



ポートフォリオ転換の経営から見た ケミカル産業の将来

2010年6月17日

旭化成株式会社 蛭田 史郎

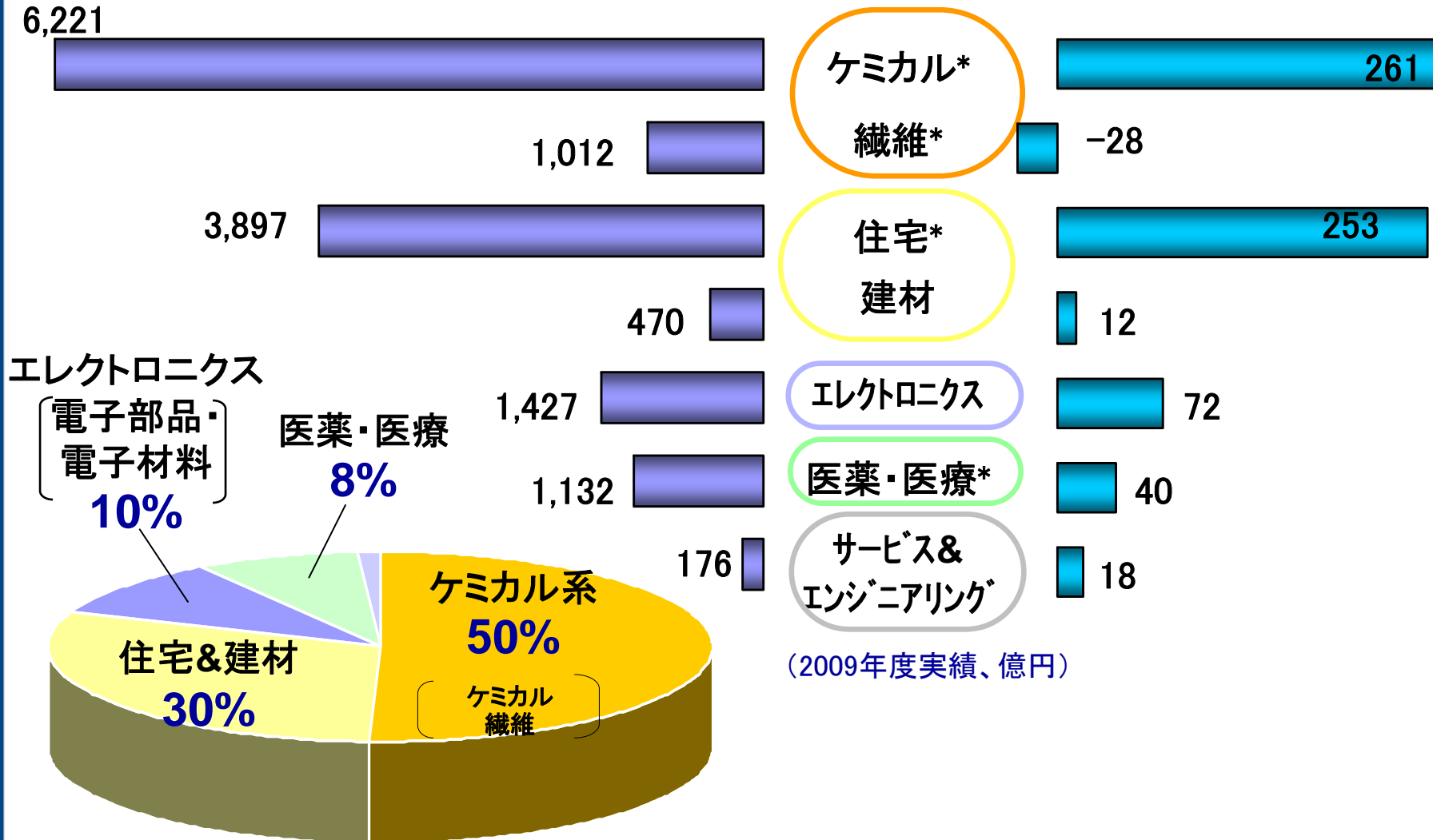
1. 旭化成の概要
 2. ポートフォリオ転換の経営
 3. 日本産業の将来
 4. ケミカル事業の将来
 5. おわりに
-

