

AsahiKASEI



经营说明会

中期经营计划2027 进展情况

Trailblaze Together

2026年4月15日
旭化成株式会社



今天想传达的内容

2027年度的营业利润目标 正朝着2,700亿日元顺利推进

- ✓ “健康” “AI・半导体” 等增长领域引领利润扩大
- ✓ 在不透明的业务环境下也能实现持续增长的业务结构
- ✓ 决定为实现中期企业价值提升进行成长投资和结构转换
- ✓ 将兼具Diversity（多样性）和Specialty（专业性）的旭化成生态系统进一步进化升级

目录

1. 旭化成的目标姿态

2. 集团整体情况

3. 业务战略的执行情况

4. 通过旭化成生态系统创造价值

2030年的目标姿态

“为可持续社会做贡献”和“企业价值的持续提升”
这两个可持续发展的良性循环

持续的利润增长

高资本效率

营业利润3800亿日元 CAGR 不低于10% (FY24→30) ROIC 不低于8% ROE 不低于12%

正面应对各个领域的社会课题
“持续创造革新性产品、服务和商业模式”

致力于解决的课题·
想要实现的状态

碳中和
/ 循环型社会

通过数字革新
创造新价值

更加舒适、安全
· 安心的生活

实现丰富人生
的住宅·街区

充满活力的
健康长寿社会

材料

住宅

健康

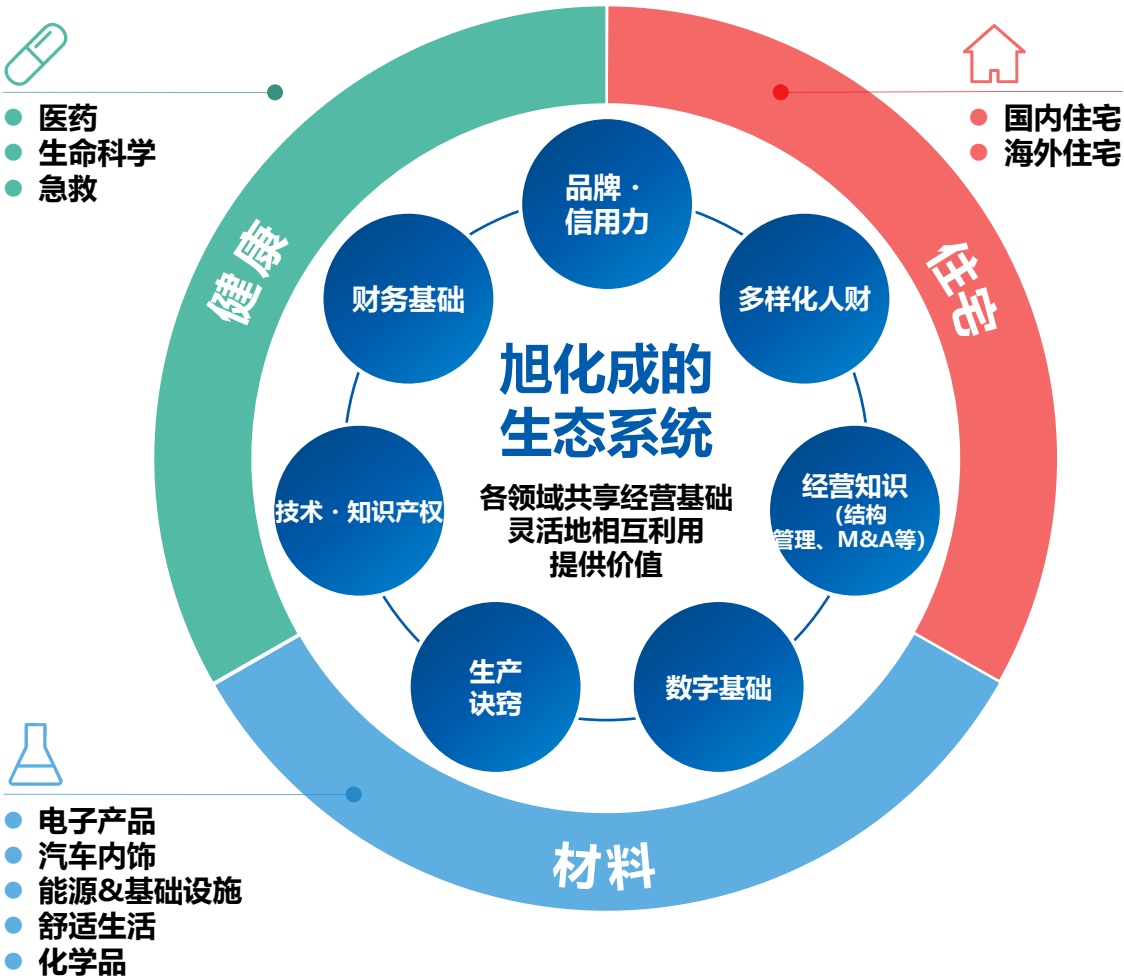
各领域的
理想状态

活用“材料·化学”的技术和见解，提供有助于地球和大众过上更美好生活的可持续解决方案

通过提供高品质、耐久性卓越的住宅和建材，以及与居住相关的各类服务，实现安心富足的生活

在“改善和拯救患者生命”的使命下，通过提供应对未被满足需求的革新性药品和医疗器械，为大众的生命做贡献

旭化成的生态系统与3大领域的制胜之道



3大领域的制胜之道



健康

- 聚焦特定领域
- 最大限度地利用M&A经验·人财



住宅

- 基于人财、品牌等优势的独特定位
- 基于国内诀窍的商业模式的海外拓展



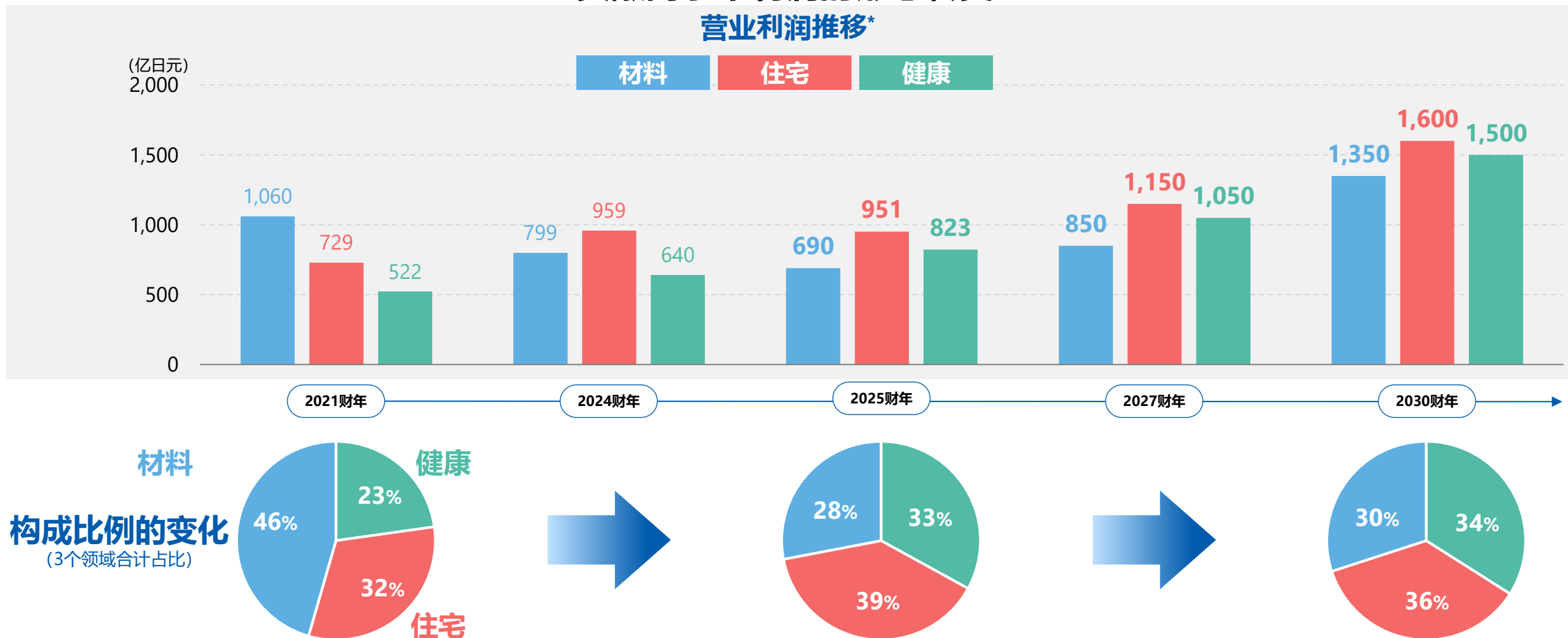
材料

- 在能发挥以往积累的技术·经验的冷门领域创造收益
- 利用其他公司资本和协作的成长策略



利润构成的推移 (Diversity×Specialty的进化升级)

从以材料为核心的业务构成，向在多样化产业中高附加值业务
贡献高水平利润的形态转变



* 2025财年是2026年2月发布的业绩预测，除非本资料另有说明，以下同理。2027财年为修订计划

目录

1. 旭化成的目标姿态

2. 集团整体情况

3. 业务战略的执行情况

4. 通过旭化成生态系统创造价值

中期经营计划的目标·基本方针



2027年中期经营计划的基本方针

通过投资的开花结果实现利润增长

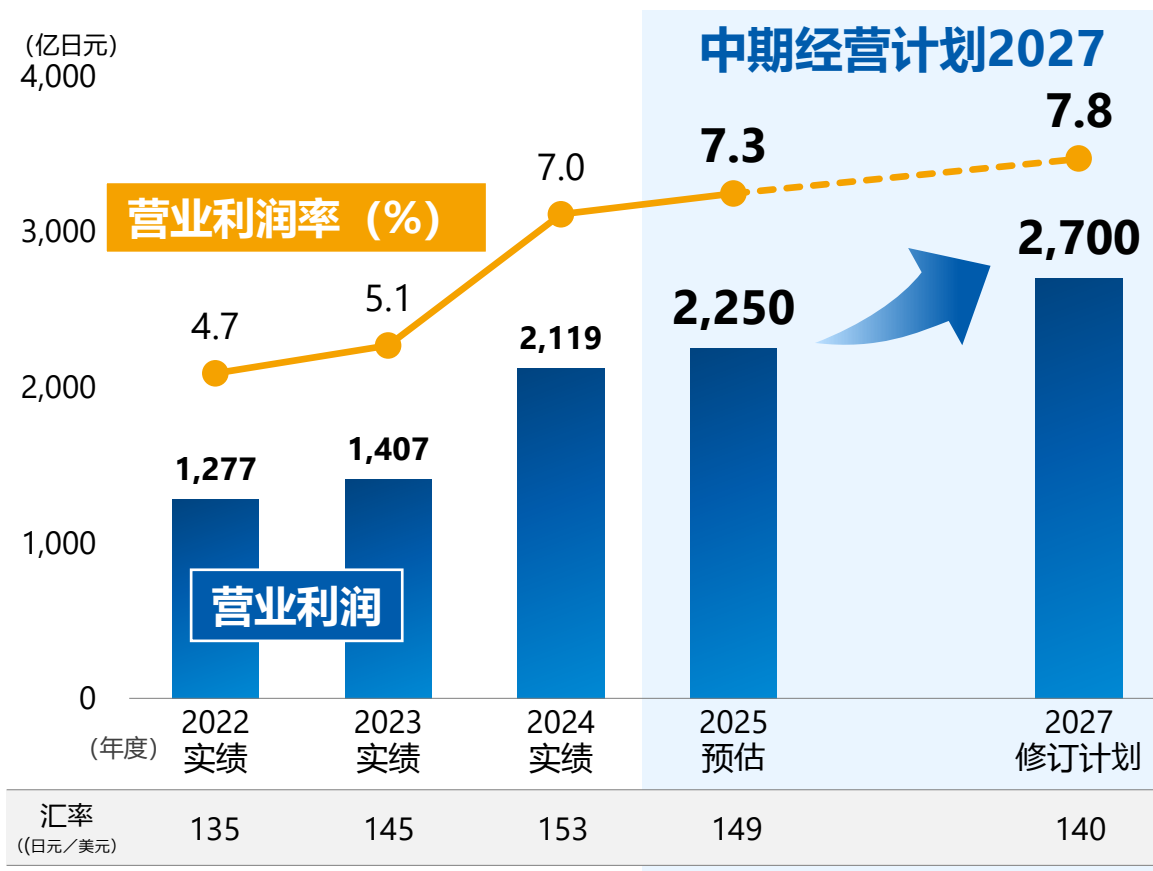
通过结构转换和提高生产率改善资本效率

Diversity (多样性) × Specialty (专业性) 的进化升级

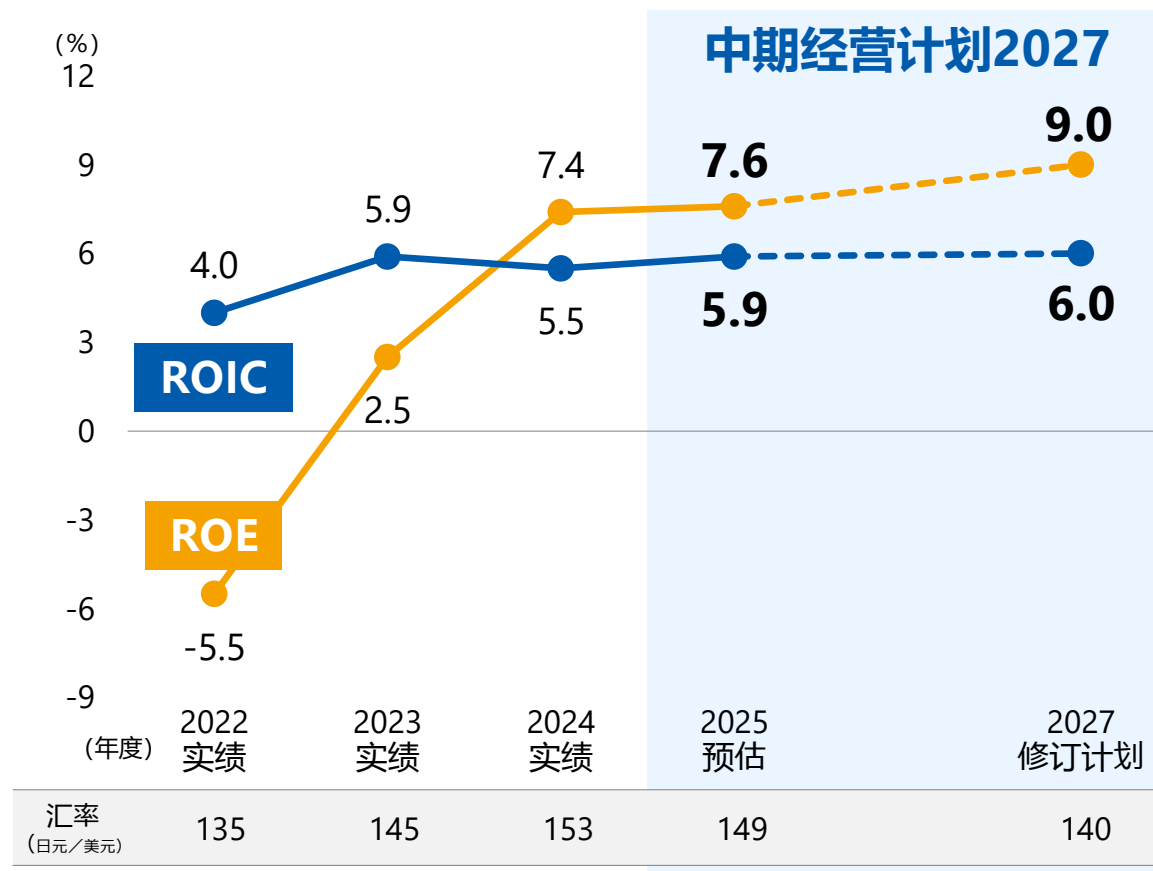
经营指标（营业利润相关、ROIC、ROE）

2025年度预计连续两年刷新历史最高收益，朝着2027年度的目标稳步推进

营业利润 / 营业利润率的变化



ROIC / ROE的变化*



* ROIC通过 (营业利润 - 法人税等) ÷ 期中平均投入资本计算得出

通过业务结构变革提升企业价值

通过积极扩大投资变革业务结构



旭化成的生态系统

专注高附加值市场

实施战略性资本配置

利用多样化的无形资产
(技术、人财、经营知识等)

