

化学業界の展望 — 2025

2025年の化学業界は、さらなる効率化と成長に向けて、イノベーション、サステナビリティ、レジリエンスに注力することが予想される

デロイト・リサーチ・センター・フォー・エネルギー&インダストリアル

2024年の化学業界は、2023年の生産量レベルを前年比で上回り、緩やかなペースで成長している。ほとんどの製品において在庫調整サイクルが弱まり、需要が高まるにつれて、今後も生産レベルが上昇することが予想されている¹。しかし、化学企業はさらなる収益拡大に向けてコスト削減計画を発表し、利益率を向上させ始めながらも、脱炭素化やイノベーションへの投資を継続している²。2025の化学業界は引き続き回復基調にあり、短期目標と長期目標のバランスを図りながら、新たな市場ドライバーに対応していくことが予想される。

2020年に新型コロナウイルス感染症の世界的流行が勃発して以降、化学業界は激動の市場環境での事業経営を強いられている。2020年には、新型コロナウイルス感染症の世界的流行により、需要の低迷、生産の削減、そして収益の減少が起こった。その後、需要の増加に伴い、2021年から2022年にかけて化学品の生産と収益が大幅に回復した。また、サプライチェーン問題への懸念から在庫水準が上昇した。しかし、2022年後半頃にはサプライチェーン問題が収束し始め、主要な最終市場では在庫調整が始まり、化学品の需要が低下した。2023年末までには、収益が前年比で8%減となり、営業利益率がグレートリセッション（2007年から2009年にかけて発生した世界的経済不況）以来の最低水準に落ち込み、資本利益率が新型コロナウイルス感染症の世界的流行前のレベルに戻った³。このような情勢は、レジリエンス強化の必要性を浮き彫りにし、コスト削減プログラム実施の誘因となった。こうしたコスト削減プログラムは未だ導入段階でありながら、2024年上半期には利益が上向き始めた（図1）⁴。

2025年業界展望 資源・エネルギー・生産財

デロイト・リサーチ・センター・フォー・

エネルギー&インダストリアルの「業界展望2025」

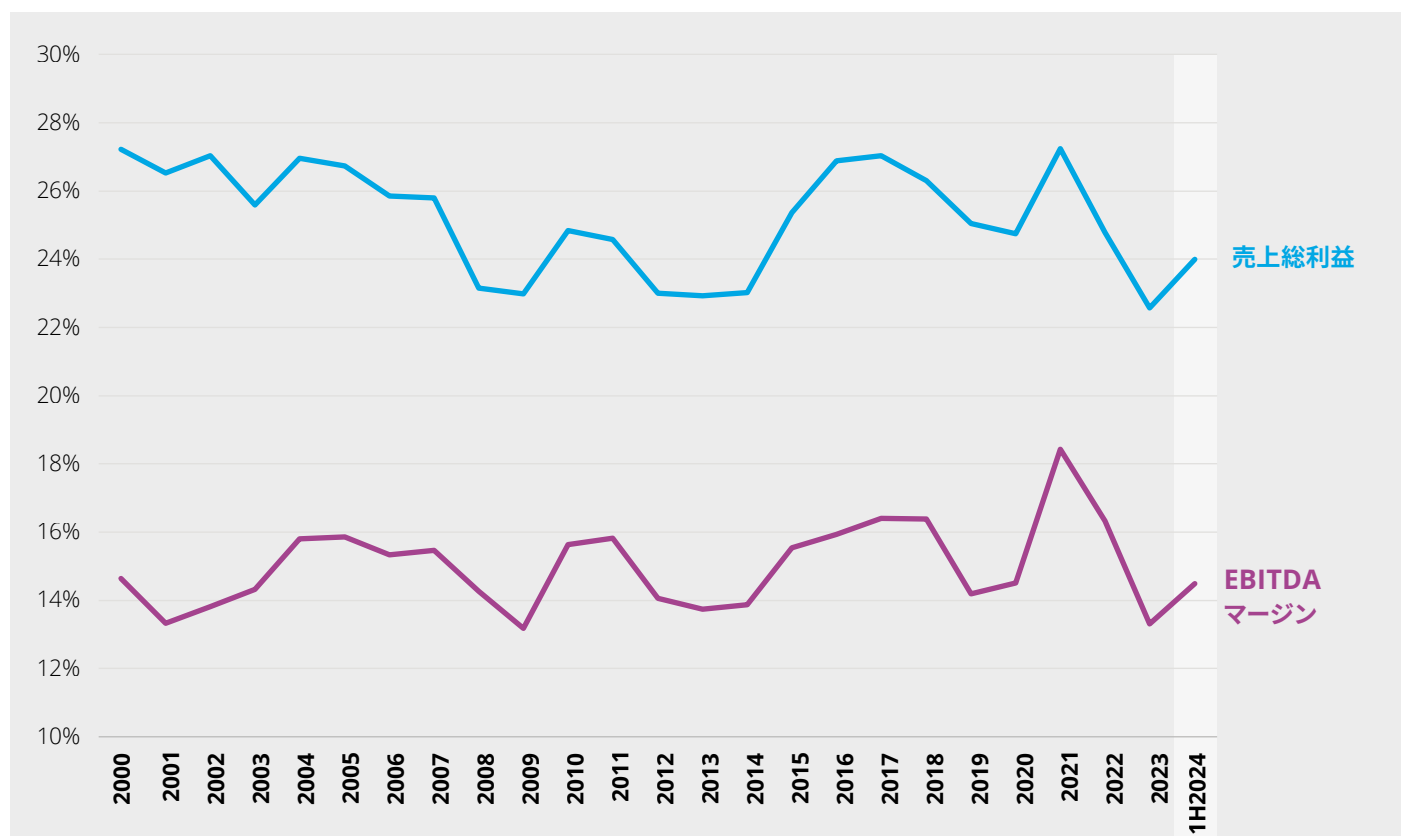
シリーズはこちらをクリック



今後の展望をみると、化学業界は2025年も緩やかな成長が続くことが予想される。米国化学工業協会（ACC）によれば、世界の化学品生産量は2023年にわずか0.3%増であったが、2024年には3.4%、2025年には3.5%増加すると見込まれている⁵。しかし、化学品の生産が増加し、利益が平均レベルに戻っても、化学業界は依然として課題と不確実性に直面している。2025年、化学企業は、絶えず変わるマクロ経済状況、各地域における政策や規制の変更、顧客の嗜好の変化、技術の進歩といった、他の業界との共通課題に数多く対応していくことになるであろう。こうした不確実性の中でも優位に立つために、化学企業は、不確実性に対応しつつ、低炭素でハイテクな未来において競争力も確保することが可能な戦略の採用を検討すると考えられる。

将来の計画を立てるにあたり、企業は現状における自社の立ち位置を把握することを検討すべきである。こうした理解を土台にして、今後数年間の業界の軌道を形成する新たなトレンドについて検討することができる。デロイトの「化学業界の展望 — 2025」では、こうしたトレンドの一部を調査し、経営陣が戦略を策定する際に検討すべき道標を取り上げている。

図1. 化学業界の利益の内訳



注: EBITDAとは、「Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization (利息、税金、減価償却費を差し引く前の利益)」の略称である。

出所: Capital IQデータのデロイト分析

Deloitte | deloitte.com/us/en/insights/research-centers/center-energy-industrials.html

- **コスト効率**：コスト削減プログラムや資産の合理化による業務効率の向上
- **最終市場**：高成長分野と顧客ニーズに焦点を当てることにより、一様ではない成長に対応
- **イノベーション**：多面的アプローチによる性能の向上とサステナビリティの強化
- **サステナビリティ**：クリーンエネルギーへのアクセス強化、政策手段、エコシステムの数値の把握による脱炭素化の推進
- **サプライチェーン**：絶えず変化する地域情勢に対応するためのレジリエントなバリューチェーン構築

主なトレンド 化学業界の展望 — 2025



1 市場が先行き不透明な状況の中、化学企業はコアビジネスを強化するため、**ポートフォリオの合理化とコスト削減**に取り組む。

2 最終市場の成長が一様でない中、化学企業は半導体やバッテリーなどの**高成長分野に注力**しながら、**顧客関係の強化**にも取り組む。

3 より高性能で持続可能な製品への顧客の需要は、**製品、プロセス、エコシステムのイノベーション**への投資を今後も促す。

4 化学企業の経営陣は、**共通の課題に対するユニークなソリューションの開発**と、化学品のバリューチェーン全体での**脱炭素化への取り組みの加速化**に取り組む。

5 企業は、変化する地域の情勢や混乱によるリスクに対処するため、**自社のサプライチェーンの可視性、アジリティ、柔軟性の向上**に引き続き取り組む。

出所：デロイト分析

Deloitte | deloitte.com/us/en/insights/research-centers/center-energy-industrials.html

デロイトの「マルチバース」分析で明らかになる 化学企業の現在の立ち位置

今年、デロイトは2023年までのデータを使用してケミカル・マルチバース分析を新たに行い、近年の混乱した状況を乗り越えてきたグローバル化学企業の実績が2025年以降にどのようなトレンドを形成するのかについて、より詳細に分析した（本ツールの詳細については、後述の「[分析手法](#)」を参照）。この長期的な調査では、グローバル化学企業300社以上の様々な財務変数を過去25年間にわたって追跡し、分類アプローチを用いて各企業の現在の立ち位置を評価している。化学企業は、自由に使える財源と、その財源を利用して利益を生み出す力の2つの観点で測定され、それらを軸とした2Dグラフに表された。化学企業をこのようなグラフに表すことで、競争力の立ち位置に関するインサイトが得られ、今後の行動指針を決定するのに役立つと考えられる。

