資としては約6,700億円を見込んでおり、主にヘルスケア領域と住宅領域においてM&Aを中心とする成長投資を予定しています。

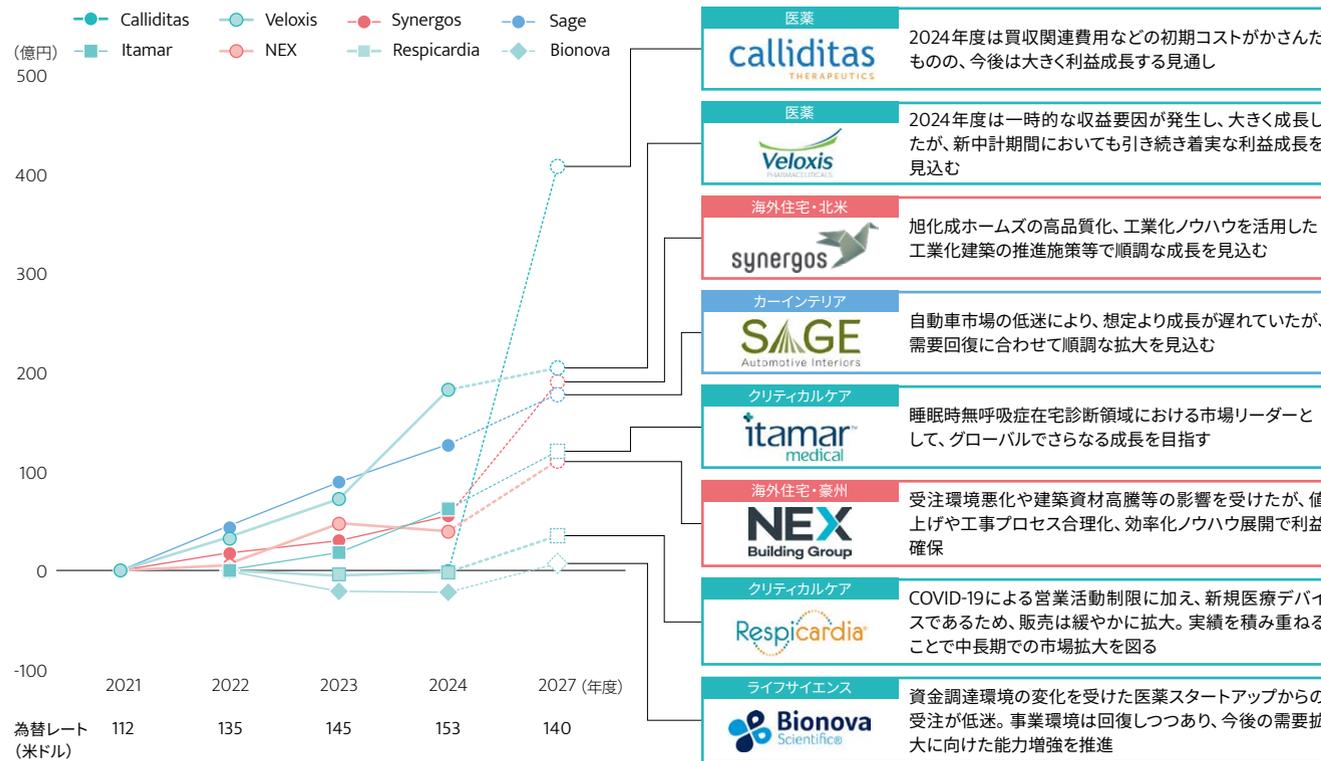
右記の図は、2021年度を起点とした主要なM&A案件の利益成長を示しています。医薬事業や海外住宅事業、カーインテリア事業などについては一時的な環境要因で成長に遅れが生じた時期もありましたが、概ね期待した形で推移しています。一方でRespicardiaやBionovaのように、プロダクトやサービスがアーリーステージであるが故に、事業環境変化の影響を大きく受けている案件もあります。

利益成長以外のM&Aによる効果として、医薬事業では、旭化成ファーマとVeloxisの強みを融合させ、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、臨床開発における互いの知見を統合し、免疫・移植の周辺領域における成長の可能性を最大限に引き出していきます。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おり、2025年度末までの統合を予定しています。免疫・移植周辺を中心とした疾患領域、および大病院市場へフォーカスし、旭化成ファーマ、VeloxisとCalliditasの連携のもとで事業開発、臨床開発、販売を推進していきます。

M&A案件で培ったさまざまな知見・ノウハウは極めて重要な無形資産

これらのM&A案件で培ったさまざまな知見・ノウハウは、当社にとって非常に重要な無形資産になります。今後のM&A案件においては、これらの蓄積を最大限に活用し、投資の成功確率をさらに高めていきます。

主要M&A案件の利益成長



M&Aにおける選定基準

当社では、これまで多くのM&Aを積み重ねてきた経験から、以下の4点を成功の鍵と位置づけ、対象企業を選定する際の確認を徹底し、着実に実績につなげています。

- 強固な事業基盤と明確な事業戦略を持っている
- 経営者が事業全体を掌握し、運営している
- 経営者が当社の理念や経営方針、事業運営に共感し、理解している
- 買収前から事業活動等を通じて信頼関係が構築されている

M&A後のPMI

M&Aの検討段階から以下の3点を想定したデュー・ディリジェンスを行い、M&A実施後のシナジー効果を最大化するPMIの実行につなげています。

- 買収後のガバナンス (経営体制／買収会社の決裁権限)
- 買収後のオペレーション体制 (顧客へのサービス提供の方法)
- 想定したオペレーションを実現するための買収スキーム

01 旭化成レポート2025発行にあたって (編集方針)

04 目次

05 At a Glance

06 旭化成グループ理念体系

07 CEOメッセージ

14 問1 多様な経営資産を活用し、どのように持続的な企業価値向上を目指すのか？ +

26 問2 資本コストを上回る資本効率の実現のために、どのような施策を進めるのか？ +

36 問3 これまで実施してきた投資によって、今後どのような成長が期待できるのか？ -

37 新中期経営計画における成長ドライバー

40 ヘルスケア領域戦略

44 住宅領域戦略

48 マテリアル領域戦略

53 問4 GXを中心としたサステナビリティの取り組みがどのような社会インパクトをもたらすのか？ +

62 問5 豊富な無形資産を活かし、どのようにビジネスモデルを変革していくのか？ +

78 問6 事業ポートフォリオ変革に向けて、ガバナンスはどう進化しているのか？ +

100 基本情報

101 財務情報

104 社外評価

105 旭化成の情報体系

おわりに 従業員の声

ヘルスケア領域戦略

ヘルスケア領域長メッセージ

競争優位に立つだけでなく、
未来そのものを
積極的に創造していく

ヘルスケア領域担当
旭化成ライフサイエンス(株)代表取締役社長 兼 社長執行役員

四ノ宮 健

マテリアル領域やコーポレートスタッフとしての業務を経て、現在はヘルスケア領域を担当。営業から企画まで幅広い職種を経験し、多角的な視点を持つ。米国出身。



2025年度よりヘルスケア領域長を拝命しました。前任のRichard A. Packerは、ZOLLの成長を牽引するとともに、医薬事業をM&Aによってグローバル展開へと導き領域全体の飛躍的な成長に貢献しました。そのバトンを受け継ぐ立場として大きな責任を感じています。

新中計においては、ヘルスケア領域が旭化成グループの成長を牽引します。中でも医薬事業は、これまでの日本中心の体制から、日米が一体となったダイナミックな組織へと進化しています。私の使命は、既存事業の拡大に加え、これまでに実行してきたM&Aを確実に軌道に乗せること、そして次なる成長の種となる新たな事業開発を推進

することです。2027年度に掲げた営業利益950億円という目標の達成に向けて、全力で取り組みます。

COMPETING for the FUTURE

私は入社以来、ケミカル系事業に長く携わり、その後はコーポレートスタッフとして全社のモニタリング業務を担当しました。さらに、ZOLLの出向を経て医療事業も担当するなど、旭化成の中で幅広く多くの事業を経験してきました。ケミカル系事業では経営企画として、リーマンショックや東日本大震災といった未曾有の事態に直面し、需要の急減や電力制限といった厳しい状況を経験しました。

2010年前後には社内抵抗が強かった水島地区のエチレンセンター統合も推進。さらに、コーポレートで建材事業を担当した際には、杭工事の問題にも直面しました。こうした困難な局面での経験は、今後必ず活かせると思います。

ヘルスケア産業は、人間の本質的な欲求と医療技術の革新を背景に、命とQOL(生活の質)を支え、未来社会の中心を担う成長分野です。この未来に価値を創出し続けるため、経営者は互いに切磋琢磨し、常にCompeteしながら挑戦を続ける姿勢が欠かせません。だからこそ、大型投資であっても中長期戦略と採算性が合致するのであれば、迅速かつ大胆な意思決定を下すべきだと考えています。一方で、外部環境や自社の状況が大きく変化した際には、自らが築いた事業であっても継続を断念する覚悟も必要です。2024年度に決断した血液浄化事業の譲渡は、顧客・従業員・そして事業の将来にとって何が最善かを、事業部幹部と徹底的に議論を重ねた末の判断でした。

ヘルスケア領域で働くメンバーは、「患者さまの命を救うこと」や「QOLを向上させること」に誇りを持っています。その価値を世界中に届け、グローバルな組織の一員として活躍できていると実感できるよう、リーダーとして力を尽くします。もともと私はSF映画が好きで、未来を想像することが何より好きです。だからこそ、旭化成の未来の姿を「こんな未来が実現できたらワクワクする」と思ってもらえるように伝え、皆さんとともにその未来を創っていきたいと思っています。

売上高、営業利益率の推移



KPI

	2022年度	2023年度	2024年度	2027年度 計画
売上高 (億円)	4,969	5,538	6,159	7,600
営業利益 (億円)	419	485	640	950
営業利益率	8.4%	8.8%	10.4%	12.5%
のれん償却前営業利益 (億円)	630	715	893	1,230
EBITDA (億円)	1,064	1,187	1,441	-
ROIC ¹	4.2%	4.5%	5.1%	7.7%
のれん償却前ROIC ²	6.4%	6.6%	7.1%	10.0%

