

<HFLP Aコース 2daysセッション>

## 旭化成の企業価値創造に向けた取り組み

2020年8月1日  
旭化成株式会社  
出口 博基

# 事業体制

## 旭化成 [持株機能]

[事業機能]

基盤マテリアル事業本部

パフォーマンスプロダクツ事業本部

スペシャルティソリューションズ事業本部

旭化成エレクトロニクス  
[エレクトロニクス事業]

マテリアル領域

旭化成ホームズ  
[住宅事業]

旭化成建材  
[建材事業]

住宅領域

旭化成ファーマ  
[医薬事業]

旭化成メディカル  
[医療事業]

ゾール・メディカル  
[クリティカルケア事業]

ヘルスケア領域

旭化成グループは、事業持株会社である旭化成と、6つの事業会社を中核に、「マテリアル」「住宅」「ヘルスケア」の3領域で事業を展開

# 旭化成の事業領域

## マテリアル領域

### キュブラ繊維 ベンベルグ



美しい光沢や高い吸湿性を持ち、高級スーツの裏地から機能性インナーや民族衣装まで用途が拡大する。コットン由来の素材です。

### ナイロン 66 繊維 レオナ



高強度・高耐熱・高耐久性という特性から、エアバッグやタイヤの補強材として需要が拡大しています。

### 不織布



紙オムツ向けのスパンボンド不織布や、カーインテリア・高級家具向けのマイクロファイバースエードなど、多様な製品を展開しています。

### エコタイヤ向け合成ゴム S-SBR



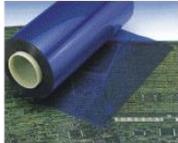
エコタイヤの安全性と省燃費性を両立させるステレンブタジエンゴムです。日本とシンガポールで生産しています。

### 高性能樹脂



ナイロン 66・ポリアセタル・変性PPE・ABS/ASを世界4極体制で展開し、自動車や家電などに幅広く使用されています。

### 感光性ドライフィルム サンフォート



高機能化と高付加価値化が進むプリント配線板などの回路形成に使用されています。

### リチウムイオン二次電池用セパレータ ハイポア・セルガード



絶縁体の役割を果たし、モバイル機器などの民生用途に加え、電気自動車などの車載用途でも需要拡大が期待されています。

### 鉛蓄電池用セパレータ ダラミック



鉛蓄電池は10億台を超える自動車に搭載されています。急成長するアジア市場でも最大のサプライヤーです。

### オーディオ・ボイス向け LSI



オーディオ市場で30年以上の実績のもと、「音」に関する技術を追及し、車やスマートフォンなどさまざまなシーンに提供しています。

### 電子コンパス



モバイル機器で広く採用される歩行者ナビゲーションシステムに使用されており、世界No.1シェアを誇ります。

## 住宅領域

### 戸建住宅 ヘーベルハウス



防炎性・居住性・変異性が高く、安全・安心で快適な「ロングライフ住宅」です。

### 集合住宅 ヘーベルメゾン



長期安心経営に必要な「ハード・ソフト・サービス」の要素を兼ね備えた賃貸住宅です。

### 分譲マンション アトラス



ハイグレードで好立地、「都市のくらし」に安らぎと誇りを感じられる、新築分譲マンションです。

### 賃貸ネットワーク ヘーベル ROOMS



耐火・断熱・耐震を基本とし、暮らしのスタイルに合わせた賃貸物件の情報をご提供します。

### 軽量気泡コンクリート ヘーベル



耐火性・断熱性・耐久性・施工性に優れ、日本の風土や建築事情に最適な建材です。

### フェノールフォーム断熱材 ネオマフォーム



世界トップレベルの断熱性能を持ち、省エネルギー住宅の普及に貢献します。

### スクルーバイル EAZET



低騒音・低振動・無残土の施工を実現し、制約のある条件下でも力を発揮します。

### 柱脚工法 ベースバック



基礎と鉄骨柱を結ぶ露出式の柱脚工法で、高い耐震性能が評価されています。

## ヘルスケア領域

**主要製品** 医療用医薬品/骨粗しょう症治療剤「テリボン」/リウマチ剤「エリスリジン」、血液凝固阻止剤「リコモジュリン」、結核菌増殖抑制剤「フリバシ」、免疫抑制剤「プレドニソン」、関節リウマチ治療剤「ケブダゾ」

### 骨粗しょう症治療剤 テリボン



ヒト副甲状腺ホルモン製剤で、骨形成促進作用をゆうします。

### 血液凝固阻止剤 リコモジュリン



世界初の遺伝子組換え型ロシモジュリン製剤で、DIC 症状を改善します。

**主要製品** 血液透析/中安永型透析器、血液透析新薬、血液透析新薬、フェノール系/自由球除去剤「アフラバ」、バイオプロセス/ウイルス除去フィルター「アフラバ」、

### 中空糸型透析機 人工腎臓 APS・VPS



旭化成の膜分離技術から生まれた、人工透析に用いられる中空糸型人工腎臓（ダイヤライザー）です。世界初のフィルターです。

### ウイルス除去フィルター プラノバ



バイオ医薬品や血液由来製剤などの生物学的製剤から、ウイルス除去を目的として開発された世界初のフィルターです。

**主要製品** 除振器/医療従事者向け除振器、自動体外式除振器「ZOLL AED Plus」、着型型自動除振器「LifeVest」、体温管理システム/体温調節装置「サムガードシステム」、ITソリューションシステム/救命機能向け基幹システム「RescueNet」

