

# 经营说明会

中期经营计划 2024  
~ Be a Trailblazer ~  
进展

旭化成株式会社

2023年4月11日



## 要点

- > 受半导体长期短缺、中国疫情封控带来的需求减弱和原燃料价格飙升等影响，中计第一财年的营业利润低迷，预计为1,250亿日元。经营环境将逐步得到改善，但考虑到计划的延迟，我们将**2024财年营业利润目标**重新设定为**不低于2,000亿日元**，在此基础上，**推迟2~3年完成2,700亿日元**的期初目标。
- > 面对利润增长的延迟，**通过提高生产效率和削减成本等方式来增强体质**。尤其针对销售管理费用，我们将着手**削减成本**，**削减目标约为200亿日元/年**，从而提高利润。
- > 此外，结构转型的步伐将比以往更快，**在中计期间对营业收入总额不低于1,000亿日元的业务完成改革**。同时，针对波动大且属于碳中和应对课题的**石化产业链相关业务（营业收入6,000亿日元规模）**，**将与其他公司的协作也纳入视野**，探讨**提高业务价值的可能性**。促进与各利益相关者的沟通，**在中计期间明确方向性**。
- > 相反，关于 **GG10（10个Growth Gears:增长引擎业务）**，尽管利润增长有所延迟，但我们仍**按照期初战略发展业务**，进军生物医药品CDMO业务领域并增强了电子材料业务产能等。**坚持增长投资的方针今后也不会变**，但鉴于隔膜业务的减损等，GG10中**资源配置的优先顺序也要更为明确**，我们将比以往更加严谨地做出投资判断。
- > 关于股东回报，我们将坚持**以稳定的分红为重**的方针，在中计的剩余期间也将**维持并提高每股股息**。
- > 我们将从**Green/Digital/People+**充分盘活无形资产的角度继续强化经营基础。比以往更加严格地审核投入产出比，并**追求可视化成果**。

# 旭化成业务结构升级回顾



	(亿日元)	FY2005实绩	FY2010实绩	FY2015实绩	FY2018实绩	FY2021实绩	FY2022预估
营业收入		14,986	15,559	19,409	21,704	24,613	27,370
营业利润		1,087	1,229	1,652	2,096	2,026	1,250
营业利润率		7.3%	7.9%	8.5%	9.7%	8.2%	4.6%
<b>主要举措</b>		<b>向分公司·控股公司制过渡 (03年10月)</b>	<b>制定理念·愿景·价值</b>	<b>One AK经营的推进</b>	<b>向业务控股公司制过渡 (16年4月)</b>	<b>向材料新体制过渡 (19年4月)</b>	
	(产能增强等扩大举措 (红色虚线为M&A))	<ul style="list-style-type: none"> <li>弹性纤维</li> <li>半导体</li> <li>电子材料</li> <li>隔膜</li> <li>透析器</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>丙烯腈</li> <li>合成橡胶</li> <li>隔膜</li> <li>半导体</li> <li>生物工程</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>丙烯腈</li> <li>合成橡胶</li> <li>隔膜</li> <li>收购卓尔公司</li> <li>收购博力通公司</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>合成橡胶</li> <li>人工皮革</li> <li>隔膜</li> <li>收购森织公司</li> <li>海外住宅业务</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>人工皮革</li> <li>隔膜</li> <li>收购Veloxis公司</li> <li>急救相关</li> <li>汽车内饰材料相关</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>电子材料</li> <li>海外住宅相关</li> <li>生物医药品 CDMO</li> </ul>
转型业务		<ul style="list-style-type: none"> <li>转让酒类业务</li> <li>退出腈纶业务</li> <li>转让盐业务</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>退出涤纶业务</li> <li>撤出北海道·白老地区 (关闭ALC工厂、退出特药业务)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>水岛·川崎地区的结构转型 (缩小丙烯腈、苯乙烯单体等业务)</li> <li>退出流食业务</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>与三菱化学合资, 共同运营石脑油裂解装置 (关闭本公司的石脑油裂解装置)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>退出ABS树脂等业务</li> <li>退出苯乙烯系特殊透明树脂业务</li> <li>退出丙烯酸乳胶业务、光催化剂涂料业务</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>转让PELLICLE业务</li> <li>与三井化学整合纺粘型无纺布业务</li> <li>关闭岩国ALC工厂</li> </ul>