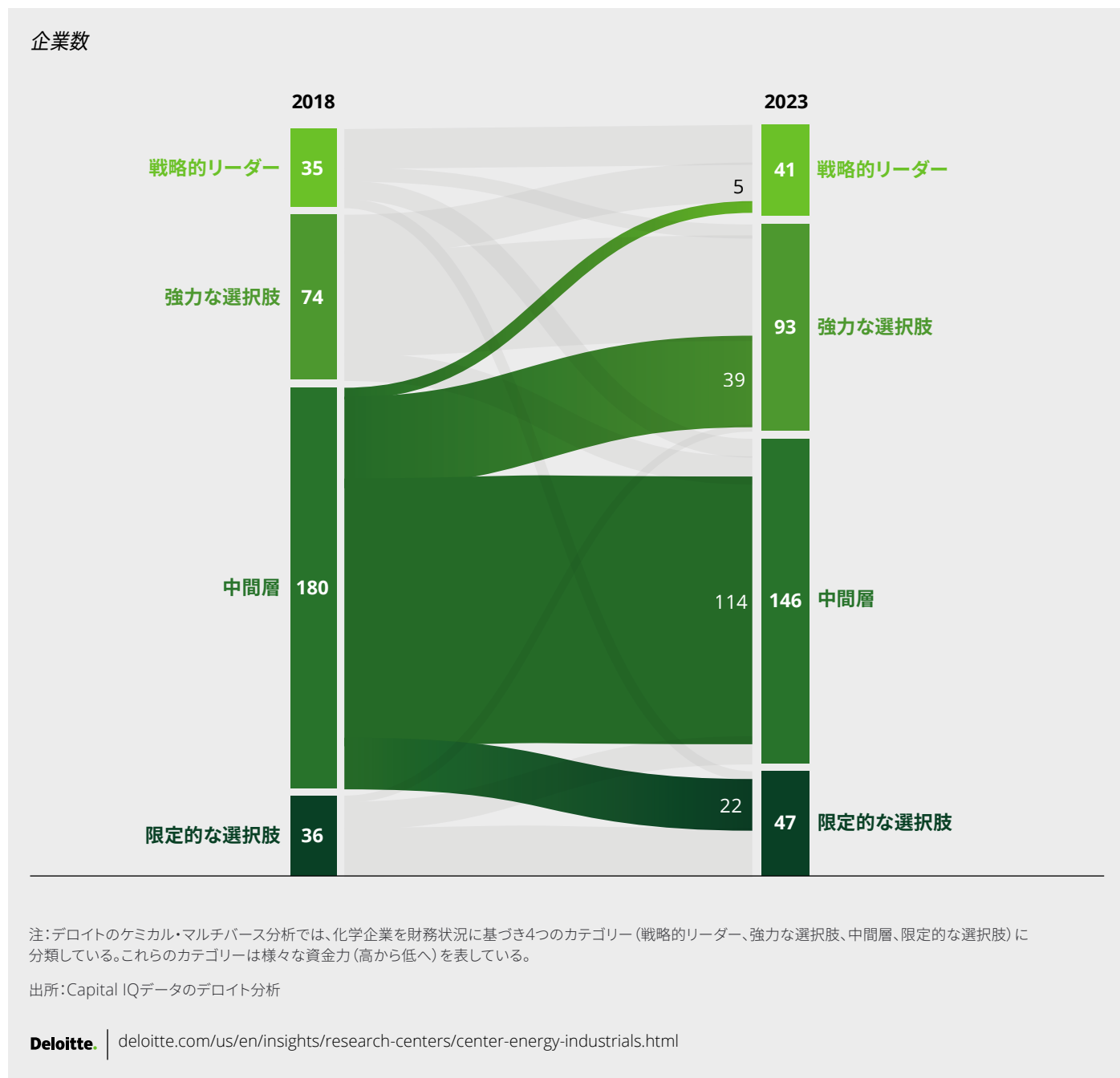
本分析の結果、戦略リーダー、強力な選択肢、中間層、限定的な選択肢という4つの戦略グループに明確に分かれた。グループごとに独自の特徴があるが、総じて、戦略リーダーグループは最も高い資金力があり、強力な選択肢グループは中間層グループや限定的な選択肢グループと比べて高い業績を上げている。

新型コロナウイルス感染症の世界的大流行による事業停止の混乱もあって、中間層グループの企業数が減少し、より強いグループ（強力な選択肢グループ）またはより弱いグループ（限定的な選択肢グループ）のいずれかに移行する企業が増加した（図2）。さらに、本分析から以下の2点の注目すべき知見も明らかとなった。

1. 2018年から2023年にかけて、ほぼ全てのグループでEBITDA（利息、税金、減価償却費を差し引く前の利益）が減少したにもかかわらず、現金及び有価証券は全てのグループで増加した。実際、マルチバース企業の現金及び有価証券は27%増であったが、同時期のEBITDAは2.6%増にとどまった。どのグループも、経済の不確実性を乗り切り、将来の投資の柔軟性を高めるために、流動資産の保有に注力していたと思われる⁶。
2. 強力な選択肢グループが他のグループに比べて最も研究開発投資と純固定資産を増やした⁷。

財務上の立ち位置に基づく分類に加えて、デロイトのケミカル・マルチバース分析では、商品種類に基づいた従来の分類ではなく、ビジネスモデルに基づいて化学企業を分類した。こうした分類は、長期的な発展に向けた様々な企業の戦略的対応をより詳らかに説明することを目的としている。このアプローチに基づく、ナチュラルオーナー、差別化コモディティ企業、ソリューションプロバイダーという3つのカテゴリーに化学企業が分かれた。企業の戦略的必須事項は、その企業が属するカテゴリーによって異なる。**ナチュラルオーナー**とは、強力な優位性を持つ原料供給ポジションにアクセスまたは所有し、運営コストの削減に注力している企業である。**差別化コモディティ企業**とは、循環産業（例えば、建設や自動車）に顧客を有することが多く、資本効率と技術リーダーシップの強化に注力している企業である。**ソリューションプロバイダー**とは、主にシステムレベルの設計やエンジニアリングを含むソリューションの販売に注力している企業である。

図2. 2018年から2023年の間に、中間層グループの化学企業の多くが「強力な選択肢」または「限定的な選択肢」のグループに移行した

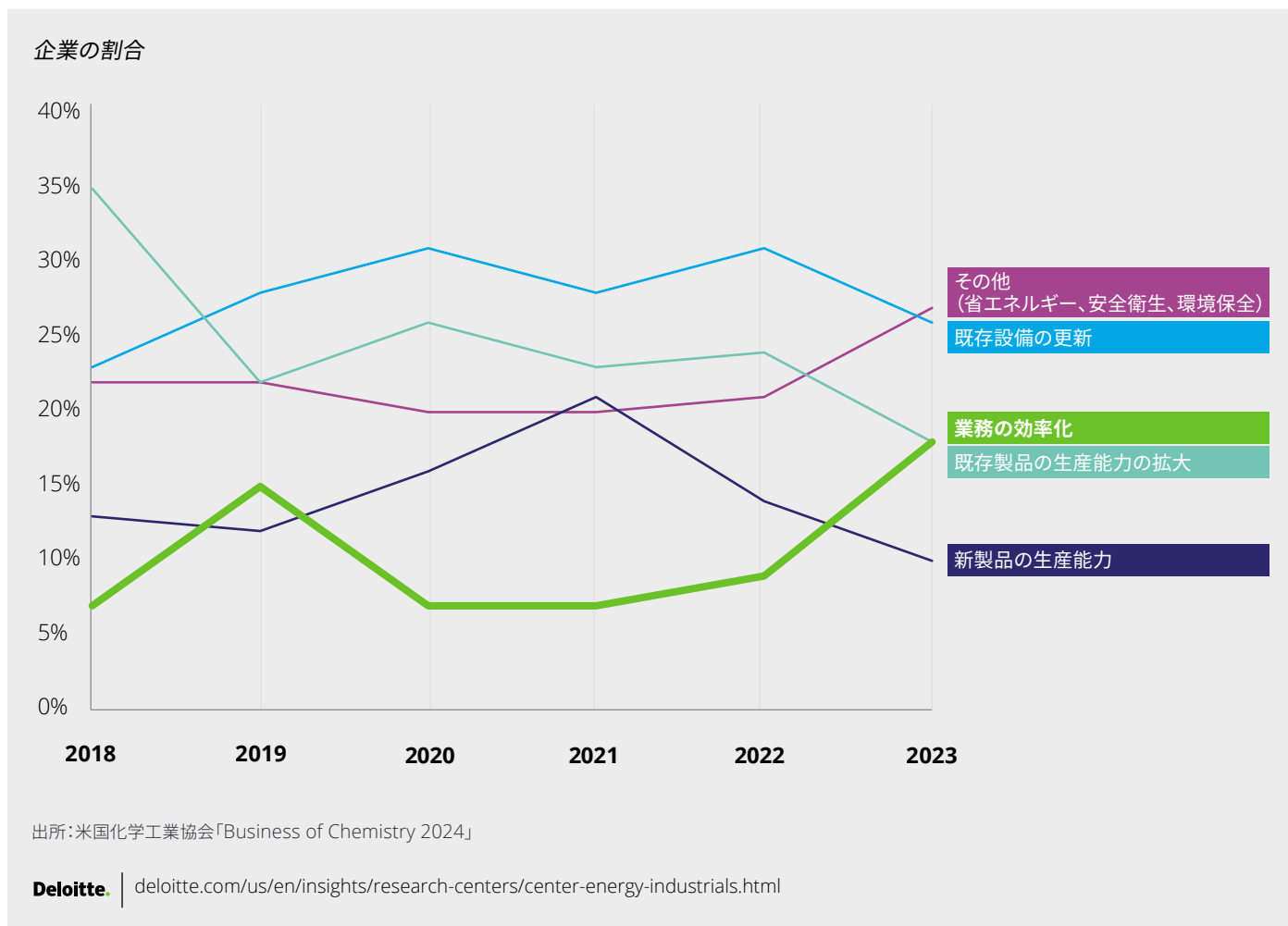


1. コスト効率：コスト削減プログラムや資産の合理化による業務効率の向上

需要の低下、高い在庫水準、一部の化学品の過剰生産能力を要因とする操業コストの上昇と稼働率の低下という課題に直面し、2023年と2024年に多数の企業がコスト削減プログラムを発表した⁸。こうしたプログラムでは、工場やバックオフィスにおける業務の効率化、プロセスの再設計、マクロ経済に合わせた支出レベルの調整、人員削減と工場閉鎖などが実施された⁹。実際、ACCが会員企業を対象に実施した調査では、回答企業の18%以上が、2023年の設備投資の動機として、業務の効率化を挙げている（図3）¹⁰。また、26%の回答企業が既存設備の更新を主な動機としており、低い稼働率の状況を利用してメンテナンスやグレードアップを行ったと思われる¹¹。こうしたプログラムの多くは2023年に開始されたが、一部の企業は2025年または2026年まで継続すると発表している¹²。

これらの資産がどの程度の圧力を受けているかについては、地域的な要素がある。欧州の工場は、2022年と2023年にインフレとエネルギー価格の高騰という課題に直面したことにより、需要が低下し、化学品の利益率が圧迫された。米国ではピーク時の2022年6月のインフレ率が10.1%だったのに対し、欧州連合（EU）では2022年10月にインフレ率が11.5%に達した¹³。また、欧州を拠点とする化学工場のほとんどが、危機前の水準と比較して70%の天然ガス価格上昇に直面しており、同地域はコスト面で不利な状況が続いている¹⁴。さらに、こうした企業の多くは中国からの需要が予想を下回ったことで損失も被った¹⁵。アジア企業も同様に、中国からの需要低下と不安定な液化天然ガス価格の影響を受けた¹⁶。また、エネルギーや供給原料の価格が比較的安い米国や中東では化学業界をめぐる状況は比較的良好なものの、米国に拠点を置く企業でも収益の減少に直面しており、これを効率化の努力で補ったと思われる¹⁷。

