

旭化成「中計 2027 ～Trailblaze Together ～」発表内容と評価

OpenAI Deep Research

中計 2027 の概要と目標

旭化成は 2025 年 4 月 10 日に、新たな 3 力年の中期経営計画「中計 2027 ～Trailblaze Together～」を発表しました。これは 2025 年度から 2027 年度までを対象とした計画で、長期ビジョンに沿って今後 3 年間の方針・戦略を示すものです ([Asahi Kasei launches “Trailblaze Together” medium-term management plan for fiscal 2025–2027 | 2025 | News | Asahi Kasei](#))。主な数値目標として、2027 年度(2028 年 3 月期)に営業利益 2,700 億円、ROIC 6%、ROE 9%を掲げています ([Asahi Kasei launches “Trailblaze Together” medium-term management plan for fiscal 2025–2027 | 2025 | News | Asahi Kasei](#)) ([Asahi Kasei launches “Trailblaze Together” medium-term management plan for fiscal 2025–2027 | 2025 | News | Asahi Kasei](#))。これは 2024 年度見込みの営業利益約 2,000 億円から約 35%の増益に相当し、ROE も 6.0%から 9.0%へ引き上げる計画です ([旭化成、27 年度までの 3 年間で 1 兆円投資 ヘルスケアでM&Aなど | ロイター](#))。2030 年度には営業利益 3,800 億円、ROE 12%以上など一段高い目標を目指しています ([Asahi Kasei launches “Trailblaze Together” medium-term management plan for fiscal 2025–2027 | 2025 | News | Asahi Kasei](#)) ([Asahi Kasei launches “Trailblaze Together” medium-term management plan for fiscal 2025–2027 | 2025 | News | Asahi Kasei](#))。

この計画では、前中計(2022～2024 年度)の成果を踏まえつつ、「重点成長」「戦略的育成」分野への積極投資と、不採算事業の構造転換によるポートフォリオ改革を両立させる方針です ([Asahi Kasei launches “Trailblaze Together” medium-term management plan for fiscal 2025–2027 | 2025 | News | Asahi Kasei](#))。総投資額は 3 年間で 1 兆円(前中計と同規模)を見込み、そのうち約 6,700 億円を事業拡大投資に充てます ([Asahi Kasei launches “Trailblaze Together” medium-term management plan for fiscal 2025–2027 | 2025 | News | Asahi Kasei](#))。具体的には、ヘルスケア領域では引き続き M&A による事業拡大、住宅領域では国内外での成長機会の追求、マテリアル領域では水素関連・電子材料等の有望分野に投資を厳選しつつ、低収益事業の構造改革を進める方針です ([旭化成、27 年度までの 3 年間で 1 兆円投資 ヘルスケアでM&Aなど | ロイター](#))。

また、株主還元については DOE(株主資本配当率)3%を目安とした累進配当を掲げ、中長期的な配当水準の向上を目指しています ([Asahi Kasei launches “Trailblaze Together” medium-term management plan for fiscal 2025-2027 | 2025 | News | Asahi Kasei](#))。さらに、旭化成グループ全体で「One Team」となり、顧客や他社、投資家などステークホルダーと共創しながら新たな価値創造に挑む「Trailblaze(新たな道を切り拓く)」精神を強調しています ([Asahi Kasei launches “Trailblaze Together” medium-term management plan for fiscal 2025-2027 | 2025 | News | Asahi Kasei](#))。

以下、本計画に対する各方面の評価・反応を、特に①成長性、②リスク要因(米トランプ政権の関税政策)、③海外展開、④人材戦略、⑤知財・無形資産戦略の観点から整理します。

