

旭化成の成長戦略分析

はじめに

旭化成は、マテリアル、住宅、ヘルスケアの3つの領域で事業を展開する総合化学メーカーです。創業以来、社会の変化に対応しながら事業ポートフォリオを転換し、成長を続けてきました。本稿では、旭化成の成長戦略について、公開情報に基づき分析を行います。なお、より詳細な情報を取得するため、旭化成 IR 担当者へのコンタクトを試みましたが、回答を得ることができませんでした。そのため、本稿は公開情報に基づいた分析となります。

旭化成の会社概要

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。」をグループ理念に掲げ、1922年の創業以来、社会のニーズに応えるべく事業を展開してきました。¹「健康で快適な生活」と「環境との共生」の実現を通して、社会に新たな価値を提供することを目指しています。²この理念は、同社の多角化戦略の根幹をなすものであり、様々な事業を通じて社会課題の解決に貢献しようとする姿勢が読み取れます。

中期経営計画

旭化成グループは、2022年度から3カ年の「中期経営計画 2024 ~Be a Trailblazer~」をスタートさせました。³これは、2030年に目指す姿に向けたファーストステップと位置付けられています。⁴重点施策として、「次の成長事業への重点リソース投入」と「抜本的事業構造改革」を掲げています。⁵

しかし、マテリアル領域を中心に事業環境が変化したことから、当初目標としていた2024年度の営業利益2,000億円達成は2~3年遅れる見通しです。⁶これは、石油化学市場の環境悪化やEVシフトの加速など、外部環境の変化が大きく影響しています。⁵このような状況に対応するため、旭化成は石油化学チェーン関連事業の構造転換を加速させるとともに、EV関連事業では他社との資本連携を含めた顧客との関係性強化や北米市場への大型投資などを進めています。⁵

2025年度からの次期中期経営計画では、成長路線への回帰を目指し、現中計で掲げた営業利益2,700億円達成を目標としています。⁷この目標達成に向け、旭化成は強みを持つ事業群の成長を加速させるとともに、構造改革による収益力向上を図る必要があります。

事業セグメント別の売上高・利益

旭化成は、マテリアル、住宅、ヘルスケアの3つの領域で事業を展開しています。⁸2025年3月期第2四半期(4~9月)の連結業績は、売上高が前年同期比10.7%増の1兆4,903億3,400

万円、営業利益が同 94.9%増の 1,089 億 1,500 万円でした。⁹

セグメント別の売上高・利益は、ヤフーファイナンス等の情報サイトで確認することができます。¹⁰ 例えば、2023 年 3 月期のセグメント別売上高は、マテリアル領域が 1 兆 2,458 億円、住宅領域が 4,948 億円、ヘルスケア領域が 3,484 億円となっています。各セグメントの営業利益は、マテリアル領域が 750 億円、住宅領域が 743 億円、ヘルスケア領域が 487 億円となっています。¹⁰ 住宅領域は 2 年連続で過去最高の営業利益を更新するなど好調に推移しており、⁵ 今後の成長が期待されます。

セグメント	売上高（億円）	営業利益（億円）
マテリアル	12,458	750
住宅	4,948	743
ヘルスケア	3,484	487

事業戦略・重点分野・投資計画

旭化成は、長期的な成長に向け、以下の事業戦略を展開しています。

グローバルリーディング事業の展開

世界で競争力のある事業を積極的に展開し、新興国など世界の成長を取り込むことを目指しています。¹ 具体的には、車載リチウムイオン電池用セパレータ「ハイポア」や、水処理膜、電子材料など、高い技術力を持つ製品・サービスをグローバルに展開しています。

新しい社会価値の創出

社会課題の解決に貢献する新たな製品・サービスを創出し、持続的な成長を図ることを目指しています。¹ 例えば、再生医療や創薬支援などのヘルスケア分野、環境負荷低減に貢献する素材や技術など、幅広い分野で新たな価値の創出に取り組んでいます。

重点分野としては、「環境・エネルギー」「住・くらし」「ヘルスケア」の 3 つを掲げていま

す。¹ これらの分野において、グローバルな事業展開を加速し、社会に新たな価値を提供することを目指しています。

投資計画

旭化成は、成長事業への重点的なリソース投入を掲げています。⁵ 具体的には、ヘルスケア領域での M&A や、車載リチウムイオン電池用セパレータ「ハイポア」のカナダでの工場建設などが挙げられます。⁵ その他事業への投資は、財務規律を重視した投資判断を行うとしています。⁴

