

ホワイトペーパー

スペシャリティ・ケミカル 事業をアジアで大規模に 展開するために



スペシャリティ・ケミカル 事業をアジアで大規模に 展開するために

2020年9月

著者

アビナッシュ・ゴヤール (Avinash Goyal)

カーティケヤン・K S (Karthikeyan K S)

マルコ・モダー (Marco Moder)

ネイサン・リウ (Nathan Liu)

レベッカ・サマーズ (Rebecca Somers)

ルパリ・ジャイン (Rupali Jain)

シェン・ホン (Sheng Hong)

ウルリッヒ・ウェイエ (Ulrich Weihe)

山田 唯人 (Yuito Yamada)



序 文

スペシャリティ・ケミカル市場は、大きな追い風を受けて加速度的に成長し、価値を創出し続けている。その舞台がアジアに広がりつつある今、企業には大胆な施策に打って出ることが求められている。本稿では、アジアの企業と新規参入企業向けに、スペシャリティ・ケミカルという魅力的な領域に関する視点を提供する。具体的には、スペシャリティ・ケミカルセクターを構成する40のセグメントについて詳細な検証を行い、アジアにおける有望な投資先について重点的に取り上げていく。アジアでスペシャリティ・ケミカル事業を展開あるいは拡大しようと考えている企業にとって、本稿が、競争領域や競争手段を判断する一助となれば幸いである。

本稿で提供する知見は複数のデータソースから導出したものである。フロリアン・バッド (Florian Budde)、ゲオルク・ウインクラー (Georg Winkler)、佐藤 克宏 (Katsuhiko Sato)、ニティカ・ナサニ (Nitika Nathani)、アレックス・スパマン (Alex Spamann) の多大なる協力と尽力に、心から感謝したい。

プロジェクトチームメンバーのスナリニ・シンハ (Sunalini Sinha)、クナル・デサイ (Kunal Desai)、ディーピカー・スーリ (Deepika Suri)、チャール・ポプリー (Charu Popli)、リーシャープ・アガワル (Rishabh Aggarwal) は視点の整理を行ってくれた。

また、本稿のデザインを担当したビジュアルエイドチームのスボド・ベイン (Subodh Bane) とコミュニケーションチームのアナミカ・マッカジー (Anamika Mukharji)、ファータマ・ヌルワラ (Fatema Nulwala)、ナターシャ・ウィグ (Natasha Wig) にも感謝の意を表したい。

アビナッシュ・ゴヤール (Avinash Goyal)

シニアパートナー

カーティケヤン・K S (Karthikeyan K S)

シニアエキスパート

マルコ・モダー (Marco Moder)

パートナー

ネイサン・リウ (Nathan Liu)

パートナー

レベッカ・サマーズ (Rebecca Somers)

パートナー

ルパリ・ジャイン (Rupali Jain)

エンゲージメントマネージャー

シェン・ホン (Sheng Hong)

シニアパートナー

ウルリッヒ・ウェイエ (Ulrich Weihe)

シニアパートナー

山田 唯人 (Yuito Yamada)

パートナー



目次

要 旨	9
1. アジアにおけるスペシャリティ・ケミカル: 不断の価値創造	11
2. アジア - スペシャリティ・ケミカルの需要の最大の原動力	15
3. スペシャリティ・ケミカル事業をアジアで大規模に展開するための秘訣	21



要 旨

スペシャリティ・ケミカルは、アジアのみならず世界中で価値を創出し続けており、ここ10年間の株主総利回り(TSR¹)はコモディティ・ケミカルや総合化学品を上回っている

アジアのスペシャリティ・ケミカルセクターのTSRは、利益率の改善や市場の期待を背景に上昇し続けている。また、アジアのスペシャリティ・ケミカルメーカーの利益率も、総合化学メーカーやコモディティ・ケミカルメーカーに比べ高くなっている。その原動力となったのは、規模の拡大と投下資本利益率(ROIC)の向上である。

2025年までに、需要増分²の約70%をアジアが占め、主に中国とインドが牽引役となることが予想されている³。したがって、企業は、大胆な施策を打ち出す必要がある

スペシャリティ・ケミカル市場は、強い追い風を背にアジアへと拡大しつつあり、同市場を構成する40のセグメントの成長に弾みを与えている。詳細な評価により、40のセグメントそれぞれに魅力的なバリュープールや成長機会が存在することが確認された。さらに、過去のパフォーマンスやトレンドの影響、価値創造ポテンシャルを組み合わせた結果、アジアにおいて魅力度が高い12のセグメントが明らかになった。

競争優位性を確立するためには、スペシャリティ・ケミカル事業に不可欠な一連の固有のスキルを構築する必要がある

企業がスペシャリティ・ケミカル領域への進出を検討する際には、最も魅力的なセグメントを選定することが極めて重要である。そして、魅力的なセグメントの中でも、収益性や投資利益率は企業により大きく異なるため、企業は、成功するための戦術を緻密に練り展開することで優位性を確立することができる。その際に慎重に検討すべき事項として、以下の3つが挙げられる。

