

「化学工業日報」を一週間単位でまとめた抄録記事である。
日付の欄の下の頁()は当日のページを表す。
出展：化学工業日報(発行所：化学工業日報社)

2月7日(木)

1 新生デュポン スペシャリティを極める CEO就任予定マーク・ドイル氏に聞く

新生「デュポン」が2019年6月に誕生する。ダウとデュポンの対等経営統合によって発足したダウ・デュポンの会社分割後に特殊化学品事業部門を引き継ぐ。「スペシャリティカンパニー」としてのポジション強化を最重要テーマに位置付ける。同社のCEO(最高経営責任者)に就任するマーク・ドイル氏(現ダウ・デュポン特殊化学品事業部門最高執行責任者)に今後の成長の道筋を聞いた。

◆新生デュポンはどのような企業になりますか。

デュポンは1802年の創業以来、折に触れて自らを変革し続けてきた。それがデュポンの歴史であり、新生デュポンの誕生は最新の変革と位置付けている。

スペシャリティマテリアル、スペシャリティケミカルなどを手掛ける『スペシャリティカンパニー』だ。スペシャリティの意味するところは、イノベーションと顧客を重視した企業であり、対象となる市場に対してユニークな製品を提供したり用途を創出する、さらに今日存在しない技術を生み出す企業である。エンドマーケットはエレクトロニクス、運輸、安全、建設、食品といった、いずれも技術面では日本が強みを持ち、世界の市場で日本が生み出した技術や製品が通用している分野。だからこそデュポンにとって日本は重要な市場である。

◆どのような企業文化を創り上げますか。

新生デュポンの社員は3万2000人で、8000人以上がダウとダウコーニングから加わる。したがって、新しい文化が必要だと思っている。デュポンが守り続けてきた安全、倫理、人の尊重、環境、そしてイノベーションを重視することは変わることのないコアバリューだ。新たに育んでいく文化は、より大胆に、より情熱を傾けてサステナビリティの推進や世界をより良くするためのイノベーションを創出するという目的の達成に向かうことである。そのために一人一人の社員がオーナーシップを持ち、顧客によりフォーカスするようにしていきたい。これによって顧客は当社とより仕事をしやすくなっていくと思う。社員は情熱を持ち、自身で判断する力を持っていることが大切だと思う。

◆新たなロゴの採用を決めました。

新しいロゴは楕円の枠を取り除いた。枠を取り除くことでより開かれたデュポンになり、フレッシュなアイデアによりオープンでありたいという思いを込めた。日本には8社の合弁会社の優れたパートナー、顧客、あるいはサプライヤーがあり、そうした企業ともっと力を合わせていきたい。

◆イノベーションの創出に向けて重視することは・

新生デュポンは売上高の4%に相当するおよそ10億ドルを研究開発費に投じる。高い水準の研究開発投資であるが、研究開発部門でキャリアをスタートした私の経験からすると、必ずしも投資額が研究開発の成否を決めるものではない。優れたアイデアは多くのソースから現出するが、主に社員の情熱や創造性にかかっている。このため社員が適切なパートナーと組んで優れたアイデアを創り上げるための環境、文化、インセンティブを整備していきたい。今や市場のあるところ、市場が成長するところ、あるいは顧客がいるところでイノベーションが誕生している。したがって研究開発をよりグローバル化していきたいと思っている。日本でも最近、食品素材に開発拠点『イノベーション&アプリケーションセンター』を開設している。日本における開発拠点は日本の市場に向けた活動だけではなく、世界の市場に向けた開発に取り組んでいる。

◆買収や投資、さらに売却を検討する事業をどのような基準で判断しますか。

ポートフォリオを構成する製品がイノベーションを軸にし、顧客へのフォーカスを重視して成長するというスペシャリティの条件に見合うかどうかで判断する。注目するトレンドは第1にサステナビリティであり、例えば気候変動、再生可能エネルギー、自動車の電化、クリーンな水といった点だ。第2にデジタル革命であり、エレクトロニクスとそれを実現するための多様な素材が求められる。そして第3が健康で栄養価の高い食品の領域だ。

