



新中期経営計画
プラス
Cs+ for Tomorrow 2021

2019年5月
旭化成株式会社
Asahi**KASEI**

目次

1. 前中期経営計画 “Cs for Tomorrow 2018”
の振り返りと経営環境認識
2. 旭化成が目指す姿
3. 新中期経営計画 “Cs^{プラス} for Tomorrow 2021”

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。

1. 前中期経営計画 “Cs for Tomorrow 2018 ” の振り返りと経営環境認識

1. 前中期経営計画の振り返りと経営環境認識

(1) 経営指標

前中計期間は高い利益成長を遂げ、営業利益は計画を上回り、**過去最高**を更新

Cs for Tomorrow 2018

(億円)		2015年度 実績	2016年度 実績	2017年度 実績	2018年度 実績	'15→'18 成長率 (年率)	2018年度 計画 (16年4月発表)
売上高		19,409	18,830	20,422	21,704		22,000
収益性	営業利益	1,652	1,592	1,985	2,096	8.3%	1,800
	売上高営業利益率	8.5%	8.5%	9.7%	9.7%		8.2%
	EBITDA *1	2,748	2,684	3,119	3,137	4.5%	3,000
	売上高EBITDA率	14.2%	14.3%	15.3%	14.5%		13.6%
	当期純利益	918	1,150	1,702	1,475		1,100
	一株当たり当期純利益 (EPS) (円)	66	82	122	106	17.2%	78
資本効率	投下資本利益率 (ROIC) *2	7.9%	7.8%	9.7%	8.8%		7.0%
	自己資本利益率 (ROE)	8.6%	10.5%	14.0%	11.1%		9.0%
株主還元	一株当たり年間配当金 (円)	20	24	34	34		
	総還元性向	30.4%	29.1%	27.9%	39.0%		35.0%
財務健全性	D/Eレシオ	0.43	0.35	0.23	0.31		0.50

為替レート (円/\$)

120

108

111

111

110

* 1: EBITDA=営業利益+減価償却費(有形、無形、のれん)

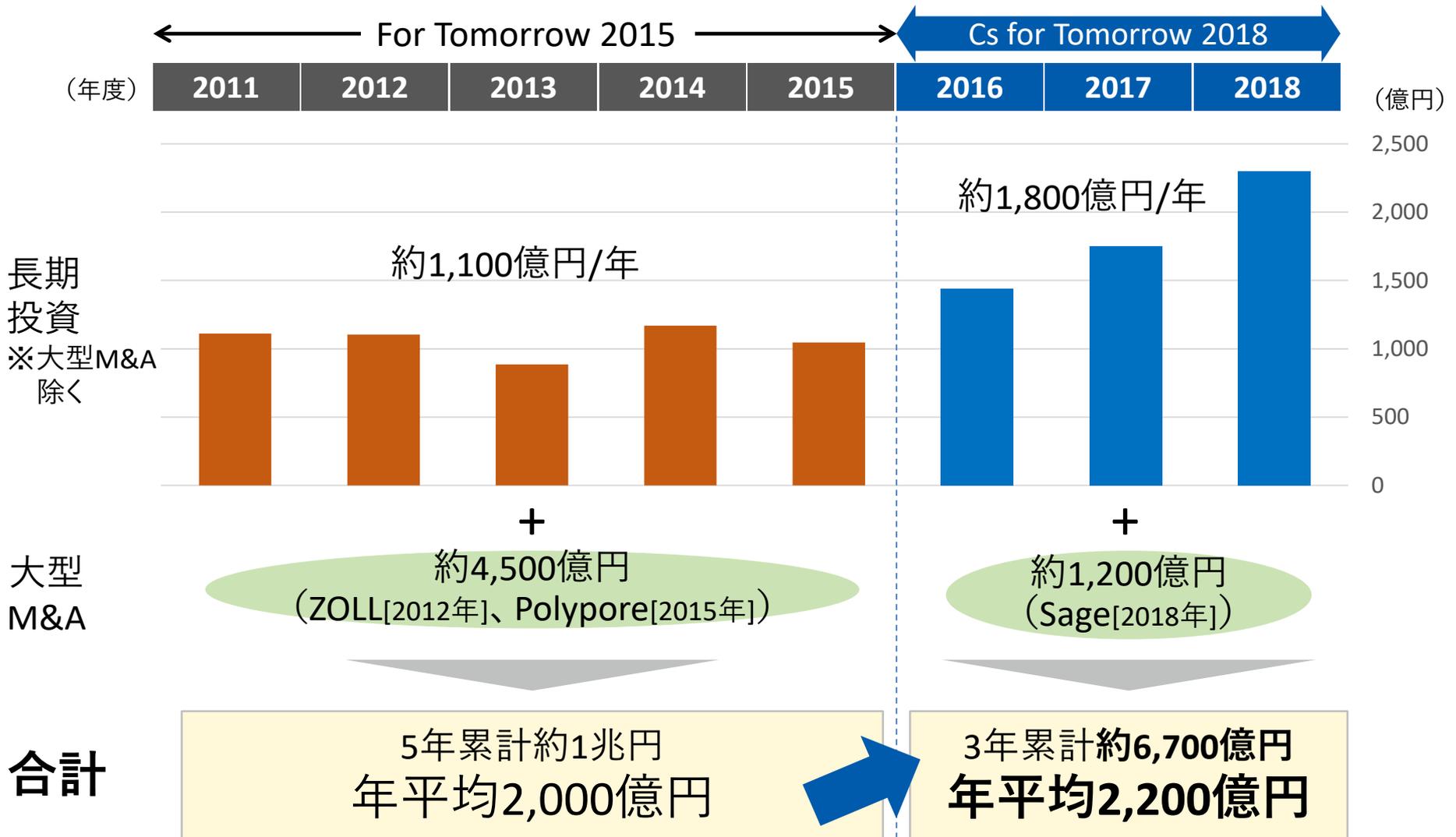
* 2: ROIC=(営業利益-法人税等)÷期中平均投下資本

1. 前中期経営計画の振り返りと経営環境認識

(2)-1 長期投資実績【過去との比較】

M&A投資を含む積極的な投資を継続し、成長を加速

(意思決定ベース)



1. 前中期経営計画の振り返りと経営環境認識

(2)-2 長期投資実績【ターゲット市場】

自動車、環境・エネルギーなどの重点分野を中心に投資を実施

ヘルスケア/ 生活衛生関連

【主な投資】

- ウイルス除去フィルター「プラノバ」
紡糸能力増強
- 医薬品パイプライン拡充
- 紙おむつ向けスパンボンド
不織布能力増強

住宅

【主な投資】

- オーストラリア住宅会社
McDonald Jones Homes Pty
Ltd 資本提携
- 米国建築部材サプライヤー
Erickson Framing Operations
LLC買収
- (株) 森組資本提携

自動車

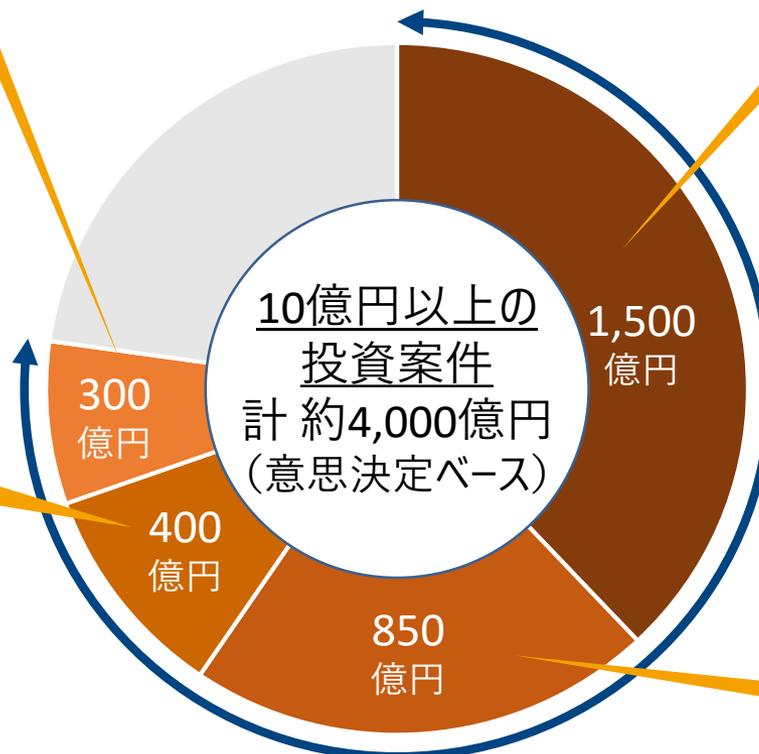
【主な投資】

- マイクロファイバースエード
「ラムース」能力増強
- 低燃費タイヤ向け合成
ゴム (S-SBR) 能力増強
- 米国自動車内装材メーカー
Sage Automotive Interiors, Inc.
買収
- スウェーデンガスセンサモジュール
メーカーSenseair AB買収

