

中期経営計画

地球にやさしいオンリーワンを世界に届けるMORESCOグループ
2024-2026年度

株式会社 MORESCO
2024年2月

目次

- 経営理念および経営ビジョン
- 第9次中期経営計画の総括
- 第10次中期経営計画の概要
- 第10次中期経営計画の基本方針および主要な取り組み

グループ経営理念

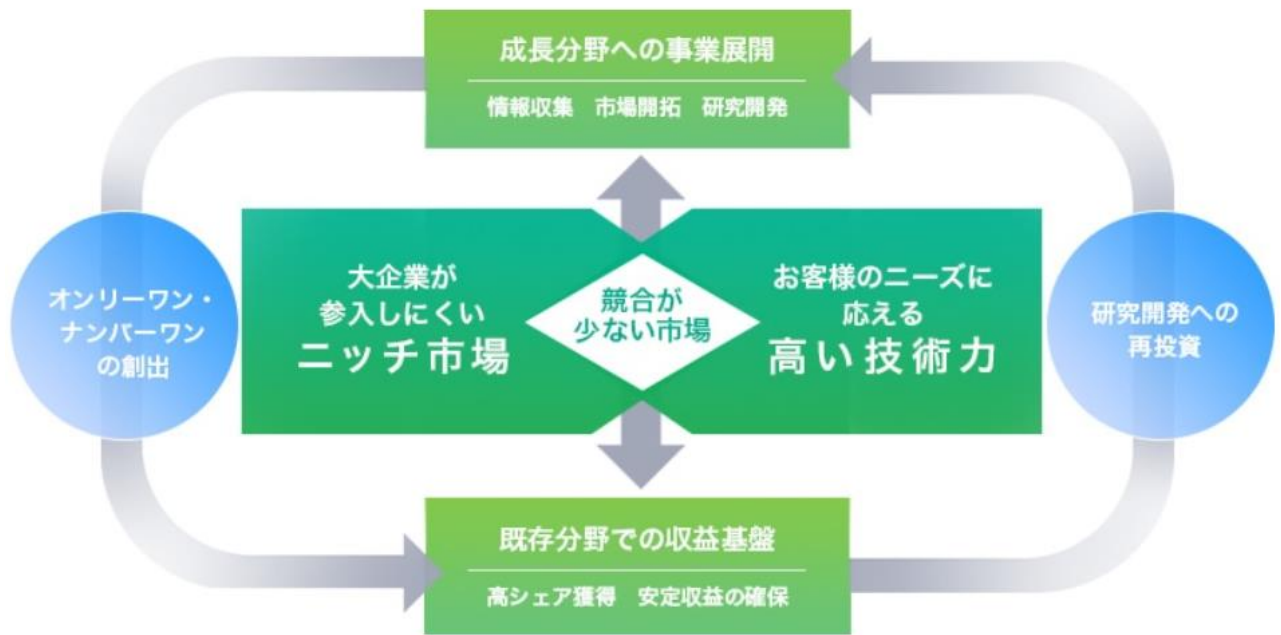
- 1 私たちは、「ユーザーのための研究開発」をモットーに、境界領域におけるニーズに応えることによって、社会に貢献できる企業グループを目指します。
- 2 私たちは、境界領域のスペシャリストとして、新しい分野へも展開をはかり、新たな機能とサービスを提供します。
- 3 私たちは、人間性を尊重する職場づくりと、自由な発想によって、新しい価値を創造する企業グループを目指します。

グループ経営ビジョン

地球にやさしいオンリーワンを世界に届けるMORESCOグループ
未来のために もっと化学 もっと輝く

➤ 当社は、1958年の創立以来、ブレンド・合成・精製技術を駆使し、オンリーワン製品やトップシェア製品を生み出しています

オンリーワン製品の開発



■ 境界領域のスペシャリスト

- モノとモノが触れ合う境界領域。当社の製品は、この“境界領域”で潤滑、接着、表面保護等の機能を果たしています。境界領域は、当社にとって無限のフィールドです
- 当社は境界領域のスペシャリストとして、世界に通用するオンリーワン製品、高付加価値製品の開発に挑戦し続けます

