

AsahiKASEI

Trailblaze Together

中期经营计划2027

2025年4月10日
旭化成株式会社



目录

1. 前中期经营计划回顾

2. 旭化成的目标姿态

3. 中期经营计划 2027 ~ Trailblaze Together ~

3-1 基本方针与目标

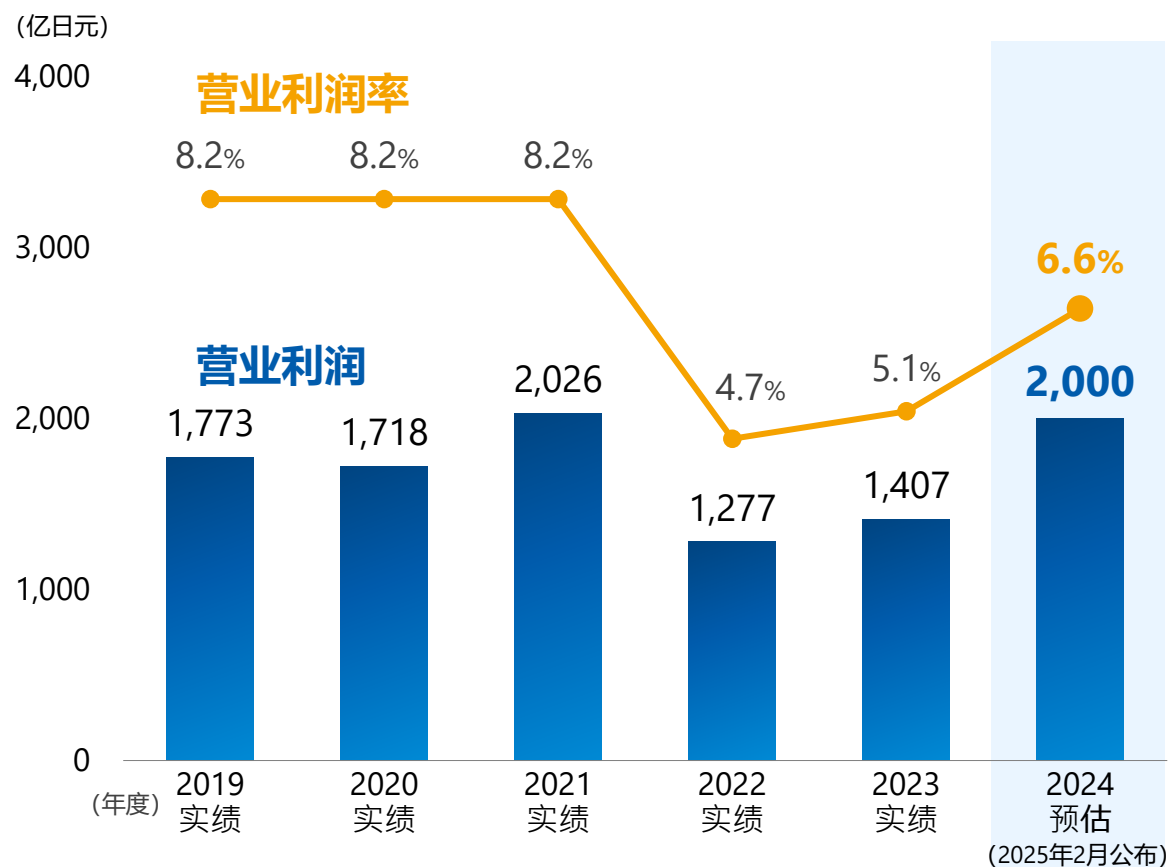
3-2 各领域业务战略

3-3 经营基础强化

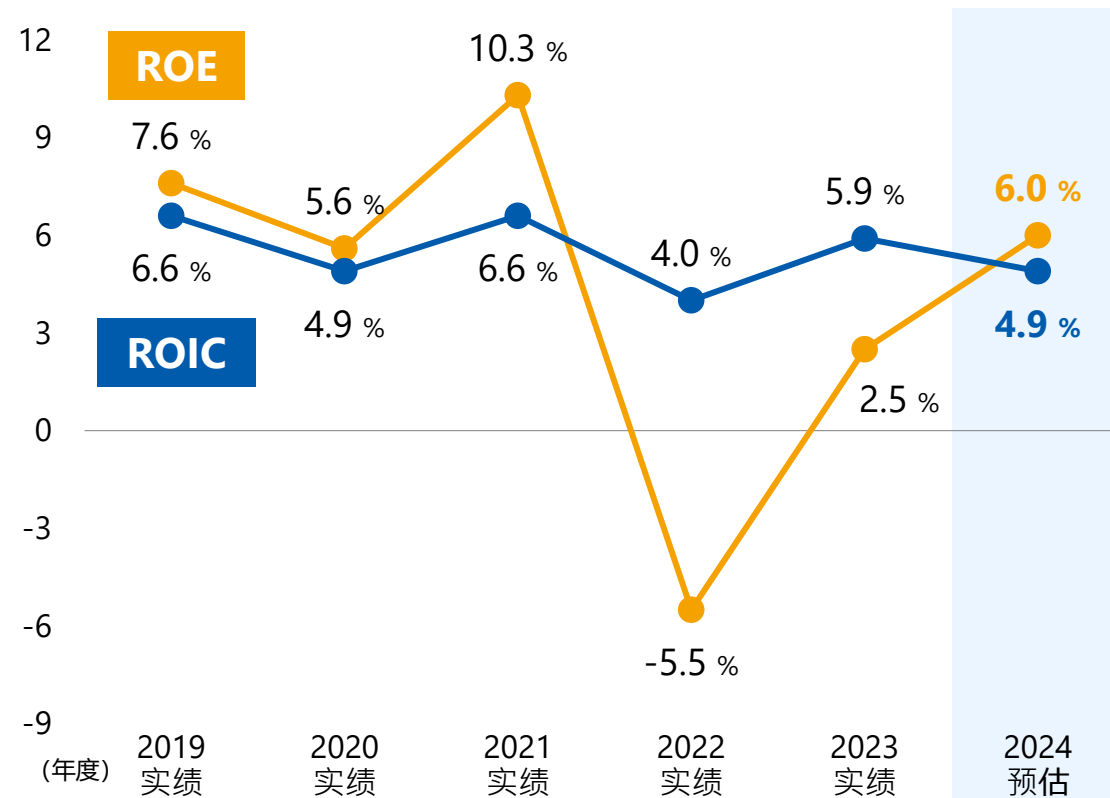
经营指标（营业利润相关・ROIC・ROE）

虽受材料领域主营业务收益低迷和减损等因素的影响，但2024财年利润仍实现大幅回升

营业利润 / 营业利润率的推移



ROIC / ROE的推移*



* ROIC的计算公式为（营业利润-法人税等）÷ 期中平均投入资本

经营指标

营业利润低迷导致本期净利润也未能按计划达成，但财务健全性基本维持在高水平

		(亿日元)	2022财年 实绩	2023财年 实绩	2024财年 预估 (2025年2月公布)	2024财年 期初计划 (2022年4月公布)
	营业收入		27,265	27,849	30,440	27,000
收益性	营业利润		1,277	1,407	2,000	2,700
	营业利润率		4.7%	5.1%	6.6%	10.0%
	商誉折旧前营业利润		1,650	1,703	2,340	
	EBITDA*		3,050	3,229	3,860	4,700
	EBITDA利润率		11.2%	11.6%	12.7%	17.4%
	归属于母公司股东的本期净利润		-919	438	1,100	2,000
	EPS (日元)		-66.3	31.6	79.5	144
资本效率	ROIC		4.0%	5.9%	4.9%	8%~
	ROE		-5.5%	2.5%	6.0%	11%~
财务健全性	D/E比率		0.57	0.51	0.64	
	有息负债/EBITDA		3.1	2.8	3.1	
	股本比率		48.1%	49.5%	45.4%	
汇率 (日元 / \$)			136	145	153	110

* EBITDA = 营业利润 + 折旧费 (有形、无形、商誉)

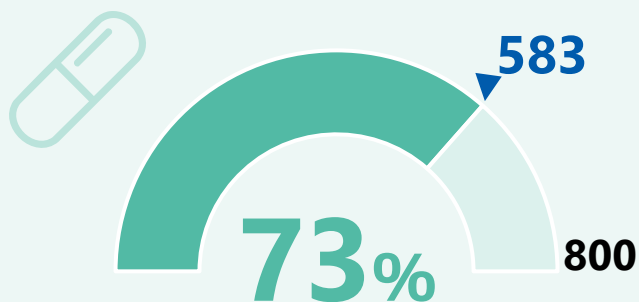
各领域业绩

预计住宅领域基本达成目标，健康领域和材料领域无法达成目标

2024财年营业利润 预计达成情况

(亿日元) 蓝色数字：2025年2月公布的预估值 / 黑色数字：中计目标（2022年4月公布）

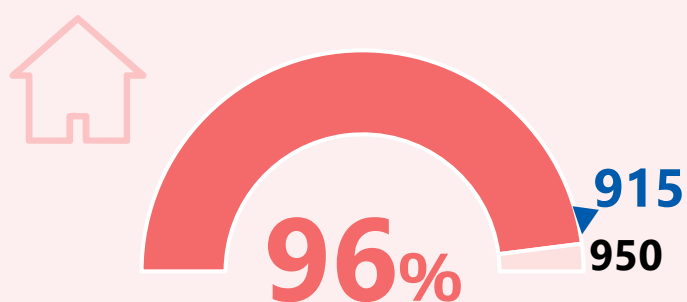
健康领域



虽回归增长轨道，
但无法达成期初目标

- 急救业务虽回归增长轨道，但无法达成期初目标
- 医药方面，Veloxis稳步增长，但收购Calliditas带来的费用增加等因素产生了影响
- 需求恢复迟缓导致CDMO业务低迷

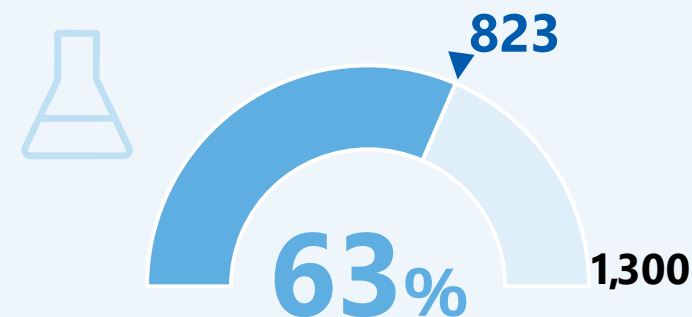
住宅领域



增强日本国内业务和对海外的
积极投资的利润创新高

- 通过大型建筑和高附加值转换，提高日本国内的利润率
- 通过持续的M&A，获得业务基础，壮大海外业务规模

材料领域



隔膜、AN（丙烯腈）
利润低迷、大幅调整战略

- 车载市场增速放缓导致隔膜利润低迷
- 受市场环境不可逆变化的影响，AN利润大幅下滑，加快结构转型
- 电子材料及离子交换膜法食盐电解业务等的利润稳步增长

1. 前中期经营计划回顾

< 参考 > 各领域指标的推移*1

		(亿日元)		2022财年 实绩*2	2023财年 实绩	2024财年 预估 (25年2月公布)	2024财年 期初计划 (22年4月公布)
健康	营业收入 (a)			4,969	5,538	6,200	5,300
	营业利润 (b)			419	485	583	800
	营业利润率 (b/a)			8.4%	8.8%	9.4%	15.1%
	EBITDA (c)			1,064	1,187	1,380	1,400
	EBITDA率 (c/a)			21.4%	21.4%	22.3%	26.4%
	ROIC*3			4.2%	4.5%	4.8%	8.8%
住宅	营业收入 (a)			8,990	9,544	10,430	9,300
	营业利润 (b)			754	830	915	950
	营业利润率 (b/a)			8.4%	8.7%	8.8%	10.2%
	EBITDA (c)			934	1,043	1,125	1,120
	EBITDA率 (c/a)			10.4%	10.9%	10.8%	12.0%
	FCF率			1.3%	7.1%	-2.6%	5.6%
材料	ROIC*3			27.1%	27.1%	24.7%	32.7%
	营业收入 (a)			13,166	12,617	13,650	12,300
	营业利润 (b)			410	426	823	1,300
	营业利润率 (b/a)			3.1%	3.4%	6.0%	10.6%
	EBITDA (c)			1,285	1,199	1,537	2,370
	EBITDA率 (c/a)			9.8%	9.5%	11.3%	19.3%
	ROIC*3			2.4%	2.6%	4.8%	8.0%

*1: 本表中的数值为各领域的实绩、预估和计划，合计值与全公司的数值不一致
*2: 2022年10月31日完成收购的美国Focus公司的购置成本的分配于2023财年第1季度完成，同时追溯修订了2022财年的业绩
*3: 每项业务的ROIC计算公式为 营业利润 (1-税率) ÷ (固定资产+运营资本等)，本资料均按此公式计算

业务结构变革举措

通过“成长投资”和“结构转型”双轮驱动业务结构变革，进度基本符合预期

成长投资（GG10主要投资项目）

增长驱动业务（GG10）
FY22~24累计投资额*1 **约7,000亿日元**

健康

全球专业制药公司

- 收购瑞典制药公司Calliditas

生物工程

- 收购从事生物医药品CDMO的美国Bionova并壮大业务基础

住宅

北美・澳洲住宅

- 收购美国建筑供应商Focus（内华达州）和ODC（佛罗里达州）

材料

数字解决方案

- 增强半导体保护膜 / 层间绝缘膜PIMEL的产能

储能（隔膜）

- 扩大车载LIB隔膜业务（扩建北美一体化工厂、美国和日本的涂装设备）

*1: 包括维持投资等在内的决策总额
*2: 与A的中计期间（2022~2024财年）的探讨对象部分重合

结构转型

A

**中计期间（FY22~24）
旨在创造效益的结构转型**

探讨对象的营业收入（FY21实绩）
不低于1,000亿日元

已决策

材料

- 设立纺粘无纺布合资公司
- 转让Pellicle业务
- 转让旭化成Packs业务

住宅

- 关闭ALC岩国工厂

健康

- Sepacell的结构转型
- 转让血液净化业务
- 转让诊断药业务（计划25年7月）

B

**中期视角下的石化链
相关业务的结构转型**

探讨对象的营业收入（FY21实绩）
约6,000亿日元*2

日本国内乙烯生产装置

- 与三菱化学(株)、三井化学(株)合作，三方共同推进
- 以设立合资公司为前提，探讨西日本生产装置的绿色化以及包括未来削减产能在内的生产体制的优化

其他业务

- 基于Best Owner视角加快探讨
- 确定PTTAC丙烯腈业务等的退出方针

< 参考 > 营业利润推移

摆脱对易受市场行情波动影响的通用化学品（原基础材料业务）的依赖，利润结构转型取得进展，
预计**2024财年除通用化学品外的全公司的营业利润将创历史新高**



* 原基础材料业务的利润为基于18年组织架构的数值

目录

1. 前中期经营计划回顾

2. 旭化成的目标姿态

3. 中期经营计划 2027 ~ Trailblaze Together ~

3-1 基本方针和目标

3-2 各领域业务战略

3-3 经营基础强化

2030年目标姿态

“为可持续发展的社会做贡献”和“持续提升企业价值”
两个可持续的良性循环

持续的利润增长

高资本效率

营业利润 3,800亿日元 CAGR 不低于10% (FY24→30)

