

化学企業の中期経営計画の発表が相次ぐ

◆業界再編機運高まるなか、社会課題に貢献すべく3～5カ年計画を策定

2016年4月、日立化成と旭化成が16年から始まる中期経営計画(中計)を発表した。15年12月に中計を発表した三菱ケミカルホールディングスと昭和電工は20年までの5カ年計画だったが、2月のDIC、3月の住友化学とクレハ、今回の2社は18年までの3カ年計画である。三菱ケミカル、住友化学、日立化成、DICは中長期的なグループのあるべき姿、目指す姿を描き、中計はそれを実現するための計画と位置付けている。

ダウとデュポンの合併など化学業界が再編期を迎えるなか、環境や資源・エネルギー、世界の食糧問題、健康・医療などの社会課題に対して、自社事業・技術を通じて貢献することで、生き残りを図る姿勢が各社共通している。

主な化学企業の中期経営計画 (2016年スタート) (発表日順)

三菱ケミカルホールディングス (2015.12.09)	「APTSIS20」(2016～20) 機能商品、素材、ヘルスケア分野の事業を通じて、高成長・高収益の企業グループをめざす
昭和電工 (2015.12.11)	「Project2020+」(2016～20) 持続的成長に向けた「収益基盤の強靱化」「個性派事業の拡大」
DIC (2016.02.12)	「DIC2018」(2016～18) 安定基盤事業のサステナブル化と社会要請にマッチした最適ビジネスモデル構築
住友化学 (2016.03.02)	「Change and Innovation ～ Create New Value～」(2016～18) 革新的な技術による新たな価値創造を通じた持続的な成長の実現
クレハ (2016.03.14)	「Kureha's Challenge 2018」(2016～18) クレハの挑戦 2018 (製品差別化と新事業創出)
日立化成 (2016.04.25)	「10年戦略および2018中期経営計画」(2016～18) 10年後の「ありたい姿」(高機能材料を軸にデバイス、システム/サービスまでグローバルに事業を展開する化学を超えたイノベーション・プロバイダー企業)の実現に向け、新たな成長軌道に乗せるために最初の3年間に取り組む経営計画
旭化成 (2016.04.25)	「Cs for Tomorrow 2018」(2016～18) 多角的な事業・多様な人財の結束(Connect)で飛躍の基盤をつくる

(資料) 各社プレスリリース資料よりARC作成

◆既存事業を再構築し、ヘルスケアや環境・エネルギー分野で新規事業を創出

事業戦略では、多角化した事業群をどうマネジメントするか、収益力、成長力を強化するかがポイントとなる。三菱ケミカルや昭和電工では、既存事業を「優位の確立に向けた次世代事業」「成長を加速する事業」「安定した利益源となる基盤事業」「再構築が必要な事業」の4つに事業を位置づけし直し、成長事業を強化するとともに、不採算事業や低収益事業に抜本的な対策を講じる。住友化学は4

分類ではなく、技術優位性があり積極投資・拡大する分野と効率を追求する分野を見極めて事業構造を高度化する。日立化成は小規模でも利益が高いニッチ事業と、個々の製品・事業を括り直しクラスター化する事業に分けてグローバル展開を図る。昭和電工やクレハは個性派事業、製品差別化に注力する。

既存事業の強化とともに、次世代・新規事業の創出も課題となる。各社が狙っているのは、ヘルスケア、バイオなどライフサイエンス、環境・エネルギー、エレクトロニクス分野が多い。ヘルスケアでは再生医療、再生・細胞医薬、ヘルスケア食品などが挙げられている。環境・エネルギーでは水素ステーションや水素製造システムなどが挙げられ、エレクトロニクス分野ではプリントドエレクトロニクスやOLED関連材料が注目されている。微生物を活用した農薬や、植物由来のワクチンやモノマー・ポリマー、藻類由来油脂もテーマアップされている。

＜次世代事業・研究開発の重点領域＞

ヘルスケア／ ライフサイエンス	<ul style="list-style-type: none"> 再生医療、診断支援システム、植物由来ワクチン（三菱ケミカル） ヘルスケア食品、医療関連機器材料（DIC） 再生・細胞医薬、微生物農薬、微生物農業資材（住友化学） 新殺菌システム（UVC-LED）、ヘルスケア用新素材（旭化成）
環境・エネルギー	<ul style="list-style-type: none"> 水素ステーション、ガスの医療応用（三菱ケミカル） 藻類由来油脂、環境負荷低減型インキ、環境負荷低減型ポリマ（DIC） 水素製造システム、ガス分離システム、ガスセンサ（旭化成）
エレクトロニクス	<ul style="list-style-type: none"> 有機太陽電池、ケイ素材料（三菱ケミカル） LiB材料、パワー半導体SiC（昭和電工） プリントドエレクトロニクス材料、耐熱・放熱材料、ナノ無機材料（DIC） OLED関連材料（住友化学）

◆オープンイノベーション推進や、研究開発部門と事業・営業部門の連携強化

新規事業創出に向け、研究開発面ではオープンイノベーションが推進されている。自社グループの研究所での異分野交流をはじめ、大学や外部研究機関、異業種、同業他社やユーザー企業、ベンチャーなどの外部リソースを活用する。イノベーションを加速させるため、研究開発部門に営業部門やステークホルダーと連携した「協創マーケティング」への取り組み（日立化成）や、研究開発部門と事業部門出身者の新事業創出プロジェクトを社長直轄で設立するところ（クレハ）もある。また、そうした取り組みの中からベンチャー出資や企業買収もありうることから、M&Aなど戦略投資にも年平均500～1,000億円規模が想定されている。

規模拡大を志向する再編の動きのなかで、個性的なイノベーションを実現できるか。今後の各社の取り組み進捗が注目される。 【長谷川雅史】