

COOメッセージ

技術を磨き、
人財を育て、
利益の拡大を図りながら
豊かな社会の実現に
貢献します。

代表取締役社長 COO

小淵 秀範

開発テーマの探索を通じ、絶対に諦めない信念を持つ重要性を再認識

プロジェクトで培ってきた経験を経営に活かす

2025年1月1日付で代表取締役社長COOに就任し、執行の最高責任者として経営の舵取りを行う立場となりました。

名古屋研究所（現：名古屋クリエイシオR&Dセンター）の一員となった1988年の入社以来、営業部門、事業部門を経験し、一貫してポリマー・オリゴマー事業、接着材料事業などの開発を主軸にした部署でキャリアを積んできました。

様々な苦労や失敗を経験する中で、最も印象深く、今の自分を形作ったと思える出来事が、2013年に発足した「アクリル事業強化プロジェクト」でした。

ポリマー・オリゴマー事業は、2000年から2010年代前半にかけて、利益面で厳しい状況が続いていました。これを打開すべく、研究・工場・営業・事業部から精鋭を集め、不転の決意で、将来を担う新規テーマの探索を始めました。私はプロジェクトリーダーとして、チームメンバーとともに、メガトレンドや世界中の関連文献などから想定される潜在ニーズを抽出し、当社が持つシーズ技術とのマッチングを一件一件検証する地道な作業を行いました。その中で発掘したテーマの一つが、現在、成長ドライバーの一翼を担うリチウムイオン電池用バインダーでした。当社グループが強みを持つ高分子合成技術などを駆使した当社でしかできないシーズ技術と、電池の高性能化を図りたい顧客ニーズをいち早く察知し、マッチングさせた成功例となりました。

このプロジェクトを通して、新規テーマの探索には、「その分野の将来性をいち早く感じ取れる感性」と「自社技術を活かして、いかにブレークスルーができるかを見極められる“目利き”力」、

そして「他社が真似のできない唯一無二の技術に裏付けされた製品開発」が重要であることを改めて認識しました。

また、開発テーマとしてリチウムイオン電池用バインダーに辿り着いた後も、量産化に向けた製造技術の確立、厳格な品質保証基準への対応など、多くの困難に直面しましたが、各部門のメンバー全員が一丸となって取り組み、安定供給を果たすことができました。この経験から「絶対に諦めない信念を持つこと」、そして成果の大きさやスピードの観点から「一つの目標に向かって組織で動くこと」の重要性を強く認識しました。

個人と組織の成長を促進させる活躍のステージ

こうしたタスクを成し遂げたチームの社員は、自社の高付加価値製品が、顧客のものづくりに不可欠な材料として使用され、社会に貢献しているという達成感を得ており、それがエンゲージメント向上につながっていると感じます。このような開発の過程などに携わり、個人と組織の成長を促進させる活躍のステージを用意することが、私の重要な役割だと考えています。その後、開発テーマ探索の取組みは、接着材料事業にも展開され、同様に関係部署全員の尽力により、車載電池用高機能接着剤が、新たな成長ドライバーとして実を結びました。

さらに、2024年には、「名古屋クリエイシオR&Dセンター」に加え、新たに「川崎フロンティエンスR&Dセンター」を開所し、それぞれに恒久的な新規テーマ探索を目的とした「リサーチソリューション部」を設置しました。これまでのプロジェクトを通じて確立してきた探索・開発手法は、リサーチソリューション部が引き継ぐ形で対応の幅を広げています。

◆プロフィール

1988年	当社入社(名古屋研究所)
2010年	機能化学品事業部 接着剤グループリーダー
2013年	アクリル事業部 ポリマー・光硬化グループリーダー 【アクリル事業強化プロジェクトリーダー】
2017年	ポリマー・オリゴマー事業部 ポリマー部長
2018年	執行役員 ポリマー・オリゴマー事業部長
2021年	同 MTアクアポリマー株式会社 代表取締役社長
2023年	取締役 業務本部長 兼 本社営業部長
2024年	代表取締役副社長 兼 経営戦略本部長
2025年	代表取締役社長COO (現)

