

# AsahiKASEI

## 「重点成長」事業説明会

持続的な企業価値向上に向けた事業ポートフォリオ変革

2026年1月8日  
旭化成株式会社



# 目次

- 01 はじめに～中期経営計画における「重点成長」事業～
- 02 ヘルスケア 医薬事業
- 03 ヘルスケア クリティカルケア事業
- 04 住宅 海外住宅事業
- 05 マテリアル エレクトロニクス事業
- 06 旭化成の勝ち筋と価値創造

# 目次

- 01 はじめに～中期経営計画における「重点成長」事業～
- 02 ヘルスケア 医薬事業
- 03 ヘルスケア クリティカルケア事業
- 04 住宅 海外住宅事業
- 05 マテリアル エレクトロニクス事業
- 06 旭化成の勝ち筋と価値創造

# 事業ポートフォリオ変革による企業価値向上への取り組み

事業ポートフォリオ変革による持続的な企業価値向上を推進



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変革の進捗

## 前中期経営計画以降、成長投資と構造転換による事業ポートフォリオ変革を加速

（年度\*） 2022

2023

2024

2025

成長投資

構造転換

\*上記の年度は意思決定の年度

前中期経営計画2024 ~Be a Trailblazer~

現中計2027 ~Trailblaze Together~

### ライフサイエンス

Bionova（バイオCDMO事業）買収

### エレクトロニクス

パイメリ（半導体保護膜／層間絶縁膜）の能力増強

### 海外住宅

Focus（ネバダ州）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

### 医薬

Calliditas買収

### 海外住宅

ODC（フロリダ州）買収

### エナジー＆インフラ

LIB用湿式セパレータの北米における一貫工場の建設

### ライフサイエンス

セパセル事業の構造転換

### 建材

ALC岩国工場閉鎖

### コンフォートライフ

- ・スパンボンド共同事業会社設立
- ・旭化成パックスの事業譲渡

### 医薬

診断薬事業の譲渡

### ライフサイエンス

血液浄化事業の譲渡

### 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

### エレクトロニクス

ペリクル事業の譲渡



### 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

### エレクトロニクス

パイメリの能力増強

### 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

### エナジー＆インフラ

鉛蓄電池用セパレータ事業の譲渡

### コンフォートライフ

商社機能の経営統合

### 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

### エッセンシャルケミカル

MMA等の事業撤退

# 各事業の位置づけ

現中計において各事業の位置づけを明確化、「重点成長」事業が中計期間の利益成長のドライバー

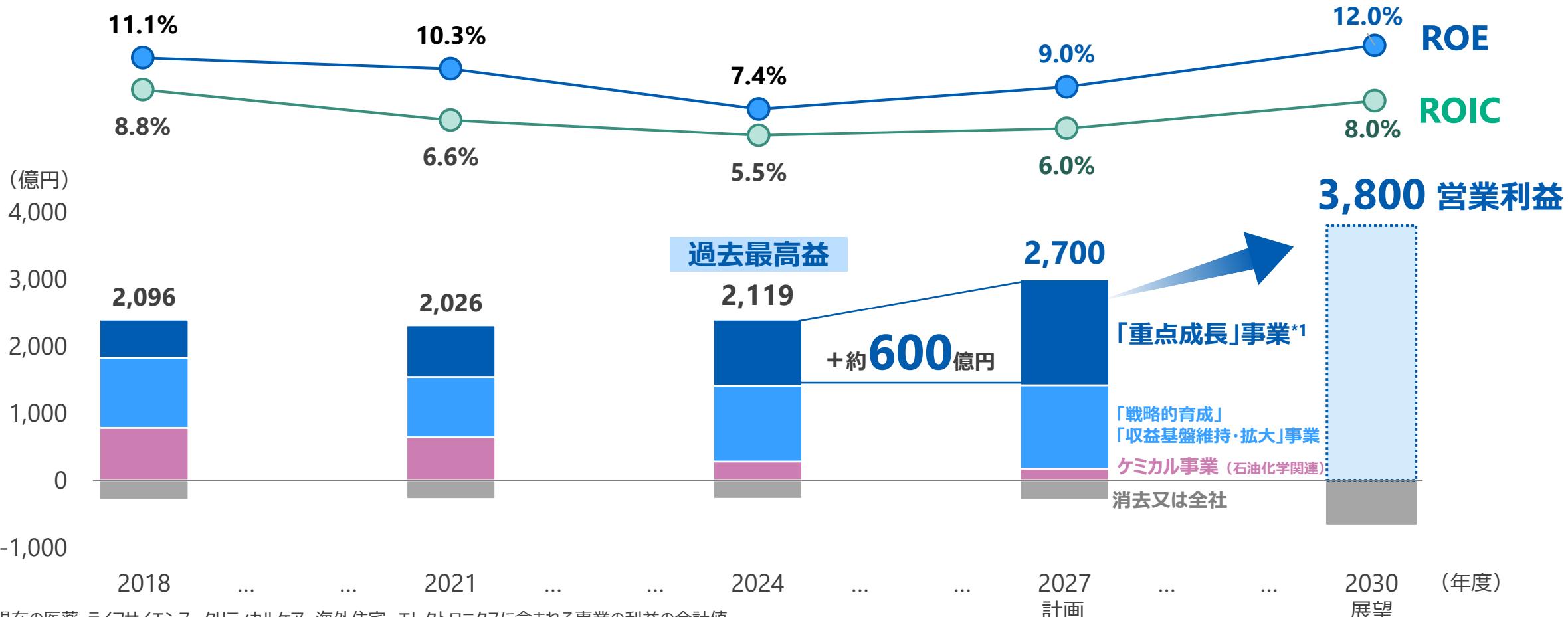


# 主な経営指標の推移および計画

今後は「重点成長」事業の成長によって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

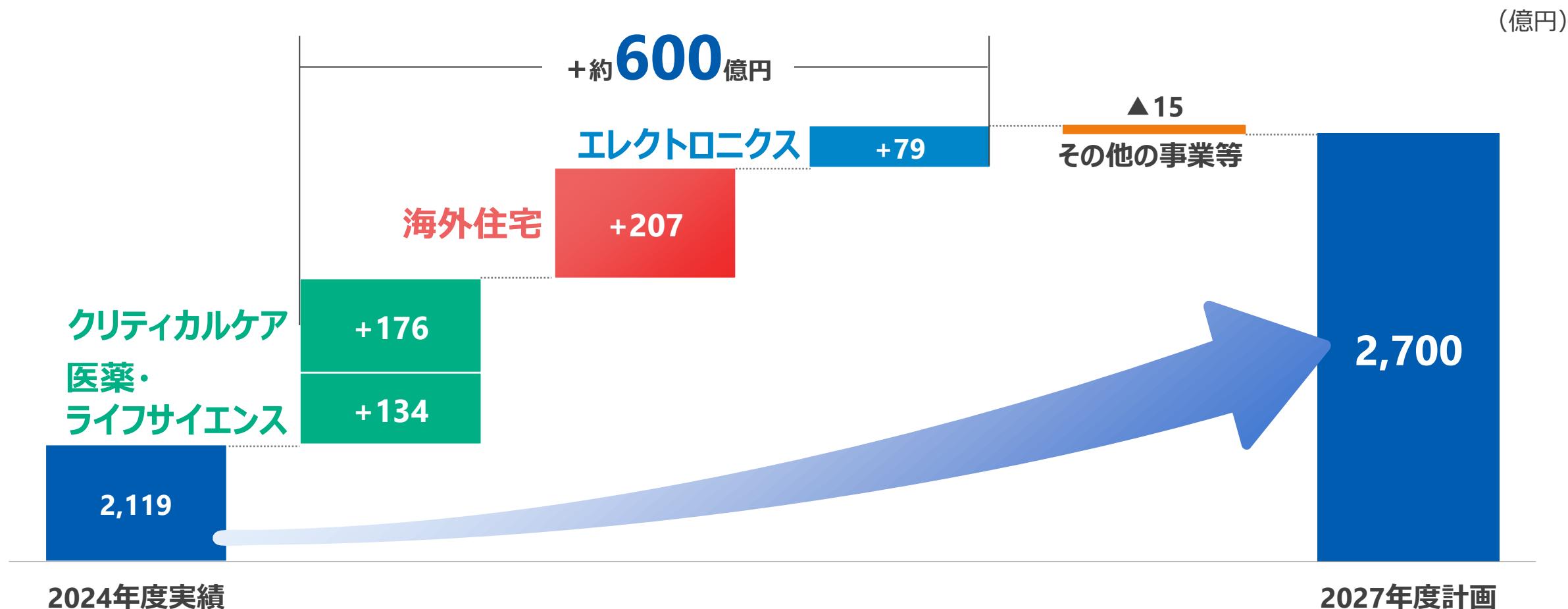
4つの「重点成長」事業を中心に着実な利益成長を見込む



\*1 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

## 2027年度に向けた「重点成長」事業の増益貢献

2027年度に向けて、4つの「重点成長」事業によって約600億円の増益を見込む



# 「重点成長」事業の現在の進捗

足元の事業環境により、各事業の進捗に差異はあるが全体では順調な進捗

(億円)



2024年度実績

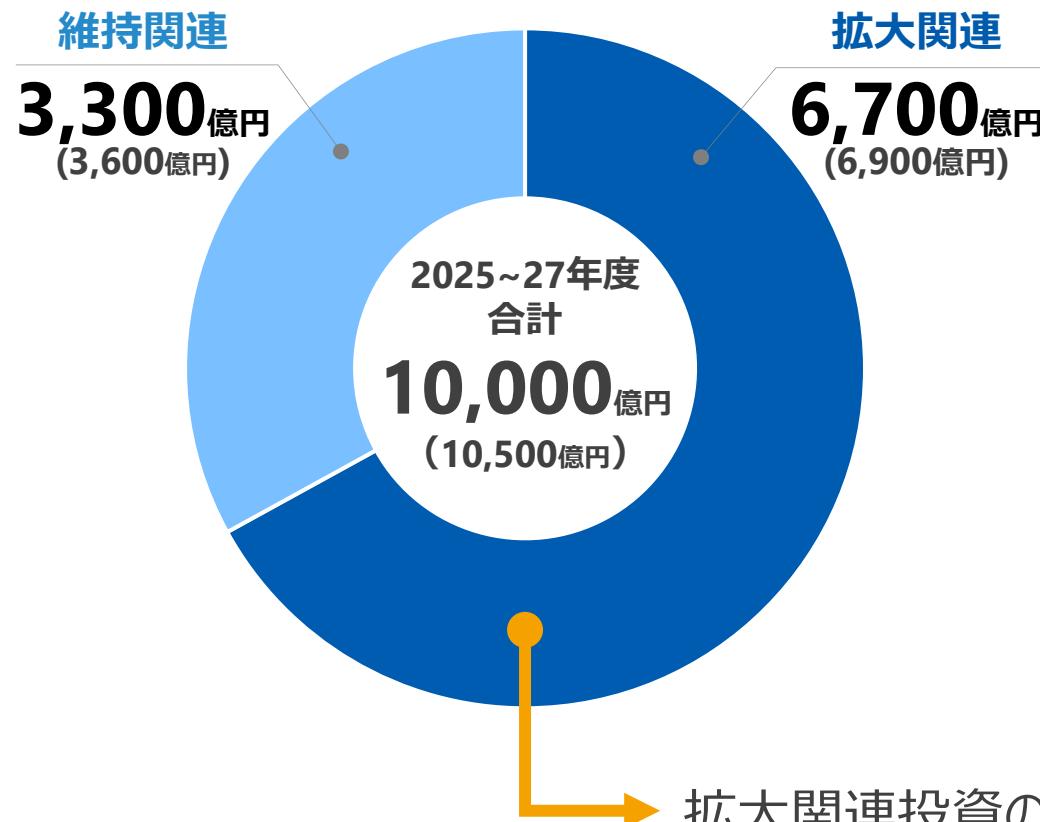
2027年度計画

## 長期投資計画

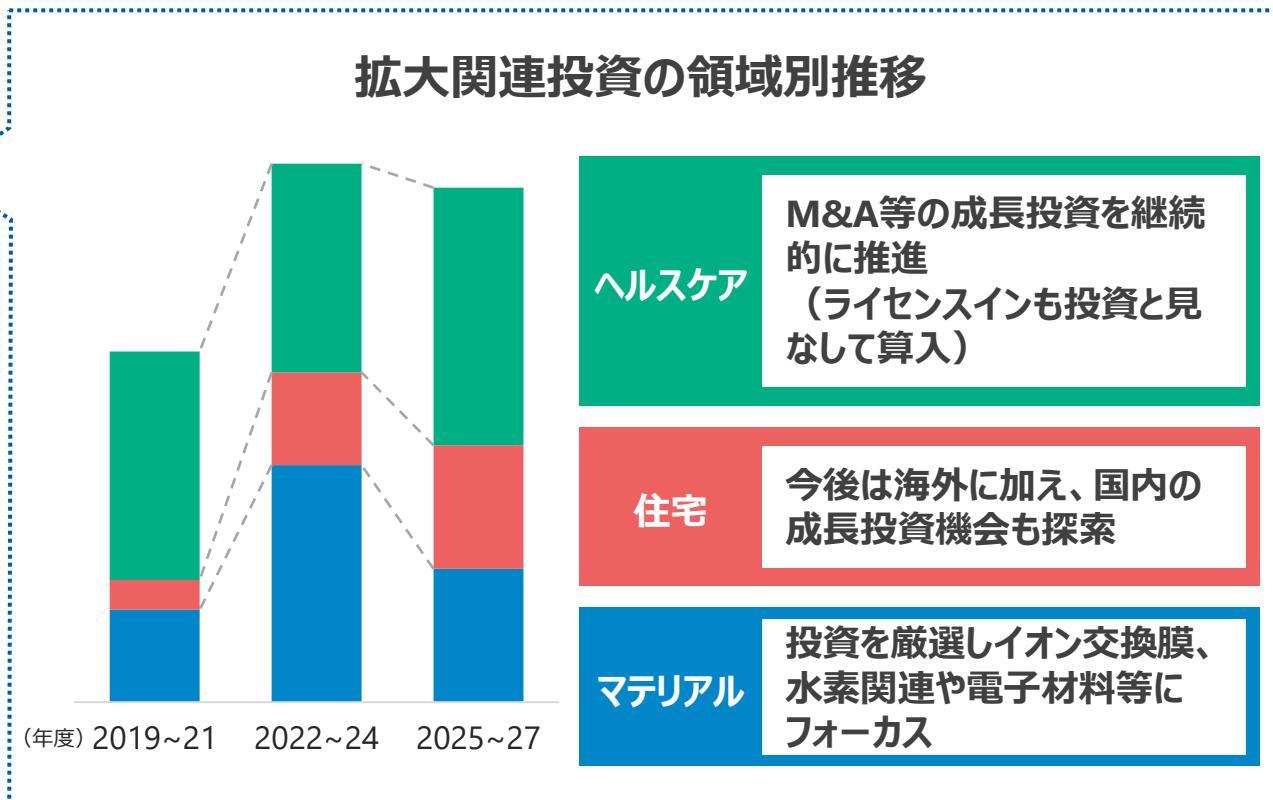
持続的な成長に向けて、3年間で約6,700億円の拡大関連投資を計画

### 現中計期間の意思決定ベース累計投資額

(括弧内は前中計3年間の値)



### 拡大関連投資の領域別推移



拡大関連投資のうち、**約6割**を「重点成長」事業に投資

## (参考) 各事業の概要・計数計画 (FY24実績反映済)

	主な事業	事業の位置づけ・方向性	営業利益 (億円)			ROIC	
			FY24 実績	FY27 計画	差分	FY24 実績	FY27 計画
ヘルスケア	医薬	<ul style="list-style-type: none"> <li>主要疾患領域（自己免疫疾患、重症感染症、移植領域、腎臓疾患）</li> </ul>	<span style="color: blue;">➡</span> <b>重点成長</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>強みを持つ疾患領域にフォーカスした展開</li> <li>売上3,000億円に向けた継続的なM&amp;A、ライセンスイン</li> </ul>	<b>266</b>	<b>400</b>	<b>+134</b>
	ライフサイエンス	<ul style="list-style-type: none"> <li>バイオプロセス</li> </ul>					
	クリティカルケア	<ul style="list-style-type: none"> <li>着用型自動除細動器</li> <li>除細動器、AED</li> </ul>	<span style="color: blue;">➡</span> <b>重点成長</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>北米における継続的な成長</li> <li>周辺領域における新しい事業の拡大</li> </ul>	<b>374</b>	<b>550</b>	<b>+176</b>
住宅	国内住宅	<ul style="list-style-type: none"> <li>建築請負</li> <li>リフォーム</li> <li>不動産</li> <li>建材</li> </ul>	<span style="color: blue;">➡</span> <b>戦略的育成</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>高付加価値シフトによる建築請負事業強化</li> <li>不動産・開発関連の中長期的成長機会探索</li> </ul>	<b>836</b>	<b>870</b>	<b>+34</b>
	海外住宅	<ul style="list-style-type: none"> <li>北米住宅</li> <li>豪州住宅</li> </ul>	<span style="color: blue;">➡</span> <b>重点成長</b>				
マテリアル	エレクトロニクス	<ul style="list-style-type: none"> <li>電子材料</li> <li>電子部品</li> </ul>	<span style="color: blue;">➡</span> <b>重点成長</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>独自の技術を活かした半導体プロセス材料などを拡大展開</li> </ul>	<b>221</b>	<b>300</b>	<b>+79</b>
	カーインテリア	<ul style="list-style-type: none"> <li>自動車内装材</li> <li>人工皮革</li> </ul>	<span style="color: blue;">➡</span> <b>収益維持・拡大</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>独自のデザイン・加工技術を持つプラットフォームとして自動車メーカーへ価値提供</li> </ul>	<b>108</b>	<b>147</b>	<b>+39</b>
	エナジー&インフラ	<ul style="list-style-type: none"> <li>セパレーター（ハイポア等）</li> <li>イオン交換膜、膜・水処理</li> <li>水素関連</li> </ul>	<span style="color: blue;">➡</span> <b>戦略的育成</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>北米ハイポア展開による中期的成長</li> <li>イオン交換膜・水素事業の連携による拡大</li> </ul>	<b>28</b>	<b>141</b>	<b>+113</b>
	コンフォートライフ	<ul style="list-style-type: none"> <li>繊維</li> <li>消費財</li> </ul>	<span style="color: blue;">➡</span> <b>収益維持・拡大</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ニッチで高収益なポジションを強固にし、安定的なキャッシュフローを創出</li> <li>添加剤などの拡大機会を通じた成長</li> </ul>	<b>197</b>	<b>192</b>	<b>▲5</b>
	ケミカル	<ul style="list-style-type: none"> <li>パフォーマンスケミカル（樹脂関連）</li> <li>エッセンシャルケミカル（石油化学関連）</li> </ul>	<span style="color: purple;">➡</span> <b>収益改善・転換</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>他社連携による最適化・強化</li> <li>グリーン技術等を活用した事業モデルへ転換</li> </ul>	<b>279</b>	<b>175</b>	<b>▲104</b>

\* 不動産部門における開発事業（賃貸・仲介事業は除く）、および建築請負部門における土地仕入活用

# 領域長の紹介

ヘルスケア



## 四ノ宮 健

専務執行役員 兼  
旭化成ライフサイエンス(株)代表取締役 兼 社長執行役員

- マテリアル領域やコーポレートスタッフを経て、現在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、多角的な視点を持つ

