

特集対談 共創で未来を拓く ―2030年への道を語る

技術生産・研究開発部門 × 営業・購買・物流部門

2030年に向けた新たな挑戦

2026年からスタートした3カ年の中期経営計画は、2030年にめざす姿を実現するための重要なステップです。2025年度の営業利益141億円から、2028年度には180億円への成長を目指し、3年間で590億円の設備投資を計画しています。2030年にめざす姿として掲げた「No.1・Only1の高機能製品群による社会課題解決」と「積極投資と資本構成最適化による企業価値向上」を実現するため、「共創で未来を拓く」をスローガンに全社が一体となって取り組む必要があります。本特集では、技術生産部門の担当役員である野村 幸司と、営業・購買・物流部門の担当役員である野々山 辰幸が、両部門がどのように中期経営計画に貢献し、未来を切り拓いていくのかについて語り合いました。

部門を越えて、未来を創る

中期経営計画の全体像をどう捉えるか

野々山 まずは今回の中期経営計画について、どのように受け止めていますか。

野村 非常に挑戦的でありながら、当社が次のステージへ進むために不可欠な計画だと感じています。特に、半導体・モビリティ・メディカル・環境インフラという4つの注力分野は、社会課題の中心にある領域です。ここでNo.1・Only1の技術を磨き、確固たる地位を築くことが2030年の姿につながると考えています。

野々山 営業・購買・物流の立場から見ても、事業環境の不確実性が高まる中で、明確な成長領域を定めたことは大きいですね。AI・DXの進展、ESG要請の高度化、地政学リスク、インフレなど、外部環境は変化が激しい。だからこそ、注力分野に集中し、グローバル展開を加速するという方向性は非常に重要だと思っています。

技術生産部門の役割 ――技術開発と設備投資で未来をつくる

野々山 技術生産部門では、技術開発加速、設備投資の早期利益貢献、スマートファクトリー化がアクションプランとして掲げられていますね。

野村 はい。特に半導体分野では、世界シェアNo.1製品の高純度液化塩化水素や高純度カセイカリ、CMP用アクリルポリマーなど、当社の強みである製品をさらに磨き込む必要があります。高純度化と安定供給は、ユーザーからの要求が年々高まっていますから。

野々山 安定供給は営業側でも非常に重要なテーマです。ユーザーの生産計画がタイトになる中、供給リスクを最小化することは信頼獲得の要です。

野村 その点で、スマートファクトリー化は大きな武器になります。IoTやAIを活用し、生産プロセスの最適化や品質管理の高度化を進めることで、安定供給とコスト競争力を両立させたい。設備投資590億円の効果を最大化し、できるだけ早期に利益へつなげることが使命です。

営業・購買・物流部門の役割 ――市場をつくり、価値を届ける

野村 一方で、営業・購買・物流部門のアクションプランには「パワーユーザー大型案件の実績化」「営業力の強化」「物流の全体最適化」が掲げられていますね。

野々山 はい。まず営業面では、注力分野での大型案件を確実に取りに行くことが最優先です。半導体やモビリティでは、技術の進化スピードが速く、ユーザーの要求も高度化しています。そこで、技術部門と連携しながら新規テーマを発掘し、提案型営業を強化していきます。

野村 技術側としても、営業が収集してきたニーズをいかに早く開発につなげるかが勝負です。アカデミアやベンチャーとの共同開発、さらにはM&Aも視野に入れ、技術力の強化と事業領域の拡大を進めます。

野々山 購買・物流の領域では、原材料価格の変動や地政学リスクに対応するため、サプライチェーンの強靱化が欠かせません。物流の全体最適化を進め、在庫・輸送・調達を一体で管理することで、コストとリスクの両面で強い体制をつくります。

両部門に共通する課題 ――DX・IT活用で組織を進化させる

野村 ここまで部門ごとの役割をお話ししてきましたが、実は技術生産部門と営業・購買・物流部門の両方に共通している大きなテーマがあります。それがDX・ITの活用です。生産現場でも営業現場でも、データをどう活かすかが競争力を左右する時代になっています。

