

旭化成 中期経営計画 2027「Trailblaze Together」：成長への意欲、構造改革、地政学的リスクへの対応

Gemini Deep Research

1. エグゼクティブサマリー

旭化成株式会社は 2025 年 4 月 10 日、2025 年度から 2027 年度を対象期間とする中期経営計画（以下、中計）2027「Trailblaze Together」を発表した¹。本計画は、「共に道を切り拓く」というテーマの下、持続的な成長と企業価値向上を目指す同社の方向性を示すものである。

主要な財務目標として、2027 年度に営業利益 2,700 億円、ROIC（投下資本利益率）6%、ROE（自己資本利益率）9%の達成を掲げている¹。さらに、長期的な視点として 2030 年度には営業利益 3,800 億円以上、ROIC 8%以上、ROE 12%以上を目指すとしている¹。

戦略の柱は、「重点成長」分野（ヘルスケア、海外住宅、エレクトロニクス）および「戦略的育成」分野への重点的な投資と、ケミカル事業を中心とした抜本的な構造改革の推進である¹。今後 3 年間で、前中計期間とほぼ同規模の 1 兆円の投資を計画しており、その継続性を示している¹。

特筆すべき点として、本計画は米国の次期トランプ政権（可能性）による関税政策の影響を明示的に考慮しており、当初見込んでいた利益目標を下方修正している点が挙げられる⁷。

本計画に対する外部評価は、アナリストからは概ね肯定的な見方が示されているものの、特にケミカル事業の構造改革における実行リスクや、株価純資産倍率（PBR）が 1 倍を下回る状況に反映される市場の懐疑的な見方も存在する¹¹。本レポートでは、計画の野心的な目標とその達成可能性について、アナリストの視点から分析・評価を行う。

2. はじめに：「Trailblaze Together」への舞台設定

2.1. 背景：前中期経営計画からの移行

今回発表された中計 2027「Trailblaze Together」は、2022 年度から 2024 年度を対象とした前中計「Be a Trailblazer」の後継計画として位置づけられる¹。

2.2. 前中計（2024）の総括

前中計期間においては、いくつかの重要な成果と課題が明らかになった。

- **成果：** スウェーデンの製薬企業 Calliditas 社の買収や車載リチウムイオン電池

(LIB) 用セパレータへの投資決定など、成長牽引事業（「10 の Growth Gears」）に対して累計約 7,000 億円の投資意思決定が行われた¹。また、血液浄化事業の譲渡など、合計売上高 800 億円以上の事業を対象とした構造転換も進展した¹。住宅セグメントは堅調な業績を維持した¹⁵。

- **課題：**一方で、特にマテリアル・ケミカル領域における市況悪化など、想定外の環境変化により、前中計で掲げた当初の財務目標達成には至らなかった¹⁵。電気自動車（EV）市場の変化や石油化学市況の低迷が業績に影響を与え¹⁵、構造転換の加速が急務となった¹⁶。

2.3. 中計 2027 策定の背景

新中計は、前中計期間に行った投資の成果を創出し、遅れていた構造改革（特にケミカル事業）を加速させるとともに、地政学リスク、景気後退懸念、市場変動といった複雑な外部環境に対応することを目的としている¹。市況変動の影響を受けやすい汎用的な化学品への依存度を低減し、より安定した利益構造への転換を目指す意図がうかがえる⁵。

2.4. 長期的ビジョン

旭化成グループは、持続可能な社会への貢献と持続的な企業価値向上の好循環を実現するという長期的な目標を堅持している¹。

前中計から新中計への移行は、大規模投資を具体的な利益成長に結びつけるという持続的な課題を浮き彫りにしている。特に、中核事業であるマテリアル領域の景気循環的な低迷の中で、この課題はより顕著になっている。中計 2027 は、新たな目標を設定するだけでなく、前計画で達成できなかった目標の実現と、その過程で露呈した構造的弱点への対処という、継承された課題に取り組む必要がある。前計画で目標未達であったにもかかわらず、投資規模を維持している点¹は、選択した成長戦略への強い自信（あるいは必要性）を示唆する一方で、今回こそ計画を成功裏に実行することへの期待を高めている。

