



2050年の化学メーカーのあり方を見据えて、
新しい事業の創出と既存事業の再構築により
事業ポートフォリオを強靭化しながら、
グループ全体の収益性を高めていきます

代表取締役 社長
伊佐早 穎則

マーケットアウト志向へのシフト

真の顧客ニーズを正しく・いち早く捕捉し、顧客とともに新製品を創出する

2025年4月に、代表取締役社長に就任しました伊佐早です。当社グループの未来を託され、重責に身が引き締まる思いですが、ビジョンに掲げる「特色と存在感あるエクセレントカンパニー」を目指しながら、企業価値の向上に注力していく所存です。

研究統括という立場だった私が社長に指名された背景には、激変する外部環境の中で、真に顧客志向の研究開発型企業への転換を図らなければ、グローバルで勝ち抜くことが難しくなるという、経営上の危機意識があったと考えています。

近年は特に、中国企業の存在感が増しています。従来のセオリーだった積み上げ型のR&Dでは、中国企業をはじめとする競合他社に、我々の描く製品開発シナリオが先読みされてしまい、いわゆるリープフロッグ型*の躍進を許してしまう結果になりかねません。私たちはこうした懸念を、藤井前社長の時代から抱いていました。2020年にはカンパニーごとに設置していたR&D部門を、コーポレートの研究統括部の下に一元化しています。部門間の壁を低くし、成長投資による開発スピードの向上が狙いでいた。しかし今もなお、従来型の研究スタイルが部分的に残っており、効率性やスピードに課題感を持っています。もはや、優れた製品・化合物を生み出しても、単に化学式で表されるのみのビジネスストーリーで売れるという時代ではありません。顧客から選ばれるのを待つ受け身の姿勢から決

別し、「顧客が欲しい素材・材料しか売れない」という原理原則に、改めて立ち返る時だとも言えます。

このような認識の下、顧客の真のニーズを正しく理解し、対話を重ねながら、新しい製品群を顧客とともにつくっていく「マーケットアウト」の考え方を、グループ全体に浸透させる必要があると考えます。言い換えればイノベーティブな製品群を、個別の「点」として提案するのではなく、顧客のものづくりにおいてどのような機能を発揮し、課題を解決できるのかというプロセスにまで立ち入っていくスタイルです。

私たちは今後、顧客課題にフォーカスして「点」をつなぎ合わせ、独創的なR&Dによって「面」に広げる、ソリューション志向のビジネス展開を加速していきます。すでに当社グループには、機能化学品事業を中心とする市場に存在しなかった新しい価値を持つ機能を顧客との共創で生み出せる素晴らしい関係が成り立っている事業があります。その一方で汎用製品については、顧客が求める価値の創出にシフトしているものの、まだ道半ばです。

なお、当社グループの基軸はあくまで「化学」であり、「ものづくり」です。だからこそ、2050年の化学メーカーのあり方を見据えて、事業ポートフォリオや収益構造を変えていきます。

*リープフロッグ(Leapfrog):後発の企業等が、段階的な技術進化のプロセスを飛び越えて、一気に最先端の技術を導入し、他企業等を追い越して発展する現象や戦略

事業ポートフォリオ改革

高い付加価値を持つ新規事業を創出・育成し、収益性の低い事業との新陳代謝を促す

中期経営計画「Grow UP 2026」は現在、前中期経営計画期間で実行したUniqueness & Presence事業への大型投資の刈り取りに集中して取り組んでいます。2024年度は、当社の全社収益を牽引する成長ドライバーであるエレクトロニクスケミカルズやBT材料が、生成AI以外の分野の半導体市場の伸び悩みなどにより、当初想定していたほどは利益を積み上げることができず、計画の1年目としては十分な実績とは言えないものの、将来に向けた成長投資は研究開発を含め、着実に実行しています。

市場環境が激しく変化しているICT領域に対しては、顧客ニーズをより的確に把握する仕組みが必要です。タイムリーな設備投資を実行し、DXを活用した新規技術・製品開発と併せて、収益力を高めていきます。

カーボンニュートラル関連の諸施策は、炭素循環社会の実現に大きく貢献できるものであり、今後も積極的に進めています。もちろん、社会的コンセンサスの形成と足並みを揃える必要もあり、やや長いスパンでの育成を想定しています。

一方で、事業性の乏しい製品群については、前中期経営計画期間の3か年で撤退・事業移管を行い、赤字の圧縮が進みました。ただし今後は、「黒字事業だから良し」と満足するのでは当然なく、例えば「利益率が低くROICが資本コストを十分上回っていない水準なのに、我々が続けるべき事業と言えるのか」といったベストオーナーの観点からの議論をしていかないと、世界市場での競争力は高まりません。したがって前述のとおり、顧客の抱える固有の課題にリーチできる機能を持ち、より高い収益性が確保できる化学品のビジネスに、一層シフトしていきます。

当社が「2030年ありたい姿」に掲げた、「ROE 12%以上」という財務目標の達成は、既存事業のブラッシュアップだけでは難しい面があります。だからこそ、強い価格交渉力を保持できる新しい事業を創出し、収益性の低い事業との新陳代謝を促していくなければなりません。これは改革とまで言うよりもむしろ、企業体力の低下を招きにくくするために、当然あってしかるべき事業ポートフォリオの必然的な循環だと捉えて

