

中期経営計画(2011-2015) “For Tomorrow 2015”の進捗

2014年5月27日

旭化成株式会社
社長執行役員
浅野 敏雄

1. 2014年度の位置づけ

- (1) “For Tomorrow 2015”の推進
- (2) 2016年度以降の成長戦略の検討
「Innovation を通じて世界へ貢献」

2. 2014年4月1日に実施したこと

- (1) ガバナンス体制の強化
- (2) R&D体制の再編

“For Tomorrow 2015”の戦略の枠組み

AsahiKASEI

メガトレンド

✓「健康で快適な生活」
「環境との共生」の視点で、
✓グループをあげて
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

1. 事業戦略

【基本戦略】

2. 制度・仕組みの革新

【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・くらし関連事業の拡大
 - ③ ヘルスケア関連事業の拡大

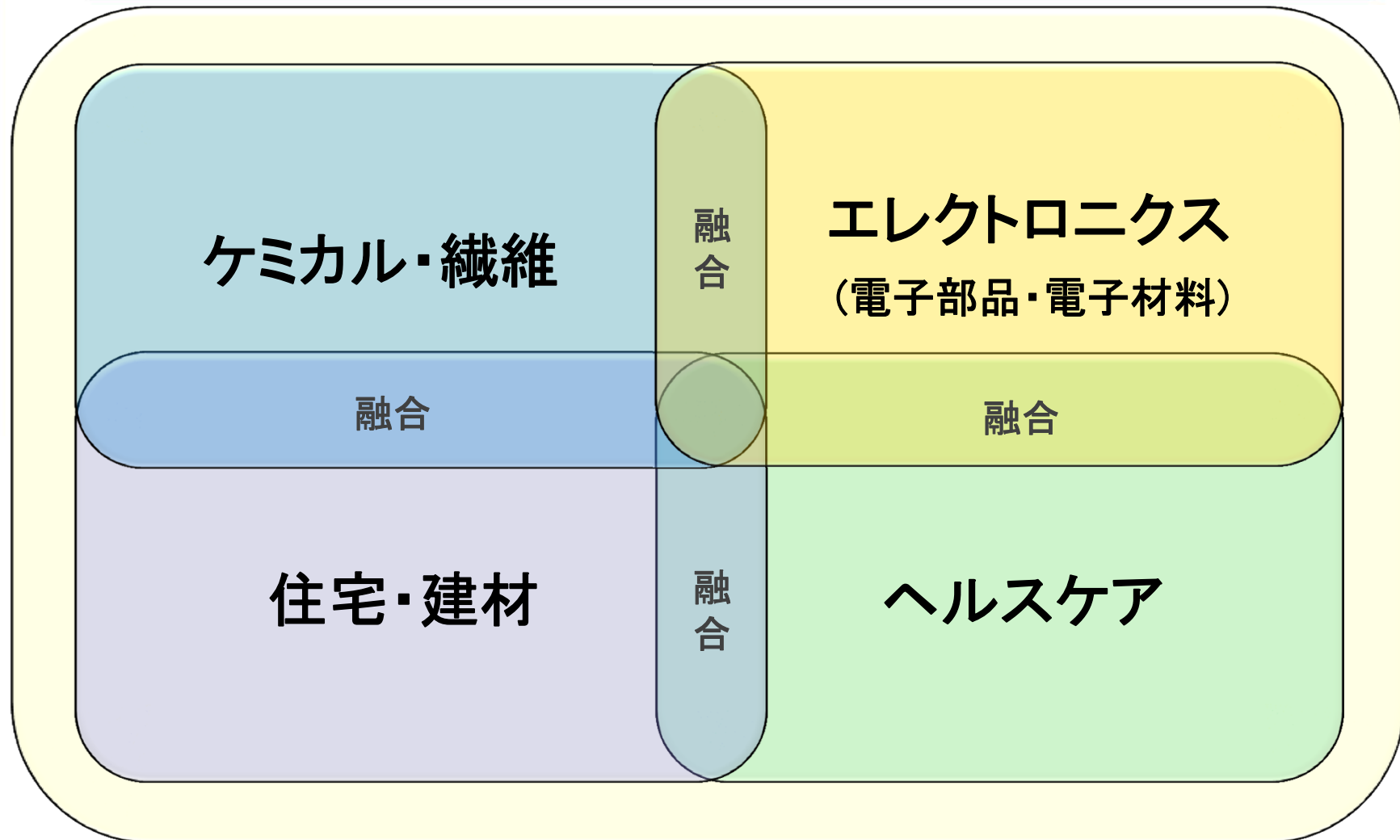
【oneAK経営の推進】

- (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) 人材施策
- (5) 経営管理、資源配分

【収益構造改善強化】

ガバナンス体制の強化

AsahiKASEI



収益の拡大

“Innovation”の加速

2013年度実績・2014年度計画(1)

AsahiKASEI

(億円)

	12年度 年間	13年度			14年度(計画)		
		上	下	年間	上	下	年間
売上高	16,666	9,190	9,788	18,978	9,730	10,430	20,160
営業利益	920	743	691	1,433	670	830	1,500
経常利益	951	729	700	1,429	670	840	1,510
当期純利益	537	466	546	1,013	390	510	900

2013年度実績・2014年度計画(2)

AsahiKASEI

(億円)