3. 中計 2027 の財務計画：目標と投資戦略

3.1. 詳細な財務目標

中計 2027 では、2027 年度の具体的な計画値と、2030 年度に向けた意欲的な目標値が設定されている。

- **2027 年度計画：** 営業利益 2,700 億円、ROIC 6%、ROE 9%¹
- **2030 年度目標：** 営業利益 3,800 億円以上、ROIC 8%以上、ROE 12%以上¹
（注：²⁰では 2030 年近傍の目標として営業利益 4,000 億円、ROE 15%以上、ROIC 10%以上と言及されているが、^{15/6}が 2030 年度のより具体的かつ最新の目標値と見られる）
- **比較（2024 年度見通し）：** 営業利益 2,000 億円、ROIC 4.9%、ROE 6.0%⁵

表 3.1：主要財務パフォーマンス目標（中計 2027）

指標	2024 年度見 通し	2027 年度計 画	2030 年度目 標	24-27 年度 CAGR（試 算）	27-30 年度 CAGR（試 算）
営業利益（億 円）	2,000	2,700	3,800+	約 10.5%	約 12.1%
ROIC（%）	4.9	6.0	8.0+	-	-
ROE（%）	6.0	9.0	12.0+	-	-

出典：¹

この表は計画の野心度を定量的に示している。ベースライン（24 年度見通し）、中期目標（27 年度）、長期ビジョン（30 年度）を明確にし、収益性（営業利益）と資本効率（ROIC/ROE）の両面で求められる改善ペース（CAGR）を浮き彫りにする。これにより、計画の積極性を評価し、進捗を測るための基準が提供される。

3.2. 投資戦略

2025 年度から 2027 年度の 3 年間で、総額 1 兆円の投資を計画している。

- **総投資額**：1 兆円（前中計期間とほぼ同水準）¹
- **成長関連投資**：約 6,700 億円¹
- **重点配分**：「重点成長」および「戦略的育成」分野への継続投資¹。ヘルスケア領域における M&A 中心の拡大、住宅領域における国内外での成長投資¹。マテリアル領域における選択的かつ高付加価値な投資⁶。

3.3. 株主還元方針

株主還元については、以下の通り方針を示している。

- 中長期的なフリーキャッシュフロー（FCF）の見通しに基づき、還元水準を判断する⁵。
- DOE（株主資本配当率）3%を目安とした、中長期的な累進配当を目指す⁵。これにより、株主への基本的なリターン期待が示される。
- 自己株式取得は、資本構成の適正化に加え、投資案件やキャッシュフロー、株価の状況などを総合的に勘案して検討・実施する⁵。

- 投資家からは、過去の実績や方針に基づき、増配への期待も寄せられている²²。過去には継続的な増配実績もある²³。

2027年度の営業利益目標 2,700 億円は、前中計で当初目標としながらも達成が後ろ倒しになっていた水準への再挑戦となる¹⁶。これは経営陣が潜在的な達成可能性を依然として信じていることを示唆するが、今回はケミカル事業の低迷や関税リスクといった認識された逆風の中で達成する必要がある。

現在の ROIC（24 年度見通し 4.9%⁵）と、PBR1 倍割れの要因ともなっている資本コスト（推定 8%以上¹²）との間に存在する大きなギャップ、そして中計目標（6%⁵）は、収益性の高い成長と資本効率を重視したリストラクチャリングの両方が急務であることを強調している。2030 年の目標である 8%以上⁵は、実質的な経済価値創造への長い道のりを示唆している。

4. 戦略的重点①：重点投資による成長の推進

4.1. 成長戦略の枠組み

中計 2027 では、事業分野を「重点成長」（積極的な投資と利益刈り取り）と「戦略的育成」（提携戦略も活用し将来の成長ドライバーを育成）に分類し、リソース配分にメリハリをつける方針である¹。

4.2. ヘルスケアセグメント：成長の核

ヘルスケア領域は、グループ全体の成長ドライバーとして位置づけられている¹³。

- **目標：**特定の疾患領域（自己免疫疾患、重症感染症、移植領域、腎臓疾患）に焦点を当てたグローバルスペシャリティファーマへの進化を目指す⁵。2030 年度には売上高 3,000 億円以上を目標とする²⁴。2027 年度の目標は、売上高 7,600 億円、営業利益 950 億円、ROIC 7.7%である⁵。
- **戦略：**Calliditas 社¹や ZOLL 社¹⁷のような M&A やライセンスイン（3 年間で 300 億円規模の投資計画²⁶）を積極的に活用し、特に米国市場におけるパイプラインとグローバル展開を強化する²⁴。日米の医薬事業統合（「One AK Pharma」）も推進する²⁴。メガファーマとの直接競合を避け、リスクを抑制した事業運営を目指す²⁴。
- **評価：**アナリストは、ヘルスケア領域の M&A を主要な成長ドライバーと認識する一方で、財務リスク（負債増加）の側面も指摘している¹³。過去の M&A（ZOLL 社）は肯定的に評価されているが¹⁷、近年の買収案件の成果発現が期待される²⁴。格付会社のムーディーズは M&A による負債増を指摘し²⁸、R&I は最近の M&A からの利益貢献に遅れが見られるものの基盤事業の強さを評価¹³、JCR も M&A による貢献期待と負債増に言及している³⁰。

