

Mizuho Short Industry Focus Vol.251

欧州化学の再興に向けた 3 つの戦略転換

～地理、ポートフォリオ、差別化戦略の再構築と日本企業への示唆～

〈要 旨〉

- ◆ 欧州化学企業は歴史的岐路とも言える戦略の転換点にある。過去約 20～30 年の間続いてきた構造的な課題である「伸び悩むマザーマーケット」や、「クリティカルマス(求められる事業規模)の拡大、およびピュアプレイヤーとの競争」に加えて、2022 年のロシアによるウクライナ侵攻以降の「高いエネルギー価格」が欧州化学産業の長期低迷を招いているためである。
- ◆ これら外部環境の変化に対して、欧州化学企業は抜本的な戦略転換を進めている。具体的には、
 1. 地理的戦略の再考(欧州域内生産の縮小と需要立地・原料立地へのシフト)、
 2. 事業ポートフォリオの見直し(機能性化学ポートフォリオの高度化やピュアプレイヤー化)、
 3. 差別化戦略の強化(「マニュファクチャリング・アドバンテージ」、「クロスセクター・ソリューション」、「ニッチ・ブレイクスルー」)、である。1.地理的戦略の再考は過去数年の間に大きく変化した戦略である。一方で 2.事業ポートフォリオの見直しや 3.差別化戦略の強化は、長期的に取り組んできた戦略だが、足下の経営環境の悪化を受けてその動きがさらに加速している。
- ◆ 欧州化学企業は、1. 地理的戦略の再考により、欧州の高いエネルギー価格や市場の伸び悩みといった課題を乗り越えることができるだろう。もっとも欧州工場の閉鎖は、化学産業全体の競争力低下に繋がるリスクがあることに留意する必要がある。工場の近接立地が、欧州内のエコシステムを支え、競争力の源泉の一つとなってきたためである。2. 事業ポートフォリオ戦略の見直しは、クリティカルマスの拡大やピュアプレイヤーとの競争激化への有効な手段となろう。加えて、資本市場からの期待や圧力も背景にあることから、こうした戦略的な取り組みは今後も加速していくと考えられる。3. 差別化戦略の強化は、その効果の発現に時間を要する可能性があるが、各社が持つ固有の強みに根差した技術開発が進むことでイノベーションの創出確度を高めうる。これは、欧州化学産業が直面する構造的に不利な状況を打破するための突破口となることが期待される。
- ◆ 欧州化学企業・産業の変化は、日本企業に対し 3 つの重要な示唆を与える。第一は、日本企業による欧州企業の事業基盤の一部を獲得する機会の出現である。欧州企業の事業再編は、M&A を通じて、日本企業がグローバルに有望な事業基盤を獲得する千載一遇の機会となろう。第二は、生産拠点のアジア移転を進める欧州企業との連携である。これにより、日本国内のコンビナート構造改革のボトルネックが解消する可能性がある。第三は、欧州企業が再び注力する差別化戦略の理念およびその実践の日本企業の戦略への応用可能性である。これらに加えて、防衛分野における先端素材開発への期待が欧州で高まっており、イノベーションの創出余地が拡大しつつある点も補足しておきたい。日本企業はこれら欧州の示唆を踏まえた戦略を実行することで、グローバルプレゼンスをさらに向上させられよう。

1. はじめに

過去 30 年超で化学産業の勢力図は大きく変化

足下で歴史的とも言える大規模な戦略転換の兆し

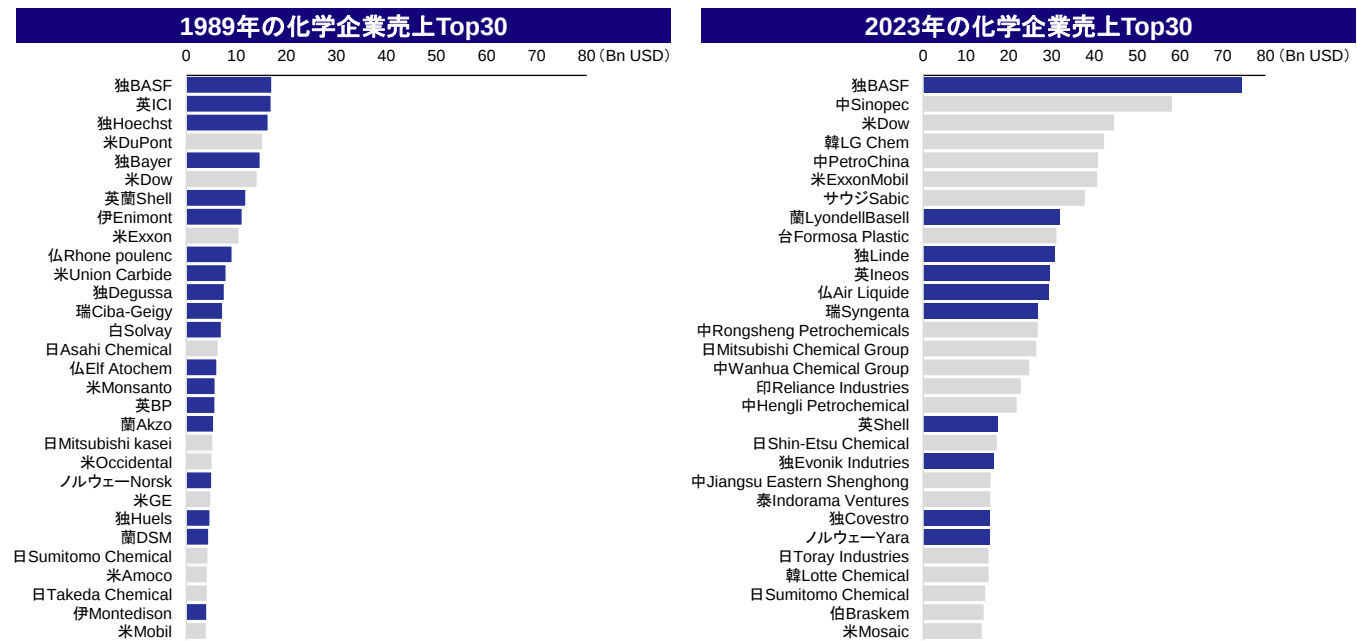
本稿の狙い

過去約 30 年間で、世界の化学産業の勢力図は大きく様変わりした（【図表 1】）。かつて欧州化学企業は世界売上ランキングの上位を独占していたが、中国、アジア諸国、そして中東地域の企業の台頭により、その地位は後退した。それでもなお、複数の欧州化学企業はグローバル競争の舞台において上位の座を維持している。これは、大胆な事業の選択と集中や業界再編等を通じて、競争力を維持してきた成果といえる。

しかしながら、2022 年に勃発したロシアによるウクライナ侵攻と、それに伴うエネルギーコストの高騰は、欧州化学産業の競争力を一段と低下させた。欧州化学企業は、現在も続く低迷から抜け出す道筋が不透明な中で、もう一段の戦略転換を迫られている。そして実際に足下では、歴史的とも言える大規模な戦略転換に向けた動きが加速している。

本稿では、欧州化学企業を取り巻く外部環境の変化と、大胆な戦略転換に動く各社の分析を通じて、日本の化学産業・企業にとっての機会や学びについて考察する。

【図表 1】世界の化学企業売上高ランキングの変化



(出所) C&EN より、みずほ銀行産業調査部作成

2. 欧州化学産業の生産低迷と取り巻く外部環境の変化

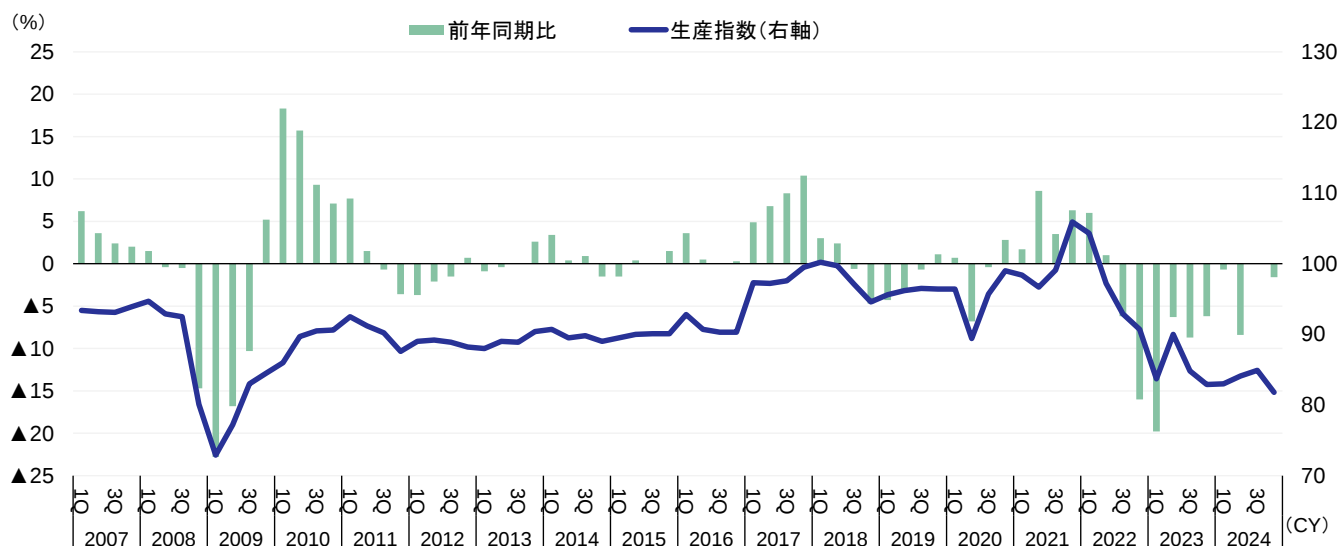
(1) 生産低迷が続く欧州化学産業

欧州の化学品生産低迷は長期化

まず、欧州化学産業の現状を確認する。

特筆すべきは、欧州化学産業の停滞の長期化である。化学品生産指数は、2024 年第 4 四半期時点において前期から大きく落ち込み、10 四半期連続の前年比マイナスとなっている（【図表 2】）。これは、2008 年から 2009 年のリーマンショック前後の生産低迷期間（6 四半期連続の前年比マイナス）を超え、1992 年以降の観測史上で過去最長である。

【図表 2】欧州の化学品生産の推移



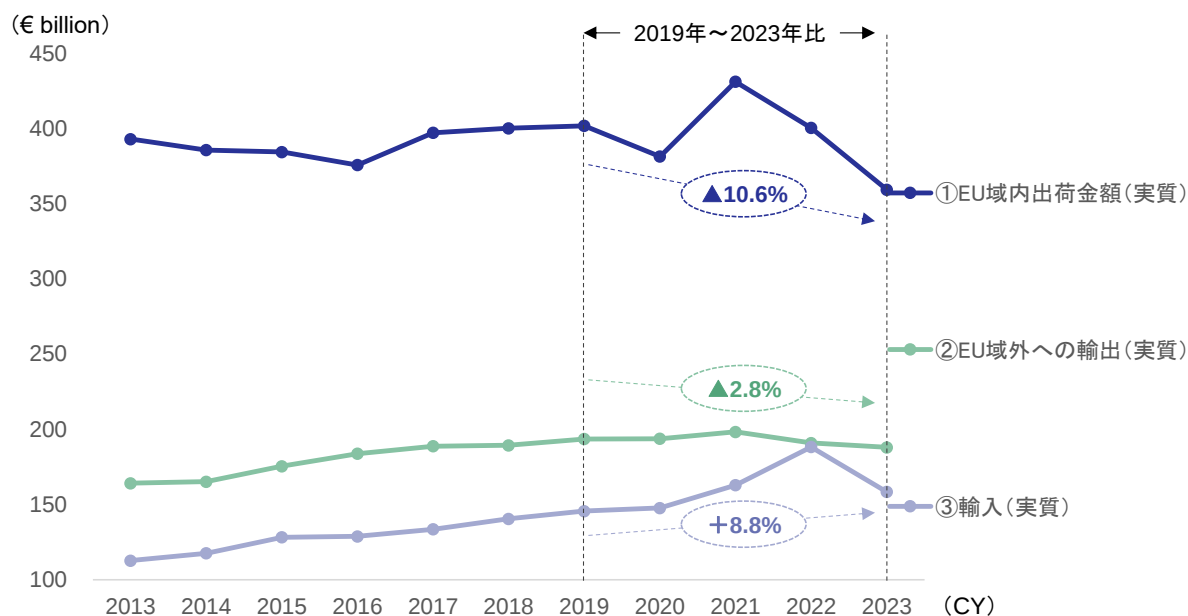
(注) 対象は EU27 カ国、「Manufacture of chemicals and chemical products」。生産指数は 2021 年を 100 とする

(出所) Eurostat より、みずほ銀行産業調査部作成

国内向け出荷、輸出ともに減少。域外品と比べ、生産の競争力を失っている可能性

欧州の化学品生産低迷の要因について、内需および輸出入の動向から分析する(【図表 3】)。新型コロナウイルス以前と比べて EU 域内の総需要(EU 域内向け出荷金額+輸入金額、実質ベース)は減少しているが、それ以上に EU 域内向けの出荷金額の減少幅が大きい。また、EU 域外への輸出金額(実質ベース)も緩やかに減少していることが確認できる。これらを踏まえると、EU 域内で生産される化学品は、他地域製品と比較して競争力を失いつつあり、その結果として域内市場における域外製品の流入が進み、同時に輸出市場においてもシェアを喪失している¹と考えられる。

