



旧来の常識にこだわらない

2010年8月5日

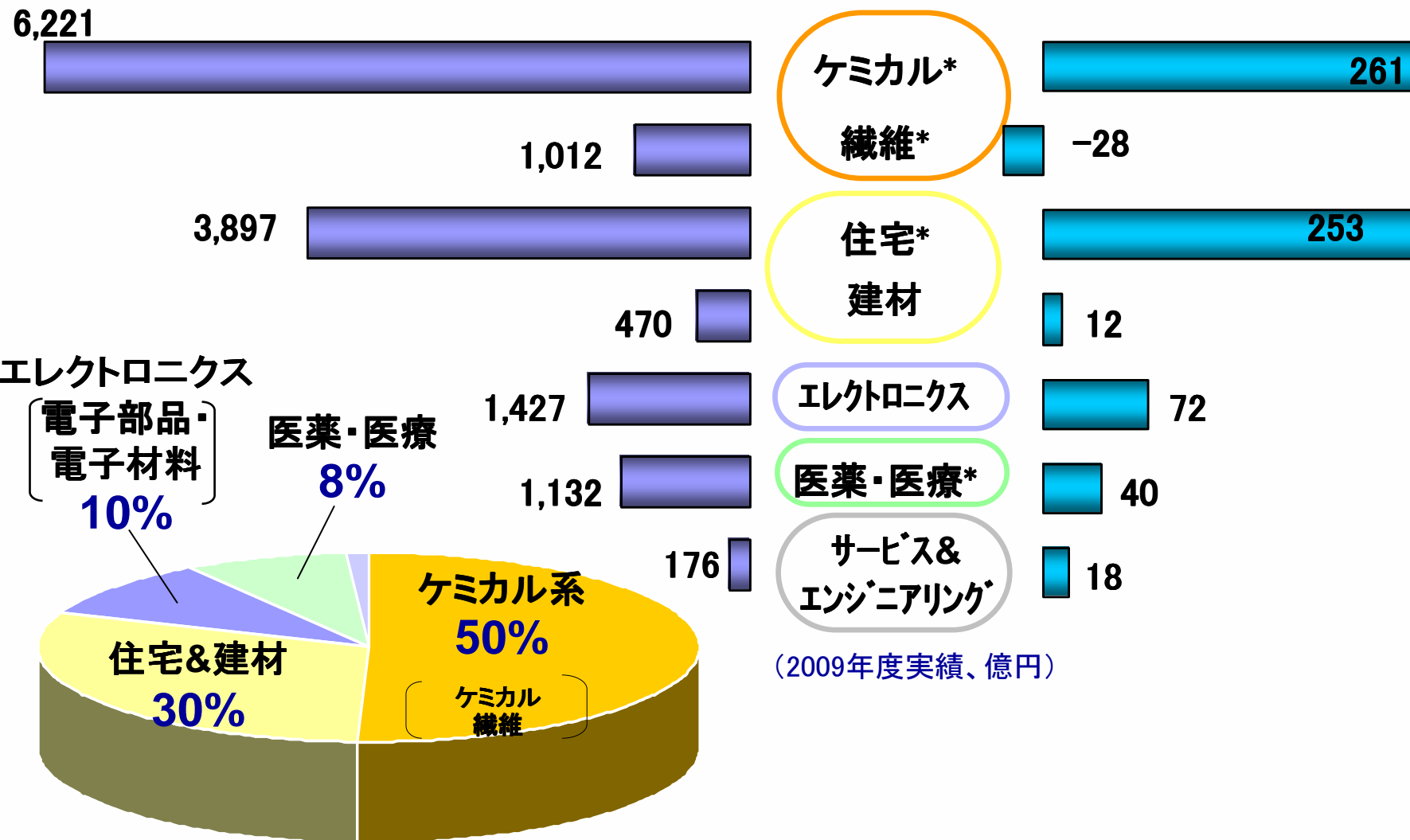
旭化成株式会社 最高顧問 蛭田 史郎

旭化成とは ～住宅とLSIを持つ総合化学メーカー～

AsahiKASEI

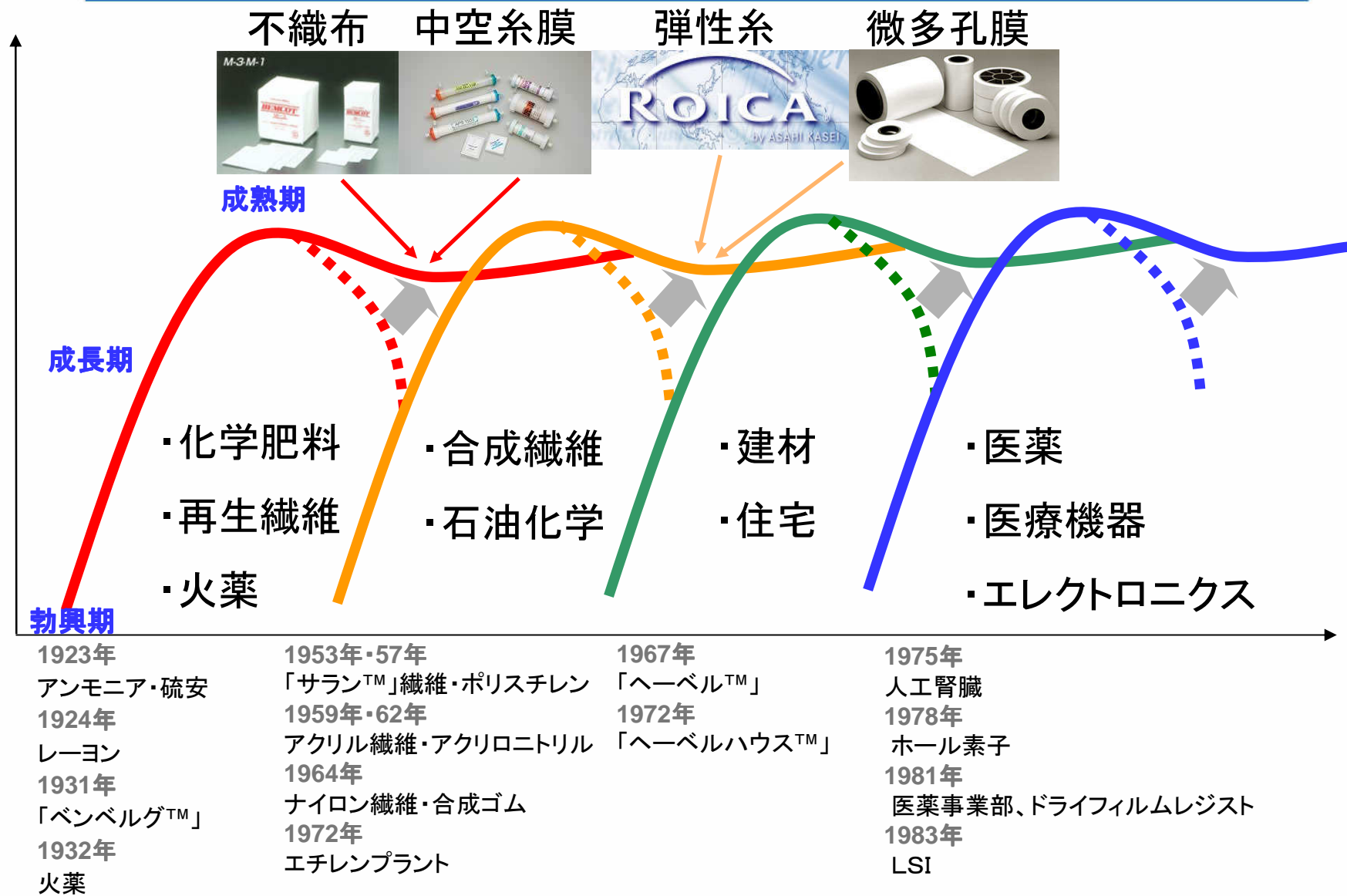
連結売上高 14,336億円

営業利益 576億円

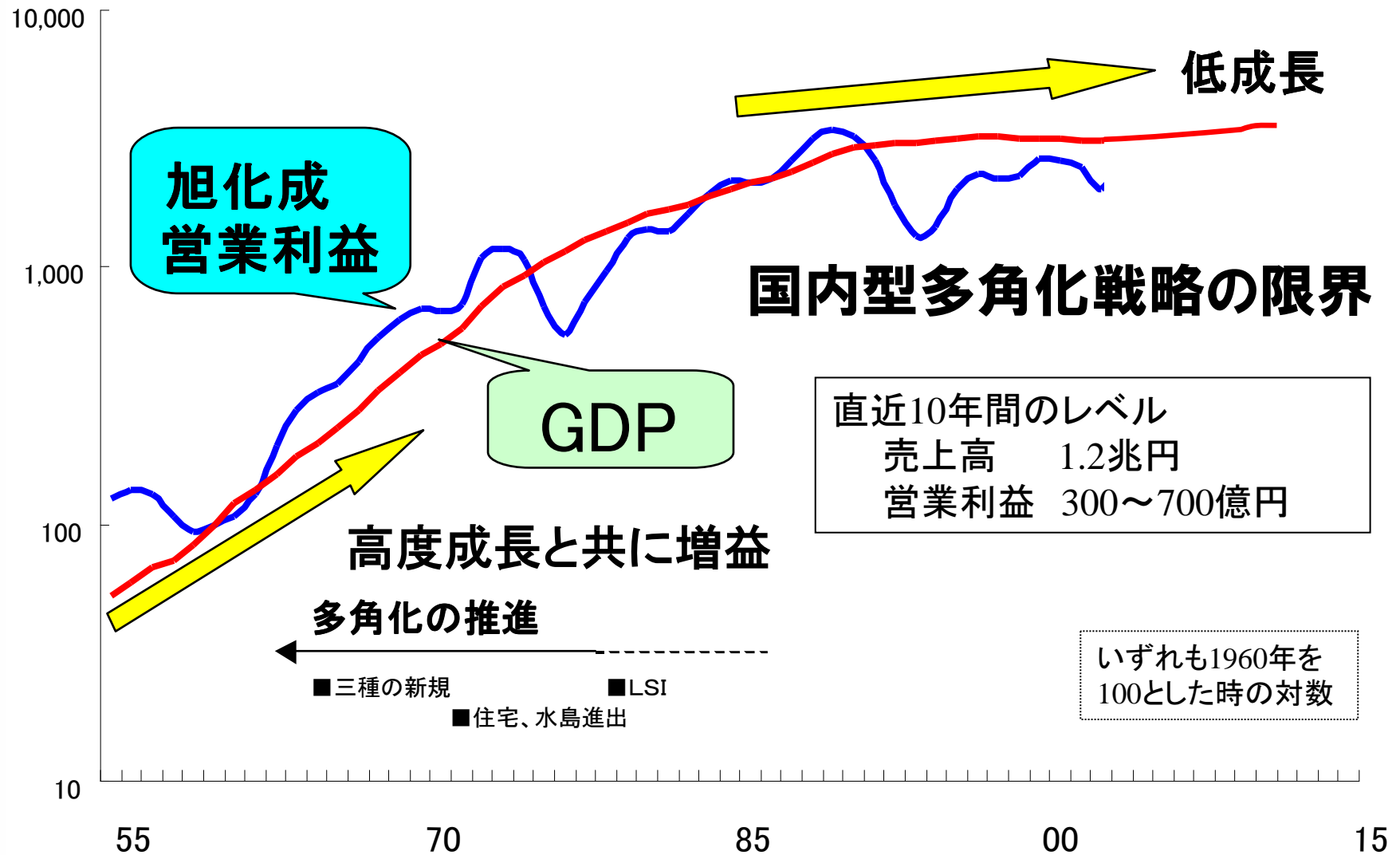