住宅



## 川畠 文俊

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

- 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を経て、2017年度に旭化成ホームズの社長に就任

マテリアル



## 山岸 秀之

専務執行役員

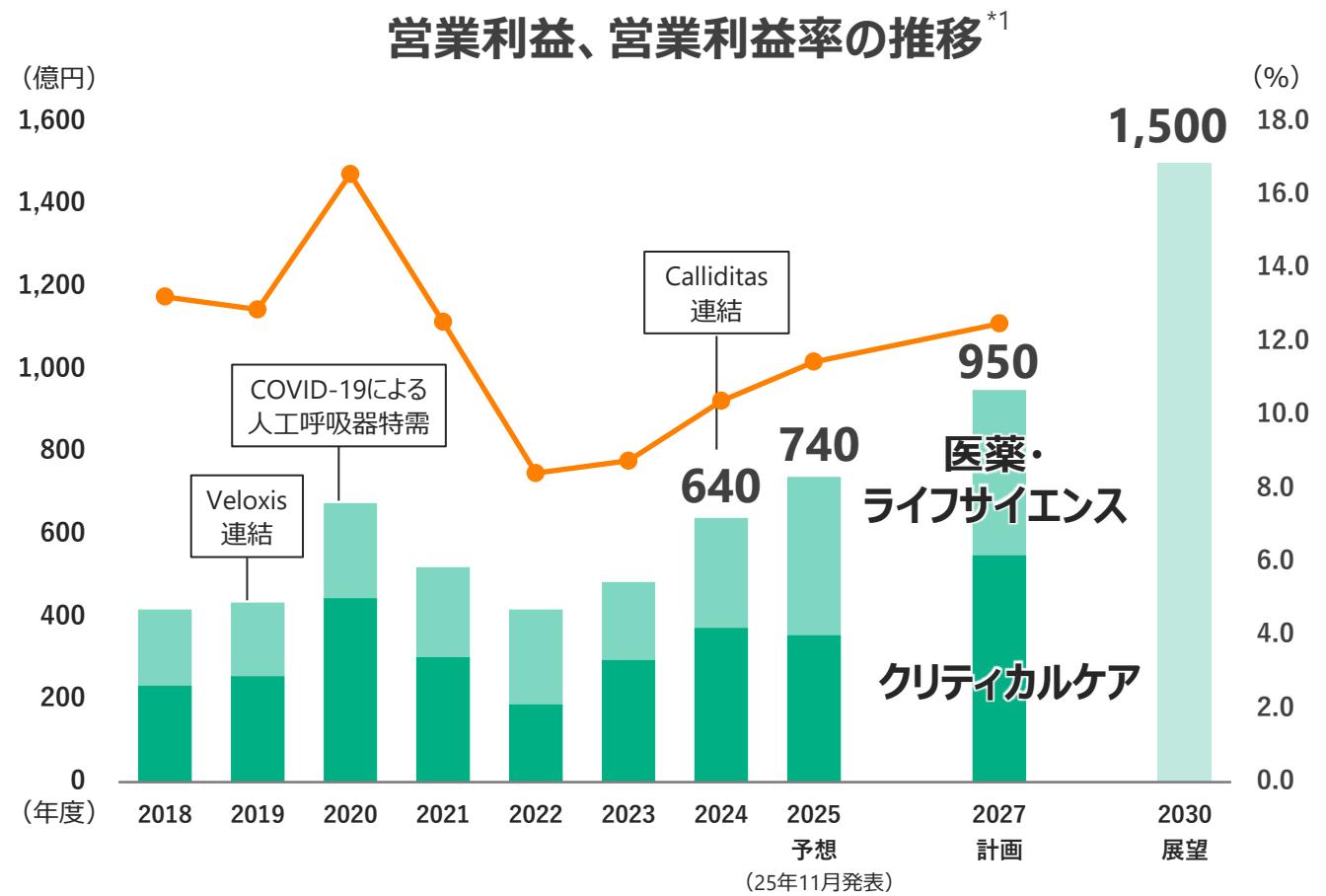
- 化学研究者として入社。研究開発のみならず、住宅事業の技術・商品開発などを主導
- 内閣府・審議官として日本の科学技術・イノベーション政策に関わった経験を持つ

# 目次

- 01 はじめに～中期経営計画における「重点成長」事業～
- 02 **ヘルスケア 医薬事業**
- 03 **ヘルスケア** クリティカルケア事業
- 04 **住宅** 海外住宅事業
- 05 **マテリアル** エレクトロニクス事業
- 06 旭化成の勝ち筋と価値創造

# ヘルスケア領域

2030年度に営業利益1,500億円を目指し、旭化成の成長を牽引する屋台骨のひとつとなる



- 医薬事業**
  - ➡ 重点成長
  - 強みを持つ疾患領域での着実な利益成長  
(Veloxis、Calliditasが成長ドライバー)
  - 継続的なM&A、ライセンスインの実行
- ライフサイエンス事業**
  - ➡ 戦略的育成
  - ウイルス除去フィルター事業の継続的な拡大
  - 特色あるCDMO事業の成長機会追求
- クリティカルケア事業**
  - ➡ 重点成長
  - 北米における継続的な成長
  - 周辺領域における新たな成長機会追求

ビジネスモデル | 業績目標 | 市場 | 戰略

## 旭化成の医薬事業

比較的リスクの低いニッチな専門治療領域（スペシャリティ）にフォーカス

### 治療領域

- 競争が少ない
- 開発成功確率が中程度
- 小規模な臨床試験 = 低コストでの研究開発
- 小規模なMR・マーケティングでカバーできる

### 収益構造

- 営業費用を低く抑え、臨床試験や事業開発に投資しながらも、収益性を維持/向上できる構造

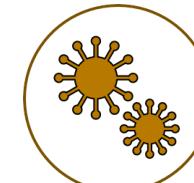
### 事業開発

- 大手製薬企業にとっては小さく、小規模バイオテック企業には大きい市場をターゲットにした事業開発（M&A・導入）



### 現在の重点領域

#### 自己免疫疾患



ケブザラ  
プラケニル

#### 腎臓疾患



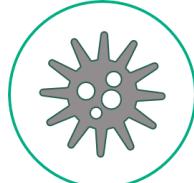
Tarpeyo  
ブレディニン

#### 移植領域



Envarsus XR

#### 重症感染症



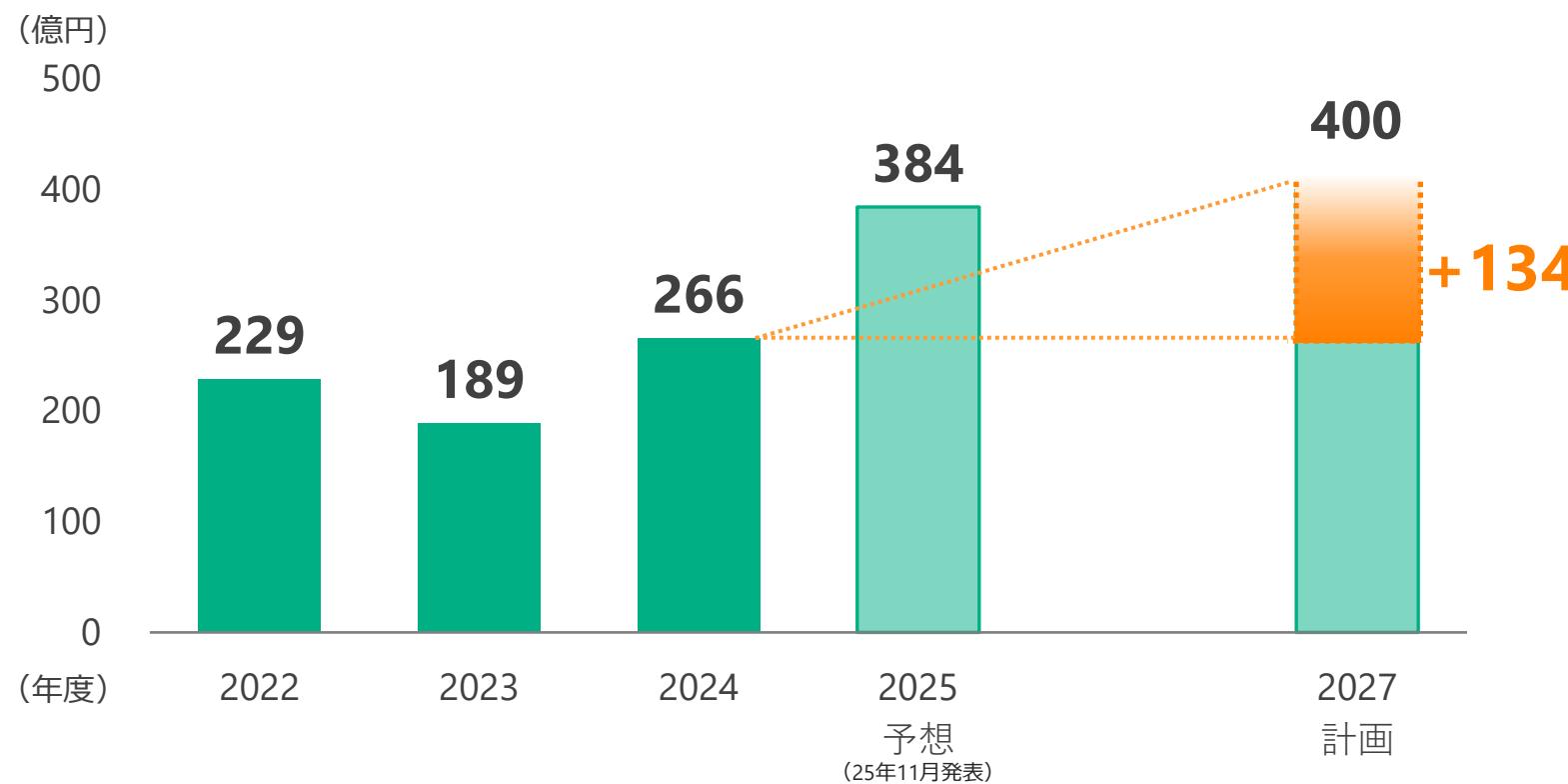
クレセンバ  
リコモジュリン

ビジネスモデル | 業績目標 | 市場 | 戰略

## 医薬・ライフサイエンス事業の業績目標（2024→27年度）

中計初年度である2025年度は、想定を上回る進捗

### 医薬・ライフサイエンス事業の営業利益\*



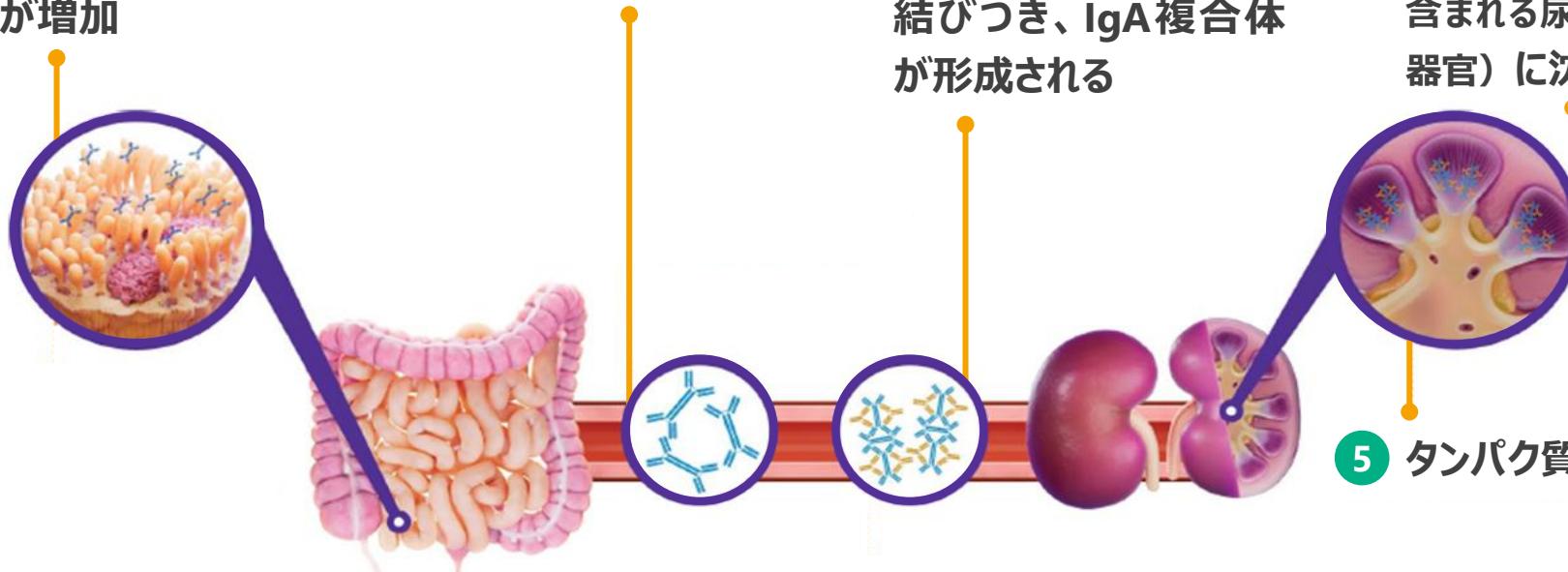
#### 主な変動要因

- ① 主力製剤の販売量増加  
(2024年度に買収したCalliditasの製剤「Tarpeyo」など)
- ② 将来に向けた先行投資  
(事業開発/導入やM&Aなど)

## Tarpeyo : IgA腎症とは

IgA腎症はまだ完全に原因が解明されていない腎臓の希少疾患。今後、関連治療薬の市場が形成されていく

- ① 回腸で変異IgA（抗体の一種）を産生する細胞が増加
- ② 血中の変異IgAが増加
- ③ 変異IgAと他の抗体が結びつき、IgA複合体が形成される
- ④ IgA複合体が糸球体（血中に含まれる尿毒素をろ過し尿を作る器官）に沈着し腎機能が低下



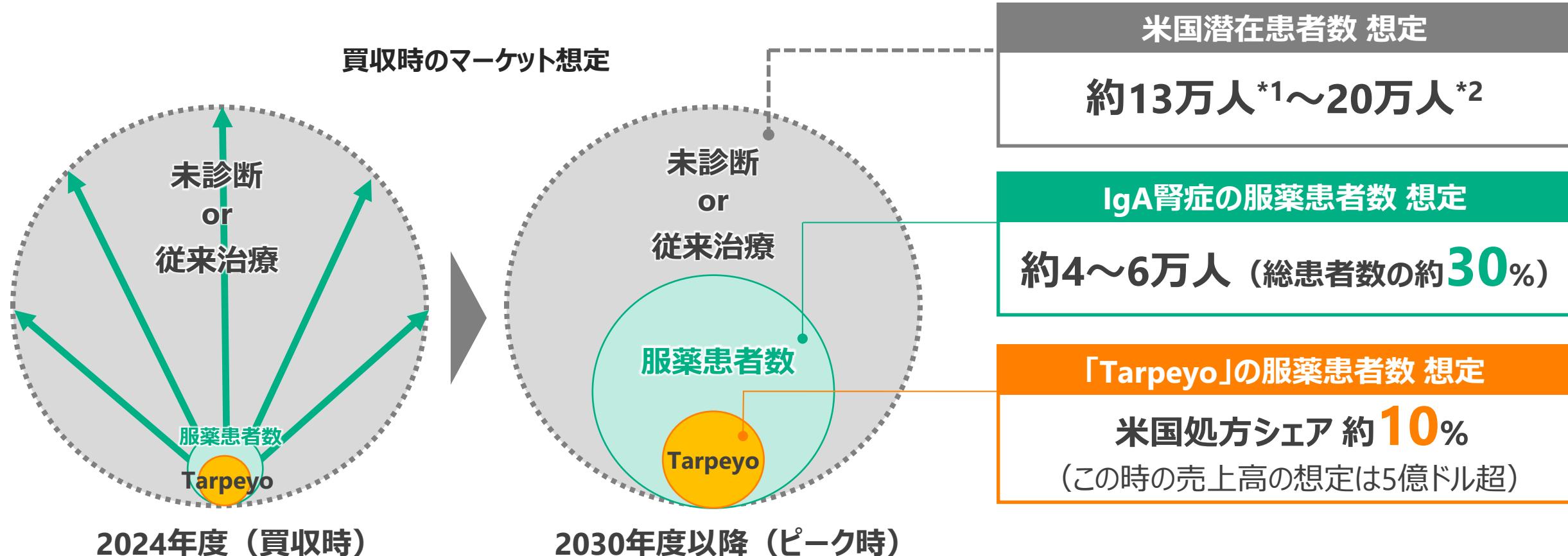
- ⑤ タンパク質や血液が尿に流出

- ⑥ 患者の20~40%が病状の進行によって腎不全を発症し透析や腎移植が必要に

## Tarpeyo : 米国における潜在患者数と想定処方シェア

当社では、買収時に米国「Tarpeyo」のピーク売上高を、2030年度以降に5億ドル超と予想。

その際の処方シェアは10%程度、潜在患者全体では数%と想定



\*1 米国腎臓学会 (ASN) . "米国における多様な集団における原発性IgA腎症の発症率 (Incidence of Primary Immunoglobulin A Nephropathy (IgAN) Among a Diverse Population in the United States)" ASN Kidney Week 2023; 抄録 TH-PO690. \*2 Clin. Nephrol. 2025 Jan;103(1):19-25. doi:10.5414/CN111489. "The incidence and prevalence of immunoglobulin A nephropathy in the United States"

ビジネスモデル | 業績目標 | 市場 | 戰略

## Tarpeyo : 市場での位置付け

競合薬の上市が始まっている中でも、他剤とはすみ分けができる見立てに変更はない

### (1) 上市タイミング

- 疾患修飾薬の中で唯一、正式承認を取得済み
- 症例実績、有効性と安全性のデータが蓄積され、最新の国際治療ガイドライン\*で「Tarpeyo」のみが疾患修飾薬の中から推奨された

### (2) 特徴

- 投与方法 : 疾患修飾薬の中で、経口投与は現時点で「Tarpeyo」のみ
- 適応症 : 正式承認の下で“腎臓機能低下の抑制”
- 作業機序 : 回腸で局所的に作用するステロイド製剤



IgA腎症の疾患修飾薬で第一選択薬となり得る

ビジネスモデル | 業績目標 | 市場 | 戰略

## Tarpeyo : 上市のタイミング

米国において上市が早かったことでマーケットに浸透。現在も、IgA腎症の疾患修飾薬で唯一の正式承認

	疾患修飾薬 <sup>*1</sup>				支持療法薬 <sup>*1</sup>		
一般名	① Nefcon ネフェコン	② Sibeprenlimab シベプレンリマブ	③ Atacicept アタシセプト	④ Zigakibart ジガキバート	⑤ Sparsentan スパルセンタン	⑥ Iptacopan イプタコパン	⑦ Atrasentan アトラセンタン
品名	Tarpeyo タルペーヨ	Vyxact ボイザクト			Filspari フィルスパリ	Fabhalta ファビハルタ	Vanrafia バンラフィア
承認順	1	5			2	3	4
進捗 (米国)	上市済み 2021年12月 条件付き承認 <b>2023年12月 正式承認</b>	上市済み 2025年11月 条件付き承認	審査中 2026年7月 条件付き承認 見込み	フェーズ3	上市済み 2023年2月 条件付き承認 2024年9月 正式承認	適用拡大 2024年8月 条件付き承認	上市済み 2025年4月 条件付き承認



症例実績、有効性と安全性のデータが蓄積され、

**最新の国際治療ガイドライン<sup>\*2</sup>でNefcon (Tarpeyo) のみが疾患修飾薬として推奨**

\*1 出典：各社WEBサイト

\*2 KDIGO 2025 Clinical Practice Guideline for the Management of IgA Nephropathy (IgAN) and Immunoglobulin A Vasculitis (IgAV)