◆主なキャリア、プロジェクトでの成果

一貫してポリマー・オリゴマー、接着材料事業などの機能製品分野に携わる

- 研究開発出身
- “唯一無二の技術”で社会課題を解決するテーマ立ち上げを推進

リチウムイオン電池(LIB)用バインダーを事業化





新社長としてのミッションと当社グループの存在意義

当社グループは、2024年7月に創立80周年を迎えました。長い歴史の中で多くの困難を乗り越え、市場の変化に合わせた製品を開発・提供することで事業の規模と領域を拡大してきました。私は新社長として、このDNAを継承・発展させ、企業価値をさらに向上させることが、自らのミッションであると考えています。

そのためには、これからの5年、10年が勝負になります。社会・産業の大変革時代に入った今、高付加価値製品を継続的に生み出し、メガトレンドに即した持続的な成長分野で勝ち残っていく体制をこの期間にさらに拡充できなければ、当社グループの未来はないと思っています。

私たちが掲げる企業理念には、共有すべき価値観として「顧客や社会の未来を見据え、化学事業を通じて新しい価値の創造と提供に挑戦し続ける企業でありたい」、「創り出された価値が社会から信頼され、顧客や社会にとってなくてはならない身近な存在として豊かな社会の実現に貢献したい」という想いが込められています。世の中に必要な会社として存続していくため、私たちは技術を磨き、人財を育て、利益の拡大を図りながら、当社グループの存在意義を具現化していきます。

中長期の成長を見据え、成長ドライバーによる価値提供を「点から面へ」展開

既存事業と成長事業による「両利きの経営」

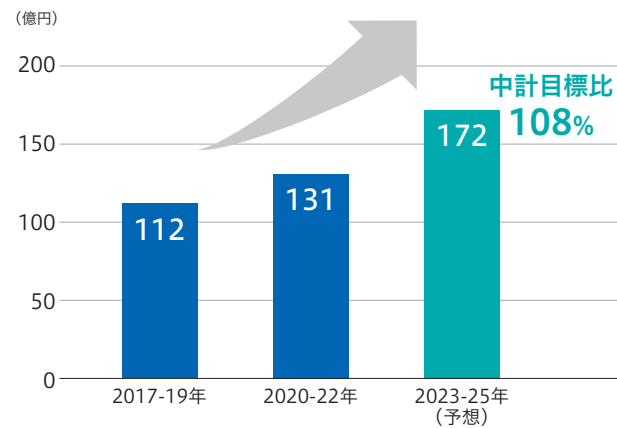
当社グループの大きな強みは、すそ野が広く安定的に利益を生み出す基幹化学品と、成長性・収益性の拡大を担う高付加価値製品の両輪を有する点にあります。この両輪をしっかりと回すことで、立ち上げに一定期間を要する成長ドライバーの開発や新たなチャレンジを支えることができます。

前述のプロジェクトで立ち上げたリチウムイオン電池用バインダーをはじめとするモビリティ関連製品、そして半導体製造工程用の製品が成長ドライバーとなっていますが、既存事業の競争力強化と成長事業への積極投資を同時に実行する「両利きの経営」が当社の安定的な成長を導いてきたといえます。

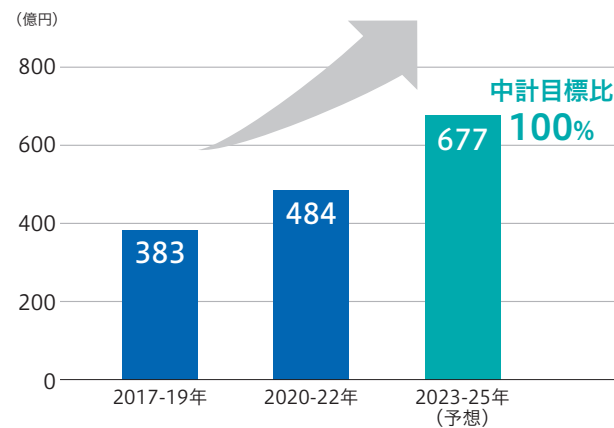
さらに将来を期待される次期成長ドライバーとして、セルロースナノファイバーの開発を加速し、メディカル関連材料の早期事業化を目指していきます。

また、メガトレンドに即した高付加価値分野でグローバル競争を勝ち抜いていくには、自前主義からの脱却も必要だと考えています。業務提携やM&Aを通じて外部のリソースを活用し、事業展開のスピードアップとリスク軽減を図ることは競争優位性維持のために重要なポイントです。同時に、優れた人財の確保・育成に向けて、前述のとおり、社員エンゲージメントの向上につながる活躍のステージを用意し、社員一人ひとりの成長をサポートしていきます。