[領域別売上高比率]

多角化と高度化による成長の歴史



2000年当時の旭化成の課題認識

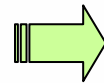


(注) 営業利益は3年間の移動平均。1980年以前は「単独」値

2009年度までの結果

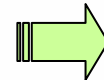
売上高	1.5~1.7兆円
営業利益	350~1,280億円

7つの事業会社中
2社赤字



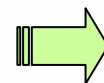
全事業会社2年で黒字化

キャッシュフロー
改善



D/E ratio < 0.5

配当 6円/株



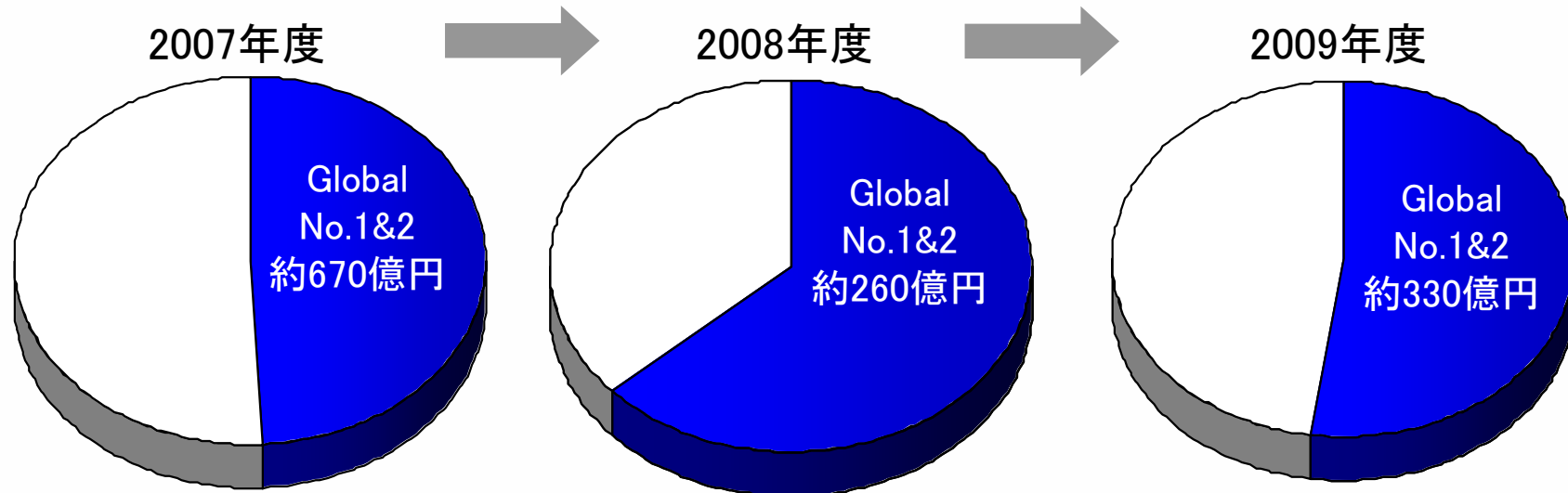
13円/株までUP
08年度は10円/株へ

Global No. 1事業の比率UP

グローバルNo.1、No.2の事業群

AsahiKASEI

営業利益構成 (「全社及び消去」セグメントを除くベース)