環境・エネルギー

【主な投資】

- LIB用セパレータ能力増強



大型投資案件の約4分の3

※領域ごとの数値は概算値

1. 前中期経営計画の振り返りと経営環境認識

(3) 経営環境認識

サステナビリティへの期待および産業構造の変化



温室効果ガス



海洋プラスチック



人生100年時代



ダイバーシティ



世界の人口増加



第四次産業革命



モビリティ革命

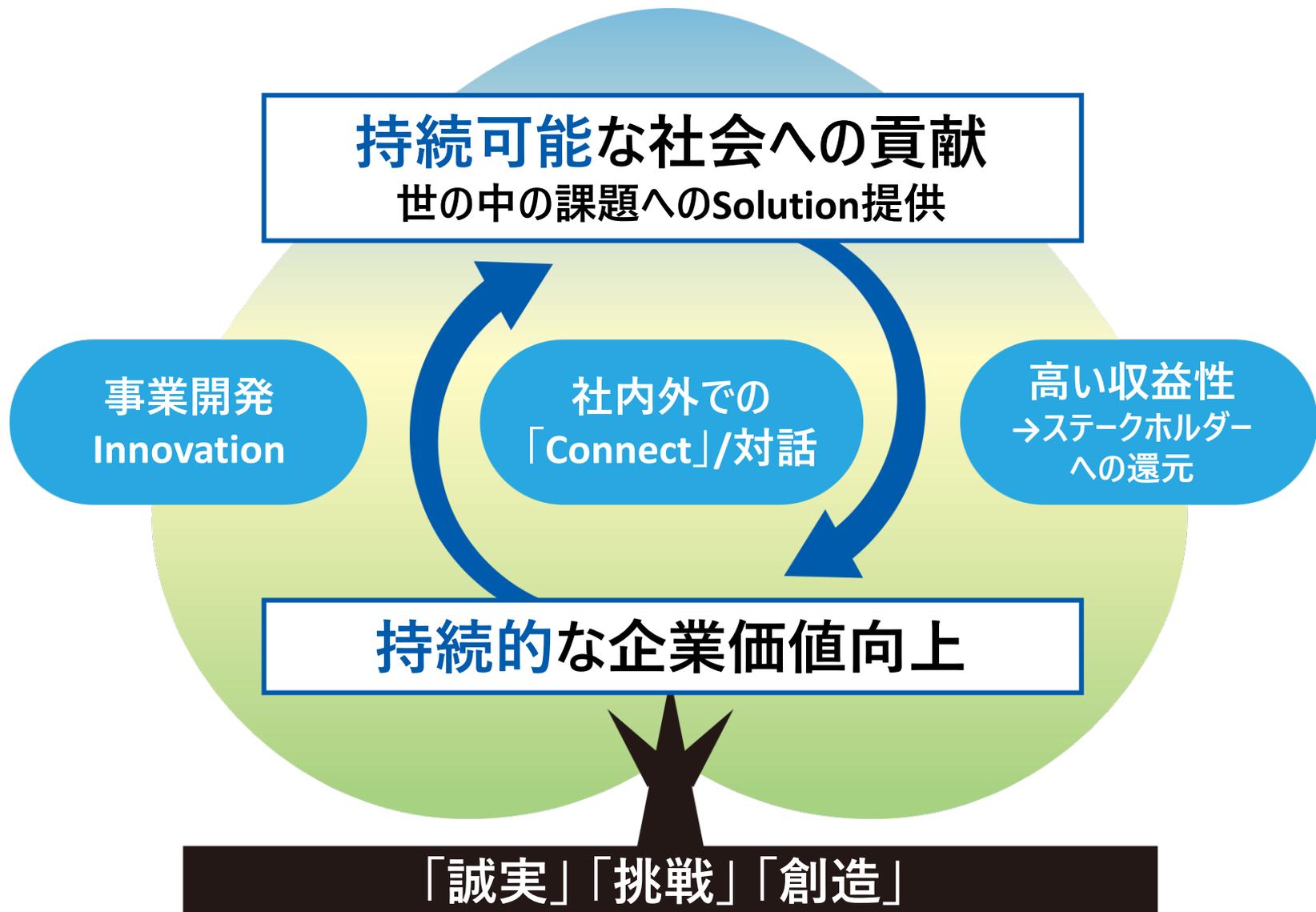


通商環境の変化

2. 旭化成が目指す姿

2. 旭化成が目指す姿

(1) 旭化成が目指すサステナビリティ



2. 旭化成が目指す姿

(2) 事業展開

創業者 野口 遵の思想

「吾々工業家は飽くまでも大衆文化の向上を念として、最善の生活資料を最低廉価に然も豊富に給することを以て究局の目的としなければならぬ。」
1933年



持続可能な社会への貢献

社会のニーズを捉え、
ダイナミックにポートフォリオ転換し、
より良い生活を支える事業を展開

【社会ニーズ】
新興国での
生活向上

グローバル化
の加速

【社会ニーズ】
豊かで便利・
快適な生活

建材・住宅
ヘルスケア
電子部品・電子材料

【社会ニーズ】
物資豊富な
生活

石油化学・合成繊維

【社会ニーズ】
生活基盤の
確立

化学肥料・再生繊維・火薬

多様性
&
変革力

1920年代

1950年代

1970年代

2000年代

2. 旭化成が目指す姿

(3) 社会のニーズに向けた価値提供分野

持続可能な社会への貢献

環境問題

技術革新

長寿社会

世の中の
課題・ニーズ

世界の人びとの“いのち”と“暮らし”に貢献する

グループ理念

「健康で快適な生活」と「環境との共生」の実現

グループビジョン

マテリアル

住宅

ヘルスケア

Environment
/Energy

Mobility

Life
Material

Home
& Living

Health
Care

グループの
価値提供
注力分野

環境負荷低減

安全・快適な移動

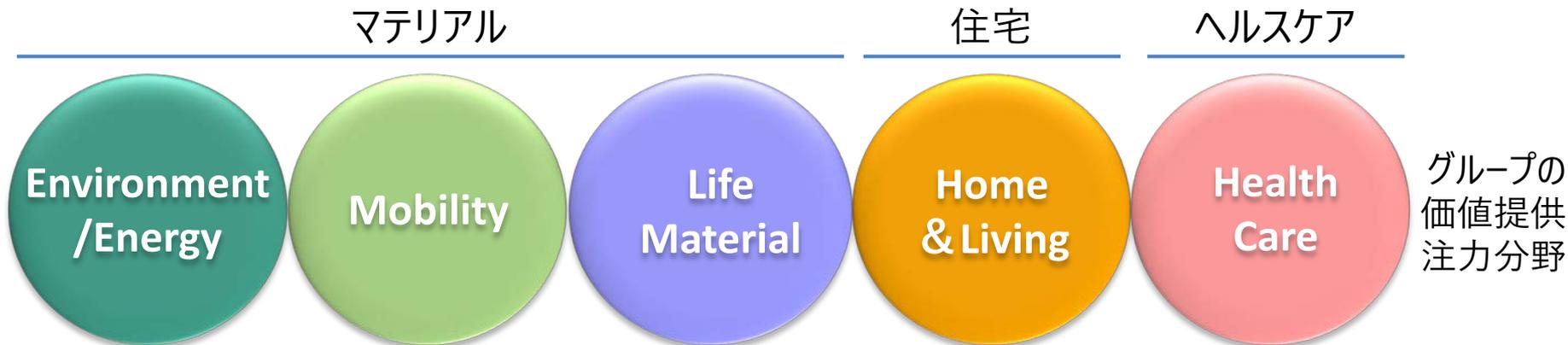
快適な生活

安心で豊かな暮らし

健康長寿社会の実現

2. 旭化成が目指す姿

(4) 価値提供の考え方



収益性の高い付加価値型事業の集合体

Global No.1 / Only 1 / 高収益

事業ポートフォリオ変革

事業基盤

多様な技術

市場・顧客との連携

変革力

& 新事業創出

手段

経営資源のシフト

M&A

CVC/オープンイノベーション

デジタルトランスフォーメーション



2. 旭化成が目指す姿

(5) 持続可能な社会の実現に向けた構え

GHG*排出削減

*温室効果ガス

- 削減に貢献する事業の展開
- 当社製造プロセスからの排出削減

プラスチック問題
解決への貢献

- Reduce、Reuse、Recycle
- マイクロプラスチック生成メカニズムの究明
- 課題の共有化



当社のみでなく、他社との協業や団体活動も含め、
積極的に取り組む

3. 新中期経営計画

プラス
“Cs+ for Tomorrow 2021”

