



 三菱ガス化学株式会社

The background features a blue geometric design with diagonal lines. A molecular structure is visible in the upper left, and a hand pointing at a glowing digital map of Japan is in the lower right.

2023 MGC REPORT

統合報告書

目次

価値創造 ストーリー

Page 2

経営戦略の 進捗

Page 23

ガバナンス セクション

Page 63

データ セクション

Page 78

- 3 MGC Way
- 5 価値創造プロセス
- 7 社長メッセージ
- 11 三菱ガス化学グループの歩み
- 13 競争優位性の構築
- 19 目指す創出価値
- 21 FOCUS:「Carbopath™」で目指す
社会変革
- 24 2022年度の活動ハイライト
- 25 経営戦略の変遷
- 27 経営戦略の概要
- 29 経営成績及び財務・資本政策
- 31 事業ポートフォリオ改革
- 34 マテリアリティ
- 35 マテリアリティ進捗一覧
- 37 事業展開と主な製品
- 39 機能化学品事業
- 43 基礎化学品事業
- 47 新規・次世代事業
- 49 研究開発
- 52 生産・環境
- 57 人的資本（人材・組織）
- 64 役員一覧
- 67 社外取締役座談会
- 71 コーポレート・ガバナンス
- 76 リスクマネジメント
- 77 コンプライアンス
- 79 パフォーマンスデータ
- 83 連結財務諸表
- 87 会社情報（会社概要・株式情報・拠点一覧）

編集方針

『MGCレポート 2023』は、中長期の成長戦略及び価値創造ストーリーに重点を置いた「統合報告書」として編集しています。国際統合報告評議会(IIRC)の「Integrated Reporting〈IR〉」や経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」を参照し、情報の結合性及び簡潔性を重視して作成しました。本レポートの制作においては、CSR・IR部を中心に、情報を集約・共有化する全社的な体制を構築しており、様々なステークホルダーの皆様に、当社グループへの理解を深めていただけるよう、掲載内容の充実に努めています。

報告期間

2022年4月1日～2023年3月31日（2022年度）

※一部、過去及び直近のデータを記載

報告範囲

三菱ガス化学株式会社及び三菱ガス化学グループ

※報告範囲が異なる場合は対象範囲を各データに記載

発行責任者

取締役 常務執行役員 北川 元康（CSR・IR担当）

発行

2023年8月

免責事項

本レポートに記載されている計画、目標などの将来に関する記述は、当連結会計年度末現在において当社が入手している情報及び合理的であると判断する一定の前提に基づいて判断したものであり、不確実性を内包するものです。実際の業績などは、様々な要因によりこうした将来に関する記述とは大きく異なる可能性があります。



より幅広い情報は
Webサイトを
ご参照ください。

投資家情報



最新の財務情報から各種リリース資料、株式・株主情報を掲載しています。

<https://www.mgc.co.jp/ir/>

サステナビリティ情報



当社グループのCSR／ESGに対する考え方から取り組み、各種詳細なデータを紹介しています。

<https://www.mgc.co.jp/csr/>



価値創造ストーリー

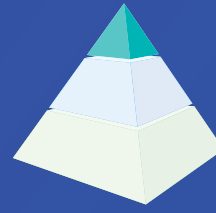
- 3 MGC Way
- 5 価値創造プロセス
- 7 社長メッセージ
- 11 三菱ガス化学グループの歩み
- 13 競争優位性の構築
- 19 目指す創出価値
- 21 FOCUS:「Carbopath™」で目指す社会変革

私たちの価値観

MGC Way



三菱ガス化学グループは、独創的な素材や技術で社会の変革に貢献する、研究開発型の化学メーカーです。産業の根幹を支える基礎化学品から、身近な暮らしに役立つ機能化学品まで、自社技術に立脚した製品群をグローバル市場に展開しています。当社グループの社会的使命(ミッション)は「社会と分かち合える価値の創造」であり、これは私たちが存在する理由でもあります。この「ミッション」の実現に向けて「バリュー(行動理念)」を体現し、「ビジョン」に掲げた特色と存在感を発揮することで、世の中から選ばれ続けるエクセレントな企業グループを目指しています。地球社会の一員として、10年先、20年先のより良い未来を展望しながら、社会課題の解決に資する新しい価値を提案していきます。



MISSION

社会と分かち合える 価値の創造

最先端の電子デバイスや通信システム、石油代替エネルギー、高度医療、食糧管理―。SDGs(持続可能な開発目標)達成の鍵を握るこれらの産業には、「素材」の進化、「材料」の技術が不可欠です。当社グループの製品群は、化学素材や材料の面から、産業・社会のイノベーションに深く関与しています。これからも常にミッションに掲げる使命を念頭に置きながら、社会変革を促す新素材と材料、及び技術を追求していきます。

三菱ガス化学グループの経営資源 (2022年度／2023年3月31日時点)



財務資本

社会的価値・経済的価値の両立を前提とした差異化戦略によって、環境変化に強い収益構造への転換に取り組んでいます。

7,812億円

連結売上高



技術基盤

時代を先駆ける技術への飽くなき探究心は、当社グループのDNA。多様な自社開発技術は競争優位の源泉です。

90%以上

自社開発技術による製品
(生産品目ベース)



企業風土

日々オープンな議論が交わされる風通しの良い企業風土。起業家精神に基づいた進取の気性も、当社ならではの特徴です。

24か国

拠点のある国数

10,293億円

総資産

約40%

世界市場トップシェア製品数の比率

75%

従業員満足度*1

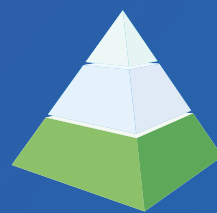
*1 従業員意識アンケート結果より。対象者は出向者を除く全社員(単体)(回答率71.9%)



VISION

化学にもとづく、 特色と存在感ある エクセレントカンパニー

あらゆる産業の“米”とも称される化学は、人々の暮らしや環境保全、社会インフラなどの分野で、無限の可能性を秘めています。当社グループは、社会の変化が加速する現代において、独自の強みを追求しながらグローバルニッチな製品群を展開。社会や顧客の課題に、他にない技術で応え続けています。「化学にもとづく、特色と存在感あるエクセレントカンパニー」というビジョンは、私たちが目指す未来のありたい姿そのものです。



VALUE

行動理念

プロフェッショナル集団として

プロフェッショナルとは、信頼できる高い知識と能力、強い責任感の持ち主のこと。一人ひとりが頼りになるプロフェッショナル集団をめざします。

1. 変化を恐れぬ勇氣

現状に甘んずることなく、新しいことに挑戦し、習慣を打ち破る勇氣を持とう。周囲の変化に応じて自分を変えるだけでなく、より良い状態に向けて、自らが環境を変えるほどの強い勇氣を持とう。

2. 高い目標への挑戦

常に自分自身により高い目標を課し、その目標に挑戦する意欲を持とう。

3. 目標達成への執念

掲げた目標を達成し、成果を上げるまでは強い執念で何があってもやり抜こう。

4. 共感を広げるコミュニケーション

互いに信頼し目的を分かち合い、ともに協力するために、コミュニケーションの輪を広げよう。

MGC企業行動指針 サステナビリティ推進指針



資源・ エネルギー

天然ガス採掘で獲得した探鉱技術を活用し、地熱発電事業を展開。2022年からバイオマス発電事業にも参画しています。

約**70**年

天然ガス開発事業年数



パートナーシップ

様々なパートナーと連携・協創することは、グローバルで存在感を発揮する当社グループの経営基盤強化につながります。

約**59**%

海外売上高比率



安全文化

「事業活動の最優先は安全の確保」という理念の下、レスポンシブル・ケア(RC)活動の更なる充実に取り組んでいます。

0.28

休業災害に係る度数率*2

約**40**本

カーボンニュートラル研究
プロジェクト数

147社

グループ会社数

0.004

休業災害に係る強度率*3

*2 度数率：延労働時間100万時間当たりの死傷者数

*3 強度率：延労働時間1,000時間当たりの損失日数

価値創造プロセス

当社グループは、気候変動や国際情勢、テクノロジーの高度化など、サステナビリティの観点から2050年の社会課題を見据えています。これらの長期的な社会課題と紐付けた「ターゲット領域」を設定。多様な事業を支える経営資源と、社会的価値・経済的価値の両立を前提とした差異化戦略によって新たな時代を先導する製品を開発し、各々のターゲット領域に提供していきます。このようなプロセスによって、ミッション「社会と分かち合える価値の創造」を遂行します。

差異化戦略



ご参照

MGC Way

P3-4

MGCLレポート2022 P11-16
https://www.mgc.co.jp/ir/files/MGC_Report2022.pdf

事業を通じた
社会課題の解決
「アウトカム」



ICT・モビリティ
社会発展

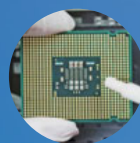


エネルギー・
気候変動問題解決



医療・
食糧問題解決

新たな時代を先導する
「アウトプット」



半導体パッケージ用
BT材料



発泡プラスチック



メタノール



エネルギー資源・
環境事業



MXDA



脱酸素剤



MXナイロン



抗体医薬



芳香族アルデヒド



モビリティ



エネルギー



インフラ



医・食

長期的な社会課題と
紐付けた
「ターゲット領域」



情報・通信

社会的価値と
経済的価値の
両立

☞ ご参照

社長メッセージ	P7-10
競争優位性の構築	P13-18
経営戦略の概要	P27-28
マテリアリティ	P34-36
人的資本(人材・組織)	P57-62
社外取締役座談会	P67-70

☞ ご参照

競争優位性の構築	P13-18
2022年度の活動ハイライト	P24
新規・次世代事業	P47-48
研究開発	P49-51

☞ ご参照

三菱ガス化学グループの歩み	P11-12
事業展開と主な製品	P37-38
機能化学品事業	P39-42
基礎化学品事業	P43-46

☞ ご参照

目指す創出価値	P19-20
FOCUS:「Carbopath™」で 目指す社会変革	P21-22



地球規模の課題解決に
資する価値の創出を目指して
自らの姿を能動的に
変化させながら持続的な
成長を追求します

代表取締役 社長
藤井 政志

グループ経営の方向性

社会構造の変化をプラス思考で捉え、
価値創出につなげる

コロナ禍から社会経済活動は徐々に正常化に向かっていますが、2022年度はロシアによるウクライナ侵攻がもたらした原燃料価格の高騰、世界経済の減速などが当社グループの事業に大きな影響を及ぼしました。

このような、先行きが見通しにくい経営環境の中で、持続的に成果を出す企業であり続けるためには、環境変化をプラス思考で捉えていく必要があります。振り返りますと当社グループは、過去にも大きな変化を何度か経験しています。例えば、およそ半世紀前に起きたオイルショックでは、原油価格の急激な上昇などを乗り越えながら、その変化を糧にして、メタノール事業の海外展開という先例のないプロジェクトを着想しています。従来 of 常識に当てはめて受け身的に対処するのではなく、過去の分析を施した上で、10年先～20年先の大きな構造変化を見据え、自らの姿を能

動的に変えていくことが、今後ますます重要になると考えます。そもそも化学メーカーは、産業界から求められる新しい素材や材料を、先行して開発、製品化することによって、未来を牽引していく存在だと言えます。そして当社グループも、時代の変化の兆しを捉えることで、世界の産業界に貢献していると自負しています。

今、化学会社の経営者として、特に注目している社会の構造変化は、広い意味での「エネルギー改革」と「情報技術の進展」です。エネルギーに関しては、水素をエネルギーの軸とする水素社会の構想が世界中で進んでいます。その実現には、再生可能エネルギーの主力電源化と、再エネを用いたグリーン水素の製造・普及が不可欠です。安価で安定した再生可能エネルギーが実現できれば、自動車の電動化が一気に進むなど、エネルギー革新はあらゆる社会変革の起点になり得ます。当社グループは化学メーカーで唯一、天然ガスの探鉱・開発技術を保有しており、この技術との親和性が高い地熱発電とバイオマス発電事業、LNG発電事業を手掛けています。こうした得意分野を介して、直面しているエネルギー課題の解決に貢献することが、大切なテーマだと認識しています。

差別化戦略の追求

差別化と高付加価値化で、競争優位性を底上げする

当社グループは設立以来、固有の技術に立脚した多様な事業展開で、持続的な成長を果たしてきた企業です。各組織の中には、「特定の化学分野でNo.1になりたい」「得意な技術を更に高めて、市場の変革を牽引したい」といったイントラプレナーシップ（企業内起業家精神）が、脈々と受け継がれています。その先例は冒頭でも少し触れました、オイルショック時のエピソードです。

当時、原燃料価格の高騰などが足かせとなり、メタノールの国内生産を継続するシナリオは早晚行き詰まると考え、海外への展開を構想した数人の従業員がいました。その数人を起点に共感の輪が広がって、当時の売上規模ではあり得ない大型投資を経営陣

「情報技術の進展」に関しては、近い将来に5G、6Gのネットワークや量子コンピューティングが進化する社会の到来を、私たちは大きなチャンスだと捉えています。最終製品の軽薄短小化や超低消費電力化のニーズを先取りしながら、更なる高付加価値化を目指していかなければなりません。社会変化の起因となるものを注意深く観察して、ビジネスにつなげていく必要があります。

化学品の事業を通じて社会課題を解決する道りは容易ではなく、当社グループだけで実現できることには限りがあります。だからこそ、多様な企業の英知を結集し、その協働によってバリューチェーンを徐々に大きくしながら、地球規模の課題解決に資する価値の創出を目指しています。また、こうした活動に際しては、当社グループが掲げる「社会と分かち合える価値の創造」というミッションの重要性を再認識しています。当社グループの強みが最大限に発揮できる分野で存在感を高めながら、自ら社会発展の起点となり、連携する企業や地域社会とともに成長していきたいと考えています。

が決断し、サウジアラビアでの事業を実現しました。これは、当社のDNAを象徴するエピソードだと言えます。そしてこのプロジェクトは、良い意味での競争意識が社内に芽生える契機にもなりました。実際、他部門からも積極的な提案がなされ、国内外での新規プロジェクトが相次いで始動しました。それらが、現在の海外展開など事業の礎になっているのです。近年、差別化製品中心の事業構造へと転換が進んでいるのも、従業員が自らイニシアチブを握って得意な領域を伸ばしながら、基盤技術と親和性のある市場に目を付け、横展開できているからでしょう。

例えば当社は、屈折率が非常に高い光学樹脂ポリマーによって、スマートフォンなどの小型カメラレンズ

用途向けに世界一薄いレンズをつくれます。そして従業員には、「自分たちが世界No.1の機能をつくり込んできた」という誇りがありますから、主体的にプロジェクトを動かしていけるのです。その証しとして、研究員が直接、海外の新規取引先を開拓したケースがありますし、よりハイレベルな需要を開拓しようとする意欲にもつながっています。また、スマートフォンに採用される精密部材の場合、開発に10年単位の期間を要し、生産プラントの設計や運用のフェーズにも、高いスキルが必要です。だからこそ、需要家から世界No.1の材料と評価され、スマートフォンの最新機種などへの採用につながっています。それにより、従業員は働きがいと自らの成長を実感しているはずです。こうしたサイクルが、差異化戦略の推進エンジンになっているのです。

当社グループの事業には、特定の業界・市場を対

象としたマーケットイン型の展開と、メタノールのように原料から広げていくプロダクトアウト型の展開という2つのビジネスモデルがあります。この両方がバランスよくあるからこそ、半世紀にわたる成長を継続できたと言えます。そして現在は、市場環境の変化を踏まえ、事業ポートフォリオの最適化に着手しています。具体的には、全事業の中のファンクショナルな部分をよりファンクショナルに、ベーシックな部分は少しずつファンクショナルな方向へ変化させ、競争優位性を底上げする戦略を実行に移しています。コモディティ化が進み、競争優位性がなくなった製品には見切りをつけて、より付加価値の高い分野へとシフトしていきます。市場の新しいニーズにうまく対応しながら、従業員のやりがいと満足度を高めていくことで、環境変化に強い収益構造への転換を加速できると考えます。

中期経営計画の進捗

エンブラ事業の再編に着手。脱炭素ソリューションの収益化を目指す

中期経営計画「Grow UP 2023」の2年目に当たる2022年度の業績は、売上高7,812億円、営業利益は490億円となりました。光学材料や自動車部材は本格的な回復に至らず苦戦した面もありますが、好調なポリアセタール事業や円安効果に支えられ、全体としてはまずまずの水準を維持できたと考えています。

先行き不透明な事業環境は今後も続きますが、2030年度に売上高1兆円、営業利益1,000億円以上の達成に向けて、投資の手は緩めていません。3か年で総額2,400億円の投融資計画は、ほぼ達成できる見込みです。2022年度は、欧州MXDA計画や、エレクトロニクスケミカルズの米国・台湾・中国での新プラント建設など、成長事業への投資を実施しました。今後も、市場競争力があり、私たちが得意とする分野に、中長期的の観点で投資を継続していきます。

高水準の投融資によって、グループ全体の固定費や償却費も増加傾向にあります。つまり、ひとたび市場環境が悪化すると、営業利益の減少幅を拡げてしまう要因にもなり得ます。しかしながら、われわれ経営

陣は持続的な事業成長を最重視しており、中長期的な市場の拡大を見据え、投資の判断を下しています。差異化事業の強化や、新規・次世代事業の育成に投じた資金は、将来、必ず生きてくると確信しています。並行して、不採算事業からの撤退にも着手しています。ホルマリン・ポリオール系製品の生産停止や集約化を決め、純木造ビルの接着剤などに使われる収益性の高い機能製品へのシフトなどを進めているところです。