*1 上述图表显示的是集团整体中除去「其他」「消除或全公司」后的数值构成比

*2 当前高性能化学品和基础化学品所包含业务的利润合计值

业务结构（各业务的定位）

与通过对“重点增长”“战略性培育”持续投资实现收益增长并行，
推进“收益改善·业务模式转换”的改革

重点增长

- 从过去投资中创造收益
- 包括非连续性成长在内的积极投资

战略性培育

- 未来的成长驱动力
- 从强化竞争力的角度推进合作战略

维持和扩大收益基础

- 创造稳定收益
- 扩大机会要在充分考虑资本效率的基础上进行判断

收益改善·业务模式转换

- 对收益/资本效率低迷的业务进行结构转换
- 向利用无形资产的新业务模式转变

健康



医药



急救

住宅



海外住宅

材料



电子



生命科学



国内住宅（房地产开发）



能源&基础设施



国内住宅（建筑承包
租赁管理与流通
翻新、建材）



汽车内饰



舒适生活



化学品

各业务概要・数值计划

				营业利润（亿日元）				投资资本回报率			
		主要业务	业务定位	2024财年 实际业绩	2025财年 预测	2027财年 修订计划	2025财年 ⇒2027财年 差异	2024财年 实际业绩	2025财年 预测	2027财年 修订计划	
健康		医药	● 主要疾病领域（自身免疫、重症感染症、移植、肾脏疾病）	重点增长	266	461	500	+39	4%	6%	6%
		生命科学	● 生物工艺								
		急救	● 穿戴式自动除颤仪 ● 除颤仪、AED	重点增长	374	362	550	+188	7%	7%	13%
住宅		国内住宅	● 建筑承包 ● 翻新 ● 房地产 ● 建筑材料	房地产开发 战略性培育 建筑承包、装修等 收益维持・扩大	836	898	870	▲28	48%	39%	27%
		海外住宅	● 北美住宅 ● 澳洲住宅	重点增长	123	53	280	+227	7%	2%	9%
材料		电子	● 电子材料 ● 电子部件	重点增长	221	266	330	+64	16%	17%	17%
		汽车内饰	● 汽车内饰材料 ● 人工皮革	收益维持与扩大	108	95	120	+25	4%	3%	5%
		能源&基础设施	● 隔膜（高孔隙率等） ● 离子交换膜、膜与水处理 ● 氢相关	战略性培育	28	-9	10	+19	1%	-0%	0%
		舒适生活	● 纤维 ● 消费品	收益维持与扩大	197	190	210	+20	8%	7%	6%
		化学品	● 高性能化学品（树脂相关） ● 基础化学品（石油化工相关）	收益改善与转型	279	115	180	+65	6%	2%	4%

业务结构变革的进展

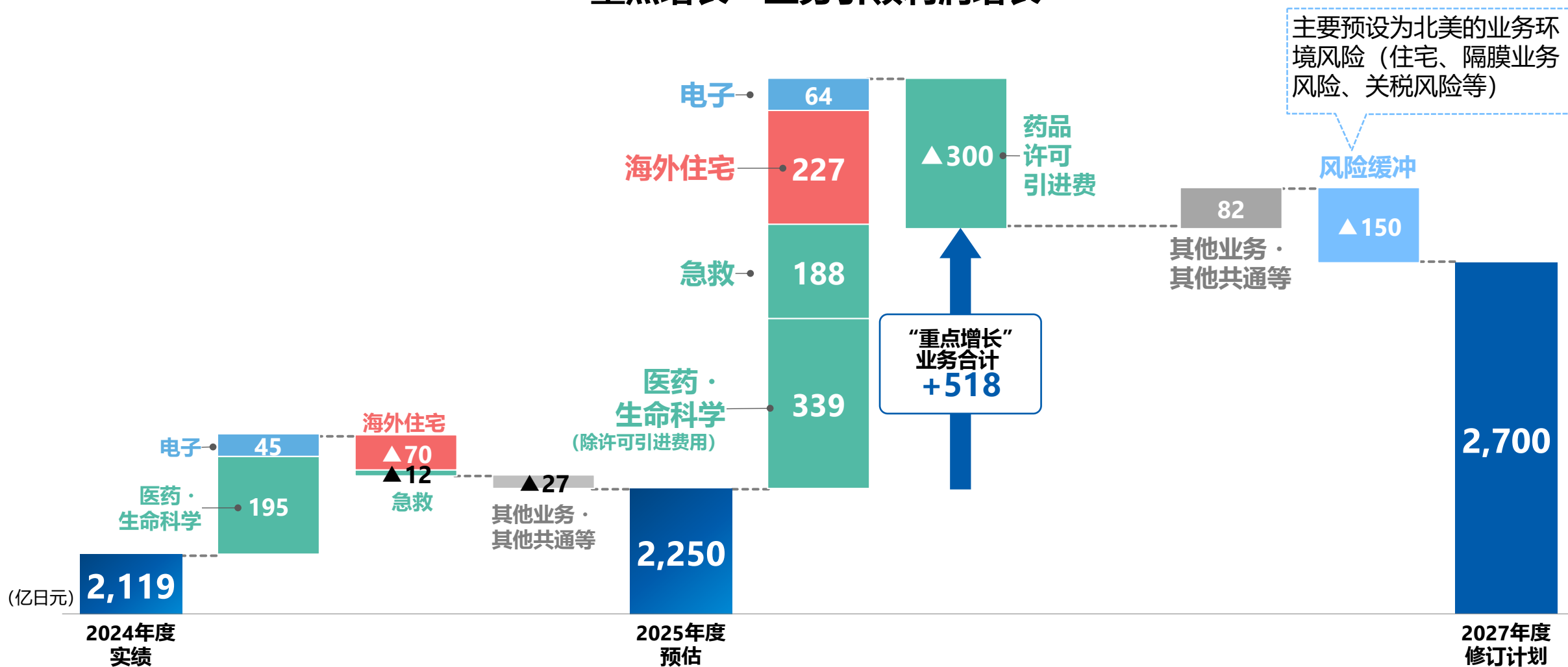
从中期计划第一年起决定积极进行成长投资和结构转换

(年度)*1 2022~2024		2025~2027 ※2025年度决策项目（投资额为概算值）		
上一中期经营计划2024 ~Be a Trailblazer~		中期经营计划2027 ~携手开拓未来~		
成长投资	 生命科学 ● 收购Bionova（生物CDMO业务）	 海外住宅 ● 收购Focus（内华达州） ● 收购ODC（佛罗里达州）	 电子 ● Pimel的产能增强 160亿日元 28财年上半年开始生产	 医药 ● 收购Aicuris公司 1,431亿日元 26财年第一季度预计收购完成
	 医药 ● 收购Calliditas	 能源&基础设施 ● 增强锂离子电池用湿式隔膜在美国和日本的涂布设备 ● 在北美建设锂离子电池用湿式隔膜的一体化工厂	 能源&基础设施 ● 扩大清洁氢制造用碱性水电解系统的生产能力 310亿日元 28财年开始生产	 生命科学 ● 建设Planova（病毒去除过滤器）新纺纱工厂 234亿日元 29财年下半年开始商业生产
	 电子 ● Pimel（半导体保护膜/层间绝缘膜）的性能增强			
结构转换	 电子 ● Pellicl光罩保护膜业务转让	 建材 ● 关闭岩国ALC工厂	 电子 ● UVC LED业务结束	 高性能化学品 ● 六亚甲基二胺生产结束
	 舒适生活 ● 纺粘型无纺布合资公司成立 ● 旭化成Packs的业务转让	 医药 ● 转让诊断试剂业务	 能源&基础设施 ● 转让铅蓄电池用隔膜业务	 基础化学品 ● MMA等业务退出 ● AMEC*2水岛工厂的乙烯设备停产
	 基础化学品 ● PTT旭化成化学公司退出丙烯腈等业务	 生命科学 ● Sepasell业务的结构转型 ● 转让血液净化业务	 舒适生活 ● 整合商社功能的经营管理	 急救 ● 转让数据管理业务的一部分

*1: 决策年度
*2: 三菱化学旭化成乙烯株式会社

各业务营业利润变化

“重点增长”业务引领利润增长

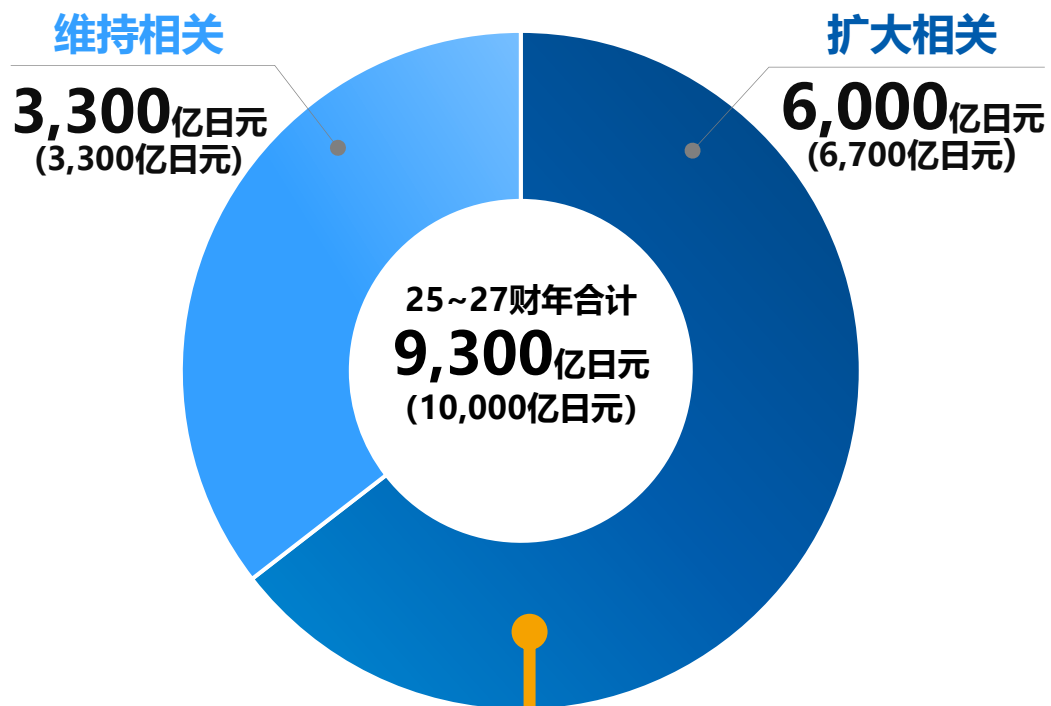


长期投资计划

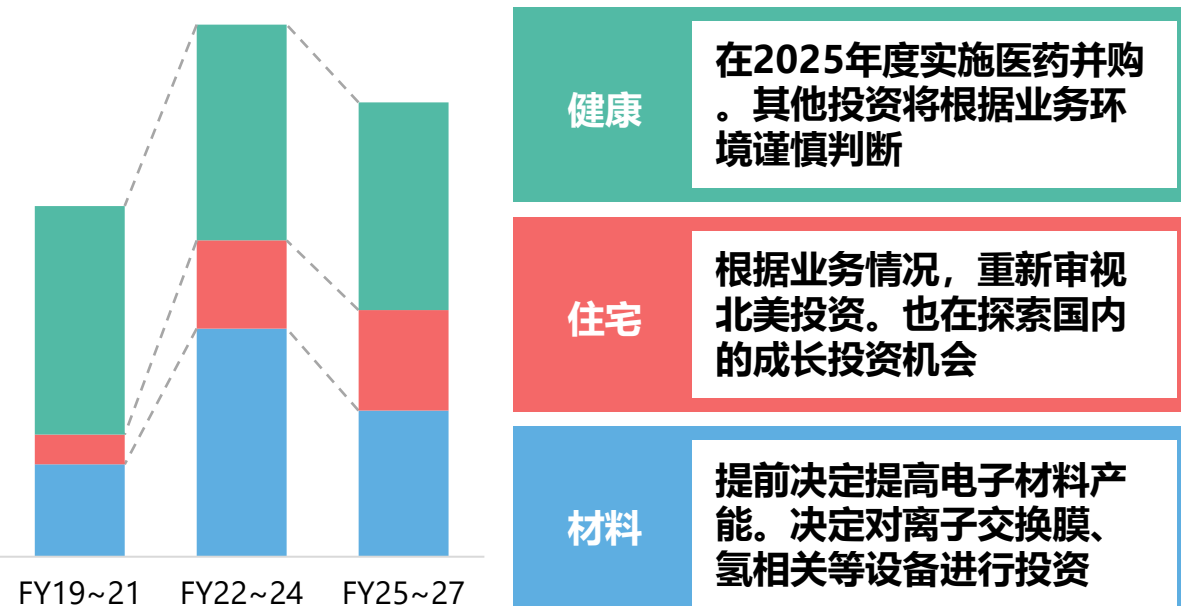
以健康为中心对投资项目进行了审查，虽然中期3年的投资额有所减少，
在“重点增长”事业中推进积极的扩大投资