ROIC 不低于8%

ROE 不低于12%

直面各领域的社会课题

“持续打造创新型产品・服务・商业模式”

待解决的课题
愿景姿态

碳中和
/ 循环型社会

通过数字革新
创造新价值

更舒适・更安全
・更放心的生活

使人生更丰富的
住宅・街道

充满活力的
健康长寿社会

各领域的
理想形态

材料

灵活运用“材料和化学”方面的技术见地，提供可持续的解决方案，为地球和人类更美好的生活做贡献

住宅

通过提供优质耐用的住宅、建材以及与居住相关的多样化服务，实现安心丰富的生活

健康

肩负“Improve and save patients' lives”的使命，通过提供创新型医药和医疗器械来解决未被满足的需求，为大众的生命做贡献

Diversity × Specialty

旭化成的特点

Diversity

丰富的增长机遇
稳定的创收能力



Specialty

重视与竞争对手差异化的
业务路径

高附加值 · 高收益

健康

住宅

材料

财务基础

技术 · IP · 生产诀窍
· 数字基础

品牌 · 信誉度

多样化人财

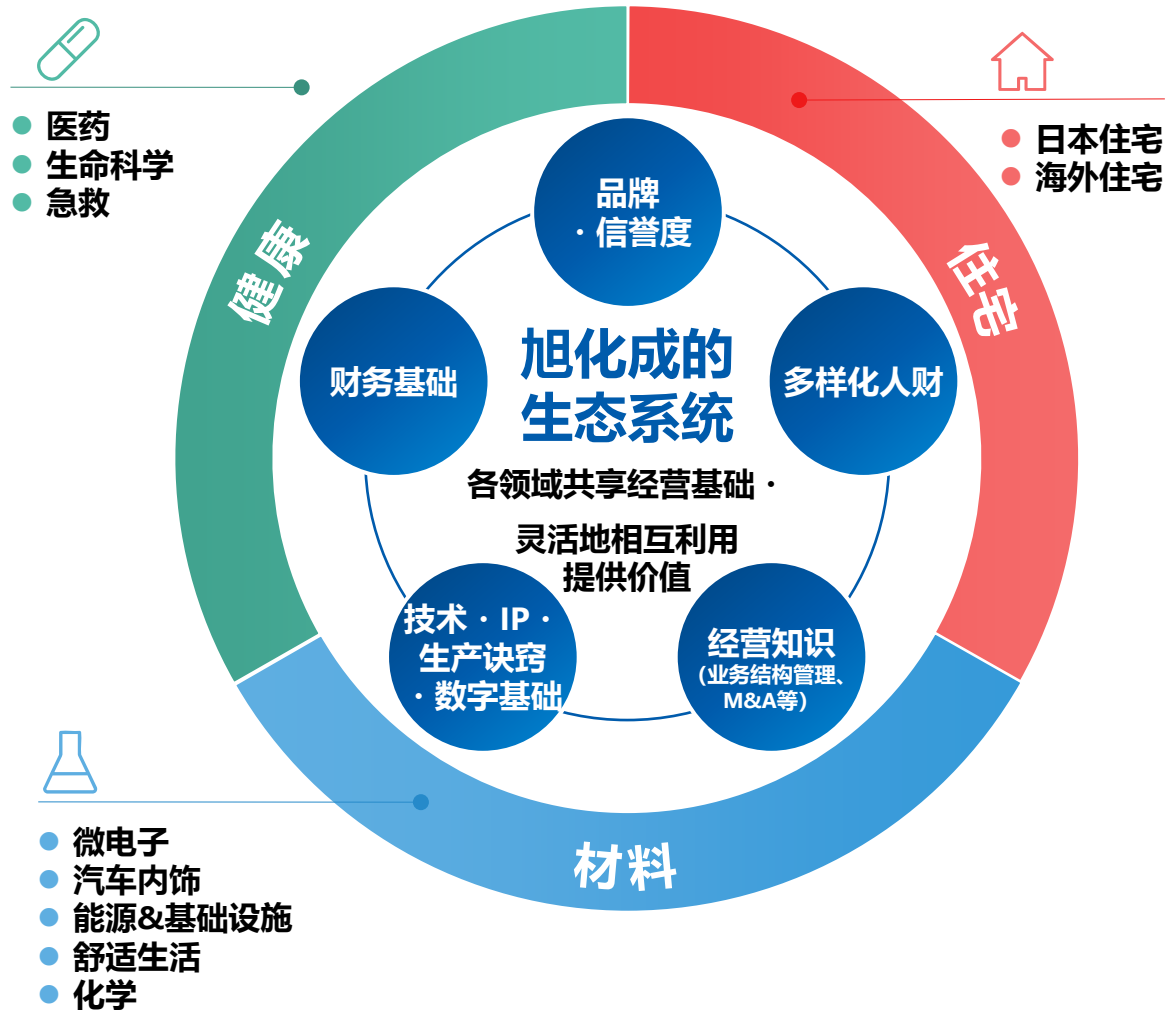
经营知识
(业务结构管理、M&A等)

100年历史打造的经营基础

Diversity × Specialty 打造良性循环



旭化成的生态系统和3大领域的制胜策略



健康

- 聚焦特定领域
- 最大限度运用M&A的诀窍和人财



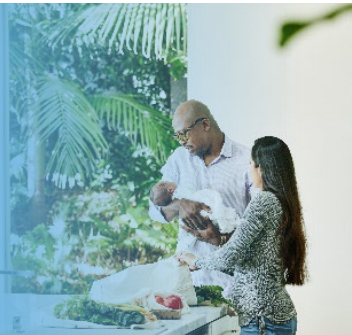
住宅

- 基于人财、品牌等优势的独特定位
- 在海外开展依托日本国内技术诀窍的商业模式

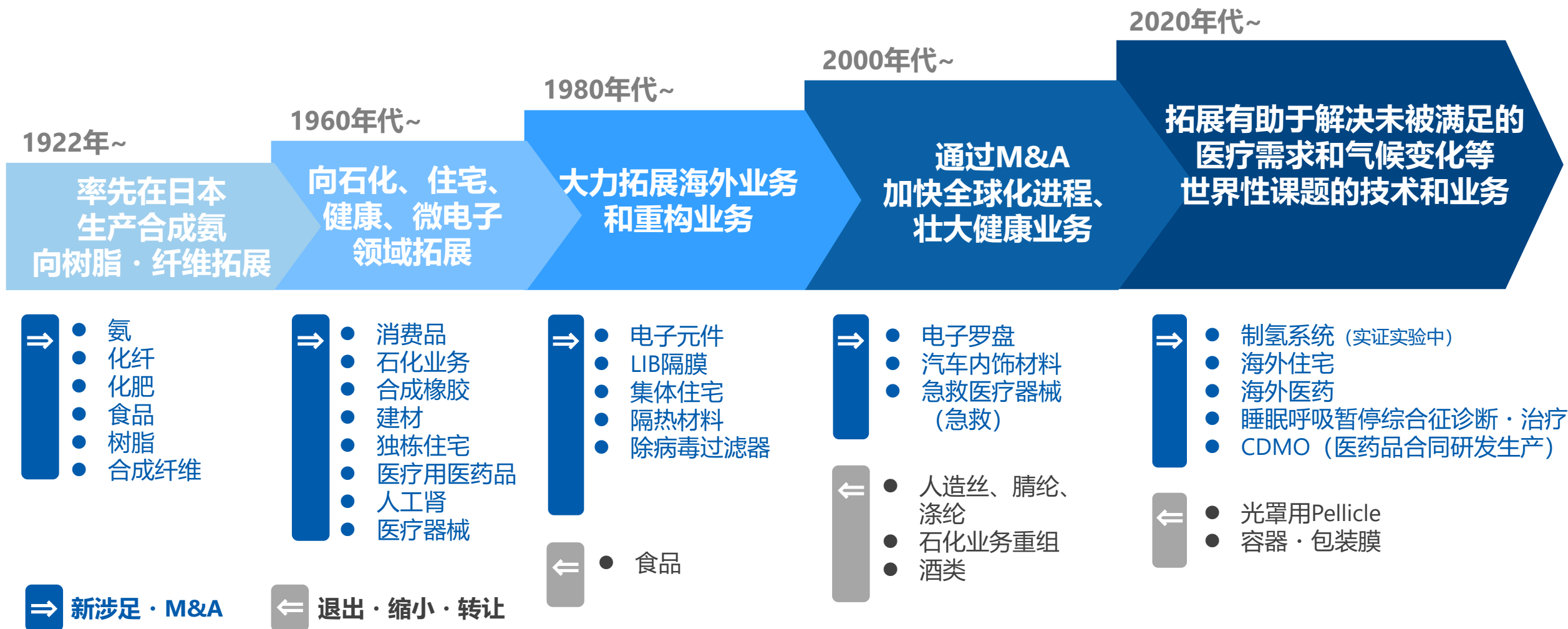


材料

- 发挥积累的技术诀窍在小众领域创造收益
- 灵活运用外部资本和合作的成长方式



< 参考 > 业务结构变革与成长历程



目录

1. 前中期经营计划回顾

2. 旭化成的目标姿态

3. 中期经营计划 2027 ~ Trailblaze Together ~

3-1 基本方针和目标

3-2 各领域业务战略

3-3 经营基础强化

中期经营计划的目标和基本方针*



中期经营计划2027的基本方针

通过创造投资成果实现利润增长

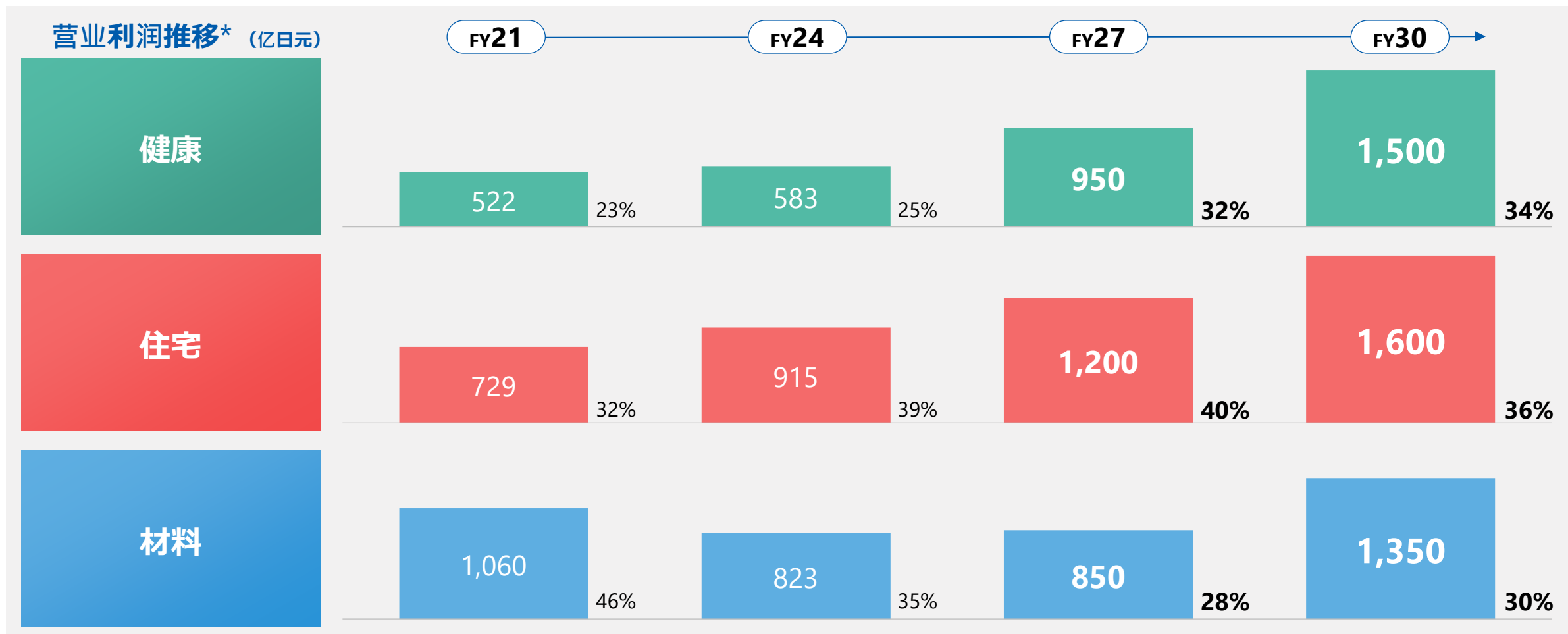
通过结构转型和提高生产效率来改善资本效率

Diversity × Specialty 的进化升级

* 2024财年的数值为2025年2月公布的预估

Diversity × Specialty的进化升级

从以材料为中心的业务结构，向在各行各业
凭借高附加值业务贡献高利润的姿态转换



* 所示百分比为在3大领域合计值中的占比。2024财年的数值为2025年2月公布的预估

各业务概要・数值计划

		主要业务	业务定位・方向性	营业利润（亿日元）			ROIC	
				FY24 预估	FY27 计划	差额	FY24 预估	FY27 计划
健康	医药	● 主要疾病领域（自身免疫性疾病、重症感染、移植领域、肾病）	重点增长	203	400	+197	3%	5%
	生命科学	● 生物工程	战略性培育					
	急救	● 穿戴型自动除颤仪 ● 除颤仪、AED	重点增长	380	550	+170	7%	13%
住宅	日本国内住宅	● 建筑承包 ● 翻建	不动产・开发相关* 战略性培育 建筑承包・翻建其他 收益维持・扩大	793	870	+77	42%	39%
	海外住宅	● 北美住宅 ● 澳洲住宅	重点增长	122	330	+208	7%	11%
材料	微电子	● 电子材料 ● 电子元件	重点增长	240	300	+60	16%	14%
	汽车内饰	● 汽车内饰材料 ● 人工皮革	收益维持・扩大	115	147	+32	4%	6%
	能源&基础设施	● 隔膜（Hipore等） ● 离子交换膜、膜・水处理 ● 氢能相关	战略性培育	19	141	+123	0%	3%
	舒适生活	● 纤维 ● 消费品	收益维持・扩大	214	192	▲22	8%	6%
	化学	● 功能性化学品（树脂相关） ● 基础化学品（石化相关）	收益改善・转换	288	175	▲113	6%	3%

