

AsahiKASEI



Trailblaze Together

中期経営計画2027

2025年4月10日
旭化成株式会社



目次

1. 前中期経営計画の振り返り

2. 旭化成が目指す姿

3. 中期経営計画 2027 ~ Trailblaze Together ~

3-1 基本方針・目標

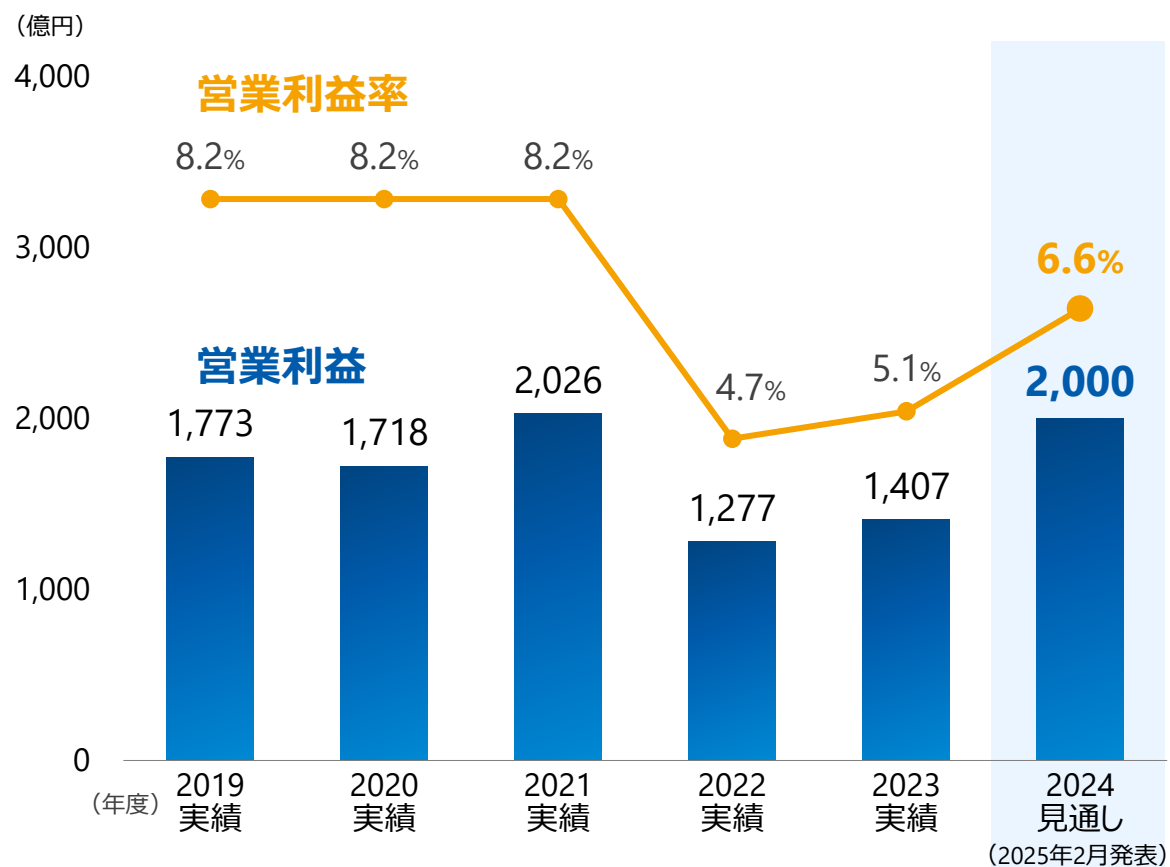
3-2 領域別事業戦略

3-3 経営基盤強化

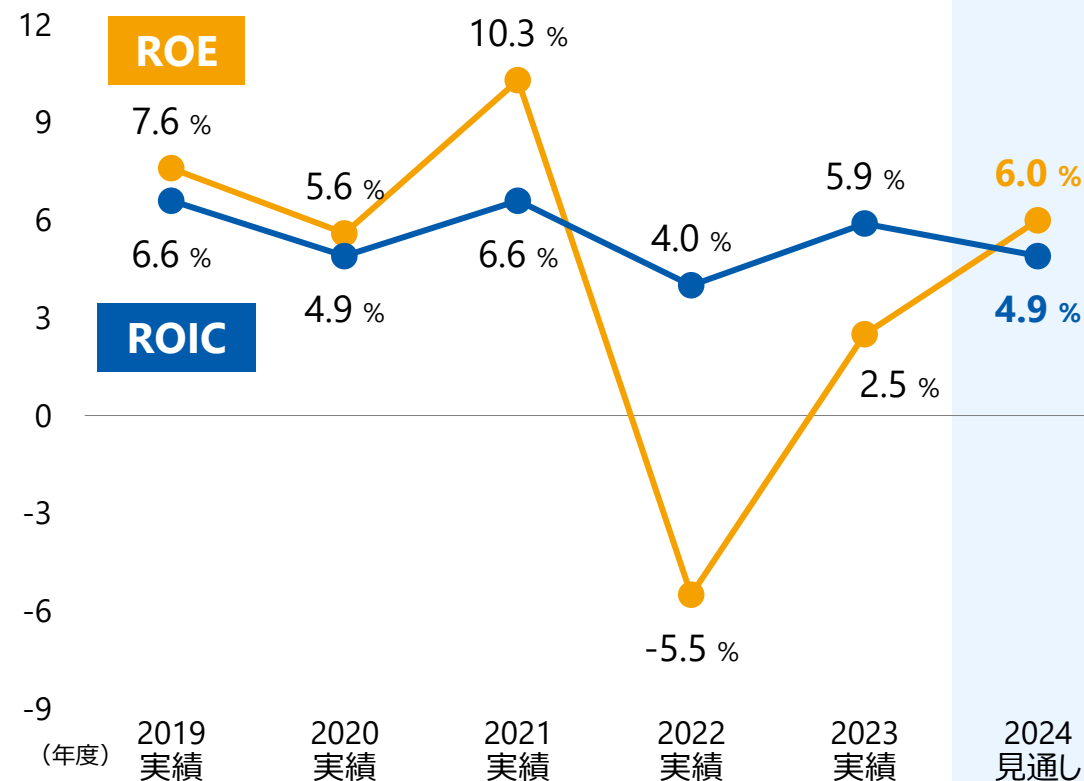
経営指標（営業利益関連・ROIC・ROE）

マテリアル領域の主要事業の収益低迷や減損などの影響を受けたが、2024年度に利益は大きく回復

営業利益／営業利益率の推移



ROIC／ROEの推移*



* ROICは（営業利益-法人税等）÷ 期中平均投下資本で算出

経営指標

営業利益が低迷したことにより、当期純利益についても計画未達。一方、財務健全性は概ね高い水準を維持

		(億円)	2022年度 実績	2023年度 実績	2024年度 見通し (2025年2月発表)	2024年度 当初計画 (2022年4月発表)
	売上高		27,265	27,849	30,440	27,000
収益性	営業利益		1,277	1,407	2,000	2,700
	売上高営業利益率		4.7%	5.1%	6.6%	10.0%
	のれん償却前営業利益		1,650	1,703	2,340	
	EBITDA*		3,050	3,229	3,860	4,700
	売上高EBITDA率		11.2%	11.6%	12.7%	17.4%
	親会社株主に帰属する当期純利益		-919	438	1,100	2,000
	EPS (円)		-66.3	31.6	79.5	144
資本効率	ROIC		4.0%	5.9%	4.9%	8%~
	ROE		-5.5%	2.5%	6.0%	11%~
財務健全性	D/Eレシオ		0.57	0.51	0.64	
	有利子負債/EBITDA		3.1	2.8	3.1	
	自己資本比率		48.1%	49.5%	45.4%	
	為替レート (円/\$)		136	145	153	110

* EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 (有形、無形、のれん)

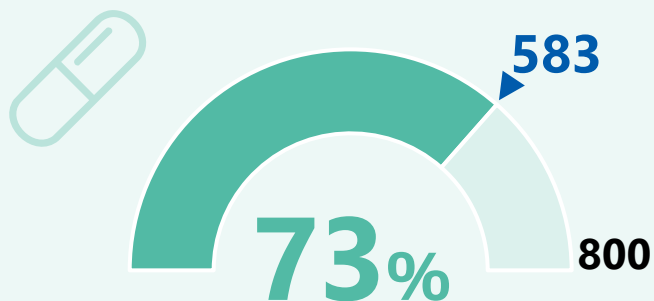
領域別業績

住宅領域が概ね目標達成を見込むのに対し、ヘルスケア領域とマテリアル領域は未達となる見通し

2024年度営業利益 達成度見込み

(億円) 青字：2025年2月発表の見通し / 黒字：中計目標（2022年4月発表）

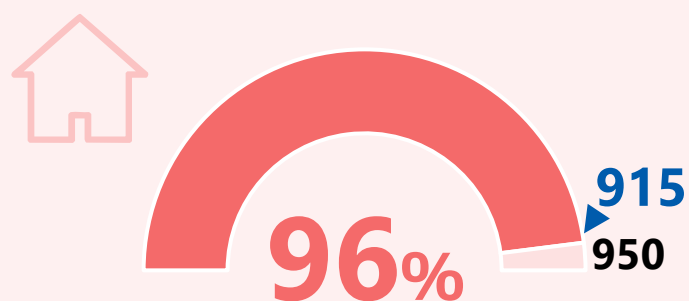
ヘルスケア領域



成長軌道に回帰しているが、当初目標は未達

- クリティカルケアは成長軌道に回帰しているものの、当初目標は未達
- 医薬はVeloxisが着実に成長した一方、Calliditas買収に伴う費用増加などが影響
- 需要回復遅れでCDMO事業低迷

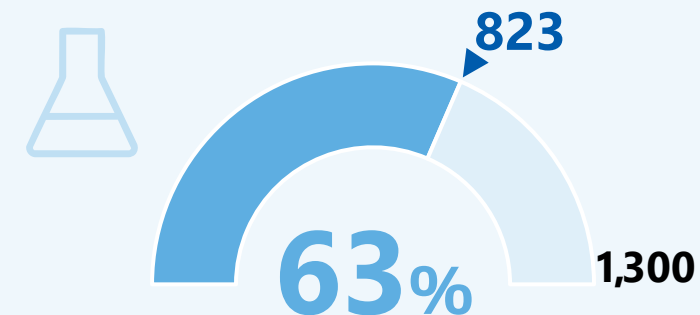
住宅領域



国内事業強化・海外への積極投資で最高益を更新

- 国内は物件の大型化、高付加価値シフトによる利益率向上
- 海外は継続的なM&Aによる事業基盤の獲得を通じて拡大

マテリアル領域



セパレータ、AN（アクリロニトリル）が利益低迷、戦略を大きく見直し

- セパレータは車載市場減速により利益低迷
- ANが市場環境の不可逆的変化を受けて大幅減益、構造転換を加速
- 電子材料、およびイオン交換膜法食塩電解事業等が着実に利益成長

1. 前中期経営計画の振り返り

＜参考＞ 領域別指標の推移*1

		(億円)	2022年度 実績*2	2023年度 実績	2024年度 見通し (25年2月発表)	2024年度 当初計画 (22年4月発表)
ヘルスケア	売上高 (a)		4,969	5,538	6,200	5,300
	営業利益 (b)		419	485	583	800
	営業利益率 (b/a)		8.4%	8.8%	9.4%	15.1%
	EBITDA (c)		1,064	1,187	1,380	1,400
	EBITDA率 (c/a)		21.4%	21.4%	22.3%	26.4%
	ROIC*3		4.2%	4.5%	4.8%	8.8%
住宅	売上高 (a)		8,990	9,544	10,430	9,300
	営業利益 (b)		754	830	915	950
	営業利益率 (b/a)		8.4%	8.7%	8.8%	10.2%
	EBITDA (c)		934	1,043	1,125	1,120
	EBITDA率 (c/a)		10.4%	10.9%	10.8%	12.0%
	FCF率		1.3%	7.1%	-2.6%	5.6%
ROIC*3		27.1%	27.1%	24.7%	32.7%	
マテリアル	売上高 (a)		13,166	12,617	13,650	12,300
	営業利益 (b)		410	426	823	1,300
	営業利益率 (b/a)		3.1%	3.4%	6.0%	10.6%
	EBITDA (c)		1,285	1,199	1,537	2,370
	EBITDA率 (c/a)		9.8%	9.5%	11.3%	19.3%
	ROIC*3		2.4%	2.6%	4.8%	8.0%

*1: 本表の計数は各セグメントごとの実績、見通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

*3: 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

事業ポートフォリオ変革の取り組み

「成長投資」と「構造転換」の両輪による事業ポートフォリオ変革は、ほぼ想定通りに進捗

成長投資（GG10の主な投資案件）

成長牽引事業（GG10）
FY22~24累計投資額*1 **約7,000億円**

ヘルスケア

グローバルスペシャリティファーマ

- スウェーデン製薬企業Calliditas買収

バイオプロセス

- バイオ医薬品CDMOの米国Bionova買収
および事業基盤拡大

住宅

北米・豪州住宅

- 米国における建設サプライヤーFocus（ネバダ州）
およびODC（フロリダ州）買収

マテリアル

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生産能力増強

蓄エネルギー（セパレータ）

- 車載LIB用セパレータの拡大
（北米一貫工場、米国・日本での塗工設備増強）

構造転換

A 中計期間（FY22~24）での 効果創出を狙った構造転換

検討対象売上高（FY21実績）

1,000億円以上

決定済

**800億円
以上**

マテリアル

- スパンボンド共同事業会社設立
- ベリクルの事業譲渡
- 旭化成パックスの事業譲渡

住宅

- ALC岩国工場閉鎖

ヘルスケア

- セパセルの構造転換
- 血液浄化事業譲渡
- 診断薬事業譲渡（25年7月予定）

B 中期視点での石油化学チェーン 関連事業の構造転換

検討対象売上高（FY21実績）

約6,000億円*2

国内エチレン製造設備関係

- 三菱ケミカル(株)、三井化学(株)との3社連携にて推進
- 共同事業体の設立を前提に、西日本における製造設備のグリーン化ならびに将来の能力削減も含めた生産体制最適化を検討