# 旭化成实现目标姿态的途径

虽然经营环境的变化导致业绩下滑，但为实现目标姿态，我们将落实行动，努力重返增长轨道。

## Care for Earth

通过碳中和实现可持续发展的世界

## Care for People

“新常态”下实现生机勃勃的生活

着力推进的课题

提供价值的领域

碳中和 / 循环型社会

Environment & Energy

安全·舒适·环保的移动方式

Mobility

更舒适、更便利的生活

Life Material

使生活充盈的住宅和城市

Home & Living

生机勃勃的健康长寿社会

Health Care

核心技术

变革的DNA

多样化人财

优先顺序更为明确的  
**增长战略**

按照中期方向性  
**加快结构转型**

重视投入产出比  
**强化并充分盘活经营基础**

**“忠于成果，更机敏地落实到行动中去”**

**重返增长轨道**

# INDEX

## 1. 中计进展 (全公司)

## 2. 中计进展 (各项业务)

2-1 重点增长业务

2-2 各领域主题

## 3. 强化经营基础的举措

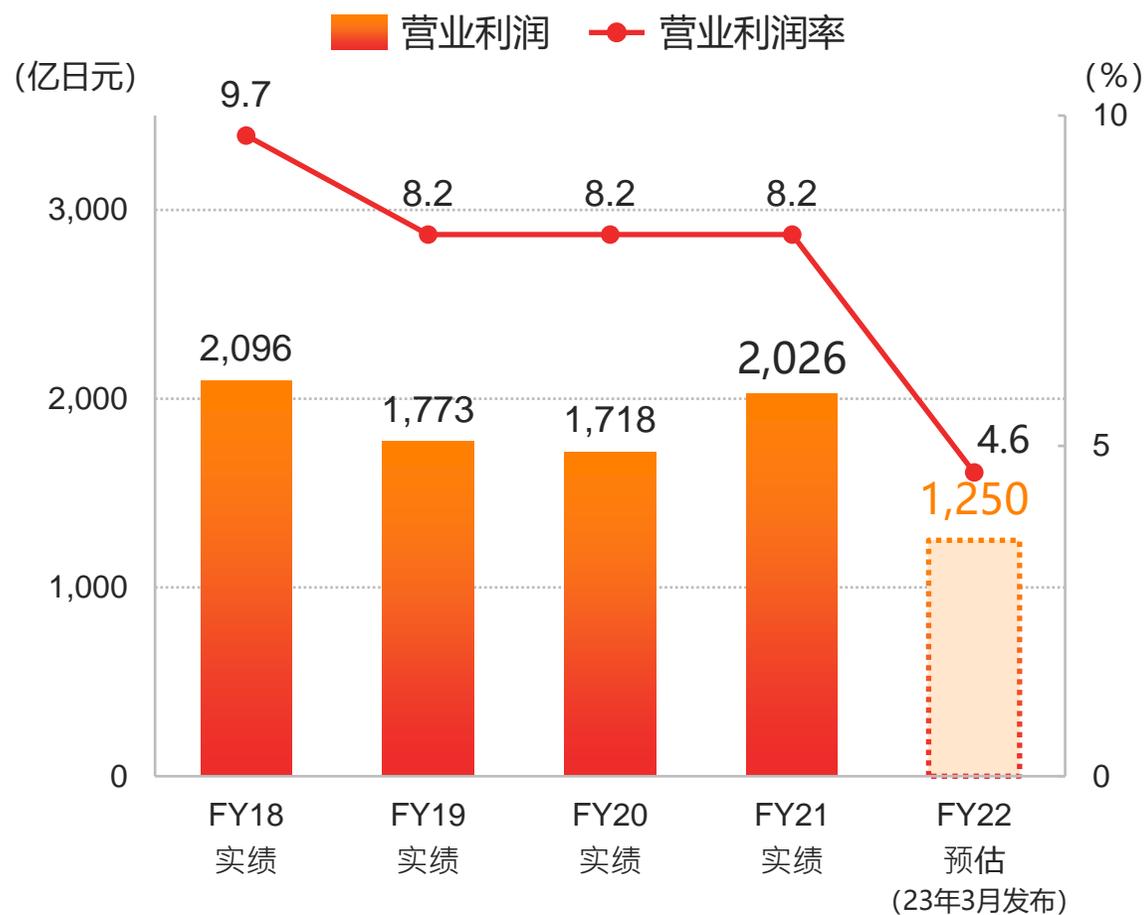
3-1 GDP+无形资产

3-2 风险管控·管理

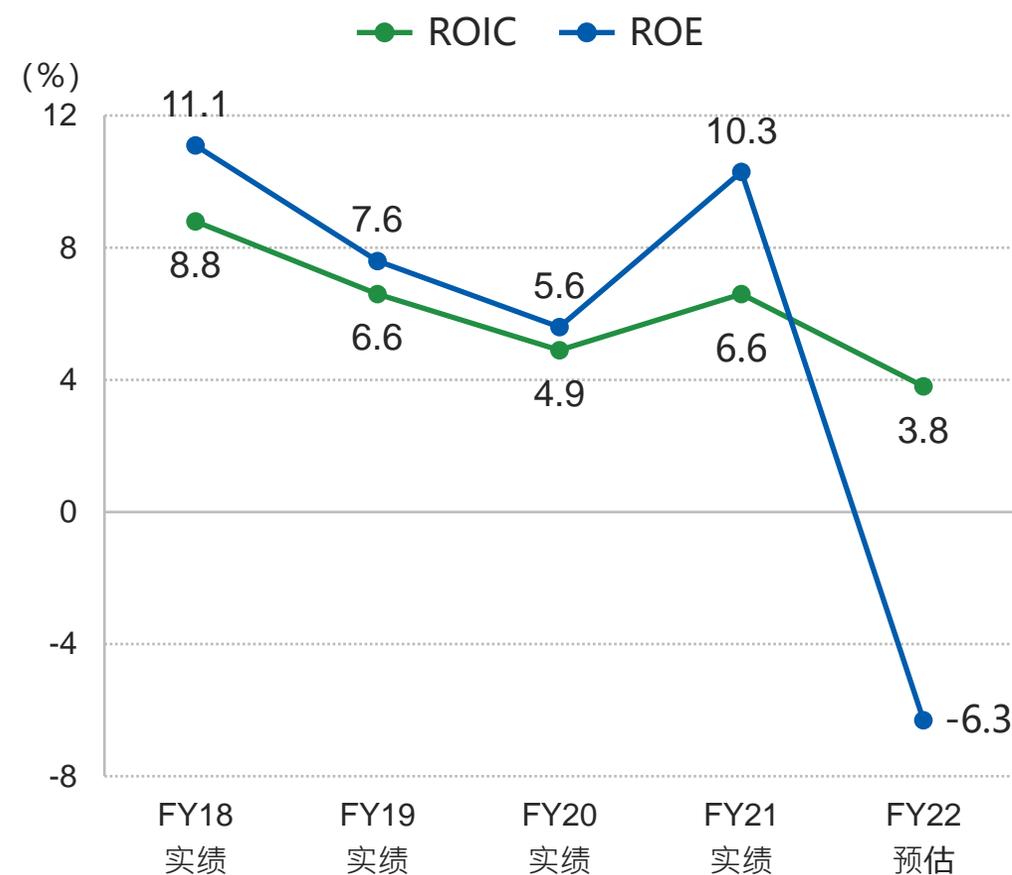


受需求放缓等经营环境恶化的影响，各项指标均大大低于上一财年。

## 营业利润 / 营业利润率的变化



## ROIC / ROE的变化



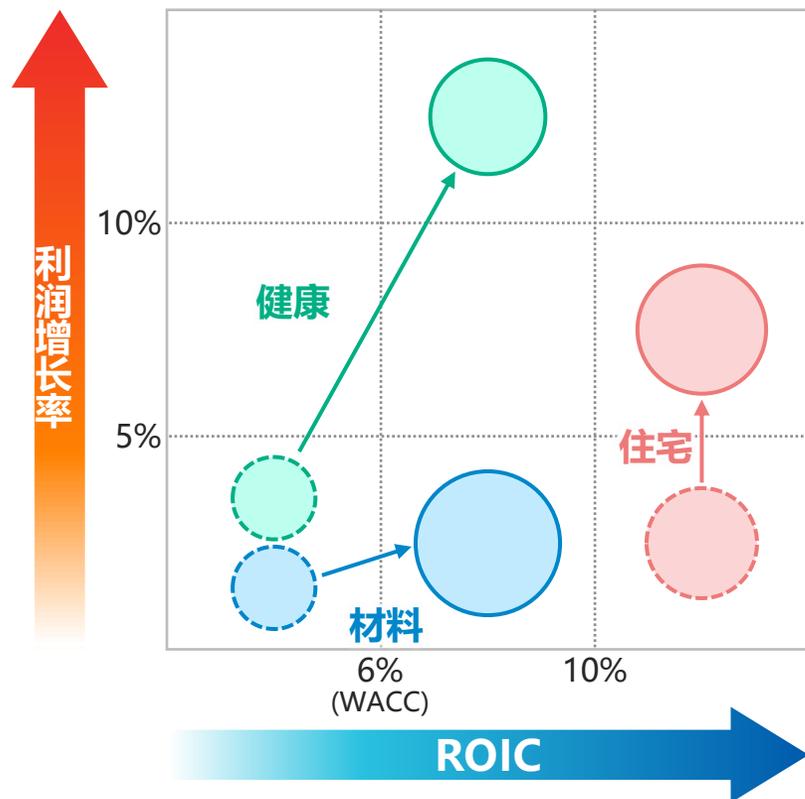
住宅保持稳健状态，但健康领域的增速暂时放缓，材料领域利润普遍恶化。其中由于基础材料的市场行情和需求低迷，预计环境解决方案业务将呈现赤字。

		FY22营业利润 (亿日元) *	业务情况
健康		580 → 412	 <ul style="list-style-type: none"> <li>• 半导体短缺造成的生产问题等导致急救业务增长停滞</li> <li>• 进军生物医药品CDMO业务</li> </ul>
住宅		758 → 740	 <ul style="list-style-type: none"> <li>• 日本国内的市场环境虽然艰难，但通过高附加值化等确保了收益</li> <li>• 通过收购不断壮大业务，海外利润稳步增长</li> </ul>
材料	生活革新	374 → 286	 <ul style="list-style-type: none"> <li>• 虽然数字解决方案的部分产品收益下滑，但按照扩大战略，切实采取了行动</li> <li>• 由于火灾等影响，舒适生活业务的收益低迷</li> </ul>
	移动&产业	238 → 115	 <ul style="list-style-type: none"> <li>• 半导体短缺等造成汽车产量增速放缓，导致收益低迷</li> </ul>
	环境解决方案	423 → -2	 <ul style="list-style-type: none"> <li>• 基础材料领域的市场行情和需求低迷</li> <li>• 受中国经济发展减速和汽车减产的影响，隔膜的需求低迷。此外，随着业务运营方针的变更，对博力通进行减值损失会计处理</li> </ul>

\* 左：期初预期 (2022年5月发布) 右：预估 (2023年3月发布)

## 业务结构和中期方向性

聚焦健康和数字解决方案的增长，同时从收益低迷的业务中恢复利润。



虚线 : 现状  
实线 : 未来几年的目标  
圆的大小 : 营业利润额

## 中期方向性

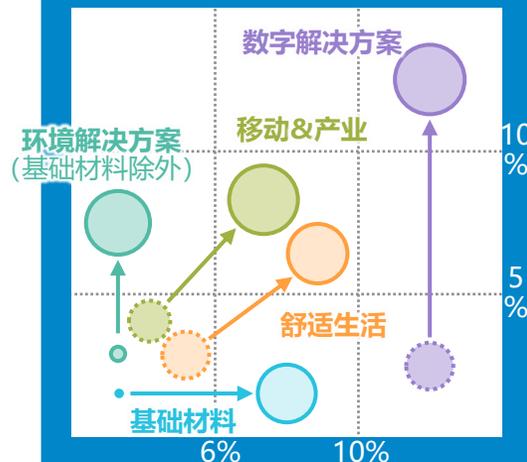
## 健康

- 通过收获以往的投资成果，力争推迟1年完成中计目标
- 继续探索非连续增长投资的机会

## 住宅

- 为实现中计目标，继续强化日本国内业务的盈利能力，通过向海外发展，追求利润增长

## 材料



## 生活革新

- 除拓展现有产品外，数字解决方案也探索非连续增长
- 着力恢复舒适生活业务的收益基础

## 移动&amp;产业

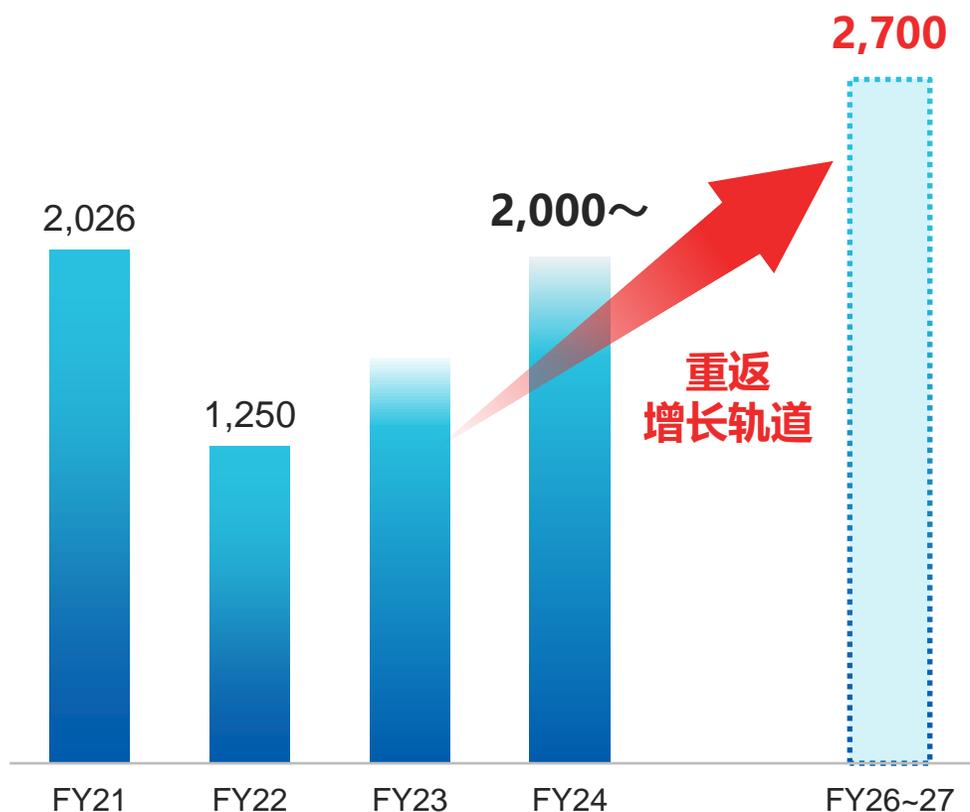
- 通过强化成本竞争力和调整产品结构来增强体质，同时切实把握汽车市场回暖的节奏并恢复收益

## 环境解决方案

- 加快基础材料等的结构转型并增强体质
- 洞察灵活运用外部资本等方式，加快隔膜的扩大战略

将2024财年的营业利润目标重新设定为不低于2,000亿日元，在此基础上，推迟2~3年完成期初目标2,700亿日元。

### 营业利润变化 (亿日元) \*1



(億円)	FY24 期初计划	FY24 修订计划	差距	FY22 预估
健康	800	600	▲ 200	412
住宅	950	950	0	740
材料*2	1,300	1,100	▲ 200	412
生活革新	530	470	▲ 60	286
移动&产业	340	260	▲ 80	115
环境解决方案 (基础材料除外)	250	260	10	14
基础材料	300	230	▲ 70	-16
全公司*3	2,700	2,000~	~ ▲ 700	1,250

\*1: FY21为实绩，FY22为预估（2023年3月发布）。FY23以后包含博力通减损处理带来的折旧费减少

\*2: 材料各部门的目标值，合计值与材料领域的目标不一致。同时，FY24修订计划包含博力通减损处理带来的折旧费减少

\*3: 因为掺杂未计入的“其他·共通”和业绩变动风险，上表中3个领域的合计值与全公司不一致

在GG10中明确优先顺序，向健康领域的3项业务、数字解决方案、隔膜及氢能相关业务重点投入资源。

	引领未来增长的业务 10个Growth Gears (GG10)	FY22~24投资规模和 FY22的主要案件 (已决策: 亿日元)	FY21→24的 利润增长*1
<b>重点增长</b> 从以往的投资产生利润 坚持包括非连续增长等 在内的积极投资	急救 全球特殊制药 生物工程	健康 ~ 2,000 收购生物医药品 CDMO的美国 Bionova公司	+约 150 亿日元
	数字解决方案	材料 生活革新 ~ 2,000 PIMEL™ (感光性树脂材料) 增强产能	+约 100 亿日元
<b>战略性培育</b> 未来的增长引擎 从强化竞争力的角度推 进合作战略	储能 (隔膜) 氢能相关 CO <sub>2</sub> 化学	材料 环境 解决方案 2,000~	—
	北美·澳洲住宅 环境友好型住宅·建材	住宅 ~ 1,000 收购美国Focus公司 收购澳洲Arden公 司	+约 100 亿日元
<b>扩大收益基础</b> 保持稳定收益的同时, 探索扩大规模的机会 (锁定有把握的案件)	汽车内饰材料	材料 移动&产业 ~ 1,000 美国汽车 内饰材料相关	+约 100 亿日元

### GG10 相关数值目标

FY22~24累计投资额  
(已决策)

约 6,000 亿日  
元

※包括维持性投资等  
在内的总额

FY24营业利润

GG10合计约为  
1,500 亿日元  
(不低于\*2  
业务利润的50%)