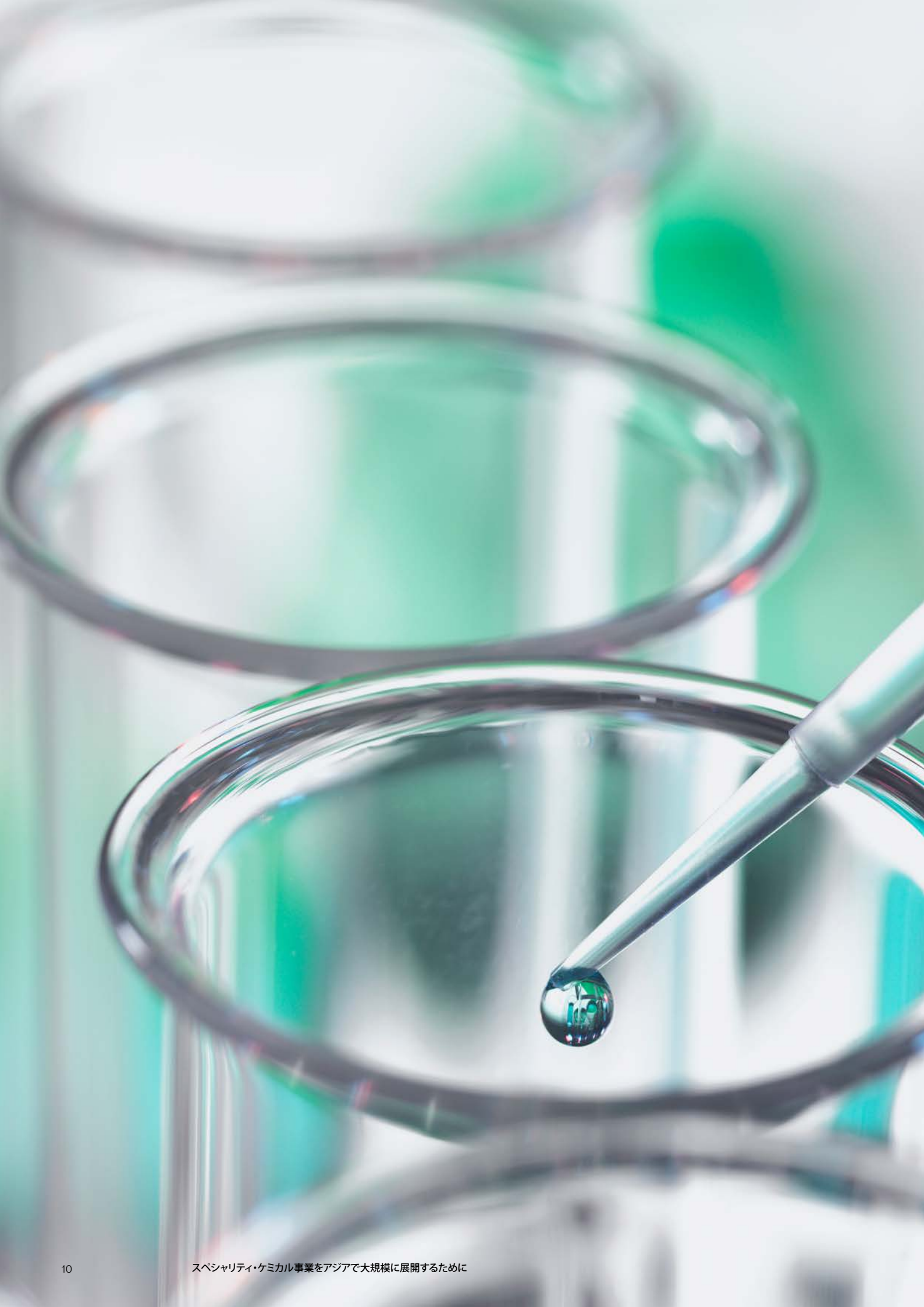
- **どのプラットフォームでビジネスを構築するのか**: 市場、テクノロジー、製品のいずれかのプラットフォームを選択することで、企業の提供価値を定義し長期戦略を導き出すことができる。
- **どのような参入手段をとるのか(自律的成長か、非自律的成長か)**: 企業は、資金源や自社の状況に応じて参入手段を選ぶことができる。たとえば、戦略的M&Aによる非自律的成長アプローチをとれば、事業展開のスピードを加速できる可能性がある。あるいは、自社の状況によっては(顧客へアクセスを確立している、隣接する技術がある、アジアで大きなシェアを握っているセクターがあるなど)、自律的成長を目指すことも可能である(電子化学品、繊維化学薬品など)。ただし、アジア以外で既に大きな市場を確立しているセグメントや企業(化粧用化学薬品、ニュートラシューティカルズなど)については、非自律的成長を選択することが、グローバルレベルでブランドプレゼンスを高め成長を加速させていくうえで重要となる。
- **事業をどのように拡大展開していくのか**: 一般的に、アジアの企業は、リーンオペレーションやコスト競争力に長けており、有利な状況にある。しかしながら、スペシャリティ・ケミカル事業を拡大展開していくためには、Go-to-market(市場開拓)能力や、組織デザインおよび組織文化、オペレーティングモデル、新製品開発などを含む、このセクター固有の一連のスキルを習得する必要がある。

アジアのスペシャリティ・ケミカル業界は、アジアの企業に魅力的な投資機会を提供している。この領域への事業の展開または拡大に関心のある企業は、参入領域や戦術を慎重に検討する必要がある。

¹ Total Shareholder Return

² 2018年～2025年にかけてのスペシャリティ・ケミカルの需要の増分

³ CAGR 5%以上



1.

アジアにおけるスペシャリティ・ケミカル： 不断の価値創造

化学業界は、世界においてもアジアにおいても、長期にわたり群を抜いて高いTSRを維持している。2000年から2019年の間に、スペシャリティ・ケミカルと基礎化学品のいずれも、TSRにおいて年平均成長率(CAGR)12%を実現している。ただし、2010年から2019年の短いスパンで見た場合、スペシャリティ・ケミカルセクターは、総合化学品やコモディティ・ケミカルセクターよりも高いパフォーマンスをあげている⁴。このような、TSRや経済利益(EP)における優れたパフォーマンスから、スペシャリティ・ケミカルは、企業が事業を展開あるいは拡大させるべき魅力的なセグメントであると言える。

TSRの持続的な上昇³

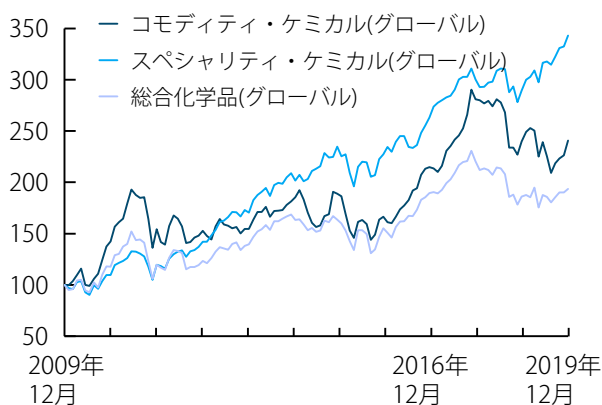
アジアのスペシャリティ・ケミカルセクターは、世界的なトレンドに沿った動きを見せている(図表1)。2009年12月から2019年12月にかけてのアジアにおけるスペシャリティ・ケミカルメーカーのTSRのCAGRは、コモディティ・ケミカルメーカーの6%、総合化学メーカーの5%を上回る約10%となっている。株主の視点

図表1

スペシャリティ・ケミカルセクターは、過去10年にわたり、他の化学品セクターを上回るパフォーマンスをあげている

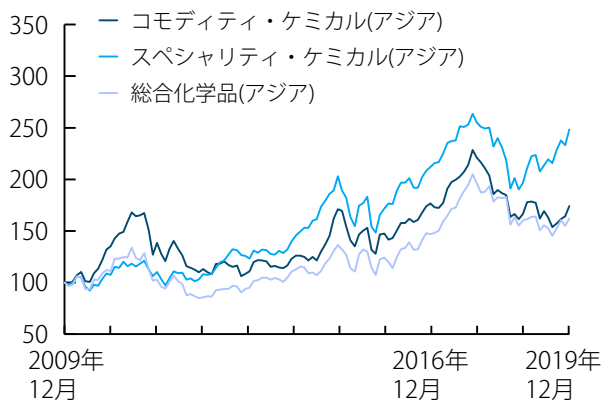
株主総利回り(TSR)

指数; 100 = 2009年12月31日(米ドル)