### 自動体外式除振器 ZOLL AED Plus



一体型パッドでスムーズな装着が可能。胸骨圧迫ヘルプ機能が救助者の救命処置をサポートします。

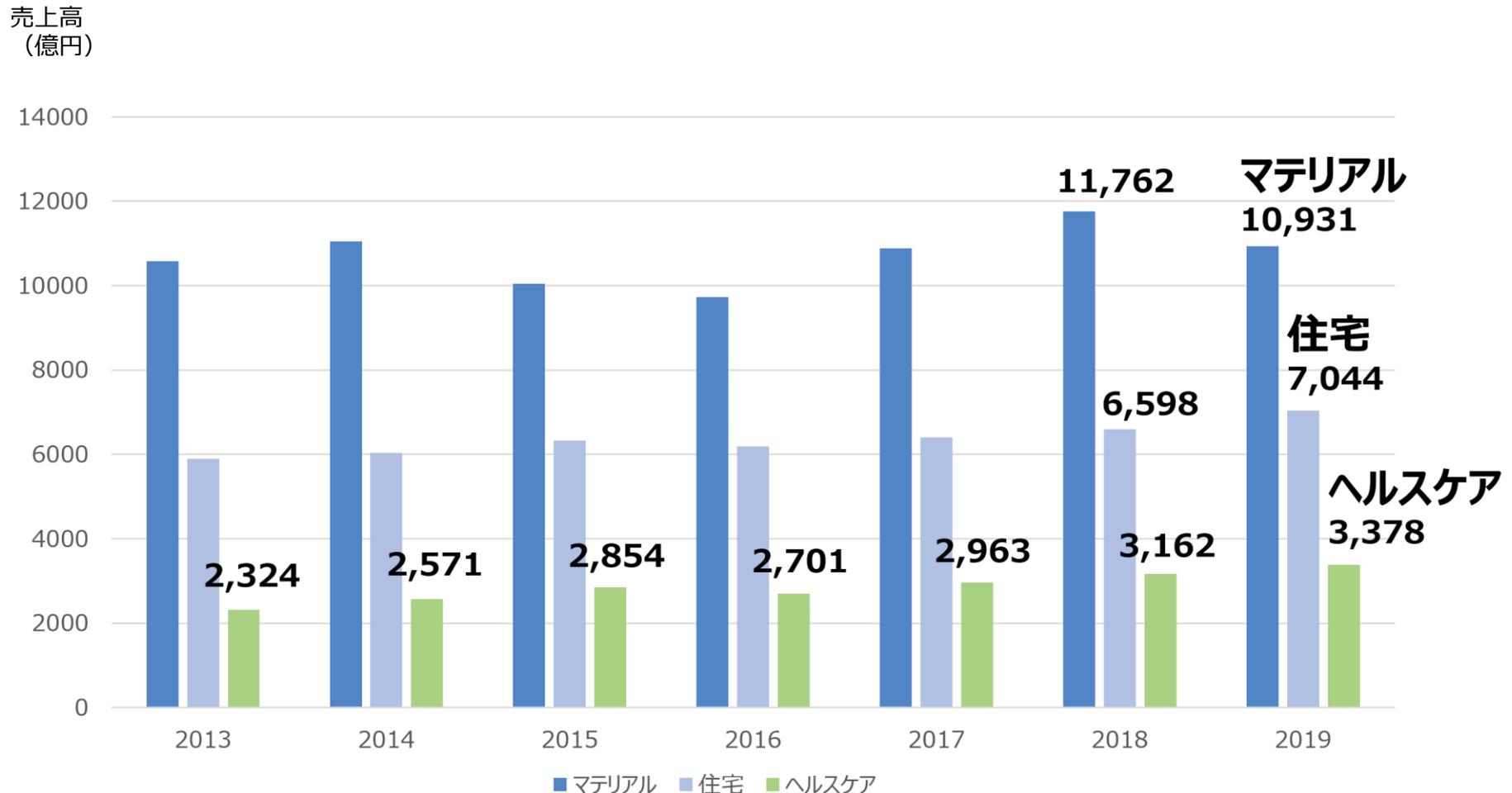
### 着用型自動除振器 Life Vest



心臓突然死のリスクが高い方に使用される着用型の除振器で、危険な不整脈に対し自動で除振します。

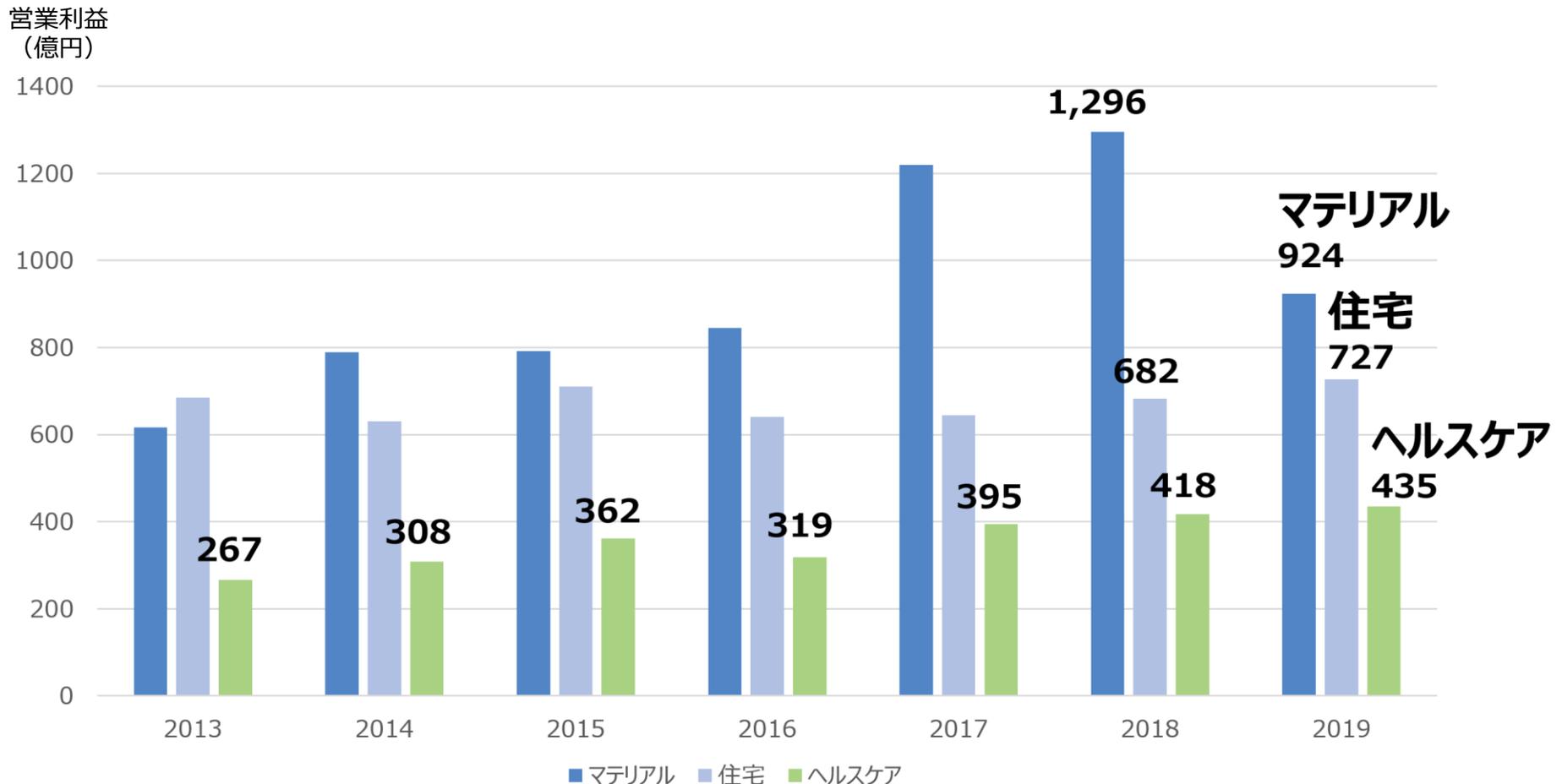
# 領域別売上高

2019年度決算は、ヘルスケア領域・住宅領域は増収、マテリアル領域は市場環境悪化により減収

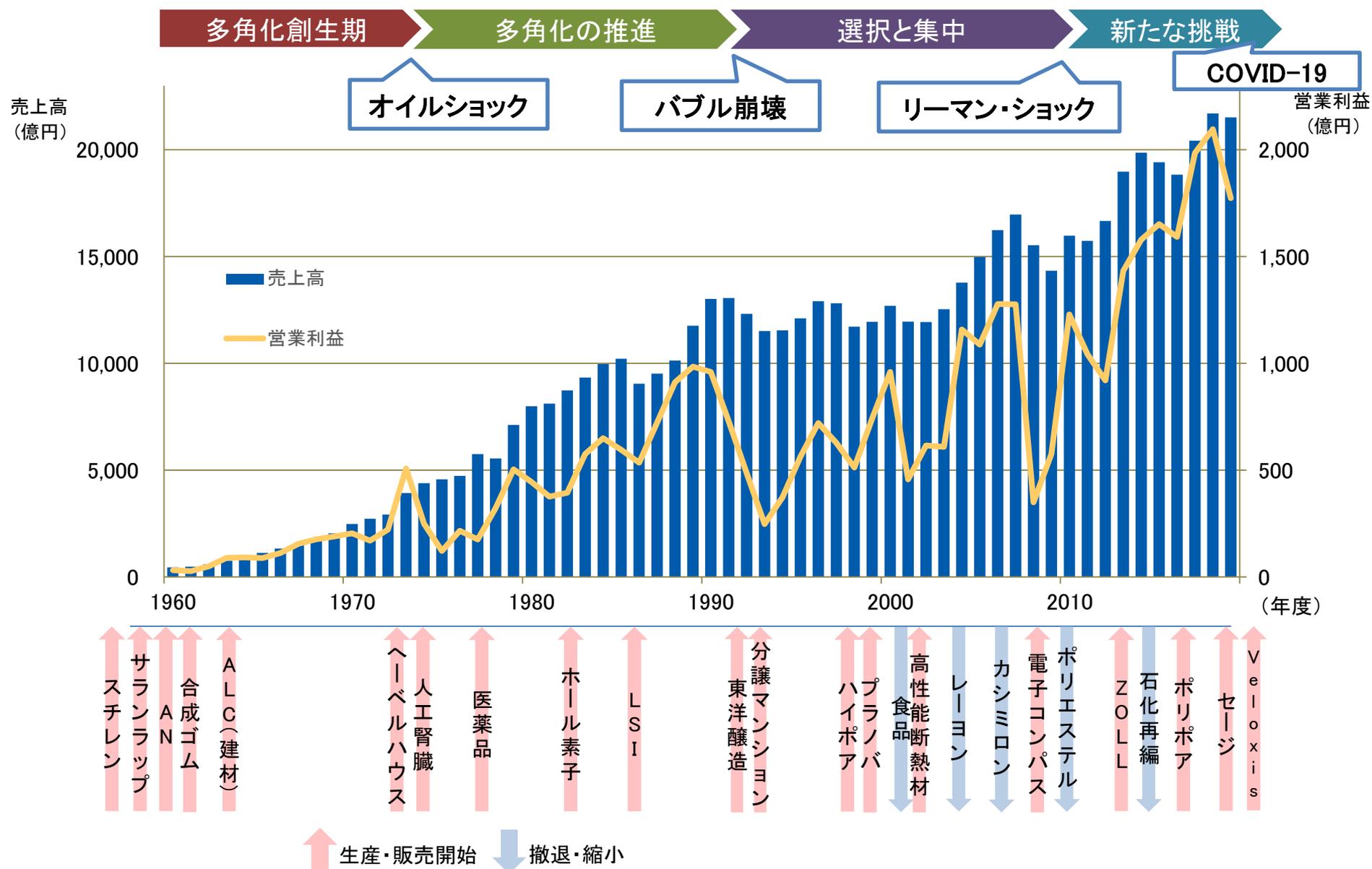


# 事業領域別営業利益

2019年度決算は、ヘルスケア領域・住宅領域は増益、マテリアル領域は減益



# 当社事業の変遷

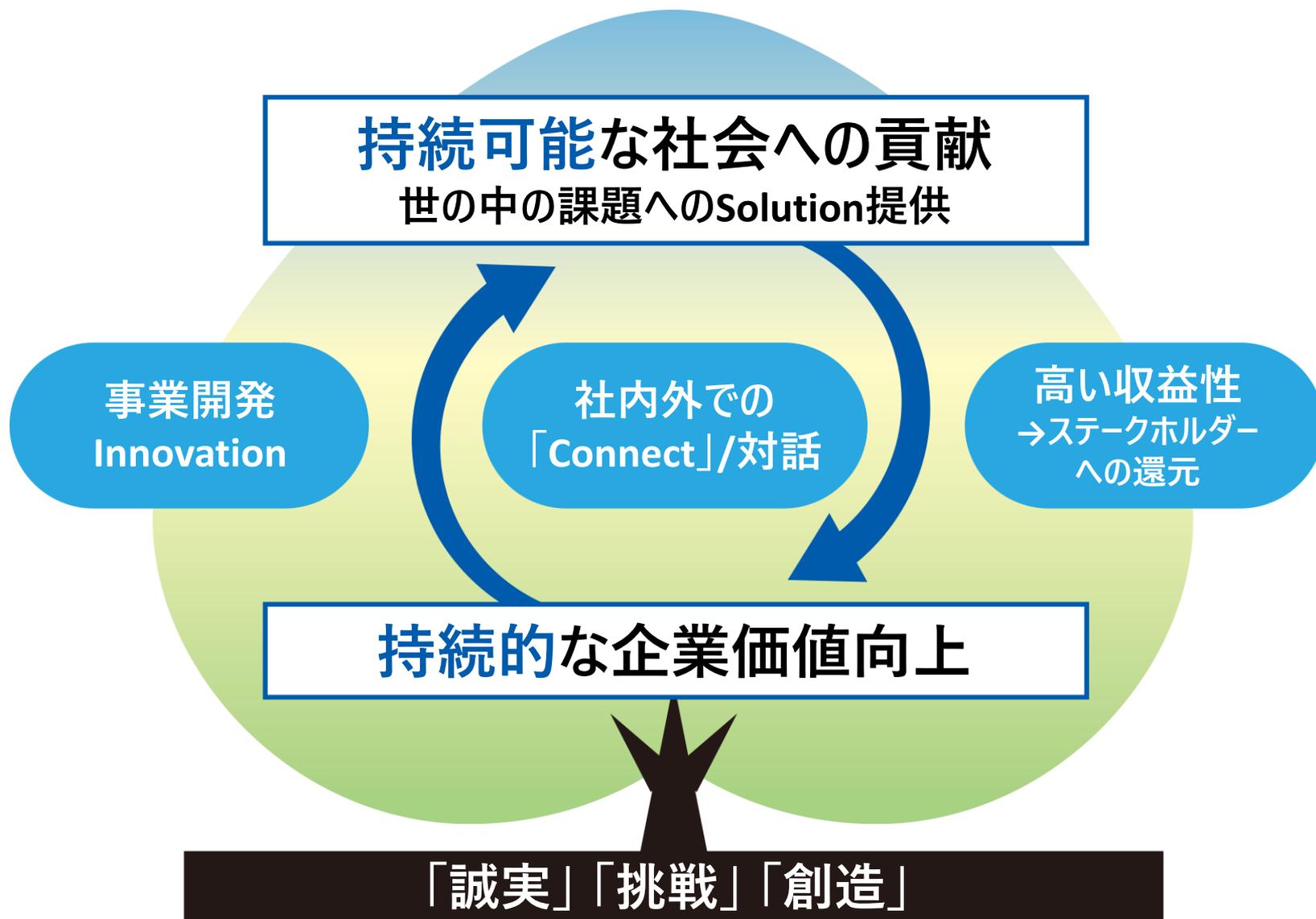






# 旭化成の目指す姿

# 旭化成が目指すサステナビリティ



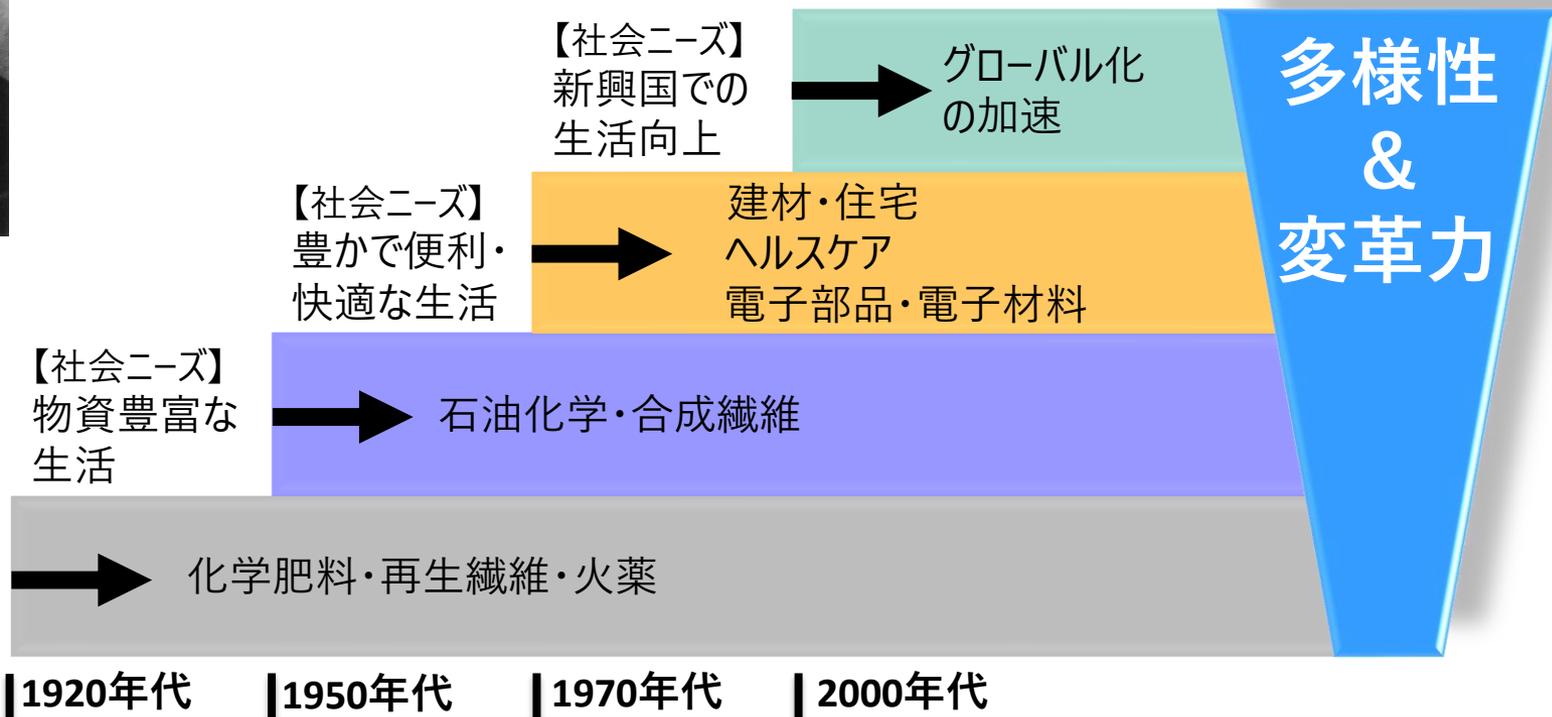
## 創業者 野口 遵の思想

「吾々工業家は飽くまでも大衆文化の向上を念として、最善の生活資料を最低廉価に然も豊富に給することを以て究局の目的としなければならぬ。」  
1933年



## 持続可能な社会への貢献

社会のニーズを捉え、  
ダイナミックにポートフォリオ転換し、  
より良い生活を支える事業を展開





新中期経営計画  
“Cs+ for Tomorrow 2021”

“Cs+ for Tomorrow 2021”における姿勢

**Care for People**

**Care for Earth**

人と地球の未来を想う



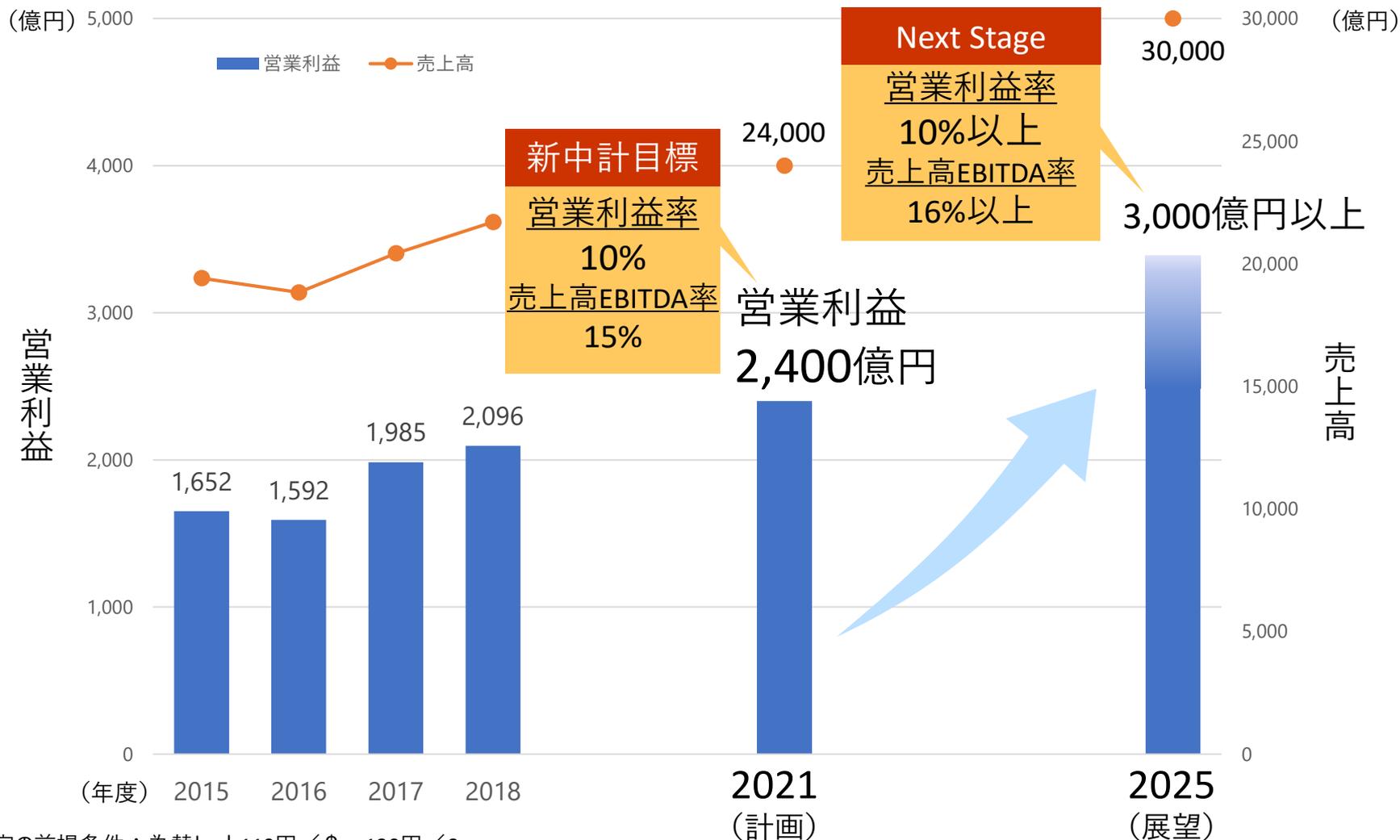
# コンセプト【概念図】



# 計数目標【ポイント】

グローバルGDP成長率を上回る「持続的な利益成長」

⇒ “収益性の高い付加価値型事業の集合体”



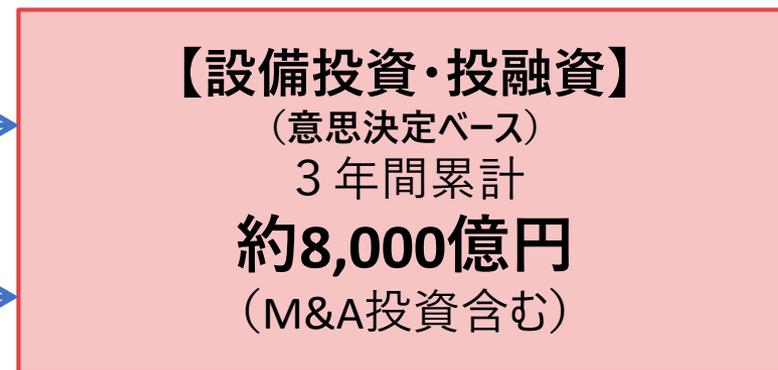
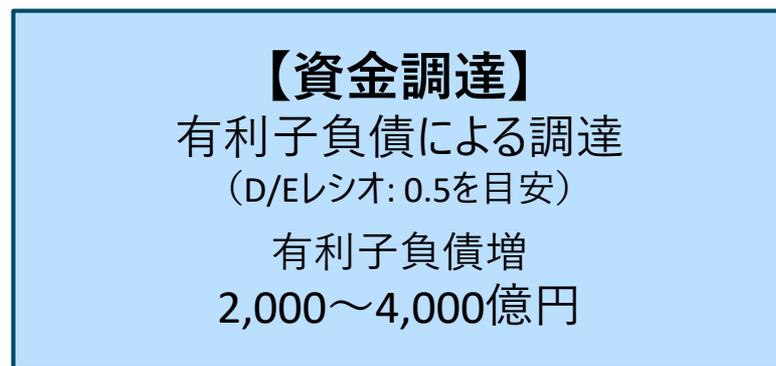
※ 計画策定の前提条件：為替レート110円/\$ 130円/€

