

# 日系化学メーカーに とっての新たな M&Aの潮流

眞野 薫、坂本 頼彦

2017年における日本の化学メーカーの業績は、先進素材を中心とした輸出の伸びに牽引され、好調であった<sup>21</sup>。この好業績は、世界的な石油化学製品の不足により、一時的に設備の稼働率が高まった結果であることも周知のとおりである。

しかし、日本の化学産業は、低成長の国内市場から、エチレンおよびエチレン派生品の北米や中東との競争の激化まで、深刻な課題に直面している。こうした状況を受け、海外展開やM&Aに踏み切る日本の化学メーカーが増えている。日本企業は将来的な方向性として、特殊化学品・特定セグメントに特化した、より統合の進んだ業界へと変わるためのモデルとして、欧州の化学メーカーを参考にできるのではないだろうか。

21 C&EN World Chemical Outlook, <https://cen.acs.org/articles/96/i2/world-chemical-outlook-for-2018.html>. Nikkei Asian Review, 2017年2月9日、Japan chemical makers on track for profit boom (<https://asia.nikkei.com/Markets/Tokyo-Market/Japan-chemical-makers-on-track-for-profit-boom>) も参照されたい。





# 日本の化学産業



化学産業は、  
日本の製造業労働者の  
約12%に当たる86万人に  
雇用を提供している。

化学産業は、輸送機器に次ぐ日本第2の製造業である。化学品は、日本の製造業の総生産高の14%以上を生み出し、化学産業は、日本の製造業労働者の約12%に当たる86万人に雇用を提供している<sup>22</sup>。

業界は、主として有機化学品（42%）と最終製品（49.9%）で構成され、さらに化学肥料と無機化学品が8.2%を占める。

有機化学品には、石油化学系基礎製品（9.4%）、脂肪族系中間物（4.8%）、環式中間物・合成染料・有機顔料（7.5%）、プラスチック（12.7%）、合成ゴム（2%）およびその他の有機化学品（5.5%）が含まれる。

最終製品には、油脂・石鹼・合成洗剤・界面活性剤（全体の3.9%）、塗料（3.5%）、医薬品（27.8%）、農薬（1.1%）、化粧品・歯磨（4.8%）、ゼラチン・接着剤（1.1%）、写真感光材料（1.1%）、その他の最終化学品（6.5%）が含まれる。



<sup>22</sup> Japan Industry News、2015年7月12日、The Japanese chemical industryより業界統計、  
<https://www.japanindustrynews.com/2015/07/japanese-chemical-industry/>

日本が世界の化学産業の主要プレーヤーであることは、データが示す通り、明らかである。2017年は、三菱ケミカル (234億ドル)、東レ (155億ドル)、住友化学 (134億ドル)、三井化学 (134億ドル) および信越化学 (98億ドル) の日本企業5社が、化学売上ベースで世界の上位30社に入った<sup>23</sup>。また、売上の面では、日本は、中国、北米およびEUに次ぐ世界第4位であった<sup>24</sup>。

もっとも、業界は現在、日本だけでなく、EU等のほかの先進国地域も抱えるいくつかの課題に直面している。

第1に、国内の人口は減少傾向にあり、経済成長が鈍化していることだ。日本において人口は、2008年の1億2800万人強をピークに、今後40年間にわたって減少していく傾向にあると考えられている。総人口は2040年までに1億800万人に、さらに2060年までには8800万人まで減少する見込みである<sup>25</sup>。こうした人口の減少は、既に飽和状態の国内市場において、日本企業のオーガニックグロースの機会の制約になることが想定される。日本政府は、少なくとも今後10年間、経済全体の伸び率は0.9%前後にとどまると予測している<sup>26</sup>。

こうした国家レベルでの趨勢に加え、化学産業は海外発の深刻な課題にも向き合っている。中国は従来、日本のエチレンやエチレン製品の大市場であったが、日本企業は現在、北米のシェール革命の恩恵を受けた米国のエチレン供給業者や、低コストの原料油を後ろ盾とする中東の企業との激しい競争に直面している。また、中国は国内調達可能な石炭エネルギーによる化学品製造を拡大させており、日本の供給業者からの輸入は減少している。さらに最近、中国が複数の産業に対して行った環境検査によると、過去1年間に生産施設の閉鎖や需要の縮小が起きており、この傾向は2018年を通して続く予想される<sup>27</sup>。