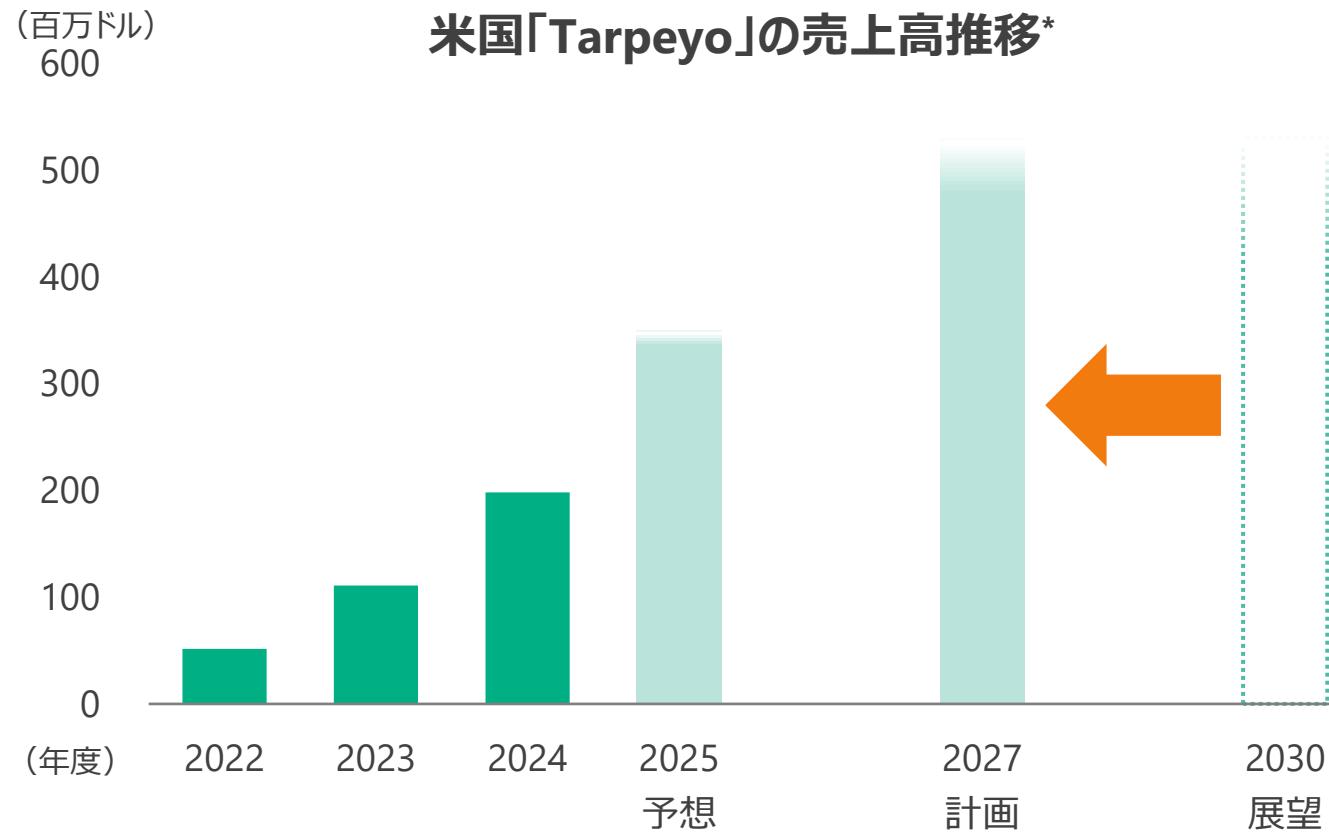
## Tarpeyo : 特徴

疾患修飾薬の中で、唯一の低分子薬であり、投与方法や作用機序など特徴が異なる

疾患修飾薬*				
一般名	① <b>Nefcon</b> ネフェコン <b>Tarpeyo</b> タルペーヨ	② <b>Sibemprelimab</b> シベプレンリマブ <b>Voxyact</b> ボイザクト	③ <b>Atacicept</b> アタシセプト	④ <b>Zigakibart</b> ジガキバート
品名				
投与方法	経口 	注射 	注射 	注射 
適応症	腎臓機能低下の抑制	尿蛋白の低減	(上市前)	(上市前)
有効成分	低分子薬		高分子薬	
作用機序	(医師が使い慣れた) ステロイド製剤で 回腸で局所的に作用	APRIL/BLyS阻害により、変異IgA産生B細胞の活性化を抑制		

## Tarpeyo : 売上高成長の見通し

買収時の想定を上回る勢いで販売が推移。他剤の上市後も、「Tarpeyo」のポテンシャルへの見立ては変わらない



- 上市タイミングや薬の特徴による浸透
- ガイドラインで疾患修飾薬として唯一推奨

ピーク売上高の到達が  
2~3年早まる可能性がある

さらに…

- 推奨服用期間は9ヵ月とされているが、長期投与/再投与の有効性・安全性を評価する臨床試験を実施中

ピーク売上高が  
上振れする可能性もある

## 医薬事業の2030年に向けての展望

現中計における先行投資の先に、医薬事業の持続的な成長基盤の確立を目指す

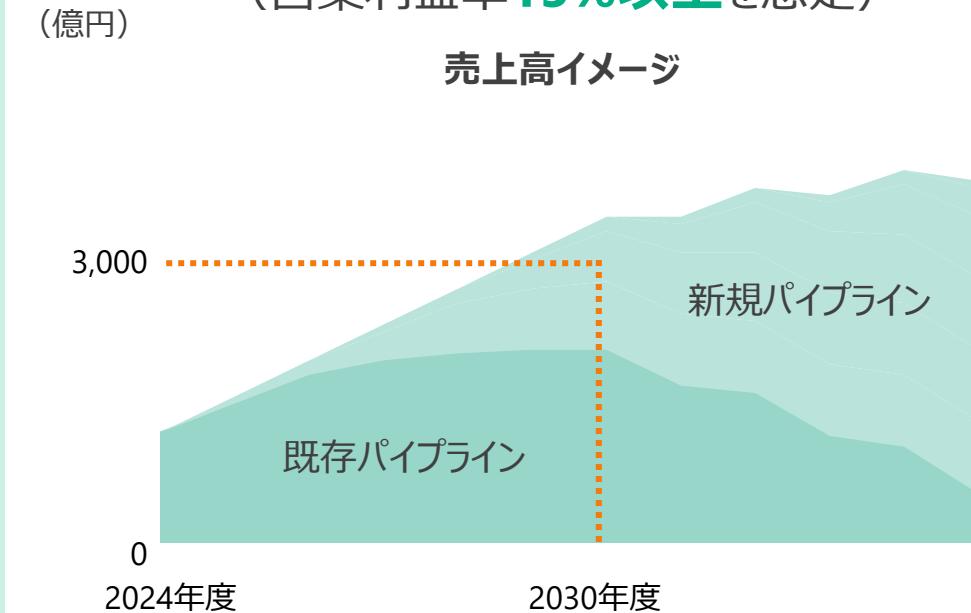
2025～  
27年度

- 既存薬の伸長と将来に向けた**先行投資**
  - One AK Pharma体制へ移行
  - M&Aやパイプラインの導入  
(3年累計で300億円規模の導入費用を想定)

2030年度  
以降

- 持続的な成長ステージ**の実現
  - 新薬を2年に1つ上市することを想定  
(前提: ピーク売上高600～700億円の薬と想定)
  - R&D費用**600億円/年**と想定  
(前提: 1つの新薬が上市するのに最低1,200億円と想定)
  - 少なくとも**売上高3,000億円程度**の事業規模を確立  
(前提: 売上高の20%程度をR&D費用を想定)

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)



# 目次

- 01 はじめに～中期経営計画における「重点成長」事業～
- 02 ヘルスケア 医薬事業
- 03 ヘルスケア クリティカルケア事業**
- 04 住宅 海外住宅事業
- 05 マテリアル エレクトロニクス事業
- 06 旭化成の勝ち筋と価値創造

ビジネスモデル | 業績目標 | 市場 | 戰略

## 旭化成のクリティカルケア事業

重篤な心肺呼吸器疾患領域において、革新医療機器をそろえる市場リーダー

### ZOLL 心肺呼吸器疾患領域の市場リーダー

#### Acute Care Technology (ACT)

- **製品**：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
- **顧客**：医療機関（中核病院・救急搬送）、公共機関

#### Cardiac Management Solutions (CMS)

- **製品**：着用型自動除細動器「LifeVest」、  
心疾患診断・管理など
- **顧客**：医師（心臓医）



ACT

CMS

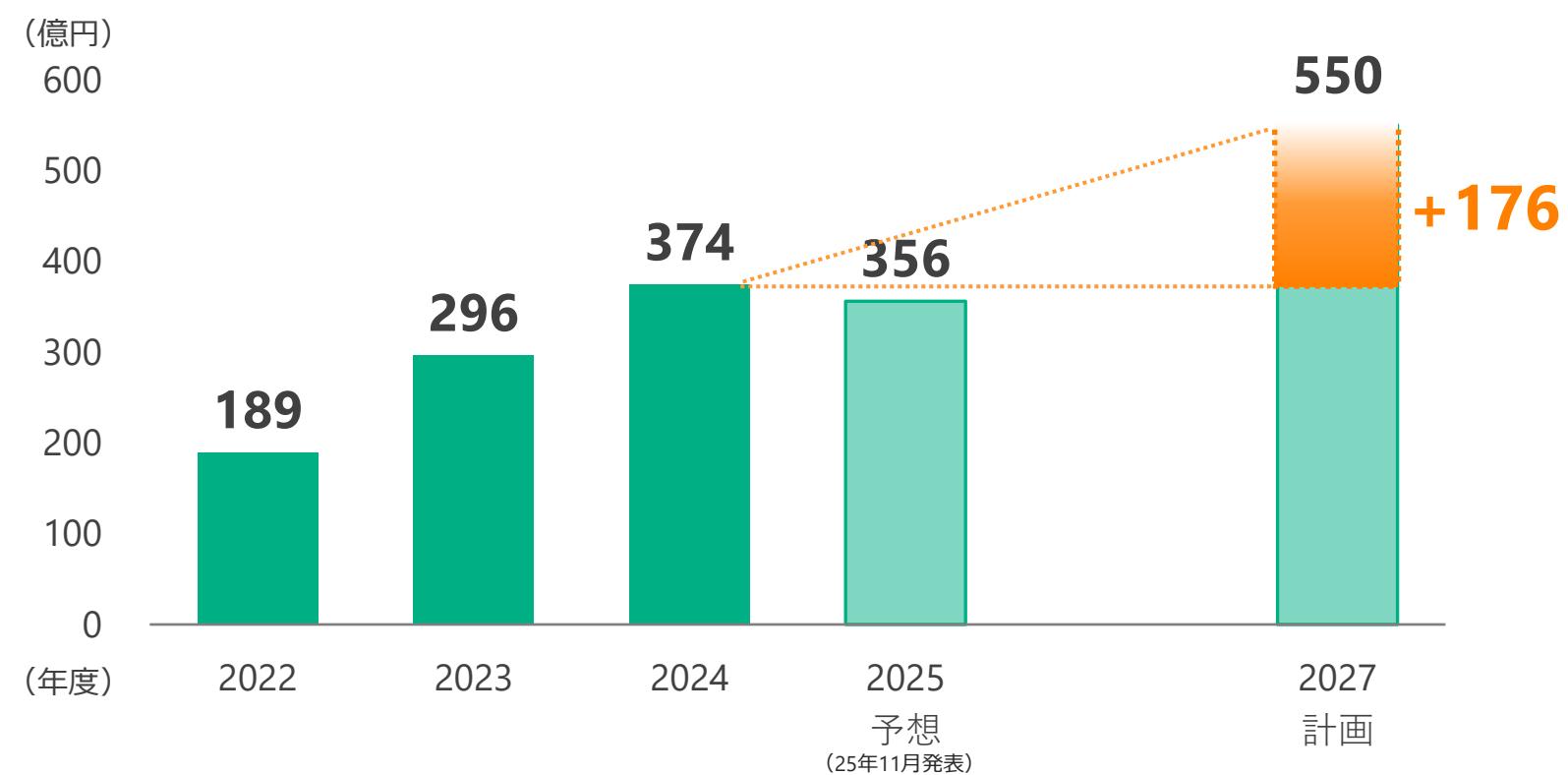
睡眠時無呼吸症関連

ビジネスモデル | 業績目標 | 市場 | 戰略

## クリティカルケア事業の業績目標（2024→27年度）

2025年度は、除細動器の新製品の上市遅れや一過性の販管費増加により、期初予想に対して下方修正。ただし、下期以降は回復し、本来の成長軌道に戻ると見込む

### クリティカルケア事業の営業利益



### 主な変動要因

- ① ACT : 除細動器の販売量増加
- ② CMS : 「LifeVest」の患者数増加

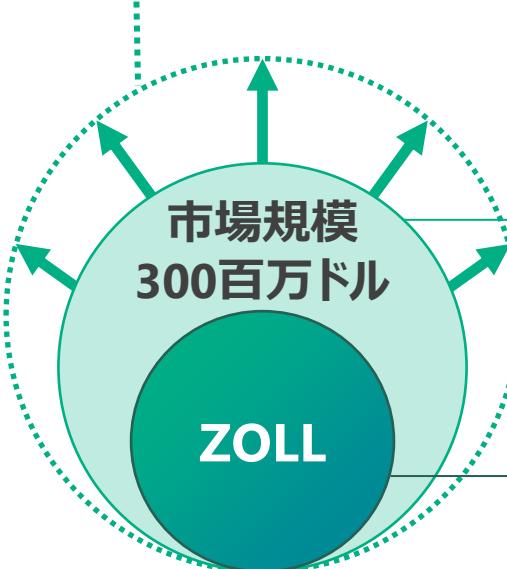
## ①ACT（医療機関向け除細動器）：市場

グローバルでの潜在市場規模は、中核病院と救急搬送の合計で10億ドル以上（装置のみ）\*。ZOLLはグローバル市場で高いプレゼンスを誇る



### 中核病院

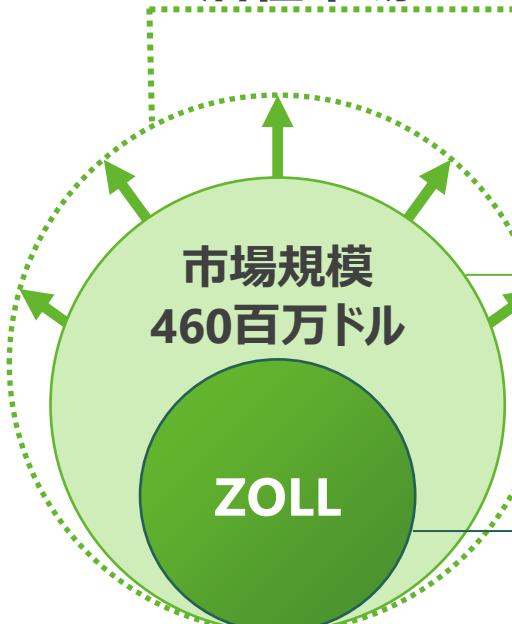
潜在市場 500～600百万ドル



- COVID-19に伴う一時的な購入抑制から需要回復の段階
- 今後**CAGR 15%以上**（2025-28年）を見込む
- 当社シェア**トップクラス**

### 救急搬送

潜在市場 600～700百万ドル



- 成熟しつつある市場だが、着実な交換需要
- 今後**CAGR 5%以上**（2025-28年）を見込む
- 当社シェア**トップクラス**

## ①ACT（医療機関向け除細動器）：成長戦略

新製品の上市などの施策により、市場成長以上の売上成長CAGR20%以上（2025-28年度）を図る

	X Series (ZOLL 前モデル)	新製品 Zenix (2025年9月末 米国上市)
操作性	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ボタン操作</li> <li>● 時には10回近くのボタン操作で1~2分を要する</li> </ul> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 雨風の中でもクイックに反応するタッチパネル</li> <li>● あらゆる操作を3回以内のタッチで完結させ、操作に要する時間を短縮</li> </ul> 
機能	(タブレット機能はなし)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Zenixと同期するタブレットモニターを搭載</li> <li>● 蘇生処置者以外の隊員や病院スタッフが患者情報を同時に閲覧し、他の処置準備等が可能</li> </ul> 
修理/ アップ グレード	<ul style="list-style-type: none"> <li>● サービスセンターへ輸送</li> <li>● 躯体を開けての修理等が必要</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 多くの場合、現場での修理が可能（コントロール機能を有する部分のみ入替）</li> <li>● クラウドベースでのソフトウェアアップグレードや顧客独自の設定を同期できる</li> </ul>

## ②CMS (LifeVest) : 市場

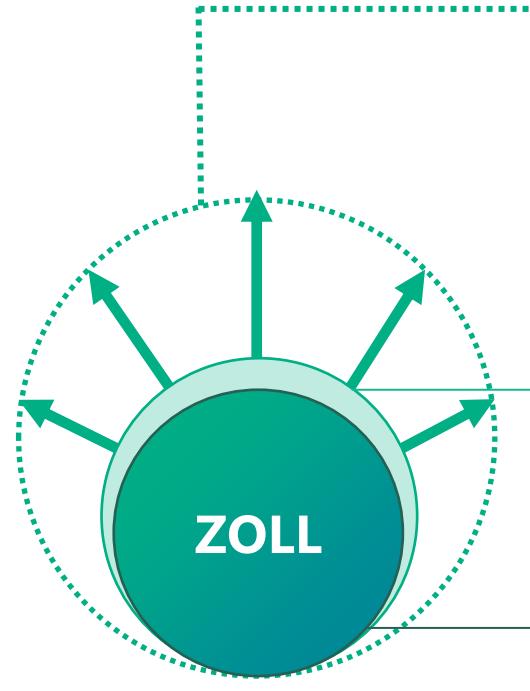
グローバルでの潜在市場規模は約60億ドル。

事業拡大してきた米国でも引き続き成長を見込み、さらに欧州を中心に事業拡大を加速



### 米国

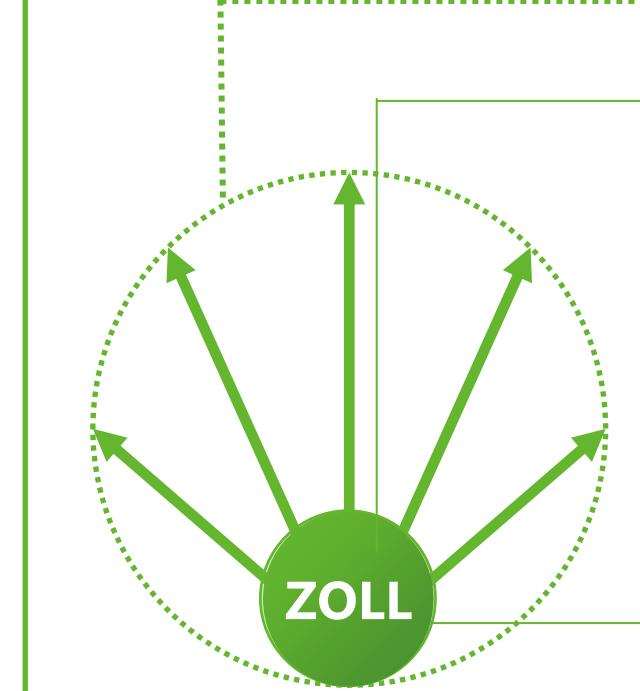
潜在市場 20~30億ドル



- 市場浸透率は**約3割**。依然として、未開拓市場は大きく、将来的に**現在の倍程度**の事業規模を狙う
- 競合他社の参入も刺激となり、市場は**CAGR5~10%** (2025-28年) の成長を見込む
- 当社シェア**約9割**

### その他 (欧州等)

潜在市場 30~40億ドル

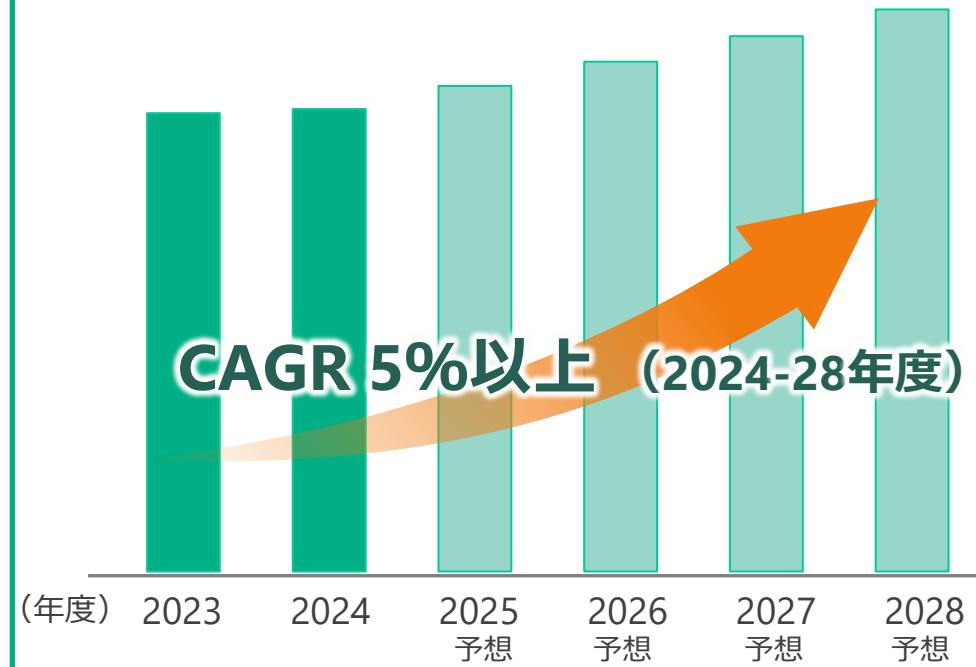


- 市場浸透率は**約1割**。今後大きな拡大余地がある
- 今後市場は、**CAGR 10%以上** (2025-28年) の成長を見込む
- 当社シェア**ほぼ100%**