* 不动产部门的开发业务（不含租赁・中介业务）及建筑承包部门的土地购置利用

业务结构（各业务定位）

实现“重点增长”、“战略性培育”业务继续投资和利润增长的同时，推动“收益改善·业务模式转换”的改革

重点增长

- 从过往投资中创造利润
- 包括非连续增长在内的积极投资

战略性培育

- 未来的增长动力
- 推动竞争力强化视角下的合作战略

收益基础维持·扩大

- 创造稳定的收益
- 在重视资本效率的基础上判断扩大机会

收益改善·业务模式转换

- 收益/资本效率低迷业务的结构转型
- 向灵活运用无形资产的业务新模式转换

健康



医药



急救

住宅



海外住宅



国内住宅

（不动产·开发
相关*）



国内住宅

（建筑承包·
翻建其他）

材料



微电子



能源&基础设施



汽车内饰



舒适生活



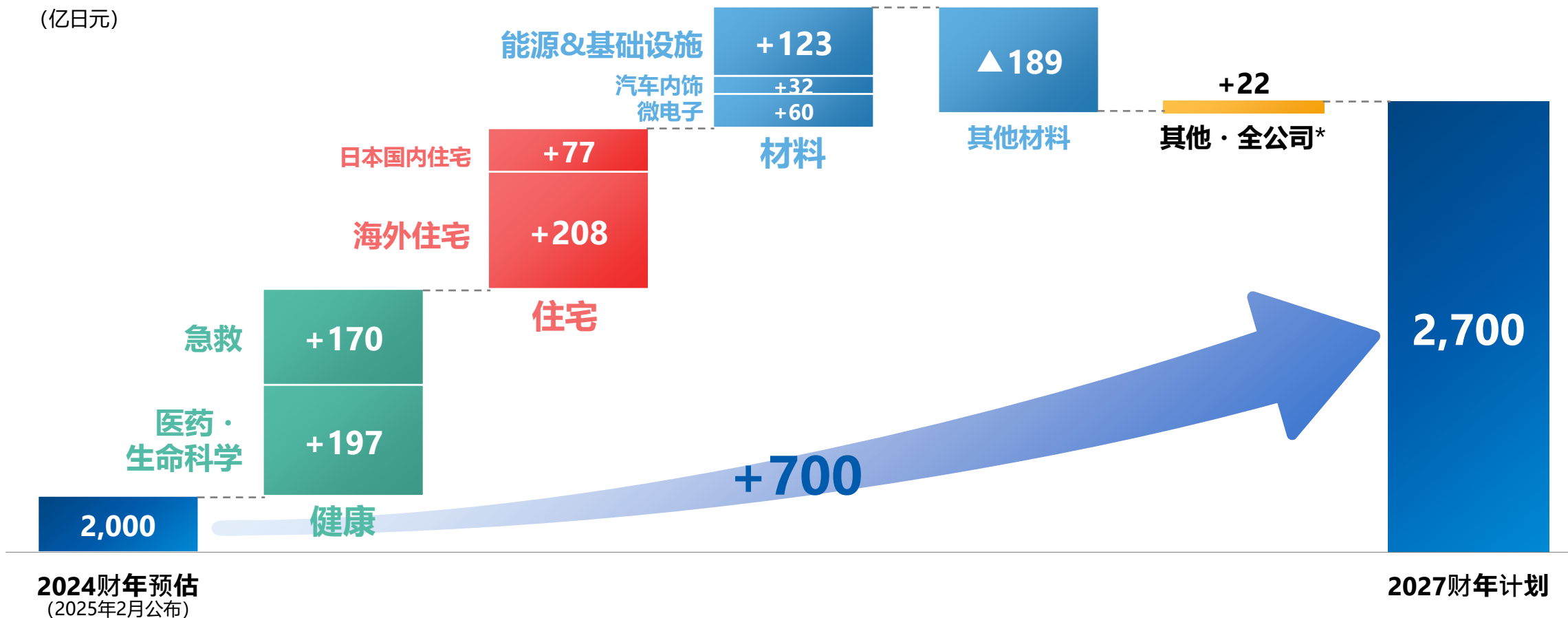
化学

* 不动产部门的开发业务（不含租赁·中介业务）及建筑承包部门的土地购置利用

各领域营业利润变化

医药・生命科学、急救、海外住宅是面向2027财年的主要利润增长动力

(亿日元)



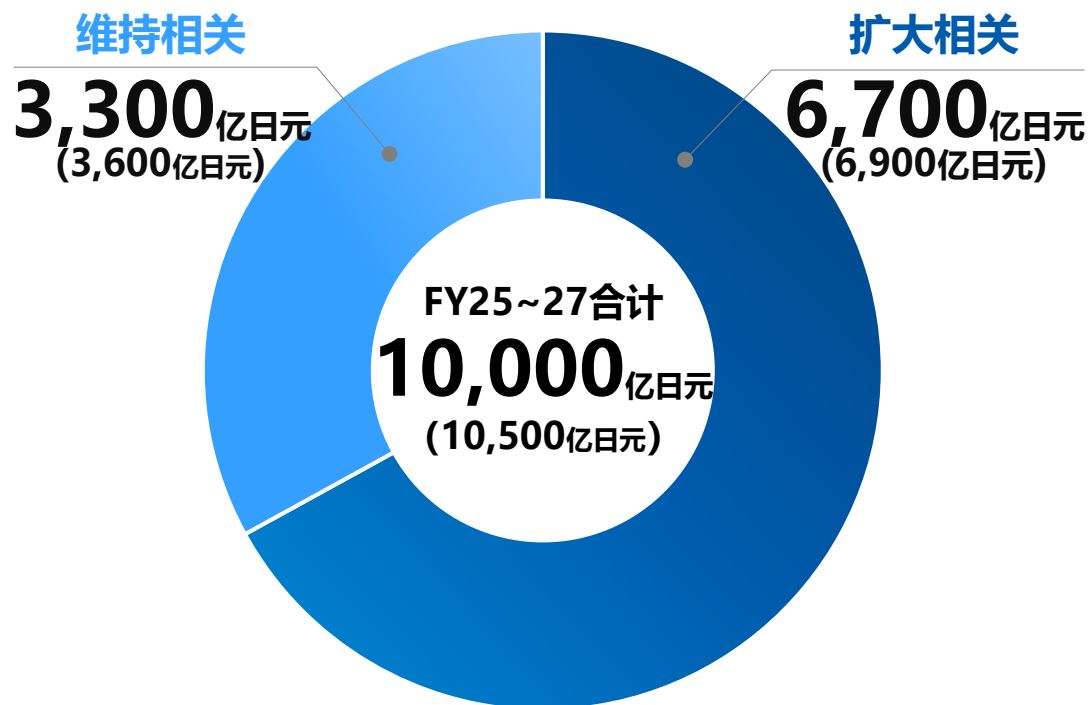
• 全公司向各领域的配赋增加、部门接管和缓冲等

长期投资计划

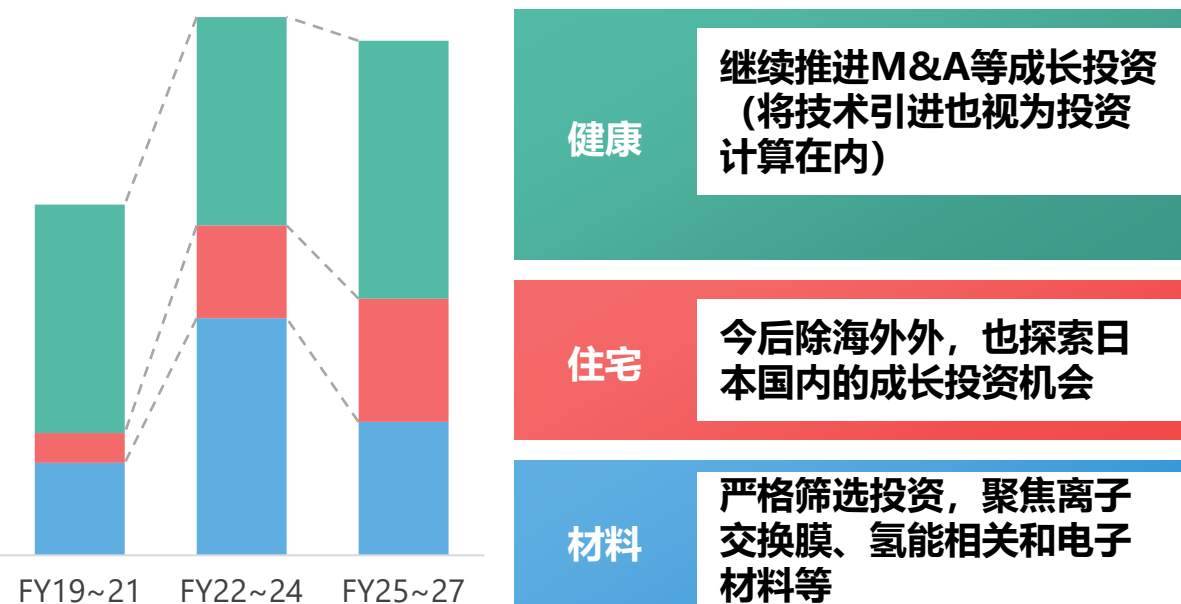
新中计的计划投资额为1万亿日元，与前中计3年基本一样。其中扩大相关投资额预计为6,700亿日元，除了一如既往地以M&A为中心谋求扩大的健康领域外，住宅领域也为实现增长探讨日本国内外的投资

新中计期间已决策的累计投资额

(括号内为前中计3年间的数值)

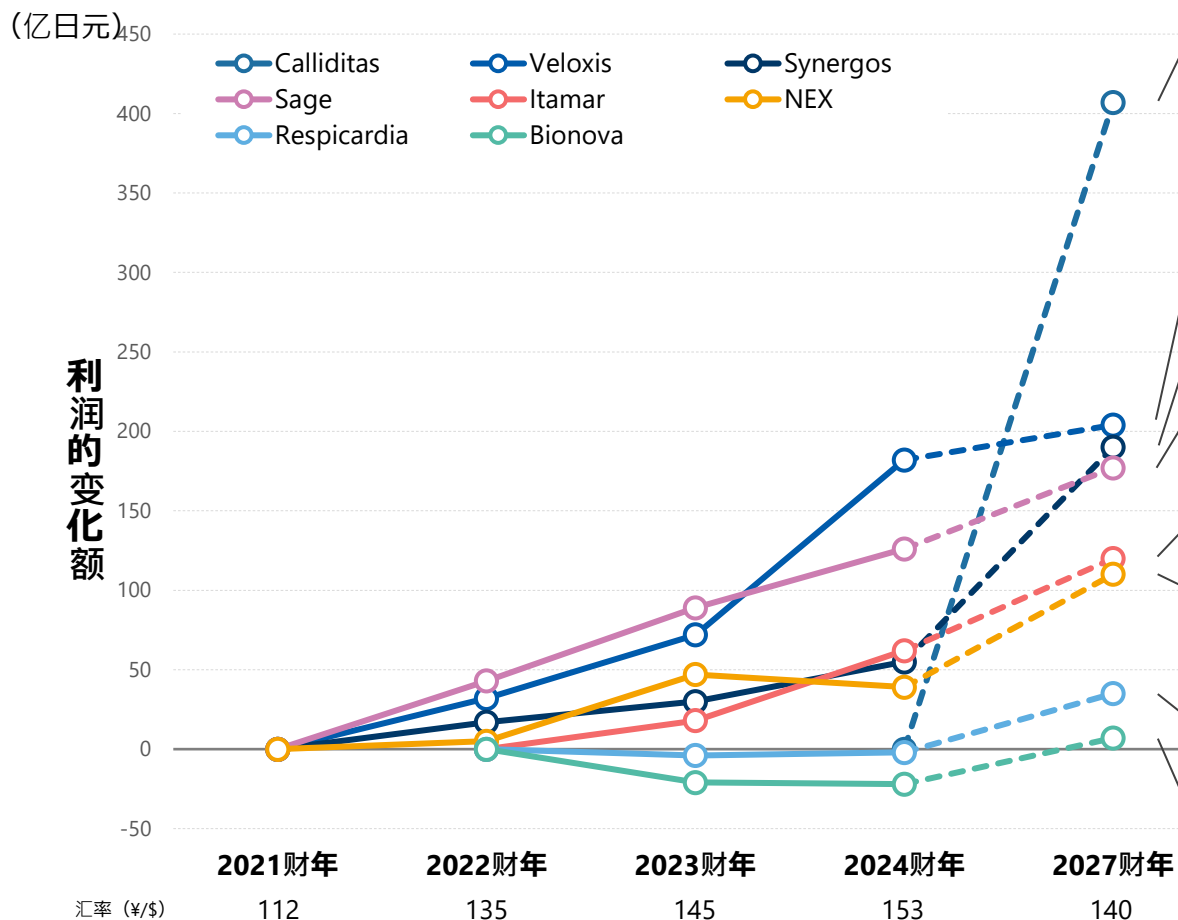


扩大相关投资的各领域推移



M&A的进展情况

主要M&A项目的利润增长*



calliditas
THERAPEUTICS
(医药)

虽然2024财年收购相关费用等初期成本上升，但预计今后利润将大幅增长

Veloxis
PHARMACEUTICALS
(医药)

2024财年出现了暂时的促收益的因素。预计新中计期间利润也将继续稳步增长

synergos
(海外住宅·北美)

依托旭化成住宅的优质化、工业化技术诀窍，凭借工业化建筑的施策等预计将顺利增长

SAGE
Automotive Interiors
(汽车内饰)

由于汽车市场的低迷，增长低于预期，但随着需求的恢复，预计将顺利增长

itamar
medical
(急救)

作为睡眠呼吸暂停综合征居家诊断领域的市场主力，力争在全球实现进一步增长

NEX
Building Group
(海外住宅·澳洲)

虽受接单环境恶化和建筑资材价格飙升等影响，但通过提价、施工流程合理化、高效化技术诀窍，确保了利润

Respicardia
(急救)

疫情给销售活动带来了限制，加之是新型医疗器械，因此销售增长缓慢。通过积累业绩，谋求中长期市场扩大

Bionova
Scientific®
(生命科学)

