



# 多様性と融合による成長を目指して

— 昨日まで世界になかったものを —

2017年7月7日  
旭化成株式会社  
IR室長  
門倉 清晃

【 証券コード： 3407 】

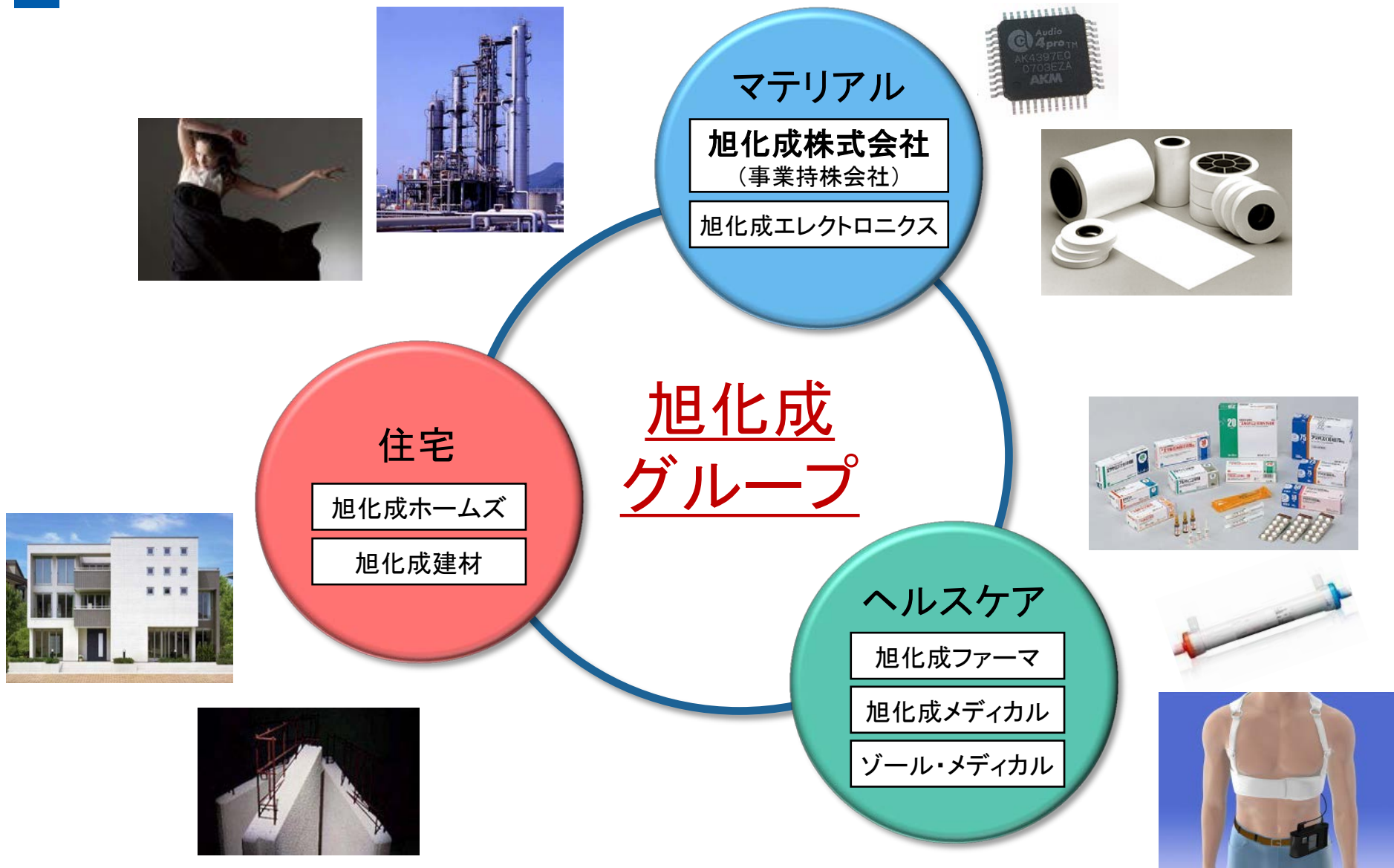
# 本日本話しする内容

1. 旭化成の概要
2. 旭化成の多様な事業
3. 中期経営計画 “<sup>シーズ</sup>Cs for Tomorrow 2018”

予想・見通しに関する注意事項: 当資料に記載されている予想・見通しは、種々の前提に基づくものであり、将来の計画数値、施策の実現を確約したり、保証したりするものではありません。

# 1. 旭化成の概要

# 3つの事業領域を持つ総合化学メーカー



# 会社概要

## グループ理念

私たち旭化成グループは、世界の人びとの  
“いのち”と“くらし”に貢献します。

## グループスローガン

昨日まで世界になかったものを。

創業	1922年（旭絹織（株）設立）
資本金	1,033億円
総資産（連結）	2兆2,545億円*1
従業員数（連結）	33,720人*1
発行済株式数	1,402,616,332株
単元株式数	1,000株（2017年10月より100株に変更予定）

\*1 2017年3月末時点



代表取締役社長  
小堀 秀毅

# くらしの中の旭化成

家庭で

戸建住宅  
「ヘーベルハウス」

住宅の外壁材・断熱材

衣類やカーテンの繊維

オムツの不織布

「サランラップ」  
「ジップロック」などの  
生活関連製品

フェイスマスクの不織布

磁気センサ・LSIなどの  
電子部品

エンジン・外装などの  
エンジニアリング樹脂

エアバッグ・座席シート  
などの繊維・人工皮革

タイヤの合成ゴム

会社で

電気自動車・ハイブリッド車  
や、携帯電話・パソコンなど  
に使われるリチウムイオン  
二次電池用のセパレータ

パソコン・プリンター  
などの樹脂

様々な電子機器に  
使われる電子部品・  
電子材料

AED(自動体外式  
除細動器)

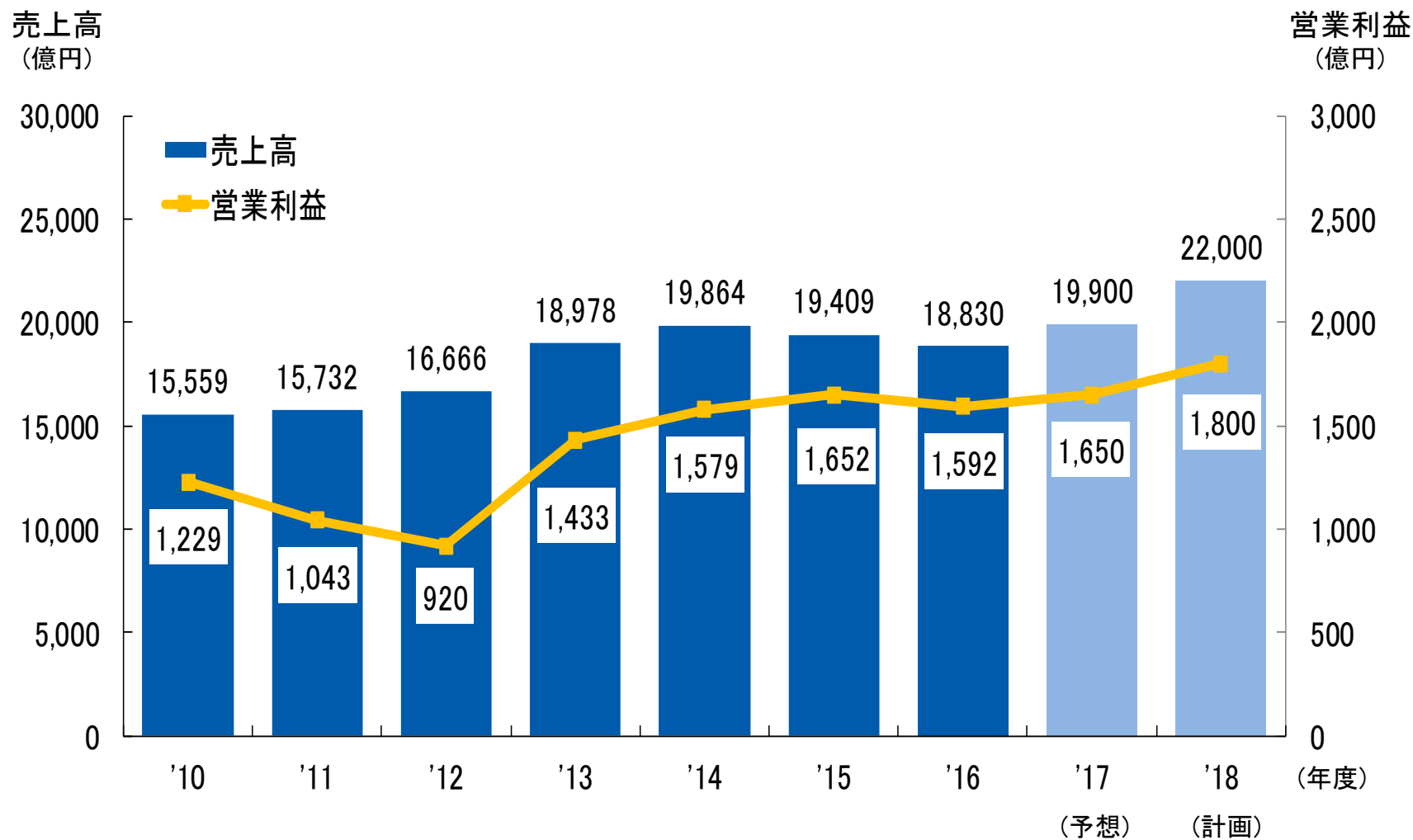
病院で

医療機関向け  
除細動器

人工腎臓・血液浄化器  
などの医療機器

骨粗しょう症治療剤  
などの医療用医薬品

## 業績推移



(注) 2017年度予想および2018年度計画策定の前提為替レート: 110円/\$、120円/€

## セグメント別売上高、営業利益

## 2016年度実績

(単位:億円)

連結売上高 1兆8,830億円

営業利益 1,592億円



マテリアル



住宅



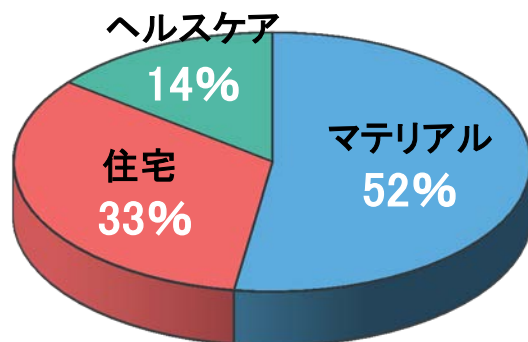
ヘルスケア



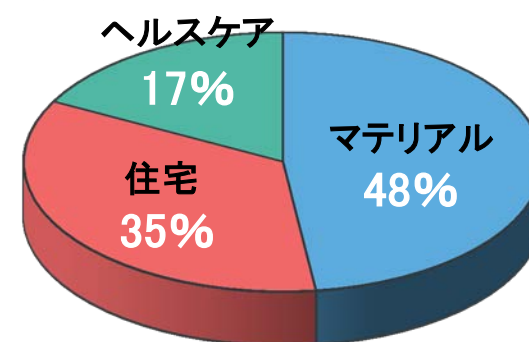
160

その他

20



[売上高比率\*1]