中期已决策累计投资额

(括号内为当初计划)



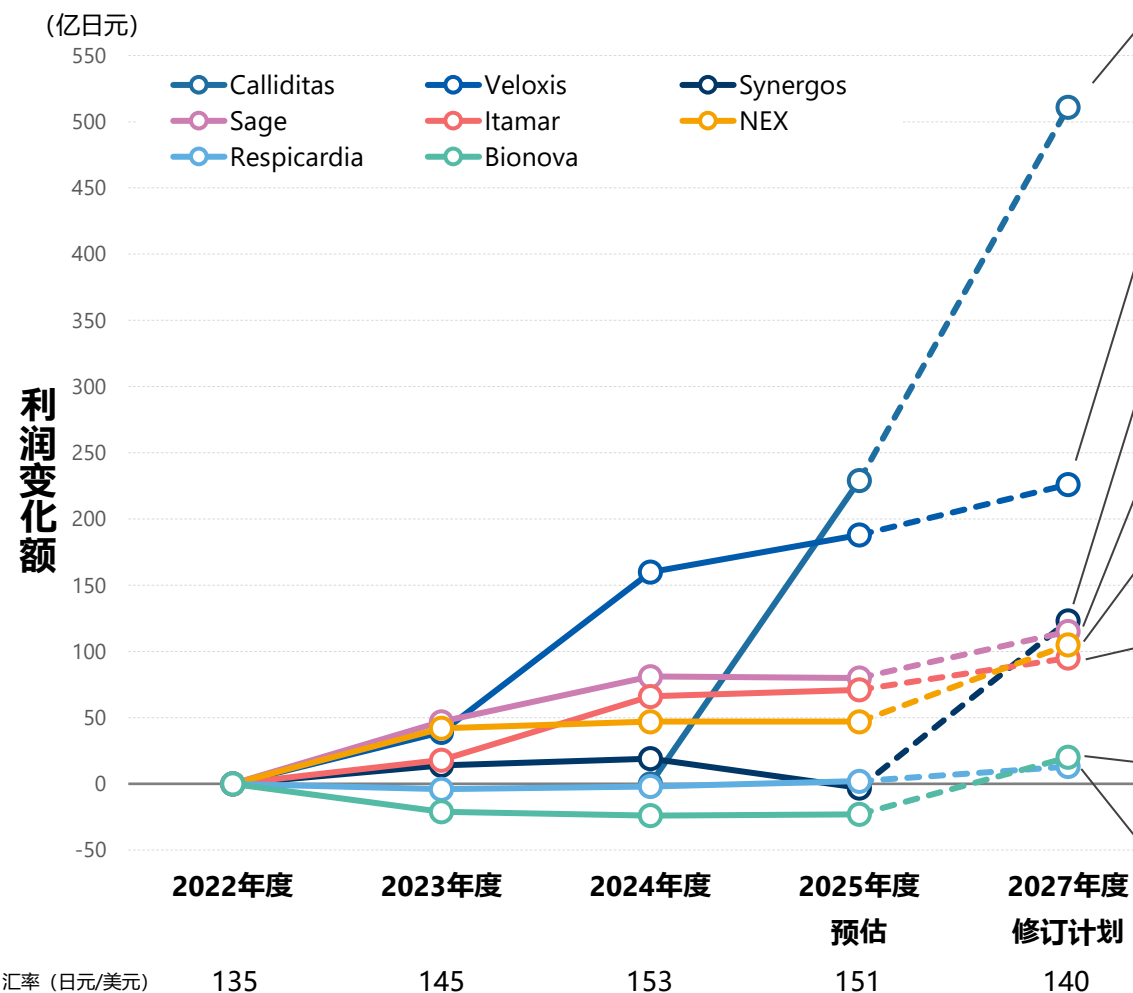
扩大相关投资各领域的变化情况



在扩大相关投资中，**约6成** 投资于“重点增长”业务

M&A的进展情况

主要并购案件的利润增长*



calliditas
THERAPEUTICS
(医药)

2025财年得益于指南推荐等有利因素，实现了超出预期的利润增长。持续开展提高Tarpeyo认知度的活动，以进一步扩大销售额

Veloxis
PHARMACEUTICALS
(医药)

通过强化营业活动体制，预计销售额将稳步增长。预计用于扩充业务渠道的研发费用会增加

synergos
(海外住宅·北美)

因通胀担忧和利率居高不下导致市场情况恶化，近期业绩随之恶化。预计中长期需求将增加，目标是通过强化Synergos模式来扩大市场份额和拓展业务区域

SAGE
Automotive Interiors
(汽车内饰)

由于汽车市场低迷，收购初期的增长预期未能实现，但随着需求的恢复，预计将实现顺利扩张

NEX
Building Group
(海外住宅·澳大利亚)

随着人口增加，新建住宅开工许可户数呈增加趋势，扩大各州的市场份额并新启动土地开发项目，目标是开展高收益业务

itamar
medical
(急救)

随着阻塞性睡眠呼吸暂停症治疗药物的出现，疾病认知度提高。作为睡眠呼吸暂停症居家诊断领域的行业主流企业，目标是在全球实现进一步增长

Bionova
Scientific®
(生命科学)

受资金筹集环境变化的影响，来自医药初创企业的订单低迷。尽管市场情况开始有所改善，但仍实施投资延期和削减固定费用等措施来重振业务

Respicardia
(急救)

作为新型医疗设备，在积累证据的同时稳步扩大销售。2025财年被列为中枢性睡眠呼吸暂停症的推荐治疗方法并载入指南，期待未来持续增长

* 2022财年以来营业利润+PPA摊销费用的变化。Calliditas为2024财年起的增量。截至2024财年为实绩

结构转换（材料领域）

材料领域
2024年度实际销售额
13,688亿日元

中计期间
整体的约20%
为结构转换目标

其中约一半
预计为化学品业务

化学品业务
6,517亿日元

高性能
化学品
2,474亿日元

基础
化学品
4,043亿日元

举措的进展情况

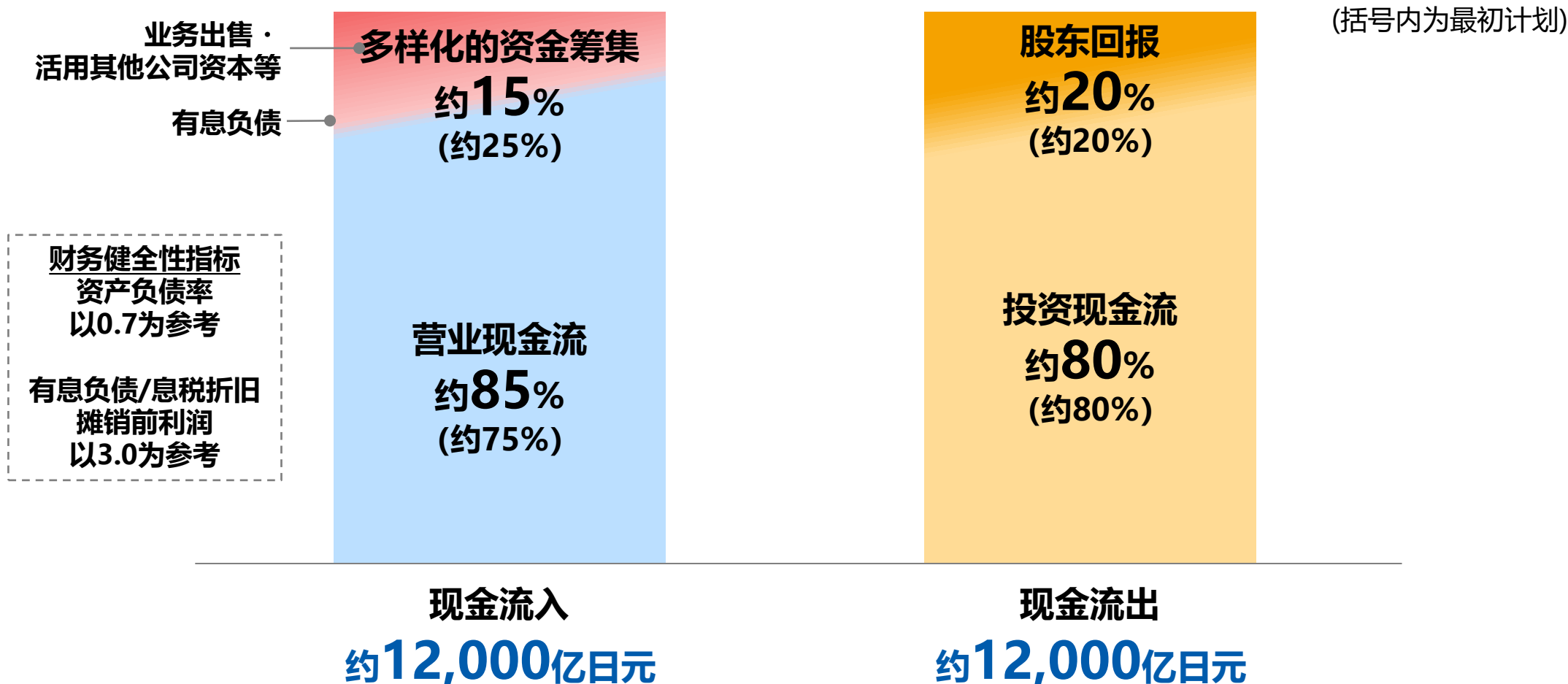
- 除推进化学品业务改革外，在化学品业务以外领域推进向其他公司转让或合作，
已就相当于中计目标约5成的结构转换做出决策
- 继续以化学品业务为中心探讨结构转换

	销售规模 (估值)	决策时期・项目名称
化学品 业务	350 亿日元	25年5月 MMA等业务退出 25年12月 六亚甲基二胺生产结束 26年1月 AMEC水岛工厂的乙烯设备停止运行
化学品 以外业务	900 亿日元	25年12月 商社功能的经营整合 25年12月 铅蓄电池用隔板业务转让 26年3月 UVC LED业务结束

资本配置 (2025 - 2027年度的3年期间)

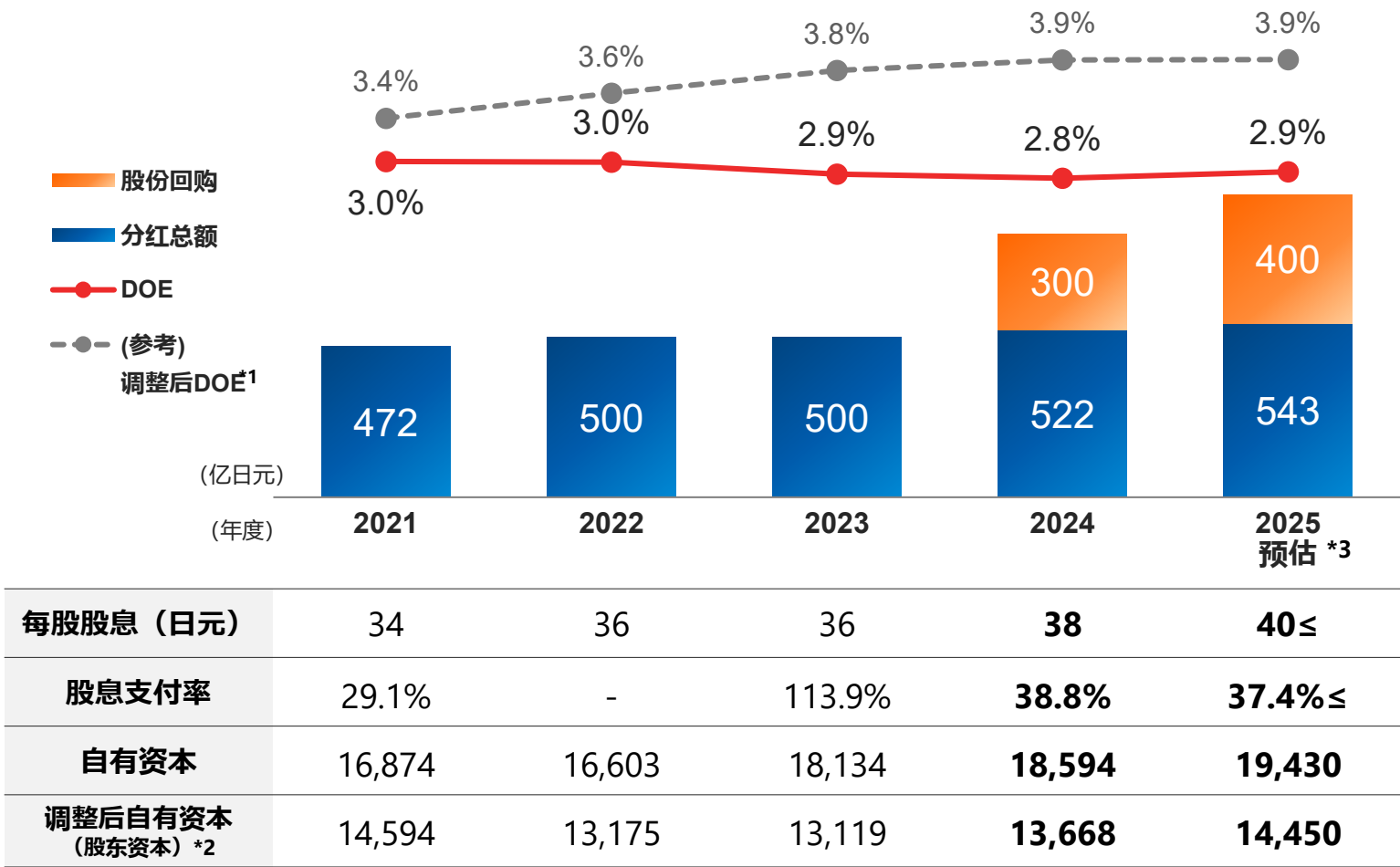
重视成长投资与股东回报的平衡

由于盈利情况良好，营业现金流超过了最初计划，有息债务融资减少



2. 集团整体情况

股东回报政策



股东回报政策

1 从中期自由现金流的预期来看判断股东回报的水平

2 以净资产收益率3%为参考，追求中长期的累进股息

3 除了优化资本结构外，将综合考虑投资项目、现金流、股价等情况，对回购自身股票进行研究和实施

1年总股东回报率（TSR）实绩

2023财年	2024财年	2025财年
124%	97%	148%

高度重视累进股息，力求持续提高回报水平

*1: 调整后净资产收益率 = 股息总额/调整后自有资本
*2: 调整后自有资本 = 股东权益 = 自有资本 - 其他资本构成要素
*3: 40亿日元的自身股票回购金额是2025年11月5日决议的收购总价，与2025财年实际收购金额不同。