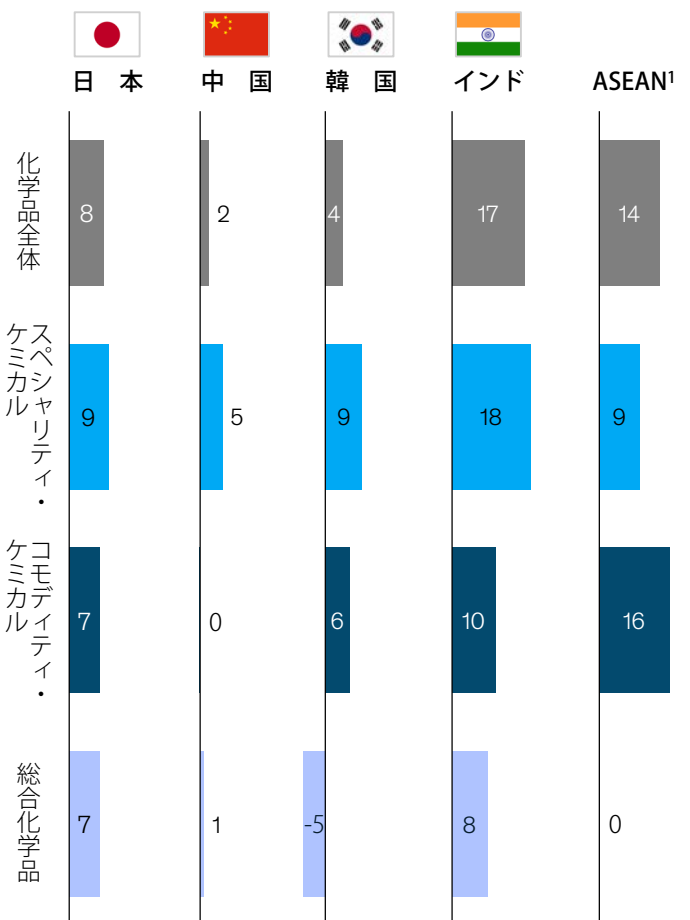
TSR

指数; 100 = 2009年12月31日(米ドル); N = 483



TSRのCAGR

2009年12月~2019年12月



¹ タイ、マレーシア、インドネシア、シンガポール、ベトナムを検討

資料: Datastream、Corporate Performance Analytics by McKinsey

⁴ 本セクションのTSR関連の計算は、すべてDatastreamの数値に基づくものである

から見たスペシャリティ・ケミカルのこのような優れたパフォーマンスは、日本、中国、韓国、インドといったアジア主要国に共通して見られる。

アジアのスペシャリティ・ケミカルセクターのEBITA(税引き前利益に、支払利息、減価償却費を加えて算出される利益)のCAGRは8.8%で、過去10年間のTSRの改善に寄与している。この成長の原動力となったのは、日本(EBITA CAGR: 4.7%)と中国(EBITA CAGR of 20.8%)のスペシャリティ・ケミカルメーカーの収益の増大である。インドや韓国などの市場でも同水準の増収・増益を示しており、アジア地域のTSRの更なる向上に貢献している。

他の化学品セクターを上回るEP⁵を記録⁶

2015年から2018年の間に、アジアのスペシャリティ・ケミカルメーカーは、コモディティ・ケミカルメーカー(540万米ドル)や総合化学メーカー(1,260万米ドル)を上回る、約1,740万米ドルという高いEPを実現している。その中で日本のスペシャリティ・ケミカルメーカーは最も高い業績をあげており、2018年のEPは4,530万米ドルとなっている。EPの中間～下位層には、中国(2,130万米ドル)やインド(650万米ドル)などが入っている。一方、韓国のスペシャリティ・ケミカルメーカーは150万米ドルの赤字を計上している。

市場規模やROICは、高いEPにつながる影響要因であり、各国各地で創出される価値の規模にばらつきを生じさせる原因となる。2011年から2018年の8年間ににおけるスペシャリティ・ケミカルセクターの経営指標の推移を見ると(図表2)、ROICの向上に伴い、日本におけるEPは、1,240万米ドルから4,530万米ドルと約4倍に拡大していることが分かる。また、日本のスペシャリティ・ケミカル市場は規模が大きく、平均投資額は約10億米ドルに上る。同様に、中国も、市場規模が1.6倍に拡大したことで、同8年間のEPは640万米ドルから2,130万米ドルと、3倍以上拡大している。インドのスペシャリティ・ケミカルセクターは、規模の拡大(1.3倍)とROICの向上により、8年間でEPは390万米ドルから650万米ドルに増加している。韓国のスペシャリティ・ケミカルメーカーは、規模が約20%拡大したことでROICが向上し、EPはマイナス230万米ドルからマイナス150万米ドルに改善している。


- **規模が大きくROICが高い日本のスペシャリティ・ケミカルメーカー**は、エレクトロニクス産業など、国内の大規模な最終用途産業の存在により利益を享受している。
- **中国の企業**は、民間・国営を問わず、過去10年にわたり規模を拡大するための投資を積極的に行っており、民間企業の収益とROICはともに高い水準にある。
- 一方、**インドのスペシャリティ・ケミカルメーカー**は、テクノコマース市場の成長や人件費の安さを背景に、**小規模ながらも高い利益をあげている**。
- **韓国のスペシャリティ・ケミカル市場**は比較的小規模で、**業界平均の収益性を下回るサブスケールの企業が数社参入している**。

⁵ EPとは、企業が資本コストを上回るリターンを獲得し(スプレッド)、投下資本が増えてもそのリターンを増やしているかを表す指標。
EP = (ROIC - 加重平均コスト (WACC)) × 投下資本総額

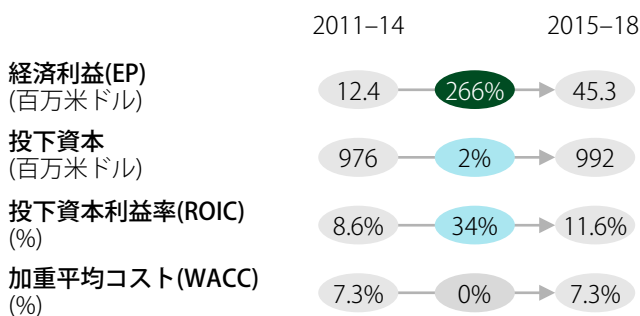
⁶ 本セクションのEP関連の数値は、すべてCapital IQのデータに基づいて算出