野々山 本当にそうですね。営業では、顧客データの分析や需要予測AIの活用が進んでいます。従来の属人的な営業スタイルから、データに基づく提案型営業へと変わりつつあります。購買・物流でも、サプライチェーン全体を可視化し、在庫・輸送・調達を一体で最適化するためにデジタルツールの活用が欠かせません。

野村 技術生産部門でも、スマートファクトリー化を進める中で、IoTやAIを使った設備監視、ビッグデータ解析による品質予測、デジタルツインによる生産シミュレーションなど、DXが生産技術の中心になっています。これらの取り組みは、安定供給やコスト競争力の強化に直結します。

野々山 DXの活用領域は部門によって違いますが、目的は共通していますよね。「データを活用した意思決定の高度化」「部門横断の連携強化」この2つは、会社全体の競争力を高めるうえで欠かせない要素だと感じています。

野村 おっしゃる通りです。営業部門が持つ顧客情報、技術生産部門が持つ品質・稼働データ、物流部門が持つ供給網データがつながれば、より精度の高い意思決定ができるようになります。DXは単なる効率化ツールではなく、組織の知をつなぐインフラだと考えています。

両部門に共通する課題 ――DX時代の人財育成が競争力を決める

野々山 DXを進めるうえで、もう一つ非常に重要なのが人財育成です。営業・購買・物流部門でも、技術理解や業界知識に加えて、データを読み解き、デジタルツールを使いこなす力が求められるようになっていきます。若手の育成や専門人財の確保は、部門として最重要テーマの一つです。

野村 技術生産部門でも全く同じ認識です。スマートファクトリー化を進めるには、従来の生産技術や設備知識だけでなく、AIやデータサイエンスを理解し、現場で活かせる人財が不可欠です。さらに海外拠点との連携が増える中で、グローバルに通用する視点や判断力も重要になっています。ただ一方で、AIやDXについては「導入すれば競争力が高まる」という誤解も起こりやすいと感じています。各社が同じようなツールを使う時代に、それだけでNo.1やOnly1になれる訳ではありませんよね。

野々山 まさにその通りです。AIやDXはあくまで“道具”です。

使いこなしてほしい。しかし、それは競争のスタートラインに立つための条件にすぎません。最終的に差を生むのは、「人なりの工夫」だと思っています。営業部門でも実感します。AIが需要予測や顧客傾向を示してくれても、それをどう解釈し、どんな仮説を立て、どう顧客価値につなげるかは人の仕事です。“使うのは人、人がどう使うかで結果が変わる”という点は、DX時代の本質ですね。

野村 技術生産部門も同様です。AIが異常を検知しても、その背景にあるプロセスやリスクを理解し、品質・安全・環境の観点でどう判断するかは人に委ねられます。道具に使われすぎてはいけない。あくまでも主役は人であり、DXは人の思考や判断を拡張する存在です。

野々山 だからこそ、人として何を強化し、どう育成するかが大きな課題になりますね。単なるデジタルスキルだけでなく、課題を構造的に考える力、他部門の立場を理解する力が、提案力や交渉力につながると感じています。

野村 デジタルスキル×現場力×考える力、この掛け算を意識した人財育成が重要だと考えています。営業が市場を理解し、技術が顧客や用途を理解する。部門を越えた相互理解があってこそ、DXは真の競争力になります。

野々山 人財育成は、単にスキルを高めるだけではなく、部門間の連携そのものを強化する基盤ですね。

野村 その通りです。DX時代の人財育成こそが、全社共通の最重要テーマであり、中期経営計画達成の鍵だと改めて感じています。

最後に ―共創で未来を拓くために

野村 技術が価値を生み、営業が市場をつくり、物流が供給網を支える。そしてDXと人財育成が全体をつなぐ。これが当社の価値創造の連鎖です。

野々山 まさに「共創で未来を拓く」です。部門の壁を越えて連携し、人の力を最大限に引き出しながら、2030年にめざす姿を実現していきましょう。

野村 はい。全社一体となって、未来を切り拓いていきたいと思います。