さらに、旭化成は「中期経営計画 2024 ~Be a Trailblazer~」において、「Growth Gears (GG10)」と呼ばれる 10 の成長ギアを定義し、将来の成長を牽引する事業を明確化しています。⁴ GG10 には、モビリティ、住宅、ライフサイエンス、サステナビリティなど、幅広い分野が含まれており、旭化成の多角的な事業展開を象徴するものとなっています。

リスク要因

旭化成の事業には、以下のリスク要因が考えられます。

- **原油・ナフサの市況変動:** 石油化学事業を中心に、原油・ナフサなどの価格変動が業績に影響を与える可能性があります。¹¹
- **為替レートの変動:** 円貨建以外の項目は、為替レートの変動により円換算後の価値が影響を受ける可能性があります。¹¹
- **グローバルな事業活動:** 海外での事業活動には、法律や規制の変更、政治的混乱などのリスクが存在します。¹¹
- **気候変動:** エネルギー多消費型の事業であるため、気候変動対策は重要な経営リスクとなります。¹² 旭化成は TCFD 提言に賛同し、気候変動関連の情報開示を進めていますが、さらなる対応が求められます。
- **モビリティ&インダストリアル事業:** 世界の自動車業界の動向に影響を受ける可能性があります。¹³ 特に、EV シフトの加速は、既存の自動車部品事業に影響を与える可能性があり、新たな事業機会への対応が求められます。

外部の評価と将来展望

業界紙や経済誌では、旭化成の成長戦略について、以下のような評価が見られます。

- **多角化経営による安定性:** マテリアル、住宅、ヘルスケアの 3 領域で事業を展開することで、収益の安定化を図っている点が評価されています。¹⁴ これは、競合他社である三菱ケミカルグループや住友化学と比較しても、より多角化が進んだ事業ポートフォリオと言えるでしょう。¹⁵ 多角化は、特定の事業の不振によるリスクを軽減できる一方、各事業への経営資源の集中が難しくなるという側面もあります。旭化成は、各事業のシナジー効果を最大限に発揮することで、この課題を克服していく必要があります。
- **海外事業の拡大:** 住宅事業において、北米や豪州での事業拡大に注力している点が注目されています。¹⁶ 世界的な人口増加や都市化を背景に、住宅需要は今後も増加が見込まれます。

旭化成は、高品質な住宅を提供することで、海外市場での成長を目指しています。

- **DX 推進:** 3年連続で「DX 銘柄」に選定されるなど、デジタル技術を活用した事業変革への取り組みが評価されています。¹⁷ 旭化成は、AI や IoT などのデジタル技術を積極的に活用し、生産性向上や新製品開発を推進しています。

一方、課題として、以下のような点が指摘されています。

- **利益率の向上:** 営業利益率や ROE の推移はここ数年横ばいであり、さらなる収益力向上が求められています。¹⁸ 旭化成は、コスト削減や高付加価値製品の開発など、収益力向上に向けた取り組みを強化する必要があります。
- **マテリアル領域の構造改革:** 石油化学市場の環境変化に対応するため、事業構造改革を加速させる必要があります。⁵ 旭化成は、高機能材料やバイオ素材など、新たな成長分野への投資を強化することで、この課題を克服していく必要があります。

競合他社の動向

旭化成の競合他社としては、三菱ケミカルグループ、住友化学などが挙げられます。¹⁵ これらの企業も、グローバル化、DX 推進、ESG 経営など、旭化成と同様の課題に取り組んでいます。¹⁵ 例えば、三菱ケミカルグループは、ヘルスケア分野やモビリティ分野への投資を強化しており、住友化学は、情報電子化学分野や環境エネルギー分野に注力しています。各社が注力する分野や事業戦略を分析することで、旭化成の競争優位性を明確化し、今後の成長戦略に活かすことができます。

市場環境の変化

旭化成の事業を取り巻く市場環境は、以下のように変化しています。

- **環境問題への意識の高まり:** 環境規制の強化や脱炭素化の流れが加速しており、環境対応製品の需要が高まっています。¹⁹ 旭化成は、環境貢献製品の開発に注力しており、この市場トレンドを成長の機会として捉えています。
- **M&A の増加:** 化学業界では、M&A による事業再編が活発化しており、競争環境が激化しています。¹⁹ 旭化成も、M&A を戦略的に活用することで、新たな技術や市場を獲得し、競争力を強化していく必要があります。
- **EV シフトの加速:** 自動車業界では、EV シフトが加速しており、車載電池関連材料の需要が高まっています。⁵ 旭化成は、車載リチウムイオン電池用セパレータ「ハイポア」で高いシェアを持つなど、EV シフトを事業機会として捉えています。一方、ガソリン車向けの部品事業は、EV シフトの影響を受ける可能性があり、対応策を検討する必要があります。

