

03 成長戦略


31 中期経営計画2024 ～Be a Trailblazer～の進捗

36 領域別戦略

36 マテリアル領域

43 住宅領域

47 ヘルスケア領域



Name	Katerina Kasalova
Company	Sage Automotive Interiors, Strakonice Fabrics
Country/region	Czech Republic

中期経営計画2024 ～Be a Trailblazer～の進捗

旭化成グループは、中期経営計画2024 ～Be a Trailblazer～の目標達成に向けて、基本方針に沿って事業ポートフォリオマネジメントと経営基盤の強化を推進しています。目指す姿の実現に向け、挑戦と変革を続けています。

基本方針

事業ポートフォリオマネジメント

次の成長のための挑戦的な投資

次の成長を牽引する事業「GG10」へ重点的にリソースを投入し、2030年度近傍で営業利益の7割超を占める形を目指す

↑
スピード、アセットライト、高付加価値を強く意識して推進

構造転換や既存事業強化によるキャッシュ創出

戦略再構築事業の改革と抜本的な事業構造転換を統合したアプローチで構造転換を検討

経営基盤強化

- グリーン(G)、デジタル(D)、人財(P)のトランスフォーメーションを推進
- 無形資産の最大活用に向けた取り組みの加速

2022年度実績

財務KPI

営業利益 **1,284** 億円
ROE **-5.5%** ROIC **4.0%**

非財務KPI

Scope1とScope2のGHG排出量	デジタルプロフェッショナル人財数
368 万t-CO ₂ e*1	1,206 名
環境貢献製品によるGHG削減貢献量	デジタルデータ活用量
120 (指数)*2	2.6 倍 (2021年度比)
ラインポスト+高度専門職における女性比率	高度専門職人数
3.8%	294 名

持続可能な社会への貢献

非財務KPI

Scope1とScope2のGHG排出量
30%以上削減(2013年度比)

環境貢献製品によるGHG削減貢献量 **2**倍以上(2020年度比)

ラインポスト+高度専門職における女性比率 **10%**

目指す姿

2つのサステナビリティの好循環

持続的な企業価値向上

財務KPI

営業利益 **4,000** 億円
ROE **15%**以上
ROIC **10%**以上

2030年度近傍の長期展望

2024年度目標

財務KPI

営業利益 **2,000** 億円以上
ROE **9%**以上 ROIC **6%**以上

非財務KPI

デジタルプロフェッショナル人財数 **2,500** 名

デジタルデータ活用量 **10** 倍(2021年度比) 高度専門職人数 **360** 名

2022年4月

2022年度

2024年度

*1 速報値であり、第三者機関による保証を受けて変更が生じる場合があります。

*2 2020年度を基準(100)とする指数

2022年度の振り返り

2022年度の業績は、既存事業の拡大や円安の進行、石油化学製品の価格上昇などにより、売上高は過去最高の27,265億円となり、すべての事業セグメントで増収となりました。一方で、半導体不足が長期化したことや中国におけるロックダウンの影響で起きた需要の減退、原燃料価格の高騰などが影響し、営業利益は1,284億円と低迷しました。また、2023年3月にLIB用セパレータを生産する米子会社Polyporeで減損損失1,864億円を計上したことにより、当期純損失を計上しました。計画

発表当初の2024年度の営業利益目標である2,700億円の達成は2、3年遅れとなる見込みです。2024年度の営業利益目標は2,000億円以上、資本効率の目標はROE9%以上、ROIC6%以上を目指し、引き続き中長期的な視点で成長を図ります。当初立てた成長戦略を着実に遂行し、再び成長軌道へと回帰していきます。

価値提供分野／領域・事業	2022年度の成果と課題	2024年度に向けた方向性
Environment & Energy マテリアル領域 環境ソリューション事業	<p>GXの実現を目指し、グリーンソリューションの推進、蓄エネルギー分野の深耕、カーボンニュートラルに向けた取り組み推進の3つのアプローチにリソースを集中させました。</p> <p>基盤マテリアル事業とセパレータ事業の低迷を受け、営業利益は、年初に発表した423億円予想に対して-23億円と大幅な減益となりました。</p> <p>この結果を受け、セパレータ事業の戦略見直しと、石油化学チェーン関連事業での一層の構造転換の加速が喫緊の課題であると認識しました。</p>	<p>セパレータ事業と水素関連事業への先行投資を継続します。セパレータ事業については、既存事業の収益基盤の改善を進めるとともに、戦略を見直したうえで他社資本の活用やアライアンスも見据えた拡大戦略を加速します。水素関連事業については利益貢献まで時間がかかる見通しですが、将来の需要拡大に備え開発を進めていきます。</p> <p>構造転換を加速させる取り組みの一つとして、石油化学チェーン関連事業を中心とした汎用的な製品については抜本的な対策を検討します。</p>
Mobility マテリアル領域 モビリティ&インダストリアル事業	<p>自動車内装材関連と次世代モビリティ向けの製品ラインアップ強化に注力し、特にEV向けの製品では、多様な技術・知見を掛け合わせたコンセプト提案を進めました。</p> <p>半導体不足などによる自動車市場の成長鈍化の影響を受け、営業利益は、年初に発表した238億円予想に対して108億円と低迷しました。</p> <p>この結果を受け、自動車市場の動向の注視と収益回復に向けた準備が課題であると認識しました。</p>	<p>自動車産業の復調の兆しを確実に捉えて収益を回復させるために、重点カーメーカーとの深いパートナーシップ構築による革新素材、ソリューション提供を加速します。コスト競争力の強化と製品ポートフォリオの見直しに注力することで、事業の体質強化を図ります。</p>
Life Material マテリアル領域 ライフイノベーション事業	<p>デジタルソリューションでは、電子部品事業と電子材料事業を融合し、デジタル社会で求められるニーズに応えるために新たな事業機会を積極的に模索しました。</p> <p>一部製品での市況回復の遅れや、コンフォートライフにおける工場火災等の影響により、営業利益は年初に発表した374億円予想に対して278億円となりましたが、デジタルソリューションでは相応の収益を確保しています。</p> <p>今後はデジタルソリューションの事業拡大に向け、電子材料の能力増強が必須であると認識しました。</p>	<p>デジタルソリューションは、高いROICを維持しながら高成長も期待できる事業であり、既存製品の拡大に加えて、先端半導体および実装プロセスにおいて、新たな提供価値の実現機会に向けた共創機会の探索を進め、積極的な拡大施策を実行します。</p> <p>コンフォートライフは収益基盤の立て直しに注力します。</p>

価値提供分野／領域・事業	2022年度の成果と課題	2024年度に向けた方向性
<div data-bbox="136 432 405 475" style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 2px; text-align: center;">Home & Living</div> <div data-bbox="136 491 232 517">住宅領域</div>	<p>国内事業では厳しい事業環境の中、各事業部門の連携を強化して顧客満足度を追求し、海外事業部門では積極的な拡大を行いました。建築請負部門は、建築資材高騰影響など厳しい事業環境下においても、物件の大型化・高付加価値化による平均販売単価の上昇やコストダウン等により、増収増益を達成しました。また、海外事業部門においては、北米・豪州ともに新たな買収によって事業エリアを拡大し、将来に向けた事業ポートフォリオ転換を進めました。その結果、年初の計画をやや上回り、760億円の営業利益となりました。課題は、各事業の生産性・収益性を向上させ、今後も安定的なキャッシュ創出を実現していくことだと認識しています。</p>	<p>建築請負部門においては、ハイエンド層を含めたマーケティング戦略を浸透させるほか、ZEHやZEH-Mの比率向上により、さらなる高付加価値化戦略を推進し、RE100の目標達成などサステナブルな社会の実現に向け取り組んでいきます。海外事業部門は、工業化を通じた効率化や生産性向上による高品質な住まいの提供を目指し、資材価格や需要変動に左右されない強い経営基盤を構築していきます。</p>
<div data-bbox="136 730 405 774" style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 2px; text-align: center;">Health Care</div> <div data-bbox="136 790 300 815">ヘルスケア領域</div>	<p>当社グループの利益成長を牽引すべく、医薬・医療機器の両事業でグローバル市場における幅広い事業機会を捉え、「グローバル・ヘルスケア・カンパニー」への進化を追求しました。医薬・医療事業において主力製品が堅調に販売を伸ばしたものの、クリティカルケア事業において半導体不足による部材調達難と米国景気後退による受注減速の影響を受け、成長が停滞したことから、営業利益は、年初に発表した580億円予想に対して419億円となりました。一方で、中期的な成長に向けて、医療事業で買収を通じたバイオ医薬品CDMO事業への進出を果たしました。</p> <p>2022年度業績は当初予想を下回る水準となりましたが、中長期的な成長を期待する領域として、中期経営計画で定めた成長戦略を着実に実行していくことが必須であると認識しました。</p>	<p>クリティカルケア、グローバルスペシャリティファーマ、バイオプロセスを成長領域とし、既存事業の拡大とこれまで積極的に行ってきた投資の成果の結実を目指します。それに加え、M&A、ライセンス導入等の事業開発を活用することで、グローバル市場における成長機会の取り込みを継続し、売上高と利益のさらなる拡大を追求します。</p>

■ 次の成長のための挑戦的な投資

2022年度は、次の成長を牽引する事業として設定したGG10に対し、重点的にリソースを投入しました。M&Aの機会も積極的に探索して大胆な投資を実行することで、2030年度近傍にはグループ全体の営業利益の70%以上をGG10が占めることを目指しています。2023年度もGG10に重点的に

