

AsahiKASEI

# 経営説明会

中期経営計画2024  
~Be a Trailblazer~  
進捗状況

2024年5月20日  
旭化成株式会社

## 目次

### 1. 中期経営計画の進捗概況

### 2. 構造転換の状況

### 3. 成長戦略の状況

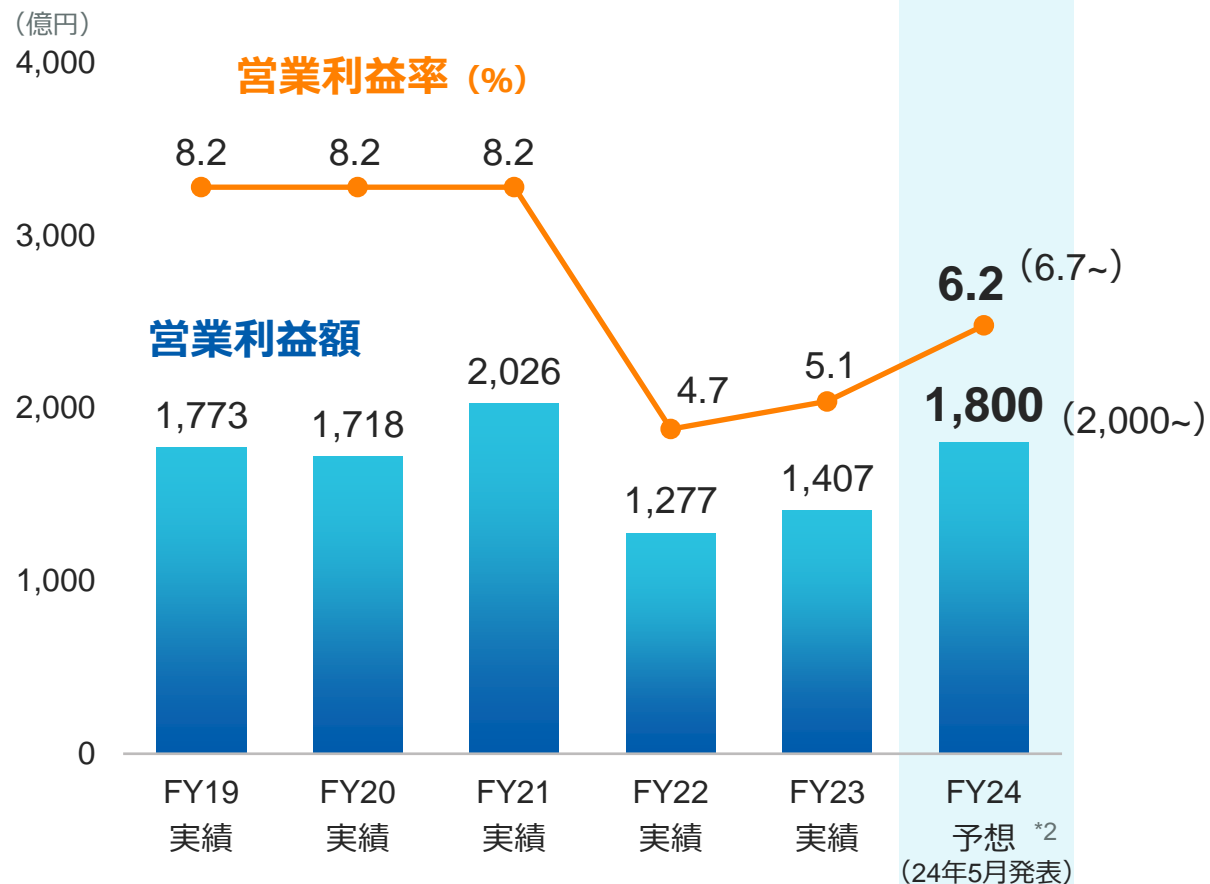
### 4. 中期的な方向性



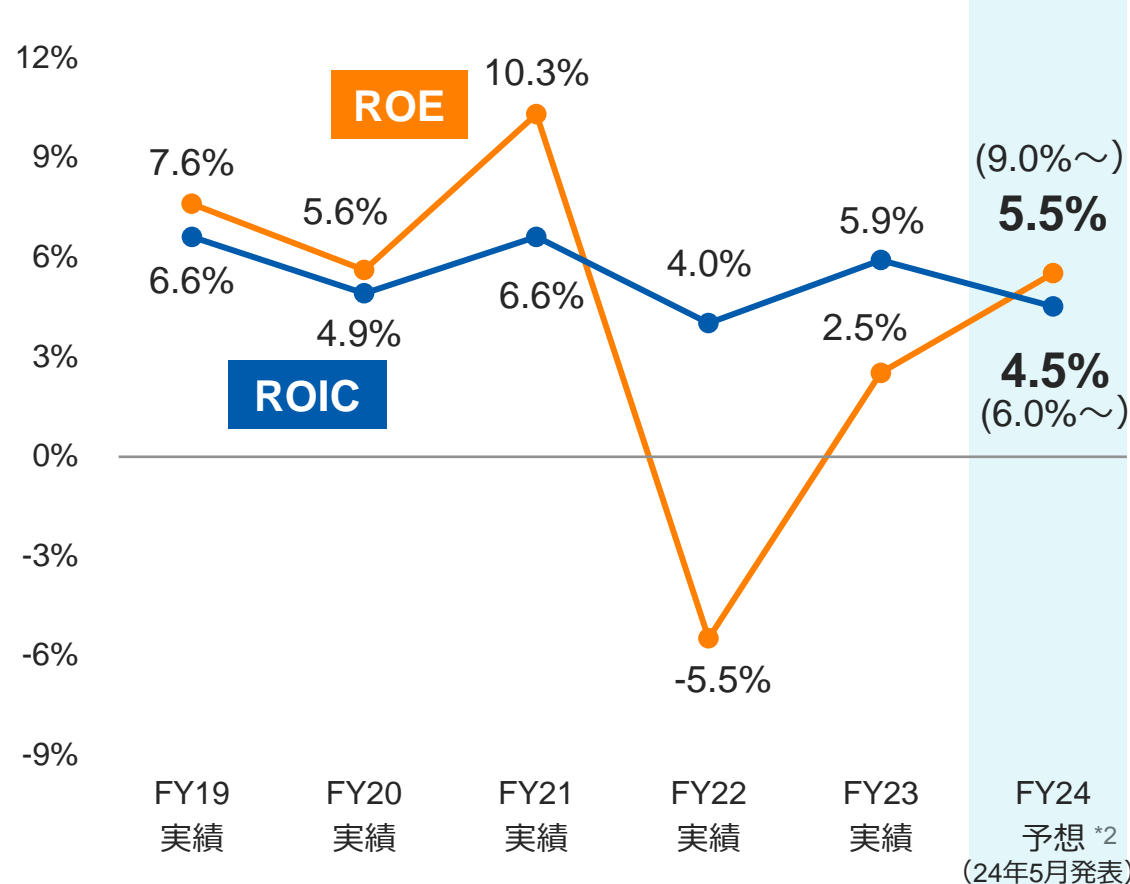


23年度はマテリアルが低調に推移したことに加え、減損影響もあり利益が低迷（ROICは北米子会社再編の税効果で改善）。24年度は一定の回復を見込むものの、各指標ともに中計目標に対しては未達の見通し

## 営業利益／営業利益率の推移



## ROIC／ROEの推移<sup>\*1</sup>



\*1: 全社のROICは（営業利益-法人税等）÷ 期中平均投下資本で算出、本資料内では以下同様 \*2: 括弧内は23年4月に発表した目標値

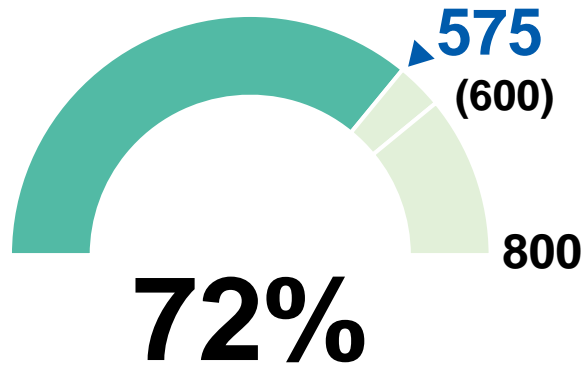
ヘルスケアは一時的停滞から成長軌道回帰、住宅は概ね中計に沿って進捗。マテリアルは戦略を大きく見直し、改革を加速

