



**Uniqueness & Presence事業の拡大により
企業価値向上に注力するとともに、
資本効率をより一層重視した経営を実践していきます**

代表取締役 社長
藤井 政志

前中期経営計画の振り返り

世界経済の不透明感が増す中、差異化事業を中心に積極投資

2021年にスタートした中期経営計画「Grow UP 2023」の3か年は、新型コロナウイルス感染症によるパンデミックと、それに伴う世界経済の減速、原料・資材価格の高騰、中国や欧州経済の足踏み、半導体需要の活況と減速など、大きな変化が連続した期間でした。更にはロシアによるウクライナ侵攻、中東地域の地政学リスク再燃などで、世界経済の先行きに不透明感が高まりました。

こうした環境下にあっても、当社グループは差異化事業を中心に積極的な設備投資を実行しました。並行して、採算性が低かったホルマリン・ポリオール系製品の生産停止や合成樹脂事業の再編、JSPの非連結化などを実施しています。更に、カンパニー制から事業部門制への組織改定を行い、研究開発組織も一元化したことで、業務の効率性が格段に増しています。これらの施策もあって差異化事業の利益は伸長しました。基盤事業もメタノールを中心に、効率化や高付加価値化への取り組みを進めたことで、市況変動に対するボラティリティを低減できています。

以上のような成果は、従業員一人ひとりの創意工夫と、地道な活動の積み重ねがあったからこそ得られていると考えています。コロナ禍の新常態においても、各

自がデジタルツールを駆使して業務を遂行し、海外での工場建設の円滑なマネジメントや新規顧客の獲得につながっています。2024年7月には、米国オレゴン州にある超純過酸化水素製造工場の増強が完了しました。2021年に着工したオランダ・ロッテルダム工場は、2024年度下期よりメタキシレンジアミン(MXDA)の生産を開始する予定です。これらの生産設備への投資は、差異化事業へのシフトを加速し、環境変化に左右されない強靱な収益構造への転換を図るためのものです。資材価格の上昇などによって建設コストが当初の計画より2割程度上昇し、工期の遅れも発生しましたが、目前の成長機会を逃してはならないという強い思いを持って、個々の案件を推進させました。

ここまで述べましたように、前中期経営計画で掲げた事業ポートフォリオ改革に資する施策はおおむね進展したものの、最終年度の業績については売上高が8,134億円、営業利益473億円、ROEは6.1%となり、特に収益的には半導体市場のダウンサイクル突入の影響が大きく、利益目標は未達となりました。Uniqueness & Presence(U&P)事業の更なる強化や価格転嫁力の向上については、積み残した課題だと認識しています。

課題認識と新中期経営計画

事業ポートフォリオの改革を継続し、次の成長に向けた布石を打つ

冒頭でも触れましたとおり、今日の世界は不確実性が高まっていますが、国際政治と経済、エネルギー関連の動向などから、長期的な社会構造の変化を自分たちなりに分析・予測し、ビジネスに結びつけていくことが重要だと考えています。例えば、新興国の実質GDP成長率は2000年以降、先進国の成長率を上回っています。したがって新興国の人口増加と経済

発展が、世界全体のエネルギー消費量を押し上げることになると予測できます。経済の牽引役としてアジアやアフリカ諸国の存在感が高まる中、急拡大するエネルギー需要をどのように満たすのか、あるいは再生可能エネルギーへの転換はどのようにして進むのかといった思考・予測が、我々のような化学メーカーの戦略・施策づくりには不可欠です。

改めて当社グループを振り返りますと、すでに顕在化している課題をビジネスに結びつける能力は、この3年で明らかに高まっています。ただし、世界の大きな潮流の中で大局観を磨き、未来をイメージして新規製品を具現化していくクリエイティブさがまだ十分に足りているとはいえません。元来、果敢な挑戦によって「世界初」「日本初」の事業を開拓し、成長を続けてきた企業グループであるにもかかわらず、チャレンジャーとしての意識や起業家精神がやや薄らいできている面もあるのではないかと、私は危惧しています。

エレクトロニクスケミカルズやBT系材料などの半導体関連事業を例に挙げますと、この事業に携わる人材は、限られた条件の中で高い価値を生み出す能力を有しています。半導体の周辺技術にも抜かりなく投資し、顧客とのリレーションシップを糧に高機能な製品を開発するセンスと組織力は、世界トップクラスだと自負しています。ただし、これからは更に次の潮流を捉え、近未来の成長市場を切り拓いていく構想力が必要になるのです。

刻々と変化する世界では、新たな社会課題が次々に現れ、それに伴ってターゲットとなる業界・市場も変動しています。つまり私たちにとって、事業ポートフォリオ改革は永遠のテーマと言えます。そこで、2024年4月からスタートした中期経営計画「Grow UP 2026」を、改革の“後編”と位置付け、「事業ポートフォリオの強化」と「サステナビリティ経営の推進」を2大目標に掲げ