主なトップシェア製品

水-グリコール系難燃性作動液



70%

ダイカスト用離型剤



50%

高真空ポンプ油



70%

自動車向け高温用グリース基油



100%

※ 国内市場シェアは自社調査に基づく

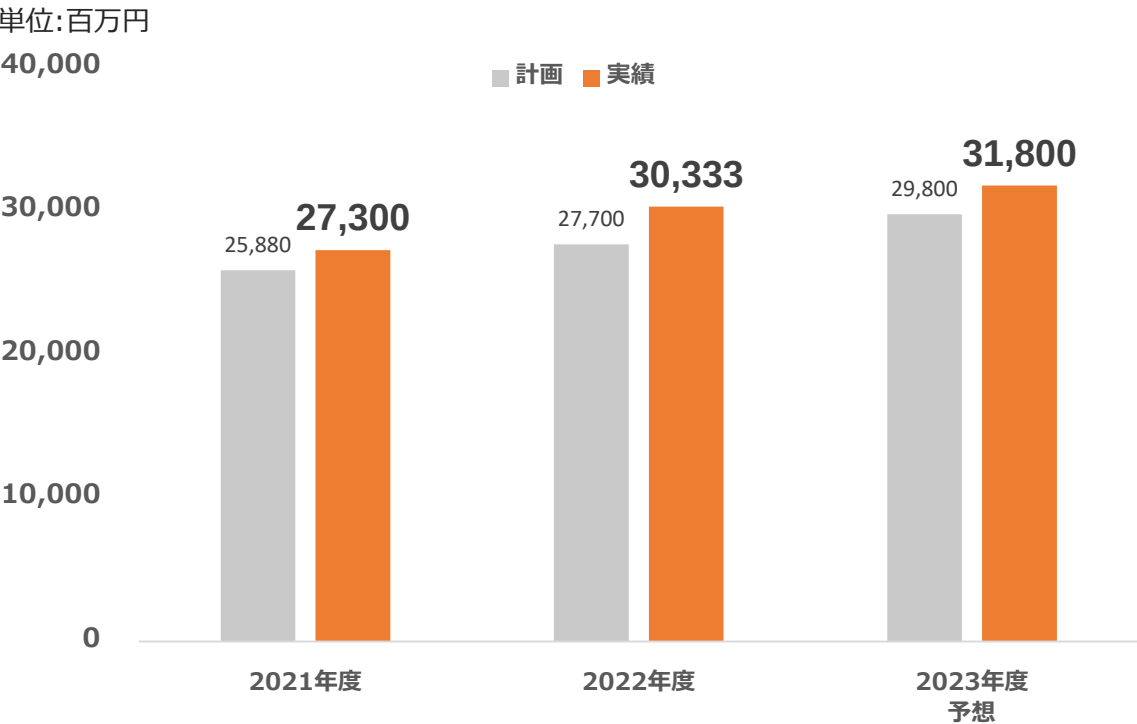
第9次中期経営計画の総括

- 業績推移
- 主な成果と継続課題

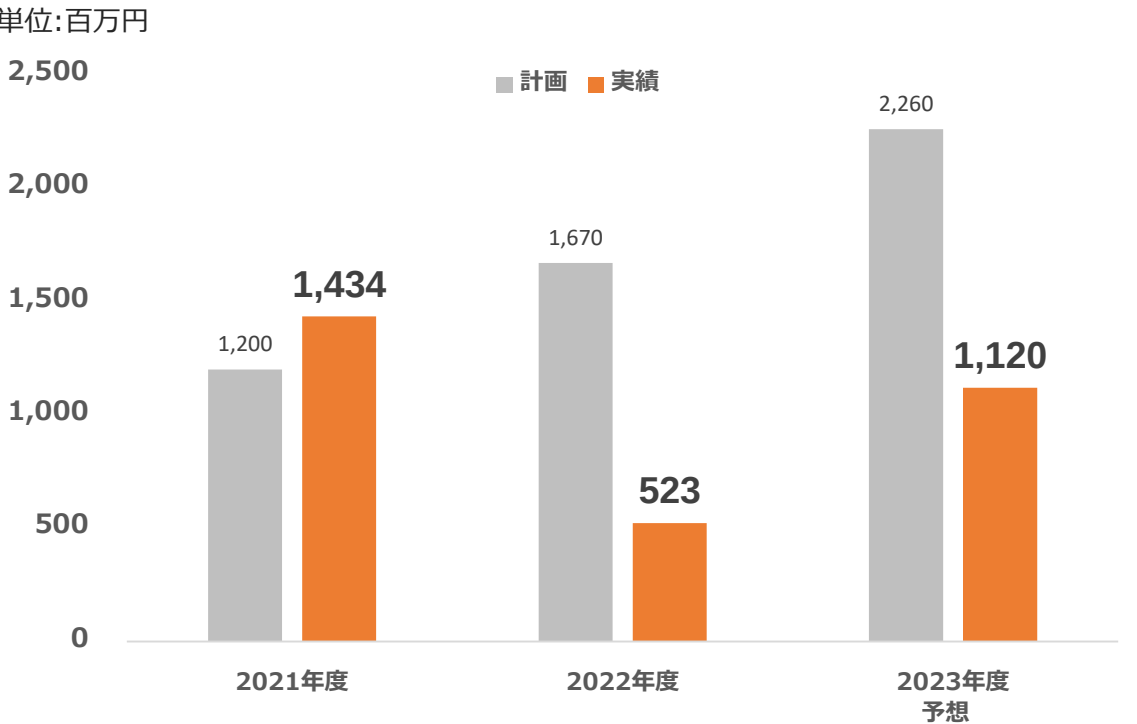
【売上高】 自動車生産台数の回復による出荷量の増加のほか、円安の影響により増収

【営業利益】 原材料価格高騰と販売価格上昇とのタイムラグの影響、データセンター投資の低迷等により一定水準に留まる

売上高



営業利益



※計画値は2021年2月22日の公表数値

中期経営方針

主な成果

継続課題

1) 持続可能社会の実現への貢献
(サステナビリティ経営の推進)

- MORESCO Green SX(以下「MGS」)製品※の認定制度開始
- サステナビリティ推進室の新設および委員会設置

- MORESCO Green SX製品の拡大
- 環境対応をテーマとした製品開発の加速

2) 事業の付加価値向上と新事業分野の開拓

- 主要分野での価格是正の進展
- 全社横断型開発体制の強化
- 産学外部機関との連携

- 価格是正活動の継続による対象製品の拡大
- 新事業分野における研究成果のビジネス化

3) 製造原価の低減と品質向上

- 老朽化設備の更新、システム自動化（品質管理）等

- 国内ノウハウの海外への展開

4) 管理部門の業務効率の改善

- DX活用による働き方改革（多様な働き方の選択）

- DX/AI技術の活用等による一層の業務効率化

5) コンプライアンス強化

- 社内研修制度の拡充

- グローバルなコンプライアンス体制の構築

海外戦略

■ 中国・北米および新興国における事業展開の推進

- 当社の海外主要3エリア（東南/南アジア、中国、北米）での担当執行役員制の導入
- 中国事業の再編
- 買収による北米潤滑油事業の強化

- 中国事業の収益性の向上
- 北米・メキシコにおける事業拡大

資本戦略

■ 資本効率を高めるROIC経営の推進

- ROICプロジェクトチームの立ち上げと社内意識の向上

- ROIC指標の活用等

※ 原料調達から廃棄までのライフサイクル全体を評価し、マテリアリティ（重要課題）への貢献要素が特に大きい製品を「MORESCO Green SX」として認定（ご参照） <https://www.moresco.co.jp/sustainability/sdgs.php>

第10次中期経営計画の概要

- 経営環境
- 基本方針および主要な取り組み
- 経営目標
- 部門別重点施策
- グローバル体制強化

Politics（政治・地政学）

- ・ 米中対立による輸出・投資規制の強化
- ・ 米国国内政治分断の可能性
- ・ ウクライナ戦争の長期化・中東情勢の一層の不安定化
- ・ 国内政治への信認低下と不安定化

Economy（経済・産業）

- ・ 高い成長率を維持する東南アジア・南アジア地域
- ・ 主要先進国の経済金融政策転換と為替動向への影響
- ・ 不動産問題を抱える中国経済の停滞と景気低迷
- ・ 石油・化学業界における再編の動き

外部環境

Society（社会）

- ・ 少子高齢化に伴う労働力不足、人材確保の困難
- ・ 人的資本経営(多様性・包摂性)の重要性の高まり
- ・ サプライチェーンリスク増大に伴う人権DDの強化
- ・ 循環型社会の一層の進展

Technology（技術・制度）

- ・ 気候変動（脱炭素化）対応の進展（省エネ、クリーン化）
- ・ カーボンプライシングの本格的導入
- ・ AI技術の発展と社会実装の一層の進展
- ・ 自動車のコネクテッド化、標準化の流れ加速（CASE）

第10次中期経営計画のテーマ

「持続可能な社会の実現」と「事業の付加価値の向上」の両立

基本方針

主要な取り組み

サステナビリティ経営の推進

- ・カーボンニュートラルの推進・MGS製品売上比率の引き上げ
- ・環境負荷低減への取り組み

製品ポートフォリオの高度化

- ・高付加価値製品の開発と売上拡大・サーキュラーエコノミーへの対応

次世代事業の創出

- ・ライフサイエンス事業への注力・非石化材料創出技術の開発
- ・ペロブスカイト太陽電池関連の事業推進

業務プロセスの革新

- ・生産プロセスの革新・DX化の推進・物流問題への対応

資本収益性の向上

- ・PBR改善に向けた施策・株主還元・人的資本経営の推進・IR活動の強化

単位:百万円

		2023年 見込	2026年 計画	2030年 目標
業績	売上高	31,800	38,000	50,000
	売上高成長率	-	6%	7%
	営業利益	1,120	2,700	5,000
	営業利益率	3%	7%	10%
	経常利益	1,800	3,000	-
資本効率性	ROE	5%程度	8%水準	10%水準
	連結配当性向	37%程度	30%以上	30%以上
非財務目標	MGS製品の売上比率	29% (2022年実績)	40%	50%
	CO ₂ 排出量削減率 *2013年対比	34% (2022年実績)	-	46%

第10次中期経営計画-部門別重点施策



単位:百万円

部門	2022年度 売上実績	2023年度 売上見込	重点施策（2024~2026年度）	2026年度 売上目標
特殊潤滑油	15,105	16,550	- ダイカスト油剤分野で成長が期待される新エネルギー車市場の需要取込み - 北米における主要材料(シリコン)の自社調達、他拠点への供給等シナジー効果の実現 - サーキュラーエコノミーへの原料面からの取り組み拡大、バイオマス材料・再生資源の一層の活用	19,900
ホットメルト接着剤	7,664	8,300	- 海外拠点における営業活動の活性化と高付加価値製品の拡販による収益性の向上 - 価格是正の推進および製品統廃合による生産効率の最適化 - リサイクル事業への参画や医療用途への展開	9,600
素材	3,793	4,000	- 流動パラフィンの化粧品や医療分野での用途展開 - スルホネートの販売拡大と環境対応に向けた生産方法の見直し - スルホネートの海外展開を加速	4,300
合成潤滑油	1,703	1,300	- 半導体製造(前工程)および検査装置等へのフッ素代替潤滑油の開発と販売 - 次世代データセンター向け、ハードディスクドライブ潤滑油の開発 - ADE関連製品の海外展開を加速	1,700
その他 (子会社含む)	2,068	1,650	- ペロブスカイト太陽電池および電子ペーパー向けの封止材の開発 - OPV（有機薄膜太陽電池）については高性能な材料開発を推進 - 環境保全に貢献する廃水処理・洗浄(設備と周辺製品)関連商品の拡大 - 自動車用ケミカル製品および冷熱媒体製品における環境負荷軽減の追求	2,500
合 計	30,333	31,800		38,000

地域別経営環境

日本	中国	東南/南アジア	北米
- 自動車生産の回復基調、環境対応製品のニーズの高まり - 再生エネルギー、非石化材料の採用拡大	- 国内EV市場拡大と海外輸出増加の見通し - 国内消費の低迷、各業界における国産製品の採用拡大	- 人口ボーナスによる経済発展 - 自動車市場および紙おむつ市場における中国輸入品の影響拡大	- インフレ抑制法のもとでのメイドインアメリカへの対応 - メキシコにおける自動車関連の投資拡大