ケミカル・繊維 : アクリロニトリル (AN)、イオン交換膜、ロイカ™、ベンベルグ™

エレクトロニクス : ハイポア™、感光性ドライフィルムレジスト、パイメル™、ペリクル、磁気センサ、LSI*

医療 : 人工腎臓、プラノバ™、セパセル™

* オーディオ系ミックスドシグナルLSI、温度補償型水晶発振器用LSI、電子コンパスなど

会社を成長させるために実行したこと

戦略を
立てる

グローバルに
拡大展開

事業の高度化

体制を
変える

分社化

お金(キャッシュ
フロー)で考える

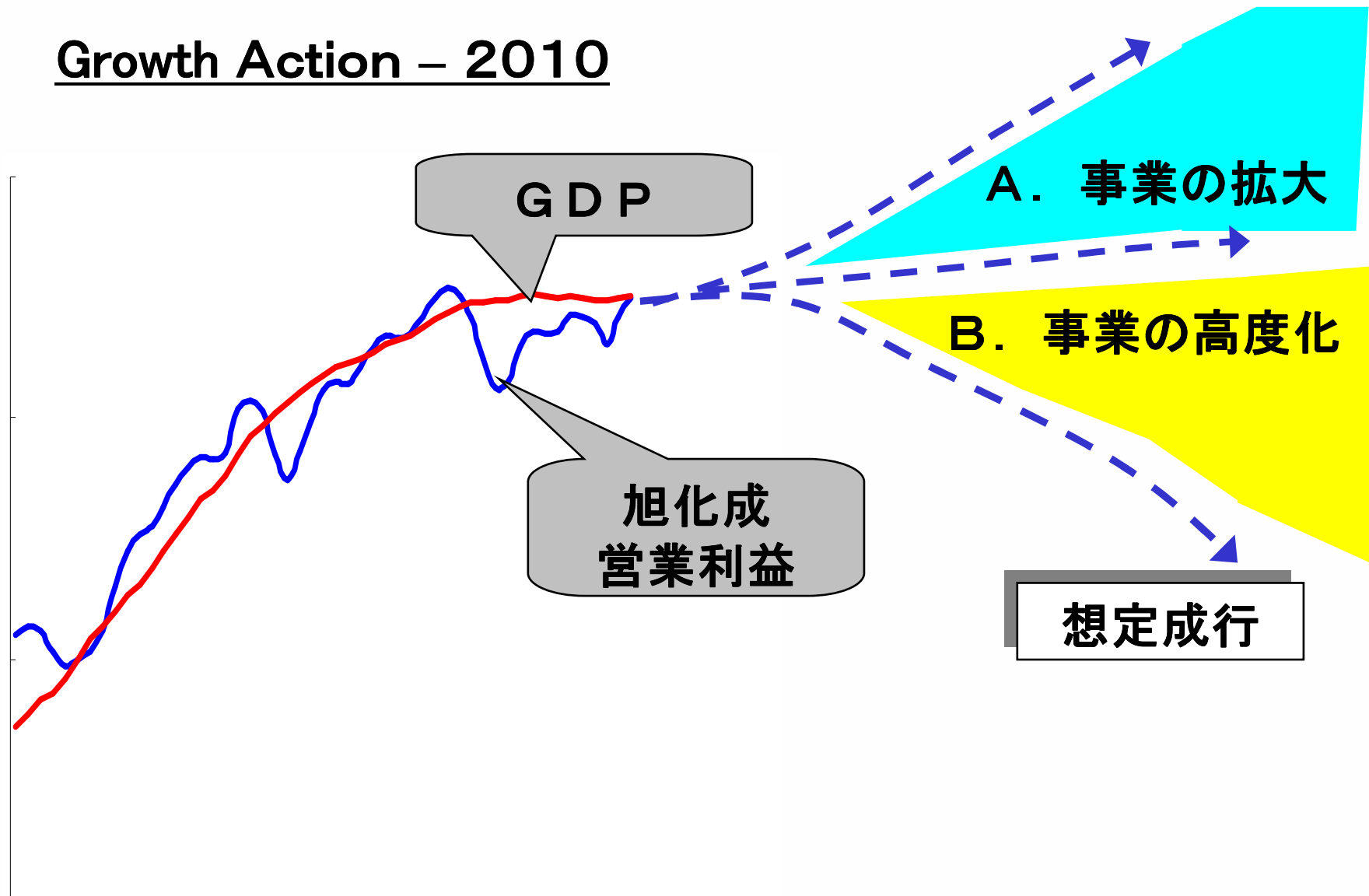
事業を
組替える

選択と集中

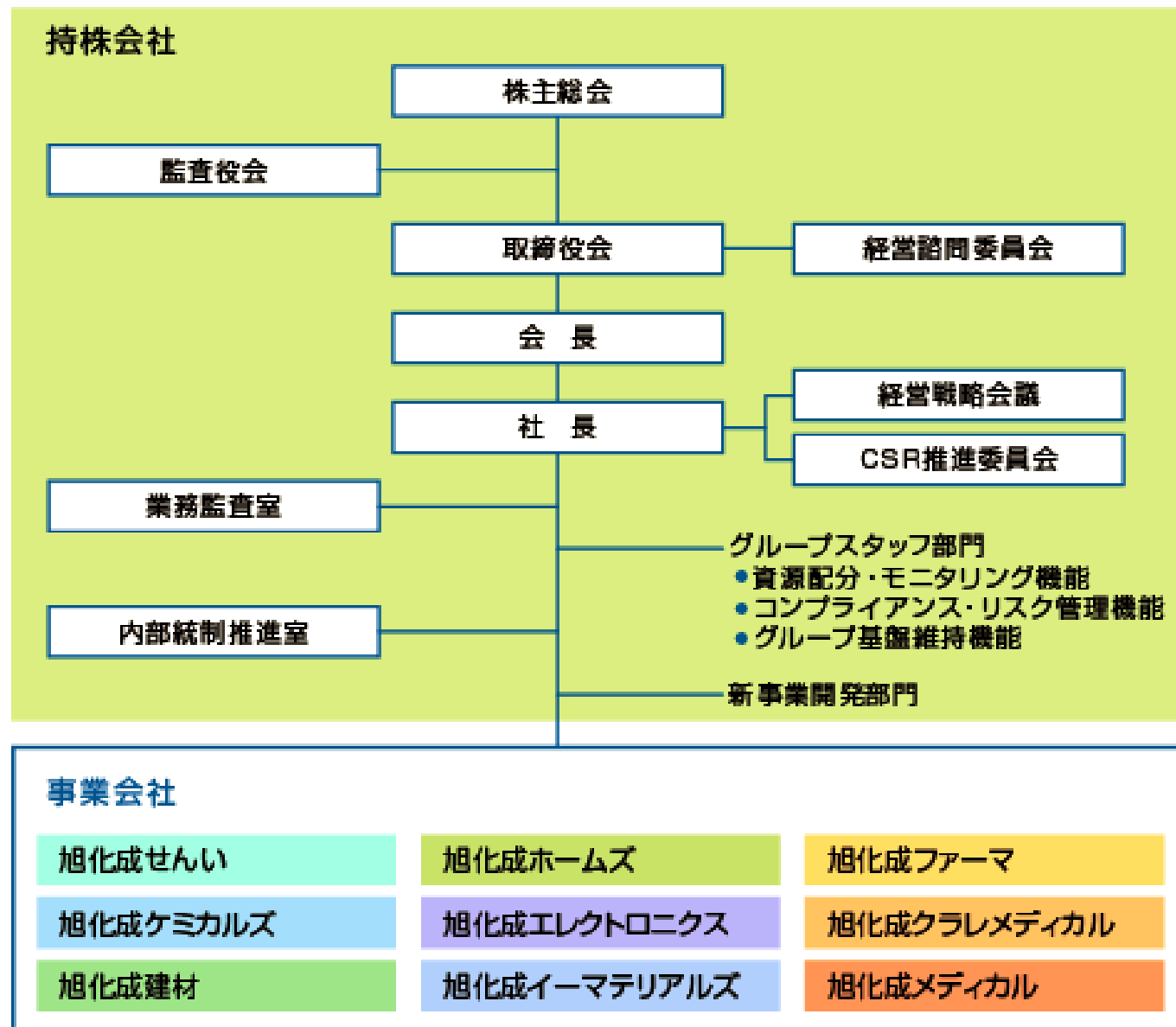
優位な事業
への特化

全て従来の常識から外れることの連続

Growth Action – 2010



体制を変える ～分社化