2023年度における優先度の高いテーマは、エンジニアリングプラスチックス事業の再編です。この4月に三菱エンジニアリングプラスチックスを連結子会社化し、ポリカーボネート製品の高付加価値品比率の向上や、グレード統合による採算性の向上などに取り組んでいます。

長期的なテーマは、化学の力を活用したカーボンニュートラルの加速化です。当社グループにとって、脱炭素というテーマは収益拡大のチャンスでもあります。社内ではすでに、30種類ほどの研究プロジェクトが



始動しており、NEDO*が運営する「グリーンイノベーション基金」には、当社のプロジェクトが2つ採択されています。脱炭素の鍵を握る固有技術と専門人材を有する当社だからこそ、研究成果を社会実装可能なレベルにまで高められると考えています。また、地球温

暖化への影響度が大きいCO₂は、将来の化学品原料に活用できることから、当社グループが保有する天然ガス鉱区へのCCS(CO₂地下貯留)についても、検討を重ねています。

* 国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構

サステナビリティ経営の推進

よりファンクショナルな価値を創出し続ける企業グループを目指す

当社グループが志向するサステナビリティ経営は、化学メーカーの立場で社会的な課題の解決に関与しながら、よりファンクショナルな価値を生む企業グループであり続けることです。その実現に向けて、私は年頭に従業員へ向けて、「従来の相場観は通用しない。“新しい価値基準”で物事を考え、行動しよう」と語りかけました。つまり、今起きているパラダイムシフトを否定するのではなく、受け入れていく。そして私たち自身も、化学品に“新しい価値”を付加し、社会とお客様の課題解決に寄与していく姿勢を貫くことが大切です。「社会と分かち合える価値の創造」を常に意識することは、不可逆な経済の変化を見極めることにもつながります。

こうした価値創造の実現に向けて、最も重要な資本は“人的資本”です。当社グループの従業員は、より高いレベルの業務スキルを獲得しようとする、上昇志

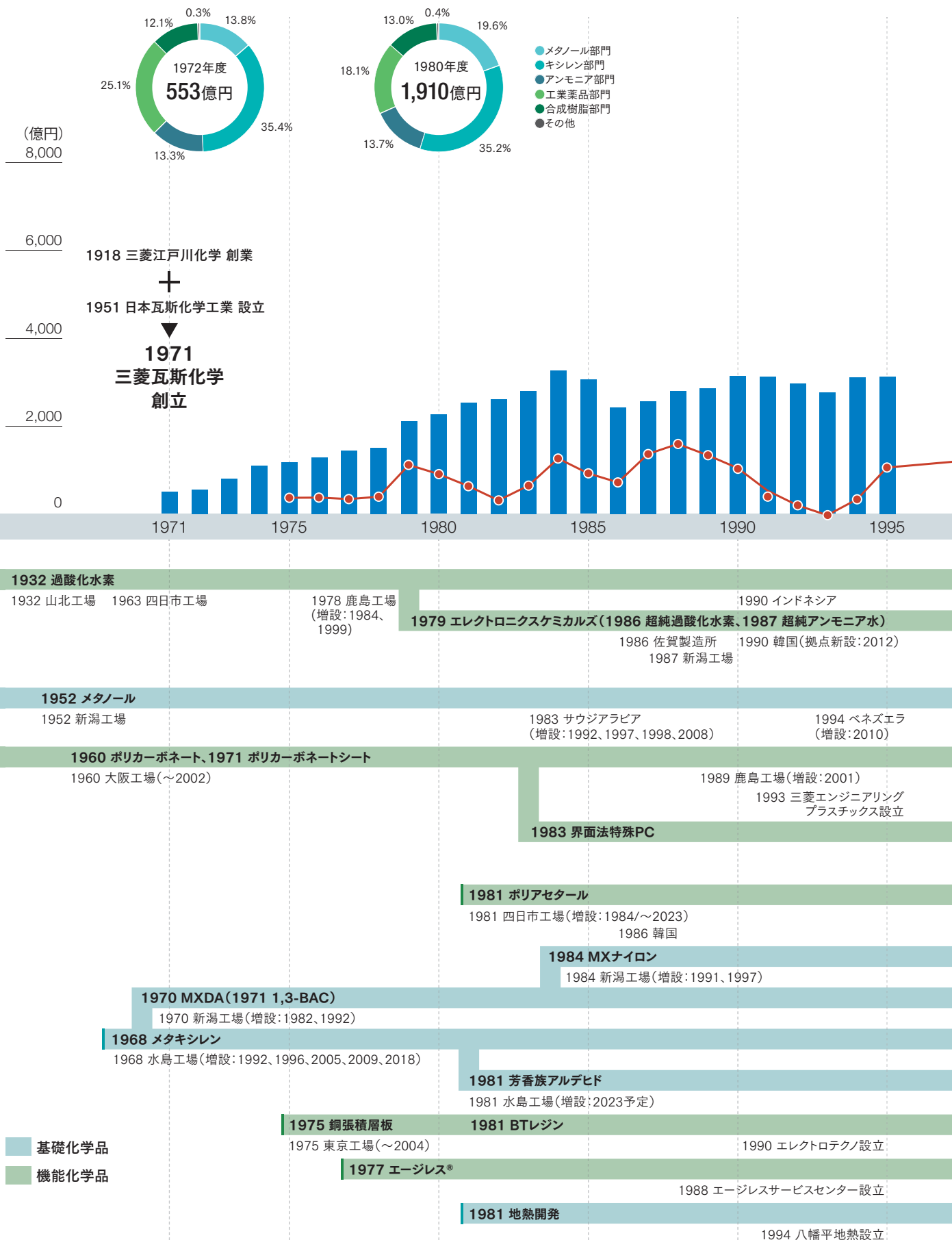
向型の人材が多数を占めています。会社の側からは、スキル獲得手段の提供や、自己成長につながる職場環境の整備など、彼らの志をサポートすることに力を入れています。そして、個々の従業員が持つ成長欲求を汲み取りながら、“Well-beingを重視する経営”を、継続して実践しています。なお、2023年10月に稼働させるイノベーションセンター「MGC Commons」は、グループ内はもちろん、社外人材との創発を促す役割を担う拠点としての役割を持たせています。

私はこの特色ある化学グループが、業績などの財務面はもちろん、保有する高い技術力や健康経営を含めたサステナビリティという非財務面からも、あらゆるステークホルダーからより一層高く評価していただける組織体になれるよう、引き続き努めてまいります。

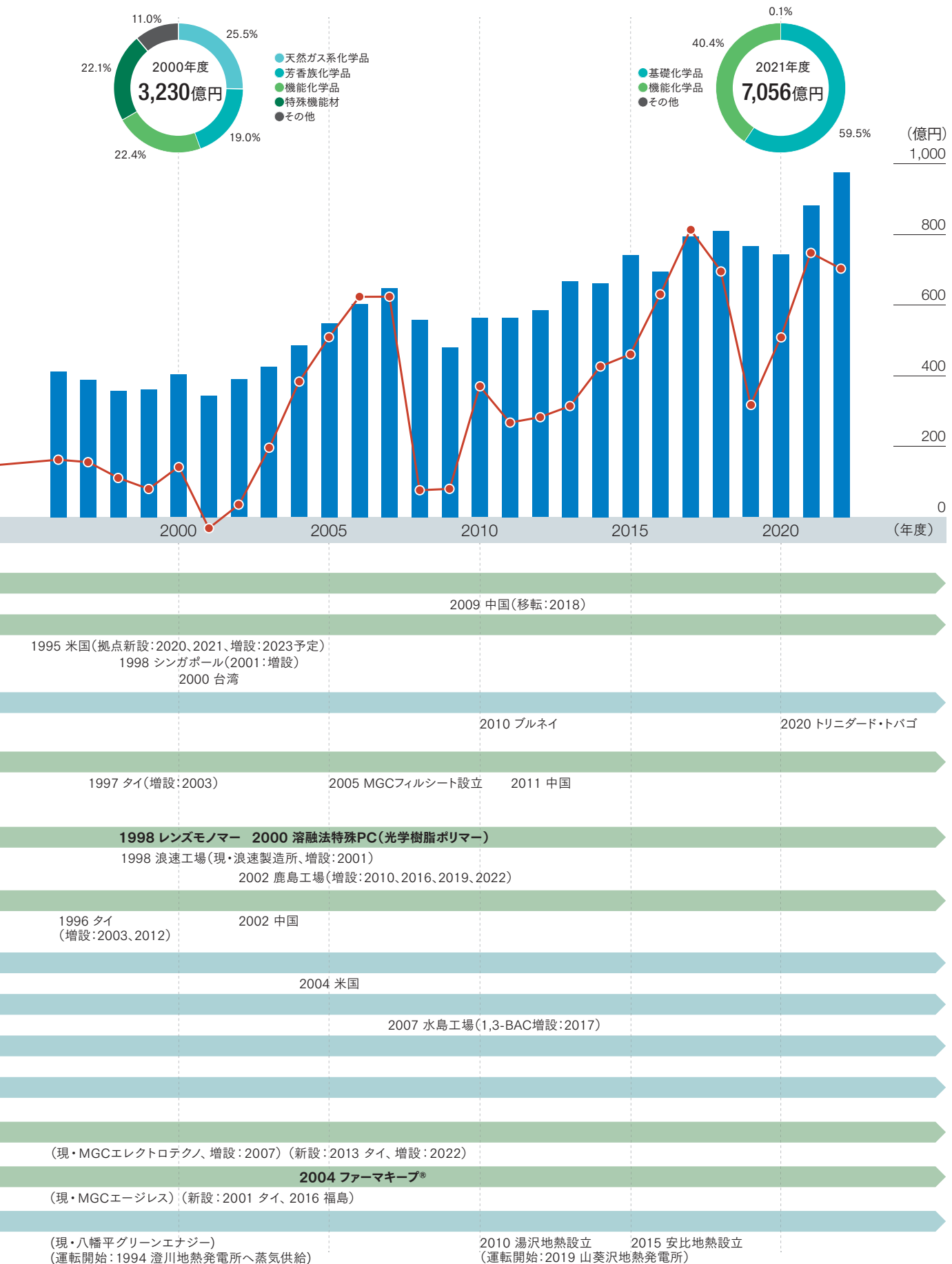
三菱ガス化学グループの歩み

業績推移と代表的な製品の歴史

■ 売上高(左軸) -●- 経常利益(右軸)



※1971～1976年度は単体決算、1977年度以降は連結決算数値を掲載



競争優位性の構築

世界シェア
1位



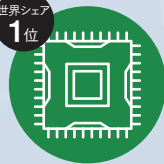
超純過酸化水素

最先端ニーズに応える高品質な製品の
安定供給をグローバルな生産体制で実現

主な用途

半導体向け洗浄剤、エッチング剤

世界シェア
1位



BT系製品

優れた低反り性や電気特性を備え、
半導体市場のあらゆる進化に
応える独自素材

主な用途

半導体パッケージ基板
(スマートフォン、PC、情報家電等)

世界シェア
1位*



光学樹脂ポリマー

高屈折率、低複屈折性を両立させた
特長によりカメラの高機能化に貢献

主な用途

スマートフォン等小型カメラレンズ材料

* 高屈折樹脂(凹レンズ)として

世界シェア
3位



ポリアセタール樹脂(POM)

耐摩耗性、摺動性、耐薬品性に優れた
エンジニアリングプラスチック

主な用途

自動車部品、電子部品、OA機器

世界シェア
1位



メタキシレンジアミン(MXDA)

優れた速硬化性・
防食性・耐薬品性

主な用途

エポキシ樹脂硬化剤(橋、船、工場配管などの塗料)、
MXナイロンの原料

世界シェア
1位



MXナイロン

高いガスバリア性を持ち
PETボトルの軽量化にも貢献

主な用途

食品用包装材、PETボトル、
エンジニアリングプラスチック

世界シェア
1位



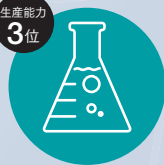
芳香族アルデヒド

効率的で環境負荷の少ない独自製法で
顧客要望に応じてカスタマイズ

主な用途

樹脂添加剤(透明化核剤)、香料

生産能力
3位



メタノール

独自の触媒技術を持ち
誘導品の製造から販売まで、
全てのメタノールバリューチェーンを
備えた世界で唯一の総合メーカー

主な用途

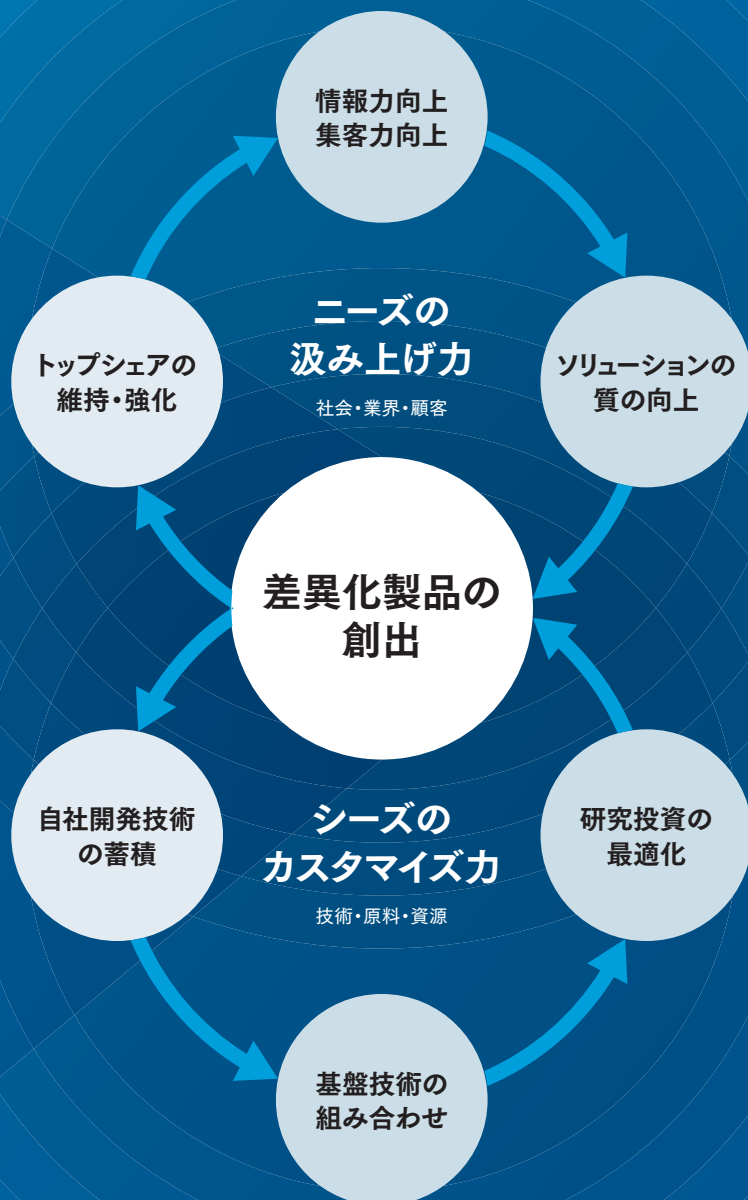
ホルマリンや酢酸などの原料、中間素材

● 基礎化学品 ● 機能化学品

(世界シェア等は当社推定)

40%

世界市場トップシェア
製品数の比率



ニーズとシーズの好循環による差別化製品の創出

当社グループが展開する全製品のうち、世界市場でトップシェアを獲得している比率は、およそ40%です。市場競争力の高い製品を数多く創出してきた背景には、固有の技術・資源(シーズ)を用いて市場と対話し、対話によって掘んだ需要家のニーズや質の高い情報を合致させて、より高機能な製品開発とソリューションの幅を広げてきた不断の努力があります。顧客ニーズの深い理解に基づいたスピーディーな技術開発体制を強化し、特定分野におけるトップシェアを確立・維持してきました。つまりプロダクトア

ウトとマーケットインの融合によって、他社から模倣されにくい特色ある製品が生み出せていると言えます。

また、当社製品の90%以上は自社開発で生み出したものです。社内では、研究員のための技術プラットフォームをイントラネット上に構築。豊富なコア技術の組み合わせによってシーズをカスタマイズし、新製品・新規グレードの開発につなげています。優先度の高いテーマに、研究リソースを手厚く配分するための評価システムも設けています。

予想される未来	半導体技術高度化	サプライチェーン再構築	サーキュラーエコノミー	新興国対応	未病ニーズ拡大
	CASE進展	環境・気候変動対応	スマートシティ化	医療技術高度化	食料需給逼迫
ターゲット領域	 情報・通信	 モビリティ	 エネルギー	 インフラ	 医・食
事業機会	・カメラ・電子機器部品の原材料需要増加 ・軽量化につながる材料ニーズの拡大 ・全固体電池の採用の拡大		・再生可能エネルギーへの転換 ・CO₂循環技術の発展	・新興国におけるインフラ需要の拡大 ・IoT・AI技術の活用進展	・抗体医薬が創薬分野で主流へ ・アレルギー診断の多様化 ・フードロス問題への対応
製品例	光学樹脂ポリマー	炭素繊維複合材料	CO ₂ 由来メタノール	地熱発電	アレルギー診断チップ
	半導体パッケージ用BT材料	固体電解質	CO ₂ 由来ポリカーボネート	MXDA	脱酸素剤
技術プラットフォーム	触媒	ポリマーサイエンス		バイオ	
	・超強酸 ・固体触媒 ・高压技術	・縮重合 ・塊状重合 ・酸化重合 ・ポリマーの設計 ・フィルム・シート ・樹脂加工		・連続培養 ・育種 ・抗体医薬技術	
	合成	機能製品	プロセスエンジニアリング・分析(共通)		
	・空気酸化 ・液相酸化 ・水添	・脱酸素関連 ・ワニス製造 ・半導体向け薬液			