1. 旭化成の概要

1) 2009年度の結果

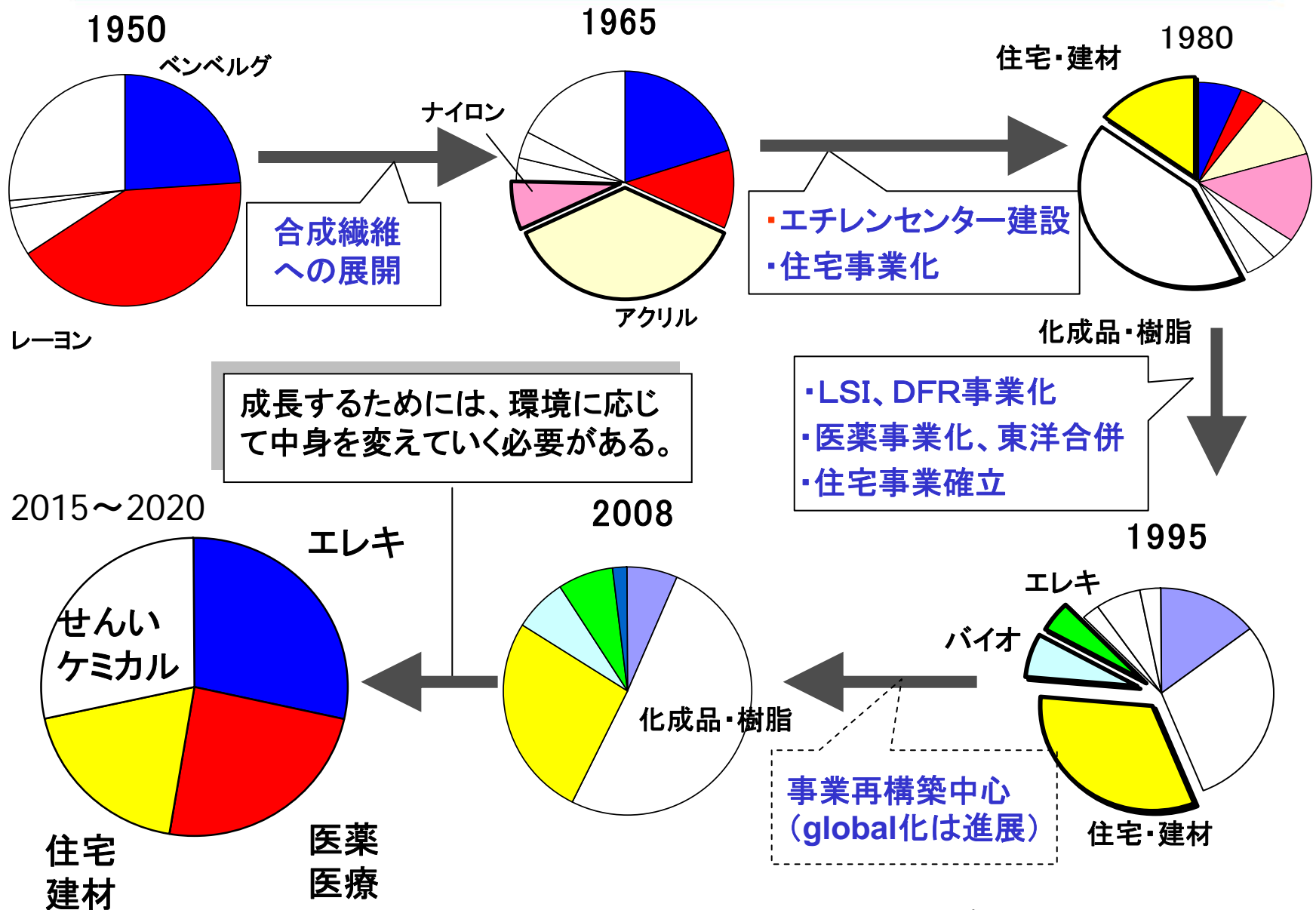
連結売上高 14,336億円