図表 2


アジア主要国のスペシャリティ・ケミカル市場に共通して見られる価値創造として、規模の拡大とROICの向上が挙げられる

スペシャリティ・ケミカル-日本 

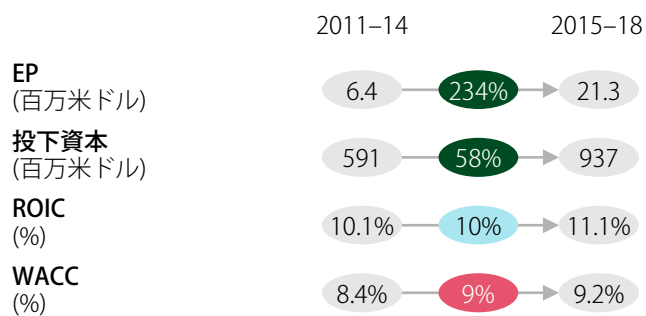
N = 51




日本のスペシャリティ・ケミカルメーカーの投下資本は大きい傾向にあり、ROICの向上に伴い平均EPは2.6倍に増加

スペシャリティ・ケミカル-中国 

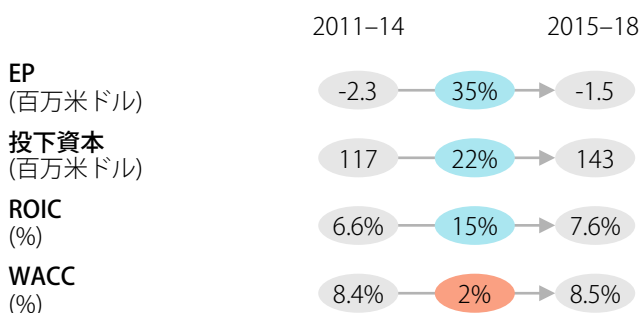
N = 36




中国のスペシャリティ・ケミカルメーカーの投下資本は全般的に大きく、ここ5年間で投資額は1.6倍に増加し、EPが増加

スペシャリティ・ケミカル-韓国 

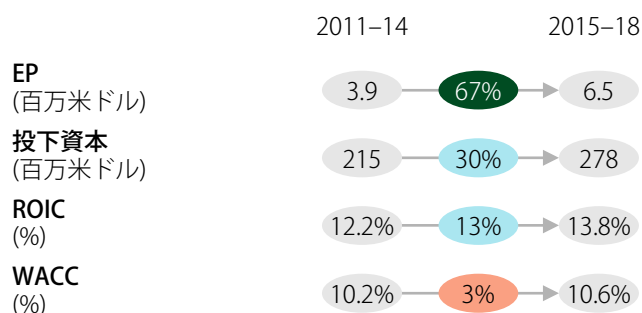
N = 44



韓国のスペシャリティ・ケミカルメーカーは投資規模・実効ROIC¹ともに比較的低めであるが、投下資本は約20%増加しており、ROICも向上

スペシャリティ・ケミカル-インド 

N = 51



インドのスペシャリティ・ケミカルメーカーはROICが高い水準にあったが、投下資本の増加とともに実効ROIC¹がさらに向上

¹ 実効ROIC = ROIC (%) - WACC (%)

資料: Corporate Performance Analytics by McKinsey

スペシャリティ・ケミカルは、資本市場の観点から見て非常に魅力的なセクターであるが、多様性も高い。このセクターの多くのセグメントのうち、最も収益性が高く投資可能なセグメントはどれかを慎重に評価することが重要である。



2.

アジア- スペシャルティ・ケミカルの需要の最大の原動力

2018年のスペシャルティ・ケミカルの市場規模は世界全体で約7,100億米ドルであった。2012年から2018年にかけて、スペシャルティ・ケミカルセクターの約600億~700億米ドルのレベニュープール(市場規模)がアジアに移行している。この変化は、アジア諸国の人口増加に伴い、裁量消費(所得により増減する消費)と基礎消費(所得ゼロでも支出される消費)が共に著しく増加していることに起因している。今日のCOVID-19により、スペシャルティ・ケミカル市場は、2019年度と比して5~8%縮小する見込みである。しかし、ファンダメンタルズが非常に強固であることから、2021~2022年の間に回復に向かうと予想される。全体的には1~2年程度の遅れが生じる可能性はあるものの、2018~2025年度については、1,100億~1,300億米ドル規模の成長が見込まれる。このレベニュープールの増分の65%近くがアジアからもたらされ、主にGDP成長率が圧倒的に高い(CAGR 5%以上)中国とインドがその牽引役となることが予想されている。スペシャルティ・ケミカルの総需要に占めるアジアのシェアは、2018年の約47%から2025年までに50%に伸びる可能性がある(図表3)⁷。

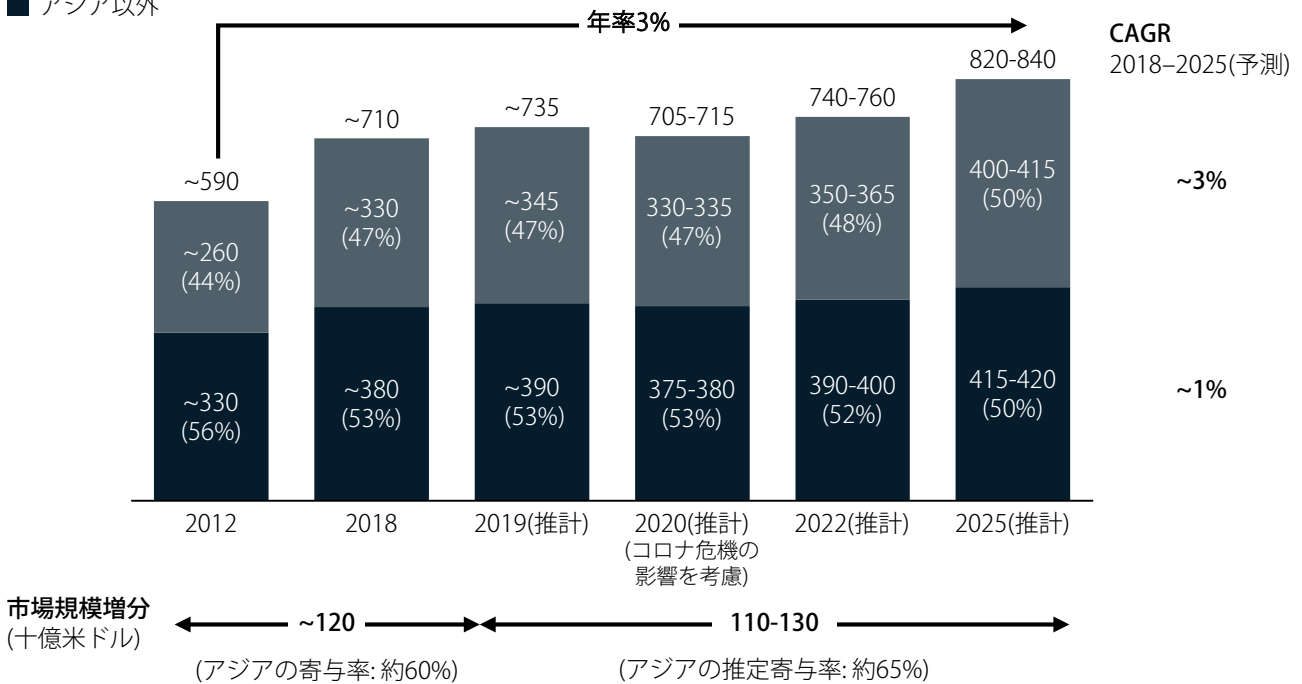
図表 3

世界のスペシャルティ・ケミカル市場は、2025年度にかけて1,100億~1,300億米ドル規模に成長し、アジアの寄与率は約65%となる見込み

世界のスペシャルティ・ケミカル市場(十億米ドル)

■ アジア

■ アジア以外



資料: IHSレポート、エキスパートインタビュー、業界レポート、IHSの2013~2018年のCAGRを2025年まで比例配分、マッキンゼー分析

この非常に有望であるが非常に多様なセクターのどの領域に参入すべきなのか。スペシャルティ・ケミカルセクターは、農薬や水溶性ポリマーから化粧品用化学薬品、ニュートラシューティカルズ製品など約40のセグメントから構成されており、その魅力度はそれぞれ異なる。

⁷ 本章で引用されている市場規模、予測、および過去の推移に関する数値は、IHS Markit Insightsやマッキンゼー分析、エキスパートインタビューから取得したデータに基づいて算出

