



# 経営説明会

## “Cs for Tomorrow 2018”の進捗について

2017年5月30日  
旭化成株式会社  
代表取締役社長  
小堀 秀毅

Asahi**KASEI**

# 目次

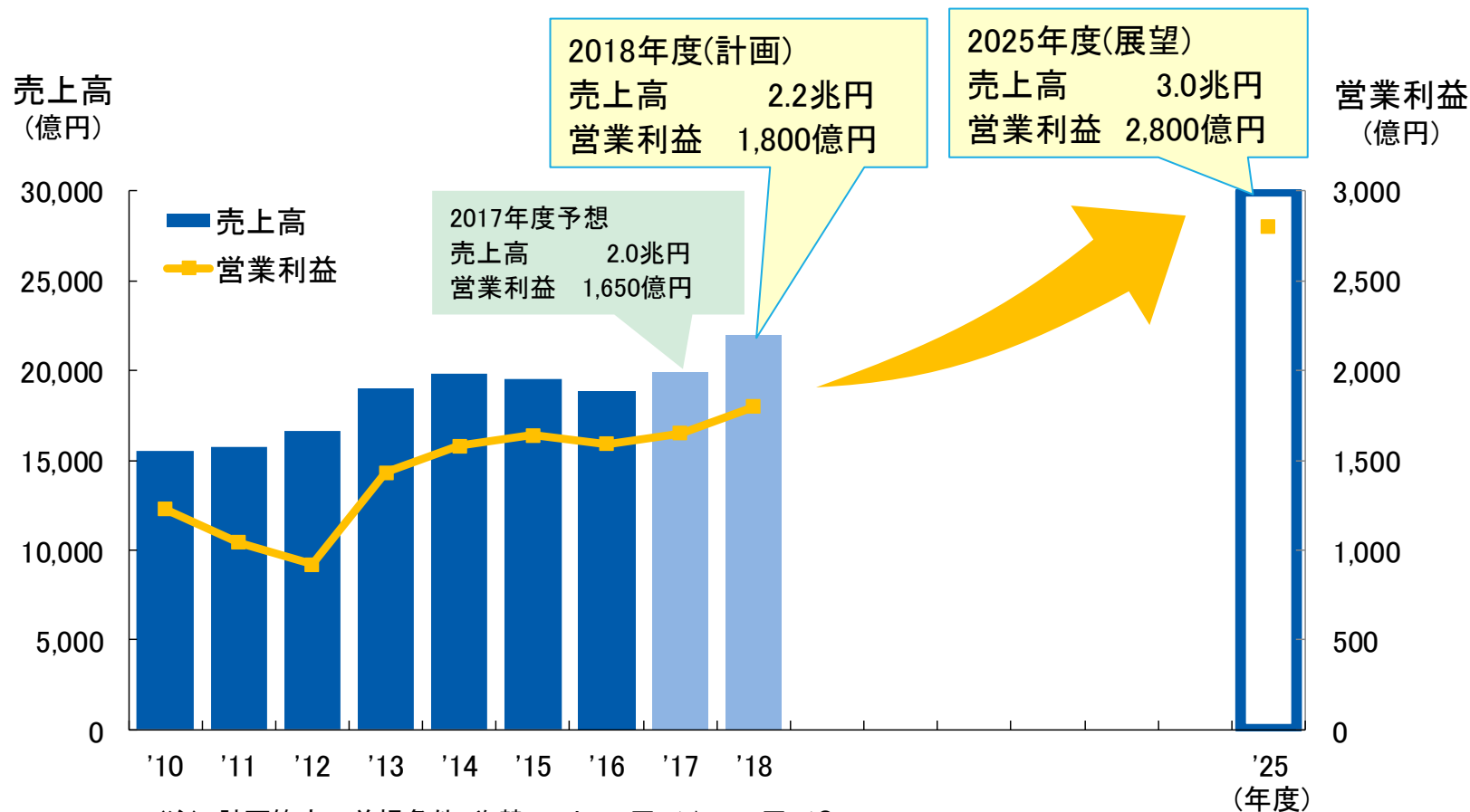
---

1. 業績推移・投資の状況
2. 旭化成が目指すこと
3. 中期経営計画“Cs for Tomorrow 2018”実行状況
4. 持続的な成長に向けた事業基盤づくり
5. まとめ

# 業績推移・投資の状況

# (1)業績推移

## 収益性の高い付加価値型事業の集合体を目指して



### 2025年度の目標実現のベース作りとなる3年

(2016~2018年度)

## (2)業績及び計画[全体]

(億円)	2015 年度	2016 年度 実績	2017 年度 予想	2018 年度 (計画)	2025 年度 (展望)
売上高(a)	19,409	18,830	19,900	22,000	30,000
営業利益(b)	1,652	1,592	1,650	1,800	2,800
売上高営業利益率(b/a)	8.5%	8.5%	8.3%	8.2%	9.3%
当期純利益	918	1,150	1,150	1,100	
1株当たり当期純利益(EPS) 円	65.7	82.3	82.3	78.0	
配当性向	30.4%	29.1%	29.1%	※ 35.0%	
自己資本利益率(ROE)	8.6%	10.5%		9.0%	10.0%
投下資本利益率(ROIC)	7.1%	7.6%		7.0%	8.0%
D/Eレシオ	0.43	0.35		0.50	0.50
為替レート(円/\$)	120	108	110	110	110

※ 2018年度の「配当性向」欄は、自己株式取得を含む総還元性向を記載

### (3)業績及び計画[領域別]

(億円)		2016年度 実績*	2017年度 予想	2018年度 (計画)	'18→'25	2025年度 (展望)	
マテリアル	売上(a)	9,779	10,330	12,500	/	16,500	
	営業利益(b)	885	900	1,000		1,400	
	利益率(b/a)	9.0%	8.7%	8.0%		+ 0.5pt	8.5%
住宅	売上(a)	6,190	6,470	7,000	/	10,000	
	営業利益(b)	641	645	700		+ 300	1,000
	利益率(b/a)	10.4%	10.0%	10.0%			10.0%
ヘルスケア	売上(a)	2,701	2,910	3,700	+ 7.2%/年	6,000	
	営業利益(b)	319	355	500	/	800	
	利益率(b/a)	11.8%	12.2%	13.5%		13.3%	
他	営業利益	-253	-250	-400			-400
合計	営業利益	1,592	1,650	1,800		2,800	