リソースを投入する考え方は継続しますが、GG10の中でのリソースアロケーションの優先順位をより明確にして投資判断を行います。

投資における位置付け	GG10	投資規模と方向性(2022-2024年度、意思決定ベース)	利益*1成長目標 (2024年度における2021年度対比での利益増分)
重点成長 これまでの投資からの利益創出に今まで以上に注力しながら、中期成長に向けた積極的な投資を継続する	Health Care		
	クリティカルケア	2022年5月に実行した米国のバイオ医薬品CDMO事業のBionovaの買収をはじめ、最大2,000億円程度の投資を計画しています。引き続きヘルスケア領域では成長のための投資機会を積極的に探索します。	約150億円増 ↑
	グローバル スペシャルティファーマ	これまでのM&A投資案件の状況としては、Veloxis Pharmaceuticals(以下、Veloxis)はCOVID-19感染拡大の影響を受けて売上が減少し、当初の計画から1、2年遅れで進捗しています。Respicardia, Inc.(以下、Respicardia)、Itamar Medical(以下、Itamar)は、ZOLL Medical Corporation(以下、ZOLL)とのシナジー効果を確実に創出し、売上拡大を目指します。Bionovaは、次世代抗体医薬品のプロセス開発、GMP製造*2能力の増強を決定しており、受注拡大による利益増を目指します。	
	バイオプロセス		
Life Material			
	デジタルソリューション	2022年に感光性ポリイミド「パイメル™」の生産能力増強を意思決定したことをはじめ、最大2,000億円程度の投資を計画しています。引き続き非連続成長機会の探索も含め、積極的な投資による成長を目指します。	約100億円増 ↑
戦略的育成 将来の成長ドライバーとして、競争力強化の観点での他社提携を活用しながら、先行的投資を進める	Environment & Energy		
	蓄エネルギー	将来の成長ドライバーへの先行投資として、中期的な成長ポテンシャルの高いセパレータ事業と水素関連事業を中心に2,000億円以上の投資を計画しています。特にセパレータ事業においては、北米市場におけるLIB用セパレータ「ハイポア™」の生産能力増強などの大規模投資の検討を進めています。	— →
	水素関連		
CO ₂ ケミストリー			
Home & Living			
収益基盤拡大 安定した収益創出を維持しながら、その収益規模を確実に拡大できる投資機会を探索・検討する	北米・豪州住宅	2022年11月に実行した米国Focus社の買収と2023年2月に実行した豪州Arden Homes Pty Ltd(以下、Arden)の買収をはじめ、最大1,000億円程度の投資を計画しています。	約100億円増 ↑
	環境配慮型住宅・建材	これまでの投資案件の状況としては、北米住宅事業のSynergos Operations LLCについては展開エリアが慢性的な住宅供給不足であり引き続き底堅い需要を見込んでいます。豪州住宅事業のNXT Building Group Pty Ltd(以下、NXT Building Group)は、工事プロセスの合理化や効率化を進め、成長を加速させます。	
	Mobility		
	自動車内装材	2022年度に米国での自動車内装材関連の拡大投資を行ったことをはじめ、最大1,000億円程度の投資を計画しています。当該分野はこれまでの投資の成果創出に注力し、今後の投資は確度の高い案件にフォーカスしていきます。Sage Automotive Interiors, Inc.(以下、Sage)は、自動車市場の成長鈍化の影響で業績が低迷していましたが、市場の回復に併せて成長軌道へ帰ります。	約100億円増 ↑

*1 利益=営業利益+PPA償却費

*2 GMPとはGood Manufacturing Practiceの略であり、医薬品製造業者が遵守すべき製造に関連する諸基準を定めたもの。GMPの厳格な基準に準拠して医薬品を製造することを医薬品GMP製造と呼ぶ。

■ 構造転換や既存事業強化によるキャッシュ創出

業績が計画発表当初の目標値を下回っている状況を踏まえ、事業の構造転換をこれまで以上に加速させていきます。中期経営計画開始当初は、COVID-19感染拡大の影響等で足元の業績が悪化した「戦略再構築事業」の改革と、業績だけでなく、当社グループの目指す姿との適合性の観点で事業構造転換を図る「抜本的事業構造転換」の2つのアプローチで進めてきました。現在は、原材料などの需給関係にある事業も含むことを踏まえて、2つのアプローチを統合して構造転換を検討しています。検討対象事業の売上高の合計は、2021年度実績で約7,000億円以上にのぼります。このうち、戦略再構築事業でExitと判断した事業を含む複数の事業の構造転換を2024年度までに完了させることを目指しており、対象事業の売上高の合計は1,000億円以上となっています。また、収益のボラティリティが改めて課題として浮き彫りになった汎用的な化学品等を石油化学チェーン関連事業と位置付け、前述の1,000億円と重複する事業も一部あるものの、売上高の合計として約6,000億円規模の事業を対象としています。石油化学チェーン関連事業については、カーボンニュートラルの実現に必要な投資を

行い、炭素税を含むコストを負担しても十分な利益を上げることが可能かどうか、という点を特に重視して議論を進めています。

事業構造転換は、①ジョイントベンチャーなどによる他社との共同事業化、②事業からのExit、③カーボンニュートラル関連の技術開発・高付加価値化の推進、という大きく3つの方向があり、③の可能性を模索しながらも①と②の可能性も並行して検討しています。ベストオーナーの観点で適した相手を模索し交渉を進めるなど、すでに複数の事業で方向性を確定して具体的なアクションを起こしています。未確定な事業についても2024年度までに方向性を確定し、順次実行に移していきます。事業の撤退や他社との共同事業化により連結から外れる事業があるため、石油化学チェーン関連事業の営業利益は減少しますが、安定的に利益成長を目指す収益体質への転換を目指していきます。また、バイオ原料に関する技術開発を通じて自社のサプライチェーン全体のカーボンニュートラル化だけでなく、ライセンスビジネスなどによる利益創出も見据えています。

事業構造転換の検討の方向性

- 中期経営計画期間(2022-2024年度)に**1,000億円以上**の事業の構造転換を
実行予定(戦略再構築事業でExitとした事業を含む)
- 石油化学チェーン関連事業 **約6,000億円**のカーボンニュートラルを見据えた
中期的方向性を検討

検討対象の事業の合計売上高
(2021年度実績)

7,000億円以上

石油化学チェーン関連事業の構造転換の方針

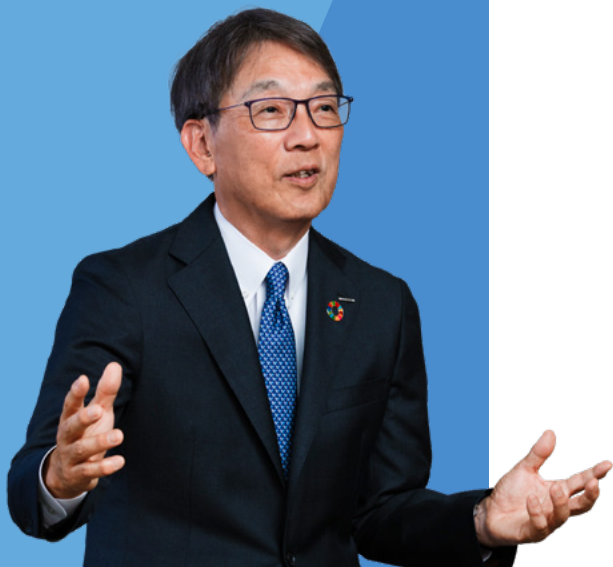
	アプローチ方法	取り組み事例
① ジョイントベンチャー などによる他社との 共同事業化	<ul style="list-style-type: none"> • 事業競争力強化 • 必要な投資、コスト負担のシェア • カーボンニュートラル関連の 革新技術の相互活用 	スパンボンド不織布事業に おける共同事業会社の設立
② 事業からのExit	<ul style="list-style-type: none"> • 工場の縮小・閉鎖 • ベストオーナーへの事業売却 	ペリクル事業の譲渡
③ カーボンニュートラル 関連の技術開発・ 高付加価値化の推進	<ul style="list-style-type: none"> • カーボンニュートラル関連の自社 独自技術または導入技術の活用 • 顧客に価値訴求できる製品ポート フォリオ転換 	バイオエタノールからの 基礎原料製造に関する 独自技術の開発の推進

領域別戦略

マテリアル領域

マテリアル
領域長メッセージ

マテリアル領域担当
代表取締役社長 兼 社長執行役員
工藤 幸四郎



“ 変化し続ける社会のニーズに多様な技術とイノベーションで貢献 ”

マテリアル領域は、環境ソリューション、モビリティ&インダストリアル、ライフイノベーションという3つの事業を展開しています。それぞれ「Environment & Energy」「Mobility」「Life Material」という価値提供分野に対応しており、変化し続けるさまざまな社会ニーズに対し、当社ならではの付加価値の高い素材・製品群を提供しています。

2022年度は総じて経営環境が厳しく、特に環境ソリューションの基盤マテリアル事業で大きく業績が落ち込みました。このことは、石油化学チェーン関連事業を中心とした構造転換の必要性を改めて浮き彫りにしたと考えています。また、セパレータ事業では、ハイポア事業の成長にリソースを集中する方針を明確にし、Polyporeの減損を実施しました。ほかにも、ペリクル事業の譲渡やスパンボンド事業の共同事業化など、ベストオーナーの観点も踏まえ、領域の中期的方向性を見据えた変革を進めた1年でした。

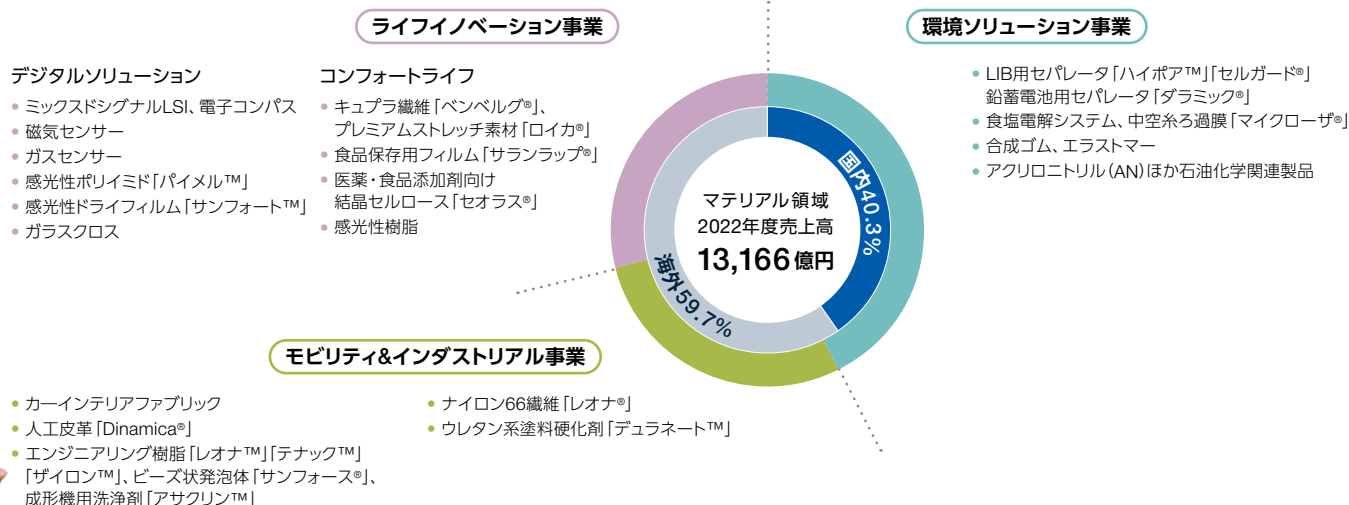
2023年度は、中国を中心とした景気後退を背景とする需要の減速など経営環境の不透明さは継続するものの、セパレータ、自動車内装材、デジタルソリューション等の成長事業の拡大を図ります。一方で、汎用タイヤ

