



# 経営説明会

## “Cs for Tomorrow 2018”の進捗について

2018年5月29日  
旭化成株式会社  
代表取締役社長  
小堀 秀毅

Asahi**KASEI**

# 本日のポイント

- ✓ 中期経営計画“Cs for Tomorrow 2018”達成に向け、順調に進捗
  - 2017年度：売上高・利益で過去最高、2018年度：計数目標達成へ
  - 飛躍への基盤固めを着実に実行
    - ⇒ 「収益性の高い付加価値型事業の集合体」に向けて前進
- ✓ 2025年度に向け、ESG経営の視点も持ちながら、グループ「理念」「ビジョン」「バリュー」に基づいて、戦略的成長施策を積極的に推進する

# 目次

---

1. 業績推移・投資の状況
2. 旭化成が目指すこと
3. 中期経営計画“Cs for Tomorrow 2018”実行状況
4. “Cs for Tomorrow 2018”完遂に向けて



# 1. 業績推移・投資の状況

## 1-1. 業績および計画[全体]

売上高、営業利益、当期純利益で過去最高を達成

Cs for Tomorrow 2018  
(CT2018)

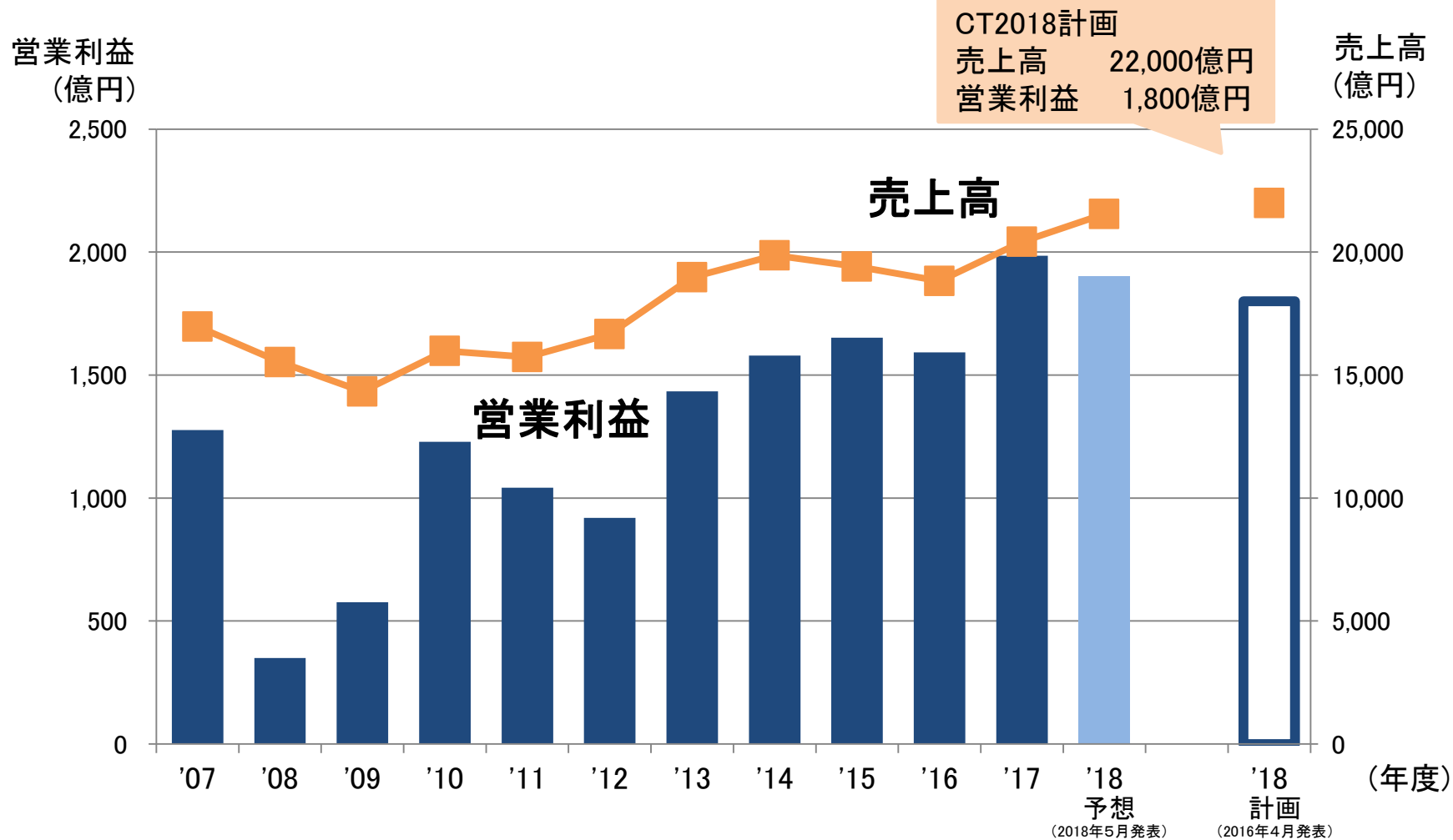
(億円)	2015年度 実績	2016年度 実績	2017年度 実績	2018年度 予想 <small>(2018年5月発表)</small>	2018年度 CT2018計画 <small>(2016年4月発表)</small>	2025年度 展望 <small>(2016年4月発表)</small>
売上高(a)	19,409	18,830	20,422	21,550	22,000	30,000
営業利益(b)	1,652	1,592	1,985	1,900	1,800	2,800
売上高営業利益率(b/a)	8.5%	8.5%	9.7%	8.8%	8.2%	9.3%
当期純利益	918	1,150	1,702	1,400	1,100	
自己資本利益率(ROE)	8.6%	10.5%	14.0%		9.0%	10.0%
投下資本利益率(ROIC)	7.1%	7.6%	9.7%		7.0%	8.0%
1株当たり年間配当金(円)	20	24	34	34		
配当性向	30.4%	29.1%	27.9%	33.9%	総還元性向 35.0%	
為替レート(円/USDドル)	120	108	111	105	110	

## 1-2. 業績および計画[領域別]

(億円)		2016年度 実績*	2017年度 実績	2018年度 予想 (2018年5月発表)	2018年度 CT2018計画 (2016年4月発表)	'18→'25	2025年度 展望 (2016年4月発表)
マテリアル	売上高(a)	9,779	10,877	11,750	12,500		16,500
	営業利益(b)	885	1,219	1,150	1,000		1,400
	利益率(b/a)	9.0%	11.2%	9.8%	8.0%	+ 0.5pt	8.5%
住宅	売上高(a)	6,190	6,410	6,570	7,000		10,000
	営業利益(b)	641	644	655	700	+ 300	1,000
	利益率(b/a)	10.4%	10.0%	10.0%	10.0%		10.0%
ヘルスケア	売上高(a)	2,701	2,963	3,030	3,700	+ 7.2%/年	6,000
	営業利益(b)	319	395	375	500		800
	利益率(b/a)	11.8%	13.3%	12.4%	13.5%		13.3%
他	営業利益	-253	-273	-280	-400		-400
合計	営業利益	1,592	1,985	1,900	1,800		2,800