数值目标  
如期取得进展

\*1: 营业利润+PPA折旧费

\*2: 比率按照在业务利润总额中的占比计算, 不包括总公司共通费等

## 近年来M&amp;A投资案件的预估

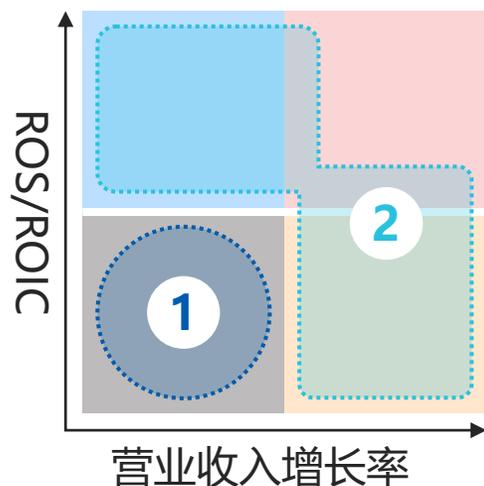
由于COVID-19等造成的经济环境变化，近年来M&A投资案件虽有延迟，但仍按照期初增长战略在扩大。

	收购企业	收购完成时间		截至FY25的利润增长*1 (亿日元)
健康		2020年3月	受COVID-19的影响，营业收入减少，导致进度比期初计划延迟了1~2年	+ 50 ~ 100
		2021年4月	面对面销售活动受限，虽有此影响，但通过发挥与LifeVest、Itamar公司的乘积效果并开拓市场，从而扩大营业收入	+ 30 ~ 50
		2021年12月	作为睡眠呼吸暂停综合症居家诊断领域的优势力量，正在稳步扩大北美的营业收入	+ 30 ~ 50
		2022年5月	决定开发下一代抗体医药品工艺并增强GMP的产能。通过增加订单来实现利润增长	+ 50 ~ 100
住宅		2018年12月*2	导入旭化成住宅的高品质化和工业化技术诀窍，实现稳步增长。业务开展地区的住宅供应长期不足，预计刚性需求将持续存在	+ 30 ~ 50
		2021年6月*3	虽受工期延长、劳动力不足和建材价格飙升等影响，通过拓展使工程流程合理化和高效化的技术诀窍，加快增长	+ 30 ~ 50
材料		2018年9月	受汽车市场增速放缓的影响，虽一度陷入低迷，但随着市场的复苏，努力重返增长轨道	+ 100 ~

\*1: 营业利润+PPA折旧费 \*2: 完成对Erickson公司的收购 \*3: 通过追加取得股份，将McDonald Jones纳为关联子公司

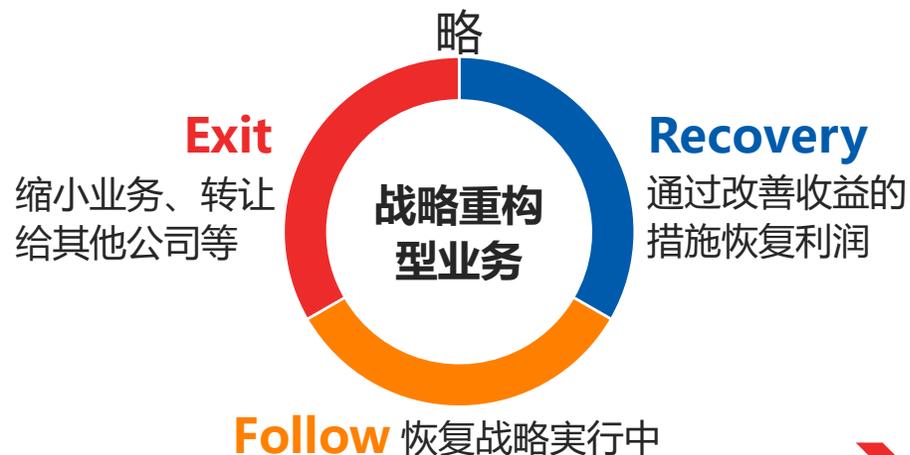
在业绩恶化的情况下，以规模不低于7,000亿日元（基于营业收入）的业务为对象，展开探讨。

### 业务评估图



### ① “战略重构型业务”的改革

重新评估因COVID-19影响等  
当前业绩恶化的“战略重构型业务”的战



### ② 根本性业务结构转型

不仅要考虑业绩，还要结合与旭化成目标  
姿态的适配性，实现结构转型



将业务链的衔接也考虑在内，正在通过整合①②的形式，探讨结构转型

### 研究对象的 营业收入 (FY21实绩)

7,000亿日元~

- A 中计期间（FY22~24）计划实施**不低于1,000亿日元**规模的业务结构转型（包括战略重构型业务中退出的业务）
- B 聚焦碳中和，探讨**约6,000亿日元**规模的石化产业链相关业务的中期方向性

基于应对碳中和 (CN) 的观点, 2024财年内确定各项业务的方向性。

## 探讨的视角

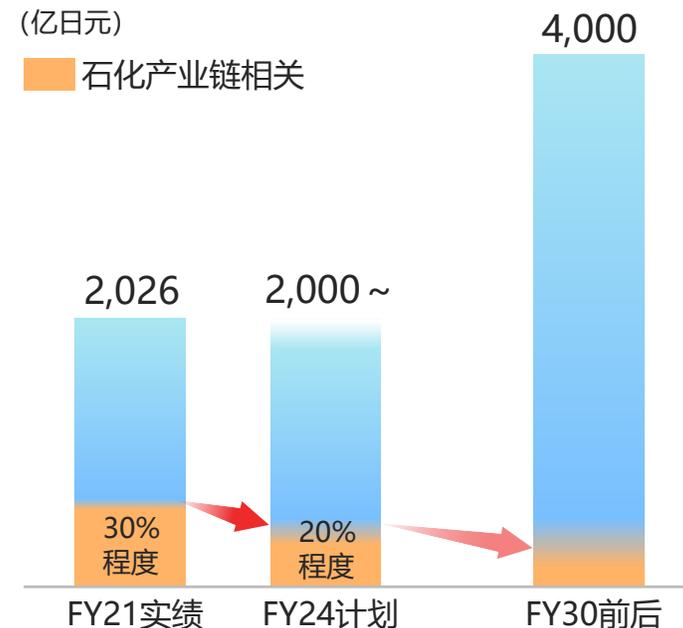
今后对CN进行必要的投资并负担成本 (包含碳税), 能否获得足够的收益?

	举措的方向性	举措实例*
1 通过JV等方式与其他公司共同事业化	<ul style="list-style-type: none"> <li>强化业务竞争力</li> <li>必要的投资、负担成本的份额</li> <li>CN相关革新技术的相互活用</li> </ul>	成立纺粘型无纺布业务的共同事业公司
2 业务Exit	<ul style="list-style-type: none"> <li>缩小 / 关闭工厂</li> <li>将业务转让给Best Owner</li> </ul>	转让PELLICLE业务
3 推进CN技术研发·高附加价值化	<ul style="list-style-type: none"> <li>灵活运用CN相关的独家技术 / 技术引进</li> <li>能为客户展现价值的产品结构转型</li> </ul>	推动由生物质乙醇制造基础原料的相关原创技术的研发

## 石化产业链相关业务的营业利润图

(亿日元)

石化产业链相关



■ 摸索③的可能性的同时也探讨①和②的可能性

■ 已确定多项业务的方向性并且正在推进, 其余的业务也将在2024财年内确定方向性

\* 也包括石化产业链以外的实例

调整收益计划的同时，将ROIC、ROE的目标分别修订为不低于6%、不低于9%。

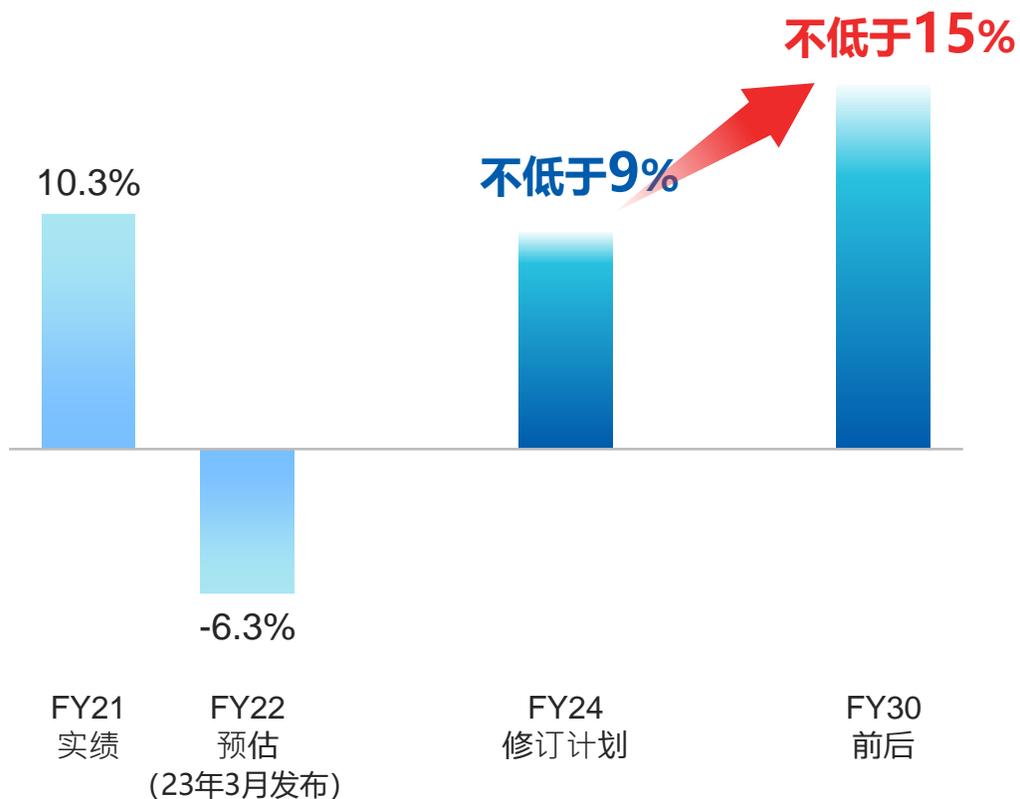
		2021财年 实绩	2022财年 预估 (23年3月发布)	2024财年 修订计划	2024财年 期初计划 (22年4月发布)	长期展望 (2030年前后)
		(億円)				
收益性	营业收入	24,613	27,370	30,000	27,000	
	营业利润	2,026	1,250	2,000~	2,700	4,000
	营业利润率	8.2%	4.6%	6.7%~	10.0%	
	商誉折旧前营业利润	2,310	1,630			
	EBITDA*1	3,508	3,020	3,700~	4,700	
	营业收入EBITDA率	14.3%	11.0%	12.3%~	17.4%	
	归属于母公司股东的当期净利润	1,619	-1,050	1,400~	2,000	3,000
	EPS (日元)	117	-76	101~	144	216
资本效率	投入资本回报率 (ROIC) *2	6.6%	3.8%	6%~	8%~	10%~
	股本回报率 (ROE)	10.3%	-6.3%	9%~	11%~	15%~
财务健全性	D/E比率	0.45	0.57			
	净D/E比率	0.31	0.44			
	自有资本比率	50.4%	49.2%			
汇率 (日元 / \$)		112	135	130	110	