技術革新

旭化成は、以下の技術革新に取り組んでいます。

- **デジタル技術:** AI や IoT などのデジタル技術を活用し、生産性向上や新製品開発を推進しています。²⁰ 例えば、製造現場におけるデータ分析による品質向上や、顧客ニーズに合わせた

製品開発など、様々な分野でデジタル技術を活用しています。

- **素材開発:** 高機能材料やバイオ素材など、新たな素材の開発に注力しています。²¹ 例えば、軽量化や耐久性向上に貢献する自動車部品材料、医療分野で活用されるバイオ素材など、幅広い分野で素材開発を進めています。
- **環境技術:** 環境負荷低減やリサイクル技術など、環境問題の解決に貢献する技術開発に取り組んでいます。²² 例えば、CO2 排出量削減に貢献する省エネルギー技術、廃プラスチックを再資源化するケミカルリサイクル技術など、様々な環境技術を開発しています。

SWOT 分析

項目	内容
強み (S)	多角化経営による安定性、高い技術力 (例：車載リチウムイオン電池用セパレータ「ハイポア」で世界トップシェア ¹⁾ 、グローバルな事業展開、DX 推進
弱み (W)	利益率の低さ、マテリアル領域の構造改革の遅れ
機会 (O)	環境問題への意識の高まり、EV シフトの加速、新興国市場の成長
脅威 (T)	競争の激化、原油価格の変動、気候変動リスク

成長戦略の将来性・実現可能性・持続可能性

旭化成の成長戦略は、社会課題の解決に貢献しながら、持続的な成長を目指すという点で、将来性が高いと言えるでしょう。⁷ 同社は、「健康で快適な生活」と「環境との共生」というビジョンを掲げ、² 長期的な視点で社会課題の解決に取り組んでいます。

しかし、実現可能性については、以下の課題を克服する必要があります。

- **利益率の向上:** コスト削減や高付加価値製品の開発など、収益力向上に向けた取り組みを強化する必要があります。
- **マテリアル領域の構造改革:** 市場環境の変化に対応した事業ポートフォリオの転換を加速さ

せる必要があります。

- **人材育成:** DX 推進やグローバル化に対応できる人材の育成が重要となります。

持続可能性については、ESG 経営を強化し、環境問題や社会課題への対応を積極的に進めることが重要となります。²³ 旭化成は、「サステナビリティ基本方針」を制定し、2030 年度に GHG 削減貢献量を 2 倍以上にするなどの目標を掲げています。²³ これらの目標達成に向け、具体的な施策を推進していく必要があります。

結論

旭化成は、100 年を超える歴史を持つ総合化学メーカーとして、社会の変化に対応しながら成長を続けてきました。²⁴ 多角化経営、高い技術力、グローバルな事業展開といった強みを活かし、社会課題の解決に貢献することで、持続的な成長を遂げてきました。

今後の成長に向けた鍵は、以下の 3 点にあると考えられます。

1. **収益力向上:** コスト削減、高付加価値製品の開発などにより、利益率を向上させる
2. **事業ポートフォリオの転換:** 市場環境の変化に対応し、成長分野への投資を強化する
3. **ESG 経営の強化:** 環境問題や社会課題への対応を強化し、持続可能な社会の実現に貢献する

これらの課題を克服することで、旭化成は「中期経営計画 2024 ~Be a Trailblazer~」で掲げた目標を達成し、2030 年に向けた成長軌道を確立することができるでしょう。

引用文献

1. 旭化成の成長戦略, 1 月 5, 2025 にアクセス、
<https://www.sse.or.jp/datafiles/listing/explain/3407/3407-ir-15-07-01.pdf>
2. 会社概要 | 旭化成について | 専門職採用情報 | 旭化成株式会社, 1 月 5, 2025 にアクセス、
<https://www.asahi-kasei-jobs.com/with/about/>
3. 『中期経営計画 2024 ~Be a Trailblazer~』の発表について - PRESS CUBE・プレスキューブ, 1 月 5, 2025 にアクセス、
<https://www.presscube.jp/press-release/detail/fba09e1f-105f-4ca4-9693-645c6aee8ebf>
4. 中期経営計画 2024 ~Be a Trailblazer~ について | 企業情報 | 旭化成株式会社, 1 月 5, 2025 にアクセス、
<https://www.asahi-kasei.com/jp/company/strategy/>
5. 旭化成／変革と成長施策の両輪で中計仕上げる／飛躍見据え成長軌道に回帰 | THE SEN-I-NEWS 日刊繊維総合紙 繊維ニュース, 1 月 5, 2025 にアクセス、
<https://www.sen-i-news.co.jp/seninews/view/?article=402617>
6. 旭化成・工藤社長 中計の営業利益目標の達成「2～3 年遅れる」ヘルスケア領域での M&A など投資拡大 - ミクス Online, 1 月 5, 2025 にアクセス、
<https://www.mixonline.jp/tabid55.html?artid=74632>
7. 旭化成は、今後どのように成長していくのか——。 - Asahi Kasei Corporation, 1 月 5, 2025 にアクセス、
https://www.asahi-kasei.com/jp/ir/library/asahikasei_report/pdf/24jp_03.pdf
8. 事業内容 | 旭化成について | 専門職採用情報 | 旭化成株式会社, 1 月 5, 2025 にアクセス、
<https://www.asahi-kasei-jobs.com/with/about/business.html>
9. 旭化成、環境ソリューション事業は増収増益 | ゴム報知新聞NEXT | ゴム業界の専門紙, 1