4.3. 住宅セグメント：安定収益基盤と成長

住宅事業は、安定した収益貢献が期待される分野である¹⁵。

- **目標**：2027 年度目標は、売上高 1 兆 2,500 億円、営業利益 1,200 億円、ROIC 22.7%⁵。高い収益性を維持する。
- **戦略**：国内では高付加価値化と不動産関連事業の成長を推進⁵。海外（北米、豪州）では独自のビジネスモデルで持続的成長を目指す⁵。
- **評価**：強力な収益柱として認識されている¹³。ROIC 目標（22.7%⁵）の高さは、継続的な強さへの期待を示している。

4.4. マテリアルセグメント：選択と集中

課題を抱えるマテリアル領域においても、成長分野への選択的な投資を行う。

- **目標**：2027 年度目標は、売上高 1 兆 1,600 億円、営業利益 850 億円、ROIC 4.2%⁵。ROIC 目標の低さは、構造改革対象事業の影響を反映している。
- **戦略**：成長投資は、エレクトロニクス（PIMEL[®]などの先端材料³³、センサーなどの部品³³）、LIB セパレータ（特に北米向けハイポア[®]⁵、カナダ工場建設¹⁵）、水素関連事業に集中する⁵。高付加価値製品へのシフトを進める¹⁵。
- **評価**：LIB セパレータへの大型投資は、変動する EV 市場の動向や中国勢との競争激化という課題に直面している¹⁵。特に北米市場でのシェア獲得が成功の鍵となる。エレクトロニクス事業は半導体市場の動向から恩恵を受ける可能性がある³³。

この戦略は、M&A を通じてヘルスケア領域で変革的な成長を目指し、それに伴う財務リスク（負債増加²⁸）を受け入れる一方で、住宅領域で安定的かつ高いリターンを確保し、マテリアル領域ではハイテク・ニッチ分野に選択的に投資する、という明確な優先順位付けを示している。このため、グループ全体の収益性と ROIC 向上は、マテリアル領域の低収益性とリストラクチャリング負担を補うために、リスクの高いヘルスケア M&A 戦略が成功するかどうか大きく依存することになる。

また、「戦略的育成」分野におけるパートナーシップ重視⁵は、特に水素関連のような資本集約的で急速に進化する分野において、旭化成が単独ですべての成長機会を追求することはできないという認識を示唆している。これは、より協調的なイノベーションモデルへの移行の可能性を示している。

5. 戦略的重点②：構造改革とポートフォリオ最適化

5.1. 課題：低収益事業の改革

マテリアルセグメント、特にケミカル事業（石油化学チェーン関連）における一部事業の低収益性・低資本効率が、グループ全体のパフォーマンスの足かせとなっている¹。マテリアル領域の ROIC 目標が 4.2%と低いこと⁵も、この課題を反映している。

5.2. 改革の範囲

全社売上高の約 20%に相当する事業を構造転換の対象とする 6。前中計では売上高 1,000 億円規模の改革完了を目指していた 34。対象となる石油化学チェーン関連事業は約 6,000 億円規模とされている 34。

5.3. 具体的な施策

以下の施策を通じて構造改革を推進する。

- **撤退・縮小**：タイのアクリロニトリル合弁事業（PTT Asahi Chemical）からの撤退決定¹⁵。
- **最適化・連携**：西日本におけるエチレン製造設備のグリーン化および将来的な能力削減を含む生産体制最適化の検討開始¹。他社との連携による最適化・強化の模索⁵。投資家からは分離・独立への期待もあるが、実現は複雑との見方もある³⁵。
- **ベストオーナーの観点**：ナフサクラッカーとの関連性が薄い事業について、ベストオーナー（最適な所有者）の視点での検討を加速し、一部は 2024 年度中の意思決定を目指す⁵。これは事業売却につながる可能性がある。
- **収益性改善**：コスト削減活動の徹底、適切な価格転嫁、汎用品からの撤退・縮小¹⁵。