<売上高>	12年度 年間計	13年度			14年度(計画)		
		上	下	年間計	上	下	年間計
ケミカル・繊維	7,942	4,568	4,557	9,125	4,760	5,000	9,760
住宅・建材	5,377	2,662	3,232	5,894	2,870	3,240	6,110
エレクトロニクス	1,311	747	703	1,450	760	760	1,520
医薬・医療	1,335	758	768	1,525	760	820	1,580
クリティカルケア*1	521	375	423	798	460	520	980
ヘルスケア	1,856	1,133	1,191	2,324	1,220	1,340	2,560
その他	180	80	105	185	120	90	210
合計	16,666	9,190	9,788	18,978	9,730	10,430	20,160

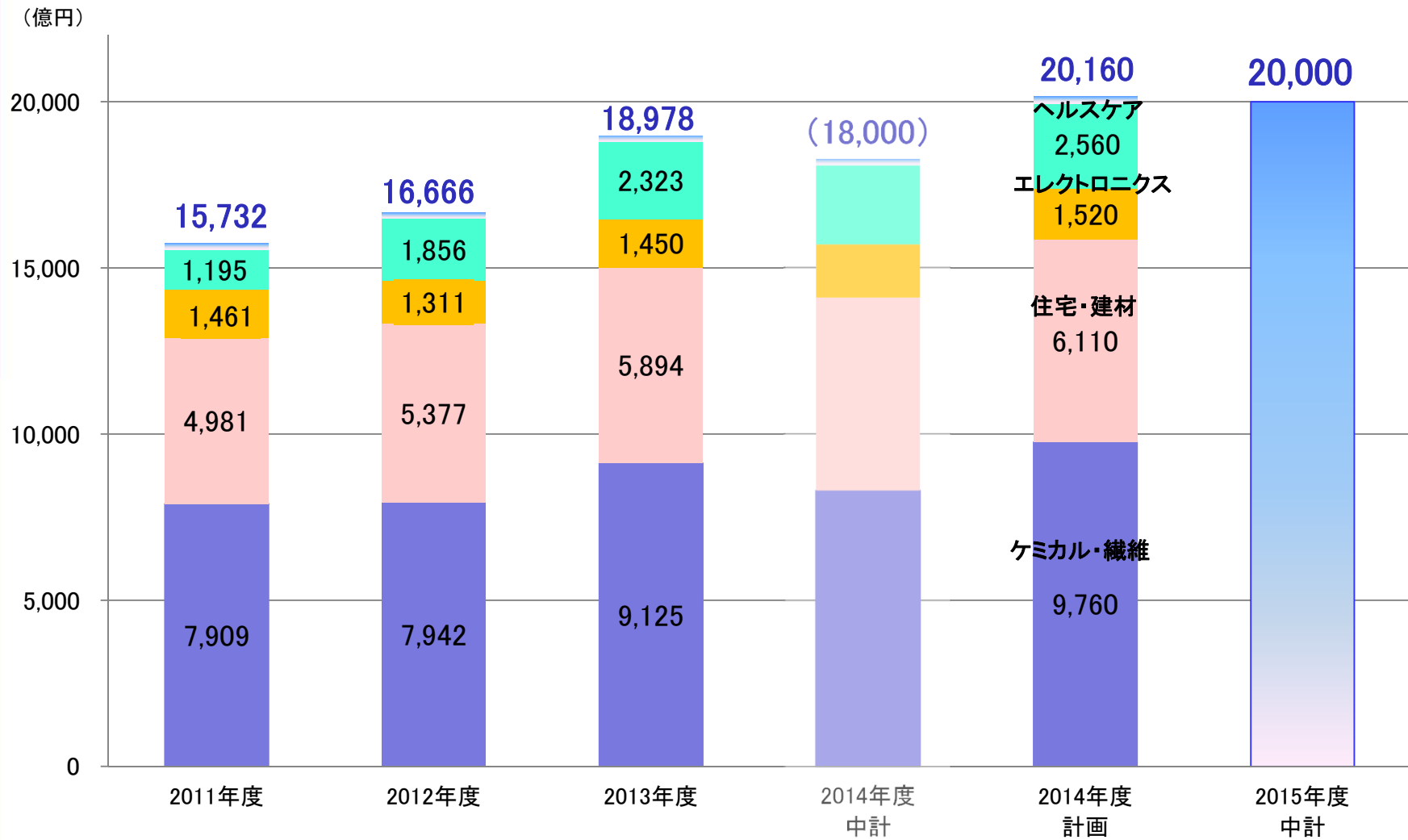
<営業利益>	12年度 年間計	13年度			14年度(計画)		
		上	下	年間計	上	下	年間計
ケミカル・繊維	270	276	199	474	265	325	590
住宅・建材	582	296	389	685	285	325	610
エレクトロニクス	28	93	49	142	70	80	150
医薬・医療	159	164	139	303	130	160	290
事業利益	73	46	50	96	56	70	126
のれん償却等*2	-110	-66	-64	-131	-61	-60	-121
クリティカルケア*1	-37	-20	-15	-35	-5	10	5
ヘルスケア	123	143	124	267	125	170	295
その他	22	8	9	17	5	10	15
消去又は全社	-105	-73	-80	-153	-80	-80	-160
合計	920	743	691	1,433	670	830	1,500

