

## 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 —第4回国大化学会総会講演—

蛭田 史郎（昭和39年応化卒）

内容：(1) 旭化成のこれまでの歩み，(2) ポートフォリオ転換の経営とは，(3) ポートフォリオ転換の具体的事例，(4) 日本のこれからの産業を考える，(5) ケミカル産業の取るべき道

### (1) 旭化成のこれまでの歩み

旭化成の2009年度の売上高は1兆4336億円，営業利益は576億円。2008年度のリーマンショックから持ち直したとはいえ，例年よりは低い数値です。売上の半分を占めるのがケミカル系であり，残りを住宅&建材，その他が占めますが，営業利益はケミカル系3分の1，住宅&建材3分の1，その他3分の1の構成となっています。（資料1）



総会で講演される蛭田史郎氏

旭化成は時代の経済環境変化に応じて事業の枠組みを変えながら，維持・成長を図ってきた歴史があります。次の中期経営計画（2011～2015年）では，

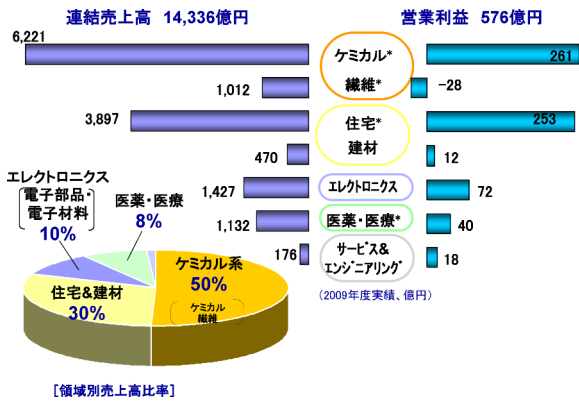
## 第4回総会で旭化成株式会社蛭田史郎氏 （応化39年卒）がご講演

平成22年度第4回国大化学会総会でのご講演を旭化成株式会社蛭田史郎氏にお願いしました。同氏は昭和39年応化卒業後，旭化成株式会社に入社，平成15～21年度の7年間社長を務められ，平成22年4月から同社最高顧問に就任しておられます。講演の演題は「新しい潮流に対応する経営」であり，同氏が会社経営の立場で直面された諸課題とその背景にある国内外の社会・経済情勢から，将来を見据えた企業経営のあり方を示唆するものでした。同氏の講演は会場の聴講者に大きな感銘を与える素晴らしいもので，各方面から多くの謝意が示されました。本稿は同氏の許可を得て講演資料をできるだけ生のままで掲載したものですので，総会に参加できなかった方々にも大いに役立つものと確信しております。なお，同氏は現在横浜国立大学経営協議会委員を務めておられることも付記しておきます。

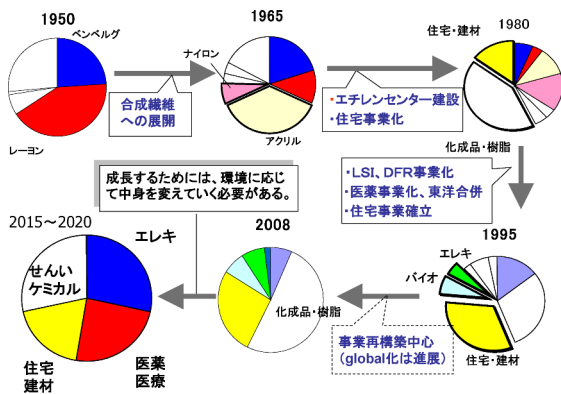
蛭田史郎氏の経歴：

昭和39年3月横浜国立大学工学部応用化学科卒，同年4月旭化成工業（株）（現 旭化成（株））入社，平成元年10月エンジニアリング樹脂工場長，平成6年4月レオナ樹脂工場長，平成7年1月レオナ工場長，平成9年6月取締役電子機能製品部門副部門長，平成10年6月取締役エレクトロニクス事業部門長，平成11年6月常務取締役エレクトロニクス事業部門長，平成13年6月専務取締役，平成14年6月取締役副社長，平成15年4月代表取締役社長，平成22年4月取締役最高顧問，同年6月最高顧問

