

AsahiKASEI
a century since 1922

Be a Trailblazer

新中期経営計画 2024

旭化成株式会社

2022年4月11日



2022年5月に当社は**創業100周年**を迎えます。

この100年間、すべてのステークホルダーの皆様のご協力をいただきながら、多くの先人の情熱と努力により、様々な価値の創出に挑戦し、持続的な成長を成し遂げることが出来ました。

Be a Trailblazer*

次の100年に向けて
我々は新たな挑戦を続けます。



創業当時、日本初のアンモニア合成を実現した技術者たち

* Trailblazer : 未開の地の木に道しるべの印を付ける人、先駆者

アニマルスピリット で地図にない道を切り拓き、**新しい伝統** を **創る**

利益成長 / ROE / ROIC を重要指標とした **持続的な企業価値向上**

「**挑戦的な成長投資**」と「**構造転換や既存事業強化によるキャッシュ創出**」の **両輪**

スピード / アセットライト / 高付加価値 を追求する戦術

次の100年 も価値を提供し続ける為の **サステナブルな経営基盤** の継続強化

INDEX

1. 前中期経営計画の振り返り

2. 旭化成が目指す姿

3. 新中期経営計画 2024 ~Be a Trailblazer~

3-1 基本方針・目標

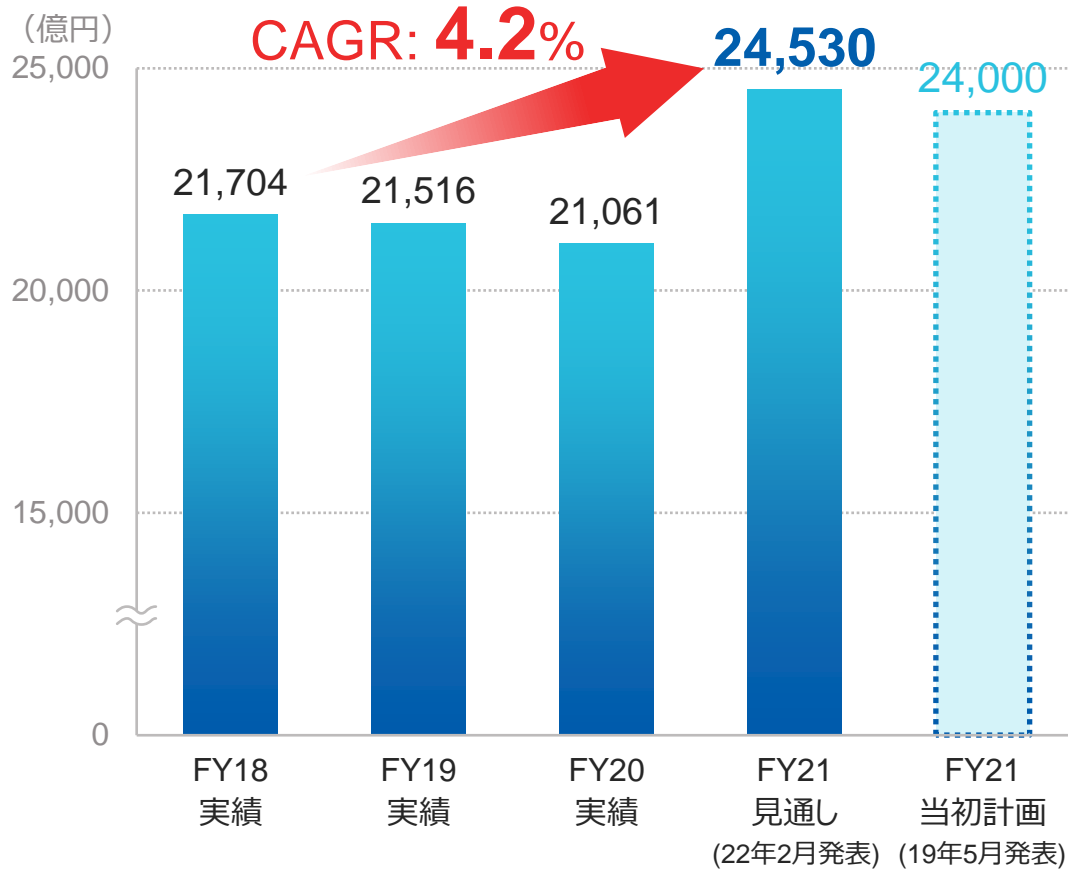
3-2 領域別事業戦略

3-3 経営基盤強化

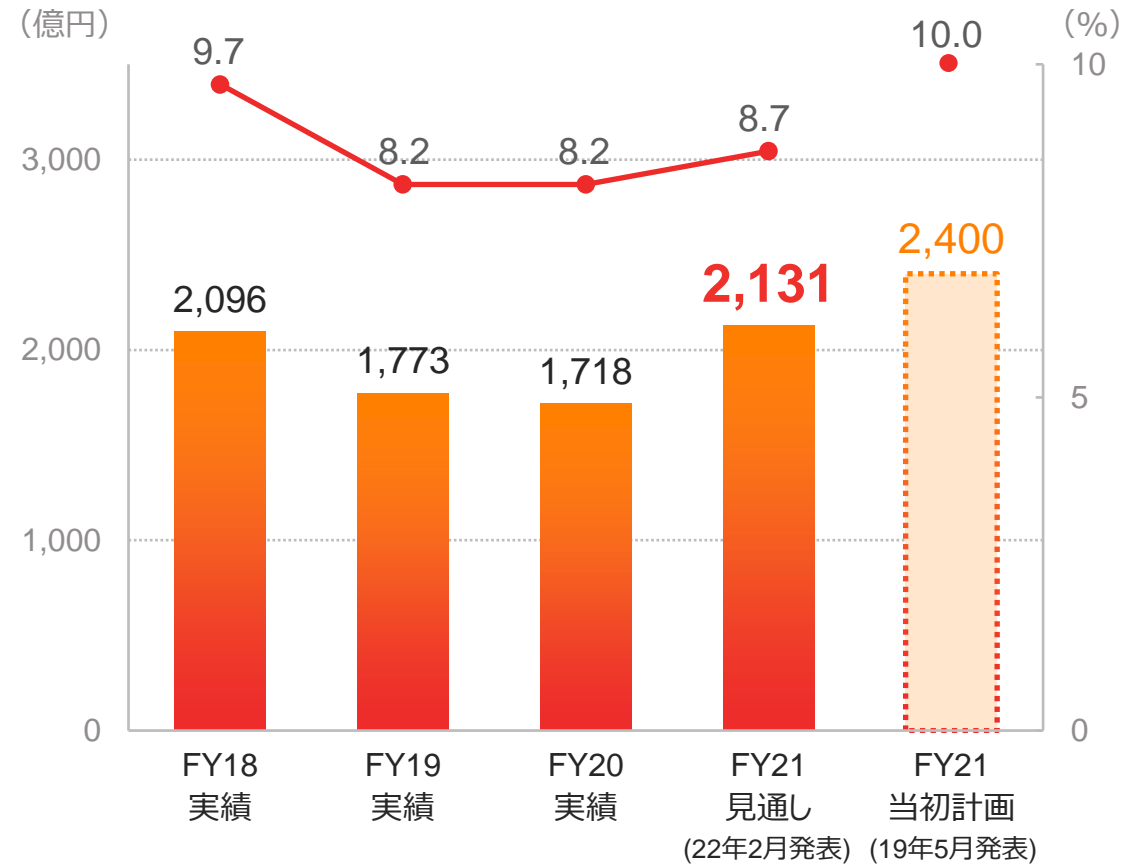


経営環境変化により成長が一時停滞したが、21年度は大きく回復

売上高の推移



営業利益/営業利益率の推移



一時的な税金費用の影響もあり、当期純利益、ROEは21年度に大きく回復

		2018年度 実績	2019年度 実績	2020年度 実績	2021年度 見通し (22年2月発表)	'18→'21 成長率 (年率)	2021年度 当初計画 (19年5月発表)	
		(億円)						
収益性	売上高	21,704	21,516	21,061	24,530	4.2%	24,000	
	営業利益	2,096	1,773	1,718	2,131	0.6%	2,400	
	売上高営業利益率	9.7%	8.2%	8.2%	8.7%		10.0%	
	EBITDA*1	3,136	2,956	3,051	3,643	5.1%	3,700	
	売上高EBITDA率	14.5%	13.7%	14.5%	14.9%		15.4%	
	親会社株主に帰属する当期純利益	1,475	1,039	798	1,855		1,800	
	EPS (円)	106	75	57	134	8.2%	130	
資本効率	投下資本利益率 (ROIC)*2	8.8%	6.6%	4.9%	7.8%		9.0%	
	自己資本利益率 (ROE)	11.1%	7.6%	5.6%	12.1%		11.1%	
財務健全性	D/Eレシオ	0.31	0.52	0.45	0.47		0.5目安	
	ネットD/Eレシオ	0.17	0.36	0.30	0.32			
	自己資本比率	53.6%	48.2%	50.3%	51.4%			
為替レート (円/\$)		111	109	106	110		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

領域別業績

マテリアル領域は18年度を下回る水準で計画未達。住宅領域はコロナ影響を受けながらも18年度を上回る利益水準まで回復。ヘルスケア領域は大きな成長を遂げ計画達成見込み

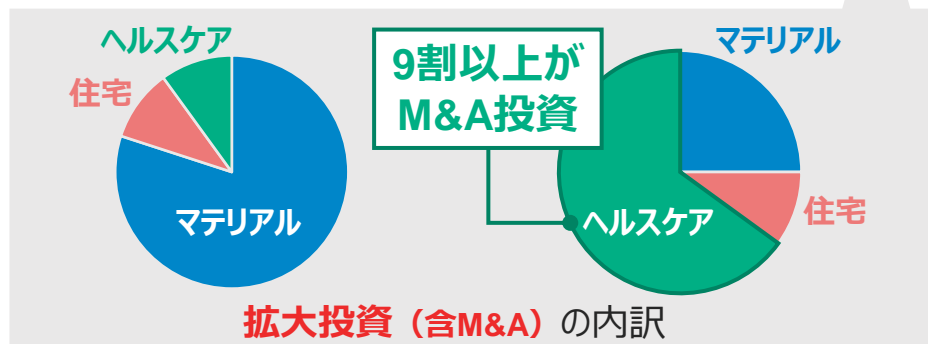
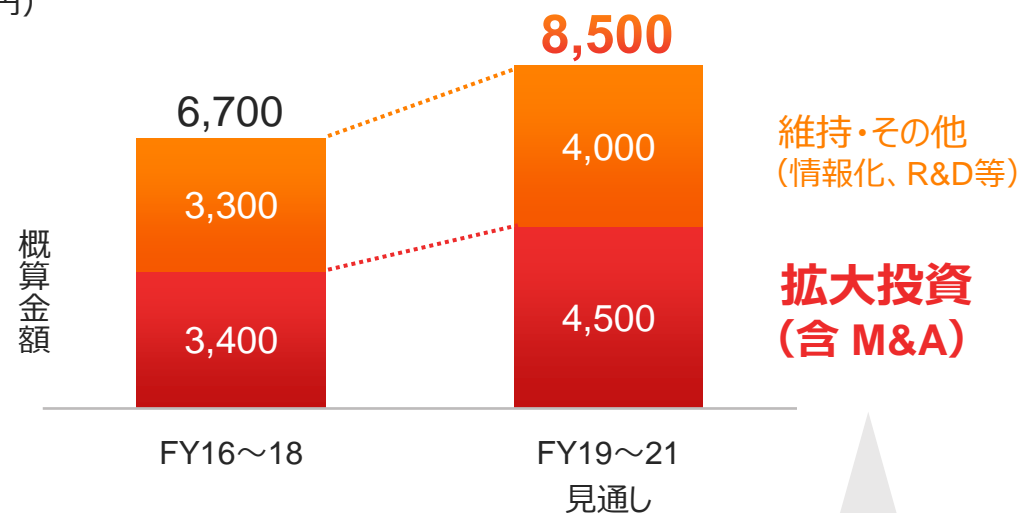
		2018年度 実績	2019年度 実績	2020年度 実績	2021年度 見通し (22年2月発表)	2021年度 見通しベース CAGR '18→'21	2021年度 当初計画 (19年5月発表)	2021年度 計画ベース CAGR '18→'21
(億円)								
マテリアル	売上高	11,762	10,931	9,912	11,920	0.4%	13,500	4.7%
	営業利益	1,296	924	665	1,157	-3.7%	1,500	5.0%
	営業利益率	11.0%	8.4%	6.7%	9.7%		11.1%	
	EBITDA*	1,907	1,630	1,374	1,956	0.9%	2,400	8.0%
	EBITDA率	16.2%	14.9%	13.9%	16.4%		17.8%	
住宅	売上高	6,598	7,044	6,926	8,240	7.7%	7,500	4.4%
	営業利益	682	727	635	693	0.5%	750	3.2%
	営業利益率	10.3%	10.3%	9.2%	8.4%		10.0%	
	EBITDA*	772	833	748	844	3.0%	890	4.9%
	EBITDA率	11.7%	11.8%	10.8%	10.2%		11.9%	
ヘルスケア	売上高	3,162	3,378	4,079	4,230	10.2%	3,700	5.4%
	営業利益	418	435	676	595	12.5%	560	10.2%
	営業利益率	13.2%	12.9%	16.6%	14.1%		15.1%	
	EBITDA*	686	729	1,116	1,082	16.4%	830	6.6%
	EBITDA率	21.7%	21.6%	27.4%	25.6%		22.4%	