※ 2017年度よりエネルギー関連部門を「他」から「マテリアル」に移管したことに伴い、2016年度の数値を組替えて表示している。

## (4)財務・資本政策

**【営業キャッシュ・フロー】** 6,000～7,000億円（3年間累計）

- ・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

**【長期投資額】** 約7,000億円(3年間累計)

- ・既存事業での投資(拡大・維持)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】**

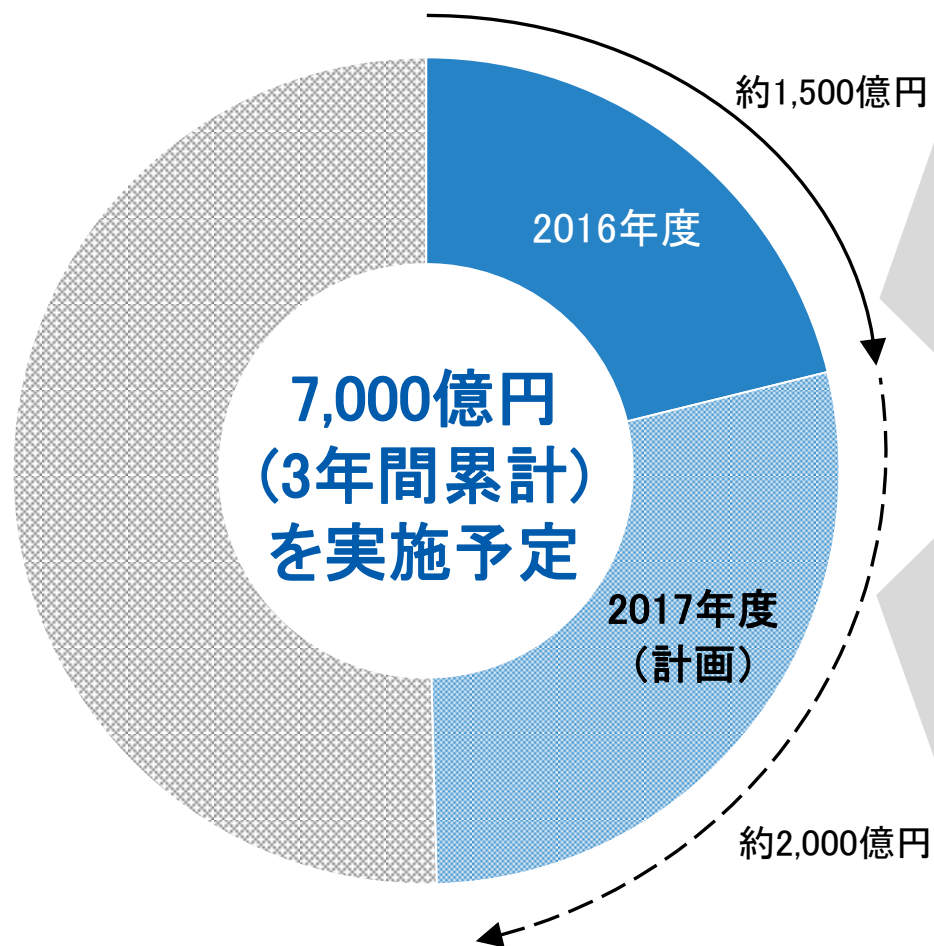
- ・安定配当かつ継続的な増配を目指す
- ・2018年度総還元性向35%(機動的に自己株取得も行う)

**【資金調達の方考え方】**

- ・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

## (5)長期投資進捗状況

### 長期投資額の進捗 (意思決定ベース)



#### 2016年度 (意思決定済み)

##### マテリアル

- ・バッテリーセパレータ増設
- ・技術研究所新棟建設(繊維)
- ・「ザイロン」JV設立

##### 住宅

- ・(株)森組資本提携
- ・中央ビルト工業(株)資本提携
- ・鉄骨部材関東拠点新設

##### ヘルスケア

- ・パイプライン拡充(医薬)

#### 2017年度 (計画ベース:各領域主要投資テーマ)

##### マテリアル

- ・環境エネルギー、衛生材料、自動車分野

##### 住宅

- ・グローバル展開

##### ヘルスケア

- ・グローバル展開加速、設備増強 等



旭化成が目指すこと

# (1)旭化成が目指すこと

収益性の高い付加価値型事業の集合体

グループビジョン  
「環境との共生」

Environment

グループビジョン  
「健康で快適な生活」

Social

# AsahiKASEI

グループ理念  
世界の人びとの  
“いのち”と“暮らし”に貢献

安心と信頼

Governance

・ガバナンス体制の充実  
・ステークホルダーへの真摯な姿勢

2つの社会課題を主要テーマとし、多角的な事業を通じて貢献する

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

## (2)中期経営計画“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

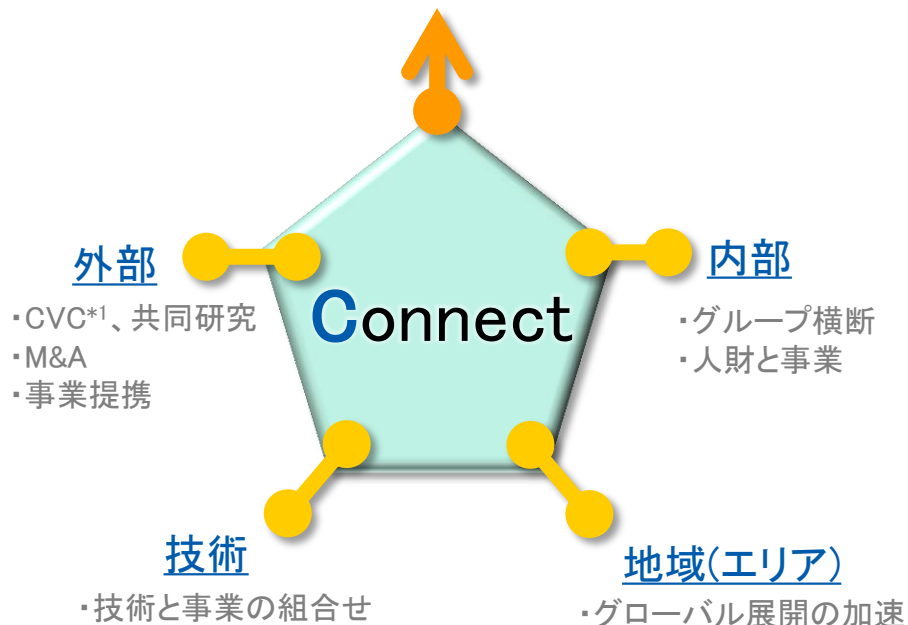
### ●グループスローガン

# 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」



\*1 CVC = Corporate Venture Capital

### ●従業員が3Cを実践

## Compliance

コンプライアンスの意識向上、  
三現主義(「現場」「現物」「現実」)