1. 成長性に関する評価

計画の成長戦略: 中計 2027 では、上記の通り営業利益 35%増という成長目標を掲げ、ヘルスケアや住宅といった分野を次の成長エンジンに据えています。特にヘルスケア領域はグループ全体の「成長ドライバー」と位置づけられ、2027 年度に営業利益 950 億円を目指す方針が示されています ([旭化成・新中計を発表 ヘルスケア 27 年度に営業利益 950 億円 工藤社長「医薬事業中心に成長投資を結実」 | ニュース | ミクス Online](#))。工藤社長は「医薬事業を中心にこれまでの成長投資を結実させることが最優先だ」と述べ、さらなる M&A やライセンス導入による拡大投資も継続すると強調しました ([旭化成・新中計を発表 ヘルスケア 27 年度に営業利益 950 億円 工藤社長「医薬事業中心に成長投資を結実」 | ニュース | ミクス Online](#))。一方、マテリアル(素材)分野は中国勢との競争激化による収益圧迫が懸念される中、大型投資を控えて投下資本を縮小し、高付加価値領域へシフトする構造転換を図るとしています ([旭化成\(株\)【3407】の掲示板 2025/03/28～ - 株式掲示板 - Yahoo!ファイナンス](#))。こうしたセクター間ポートフォリオの組み替えで、住宅・ヘルスケアの成長と素材の収益改善を両立し、企業全体で持続的な成長を目指す戦略です。

数値目標に対する見方: 営業利益 2,700 億円という目標設定について、一部では「慎重すぎる」との声もあります。工藤社長は記者会見で、本来は 3,000 億円前後を計画していたものの、後述のリスク要因を勘案し 2,700 億円に抑えたことを明らかにしました ([旭化成、27 年度までの 3 年間で 1 兆円投資 ヘルスケアで M&A など | ロイター](#))。実際、発表翌日の株式市場では旭化成株が前日比約 5%下落しており ([旭化成\(株\)【3407】の掲示板 2025/03/28～ - 株式掲示板 - Yahoo!ファイナンス](#))、投資家の中には成長目標の保守的な設定や、素材事業の先行きに対する懸念から、計画への期待感が限定的だった

たとの見方もあります。「旭化成は巨大企業だが株主には妙味がない。期待感がない」（個人投資家の声）との指摘もあり、株価低迷が物語るように成長戦略への市場評価は厳しめとの意見も見られました（[旭化成\(株\)【3407】: 掲示板 - Yahoo!ファイナンス](#)）。一方で、「住宅、ヘルスケアと組み合わせて成長を目指す姿に期待は持てる」として、新中計で示された事業ポートフォリオ転換に一定の期待を示す声もあります（[旭化成\(株\)【3407】: 掲示板 - Yahoo!ファイナンス](#)）。総じて、「ヘルスケアなど成長分野へのシフトは妥当だが、目標水準はやや控えめ」といった評価が多く、今後の実行力が問われる状況です。

成長性への評価まとめ: ヘルスケア領域の伸長や住宅事業の拡大によるグループ全体の成長ポテンシャルについては概ねポジティブに受け止められており、特に過去の大型投資（医薬・電池セパレータなど約 7,000 億円投入（『[中期経営計画 2027](#)』の発表について | 2025 年度 | ニュース | 旭化成株式会社））の果実をこれから収穫できるかが注目されています。一方、外部環境リスクを織り込んだ慎重な目標設定には賛否が分かれ、「計画達成自体は可能でも、さらなる上振れ成長へのシナリオが見えにくい」との指摘もあります。投資家・アナリストは、今後の四半期業績や事業構造改革の進捗を注視しつつ、計画の上方修正余地や次の長期ビジョン（2030 年目標達成）への道筋を評価していくとみられます。

2. リスク要因(トランプ関税策など)に関する評価

米国関税政策の影響: 今回の中計発表では、米国トランプ政権による関税引き上げ策が主要な下振れリスクとしてクローズアップされました。旭化成グループの売上高に占める米国市場の比率は約 2 割に上りますが、その 95%以上は米国子会社（過去の M&A で傘下に収めた企業）による販売で占められています（[旭化成、27 年度までの 3 年間で 1 兆円投資 ヘルスケアでM&Aなど | ロイター](#)）。工藤社長によれば、ある米国子会社では製品部材を海外から調達しており、米国が追加関税を発動した場合、「24~25%の関税が課されると試算して営業利益で 170~180 億円の負担増になる」ことが判明したといいます（[旭化成、27 年度までの 3 年間で 1 兆円投資 ヘルスケアでM&Aなど | ロイター](#)）。旭化成はこの約 180 億円の減益リスクをあらかじめ織り込んだため、中計の営業利益目標を当初想定より引き下げざるを得なかった（[旭化成、27 年度までの 3 年間で 1 兆円投資 ヘルスケアでM&Aなど | ロイター](#)）とされています。

