



新中期経営計画 “Cs for Tomorrow 2018” (2016-2018)

2016年4月25日
旭化成株式会社
代表取締役社長 小堀 秀毅

目次

1. “For Tomorrow 2015”の振り返り

- (1) 経営指標の推移
- (2) 施策の実行状況

2. 新中期経営計画“Cs for Tomorrow 2018”について

- (1) 経営環境認識と当社が取り組む主要テーマ
- (2) “Cs for Tomorrow 2018”の基本的な考え方
- (3) 計数計画
- (4) 基本戦略
- (5) 主要な経営指標
- (6) 各領域の将来像と実行施策
- (7) 財務・資本戦略

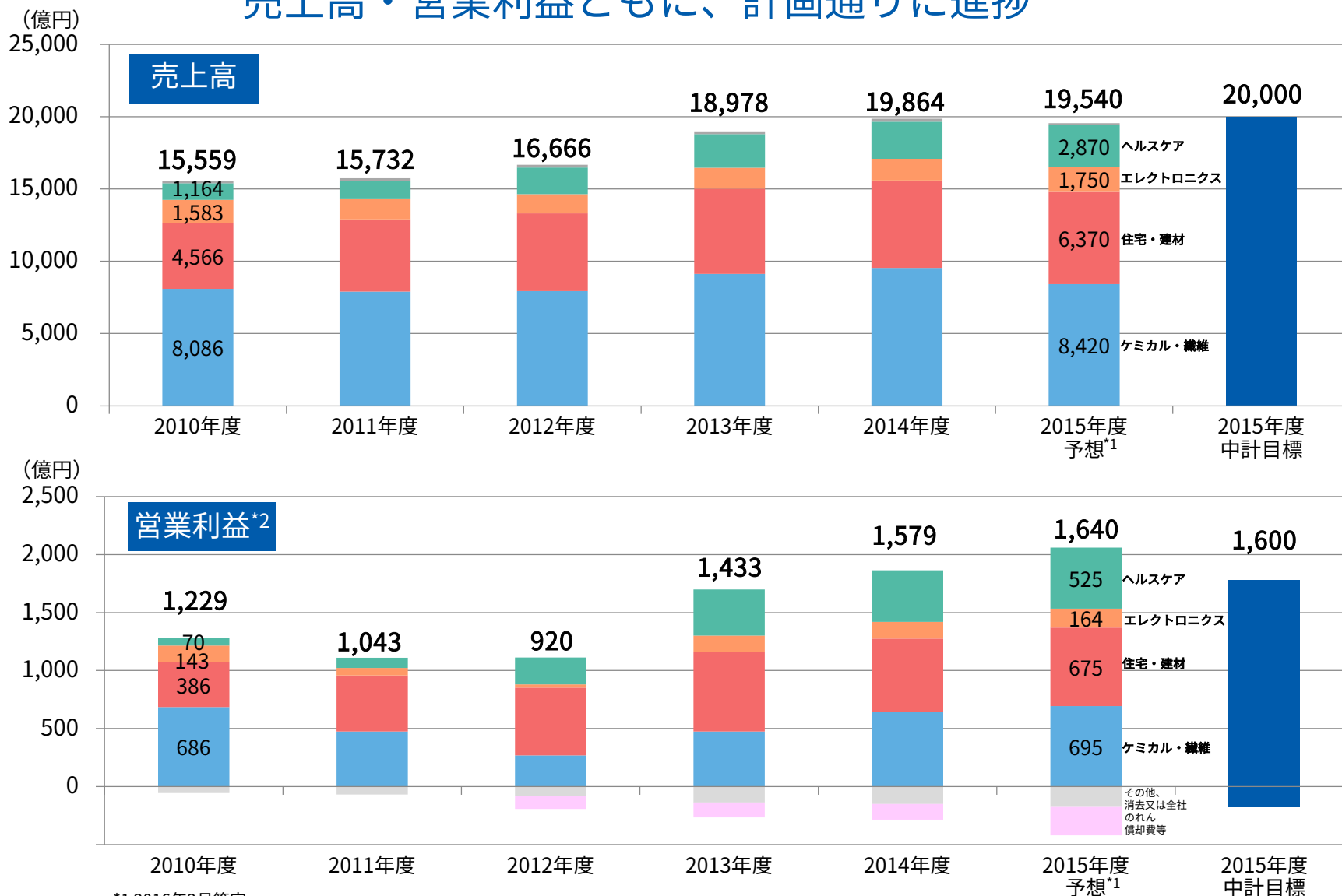
予想・見通しに関する注意事項

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。

“For Tomorrow 2015” (2011—2015)
の振り返り

(1) 経営指標の推移①

売上高・営業利益ともに、計画通りに進捗



*1 2016年2月策定

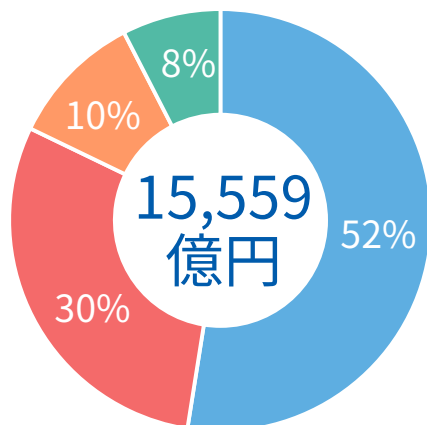
*2 「ヘルスケア」および「エレクトロニクス」の営業利益の数値は、ZOLL社およびPolypore社買収にかかるのれん償却費等の控除前の数値であり、本表ではのれん償却費等は分けて記載している。

(1) 経営指標の推移②

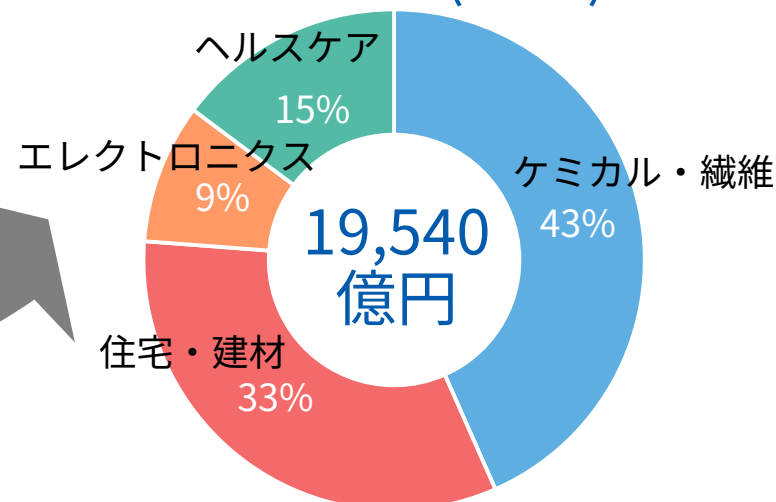
バランスのとれた領域構成へ

売上高*1

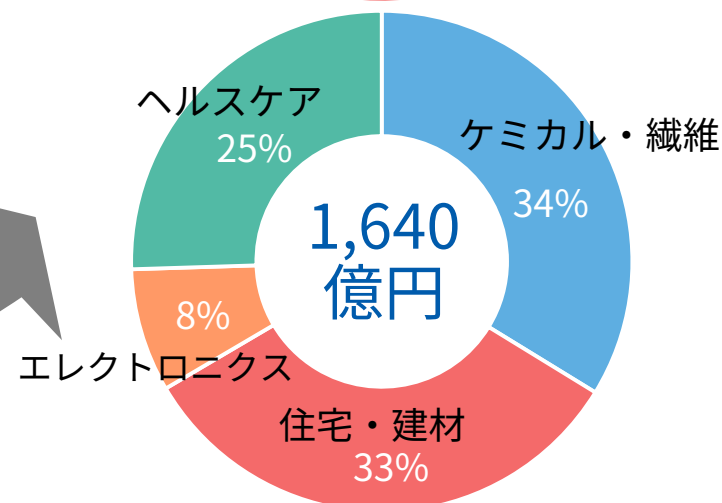
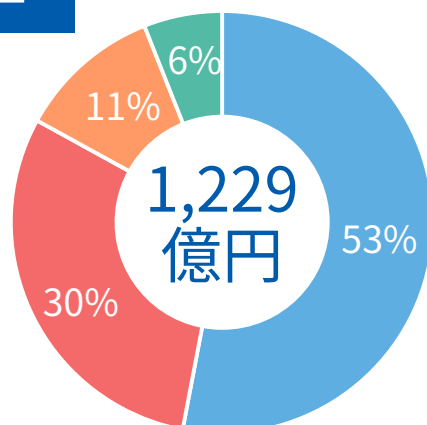
2010年度



2015年度(予想)*2



営業利益*3



*1 円グラフの比率は、事業セグメント別売上高/(連結売上高-「その他」売上高)で算出

*2 2016年2月策定

*3 円グラフの比率は、事業セグメント別営業利益/(連結営業利益-「その他」および「全社又は消去」の営業利益)で算出。尚、「ヘルスケア」および「エレクトロニクス」の事業セグメント別営業利益は、ZOLL社およびPolypore社買収にかかるのれん償却費等の控除前の営業利益の数値を用いている。