## Communication

相互理解や信頼向上につながる  
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

### (3)“Cs for Tomorrow 2018”の基本的な考え方

2つの社会課題に多角的な事業を通じて貢献する

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

2025年に向けて

収益性の高い付加価値型事業の集合体をつくる

“Cs for Tomorrow 2018”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

## (4)経営環境の変化と当社の現状認識

### 経営を取り巻く環境の変化

- ✓ 環境意識の高まり
  - ・パリ協定の発効
  - ・電気自動車(EV)・燃料電池車(FCV)等の開発加速
- ✓ グローバル市場の枠組みの変化
- ✓ 地政学的リスクの増加
- ✓ 急速なITの進展 (IoT、AI等)
- ✓ ガバナンスの重要性向上
- ✓ 多様な人材活用の必要性 等

### “Cs for Tomorrow 2018”の 基本的な考え方に変更なし

- ・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

- ✓ 2つの社会課題の重要性に変化なし
- ✓ 多角的な事業基盤と多様な人財の結束は課題解決に向けて一段と重要に

⇒ 中期経営計画の実現加速へ

# 中期経営計画 “Cs for Tomorrow 2018” 実行状況

- (1) 各領域の実行状況
  - マテリアル領域
  - 住宅領域
  - ヘルスケア領域
- (2) 新事業の創出
- (3) グローバル展開の加速

# マテリアル領域①

CT2018  
方針

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

重点事業

環境エネルギー

自動車

ヘルスケア・  
生活衛生関連

領域内共通施策

## 2016年度の取り組み

- リチウムイオン二次電池(LIB)用セパレータ供給能力拡大
- DRG法DPCプロセス※実証推進

※ホスゲン(有毒ガス)を使わず、かつ原料にエチレンオキไซด์を必要としないポリカーボネート樹脂原料の新製法

- 樹脂コンパウンド: 事業体制強化(米国・ベトナム等)
- 低燃費タイヤ用合成ゴム(S-SBR):  
第2系列設備増強/増販(シンガポール)
- エアバッグ用原糸: 設備増強/増販
- ★ グループ総合力の社外への訴求(専任組織設置)

- フェイスマスク向け「ベンリーゼ」: 設備増強/増販
- オムツ向けスパンボンド不織布: 設備増強/増販(タイ)
- ★ 殺菌用UVC LED販売開始
- ★ 新事業創出に向けた専任組織設置

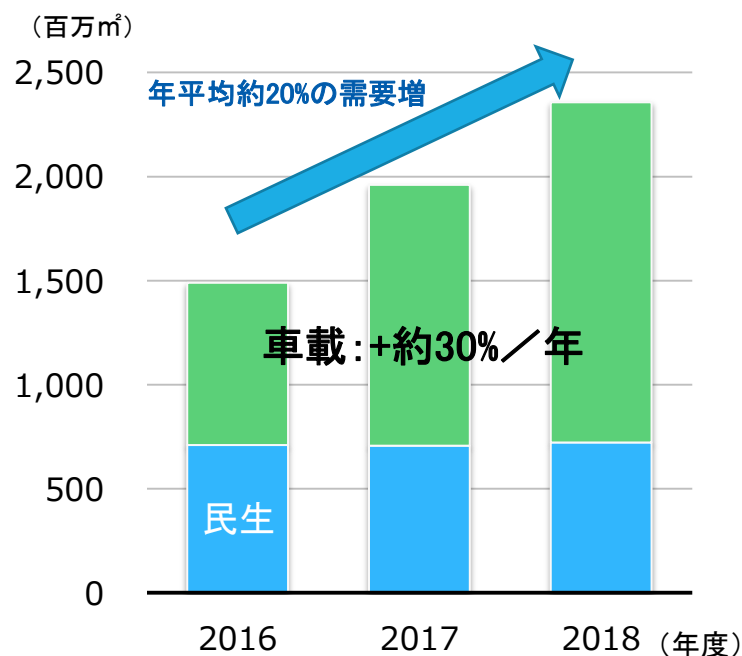
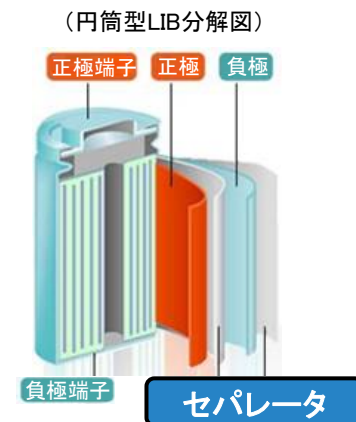
- ★ 旭化成ヨーロッパ営業開始、欧州事業拡大・加速
- ★ 領域内を横断したマネジメントの融合