経営トップの懸念表明: 工藤社長はこのリスクについて「自由貿易とグローバル展開という基盤があったからこそ、経済の危機的状況も乗り越えてこられた」と述べ、米国の関税施策は「真っ向から逆の方向に持っていくもの。前提が大きく変わってしまうため大変問題だ。このままでは世界は立ち行かなくなる」と強い懸念を示しました（

[までの 3 年間で 1 兆円投資 ヘルスケアでM&Aなど | ロイター](#))。米トランプ政権が一度発動した高関税措置を 90 日間停止したとの報道に対しても、「一息つけたが、のんびり安心しているわけにはいかない」と厳しい表情で語り、仮に関税率が再度 24%に引き上げられれば営業利益で 180 億円程度の影響が出ると改めて試算を示しています ([時事通信ニュース](#))。「朝令暮改」で状況が流動的なことに日本企業は困惑しており、他の製造業幹部からも「何が起きてもおかしくない」「先行き不透明な状況は続く」([時事通信ニュース](#))との警戒感が出ています。

リスク緩和策の模索: もっとも、打開策が全くないわけではありません。工藤社長は「同じような商品を作っている企業同士がアライアンスを組んだり製品をスワップすることで、関税障壁を乗り越えることができないか検討すべき」との考えも示唆しました ([旭化成、27 年度までの 3 年間で 1 兆円投資 ヘルスケアでM&Aなど | ロイター](#))。具体的な商品名や提携先は明らかにしなかったものの、関税コストを回避するために現地生産や企業提携による供給網再編を検討していることが伺えます。ただ、「米国で生産すれば関税は回避できるが、生産コストや資材調達が見合うかわからない」(建機大手)、「部品調達網の再構築は短期間では難しい」(自動車大手)といった声も業界では聞かれ、現実的な対応には課題も多いようです ([時事通信ニュース](#))。工藤社長は日本政府に対しても「対米投資をかなり行ってきた日本の立ち位置を理解してもらえよう、米政府と交渉してほしい」と要望し ([時事通信ニュース](#))、政治外交面での解決にも期待を示しました。

リスク要因に関する評価まとめ: トランプ政権の通商政策は旭化成のみならず日本の製造業全般にとって大きな不確定要素であり、投資家・アナリストも「関税リスクが業績見通しの前提を揺るがしかねない」点を注視しています。旭化成が目標を保守的に見積もった点については、「リスクを織り込んだ現実的な計画」と評価する声もある一方、仮に関税引き上げが回避された場合でも目標値が据え置かれてしまうと成長余地が限定的になるとの指摘もあります。今後、米国の政策動向次第で業績見通しが大きく変動しうるため、旭化成の経営陣が示したような柔軟な対応策(現地化や他社との協業)を具体化できるかがカギと見られています ([旭化成、27 年度までの 3 年間で 1 兆円投資 ヘルスケアでM&Aなど | ロイター](#))。総じて、関税リスクは中計達成における最大の外部懸念材料として認識されており、各方面からその動向と旭化成の対処策に強い関心が寄せられています。

3. 海外展開の方向性に関する評価

計画における海外戦略: 中計 2027 では、海外展開の加速とグローバルな事業基盤強化が重要な柱となっています。ヘルスケア領域では引き続き海外企業の M&A を通じた事業

拡大を図り(前中計期間にはスウェーデンの製薬企業 Calliditas 社の買収などを実施([Asahi Kasei launches “Trailblaze Together” medium-term management plan for fiscal 2025-2027 | 2025 | News | Asahi Kasei](#)))、バイオ医薬や救命救急(クリティカルケア)の分野で世界展開を進めます。住宅領域においても、米国で展開する「Synergos モデル」の強化や事業エリア拡大を通じて、海外での持続的成長を追求するとしています([説明資料](#))。実際、旭化成ホームズは豪州の住宅市場に参入しており、今後も北米・豪州での住宅需要を取り込む戦略が示唆されています([説明資料](#))。素材領域では、グローバル需要が高まるイオン交換膜、水素関連、半導体材料などで世界トップクラスのシェア確保を狙いつつ、汎用樹脂など一部事業は海外拠点の統廃合を含め収益改善を進める方針です([旭化成、27 年度までの 3 年間で 1 兆円投資 ヘルスケアでM&Aなど | ロイター](#))。