上記以外の事業

- ベストオーナー視点での検討を加速
- PTTACにおけるアクリロニトリル事業等の撤退方針を決定

*1: 維持投資等も含む意思決定の総額

*2: Aの中計期間（2022~2024年度）の検討対象と一部重複

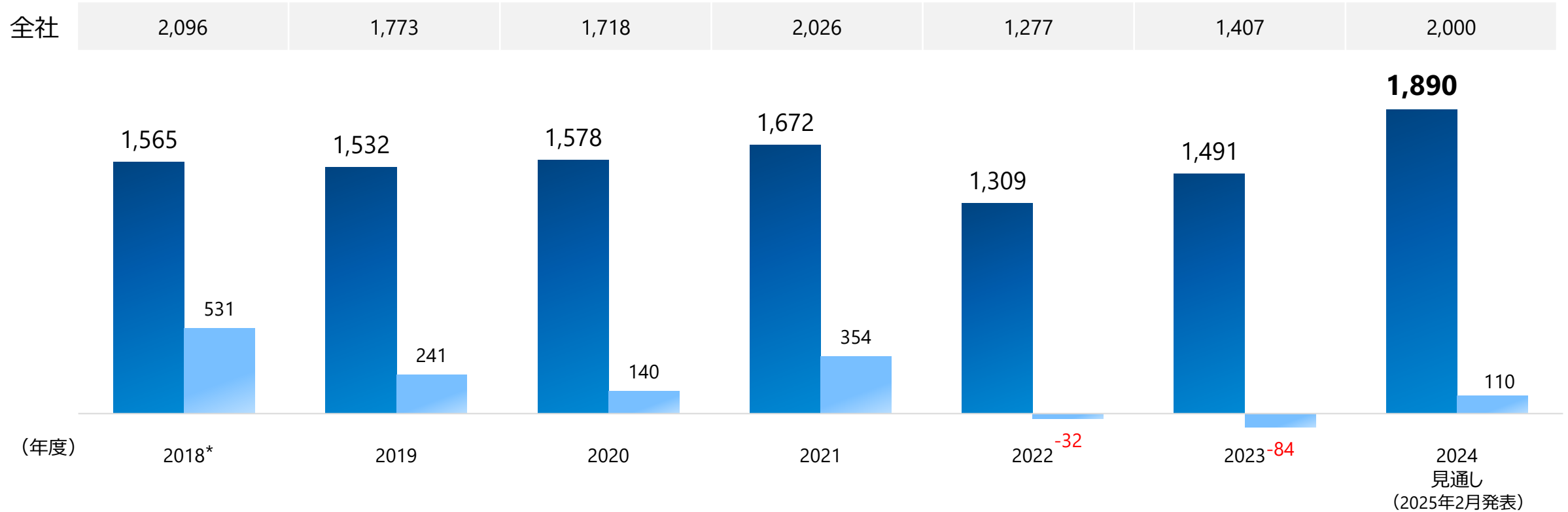
1. 前中期経営計画の振り返り

<参考> 営業利益推移

市況変動の影響を受けやすい汎用的化学品（旧基盤マテリアル事業）に依存しない利益構造への転換が進捗し、**汎用的化学品を除く全社の営業利益が2024年度に過去最高を更新**する見込み



(億円) ■ 全社（旧基盤マテリアル除く） ■ 旧基盤マテリアル



* 旧基盤マテリアル事業の利益については18年時点の組織ベースでの値

目次

1. 前中期経営計画の振り返り

2. 旭化成が目指す姿

3. 中期経営計画 2027 ~ Trailblaze Together ~

3-1 基本方針・目標

3-2 領域別事業戦略

3-3 経営基盤強化

2030年を目指す姿

「持続可能な社会への貢献」と「持続的な企業価値向上」
の2つのサステナビリティの好循環

持続的利益成長

高い資本効率

営業利益 3,800億円 CAGR 10%以上 (FY24→30)

ROIC 8%以上

ROE 12%以上

様々な分野の社会課題に正面から対峙して

“持続的にイノベーティブな製品・サービス・ビジネスモデルを創出”

取り組む課題・
実現したい姿



カーボンニュートラル
／循環型社会



デジタル革新による
新しい価値創出



より快適・安全
・安心な暮らし



人生を豊かにする
住まい・街



生き生きとした
健康長寿社会

マテリアル

住宅

ヘルスケア

各領域の
あり方

“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

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、
安心して豊かなくらしを実現

“Improve and save patients' lives”
のミッションの下、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

Diversity × Specialty

旭化成の特長

Diversity

成長機会の豊富さ
安定的な収益創出力



Specialty

競合との差別化を重視した
事業アプローチ
高付加価値・高収益

ヘルスケア

住宅

マテリアル

財務基盤

技術・IP・生産ノウハウ
・デジタル基盤

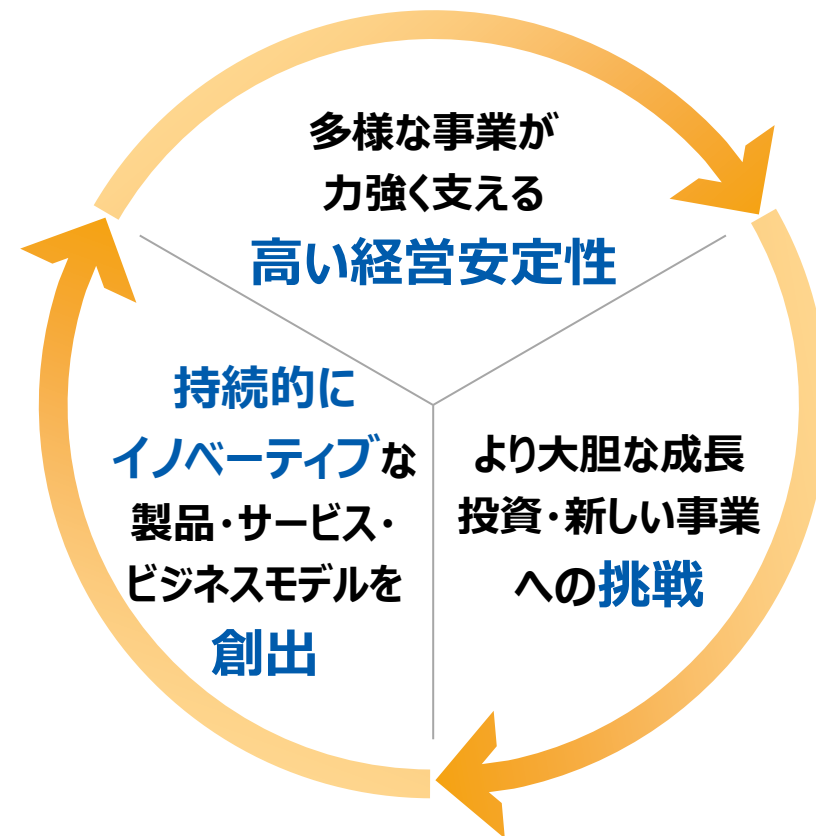
ブランド・信用力

多様な人財

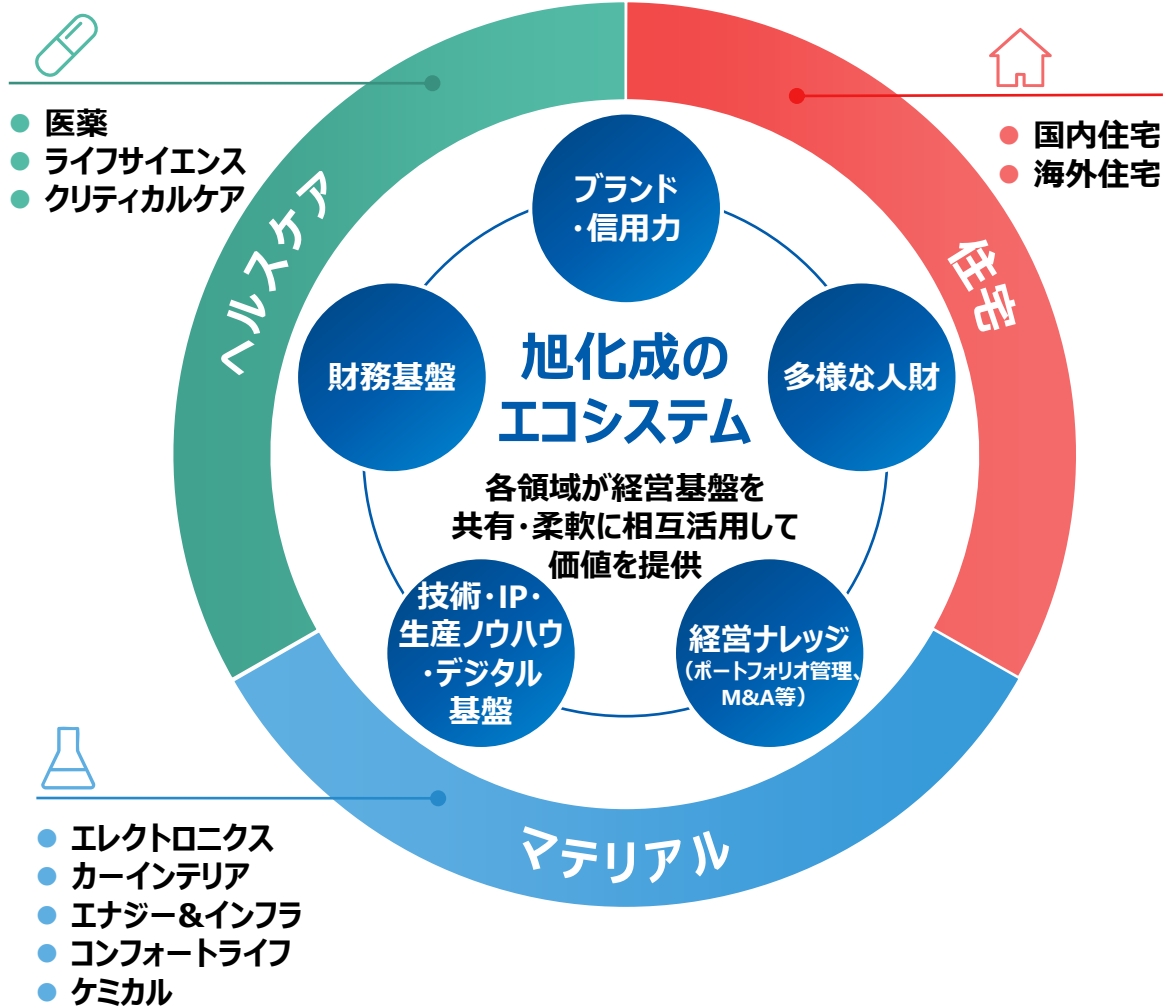
経営ナレッジ
(ポートフォリオ管理、M&A等)