## マテリアル領域②

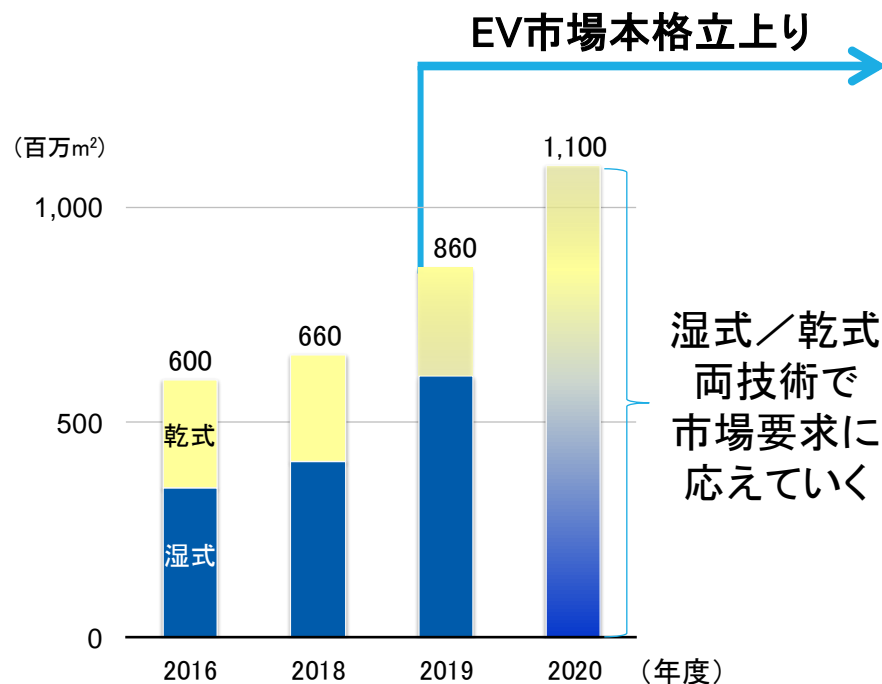
## 環境エネルギー | LIB用セパレータ供給能力拡大

(2019年以降のEV市場の本格立ち上がりに向けた体制の強化)

立地	増強能力	稼働時期
宮崎県日向市	約 6,000 万㎡/年	2016年春
滋賀県守山市	約 6,000 万㎡/年	2018年度上期
滋賀県守山市	約 2 億㎡/年	2019年度上期



LIB用セパレータ市場(当社推定)



当社LIB用セパレータ能力



# マテリアル領域③

## 自動車 | 領域総合的マーケティング活動の推進

### OEM、Tier1との戦略的關係構築

- OEM(自動車メーカー)、Tier1に対し、旭化成の多様な製品でソリューション提案

### 新規事業、新たな価値の創出

- 新規複合材料の開発・提案
- セルローズナノファイバー(CNF)の自動車用途への展開

### 旭化成コンセプトカーの制作 (2017年5月公開)

- 当社各製品の具体的な活用場面を実物で紹介  
⇒ 当社の自動車関連事業の効果的なアピール、市場とのConnectの促進

### ※コンセプトカー名称「AKXY」

Asahi Kasei <sup>かける</sup> × You(お客様) = 「AKXY」

旭化成とお客様が共に未来の価値を創造する関係をいっそう強く構築していきたいという思いから命名

CO<sub>2</sub>センサ  
事業化推進

「ラムース」  
設備増強検討



AKXY

エンジニアリング樹脂 (含む、樹脂コンパウンド) 合成ゴム(S-SBR) 第2系列設備増強/増販 (シンガポール) 米国・ベトナム等、体制強化

#### 【コンセプトカー搭載製品・技術】

- S-SBR
- 「テナック」(ポリアセタール樹脂)
- 「サンフォース」(変性PPE発泡ビーズ)
- 「ラムース」(人工皮革)
- 「デュラネット」、PCD、アルミペースト
- CO<sub>2</sub>センサ
- 脈波センサ 等、27製品・技術を搭載

## マテリアル領域④

### ヘルスケア・生活衛生 | 多様な素材とその融合により社会課題・ニーズに対応

ヘルスケア

- ・結晶セルロース「セオラス」  
米国SPI Pharma, Inc.社との医薬品添加剤における事業提携
- ・医薬・医療用素材の新たなマーケットへの展開
- ・新事業創出に向け、専任組織を設置  
(ヘルスケアマテリアル事業推進室)

生活衛生

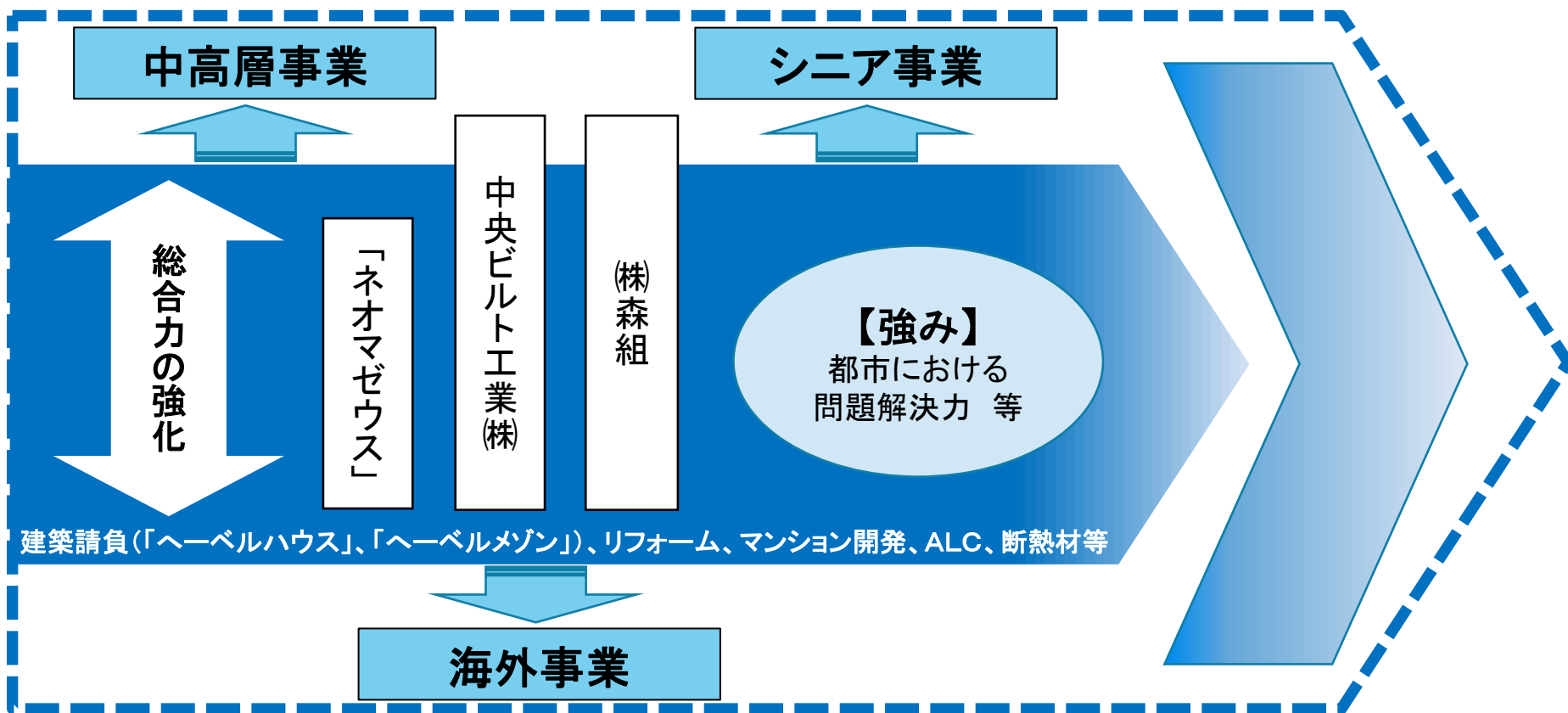
- ・スパンボンド不織布:タイ第2工場立ち上げ
- ・「ベンリーゼ」:増設設備(宮崎県延岡市) 商業運転開始(2017年2月)
- ・「サランラップ」、「ジップロック」等、暮らしに役立つ製品の提供・提案
- ・UVC LED:殺菌用途の新製品「Klaran」販売開始