◆投下資本利益率(ROIC)などについての目標を掲げました。

投資の価値があるプロジェクトかどうかを見極めて実行する。ROICについては少なくとも今後3～5年は毎年1%改善していきたい。また(フリーキャッシュフローを創出する力を示す)フリーキャッシュフロー・コンバージョンをデュポンでは初めて指標に取り入れることにした。(フリーキャッシュフローを)可能な限り純利益に近づけたい。

1 2 新生デュポン”攻守”明確に イノベーションを前面に、R&D投資年10億ドル

新生「デュポン」が2019年6月に誕生する。事業戦略では「イノベーション」を前面に押し出す一方、スタート当初は大きな冒険をせずに資本効率を重視した経営方針で地保を固める。2019年に入り、世界経済の不確定要素への懸念が残るなか、攻守の戦略を明確にすることで世界有数のスペシャリティ企業としての地位をより強固にしていく。4部門が主力事業となるが、CEOに就任するマーク・ドイル氏は、4事業の共通戦略を「イノベーションの追及」と強調する。総売上高のうち、30%を新製品から創出するという目標を設定しており、その実現に向けて毎年売上高の4%に当たる約10億ドルを研究開発に投じる予定。

事業投資の基本方針は、環境対応といったサステナビリティやデジタル化、食品・栄養などのメガト

レンドへの合致が骨子となる。既存事業についてもイノベーションによる競争力の底上げを重視する。
 ダウ・デュボンの会社分割後、各社の目下の課題は経営基盤の安定化だ。新生デュボンでは、総売上高、売上高利益率、フリーキャッシュフロー・コンバージョン、投下資本利益率（ROIC）の4つをとくに重視する。このうち、フリーキャッシュフロー・コンバージョンの導入はデュボンにとって初の試み。化学企業ではまだ一般的ではないが、スペシャリティ企業の間では導入が始まっている指標となる。また、ROICの改善に向けては、主なプロジェクトの投資額を2000～5000万ドルという水準に設定した。毎年設備投資に約12億ドルの予算を充てるなか、プロジェクト1件当たりの予算は比較的小規模となるが、プロジェクトの収益性などについてCEOやマネジメント層が直接精査する。
 新会社としての株式上場を控える。今年6月の発足以降、事業戦略や経営方針の真価が問われることになる。

2 社説 民間の活力で海洋プラ問題の解決を

九州大学と東京海洋大学、寒地土木研究所の共同研究チームは、プラスチックごみの海洋流出がこのまま増え続けた場合、太平洋上のマイクロプラスチックの浮遊量は2030年までに現在の約2倍に、60年までには約4倍になるとするシミュレーション結果を公表した。海洋プラスチック問題への対応は急務であり、民間の活力によって解決に導いてほしい。

先月28日に開会した通常国会の施政方針演説で安倍首相は、プラスチックによる海洋汚染問題を取り上げ「生態系への大きな脅威となっている。美しい海を次の世代に引き渡していくため、新たな汚染を生み出さない世界の実現を目指し、ごみの適切な回収・処分、海で分解される新素材の開発など世界の国々とともに海洋プラスチックごみ対策に取り組んでいく」と意欲を示した。

政府は海洋プラスチック問題への対応として18年度中に「プラスチック資源循環戦略」を策定し、G20で表明。高い目標を掲げて国際的な取組みをリードする方針だ。18年11月に示した最終案には「30年までにプラスチック製容器包装の6割をリサイクルまたはリユースし、かつ18年までにすべての使用済プラスチックを熱回収を含め100%有効利用する」など野心的な数値目標を盛り込んだ。