100年の歴史で構築した経営基盤

Diversity × Specialty が生み出す好循環



旭化成のエコシステムと3領域の勝ち筋



ヘルスケア

- 特定領域にフォーカス
- M&Aノウハウ・人財を最大活用

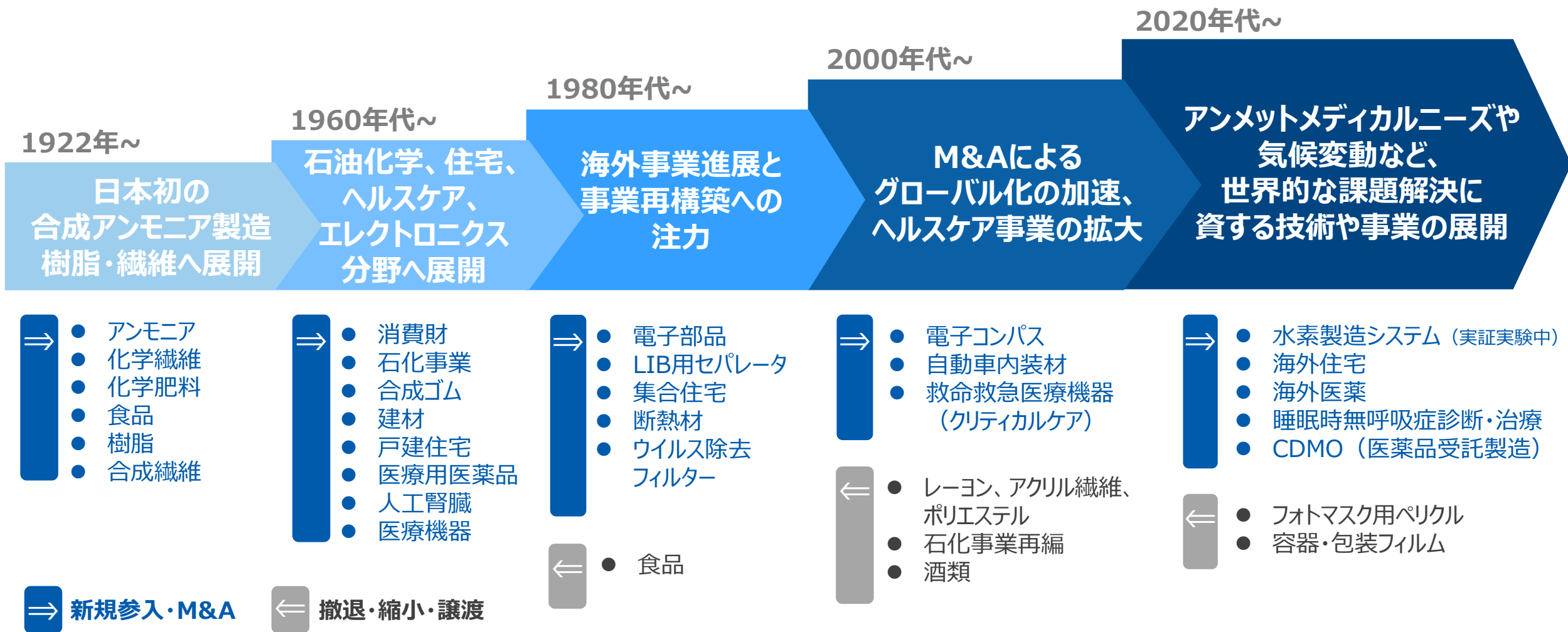
住宅

- 人財、ブランド等の強みに基づく独自のポジショニング
- 国内のノウハウに基づくビジネスモデルでの海外展開

マテリアル

- 培ってきた技術・ノウハウが生きるニッチな分野で収益創出
- 他社資本、連携を活用した成長アプローチ

<参考> 事業ポートフォリオ変革と成長の歴史



目次

1. 前中期経営計画の振り返り

2. 旭化成が目指す姿

3. 中期経営計画 2027 ~ Trailblaze Together ~

3-1 基本方針・目標

3-2 領域別事業戦略

3-3 経営基盤強化

中期経営計画の目標・基本方針*



中期経営計画 2027の基本方針

投資成果創出による利益成長

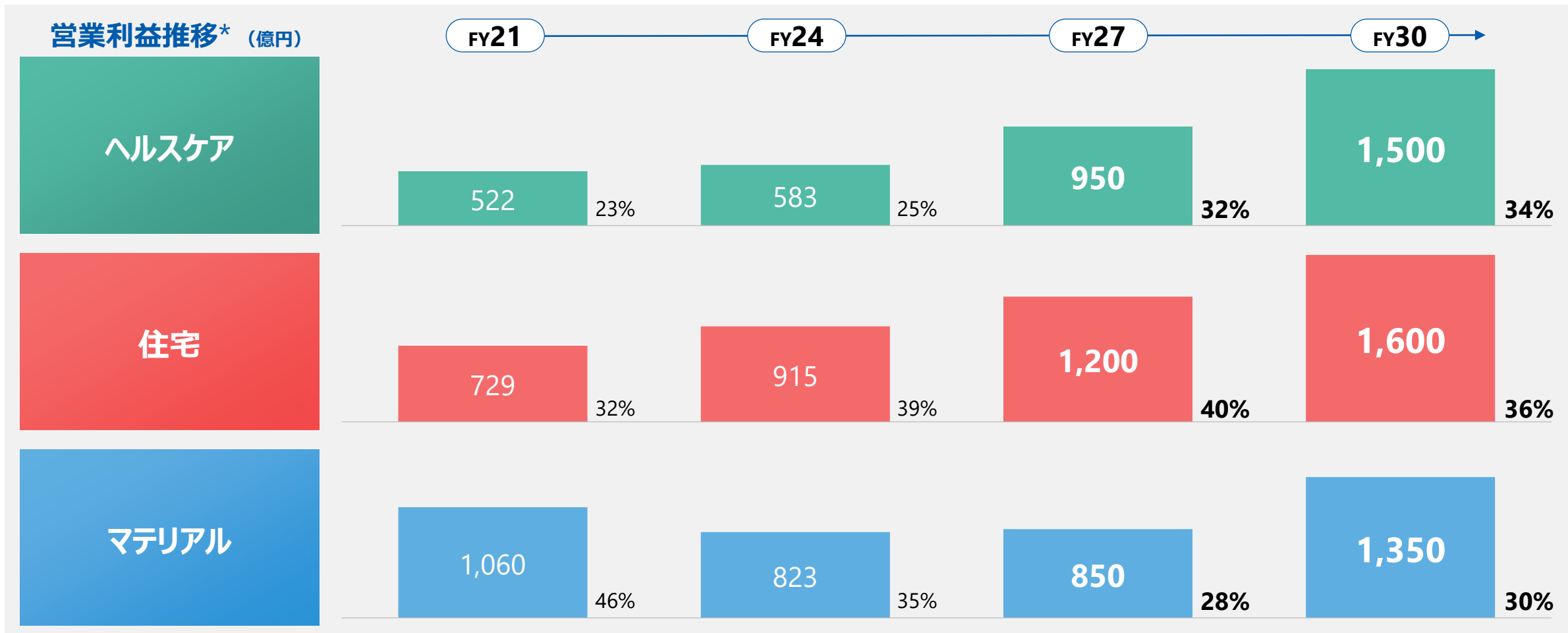
構造転換や生産性向上による資本効率改善

Diversity × Specialty の進化

* 2024年度の計数は2025年2月公表の見通し

Diversity × Specialtyの進化

マテリアルを中心とした事業構成から、多様な産業における高付加価値事業が
高い水準の利益貢献を果たす姿へシフト



* 併記するパーセンテージは3領域合計値に占める割合。2024年度の計数は2025年2月公表の見通し

各事業の概要・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				
			FY24 見通し	FY27 計画	差分	FY24 見通し	FY27 計画			
ヘルスケア	医薬	<ul style="list-style-type: none"> ● 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） 	重点成長	<ul style="list-style-type: none"> ● 強みを持つ疾患領域にフォーカスした展開 ● 売上3,000億円に向けた継続的なM&A、ライセンスイン 	203	400	+197	3%	→	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	<ul style="list-style-type: none"> ● ウイルス除去フィルター事業の継続的な拡大 ● 特色のあるCDMO事業としての機会追求 						
	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	<ul style="list-style-type: none"> ● 北米における継続的な成長 ● 周辺領域における新しい事業の拡大 	380	550	+170	7%	→	13%
住宅	国内住宅	<ul style="list-style-type: none"> ● 建築請負 ● リフォーム ● 不動産 ● 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	<ul style="list-style-type: none"> ● 高付加価値シフトによる建築請負事業強化 ● 不動産・開発関連の中期的成長機会探索 	793	870	+77	42%	→	39%
	海外住宅	<ul style="list-style-type: none"> ● 北米住宅 ● 豪州住宅 	重点成長	<ul style="list-style-type: none"> ● 継続的な投資によるエリア拡大・モデル強化 ● 旭化成のノウハウ活用による生産性向上 	122	330	+208	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	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 	240	300	+60	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	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 	115	147	+32	4%	→	6%
	エネルギー&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	<ul style="list-style-type: none"> ● 北米ハイポア展開による中期的成長 ● イオン交換膜・水素事業の連携による拡大 	19	141	+123	0%	→	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	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 ● 添加剤などの拡大機会を通じた成長 	214	192	▲22	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	<ul style="list-style-type: none"> ● 他社連携による最適化・強化 ● グリーン技術等を活用した事業モデルへ転換 	288	175	▲113	6%	→	3%

* 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

事業ポートフォリオ（各事業の位置づけ）

「重点成長」、「戦略的育成」への投資継続、利益成長の実現と並行して、「収益改善・事業モデル転換」の改革を進める

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

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

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

収益改善・事業モデル転換

- 収益/資本効率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

ヘルスケア

 医薬

 クリティカルケア

 ライフサイエンス

住宅

 海外住宅

 国内住宅 〔不動産・開発
関連*〕

 国内住宅 〔建築請負・
リフォーム他〕

マテリアル

 エレクトロニクス

 エナジー&インフラ

 カーインテリア

 コンフォートライフ

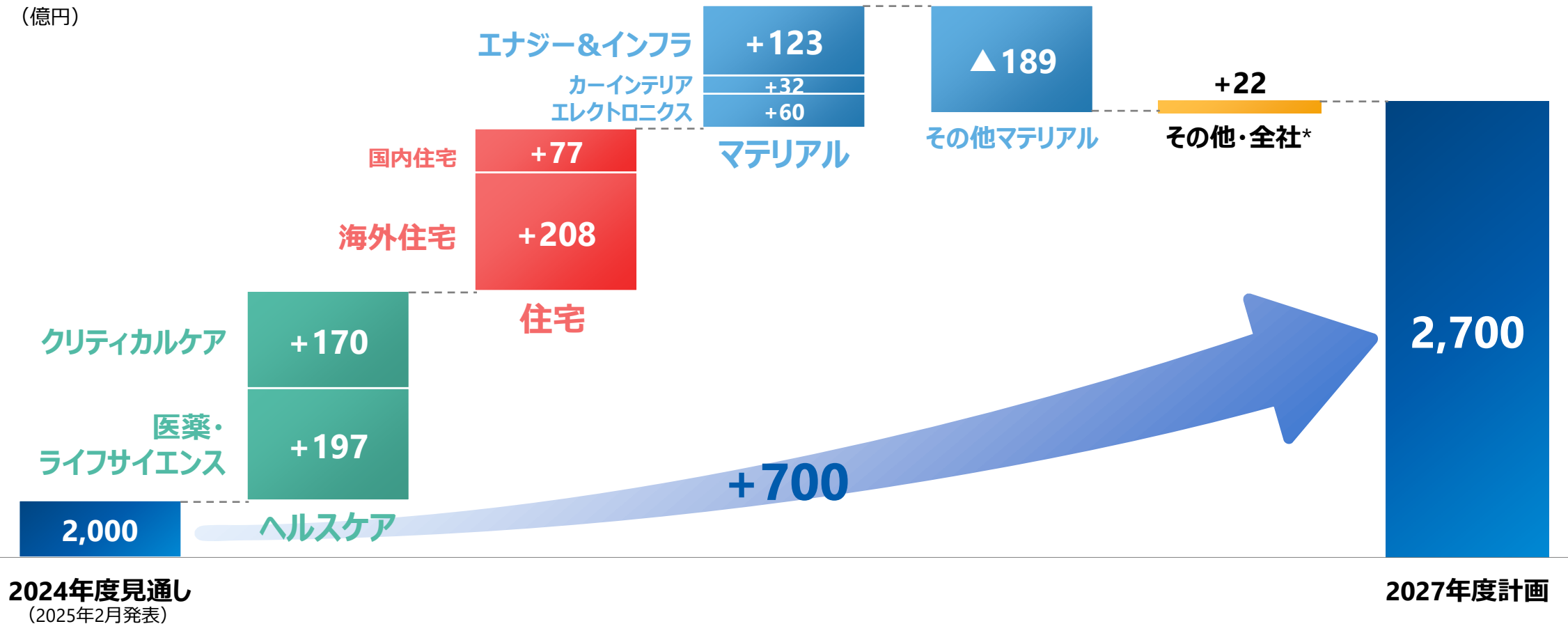
 ケミカル

* 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

事業別営業利益変化

医薬・ライフサイエンス、クリティカルケア、海外住宅が2027年度に向けた主な利益成長ドライバー

(億円)



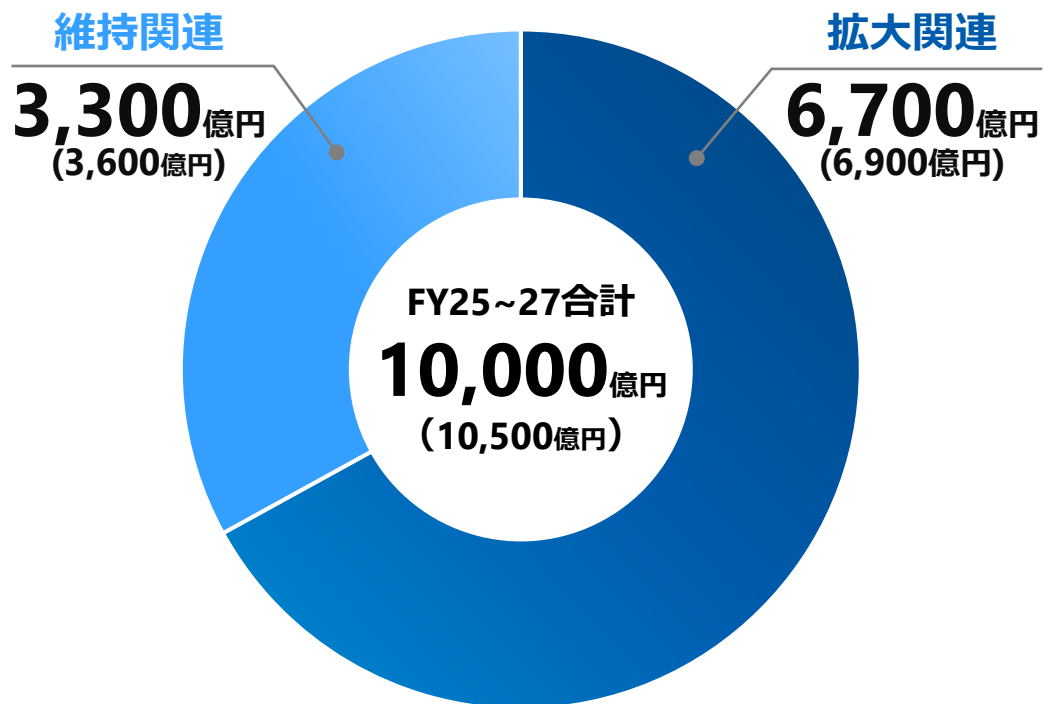
* 全社から各領域への配賦増や組織移管、クッションなど

長期投資計画

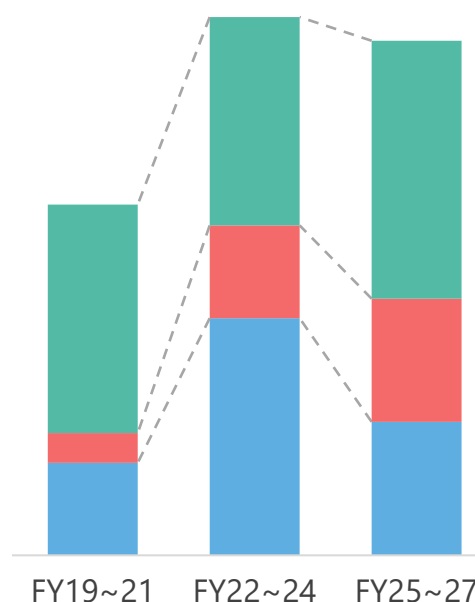
新中計では前中計の3年間とほぼ同額の1兆円の投資を想定。うち拡大関連投資として6,700億円を見込んでおり、これまで同様にM&Aを中心に拡大を図るヘルスケアだけでなく、住宅も成長に向けた投資を国内外で検討する

新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)



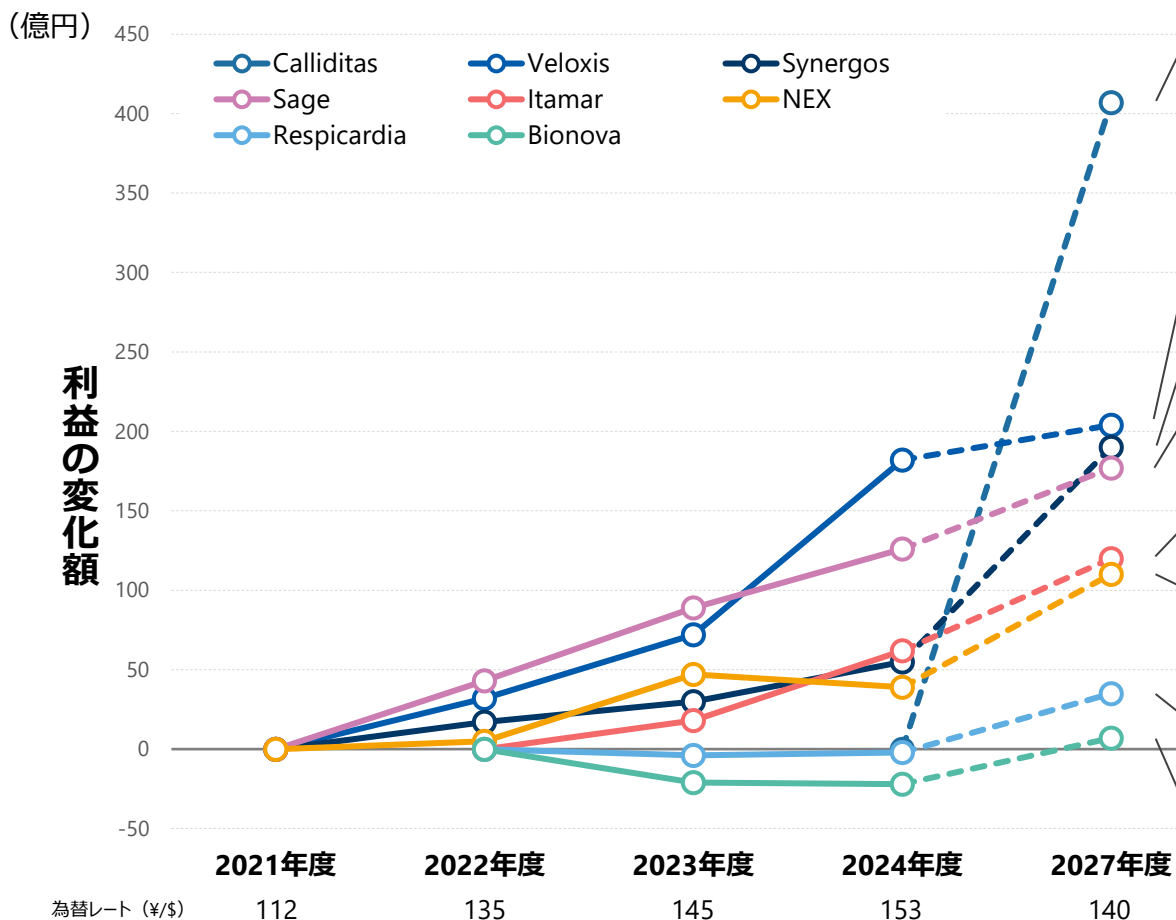
拡大関連投資の領域別推移



- ヘルスケア** M&A等の成長投資を継続的に推進 (ライセンスインも投資と見なして算入)
- 住宅** 今後は海外に加え、国内の成長投資機会も探索
- マテリアル** 投資を厳選しイオン交換膜、水素関連や電子材料等にフオカス

M&Aの進捗状況

主要M&A案件の利益成長*



calliditas
THERAPEUTICS
(医薬)