## 住宅領域①

CT2018  
方針

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する
- バリューチェーンを拡げる事業展開を図る



## 住宅領域②

### 建築請負、ALC事業等の基盤事業の安定成長と更なる強化

#### 「(株)森組」との業務・資本提携

- ・ 中高層建築事業、分譲マンション事業等のノウハウの共有化
- ・ 既存マンションの大規模修繕等のノウハウの共有化 他

#### 「中央ビルト工業(株)」との業務・資本提携

- ・ 関東地区の住宅向け鉄骨部材の生産体制強化

#### 「ネオマゼウス」(最高性能断熱材)

- ・ 高断熱化への社会的要求に対応(ネット・ゼロ・エネルギーハウス(ZEH)等)
- ・ 断熱材における最高性能※

※ 熱伝導率 $\lambda = 0.018\text{W}/(\text{m}\cdot\text{K})$ は、JIS A 9521:2014(建築用断熱材)の中で最高の性能値

## 住宅領域③

### 新機軸となる事業の創出

#### 中高層事業に関する取り組み

##### 「ヘーベルビルズシステム」販売開始

- 工業化手法による高品質・高精度な中高層建築(4～8階建)
- 住宅展示場(東京都墨田区に2017年4月オープン)



#### 海外新規事業に関する取り組み

##### 台湾マンション事業

- 第1号プロジェクト着工(新北市中和区プロジェクト)



#### シニア事業に関する取り組み

##### 高齢者向け賃貸住宅「ヘーベルVillage(ヴィレッジ)」

- 自立生活可能な「アクティブシニア向け」賃貸住宅の展開

## ヘルスケア領域①

CT2018  
方針

国内の収益強化と、グローバルの事業基盤強化を進める  
⇒「マテリアル」「住宅」に次ぐグループの第3の柱へ

ミッション

実行状況

目指す姿

## 医薬事業

&lt;グローバル化の推進&gt;

- ・国内事業収益強化
- ・グローバル臨床試験の推進

グローバル  
スペシャリティ・ファーマ  
(整形外科/救急・集中治療)

## 医療事業

&lt;確実な安定成長&gt;

- ・「プラノバ」生産設備増強
- ・血液透析事業
  - 中国事業の拡大
  - ソリューションビジネス強化・加速

- ・バイオプロセス事業  
⇒確実な成長
- ・血液透析事業  
⇒収益最大化

クリティカル  
ケア事業

&lt;積極的な事業拡大&gt;

- ・既存事業の拡大
- ・M&A検討(次の柱となる事業領域)

[事業領域拡大]  
心肺蘇生関連事業および  
その周辺事業の拡大

## 全体の取り組み

事業拡大に向けた機能強化

## ヘルスケア領域②

### 医薬 | 国内事業収益強化への取り組み

#### 整形外科領域での医薬製剤拡充

- ・骨粗鬆症治療剤「リクラスト」を2016年11月発売



#### 救急・集中治療領域でのパイプライン拡充

- ・バジリア社(スイス)の新規抗真菌薬「isavuconazole(イサブコナゾール)」について、日本での独占的開発権・販売権取得のライセンス契約締結

### 医薬 | グローバル・スペシャリティ・ファーマを目指す取り組み

#### 「リコモジュリン」グローバル展開

- ・米国における血液凝固阻止剤「リコモジュリン」の臨床試験推進

### 医療 | 確実な安定成長に向けた取り組み

#### ウイルス除去フィルター「プラノバBioEX」生産設備増強

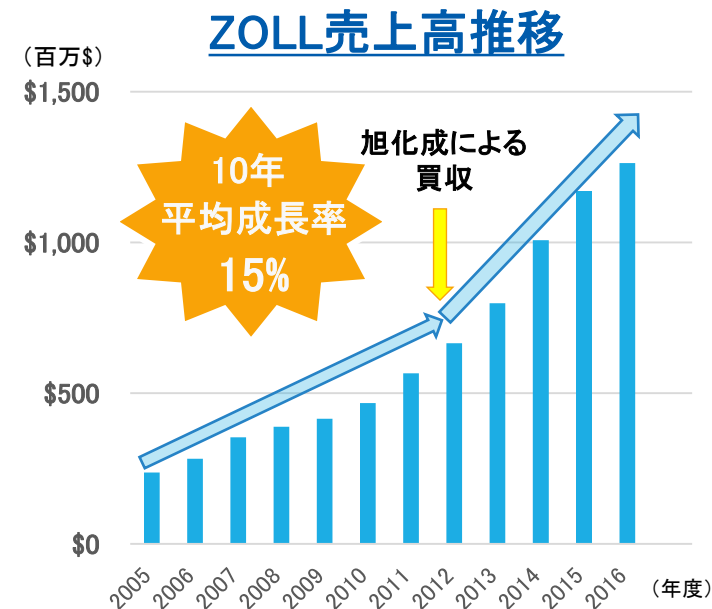
- ・バイオ医薬品等への期待の高まり、需要の拡大に応えるべく生産設備増強



## ヘルスケア領域③

### クリティカルケア | 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
- ・着用型自動除細動器「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