日本の人口は、2008年の1億2800万人強をピークに、今後40年間にわたって減少していく傾向にあると考えられている。

<sup>23</sup> C&EN、2017年7月24日、C&EN's Global Top 50 2017、<https://cen.acs.org/articles/95/i30/CENs-Global-Top-50.html>

<sup>24</sup> 同上

<sup>25</sup> 日本政府、国立社会保障・人口問題研究所、<http://www.ipss.go.jp/index-e.asp>

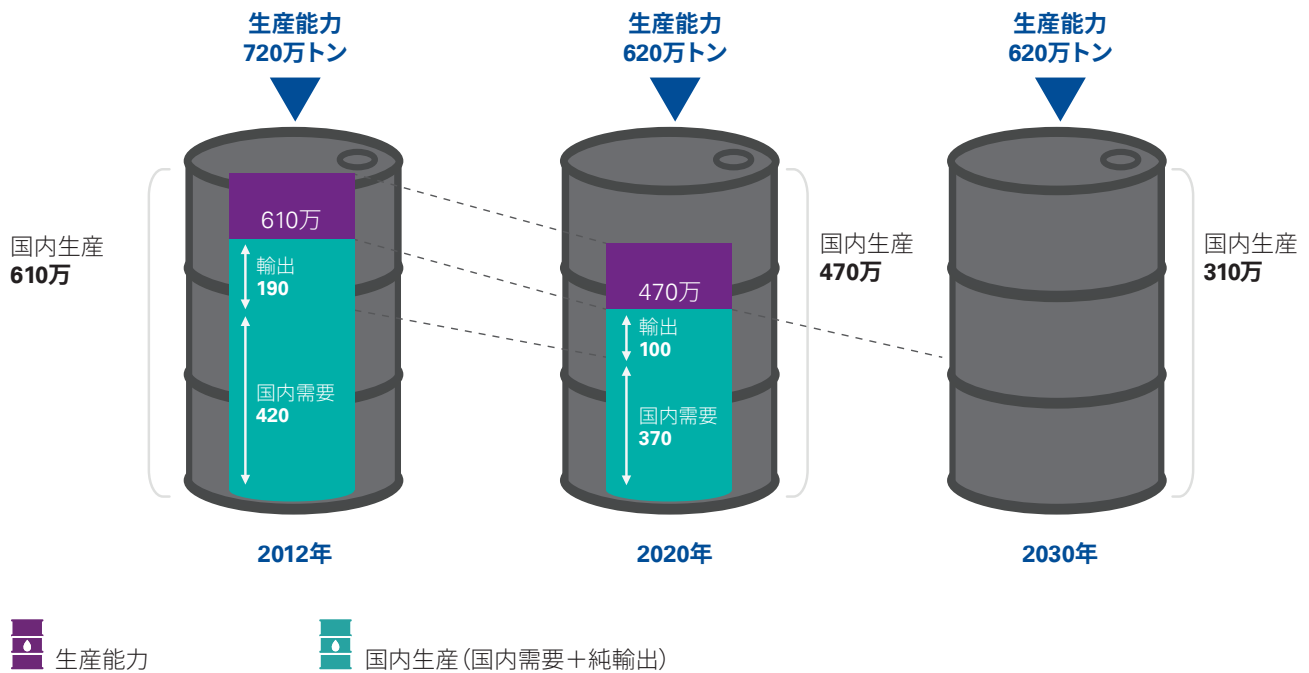
<sup>26</sup> JPMorganのJapan Cross-Border M&A 2017に記載のIHS Market

<sup>27</sup> ICIS、2018年1月11日、China chemical closures send ripples around the world、<https://www.icis.com/resources/news/2018/01/11/10182191/china-chemical-closures-send-ripples-around-the-world/?redirect=english>