## 24年度営業利益 達成度見込み

青字：24年5月発表の予想 黒字：中計目標（22年4月発表）

※括弧内は23年4月発表の修正目標

### ヘルスケア領域

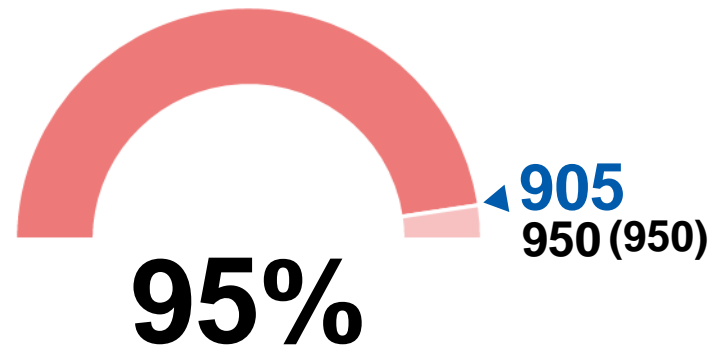


一時的停滞から成長軌道回帰

戦略に変更なく、引き続き高成長を追求

- ▶ ZOLL、Veloxisの更なる拡販
- ▶ 中期的成長に向けた投資機会の継続探索

### 住宅領域

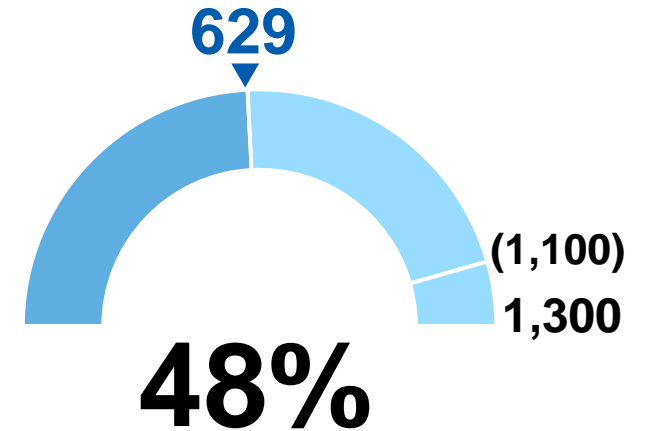


過去最高利益を更新

戦略に変更なく、キャッシュ創出力を継続強化

- ▶ 国内住宅の高付加価値シフト
- ▶ 海外事業の更なる成長展開

### マテリアル領域



事業環境変化で低迷

戦略を大きく見直し、事業ポートフォリオ変革を加速

- ▶ 石化関連の構造転換前倒し
- ▶ 拡販、コスト削減などでの収益改善
- ▶ ハイポア拡大戦略の実行

中計策定時と比較し、以下の3点が業績低迷の主要因

## 1. 石化市場環境の悪化

- 中国市場を中心とした需要減速
- エチレン等能力増強による市況下落

不可逆的な変化と認識

- ▶ 石油化学チェーン関連事業の構造転換の検討を加速

## 2. EVを取り巻く環境変化

- 車載電池サプライチェーンにおける中国系企業のプレゼンス拡大

戦うべき市場の見極めを行った上で、再挑戦

- ▶ 資本提携を含めた、顧客との関係性強化
- ▶ 北米市場での大型投資

## 3. コロナ後の需要変化

- エレクトロニクスの市況悪化
- 自動車市場の成長率低迷
- 汎用品での競争激化

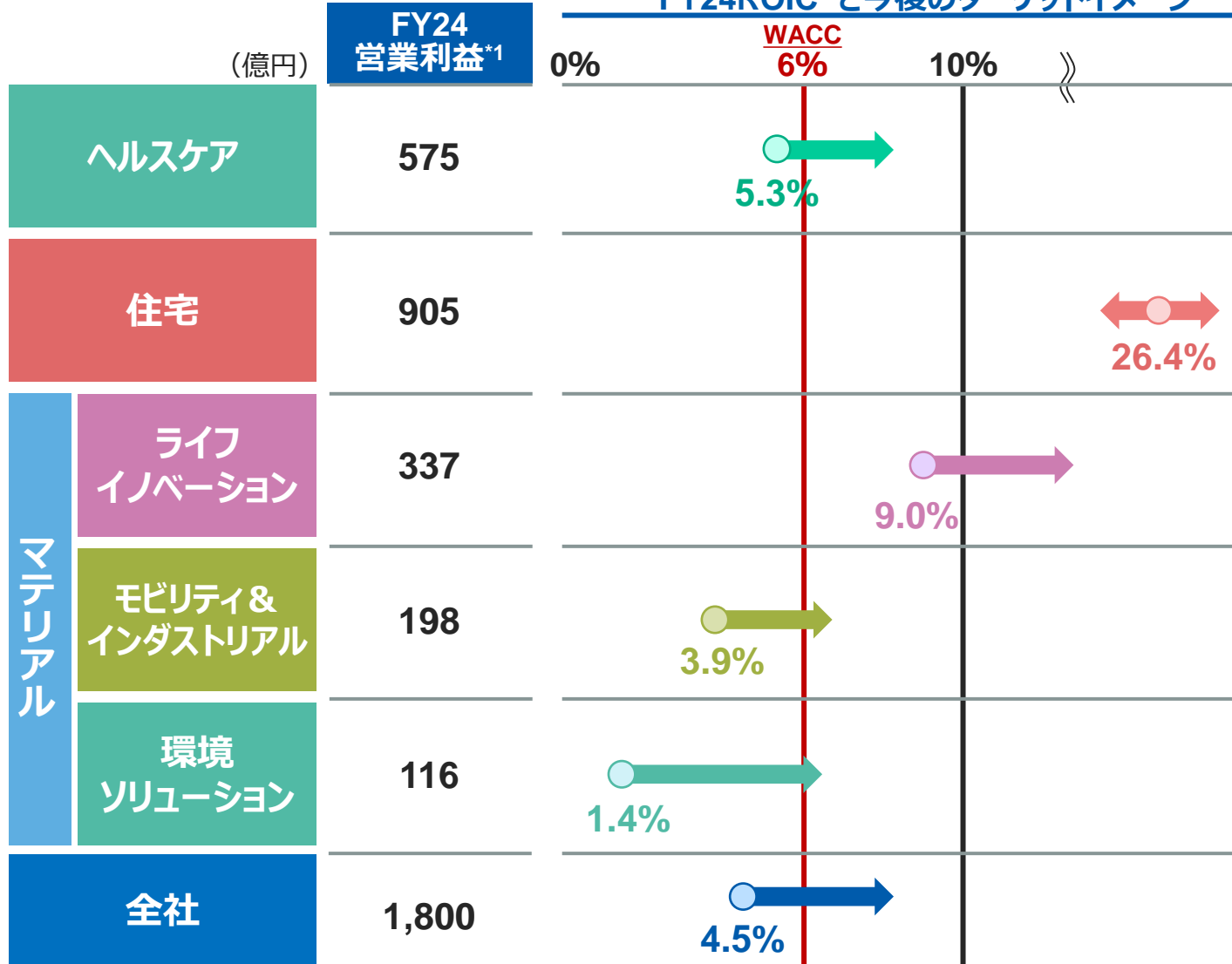
市況は好転しつつあるも、価格転嫁力強化に向けた取組要

- ▶ 先端品の能力増強、汎用品から高付加価値品へのシフト
- ▶ 顧客接点を軸としたプラットフォーム型ビジネスの強化

「戦うべき市場・地域への集中」「顧客との戦略的取組」・・・事業ポートフォリオ変革を中計残り1年で加速

投資効率向上の施策を通じて、WACCを超える水準に早急に到達させる

## FY24ROIC\*2と今後のターゲットイメージ

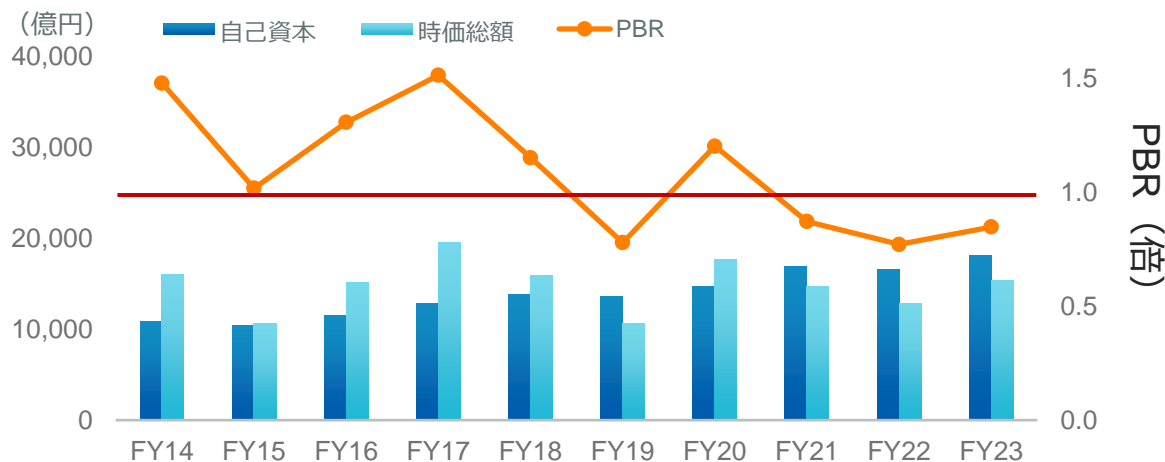


## ROIC向上に向けた中期的方向性

- 遅れはあるが過去に投資した事業は着実に成長しており、利益創出によるROIC向上を目指す
- 更なる成長投資は中期的視点でのROICを重視して実施
- 国内は高付加価値シフトなどで収益力強化
- 海外拡大は買収した企業の事業基盤を活かすことで、利益成長とROIC向上の両立を目指す
- デジタルソリューションは拡大投資の利益寄与と、より付加価値の高い製品の拡大によるROIC向上を狙う
- コンフォートライフは安定収益基盤として強化
- コスト競争力強化や製品ポートフォリオの見直しで体質強化を図りながら、自動車市場の復調を確実に捉え収益回復
- 基盤マテリアルは中期視点での他社連携と並行し、ベストオーナー視点での短期的な効果が見込める構造転換を推進
- ハイポアは北米拡大と並行して国内の収益力強化を図る
- 生産性向上によるコーポレート部門のスリム化や政策保有株式の継続的な縮減などを推進

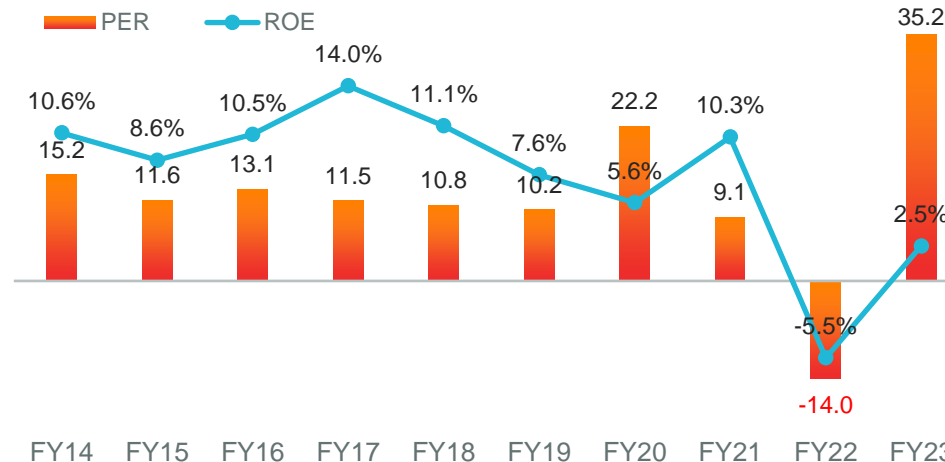
\*1: 24年5月に発表した業績予想 \*2: 事業毎のROICは 営業利益 (1-税率) ÷ (固定資産+運転資本等) で算出、本資料内では以下同様

## PBR（株価純資産倍率）



FY21以降PBRは1倍を下回っているが、直近は上昇基調。  
円安による為替換算調整勘定の変化が直近の自己資本増加の主要因

## ROE・PER（株価収益率）



収益悪化と減損により当期純利益が低迷し、  
ROEが想定株主資本コストの8%を下回る状況

### ポートフォリオ変革加速

ROICがWACCを継続的に下回る低資本効率事業の構造転換を加速

### 収益力向上

全社横断コスト削減活動に加え、適切な値上げや汎用品削減などによる収益改善を徹底

+

### 投資マネジメント強化

ハードルレート等の運用を強化して投資判断を高度化。投資後のフォローも徹底

### 資本コスト低減

投資戦略や事業戦略、経営基盤強化の取り組みなどの開示を拡充

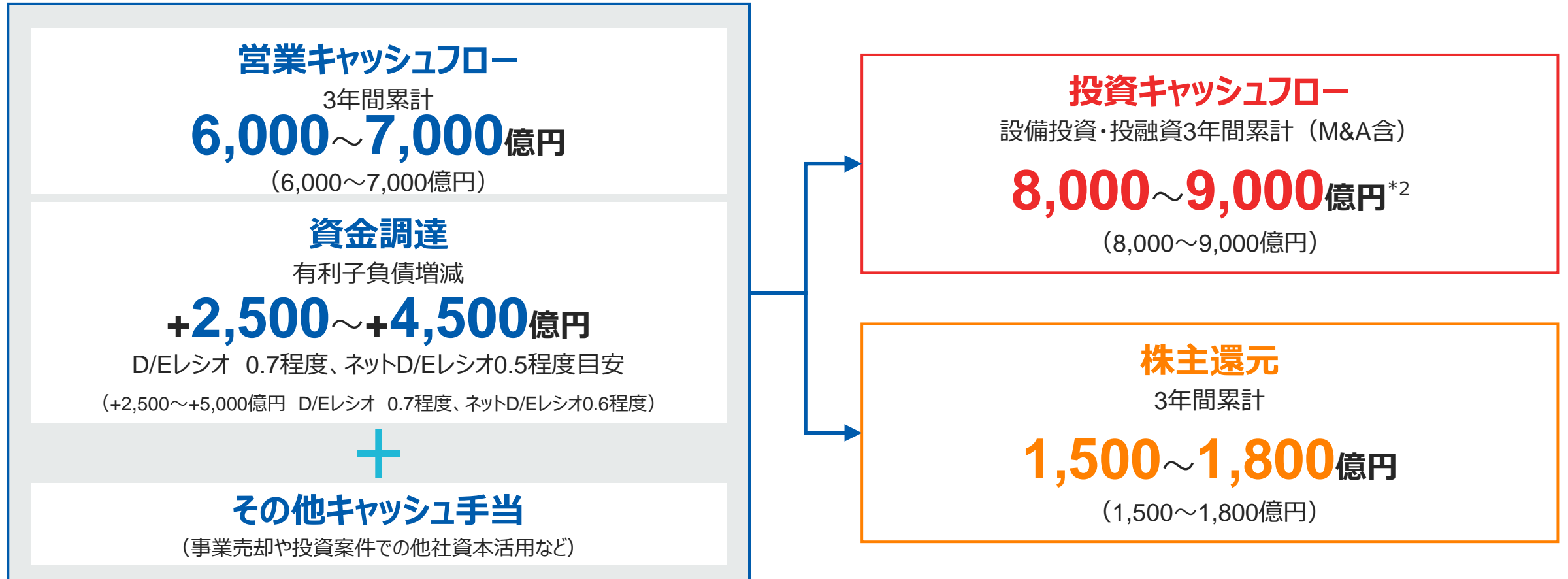
### 資本構成の最適化

資本水準適正化の視点での株主還元強化や、継続的な政策保有株式の縮減

「ポートフォリオ変革加速」と「収益力向上」に特に注力してPBR水準の向上を図る

営業キャッシュフロー、投資キャッシュフローのいずれも計画に沿った水準ではあるが、収益が目標を下回る状況を鑑みて、事業売却等による「その他キャッシュ手当」を検討

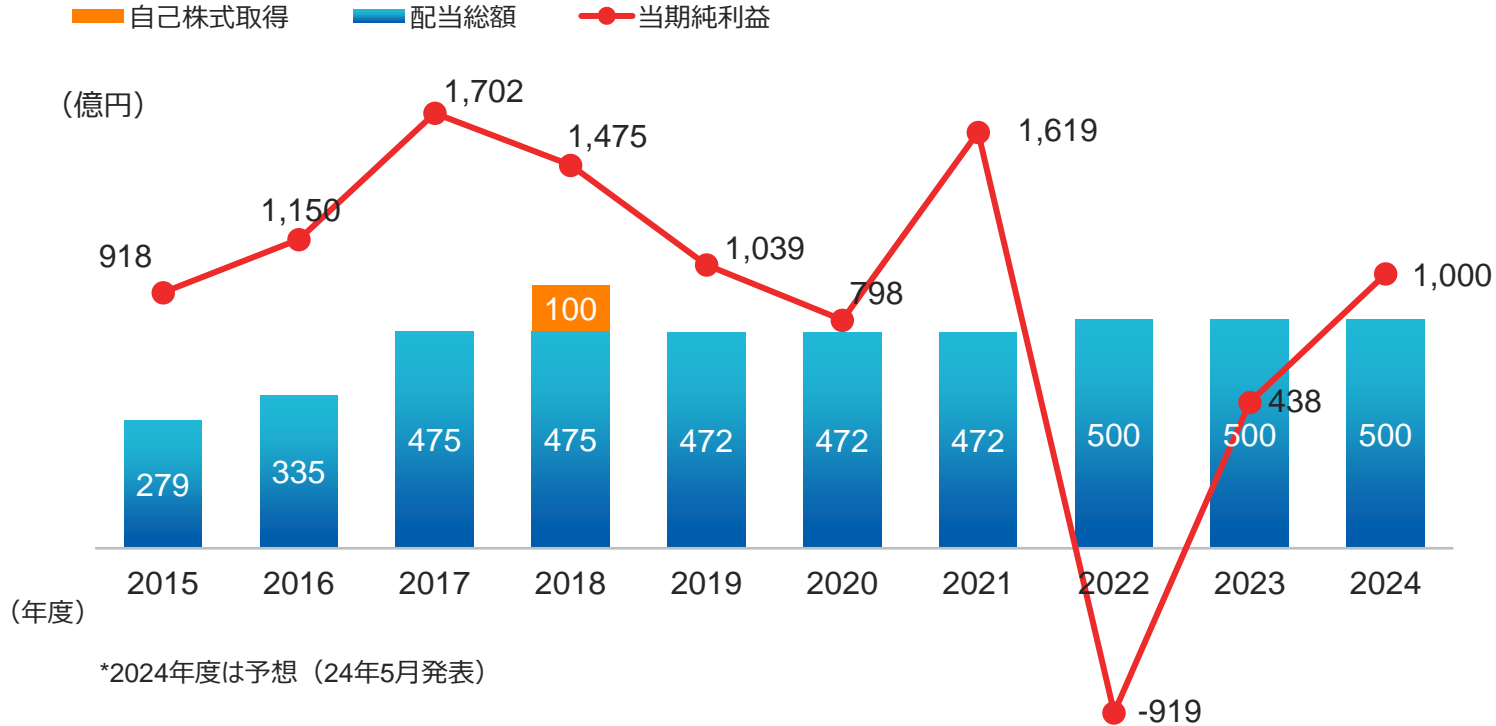
## 資金の源泉と使途の枠組み（2022～2024年度の3年間）\*1



\*1: 各項目には括弧内に23年4月の経営説明会での見立てを付記 \*2: キャッシュアウトベースの数字であり意思決定ベースとは異なる



配当による株主還元を基本とし、利益成長に合わせた還元水準の向上を図る



## 株主還元方針

- 1 中期的なFCFの見通しから、株主還元的水準を判断する
- 2 配当による株主還元を基本とし、1株当たり配当金の維持・増加を目指す
- 3 配当性向30～40%（中計3年間累計）を目安とし、配当水準の安定的向上を図る
- 4 自己株式取得は資本構成適正化に加え、投資案件や株価の状況等を総合的に勘案して検討・実施する

配当性向	30.4%	29.1%	27.9%	32.2%	45.4%	59.1%	29.1%	—	113.9%	49.9%
1株当たり配当金(円)	20	24	34	34	34	34	34	36	36	36