\*1: EBITDA=营业利润+折旧费 (有形、无形、商誉) \*2: ROIC= (营业利润-法人税等) ÷期中平均投入资本

## 财务资本政策 (提高资本效率)

实施高度重视资本效率的战略并采取行动，从而持续提高ROE。

### ROE的变化



当期净利润  
(亿日元)

1,619

-1,050

1,400~

3,000

#### 加快业务结构转型

加快ROIC持续低于WACC的**低资本效率业务的结构转型**。向重视**轻资产**的业务模式转型

#### 强化盈利能力

除加快强化营业盈利能力、降低制造原价等的步伐外，**销售管理费用的削减目标为200亿日元 / 年**

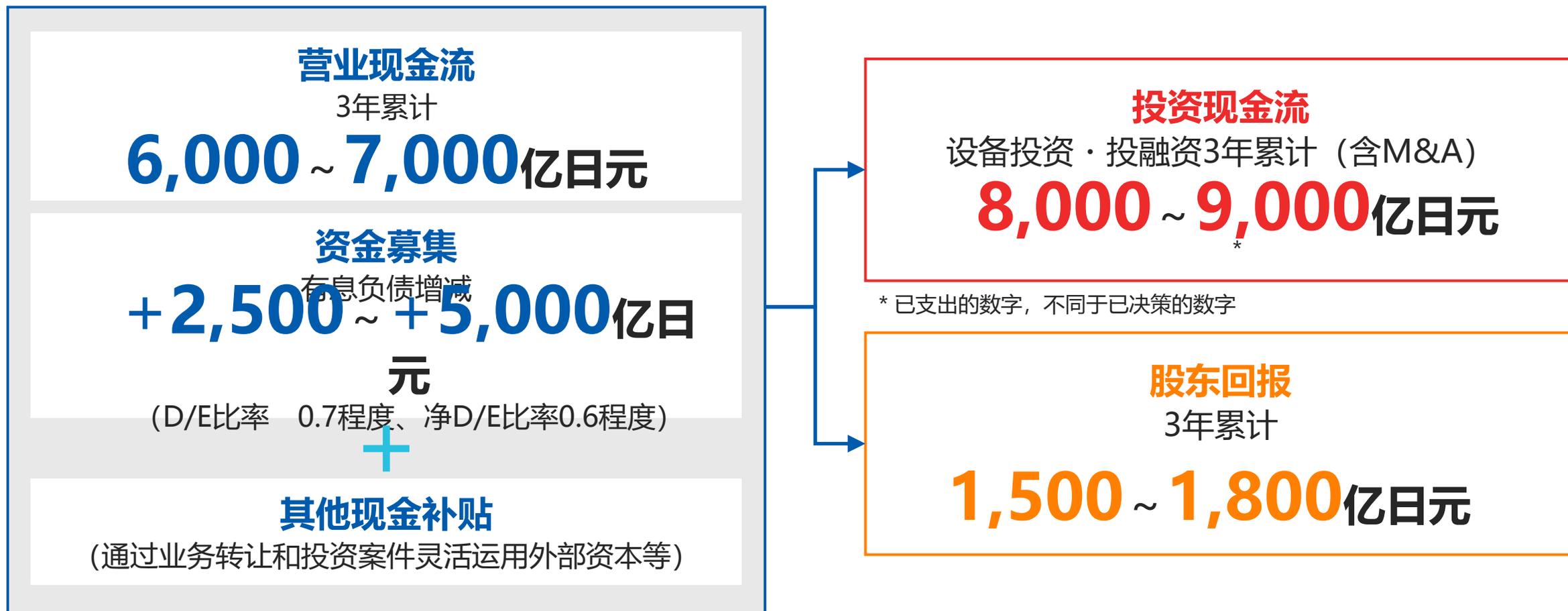
#### 出售战略持股

继续**缩减战略持股**，推动资本瘦身

**通过持续改善ROE，实现PBR的提高**

通过实施收益改善措施，创造营业现金流。此外，还通过业务转让和灵活运用外部资本等探讨现金补贴

## 资金来源于用途框架 (2022 ~ 2024财年、为期3年)



通过分红实现股东回报，在此基础上，随着利润的增长提高回报水平。



分红率	30.4%	29.1%	27.9%	32.2%	45.4%	59.1%	29.1%	—
每股股息 (日元)	20	24	34	34	34	34	34	36

## 股东回报方针

- 1 根据中期FCF预估，判断股东回报的水平
- 2 通过分红实现股东回报，在此基础上，力求维持并增加每股股息
- 3 分红率的大致目标为30~40% (中计3年累计)，力求稳步提高分红水平
- 4 取得库存股时，除优化资本构成外，还要综合考量投资案件和股价情况等，进而探讨并实施

**2023~24财年的每股股息计划维持并提高当前水平**

# INDEX

## 1. 中计进展 (全公司)

## 2. 中计进展 (各项业务)

### 2-1 重点增长业务

### 2-2 各领域主题

## 3. 强化经营基础的举措

### 3-1 GDP+无形资产

### 3-2 风险管控·管理

## 在心肺相关重症领域追求进一步增长

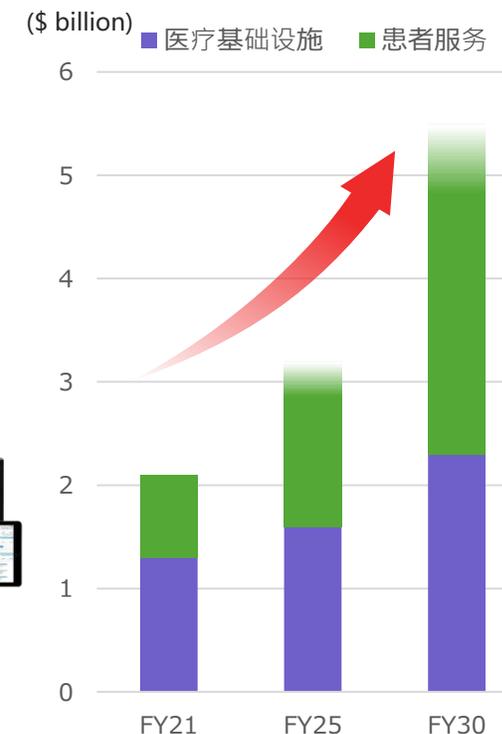
- **患者服务业务：**通过革新型技术来响应未被满足的医疗需求，开拓庞大的潜在市场，实现高增长
- **医疗基础设施业务：**作为拥有多样化产品解决方案的市场优势力量，切实把握市场增长并壮大业务
- **将现有业务的有机增长、以往投资案件开花结果和追求新商机相结合，实现增长**

### 患者服务业务

- 不低于100亿美元的全球潜在市场
- 目前市场渗透率不足10%
- 15%的业务增长率
- 70-80%的营业收入总利润率



### 营业收入变化图



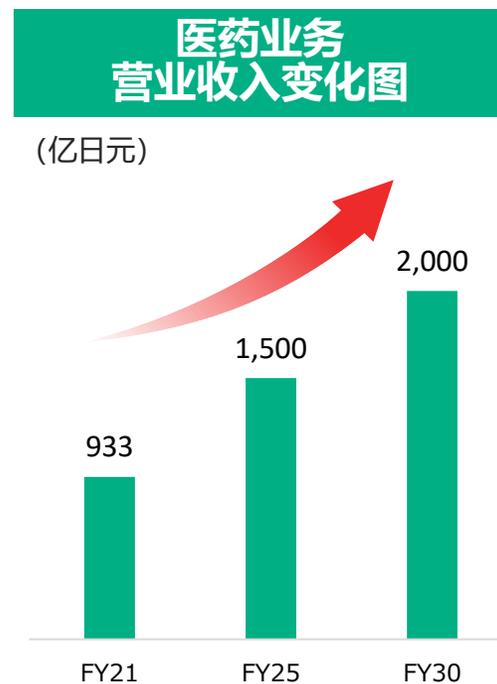
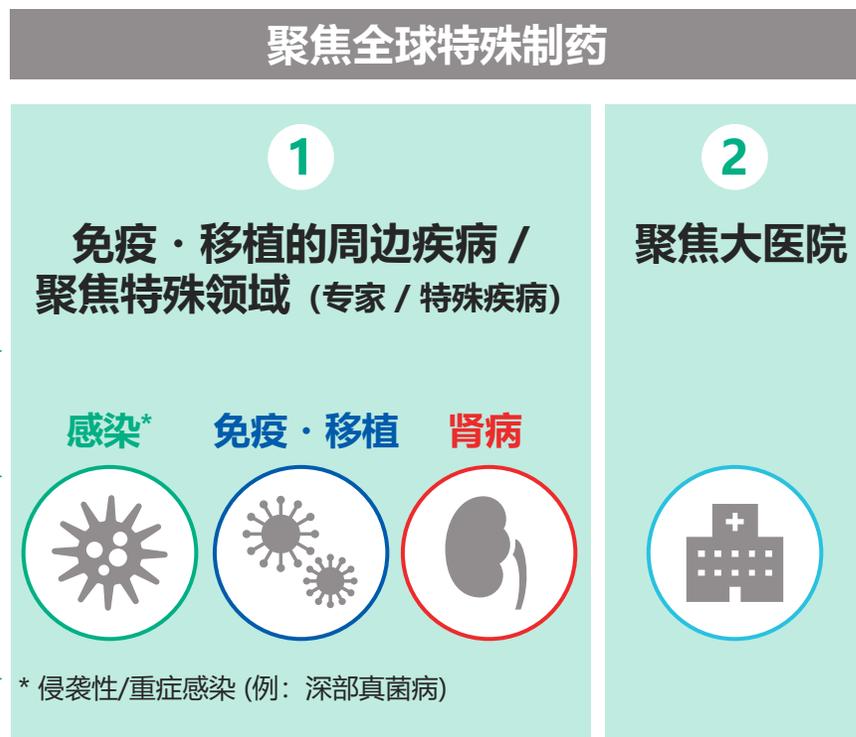
### 医疗基础设施业务

- 不低于50亿美元的全球潜在市场
- 在多个产品范畴处于优势地位
- 6%-9%的业务增长率
- 50-60%的营业收入总利润率

## 加快向聚焦免疫·移植周边疾病领域的全球特殊制药升级

- 在全球的目标领域，通过旭化成制药和Veloxis公司的协作，推动业务开发、临床开发和销售
- 灵活运用M&A以及后期开发药品和上市品的导入，尽早实现业务规模的增长
- 通过导入早期开发药品并促进共同研发，实现长期且持续的增长