## 先進国にとっての課題

### 日本のエチレン生産



出典：経済産業省、『石油化学産業の市場構造に関する調査報告』

日本の化学業界は、自助努力により過去5年間でエチレン生産能力を約10%削減し、これにより安定的な稼働率向上をもたらし、現在各企業の競争力維持に寄与している<sup>28</sup>。しかし、海外のより安価なエチレンの生産増加や国内需要の恒常的な減少により、日本のエチレン生産は2020年までに470万トンにまで下降するとみられている。その結果、2020年の過剰生産能力は年間150万トンにまで及ぶ可能性もある。

28 Nikkei Asian Review, 2017年5月24日、Japan's chemical sector wary of US-driven headwind、<https://asia.nikkei.com/Business/Japan-s-chemical-sector-wary-of-US-driven-headwind>



## 新たなスタンス・方向性への変化

日本企業は、こうした課題に対応すべく、新規市場への参入、資産の売却および新たな成長分野への拡大を通じて、市場シェアを高めている。企業の目標の達成に向けて、自社の研究開発や国内市場に限定したオーガニックグロースでは、不十分であることから、多くの企業が成長を求めてM&A等による自社リソースの強化を図っている。

日本のビジネス界において、こうした新たなM&A戦略は、歴史的ともいえる大きな転換点を迎えている。これまで多くの

日本企業は、買収されること、またノンコアとなっているにも関わらず事業を売却することに消極的であった<sup>29</sup>。雇用削減に対する文化的な嫌悪や、円満な労使関係の希求を背景に、経営者は大型合併の追求に消極的であった。また、日本企業の株主は、事業の入替え・組換えの手段としてのM&Aを強く求めてはこなかった<sup>30</sup>。さらに重要な点は、これまでの日本企業にとってコンセンサスに基づく意思決定が一般的であったということだ。その結果、今日の世界の市場で

必要とされるスピードとは、しばしば相入れない、じっくり時間をかけて事業の拡大を決断するアプローチが採られてきた。だが、M&Aに対する日本企業の姿勢は、ゆっくりながら着実に変化してきている<sup>31</sup>。少なくとも日本企業の経営者の多くが、変わらねばならないことを今では認識している。彼らは、顧客第一の姿勢、迅速な意思決定、供給者への柔軟な対応および他国の市場や規制に対する深い理解に基づいた、より欧米的なビジネスに対するアプローチを重視している<sup>32</sup>。



## 恵まれた資金調達環境

M&Aに対する、より積極的で能動的な姿勢を見せ始めている日本企業は、国内の金融機関や政府の援助や政策のおかげで、恵まれた資金調達環境下にある。

ゼロに近い金利と、協力的な銀行融資を背景に、資金調達コストは低位で推移している。日本銀行は、日本企業による投資の拡大を奨励すべく、借り入れコストの引き下げを目的にいくつかの金融緩和策を実施した<sup>33</sup>。

また、日本政府も、国内外での戦略的投資を支援するため、いくつかの取組みや政策を導入した。さらに日本政策投資銀行は、日本企業による事業の拡大や海外企業の買収等の戦略的目標の達成を後押しする融資、共同投資および助言サービスを含む数々の金融サービスを提供している<sup>34</sup>。

産業革新機構は、イノベーションを促進し、日本企業の価値を高める官民パートナーシップである<sup>35</sup>。

国際協力銀行は、日本企業による海外投資の追求を奨励、支援しており、日本企業、海外の日系企業(合併を含む) および日本企業に投資または融資する外国政府や外国金融機関に海外投資金融を提供している<sup>36</sup>。

29 Financial Times、2018年2月27日、Japan Inc loosens grip on once-sacred noncore assets、<https://www.ft.com/content/e85c2d26-1b6c-11e8-aaca-4574d7dabfb6>

30 C&EN、2018年2月5日、Rethinking Megamergers in Japan、<https://cen.acs.org/articles/96/i6/Rethinking-megamergers-Japan.html>

31 JPMorgan、Japan Cross-Border M&A 2017。Columbia Business School、2015年1月5日、Why M&A Is Different in Japan、<https://www8.gsb.columbia.edu/articles/chazen-global-insights/why-ma-different-japan> も参照されたい。

32 Financial Times、2016年1月11日、Japan business leaders urge real globalisation、<https://www.ft.com/content/80bb0344-78d6-11e5-a95a-27d368e1ddf7>