コード事業からの撤退等、これまで検討を進めてきた事業の見直しを引き続き実行に移し、収益性を高めていきます。

事業ポートフォリオ転換を進め、次の成長事業にリソースを集中

マテリアル領域では、中期経営計画最終年度である2024年度の目標として、売上高1兆5,300億円、営業利益1,100億円を目指します。営業利益は2022年度の水準から大幅な改善が必要となりますが、生産性向上、コスト削減等の施策を実行するとともに、事業ポートフォリオ転換を含めてリソースアロケーションを明確化し、GG10を中心とした成長事業を拡大させます。

GG10については、このたび事業の方向性に応じて3つの分類を定めました。重点成長分野として位置付けたデジタルソリューションは、高いROICを維持しながら高成長を目指せる事業だと考えており、先端半導体向けに能力増強を決定した「パイメル™」など個々の製品の伸長に加え、電子材料・電子部品を併せ持つ強みを活かした独自の価値提供や、非連続的な成長機会を追求します。



マテリアル領域長メッセージ

セパレータを含む蓄エネルギー、水素関連、CO₂ケミストリーの3事業は、戦略的育成事業と位置付けました。長期的な成長ポテンシャルが高く、他社資本の活用も含めて戦略的に先行投資を行っていきます。水素関連ではアルカリ水電解システムの事業化に向けて実証実験やビジネスモデルの精査を行っています。世界的な動きを受けて引き合いは非常に多く、事業化の加速を図っています。

自動車内装材は、収益基盤拡大分野に位置付けています。ここ数年は自動車生産低迷の影響を受けましたが、販売数量が回復してきており、生産性向上施策の成果も含めて、安定収益を上げながら拡大していく形が再び整いつつあります。市場の回復を確実に捉え、さらなる伸長を図ります。

一方で、石油化学チェーン関連事業においては、カーボンニュートラルも見据えた構造転換の検討が必要です。検討の視点は、環境対応に必要なコスト負担を含めても十分な利益が創出できるか、という点に尽きます。一つひとつの事業の収益性や競争力を精査したうえで、環境対応関連の技術開発・高付加価値化の推進や、必要に応じて他社との共同事業化、事業の撤退なども検討していきます。

新たなビジネスモデルの創出により、高付加価値と収益拡大を追求

多様な事業を展開するマテリアル領域には、事業構造転換や脱炭素化などの課題がある一方で、グループ理念実現に向けて新しい素材、新しいビジネスモデルを創出し、イノベーションを起こし続ける使命とポテンシャルがあります。今後は、顧客の価値向上に資するプラットフォームを提供する「P-PaaS(Product-based Platform as a Service)」というコンセプトのもと、例えばイオン交換膜法食塩電解プロセスにおいてスマート電解槽により予兆保全・最適運転提案といったデータドリブン型サービスを提供するなど、単なるモノ売りではないソリューション型事業も拡大させていきます。

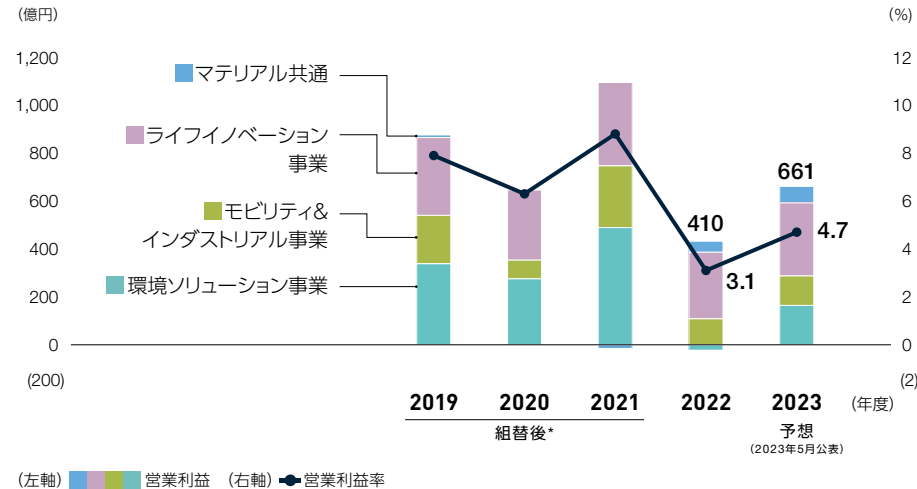
次の成長分野への経営資源シフトによる事業拡大を推進し、高付加価値で市況の影響を受けにくい収益体質の実現を目指します。

KPI

	2021年度実績 (組替後*1)	2022年度実績	2024年度計画 (2023年4月公表)
売上高(億円)	12,100	13,166	15,300
営業利益(億円)	1,060	410	1,100
営業利益率	8.8%	3.1%	7.2%
EBITDA(億円)	1,830	1,285	1,870
EBITDA率	15.1%	9.8%	12.2%
ROIC*2	6.7%	2.4%	6.0%

(注)色付きの項目はマテリアル領域におけるManagement KPI

営業利益、営業利益率の推移



*1 2022年度の開示区分変更を反映した数値

*2 ROIC=営業利益(1-税率) / (固定資産+運転資本等)で算出

GG10 水素関連

Environment & Energy

大型アルカリ水電解システムの早期事業化、低コストのグリーン水素供給により世界のGHG排出削減に貢献し、水素サプライチェーンにおけるキープレイヤーを目指します。

事業環境

脱炭素社会の実現に向け、世界中で水素関連の技術開発が進んでいる

水素は脱炭素社会を実現するうえで必要不可欠なマテリアルとして近年注目を集めており、再生可能エネルギーで製造するグリーン水素に関するプロジェクトが世界各地で立ち上がっています。

水素製造にはさまざまな方法がありますが、当社が手掛けるアルカリ水電解方式は大型化に適するとされ、大量の水素を低コストで製造する技術として期待されています。環境意識の高い欧州に加え、米国で2022年に発効されたインフレ削減法(Inflation Reduction Act)や、日本における水素基本戦略の2023年の改定に見られるように、グリーン水素製造および利用の社会実装に向けた世界的な機運の高まりは加速しており、水素製造用電解システムの市場も大きな規模となることが見込まれています。

当社グループの強み

食塩電解技術をベースにしたアルカリ水電解システムの実証を着実に推進

当社のアルカリ水電解システムは、1975年から手掛けるイオン交換膜法食塩電解事業で培った技術をベースとしています。食塩電解において当社は膜、電極、電解槽、運転技術、モニタリングシステムのすべてを供給できるメーカーであり、イオン交換膜は高いシェアを有しています。そのノウハウを活用し、再生可能エネルギー等の不安定な電源にも対応できる大型水電解システムの開発を進め、複数の実証プロジェクトに参画しています。

国内では、NEDO*1の福島水素エネルギー研究フィールドにおいて10MW規模の水電解システムの実証運転をしています。また、日揮ホールディングス(株)と共同で行う実証プロジェクトがグリーンイノベーション基金事業*2に採択されており、100MW級を見通した大規模水電解システムおよび再生可能エネルギーからグリーンケミカル製造までを統合制御できるシステムの開発を進めています。欧州でも、「ALIGN-CCUS」や後継プロジェクトの「TAKE-OFF」に参画し、運転ノウハウやデータを蓄積してきました。また2023年には「グリーン水素の供給拡大を実現するためのアルカリ水電解システムの実証研究(欧州)」がNEDOの調査事業*3に採択されました。今後もパートナー企業と連携して事業化に向けた知見の獲得を進めていきます。

*1 国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構

*2 NEDO「グリーンイノベーション基金事業／再エネ等由来の電力を活用した水電解による水素製造プロジェクト」

*3 NEDO「エネルギー消費の効率化等に資する我が国技術の国際実証事業／実証要件適合性等調査(実証前調査／実証研究)」

事業戦略

早期事業化とサプライチェーン構築を推進し、アルカリ水電解システムのリーディングサプライヤーへ

実証プロジェクトを通じ安全性・耐久性・性能を向上させ信頼性の高いアルカリ水電解システムを実現するとともに、コスト低減に努め、2025年の事業化を目指します。まずは市場が先行する地域での展開を図りますが、将来的には、世界の電解システム市場で高いシェアの獲得を目指しており、運転やモニタリングまで手掛けることも視野に入れています。

2022年には、NEDOの助成を受けて川崎製造所において複数の電解モジュールを制御する実証試験を行うパイロット設備を着工したほか、約150の企業・団体が参画するグローバルなイニシアチブであるHydrogen Council(水素協議会)にステアリングメンバーとして加入しました。また、2023年には米国の脱炭素化を支援する日本水素フォーラムへ加入し、さまざまな政府機関・企業・団体と連携を深めています。

水素事業では、川上のエネルギー供給企業や川下の水素需要家をはじめ、多くの企業と連携し新たなサプライチェーンを構築する必要があります。当社のアルカリ水電解システムに対する引き合いは多く、主体的にサプライチェーン構築を牽引しながら最適なパートナーリングを検討し、水素需要の急速な高まりに応えるため、世界で事業展開を加速していきます。

水素事業立ち上げに向けたポイント

- 大型化・モジュール化の技術開発の完成
- 統合制御システムの開発(全体プロセスの最適運転)
- アルカリ水電解システムのコスト低減
- サプライチェーンにおけるパートナーシップの構築
- 地域・事業モデルに応じた水素需要の確保

2025年事業化、
2030年には新たな
事業の柱の一つへ

GG10 CO₂ケミストリー

Environment & Energy

カーボンニュートラルに向けて、独自の先進技術でCO₂の分離・回収および活用の促進を目指します。

事業環境

脱炭素社会に貢献するさまざまなCO₂関連技術の開発が進む

カーボンニュートラルの実現に向け、CO₂の分離・回収や、回収後の活用に関連する技術の開発が世界で進んでいます。環境に関心の高い欧州を中心に、発電所・工場等の排気ガスからのCO₂回収や、バイオガスからのCO₂分離・メタン回収など、各産業で脱炭素に向けた動きが高まっており、関連市場も今後大きく伸びていくと展望されています。

また、企業が原材料調達においてカーボンフットプリントを重視する傾向も急速に強まっており、原材料の製造プロセスにおけるCO₂排出量削減に加え、CO₂を原料として利用する素材等への関心が高まっています。