经营指标

(亿日元)		2024年度 实绩	2025年度 预估	2027财年 修订计划	2027年度 当初计划	'24→'27修订 成长率（年率）
	销售额	30,373	30,650	34,700	31,800	
收益性	营业利润	2,119	2,250	2,700	2,700	8.4%
	销售额营业利润率	7.0%	7.3%	7.8%	8.5%	
	商誉摊销前营业利润	2,445	2,590	3,060	3,060	
	息税折旧摊销前利润*1	3,980	4,190	4,830	4,960	
	销售额息税折旧摊销前利润率	13.1%	13.6%	13.9%	15.6%	
	归属于母公司股东的当期净利润	1,350	1,450	1,740	1,740	
	每股收益（日元）	97.9	106.8	129.6	127.4	
资本效率	投资资本回报率*2	5.5%	5.9%	6.0%	6.0%	
	净资产收益率	7.4%	7.6%	9.0%	9.0%	
财务健全性	资产负债率	0.62	0.56	参考值0.7	参考值0.7	
	有息负债/EBITDA	2.9	2.6	参考值3.0	参考值3.0	
	自有资本比率	46.3%	46.7%			
汇率（日元/美元）		153	149	140	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

目录

1. 旭化成的目标姿态
2. 集团整体情况
- 3. 业务战略的执行情况**
4. 通过旭化成生态系统创造价值

业务环境变化的应对

针对业务环境变化灵活地采取应对措施，致力于确保达成中计目标

业务环境变化

在“重点增长”、“战略性培育”业务中的应对措施

应对通胀
围绕各国财政政策

地缘政治风险常态化与
分裂型世界经济

AI与数字繁荣及
脱碳投资低迷为
代表的非均衡经济

重点增长	医药	● 在研判美国政策动向等风险的基础上，决定面向中期增长的并购
	急救	● 2025财年面向医疗机构的除颤仪新产品发布延迟，但上市后销售势头良好。继续致力于通过扩大销售提升市占率
	海外住宅	● 在澳大利亚经济稳定增长的背景下，通过积极扩张策略追求增长 ● 针对北美住宅需求低迷，对并购计划进行审慎评估
	电子	● 受AI半导体需求快速增长影响，提前提升感光绝缘材料Pimel产能，并加速开发再下一代玻璃纤维布
战略性培育	生命科学	● 受需求低迷影响，着手强化CDMO业务体质并重构战略
	国内住宅	● 在建筑承包业务中，通过大型化、高附加值化加速提升订单单价并降低成本（预计2025财年利润将超出原计划）
	能源&基础设施	● 受北美电动汽车市场增长放缓影响，调整锂离子电池隔膜Hipore加拿大工厂投产时间。通过向AI数据中心蓄电池应用等领域扩大销售等，推进销售架构扩充

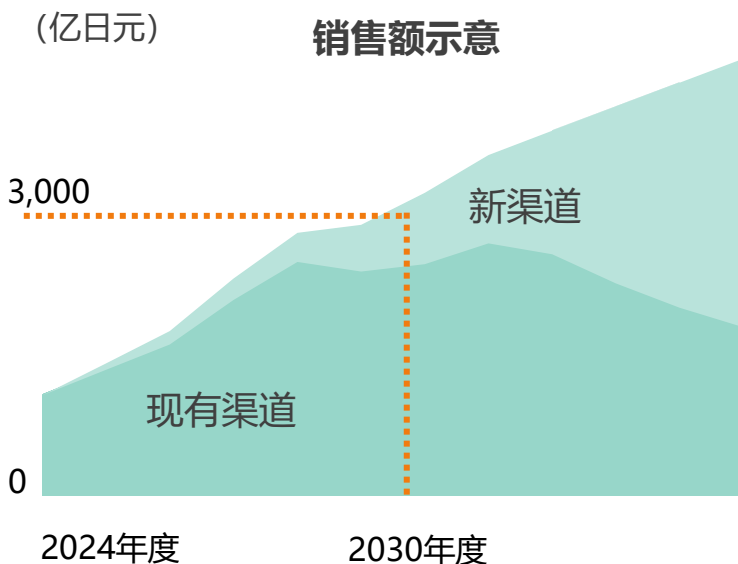


医药业务

向专注于免疫·移植周边疾病领域的全球专业制药公司进化升级

可持续增长基础的建立

到2030年度
目标销售额**3,000**亿日元
(预计营业利润率**不低于15%**)

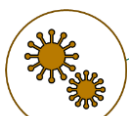


小众 (niche) 疾病领域

聚焦自身免疫 / 肾脏疾病 / 移植 / 重症感染等专业领域

核心制剂

自身免疫性疾病
Kevzara
Plaquenil



肾脏疾病
Tarpeyo
布累迪宁



共通科学是
免疫学

移植领域
Envarsus XR



重症感染症
Cresemba
Recomodulin



商业模式

- 规避过度开发风险、小规模MR・市场营销对应
- 瞄准对大型制药公司而言过小、对小规模生物科技公司而言过大的市场进行业务开发

通过积极投资实现扩大



* 2024年9月收购

* 2026年2月签订收购协议

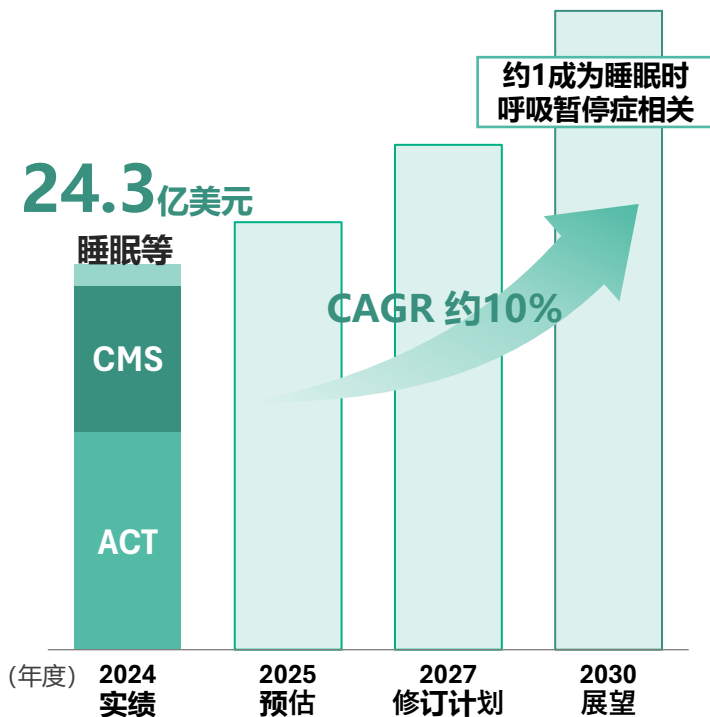
- **Tarpeyo的销售扩大**
增长势头超出收购时的预期。峰值销售额（5亿美元）的达成可能比最初预计的2030年提前2~3年
- **Envarsus XR的销售扩大**
持续保持CAGR约15%的销售增长率 (FY24-27)
- **VEL-101 (peggrizeprument) 的开发**
预计2026年度开始II期试验
- **重症感染症领域的渠道扩充**
pritelivir的III期试验 (PRIOH-1试验) 中有效性与安全性得到评估, 正在为获批做准备
- **面向未来增长的许可引进**
中计3年间约400亿日元的引进费用



急救业务

力争在严重心肺呼吸系统疾病领域的进一步增长
(现有业务的有机增长, 过去投资项目成果显现)

2030年

目标销售额**40亿美元**(设定营业利润率约**15%**)

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



- 提升操作性的除颤仪新产品'Zenix'于2025财年上市, 销售势头良好



继续通过推广Zenix以及改进AED产品等追求可持续增长

FY24-30 CAGR 约10%

CMS (Cardiac Management Solutions) : 可穿戴式自动除颤仪、心脏病诊断与管理等



- 新一代LifeVest在美国销售势头良好, 重回增长轨道
- 欧洲治疗指南*1推荐WCD (可穿戴式除颤仪), 推动市场渗透率仍较低的欧洲业务扩大



通过顺应美国市场增长的稳定扩大, 以及在欧洲进一步渗透市场, 实现可持续增长

FY24-30 CAGR 约10%

睡眠 (Itamar, Respicardia) : 睡眠呼吸暂停诊断与治疗设备



- 阻塞性睡眠呼吸暂停治疗药物获批, 提升疾病认知度, 利好Itamar的诊断设备
- 美国睡眠医学会中枢性睡眠呼吸暂停治疗指南*2将Respicardia产品列为推荐疗法



将睡眠相关领域作为新的增长领域持续投入资源
力争实现高增长率

FY24-30 CAGR 25%及以上

*1: 2022年ESC室性心律失常患者管理与心脏性猝死预防指南

*2: 成人中枢性睡眠呼吸暂停的治疗: 美国睡眠医学会临床实践指南



海外住宅业务

通过工业化提高效率和生产力，提供适合当地的理想住宅
在需求扩大的背景下强化业务基础，目标在2030年左右实现销售额5,000亿日元（营业利润率约10%）

北美业务

通过Synergos模型的进一步深化及
并购等方式强化Synergos模型并扩大区域

业务环境

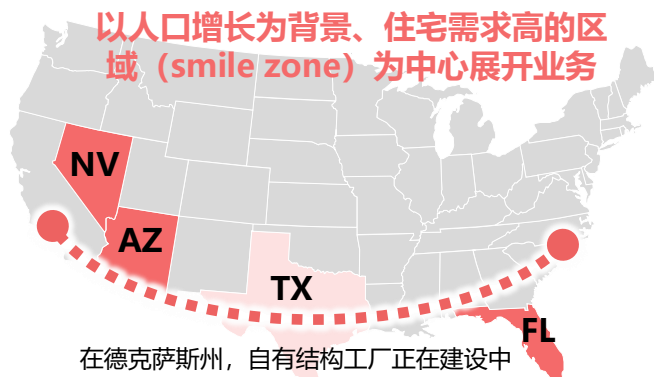
虽然可见因通胀担忧和住宅价格上涨导致的消费者意愿下降
但中长期来看，因人口增长和住宅供应不足，独栋住宅的需求依然坚挺



Synergos模型的提供价值

通过对建筑工程五大核心工种进行一体化统筹管理，
提供可缩短工期、提升品质管控水平的全套解决方案。

- 在高需求期，客户价值会提高
- 在当前严峻的市场环境下，着力于为复苏后开拓新客户



澳洲业务

承包业务的进一步扩大与建售·土地开发业务的加速成长

业务环境

新住宅开工许可户数呈恢复趋势，且由于持续的人口增长
中长期住宅需求可期

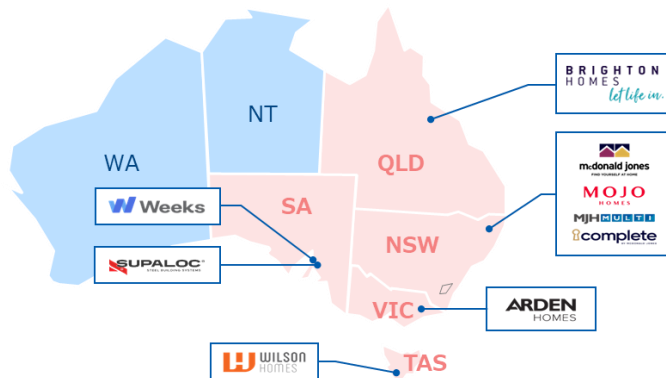


以可预期稳定市场增长的区域为中心开展业务

澳洲开工数量份额：第3位 (2,596栋)

2024年~2025年 (来源：HIA Economics)

- 推进新启动的土地开发业务
- 通过规模效应和各品牌最佳实践共享实现效率化





重点增长

电子业务

深耕旭化成的优势“冷门技术”，布局适配AI等前沿技术的高功能材料・零部件

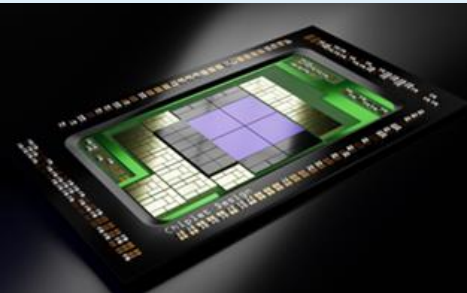
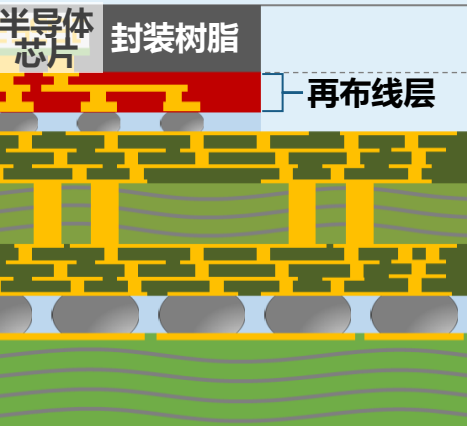
在2030年前后
目标销售额**3,000**亿日元
(预测营业利润率15%及以上)

CAGR 约10%

1,467
亿日元

(年度)

2024 实绩
2025 预估
2027 修订计划
2030 展望

截面图像与产品使用部位	Pimel	玻璃纤维布	Sunfort	Novacure	电子元件
	感光性绝缘材料 ● 增加Pimel的销售量 ● 玻璃纤维布的高附加值化	玻璃纤维织物	感光性抗蚀干膜	胶囊型潜性固化剂	LSI、磁传感器等 面向智能手机、汽车领域展开
	表面保护膜 层间绝缘膜	增强材料・绝缘材料	微细布线铜柱 基板电路	粘合剂用固化剂	● 电动汽车专用电流传感器迎来大规模全新装车配套 ● 依托毫米波雷达, 开拓适用于老年科技、宠物科技等新兴业务领域