受到筹资环境变化的影响，医药初创企业的订单低迷。随着业务环境的恢复，面向需求的扩大，今后将推动产能的增强

* 自2021财年开始的营业利润+PPA折旧费的变化。Bionova、Itamar、Respicardia为自2022财年开始增加的部分。Calliditas为自2024财年开始增加的部分。2023财年前为实绩

结构转型（材料领域）

材料领域
2024财年营业收入预估

13,650亿日元

新中计期间力争
实现整体**约20%**
的结构转型

预计其中**约一半**为
化学业务相关

化学业务
(石化链相关业务)
约6,500亿日元

化学业务（石化链相关业务）的结构转型方式

“基于Best Owner视角的改革”、“与其他公司合作实现优化和强化”、“自身的结构转型”通过这3种方式推进

基于Best Owner视角的改革

- 为在2024财年内做出决策，推动了多个业务的流程，但未成功。将继续探讨，力争在新中计期间实行改革

与其他公司合作实现优化和强化

- 就乙烯生产装置，与三菱化学（株）、三井化学（株）推进三方合作的协商
- 正在探讨与其他公司就包括少数派化在内的多个业务的资本合作

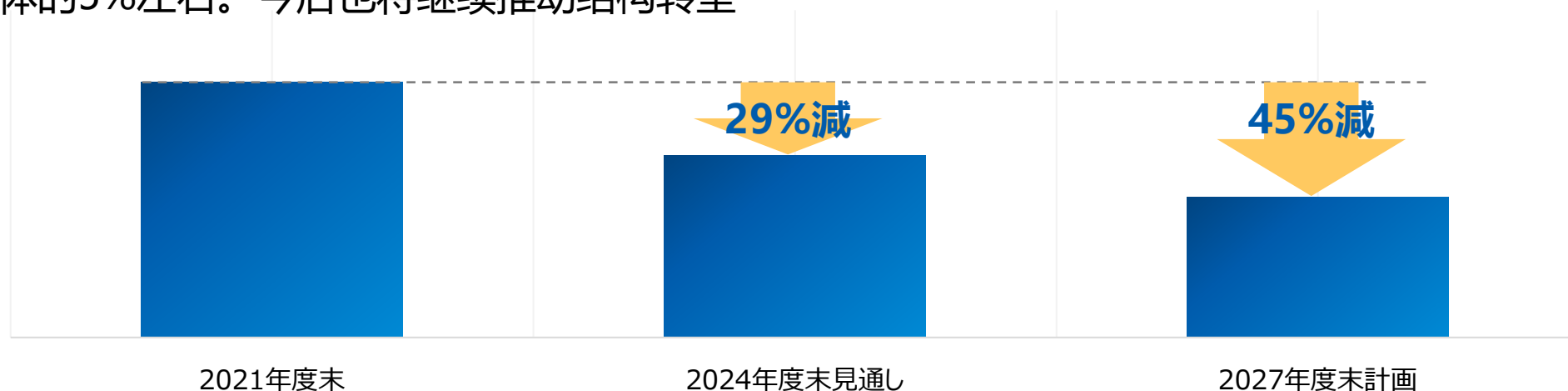
自身的结构转型

- 决定退出PTTAC业务
- 针对低收益・低资本效率的业务，推动业务重建的举措，也包括缩小和退出

< 参考 > 通用化学品（原基础材料*）的投入资本推移

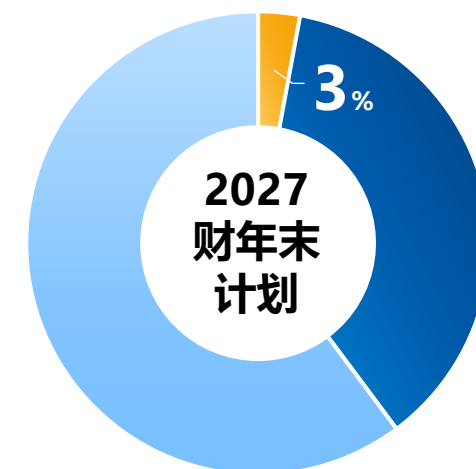
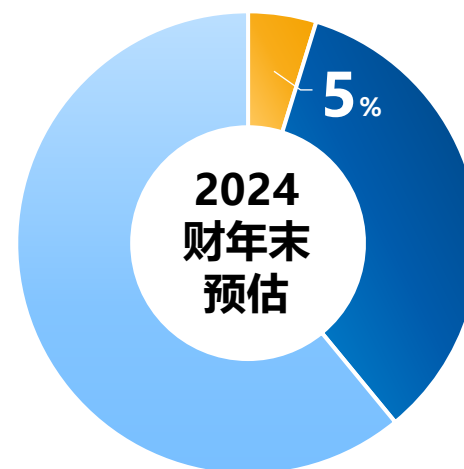
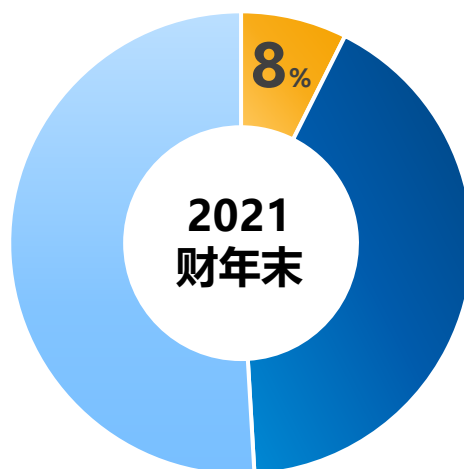
由于结构转型等原因，化学业务中的通用化学品（原基础材料）的投入资本呈下降趋势，2024财年末降至集团整体的5%左右。今后也将继续推动结构转型

通用化学品
（原基础材料）
的投入资本



投入資本の構成比

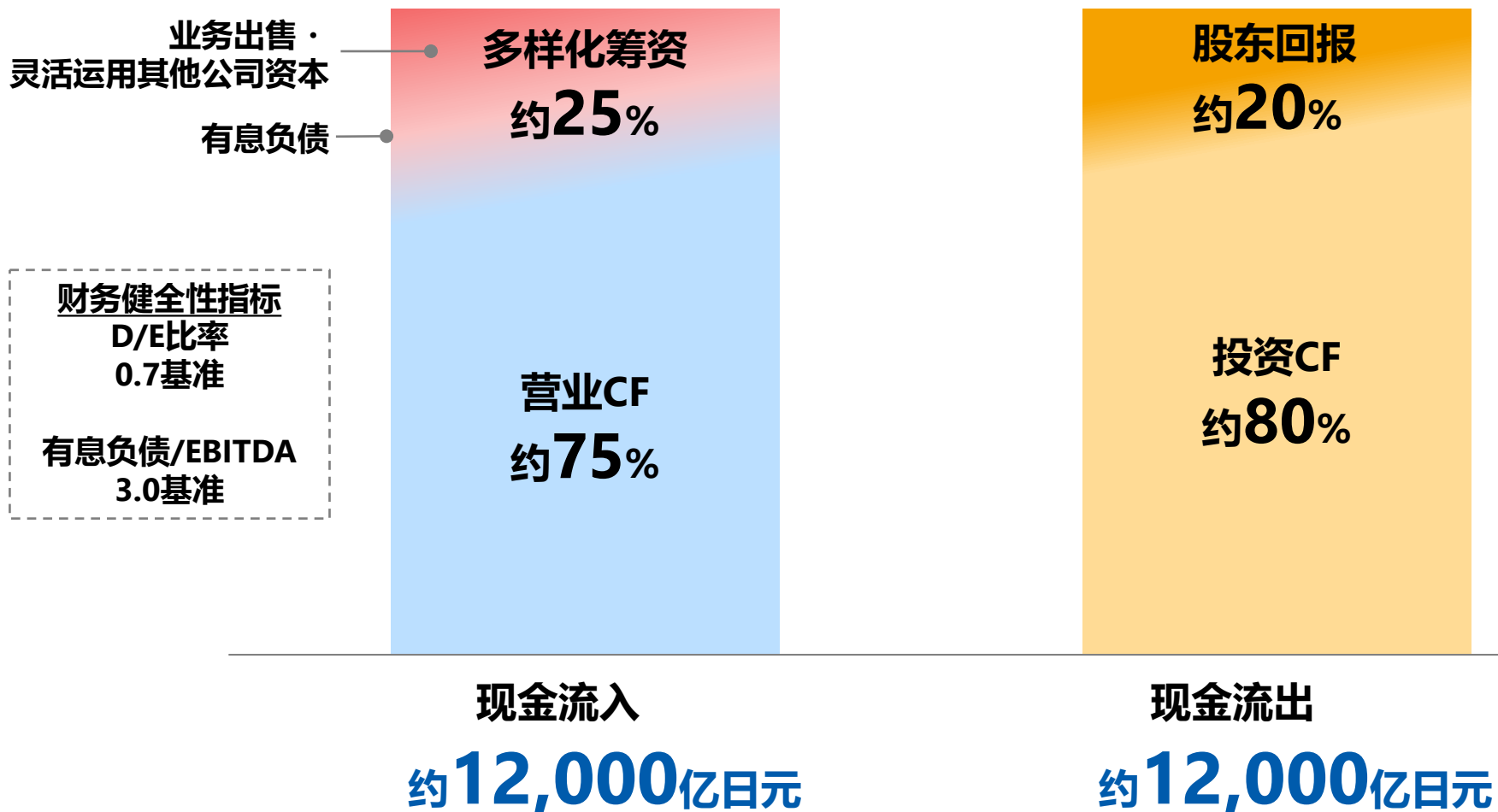
- 通用化学品（原基础材料）
- 材料領域（不含原基础材料）
- 住宅領域・健康領域・其他



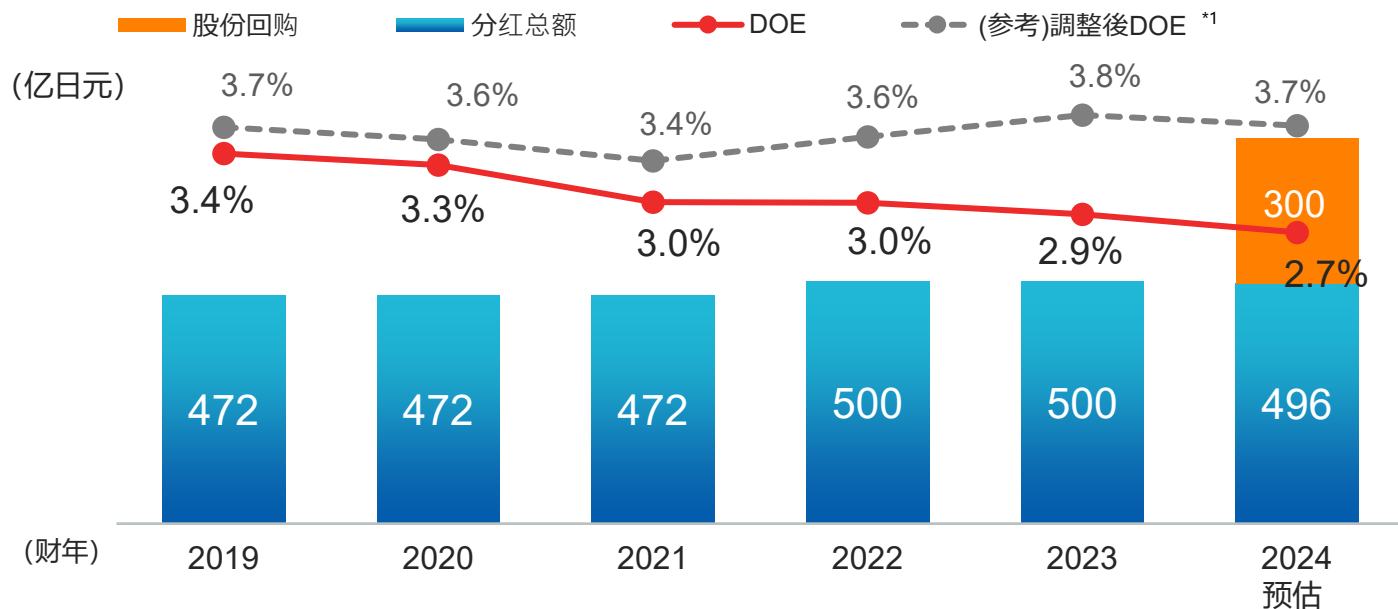
* 不包括负责内部公用工程供应的能源总部

资本配置（2025~27财年的3年期间）

重视成长投资和股东回报之间的平衡。作为筹资手段，积极推动有息负债、业务出售和其他公司资本的灵活运用



股东回报方针



股东回报方针

1 根据中期FCF的预估，确定
股东回报水平

2 以DOE3%为基准，力争实
现中长期累进分红

3 除优化资本结构外，综合考
量投资项目和现金流、股价
状况等，探讨并实施股份回
购

每股股息(日元)

34

34

34

36

36

36≤

股息支付率

45.4%

59.1%

29.1%

-

113.9%

45.1%≤

股本

13,593

14,675

16,874

16,603

18,134

18,457

调整后股本
(股东权益) *2

13,028

13,359

14,594

13,175

13,119

13,670

尤其重视累进分红，力求持续提高回报水平

*1: 调整后DOE = 分红总额/调整后股本

*2: 调整后股本 = 股东权益 = 股本 - 其他资本构成要素

经营指标

		2021财年 实绩	2024财年 预估	2027财年 计划	'24→'27 增长率 (年率)	2030财年 展望	'27→'30 增长率 (年率)
		(亿日元)	(2025年2月公布)				
	营业收入	24,613	30,440	31,800			
收益性	营业利润	2,026	2,000	2,700	10.5%	3,800	12.1%
	营业利润率	8.2%	6.6%	8.5%			
	商誉折旧前营业利润	2,310	2,340	3,060			
	EBITDA*1	3,508	3,860	4,960			
	EBITDA利润率	14.3%	12.7%	15.6%			
	归属于母公司股东的本期净利润	1,619	1,100	1,740			
	EPS（日元）	116.7	79.5	127.4			
资本效率	ROIC*2	6.6%	4.9%	6.0%		不低于8.0%	
	ROE	10.3%	6.0%	9.0%		不低于12.0%	
财务健全性	D/E比率	0.45	0.51	0.7基准			
	有息负债/EBITDA	2.2	3.1	3.0基准			
	股本比率	50.4%	49.5%				
汇率（日元／\$）		112	153	140			