**2 の累進配当を特に重視し、24年度以降も1株当たり配当金は維持・向上を予定**

## 目次

1. 中期経営計画の進捗概況

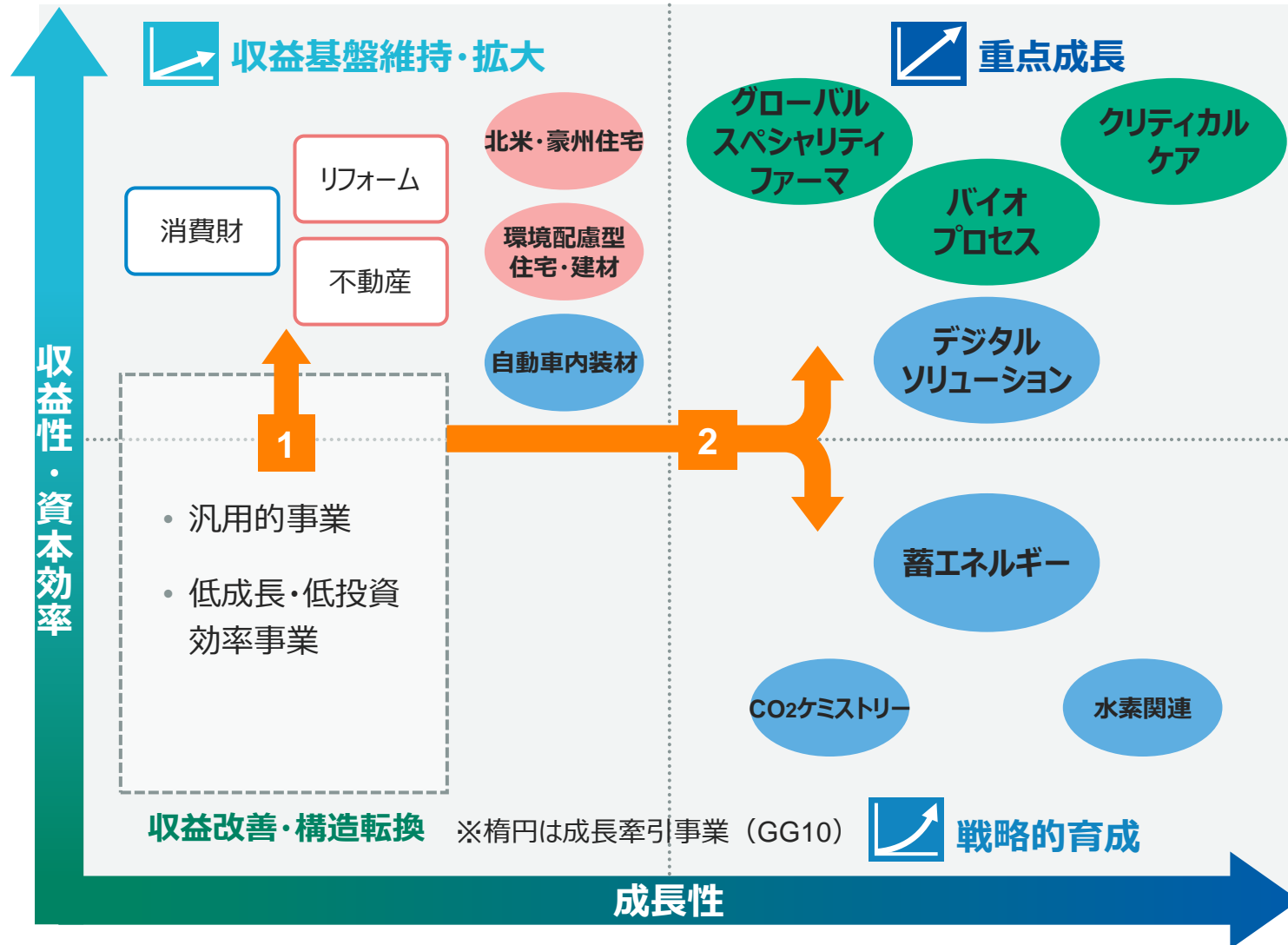
**2. 構造転換の状況**

3. 成長戦略の状況

4. 中期的な方向性



各事業の位置づけをより明確にした上で、分類に応じたアクションを推進



## 1 事業の生産性向上

- ✓ より筋肉質な事業への転換
- ✓ 今まで培ってきたノウハウや顧客基盤などの最大活用

## 2 成長事業へのリソースシフト



人財



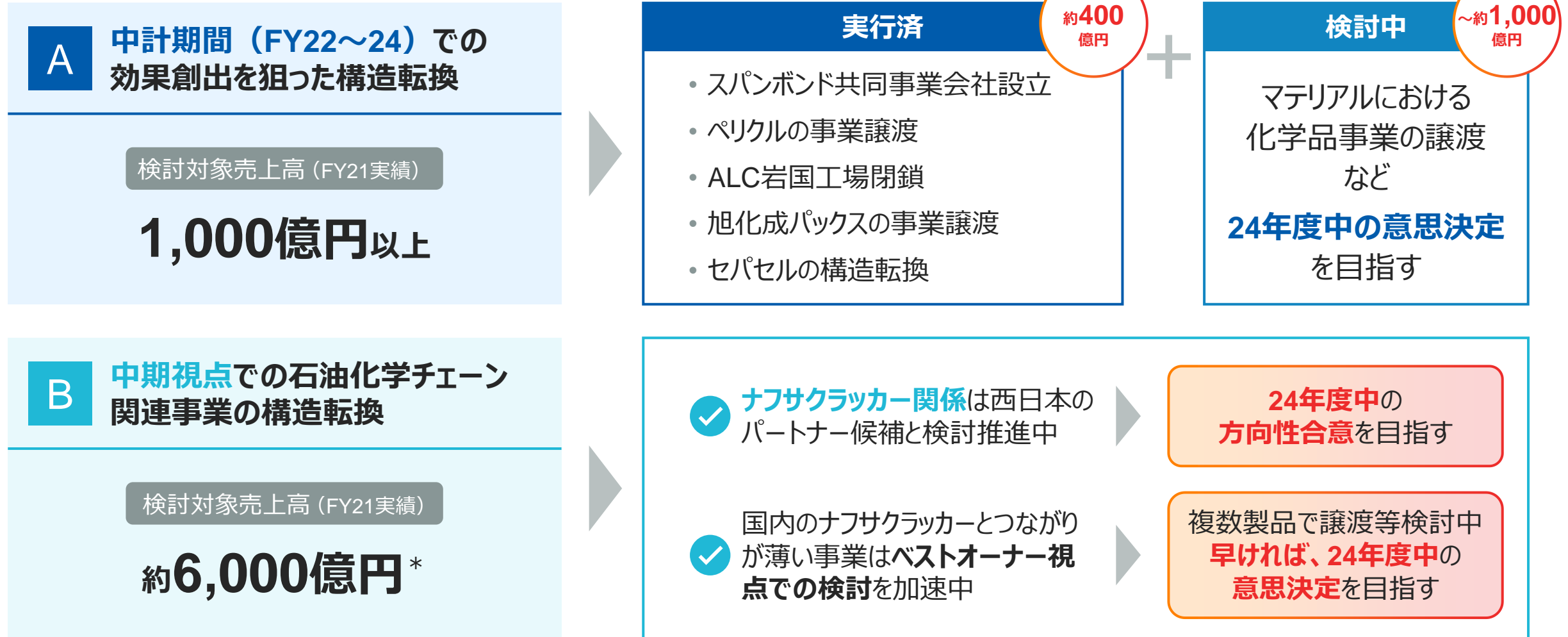
資金



技術・事業基盤

\* 概略的に図示しており、全ての事業を網羅的に記載はしていない

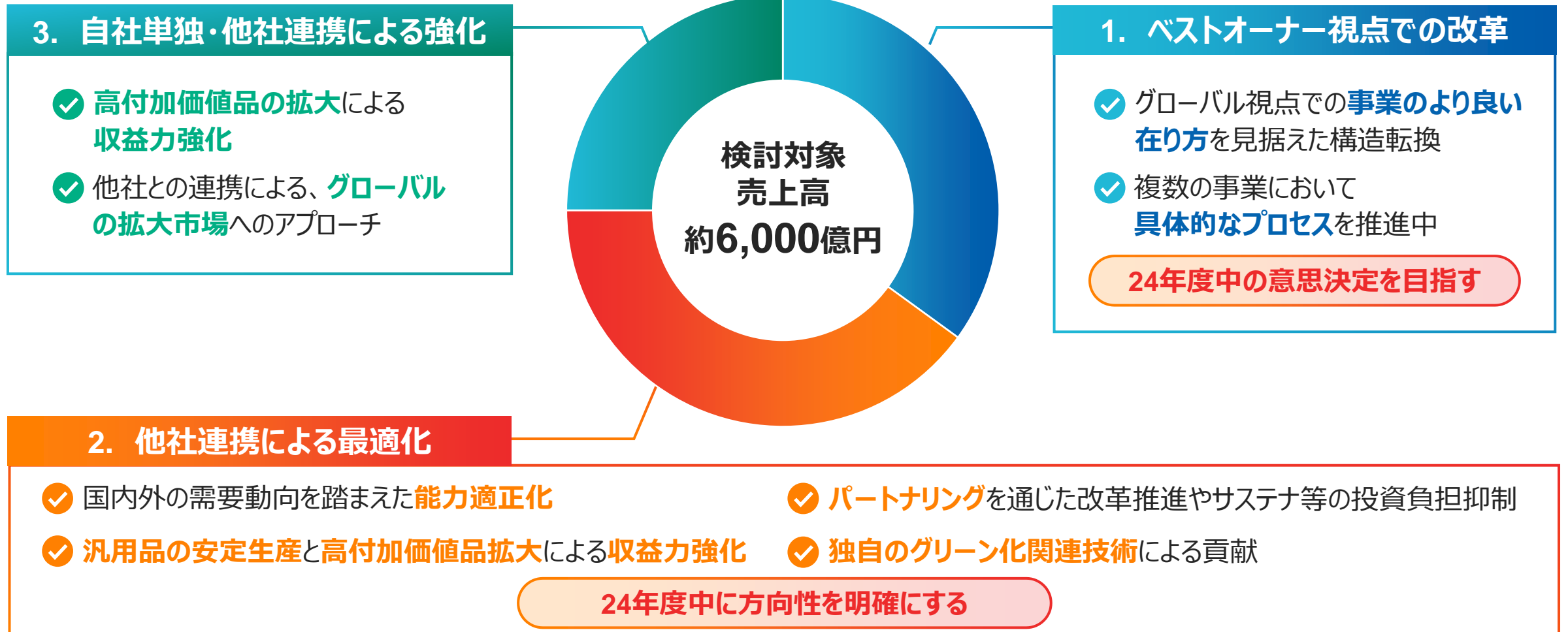
他社との協議を要する案件については不確定な部分はあるが、24年度中の意思決定を目指す



\*Aの中計期間 (2022~2024年度) の検討対象と一部重複



「石油化学チェーン関連事業の構造転換」については、3つのアプローチで推進中。中でも「1. ベストオーナー視点での改革」は可能な限り早期の効果創出を狙う



ハイポアの北米展開でGG10（10のGrowth Gears：成長牽引事業）の投資規模が増加したことを受け、その他の事業への投資は抑制。引き続き財務規律を重視した投資判断を徹底する

## 中計期間（FY22～24）の 意思決定ベース累計投資額

■ GG10 ■ その他

1兆円超



中計計画  
(22年4月発表)



最新見通し

その他...

事業ポートフォリオ  
評価を踏まえて  
精査

GG10...

ハイポアへの  
投資を拡大

## 財務規律の更なる徹底

### 継続的な圧縮検討

- ・ 事業のキャッシュフローの状況を踏まえて、投資を延期・中止

### 投資スキーム

- ・ ハイポアにおける本田技研工業や日本政策投資銀行の参画のような、他社資本や補助金活用の検討

### 投資判断高度化

- ・ 投資対象事業の「ポラティリティ」と「投資効率」、「事業特性」などを踏まえて案件ごとにハードルレートを設定

旭化成グループ横断での生産性革新を推進する「BTプロジェクト」を軸に業務革新を加速中。  
23年度は約100億円の効果を創出、引き続き追加の削減策を具体化し、累計で約200億円の削減を目指す



## 旭化成グループ横断での生産性革新推進：BTプロジェクト

### 短期視点

収益性向上策・規律徹底など  
による利益創出



### 中長期視点

持続的成長に向けた  
あるべき経営制度・基盤検討

### 短期的施策による削減効果

共通固定費  
の効率化

間接材費用  
の削減

業務委託費  
の見直し

23年度：約100億円

24年度：数十億円+α



累計で**200億円規模**の削減を目指す

## 目次

1. 中期経営計画の進捗概況
2. 構造転換の状況
- 3. 成長戦略の状況**
4. 中期的な方向性





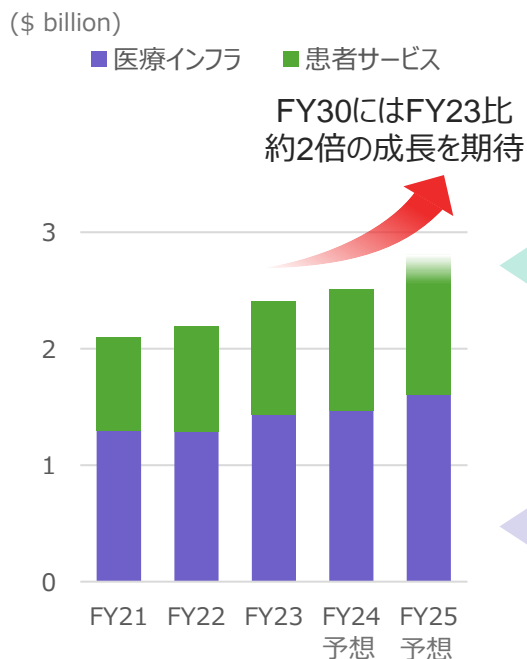
ヘルスケア、住宅は計画に沿った利益成長を見込んでおり、拡大投資も想定通りに実施予定。環境ソリューションはハイポアにおける中期視点での成長機会がよりクリアになったことを踏まえ、投資額が増加

	次の成長を牽引する事業 10のGrowth Gears (GG10)	FY22~24投資規模と これまでの主な案件 (意思決定ベース：億円)	FY21→24の 利益成長*1	GG10 関連計数目標
<b>重点成長</b> 過去投資からの利益創出 非連続成長も含めた積極投資を継続	クリティカルケア グローバルスペシャリティファーマ バイオプロセス	ヘルスケア ・バイオ医薬品CDMOの米Bionova社買収及び事業基盤拡大	~2,000 +約150億円	FY22~24累計投資額 (意思決定ベース) <b>約7,000億円</b> ※維持的投資なども含む総額 ハイポア北米拡大等で当初計画より増加
	デジタルソリューション	マテリアル ライフインノベーション ・半導体保護膜／層間絶縁膜パイメルの増能力	~1,000 ±0億円	
<b>戦略的育成</b> 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	蓄エネルギー（セパレータ） 水素関連 CO <sub>2</sub> ケミストリー	マテリアル 環境ソリューション ・車載LIB用セパレータの拡大（北米一貫工場、米日韓での塗工設備増強）	~3,000 ▲約200億円	
	北米・豪州住宅 環境配慮型住宅・建材	住宅 ・米Focus社買収 ・豪Arden社買収	~1,000 +約100億円	
<b>収益基盤拡大</b> 安定収益を維持しつつ、規模拡大機会を探索 (確度の高い案件にフォーカス)	自動車内装材	マテリアル モビリティ&インダストリアル ・米自動車内装材関連	~500 +約100億円	