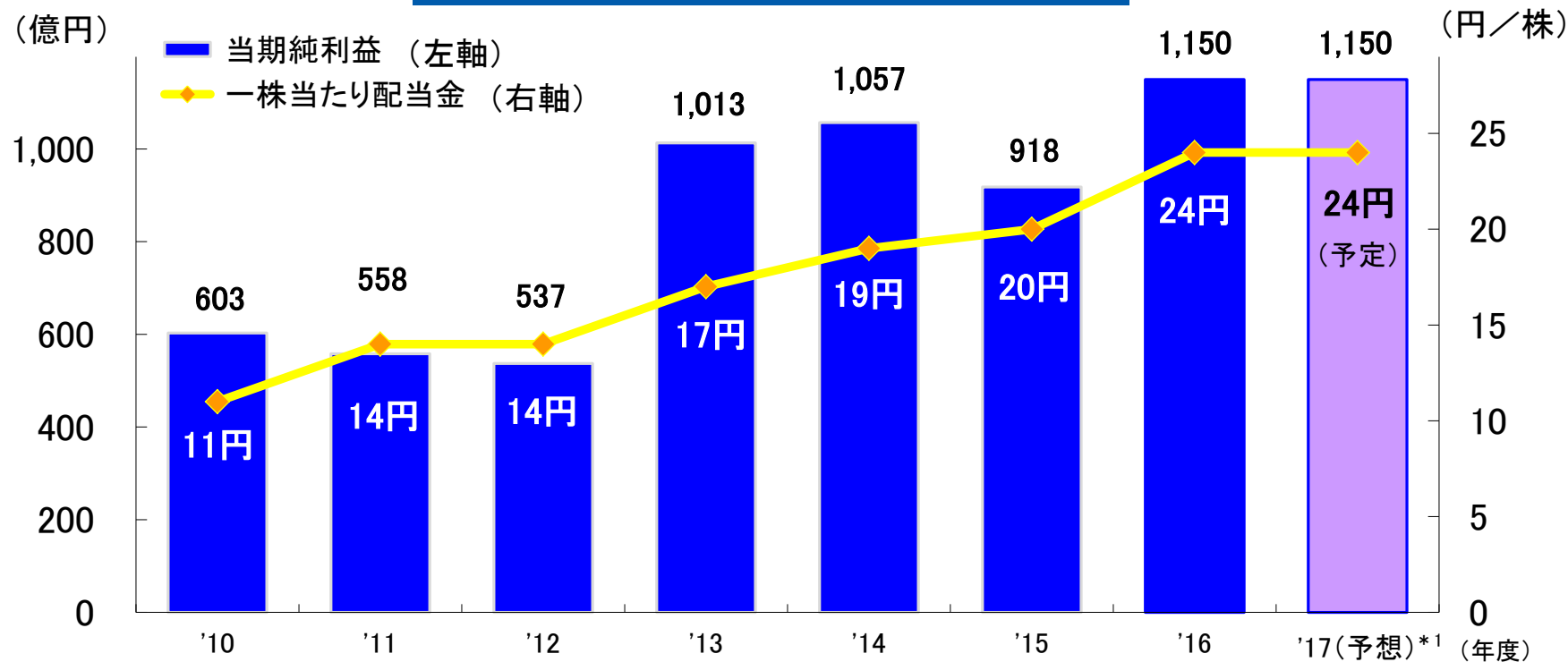
[営業利益比率\*1]

\*1 円グラフは、「その他」、「消去又は全社」を除いた事業セグメントで比率を記載している。



# 当期純利益と配当金の推移

## 当期純利益と配当金



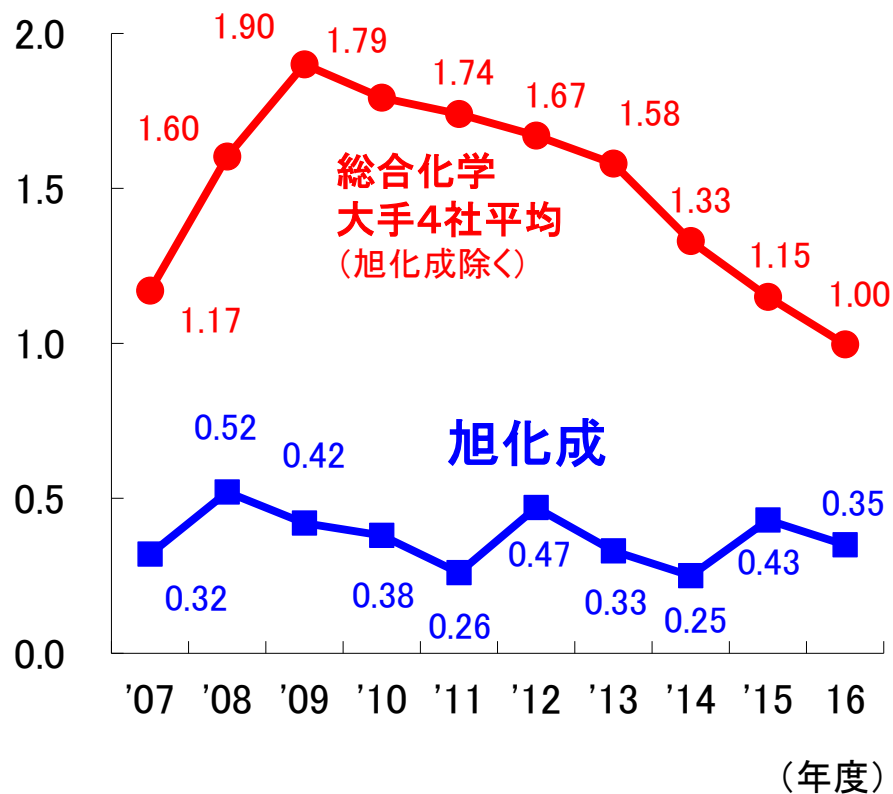
配当性向	25.5%	35.1%	36.4%	23.5%	25.1%	30.4%	29.1%	29.1%
------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------

- ✓ 2016年度は過去最高の純利益を計上。年間配当金は過去最高の24円に増配
- ✓ “Cs for Tomorrow 2018”では、2018年度に還元性向35%を目指す

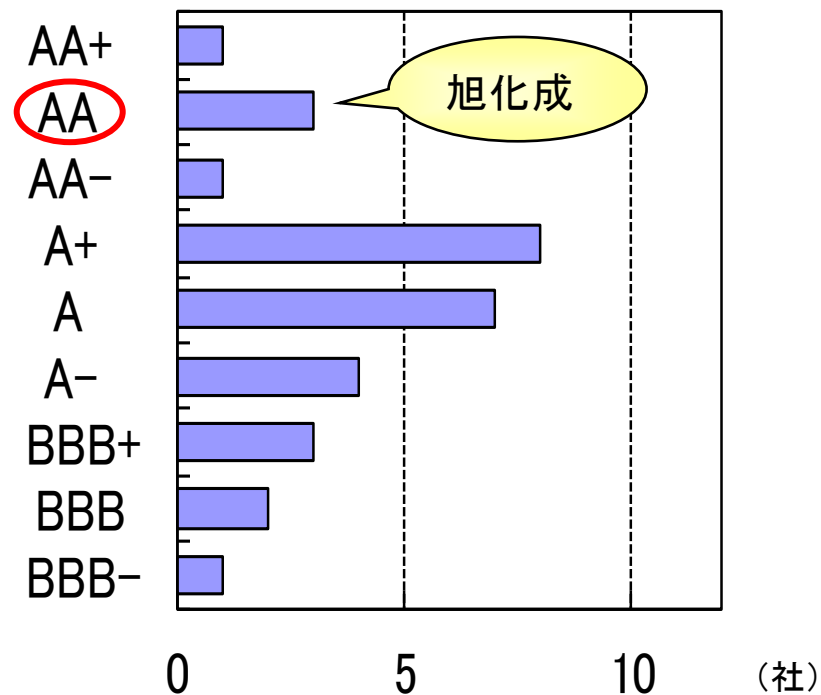
\*1 2017年5月時点の予想

# 強固な財務体質と高い格付

D/Eレシオ (=有利子負債÷自己資本)



格付

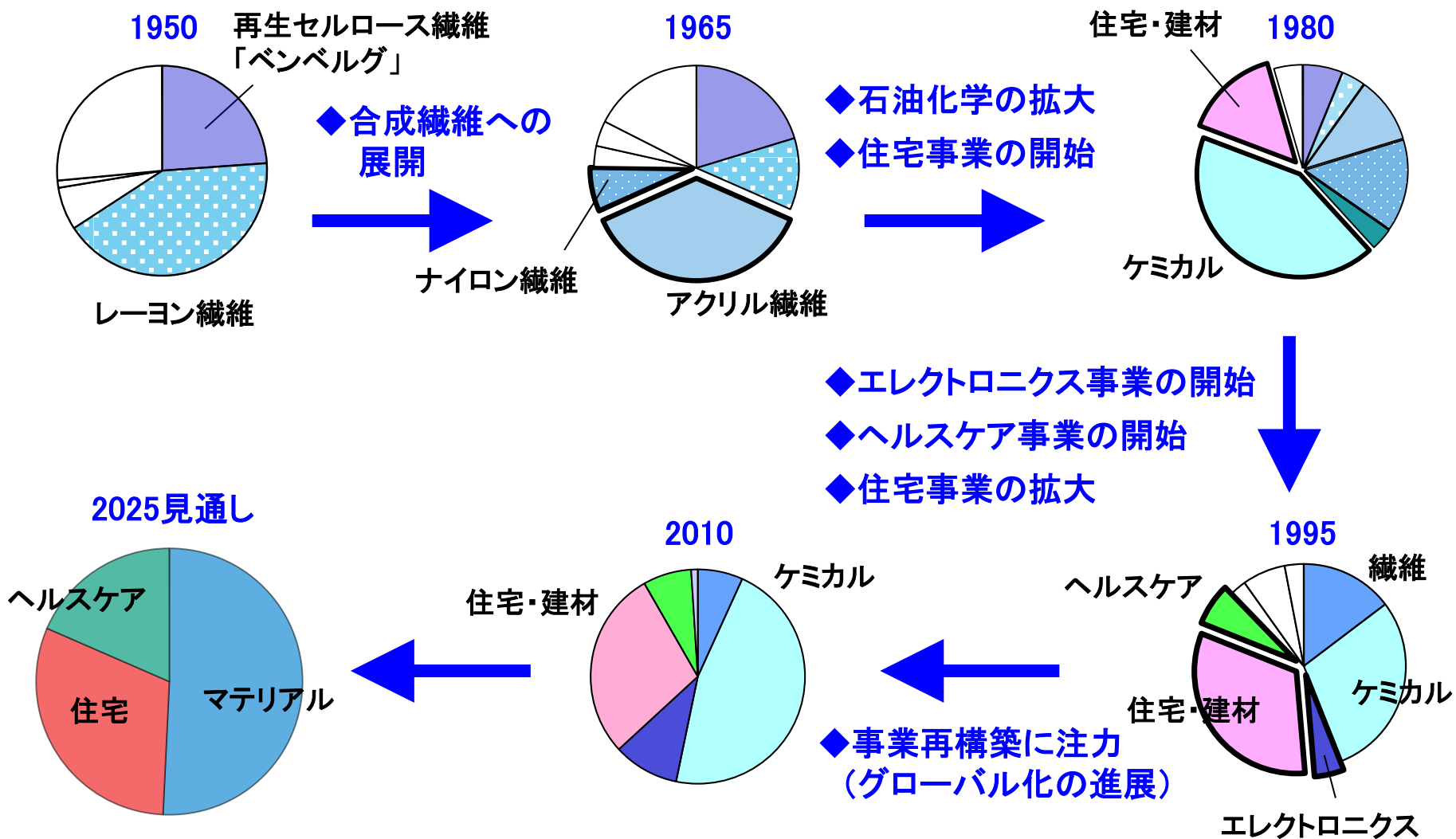


(株)日本格付研究所による化学企業の格付  
(2017/6月時点)