◆研究開発費(中計期間ごとの推移)



◆設備投資(中計期間ごとの推移)



中期経営計画の進捗と成長ドライバーの状況

現在推進中の2025年中期経営計画（2023～2025年）において、計画2年目の2024年度は、基幹化学品事業を中心に全事業セグメントで売上高を伸ばし、営業利益も142億円と前年比では増収増益を達成しました。一方、計画3年目に掲げた2025年の営業利益目標200億円からは差が開いている状況です。

成長ドライバーと位置付ける製品群が、半導体市場の回復の遅れや、EV需要の減速などの影響を受けて、想定より伸び悩みました。加えて研究開発関係の投資や労務費をはじめとする費用増加も背景にあります。しかし、これらの市場につい

収益力と資本効率を高め、事業を通じて新しい価値の創造と提供に挑戦し続ける

PBR改善に向けた成長戦略と財務・非財務戦略

当社グループは、資本コストや株価を意識した経営を実現すべく、PBRの改善に取り組んでいます。具体的には、現状0.7倍台（2025年4月30日現在）で推移しているPBRの1倍超えを目指し、営業利益を2024年の142億円から2027年に240億円へ、ROEを5.6%から8.0%へ高めることを目標としています。

引き続き、成長戦略の主軸である高機能製品の開発および海外売上拡大による収益力強化を推進していきます。あわせて、不採算事業の見直しを進めるとともに、総資産回転率の向上を目的に、設備の稼働率向上など、資産の効率的活用に向けた取り組みを進めます。

財務戦略としては、株主還元強化、政策保有株式の売却による自己資本コントロールを実施し、資本効率向上につなげます。株主還元は、2025年中期経営計画の3年間（2023～2025年）において、増配と機動的な自己株式取得により、総還元性向100%を目途としており、引き続き株主重視の対応を進めていきます。

非財務戦略として特に重視するのは、持続可能な成長を支える人財の育成と、社員エンゲージメントの向上です。給与水準の是正として、2023年より本給の賃上げを毎年行い、また転勤猶予制度の導入（P66を参照）など人事制度の改善を通じて、やりがいと生産性の向上に努めています。なお当社グ

ては、将来の回復・拡大が間違いなく見込まれ、製品に対する顧客の評価も極めて高いことから、中期的には期待通りの業績貢献を果たすものと考えています。また、研究開発投資と設備投資は過去最大かつ計画通りに進捗しており、攻めの準備はできたともいえます。さらに今後は、リチウムイオン電池用バインダーの用途を負極向けのみならず、正極向けや関連材料へ展開させるなど、単一製品としての採用でなく周辺分野のニーズに対応させた、言わば「点から面へ」の拡大を目指します。この材料と顧客の横展開については、すべての成長ドライバーで推進しており、重点分野でのプレゼンス拡大と、より早期の投資リターンを可能にする取組みと考えています。

ループは、社員の疾病予防施策や健康意識向上への取組みが評価され、2019年から7年連続で「健康経営優良法人」に認定されています。引き続き、社内の健康保持・増進に注力し、すべての社員が持てる能力を思う存分発揮できる組織・職場づくりを通じて、企業価値を高めていく考えです。

成長事業・既存事業ともに大きなポテンシャル

当社グループは、メガトレンドに即した成長分野で高付加価値製品を創出し続け、事業規模・事業領域のさらなる拡大を目指します。その取組みは、具体的に公表している案件以外に水面下で進行しているテーマも数多くあり、未来のニーズにフォーカスし、唯一無二の技術で新しい領域にチャレンジしています。

そして成長事業のみならず、「両利きの経営」のもう一端を担う既存事業においても、基幹化学品を中心に合理化投資を推進し、競争力を高め、安定操業を通して生活・産業を支える社会価値を提供していきます。私たちの取組みは、サプライヤービジネスの性格上オープンにできない内容が少なくありませんが、成長事業・既存事業ともに大きなポテンシャルを有していることをご理解いただければ幸いです。

ステークホルダーの皆様におかれましては、これからも当社グループの価値提供にご期待いただき、今後ともご支援を賜りますようお願い申し上げます。

◆株主還元強化

●総還元性向 ■自己株式取得額 ▨株当たり配当金