(1) “Cs+ for Tomorrow 2021”における姿勢

Care for People

Care for Earth

人と地球の未来を想う



(2) コンセプト【概念図】

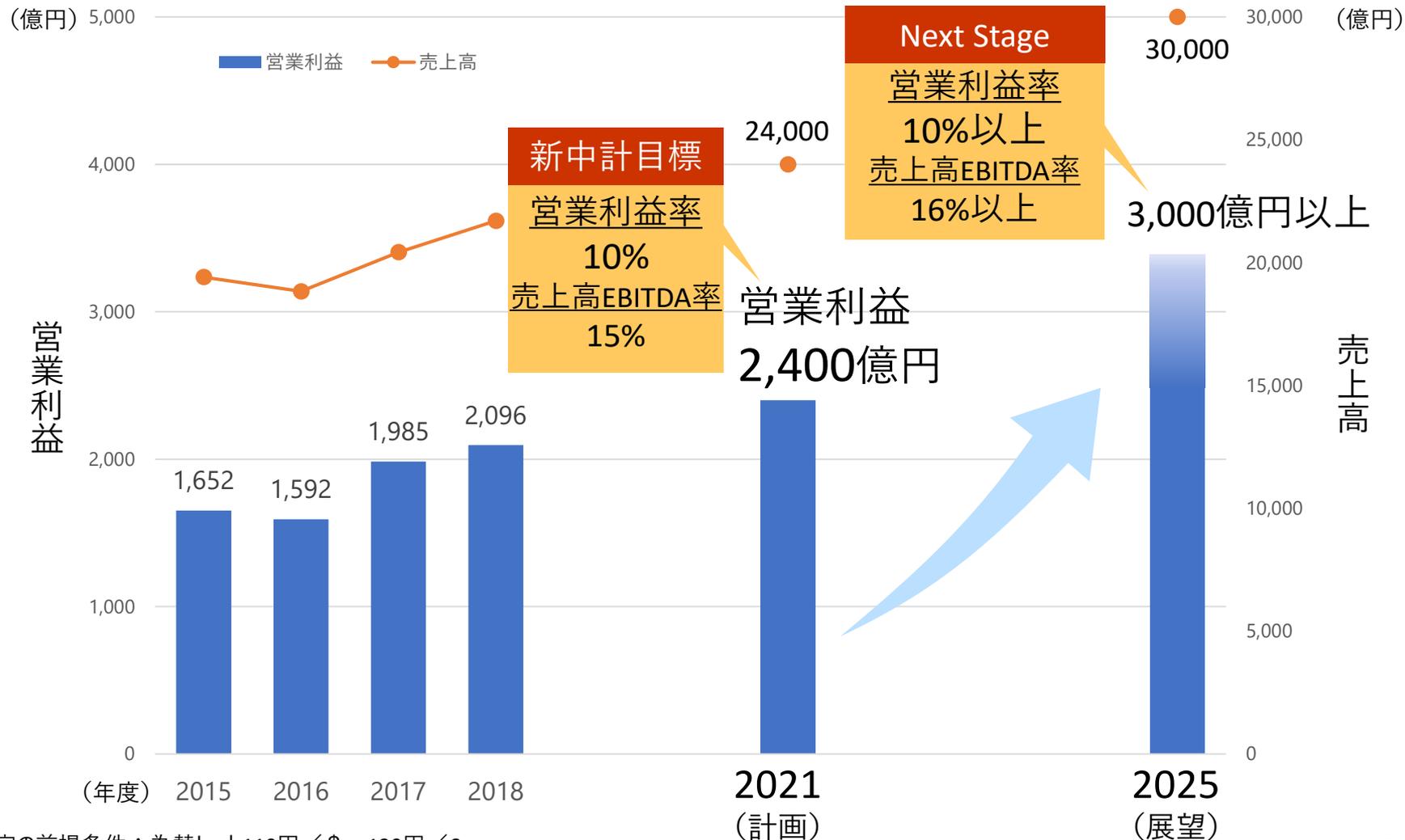


3. 新中期経営計画“Cs+ for Tomorrow 2021”

(3) 計数目標【ポイント】

グローバルGDP成長率を上回る「持続的な利益成長」

⇒ “収益性の高い付加価値型事業の集合体”



※ 計画策定の前提条件：為替レート110円/\$ 130円/€

3. 新中期経営計画“Cs+ for Tomorrow 2021”

(3) 計数目標【経営指標】

	(億円)	2015年度 実績	2018年度 実績	2021年度 (計画)	'18→'21 成長率 (年率)	2025年度 (展望)
	売上高	19,409	21,704	24,000		30,000
収益性	営業利益	1,652	2,096	2,400	4.6%	3,000以上
	売上高営業利益率	8.5%	9.7%	10.0%		10.0%以上
	EBITDA*1	2,748	3,137	3,700	5.7%	4,800以上
	売上高EBITDA率	14.2%	14.5%	15.4%		16.0%以上
	当期純利益	918	1,475	1,800		
	一株当たり当期純利益 (EPS) (円)	66	106	130	7.2%	
資本効率	投下資本利益率 (ROIC) *2	7.9%	8.8%	9.0%		2021年度 以上の水準 を目指す
	自己資本利益率 (ROE)	8.6%	11.1%	11.1%		
財務健全性	D/Eレシオ	0.43	0.31	0.5目安		

為替レート (円/\$)

120

111

110

* 1: EBITDA=営業利益+減価償却費(有形、無形、のれん)

* 2: ROIC=(営業利益-法人税等)÷期中平均投下資本

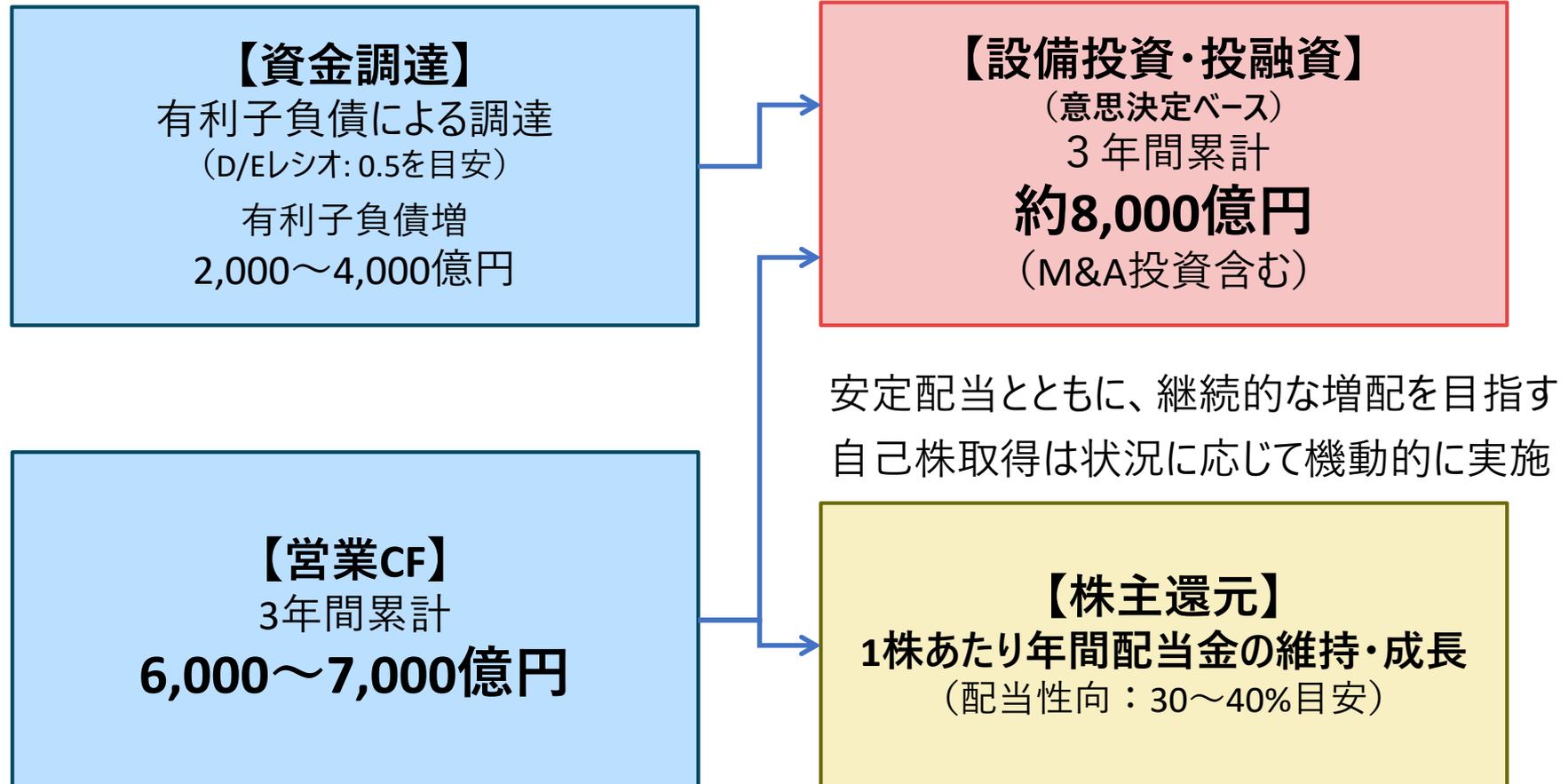
3. 新中期経営計画“Cs+ for Tomorrow 2021”

