

事業ポートフォリオ戦略

# 高付加価値品シフトを企図した 事業ポートフォリオ入れ替え

## 事業ポートフォリオ変革の3年間

2024年4月から2027年3月の3年間の経営計画として、中期経営計画「変革・BEYOND2030」を策定しました。「変革・BEYOND2030」は、従来の中期経営計画とは異なり、将来の人々の暮らしや社会、会社像を想像し、それに向かって伸ばす事業と縮小・撤退する事業とのメリハリをつけ、変革し続けることを目指した内容になっています。タイトルには、「中計の期間のみならず、2030年から先も変革し続ける」という思いを込めています。

中期経営計画の策定にあたり、堺化学グループは2030年からさらにその先の将来、2050年の暮らしを想像しました。それが、「仮想空間とリアルが共存」「人が介在する社会(人と人とのふれあいやコミュニケーションはなくなるしない)」「ライフスタイルのさらなる多様化」「リモートとリアル両方のコミュニケーションの共存」という4つのイメージです。それらの暮らしを思い浮かべ、「化学で何ができるか」を徹底的に議論し、導いた結論は3つです。1つ目は自然を守ること、2つ目は高度情報化社会の発展を支えること、3つ目は人々の健康を支えること。つまり、「環境・エネルギー」「エレクトロニクス」「ライフサイエンス・ヘルスケア」の3つの事業領域で社会に貢献できる会社を目指します。



では、具体的に3つの領域でどのように社会に貢献していくのか。堺化学グループには、経営ミッションにあるように、「社会の快適と安心を支える素材を創造」できる特徴ある種がいくつもあります。現在は、一つの領域にいくつかの材料を提供しているにすぎませんが、付加価値の高い種を大きくし、幹を太くできる可能性が広がっています。加えて、グループの力を結集すれば、それらの種を加工したり流通させたりすることもできます。このような、社会の将来に貢献できる高収益な事業の種に経営資源を積極投入していく考えです。そのためには、まず低収益の事業を整理しなければなりません。

## 化学事業を3つに分類し、経営資源の配分を見直し

前中期経営計画期間中に、化学事業を成長事業、安定事業、効率化検討事業の3つに分け、経営資源の配分見直しに着手しました。

### 成長事業 (電子材料事業)(化粧品材料事業)+(有機化学品事業)

**事業の定義:** 主要な市場の成長率が高く、かつ、自社に競争力(技術、価格、販路、ブランドその他の差別化要因)がある事業

**ミッション:** 市場の成長スピードを上回る売上高の伸長

**方針:** 積極的な投資(財務、人的資本の投下)

### 安定事業 (衛生材料事業)(受託加工事業)+(亜鉛事業)(樹脂添加剤事業)(触媒事業)

**事業の定義:** 主要な市場が成長しており、自社に競争力(技術、価格、販路、ブランドその他の差別化要因)がある事業

**ミッション:** 安定的なキャッシュの創出

**方針:** 投資基準の厳格化(財務、人的資本の新規投下の抑制)

### 効率化検討事業

**定義:** 収益性が低下しており、効率化が求められる事業

**ミッション:** 収益安定化に向けた工場集約や生産規模の縮小、事業撤退を含む変革

**方針:** 安定事業化もしくは事業撤退(現中期経営計画期間中に効率化検討事業はなくなります)

### ポートフォリオ変革の内容

効率化検討事業である樹脂添加剤事業と触媒事業は、収益改善策の実行により安定事業へ移行します。顔料級酸化チタンは2025年度に事業終了します。亜鉛製品は一定の収益があるため、安定事業へ移行します。また、安定事業の有機化学品は無機化学とともに成長の両翼を担う事業として成長事業へ移行します。

下の図は、事業ポートフォリオ変革前後の営業利益を数値で表したものです。成長事業を大きく伸ばしていくとともに、効率化検討事業は撤退または安定事業に振り分けることでなくしていきます。成長事業で営業利益の63%を稼ぎ出せるよう、事業を組み替えます。

### 化学事業の方針

#### 成長事業

電子材料事業、化粧品材料事業に加えて、有機化学品事業を新たな成長ドライバーと位置付け、既存事業の成長投資とM&A活用による利益成長を目指します。

#### 安定事業

衛生材料事業、受託加工事業は引き続き堅調な利益が期待できるため、安定したキャッシュフローを確保する事業として継続していきます。

#### 効率化検討事業

酸化チタン事業については、これまで価格是正などで赤字解消を目指してきましたが、顔料級の酸化チタン製品の事業を2025年度で終了することにしました。それに伴い、全社で構造改革を実施していきます。樹脂添加剤事業では、2025年度で収益性の低い国内鉛系安定剤の生産から撤退します。非鉛化に集中し、収益性の高い海外、特にASEANに注力することで安定事業へ移行させます。触媒事業は、生産拠点の集約と価格是正により、安定事業へ移行します。

また、次の中期経営計画以降に向けて、環境・エネルギー領域でカーボンニュートラルに資する次世代触媒の開発を加速します。これらの戦略により、3年間で効率化検討事業をなくします。

		これまで 無機素材を中心とする化学メーカー		「変革・BEYOND2030」の目指す姿 無機化学+有機化学の両輪で成長し、 将来を見据えた社会に役立つ事業へシフト		
		変革前	営業利益		変革後	営業利益
			2023年度	参考：前中期経営計画年平均		2026年度(計画)
化学事業	成長事業	電子材料	2億円	9億円	電子材料	57億円 うち有機化学品 16億円
		化粧品材料			化粧品材料	
	安定事業	衛生材料	23億円	25億円	有機化学品	
		有機化学品※			衛生材料	
		受託加工			受託加工	
	効率化検討事業	酸化チタン・亜鉛	3億円	7億円	酸化チタン	27億円
		樹脂添加剤			亜鉛	
		触媒			樹脂添加剤	
	医療事業		1億円	4億円	触媒	2億円

堺化学グループの  
将来のありたい姿

Smart Materialで社会に貢献できる  
エクセレントカンパニー

自然を守る(地球環境を守る)  
＝環境・エネルギー

高度情報化社会の発展を  
支える(より平等な社会へ)  
＝エレクトロニクス

人々の健康を支える  
＝ライフサイエンス・ヘルスケア

注)化学事業における「その他」は含まない。  
※ 2024年度より成長事業へ変更。