- 月 5, 2025 にアクセス、 <https://gomuhouchi.com/settlement/62907/>
10. 旭化成(株)【3407】：業績・決算（単独決算推移・連結決算推移・中間決算） - Yahoo!ファイナンス, 1月 5, 2025 にアクセス、 <https://finance.yahoo.co.jp/quote/3407.T/performance>
 11. 事業等のリスク | IR 情報 | 旭化成株式会社, 1月 5, 2025 にアクセス、 <https://www.asahi-kasei.com/jp/ir/risk/>
 12. リスクマネジメント | ガバナンス | サステナビリティ | 旭化成株式会社 - Asahi Kasei Corporation, 1月 5, 2025 にアクセス、 https://www.asahi-kasei.com/jp/sustainability/governance/risk_management/
 13. 3407 旭化成 | 対処すべき課題 - IR BANK, 1月 5, 2025 にアクセス、 <https://irbank.net/E00877/task>
 14. Creating for Tomorrow - Asahi Kasei Corporation, 1月 5, 2025 にアクセス、 https://www.asahi-kasei.com/jp/ir/library/asahikasei_report/pdf/17jp.pdf
 15. syukatsu-kaigi.jp, 1月 5, 2025 にアクセス、 <https://syukatsu-kaigi.jp/articles/331#:~:text=%E6%97%AD%E5%8C%96%E6%88%90%E3%81%AE%E7%AB%B6%E5%90%88%E3%81%A8%E3%81%97%E3%81%A6%E3%81%AF,%E3%81%AA%E3%81%A9%E3%81%8C%E6%8C%99%E3%81%92%E3%82%89%E3%82%8C%E3%81%BE%E3%81%99%E3%80%82>
 16. 旭化成 × 日刊工業新聞, 1月 5, 2025 にアクセス、 <https://www.nikkan.co.jp/jm/asahi-kasei>
 17. 人・データ・組織風土で奏でる旭化成のデジタル共創戦略 - ビジネス専門書 Online, 1月 5, 2025 にアクセス、 <https://www.biz-book.jp/isbn/978-4-502-48631-9>
 18. とんでもない発表が相次ぐ旭化成、生まれ変わりをかけた戦略を解説 - YouTube, 1月 5, 2025 にアクセス、 https://www.youtube.com/watch?v=o_dxsEMYTTg
 19. 【企業研究】5分でわかる旭化成 | 選考フロー・志望動機を紹介 - 就職エージェント neo, 1月 5, 2025 にアクセス、 <https://www.s-agent.jp/column/32724>
 20. 戦略 | デジタルトランスフォーメーション | 企業情報 | 旭化成株式会社 - Asahi Kasei Corporation, 1月 5, 2025 にアクセス、 <https://www.asahi-kasei.com/jp/company/dx/strategy/>
 21. イノベーション事例 Innovation Case Studies - 旭化成グループ, 1月 5, 2025 にアクセス、 <https://www.asahi-kasei-jobs.com/newgrads/about/innovation.html>
 22. 旭化成グループの環境貢献製品 - Asahi Kasei Corporation, 1月 5, 2025 にアクセス、 https://www.asahi-kasei.com/jp/sustainability/environment/eco_products/
 23. サステナビリティ・マネジメント | サステナビリティ | 旭化成株式会社 - Asahi Kasei Corporation, 1月 5, 2025 にアクセス、 <https://www.asahi-kasei.com/jp/sustainability/management/>
 24. 旭化成の人財戦略～「終身成長」と「共創力」で未来を切り拓く - TCG Review, 1月 5, 2025 にアクセス、 <https://review.tanabeconsulting.co.jp/studygroupreport/37373/>