5.4. 評価

アナリストや市場関係者は、ケミカル事業のリストラクチャリングを不可欠だが困難な課題と見ている 35。投資家はより迅速な対応、場合によっては事業分離を望んでいる可能性がある 35。日本の化学業界における過去の再編事例は、時間を要する傾向があることを示唆している 37。経営陣自身も改革加速の必要性を認識している 15。

経営陣が認識しているケミカル事業改革の緊急性と、発表された具体策の進捗・具体性との間には、潜在的なギャップが見られる可能性がある。タイ合弁からの撤退のような決定的な行動もある一方で、石油化学チェーンの広範な再編（エチレン設備など）は依然として「検討」段階にあり、複雑なパートナーシップを要するため、中計期間内に売上高約 20%という変革目標を達成することは挑戦的であるかもしれない。

「ベストオーナー」評価⁵は、非中核的な化学資産を売却する意思を示唆している。これが成功すれば、内部での改善努力よりも早く全体の資本効率（ROIC）を向上させる可能性があるが、これらの資産に対する市場環境（買い手の関心、評価額）に依存するという実行リスクが伴う¹⁷。

6. 外部リスク要因：米国関税政策の影響への対応

6.1. 背景認識

中計策定にあたり、次期トランプ政権の可能性やそれに伴う関税強化、インフレへの影響など、不確実な地政学的・経済的環境が認識されている 9。

6.2. 経営陣の評価

工藤幸四郎社長は、関税措置が過去の成長を支えた自由貿易の原則に反するとして懸念を表明した¹⁰。一方で、影響の完全な予測は困難であるとも述べている⁷。

6.3. 影響の分析（直接・間接）

米国売上の大半は現地子会社による現地販売であるため、輸入関税の直接的な影響は限定的と説明されている¹⁰。しかし、現地生産のために米国に輸入している原材料・部品（年間170億～180億円規模）が影響を受ける可能性があり、関税コストの完全な価格転嫁は難しいと見ている⁷。さらに、自動車産業など顧客産業への関税が、間接的に化学品サプライヤーに影響を及ぼすリスクも指摘されている⁷。医薬品は対象外となる可能性が高いものの、業界全体としては依然として警戒感が残る²⁶。

6.4. 対応策

具体的な対応策を準備中であり¹⁰、パートナー企業とのアライアンスやサプライチェーン調整を通じて関税の影響を乗り越える方策を検討している¹⁰。サプライチェーンの強靱化やリスク分析能力の強化も全社的な課題として挙げられている¹⁹。なお、日本の製造業全体としては、関税のみを理由とした生産拠点の米国移転は現時点では主流ではないとの調査結果もある³⁹。

6.5. 中計目標への織り込み

24%の追加関税リスクを中計に織り込み、当初約3,000億円と見込んでいた2027年度の営業利益目標を2,700億円に引き下げたことが明言されている⁷。ただし、本格的な景気後退（リセッション）の影響は予測困難として計画からは除外されている¹⁰。

旭化成の関税リスクへのアプローチは現実的に見えるが、重要な脆弱性も示唆している。直接的な影響は小さいとしながらも、当初の利益目標を大幅に（300億円）引き下げた⁷ 事実は、直接的（投入コスト）であれ間接的（顧客需要、サプライチェーンの複雑化）であれ、その潜在的な混乱が、より保守的な財務計画を必要とするほど重大であると認識されていることを示している。

関税問題は、地域ごとのサプライチェーン構築やパートナーシップという戦略的根拠を加速させる可能性がある¹⁰。これは、カナダでのLIBセパレータ工場建設¹⁵のような北米重視の投資が、太平洋を越える貿易リスクを軽減する手段として、その重要性を増すことを意味するかもしれない。

7. 受容と評価：市場、メディア、専門家の見解

7.1. メディア報道

報道機関は、中計2027の発表²、主要な財務目標（営業利益2,700億円など）⁷、1兆円の投資計画⁷、ヘルスケア領域の成長重視²⁵、ケミカル事業の構造改革⁴¹、そしてトランプ関税リスクに関する経営陣のコメント⁷に焦点を当てた。報道内容は概ね事実に基づき、計画の核心部分を伝えている。