グローバル体制強化

中国

- 新工場の操業早期安定化
- 開発体制の強化（R&Dセンター新設）と現地顧客への迅速な対応

北米

- 事業買収を通じて獲得したR&D機能の一層の強化と米国現地顧客への販売推進
- メキシコ法人設立検討と事業拡大

東南/南アジア

- タイにおけるR&D機能強化
- 現地ニーズに合った新商品の上市を加速

第10次中期経営計画の基本方針および主要な取り組み

- ・ サステナビリティ経営の推進
- ・ 製品ポートフォリオの高度化
- ・ 次世代事業の創出
- ・ 業務プロセスの革新
- ・ 資本収益性の向上

サステナビリティ 経営の推進-カーボンニュートラルに向けた取り組み

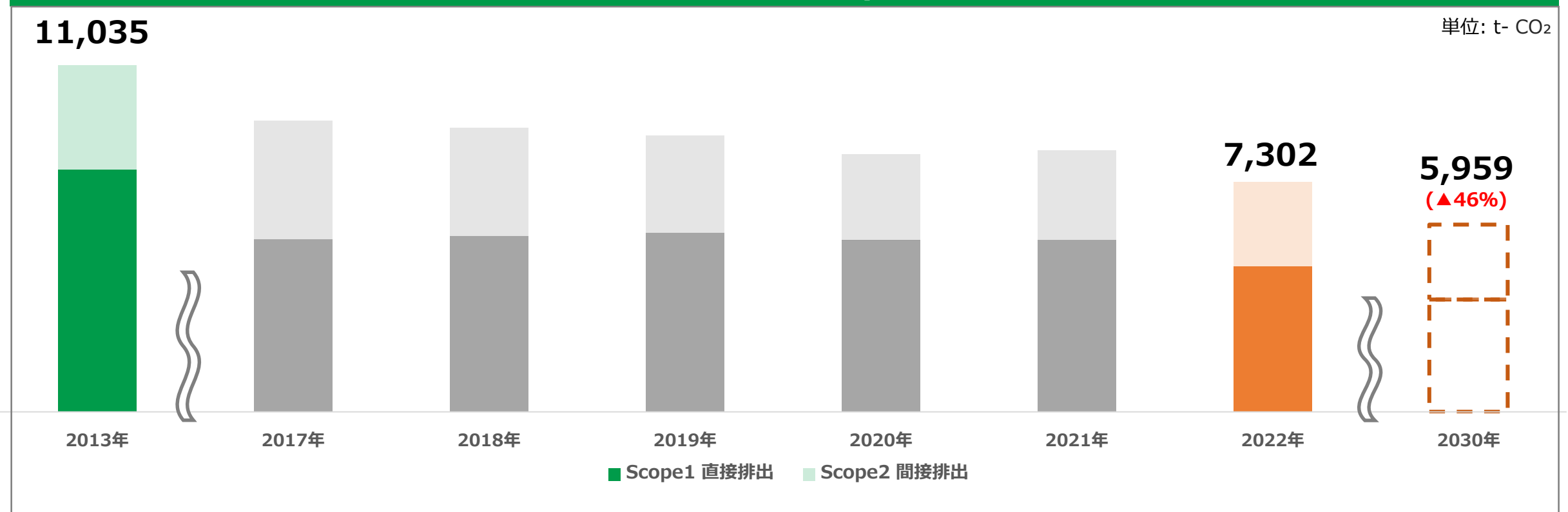


- 2030年までに自社消費エネルギーによるGHG排出量を46%削減（2013年対比）
- 2050年までにScope1・2・3を含めてカーボンニュートラルを実現



2022年11月11日賛同表明

MORESCOグループ（国内）のScope1,2GHG排出量推移※



※ MORESCOグループ（国内）のScope1,2GHG排出量について、本資料およびホームページのESGデータ集の数値を訂正しております。<https://www.moresco.co.jp/sustainability/esg.php>