(3) 計数目標【財務・資本についての考え方】

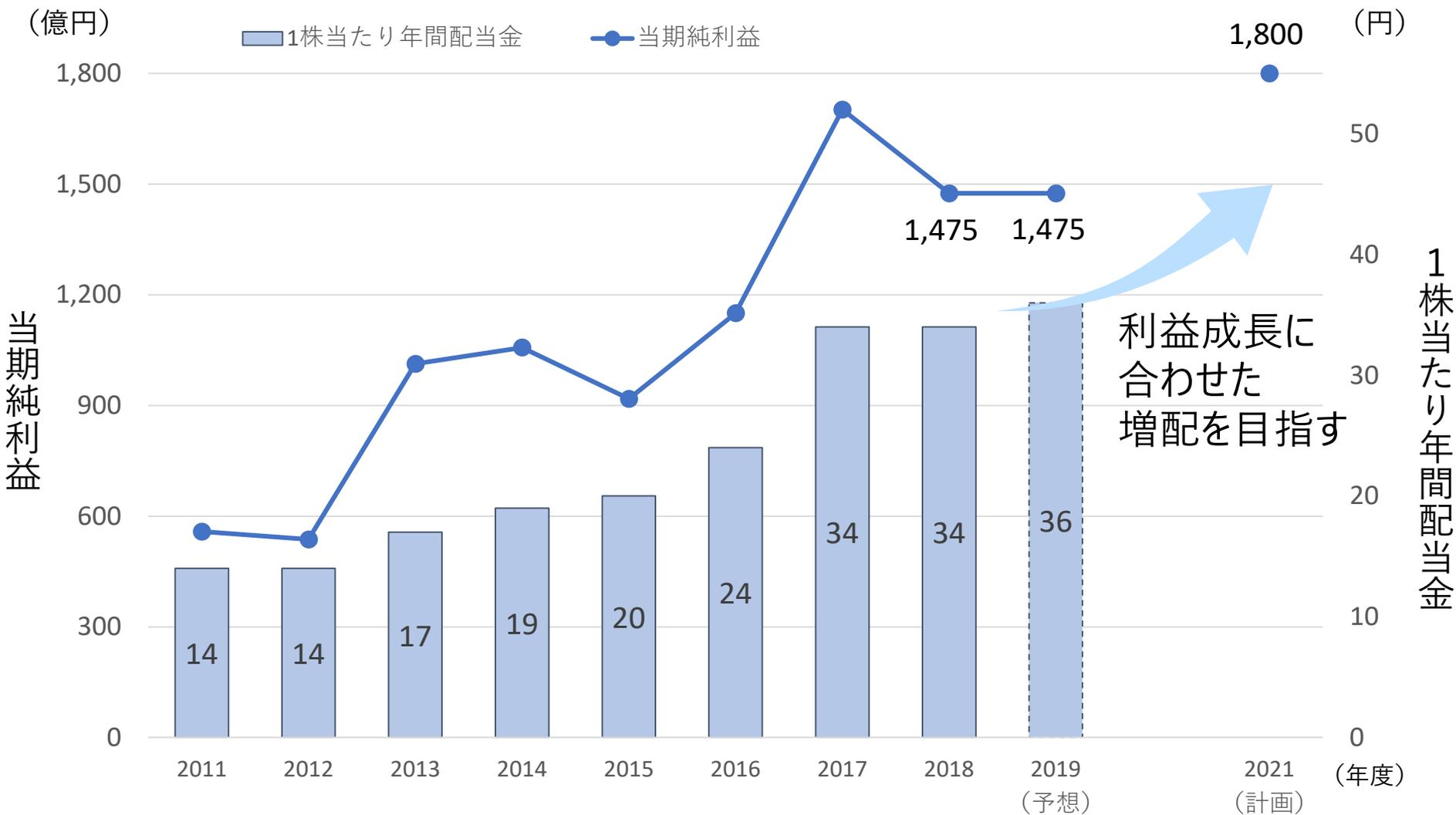
資金の源泉と使途の枠組み（2019～2021年度の3年間）

成長資金の調達（財務的規律の範囲内）

資本コストを上回るリターンを追求



(3) 計数目標【配当方針】



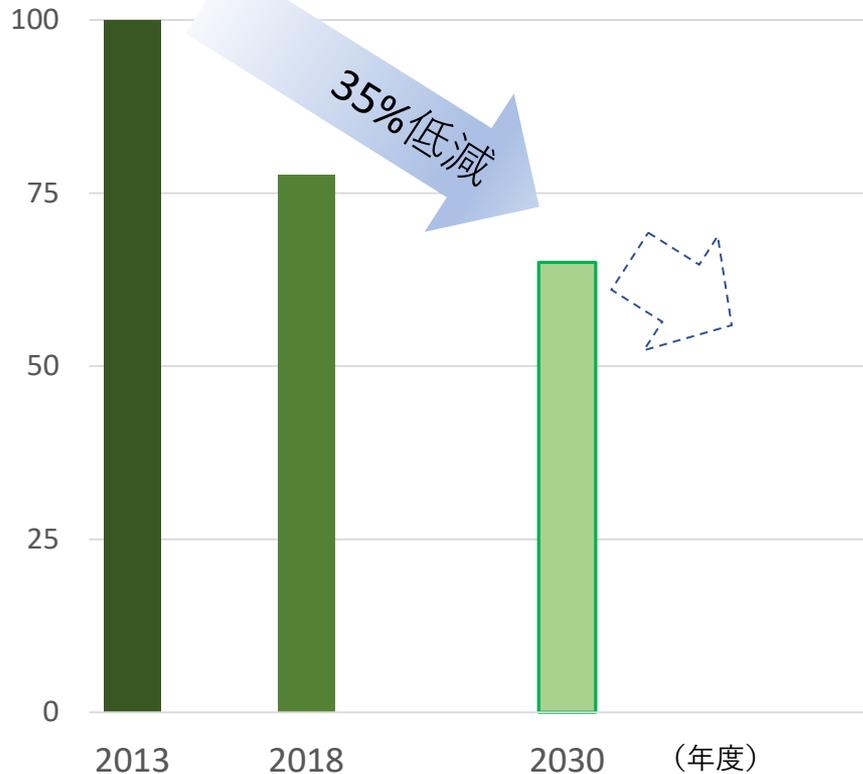
3. 新中期経営計画“Cs+ for Tomorrow 2021”

(3) 計数目標【持続可能な社会に向けて】

GHG排出量/売上高

(2013年度=100)

(指数)



【GHG排出削減】

- **GHG排出削減の推進**
(排出削減設備の導入、設備運転の最適化)
- **エネルギーの低炭素化の推進**
(再生可能エネルギー・LNGの活用等)
- **GHG排出削減に向けた技術開発**

持続可能な社会へ

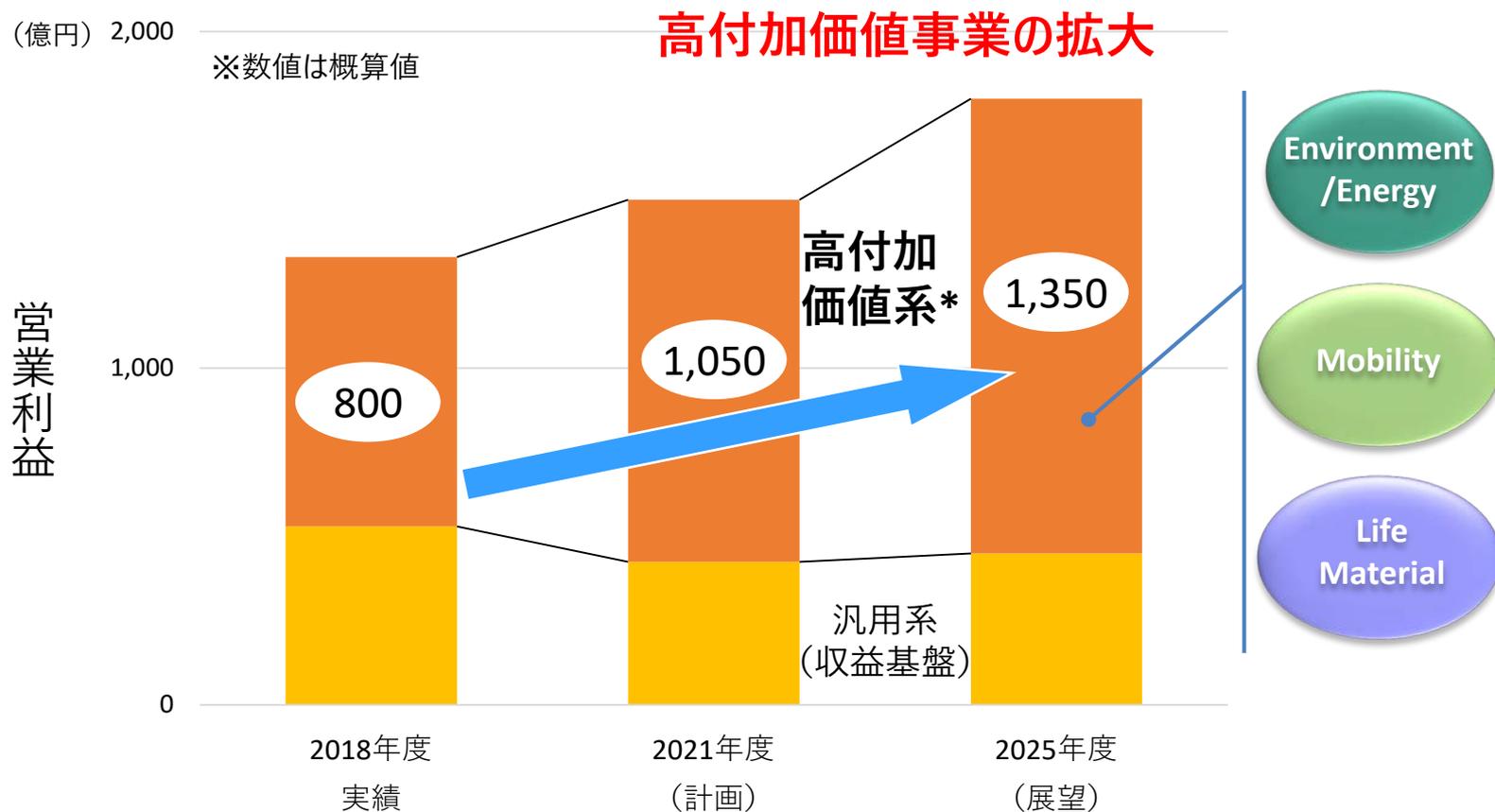
【GHG削減貢献】

- **省エネとGHG削減に貢献する事業の拡大**
(電池セパレータ、軽量化樹脂、ZEH*、CO₂センサ等)
*Net Zero Energy House
- **クリーンな環境エネルギー社会への新技術の開発、実用化**
(グリーン水素製造、CO₂ケミストリー等)