【図表 3】欧州の化学品の EU 域内向け出荷、輸出、輸入金額(実質)の推移



(注) EU 域内向け出荷金額、輸出金額、輸入金額は、それぞれ欧州の化学品産業の生産者物価指数を用いて実質ベースへ修正

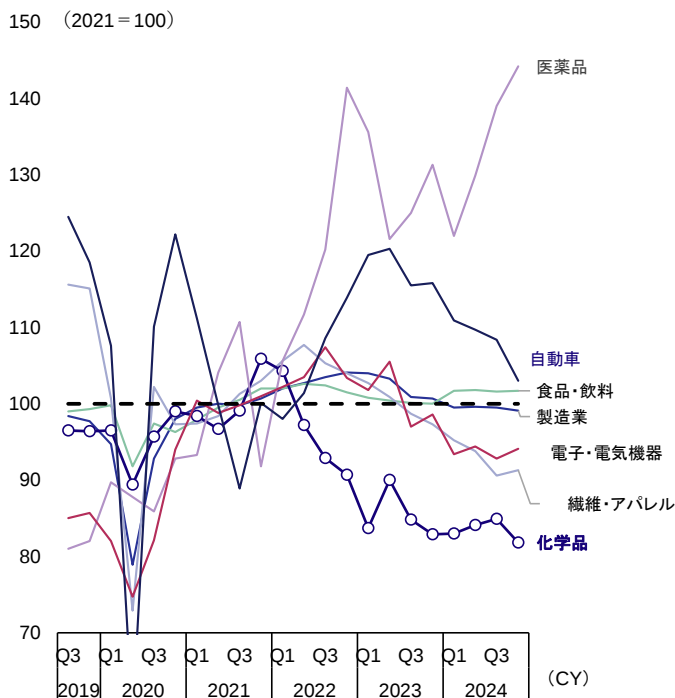
(出所) Cefic、Eurostat より、みずほ銀行産業調査部作成

¹cefic「2024 Facts and Figures」 (<https://cefic.org/facts-and-figures-of-the-european-chemical-industry/trade-development/>)

化学は他の製造業と比べても落ち込みが大きい

他の製造業と比較しても化学産業の生産低迷が際立つ。コロナ危機後にリショアリングの動きが加速した製薬業や、半導体不足の影響から緩やかな回復を見せる自動車産業等に対し、化学品の落ち込みは大きく、改善の兆しは見られない(【図表 4】)。前述の分析の通り、輸出の減少に加えて、輸入品がユーザー産業向けの需要を満たすことで、EU 域内生産の抑制要因となっていると考えられる。また、化学品の中でも特に石油化学は深刻な減少を示しており、2024 年第 4 四半期時点の生産指数は、2021 年比で約 4 割減となった(【図表 5】)。石油化学は他の化学サブセクターと比べてもエネルギー消費が大きいサブセクターであり、後述するエネルギー価格高の影響をもっとも大きく受けているサブセクターであると推察される。

【図表 4】 欧州の主要製造業の生産指数推移



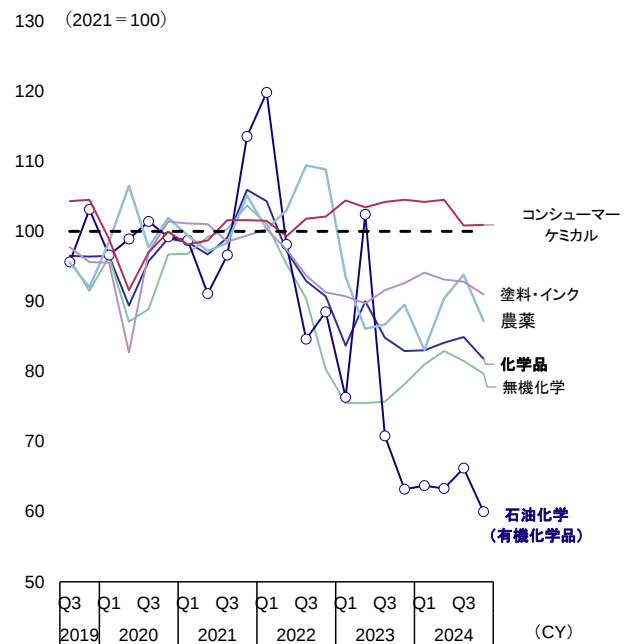
(注) 対象は EU27 カ国

(出所) Eurostat より、みずほ銀行産業調査部作成

欧州企業の株価も冴えない

こうした厳しい状況を背景に、欧州化学企業の株価も冴えない推移が続いている。2019 年末を起点に、欧米日の株価インデックスと欧州主要化学企業の株価を比較すると、各国インデックスはプラス圏で推移している一方、欧州主要化学企業の株価は依然としてマイナス圏で停滞している(【図表 6】)。

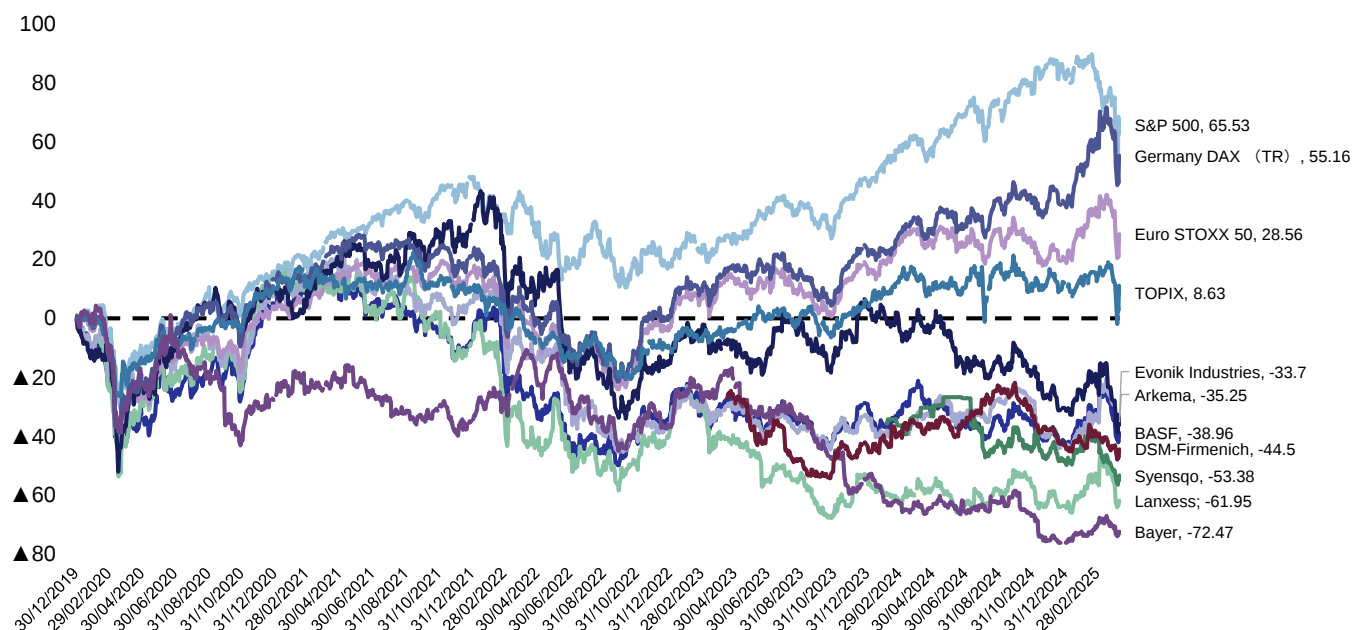
【図表 5】 欧州の化学品サブセクターの生産指数の推移



(注) 対象は EU27 カ国

(出所) Eurostat より、みずほ銀行産業調査部作成

【図表 6】欧州主要化学企業の株価の推移(2019 年 12 月 30 日基準)



(出所)FactSet より、みずほ銀行産業調査部作成

(2) 欧州化学産業を取り巻く3つの外部環境の変化

3 つの外部環境 変化

次に欧州化学産業を取り巻く外部環境の変化を整理する。現在、「①ロシアによるウクライナ侵攻以降の高いエネルギー価格」といった急激な変化にさらされている一方で、過去約 20～30 年の間「②伸び悩むマザーマーケット」、「③クリティカルマスの拡大、ピュアプレイヤーとの競争激化」といった構造的な変化に直面している。

① ロシアによるウクライナ侵攻以降の高いエネルギー価格

ロシアからのパイプラインを通じた安価なガスの安定供給体制が崩れ、欧州のガス価格は高止まり

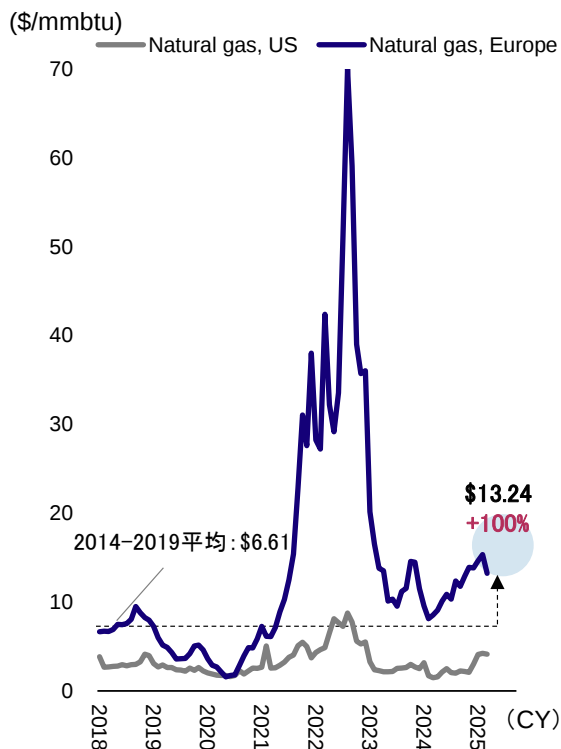
近年の急激な外部環境の変化は、ロシアによるウクライナ侵攻に端を発するエネルギー価格の高騰である。これは現在の欧州化学産業および化学企業の低迷に直接的に影響している。欧州は長年にわたり、ロシアからのエネルギー輸入に大きく依存してきた。特に天然ガスは、ガスパイプラインを通じた直接供給により、安価で安定した受給体制を構築しており、2021 年の EU のガス輸入のうち 45%をロシア産が占めていた²。しかしながら、2022 年 2 月にロシアがウクライナへ侵攻したことを受けて状況は一変した。EU がロシアへの経済制裁とエネルギー分野における脱ロシアの方針 (REPowerEU) を打ち出す一方で、ロシア側は報復措置として欧州へのガス供給を縮小した。これにより、欧州のガス価格は高騰し、欧州のガス価格 (TTF 価格) は 2022 年 8 月に史上最高値となる 70.04USD/MMBtu (約 240€/MWh) を記録した。その後欧州各国が米国等より LNG 輸入を拡大させたこと等によって、ガス価格は落ち着きを取り戻したが、それでも平時の 2019 年以前と比較すると約 65%高い水準で推移しており、米国のガス価格 (ヘンリーハブ価格) との価格差は広がったままである (【図表 7】)。

欧州の化学品生産コストは大きく上昇

この結果、2025 年 2 月時点の化学品生産者価格は 2019 年以前と比べ、3 割強上昇し高止まったままである (【図表 8】)。これは欧州において生産される化学品の国際競争力を大きく低下させる要因となっている。もともと欧州は相対的に高価な石油化学原料を使用していたため、米国や中東に対する価格競争において不利であったが、こうした燃料価格の高止まりによって生産コスト差はさらに拡大している。

² https://commission.europa.eu/topics/energy/repowerEU_en

【図表 7】欧州の天然ガス価格の推移



(出所) 世界銀行より、みずほ銀行産業調査部作成

2025 年 5 月、EU はロシア産エネルギーの輸入断絶に向けたロードマップを発表

欧州化学産業のコスト競争力の早期回復は見込み難い

【図表 8】欧州の化学品生産者価格の推移



(出所) Eurostat より、みずほ銀行産業調査部作成

ロシア産エネルギーを巡っては、欧州委員会³がロシア産石油およびガスの輸入を段階的に廃止するための戦略的ロードマップを 2025 年 5 月 6 日に発表した後、計画を実行に移すための規則案⁴を 6 月 17 日に発表した。これは、ロシア産のパイプライン経由ガスおよび LNG の輸入について、2027 年末までの全面禁止を目指すものである。今後は各加盟国が段階的な輸入廃止に向けた具体的な計画を策定・実行していく見通しである。

今後もロシア産ガスの扱いを巡る議論に注視が必要であるものの、エネルギー安全保障や対ロシア制裁における欧州諸国の結束を重視する足下の動きに鑑みれば、安価なロシア産ガスは戻ってこず、エネルギー価格も高い状況が続くと考えるのが自然だろう。仮に輸入再開に踏み切る可能性が生じたとしても、欧州にとってのエネルギー安全保障の観点から、価格を大幅に引き下げるほどの大規模な輸入再開は想定しがたい。

② 伸び悩むマザーマーケット

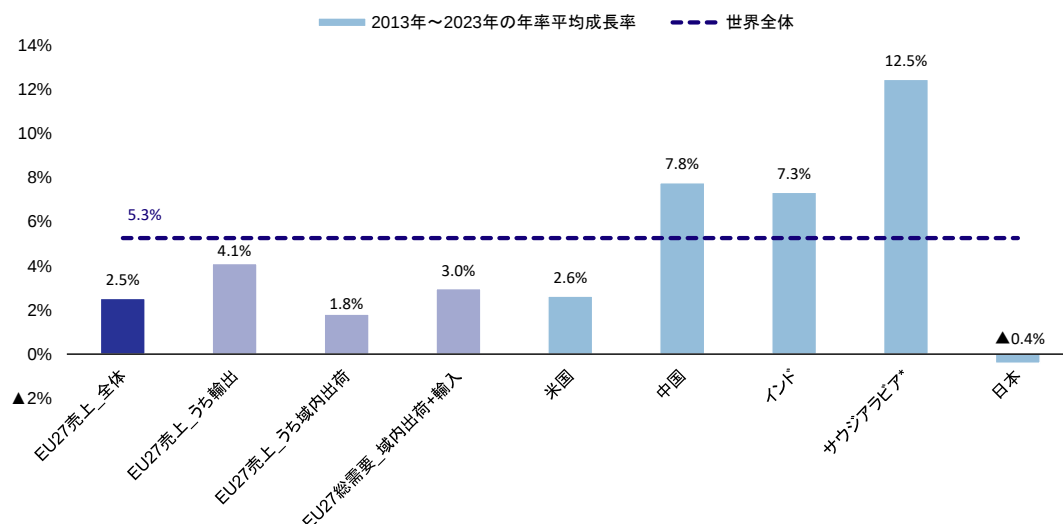
欧州化学産業の成長率は世界全体を下回る

エネルギー価格の高騰に端を発する足下の低迷が目立つ欧州化学産業だが、長期的にみても他国の化学産業と比べて十分な成長を遂げることができていない。2013 年から 2023 年の化学産業売上高の年率成長率は世界全体の成長率を大きく下回った(【図表 9】)。主な要因はマザーマーケットである欧州が成熟市場で成長余地が限定的だったことである。これに加え、原料やエネルギー面での生産優位性を確立できなかったこと、それらのディスアドバンテージを補う程のイノベーションが生まれなかったことも影響したと考えられる。