製品の原料調達から廃棄までのライフサイクル全体を評価し、当社のマテリアリティ（重要課題）への貢献度が特に大きい製品を認定

認定プロセス

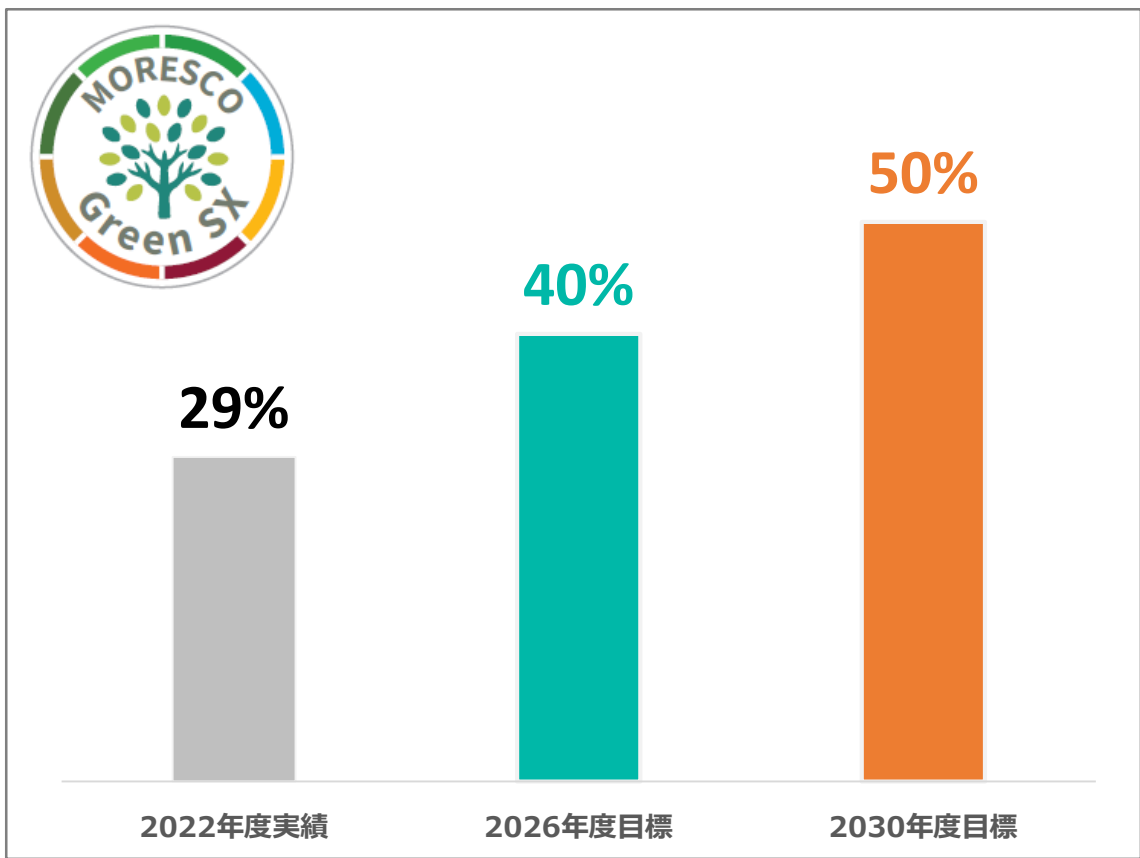


貢献カテゴリー



➤ 2030年目標の達成に向けて、既存製品の改良、新製品の開発の取り組みを推進

売上比率目標



代表製品

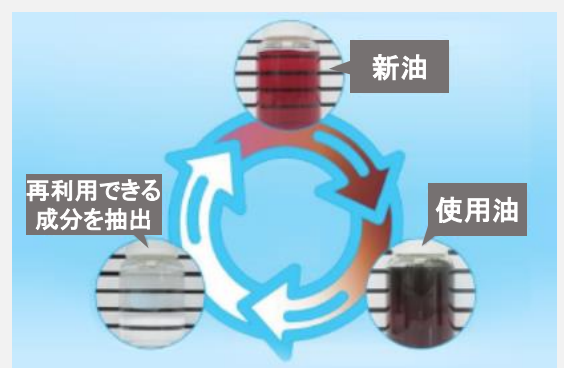
水溶性少量塗布型離型剤
グラフェースMQシリーズ

- 省エネルギー
- 環境保全
- 作業環境改善



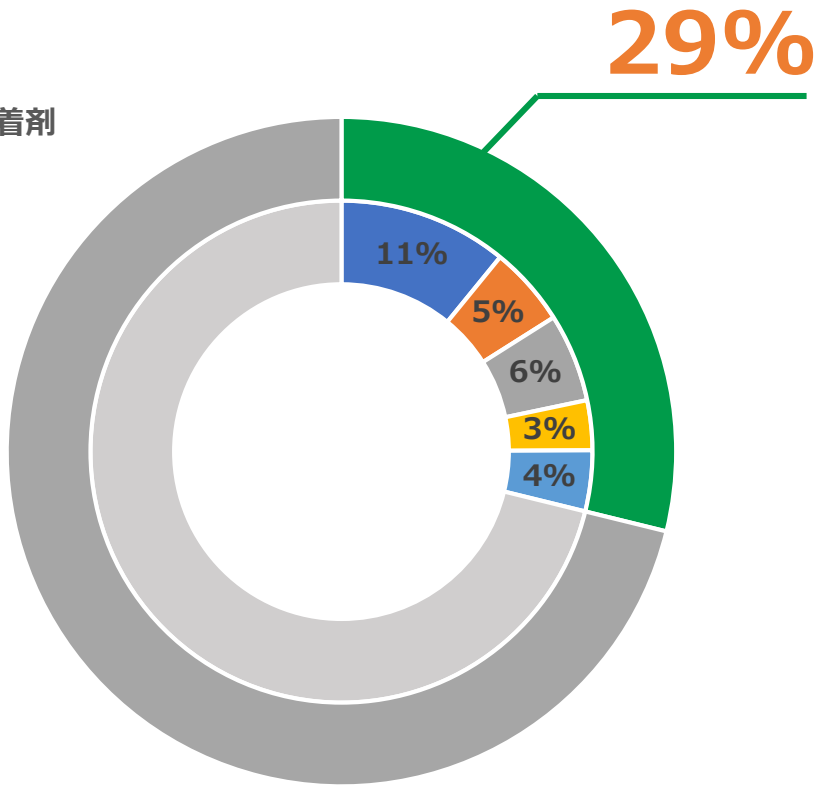
水-グリコール系難燃性作動液
ハイドール

- CO₂排出抑制
- 環境保全

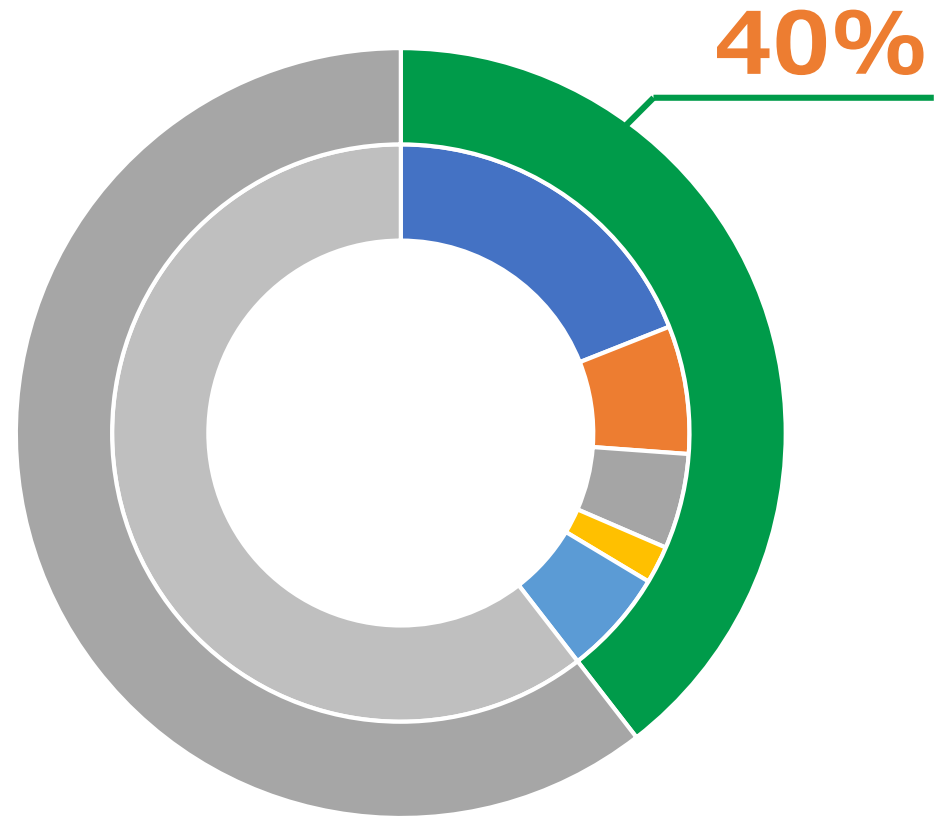


➤ 特殊潤滑油、ホットメルト接着剤を中心に、付加価値の高いMORESCO Green SX製品の売上拡大により製品ポートフォリオの高度化を進める

- 特殊潤滑油部門
- ホットメルト接着剤
- 素材部門
- 合成潤滑油部門
- その他
- MGS製品計
- 非MGS製品計

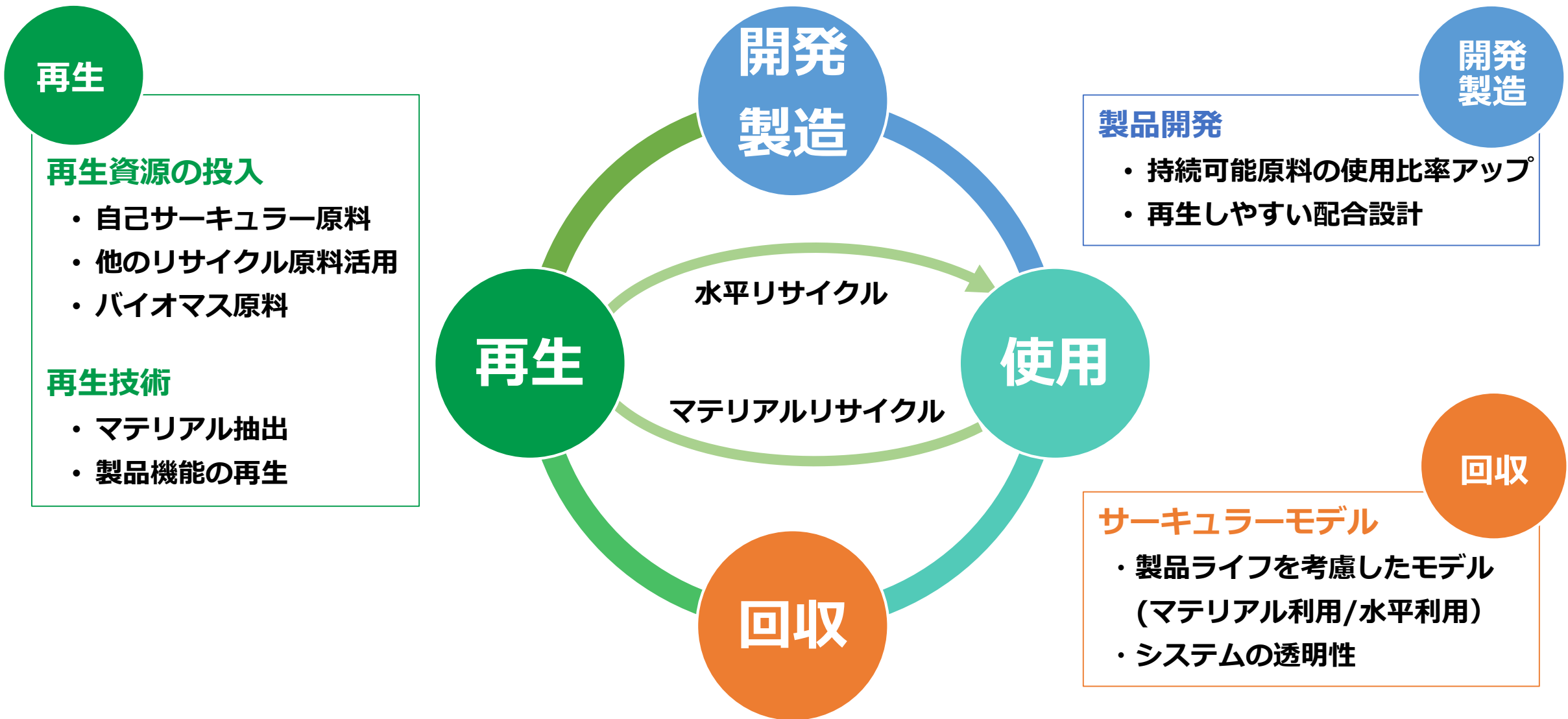


2022年度(売上高実績)