*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

目次

1. 前中期经营计划回顾

2. 旭化成的目标姿态

3. 中期经营计划 2027 ~ Trailblaze Together ~

3-1 基本方针和目标

3-2 各领域业务战略

3-3 经营基础强化

健康领域

业务方向性

- 以医药为中心，使以往的成长投资开花结果，引领集团的利润增长
- 基于中期视角，为实现持续的高增长，继续进行扩大投资

关注的业务环境

对象疾病的患者数量
・Guideline

血浆制剂・生物医药品的
市场动向

美国的行情动向/
保险公司的动向

医药

- Envarsus XR、Tarpeyo、日本国内主力制剂的利润增长
- 继续成长投资（追加M&A、技术引进）

生命科学

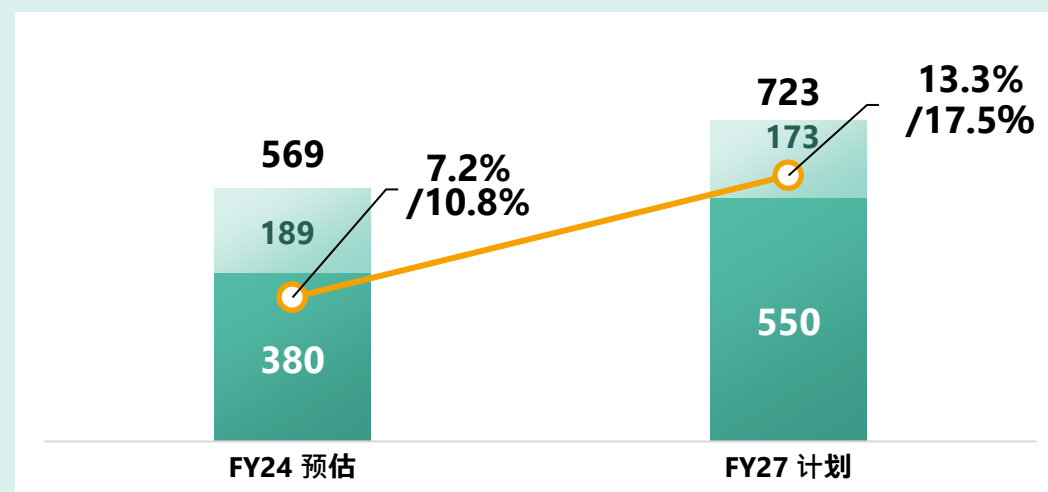
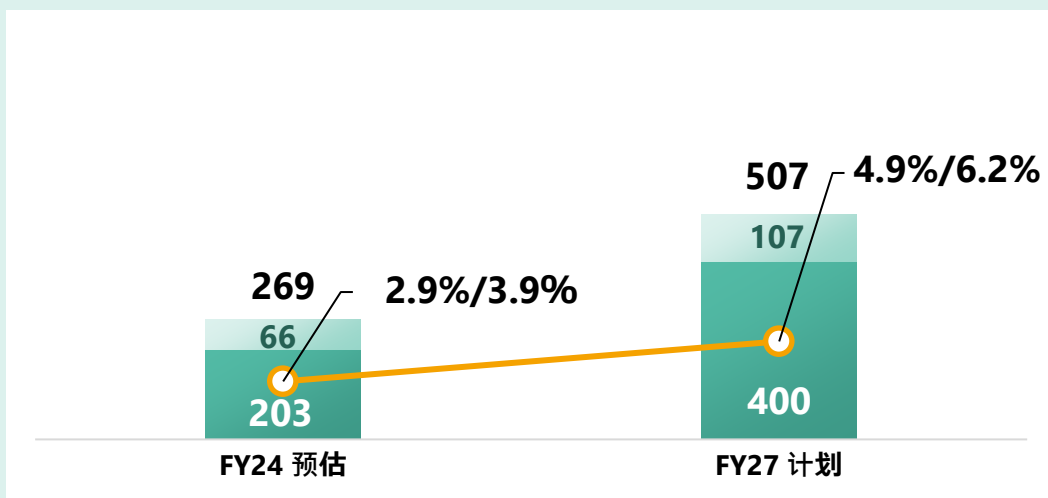
- Planova（除病毒过滤器）的增长
- Bionova（CDMO业务）的订单增加

急救

- 通过除颤仪、AED等的份额提高和LifeVest的进一步市场渗透实现增长
- 创造并扩大Itamar和Respicardia等新器械的需求

计划概要

营业利润(億円)・ROIC*



* 柱状图：营业利润、白色数字为商誉折旧后利润、绿色数字为商誉折旧费
折线图：表示商誉折旧后ROIC。图上的数值为商誉折旧后ROIC/商誉折旧前ROIC

医药业务

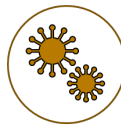
聚焦免疫·移植的周边疾病领域，进化升级为全球专业制药公司
2030财年 营业收入 力争实现不低于3,000亿日元

小众疾病领域

聚焦免疫·移植／肾病／重症感染
(免疫力低下患者) 等专业领域

主力制剂

自己免疫疾患



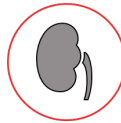
Kevzara
Plaquenil
布累迪宁

移植领域



Envarsus XR

肾脏疾患



Tarpeyo
布累迪宁

重症感染症



Cresemba
Recomodulin

业务模式

- 回避与大型药企的直接竞争
- 回避过度的开发风险
(小规模、低成本的临床开发)
- 研发投资可持续的收益结构
(面向大医院的小规模销售团队)

全球业务壮大

为强化业务基础·管线
追加M&A、引进技术



- 扩大Envarsus XR的销售
(2020年收购以后 美国销售额CAGR 25%)
- VEL-101开发的进展 (计划Ph2试验)



* 2024年9月收购

- 扩大Tarpeyo的销售
(销售额峰值 2030财年以后 预计超过\$500M)



- 追加M&A
- 技术引进 (新中计3年间300亿日元规模) 计划

全球经营体制

向“One AK (Asahi Kasei) Pharma
体制”过渡

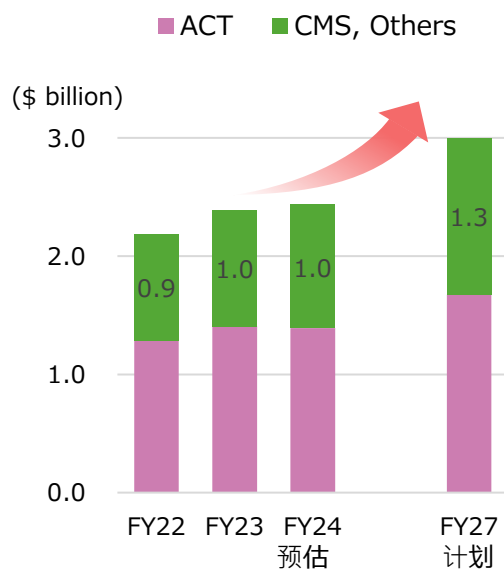


- 2025财年末之前整合日美医药业务3家公司
- 基于统一的全球战略，整合并优化配置医药业务的资源

急救业务

在重症心肺相关疾病领域追求进一步增长 (现有业务的有机增长、过往投资项目的开花结果、新业务机遇的获得)

销售额推移



CMS (Cardiac Management Solutions), Others

穿戴型自动除颤仪、心脏病诊断・管理、睡眠呼吸暂停综合征诊断・治疗等

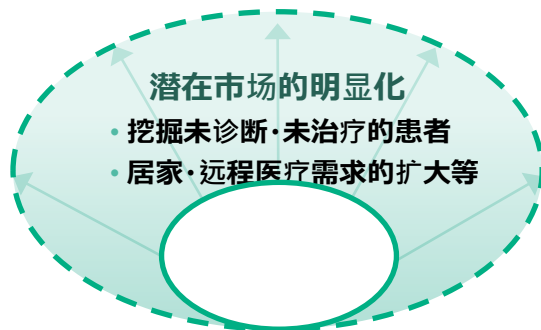
ACT (Acute Care Technology)

除颤仪、AED、心肺复苏相关、体温管理、软件解决方案等

FY24→27 CAGR: 8%

凭借革新型医疗器械开拓潜在市场、追求高增长・高利润率

市场扩大示意图



穿戴型自动除颤仪
「LifeVest」

itamar[™]
medical

呼吸暂停睡眠综合征
居家检查・诊断解决方案

- 通过**加强与心脏病医生的联系**，宣传临床价值，提高市场渗透率
- 确立标准治疗法
- 居家检查市场的**全球领导地位**的维持・扩大
- 挖掘未诊断患者患者**（尤其是与LifeVest团队关联的心脏病并发症患者）

FY24→27 CAGR: 6%

作为市场主力为坚实的增长和收益做贡献

市场扩大示意图



除颤仪、AED、
心肺复苏相关、其他

- 具有市场竞争力的**新产品投入**
- 应对多样化客户需求的产品**阵容扩充**※24年10月取得Vyair公司的人工呼吸机业务
- ZOLL品牌**知名度的进一步提升
- 北美以外地区的**全球销售扩大**

住宅领域

业务方向性

- 日本国内除继续强化收益力外，探索中期增长机遇
- 海外通过开展独特的业务模式，追求持续的增长

关注的业务环境

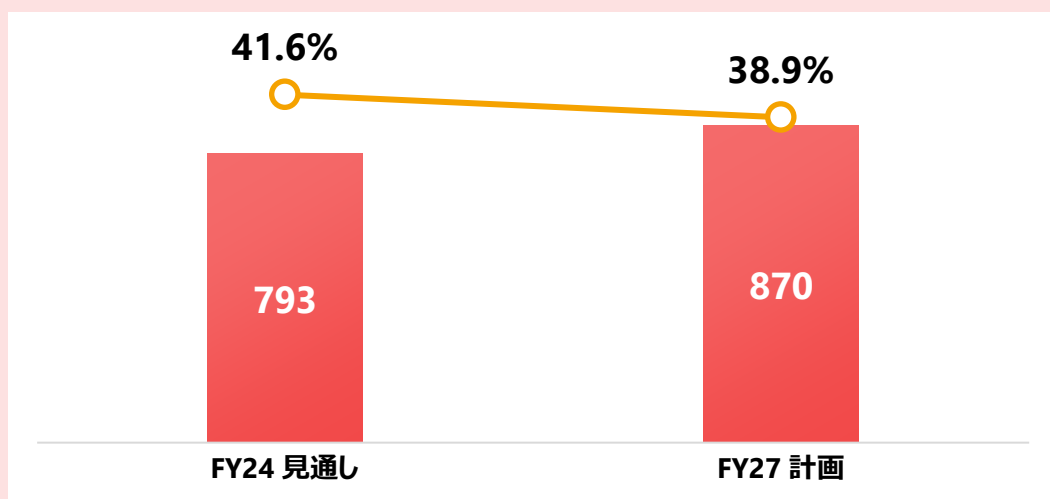
日本国内的独栋住宅、不动产相关的市场动向

美国・澳洲的行情和利率政策对住宅需求的影响

美国劳动力的确保・输美产品的关税

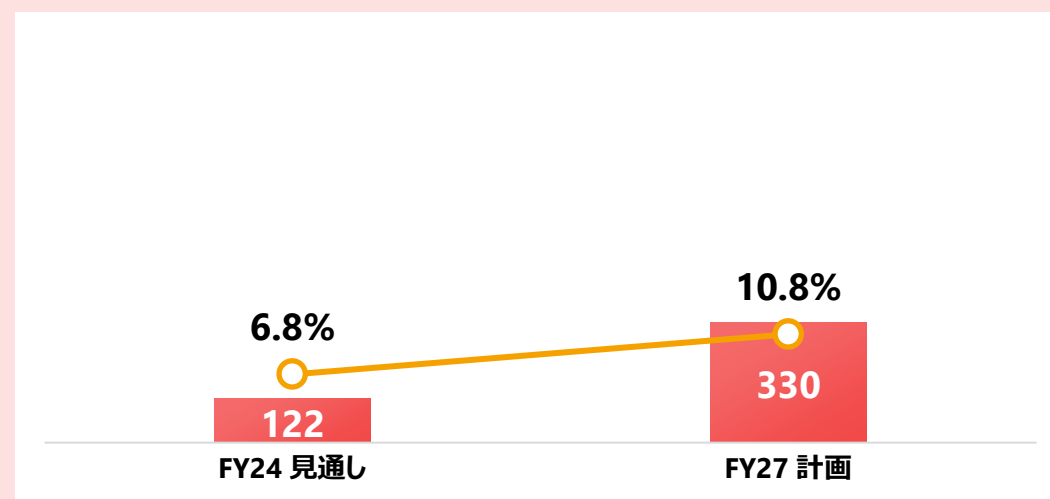
日本国内住宅

- 通过建筑承包业务的高附加值化和拓展Maison，强化收益力
- 以不动产・开发相关业务为中心的国内增长战略的推进



海外住宅

- 通过强化美国的Synergos模式和区域拓展，实现持续增长
- 通过扩大澳洲份额和改善业务流程，提高收益性和资本效率



计划概要

营业利润 (Zhir) ・ ROIC *

* 柱状图：营业利润 折线图：ROIC

日本国内住宅业务

除建筑承包业务的高附加价值化·大型化外，追求不动产·开发相关业务的中期增长机遇

建筑承包业务

推动高附加价值化·大型化，目的是进一步向高利润业务进化升级

平均单价

40%及以上UP

FY22实绩

FY24预估

FY27目标

独栋住宅「HEBEL HAUS」



每栋订单平均建筑面积的增长率
(FY21起点)

集体住宅

约5%/年增长率
今后也将推动大型化

独栋住宅
(含租售并用住宅)

FY21实绩

FY22实绩

FY23实绩

集体住宅「HEBEL MAISON」



附加价值型的租赁住宅

ペット共生型賃貸住宅
+わん+にゃん

子育て共感賃貸住宅
BORIKI (ぼりき)