(1) 経営指標の推移③(持株会社制移行後の計数推移)

2003年の持株会社制移行後、スピード経営、キャッシュ・フロー経営が浸透し、経営指標が改善。
“For Tomorrow 2015”(FT2015)の実行で、収益力・財務体質はさらに強固になった。

(億円)	2003 年度	2010 年度	FT2015					2015 年度(予想) ^{*1}	FT2015 計画
			2011 年度	2012 年度	2013 年度	2014 年度	2015 年度		
売上高	12,535	15,559	15,732	16,666	18,978	19,864	19,540	20,000	
営業利益	609	1,229	1,043	920	1,433	1,579	1,640	1,600	
売上高営業利益率	4.9%	7.9%	6.6%	5.5%	7.6%	7.9%	8.4%	8.0%	
当期純利益	277	603	558	537	1,013	1,057	900		
海外売上高比率	19%	29%	27%	29%	32%	34%	36%	32%	
総資産	12,492	14,259	14,106	18,002	19,151	20,145			
自己資本	4,505	6,636	7,068	8,121	9,127	10,827			
有利子負債	2,783	2,539	1,841	3,814	3,039	2,690			
1株当たり当期純利益(EPS)(円)	19.6	43.1	39.9	38.4	72.5	75.4	64.2		
年間配当(円/株)	6	11	14	14	17	19	20		
配当性向	30.6%	25.5%	35.1%	36.4%	23.5%	25.2%	31.0%	30%	
自己資本利益率(ROE) ^{*2}	6.4%	9.3%	8.1%	7.1%	11.7%	10.6%	8.1%	10%	
投下資本利益率(ROIC) ^{*2}	5.0%	7.9%	6.9%	4.8%	7.3%	7.5%	6.4%	7%	
D/Eレシオ	0.62	0.38	0.26	0.47	0.33	0.25	0.45		

一方で、事業間のシナジーなどグループ内の連携に課題を残した

*1 2016年2月策定

*2 2015年度(予想)の数値は概算の数値

(2) 施策の実行状況①(基本戦略の枠組み)

メガトレンド

「健康で快適な生活」「環境との共生」の視点で、昨日まで世界になかったものを提供する

旭化成の
理念・価値観

【基本戦略】

1. 事業戦略

●成長の追求

(1) グローバルリーディング事業の展開

(2) 新しい社会価値の創出

「健康で快適な生活」「環境との共生」の視点での事業推進

① 環境・エネルギー関連事業の拡大

② 住・暮らし関連事業の拡大

③ ヘルスケア関連事業の拡大

2. 制度・仕組みの革新

●oneAK 経営の推進

(1) グローバル展開推進策

(2) 新事業開発推進策

(3) 理念、価値観、ビジョンの徹底

(4) 人財施策

(5) 経営管理、資源配分

【収益構造改善】

(2) 施策の実行状況②(主な実行項目)

1. グローバルリーディング事業の展開

生産能力を拡大し、売上高を増加

AN(韓国／タイ)、S-SBR(シンガポール)、「ロイカ」(タイ)、「ベンベルグ」、
スパンボンド不織布(タイ)、「ハイポア」(韓国／中国)、「DFR」(中国)、「プラノバ」等

2. 新しい社会価値の創出

① 環境・エネルギー

- バッテリーセパレータ事業の強化(Polypore社の買収)
- UVC-LEDの事業化推進
- CO₂ケミカル事業の強化(R&D)
- 「ネオマフォーム」(高性能断熱材)の増設・拡販

② 住・くらし

- 実証棟「HH2015」を中心にグループ横断で新しい社会価値を追求
- それぞれの家族の形、生活に合わせた商品の提供
- 老朽化マンションの建替事業推進

③ ヘルスケア

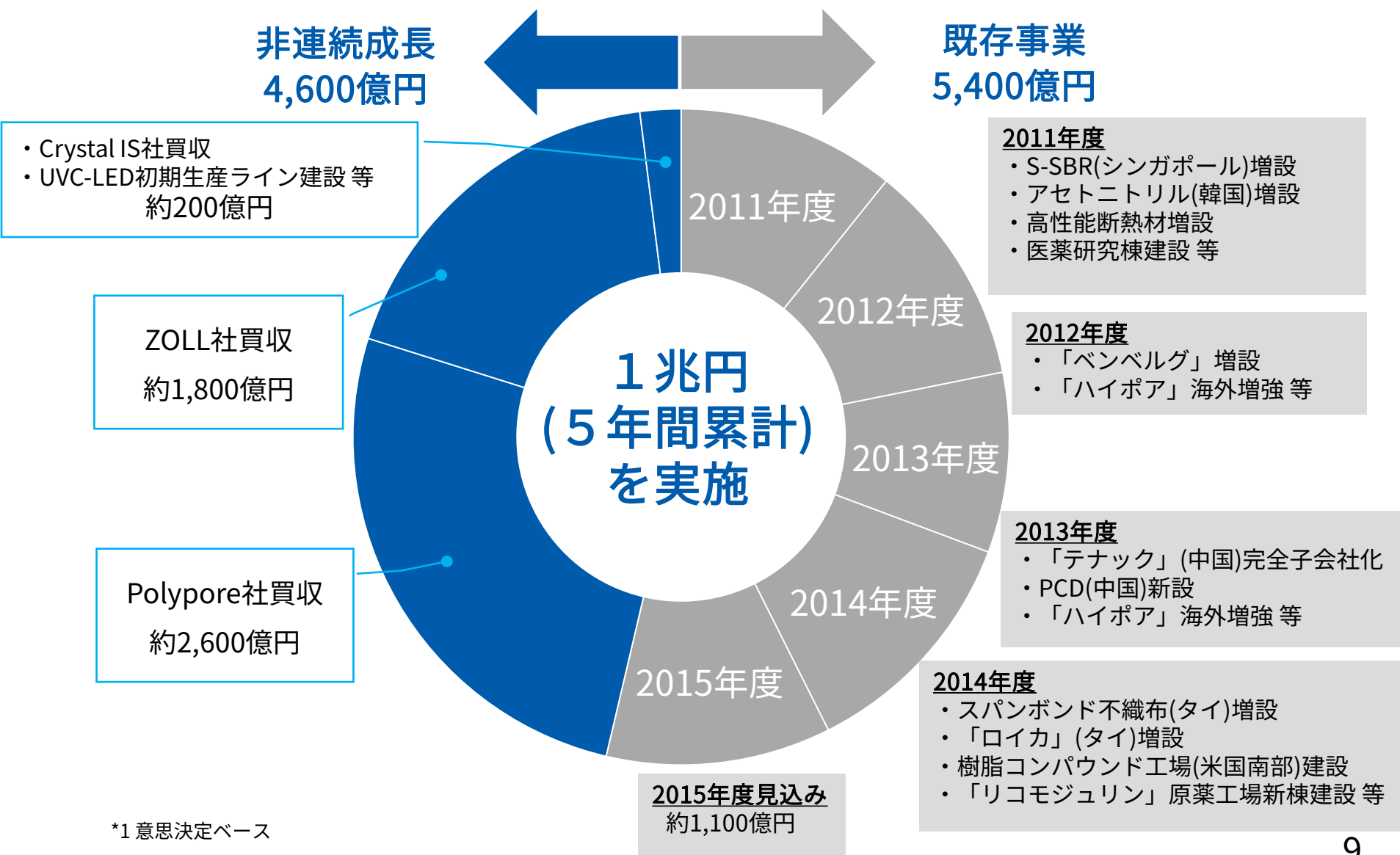
- ZOLL社買収を核とした救命救急医療分野への本格参入・推進
- 「テリボン」、「リコモジュリン」等新薬発売による事業拡大

3. 収益構造改善

国内石油化学事業の基盤強化推進

収益力向上活動「SL200プロジェクト」の全社展開

(2) 施策の実行状況③(“FT2015”投資実績*1)



杭工事におけるデータ流用等について

旭化成建材株式会社による杭工事施工物件のデータ流用等が確認されたことに関して、改めて居住者の皆様をはじめ、関係者の皆様方に多大なるご迷惑とご心配をおかけしておりますことを、心よりお詫び申し上げます。

当社グループでは、本件を厳粛に受け止め、社内・社外での調査を十分に行うとともに、社会・お客様からの信頼回復に向けて、改めて法令遵守の徹底を図り、グループをあげて再発防止に努めてまいります。

信頼の回復に向けて

“三現主義”を基本として
コンプライアンスへの意識を高め、
社会・お客様からの信頼回復への取り組みを
グループ一丸となってやり抜く

“三現主義”の実践



事実を見極め、事実に対して誠実に、事実在即して行動する

コンプライアンス徹底の具体策

トップダウン

コンプライアンス方針の発信と、
リスクの俯瞰的な洗い出し

- グローバル行動規範（Code of Conduct）の整備
- 方針の浸透と教育の実践

ボトムアップ（現場の視点）

リスクの点検／対策の継続的な実施

- それぞれの事業に潜むリスクの再点検
- リスクの優先順位付け
- 優先順位に従って対応策を検討・推進

<社内体制>

- ・ リスク・コンプライアンス室を新設し、グループのリスク情報やコンプライアンスに関わる事案を一元的に集約
- ・ リスク・コンプライアンス責任者をグループの各事業部門に配置し、組織内のコンプライアンス徹底とリスクの洗い出しを実施