営業利益 576億円



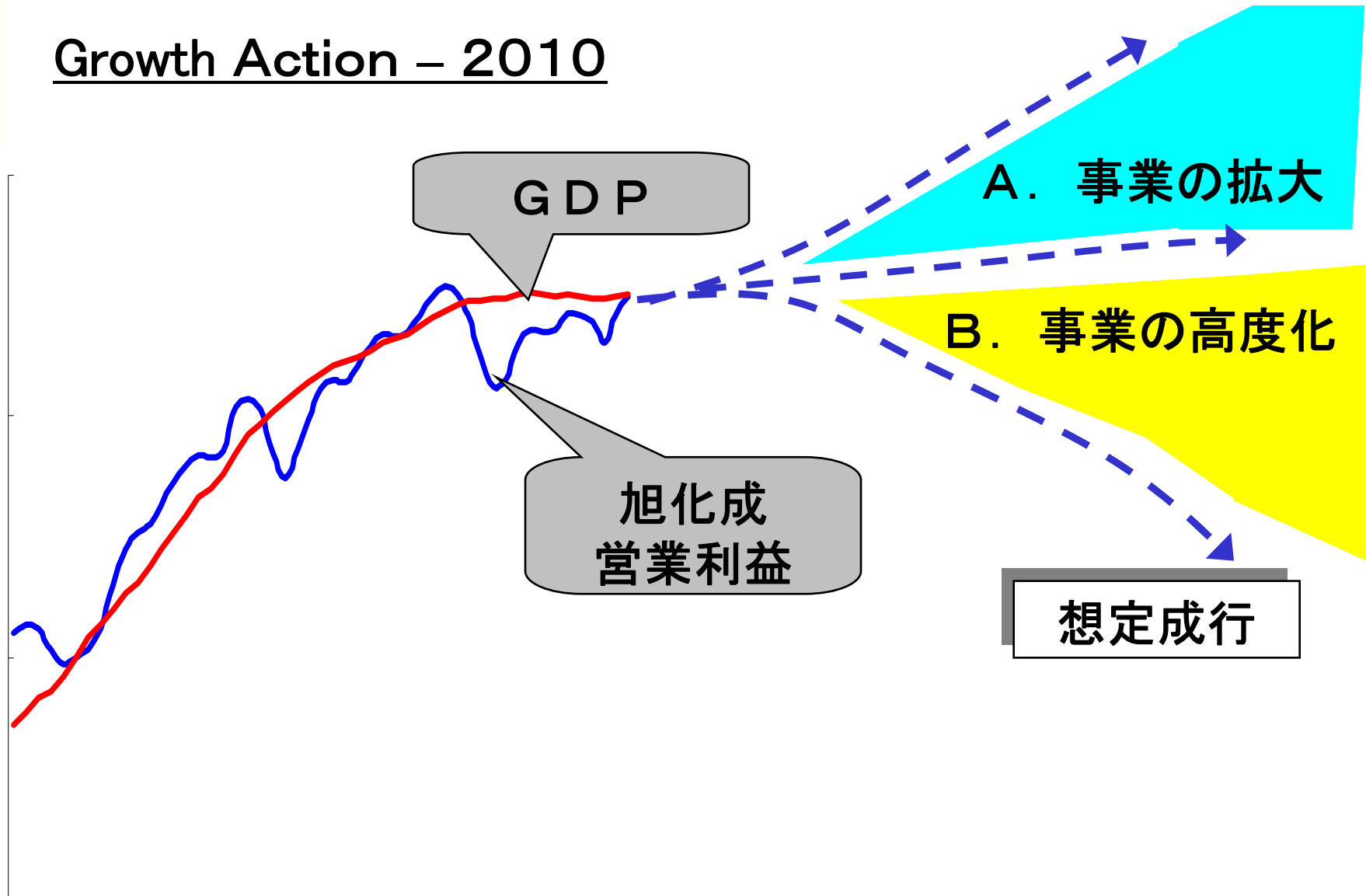
[領域別売上高比率]