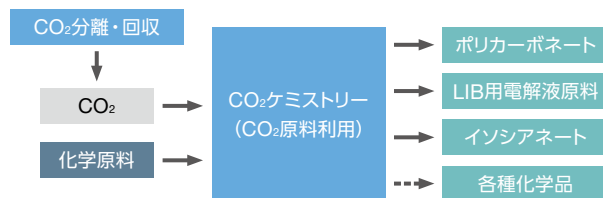
当社はCO₂分離・回収技術およびCO₂を原料として利用する化学品製造技術(CO₂ケミストリー)の開発を推進しており、CO₂排出量の削減に関して、回収から利用に至るまでさまざまな形での貢献を目指しています。

当社グループの強み

独自開発のゼオライトによるCO₂吸着と、多彩な技術によるCO₂の原料利用

CO₂分離・回収では、独自開発のゼオライトにより混合ガスからCO₂を吸着する技術を開発しています。当社はゼオライトを触媒として活用してきた長い歴史があり、その知見や技術をCO₂吸着に活かしています。当社のゼオライトを用いたCO₂吸着は、現在普及しているアミン法と比較し消費エネルギーが約半分に抑えられ、回収コスト削減への貢献が期待されています。

また、CO₂を化学品原料として利用するCO₂ケミストリーの研究に1980年代から取り組んでいます。CO₂を利用し、かつ有毒なホスゲンを使用しない世界初*のポリカーボネートの製造技術は2002年にライセンスを開始しており、世界シェア16%相当に技術を提供しています。その技術ベースと事業化ノウハウを活かし、2021年にはCO₂を原料としたLIB用電解液原料の技術ライセンスも開始しました。ポリウレタン原料の各種イソシアネートの開発も進めており、これらの分野で世界をリードする研究開発力と事業化実績を有しています。



* 当社調べ

事業戦略

CO₂分離・回収技術の確立に向けた実証およびCO₂利用技術の事業展開を加速

CO₂分離・回収技術に関しては、実際のガスを使った実証実験の検討を進めており、バイオガス等向けのプロセスで2027年度の事業化を目指します。欧州ではバイオガス活用促進の動きが活発化しており、ロシア産天然ガス代替としてのバイオガス活用を盛り込んだ欧州委員会の「REPowerEU」計画など、さまざまな政策・制度や投資計画が発表されています。バイオガスからCO₂を分離しメタンを回収する需要の拡大に向け、当社も欧州での実証を検討していきます。また、発電所や工場等に向けたシステムの開発も進めています。

CO₂ケミストリーに関しては、事業化したLIB用電解液原料の技術ライセンス展開に注力するとともに、開発中であるイソシアネート製造技術の確立を加速させます。自動車向けの次世代塗料原料としての用途が期待できる特殊なイソシアネートは、2026年の事業化を目指しており、塗料メーカー・自動車メーカー等でのサンプル評価を進め、性能について高い評価を得ています。

それらに続く新規技術として、グリーン水素によるCO₂変換技術や、CO₂電解還元によるエチレン製造技術、バイオ法CO₂変換技術等についても開発を進めています。

世界をリードする環境ソリューション技術で、CO₂の活用と化石資源の消費低減に貢献していきます。

GG10 蓄エネルギー

Environment & Energy

脱炭素社会の実現に向けて高まる蓄エネルギーのニーズに応え、LIB用セパレータを中心とした貢献拡大と、次世代に向けた事業機会を追求します。

事業環境

社会に広く普及する蓄エネルギーデバイスとして、LIBの重要性は一層高まっている

脱炭素に向けた潮流に伴い、蓄エネルギーのニーズの高まりは加速しています。さまざまな新規技術が開発される中でも、LIBは当面この分野における重要なデバイスであり続けると考えられており、急速に進む自動車電動化の流れにより、市場の大きな拡大が見込まれています。2022年に米国で発効したインフレ削減法(Inflation Reduction Act)も、電気自動車のさらなる普及を後押しする見通しです。

現在主流のLIBには、三元系またはLFPと呼ばれる正極材が用いられています。三元系正極材を用いたLIBは高容量が特徴で、セパレータには湿式膜が用いられることが多く、一方でLFP正極材を用いたLIBには乾式膜が主に用いられます。

また、世界のLIB需要量が急増する中、LIBのリユースやリサイクルの需要も増加し、新たな市場の形成が見込まれています。

当社グループの強み

蓄積してきた知見と業界をリードする高い技術力により、セパレータの多様なニーズに応える

当社グループは、1970年代よりLIBの研究開発を手掛け、現在のLIBの原型を開発しました。この歴史の中で培った技術や知見をもとに、現在はLIB用セパレータの事業を展開しています。

技術力に基づく高い性能と品質・安全性、安定供給力に加え、湿式膜・乾式膜の両方を手掛ける強みを活かした提案力や製品開発力等が高く評価されており、特に高性能が求められる分野において顧客と強固な関係を構築しています。湿式膜の「ハイポア™」の販売量は、2000～2021年でCAGR(年平均成長率)として17%伸長しました。また、世界的にも高い水準の環境対応技術や、蓄積してきた生産技術による高い生産性、これまで築いてきた包括的な特許網等も当社グループの強みです。

LIB市場が拡大する中国では、ESS用LIB市場の開拓を目指して当社子会社のPolyporeと上海恩捷新材料科技股份有限公司(SEMCORP)が設立した乾式セパレータの合併会社が、2022年度下期に稼働を開始しました。

事業戦略

セパレータ事業の成長を追求しながら、新たな事業機会への取り組みを推進

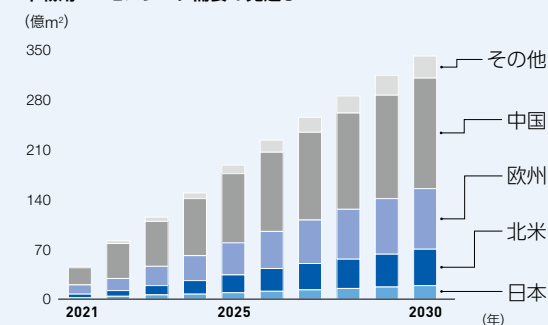
当社グループは、セパレータ事業の成長を軸に、蓄エネルギー関連事業のさらなる可能性を追求しています。

セパレータ事業では、成長が見込まれる「ハイポア™」にリソースを集中する方針を決定し、北米を今後の主要ターゲット市場として、成長の追求に向けてアライアンスも含めた供給体制の強化を検討しています。現在北米には主要セパレータメーカーの湿式膜生産拠点がなく、各社が同一条件下で事業展開を図る中、「ハイポア™」の強みである高い性能、品質、安全性や生産性、環境対応技術をアドバンテージとして、確固たるポジションの確立を目指します。

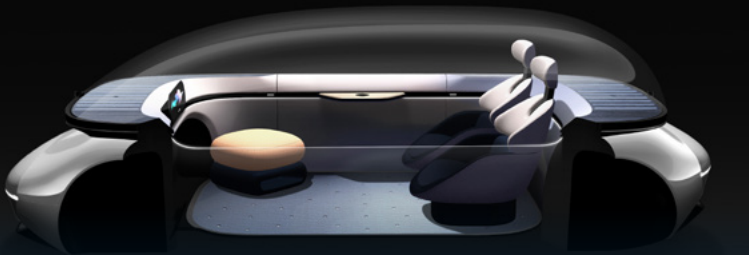
次世代蓄エネルギーデバイスに向けては、エネルギー密度向上とコスト低減を実現する革新リチウムイオンキャパシタのライセンス活動を2023年度に本格開始しました。現在開発中の、イオン電導度の高い溶剤を使用した革新電解液の事業化にも取り組んでいます。

また、中長期での展開として、巨大な蓄エネルギー市場に向けて、セパレータ事業で培った知見を活かしたソリューション型事業の創出や、次世代の革新電池に関する取り組みも進めています。

車載用LIBセパレータ需要の見通し



出典：当社推計



GG10 自動車内装材

Mobility

車室空間におけるニーズの多様化により拡大する内装材市場において、当社独自の差別性を有した高付加価値型のソリューション提供を目指します。

事業環境

車室空間へのニーズの多様化により、内装材市場は成長が見込まれる

自動車業界の潮流であるCASE・MaaSの進展やサステナビリティ志向の高まりにより、車室空間に対するニーズは多様化が進んでいます。

それに伴い、素材や部品にも従来と異なる機能・特性が求められており、内装材市場は自動車生産台数の伸び率以上の成長が見込まれています。多岐にわたる製品・技術を有する当社にとって、車室空間におけるニーズの広がりは大きな成長の機会です。

CASEが車室空間にもたらす変化

	Connected	Autonomous	Shared	Electric
車室空間における変化	<ul style="list-style-type: none"> 室内環境のモニタリング 乗員の認識・監視 	<ul style="list-style-type: none"> リビングルーム化、オフィス化 シートデザイン・レイアウトの多様化 	<ul style="list-style-type: none"> 不特定多数での共用 利用シーンに応じた仕様 	<ul style="list-style-type: none"> 静音化 熱マネジメント 軽量化
内装材・部品への新たなニーズ	<ul style="list-style-type: none"> モニタリング技術 スマートテキスタイル 	<ul style="list-style-type: none"> 快適性 デザイン性 	<ul style="list-style-type: none"> 清掃容易・防汚性 防臭・抗菌性 機能の高度化・多様化 	<ul style="list-style-type: none"> 防音、防振、断熱 新素材への代替

当社グループの強み

高品質なサステナブル素材と高いデザイン提案力で顧客のニーズに応える

当社は2018年にグループに加わったSageの強みである「デザイン力」「顧客提案力」をベースに、地域戦略・素材戦略をグローバルに推進し、シートファブリック*1市場でグローバルリーディングサプライヤーの地位を築いてきました。2023年には、当社のスエード調人工皮革ブランド「ラムース」をSageのブランド「Dinamica®」と統合するリブランディングを実施し、原反から製品まで一貫したプロモーションに注力しています。

高品質かつ製造工程で有機溶剤を使用しないサステナブルな素材として高く評価されている当社の人工皮革にSageのデザインを組み合わせることで、独自性のある高付加価値品としてグローバルで採用が増加しており、旺盛な需要に対応するため、2022年度には宮崎県延岡市で生産能力を増強しました。

また、当社の多様な製品・技術には、車室空間の質の向上に貢献できるものも多く、それらを組み合わせた当社ならではの提案には大きな機会があると考えています。自動車メーカー向けにIPランドスケープを活用した提案を行うなど、グループのDX・知財等の基盤も活用しています。