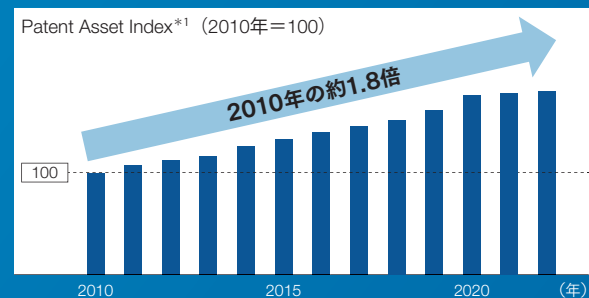
ターゲット領域と技術プラットフォーム

当社グループは、「触媒」「合成」「ポリマーサイエンス」「機能製品」「バイオ」という5つの技術プラットフォームを保有しています。メタノール合成触媒の開発に端を発する当社の触媒技術は、独自の化学合成プロセスを数多く実用化しています。一方、川下展開によって獲得したポリマーの重合技術は、機械特性・光学物性の機能設計にも活用。複数の素材を組み合わせた複合化によって、新たな機能製品の開発につながっています。また、メタノールを原料とした微生物蛋白の研究開発を進める中で蓄積した培養技術からは、様々なバイオ技術を展開しています。これらの技術基盤から生み出す差異化製品群は、当社の注力するターゲット領域で顕在化している諸課題への、有効なソリューションになるはずです。

なお、私たちが日々の研究開発活動の中で生み出して

いる知的財産の一つは特許です。時代の要請に応えるR&Dテーマに注力することで、特許総価値は高まり続けています。

特許総価値



*1 出願特許の質(世界各国の特許に引用されている状況をもとにした数値)と量(件数)を総合的に評価する客観的な手法により、グローバルにおける技術力の強さとその影響力を可視化する指標
出所: Ernst, H., Omland, N., World Patent Information, vol. 33, pp. 34-41 (2011)

技術立社のDNA

1950～70年代、戦後の高度成長とともに勃興期を迎えた日本の化学工業界は、海外からの技術導入によって新規製品の生産を手掛けるケースが大半でした。一方、三菱ガス化学は当時の業界では珍しく、自社開発の技術を重視する2つのメーカーが、1971年に対等合併して誕生した企業です。

前身会社の一つである日本瓦斯化学工業は、1951年に日本初の天然ガス化学工業メーカーとして新潟市に設立されました。天然ガス原料のメタノールは、既存製品より安価で高品質であることから、一躍メタノールのトップメーカーへと躍進。1957年には、日本で初めて天然ガスを原料に用いたアンモニアの生産を開始するなど、競争力の高い事業を展開しました。1960年代に入ると石油化学事業にも進出し、自社開発によるキシレン分離異性化技術の事業化に着手。世界初のHF-BF₃法を開発し、この技術を適用

したプラントを、1968年に水島工場で稼働させました。酸素や炭酸ガスに対して優れたバリア性を示すナイロンMXD6にも着目し、メタキシレンジアミンの開発を推し進めました。

もう一つの前身会社である三菱江戸川化学*2は1918年に創業し、1927年に日本で初めてホルマリンの製造を成功させた企業です。1933年には独自の電解法を用いて、紙の漂白などを用途とする過酸化水素の生産に着手しました。1937年には、国内初となるプリント配

線板用積層材料の生産を開始しています。1961年には、自社技術である界面重合法によってポリカーボネート(PC)の生産をスタート。PC市場で高いマーケットシェアを保持しながら、ホルマリン誘導品と合成樹脂に強みを持つ企業として成長を続けてきました。

天然ガスを原料としたメタノール事業で川上を担う日本瓦斯化学工業と、メタノール誘導品など川下の原材料に強みを持つ三菱江戸川化学の合併は、多くの関係者から「必然性があり、理に適っている」と受け止められました。資源・原料の共同調達、一貫生産体制の構築による効率向上に加えて、互いの技術的な強みを補完し合いながら、長期にわたって競争優位性を発揮できると期待されたのです。また、当社が誕生した1970年代初頭は、化学工業界の国際競争が激化していた時期でした。このような経営環境にあって、特色のある技術志向の化学メーカーというアイデンティティを保っていくには、思い切った研究開発投資と生産設備投資が不可欠でした。合併によって、こうした投資戦略を実行できる態勢が整いました。

果敢な挑戦によって、「世界初」「日本初」の事業を開拓してきた2社のDNAは、今も当社グループの従業員に脈々と受け継がれています。独創性や先駆性に富んだ企業風土こそ、私たちの価値創造の基盤だと自負しています。

*2 創業時の社名は「江戸川バリウム工業所」



1927 ホルマリンの製造



1933 過酸化水素の電解法による製造



1952 天然ガスを原料にしたメタノールの製造



1968 超強酸HF-BF₃によるキシレン分離技術

差異化戦略に基づいた市場の創造

当社が発足して間もない1973年に起こったオイルショックは、エネルギー・電力価格の高騰と不況を招き、化学企業の経営にも大きな打撃を与えました。更に、1985年からの円高と逆オイルショックの影響は、当社にとってより深刻でした。自社採掘した国産天然ガスを原料に用いるメリットはほぼ消失し、もう一つの収益の柱である過酸化水素のマーケットも競争が激化。製品群の高機能化・高付加価値化に向けた事業構造の転換が、必須の課題となりました。

このような環境変化を見越して、当社は1983年に、業界に先駆けてサウジアラビアでメタノールの生産を開始しました。価格競争力を維持するため、消費地立地から原料地立地へと、生産拠点の戦略を大きく転換したのです。

また、1970年代後半～1980年代は、エレクトロニクス関連市場が拡大した時代でもありました。そこで電子材料の専門部署を設け、需要家からの新たなニーズに即応できる体制を整備しました。この頃に製品化したBTレジン、半導体パッケージ用積層板への採用をきっかけに、大きく



1983 サウジアラビア(メタノール)



1990 インドネシア(過酸化水素)



1997 タイ(エンジニアリングプラスチックス)



2010 ブルネイ(メタノール)



2020 トリニダード・トバゴ(メタノール)



2024 オランダ(MXDA/建設予定地)

売上を伸ばし、今日においても、世界各国で電子デバイスの小型化・高性能化に貢献しています。過酸化水素については、半導体の高集積化ニーズに対応すべく、1986年に金属イオン濃度1ppb以下を達成した超純過酸化水素を開発。同じく1986年には、研究開発体制の再整備と大規模な設備投資を実施。既存製品の用途開発や、国内外の市場創造に努めました。

一方、雑貨・建材向け用途が主だったポリカーボネート(PC)は、1990年にアイウェア用途、1999年に液晶ディスプレイ向け光学フィルム用途、2010年代は車載部材用途と、新たな需要を開拓し続けています。1980年代に急成長した脱酸素剤「エージレス®」は、当社のセールスエンジニア

造を開始し、世界的な供給体制を強化しました。そして超純過酸化水素は、1991年に韓国、1996年に米国、1998年にシンガポール、2001年には台湾へと、消費地立地での生産拠点を拡大しています。

2000年には「選択と集中」を徹底するため、カンパニー制を導入。各カンパニーが機動的に投資判断を下せる体制を確立し、財務健全性の向上と事業のスピードアップを図りました。不採算事業を整理する一方で、更なるグローバル化と市場創造を推し進めました。

競争優位性を構築する上で、川上・川下製品に共通するポイントは、当社グループならではの経営資源と差異化戦略に基づく、新たな成長市場の創造だと認識しています。

製品の高度化、用途展開

売上に占める割合 大 中 小

	年代	～1950	1960	1970	1980	1990	2000	2010	2020
過酸化水素	紙パルプ・繊維・工業用途								
	半導体洗浄、エッチング用途								
	消毒殺菌用途								
BT材料	電卓・時計用などのプリント基板材料								
	半導体パッケージ基板材料								
	チップLED基板材料								
	高周波用途								
光学材料	有機感光体(OPC)用途								
	眼鏡レンズ用途								
	スマートフォンカメラレンズ用途								
	車載カメラレンズ用途								

「社会と分かち合える価値の創造」

2015年9月、「持続可能な開発目標(SDGs)」が国連サミットで採択され、世界中の多くのプレイヤーが、SDGsを前提条件とした活動を開始しています。SDGsが掲げる17の野心的な目標は、個々の企業が単独で達成できるものではありません。つまりSDGsは、多様なプレイヤーをつなぐ結節点にもなっています。特徴的な化学メーカーである当社グループも、異業種の企業や団体と手を携えることで、SDGsの目標達成に向けた主体的な取り組みを加速できると考えています。そこでまず、創立50周年を迎えた2021年に、当社グループが果たすべき使命(ミッション)として「社会と分かち合える価値の創造」を掲げました。そして2050年頃の未来を想定し、「環境変化に強い収益構造への転換」「社会的価値と経済的価値の両立」を目標とする中期経営計画「Grow UP 2023」をスタートさせました。

計画策定の過程では、SDGsや日本政府の「2050年カーボンニュートラル」宣言を踏まえて、長期的に価値を創出していく道筋を議論しました。その結果、「SDGsの目標達成

と、脱炭素社会の形成に貢献するには、石油代替エネルギー、ICT・モビリティ、医療、食糧管理、インフラなどの領域で、化学品・素材の進化につながる技術開発を、一層加速させることが重要である」という結論に至りました。特に、カーボンニュートラル実現に向けた世界的な要請

は、この分野で幅広い知見とソリューション、それらを支える技術基盤を持つ当社グループにとって、決して向かい風ではなくむしろ追い風と捉えています。

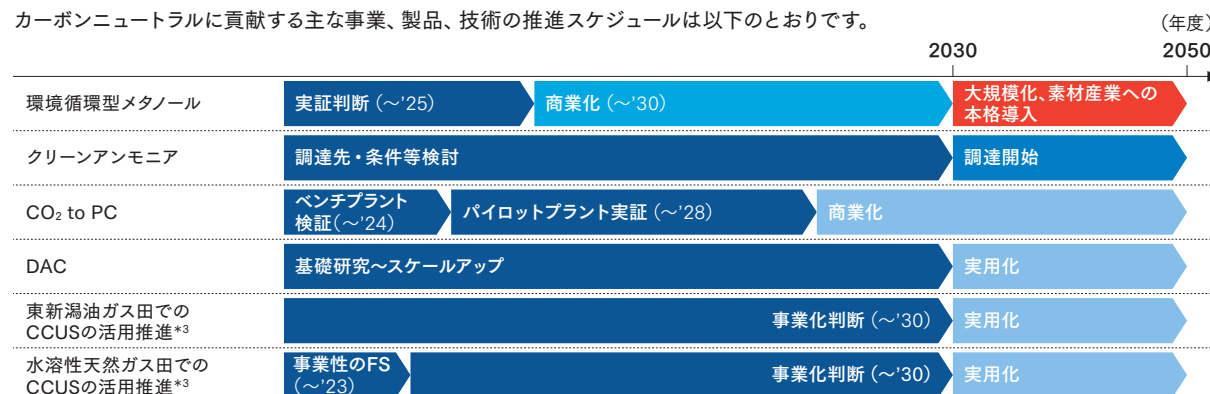
なお、2000年に導入したカンパニー制は2020年に廃止し、全体最適を見据えて組織の枠組みを大括りに変更しました。今後も地球規模の課題解決にアプローチできる製品づくりに注力し、「社会と分かち合える価値の創造」に向けて、当社グループの総力を挙げた挑戦を続けていきます。



環境循環型メタノールのパイロット設備(新潟工場)

カーボンニュートラルに貢献する製品、技術の開発

カーボンニュートラルに貢献する主な事業、製品、技術の推進スケジュールは以下のとおりです。



^{*3} CO₂を圧入し、原油や天然ガスの増産(EOR/EGR)に活用

クリーンアンモニア

次世代のエネルギー源として期待されるクリーンアンモニア^{*4}については、安定的な確保に向けて国内化学メーカー4社と協議を進めています。また、当社が間接出資するアンモニアメーカーのPAU社では、インドネシアでのCCS^{*5}調査を開始しています。

^{*4} アンモニア製造時に、排出されるCO₂を地下に貯留するCCSを併用したブルーアンモニアと、アンモニアの原料である水素に再生エネルギーを用いるグリーンアンモニアを総称

^{*5} CO₂を回収し貯留する技術

CCU^{*6}の活用推進

CO₂を原料に用いたポリカーボネートの製造に取り組んでいます。従来の製法よりも製造過程におけるCO₂排出が少ないプロセスの開発に成功し、今後は、2024年までにベンチプラントでの検証を行い、2028年までにDPC2,000トン規模、PCは600トン規模のパイロットプラントでの実証を終了する予定です。その後、商業化、社会実装を目指します。

^{*6} CO₂を回収し資源として利用する技術

CCUSの活用推進

当社は苫小牧にてNEDOのCCS大規模実証実験に参画しました。2016年からCO₂を地下へ圧入開始し、2019年に累計30万トンのCO₂の地下貯留に成功しました。

また、EOR/EGR(原油／天然ガスの増進回収)を活用し、新潟工場等で発生したCO₂を東新潟油ガス田に圧入するとともに、原油や天然ガスを増産する検討を進めています。

目指す創出価値

中期経営計画「Grow UP 2023」では、事業部門ごとに5～10年後の将来像を設定しています。当社の独自性のある製品が新たな価値を生み出し、社会課題を解決していくことで、産業・社会を「あるべき姿」へと変革させる役割の一端を担いたいと考えています。

ICT・モビリティ社会発展

私たちのターゲット領域の一つである情報・通信分野では今後、AI、IoT等の活用によるDXの進展が期待されます。これらの基盤となる高性能の半導体製造に用いられる化学品の重要性も、更に高まっています。一方、モビリティの分野では、低環境負荷や情報化のニーズに合致した新しい素材・材料が求められています。当社グループでは、このような次世代のニーズを捉えた素材開発やソリューションの提案を強化していきます。

エレクトロニクスケミカルズ



世界の半導体需要は今後も拡大が続き、その製造に不可欠なエレクトロニクスケミカルズも大きな成長が見込まれます。当社グループでは半導体の洗浄工程に用いられるエレクトロニクスケミカルズにおいて、更なる高純度化を追求しながら、半導体の微細化や高機能化に貢献します。

光学樹脂ポリマー



当社グループが手掛ける光学材料製品は、主にスマートフォンなどのカメラレンズ材料に採用されています。ICT・モビリティの分野では、肉眼では捉えられないものを可視化するセンシングデバイスなどのアプリケーションや市場の広がりが期待されます。

メタノール



化学品原料をはじめ、水素の輸送媒体としても活用が期待されるメタノール。メタノールにおいて世界で唯一の総合メーカーである当社は現在、CO₂を原料にした製造技術の確立によって、環境循環型メタノール「Carbopath™(カーボパス)」の商用化に向けた取り組みを進めています。



半導体パッケージ用BT材料



半導体パッケージの性能向上、フォームファクター最適化を実現し、使いやすさも担保してきたことで、世界トップシェアを維持している当社グループの積層板材料。今後も半導体業界のトレンドを先取りする研究を進め、超高速通信の早期普及やIoT社会の到来へ貢献していきます。

エンジニアリングプラスチック



ポリカーボネート(PC)やポリアセタール(POM)は、車や電子機器などの軽量化・長寿命化に貢献してきた素材です。近年はより多様な業界で、既存素材に代わって採用されています。PCにおいてはCO₂を原料にした製造技術の開発に着手しています。

発泡プラスチック



軽量かつ振動吸収力などに優れた発泡プラスチックは、主に自動車用の部材として衝突安全性の向上や燃費向上に貢献しています。EVシフトが加速する中で、後部座席のシートクッション材や前部座席など、採用部位の拡大を図っています。

エネルギー・気候変動問題解決

長年培ってきた天然ガス田開発やメタノール製造の経験を生かし、「カーボンネガティブ^{*1}技術」の事業化を目指しています。CO₂を原料としたメタノール製造や、CO₂回収・貯留・利用の研究開発に注力。また、水素キャリアとしてのメタノール・アンモニアの活用、化学業界で当社グループのみが手掛ける地熱発電事業、風力発電設備を高寿命化する材料開発など、化学会社である当社グループならではの形でエネルギー・気候変動問題の解決に寄与していきます。

^{*1} 事業活動によって排出する温室効果ガス(GHG)の量よりも、吸収する量のほうが多い状態

医療・食糧問題解決

世界的な人口増加や高齢化の加速を踏まえて、当社グループでは予防・予測医療の高度化と、医療の生産性向上に直結する製品群の開発を加速させています。また、食糧問題への取り組みとして、食品の保存期間の長期化を実現する脱酸素剤を1977年に販売開始し、以来40年以上にわたって改良を続けています。グループの経営資源をフルに活用し、人の健康寿命の向上と持続可能な食糧管理に貢献できる、高度な技術の開発を継続していきます。

エネルギー資源・環境事業



化学会社として唯一、地熱発電事業を手掛けており、天然ガス発電事業にも参画しています。今後はCO₂を回収・貯留するCCS技術と、資源として利用するCCU技術を融合した、新しいエネルギーシステムへの貢献を目指しています。

脱酸素剤



エージレス[®]は酸素を吸収して食品劣化を防ぐ品質保持剤で、食品の保存や輸送に革命を起こしました。今後は生鮮食品用途の開発にも注力し、食品廃棄ロスの削減や飢餓問題への貢献を目指します。また、医薬品分野や工業分野への適用も増加しています。