新中期経営計画
“Cs for Tomorrow 2018”について

“Cs for Tomorrow 2018”(CT2018)とは

将来に向けて、多様な“C”で「飛躍の基盤」を固める

●グループスローガン

Creating for Tomorrow

昨日まで世界になかったものを。

●結合(Connect)により、新市場を創出

「新たな成長ステージ」

●従業員が信頼回復に向け3Cを実践

外部

- ・CVC*1、共同研究
- ・M&A
- ・事業提携

Connect

内部

- ・グループ横断
- ・人財と事業

技術

- ・技術と事業の組合せ

地域(エリア)

- ・グローバル展開の加速

Compliance

コンプライアンスの意識向上、三現主義

Communication

相互理解や信頼回復につながる
コミュニケーション

Challenge

新しいことや変化することへの
チャレンジ

*1 CVC = Corporate Venture Capital

(1) 経営環境の認識と当社が取組む主要テーマ

2つの社会課題に多角的な事業を通じて貢献する

経営
透明性とCSR経営
の重要性拡大

環境
持続可能な社会へ
の転換と環境規制
の強化等

ヘルスケア
世界のヘルスケア
市場の拡大

IT
IoT等のIT技術の
進展

**クリーンな
環境エネルギー社会**

**健康・快適で
安心な長寿社会**

エネルギー
高まるエネルギー
需要と供給源
の多様化

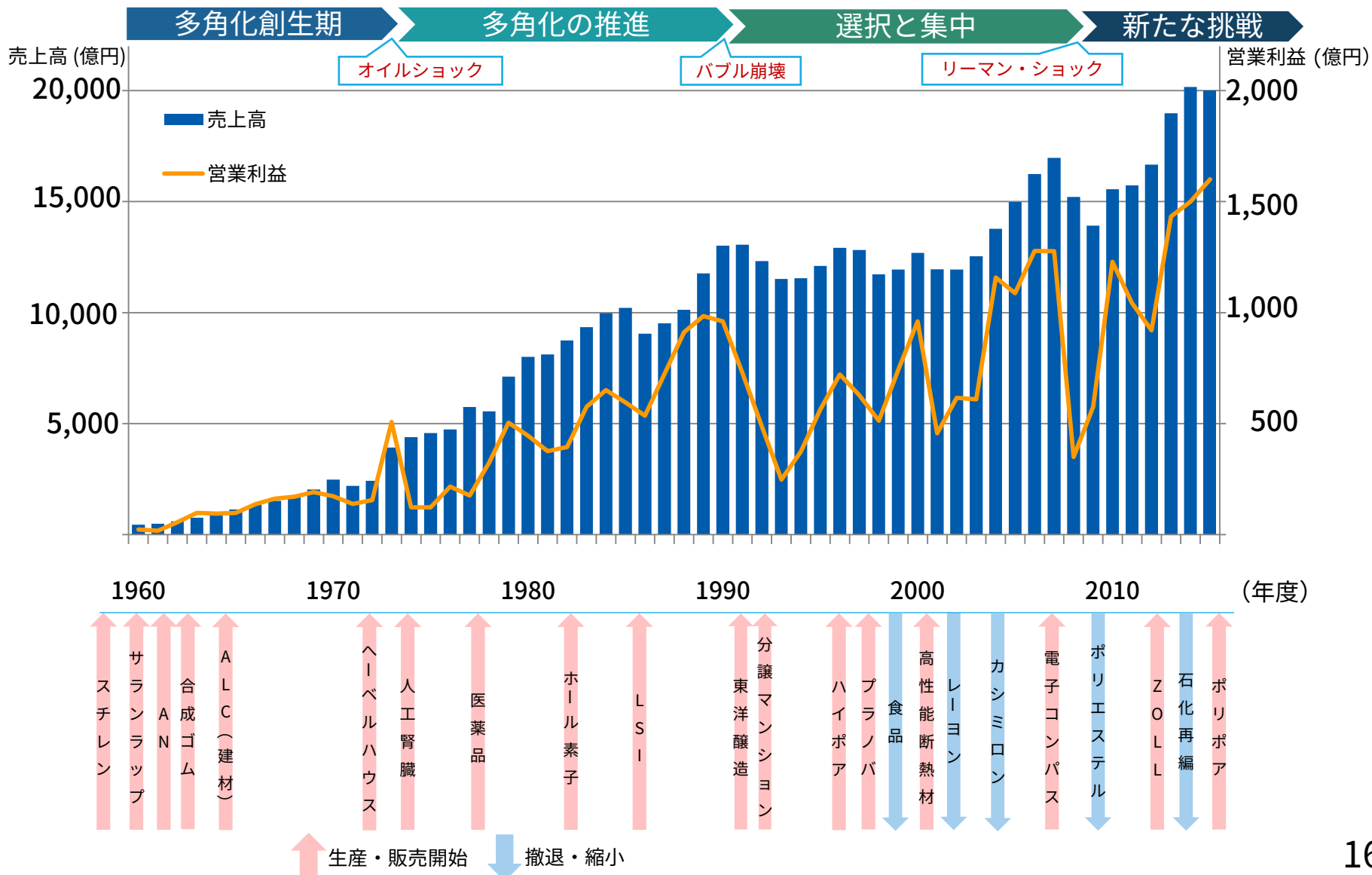
人口
世界人口の増加、
先進国の高齢化
進行

社会・経済
グローバル化の
進展と政治・
地政学リスク増大