\*1: 営業利益+PPA償却費    \*2: 比率は本社共通費などを除く、事業利益の合計値に占める割合で算出

## 重篤な心肺関連疾患領域での更なる成長の追求 (既存事業のオーガニック成長+過去投資案件の成果結実+新たな事業機会の追求)

### 売上高推移イメージ



主要事業の近況と今後の方向性

#### 患者サービス

着用型自動除細動器、心疾患診断・管理、睡眠時無呼吸症診断・治療など

#### 医療インフラ

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



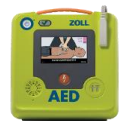
着用型  
自動除細動器  
「LifeVest」

● 堅調な受注と保険償還状況の改善などで、北米売上が成長

● 市場先駆者として、心臓医との関係強化と臨床的価値訴求に引き続き注力。市場浸透の加速と売上・利益成長を追求



医療従事者向け  
除細動器



AED  
心肺蘇生関連 他

● サプライチェーン問題の緩和により利益率が改善 病院／救急／公共安全向けの多様な製品構成により、売上が成長

● 製品ラインナップの拡充、北米外地域での販売拡大などを推進し、堅実な成長を目指す



植え込み型  
中枢性睡眠時  
無呼吸症 (CSA)  
治療デバイス

● 治療対象となるCSA患者の特定に苦戦し当初計画に対して遅延

● 当該治療の差別性や成長ポテンシャルの見立てに変化なし

● 施設への診断・処方プロセスの浸透、対象患者への認知度向上などで症例数拡大を目指す



睡眠時無呼吸症  
在宅検査・診断  
ソリューション

● 睡眠時無呼吸症在宅診断領域のグローバルリーダーとして、グローバルで売上が成長

● 未診断患者の潜在市場開拓（特にLifeVestチームと連携した心疾患との合併症患者）による売上拡大と利益貢献を目指す

## 免疫・移植の周辺疾患領域にフォーカスしたグローバルスペシャリティファーマへの進化

### ニッチな疾患領域

免疫・移植／腎臓内科／重症感染症（免疫力低下患者）などのスペシャリティ領域にフォーカス

### グローバルでの事業拡大

事業基盤・パイプライン強化のための追加M&A実施

### グローバル経営体制

「One AK (Asahi Kasei) Pharma体制」への移行

#### 2018年度-2024年度 年平均成長率（2社計）

売上高 ————— **13%**  
 営業利益（PPA償却前） ————— **30%**

旭化成ファーマ（日本）： ■ 売上高 ■ 営業利益  
 Veloxis（米国）： ■ 売上高 ■ PPA償却前営業利益



工業化による効率化や生産性向上を通じて、現地に適した高品質な住まいの提供

## 北米 建築工程の管理手法をコア戦略とする 北米住宅建築の工業化



建築工程の中核となる業種  
(配管・基礎・躯体・電気・空調) を  
統合し工業化建築を推進



躯体サプライヤー  
**Erickson社**  
2018年連結子会社化



基礎・電気・  
空調設備サプライヤー  
**Austin社**  
2020年連結子会社化



配管サプライヤー  
**Brewer社**  
2021年連結子会社化



基礎・配管・躯体・  
電気サプライヤー  
**Focus社**  
2022年連結子会社化

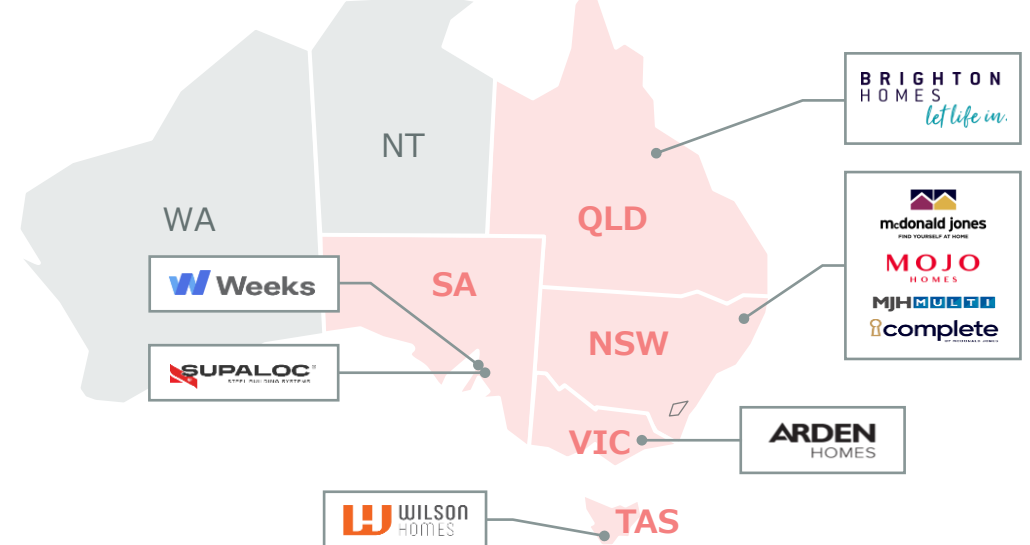
新たなエリアへの拡大も検討

## 豪州 日豪協働の基盤となる 事業規模を活かした多様な価値提供



豪州のホールディングスカンパニー

5州で展開し、  
全豪をカバーするネットワークを構築  
豪州ビルダー着エランキング  
3位になるまでに成長



多様な価値提供で競争優位性を確立



## 住まいを通じて、お客さまとともにサステナブルな社会の実現に貢献

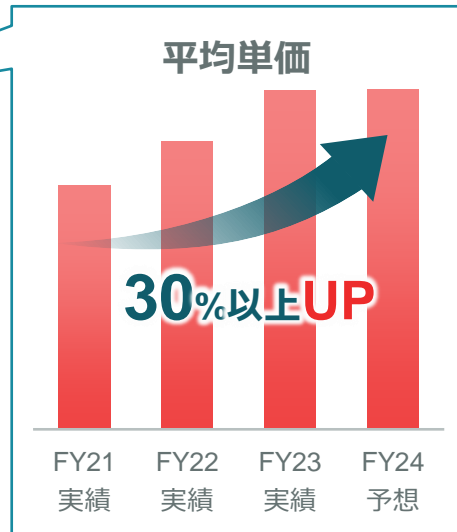
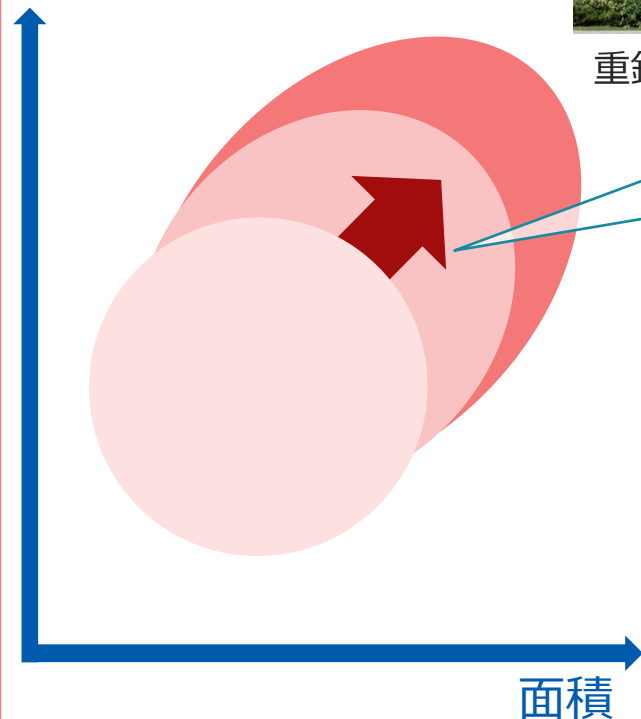
平均単価が大きく上昇、収益を創出

大型化、高付加価値化を推進



重鉄・大屋根の邸宅RADIUS GR

高付加価値



業界トップクラスの人財ポテンシャルと  
質の高いサービスで高付加価値シフトを実現

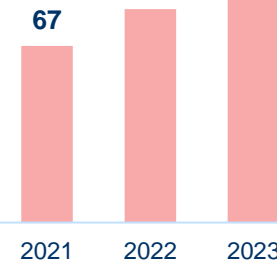


オリコン顧客満足度  
ハウスメーカー 注文住宅  
鉄骨造部門

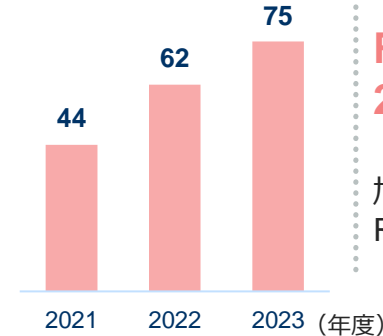
9年連続 第1位  
(2016~2024年)

環境貢献のリーディングカンパニーを目指し  
RE100達成・ZEH比率の普及促進

ヘーベルハウス  
ZEH化率 (%)  
(変更契約ベース)



ヘーベルメゾン  
ZEH-M化率 (%)  
(受注時ベース)



RE100 CLIMATE GROUP CDP

RE100  
2023年度達成予定  
(\*事務局への最終申請は7月予定)

旭化成ホームズは、2019年  
RE100イニシアティブに加盟

## ハイポアはEV市場拡大が見込まれる北米・日本市場をターゲットに成長を追求 迅速な意思決定と様々な手段を駆使した北米拡大戦略を講じる

### 設備投資

#### 1 塗工設備増強

総額約400億円を投じる米国、日本、韓国での塗工設備増強を決定  
(2023年10月発表)



#### 2 北米（カナダ）一貫生産工場建設

総額約1,800億円を投じるカナダでの  
製膜・塗工一貫生産工場建設を決定 (2024年4月発表)

### 垂直連携、外部資金活用

**HONDA**



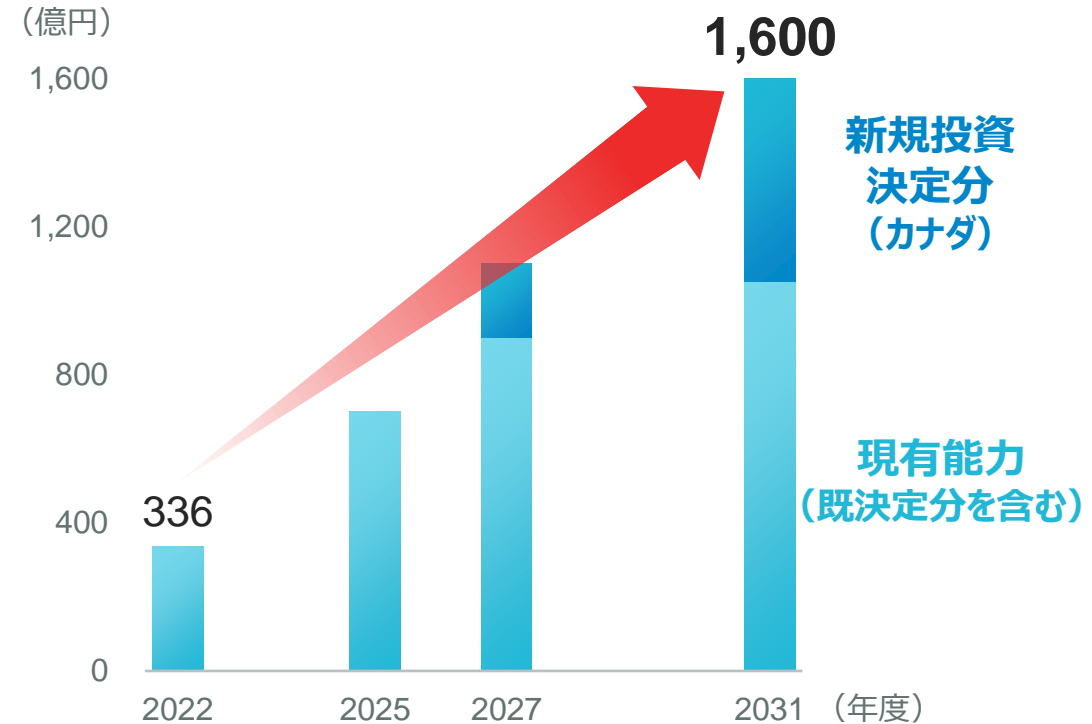
AsahiKASEI

本田技研工業との提携検討



日本政策投資銀行からの出資

### ハイポア事業の売上高見通し



営業利益率

20%以上

## 電子部品と電子材料を併せ持つ強みを活かし、 「マテリアル領域の大きな収益の柱」とすべく事業の拡大成長を加速



### 半導体保護膜／ 層間絶縁膜「パイメル」(先端半導体)

✓ **最先端半導体プロセス向け生産体制の拡充**

富士新工場2024年稼働予定  
(生産能力倍増)




売上高イメージ  
2030年にかけて**倍増**を見込む



2022 2023 2024 2025 2026

**市場CAGR7%以上**  
(22年～28年)




### プリント配線基板／ パッケージ基板用ガラスクロス (多層化／薄型化)

✓ **AIサーバー、スイッチ、ルーター向け  
低誘電ガラスクロス販売拡大(次世代向け拡大)**

**現世代**

- 400GbE スイッチルータ
- AIサーバ

23年度



旭化成 他社

当社シェア  
**54%**

**次世代**

- 800GbE スイッチルータ

23年度

当社シェア  
**93%**

次世代関連市場の  
成長をとらえ、2030年にかけて  
**売上高3倍増**を見込む

**市場CAGR20%以上**  
(22年～28年)

販売量シェア当社調べ

**最先端・次世代向け市場を見据え、2030年までに1,000億円の拡大投資を計画**

ライセンス・データ等の無形資産を活用した収益化事例が着実に増加中。推進組織を設置して、更なる充実を図る

**P-PaaS (Product-based Platform as a Service)** 旭化成の素材・製品の付加価値をベースとして、顧客の価値向上となるプラットフォームを提供

## 具体的な収益創出の例

ライセンス  
供与

- 高純度カーボネート製造技術
- 断熱材ネオマフォーム

NEOMA.FOAM

ネオマフォームの特長

- トップクラスの高断熱性能
- 長期断熱性能
- 耐燃焼性能
- 環境性能

新しい  
ビジネス  
モデル

- イオン交換膜事業の新サービス提供

予兆保全

部品・電極更新

膜販売

メンテナンスサポート

プラント販売・セル更新

R2 管理プラットフォーム

クラウド管理

最適な運転管理

データベース取得

運転状況のモニタリング

- 食塩電解セルレンタルサービス

セル補修時における代替品レンタルサービスの実証を欧州で開始

## 取り組みを更に加速させる仕組み

研究開発本部に設置した「TBCプロジェクト」を通じて促進

**TBC : Technology value Business Creation (テクノロジーバリュー事業開発)**

従来型事業

投資・費用

テーマ探索 → 研究 → 開発 → 製造 → 販売

収益

ベストオーナーシップを追求した事業化

TBC

費用

パテント  
ノウハウ  
データ  
アルゴリズム

共創による  
価値設計

収益

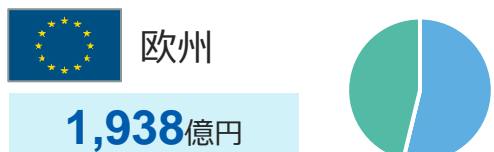
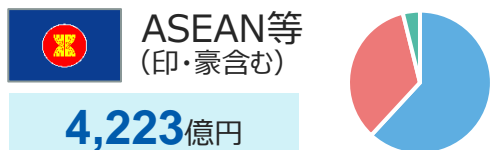
利用権供与