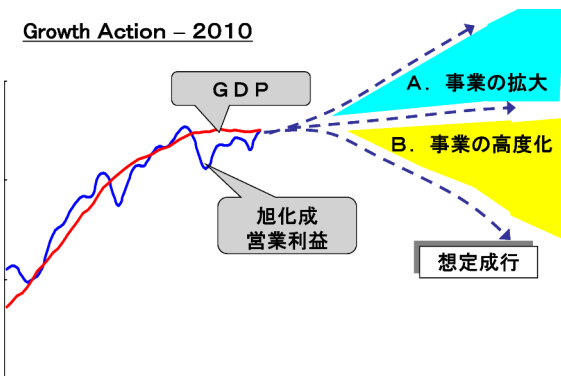
（米屋勝利記）



資料1 旭化成の概要：2009年度の結果



資料2 旭化成の概要：多角化の歴史



資料3 旭化成の概要：成長の変遷

医薬・医療とエレキ関係で半分以上の営業利益を稼ぐ会社となることを目標に、多角化を進化させる予定です。(資料2)

これまでも成長の変遷を見ますと、旭化成の営業利益はオイルショックまでは日本のGDPを上回る成長率を示していましたが、それ以降はGDPを下回るようになり、1980年から2000年にかけてゼロ成長が続きました。そこで考えたのが、枠組み全体の再編です。(資料3)



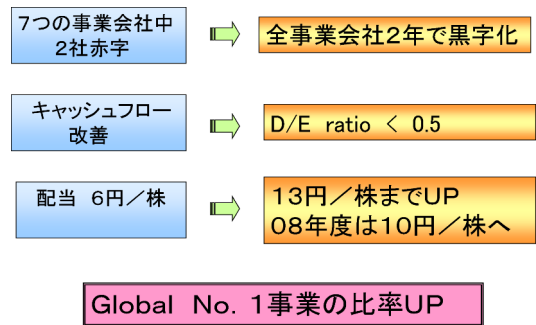
<ISHIN-05で実現した構造転換>

- ◆ 選ばれた多角化の実現
- ◆ キャッシュフローを稼ぐ体質へ転換
  - ・EVAI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

資料4 旭化成の概要：現中期経営計画の考え方



資料5 旭化成の概要：2008年度までの結果

まずは選択と集中による、負の遺産の整理。これを1999年から2002年にかけて断行しました。次に進めたのが選ばれた多角化。これを2003年から2005年にかけて実施した結果、2社が赤字だったが7つの事業会社を全て黒字化し、旭化成の業績もようやく回復しました。そこで、これからの成長路線として「グローバル事業の拡大」と「国内型事業の高度化」の2つを掲げ、現5カ年計画(2006~2010年度)で進めた結果、2008年度までにキャッシュフローとD/E比率を改善することに成功しました。配当も20年間6円だったのを一時は13円にまで引き上げました。(資料4,5)

この中で1つ特記すべきなのは、グローバル No. 1 あるいは No. 2 の事業が利益の半分近くを稼ぐ会社になったことです。

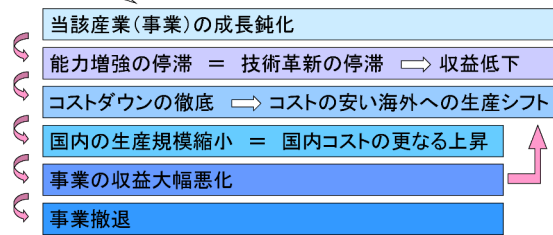
(2) ポートフォリオ転換の経営とは

世の中の環境は必ず変化します。そこで、既存事業の落ち込みを見越して、次なる成長事業に着手する。これがポートフォリオ転換の経営の1つの視点です。

社会が必要とするものを提供して社会に貢献し、

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



資料6 ポートフォリオ転換の経営

その貢献度に応じて利益を享受するのが、企業の役割であると認識しています。ポートフォリオ転換の経営にはそうした意味合いもあります。常に社会や産業構造の変化を先読みして、それに対応するために、経営体制も合わせて変革しながら、事業の継続的選択と集中を続けること。逆にそれを円滑に行わないと成長は必ず鈍化します。収益がジリ貧で低下する。そこで会社はコストダウンに着手しますが、究極のコストダウンは結局、海外移転になります。そうすると、国内の生産基盤がますます縮小することで国内の生産コストがさらに上がる、結果、収益環境が一層悪化するという悪循環が起きます。そうした状況に陥らないためにも、変化を先どりしたポートフォリオ転換を不断に継続する必要があります。(資料6)