2024年度は買収関連費用などの初期コストがかさんだものの、今後は大きく利益成長する見通し

Veloxis
PHARMACEUTICALS
(医薬)

2024年度は一時的な収益要因が発生。新中計期間においても引き続き着実な利益成長を見込む

synergos
(海外住宅・北米)

旭化成ホームズの高品質化、工業化ノウハウを活用した工業化建築の推進施策等で順調な成長を見込む

SAGE
Automotive Interiors
(カーインテリア)

自動車市場の低迷により、想定より成長が遅れていたが、需要回復にあわせて順調な拡大を見込む

itamar
medical
(クリティカルケア)

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、グローバルでさらなる成長を目指す

NEX
Building Group
(海外住宅・豪州)

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

Respicardia
(クリティカルケア)

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ため、販売は緩やかに拡大。実績を積み重ねることで中長期での市場拡大を図る

Bionova
Scientific®
(ライフサイエンス)

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

* 2021年度からの営業利益+PPA償却費の変化。Bionova、Itamar、Respicardiaは2022年度からの増分。Calliditasは2024年度からの増分。2023年度までは実績

構造転換（マテリアル領域）

マテリアル領域
2024年度見通し売上高

13,650億円



新中計期間に
全体の約**20%**の
構造転換を目指す
うち約**半分**が
ケミカル事業関連を
想定

ケミカル事業（石油化学チェーン関連事業）の構造転換のアプローチ

「ベストオーナー視点での改革」、「他社連携による最適化・強化」、「自社での構造転換」の3つのアプローチで推進

- | | |
|---------------------------|--|
| ベストオーナー
視点での改革 | <ul style="list-style-type: none"> ● 複数事業において、2024年度中の意思決定を目指してプロセスを進めたが、不成立。検討を継続し、新中計期間での改革実行を目指す |
| 他社連携による
最適化・強化 | <ul style="list-style-type: none"> ● エチレン製造設備について三菱ケミカル（株）、三井化学（株）との3社連携の協議を推進 ● 複数事業において、マイノリティ化も含む他社との資本連携を検討中 |
| 自社での
構造転換 | <ul style="list-style-type: none"> ● PTTACについて事業撤退を決定 ● 低収益・低資本効率の事業について、縮小・撤退も含めた再構築のアクションを進める |

<参考> 汎用的化学品（旧基盤マテリアル*）の投下資本推移

ケミカル事業における汎用的化学品（旧基盤マテリアル）の投下資本は構造転換等により減少傾向にあり、2024年度末時点でグループ全体の5%程度まで低下。今後も継続して構造転換を進める

汎用的化学品
（旧基盤マテリアル）
の投下資本

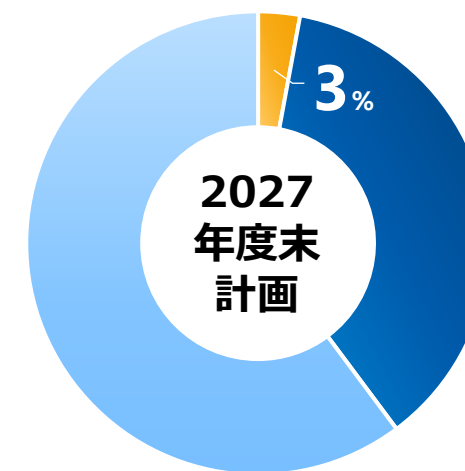
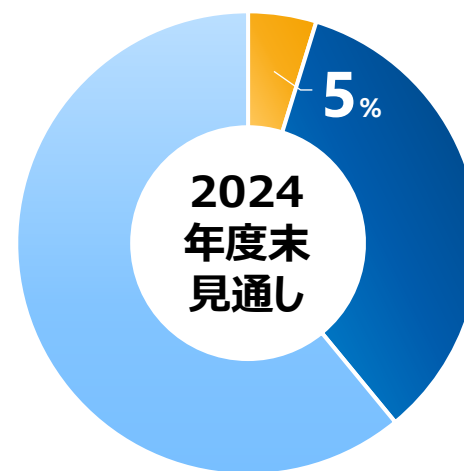
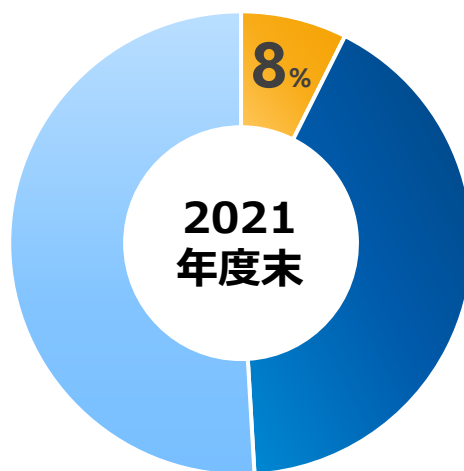
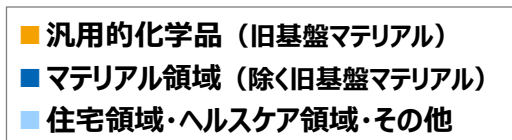


2021年度末

2024年度末見通し

2027年度末計画

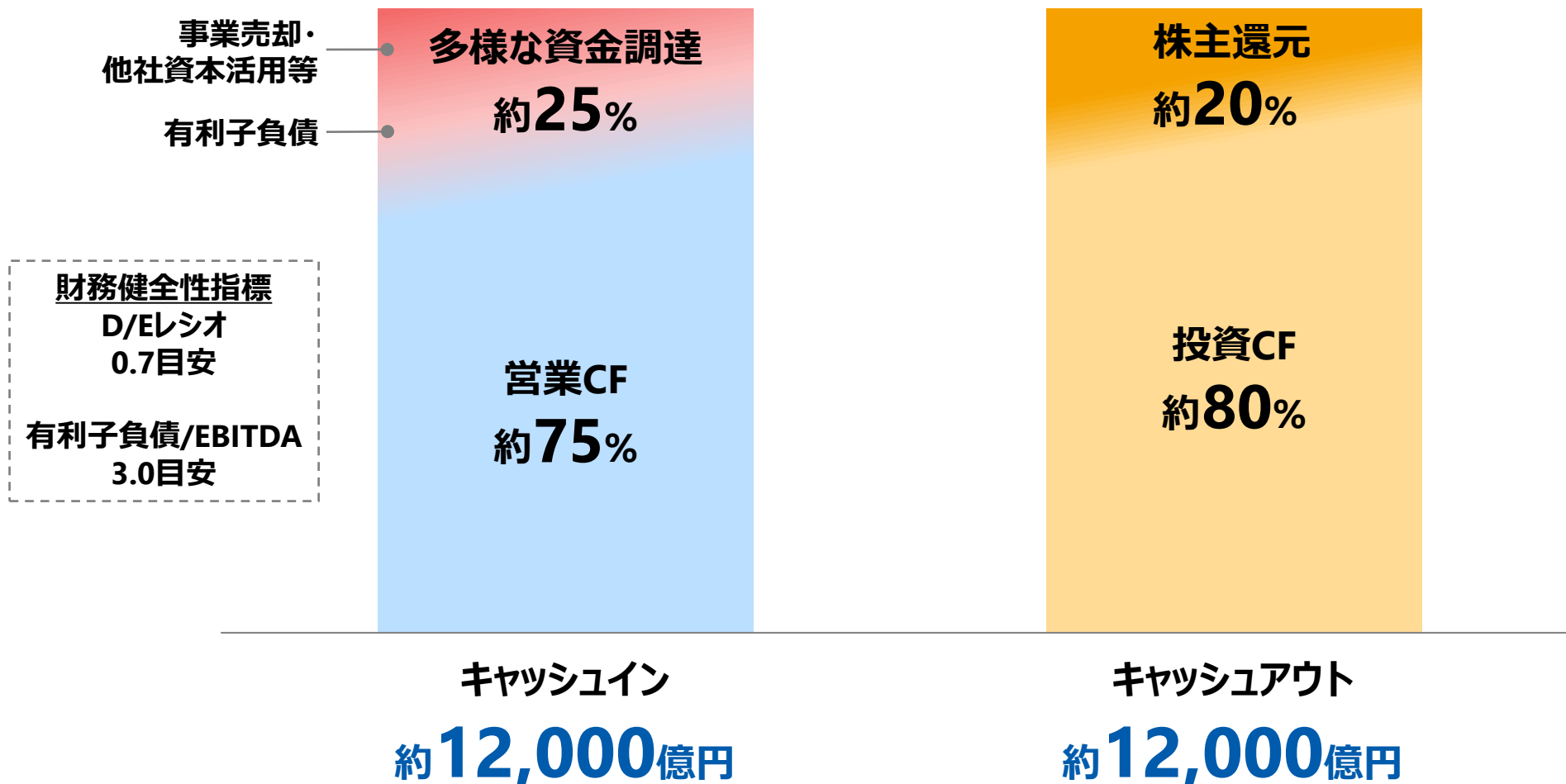
投下資本の構成比



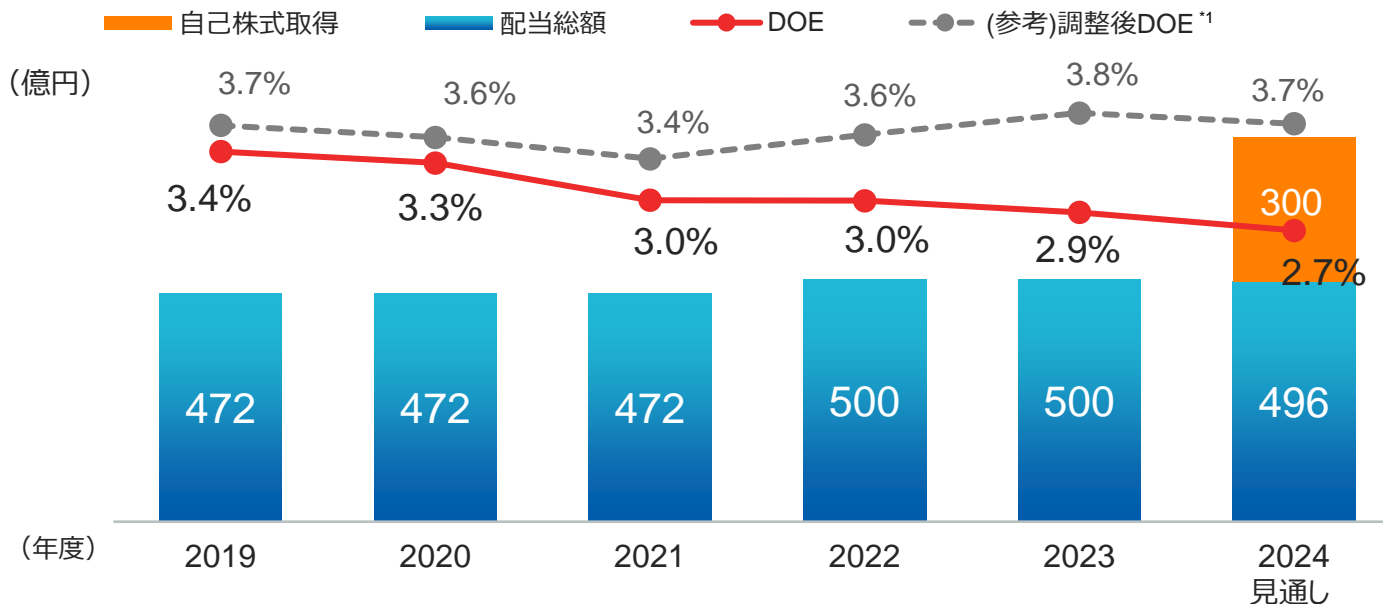
* 自社内の用役供給を担うエネルギー総務部を除く

キャピタルアロケーション（2025~27年度の3年間）

成長に向けた投資と株主還元のバランスを重視。資金調達的手段として、有利子負債だけでなく、事業売却や他社資本の活用を積極的に進める



株主還元方針



株主還元方針

- 1 中期的なFCFの見通しから、株主還元の水準を判断する
- 2 DOE3%を目安とした、中長期的な累進配当を目指す
- 3 自己株式取得は資本構成適正化に加え、投資案件やキャッシュフロー、株価の状況等を総合的に勘案して検討・実施する

1株当たり配当金(円)	34	34	34	36	36	36 ≤
配当性向	45.4%	59.1%	29.1%	-	113.9%	45.1% ≤
自己資本	13,593	14,675	16,874	16,603	18,134	18,457
調整後自己資本 (株主資本) ^{*2}	13,028	13,359	14,594	13,175	13,119	13,670

累進配当を特に重視し、還元水準の継続的向上を図る

*1: 調整後DOE = 配当総額/調整後自己資本

*2: 調整後自己資本 = 株主資本 = 自己資本 - その他の資本構成要素

経営指標

	(億円)	2021年度 実績	2024年度 見通し (2025年2月発表)	2027年度 計画	'24→'27 成長率 (年率)	2030年度 展望	'27→'30 成長率 (年率)
売上高		24,613	30,440	31,800			
収益性							
営業利益		2,026	2,000	2,700	10.5%	3,800	12.1%
売上高営業利益率		8.2%	6.6%	8.5%			
のれん償却前営業利益		2,310	2,340	3,060			
EBITDA*1		3,508	3,860	4,960			
売上高EBITDA率		14.3%	12.7%	15.6%			
親会社株主に帰属する当期純利益		1,619	1,100	1,740			
EPS (円)		116.7	79.5	127.4			
資本効率							
ROIC*2		6.6%	4.9%	6.0%		8.0%以上	
ROE		10.3%	6.0%	9.0%		12.0%以上	
財務健全性							
D/Eレシオ		0.45	0.51	0.7目安			
有利子負債/EBITDA		2.2	3.1	3.0目安			
自己資本比率		50.4%	49.5%				
為替レート (円/\$)		112	153	140			