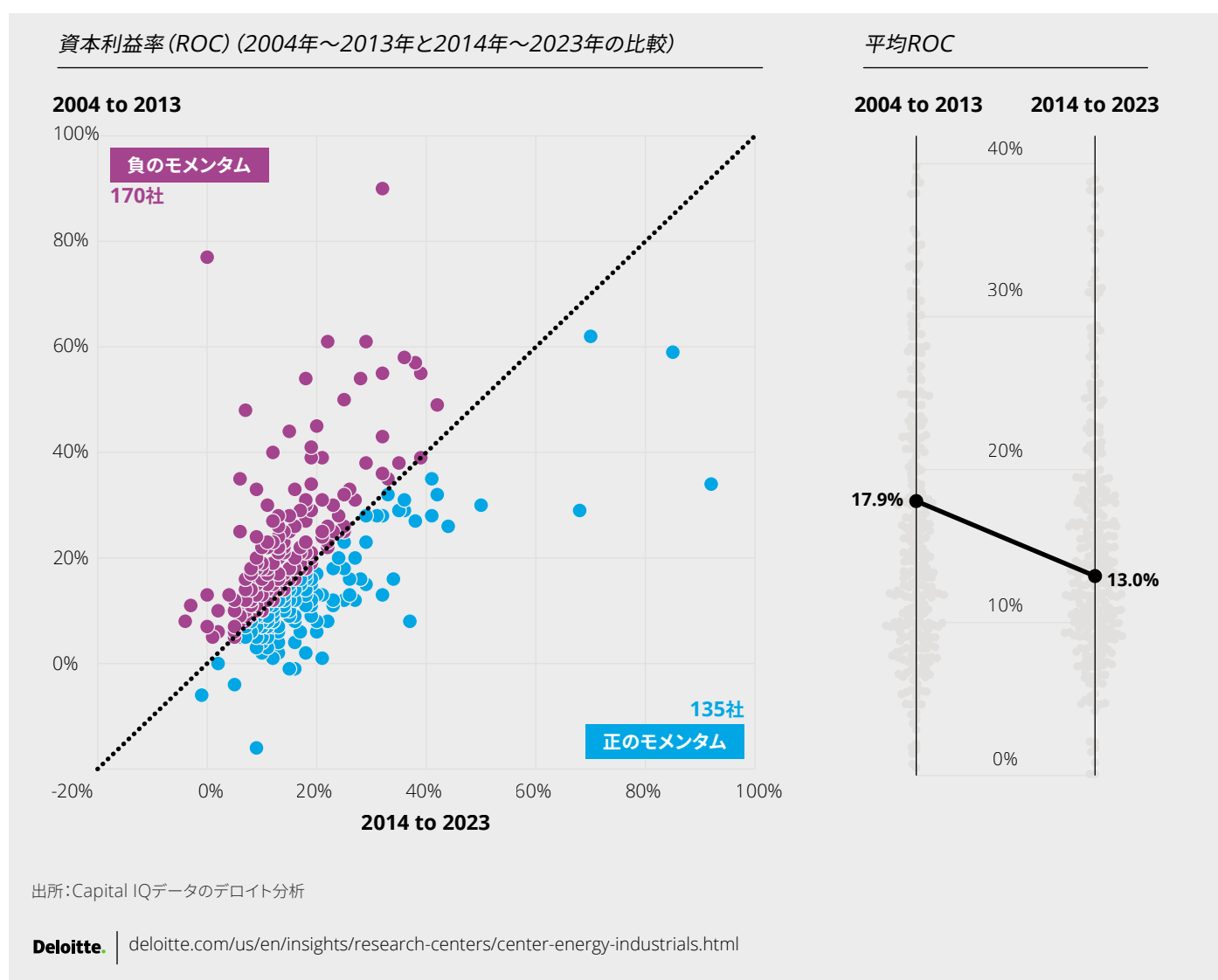
図3. 設備投資の主な動機として「業務の効率化」を挙げた企業の割合は、2022年から2023年の間で倍増している



石油化学セクターでは、生産能力の過剰に加え、予想を下回る需要が稼働率の低下をもたらしている。欧州では、2024年初頭のエチレンプラントの稼働率が未だに平均70%から75%で、業界予想の80%から90%を下回った¹⁸。こうした生産能力の過剰により、業界の資本利益率は、2004年から2013年までの期間の平均17.9%から2014年から2023年までの期間のわずか13%に低下した(図4)¹⁹。このことも要因となり、化学企業では資産の合理化が2023年から始まり、2024年も年間を通じて続けられ、オランダ、ドイツ、フランスでの工場閉鎖や人員削減を数社が発表した²⁰。こうした閉鎖は貿易フローに影響を与えると予想され、米国や中東からの輸出品が今後の欧州の需要増加を満たすことになるだろう。

企業は、需要がすぐに大きな回復を見せる可能性は低いと認識しており、よりコスト競争力のある供給と成長志向の市場に向けて再構成する機会として捉えているため、2025年も資産の合理化が続けることが予想される。限定的な選択肢や中間層のグループに属する企業にとって、こうした措置は業績の改善と強力な選択肢グループへの移行に寄与する可能性がある。さらに、過去数年間は取引活動が限定されていたが、2025年は金利が落ち着き、企業が成長の道を模索してポートフォリオの見直しを引き続き進める中で、より多くのM&A取引が発表されることが予想される。

図4. ケミカル・マルチバース分析では、半数以上の化学企業で資本利益率のモメンタムが鈍化した



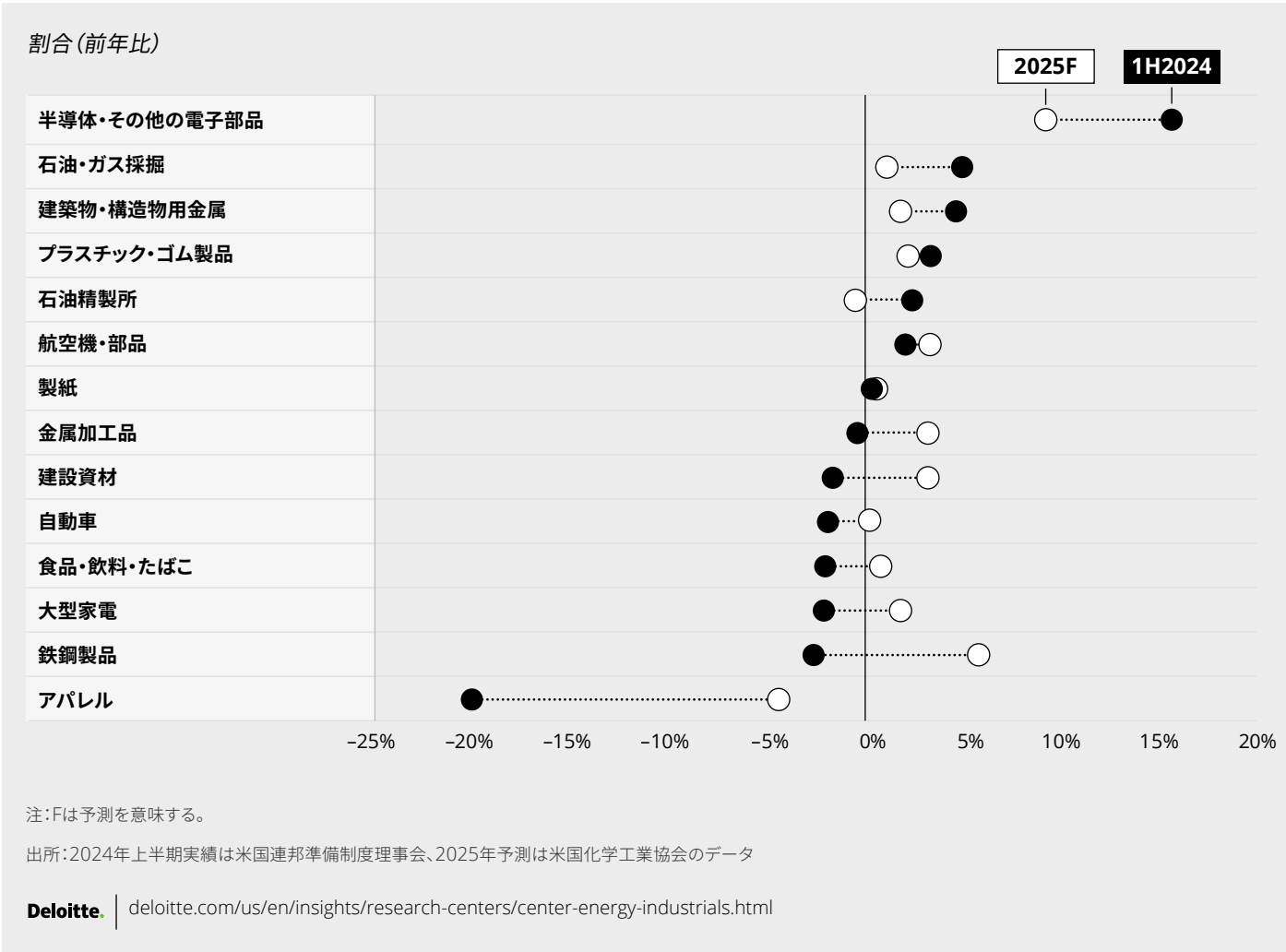
2. 最終市場：高成長分野と顧客ニーズに焦点を当てる
ことにより、一様ではない成長に対応

2025年、化学品の世界生産が3.5%増加すると予測されている²¹。しかし、2024年の現時点で、一部の市場では需要の低迷が続いている。米国では、全体の工業生産高が2023年に0.2%の微増にとどまったが、2024年にほぼ横ばいで推移した後、2025年には1.7%増になると予想されている²²。このように化学品の最終市場の成長が一様ではない状況の中、多くの企業はコアビジネスの効率化を重視する一方で、高成長分野への投資も強化している。企業はまた、顧客中心主義の強化、顧客ロイヤルティの構築、顧客向けテーラーメイド型ソリューションの提供にも注力している。

高成長分野への投資

化学企業はハイテク、クリーンエネルギー、その他の高成長分野に投資している。米連邦準備理事会のデータによると、2024年の現時点で、半導体・電子部品、石油・ガス採掘、建築・構造物用金属、プラスチック・ゴム産業が最も成長している²³。ACCの予測によると、2025年に入っても、半導体が引き続き需要を牽引し、コンピュータ、鉄鋼、航空機・部品、自動車・部品、建設資材がその後続く(図5)²⁴。

図5. 化学品の最終市場における生産増の実績と予測



- **ハイテク**：2024年の現時点で、半導体は化学業界で最も急速に成長している最終市場となっている²⁵。半導体は、通信、コンピューティング、医療、輸送、およびクリーンエネルギーで使用される機器をはじめ、あらゆる電子機器に不可欠な構成部品である。この成長を牽引しているのは、自動車用電子機器の需要増と、AIの普及拡大によるデータセンターの需要の高まりである²⁶。米国では、2022年8月に成立したCHIPSおよび科学法により、多くの化学企業が半導体製造に使用される特殊ガスや化学物質の製造工場への投資を押し進めている²⁷。これは、こうした化学企業の多数がCHIPSおよび科学法の下で資金提供を受ける資格があったためだと思われる²⁸。
- **クリーンエネルギー**：化学企業はエネルギー転換において重要な役割を果たすことができる。蓄電池、クリーン水素、他の技術のための工業用塗料や潤滑剤などのクリーンエネルギーソリューションのための材料を供給するからである。2022年8月にインフレ削減法が成立したことで、多くの製造工場が新設された²⁹。これを反映して建築用金属の生産量が増加し、2024年には1.7%増、そして2025年には3.2%増になると予想されている³⁰。一部の建設は高金利の影響もあって減速した可能性があるが、今後数年間で金利が引き下げられれば、こうした減速は一時的なものにとどまると期待される。さらに、電気自動車（EV）の世界販売は今後数年間で増加すると予想されている³¹。EVは内燃機関車よりも（価額ベースで）85%多くの化学品を必要とし、プラスチック、複合材、その他の化学品の需要増に一役買う可能性がある³²。

顧客中心主義の優先

顧客のニーズと嗜好が絶えず変化する中、化学企業は、さらに顧客中心のビジネスモデルを取ることによって顧客関係の強化に注力することが多い。このような注力とインサイトによって、企業はテーラーメイド型ソリューションを通じて顧客のニーズにより対応できるようになる。例えば、一部の化学企業は、新製品を開発するために顧客と協働する傾向が強くなっている³³。デジタルトランスフォーメーションは、企業の顧客との関わり方を変えつつある。現在では、AIとデータアナリティクスを活用することで、各個人に合った購買体験を実現するとともに、サプライチェーン全体の透明性を向上させることができる。これにより、化学企業は競争優位性を維持し、収益性を高められる。

多くの化学企業がコアビジネスの効率化、高成長市場への進出、または顧客中心モデルの導入を進めると見込まれているが、そのために講じる戦略は企業の戦略的必須事項によって異なるであろう。ナチュラルオーナーと差別化コモディティ企業はコスト削減プログラムを発表する一方で、ソリューションプロバイダーは高成長分野における顧客との共同イノベーションに注力するとみられる。