地区	核心领域	产品
<b>旭化成制药</b>		
日本	骨科	 <ul style="list-style-type: none"> <li>• Teribone™</li> <li>• Reclast™</li> </ul>
	急救 / 医院	 <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recomodulin™</li> </ul>
	免疫	 <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kevzara™ 布累迪宁™</li> <li>• Plaquenil™</li> </ul>
<b>Veloxis Pharmaceuticals</b>		
美国	移植	 <ul style="list-style-type: none"> <li>• Envarsus XR™</li> <li>• VEL-101™ (原FR104)</li> </ul>



## 升级为有助于提高制剂安全性和生产效率的高级药企合作伙伴

### ● 从事生物药品 研发生产外包服务 (CDMO) 业务

2022年4月 收购为生物药品厂家提供生产工艺研发外包和抗体医药品GMP生产外包服务的Bionova公司

2023年2月 为满足旺盛的客户需求，决定研发生产工艺、增强GMP制造能力



\* 基因治疗、细胞治疗、再生医疗、下一代疫苗等



### 凭借先进且原创的核心技术，提供高附加值解决方案

#### 电子元件业务

发挥在xEV和节能·舒适市场具有竞争力的传感技术优势，创造出革新型产品

传感 (磁、电流、红外线、毫米波)
模拟信号处理
软件·算法

#### 电子材料业务

为尖端半导体·封装工艺革新提供竞争优势强的材料和解决方案

高密度配线 (感光膜、感光性绝缘材料)
低介电损耗 (低介电玻纤布、POF)
高精度接着 (潜在性硬化剂)

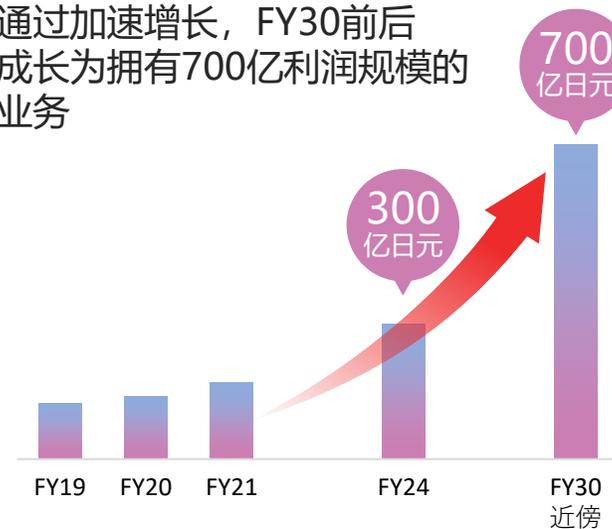
面向成长的发展

- 拓展适用于下一代动力装置的电流传感装置产品
- 灵活运用原创的模组技术，将高精度酒精传感器的用途拓展至汽车等领域
- 灵活运用AlN（氮化铝）基板，创建新业务

- 应对尖端半导体增产，增强PIMEL产能
- 灵活运用材料信息学，加快产品开发和改良的速度
- 为在半导体工艺材料市场壮大业务，促进共同研发等

#### 营业利润变化图

通过加速增长，FY30前后成长为拥有700亿利润规模的业务



HIPORE向北美发展，进而追求增长。CELGARD聚焦盈利能力改善的同时，继续探讨中期方向性。

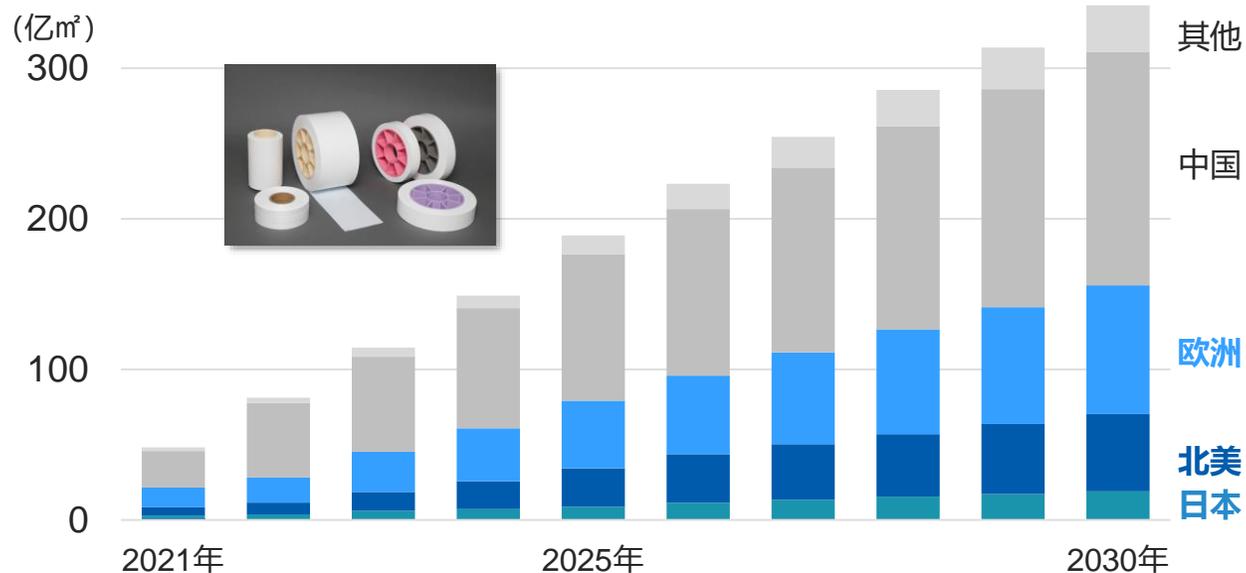
### HIPORE (湿法LIB隔膜)

通过重点资源的投入，在北美和日本的车载市场实现增长

### CELGARD (干法LIB隔膜)

改善生产效率并在ESS、HEV和未来的LFP正极LIB方面获得需求

## 车载LIB隔膜需求的预估\*



\* 本公司推算

## HIPORE的车载市场战略

基于与客户的高度磨合，  
进行产品开发，从而实现高附加化

凭借高水平的环境应对技术，  
发挥可持续视角的优势

通过积累的生产技术  
体现高水平的生产效率，从而发挥成本优势

强化北美市场的供应体制、  
联盟



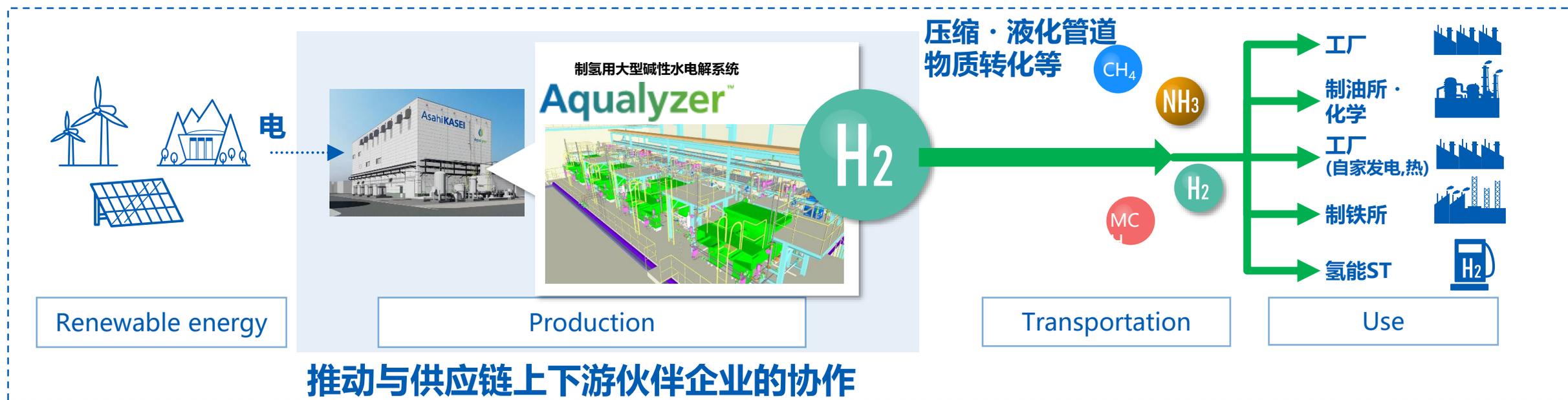
## 中长期发展

凭借隔膜业务积累的见识  
(区域/市场的信息和生产技术等)  
创建解决方案型业务

通过与行业团体和伙伴企业相协作的方式，加快实现商业化。



绿色创新基金的灵活应用 (2021 ~ 2030) : 大规模碱性水电解制氢系统的开发及绿色化工厂的实证



## 行业 团体

Hydrogen  
Council

Hydrogen Council (国际氢能委员会) 指导委员

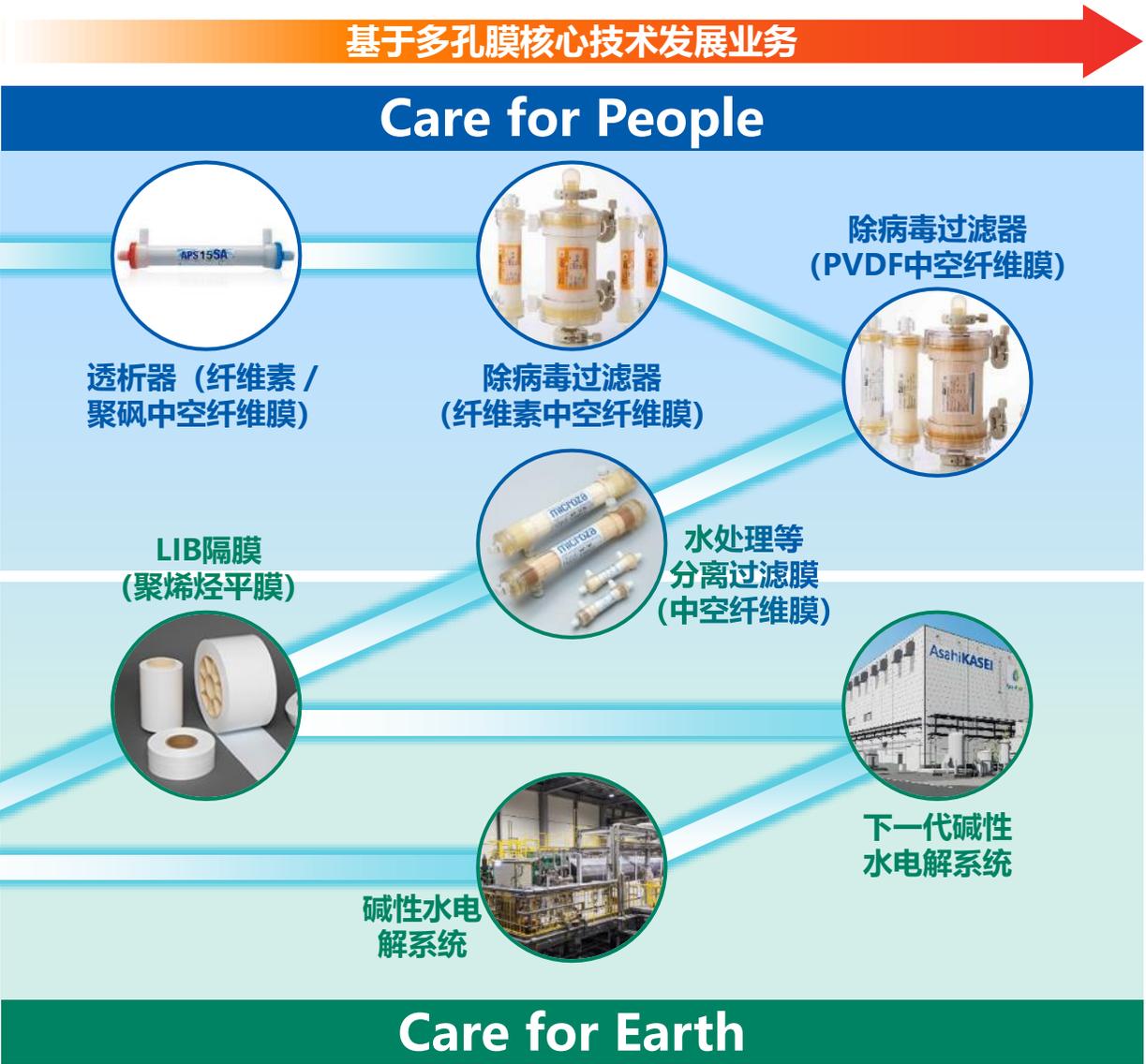
成立于2017年，旨在推进氢能的灵活应用的全球倡议。价值链的上游至下游约有150家企业和团体参与。