食糧
伸び続ける
食糧需要

当社事業の変遷

環境変化に向き合い、新たな事業に果敢に挑戦して成長を遂げてきた



(2)“Cs for Tomorrow 2018”の基本的な考え方

2025年に向けて

収益性の高い付加価値型事業の集合体を創る



CT2018では

多角的な事業・多様な人財の結束(Connect)で
飛躍の基盤をつくる

【基本戦略】

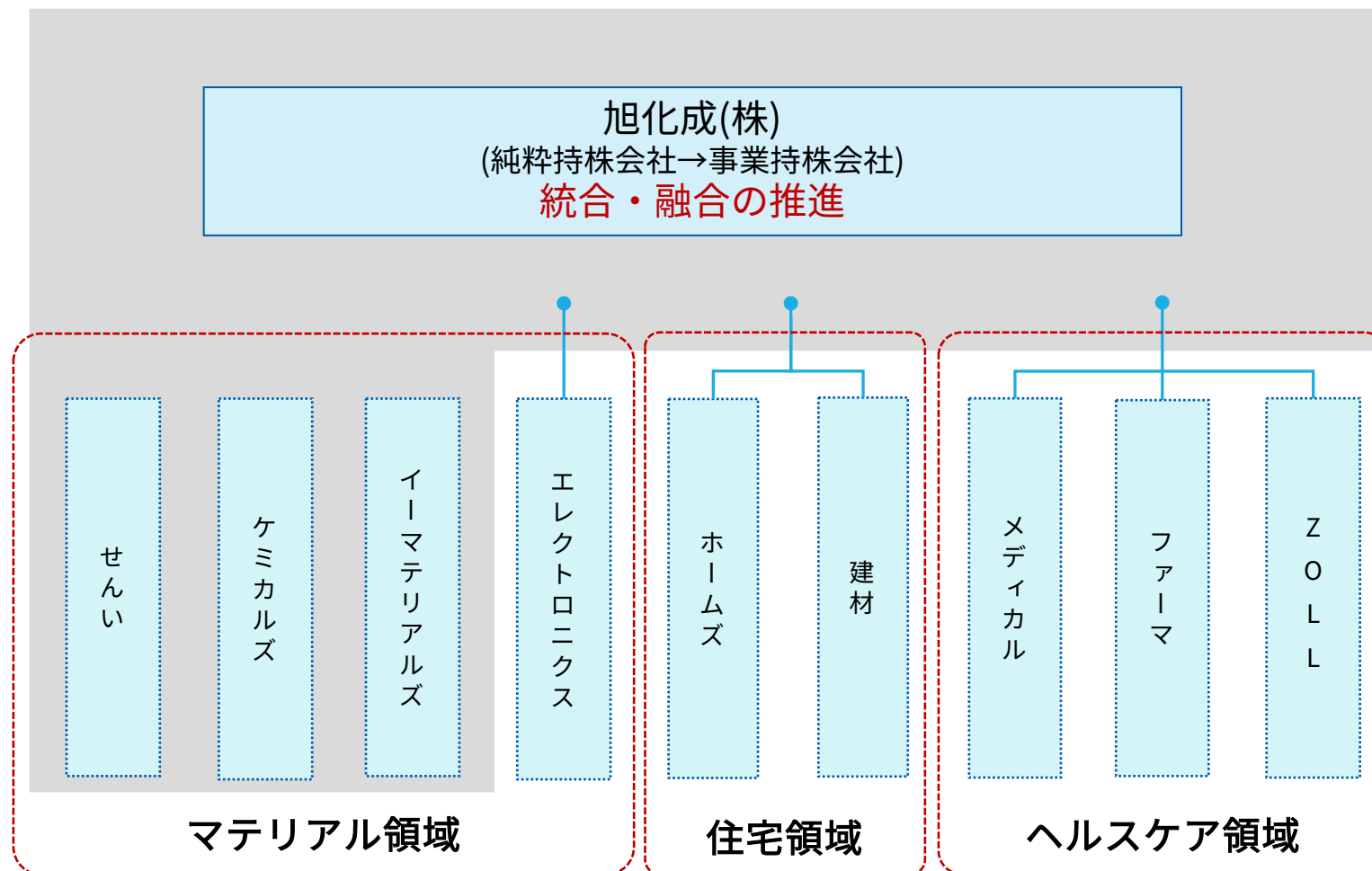
成長・収益性の
追求

新事業の創出

グローバル展開の
加速

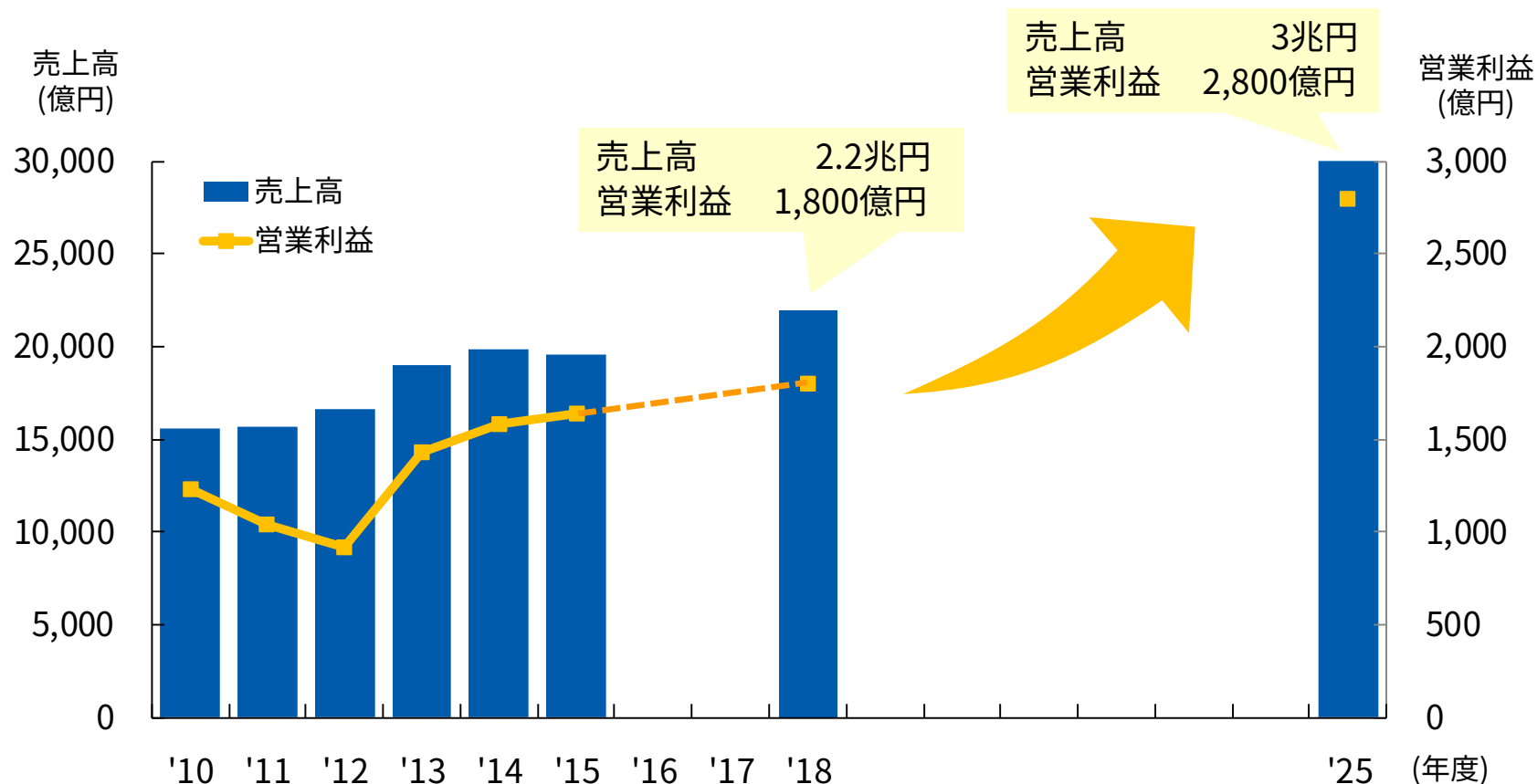
事業・人財の結束(Connect)に向けた体制再編

2016年4月より3事業領域制・事業持株会社制へ



(3) 計数計画*1

収益性の高い付加価値型事業の集合体を目指して

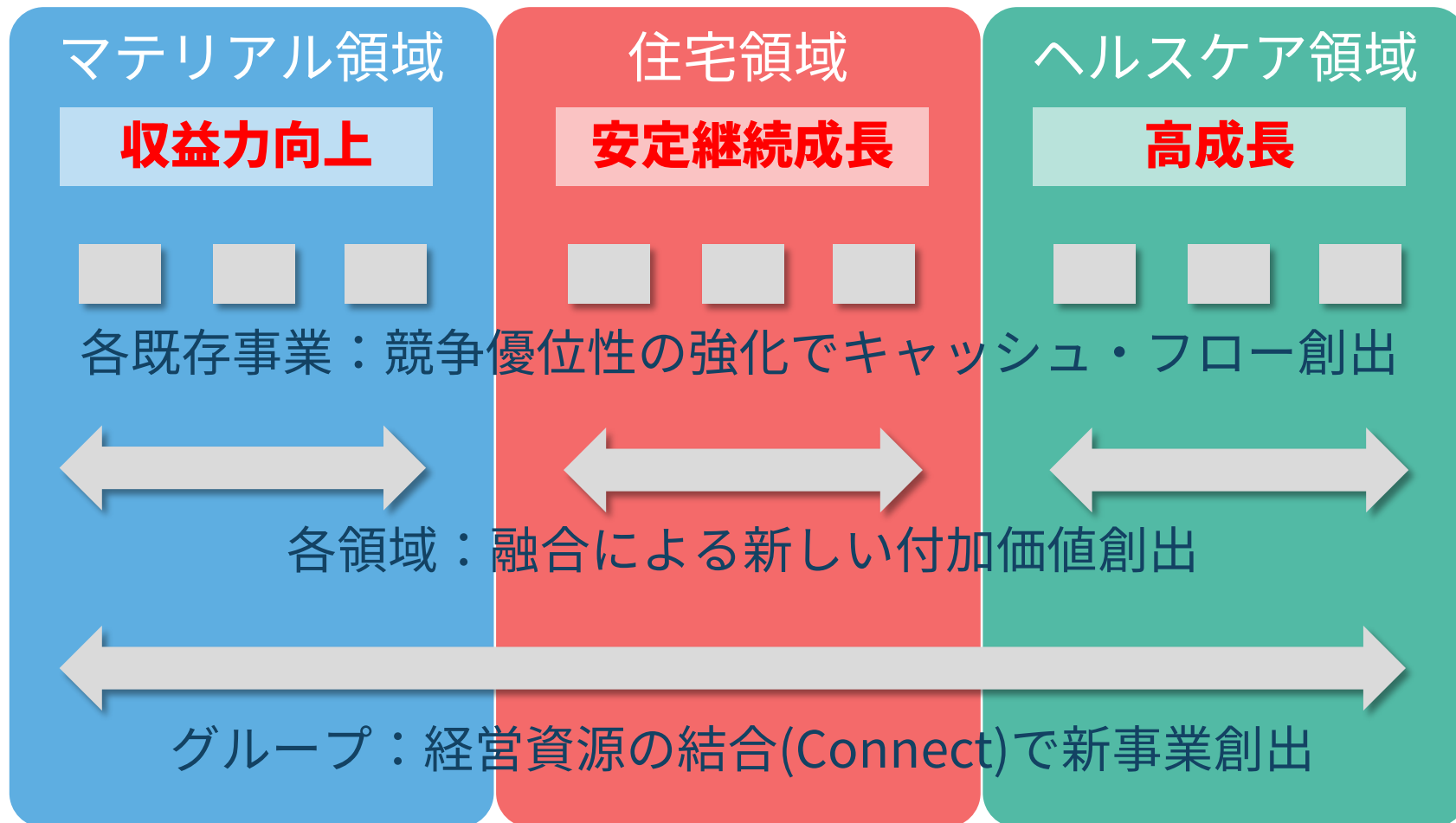


*1 計画策定的前提条件：為替レート110円/\$、120円/€

10年後の目標実現のベース作りとなる3ヶ年に

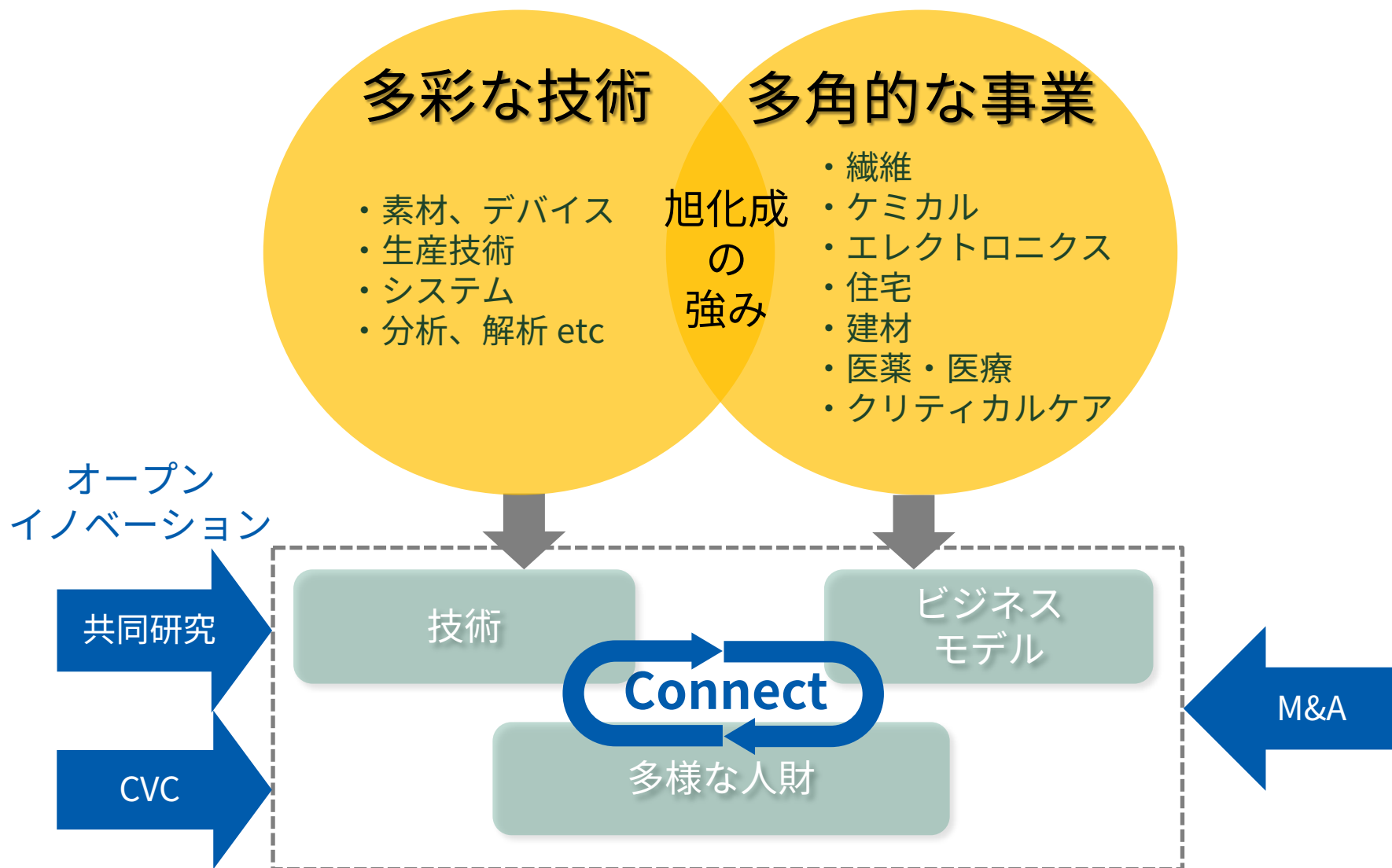
(4)基本戦略 ①成長・収益性の追求

新たな経営体制の下、各領域の役割を追求し、グループとして価値を提供し、社会に貢献する



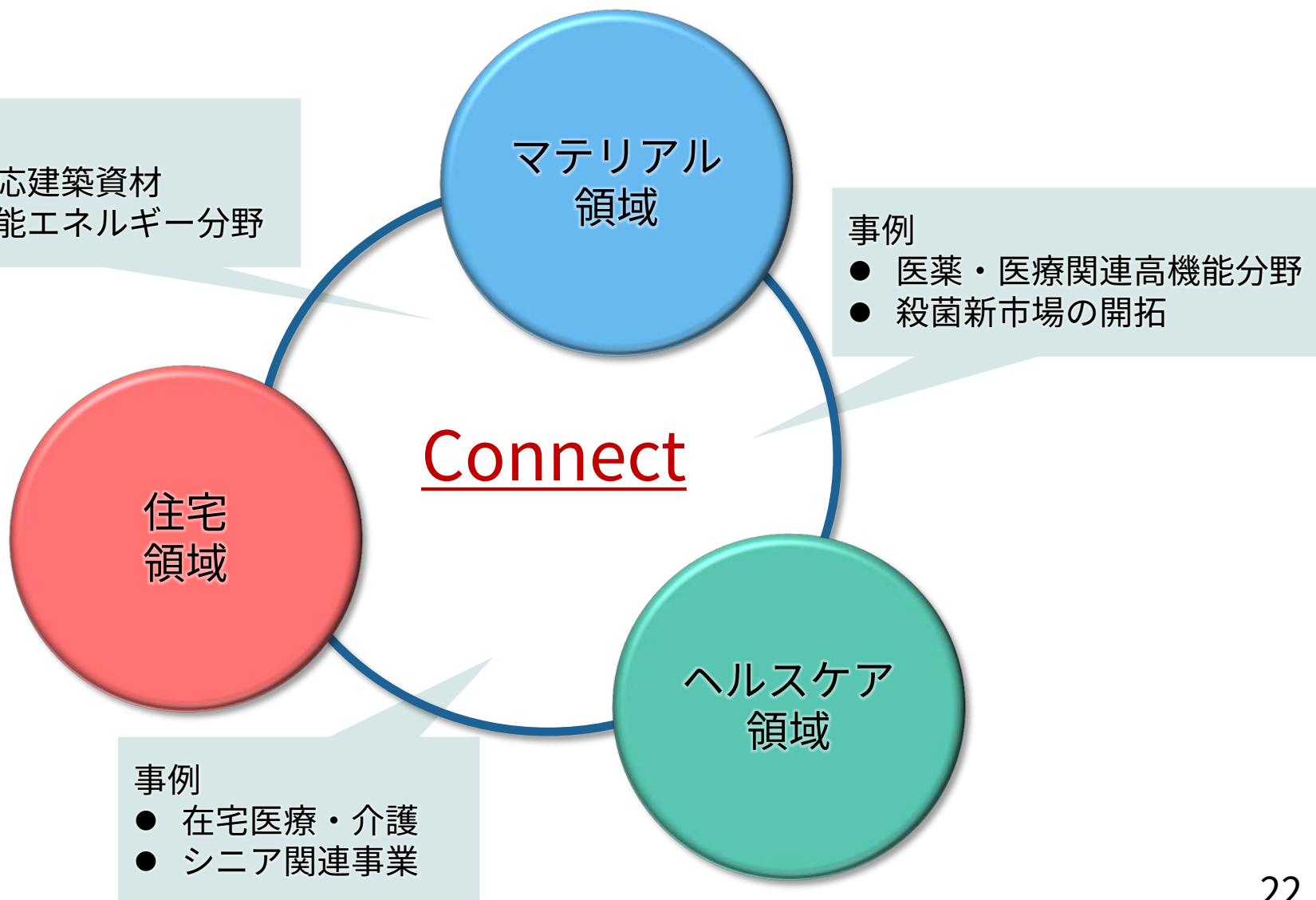
(4)基本戦略 ②新事業の創出

多様性を活かした当社の「技術×事業の組合せ」で価値を創出



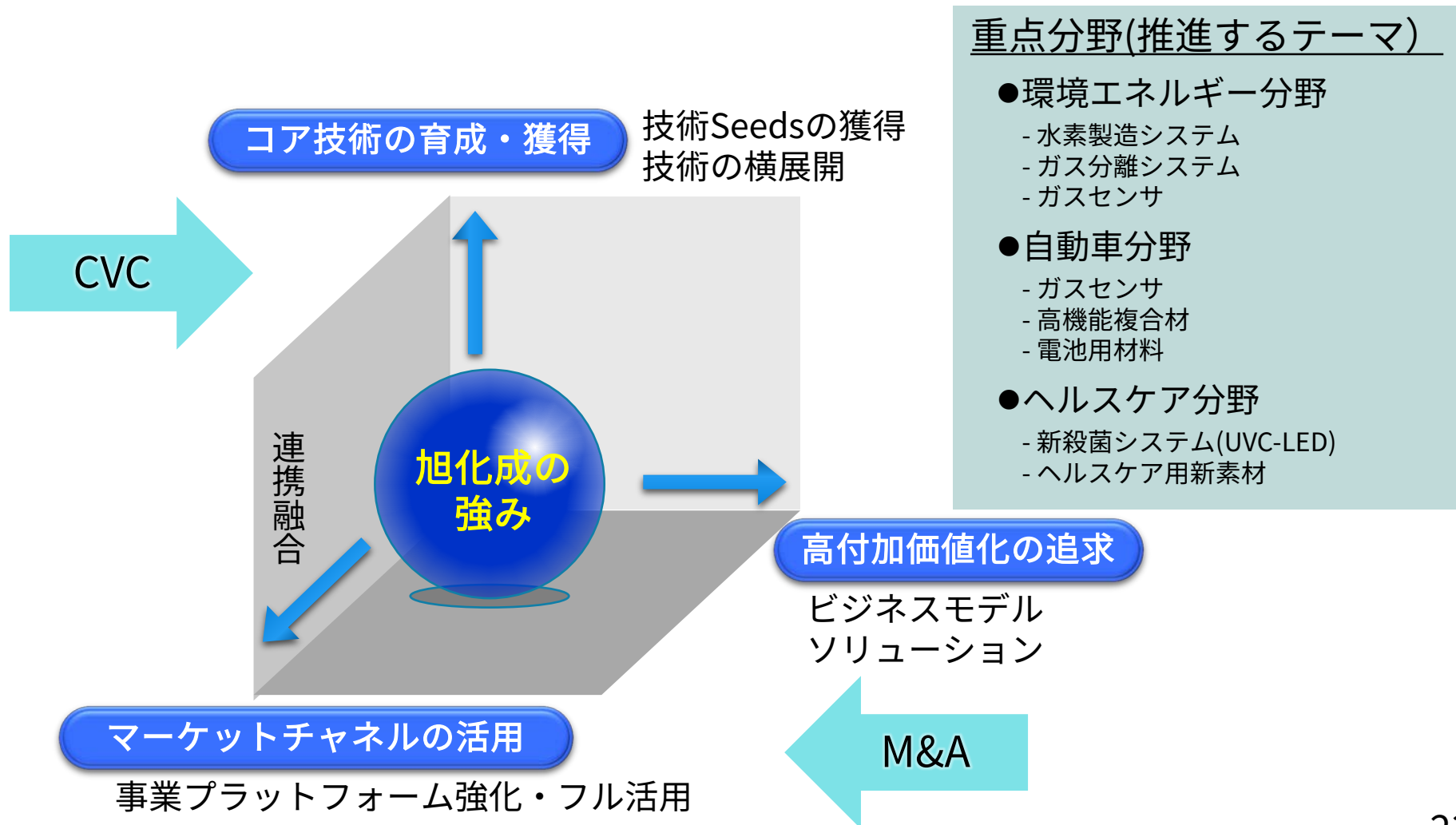
(4)基本戦略 ②新事業の創出(グループ総合力の発揮)