(4)-1 成長戦略【マテリアル領域】

基本戦略

価値提供注力分野への経営資源の柔軟なシフト



* 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、電池セパレータ、電子部品、等

(4)-1 成長戦略【マテリアル領域～ Environment/Energy ～】

多様な技術(CO₂ケミストリー～半導体等)で、
環境との共生に貢献する



～世界の課題・トレンド～



クリーンエネルギーの拡大



低炭素社会への移行

Care for Earth

【クリーンエネルギー】

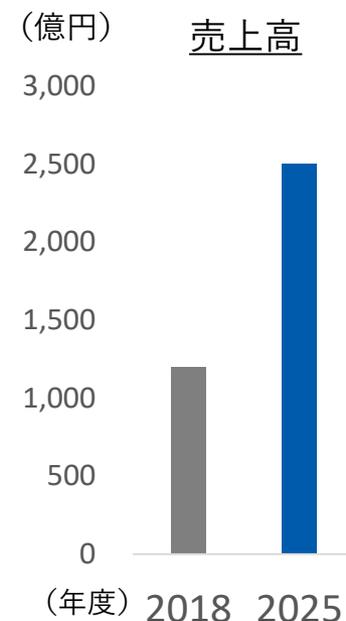
電池セパレータ
アルカリ水電解水素製造システム
(グリーン水素)

【省エネ・環境改善】

CO₂センサ
水処理用ろ過モジュール
イオン交換膜

【低炭素社会】

次世代CO₂ケミストリー
新規CO₂分離・回収システム



※緑字は研究開発段階

注: 一部は他分野と重複計上

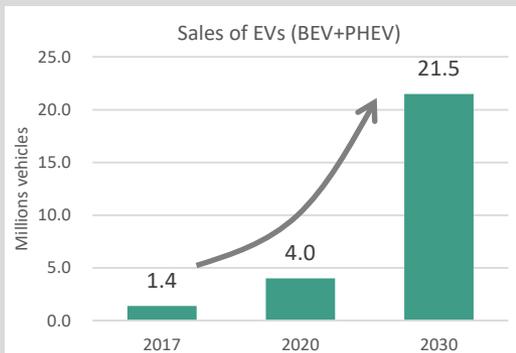
3. 新中期経営計画“Cs+ for Tomorrow 2021”

(4)-1 成長戦略【マテリアル領域～ Mobility ～】

安全・快適・環境技術により、
これからのモビリティ社会に貢献する

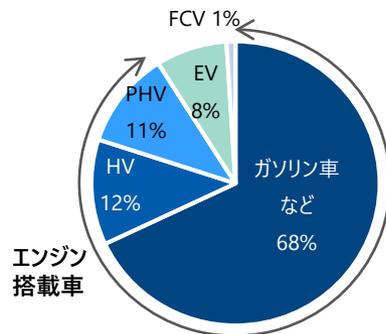


～世界の課題・トレンド～



電動車の販売拡大

2030年パワートレイン別販売台数



2030年エンジン搭載車が9割存在

(出所) IEA「Global EV Outlook 2018」および
経済産業省「自動車新戦略会議（第1回）資料」

Care for People

【安全・安心】

エアバッグ基材
アルコールセンサ
非接触脈波センシング

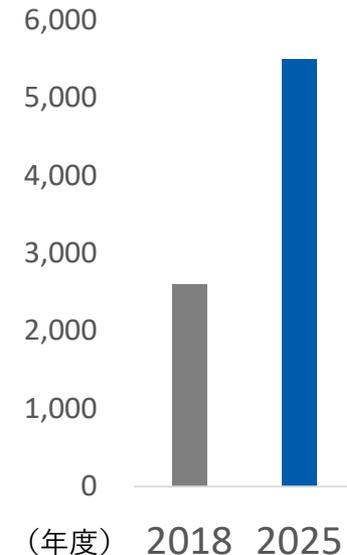
【快適空間】

マイクロファイバースエード「ラムース」
低VOC素材* *VOC=揮発性有機化合物
空調用CO₂センサ

車室空間コンセプト「AKXY POD」



(億円) 売上高



(年度) 2018 2025

Care for Earth

【省燃費】

タイヤ向けS-SBR
軽量化素材
鉛蓄電池用セパレータ

【EV/HEV】

LIB用セパレータ
LIB用関連素材

※緑字は研究開発段階

注：一部は他分野と重複計上

(4)-1 成長戦略【マテリアル領域～ Life Material ～】

特長ある製品と技術力で、
健康で快適な日々の生活に貢献する



～世界の課題・トレンド～



世界的な人口増加



5Gによる通信革命

Care for People

【快適・利便】

- 紙おむつ素材
- 5G関連（ガラスクロス等）
- 再生セルローズ繊維

【健康】

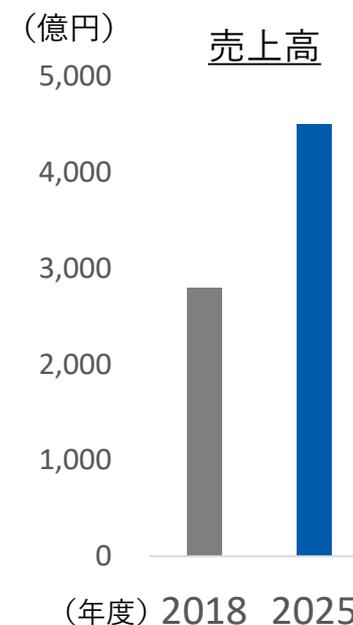
- 医薬品・食品添加剤
- 殺菌用深紫外LED



Care for Earth

【フードロス削減・低環境負荷】

- 「サランラップ」
- 「ジップロック」
- 水現像・板状感光性樹脂



3. 新中期経営計画“Cs+ for Tomorrow 2021”