## 2. 旭化成の多様な事業

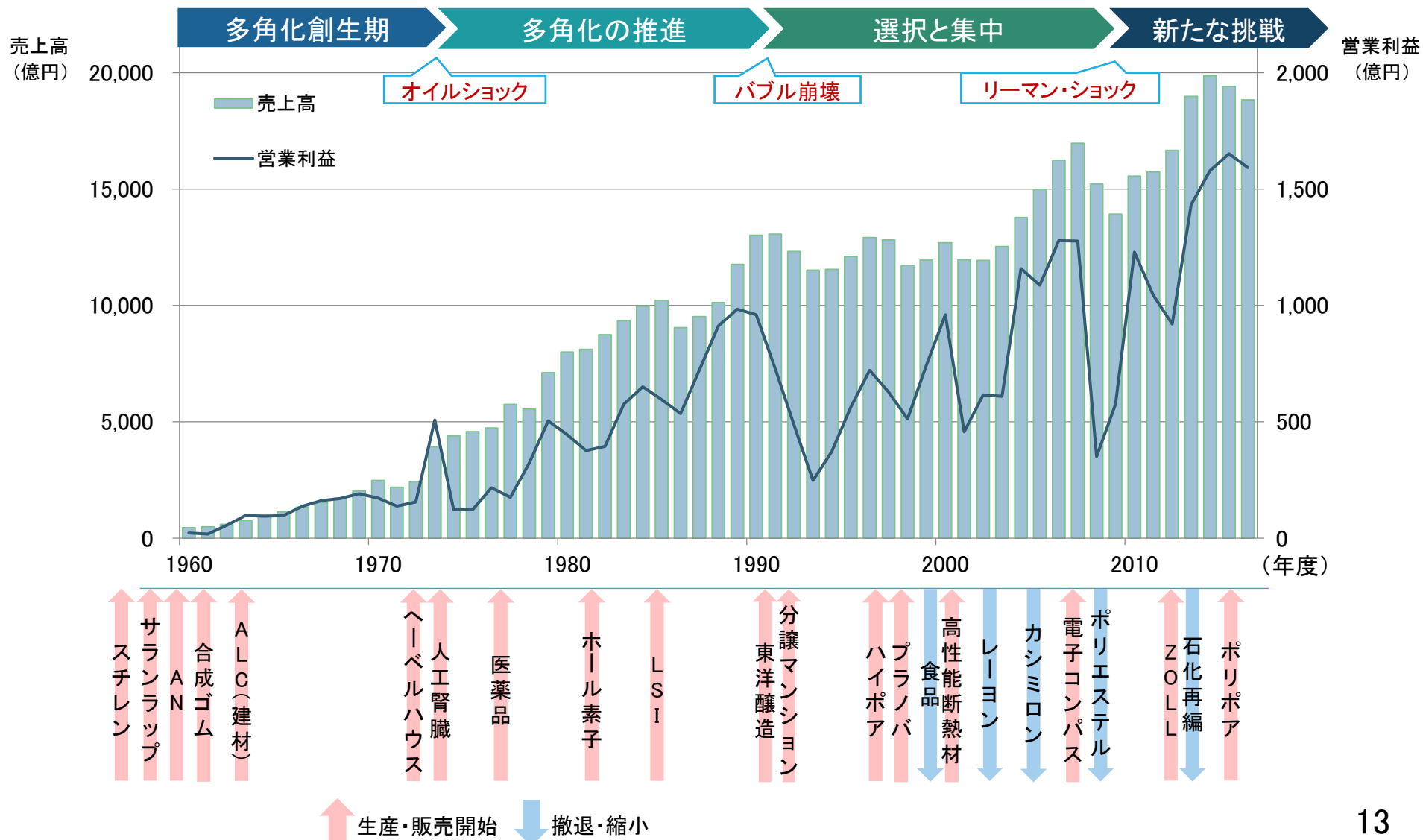
# 時代に応じ変化・成長してきた歴史

## 売上高構成の変遷



# 事業の変遷

✓ 環境変化に向き合い、新たな事業に果敢に挑戦して成長を遂げてきた



# 世界をリードする製品・事業群

✓ ニーズを捉え、“昨日まで世界になかった”新しい価値を提供



世界No.1

再生セルロース繊維  
(キュプラ)「ベンベルグ」



衛生材料向け  
спанボンド不織布



世界No.2

アクリロニトリル

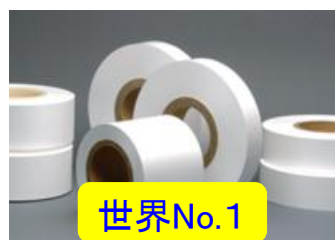


省燃費タイヤ用  
合成ゴムS-SBR



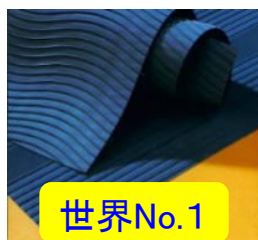
世界No.1

イオン交換膜



世界No.1

LIB用セパレータ  
「ハイポア」



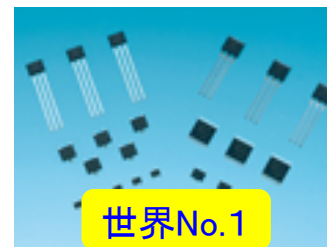
世界No.1

鉛蓄電池用  
セパレータ「ダラミック」



世界No.1

電子コンパス



世界No.1

磁気センサ



UVC LED  
(深紫外発光ダイオード)



世界No.1

着用型自動  
除細動器



世界No.1

救急隊・医療機関  
向け除細動器



世界No.1

ウイルス除去フィルター  
「プラノバ」



世界No.1

白血球除去フィルター  
「セパセル」

## 繊維事業①

### キュブラ繊維「ベンベルグ」

- 世界唯一のメーカー
- 裏地、機能性インナー、民族衣装など幅広い用途でグローバルに展開
- 延岡工場増設(2014年6月稼働開始、年産能力10%増加)



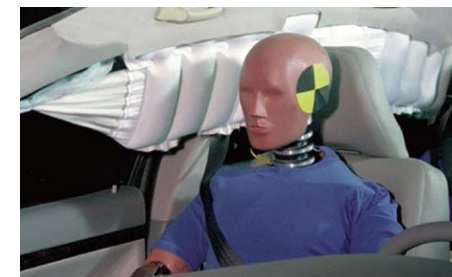
### ポリウレタン繊維「ロイカ」

- 高機能・高品質ブランドをグローバルに展開(生産拠点:日本、台湾、中国、タイ、ドイツ)
- 世界初の再生スパンデックスを発売(2015年7月)、スパンデックス繊維として世界で唯一GRS\*1を取得



### ナイロン66繊維「レオナ」

- 強度・耐熱性に優れ、タイヤコード用途に加え、エアバッグ用途を拡大



\*1 Global Recycle Standard(リサイクル製品に関する認証プログラム)

# 繊維事業②

## 不織布

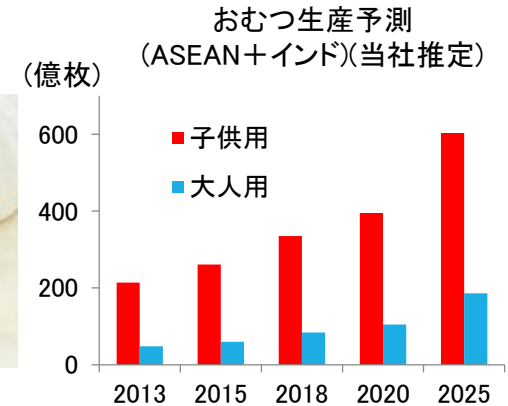
– 独自に培った製造技術により、機能的で多彩な製品を提供

### <スパンボンド不織布>

– 衛生材料用途が拡大、タイの生産設備増設  
(2016年1月稼働開始、年産4万トンへ)



スパンボンド不織布  
「エルタス」



### <キュプラ不織布「ベンリーゼ」>

– フェイスマスク用途が拡大、生産設備増設  
(2017年2月稼働開始)



キュプラ不織布「ベンリーゼ」



### <人工皮革「ラムース」>

– カーシート用途が好調、休止設備再稼働で  
生産能力倍増(2014年10月再稼働開始)

人工皮革「ラムース」





## ケミカル事業：石油化学の主な製品

2016年4月現在

	当社生産能力 (kt/年)	主な同業他社	当社の主要用途	当社のポジション等
AN	960	Ineos	アクリル繊維、ABS、自消（ABS、アジポニトリル）	世界No.2メーカー
SM	390	Shell Ineos Lyondell Basell	発泡PS、ABS、SBラテックス、不飽和ポリエステル、SBR、自消（PS、ABS、SBラテックス、SBR）	16年2月に32万トン系列を停止。基盤強化後の39万トンは、国内市場及び自社消費中心の販売に移行
MMA モノマー	170	三菱レイヨン	MS、MBS、塗料、 自消（PMMA）	自社技術でコスト競争力ある直メタプロセスを採用
シクロヘキサノール	180	山東海力 BASF	アジピン酸、カプロラクタム、自消（アジピン酸）	自消がメイン
ポリエチレン	283	（国内） 日本ポリエチレン プライムポリマー	各種フィルム、日用雑貨、食品容器、射出成形	独自の触媒技術によるユニークな特性を生かした事業展開
ポリスチレン	315	（国内） 東洋スチレン DIC	食品容器、食品包材、玩具、雑貨、 建材	国内最大手

## ケミカル事業：石油化学事業の基盤強化

国内における石油化学製品の需要縮小や、安価な原料を基に製造される海外製品との価格競争に対応するため、以下の事業について最適生産体制を構築し、国内の収益基盤安定化と競争力強化を図った。

事業	立地	生産能力(kt/年)	主用途	停止時期
エチレンセンター	水島	500 (三菱化学の設備に統合)	エチレン、プロピレン等 石油化学の基礎原料を生産	2016年2月
アクリロニトリル(AN)	水島	200	アクリル繊維、ABS樹脂、 アクリルアמיד、アジポ ニトリル	2014年8月
	川崎	100		
	韓国	150		
	タイ	560		
スチレンモノマー (SM)	水島	200	PS樹脂、ABS樹脂、 合成ゴム	2016年2月
		390		
ABS樹脂	水島	65	自動車、家電、OA	2015年12月
SBラテックス	水島	24	紙塗工、接着剤、塗料	2015年12月
	川崎	36		
エポキシ樹脂	水島 富士	37 (非公表)	塗料、接着剤、電気・電子	2015年5月



生産停止



他製品生産に特化

# 自動車関連事業の推進

## ✓ 旭化成の「総合力」を活かして自動車向けビジネスを推進

### – 自動車メーカー、部品メーカーとの戦略的関係構築

- ・ 旭化成の多様な製品で、自動車メーカー、部品メーカーの要望に応える

### – 新規事業、新たな価値の創出

- ・ 新規複合材料の開発・提案
- ・ セルローズナノファイバー(CNF)の自動車用途への展開

### – 旭化成コンセプトカーの制作 (2017年5月公開)

- ・ 当社各製品の具体的な活用場面を実物で紹介  
自走可能であり、各素材の実用性の高さを強調

### ※コンセプトカー名称「AKXY」(アクシー)

Asahi Kasei <sup>かける</sup> X You(お客様) = 「AKXY」

旭化成とお客様が共に未来の価値を創造する関係をいっそう強く構築していきたいという思いから命名

CO<sub>2</sub>センサ  
事業化推進

「ラムース」  
設備増強検討



AKXY

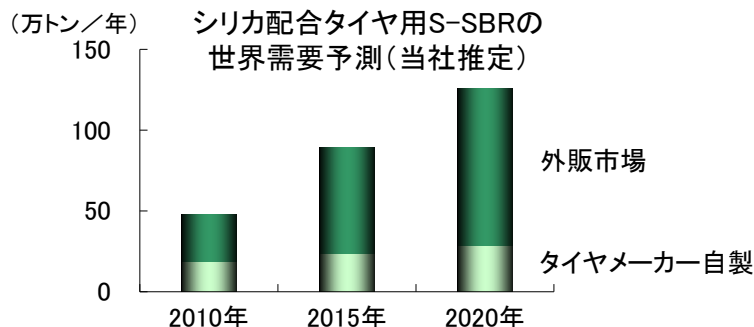
エンジニアリング樹脂 (含む、樹脂コンパウンド) 合成ゴム(S-SBR) 第2系列設備増強/増販 (シンガポール)  
米国・ベトナム等、体制強化