33 Japan Cross-Border M&A 2017

34 日本政策投資銀行、<https://www.dbj.jp/en/>

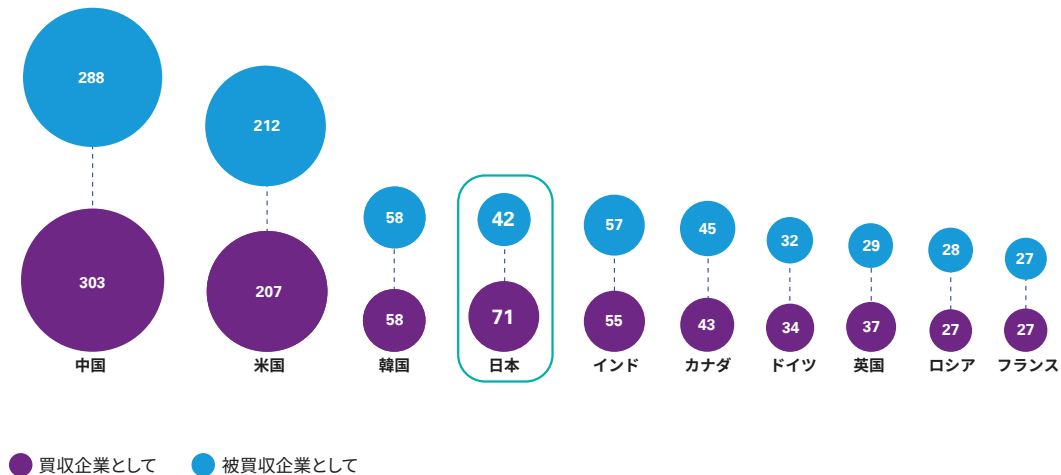
35 産業革新機構、<https://www.incj.co.jp/english/about/about/index.html>

36 国際協力銀行、<https://www.jbic.go.jp/en/about/>



# 成長と利益率改善のためのM&A

## 2017年の化学品業界のM&Aの上位国（発表ベース）



出典：2018年1月、KPMG Deal Capsule

日本の化学メーカーの1つの傾向として、バリューチェーンの下流を取り込むことによる売上高の拡大と事業の価値向上を目指している。

東レは、オランダの炭素繊維複合材料メーカーであるTenCate Advanced Composites Holding B.V.の買収を発表した<sup>37</sup>。同様に、三菱ケミカルは、ドイツのSGL Groupが運営する米国の炭素繊維工場を買収し、風力タービンや自動車関連の需要の伸びを捉えるべく、年間生産能力を1000トン拡大した<sup>38</sup>。また、欧州における3Dプリン

ター用フィラメントの大手メーカーであるDutch Filaments B.V.も買収している<sup>39</sup>。クラレは、世界最大の活性炭素メーカーである米国のCalgon Carbon Corp.を買収し、自社の活性炭素事業とのシナジー効果を狙う<sup>40</sup>。

また、日本の化学メーカーは、非中核事業のリストラや売却も行っている。2017年には、旭化成が熱可塑性スチレン系エラストマー事業を三井化学に売却し<sup>41</sup>、日本触媒が土木用摩擦低減材事業を投資グループに売却した<sup>42</sup>。

三菱ケミカルは、事業を統合しながら低収益事業を売却する長期戦略を支持している<sup>43</sup>。2016年末には、商品のコモディティ化が進んだことを理由に、中国とインドで高純度テレフタル酸事業を売却した。同社は、過去10年間に、化学肥料や塩ビを含め、売上高にして400億円超の事業を売却している。また、2017年には、三菱化学、三菱レイヨンおよび三菱樹脂の3社を三菱ケミカルの名の下に統合した<sup>44</sup>。三菱ケミカルは所有する400社のグループ企業を、3年以内に300社程度に縮小する計画である<sup>45</sup>。

37 プレスリリース、2018年3月14日、Toray to Purchase TenCate Advanced Composites Holding B.V.、<http://www.toray.com/ir/news/index.html>

38 Japan Times、2017年1月1日、Mitsubishi Chemical to acquire US carbon fiber plant from German firm、<https://www.japantimes.co.jp/news/2017/01/10/business/corporate-business/mitsubishi-chemical-acquire-us-carbon-fiber-plant-german-firm/#.WsezBC7waM8>