*: EBITDA=営業利益+減価償却費（有形、無形、のれん）

中期的成長に向け、ヘルスケア領域やLIB用セパレータ等の成長事業やDX、脱炭素関連の基盤強化に重点的に投資。
新中計期間でリターンを得て、利益成長と投資効率向上に繋げる

投資の状況（意思決定ベース）

（億円）



主な投資件名

M&Aによる成長

- 米Adient社の自動車内装ファブリック事業買収
- 豪住宅会社McDonald Jones社の連結子会社化
- 米製薬会社Veloxis Pharmaceuticals社買収
- 米医療機器メーカーCardiac Science社買収
- 米医療機器メーカーRespicardia社買収
- イスラエル医療機器メーカー Itamar社買収

成長事業の拡大投資

- LIB用セパレータ能力増強
- 結晶セルロース「セオラス」能力増強
- ウイルス除去フィルター「プラノバ」能力増強

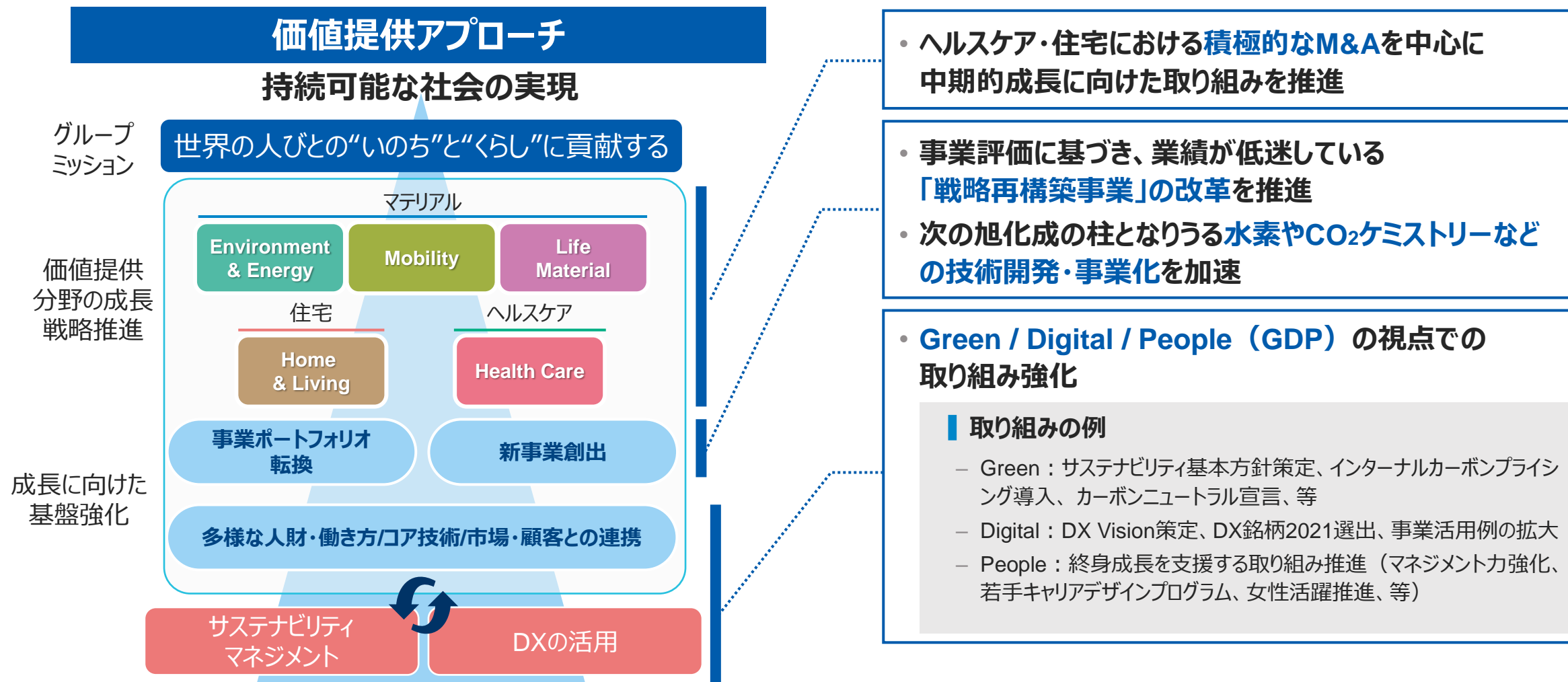
脱炭素関連

- アルカリ水電解システムの実証関連
- ケミカルリサイクル実証設備
- 延岡地区における水力発電所更新

DX関連

- マテリアルズ・インフォマティクスを活用したスマートラボ
- AIを活用した自動外観検査
- 住宅事業におけるデジタルツールでの生産性向上

不安定な経営環境下でも価値提供分野の成長戦略推進と、成長に向けた基盤強化を着実に実施



新中期経営計画でも価値提供のアプローチは変わらず、取り組みの深化と成果創出を加速させる

INDEX

1. 前中期経営計画の振り返り
2. 旭化成が目指す姿
3. 新中期経営計画 2024
~Be a Trailblazer~
 - 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

創業から100年間、時代とともに変化する社会課題に挑戦し、
ポートフォリオをたえず変革することで成長を実現

創業

(旭絹織株式会社設立)