#### 【コンセプトカー搭載製品・技術】

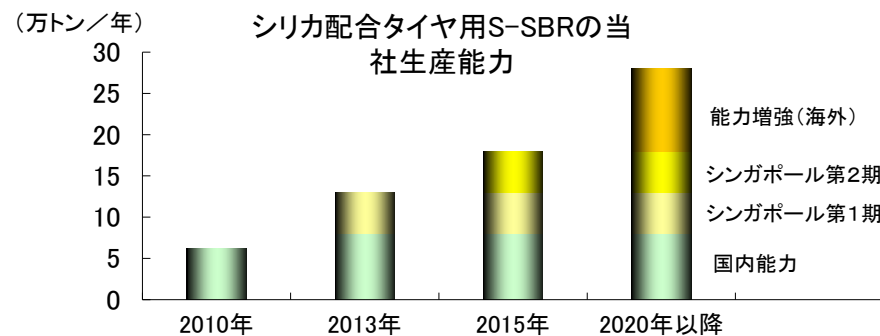
- ・ S-SBR
- ・ 「テナック」(ポリアセタール樹脂)
- ・ 「サンフォース」(変性PPE発泡ビーズ)
- ・ 「ラムース」(人工皮革)
- ・ 「デュラネート」、PCD、アルミペースト
- ・ CO<sub>2</sub>センサ
- ・ 脈波センサ 等、27製品・技術を搭載

# ケミカル事業：高機能ポリマー(合成ゴム S-SBR)

- ✓エコタイヤ(シリカ配合タイヤ)用S-SBR(溶液重合SBR)でアジアNo.1
- ✓相反する省燃費性能とグリップ性能(安全性)を両立させ、タイヤの総合的な性能向上に寄与するS-SBR
- ✓連続重合、バッチ重合両方の製造プロセスを保有。特に連続重合法は競合メーカーが少なく、他社に先駆けて積極的に拡大

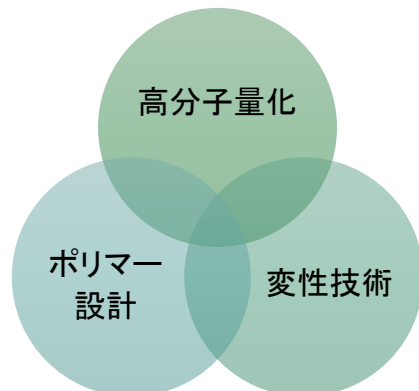


タイヤに対する環境規制の強化により、エコタイヤ用S-SBRの需要は大幅に拡大

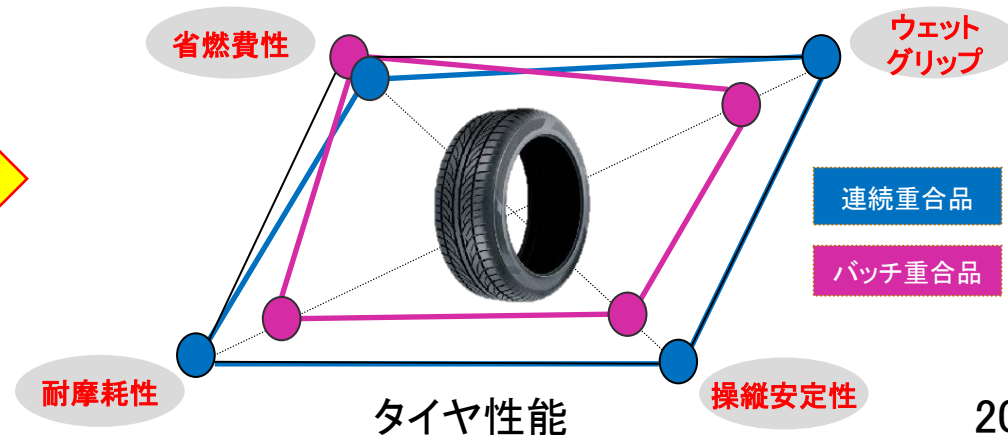


シンガポールで2013年に5万トン/年新設、2015年に5万トン/年増設

・ポリマー設計技術や高分子量化、変性技術を駆使して、タイヤの4大機能向上を実現



旭化成の連続重合S-SBR技術



## ケミカル事業：高機能マテリアルズ・消費財

## ＜高機能マテリアルズの主な製品＞

製品	主な用途	業界ポジション
「マイクロザ」	水処理用ろ過膜	世界トップグループ 米国浄水向けNo.1
イオン交換膜、 イオン交換膜法電解プラント	食塩水を電気分解し、苛性ソーダと塩素を 生産するプロセス	交換膜：世界No.1 電解槽：世界No.2
「デュラネート」 (HDI系ポリイソシアネート)	無黄変型ウレタン樹脂の硬化剤 (塗料、インキ、接着剤等)	世界No.2 国内No.1
アセトニトリル	医薬品製造用溶媒	世界No.2
「セオラス」(結晶セルロース)	医薬品・食品添加剤	国内No.1
「サンフォート」 (感光性ドライフィルム)	電子機器のプリント配線板、パッケージ基 板等のアルミ配線形成	世界トップ3 シェア30%
「APR」「AFP」(感光性樹脂)	段ボール、ラベル、フィルム等のパッケージ 印刷用版材	国内No.1

## ＜消費財の主な製品＞



「サランラップ」



「ジップロック」



「フロッシュ」

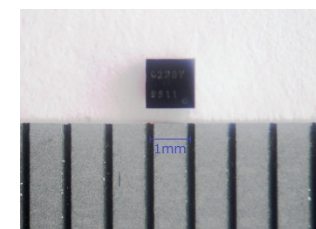
# エレクトロニクス事業①: 電子部品

製品	主な用途	業界ポジション	主な同業他社
電子コンパス	スマートフォン、タブレット等	世界No.1	ヤマハ、アルプス電気
カメラモジュール用電子部品	スマートフォン搭載用カメラモジュール	世界トップレベル (磁気センサ)	ローム、ルネサスエレクトロニクス
水晶発振器用LSI	スマートフォン、通信機器	世界No.1	パナソニック
ハイエンドオーディオ用LSI	スマートフォン、ハイエンドオーディオ機器	世界トップレベル	ESS Technology、Cirrus Logic
車載オーディオ用LSI	車載オーディオ、カーナビ、車載ハンズフリー機器等	国内トップレベル	NXP Semiconductors、Texas Instruments
モーター制御用ホール素子	エアコン、各種白物家電、PCファン、各種産業機器等	世界No.1	-

✓ IoT(Internet of Things:もののインターネット化)時代を支える

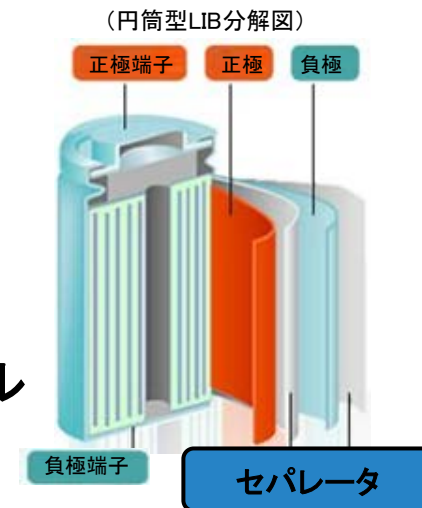
## 多彩なセンサー製品

- ホール素子／各種モーター制御
- 電子コンパス／スマートフォン、タブレット
- 精密位置検出センサ／デジタルカメラ、スマートフォン
- 電流センサ／産業機器(インバータ、サーボ、ロボット)
- ガスセンサ／居室内空気質モニタ等
- 人感センサ／スマートハウス、情報端末
- 回転角センサ／産業機械、車載モータ制御



# エレクトロニクス事業②: LIB用セパレータ

- ✓ LIBとは…リチウムイオン二次電池
- ✓ 世界NO.1シェアのLIB用セパレータ事業
- ✓ 携帯電話やパソコン等の電子機器に欠かせない材料
- ✓ EV(電気自動車)市場の拡大による高い成長ポテンシャル

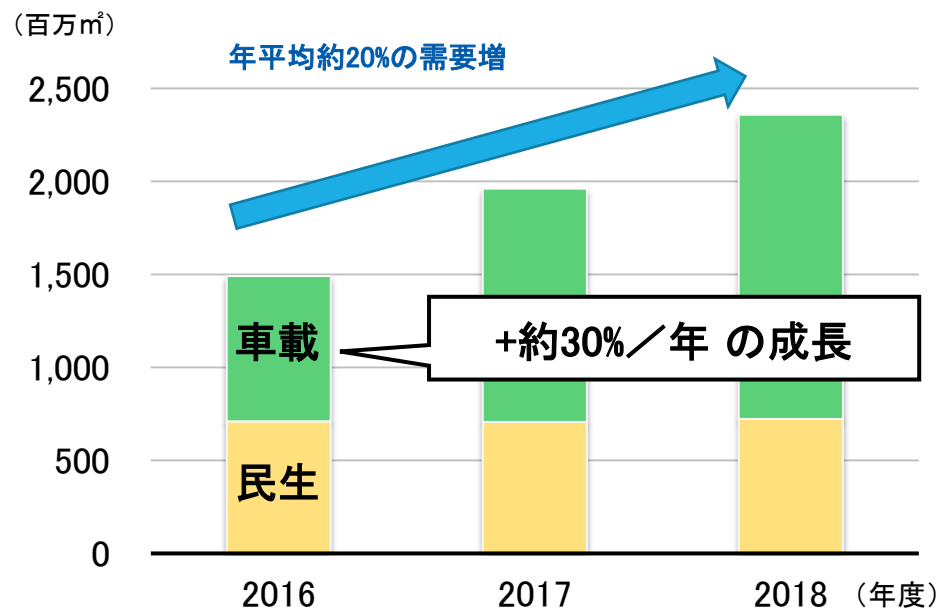


LIB用セパレータ「ハイポア」



LIBの生みの親

吉野 彰 旭化成顧問



LIB用セパレータ市場(当社推定)

# エレクトロニクス事業③: LIB用セパレータ 拡大に向けた施策

## ポリポア買収(2015年)

- ✓ 買収金額 22億米ドル(買収当時の為替レートで約2,600億円)
- ✓ 旭化成のLIB用セパレータ「ハイポア」との相乗効果の創出
- ✓ 湿式(旭化成「ハイポア」)に加え、乾式(ポリポア「セルガード」)の技術を持つことで、多様な市場の要求に応じていく

**POLYPORE**

LIB用乾式セパレータ  
「Celgard」(セルガード)