投資対象を選定するためには、市場を詳細に評価する必要がある。そこでマッキンゼーは、3つの観点からセグメントを評価し、絞り込みを行った。

- **各セグメントの過去のパフォーマンスとアジアへの可動性**: 過去6年間のアジアにおける市場シェアと需要の推移を検証した結果、40のセグメントから、アジアの企業が大きな収益を見込める9つのセグメントにまで絞り込むことができた。アジアでの可動性の高さ、100億米ドルを超えるレベニュープール、3%以上のCAGRのポテンシャルを組み合わせて評価した結果、電子化学品、特殊ポリマー、プラスチック用添加物、水溶性ポリマー、フレーバー&フレグランス、化粧品用化学薬品、業務用洗剤、農薬、排ガス浄化触媒の9つのセグメントが、アジアの企業にとって「魅力的」なセグメントとして特定された⁸。
- **マクロトレンドの影響**: アジア新興国の需要は、多くが基礎消費のパターンにより形成されるが、アジア先進国では、プレミアム化やカスタマイズが需要に大きな影響を及ぼす要因となっている。特定された9つのセグメントの多くは、1人当たりGDPの増加や、食料、公衆衛生、健康や栄養に対するニーズの高まりなど消費を牽引するトレンドの影響を受け、成長する可能性がある。

また、持続可能性や、バイオ製品、小型化による画期的な製品・材料技術、スマートマテリアルや3Dプリンティングにも注目が集まっている。これらは、ニュートラシューティカルズ、酵素、接着剤、建築用化学品の4つのセグメントの成長を促す可能性があり、このセクターへの事業の展開あるいは拡大を目指す企業にとっての魅力度は増している。

- **価値創造ポテンシャル**: 40のセグメントについて複数の要素を総合的に評価し、それぞれの価値創造ポテンシャルを「高」「中」「低」に分類した(図表4)。これらの要素には、(顧客へのアクセスや応用支援、プロダクトイノベーションなどを通じた)差別化能力、平均利益率、参入に対する規制上の障壁、競争力に基づくシェア獲得能力などが含まれる。

分析から導出した知見は以下の通り⁹:

化粧品用化学薬品: このセグメントは非常に細分化されており、上位10社を合計してもシェアは40%程度で、新規参入の機会があることを示している。リーダー企業の平均利益率は15~25%で、有効成分や独自処方により差別化できる可能性は高い。

フレーバー&フレグランス: このセグメントは部分的に統合されており、上位10社のシェアの合計は約60%で、新規参入の機会はある程度存在する。利益率が高いことが特徴で、総合香料メーカーで約20%となっている。顧客と共同で処方開発を行うなどイノベーション中心のセグメントで、差別化を図るための多くの機会が存在する。

電子化学品: このセグメントは(様々な最終用途に使われるため)非常に細分化されているが、各最終用途セグメントは高度に統合されており、上位1社~2社が60~80%のシェアを握っている。特に配合製品の利益率が15~25%と高いことが特徴として挙げられる。エレクトロニクス産業の急速な発展により電子化学品分野でも高度なイノベーションが求められており、差別化の機会が存在する。

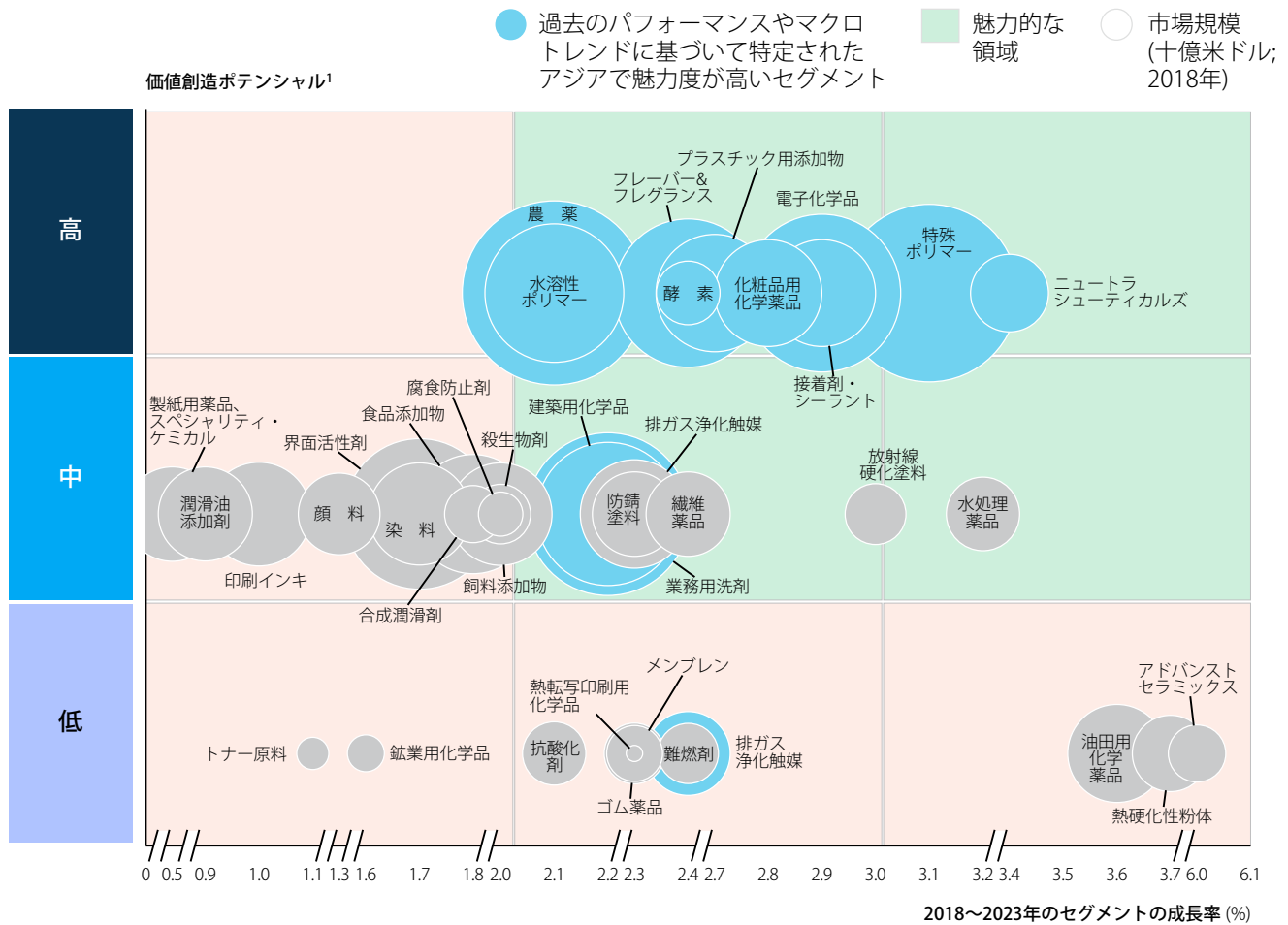
⁸ IHSレポート、エキスパートインタビュー、業界レポート、IHSの2013~2018年のCAGRを2025年まで比例配分、マッキンゼー分析