所有権移転

収益

各地域の位置づけを踏まえて事業を展開。米国においては継続的な拡大施策を通じて順調に成長

## 地域別FY23売上高・構成



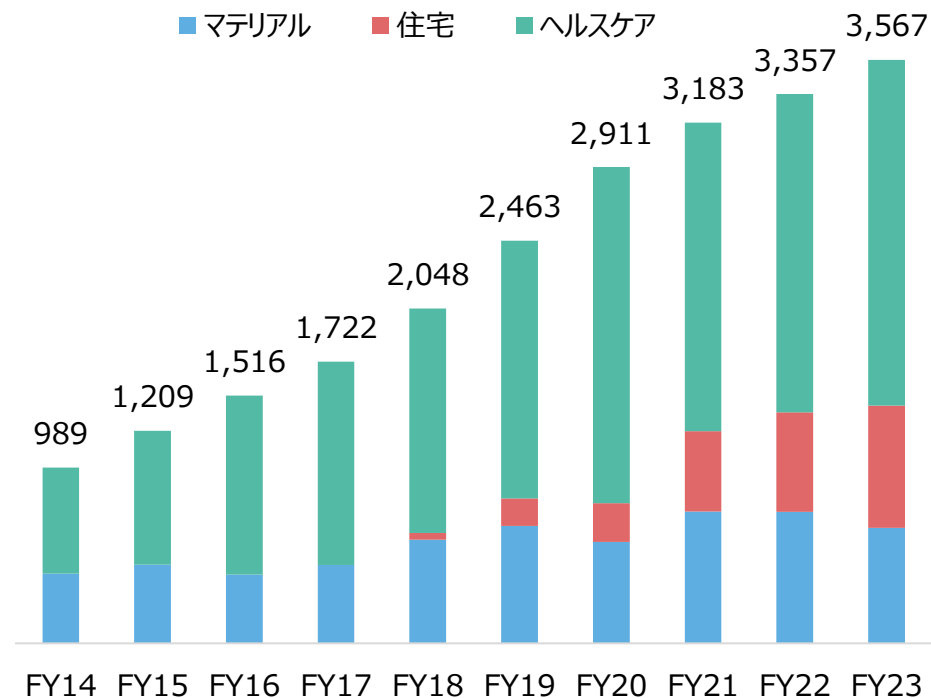
凡例： ■ マテリアル ■ 住宅 ■ ヘルスケア

## 各地域の位置づけ

- ・ サステナブルな社会の実現に資する事業にフォーカス
- ・ コア技術のヘッドクォーター
- ・ ヘルスケア領域の中心であり最大成長市場
- ・ 住宅、セパレータなどにおける成長機会
- ・ 成長市場を取り込んだ事業機会の創出
- ・ 印、豪も含めた各国特徴を踏まえた展開
- ・ 現地先進企業のパートナーとなり、新しい価値を創出
- ・ 環境変化の速さに適合すべく、より現地に密着した事業活動を推進
- ・ 水素などのサステナビリティ関連事業の開拓
- ・ モビリティ分野での現地企業とのパートナーシップを通じた先端技術開発

## 米国における売上高推移 (million USD)

(各年の平均為替レートで算出した概算値、その他は除く)



M&Aでの基盤獲得と  
オーガニックな成長による持続的拡大



## 目次

1. 中期経営計画の進捗概況
2. 構造転換の状況
3. 成長戦略の状況
- 4. 中期的な方向性**



領域別の主要事業の位置づけ（太字の事業はGG10）

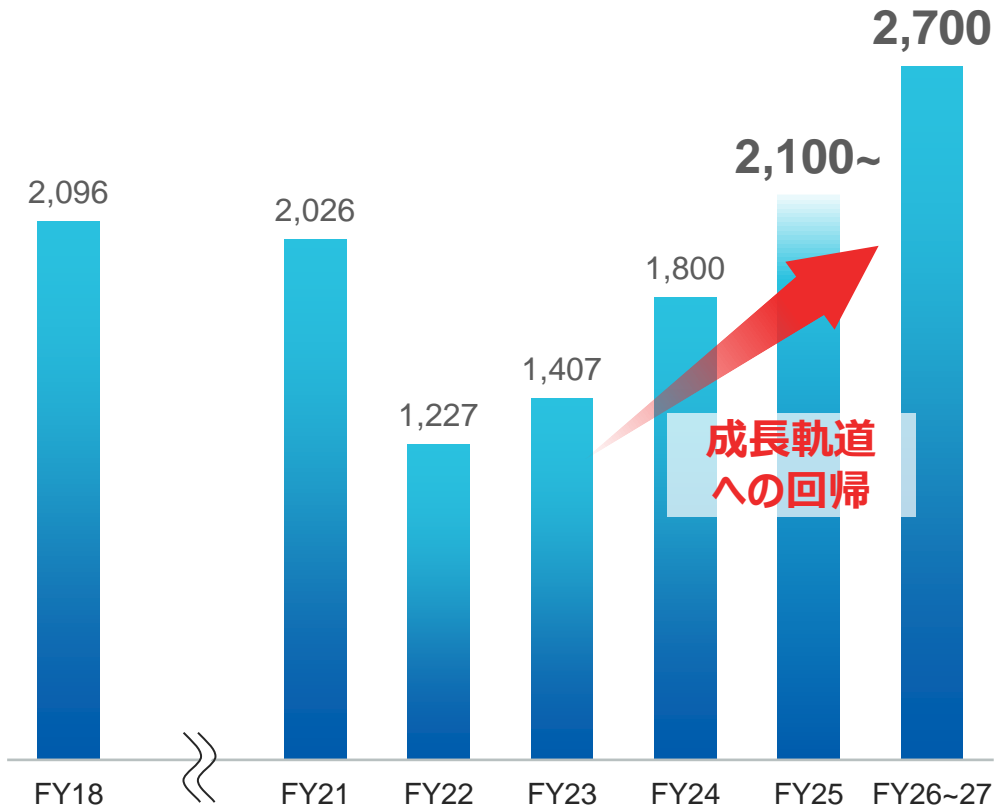
	重点成長	戦略的育成	収益基盤拡大	収益改善・構造転換
ヘルスケア	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ クリティカルケア</li> <li>▶ グローバル スペシャリティファーマ</li> <li>▶ バイオプロセス</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 国内事業 (セパセルなど)</li> </ul>
住宅			<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 北米・豪州住宅</li> <li>▶ 環境配慮型住宅 ・建材</li> <li>▶ リフォーム</li> <li>▶ 不動産</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ ALC事業</li> </ul>
マテリアル	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ デジタル ソリューション</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 蓄エネルギー</li> <li>▶ CO<sub>2</sub>ケミストリー</li> <li>▶ 水素関連</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 自動車内装材</li> <li>▶ 消費財</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 石油化学チェーン 関連</li> <li>▶ 汎用的事業</li> <li>▶ 低成長・低投資 効率事業</li> </ul>

<24年度営業利益予想> 約600億円

本中計は、“優先順位を明確にした成長投資”と“構造転換の加速”で、次の成長に向けたベースを形作る3年間

- ✓ 事業ポートフォリオ変革推進、成長投資からの利益創出で資本効率を改善させ、25年度過去最高益を目指す
- ✓ 中計策定当初に掲げていた営業利益2,700億円はFY26~27での達成を目指す