39 プレスリリース、2018年3月2日、Acquisition Of Dutch Filaments B.V., A Filament Manufacturer For 3D Printing、[https://www.m-chemical.co.jp/en/news/2018/1203927\\_7663.html](https://www.m-chemical.co.jp/en/news/2018/1203927_7663.html)

40 businesswire.com、2018年3月9日、Kuraray Completes Acquisition of Calgon Carbon、<https://www.businesswire.com/news/home/20180309005513/en/Kuraray-Completes-Acquisition-Calgon-Carbon>

41 RubberNews、2017年11月14日、Mitsui Chemicals buying Asahi TPS business、<http://www.rubbernews.com/article/20171114/NEWS/171119976/mitsui-chemicals-buying-asahi-tps-business>

42 <http://www.mgb.gr.jp/gohda/>

43 Nikkei Asian Review、2017年5月13日、Mitsubishi Chem averts profit slide as big reshuffle pays off、<https://asia.nikkei.com/Editor-s-Picks/Japan-Update/Mitsubishi-Chem-averts-profit-slide-as-big-reshuffle-pays-off>

44 三菱ケミカルホールディングス、Sustainability Report 2017、[https://www.m-chemical.co.jp/en/csr/pdf/sr\\_mcc\\_2017.pdf](https://www.m-chemical.co.jp/en/csr/pdf/sr_mcc_2017.pdf)

45 Nikkei Asian Review、2017年5月13日、Mitsubishi Chem averts profit slide as big reshuffle pays off、<https://asia.nikkei.com/Editor-s-Picks/Japan-Update/Mitsubishi-Chem-averts-profit-slide-as-big-reshuffle-pays-off>



## 欧州系化学メーカー型戦略？

### 日系化学メーカー業界と比較した欧米化学メーカーの業界再編・統合

日本の化学産業は、欧米、特にEUを戦略的な事業発展に向けて想定されるビジネスモデルとして参考にすることができる。1990年代後半、欧州の大手化学メーカーは、基礎化学品から特殊化学品やファインケミカルへシフトすることで、収益を改善することができた。今ではほとんどの企業が、事業の統廃合のプロセスを経て、特定の分野に重点的に取り組んでいる。

欧州の大手化学メーカーにとって、最終製品に使われる原料と、各化学品に対する顧客のニーズは一致していた。各化学品の市場は複数の化学品メーカーが存続するのに十分な規模であり、化学品に対する最終市場からの要求はそれほど複雑ではなかったため、参入障壁は低かった。そのため成功のカギは、一般用途向けの大規模な生産設備を保有することであった。

2000年を過ぎると、最終製品に使われる原料や化学品に対する顧客のニーズは多様化し、化学品のセグメント化が起きた。現在、ある特定の化学品の市場に、複数の企業を支えられる規模はない。最終市場のユーザーの要求は、非常に限定的かつ高度な技術を必要とし、高い参入障壁になっている。今日では、顧客固有のニーズを満たすべくR&D領域を限定することが、成功のカギである。

つまり、欧米の化学産業が競争力を維持できたのは、統合と特化による部分が大い。今のところ、日本の業界に同じような水準の統合が起こる可能性は限定的である。日本のエチレンセンターは1カ所に集中しているのではなく、全国に散在しており、各設備を複数の企業が共同で使用している。また、日本ではあらゆる大型合併に対する抵抗があることも、統合を難しい問題にしている。実際、日本の化学産業では何十年間も大きな合併は行われていない<sup>46</sup>。

日本の化学産業は依然として非常に細分化され、多くの企業が、特殊化学品・特定セグメントに需要のあるニッチ市場で成功を収めている。ここで2つの例を挙げると、液晶ディスプレイの分野では、日本のメーカーが、セルローストリアセテート (TAC) フィルムの100%、ガラス基板の50%、偏光板の60%、ブラックレジストの70%およびカラーレジストの70%を供給し、圧倒的な勢力を誇る。また、リチウムイオン電池では、正極材料の30%、負極材料の50%、セパレーターの50%および電解液の40%を日本企業が供給している<sup>47</sup>。