## 計数目標【財務・資本についての考え方】

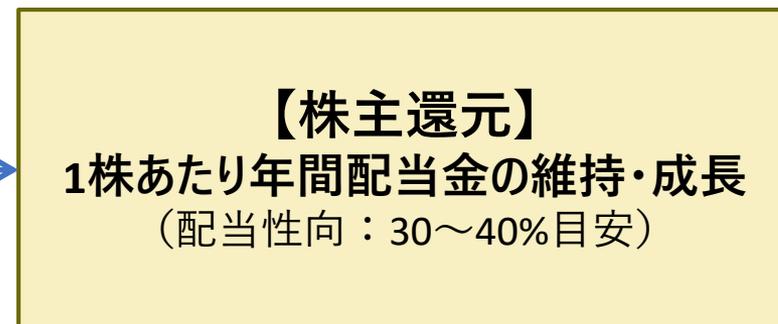
### 資金の源泉と使途の枠組み（2019～2021年度の3年間）

成長資金の調達（財務的規律の範囲内）

資本コストを上回るリターンを追求

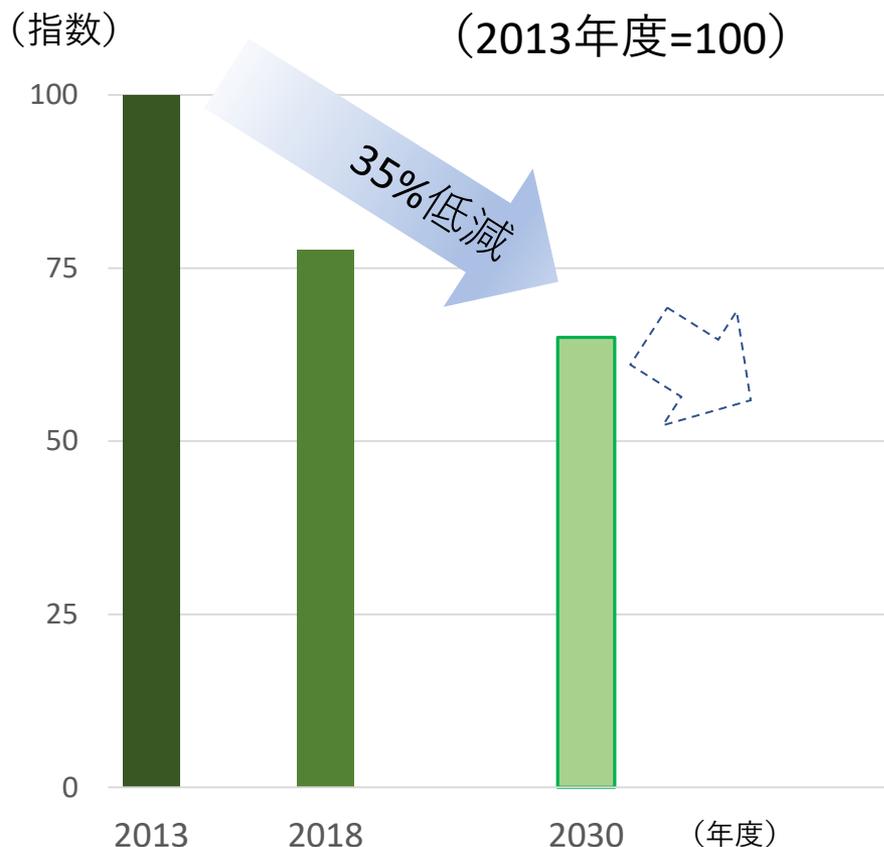


安定配当とともに、継続的な増配を目指す  
自己株取得は状況に応じて機動的に実施



計数目標【持続可能な社会に向けて】

GHG排出量/売上高



【GHG排出削減】

- **GHG排出削減の推進**  
(排出削減設備の導入、設備運転の最適化)
- **エネルギーの低炭素化の推進**  
(再生可能エネルギー・LNGの活用等)
- **GHG排出削減に向けた技術開発**

持続可能な社会へ

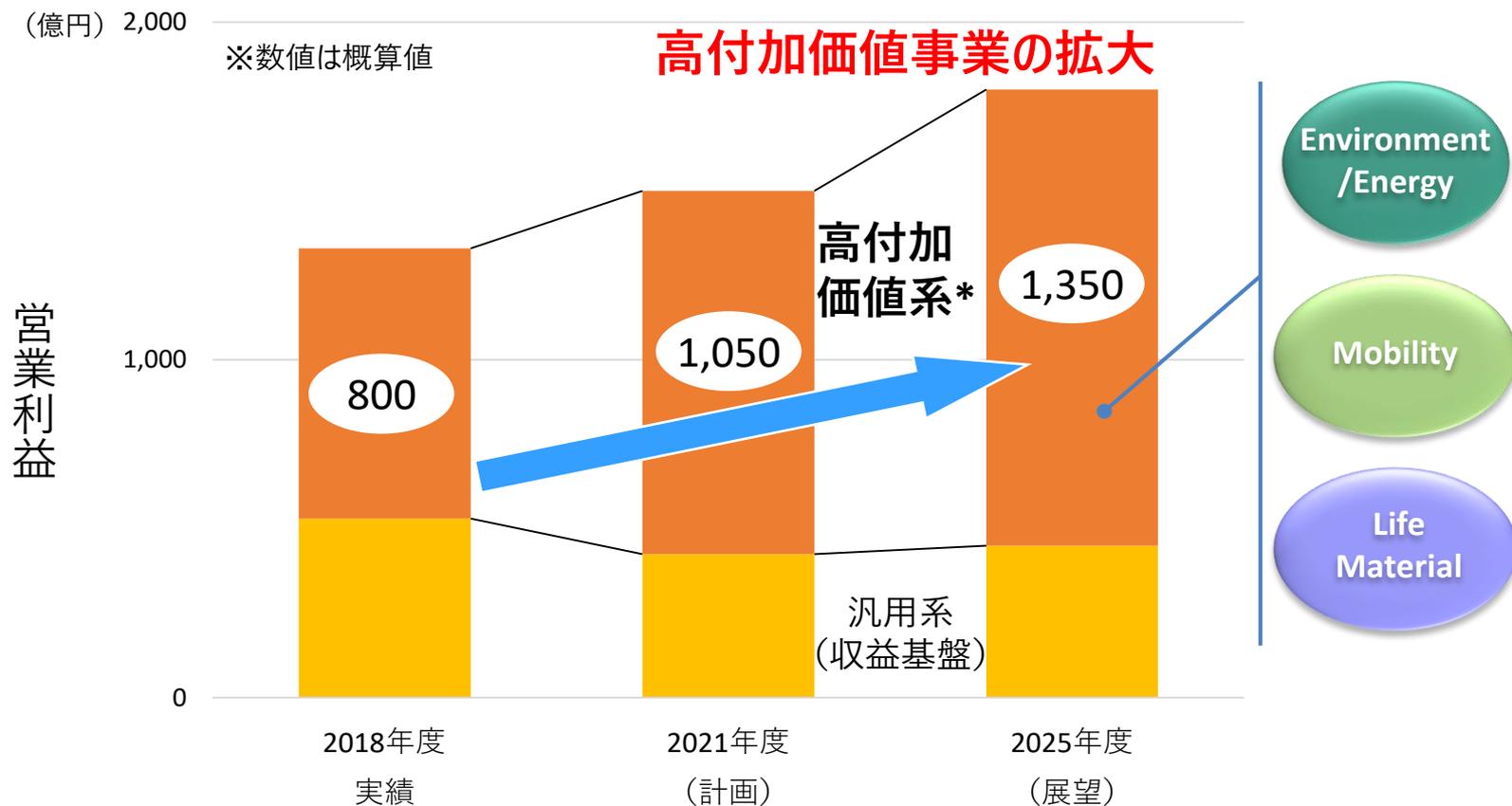
【GHG削減貢献】

- **省エネとGHG削減に貢献する事業の拡大**  
(電池セパレータ、軽量化樹脂、ZEH\*、CO<sub>2</sub>センサ等)  
\*Net Zero Energy House
- **クリーンな環境エネルギー社会への新技術の開発、実用化**  
(グリーン水素製造、CO<sub>2</sub>ケミストリー等)