3. イノベーション：多面的アプローチによる性能の向上とサステナビリティの強化

化学企業の経営陣は、新たなサステナビリティ目標の達成と同時に、業務効率の改善や製品性能の向上を実現するイノベーションが求められる岐路に立っている。その結果、2023年には収益が8%減少したにもかかわらず、設備投資と研究開発投資はそれぞれ6%と2%増加した(図6)³⁴。こうした研究開発活動は、飛躍的な進歩の早期実現に役立つAIや予測分析などのデジタル技術によってさらに強化されている。設備投資の増加は、2024年には高金利と市場の不確実性もあってわずか2.4%にとどまると予想されているが、企業が米国の安価な供給原料を利用したプロジェクト、クリーンエネルギー、循環型ソリューションに引き続き注力していることから、2025年には3.5%に上昇することが予想されている³⁵。

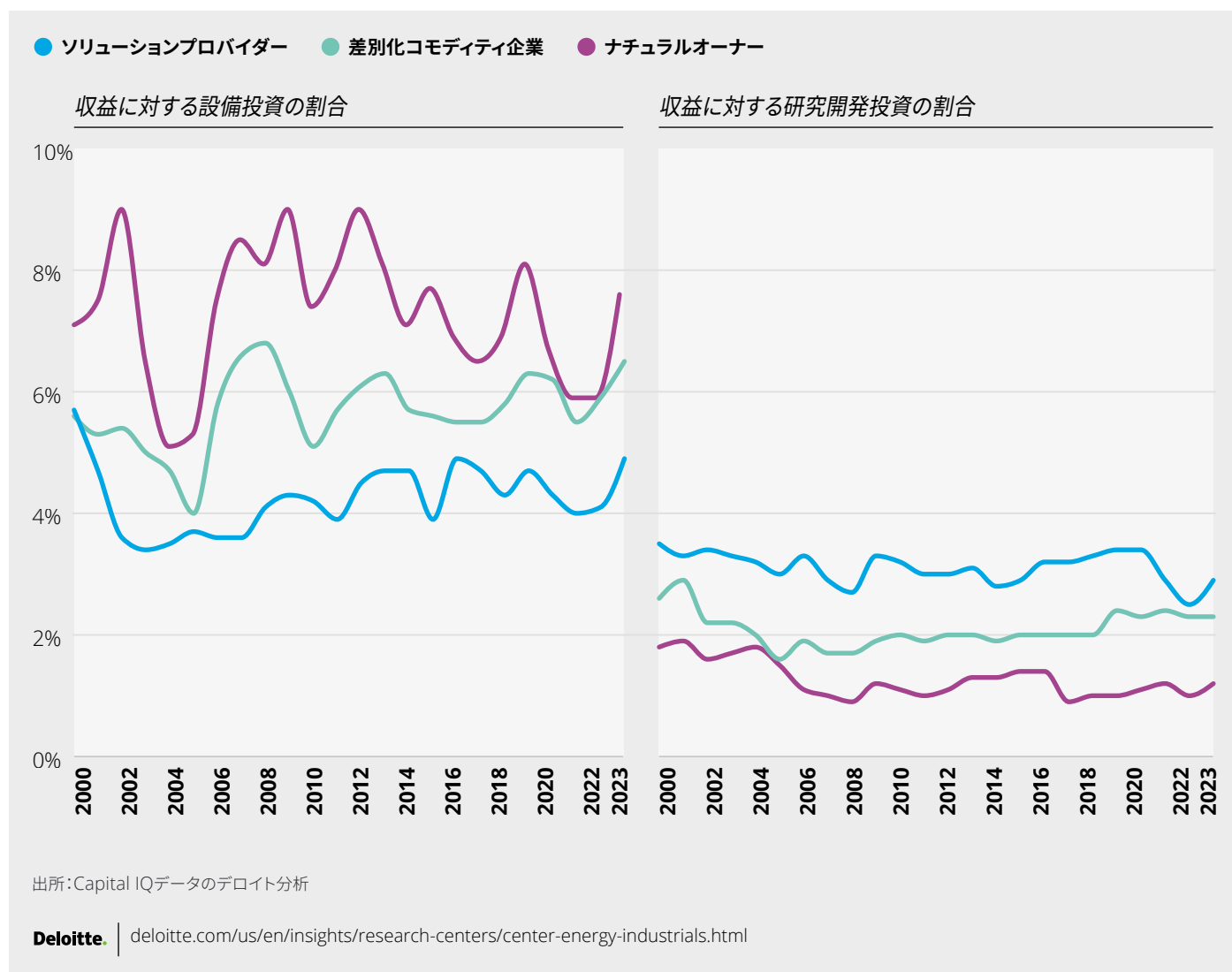
低炭素経済の中で競争力を維持し、規制要件や消費者の要求を満たすために、一部の化学企業は、製品、プロセ

ス、エコシステムという3つの主要な要素においてイノベーションを優先させている(図7)³⁶。

製品イノベーション

化学企業は、性能の向上とサステナビリティの強化を両立させる製品の開発に向けて、製品イノベーションを引き続き進めている。イノベーションに向けて主に注力しているものとしては、供給原料の代替材、ドロップイン化学物質、添加剤、および最終市場での用途などがある。例えば、デロイトの「Future of Materials (素材の未来)」では、既存のインフラに大幅な変更を加えることなく、バイオベースの代替材を製造できるように従来の化学プロセスを変えろといった、ドロップイン化学物質の開発を実施している企業が取り上げられている。ドロップイン化学物質は、プロセスを変更することなく下流でそのまま利用することができる。例えば、サトウキビから作られたエタノールを脱水して得られるバイオエチレンは、既存のポリエチレン生産ラインにそのまま使うことができ、製品のカーボンフットプリントを改善することが可能である³⁷。

図6. 2023年、化学企業では収益の減少にもかかわらず、設備投資と研究開発投資が増加した



プロセスイノベーション

プロセスイノベーションも同様に重要であり、プロセス強化、デジタルオートメーション、持続可能なプロセスなど、様々な方法を通じて効率とサステナビリティを高めることに重点が置かれている。プロセス強化は、化学プロセスのさらなる効率化と、リソースの消費を抑えることを目的としている。最近の例では、業務変革の方法としてデジタルオートメーションが用いられている。また、生産プロセスの最適化や無駄の最小化のために、AIを活用したアナリティクスを実施している企業もある³⁸。

エコシステムイノベーション

エコシステムイノベーションは、化学企業の協働への取り組み方、持続可能な実践方法を再形成している。これには、企業が業界関係者、研究機関、スタートアップ企業と協力し、共同で新たなソリューションを開発することが含まれる。また、製品バリューチェーン全体のステークホルダーとの協力も含まれる。例えば、大手化学企業が主導する

CIRCULAR initiativeでは、循環経済の実践方法を開発し、素材のリサイクル・再利用を促進することに重点が置かれている³⁹。これらは、イノベーションを促進するだけでなく、持続可能な製品に関する規制要件と消費者の嗜好を満たす企業としてのポジションを確立することを目的としている。

化学企業が競争においてより優位に立つためには、2025年も継続的なイノベーションが重要となるであろう。従来、ナチュラルオーナーは設備投資を通じてプロセスイノベーションを推進し、ソリューションプロバイダーは研究開発に従事することで製品イノベーションを具現化してきた。こうした傾向は今後も続くであろうが、この両方の戦略を取り始めている差別化コモディティ企業が多くみられる。同じように、使える財源がある戦略的リーダーが先進的なリサイクルやバイオベースの供給原料といった循環ソリューションへの投資を継続していけば、全セグメントの企業がエコシステムイノベーションに投資することができる。

図7. 化学業界は様々な面においてイノベーションに取り組んでいる

タイプ	サブタイプ	ユースケース
製品イノベーション	供給原料の代替品 (再生可能原料など)	生分解性ポリマーなど洗濯洗剤用途の新規ポリマー開発
	改良された化学組成 (ドロップイン化学物質など)	洗剤の酵素を利用した低温・中性での高効率・高機能化
	最終市場向け用途ソリューション (最終製品の性能、品質、環境フットプリントを向上させるソリューションなど)	機械の長寿命化とメンテナンスコストの削減を実現する、耐食性に優れた塗料の開発
プロセスイノベーション	プロセス集約化	迅速かつ自動化されたプロセス最適化のための低流量の電気化学マイクロリアクターの使用
	デジタル化と自動化	化学工場の資産健全性管理のためのデジタルツインの実装
	持続可能なプロセス	グリーンケミストリー技法の活用
エコシステムイノベーション	共同研究開発	化学企業と学術機関／イノベーションハブとのパートナーシップ構築
	オープンイノベーションプラットフォーム	新しい化学製品に関するアイデアのクラウドソーシング
	顧客との共同発明	化学企業と農業生産者との協調パートナーシップ構築を通じた、農業生産者のニーズの把握とそれに応じたソリューションの開発
	サステナビリティに即した実践	サーキュラーエコノミー原則の実践

出所: BASF、The American Cleaning Institute、Covestro、英国王立化学会、米国化学工学会 (AIChE)、Eastman Chemical、米国環境保護庁、Chemours、および欧州化学工業連盟 (Cefic) のレポートや記事に基づくデロイト分析

Deloitte | deloitte.com/us/en/insights/research-centers/center-energy-industrials.html

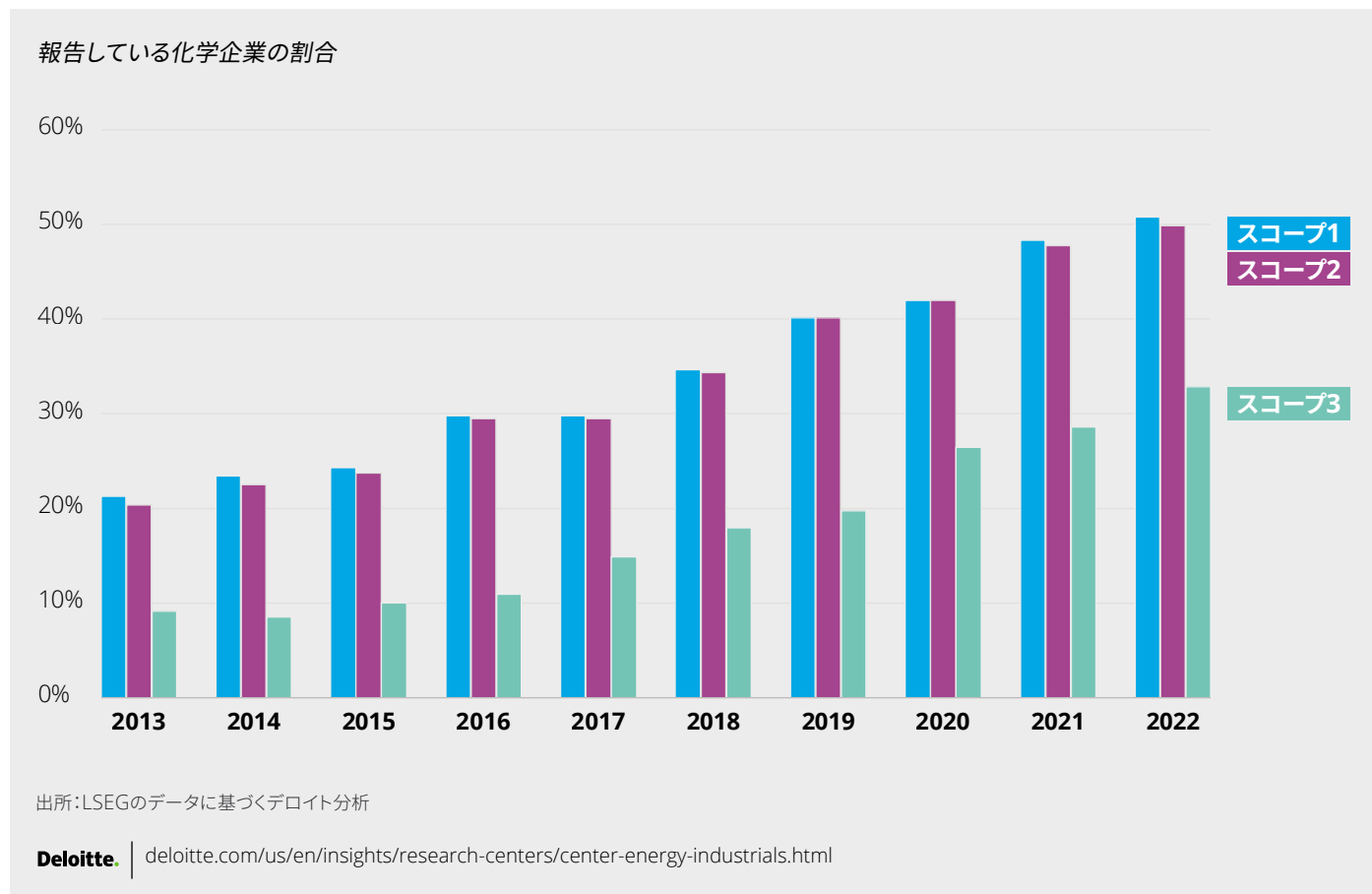
4. サステナビリティ：クリーンエネルギーへのアクセス強化、政策手段、エコシステムの数値の把握による脱炭素化の推進

