地球規模の課題解決に資する価値の創出を目指して自らの姿を能動的に変化させながら持続的な成長を追求します

代表取締役 社長
藤井 政志

グループ経営の方向性

社会構造の変化をプラス思考で捉え、価値創出につなげる

コロナ禍から社会経済活動は徐々に正常化に向かっていますが、2022年度はロシアによるウクライナ侵攻がもたらした原燃料価格の高騰、世界経済の減速などが当社グループの事業に大きな影響を及ぼしました。

このような、先行きが見通しにくい経営環境の中で、持続的に成果を出す企業であり続けるためには、環境変化をプラス思考で捉えていく必要があります。振り返りますと当社グループは、過去にも大きな変化を何度か経験しています。例えば、およそ半世紀前に起きたオイルショックでは、原油価格の急激な上昇などを乗り越えながら、その変化を糧にして、メタノール事業の海外展開という先例のないプロジェクトを着想しています。従来の常識に当てはめて受け身的に対処するのではなく、過去の分析を施した上で、10年先～20年先の大きな構造変化を見据え、自らの姿を能

動的に変えていくことが、今後ますます重要になると考えます。そもそも化学メーカーは、産業界から求められる新しい素材や材料を、先行して開発、製品化することによって、未来を牽引していく存在だと言えます。そして当社グループも、時代の変化の兆しを捉えることで、世界の産業界に貢献していると自負しています。

今、化学会社の経営者として、特に注目している社会の構造変化は、広い意味での「エネルギー改革」と「情報技術の進展」です。エネルギーに関しては、水素をエネルギーの軸とする水素社会の構想が世界中で進んでいます。その実現には、再生可能エネルギーの主力電源化と、再エネを用いたグリーン水素の製造・普及が不可欠です。安価で安定した再生可能エネルギーが実現できれば、自動車の電動化が一気に進むなど、エネルギー革新はあらゆる社会変革の起点になり得ます。当社グループは化学メーカーで唯一、天然ガスの探鉱・開発技術を保有しており、この技術との親和性が高い地熱発電とバイオマス発電事業、LNG発電事業を手掛けています。こうした得意分野を介して、直面しているエネルギー課題の解決に貢献することが、大切なテーマだと認識しています。

「情報技術の進展」に関しては、近い将来に5G、6Gのネットワークや量子コンピューティングが進化する社会の到来を、私たちは大きなチャンスだと捉えています。最終製品の軽薄短小化や超低消費電力化のニーズを先取りしながら、更なる高付加価値化を目指していかなければなりません。社会変化の起因となるものを注意深く観察して、ビジネスにつなげていく必要があります。

化学品の事業を通じて社会課題を解決する道のりは容易ではなく、当社グループだけで実現できることには限りがあります。だからこそ、多様な企業の英知を結集し、その協働によってバリューチェーンを徐々に大きくしながら、地球規模の課題解決に資する価値の創出を目指しています。また、こうした活動に際しては、当社グループが掲げる「社会と分かち合える価値の創造」というミッションの重要性を再認識しています。当社グループの強みが最大限に発揮できる分野で存在感を高めながら、自ら社会発展の起点となり、連携する企業や地域社会とともに成長していきたいと考えています。

差異化戦略の追求

差異化と高付加価値化で、競争優位性を底上げする

当社グループは設立以来、固有の技術に立脚した多様な事業展開で、持続的な成長を果たしてきた企業です。各組織の中には、「特定の化学分野でNo.1になりたい」「得意な技術を更に高めて、市場の変革を牽引したい」といったイントラプレナーシップ（企業内起業家精神）が、脈々と受け継がれています。その先例は冒頭でも少し触れました、オイルショック時のエピソードです。

当時、原燃料価格の高騰などが足かせとなり、メタノールの国内生産を継続するシナリオは早晩行き詰まると考え、海外への展開を構想した数人の従業員がいました。その数人を起点に共感の輪が広がって、当時の売上規模ではあり得ない大型投資を経営陣が決断し、サウジアラビアでの事業を実現しました。これは、当社のDNAを象徴するエピソードだと言えます。そしてこのプロジェクトは、良い意味での競争意識が社内に芽生える契機にもなりました。実際、他部門からも積極的な提案がなされ、国内外での新規プロジェクトが相次いで始動しました。それらが、現在の海外展開など事業の礎になっているのです。近年、差異化製品中心の事業構造へと転換が進んでいるのも、従業員が自らイニシアチブを握って得意な領域を伸ばしながら、基盤技術と親和性のある市場に目を付け、横展開できているからでしょう。

例えば当社は、屈折率が非常に高い光学樹脂ポリマーによって、スマートフォンなどの小型カメラレンズ

用途向けに世界一薄いレンズをつくれます。そして従業員には、「自分たちが世界No.1の機能をつくり込んできた」という誇りがありますから、主体的にプロジェクトを動かしていけるのです。その証しとして、研究員が直接、海外の新規取引先を開拓したケースがありますし、よりハイレベルな需要を開拓しようとする意欲にもつながっています。また、スマートフォンに採用される精密部材の場合、開発に10年単位の期間を要し、生産プラントの設計や運用のフェーズにも、高いスキルが必要です。だからこそ、需要家から世界No.1の材料と評価され、スマートフォンの最新機種などへの採用につながっています。それにより、従業員は働きがいと自らの成長を実感しているはずです。こうしたサイクルが、差異化戦略の推進エンジンになっているのです。