中期経営計画「Grow UP 2026」

目標 1 事業ポートフォリオの強靭化

施策1

「Uniqueness & Presence」へのフォーカス

施策2

イノベーションによる新しい価値の創造

施策3

重点管理事業の再構築

目標 2 サステナビリティ経営の推進

施策1

カーボンニュートラル実現に向けた取り組みの加速

施策2

人的資本経営の充実

施策3

マテリアリティマネジメントの推進

資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた企業価値向上策の推進



います。グループ内にこうした好循環を促していくことも、私に期待されている役割だと認識しています。

また、足元の収益力だけでなく、将来を見据えた資源配分にも留意していきます。とりわけ、モビリティ、ICT、医・食の3領域には、蓄積してきた技術や人的資本を集中投入し、顧客ニーズに応える製品を創出します。医と食に関しては、これまで手掛けてきたビジネスとの接点が少なく、私たちにとって肌感覚で捉えにくい領域です。ただし、既存事業の製品サイクルとは全く異なる波動を持っているので、事業ポートフォリオ全体の強靭化に資するものとして、ぜひ開拓していくたいという思いを持っています。アカデミアや異業種企業との連携によってオープンイノベーションを推進し、既存技術の応用や共同開発した新規技術の検証などを進めながら、次世代の医・食事業を創出していく考え

です。

なお、当社グループの研究開発活動は、効率よく最短でゴールに到達することを重視しています。3年を1つのスパンとして設定し、3年間でステージが変わらないものは、足りていない技術パツの補充性や市場性の観点から、見直しをかけるよう指示しています。研究開発活動をはじめ、様々な社内プロジェクトのマネジメントに当たっては、従業員のモチベーションの維持に細心の注意を払っています。一人ひとりの士気・意欲が途切れることなく、仕事に夢中になれる職場環境こそが、高収益体質に向けた好循環の源泉だと捉えています。今後はコーポレート側が事業の羅針盤を担って、従業員がより一層生産性を高めて働くよう、各組織内に横串を通しながら、従業員との対話を促進していきたいと考えています。

イノベーションとサステナビリティ

多様な人材を結集し、多面的な観点としなやかで豊かな発想でU&Pを追求する

私たちは国内外で競合する化学大手に比べて、企業規模こそ劣りますが、事業活動が社会に与える影響は決して小さくはなく、世界市場で存在感のある製品群によって、多様な産業の根幹を支えています。事業を通じて社会の持続性に貢献できる立場にあることから、サステナビリティ経営の実践は極めて重要です。当社グループのミッションにも、「社会と分かち合える価値の創造」を掲げており、社会的価値と経済的価値の両立こそが、全てのステークホルダーの幸福や充足感

につながると考えています。

私たちが暮らすこの世界を、長期的に持続可能な状態で保つために優先しなければならない課題は、「炭素循環社会の構築」です。私たちは、この課題にアプローチできる優れた技術と製品群を保有しています。ただし炭素循環社会は、個社が単独で成し遂げられるものではなく、社会全体が協調して取り組む必要があります。当社グループが手掛ける環境関連ビジネスも、独りよがりな事業にならぬよう、社会とのコンセン



サスを重視した展開を心掛けています。世界的なカーボンニュートラルの潮流を常に注視し、各國政府が打ち出す政策との整合性を保ちながら、世の中のスピードに合わせて、サステナブルな市場の形成に寄与していく考えです。川上・川下のプレーヤーとも密接に連携し、環境貢献のみならず市場競争力のある製品や事業の創出に結実させていきます。

そもそも、イノベーティブな製品や社会システムは、暮らしや仕事にどんな価値をもたらしてくれるのかを人々が実感することで、初めて普及するものです。スマートフォンが良い例で、パソコンと電話やカメラが組み合わさった情報端末の具体的な価値が人々に理解されるにつれ、アプリケーションの種類が増え、急速に普及してきました。当社グループの事業の中にも、CO₂や廃棄物からメタノールを介してエネルギーや素材を生み出す「CarbopathTM」という社会に新たな価値を提供する環境循環型プラットフォームがあります。この「CarbopathTM」を次世代社会インフラとして発展させるためには、産業界や政府・自治体の方々にとって、どのような価値をもたらすものなのか、役立ち方をダイレクトに伝える見本市的な機会も必要だと考えていました。

これは化学業界に限った話ではありませんが、イノベーションを志向していくと、まず自分たちの得意とする技術を軸に据えて、全く新しいものをつくり出そうと

いう発想になりがちです。しかし、より大切なことは、顧客の課題を正しく捉え、解決に導くための行動です。その手段には、必ずしも画期的な技術を用いる必要はなく、すでにある複数の基盤技術・ノウハウを融合した手段であっても構わないと思っています。

眞の研究開発型企業を志向しながら、このような発想や、顧客の悩みを汲み取れる感性を伸ばしていくために、中期経営計画には「人的資本経営の充実」を掲げています。そして私は最近、人材採用の担当者に、「化学屋ばかりを採らないでくれ」と伝えています。なぜなら、物事を一方向からしか見なくなることに、強い危機意識を持っているからです。だからこそDEIを推進して、多様なものの見方ができる人材を育成し、U&Pの追求・発展につなげたいと考えています。

若手研究員時代、私は花開く前の光学樹脂ポリマーの探索研究を一人で担当するなど、多くの厳しい局面に対峙してきましたが、MGC独自の「挑戦」や「自由闊達」といった社風が根付いていたからこそ、多くの壁を乗り越えることができました。こうした経験を活かして「失敗することは、さほど怖くない」と思えるくらい、様々な挑戦がより一層活発に行われる企業風土を磨き上げていきます。

株主及び投資家の皆様には、今後ともご支援・ご理解を賜りますよう、お願ひ申し上げます。