各領域の強みをつなぎ、旭化成ならではの新事業の創出を目指す



(4)基本戦略 ②新事業の創出(研究開発の進め方)

体制再編で人財を結集し、融合を生む体制とした。
3軸の視点で、研究開発を新事業創出に繋げていく。



(4)基本戦略 ③グローバル展開の加速

●欧州

(成熟市場、規制・規格の発信基地)

- ・自動車・ヘルスケア関連事業におけるマーケティング機能の強化

●北米

(継続成長、イノベーションの発信基地)

- ・自動車・ヘルスケア関連事業の拡大
- ・CVCを活用した先端技術の獲得

●アジア

(生産基地から成長市場へ)

- ・製造拠点としての競争力向上
- ・市場としての中国・ASEAN対応

●日本

(継続成長、イノベーションの発信基地)

- ・研究開発、新事業創出
- ・マザー工場としての技術向上

●グローバル展開

- ・M&Aによる事業展開と新しいビジネスモデル構築
- ・TPP等、新たな通商秩序への対応

(5) 主要な経営指標①

(億円)	2003 年度	2010 年度	2015 年度 (予想) ^{*1}	'15→'18 成長率 (%/年)	2018 年度 (計画)	2025 年度 (展望)
売上高	12,535	15,559	19,540	4.0%	22,000	30,000
営業利益	609	1,229	1,640		1,800	2,800
売上高営業利益率	4.9%	7.9%	8.4%		8.2%	9.3%
当期純利益	277	603	900		1,100	
EBITDA ^{*2}	1,253	2,078	2,710		3,000	
1株当たり当期純利益(EPS)(円)	19.6	43.1	64.2		78.0	