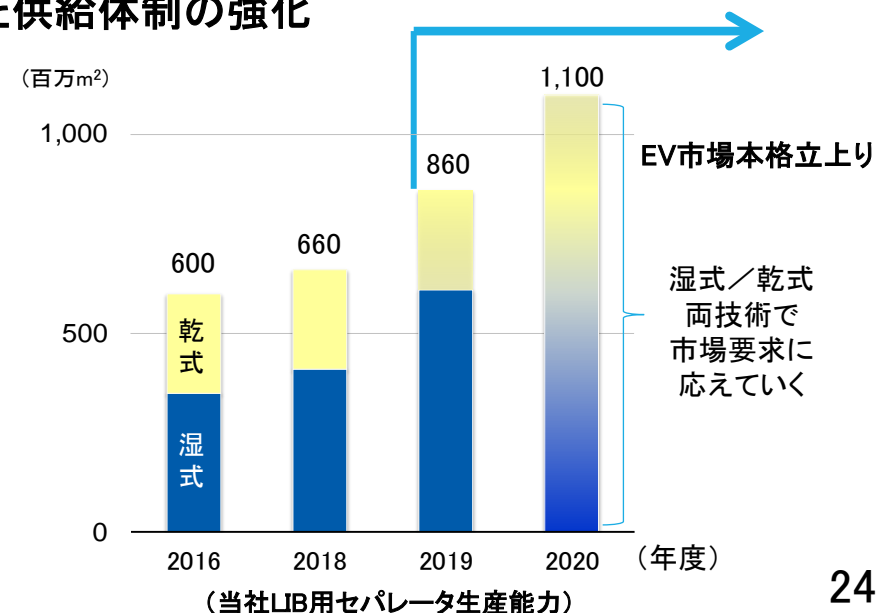
鉛蓄電池用セパレータ  
「Daramic」(ダラミック)

## 生産能力増強

- ✓ 2019年以降のEV市場の本格立ち上がりに向けた供給体制の強化

### ハイポアの生産能力拡大

立地	増強能力	稼働時期
宮崎県日向市	約 6,000 万m <sup>2</sup> /年	2016年春
滋賀県守山市	約 6,000 万m <sup>2</sup> /年	2018年度上期
滋賀県守山市	約 2 億m <sup>2</sup> /年	2019年度上期





# 住宅事業①: 建築請負住宅

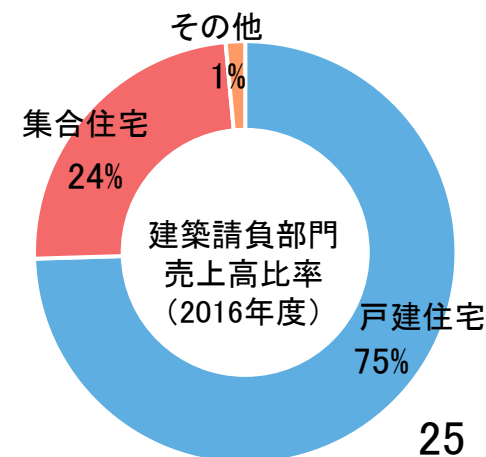
- ✓ 都市型高性能・高耐久住宅「ヘーベルハウス」「ヘーベルメゾン」
  - 優れた耐震・耐火性能と、充実したアフターサポート(60年点検システム)
- ✓ 都市における「住まい方」の提案力
  - 3階建て住宅、二世帯住宅のパイオニア
  - 中層(3階建、4階建)では都市部でトップレベルの高いシェア、今後は中高層(5階建以上)にも注力
  - シニア向け事業の本格的取組みへ
- ✓ 関東以西都市部でのエリア展開、請負住宅へのフォーカス
  - 3大都市圏(東京圏、名古屋圏、大阪圏)が建築請負部門の売上高の大部分を占める
  - 建替が約半数を占める(耐震基準を満たさない住宅が3大都市圏に700万戸以上)
  - 大規模な土地購入等による分譲事業は行わず請負事業に特化



戸建住宅「ヘーベルハウス」



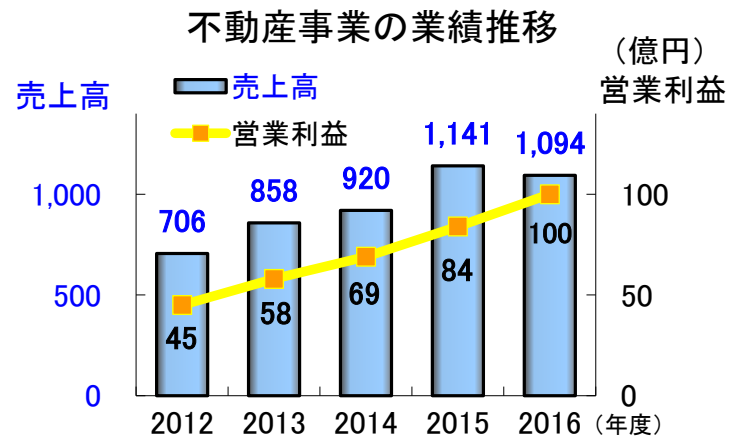
集合住宅「ヘーベルメゾン」



## 住宅事業②:住宅周辺事業

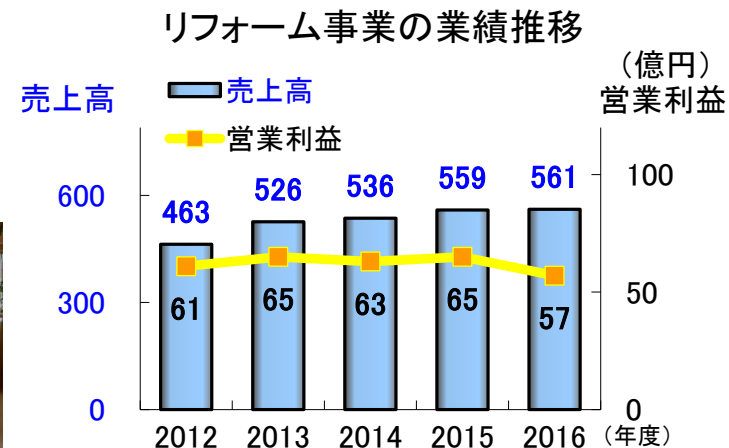
## 不動産事業

- ✓ 分譲マンション「アトラス」
  - 合意形成力を活かした老朽化マンション建替え事業等
- ✓ 賃貸管理事業
  - 集合住宅「ヘーベルメゾン」で「30年一括借上げシステム」の対象物件の賃貸管理



## リフォーム事業

- ✓ これまで建てた「ヘーベルハウス」が対象 (約30万戸のストック)
  - 居住者の世代交代等による「住まい方」の変化に合わせた大規模改装



# 医薬事業：主な製品

	一般名	薬効・作用の分類	適応症	剤型	売上高(億円)			
					13年度	14年度	15年度	16年度
テリボン	テリパラチド 酢酸塩	骨粗鬆症治療剤 (副甲状腺ホルモン:PTH)	骨折の危険性の高い 骨粗鬆症	注射剤	269	254	267	239
リコモジュリン	トロンボモデュリン アルファ (遺伝子組換え)	血液凝固阻止剤	DIC(汎発性血管内 血液凝固症)	注射剤	126	117	123	126
フリバス	ナフトピジル	$\alpha$ 1ブロッカー	前立腺肥大症に伴う 排尿障害	錠剤	142	132	93	59
エルシトニン注20S エルシトニン注20S ディスポ	エルカトニン	骨粗鬆症治療剤	骨粗鬆症における疼痛	注射剤	79	61	51	44
ブレディニン	ミゾリビン	免疫抑制剤	関節リウマチ、腎移植、 ネフローゼ症候群、 ループス腎炎	錠剤	63	56	51	42

## 医療事業：主な製品

### ✓ 透析関連製品の展開

- 国内の透析関連製品市場をリード  
ダイアライザー(中空糸型透析器)で  
国内シェアNo.1、約40%\*1
- 地域ごとのニーズに合った海外展開の加速



\*1 当社推定

### ✓ ウイルス除去フィルター「プラノバ」

- 世界シェアNo.1、バイオ医薬品・血漿分画製剤の製造工程におけるウイルス安全性と精製プロセス効率の向上に貢献
- バイオ医薬品・血漿分画製剤市場は中長期的に  
年率10%以上で成長
- ウイルス除去規制強化、バイオシミラー(バイオ  
医薬品の後発品)の普及
- メイン市場の欧米に加え、新興市場の立ち上がり  
(中国、インド、南米)



# クリティカルケア事業①

## ZOLL買収時の主な製品群



医療機関・  
救急機関向け  
除細動器

世界  
No.1シェア



「LifeVest」  
着用型自動除細動器

世界唯一の  
革新的医療機器



AED  
自動体外式  
除細動器



「Thermogard」  
体温管理システム

血管内冷却法  
で強固な地位



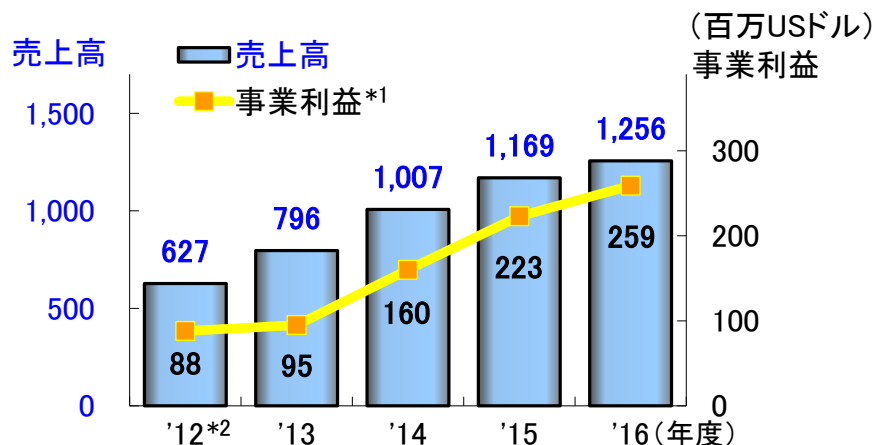
「AutoPulse」  
人工蘇生器



「RescueNet」  
救急機関向け  
IT基幹システム

米国  
No.1シェア

## 買収以降のZOLL業績推移



\*1 のれん等償却前のゾール・メディカルの営業利益  
\*2 買収後(2012年4月27日以降)の業績

## 救命救急医療周辺事業の拡大



米国Impact  
Instrumentation社買収



オランダRoyal Philips社の  
体温管理システム事業譲受け



米国Advanced Circulatory  
Systems社買収



イスラエルKyma Medical  
Technologies社買収

## クリティカルケア事業②:「LifeVest」

- ・薬事承認された世界で唯一の着用型自動除細動器
  - 心臓突然死のリスクが高い患者向けの着用型自動除細動器
  - 非侵襲・軽量で着用しやすく、ICD\*1の植込みまでなどの高リスク期間に、これまでになかった全く新しい選択肢を提供（平均着用期間3ヶ月、レンタルでの提供）
  - 欧米の各種ガイドラインに掲載され、治療のスタンダードとしての確立を目指す
- ・米国から世界へと事業展開、世界でのべ約30万人が使用
  - 米国に続き、ドイツで高い成長を実現
  - 日本(2014年～)、フランス(2015年～)でサービス提供開始
  - その他、世界各国でサービス提供中／申請等準備中



\*1 植込型除細動器 (Implantable Cardioverter Defibrillators)

### 3. 中期経営計画

“<sup>シーズ</sup>Cs for Tomorrow 2018”