### (3) ポートフォリオ転換の具体的事例

ポートフォリオ転換の経営は、具体的には、1) 不採算事業からの撤退、または売却、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) 提携と買収、の5つの繰り返しを意味します。

いくつかの事例を紹介します。

事業からの撤退または売却に関する基本的考え方は、事業環境に対応できない事業はどうやってもだめだということです。「健全なる赤字」というのは一種の言い訳です。他社が手がけて利益が出るような事業はなるべく売却するようにします。そうした判断基準の結果、ナイロン衣料系繊維事業とアクリル繊維事業からは、国際競争力を失くしたという理由で撤退しました。酒類については当社でやる事業ではないと判断し、売却しました。食塩事業についても同様です。(資料7)

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	専業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

資料7 ポートフォリオ転換の経営：事業の撤退、売却

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	・衣料系の大幅縮小 ・産業用糸、樹脂拡大
建材事業	国内市場の縮小	コストダウン	・製販統合 ・パイル事業の生産撤退

資料8 ポートフォリオ転換の経営：事業の構造改革

自社で利益が出せそうな事業に関しては、構造改革をします。その例がナイロン66樹脂(N66)事業です。PBT樹脂への代替が進んだことを受けて、N66の今後の成長予測などを整理した結果、ガラス入り製品(コンパウンド)が主な収益源であることがわかり、それに特化することにしました。その結果、生産量は倍増し、収益もそれなりに計上しています。N66系3事業(原料、樹脂、糸)の場合は、タイヤコードの国内市場の縮小に合わせて事業規模を半分に縮小しようとしたのですが、それでも赤字が続く見通しのため、3事業を統合して海外輸出を軸に事業展開するようになりました。その結果、タイヤコードは量が半分になるところか逆に25%の増産を達成。収益もV字回復を達成しました。(資料8)

新事業の創出は、新しい市場の出現と自社のポテンシャルがマッチングしなければならないのと、新規事業の分野の業態の形態なり考え方なりに会社を変えなければならないという2点が非常に難しい点です。(資料9)

その1つの例がLSI事業です。私がエレクトロ

◆ 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	・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	・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	・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

資料9 ポートフォリオ転換の経営：新事業の創出

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
ダイアライザー事業	〃
AN事業	〃

資料10 ポートフォリオ転換の経営：グローバル化戦略

ニクス部門長になった当時は、何十億円もの赤字を出していて、売却すら検討されていました。しかし、継続を決めたポイントとして、事業規模に合わせてファイン化領域を中程度のミックスシグナル領域に絞ったほか、LSI事業を単なるものづくり事業からデザイン・インを主眼とするシステム型サービス産業にする方向に発想転換した結果、2000年度は他のLSIメーカーがITショックのため軒並み赤字となる中で10%程度の利益率を確保できました。ファイン化（高性能化）を追及しすぎないことのできて利益を上げることができた事例です。（資料9）

グローバル戦略とは、海外輸出でも海外生産でもなく、グローバルマーケットないし世界シェアを軸とした経営判断を意味します。その例が国内市場の低迷と海外との価格競争を見越したDFR事業の中国移転です。（資料10）

事業の提携と買収の代表例は、血液製剤のフィルター、プラノバの事業拡大です。製薬会社への一貫したサービス提供という観点から、必要なインフラ

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	クラレとダイア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