還元性向	30.6%	25.5%	31.0%		35.0%	
自己資本利益率(ROE) ^{*3}	6.4%	9.3%	8.1%		9.0%	10.0%
投下資本利益率(ROIC) ^{*3}	5.0%	7.9%	6.4%		7.0%	8.0%
D/Eレシオ ^{*3}	0.62	0.38	0.45		0.50	0.50
為替レート(円/\$)	113	86	120		110	110

＜投資計画＞ 2016－2018年 総投資額 7,000億円

*1 2016年2月策定

*2 営業利益+減価償却費（有形、無形、のれん）で算出

*3 2015年度(予想)は概算の数値

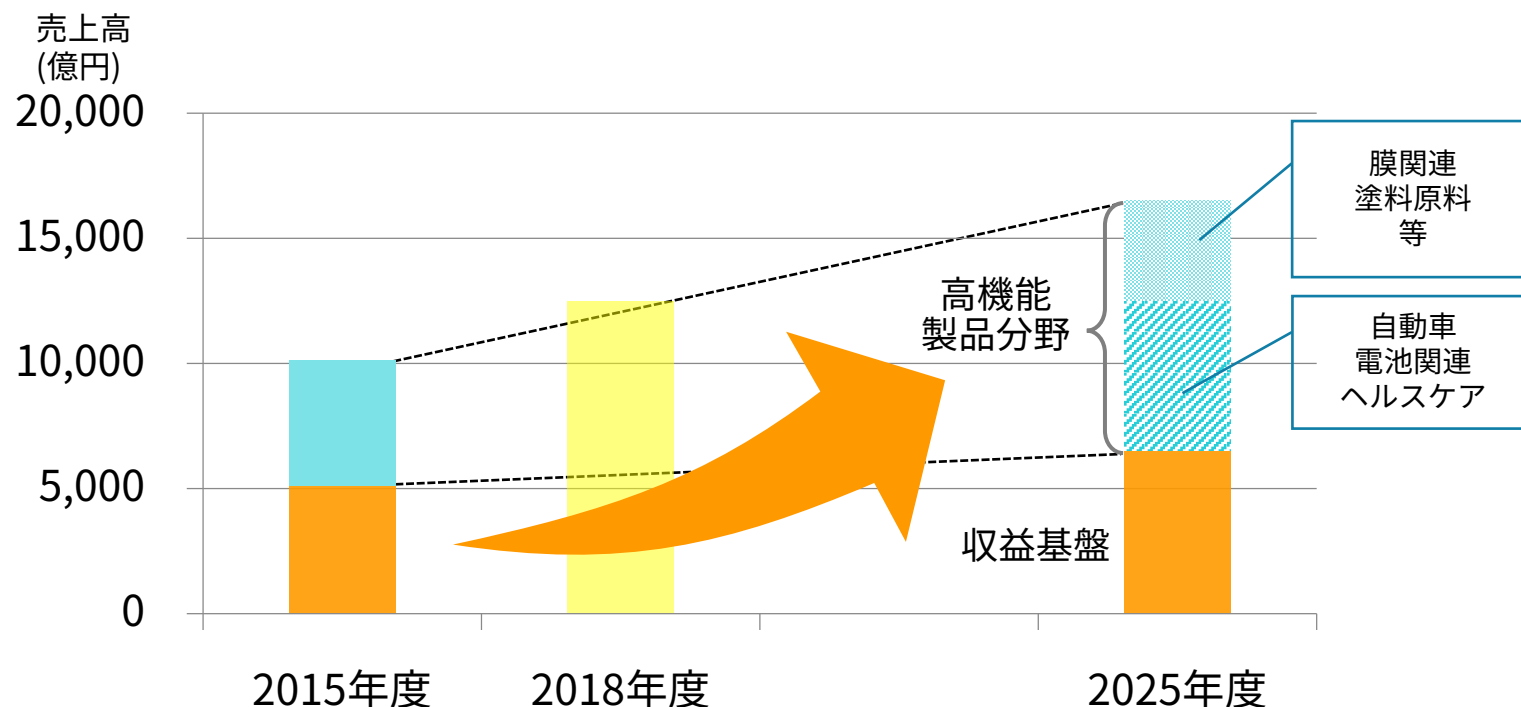
(5) 主要な経営指標②(各領域の拡大成長イメージ) *1

(億円)		2015年度 予想*2	'15→'18 増減/成長率	2018年度 計画	'18→'25 増減/成長率	2025年度 展望		
マテリアル	売上(a)	10,170	/	12,500	/	16,500		
	営業利益(b)	765		1,000		1,400		
	利益率(b/a)	7.5%		+ 0.5pt		8.0%	+ 0.5pt	8.5%
住宅	売上(a)	6,370	/	7,000	/	10,000		
	営業利益(b)	675		+ 25		700	+ 300	1,000
	利益率(b/a)	10.6%		/		10.0%	/	10.0%
ヘルスケア	売上(a)	2,870	+ 8.8%/年	3,700	+ 7.2%/年	6,000		
	営業利益(b)	375	/	500	/	800		
	利益率(b/a)	13.1%		13.5%		13.3%		