*1 「クリティカルケア」事業において、2012年度では2012年4月27日以降の業績を開示していたが、2013年度より全期間の業績を連結対象としている。

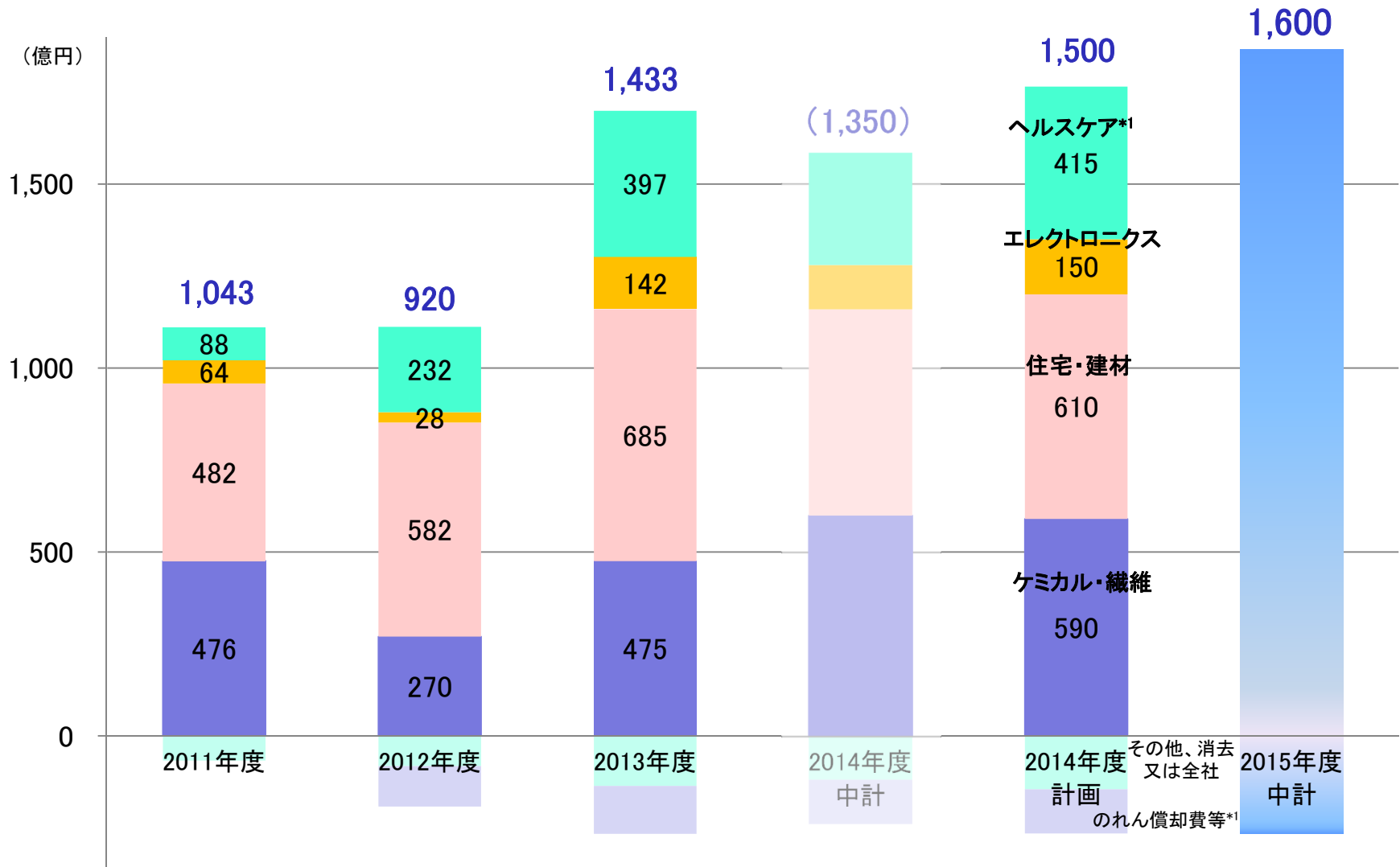
*2 ZOLL買収に伴うのれん償却額等

“For Tomorrow 2015”の進展（売上高）

AsahiKASEI



“For Tomorrow 2015”の進展（営業利益） AsahiKASEI



*1 「ヘルスケア」の数値は、ZOLL買収にかかるのれん償却費等を控除した数値であり、本表ではのれん償却費等は分けて記載している。

2014年度、2015年度

“For Tomorrow 2015”完遂に向けた行動

AsahiKASEI

“For Tomorrow 2015”を完遂し、営業利益1,600億円達成へ

ケミカル 繊維	<p><u>拡大施策の成果実現と国内石化事業の基盤強化</u></p> <p>ケミカル: グローバルリーディング事業の投資効果の発現 2016年3月末のエチレンセンター1基化</p> <p>繊維: 衛生材分野での拡大、民族衣装・機能性繊維事業の拡大</p>
住宅 建材	<p><u>新しい住まい方の提案で成長を推進</u></p> <p>住宅: NEXT HEBEL HAUS™等の自由度の高い商品の拡販</p> <p>建材: 断熱材事業の拡大</p>
エレクトロ ニクス	<p><u>海外展開の強化および用途の拡大</u></p> <p>電子部品: 車載・インフラ用途への展開推進</p> <p>電子材料: 民生向け・車載向けリチウムイオン二次電池(LIB)用セパレータの強化</p>
ヘルスケア	<p><u>ZOLLの拡大により、領域の成長加速</u></p> <p>医薬: テリボン™・リコモジュリン™の拡大</p> <p>医療機器: グローバル展開の推進</p> <p>クリティカルケア: LifeVest™等のグローバル展開推進</p>