(4)-1 成長戦略【マテリアル領域 組織別基本戦略】

グループの
価値提供注力分野

Environment
/Energy

Mobility

Life
Material



【基盤マテリアル】

グループの収益基盤としての強化
⇒Sustainable Chemistryの推進



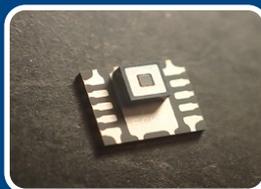
【パフォーマンスプロダクツ】

Mobility、Life Material領域を中心とした拡大
⇒Mobilityにおいて欧州、北米、中国体制強化



【スペシャルティソリューション】

Environment/Energy、Life Material領域を中心とした拡大
⇒コア事業の拡大



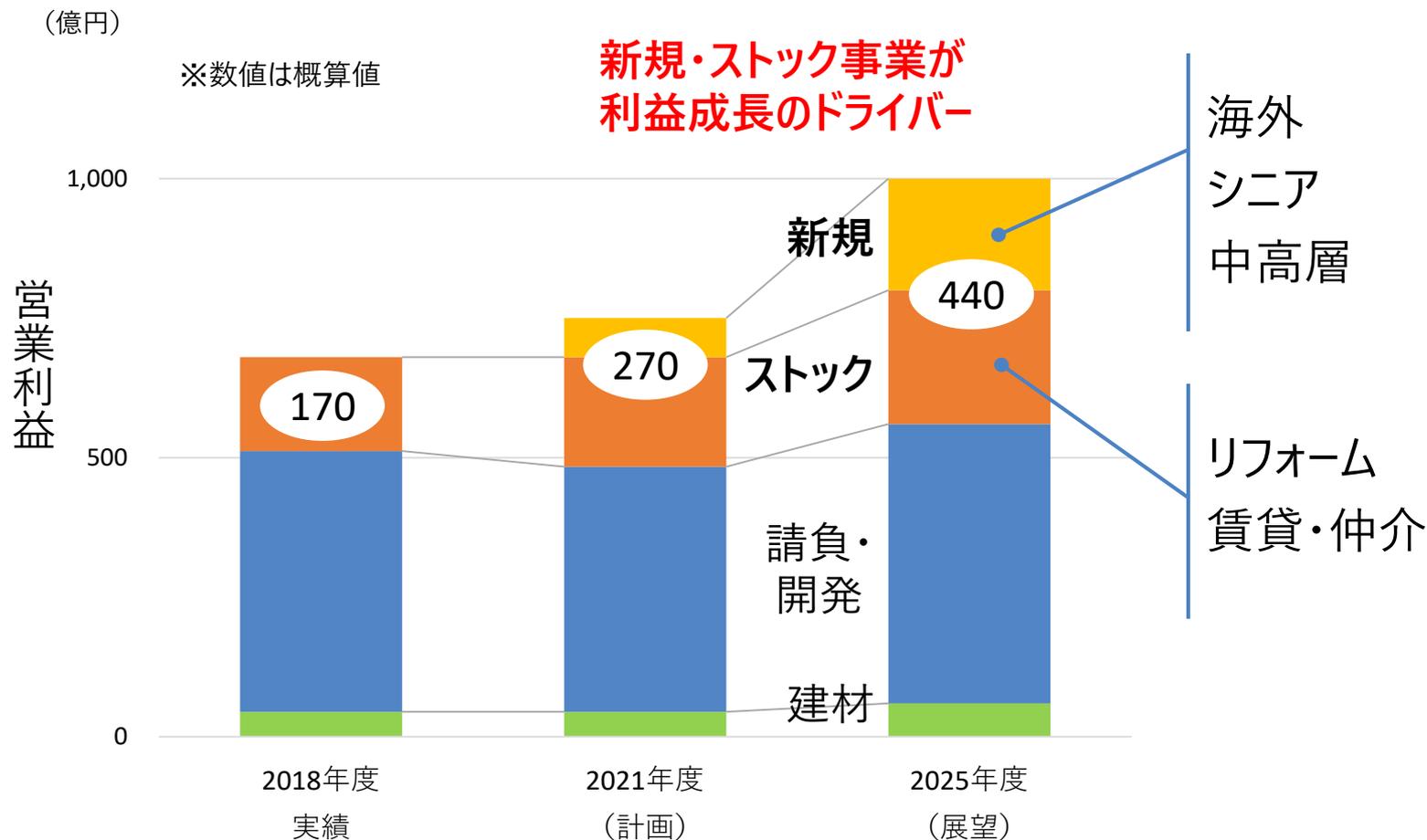
【旭化成エレクトロニクス】

先進の技術革新とニーズへの価値提供
(+グループのアンテナ機能)
⇒車載、産業機械向け拡大

(4)-2 成長戦略【住宅領域】

基本戦略

バリューチェーン・マネジメントの強化・拡張



(4)-2 成長戦略【住宅領域】

都市で培ったノウハウを活かし、
良質な社会ストックと豊かな暮らしに貢献する



～日本の課題・トレンド～



自然災害の多発化



ライフスタイルの多様化

Care for People

【安全・安心】

60年ロングライフ住宅
災害に強く、家族を守る家
資産価値の長期維持

【快適・健康】

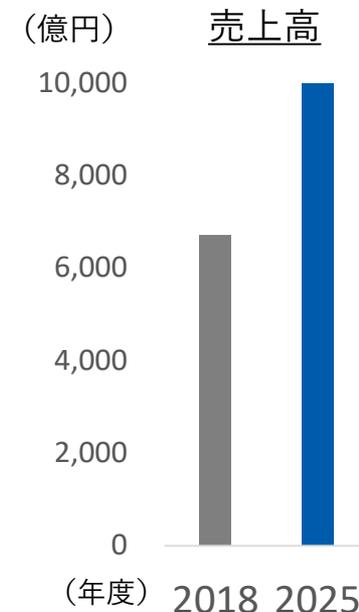
温度環境の良い住まい
多様な住まい方

Care for Earth

【環境】

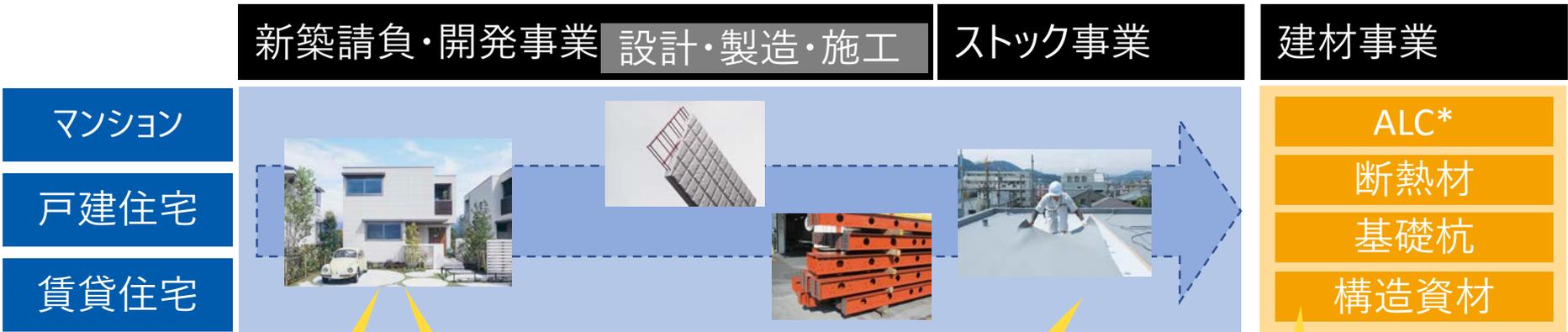
ZEH* /太陽光発電システム等
高性能断熱材

* Net Zero Energy House



3. 新中期経営計画“Cs+ for Tomorrow 2021”

(4)-2 成長戦略【住宅領域】



強みを活かした関連市場・成長市場への事業展開

都市深耕

中高層 シニア

海外展開

豪州・北米

ストック価値最大化

リフォーム 仲介

賃貸管理

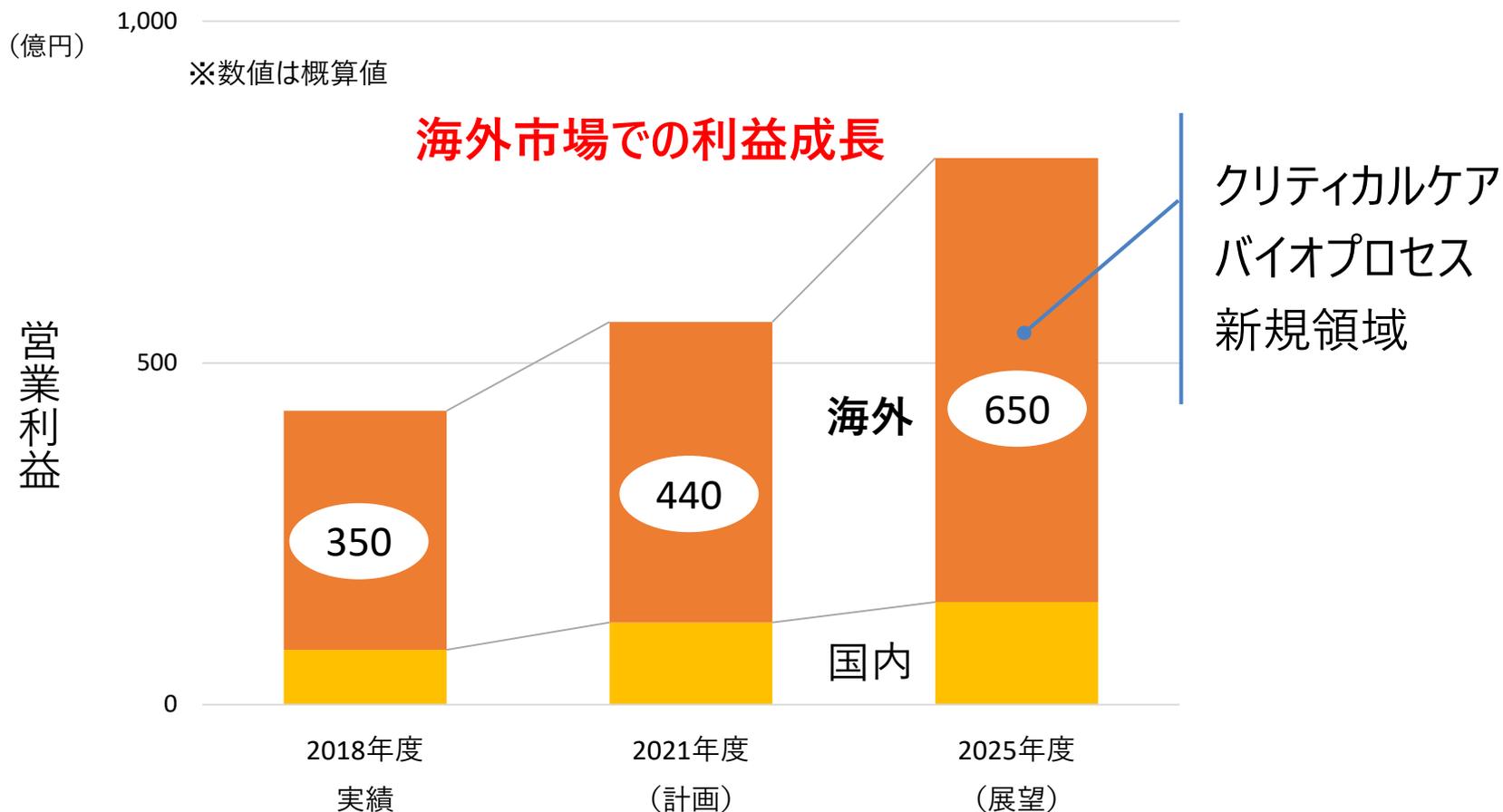
非住宅市場

産業資材、インフラ等

(4)-3 成長戦略【ヘルスケア領域】

基本戦略

グローバル・ヘルスケア・カンパニーへの進化の更なる加速



(4)-3 成長戦略【ヘルスケア領域】

高齢化が進む社会のニーズを見極め、
医薬品と医療機器で、健康長寿社会に貢献する



～世界の課題・トレンド～



長寿社会の進展

第1位	虚血性心疾患 (狭心症、心筋梗塞、心不全)
第2位	脳卒中 (脳梗塞、脳出血、くも膜下出血)
第3位	慢性閉塞性肺疾患
第4位	下気道感染症
第5位	アルツハイマーその他認知症