1) 事業の撤退、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) 提携および買収

6) 新事業創出の強化

ナイロン66タイヤコード戦略

国内市場縮小
4万トン⇒2万トン
自社生産量縮小
2万トン⇒1万トン



世界市場は拡大
年率3%で成長

国内は縮小しているのに
なぜ世界市場は
拡大するのか？

対応策

製造コストを円ベースからドルベースへ切替

結果

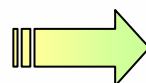
自社生産量 増産へ
1万トン ⇒ 2.5万トン

グローバル展開加速により規模を4倍に

AsahiKASEI

1988年頃

後発ながらドライフィルム
(DFR)事業に進出



1997年頃

国内トップメーカーへ
売上高60億円強
利益率10%以上

国内市場のガラパゴス化リスク
世界の顧客の事業中心が変化
⇒ 今後3年以内に赤字事業へ



対応策

グローバル展開の開始
= 中国への本格販売と生産工場の新設

結果

シェア : 全世界の30%強
中国工場はDFR工場としては世界一
売上高 : 200億円以上
利益率 : 従来と変わらず

売却検討事業のコア事業化

AsahiKASEI

1980年頃

新規事業として1千億円規模のLSI事業立上げを構想



1997年頃

収益は赤字継続
将来の見通し立たず

売却か？
撤退か？

対応策

売上規模に応じた微細化限定と用途展開
= ミックスドシグナル中心
回路設計機能強化・開発サービス事業モデル化
先行海外展開縮小・マーケティング機能強化

結果

売上高 200～300億円
⇒ 売上高: 700億円レベル
成長率: 10%以上
利益率: 10%以上

スピード重視

市場の変化への対応が遅れる
→ 事業撤退

事実立脚

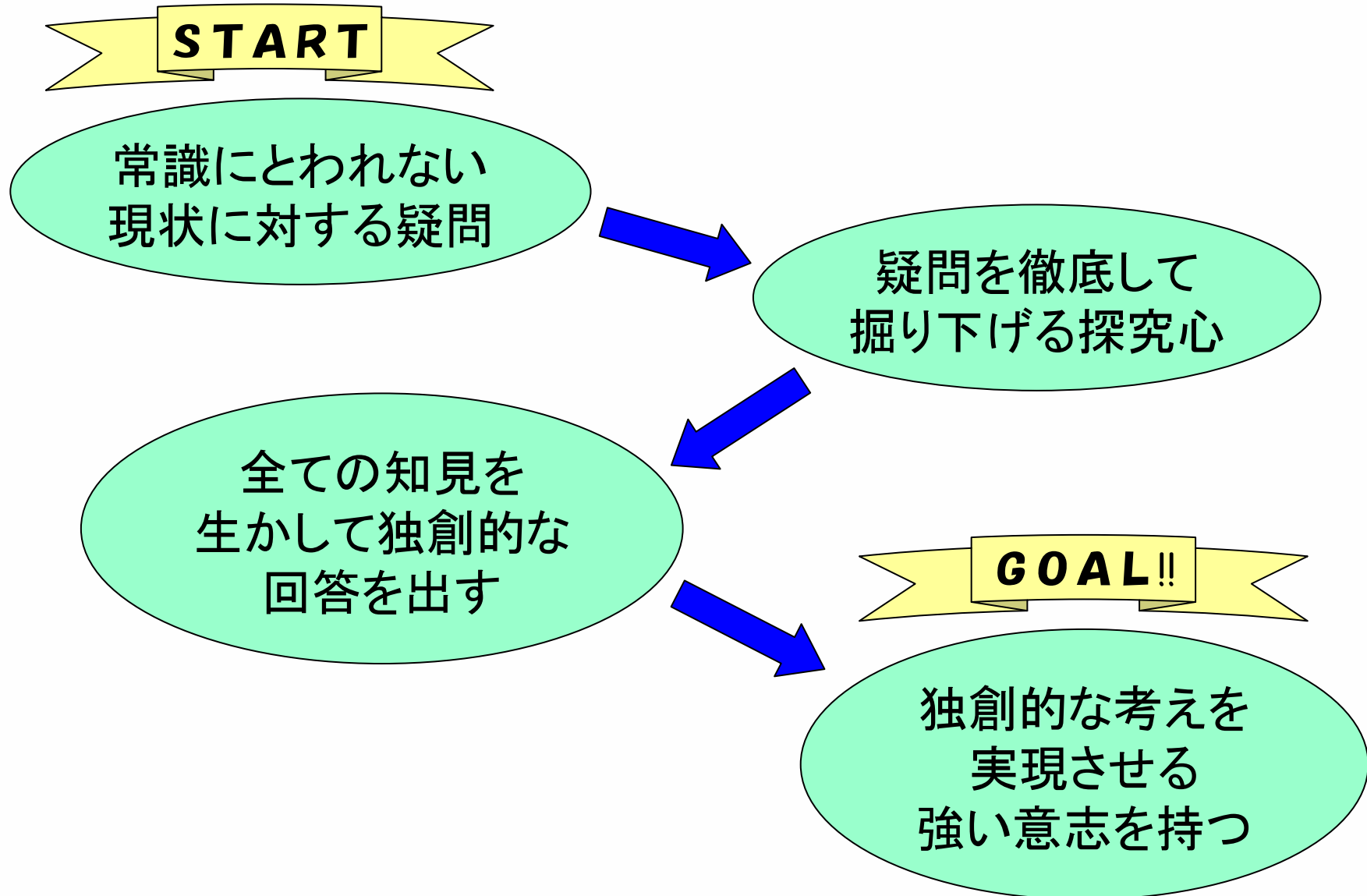
対応は理念的・観念的ではなく
根本的・多面的・長期的に

視点を変える

従来の価値観や判断基準を