战略性培育

能源&基础设施业务 < 隔膜市场动向 >

隔膜市场展望（本公司推算）

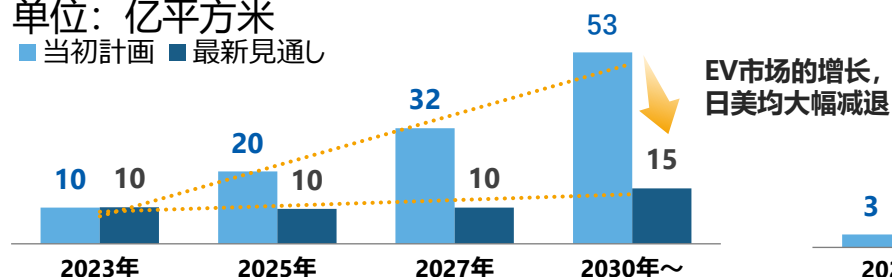
EV市场，与2024年4月北美投资决策时的预期相比，增长大幅放缓。

另一方面，由于生成AI・数据中心需求的扩大，以及随之而来的电力需求和可再生能源利用的扩大，ESS*1（包括UPS*2、BBU*3）需求正在扩大。

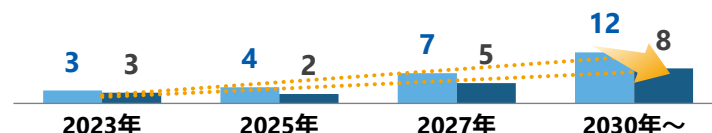
■ EV（北美）

单位：亿平方米

■ 当初計画 ■ 最新見通し

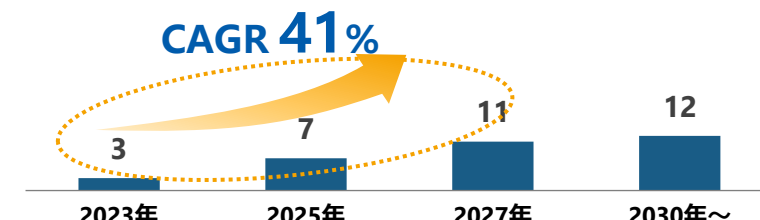


■ EV（日本）



■ ESS（北美）

北美市场预计到2027年将达到与EV同等的规模



数据中心、与能源需求增长相关的ESS分类

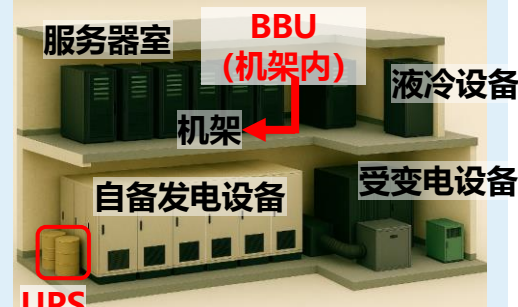
	电网用储能系统	数据中心相关	
		UPS	BBU
主要目的	电力基础设施中的供需调整・长时间电力供应	数据中心中的不间断・电源品质维持	数据中心中的瞬时中断对策
供电时间	数小时~数日	数分钟~数小时	数秒~数分钟
设置单位	系统/厂房/场地	厂房・电源室	机架单位
主要用途	可再生能源调节（太阳能・风力）、峰值转移、BCP	发电机启动前的过渡	数据备份・安全停止

系统用储能系统的安装示意图



系统用蓄电系统

数据中心构成示意图



UPS

*1: Energy Storage System（储能系统） *2: Uninterruptible Power Supply（不间断电源装置）

*3: Battery Backup Unit（电池备份单元）



战略性培育

能源&基础设施业务

< Hipore北美业务拓展 >

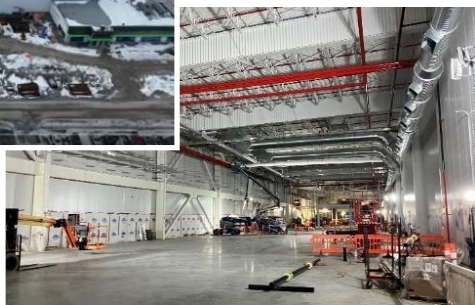
加拿大工厂



加拿大安大略省



施工按计划推进
(预计2027年完成)



与合作伙伴的协作

- 24年4月** ● 北美第一期投资决定（概算1,800亿日元）*预计获得加拿大联邦政府、安大略省政府的补助金
- 24年10月** ● 向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就加拿大制造公司签订股东间协议，出资25%
- 25年7月** ● 与丰田通商株式会社的美国子公司签订产能协议
*与其他公司的长期供应合同也进展顺利

今后的方针

- **加拿大工厂建设按计划推进，但受北美EV市场增长放缓影响，投产时期将根据市场动向判断后决定（预计延期1.5年至2年）**
 - » 在北美市场正式启动前，通过日韩工厂出口应对
 - » 预计满负荷运转将在2030年以后**基于需求动向，为利润最大化而适当控制投产时期**
- **美国夏洛特涂布工厂 计划于2026财年下半年开始商业生产**
 - » 2026年3月开始试运行
- **切实加强与客户的联系**
 - » 积极获取ESS等新客户，扩充销售架构
 - » 通过与主要客户共同开发，率先开发高附加值隔膜



战略性培育

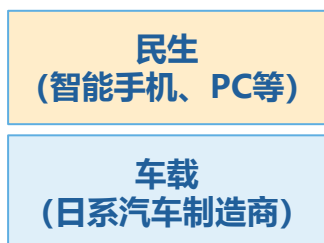
能源&基础设施业务

< Hipore业务计划 >

针对变化剧烈的市场，维持商机全量捕捉体制，灵敏地应对各种需求
⇒ 虽然EV需求增长放缓，但抓住不断扩大的ESS需求，实现增长

销售架构的变化

- 基于市场变化，从集中于车载用途转向面向未来能获得稳定收益的销售架构战略
- 当前正在推进扩大车载客户、扩大ESS用途的销售

2028年~2030年
(原计划)2028年~2030年
通过提高开工率来提高收益基础2030年以后的展望
通过高附加值化实现
收益提升

中期展望 (2030财年及以后)

(前提为1美元 = 140日元)

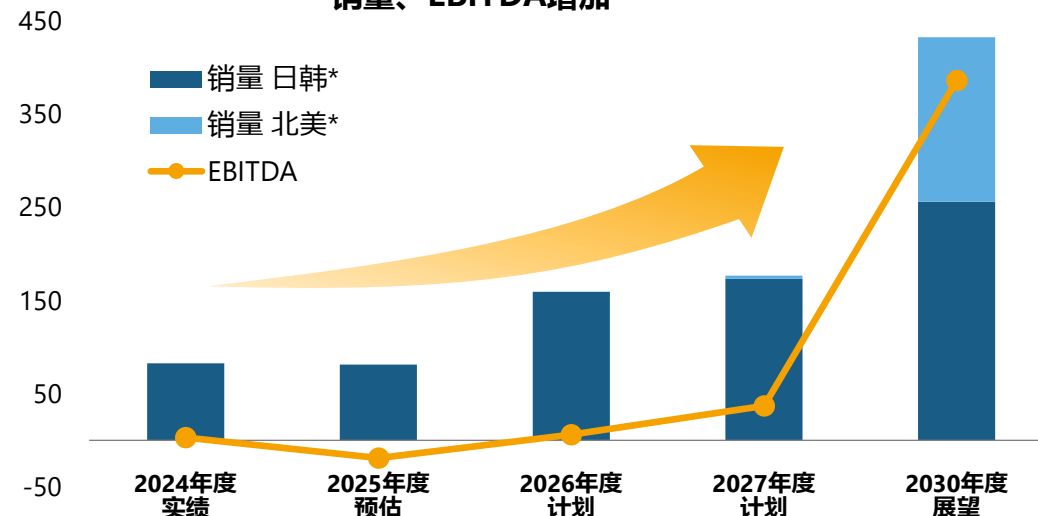
销售额
1,100亿日元及以上

营业利润率
20%左右

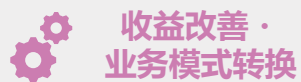
Hipore业务的销量与EBITDA的推移

(EBITDA 亿日元)

销量、EBITDA增加



* 日韩、北美为生产基地



化学品业务

推进结构转型及与其他公司合作，为增强日本石化产业整体竞争力做贡献，
构建在2030年之后也能在全球范围内提供价值的业务体制

结构转型的举措

通过推进乙烯制造设备整合等结构转型，2030年度左右的基础化学品销售额将达到集团整体的百分之几

基础化学品的销售额（集团合并基准）



2025年度决定的结构转型

25年5月 宣布川崎制造所的结构改革（包括退出MMA等业务）

25年12月 宣布结束延冈地区的己二胺生产

26年1月 入选HtA支援事业*，宣布与三井化学株式会社、三菱化学株式会社整合乙烯生产设备的方针

* 经济产业省主管的“令和7年度在减排困难产业中的能源・制造工艺转换支援事业”

化学品业务的方向

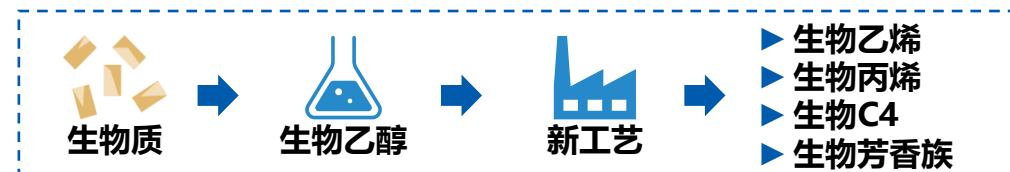
中期的目标姿态

- 提供原料转换・绿色解决方案
- 高收益性・高资本效率的业务结构
 - 在供应链上，持续稳定供应重要性高、高附加值的产品
 - 通过与其他公司合作实现能力优化和高竞争力

原料转换・绿色解决方案的示例

Revolefin™ 有助于实现绿色化的石化重组关键技术

- 以植物基乙醇为原料，一站式制备乙烯、丙烯、碳四烯烃、芳香烃（苯、甲苯、二甲苯）等基础化学品，可提供与化石资源制得产品品质、规格完全一致的成品。
- 仅将裂解炉替换为专用设备，可利用现有工厂，因此能通过最小设备投资实现



- ※考虑在整合后的大阪乙烯制造设备进行商业化

(参考) 各领域数值计划*1

(单位: 亿日元, %)		2024年度 实绩	2025年度 前景	2027年度 修订计划	2027年度 原计划	2027年度差异 与原计划对比
健康	销售额	6,159	6,590	7,780	7,600	+180
	营业利润	640	823	1,050	950	+100
	营业利润率	10.4%	12.5%	13.5%	12.5%	+1.0%
	商誉摊销前营业利润	893	1,081	1,320	1,230	+90
	ROIC	5.1%	6.1%	7.8%	7.7%	+0.1%
	商誉摊销前ROIC*2	7.1%	8.0%	9.9%	10.0%	▲0.1%
住宅	销售额	10,359	10,730	13,020	12,500	+520
	营业利润	959	951	1,150	1,200	▲50
	营业利润率	9.3%	8.9%	8.8%	9.6%	▲0.8%
	商誉摊销前营业利润	978	973	1,185	1,235	▲50
	ROIC	27.1%	21.2%	18.2%	22.7%	▲4.5%
	商誉摊销前ROIC*2	27.7%	21.7%	18.7%	23.4%	▲4.7%
材料	销售额	13,688	13,060	13,750	11,600	+2,150
	营业利润	799	690	850	850	+0
	营业利润率	5.8%	5.3%	6.2%	7.3%	▲1.1%
	商誉摊销前营业利润	854	750	900	900	+0
	ROIC	4.8%	3.9%	4.5%	4.2%	+0.3%
	商誉摊销前ROIC*2	5.1%	4.2%	4.8%	4.5%	+0.3%

*1: 本表的统计数字是各细分领域的前景及计划，合计数值与全公司数值不一致
*2: 商誉摊销前ROIC = 商誉摊销前营业利润 (1-税率) ÷ (固定资产+营运资本等)