化学業界は全工業製品の96%に関与している⁴⁰。したがって、同業界のスコープ1、2、3の排出量を削減することは、ほぼ全ての製品バリューチェーンに影響を及ぼすと考えられる。化学業界の温室効果ガス排出原単位は2018年から2022年の間に7.4%減少し、エネルギー効率は6.9%向上した⁴¹。同期間に、スコープ1と2の排出量を報告した化学企業数は46%増加し、業界全体の50%以上を占め、またスコープ3の排出量を報告した化学企業数は83%増加し、業界全体の30%以上を占めた(図8)⁴²。脱炭素化への動きを左右する要因はいくつか考えられるが、その中でも3つの主要要因が2025年には極めて重要になるであろう。それは、24時間いつでも使用可能なコスト効率の高いクリーンエネルギー、政策の変更、そして持続可能な投資を促進するために化学企業がエコシステム全体の数値を利用できるか、である。

低炭素電力へのアクセス

世界の電源構成に占める再生可能エネルギーの割合が大幅に増加しているにもかかわらず、一部の企業は、自社の排出目標達成の障害として、再生可能電力へのアクセスが限られていることを挙げている⁴³。実質排出量ゼロの目標を達成するためには、再生可能エネルギー発電容量の大幅な増加が必要であり、2030年までに世界における再生可能エネルギーの設置容量を3倍の11,008 GWにする必要がある⁴⁴。電力需要が予想よりも早く高まれば、こうした要件はさらに上昇する。例えば、米国では、新たなAI活用によるデータセンターの拡大が予想以上の需要をもたらしている。実際、米国電力研究所は、2030年までにデータセンターが米国の年間電力消費量の最大9%(2023年の4%から増加)を消費する可能性があると推計している⁴⁵。一部の化学企業は、敷地内にクリーンエネルギー発電設備を建設し始めている⁴⁶。しかし、これには設備投資資金が必要であり、時には時間のかかる許可プロセスを踏む必要がある。

図8. スコープ1、2、3の全カテゴリーで、排出量を報告する化学企業が年々増加している



政策の変更

政策環境や規制環境は、排出量の削減、持続可能な新製品・プロセスの導入に必要な投資など、化学企業の研究開発投資や設備投資に影響を与える。米国では、循環ソリューションや再生可能な供給原料に関連する許可プロセスや政策がこうした投資に影響を与える。同じように、欧州におけるグローバル規制やアジアにおけるその他の措置は、これらの地域における投資決定に今後も影響を与えることが予想される。

エコシステム全体の数値の把握

バリューチェーンの上流に位置する化学企業は、製品やプロセスの脱炭素化に引き続き取り組んでいる。しかしながら、製品バリューチェーン全体の炭素排出量を追跡する問題に未だ直面している。その結果、排出量削減のために多額の設備投資を必要とする上流企業は、バリューチェーンの末端で環境的に持続可能なソリューションに対して顧客が喜んで支払うであろうプレミアムを獲得したり、上流への投資を合理化するために下流の需要を集約したりするのに苦労することが考えられる。この問題をよく表す事例を挙げると、スコープ3の排出量が平均的な化学企業の総排出量の約75%（うち50%が上流の活動による排出量）を占めているにもかかわらず、バリューチェーン全体の排出量を追跡することが困難であるため、現在スコープ3の排出量を報告している化学企業は約30%にとどまっている⁴⁷。

あらゆる業界の企業が自社バリューチェーンの排出量を追跡するのに資する基準が多数設けられているが、化学業界の視点ではまだ十分とはいえず、明確化が必要な部分がある。その結果、化学企業は、購入企業との長期契約、製品のカーボンフットプリント評価、ブック&クレーム契約など、数値を把握するための革新的な戦略を模索することによって、この複雑な状況を乗り切らざるを得ない現状にある。一部の化学企業は、ブロックチェーン、デジタルツイン、AIを活用したデジタルプラットフォームを使用して、サプライチェーン全体において低炭素製品を透明かつ効率的な方法で監視している⁴⁸。これらのテクノロジーにより、リアルタイムの追跡、トレーサビリティ、環境基準への準拠が容易になる。

2024年は脱炭素化への投資に関する発表がやや減少したが、これはおそらく、高い金利、世界市場の不確実性、過去のプロジェクトの投資利益率（ROI）を明確に把握する前に投資を増やすことを躊躇したことが一因である⁴⁹。しかし、化学企業は、より持続可能な製品への需要が高まる中で、引き続き前進するよう取り組むべきである。企業がこれら3つの課題を乗り越えるための革新的な方法が、将来の成功に貢献するであろう。

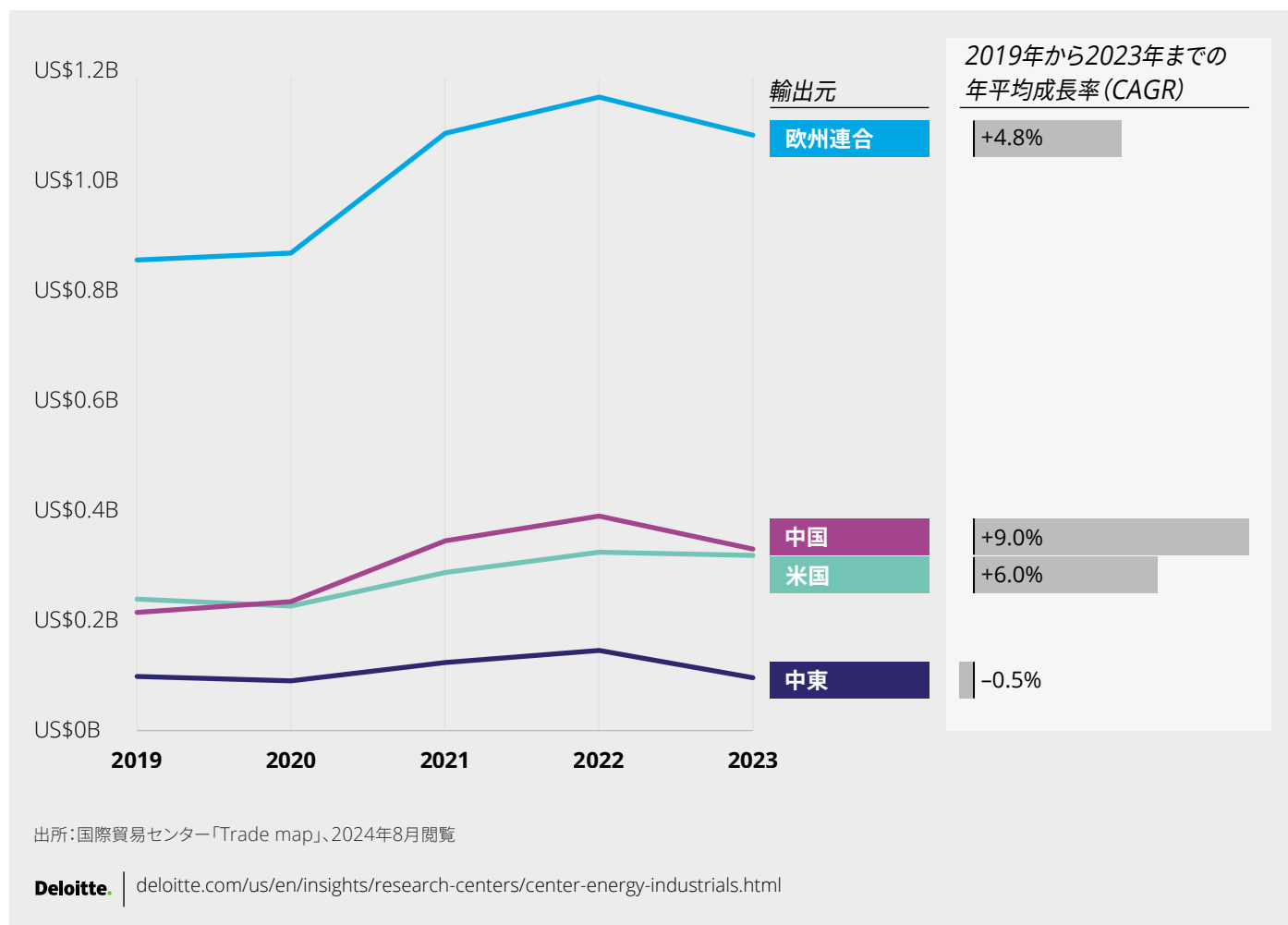
5. サプライチェーン：絶えず変化する地域情勢に対応するためのレジリエントなバリューチェーン構築

グローバルサプライチェーンの絶えず変化する状況下、化学企業は大きな課題と新たな機会の両方に直面している。需要と供給の変動に加えて、地政学的混乱、気候の混乱、地域の政策や規制の変化により、化学企業にとって、サプライチェーンのレジリエンス（可視性、アジリティ、柔軟性を含む）がますます重要になっている。同時に、化学品の貿易は過去6年間で増加し続けている⁵⁰。この傾向は今後10年間続く可能性が高く、国際エネルギー機関は2030年まで化学品の生産と貿易が増加し続けると予測している⁵¹。現在、中国と米国がこの増加傾向を牽引しているが（図9）、インド、東南アジア、中東など他の地域が主要生産国として台頭するとみられる⁵²。同様に、化学物質の需要も他の国が牽引するようになるだろう。こうした消費や生産の動向は、地政学的リスクや気候リスク、規制の違いといった要因に今後も影響されることが予想される。

地政学リスクと気候リスク：世界中の化学企業が地政学的な事象や気候事象の影響を受ける。例えば、欧州では、ロシアからの天然ガス供給が減少したことで天然ガス価格が上昇し、企業は調達戦略の見直しを余儀なくされた⁵³。逆に、紅海での混乱では、一部の欧州の化学品が再び経済的に採算がとれるようになり、サプライチェーンにおけるアジリティの重要性を浮き彫りにしている⁵⁴。地政学リスクのほか、2023年と2024年には干ばつによってパナマ運河の交通量が減少し、貿易ルートと輸送コストに影響を与えた⁵⁵。

政策や規制の違い：地域の政策や規制も、国際競争力と貿易のフローに影響を与えている。輸入関税、排出量規制、税制上の優遇措置など、こうした政策が投資やサプライチェーンに関する企業的意思決定に引き続き影響を与える。例えば、企業は依然として、EU企業サステナビリティ報告指令や炭素国境調整メカニズムが化学業界に与える影響について理解し、態勢を整えている段階にある⁵⁶。これらの規制を遵守するには、政策変更に対応できる柔軟なサプライチェーン管理が求められる。