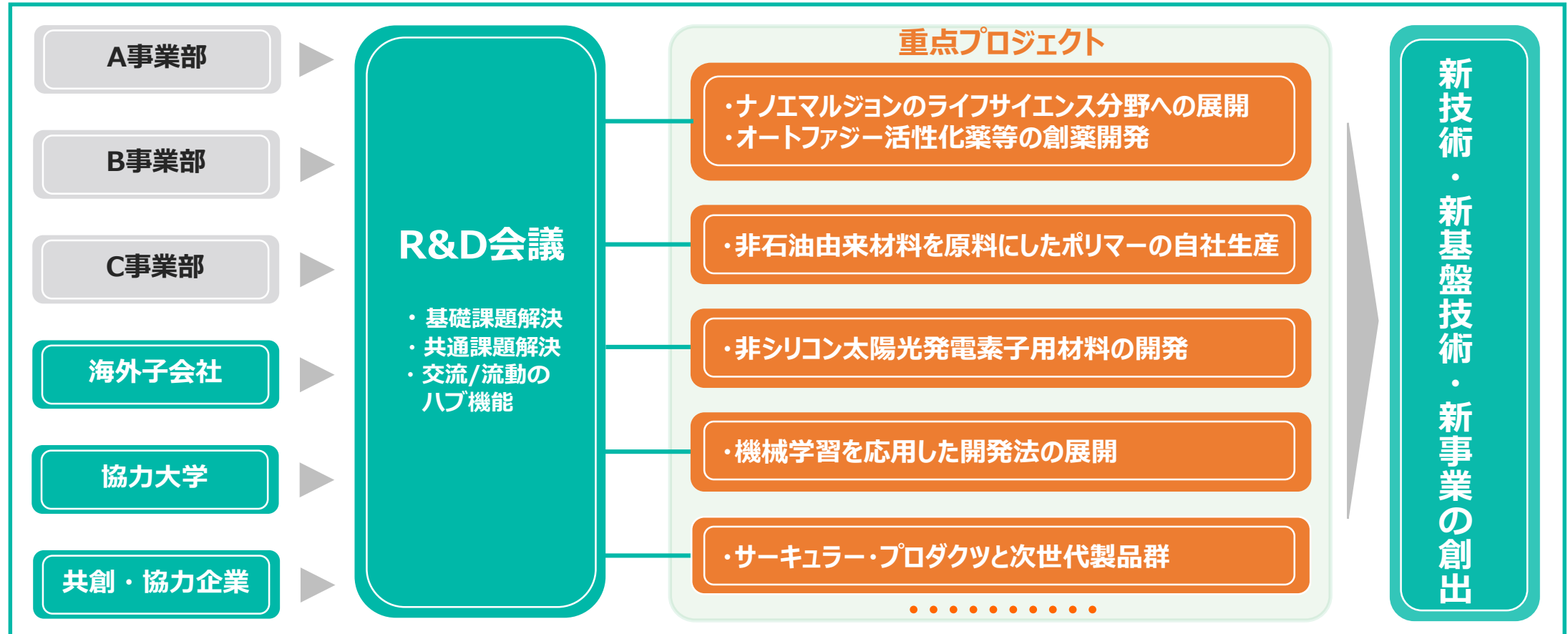
2026年度(売上高計画)

サーキュラーモデル



- 事業部を横断し、社内および産官学と連携した開発体制を整備。重点プロジェクトは臨機応変に見直しを行う
- 全社横断的なプロジェクト MOLGADC※を推進し、成果に繋げる