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

ヘルスケア領域の在り方

“Improve and save patients' lives”の
ミッションのもと、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

- 01 旭化成レポート2025発行にあたって (編集方針)
- 04 目次
- 05 At a Glance
- 06 旭化成グループ理念体系
- 07 CEOメッセージ

14 問1 多様な経営資産を活用し、どのように持続的な企業価値向上を目指すのか? +

26 問2 資本コストを上回る資本効率の実現のために、どのような施策を進めるのか? +

36 問3 これまで実施してきた投資によって、今後どのような成長が期待できるのか? -

37 新中期経営計画における成長ドライバー

40 ヘルスケア領域戦略

- 44 住宅領域戦略
- 48 マテリアル領域戦略

53 問4 GXを中心としたサステナビリティの取り組みがどのような社会インパクトをもたらすのか? +

62 問5 豊富な無形資産を活かし、どのようにビジネスモデルを変革していくのか? +

78 問6 事業ポートフォリオ変革に向けて、ガバナンスはどう進化しているのか? +

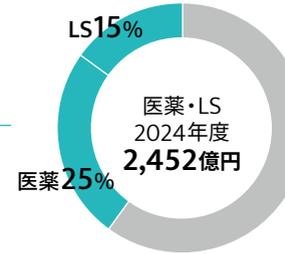
- 100 基本情報
- 101 財務情報
- 104 社外評価
- 105 旭化成の情報体系

おわりに 従業員の声

医薬・ライフサイエンス(医薬)



ヘルスケア領域における
医薬・ライフサイエンス事業の
売上高比率



医薬・ライフサイエンス事業の
営業利益/ROIC



新中計方針

重点成長

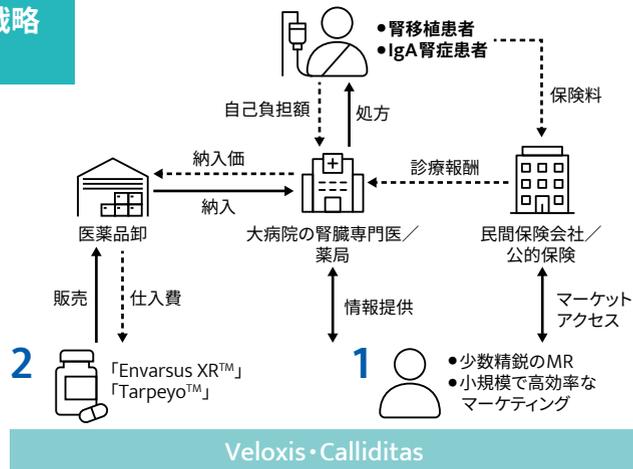
- 2019年度買収のVeloxisの製剤「Envarsus XR™」と、2024年度買収のCalliditasの製剤「Tarpeyo™」のほか、国内主力製剤の利益成長を目指す(2030年度の医薬事業売上高3,000億円)
- 免疫・移植等の周辺領域にフォーカスした、成長投資の継続(追加M&A、ライセンスイン)

製品情報・事業環境

主な製品	顧客	同業他社	市場規模	シェア	注視する事業環境
主に米国市場					
腎移植患者用の免疫抑制剤「Envarsus XR™」(移植後、長期間にわたり服用)	・ 大学病院や基幹病院(腎臓専門医)	タクロリムスをはじめとする免疫抑制剤各種	米国の腎移植対象患者数:約20万人 ^{*1} 2024年度は新たに約2.8万人が移植を実施 ^{*2} (年平均5~6%程度増加見込み) ^{*3} <small>*1 USRDS (U.S. Renal Data System) *2 OPTN (Organ Procurement and Transplantation Network, operated by UNOS under contract with HRSA) *3 当社想定</small>	処方シェア: 20%以上 ^{*6} <small>*6 当社調べ</small>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 薬価改定 ・ 競合品の開発・上市の動向、有害事象の報告 ・ ガイドラインの改訂
IgA腎症治療薬「Tarpeyo™」(IgA腎症とは、慢性的な炎症により腎機能が低下する希少疾患。病状が進行すると腎不全に至り透析や腎移植が必要となる)	・ 腎移植センター	APRIL阻害薬をはじめとするIgA腎症治療薬(IgA腎症治療薬は4剤が上市済。中でも「Tarpeyo™」が先行。今後さらに複数の製剤が上市され、市場が形成される)	米国のIgA腎症の潜在患者数:約13万人 ^{*4} 30年度以降、治療薬の服薬患者数は4.5万人規模になる想定 ^{*5} <small>*4 American Society of Nephrology, 2024 *5 買収時自社想定</small>	処方シェア: 10%目標	
主に国内市場					
骨粗鬆症治療剤「テリボン®」、関節リウマチ治療剤「ケブザラ®」等					

事業戦略

米国医薬事業のビジネスモデル・当社の強み



強み1 腎疾患領域における市場ポジショニング

- 収益構造: ニッチで比較的競争が少ない領域のため、小規模なMR・マーケティング・R&Dでカバー可能。営業費用が低く、臨床試験や事業開発に投資しながらも収益性を維持しやすい
- 事業開発: 大手製薬企業にとっては小さすぎ、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M&Aや導入を実施

強み2 特長ある製剤

- Envarsus XR™: 独自の徐放作用により最高血中濃度の上昇を抑え有効成分濃度を長時間保つ。これにより投与頻度を軽減(1日/1回)、副作用が軽減
- Tarpeyo™: 米国FDAにより初めて承認されたIgA腎症の治療薬。投与方法・価格・効果・安全性のバランスがよく、使い勝手がよい(使いやすいステロイド剤の一種であり第一選択薬として扱いやすい)

*7 FDA公表資料

TOPICS

腎疾患領域における事業基盤を活用した両剤の成長

- Envarsus XR™: 買収以降、米国売上高のCAGR(2020~2024年度)が20%以上で成長
- Tarpeyo™: ピーク売上高は2030年以降に5億米ドルを想定

Envarsus XR™とTarpeyo™の米国売上高推移



*8 新規連結に伴い、2024年10月より当社で売上を計上

- 01 旭化成レポート2025発行にあたって(編集方針)
- 04 目次
- 05 At a Glance
- 06 旭化成グループ理念体系
- 07 CEOメッセージ

14 問1 多様な経営資産を活用し、どのように持続的な企業価値向上を目指すのか? +

26 問2 資本コストを上回る資本効率の実現のために、どのような施策を進めるのか? +

36 問3 これまで実施してきた投資によって、今後どのような成長が期待できるのか? -

37 新中期経営計画における成長ドライバー

40ヘルスケア領域戦略

- 44 住宅領域戦略
- 48 マテリアル領域戦略

53 問4 GXを中心としたサステナビリティの取り組みがどのような社会インパクトをもたらすのか? +

62 問5 豊富な無形資産を活かし、どのようにビジネスモデルを変革していくのか? +

78 問6 事業ポートフォリオ変革に向けて、ガバナンスはどう進化しているのか? +

- 100 基本情報
- 101 財務情報
- 104 社外評価
- 105 旭化成の情報体系

おわりに 従業員の声

医薬・ライフサイエンス(ライフサイエンス)



新中計方針

戦略的育成

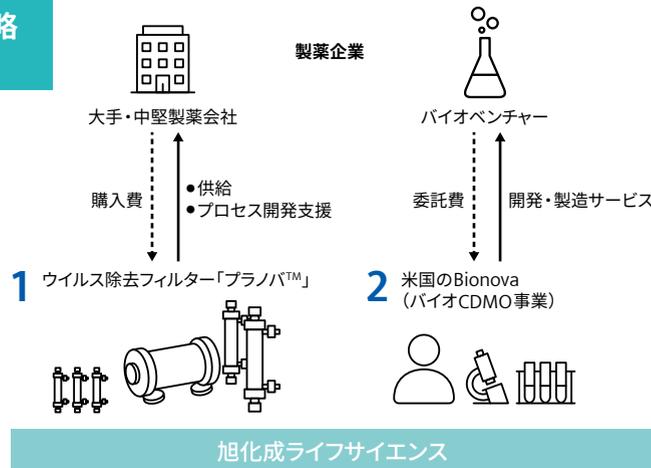
- 製薬企業のプレミアムパートナーとして医薬品産業の発展に貢献
- ウイルス除去フィルター「プラノバ™」の市場成長に合わせた継続成長
- 2022年度買収のBionova(CDMO事業)の受注拡大

製品情報・事業環境

主な製品・サービス	顧客	同業他社	市場規模・成長率	シェア	注視する事業環境
ウイルス除去フィルター「プラノバ™」 (医薬品を製造する過程でウイルス除去に用いる)	製薬企業、 CDMO、研究機関	(米) Danaher Corporation 「Cytiva」 (独) Merck KGaA 「Millipore」	ウイルス除去フィルター市場：約700億円 (2020~2030年の製薬市場CAGR：血漿分画製剤5% ^{*1} 、バイオ医薬品8% ^{*2}) <small>*1 MRB Asahi Kasei protein-region-country forecasts 2020-2030-V5 Feb.2023 *2 database from Evaluate</small>	ウイルス除去フィルター市場で世界トップクラス	血漿分画製剤・バイオ医薬品の市場動向
バイオ医薬品のプロセス開発・製造受託サービス(CDMO)	製薬企業(主にバイオベンチャー)	中小CDMO(バイオベンチャー向けなど、特徴的なサービスを扱う企業)	バイオ医薬品CDMO市場：100億米ドル (2023~2028年の市場CAGR：13% ^{*3}) <small>*3 AliraHealth, Biologics and Advanced Therapies Contract Manufacturing Report, 2024</small>		バイオベンチャーへの資金流入状況