顧客固有のニーズを満たすためにR&D領域を限定することが成功のカギである。

46 経済産業省、2017年1月23日、『事業再編について』、[https://www.kantei.go.jp/jp/singi/keizaisaisei/miraitoshikaigi/suishinkaigo\\_saihen\\_dai4/siryoku2.pdf](https://www.kantei.go.jp/jp/singi/keizaisaisei/miraitoshikaigi/suishinkaigo_saihen_dai4/siryoku2.pdf)

47 C&EN、2018年2月5日、Rethinking Megamergers in Japan、<https://cen.acs.org/articles/96/i6/Rethinking-megamergers-Japan.html>



## 日本企業は、競争力を保つために特殊化学品領域での統合を進めてきた 欧米の競合企業に後れをとっている

### 欧米の主要化学メーカー

| 事業ポートフォリオ             | AkzoNobel    | Arkema  | BASF         | Bayer        | Dow*         | DuPont*      | DSM          | Ecolab  | Evonik       | Honeywell    | 3M           |
|-----------------------|--------------|---------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------|--------------|--------------|--------------|
| 2017年度売上高<br>(100万ドル) | 11,172       | 9,677   | 74,936       | 40,696       | 62,484       |              | 10,033       | 13,838  | 16,758       | 14,779       | 31,657       |
| 石油・ガス                 |              |         | 撤退または縮小      |              |              | 撤退または縮小      |              | 撤退または縮小 | 撤退または縮小      |              |              |
| 基礎・中間原材料              |              |         | 継続して手掛けている事業 | 撤退または縮小      | 継続して手掛けている事業 |              | 撤退または縮小      |         | 撤退または縮小      | 継続して手掛けている事業 |              |
| 石油化学製品                | 撤退または縮小      | 撤退または縮小 | 撤退または縮小      | 撤退または縮小      | 撤退または縮小      | 撤退または縮小      | 撤退または縮小      |         | 撤退または縮小      |              |              |
| 肥料                    |              |         | 撤退または縮小      |              |              |              | 撤退または縮小      |         |              |              |              |
| 繊維                    | 撤退または縮小      |         |              | 撤退または縮小      | 継続して手掛けている事業 | 撤退または縮小      |              |         |              |              |              |
| 無機化学品                 | 継続して手掛けている事業 |         |              | 撤退または縮小      | 撤退または縮小      | 撤退または縮小      |              |         | 撤退または縮小      | 撤退または縮小      |              |
| 触媒                    | 撤退または縮小      |         | 撤退または縮小      |              | 撤退または縮小      |              | 撤退または縮小      |         | 継続して手掛けている事業 | 撤退または縮小      |              |
| ウレタン                  |              |         | 継続して手掛けている事業 | 継続して手掛けている事業 | 継続して手掛けている事業 |              |              |         |              |              |              |
| プラスチック                |              |         | 継続して手掛けている事業 |              | 継続して手掛けている事業 |              |              |         |              |              |              |
| エンジニアリング<br>プラスチック    |              | 撤退または縮小 | 撤退または縮小      | 継続して手掛けている事業 | 継続して手掛けている事業 | 撤退または縮小      | 継続して手掛けている事業 |         | 撤退または縮小      | 撤退または縮小      |              |
| 塗料・コーティング             | 撤退または縮小      | 撤退または縮小 | 継続して手掛けている事業 |              | 撤退または縮小      | 撤退または縮小      |              |         |              | 継続して手掛けている事業 | 撤退または縮小      |
| 高機能繊維                 |              |         |              |              | 撤退または縮小      | 継続して手掛けている事業 | 継続して手掛けている事業 |         |              |              |              |
| 電気・電子機械               | 撤退または縮小      |         | 継続して手掛けている事業 | 継続して手掛けている事業 | 撤退または縮小      | 継続して手掛けている事業 |              |         |              | 継続して手掛けている事業 | 撤退または縮小      |
| 自動車                   |              |         | 撤退または縮小      | 継続して手掛けている事業 | 撤退または縮小      | 継続して手掛けている事業 |              | 撤退または縮小 |              | 継続して手掛けている事業 | 撤退または縮小      |
| 水処理                   |              | 撤退または縮小 | 撤退または縮小      |              |              |              |              | 撤退または縮小 |              |              | 撤退または縮小      |
| 建築                    |              |         | 撤退または縮小      |              | 撤退または縮小      |              |              |         | 撤退または縮小      |              | 継続して手掛けている事業 |
| エネルギー                 |              |         | 撤退または縮小      |              | 撤退または縮小      | 継続して手掛けている事業 |              | 撤退または縮小 | 撤退または縮小      | 撤退または縮小      | 撤退または縮小      |
| 農業                    |              |         | 撤退または縮小      | 撤退または縮小      | 継続して手掛けている事業 | 撤退または縮小      |              |         |              |              |              |
| バイオ                   |              |         | 撤退または縮小      | 撤退または縮小      | 撤退または縮小      | 撤退または縮小      | 撤退または縮小      |         | 撤退または縮小      |              |              |
| バイオプラスチック             |              | 撤退または縮小 | 撤退または縮小      |              | 撤退または縮小      | 撤退または縮小      |              |         |              |              |              |
| ニュートリション              | 撤退または縮小      |         | 撤退または縮小      |              | 継続して手掛けている事業 | 撤退または縮小      | 撤退または縮小      |         | 撤退または縮小      |              |              |
| パーソナルケア製品・<br>消費財     |              |         | 撤退または縮小      | 撤退または縮小      | 撤退または縮小      |              |              | 撤退または縮小 | 継続して手掛けている事業 | 継続して手掛けている事業 | 撤退または縮小      |
| ヘルスケア                 |              |         | 継続して手掛けている事業 | 撤退または縮小      | 継続して手掛けている事業 |              |              | 撤退または縮小 | 継続して手掛けている事業 | 継続して手掛けている事業 | 撤退または縮小      |
| 医薬品                   |              |         | 撤退または縮小      | 撤退または縮小      |              |              | 撤退または縮小      |         |              |              |              |