図9. 世界の化学品輸出量と年平均輸出成長率



地域における需給変動：需要先や供給先は今後も変化していく。例えば、中国経済の成長鈍化が予想される一方で、東南アジアや一部のアフリカ諸国などの他地域では経済が急成長している⁵⁷。生産面においては、欧州の工場閉鎖⁵⁸により、特定の製品で米国や中東からの輸入が増加すると思われる。さらに、一部の製品では製造の地域化が進んでいる。例えば、バッテリーは、これまで中国が主要生産国だったが、政策インセンティブを背景に米国内での生産が徐々に増える可能性がある⁵⁹。

サプライチェーンの可視性、アジリティ、柔軟性の重要性

2025年が近づく中、化学業界は地政学的緊張、気候リスク、規制や政策の変更がもたらす課題に今後も取り組んでいくであろう。化学物流セクターは新型コロナウイルス感染症の世界的流行前の水準に完全には回復していないが、今後10年間で需要が大幅に増加することが予想されている。この需要増を十分に生かすために、企業はデジタル技術や戦略的パートナーシップを利用して自社のサプライチェーンの柔軟性とアジリティを高める必要がある。こうした措置は、全カテゴリーの化学企業がメリットを享受できるものであり、将来の混乱や地政学的な需給のファンダメンタルズの変化を乗り切る力を強化する。

デジタルトランスフォーメーション：可視性の向上や業務の効率化のためにAIやアナリティクスを導入する企業が増えている。こうしたデジタルへのシフトにより、需要予測の精度向上、リアルタイム追跡、より多くの情報に基づいた意思決定が実現しやすくなる⁶⁰。例えば、ある企業は、リアルタイムでの可視化や意思決定の改善を目指し、様々なソースからデータを統合するデジタルサプライチェーンプラットフォームを実装した⁶¹。

分散化と多様化：新型コロナウイルス感染症の世界的流行は、集中型サプライチェーンに関連するリスクを浮き彫りにした。企業は現在、将来の混乱に対するレジリエンスを構築するために、自社のサプライヤー基盤の多様化と業務の分散化に注力している⁶²。

協働計画：サプライヤーや顧客との協働計画は、透明性と整合性の向上、不確実性の低減、サプライチェーン全体のパフォーマンス向上に役立つ⁶³。

サプライチェーンのレジリエンスの監視：企業間関係の順応力を測定する指標を使用することで、絶えず変化する地域市場にいかにかうまく対応できるかについてのインサイトを得ることができる⁶⁴。柔軟性と安定性に対してバランスのとれたアプローチをとる企業は、激動の市場で事業を成功させる可能性が高いことが研究により示されている⁶⁵。

2025年以降、化学企業はどのようにすれば競争優位に立てるか

企業がどのようなアプローチをとるかは戦略的必須事項次第だが、間もなく始まる2025年に経営陣が意思決定を行う際には、次のような指標を参考にするとよいだろう。

- **マクロ経済：**世界のGDPは2025年も緩やかな成長が期待される⁶⁶。インフレ率が低下すれば、金利の引き下げが予想されるが、これにより新規事業への投資を促す融資環境になることが期待される。しかし、全ての国・地域が一様に成長するとは予想されておらず⁶⁷、他の地域よりも魅力的な地域が出てくるだろう。同じように、再び景気が減速する可能性もないわけではなく、企業は引き続き効率性を高め、可能であれば高成長分野に重点を移すことが望ましい。
- **政策と規制：**地域の政策と規制は、最終市場の成長インセンティブ、排出量報告義務、関税、国内投資へのインセンティブなどを通じて、直接的または間接的に化学企業に影響を与え続ける可能性が高い。マクロ経済状況も政策に影響を与えうる。例えば、米国の政策では製造業への投資を奨励してきたが、市場の状況、需要の減速、政策の不確実性などの要因がこうした投資の勢いを弱めてきた⁶⁸。化学企業は、過去数年間にわたり、変化する規制環境への対応におけるアジリティを証明してきたが、この能力は2025年も試され続けるであろう。
- **グローバルリスク：**サプライチェーン、コモディティ価格、貿易フロー、化学企業の工場競争力は、今後も地政学リスクと気候リスクの影響を受ける。サプライチェーンの最適化と可視化に対して継続的に投資していくことが将来の成功に不可欠となるだろう。
- **ポートフォリオの変更：**化学企業は2025年も、事業部門や子会社のさらなる売却の可能性も含め、コスト削減策を継続することが予想される。その結果、2025年は、化学企業が自社のポートフォリオの強化や高成長市場への参入を進めるにつれ、M&A取引や合併事業、その他の提携も増えるであろう。エネルギー企業が垂直統合を進め、化学市場へのエクスポージャーを増やそうとすれば、新たな活動が生まれる可能性もある。

日本語版の刊行にあたって

本レポートは2025年の化学業界の展望について多角的な視点で分析したレポートである。米国のトランプ大統領の関税政策が全世界経済に大きな影響を与える中、化学メーカーは事業戦略の見直し・サプライチェーンの再構築・サステナビリティ対応の深化等多くの取り組みを同時並行的に進めることが求められている。これまでも日本の化学メーカーは不確実性の高い世の中に対応するための施策に取り組んできたが、今後はより経営戦略に「アジリティ」「柔軟性」が必要となってくるだろう。さらに、組み立て産業と比してサプライチェーンの組み換えを行うことが困難な化学産業においては、最適な事業ポートフォリオへの転換と合わせ、いかに「アジリティ」「柔軟性」をケイパビリティとして実装していくのか、各社の戦略実行力への継続した投資と成果の最大化が今後一層求められてくると思われる。

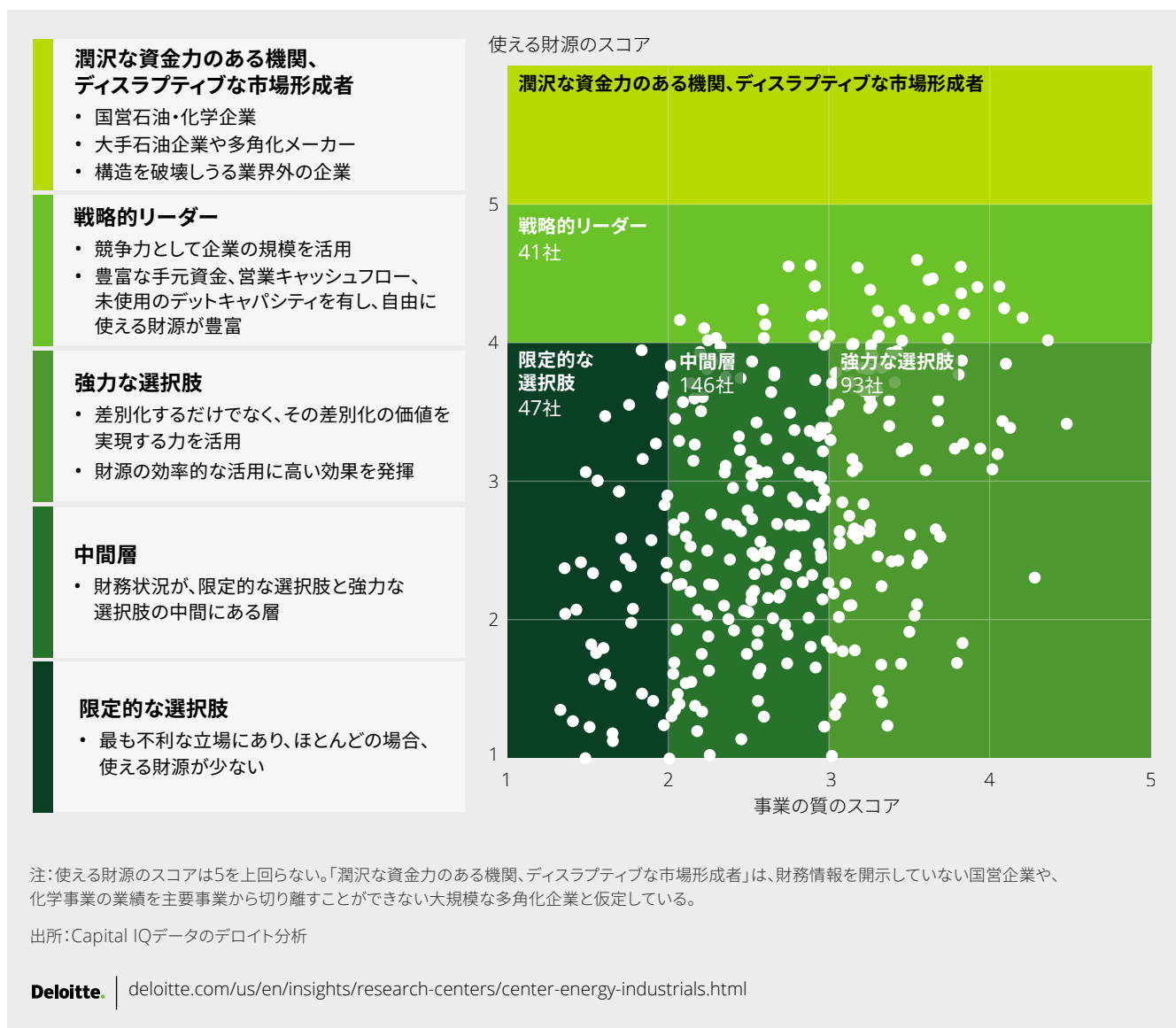
本レポートのなかで論じられている、「サプライチェーン：絶えず変化する地域情勢に対応するためのレジリエントなバリューチェーン構築」は、日本の素材・化学企業にとって今一番の経営アジェンダといっても過言でない。地政学リスク・気候リスクを予測しつつ変化する政策・規制に対応できる事業・製品ポートフォリオを構築する経営スタイルが今後より株主・市場に必要とされる時代が迫ってきていることを痛感する。日本の素材・化学企業が絶えず変化する世の中でこれまで以上に世界で競争優位性を保つ事業ポートフォリオ経営を推進していくことを願っている。

分析手法

化学業界をコモディティ、総合化学品、特殊化学品のカテゴリーに分類する従来のアプローチでは、財務業績を十分に説明できない。これは主に、多くの化学企業が1つの化学分野の専門企業ではないためである。その結果、デロイトは2010年11月、「The chemical multiverse: Preparing for quantum changes in the global chemical industry (ケミカル・マルチバース：グローバルな化学業界におけるクオンタムチェンジに備える)」の執筆において、新しい初期分類アプローチを明らかにした。

この分類は、今回の「化学業界の展望 — 2025」に合わせて内容を更新した。その際、年間売上高10億米ドル以上の上場化学企業全社を、「使える財源」をY軸、「事業の質」をX軸とする2Dグラフに当てはめた（図10）。前者では一度しか使えない静的な財源（現金、債務返済能力、前払資産など）を把握するのに対し、後者ではこれらの財源を使って、総資産利益率（ROA）、資本利益率（ROC）、自己資本利益率、利益（EBITDA）の成長などの指標に基づいて企業の業績を測定する。

図 10. デロイトのケミカル・マルチバース分析では、2023年の財源と業績に基づいて企業を分類している



「使える財源」の加重スコアは、次の指標で構成される。

- ・ **現金及び有価証券** (2023年12月31日時点の貸借対照表に基づく)
- ・ **EBITDA** (2023年データに基づく)
- ・ **インタレスト・カバレッジ・レシオ** (2021年から2023年までの期間において、利払前・税引前利益 (EBIT) を支払利息で除して算出)
- ・ **維持資本回転率** (2021年から2023年までの期間において、EBITを減価償却費 (維持資本の代理) で除して算出)
- ・ **企業価値** (2023年データに基づく)