## ②CMS (LifeVest) : 米国戦略

20年以上グローバルで累計100万人以上の患者が着用した実績とオペレーションノウハウで、確固たるポジションを堅持

米国での売上高推移



### 強固な実績

- ドイツ2万人の臨床研究 (SCD-Protect) \*における実績
  - ・米国KOL（医療・製薬業界で影響力を持つ専門家）も参画
  - ・心不全に対する最新の薬剤治療を持ってしても、初期3ヶ月間の心停止等のリスクが高く、改めて「LifeVest」の有効性が証明
  - ・患者の平均23.4時間／日の着用によって、早期での確実な電気ショックを達成

### 製品/ サービス

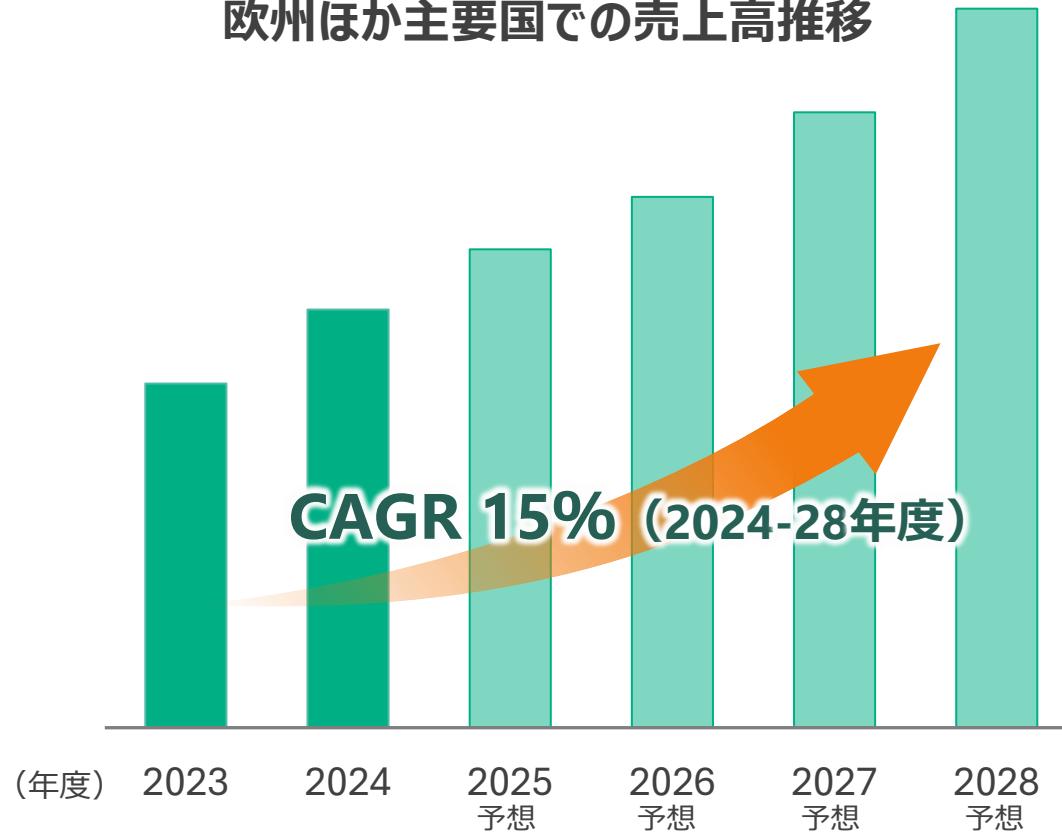
- 製品：次世代「LifeVest」を2025年12月に上市  
(ガーメントの肌当たり改善、豊富なサイズバリエーションなど)
- オペレーション：全米でオーダーから24時間以内試着完了率99%強を実現 (さらに当日中に着用する患者割合が20%増加)

ビジネスモデル | 業績目標 | 市場 | 戰略

## ②CMS（LifeVest）：欧洲ほか主要国戦略

近年の力強い成長により、売上高は200百万ドル超に達成。当社の強固な実績を強みに、市場浸透を目指す

欧洲ほか主要国での売上高推移



### 強固な実績

- ドイツ2万人の臨床研究（SCD-Protect）において、改めて「LifeVest」の有効性が証明
- 欧州における治療ガイドライン<sup>\*</sup>でWCD（着用型除細動器）が推奨

### 期待効果

- 治療ガイドラインの認知度アップ
- 欧州等の保険機関にアプローチし、保険償還の適用範囲を拡大

## クリティカルケア事業の2030年に向けた取り組み

従来の主力製品のさらなる成長に加え、睡眠時無呼吸症関連の事業の本格的な成長を見込む

### ACT/ CMS

- 除細動器や「LifeVest」の持続的な成長
- 睡眠時無呼吸症関連事業の成長
  - 2024-30年度の売上高**CAGR20%以上**を見込む



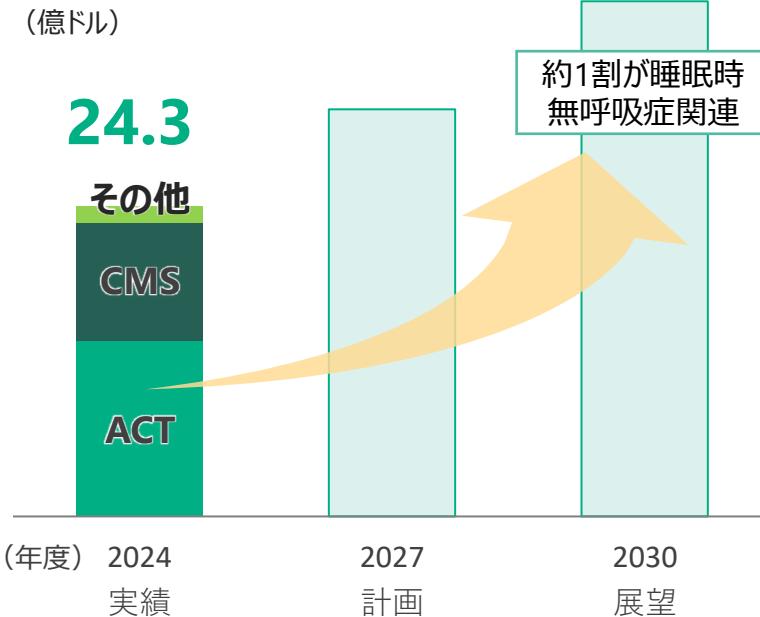
- 在宅検査・診断ソリューション
  - 在宅睡眠検査の米国市場のリーダー
  - 2022-24年度の売上高**CAGR約30%**
- 中枢性睡眠時無呼吸症植込み型治療デバイス
  - 2025年9月、米国睡眠医学会（中枢性睡眠時無呼吸ガイドライン）に推奨治療として掲載

閉塞性睡眠時無呼吸症初の治療薬（肥満薬GLP-1の適用拡大）が米国で承認、処方には睡眠時無呼吸症検査が必要

→睡眠時無呼吸症を検査、治療薬を処方できる医師が増加、  
**当社のデバイスの販売増加が期待される**

### 睡眠

2030年に売上高**40億ドル**  
(約6,000億円\*) を目指す  
(営業利益率約**15%**を想定)

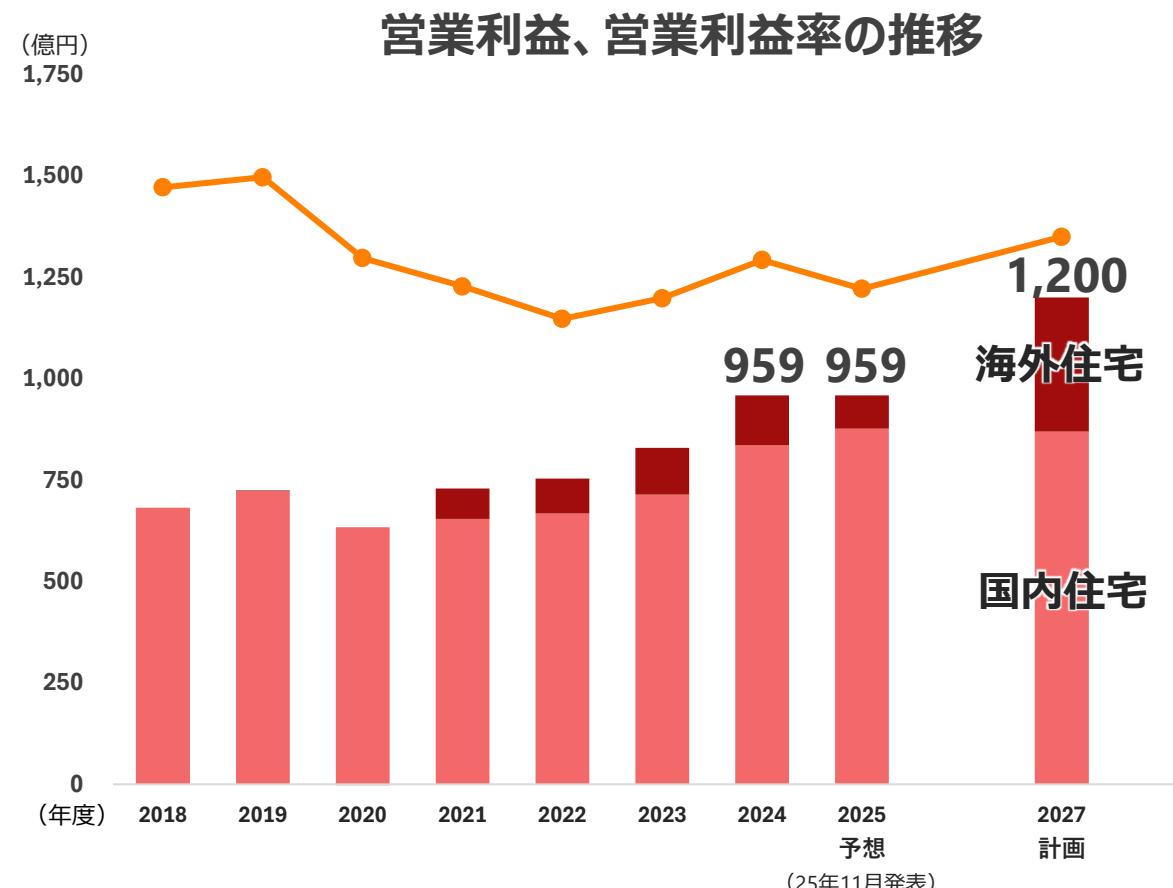


# 目次

- 01 はじめに～中期経営計画における「重点成長」事業～
- 02 ヘルスケア 医薬事業
- 03 ヘルスケア クリティカルケア事業
- 04 住宅 海外住宅事業**
- 05 マテリアル エレクトロニクス事業
- 06 旭化成の勝ち筋と価値創造

# 住宅領域

国内住宅事業の安定的収益に加え、今後は海外住宅事業が成長ドライバーとして拡大



- 収益基盤維持・拡大 国内住宅事業 (建築請負、リフォーム、賃貸管理・不動産流通、建材)**
  - 高付加価値シフトによる建築請負事業強化
  
- 戦略的育成 国内住宅事業 (不動産開発)**
  - 不動産・開発関連事業の中長期的な成長機会探索
  
- 重点成長 海外住宅事業**
  - 繼続的な投資によるエリア拡大・ビジネスモデル強化
  - 国内住宅のノウハウ活用による生産性向上

# 住宅領域

## 海外事業における 厳選した投資実行

- 持続的な収益力・キャッシュ創出力向上を目的に、**成長する北米・豪州市場に厳選した投資を実行**
  - ✓ 投資：2017～2023年度まで累計1,000億円の投資
  - ✓ リターン：2024年度までの累計売上高9,000億円以上、累計営業利益400億円以上

## 国内収益基盤強化

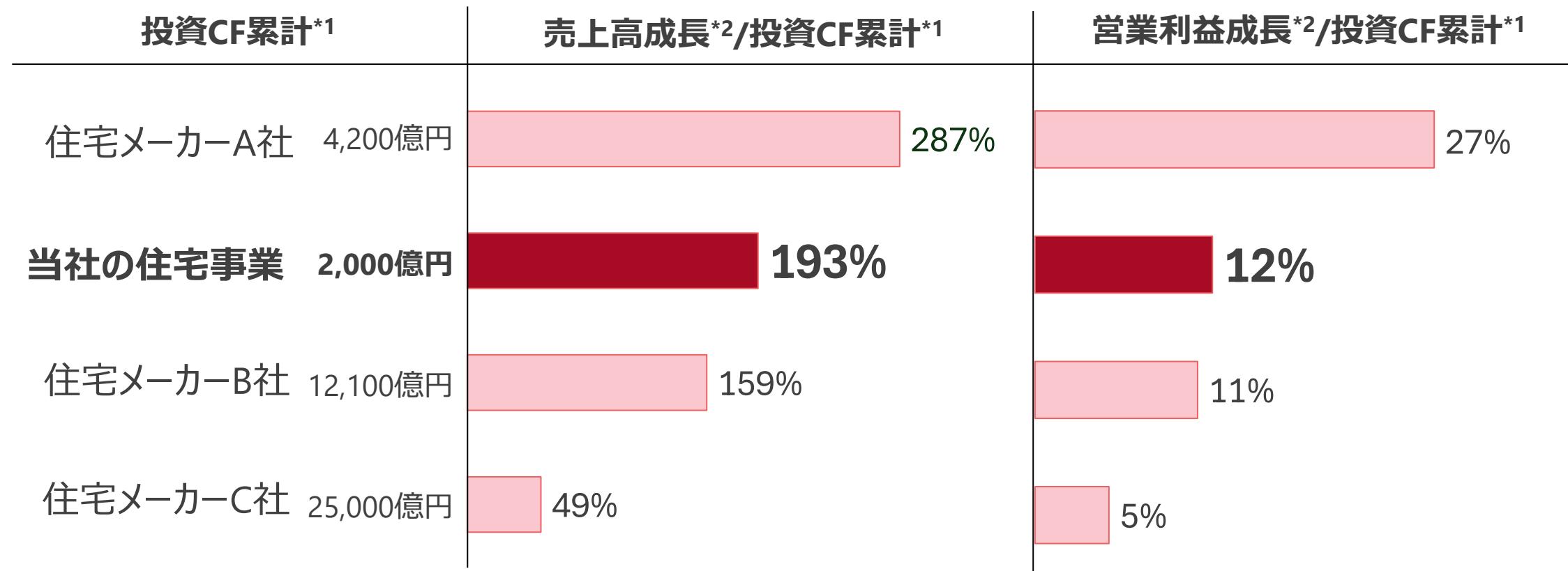
- 住宅展示場を中心とした従来の集客モデルに加え、法人、銀行・証券、不動産業者等の**新規ルート開拓を推進**
- 縮小する国内マーケットを見据え、戦略的に**高付加価値・大型化を推進**。より筋肉質な体質へ転換することで**損益分岐点を改善**
- リフォーム、賃貸管理、仲介など、**建築請負事業を起点とする住宅バリューチェーンの強化**を推進。お客様への提供価値向上と、高いレベルでの収益性・キャッシュ創出力を実現

## 経営基盤強化

- LONGLIFEな商品やサービスの提供を通じ、社会課題解決・持続可能な社会の実現に貢献する取り組みを積極的に推進（2023年度：**RE100達成**、2024年度：**エコ・ファースト企業認定**）
- 積極的なDX投資とデジタル人財育成を通じて事業間の連携を促進し、生産性向上、お客様への提供価値向上に取り組む

## 住宅領域

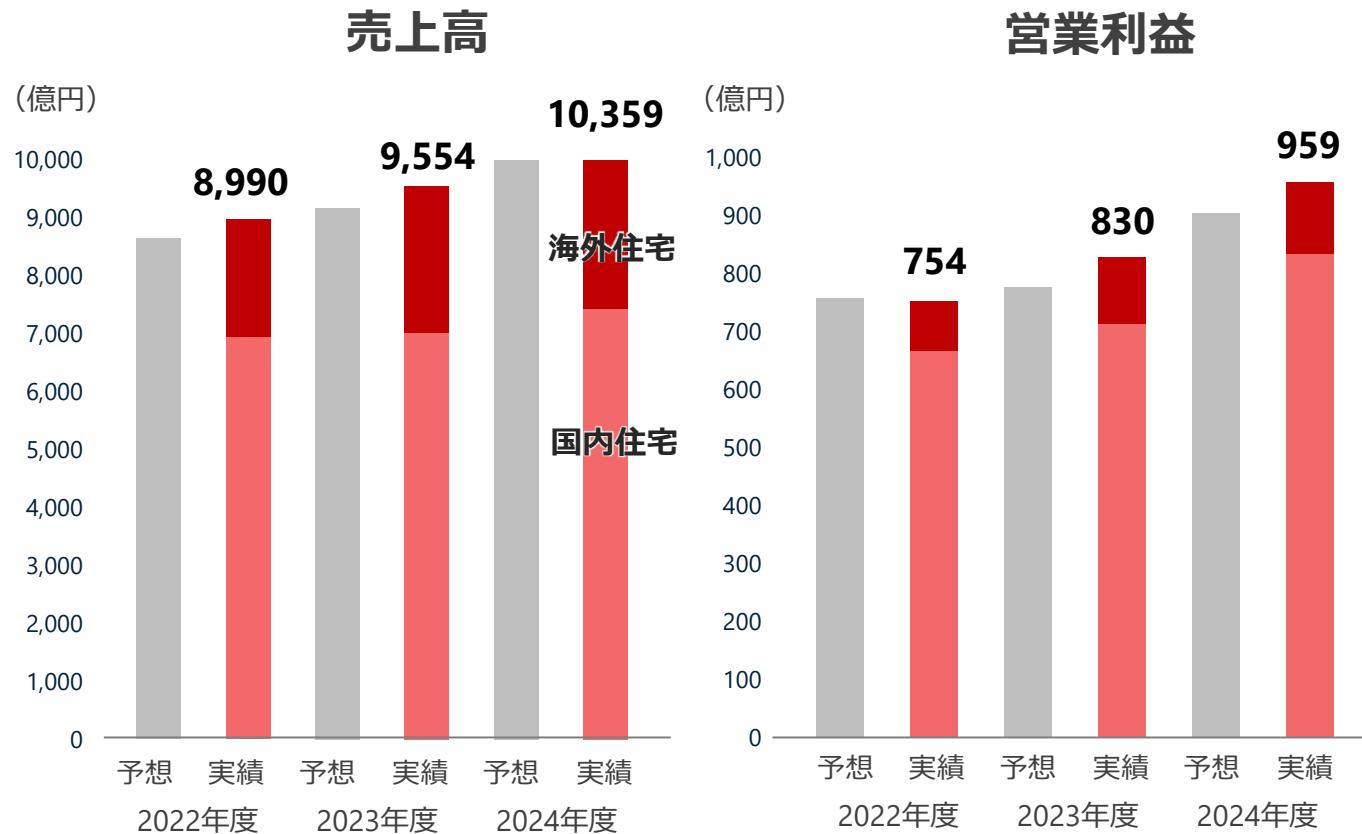
海外住宅事業を中心に徹底的に厳選した投資を実行してきたことにより、高効率な事業運営を実現