ました。

まず優先すべき事項は、前中期経営計画で実行した大型投資による成果の刈り取りです。そして、進捗に一部遅れが生じていたところもある「各種のコスト上昇に伴う価格転嫁力の強化」「新規事業の創出と育成」「重点管理事業の再構築」を加速させ、より強靱な収益構造への転換を図ります。また、カーボンニュートラル実現に向けた諸施策にも、これまで以上に注力します。鍵となる基盤技術やノウハウ、専門人材を保有する強みを生かして、ステークホルダーからの信頼と共感を獲得できる企業グループを目指します。

新中期経営計画の3年間は、半導体関連事業や光学材料など、成長性が高く稼ぐ力のある事業を拡大しながら、探索研究や他社との協業など、次の成長に向けた布石を打っていきます。そして再び、各事業部門にチャレンジャーとしての意識がより根付いていくよう、経営者の使命として私から全従業員に働きかけていきます。グループ全体としては3年単位の高い目標を掲げると同時に、個々の従業員も数年先の自己を見据えてストレッチの効いた目標を設定することで、会社と個人の更なる成長につながる良いスタートが切れると信じています。

そして今回、新たに「2030年ありたい姿」を掲げました。2030年時点の財務目標と非財務目標を定め、社会的価値と経済的価値を両立しながら、ビジョンの実現に邁進します。

「サステナビリティ」の追求

化学メーカーとして、持続可能な社会への変革に深く関与する

「Grow UP 2026」では、U&P事業の拡大によって企業価値向上に注力するとともに、製品価格の適正化や不採算事業の立て直し及び撤退・縮小を進めるなど、資本効率をより重視した経営を実践していきます。そして個々の事業についても、資本コストをより一層意識した事業運営を徹底します。なお、ガバナンス上の課題を指摘されていた連結子会社のJSPは、2023

年12月に持分法適用会社化し、親子上場を解消しました。

中長期の時間軸では、化学メーカーとしてサステナブルな社会への変革に深く関与することが重要です。水素などの新しいエネルギー社会の到来を見据えて、製造プロセスでエネルギー消費量が少ない、高付加価値型ビジネスを志向する必要があります。更に、バイ



オ医薬品、次世代半導体、量子コンピュータ、ロボティクスなど、新たな市場を席卷する分野にチャレンジし続けることで、当社グループの「サステナビリティ」を高めていきます。

特に重点を置くカーボンニュートラル分野では、国内外のパートナー企業、大学、政府・自治体などとの共創によるイノベーションの創出を目指しています。社会実装可能なコストを実現するために、海外展開し、現地パートナーと共同で技術を磨いていくことも大切です。

加えて、脱炭素の鍵を握る技術として期待が高まるCCS(CO₂回収・地下貯留)についても、検討を重ねています。当社グループには、天然ガス田開発を手掛けてきた経験から、CCSに必要な専門人材や技術、ノウハウを保有しています。この他社にはない優位性を生かして、CO₂の回収・貯留・利用に関する研究開発を継続します。なお、U&P事業の更なる拡充と、川上からのグリーン化によるバリューチェーン創出という経営の方向性を明確にするため、2024年4月に「基礎化学品事業部門」の名称を「グリーン・エネルギー & ケミカル事業部門」に変更しています。

「Grow UP 2026」では「ICT」「モビリティ」「医・食」という3つの領域での価値創出と、「環境・エネルギー」関連の課題解決に資する研究開発を、重点的に推進します。化学メーカーの研究開発は、種を蒔いてから製品として結実するまでに、非常に長い期間を要します。今回、「医・食」にフォーカスするのも、10～

20年以上前から仕込み始めないと間に合わないと考えるためです。そこで研究統括部では、当社グループに不足している技術の棚卸しを行い、技術を保有するスタートアップ企業などとの連携も視野に入れながら、研究開発のスピードアップを図ります。10年スパンの地道な製品開発においても、私たちに「未来をイメージして具現化するクリエイティブさ」が備わっていれば、全体のスパンをもっと短くできるはずです。そのためには、個々の従業員がケミカルの領域にとどまらず、サイエンスの世界にまで視野を広げて未来を予測し、「我々が真に追求すべきサステナビリティとは何か」を、社内外の人材と活発に議論することが必要だと考えます。こうした創発を促す役割を担う拠点として、イノベーションセンター「MGC Commons」を2023年12月に開所しました。当社グループにとって、従業員のチャレンジ精神が、グループの成長に直結します。したがって、7,000名を超える従業員を「新しい価値」の創造に向かわせることは、私の大切な使命の一つだと認識しています。グループ内のポータルサイトで毎月発信している「社長コラム」も、その一環です。

企業価値の向上には、「従業員一人ひとりの力」と、「企業文化」、そして「戦略」が重要であるといわれており、私もそう考えています。私は“MGCという船”の舵取り役として、強い風の中で帆を大きく張り、長期的かつ持続的な企業価値向上を実現していきます。