離れると解が見える

変化はチャンス

環境の変化局面が
新事業のチャンス



Q1. 円錐形は何型か？

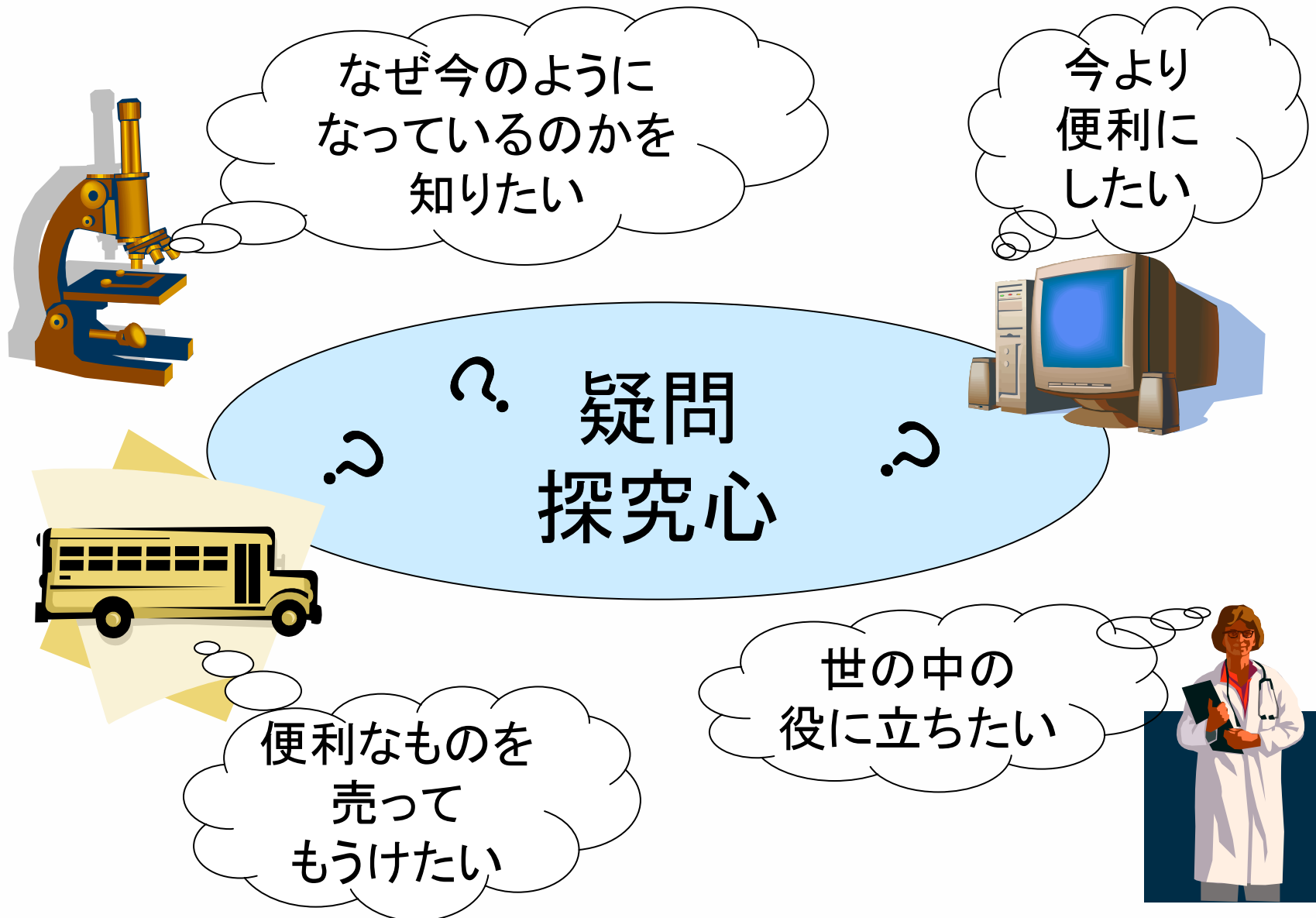
Q2. 製品は使い終われば何になるか？

Q3. 森林は永遠に炭酸ガスを
吸収し続けるか？

長期的・根本的・多面的な視点が重要

なぜ科学が発展するのか？

AsahiKASEI



探究心を高める

電池はなぜこんなに重いのか？

↳ リチウムイオン電池



暗闇ではなぜ見えなくなるのか？

↳ 赤外線カメラ



炎はなぜ明るいのか？

↳ 電球 ⇒ 蛍光灯 ⇒ LED

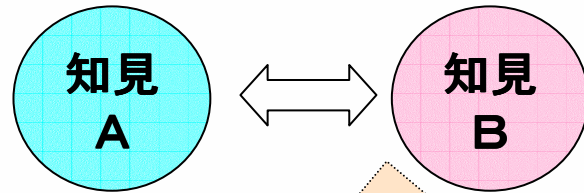


腎臓は何をする臓器か？

↳ 人工腎臓



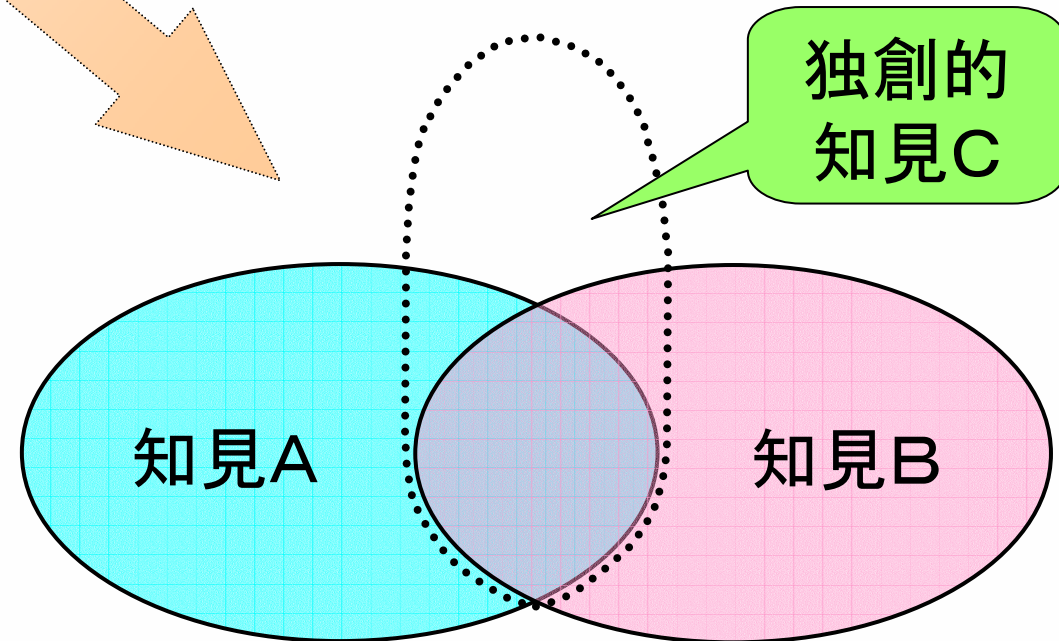
知見(知識)の融合



知見Aと知見Bの間には
関係性なし

知見Aと知見Bが大きくなると...