JAPAN  
HYDROGEN  
ASSOCIATION

日本氢能协会 (JH2A) 理事会员

成立于2020年，为在日本进行氢能的社会实装，由产官学联合协商和开展活动的团体。理事会员有23家公司，一般会员有207家公司等。

# 增长战略 深耕核心技术、开展业务的实例



## 发展为解决方案型业务

向生物制剂  
安全性 (生物安全性)  
领域发展

从事生物医药品研发生产  
外包服务 (CDMO)

在离子交换膜食盐电解工艺  
方面开展数据驱动型服务

为制氢业务提供部材和  
设备的销售与运营等一条龙  
服务的供应商

发挥隔膜业务的见识,  
开展服务业务

# INDEX

## 1. 中计进展 (全公司)

## 2. 中计进展 (各项业务)

2-1 重点增长业务

2-2 各领域主题

## 3. 强化经营基础的举措

3-1 GDP+无形资产

3-2 风险管控·管理

## 医药业务

## 旭化成制药

- Teribone自行注射制剂和Kevzara的营业收入增加
- 取得Cresemba在日本的生产销售许可
- 开展积极的开放式革新、引进医药品

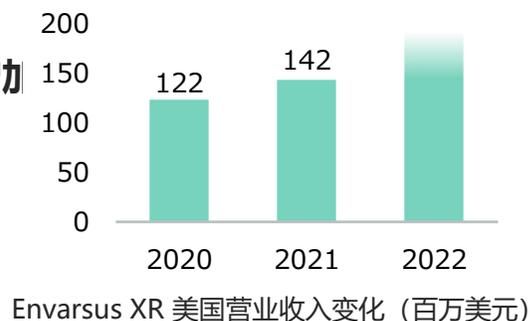


“Teribone皮下注射28.2μg自动注射器”

- 签署“选择性内皮素A受体拮抗药”的独家许可协议
- 签署“Empaveli™”、“Doptelet™”的独家销售协议

## Veloxis Pharmaceuticals

- Envarsus XR的营业收入增加
- 全球研发管线的临床开发取得进展 (VEL-101、ART-123)



## 医疗业务 (生物工程 除病毒过滤器)

## 开发

- 推动有助于提高制药工艺操作效率和病毒安全性的产品开发

2022年10月

新发售“Planova™ S20N”，实现了出色的过滤流速和除病毒性能，并且使用该产品后还可简化试验



“Planova™ S20N”

## 制造

- 随着生物医药品市场的扩大，为满足增加的需求，推进供应体制的强化

2022年2月

决定在宫崎县延冈市新建装配厂通过灵活运用自动化和数字转型(DX)，大幅提高品质和生产效率



组装工厂完工效果图 (预计2023财年竣工)

## 北美·澳洲住宅业务

## 目标姿态

通过工业化带来的效率和生产效率的提升，  
提供适合当地的的优质住宅

## 北美

synergos



- Erickson (2018年11月)
- Austin (2020年9月)
- Brewer (2021年11月)
- **Focus (2022年10月)**

在制造和施工现场合理承担多方面工程的供应商模式的确立

(在亚利桑那·内华达·加利福尼亚  
3州开展业务)

## 澳洲

NXT Building Group

- McDonald Jones Homes Gr (2017年7月·2021年6月) 2021/2022澳洲建筑商
- Steel Building Systems Australia (2020年1月) 动工排行榜No.2
- **Arden (2023年2月)**

建筑商或供应商无法单独实现的  
竞争优势强的澳洲模式的确立

## 可持续举措

## 1 脱碳社会和强韧化的推进

推进ZEH/ZEH-M

预计2024财年  
达成RE100预计取得SBT认定  
※已申请

A-VEL電気



## 2 循环经济的实现

通过60年免费点检，延长产品寿命

优良库存的普及



## 3 与利益相关者共同推动自然共生

SEGES Excellent Stage 3认定

加入保护生物  
多样性的  
30by30联盟

不局限于产品的销售，正在向发挥材料和产品附加值的解决方案型业务转型。

## P-PaaS (Product-based Platform as a Service)

基于旭化成材料和产品的附加值，提供提高客户价值的平台

### 云端型生鲜物流解决方案 “Fresh Logi”

灵活运用无冷藏设备也可维持48小时冷藏状态的密闭箱，预测运送蔬果的新鲜度，降低食物浪费



### 智能电解槽

在离子交换膜食盐电解工艺方面，开展数据驱动型服务（有助于削减客户的Scope2的解决方案型模式）



### 防伪数字平台 “Akliteia”

通过采用了新型防伪标签技术和真假判定装置，提供防伪新型解决方案

难以伪造的透明标签



瞬间判定、录入数据库



### 其他

- 制氢相关
- 灵活运用隔膜的知识解决方案
- 车载酒精检测传感器
- 资源循环数字平台“BLUE Plastics”
- 灵活运用CAE，支持树脂产品的设计研发

为客户的各业务环节提供解决方案



生产环节

提高生产效率



检查环节

提高产品和服务的价值



物流环节

节省流程



开发环节



营销环节

降低环境负荷



资源循环环节

除各区域的业务环境外，兼顾世界经济脱钩、地缘政治学风险等世界性变化，确定各区域定位，开展业务。



欧洲

- 开拓氢能等环境相关的新业务
- 作为汽车业务的先进区域，开展协作



中国

- 与先进企业合作，从而创造新价值
- 强化该区域内的供应链



美国

- 健康领域的中心、巨大的增长市场
- 在住宅、材料领域挖掘新的增长机会



ASEAN  
等

- 未来的增长市场，探索以环境为中心的新商机
- 基于印度、澳大利亚等各国特点，开展业务



日本

- 聚焦有助于实现可持续发展的社会的业务
- 核心技术的总部

## Management KPI 变化\*

		(亿日元)	2021财年实绩	2022财年预估 (2023年3月发布)	2024财年修订计划	2024财年当初计划 (2022年4月公布)
健康	营业收入 (a)		4,159	4,970	5,900	5,300
	营业利润 (b)		522	412	600	800
	营业利润率 (b/a)		12.6%	8.3%	10.2%	15.1%
	EBITDA (c)		<b>1,009</b>	<b>1,052</b>	<b>1,260</b>	<b>1,400</b>
	EBITDA率 (c/a)		<b>24.3%</b>	<b>21.2%</b>	<b>21.4%</b>	<b>26.4%</b>
	ROIC		<b>6.2%</b>	<b>4.3%</b>	<b>6.0%</b>	<b>8.8%</b>
住宅	营业收入 (a)		8,224	8,930	10,000	9,300
	营业利润 (b)		<b>729</b>	<b>740</b>	<b>950</b>	<b>950</b>
	营业利润率 (b/a)		<b>8.9%</b>	<b>8.3%</b>	<b>9.5%</b>	<b>10.2%</b>
	EBITDA (c)		878	918	1,150	1,120
	EBITDA率 (c/a)		10.7%	10.3%	11.5%	12.0%
	FCF率		<b>4.5%</b>	<b>0.9%</b>	<b>4.0%</b>	<b>5.6%</b>
	ROIC		32.4%	25.6%	24.0%	32.7%
材料	营业收入 (a)		12,100	13,330	15,300	12,300
	营业利润 (b)		<b>1,060</b>	<b>412</b>	<b>1,100</b>	<b>1,300</b>
	营业利润率 (b/a)		<b>8.8%</b>	<b>3.1%</b>	<b>7.2%</b>	<b>10.6%</b>
	EBITDA (c)		1,818	1,296	1,870	2,370
	EBITDA率 (c/a)		15.0%	9.7%	12.2%	19.3%
	ROIC		<b>6.1%</b>	<b>2.3%</b>	<b>6.0%</b>	<b>8.0%</b>

\* 高亮的指标为各领域的Management KPI  
本表的数值为各领域的预估及计划，合计值与全公司数值不一致

# INDEX

## 1. 中计进展 (全公司)

## 2. 中计进展 (各项业务)

2-1 重点增长业务

2-2 各领域主题

## 3. 强化经营基础的举措

3-1 GDP+无形资产

3-2 风险管控·管理

**G**  
Green**绿色转型****充分盘活无形资产**人财 · 核心技术 · 技术诀窍 ·  
数据 · 营销渠道 ·  
信赖 · 品牌等**D**  
Digital**数字转型****P**  
People**“人财” 的转型**

落实自身和社会的GHG减排举措。力求被选定为各行各业的“脱碳化合作伙伴”企业。

**自身的GHG减排 (Scope1,2)**

2022财年开始探讨GHG减排执行方案 (含经济效益)



**■面向2030年的具体行动**

**①能源低碳化**

- 充分利用现有的水力发电站
- 火力发电燃料低碳化 (火力发电站实现脱碳化)
- 投资太阳能发电
- 从购电切换为可再生能源、其他

**②生产工艺高效化**

- 开发革新工艺
- 节能、提高收率等

**③产品·业务结构转型**

**社会的GHG减排**

俯瞰整个价值链，从整体上推进GHG减排举措，包括用户端的产品使用以及使用后的处理等



**■今后的方向性**

- 加快向助力碳中和的产品和业务群转型/变革商业模式
- 开发下一代革新技术/采纳新技术 (聚焦CN的CVC投资框架的设定等)
- 与其他公司共创/参与规则制定

主要KPI  
进展

2030年 . . . . . ▲不低于30% (较2013财年)  
 2050年 . . . . . 碳中和  
**本公司的GHG减排** ⇒ 2021财年实绩削减▲21% (较2013财年)  
**社会的GHG减排** (扩大环境贡献型产品)

2030年 . . . . . GHG减排贡献量不低于2倍 (较2020财年)  
 . . . . . 提高环境贡献型产品的销售额\*  
 ⇒ 20种产品已获认定 (2022财年)、GHG减排贡献量1.2倍·环境贡献型产品销售额比率\*33% (2021财年)