³ 欧州委員会(European Commission)は、欧州連合(EU)の主要執行機関であり、加盟国の共通利益を代表して政策を立案・執行する権限を有する

⁴ ロシア産ガス輸入の段階廃止、及び潜在的なエネルギー依存の監視の改善に関する規則案(Proposal for a Regulation on phasing out Russian gas imports and improving monitoring of potential energy dependence)

【図表 9】 欧州および主要国の化学産業売上高の成長率



(注 1) 化学品売上高は、各国・地域で生産された化学品の各国・地域向け出荷金額+輸出金額

(注 2) サウジアラビアは 2012 年から 2022 年までの 10 年間

(出所) Cefic「Facts & Figures of the European Chemical Industry」より、みずほ銀行産業調査部作成

プレゼンスを大きく高めたのは中国

この間高成長を続けた国の一つは中国であり、自国の内需の急成長や国の強力な支援を背景に、今や世界売上規模で第 2 位となった Sinopec や同第 5 位の PetroChina 等の国営企業の他に、民営企業からも Rongsheng Petrochemical、Wanhua Chemical、Hengli Petrochemical といった世界ランキング上位に名を連ねる企業が台頭した。

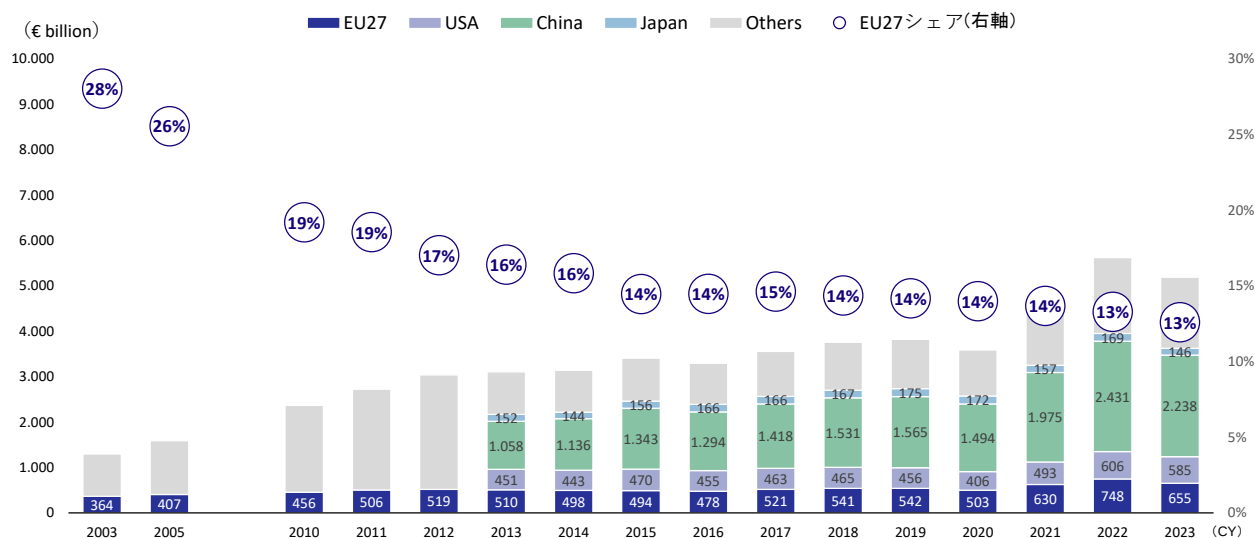
アジア、中東、米国も成長

その他にも、豊かつ安価なエネルギー・原料活用が進んだサウジアラビアをはじめとする中東、域内総需要拡大とともに成長したインドやアジア諸国も高い成長を遂げた。

欧州化学産業の国際プレゼンスは低下

こうした他国産業と成長率で差をつけられた欧州の国際プレゼンスは長期的に低下している。欧州の化学品売上高は、2003 年時点で世界シェアの約 3 割を有していたものの、その後は低下の一途を辿り 2023 年時点では 12.6%となった(【図表 10】)。

【図表 10】 世界における欧州の化学品売上高とシェア(右軸)推移



(出所) Cefic より、みずほ銀行産業調査部作成

足下で欧州でも
需要成長材料
(防衛やインフラ
投資)が出現

具体例として防
衛費増額に伴う
戦闘機・CFRP 需
要増を試算

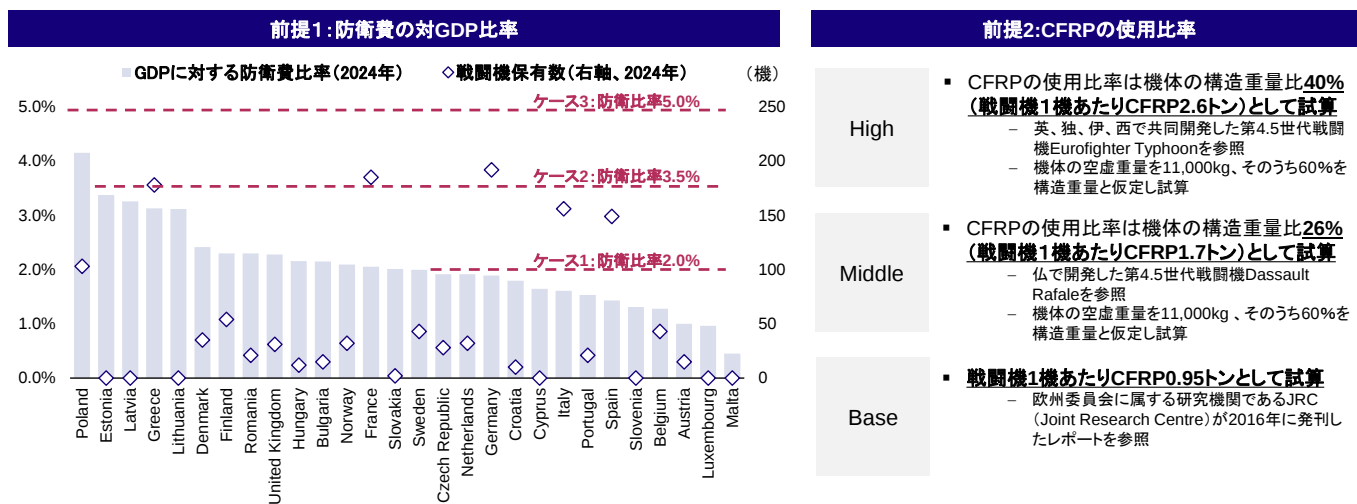
防衛費支出割合
と CFRP の使用
比率について前
提条件を設定

もっとも足下では、欧州における財政拡張の機運の高まりが需要を増加させる材料として浮上している。米国の NATO 体制に対する消極姿勢を受け、欧州各国で危機感が強まり、防衛費の増額に向けた議論が進展した。景気低迷が長期化するドイツでも、厳格な財政規律(いわゆる「債務ブレーキ」)の見直しが検討され、防衛費に加えて、インフラ投資も目的とした財政支出拡大に向けた動きが具体化しつつある。

防衛装備品には多種多様な材料が使用されており⁵、防衛費の増額は、化学産業にとっても新たな需要創出の契機となる可能性がある。具体的な影響をみていくために、戦闘機等の軽量化・高機能化を支える重要な先端材料として注目される炭素繊維強化プラスチック(CFRP)の需要の拡大可能幅について簡易的な試算を行った。

EU27 カ国にノルウェーと英国を加えた地域を対象とし、戦闘機の保有数増加と CFRP 需要の拡大を見積もった。試算前提は 2 点である(【図表 11】)。第一に、防衛費の対 GDP 比率が増加すれば、その比率に応じて戦闘機保有数も同率で増加すると仮定し、以下の 3 ケースを設定した: ケース①: GDP 比 2.0%、ケース②: GDP 比 3.5%(NATO 事務総長の提案)、ケース③: GDP 比 5.0%(米トランプ政権の要求水準)。第二に、戦闘機 1 機あたりの CFRP 使用量について 3 つの想定を置いた: Base ケース: 0.95 トン/機(JRC 推計)、Middle ケース: 1.7 トン/機(仏 Rafale 相当、CFRP 比率 26%)、High ケース: 2.6 トン/機(Eurofighter 相当、同 40%)。

【図表 11】 防衛費増額にともなう戦闘機保有数・戦闘機向け CFRP 需要試算の前提



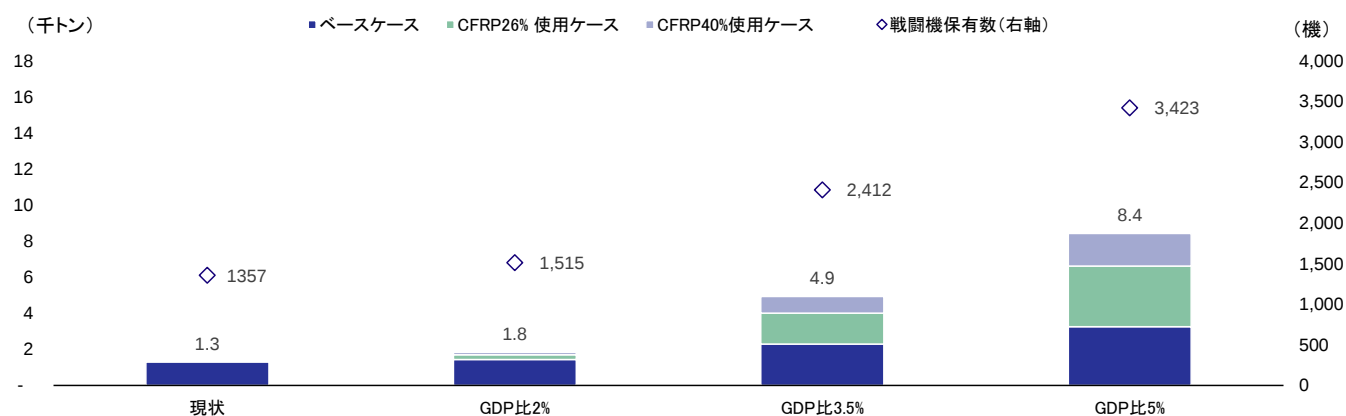
(出所) Flight Global、ストックホルム国際平和研究所、JRC (Joint Research Centre) 等より、みずほ銀行産業調査部作成

試算の最大値で
は 戦闘機 向け
CFRP 需要が約 7
倍に

試算の結果、防衛費支出がケース③(GDP 比 5.0%)かつ CFRP 使用量が High ケース(2.6 トン/機)では 8.4 千トンとなるが、これは現状の戦闘機向け CFRP の推定需要 1.3 千トンと比べて約 7 倍の水準である(【図表 12】)。この他にも、戦闘機と比べて CFRP の使用割合は小さいとされるが、軍用輸送機や軍用ヘリ等における需要の拡大も想定される。

⁵ JRC (Joint Research centre/欧州委員会の研究機関)は「Raw Materials in the European defence industry(2016)」にて、防衛産業に使われる主な加工材料として、炭素繊維・エポキシ複合材料/CFRP、ガラス繊維強化プラスチック、エポキシ樹脂、ケブラー、ポリアミド樹脂、シリコンゴム等を挙げる

【図表 12】防衛費増額にともなう戦闘機保有数・戦闘機向け CFRP 需要試算の結果



(出所) みずほ銀行産業調査部作成

上記を以ってしても、プレゼンスを急速に回復する展開は想定しがたい

ただし、防衛費の増額により戦闘機など一部分野で需要が急拡大する可能性はあるものの、化学産業全体が即座に回復軌道に乗るとは言い切れない。川畑(2025)⁶は、すべての EU 加盟国が防衛費を対 GDP 比 3%にまで引き上げた場合、EU 全体の GDP を押し上げる効果は約 0.8%になると試算している。当然これは、化学産業全体にとって一定の追い風にはなり得るものの、化学産業で最大のサブセクターである石油化学分野の GDP 弾性値が概ね 1 程度であるとされることを踏まえれば、先述の通りエネルギーコスト高による低迷を即座に打ち返すことができるには至らないと考える。関連分野における研究開発を通じたイノベーション創出による抜本的な競争力強化への期待も集まるが、その効果の発現時期を見通すことは難しい。こうした状況を踏まえると、供給サイドの競争力が大きく改善するほどの需要増は見込みにくく、長期的に低下してきた欧州の化学産業のプレゼンスが急速に回復する展開は想定しがたいと言えよう。