海外売上とグローバル体制: 旭化成グループ全体では海外売上高比率が約 4 割に達しており、その中核は北米事業が担っています。特に米国市場向け売上はグループの約 2 割を占め、ZOLL メディカル(米国の救命救急機器メーカー)など買収企業を通じた現地販売が大半です([旭化成、27 年度までの 3 年間で 1 兆円投資 ヘルスケアでM&Aなど | ロイター](#))。こうした背景もあり、経営陣は「グローバル展開こそが当社の成長基盤」との姿勢を鮮明にしています。工藤社長は「経済のリセッションや危機的状況乗り越えてきたのは、自由貿易とグローバル展開という基盤があったからだ」と述べ、保護主義的な動きに強い懸念を示しました([旭化成、27 年度までの 3 年間で 1 兆円投資 ヘルスケアでM&Aなど | ロイター](#))。この発言は裏を返せば、旭化成が今後も積極的な海外展開を継続する意志の表明でもあります。事実、新中計のスローガン「Trailblaze Together(ともに新たな道を切り拓く)」には、社内チームのみならず「顧客や他企業、投資家など様々なステークホルダーとともにグローバルに価値創造する」という意味合いが込められています([Asahi Kasei launches “Trailblaze Together” medium-term management plan for fiscal 2025-2027 | 2025 | News | Asahi Kasei](#))。

各方面からの評価: 業界関係者や専門家からは、「旭化成は海外 M&A に比較的長けた企業であり、北米や欧州で買収した事業を着実に自社の成長に取り込んできた」という評価があります。実際、過去に買収した米 ZOLL やデンマーク医薬ベロキシス社などは、現在のヘルスケア事業の柱となっています。中計 2027 でも引き続き海外 M&A に 1 兆円投資枠の多くを投じる方針について、投資家からは「グローバル展開による成長余地は大きい」と前向きに捉える声が聞かれました。一方で、海外展開には前述の関税リスクや地政学リスクも伴うため、「海外依存度の高まりは両刃の剣」との指摘もあります。例えば、欧州での環境規制強化(炭素繊維の用途制限等)や新興国景気の減速など、旭化成の複合事業に影響を与える要因は多岐にわたります。そのため、「海外での成長機会を追求する一方で、各市場のリスク分散と現地化をどう進めるかが課題」という分析もなされています。

海外展開に関する評価まとめ: 旭化成の海外展開の方向性については、「ヘルスケア・住宅を軸にしたグローバル成長路線は妥当」との評価が一般的です。特に北米市場での事業拡大は、同社の成長に不可欠との見方が強く、中計でも北米事業の売上拡大が重要 KPI と位置づけられています。ただし、米中摩擦や各国の産業政策など外部リスクの高まりを受け、海外戦略の前提条件が揺らぎかねない点には注意が払われています([旭化成、27 年度までの 3 年間で 1 兆円投資 ヘルスケアで M&A など | ロイター](#))。旭化成は「世界 30 か国、150 工場以上」で従業員を採用している真のグローバル企業でもあり([説明資料](#))、その強みである現地経営資源の活用と多様な市場へのアクセスを今後も発揮できるかが成長性評価の鍵になるでしょう。

4. 人材戦略に関する評価

計画における人材戦略: 「人は財産、すべては『人』から」という経営理念のもと、旭化成は DE&I(ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン)を経営戦略の一つに据えています([「D&I AWARD 2024」において最高水準の評価「ベストワークプレイス」に認定 | 旭化成株式会社のプレスリリース](#))。新中計でも人材戦略は経営基盤強化の重要項目として位置づけられ、社員エンゲージメントの向上、挑戦する企業風土の醸成、新しい人事制度への移行などが掲げられました([説明資料](#))。具体的な KPI としては、社員意識調査で「成長につながる行動」が高評価(5 段階中 3.5 以上)と回答した社員の割合を向上させることや、ライン管理職＋高度専門職に占める女性比率を 2024 年度 4.9%から 2027 年度 8.0%へ高めること([説明資料](#))、従業員の「活力」指標を好意的回答率 60%以上に引き上げることなどが設定されています([説明資料](#))。これらは前中計からの継続目標であり、「多様な‘個’の終身成長＋共創力で未来を切り拓く」というスローガンのもと([説明資料](#))、従業員一人ひとりの成長と企業の成長を好循環させる狙いです。