こうしたなかで先月17日、海洋プラスチックごみ問題に取り組む官民連携組織「クリーン・オーシャン・マテリアル・アライアンス」（CLOMA）が設立された。従来の枠組みを超えプラスチックの生産から加工、利用にいたるサプライチェーン（SC）を構成する企業が参加した。連携を強め、世界的な課題の解決に向けてイノベーションを加速する。設立時の会員数は159社・団体を数え、さらなる増加が予想されている。

翌週23日には環境省が「プラスチック・スマート」フォーラムを立ち上げた。海洋プラスチックごみの削減に取り組むさまざまな団体に交流の場を提供するもので、すでに約50団体が参加を表明。問題解決に向けた社会的気運が高まっている。

最も大切なことは、プラスチック廃棄物を河川に流出させないこと。日本の17年の廃プラスチックの有効利用率は2ポイント増の86%だった。PETボトルではPETボトルリサイクル推進協議会が、食品などのプラスチック容器包装ではプラスチック容器包装リサイクル推進協議会が、06年度から自主行動計画の下、リサイクル、リデュースに取り組み、成果を挙げてきた実績がある。環境問題の解決は国の政策だけでは足りない。民間の活力がカギとなる。

3 4～12月期決算 三菱ケミカルHD・・・原料高など響く

三菱ケミカルHDの4～12月期決算は増収減益で全セグメントのコア利益が減益となった。売上高は前年同期比6.1%増の2兆9318億円、コア営業利益は12.5%減の2669億円、純利益は1.8%減の1659億円だった。通期業績予想は据え置き、売上収益と純利益で過去最高を見込む。

4 12月化学工業統計 PP生産・出荷とも好調持続

経産省がまとめた昨年12月の化学工業統計速報によると、PPの生産・出荷が2ヵ月連続で前年同月実績を上回った。

化学工業統計速報（2018年12月）

	生産量 (トン)	前年 同月比	出荷量 (トン)	前年 同月比	在庫 (トン)	前年 同月比
PE	209,461	▲9.6	206,751	▲2.3	486,059	2.4
PP	232,712	13.0	206,089	5.8	365,967	1.8

2月8日（金）

1 タイSCG 非コア事業売却検討・・・構造改革を断行、化学部門テコ入れ

タイのサイアムセメントグループ（SCG）は、2018年に実施したPTA、PET事業譲渡に続き、ノンコア事業売却の検討に入った。外部環境に左右されない収益構造へ変革するため、化学部門を中心に「強みを発揮できない事業、子会社、合弁会社を切り離す」（ルンロート・ランシヨパート社長）考え。成長戦略の要であるベトナムの大型石油化学計画へ経営資源を振り向ける狙いもあるとみられ、事業の選択と集中を加速する。

1 インフィニティ 植物洗浄剤、コスト半減・・・独自の原料調達ルート

インフィニティ（東京都渋谷区）は、植物性洗浄剤を拡販する。部品用および塗料や印刷インキ、接着剤を使う製造現場の装置や機器用の洗浄剤2製品で、このほどバイオマス原料の独自の調達ルートを開拓して従来の半分のコストで提供できる体制を整えた。低VOCによる環境負荷低減、作業環境の改善効果に加え、溶剤系洗浄剤の使用にともなう設備投資や廃棄処理コストを削減する利点を訴求。製造メーカーの環境対応への機運の高まりを商機に変えていく。

