

「Industry Eye」 第2回 マニュファクチャリング(化学セクター)： 「DTFA 化学セクターサーベイ 2014 から のインサイト」

デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー株式会社
C&I マニュファクチャリング(化学セクター)担当
シニアヴァイスプレジデント 松本鉄矢

I. はじめに

DTFA(デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー)化学セクターでは、2013年11月~2014年3月にかけて、日本の化学企業(数十社)を対象に意識調査を実施した。質問項目は、経営上の優先課題やM&A戦略など26項目にわたる。ここでは、化学セクターの動向についてサーベイ結果の一部をご紹介しますながら、著者のインサイトを述べたい。

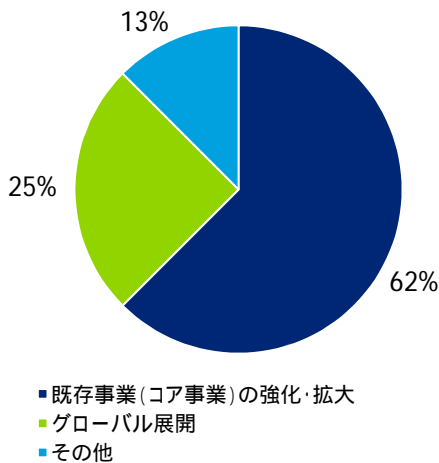
II. 経営戦略

日本の化学業界では、汎用品事業を中心に厳しい事業環境にあり、新規事業への参入を含めた事業ポートフォリオ転換の必要性が増していると言われている。長期的には次世代事業の確立を重要な課題として取り組んでいる企業も多い。しかし、経営戦略の最優先課題として挙げられたのは、やはり「既存事業の強化」であった。サーベイでは、半数を超える62%の企業が、経営上の最優先項目として「既存事業(コア事業)の強化・拡大」を選択する結果となった。

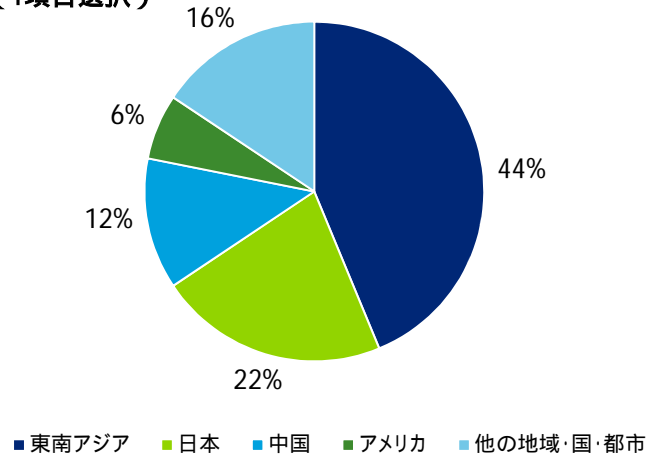
次に回答率が多かったのは、「グローバル展開」の25%で、「研究開発」、「不採算事業統廃合」、「財務体質改善」、「事業多角化」等の他の経営戦略は、僅かな回答率に留まった。特に東南アジアへの関心が高く、「優位性の高い事業拠点」に関する質問でも、「東南アジア」が44%と高い回答率を獲得しており、次に回答率の高い「日本」の22%を大幅に上回っている。

このように、当面は既存事業の強化に多くの経営資源が投入され、特に東南アジアを中心に拡販を目指す傾向が見受けられる。

経営戦略における最優先項目 (1項目選択)



事業拠点として最も優位性のある地域 (1項目選択)



出典:デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー株式会社作成

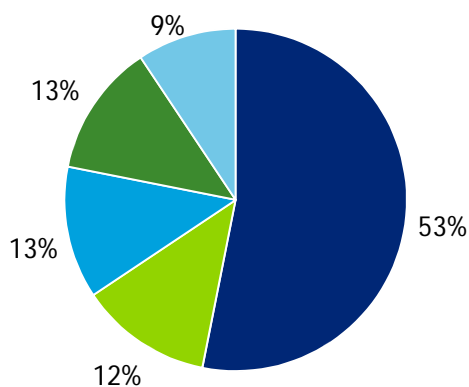
III. 経営課題

日本の化学企業は、技術の優位性を維持しているが、市場では必ずしも高い品質を求められない状況もあり、技術優位性を完全には活かしきれず、厳しい価格競争に晒されている。サーベイでは、自社の優位性(強み)については、「技術力・製品性能・研究開発能力」が53%と高い回答率を獲得し、「顧客基盤」、「製品多様性」、「安定した財務基盤」、「ブランド力」、「価格競争力」などの項目を大幅に上回った。

一方で、自社の課題(弱み)としては、「価格競争力」が42%と高い回答率を獲得し、「国際性」、「経営の機動性」、「人材・人事制度」、「ブランド力」などの項目を大幅に上回った。