*1 天然皮革・合成皮革を除く、織物、編物、不織布製のカーシート生地

事業戦略

新たなニーズへの価値提供により車室空間のソリューションプロバイダーへ

自動車内装材事業は、2024年に1,000億円以上の売上高を目指しています。顧客ニーズを踏まえた製品ラインアップ拡充のため、天然皮革代替としてスエード調人工皮革とともに需要が拡大しているPVC合成皮革の展開を中国で開始し、将来的には他地域での生産も視野に入れています。「Dinamica®」は生産能力増強とともに、リサイクル原料比率のさらなる向上などサステナビリティへの取り組みをさらに強化していきます。また、事業拡大の一方で、拠点の統廃合を含めた生産体制の強化を推進し、収益性の高い適地適産体制を構築することにより、リーディングサプライヤーのポジションを一層強化します。

加えて、多様化する車室空間ニーズに向けた成長戦略として、内装の特定領域において自動車メーカーの開発に直接的に関与・貢献できる事業基盤を獲得するとともに、ヴィーガンレザー等の植物由来素材やリサイクル性の高いモノマテリアル素材、快適性の高い内装材の開発等を通じてソリューションの差別性を強化します。併せて、KAM*2を効果的に活用することで自動車メーカーのクルマ作りを理解し、トレンド・ニーズに対応した開発提案を通じて当社ならではの総合的ソリューション提供をしていきます。

当社が優位性を有する「デザイン」「サステナビリティ」「快適」ソリューションにさらに磨きをかけ、UX*3を起点とした素材・部品開発およびサービス提供を通じて独自性のある車室空間のソリューションプロバイダーとなることを目指します。

*2 Key Account Management

*3 User Experience



GG10 デジタルソリューション

Life Material

電子部品と電子材料の双方を有するユニークさを活かし、デジタル社会で求められるニーズに特徴ある部品・部材、ソリューションで応えます。

事業環境

社会の変化に伴い多様化するニーズにより、デジタル技術・ソリューションの進化が加速

AI技術の進歩など社会のデジタル化の加速に伴い、デジタル技術・ソリューションは常に進化し、市場も拡大し続けています。また、あらゆる分野でニーズが多様化する中、事業環境の変化に対応し新たな価値を提供していくうえでも、デジタル技術・ソリューションは欠かせないものとなっています。

特に、環境意識の高まりによる自動車電動化への急速な市場変化や、5G、6G等の高速通信システムの普及を含むデジタル化の進展、健康・長寿社会における快適志向等のテーマがデジタル技術・ソリューションの発展を牽引すると見られており、市場も継続して大きく拡大していく見通しです。

当社グループの強み

電子部品と電子材料のそれぞれで市場をリードする付加価値の高い製品を展開

電子部品と電子材料の双方を有する市場動向を捉えた事業推進が当社の大きな強みです。

電子部品事業では、音質制御や磁気、電流、赤外線等のセンシングデバイスを軸とし、経験豊富なアナログ信号処理技術を活かして、電気自動車用途をはじめ、省エネや健康・快適市場向けに最適なソリューションを提案していきます。デジタルとアナログの橋渡しをするミックスドシグナルLSIの設計技術では業界をリードしており、世界的に高いシェアを有する製品も多く、革新的で特徴のある電子部品メーカーとして顧客と強固な信頼関係を築いています。

電子材料事業では、高度な開発力・製造技術・品質管理に加え、顧客の要望への対応力を強みに、高性能で競争優位性の高い製品を有し、最先端半導体市場の成長を支えています。半導体素子の表面保護膜である感光性ポリイミド「パイメルク™」や、プリント配線板の回路形成に使用される感光性ドライフィルムレジスト、超極薄地のプリント基板用ガラスクロス等では世界的に高いシェアを保持し、グローバルで高い評価を受けています。

電子部品事業

xEV、省エネ・快適市場で競争力のあるセンシング技術を強みに革新的製品を創出

- センシング (磁気、電流、赤外線、ミリ波)
- アナログ信号処理
- ソフトウェア・アルゴリズム

電子材料事業

最先端半導体・実装プロセス革新に対して競争優位性の高い材料・ソリューションを提供

- 高密度配線 (感光性フィルム、感光性絶縁材)
- 低伝送損失 (低誘電ガラスクロス、POF)
- 高精度接着 (潜在硬化剤)

事業戦略

電子部品・電子材料事業の一体運営を通じて、新たな市場のニーズに特徴あるソリューションを提供

電子部品・電子材料事業の一体運営を通じ、市場動向を的確に捉えて、蓄積してきた各種技術をソリューション化し、特徴ある製品・サービスで成長を加速していきます。デジタルソリューション事業の営業利益として、2030年近傍で700億円を目指します。

電子部品では、電気自動車向けにニーズが拡大している次世代パワーデバイス用途に最適な高速応答・高感度の電流センシングデバイスの事業拡大に向けプロジェクトを立ち上げたほか、居室・車室等の空間の音・空気質向上を実現するノイズキャンセル技術や高精度なCO₂センサー等のソリューションが体験できるガレージラボを、中国を中心に複数のグローバル拠点に設置し、拡販を加速します。加えて、環境・省エネに貢献するホール素子の事業機会のさらなる追求や、環境センシングを軸にしたソリューションの提供機会の模索を進めます。

電子材料では、デジタル化社会の進展を支える5G、6G等の通信システムやデータサーバー等で使われる最先端半導体および実装プロセスの技術革新に向け、競争優位性の高い電子材料・ソリューションの提供拡大を追求しており、「パイメルク™」については能力増強を決定しました。

また、次の成長に向けDXを活用した製品開発の加速やイノベーション創出活動を推進しており、自律的成長に加え、事業領域の強化・拡大に向けた外部からの技術導入やM&Aも含めた価値創出を進めていきます。

領域別戦略

住宅領域

住宅

領域長メッセージ

住宅領域担当
副社長執行役員
兼 旭化成ホームズ(株)代表取締役社長 兼
社長執行役員
兼 旭化成建材(株)取締役
川畑 文俊



住宅事業の創業から50周年、すべてのステークホルダーの皆さまにとって 真に価値ある会社Essential Companyを目指します

未来を見据えた「LONGLIFE(ロングライフ)」の思想

2022年度に、旭化成の住宅事業は50周年を迎えました。この大きな節目の年に、過去最高の売上高、営業利益を達成できたことについて、お客さまや従業員、株主・投資家の皆さまをはじめ、すべてのステークホルダーに心から感謝申し上げます。

お客さまの支えにより、「ヘーベルハウス™」は都市型住宅として確固たるポジションを確立してきました。また、リフォームや賃貸・仲介、分譲マンション事業など、社会の変化に応じて事業が確実に成長し、近年では海外住宅事業も展開しています。建材事業についても、旭化成の素材の技術力を最大限に活かし、高付加価値な住まいを実現する一翼を担ってきました。

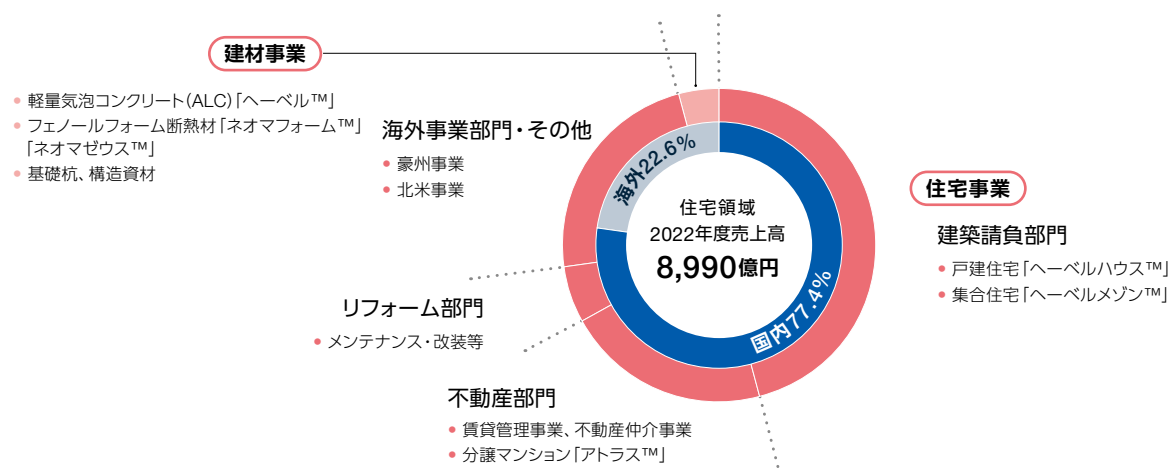
長く、安心して、そして豊かにくらし続ける。創業当時から受け継ぐこの志は、未来を見据えたサステナブルな住まいのあり方そのものです。当社グループが提供するお客さまのいのち・くらし・人生を支える「LONGLIFE」な商品やサービスは、これからの時代に一層求められるものと考えています。

国内事業の収益力強化と海外事業の展開による利益拡大を追求

住宅領域の成長は、社会に貢献するとともに、当社グループのキャッシュ創出力を向上させてきました。現中期経営計画における住宅領域の2024年度目標は、売上高1兆円、営業利益950億円です。その達成に向け、国内事業は人口が将来的に縮小する厳しい環境ながらも安定した収益を確保し、一方では需要の拡大が見込める海外事業をしっかりと伸ばすことが課題です。

そのような中、建築請負部門では、近年シニア向け住宅や環境貢献住宅など、より付加価値の高い提案を行うとともに、旭化成ホームズの強みをより発揮できるようハイエンド層も含めた新たなマーケティング戦略の展開や、組織改革を実行しました。その結果、2022年度の営業利益は、世界情勢の影響を受けた建築資材高騰など、想定を超える環境変化の中でも前年度比で増益を達成しました。

また、海外事業部門では、近年北米および豪州において買収を実施し、日本で培った工業化住宅のノウハウを通じた住まいの品質と生産性の向上を目指しています。住宅需要の底堅い両地域において、新たなビジネスモデル



住宅領域長メッセージ

ルの構築の手応えを感じており、2022年度は、北米事業においてネバダ州の建築サプライヤーFocus社を、豪州事業はビクトリア州のビルダーArdenを買収し、事業拡大を図りました。

お客さまとともにサステナビリティを推進し、 環境貢献のリーディングカンパニーを目指す

脱炭素社会の実現に向けて、住宅事業は2019年度より自らの事業の使用電力を100%再生可能エネルギーで賄うことを目指すイニシアチブのRE100へ参加しています。主に太陽光発電による電力をお客さまから買い取る仕組みにより、当初の想定年度を大幅に前倒して実現できる見込みです。これは、お客さまの当社グループへの信頼と期待に基づくものであり、お客さまとともにサステナビリティを推進していけることに、非常に大きな意義を感じています。また、2023年度には、GHG削減に関する国際イニシアチブであるSBTにおいて「1.5°C目標」の認定を取得し、同時にTCFDへの賛同も表明しました。TCFD、SBT、RE100のすべてに取り組む企業はまだ少ない中、社会的役割をしっかりと果たしていきたいと思えます。