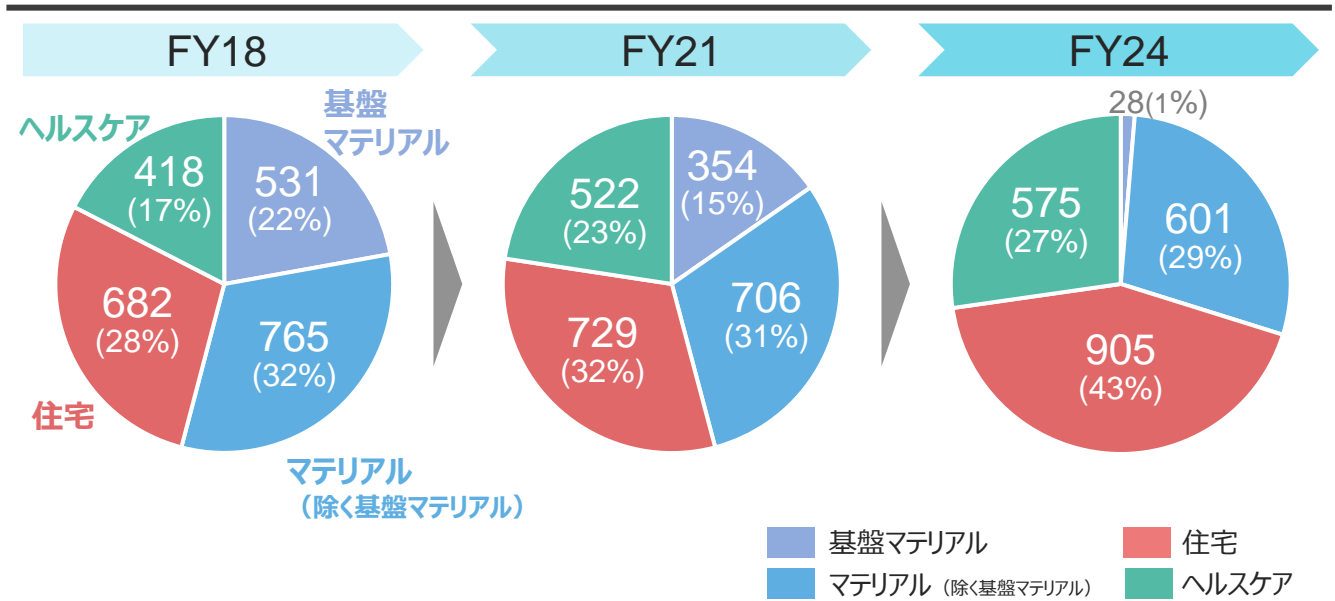
## 営業利益推移（億円）\*1



\*1: FY23までは実績、FY24は2024年5月発表の予想

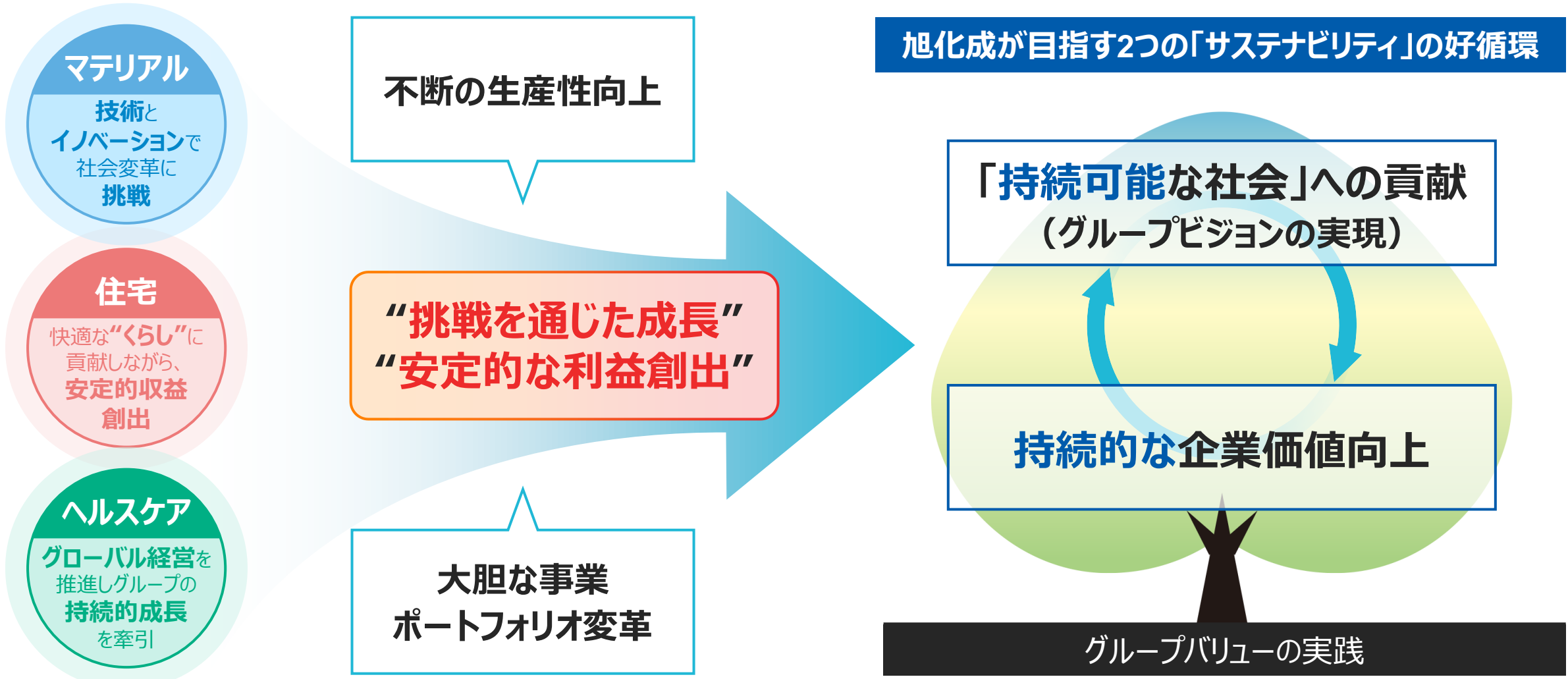
\*2: 事業部門の合計営業利益に占める割合

## 営業利益構成比推移（億円）\*2



## FY25 領域別営業利益イメージ





安定的事業の収益を基に、財務的健全性を維持しながら、  
“事業ポートフォリオ変革”、“3領域の多様な成長機会”へ挑戦し続ける



付属資料





## 財務 KPI

※24年度の括弧内は23年4月公表の計画値

### 利益成長

<営業利益額>

24年度  
予想

**1,800**億円  
(2,000~億円)

30年度  
近傍

**4,000**億円

### 資本効率

<ROE> <ROIC>

24年度  
予想

**5.5%** **4.5%**  
(9%~) (6%~)

30年度  
近傍

**15%~** **10%~**

### 事業PF変革

<営業利益 GG10比率>

24年度  
予想

**約50%**  
(50%~)

30年度  
近傍

**70%~**

### GG10関連 有効特許件数の割合

30年度

**50%超**  
(21年度: 30%超)

### デジタルプロ人財

24年度

**10倍**  
(21年度比)

### 高度専門職

24年度

**360名**  
(21年度: 259名)

### 当社GHG排出量

30年度

**30%以上削減**  
(13年度比)

### 環境貢献製品を通じた GHG削減貢献量

30年度

**2倍以上**  
(20年度比)

## 非財務 KPI

		2022年度 実績	2023年度 実績	2024年度 予想 (24年5月発表)	2024年度 計画 (23年4月発表)	長期展望 (2030年近傍)
		(億円)				
収益性	売上高	27,265	27,849	29,120	30,000	
	営業利益	1,277	1,407	1,800	2,000~	4,000
	売上高営業利益率	4.7%	5.1%	6.2%	6.7%~	
	のれん償却前営業利益	1,654	1,703	2,087		
	EBITDA*1	3,050	3,229	3,560	3,700~	
	売上高EBITDA率	11.2%	11.6%	12.2%	12.3%~	
	親会社株主に帰属する当期純利益	-919	438	1,000	1,400~	3,000
資本効率	EPS (円)	-66.3	31.6	72.1	101~	216
	投下資本利益率 (ROIC) *2	4.0%	5.9%	4.5%	6%~	10%~
財務健全性	自己資本利益率 (ROE)	-5.5%	2.5%	5.5%	9%~	15%~
	D/Eレシオ	0.57	0.51			
	ネットD/Eレシオ	0.41	0.32			
	自己資本比率	48.1%	49.5%			
	為替レート (円/\$)	135.5	144.6	145	130	

\*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

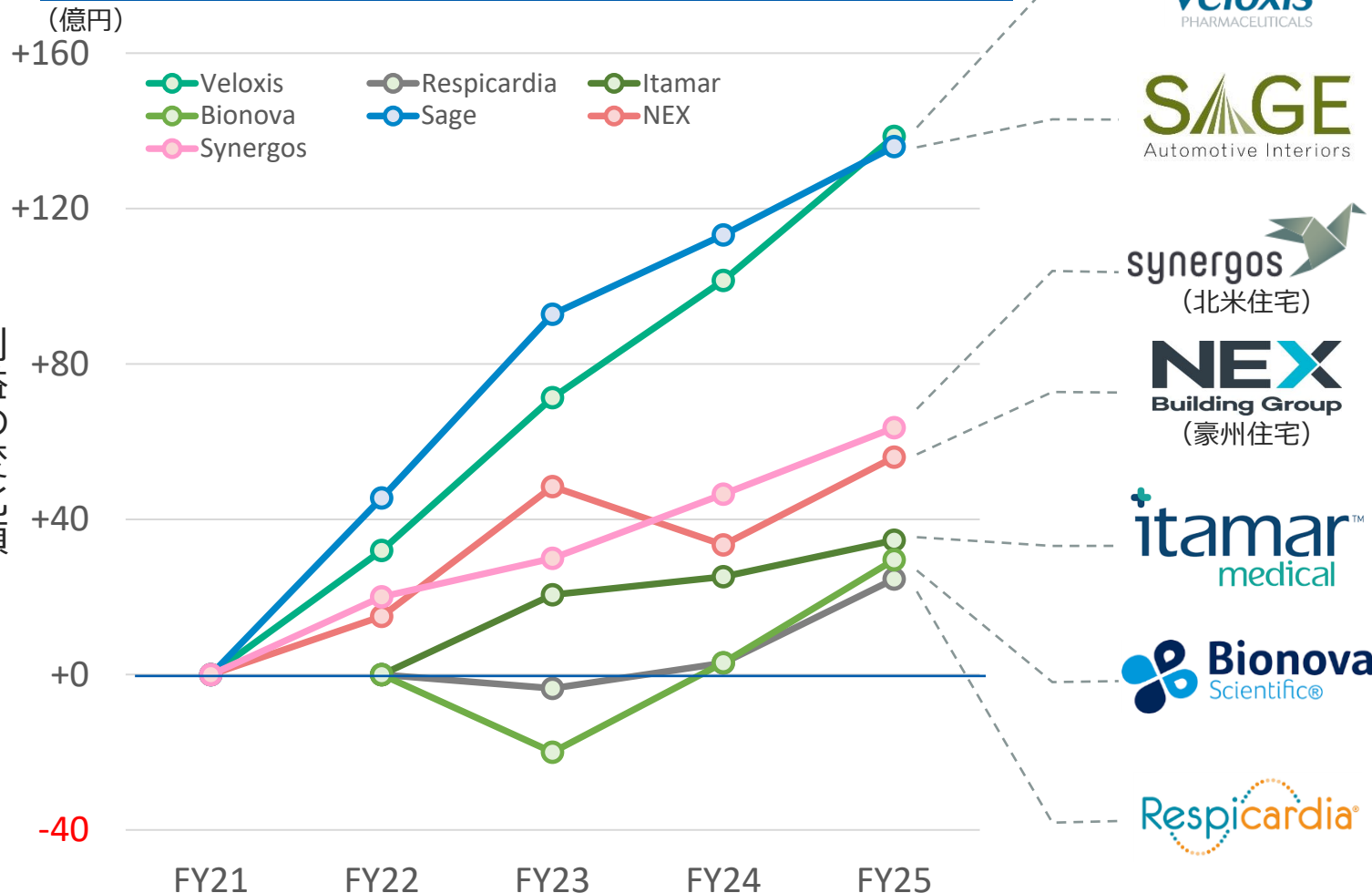
		(億円)	2022年度実績*2	2023年度実績	2024年度予想 (2024年5月公表)	2024年度計画 (2023年4月公表)
ヘルスケア	売上高 (a)		4,969	5,538	5,780	5,900
	営業利益 (b)		419	485	575	600
	営業利益率 (b/a)		8.4%	8.8%	9.9%	10.2%
	EBITDA (c)		1,064	1,187	1,266	1,260
	EBITDA率 (c/a)		21.4%	21.4%	21.9%	21.4%
	ROIC		4.2%	4.5%	5.3%	6.0%
住宅	売上高 (a)		8,990	9,544	10,040	10,000
	営業利益 (b)		754	830	905	950
	営業利益率 (b/a)		8.4%	8.7%	9.0%	9.5%
	EBITDA (c)		934	1,043	1,117	1,150
	EBITDA率 (c/a)		10.4%	10.9%	11.1%	11.5%
	FCF率		1.3%	7.1%	2.7%	4.0%
	ROIC		27.1%	27.1%	26.4%	24.0%
マテリアル	売上高 (a)		13,166	12,617	13,120	15,300
	営業利益 (b)		410	426	629	1,100
	営業利益率 (b/a)		3.1%	3.4%	4.8%	7.2%
	EBITDA (c)		1,285	1,199	1,342	1,870
	EBITDA率 (c/a)		9.8%	9.5%	10.2%	12.2%
	ROIC		2.4%	2.6%	3.6%	6.0%

\*1 ハイライトされている指標が各セグメントのManagement KPI。本表の計数は各セグメントごとの実績、見直しおよび計画であり、合算した数値は全社の値とは一致しない

\*2 2022年10月31日付で買収を完了した米国Focus社の取得原価の配分が2023年度第1四半期に完了したことに伴い、2022年度の業績を遡って修正している

SageやVeloxisはコロナ後は順調に成長、海外住宅も想定していた利益拡大を実現。一方RespicardiaやBionovaは事業がアーリーステージにあり、市場立ち上がり遅れの影響を受けている。

## 主要M&A案件の本中計期間の利益成長\*



**Veloxis**  
PHARMACEUTICALS

コロナによる影響を受けたが、当初計画の1~2年遅れで着実に利益が拡大

**SAGE**  
Automotive Interiors

自動車市場の成長鈍化の影響で低迷していたが、需要回復にあわせて順調に成長

**synergos**  
(北米住宅)

旭化成ホームズの高品質化、工業化ノウハウの展開や北米での工業化建築の推進施策等で順調に成長

**NEX**  
Building Group  
(豪州住宅)

受注環境悪化や建築資材高騰等の影響を受けたが、値上げや工事プロセス合理化、効率化ノウハウ展開で利益確保

**itamar**  
medical

当初見込みよりは1~1年半の遅れているが、売上は拡大基調を継続。睡眠時無呼吸症在宅診断領域における市場リーダーとして、グローバルで更なる成長を目指す

**Bionova**  
Scientific®

資金調達環境の変化を受けた医薬スタートアップからの受注が低迷。事業環境は回復しつつあり、今後の需要拡大に向けた能力増強を推進

**Respicardia**

コロナ禍の営業活動制限に加え、新規医療デバイスであるが故、販売が緩やかに拡大。実績を積み重ねることで中長期の市場拡大を図る

\*FY21からの営業利益+PPA償却費の変化。Bionova、Itamar、RespicardiaはFY22からの増分。FY23までは実績

一定額を超える投資案件については、案件ごとにハードルレートを設定した上で意思決定を実施

## ベース定量評価

投資を行う事業の「ボラティリティ」と「投資効率」に関する定量指標を用いてベース値を決定

エリア別WACCに対する上乗せ幅

2 投資効率 をベースとした評価	Low	+4%	+6%	+6%
	Mid	+2%	+4%	+6%
	High	+2%	+2%	+4%
		Low	Mid	High

1 ボラティリティ 営業利益の予実乖離をベースとした評価

## 追加考慮要素

案件の個別要素で加減算

項目の例

### 過去の投資実績

同事業の過去投資の採算性実績で引き上げを検討

### 事業ポートフォリオ上の位置づけ

「収益改善・構造転換」事業は一律に引き上げ

### サステナビリティ

インターナルカーボンプライシングを適用した際のIRR影響度を踏まえて引き上げ検討

当該案件の  
ハードルレート



コロナ影響による遅れを取り戻す形でEBITDAは持続的に成長。引き続き中期的成長のための積極的な投資を推進

## 次の成長の為に**挑戦的な投資**（予定含む）

### クリティカルケア

- 心疾患領域での事業基盤・知見を活用した睡眠時無呼吸症事業の立上げ

### グローバル スペシャルティ ファーマ

- Veloxis加入後の米国事業の順調な拡大、パイプラインの強化（VEL-101など）、対象疾患領域の拡大

### バイオプロセス

- バイオ医薬品CDMOへの参入（Bionova社買収）と能力増強投資

## 構造転換／既存事業強化での**キャッシュ創出**（予定含む）

### 構造転換

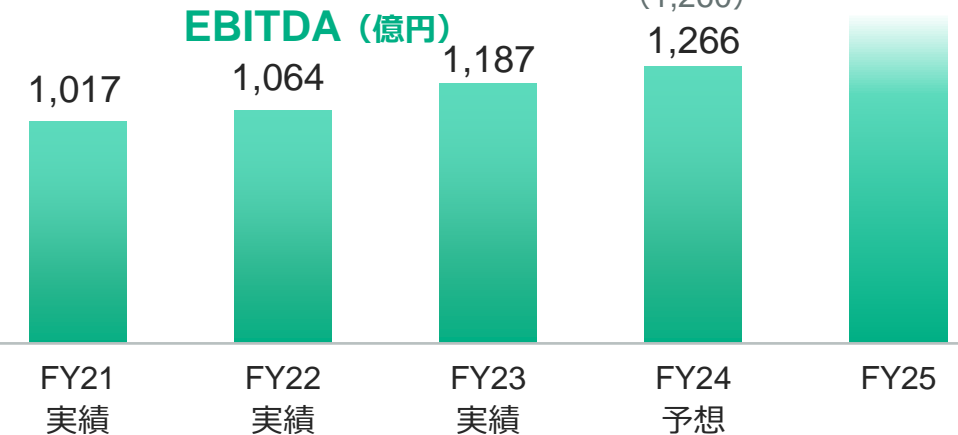
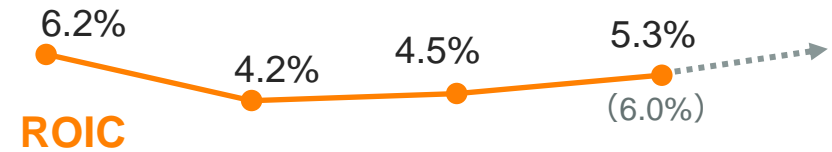
- セパセル事業の構造改革（その他事業についても事業ポートフォリオ評価を継続実施）

### 既存事業 強化

- Envarsus XR、テリボンAI、ケブザラの売上成長
- 知財戦略による医薬品の価値向上（テリボン）
- ライセンス導入による新規薬剤ラインナップ強化（エムパバリ、ドプテレット）
- バイオプロセス事業の基盤強化（中国バイオプロセステクニカルセンター開設など）

## Management KPI

※FY24の括弧内は23年4月提示の目標値



ROICを意識しながらEBITDAの成長を追求

キャッシュ創出力を更に高めるべく、既存事業強化に加えて、投資効率を意識した海外拡大/新規事業創出を推進

## 次の成長の為に挑戦的な投資（予定含む）

### 北米・豪州住宅

- 継続的なM&Aによる事業基盤獲得と旭化成ホームズのノウハウなどを活用した更なる拡大

### その他

- CVC活動を通じた新たな価値創出
- 社内ベンチャーによる新しい事業機会の探索  
(22年設立の株式会社コネプラにて、入居者コミュニティプラットフォームの提供を拡大中)