事業戦略

ビジネスモデル・当社の強み



強み1 「プラノバ™」の確固たる地位

- 世界で初めて^{*4}生物学的製剤からウイルスを除去するために開発されたフィルター
- 顧客要求に応じた製品提案力や安定した製品供給力、学術的知見に裏打ちされた技術サポートにより、製薬企業や業界のKey Opinion Leaderからの信頼が厚く強固なネットワークを確立

強み2 次世代モダリティにも長けたCDMO事業

- 製薬企業に対してバイオ医薬品の^{*5}CDMOサービスを提供するBionovaは、プロセス開発や製造が難しい複雑な次世代抗体医薬品^{*6}についても多くの実績
- さらに、遺伝子細胞療法等に対する需要増が期待されるプラスミド^{*7}CDMOサービスも開始

TOPICS

「プラノバ™」の需要拡大に応じた生産能力の増強

- 2019年度：紡糸能力増強(宮崎県延岡市)
- 2021年度：紡糸能力増強(大分県大分市)
- 2024年度：組立能力増強(宮崎県延岡市)
- 2029年度：紡糸能力増強予定(宮崎県延岡市)



2024年5月竣工の組立工場外観

- 01 旭化成レポート2025発行にあたって(編集方針)
- 04 目次
- 05 At a Glance
- 06 旭化成グループ理念体系
- 07 CEOメッセージ

14 問1 多様な経営資産を活用し、どのように持続的な企業価値向上を目指すのか？ **+**

26 問2 資本コストを上回る資本効率の実現のために、どのような施策を進めるのか？ **+**

36 問3 これまで実施してきた投資によって、今後どのような成長が期待できるのか？ **-**
37 新中期経営計画における成長ドライバー

40ヘルスケア領域戦略

- 44 住宅領域戦略
- 48 マテリアル領域戦略

53 問4 GXを中心としたサステナビリティの取り組みがどのような社会インパクトをもたらすのか？ **+**

62 問5 豊富な無形資産を活かし、どのようにビジネスモデルを変革していくのか？ **+**

78 問6 事業ポートフォリオ変革に向けて、ガバナンスはどう進化しているのか？ **+**

- 100 基本情報
- 101 財務情報
- 104 社外評価
- 105 旭化成の情報体系

おわりに 従業員の声

^{*4} 当社調べ

^{*5} バイオ医薬品：遺伝子工学、細胞培養などのバイオテクノロジーを利用して生産されるタンパク質等を有効成分とする医薬品

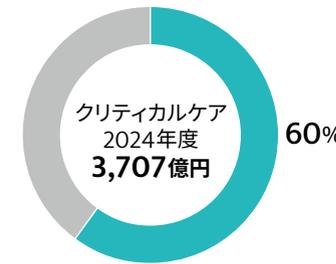
^{*6} 次世代抗体医薬品：遺伝子工学的な手法を用いて製造する、普通に取得する通常抗体とは異なるタイプの抗体医薬品で、抗体薬物複合体や二重特異性抗体に代表される

^{*7} プラスミド：大腸菌などの微生物の細胞内に存在するDNA分子であり、遺伝子治療や細胞治療、mRNAワクチンといった治療薬の重要な原材料として使用されている

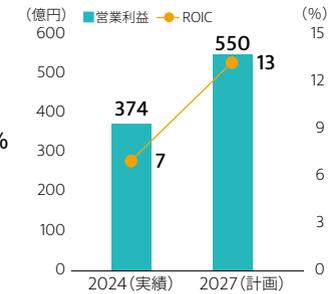
クリティカルケア



ヘルスケア領域におけるクリティカルケア事業の売上高比率



クリティカルケア事業の営業利益/ROIC



新中計方針

重点成長

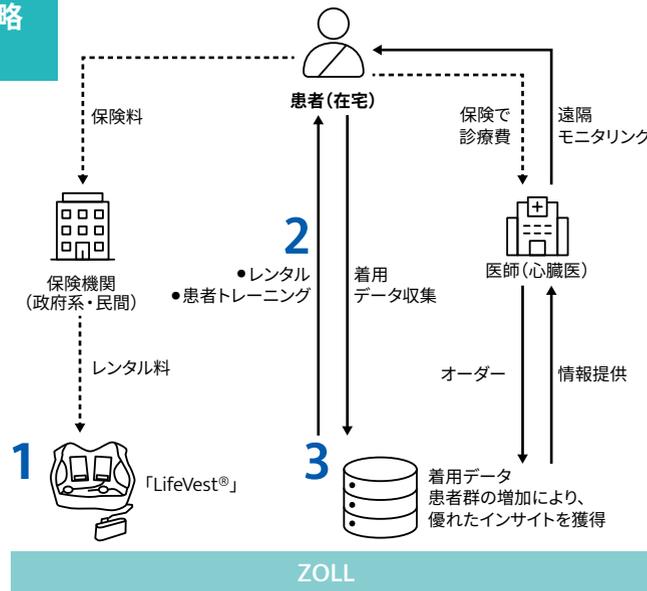
- 除細動器、AED等のシェアアップと「LifeVest®」のさらなる市場浸透での成長
- 睡眠時無呼吸症関連事業等の新規機器の需要創出・拡大(2021年度にItamarとRespicardia買収)

製品情報・事業環境

主な製品	顧客	同業他社	市場規模	シェア	注視する事業環境
心肺疾患患者に処方される治療・診断医療機器(着用型自動除細動器、睡眠時無呼吸症在宅診断デバイス等)	医師 (心臓医、睡眠専門医)	(米) Stryker Corporation、 (蘭) Koninklijke Philips N.V.、 (日) 日本光電工業(株)、 (中) Mindray Bio-Medical Electronics Co., Ltd.	心肺疾患患者は大きな潜在市場 グローバル潜在市場規模: 100億米ドル以上 ^{*1} <small>*1 当社調べ</small>	着用型自動除細動器: グローバルで90% ^{*3} <small>*3 当社調べ</small>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 保険償還価格の改定の影響 ・ 競合品の開発・上市の動向、有害事象の報告 ・ ガイドラインの改訂
除細動器やAED等の医療機器	医療機関、公共施設		グローバル潜在市場規模: 50億米ドル以上 ^{*2} <small>*2 当社調べ</small>	除細動器やAED: 当社のメイン市場である米国ではトップクラス	

事業戦略

着用型自動除細動器「LifeVest®」のビジネスモデル・当社の強み



強み1 「LifeVest®」の実績

- 心臓突然死のリスクのある患者が着用。致死性不整脈が検出された場合、およそ1分以内に自動で電気ショックを与える画期的な製品
- 20年以上にわたり世界累計100万人以上の患者が着用、数千人の命を救ってきた実績を有する

強み2 患者のQOLを支えるオペレーション

- 長年にわたり培った高品質なオペレーションノウハウ(例: オーダーから24時間以内試着完了率99%強を実現)

強み3 確固たる市場内のポジションと安全性へのエビデンス

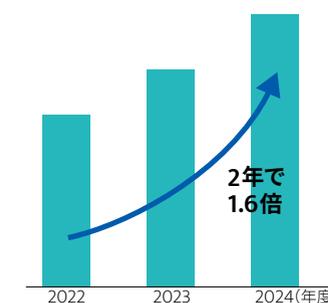
- 「LifeVest®」の販売を通じて培った心臓医や医療・健康保険機関とのネットワークと信頼
- 心臓機能の変化を正確に検出するアルゴリズム(20年以上におよぶ実使用における臨床実績数の多さ、長時間の追跡から得られたエビデンス)

今後の成長に向けて

睡眠時無呼吸症事業の拡大

- 当社は、2021年度にRespicardiaおよびItamarを買収。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
- 特に、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。今後は、「LifeVest®」チームとの連携により睡眠専門医だけでなく心臓医にもアクセスし、未診断患者の潜在市場を開拓する

Itamarの売上高推移(米ドル)



- 01 旭化成レポート2025発行にあたって(編集方針)
- 04 目次
- 05 At a Glance
- 06 旭化成グループ理念体系
- 07 CEOメッセージ

14 問1 多様な経営資産を活用し、どのように持続的な企業価値向上を目指すのか? +

26 問2 資本コストを上回る資本効率の実現のために、どのような施策を進めるのか? +

36 問3 これまで実施してきた投資によって、今後どのような成長が期待できるのか? -

37 新中期経営計画における成長ドライバー

40ヘルスケア領域戦略

- 44 住宅領域戦略
- 48 マテリアル領域戦略

53 問4 GXを中心としたサステナビリティの取り組みがどのような社会インパクトをもたらすのか? +

62 問5 豊富な無形資産を活かし、どのようにビジネスモデルを変革していくのか? +

78 問6 事業ポートフォリオ変革に向けて、ガバナンスはどう進化しているのか? +

- 100 基本情報
- 101 財務情報
- 104 社外評価
- 105 旭化成の情報体系

おわりに 従業員の声

住宅領域戦略

住宅領域長メッセージ

やり遂げる力、変化する力、
人財が強みの住宅領域が、
旭化成グループの底力となる

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

川畑 文俊

入社以来住宅事業の第一線で活躍。営業本部長、マーケティング本部長等を経て旭化成ホームズ(株)の社長に2017年度就任、2025年度より現職。

2017年度から8年間務めた旭化成ホームズの社長を退任し、2025年度からは領域長として事業を支えています。就任当時に売上高約6,200億円、営業利益約640億円だった住宅領域が、売上1兆円を超え、営業利益1,000億円を見込むまでの水準に成長するとは、社内外ともに誰も信じていなかったのではないかと思います。また、海外住宅事業をスタートさせた際には、未知なる市場への挑戦に対してグループ内で反対の声もありました。今振り返れば、反対意見を踏まえ、徹底的に議論を行ったことで事業計画を研ぎ澄ますことができ、事業開始後は、直面する多く