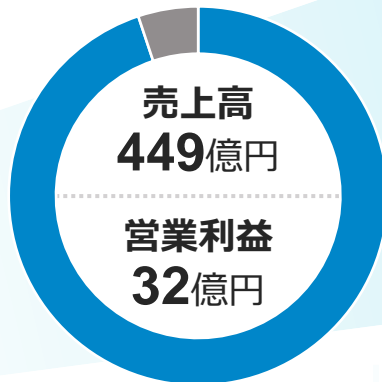
1922年



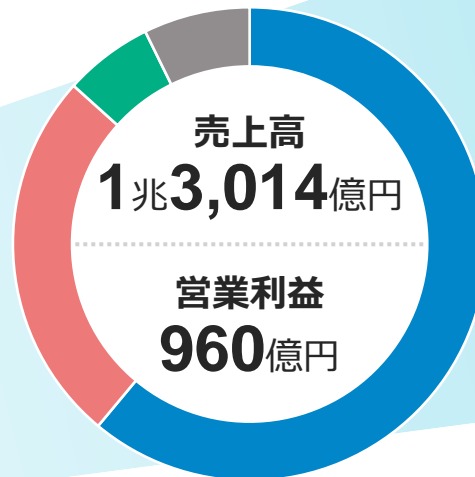
■ : マテリアル ■ : 住宅
■ : ヘルスケア ■ : その他

売上高構成比の推移

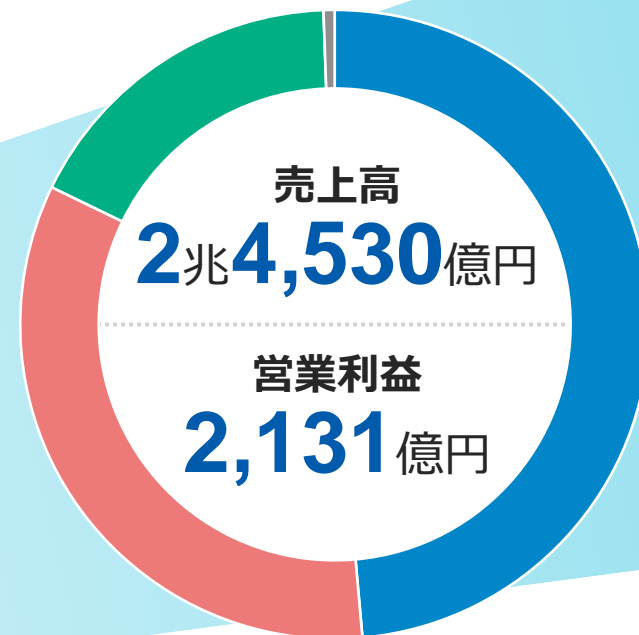
1960年



1990年



2021年*



* 22年2月発表見通し

グローバルヘルスケア

建材・住宅、医薬・医療、電子部品・電子材料

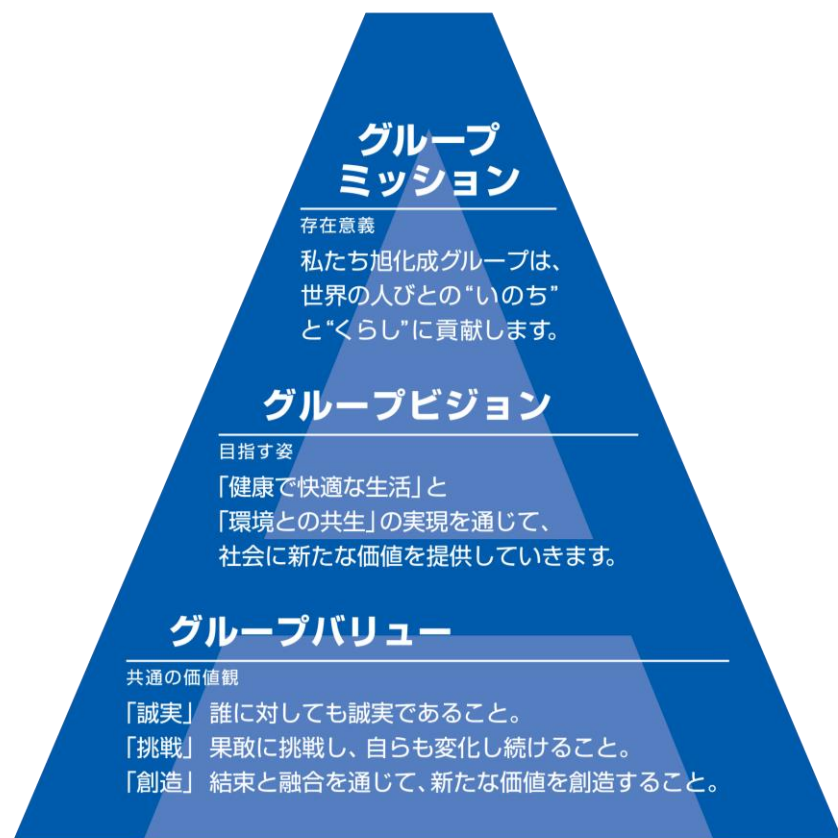
石油化学、合成繊維

化学肥料、再生繊維、火薬

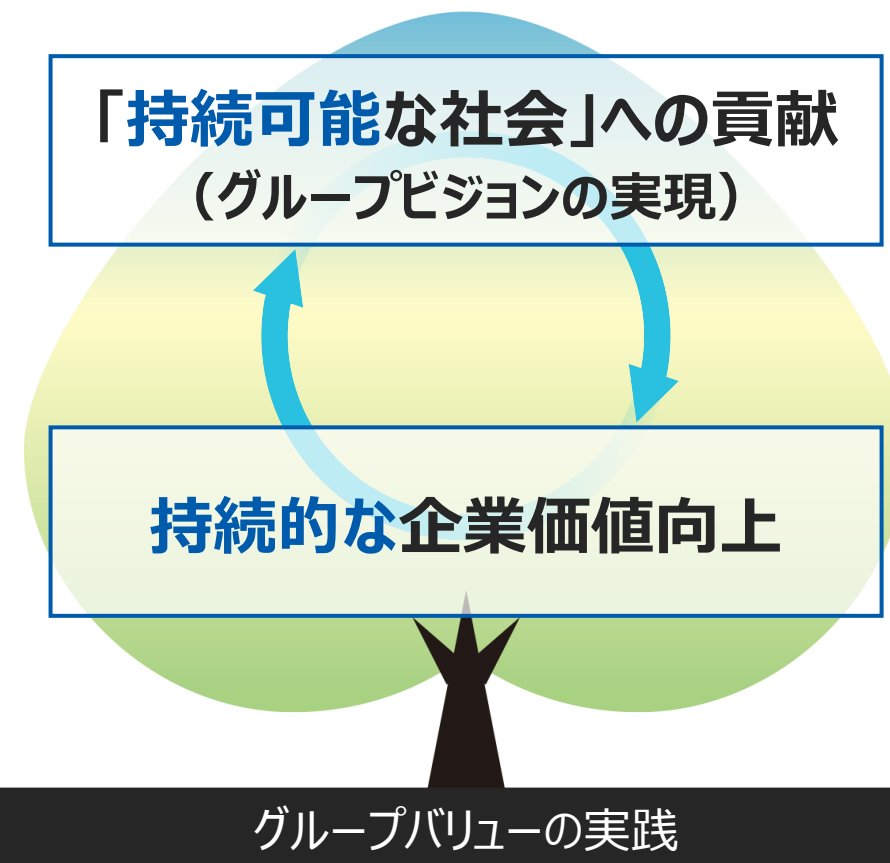
これまでと変わらぬグループミッションの下で、引き続き“「持続可能な社会」への貢献”と“持続的な企業価値向上”の2つの「サステナビリティ」の好循環を目指す

旭化成のグループ理念体系

Creating for Tomorrow
グループスローガン



旭化成が目指す2つの「サステナビリティ」の好循環



コロナ禍でより明確になった目指すべき「持続可能な社会」に向けて、この100年間で培ってきた多様な人財、技術、事業を通じて、その実現に貢献する

「健康で快適な生活」 Care for People

「ニューノーマル」での 生き生きとした暮らしの実現



「環境との共生」 Care for Earth

カーボンニュートラルで サステナブルな世界の実現 (2050年 当社カーボンニュートラル実現)



産業の垣根が低くなり、相互に関連し合う課題は、多様な事業を持つ当社にとって大きな事業機会。
5つの価値提供分野において果敢に挑戦し、更なる成長を目指す



INDEX

1. 前中期経営計画の振り返り
2. 旭化成が目指す姿
3. **新中期経営計画 2024**
~ Be a Trailblazer ~

3-1 基本方針・目標

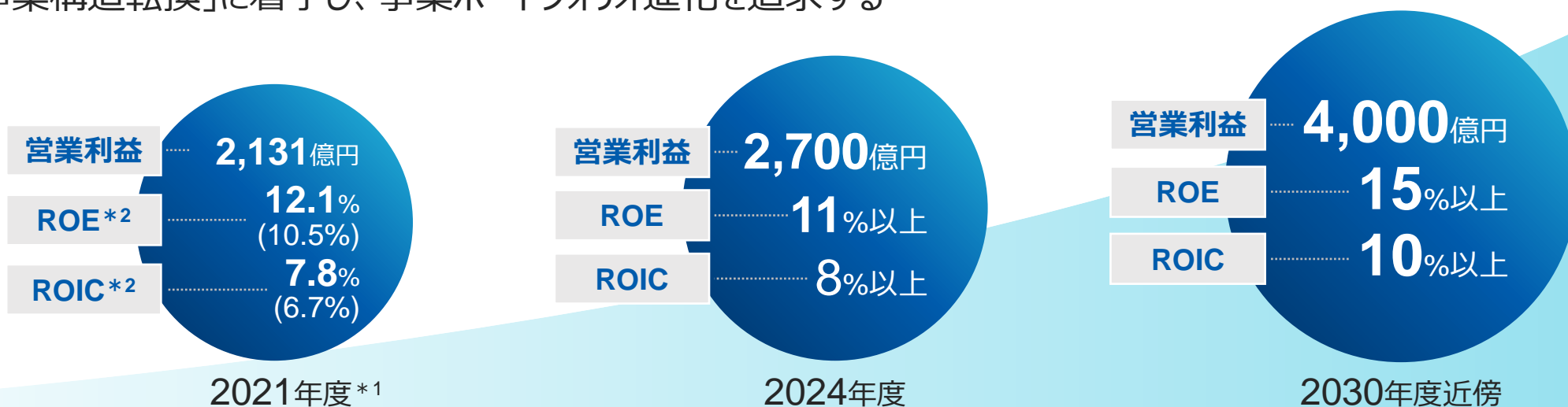
3-2 領域別事業戦略

3-3 経営基盤強化



基本方針・目標 | 新中期経営計画の位置付け

新中期経営計画は2030年の目指す姿に向けたファーストステップと位置付け、次の成長事業への重点リソース投入と、中期視点での「抜本的事業構造転換」に着手し、事業ポートフォリオ進化を追求する



事業ポートフォリオ
進化のアプローチ

Cs+ for Tomorrow 2021 (2019~2021年度)

- ヘルスケア、住宅を中心に積極的M&Aを実施
- 業績が低迷している「戦略再構築事業」の改革推進

中期経営計画 2024 (2022~2024年度)

- 成長投資の成果刈り取りと「**戦略再構築事業**」の改革完遂
- 次の成長事業**へ重点リソース投入
- 中期視点での「**抜本的事業構造転換**」の着手

長期展望

- 次の成長事業の投資が結実し、利益成長牽引
- 「抜本的事業構造転換」が進み、投資効率向上、カーボンニュートラルに向けたGHG削減が進展

*1 :22年2月発表見通し *2 :括弧内は2020年度のVeloxis再編に伴う一時的な税金費用低減効果（約240億円）を除いた場合

基本方針・目標 | 事業ポートフォリオ進化の基本指針

「スピード」、「アセットライト」、「高付加価値」の3つを強く意識しながら、次の成長の為の挑戦的な投資と、構造転換や既存事業強化によるキャッシュ創出の両輪を回す

**スピード**

機を逃さず、リスクとのバランスを見極めながら果敢に動く

アセットライト

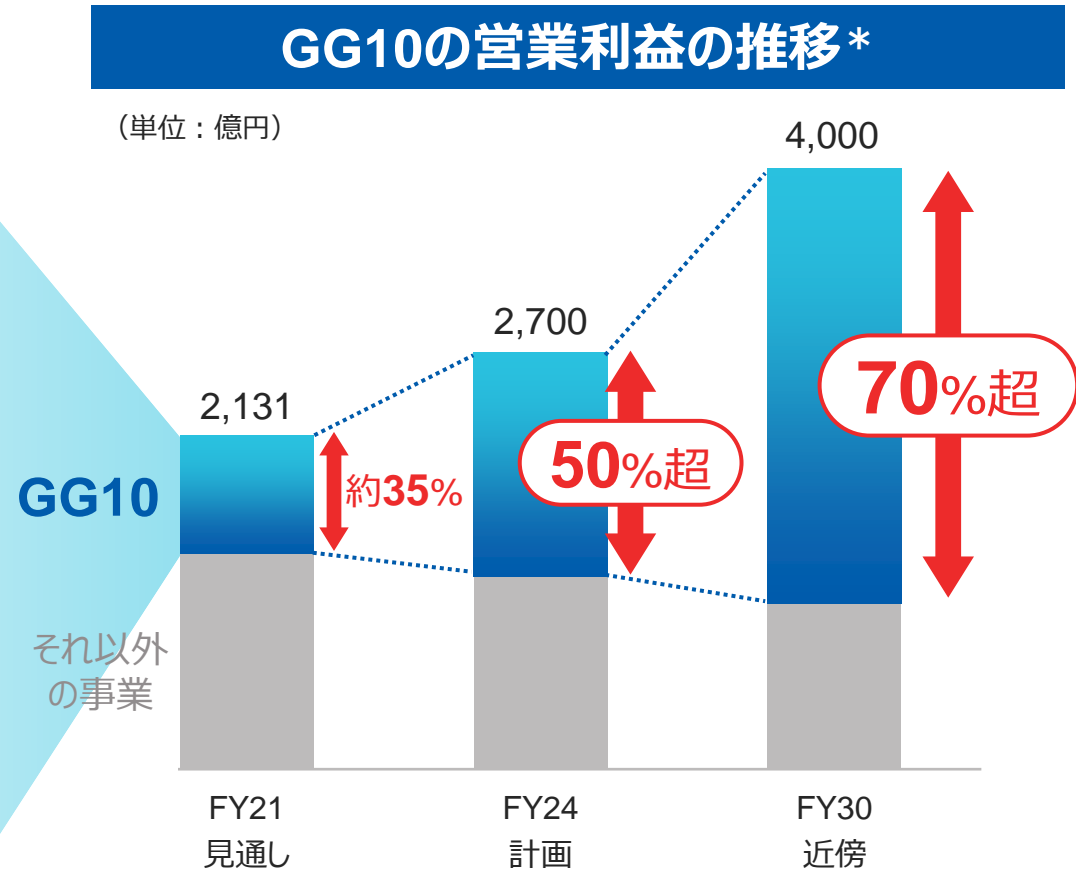
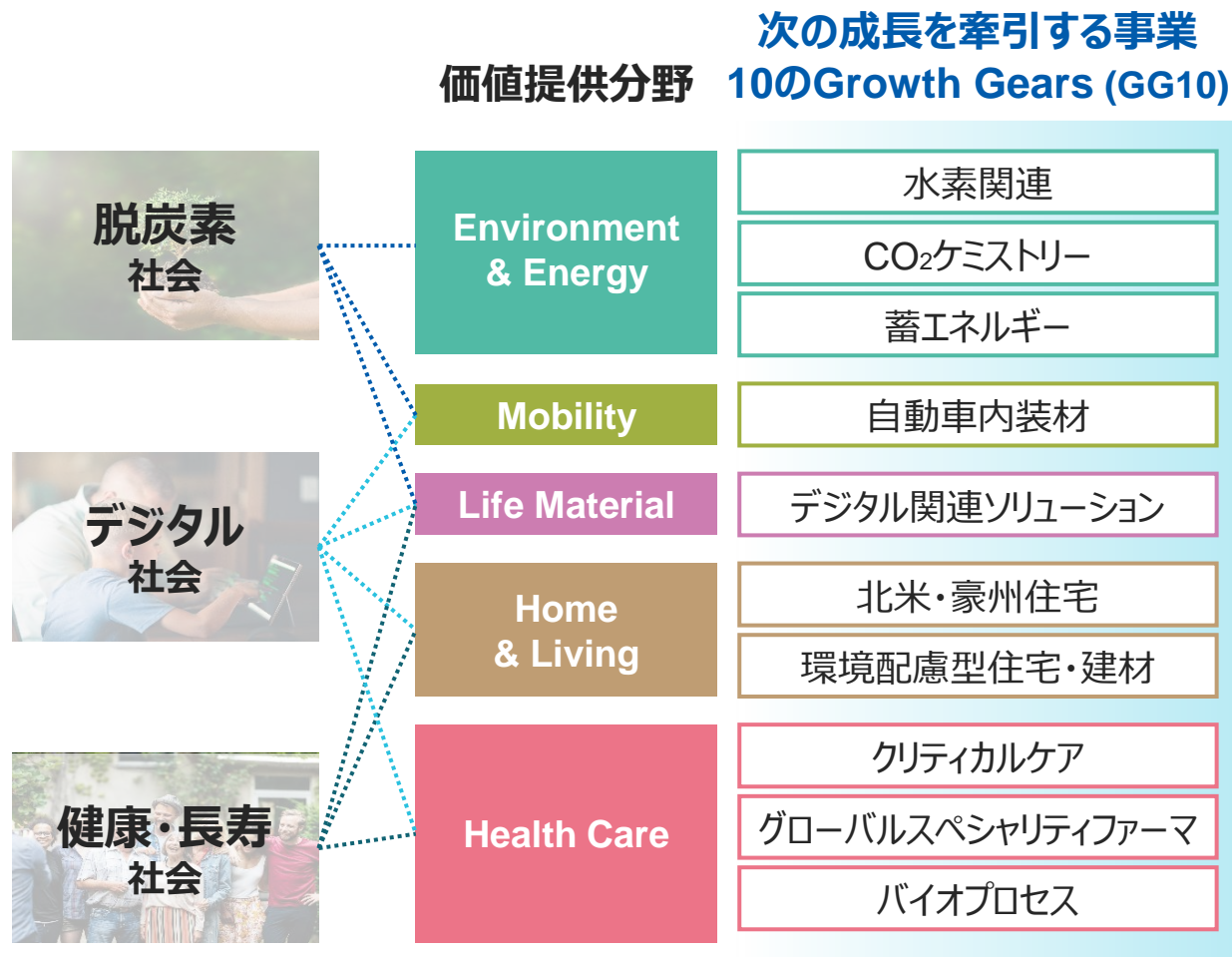
旧来の設備産業の考えにとらわれず
最適なビジネスモデル・スキームを
創出する