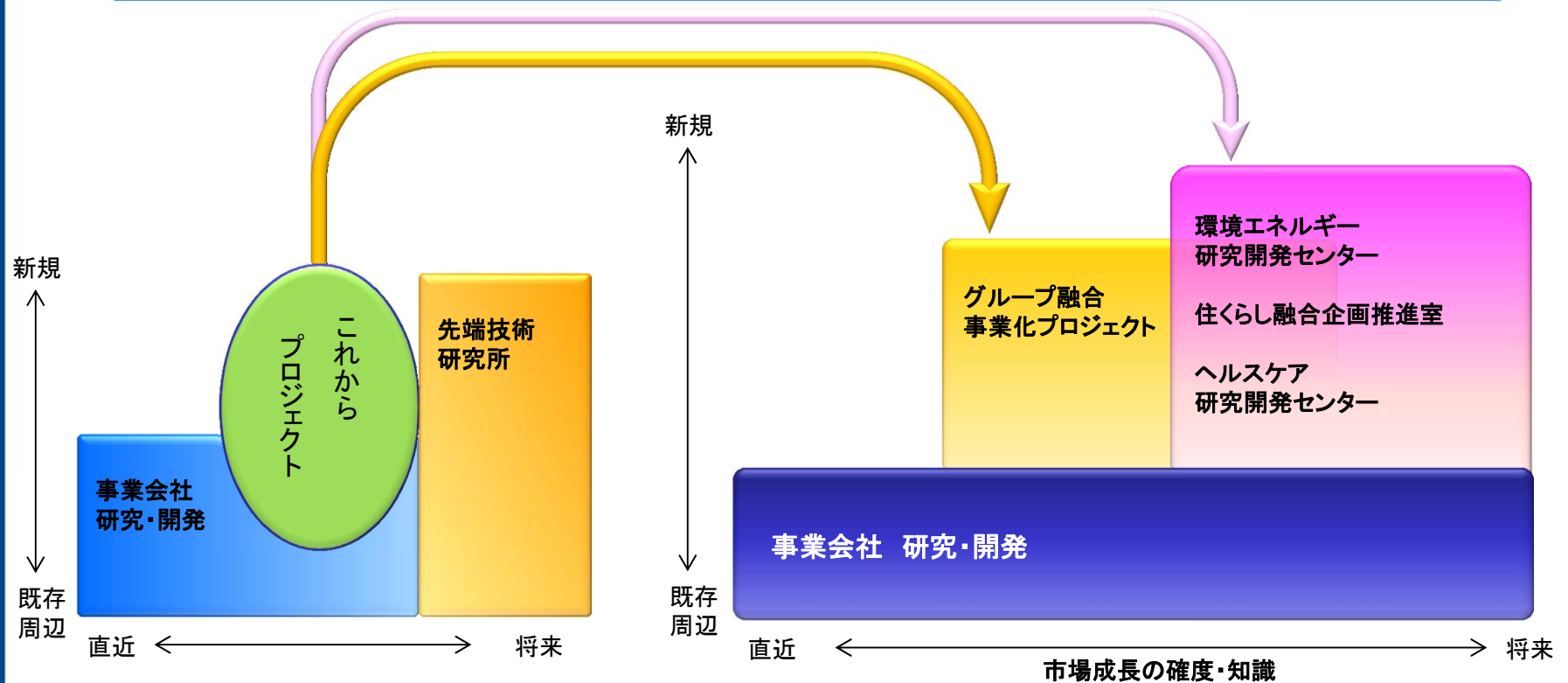
2016年度以降の更なる成長への布石

AsahiKASEI

ケミカル 繊維	<p><u>ポートフォリオ転換の推進</u></p> <ul style="list-style-type: none">・高機能ポリマー・高機能ケミカル・消費財領域の成長加速・新規プロセス技術の開発・製品用途開拓の推進
住宅 建材	<p><u>社会の変化への対応</u></p> <ul style="list-style-type: none">・実証棟「HH2015」の成果の実現・住くらし融合企画推進室の新設・住宅周辺事業(リフォーム事業、不動産事業、オーナーズ事業等)の拡大
エレクトロ ニクス	<p><u>これからプロジェクトテーマの事業化</u></p> <ul style="list-style-type: none">・用途の開拓・事業化推進・電子部品、電子材料の両事業における車載分野の本格的な立ち上げ
ヘルスケア	<p><u>ケミカル事業、住宅事業に次ぐ第3の柱へ</u></p> <ul style="list-style-type: none">・「ヘルスケア協議会*1」を通じた成長戦略の推進・創薬研究の推進・パイプラインの強化