シニア向け安心賃貸住宅
ヘーベルVillage

あんしん共有賃貸住宅
New Safale

不动产·开发相关业务

基于中期视角，为强化日本国内业务的收益力，积极探讨投资

强化土地购置力并
灵活运用土地来壮大业务

- 强化聚焦市中心区域的土地购置
- 强化建筑物和土地的配套销售

城市型住宅楼「ATLAS」



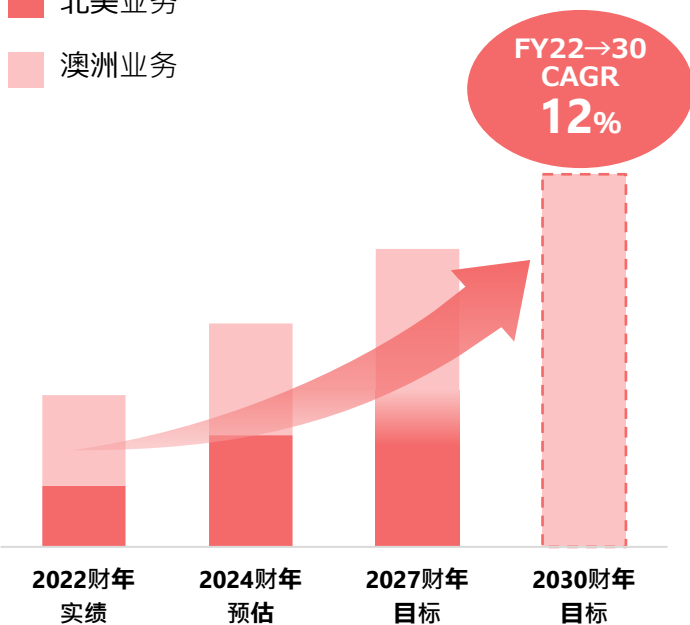
海外住宅业务

通过工业化提高效率和生产效率，提供适合当地的舒适住宅

营业收入推移・目标

海外业务顺利扩大中
2030财年实现营业收入5,000亿日元

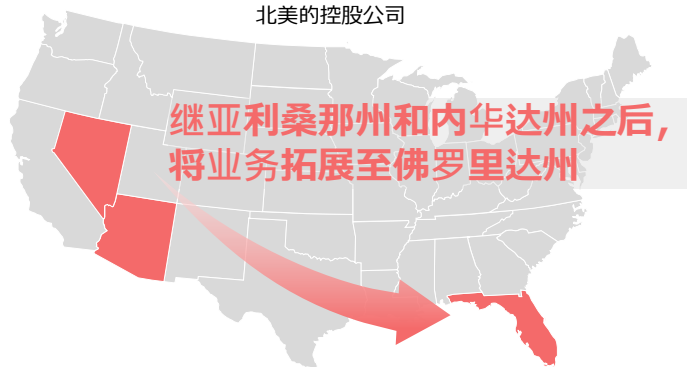
■ 北美业务
■ 澳洲业务



北美业务

今后也继续推进以Synergos模式的强化和进一步区域扩大为目的的M&A

synergos
北美的控股公司



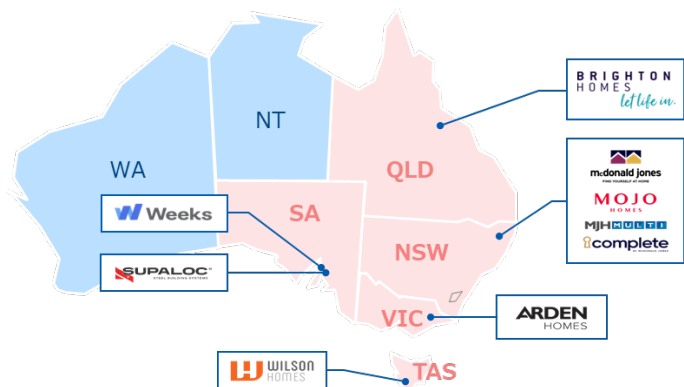
- 横向整合供应商、通过缩短工期实现划时代的业务模式(Synergos模式)
整合建筑工程的核心行业(管道·地基·框架·电力·空调)推进工业化建筑
- 通过2024年收购ODC拓展至佛罗里达州
- 计划2026年左右拓展至德克萨斯州

澳洲业务

为提高生产效率·收益性的
业务流程的升级

通过扩销提高各区域份额

NEX
Building Group
澳洲的控股公司



材料领域

业务方向性

- 通过“客户导向型”和“解决方案型”业务的壮大，实现持续增长
- 灵活运用与其他公司的协作和外部资源，实现业务价值的最大化

关注的业务环境

支撑DX・AI技术的
半导体市场增长

欧美汽车制造商动向

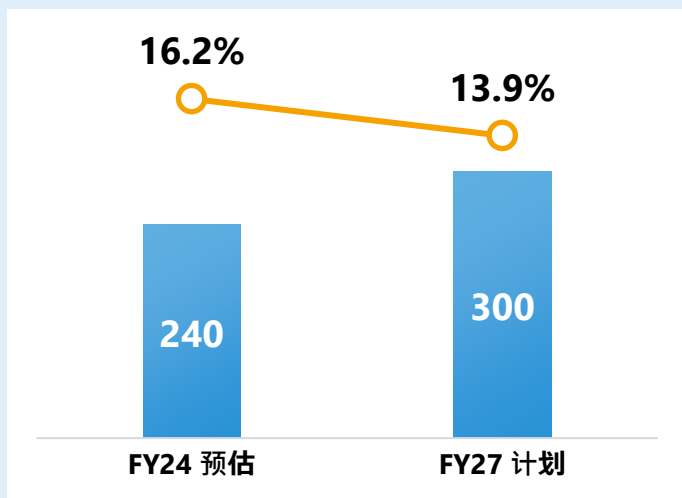
全球EV市场动向

计划概要

营业利润 (2018)・ROIC*

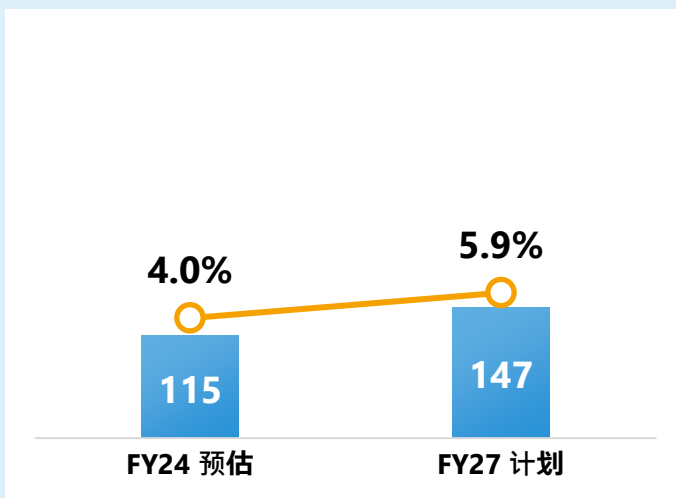
微电子

- 增强半导体保护膜／层间绝缘膜 PIMEL的产能
- 新型电子材料的开发・产业化推进



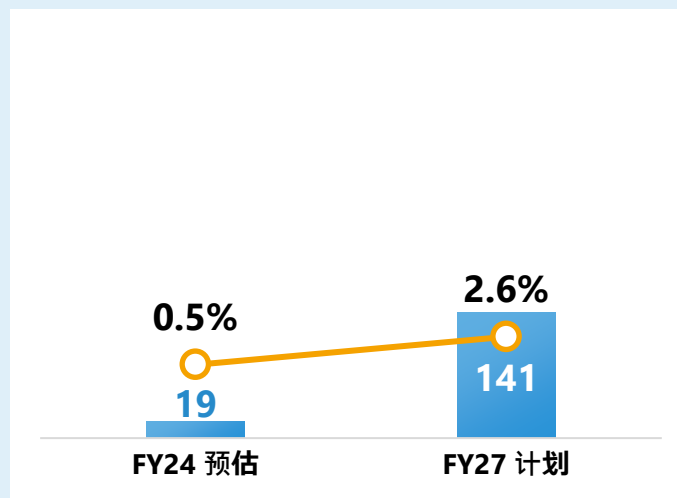
汽车内饰

- 凭借以满足客户需求的全商品阵容为优势的应对能力，实现切实的利润增长



能源&基础设施

- HIPORE的需求恢复带来收益改善（北美为启动初期阶段）
- 为扩大离子交换膜法食盐电解业务，增强产能



* 棒グラフ：営業利益 折れ線グラフ：ROIC

微电子业务 <电子材料（客户导向型）>

以半导体芯片、基板·封装工艺材料方面的实绩为基础，为“先进半导体封装市场”提供优化材料的方案

- 凭借支撑先进半导体的细微工艺化的感光性材料，成为市场主力
- 与客户“切磋磨合”的同时，开展高品质·高性能的半导体材料业务

封装的多样化加快速度，通过融合半导体前／后工艺，扩大新的价值链

前工艺

半导体芯片· 封装工艺材料

「PIMEL」

（半导体保护膜／
层间绝缘膜）

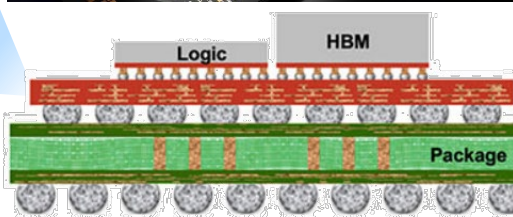
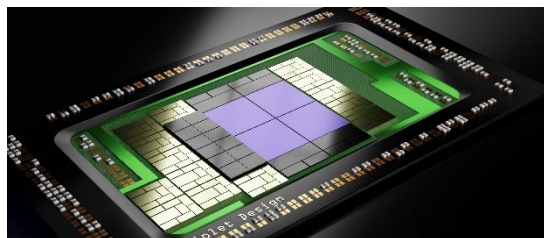
「NOVACURE」

（潜在性硬化剂）

- 再配线层形成（RDL）工艺升级
- 1次封装细微化

新一代半导体封装工艺材料

芯粒化



PCB·封装工艺材料

「SUNFORT」

（感光性干膜（DFR））

「NOVACURE」

（潜在性硬化剂）

玻璃布

（PCB用绝缘材料）

后工艺

- 封装基板细微化
- 高精度粘接技术升级
- 低诱电应对

PIMEL的 扩大战略

- 凭借日益扩大的面向AI服务器的先进半导体获得高度评价
- 通过与客户的紧密联系，为革新型封装开发做贡献

- 2024 TSMC Excellent Performance Award 获奖
- 配合旺盛的需求，计划于新中计期间积极进行设备扩充投资
- FY24→FY30力争实现营业收入翻倍

能源&基础设施业务 <离子交换膜法食盐电解业务（解决方案型）>

基于50年来积累的业务基础，通过“DENKAI”解决方案提供更高价值

产品技术

电解和膜的核心技术、生产技术

- 凭借广泛的产品阵容技术，综合应对客户待解决的课题

运行技术诀窍

可应对电解槽运行异常的技术诀窍和见地

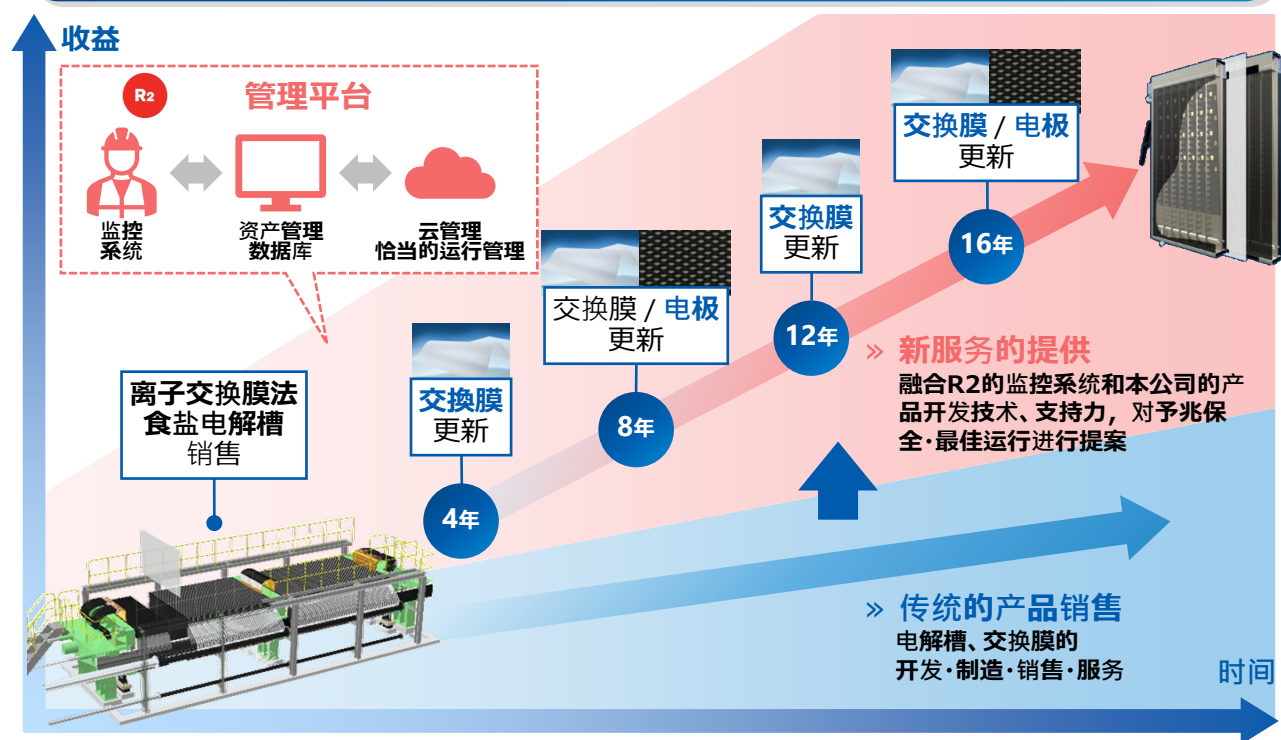
- 在全球多个网点配备销售人员和技术服务人员
- 发生故障时，以运行技术诀窍和产品技术为基础，从锁定原因到应对处理均可落实

客户基础

多年积累的与客户的信赖关系

- 历经50年通过客户支持积累的知识和经验
- 贴近客户，解决课题的人财和团队实力
- 被全球30个国家、150多家工厂采用。保持高市场份额

从传统的产品销售向解决方案型业务转型



■ 将积累的客户、技术、服务平台向碱性水电解制氢业务拓展

■ 制绿氢/离子交换膜法食盐电解工艺，计划于2028年度启动可两者并产的装置
(被经济产业省GX供应链构建支援事业采纳)

能源&基础设施业务 <隔膜（HIPORE）>

灵活运用北美制膜・涂工的一体化潜力，实现中期增长

HIPORE业务相关举措

- 24年2月**
 - HIPORE业务吸收分割的决定
 - 旭化成电池隔膜（株）「AKBSC」（24/10启动）
- 24年4月**
 - 北美一期投资（概算1,800亿日元）的决定
※预计将得到加拿大联邦政府、安大略省政府的补贴等
- 24年10月**
 - 对株式会社日本政策投资银行发行优先股（280亿日元）
- 24年11月**
 - 与本田技研工业株式会社签署加拿大制造公司相关的股东间协议、出资25%
 - 在加拿大、科尔本港市举办新工厂动工仪式