抗体医薬



培養技術を土台にして抗体医薬品の製造基盤技術を確立し、バイオ医薬品のプロセス開発・製造を受託しています。安全保障の観点から、医薬品の国産化の重要性は増しており、信頼のおける国内製造拠点として、医薬品の安定供給に貢献します。

MXDA



金属の劣化を防ぐ特性を持つMXDAは、建造物や工場の配管に活用されており、最近ではエポキシ樹脂硬化剤として風力発電のメンテナンス用途での実績も拡大しています。MXDAを用いた高効率なDAC技術^{*2}の開発にも取り組んでいます。

^{*2} 大気からCO₂をダイレクトに回収する技術

MXナイロン



優れたガスバリア性を持つMXナイロンは、食品廃棄物の削減をはじめ、PETボトル、自動車部材の軽量化に貢献している素材です。現在、植物由来原料への転換によるGHG排出量の削減など、環境対応への取り組みを積極化しています。

芳香族アルデヒド

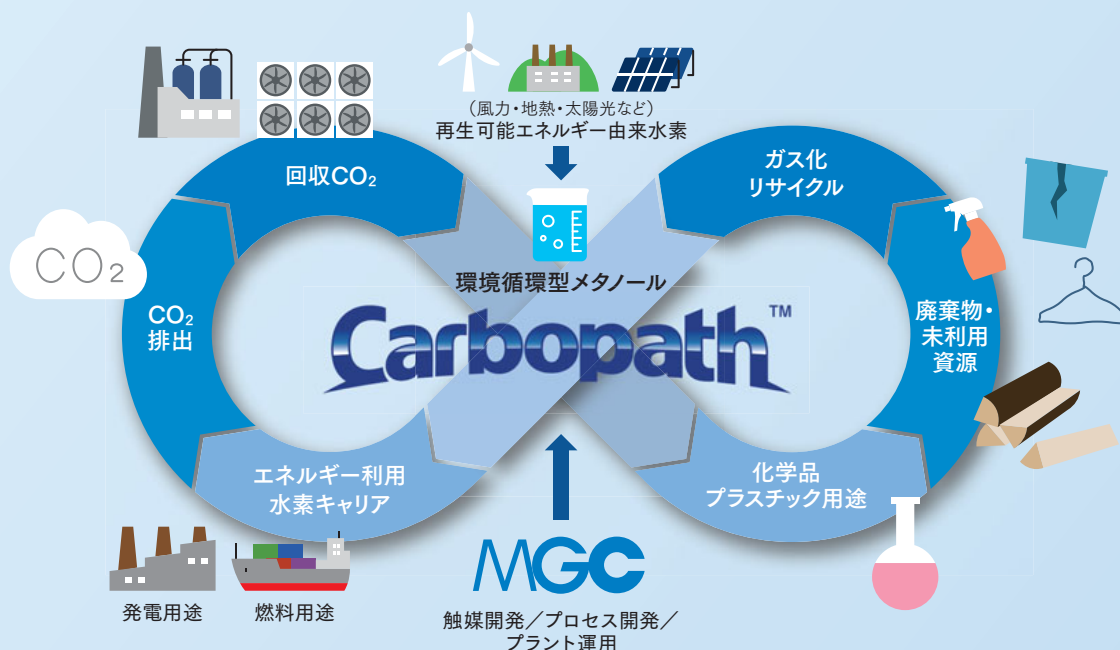


芳香族アルデヒドは、香料や樹脂添加剤など多様な用途に利用されます。当社の製造法は、目的の物質が効率的に得られるため、製品の純度が高いという長所があります。そのため、食品包装や香料用途にも安心して使える製品として需要が拡大しています。

FOCUS:「Carbopath™」で目指す社会変革

環境循環型メタノール構想の概要

環境循環型メタノール「Carbopath™」が描くサーキュラーエコノミー



国際的なカーボンニュートラルへの機運の高まりは、当社グループにとって新たな事業成長の機会でもあります。その象徴的な取り組み例が、大気へ排出されるCO₂や廃プラスチック等をメタノールに変換し、化学品や燃料・発電用途にリサイクルする「環境循環型メタノール構想」です。

当社とメタノールの関わりは1952年、自社採掘した天然ガスからのメタノール合成に、日本で初めて成功したことから始まっています。以後、長年にわたって触媒開発、合成技術と製造ノウハウ、プラントの操業経験を蓄積し、また天然ガスのみならず、CO₂と水素を原料に用いるメタノール製造法の研究にも、いち早く取り組んできました。そして2020年、日本政府が宣言した「2050年カーボンニュートラル」を踏まえて、私たちは再生可能な資源からつくるメタノールの研究開発を、将来の成長を支える事業

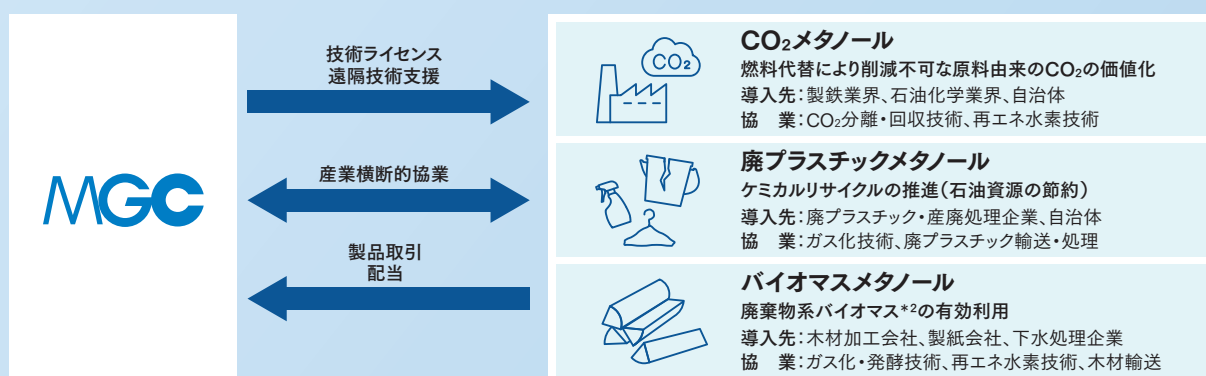
の一つにすべく、経営の舵を切りました。

本構想において当社は、メタノール製造事業への投資、技術ライセンスの供与、運転・メンテナンス支援サービスの提供、及び製品の輸送、販売を担います。現在、構想の実現に不可欠な再生可能エネルギー由来の水素や、CO₂排出源を所有する企業・自治体との産業横断的な協業を加速させながら、環境循環型メタノールの社会実装を目指しています。

2022年には、本構想のコンセプトを表すブランド名を「Carbopath™ (カーボパス)*1」と命名。これは、当社が環境価値を付加したメタノール事業の先駆者となり、カーボンニュートラルや循環型社会の実現に重要な役割を果たしていくという決意を込めた名称です。

*1「Carbopath™」の由来は、「Carbon：炭素」+「Path(Path-finder: 開拓者)」

パートナーとの協業イメージ



*2 間伐材、廃建材、食品残渣、家畜糞尿、下水消化ガス等

3つのステップで、製造規模の拡大と事業性向上を目指す

本構想の第一フェーズでは、当社新潟工場の小規模なパイロット設備を改造し、2021年7月よりCO₂と水素を原料としたメタノール製造の実証実験に着手しています。

並行して2022年より、環境循環型メタノールの社会実装に向けて、他社との協業を相次いで開始しました。まず同年3月にJFEエンジニアリングと共同で、清掃工場の排ガスから回収したCO₂を原料に用いたメタノールの製造に、国内で初めて成功。同年6月には化学メーカーのトクヤマとともに、製造工程で生じるCO₂と水素を原料としたメタノール製造販売の事業化検討を始めました。同年8月には、国内初となる廃プラスチックのガス化とメタノール化

の実証プロジェクトを、当社と神鋼環境ソリューションなど5社による共同で立ち上げました。海外においては同年10月、豪州のセメントオーストラリア社とともに、環境循環型メタノールの事業化検討を開始しています。

2025年度からの第二フェーズでは、10万トン規模のプラントを使用し、適正な利益を確保できる事業モデルを確立します。そして2030年度以降は、製造規模を最大100万トンレベルまで拡大し、事業性の向上を図ります。企業・自治体との協業も更に加速させ、サーキュラーエコノミーによる社会変革を目指します。



社会実装に向けた取り組み

商業プラント1号機の 立ち上げ準備に奔走

嶋田 恒平

基礎化学品事業部門
化成品事業部 事業推進グループ



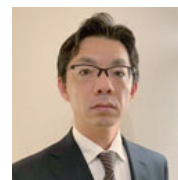
メタノールという化学品は、カーボンニュートラルに貢献できる優れた性質を持っています。一方、水素やアンモニアと比較して一般にはあまり知られておらず、本構想が立ち上がった当初は、その有用性を知っていただくことに多くの工数を割いていました。情報発信では他部署との連携を強化し、国内外の企業・自治体への地道な説明、講演会への参加、プレスリリースなどに努めた結果、最近では新規の問い合わせが増えており、知名度の高まりを肌で感じているところです。Carbopath™を製造・販売事業として確立するには、産業横断的な協業が必須であるため、異業種企業や自治体との情報交換・新規案件探索にも力を入れています。

現在、Carbopath™の商業プラント1号機を立ち上げる準備を進めています。このプラントを起点に、脱炭素経営に取り組まれている需要家を開拓しながら、環境価値の高いこの事業を更に成長させていく考えです。

海運業界の脱炭素化も、 需要開拓の大きなチャンス

真部 崇之

基礎化学品事業部門
化成品事業部 営業グループ



私はCarbopath™の事業化に向けて、主に国内外で協業パートナーと進めているプロジェクトで製造するメタノールの製品引き取りを含めた物流、需要開拓に取り組んでいます。国内の既存顧客との商談に加え、より川下に位置する需要家やブランドオーナーへのアプローチにも注力しています。

本構想によって国内で製造するメタノールは、基礎原料として多様な用途に使用できるだけでなく、CO₂や廃プラスチックなど、これまで未利用だった資源に価値を付与できます。この国産資源を有効に活用すれば、地産地消型の新たな事業モデルを生み出せると考えています。

一方、海外に目を向けますと、海運業界が脱炭素化の動きを加速しており、カーボンニュートラル燃料としての需要伸長が見込まれます。そこで当社は、海運会社・燃料油供給会社との協議を開始しました。この取り組みにより、Carbopath™の事業化のスピードを上げていきたいと考えています。

経営戦略の進捗

- 24 2022年度の活動ハイライト
- 25 経営戦略の変遷
- 27 経営戦略の概要
- 29 経営成績及び財務・資本政策
- 31 事業ポートフォリオ改革
- 34 マテリアリティ
- 35 マテリアリティ進捗一覧
- 37 事業展開と主な製品
- 39 機能化学品事業
- 43 基礎化学品事業
- 47 新規・次世代事業
- 49 研究開発
- 52 生産・環境
- 57 人的資本（人材・組織）



2022年度の活動ハイライト



2022年4月：韓国におけるポリアセタール樹脂（POM）等販売会社の営業開始

差異化事業に位置付けるPOMのグループ体経営推進の一環として、ポリアセタール樹脂等を販売する韓国ポリアセタール社が営業を開始しました。



4月：半導体パッケージ用BT材料を製造するタイ子会社を増強

半導体需要に迅速に対応するため、BT材料を製造するMGCエレクトロテクノ(タイ)において、汎用材だけでなく高機能積層材料を高水準で製造する増強工事を完工しました。



5月：次世代プレフィルドシリンジ開発におけるベクトン・ディッキンソン社との業務提携協議を開始



当社が開発した多層構造のプラスチック製プレフィル用シリンジOXYCAPT™の更なる活用を推進するため、医療機器のリーディングカンパニーであるベクトン・ディッキンソン社との業務提携協議を開始しました。



6月：国内初、CO₂活用の環境循環型メタノールの社会実装について共同検討を開始

株式会社トクヤマと、同社の徳山製造所より排出されるCO₂と副生水素を原料として活用する環境循環型メタノールの製造・販売について、事業化検討を開始しました。



7月：光学樹脂ポリマー「ユピゼータ®EP」の新たなプラントを竣工

スマートフォンをはじめとする様々な高機能精密レンズに採用される光学樹脂ポリマー「ユピゼータ®EP」の生産能力増強のため、鹿島工場に3基目となる量産プラントを竣工しました。



8月：国内初となる廃プラスチックのガス化及びメタノール化実証事業を開始

流動床ガス化技術を有する株式会社神鋼環境ソリューション、廃プラスチックのケミカルリサイクルを推進する大栄環境株式会社及びDINS関西株式会社、水素製造・合成ガス製造技術を有する三菱化工機株式会社及び環境循環型メタノール構想を推進する当社の5社で、国内初のケミカルリサイクル技術の構築を目指し、2022年2月に共同実証プロジェクトを立ち上げました。同年8月には、本事業が環境省「二酸化炭素排出抑制対策事業費等補助金 脱炭素社会を支えるプラスチック等資源循環システム構築実証事業」に採択されました。



8月：イノベーションセンター「MGC Commons」の建設に着工

当社グループの人材育成とイノベーション創出、情報発信に取り組む場、イノベーションセンター「MGC Commons」の建設に着工しました。2023年10月の稼働開始を目指しています。



10月：オーストラリアにてCO₂とグリーン水素を活用した環境循環型メタノール事業の共同検討を開始



セメントオーストラリア社と回収CO₂とグリーン水素を原料としたメタノール製造・販売の事業化に向けて検討を開始しました。オーストラリア、クイーンズランド州グラッドストーン地域の再生可能エネルギー由来の電力により生成される水素を活用し、グリーン製品の事業化を検討するとともに、官民産業横断的な取り組みを進める予定です。



11月：水素ステーション及び燃料電池フォークリフトの運用を開始

新潟工場で建設していた水素ステーションが完成し、水素を使った燃料電池フォークリフトの運用を開始しました。



12月：MXナイロンでISCC PLUS認証を取得

新潟工場で生産するMXナイロンについて、持続可能な製品の国際的な認証制度の一つであるISCC PLUS認証^{*1}を取得しました。ISCC PLUS認証に基づいたマスマランス方式^{*2}によるMXナイロンの製造・販売を開始します。

^{*1} ISCC(International Sustainability and Carbon Certification)が展開するISCC PLUS認証は、原材料が持続可能であることを、グローバルなサプライチェーン上で管理・担保する国際認証

^{*2} 製造工程において、持続可能な特性を持った原料(例:バイオマス由来原料)と持続可能でない原料(例:石油由来原料)を混合して製品を製造する場合に、持続可能な原料の投入量に応じて、製品の一部に持続可能性を割り当てる手法



2023年1月：リサイクル炭素繊維事業会社への出資

使用済み炭素繊維強化プラスチックの再資源化を推進するため、新明和工業株式会社と共同で、リサイクル炭素繊維事業を行う富士デザイン株式会社への出資を実施しました。



2月：バイオマスポリカーボネート製品の生産・販売に向けた取り組みを開始

三井化学株式会社のバイオマス原料を使用したポリカーボネート樹脂「ユピロン®」の生産・販売に向けた取り組みを開始しました。



3月：網走バイオマス発電所3号機の営業運転を開始

当社が出資する北海道の網走バイオマス発電所3号機が営業運転を開始しました。2022年10月に営業運転を開始した2号機と合わせて19,800kWの出力規模になりました。



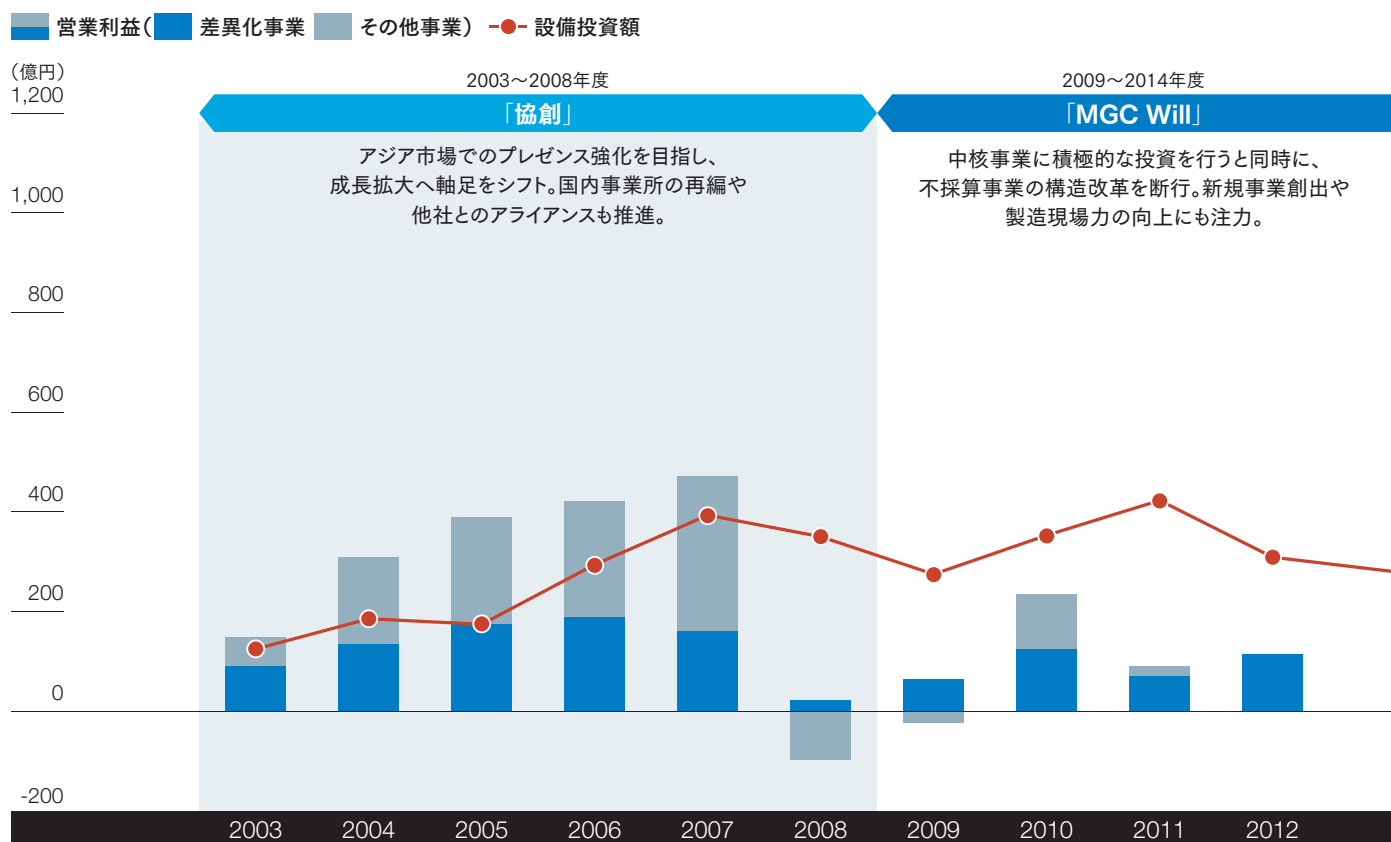
3月：CDPのサプライヤー・エンゲージメント評価で最高評価「サプライヤー・エンゲージメント・リーダー2022」に選定