*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

目次

1. 前中期経営計画の振り返り

2. 旭化成が目指す姿

3. 中期経営計画 2027 ~ Trailblaze Together ~

3-1 基本方針・目標

3-2 領域別事業戦略

3-3 経営基盤強化

ヘルスケア領域

事業の方向性

- 医薬を中心にこれまでの成長投資を結実させ、グループの利益成長を牽引
- 中期視点での持続的高成長に向けた拡大投資を継続

注視する事業環境

対象疾患の患者数
・ガイドライン

血漿製剤・バイオ医薬品の
市場動向

米国の景気動向/
保険会社の動向

医薬

- Envarsus XR、Tarpeyo、国内主力製剤の利益成長
- 成長投資継続（追加M&A、ライセンスイン）

ライフサイエンス

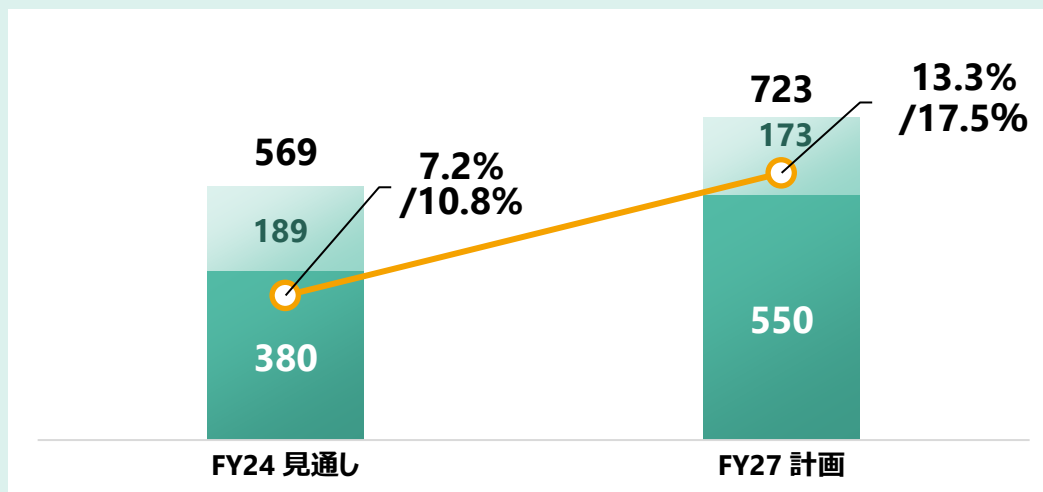
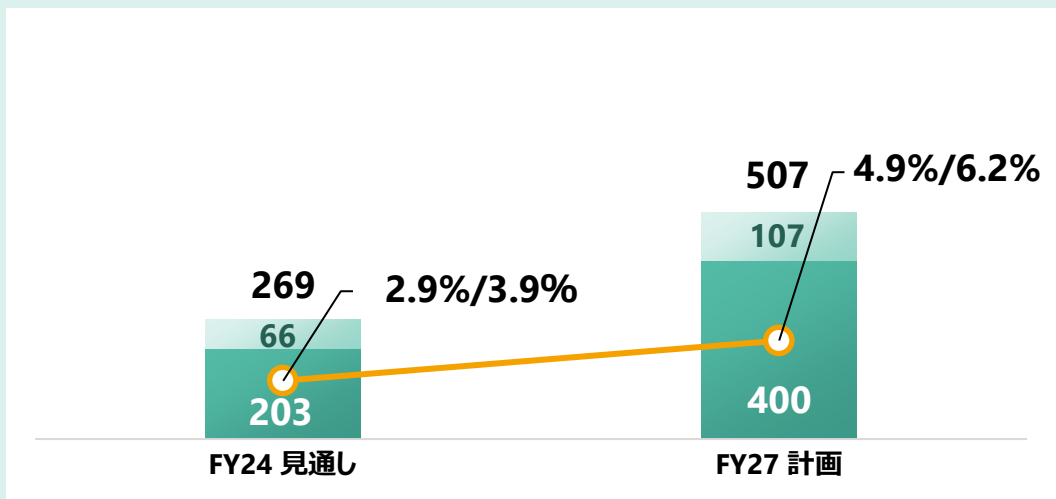
- プラノバ（ウイルス除去フィルター）の成長
- Bionova（CDMO事業）の受注拡大

クリティカルケア

- 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
- ItamarとRespicardia等の新規機器の需要創出・拡大

計画概要

営業利益（億円）・ROIC*



* 棒グラフ：営業利益、白抜きがのれん償却後利益、緑字がのれん償却費
折れ線グラフ：のれん償却後ROICを表示。グラフ上の数値は、のれん償却後ROIC/のれん償却前ROIC として記載

医薬事業

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 2030年度 売上高 3,000億円以上を目指す

ニッチな疾患領域

免疫・移植／腎臓疾患／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

主力製剤

自己免疫疾患



移植領域



腎臓疾患



重症感染症



ビジネスモデル

- 大手製薬企業との直接的な競争回避
- 過度な開発リスク回避
(小規模、低コストな臨床開発)
- 継続的な開発投資が可能な収益構造
(大病院向けの小規模な営業部隊)

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、ライセンス導入推進



- Envarsus XRの販売拡大
(2020年買収以降 米国売上CAGR 25%)
- VEL-101開発の進捗 (Ph2試験を計画)



- Tarpeyoの販売拡大
(ピーク売上 2030年度以降 \$500M超見込み)



- 追加M&A
- ライセンス導入 (新中計3年間で300億円規模)
を計画

グローバル経営体制

「One AK (Asahi Kasei) Pharma体制」
への移行

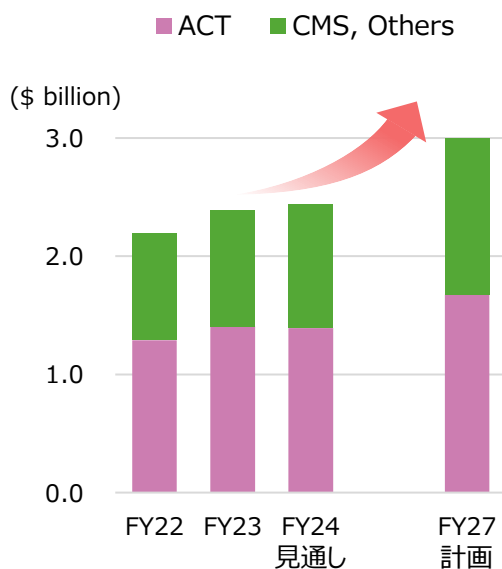


- 2025年度末までに日米医薬事業3社を統合
- 1つのグローバル戦略のもとで医薬事業のリソース
を集約・最適配分

クリティカルケア事業

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

売上高推移

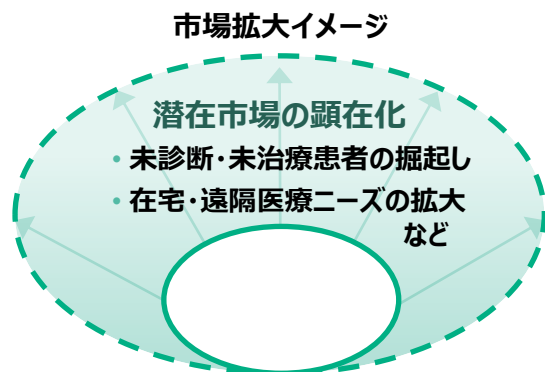


CMS (Cardiac Management Solutions), Others
 着用型自動除細動器、心疾患診断・管理、睡眠時無呼吸症診断・治療 など

ACT (Acute Care Technology)
 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

FY24→27 CAGR: 8%

革新医療機器による潜在市場開拓、高成長・高利益率の追求



着用型自動除細動器
「LifeVest」

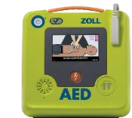


睡眠時無呼吸症
在宅検査・診断ソリューション

- 心臓医との関係強化と臨床的価値訴求による市場浸透拡大
- 標準的な治療法として確立
- 在宅検査市場のグローバルリーダーポジションの維持・拡大
- 未診断患者の掘り起こし（特にLifeVestチームと連携した心疾患との合併症患者）

FY24→27 CAGR: 6%

市場リーダーとして堅実な成長と収益貢献



除細動器、AED、
心肺蘇生関連、他

- 市場競争力のある**新製品投入**
- 多様な顧客ニーズに応える**製品ラインナップ**拡充
※24年10月 Vyair社の人工呼吸器事業を取得
- **ZOLLブランド**のさらなる認知度向上
- 北米外地域での**グローバル販売拡大**

住宅領域

事業の方向性

- 国内は継続的な収益力強化に加え、中期的な成長機会を探索
- 海外は独自のビジネスモデルによる展開を通じた、持続的成長を追求

注視する事業環境

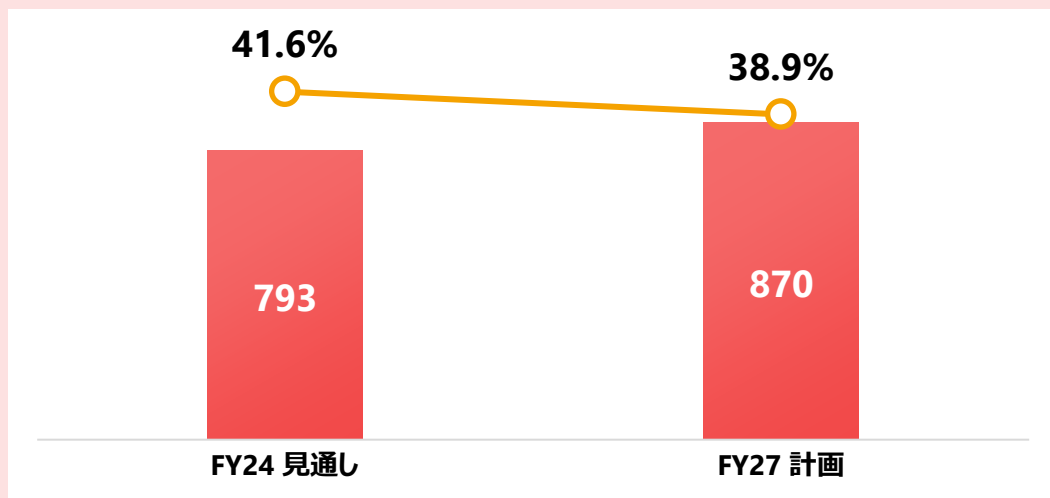
国内の戸建て、不動産関連の市場動向

米国・豪州における景気や金利政策の住宅需要影響

米国における労働力確保・米国への輸入品への関税

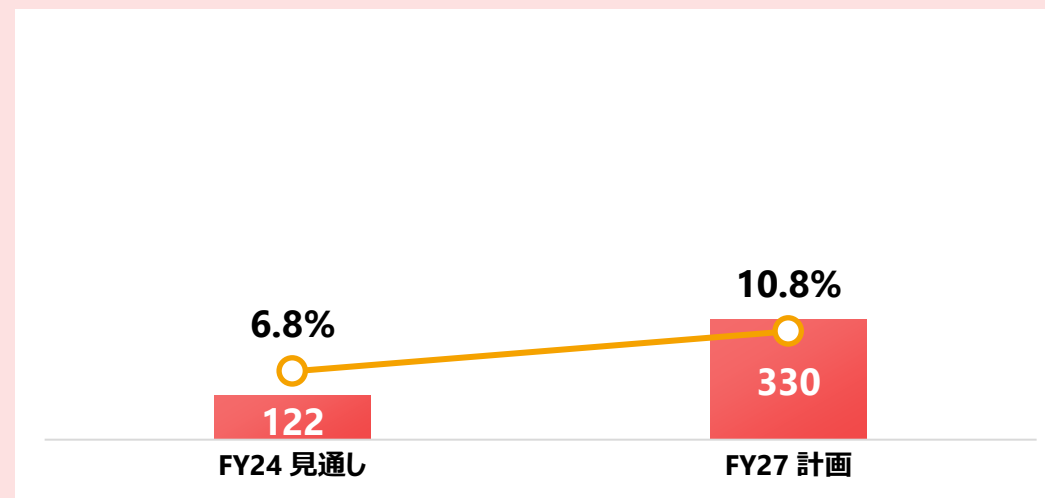
国内住宅

- 建築請負事業の高付加価値化やメゾン拡大による収益力強化
- 不動産・開発関連事業を中心とした国内成長戦略の推進



海外住宅

- 米国でのSynergosモデル強化やエリア拡大による持続的成長
- 豪州におけるシェア拡大、および業務プロセス改善による収益性・資本効率改善



計画概要

営業利益 (億円) ・ ROIC*

* 棒グラフ：営業利益 折れ線グラフ：ROIC

国内住宅事業

建築請負事業の高付加価値化・大型化に加え、不動産・開発関連事業の中期的成長機会を追求

建築請負事業

高付加価値化・大型化を推進し、高利益事業へのさらなる進化を狙う

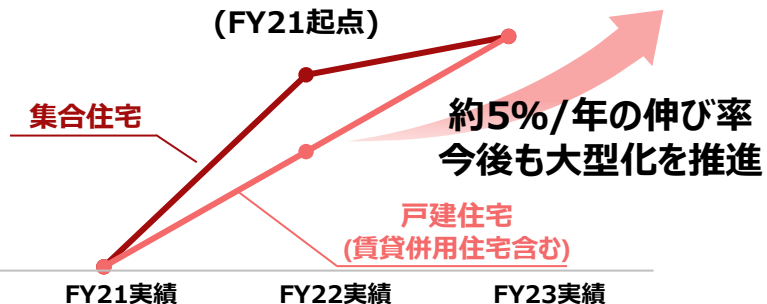
平均単価



戸建住宅「HEBEL HAUS」



棟あたり受注平均延べ床面積の伸び率 (FY21起点)



集合住宅「HEBEL MAISON」



付加価値型の賃貸住宅

- ペット共生型賃貸住宅
かわん中にゃん
- 子育て共感賃貸住宅
BORIKI (ぼりき)
- シニア向け安心賃貸住宅
ヘーベルVillage
- あんしん共有賃貸住宅
New Safole

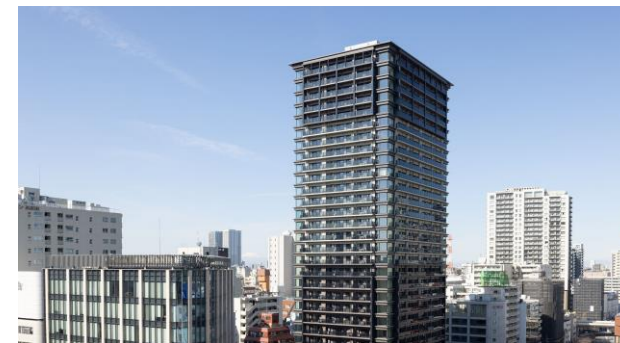
不動産・開発関連事業

中期視点での国内事業の収益力強化に向けた積極的な投資検討

土地仕入れ力強化および
土地を活用したビジネス拡大

- 都心エリアに特化した土地仕入れ強化
- 建物と土地セットで販売強化

都市型マンション「ATLAS」



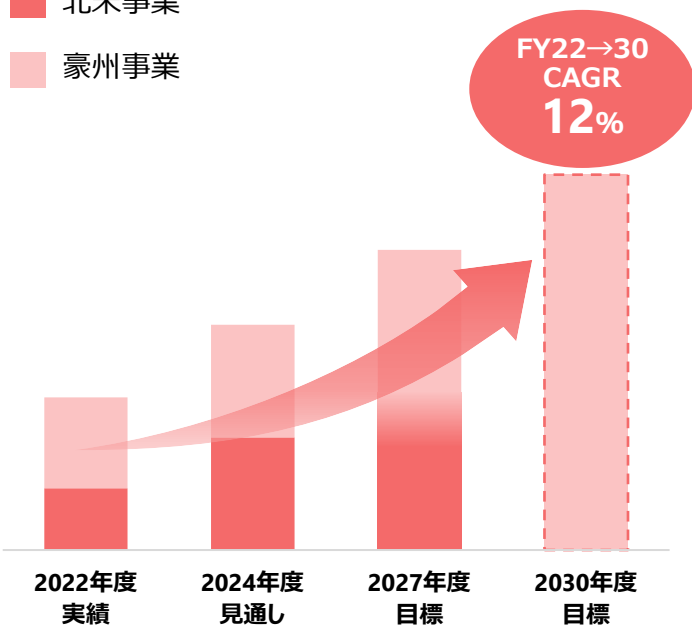
海外住宅事業

工業化による効率化や生産性向上を通じて、現地に適した快適な住まいを提供

売上高推移・目標

海外事業は順調に拡大中
2030年度に売上高5,000億円を目指す

- 北米事業
- 豪州事業



北米事業

Synergosモデルの強化やさらなるエリア
拡大を狙ったM&Aを今後も積極的に推進

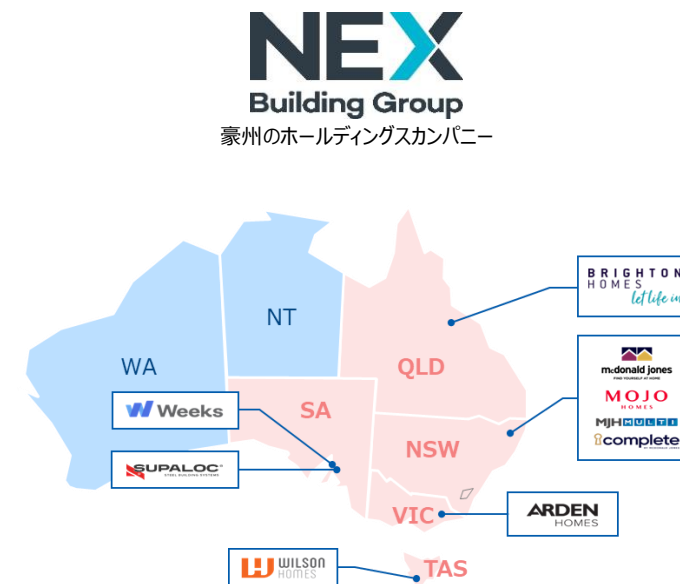


- サプライヤーを水平統合した、工期短縮による画期的なビジネスモデル(Synergosモデル)の実現
建築工程の中核となる業種(配管・基礎・躯体・電気・空調)を統合し工業化建築を推進
- 2024年ODC買収によりフロリダ州へ拡大
- 2026年目途にテキサス州に展開予定