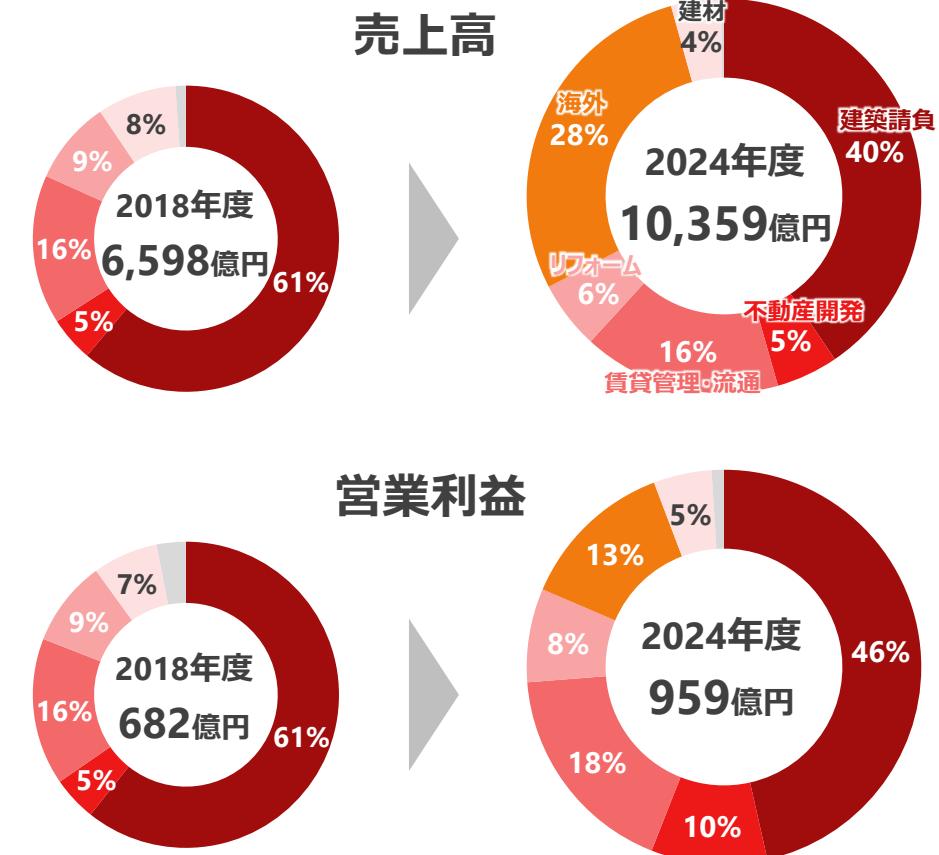
# 住宅領域

2021年12月開催の「住宅事業」説明会において示した「2025年度売上高1兆円」目標に1年早く到達。  
前中計の最終年度および前中計3カ年累計においても計画を達成

## 前中計期間の予想と実績



## 事業ポートフォリオの転換\*



\* 2018年度の実績については、現在の事業区分に簡便的に組み替えて表示している

ビジネスモデル | 業績目標 | 市場 | 戰略

## 旭化成の海外住宅事業

HEBEL HAUSを進化させ続けてきた“プロセス”を応用。各エリアにおける建築業界のイノベーションを推進

北米

- 事業：分譲住宅のサブコントラクター  
(建築工事の中核業種を統合)
- 顧客：米国的主要住宅ビルダー



synergos

豪州

- 事業：豪州3位の住宅ビルダー  
(鉄骨サプライヤーも垂直統合)
- 商品：中～高級層の注文住宅に強み

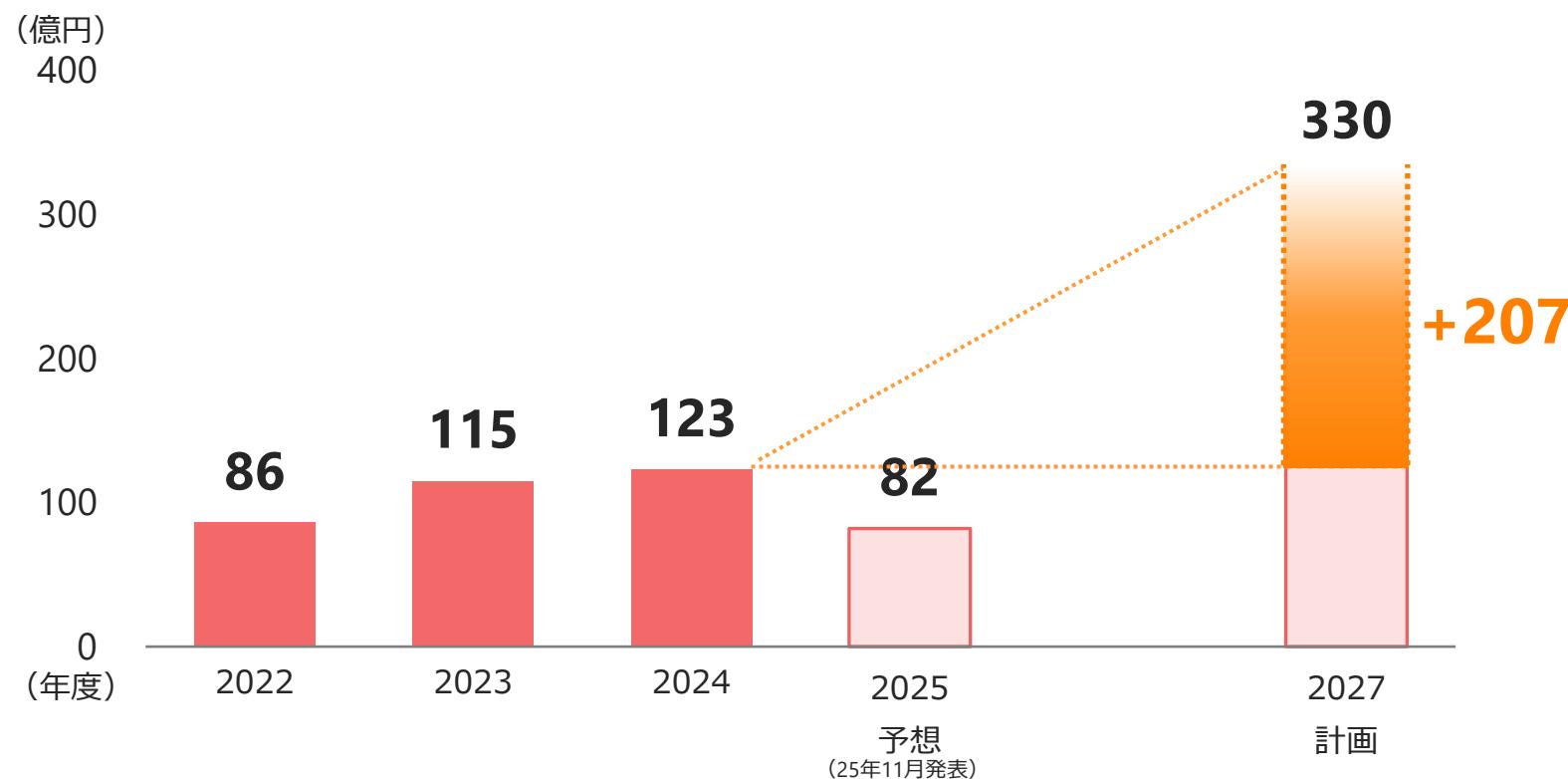


NEX Building Group

## 海外住宅事業の業績目標（2024→27年度）

北米の需要回復が遅れており、当初計画よりビハインド。今後の需要回復に向けて、着実に施策を進める

### 海外住宅事業の営業利益



### 主な変動要因

- ① 北米事業の伸長
  - 当社シェアの拡大
  - 市況回復による工事数増加
- ② 豪州事業の伸長
  - 既存事業のシェア拡大
  - 建売事業への展開

## ①北米のビジネスモデル

建築工程の中核業種を統合し、一貫した工事体制を提供。

顧客であるビルダーにこれまでになかった価値を提供することで、選ばれるサブコントラクターへ

主要構造部材となる5業種を一元管理することによる価値を提供

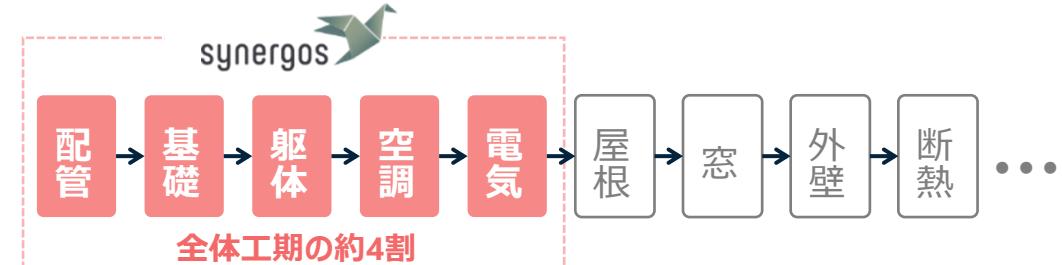
### 顧客提供価値① 工期短縮

- 日本のプレハブ住宅は、設計から生産・施工の各プロセスにおいて工業化が進む。この技術とノウハウが北米の建築現場のイノベーションにつながる  
(例: 従来の平均工期と比較し**50%以下**となるケースも)
- 工期保証サービスにも着手。ビルダーの資金効率向上に貢献

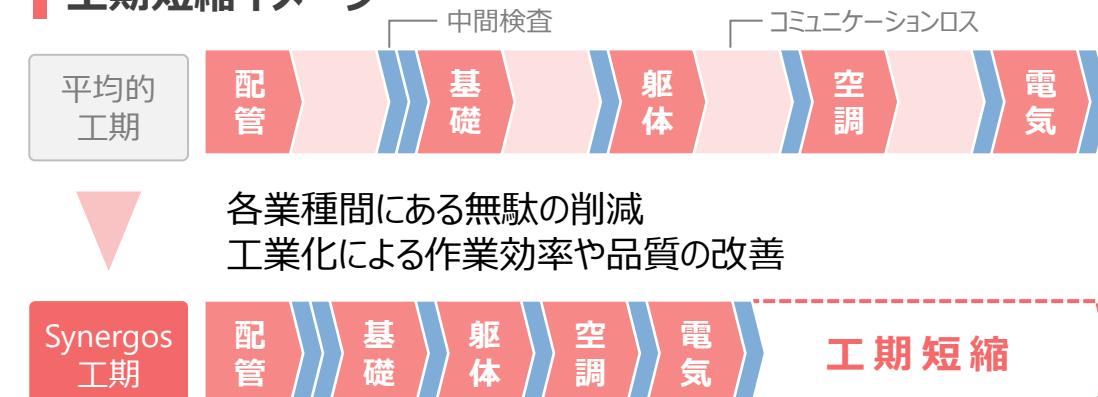
### 顧客提供価値② 品質管理の向上

- 進捗管理をビルダーに代わってSynergosが実施。主要5業種の一括管理で、ビルダーの手戻りを削減
- 安全第一の組織文化を醸成。廃材の削減や現場美化など、日本の現場管理ノウハウを活用

### 住宅建築の工程



### 工期短縮イメージ

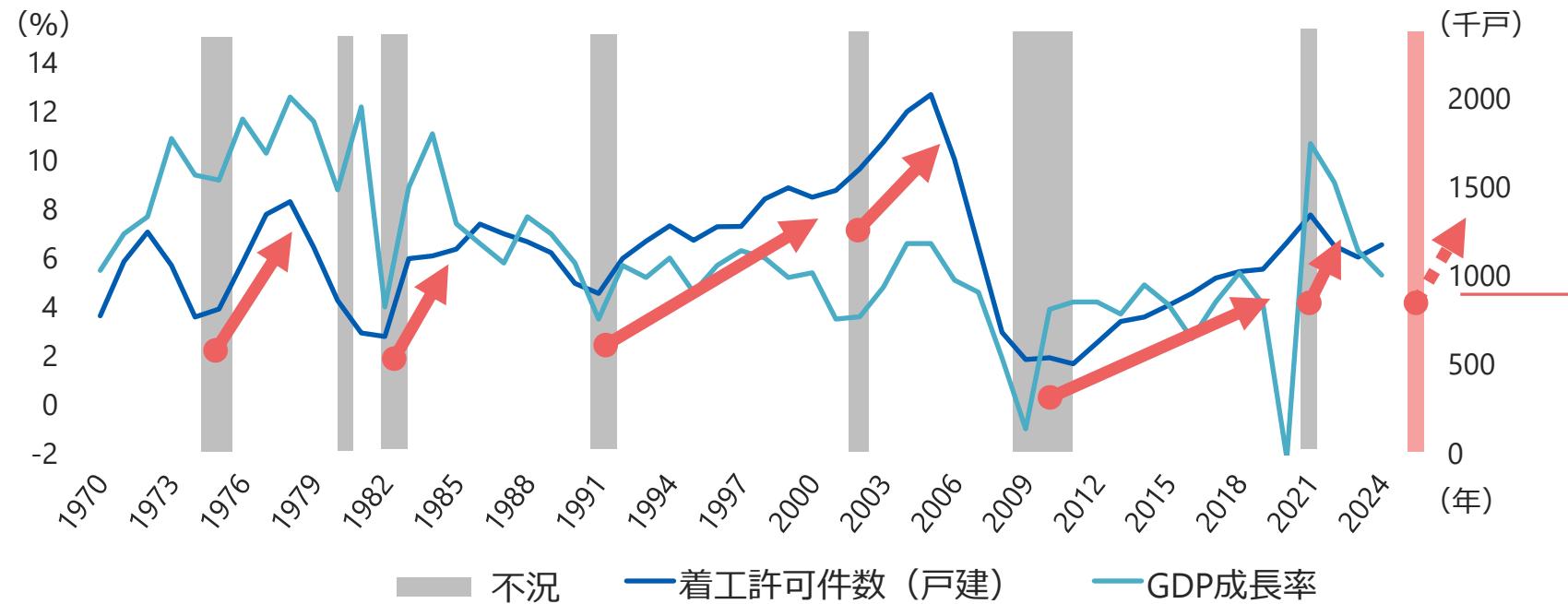


## ①北米の住宅市場

2030年まで毎年140～170万戸の住宅が不足。中長期的で着実に伸びる市場

需要の変動が周期的に繰り返され、各不況期の後に、住宅着工許可件数は大幅に増加する傾向

米国のGDP成長率と着工許可件数の推移\*



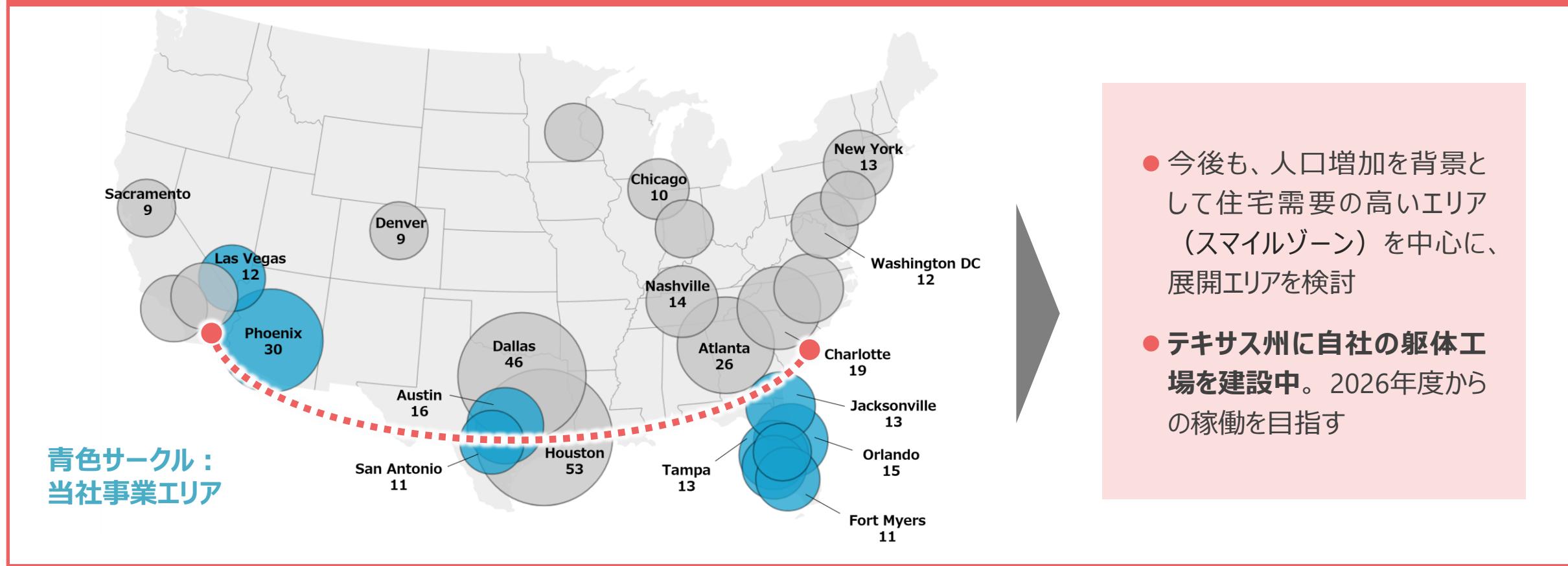
- 足下では住宅ローン高止まりや政権交代により、消費者が購入に慎重
- 2025年年末からの金利低下の兆候もあり、2026年度後半以降に、徐々に回復すると見込む

ビジネスモデル | 業績目標 | 市場 | 戰略

## ①北米事業の戦略：エリア

北米の中でも、特に人口流入の多いエリアに絞って事業を展開（アリゾナ州・ネバダ州・フロリダ州）

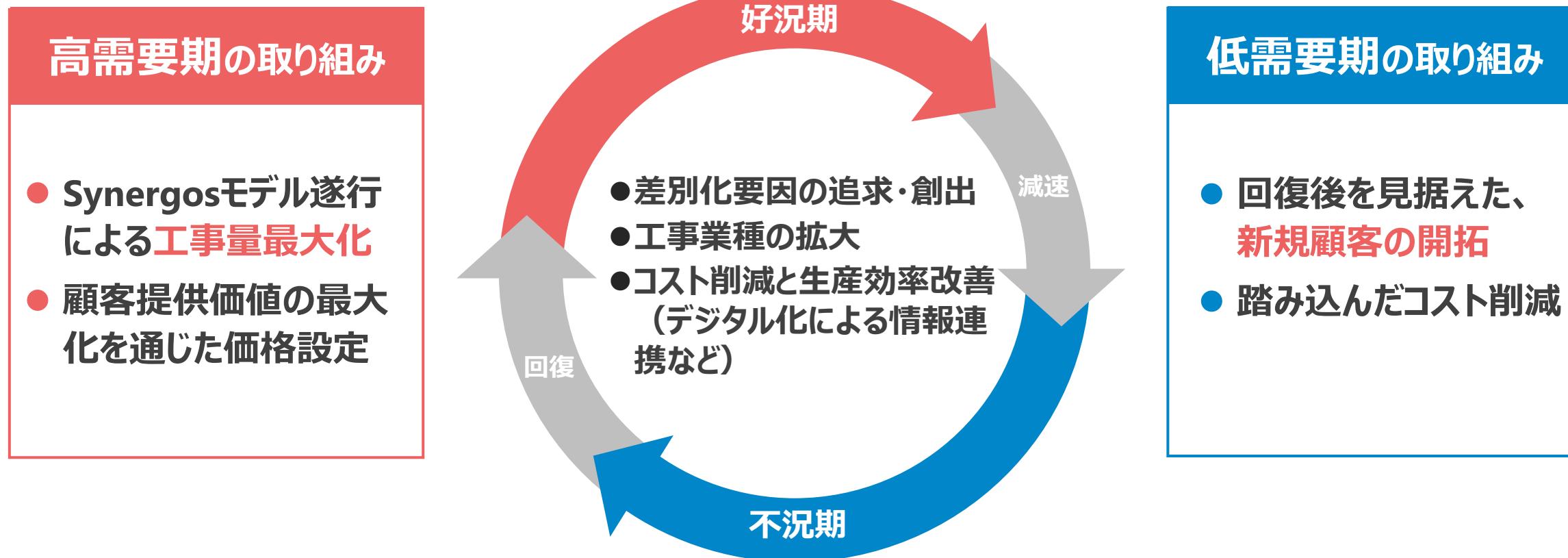
2024年の米国戸建住宅着工許可件数<sup>\*1</sup>（千戸/MSA別<sup>\*2</sup>）