高付加価値

旭化成が優位的ポジションを
構築できる分野にフォーカスする

基本方針・目標 | 次の成長事業

次の成長を牽引する**10のGrowth Gears (GG10)**へ重点的にリソースを投入し、2030年近傍で営業利益の7割超を占める形を目指す



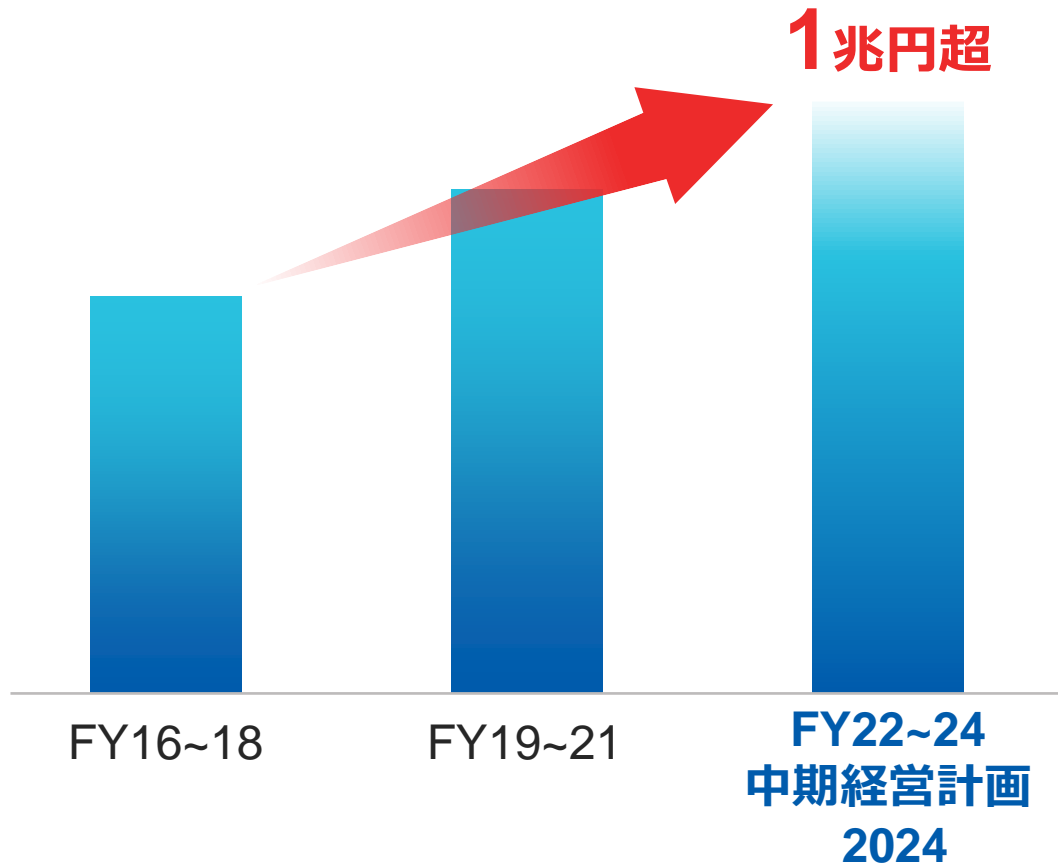
* GG10比率は本社共通費などを除く、事業利益に占める割合で算出

基本方針・目標 | 成長に向けた投資

3年間累計で1兆円を超える投資を予定。その半分以上の約6,000億円をGG10に投入



中計期間における累計投資額推移 (意思決定ベース)



重点事業にフォーカス

GG10関連で約**6,000**億円

※維持的投資なども含む総額

財務規律の重視

財務規律を重視し、以下の視点で精査する

環境価値

カーボンプライシング等を考慮しても投資価値があるか？

投資効率

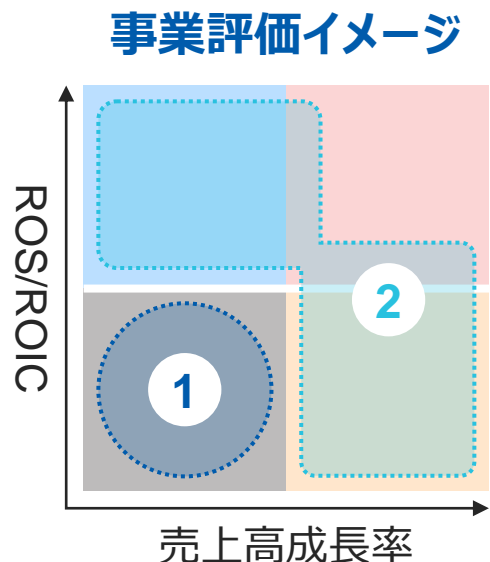
最終的にその事業のROICが向上するか？

投資スキーム

他社資本活用等、より適した投資形態となっているか？

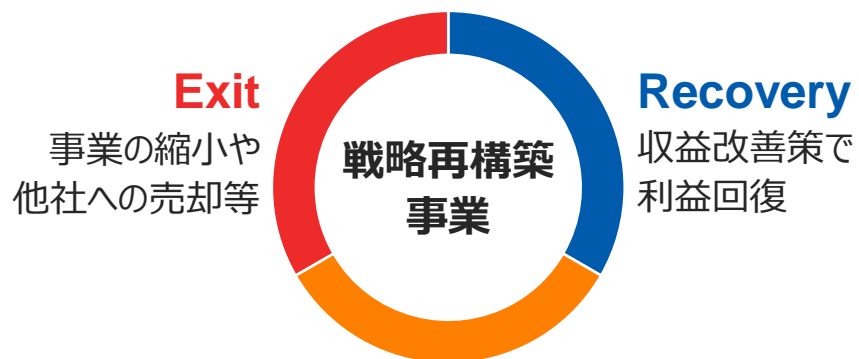
基本方針・目標 | 構造転換や既存事業強化からのキャッシュ創出

「戦略再構築事業」の改革の完遂を目指しながら、中期視点での「抜本的事業構造転換」に着手する



① 「戦略再構築事業」の改革

コロナ影響等で足元の業績が悪化した
「戦略再構築事業」の戦略を見直し



Follow 立直し戦略実行中

② 抜本的事業構造転換

業績だけでなく、旭化成の目指す姿
との適合性から構造転換を図る

中期経営計画の
実行目標

- Follow事業の見極めとExit事業の実行を可能な限り速やかに完了させる
- 今後も事業評価を定期的に行い、業績低迷事業は速やかに戦略を見直す

- 抜本的事業構造転換のロードマップを策定、検討着手
- 得られたリソースをGG10へ投じて更に成長加速

基本方針・目標 | 経営指標

営業利益の持続的成長と併せて、資本効率向上も追求し、ROIC10%以上、ROE15%を目指す

		2018年度 実績	2021年度 見通し (22年2月発表)	2024年度 計画	'21→'24 成長率 (年率)	長期展望 (2030年度近傍)	'24→'30 成長率 (年率)
		(億円)					
収益性	売上高	21,704	24,530	27,000			
	営業利益	2,096	2,131	2,700	8.2%	4,000	6.8%
	売上高営業利益率	9.7%	8.7%	10.0%			
	EBITDA* ¹	3,136	3,643	4,700			
	売上高EBITDA率	14.5%	14.9%	17.4%			
	親会社株主に帰属する当期純利益	1,475	1,855	2,000		3,000	
	EPS (円)	106	134	144	2.5%	216	7.0%
資本効率	投下資本利益率 (ROIC)* ²	8.8%	7.8% (6.7%)* ³	8%以上		10%以上	
	自己資本利益率 (ROE)	11.1%	12.1% (10.5%)* ³	11%以上		15%以上	
財務健全性	D/Eレシオ	0.31	0.47				
	ネットD/Eレシオ	0.17	0.32				
	自己資本比率	53.6%	51.4%				
為替レート (円/\$)		111	110	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: 括弧内は2020年度のVeloxis再編に伴う一時的な税金費用低減効果 (約240億円) を除いた場合

基本方針・目標 | キャピタルアロケーション

営業キャッシュフローやD/Eレシオの状況を踏まえ、キャピタルアロケーションをコントロールする

資金の源泉と使途の枠組み（2022～2024年度の3年間）

営業キャッシュフロー

3年間累計

7,500～9,000億円

資金調達

有利子負債増減

+500～+3,000億円

(D/Eレシオ 0.4~0.7)