「事業の質」の加重スコアは、次の指標で構成される。

- ・ **研究開発費** (2014年から2023年までの期間における収益に占める割合)
- ・ **ROA** (2014年から2023年までの期間において、純利益を総資産で除して算出)
- ・ **ROC** (2014年から2023年までの期間において、EBITを総資本で除して算出)
- ・ **EBITDA成長率** (2014年から2023年までのデータに基づく)

これらの各指標のスコアは、適切な統計方法を使用した閾値に基づいている。有意な相関性が認められた場合、線形近似線を用いてスコアを算出した。相関性が低い場合、階段関数スコアリングシステムを用いて、正規分布近似曲線に基づいて閾値を設定した。

アーカイブ一覧

- [化学業界の展望 — 2024](#)
- [化学業界の展望 — 2023](#)
- [化学業界の展望 — 2022](#)
- [化学業界の展望 — 2021](#)
- [化学業界の展望 — 2020 年央](#)
- [化学業界の展望 — 2020](#)

問合せ先 業界リーダーの紹介

Rick Carr
Vice Chair, U.S. Energy and
Chemicals Leader |
Deloitte

David Yankovitz
Principal |
Deloitte Consulting
LLP

Kate Hardin
Executive director

著者

David Yankovitz
United States

Kate Hardin
United States

Robert Kumpf
United States

Ashlee Christian
United States

巻末脚注

1. American Chemistry Council, "[Solid economy provides boost to chemical production: ACC mid-year situation & outlook](#)," June 20, 2024.
[View in Article](#)
2. World Economic Forum, "[Chemicals closer to decarbonization](#)," accessed January 2024.
[View in Article](#)
3. Deloitte analysis of Capital IQ data.
[View in Article](#)
4. Ibid.
[View in Article](#)
5. American Chemistry Council, "[Solid economy provides boost to chemical production](#)."
[View in Article](#)
6. Deloitte analysis of Capital IQ data.
[View in Article](#)
7. Ibid.
[View in Article](#)
8. Deloitte analysis of quarterly reports and earnings call transcripts for various chemical companies.
[View in Article](#)
9. Ibid.
[View in Article](#)
10. American Chemistry Council, "[Business of Chemistry 2024](#)," accessed September 2024.
[View in Article](#)
11. Ibid.
[View in Article](#)
12. Deloitte analysis of quarterly reports and earnings call transcripts for various chemical companies.
[View in Article](#)

13. Eurostat, Data browser, "[Harmonized index of consumer prices](#)," accessed October 2024.
[View in Article](#)
14. European Chemical Industry Council, "[Slight upturn in output in contrast to weak demand and high energy prices](#)," Sept. 5, 2024.
[View in Article](#)
15. Nurlugman Suratman, "[APIC' 24: Chemical plant closures to accelerate amid unprecedented oversupply](#)," May 30, 2024.
[View in Article](#)
16. Ibid.
[View in Article](#)
17. Ibid.
[View in Article](#)
18. Thomas Washington, Mark Thomas, and Sotirios Frantzas, "[European petrochemical margins face grim outlook amid overcapacity](#)," S&P Global, May 20, 2024.
[View in Article](#)
19. Deloitte analysis of Capital IQ data.
[View in Article](#)
20. Reuters, "[European companies cut jobs as economy sputters](#)," Oct. 17, 2023.
[View in Article](#)
21. American Chemistry Council, "[Solid economy provides boost to chemical production](#)."
[View in Article](#)
22. Ibid.
[View in Article](#)
23. Federal Reserve Board, "[Industrial production and capacity utilization — G.17](#)," accessed September 2024.
[View in Article](#)
24. Federal Reserve Board, "[Industrial production and capacity utilization](#)"; American Chemistry Council, "[Solid economy provides boost to chemical production](#)."
[View in Article](#)
25. Federal Reserve Board, "[Industrial production and capacity utilization](#)."
[View in Article](#)
26. Fiona Jackson, "[Global chip shortage: Everything you need to know](#)," TechRepublic, Sept. 6, 2024.
[View in Article](#)
27. EFC Gases & Advanced Materials, "[EFC announces \\$210 million investment in semiconductor industry in McGregor, Texas](#)," July 23, 2024; Sara Samora, "[Niacet Specialty Chemicals to expand Niagara Falls, New York Facility](#)," Manufacturing Dive, May 31, 2024.
[View in Article](#)
28. Semiconductor Industry Association, "[The CHIPS Act has already sparked \\$450 billion in private investments for U.S. semiconductor production](#)," Dec. 14, 2022.
[View in Article](#)
29. Kate Magill and Julia Himmel, "[Inflation Reduction Act Tracker: Clean energy manufacturing](#)," Manufacturing Dive, Oct. 9, 2024.
[View in Article](#)
30. American Chemistry Council, "[Solid economy provides boost to chemical production](#)," June 20, 2024.
[View in Article](#)
31. BloombergNEF, "[Electric vehicle sales headed for record year but growth slowdown puts climate targets at risk, according to BloombergNEF report](#)," June 12, 2024.
[View in Article](#)
32. American Chemistry Council, "[Solid economy provides boost to chemical production](#)."
[View in Article](#)

33. BASF, "[BASF Performance Materials co-creates the sustainable future with its customers](#)," press release, Sept. 3, 2024; SCG Chemicals, "[Customer experience](#)," accessed January 2024.
[View in Article](#)
34. Deloitte analysis of Capital IQ data.
[View in Article](#)
35. American Chemistry Council, "[Solid economy provides boost to chemical production](#)."
[View in Article](#)
36. BASF, "[BASF launches the new readily biodegradable, anti-redeposition polymer BVERDE GP 790 L](#)," press release, Nov. 28, 2023; American Cleaning Institute, "[The role of enzymes in detergent products](#)," American Cleaning Institute, accessed September 2024; Covestro, "[Waterborne resins with an eye toward the future](#)," accessed September 2024; Eduardo Rial-Rodríguez, Johannes F. Wagner, Hans-Michael Eggenweiler, Thomas Fuchss, Alena Sommer, C. Oliver Kappe, Jason D. Williams, and David Cantillo, "[A low-volume flow electrochemical microreactor for rapid and automated process optimization](#)," *Reaction Chemistry & Engineering* 9, no. 1 (2024): pp. 31–36; AIChE, "[Leveraging digital twin for chemical plant asset integrity management](#)," accessed September 2024; Eastman, "[Eastman launches Fluid Genius to optimize heat transfer system performance with predictive analytics](#)," May 17, 2021; US Environmental Protection Agency, "[Basics of green chemistry](#)," accessed September 2024; Chemours, "[University of Delaware partnership](#)," accessed September 2024; Royal Society of Chemistry, "[RSC Supports Marblar: Crowdsourcing ideas for unused science](#)," accessed September 2024; BASF, "[BASF reiterates its commitment for Indian Farmers with its novel chemistry of Efficon® Insecticide — powered by Axalion® Active](#)," May 6, 2024; Cefic, "[Teaming up for a climate neutral and competitive Europe](#)," accessed Oct. 23, 2024.
[View in Article](#)
37. Braskem, "[Braskem and SCG Chemicals join forces to advance in the bio-based ethylene project in Thailand](#)," accessed Oct. 23, 2024.
[View in Article](#)
38. Dow, "[Harnessing the power of digitalization](#)," accessed September 2024.
[View in Article](#)
39. BASF, "[Open innovation](#)," accessed Oct. 17, 2024.
[View in Article](#)
40. American Chemistry Council, "American Chemistry Council — Vermont Legislature," accessed August 2024.
[View in Article](#)
41. American Chemistry Council, "[Business of Chemistry 2024](#)," accessed September 2024.
[View in Article](#)
42. Deloitte analysis of Refinitiv data.
[View in Article](#)
43. Just Share, "[Sasol admits that it may not meet its 2030 emission reduction targets](#)," Nov. 2, 2023.
[View in Article](#)
44. International Council on Clean Transportation, "[Net zero roadmap: A global pathway to keep the 1.5°C goal in reach — 2023 update](#)," accessed Oct. 23, 2024; IEA, "[2023 marks a step change for renewable power growth over the next five years](#)," accessed Oct. 17, 2024.
[View in Article](#)
45. US Department of Energy, "[Clean energy resources to meet data center electricity demand](#)," Aug. 12, 2024; EPRI, "Powering intelligence: Analyzing artificial intelligence and data center energy consumption," accessed Oct. 23, 2024.
[View in Article](#)
46. Deloitte analysis of press releases from various companies.
[View in Article](#)
47. David Yankovitz, Robert Kumpf, Kate Hardin, Ashlee Christian, "[A formula to help reduce Scope 3 emissions in the chemical industry](#)," Deloitte, May 20, 2024.
[View in Article](#)
48. Sean Ottewell, "[Untangling emissions: How the chemical industry is addressing scope 3 challenges](#)," Chemical Processing, May 23, 2023.
[View in Article](#)
49. Wood Mackenzie, "[Recycled Polyolefins: The emergence of the pyrolysis industry](#)," Aug. 19, 2024.
[View in Article](#)

50. International Trade Center, "[Trade map](#)," accessed September 2024.
[View in Article](#)
51. IEA, "[Chemicals](#)," accessed Oct. 17, 2024.
[View in Article](#)
52. International Trade Center, "[Trade map](#)," accessed September 2024.
[View in Article](#)
53. Centre for Economic Policy Research, "[European energy crisis and consequences for the global natural gas market](#)," Jan. 11, 2024.
[View in Article](#)
54. Argus Media, "[The European chloralkali industry gains from the red sea disruption](#)," March 7, 2024.
[View in Article](#)
55. Associated Press, "[Panama Canal and global trade routes amid drought and climate change](#)," Jan. 19, 2024.
[View in Article](#)
56. Climate Disclosure Standards Board, "[What we do: EU sustainability reporting](#)," accessed October 2024; European Commission Taxation and Customs Union, "[Carbon border adjustment mechanism](#)," accessed October 2024.
[View in Article](#)
57. International Monetary Fund, "[World economic outlook: Regional economic outlook for Sub-Saharan Africa](#)," April 19, 2024; International Monetary Fund, "[World economic outlook: Regional economic outlook for Asia and Pacific](#)," April 19, 2024.
[View in Article](#)
58. ICIS, "[Europe cracker closures: Facing the inevitable](#)," accessed Oct. 23, 2024.
[View in Article](#)
59. BloombergNEF, "[China already makes as many batteries as the entire world wants](#)," April 19, 2024.
[View in Article](#)
60. International Journal of Supply Chain and Operations Resilience, "[Exploring the influence of supply chain collaboration on supply chain visibility, stakeholder trust, environmental and financial performances: A partial least square approach](#)," June 24, 2024.
[View in Article](#)
61. Dow Chemical Company, "[Digitalization: Enhancing customer experience](#)," Feb. 22, 2023.
[View in Article](#)
62. Gulf Petrochemicals and Chemicals Association, "[Chemicals supply chain resilience: 10 ideas for 2024](#)," July 29, 2024.
[View in Article](#)
63. Charles Baah, Innocent Senyo Kwasi Acquah, "[Exploring the influence of supply chain collaboration on supply chain visibility, stakeholder trust, environmental and financial performances: a partial least square approach](#)," *Benchmarking: An International Journal*, April 2021.
[View in Article](#)
64. Hiroko Yamano and Ichiro Sakata, "[Supply chain dynamics beyond optimization: Metabolism of regional inter-firm networks](#)," *Heliyon* 9, no. 5 (2023): e16104.
[View in Article](#)
65. Mengmeng Meng, Jiasu Lei, Jie Jiao, and Qiuyan Tao, "[How does strategic flexibility affect bricolage? The moderating role of environmental turbulence](#)," *PLOS One* 15, no. 8 (2020): e0238030.
[View in Article](#)
66. World Economic Outlook, "[Steady but slow: Resilience amid divergence](#)," April 2024.
[View in Article](#)
67. Ibid.
[View in Article](#)
68. Financial Times, "[Economic Outlook: Insights and Analysis](#)," Aug. 11, 2024.
[View in Article](#)