具体的施策: 旭化成は全管理職に対するアンコンシャスバイアス研修の実施や、在宅勤務制度の拡充、専門職制度の整備など、人材多様化と能力発揮を促す施策を進めてきました([「D&I AWARD 2024」において最高水準の評価「ベストワークプレイス」に認定 | 旭化成株式会社のプレスリリース](#))。2023 年度には新たな人事制度への移行も発表しており、ジョブ型人事や社内副業制度など「挑戦と共創」を促す制度改革が行われています。また、DX 人材や高度専門職人材の育成にも注力しており、社内にデジタルアカデミーを設立して全社員のデジタルリテラシー向上を図るなど、人材の質的強化策も打ち出されています。

各方面からの評価: 旭化成の人材戦略に対しては、社外から高い評価が寄せられています。同社およびグループ 7 社は、2024 年に民間の「D&I AWARD 2024」において最高位の

[「ベストワークプレイス」認定を受けました（「D&I AWARD 2024」において最高水準の評価「ベストワークプレイス」に認定 | 旭化成株式会社のプレスリリース）](#)（[「D&I AWARD 2024」において最高水準の評価「ベストワークプレイス」に認定 | 旭化成株式会社のプレスリリース](#)）。これはジェンダー・LGBT・障がい者・多文化共生・育児介護の 5 カテゴリ 100 項目で高水準の取り組みが認められた企業に与えられる評価であり、旭化成グループが積極的に D&I を推進している証と言えます。「多様性推進の取り組みが最高評価を獲得」（[旭化成グループがダイバーシティ推進で最高評価を獲得！ - Bluesky](#)）したことで、社内の共創力を高める環境整備が進んでいるとの見方が強まりました。また、社員のデジタル活用力向上についても、旭化成は経産省・東証が選定する「DX 銘柄」に 2021 年から 5 年連続で選ばれており（[5 年連続で「DX 銘柄」に選定 | 旭化成株式会社のプレスリリース](#)）（[5 年連続で「DX 銘柄」に選定 | 旭化成株式会社のプレスリリース](#)）、人材面でのデジタルスキル強化策が実を結んでいると評価されています。投資家にとっても、人的資本経営の充実は中長期的な企業価値向上につながるとの観点から、旭化成の人材戦略はポジティブに映っているようです。「すべての従業員が生き生きと能力を発揮し、新たな価値を継続的に生み出すには共創力が不可欠」との同社方針（[「D&I AWARD 2024」において最高水準の評価「ベストワークプレイス」に認定 | 旭化成株式会社のプレスリリース](#)）に対し、実際にエンゲージメント指標が改善傾向にあることも好感されています（ ）。

人材戦略に関する評価まとめ：「人材の多様性とエンパワーメントを経営の原動力とする姿勢が明確」との評価が多く、旭化成の人材戦略は他社のモデルケースとしても注目されています。もっとも、女性管理職比率 8%という目標水準は「まだ低い」との指摘もあり、国内他社（例えば同業の花王は 2030 年までに管理職女性 30%目標）と比較すると、さらなる高みを目指せる余地があるとも言えます。とはいえ、人的資本への積極投資と働きがい改革は着実に成果を上げており、中計 2027 期間中にこれらが業績やイノベーション創出にどう結実するかが期待されています。