7.2. アナリストのコンセンサスとコメント

- **レーティング・目標株価：**計画発表後またはその直前期において、アナリストのレーティングは概ね「買い」「アウトパフォーム」などのポジティブな評価が維持

された。ただし、目標株価はバリュエーションやセクター見通しを反映して上下に修正される動きも見られた⁴²。例として、SBI証券は計画発表後に「買い」継続、目標株価 1,510 円とした⁴⁴。欧州系証券は計画発表前に「アウトパフォーム」を維持していた⁴⁶。格付投資情報センター（R&I）は計画発表後に AA 格付けを維持¹³。日本格付研究所（JCR）は計画発表前に AA+ を維持³⁰。ムーディーズは計画発表前にレバレッジ上昇を指摘していた²⁸。

- **定性的見解：**多角化された事業ポートフォリオの安定性を評価する声がある¹³。ヘルスケアおよび住宅領域の成長ポテンシャルは肯定的に見られている¹³。過去の M&A 戦略の成功実績は認識されているが¹⁷、近年の案件の成果発現が求められている¹³。ケミカル事業の構造改革のペースと実行については懐疑的な見方も存在する³⁵。資本効率（ROIC/ROE が目標や資本コストを下回る）と、その改善に必要な時間に対する懸念も示されている¹²。一部には、化学・電池事業の将来性を疑問視する見方もある¹¹。投資成果の具体化が求められている¹¹。

7.3. 株式市場の反応

- **初期反応：**計画発表当日（4 月 10 日）の株価は「大幅反発」し、ポジティブな反応を示した²¹。
- **広範な文脈：**しかし、計画の野心性に対して市場の反応は限定的（「今 1 つ」）であったとのコメントもあり、これはケミカル・電池事業の将来性や利益回復時期への懐疑論を反映している可能性がある¹¹。株価は依然として PBR1 倍割れの状況が続いており¹²、市場が価値創造や資本効率に対して持続的な懸念を抱いていることを示唆している。市場全体の変動性も影響している可能性がある⁴⁹。

アナリストの概ね肯定的なレーティングと、PBR が 1 倍を下回り続ける状況¹²や慎重なコメント¹¹との間の乖離は、市場が計画の長期的な価値提案を完全に受け入れる前に、特に資本効率の改善（ROIC/ROE 向上）とケミカル事業の構造改革における具体的な実行証明を求めていることを示唆している。ポジティブなレーティングは基盤となる資産の質を反映している可能性がある一方で、バリュエーションは実行リスクを織り込んでいると考えられる。

計画発表直後の株価の急騰²¹は、特にその後の慎重なコメント¹¹を考慮すると、野心的な目標達成への完全な確信というよりは、計画が明確性を提供し、関税のような主要な懸念事項に対処したことへの安心感を反映したものである可能性がある。

8. 総括的評価と今後の展望

8.1. 強み

- **明確な戦略的焦点：**ヘルスケアと海外住宅を成長ドライバーとして優先し、ポートフォリオ進化の必要性に対応⁵。
- **多角化の利点：**3つの異なる柱（マテリアル、住宅、ヘルスケア）が、セグメント固有の景気後退に対する一定の耐性を提供¹³。
- **予防的なリスク管理：**関税リスクを財務計画に明示的に組み込み、外部脅威への認識を示す⁷。
- **分野における実績：**住宅事業での成功実績¹⁵、過去の M&A 統合（ZOLL 社）での経験¹⁷。
- **株主還元へのコミットメント：**DOE に基づく明確な配当方針が、基本的なリターンの可視性を提供⁵。

8.2. 弱み・課題

- **実行リスク（ケミカル事業）：**大規模で業績不振のケミカル事業を中計期間内に再構築するという大きな課題³⁵。
- **資本効率の遅れ：**現在の ROIC/ROE 水準は目標および資本コストを下回っており、大幅な改善が必要⁵。マテリアルセグメントの ROIC 目標は依然として低い⁵。
- **M&A への依存とリスク：**ヘルスケアにおける継続的な M&A 成功への強い依存は、統合リスクと財務レバレッジ懸念を伴う¹³。
- **市場の懐疑論：**PBR1 倍割れの継続は、市場が収益性の高い成長と効率的な資本展開のさらなる証拠を求めていることを示唆¹¹。

8.3. 機会

- **ヘルスケアの成長：**グローバルなヘルスケアトレンドと成功した M&A 統合を活用し、大幅な利益貢献を実現する可能性²⁴。
- **北米展開：**主要な成長地域である北米での投資（例：カナダの LIB セパレータ工場¹⁵）と市場プレゼンス（住宅⁵、ヘルスケア¹⁷）を活用。
- **高付加価値マテリアル：**マテリアルポートフォリオを、より利益率の高い電子・特殊製品へと erfolgreich にシフト⁵。
- **構造改革の成功：**ケミカル事業改革が効果的かつ迅速に実行されれば、全体の収益性と ROIC を大幅に向上させる可能性がある。