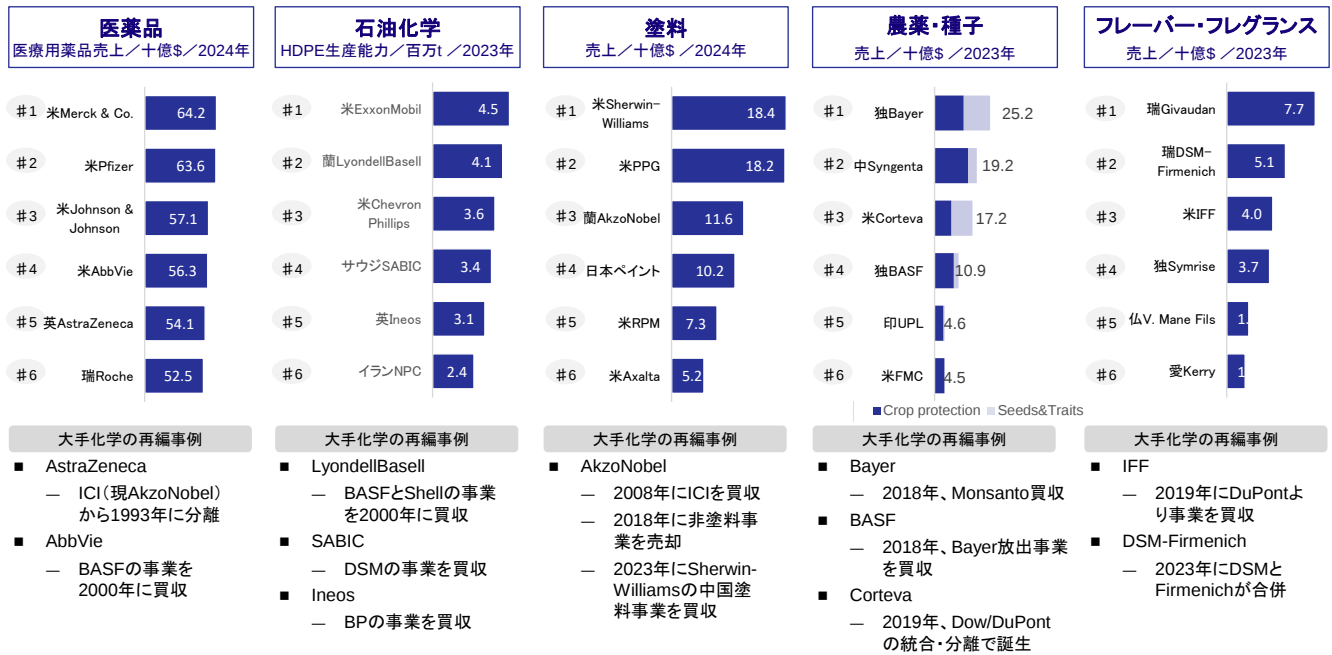
③クリティカルマスの拡大、ピュアプレイヤーとの競争激化

複数の事業分野でクリティカルマスが拡大し、ピュアプレイヤーが台頭

さらに過去約 30 年にわたって、化学産業におけるさまざまな事業分野において、グローバル競争を勝ち抜くために求められる「クリティカルマス(事業規模)」の水準が一層高まっている(【図表 13】)。特に、スケールメリットが大きく作用する分野では、大規模化がコスト競争力や研究開発力に直結するため、その傾向が顕著に見られる。こうした状況下、特定企業が積極的な投資や買収によって急速に規模を拡大するケースが増えており、同業他社も同等のスケールを確保しなければ競争力を維持できないという新たな競争構造が形成された。結果として、単一事業に経営資源を集中させ、大規模化を実現した「ピュアプレイヤー」との競争が激化している。以下で具体事例を、時系列を追って見ていく。

6 川畑大地「Mizuho RT EXPRESS「再軍備」を迫られる欧州と日本への示唆(2025.05.14)」(https://www.mizuho-rt.co.jp/publication/2025/research_0068.html)

【図表 13】クリティカルマスが拡大した事業分野とトップ企業の事業規模



(出所) Drug Discovery and Development、重化学工業通信社、Coatings World、Agbioinvestor、S&P Global Commodity Insights より、みずほ銀行産業調査部作成

まず医薬品や石化で再編進展

医薬はパテントクリフや研究開発負担増を乗り越える必要性が高まっていた

差別化が難しい石油化学は統合によりスケールメリットを追求

機能性化学でも再編が加速

塗料業界の再編

まず 1990 年代後半から 2000 年代前半にかけては医薬品や石油化学業界における大型再編が進展し、巨大企業が誕生した。

当時の医薬品業界では、新薬創出が順調に進まず研究開発費用が大きく増加していたことや、1980 年～90 年代にかけて上市した大型薬の特許切れによる売上の急減(いわゆる「パテントクリフ」)リスクを抱えていたことから、多くの企業が苦境を乗り越えるために事業売却や合併に突き進んだ。欧州化学企業としては、かつて存在した英 ICI が 1993 年に医薬品事業を Zeneca としてスピンオフ(現 AstraZeneca)した他、独 BASF は 2001 年に医薬品事業を米国の Abbot Laboratories に売却(現 AbbVie へ)している。

同様に石油化学でも再編の動きが加速した。大手化学企業がコスト面以外で差別化が難しい石油化学事業から撤退し、より収益性の高い機能性化学事業へと経営資源を集中する方針を鮮明にしたことが背景として挙げられる。さらに分離・売却された石油化学事業同士の統合によってスケールメリットの拡大とコスト競争力の強化を目指す動きも進展した。具体的には、2000 年に独 BASF と蘭英 Shell のポリオレフィン事業の統合により Basell(現 LyondellBasell へ)が誕生し、2002 年に蘭 DSM が石油化学事業をサウジアラビアの SABIC へ売却した。また、2005 年には、英 BP による石油化学事業の英 Ineos への売却(Ineos は 1998 年に BP の化学部門の一部のスピンアウトにより設立)等が行われた。

2010 年頃からは、機能性化学事業においても特定のセクターで業界再編の動きが加速している。

例えば塗料業界では、先進国市場における建築用塗料の伸び悩みや、リーマンショック後の自動車用塗料市場の成長鈍化に伴い競争が激化した。結果として原料調達などにおけるスケールメリットの追求や新興国市場の開拓、特定国・地域の寡占化を目指した大型再編が相次いだ。米 PPG や米 Sherwin-Williams といった米国勢が積極的な買収戦略を展開する中、欧州勢としては蘭 AkzoNobel が英 ICI を買収し、2008 年当時世界最大の塗料メーカーとなった後、2018 年には非塗料事業を売却してピュアプレイ化、2023 年には米 Sherwin-Williams の中国建築用塗料事業を買収するなどの動きを見せている。

農薬・種子業界 の再編

農薬・種子事業では、新たな原体や種子の研究開発コストの増加が業界各社の重しとなる中で、大型再編が連鎖的に発生した。2015年に発表された米Dowと米DuPontの歴史的な大型合併(2019年に農薬・種子専門の事業がCortevaとして独立)や、2016年に発表された中国ChemChinaによるスイスSyngentaの買収等が進展する中、独Bayerは遺伝子組み換え種子で世界最大手の米Monsantoの買収を2018年に完了した。この再編において競争法対応の一環として放出された野菜種子や農薬事業等をBASFが買収している。

香料、ニュートリ ション業界の再 編

その他、香料(フレーバー・フレグランス)業界も新たな局面に突入している。同業界は、グローバル食品・化粧品・日用品メーカーのコアサプライヤーとしての限られた地位獲得に向けた競争が激しかったことなどから、上位企業による寡占度が高い業界であった。しかし近年は、フレーバー・フレグランス業界単独の枠組みを超え、食品素材・ニュートリション事業との統合に発展している。各々が取り扱う製品は異なるものの、対面顧客業界の重複や、ソリューション開発面でのシナジーが見込まれるためである。事例としては、2021年の米IFFと米DuPontのNutrition&Bioscience部門の統合が行われた他、欧州勢ではニュートリション大手の独DSMが香料大手のスイスFirmenichとの合併を2023年に完了させた。

ピュアプレイヤー が台頭

このように、石油化学や医薬品のみならず、機能性化学の分野においても業界再編が2010年あたりから徐々に進み、クリティカルマスの確保に向けた動きが一段と加速した。その結果、業界再編の最終局面として、特定領域に特化し、継続的かつ大規模な投資を行う「ピュアプレイヤー」が、塗料、農薬・種子、ニュートリションといった業界において次々と台頭している。加えて、ピュアプレイヤー台頭の背景には、コングロマリット・ディスカウントの解消を通じた企業価値の向上を目指す経営方針の追い風もあった。複数の事業ポートフォリオを有する総合化学企業にとっては、これらピュアプレイヤーとの競争に正面から向き合わざるを得ない局面が多数発生する状況となっていると言える。

3. 欧州主要化学企業の戦略転換

事業環境変化を 踏まえた戦略転 換

ここまで見てきた事業環境の大きな変化を踏まえ、欧州化学企業は、歴史的とも言える戦略の転換に動いている。具体的には、①地理的戦略の再考、②事業ポートフォリオ戦略の見直し、③差別化戦略の強化によって、グローバル競争を勝ち抜く構えである。時系列で見ると、①の地理的戦略の再考は、過去数年の間に大きく変化した戦略である一方、②事業ポートフォリオ戦略の見直し、③差別化戦略の強化は長期にわたって各社が実行してきた戦略であるが、足下の厳しい経営環境を受けて、その動きが加速している。

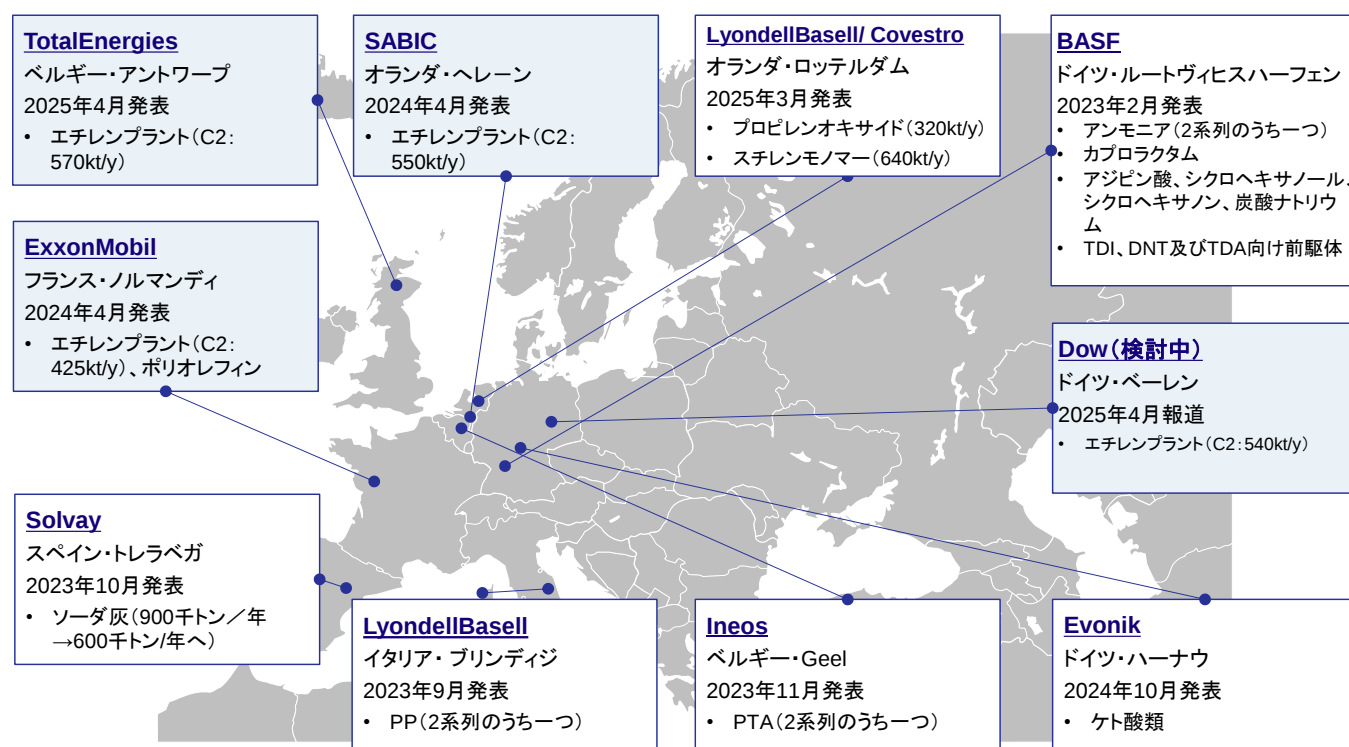
以下それぞれの戦略についてみていく。

(1) 地理的戦略の再考

欧州域内生産を 縮小

まず地理的戦略の再考である。欧州のエネルギー価格は長期で高止まりすると見通しの下、欧州域内生産の比重を縮小する動きが広がっている(【図表14】)。

【図表 14】2023 年以降に発表された欧州の主要化学品工場の恒久閉鎖



(注) 水色の網掛けはエチレンプラントの閉鎖計画および報道
(出所) 各社 IR 資料、現地報道より、みずほ銀行産業調査部作成

独 BASF は本社工場の一部を恒久閉鎖。他社も同様の動き

例えば、独 BASF は 2023 年 2 月に、コスト削減計画とともにドイツ本社工場であるルートヴィヒスハーフェンにおける生産最適化計画を発表しており、アンモニア (2 系列のうちひとつ)、カプロラクタム、アジピン酸、TDI (トルエンジイソシアネート) 等が恒久閉鎖の対象となった。その他にも、2023 年 10 月にベルギー Solvay が発表したスペインのソーダ灰工場の生産能力の削減 (900 千トン/年から 600 千トン/年へ)、2023 年 11 月に英 Ineos から発表されたベルギーの PTA 設備の停止 (2 系列のうちひとつ)、独 Evonik が 2024 年 10 月に発表したドイツのケト酸類工場の閉鎖、2025 年 3 月に蘭 LyondellBasell が発表したオランダロッテルダムの PO/SM プラント閉鎖等、化学品生産プラントの恒久的な閉鎖や生産能力の縮小が広がっている。