HIPORE业务的中长期预估

- 北美1期建设按计划推进，北美的销售计划与当初预期无变化
- 2期以后，关注今后的xEV周边的业务环境的变化，灵活应对
- 受美国政策动向的影响，正在细查当前的销售预测
- 力争实现中期营业利润率20%及以上

本公司的优势

与客户的关系性

- 凭借长年积累的技术诀窍，保持对客户需求的高度应对能力
- 基于高度打磨的产品研发

生产效率

- 高生产速度
（基材膜・涂工膜的生产速度为行业标准的约2倍*）

产品性能・品质

- 多彩的涂工膜的产品阵容
- 有助于提高电池收率的品质
- 通过均匀的孔结构为电池长寿做贡献

环境应对

- 无氟涂层
- 原材料的高循环利用比率

北美拓展的关键点

彻底的低成本生产

基于技术优势的
垂直・水平协作

* 本公司调查

化学业务

化学业务的方向性

新中计期间的举措

- 结构转型的推进
- 绿色技术开发·各种举措的推进
- 包括与其他公司协作在内的竞争力强化

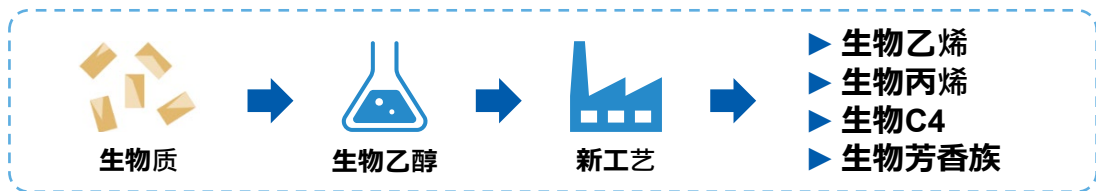
与三菱化学(株)、三井化学(株)合作,
3方推动乙烯生产装置的
绿色化·生产体制优化

中期目标姿态

- 绿色材料·解决方案的提供
- 收益性·资本效率高的业务结构
 - 向供应链上高附加值的产品集中
 - 与其他公司协作, 实现产能优化和高竞争力

绿色材料·解决方案示例

源于生物乙醇的生物化学品制造技术



- 与石脑油裂解精炼系的连接和整合
设备投资最小化、生物质平衡方式的适用
- 通过JV·技术许可等各种方式拓展
助力绿色化的石化重组的关键技术

CO₂化学 (功能性化学品·树脂)

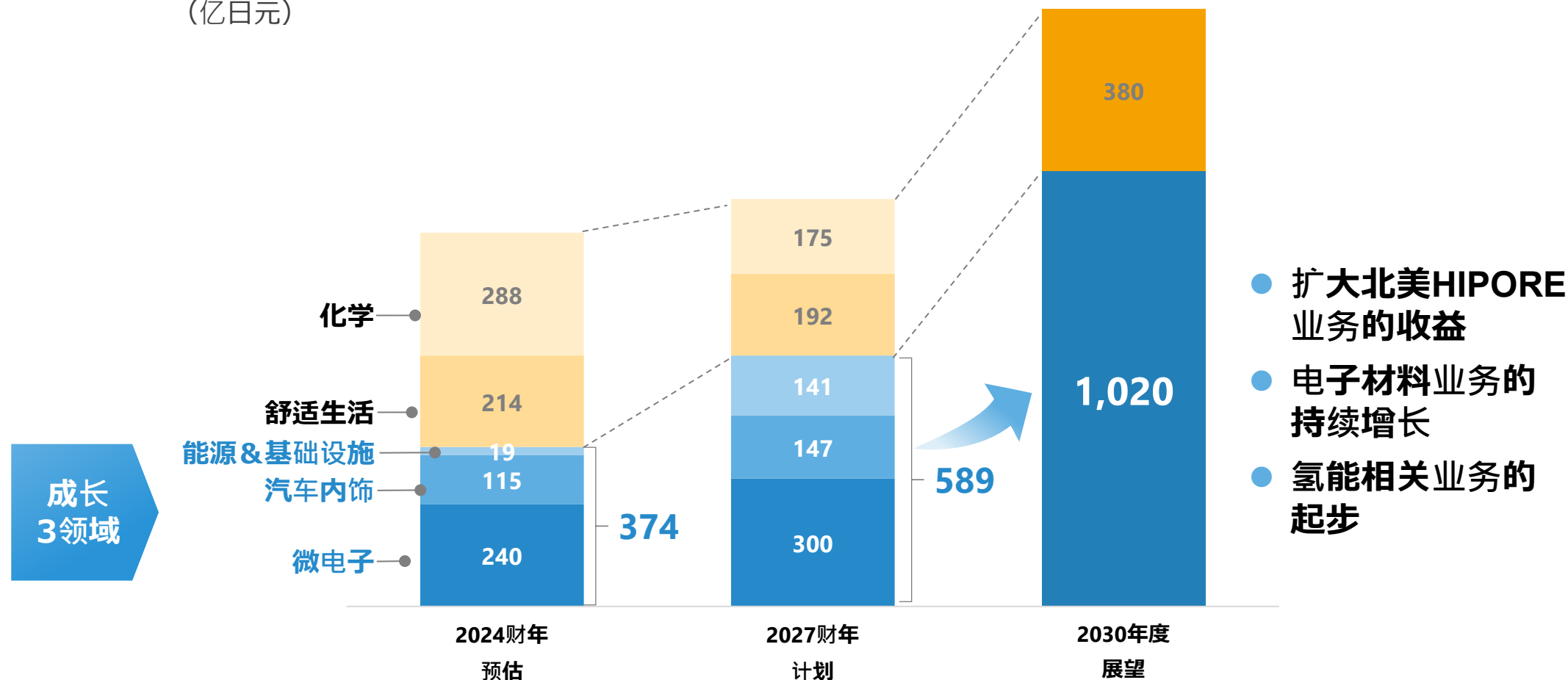


- 基于以CO₂为原料的工艺技术,
将包括稳定运营在内的技术诀窍许可化
提供给全球的化学制造商, 助力实现低碳社会

材料领域的2030财年利润示意图*

2028年以后，通过扩大北美HIPORE业务的收益等方式，使成长3领域的利润大幅增长

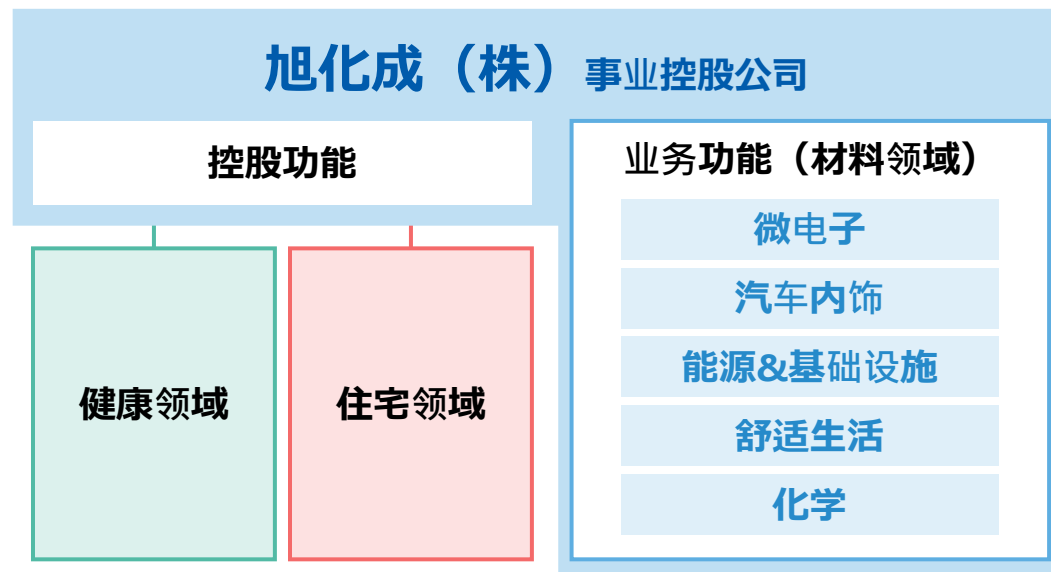
(亿日元)



* 由有其他共通费用，因此各业务的合计值与材料的计划值有偏差

材料领域·控股功能的体质强化

自2025年4月起，将材料领域的3个本部统合为一体化运营。通过推进结构转型和对现金流·投入资本的彻底管理等方式，强化公司体质



- 材料领域由3本部制调整为一体化运营
- 同时将控股的研发和DX相关的部分功能纳入材料领域
- 材料领域接管约100亿日元的费用
(包括来自控股的配赋增加的影响)
- 部门的效率化、包括积极运用生成AI在内的DX持续推进，力争提高生产效率·削减成本

结构转型的推进

- “基于Best Owner视角的改革”、“与外部协作实现优化·强化”、“自身的结构转型”通过这3种方式推进

现金流·投入资本的彻底管理

- 维持投资的精查
- 以优化库存为中心，管理运营资本
- 精查自身应持有的资产

固定费用的削减

- 重复功能的精简化
- 进一步聚焦业务领域的经营基础强化和开创新业务的举措

力争创出约300亿日元（3年累计）的现金流

各领域数值计划*1

	(亿日元)	2024财年 预估	2027财年 计划	2030财年 展望
健康	营业收入	6,200	7,600	1,500
	营业利润	583	950	
	营业利润率	9.4%	12.5%	
	商誉折旧前营业利润	838	1,230	
	ROIC	4.8%	7.7%	
	商誉折旧前ROIC*2	6.9%	10.0%	
住宅	营业收入	10,430	12,500	1,600
	营业利润	915	1,200	
	营业利润率	8.8%	9.6%	
	商誉折旧前营业利润	939	1,235	
	ROIC	24.7%	22.7%	
	商誉折旧前ROIC*2	25.4%	23.4%	
材料	营业收入	13,650	11,600	1,350
	营业利润	823	850	
	营业利润率	6.0%	7.3%	
	商誉折旧前营业利润	877	900	
	ROIC	4.8%	4.2%	
	商誉折旧前ROIC*2	5.2%	4.5%	

*1: 本表中的数值为各领域的预估和计划、合计值与全公司的数值不一致

*2: 商誉折旧前ROIC = 商誉折旧前营业利润 (1-税率) ÷ (固定资产+运营资本等)

目次

1. 前中期经营计划回顾

2. 旭化成的目标姿态

3. 中期经营计划 2027 ~ Trailblaze Together ~

3-1 基本方针和目标

3-2 各领域业务战略

3-3 经营基础强化

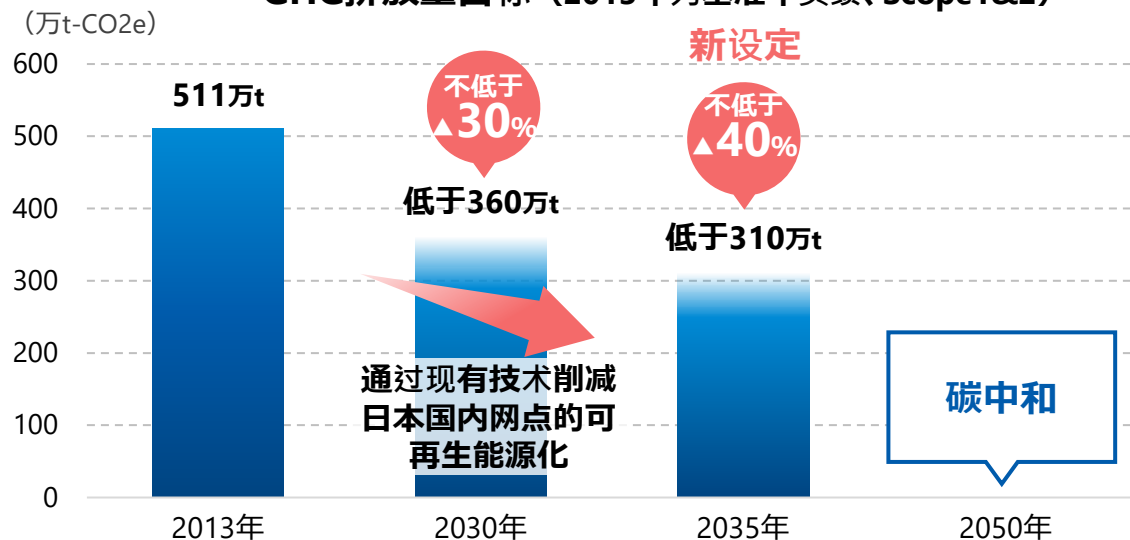
绿色转型（GHG削减举措）

本公司的GHG排放量削减

2030年 不低于▲30%（国内：▲46%）
2035年 不低于▲40%（国内：▲60%）
2050年 碳中和

均对比2013财年

GHG排放量目标（2013年为基准年实绩、Scope1&2）



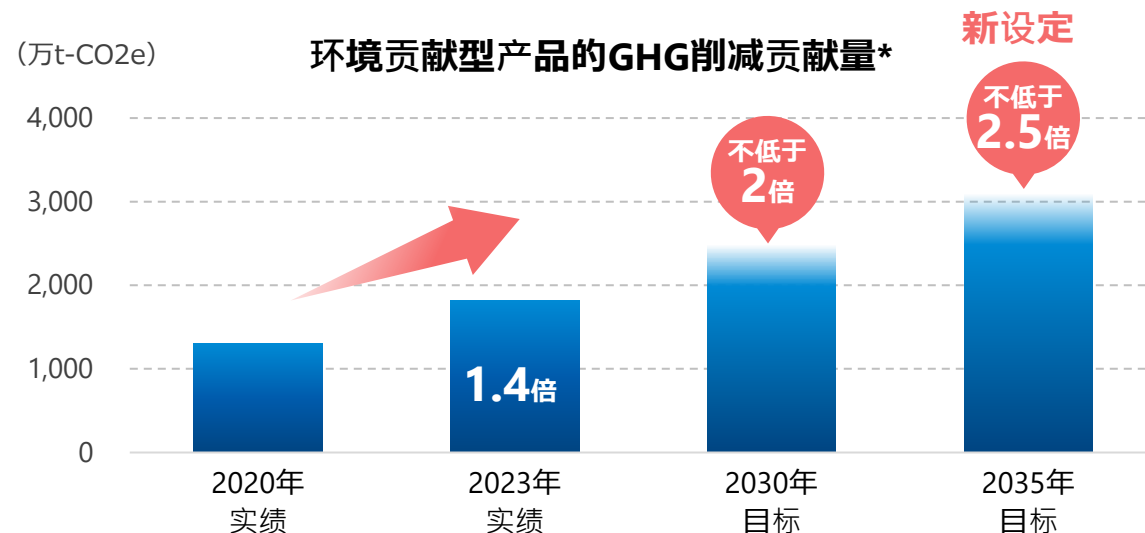
- 能源的低碳化
(水电站的更新・活用、可再生能源活用等)
- 为推进GHG排放量削减而完善机制
(推动内部碳定价的运用、CFP核算・系统化等)
- 产品・业务结构转型