売上高、営業利益率の推移*1



*1 2019～2021年度の実績は、2022年度の開示区分の変更を反映した数値



のことを想定内として対応できているように思います。

住宅領域の強みはやはり「人財」

新中計の3年間について、海外住宅事業は、北米・豪州ともに買収した会社を着実に成長させて投資の成果を結実させます。そして、北米事業については、アリゾナ、ネバダ、フロリダ州に続き、新たなエリアへ進出することも計画しています。また、国内住宅事業についても堅調に業績を伸ばす計画です。前中計期間中は、資材価格や労務費の上昇によって建築費が高騰し、事業環境は非常に厳しいものでした。そのような環境下、新たなマーケティング

KPI

	2022年度 ²	2023年度	2024年度	2027年度 計画
売上高(億円)	8,990	9,544	10,359	12,500
営業利益(億円)	754	830	959	1,200
営業利益率	8.4%	8.7%	9.3%	9.6%
のれん償却前営業利益(億円)	762	842	978	1,235
EBITDA(億円)	934	1,043	1,185	—
ROIC ³	27.1%	27.1%	27.1%	22.7%
のれん償却前ROIC ⁴	27.3%	27.5%	27.7%	23.4%

²2022年度買収を完了したFocusの取得原価の配分が2023年度に完了したことに伴い、業績を遡及修正

³ROIC=営業利益(1-税率)/(固定資産+運転資本等)で算出

⁴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)で算出

グ戦略を打ち出し、ターゲット顧客や集客方法の変革、提案レベルの向上にも取り組み、1棟当たりの単価上昇と利益率向上を実現してきました。次の3年間も引き続き高付加価値化・大型化を推進し、「HEBEL HAUS」のブランドを強化していきます。また、都心エリアでは土地の仕入れ力を強化し建物と土地のセット販売も拡充するなど、より提案の幅を広げていく予定です。

住宅領域の成長の原動力は、いつの時代も人財です。リーダーの重要な役割は、予測できる変化には先手を打ち、予測できない変化にも即座に柔軟な対応を行うことです。そのどちらも経営判断が重要ですが、その判断を成果に結びつけるのは従業員の变化力と現場力にほかなりません。私たちはこれまで、逆境があるたびに目指す方向を示しチーム一丸で取り組むことで、マーケットを覆す瞬間を何度も経験してきました。まさにピンチをチャンスに変える力です。住宅事業の従業員が持つこの力は旭化成グループの中でも際立っており、私たちの誇りです。さらに、業界の中でもトップクラスの実力であると、自信を持っています。

家を建築することは、お客さまの人生に深く関わることができる、これ以上ない幸せな産業だと私は思っています。旭化成を選んでいただいたお客さまからの期待はもちろん、関わっていただくステークホルダーの皆さま全員の期待に沿えるよう、今後も成長していきたいと思えます。

住宅領域の在り方

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、
安心で豊かな暮らしを実現

- 01 旭化成レポート2025発行にあたって
(編集方針)
- 04 目次
- 05 At a Glance
- 06 旭化成グループ理念体系
- 07 CEOメッセージ

- 14 問1 多様な経営資産を活用し、
どのように持続的な企業価値
向上を目指すのか? +
- 26 問2 資本コストを上回る資本効率の
実現のために、どのような施策を
進めるのか? +
- 36 問3 これまで実施してきた投資に
よって、今後どのような成長が
期待できるのか? -
 - 37 新中期経営計画における
成長ドライバー
 - 40 ヘルスケア領域戦略
 - 44 住宅領域戦略
 - 48 マテリアル領域戦略

- 53 問4 GXを中心としたサステナビリティの
取り組みがどのような社会
インパクトをもたらすのか? +
- 62 問5 豊富な無形資産を活かし、
どのようにビジネスモデルを
変革していくのか? +
- 78 問6 事業ポートフォリオ変革に
向けて、ガバナンスはどう
進化しているのか? +

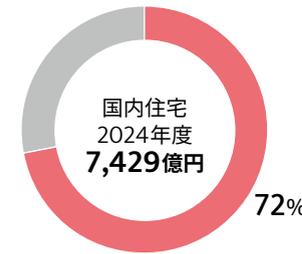
- 100 基本情報
 - 101 財務情報
 - 104 社外評価
 - 105 旭化成の情報体系

おわりに 従業員の声

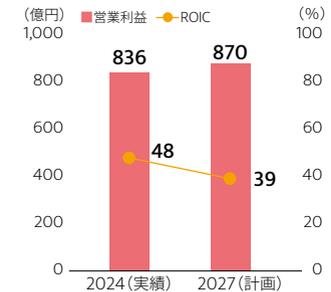
国内住宅(建築請負、賃貸管理・流通、リフォーム)



住宅領域における国内住宅事業の売上高比率



国内住宅事業の営業利益/ROIC



新中計方針

収益基盤維持・拡大

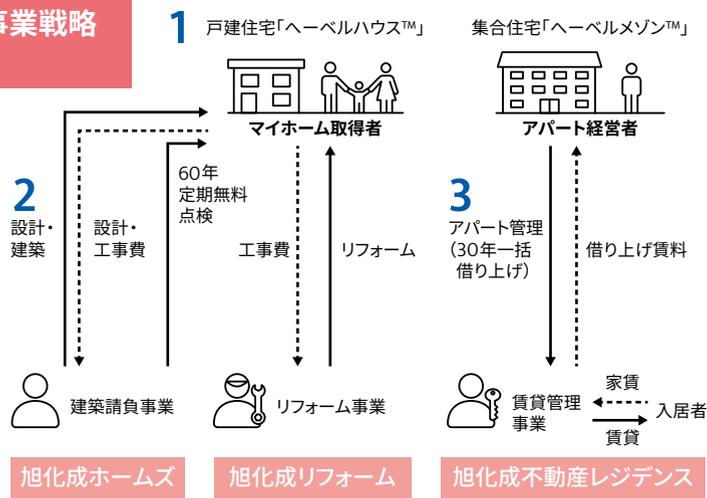
● 建築請負事業における、大型化・高付加価値化、集合住宅事業の拡大による収益力の強化

製品情報・事業環境

主な製品・サービス	顧客	同業他社	市場規模(2024年度)	シェア(2024年度)	注視する事業環境
戸建住宅「ヘーベルハウス™」	注文住宅購入者(他社比で代替率が高い)	積水ハウス(株)・住友林業(株)・積水化学工業(株)、(株)一条工務店等(地元工務店を含め全国戸数シェア5%以下のプレイヤーが多数)	21都府県の持家着工戸数:15万戸 ^{*1} <small>*1 国土省新設住宅着工戸数</small>	21都府県持家着工戸数に対するシェア:3.7% ^{*3} <small>*3 当社調べ</small>	<ul style="list-style-type: none"> 住宅ローン金利動向 資材価格動向や地価動向 物価上昇による消費マインドの低下
集合住宅「ヘーベルメゾン™」	アパート経営や土地活用希望者(参考)販売エリアは、関東・中部・関西など人口が多い21都府県に限定	大東建託(株)・積水ハウス(株)・大和ハウス工業(株)等	21都府県の貸家着工戸数:28万戸 ^{*2} (参考)新設着工戸数は今後縮小を見込むが、21都府県では全国の縮小幅と比較し緩やかとみる <small>*2 国土省新設住宅着工戸数</small>	21都府県貸家着工戸数に対するシェア:2.1% ^{*4} (参考)東京23区内など都心部や、3階建て戸建住宅において当社シェアは高い <small>*4 当社調べ</small>	

事業戦略

ビジネスモデル・当社の強み



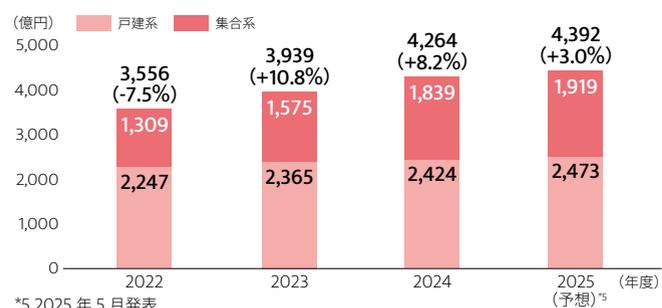
- 強み1 耐震・耐火・耐久性に優れた住宅**
- 頑強な鉄骨造に軽量気泡コンクリート「ヘーベル™」や長期にわたり高い断熱性能を発揮し続ける次世代断熱材「ネオマフォーム™」を採用。地震に強く耐久性が高い
 - 「60年無料点検システム」をはじめ独自のアフターサービス体制
- 強み2 高い設計力と提案力**
- 二世帯住宅や都市部の3階建て住宅、ペット共生型賃貸住宅など、独自の住ソフト提案
 - 営業・設計・インテリア担当のチーム力・提案力・合意形成力
- 強み3 約30万棟の住宅ストックビジネスの拡大**
- リフォーム事業:メンテナンス工事による安定受注のほか、改装需要が今後拡大
 - 賃貸管理事業:集合住宅の受注拡大に伴い、急速に拡大(2024年度時点 管理戸数12万戸超・空室率2%台を維持)

TOPICS

大型化・高付加価値化戦略が浸透

- 2021年度に策定した新マーケティング戦略により、中高級層をターゲットとする邸宅シリーズの商品拡充や、法人営業の強化による大型の集合住宅物件の受注が伸長
- 受注戸数は減少する中でも、棟あたりの単価が増加し受注高が着実に増加している

建築請負事業の受注高推移(カッコ内:前期比増減率)



- 01 旭化成レポート2025発行にあたって(編集方針)
- 04 目次
- 05 At a Glance
- 06 旭化成グループ理念体系
- 07 CEOメッセージ

- 14 問1 多様な経営資産を活用し、どのように持続的な企業価値向上を目指すのか? +
- 26 問2 資本コストを上回る資本効率の実現のために、どのような施策を進めるのか? +
- 36 問3 これまで実施してきた投資によって、今後どのような成長が期待できるのか? -
 - 37 新中期経営計画における成長ドライバー
 - 40 ヘルスケア領域戦略
 - 44 住宅領域戦略
 - 48 マテリアル領域戦略