成長戦略【マテリアル領域】

基本戦略

価値提供注力分野への経営資源の柔軟なシフト

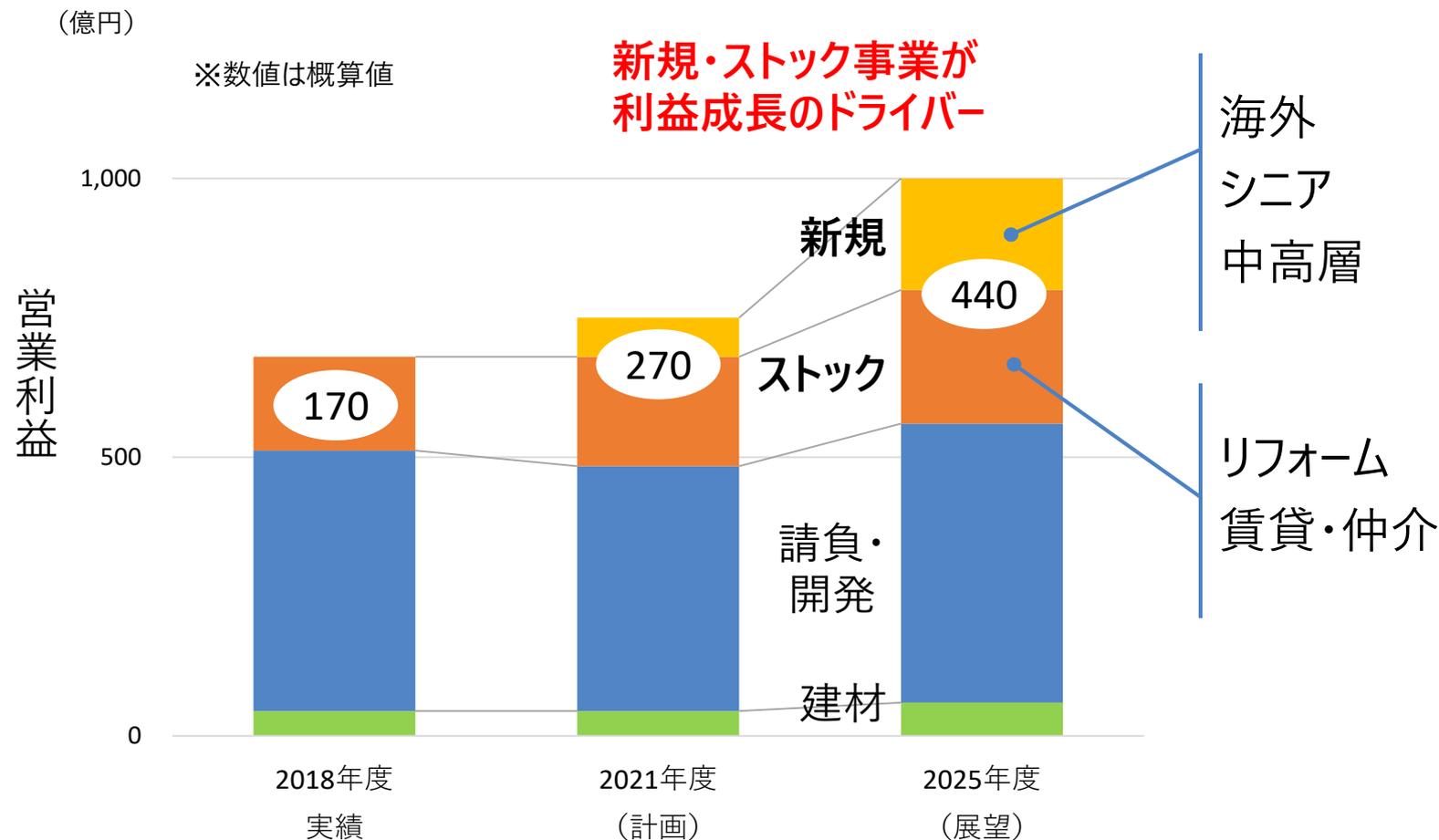


\* 高付加価値系：繊維、合成ゴム、エンジニアリング樹脂、塗料原料、交換膜、電子材料、消費財、電池セパレータ、電子部品、等

# 成長戦略【住宅領域】

## 基本戦略

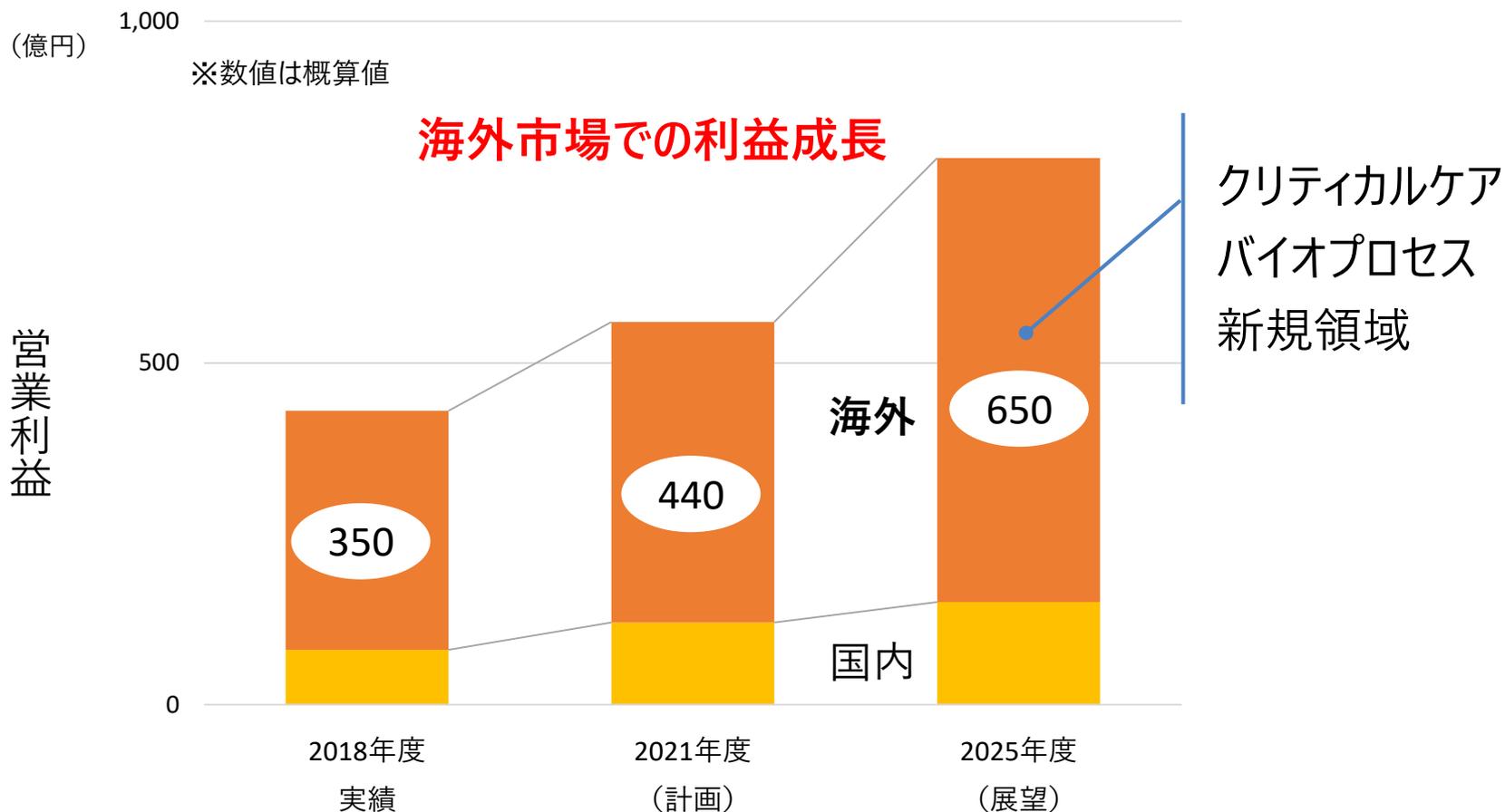
### バリューチェーン・マネジメントの強化・拡張



# 成長戦略【ヘルスケア領域】

## 基本戦略

### グローバル・ヘルスケア・カンパニーへの進化の更なる加速





# “Cs+ for Tomorrow 2021”の進捗状況

## 「多様性」と「変革力」を活かした持続的成長への取り組み

# “Cs+ for Tomorrow 2021”の進捗状況 COVID-19禍での環境認識

## 外部環境変化

### 新型コロナウイルスの影響 = 『地球規模の地殻変動』

- かつて経験した事が無い大きな変化
- 人びとの価値観・政治・産業構造・社会活動など広範に影響

< 社会のニーズの変化 >

「地球環境」に加えて「いのち」・「健康」という価値観が改めてクローズアップ

米国と中国の派遣争いの激化、長期化（ブロック経済の進展、地政学的リスクの拡大）

非接触型・分散型社会の進展

## 旭化成グループの目指す姿

- 目指す姿に変わりはない

各ステークホルダー（従業員、株主、顧客・取引先、地域社会、将来世代等）に目配りしながら、サステナビリティ（持続可能な社会への貢献、グループの持続的価値の向上）を追求する

+

with/after コロナの社会で起こる変化を好機ととらえ、自ら（視点、働き方、戦略等）を見直す契機とする

## “Cs+ for Tomorrow 2021”の進捗状況

## Covid-19禍における経営の基本的スタンス

- ① 世界的経済危機に直面し、舵取りが難しい経営環境ではあるが、“Cs+ for Tomorrow 2021”の基本的な考え方は堅持しながら、**現在を社会全体の革新の機会と認識し大きな変化に対して自発的に行動する**
- ② 業績の先行きを見通すことは難しいが、3領域で展開する**事業ポートフォリオが奏功**、「住宅」、「ヘルスケア」が安定的に収益を創出することで20～21年度も**健全な財務基盤は維持できる**と見立てている
- ③ 財務規律強化や事業ポートフォリオ転換を通じた**体質強化**に取り組むことで**キャッシュ創出**に繋げ、厳しい事業環境においても**株主還元水準の維持/向上**を目指す
- ④ 5つの価値提供注力分野において、COVID-19による**非連続で不可逆な構造変化**を想定し、旭化成の強みである**「多様性」と「変革力」**で先手を打って行動することで、企業価値向上に繋げる
- ⑤ 多様な“C”による**持続的成長への経営基盤強化**は継続推進する。中でもニューノーマル（新常态）における**従業員の為の環境づくり（Communication）**、**事業高度化（Challenge）**に重点的に取り組み、生産性向上に繋げる

# “Cs+ for Tomorrow 2021”の進捗状況 環境変化を踏まえた中計の実行スタンス

“Cs+ for Tomorrow 2021”の基本的な考え方を  
ベースとしながら、

起こりうる環境変化を変革の機会と捉え、先手を  
打って行動することで目指す姿へ向けて前進する

持続可能な社会への貢献

世界の人びとの“いのち”と“暮らし”に貢献する



## 財務規律 の徹底

- 投資案件の厳選
- 投資効率管理の徹底

## 体質強化

- 既投資案件のリターン最大化
- ポートフォリオ転換の加速
- 全社横断的なコスト削減

## 将来変化 に向けた 変革推進

- サステナビリティ貢献の推進
- 新トレンド、構造変化へ向けた取り組み推進

# “Cs+ for Tomorrow 2021”の進捗状況

## 売上高・営業利益の推移

COVID-19の影響が見極められた段階で、計数計画は見直し予定。  
21年度目標を達成するハードルは高いが、取りうる最大限の策を講じる



# “Cs+ for Tomorrow 2021”の進捗状況

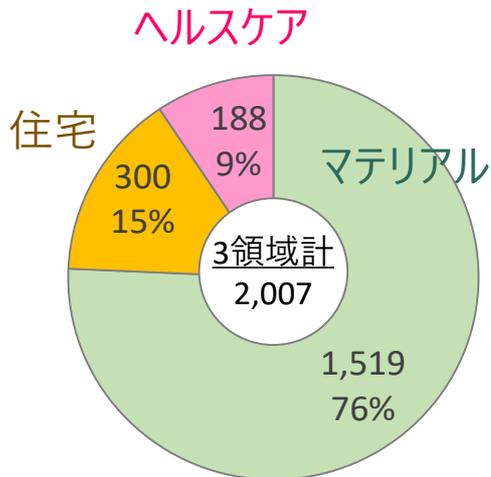
## EBITDA構成比の推移

リーマンショック前と比較して事業ポートフォリオ転換が進展しており、住宅・ヘルスケア領域は利益率、利益額とも大きく伸長。景気後退局面でも住宅・ヘルスケア領域が安定的に収益を創出してグループを支えるポートフォリオとなっている

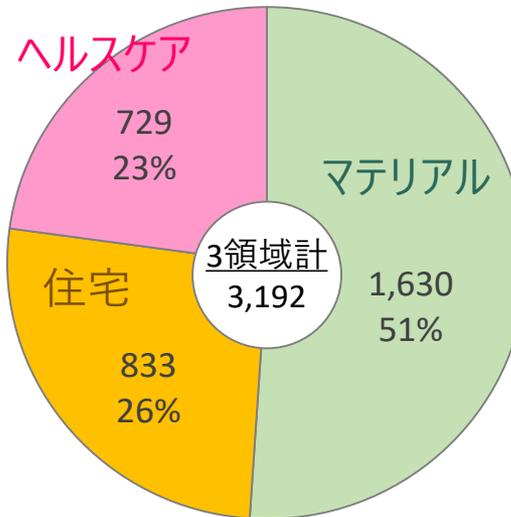
### 領域別 EBITDA

(単位：億円)

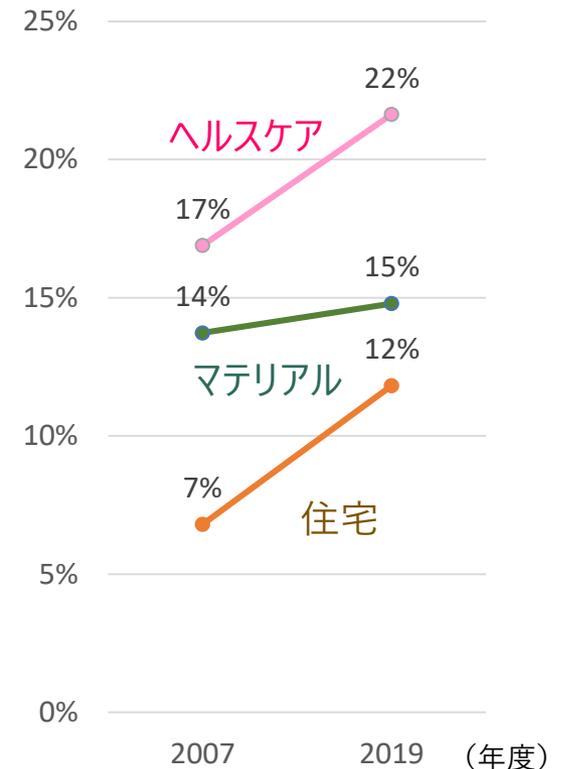
2007年度実績



2019年度実績



### 領域別売上高EBITDA率



\* EBITDA=営業利益+減価償却費 (有形・無形・のれん)

# “Cs+ for Tomorrow 2021”の進捗状況

## 領域別売上高・収益

(億円)		2017年度 実績	2018年度 実績	2019年度 実績	2021年度 (計画)
マテリアル	売上高(a)	10,877	11,762	10,931	13,500
	営業利益(b)	1,219	1,296	924	1,500
	営業利益率(b/a)	11.2%	11.0%	8.4%	11.1%
	EBITDA(c)	1,869	1,907	1,630	2,400
	EBITDA率(c/a)	17.2%	16.2%	14.9%	17.8%
住宅	売上高(a)	6,410	6,598	7,044	7,500
	営業利益(b)	644	682	727	750
	営業利益率(b/a)	10.0%	10.3%	10.3%	10.0%
	EBITDA(c)	739	772	833	890
	EBITDA率(c/a)	11.5%	11.7%	11.8%	11.9%
ヘルスケア	売上高(a)	2,963	3,162	3,378	3,700
	営業利益(b)	395	418	435	560
	営業利益率(b/a)	13.3%	13.2%	12.9%	15.1%
	EBITDA(c)	676	686	729	830
	EBITDA率(c/a)	22.8%	21.7%	21.6%	22.4%

影響を見極め、見直し予定

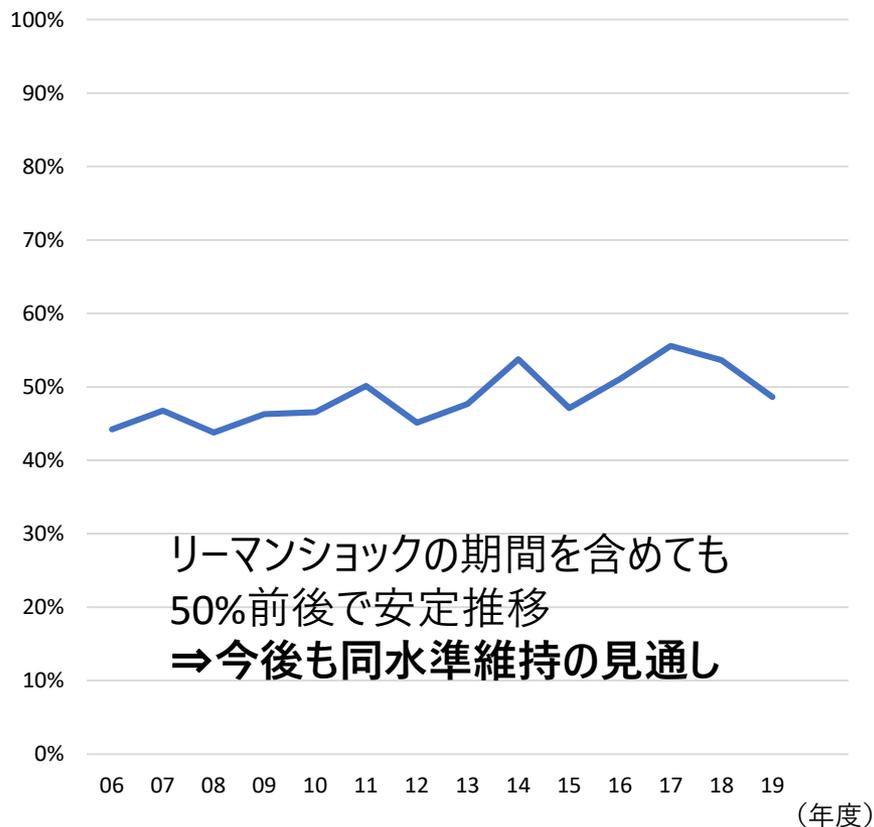
\* 本表の売上高・営業利益・EBITDAは、各領域ごとの計画であり、合算値は全社の数値とは一致しない