*1 本表の売上高・営業利益は、各領域ごとの計画および展望であり、合算した数値は、P.25の売上高、営業利益と一致しない。

*2 2016年2月策定

(6)各領域の将来像と実行施策：マテリアル



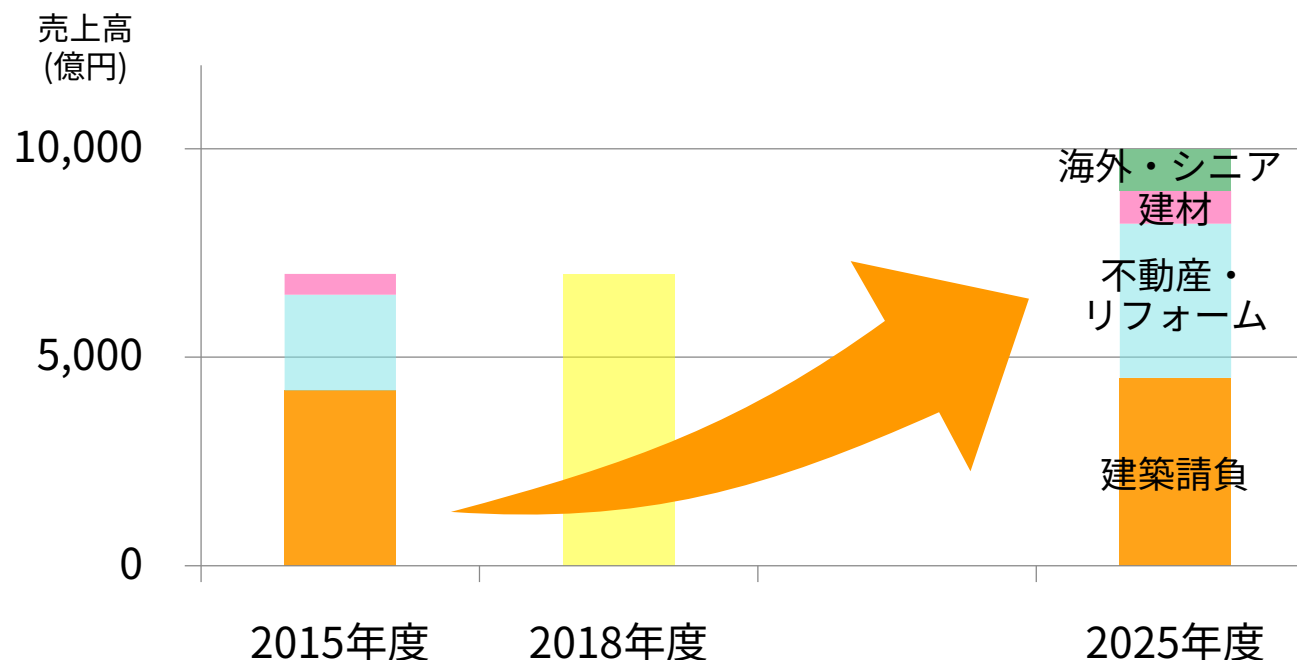
【CT2018での事業方針】

既存事業の強化による収益力の向上とともに、領域内の横断的取組みを進め、将来に向けた施策を実行する

【2025年度に向けた事業展開方針】

- 高機能製品分野を拡大し収益力向上を目指す
- バッテリーセパレータ事業でのNo.1ポジションを強固にする
- 総合力で素材新市場を開拓

(6)各領域の将来像と実行施策：住宅



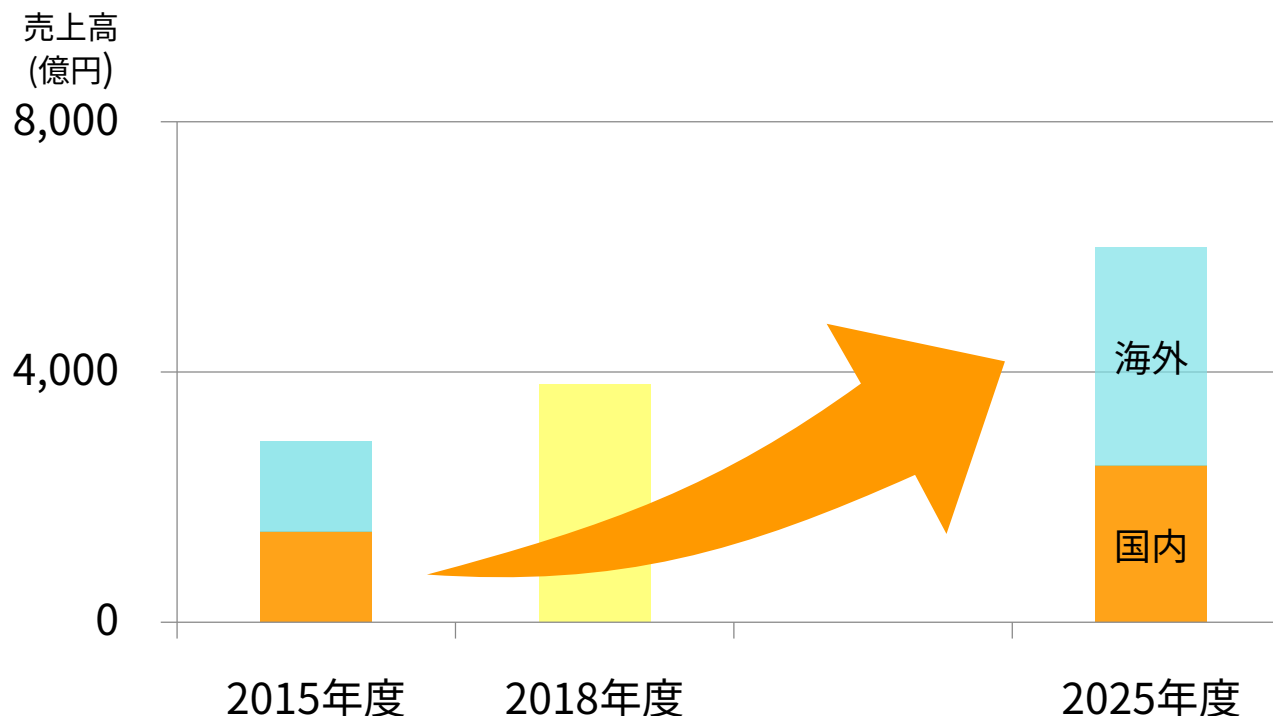
【CT2018での事業方針】

主要事業(建築請負(「ヘーベルハウス」、「ヘーベルメゾン」)、ALC(軽量気泡コンクリート：建材))の安定収益確保と、不動産、リフォーム、高性能断熱材事業の伸長で、安定成長を目指す

【2025年度に向けた事業展開方針】

- 既存事業のシェア拡大による安定収益確保
- 新機軸となる、「中層」、「シニア」、「海外」への展開を推進
- 他領域とも連携し、当社ならではの付加価値を創出

(6)各領域の将来像と実行施策：ヘルスケア



【CT2018での事業方針】

国内事業の収益強化を進めながら、「マテリアル」、「住宅」に次ぐグループの第3の柱とするべく、グローバルな事業基盤強化を進める

【2025年度に向けた事業展開方針】

- 海外売上高を拡大させ、グループ営業利益の1/3以上を創出
- 医薬事業：「リコモジュリン」を成長ドライバーとするグローバル展開推進
- 医療事業：グローバル・プラットフォームのさらなる活用・強化を通じた成長

マテリアル領域①

事業間の融合・シナジーを追求し、事業ポートフォリオの最適化を通じて高収益化を図る

領域内共通施策

1. マテリアル領域の事業間連携の推進

- 事業横断的なマーケティング、顧客アプローチの推進
- 事業やR&D間での連携深化によるテーマアップと新規事業創出
- ITによるグローバルオペレーション体制の構築

2. グローバルエリア戦略の推進

- 欧米拠点の拡充とネットワーキング(エンジニアリング樹脂、バッテリーセパレータ、エレクトロニクス等)
- アジア生産拠点強化(S-SBR、バッテリーセパレータ、樹脂コンパウンド、「ロイカ」、不織布、AN、「デュラネート」、「DFR」、感光材等)
- Polypore社拠点の活用(米国、欧州、中国、インド)

マテリアル領域②

重点事業

環境エネルギー・自動車関連事業の拡大

- バッテリーセパレータの収益拡大
- 自動車関連事業の拡大
(各種センサ、オーディオ用LSI、軽量化部材、電池材料、塗料原料、エレクトロニクス技術応用等)
- CO₂化学等の環境対応技術推進
(イソシアネート、ポリカーボネート等)

ヘルスケア・生活衛生関連事業の強化

- 製品拡充と能力増強による収益拡大
(医薬品添加剤、医療機器素材・部品、生活衛生材料、フィルター、水処理、フィルム、医薬品製造関連等)
- 殺菌分野の開拓(UVC-LED)

既存事業の収益強化

- 高付加価値製品の拡充、グローバル展開
- エチレンセンター共同運営(2016年4月～)と国内誘導品事業の最適化

マテリアル領域③(自動車関連)

領域内横断で自動車関連のお客様に総合的なアプローチを行う

- 新拠点設立やグローバル拠点の有機的連携によるエリア戦略の強化
- マーケティング機能の連携・強化
- 環境／安全／居住性／意匠性の各ニーズに応じた多様なキーアイテムを総合的に提案



マテリアル領域④(バッテリーセパレータ)