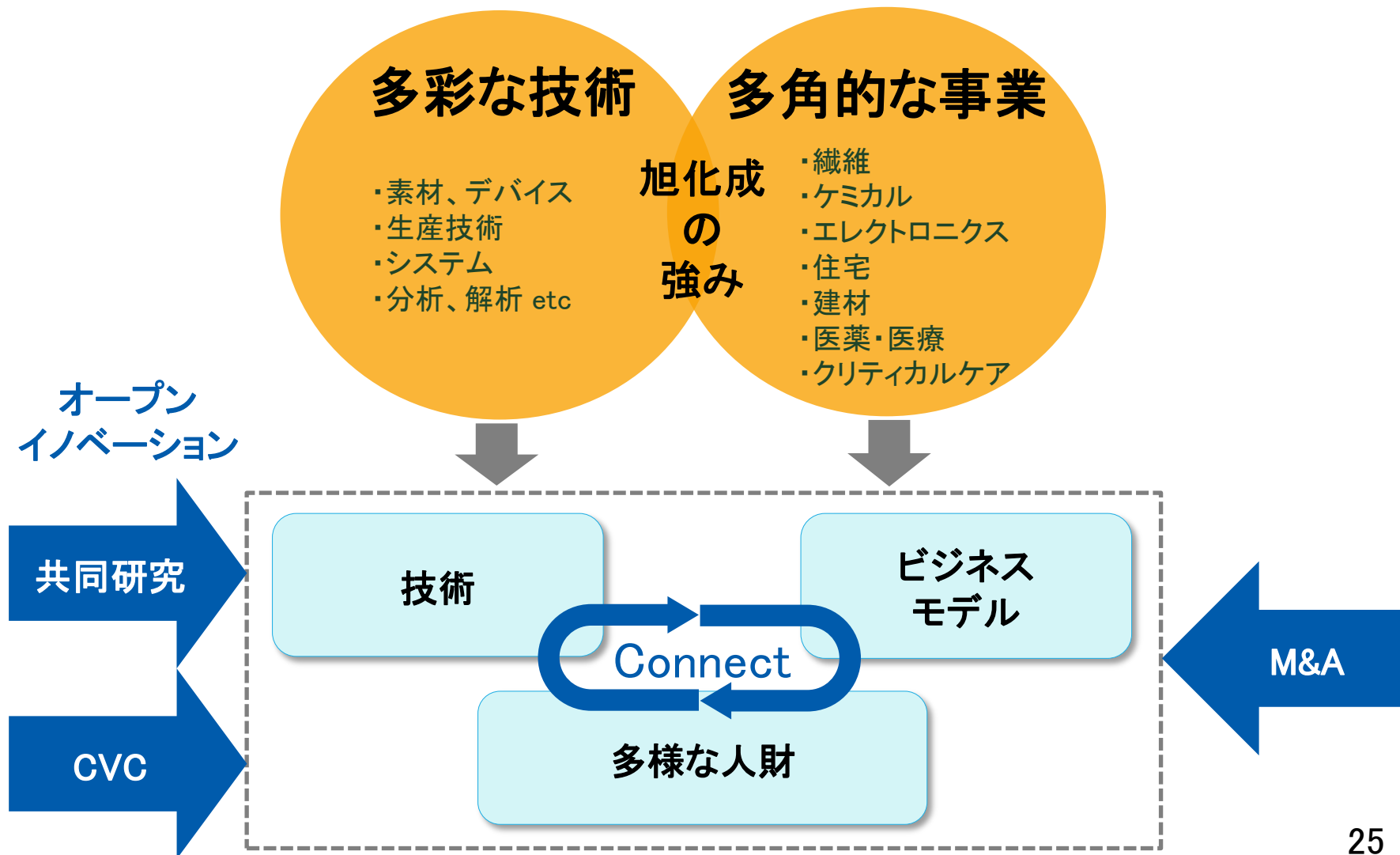
### 全体 | ヘルスケア領域全体としての取り組み

- ・北米における事業拡大に向けた投資活動の開始(CVCも活用)
- ・旭化成ファーマ、旭化成メディカル、ZOLL、旭化成が一体(「ヘルスケア協議会」)になって議論し、当領域における拡大戦略を推進



# Cs for Tomorrow 2018の新事業創出のコンセプト

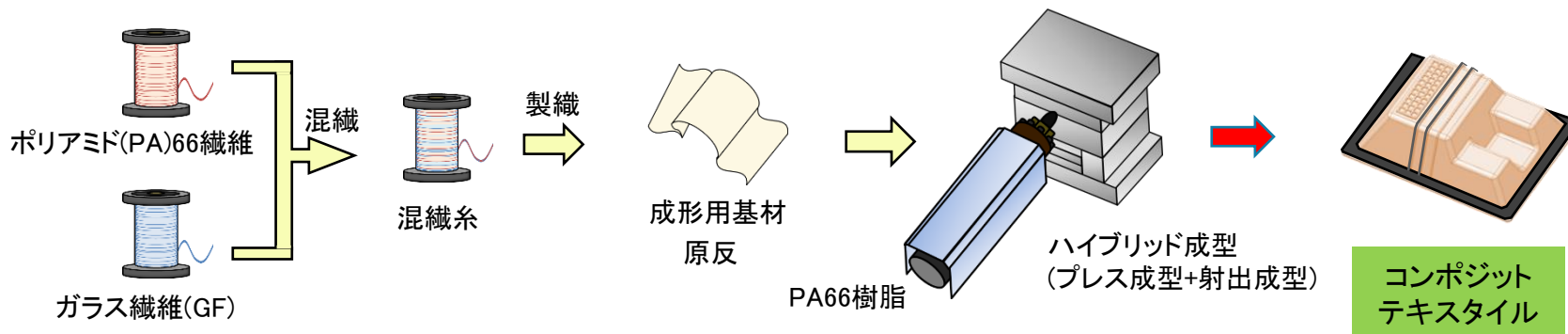
- 多様性を活かした当社の「技術×事業の組合せ」で価値を創出
- 外部機関との連携強化によりイノベーションの推進・加速



# 新事業創出の具体例(高性能複合材)

## 繊維・樹脂・加工技術の“Connect”

### ①自動車部材の軽量化に適用できる金属代替材料



✓ 高い設計自由度

複雑な形状の部品が実現可能

✓ 優れた強度

PA66樹脂に比較して、強度と剛性を向上

### ②セルロースナノファイバー(CNF)コンポジットの開発

祖業のレーヨン・「ベンベルグ」由来

ポリマー組成／加工技術

セルロースの  
知見

×

合成樹脂の  
知見

=

CNF  
新素材

(繊維事業)