⁹ IHSレポート、エキスパートインタビュー、マッキンゼー分析

詳細な評価により、40のセグメントそれぞれに魅力的なバリュープールや成長機会が存在することが確認された。さらに、過去のパフォーマンスやトレンドの影響、価値創造ポテンシャルを組み合わせた結果、アジアにおいて魅力度が高い12のセグメント(電子化学品、特殊ポリマー、プラスチック用添加物、水溶性ポリマー、フレーバー&フレグランス、化粧品用化学薬品、業務用洗剤、農薬、ニュートラシューティカルズ、酵素、建築用化学品、接着剤・シーラント)が明らかになった。

図表 4

過去のパフォーマンスやトレンドの影響、価値創造ポテンシャルに基づき、アジアにおいて魅力度が高い12のセグメントを特定



¹ 価値創造ポテンシャルの指標には、(製品あるいはサービスによる)差別化能力、規制上の要因、市場分断化、セグメントの平均利益率(高: 14%以上、中: 11%~14%、低: 11%未満)が含まれる

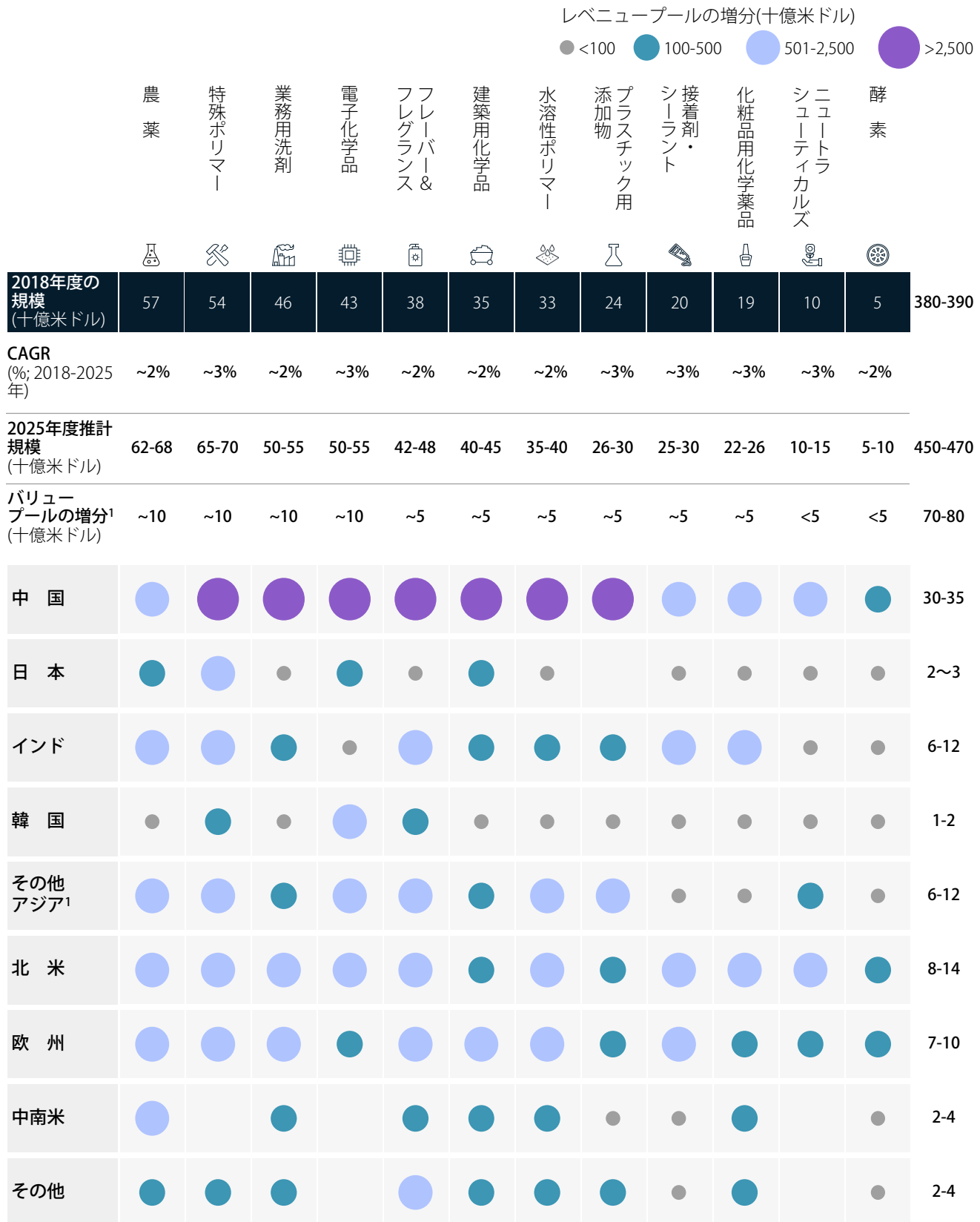
資料: IHS Markit Insights、プレス検索

なお、2018年度から2025年度にかけてのスペシャリティ・ケミカルセクター全体のレベニュープールの増分は1,100億~1,300億米ドルで、そのうち700~800億米ドルはこれらの12のセグメントから創出されている(図表5)¹⁰。

¹⁰ IHS Markitのスペシャリティ・ケミカルセグメントレポートのデータに基づく分析

図表 5

魅力度の高い12のセグメントは、2018年度から2025年度にかけての世界のレベニュープールの全増分のうち、700億~800億米ドルを創出している



¹ その他のアジア諸国(中国、日本、韓国、インド以外)とオセアニアを含む
資料: IHS Reports

12の主要セグメントにおいても、投下資本や利益率、ROICの水準は大きく異なる(図表6)¹¹。

図表6

投資対象となるセグメントで5億米ドル規模の売上げを目指す意味合い



¹ 高業績企業を分析対象とした
資料: Capital IQ

選択したセグメントにおいて「勝ち組」としての地位を確立するには、成長性と収益性を実現する必要がある。企業は、ビジネスモデルやM&A、リソース配分、ケイパビリティ、生産性の向上などについて決定的で大胆な施策を打ち出し差別化を図ることで、優位性を確立することが可能となる。

¹¹ Capital IQの分析データ



3.

スペシャリティ・ケミカル事業をアジアで大規模に展開するための秘訣

企業がスペシャリティ・ケミカル市場への進出を検討する際には、最も魅力的なセグメントを選定することが極めて重要である。そして、魅力的なセグメントの中でも収益性や投資利益率は企業により大きく異なるため、企業は、成功するための戦術を緻密に練り展開することで優位性を確立することができる。その際に慎重に検討すべき事項として、以下の3つが挙げられる。

- **どのプラットフォームでビジネスを構築するのか:** 市場、テクノロジー、製品のいずれかのプラットフォームを選択することで、企業の提供価値を定義し長期戦略を導き出すことができる。
- **どのような参入手段をとるのか (自律的成長か、非自律的成長か):** 企業は、資金源や自社の状況に応じて参入手段を選ぶことができる。たとえば、戦略的M&Aによる非自律的成長アプローチをとれば、事業展開のスピードを加速できる可能性がある。
- **事業をどのように拡大展開していくのか:** 一般的に、アジアの企業は、リーンオペレーションやコスト競争力に長けており、有利な状況にある。しかしながら、スペシャリティ・ケミカル事業を拡大展開していくためには、このセクター固有の一連のスキルを習得する必要がある。

