

三菱ケミカル 技術開発の高速化を目指して

三菱ケミカル株式会社 執行役員 チーフテクノロジーオフィサー 宇都宮 賢

三菱ケミカルグループは、2024年11月に経営ビジョン「KAITEKI Vision 35」と「中期経営計画 2029」を発表した。さらに2025年12月のIR Day 2025では、ケミカルズ事業のポートフォリオを明確化するとともに、次世代・成長ドライバー領域へ経営資源を重点配分する方針を示した。これらに共通する中核的な考え方が「つなぐ」である。事業と技術、人材と知識、現在の強みと将来の成長機会をつなぐことで、持続的な企業価値向上を目指している。

「KAITEKI Vision 35」と
「中期経営計画 2029」

「KAITEKI Vision 35（以下、KV35）」は、2050年の未来像からバックキャストし、2035年のありたい姿を描いた経営ビジョンである。そこでは、「エネルギーの有効利用と脱炭素化」、「持続可能な資源管理」、「デジタル技術の高度化」、「食・水資源の有効利用」、「健康寿命の延伸」の5つを重要社会課題と位置づけ、それらに対応して「グリーン・ケミカルの安定供給基盤」、「環境配慮型モビリティ」、「データ処理と通信の高度化」、「食の品質保持」、「新しい治療に求められる技術や機器」を三菱ケミカルグループ（以下、当社グループ）の5つの注力事業領域に設定した。

KV35の実現に向けた「中期経営計画2029」では、特にケミカルズ事業の収益力向上と持続的成長に向けて「価格政策」、「投資判断」、「資産最適化」を柱とする「規律ある事業運営の3原則」を掲げた。さらにIR Day 2025では、事業ポートフォリオの方向性と成長戦略を明確化するとともに、2029年にケミカルズ事業でコア営業利益2360億円を実現する目標を示している。現在、この目標達成に向け、組織・仕組みの構築を進めている。

目標達成に向けた 全社 R&D 組織の変革

化学産業はこれまで多くの新素材や新技術を創出し、社会の発展に貢献してきた。鉄やガラスを代替する高機能プラスチック、リチウムイオン電池、半導体関連材料などはその代表例である。一方で、新たな大型産業を生み出すイノベーションの難易度は年々高まっている。

加えて、総合化学企業は別の課題も抱える。高度成長期においては多角化による事業領域の拡大やコングロマリット化そのものに価値があったが、近年は専門領域に経営資源を集中する専門型企業が投資家から高い評価を受ける傾向にある。そのため、多様な事業を有することが強みとなるのか、それとも経営効率を損なう要因となるのかが問われている。言い換えれば、コングロマリット・ディスカウントとシナジー創出の境界はどこにあるのか。これは当社グループだけではなく、総合化学企業に共通する課題と考えられる。

総合化学企業におけるシナジー創出を最大化することを目的として、三菱ケミカル（以下、当社）は2026年4月にR&D組織を改編した。事業側の技術・製品開発と、新規事業創出や基盤技術開発を担

う R&D 組織を、チーフテクノロジーオフィサー（以下、CTO）の下で一体的に運営する体制とした（図 1）。

この組織改革の要点は、事業戦略と技術開発の整合性を維持しながら、事業現場で得られる課題や市場ニーズを全社R&D活動へ迅速に反映し、その成果を再び事業へ還元する仕組みを構築した点にある。各事業の技術開発は事業戦略に基づいて推進する一方で、全社で創出された技術や知見を事業横断的に共有・活用し、新たな価値創出につないでいく。

もともと、組織設計だけで全社最適が実現できるわけではない。CTO を中心とした定期的な情報共有による組織横断連携に加え、研究者が技術情報を検索・活用できるチャットボット型 AI システムを導入するなど、知見が継続的に循環する仕組みの整備も進めている。

事業直結型の技術・製品開発における思想

事業の技術・製品開発は、各事業や製品特性に応じた運営が必要である。すなわち、①顧客・市場の要求に即して製品や技術を継続的にアップデートすること、②自社の強みを最大限に活用すること、③技術開発を通じて事業構造や競争ポジションの変革に貢献することの3つ