\* 2017年度よりエネルギー関連部門を「他」から「マテリアル」に移管したことに伴い、2016年度の数値を組替えて表示している。

# 1-3. 売上高・営業利益の推移



売上高  
営業利益率(%)

1株当たり  
年間配当金(円)

## 1-4. 財務・資本政策

**【営業キャッシュ・フロー】** 6,000～7,000億円(3年間累計)

- ・既存事業の競争優位性を強化
- ・各領域での新しい付加価値の創出

**【長期投資額】** 約7,000億円(3年間累計)

- ・既存事業での投資(拡大・維持)に加え、M&A等による新たな事業投資も積極的に進める

**【株主還元目標】**

- ・安定配当かつ継続的な増配を目指す
- ・2018年度総還元性向35%(機動的に自己株取得も行う)

**【資金調達の方考え方】**

- ・D/Eレシオ 0.5 程度の維持を目安に、借入による調達を原則とする



# 1-5. 長期投資の実施状況(決定ベース)

CT2018 計画  
2016-2018年度累計  
7,000億円

2018年度 計画  
(M&A等含む)

マテリアル

自動車分野、  
環境・エネルギー、  
衛生材料

住宅

新規事業加速、  
環境・エネルギー

ヘルスケア

グローバル展開加速

2016年度  
約1,500億円

【主な投資】

マテリアル

- ・ バッテリーセパレータ能力増強
- ・ 技術研究所新棟建設(繊維)
- ・ 変性PPE樹脂「ザイロン」JV設立

住宅

- ・ (株)森組資本提携
- ・ 中央ビルト工業(株)資本提携
- ・ 鉄骨部材関東拠点新設

ヘルスケア

- ・ パイプライン拡充(医薬)

2017年度  
約1,900億円

【主な投資】

マテリアル

- ・ バッテリーセパレータ能力増強
- ・ 低燃費タイヤ用合成ゴム(S-SBR)能力増強
- ・ マイクロファイバースエード「ラムース」能力増強
- ・ ナイロン66繊維「レオナ」能力増強
- ・ CO<sub>2</sub>センサモジュールメーカー  
スウェーデンSenseair AB買収

住宅

- ・ オーストラリア住宅会社  
McDonald Jones Homes Pty Ltd 資本提携

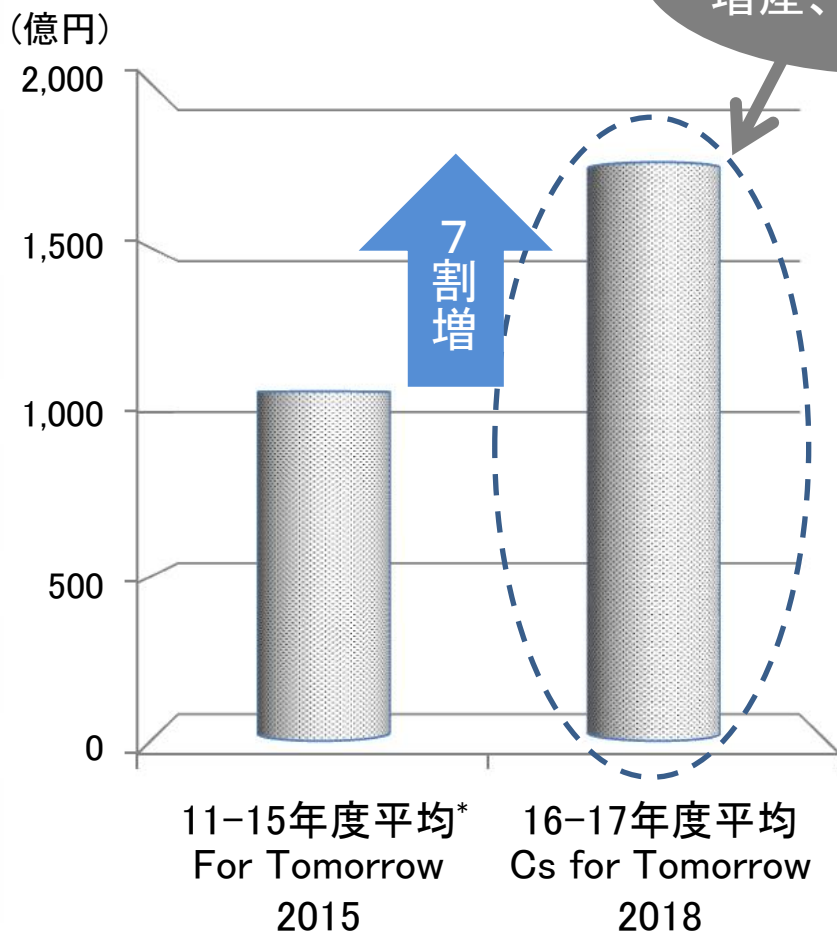
ヘルスケア

- ・ ウイルス除去フィルター「プラノバ」紡糸能力増強

# 1-6. 長期投資：前中計期間との比較(決定ベース)

長期投資金額  
(前中計との比較)

2019-2020年度での  
増産、増益に貢献



## 【主な設備投資案件】

(2018年度以降稼働、意思決定済み)

- ◇ LIB用セパレータ能力増強  
約5億m<sup>2</sup>/年 (+8割)  
2018-2020年度稼働予定
- ◇ 低燃費タイヤ用S-SBR能力増強  
約3万トン/年 (+3割)  
2018年度稼働予定
- ◇ マイクロファイバースエード「ラムース」能力増強  
約300万m<sup>2</sup>/年 (+5割)  
2019年度稼働予定
- ◇ ナイロン66繊維「レオナ」能力増強  
約5,000トン/年 (+15%)  
2019年度稼働予定
- ◇ ウイルス除去フィルター「プラノバ」紡糸能力増強  
40,000m<sup>2</sup>/年 (+4割)  
2019年度稼働予定

\* ZOLL・Polypore買収は外数



## 2. 旭化成が目指すこと

## 2-1. 旭化成が目指すこと(これまでも・これから)

理念

世界の人びとの“いのち”と“くらし”に貢献

ビジョン

「健康で快適な生活」と「環境との共生」の実現を通して、社会に新たな価値を提供

バリュー

「誠実」「挑戦」「創造」

“昨日まで世界になかったものを”