目录

1. 旭化成的目标姿态
2. 集团整体情况
3. 业务战略的执行情况
- 4. 通过旭化成生态系统创造价值**

技术·生产诀窍·数字化的横向拓展

“制造”所面临的课题并无领域之分，通过跨领域推广技术，持续创造新的价值



无形资产的运用

充分运用多样化技术专利盈利，并通过在公司内外推广DX，持续创造价值

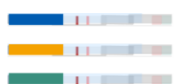
运用技术专利

适用产品・技术示例（包括正在研究中的技术）



高离子电导率电解液

- » 具有高离子电导率的电解液
- » 降低电池内阻、保持稳定的低温输出性能



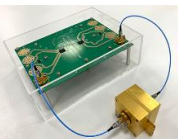
奶牛乳房炎检测试剂

- » 旭化成自主研发的检测技术，可检测出主要致病菌



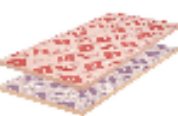
PTP包装盖材技术

- » 将药品PTP包装的盖材部分树脂化
- » 实现单一材料化的新型薄膜



毫米波异物检测技术

- » 采用毫米波频段谐振腔的小型微细金属检测系统

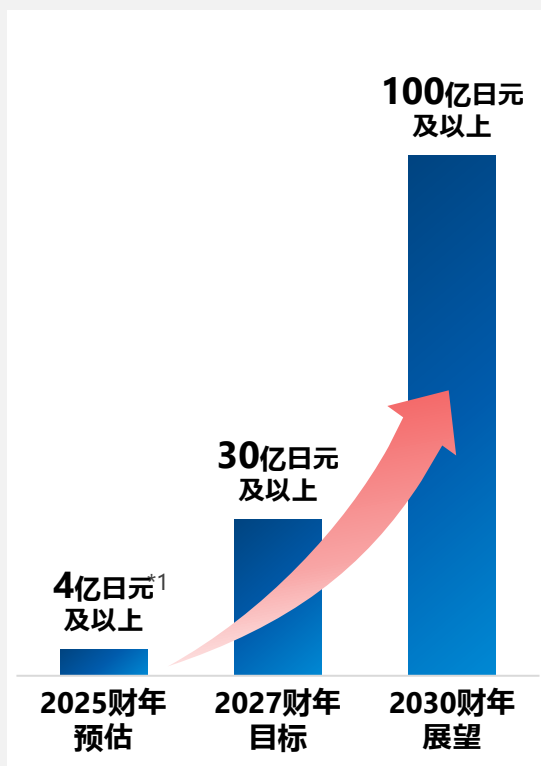


隔热材料NeoMa Foam

- » 自主研发的树脂发泡成型技术

- 2025财年签订**6项**许可协议
- 新签许可协议目标：**10项***²（2025~2027财年3年累计）

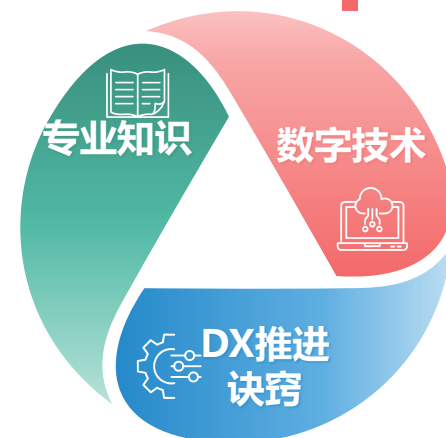
累计利润贡献额



推进DX

材料科学、实验与分析原理、放大生产、生产技术、以及化学材料业务等领域的见解

面向制造业R&D的丰富资源



制造业推进流程、敏捷&贴近型推进、人・企业氛围变革

- 在公司内部横向共享数字化工具・材料信息学，实现协同应用
- 同时，面向外部企业开展以客户需求为导向的PoC及商业化支持服务（2025财年已签订多项合同）

*1: 包括向外部推广DX业务所产生的收益

*2: 以无形资产价值化举措TBC: Technology value Business Creation为核心的项目所取得的成果

旭化成生态系统中的AI应用方向

在推广各业务领域诀窍的同时，推进生成式AI的应用，提升业务效率。
未来将致力于把各业务领域的经营决策诀窍融入AI智能体

推进中 利用生成式AI提升业务效率

- 依托集团通用生成式AI平台，推动各业务领域提升业务效率
- 将材料领域的AI应用诀窍横向拓展至健康和住宅领域

客户Q&A处理

将过往邮件结构化并转化为生成式AI数据源的诀窍

在工厂建设相关业务中的应用

标准文件的数据处理与数据管理诀窍

横向推广至生命科学业务的客户服务

横向推广至建材开发技术资料及住宅设计标准Q&A的生成式AI应用

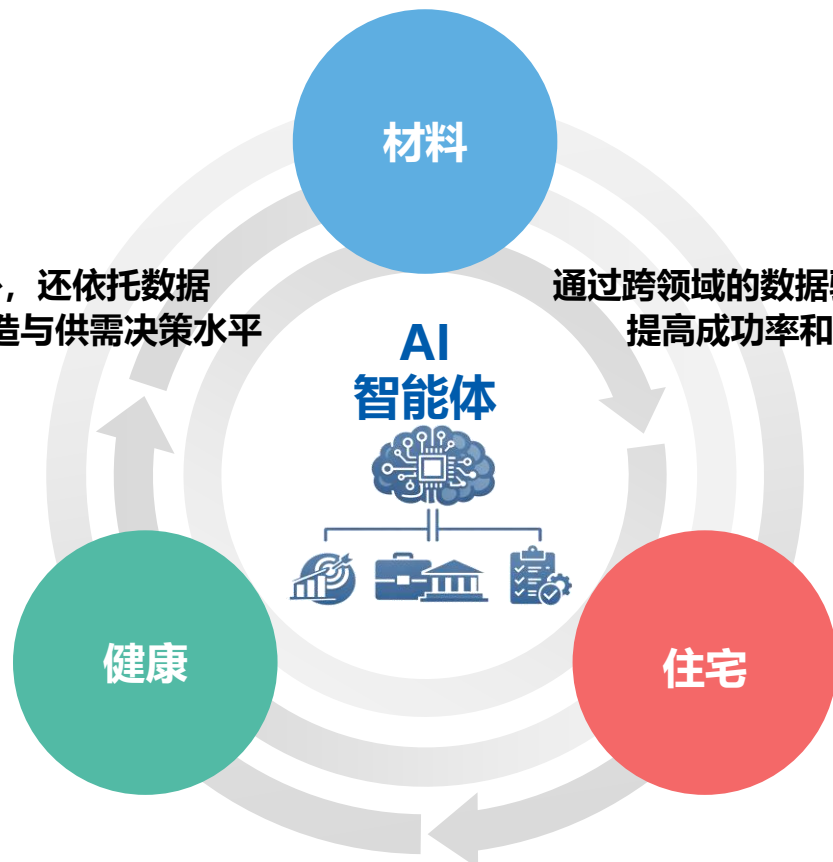
生成式AI共通平台
Smart Text Hub



未来发展 在经营决策中运用AI智能体

除研发外，还依托数据持续提升制造与供需决策水平

通过跨领域的数据驱动决策支持，提高成功率和可复制性



推动旭化成生态系统进一步进化

通过旭化成生态系统创造价值的事例

知识产权管理诀窍的横向推广

技术 · IP

- 将各种业务积累的经验·诀窍运用于“进攻型”知识产权战略

加强对收购企业知识产权的运用

拓展许可业务

通过知识产权运用·诉讼提升业务价值

将年销售额约400亿日元的骨质疏松症治疗药“Teribone”的独家销售期实质性延长

膜·分离技术的拓展

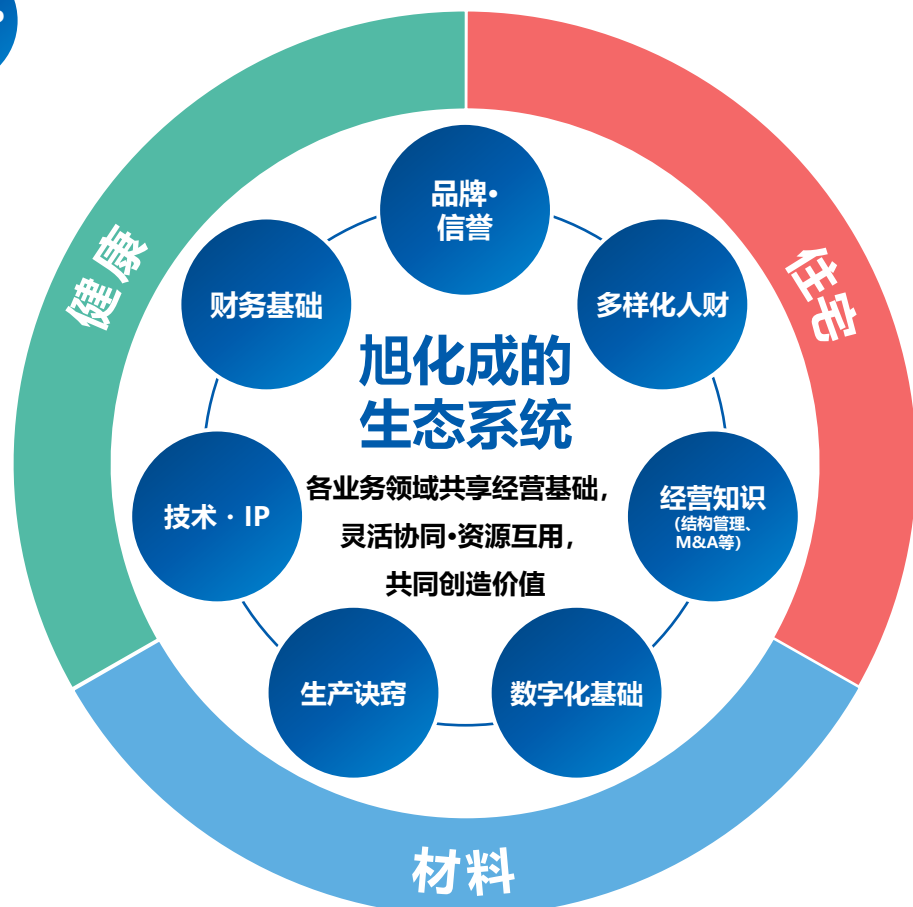
- 聚合物合成、纤维纺丝技术的横向拓展

锂离子电池隔膜

病毒去除过滤器

+

面向医药生产工艺的新型过滤器



品牌·信誉

在住宅业务面向法人客户的销售中充分发挥集团网络优势

- 跨住宅领域集团网络 + 住宅业务诀窍

材料·健康领域的合作企业

集团的人脉资源

经营知识

依托积累的经验推进M&A

- 充分运用以健康业务为起点积累的M&A经验
- 把握机遇，快速推进M&A

过去5年共完成7项M&A，金额超过300亿日元

人财战略

“人即财产，一切在「人」”
通过多样化“个体”的**持续成长** + **共创力**开拓未来



主要KPI

成长行动					多样化人财发展*2				员工活力*2			
员工敬业度调查中 “有助于成长的行动”指标（5级评分）					管理岗位 + 高度专业职位 女性占比				员工敬业度调查中“活力”指标 达到积极水平（5级评分中3.5分及以上）的员工比例			
FY23	FY24	FY25	FY27		FY24	FY25	FY27	FY30	FY23	FY24	FY25	FY27
3.72	3.73	3.76	进一步提升		4.9%	5.5%	8.0%	10.0%	56.2%	57.3%	58.5%	60.0%

*1: 适用于除旭化成株式会社及旭化成住宅株式会社外，各事业公司的正式员工（日本国内关联公司及海外子公司员工不适用）

*2: 设定为执行官股票薪酬中的业绩联动考核指标

提升企业价值

通过加快业务结构改革、提升盈利能力等举措，实现企业价值的持续提升

提升企业价值的主要举措

加快业务结构改革

- 着力落实对“重点成长”业务的投资回收，同时加快材料领域中ROIC持续低于WACC的低资本效率业务的结构改革

提升盈利能力

- 在适当提价、削减通用品、优化采购流程等成本改善措施的基础上，持续推进组织职能优化等各项举措

强化投资管理

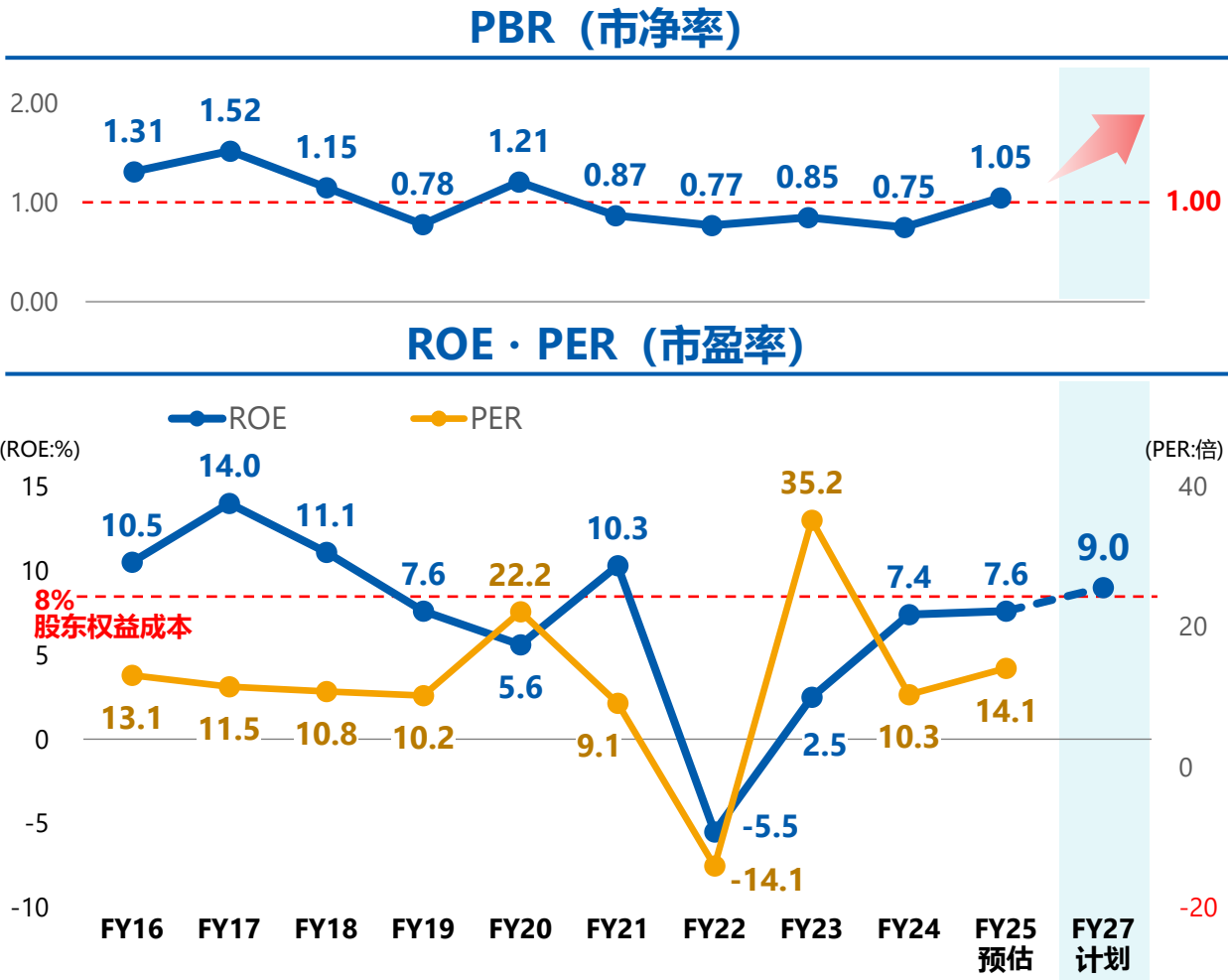
- 在成长投资方面，加强最低收益率等投资标准的运用，提高投资决策质量，并切实做好投资后的监测与跟踪管理

