社長メッセージ

01



代表取締役 社長
伊佐早 禎則

Message from

「マーケットアウト」への転換を軸に、覚悟を持って既存の延長線上から脱却し、真の構造改革を推進していきます。

就任1年目の手応えと厳しい現実を踏まえた取り組み

私が研究畑出身者として初めて社長に就任し、1年が経過しました。研究から事業化・製造に至るまでの一連の流れを一研究員として実際に体験してきたことに加え、経営企画での経験も経て、2つの事業部門を俯瞰しどちらにも忖度なく向き合える立場にあることは、私の強みです。急激な時代の変化に対し、研究開発の進め方や顧客との関係性も従来の形から変えていく必要がある中で、ただ方針を示すだけではなく、培ってきた経験や肌感覚を活かし、自ら現場に関与しながら改革を推進できていることには、一定の手応えを感じています。

一方で、オランダのMXDA製造子会社のプラント建設中止などに伴う多額の減損損失計上により、13年ぶりの当期純損失となった2025年度の業績については、経営トップとして重く受け止めています。多額の減損損失計上の反省なども踏まえ、投資規律強化に加え、ガバナンス体制を一部見直し、事業部門担当役員は取締役に含めない形にすることで、事業の執行と経営の監督をより明確に分離するとともに、客観的データに基づいた経営判断を下すための仕組みづくりを急いでいます。

目標達成には当初計画より時間がかかる見通しではありますが、オランダのプラント建設中止や鹿島工場におけるポリカーボネート生産停止など、事業ポートフォリオ改革は着実に進行しています。事業環境に応じてフルブレーキ・フルアクセルで思い切って行動し、次の中期経営計画期間では、更に踏み込んだ改革に取り組む覚悟です。

「マーケットアウト」への転換による真の構造改革

市場が右肩上がりで技術や環境の変化が緩やかな時代の構造改革は、既存事業をオーガニックに効率良く成長させていく、事業部主体の改善でした。しかし、BANI（もろい・不安・非線形・不可解）の現代においては、既存事業の改善という従来の分かりやすい成長ビジョンだけでは、他社に容易に追随されてしまいます。中国の競合他社は、研究開発の加速やフルサプライ・オーバーキャパシティ戦略による追い上げにより、想定以上のスピードで技術開発・事業展開を進めています。当社の研究の方向性自体は間違っていないものの、中国やインドと同一線上にいる限り、いずれ追いつかれ追い越されるという危機感を強く持っています。これからはありたい姿からバックキャストし、社会にどのような価値を提供したいのか、そのために必要な事業を見極め、当社が強化したり新たに取り込んだりすべき技術は何かを全社視点で見直す、真の構造改革を進めていかなければなりません。

特に基礎化学品は、一製品から様々な誘導品を展開するプロダクトチェーンを強みとしてきた一方で、チェーンが一部でも切れると事業全体が止まってしまう構造的リスクも内包しています。市場の構造は予想以上の速さで不可逆的に変化しており、数年前は当社が優位性を持っていた技術や製品でも、一部の製品では競合品の出現や技術面での改善が進み、また、競合が立て続けに生産能力を拡大するなど供給過剰に陥っている製品もあります。チェーンでの製品展開に縛られ、当社の優位性の訴求や維持が難しい領域にあえて参入する必要はありません。当社は「マーケットアウト」に注力し、顧

客課題の解決を起点としたソリューション型事業への転換を目指していきます。

顧客の明確な要求に製品を合わせて市場に投入する「マーケットイン」では、競合が集中しやすく、価格競争に陥りがちです。一方、顧客が具体化する前の課題をフライングスタートで取り込んで研究開発を開始する「マーケットアウト」では、製品に合わせて市場そのものを顧客とともに創出していくため、競合企業が参入困難な、当社に適した市場を構築することができます。「マーケットアウト」の実践には、顧客の漠然とした疑問や課題を化学の視点で言語化し、顧客が「まずはMGCに相談してみよう」と思える信頼関係を築くことが重要です。実際に光学材料や電子材料事業では、顧客の設計プロセスにまで踏み込んだ開発が成果を上げています。このような「マーケットアウト」型の事業構造を全社で目指していくよう、研究開発部門や事業部との対話などを通じて繰り返し働きかけています。

事業や製品の正解は、社内ではなく顧客の下にあります。従来の企業体質や文化を変えるのは容易ではありませんが、私自ら日々社内を回り、顧客の下へ足を運ぶことでフライングスタートを切ることができるよう、社員に直接声掛けをしています。また、研究員が顧客に会いに行く時間を捻出するために、AIや統計解析等のDX・RXを導入し、実験の自動化・自律化を進めています。その上で、プロジェクトや事業の管理においては、事業部の思い入れだけではなく、エビデンスに基づいた客観的かつスピーディーな意思決定が行えるよう、経営企画部が中心となって、全事業・全機能のデータを統合した「データドリブン経営」の基盤を構築し始めています。

既存の延長線上には、進化や面白味はありません。私は大学の恩師から、「先輩の背中は見なくていい。それは二の舞だ」と教わりました。当社に入社後、大学・大学院では全く触れてこなかった高分子化学を担当することになり、知識がない中でがむしゃらに取り組むうちに、もともと学んでいた計算化学を強引に組み込む手法を生み出しました。私が独自に構築した手法が現在の光学材料事業の成長につながったように、社員には思い切って発想や行動を転換し、皆とは違う角度で物事を見ながら自分の持ち味や技術を活かすことで、新しい世界の開拓に挑んでほしいと思っています。