英国を拠点とする国際的な環境調査・情報開示を行う非営利団体CDPが実施する「サプライヤー・エンゲージメント評価」において、最高評価に当たる「サプライヤー・エンゲージメント・リーダー」に選定されました。



経営戦略の変遷

差異化事業の拡大と投融資実績



主要な投融資案件

- 差異化事業
- その他事業

※始点は決裁・公表年度、
終点は完工・完成・稼働開始年度

MXDA製造設備を増設(水島)

①サウジアラビアにおいて第5期メタノールプラントを新設

ブルネイにおいてメタノールプラントを新設

エレクトロテクノの銅張積層板の生産能力を増強

メタキシレン製造設備を増設(水島)

②ベネズエラにおいて第2期メタノールプラントを新設

③光学樹脂ポリマーの試作・量産用プラントを新設(鹿島)

上海においてPC製造設備を新設

④タイにおいて電子材料製造設備を新設

⑤タイにおいてPOMの生産能力を増強

韓国においてPOMの生産能力を増強



①



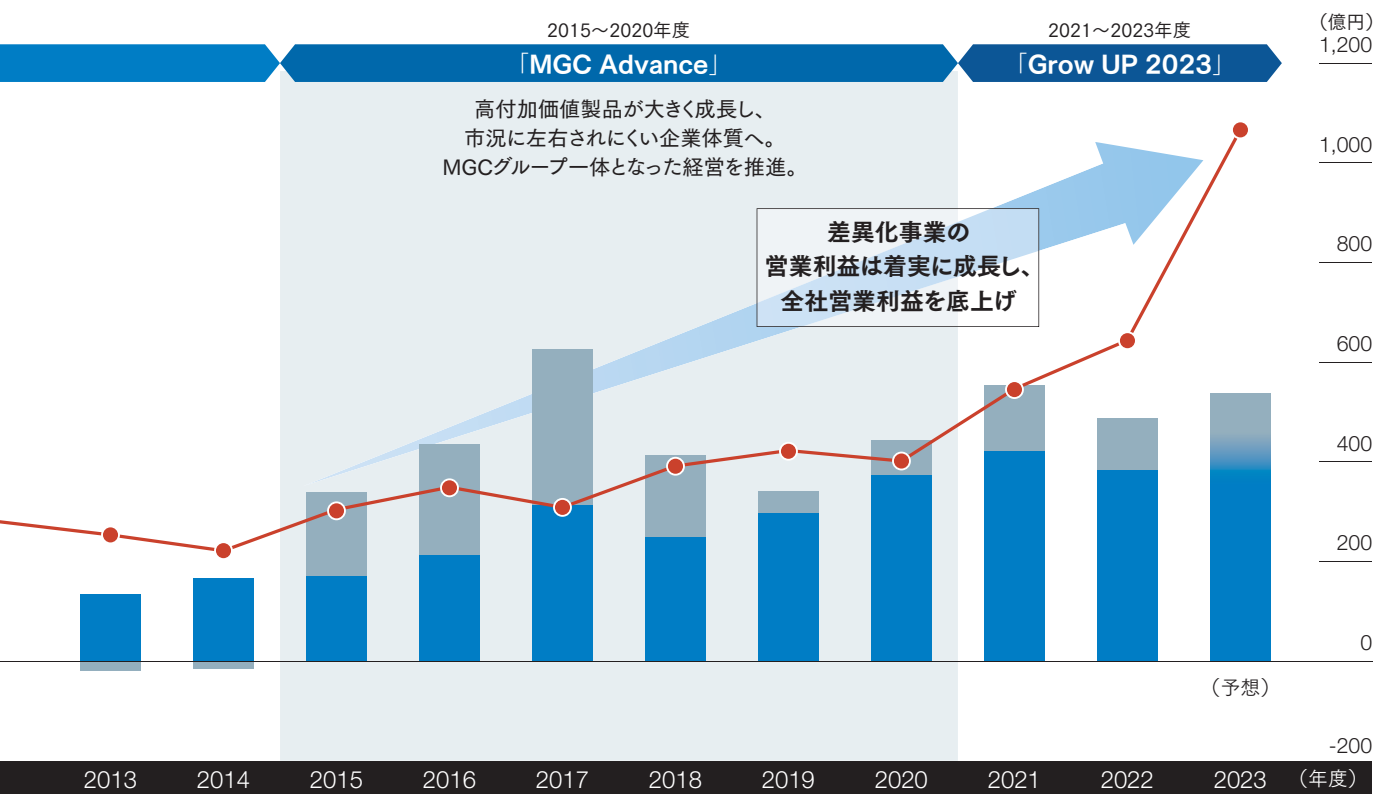
②



③



④



- 福島天然ガス発電事業に参画(1号機・2号機が2020年度に営業運転を開始)
- インドネシアにおいてアンモニア製造設備を新設
- ⑦QOLイノベーションセンター白河を設立
- テキサスとオレゴンにおいて超純過酸化水素生産工場を新設
- 日本ユピカを連結子会社化
- 台湾において原料過酸化水素製造設備を新設
- グループ内3商社を統合し、三菱ガス化学トレーディングを設立
- 光学樹脂ポリマーの原料モノマー製造設備を新設
- J-ケミカルを子会社化
- 網走バイオマス発電事業に参画(2号機・3号機が2022年度に営業運転を開始)
- 芳香族アルデヒドの能力増強(2023年9月完工予定)
- J-ケミカルとユタカケミカルが合併し、MGCウッドケムが発足
- 三菱エンジニアリングプラスチックスを子会社化
- 日本ユピカを完全子会社化
- タイにおいて電子材料の生産能力を増強
- 光学樹脂ポリマーの3基目の量産プラントを増設(鹿島)
- オランダにおいてMXDAの生産能力を増強(2024年9月完工予定)
- 東邦アーステック水溶性天然ガス新規開発
- オレゴンにおいて超純過酸化水素の生産能力を増強(2023年度完工予定)
- タイにおいて電子材料の生産能力を増強
- ⑤ JSPを連結子会社化
- ⑥山葵沢地熱発電事業に参画(2019年度に営業運転を開始)
- トリニダード・トバゴにおいてメタノール製造プラントを新設
- 光学樹脂ポリマーの本格的な量産プラントを新設(鹿島)
- 光学樹脂ポリマーの2基目の量産プラントを増設(鹿島)

差異化事業の強化と新規・次世代事業の創出・育成に経営資源を振り向け、ポートフォリオの最適化・強靱化を推進

北川 元康

取締役 常務執行役員
コンプライアンス担当、経営企画管掌、
内部監査担当、CSR・IR担当



中期経営計画「Grow UP 2023」

複雑かつ予測困難な事業環境。目標設定の正しさを確信

2021年4月にスタートした中期経営計画「Grow UP 2023」は、2050年頃の社会動向や技術進化を視野に入れ、未来のあるべき姿からのバックカスティング思考によって策定しました。未来は現状の延長線上にあるのではなく、非連続的な進化を遂げるという前提に立ちつつも、この3か年は過去のどの3か年よりも長く感じられるほど、予測困難で複雑な事業環境に晒されました。例えば、中期経営計画初年度はコロナ禍の巣ごもり需要やテレワークの普及によって、情報関連産業向けの製品需要が高まり、市場は順調に拡大していました。しかし

2022年に入って特に後半からは、ロシアのウクライナ侵攻による混乱とインフレの高止まり、金利上昇などを背景に世界的な景気後退懸念が強まり、ダウンサイクルに転じています。

一方、このような環境だからこそ、中期経営計画に掲げた目標の正しさや施策の優先度が、より明確になったとも言えます。例えば、原燃料コストの上昇に伴う製品価格への転嫁を一つの切り口に、価格転嫁力の強い事業は差異化度が高く、価格転嫁が進まない事業は差異化度が低いといった各事業の真の実力が浮かび上がって



きました。巨大な変化が複合的に起きる環境下でも持続的に成長し、稼ぐ力を維持できるかどうかは、差異化戦略の徹底にかかっていると言えます。差異化度が低い事業や製品群はイグジットし、強いものに入れ替えていく事業ポートフォリオ改革によって、「環境変化に強い収益構造への転換」を実行していくこと。その重要性を改めて強く感じています。

投資政策と経営資源の配分について

事業ポートフォリオ改革に資する案件に、リソースを重点配分

私のミッションは、全社の資源配分と投融資の管理です。財務と非財務を組み合わせた総合的な観点で個々の事業性を評価し、全社戦略を推進する立場にあります。本中期経営計画からは、ROEやROICといった「率」の指標を計数目標に掲げ、ビジネスマネジメントユニット単位でのROIC管理を実施しています。中期経営計画の実績検討会や投融資案件の審査会などでは、効率性指標に基づいた評価や意見交換を行っています。社内には、自身が所属する事業の競争力や稼ぐ力を、これらの指標によって客観的に把握しようとする意識が定着してきました。

また、将来予測が難しい時代だからこそ、製品ごとのマーケット・ポートフォリオの分散や、社会課題への貢献度も意識しています。例えば芳香族アルデヒドという製品

また、当社グループでは競争優位性に直結する課題を中長期の時間軸で把握するために、気候変動が各事業に及ぼすリスクと機会を洗い出すシナリオ分析を実施しています。こうした取り組みによって環境適応力(レジリエンス)を高めながら、「社会的価値と経済的価値の両立」というもう一つの中期経営計画目標を達成し、サステナビリティ経営をより強力に推進していきたいと考えています。

は、香料や樹脂添加剤、医薬品などの原料として幅広く使用されています。このような、複数の市場や用途の組み合わせが、マーケット・ポートフォリオ分散効果の一例になります。そして差異化度の高い製品ほど、その機能や付加価値がより高く評価される市場を見定めやすくなるため、新たな用途展開がしやすくなるのです。

限りある経営資源を、どの投融資案件に振り向けるべきかを判断する最大の決め手は、全社の事業ポートフォリオ改革に資するかどうかです。成長性や利益貢献度、資本効率性を基準にして分類した4つの事業ポートフォリオのうち、差異化事業の強化と新規・次世代事業の創出・育成に、経営資源を重点配分し、長期的な視点でポートフォリオの最適化・強靱化を推進します。

次期中期経営計画の策定に向けて

間近に迫りつつある「2030年度」を強く意識した計画策定に着手

今回の中期経営計画期間では、社会的価値と経済的価値は相反せず、両立できるのだという考え方が、従業員に違和感なく受け入れられたことも大きな成果でした。実際、研究成果の社内報告会などでは、ほぼ全てのテーマで社会課題解決に向けた貢献度がアピールされます。社会的価値という要素なしでは事業が成立しないことが、私たちの共通認識になったと言えるでしょう。

現在、次期中期経営計画の策定に向けた議論を進めています。当社グループは「2030年度に売上高1兆円、営業利益1,000億円以上」という計数目標を掲げています。次期中期経営計画はこの達成を視野に入れ、同時にGHG排出量の削減をはじめとする、マテリアリティKPIの2030年度目標の達成も強く意識したものになるでしょう。

三菱ガス化学ならではの「特色(Uniqueness)」と「存在感(Presence)」の発揮による価値創造のプロセスは、次期中期経営計画においても重視します。当社はニーズとシーズのハーモニーで、独自性を磨いてきた化学メーカーです。自社開発技術というシーズを用いて市場と対話し、需要家のニーズから得たヒントをシーズに落とし込んでいく独自のビジネスモデルに、一層磨きをかけていきます。また、差異化事業の強化に向けては、事業ごとに原料調達を重視した立地にするか、マーケットの近さを優先した立地にするかといった戦略的な判断が、ますます重要になるでしょう。理念体系「MGC Way」のVisionにも掲げていますとおり、次の3か年もユニークな個性と存在感を育みながら、エクセレントな企業グループを目指してまいります。

経営成績及び財務・資本政策

計数目標と進捗

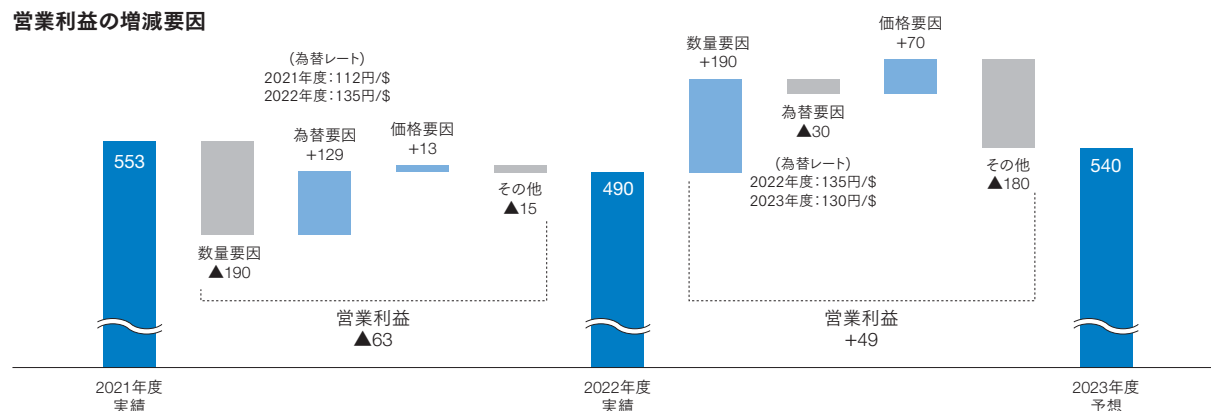
連結指標	2021年度実績	2022年度実績	2023年度目標	2023年度予想	中長期目標
売上高(億円)	7,056	7,812	7,300	8,500	2030年度 売上高: 1兆円以上 営業利益: 1,000億円以上
営業利益(億円)	553	490	700	540	
経常利益(億円)	741	697	800	580	
ROIC ^{*1} (投下資本利益率)	10.4%	8.8%	10%以上	6.4%	
ROE ^{*2} (自己資本当期純利益率)	8.8%	8.3%	9%以上	9.0%	

〈前提条件〉為替:105円/ドル、原油価格(Dubai):60ドル/bbl.