R&D体制の再編

AsahiKASEI



2011年度～

「これからプロジェクト」

- ・環境・エネルギー
- ・住・くらし
- ・ヘルスケア

2014年度～

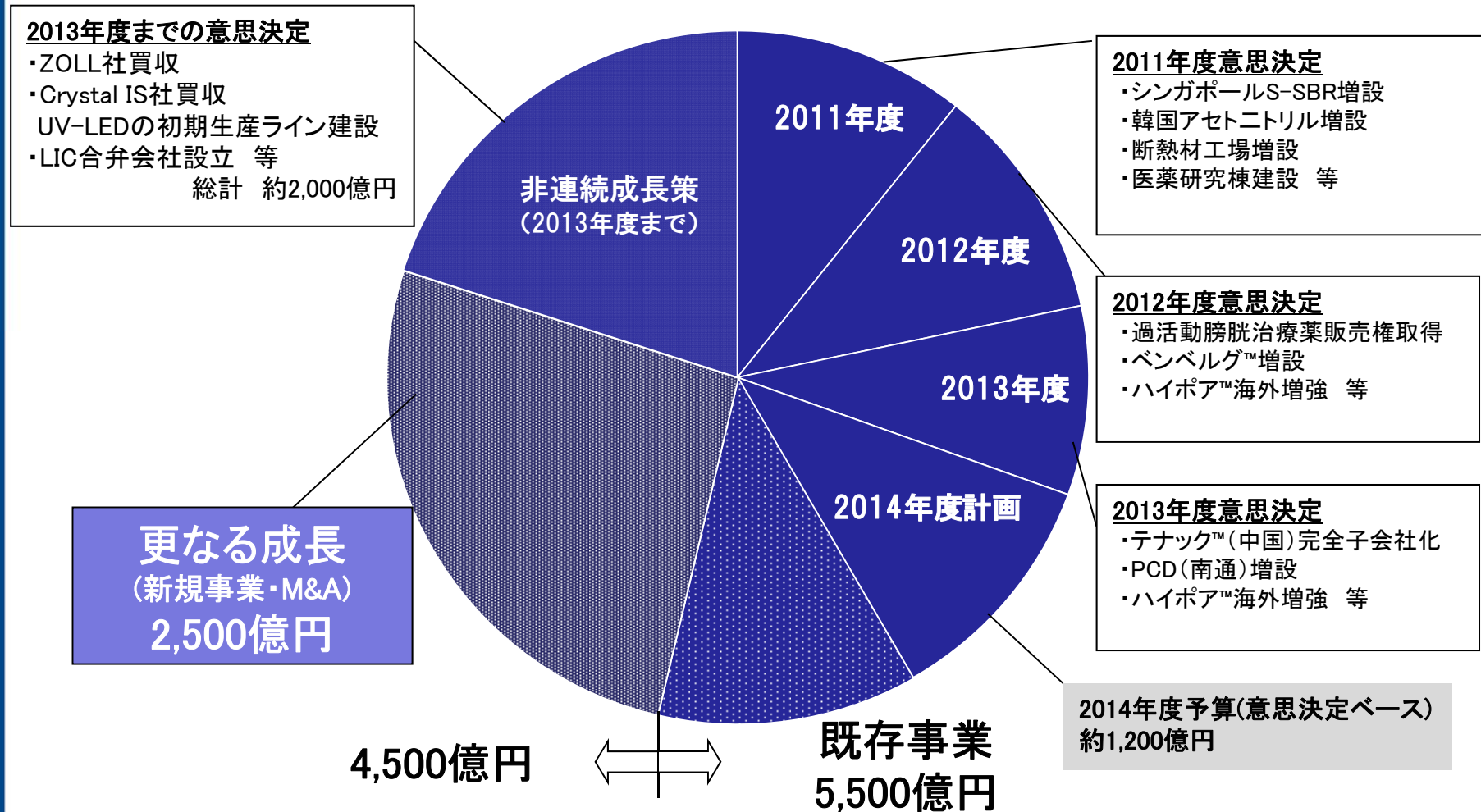
「新事業本部」を「研究・開発本部」へ

「グループ融合事業化プロジェクト」

「事業会社R&D」

成長戦略投資の実行

“For Tomorrow 2015”投資構想:1兆円(5年間累計)



グローバルリーディング事業の展開(1)

AsahiKASEI

市場の成長を取り込みマーケットポジションを強化

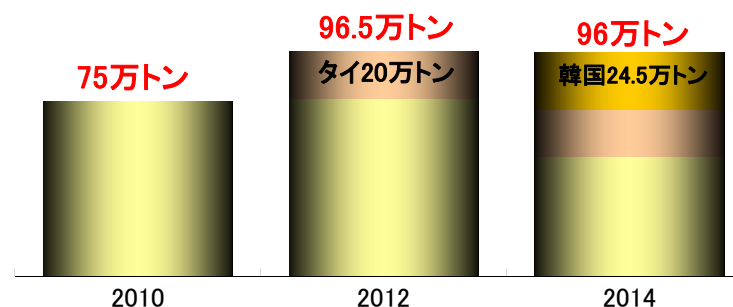


アクリロニトリル(AN)

(ABS樹脂・アクリル繊維原料)

- ・タイ プロパン法工場本格稼働開始
- ・韓国 増設ライン商業運転開始
- ・老朽化ライン停止(日本)
- ・アジアトップサプライヤーの地位強化

当社生産能力(年産)



ベンベルグ™ (再生セルロース繊維)

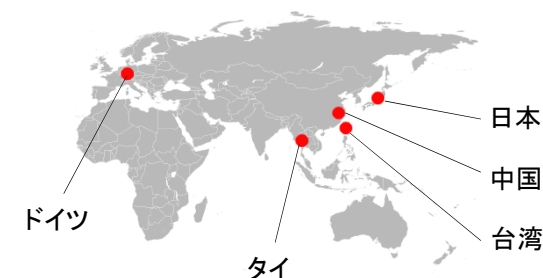
- ・世界唯一の製品として用途展開
民族衣装・大手アパレルメーカー・欧州・中国への展開
- ・生産設備増設(延岡) 年産能力10%増強へ



ロイカ™ (ポリウレタン弾性繊維)

- ・高機能・高品質ブランドをグローバルに展開
- ・衛生材料用途で拡大 東南アジアの拠点強化

ロイカの生産拠点



グローバルリーディング事業の展開(2)