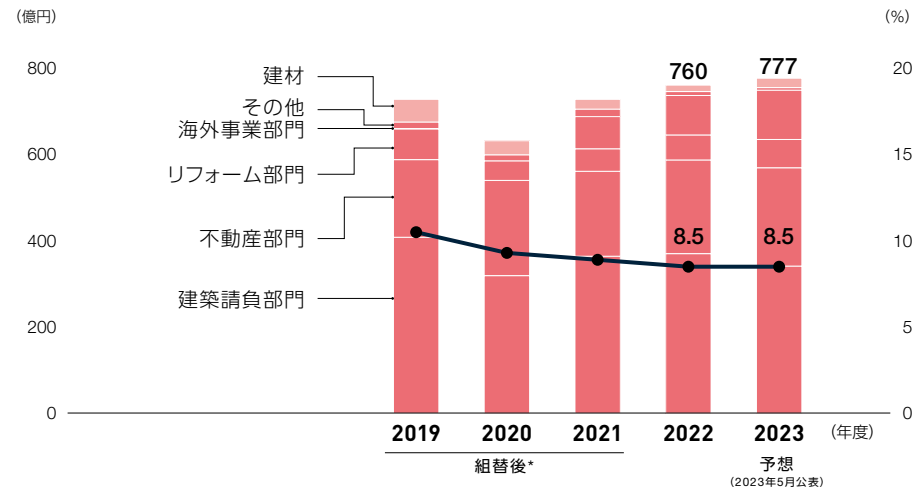
50周年を節目に新たな一歩を踏み出すにあたり、住宅事業が目指すありたい姿は、「お客さまや社会、従業員にとって真に価値のある会社、Essential Company」です。住宅事業の価値創出の源泉は、いつの時代も「人」であることに変わりありません。今後も従業員が成長するための投資は惜しまず行い、一人ひとりが働くことに誇りと喜びを感じられる組織を築きます。そして、すべてのステークホルダーの皆さまから必要とされ、愛され続ける企業を目指します。

KPI

	2021年度実績 (組替後*1)	2022年度実績	2024年度計画 (2023年4月公表)
売上高(億円)	8,224	8,990	10,000
営業利益(億円)	729	760	950
営業利益率	8.9%	8.5%	9.5%
EBITDA(億円)	873	934	1,150
EBITDA率	10.6%	10.4%	11.5%
フリー・キャッシュ・フロー率	4.5%	1.3%	4.0%
ROIC*2	33.2%	27.2%	24.0%

(注) 色付きの項目は住宅領域におけるManagement KPI

営業利益・営業利益率の推移



(左軸) ■ 営業利益 (右軸) ● 営業利益率

*1 2022年度の開示区分変更を反映した数値

*2 ROIC=営業利益(1-税率)/(固定資産+運転資本等)で算出



GG10 環境配慮型住宅・建材

Home & Living

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します。

事業環境

省エネ化の強化、脱炭素化の推進に向け、住宅業界への要請は急拡大

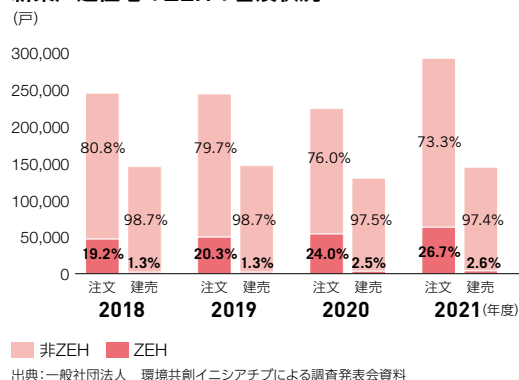
国内の住宅ストックは、総世帯に対し量は充足しているものの、十分な省エネ性能を満たす住宅は全体の数%であり、将来世代に継承できる快適な住まいへと更新していくことが急務になっています。また、2050年にカーボンニュートラル、2030年度には温室効果ガス46%削減(2013年度比)を目指すことが政府により表明され、住宅においてもさらなる省エネ性能の向上や、再生可能エネルギーの導入拡大に向け、関連法の改正や制度の見直しが急速に進められています。

政府が定める2030年に目指すべき住宅の姿

- 新築住宅はZEH基準の省エネ性能を確保すること
- 新築戸建住宅の6割に太陽光発電設備が導入されること

一方で、注文戸建住宅のZEH普及率は全体の3割弱、建売戸建住宅では数%に留まっており、すでに高いZEH比率である住宅メーカーの役割はさらに大きくなっています。また、新築市場のみならず、リフォーム市場での太陽光発電設備や断熱化工事の拡大、さらには断熱材市場の需要増加が見込まれています。

新築戸建住宅のZEHの普及状況



当社グループの強み

「LONGLIFE(ロングライフ)」の思想で築いた住宅ストックとお客さまとのつながり

「ヘーベルハウス™」は、耐震・耐火性能の高さに加え、省エネ・創エネ性能についても優れています。長期にわたり高い断熱性能を発揮し続ける次世代断熱材「ネオマフォーム™」の採用や、太陽光発電・蓄電池の設置推奨による防災力の向上など、当社ならではの付加価値提案で近年急速にZEH比率を向上させています。

また、建物の耐久性と「60年間無償の定期点検サービス」によるメンテナンスサポートにより、創業以降50年間で建てられた多くの建物が残存していることも当社の強みです。約29万棟に及ぶ住宅ストックを対象に、ライフステージに合わせたリフォーム提案や住み替え・売却サポート、保険やインフラ提案など、建築請負部門から始まる事業間のシナジーを最大限活かし、生涯にわたるお客さま満足の追求を目指しています。

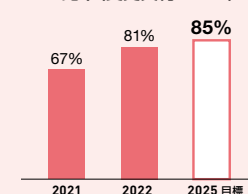
事業戦略

環境貢献のリーディングカンパニーとして、ZEH・ZEH-Mの普及とRE100の達成を目指す

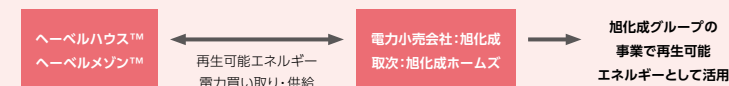
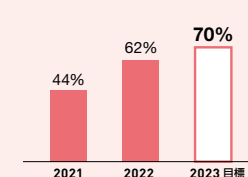
建築請負部門では、集合住宅におけるZEH-M比率向上に向けて、旭化成ホームズが「ヘーベルメゾン™」の屋根を賃借して太陽光発電と蓄電池の設置・所有・維持管理を行う商品「Ecoレゾグリッド」など、独自の取り組みを推進しています。また、リフォーム部門では太陽光発電・蓄電池設備の普及を目指し、賃貸管理事業では、賃貸オーナーや当社だけでなく、入居者のクリーンな電力利用も促進する集合住宅のさらなる価値提供を目指していきます。

このように事業横断で環境貢献住宅の普及に取り組む一方、当社が運営する電力事業「ヘーベル電気」を介して、多くのお客さまに設置していただいた太陽光発電の余剰電力を買い取り、旭化成グループの事業活動で消費する電力に充当しています。なお、旭化成ホームズの事業における電力消費はそのすべてを再生可能エネルギーで賄うRE100の目標を2023年度中にも達成の見込みです。

ZEH比率(変更契約ベース)



ZEH-M比率(受注契約ベース)





GG10 北米・豪州住宅

Home & Living

工業化を通じた効率化や生産性向上を実現し、現地に適した高品質な住まいを提供します。

事業環境

人口増加により住宅需要が底堅い一方、労働力不足、長い工事期間、工業化の遅れという現状に大きな機会

住宅事業の海外展開においては、経済規模や人口成長率の視点から、進出エリアを北米・豪州に限定しています。近年の住宅需要の高まりの一方で、慢性的な労働力不足や資材価格の上昇による建築費の高騰など、建築現場の合理化とコスト削減のニーズがさらに高まっています。

米国市場

- 大きな人口割合を占めるミレニアル世代が住宅購入の適齢期に入ったことを主要因に、中長期的に住宅需要は底堅く推移する見込み。当社が主に事業を展開するアリゾナ州やネバダ州は、企業進出も多く他州からの人口流入が特に多い地域。
- 2022年度後半より、インフレ・住宅ローン金利の急上昇が影響し市場全体に停滞感が見られたが、2023年度は中古住宅不足も相まって、新築住宅は回復基調にある。

豪州市場

- 自然増と移民政策を背景に、人口は3年間でおおむね100万人以上のペースで増え続けると予想され、住宅産業は中長期的に安定成長が見込まれる。
- COVID-19をきっかけとする補助金政策により歴史的な建築需要が起き、資材費や労務費が著しく高騰した。2022年度は悪天候も重なったことで工事が進まず、住宅業界全体が資金繰りに苦しむ状況となったが、2023年度以降は、移民の受け入れ再開により人手不足が解消に向かうと見込む。

当社グループの強み

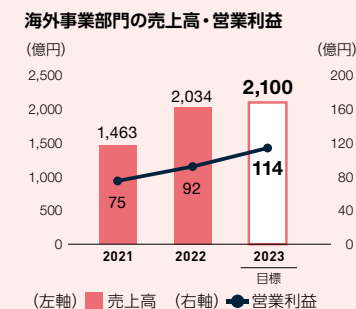
「ヘーベルハウス™」を通じて培った、工業化住宅の開発・設計・施工ノウハウ

日本の工業化住宅は、規格化された部材とプレハブ工法により品質管理されており、世界でも稀な産業形態として確立されています。中でも当社は、日本初の3階建てシステム住宅の開発など、高品質の住宅を効率的に提供する仕組みを構築しています。その過程で培った開発・設計・施工ノウハウは、工期が日本の倍近くかかる海外の建築業界にイノベーションを起こし、住まいづくりの合理化と品質向上に貢献するものと考えます。



事業戦略

日本の「ヘーベルハウス™」そのものを海外に持ち込むのではなく、市場を深く理解する現地企業と協業することで、施工の品質改善・効率化や工期短縮、品質の向上を実現します。2025年度の目標であった売上高2,000億円は2022年度に前倒して達成しており、今後は国内同等レベルである10%以上のROSを目指しています。