- 53 問4 GXを中心としたサステナビリティの取り組みがどのような社会インパクトをもたらすのか? +

- 62 問5 豊富な無形資産を活かし、どのようにビジネスモデルを変革していくのか? +

- 78 問6 事業ポートフォリオ変革に向けて、ガバナンスはどう進化しているのか? +

- 100 基本情報
- 101 財務情報
- 104 社外評価
- 105 旭化成の情報体系

おわりに 従業員の声

国内住宅(不動産開発)



新中計方針

戦略的育成

●強みである都市再生型の分譲マンション事業を強化するとともに、今後はさらなる事業強化を目指し、積極的な投資開発も検討。住宅に限らない多様なアセット展開に挑戦していく

製品情報・事業環境	主な製品・サービス	顧客	同業他社	市場規模	シェア	注視する事業環境
	都市型マンション「ATLAS™」(更地購入による分譲開発だけでなく、高経年マンションの建替えや、木造密集地区の再開発事業などに強み)	新規マンション購入者	三井不動産レジデンシャル(株)、野村不動産(株)、三菱地所レジデンス(株)、大和ハウス工業(株)等のディベロッパー	<ul style="list-style-type: none"> ・新築市場：2024年度全国販売戸数59,467戸^{*1}(今後全体では緩やかな減少を見込むが、東京都の世帯数は増加を見込み、都市部での需要は高い見通し) ・建替え市場：築40年以上のマンションストックが増加(2024年度末148万戸から10年後に2倍、20年後3.3倍に増加すると見込まれ、建替えの事業機会は大きい)^{*2} 	<ul style="list-style-type: none"> ・マンション建替え：累積件数51件、全国シェア1位^{*3} ・法定再開発：累積件数31件、全国シェア7位^{*4} 	<ul style="list-style-type: none"> ・不動産関連の市場動向 ・資材価格の高騰や職人不足による工事価格の高騰 ・インバウンドを含めた首都圏の不動産投資市場の活況(ホテル需要拡大など) ・外国人富裕層による不動産購入の増加

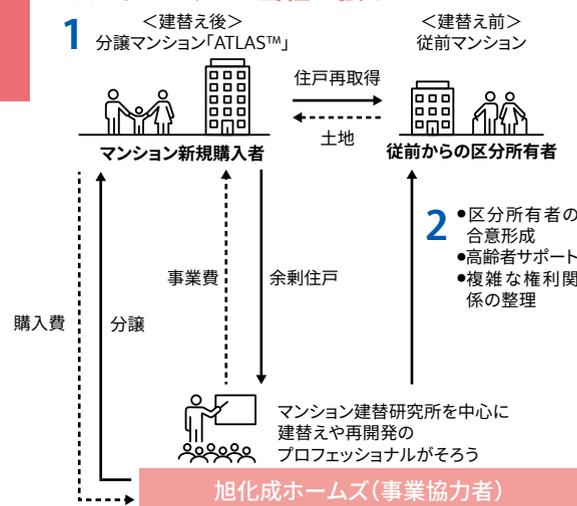
^{*1}(株)不動産経済研究所調べ ^{*2}国土交通省発表資料

^{*3}「マンションの建替え等の円滑化に関する法律」に基づき、当社が参画した建替組合認可実績(2025年4月1日時点(株)工業市場研究所調べ)

^{*4}2025年4月までに都市計画が決定した住宅主用途の事業に参加組合員として参画したもの(2025年4月時点(株)工業市場研究所調べ)

事業戦略

ビジネスモデル・当社の強み



強み1 希少立地でのマンション供給

●建替えや再開発ならではの好立地物件が多く、高額物件も多い

強み2 合意形成に長けたコンサルティング力

●都市市街地共同化(等価交換)事業、マンション建替え事業、再開発事業が中心。事業協力者として計画の初期段階から計画に参画し、複雑な権利関係下での粘り強い合意形成を実行

強み3 マンション建替えのパイオニア

●日本でこれまで実施されたマンション建替えは340件^{*5}で、その約1割以上に当社が参画
●当社の「マンション建替え研究所」が、ノウハウが集まるシンクタンク機能を果たすとともに、経験豊富な事業担当者が、建替え当事者となる管理組合と直接面談して合意形成をサポート

^{*5}2025年8月時点 国土交通省発表より

TOPICS

開発する建物は、分譲マンションに限らず、商業ビルなどに領域を拡大

・商業ビル、オフィスビル等の非住宅事業、賃貸マンション、シニア事業へと拡大

・今後は、投資用不動産の開発・取得・運用事業を展開し、さらに提案力を強化

(事例)2025年6月に開業した賃貸オフィス「ASOOM新橋(東京都)」



- 01 旭化成レポート2025発行にあたって(編集方針)
- 04 目次
- 05 At a Glance
- 06 旭化成グループ理念体系
- 07 CEOメッセージ

14 問1 多様な経営資産を活用し、どのように持続的な企業価値向上を目指すのか? +

26 問2 資本コストを上回る資本効率の実現のために、どのような施策を進めるのか? +

36 問3 これまで実施してきた投資によって、今後どのような成長が期待できるのか? -

37 新中期経営計画における成長ドライバー

40 ヘルスケア領域戦略

■44 住宅領域戦略

48 マテリアル領域戦略

53 問4 GXを中心としたサステナビリティの取り組みがどのような社会インパクトをもたらすのか? +

62 問5 豊富な無形資産を活かし、どのようにビジネスモデルを変革していくのか? +

78 問6 事業ポートフォリオ変革に向けて、ガバナンスはどう進化しているのか? +

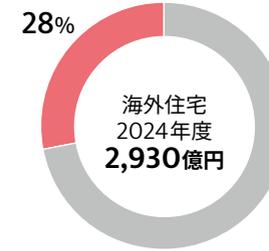
- 100 基本情報
- 101 財務情報
- 104 社外評価
- 105 旭化成の情報体系

おわりに 従業員の声

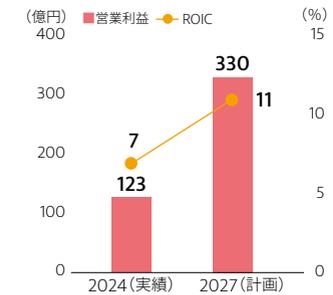
海外住宅事業



住宅領域における海外住宅事業の売上高比率



海外住宅事業の営業利益／ROIC



新中計方針

重点成長

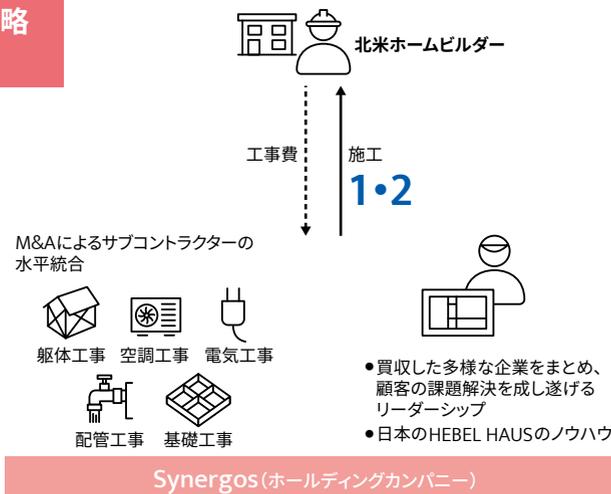
- 北米事業：サブコントラクターを水平統合することによって建築工程の中核となる業種を統合し、工期短縮や高品質な住まいの提供を目指すビジネスモデル(Synergosモデル)の強化。エリア拡大における持続的成長
- 豪州事業：業務プロセス改善による収益性・資本効率の改善

製品情報・事業環境

主な製品・サービス	顧客	同業他社	市場規模(2024年度)	シェア	注視する事業環境
北米事業：分譲住宅のサブコントラクター(特に人口流入の多いアリゾナ州、ネバダ州、フロリダ州で事業展開)	北米の住宅ビルダー：D.R. Horton, Inc., Lennar Corporationなど(住宅不足に伴い大手ビルダーの大型開発が拡大)	工程ごとに中小規模企業の競合が多数存在	着工件数：136万件 ^{*1} (海外移住者の増加により2030年まで毎年140~170万戸の住宅が不足する見込み) <small>*1 米国商務省発表より</small>	アリゾナ州で主要5工程(基礎・電気・空調・配管・躯体)のそれぞれにおいてシェア上位	・住宅ローン金利 ・移民政策 ・資材に対する関税影響
豪州事業：注文住宅(ニューサウスウェールズ州、クィーンズランド州、南オーストラリア州、ビクトリア州、タスマニア州)	豪州の住宅購入者	Metricon Homes Pty Ltd., ABN Group Pty Ltd.など	販売戸数：4.7万戸 ^{*2} (海外移住者の増加により、政府は2024年半ば以降の5年間で120万戸を新設する目標を掲げる) <small>*2 豪州統計局発表より</small>	着工数シェア：トップ5 ^{*3} <small>*3 2023年7月~2024年6月(出典：HIA Economics)</small>	・職人不足による供給能力不足 ・コスト高 ・住宅ローン金利

事業戦略

北米事業のビジネスモデル・当社の強み



強み1 工期短縮ノウハウ

- 建築部材を手掛けるEricksonやFocus、基礎・電気・空調設備工事を行うAustin、配管工事を行うBrewer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5業種(住宅全体工程の約4割)を統合した画期的なビジネスモデルで工期短縮の価値を提供
- 従来の平均工期と比較し50%以下となるケースもある