投資キャッシュフロー

設備投資・投融資3年間累計（M&A含）

8,000～9,000億円*

* 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異なる

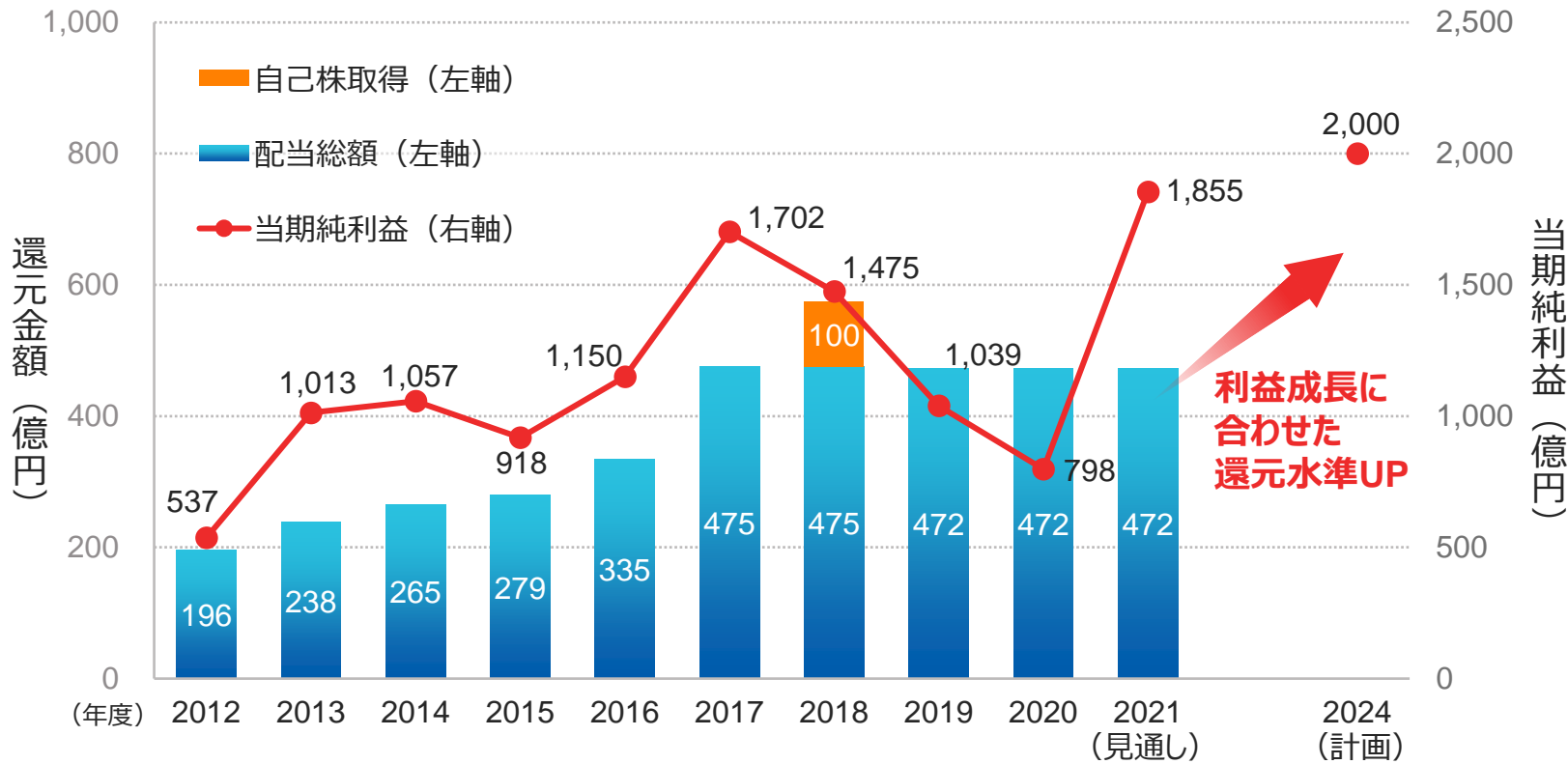
株主還元

3年間累計

1,500～1,800億円

基本方針・目標 | 株主還元方針

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



配当性向	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
	36.4%	23.5%	25.1%	30.4%	29.1%	27.9%	32.2%	45.4%	59.1%	25.4%

3年間累計の配当性向は38%

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 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

INDEX

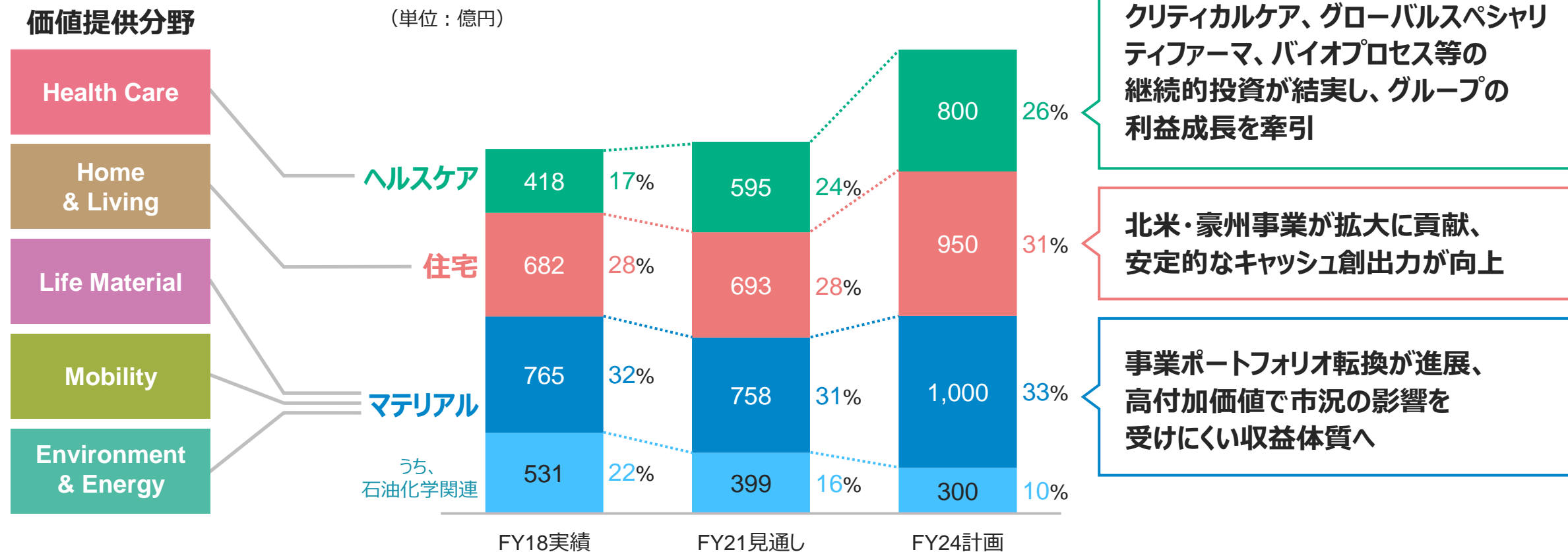
1. 前中期経営計画の振り返り
2. 旭化成が目指す姿
3. **新中期経営計画 2024**
~ Be a Trailblazer ~
 - 3-1 基本方針・目標
 - 3-2 領域別事業戦略**
 - 3-3 経営基盤強化

領域別事業戦略 | 3領域ポートフォリオの方向性

ヘルスケア領域が引き続き利益成長を牽引し、24年度にはグループの4分の1以上の利益を創出。
マテリアル領域は石油化学関連は収益安定化を優先し、付加価値の高い事業の構成比を高める

領域別営業利益推移*

(単位：億円)



* グラフ中の計数は、各領域ごとの実績、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。各領域の利益構成比は3領域の合計値に占める割合で算出

基本戦略

カーボンニュートラルの実現に向け、既存の延長線ではない戦略・戦術でポートフォリオ変革を図り、収益性と投資効率の向上を目指す

Portfolio transformation

次の成長事業へフォーカス

- 社会の脱炭素に貢献する新事業（水素関連、CO₂関連、蓄エネルギー関連等）の事業化加速
- 自動車内装材におけるバリューチェーン展開
- 電子部品・材料関連の新しい事業機会探索

既存アセットを最大限活用

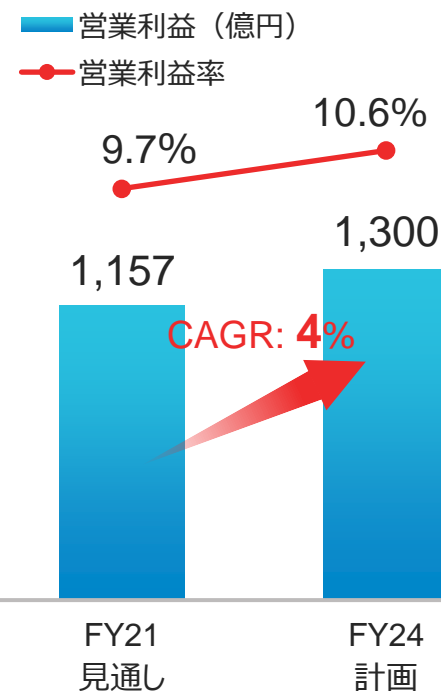
- セパレータ事業の生産能力増強の寄与による利益成長
- 無形資産を活用した事業展開（CO₂ケミストリー関連の技術ライセンス事業、イオン交換膜の新ビジネスモデル等）

挑戦的成長

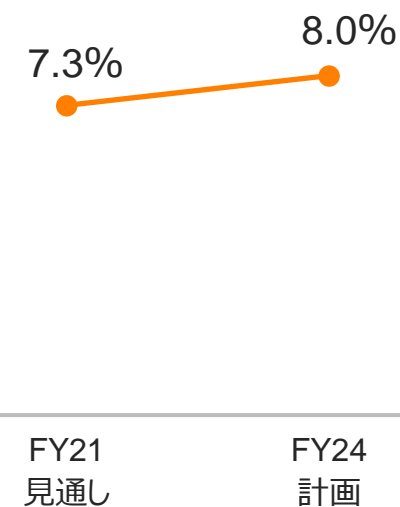
キャッシュ創出

Management KPI

営業利益成長/ROS



ROIC*

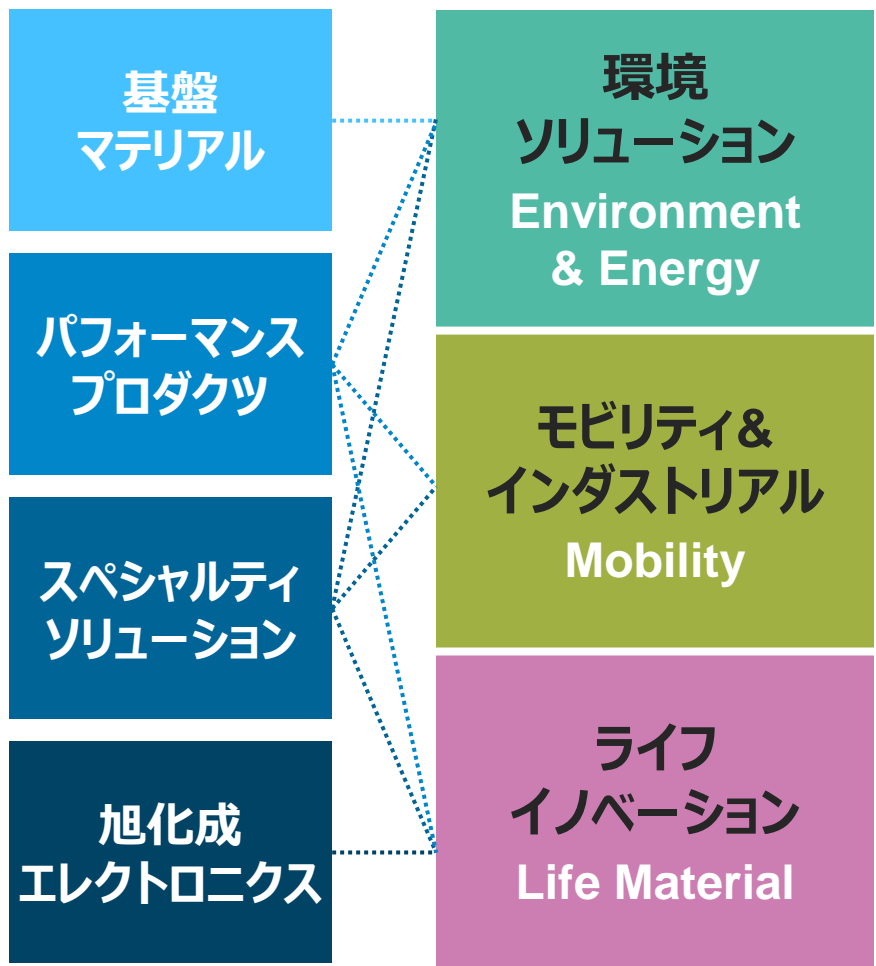


* ROIC=営業利益（1-税率）/（固定資産+運転資本等）で算出

領域別事業戦略 | マテリアル（新組織のミッションと計数目標）

価値提供分野で組織再編（22年4月～）
マーケットを強く意識した事業運営へ

これまでの組織



組織のミッション

- 水素やCO₂回収/活用関連のリソースを集結し事業展開加速
- 新しいエネルギーのあり方を見据え、セパレータ事業を中心とした蓄エネルギー関連の更なる事業展開を追求
- 石化関連の製品チェーン、および関連拠点が一体となり中期的視点でのサステナビリティ対応を推進
- 自動車用途が中心の製品・技術、企画・マーケティング機能を集結し、革新素材・ソリューションの提供を通じて、安全・快適・環境に優しい次世代モビリティの実現に貢献
- デジタルソリューション：電子部品と電子材料を一体運営することでこれからのデジタル社会で求められるニーズへ価値提供
- コンフォートライフ：生活者の視点に立ったマーケティングや新しい事業の創出における連携強化を図り、健康で快適な日々の生活に貢献する製品・サービスを提供

