



栗原 和枝
取締役(社外)

佐藤 地
取締役(社外)

真鍋 美穂子
取締役(社外)

真鍋 靖
取締役(社外)

MGCが持つ可能性を信じ、 厳しい構造転換期を乗り越えるための 「意思のある経営」を支えていきます。

2025年度は約400億円の当期純損失という厳しい結果となりました。

困難に直面した1年を振り返り、欧州MXDAプロジェクト中止の経緯と教訓、事業ポートフォリオ改革や人材育成の課題、技術起点の独自性を活かした今後の成長への期待などについて、4人の社外取締役が率直に語り合いました。

厳しい業績の中に見えた、 MGCの強さと経営の意思

真鍋(靖) 約400億円の当期純損失という2025年度業績は極めて厳しい結果であり、社外取締役も含めた経営の責任として真摯に受け止めなければなりません。ただし、損失の主因である欧州MXDAプラント建設中止については、将来的に更に大きな損失につながる恐れもあったため、事業環境の急速な変化を受けて、このタイミングで迅速かつ冷静な建設工事中止決定ができたことは、適切な決断だったと評価しています。

真鍋(美) 2025年6月の就任前に知人から「化学業界の状況はとても厳しい」と聞いていましたが、社外取締役として就任初年度からその言葉どおりの厳しさを実感しました。一方で、世界トップシェアの製品への社員の強い誇りや、自前のイノベーションによる成長など、MGCの企業文化の良さや可能性の大きさにも気づくことができた1年でした。

佐藤 私も2025年6月の就任から1年が経ちましたが、厳しい状況の中でも組織の士気は高く、環境変化を将来の糧として活かそうとする姿勢がみられます。欧州MXDAの件についても、幅広い関係者を交えてなぜそうなったかを突き詰める「なぜなぜ分析」等を通じて原因を深く掘り下げ、失敗からの学びを前進につなげようとしています。

栗原 伊佐早社長が就任直後から急いで事業拡大に踏み出すのではなく、まずは従前からの課題案件に対して迅速な決断を下し、「意思のある経営」の姿勢を示したことは高く評価できます。「Uniqueness & Presence」のスローガンの下、世界初やトップシェアの技術・製品という強みを活かしながら、競合他社に追随されない事業形態へ変革していくという意味が、折に触れて伝わってきました。

真鍋(美) 研究開発出身の伊佐早社長の就任は、研究開発型企業というMGCの方向性を象徴しており、イノベーションが成長の鍵であるという意識が組織全体に共有されていると感じます。今後の課題は、イノベーションをいかに事業化して利益に結び付けていくかです。

佐藤 イノベーションセンター「MGC Commons」で行われた研究発表会に参加した際、明日の知的財産となり得る研究に真剣に取り組む、社員の目の輝きや希望に満ちた雰囲気が印象的でした。技術を根幹に据えて発展を目指す社風に共感しつつ、今後は完成度が8割程度でも一定の範囲内で共有し、次のアクションにつなげていくような柔軟さも必要ではないかと思っています。

欧州MXDAプロジェクト中止の 経緯と今後への教訓

真鍋(靖) 私はこの4人の中で唯一、2021年の欧州MXDAプロジェクトの投資決定時に在任していました。2024年7月からの営業運転開始を目指す大規模投資でしたが、2022年からのロシア・ウクライナ紛争による影響もあり、次第に工事の遅延と建設コストの高騰等が報告され始めました。当初は「コストがかかっても早く完工せよ」という方向で議論していましたが、特に2025年以降は想定を上回る中国企業の急速な参入と安値攻勢により、採算が大きく悪化し、投資回収は困難という試算も出てきました。プラント建設工事は大分進捗していたものの、続けた場合に大きな負債だけが将来に残る見通しとなっは、中止以外の選択肢はなかったと考えています。



真鍋 美穂子
取締役(社外)

元 ムーディーズ・ジャパン株式会社 取締役
財務コンサルタント(個人事業主)
MPower Partners Fund サステナビリティ エキスパート



真鍋 靖

取締役(社外)

元 株式会社日立製作所 執行役常務
ニチアス株式会社 社外取締役

■**真鍋(美)** ただ、最初から中止という結論ありきではなく、取締役会でもかなりの時間を割いてあらゆる選択肢、複数のシナリオを突き詰めて議論した末の決断でした。その慎重かつ迅速な検討から意思決定までのプロセスは評価できると思います。

■**栗原** 立案当時は、MXDAの需要が非常に高く、トップメーカーとしての供給責任の面でも増産は必然であり、世界的な事業展開を目指した意欲も理解できます。技術と意欲の方向性は間違っておらず、工事の遅延がなければ中国企業の参入前に市場を確保できたかもしれないことを考えると、伊佐早社長が強調している「スピード感」の重要性を再認識しています。

■**真鍋(靖)** 一方で、このプロジェクトに関するモニタリングの方法・頻度・粒度には改善の余地があったと認識しています。ロシア・ウクライナ紛争を契機とした資材高騰や人手不足、中国の過剰生産による輸出攻勢などの複合的な要因があったことは事実ですが、国内外の状況変化をより早期かつ継続的に注視すべきだったと反省しています。