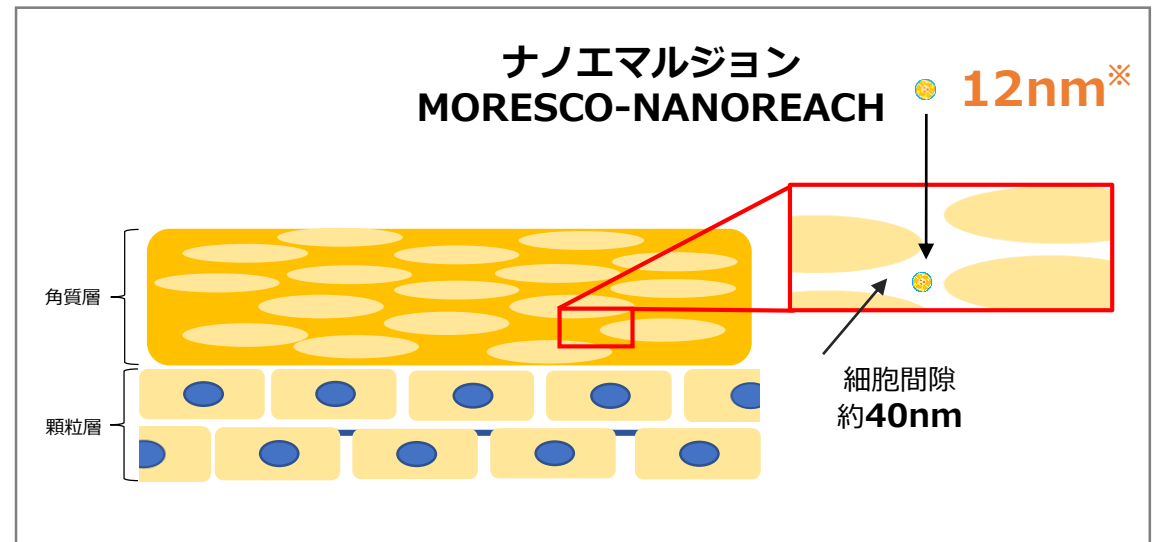
「プロジェクトMOLGADC」の全体像



※当初5つの重点プロジェクトの頭文字から命名。現在 8 つまで拡大

ナノエマルジョンの商品化

- 大手化粧品メーカーの採用に応じた量産体制の整備
- CBD(カンナビジオール)内包ナノエマルジョンの開発
- ナノエマルジョン配合の自社化粧品の開発

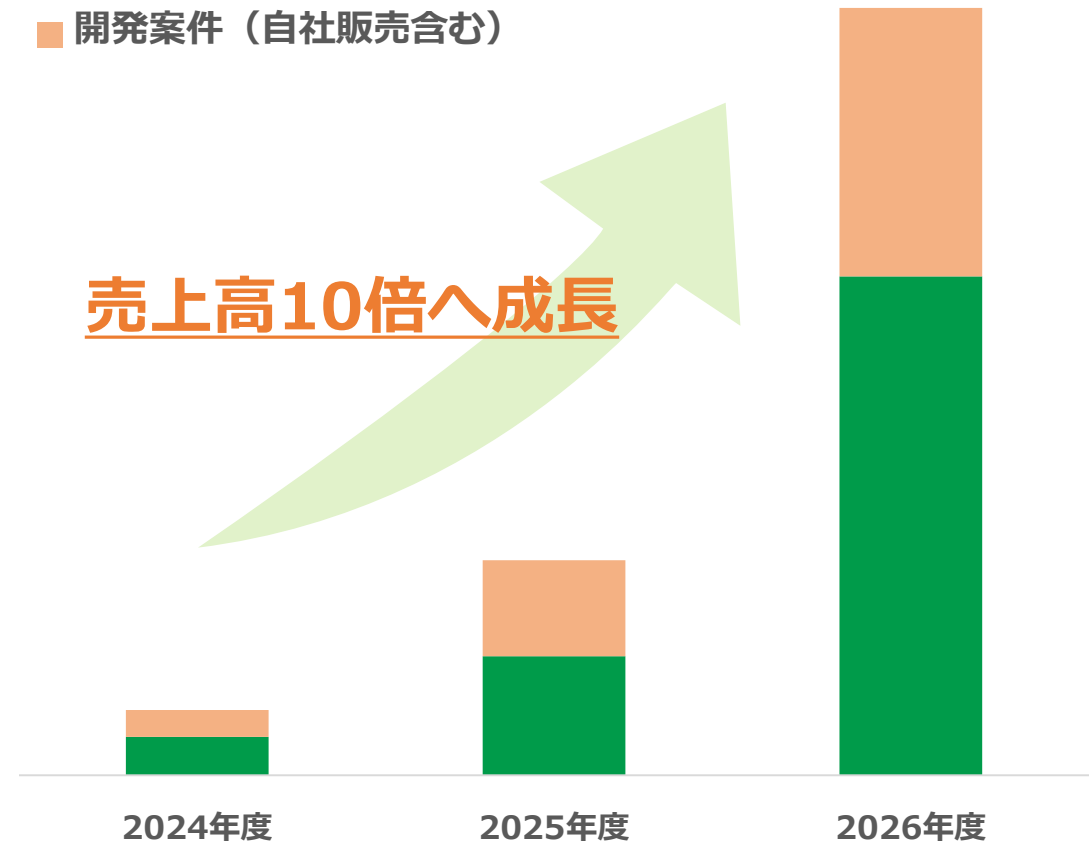


※ nm : ナノメートル (nanometer) 。10-9メートル (m) = 10億分の1メートル

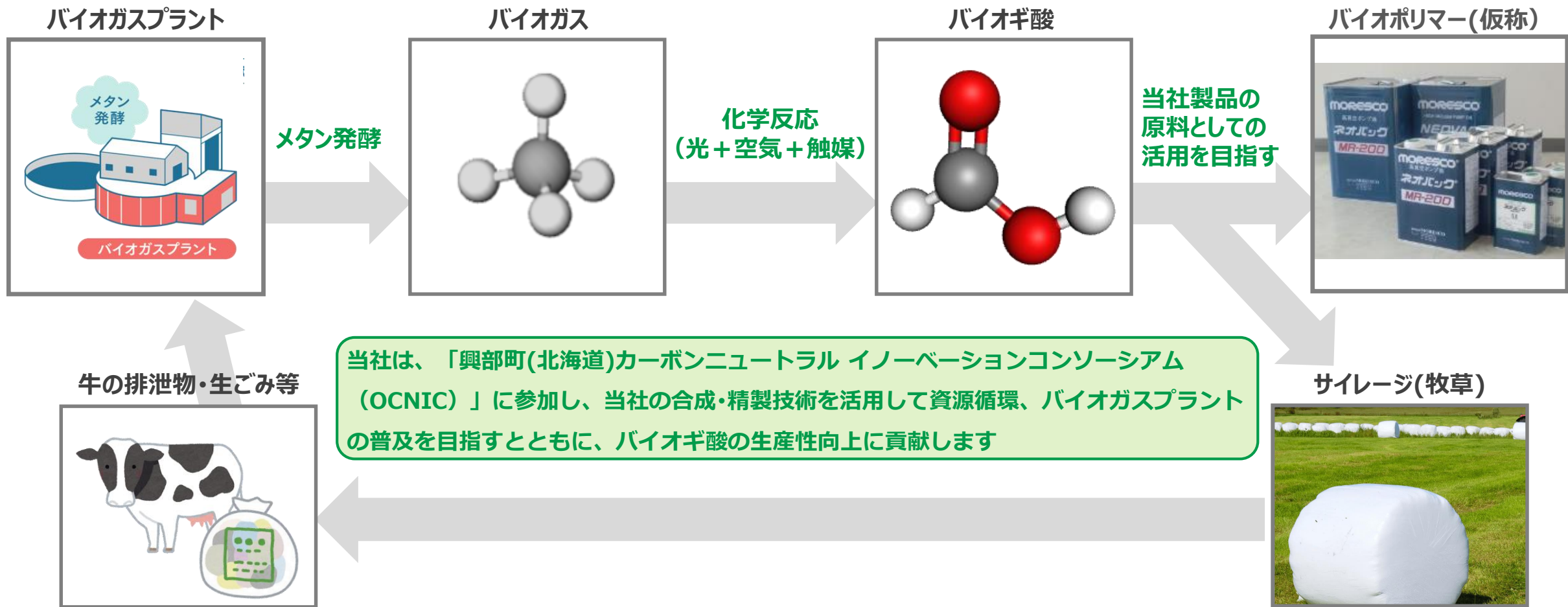
ライフサイエンス事業の拡大イメージ

- 既存案件
- 開発案件（自社販売含む）

売上高10倍へ成長



- 地球温暖化係数の高いメタンを原料とした非石化由来の炭化水素を合成する技術の確立を推し進める
- 2026年には年間10トンのバイオギ酸を生産し、将来的には国産化および非石化材料の自社調達を目指す

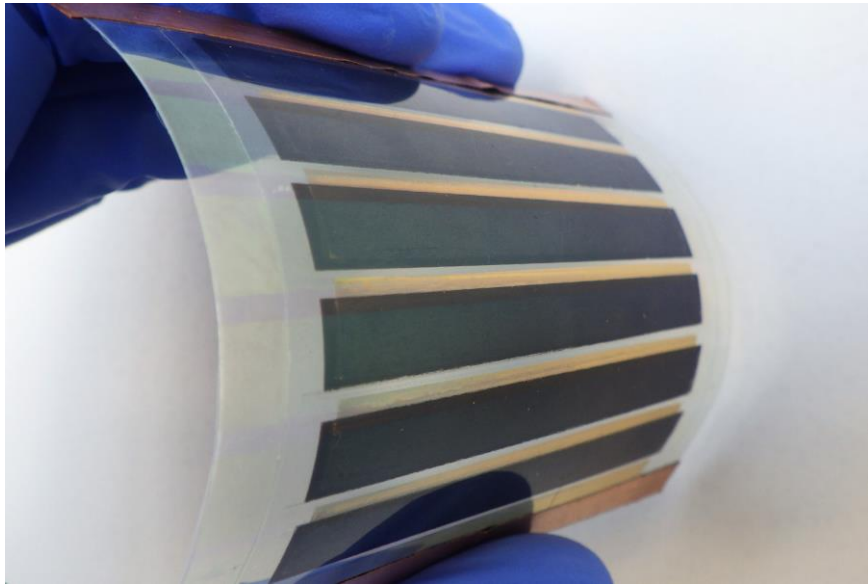


➤ 桐蔭横浜大学の宮坂教授が立ち上げたコンソーシアムに参画。2026年以内のペロブスカイト太陽電池の実用化を目指し、高機能な封止材で貢献

コンソーシアムに参画

コンソーシアム	
	ペクセル・テクノロジーズ (代表：宮坂教授)
	株式会社 MORESCO
	株式会社 マクニカ
	株式会社 麗光
	三菱ケミカル 株式会社

次世代太陽電池「ペロブスカイト」試作品



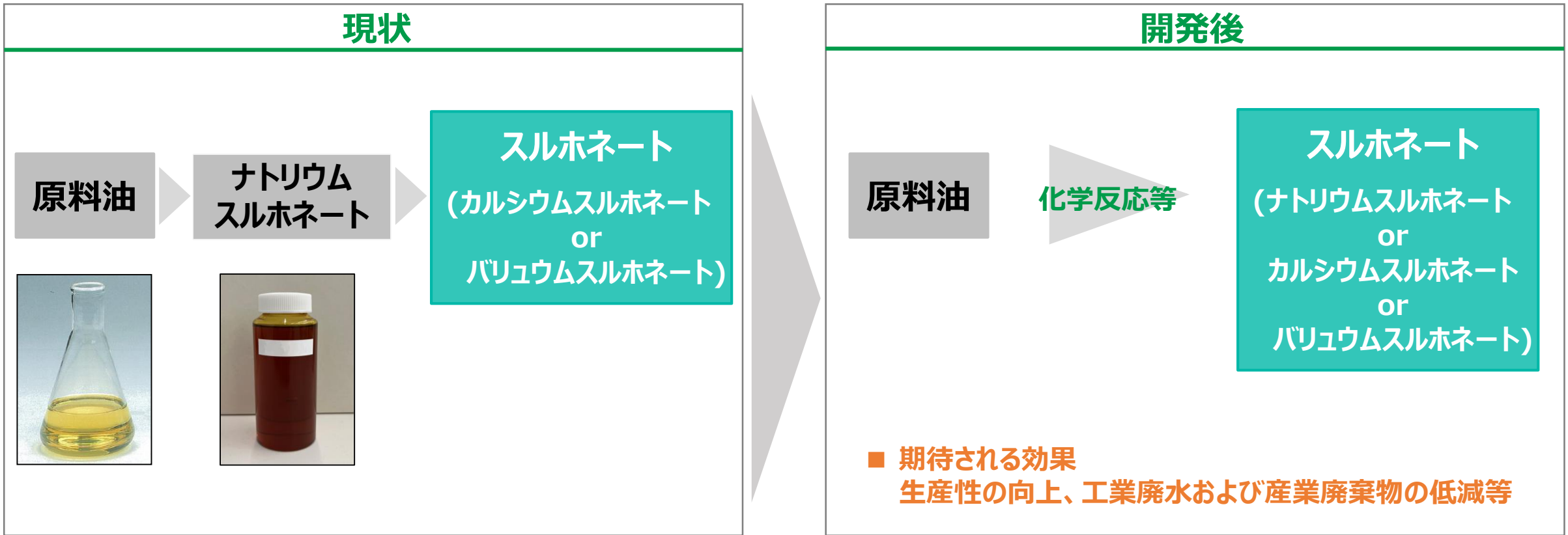
(出所：桐蔭横浜大学)