石油化学産業の中核であるエチレンプラントの閉鎖発表も相次ぐ

さらに、石油化学産業の中核をなすエチレンプラントでも同様に恒久停止の決定が相次いでいる。米 ExxonMobil とサウジアラビア SABIC の 2 社は 2024 年 4 月にエチレンプラントの恒久停止を表明した。ExxonMobil はフランスで運営する 425 千トン/年のエチレンプラントとともに、下流のポリエチレンおよびポリプロピレンを閉鎖する。SABIC は、定期修理を行ったプラント 2 基のうちひとつを再稼働させずに恒久停止するとしている。2025 年に入ってからには仏 TotalEnergies が、ベルギー・アントワープの 2 つのうち古いエチレンプラントを 2027 年末に恒久停止すると発表した他、米 Dow もドイツのエチレンプラント閉鎖に向けた検討を開始したとの報道がある。

需要・原料立地へのシフトが進む

一方で原料コストにおいて優位性を持つ米国や、需要拡大が続く中国・アジアにおいては、欧州化学企業による生産体制の強化が進められている。

安定・安価な原料の確保を目指した北米生産

米国では、BASF がルイジアナ州ガイスマー拠点において、豊富かつ安価な原料へのアクセスを活かし、MDI 設備の大規模な能力増強を進めている (2023 年 1 月着工、2025 年完成予定)。同拠点では TDI の生産および輸出も行っており、これはドイツ拠点の設備停止による影響を補完する役割を果たしている。また、テキサス州フリーポートでは、ノルウェーの肥料大手 YARA と共同で、年産 140 万トン規模のブルーアンモニア設備の建設に向けた調査を 2023 年 6 月に開始した。さらに、Solvay はスペインの合成ソーダ灰プラントの生産能力を 2024 年 1 月より大幅削減する一方で、米国ワイオミング州において、エネルギー効率に優れたプロセスを活用し、天然ソーダ灰の生産拡大を進めている。

る。

最大需要地の中国での生産拡大

中国においても、欧州化学企業による積極的な投資が継続している。BASF は、同社史上最大規模となる約 100 億ユーロを投じ、広東省湛江に統合生産拠点を建設中であり、2025 年末までにエチレンを起点とした一連の下流化学製品の稼働を予定している。仏 Arkema は常熟において PVDF（ポリフッ化ビニリデン）の生産能力を増強し、2023 年第 1 四半期に稼働を開始した。LyondellBasell は 2024 年 6 月、大連での PP コンパウンド生産能力の拡張を発表している。さらに、独 Covestro は 2023 年 2 月、珠海における TPU（熱可塑性ポリウレタン）新工場の建設計画を公表している。

成長市場アジアでの生産拡大

加えて、中国以外のアジア域内においても、各社は成長市場への対応を強化している。独 Lanxess は、インド市場をはじめとするアジア地域への販売拡大に向け、ゴム離型剤工場の拡張を実施している。BASF はタイにおいてバイオベース界面活性剤の新たな生産ラインを設置した。さらに Arkema は、2022 年 12 月にインドにおいても粉体塗料向けポリエステル樹脂の生産能力を増強している。

企業は課題に対応可能だが、欧州の産業は弱体化するリスク

このように、欧州化学企業はロシア・ウクライナ危機を契機に、欧州における生産戦略を見直すとともに、欧州外のプラント新設・拡張計画は、それ以前に計画していたものも含めて着実に前進させていく方向性である。こうした地理的戦略の再考は、欧州化学企業にとってエネルギー価格の高騰やマザーマーケットの成長鈍化といった課題に対応する手段になると考えられる。ただし、化学工場においては隣接する工場間で電力や熱などのユーティリティを供給しているケースが多く、一つの工場が閉鎖すると、周辺工場のコスト負担が増加する可能性がある。さらには、生産拠点の集積によって達成されていた効率的な物流、すり合わせによる製品開発・改良や、専門人材の確保にも影響を及ぼす懸念もある。従って産業全体の観点からみると、こうした地理的再編が欧州化学産業の競争力の源泉となっていたエコシステムを棄損することで、さらなる弱体化を招くリスクがある点には留意が必要である。

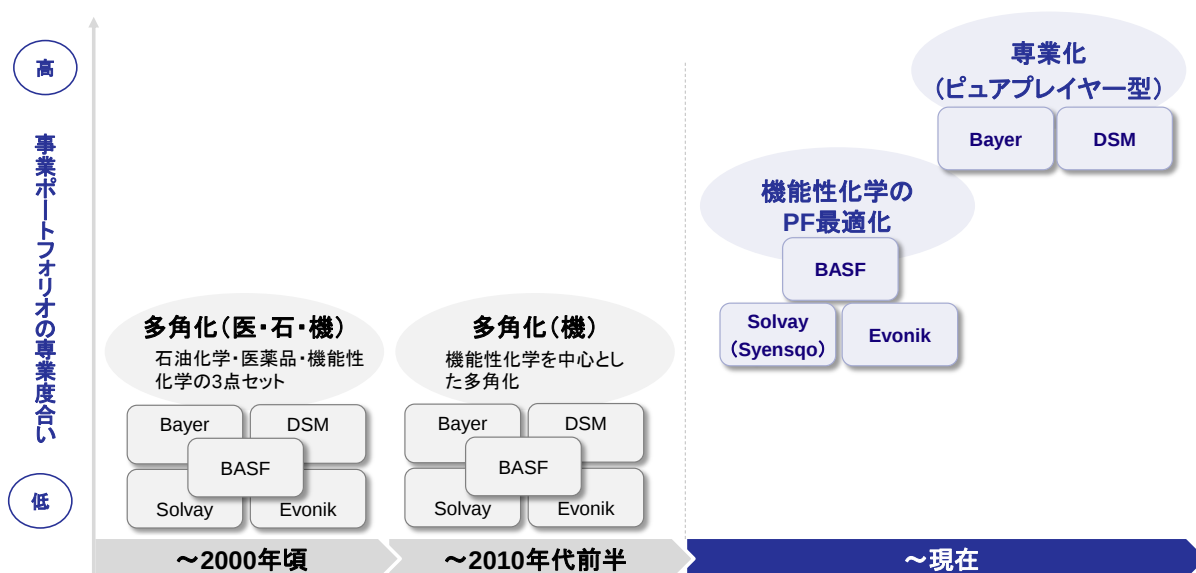
(2) 事業ポートフォリオ戦略の見直し

2000 年以前は「石・機・医」の 3 点セット

次に事業ポートフォリオ戦略の見直しである。欧州化学企業は歴史的に、外部環境の変化を捉えながら事業ポートフォリオの転換を積極的に進めてきた。松本・相浜 (2015)⁷によれば、2000 年以前の欧州化学企業は「石油化学＋機能性化学＋医薬品」の 3 点セットからなる多角化モデルが基本であったとされる。この背景には、戦後の技術革新の進展とその後の停滞、1970 年代の石油危機による成長鈍化と競争激化の過程で、各社が医薬や農薬といったライフサイエンス事業や機能性化学に活路を求めた歴史がある（【図表 15】）。

7 みずほ産業調査 Vol.50「化学 ―欧州化学産業が示唆する我が国化学産業の成長戦略の方向性(2015.6.10)」

【図表 15】欧州化学企業の事業ポートフォリオ戦略の変遷(イメージ)



(出所) みずほ銀行産業調査部作成

2010 年代前半迄は、「機能性化学への多角化」

1990 年代後半以降は、より明確な事業の取捨選択が進み、石油化学や医薬品事業の売却、そして得られた資金を活用した機能性化学分野の大型買収が相次いだ。とはいえ、機能性化学というカテゴリー自体が非常に広く、この段階では「機能性化学への多角化」が進んだとも言える。

機能性化学の多角化に対する再構築圧力

しかし近年は、前述の通り、機能性化学の各分野においてクリティカルマスが拡大しピュアプレイヤーが台頭した。加えて欧州では、エネルギーコスト高や市場の停滞といった深刻な課題が重なり、欧州化学企業の事業ポートフォリオ戦略は新たな局面に差し掛かっている。

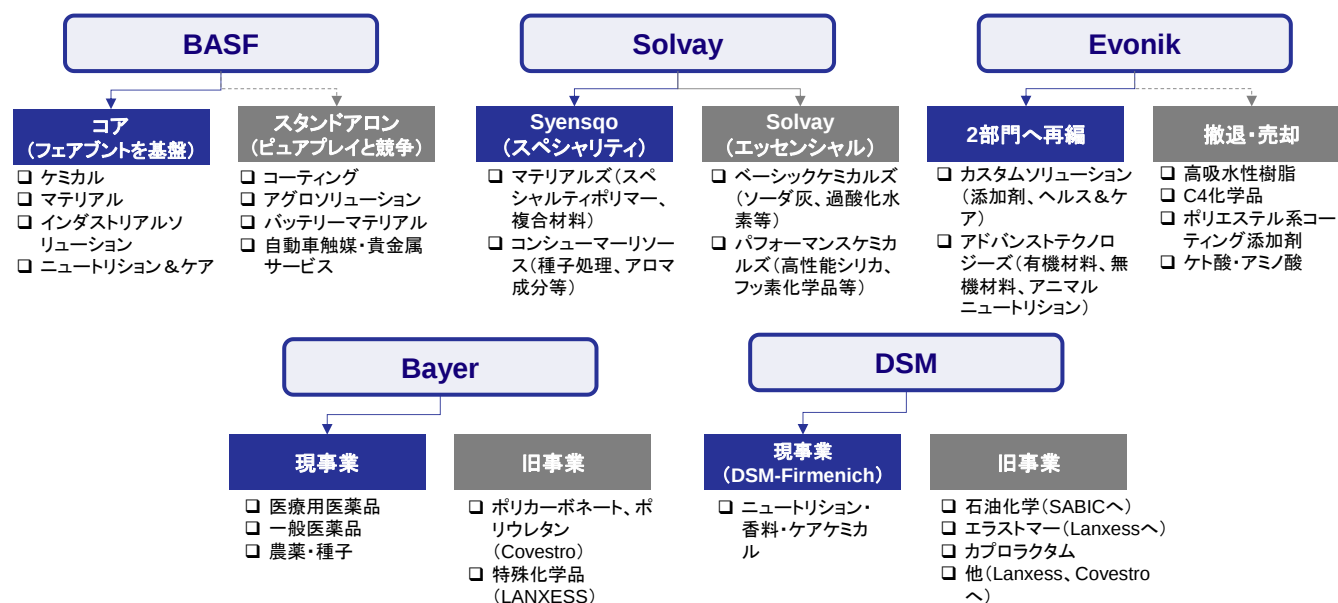
各社は機能性化学 PF 最適化とピュアプレイヤに進む

現在、機能性化学事業を展開する多角化企業は、大きく二つの方向性に分かれつつある。第一のタイプは、「機能性化学のポートフォリオ (PF) 最適化」型である。これは依然として複数の機能性化学事業を保有しながらも、経営資源の配分を見直し、重点分野に絞り込む方向でポートフォリオの再構築を進めている企業である。第二のタイプは、「ピュアプレイヤー型」であり、一つまたは二つの事業領域に経営資源を集中し、特定分野における技術的優位性や市場支配力の強化を徹底して追求する企業である。

欧州主要 5 社の動きを整理

具体的な事例として、これまで世界の化学産業をけん引し、近年大きな事業ポートフォリオ転換を進める 5 社(独 BASF、ベルギーSolvay、独 Evonik、独 Bayer、蘭 DSM)の動きを簡潔に述べる(【図表 16】)。

【図表 16】欧州化学企業 5 社のポートフォリオ転換



(出所) 各社 IR 資料より、みずほ銀行産業調査部作成

①BASF(機能性化学の PF 最適化)

2024 年 10 月に、
大きな PF 戦略の
見直しを発表

独 BASF は 2024 年 10 月、事業の方向性を大きく見直す新たなポートフォリオ戦略を発表した。全体の事業を「コア事業」と「スタンドアロン事業」の 2 つに大きく分け、それぞれ異なる戦略で運営していく方針である。

「コア事業」を中
核事業としさらな
る成長を目指す

まず「コア事業」は、フェアブントと呼ばれる統合生産拠点において原料から製品までを効率的に一体生産することで強みを発揮する BASF の中核事業となる。オーガニック成長のみならず、M&A も活用してさらなる成長を目指している。

「スタンドアロン
事業」はピュアプ
レイヤーとの競
争に向けて、外
部化の方向性

一方で、「スタンドアロン事業」については、ピュアプレイヤー企業との競争に対応するため、柔軟な経営判断が可能となるよう、事業の独立性を高めることに主眼が置かれている。例えば、コーティング事業においては、ブラジルにおける建築用塗料事業の売却が発表されており、2025 年 2 月には米 Sherwin-Williams 社による同事業の買収が明らかにされた。また、アグロソリューション事業に関しても、将来的な IPO を見据えた準備が進められている。これらの事業はいずれもグローバル市場において一定の競争優位を有しているものの、BASF としては、スタンドアロン事業の保持に固執することなく、必要に応じて売却も選択肢としながら柔軟に事業運営を行っていると思われる。

②Solvay(機能性化学の PF 最適化)

ビジネスモデル
に合わせて企業
を分割

ベルギー Solvay は、2022 年 3 月、自社を 2 つの独立した会社に分割する方針を発表し、2023 年 12 月に、分割が正式に完了した。新会社はそれぞれ「Solvay」と「Syensqo」という社名で新たに上場を果たしている。

安定キャッシュフ
ローを創出する
「Solvay」、高成
長を目指す
「Syensqo」

新生「Solvay」は、ソーダ灰や過酸化水素といったベーシックケミカルに加え、高性能シリカやフッ素化学品なども取り扱っている。これらの事業は比較的安定した需要基盤を有しており、継続的なキャッシュフローの創出を重視した事業運営が行われている。一方、「Syensqo」は、スペシャルティポリマーや炭素繊維などの複合材料、アグロソリューション、アロマ成分といった高機能素材を中心に構成されており、先進技術やソリューション提供を通じて、高い成長性と収益性が期待されている。今回の会社分割により、それぞれの企業が事業特性に応じた戦略をより柔軟かつ機動的に遂行できる体制を整えたものと考えられる。

③Evonik(機能性化学の PF 最適化)