# 経営環境の認識と当社が取組む主要テーマ

2つの社会課題に多角的な事業を通じて貢献する

**経営**  
透明性とCSR経営  
の重要性拡大

**環境**  
持続可能な社会へ  
の転換と環境規制  
の強化等

**ヘルスケア**  
世界のヘルスケア  
市場の拡大

**IT**  
IoT等のIT技術の  
進展

**クリーンな  
環境エネルギー社会**

**健康・快適で  
安心な長寿社会**

**エネルギー**  
高まるエネルギー  
需要と供給源  
の多様化

**人口**  
世界人口の増加、  
先進国の高齢化  
進行

**社会・経済**  
グローバル化の  
進展と政治・  
地政学リスク増大

**食糧**  
伸び続ける  
食糧需要



# 計数計画

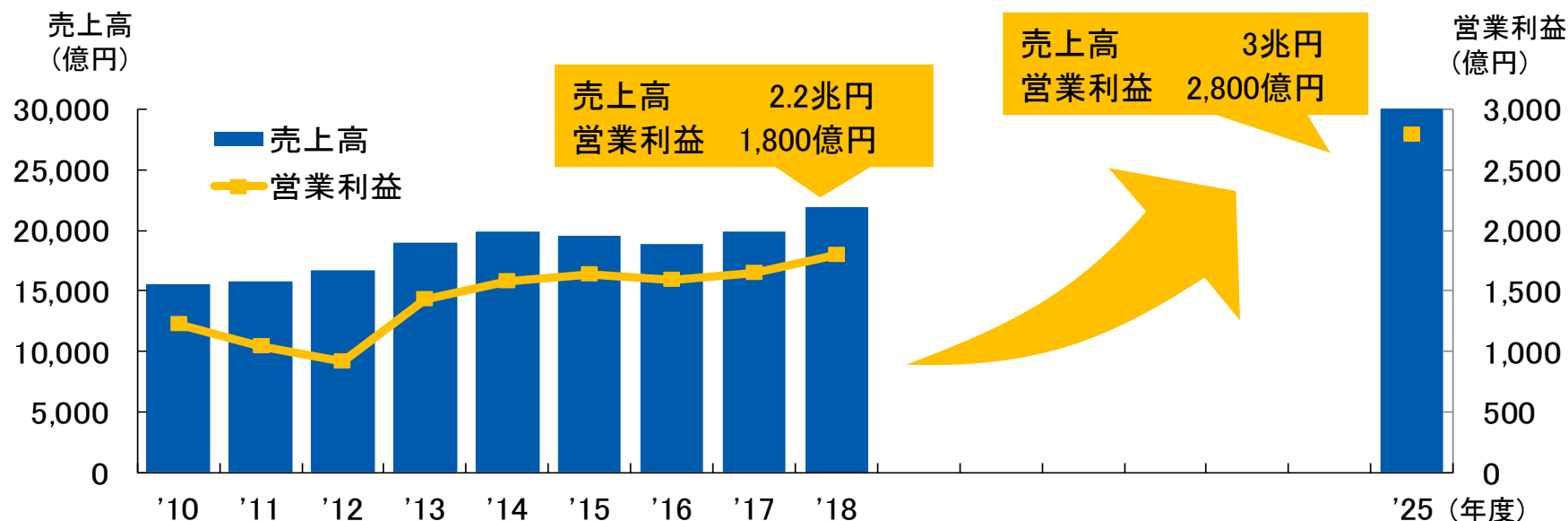
2025年に向けて

収益性の高い付加価値型事業の集合体を創る

Cs for Tomorrow 2018では

多角的な事業・多様な人財の結束で飛躍の基盤をつくる

**10年後の目標実現のベース作りとなる3ヶ年に**



(注) 2017年度予想、2018年度計画および2025年度展望策定的前提為替レート: 110円/\$、120円/€

## 【基本戦略】

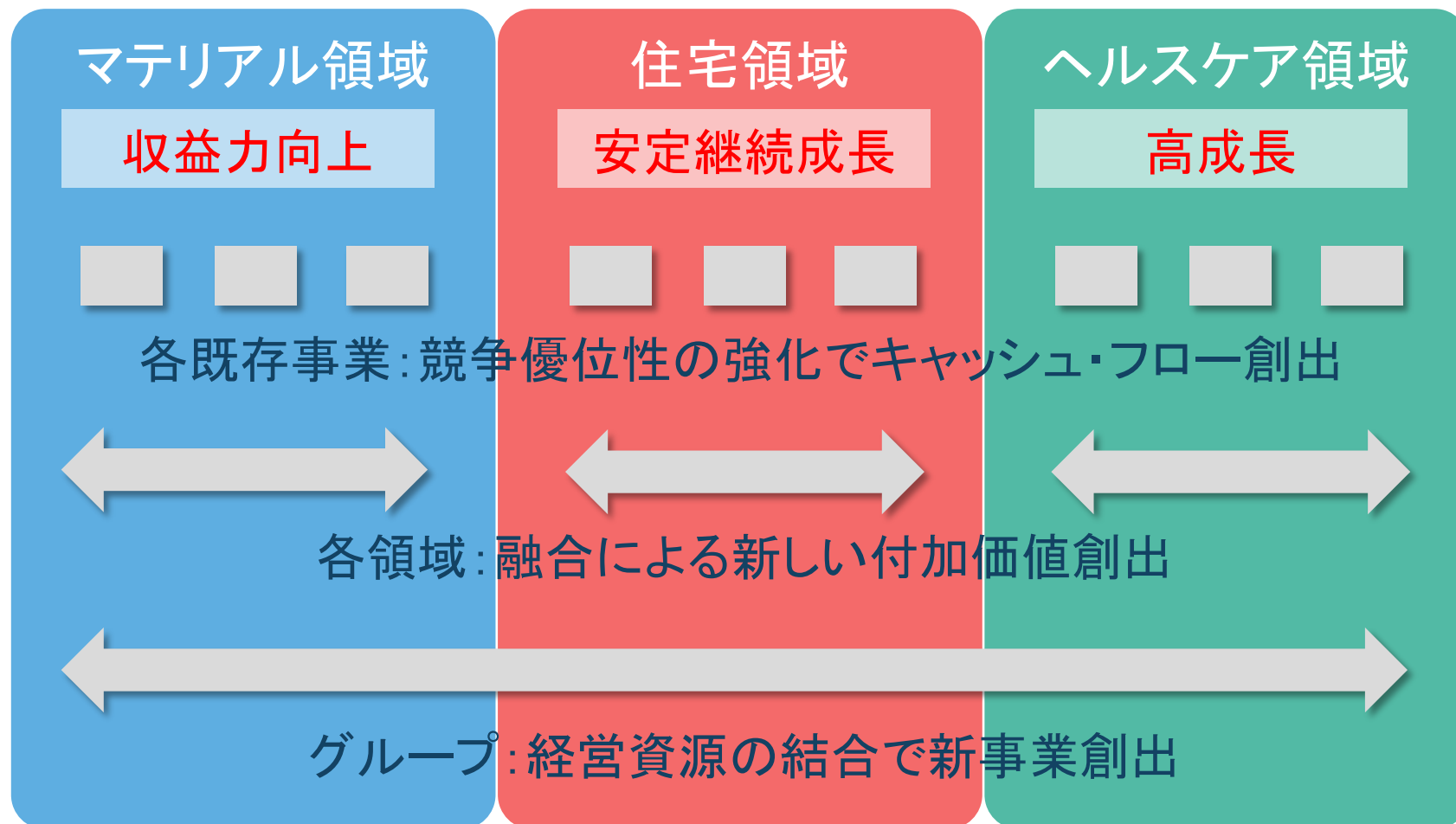
成長・収益性の追求

新事業の創出

グローバル展開の加速

# 成長・収益性の追求

各領域の役割を追求し、グループとして価値を提供し、  
社会に貢献する



# 主要な経営指標(各領域の拡大成長イメージ)

(億円)		2016年度 (実績)	2017年度 (年初予想)	2018年度 (中期計画)	'18→'25	2025年度 (展望)	
マテリアル	売上(a)	9,779	10,330	12,500		16,500	
	営業利益(b)	885	900	1,000		1,400	
	利益率(b/a)	9.0%	8.7%	8.0%		+ 0.5pt	8.5%
住宅	売上(a)	6,190	6,470	7,000		10,000	
	営業利益(b)	641	645	700		+ 300	1,000
	利益率(b/a)	10.4%	10.0%	10.0%			10.0%
ヘルスケア	売上(a)	2,701	2,910	3,700	+ 7.2%/年	6,000	
	営業利益(b)	319	355	500		800	
	利益率(b/a)	11.8%	12.2%	13.5%		13.3%	
他	営業利益	-253	-250	-400		-400	
合計	営業利益	1,592	1,650	1,800		2,800	

## 財務・資本戦略

将来の成長を見据えた戦略を実行し、企業価値を向上させながら、株主還元を実施

- 営業キャッシュ・フロー(3年間累計): 6,000~7,000億円
  - 既存事業の競争優位性を強化
  - 各領域での新しい付加価値の創出
- 総投資額(3年間累計): 約7,000億円
  - 既存事業の拡大・維持投資に加え、M&A等による新たな事業投資も積極的に進める
- 株主還元目標: 2018年度 還元性向 35%
  - 安定配当かつ継続的な増配に加え、自己株取得も機動的に行う
- 資金調達の方考え方
  - D/Eレシオ 0.5 程度の維持を目安に、借入による調達を原則とする