E(環境)、S(社会)、G(ガバナンス)課題には、  
理念・ビジョン・バリューに基づき取り組んでいく

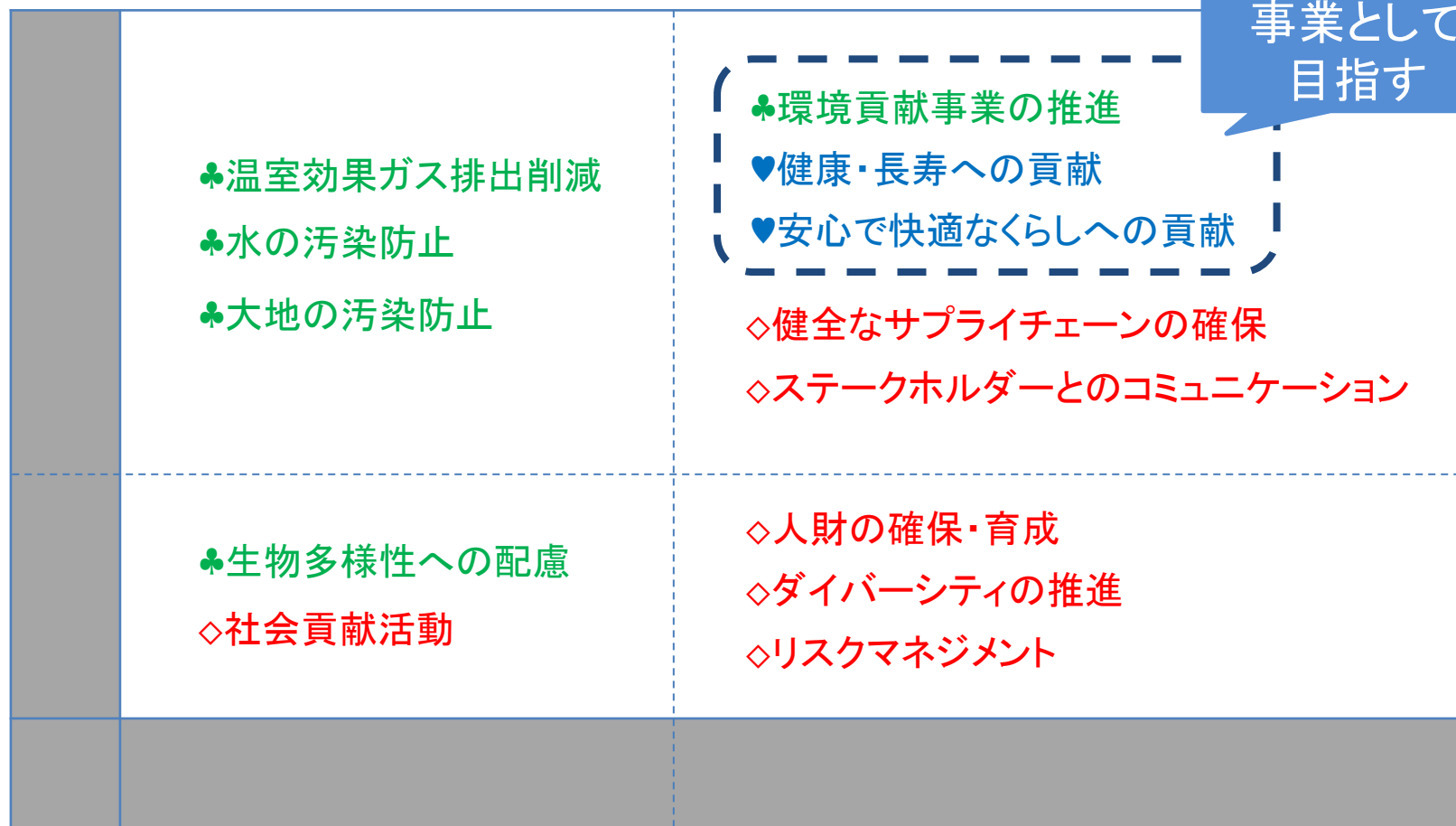
## 2-2. 理念・ビジョンの実現に向けた視点（マテリアリティ）

下図の前提となる最重要事項

- ◇コーポレートガバナンス
- ◇コンプライアンス・誠実な行動
- ◇人権の尊重
- ◇安全・品質

- ♣ 環境との共生 関連
- ♥ 健康で快適な生活 関連
- ◇ 基盤的活動 関連

非常に重要  
↑  
ステークホルダーにとっての重要性



事業として  
目指す

重要

旭化成グループにとっての重要性

→ 非常に重要

## 2-3. “Cs for Tomorrow 2018”の基本的な考え方

2つの社会課題に多角的な事業を通じて貢献する

クリーンな  
環境エネルギー社会

健康・快適で  
安心な長寿社会

2025年に向けて

収益性の高い付加価値型事業の集合体をつくる

“Cs for Tomorrow 2018”では

多角的な事業・多様な人財の結束(Connect)、多様なCで飛躍の基盤をつくる

Compliance

Communication

Challenge

### 【基本戦略】

成長・収益性の  
追求

新事業の創出

グローバル展開の  
加速



### 3. 中期経営計画 “Cs for Tomorrow 2018” 実行状況

## 3-1-1. マテリアル領域

クリーンな環境エネルギー社会

×

健康・快適で安心な長寿社会

## 重点分野

自動車

環境・エネルギー

ヘルスケア・  
生活衛生関連

- 低燃費タイヤ用S-SBR
- エアバッグ用原糸「レオナ」
- カーインテリア向け「ラムース」

※樹脂コンパウンド  
(欧州／米国／アジア)

車載用各種電子部品

- LIB用セパレータ
- 変性PPE樹脂「ザイロン」  
合併会社設立(中国)

- ☆ CO<sub>2</sub>センサモジュールメーカー  
Senseair AB買収
- ☆ DRC法DPCプロセス\*実証推進
- ☆ アルカリ水電解システム  
欧州実証プロジェクト参画

- おむつ向けスパンボンド不織布
- フェイスマスク向け「ベンリーゼ」
- 「サランラップ」リニューアル

☆ 殺菌用深紫外LED

■ 設備能力増強等    ☆ 新規事業展開    ※ 体制整備

\* CO<sub>2</sub>・アルコール・フェノールを原料とし、ジアルキルカーボネート(DRC)を  
経由してジフェニルカーボネート(DPC)を製造する新製法



## 3-1-2. マテリアル領域（自動車①）

### 横断的事業推進

- ✓ **自動車メーカー等との戦略的關係強化**
  - ・旭化成プライベート展示会実施  
国内・海外の自動車メーカー各社および部品メーカー各社
  - ・産業展示会への旭化成グループでの出展  
(東京、横浜、名古屋、ドイツ、中国)
- ✓ **コンセプトカー「AKXY」の開発・活用(グループ総合力の提示)**
- ✓ **新事業プロジェクトの推進(セルロースナノファイバー等)**
- ✓ **重点エリア 欧州での取り組み**
  - ・マーケティング、販売の強化・・・旭化成ヨーロッパ設立(2016年4月)
  - ・開発、技術情報収集強化・・・欧州R&Dセンター新設(2017年10月)



プライベート展示会の様子

#### <活動例>

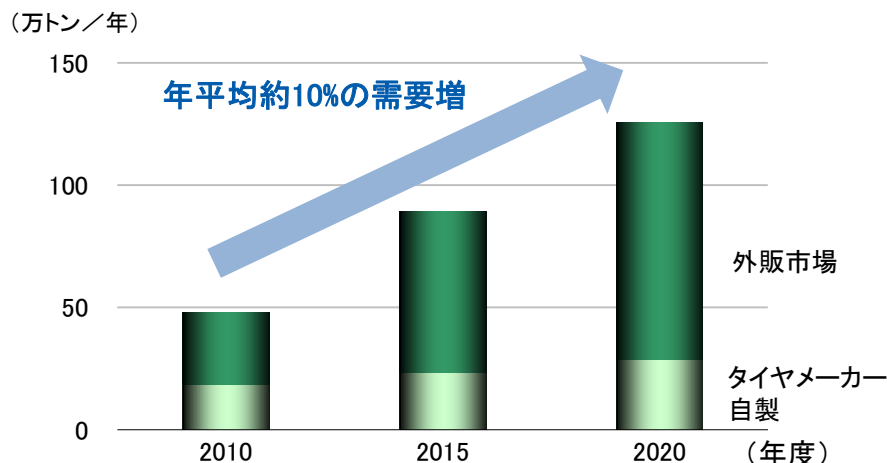
- ・欧州におけるブランディング力向上の活動
- ・自動車メーカー、部品メーカーと関係強化
- ・産学連携の強化(独アーヘン工科大学等)