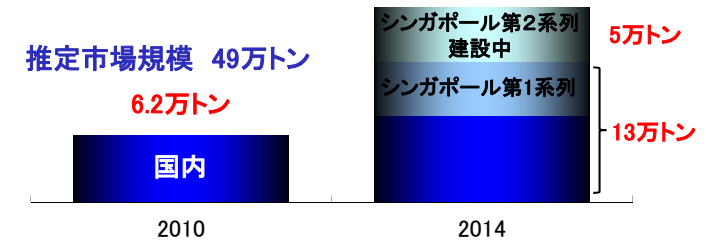
AsahiKASEI



S-SBR (省燃費型高性能タイヤ用合成ゴム)

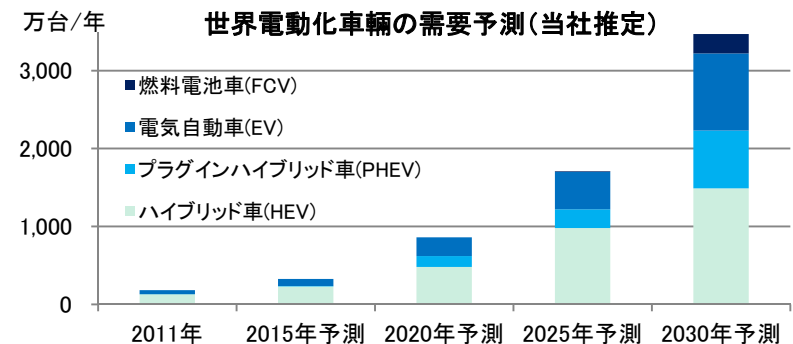
- ・シンガポール工場
第1系列 5万トン/年 完成
第2系列 5万トン/年 建設中
- ・Pirelli Supplier Award 2013を受賞

当社生産能力(年産)



ハイポア™ (LIB用セパレータ)

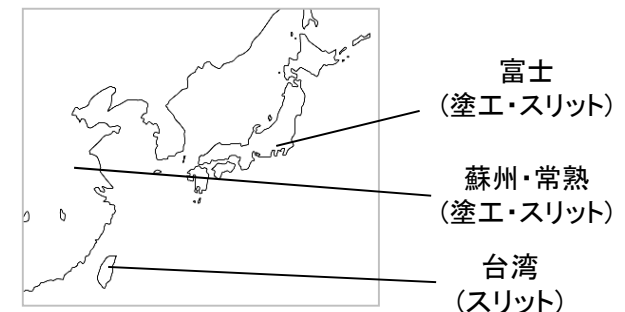
- ・日向 新ライン稼働
- ・高機能膜の展開推進
- ・海外体制構築推進
韓国 加工能力増強
中国 加工拠点完成



DFR™ (プリント配線板材料)

- ・中国展開推進
蘇州 技術センター開設
常熟 新工場稼働(能力1.2億m²/年)
- ・市場の成長を取り込み、拡大継続

DFRの生産拠点



石化事業の基盤強化とポートフォリオ転換

●国内石化事業の基盤強化

- ・三菱化学(株)とのエチレンセンター統合 (2016年3月末)
- ・スチレンモノマー(SM)、ABS樹脂、SBラテックスの構造改善 (2015年度中)
- ・川崎ANの停止 (2014年8月)

●石化国内拠点の考え方

- ・生産体制の最適化
- ・最先端の石化技術開発

●ケミカル事業の安定高収益体制構築策

- ・新事業、用途展開、成長事業への投資
- ・グローバルリーディング事業の推進 (AN、S-SBR)
- ・アジア・北米での拡大強化 (高機能ウレタン原料(デュラネート™、デュラノール™)、樹脂コンパウンド等)

ケミカル・繊維領域(2)

基盤領域として多面的に展開

・住・くらし

消費財領域の強化



新しい価値観への対応

再生セルロース繊維の展開



機能素材: ベンベルグ™



フェイスマスク: ベンリーゼ™

・ヘルスケア

医薬品関連の強化



医薬中間体・添加剤事業

医薬品包装材事業

繊維のオムツ素材用途への展開



スパンボンド不織布・

ロイカ™の展開

高齢化社会対応

セルロースナノビーズの診断薬への展開

・環境・エネルギー(自動車関連)

車体の軽量化



- ・エンジニアリング樹脂
コンパウンド 機構部材の樹脂化
- ・不織布の展開
カーシートの軽量化

快適・安全対応



- ・レオナ™繊維の用途展開
エアバッグの展開
- ・デュラネート™(低VOC対応)