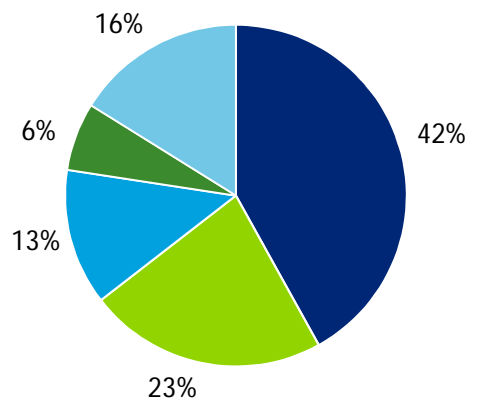
高付加価値を強みとする場合は、本来、価格競争とは無縁であり、一見すると矛盾した結果に思える。しかし、日本の化学企業の多くは、高付加価値品と汎用品について、それぞれの異なる経営課題に同時に取り組む必要があり、サーベイの結果はそれを反映するものとなった。

事業の最優位性(強み)(1項目選択)



- 技術力・製品性能・研究開発能力
- 顧客基盤
- 製品の多様性
- ブランド力
- その他

事業の最大課題(弱み)(1項目選択)



- 価格競争力
- 国際性(海外拠点・海外ネットワークの充実度)
- 経営の機動性
- 人材・人事制度
- その他

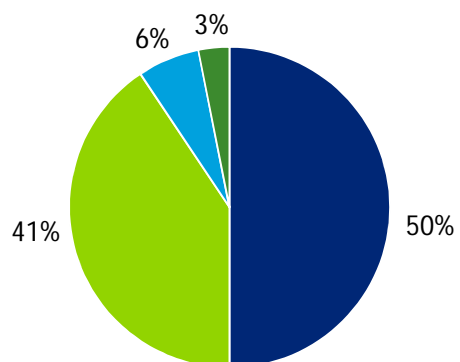
出典:デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー株式会社作成

IV. M&A 戦略

M&A(支配権を獲得する買収や合併)は、国内、東南アジア、米国を主なターゲット地域として加速すると思われる。

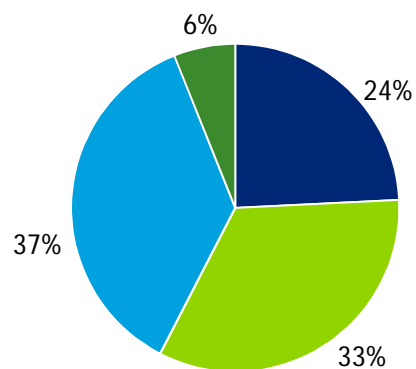
「M&A の実施状況(将来)」について、50%の企業が「将来は積極的に実施する」と回答し、「将来限定的に実施する」と回答した企業と合わせて、実に 90%以上の企業が将来において M&A の実施を視野に入れているという結果になった。一方で、過去および現在の実施状況は、「限定的に実施」もしくは「ほぼ実施していない」と回答した企業が合わせて 70%以上で、今後はこれまでに比べて M&A が加速する可能性を示唆している。

M&Aの実施状況(将来)(1項目選択)



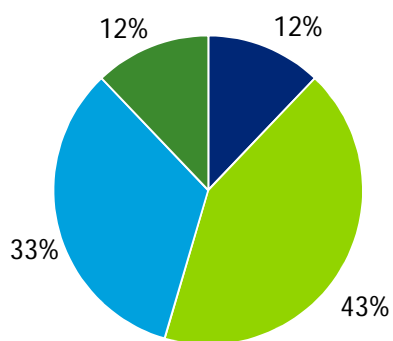
- 積極的に実施
- 限定的に実施
- ほぼ実施しない
- 実施しない

M&Aの実施状況(現在)(1項目選択)



- 積極的に実施
- 限定的に実施
- ほぼ実施していない
- 実施しない

M&Aの実施状況(過去)(1項目選択)

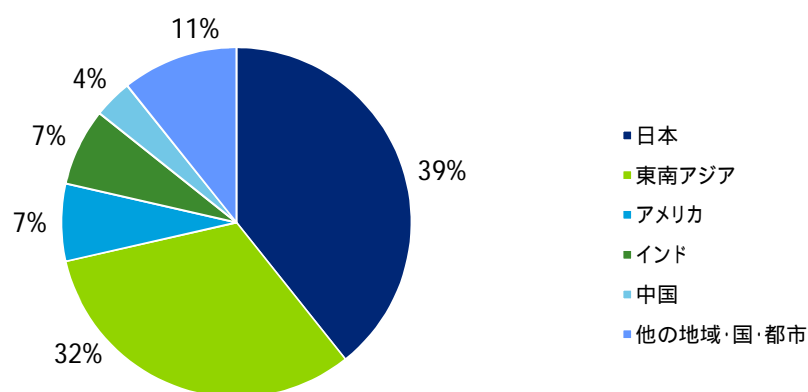


- 積極的に実施
- 限定的に実施
- ほぼ実施していない
- 実施しない

出典：デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー
株式会社作成

M&Aのターゲット地域については、39%が「日本」と回答し、またほぼ同数の32%が「東南アジア」と回答している。東南アジアへの関心は高いが、一方でカントリーリスクへの懸念も根強く、買収後の事業運営等を考慮して、最優先のターゲットは「日本」と考えている企業が多いようである。また、カントリーリスクが低く、シェール革命を背景に化学産業が活性化している米国に関心を示す企業も多かった。