■**栗原** 様々な事象が短期間で変化していく現在、丁寧な判断をより早く、具体的なデータに基づいて下せる体制づくりが不可欠です。特に海外での新規事業立ち上げは、物理的な距離もあり、試行錯誤しながら進めることは難しく、一度決めたことを確実に成果に結び付けることが求められます。体制を改

めて整え、次の挑戦では高い技術と意欲を存分に発揮してほしいです。

■**佐藤** スピード感やモニタリング手法に加え、新たな環境に適した協力体制を構築できていたかも振り返るべき課題です。激しい環境変化の中で、当社の技術と意欲を最大限発揮するには、自社の能力を冷静に見極めた上で適切なパートナーと積極的に連携し、顧客やパートナーとともに事業を作っていく姿勢がますます重要になると思います。

構造改革を支える組織づくりと人材育成について

■**真鍋(靖)** 次期中期経営計画では、これまでの投資を確実に回収しつつ、将来性の低い事業からは撤退し、伸びる領域に経営資源を集中させる「選択と集中」をより明確に進めます。事業の撤退には、生産工場の閉鎖や人員の整理などの痛みも伴う大きな決断と、事業・研究・人材の各戦略を一体として統合した計画が必要です。

■**佐藤** 人材育成については、居心地の良さや働きがいを感じながら、長く働き続ける中で長期的に成長できる環境が整っている印象です。

■**真鍋(美)** 働きがい是一种の非財務のインセンティブ報酬です。学びや挑戦の機会の充実、社員への



佐藤 地

取締役(社外)

元 ユネスコ日本政府代表部 特命全権大使
国際連合大学 理事

譲渡制限付株式の付与などにより、働きがいを感じられる社風を作り、「選ばれる会社」であり続けることで、人材不足が深刻化する中でも競争力の源泉を確保・強化することができます。

■**栗原** 研究所での発表会も、幅広い年齢層の研究員たちが事業所横断で活発に交流しており、非常に良い雰囲気でした。一方で、役員クラスの人材については、経験の多様性や体系的な育成という面で、まだ道半ばという印象です。

■**真鍋(靖)** 当社は、川上の日本瓦斯化学工業と川下の三菱江戸川化学の2社をルーツとする、基礎化学品と機能化学品の2つの事業部門を持っています。経営人材の育成では、どちらかの事業領域に偏らず、川上・川下の双方を経験させる事業間のローテーションを更に積極的に行い、幅広い経験を積んだ上で経営陣となるプロセスが強化されるとより効果的な人材育成につながると考えます。

技術起点の独自性を活かし、次の成長ステージへ

■**栗原** カーボンニュートラル領域の技術や製品群については、すでにパイロットプラントを建設しているなど、当社は他社に先駆けて次の成長ドライバーの種を育てています。事業化に適したタイミングが訪れるまで技術的な優位性を失わないよう、常に先端を走る意識を持ち続けてほしいと思います。

■**佐藤** カーボンニュートラル化の進展は、国際情勢やエネルギー価格等の影響で短期的には揺らぐことがあっても、中長期的な社会全体の方向性としては不可逆です。当社が技術的な強みを持つこの領域に軸足を置いていくことは、戦略的に妥当だと考えています。

■**真鍋(靖)** AI・半導体分野という既存の成長ドライバーを更に伸ばしながら、カーボンニュートラルをはじめとする次世代領域で新たな成長の柱を育ててほしいです。また、多様な研究シーズの中から、次のホームランバッターが誕生することを期待しています。



栗原 和枝

取締役(社外)

東北大学 名誉教授
東北大学未来科学技術共同研究センター シニアリサーチ フェロー
浜松ホトニクス株式会社 社外取締役
SMILEco計測株式会社 取締役

■**佐藤** グローバルに展開する企業として、ガバナンス強化やデータドリブン経営等で守備もしっかり固めつつ、国際情勢の激しい変化も脅威ではなく機会として捉えられる組織を目指し、バランス良く成長してほしいと思います。

■**栗原** 厳しい事業環境にある基礎化学品も、川下寄りへの軸足の移行など、工夫の余地はまだあるように思います。合成樹脂分野でも製品仕様の合理化といったコスト対応の工夫も考えられます。日本の化学の存在感を維持するためにも、産業の根幹を支える素材・材料の提供を担う化学企業の一角として、MGCにもどうにか踏ん張ってほしいところです。

■**真鍋(美)** 川上から川下まで幅広く事業を手掛け、技術起点で独自性を発揮できるのが当社ならではの価値です。多様な事業に取り組んでいることがマイナスに捉えられることがないように、「Uniqueness & Presence」事業の取り組みを中心に、社会により広く分かりやすく発信していくことが重要だと思います。構造転換期における抜本的な構造改革の着実な実行を期待しつつ、掲げた目標の達成に向けて支援していきます。