* GHG削减贡献量是本公司根据外部专家的意见，基于LCA视角独立计算得来的

社会的GHG排放量削减（环境贡献型产品的扩大）

2030年 GHG削减贡献量不低于2倍
2035年 GHG削减贡献量不低于2.5倍

均对比2020财年



离子交换膜法
食盐电解工艺
降低电解的
功耗



LIB用隔膜
通过搭载LIB的电动车
普及，削减行驶阶段的
GHG



独栋住宅
HEBEL HAUS



租赁住宅
HEBEL MAISON

通过提供长寿住宅
削减部材制造・建筑施工时的GHG

绿色转型（住宅领域的举措）

With Customer: 与客户一起，力争成为住宅行业环境贡献的核心企业

与创造环境价值相关的举措・评价

- RE100达成
- 资源循环技术・系统表彰中
获得「经济产业大臣奖」
- 发布GX率先实施宣言
- 环境省认证的「ECO・FIRST企业」
- 获得「SBT」认证



向可再生能源过渡的革新性举措

旭化成住宅集团
在国际倡议RE100主办的表彰中
荣获「RE100 enterprising leader」



通过「Hebel电气」的业务，从客户处购买「卒FIT」的太阳能发电设备的剩余电力，并利用其实现RE100



人财战略



“人即财产、一切在「人」”

凭借多样化“个体”的**终身成长** + **共创力**开拓未来坚持挑战·成长的
终身成长发挥个体和团队力量的
管理能力提升扩展连接多样性的
共创力提高自律的职业发展
意识和部门的成长
的良性循环多样化人财发光发热
(DE&I的推进)

一切的基础

身心的健康 自由豁达的沟通

强化富有挑战的氛围
向新的人事制度过渡**Fair + Open**提高员工的活力
和工作成就感旭化成集团的
持续成长

主要KPI

成长行动

员工敬业度调查中
「促进成长的行动」指标（5档）

FY22	FY23	FY24	FY27
3.71	3.72	3.73	更高

多样化人财活躍

Linepost + 高度专门职
中的女性比例

FY24	FY27	FY30
4.9%	8.0%	10.0%

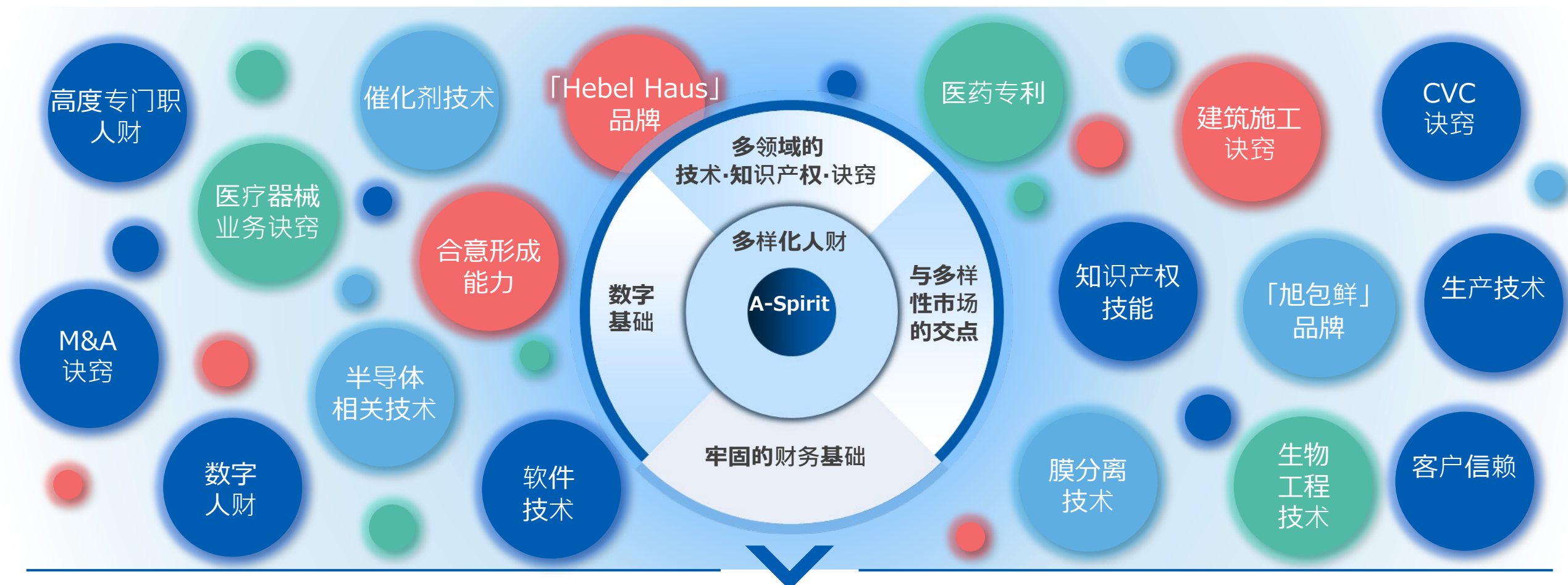
员工的活力

员工敬业度调查中
对「活力」指标回答有好感（5档中不低于3.5）
的比例

FY22	FY23	FY24	FY27
55.6%	56.2%	57.3%	60.0%

无形资产的活用

凭借以无形资产为价值核心的业务模式追求价值提供



除传统的产品·服务外，强化「**解决方案型业务**」和「**技术许可型业务**」

新签署技术许可协议10件*（25~27年的3年累计）、到2030年通过累计利润贡献力争实现不低于100亿日元

企业价值提升

通过加快业务结构变革和提高收益力等，力求持续提升企业价值

提升企业价值的措施

加快业务结构变革

- 对健康等重点增长业务的投资收获成果的同时，加快对材料领域中ROIC持续低于WACC的低资本效率的业务的结构转型

提高收益力

- 除了全公司范围的成本削减外，通过适当的提价和通用品削减等彻底改善收益

加强投资管理

- 成长投资中，增强门槛率等的运用，升级投资判断。同时也落实投资后的监测和跟进

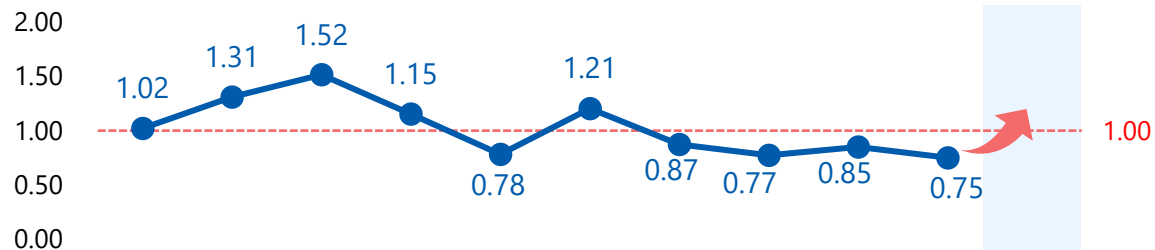
资本结构的优化

- 从资本水平优化的视角增强股东回报，继续缩减交叉持股（过去5年持股数量减少约70%、减持金额超1,500亿日元）

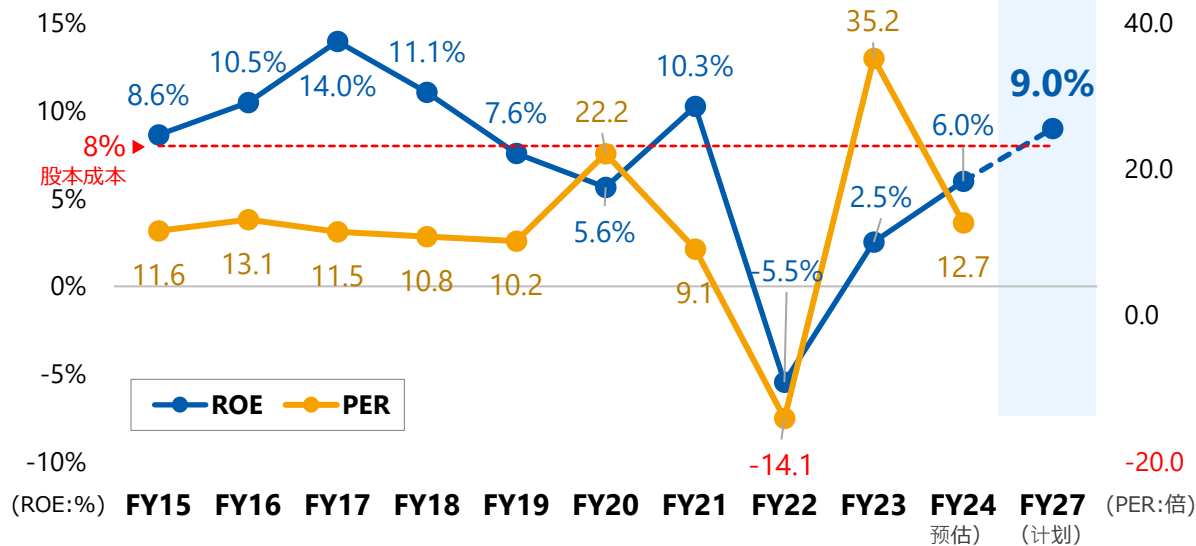
降低资本成本

- 公开M&A、大型投资的战略、经营基础强化的举措等，继续扩大与投资者的对话

PBR（市净率）



ROE·PER（市盈率）



Trailblaze Together

- 旭化成不仅**上下团结一致**，更与客户、友商、投资者等各利益相关方携手**共进**
- 通过**Diversity x Specialty**的进化升级，向在各行业中凭借高附加值业务贡献高利润的企业形态转变
- 各业务共享并灵活运用经营基础，力争实现**企业价值的持续提升**

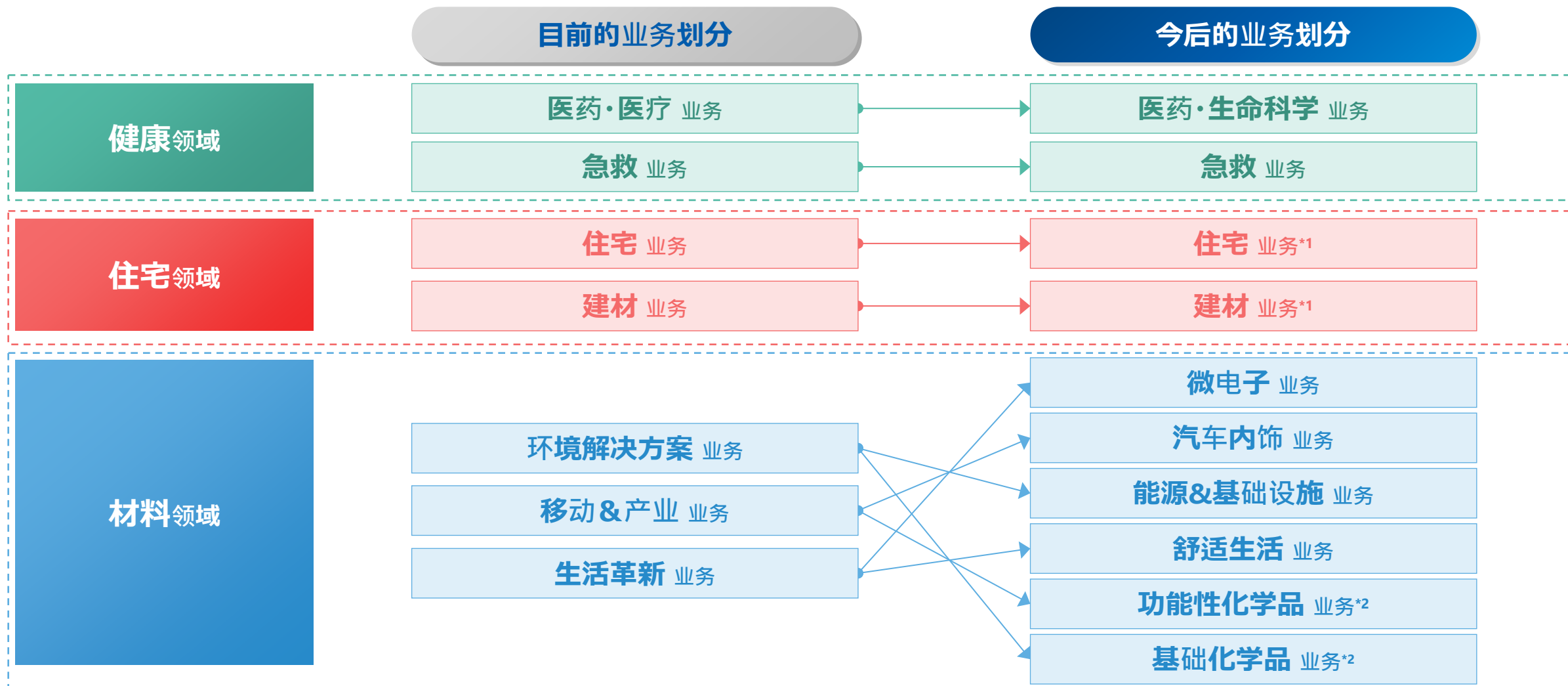
业绩预测的合理使用相关说明、其他特殊事项

本资料中的业绩预估等前瞻性描述基于本公司目前掌握的信息以及合理判断这些前提，本公司并不保证一定能达成。同时，实绩的业绩可能因多种要素而存在较大差异。

AsahiKASEI

Creating for Tomorrow

业务划分



*1: 本资料中，住宅业务的日本国内业务（建筑承包、不动产、翻建）及建材业务称为「国内住宅」、住宅业务的海外业务称为「海外住宅」

*2: 本资料中、「功能性化学品业务」和「基础化学品业务」统称为「化学品业务」

财务·非财务主要KPI一览

财务
KPI

营业利润

27财年

2,700 亿日元

30财年

3,800 亿日元

ROE

27财年

9%

30财年

12%以上

ROIC

27财年

6%

30财年

8%以上

本公司GHG排放量

30财年

30%以上削減

35财年

40%以上削減

(均对比13财年)

通过环境贡献型产品
GHG削減贡献量

30财年

2倍以上

35财年

2.5倍以上

(均对比20财年)

技术许可协议 新签署数量

25~27财年

10件及以上

员工敬业度调查
活力指标 (回答好状态的比例)

27财年

60%

非财务
KPI