どのプラットフォームでビジネスを構築するのか

スペシャリティ・ケミカル市場で事業を展開あるいは拡大を目指す企業は、市場、テクノロジー、製品の3つのプラットフォームのいずれかを基盤として、勝ち組としての地位を確立する必要がある(図表7)。**市場プラットフォーム型**の企業は、自社が事業を展開する市場に様々な製品やソリューションを提供し、その提供を通じて顧客の課題やニーズに戦略的に対応する。**テクノロジープラットフォーム型**の企業は、複数の原料や市場にまたがる特定の「加工」能力と、様々な用途やサービスに関する知見(テストやデータ/アドバンストアナリティクスを含む)を組み合わせて提供する。**製品プラットフォーム型**の企業は、特定の製品やバリューチェーンに基づいてビジネスを展開し、利益拡大に向けて絶えずプロセスを改善することで、スケールメリットを享受してコストリーダーシップを確立する。

企業は、自社が事業を展開するセグメント全体の相乗効果やポテンシャルに基づいて、最も有望なプラットフォームを選択する。たとえば、ニュートラシューティカルズ関連製品を製造しているスペシャリティ・ケミカルメーカーは、食品添加物やフレーバー、酵素などの隣接分野に事業を展開し多角化することで、食品や機能性成分市場向けにエンド・ツー・エンドのソリューションを開発することができる。

また、商圏についても考える必要がある。一般的に、急速に変化し続けるスペシャリティ・ケミカル業界では、グローバルプレゼンスが求められる。しかし、自社のローカルプレゼンスや市場への投入スピード、他の商圏との微妙な違いについての理解を深め、自国の市場を獲得する戦略をとることも可能である。

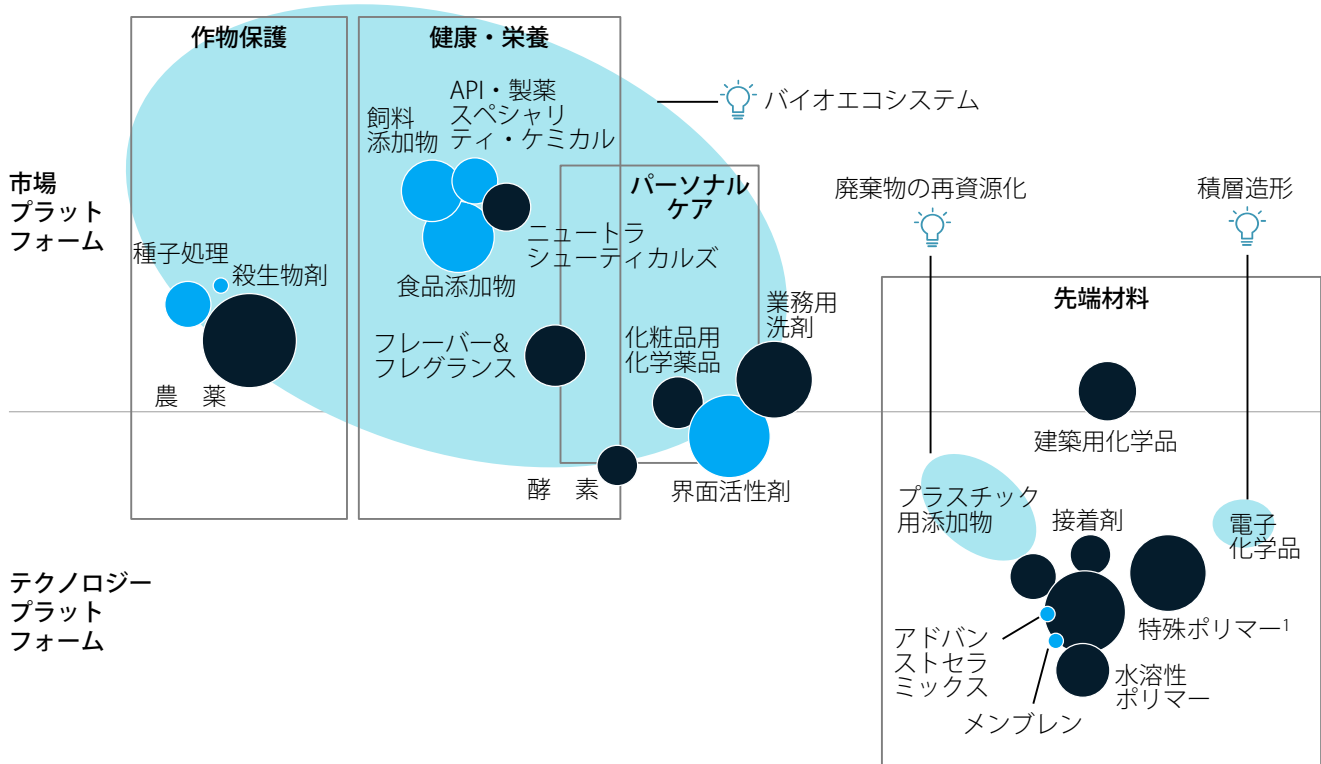
一方、グローバル化を目指す企業は、各市場に最も適したサービスを提供し言語や文化の壁を克服するために、経験豊富な現地の人材を備えた自律分散型の組織を設立して、複雑性に対処するための準備を整える必要がある。グローバル化には、非常に複雑なSKU(最小在庫管理単位)や動的な需要パターンを伴うため、企業は、世界各地に拠点を設け、柔軟性の高い製造を実現するための投資についても検討する必要がある。

図表7

スペシャリティ・ケミカルメーカーの成功が見込まれるプラットフォーム

例示的かつ非網羅的

- イノベーション創出
- 優先度の高いセグメント
- 追加のセグメント



¹ 特殊フィルムを含む

どのような参入手段をとるのか(自律的成長か、非自律的成長か)

新規参入企業は、参入形態や経路として、自律的成長あるいは非自律的成長のいずれかを選択する必要もある。いずれのアプローチについても数多くの事例が存在する。企業は、資金源や自社の状況に応じて最適な手段を選ぶことができる。アジア市場で大きなシェアを有しているセクターについては、自律的な成長のアプローチを選択することが考えられる(電子化学品、繊維薬品など)。ただし、アジア以外で既に大きな市場を確立しているセグメントや企業(化粧品用化学薬品、ニュートラシューティカルズなど)については、非自律的成長のアプローチを選択することで、成長を加速させグローバルレベルでブランドプレゼンスを確立することができる。

- 一つの方法として、既存のテクノロジーや市場プラットフォーム、あるいは原料の優位性を後ろ盾に**自律的成長**のアプローチを選択することができる。この場合、ケイパビリティや人材、顧客へのアクセスは自力で構築・育成する必要がある。このアプローチの場合、M&Aの案件数は3年で1件未満となるため、市場への投入スピードが遅くなる可能性がある。したがって、このアプローチは、セグメントにおいて既に一定のプレゼンスを有しており規模の拡大や事業の多角化を目指す企業に、より適していると言える。