## ①北米事業の戦略：ビジネスモデルの深化

高需要期の利益成長に向けて、低需要の今だからこそできる取り組みを着実に実行

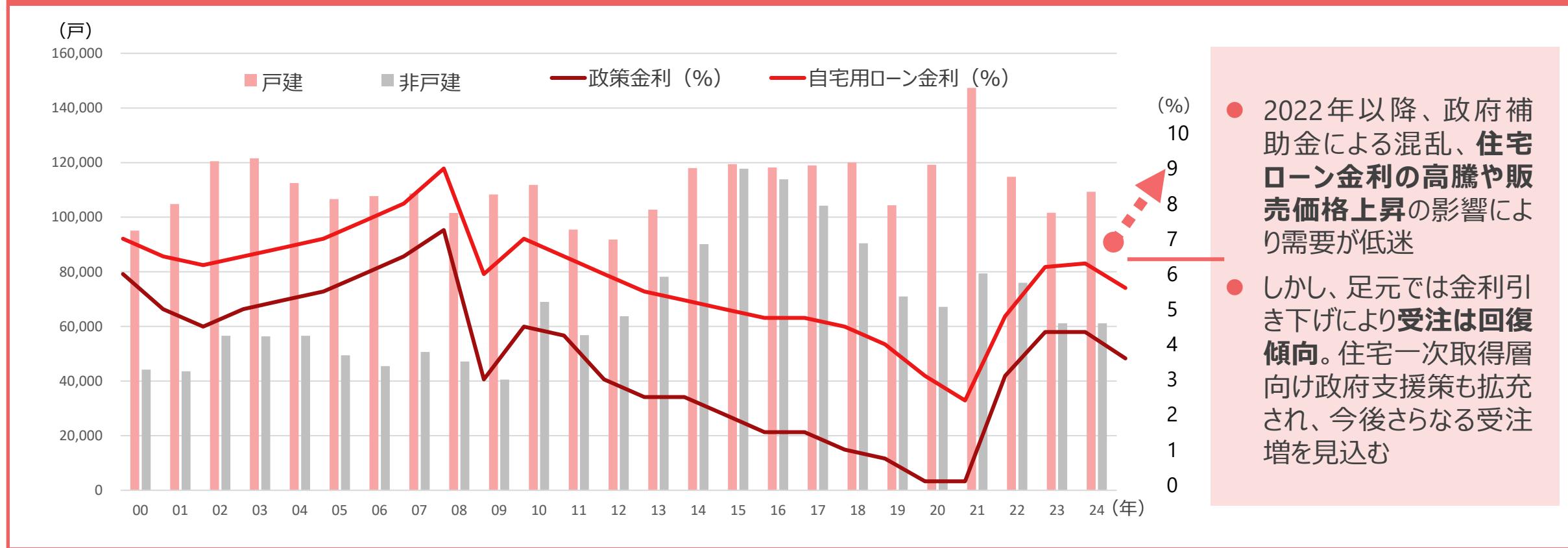
### Synergosモデルの深化のサイクル



## ②豪州の住宅市場

2030年までに移住者により毎年40万人の人口増を予想。  
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

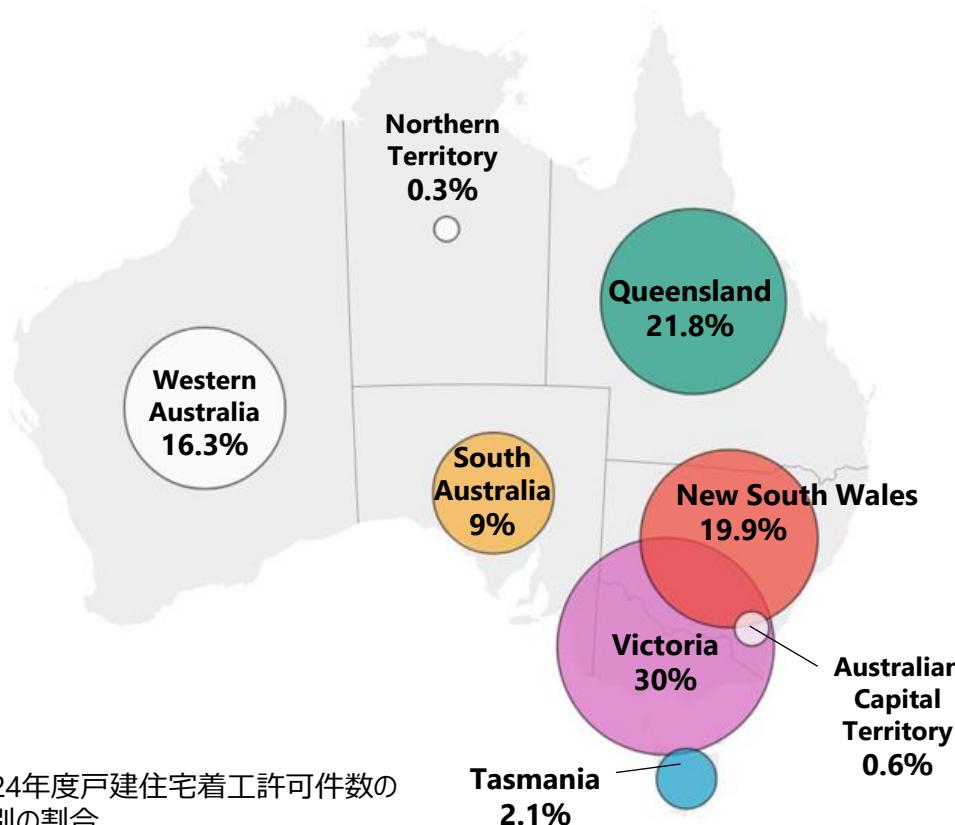
豪州の建設許可数および住宅ローン金利の推移\*



## ②豪州事業の戦略：エリア

当社の事業エリアは豪州人口の約8割をカバー。今後は市場シェアの上昇余地がある州にも注力

州別のマーケット規模

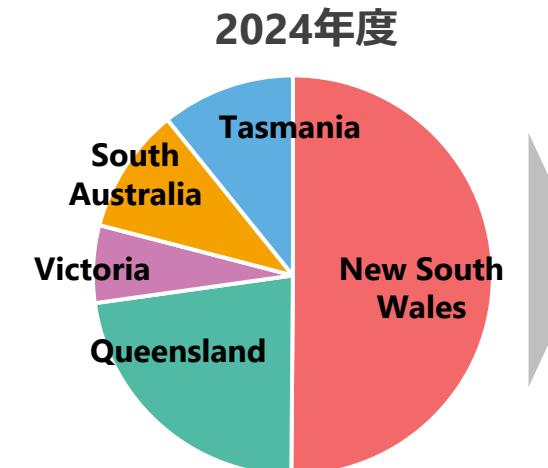


当社の販売実績

- 豪州着工件数シェア：3位 (2,596棟)

2024年～2025年（出典：HIA Economics）

- 当社販売の州別割合

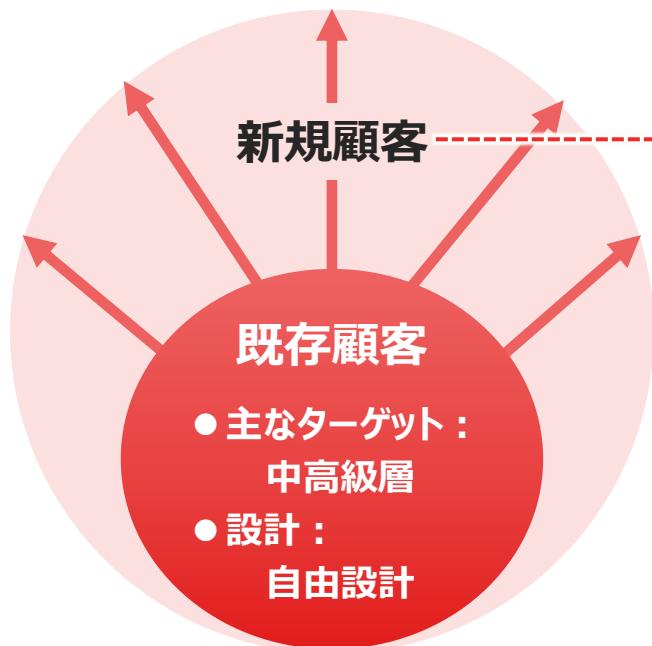


今後は1つの州への依存を避け、バランスのとれた販売エリアのポートフォリオを目指す

## ②豪州事業の戦略：顧客・商品

中高級層に向けて幅広く商品を展開。今後は新たなターゲット層にも拡大し、成長を追求

### 対象顧客の拡大



#### ● 新たな顧客層の獲得

- ① 建売分譲住宅
- ② セミオーダープラン
- ③ 富裕層向け住宅

### 収益性向上

#### ● コスト削減

- 鉄骨躯体に使用する一部の部材の製造を現在の外注先から、旭化成ホームズのベトナム工場へと切替え
- 単価情報のデータベース整理による過不足ない発注

#### ● 工業化の効果がより活きる建売事業の拡大

- 営業：完成後の販売のため、手間のかかる営業が不要
- 設計：設計の標準化により、工数が少ない
- 工事：職人や資材の手配の効率化、施工管理の効率化

## 海外住宅事業の2030年に向けた取り組み

中長期的な需要増加を見込み、ビジネスモデルを研ぎ澄ますことにより、さらなる利益成長を目指す

北米

- Synergosモデルの市場浸透による**シェア拡大**
- 北米有望市場への**エリア拡大**

豪州

- **土地開発事業**の推進（新事業）
  - 不動産開発事業ブランドを立上げ
  - 在庫状況を適切に管理しながら、建売/建築条件付きの土地販売も増加

The logo for nex property, featuring a stylized 'X' icon followed by the text 'nex property'.

2030年近傍で

**売上高5,000億円\***を目指す  
(営業利益率約10%を想定)

2,930

豪州

北米

(年度) 2024

実績

2027

計画

2030

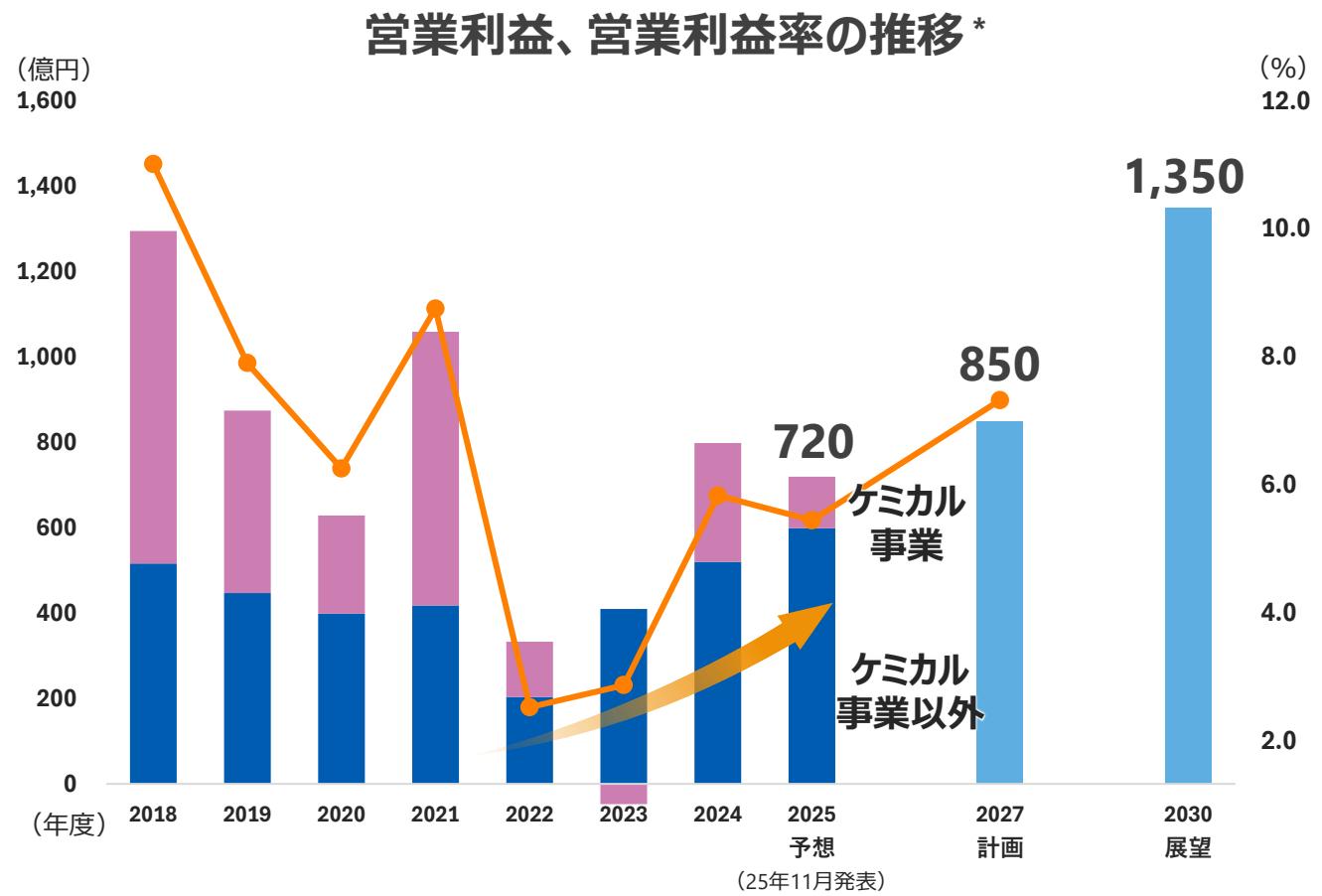
展望

# 目次

- 01 はじめに～中期経営計画における「重点成長」事業～
- 02 ヘルスケア 医薬事業
- 03 ヘルスケア クリティカルケア事業
- 04 住宅 海外住宅事業
- 05 マテリアル エレクトロニクス事業
- 06 旭化成の勝ち筋と価値創造

# マテリアル領域

事業ポートフォリオ変革を推進し、持続的な利益成長を目指せる構造への転換を目指す



- エレクトロニクス事業**
  - 重点成長
  - 独自の技術を活かした半導体プロセス材料などを拡大
- カーインテリア事業**
  - 収益基盤維持・拡大
  - 独自のデザイン・加工技術を持つプラットフォーマーとして自動車メーカーへ価値提供
- エナジー＆インフラ事業**
  - 戦略的育成
  - セパレータの北米展開による中長期成長や、イオン交換膜法食塩電解事業による拡大
- コンフォートライフ事業**
  - 収益基盤維持・拡大
  - ニッチで高収益な事業による安定的なキャッシュ創出
- ケミカル事業**
  - 収益改善・事業モデル転換
  - 他社連携による最適化・強化や、グリーン技術などを活用した事業モデル変換

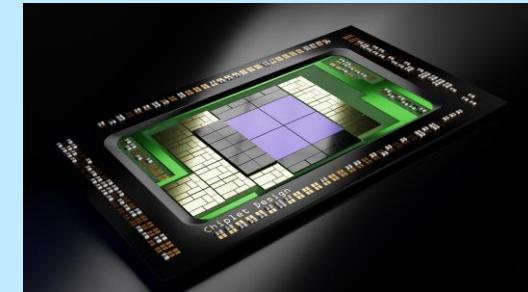
ビジネスモデル | 業績目標 | 市場 | 戦略

## 旭化成のエレクトロニクス事業

最先端・次世代向け市場のマーケットリーダーを的確に捉え、市場ニーズを見越した製品設計・開発で、業界でのデファクトスタンダードとなる製品を創出

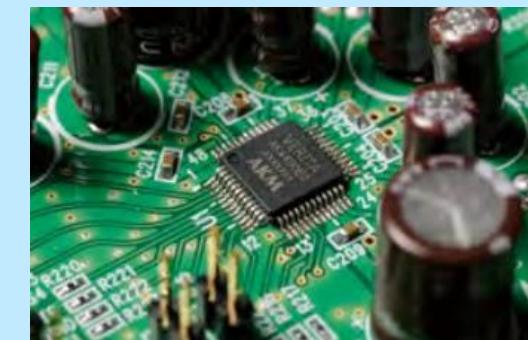
### 電子材料

- 製品：主に**半導体後工程の材料**
- 顧客：半導体メーカー、基板関連メーカー
- シェア：各製品グローバルでトップクラス



### 電子部品

- 製品：LSI、磁気センサーなど
- 顧客：電子機器メーカー  
(スマートフォン、自動車向けなど)
- シェア：モバイル機器用カメラモジュール向けICなど  
においてグローバルトップクラス