(樹脂事業)

# 新事業創出の具体例(UVC LED)

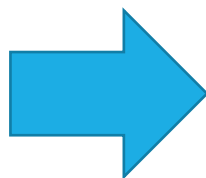
## 自社技術と他社<sup>※1</sup>リソースの“Connect”

### 化合物半導体を中核技術とした事業の拡大展開

世界で唯一の2インチ  
AlN単結晶基板(自製)



高品質AlN単結晶



殺菌用UVC LED  
「Klaran」



2016年5月発売

- ・新市場開拓
- ・製品デザイン・イン

#### 世界に新たな価値を提供

- ・高い殺菌効率
- ・小型、低消費電力
- ・長寿命
- ・安心安全を提供  
(水銀不使用<sup>※2</sup>)

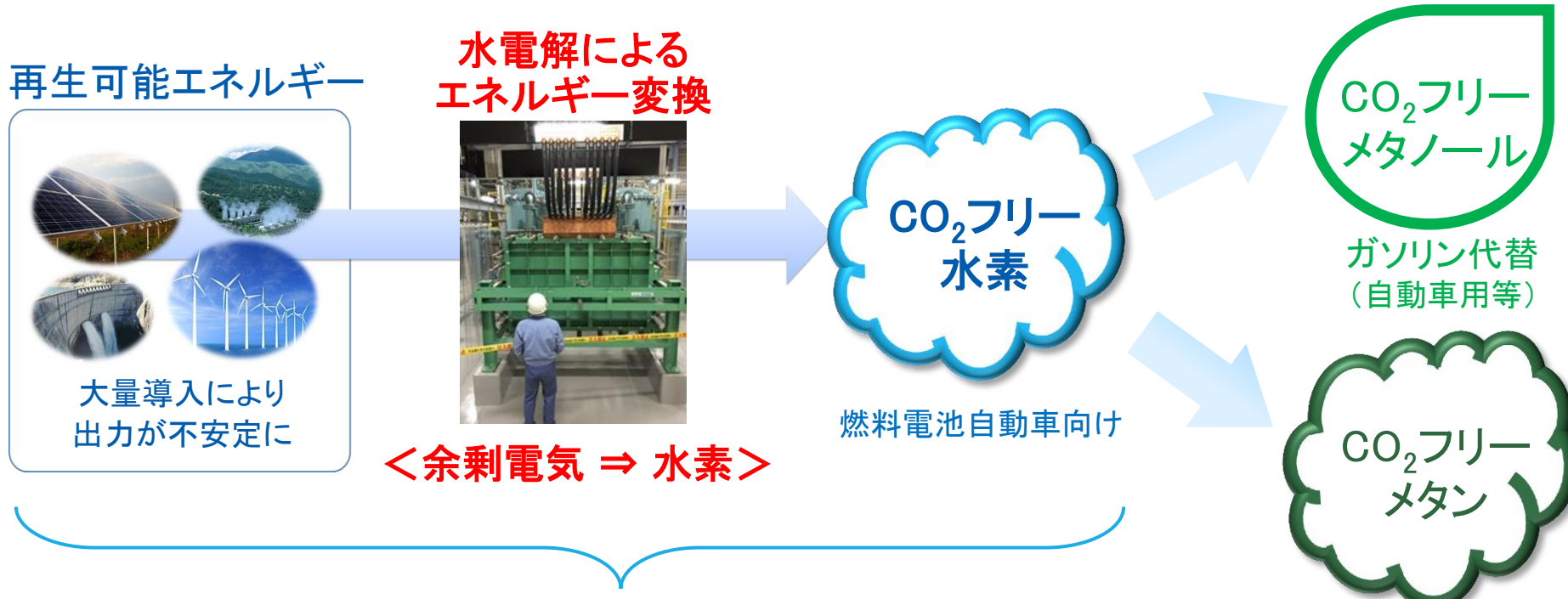
※1 CVCで発掘し、出資したCrystal IS社(現在は100%子会社)

※2 水銀に関する水俣条約が2017年8月に発効することが決定。水銀の環境負荷に対する国際的な意識の高まりに伴い、飲料水の殺菌等で使用されている水銀ランプの代替光源として注目されている。

# 新事業創出の具体例(アルカリ水電解水素製造システム)

## 自社技術と新たなマーケットニーズを“Connect”

食塩電解、触媒、膜の技術を結集し、成長市場の課題に向き合う



不安定な再生可能エネルギーを「安定な水素」に変換する

- ✓ 商用サイズで世界最高のエネルギー効率達成
- ✓ 欧州での実証を通して事業化へ

# グローバル展開の加速①

CT2018  
方針

## エリアの性格に応じた事業展開を加速する



スパンボンド不織布(タイ)

分譲マンション販売(台湾)



シンガポールS-SBR工場

**CVC拠点**  
 ・メンロパーク(CA)  
 ・チェルムズフォード(MA)



「LifeVest」



樹脂コンパウンド第2工場(アセズ)

### アジア | 生産基地から成長市場へ

- ・「ザイロン」JV設立(中国)
- ・感光材設備稼働(中国)
- ・S-SBR設備稼働シンガポール)
- ・オムツ向けスパンボンド不織布設備稼働(タイ)
- ・旭化成プラスチックベトナム設立(ベトナム)
- ・分譲マンション販売(台湾)

他

⇒成長市場の近隣で積極的に事業を展開

### 北米 | 継続成長、イノベーションの発信基地

- ・CVC活動強化
- ・「リコモジュリン」臨床試験推進
- ・「LifeVest」事業拡大
- ・セパレータ事業強化
- ・樹脂コンパウンド第2工場稼働

他

⇒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に向けた取り組み

# グローバル展開の加速②

CT2018  
方針

## エリアの性格に応じた事業展開を加速する

ドイツ  
デュッセルドルフ市



旭化成ヨーロッパ  
建物外観

### 欧州 | 環境規制・規格の発信地

#### ✓ エンジニアリング樹脂テクニカルセンター開設

- ・顧客に迅速な技術提案の実施

#### ✓ アルカリ水電解開発プロジェクト

- ・実証試験を進め、事業化の加速を行う

#### ✓ 旭化成ヨーロッパ営業開始(2016年4月)

- ・グループ総合力で顧客に提案する

⇒自動車関連事業を中心にマーケティング機能の強化を図り、事業拡大を目指す

# 持続的な成長に向けた 事業基盤づくり

# (1)コンプライアンス徹底の取り組み

トップダウン  
(経営の視点)