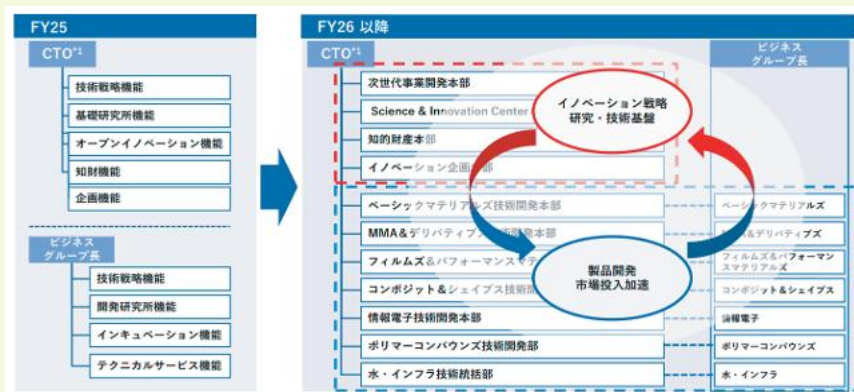


図1 CTOの下で一体化したR&D運営体制

の観点が必要である。例えば、コンパウンドやフィルム事業では、製品の改良やアップデートが核であり、半導体材料事業では高品質な製品供給に加え、顧客に関する知見の蓄積や独自材料の活用によって他社との差異化を図ることが求められる。また、ライフサイクルが長く装置産業型の基礎化学品事業では、省エネルギー化や合理化、原料転換などを通じて自社の事業ポジションそのものを変革していくことも重要である。

いずれの事業においても、製造・営業と連携しながら技術営業の視点も取り入れた迅速な R&D が重要である。顧客ニーズを起点として、製品や技術の開発サイクルを高速化するためには、それを支える基盤技術を継続的に蓄積し、必要なタイミングで適用できる状態しておく必要がある（図2）。こうした基盤技術は、事業の最前線で活用され、実際の事業で得られた知見や課題を取り込みながら進化していく。そして、その成果を次の案件や他事業へ展開することで、培った技術や経験、知見を全社の共有資産として蓄積し、総合化学企業ならではのシナジー創出の源泉とする。



図2 当社事業を支える基盤技術

次世代事業開発型 R&D

企業の収益成長を実現するには、成長市場における既存事業拡大に加え、新たな事業領域を創出・育成することも必要である。ケミカルズ事業ポートフォリオ戦略に基づき、自社の強みを活かした次世代事業の創出にも取り組んでいる。

このポートフォリオでは、各事業を収益性と成長性の観点から4つの領域に整理している（図3）。「収益基盤」は安定したキャッシュ創出と収益向上の両立を担い、「構造改革」はアライアンスも視野



図3 ケミカルズ事業ポートフォリオ戦略

に入れながら事業構造を転換し良好なポジションを確立していく。「次世代」と「成長ドライバー」には重点的に経営資源を投入し、収益成長に貢献する。4領域すべてに R&D は重要な役割を果たす。収益基盤事業におけるテクニカルサービスの重要性は言うまでもないが、新技術の開発余地が大きいのは「次世代」と「成長ドライバー」である。これらの領域に基盤技術、研究リソースを優先配分し、技術課題や成長のボトルネック解消に取り組んでいる。

また、次世代事業は将来的に「成長ドライバー」に移行させなければならない。それに伴い新たな次世代候補の創出も必要である。社会課題から生まれる新たな成長分野、事業側からの新たなニーズ、CVC活動（当社はDiamond Edge Ventures社を通じて推進）、他社との協業やアライアンスによるオープンイノベーション、さらには社内ビジネスコンテストなどのボトムアップ型提案など、多様な機会を活用する。革新的な技術シーズから生まれる新たな可能性にも大いに期待したい。

最後に——加速する R&D へ

企業 R&D に求められるのは、優れた技術を生み出すことだけではない。より短期間で、より高い確度で技術を事業価値につなぐ必要がある。つまり、R&D の高速化である。R&D を高速化できれば、研究開発期間の短縮や収益化の前倒しによる R&D 生産性の向上に加え、より多くの試行を通じた成功・失敗双方の経験を蓄積できる。さらに市場環境の変化に

迅速に対応できるため、事業化の確度向上にもつながる。

その実現には、実際の事業を通じて磨かれた基盤技術の蓄積と情報共有の速度向上に加え、人材育成や DX・AI 活用が欠かせない。さらに、市場や用途の多様化が進む中で、実験だけでは検証が難しい領域における仮説検証を加速するため、高度シミュレーション技術も一層重要となる。

顧客・市場ニーズへの対応を通じて得られた知見を基盤技術として蓄積し、それを人材の成長や次の事業創出につなげる。この好循環こそが、総合化学企業におけるイノベーションとシナジーの源泉である。すべてのメンバーとともに、R&D の高速化に挑戦し続け、ステークホルダーの皆様のご期待に応えたい。

© 2026 The Chemical Society of Japan



うつのみや・まさる
三菱ケミカル株式会社 執行役員 チーフテクノロジーオフィサー（工学博士）
1998 年大阪大学大学院博士課程（前期）修了。三菱化学入社、水島事業所技術開発センター配属、99 年 SRI International, International Fellowship、2002 年 Yale University, Visiting Researcher (J. F. Hartwig 研究室) 四日市研究所グループマネジャー、C4 ケミカルビジネスユニット長、ベーシックマテリアルズ&ポリマーズ RD 知財本部長を経て、26 年 4 月より現職。