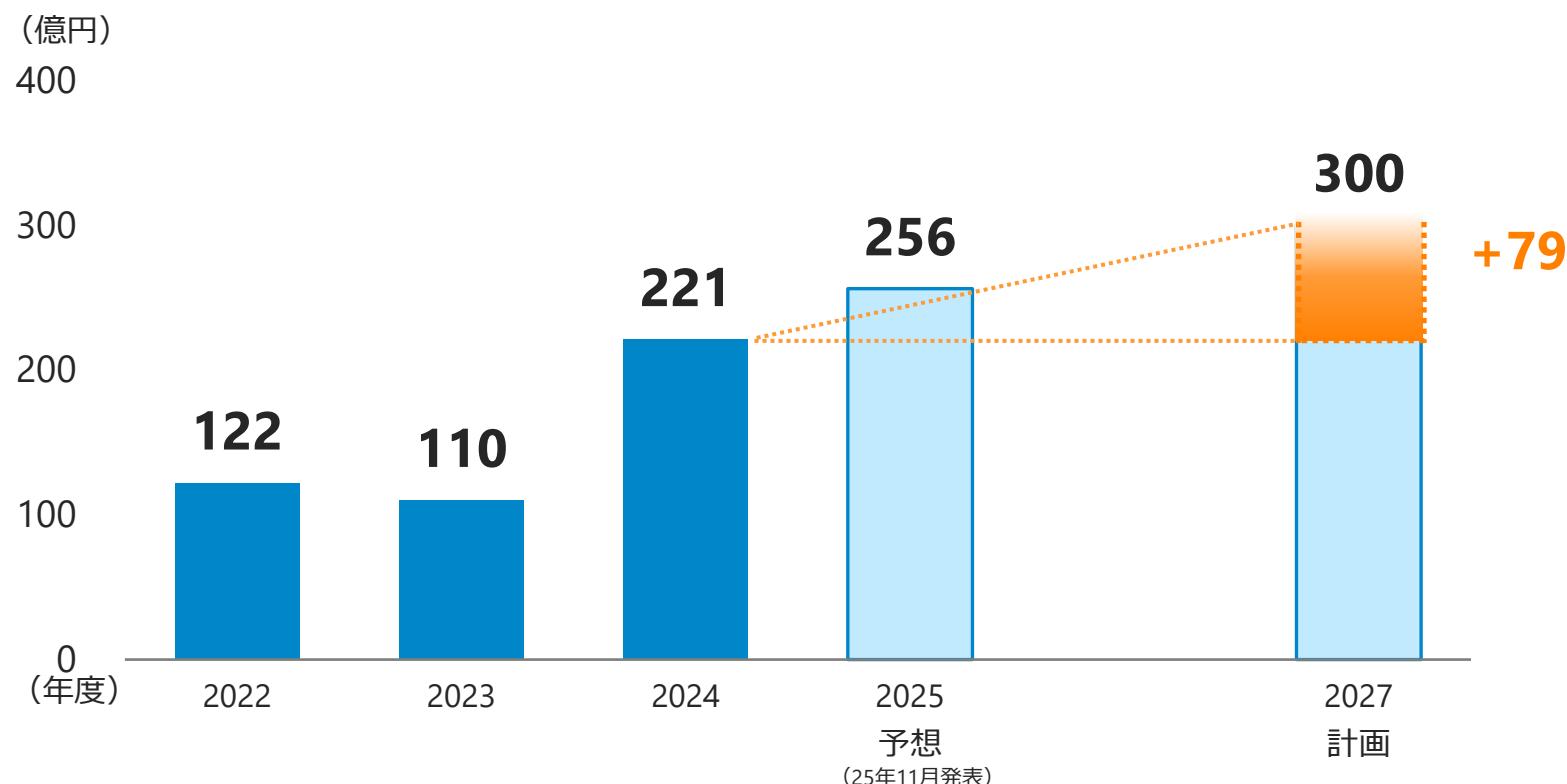


ビジネスモデル | 業績目標 | 市場 | 戰略

## エレクトロニクス事業の業績目標（2024→27年度）

AI需要拡大に伴う電子材料の需要増加などを背景に、目標に対しさらなる上積みを目指す

### エレクトロニクス事業の営業利益

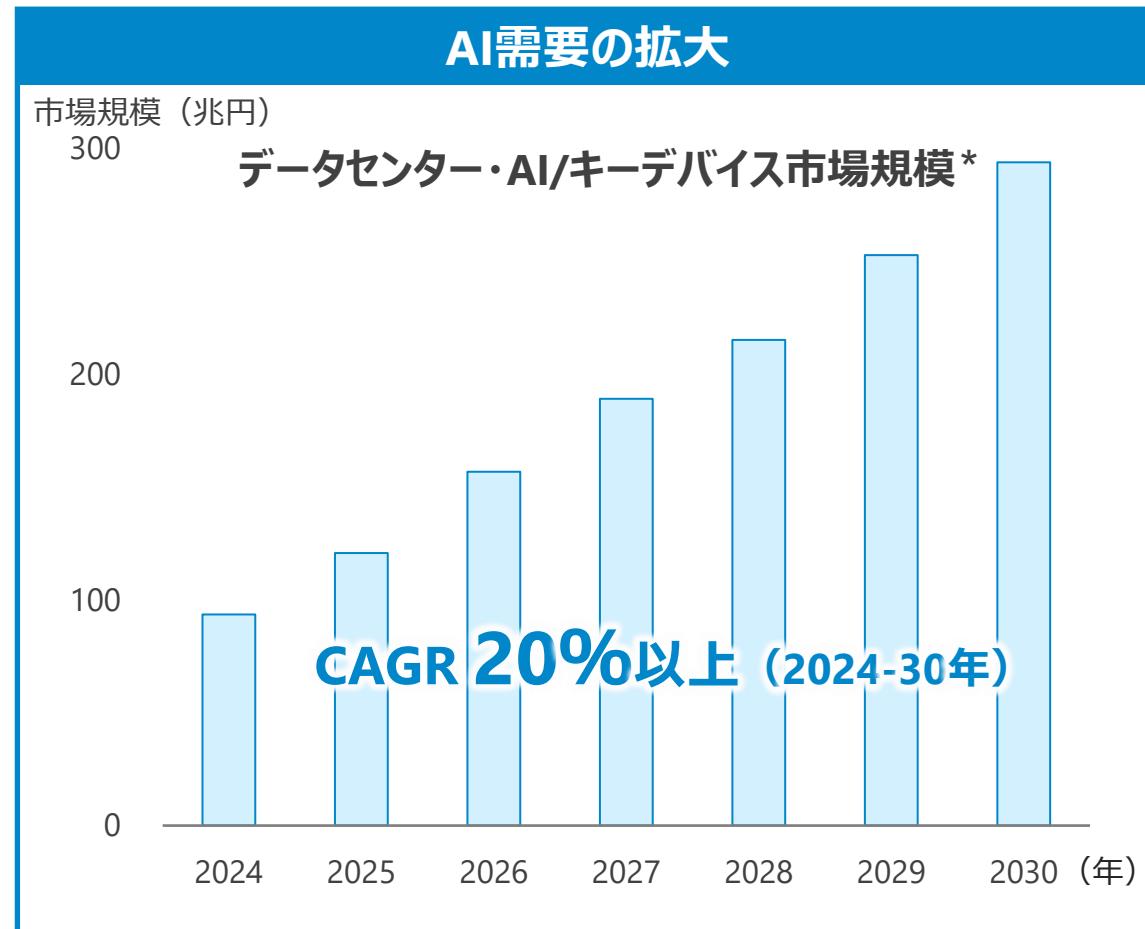


### 主な変動要因

- ① 感光性絶縁材料「パイメル」の販売量増加
- ② ガラスクロスの高付加価値化
- ③ LSIや磁気センサーなど、電子部品の販売量増加

## AI需要の拡大による市場の変化

AI需要拡大により、最先端半導体パッケージおよびAIサーバー等向け基板向け電子材料の市場が拡大

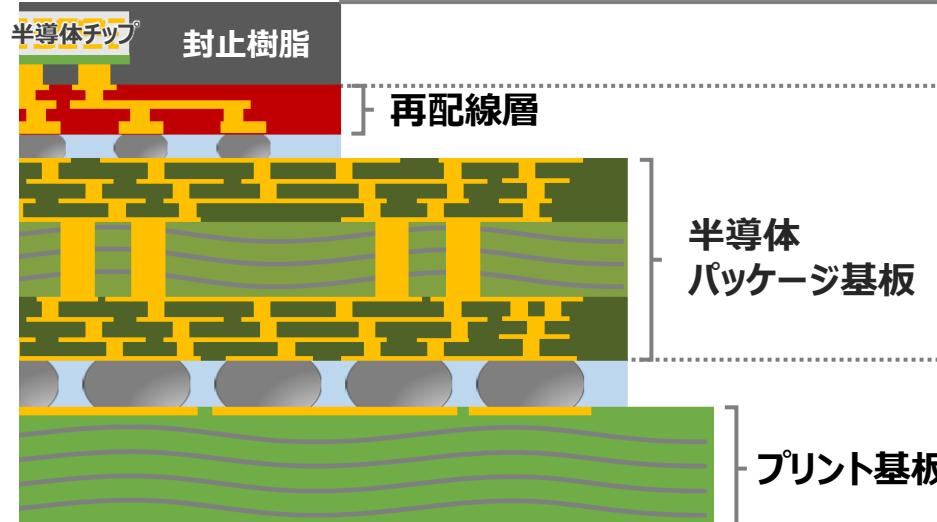


- ### キーデバイスの変化
- ① 最先端半導体パッケージの進化
- 最先端半導体 (GPU/HBM) のチップレット技術
  - 複数チップの高集積化、チップ間の高速接続、インターポーラーの大型化
- 再配線層の重要性と需要拡大
- ② AIサーバー/スイッチ・ルータ向け基板
- 膨大なデータを高速通信するため、伝送損失と遅延の低減
- 基板を構成するガラスクロスに対する  
低誘電化ニーズの拡大

## 製品ポートフォリオ

“最先端半導体パッケージ市場”と“高速通信基板向けの市場”に最適な材料を提案

### 断面イメージと製品使用箇所



### 「パイメル」

感光性絶縁材料



### ガラスクロス

ガラス繊維の織物



### 「サンフォート」

感光性フィルム  
(DFR :  
ドライフィルムレジスト)



### 「ノバキュア」

独自のカプセル型  
潜在性硬化剤



- 表面保護膜

- 層間絶縁膜

- 補強材・  
絶縁材

- 微細配線  
● Cuピラー

- 補強材・  
絶縁材

- 基板回路

- 接着材向け  
硬化材

- 接着材向け  
硬化材

ビジネスモデル | 業績目標 | 市場 | 戰略

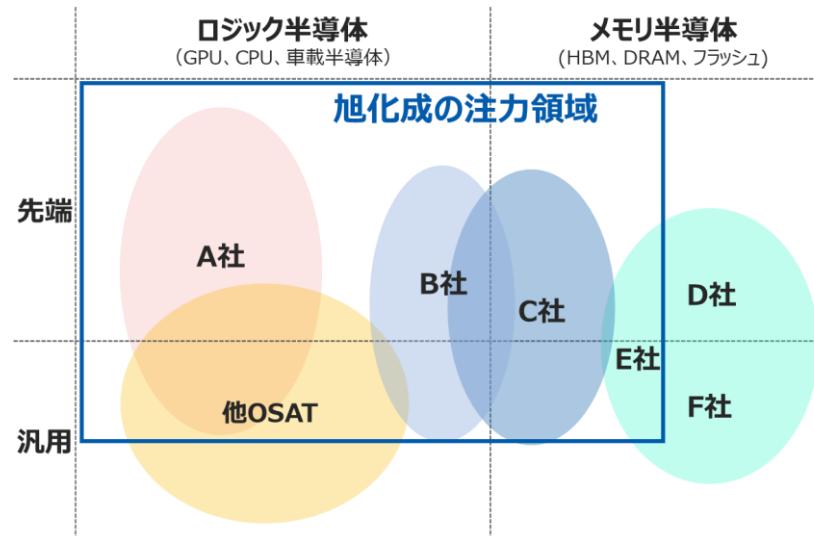
## ①感光性絶縁材料「パイメル」：ターゲット市場と強み

「パイメル」は最先端半導体パッケージの再配線層向けでトップシェア

### ターゲット市場

#### 市場

- 最先端半導体パッケージにおける再配線層
- 当社は、特に再配線が重要な**最先端ロジック半導体**を中心に広く市場をカバー



#### シェア

再配線層向け**No.1** \*

\* 富士キメラ総研2024エレクトロニクス実装ニューマテリアル便覧（再配線材料 2023年）

### 事業の強み

- 最先端半導体顧客の**トップサプライヤーポジション**
- 顧客ニーズの先読み・すり合わせ力、**短期間開発力**
- 先端要求に応え続けて蓄積した**膨大なデータと知見**

#### 実績

2020年に加え、2024年・2025年と2年連続で  
**TSMC Excellent Performance Award受賞**

- 2025 : Excellent Technology **Development** and Production Support
- 2024 : Excellent Technology Collaboration and Production Support in Advanced Packaging



ビジネスモデル | 業績目標 | 市場 | 戰略

## ①感光性絶縁材料「パイメル」：成長戦略

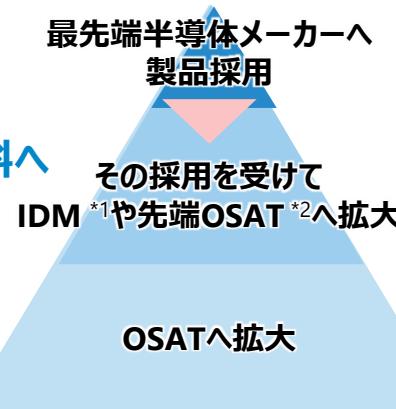
半導体材料業界では最先端で勝ち続けることが鍵

最先端半導体顧客のニーズに最速でアプローチし、先回りした技術開発を実行

### 最先端パッケージに向けた開発

#### 顧客

- 業界最先端を押さえる
- ➡ 再配線層における  
デファクトスタンダード材料へ



#### 開発

- スマートラボ構想の実現

- データ駆動型の研究インフラを独自に組み上げ
- 複雑で手間と時間がかかる実験・評価を自動化（多種原料の調合、高度化する評価項目）、実証スピードは4倍
- シミュレーション技術を活かした未知の組成探索、データ蓄積加速によるMI組成探索の精度UP

- ➡ 高度化する顧客要求に**最短**で到達

### 生産能力の拡大

#### 新工場

- 2024年12月稼働開始
  - 投資額：150億円以上（新品証棟含む）
- 2028年度上期能増分稼働予定
  - （計画より**2年前倒し**で決定）
  - 投資額：約160億円

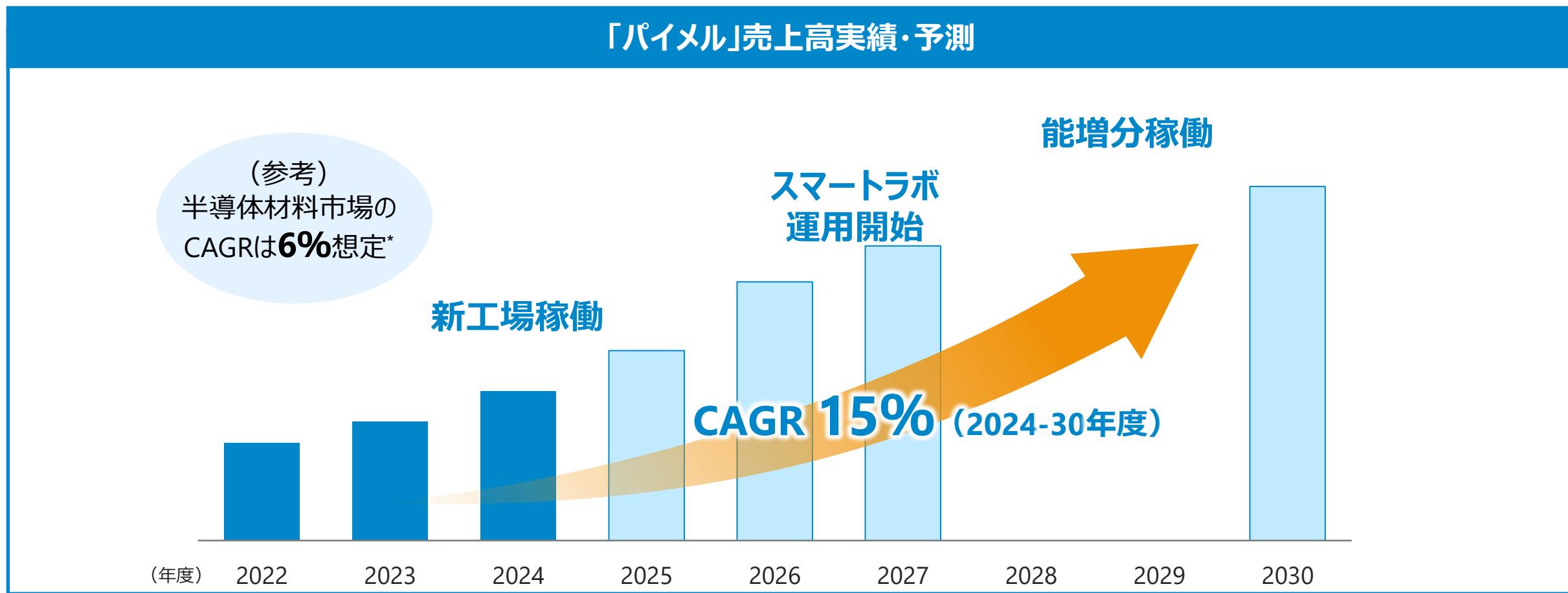


- ➡ 生産量は2030年度時点で**2倍以上**の見込み  
(2024年度比)

ビジネスモデル | 業績目標 | 市場 | 戰略

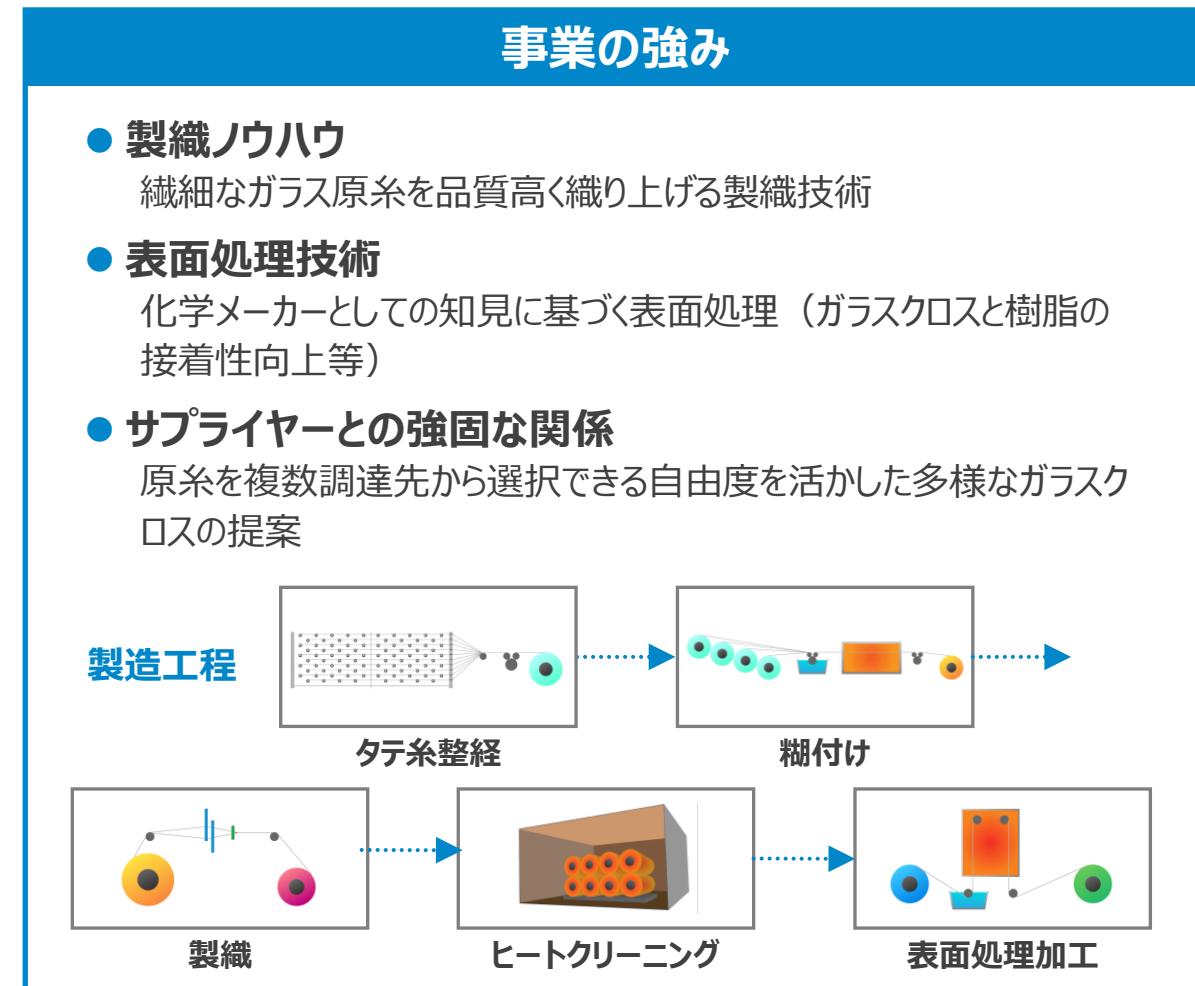
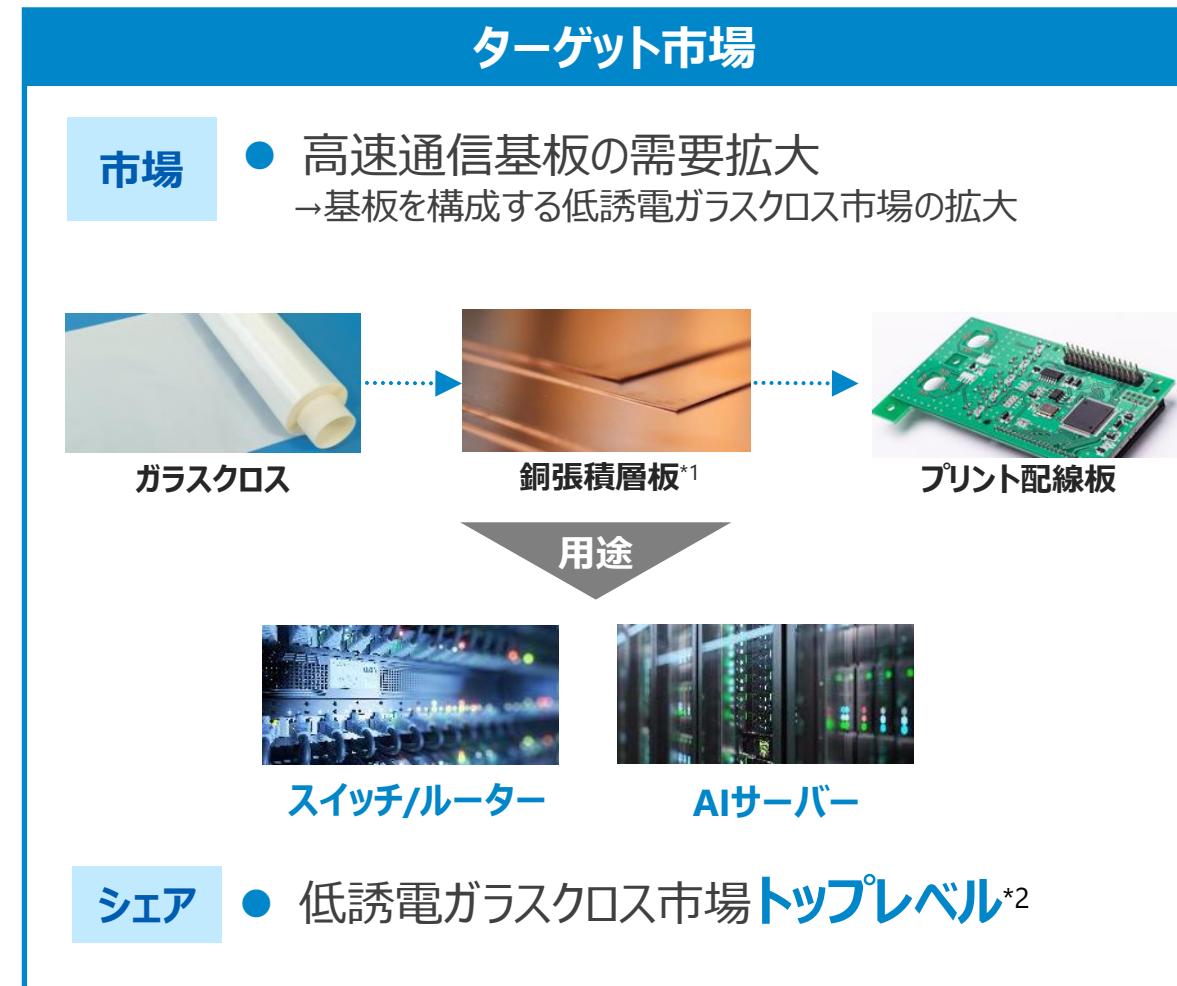
## ①感光性絶縁材料「パイメル」：今後の成長見込み