当社封止材の特徴

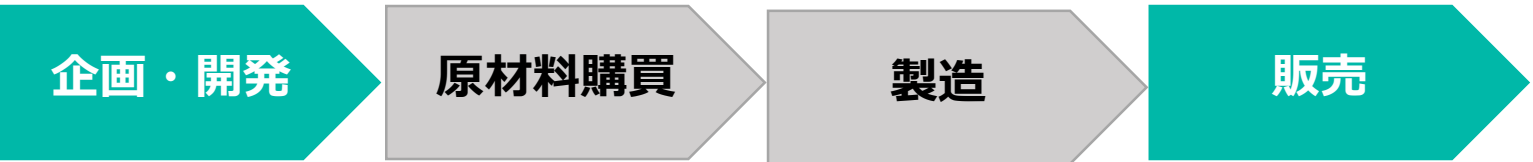
- 1. 直接貼り合わせてもペロブスカイト素子にダメージを与えない
- 2. 基材に貼り合わせるだけで優れた密着性を発揮(加熱やUV処理が不要)

- 新たな化学処理方法を導入し、スルホネートの収率を最大化
- 生産工程の短縮化、工業廃水および産業廃棄物の低減等に繋がる新たな製造プロセスを開発

新たな製造プロセスの開発



従来の事業モデル



課題

- ・ 委託生産によるコスト高と安定供給不安のリスク
- ・ 在米国日系部品メーカーへの高い依存度

米国での事業買収および垂直統合後の事業モデル



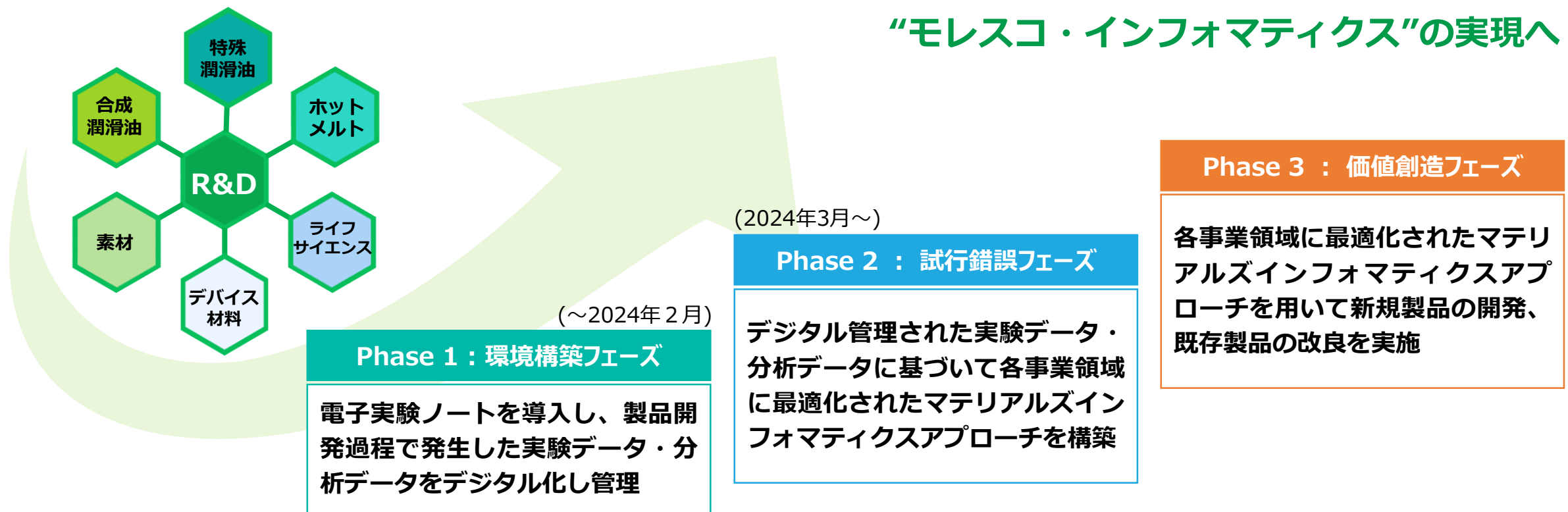
事業買収の効果

- ・ 原材料の内製化によるコスト削減、新製品開発の更なる促進
- ・ 生産拠点確保による安定供給の達成
- ・ 米国部品メーカーの販路獲得、販売拡大

- R&D部門を基軸に事業部門間を横断し、MORESCOの材料開発プロセスを革新する
- データ駆動型のアプローチを取り入れることで、製品の開発・改良を迅速かつ効率的に行う