8.4. 脅威

- **地政学的不安定性・関税：**予測不可能な貿易政策がサプライチェーンをさらに混乱させ、コストや需要に影響を与える可能性⁷。
- **景気後退：**世界的な景気後退（計画からは明示的に除外¹⁰）は、全セグメントの

需要に悪影響を及ぼす。

- **競争激化**：LIB セパレータ（特に中国勢¹⁵⁾）や医薬品などの主要成長分野における激しい競争。
- **統合の失敗**：買収したヘルスケア資産の統合が不十分な場合、減損損失やシナジー未達につながるリスク。

8.5. アナリストによる最終見解

中計 2027 は、旭化成の戦略の論理的な進化を示しており、有望な成長分野への注力を強化する一方で、長年の課題であったケミカル事業に本格的に取り組む姿勢を見せている。財務目標は野心的であるが、許容可能な資本リターンを達成するためには必要なステップである。しかし、成功は決して保証されていない。ヘルスケアにおける大規模 M&A の統合と、複雑で時間のかかる可能性のあるケミカル事業のリストラクチャリングという、2 つの困難な領域における完璧な実行が極めて重要となる。特に貿易政策を中心とした外部環境は、大きな不確実性をもたらす。計画は明確なロードマップを提供するものの、投資家は収益性、資本効率

(ROIC/ROE 向上)、そしてケミカル事業改革における具体的な進捗を要求し、それが確認されるまでは同社のバリュエーションに対して慎重な姿勢を維持する可能性が高い。2027 年度目標の達成は重要な一歩となるが、真に高収益で価値創造的な企業体へと変貌するという 2030 年のビジョンへの道のりは、今後 3 年間、そしてそれ以降も、持続的な集中力と、時には困難な決断を必要とするだろう。

引用文献

1. 『中期経営計画 2027 ~Trailblaze Together~』の発表について | 2025 年度 | ニュース | 旭化成株式会社 - Asahi Kasei Corporation, 4 月 13, 2025 にアクセス、
<https://www.asahi-kasei.com/jp/news/2025/ze250410.html>
2. 旭化成 2025 年度『中期経営計画 2027 ~Trailblaze Together~』を発表 - 日刊ケミカルニュース, 4 月 13, 2025 にアクセス、
<https://chemical-news.com/2025/04/10/%E6%97%AD%E5%8C%96%E6%88%90%E3%80%802025%E5%B9%B4%E5%BA%A6%E3%80%8E%E4%B8%AD%E6%9C%9F%E7%B5%8C%E5%96%B6%E8%A8%88%E7%94%BB2027trailblaze-together%E3%80%8F%E3%82%92%E7%99%BA%E8%A1%A8/>
3. 『中期経営計画 2027 ~Trailblaze Together~』の発表について (2025 年 4 月 10 日) - エキサイト, 4 月 13, 2025 にアクセス、
https://www.excite.co.jp/news/article/Ptimes_2025_-04-10-79452-180/
4. 旭化成グループ、2025~2027 年度の方向性を示す中期経営計画を策定 | Biz/Zine, 4 月 13, 2025 にアクセス、
<https://bizzine.jp/article/detail/11432>
5. www.asahi-kasei.com, 4 月 13, 2025 にアクセス、
<https://www.asahi-kasei.com/jp/ir/library/initiative/pdf/250410jpn.pdf>
6. 旭化成グループが発表した中期経営計画 2027 の全貌と展望 - サード ..., 4 月 13, 2025 にアクセス、
<https://news.3rd-in.co.jp/article/f97cefd8-15a5-11f0-912a-9ca3ba083d71>