北米 多岐にわたる製造や施工現場の工程を合理的に担うサプライヤーモデルの確立

木造戸建住宅の壁や屋根を製造・施工する建築部材サプライヤーであるアリゾナ州のErickson Framing Operations LLCを中心に基礎・電気・空調設備工事や配管工事などを手掛ける企業を子会社化し、施工の効率化や品質向上に取り組んでいます。

2022年度は、新たに建築サプライヤーのFocus社を買収し、ネバダ州ラスベガスに事業エリアを拡大しました。慢性的な住宅供給不足を背景に今後も堅調な住宅需要が想定されるほか、アリゾナ州の既存事業とのシナジーも見込んでいます。

豪州 ビルダー単独・サプライヤー単独では成しえない競争優位性の高い豪州モデルの確立

大手戸建住宅会社であるNXT Building Groupを中心に、創業の地であるニューサウスウェールズ州のほか、新たにビルダーを買収するなど他州にも事業エリアを拡大し、着実にマーケットシェアを伸ばしています。

2022年度は、戸建ビルダーのArdenを買収し、新たにビクトリア州に進出しました。ビクトリア州は、戸建住宅市場のうち最大規模の約30%を占めており、人口増加や豊富な宅地供給が見込まれることから、今後も継続的な住宅需要が期待されます。

領域別戦略

ヘルスケア領域

ヘルスケア
領域長メッセージ

ヘルスケア領域担当
専務執行役員
兼 ZOLL Medical Corporation
Chairman, Board Director
兼 Veloxis Pharmaceuticals, Inc.
Board Director

Richard A. Packer

多様な成長ドライバーを有する「グローバル・ヘルスケア・カンパニー」へ

当社グループのヘルスケア領域は、クリティカルケア(救命救急医療)から医薬品、バイオプロセスにわたる多様な分野で事業を展開しています。主要な事業会社はZOLL、旭化成ファーマ、Veloxis、旭化成メディカルの4社で、それぞれが成長を志向しながら、「Improve and save patients' lives」という領域のミッションを追求しています。4社のトップと私はヘルスケア経営協議会という定期的なミーティングで緊密に連携を取っており、領域全体の視点で経営課題や中長期戦略、リソースアロケーションの優先順位付けなどを議論し、旭化成グループの成長を牽引する領域として拡大を目指しています。

2022年度は、部材供給の制約や米国バイオテクノロジー業界の減速といったマクロ要因の影響を受けたことに加え、営業人員の確保や変動する顧客需要への対応など、さまざまな課題に直面しました。その結果、売上高・営業利益は年初目標を達成することができませんでした。2023年度は、クリティカルケア事業を中心に2022年度の困難を克服し、ヘルスケア領域全体で大きな回復を実現する年になると考えています。さらなる成長を

現するという目標に向けて、各事業において、時には厳しい決断を下すことも辞さず、私たちがなすべきことに注力していきます。

各事業の強みを活かし、高い成長と収益性向上を追求

中期経営計画では、2024年度に売上高5,900億円、営業利益600億円という目標を掲げていますが、長期的には、収益性を向上させて営業利益率20%以上を目指しています。拡大・成長と収益性向上を追求する高い目標に向け、それぞれの事業で戦略を展開していきます。

クリティカルケア事業では、ZOLLが近年買収したRespicardia、Itamarとともに、新たな成長エンジンを創出します。それら2社と「LifeVest®」の連携により心不全治療における睡眠時無呼吸症の診断・治療ソリューションを提供することで事業機会の最大化を図っていきます。加えて、急性心筋梗塞の過飽和酸素療法を提供する「TherOx®」は、新たなソリューションで新しい市場を創出していく事業であり、臨床試験実施によるデータ蓄積と治療効果の訴求、業界内での認知向上などに取り組んでいます。

クリティカルケア事業

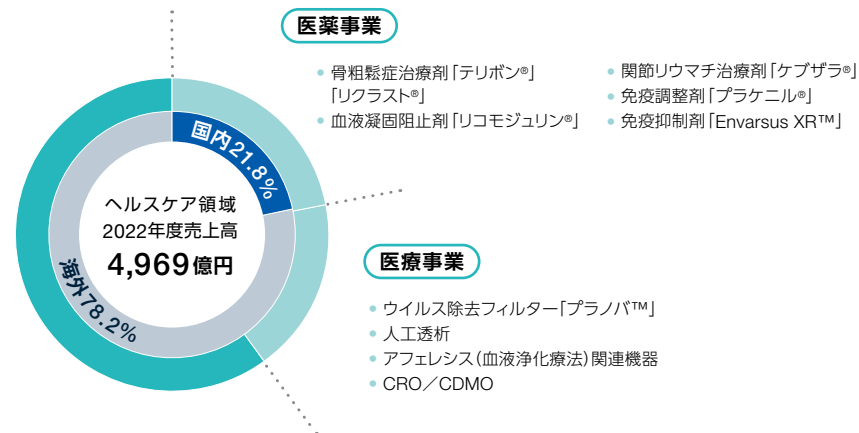
- 着用型自動除細動器「LifeVest®」
- 医療機関向け除細動器
- 自動体外式除細動器(AED)
- 人工呼吸器
- 体温管理システム
- 過飽和酸素療法
- 植え込み型中枢性睡眠時無呼吸症治療デバイス
- 睡眠時無呼吸症在宅検査・診断ソリューション

医薬事業

- 骨粗鬆症治療剤「テリボン®」「リクラスト®」
- 関節リウマチ治療剤「ケブザラ®」
- 免疫調整剤「プラケニル®」
- 免疫抑制剤「Envarsus XR™」
- 血液凝固阻止剤「リコモジュリン®」

医療事業

- ウイルス除去フィルター「プラノバ™」
- 人工透析
- アフエレスス(血液浄化療法)関連機器
- CRO/CDMO



ヘルスケア領域長メッセージ

医薬事業では、旭化成ファーマとVeloxisを基盤としてグローバルスペシャリティファーマへの進化を実現します。事業開発、臨床開発における両社の知見を統合し、免疫・移植などのコア領域での成長の可能性を最大限に追求し、規模の拡大を目指します。各地域における強みを維持しながら、グローバルに事業を展開していきます。

医療事業では、バイオ医薬品業界において他社にない独自の価値を提案するバイオプロセス事業の確立を目指します。当社の製品とCRO、CDMO等のサービスを組み合わせることで、特に医薬品製造の安全性と製造効率向上の面において大きな貢献ができると考えています。米国バイオテクノロジー業界の回復に向けて迅速に対応できるよう、最適な業界ポジションの確立と製品・サービス供給体制の確保により、強みを有する分野で成長を図ります。

これらの戦略の実行においては、長期的な視点で確実な成長につながる投資を厳選し、リソースを集中的に投下していきます。また、DXについては、旭化成ファーマのデジタルマーケティングが「NIKKEI BtoBマーケティングアワード」で大賞を受賞するなど高い評価を受けていますが、各事業においてさらに取り組みを進め、市場変化の予測や生産性向上などに活かしていきます。

さらなるイノベーション実現に向けた新体制へ

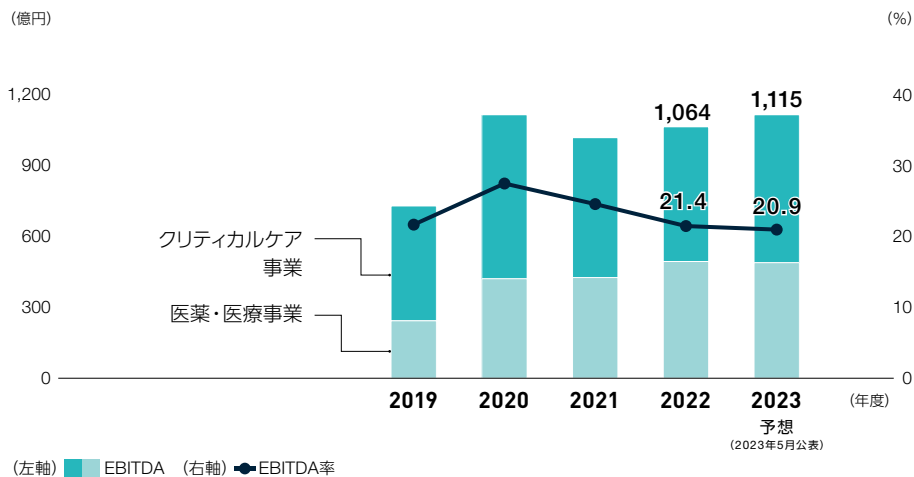
ヘルスケア領域では、真のグローバル・ヘルスケア・カンパニーを目指すという中長期的なビジョンに向けた施策の一つとして、2023年に領域の本部を米国に設置しました。イノベーションの最前線かつ世界最大のヘルスケア市場に本部を置くことで、業界トレンドを先取りした迅速な事業展開を行い、成長を加速させます。さらに、2023年度からヘルスケア領域担当は、米国を拠点とする外国人役員である私が1名で担う体制となりました。これは旭化成の中でもユニークな体制であり、変化と成長に向けた当社グループの決意の表れでもあります。ヘルスケア領域は、今後も世界中の患者さまのより健康で充実した生活のために、ヘルスケア業界のグローバルな課題解決に貢献する機会を全力で追求していきます。

KPI

	2021年度実績	2022年度実績	2024年度計画 (2023年4月公表)
売上高(億円)	4,159	4,969	5,900
営業利益(億円)	522	419	600
営業利益率	12.5%	8.4%	10.2%
EBITDA(億円)	1,017	1,064	1,260
EBITDA率	24.5%	21.4%	21.4%
ROIC*	6.2%	4.2%	6.0%

(注) 色付きの項目はヘルスケア領域におけるManagement KPI

EBITDA、EBITDA率の推移



* ROIC=営業利益(1-税率)/(固定資産+運転資本等)で算出



GG10 クリティカルケア

Health Care

重篤な心肺疾患領域でのさらなる成長を追求し、一人でも多くのいのちを救い、健康に貢献することを目指します。

事業環境

心肺疾患領域における大きな潜在市場

米国を含む先進国の多くにおいて心疾患は死因の第1位です。心停止に対して用いられる除細動器等の救命救急医療機器や、心肺疾患の診断・治療機器に対するニーズは高まっています。除細動器には植え込み式と体外式があり、体外式には、医療機関向け製品に加え、公共施設等に設置されるAED(自動体外式除細動器)や、心停止リスクを抱えた患者さまが常時身に着ける着用型があります。心停止状態になると、1分経過ごとに大きく救命率が下がると言われ、迅速な救命のための医療機器やシステムのさらなる普及が必要とされています。