FY24目標（億円）*

売上高	5,500
営業利益	550
営業利益率	10.0%
売上高	3,400
営業利益	340
営業利益率	10.0%
売上高	4,100
営業利益	530
営業利益率	12.9%

* 各組織の目標値であり、合算値はマテリアル領域の目標とは一致しない

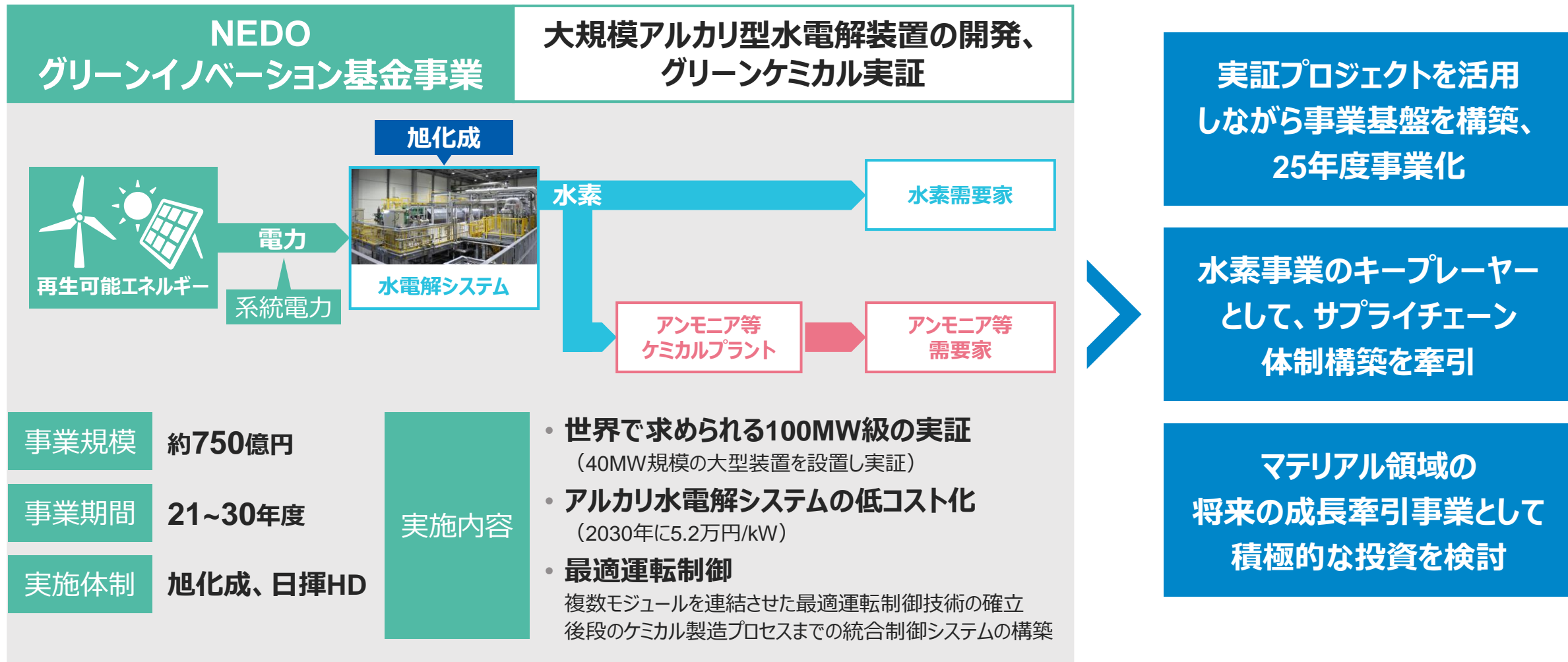
領域別事業戦略 | **マテリアル (Environment & Energy)**

これまでに培った技術や知見などの事業基盤を活かして、旭化成が目指す2つのサステナビリティ（“持続可能な社会への貢献”と“持続的な企業価値向上”）の好循環の実現を目指す

GX (Green Transformation) の実現**グリーンソリューション
推進**水素関連の
事業化推進CO₂ケミストリーの
多面的展開**蓄エネルギー分野の
深耕**セパレータ事業の
成長追求知見を活かした
新しい事業展開**カーボンニュートラル
に向けた取り組み推進**石化事業の
中期的な転換グループ横串体制での
取り組み加速

領域別事業戦略 | マテリアル（Environment & Energy 水素関連の事業化推進）

NEDOグリーンイノベーション基金事業での実証を活用して水素事業基盤の構築を加速し、立ち上がる世界各地のプロジェクトへの参画を通じた早期事業化（25年度事業化想定）を図る



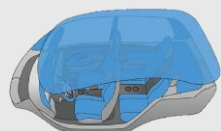
領域別事業戦略 | マテリアル (Mobility)

自動車内装材関連およびEV向けの製品の展開を通じた成長を目指す

ソリューションを提供する5分野

Body
軽量化Interior & Comfort
快適性の向上Safety
性能の強化E-Drivetrain
燃費・電費向上ICE
コストの最適化Dinamica® スエード調
人工皮革技術高度化により環境対応を進めて
人工皮革No.1ブランドへ

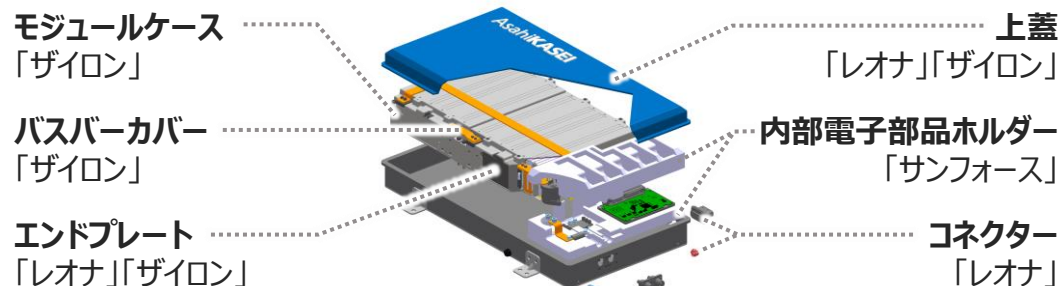
- リサイクル原料使用比率の高い商品
Dinamica® AutoPure...73%
- 有機溶剤不使用

天井・シート・
ドアパネル等に使用先行する環境対応の
更なる進化を目指すSAGE 自動車内装材
Automotive Interiors自動車内装材Tier2のトップサプライ
ヤーのポジションを更に強固にする

- Adient社ファブリック事業 (FY20買収)
を活用した市場展開加速
Sage社の売上計画

多様な技術・知見を掛け合わせてEV向け製品のコンセプト提案を進め、自動車
OEMの開発パートナーとして価値を提供する

軽量かつ安全な、車載リチウムイオン電池向け製品



「ザイロン」：難燃かつ低比重の特性を活かし、軽量化に貢献する変性PPE樹脂
「サンフォース」：難燃性、寸法精度等の従来の発泡体を超えた機能を併せ持つ
変性PPE発泡ビーズ
「レオナ」：高強度・高剛性等により金属代替を実現するポリアミド樹脂

領域別事業戦略 | マテリアル（Life Material デジタルソリューション分野）

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、その融合を通じて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る

先進・独自の技術による高付加価値製品

電子部品事業

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

製品例

電流センサー

ガスセンサー
(CO₂、アルコール)

磁気センサー

ミリ波レーダー

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製品・ソリューションを提供

製品例

感光性ポリイミド

感光性ドライフィルム

高機能ガラスクロス

エポキシ樹脂硬化剤



次の成長を牽引する仕掛け

イノベーション創出組織 (新設)

マーケティング タスクフォース

“最先端のニーズを捉える”

先端共創開発 プロジェクト

“技術（含む外部導入）を
通じて創り出す”

M&Aも含めた 成長機会探索



ターゲットアプリケーション



車載用途



デジタルデバイス

基本戦略

国内事業は生涯にわたる顧客価値の最大化、海外事業は成長投資継続とこれまでの投資からのリターン創出により、高いROS（10%）、ROIC（30%強）を保ちながら、キャッシュ創出力を高める

Portfolio transformation

成長事業への重点的リソース投入

- 北米・豪州のプラットフォームを活用した拡大展開（含む継続的なM&A）
- 環境配慮型住宅・建材の拡大（ZEH、ZEH-M、高性能断熱材「ネオマフォーム」）

国内事業の高付加価値化推進と海外事業のシナジー効果最大化

- 国内事業の根幹は顧客満足。時期や環境によって変わり続けるくらしのニーズにシームレスに応える住まいやサービスの開発・提供
- 海外事業は国内で培った工業化・システム化・デジタル化のノウハウを活用し収益性向上

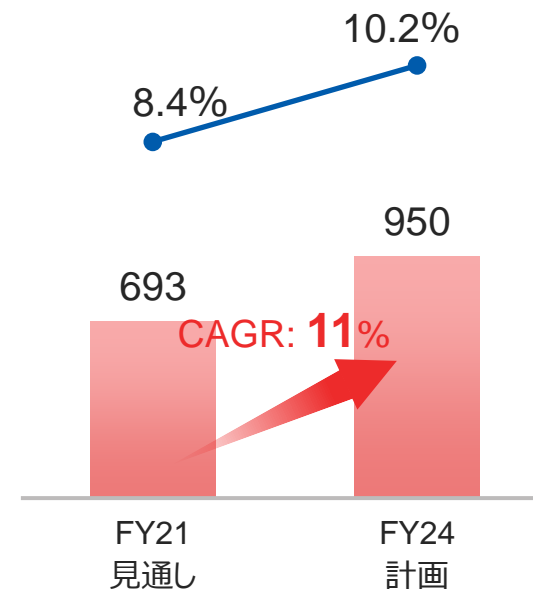
挑戦的成長

キャッシュ創出

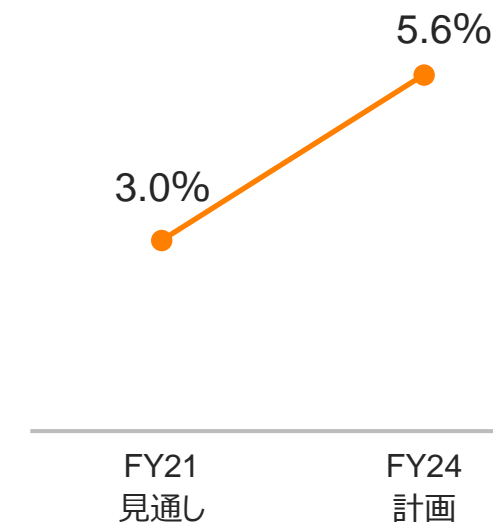
Management KPI

営業利益成長/ROS

- 営業利益（億円）
- 営業利益率



売上高FCF率



いのちを守り、暮らしを豊かに、人生を支えるプラットフォームをつくる

事業の根幹である顧客満足への追求 ~オリコン顧客満足度® 7年連続 鉄骨造部門 No.1*~



- **社会課題への取り組み**
RE100加盟、レジリエンス認証取得



- **買取、住み替え等のサポート強化**
ストックヘーベルハウス事業の強化
ロングライフ買取保証サービス



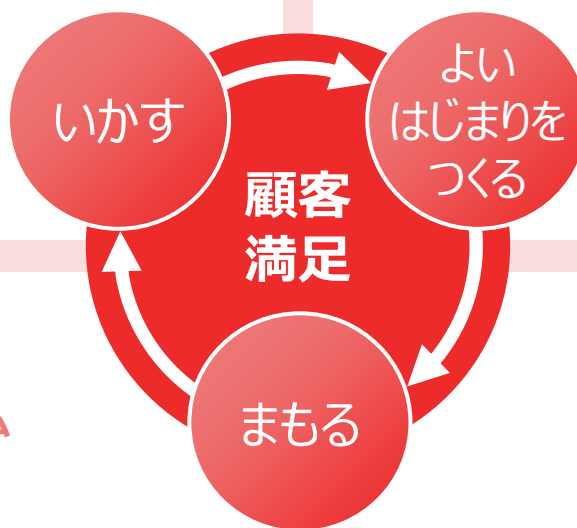
- **環境貢献の取り組みを強化**
ZEH、ZEH-M、電力買取



- **入居後の長期保守・点検プログラム**
建物の60年点検無償化



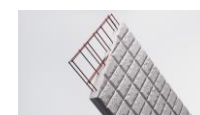
- **くらしの変化に対応するリフォーム**



- **ニーズを捉えた提案力と差別化**
エリア・商品戦略の強化
高付加価値化商品の提案
- **住まいの検討をやすく**
オンラインイベント等非展示場集客の強化