■ 大型買収等により強化

■ 継続して手掛けている事業

■ 撤退または縮小

■ 直近2年間に於いて撤退または縮小

\*ダウとデュポンは2017年9月1日に合併。

出典：経済産業省、化学課機能性化学品室、平成20年6月、『機能性素材産業政策の方向性』

[http://www.meti.go.jp/policy/mono\\_info\\_service/mono/chemistry/downloadfiles/kinouseikagaku/150619kinousei-seisaku.pdf](http://www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/mono/chemistry/downloadfiles/kinouseikagaku/150619kinousei-seisaku.pdf)

## 日本の主要化学メーカー

| 事業ポートフォリオ             | Asahi Kasei | Fujifilm | Hitachi** | JSR   | Mitsubishi** | Mitsui** | Nissan** | Nitto Denko | ShinEtsu** | Sumitomo** | TEIJIN | Toray  |
|-----------------------|-------------|----------|-----------|-------|--------------|----------|----------|-------------|------------|------------|--------|--------|
| 2017年度売上高<br>(100万ドル) | 16,888      | 20,827   | 4,970     | 3,503 | 30,279       | 10,872   | 1,617    | 6,885       | 11,098     | 17,527     | 6,648  | 18,175 |
| 石油・ガス                 |             |          |           |       |              |          |          |             |            |            |        |        |
| 基礎・中間原材料              | 撤退または縮小     |          |           |       |              |          |          |             |            | 撤退または縮小    |        |        |
| 石油化学製品                |             |          |           |       |              |          |          |             |            |            |        |        |
| 肥料                    |             |          |           |       |              |          |          |             |            |            |        |        |
| 繊維                    |             |          |           |       |              |          |          |             |            |            |        |        |
| 無機化学品                 |             |          |           |       |              |          |          |             |            |            |        |        |
| 触媒                    |             |          |           |       |              |          |          |             |            |            |        |        |
| ウレタン                  |             |          |           |       |              |          |          |             |            |            |        |        |
| プラスチック                |             |          |           |       |              |          |          |             |            |            |        |        |
| エンジニアリング<br>プラスチック    |             |          |           |       |              |          |          |             |            |            |        |        |
| 塗料・コーティング             |             |          |           |       |              |          |          |             |            |            |        |        |
| 高機能繊維                 |             |          |           |       |              |          |          |             |            |            |        |        |
| 電気・電子機械               |             |          |           |       |              |          |          |             |            |            |        |        |
| 自動車                   |             |          |           |       |              |          |          |             |            |            |        |        |
| 水処理                   |             |          |           |       |              |          |          |             |            |            |        |        |
| 建築                    |             |          |           |       |              |          |          |             |            |            |        |        |
| エネルギー                 |             |          |           |       |              |          |          |             |            |            |        |        |
| 農業                    |             |          |           |       |              |          |          |             |            |            |        |        |
| バイオ                   |             |          |           |       |              |          |          |             |            |            |        |        |
| バイオプラスチック             |             |          |           |       |              |          |          |             |            |            |        |        |
| ニュートリション              |             |          |           |       |              |          |          |             |            |            |        |        |
| パーソナルケア製品・<br>消費財     |             |          |           |       |              |          |          |             |            |            |        |        |
| ヘルスケア                 |             |          |           |       |              |          |          |             |            |            |        |        |
| 医薬品                   |             |          |           |       |              |          |          |             |            |            |        |        |