优化资本结构

- 从优化资本水平的角度，加强股东回报，持续减持库存股（过去5年库存股持有数量减少约70%、金额超过1,800亿日元）

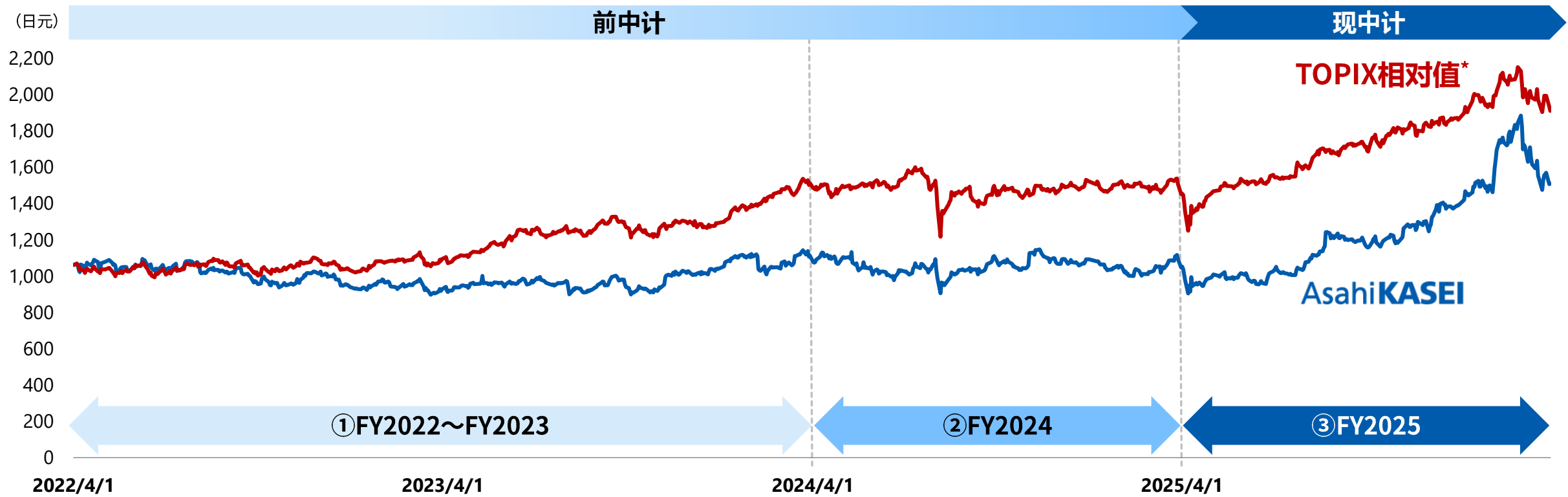
降低资本成本

- 加强有关M&A、大型投资战略及经营基础强化等举措的信息披露，持续深化与投资者的沟通交流



本公司股价走势

资本市场估值提升，业务结构改革“成果”持续释放，迈向新一轮增长



Phase ① FY2022~FY2023

- 以材料领域为主，受经营环境恶化影响，利润低迷
- 虽加快业务结构改革，但成果尚未显现，因此股价表现落后于TOPIX

Phase ② FY2024

- 同时推进业务结构改革与收购Calliditas、LIB隔膜等成长投资
- 时隔6期实现历史最高营业利润，但股价整体维持横盘走势

Phase ③ FY2025

- 在“重点成长”业务的带动下，预计将连续2期刷新历史最高利润
- 随着业务结构改革成效开始显现，本公司的市场估值持续提升

* 以2022年4月1日本公司股价为基准的TOPIX相对值

从中期视角实现持续增长

营业利润

实现持续增长的关键因素（旭化成特有的竞争优势）



医药	积极推进 业务开发	×	小众 (niche) 专业治疗领域
急救	独特的产品· 商业模式	×	尚未开拓的市场
海外住宅	经营诀窍 (日本国内经验、M&A)	×	北美·澳洲等 增长区域
电子	出色的客户响应能力 与高市场份额	×	AI·数字化革命
能源&基础设施	携手多样化 合作伙伴	×	脱碳·新能源 (EV、ESS、氢能等)

+ 探索更多
增长机会

补充资料

财务・非财务主要KPI一览

财务
KPI

营业利润

27财年	30财年
2,700亿日元	3,800亿日元

ROE

27财年	30财年
9%	12%及以上

ROIC

27财年	30财年
6%	8%及以上

本公司GHG排放量

30财年	35财年
30%及以上削减	40%及以上削减
(均对比13财年)	

通过环境贡献型产品
GHG削减贡献量

30财年	35财年
2倍及以上	2.5倍及以上
(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 (回答为积极状态的比例)

27财年
60%

非财务
KPI

* TBC: 以Technology value Business Creation为主的项目成果

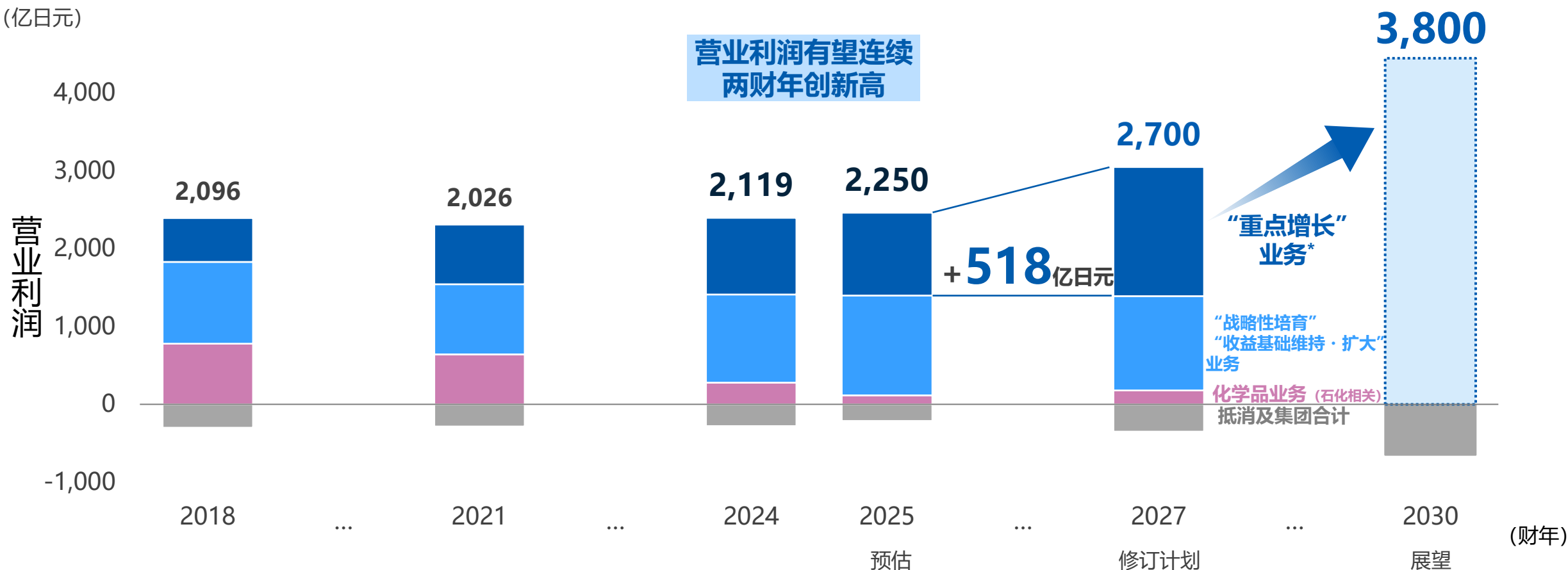
营业利润构成的中期推移

今后将迈入由“重点增长”业务引领利润增长的阶段

化学品业务虽受市场行情低迷影响，但公司整体营业利润基本维持稳定

以4个“重点增长”业务为核心，预期实现稳健的利润增长

(亿日元)



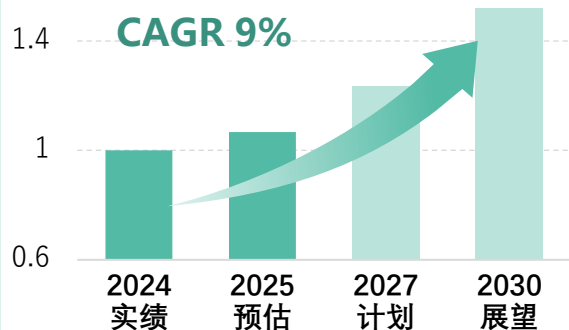
* 目前医药·生命科学、急救、海外住宅、电子领域所涉业务的利润总和

通过支撑医药产业的平台式业务，力争成为制药企业的“优质合作伙伴”

病毒去除过滤器的持续增长

“Planova” 预计销售额

(以2024财年为基准的发展趋势)



- 抗体药物、血浆制剂市场**稳定增长**
- 凭借优越的产品性能与过往应用实绩，预计将随着市场扩大**实现稳健成长**

着眼于中长期发展扩大产能

① 新组装工厂投入运行

- 通过引进自动化设备提升产能上限，以提高效率

② 开始建设新纺丝工厂

- 已被纳入经济产业省的建设项目中*，预计将于2029年下半年开始商业生产

培育新的增长动力

活用材料领域的制膜技术持续拓展

① BioOptimal

- 将材料领域积累的水处理膜技术应用于制药企业
- 达成符合**制药行业规范要求**的质量标准与操作性能
- 利用**健康领域的客户基础**拓展业务



② FO膜/MD膜（新型药品浓缩系统）

- 一项在药品制造过程中，通过非加热、非加压的方式对未冻干前的原料液进行浓缩，从而**大幅缩短生产流程**的特有技术
- 基于**研究·开发本部**积累的基础技术，致力于实现商品化

CDMO业务（Bionova）需求低迷的应对举措

- 由于生物技术市场长期停滞，收益持续低迷。在着力扩大质粒销售的同时，采取**暂缓投资、削减固定成本**等措施

* 2022年 第二次补充预算 “为强化疫苗生产体系而开展的生物医药制造基地等建设项目”

日本国内住宅业务

将不动产开发业务定位为增长引擎，积极拓展

战略性培育

不动产开发业务

加强公寓重建、等值置换及再开发（现有的3个业务），
以及扩大投资开发

业务环境

预计今后的新建住宅市场需求将缓慢下降，但东京都仍有较高的购房需求。翻新市场（房龄在40年以上的公寓存量）将会增长

保持良好口碑的同时，力求拓展业务

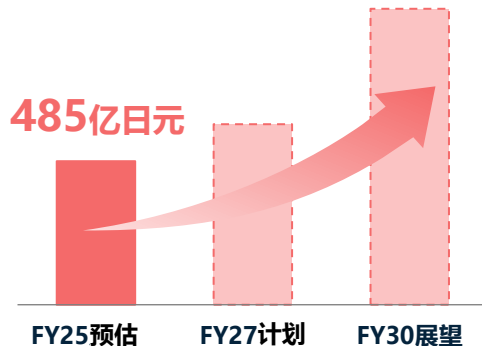
2026年Oricon顾客满意度®调查
新建商品公寓 首都圈
东京都×地区

连续2年获得第1名



城市型住宅楼「ATLAS」

销售额

争取在2030年前后
达到2025年的2倍

收益基础维持·扩大

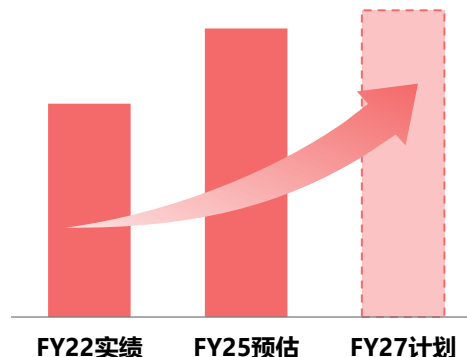
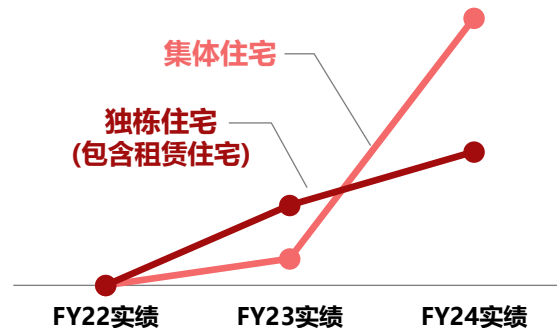
建筑承包业务

在独栋住宅·公寓住宅
持续推进高附加值化和大型化

业务环境

新建住宅的开工户数虽呈现减少趋势，但在本公司业务重点布局的城市区域内，以公寓住宅为主仍有进一步扩大的空间

订单的平均单价及规模均稳步增长

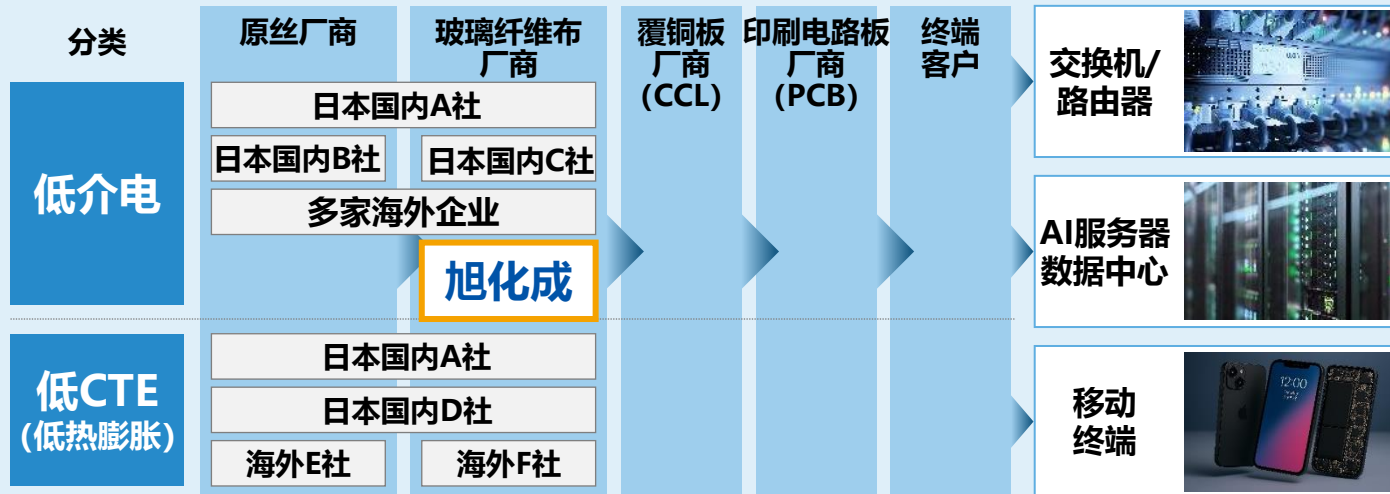
平均单价
预计约提升40%
(FY22实绩⇒FY27目标)每栋订单平均建筑面积的增长率
(FY22起点)
约5%/年增长率



电子业务 < 印刷电路板用玻璃纤维布 >

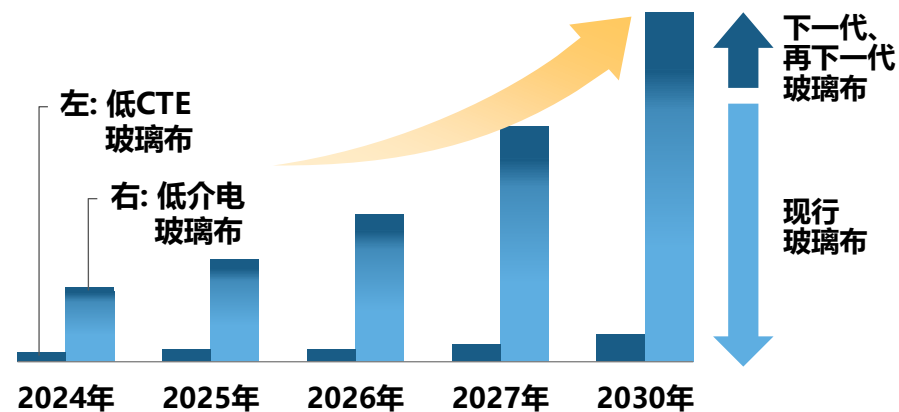
玻璃纤维布 供应链

- 旭化成在低介电玻璃纤维布领域拥有可观的市场份额（据本公司估算）



玻璃纤维布 市场规模推移 ※以本公司推算数量预估的市场规模(km)