2) 多角化の歴史



3) 成長の変遷

Growth Action – 2010



4) 現中期経営計画の考え方



<ISHIN-05で実現した構造転換>

◆ 選び抜かれた多角化の実現

◆ キャッシュフローを稼ぐ体質へ転換

- ・EVAに加え、キャッシュフロー管理を日常化
- ・フリーキャッシュフローの改善

◆ スピードと自主自立の経営の実現

- ・分社・持株会社制への移行、権限の委譲
- ・ガバナンス体制の整備

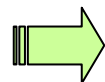
成長への
ギアチェンジ

グローバル型事業
の拡大

国内型事業の
高度化

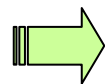
2008年度までの結果

7つの事業会社中
2社赤字



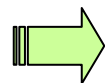
全事業会社2年で黒字化

キャッシュフロー
改善



D/E ratio < 0.5

配当 6円/株



13円/株までUP
08年度は10円/株へ

Global No. 1事業の比率UP

2. ポートフォリオ転換の経営

ポートフォリオ転換の経営 =
事業内容を変化させながら社会の要請に対応する経営

この対応が
遅れると...

- 社会の変化や産業構造の変化の先読み
- 経営体制の変革と事業の継続的選択と集中

当該産業(事業)の成長鈍化

能力増強の停滞 = 技術革新の停滞 → 収益低下

コストダウンの徹底 → コストの安い海外への生産シフト

国内の生産規模縮小 = 国内コストの更なる上昇

事業の収益大幅悪化

事業撤退

1) 事業の撤退、売却

2) 事業の構造改革

3) 新事業の創出

4) グローバル化戦略

5) 提携および買収

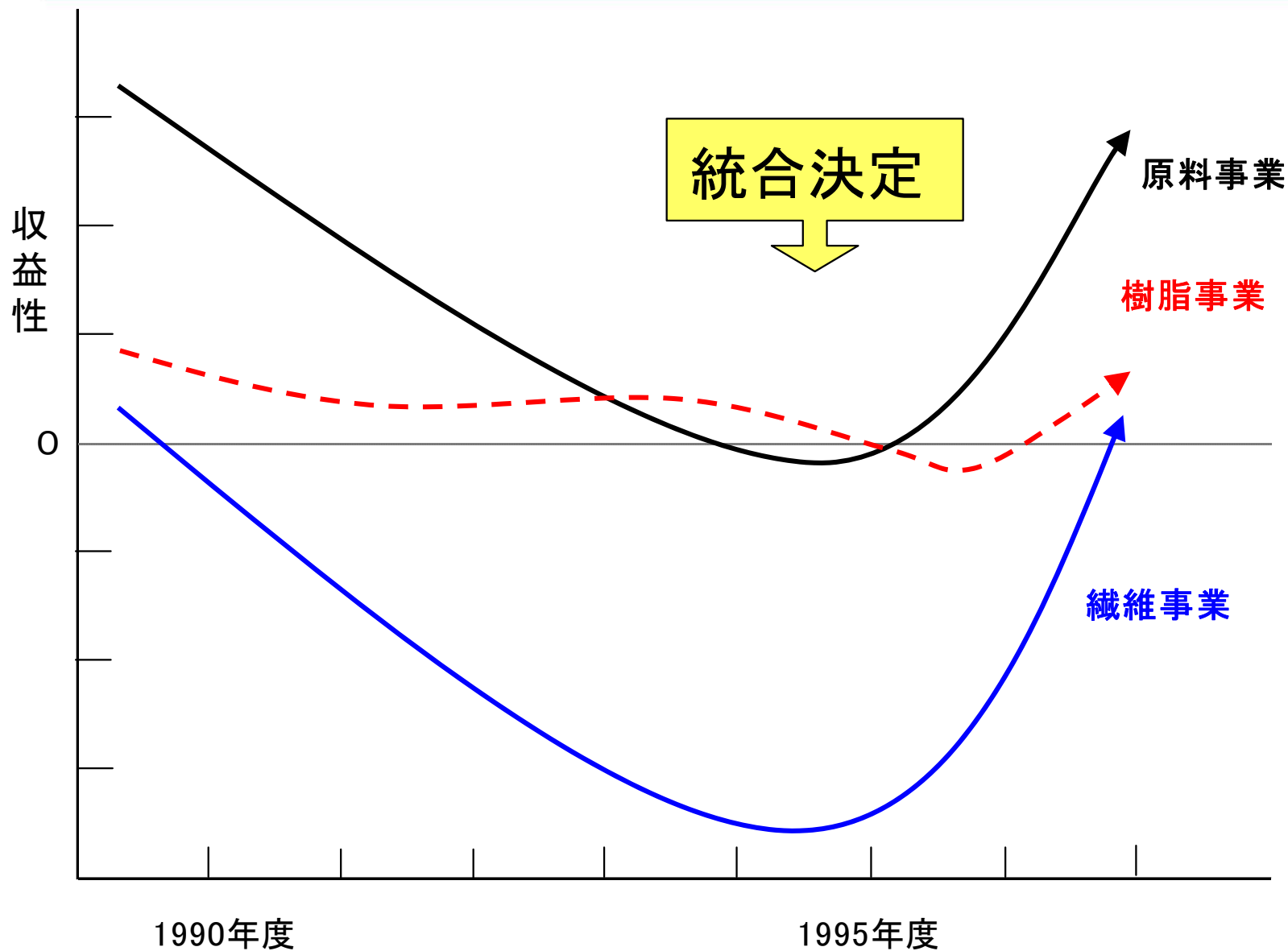
1) 事業の撤退、売却

事業環境変化に対応困難 ⇒ 撤退
他社ならシナジー効果あり ⇒ 売却

実行例	規模	理由
ナイロン衣料系 繊維事業の撤退	年産約1万トン	国際競争力の喪失