# 成長に向けた戦略投資 (“For Tomorrow 2015”<sup>\*1</sup>) 投資実績<sup>\*2</sup>)

非連続成長  
4,600億円

既存事業  
5,400億円

・クリスタルIS買収  
・UVC LED初期生産ライン建設等  
約200億円

ゾール・メディカル買収  
約1,800億円

ポリポア買収  
約2,600億円

5年間累計  
(2011-2015)  
1兆円

2011年度

2011年度

- ・S-SBR(シンガポール)増設
- ・アセトニトリル(韓国)増設
- ・高性能断熱材増設
- ・医薬研究棟建設等

2012年度

2012年度

- ・「ベンベルグ」増設
- ・「ハイポア」海外増強等

2013年度

2013年度

- ・「テナック」(中国)完全子会社化
- ・PCD(中国)新設
- ・「ハイポア」海外増強等

2014年度

2014年度

- ・スパンボンド不織布(タイ)増設
- ・「ロイカ」(タイ)増設
- ・樹脂コンパウンド工場(米国南部)建設
- ・「リコモジュリン」原薬工場新棟建設等

2015年度

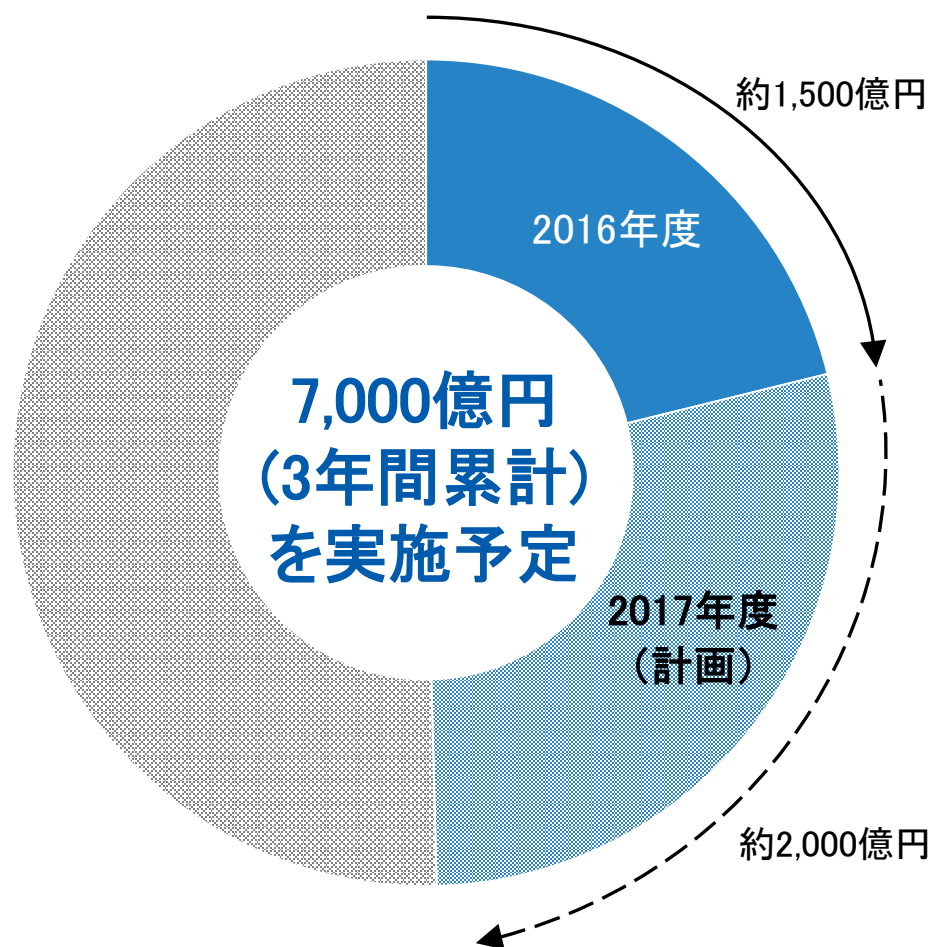
2015年度

- ・「ベンリーゼ」増設等

\*1 前中計(2011年度~2015年度)

\*2 意思決定ベース

# 成長に向けた戦略投資 (“Cs for Tomorrow 2018” 投資進捗\*1)



## 2016年度 (意思決定済み)

### マテリアル

- ・バッテリーセパレータ増設
- ・技術研究所新棟建設 (繊維)
- ・「ザイロン」JV設立

### 住宅

- ・(株)森組資本提携
- ・中央ビルト工業(株)資本提携
- ・鉄骨部材関東拠点新設

### ヘルスケア

- ・パイプライン拡充 (医薬)

## 2017年度 (計画ベース: 各領域主要投資テーマ)

### マテリアル

- ・環境エネルギー、衛生材料、自動車分野

### 住宅

- ・グローバル展開

### ヘルスケア

- ・グローバル展開加速、設備増強 等

# 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、

次の時代へ大胆に応えていくために——。

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。



MEMO

---



# 参考資料

# 株式関連情報

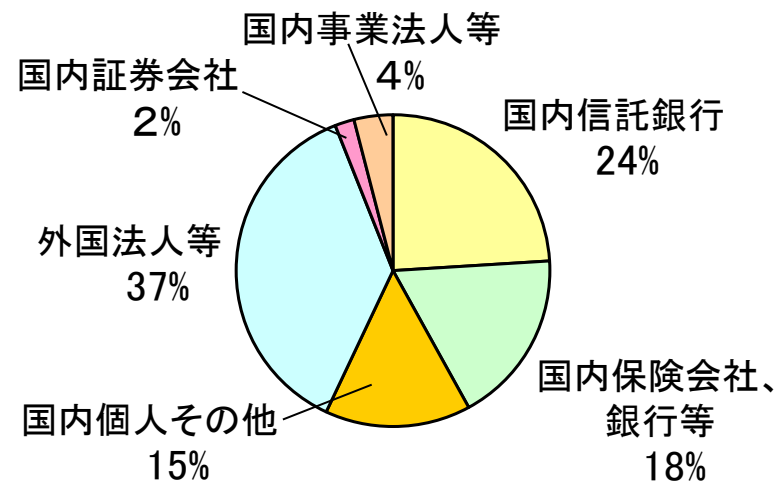
(円) 株価の推移



発行済株式数	1,402,616,332株
単元株式数	1,000株
1株当たり当期純利益(EPS)	82.34円
1株当たり純資産(BPS)	824.36円

(EPS、BPSは2016年度実績ベース)

【株主構成】(2017年3月時点)



# 連結貸借対照表(要旨)

(億円)

	16/3月末	17/3月末	増減		16/3月末	17/3月末	増減
流動資産	8,560	8,945	385	負債	11,543	10,864	-679
現金及び預金	1,461	1,453	-8	流動負債	7,257	5,949	-1,308
受取手形及び売掛金	2,801	3,028	227	固定負債	4,287	4,915	628
棚卸資産	3,367	3,467	99	純資産	10,574	11,681	1,107
その他	931	998	67	株主資本	9,427	10,301	874
固定資産	13,557	13,600	42	資本金	1,034	1,034	-
有形固定資産	5,560	5,569	9	資本剰余金	794	794	0
無形固定資産	4,946	4,628	-318	利益剰余金	7,631	8,505	875
投資その他の資産	3,051	3,403	352	自己株式	-32	-32	-1
				その他の包括利益累計額	992	1,212	220
				非支配株主持分	155	168	13
資産合計	22,117	22,545	428	負債純資産合計	22,117	22,545	428

# 連結損益計算書(要旨)

(%は売上高比率)	15年度	16年度	(億円)	
			増減額	増減率
売上高	100.0% 19,409	100.0% 18,830	-579	-3.0%
売上原価	69.8% 13,547	68.8% 12,963	-584	-4.3%
売上総利益	30.2% 5,862	31.2% 5,867	5	0.1%
販管費	21.7% 4,210	22.7% 4,275	65	1.5%
営業利益	8.5% 1,652	8.5% 1,592	-60	-3.6%
営業外損益			52	
(内、金融収支)	(25)	(21)	(-4)	
(内、持分法投資損益)	(-9)	(49)	(58)	
(内、為替差損)	(-37)	(-12)	(25)	
経常利益	8.3% 1,614	8.5% 1,606	-7	-0.5%
特別損益	-150	-32	117	
税前利益	7.5% 1,464	8.4% 1,574	110	7.5%
法人税等	-530	-407	123	
非支配株主に帰属する 当期純利益	-17	-17	-0	
親会社株主に帰属する 当期純利益	4.7% 918	6.1% 1,150	232	25.3%

# 連結キャッシュ・フロー計算書(要旨)

(億円)

	15年度	16年度
営業活動によるキャッシュ・フロー①	2,162	1,690
投資活動によるキャッシュ・フロー②	-2,853	-899
フリー・キャッシュ・フロー③(①+②)	-691	790
財務活動によるキャッシュ・フロー④	1,014	-740
現金及び現金同等物に係る換算差額⑤	-56	-68
現金及び現金同等物の増減額⑥(③+④+⑤)	267	-17
現金及び現金同等物の期首残高⑦	1,123	1,453
連結の範囲の変更に伴う増加額⑧	63	4
現金及び現金同等物の期末残高(⑥+⑦+⑧)	1,453	1,441

## 2017年度業績予想

(億円)

	16年度			17年度(予)			増減 b-a
	上	下	計a	上	下	計b	
売上高	8,907	9,923	18,830	9,500	10,400	19,900	1,070
営業利益	708	885	1,592	715	935	1,650	58
経常利益	699	908	1,606	735	965	1,700	94
親会社株主に帰属する 当期純利益	529	621	1,150	490	660	1,150	0

## &lt;前提&gt;

ナフサ価格(国産ナフサ:¥/kl)	31,450	37,900	34,675	41,000	41,000	41,000	6,325
為替レート(相場平均)							
¥/USドル	105	112	108	110	110	110	2
¥/ユーロ	118	119	119	120	120	120	1

	16年度	17年度
1株当たり年間配当金	24円	24円 (予定)
配当性向	29.1%	29.1%

## セグメント別売上高・営業利益予想

## ＜売上高＞

(億円)

	16年度＜組替後＞			17年度(予)			増減 b-a
	上	下	計a	上	下	計b	
マテリアル* <sup>1</sup>	4,640	5,139	9,779	5,040	5,290	10,330	551
住宅	2,875	3,315	6,190	2,960	3,510	6,470	280
ヘルスケア	1,323	1,378	2,701	1,410	1,500	2,910	209
その他* <sup>1</sup>	70	90	160	90	100	190	30
合 計	8,907	9,923	18,830	9,500	10,400	19,900	1,070

## ＜営業利益＞

(億円)

	16年度＜組替後＞			17年度(予)			増減 b-a
	上	下	計a	上	下	計b	
マテリアル* <sup>1</sup>	389	496	885	445	455	900	15
住宅	265	376	641	230	415	645	4
ヘルスケア	176	144	319	165	190	355	36
その他* <sup>1</sup>	9	12	20	10	10	20	-0
消去又は全社	-131	-142	-273	-135	-135	-270	3
合 計	708	885	1,592	715	935	1,650	58

\*1 2017年度より従来「その他」に含めて開示していたエネルギー関連部門を「マテリアル」セグメントに移管したことに伴い、2016年度の数値を組替えて表示している。