5. 知財・無形資産戦略に関する評価

計画における知財・無形資産戦略：旭化成は多岐にわたる事業領域をまたぐ共通の経営基盤（プラットフォーム）として、「技術・知見」「ブランド・信用力」「顧客基盤」「人材」などの無形資産を強みに挙げています（[説明資料](#)）。新中計では、こうした無形資産を各事業で共有・活用し、企業価値の持続的向上につなげる方針が示されました（[Asahi Kasei launches “Trailblaze Together” medium-term management plan for fiscal 2025–2027 | 2025 | News | Asahi Kasei](#)）。特にデジタル技術の活用（DX）は無形資産戦略の柱であり、「現場密着の DX」により新たな価値創造を図るとしています（[5 年連続で「DX 銘柄」に選定 | 旭化成株式会社のプレスリリース](#)）。また、知的財産（IP）や技術ノウハウの事業化

にも注力し、従来の製品・サービス提供に加えて「ソリューション型事業」や「ライセンス型事業」を強化する方針です（[説明資料](#)）。具体的な目標として、2025～27年度の3年間で新規ライセンス契約10件を締結し、2030年までの累積で100億円以上の利益貢献を目指すとしています（[説明資料](#)）。これは、同社の技術・知財を他社へのライセンス提供やソリューション提供によって収益化する取り組みであり、旭化成が持つ幅広い知見（例：触媒技術、膜分離技術、医薬特許、建設ノウハウ等）を横断的に活かす試みです（[説明資料](#)）。

無形資産の具体的活用例：例えば旭化成は、自社開発した樹脂や材料のライセンスアウト（他社への製造技術供与）を推進しており、過去には食品包装用フィルム「サランラップ」のブランド・技術を他社と提携することでグローバル展開した実績があります（[説明資料](#)）。また、社内スタートアップ支援やCVC（コーポレートベンチャーキャピタル）による外部技術の取り込みも図っています（[説明資料](#)）。半導体材料分野では、デバイスの高性能化に資する極薄フィルム技術がAIサーバー向け最先端半導体用途で高く評価され需要が旺盛なことから、新中計期間中に積極的な設備増強投資を予定するなど（[\[PDF\] 中期経営計画 2027 - Asahi Kasei Corporation](#)）、無形資産（コア技術）への投資拡大も明確に打ち出されています。

各方面からの評価：旭化成の無形資産戦略について、投資家やアナリストは「顕在化しにくい価値をどう収益に結びつけるか」がポイントと見ています。近年、同社は経営方針説明会で無形資産の価値化戦略に関する開示を充実させており（[\[PDF\] 旭化成グループにおける 知財投資・活用戦略の開示について](#)）、経営トップ自ら知財・技術を活かした新規事業創出に意欲を示しています。その成果として、繊維事業由来の炭素繊維技術が水素タンク用途に転用されるケースや、医薬領域でのライセンス収入など具体的な成功事例が徐々に始めていると評価されています。2024年には「無形資産戦略説明会」も開催し、知財投資・活用戦略を投資家向けに詳説するなど、情報開示面でも先進的です（[5年連続で「DX 銘柄」に選定 | 旭化成株式会社のプレスリリース](#)）。こうした姿勢に対し、「旭化成は総合化学メーカーの中でも知財部門を経営に組み込む取り組みが進んでいる」との声が専門筋から上がっています（[総合化学メーカーの知的財産部門における活用 - SPEEDA](#)）。一方で、「ライセンス収入100億円（2030年迄累計）」という目標は控えめで、本業3兆円規模の売上に比せばまだ小さい」との指摘もあり、無形資産の収益貢献をいかにスケールさせるかが課題とも言えます。

知財・無形資産戦略に関する評価まとめ：旭化成の知財・無形資産戦略は、「技術力とブランド力を眠らせず、新たな価値に転換する挑戦」として注目されています。DXや知財活用で社内外から表彰・認定を受けていること（[5年連続で「DX 銘柄」に選定 | 旭化成株式会社のプレスリリース](#)）（[「D&I AWARD 2024」において最高水準の評価「ベストワークプ](#)

[レイス」に認定 | 旭化成株式会社のプレスリリース](#))は、同社の無形資産経営が一定の成果を上げている証左です。今後は、新中計で掲げたソリューション事業やライセンス事業の具体的な成果創出が評価を左右するでしょう。投資家は、**研究開発型企业としての旭化成がどれだけ無形資産を収益源に育てられるか**に関心を寄せており、「2030 年以降を見据えたビジネスモデル転換の布石」として中計 2027 の取り組みを評価しています（[5 年連続で「DX 銘柄」に選定 | 旭化成株式会社のプレスリリース](#)）（[説明資料](#)）。