### 3-1-3. マテリアル領域（自動車②）

## 低燃費タイヤ用S-SBR供給能力拡大

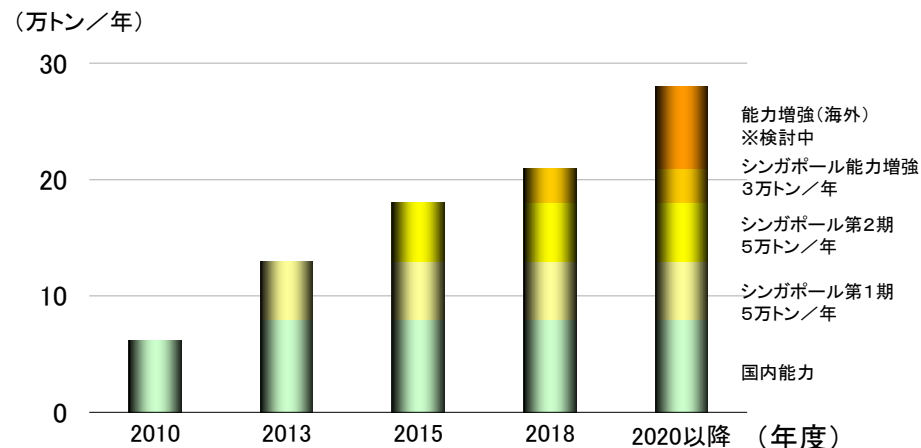
（S-SBRの需要拡大に対応した安定供給体制の実現を目指す）

- ✓低燃費タイヤ用S-SBRでアジアNo.1
- ✓相反する省燃費性能とグリップ性能（安全性）を両立させ、タイヤのトータル性能向上に寄与
- ✓連続重合、バッチ重合両方の製造プロセスを保有し、特に連続重合は競合メーカーが少なく、他社に先駆けて積極的に拡大



低燃費タイヤ用S-SBRの世界需要予測  
（当社推定）

- ラベリング制度などタイヤ高性能化のニーズによりS-SBRの需要は大幅に拡大



当社低燃費タイヤ用S-SBR生産能力

- シンガポールにおいて約3万トン／年の能力増強（2019年1月稼働予定）

# 3-1-4. マテリアル領域（環境・エネルギー①）

## 【エネルギー創出】

発電 太陽光発電部品

エネルギー転換 アルカリ水電解による水素製造

蓄電 ESS\*1



グリーン水素実証PJ本格化

## 【エネルギー利用】

動力電動化 LIB

ISS\*2  
起動電源  
(鉛蓄電池)

低燃費 低燃費タイヤ

車両軽量化 金属代替

空調効率化 空気質モニタリング

蓄電 ESS\*1

空調効率化  
・快適空間 空気質モニタリング



アルカリ水電解システム

バッテリーセパレータ

S-SBR

エンジニアリング樹脂  
「レオナ」PA66樹脂  
「テナック」POM樹脂  
「ザイロン」変性PPE樹脂 等

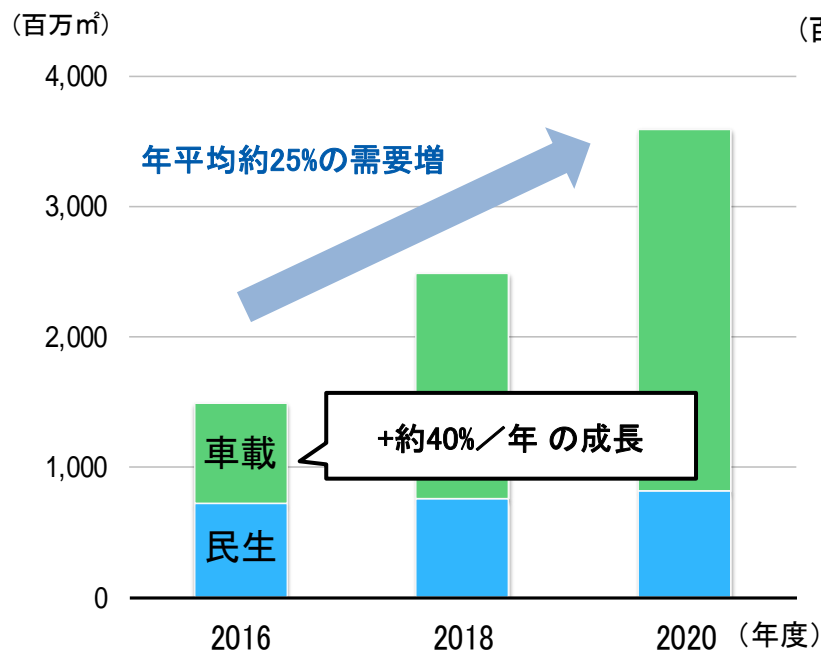
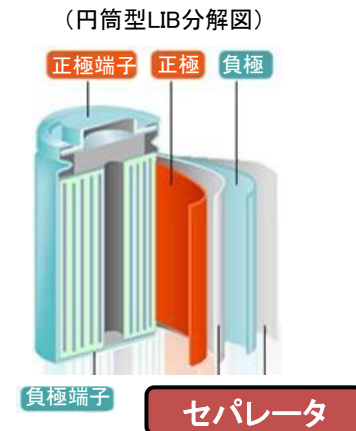
CO<sub>2</sub>センサ

