

企業名：MORESCO

レポート名： MORESCO 統合報告書 2 0 2 5

1. この会社が目指す姿が理解できるか（将来）

理解できる。

「地球にやさしいオンリーワンを世界に届ける」を長期的な経営ビジョンに掲げる同社の最新の統合報告書では、サステナビリティ経営を主軸に据えた長期的な成長へのロードマップが明確に示されている。特に、第 10 次中期経営計画において、環境課題への対応と経済的付加価値の向上を両立させる経営に向けて取り組んでいる点が特徴的である。

その中心として挙げられるのが、環境負荷低減に貢献する高い付加価値をもつ製品である MORESCO Green SX の連結売上比率を、2024 年度の 34%から 2030 年度には 50%に引き上げる定量的な目標である。また、次世代事業創出に向け、MOLGADC プロジェクトを通じて、化粧品や創薬などのライフサイエンス事業への具体的な進捗と 2030 年度までの計画が書かれており、将来の目指す姿をはっきりとイメージできる。

一方で、2024 年度における営業利益率は 4.0%、ROE は 4.8%という低い水準に留まっており、2030 年度に目標として掲げる営業利益率 10%と ROE10%水準の達成には、同社の収益構造を変化させていく必要がある。このギャップをどのように埋めていくのかという点が今後注目となる。

2. この会社の競争優位性が理解できるか（現在）

理解できる。

同社がモノとモノが触れ合う境界領域というニッチな領域のスペシャリストとして、他社が容易に追従できない独自の競争優位性を確立していることが報告書から示されている。その強みは、創業以来培ってきたブレンド、合成、精製という 3つのコア技術を自在に組み合わせ、競合が参入しにくい高付加価値なニッチ市場で高シェアを獲得する戦略にある。具体的な製品では、自動車向け高温用グリース基油や、水・グリコール系難燃性作動液、ハードディスク表面潤滑剤など、特定のバリューチェーンにおけるボトルネックを解決する製品を多数保有している。これにより、顧客の技術ニーズや市場の情報が集まりやすくなる好循環を生み出している。

さらに、自動車向け製品に売上の 45%を依存しつつも、衛生材料や情報機器といった製品でも売り上げをあげる経営を実現している。また、自己資本比率 56.6%という強固な財務基盤が、売上高比率 4.7%という高水準の研究開発投資を毎年継続することを可能にしており、この財務状況が現在の高い技術的優位性を担保する要因となっている。

3. その競争優位性に持続性があるかどうか理解できるか（変化）

ある程度理解できる。

これは、既存の技術を現代のトレンドに適合させる適応力が見られたためである。国内自動

車市場の縮小や EV 車市場の拡大を見据え、EV 車用の塗布型離型剤の採用拡大を進めている。また、有機フッ素化合物の規制強化を機に半導体装置向けに有機フッ素化合物フリーの製品の開発を進めており、2030 年頃までには現在のハードディスク表面潤滑剤と同規模の事業に育てる方針を示している。他にも放射線環境に対応する潤滑剤を最先端エネルギー分野に提供するなど、代替が難しい技術的な参入障壁も築いている。

しかし、不確実性や財務上の懸念も存在する。売上の約 4 分の 1 を占めるホットメルト接着剤部門において、原材料価格の高騰と価格転嫁の遅れから収益性が悪化し、1 億 8,800 万円の減損損失を計上した。これにより当期純利益は前期比 21.1%減の大幅な減益を記録している。また、同社の ROIC は 3.6%に留まり、想定される資本コストを下回っている点も中長期的な資本収益性の低さを示している。

既存事業の縮小に対し、有機フッ素化合物フリーやライフサイエンスなどの新しい高い付加価値の分野が十分な収益を生み出せるまでの時期において、現状の優位性と価格交渉力を維持できるかについては、未だ予断を許さない厳しい状況にあると感じた。

4. この会社で自身の人的資本の価値向上を達成できると思うか

できると思う。

人的資本投資の方針や教育制度を分析すると、将来のビジネスパーソンや技術者として自律的なスキル向上を達成できる魅力的な環境が整っている。

同社は「人間性を尊重する職場づくりと、自由な発想によって、新しい価値を創造する」を経営理念に掲げ、求めるマインドとして「共感力と巻き込む力」「プロフェッショナル志向」「挑戦し続ける姿勢」「自由な発想」の 4 つを定義している。これらを実現する制度として、研究者が主体的にテーマを設定し、就業時間の一部を使って自主研究ができる研究班活動があり、専門性と独創性を高める土壌がある。

また、営業、開発、生産が一体となって課題解決にあたる体制が確立されており、顧客に寄り添う提案力を磨くことができる。近年は化学物質の配合設計に機械学習を取り入れる教育を全研究者対象に必修化しており、今後の DX 時代に不可欠な AI と化学の両方に強い人材へとアップデートできる機会がある。男性の育児休業取得率が国内グループ全体で 77.8%に達するなど、働きやすい環境整備が進んでいる点も、心身ともに充実した状態でキャリア形成を進める上で最良の環境であると言える。

5. 報告書のよかった点はどこか、どのような改善余地があるか

全体を通じて同社のモノづくりの強みやサステナビリティへの真摯な取り組みが伝わる優れた報告書である。良かった点としては二点ある。

第一に、千葉と赤穂の生産現場に焦点を当て、意思決定や普段の活動の様子を工場長のインタビューを通じてリアルに理解できる点である。財務数値からは測れない人的資本の価値が深く理解できた。

第二に、事業 ROIC ツリーが示されていた点である。資本効率向上のための取り組みを棚卸資産の適正管理や原材料調達が多様化といった KPI に分解している。ここから第 10 次

期経営計画で目標としている営業利益率と ROE 達成に向けた経営側の危機感と具体策がよく伝わる。

一方で改善余地もあるように感じた。

それは競合他社やグローバル企業とのポジショニング比較が存在しないことである。海外成長市場での事業拡大に挑むと明言している以上、基準としている海外の化学大手や国内競合メーカーとの技術力やコスト力の対比データや収益性の比較を提示すべきである。これにより、長期計画が単なる願望ではなく競合に対して強固な競争優位性を持った、現実的な戦略であることに説得力が出ると感じた。

参考

[MORESCO グループ統合報告書 2025](#)