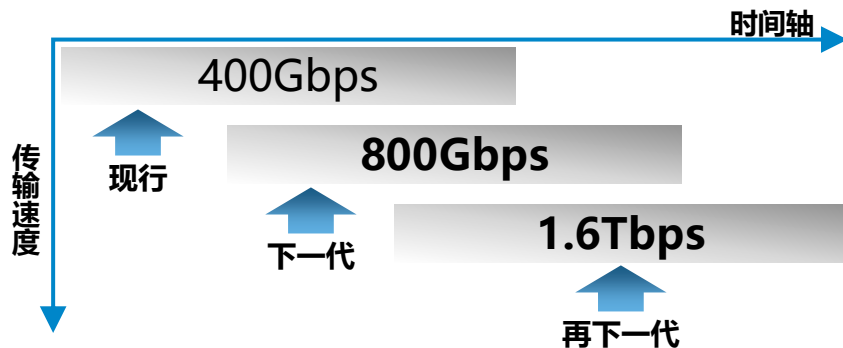
- 低介电产品市场大，但竞品较多；另一方面，而低CTE产品市场规模较小，竞品企业数量有限



业务战略

- 低介电玻璃纤维布市场有望持续增长，计划布局行业新一代产品
 - » AI需求增长推动通信的高速化·大容量化发展，低介电玻璃纤维布的开发需求日益提高。将开发下一代玻璃纤维布并扩大生产，还将推出适用于下一代高速通信(1.6Tbps)的再下一代玻璃纤维布（石英玻璃纤维布），进一步巩固市场地位（石英玻璃纤维布产品计划于2026年获得客户认证）。
- 目前正在讨论进军低CTE市场

低介电玻璃纤维布的市场动向



能源&基础设施业务 < 离子交换膜法食盐电解业务 >

基于50年来积累的业务基础，通过“DENKAI（电解）”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解

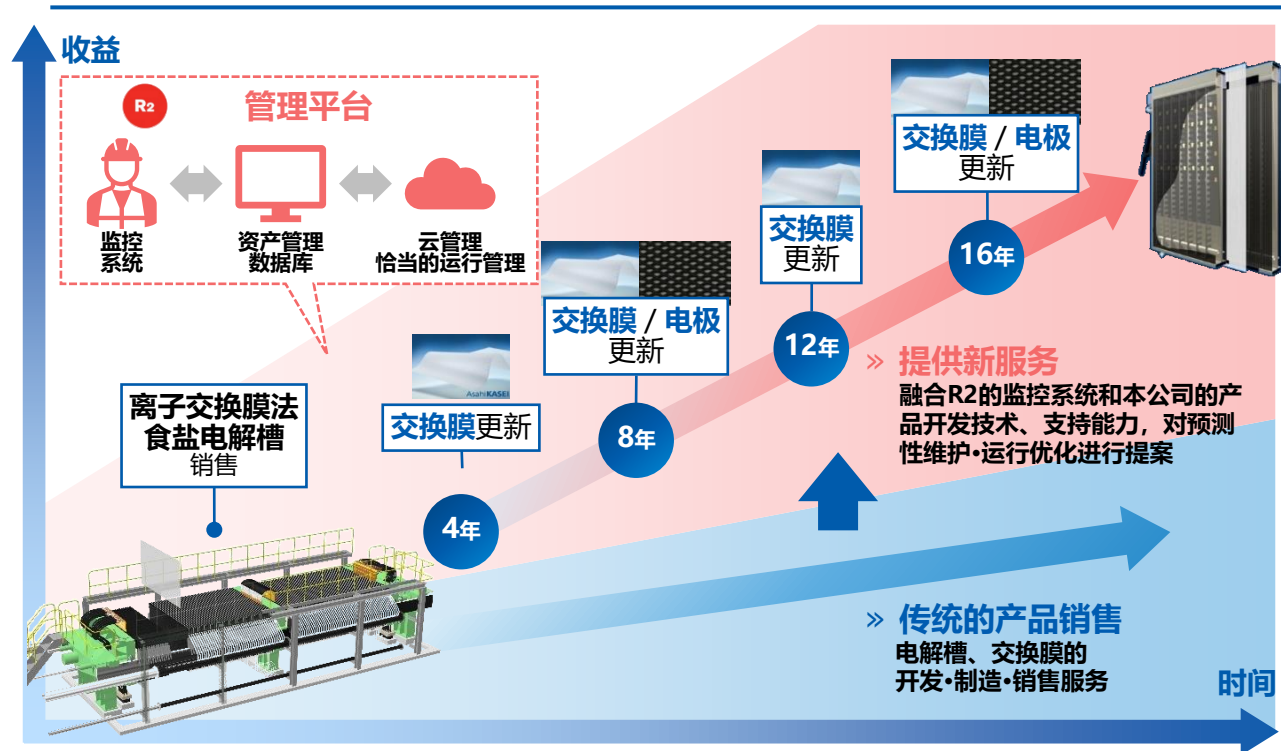
- 在全球多个网点配置销售人员和技术服务人员
- 发生故障时，依托运营技术诀窍和产品技术，从锁定原因到应对处理均可落实

客户基础

与客户长年积累的信任关系

- 长达50年通过客户支持而积累的知识和经验
- 贴近客户，能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



- ✓ 将积累的客户基础、技术、服务平台向碱性水电解制氢业务拓展
- ✓ 用于绿氢制造/离子交换膜法食盐电解工艺，两者并产的设备将于2028年启动运行
(2025年10月 正式确定了新工厂的建设计划，该项目被纳入经济产业省GX供应链构建支援事业)

结合变化推进强化盈利能力的举措

结合为配合业务环境变化和持续增长而进行的内部调整，多维度推进提升盈利能力的举措

旭化成（株）事业控股公司

控股功能

业务功能（材料领域）

电子

汽车内饰

能源&基础设施

舒适生活

化学品

健康领域

医药

生命科学

急救

住宅领域

日本住宅

海外住宅

通过整合已收购企业
构建适配的组织架构



- 2026年度起整合日美医药业务
- 在统一的全球战略下，对医药业务的资源（R&D、知识产权诀窍、品质保证、药事、销售、品牌等）进行整合・配置优化

基于需求环境的变化
提升盈利能力

- 鉴于北美市场低迷，正通过集中采购与强化供应商管理等推进采购流程的优化升级
- 受建筑承包业务的开工户数减少影响，将通过扩大集中采购以确保供货量，并通过优化设计・物流・施工流程提高生产效率

通过功能整合实现优化

- 将集团中的研发与DX相关的部分功能纳入材料领域。基于材料各业务在组织结构中的定位，明确各项推进课题的优先顺序
- 持续推动DX，包括积极运用生成式AI，以提升生产效率・削减成本

绿色转型（GHG削减举措）

旭化成的目标姿态
通过实现“健康舒适的生活”和“与环境和谐共生”，为社会提供新价值

Responsibility & Capability

应对气候变化
作为GHG排放企业的责任

积累的技术·人财·诀窍
多样且有特色的业务

本公司的GHG排放量削减（Scope1&2）



在日本国内GHG排放量削减目标为2030年▲46% 2035年▲60%

- 能源的低碳化
(探讨·推进燃料转换、推动海外工厂活用再生能源等)
- 为推进GHG排放量削减而完善机制
(构建GHG基础系统、开发森林碳汇类机制（J-credit）等)
- 产业·业务结构转型

社会的GHG排放量削减（环境贡献型产品的扩大）

(以2020年排放量为100的指数)



- 2024年起，自研发阶段开始对将来可能成为环境贡献型的技术·产品构想，导入评估、可视化举措

绿色转型（各类举措示例）

利用本公司的业务与技术为“减轻社会环境负荷”做贡献

构建原料再利用的生态系统

向可再生能源过渡的革新性举措

从废弃电极中回收·再利用贵金属
构建将再生的循环催化剂电极供应给食盐电解槽的闭环体系
通过节约资源和降低环境负担，提升行业的可持续性



旭化成住宅集团2025年
荣获「RE100 Changemaker」

- 继2024年连续两年荣获「RE100 Enterprising Leader」表彰
- 在以往获奖企业中日本企业仅旭化成住宅集团*



HEBEL HAUS



HEBEL HAUS
FIT结束后收购



Hebel Maison
Eco ResiGrid

收购

電力小売り会社
AsahiKASEI

取次：旭化成ホームズ
ヘーベル電気

活用

业务活动所用电力
可再生能源
100%

AsahiKASEI
旭化成ホームズ



办公室



工厂



展示厅



新建工程现场

除公司内部使用外，还将提供给供应链和Hebel Haus的新产品 earth-tect使用，为减少CO₂排放做贡献

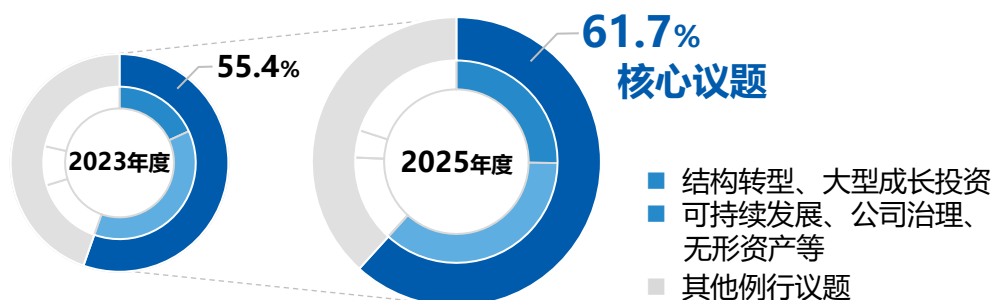
*该奖项自2020年设立以来至2025年间的历届获奖企业中，总部位于日本国内的企业仅有旭化成住宅集团（据本公司调查）

持续完善公司管理体系，提升企业价值

主要措施（2025年度）

重点投入董事会的核心议题

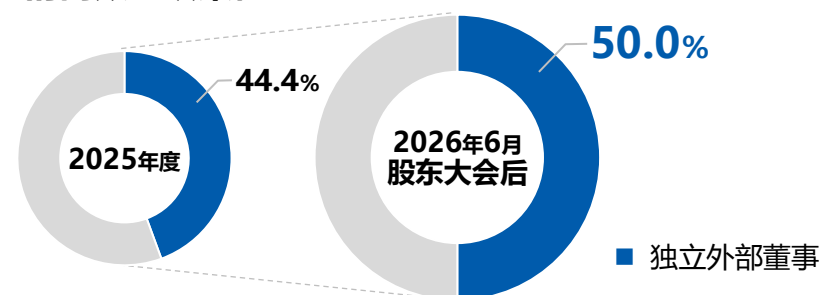
进一步聚焦对结构转型、大型成长投资等中长期发展视角的讨论



新的措施（2026年度）

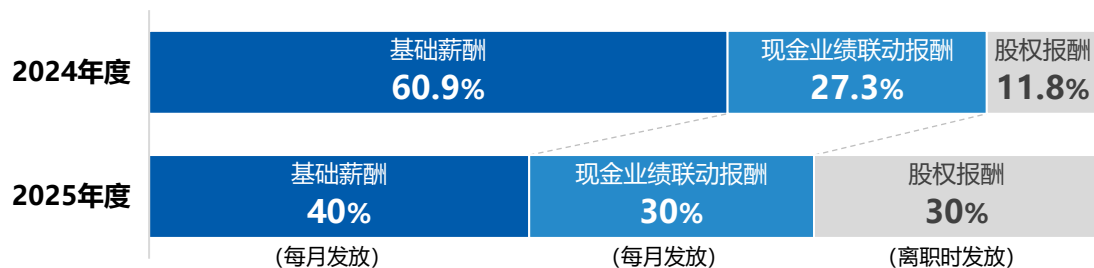
提高独立外部董事的比例（6月大会后）

在提高独立性的同时，建立包含一定数量以上企业经营者（曾任上市企业总裁）的高效组织架构



优化薪酬制度，增强企业价值提升的激励机制（业务执行董事）

构成比例以“4:3:3”为标准，提高股权报酬和现金业绩联动报酬的占比。将资本效率、TSR纳入股权报酬的业绩联动考核指标



管理层（执行）对提高企业价值的承诺

作为提升企业价值的必要举措，制定了Group Management Standards。国内外集团管理层均承诺遵守落实该标准。（人事任免和业绩考核中也将参考该标准）



Trailblaze Together ~ 与各利益相关方携手共进 ~

“ 员工持股会
引进特别奖励金制度 ”



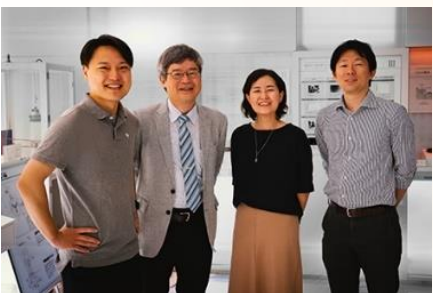
“ 年轻员工与高层的
员工大会
(2025年度 24次 217名) ”

“ 与海外领导层的
战略会议 ”



“ 绿氢制造用碱性
水电解系统的产能扩大
(经济产业省“GX供应链构建支援事业”) ”

“ 开发森林碳汇类机制(J-
credit)的支援系统
(于延冈市开展实证) ”



“ 与名古屋大学成立
宽禁带半导体技术的
校企衍生企业 ”

“ 旭化成、三井化学、三菱化学
三方共同推进乙烯生成装置的
绿色化及生成体制优化
(经济产业省 HtA支援事业*) ”

“ 通过与投资者对话提升企业价值
(2025年度 约380件) ”

“ TSMC Excellent
Performance Award
连续2年获奖 ”



“ 联合住宅制造商·化工企业·
回收企业三方共建资源循环计划 ”

“ 与丰田通商签定LIB用隔膜
供应协议 ”



* 2025年 针对减排困难产业进行能源·制造工艺转型的支援事业



AsahiKASEI

Creating for Tomorrow

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实现预估数值和相关举措等。此外，本资料内容仅用于向相关媒体、股东·投资者等提供最新信息，不作为推广、广告、医疗建议等使用。