豪州事業

生産性・収益性向上に向けた
業務プロセスの高度化

拡販による各エリアのシェアアップ



マテリアル領域

事業の方向性

- “カスタマーオリエンテッド型”、“ソリューション型”事業の拡大による持続的成長
- 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

注視する事業環境

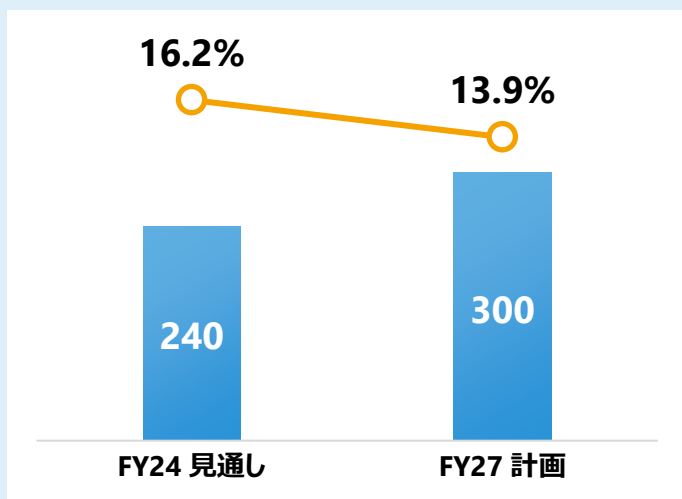
DX・AI技術を支える
半導体の市場成長

欧米自動車メーカーの動向

グローバルEV市場動向

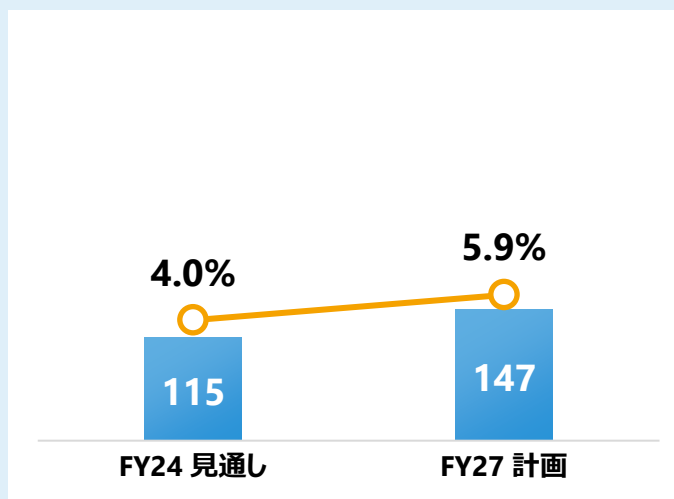
エレクトロニクス

- 半導体保護膜／層間絶縁膜パイメルの生産能力増強
- 新規電子材料の開発・事業化推進



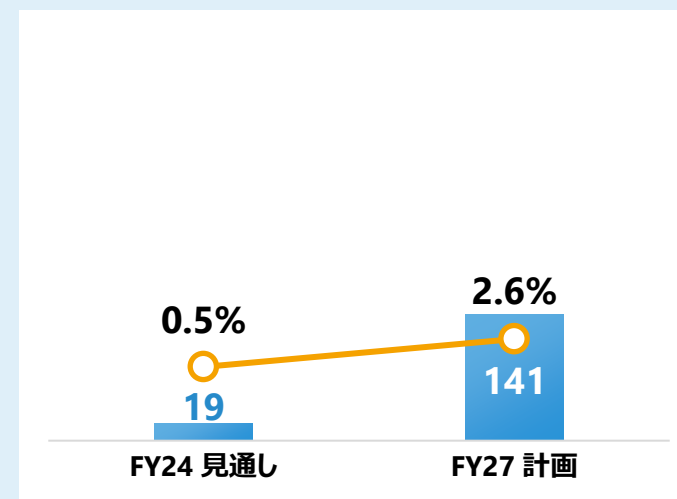
カーインテリア

- 顧客ニーズに合わせた商品ラインナップを強みとした対応力による、着実な利益成長



エネルギー&インフラ

- ハイポアの需要回復による収益改善（北米は立ち上がり初期段階）
- イオン交換膜法食塩電解事業の拡大に向けた能力増強



計画概要

営業利益 (億円) ・ ROIC*

* 棒グラフ：営業利益 折れ線グラフ：ROIC

エレクトロニクス事業 <電子材料（カスタマーオリエンテッド型）>

半導体チップ、基板・実装工程材料での実績をベースに“先端半導体パッケージ市場”に最適な材料を提案

- 最先端半導体の微細プロセスを支える感光性材料で市場をリード
- 顧客との“すり合わせ”を図りながら、高品質・高機能な半導体材料を展開

パッケージの多様化が加速、半導体前／後工程の融合で新たなバリューチェーン拡大

前工程

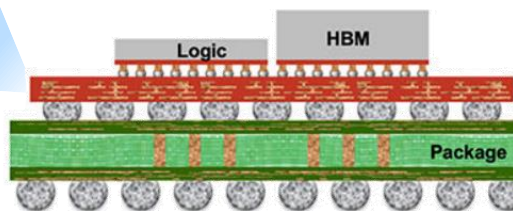
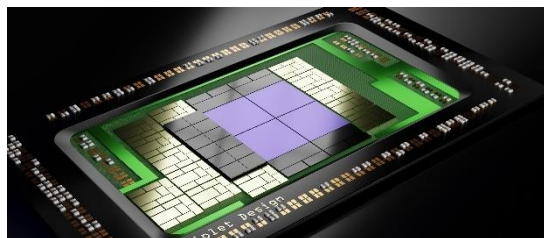
半導体チップ・
実装工程材料

- 「**パイメル**」
(半導体保護膜／
層間絶縁膜)
- 「**ノバキュア**」
(潜在性硬化剤)

- 再配線層形成 (RDL) プロセスの進化
- 1次実装の微細化

次世代半導体パッケージ工程材料

チップレット化



PCB・実装工程材料

- 「**サンフォート**」
(感光性フィルム (DFR))
- 「**ノバキュア**」
(潜在性硬化剤)
- ガラスクロス**
(PCB用絶縁材)

後工程

- パッケージ基板の微細化
- 高精度接着技術の進化
- 低誘電対応

パイメルの
拡大戦略

- 拡大するAIサーバー向け最先端半導体で高い評価
- 顧客との緊密な連携を通じて、革新的なパッケージ開発に貢献

- 2024 TSMC Excellent Performance Awardを受賞
- 旺盛な需要に合わせて、新中計期間に積極的な設備増強投資を予定
- FY24→FY30で売上高倍増を目指す

エネルギー&インフラ事業 <イオン交換膜法食塩電解事業（ソリューション型）>

50年間で築いた事業基盤をベースにした“DENKAI”ソリューションによる提供価値の拡大

製品技術

電解と膜のコア技術、生産技術

- 幅広い製品ラインアップの技術で、顧客の課題解決にトータルで対応

オペレーションノウハウ

電解槽運転の異変に対応できるノウハウや知見

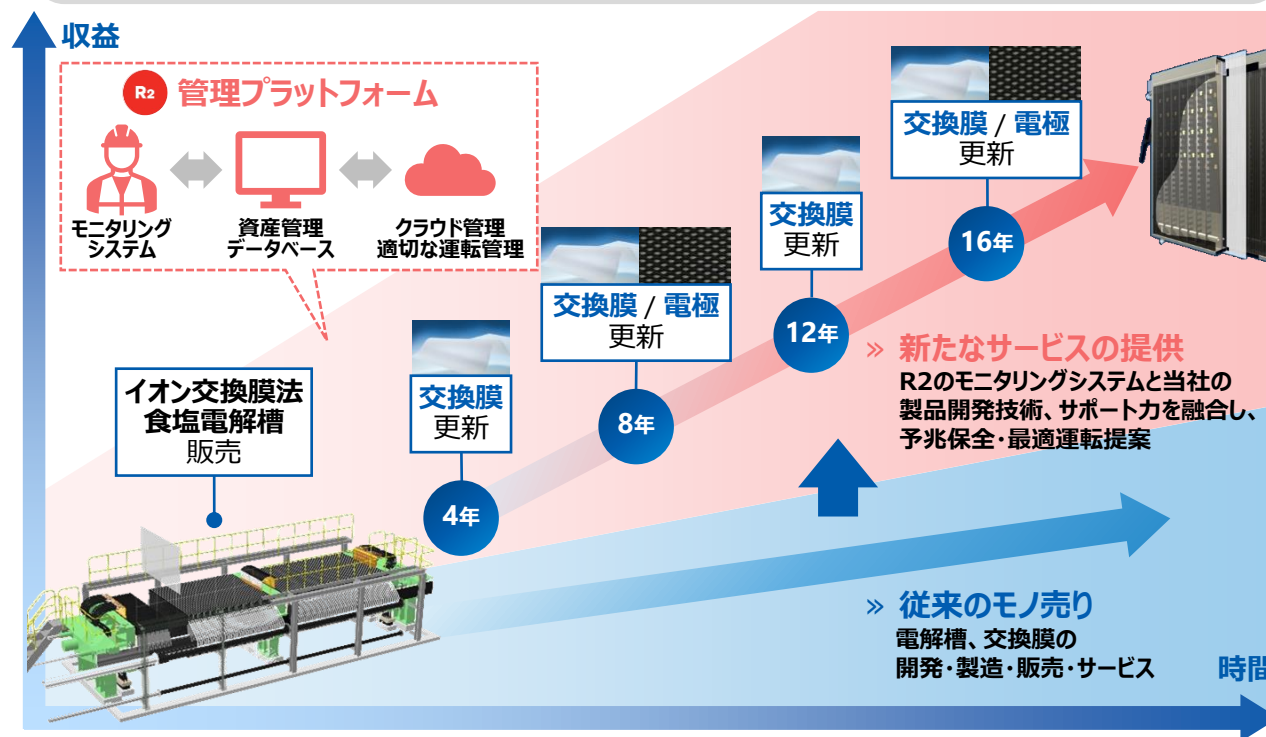
- グローバルで複数拠点に営業担当とテクニカルサービス担当を配置
- トラブル発生時はオペレーションノウハウと製品技術を基盤に、原因特定からその対処まで実行可能

顧客基盤

長年培ってきた顧客との信頼関係

- 50年にわたる顧客サポートで培った知識と経験
- 顧客に寄り合い課題解決力のある人財とチーム力
- 世界で30か国、150工場以上で採用。高い市場シェアを保持

従来のモノ売りからソリューション型事業へと変化



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のビジネスへ展開

グリーン水素製造用/イオン交換膜法食塩電解プロセス用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)

エネルギー&インフラ事業 <セパレータ（ハイポア）>

北米における製膜・塗工の一貫を手掛けるポテンシャルを活かし中期的な成長を実現させる

ハイポア事業に関する取り組み

- 24年2月**
 - ハイポア事業の吸収分割の決定
 - 旭化成バッテリーセパレータ（株）「AKBSC」（24/10発足）
- 24年4月**
 - 北米第一期投資（概算1,800億円）の決定
※カナダ連邦政府、オンタリオ州政府からの補助金等を見込む
- 24年10月**
 - 株式会社日本政策投資銀行への優先株発行（280億円）
- 24年11月**
 - 本田技研工業株式会社とのカナダ製造会社に関する株主間契約の締結、25%の出資
 - カナダ、ポートコルボーン市での新工場起工式開催

ハイポア事業の中長期的な見通し

- 北米第1期建設は予定通り進捗しており、北米での販売計画は当初想定から変更なし
- 第2期以降については、今後のxEV周辺の事業環境の変化を注視し、柔軟に対応
- 一方、米国における政策動向の影響で、足元の販売の見通しを精査中
- 中期的には営業利益率20%以上を目指す

当社の強み

顧客との関係性

- 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
- 高度なすり合わせに基づく製品開発

生産性

- 高い生産速度
（基材膜・塗工膜の生産速度は業界標準比約2倍*）

製品の性能・品質

- 多彩な塗工膜のラインアップ
- 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

環境対応

- 非フッ素系塗工
- 原材料の高リサイクル比率

北米展開のキーポイント

徹底的な低コスト生産

技術優位性に基づく
垂直・水平協業

* 当社調べ

ケミカル事業

ケミカル事業の方向性

■ 新中計期間での取り組み

- 構造転換の推進
- グリーン技術開発・各種取り組みの推進
- 他社連携も含めた競争力強化

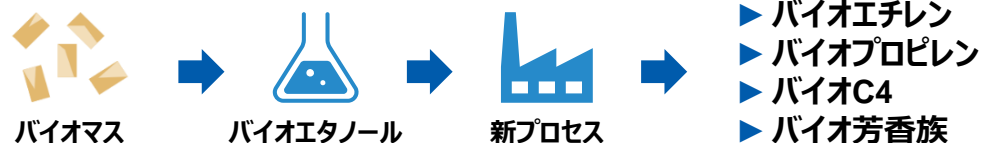
三菱ケミカル(株)、三井化学(株)との
3社連携によるエチレン製造設備の
グリーン化・生産体制最適化

中期的に目指す姿

- グリーン素材・ソリューションの提供
- 収益性・資本効率の高い事業構造
 - サプライチェーンにおける付加価値の高い製品へ集中
 - 他社との連携による能力最適化や高い競争力の実現

グリーン素材・ソリューションの事例

バイオエタノールからのバイオ化学品製造技術



- 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
- JV・ライセンスなどさまざまな形での展開

グリーン化に貢献できる石化再編のキーテクノロジー

CO₂ケミストリー (機能性化学品・樹脂)