# “Cs+ for Tomorrow 2021”の進捗状況

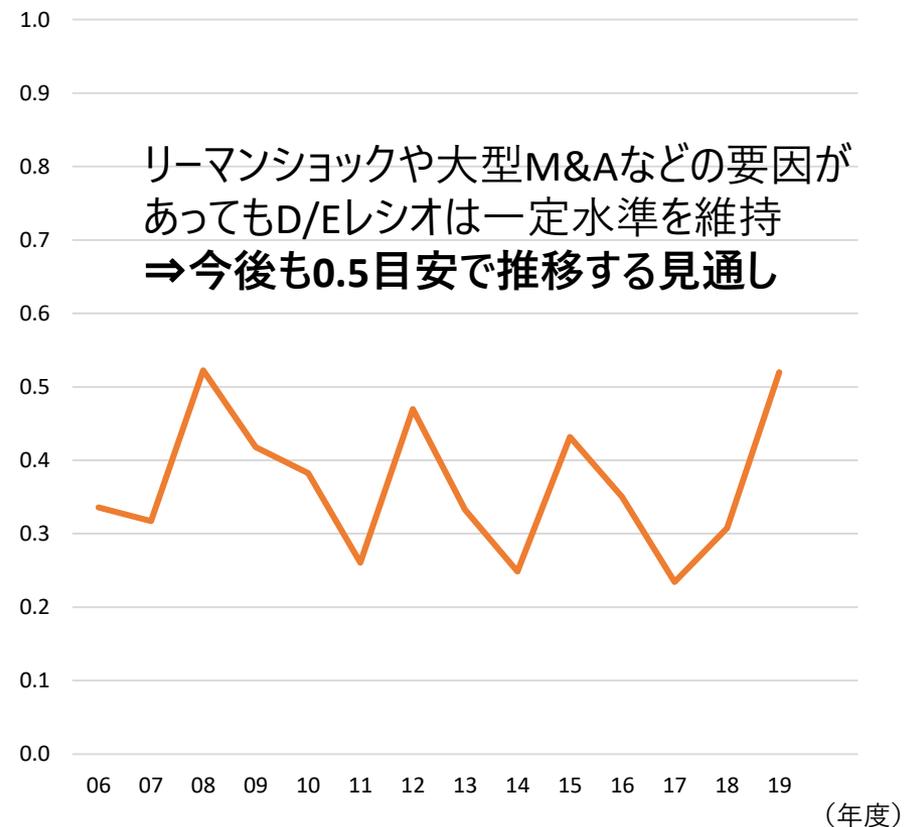
## 財務健全性

引き続き財務の健全性を維持しながら、企業価値向上を目指す

### 自己資本比率の推移



### D/Eレシオの推移

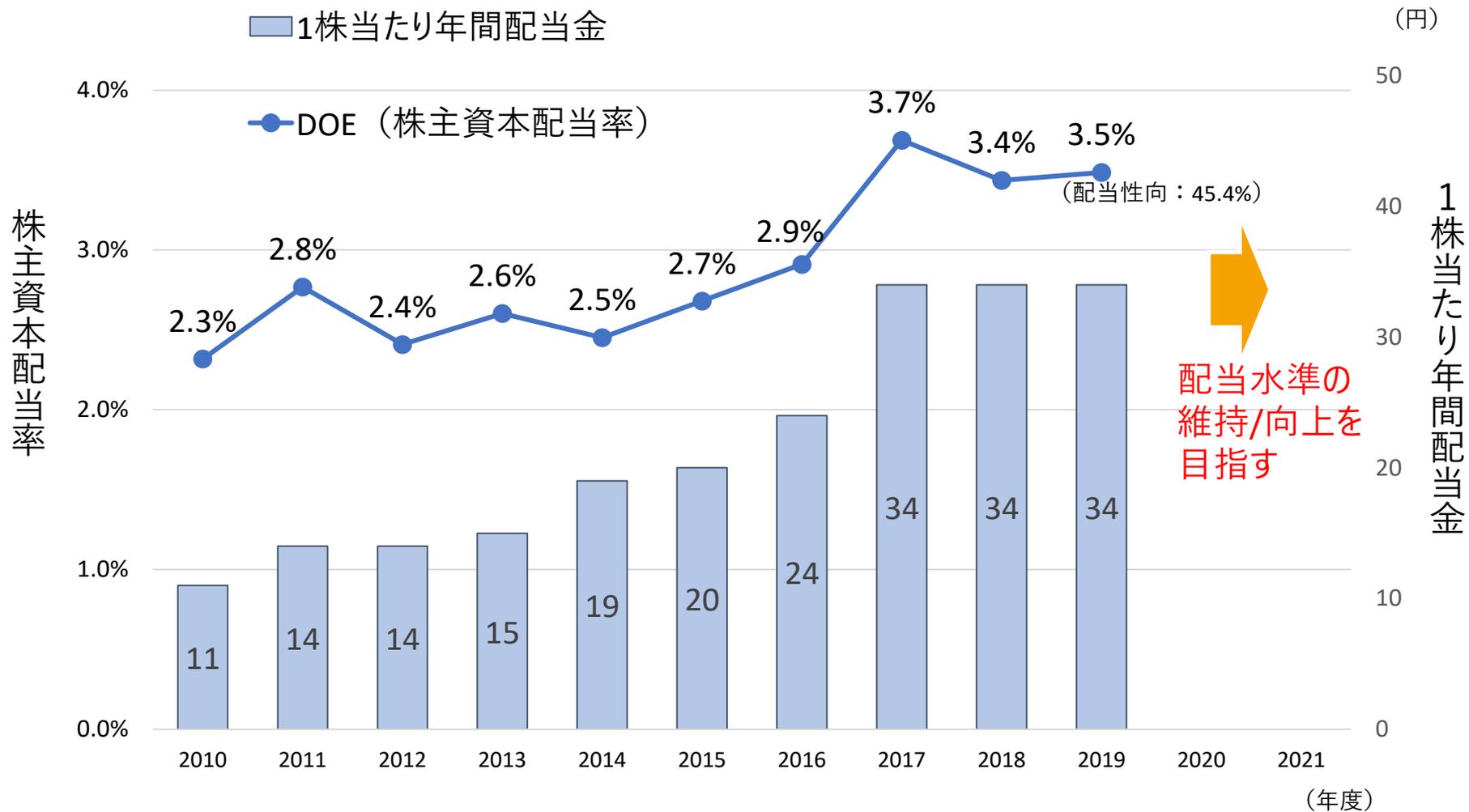


# “Cs+ for Tomorrow 2021”の進捗状況 株主還元方針

- 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%を目安としながら、DOE（株主資本配当率）の観点も取り入れて、配当水準の安定的向上を目指す
- 4 資本適正化の視点での自己株式取得も随時検討する

厳しい経営環境が想定されるが、中期的なFCFの見通しを踏まえて、  
株主還元水準の向上を目指す

# “Cs+ for Tomorrow 2021”の進捗状況 配当実績・方針



\* DOE (株主資本配当率) = 配当総額/期末自己資本

# “Cs+ for Tomorrow 2021”の進捗状況 価値提供注力分野における取り組み

- 米製薬企業  
Veloxis買収  
(北米プラットフォーム獲得)
- 既存事業強化  
(ZOLLにおける買収を通じた成長など)
- 国内事業の基盤強化

- 海外事業の加速
- シニア/中高層事業の拡大
- 生産性向上の為のIT投資



- 5G向け素材の展開加速
- UVC LED事業の推進

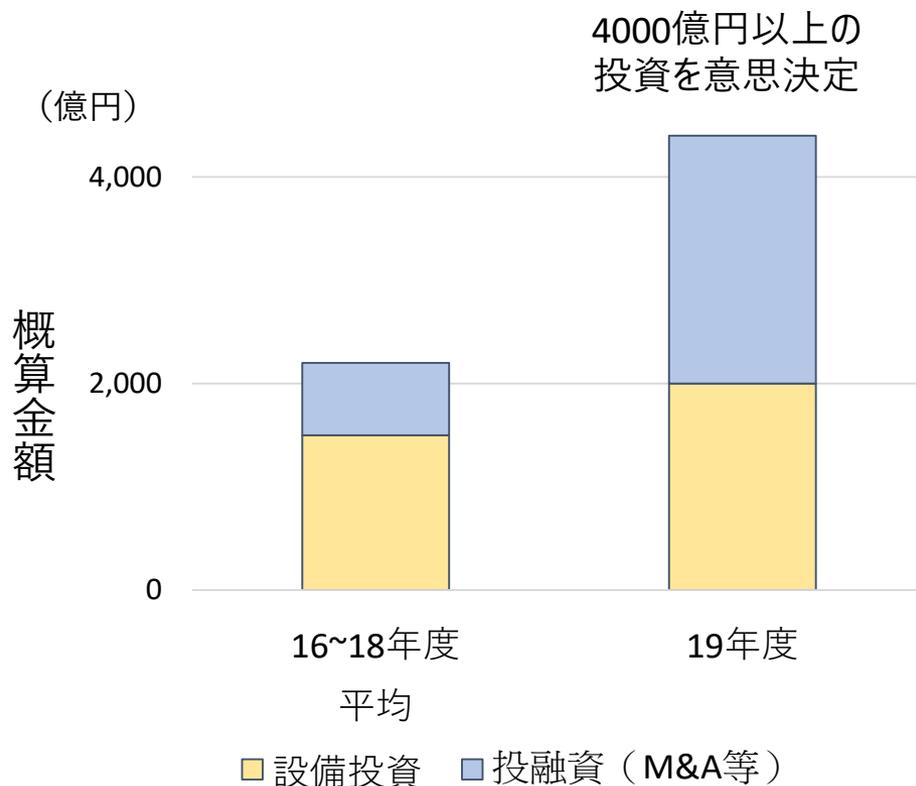
- 米Sage社拡大  
(買収による成長)
- 人工皮革「ラムース」  
能力増強
- 変性PPE発泡ビーズ  
「サンフォース」展開加速

- サステナビリティに貢献する  
技術開発推進 (CO<sub>2</sub>吸着、  
プラスチックリサイクル)
- LiB用セパレータ能力増強

# “Cs+ for Tomorrow 2021”の進捗状況 持続的成長に向けた長期投資

19年度はVeloxisのM&Aなど、価値提供注力分野で成長に向けた投資を意思決定

## 投資の状況（意思決定ベース）



## 今後のスタンス

事業環境を踏まえて、厳選された投資案件にリソースを投入

### 投資の視点

サステナビリティ貢献

生産性向上  
（働き方改革、DX\*関連など）

イノベーションの実現

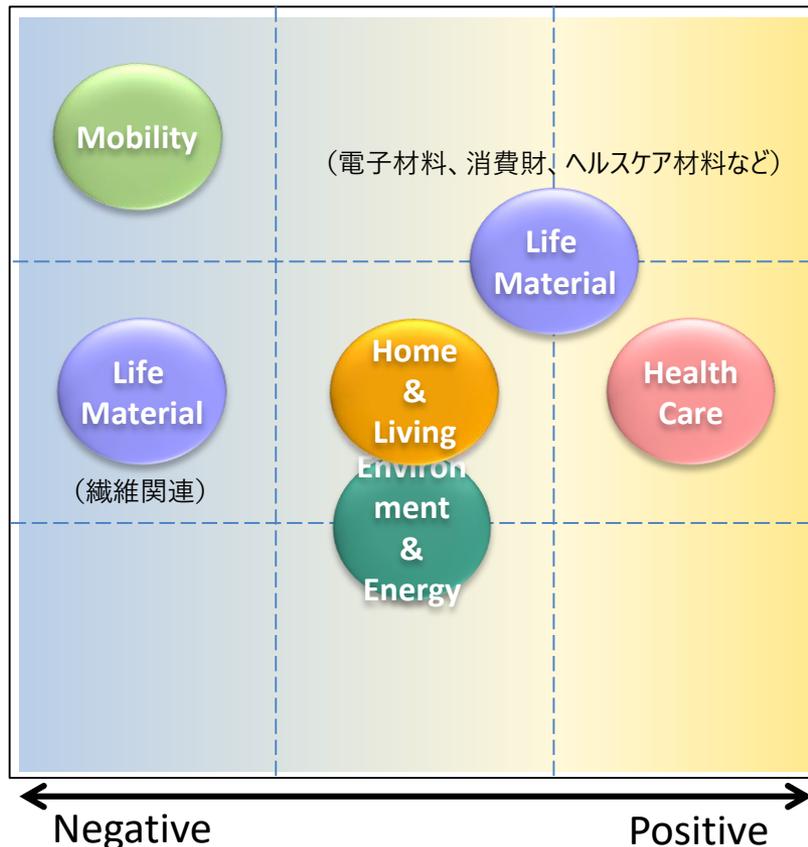
新規ニーズ・トレンド対応

\* DX: デジタルトランスフォーメーション

# “Cs+ for Tomorrow 2021”の進捗状況 価値提供注力分野の経営環境見通し

5つの価値提供注力分野におけるCOVID-19の影響は一様ではなく、短中期での需要影響の見極めに加え、非連続で不可逆な市場構造変化を想定して、マーケットニーズのトレンドを的確に捉える

## COVID-19による変化/影響の見立て



## 短中期での需要影響見通し

### 短中期での需要影響

- 減退/先行き不透明：モビリティ、衣料向け繊維
- 影響注視：住宅関連、環境エネルギー
- 堅調・成長期待：ヘルスケア、電子材料、消費財、ヘルスケア材料

### 中長期での市場の構造変化

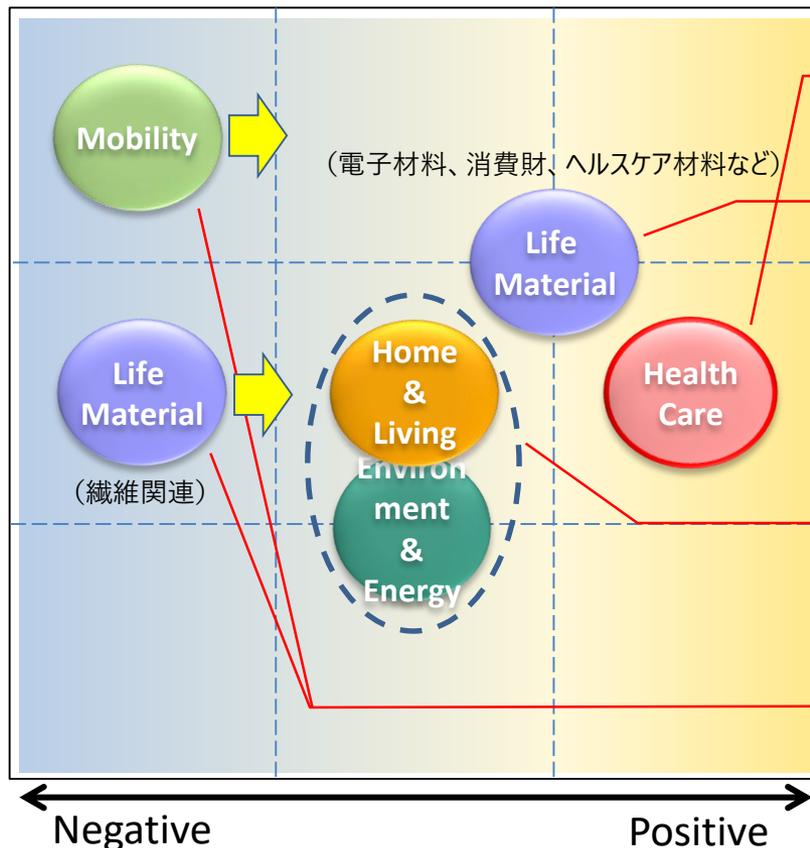
- “いのち”に対するニーズの高まり/変容 (クリティカルケア、衛生材料など)
- 新たな“暮らし”から生じる製品/サービスに対するニーズ (CASE\*、5G、スマートハウスなどの進展加速、新しいライフ/ワークスタイルの広がり)

\* CASE: Connected, Autonomous, Shared & Service, Electric

# “Cs+ for Tomorrow 2021”の進捗状況 価値提供注力分野の成長戦略の方向性

経営リソースをヘルスケア領域に優先投入し、成長加速を図る。Mobility、Life Material（繊維関連）は厳しい経営環境だが、市場の構造変化をチャンスと捉えて中期での利益成長を目指す

## COVID-19による変化/影響の見立て



短中期での需要影響見通し

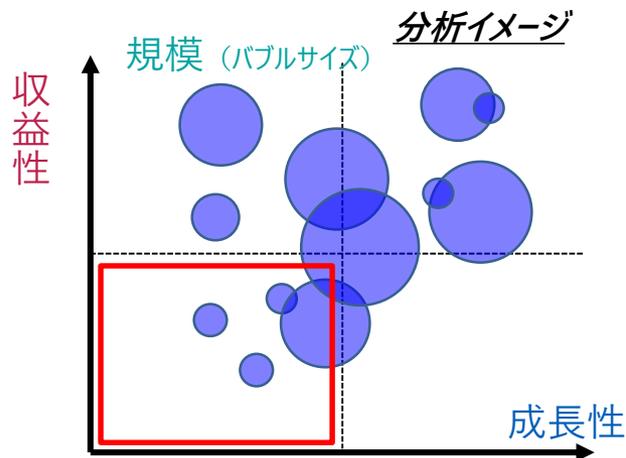
- グループの経営リソースをヘルスケア領域へ優先投入。クリティカルケア領域の更なる深耕、北米展開の推進で第3の柱へ
- 短中期影響を注視しながら、5G進展や衛生意識の変容、新しいライフスタイルへの転換等による新たなニーズへ革新素材/ソリューションを提供
- 生産性向上等で影響の低減を図りながら、中計で掲げた成長戦略を保持・推進
  - ✓ Home & Living：都市で培ったノウハウを活かし、良質な社会ストックと豊かな暮らしに貢献
  - ✓ Environment & Energy: 多様な技術で環境との共生に貢献
- CASEの進展加速、衛生材料へのニーズの高まりなどの構造変化をチャンスと捉え、中期的な利益成長に繋げる
  - ✓ 高付加価値品へのポートフォリオ転換加速
  - ✓ キーカスタマーへのマーケティング強化