大型買収等により強化

撤退または縮小

継続して手掛けている事業

直近2年間に於いて撤退または縮小

\*\*化学品



## 終わりに



日本の化学産業の  
先行きには不透明感が残る。  
2018年は円高によって  
海外収益が減少する  
可能性がある。

日本の化学産業の先行きには不透明感が残る。2018年は円高によって海外収益が減少する可能性がある<sup>48</sup>。また、シェールガスを原料とする化学品のアジア市場への流入や、原材料コストの上昇は、競争圧力を生み続ける。

このような状況だからこそ、日本の化学メーカーの間では、M&Aが高水準で推移すると思われる。化学業界における企業の多くは、M&Aを成長と企業価値向上のための重要な戦術として中期事業計画に位置付けている。こうした企業は、近年の傾向が示すように、潜在的な買収対象を探し続ける可能性が高いだろう。

しかし、ますます競争が激化し、高度な技術が要求される化学品の世界において、世界の舞台で競争力を維持し続けるには、さらなる変革が必要かもしれない。日本の化学メーカーが抱える数十年来の統合への嫌悪感を断ち切ることができれば、過去20年間にわたる欧州の化学産業の変貌が、より競争力のある未来への道しるべとなるだろう。



<sup>48</sup> Japan Chemical Daily, 2018年4月4日、  
<https://www.japanchemicaldaily.com/2018/04/04/chemical-industry-grapples-with-rising-yen-shale-influx/>



### 眞野 薫

KPMGジャパン  
グローバルストラテジーグループ  
パートナー  
+81 3 3548 5387  
kaoru.mano@jp.kpmg.com

KPMGジャパンのストラテジーグループのパートナーでありディールアドバイザーにおけるケミカルインダストリーのリードパートナーである。ストラテジーコンサルティング分野において20年の経験を有する。化学産業を含む幅広いセクターにおいて、Pre-In-Postのディール関連サービスを幅広くサポートしてきた。



### 坂本 頼彦

KPMGジャパン  
ディールアドバイザー  
パートナー  
+81 3 3548 5456  
yoshihiko.sakamoto@jp.kpmg.com

KPMGジャパンのディールアドバイザーのパートナーであり、当該分野において20年以上の経験を有する。化学産業を含む幅広いセクターで、複雑なM&A案件に関する助言を多国籍企業の顧客に提供。

本資料は、KPMGインターナショナルが2018年6月に発行した「REACTION Magazine – Twenty-sixth edition」の一部を翻訳したものです。翻訳と英語原文間に齟齬がある場合は、当該英語原文が優先するものとします。

ここに記載されている情報はあくまで一般的なものであり、特定の個人や組織が置かれている状況に対応するものではありません。私たちは、的確な情報をタイムリーに提供するよう努めておりますが、情報を受け取られた時点及びそれ以降においての正確さは保証の限りではありません。何らかの行動を取られる場合は、ここにある情報のみを根拠とせず、プロフェッショナルが特定の状況を綿密に調査した上で提案する適切なアドバイスをもとにご判断ください。

© 2018 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.