当社グループの事業には、特定の業界・市場を対象としたマーケットイン型の展開と、メタノールのように原料から広げていくプロダクトアウト型の展開という2つのビジネスモデルがあります。この両方がバランスよくあるからこそ、半世紀にわたる成長を継続できたと言えます。そして現在は、市場環境の変化を踏まえ、事業ポートフォリオの最適化に着手しています。具体的には、全事業の中のファンクショナルな部分をよりファンクショナルに、ベーシックな部分は少しずつファンクショナルな方向へ変化させ、競争優位性を底上げする戦略を実行に移しています。コモディティ化が進み、競争優位性がなくなった製品には見切りをつけて、より付加価値の高い分野へとシフトしていきます。市場の新しいニーズにうまく対応しながら、従業員のやりがいと満足度を高めていくことで、環境変化に強い収益構造への転換を加速できると考えます。

中期経営計画の進捗

エンプラ事業の再編に着手。脱炭素ソリューションの収益化を目指す

中期経営計画「Grow UP 2023」の2年目に当たる2022年度の業績は、売上高7,812億円、営業利益は490億円となりました。光学材料や自動車部材は本格的な回復に至らず苦戦した面もありますが、好調なポリアセタール事業や円安効果に支えられ、全体としてはまずまずの水準を維持できたと考えています。

先行き不透明な事業環境は今後も続きますが、2030年度に売上高1兆円、営業利益1,000億円以上の達成に向けて、投資の手は緩めていません。3か年で総額2,400億円の投融資計画は、ほぼ達成できる見込みです。2022年度は、欧州MXDA計画や、エレクトロニクスケミカルズの米国・台湾・中国での新プラント建設など、成長事業への投資を実施しました。今後も、市場競争力があり、私たちが得意とする分野に、中長期の観点で投資を継続していきます。

高水準の投融資によって、グループ全体の固定費や償却費も増加傾向にあります。つまり、ひとたび市場環境が悪化すると、営業利益の減少幅を拡げてしまう要因にもなり得ます。しかしながら、われわれ経営陣は持続的な事業成長を最重視しており、中長期的な市場の拡大を見据え、投資の判断を下しています。差異化事業の強化や、新規・次世代事業の育成に投じた資金は、将来、必ず活きてくると確信しています。並行して、不採算事業からの撤退にも着手しています。ホルマリン・ポリオール系製品の生産停止や集約化を決め、純木造ビルの接着剤などに使われる収益性の高い機能製品へのシフトなどを進めているところです。

2023年度における優先度の高いテーマは、エンジニアリングプラスチックス事業の再編です。この4月に三菱エンジニアリングプラスチックスを連結子会社化し、ポリカーボネート製品の高付加価値品比率の向上や、グレード統合による採算性の向上などに取り組んでいます。

長期的なテーマは、化学の力を活用したカーボンニュートラルの加速化です。当社グループにとって、脱炭素というテーマは収益拡大のチャンスでもあります。社内ではすでに、30種類ほどの研究プロジェクトが

始動しており、NEDO*が運営する「グリーンイノベーション基金」には、当社のプロジェクトが2つ採択されています。脱炭素の鍵を握る固有技術と専門人材を有する当社だからこそ、研究成果を社会実装可能なレベルにまで高められると考えています。また、地球温暖化への影響度が大きいCO_2は、将来の化学品原料に活用できることから、当社グループが保有する天然ガス鉱区へのCCS（CO_2地下貯留）についても、検討を重ねています。

＊国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構

サステナビリティ経営の推進

よりファンクショナルな価値を創出し続ける企業グループを目指す

当社グループが志向するサステナビリティ経営は、化学メーカーの立場で社会的な課題の解決に関与しながら、よりファンクショナルな価値を生む企業グループであり続けることです。その実現に向けて、私は年初に従業員へ向けて、「従来の相場観は通用しない。“新しい価値基準”で物事を考え、行動しよう」と語りかけました。つまり、今起きているパラダイムシフトを否定するのではなく、受け入れていく。そして私たち自身も、化学品に“新しい価値”を付加し、社会とお客様の課題解決に寄与していく姿勢を貫くことが大切です。「社会と分かち合える価値の創造」を常に意識することは、不可逆な経済の変化を見極めることにもつながります。

こうした価値創造の実現に向けて、最も重要な資本は“人的資本”です。当社グループの従業員は、より高いレベルの業務スキルを獲得しようとする、上昇志向型の人材が多数を占めています。会社の側からは、スキル獲得手段の提供や、自己成長につながる職場環境の整備など、彼らの志をサポートすることに力を入れています。そして、個々の従業員が持つ成長欲求を汲み取りながら、“Well-beingを重視する経営”を、継続して実践しています。なお、2023年10月に稼働させるイノベーションセンター「MGC Commons」は、グループ内はもちろん、社外人材との創発を促す役割を担う拠点としての役割を持たせています。

私はこの特色ある化学グループが、業績などの財務面はもちろん、保有する高い技術力や健康経営を含めたサステナビリティという非財務面からも、あらゆるステークホルダーからより一層高く評価していただける組織体になれるよう、引き続き努めてまいります。