AI関連市場の需要を確実に取り込み、半導体材料市場の成長を大きく超える成長を見込む



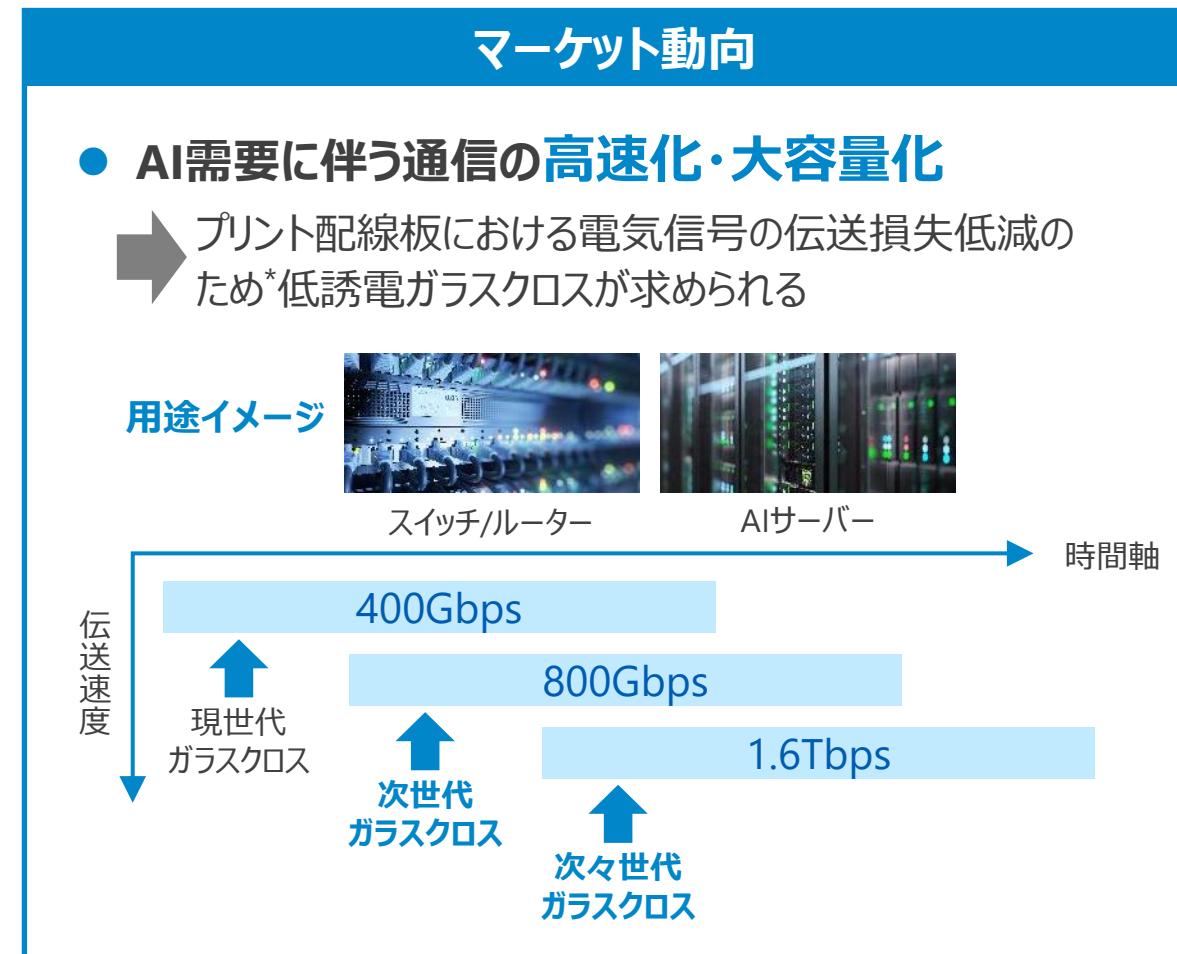
## ②プリント配線板用ガラスクロス：ターゲット市場と強み

AI・データセンター向け需要により急拡大する高速通信インフラを支える最先端品の開発で市場をリード

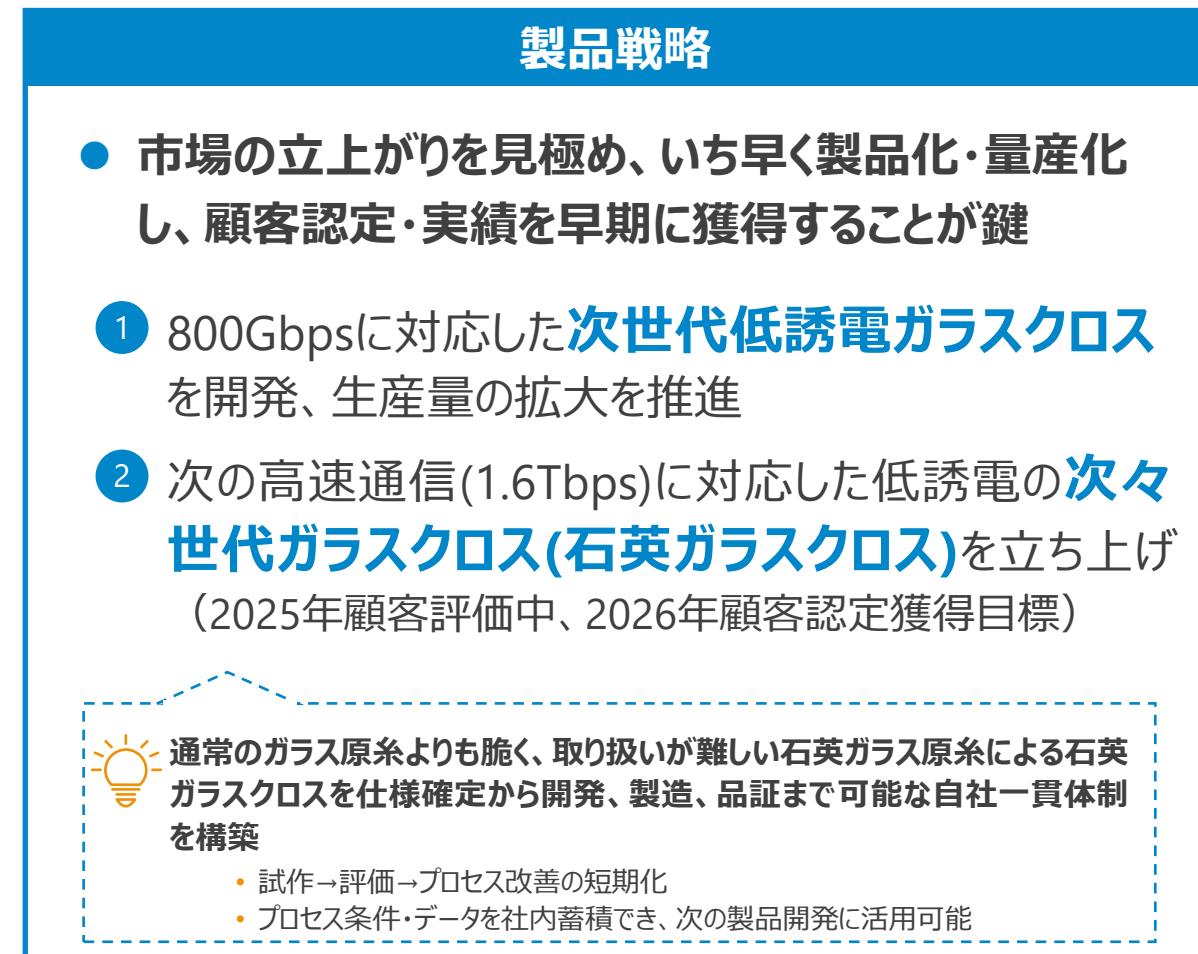


## ②プリント配線板用ガラスクロス：成長戦略

市場を先読みし、さらなる市場成長を見据えて、最先端品を市場投入



\* 伝送損失は、信号の周波数、誘電正接（Df）、誘電率（Dk）の平方根に比例する

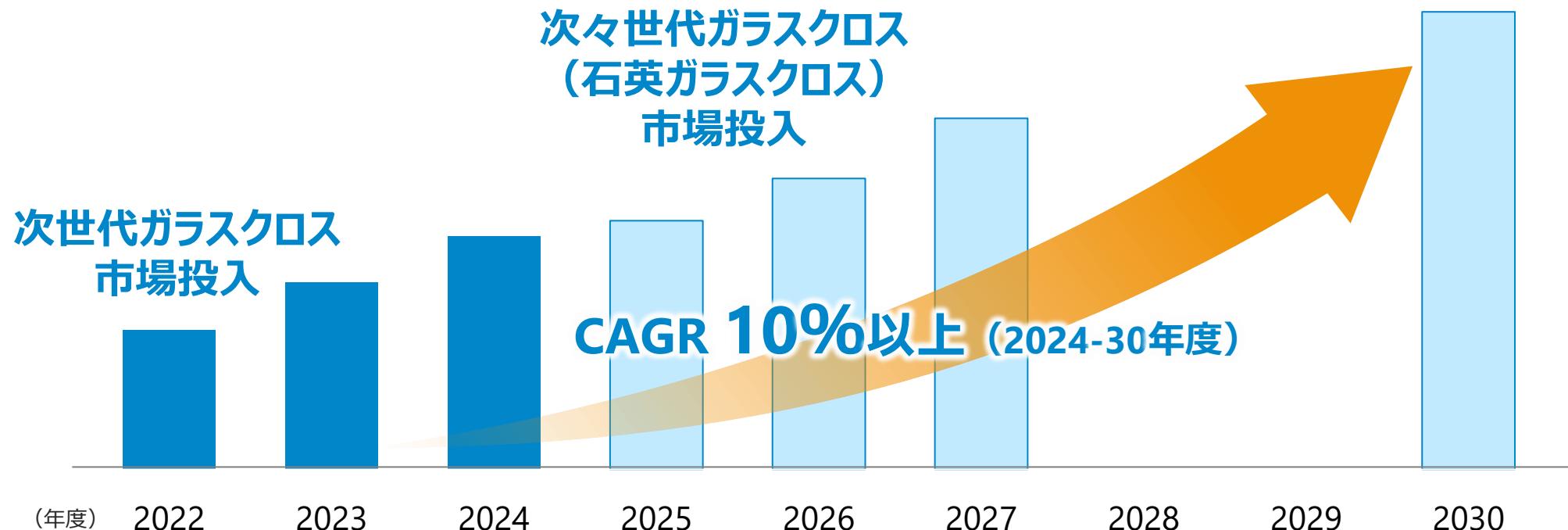


ビジネスモデル | 業績目標 | 市場 | 戰略

## ②プリント配線板用ガラスクロス：今後の成長見込み

高付加価値化戦略を推進し、今後も確実な成長を目指す

ガラスクロス売上高実績・予測



## ③電子部品：成長戦略

主力製品が着実に伸長。既存市場でのポジション向上と新規市場の開拓により、新たな成長段階を目指す

市場	今後の見通し	CAGR (2024-30年度)
スマートフォン 	<b>モバイル機器用カメラモジュール向けIC（手振れ補正・オートフォーカス用）</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>スマートフォン等のカメラ性能向上に伴い、手振れ補正や高速オートフォーカス機能の搭載率が継続して上昇。ハイエンド機種からミドル機種にも展開</li> <li>最終ユーザーではモデル化が難しい小型モジュールに対し、量産性を考慮したソフト・ハードの両面でのソリューション提供</li> </ul>	～10%
車載 	<b>車載オーディオソリューション</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>35年以上のオーディオLSI製品開発で培った、システム設計、ソフトウェア、チューニングの知見とノウハウによるソリューション提供で、着実に案件獲得</li> </ul>	10%～
EV用コアレス電流センサー 	<b>EV用コアレス電流センサー</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>高感度なホール素子を活かした高速応答特性、パッケージ技術による高耐圧化と大電流化に対応</li> <li>2026年度からEV用途で本格採用、充電ステーションなどへも採用拡大</li> </ul>	30%～

## エレクトロニクス事業の2030年に向けた取り組み

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

### 電子材料

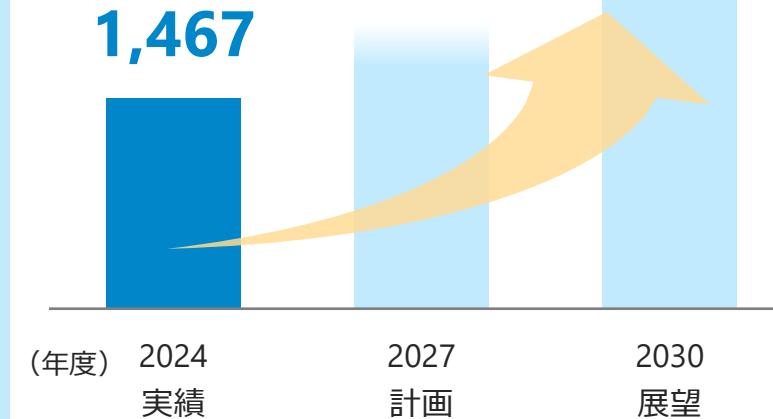
- 最先端半導体と高速通信分野において、「サンフォート」(DFR) および「ノバキュア」に加え、コア材料の新規事業開発を加速
- 半導体材料企業との戦略的アライアンス・M&Aによる事業成長を図る

### 電子部品

- EV市場をはじめ、伸長が期待されるアプリケーションのマーケットリーダーとの共創を加速
- 新たな市場参入やM&Aも含めた価値創出も模索（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など）

2030年近傍で

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



# 目次

- 01 はじめに～中期経営計画における「重点成長」事業～
- 02 ヘルスケア 医薬事業
- 03 ヘルスケア クリティカルケア事業
- 04 住宅 海外住宅事業
- 05 マテリアル エレクトロニクス事業
- 06 旭化成の勝ち筋と価値創造

## 総括

### 2027年度の営業利益目標2,700億円に向けて順調に進捗

- ✓ 旭化成の事業ポートフォリオ変革は順調に進捗
- ✓ 「ヘルスケア」「北米」「AI・半導体」といった、成長市場にて事業を展開
- ✓ Diversity（多様性） 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

## 旭化成のエコシステム

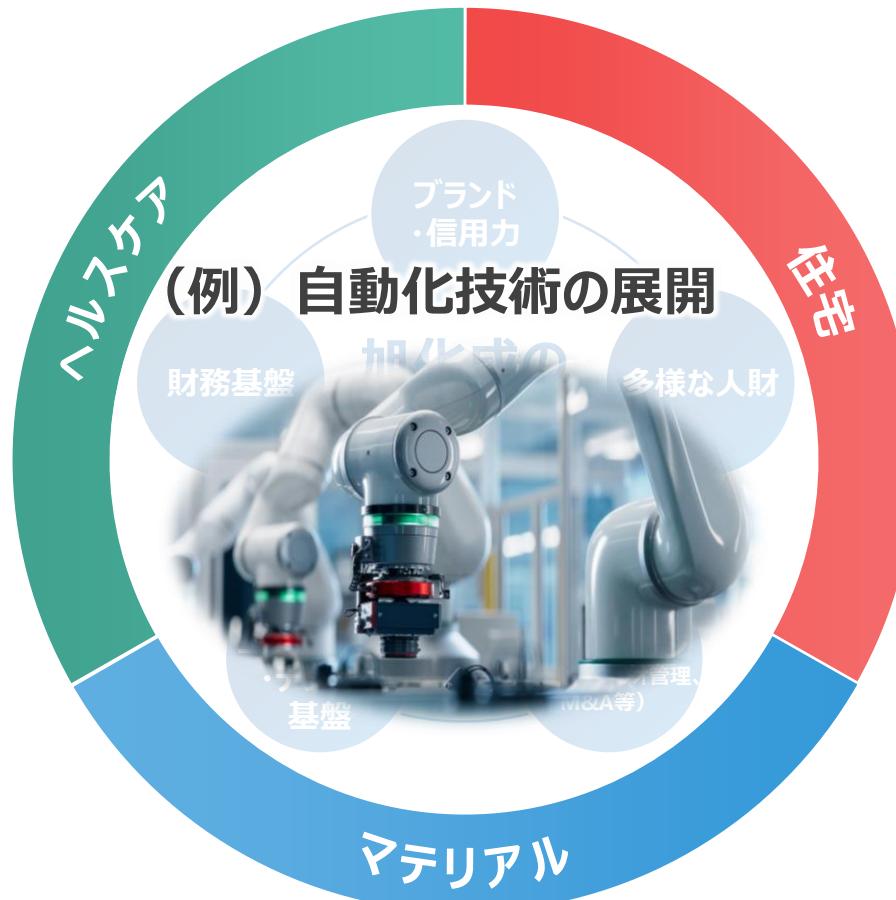


多様な事業からなる経営基盤を相互に活用する  
当社のエコシステムにより、独自の価値を創出

- **先行きが不透明な時代**においても、多様な事業と無形資産を柔軟に組み合わせることで、**環境変化に強い経営を実現**
- 特に**デジタル、AIを用いること**により、当社が保有する技術やデータ、これまで「暗黙知」であったノウハウといった多様な無形資産をこれまで以上に相互活用することが可能

# 旭化成のエコシステムにおけるデジタル、AIによる無形資産の活用

異なる領域においても「モノづくり」における課題に垣根はない。デジタル、AIにより、無形資産の活用を加速



## ヘルスケア

- ウィルス除去フィルター「プラノバ」の組立工程における自動化
  - クリーンな環境での生産が必要な為、自動化ニーズが高い
  - そのため、早くから生産の自動化技術・ノウハウを蓄積



ウィルス除去フィルター  
「プラノバ」

## 自動化技術を横展開

さらにデジタルにより暗黙知を「形式知」化

## マテリアル

- エナジー & インフラ事業の新工場の工程自動化（デジタルツイン活用）
- エレクトロニクス事業でのスマートラボ構想

さらにフィジカルAIの活用へ

## 住宅

- 国内事業の熟練工技術の自動化
- 海外事業の組立工場の自動化

## 期待される効果

- 省人化による生産性向上
- 開発スピード向上
- コスト削減（工場によっては10億円／年レベル）
- 「3K作業」低減による働きやすさの向上

# 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・投資家の皆さん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。