2	<p>道標 2019トップインタビュー 三菱ケミカル 和賀昌之社長</p> <p>◆昨年4月の社長就任から振り返って、どのような活動に力を入れてきましたか。 社長就任前に、やりたいこと・やるべきことをリスト化し、昨年7月に100日後合宿、同10月に200日後合宿を行った。安全・安定操業、営業改革、グローバル化など課題を抽出して対策を議論し実行することを繰り返しているところだ。</p> <p>◆営業改革のポイントは。 営業とは何なのかを考えることが原点だ。巷にある情報は新しいとは限らず、玉石混淆だ。その中からどれが本当の情報かを見極めることが重要で、その答えは顧客が持っている。これが最も大切だ。ピンポイントの営業では情報が限られる。経営幹部が顧客を直接訪問し、点ではなくて面で多様な情報を得ることができる。営業マンのマインドを変える。必ずしも出社しなくても営業はできる。習慣的な出社なら必要ない。テレワークなども活用した効率的な営業にする。</p> <p>◆安全・安心の取組みはどう進めますか。 1つはデジタルトランスフォーメーションがカギを握る。最新のデジタル技術を駆使し、品質・運転の安定化、効率化などを進める。もう一つが工場の作業現場。オペレーターがやりたくない仕事をアンケートした結果、2000以上出た。これらの作業を機械化できないかなど検討していく。また高齢者や女性にも安心して働いてもらえる環境作りを進める。</p> <p>◆働き方改革はいかがですか。 働く人の活躍を最大化するため、さまざまな施策を組み合わせ実行している。まず自分が何をしたいか、どういう生活を送りたいかを考えてもらう。4万人の従業員に4万通りの職場環境は提供できないので、いくつかパターンを用意し選んでもらう仕組みだ。</p> <p>◆イノベーションの取組みについて。 素材の価値を創造している自負はある。石化の未利用留分活用は新規事業につながる。ベトナムに新工場を建設する有機感光体は当社しかできない技術だ。また、あと10年すると大半が電気で動く世界になる。当社が狙うパワーデバイス領域では必ず放熱の課題が浮上し、ボロンナイトライドが活躍する。シリコン半導体もいつか限界となり、ガリウムナイトライドの時代が来る。有機と無機の両方を手掛ける総合化学の強みを発揮できる。</p>
3	<p>リンテック 大日本印刷と協業で建築用採光フィルム拡販</p> <p>リンテックは7日、建築用採光フィルム事業で大日本印刷と協業すると発表した。大日本印刷が2015年から販売する「DNP採光フィルム」をラインアップに追加し、リンテックの施工店組織を通じて拡販する。15日から販売を始め、両社のシナジー発揮を目指す。リンテックが展開する「ウインコス アーキテクチュラルフィルム」シリーズから発売する。</p> <p>フィルム表面ではなく内部に微細な凹凸を設けており、外光を天井などに乱反射させることで明るい室内空間を実現する。昼間消費電力の削減による環境負荷低減にもつながる。半透明・マットな質感を持つことから、のぞき見防止効果も訴求。粘着剤は紫外線を99%以上カットする機能を備え、調度品の退色・劣化を低減する。</p>
3	<p>事業系食品ロス 30年度までに半減・・・政府が基本方針改訂</p> <p>農水省と環境省は7日、2030年度までに事業系食品ロスを00年度実績から半減させるとの目標を盛り込んだ食品リサイクル法基本方針の改定案を示した。国連のSDGsを踏まえ、家庭系の削減目標と同等とした。サプライチェーン全体で達成を目指す。</p> <p>00年度の事業系食品ロスは可食部換算で547万トン。30年度の目標は273万トンとなる。業種によって削減余地が異なることからサプライチェーン全体での目標とした。達成に向けて、需要予測の精度向上や取引の在り方の改善、提供メニューの見直しなど個々の事業者ごとの創意工夫とともに、業種間の連携を求める。</p>
5	<p>東洋アルミ 連鑄で高性能箔開発へ・・・強度・伸び大幅向上</p> <p>東洋アルミニウムは、新工法による高性能アルミ箔開発に着手した。昨年末、蒲原製造所で本格稼働を開始した連続鑄造機（CC鑄造機）を活用する。CC鑄造機は、溶湯（溶けたアルミ）を水冷ロールによる急速冷却と熱間圧延を同時に行い一気にアルミ板にする。従来工法比約100倍の冷却底度により添加元素の固溶量増大かつ微分散化を可能にする。板材換算の理論値では引張強度、伸びともに数倍の向上が見込めるため、これまでにないアルミ箔の実現が期待できる。同社では2019年度に製品開発に取組み20年度の予算化を目指す。</p>