また、心肺疾患領域では、社会の高齢化や医療技術の高度化に伴い、臨床現場のアンメットメディカルニーズに応える製品・サービスの潜在市場は拡大しています。

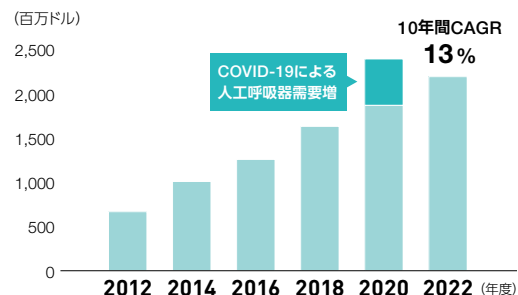
当社グループの強み

ユニークな製品群と医療機関との強固なネットワークが強み

ZOLLは、心肺蘇生をはじめとした救命救急や、心肺疾患向けの医療機器およびソリューションに特化したグローバルな医療機器メーカーです。当社グループの一員になって以降、既存事業の成長に加えM&A等で新規技術・事業を獲得し育成することで拡大し、売上高は約4倍(2012~2022年度のCAGRは13%)と、大きく成長しました。

強みの一つは、着用型自動除細動器「LifeVest®」をはじめとするユニークな製品群です。着用型自動除細動器は、米国だけでも30億ドルの潜在市場があると推定されますが、「LifeVest®」は当該市場の開拓者として確固たるポジションを確立しており、世界で累計100万人以上の患者に着用され数千人の命を救ってきた実績があります。また、医療機関向け除細動器など医療従事者向け市場において、豊富な製品ラインアップを揃え、病院との強固なネットワークを有することも強みです。

ZOLLの着実な成長の軌跡(売上高)



事業戦略

心肺疾患や周辺急性期医療領域における事業開発と製品ポートフォリオ拡充

患者サービス事業

「LifeVest®」は、引き続き市場浸透率を高め、標準的な治療法として確立させることを目指しています。また、ZOLLは2021年度にRespicardiaおよびItamarの買収により、心疾患患者が併発することの多い睡眠時無呼吸症の診断や治療のための画期的なデバイスを獲得し、新たな分野に進出しました。それぞれに数十億ドル規模の潜在市場を有しており、今後はこの2社の育成・拡大を図りながら、既存事業とのシナジーの実現と睡眠時無呼吸症市場への展開の加速に注力し、確実な成果の結実を目指します。

医療インフラ事業

医療従事者向け除細動器や、公共施設向けAEDなど、救命救急医療における製品の市場リーダーとして、引き続き技術革新や製品・サービス開発に投資します。製品ポートフォリオを多様化するとともに、米国外も含めたグローバルでの市場成長を着実に捉えて拡大を目指します。

患者サービス事業

- 100億ドル以上のグローバル潜在市場
- 現在の市場浸透率は10%未満
- 10%台半ばの事業成長率
- 70~80%の売上総利益率

着用型自動除細動器「LifeVest®」
不整脈管理システム
心不全管理システム
睡眠時無呼吸症在宅検査・診断ソリューション
植え込み型中枢性睡眠時無呼吸症治療デバイス



医療インフラ事業

- 50億ドル以上のグローバル潜在市場
- 複数の製品カテゴリーでリードポジション
- 一桁台後半の事業成長率
- 50~60%の売上総利益率

人工呼吸器
医療機関向け除細動器
自動体外式除細動器(AED)
自動心肺蘇生器
急性心筋梗塞治療システム
体温管理システム
ソフトウェアソリューション



GG10 グローバルスペシャリティファーマ

Health Care

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」への進化を加速。

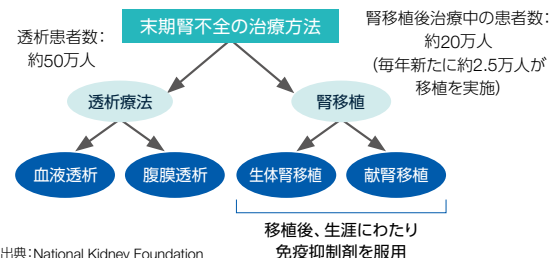
事業環境

世界最大の規模を誇る米国医薬品市場が医薬事業拡大の大きな鍵を握る

世界の医薬品市場は2025年に1兆6,000億ドル規模に達すると予想されており(2021~2025年CAGR3~6%)、中でも米国市場は世界最大の市場です(2025年に6,050億~6,350億ドル*)。製薬企業の取り組みに加え、産官学や創薬ベンチャー、投資家などの連携でイノベーションを生み出すエコシステムが構築されており、医薬事業の拡大には、米国市場における事業プラットフォームの獲得が大きな鍵となっています。

当社が注力している腎不全・腎移植市場においては、米国の成人人口の7分の1にあたる約3,700万人が慢性腎臓病に罹患しており、うち78万人が末期腎不全であると言われています。腎移植手術は透析に比べQOLと医療経済性が高い治療法として評価されており、年間約2.5万件の手術が行われ、その件数は今後も増加する見通しです。

米国の腎不全・腎移植市場



*1 参考：IQVIA「Global Medicine Spending and Usage Trends Outlook to 2025」

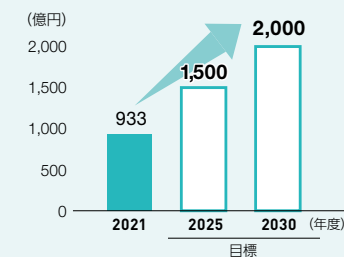
事業戦略

免疫・移植の周辺疾患に特化し、医薬事業の売上高で2,000億円を目指す

「Envarsus XR™」はグローバルにおける医薬事業の成長牽引役として引き続き販売拡大を目指します。また、免疫・移植領域と、その周辺疾患領域である感染症や腎疾患、スペシャリティ領域を重点領域とし、大病院向けの医薬品にフォーカスすることで、グローバルスペシャリティファーマとしての成長を目指します。加えて、旭化成ファーマとVeloxisの連携を深めることで、臨床開発や事業開発機能(M&A、導入、オープンイノベーション)をさらに強化していきます。新薬の開発・上市・販売拡大を目指すべく、イノベーションの最前線かつ最大市場である米国における臨床開発・事業開発機能の強化を進めていきます。

一方、国内市場においても、既存製品の販売拡大を図るとともに、導入によるパイプライン拡充も積極的に行います。医薬事業全体で2025年に1,500億円、2030年に2,000億円の売上高を目指します。

医薬事業売上高推移イメージ



地域	コア領域	製品	目指すグローバルスペシャリティファーマ像
旭化成ファーマ			1 免疫・移植の周辺疾患／ スペシャリティ (専門医／特殊疾患)へ フォーカス
日本	整形外科	・テリボン® ・リクラスト®	
日本	救急／病院	・リコモジュリン®	2 大病院 (病床数が多い)へ フォーカス
日本	免疫	・ケブザラ® ・プレディニン® ・プラケニル®	
Veloxis Pharmaceuticals			
米国	移植	・Envarsus XR™ ・VEL-101 (IBFR104)	

感染 → 免疫・移植 → 腎疾患

当社グループの強み

Veloxisの免疫抑制剤「Envarsus XR™」は、順調にシェアを拡大

当社が腎移植患者に向け展開するのが、Veloxisの免疫抑制剤「Envarsus XR™」です。最高血中濃度の上昇を抑えながら有効成分濃度を長時間保つことができ、1日1回の服用を可能とする独自の徐放性技術に加え、少数精鋭のMRが免疫・移植分野で米国の大病院の専門医との営業チャネルを獲得していることが強みです。すでに米国で多くの高度医療施設から腎移植患者の必須薬として指定されており、2022年度のタクロリムス市場におけるシェアは15%を超え、新規腎移植患者におけるシェアも30%以上と、順調に推移しています。一時期COVID-19の影響でMR活動が制限されるなど販売量の伸びが鈍化しましたが、2022年度以降は順調に伸びています。



GG10 バイオプロセス

Health Care

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と進化。

事業環境

バイオ医薬品市場の拡大を背景に、バイオプロセス関連市場が拡大

創薬技術の多様化や高度化により、医薬品開発では遺伝子組み換えや細胞培養などのバイオテクノロジーを利用して製造されるバイオ医薬品市場が拡大しており、2022年から2030年にかけての年平均成長率は8%とも予想されています。さらには細胞治療、遺伝子治療、中分子医薬などの次世代治療へと移行しており、バイオプロセス関連市場は拡大の一途です。

中でも、医薬品を製造する過程でウイルス混入リスク抑制に用いられるウイルス除去フィルター市場は、今後も高い成長が見込まれています。バイオ医薬品の製造プロセス開発においては、製剤ごとの特性に応じて最適化されたプロセス開発を行い、それに合わせたフィルターを選定する必要があります。製薬企業にとって、幅広い製品ラインアップと高い製品品質を実現するフィルターメーカーの存在が、今後は一層重要となります。

当社グループの強み

ウイルス除去フィルター「プラノバ™」が、確固たる地位を確立

1989年に当社が世界で初めて*開発した生物学的製剤からウイルスを除去するセルロース製中空糸型フィルター「プラノバ™」は、世界的にも高いシェアを確立しています。膜の孔径サイズによってウイルスを高精度に分離する当社の技術は、バイオ医薬品や血漿分画製剤の製造プロセスにおいて高く評価されシェアを拡大してきました。また、顧客要求に応じた製品提案力や安定した製品供給力、学術的知見に裏打ちされた技術サポートなどにより、製薬企業や業界のKey Opinion Leaderから信頼をいただき、強固なネットワークを確立しています。

*当社調べ



事業戦略

これまで築いた顧客基盤やブランドを活かし、業容拡大を進める

「プラノバ™」における開発・能力増強のための投資を実施

2022年度は、優れた過流速や高いウイルス除去性のほか、製薬プロセスのオペレーション効率化を目指した新製品「プラノバ™S20N」を発売しました。

また、拡大する需要に対応するため、現在宮崎県延岡市において「プラノバ™」組立工場を新設中です(2023年度中竣工予定)。新工場では自動化やDXを最大限に推進し、品質と生産効率を大幅に向上させるスマートファクトリーを計画しています。

CRO・CDMO事業に参入

2022年5月に買収した米国のBionovaは、製薬企業に対して製造プロセス開発受託、製造受託サービスを提供するバイオ医薬品CDMO(医薬品の開発製造受託サービス)企業です。その強みは、特に製造が難しい複雑な次世代抗体医薬品について、多くの実績があることです。本社のあるカリフォルニア州を中心に、西海岸に多く存在する創薬ベンチャーに対し、大手CDMO企業が参入しにくい小規模の研究開発案件の依頼は増え続けています。これを受け、当社はBionovaの医薬品製造能力を従来の4倍へと増強することを決定しています。