\*1 エネルギー貯蔵システム  
\*2 アイドリング・ストップ・システム

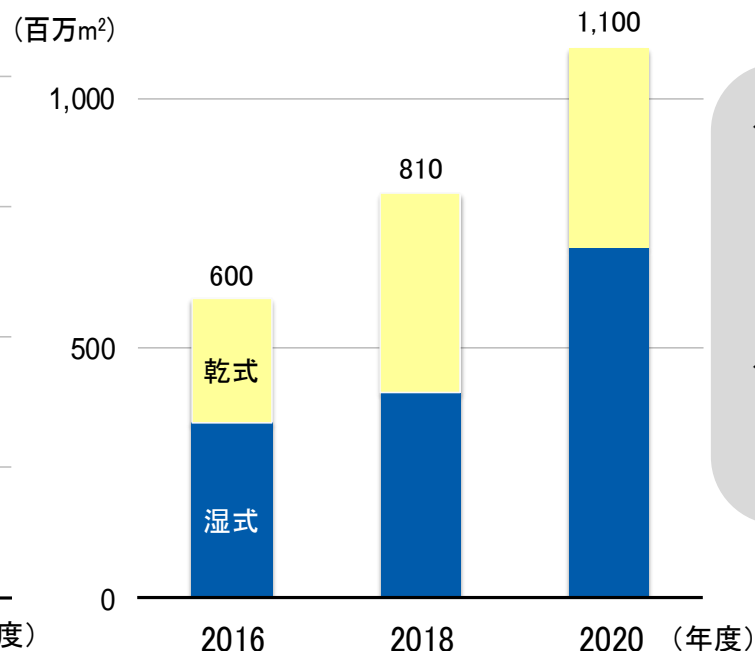
## 3-1-5. マテリアル領域（環境・エネルギー②）

### LIB用セパレータ供給能力拡大 (EV市場の本格立ち上がりに向けた体制の強化)

湿式／乾式	立地	増強能力	稼働時期(予定)
湿式	滋賀県守山市	約 0.6億m <sup>2</sup> ／年	2018年度上期
乾式	米国ノースカロライナ州	約 1.5億m <sup>2</sup> ／年	2018年度下期
湿式	滋賀県守山市	約 2.0億m <sup>2</sup> ／年	2019年度上期
湿式	滋賀県守山市	約 0.9億m <sup>2</sup> ／年	2020年度上期



LIB用セパレータ市場(当社推定)

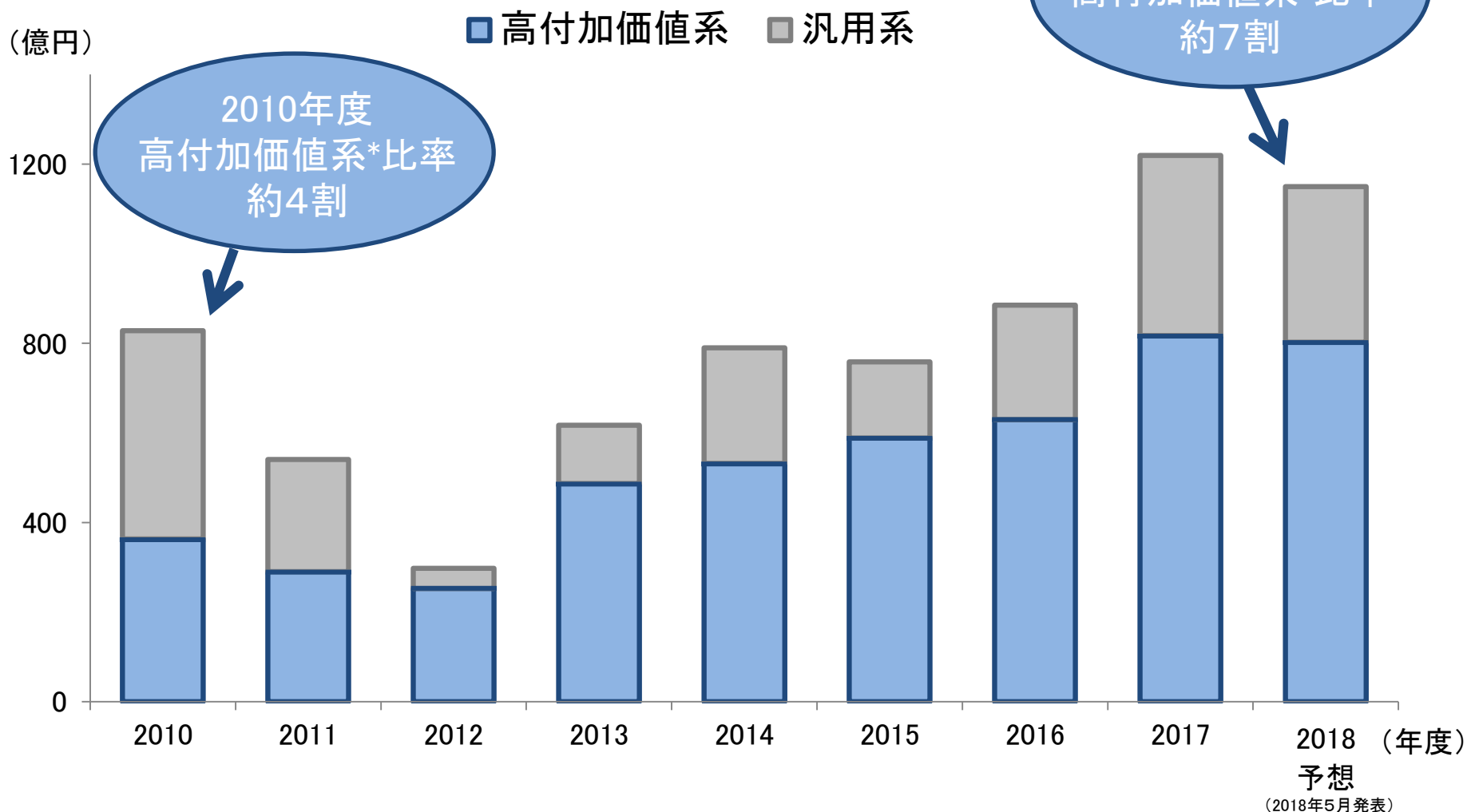


当社LIB用セパレータ能力

- ✓ 湿式・乾式の両技術で市場の多様な要求に迅速に対応
- ✓ 今後も需要の伸びに合わせて能力を増強

## 3-1-6. マテリアル領域（高付加価値化の進展）

## マテリアル領域 営業利益



\* 高付加価値系: 繊維、合成ゴム、エンジニアリング樹脂、塗料原料、交換膜、電子材料、消費財、セパレータ、電子部品、等

## 3-2-1. 住宅領域

健康・快適で安心な長寿社会

住まいを通じて“安心で豊かな暮らし”を実現します

## 【請負・開発事業】

(戸建)ヘーベルハウス

(集合)ヘーベルメゾン

(マンション)アトラス

## 【ストック事業】

リフォーム

賃貸管理

仲介

バリューチェーンの幅を広げ、長く伸ばす

①中高層

②シニア

③海外

サービス  
拡充

## 【建材事業】

住・くらしを支える基盤

ALC  
断熱材  
基礎  
構造資材ホームズ  
向け一般市場  
向け新市場  
・  
新製品

## 3-2-2. 住宅領域

## 新機軸となる事業の成長と強化

## 【住宅事業】

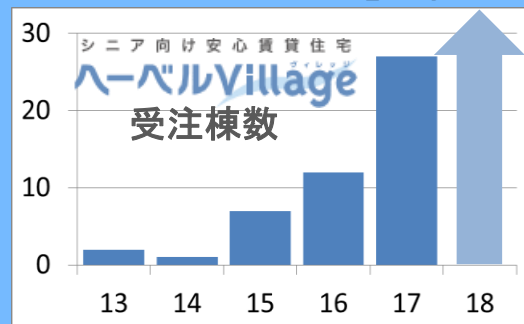
## ①中高層事業(5~8階)

中高層用新躯体  
「ヘーベルビルズシステム」  
2017年度から本格販売



## ②シニア事業

シニア向け賃貸住宅  
「ヘーベルヴィレッジ」の拡大



## ③海外新規事業

工業化住宅のノウハウを  
オーストラリアに展開  
(2017年にMJH社と資本提携)