住宅・建材領域

新しい住まい方の提供

・住・くらし

ヘーベルハウス™の強化

新しい住まい方の提案



都市型・耐震・相続対策
海外展開の検討

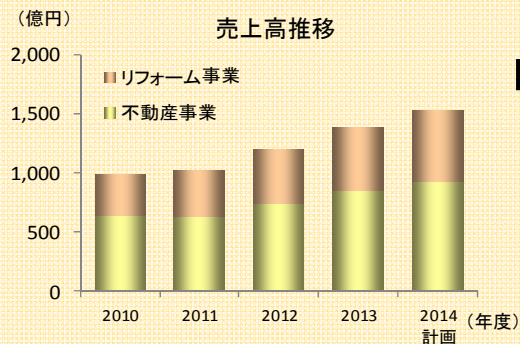
建材事業の展開

インフラ整備対応



東北復興・東京五輪決定・
都市集中・高齢化社会・
多様な社会ニーズへ貢献

不動産事業・リフォーム事業の継続強化



断熱材



ネオマ™フォーム増設
省エネ・快適生活への貢献

不動産事業・リフォーム事業に続く

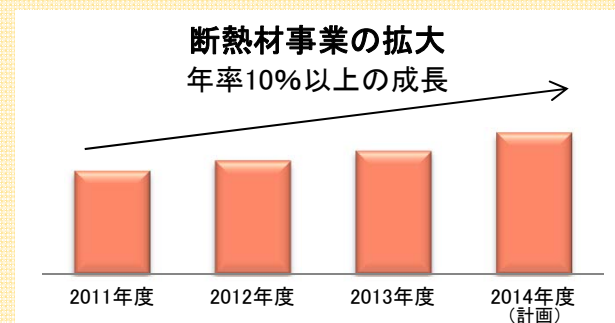
住宅周辺事業の拡大



オーナーズ事業
実証棟HH2015の成果の
具体化

断熱材事業の拡大

年率10%以上の成長



エレクトロニクス領域

AsahiKASEI

ソリューション提供・ポートフォリオの転換

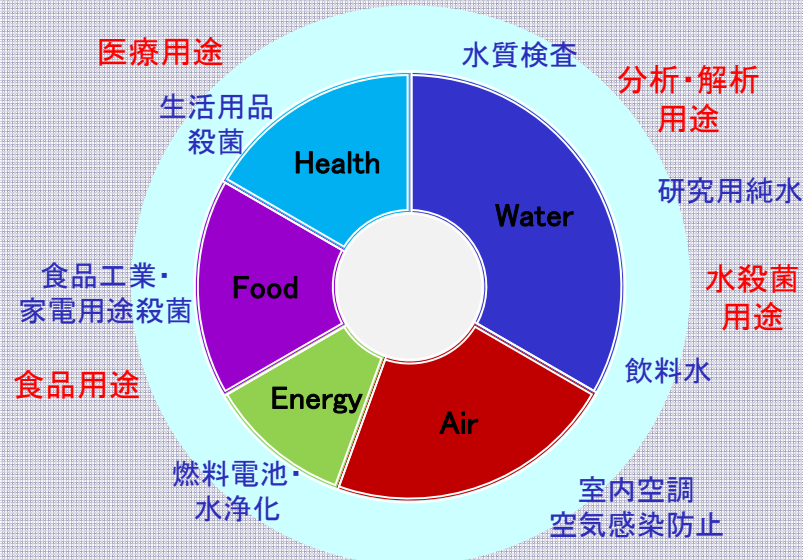
・環境・エネルギー

電子部品系事業:

民生・スマートフォン関連分野から
車載・インフラ用途へのシフト

- ・センサー技術
- ・AD変換技術

UV-LED事業の立ち上げ
富士初期生産ライン



電子材料系事業:



蓄電材料分野拡大

LIB関連
ハイポア™の拡大

- ・次世代電池材料
- ・燃料電池膜



新エレクトロニクス材料 の開発・上市

微細加工・光学技術等の展開
ワイヤグリッド偏光フィルム
(WGF™)他

新規事業:



リチウムイオンキャパシタ 事業の推進

FDK(株)との合併事業
次世代蓄電素子

ヘルスケア領域

成長エンジンとして強化、第3の柱へ

・ヘルスケア

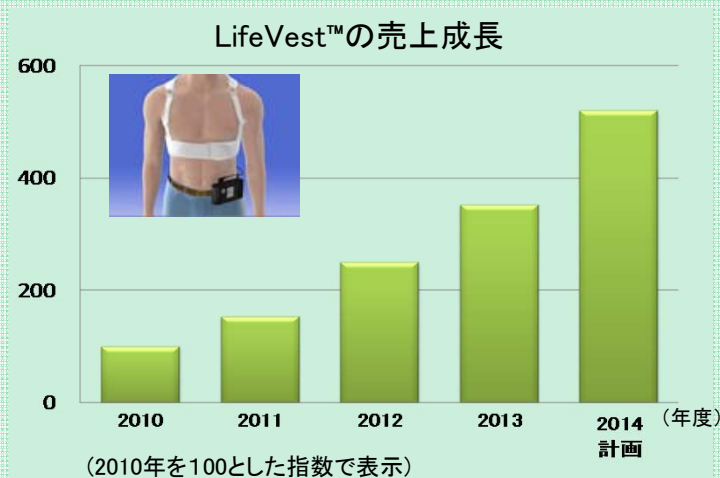
クリティカルケア

のれん償却後の連結営業損益で
2014年度黒字化

- ・ZOLL主力製品の日本での認可取得
(体温管理システム) Thermogard™
(着用型自動除細動器) LifeVest™
(救急隊・医療機関向け除細動器) X Series™



- ・LifeVest™の順調な拡大継続



育薬・新薬創出の加速

- ・テリボン™の順調な拡大



(2012年1-3月期を100とした指数で表示)