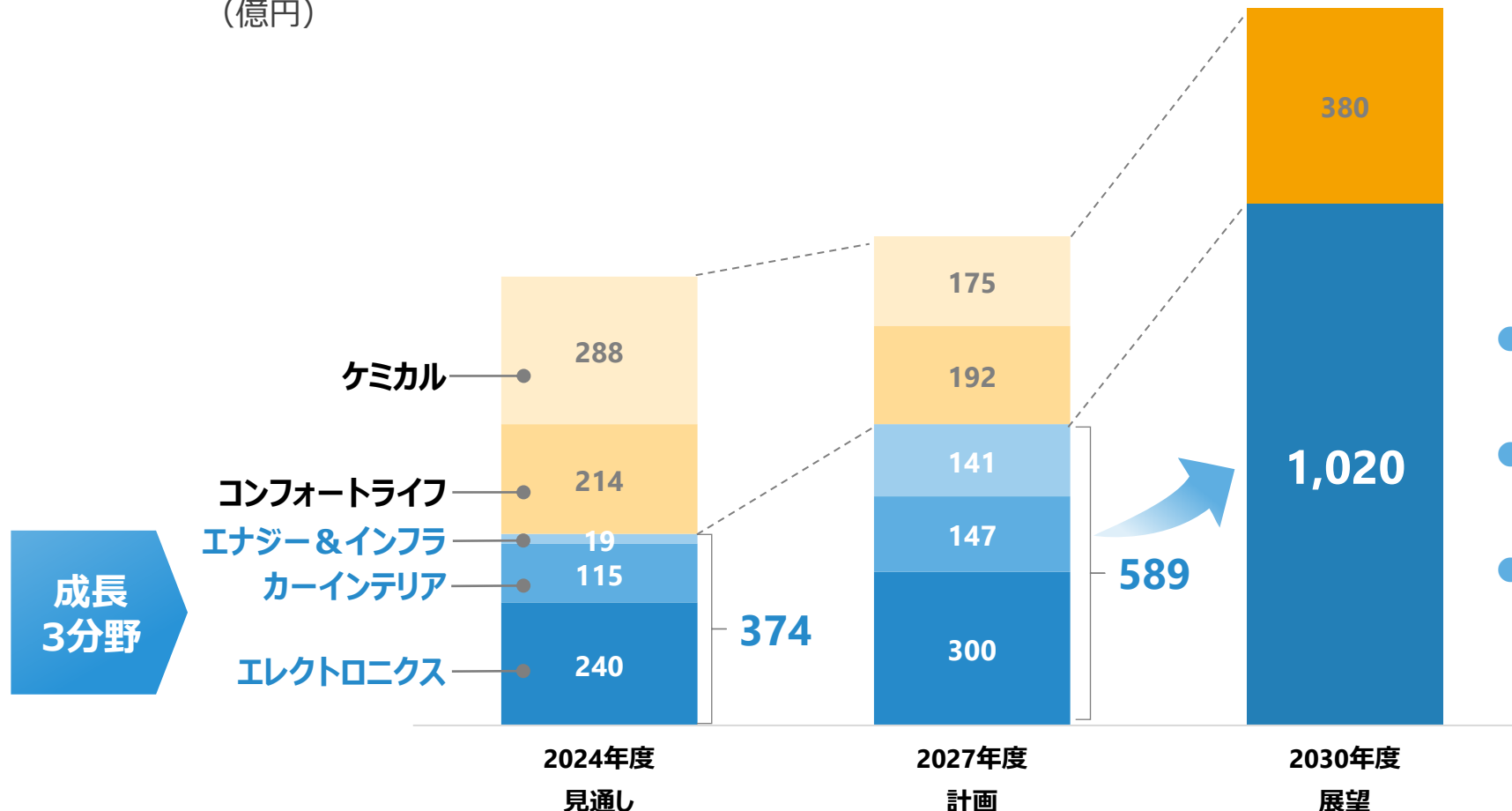
- CO₂を原料とするプロセス技術をベースに
安定運転までの技術やノウハウをライセンス化

世界の化学メーカーへ提供し、低炭素社会の実現に貢献

マテリアル領域の2030年度利益イメージ*

2028年以降は北米ハイポア事業の収益拡大などで成長3分野が大きく利益成長

(億円)

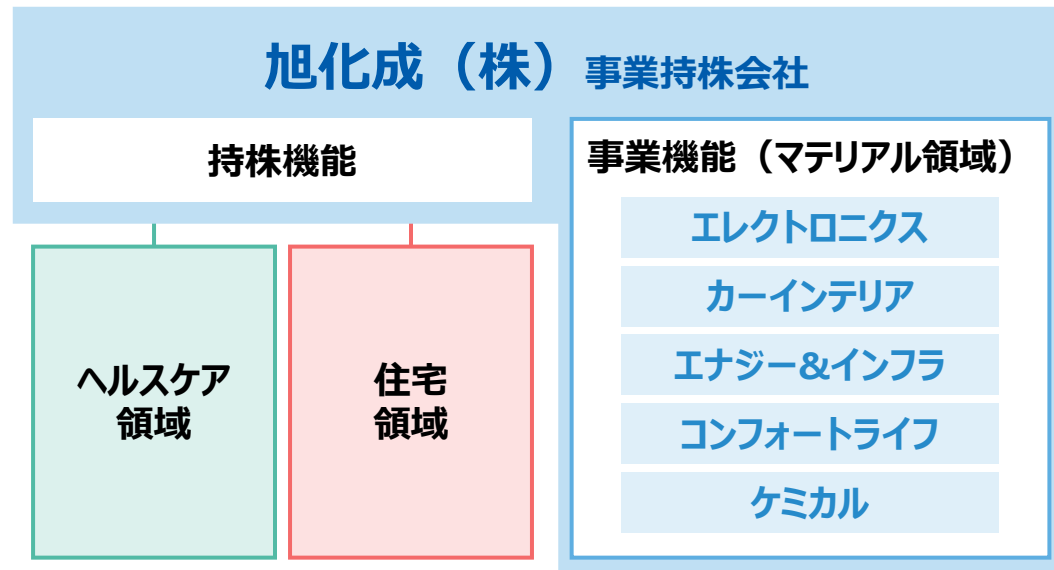


- 北米ハイポア事業の収益拡大
- 電子材料事業の継続成長
- 水素関連事業の立ち上がり

* その他の共通的な費用があるため、各事業の合計値はマテリアルの計画値と一致しない

マテリアル領域・持株機能の体質強化

2025年4月よりマテリアル領域を3本部制から一体運営する体制へ変更。構造転換の推進や、キャッシュフロー・投下資本管理の徹底などによる体質強化を図る



- マテリアル領域は**3本部制から一体運営**へ移行
- 併せて持株の**研究開発とDX関連の機能の一部をマテリアル領域へ再編**
- それに伴い**マテリアル領域へ約100億円**の費用が移管（持株からの配賦増影響含む）
- 組織の効率化や、**積極的な生成AI活用も含めた継続的なDX推進**による**生産性向上・コスト削減**に取り組む

構造転換の推進

- “ベストオーナー視点での改革”、“他社連携による最適化・強化”、“自社での構造転換”の3つのアプローチで推進

キャッシュフロー・投下資本の管理徹底

- 維持投資の精査
- 在庫適正化を中心とした運転資本管理
- 自社で持つべき資産の精査

固定費の削減

- 重複する機能のスリム化
- より分野をフォーカスした経営基盤強化や新事業創出の取り組み

約300億円（3年間累計）のキャッシュ創出を目指す

領域別計数計画*1

		(億円)	2024年度 見通し	2027年度 計画	2030年度 展望
ヘルスケア	売上高		6,200	7,600	1,500
	営業利益		583	950	
	営業利益率		9.4%	12.5%	
	のれん償却前営業利益		838	1,230	
	ROIC		4.8%	7.7%	
	のれん償却前ROIC*2		6.9%	10.0%	
住宅	売上高		10,430	12,500	1,600
	営業利益		915	1,200	
	営業利益率		8.8%	9.6%	
	のれん償却前営業利益		939	1,235	
	ROIC		24.7%	22.7%	
	のれん償却前ROIC*2		25.4%	23.4%	
マテリアル	売上高		13,650	11,600	1,350
	営業利益		823	850	
	営業利益率		6.0%	7.3%	
	のれん償却前営業利益		877	900	
	ROIC		4.8%	4.2%	
	のれん償却前ROIC*2		5.2%	4.5%	

*1: 本表の計数は各セグメントごとの見通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: 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)

目次

1. 前中期経営計画の振り返り

2. 旭化成が目指す姿

3. 中期経営計画 2027 ~ Trailblaze Together ~

3-1 基本方針・目標

3-2 領域別事業戦略

3-3 経営基盤強化

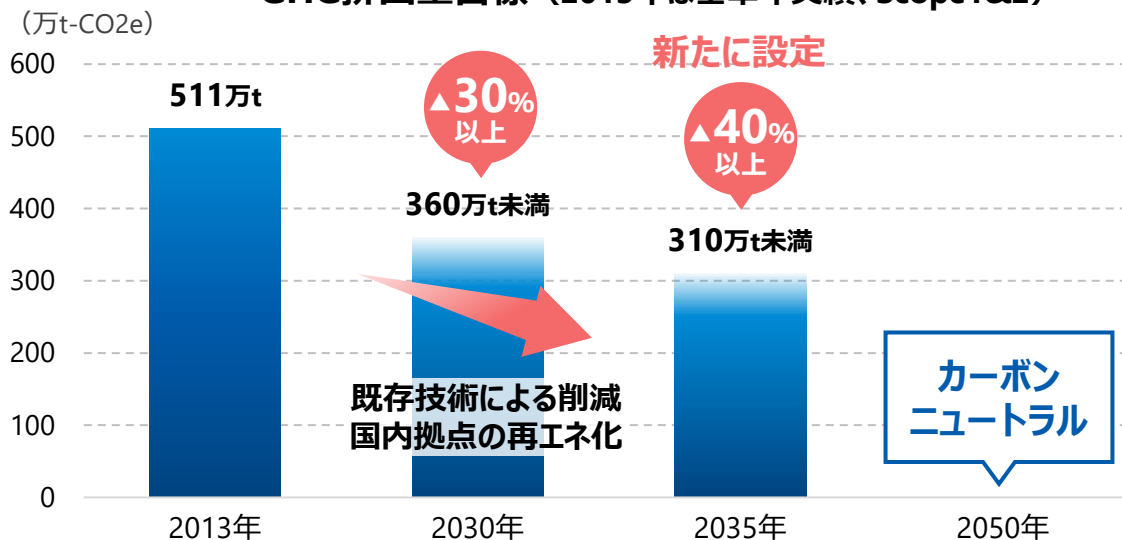
グリーントランスフォーメーション（GHG削減の取り組み）

当社のGHG排出量削減

2030年 ▲30%以上（国内：▲46%）
 2035年 ▲40%以上（国内：▲60%）
 2050年 カーボンニュートラル

いずれも 2013年度対比

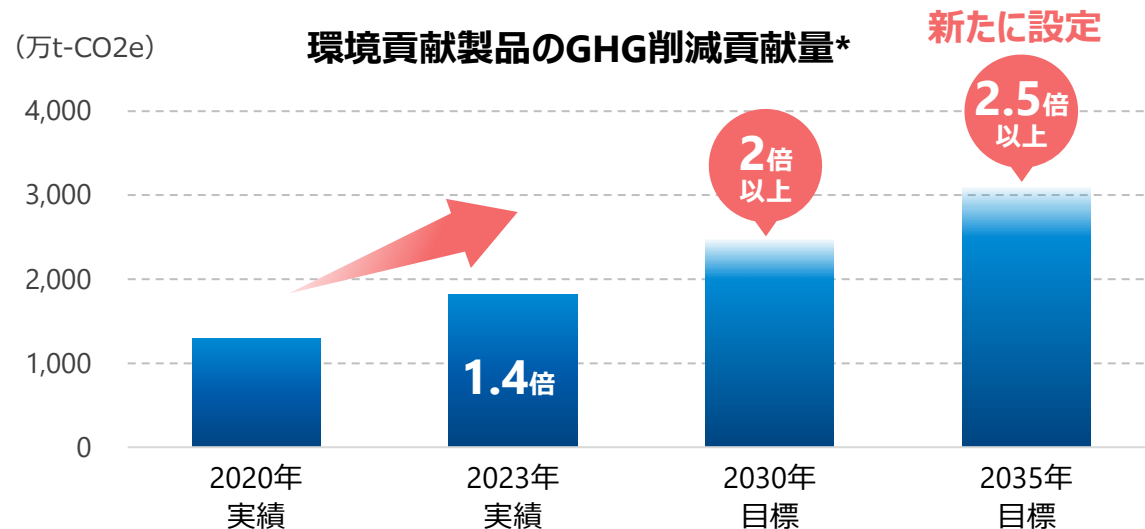
GHG排出量目標（2013年は基準年実績、Scope1&2）



社会のGHG排出量削減（環境貢献製品の拡大）

2030年 GHG削減貢献量を2倍以上
 2035年 GHG削減貢献量を2.5倍以上

いずれも 2020年度対比



イオン交換膜法
食塩電解プロセス
電解における
消費電力低減



LIB用セパレータ
LIB搭載の電動車
普及による走行段階の
GHG削減



戸建住宅
HEBEL HAUS



賃貸住宅
HEBEL MAISON
ロングライフ住宅提供による
部材製造・建物建築時のGHG削減

- エネルギーの低炭素化
（水力発電所の更新・活用、再エネ活用など）
- GHG排出量削減推進のための仕組み整備
（インターナルカーボンプライシング運用、CFP算定・システム化の推進など）
- 製品・事業ポートフォリオ転換

* GHG削減貢献量は社外の有識者の意見に基づくLCA観点での当社独自算定

グリーントランスフォーメーション（住宅領域における取り組み）

With Customer: お客様とともに住宅業界における環境貢献のリーディングカンパニーを目指す

環境価値の創出に関する取り組み・評価

- RE100達成（国内ハウスメーカー初*）
- 資源循環技術・システム表彰において「経済産業大臣賞」を受賞
- GX率先実行宣言の開示
- 環境省の「エコ・ファースト企業」に認定
- 「SBT」認定を取得



再生可能エネルギー移行に向けた革新的な取り組み

国際的イニシアチブRE100主催の表彰において
旭化成ホームズグループが
「RE100 enterprising leader」を国内企業で初の受賞



「ハーベル電気」の事業を通じて「卒FIT」の太陽光発電設備の余剰電力を
お客様から買い取り、RE100の達成に向けて活用



* RE100に参加する国内ハウスメーカー。2024年7月31日報告時点における旭化成ホームズ調べによる

人財戦略



“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・成長を続ける
終身成長

個とチームの
力を引き出す
マネジメント力向上

多様性を広げ繋げる
共創力

自律的キャリア意識
向上と組織の成長
との好循環

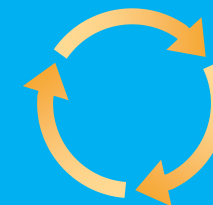
多様な人財の活躍
(DE&Iの推進)