7. トランプ関税、油断禁物 化学製品多くは対象外 : 化学工業日報 電子版, 4 月 13, 2025 にアクセス、<https://chemicaldaily.com/archives/629352>
8. 『中期経営計画 2027 ~Trailblaze Together~』の発表について | 旭化成株式会社のプレスリリース, 4 月 13, 2025 にアクセス、<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000180.000079452.html>
9. 関税猶予 90 日間が勝負の分かれ目 赤沢大臣が来週にも訪米 産業界 - YouTube, 4 月 13, 2025 にアクセス、https://www.youtube.com/watch?v=hul_mGeMQ7E
10. 旭化成の工藤社長 「自由貿易の前提を変えるのは大きな問題 ...」, 4 月 13, 2025 にアクセス、<https://senken.co.jp/posts/asahikasei-250410>
11. 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, 4 月 13, 2025 にアクセス、https://www.youtube.com/watch?v=o_dxsEMYTTg
12. 旭化成レポート 2024 - Be a Trailblazer - Asahi Kasei Corporation, 4 月 13, 2025 にアクセス、https://www.asahi-kasei.com/jp/ir/library/asahikasei_report/pdf/24jp.pdf
13. news_release_cfp_20241021_2... - 格付投資情報センター, 4 月 13, 2025 にアクセス、https://www.r-ico.jp/news_release_cfp/2024/10/news_release_cfp_20241021_22516_jpn.pdf
14. 『中期経営計画 2027 ~Trailblaze Together~』の発表について | 2025 年度, 4 月 13, 2025 にアクセス、https://www.chem-t.com/fax/images/tmp_file1_1744248569.pdf
15. 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, 4 月 13, 2025 にアクセス、<https://www.sen-i-news.co.jp/seninews/view/?article=402617>
16. 旭化成 営業利益 2700 億円を 26、27 年度に 中計下振れ、構造改革で巻き返し | 産業別動向記事, 4 月 13, 2025 にアクセス、<https://www.nikkionline.com/premium/trendslst/187636>
17. 旭化成は、今後どのように成長していくのか——。 - Asahi Kasei Corporation, 4 月 13, 2025 にアクセス、https://www.asahi-kasei.com/jp/ir/library/asahikasei_report/pdf/24jp_03.pdf
18. 旭化成株式会社 - Asahi Kasei Corporation, 4 月 13, 2025 にアクセス、<https://www.asahi-kasei.com/jp/ir/library/initiative/pdf/240520jpn.pdf>
19. 2025 年 従業員向け年頭所感 「不確実な時代を創造的破壊と旭化成らしさで切り拓く」 | 2024 年度, 4 月 13, 2025 にアクセス、<https://www.asahi-kasei.com/jp/news/2024/ze250106.html>
20. 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, 4 月 13, 2025 にアクセス、<https://www.asahi-kasei.com/jp/company/strategy/>
21. 旭化成ー大幅反発 新中計策定 最終年度の営業益 2700 億円めざす - Yahoo!ファイナンス, 4 月 13, 2025 にアクセス、<https://finance.yahoo.co.jp/news/detail/694b7dfc0685f9cb2e9bea7c92fd80a47541bf95>
22. 旭化成(株)【3407】 : 掲示板 - Yahoo!ファイナンス, 4 月 13, 2025 にアクセス、<https://finance.yahoo.co.jp/quote/3407.T/bbs>