\*健康领域除外的销售额比率

2022财年开始提出“数字创造期”，从①数字基础强化 ②经营升级 ③商业模式变革 的视角推进DX。

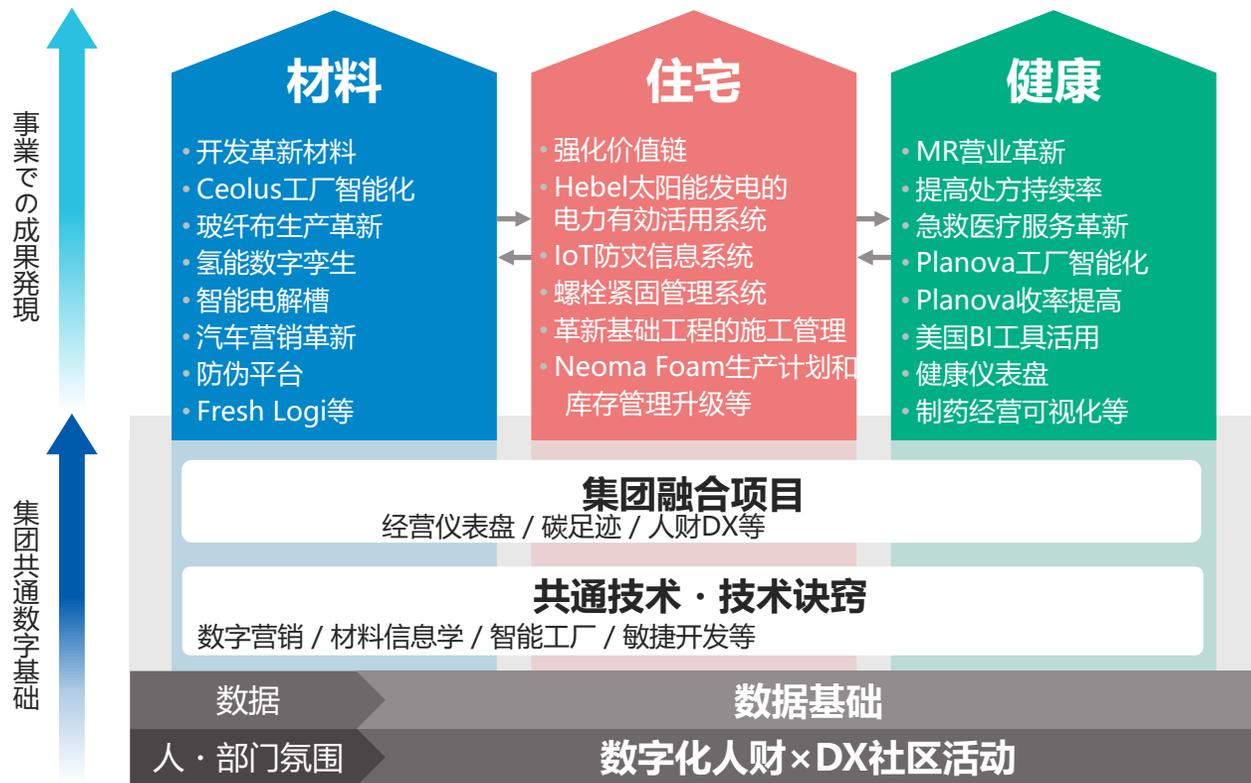
**集团共通的数字基础强化的进展**

人	<b>以全体员工为对象 培养灵活运用数字的人财</b> 开放式数字徽章Level3 1.6万人完成	<b>培养并获得 数字化专业人财</b> 230名 (2021财年末) ⇒1,070名 (2022财年末)
	<b>数据管理基础 “DEEP*” 本稼働</b> 可探索、协作并灵活运用 整个集团数据资产的基础	<b>通过R&amp;D数字平台 加强数据的灵活应用</b> 数据保护·资产化、即时MI、 可进行高级的数据分析
	<b>Asahi Kasei Garage 的集团内渗透·固定</b> 通过设计思维×敏捷开发 创造新的价值和服务	<b>赋活内部DX社区活动</b> 员工间互相学习的数字平台的 内部点击量半年翻两番

**社外表彰**

- 日经B2B Marketing Award大奖 (数字营销)
- HRX of the Year 2022优秀奖 (人才培养)
- Forbes CIO Award 2022经营贡献奖 (DX整体)
- SAP Japan Customer Award 2022 (可持续性)
- JDMC2023年数据人才奖 (人才培养)

**推动经营升级和商业模式变革，迈向发现成果的阶段**



<b>KPI</b> 2024财年目标: DX-Challenge 10-10-100	<b>数字化专业人财 10倍 (较2021财年)</b> 2024财年目标 2,500名 2022财年实绩 1,070名 (2023年1月末实绩)	<b>数字化数据活用量 10倍 (2022年4月对比)</b> 2024财年目标 10倍 2022财年实绩 2.5倍 (预计)	<b>重点主题增益贡献100亿日元</b> 2024财年目标 100亿日元 (截至2024财年的3年累计) 2022财年实绩 31亿日元 (预计)
---	---	---	---

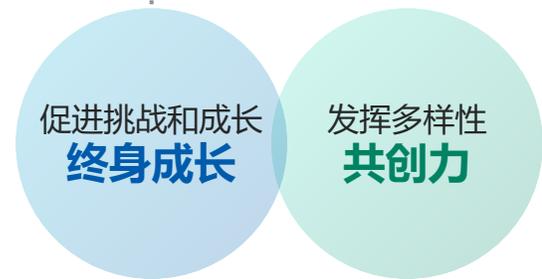
预计DX相关投资累计约300亿日元 (截至2024年的3年累计) : 数字变革相关的信息化投资和云端使用费

\* Data Exploration and Exchange Pipeline

“人即财产，一切在人”  
凭借多样化 “个体” 的终身成长 + 共创力开拓未来

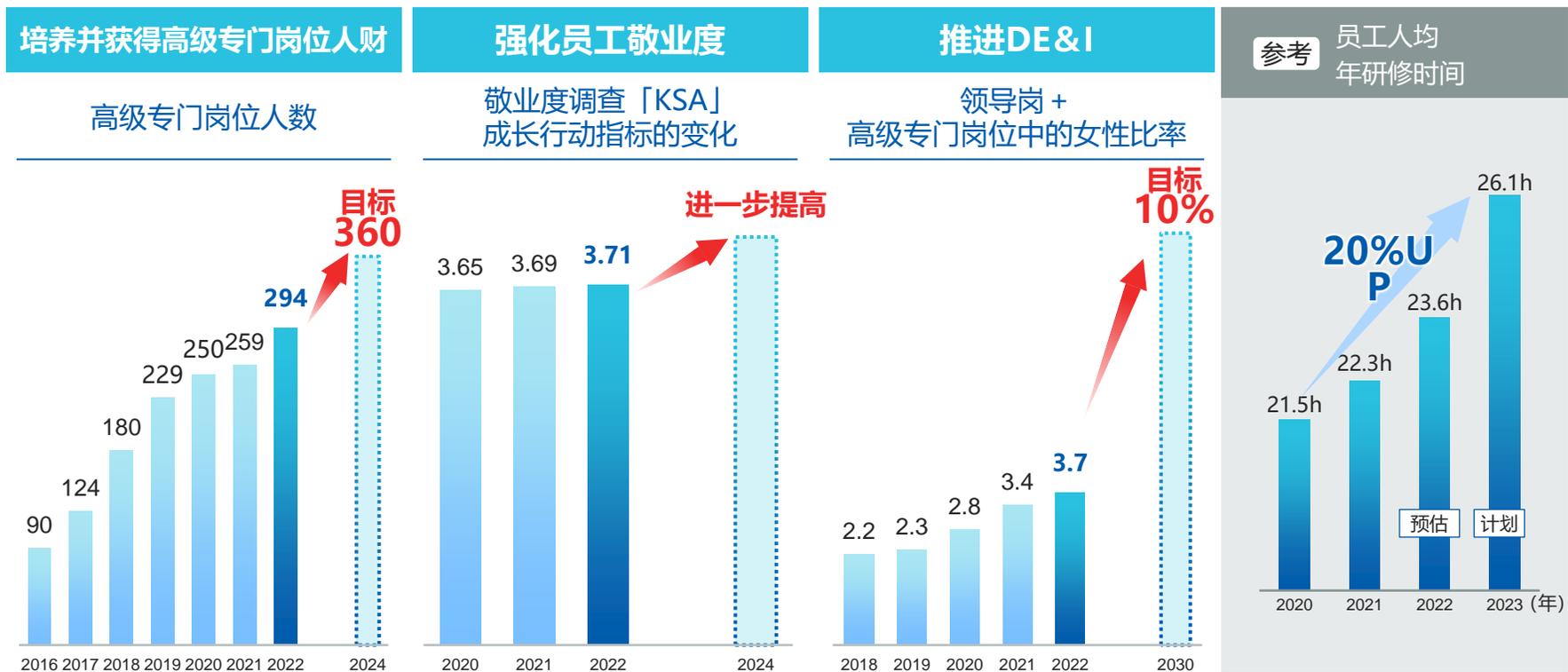
主要举措实例

- 支持员工挑战、学习、成长  
CLAP (旭化成特有的学习平台)  
CaMP (职业规划平台)
- 推动高龄员工发挥余热 (包括延迟退休)
- 扩充高级专门岗位和公开招聘人事制度



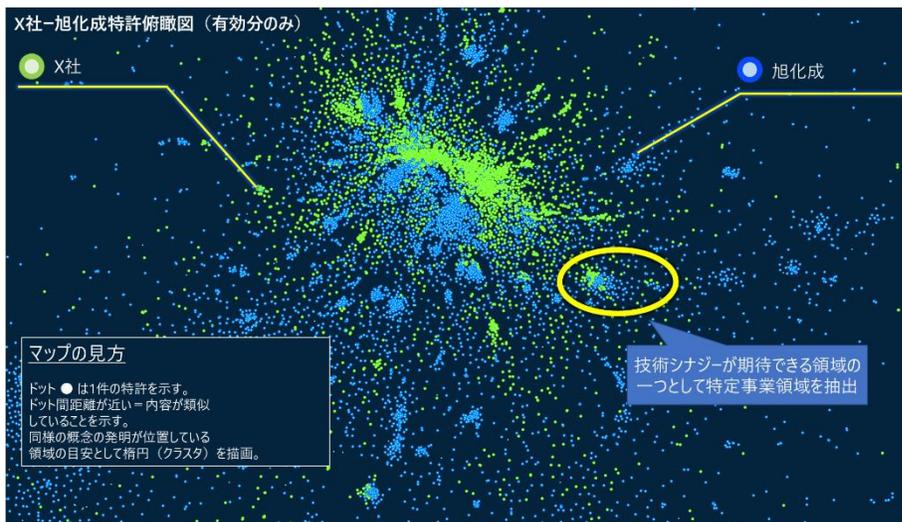
- 打造连接 “人·智慧” 的平台  
One AK TOP AWARD /  
高级专门岗位发表会 / 全公司研究发表会 /  
激活运用数字技术的内部社区活动等
- 获得进攻型人财
- 人财相关KPI与董事报酬的连动