# “Cs for Tomorrow 2018”とは

将来に向けて、多様な“C”で「飛躍の基盤」を固める

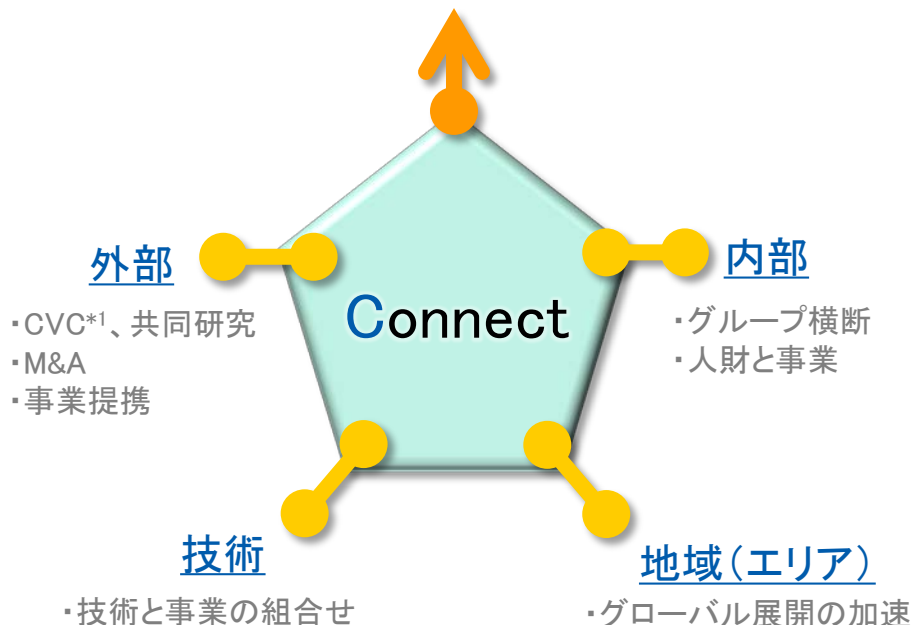
●グループスローガン

## Creating for Tomorrow

昨日まで世界になかったものを。

●結合 (Connect) により、新市場を創出

「新たな成長ステージ」



●従業員が信頼回復に向け3Cを実践

### Compliance

コンプライアンスの意識向上、三現主義

### Communication

相互理解や信頼回復につながる  
コミュニケーション

### Challenge

新しいことや変化することへの  
チャレンジ

\*1 CVC = Corporate Venture Capital



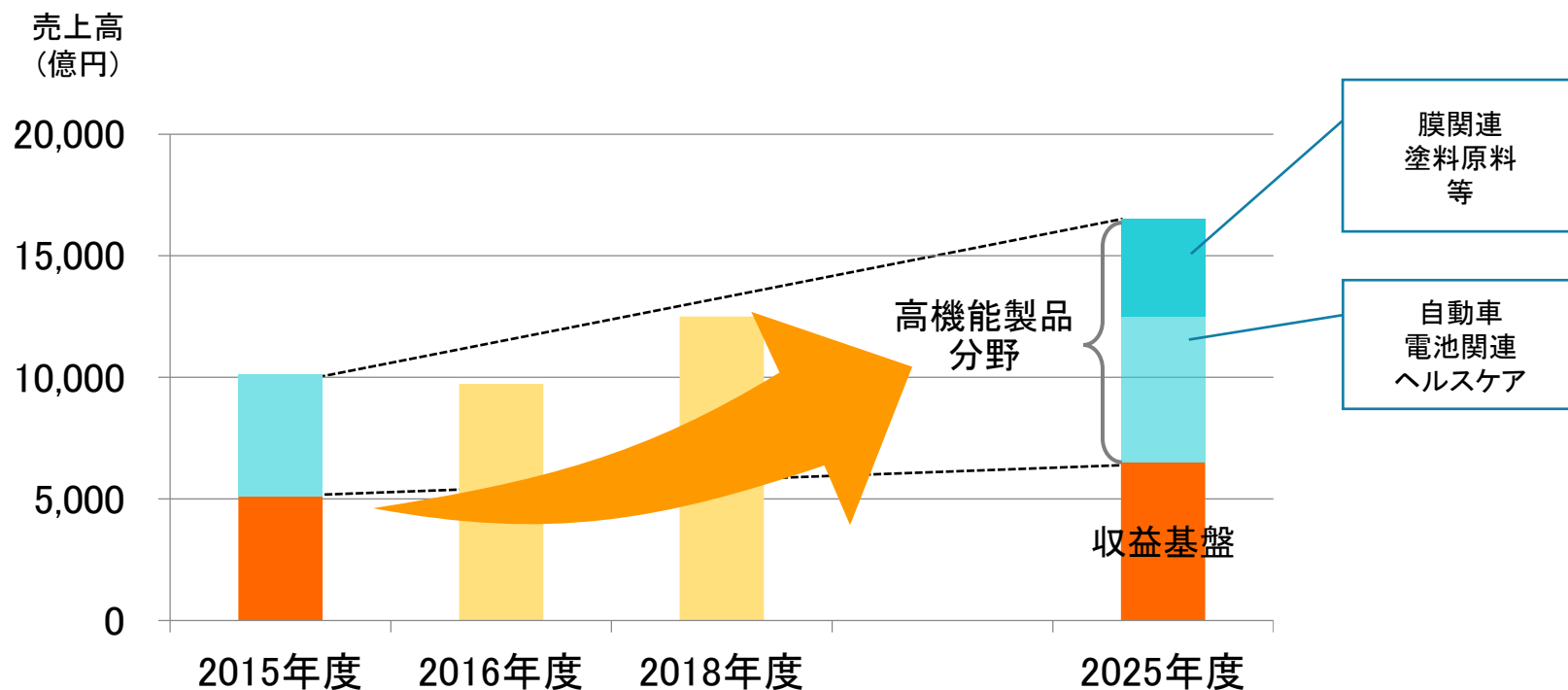
# “Cs for Tomorrow 2018”の主要な経営指標

(億円)	2003 年度	2010 年度	2016 年度	2017 年度 (年初予想) (2017年5月発表)	2018 年度 (中期計画) (2016年4月発表)	2025 年度 (展望) (2016年4月発表)
売上高	12,535	15,559	18,830	19,900	22,000	30,000
営業利益	609	1,229	1,592	1,650	1,800	2,800
売上高営業利益率	4.9%	7.9%	8.5%	8.3%	8.2%	9.3%
当期純利益	277	603	1,150	1,150	1,100	
EBITDA*1	1,253	2,078	2,684		3,000	
1株当たり当期純利益(EPS)(円)	19.6	43.1	82.3	82.3	78.0	
還元性向	30.6%	25.5%	29.1%	29.1%	35.0%	
自己資本利益率(ROE)	6.4%	9.3%	10.5%		9.0%	10.0%
投下資本利益率(ROIC)	5.0%	7.9%	7.6%		7.0%	8.0%
D/Eレシオ	0.62	0.38	0.35		0.50	0.50
為替レート(円/\$)	113	86	108	110	110	110

＜投資計画＞ 2016－2018年 総投資額 7,000億円

\*1 営業利益+減価償却費(有形、無形、のれん)で算出

# 各領域の将来像と実行施策：マテリアル



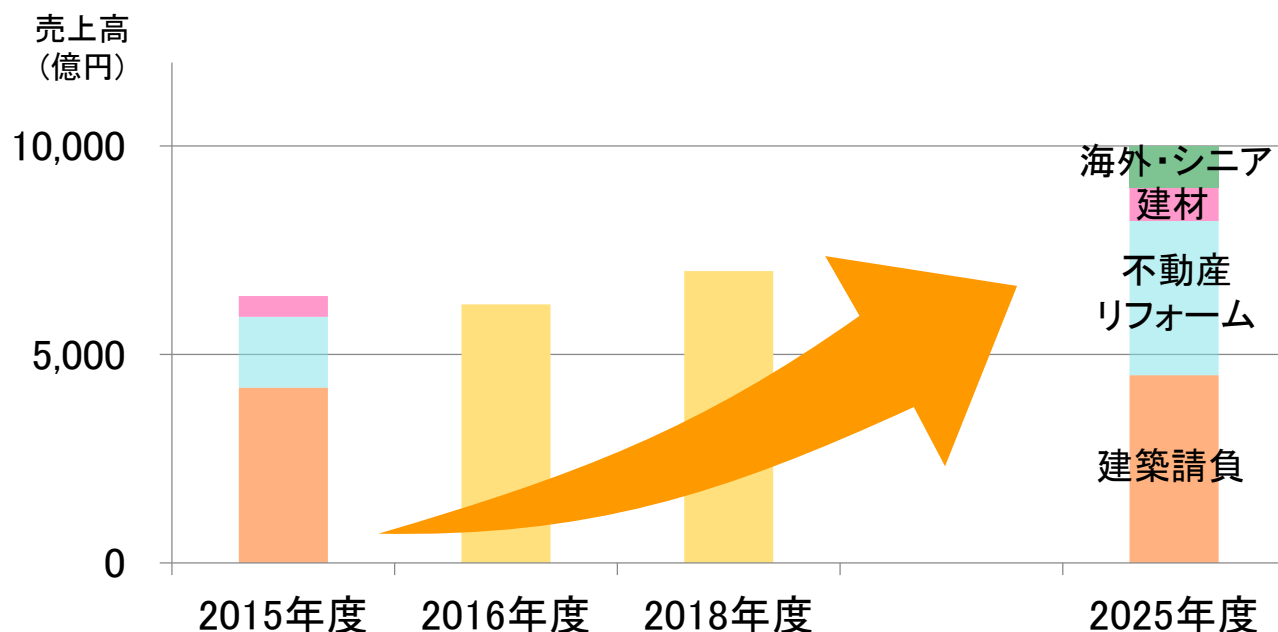
## 【“Cs for Tomorrow 2018”での事業方針】

既存事業の強化による収益力の向上とともに、領域内の横断的取組みを進め、将来に向けた施策を実行する

## 【2025年度に向けた事業展開方針】

- 高機能製品分野を拡大し収益力向上を目指す
- バッテリーセパレータ事業でのNo.1ポジションを強固にする
- 総合力で素材新市場を開拓

# 各領域の将来像と実行施策：住宅



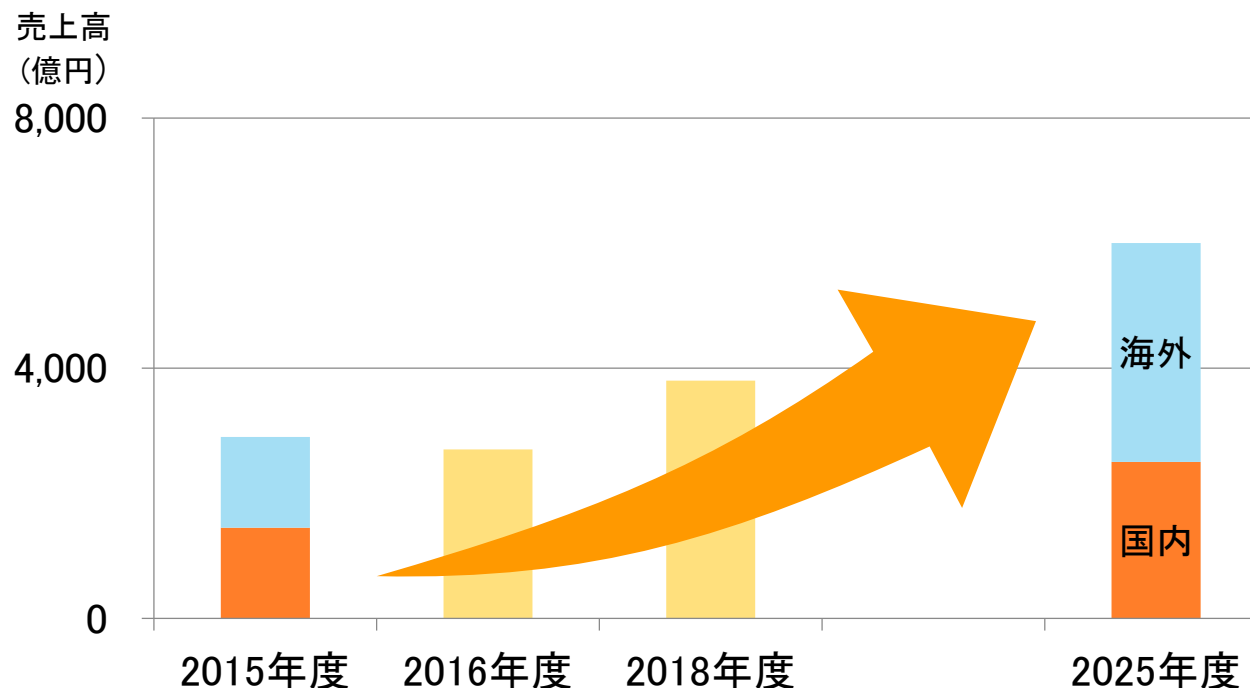
## 【“Cs for Tomorrow 2018”での事業方針】

主要事業（建築請負（戸建住宅「ヘーベルハウス」、集合住宅「ヘーベルメゾン」）、ALC（軽量気泡コンクリート：建材））の安定収益確保と、不動産、リフォーム、高性能断熱材事業の伸長で、安定成長を目指す

## 【2025年度に向けた事業展開方針】

- 既存事業のシェア拡大による安定収益確保
- 新機軸となる、「中層」、「シニア」、「海外」への展開を推進
- 他領域とも連携し、当社ならではの付加価値を創出

# 各領域の将来像と実行施策：ヘルスケア



## 【“Cs for Tomorrow 2018”での事業方針】

国内事業の収益強化を進めながら、「マテリアル」、「住宅」に次ぐグループの第3の柱とするべく、グローバルな事業基盤強化を進める

## 【2025年度に向けた事業展開方針】

- 海外売上高を拡大させ、グループ営業利益の1/3以上を創出
- 医薬事業：血液凝固阻止剤「リコモジュリン」を成長ドライバーとするグローバル展開推進
- 医療事業：グローバル・プラットフォームのさらなる活用・強化を通じた成長