謝辞

Ankhi Biswas氏と**Vamshi Krishna**氏には、調査、分析、執筆など、本報告書レポートの主な寄稿者として多大な貢献をしていただきました。執筆者として感謝の意を表します。

また、**Nicholas Accordino**氏、**Greg Bausch**氏、**Rick Carr**氏、**Phil Hueber**氏、**Saadat Khan**氏、**Julia Tavlas**氏、および**Teresa Thomas**氏には、専門分野に関する助言とレビューをしていただきました。感謝を申し上げます。

最後に、本レポートに関するリソースを調整してくれた**Clayton Wilkerson**氏、市場戦略や関連資産を駆使し、本レポートを説得力のあるものにしたくれた**Randy Brodeur**氏、**Katrina Drake Hudson**氏、**Dario Faill**氏、広報でリーダーシップを発揮してくれた**Alyssa Weir**氏、本レポートの編集・発行にあたり尽力してくれた**Deloitte Insights**チームの**Aparna Prusty**氏と**Pubali Dey**氏、ビジュアルデザインを担当してくれた**Harry Wedel**氏に感謝を申し上げます。

表紙デザイン：Rahul BodigaとSylvia Yoon Chang

日本語訳版問合せ先

執筆者



河野 亘是 Nobuyuki Kono

デロイト トーマツ コンサルティング合同会社
ディレクター

素材・化学企業を中心に、業界再編・経営統合・カーブアウト事案におけるM&A戦略立案・ソーシング・BDD・PMI業務を手掛ける。主に経営企画・財務経理・情報システム／デジタル領域におけるシナジー創出・バリューアップ案件の支援を行っている。

発行人



森田 哲平

デロイト トーマツ コンサルティング合同会社
執行役員／パートナー

米系総合ファームを経て、現職。主に化学・素材、消費財等の日本企業のグローバル競争力強化に向けて、全社／事業戦略、M&A戦略・PMI、組織機構改革、新規事業戦略、技術マーケティング、デジタル変革、各種コスト削減など幅広い領域における支援を実施。

原著・注意事項

本誌はDeloitte Research Center for Energy & Industrialsが2024年に発表した内容をもとに、デロイト トーマツ コンサルティング 合同会社が翻訳したものです。なお、この翻訳文と原文に相違がある場合には、原文の記載事項を優先します。

バックナンバー バックナンバー送付をご希望の方はご連絡ください。

- Vol.1 グローバル化新時代に突入した化学業界
今求められる次世代経営プラットフォームの確立
- Vol.2 高機能化学品における新規事業創出の要諦
イノベーション実現へのチャレンジ
- Vol.3 新興国市場での成長機軸構築のポイント
自社最適の“グローバル”オペレーションをいかに確立するのか
- Vol.4 更なる投資余力創出に向けた在庫マネジメント
在庫マネジメント力の再構築に向けたSCM改革
- Vol.5 グローバル成長戦略を加速するM&A
化学企業をグローバル化へと導く、成功の鍵
- Vol.6 数字こそがグローバル経営の共通言語
共通言語構築を担う新たな経営管理の姿
- Vol.7 ローカル人材活用に向けた基盤作りのポイント
アジアで「勝つチーム」を作るためのファーストステップ
- Vol.8 高収益体質を作り出す戦略的価格マネジメント
- Vol.9 グローバル競争に打ち勝つための財務マネジメント力の強化
グループ内の資金を最大限活用できる体制を整える
- Vol.10 2013年版 化学企業のグローバルM&A動向
- Vol.11 化学企業における“強い物流”への変革
3PL能力の最大活用
- Vol.12 シェール革命の製造業へのインパクトを読む
北米回帰のシナリオ点検
- Vol.13 海外子会社ガバナンス進化論
グローバル展開を加速させるための3つのポイント
- Vol.14 グローバル本社への脱皮に向けた本社間接機能の抜本改革
外部力の内部化の推進
- Vol.15 化学企業における購買調達機能の改革
聖域なき改革の実現に向けて
- Vol.16 Industrie4.0の衝撃
「製造業の大転換」にそなえ、今、化学企業がとるべき戦略を読み解く
- Vol.17 ROE経営を再び考える
ROEから見る日本化学企業の戦略方向性
- Vol.18 経営アジェンダとしてのグローバルタックスマネジメント
- Vol.19 期待収益の最大刈り取りに向けたクロスボーダーPMI
- Vol.20 TPP・AECなどのメガFTAに素材産業はどのように向き合うべきか
※金属業界向けニュースレター「Next Stage」Vol.9との合併号
- Vol.21 インダストリー4.0と化学業界
デジタル化によるオペレーション改善と事業成長の実現
- Vol.22 化学企業と信用格付
資金調達手段が多様化する時代に向けた考察
- Vol.23 外国子会社合算税制の改正による日系化学企業への影響
- Vol.24 Global Sales Transformation
真のグローバル営業組織への変革
- Vol.25 素材産業における次世代オペレーションプラットフォームの構築
～RPAは変革のカギになりえるか～
※金属業界向けニュースレター「Next Stage」Vol.15との合併号
- Vol.26 素材産業における次世代オペレーションプラットフォームの構築
～RPA最新状況と更なる拡大に向けた考察～
※金属業界向けニュースレター「Next Stage」Vol.20との合併号
- 特別版 グローバル素材メーカーのベンチャー活用を紐解く Vol.1～4
～オープンイノベーションプラットフォーム構築の最前線～
- 特別版 決戦、素材メーカーにとってのモビリティ革命
～100年に1度の大波に乗るか、呑まれるか～
- Vol.27 量子コンピュータによるビジネスモデル変革
～素材業界の未来を描く～
※金属業界向けニュースレター「Next Stage」Vol.23との合併号
- Vol.28 素材・化学メーカーの経営管理変革の方向性
- Vol.29 中堅化学企業の成長戦略と事業再編の行方
- Vol.30 化学企業のポートフォリオ転換
～価値創造と持続可能な長期的成長～
- Vol.31 宇宙は素材メーカーにとってのフロンティアとなりえるのか
- Vol.32 Chemicals 5.0 on the rise
～欧州にみる化学事業の戦略未来図～
- Vol.33 炭素削減と成長への着火：化学業界における排出量削減
化学業界の炭素排出量削減には、包括的かつ持続可能なソリューション開発を実現するためにも、化学バリューチェーンの各パートナーとの連携が不可欠である
- 特別版 未来のコンビナートとは？
～Future of industrial complex in Japan～
- Vol.34 高度な全体最適が求められるサーキュラーエコノミー
～最適手法としての量子アニーリングのポテンシャルを探る～
- Vol.35 化学業界の展望 ― 2023
- Vol.36 化学業界における水素の可能性
エネルギーの未来の視点
- Vol.37 サークュラー時代の新・自動車リサイクル
- Vol.38 持続可能な化学品への道筋ーネットゼロ目標の先にあるもの
化学業界のESG変革を成功に導くためのガイドライン

Web ページ

当社ECMM（エネルギー、素材化学、鉄鋼領域）ユニット関連のweb ページへは下記よりアクセスが可能です。

当社ECMM（エネルギー、素材化学、鉄鋼領域）ユニットの 紹介ページ

<https://www2.deloitte.com/jp/ja/pages/energy-and-resources/topics/oil-gas-chemicals.html>



当社ECMM（エネルギー、素材化学、鉄鋼領域）ユニットの 刊行物の紹介・DL ページ

<https://www2.deloitte.com/jp/ja/pages/manufacturing/articles/pr/newsletter-tobira.html>



Deloitte.

Insights

デロイト トーマツ グループは、日本におけるデロイト アジア パシフィック リミテッドおよびデロイトネットワークのメンバーであるデロイト トーマツ 合同会社ならびにそのグループ法人 (有限責任監査法人トーマツ、デロイト トーマツ リスクアドバイザリー合同会社、デロイト トーマツ コンサルティング合同会社、デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザリー合同会社、デロイト トーマツ 税理士法人、DT弁護士法人およびデロイト トーマツ グループ 合同会社を含む) の総称です。デロイト トーマツ グループは、日本で最大級のプロフェッショナルグループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従い、監査・保証業務、リスクアドバイザリー、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザリー、税務、法務等を提供しています。また、国内約30都市に約2万人の専門家を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイト トーマツ グループWebサイト、www.deloitte.com/jpをご覧ください。

Deloitte (デロイト) とは、デロイト トウシュ トーマツ リミテッド (“DTTL”)、そのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの関係法人 (総称して“デロイトネットワーク”) のひとつまたは複数指します。DTTL (または“Deloitte Global”) ならびに各メンバーファームおよび関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体であり、第三者に関して相互に義務を課しまたは拘束させることはありません。DTTLおよびDTTLの各メンバーファームならびに関係法人は、自らの作為および不作為についてのみ責任を負い、互いに他のファームまたは関係法人の作為および不作為について責任を負うものではありません。DTTLはクライアントへのサービス提供を行いません。詳細はwww.deloitte.com/jp/aboutをご覧ください。

デロイト アジア パシフィック リミテッドはDTTLのメンバーファームであり、保証有限責任会社です。デロイト アジア パシフィック リミテッドのメンバーおよびそれらの関係法人は、それぞれ法的に独立した別個の組織体であり、アジア パシフィックにおける100を超える都市 (オークランド、バンコク、北京、ベンガルール、ハノイ、香港、ジャカルタ、クアラルンプール、マニラ、メルボルン、ムンバイ、ニューデリー、大阪、ソウル、上海、シンガポール、シドニー、台北、東京を含む) にてサービスを提供しています。

Deloitte (デロイト) は、監査・保証業務、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザリー、リスクアドバイザリー、税務・法務などに関連する最先端のサービスを、Fortune Global 500®の約9割の企業や多数のプライベート (非公開) 企業を含むクライアントに提供しています。デロイトは、資本市場に対する社会的な信頼を高め、クライアントの変革と繁栄を促し、より豊かな経済、公正な社会、持続可能な世界の実現に向けて自ら率先して取り組むことを通じて、計測可能で継続性のある成果をもたらすプロフェッショナルの集団です。デロイトは、創設以来175年余りの歴史を有し、150を超える国・地域にわたって活動を展開しています。“Making an impact that matters”をパーパス (存在理由) として標榜するデロイトの45万人超の人材の活動の詳細については、www.deloitte.comをご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、デロイト トウシュ トーマツ リミテッド (“DTTL”)、そのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの関係法人が本資料をもって専門的な助言やサービスを提供するものではありません。皆様の財務または事業に影響を与えるような意思決定または行動をされる前に、適切な専門家にご相談ください。本資料における情報の正確性や完全性に関して、いかなる表明、保証または確約 (明示・黙示を問いません) をするものではありません。またDTTL、そのメンバーファーム、関係法人、社員・職員または代理人のいずれも、本資料に依拠した人に関係して直接または間接に発生したいかなる損失および損害に対して責任を負いません。DTTLならびに各メンバーファームおよび関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。

Member of
Deloitte Touche Tohmatsu Limited

© 2025. For information, contact Deloitte Tohmatsu Group.



IS 669126 / ISO 27001



BCMS 764479 / ISO 22301

IS/BCMSそれぞれの認証範囲はこちらをご覧ください
<http://www.bsigroup.com/clientDirectory>