- もう一つ考えられる選択肢として、**バイ・アンド・ビルド(買収と構築)**のアプローチがある。このアプローチを採用している企業は、事業ポートフォリオの拡大や新たな市場や用途への展開のために、1年に1件以上のM&Aを積極的に行っている。このアプローチは、成長の加速化や市場投入までの時間の短縮を望んでおり、スペシャリティ・ケミカルセグメントにおいてまだプレゼンスが確立されていない企業に適している。ただし、スペシャリティ・ケミカルメーカーの企業価値の向上が見込まれるため、コストが高くつく可能性がある。
- これら2つの中間的なアプローチとして、**ボルトオン買収(既存事業の補完・強化を目的とする買収)による自律的成長**が挙げられる。このアプローチは、中堅企業やリスク回避志向の大企業に適しており、戦略的な製品ポートフォリオを拡充したり、新たな地域に参入してブランドの地位を確立したりするために、2~3年ごとに1~2件の小規模な戦略的買収を実施する。

事業をどのように拡大展開するのか

スペシャリティ・ケミカルセクター固有の課題や微妙な違いは、化学品自体の多くの順列や組み合わせを反映するものである。マッキンゼーの経験から、スペシャリティ・ケミカル領域で成功を収めている企業に共通する5つの特徴を特定した。新規参入企業は、これらの特徴を主な機能全体の指針とすることができる。

- 配合のカスタマイズやライフサイクル全体にわたる専任の技術スタッフによるサポートを通じて**卓越したカスタマーサービスとソリューション**を提供
- 化学合成や製品・用途開発における**優れたイノベーション能力**により、急速に変化し続ける消費者市場や法規制上のニーズに対応
- 最終産業や用途、化学品のノウハウを統合した**市販後テストの実行能力**を有する。多くの場合、多額の投資と規模が必要
- 大規模なSKUポートフォリオと動的な需要パターンに起因する**複雑性から価値を創出**
- 柔軟な資産構成や、シナジー効果のある製品ポートフォリオ、顧客へのアクセスにより**範囲の経済性を実現**

スペシャリティ・ケミカル事業の構築に携わったこれまでの経験から、これらの特徴は、5つの主要なビジネス機能を構成する20の要素¹²に落とし込むことができる(図表8)。

- **Go-to-market(市場開拓)**: 市場カバー率、顧客セグメンテーション、流通チャネルの選択・整備、テクニカルマーケティング、差別化のためのブランディングや価格設定は、スペシャリティ・ケミカルメーカーが顧客と密接な関係を築くうえで重要な課題となる。アジアの企業は自国市場以外への参入に際し様々な課題に直面しているが、大陸内で大規模な需要が創出されていることから、地理的な近接性を活かし、「自国周辺」の輸出中心の成長戦略を策定する機会が存在する。
- **新製品開発・R&D**: 新たなスペシャリティ・ケミカル事業を成功させるためには、トップクラスの技術力が不可欠となる。ブロックバスター製品とバルク製品の適切な組み合わせの決定から、顧客中心の用途開発プロセスの確立、適切な一連の技術的スキルの獲得に至るまで、最先端のR&Dおよび製品開発機能の強化を通じて、企業は利益を得ることができる。従来型のイノベーション組織である既存のグローバル企業と競争するアジアの新規参入企業は、追いつくだけでなく、一步先を行くための多面的なアプローチを策定することが望ましい。ここでいう多面的なアプローチには、オープンイノベーションプログラム、革新的な人材の確保・定着化戦略、グローバルなR&Dセンターの設置などが含まれる。
- **オペレーション**: 柔軟性と対応力の高いサプライチェーンの整備は、オペレーションを支える堅牢なバックボーンの実現につながる。これにより、オペレーションの複雑性に直面しても、範囲の経済性を享受

¹² マッキンゼーのスペシャリティ・ケミカル事業特有の機能要素に関する20のモジュールで構成されたプレイブック

図表 8

優れた戦略の要素を、スペシャリティ・ケミカル事業の主要な構成要素に組み込むことができる

事業の主な構成要素をカバーする20のモジュールプレイブック

主な要素	手 段				
 Go-to-market (市場開拓) 顧客との距離を縮める	1 マーケットマッピング、顧客セグメンテーション	2 強固なチャネルの構築	3 テクニカルセールス&マーケティング	4 差別化のためのブランディングおよびバリューベースプライシング	20 企業風土とマインドセット
 新製品開発・R&D 最高クラスの新製品開発およびテクノロジー	5 最適なポートフォリオ構成を実現する製品戦略	6 用途開発・配合のカスタマイズ	7 法規制や市場の基準の順守	8 技術的専門知識	
 オペレーション 範囲の経済の実現	9 予測・需要計画	10 動的ポートフォリオの調達戦略	11 柔軟性のある製造能力	12 複数のSKUを扱うサプライチェーンの管理	
 組織 アジャイル(俊敏)で顧客中心の革新的なビジネスの実現	13 重要なスキルセットや組織体制の構築	14 人材の確保・育成	15 アジャイル型組織に移行するプロセス	16 PMIマネジメント	
 非自律的成長 バイ・アンド・ビルドのアプローチによる成長の加速化	17 短期間で規模を拡大するための大きな一手	18 最適なパートナーシップの追求	19 ターゲット企業のスカウト・評価		

し、さらに価値を創造することができる。アジアの企業はもともとコスト効率に優れているが、柔軟性は依然として大きな課題となっている。柔軟に複雑性に対応できるオペレーション体制を整えることは、基盤となる組織文化が、製品視点の考え方から、顧客ソリューションに基づく視点へと移行することを意味する。

- **組織:** アジャイル(俊敏)で顧客中心の革新的なビジネスを実現するためには、適切な人材確保から適切な組織体制の整備に至るまで、しっかりとした組織資源が必要となる。アジアでは、必要な人材の確保・育成が困難であるため、「人材」は、アジアのスペシャリティ・ケミカル市場の新規参入企業にとって最も重要な課題となるだろう。
- **非自律的成長のアプローチ:** バイ・アンド・ビルドによる非自律的成長、あるいはボルトオン買収による自律的成長を目指す企業には、複数の提携形態が存在する。テクノロジーへのアクセスを可能にする手段としてはライセンスインがある。これにより、提携先の技術的支援により保証された品質を、R&D

に直接投資することなく実現することができる。同様に、既存企業とブランディングや販売に関する契約を通じてパートナーシップを構築し、市場へのアクセスを広げることができる。また、合併事業やその他の投資形態によるパートナーシップでは、長期的な関係を築くことで、お互いの成長を支え合い、契約の種類により様々なリスクに対応できる。

資本市場での堅調なパフォーマンス、バリュープールのアジアへのシフト、および多様なセグメントにより、アジアのスペシャリティ・ケミカル市場の魅力度は増している。2020年度の業績はコロナ危機の影響を受けるものの、業界のファンダメンタルズは健全な状態を維持しており、アジアにおける需要は今後も成長の原動力であり続けるだろう。この領域への事業の展開や拡大に関心のある企業は、参入領域や戦術を慎重に検討する必要がある。組織の主な機能をスペシャリティ・ケミカル業界の「ニュアンス」に適應させることが、この非常に有望な分野で成功するための鍵となるだろう。

McKinsey and Company
2020年9月
Copyright © McKinsey & Company
Designed by INO-VA & Design
www.mckinsey.com