資料11 ポートフォリオ転換の経営：事業の提携および買収

『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

資料12 日本産業の将来

を揃えるため、機器メーカーであるTechniKrom社を買収しサービス型事業への転換に成功しました。（資料11）

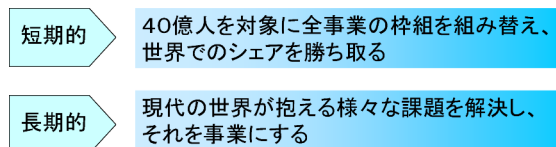
以上から、ポートフォリオ転換の経営の要素として以下の4つを抽出することができます。

1. 「スピード重視」——変化への対応の遅れは事業からの撤退を意味する
2. 「事実立脚」——理念的・観念的な対応ではなく、根本的・多面的・長期的な対応を
3. 「視点を変える」——従来の価値観や判断基準を離れると意外と解が見えてくる
4. 「変化はチャンス」——環境の変化局面を新規事業のチャンスととらえる

#### (4) 日本のこれからの産業を考える

今、日本で多く議論されている「グローバル」は、所詮、「ドメスティック・グローバル」です。そこからまず脱皮することです。（資料12）

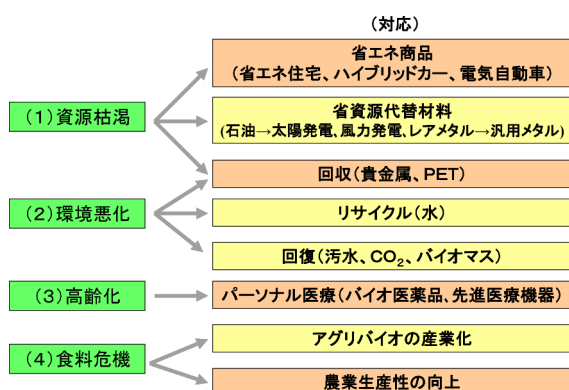
ドメスティック志向の背景にあるのが高度成長期の成功体験です。これに政治も経済も人間の価値観もすべて支配されているところがあります。その当



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

資料 13 ポートフォリオ転換の経営から見た日本産業界の対応方向



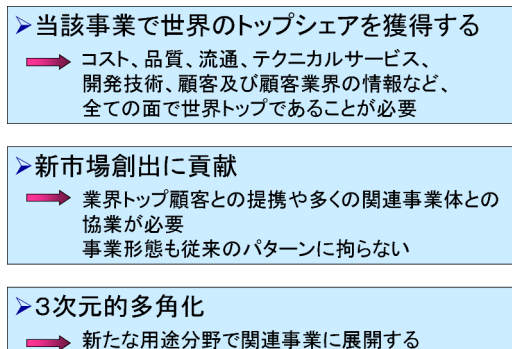
資料 14 日本産業の将来：求められる技術

時は「世界市場」といっても日米欧の 10 億人程度で、そのうちの 1 割を占める日本市場を制覇することは非常に意味がありました。その延長線上で米国や欧州に輸出していたのを「国際化」といつてきたのです。しかし、今や世界は 40 億人対象の市場です。そこで 1 億人を相手に勝っても殆ど意味がありません。その点、人口が 4700 万程度の韓国は、国内市場だけでは限界があるという認識から、始めからグローバル市場で勝負しています。日本もこれまでの成功体験から離れて、40 億人の中で 1 億人がどのような役割をするかという発想に切り替える時期にきています。その際に「外需の内需化」がよくいわれますが、これも「ドメスティック・グローバル」の発想の延長にすぎず、将来の産業競争力を引き上げるには不十分です。(資料 12)

「グローバルな社会における日本の役割とは」——。この視点でものを考える必要があります。短期的には 40 億人を対象に全事業の枠組みを組み替え、世界でのシェアを勝ち取ること。長期的には現代の世界が抱えるさまざまな課題を解決し、それを事業化することが課題となります。(資料 13)

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	・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	・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 = 3次元的多角化