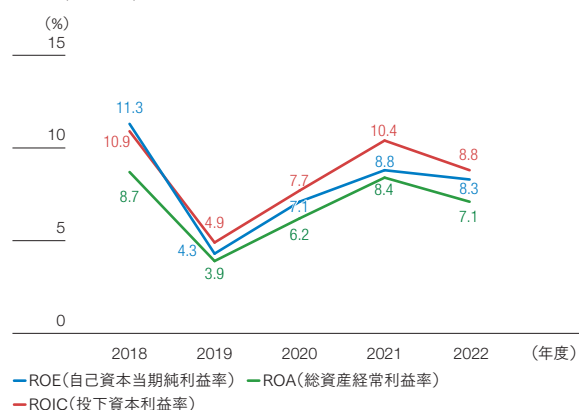
*1 経常利益÷投下資本

*2 当期純利益÷自己資本

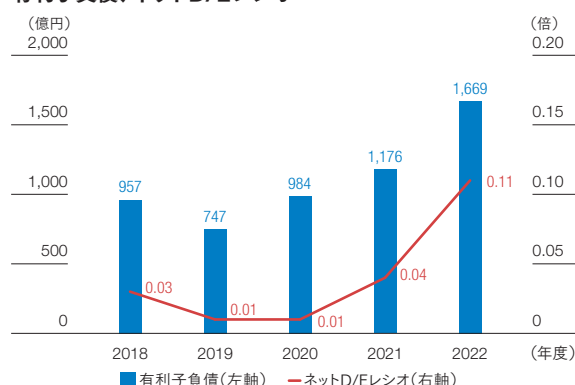
営業利益の増減要因



ROE、ROA、ROIC



有利子負債、ネットD/Eレシオ



2021年度からスタートした中期経営計画「Grow UP 2023」では、資本効率を意識した経営を推進するために、KPIとしてROIC(投下資本利益率)を導入し、2023年度目標として売上高7,300億円、営業利益700億円、経常利益800億円、ROIC 10%以上、ROE 9%以上という計数目標を設定しました。

2022年度の世界経済は、新型コロナウイルス感染症による行動制限が緩和され、社会経済活動が徐々に正常化に向かう一方で、ロシアによるウクライナ侵攻の長期化による原燃料価格の高騰や、米欧を中心とした金融引き締め政策による景気減速懸念の顕在化など、不安定な状況が続きました。

このような状況下、当社グループは、「環境変化に強い収益構造への転換」を図るべく、事業ポートフォリオ改革に向けた各施策を推進し、原燃料価格及び輸送費の上

昇に対しては、コスト上昇分の販売価格への転嫁に取り組むなど、収益力の維持・強化に努めてきました。

2022年度の当社グループの売上高は、電子材料などの販売減少がありましたが、為替変動の影響や、原燃料価格や輸送費上昇分の販売価格への転嫁などもあり、増収となりました。一方、営業利益及び経常利益は、円安効果や、ポリアセタールの販売好調などの増益要因があったものの、原燃料価格や輸送費の上昇に加え、電子材料などの販売減少等により、減益となりました。

半導体関連製品の販売回復等により、2023年度は営業利益の増益を予想するものの、2023年度目標には未達の水準であることから、成長投資や不採算事業の挺入れ等を中心とした事業ポートフォリオ改革を更に加速するなど、目標達成に向けた更なる取り組みに注力してまいります。

財務・資本政策と株主還元方針

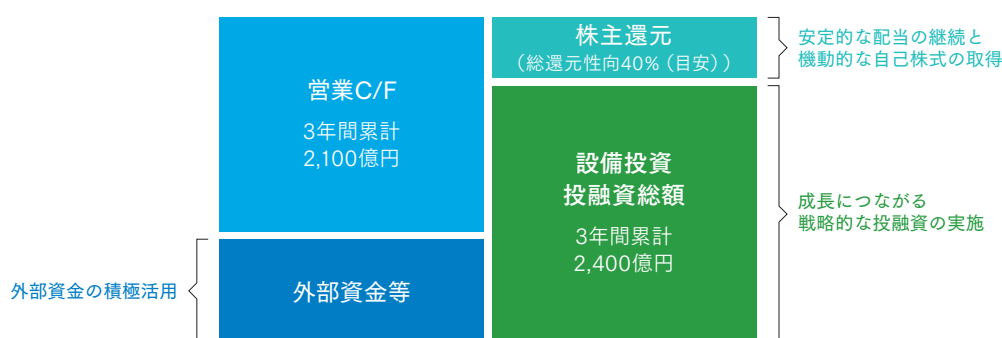
当社グループは、企業価値の向上が全てのステークホルダーの利益につながるの考えに基づき、投融資計画、財務の健全性、将来の業績動向などを総合的に勘案した上で、内部留保と株主還元のバランスの最適化に努めています。

現中期経営計画期間における設備投資・投融資のキャッシュ・フロー総額は2,400億円超を見込んでおり、3

年間の累計で想定している営業キャッシュ・フローを上回る水準を計画しています。外部資金も積極的に活用しながら、成長につながる戦略的な投融資を実施しています。

配当については、安定的な配当の継続と機動的な自己株式の取得を基本方針に掲げ、総還元性向^{*3}40%を中期的な株主還元の目安としています。

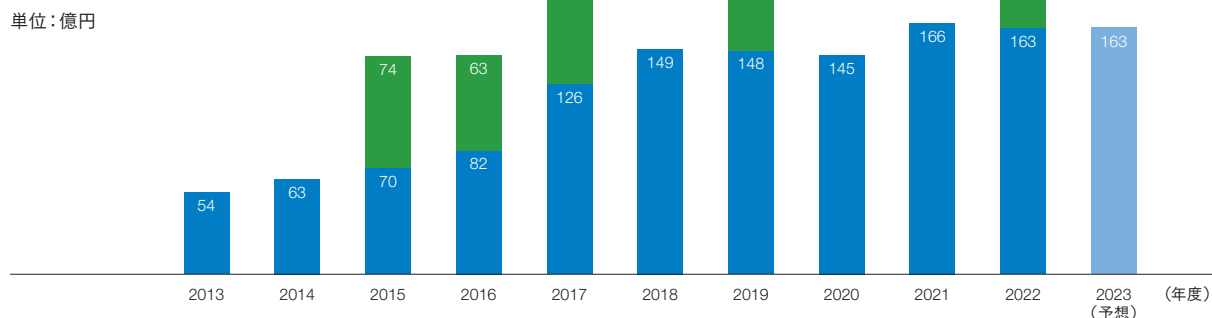
^{*3} 自己株式の取得を含めた、親会社株主に帰属する当期純利益に対する総還元性向



株主還元方針

- 企業価値の向上を経営上の最優先課題と位置付け
- 配当は、安定配当の継続を基本に業績動向等を考慮して決定
- 内部留保の水準と株主還元の水準を勘案して、自己株式の取得も機動的に実施し、資本効率の向上と株主還元の充実を図る
- 現中期経営計画から株主還元方針をより明確化。総還元性向40%を中期的な株主還元の目安とする

■ 自己株式取得額
■ 配当総額
単位：億円



当期純利益 (億円)	149	433	341	480	605	550	211	360	482	490	560
年間配当金 (円/株) ^{*4}	24	28	32	38	59	70	70	70	80 ^{*5}	80	80

^{*4} 当社は、2016年10月1日を効力発生日として、普通株式2株につき1株の割合をもって株式併合を実施しました。これに伴い、上表の配当金については、株式併合前においても当該併合が行われたと仮定した遡及修正による数値を表示しています

^{*5} 記念配当10円を含む

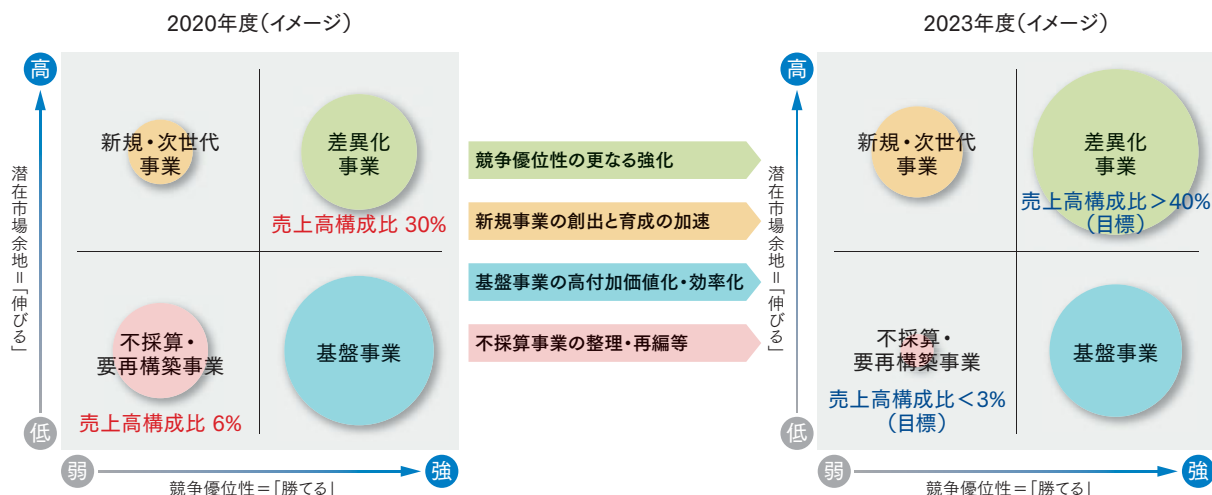
事業ポートフォリオ改革

環境変化に強い収益構造への転換

中期経営計画「Grow UP 2023」で掲げた一つ目の目標は、「環境変化に強い収益構造への転換」です。その推進に当たり、まず当社グループの事業を、成長性や利益貢献度、資本効率を基準にして分類しました。中でも競争優位性が高く、成長力に富むものを「差異化事業」と定義しています。この事業に含まれる製品は、エレクトロニクスケミカルズや半導体パッケージ用BT材料、光学樹脂ポリマー、超高屈折レンズモノマーといった機能製品群です。更に、MXDA、MXナイロン、芳香族アルデヒド、ポリアセタール(POM)などの化学品・素材製品も、差異化事業のカテゴリーに含まれます。これらの製品に関する新規市場の開拓や生産能力増強などに経営資源を重点的に投じ、収益力を強化しています。

左記の施策に加えて、新規事業の創出と育成に注力することで、事業ポートフォリオ改革を加速させています。具体的には研究開発投資の推進と研究スタッフの増員、市場ニーズを起点にした組織体制整備、及び最新のAIやMIを用いた研究プロセスの高度化・効率化を推進し、新規製品の継続的な投入につなげています。このほか、不採算事業の整理・再編にも着手しながら、環境変化に強い収益構造への転換を図っています。なお定量的な目標として、2023年度の差異化事業の売上高を全体の40%超に伸ばし、不採算・要再構築事業の売上高は同3%未満に縮小することを目指しています。

事業ポートフォリオ改革の方向性



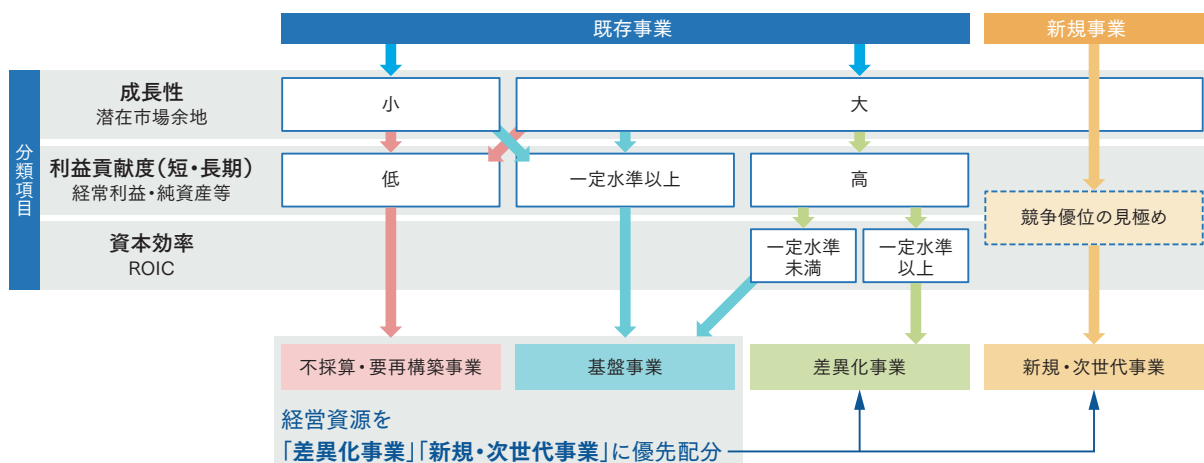
「Grow UP 2023」における製品群分類

差異化事業	MXDA、芳香族アルデヒド、MXナイロン、エレクトロニクスケミカルズ、ポリアセタール、光学樹脂ポリマー、超高屈折レンズモノマー、半導体パッケージ用BT材料 ほか
新規・次世代事業 (開発ステージの製品を含む)	医・食： OXYCAPT™、バイオプロダクツ、抗体医薬品受託製造事業、工場生産野菜 ほか ICT・モビリティ： 固体電解質、セルロース繊維複合材料、ネオプリム、半導体関連材料 ほか 環境・エネルギー： CO ₂ 由来メタノール、CO ₂ 由来ポリカーボネート、メタノール燃料電池 ほか
基盤事業	メタノール、アンモニア・アミン類、MMA系製品、エネルギー資源・環境事業（地熱発電等の電力、水溶性天然ガス・ヨウ素）、発泡プラスチック（JSP）、過酸化水素、ポリカーボネート／シートフィルム、脱酸素剤 ほか
不採算・要再構築事業	ホルマリン・ポリオール系製品、キシレン分離／誘導品

事業ポートフォリオ改革の分類基準

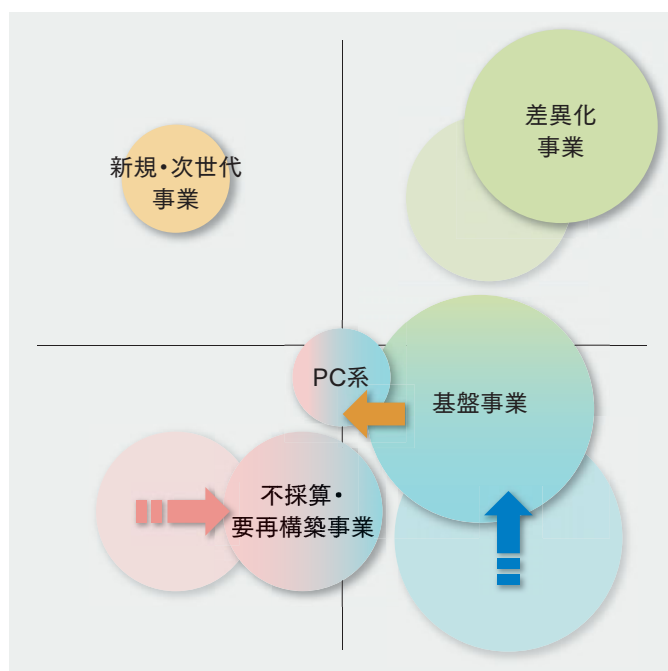
外部環境の変化に強い収益構造を構築するために、当社グループでは現中期経営計画より全事業の位置付け・区分を見直し、各事業を、「差異化事業」「新規・次世代事業」「基盤事業」「不採算・要再構築事業」という4つのステージに分類しました。分類に当たっては、「成長性」「利益貢献度」「資本効率」の観点で、それぞれ定性的・

定量的な基準を設定した上で実施しています。現中期経営計画期間では、競争優位性や潜在成長力を併せ持つ「差異化事業」と、今後の市場拡大時に伸びが見込め、社会課題の解決にもつながる「新規・次世代事業」に、経営資源を優先的に配分しています。



2022年度の進捗

2020年度⇒2022年度の事業ポートフォリオの推移（イメージ）



差異化事業

- ・ 半導体関連製品が減益となるも、POMの増益が補う
- ・ POMは三菱エンジニアリングプラスチックス（MEP）再編によりグローバルポリアセタールへ集約。韓国事業再編で販売力強化。世界シェアアップ
- ・ 伸長する市場に向けた成長投資を継続して実行

基盤事業

- ・ PC系製品は苦戦も、メタノール、エネルギー資源・環境事業は堅調
- ・ 関係会社の整理統合を加速（MEP連結化によるPC事業再編のほか、日本ユピカと日本ファインケムの統合なども検討中）
- ・ 環境循環型メタノール構想“Carbopath™”を推進。CCS実用化等に向けた取り組みも進捗

不採算・要再構築事業

- ・ ホルマリン・ポリオール系事業は、不採算製品の生産を停止。一方、M&Aで接着剤までの一貫生産・販売体制を強化（MGCウッドケム発足）。黒字化へ
- ・ キシレン分離／誘導品は、差異化製品であるMXDA等の特殊MX誘導品も含め事業全体の収益を最大化すべく、各種取り組みを推進中

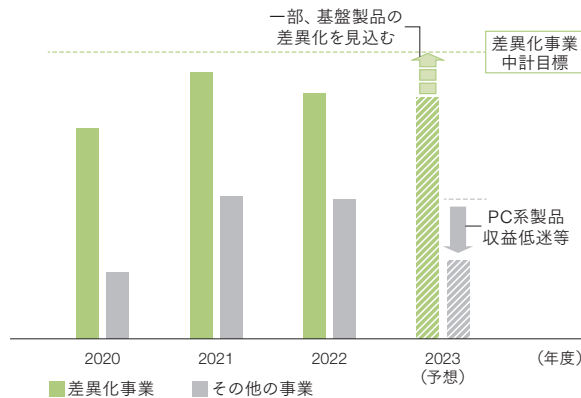
新規・次世代事業

- ・ 戦略顧客における求評加速。GI基金採択案件ははじめ気候変動問題対応テーマへ注力。研究人員も増員

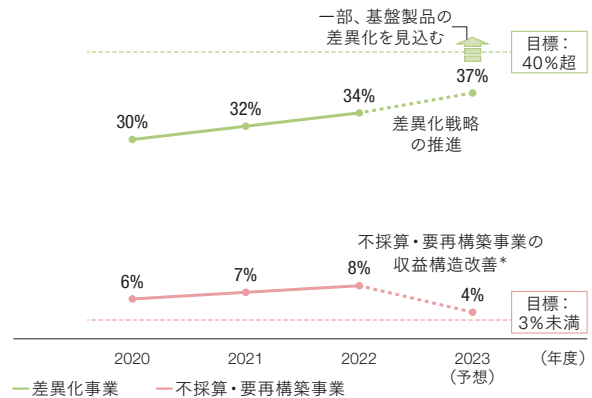
事業ポートフォリオ改革の進捗と今後の見通し

差異化事業の収益は、事業ごとに好不調はあるものの、全体としては比較的堅調に推移しています。現中期経営計画の目標である、差異化事業の売上高比率40%超、不採算・要再構築事業の売上高比率3%未満は未達の見通しですが、一部基盤製品の差異化に向けての高付加価値化の推進や、不採算・要再構築事業の収益構造改善など、中期経営計画最終年度に向けて改善を進めています。