## 構造転換／既存事業強化でのキャッシュ創出（予定含む）

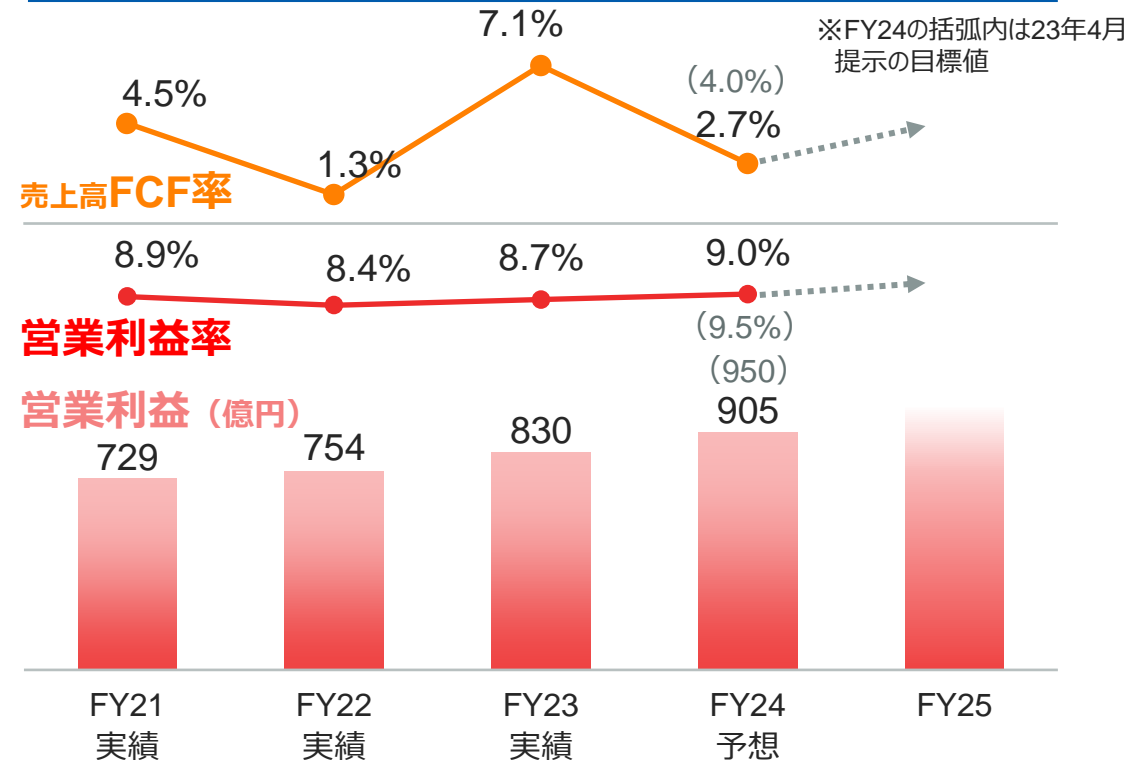
### 構造転換

- ALC岩国工場の閉鎖
- 請負事業の高付加価値シフトによる収益強化
- 断熱材ネオマフォームのライセンス展開

### 既存事業強化

- レジリエンスの更なる強化  
(ジャパン・レジリエンス・アワード(強靱化大賞) 5年連続受賞・グランプリ2回)
- 事業活動全般におけるGHG削減の推進  
(RE100達成予定、SBT認定の取得、TCFDへの賛同等)

## Management KPI



<参考> ROIC FY24予想：26.4%（23年4月提示の目標値：24.0%）

**FCFはM&A等の投資を実施した際もプラスを確保し、事業のキャッシュ創出力を維持**

業績低迷を鑑みて構造改革を加速。将来成長に向けた投資は他社資本活用など資本効率を強く意識して推進

## 次の成長の為に**挑戦的な投資**（予定含む）

蓄エネルギー  
(セパレータ)

- ・ 車載LIB用セパレータの北米における**一貫工場**、米日韓での**塗工設備増強**

デジタル  
ソリューション

- ・ 半導体保護膜/層間絶縁膜**パイメルの工場新設**

水素関連

- ・ **大規模アルカリ水電解水素製造システム**の開発

CO<sub>2</sub>ケミストリー

- ・ **バイオ化学品製造技術**の展開

## 構造転換／既存事業強化での**キャッシュ創出**（予定含む）

構造転換

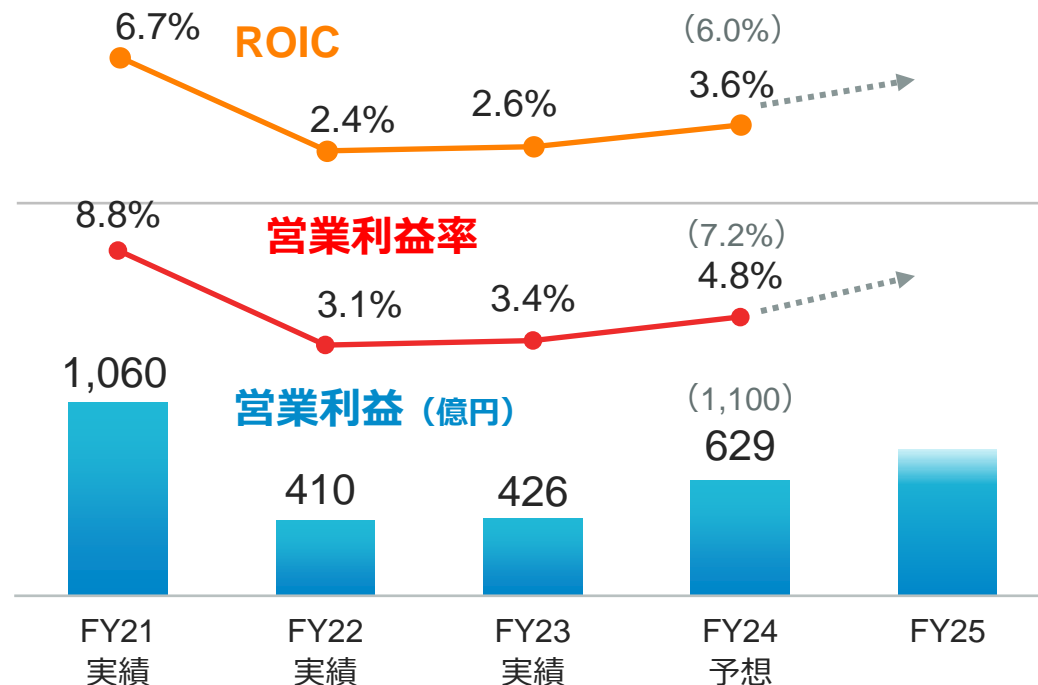
- ・ **スパンボンド不織布事業**の共同事業会社設立
- ・ **旭化成ボックスやペリクル事業**の譲渡
- ・ 石油化学チェーン関連事業で**短期実行可能案件の推進**

既存事業  
強化

- ・ 車載向け**高性能コアレス電流センサー**の展開
- ・ AIサーバー、スイッチ、ルーター向け**低誘電ガラスクロス**拡大

## Management KPI

※FY24の括弧内は23年4月提示の目標値



構造改革の加速に加え、顧客との戦略的取り組みや製品構成の高付加価値化などによる改善を進める

## 製剤の安全性と生産性の向上に貢献する 製薬企業にとってのプレミアムパートナーへ進化

- 多様な製品・サービス展開により 製薬市場のニーズと事業機会を多面的に捉えて成長を実現

近況

- コロナ関連特需の一服や顧客在庫調整により、ウイルス除去フィルター「プラノバ」販売が一時的に停滞
- 中長期では、製剤市場の成長に合わせたプラノバ需要増加の見通しに変化なし
- 市場リーダーポジション強化のための製造設備増強と生産効率化、製品開発を継続

今後の施策

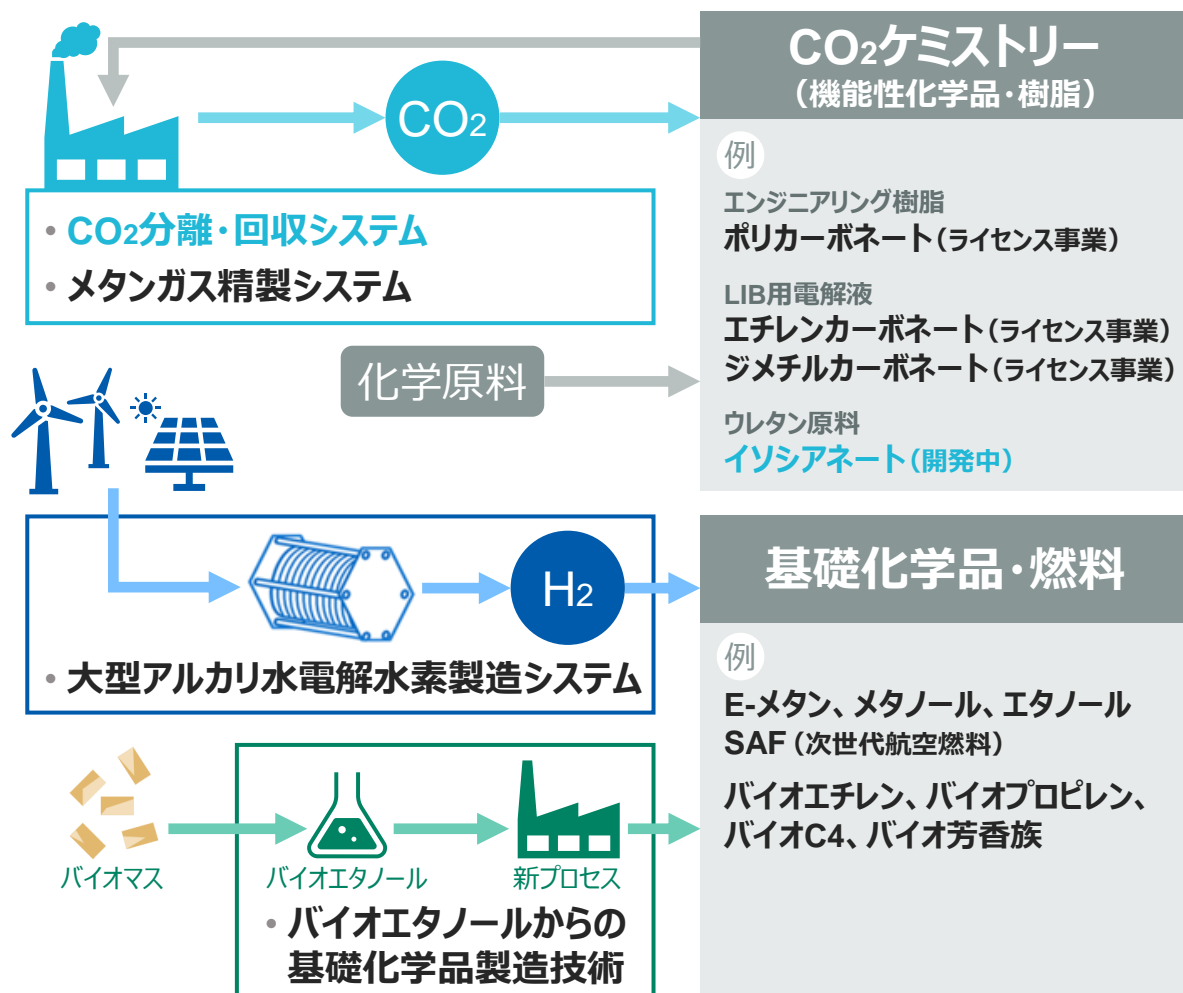
近況

- 創薬ベンチャーの資金調達環境の急激な変化により、抗体医薬品向け受注件数が一時的に停滞
- 環境回復、次期成長局面に備えた拡大投資を実施
  - ・ 23年2月 抗体医薬品のプロセス開発・GMP製造能力増強を決定
  - ・ 遺伝子治療・細胞治療領域への参入に向けた投資も検討中

今後の施策



国やパートナー企業と連携を強化しながら、旭化成の素材・製品の付加価値をベースとしたプラットフォームを提供するコンセプトでの事業化を推進



## GI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

### 事業規模

約**750**億円

### 事業期間

**21~30**年度

### Phase2 概要

- マレーシアにて60MW級アルカリ水電解システムからの水素をケミカルプラントへ供給  
旭化成、日揮HD社、Gentari社で2027年~2030年に実証運転



AsahiKASEI

## 製造実証・商業化

バイオ基礎化学品製造を商用規模で実証

### 生産規模

**4~5**万トン/年

### 運転開始

**27**年度目標

- ナフサクラッカー精製系への接続、統合  
設備投資を最小化、バイオマスバランスアプローチの適用



グリーン化に貢献できる石化再編のキーテクノロジー



DX専任組織を起点とするデジタルプロ人財の全社配置を加速し、全従業員がデジタル技術活用のマインドセットで働く「デジタルノーマル期」へ移行。事業での業務革新・ビジネスモデル創出を通して収益貢献をより高めていく

## デジタルノーマル実現に向けたアプローチ

全員参加

現場主導

共創

目的

製品、サービス、ビジネスモデル、業務、組織、プロセス、組織風土の継続的な変革

DX

手段

データとデジタル技術を使いこなす



デジタル共創本部  
約200名



旭化成グループ



デジタルプロ人財  
2,500名



各事業で業務革新・  
ビジネスモデル創出

収益・  
企業価値向上

KPI 2024年度目標：  
DX-Challenge 10-10-100

デジタルプロ人財 10倍\*1

2024年度目標 2,500名 (3年累計)  
2023年度実績 1,728名 (2年累計)

デジタルデータ活用量 10倍\*2

2024年度目標 10倍  
2023年度実績 11倍

重点テーマ増益貢献 100億円

2024年度目標 100億円 (3年累計)  
2023年度実績 70億円 (2年累計)

カーボンニュートラル（CN）・サーキュラーエコノミー（CE）へ向かう世界において、「収益機会の獲得」「社会的責任の遂行」の両面で、様々な産業の“脱炭素化のパートナー”として選ばれる企業を目指す

## CN・CE実現への貢献による収益機会の獲得

### 環境貢献製品の展開

- 売上高比率は32%\*に到達
  - 2023年度に合計23製品を認定・展開  
(例) LIB用セパレータ、UVC-LED
- \*2022年度、ヘルスケア領域を除く全社売上高における比率