中長期での市場構造変化の大きさ

# “Cs+ for Tomorrow 2021”の進捗状況 事業ポートフォリオ転換の考え方

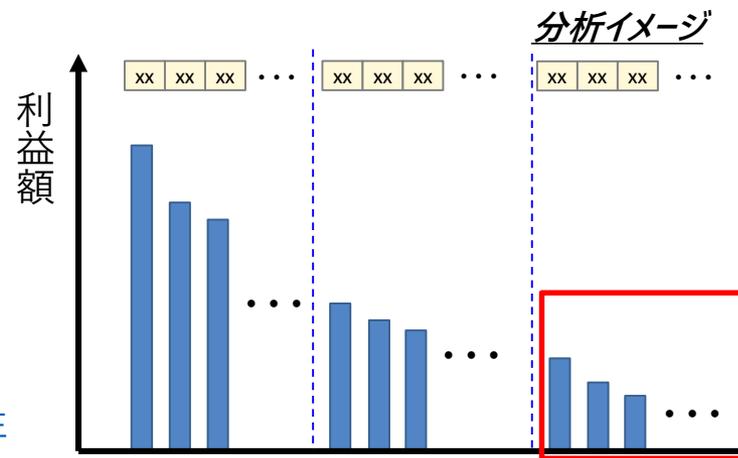
事業評価に基づいて低採算事業等を中心に構造転換を図り、価値提供注力分野へ経営リソースをシフトさせる

## 成長性×収益性での評価



成長性：売上高成長率、市場成長率など  
 収益性：ROS、ROICなど  
 規模：投下資本、売上高など  
 (バブルサイズ)

## 利益規模や効率等での評価



- 営業利益規模での分類
- 1人当たり営業利益額、など

## 事業特性等での評価

- 価値提供注力分野
- サステナビリティ貢献
- 競争優位性  
(市場シェア、コスト競争力、技術力など)
- 他事業とのシナジー
- 
- 

- 年に2回、事業の状況をアップデートしポジショニングを分析・評価
- 評価を基に事業ポートフォリオ転換の重要テーマを選定し、検討を推進

“Cs+ for Tomorrow 2021”の進捗状況  
事業ポートフォリオ転換に向けた取り組み

「多様性」と「変革力」で変革を目指す

–低採算事業の戦略再構築

- ・マテリアル領域の事業の再建策検討
- ・出口戦略の明確化（撤退、JV、売却）

–成長ドライバーの創出

- ・インオーガニックでの成長可能性；M&Aの可能性検討
- ・新事業創出の取り組み加速

「多様なコア技術」×「全社マーケティング機能」×「Connect」

–新事業創出、事業高度化に向けた基盤強化

- ・デジタルトランスフォーメーションの強化

# “Cs+ for Tomorrow 2021”の進捗状況

## 低採算事業の戦略再構築の検討視点

1

### 収益改善見込み ・ポテンシャル

- 戦略再構築事業の収益改善策の実現性・実効性  
(新規拡販や付加価値品などアップサイドアイテムに過度に依存していないか?)
- 顧客から見て、本当に高付加価値なのか  
(“高付加価値事業”と言えるのか?)
- 収益改善の取組期間  
(長期間になると、その期間の、人的/財務リソースを投入する意味合い)

2

### 市場/競争環境

- 市場特性と、そこでの旭化成のポジション  
(低迷原因は旭の戦い方が問題なのか? 市場自体が問題なのか?)
- Covid-19による市場構造の変化の見立てと当社の戦略

3

### 資本生産性

- ROICの実力水準
- 人的/財務リソースの継続・追加投資の投資効率  
(サックコストにひきずられることでの損失拡大 (機会損失含) 懸念)

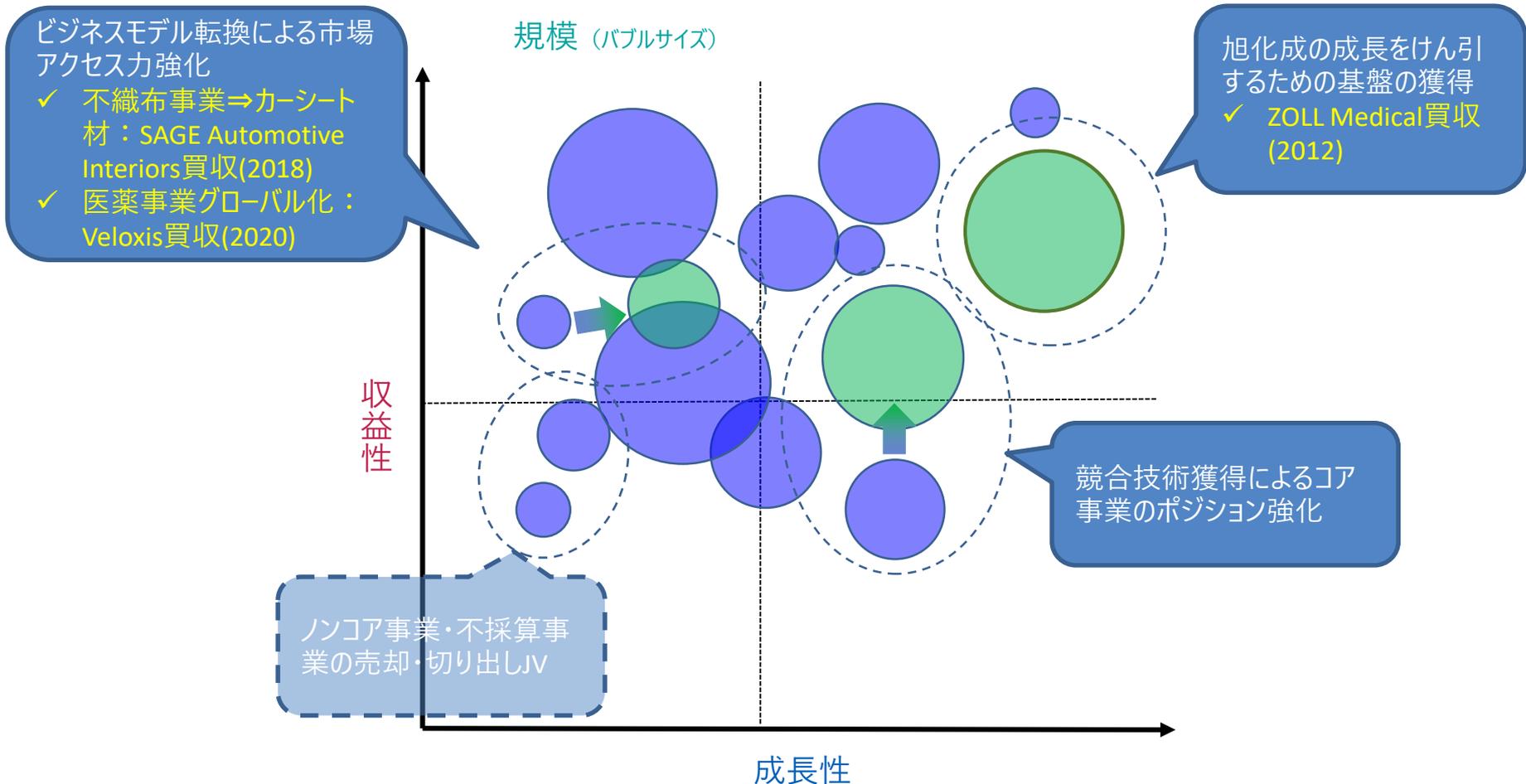
4

### PFでの位置づけ

- サステナビリティの観点 ・価値提供注力分野の視点
- ベストオーナーの視点 (旭化成で継続する意味合い)

“Cs+ for Tomorrow 2021”の進捗状況

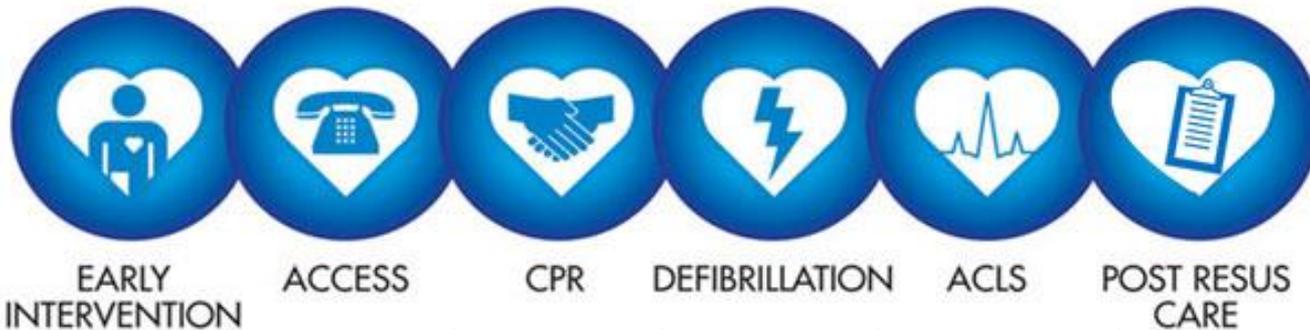
# 成長ドライバー創出 M&Aによる事業ポートフォリオ転換推進



(参考) ZOLL - Chain of Survivalを拡充するビジネスを展開

Chain of Survival※

※アメリカ心臓病学会(AHA)が定めた、救命に必須のプロセス



ZOLLの製品群



LifeVest

着用型自動除細動器

世界で唯一の革新的医療機器



RescueNet

救急機関向けIT基幹システム

米国No1シェア



AutoPulse

自動心肺蘇生システム



AED Plus

自動体外式除細動器



AED Pro X Series R Series

救急・医療機関向け除細動器

世界No1シェア



Thermogard

経皮的体温調節装置システム

世界で唯一の血管内冷却法で強固な地位

## (参考)ZOLL - 旭化成からの支援により成長を加速

### • 買収の目的

- ヘルスケアをケミカル・住宅に続く第3の柱に
- 既存の医薬・医療領域に加えて、救急救命領域に参入

### • ガバナンス方針

- 買収後もCEO以下、経営体制を維持
- 現地経営陣による成長施策を日本側でモニタリングする体制
- ZOLL、医薬、医療、本社が参画する「ヘルスケア経営協議会」を定期的開催し、ヘルスケア事業の成長戦略を推進

### • 今後の課題

- 新事業領域参入(例:心筋梗塞領域)



## (参考) Veloxis - 事業概要



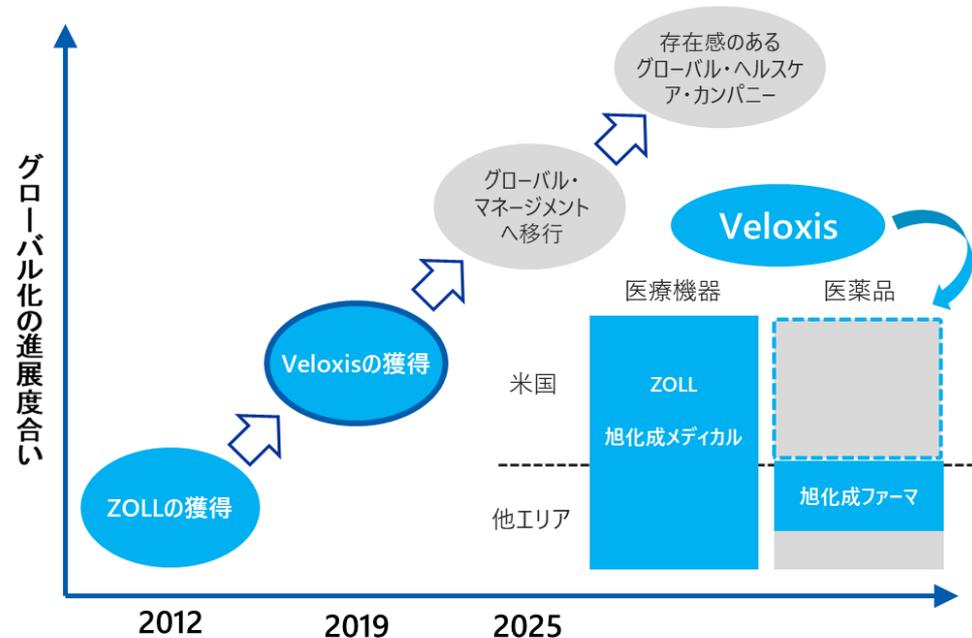
会社名	Veloxis Pharmaceuticals Inc.	
設立	2002年6月に前身のLifeCycle Pharma A/SがH. Lundbeck A/Sからスピンオフして設立	
拠点	米国、ノースカロライナ州ケーリー	
CEO	Craig A. Collard	
事業概要	独自のドラッグデリバリー技術*を用いた、腎移植手術患者向けの免疫抑制剤を販売	
売上高	2016年度：	9百万米ドル
	2017年度：	30百万米ドル
	2018年度：	39百万米ドル
	2019年度：	81百万米ドル
		(12月期決算)

\*体内での薬物動態（吸収・分布・代謝・排泄）を制御することで、薬物の効果を高め、副作用を抑えることを目的とした技術

## (参考) Veloxis 買収の狙い

医薬事業と医療機器事業を共に成長させ、  
グローバル・ヘルスケア・カンパニーへの  
進化を加速

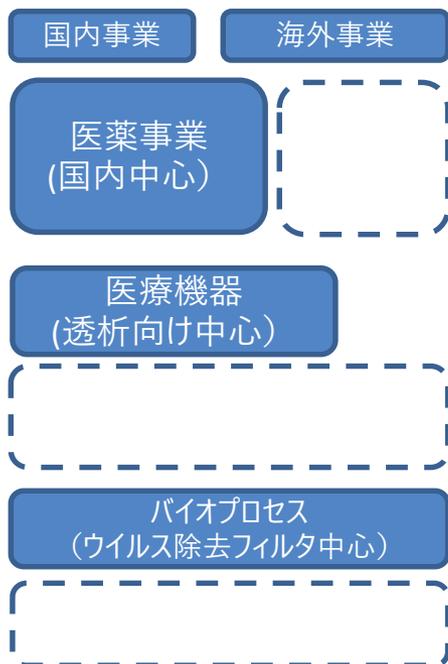
- 米国医薬品市場における事業基盤を  
獲得
- 獲得した事業基盤を活用し、両社の  
医薬事業の価値を最大化
- 医薬事業と医療機器事業を共に成長  
させることで、グローバル・ヘルスケ  
ア・カンパニーへの進化を加速
- ヘルスケア領域の成長、旭化成の持  
続的な企業価値向上に寄与



# “Cs+ for Tomorrow 2021”の進捗状況 M&Aによる事業プラットフォーム構築（ヘルスケア）

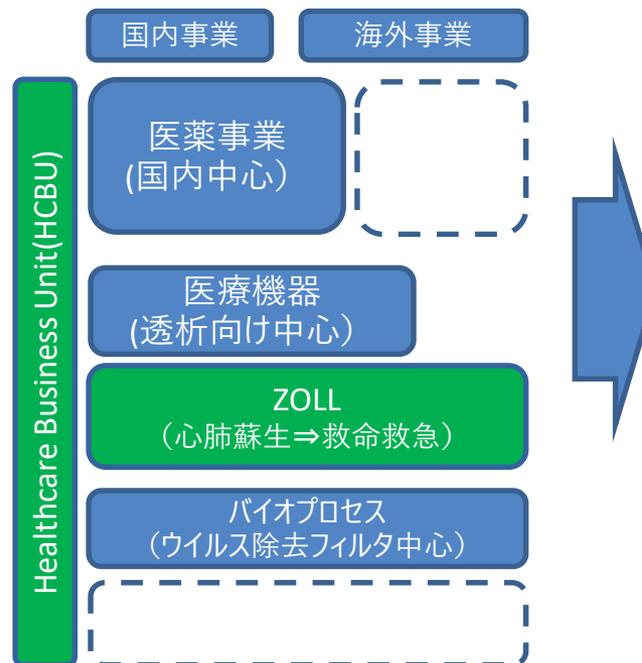
## 2012年以前の姿

売上高：1,195億円(2012年3月期)  
営業利益：88億円(同上)