接点から独創的
知見Cという新しい
構想が生まれる

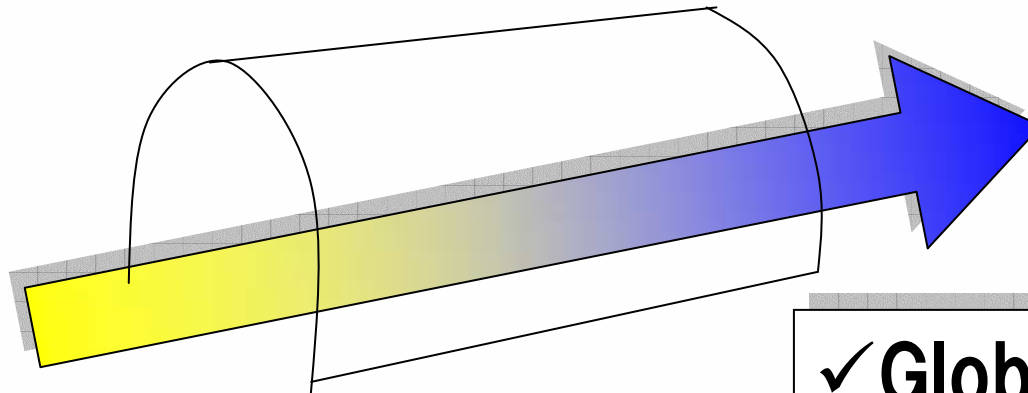


リーマンショック後の不景気と「世界史的パラダイム転換」の先にあるもの(トンネルを抜けた先は・・・)

【従来】・・・雪国
いずれ、春が巡ってきて元の世界になる。

＝

耐え忍び、冬が過ぎ去るのを待てば良い。

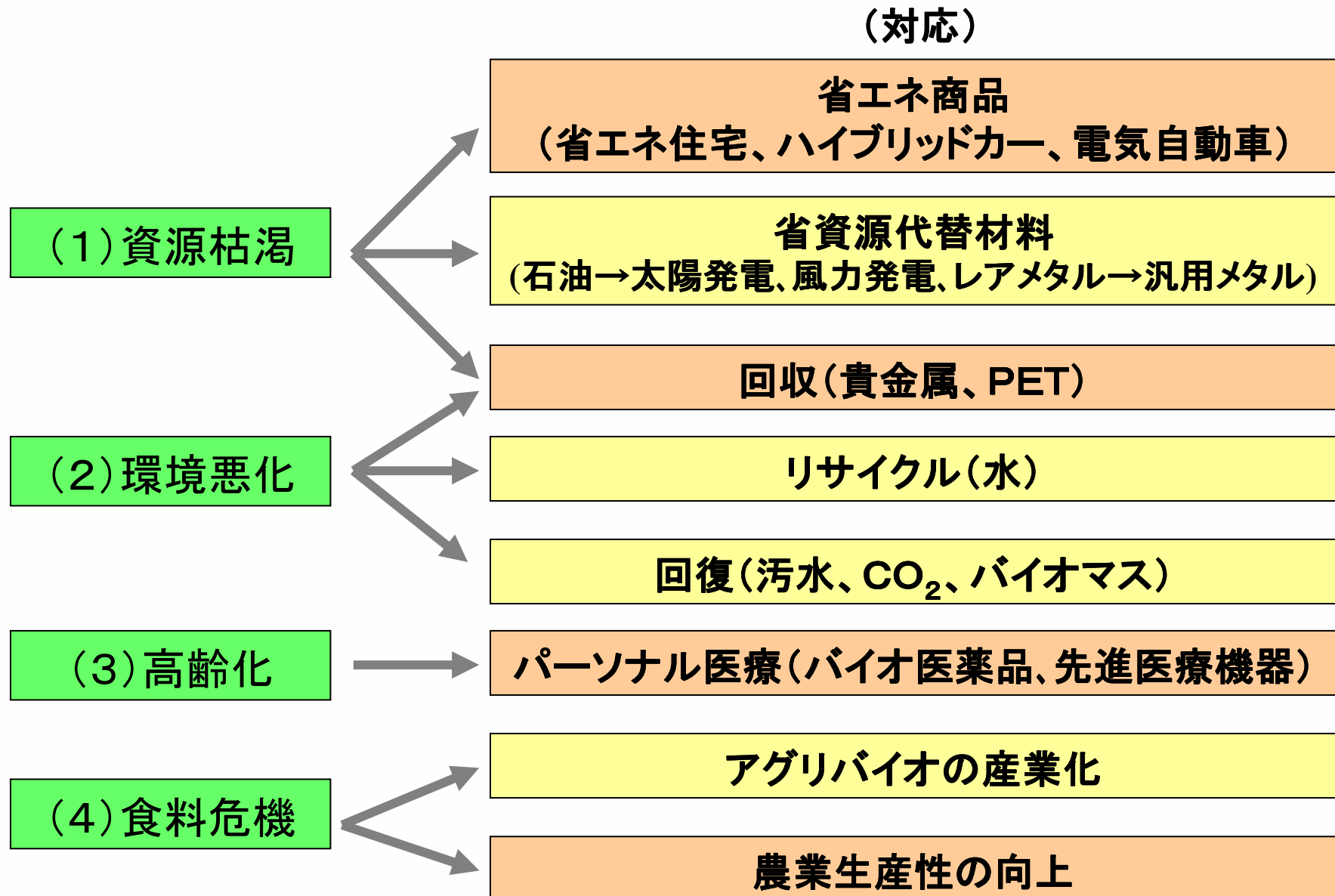


【今回】・・・北極
何も生えない。
今までとは全く異なる世界。

＝

- ✓ Globalな需給ギャップは解消しない。
- ✓ 将来の変化を想定して競合より先に手を打つ。

求められる技術



皆さんに期待すること

- ◆ グローバルな価値観を持つ
- ◆ 客観的に見通す感覚を持つ

地球が抱える課題の解決に向け、
創造性を発揮して挑戦して下さい。

そのために今は、考え方を確立し、
深い知見を取り込む努力をして下さい。

ご清聴ありがとうございました。