技術・マーケティングの融合を進め、お客様への価値提供を加速

- 組織統合の段階から、お客様に新たな価値を提案する段階へシフト
- グループの素材・解析・生産技術をLIB・鉛蓄電池用セパレータそれぞれに活用
- 顧客ニーズに応じた、グローバルでの最適な生産・営業・開発体制



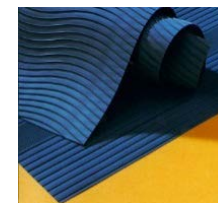
HIPORE

LIB用湿式セパレータ



CELGARD

LIB用乾式セパレータ



DARAMIC

鉛蓄電池用セパレータ

- ・ 民生用途での実績と開発力
- ・ IT関連市場は成長継続

- ・ 車載用途に強み
- ・ 環境規制強化により車載需要が急拡大

- ・ 世界No.1の実績
- ・ 新興国中心に市場は安定成長
- ・ ISS車*普及による市場変化

湿式・乾式両方を持つ強みを活かした製品提案力と、グローバルな生産・営業・開発体制を活かし、多様な顧客ニーズに対応できる強固なNo.1の地位を確立

お客様への対応を強化し、新興国需要を確実に獲得、グループの総合力を活用した新製品提案

LIB・鉛蓄電池用セパレータの両方を持つことのシナジーを追求していく

住宅領域①

<住宅領域の目指す姿>

- グループの基幹領域として、収益基盤の主軸であり続ける
- これからも「人びとの健康で快適な生活」に貢献し続ける
- 他領域とも連携し、旭化成グループならではの新たな社会価値の創出を目指す



市場環境の変化に対応し社会・時代が求めるニーズに応える

「ニーズの変化に合わせたソフトの提案」 「グローバル展開」
「事業提携／買収」 「新ビジネスモデル」 「五輪需要」



少子高齢化社会

文化・生活・住まい方
の変化

社会インフラ
再整備

国内経済成長
の限界

住宅領域②

社会が求めるニーズを掴み、

- 「製品・施工・サービス」の総合力で事業をさらに強化
- バリュー・チェーンを拡げる事業展開を図る

事業戦略

1. 建築請負、ALC事業等の基盤事業の安定成長
2. 新機軸となる事業の創出

<住宅事業>

- 戸建住宅のシェア拡大・コストダウン
- 「ヘーベルメゾン」の拡大
- 不動産／リフォーム事業の新展開
- シニア／中層事業の基盤整備
- 海外事業の取組み

<建材事業>

- コンプライアンス体制の再構築
- 基礎事業の基盤再構築
- 断熱材事業の拡大
- ALC事業の収益確保

ヘルスケア領域①

国内事業の収益強化を進めながら、「マテリアル」、「住宅」に次ぐグループの第3の柱とするべく、グローバル事業基盤の強化を進める

■ 米国事業インフラの強化

- ヘルスケア領域の戦略立案・推進機能の一部を米国に設置し、イノベーションを加速させると共に成長市場に対応する

■ 社外リソースの積極活用

- 社外の先進的な技術や革新的なビジネスモデルを積極活用し、既存事業の強化、新規事業の創出を加速する

■ 既存国内事業の収益強化

- 医薬・医療事業の国内運営体制を最適化し、環境変化に耐えうる強固な収益基盤を構築する

ヘルスケア領域②

<医薬事業>

グローバル化の推進

- 「リコモジュリン」のグローバル臨床試験 (Phase III) の加速
- 米国での「リコモジュリン」上市、およびグローバル事業インフラ構築
- 国内外でのパイプライン増強

<医療事業>

確実な安定成長

- 「プラノバ」(ウイルス除去フィルター)のバイオ医薬品向け市場におけるシェア拡大
- 中国で拡大する透析需要の確実な取り込み

<クリティカルケア事業>

積極的な事業拡大

- 血管内冷却体温管理システムの急性心筋梗塞領域への展開
- 「LifeVest」の更なる市場浸透
- 新製品「AED 3」上市によるAED市場でのリーダーポジション獲得

新規事業

将来に向け、既存の診療／制度を大きく変えうるテーマに投資

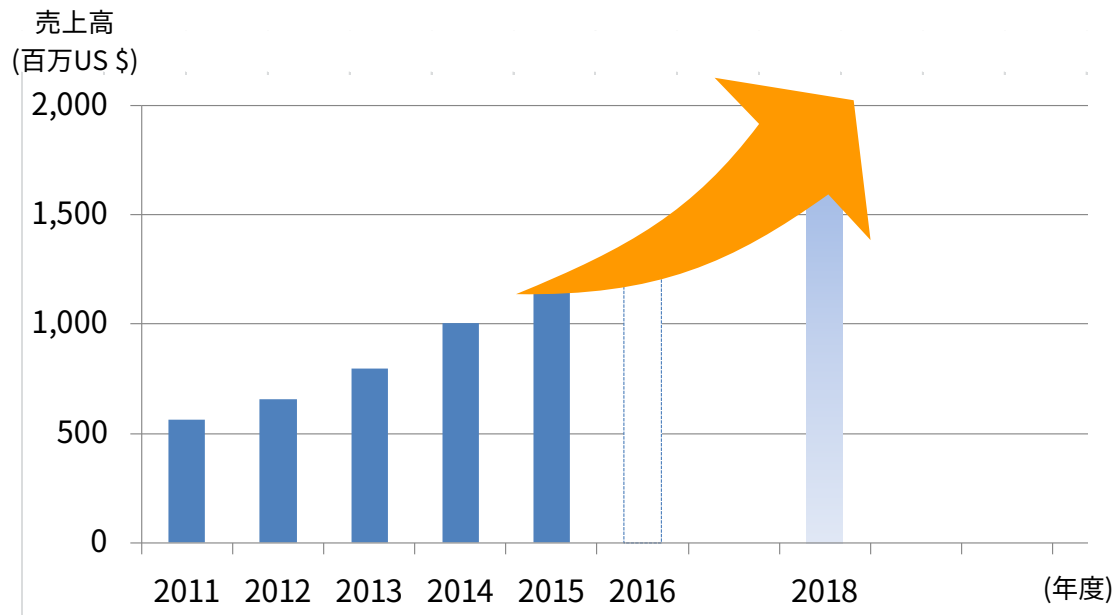
- 医療ICT／再生医療／診断薬を中心とした領域への投資を継続

ヘルスケア領域③(ZOLL Medical)

【当社による買収以降の実行項目】

国内	承認取得	<ul style="list-style-type: none"> ・着用型自動除細動器「LifeVest」 ・救急現場向け除細動器 ・医療機関向け除細動器 ・血管内体温管理システム「Thermogard」(適応拡大)
全体	事業買収	<ul style="list-style-type: none"> ・米Impact社(ポータブル呼吸器) ・蘭Philips社/体温管理システム事業 ・米Advanced社(心機能補助のための胸腔内圧制御) ・イスラエルKyma社(心不全の兆候検知)

救命救急措置の質の向上と
周辺事業の拡大を図りながら、
世界中の人びとの救命
救急活動に貢献していく



(参考)
ゾール基金設立

蘇生措置の研究や、心停止予防・救命救急分野の教育を支援しています。

多くの臨床研究者がこの重要な医療課題に取り組むことが、私たちの願いです。

The ZOLL
Foundation

(7)財務・資本戦略(2016-2018年のキャッシュ・フローと配分)

将来の成長を見据えた戦略を実行し、企業価値を向上させながら、株主還元を実施

- 営業キャッシュ・フロー(3年間累計)： 6,000～7,000億円
 - 既存事業の競争優位性を強化
 - 各領域での新しい付加価値の創出
- 総投資額(3年間累計)： 約7,000億円
 - 既存事業の拡大・維持投資に加え、M&A等による新たな事業投資も積極的に進める
- 株主還元目標： 2018年度 還元性向 35%
 - 安定配当かつ継続的な増配に加え、自己株取得も機動的に行う
- 資金調達の方針
 - D/Eレシオ 0.5 程度の維持を目安に、借入による調達を原則とする

収益力強化の取組み

SL2018プロジェクト

(収益向上プロジェクト：SL200PJの継続推進)

三現主義による活動推進

生産性の向上とスタッフ部門の高度化・効率化

- 各事業領域ごとの縦軸の生産性向上
- グループを横断する横軸(機能軸)の高度化・効率化



グループの収益力向上を目指す

旭化成グループのCSR

グループ理念の実現を通じた基盤的・積極的CSRを実行

社会課題の解決が事業そのもの

積極的CSR

- ・中期経営計画の実行
- ・事業活動

グループ理念
世界の人びとの
“いのち”と“暮らし”
に貢献します

多様な
ステークホルダー
にとっての
企業価値の向上

基盤的CSR

- ・コンプライアンスの徹底
- ・RCの推進
- ・社会との共生
- ・社員の個の尊重

企業市民としての法令遵守、
安全・環境保全、社会貢献活動など



次世代育成
(出前授業)



環境との共生
(植林活動)



スポーツ振興
(陸上部、柔道部)

Creating for Tomorrow

昨日まで世界になかったものを。

私たち旭化成グループの使命。

それは、いつの時代でも世界の人びとが“いのち”を育み、
より豊かな“暮らし”を実現できるよう、最善を尽くすこと。

創業以来変わらぬ人類貢献への想いを胸に、
次の時代へ大胆に応えていくために。

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。