- ✓ それぞれの事業が個別に戦略模索
- ✓ 医薬、医療機器はグローバル基盤が脆弱
- ✓ 医療機器は成熟市場で成長見込めず。

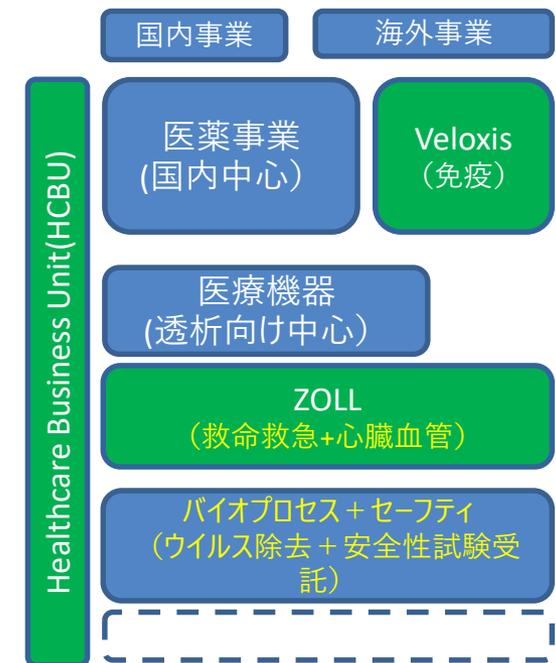
## 2012年ZOLL買収 + HCBU設置



- ✓ ZOLL買収によりグローバル医療機器事業ポジション獲得
- ✓ ヘルスケア分野における優秀な経営者獲得
- ⇒ Healthcare Business Unit (HCBU) を設置し、旭化成ヘルスケア総合戦略立案と事業開発を遂行。

## ～2020年Veloxis買収

売上高：3,378億円(2020年3月期)  
営業利益：435億円(同上)



- ✓ ZOLLベースでの成長拡大模索：TherOx（心筋梗塞治療）、Cardiac Science（AED）買収
- ✓ 医薬事業のグローバル化：Veloxis買収
- ✓ バイオプロセス事業のScope拡大：Virusure（ウイルス安全性試験受託サービス）買収

# “Cs+ for Tomorrow 2021”の進捗状況 新事業創出

## 新事業創出の考え方

「多様なコア技術」×「マーケティング機能」×「Connect」

### 全社横断 マーケティング機能 の強化

- ・ マーケティング&  
イノベーション本部  
の設立



### R&Dの基盤となる 多様なコア技術の強化

- ・ 高度専門職制度によるコア技術の  
深掘りと拡大
- ・ 専門集団育成によるDX\*展開

\*デジタルトランスフォーメーション

### 「Connect」活動の推進

- ・ 他企業との連携強化
- ・ 行政やアカデミアとの連携強化
- ・ グループ内の領域間の連携強化

“Cs+ for Tomorrow 2021”の進捗状況  
新事業創出（コア技術・新事業テーマ）

## Care for People

## Care for Earth

### 新事業テーマ（例）

アルカリ水電解  
水素製造

高機能複合材  
(セルロースナノファイバー等)

深紫外LED

新規センサ  
(CO<sub>2</sub>センサ、嗅覚センサ等)

新規電池  
(全固体・燃料電池等)  
関連素材

### コア技術領域（例）

重合・紡糸

高分子・加工

触媒・プロセス

化合物  
半導体・LSI

膜・セパ  
レーション

耐震・耐火  
耐久・断熱

“Cs+ for Tomorrow 2021”の進捗状況

## 新事業創出の具体例(1) CO<sub>2</sub>センサ事業の展開

健康・快適で安心な長寿社会

クリーンな環境エネルギー社会

空気「質」

(健康、生産性)

気密性の向上(CO<sub>2</sub>濃度上昇)

省エネ

(空調最適化)

地球温暖化

CO<sub>2</sub>冷媒

CO<sub>2</sub>センサ

(可視外光センシング技術の応用)

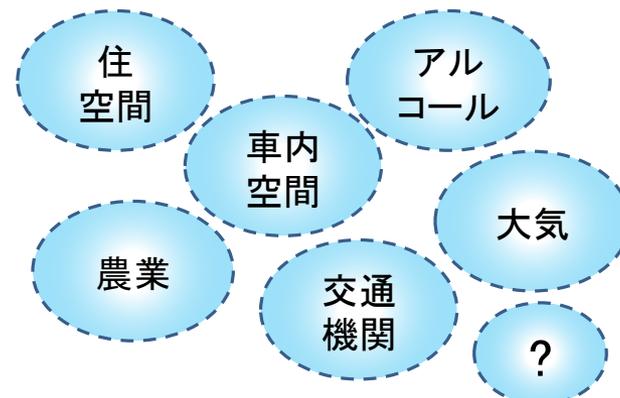


化合物半導体技術(旭化成) + モジュール技術(Senseair AB)

小型、高感度、  
低消費電力、  
長寿命、高速応答



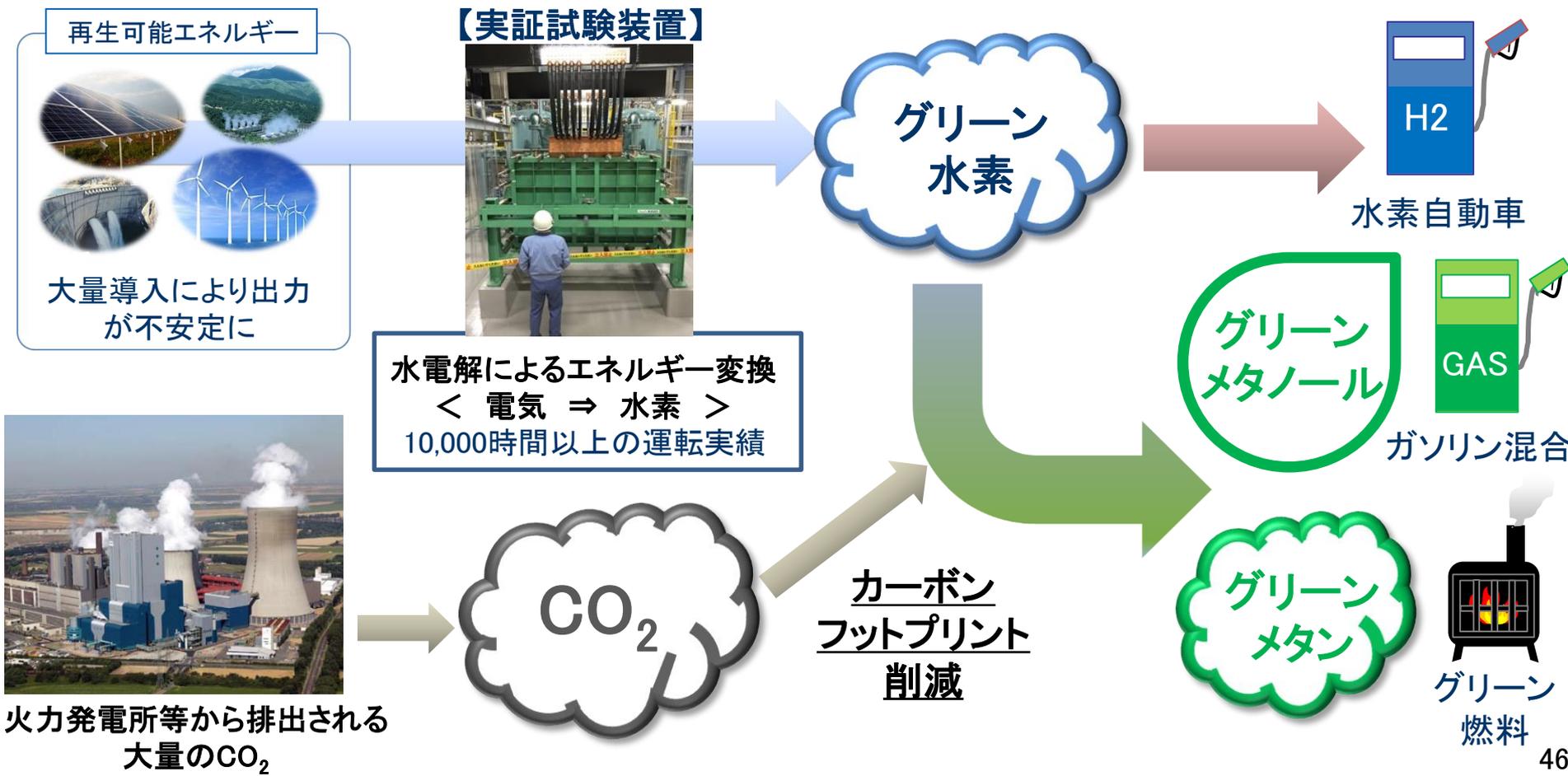
CO<sub>2</sub>以外のガスや  
様々な用途への展開



# 新事業創出の具体例(2) アルカリ水電解水素製造システム

## 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

- ・10MWを見据えた実証装置で世界最高のエネルギー効率達成
- ・最も実用化要求が強い欧州において、ドイツでの実証を通して事業化を加速
- ・福島県の「福島水素エネルギー研究フィールド」において、世界最大規模(10MW級)のシステムを受注



“Cs+ for Tomorrow 2021”の進捗状況

## 新事業創出の具体例(3) 深紫外線LED

### 化合物半導体を中核技術とした事業の拡大展開

ホール素子(世界トップシェア) ⇒ 赤外線、CO<sub>2</sub>センサ 等 ⇒ 深紫外LED用窒化アルミニウム(AIN)

#### 世界で唯一の2インチAIN単結晶基板によるUVC LED量産

高品質AIN単結晶



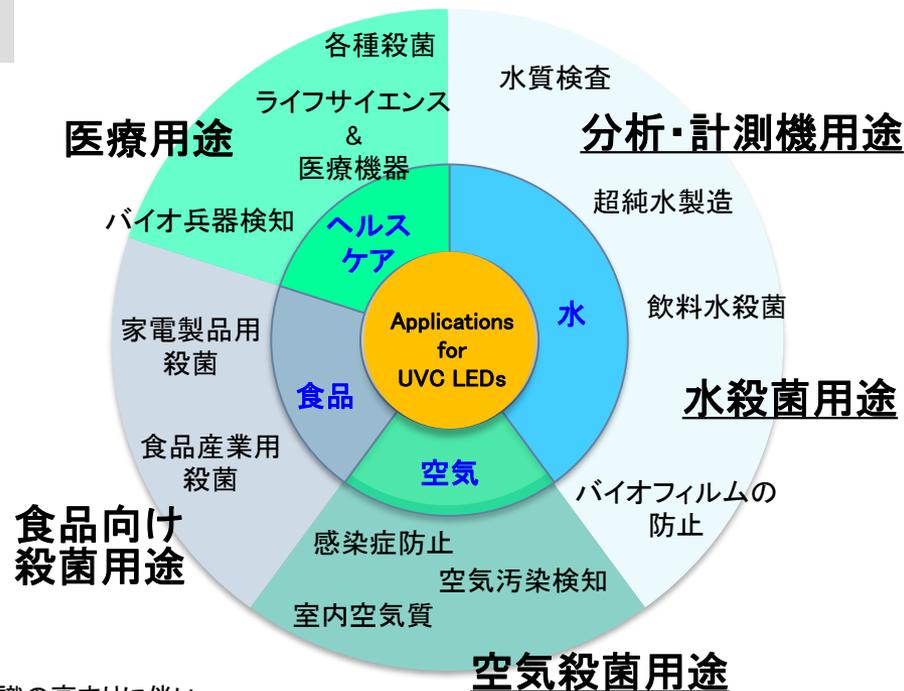
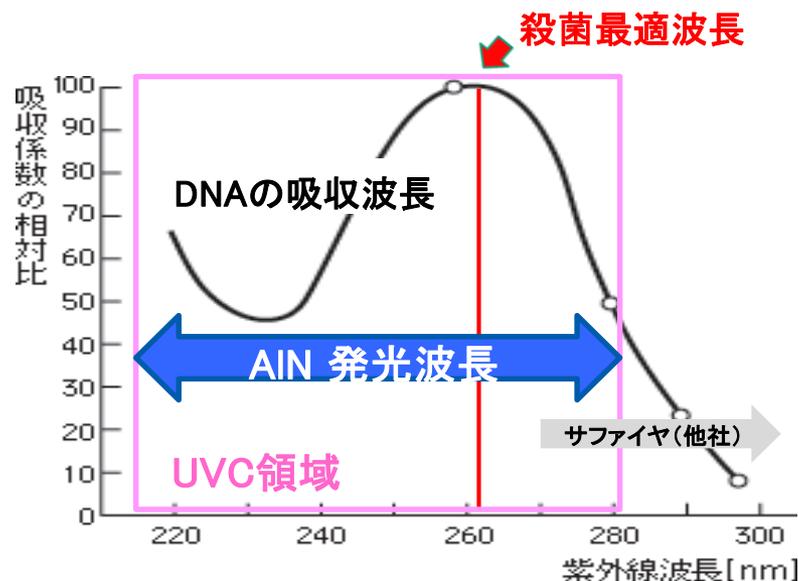
「Klaran」



小型UVC LED流水殺菌器  
「Klaran-AKR」



- ・高い殺菌効率
- ・小型、低消費電力
- ・長寿命
- ・安全安心を提供(水銀不使用\*)