技術へのこだわりとリソース配分

私は研究所長時代、研究員たちに対して時折「化学以外の業界に踏み出してみてはどうか」といった投げかけをしていました。これには、あえて自分たちの知見が乏しい領域に目を向けることで、技術へのこだわりという当社の競争優位性の源泉に立ち返ってもらう狙いがありました。思い切った改革を進める中でも、創立以来のベンチャー気質と技術に特化する姿勢は、引き続き大切に守っていきたいと考えています。特色ある技術や製品は当社の強みであり続けますが、それが顧客の困りごとの解決や社会貢献につながる差別化技術かどうかという視点で、当社が事業化する意義を見極めることが不可欠です。コア技術をM&Aを活用して取り込むにしても、技術の目利きと、取得した技術を当社の技術として事業に融合できるかどうかが重要な判断基準となります。

同じ事業をずっと抱え続ける必要はなく、顧客ニーズの変化に応じて、事業構造やポートフォリオは変えていくものです。社会の様々なニーズに対応できるよう、技術へのこだわりを磨きつつ、小さくとも多様な引き出しを絶えず持ち続けていきます。他社が求める技術があれば、特許や事業のマッチングを通じてベストオーナーの形を探ることも選択肢だと考えています。ROIの考え方に基づき、回収に時間がかかる領域の研究開発はリソースを絞りながら継続し、必要に応じて他社との協業なども検討しながら、社会のニーズの立ち上がりに合わせてリソースを集中的に投下する方針です。

短期・中期・長期の3軸で築く事業ポートフォリオ

事業の選択と集中については、スピード感のある開発が求められる「ICT・モビリティ」、中期で伸ばす「医・食」、長期的に社会とともに取り組む「エネルギー・気候変動」の3つの軸で進めていきます。

「ICT・モビリティ」領域は引き続き稼ぎ頭となります。顧客の成長速度のばらつきを踏まえ、エレクトロニクスケミカルズ（EL薬品）での先行投資部分の軌道修正は必要ですが、半導体関連全体は好調で、今後も市場は伸びていくと考えています。BT材料や光学樹脂ポリマーなどでは、長年のマーケットアウト型開発の成果として、



ICT関連の次世代・次々世代のターゲット材料をすでに保有しており、製造プロセスの検討や求評の段階に入っています。社会のニーズの立ち上がりに合わせて投資・市場投入を進めますが、競争サイクルが速い事業でもあるため、後発に追いつかれる前に、次のターゲットにシフトする勇気も持ち続けていきます。

「医・食」は、人口動態に連動した安定的な需要の拡大が見込まれ、社会的意義も大きい分野です。投資や外部との連携などにより、現状のコア技術のスコープを拡張し、機能化学品とグリーン・エネルギー&ケミカル(GEC)に次ぐもう一つの軸として育てていきます。

「エネルギー・気候変動」分野については、収益化までは長期を要しますが、具現性を伴った形で技術投下を継続し、ともに取り組む仲間を増やしながら、息切れしないように社会基盤の構築に取り組んでいきます。カーボンニュートラル関連では、地熱発電に加え、CO_2や廃棄物等からメタノールを介してエネルギーや素材を生み出す、独自の環境循環型プラットフォーム「Carbopath™(カーボパス)」の本格展開を目指しています。環境循環型メタノール(C1メタノール)を起点に、炭素循環まで拡大しながら事業展開し、炭素循環型社会(メタノールエコノミー)の血液の役割を担うことができれば、経済的価値だけでなく社会的価値の面でも、効率的かつインパクトのある事業になります。水島コンビナートでのプロセス実証実験などを通じ、使い方や循環の実例を社会に示しながら、川上・川下の仲間との協業を拡大し、プラットフォームを確立していきます。また、紛争等の地政学リスクの高まりにより、最安原料・最安生産地という世界観は変わりつつあります。当社自身も、強みを持つアジア圏を軸としたサプライチェーンの再構築などにより供給制約に対応しつつ、ナフサ以外の選択肢として社会基盤を担える可能性もあるメタノールの価値を、社会に対して訴求していきたいと考えています。

ありたい姿を北極星として構造改革を断行する

コングロマリットな事業に対する分かりにくさや効率性への指摘は、真摯に受け止めています。しかしながら、成長スピードや時間軸の異なる「機能化学品」「カーボンニュートラル」「ライフサイエンス・医・食」の3次元の事業を持つことは、景気変動による波を抑えて経営を安定させ、予測困難な地政学リスク等への耐性を高める上でも、重要な意義があると考えています。事業の新陳代謝を促しつつ、引き続き事業ポートフォリオを改革していきます。

今後は投資の刈り取りや効果の最大化が求められます。ROIC経営を更に進化させるとともに、ありたい姿を北極星として掲げ、覚悟を持って全社を巻き込んだ構造改革を断行します。そして、「データドリブン経営」によって、事業の継続・撤退を数値データに基づき判断する運営体制を確立し、短期で稼ぐ力の追求と、長期で社会を支える取り組みを両立させ、持続的な成長を実現していきます。株主・投資家の皆様には、当社の改革への真摯な取り組みをご理解いただき、引き続きご支援を賜りますようお願い申し上げます。

代表取締役 社長
伊佐早 禎則