資料 15 ケミカル事業の将来



資料 16 高機能ケミカルズの展開

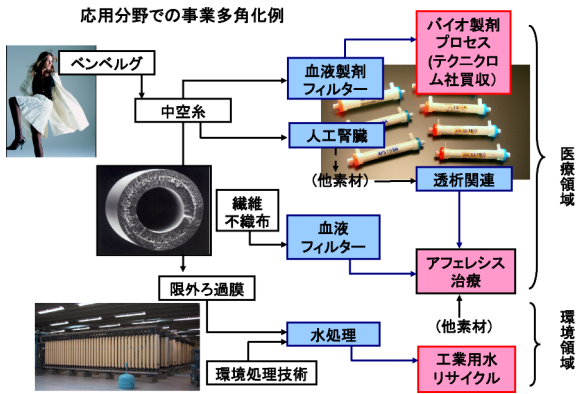
その観点からケミカル産業を俯瞰しますと、現在の世界が抱える資源の枯渇、環境悪化、高齢化、食糧危機といった問題は、化学産業の貢献なくして解決不可能です。この部分を産業として発展させるところに、ケミカル産業の今後の可能性があります。単に買い叩かれるだけの存在から、こうした問題解決に貢献しながら、その貢献度に応じて収益を上げていく構造に変える必要があります。(資料 14)

### (5) ケミカル産業のとるべき道

日本の汎用石油化学で今後大きな成長が期待できない以上、日本のケミカル産業としては、従来の汎用品経営型から高機能品中心の経営にシフトしていく必要があります。(資料 15)

ただ、高機能ケミカルズに特化するにしても、常に技術開発で先行すると同時に、世界のトップシェアを獲得して、また、三次元的な多角化を通じて世界市場を抑える努力を継続し、途上国の急迫に備えなければなりません。(資料 16)

当該事業で世界のトップシェアを獲得するには、販売量だけではなく、コスト、品質、流通、テクニカルサービス、開発技術、顧客および顧客業界の情報など、あらゆる面でトップである必要があります。



資料 17 3 次元的多角化の展開

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

資料 18 今後の方向

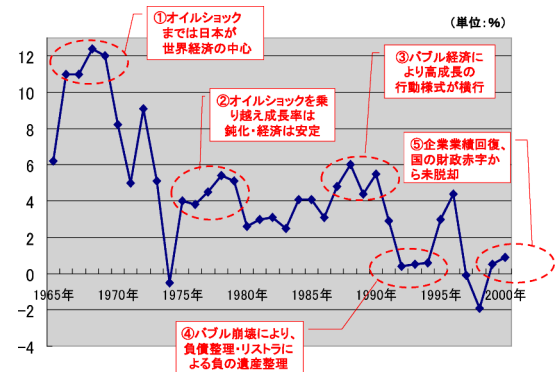
す。もう1つの鍵である新市場創出は、業界トップ顧客との提携や多くの関連事業者との協業が不可欠です。(資料16)

高機能化のもう1つのアプローチである三次元的多角化の一例として、ベンベルグ(キュプラ)の事業展開があります。中空糸を使って、汎用品である断熱材繊維ではなく、人工腎臓に応用したり、他素材と組み合わせてアフェレシス治療やバイオ製剤プロセスに提供したりしています。原点はあくまでも素材ですが、たとえその比率が低くても、そこをルーツに新たな用途分野・応用分野での関連事業に展開していく戦略です。(資料17)

とはいえ、汎用品に関しても、まったく無くすわ

- ✓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.

資料 19 おわりに



資料 20 日本の GDP 成長率の推移

けにはいかず、企業の統合・再編を通じて最低限のコスト競争力を確保するなどして、一定量の国内生産は維持する必要があります。一方、高機能品については国際的な適地販売、適地生産が原則であり、研究開発拠点も国内立地にこだわるべきではありません。そのため、採用、教育、処遇も国際化前提で行います。(資料18)

最後に、国際競争力上のイコールフィッティングの整備については、教育体系や民法を含めた対応が待たれます。日本企業が真にグローバルプレーヤーとして活躍し、世界経済と同じ成長率を取り戻し、維持していくことが、日本再生にとって不可欠です。その際に、ケミカル産業はあくまでもサポーター的立場ではありますが、非常に重要な役割を果たすことができると信じています。(資料19,20)