23. 旭化成 - フィスコ, 4 月 13, 2025 にアクセス、
https://www.fisco.co.jp/wordpress/wp-content/uploads/3407_asahi-kasei ESG_20170301.pdf
24. 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」 - ミクス Online, 4 月 13, 2025 にアクセス、
<https://www.mixonline.jp/tabid55.html?artid=78180>
25. M&A や導入で事業強化へ 旭化成・新中計、医薬事業を「重点成長 ...」, 4 月 13, 2025 にアクセス、
<https://nk.jiho.jp/article/198193>
26. 旭化成、30 年度に医薬売上高 3000 億円以上／久光、25 年 2 月期 43.5 ...」, 4 月 13, 2025 にアクセス、
<https://answers.ten-navi.com/pharmanews/29966/>
27. 旭化成がヘルスケア事業で次々に買収も、“ダボハゼ経営”にあらず！祖業も大胆売却する「独自 M&A 戦略」の神髄 - ダイヤモンド・オンライン, 4 月 13, 2025 にアクセス、
<https://diamond.jp/articles/-/358206>
28. [MJ KK]旭化成の格付見通しをネガティブに変更 - Moody's Ratings, 4 月 13, 2025 にアクセス、
<https://ratings.moody's.com/api/rmc-documents/405659>
29. 証券アナリストによる ディスクロージャー優良企業選定, 4 月 13, 2025 にアクセス、
https://www.saa.or.jp/disclosure/pdf/disclosure_2024.pdf
30. 【旭化成】据置：AA／安定的 - Copyright ©Japan Credit Rating Agency, Ltd. All Rights Reserved., 4 月 13, 2025 にアクセス、
https://www.jcr.co.jp/download/162a7a22bee7b8e7841f80aaaa79717aa7a3a877e872f7bf07/24d1058_1.pdf
31. 週刊ダイヤモンドのバックナンバー (25 ページ目 15 件表示) | 雑誌/電子書籍/定期購読の予約は Fujisan, 4 月 13, 2025 にアクセス、
<https://www.fujisan.co.jp/product/5771/b/list/?page=25>
32. 旭化成の成長戦略分析, 4 月 13, 2025 にアクセス、
<https://yorozuipsc.com/uploads/1/3/2/5/132566344/b6d59da39962feda2f15.pdf>
33. 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 - PR TIMES, 4 月 13, 2025 にアクセス、
<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000181000079452.html>
34. 中期経営計画 2024 ～Be a Trailblazer～ 進捗状況 - Asahi Kasei Corporation, 4 月 13, 2025 にアクセス、
<https://www.asahi-kasei.com/jp/ir/library/initiative/pdf/230411jpn.pdf>
35. 三井化学社長が「独自の業界再編案」を披露！西日本の石油化学の“集約”のメドはいつ？, 4 月 13, 2025 にアクセス、
<https://diamond.jp/articles/-/355040>
36. 3407 旭化成 | 対処すべき課題 - IR BANK, 4 月 13, 2025 にアクセス、
<https://irbank.net/E00877/task>
37. 石油化学業界で進む業界再編の動き | アナリストの眼 - ニッセイアセットマネジメント, 4 月 13, 2025 にアクセス、
<https://www.nam.co.jp/market/column/analyst/2024/240919.html>
38. 石化関連、構造改革加速へ 旭化成、化学品譲渡など検討 - ゴムタイムス, 4 月 13, 2025 にアクセス、
<https://www.gomutimes.co.jp/?p=193801>
39. 日系企業のトランプ関税対応に関する調査レポート発表 約 8 割が価格の反映につ

- いて様子見, 4 月 13, 2025 にアクセス、<https://bizzine.jp/article/detail/11436>
40. 旭化成が新中計で営業利益目標 2700 億円を策定 トランプ関税の影響とは? | 業界ニュース, 4 月 13, 2025 にアクセス、
<https://www.techeyesonline.com/news/detail/monoist-202504110700-1/>
 41. 旭化成、新中計を策定 ケミカル事業の構造転換推進 - ゴムタイムス, 4 月 13, 2025 にアクセス、
<https://www.gomutimes.co.jp/?p=203009>
 42. 旭化成(3407): 理論株価・目標株価 | 株予報 Pro, 4 月 13, 2025 にアクセス、
<https://kabuyoho.jp/reportTarget?bcode=3407>
 43. 3407 旭化成 - IFIS 株予報 - レーティング、目標株価、想定株価レンジ - アイフィスジャパン, 4 月 13, 2025 にアクセス、
https://kabuyoho.ifis.co.jp/index.php?action=tpl&sa=report_pbr&bcode=3407
 44. 旭化成(株)【AHKSY】: 掲示板 - Yahoo!ファイナンス, 4 月 13, 2025 にアクセス、
<https://finance.yahoo.co.jp/quote/AHKSY/bbs>
 45. 前場コメント No.7 旭化成、アドバンテ、川重、三菱重、サイエンスアーツ、フジHD | 個別記事 | ニュース | トレーダーズ・ウェブ, 4 月 13, 2025 にアクセス、
https://www.traders.co.jp/news/article/1_2044563
 46. 旭化成(3407): 欧州系大手証券、レーティング強気。目標株価 1,500 円。 | 株予報 Pro, 4 月 13, 2025 にアクセス、
https://kabuyoho.jp/consNewsDetail?nid=3407_20250213_rep_20250213_180008_25&cat=3&bcode=3407
 47. 旭化成(3407): 米系大手証券、レーティング強気継続。目標株価引き上げ - IFIS 株予報, 4 月 13, 2025 にアクセス、
https://kabuyoho.ifis.co.jp/index.php?action=tpl&sa=consNewsDetail&nid=3407_20240325_rep_20240326_160510_37
 48. 旭化成 (3407) 代表的な総合化学企業〜サクッとわかる! 銘柄徹底解説〜 - YouTube, 4 月 13, 2025 にアクセス、
<https://www.youtube.com/watch?v=WYwei3jPZsg>
 49. 旭化成【3407】: 株価・チャート・企業概要 | 企業情報 FISCO, 4 月 13, 2025 にアクセス、
<https://web.fisco.jp/platform/companies/0340700>