MORESCOだからできる研究開発DXのかたち

“モレスコ・インフォマティクス”の実現へ

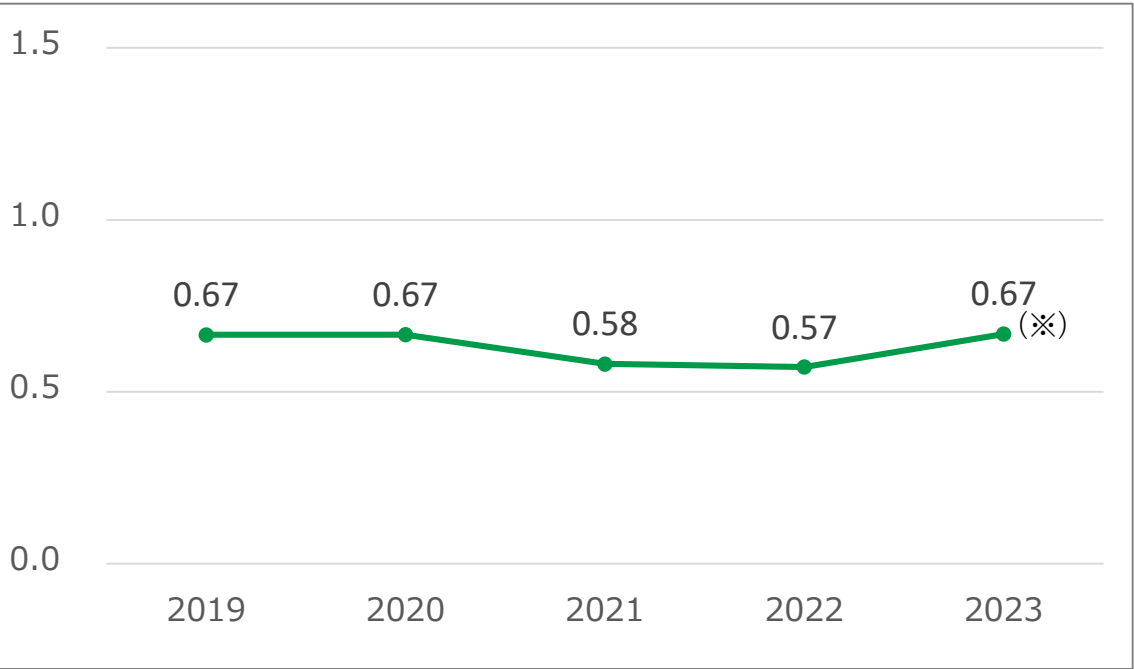


【現状】 PBRの1倍割れの状態が継続。ROEは低位に留まる

【課題】 成長戦略と資本・財務戦略の並行推進

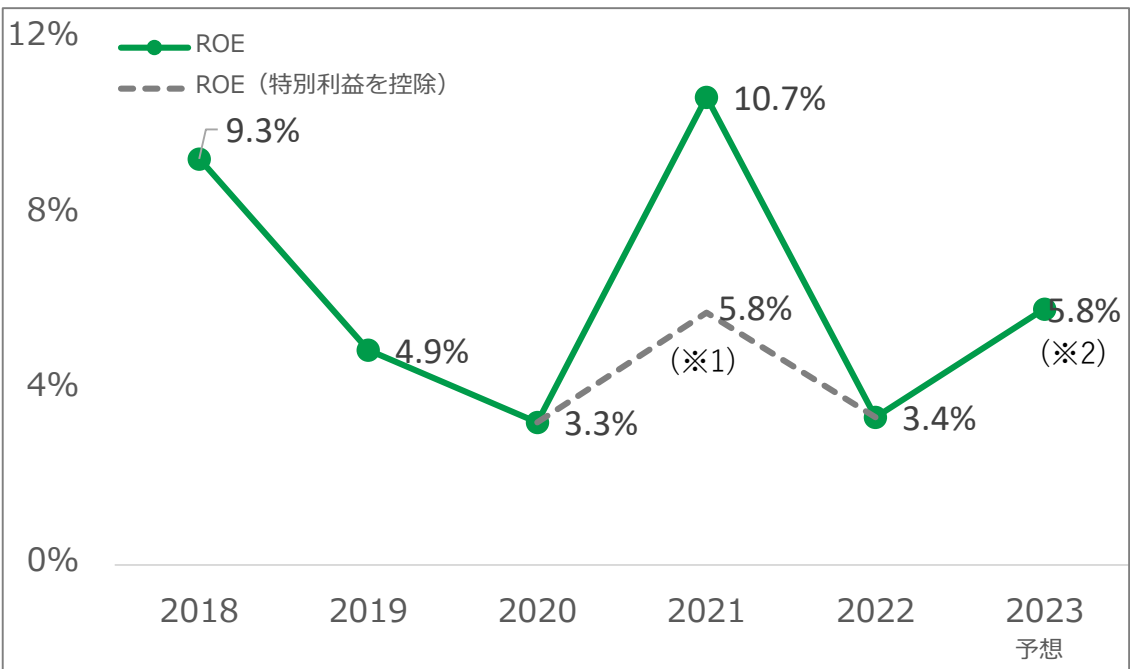
PBR

単位:倍



※ 2023年度は2024年1月末時点の当社株価をもとに算出

ROE



※1 貸貸用不動産売却益（833百万円）を除いた場合のROE

※2 2023年度3Q末時点の自己資本をもとに算出

➤ 成長戦略と資本・財務戦略の両輪で進め、「資本収益性の向上」を実現する

成長戦略

サステナビリティ経営の推進/製品ポートフォリオの高度化/次世代事業の創出

- MGS製品の開発継続と顧客ニーズに合致しつつ適正なマージンを確保した上での販売価格の設定
- 事業ポートフォリオの再編成に繋がる製品ポートフォリオ高度化の推進
- ライフサイエンス事業におけるナノエマルジョン製品の上市、オートファジー活性化薬の導出
- 東南/南アジア・北米・中国を極とした海外成長市場の事業拡大

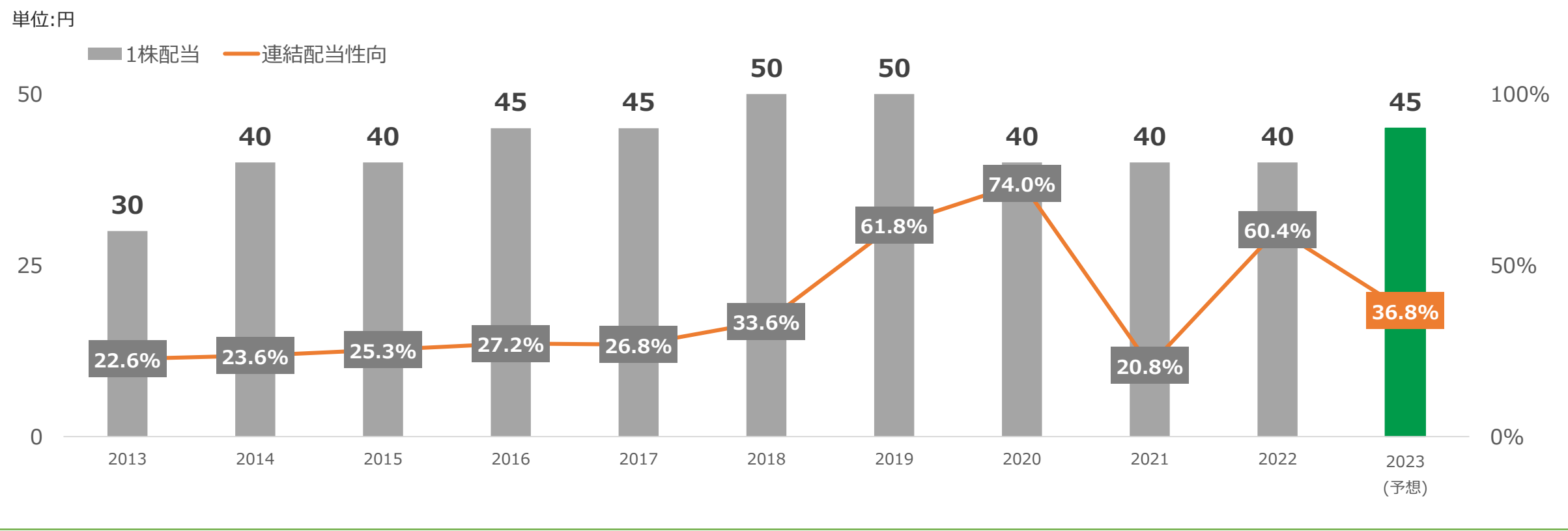
資本・財務戦略

収益性改善施策の推進/株主還元/人的資本経営/IR活動の強化

- 各事業部門の低成長製品の特定・見極めを行い、収益性改善に繋がる施策の推進（ROIC指標の活用等）
- 株主還元を経営上の重要課題と位置づけ、連結配当性向30%以上を目指した配当政策の実施
- 経営戦略に連動した人的資本経営の推進
- IR情報の充実と投資家との積極的な対話の実施

- 株主還元を経営上の重要課題と位置づけ、適正な内部留保に努めつつ利益還元を行う
- 連結配当性向30%以上を中長期的に目指した配当を行う

1株配当および連結配当性向推移



人材戦略

目的：「持続可能な社会の実現」と「中長期的な企業価値の向上」の両立のために人的資本を強化する

戦略目標①

全ての人材が活躍できる環境づくり

- 多様性・包摂性・公平性を重視した企業文化の醸成
- 属性に対する差別がない等級・評価・報酬制度と採用・育成制度の整備
- 高いモチベーションをもって、自律的に働くことができる環境づくり

戦略目標②

経営戦略実行のために必要な人材の充実

- 企業理念や経営戦略の全てのグループ社員への浸透
- 事業の拡大、基盤強化、未来の創造に必要な人材の育成・確保
- 人材ポートフォリオ分析に基づいた人材配置

➤ IR情報の発信ツールを拡充し、投資家との積極的な対話を行う

IR活動の強化内容

- IR部を新たに設置
- 機関投資家とのIRミーティングを積極的に開催
- 個人投資家向け説明会の開催継続

開示内容の充実

- 統合報告書発行等の開示情報の充実に取り組む
- 適時開示資料、決算説明資料等の英文での発信を通じ、海外投資家の認知向上を図る

開示内容

2022～2023年

- サステナビリティ特設ページの開設、TCFD提言に基づく情報およびESGデータを公開
- ホームページ、決算説明資料、決算短信、アナリストレポートの英文開示

2024年～

- 統合報告書の初版発行
- サステナビリティ内容の更なる充実
- 適時開示（一部）、有価証券報告書、事業報告書、統合報告書の英文開示



- この資料に掲載されている業績見通し、その他今後の予測・戦略等に関わる情報は、本資料の作成時点における当社の判断に基づくものであり、今後、予告なしに変更することがあります。
- 本資料記載の業績見通しや目標数値のみに全面的に依存して、投資判断を下すことによるいかなる損失に対しても、当社は責任を負いません。
- なお、当資料を無断で複写複製、配布することを禁じます。