世界死亡原因トップ5

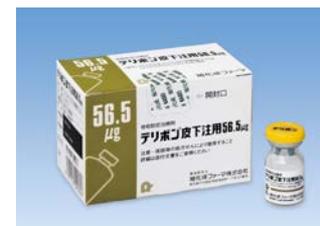
出所：WHOファクトシート

Care for People

【治療】

急性疾患（救命救急、循環器）

「リコモジュリン」、「サーモガード」、
アフェシス、除細動器、「LifeVest」、
心筋梗塞、脳梗塞



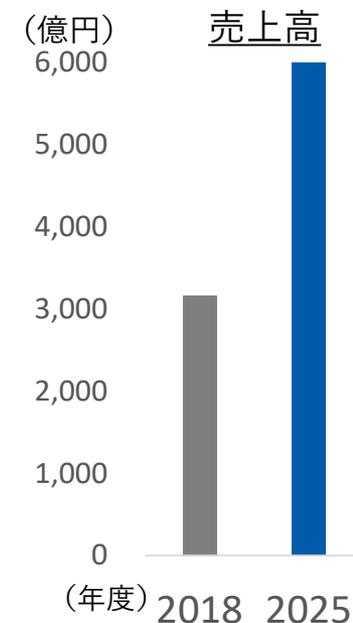
慢性疾患（整形、透析）

「テリボン」、「リクラスト」、「ケブザラ」、
透析、自己免疫疾患、疼痛

【安全・安心】

安全なバイオ医薬品の提供

「プラノバ」（ウイルス除去フィルター）
バイオプロセス機器



※緑字は研究開発段階

3. 新中期経営計画“Cs+ for Tomorrow 2021”

(4)-3 成長戦略【ヘルスケア領域】

【グローバルオペレーションへ移行】

グローバル事業展開に最適な体制へ変革し、「グローバル・ヘルスケア・カンパニー」への進化を加速する

【新たなイノベーションの創出】

グループ内の更なる「Connect」や国内外のイノベーションを取り込むことで、新たな製品・サービスを創出

【Business Developmentの戦略的推進】

既存領域に限らず、新領域も視野にM&A機会を探索し、持続的成長に資する案件があれば獲得する

【既存事業の基盤強化】

医薬・医療機器事業の稼ぐ力を強化し、事業環境変化に耐えうる事業基盤を築く

【組織体制の強化】

既存品の販売体制、パイプラインを強化するための各種施策実行を推進

3. 新中期経営計画“Cs+ for Tomorrow 2021”

(4)-4 成長戦略【領域別主要計数計画】

(億円)		2015年度 実績	2018年度 実績	'15→'18 成長率 (年率)	2021年度 (計画)	'18→'21 成長率 (年率)	2025年度 (展望)
マテリアル	売上高(a)	10,044	11,762	17.8%	13,500	5.0%	16,000
	営業利益(b)	792	1,296		1,500		1,800
	営業利益率(b/a)	7.9%	11.0%		11.1%		11.3%
	EBITDA(c)	1,398	1,895		2,400		2,800
	EBITDA率(c/a)	13.9%	16.1%		17.8%		17.5%
住宅	売上高(a)	6,324	6,598	-1.3%	7,500	3.2%	10,000
	営業利益(b)	710	682		750		1,000
	営業利益率(b/a)	11.2%	10.3%		10.0%		10.0%
	EBITDA(c)	805	773		890		1,200
	EBITDA率(c/a)	12.7%	11.7%		11.9%		12.0%
ヘルスケア	売上高(a)	2,854	3,162	4.9%	3,700	10.2%	6,000
	営業利益(b)	362	418		560		800
	営業利益率(b/a)	12.7%	13.2%		15.1%		13.3%
	EBITDA(c)	674	684		830		1,350
	EBITDA率(c/a)	23.6%	21.6%		22.4%		22.5%

※本表の売上高・営業利益は、各領域ごとの計画および展望であり、合算した数値は、全社の売上、営業利益とは一致しない

3. 新中期経営計画“Cs+ for Tomorrow 2021”

(5)-1 アクション計画【事業ポートフォリオ転換】

事業ポートフォリオ転換を通じ、サステナブルで高付加価値な事業で稼ぐ構造へ

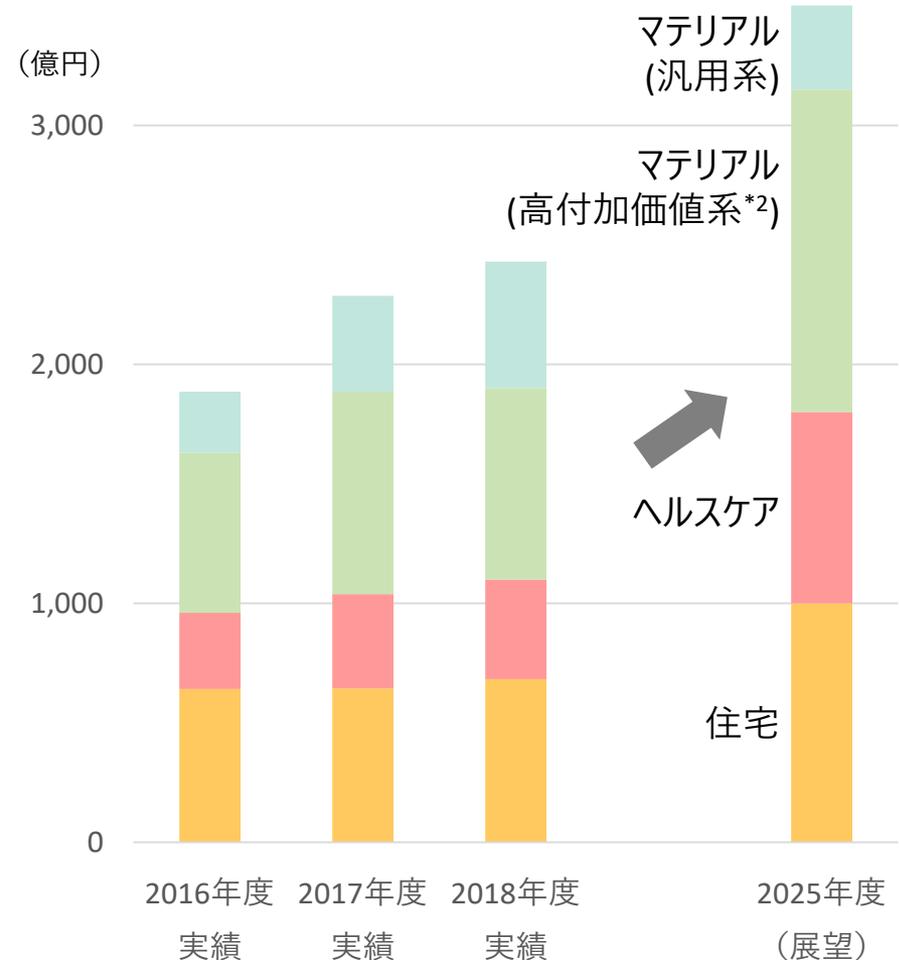
事業ポートフォリオ転換の4つの軸



4つの判断軸に基づき、

- 価値提供注力分野へのリソース（人財・資金）の優先投入・再配分
- M&A等による非連続でスピーディなポートフォリオ転換機会を継続探索

営業利益の構成*1



* 1: 各領域ごとの実績および展望であり、合算した数値は全社の営業利益とは一致しない

* 2: 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、電池セパレータ、電子部品、等

(5)-2 アクション計画【グローバルオペレーション強化】

各地域の市場特性に適応する事業の拡大、および各事業との連携で成長促進とシナジー創出を図る



各地域拠点の提供機能

- 企業理念の浸透
- エグゼクティブマネージメントの強化
- ナショナルスタッフの採用/育成
- 情報の共有
- 横断的マーケティング
- R&D推進

3. 新中期経営計画“Cs+ for Tomorrow 2021”