\* 水銀に関する水俣条約が2017年8月に発効。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。

“Cs+ for Tomorrow 2021”の進捗状況  
 基盤強化／事業高度化

## デジタルトランスフォーメーションによる事業高度化



デジタルプロフェッショナル人財を150人以上の体制（2021年度末）に強化して  
 デジタルトランスフォーメーションを加速

# “Cs+ for Tomorrow 2021”の進捗状況 DX推進による事業高度化

DXを、基盤強化や効率化とともに、事業戦略の構築や新事業創出においても活用

MIによる開発手法の革新

AIによる画像自動検査

設備診断技術の高度化

知財情報による事業戦略構築



## 知財情報の事業戦略構築への活用事例

- 18年買収のSageと連携し、自動車内装材の業界及び競合知財分析を俯瞰的に実施
- Sageに旭化成の技術を持ち込むことによる新分野開拓検討に活用

➡ **新事業テーマとして共同開発に着手**

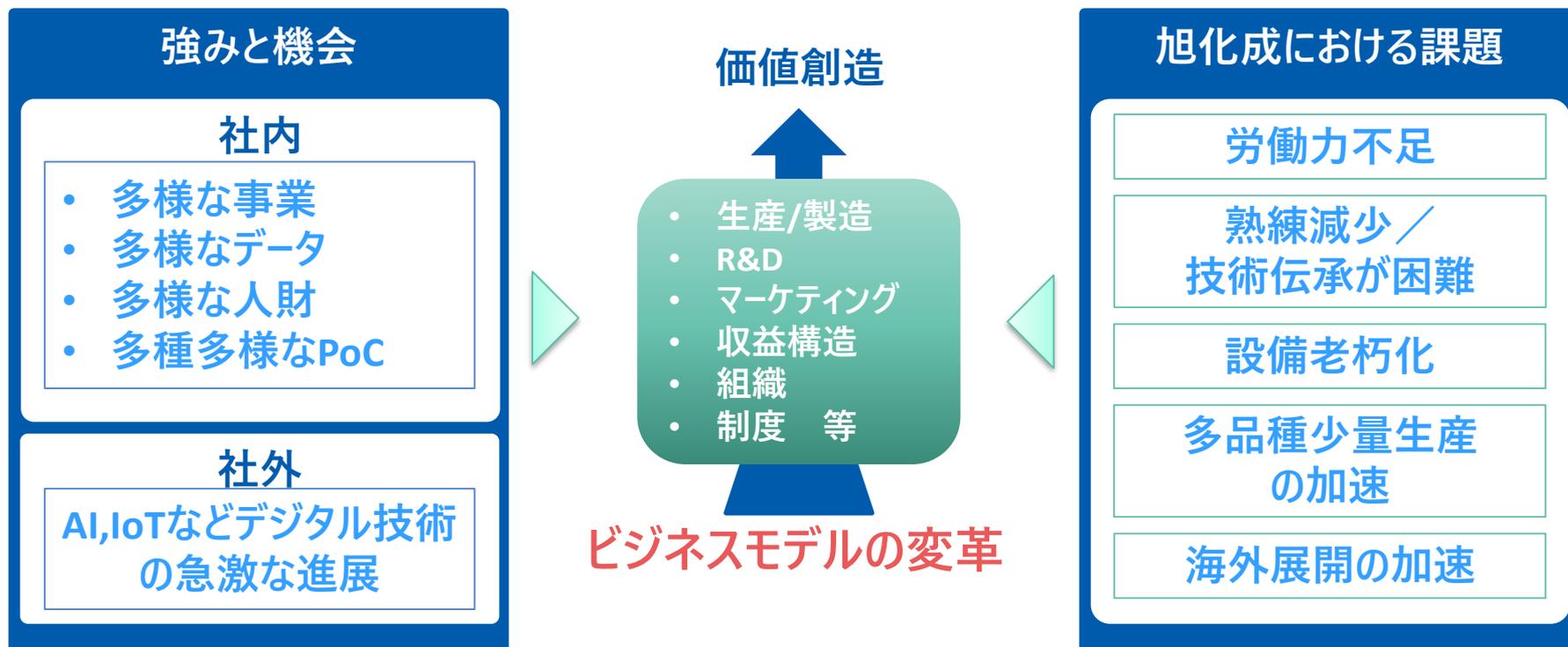
## DX体制強化の取り組み

- デジタルプロフェッショナル人財を拡充し、21年度末までに150名体制に
- デジタル系エンジニアによるオープンイノベーション拠点設立  
(20年度末予定)



## “Cs+ for Tomorrow 2021”の進捗状況 当社がDXに取り組む意義

多様性（事業、人財、ノウハウ）を有する当社にとって、その「強み」を最大限活かすためには、デジタルによる変革=DXでグループ内を横展開して、旧来のビジネスモデルを変革し、スピード感をもって推進することが不可欠。



DX推進は「基盤強化」と「事業高度化～変革」の両輪で考え、同時並行で進める。

- データプラットフォームの構築
- データエンジニア150名体制
- 事業部長をDXリーダーに

## 基盤強化

- 人財育成、獲得
- 働き方、働きがいの向上

- 事業戦略の構築
- 新事業の創出

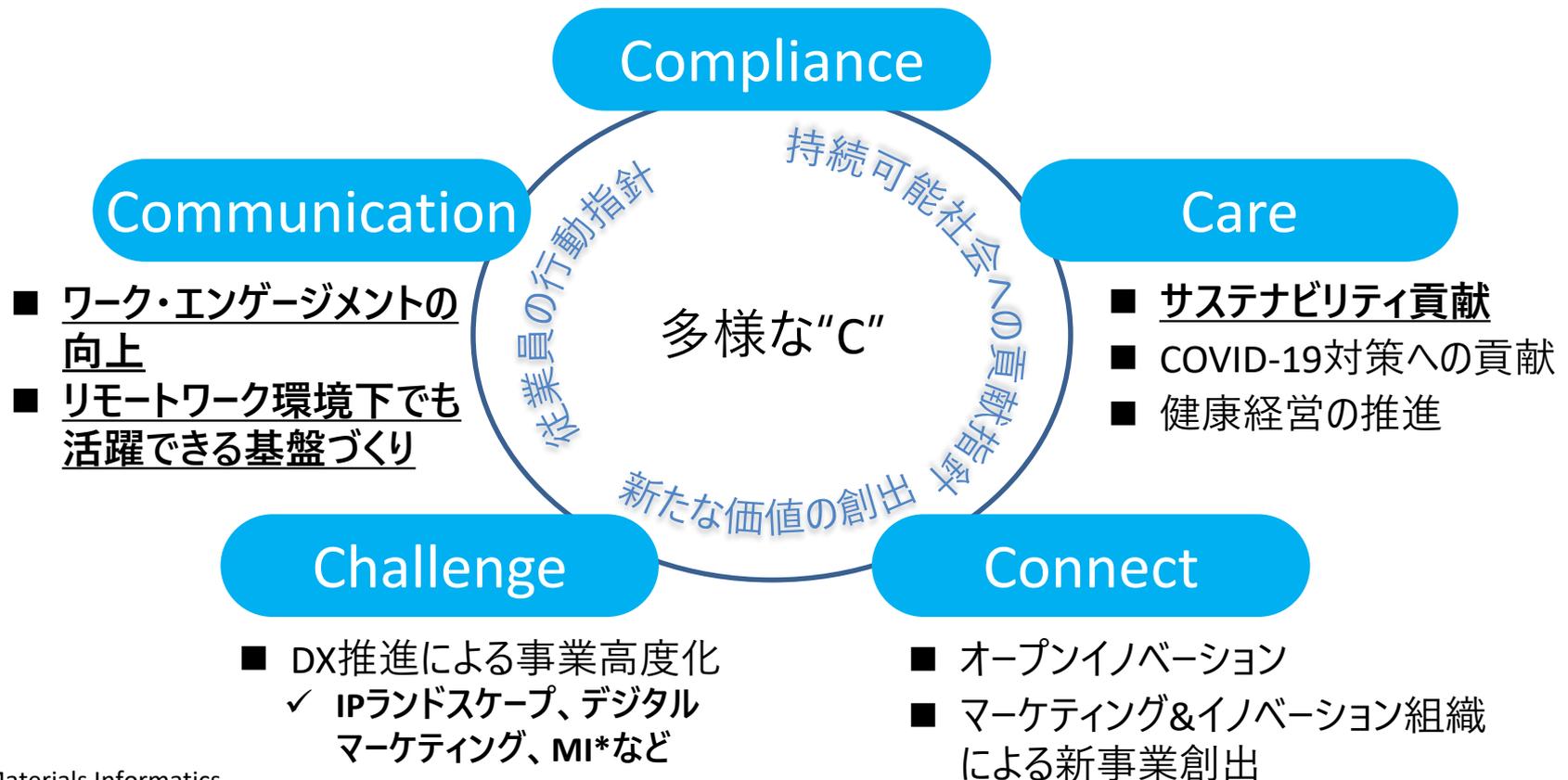
## 事業高度化～変革

- 生産技術の高度化
- R&Dの飛躍的スピードアップ
- 保全や品質の向上

# “Cs+ for Tomorrow 2021”の進捗状況 持続的な成長に向けた基盤強化

多様な“C”による持続的成長のための基盤強化は継続し、なかでもニューノーマルにおける従業員の為の環境づくり（Communication）、DX推進による事業高度化（Challenge）に重点的に取り組むことで生産性向上に繋げる

- 三現主義
- 品質・安全
- BCP



\* MI: Materials Informatics

# “Cs+ for Tomorrow 2021”の進捗状況

## Care: サステナビリティの推進

- GHG削減の推進
- プラスチック問題への取り組み
- 環境貢献製品の選定
- イニシアチブ参画
  - TCFD提言への賛同
  - CLOMA\*参加
  - RE100加盟(旭化成ホームズ)

環境  
Environment

Care for People  
Care for Earth

社会  
Social

- 健康経営担当役員の任命
- 健康経営宣言
- ホワイト物流宣言

ガバナンス  
Governance

- サステナビリティ推進組織/委員会設置
- 取締役会の実効性向上の取り組み推進  
(情報提供の充実、取締役会での議論の充実に向けた取り組みなど)

環境貢献製品の一例



LiB用セパレータ  
「ハイポア」

イオン交換膜法  
食塩電解  
プロセス



## “Cs+ for Tomorrow 2021”の進捗状況

## Communication: 従業員が活躍できる基盤づくり

ニューノーマルにおいて従業員が活躍できる環境の整備に加え、ワーク・エンゲージメントを向上させるためのマネジメント力強化に取り組む

## 働く環境づくり

- リモートワーク環境下でも働きやすいIT環境の整備
- 柔軟な働き方を可能にする勤務ルール設計

## 制度・仕組みの整備

- 高度専門職制度などの多様なキャリアパス整備
- 多様な働き方を前提としたパフォーマンスマネジメントの仕組み検討

## マネジメント力強化

- ワーク・エンゲージメントの定期測定による可視化
- コーチング等を活用したマネジメント力の強化
- ニューノーマルにおける新しいマネジメントスタイルの検討

## 従業員のエンゲージメント向上/組織への参画意識の向上

- 多様な社員が活躍することでチームとして成果を創出し、社員ひとり一人の働きがい、充実感を向上
- 自らの業務が、世界の人々の“いのち”と“暮らし”に貢献している事を意識することでモチベーション向上

「働かなければならない I have to work」

⇒「皆と一緒に働きたい We want to work together」

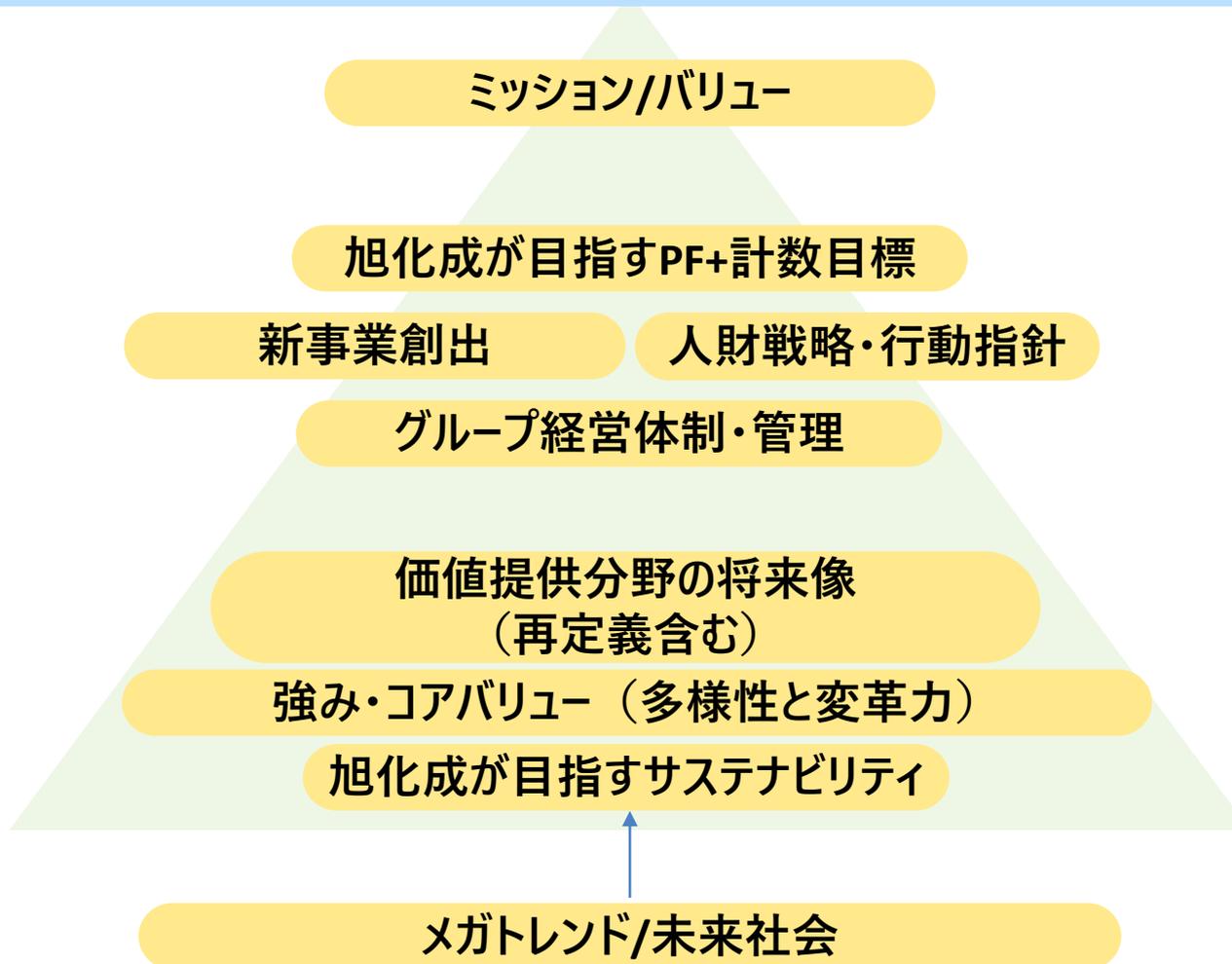


# 次期中計に向けて

次期中計に向けて

## 2022年（100周年）から始まる次期中計に向けた論点

- 2030年の社会に対して、旭化成はどう貢献できるのか？  
どのような企業を目指すのか？
- そのための、ガバナンス、経営戦略、新事業創出、人財戦略とは？



次期中計に向けて

## 次期中計に向けた基本骨格テーマ

### 1 ポートフォリオの将来像

- ✓ 旭化成にとってサステナブルなポートフォリオとは
- ✓ 中長期での成長ドライバーの検討・選定
- ✓ マテリアル、住宅、ヘルスケアの3領域を持つことで生まれる、  
付加価値／相乗効果
- ✓ サステナビリティ、GHG観点からのポートフォリオ転換

### 2 グループマネジメント（領域経営の振り返りと発展）

- ✓ 事業戦略や事業ポートフォリオの観点からの最適組織  
（価値提供注力分野単位での管理や組織）

### 3 新事業創出のありかた

### 4 10年後を見据えた人財戦略

## 最後に

- 現在を社会全体の革新の機会と捉え、先手を取って行動する
- 「守り続けること」、「大きく変えていくべきこと」を見直す機会とし、社会に価値を提供し続けるための事業ポートフォリオ転換を推進する
- 大胆にChallengeし、自ら動いてConnectし、Communicationの発想を変えながら、旭化成の「多様性」と「変革力」を活かしてサステナビリティ（持続可能な社会への貢献、持続的な企業価値向上）の実現を目指す





昨日まで世界になかったものを。

# *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”を実現できるように、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。

**AsahiKASEI**