差異化事業の経常利益推移

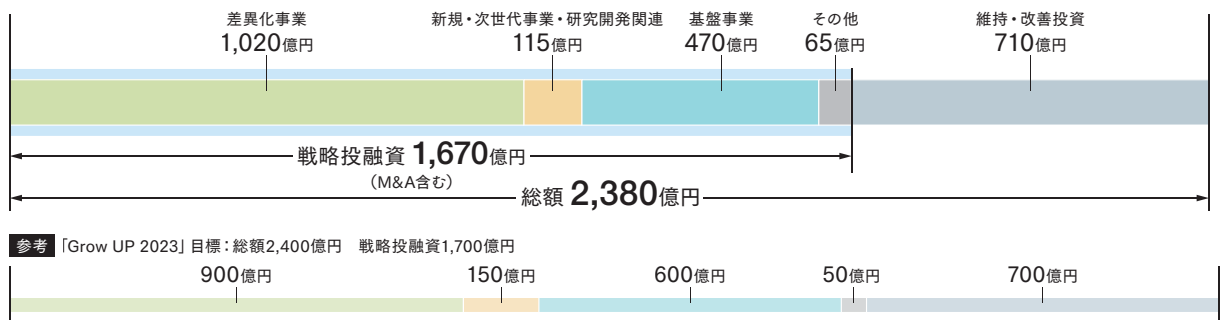


差異化事業、不採算・要再構築事業の売上高構成比

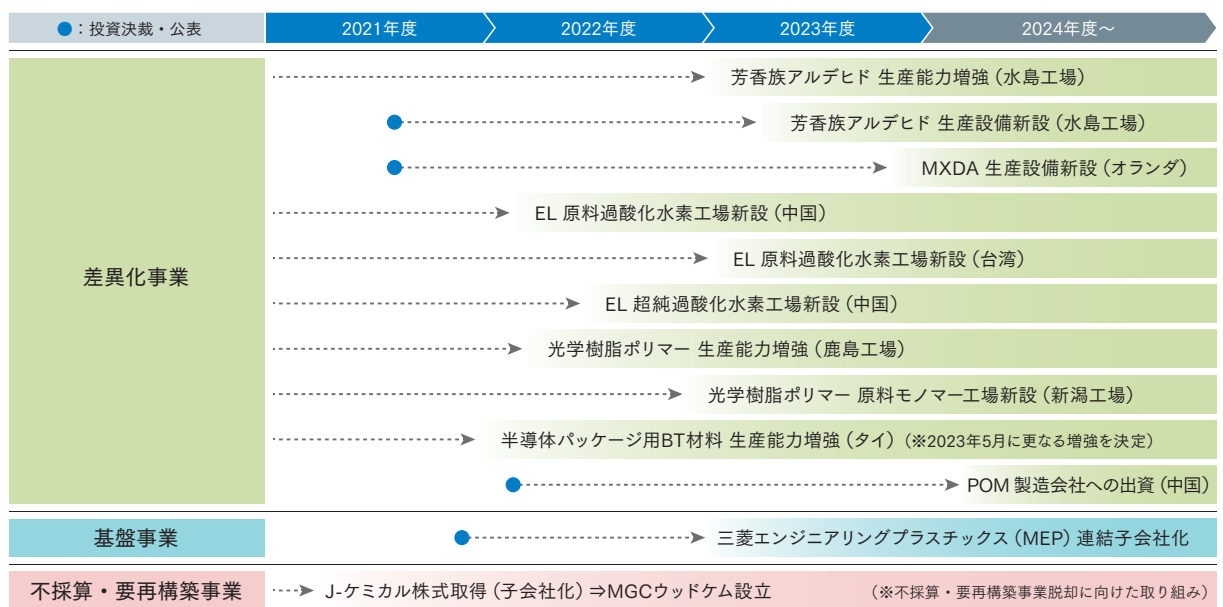


* ホルマリン・ポリオール系事業の不採算・要再構築事業からの脱却による事業区分の移行見込み

「Grow UP 2023」投融資資金の事業区分別投融資の見通し



主要投融資案件の進捗



マテリアリティ

マテリアリティの特定

当社グループはサステナビリティ経営の実践に向けて、2020年4月に経営として取り組むべき最重要課題（マテリアリティ）を特定しました。2021年4月に発表した中期経営計画の目標の一つに「社会的価値と経済的価値の両立」を掲げ、マテリアリティの2030年度目標と、それに向け

た2023年度目標をKPIに設定し、その管理を通じて改善のPDCAサイクルを回していきます。

また、マテリアリティは中期経営計画と連動して3年を目途に見直しを行っていきます。

STEP 1	特定	GRI、ISO26000、SDGs、SASBなどの要請事項、他社動向などを参考に、600を超える社会課題や社会変化に関するキーワードを抽出。
STEP 2	キーワードの集約	社会課題や社会変化に関するキーワードをテーマ別に分類し、39項目のマテリアリティ要素に集約。
STEP 3	優先順位付け	「ステークホルダーにとっての重要度」と「当社グループにとっての重要度」の2つの観点から、マテリアリティ要素の重要度について、自社で評価。サステナビリティ推進委員会にて、優先順位を付けたマテリアリティの検討を行い、サステナビリティ推進会議へ上程。
STEP 4	経営層の審議・承認	サステナビリティ推進会議にて、サステナビリティ推進委員会が上程したマテリアリティの審議を行い、マテリアリティを承認。
STEP 5	特定したマテリアリティの見直し	マテリアリティは、社会からの要請の変化、ステークホルダーからの意見やニーズによって変化するものであることから、今後、社会や当社グループの事業活動が変化した場合は必要に応じて見直しを実施。

サステナビリティ経営の推進

当社グループは、ミッションである「社会と分かち合える価値の創造」の下、グループの社会的価値と経済的価値の両立による持続可能な成長を「サステナビリティ経営」として追求しています。

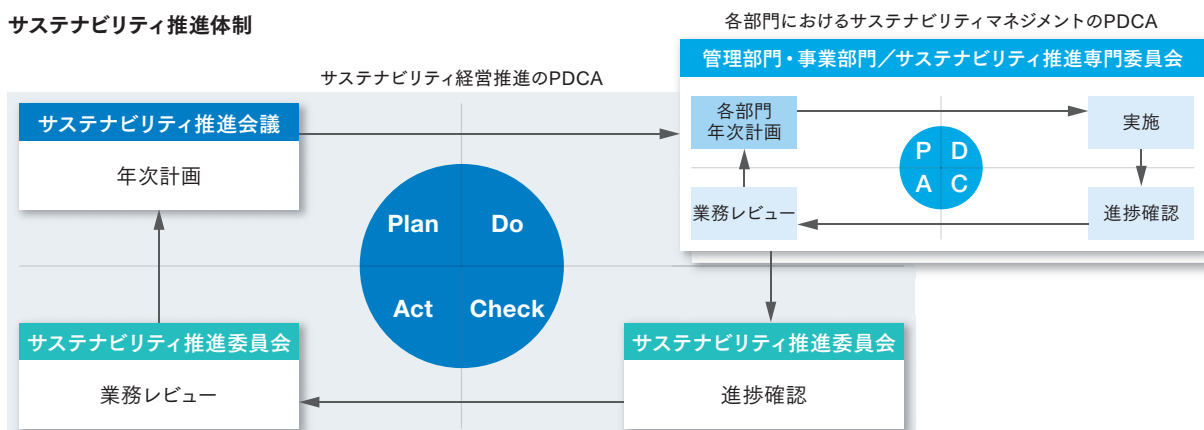
社長を議長とし、社外を含む全取締役を主構成員として、監査役等も参加する「サステナビリティ推進会議」、その諮問機関としてCSR・IR部長が招集し、本社管理部門長が参加する「サステナビリティ推進委員会」を設置し、マテリアリティの特定からKPIの設定、進捗確認と見直しに至る、全社のPDCAサイクルを回すことで継続的なレベルアップを推進する体制を敷いています。

サステナビリティ推進会議は、マテリアリティの特定やマネジメントなど、サステナビリティ経営の基本となる方針、施策を審議・決定し、その実施状況などについてサステナ

ビリティ推進委員会から報告を受けます。サステナビリティ推進委員会は、サステナビリティ推進会議の諮問機関として、各部門における施策の実施状況を確認し、定期的なレビューを行っています。併せてサステナビリティ推進委員会は、専門的かつ重要な事案を検討する各種の専門委員会を必要に応じて設置します。これらの会議・委員会の事務局として、「CSR・IR部サステナビリティ推進室」を設定しています。サステナビリティ推進室は、社内の非財務情報の統括、サステナビリティ経営に係る方針・戦略の検討、社内外のエンゲージメントといった実務を担当しています。

これまで以上に事業を通じて持続可能な社会実現のための課題解決に貢献することで、様々なステークホルダーからの信頼と共感を獲得し、より高い企業価値の実現を目指しています。

サステナビリティ推進体制



マテリアリティ進捗一覧

マテリアリティ	リスク	機会	2030年度に向けた長期目標
---------	-----	----	----------------

CSV

価値の創造

3

4

7

8

9

11

12

17

事業を通じた貢献 - ICT・モビリティ社会発展 - エネルギー・気候変動問題解決 - 医療・食糧問題解決	- 競争激化による開発難易度の上昇とリードタイムの長期化 - コスト安な代替材へのシェア移転 - 既存製品の陳腐化	- 自社開発技術力の高さ - 多数の業界標準に裏打ちされた顧客信用度 - 特長ある差異化製品群	〈機能化学事業〉 収益性・成長性の高い複数のBMUを擁し、高水準のROIC、安定したキャッシュ・フローを創出 〈基礎化学事業〉 継続的な事業ポートフォリオ改革による事業基盤強化とカーボンニュートラル貢献製品の開発・事業化
--	---	---	---

S

価値創造の基盤

3

4

5

6

7

8

9

10

12

16

働きがいのある企業風土の醸成	- 労働生産性の低下や人材の流出 - ステークホルダー対応の質の低下	- イノベーション創出に向けた基盤強化 - 従業員のワークエンゲージメントの向上	働きやすくなりがいのある、いきいきとした職場で、自分の強みを活かして仕事の成果を上げ、仕事と生活の調和が図られる
ダイバーシティ&インクルージョンの推進	人材の属性やスキルの偏りによる画一的な発想と新たな事業機会の喪失	多様な価値観のコラボレーションによる新機軸・技術革新を生み出す企業風土の醸成	多様な価値観・個性を有する従業員がともに働き、刺激を受けることにより、多種多様な発想が生まれる活性化された風土の醸成
ステークホルダーエンゲージメント	不適切な対応によるステークホルダーからの信頼の失墜、企業価値の毀損	- 適正な市場評価の形成 - 経営の透明性向上	社会の一員として貢献するとともに様々なステークホルダーへの責任を果たし、社会から信頼され、共感される企業
CSR調達の推進	調達先の違法行為・コンプライアンス違反による企業活動への悪影響	社会の持続可能性と長期的な競争力の向上	グループ全体のCSR調達活動を推進し、持続可能な社会に資するバイオマス・リサイクル・CO ₂ 由来原料の調達を実施
労働安全衛生・保安防災	- 教育訓練不足による災害・トラブルの発生 - 事故・不祥事の発生による社会的信用の失墜	- 安全文化の醸成 - 予防保全のノウハウの蓄積	労働災害・保安防災の文化的・技術的要因を掘り下げ、予防措置を構築し、労働災害及び保安事故が発生しない安全な生産現場を実現
省資源・省エネルギー・高効率による生産	- 各種規制や社会的要請に対応するコスト - 高効率な設備導入コスト	AI/IoTの導入による生産条件の適正化、トラブル予知・予防による生産性の向上	生産設備の超安定化運転、高効率設備による各種原単位改善、ユーティリティの高効率追求、DX技術の活用による設備トラブル最小化
化学品・製品の品質・安全性の確保	- 不正確なデータ取り扱い、不適切な製品の出荷による社会的信用失墜 - 各国の化学物質規制の強化	- 全社及びグループでの品質保証活動(Q-MGC)による継続的な改善と顧客満足の獲得 - 情報の共有・一元化による、顧客満足度・社会的信用の向上	グループ全体の化学品・製品のリスクマネジメント体制と様々な高い顧客要求に対応する品質保障体制の構築
新しい価値を生み出す研究開発の推進	- 社会・産業構造の非連続的な変化 - 先端技術分野に対応する人材の確保・育成	グループ保有技術の連携による技術プラットフォームの強化、イノベーションの創出	R(研究)とD(開発)の役割分担の明確化により、研究のスパイラルアップが促進され、グループ全体の研究開発が加速

E

価値創造と環境保全の調和

3

6

12

13

14

15

環境問題への積極的・能動的対応 - 大気保全 - 水保全 - 生物多様性保全 - 廃棄物削減	- 環境規制強化に対応するコスト増加 - 省資源・省エネルギー化への技術的対応の遅延による競争優位性の低下 - 環境保護に関する風評リスク	- 福島天然ガス発電・地熱事業への参画 - 水素キャリア・CO₂フリー燃料となるメタノール・アンモニアを事業展開 - CCUS実証実験へ参画	新技術の導入や管理強化により、大気や水負荷を極限まで低下し、健全な大気環境、水質の保全と水資源のサステナビリティの実現
--	---	---	---

G

価値創造の規律

5

8

10

16

体制の強化 - コーポレート・ガバナンス - コンプライアンス - 内部統制 - リスクマネジメント	コンプライアンス違反による事業活動の低迷、社会的信用の失墜、企業価値の毀損	- 意思決定の透明性の向上や変化への適切な対応による安定的な経営基盤の確立 - ステークホルダーの信頼獲得	社会性の強い諸要請により高い水準で対応・共有でき、様々な社会的変化に対して環境整備や仕組みづくりを着実に実施
--	---	--	--

	2022年度の主な取り組み	KPI項目	2022年度実績	2023年度目標	2030年度目標
	ICT・モビリティ - 超純過酸化水素工場(中国)完工 - 半導体材料等の製造能力増強 エネルギー・気候変動 - カーボンリサイクル技術の開発 医療・食糧 - 抗体原薬生産細胞の2,000L規模での大量培養に成功	ICT・モビリティ用途 売上高 エネルギー・気候変動 問題解決に向けた 投融資 医療・食糧用途 売上高	2,835億円 投融資見込み: 139億円 (3年間累計) 562億円	3,200億円 投融資:120億円 (3年間累計) 投資:取得、 融資:決裁ベース 500億円	デジタル革新を加速 する新規事業の創出 カーボンネガティブ 技術の事業化 ・予防・予測医療の高度 化、健康寿命の向上 ・食品保存技術の更なる 高度化

- MGC健康経営基本方針の策定 - 仕事と育児の両立支援策の拡充 - 休暇取得促進活動の実施	年次有給休暇取得 10日未満者の割合 ^{*1,2}	4%	0%	0%
- 多様性尊重意識醸成のための従業員向け小冊子の発行 - 女性従業員向けキャリア研修の充実	—	—	—	—
- ESG面談・ステュワードシップ面談への対応 - 投資家向けカーボンニュートラル説明会の実施	—	—	—	—
CSRアンケートによるサプライヤー評価の実施	—	—	—	—
- MGCグループ保安防災ガイドラインの活用 - LINK活動を通じた安全活動の推進 - KYアシストシステムの導入 - 国内外製造拠点の水リスクの特定実施(洪水・高潮・渇水) - グループ会社RC活動の推進	重大労働災害^{*1,3} 重大事故^{*1,4}	1件 0件	0件 0件	0件 0件
- PIシステムの全工場への導入 - AI技術、IoTデバイスなどのトライアル及び実装 - 多変数モデル予測制御の導入、ソフトセンサーの導入検討	GHG排出原単位 2013年度比 ^{*1}	8.6%削減	19.9%削減	28.0%削減
- MGCグループ品質マネジメント推進協議会活動の維持・継続 - 品質データ集約システムの全工場への導入推進	—	—	—	—
- DX解析の促進 - 研究員を対象とした統計解析に関する教育と実務演習の実施	気候変動問題解決のために投じる 研究開発費 ^{*1,5}	研究開発費の13%	研究開発費の5%以上	研究開発費の7%以上

- GHG排出量削減の推進 - 各事業所の水リスクの特定 - 購入電力の排出係数低減に向けた再エネ導入 - 生物多様性保全を目的とした投資の検討 - 廃棄物のリサイクル促進 - 安定生産による突発的な廃棄物発生削減	GHG排出量 2013年度比^{*1} 購入電力の再生可能 エネルギー導入率^{*1} 廃棄物 ゼロエミッション率^{*1,6}	34%削減 19% 0.25%	28%削減 10% 0.3%以下	36%削減 50% 0.15%以下
--	---	-------------------------------	--------------------------------	---------------------------------