2024 年 12 月、Evonik 市場最大規模の組織再編を発表

独 Evonik は 2024 年 12 月、同社市場最大規模となる組織再編計画を発表した。これまでの 4 部門体制を廃止し、新たに「カスタムソリューション」と「アドバンステクノロジー」の 2 つの事業セグメントに再編する。あわせてノンコア事業の売却および撤退も積極的に進める方針である。

スペシャリティケミカル 2 部門で事業を推進

「カスタムソリューション」事業では、薬物送達システムや細胞培養等の先端医薬関連ソリューションコーティング材等向け添加剤など、高い技術革新が求められるニッチ市場に注力する。特定顧客との共同開発を重視し、より深いパートナーシップを構築する戦略である。一方の「アドバンステクノロジー」事業は、特殊ポリマーや動物栄養製品などを扱い、コスト競争力や効率を活かした運営にフォーカスされる。

ノンコア事業の売却・撤退を進める

あわせてノンコア事業の整理も積極的に進められており、すでに高吸水性樹脂の売却が完了した(2024 年 9 月に投資会社の ICIG へ売却)他、C4 化学品、ケト酸・アミノ酸などの事業についても放出に向けた準備が進められている。こうした大胆な選択と集中により、「カスタムソリューション」等のコア事業への集中的な経営資源投下が図られると考えられる。

④Bayer(ピュアプレイヤー型)

農業・医薬のライフサイエンス企業へ

独 Bayer は 2000 年以降、Lanxess や Covestro の分離を通じて化学事業を切り離し、医療用医薬では独 Schering を、一般医薬では米 Merck の保有事業を、農業・種子ではモンサントの買収を通じて医薬・農業中心のライフサイエンス企業へ転換を進めてきた。

業績不振に陥る中、さらなる事業分割に向けた議論も

しかしながら、米 Monsanto の除草剤「ラウンドアップ」を巡る訴訟が米国で拡大し、これに伴う財務負担が増加している。また、医薬品分野においては新薬開発の遅れも重なり、株価は大きく低迷した。こうした状況を受け、2023 年に就任した新 CEO の下では、医療用医薬品、大衆薬、アグロケミカルの 3 部門の分社化も選択肢として検討されたものの、2024 年 3 月には、分割に伴うコスト回避および経営再建への集中を優先する方針が示され、当面の分割見送りが発表された。もっとも、今後の業績動向次第では、再び分社化の是非が議論の俎上に上る可能性も残されている。

⑤DSM(ピュアプレイヤー型)

ニュートリションのピュアプレイヤーへ転身

蘭 DSM は、約 20 年にわたる大胆な「選択と集中」の戦略により、かつての多角的な化学企業から、ニュートリション(栄養)分野に特化したピュアプレイヤーへと大きく姿を変えてきた。

約 20 年をかけて化学事業の売却を進展

2002 年には、保有していた石油化学事業をサウジアラビアの SABIC に売却した。その後も、肥料、樹脂、エラストマー、防護材料、エンジニアリングプラスチックなど、さまざまな化学事業を段階的に売却し、2020 年代初頭には化学領域から完全に撤退した。

2023 年に香料大手と合併し総仕上げ

一方で、ニュートリション領域ではビタミン、酵素、プロバイオティクスなどの分野で積極的な買収を進め、グローバル市場での地位を着実に拡大している。2023 年には、残された化学品事業の売却を決定し、2024 年にはスイスの香料大手の Firmenich との合併を完了した。これにより、新会社「DSM-Firmenich」として、ニュートリション分野の世界的リーダーの一角を確固たるものとした。

事業ポートフォリオ戦略の見直しは、クリティカルマス拡大やピュアプレイヤーとの競争とともに、資本市場からの期待・圧力にも対応

こうした、欧州企業による事業ポートフォリオ戦略の見直しは、クリティカルマスの拡大やピュアプレイヤーとの競争激化といった環境変化に対応する有効な手段となり得る。特定の分野に経営資源を集中することで、企業としての強みを高め、市場での競争優位を確保しやすくなるためである。さらに、この戦略は資本市場からの期待や圧力に応えるものでもある。実際に 2024 年後半に上述の新戦略を発表した BASF や Evonik の株価は持ち直す局面が見られた。両社ともに業績・株価全体はなお振るわない状況にあるが、それでも新たな戦略方針が一定の資本市場の評価を得た形だろう。一方で、Bayer は 2023 年の新 CEO 就任時に改革実行への期待を背景に株価が上昇したが、3 部門の分

社化が見送られて以降、株価はさらに低迷が続いている。

この戦略トレンド
は引き続き加速

このような動きを踏まえると、他社との競争の目線に加えて、資本市場の目線を踏まえた経営判断の重要性は今後も高まると考えられる。双方に対応する事業ポートフォリオの戦略の見直しは引き続き加速していくと見込まれる。

(3) 差別化戦略の強化

BASF、Syensqo、
Evonik を分析

最後に、欧州化学企業各社が採用する差別化戦略と、その根底にある考え方について考察したい。特に注目されるのは、ポートフォリオの最適化を進めつつも、複数の事業を保持し、それぞれの事業領域において限られた経営資源を効果的に活用しながら、独自のコアコンピタンスを基軸に競争優位の確立を目指す BASF、Syensqo、Evonik の取り組みである。各社の差別化戦略は歴史的に継続してきたものだが、足下の事業環境、地理的戦略や事業ポートフォリオ戦略の見直しとあわせて、限られた資源のもとで従来の差別化戦略をさらに強化している。

顧客層とバリュー
チェーンで戦略
の重心を分類

3社の差別化戦略の特徴について、ターゲットとする顧客層および重視するバリューチェーン上の位置づけに沿って整理・定義を行った(【図表 17】)。まず、BASF は、長年にわたり構築してきたフェアブントを競争力の源泉と捉え、生産プロセスにおける効率性・革新性を追求する姿勢を足下でさらに強めている。こうした取り組みは、自社の製造段階における強みを最大限活かすことによる他社との差別化と位置づけられ、「マニファクチャリング・アドバンテージ」と定義できる。次に、Syensqo は、極めて幅広い製品ポートフォリオを活用し、業界横断的に多様な顧客ニーズに柔軟かつ迅速に対応することで、競争優位性を確立している。このアプローチは、用途・顧客を問わずソリューションを提供する能力に根ざしており、「クロスセクター・ソリューション」と表現される。最後に、Evonik は、特定のニッチ市場において、高度な技術開発を通じて独自の付加価値を創出する戦略を採用している。限られた市場規模であっても、技術革新を通じて圧倒的な優位性を築く点に特徴があり、「ニッチ・ブレイクスルー」と定義される。以下で詳しく見ていく。

【図表 17】 注目すべき差別化戦略



(出所) みずほ銀行産業調査部作成

① BASF: 「マニファクチャリング・アドバンテージ」の確保

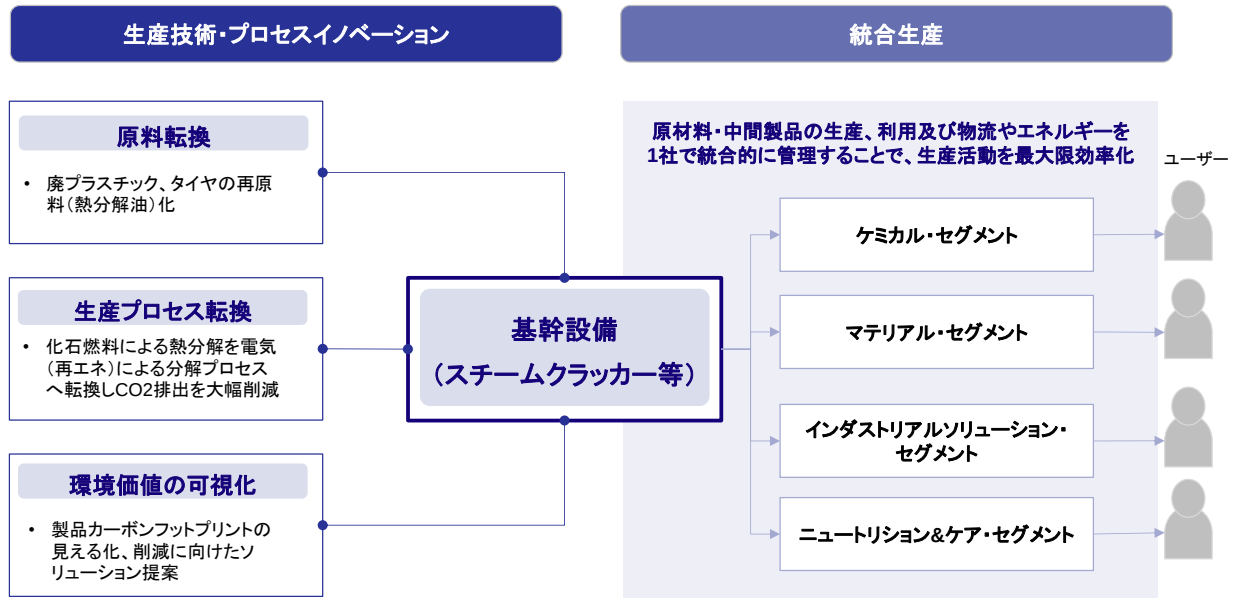
フェアブントの
コンセプトを突き詰
める

まず初めに BASF の「マニファクチャリング・アドバンテージ」の確保である(【図表 18】)。BASF の「コア事業」は、汎用的な化学品原料の生産も担うケミカル事業から、より高付加価値な製品を製造するマテリアル、インダストリアル・ソリューション、ニュートリション&ケアというセグメントで構成されている。重要なポイントは、これらコア事業は同社のフェアブントのコンセプトを基盤に運営される事業である点である。

原料から製品までの統合生産で効率性を実現

フェアブントとは、BASF が創業当時から掲げるコンセプトで、原材料から、中間製品、高付加価値製品までを一貫して自社で生産し、さらに拠点内のエネルギー供給や物流まで含めて内製・最適化することで、高い効率性とコスト競争力を実現する。

【図表 18】 BASF の「マニュファクチャリング・アドバンテージ」

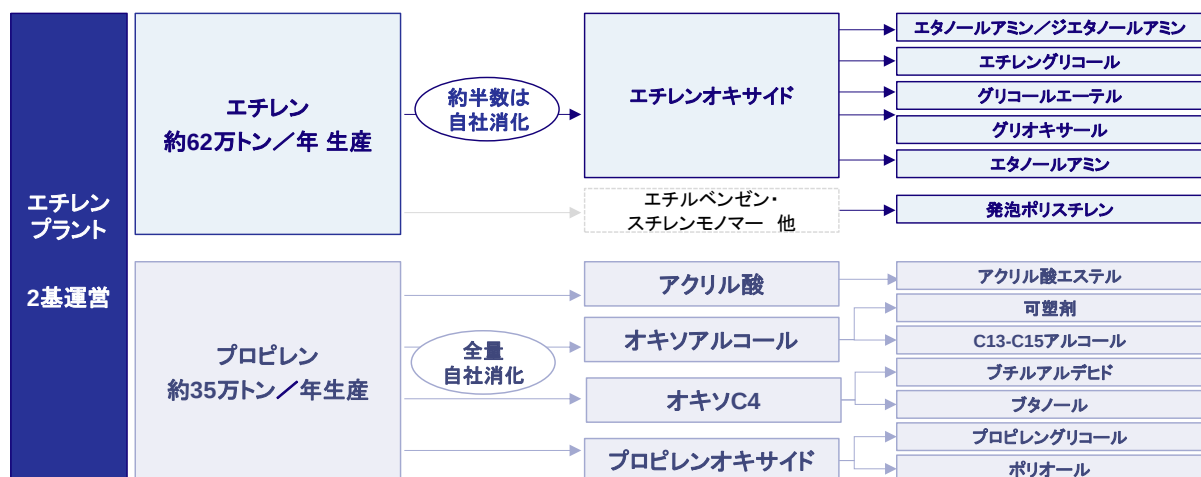


(出所) BASF IR 資料等より、みずほ銀行産業調査部作成

BASF 本社の自社保有エチレンプラントで生産される基礎化学品の大半は、多様な自社誘導品で消化

例えば、BASF 本社のドイツ・ルートヴィヒスハーフェンでは、自社が保有するエチレンプラントで生産されたオレフィン等の基礎化学品の大半は、自社で保有する誘導品で消化される(【図表 19】)。エチレンは主にエチレンオキシドを起点に、プロピレンは主にアクリル酸、オキシ製品、プロピレンオキシドを起点に多種多様な誘導品で消化される。なお、一般的に、需要量が大きくエチレン、プロピレンの使用割合が多いポリオレフィン事業はエチレンプラントとセットで運営されることが多いが、BASF は、ポリオレフィン事業(ポリエチレン・ポリプロピレン)については、Basell (現 LyondellBasell) へ事業を集約した後に撤退しており、現在はポリオレフィン事業を持たないことも特徴である。

【図表 19】 BASF 本社ドイツ・ルートヴィヒスハーフェンのエチレンプラントとオレフィン系の主な誘導品



(出所) BASF IR 資料等より、みずほ銀行産業調査部作成

生産プロセス全体におけるイノベーション創出を追求

新たに打ち出された BASF の差別化戦略の本質は、このフェアブントの競争力の絶えない刷新にあると考えられる。そしてその中心には、生産プロセス全体にわたるイノベーションが据えられている。具体的には、原料転換・生産プロセス転換・環境価値の可視化の3つの柱を通じて、統合生産の新たな形を作り出そうとしているように見える。

原料転換、生産
プロセス転換、環
境価値の可視化

生産技術・プロセスイノベーションの一つである原料転換では、ノルウェーQuanta fuel や独 Pyrum Innovation と協業し、混合プラスチック廃棄物や廃タイヤを熱分解し、エチレンプラントで用いる再生燃料としての活用を進めている。また、燃料転換においては、再生可能エネルギー由来の電熱を用いた電気加熱式スチームクラッカーの開発を進めており、2024 年 4 月に、ドイツ・ルートヴィヒスハーフェンにて実証設備を稼働させるに至っている。さらに、環境価値の可視化では、約 45,000 品目に及ぶ自社製品の製品カーボンフットプリント(CFP)をすでに整備済みであり、CFP 削減に取り組む顧客に対して柔軟かつ迅速に情報提供できる体制を整えている。