- **デジタルマーケティングの活用**
お客様との接点強化
- **LONGLIFEを支える高性能な建材**
ヘーベル版、鉄骨躯体、「ネオマフォーム」



既存事業で培った「強み」を活かして、新事業・新市場へ継続的に展開
(分譲マンション「ATLAS」、シニア事業、中高層事業、海外住宅)

* 2016~2022年 オリコン顧客満足度®調査 ハウスメーカー 注文住宅 鉄骨造 第1位

領域別事業戦略 | 住宅（海外事業）

目指す姿

工業化を通じた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
～建築業界・建築現場にイノベーションを起こす～

方針

経済規模、人口成長率の観点で
北米と豪州に限定

日本の住宅を持ち込むのではなく
市場をよく理解する現地企業と展開

工業化住宅の開発・設計・施工ノウハウ
情報連携によるプロセス合理化ノウハウ

基本戦略



国内で培った強みを活かし、海外事業の成長・拡大を推進し、ROS10%以上を目指す

基本戦略

“Improve and save patients' lives”のミッションの下、医薬・医療機器の双方でグローバル市場における幅広い事業機会を捉え、グループの利益成長を牽引する

Portfolio transformation

事業開発による成長加速

- ・クリティカルケアにおける革新的医療機器の市場投入
- ・旭化成ファーマとVeloxis社の連携によるグローバル医薬事業拡大
- ・バイオプロセス事業のスコープ拡大による市場成長取込み

海外事業の成長と

国内事業の体質強化による収益貢献

- ・クリティカルケア、医薬、バイオプロセス事業における海外市場ポジションの強化、拡大
- ・DXなどの活用による国内事業の運営効率化、高度化

挑戦的
成長キャッシュ
創出

Management KPI

EBITDA成長/EBITDA率

■ EBITDA（億円）

● EBITDA率

25.6%

26.4%

1,082

1,400

CAGR: 9%

FY21
見通しFY24
計画

ROIC*

7.0%

8.8%

FY21
見通しFY24
計画

* ROIC=営業利益（1-税率）/（固定資産+運転資本等）で算出

領域別事業戦略 | ヘルスケア（クリティカルケア）

重篤な心肺関連疾患領域での更なる成長の追求

- 心肺蘇生領域における市場ポジション拡大と製品ポートフォリオ拡充
- 心臓疾患診断・治療・管理の多面的なソリューション提供（「LifeVest」、診断・患者モニタリングデバイス）
- 睡眠時無呼吸症、急性心筋梗塞のアンメットニーズに応える革新的医療機器の市場投入



TherOx社
急性心筋梗塞治療デバイス

急性心筋梗塞



19年6月買収

心不全



21年4月買収

呼吸機能障害



21年12月買収

心臓疾患と関連の深い
睡眠時無呼吸症診断、治療



Respicardia社
植え込み型
中枢性睡眠時無呼吸症
治療デバイス



Itamar社
睡眠時無呼吸症
在宅検査・
診断ソリューション

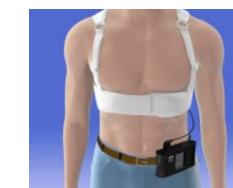
周辺領域への拡大

“Chain of Survival”
(救命の連鎖)
心肺蘇生

既存事業の成長



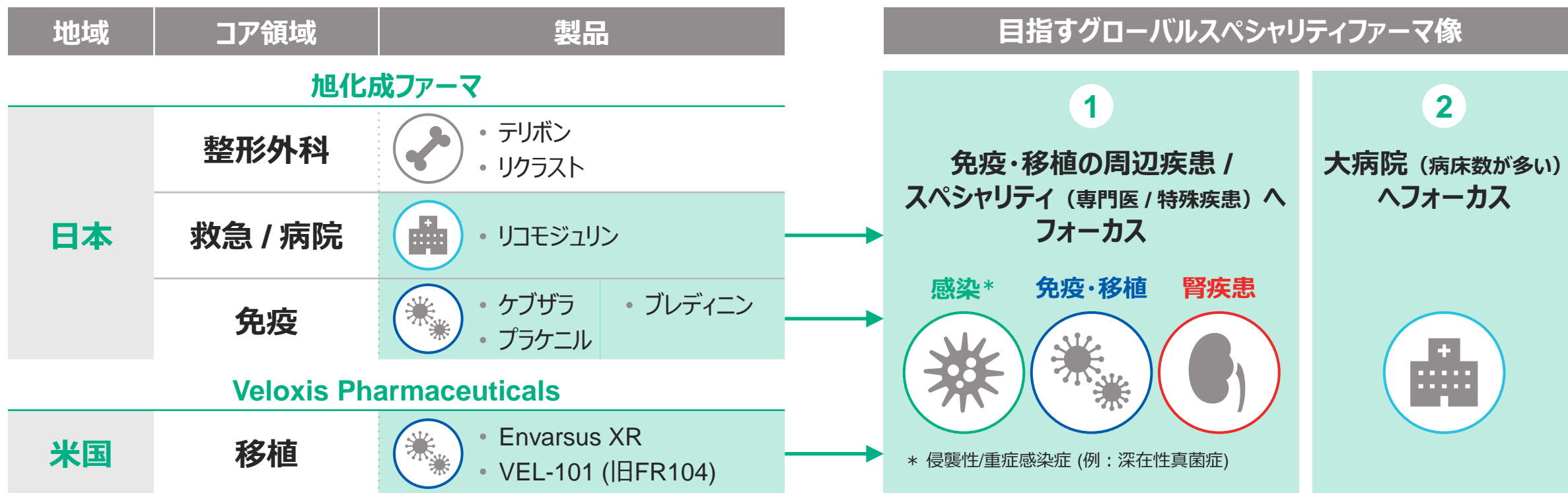
医療従事者向け除細動器、AED等



着用型自動除細動器「LifeVest」
心臓疾患 診断・モニタリングデバイス

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進化

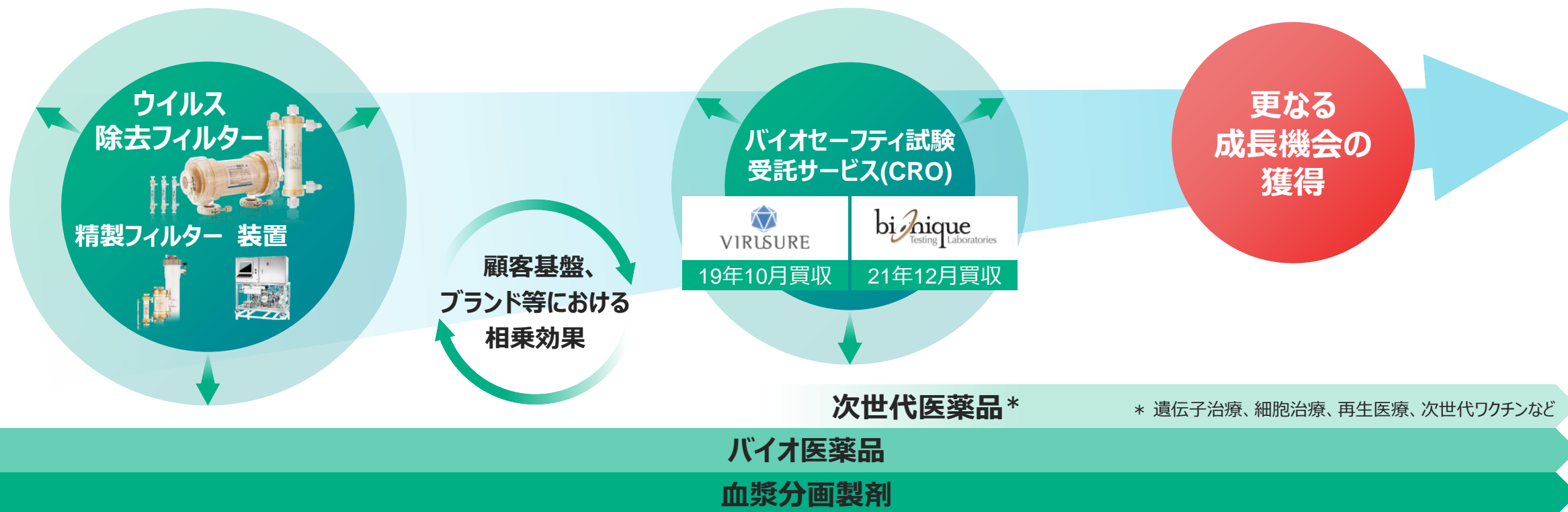
- グローバルのターゲット領域：旭化成ファーマとVeloxis社の連携による事業開発、臨床開発、販売の推進
- 日本・米国のコア領域：各社の領域知見と営業チャネルを活かした新薬上市と販売拡大
- 欧州での事業基盤確立による更なる成長機会の獲得



領域別事業戦略 | ヘルスケア（バイオプロセス）

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

- ウイルス除去フィルターの市場ポジション拡大、需要増に対応した生産能力増強
- バイオセーフティ試験受託サービス（CRO）の強化、拡大
- 次世代医薬品を含めた製薬市場の成長取り込みを目指した更なる事業スコープ拡大



領域別事業戦略 | 領域別の計数目標*

(億円)		2021年度見通し		2024年度計画	
マテリアル	売上高	11,920		売上高	12,300
	営業利益 (率)	1,157 (9.7%)		営業利益 (率)	1,300 (10.6%)
	EBITDA (率)	1,956 (16.4%)		EBITDA (率)	2,370 (19.3%)
	ROIC	7.3%		ROIC	8.0%
住宅	売上高	8,240		売上高	9,300
	営業利益 (率)	693 (8.4%)		営業利益 (率)	950 (10.2%)
	EBITDA (率)	844 (10.3%)		EBITDA (率)	1,120 (12.0%)
	ROIC	32.5%		ROIC	32.7%
ヘルスケア	売上高	4,230		売上高	5,300
	営業利益 (率)	595 (14.1%)		営業利益 (率)	800 (15.1%)
	EBITDA (率)	1,082 (25.6%)		EBITDA (率)	1,400 (26.4%)
	ROIC	7.0%		ROIC	8.8%

* 本表の計数は、各領域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

INDEX

1. 前中期経営計画の振り返り
2. 旭化成が目指す姿
3. **新中期経営計画 2024**
~ Be a Trailblazer ~
 - 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**

経営基盤強化 | 変革に向けグループ全体で取り組む4つの重要テーマ

G
Green

グリーントランスフォーメーション

無形資産の
最大活用**D**
Digitalデジタル
トランスフォーメーション**P**
People「人財」の
トランスフォーメーション

経営基盤強化 | 無形資産の最大活用

多様な社内外の無形資産を最大限に活用することで、戦略構築や新事業創出を目指す。
2022年4月に知財インテリジェンス室を設置し、グループ全体での無形資産の活用をさらに加速



デジタルを活用した無形資産のConnect

活用例① 自動車OEMへの全社横断マーケティング活動



自動車の付加価値向上に繋がる多様な技術・製品



事業における自動車OEMとのネットワークや
データ活用による顧客へのアプローチ強化

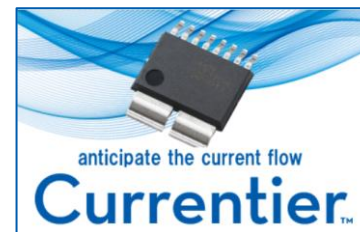
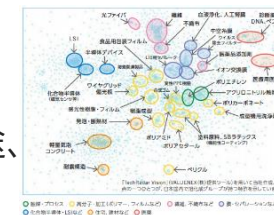