各観点の評価まとめ(表)

最後に、上述の 5 つの観点について、中計 2027 の主な内容と各方面からの評価を簡潔に整理します。

評価観点	中計2027での方針・目標	各方面の反応・評価
1. 成長性	- 2027年度営業利益2,700億円（前年比35%増）jp.reuters.com	- 目標水準は「やや保守的」との声（関税リスク織り込みで当初計画3000億→2700億に修正）jp.reuters.com
	- ヘルスケア・住宅を重点成長分野に位置付け、M&A等で拡大finance.yahoo.co.jp	- ヘルスケア強化策は好評価：「成長投資の成果に期待」mixonline.jp
	- 素材は選択と集中で構造転換（低収益事業の縮小）	- 一方、素材事業の先行き懸念から「成長シナリオに不透明感」も指摘
2. リスク要因（米関税政策等）	- トランプ政権の高関税発動を主要リスクと認識	- 経営トップが強い懸念表明：「関税策は前提を覆す大問題」jp.reuters.com
	- 米関税25%なら営業益▲170～180億円試算し目標に反映jp.reuters.com	- 投資家も関税リスクに敏感：「計画達成の最大の不安要素」と認識
	- リセッション（景気後退）リスクも想定も、不確実性高く織り込み困難jp.reuters.com	- 対応策模索：現地生産・企業提携などで関税障壁に対処検討jp.reuters.com
3. 海外展開	- 北米・欧州でのM&A継続（ヘルスケア中心）jp.reuters.com	- 海外成長に期待：「グローバル展開が成長余地を広げる」
	- 住宅は米豪で事業拡大模索asahi-kasei.com	- 北米依存の高まりに懸念：「関税含む地政学リスクは両刃の剣」
	- 素材はグローバルニッチ領域でトップシェア追求	- 工藤社長「自由貿易とグローバル展開が基盤」jp.reuters.comとし、海外展開は今後も推進すると明言
4. 人材戦略	- DE&I推進：女性管理職比率8%（FY27）など多様な人財活躍KPI設定asahi-kasei.com	- D&I最高評価を獲得：「ベストワークプレイス」認定（2024年）prtimes.jp
	- 従業員エンゲージメント向上（挑戦風土醸成、新人事制度導入）asahi-kasei.comasahi-kasei.com	- DX人材育成にも定評（DX銘柄5年連続選定）prtimes.jp
		- 社員の意識指標改善に期待：「人への投資が価値創造の鍵」
5. 知財・無形資産戦略	- 無形資産（技術・ブランド・顧客基盤・人材等）を全社横串で活用asahi-kasei.com	- 技術・IPの収益化に評価：「幅広い知見を新ビジネスに転換」は前向き施策
	- ソリューション型・ライセンス型ビジネス強化asahi-kasei.com	- 「目標100億円は控えめ」の声；更なる知財収益化に期待
	- ライセンス契約10件/3年・累計利益100億円目標asahi-kasei.com	- 開示積極姿勢を好感：無形資産戦略説明会開催など透明性向上prtimes.jp
		- DX活用で事業モデル転換への布石と分析