歴史的にフェアブ
ントのコンセプト
を貫く BASF だけ
からこそ実行可能
な戦略と評価

これらの取り組みは、いずれも競合他社に先駆けて展開されている点で注目に値するが、特にフェアブントのコンセプトの下で、原料から最終製品に至るまで一貫した生産体制を構築してきた BASF だからこそ実行可能であり、他社には模倣困難な戦略であると言える。なぜなら、化学品バリューチェーンの川下、すなわち最終製品に特化した企業は、原料転換や生産プロセス転換に関与できず、またそこから発生する CFP を迅速かつ正確に把握することが難しいためである。

将来的な競争力
の根幹となると期
待

現時点においてこれらのイノベーションは、市場環境や制度設計も十分に整っていないことから、必ずしも即座に経済的価値(換金化)に結びついていないわけではないと推察される。しかしながら、将来的にサステナブルな化学品生産が広く普及する局面においては、これらの先進的な取り組みが BASF のフェアブントをさらに強化し、同社の競争力の根幹として機能する可能性が高いと考えられる。

②Syensqo:「クロスセクター・ソリューション」

注目は高収益の
「スペシャリティポ
リマー事業」

次に Syensqo の「クロスセクター・ソリューション」戦略である(【図表 20】)。先述の通り、Syensqo は Solvay からスペシャリティ化学品事業を引き継ぐ形でスピノフされた企業であり、現在は炭素繊維などを扱う複合材料事業と、各種スーパーエンブラを展開するスペシャリティポリマー事業を中核とするマテリアルズ部門を主力として、高い収益性を維持している。同事業において特筆すべきは、スペシャリティポリマー分野において、自動車、電池、ヘルスケア、半導体、エレクトロニクス、消費財、建設、環境といった極めて多様な業界に向けて、自ら市場を開拓し、広範な顧客基盤を構築してきた点である。例えば、自動車分野では高電圧モーター向け絶縁材や軽量バッテリーケース、半導体分野ではエッチングや CMP(化学機械研磨)工程に用いられる構造部材、ヘルスケア分野ではインプラント材料や血液透析膜素材など、いずれも高い技術的要求水準を伴う用途に対して積極的に入り込み、用途開発と並行して顧客との関係性を構築してきた。

極めて広範製
品・技術ラインナ
ップを取り揃える

このような多岐にわたるソリューション実現の背景には、競争力ある幅広い製品・技術ラインナップを武器にグローバルに多様な顧客とのすり合わせを高いレベルで実現していることが挙げられる。まず、製品ラインナップについて、汎用樹脂やエンジニアリングプラスチックの性能を大きく上回る高性能樹脂(PEEK や PPSU など)を極めて幅広く保有している。さらに、顧客の用途ニーズに応じた多様なグレード派生を行うことで 1,500 種類以上の高性能樹脂フォーミュレーションを有している。

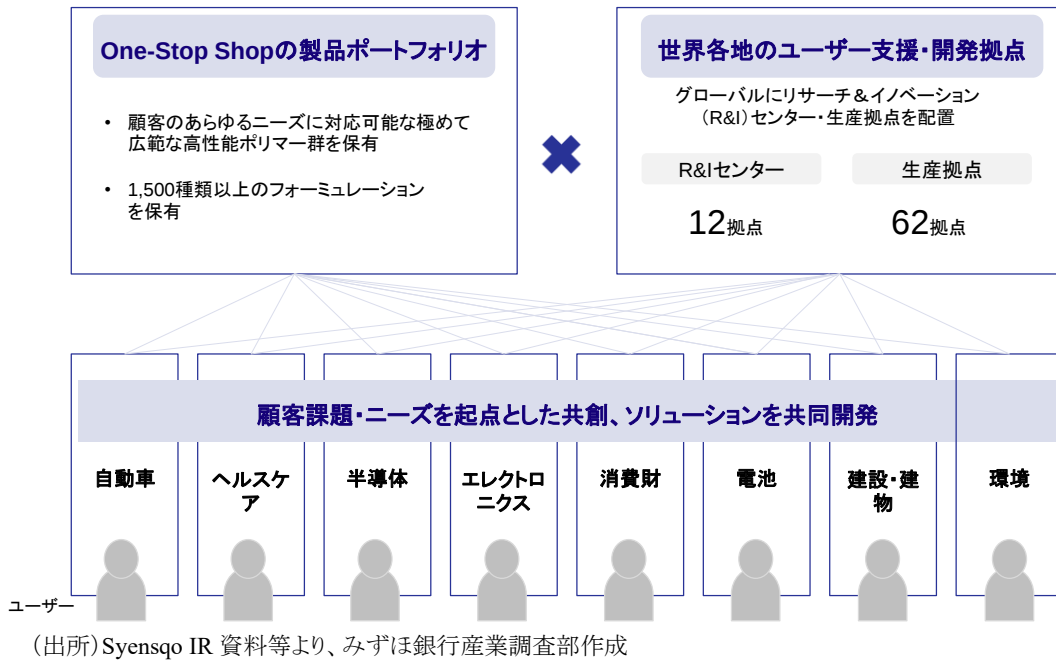
世界各地の拠点
を使い顧客とすり
合わせ、安定供給
実現

また、世界中の広範な業界の顧客とのソリューション開発においてはグローバルな拠点網を活用する。同社は合計 12 のリサーチ&イノベーションセンター(欧州 5 拠点、米州 4 拠点、アジア・パシフィック 3 拠点)と、62 の生産拠点という広範な開発・供給基盤を構築している。

顧客ニーズの変
化・高度化にも対
応可能と評価

こうした多様な製品と技術の掛け合わせ、グローバルな開発・供給基盤、そして顧客とのすり合わせ力を通じて、Syensqo は多様な業界の高度なニーズに応えるクロスセクター型のソリューション展開を推進している。これは、顧客ニーズの変化が一層複雑化・高度化するこれからの市場においても、持続的に競争力を発揮可能な基盤となると考えられる。

【図表 20】 Syensqo の「クロスセクター・ソリューション」



③Evonik:「ニッチ・ブレイクスルー」

2024 年 9 月に新たなイノベーション戦略を発表。先端医薬・ヘルスケア分野を成長領域へ設定

最後に Evonik の「ニッチ・ブレイクスルー」の実現である(【図表 21】)。同社は 2024 年 9 月、2032 年までに新たに 15 億ユーロの収益創出を目指すイノベーション戦略を発表し、研究開発の重点領域を以下の 3 分野に集約した。第一に、「Advance Precision Biosolutions」である。これは、同社が強みを有するバイオテクノロジー技術を活用し、先端医薬品およびヘルスケア分野において革新的ソリューションの開発を推進するものである。第二は、「Accelerate Energy Transition」である。排ガスや大気中の CO₂を分離・回収する高機能膜など、エネルギー転換に資する素材・技術の開発を進める。第三は、「Enable Circular Economy Innovation Growth Area」である。プラスチックや触媒などのリサイクルを可能とする新たな技術・製品の創出を目指している。

Evonik は LNP 等の革新技術を保有

中でも注目すべきは、「Advance Precision Biosolutions」の分野における取り組みである。Evonik は近年、LNP(リピッドナノ粒子)を中心とした薬物送達技術に注力しており、同技術は mRNA などの核酸医薬を体内に安全かつ効率的に届ける手段として、今後の医薬開発において重要性が増している。

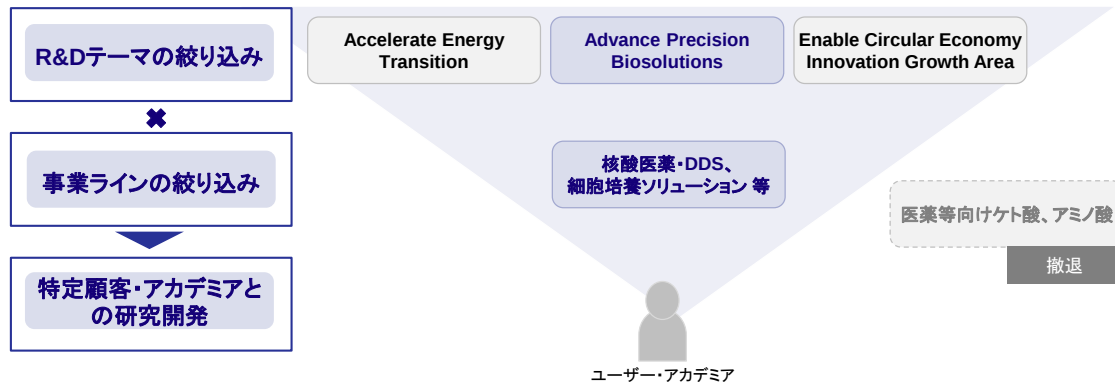
新型コロナワクチンの実現に大きく貢献。同技術をベースに革新技術開発を進める

特に 2020 年の新型コロナウイルス感染症のパンデミックにおいては、同社が LNP 技術を有していたことから、mRNA ワクチンを開発した BioNTech(Pfizer と協働)と連携し、ドイツ・ハーナウに商用生産ラインを短期間で構築した。供給体制を確立することで、LNP 分野におけるリーディングポジションを確立した。現在、同社はこの実績をもとに、次世代の薬物送達システムの開発を一層加速させている。アカデミアとの共同研究や、細胞培養ソリューションといった周辺技術への展開も進めており、先端医薬品領域における競争力の強化を図っている。

ヘルスケア事業内での選択と集中でリソース確保

これらの領域は、技術的難易度が極めて高く、継続的な研究開発投資および専門知見の蓄積が不可欠である。同社は、ケト酸やアミノ酸など一部のヘルスケア事業からの撤退を進めており、選択と集中を通じて、より高度な価値創出が期待される分野への経営資源の重点投入を図っていると考えられる。

【図表 21】 Evonik の「ニッチ・ブレイクスルー」



(出所) Evonik IR 資料等より、みずほ銀行産業調査部作成

強みに特化した差別化戦略の強化はイノベーションの創出確度を高める可能性

これら差別化戦略の強化は、事業ポートフォリオの抜本的見直しと比べると目立ちにくく、短期的な資本市場での評価に直結しにくい可能性がある。しかしながら、各社が持つ固有の強みを基盤として実行されるこれらの戦略は、本質的な競争力を着実に底上げするうえで極めて重要である。こうした取り組みが着実に進めば、かつて BASF がハーバー・ボッシュ法によるアンモニア合成プロセスを確立し、Solvay がソルベー法によってソーダ灰の製造プロセスを革新し、Evonik (旧 Degussa) が世界に先駆けてシリカ製品を商用化したように、各社の持続的競争優位となり得る革新的なイノベーションの創出確度が高まる可能性がある。イノベーションの再興が進めば、現在欧州化学産業が直面している構造的な不利を打ち返す突破口となることが期待される。

4. 日本企業へのインプリケーション

日本企業への3つの示唆

ここまで見てきた欧州企業の戦略転換を踏まえ、本稿の最後に日本企業に対しインプリケーションを3点提示する。

(1) 欧州企業の再編を捉えた日本企業のありたき姿の実現

欧州勢の再編は日本の機会に

第一は、欧州化学企業の再編による、日本企業にとって「ありたき姿」の実現に向けた機会の出現が挙げられる。

グローバルプレゼンスを有する事業が放出される可能性

前述のとおり、欧州の化学企業は現在、事業ポートフォリオ戦略の抜本的な見直しを迫られている中、多くの企業では、ノンコア事業の売却を通じてポートフォリオの一層の最適化やピュアプレイヤー型への移行を進めている。こうした潮流は、世界の中で競争優位確立を目指す日本企業にとって、2つの点で有望な機会となろう。

グローバルプレゼンスを有する事業の獲得機会が創出

一つ目は、再編によってグローバルプレゼンスを有する優良事業の獲得機会が創出される点である。歴史的に化学産業において先行してきた欧州の主要プレイヤーは、各事業において高い技術力、効率的な生産基盤、信頼性の高い顧客基盤を兼ね備えており、これらの事業・資産の獲得は単なる市場拡大にとどまらず、企業全体の競争力を一段と引き上げる原動力となり得る。

ターゲットを絞った企業買収の可能性

二つ目は、より効率的な買収が成立しやすい環境が形成されつつあるという点である。従来、機能性化学の多角化戦略を取ってきた欧州化学企業は、近年の選択と集中によって、保有事業の範囲を絞りこんでいる。この状況を買手側から見れば、自社の強みや成長戦略と高い親和性を持つ事業・資産をピンポイントで取得しやすい状況が整ってきているとも言える。

買収の実例も。
日本企業 UBE が
Lanxess の事業
を買収

実際、日本企業による積極的な動きも現れ始めている。例えば、UBE は 2024 年 12 月にドイツの Lanxess からウレタンシステムズ事業を約 736 億円(約 460 百万ユーロ、企業価値ベース)で買収することを発表した。対象事業は、約 70 年にわたり培われた技術基盤を持ち、米国・欧州・アジアへと広がる 700 社超の安定的な顧客基盤を有している。UBE はこれを取り込むことで、自社の既存事業との垂直統合によるシナジー創出を図り、さらなる成長を見据えた事業構造の高度化に取り組もうとしている。

中東、アジア、フ
ァンドもこうした買
収機会を伺う

ただし、このような競争力のある欧州化学企業の再編機会を狙っているのは日本企業だけではなく、中東やアジアの国営企業、投資ファンドも積極的な動きを見せている。2024 年 10 月にはアブダビ国営石油会社 ADNOC が独 Covestro を約 2 兆円(約 117 億ユーロ)で買収することに合意した。さらに、マレーシアの Petronas Chemicals が 2022 年 10 月にスウェーデンの Perstorp を約 3,000 億円(約 23 億ユーロ)で買収したほか、2024 年 8 月には化学専門ファンド ICIG が Evonik の高吸水性樹脂事業を数百億円規模で取得しているなど、グローバル規模での優良事業・企業買収競争はすでに激化しつつある。競合他社による先行獲得も進む中、日本企業が再編の波をチャンスとしての確に捉えられなければ、将来の競争力強化に向けた成長の機会を失いかねない。