## 新たな事業

「町田駅前の商業ビル」建替え  
不動産の保有・運用を開始



## 【建材事業】

最高水準の断熱材  
「ネオマゼウス」  
2018年1月販売開始  
⇒非住宅用途向けの開発  
も検討中

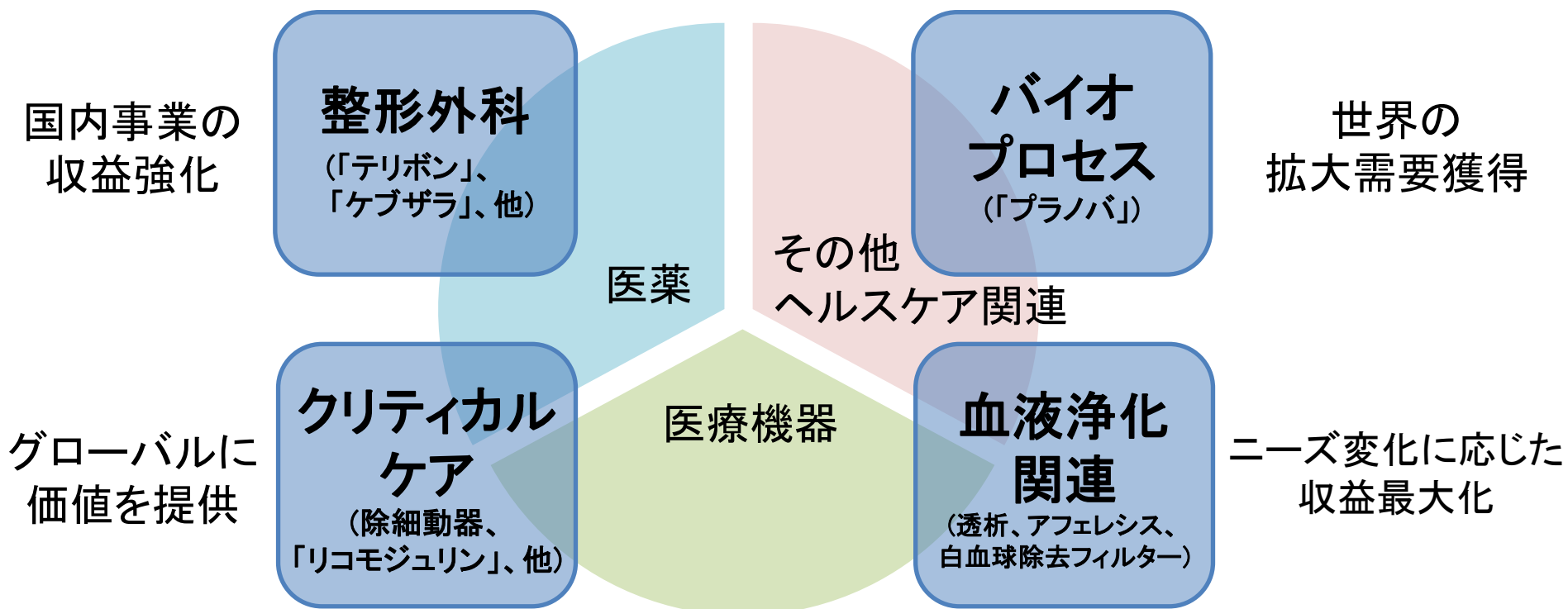


## 3-3-1. ヘルスケア領域

健康・快適で安心な長寿社会

国内事業の収益強化と、グローバルの事業基盤強化を進める  
⇒「マテリアル」「住宅」に次ぐグループの第3の柱へ

〈事業領域と目指す方向性〉





## 3-3-2. ヘルスケア領域

### 整形外科

- ✓ 整形領域の医薬製剤拡充
  - ・骨粗鬆症治療剤「リクラスト」発売
  - ・関節リウマチ治療剤「ケブザラ」発売
  - ・骨再生細胞治療薬「プレオブ」のライセンス契約締結
- ✓ 骨粗鬆症治療剤「テリボン」の投与期間上限延長の承認取得

### クリティカル ケア

- ✓ 米国での血液凝固阻止剤「リコモジュリン」の臨床試験推進
- ✓ 除細動器シェア拡大、「LifeVest」の更なる市場浸透
- ✓ 血管内冷却体温管理システムの急性心筋梗塞領域での治験推進

### 血液浄化

- ✓ 血液透析事業の中国での継続的拡大
- ✓ 国内基盤強化

### バイオプロセス

- ✓ ウイルス除去フィルター「プラノバ」の生産能力増強

### 3-3-3. ヘルスケア領域（クリティカルケア）

## 持続的な成長と積極的な事業拡大

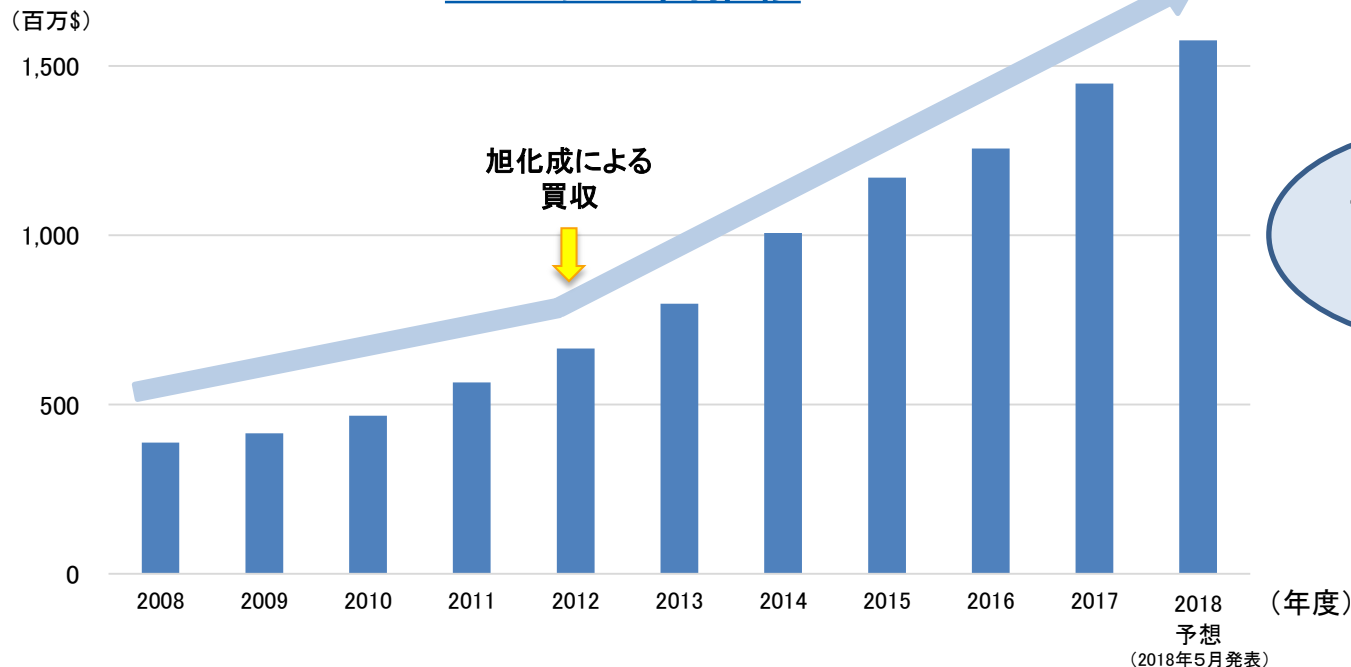
- ✓ 着用型自動除細動器「LifeVest」の更なる市場浸透
- ✓ Resuscitation事業（医療機関向け除細動器、AED等）のシェア拡大・維持
- ✓ 血管内冷却体温管理システムの急性心筋梗塞領域への展開