全てのベース **心身の健康** **自由闊達なコミュニケーション**

挑戦的風土の強化
新しい人事制度への移行

Fair + Open

**従業員の活力と
働きがい向上**



**旭化成グループ
の持続的成長**

主
な
K
P
I

成長行動

従業員エンゲージメント調査における
「成長に繋がる行動」指標（5段階）

FY22	FY23	FY24	FY27
3.71	3.72	3.73	より高める

多様な人財活躍

ラインポスト+高度専門職
における女性比率

FY24	FY27	FY30
4.9%	8.0%	10.0%

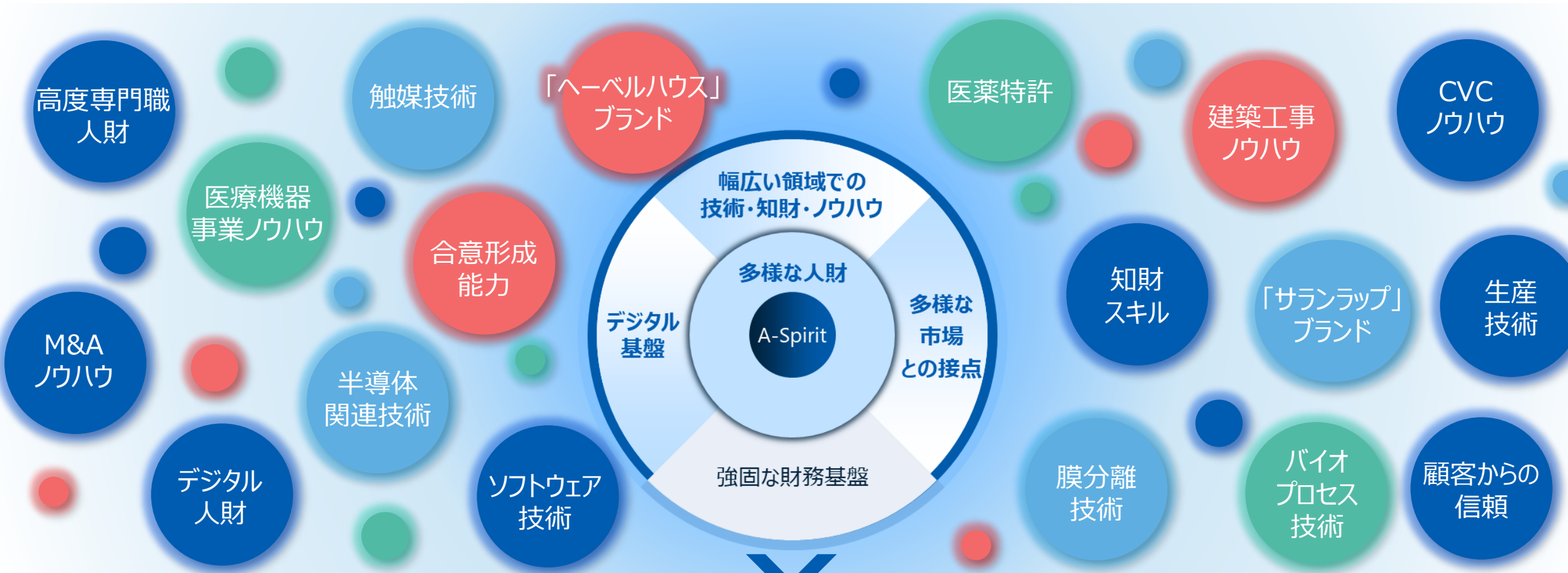
従業員の活力

従業員エンゲージメント調査における
「活力」指標が好意的な状態（5段階中3.5以上）
の回答者の割合

FY22	FY23	FY24	FY27
55.6%	56.2%	57.3%	60.0%

無形資産の活用

無形資産が価値の中心となるビジネスモデルで価値提供を追求



従来の製品・サービスに加えて、「ソリューション型事業」や「ライセンス型事業」を強化

新規ライセンス契約締結10件* (25~27年の3年間累計)、2030年までの累積利益貢献で100億円以上を目指す

* 当社の無形資産を価値化する取り組みTBC: Technology value Business Creation (テクノロジーバリュー事業開発) を中心とした案件での成果

企業価値向上に向けて

事業ポートフォリオ変革の加速や収益力向上等により、持続的な企業価値向上を目指す

企業価値向上に向けた施策

事業ポートフォリオ変革加速

- ヘルスケア等の重点成長事業への投資の刈り取りを着実に実行するとともに、マテリアルにおいてROICがWACCを継続的に下回る低資本効率の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

- 成長投資において、ハードルレート等の運用を強化して投資判断を高度化。投資後のモニタリングやフォローも徹底

資本構成の最適化

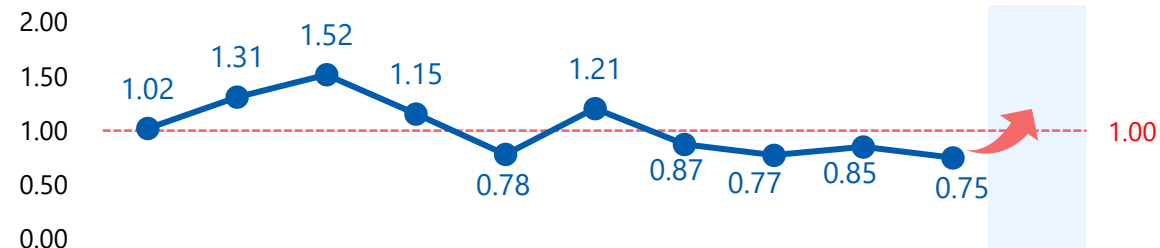
- 資本水準適正化の視点での株主還元強化や、継続的な政策保有株式の縮減（過去5年で保有銘柄数を約70%、1,500億円超縮減）

資本コスト低減

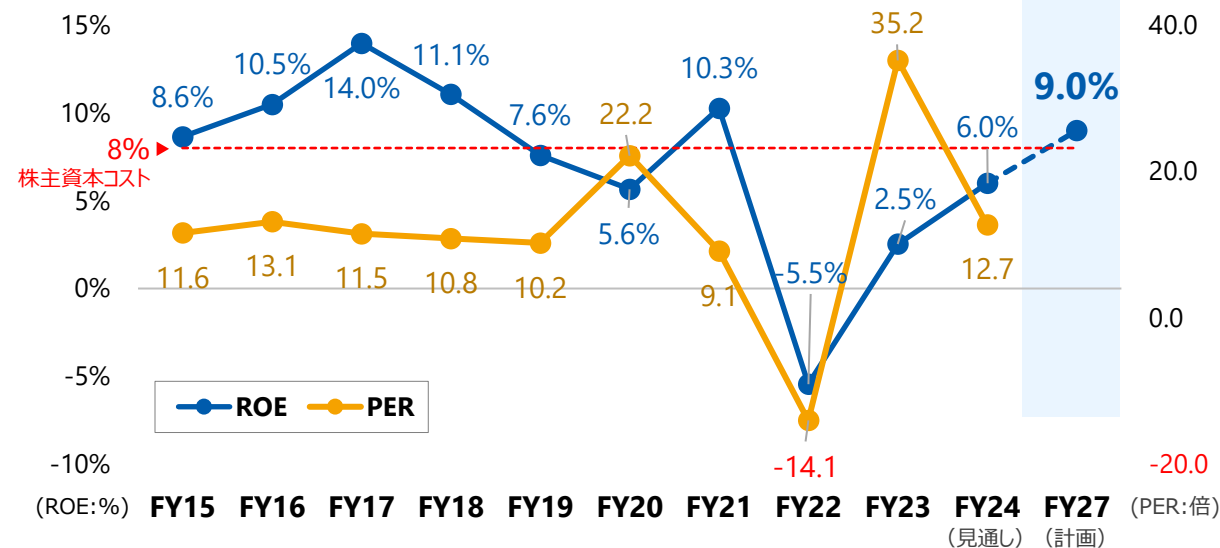
- M&Aや大型投資の戦略や経営基盤強化の取り組みなどの開示、投資家との対話を継続的に拡充



PBR（株価純資産倍率）



ROE・PER（株価収益率）



Trailblaze Together

- 旭化成全体が1つのチームとして力を結集するだけでなく、顧客や同業他社、投資家などさまざまなステークホルダーと一緒に切り拓く
- Diversity x Specialtyの進化で、多様な産業における高付加価値事業が
高い水準の利益貢献を果たす姿へシフト
- 各事業が経営基盤を相互に共有・柔軟に活用して、持続的な企業価値向上を目指す

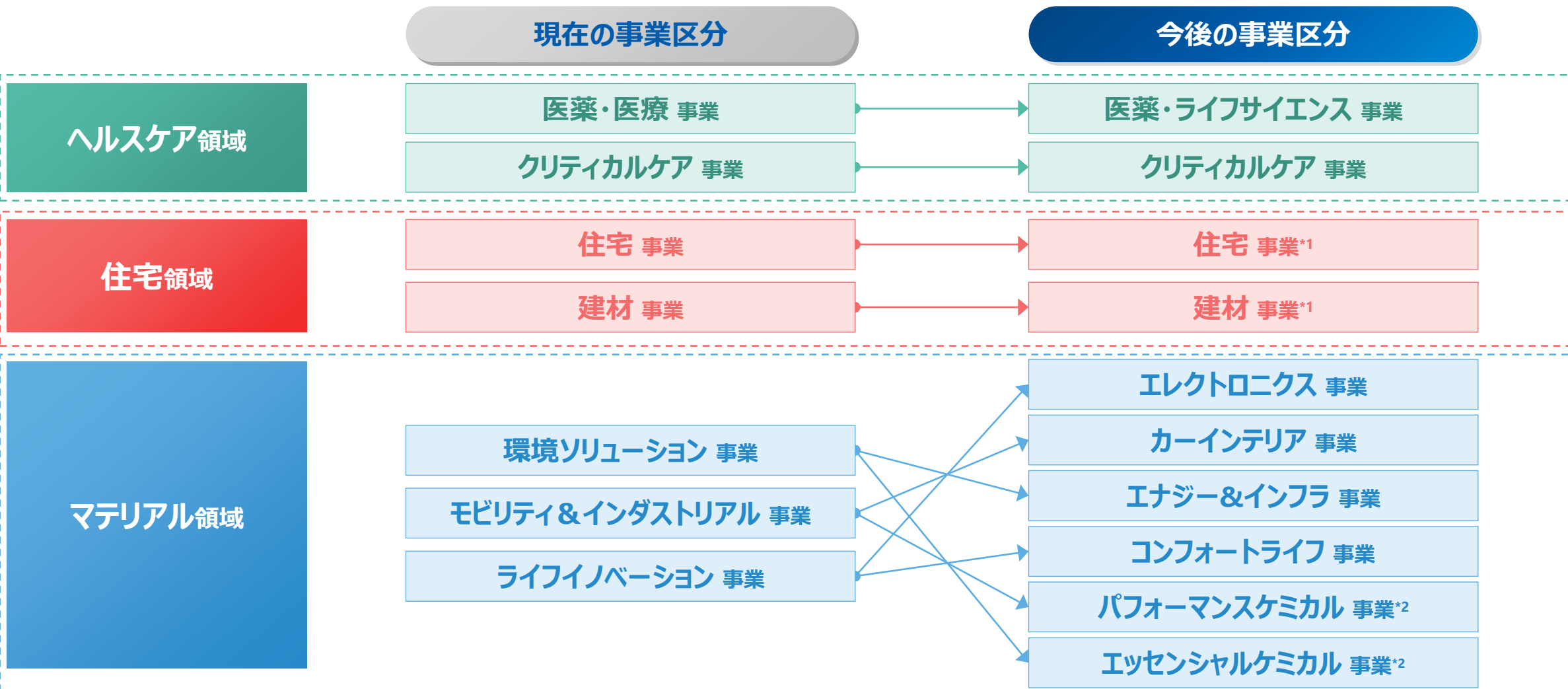
業績予想の適切な利用に関する説明、その他特記事項

本資料に記載されている業績見通し等の将来に関する記述は、当社が現在入手している情報及び合理的であると判断する一定の前提に基づいており、その達成を当社として約束する趣旨のものではありません。また、実際の業績等はさまざまな要因により大きく異なる可能性があります

AsahiKASEI

Creating for Tomorrow

事業区分

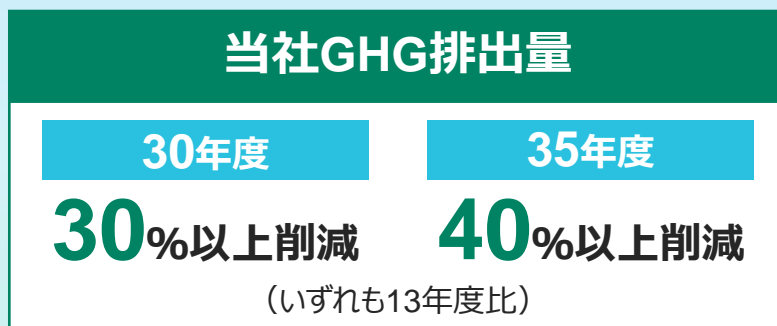
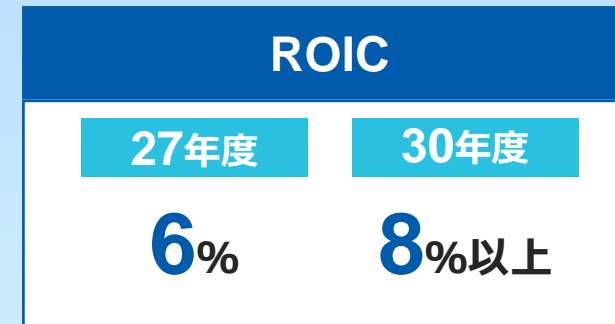
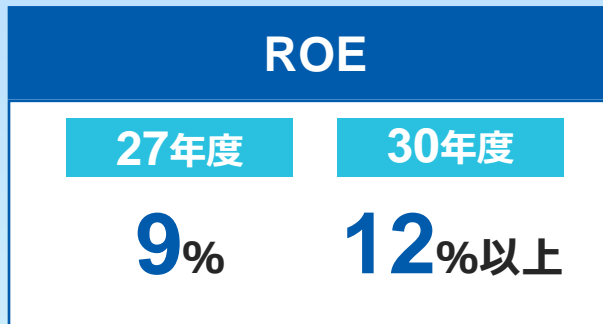
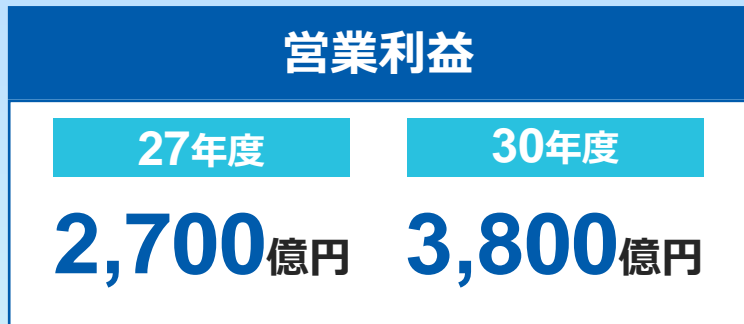


*1: 本資料においては、住宅事業の国内事業（建築請負、不動産、リフォーム）ならびに建材事業を「国内住宅」、住宅事業の海外事業を「海外住宅」として開示

*2: 本資料においては、「パフォーマンスケミカル事業」と「エッセンシャルケミカル事業」を合わせて、「ケミカル事業」として開示

財務・非財務主要KPI一覧

財務
KPI



非財務
KPI