アクリル繊維事業の撤退	年産約5万トン	
酒類事業の売却	売上高約50億円	専門メーカーの 事業と判断
食塩事業の売却	売上高約100億円	
エステル繊維事業撤退	年産約1万トン	国際競争力の喪失

2) 事業の構造改革

件名	環境変化	従来への対応策	新たな施策
N66樹脂事業	PBT樹脂への切り替え	代替材の開発	N66樹脂の 特有分野に専念
	ガラス入り製品の伸張	補完的 位置付け	コンパウンドを主流化
N66系3事業	新興国の台頭	3事業単独対応	3事業統合
		全体整合性 欠如	<ul style="list-style-type: none"> ・衣料系の大幅縮小 ・産業用系、樹脂拡大
建材事業	国内市場の縮小	コストダウン	<ul style="list-style-type: none"> ・製販統合 ・パイル事業の 生産撤退



3) 新事業の創出

- ◆ 新事業の創出には新しい市場の出現と自社のポテンシャル見極めが重要
- ◆ 新事業に進出したら、その分野の常識を経営的に取り込むことが不可欠

件名	新たな市場	参入のポイント
ホール素子事業	VTR製品の立ち上がり	<ul style="list-style-type: none">・高感度製品の完成・先行投資のリスクを取る・従来の経営感覚からの脱皮
LSI事業	全体市場の拡大	<ul style="list-style-type: none">・ニッチ市場に限定・微細化よりデザインの強さを重視・身の丈に合わせた経営
LIBのセパレータ	LIBの立ち上がり	<ul style="list-style-type: none">・技術で先行・市場の要求にこまめに対応
血液製剤フィルター	製剤の安全性要求高まり	技術と市場の実績で先行

4) グローバル化戦略

グローバル化戦略の基本
全ての要因をグローバルで考えること

件名	グローバル化のポイント
N66タイヤコード	¥/Kgから\$/kgに考えを変え 輸出を拡大
DFR事業	国内シェアから世界のシェアで 考える
ダイヤライザー事業	//
AN事業	//