強み2 品質管理ノウハウ

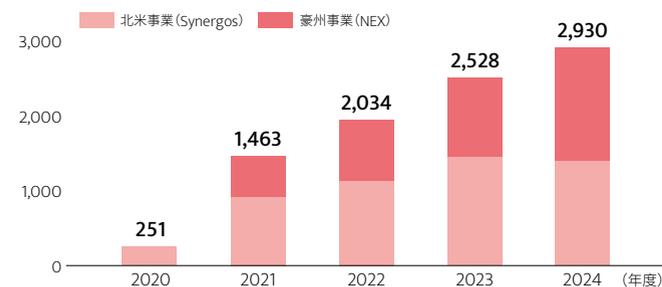
- 進捗管理をビルダーに代わってSynergosが実施。異なる業種を一括管理することで、不具合時にも責任の所在を明確化
- ロスとなる部材の削減や、現場美化による安全性の向上など、日本の現場管理ノウハウの活用

TOPICS

北米事業：エリア拡大を狙ったM&Aを推進

- 2024年9月、ODCを買収しフロリダ州へ進出(フロリダ州は、優位な税制やビジネスフレンドリーな政策、温暖な気候等を背景に州外からの企業移転、現役世代の流入が加速中)
- 2026年を目途にテキサス州に展開予定

北米事業と豪州事業の売上高推移



- 01 旭化成レポート2025発行にあたって(編集方針)
- 04 目次
- 05 At a Glance
- 06 旭化成グループ理念体系
- 07 CEOメッセージ

14 問1 多様な経営資産を活用し、どのように持続的な企業価値向上を目指すのか？ +

26 問2 資本コストを上回る資本効率の実現のために、どのような施策を進めるのか？ +

36 問3 これまで実施してきた投資によって、今後どのような成長が期待できるのか？ -

37 新中期経営計画における成長ドライバー

40 ヘルスケア領域戦略

44 住宅領域戦略

48 マテリアル領域戦略

53 問4 GXを中心としたサステナビリティの取り組みがどのような社会インパクトをもたらすのか？ +

62 問5 豊富な無形資産を活かし、どのようにビジネスモデルを変革していくのか？ +

78 問6 事業ポートフォリオ変革に向けて、ガバナンスはどう進化しているのか？ +

- 100 基本情報
- 101 財務情報
- 104 社外評価
- 105 旭化成の情報体系

おわりに 従業員の声

マテリアル領域戦略

マテリアル領域長メッセージ

変革期のマテリアル領域、一致団結して成長軌道への回帰を目指す

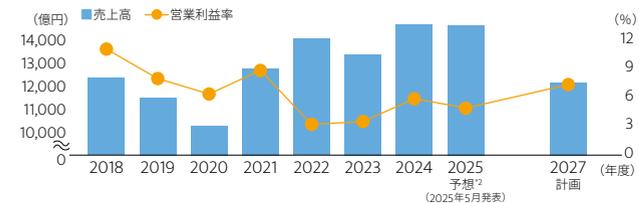
マテリアル領域担当
山岸 秀之

化学の研究者として入社後、R&D分野だけでなく住宅事業の技術・商品開発などを経験したのち、内閣府・審議官として日本の科学技術・イノベーション政策に携わる。その後、研究・開発本部長、旧ライフイノベーション事業本部長を経て現職。



2025年度よりマテリアル領域は3事業本部を廃して1つになり、29事業部が一致団結して挑戦する体制が整いました。改革の最中にある領域を預かる身として、非常に大きな重責を感じています。新たなマテリアル領域をどう築いていくのか、将来世代に何の事業を残していくのか、まさに今が変革期であり、この3年間が極めて重要と認識しています。構造転換は、ケミカル事業を中心に必ずやり遂げる覚悟です。一方で、収益構造を変えていくために新しい収益源を生み出していかねばなりません。

売上高、営業利益率の推移*1



*1 2019～2021年度の実績は、2022年度の開示区分の変更を反映した数値
*2 「消去又は全社」に含まれていたコーポレートの研究開発、DX関連の機能の一部をマテリアル領域へ移管

成長分野への確実なリソース配分と、組織風土の改革

マテリアル領域の成長を担うのは、エレクトロニクス事業など、高い技術開発力と顧客対応力による顧客とのすり合わせによって高い価値提供を実現する「カスタマーオリエンテッド型事業」や、自動車内装材事業やイオン交換膜法食塩電解事業など、複数の製品やサービスで顧客に最適なサポートを提供する「ソリューション型事業」と考えています。これらの事業については、今後もしっかり投資を続けていきます。また、それぞれの事業の

KPI

	2022年度	2023年度	2024年度	2027年度計画
売上高 (億円)	13,166	12,617	13,688	11,600
営業利益 (億円)	410	426	874	850
営業利益率	3.1%	3.4%	6.4%	7.3%
のれん償却前営業利益 (億円)	564	479	928	900
EBITDA (億円)	1,285	1,199	1,570	-
ROIC ³	2.4%	2.6%	5.3%	4.2%
のれん償却前ROIC ⁴	3.3%	2.9%	5.6%	4.5%

³ ROIC=営業利益(1-税率)/(固定資産+運転資本等)で算出
⁴ 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)で算出

置かれた環境を踏まえて、他社との連携や外部リソースの活用をこれまで以上に加速させ、資本効率を追求していきます。

そして、改革にあたっては、従業員の意識を改革していくことが、急務だと感じています。従業員一人ひとりが健全な危機感を意識しつつも、萎縮せず、失敗を恐れずベテランも若手も関係なく挑戦してほしい!そのような想いでいます。まずは、事業の成果や個人の活躍をしっかりと称え、個々の組織を超えて経験を領域内で共有する仕組みをつくり、皆が高め合える文化をつくりたいと思います。その1つの取り組みとして、領域全体で掲げるROIC向上の目標は、売上増加、コスト削減、資産の回転率向上など、営業、開発、製造、スタッフなど各部門が取り組むべきことがあり、それぞれの事業部門が団結力を高めるきっかけになるはずです。

化学の研究者として旭化成に入社した私ですが、キャリアの多くを専門ではなかった住宅領域で過ごし、内閣府での勤務も経験したのち、マテリアル領域へと戻ってきています。未知の世界に飛び込むたび、多くの失敗をし、絶望の淵に立つ経験が何度もありました。しかしその都度、周囲の方を頼り、巻き込み、ともに誠実に取り組むことで、多くの問題を乗り越えてきました。マテリアル領域の変革に向けて知見・経験やそれぞれの強みを集結して取り組んでいます。これまで培ってきたリーダーシップを発揮し、成長の軌道へと再び乗せていきます。

マテリアル領域の在り方

“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

- 01 旭化成レポート2025発行にあたって (編集方針)
- 04 目次
- 05 At a Glance
- 06 旭化成グループ理念体系
- 07 CEOメッセージ

14 問1 多様な経営資産を活用し、どのように持続的な企業価値向上を目指すのか? +

26 問2 資本コストを上回る資本効率の実現のために、どのような施策を進めるのか? +

36 問3 これまで実施してきた投資によって、今後どのような成長が期待できるのか? -

- 37 新中期経営計画における成長ドライバー
- 40 ヘルスケア領域戦略
- 44 住宅領域戦略

■48 マテリアル領域戦略

53 問4 GXを中心としたサステナビリティの取り組みがどのような社会インパクトをもたらすのか? +

62 問5 豊富な無形資産を活かし、どのようにビジネスモデルを変革していくのか? +

78 問6 事業ポートフォリオ変革に向けて、ガバナンスはどう進化しているのか? +

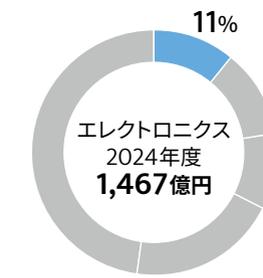
- 100 基本情報
- 101 財務情報
- 104 社外評価
- 105 旭化成の情報体系

おわりに 従業員の声

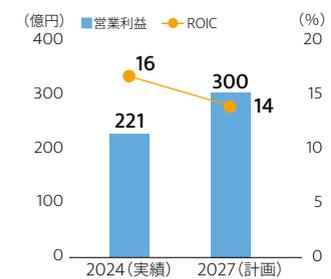
エレクトロニクス



マテリアル領域におけるエレクトロニクス事業の売上高比率



エレクトロニクス事業の営業利益/ROIC



(注) 2024年度の実績は新中計の事業区分変更を反映した数値に組み替えている

新中計方針

重点成長

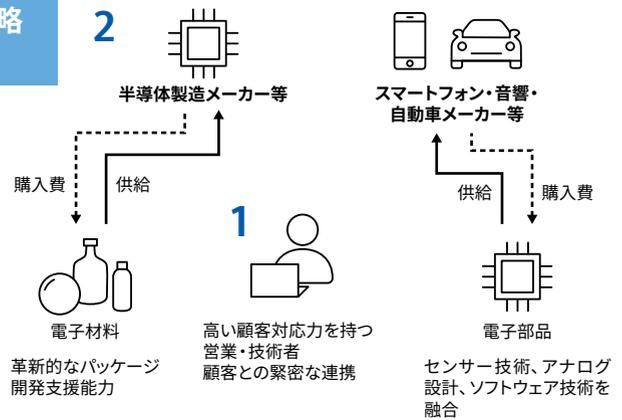
- **電子材料**: 半導体、基板・実装工程材料での実績をベースとした“先端半導体パッケージ市場”に最適な材料の提案
- **電子部品**: センサー技術、アナログ設計、ソフトウェア技術を融合し、バリューチェーン・顧客提供価値に重点を置いたソリューションを提供

製品情報・事業環境

主な製品	顧客	同業他社	市場規模・成長率	シェア	注視する事業環境
電子材料 : 感光性絶縁材料「パイメル™」、プリント配線板用ガラスクロス、感光性ドライフィルム(DFR)「サンフォート™」、エポキシ樹脂用潜在性硬化剤「ノバキュア™」など	半導体メーカー、基板関連メーカー	日系の半導体後工程材料メーカー ((株)レゾナック・ホールディングス等)	・「パイメル™」やガラスクロスの高成長市場である、AIサーバー市場はCAGR18% (2024~2032年度)*1 *1 Global Market insights	・パイメル™: 絶縁材料市場においてグローバルでトップクラス ・ガラスクロス: 低誘電ガラスクロス市場においてグローバルでトップクラス ・DFR: グローバルでトップクラス	・AI等デジタル技術を支える半導体の市場成長 ・スマートフォンおよびEV市場動向
電子部品 : LSI、磁気センサー	電子機器メーカー (スマートフォン、オーディオ、自動車など)	グローバルの電子部品メーカー	・スマートフォン用途: 手振れ補正等カメラの高機能化が進み、カメラモジュール向けICの需要堅調を見込む ・車載用途: 車室内空間の快適な音環境のニーズ増加に伴い、オーディオ向けICの需要堅調を見込む	モバイル機器用カメラモジュール向けICなどでグローバルトップクラス	