人财的主要KPI的变化



## 实例) 灵活运用于结构转型和增长加速

旭化成与X公司针对特定业务共同新设分立



**乘积效应分析** | 将双方公司在整合情况下的乘积效应可视化

**竞争优势**

模拟整合情况下的竞争优势  
分析出战胜竞争对手的方法

## 完善创造革新的基础

连接并灵活运用人财、核心技术、数据、技术诀窍

### 人财推荐系统: SPACE



### 核心技术和 新兴技术的 匹配系统

利用知识产权信息, 进行适配性分析, 从而构建  
将本公司核心技术与新兴技术相匹配的新业务创  
造平台

## 灵活运用无形资产开发业务

### 2023财年启动由技术BDE\*(Business Development Executive) 负责的基于技术的业务开发

\*精通技术, 能接触到合作伙伴企业的经营层, 能提供无形资产, 并能获得合作开发或合作研究合同的人财

# INDEX

## 1. 中计进展 (全公司)

## 2. 中计进展 (各项业务)

2-1 重点增长业务

2-2 各领域主题

## 3. 强化经营基础的举措

3-1 GDP+无形资产

3-2 风险管控·管理



### 围绕本集团的业务环境发生剧烈变化

- COVID-19感染范围扩大以后，价值观发生改变
- 国际关系的紧张感加剧等

### 加强风险管控

各部门自主性风险管控



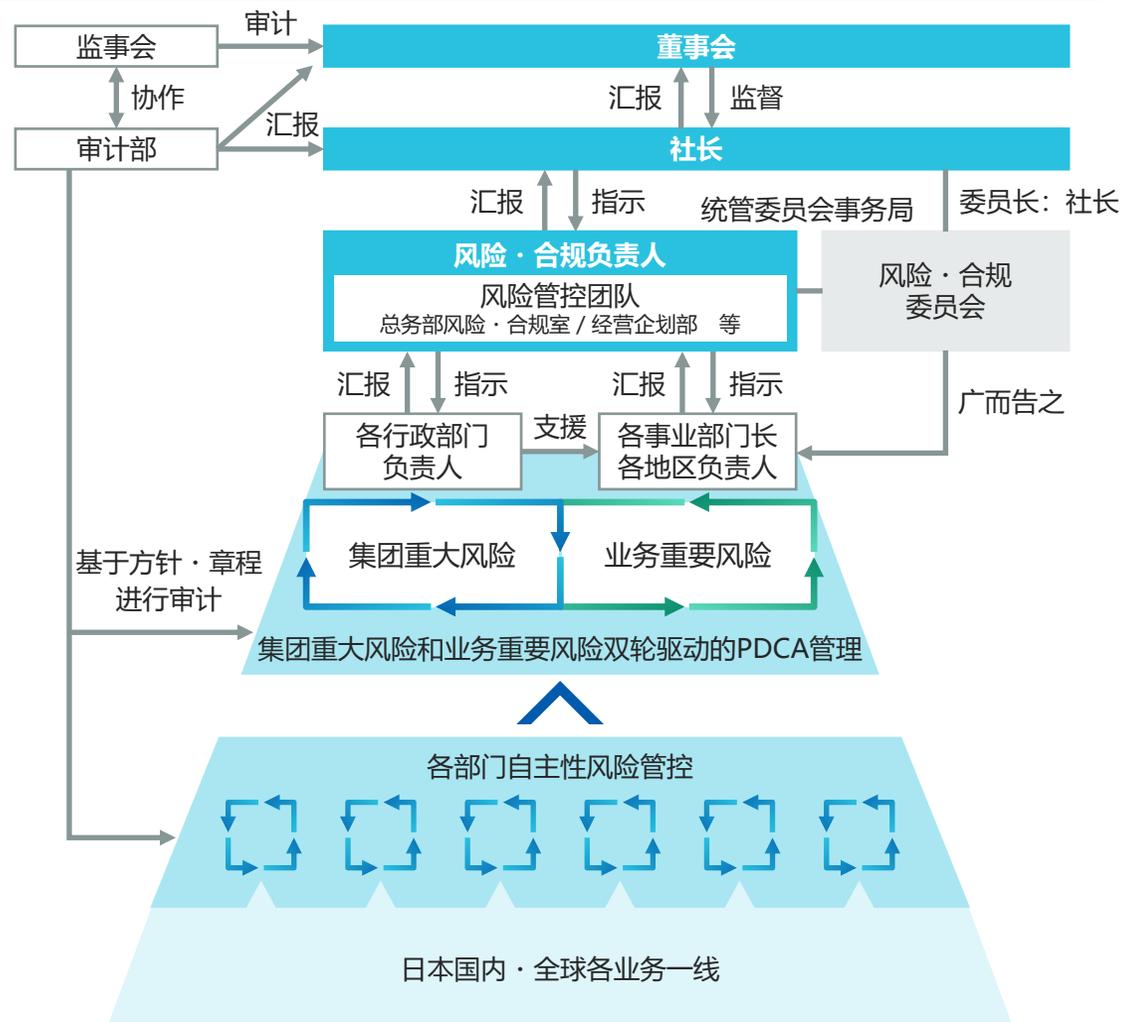
强化重点 1

明确**管理体制**和  
相关人员的**职责**

强化重点 2

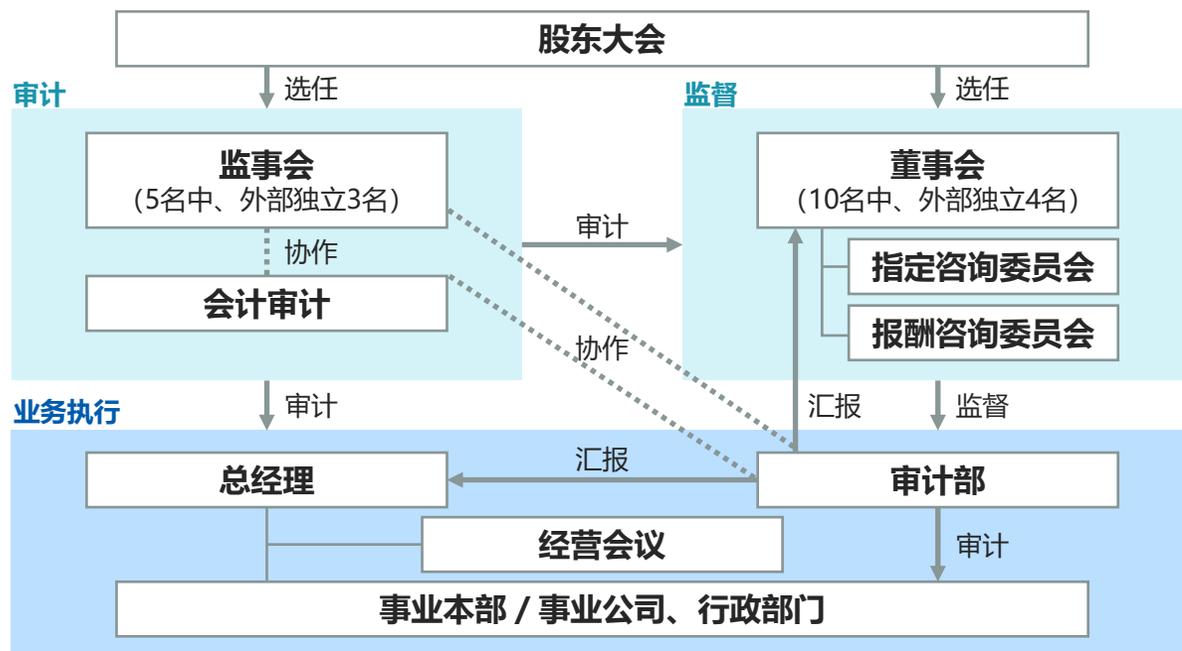
强化风险管控的  
**PDCA循环**

### 风险管控体制和各自的职责



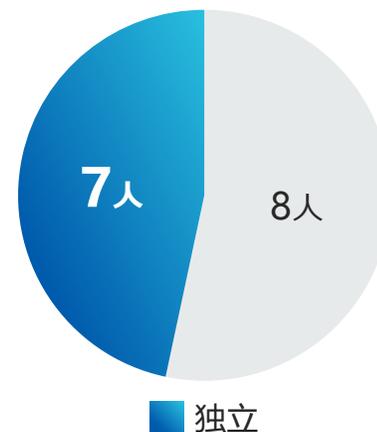
- 关于董事会构成，以重要经营事项（业务结构管理、风险管控、可持续相关、大型M&A案件、财务资本政策等）为中心，协商确定合适的人员构成
  - 2023年6月召开定期股东大会之后，计划朝着进一步充实监管功能的方向，变更人员构成
- 力争搭建经验丰富和高专业性的人员可俯瞰多样化业务的本集团经营并能开展讨论的平台
  - 2023年4月起外籍董事（健康领域负责人）参加经营会议
- 按照中期经营计划的方针，实施董事报酬制度的调整

## 本公司的管理体系（本年股东大会之后的计划）



## 董事会的人员构成（本年股东大会之后的计划）

独立董事比例



(注) 15名中7名为独立董事  
(10名董事中4名为独立董事)

女性比例



(注) 15名中3名为女性  
(10名董事中2名为女性)

# 财务·非财务主要KPI一览

财务  
KPI

## 利润增长

< 营业利润额 >

24财年 **2,000~** 亿日元  
30财年 前后 **4,000** 亿日元

## 资本效率

< ROE > < ROIC >

24财年 **9%**~ **6%**~  
30财年 前后 **15%**~ **10%**~

## 业务PF转型

< 营业利润 GG10比率 >

24财年 **50%**~  
30财年 前后 **70%**~

## GG10相关 有效专利件数的占比

30财年 **超50%**  
(21财年:超30%)

## 数字专业人财

24财年 **10**倍  
(较21财年)

## 高级专门岗位

24财年 **360**名  
(21财年: 259名)

## 本公司GHG排放量

30财年 削減不低于**30%**  
(较13财年)

## 环境贡献型产品的 GHG削减贡献量

30财年 不低于**2**倍  
(较20财年)

非财务  
KPI

# »» Be a Trailblazer

A nimal  
sahi -Spirit

雄心壮志

健康的危机感

迅速果断

进取的气概

收益低迷

积极投资  
计划未达成



打破困境



执着于增长

# AsahiKASEI

## 旭化成

### 畅想明天 构筑未来

我们旭化成集团的使命，  
就是无论任何时代，都要为全球大众孕育“生命”、  
为实现更加丰富多彩的“生活”尽最大努力。  
秉承自创业以来不曾改变的为人类做贡献的集团精神，  
为大胆迎接下一个时代，  
我们持之以恒，不断“畅想明天 构筑未来”。

预估和预测的相关注意事项  
本资料中记载的预估和预测均基于各种前提，  
并不承诺或保证相关数值和措施未来会实现。