(5)-3 アクション計画【新事業創出】

新事業創出の考え方

「多様なコア技術」×「マーケティング機能」×「Connect」

全社横断

マーケティング機能 の強化

- ・ マーケティング&
イノベーション本部
の設立



R&Dの基盤となる

多様なコア技術の強化

- ・ 高度専門職制度によるコア技術の
深掘りと拡大
- ・ 専門集団育成によるDX*展開

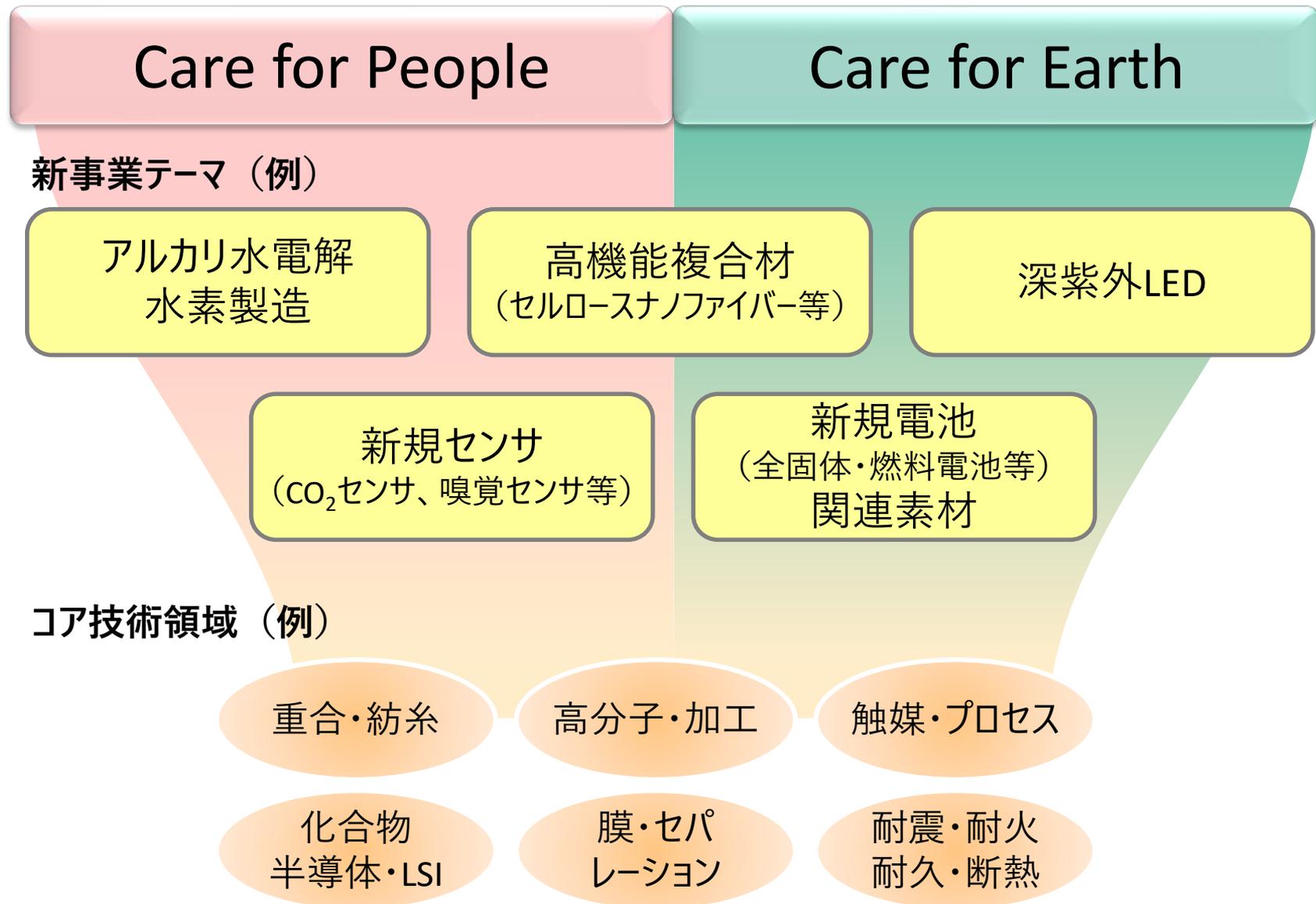
*デジタルトランスフォーメーション

「Connect」活動の推進

- ・ 他企業との連携強化
- ・ 行政やアカデミアとの連携強化
- ・ グループ内の領域間の連携強化

3. 新中期経営計画“Cs+ for Tomorrow 2021”

(5)-3 アクション計画【新事業創出】



(5)-4 アクション計画【基盤強化（事業高度化）】

デジタルトランスフォーメーションによる事業高度化



デジタルプロフェッショナル人財を150人以上の体制（2021年度末）に強化してデジタルトランスフォーメーションを加速

3. 新中期経営計画“Cs+ for Tomorrow 2021”

(5)-4 アクション計画【基盤強化（人財）】

多様性と変革力による新たな価値の創造

人財育成・活躍

経営層
成長プログラム
プロフェッショナル
人財・現場リーダー
の成長
ナショナルスタッフ
の活躍、登用



活力
創造性



専門性

誠実

挑戦

創造

環境整備

継続的な
能力開発の支援
(働きがい)
ライフイベントの
サポート充実
働き方の
選択肢増加

事業戦略、ポートフォリオ変革との連動

(5)-4 アクション計画【基盤強化（安全/品質/リスク/コンプライアンス）】



コンプライアンス

- 意識の徹底、向上
- 「行動規範」の周知徹底
- 委員会の定例開催

環境安全・労働安全

- 人財の確保/育成
- 専門チームによる未然防止
- 啓発活動の強化

多様性
&
変革力

- 事前対応
 リスクの定期的洗い出し
- 事後対応
 危機発生時体制の明確化

- 品質マインドの徹底
- ITによるヒューマンエラー排除
- サプライチェーンでの品質確保

リスク管理

品質

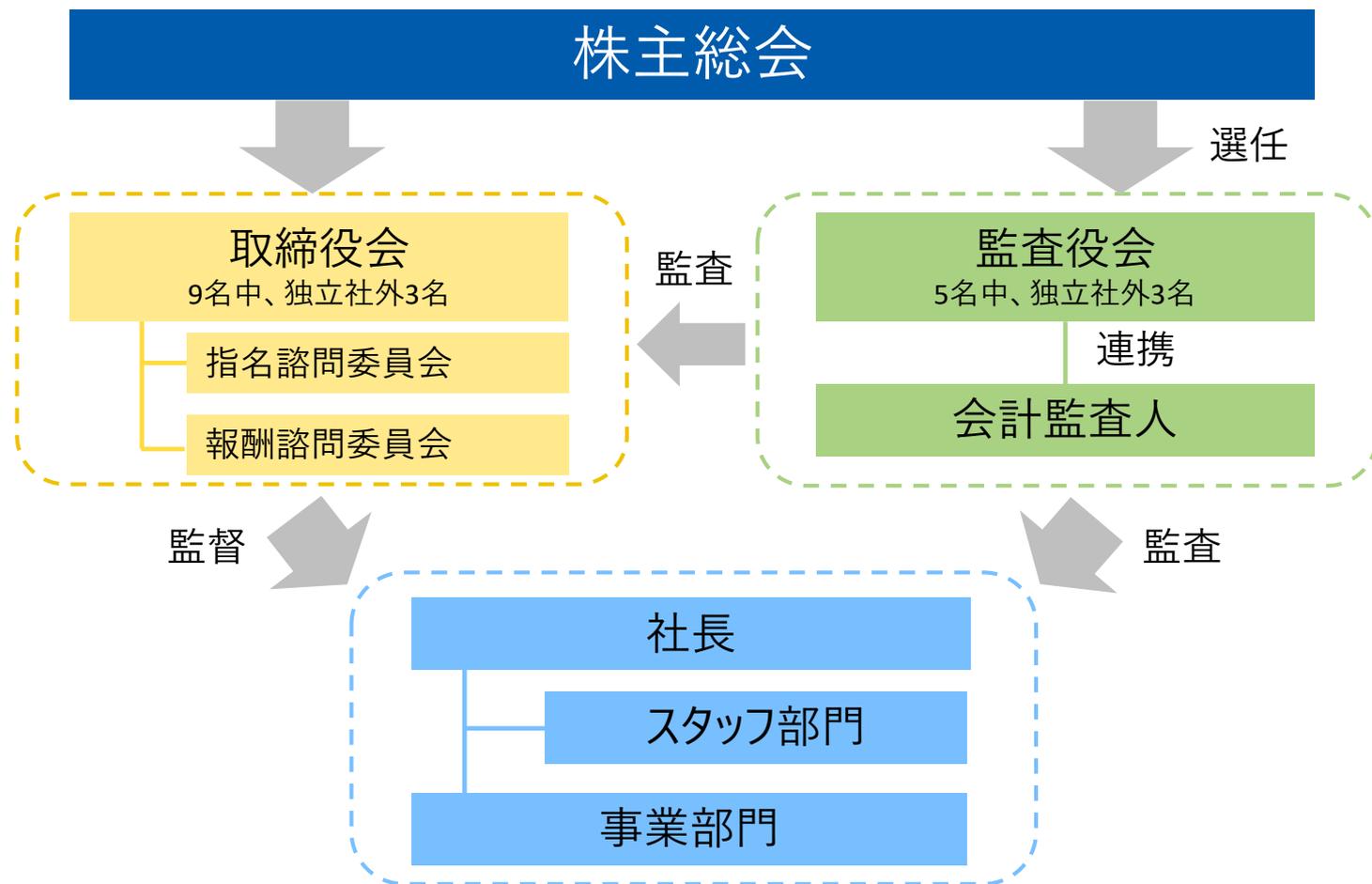
【グループ基盤の強化】

主要経営課題として位置付け、グループ全体の底上げ

(5)-4 アクション計画【基盤強化（ガバナンス）】

「多様性」「変革力」を発揮するガバナンス体制の進化を継続的に図る

社外役員への情報提供、IR活動の共有／企業価値と連動する報酬制度／役員構成の最適化等



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