M&Aについて最も関心のある地域（1項目選択）



出典：デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー株式会社作成

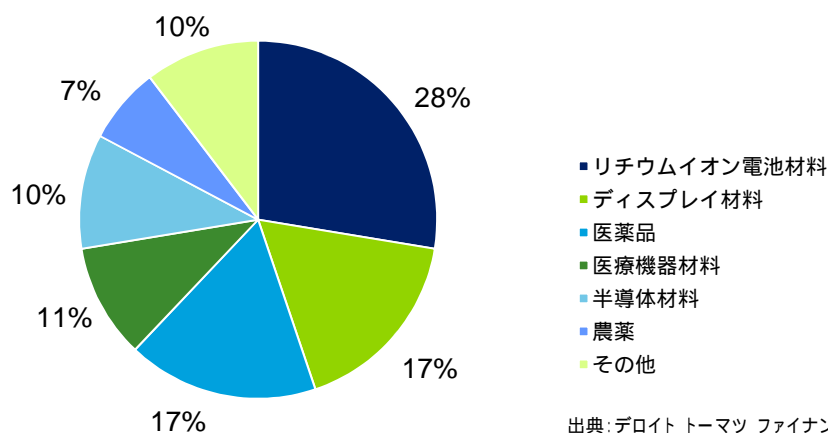
V. 成長分野

成長を期待する機能性分野としては、「リチウムイオン電池材料」と「ライフサイエンスヘルスケア分野」（医薬品、医療機器材料）の回答が多かった。

リチウムイオン電池に関しては、成長を期待する分野として 28%の回答率を獲得した。一方で、市場としては成長が期待できるが、競争が激化しているため、事業としての優位性は限定的であるとの声も聞かれた。

ライフサイエンスヘルスケア分野は、全体的に縮小傾向にある国内市場において、市場成長が期待できる数少ない分野として注目されている。また、他の化学品事業に比べて、価格が安定的で収益を予想しやすい点が好感されている。

機能性化学品事業について、最も成長を期待する分野（1項目選択）



出典：デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー株式会社作成

VI. おわりに

日本の化学企業は、経済全体の成長を支える役割を担い、これまで産業界や人々のライフスタイルの変化に応じ変革を続けてきたが、今後グローバル競争を勝ち抜いていくうえでは、自らの強みを活かしながら、M&A や事業再編などを通じてより一層のビジネス基盤強化を図っていくことが必要と考えられる。DTFA 化学セクターでは、今後も化学企業の意識調査を継続的に実施していく予定である。

本文中の意見や見解に関わる部分は私見であることをお断りする。

トーマツグループは日本におけるデロイト トウシュ トーマツ リミテッド(英国の法令に基づく保証有限責任会社)のメンバーファームおよびそれらの関係会社(有限責任監査法人トーマツ、デロイト トーマツ コンサルティング株式会社、デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー株式会社および税理士法人トーマツを含む)の総称です。トーマツグループは日本で最大級のビジネスプロフェッショナルグループのひとつであり、各社がそれぞれの適用法令に従い、監査、税務、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザー等を提供しています。また、国内約 40 都市に約 7,600 名の専門家(公認会計士、税理士、コンサルタントなど)を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はトーマツグループ Web サイト (www.tohmatu.com)をご覧ください。

Deloitte (デロイト)は、監査、税務、コンサルティングおよびファイナンシャル アドバイザーサービスを、さまざまな業種にわたる上場・非上場のクライアントに提供しています。全世界 150 を超える国・地域のメンバーファームのネットワークを通じ、デロイトは、高度に複合化されたビジネスに取り組むクライアントに向けて、深い洞察に基づき、世界最高水準の陣容をもって高品質なサービスを提供しています。デロイトの約 200,000 名を超える人材は、“standard of excellence”となることを目指しています。

Deloitte (デロイト)とは、英国の法令に基づく保証有限責任会社であるデロイト トウシュ トーマツ リミテッド(“DTTL”)ならびにそのネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびその関係会社のひとつまたは複数指します。DTTL および各メンバーファームはそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。DTTL(または“Deloitte Global”)はクライアントへのサービス提供を行いません。DTTL およびそのメンバーファームについての詳細は www.tohmatu.com/deloitte/ をご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、その性質上、特定の個人や事業体に具体的に適用される個別の事情に対応するものではありません。また、本資料の作成または発行後に、関連する制度その他の適用の前提となる状況について、変動を生じる可能性もあります。個別の事案に適用するためには、当該時点で有効とされる内容により結論等を異にする可能性があることをご留意いただき、本資料の記載のみに依拠して意思決定・行動をされることなく、適用に関する具体的事案をもとに適切な専門家にご相談ください。

© 2014. For information, contact Deloitte Tohmatsu Financial Advisory Co., Ltd.

Member of
Deloitte Touche Tohmatsu Limited