#### 「LifeVest」

- ・薬事承認された世界で唯一の着用型自動除細動器
- ・世界で延べ約30万人が使用
- ・米国、ドイツで高い成長を実現



#### ZOLL売上高推移



## 3-4-1. 新事業の創出

クリーンな環境エネルギー社会

健康・快適で安心な長寿社会

## 高付加価値型 新事業

アルカリ水電解  
水素製造システムセルロース  
ナノファイバー殺菌用  
深紫外LEDDRC法  
DPCプロセス  
(CO<sub>2</sub>原料)CO<sub>2</sub>センサ腹部大動脈瘤  
ステントグラフト

etc.

欧州R&D  
センター  
新設コア技術  
(育成・獲得)オープン  
イノベーション  
・  
CVC

- ・高度専門職制度の再設計(新事業創出視点)  
⇒強化領域での技術深耕、人財育成・確保

## 3-4-2. 新事業の創出 (CO<sub>2</sub>センサ事業の展開)

健康・快適で安心な長寿社会

クリーンな環境エネルギー社会

空気「質」

(健康、生産性)

気密性の向上 (CO<sub>2</sub>濃度上昇)

省エネ

(空調最適化)

地球温暖化

CO<sub>2</sub>冷媒

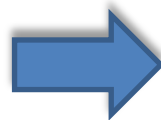
CO<sub>2</sub>センサ

(可視外光センシング技術の応用)

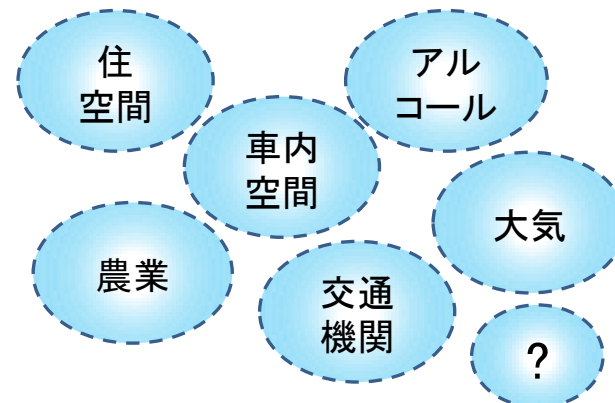


化合物半導体技術(旭化成) + モジュール技術(Senseair AB)

小型、高感度、  
低消費電力、  
長寿命、高速応答



CO<sub>2</sub>以外のガスや  
様々な用途への展開



## 3-5. グローバル展開の加速

	拡大需要の獲得	新たな価値の提供	展開加速への取り組み
アジア	<ul style="list-style-type: none"> <li>・低燃費タイヤ用S-SBR増設</li> <li>・おむつ用スパンボンド不織布増設</li> <li>・変性PPE樹脂「ザイロン」JV設立</li> <li>・鉛蓄電池用セパレータ「ダラミック」増設</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>・ローカル経営人財・マネジメント層の育成・強化</li> </ul>
北米	<ul style="list-style-type: none"> <li>・LIB用セパレータ「セルガード」増設</li> <li>・樹脂コンパウンド新工場稼働</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ART-123(リコモジュリン)臨床試験</li> <li>・血糖コントロール指標グリコアルブミン測定試薬のFDA*認可取得</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・CVC機能の強化</li> </ul>
欧州		<ul style="list-style-type: none"> <li>・ガスセンサモジュールメーカー Senseair ABを買収、CO<sub>2</sub>センサモジュール事業を展開</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・旭化成ヨーロッパ設立</li> <li>・欧州R&amp;Dセンター新設</li> </ul>
その他	<ul style="list-style-type: none"> <li>・海水淡水化プラント向けに過去最大水量の水処理膜を受注(クウェート)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・McDonald Jones Homes Pty Ltdと資本提携、住宅の工業化を推進(オーストラリア)</li> <li>・深紫外LED「Klaran」発売(グローバル)</li> </ul>	<p>中国、北米、欧州の各統括会社に役員を配置</p>

\* 米国食品医薬品局

## 3-6-1. 持続的な成長に向けた基盤づくり

コンプライアンス

### 三現主義

- ・グループ行動規範の整備
- ・リスク洗い出し
- ・コンプライアンス教育
- ・社長を委員長とする  
専門委員会設置

事業  
高度化

### デジタル トランスフォーメーション

- ・Material Informatics推進
- ・IoT等の事業への適用
- ・技術／事業分析



生産革新  
新事業創出等

人財

### 事業との連動

- ・目標管理制度の改定
- ・高度専門職制度の改定
- ・次世代リーダーの育成
- ・働き方改革への取り組み

## 3-6-2. 事業高度化

**加速**

Material Informatics  
(MI)

開発スピードの  
劇的な向上

**省力**

Robotic Process Automation  
(RPA)

自動化による  
効率改善

**革新**

Internet of Things  
(IoT)

生産性向上  
予防保全  
事業モデル変革

**戦略**

IP Landscape  
(IPL)