5) 事業の提携および買収

自社の経営インフラだけでは拡大が困難な事業は提携および買収を考える

提携／買収	件名
提携	クラレとダイヤライザー事業のジョイント化
	NxStage社との欧州生産ジョイント検討
買収	Lanxess社のスパンデックス事業買収
	TechniKrom社の買収によるフィルター装置事業への参入
	東光(株)のLSI事業買収

スピード重視

市場の変化への対応が遅れる
→ 事業撤退

事実立脚

対応は理念的・観念的ではなく
根本的・多面的・長期的に

視点を変える

従来の価値観や判断基準を
離れると解が見える

変化はチャンス

環境の変化局面が
新事業のチャンス

3. 日本産業の将来

『ドメスティック グローバル』化からの完全脱皮

従来の日本産業成功パターン

10億人の商品市場前提
1億人の国内市場で
勝って世界に進出



- ・今や世界は40億人の商品市場
- ・1億人の市場で勝っても
ドメスティックな勝利にすぎない

外需の内需化



- ・全てをグローバル基準で対応する
- ・外需の内需化では遅い
- ・今の設備稼働率が上がり
収益が向上しても、将来の
産業競争力向上には不十分

短期的

40億人を対象に全事業の枠組を組み替え、
世界でのシェアを勝ち取る

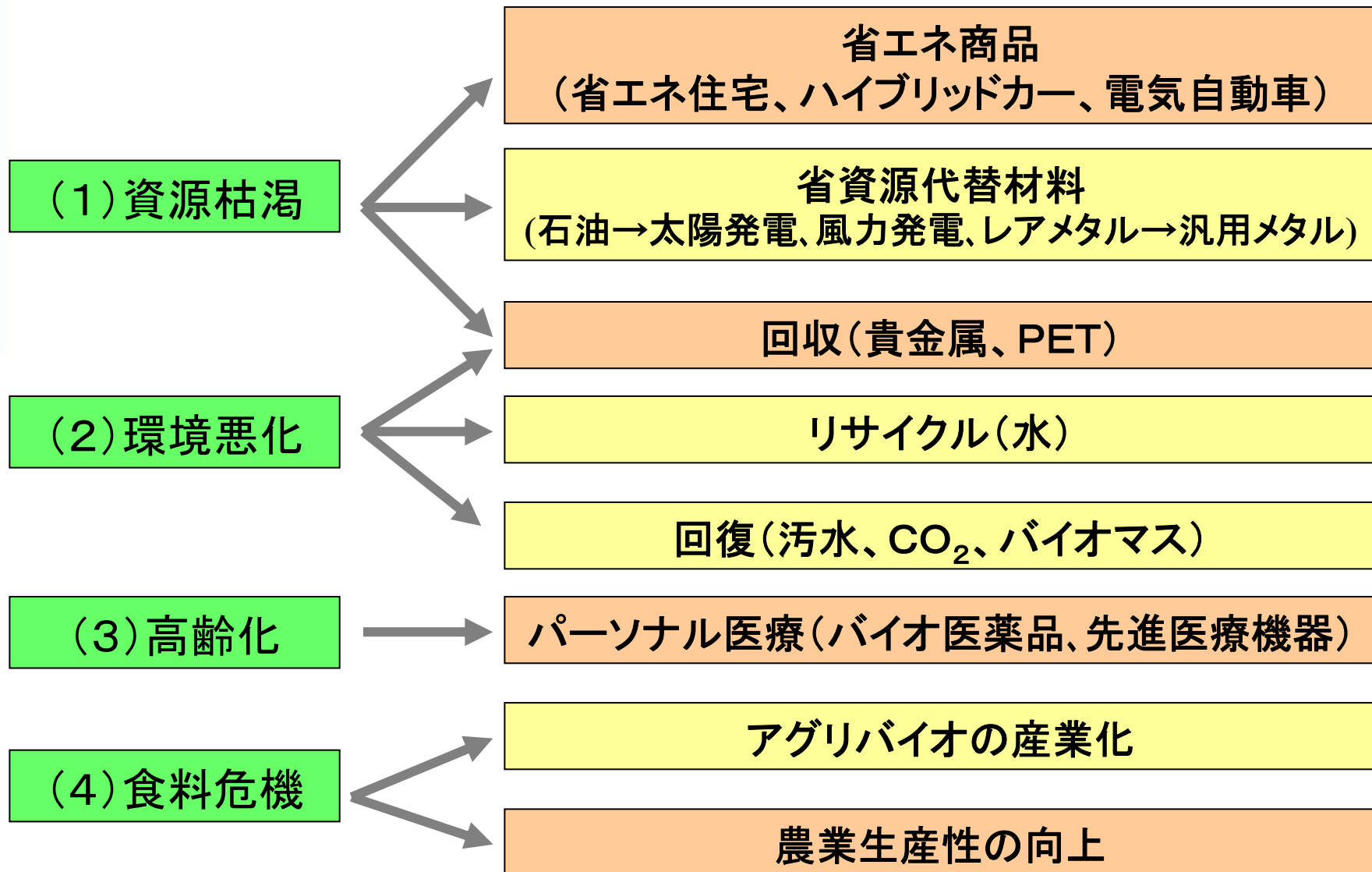
長期的

現代の世界が抱える様々な課題を解決し、
それを事業にする

世界は今さまざまな問題を抱えており、
この解決には化学産業の貢献が不可欠