(2) 日欧企業のアジア広域連携を通じた国内化学産業の構造転換推進

地域戦略転換を
日本の石化産業
の転嫁へ活用

第二は、日欧企業によるアジアにおける広域連携を通じて、日本の化学産業の構造転換を推進しようというものである。前述のとおり、欧州の化学企業は、生産拠点としての欧州の相対的な比重を引き下げ、原料供給地および需要地を重視したグローバルな生産再配置を進めている。このような地域戦略の転換は、日本の石油化学産業にとっても、自国の構造転換を進める上での重要な契機となり得る。

日本もコンビナート
の構造転換の
岐路に立つ

現在、日本の石油化学コンビナートもまた、欧州と同様に大きな構造転換の岐路に立たされている。相浜(2019)⁸および小嶋(2024)⁹が指摘するように、日本のコンビナートは「生産能力の適正化」と「生産プロセスのグリーン化」という二重の課題に直面している。こうした中、直近ではコンビナートの構造改革に向けた動きが進みつつある。例えば、丸善石油化学の千葉工場ではすでに生産設備の停止が決定されており、ENEOS 川崎でも設備停止が検討されている。加えて、三菱ケミカル・旭化成・三井化学による西日本での共同集約、また三井化学と出光興産による千葉地区での再編協議が進んでいる。また、2025 年 5 月に三井化学は、石油化学事業を 2027 年頃に分社化し、他社との提携及び統合・再編を推進する方針を発表するなど、複数の再編シナリオが具体化しつつある。

既存の供給チェ
ーンが崩れる懸
念は、議論を阻
む障害

このように前進し始めたように見える日本のコンビナート再編だが、過去にも見られたように、今後の議論を阻む懸念点も存在する。再編対象となるエチレンプラントは単独で機能する設備ではなく、川下の化学製品工場群に対して電力・熱・原料を供給する中核的存在である。このため、設備の停止や再編が他の化学企業への原料供給や製品供給に連鎖的な影響を及ぼす可能性がある点は、重要なボトルネックの一つである。

製品供給体制を
アジアで構築。ア
ジアシフトを進め
る欧州企業と協
業

このような状況下においては、従来からの日本に閉じた視点にとらわれず、アジアにおける製品供給体制を欧州企業と共同で構築するという発想の転換も有効であろう。例えば、BASF はマレーシアや中国・南京に原料統合型の大規模生産拠点を保有しており、さらに中国・湛江では年産 100 万トン規模の最新鋭エチレンプラントを中核とする第 7 のフェアブント拠点を建設中である。BASF に限らず、他の欧州化学企業もアジア地域における川下事業を含めた生産シフトを積極的に進めており、こうした動きは、日本側のコンビナート改革(プラントの再編・縮小)に伴い発生する原料・製品の供給不足を補完する上で有望な連携先となり得る。例えば、アジアに展開する欧州企業から、不足する原料・製品を輸入するのみならず、事業を JV 化し協業範囲を広げることで、欧州企業からの供給を受けつつ、日本側からは欧州企業が保有していない技術・製品・ユーザー等を共有するといった相互補完的な連携も想定される。このような

⁸ みずほ産業調査 Vol.61「我が国石油化学産業の現状と展望ー 今こそ求められる事業の選択と集中 ー(2019.3.26)」

⁹ Mizuho Industry Focus Vol.243「石油化学産業のトランジション推進に向けてー 日本産業の競争力の源泉となる産業であり続けるためにー」

協業の枠組みを通じて、「特定プラントの閉鎖が困難であるがゆえに全体としての再編が進まない」といった構造的課題の解消に資する可能性がある。

経済安保の観点からも欧州企業は連携先として有望

もともと、化学品原料・製品の他国への過度な依存は経済安全保障上のリスクとなり得る点には留意が必要である。ただし、欧州企業は経済安保上の懸念が比較的強く、グローバルに生産拠点を持つケースが多いため、代替供給の面でも信頼性が高いと言える。

国内の打開策として重要な視点

日本国内に閉じた視点での構造改革が行き詰まるのであれば、アジアにおける欧州企業との広域連携という観点も含め、連携のあり方を柔軟に模索することが有用と考える。

(3) 欧州化学企業の差別化戦略のベンチマーク

差別化戦略から何を学べるか

最後に、欧州化学企業が展開する差別化戦略から、日本企業が学び得る重要な示唆について、石油化学および機能性化学のそれぞれの観点から考察したい。

石油化学事業はBASFの戦略をベンチマーク

まず初めに石油化学について、BASFの「マニファクチュアリング・アドバンテージ」は、日本国内における石油化学産業およびコンビナート再編の議論において、一つの道標となり得る戦略的な視座である。

BASFは今なおエチレンプラントを重要設備であると位置づける

日本のコンビナートは、複数の企業がエチレンプラントおよび誘導品事業を共同で立ち上げることで形成されてきた。この協業モデルは、立ち上げ期において設備投資などのリスクを分散する点で効果的であった一方で、近年の環境変化への対応においては、企業間の利害が絡み合うことにより、戦略的な方向性の明確化や必要な投資の実行が遅れるリスクも内包している。これに対して、BASFはフェアブントの考え方を堅持し、エチレンプラントを川下の誘導品設備と連携させた「利益を生み出す基幹装置」として今なお重要な役割を担わせている。そのスタンスは一貫しており、原料転換・燃料転換・環境価値の可視化といった観点から、今後のさらなる差別化の源泉構築にも積極的に取り組んでいる。

日本も主要な誘導品とエチレンプラントを特定企業が統合的に生産し、付加価値を生む構想が必要

日本のコンビナートとBASFのフェアブントは成り立ちの経緯が異なるので単純な模倣は難しいが、とはいえ、BASFのように競争力強化に向けた一貫した取り組みは、日本のコンビナート再編を検討する上でも一つの指針となり得る。その観点では、日本の化学産業も、現状のようにエチレンプラントと川下誘導品の運営主体が分離することを前提とするだけではなく、統合生産によって高い付加価値を生み出す事業体への移行を図る選択肢も検討すべきであろう。具体的には、エチレンプラントと主要な誘導品を一体で運営する“特定主体”への事業集約を進め、誘導品を含めた統合的視点を持つ企業が再編の主導的な役割を担うことが望ましい場合もあるだろう。同時に、その他の企業は、ベストオーナーの観点から合理的に資産の移譲や協業に応じ、産業全体としての競争力確保を目指すことが理想的である。

ソリューション提供を志向する企業は、Syensqoのように技術・製品、共創拠点の拡充を目指すべきであろう

次に機能性化学事業に関して、Syensqoの「クロスセクター・ソリューション」とEvonikの「ニッチ・ブレイクスルー」から得られる示唆を整理したい。Syensqoのスペシャリティポリマー事業では、広範な製品ラインナップとグローバルな共創拠点を活かし、多様な産業セクターの顧客に対して最適なソリューションを提供していると先に述べた。ここでは、一つの革新素材の開発にかかる時間・コストの大きさを前提としつつ、既存の製品×顧客課題という掛け算により、提供可能なソリューションを乗数的に拡大するモデルを志向している点が特筆される。この戦略を成立させるためには、製品の多様性と顧客接点の広がりが必要不可欠である。ソリューション提供力そのものを競争力の中核に据える戦略を志向する企業は、M&Aを通じて、製品ポートフォリオの強化と産業横断的な開発リソースの拡充を積極的に進める必要があるだろう。

技術革新による製品開発を志向する企業は、Evonik のように果敢な選択と集中、リソース確保が重要

差別化戦略の強化は持続的な競争優位を確立するために本質的な戦略

一方で、Evonik は「ニッチ・ブレイクスルー」という異なる角度から競争優位性の確立を図っている。同社のヘルスケア事業では、先端医薬品に関わる高度で専門的なニッチ領域において、革新的な技術要求に応える形で差別化を実現している。特に、薬物伝達システム(DDS)や細胞培養といった分野は、リソース集約型で開発コストも高いが、参入障壁が高い分、成功すれば大きな付加価値を生む。Evonik はヘルスケア事業内での取捨選択を通じてそうしたイノベーション創出に挑んでいる。このような高度で専門的なニッチ領域で競争力の確立を目指す企業は、果敢な選択と集中を進め、リソースを注力すべき領域に大胆に振り向ける必要があると考えられる。

これまで見てきたように、石油化学における「マニュファクチュアリング・アドバンテージ」、機能性化学における「クロスセクター・ソリューション」及び「ニッチ・ブレイクスルー」はそれぞれ全く異なるアプローチであるが、自社の強みの源泉を見極め、それを軸にイノベーションの創出を目指すという戦略の型は共通している。こうした取り組みが実際に業績へ貢献し、企業価値の向上に至るまでには一定の時間を要すると想定されるが、グローバル競争が一段と激化する中で、このような戦略を継続し、イノベーションを通じて持続的な競争優位を確立することは、日本の化学企業にとって一層重要になる。

補論：欧州を舞台として活用する先進テーマの R&D

競争力の持続のためにはイノベーションが不可欠

最後に補論として、欧州を拠点とした先進テーマにおける研究開発戦略についても付言しておきたい。競争力を持続するためには、将来の製品・技術・顧客創造につながるイノベーションの創出が不可欠となるためである。欧州はそうしたイノベーションを誘発する先進テーマへの取り組みが進む市場である。

サステナ分野は足下でペースダウンも、引き続きでの技術革新要求は高い

まずはサステナビリティ分野である。欧州は 2019 年のグリーンディール発表以降、サステナビリティ推進の旗手として国際的な注目を集めてきた。現在は、当初想定された進捗スピードと比べると一定の停滞感も見られるが、エネルギー転換(再エネ・水素・蓄電池等)や原料転換(ケミカルリサイクル・マテリアルリサイクル等)といった持続可能性の実現に向けた方向性は揺らいでいない。欧州では制度的な後押しもあり、今後も化学産業を含めた幅広い分野で、サステナブル技術の開発が進むと見込まれる。

注目は防衛分野における革新素材開発

そして、足下で俄かに注目を集めているのは防衛分野である。既述の通り、欧州では防衛予算の増額が各国で進められており、新たな技術開発に向けた取り組みが活発化しつつある。2025 年 4 月に欧州委員会が発表した欧州防衛基金(EDF)2024 年公募の採択結果では、破壊的技術を対象とする複数プロジェクトが選定され、その代表例として次世代ステルス素材の開発を目的とする「METASTEALTH」プロジェクトが採択された。本プロジェクトには、フランスの国立航空宇宙研究所(ONERA)を中心に、ドイツ、ギリシャ、リトアニア、スペイン、フランスなどから複数の研究機関や企業が参画を予定しており、従来のステルス技術を超える革新素材の実現が期待されている。

日欧産業の連携機運の高まりを活用すべき

こうした中、日本とEUの安全保障・防衛協力が急速に進展している点は注目に値する。2025 年 6 月には、EU と日本がブリュッセルにて第 1 回日・EU 安全保障・防衛対話を開催したほか、報道によると、同月に防衛関連企業の初の公式会合が開かれたとされる。日本側からは経済産業省や日本航空宇宙工業会の枠組みにより、IHI、川崎重工業、SUBARU、東レ、三菱電機などが参加し、欧州側からも仏タレス、サフラン、伊レオナルドといった主要企業の参画が調整されたとのことである。日本企業にとっては、欧州の支援を活用しながら、高度な技術要求に応える形で革新的な製品を開発する機会であり、かつ新たな市場・ユーザーとの接点を得る貴重なチャンスでもある。こうした動きを捉え、欧州を舞台とする R&D への積極的な参画を図るべきであろう。

5. おわりに

欧州化学企業の
戦略転換は日本
企業にとっての
機会や学ぶべき
示唆を提示

本稿では、欧州の化学産業および主要企業を取り巻く事業環境の変化、そしてそれに対する各社の戦略的対応を整理しつつ、それらが日本の化学企業にとってどのような示唆を持ち得るかについて考察してきた。世界をリードする欧州化学企業でさえも、激しく複雑な外部環境の変化にさらされ、従来の延長線上にはない大きな戦略転換を迫られている。こうした時代においてこそ、欧州の化学企業が従来有してきた強み、すなわち、「事業ポートフォリオのダイナミックな再構築を通じて時代を生き抜く柔軟性」、さらに「エッジのきいた要素技術の深化・統合によるイノベーションの創出」を再び発揮できるかが問われている。そして、その過程で彼らが示している取り組みや方向性は、日本の化学企業が将来ありたき姿を実現する上で、多くの学びと機会を提供している。

欧州の示唆・機
会を取り込み、日
本企業のさらなる
発展を期待

これらを日本企業の変革の機会へと昇華させていくことができれば、日本の化学産業はこれからも国際的な競争力を持ち続け、世界の中で存在感を発揮し続けることができるはずである。そうした未来に向けて、日本企業がさらなる発展を続けていくことを強く期待したい。

みずほ銀行産業調査部
欧州調査チーム 元田 太樹
taiki.motoda@mizuhoemea.com

Mizuho Short Industry Focus／251

© 2025 株式会社みずほ銀行

本資料は情報提供のみを目的として作成されたものであり、取引の勧誘を目的としたものではありません。本資料は、弊行が信頼に足り且つ正確であると判断した情報に基づき作成されておりますが、弊行はその正確性・確実性を保証するものではありません。本資料のご利用に際しては、貴社ご自身の判断にてなされますよう、また必要な場合は、弁護士、会計士、税理士等にご相談のうえお取扱い下さいますようお願い申し上げます。
本資料の一部または全部を、①複写、写真複写、あるいはその他如何なる手段において複製すること、②弊行の書面による許可なくして再配布することを禁じます。

編集／発行 みずほ銀行産業調査部

東京都千代田区丸の内 1-3-3 ird.info@mizuho-bk.co.jp