旭化成・新中計を発表 ヘルスケア 27 年度に営業利益 950 億円 工藤社長「医薬事業中心に成長投資を結実」 | ニュース | ミクス Online

](

[年間で1兆円投資 ヘルスケアでM&Aなど | ロイター](#))– 投資家も関税リスクに敏感:「計画達成の最大の不安要素」と認識– [対応策模索:現地生産・企業提携などで関税障壁に対処検討 \(旭化成、27年度までの3年間で1兆円投資 ヘルスケアでM&Aなど | ロイター\)](#)– 日本政府への働きかけ要請 ([時事通信ニュース](#))、外部環境次第で計画修正の余地 || 3. 海外展開 | – 北米・欧州での M&A 継続(ヘルスケア中心) ([旭化成、27年度までの3年間で1兆円投資 ヘルスケアでM&Aなど | ロイター](#))– 住宅は米豪で事業拡大模索 ()– 素材はグローバルニッチ領域でトップシェア追求 | – 海外成長に期待:「グローバル展開が成長余地を広げる」– 北米依存の高まりに懸念:「関税含む地政学リスクは両刃の剣」– 工藤社長「自由貿易とグローバル展開が基盤」([旭化成、27年度までの3年間で1兆円投資 ヘルスケアでM&Aなど | ロイター](#))とし、海外展開は今後も推進すると明言– 投資家も海外 M&A による収益拡大を注視(ZOLL 買収など成功例を評価) || 4. 人材戦略 | – DE&I 推進: [女性管理職比率 8%\(FY27\)](#)など多様な人財活躍 KPI 設定 ()– 従業員エンゲージメント向上(挑戦風土醸成、新人事制度導入) () () | – D&I 最高評価を獲得:「ベストワークプレイス」認定(2024 年) ([「D&I AWARD 2024」において最高水準の評価「ベストワークプレイス」に認定 | 旭化成株式会社のプレスリリース](#))– DX 人材育成にも定評(DX 銘柄 5 年連続選定) ([5年連続で「DX 銘柄」に選定 | 旭化成株式会社のプレスリリース](#))– 社員の意識指標改善に期待:「人への投資が価値創造の鍵」– 目標値は控えめとの指摘も(女性比率等)、さらなる向上余地あり || 5. 知財・無形資産戦略 | – 無形資産(技術・ブランド・顧客基盤・人材等)を全社横串で活用 ([Asahi Kasei launches “Trailblaze Together” medium-term management plan for fiscal 2025–2027 | 2025 | News | Asahi Kasei](#))– ソリューション型・ライセンス型ビジネス強化 ()– ライセンス契約 10 件/3 年・累計利益 100 億円目標 () | – 技術・IP の収益化に評価:「幅広い知見を新ビジネスに転換」は前向き施策– 「目標 100 億円は控えめ」の声;更なる知財収益化に期待– 開示積極姿勢を好感:無形資産戦略説明会開催など透明性向上 ([5年連続で「DX 銘柄」に選定 | 旭化成株式会社のプレスリリース](#))– DX 活用で事業モデル転換への布石と分析 |

以上のように、「中計 2027～Trailblaze Together～」は旭化成の将来像として安定志向と挑戦志向のバランスを取った計画と受け止められています。ヘルスケアや住宅といった強みに経営資源を投じ成長を図る一方、米中摩擦など不透明要因にも目を配った現実的な目標設定となっており、総合化学メーカーとしての変革への決意が評価される点もあれば、成長ストーリーの物足りなさを指摘される面もあります。それでも、「Trailblaze Together」の名が示す通り、全社一丸とステークホルダーとの共創で新たな道を切り拓こうとする姿勢は概ね好意的に受け取られており、今後はその実行力と成果が問われていくことでしょう。

Sources: 中計 2027 発表リリース ([Asahi Kasei launches “Trailblaze Together” medium-term management plan for fiscal 2025–2027 | 2025 | News | Asahi Kasei](#)) ([Asahi Kasei launches “Trailblaze Together” medium-term management plan for fiscal 2025–2027 | 2025 | News | Asahi Kasei](#))、工藤社長発言(決算説明会) ([旭化成、27 年度までの 3 年間で 1 兆円投資 ヘルスケアでM&Aなど | ロイター](#)) ([旭化成、27 年度までの 3 年間で 1 兆円投資 ヘルスケアでM&Aなど | ロイター](#))、ロイター通信 ([旭化成、27 年度までの 3 年間で 1 兆円投資 ヘルスケアでM&Aなど | ロイター](#)) ([旭化成、27 年度までの 3 年間で 1 兆円投資 ヘルスケアでM&Aなど | ロイター](#))、時事通信 ([時事通信ニュース](#)) ([時事通信ニュース](#))、旭化成 IR 資料 () ()、PRTIMES ([「D&I AWARD 2024」において最高水準の評価「ベストワークプレイス」に認定 | 旭化成株式会社のプレスリリース](#)) ([5 年連続で「DX 銘柄」に選定 | 旭化成株式会社のプレスリリース](#))、他.