この解決策を産業として確立する
＝ ケミカル産業の将来

(対応)



4. ケミカル事業の将来

トレンド		対応の考え方
汎用 石油化学	発展途上国の事業 資源国の事業	<ul style="list-style-type: none">・海外生産販売 （現地企業との提携）・フェードストックオーナーとの提携・技術輸出・既存事業の延命策
高機能 ケミカルズ	先進国の事業 途上国の追い上げ	<ul style="list-style-type: none">・技術開発で常時先行・市場を抑える ＝ 世界のトップシェア獲得 ＝ <u>3次元的多角化</u>

▶ 当該事業で世界のトップシェアを獲得する

➡ コスト、品質、流通、テクニカルサービス、開発技術、顧客及び顧客業界の情報など、全ての面で世界トップであることが必要

▶ 新市場創出に貢献

➡ 業界トップ顧客との提携や多くの関連事業体との協業が必要
事業形態も従来のパターンに拘らない

▶ 3次元的多角化

➡ 新たな用途分野で関連事業に展開する

LSI事業関連が主流の
高機能品展開時代

日本が世界の
70%を占有

環境
激変

今後の
高機能品の対象用途

日本以外のメーカーが
主導権を握っている
薄型ディスプレイ、太陽電池
LIB関連、EV関連 etc.

従来の
日本メーカーの経営

汎用品経営型

柔軟性
不足

高機能品中心の経営

汎用品経営型からの
脱却を！

当社の多角化形態

(従来)

1つの製品を加工するか、その原料に遡る形での成長
(1次元的多角化、2次元的多角化)