自動車OEMとの戦略的パートナーシップの
構築による事業機会の拡大

活用例② IPランドスケープを活用したビジネスモデルの策定



IPランドスケープによる
知財情報の俯瞰・解析
(当社製品の強みを活かせる用途、
潜在顧客調査)



当社製品の「高速応答」「低発熱」
の強みを訴求できる市場を開拓

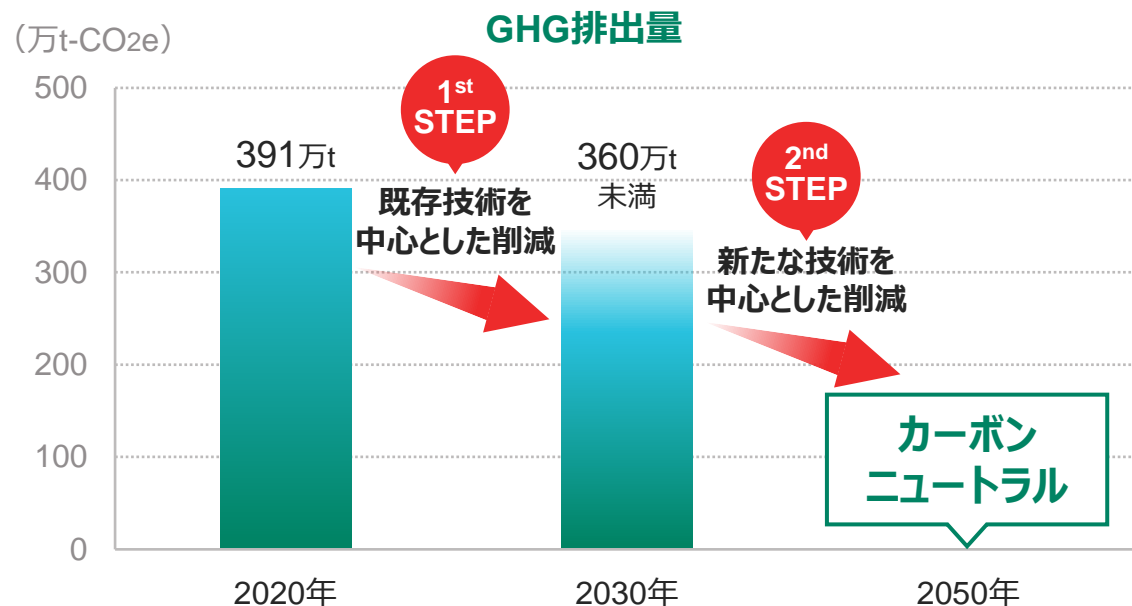
◀ 高感度ホール素子内蔵 電流センサー

経営基盤強化 | Green (グリーントランスフォーメーション)

当社のGHG排出量削減

2030年…………… ▲30%以上 (2013年度比)

2050年…………… カーボンニュートラル



- GHG排出量削減推進のための仕組み整備

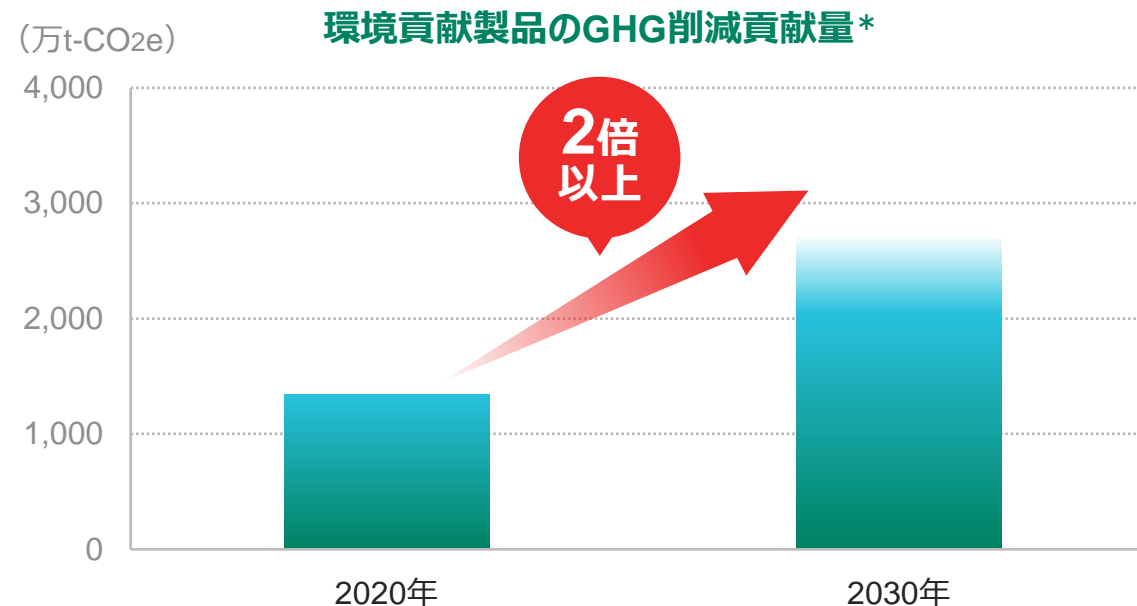
プロジェクト推進、カーボンフットプリントの活用加速、ルール形成参画、
インターナルカーボンプライシング運用、社内表彰制度改定、等

- 脱炭素関連投資 約600億円 (2024年までの3年累計)

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

• 環境貢献製品の売上高比率の向上



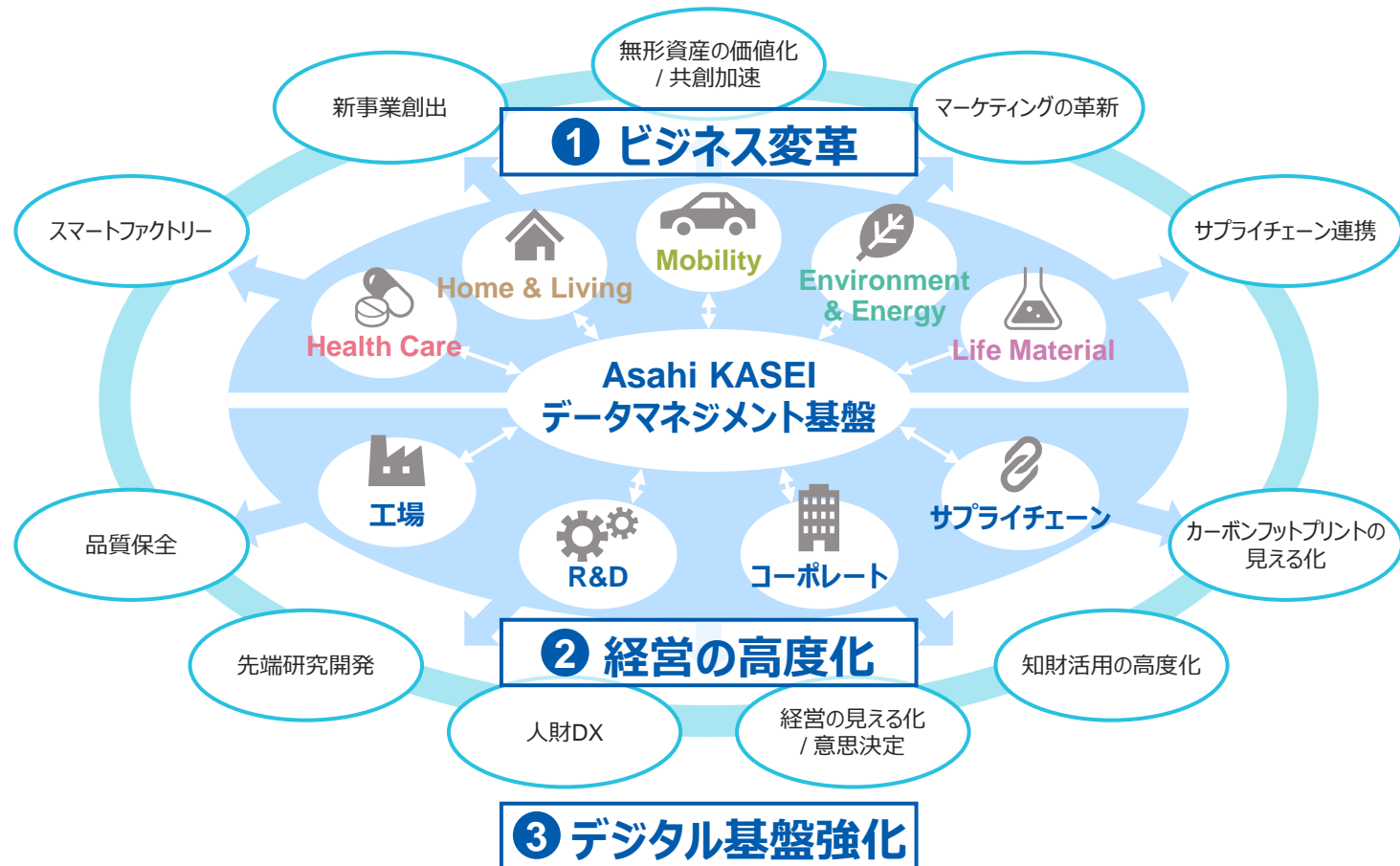
* GHG削減貢献量は社外の有識者の意見に基づくLCA観点での当社独自算定

- LCA視点でのGHG削減取り組み事例

- バイオマス由来原料によるアクリロニトリルを生産開始 (ISCC PLUS認証取得)
- 廃プラ由来ブタジエンによるS-SBR生産開始
- バイオマス由来原料によるポリアミド66の実用化加速

デジタル創造期（2022年度～）における3つの柱

デジタルで多様な資産を最大限に活用し、ビジネスモデルを最速で変えていく



デジタル人材育成・獲得/アジャイル開発の浸透/データ活用促進

KPI (2024年度目標) DX-Challenge 10-10-100

デジタルプロ人材
10倍

グローバル全従業員のうち
2,500名程度を
デジタルプロ人材に
(2021年比 10倍)

デジタルデータ活用量
10倍

グループ全体の
デジタルデータ活用量を10倍に
(2021年比)

重点テーマ増益貢献
100億円

通常活動の利益貢献に加え、
選定した重点テーマで100億円の
増益貢献
(2024年度までの3年累計)

DX関連投資*

約 **300** 億円を想定
(2024年度までの3年累計)

* デジタル変革にかかる情報化投資やクラウド利用料

経営基盤強化 | People (「人財」のトランスフォーメーション)

“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

① 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

② 多様性を活かす

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

主なKPI

高度専門職任命者数

24年度：300名
(21年度：259名、64領域)

成長行動指標

モニタリングと維持改善の取り組み
エンゲージメント調査 (5段階)
20年：3.65 21年：3.69

多様な人財活躍指標

ラインポスト + 高度専門職における女性比率
30年度：10% (18年度：2.2% 21年度：3.4%)
<執行役員における女性 + 外国人比率 18年度：8% 22年度：22%>

経営基盤強化 | 財務・非財務主要KPI一覧

財務
KPI

利益成長

<営業利益額>

24年度 **2,700**億円30年度
近傍 **4,000**億円

資本効率

<ROE> <ROIC>

24年度 **11**%~ **8**%~30年度
近傍 **15**%~ **10**%~

事業PF転換

<営業利益 GG10比率>

24年度 **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 **300**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

A^{nimal} sahi -Spirit

で新しい道を切り拓く変革に挑戦、
次の100年の第一歩を踏み出す

野心的な意欲

現状に甘んじることなく、自ら高い目標を掲げて果敢に挑戦する

健全な危機感

目標への強いコミットメントを持ち、成果創出にこだわる

迅速果断

フットワークの軽いConnectと本音のCommunicationで、
スピーディかつ大胆に次の一手を打つ

進取の気風

既存の枠組みにとらわれず、物事の新しいあり方を創り出す

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、

次の時代へ大胆に答えていくために一。

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。