### CNに特化した「Care for Earth」投資枠

- 5年で1億ドルの投資枠を設定
- ✓ 第一号案件として、非石油由来レザー開発をする米国スタートアップNFWへ出資



非石油由来レザー「MIRUM®」

### 新規事業・技術開発

- 水素関連
- CO<sub>2</sub>ケミストリー
- CE技術開発

## 社会的責任の遂行（GHG排出量の削減）

### エネルギーの低炭素化

- 火力発電燃料の低炭素化
- 水力発電所の更新・最大活用
- 再エネへの新規投資や購入電力の再エネへの切り替え、等

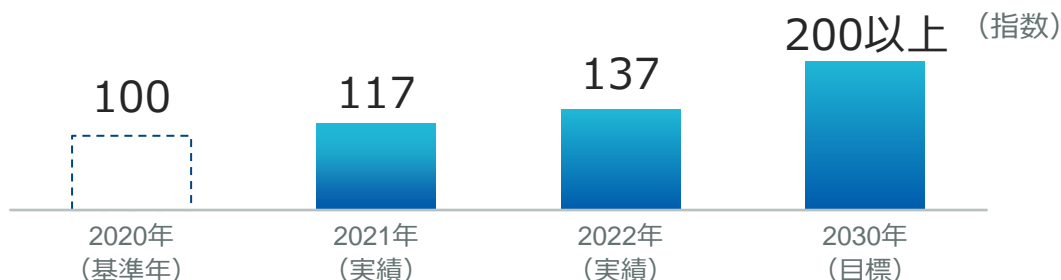
### 低炭素に向けた仕組み

- インターナルカーボンプライシングを織り込んだ設備投資の採算性評価（15,000円/t-CO<sub>2</sub>）
- カーボンフットプリント算定/システム化の推進

### 製品・事業ポートフォリオ転換

- CNに必要な投資、コスト負担（含む炭素税）を踏まえた収益性や、CN観点での顧客への提供価値などで評価

## 環境貢献製品のGHG削減貢献量



## 当社のGHG排出量削減



※2030年国内GHG排出量削減目標は46%

“人は財産、すべては「人」から”

多様な“個”の終身成長 + 共創力で未来を切り拓く

挑戦・成長を促す  
**終身成長**

自律的キャリア形成と  
成長の実現



個とチームの力を引き出す  
マネジメント力向上

多様性を促す  
**共創力**

多様性を“広げる”  
多様な専門性、個性、働き方



多様性を“つなげる”  
知の結合・融合

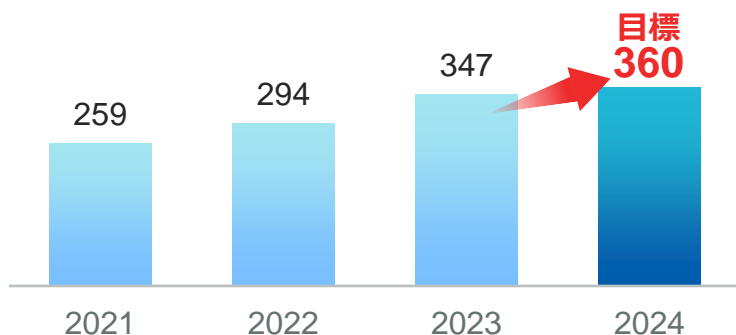
従業員のWell-beingと  
働きがい向上



旭化成グループの競争力向上

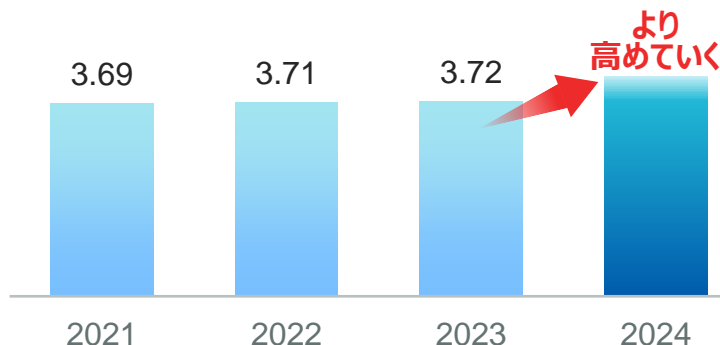
## 高度専門職の育成・獲得

高度専門職人数



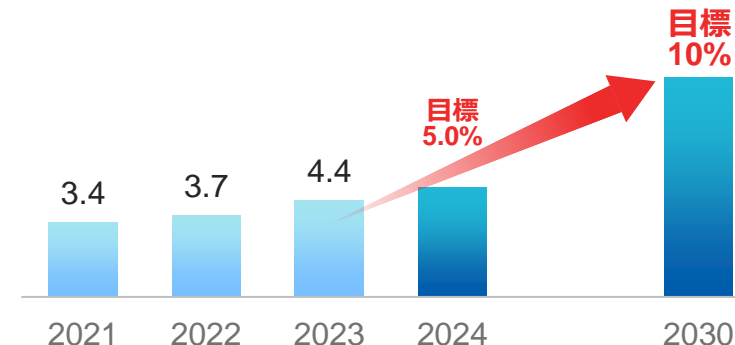
## 従業員エンゲージメント強化

エンゲージメント調査「KSA」  
成長行動指標の推移



## DE&Iの推進

ラインポスト+  
高度専門職における女性比率



主なKPI

各種施策を通じて人財の価値を最大限に引き出し、企業価値向上につなげる

## 挑戦・学び・成長のサポート

- 自律的な学習プラットフォーム「CLAP」
  - 社内外の1万以上のe-learningを無料提供
  - 職種に合わせたカスタマイズ、社員同士のコミュニティ構築を通じた学び合いが可能



- 2023年度 DE&I推進委員会を設置
  - 「経営トップのコミットメント」
  - 「各部門の主体的な取り組み」の両輪を力強く回す
- DE&Iを推進する様々な取り組み
  - 管理職向けアンコンシャスバイアス研修
  - 女性管理職向けの各種プログラムの導入
  - 男性育休取得推進、など

## DE&I施策の推進

## 自律的キャリア構築のサポート

- タレントマネジメントシステム「CaMP」
  - 保有スキル・専門性等、人財の可視化
  - サクセッションプランや異動検討に活用



### • 公募人事制度

- 2003年導入以来、20年間の運用実績
- 累積で約1,700の社内求人数、約500人が異動

終身成長

共創力



### • 「宮崎県デジタル人材育成コンソーシアム」の設立（2023年5月）

- 旭化成、宮崎大学等5組織で産学官連携
- 当社創業の地であり主要な製造拠点を置く宮崎県内のDXを牽引する人財育成を推進
- 当社DX専任組織\*の内幸彦シニアフェローが宮崎大学特任教授に着任

## 次世代人財の育成

## これまでの注カポイント

各組織における自律的なリスク管理



マネジメント体制と  
関係者の役割の明確化

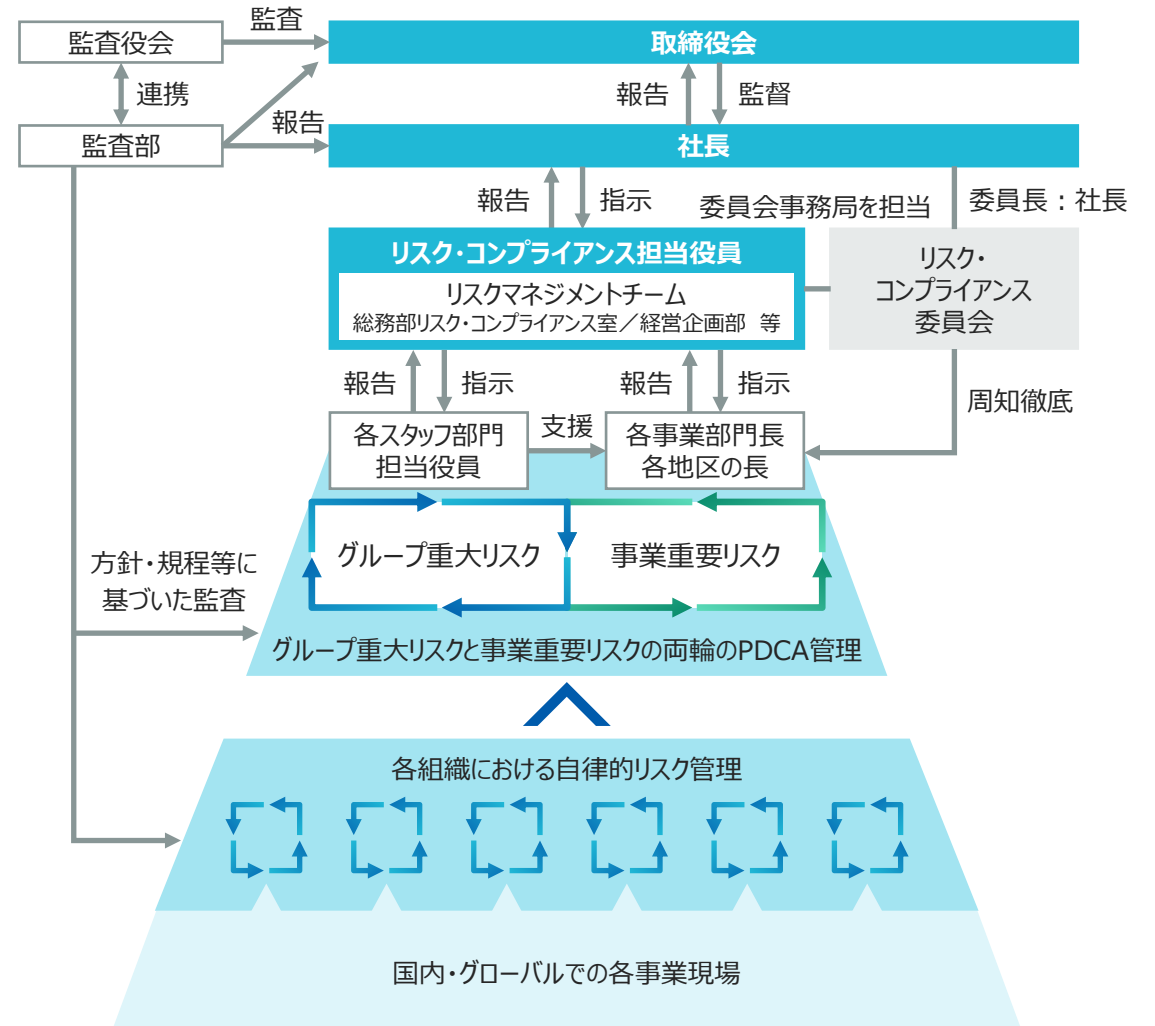
リスクマネジメントの  
PDCAサイクルの強化

## 更なる強化の方向性

事業特性に対応した  
リスクマネジメントの実施

スタッフ部門と  
事業部門の  
組織間連携を推進

## リスクマネジメント体制と各担当の役割





第三者機関による評価で取締役会の実効性が確保されていることを確認。更なる向上に向けた施策に引き続き取り組む

取締役会の実効性向上のPDCA

PLAN / DO (これまでの取り組み)

- 取締役会の構成・役員報酬の見直し
- 取締役会の運営の充実
- その他の連携や情報共有の取り組み

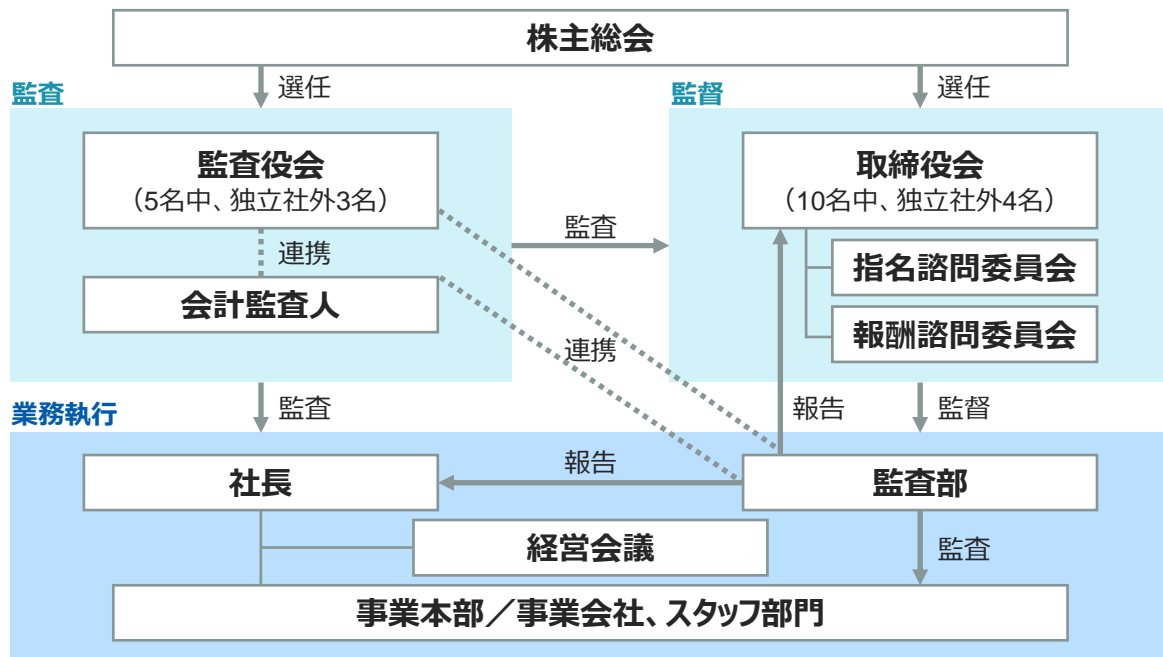
CHECK (第三者機関による評価)

- 「**実効性は十分に確保**」との評価
  - 取締役会の構成
  - 取締役・監査役・取締役会の役割・機能
  - 社外取締役及び監査役の貢献 等

ACTION (今後の取り組み)

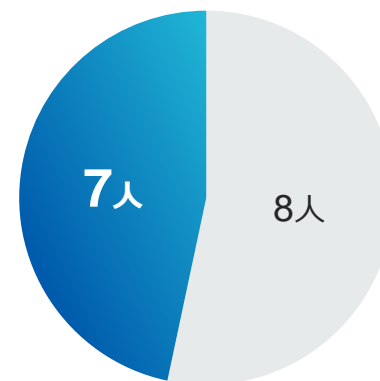
- **中長期視点の議論**の一層充実
  - 事業ポートフォリオ変革、経営資源配分、等
- 取締役会構成等の継続的検討、等

当社のガバナンス体制



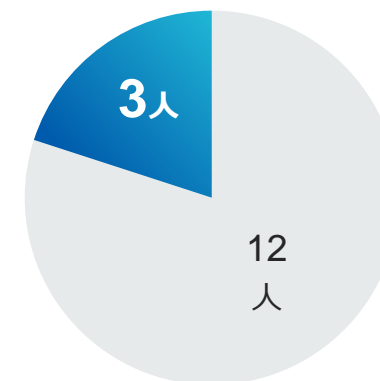
取締役会メンバーの構成

独立役員の割合



(注) 15名中7名が独立役員  
(取締役10名中4名が独立役員)

女性の割合



(注) 15名中3名が女性  
(取締役10名中2名が女性)

# AsahiKASEI

## *Creating for Tomorrow*

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。

#### 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。