事業戦略

ビジネスモデル・当社の強み



旭化成

強み1 顧客対応力

- 電子材料: 最先端半導体プロセス等に関する顧客ニーズの把握とすり合わせ、スピーディに実現する開発力
- 電子部品: ハード・ソフトの両面でのソリューション提供力

強み2 長年で培った顧客基盤

- 大手メーカーとの信頼関係により最先端のニーズを把握、トレンドに合わせて主力製品を拡販
 - ・「パイメル™」: スマートフォンやデータセンターの普及により需要急増
 - ・ガラスクロス: AIサーバー用途などで需要急増
 - ・モバイル機器用カメラモジュール向けIC: スマートフォン等のカメラの手振れ補正やオートフォーカスの高度化に対応
- 「パイメル™」が半導体大手のTSMCから優れたパフォーマンスを発揮したサプライヤーに贈られる「2024 TSMC Excellent Performance Award」を受賞

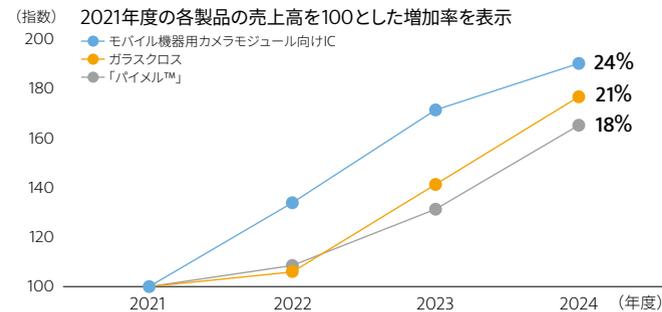
TOPICS

「パイメル™」の旺盛な需要に応じた設備投資

2030年までに売上高倍増(2022年度比)を目指す

- 2024年度: 新工場稼働開始(静岡県富士市)
- 2028年度: 新工場第2ライン稼働開始予定(静岡県富士市)

主力製品の売上高CAGR(2021~2024年度)は着実に伸長



- 01 旭化成レポート2025発行にあたって (編集方針)
- 04 目次
- 05 At a Glance
- 06 旭化成グループ理念体系
- 07 CEOメッセージ

14 問1 多様な経営資産を活用し、どのように持続的な企業価値向上を目指すのか? +

26 問2 資本コストを上回る資本効率の実現のために、どのような施策を進めるのか? +

36 問3 これまで実施してきた投資によって、今後どのような成長が期待できるのか? -

- 37 新中期経営計画における成長ドライバー
- 40 ヘルスケア領域戦略
- 44 住宅領域戦略

■ 48 マテリアル領域戦略

53 問4 GXを中心としたサステナビリティの取り組みがどのような社会インパクトをもたらすのか? +

62 問5 豊富な無形資産を活かし、どのようにビジネスモデルを変革していくのか? +

78 問6 事業ポートフォリオ変革に向けて、ガバナンスはどのように進化しているのか? +

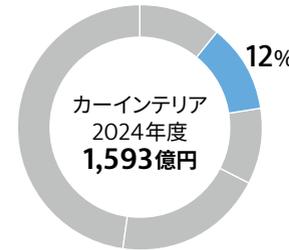
- 100 基本情報
- 101 財務情報
- 104 社外評価
- 105 旭化成の情報体系

おわりに 従業員の声

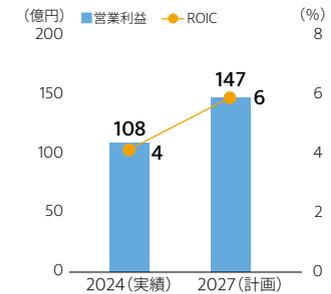
カーインテリア



マテリアル領域におけるカーインテリア事業の売上高比率



カーインテリア事業の営業利益/ROIC



(注) 2024年度の実績は新中計の事業区分変更を反映した数値に組み替えている

新中計方針

収益基盤維持・拡大

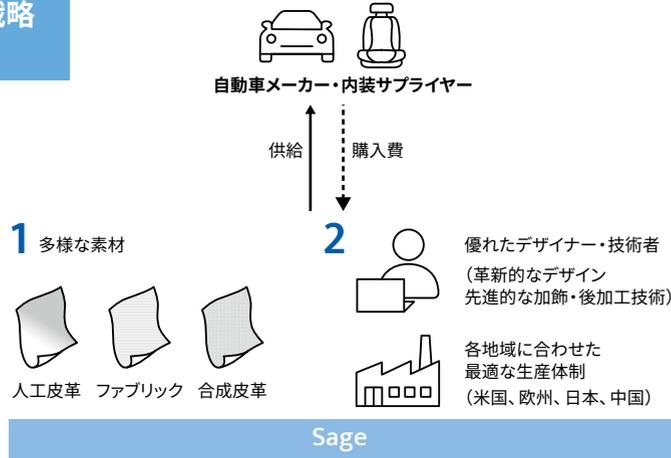
- 顧客ニーズに合わせた製品ラインアップと革新的なデザイン、先進の加飾・後加工技術を通じたソリューション型事業としての着実な利益成長

製品情報・事業環境

主な製品	顧客	同業他社	市場規模・成長率	シェア	注視する事業環境
自動車内装材 (人工皮革「Dinamica®」、合成皮革 (PVC)、ファブリック)	欧米を中心とした大手自動車メーカー	<ul style="list-style-type: none"> 自動車内装材全体: (独) AUNDE Achter & Ebels GmbH、(日) セーレン (株) など 人工皮革: (日) 東レ (株) 「アルカンターラ®」 	2024年市場規模*: 約7,000億米ドル想定、市場CAGR約5% (2023~2031年度) <small>*当社調べ</small>	自動車内装材: グローバルで売上高トップクラス	<ul style="list-style-type: none"> グローバル自動車生産台数 EV比率、中国PVC競合動向

事業戦略

ビジネスモデル・当社の強み



強み1 多彩な製品、新素材開発力

- 特に「Dinamica®」はリサイクルポリエステルと水性ポリウレタンを用いて製造され環境に優しい高級スエード調人工皮革として世界中に普及
- 成長潜在性の高いPVC合成皮革に新規参入。2020年度に中国の合併企業との事業統合後、売上高は2024年度までの4年で約10倍に拡大
- 繊維事業で培った技術、ノウハウを活かした新規表皮材開発力

強み2 革新的デザイン、先進的な加飾・後加工技術

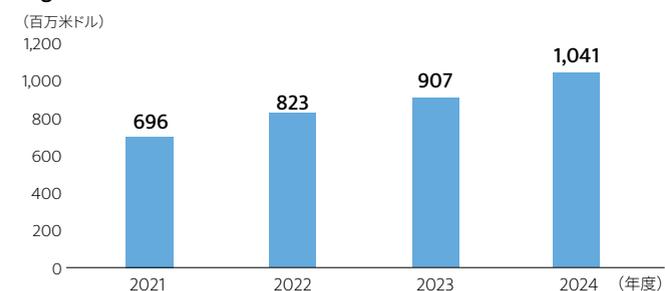
- 先進的なデザインをビジュアルに落とし込む技術力、耐久性などの機能性とデザイン性の両立を実現させる高い技術力
- 顧客デザイナーのコンセプトを製品に落とし込める意匠表現力に長けたデザイナー陣

TOPICS

2030年近傍に売上高約3,000億円を目指す

- 強みをさらに強化：デザイン提案力という無形資産を最大活用するために、価値提供領域を自動車内装全体へ拡大させる
- 差別化戦略：オープンイノベーション方式の技術開発を通じて、新しい表皮材を開発・上市させる

Sageの売上高の推移



- 01 旭化成レポート2025発行にあたって (編集方針)
- 04 目次
- 05 At a Glance
- 06 旭化成グループ理念体系
- 07 CEOメッセージ

14 問1 多様な経営資産を活用し、どのように持続的な企業価値向上を目指すのか? +

26 問2 資本コストを上回る資本効率の実現のために、どのような施策を進めるのか? +

36 問3 これまで実施してきた投資によって、今後どのような成長が期待できるのか? -

- 37 新中期経営計画における成長ドライバー
- 40 ヘルスケア領域戦略
- 44 住宅領域戦略

48 マテリアル領域戦略

53 問4 GXを中心としたサステナビリティの取り組みがどのような社会インパクトをもたらすのか? +

62 問5 豊富な無形資産を活かし、どのようにビジネスモデルを変革していくのか? +

78 問6 事業ポートフォリオ変革に向けて、ガバナンスはどう進化しているのか? +

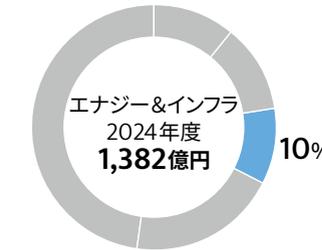
- 100 基本情報
- 101 財務情報
- 104 社外評価
- 105 旭化成の情報体系

おわりに 従業員の声

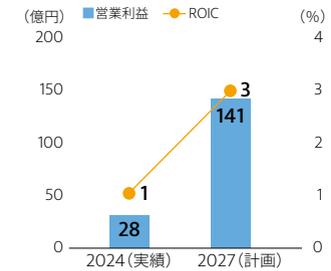
エネルギー & インフラ(イオン交換膜法食塩電解事業)