⇒資源、エネルギーを比例的に消費するため、
資源価格高騰や環境問題対応の必要な経済構造下
では、成長は難しい。

⇒従来型産業は発展途上国が優位になってきたものも多い。

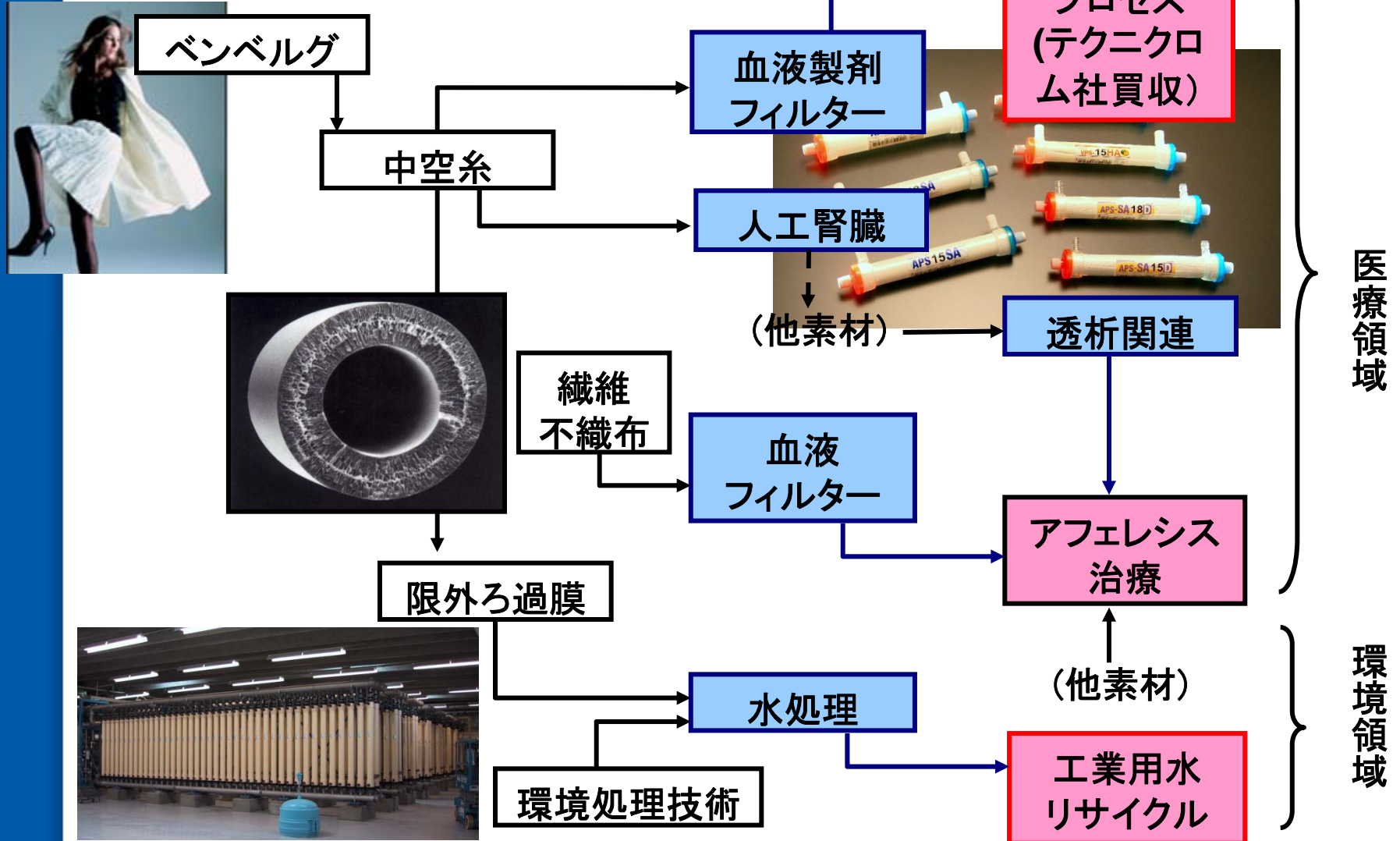


(今後)

既存事業で参入した市場を、高度化・高機能化することで、
3次元的多角化展開を図る。

3次元的多角化の展開

応用分野での事業多角化例



汎用品の生産機能も一定量は必要
= 企業集約やインテグレーションなどで
国際競争力をつける

高機能品の事業

- ✓ 国際的な適地販売、適地生産
- ✓ 世界NO.1事業創出のため、
R&Dは国内立地に拘らない
- ✓ 採用・教育・処遇は国際化前提
- ✓ 企業決裁ルールの変更

5. おわりに

✓40～50億人対象の事業展開

グローバルNo.1
事業の追求
(立地は問わない)

✓グローバルNo.1事業追求の
ための企業内体制の変革

R&D、人事処遇制度、
ガバナンス体制、
責任と権限、為替管理

✓国際競争上のイコール
フィッティングの整備

償却税制、法人税、
消費税、環境税、
教育体系、移民法、
移転価格税制 etc.

日本のGDP成長率の推移