知財に基づいた  
事業戦略の構築

**デジタルトランスフォーメーション**

IT統括部 IoT推進部 MI推進部 知的財産部 製造企画部

熟練者の  
経験に依存

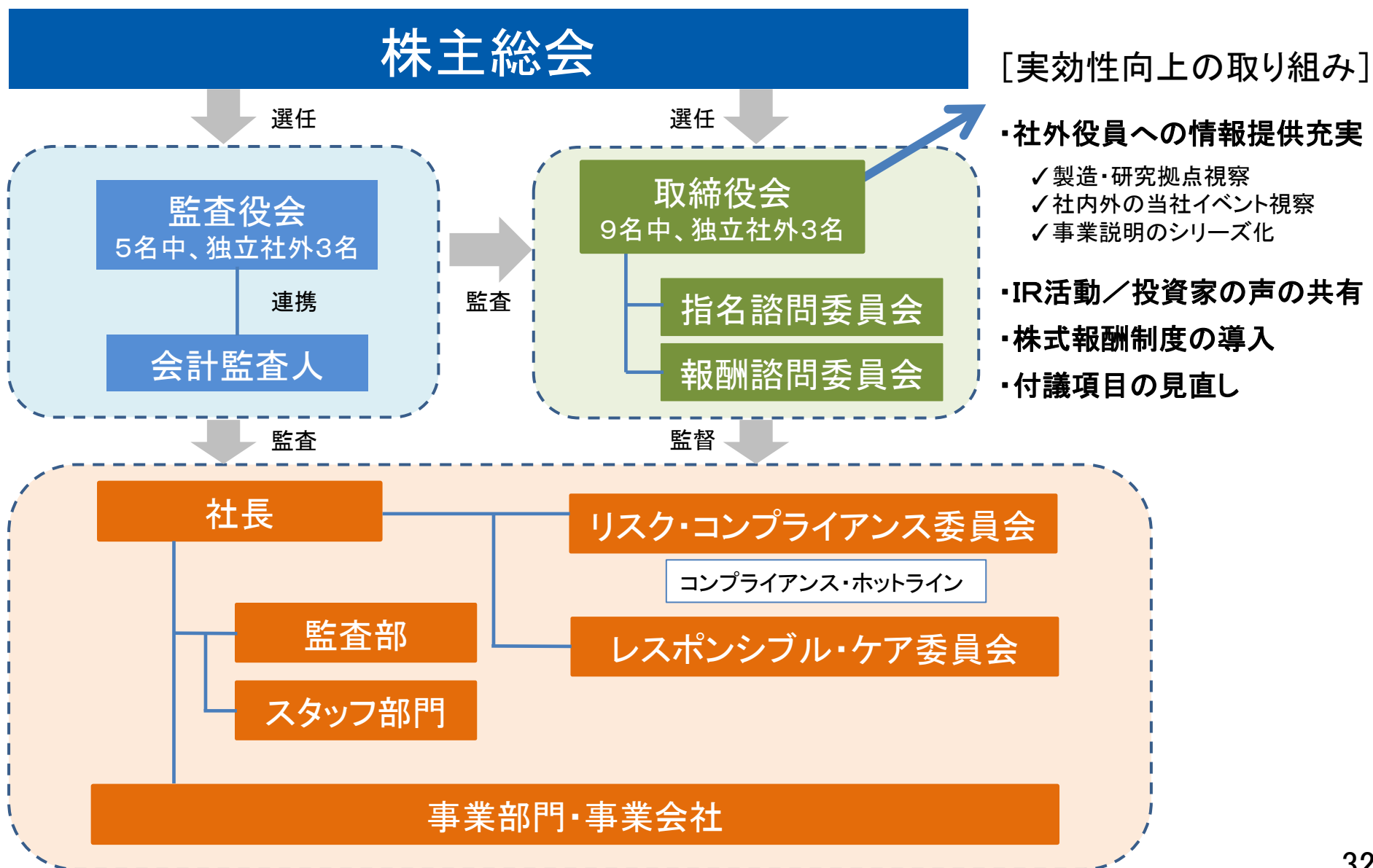
人手による  
定型作業

熟練者(経験、勘)  
事後保全等

個々の  
特許調査

事業部門・研究開発部門・スタッフ部門

## 3-7. 企業価値向上に向けたガバナンス体制







## 4. “Cs for Tomorrow 2018” 完遂に向けて

## 4. “Cs for Tomorrow 2018” 完遂に向けて

### 【実施してきたこと】

- 主要計数目標の達成
- 収益性の高い付加価値型事業の集合体に向けた成長施策
  - ・グローバルでの需要獲得に向けた生産設備増強
  - ・「クリーンな環境エネルギー社会」「健康・快適で安心な長寿社会」にフォーカスした資源投入
  - ・新たな価値提供のための行動
- 今日のため、明日のための基盤づくり
  - ・コンプライアンス
  - ・人財
  - ・IoT、AI等の活用推進

### 【2025年に向けて】

- グループ力の最大化
  - ・多角的な事業、多様な人財・技術の結束
- 更なる戦略的施策
  - ・競争優位性のある事業の更なる強化
  - ・製造インフラ基盤の強化
  - ・戦略的M&Aの実行
- 事業基盤の強化・変革
  - ・生産性向上(働き方改革)
  - ・IoT、AI等による事業の変革、高度化(デジタルトランスフォーメーション)
  - ・リスク管理、コンプライアンス徹底の継続
- 新事業創出、立ち上げの加速
  - ・CVC活動の充実
  - ・外部機関との連携強化

# *Creating for Tomorrow*

昨日まで世界になかったものを。


私たち旭化成グループの使命。  
それは、いつの時代でも世界の人びとが“いのち”を育み、  
より豊かな“暮らし”を実現できるよう、最善を尽くすこと。  
創業以来変わらぬ人類貢献への想いを胸に、  
次の時代へ大胆に伝えていくために一。  
私たちは、“昨日まで世界になかったものを”創造し続けます。

**AsahiKASEI**

## 予想・見通しに関する注意事項

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。

## SDGsと旭化成グループの活動

 SDGs	<b>AsahiKASEI</b> 旭化成の主な関連する活動(例)
1 貧困をなくそう	ベンベルグのサプライチェーン(インド)
2 飢餓をゼロに	食品鮮度保持フィルム
3 すべての人に健康と福祉を	ヘルスケア事業、「健康で快適な生活」
4 質の高い教育をみんなに	地域社会での「出前授業」
5 ジェンダー平等を実現しよう	グループ行動規範
6 安全な水とトイレを世界中に	水処理、深紫外LED事業
7 エネルギーをみんなに、そしてクリーンに	セパレータ事業、「環境との共生」
8 働き甲斐も経済成長も	グループ行動規範、人財理念
9 産業と技術革新の基盤を作ろう	研究開発・新事業創出
10 人や国の不平等をなくそう	グループ行動規範
11 住み続けられるまちづくりを	住宅事業、「健康で快適な生活」
12 つくる責任つかう責任	レスポンシブル・ケア方針
13 気候変動に具体的な対策を	「環境との共生」、GHG削減、LCA
14 海の豊かさを守ろう	排水処理、レスポンシブル・ケア方針
15 陸の豊かさも守ろう	低排土杭、レスポンシブル・ケア方針
16 平和と公正をすべての人に	グループ行動規範
17 パートナーシップで目標を達成しよう	開発途上国での生産、JV

# 社会貢献活動

旭化成は、国内外の拠点を中心に、様々な活動を実施しています。

## 次世代育成



小学校への出前授業

## 環境との共生



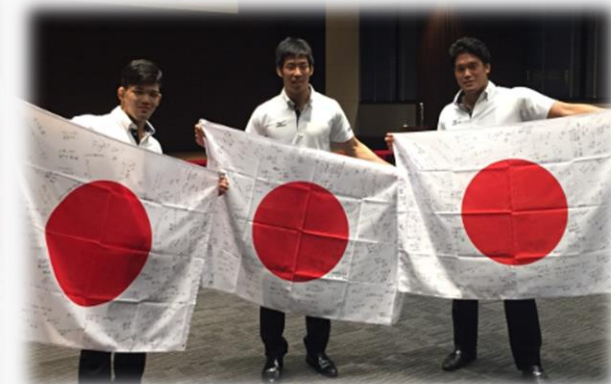
植林活動

## スポーツ振興



提供:毎日新聞社

陸上部  
(ニューイヤー駅伝2連覇)



柔道部  
(オリンピックでのメダル獲得)



子供向けスポーツ教室の開催、協力