マテリアル領域における
エネルギー&インフラ事業の売上高比率



エネルギー&インフラ事業の
営業利益/ROIC



(注) 2024年度の実績は新中計の事業区分変更を反映した数値に組み替えている

新中計方針

戦略的育成

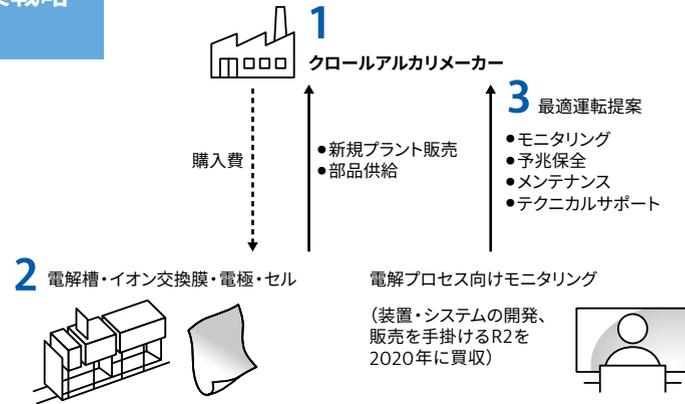
- イオン交換膜法食塩電解事業の拡大に向けた生産能力増強、および長年培ってきた事業基盤をベースとしたソリューション型事業としての安定的な利益成長
- 蓄積した顧客基盤、技術、サービスプラットフォームをアルカリ水電解水素製造ビジネスへ展開

製品情報・事業環境

主な製品・サービス	顧客	同業他社	市場規模	シェア	注視する事業環境
<ul style="list-style-type: none"> ・イオン交換膜法苛性ソーダ生産用電解槽 ・イオン交換膜、電極、セル ・食塩電解プロセスのモニタリングサービス 	グローバルのクロールアルカリメーカー	イオン交換膜法食塩電解・水素関連事業など ・膜：(日)AGC(株)、(白)Agfa-Gevaert N.V.、(日)東レ(株)など ・電解槽：(独)thyssenkrupp nucera AG & Co. KGaA、(独)Siemens AGなど	クロールアルカリ世界需要：約1億トン ^{*1} <small>*1 「2024 World Analysis - Chlor-Alkali - Appendix」2023年8月4日</small>	電解槽・イオン交換膜：食塩電解事業においては、グローバルでトップクラス	<ul style="list-style-type: none"> ・苛性ソーダ、PVC市場動向 ・隔膜法プラントの転換基調 ・各国、エリアの環境規制

事業戦略

イオン交換膜法食塩電解事業ビジネスモデル・当社の強み



旭化成

強み1 顧客基盤

- 50年にわたり培ってきた顧客との信頼関係
- 世界30カ国、160工場以上で採用の実績

強み2 業界で唯一のフルラインアップ製品

- 食塩電解に要する要素技術(電解槽、イオン交換膜、電極、セル)すべてを提供
- 顧客の生産時の課題解決にワンストップで対応可能

強み3 オペレーションノウハウ

- グローバルで複数拠点にマーケティング担当とテクニカルサービス担当を配置、常に顧客に寄り合い、サポートできる体制を確保
- 顧客に寄り合い課題解決力のある人財とチーム力
- R2のモニタリング技術・ノウハウ

TOPICS

アルカリ水電解水素製造ビジネスに応用

- NEDOグリーンイノベーション基金事業²⁾にて、川崎製造所内にパイロット試験設備を導入し、マルチモジュール制御などの運転技術を実証中
- 水素製造用/イオン交換膜法食塩電解プロセス用の電解槽および電解膜が併産できる生産設備を2028年度に稼働予定(経済産業省GXサプライチェーン構築支援事業に採択)
- 小規模なコンテナ型アルカリ水電解システムもラインアップに加え、エントリーモデルとして活用。2025年、フィンランドの水素プロジェクトから、初受注



当社川崎製造所の水素製造用アルカリ水電解パイロット試験設備

²⁾ 国立研究開発法人 新エネルギー・産業技術総合開発機構「グリーンイノベーション基金事業/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」

- 01 旭化成レポート2025発行にあたって(編集方針)
- 04 目次
- 05 At a Glance
- 06 旭化成グループ理念体系
- 07 CEOメッセージ

14 問1 多様な経営資産を活用し、どのように持続的な企業価値向上を目指すのか? +

26 問2 資本コストを上回る資本効率の実現のために、どのような施策を進めるのか? +

36 問3 これまで実施してきた投資によって、今後どのような成長が期待できるのか? -

37 新中期経営計画における成長ドライバー

40 ヘルスケア領域戦略

44 住宅領域戦略

48 マテリアル領域戦略

53 問4 GXを中心としたサステナビリティの取り組みがどのような社会インパクトをもたらすのか? +

62 問5 豊富な無形資産を活かし、どのようにビジネスモデルを変革していくのか? +

78 問6 事業ポートフォリオ変革に向けて、ガバナンスはどう進化しているのか? +

- 100 基本情報
- 101 財務情報
- 104 社外評価
- 105 旭化成の情報体系

おわりに 従業員の声

エネルギー & インフラ(セパレータ事業)



新中計方針

戦略的育成

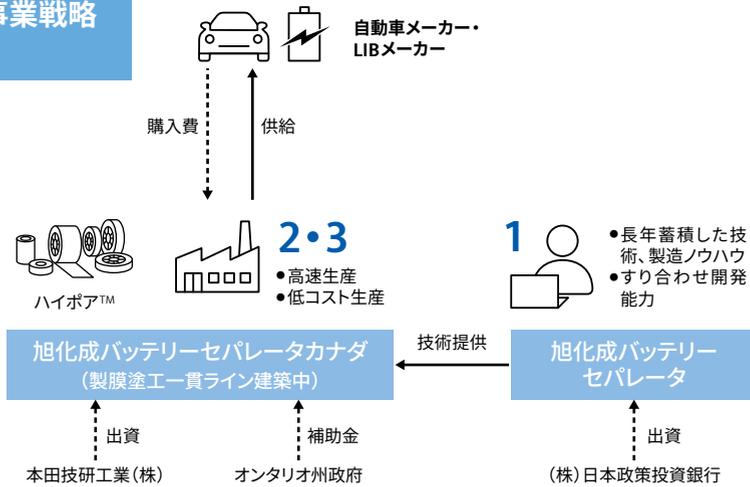
- ハイポア™(LIB用湿式セパレータ)の需要回復に応じた収益改善
- 北米における製膜・塗工の一貫生産を手掛けるポテンシャルを活かし、中期的な成長を実現

製品情報・事業環境

主な製品	顧客	同業他社	市場規模	シェア	注視する事業環境
リチウムイオン電池用湿式セパレータ「ハイポア™」 	LIBメーカー	(中)Shanghai Energy New Materials Technology Co., Ltd., (中)Shenzhen Senior Technology Material Co., Ltd.、 (韓)SK IE Technology Co., Ltd. など	・グローバル:2024年110億m ² ・注力市場である北米市場:2024年に10億m ² 、2030年に30億m ² を予想(当社想定)	・民生用途:ハイエンド市場でグローバルトップクラス ・EV用途:2030年度に北米市場で30%以上を目指す	・EV比率 ・法制度(EV規制、IRA法・OBBB法(米国)) ・関税など

事業戦略

「ハイポア™」北米事業のビジネスモデル・当社の強み



強み1 製品性能・品質

- 創業40年の歴史(老舗化学メーカーとしてのポリエチレン原料開発と膜分離技術を源流に持つ)
- 長年蓄積したノウハウによる顧客ニーズへの高い対応力と高度なすり合わせに基づく製品開発
- 多彩な塗工膜のラインアップや電池の収率向上に資する品質、均一な孔構造による電池長寿命化への貢献

強み2 北米EV市場の拡大に応える十分な生産能力

- 2027年、カナダ・オンタリオ州において「ハイポア™」の製膜・塗工一貫ラインが商業運転開始予定

強み3 カナダ工場の高い生産性

- 生産速度が速い(基材膜・塗工膜の生産速度は業界標準比約2倍)
- 徹底的な低コスト生産

TOPICS

北米市場は中長期で大きな成長を見込む

- 北米にて2030年度に市場シェア30%の獲得を目指す
- カナダ工場への投資は、本田技研工業(株)、(株)日本政策投資銀行からの出資等や、カナダ連邦政府、オンタリオ州政府からの補助金等によりリスクをコントロール
- 本田技研工業(株)とパートナーシップを結んでいるほか、豊田通商(株)ともキャパシティライト契約を結ぶなど、需要を着実に捉えるようなビジネスモデルを構築

投資計画概要

立地:カナダ・オンタリオ州
 設備概要:「ハイポア™」製膜・塗工一貫ライン
 概算投資額:1,800億円
 生産能力:約7億m²/年(塗工膜換算)
 商業運転開始時期:2027年予定
 (1米ドル=145円換算)



工場完成予想図

- 01 旭化成レポート2025発行にあたって(編集方針)
- 04 目次
- 05 At a Glance
- 06 旭化成グループ理念体系
- 07 CEOメッセージ

14 問1 多様な経営資産を活用し、どのように持続的な企業価値向上を目指すのか? +

26 問2 資本コストを上回る資本効率の実現のために、どのような施策を進めるのか? +

36 問3 これまで実施してきた投資によって、今後どのような成長が期待できるのか? -

- 37 新中期経営計画における成長ドライバー
- 40 ヘルスケア領域戦略
- 44 住宅領域戦略

48 マテリアル領域戦略

53 問4 GXを中心としたサステナビリティの取り組みがどのような社会インパクトをもたらすのか? +

62 問5 豊富な無形資産を活かし、どのようにビジネスモデルを変革していくのか? +

78 問6 事業ポートフォリオ変革に向けて、ガバナンスはどう進化しているのか? +

- 100 基本情報
- 101 財務情報
- 104 社外評価
- 105 旭化成の情報体系

おわりに 従業員の声

*当社調べ