コンプライアンス方針の決定・発信と、  
リスクの俯瞰的な洗い出し(継続的に実施)

- 「グループ行動規範」の整備と展開
- 職場のラインを通じたコンプライアンス意識の向上
- 組織体制の強化 (リスク・コンプライアンス委員会設置)

コンプライアンスの徹底  
三現主義「現場」「現物」「現実」

- 事業に潜むリスクの再点検
- リスクの優先順位づけ
- 優先順位に従って対応策を検討・推進

ボトムアップ  
(現場の視点)

リスクの点検と対策(継続的に実施)



## (2)事業活動高度化に向けた基盤づくり

### ① 事業活動の高度化

#### 製造・生産 革新

- モデル工場を選定し、グループ全体の生産性向上を追求
  - ・ オペレーション最適化
  - ・ リスク管理(予防的な監視等)

#### 高付加価値 提供

(新たな価値の提供)

- 新たなビジネスモデルの構築
  - ・ 「LifeVest」:  
ICT(情報通信技術)を用いた患者サポート
  - ・ プラントライフサービス:  
Web型遠隔自動振動診断システム 他

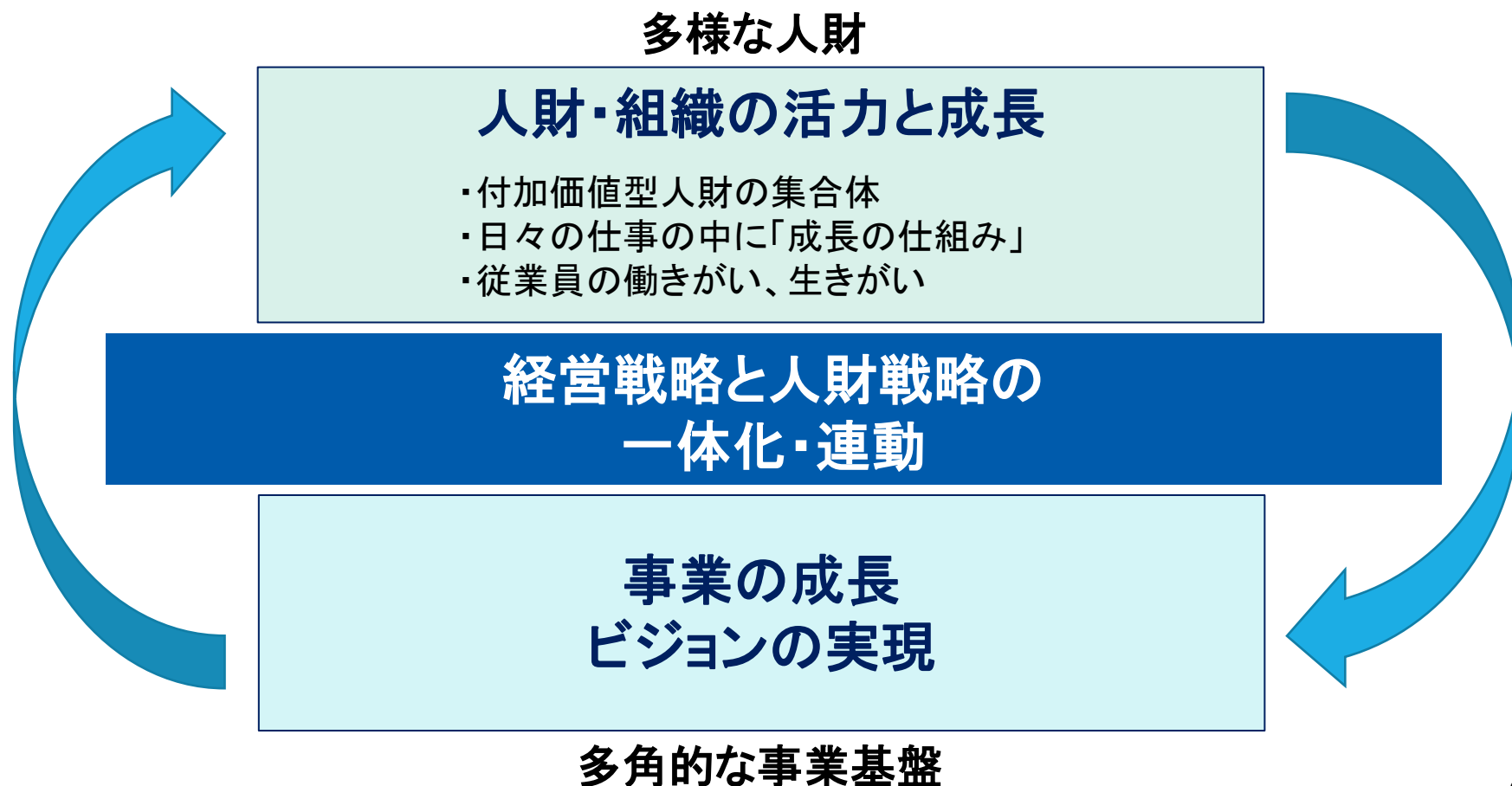
## IoT、AI、Big Dataの活用

### ② ITインフラ基盤の強化

- 事業拡大サポート(ツール、データベース等)
- セキュリティ強化

### (3)経営戦略と人財戦略の連動

「多角的な事業基盤」と「多様な人財」を活かした、旭化成らしい価値を提供していく鍵は“人財”  
(経営人財、グローバル人財、高度専門人財の育成・強化)



# まとめ

# まとめ

## 旭化成が目指すこと

### “Cs for Tomorrow 2018”

Create、Connect、Compliance、Communication、Challenge

#### 1. 成長・収益性の追求

マテリアル	住宅	ヘルスケア
融合・シナジー追求 事業ポートフォリオ最適化	総合力による事業強化 バリューチェーン拡大	国内事業収益強化 グローバル事業基盤強化

#### 2. 新事業の創出 : 多様性を活かした“Connect”

#### 3. グローバル展開の加速 : エリアの性格に応じた事業展開

基本戦略

事業基盤

コンプライアンス徹底

事業活動高度化(IT)

人財戦略の連動

# 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“くらし”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。