- ・リコモジュリン™ 海外PhⅢの加速

- ・パイプライン強化 ゾレドロン酸*1のPhⅢ

*1 年1回投与のビスフォスフォネート製剤

血液浄化関連製品

国・地域毎のニーズに合った製品展開加速

(ウイルス除去フィルター) プラノバ™

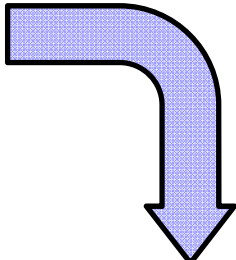
(白血球除去フィルター) セパセル™

新興国への展開加速

“For Tomorrow 2015”遂行後の経営指標 AsahiKASEI

“For Tomorrow 2015”遂行

2015年度	売上高	2兆円
2015年度	営業利益	1,600億円
2011-2015年度	戦略投資	1兆円



	2012年度	2013年度	2014年度*1 (計画)	2015年度*1 (中計)
1株当たり年間配当金	14円	17円	17円	/
配当性向	36.4%	23.5%	26.4%	
1株当たり当期純利益(EPS)	38.43円	72.48円	64円	
総資産利益率(ROA)	3.3%	5.5%	5%	
自己資本利益率(ROE)	7.1%	11.7%	9%	10%
1株当たり純資産(BPS)	581.05円	653.15円	695円	/
投下資本利益率(ROIC)	5.7%	7.7%	7%	
D/Eレシオ	0.47	0.33	0.3	0.5

*1 2014年度、2015年度は概算

持続的な成長にむけて

・レスポンシブル・ケア (RC) の推進

環境保全、製品安全、保安防災及び労働安全衛生・健康は、経営の最重要課題。

・SL200プロジェクト (収益構造の改善・強化)

エネルギー効率改善、収率改善、購買の見直しなどによる収益力向上施策。

(2012年度～)

・NEXTプロジェクト (新情報システムの導入)

グループ融合をサポートするインフラ基盤の強化・確立。

・社員の個の尊重

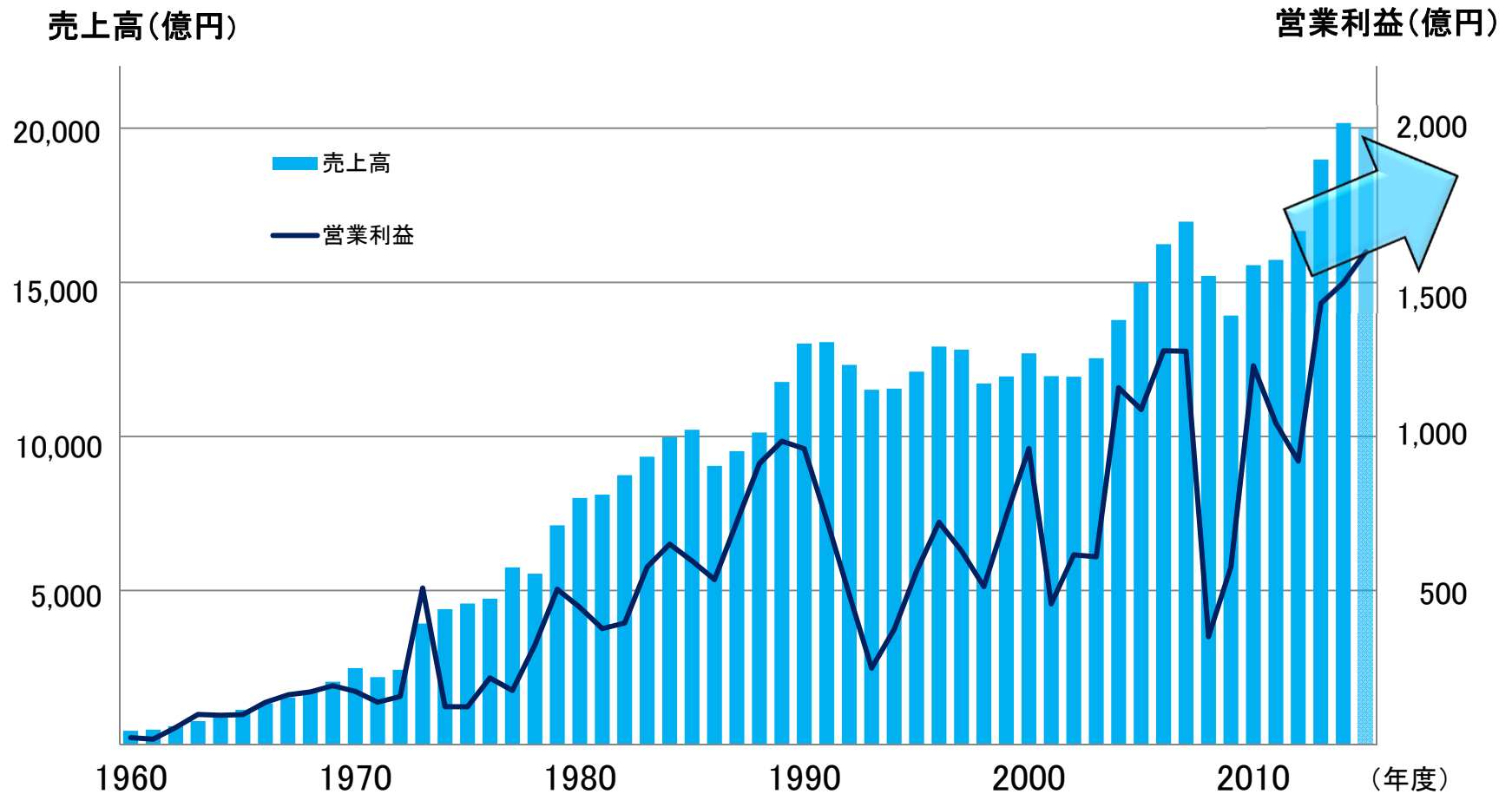
－ アクション Win-Win

グループ理念を体現するための「働き方の革新」。

－ Share The Values活動

グループバリューの共有。

“For Tomorrow 2015”により新たなステージへ **AsahiKASEI**



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、
次の時代へ大胆に伝えていくために――。

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。