*1 当社単体ベース

*2 年休付与日数が20日の従業員について

*3 休業災害であって、死亡災害、永久労働不能災害を伴うなど障害補償の対象になった、またはその可能性のある障害、休業日数が4日以上であるもの

*4 地域に係る環境汚染や地域住民が被災するなど第三者に脅威を与える事故、重大労災を伴う事故

*5 基礎研究、パイロットプラント、実証実験などの研究開発投融資

*6 最終処分量÷廃棄物発生量

- 改正会社法に対応した株主総会の運営の検討 - 地政学リスクへの対応の検討

機能化学品

無機化学品 半導体向け 洗浄剤を 中心に展開 	過酸化水素 エレクトロニクスケミカルズ(EL薬品) 超純過酸化水素 ハイブリッドケミカル 世界シェア 1位 超純過酸化水素 海外半導体メーカーの旺盛な需要に応え、顧客の成長に見合った供給能力を確保。また顧客に近接した開発拠点をグローバルに構築し、スピード感を持って課題解決に資する製品を継続的に提供。
電子材料 半導体パッケージ 基板材料の トップメーカー 	シアネートモノマー BTレジン BT系製品 銅張積層板(CCL) プリプレグ 世界シェア 1位 BT系製品 5Gの進展による新たな需要を取り込み、半導体業界の旺盛な需要に確実に対応。エンド顧客を意識したマーケティング体制を整備・強化し、市場のハイエンドからミドル領域を中心に高機能品を展開。
光学材料 世界最高の 屈折率で スマートフォン 高機能化に貢献 	原料 光学樹脂ポリマー (外部調達) 世界シェア*1 1位 光学樹脂ポリマー 手厚いテクニカルサービスとタイムリーな新規グレード開発・投入を継続し、スマートフォン分野での更なるシェア拡大を目指すとともに、センシング用途などスマートフォン以外のアプリケーション向けの材料開発にも注力。 *1 高屈折樹脂(凹レンズ)として
合成樹脂 エンジニアリング プラスチックを 展開 	メタノール ホルマリン MXナイロン ビスフェノールA ユビタール®(ポリアセタール樹脂)(POM) レニー® (高性能ポリアミド樹脂) ポリカーボネート樹脂(PC) PC・シート PC・フィルム (外部調達) 世界シェア 3位 ポリアセタール樹脂(POM) 事業再編により生産・販売・技術をグローバルに統括した運営形態とし、グループ全体での経営資源の最適化や迅速な経営判断を図る。 供給能力*2 3位 ポリカーボネート樹脂(PC) 事業再編によりMEP*3を連結子会社化しPC事業专业化するとともに、高透明グレードなどの高付加価値品の比率を増やし、市況に影響されにくい体質への転換を進める。CO₂を原料とするPC量産技術についても研究を推進。 *2 三菱グループとして *3 三菱エンジニアリングプラスティクス
脱酸素剤 日々の食材から 電子部品、 医薬品に至るまで 幅広く展開	エージレス® RPシステム® ファーマキープ® アネロバック® 世界シェア 1位 エージレス® 食品分野でのマーケットの拡大を目指し、海外への拡販にも注力。また、医薬品・医療部品や電子部品、文化財保護といった非食品分野に向けても、品質保持のトータルソリューションを提供。

基礎化学品

エネルギー資源・環境 国内天然ガスの探鉱・開発技術を応用展開 	天然ガス 国内ガス田開発 ・東新潟油ガス田 ・岩船沖油ガス田 メタノール・アンモニア製造*4 資源開発技術 エネルギー利用 地熱発電*5 ・澄川地熱発電所 ・山葵沢地熱発電所 天然ガス発電*5 ・福島天然ガス発電所
---	--

化学会社

Only 1

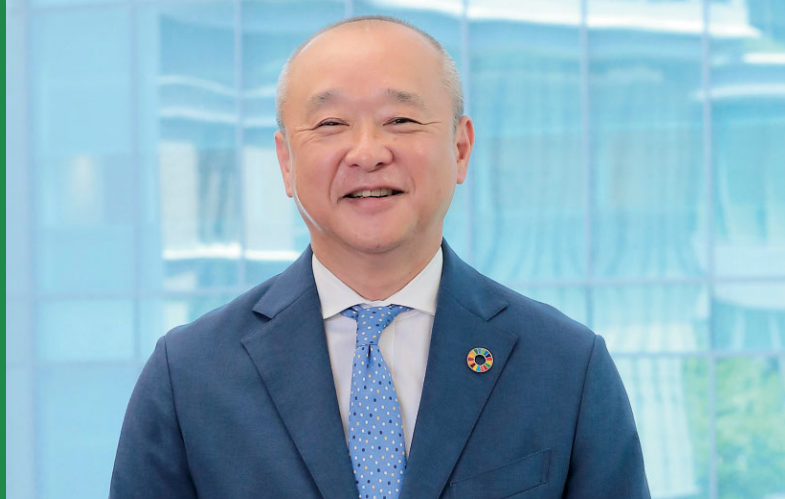
地熱発電

(世界シェア等は当社推定)

マーケットの変化に対して、
機敏な対応を可能にする環境を整備。
新しい価値を提案していきます

山口良三

取締役 常務執行役員
機能化学品事業部門担当



外部環境の変化で、需要は低迷。 事業再編と生産・販売方法の見直しに着手

2022年度の機能化学品事業は、サプライチェーンの混乱による在庫確保の動きなどがあり、滑り出しは好調でした。しかし第2四半期からは中国を中心に需要が急激に減退し、コロナ禍による巣ごもり特需にもブレーキがかかりました。7月以降は半導体関連製品の需要が低迷し、秋には欧米での景気減速が顕在化しました。世界規模での需給の不均衡によって、顧客側の交渉力が強まる製品がある一方で、ポリアセタールなどは、原燃料の高騰分を価格に転嫁した上で、販売数量も維持できました。

こうした事業環境の変化は、見方を変えれば差異化や高付加価値化を前進させるチャンスだと言えます。実際、サプライチェーンの再構築や販売方法を見直す動きが、当社のみならず業界内で活発化しています。今まで以上にマーケットを丹念に観察し、いつ、誰に、どのようにアプローチするかを、機敏に判断しなければならないと認識しています。

事業ポートフォリオ改革では、エンジニアリングプラスチェックスの競争力強化に注力しました。中でもポリアセタール事業は、先行して進めていた韓国の事業再編効果が顕著に現れました。引き続いて製造・販売・事業管理の役割を子会社間で明確に線引きし、経営資源を集約したことで、「ユピタール」「ケピタール」のダブルブランド戦略がうまく機能するよう整備中です。今後もシナジー効果が大きい期待できるはずです。一方、低迷が続いていたポリカーボネート(PC)事業については、2023年4月に連結子会社化した三菱エンジニアリングプラスチェックスを、PC専門の会社に再編しました。これにより製販技一体化戦略を強力に推進し、競争力を取り戻すことが喫緊の課題であると捉えています。

高収益体質への転換を目指して、 体制整備などを推進。環境技術にも注力

社会の急激な変化に対応できる事業体質を実現するために、当事業部門では、他社にない差異化ポイントに磨きをかけながら、未開のブルーオーシャンを探索しようとしています。そのためには、市場との対話やパートナーを発掘する力が、ますます重要になります。このような考えの下、2023年4月に開発のコンダクターである企画開発部を、事業部別組織から市場別・機能別組織に再編しました。電子材料グループを例に挙げますと、半導体製造の前工程で使用されるEL薬品の開発担当者と、後工程で使用されるBT材料の担当者が、同じチームで活動しています。半導体製造工程におけるこの両工程の視点を融合することで、顧客との対話の幅を広げ、新たなアーキテクチャーに即した新しい価値の提案につなげていきたいと考えています。

また、戦略・施策を機動的に推進するために、事業ごとに定量指標を設定しました。事業管理部門や経営企画、財務経理部門とも連携し、各プロジェクトの進捗状況に横串を入れモニタリングする体制を構築しています。

中期経営計画の最終年度は、PC事業の改善を支える土台整備に、最優先で取り組んでいます。量から質への転換を図り、早期に構造改革を軌道に乗せたいと考えています。一方、半導体が国際戦略物資として認識が高まっていることから、次期中期経営計画に向けてその関連製品の供給体制のあり方について議論を始めています。

中期的な時間軸では、カーボンニュートラルやプラスチックリサイクルなどの環境対応技術を強化していきます。社会や市場のニーズに即した技術・サービスを具現化することは、機能製品が果たすべき使命であり、付加価値を提供することによって市場から高く評価される「社会的価値と経済的価値の両立」を実現します。中長期的に規模感があり社会の高度化に貢献する筋の良い構想に基づき、高収益体質への転換を果たしていきます。

基本情報

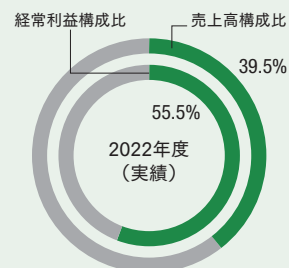
事業内容：無機化学品、合成樹脂、光学材料、電子材料、脱酸素剤

主なグループ会社：

泰興菱蘇機能新材料有限公司、三永純化、MGC PURE CHEMICALS AMERICA, INC.、
MGC PURE CHEMICALS SINGAPORE PTE. LTD.、巨菱精密化学股份有限公司、MGCフィルシート、
THAI POLYACETAL CO., LTD.、三菱瓦斯化学工程塑料(上海)有限公司、MGCエレクトロテクノ、
MGC ELECTROTECHNO (THAILAND) CO., LTD.、三菱エンジニアリングプラスチックス、
KOREA ENGINEERING PLASTICS CO., LTD.、THAI POLYCARBONATE CO., LTD.、菱電化成、
台豊印刷電路工業股份有限公司、グラノプト、MGCエージェンツ、米沢ダイヤエレクトロニクス

従業員数：4,069名

売上高・経常利益構成比



「Grow UP 2023」全体方針

全体方針

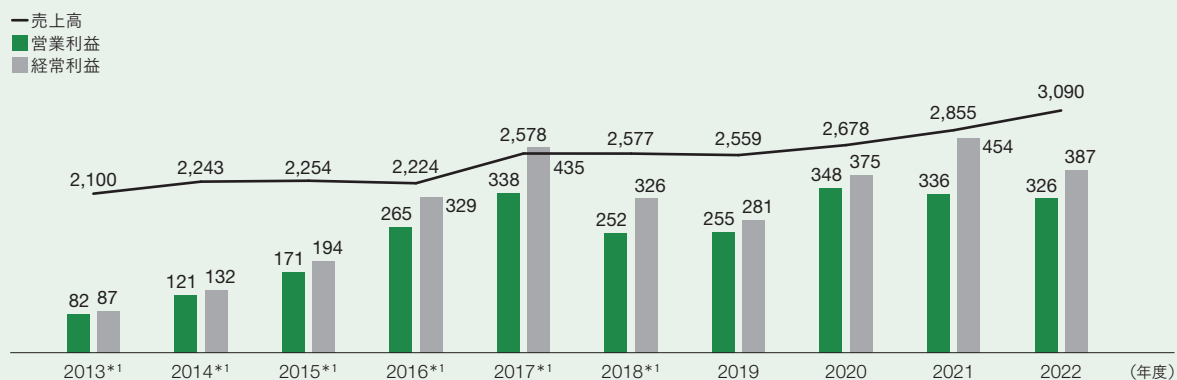
- 高付加価値品の比率向上、コスト競争力強化
- 成長市場における設備投資を継続

数値目標（2021年5月公表）

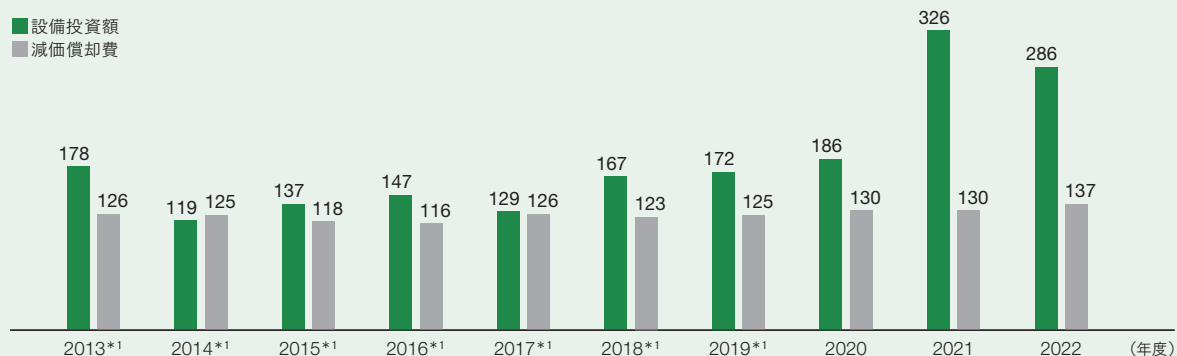
売上高	営業利益	経常利益
3,300億円	490億円	530億円

業績推移

売上高／営業利益／経常利益（億円）



設備投資額／減価償却費（億円）



*1 旧セグメント（機能化学品／特殊機能材）の合計値

「Grow UP 2023」の製品群分類

新規・次世代事業	差異化事業
〈主な開発品〉 ●XR材料 ●ポスト5G材料 ●EV向け材料	●エレクトロニクスケミカルズ ●光学樹脂ポリマー ●半導体パッケージ用BT材料 ●ポリアセタール ●超高屈折レンズモノマー
不採算・要再構築事業	基盤事業
なし	●ポリカーボネート／シートフィルム ●過酸化水素 ●脱酸素剤

事業別戦略

差異化事業

エレクトロニクスケミカルズ (EL薬品)

グローバルでの供給体制を一層強化。 カスタム製品へのハイレベルな要求は、 新たな商機

花輪 博和

機能化学品事業部門
無機化学品事業部長

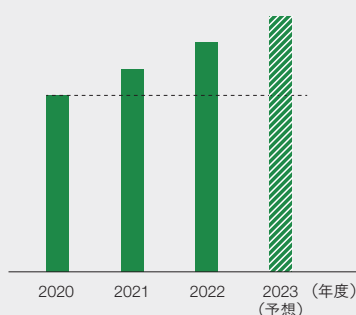
当社が展開するエレクトロニクスケミカルズは、半導体シリコンウエハの洗浄やエッチングに使われる超純過酸化水素や、残渣の除去など特定のプロセスに適したカスタム製品であるハイブリッドケミカルなどで構成されています。超純過酸化水素は、半導体マーケットの成長に沿って、国内外で生産拠点を増強・新設し、グローバルでの供給体制を強化してきました。一方、ハイブリッドケミカルは顧客ニーズに密着した研究開発体制が強みとなっています。東京と韓国の研究開発拠点に加え、米国、台湾、中国にも拠点を整備し、開発スピードを加速することで、高度化する微細化技術や新規半導体材料にも対応していきます。

また、新規用途の創出と知財戦略の推進を担う「エレクトロニクスケミカルズR&Dグループ」という専門組織

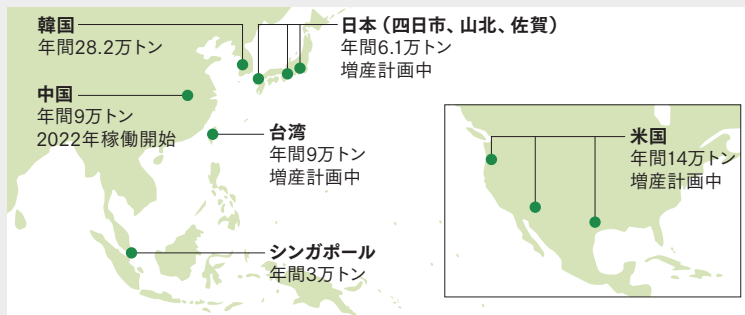
を設けており、若手社員を海外に積極登用するなどして、最先端の技術トレンドにアンテナを張っています。

Society 5.0に象徴される情報社会の進展を踏まえて、超純過酸化水素については供給能力とコスト競争力を両立させ、市場でのポジションをより高めていく考えです。プラント建設から原料調達、生産、物流に至るまで、より効率的なオペレーションの構築を計画しています。ウエハの洗浄に欠かせない性能を有する上、環境負荷も低い薬液であることから、有力な代替品は登場しにくいと考えています。ハイブリッドケミカルは、求められるソリューションのレベルがますます高度化しています。この潮流は、世界最先端の半導体メーカーと直に連携した製品開発に取り組んできた当社にとって、大きなチャンスです。

EL薬品 売上高推移 (2020年度=100)



超純過酸化水素の生産拠点



光学材料（光学樹脂ポリマー）

スマホカメラの高機能化に 対応しながら、VR、車載、 監視カメラなどの分野にも展開

当社の光学樹脂ポリマーは、競合製品にはない高屈折率^{*2}と低複屈折性^{*3}を併せ持つ特長が評価され、スマートフォンなどのカメラレンズ材料として広く採用されています。近年は車載用途、監視カメラ、メタバースを体験するVRデバイス向けの用途などにも需要が拡大しています。顧客の要求は年々高度化しており、開発には苦勞が伴います。だからこそ、光学特性などの機能要件を達成した時の喜びは大きいものがあります。研究所、工場、事業部がリアルタイムに情報共有を行えるポータルサイトを活用し、顧客ニーズを社内の技術シーズにいち早く反映させるように工夫しています。

2022年には、原料モノマーも含めた生産体制の最適化を進展させることを目的に、田岡化学工業と合併会社を設立しました。また、同年には鹿島工場内に光学樹脂ポリマー用の重合プラントを増設し、供給安定性の確保にも努めています。

仮想空間と現実空間を高度に融合させる近未来の

加藤 宣之

機能化学品事業部門
光学材料事業部
開発営業部長

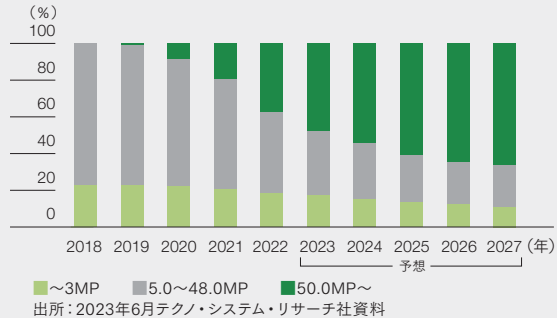


社会では、インプットされる画像情報の質が重要になりますので、光学樹脂ポリマーが貢献できる領域はますます広がると見えています。また、お客様の射出成形工程で発生する成形片を回収し、リサイクル化するための技術開発にも取り組んでいるところです。

^{*2} 物質の内部で、光が曲がる性質。高い屈折率を持つ素材を使用することで、レンズの薄型化が実現できる

^{*3} この性能が優れているほど、画像の鮮明化に貢献できる

スマートフォン高画素化トレンド（リアメインカメラ）



エンジニアリングプラスチック

MEPを連結子会社とする新体制で シナジーを追求し、競争力に優れた 製品開発を加速

基盤事業の一つに位置付けているポリカーボネート（PC）事業は、2023年4月より、三菱エンジニアリングプラスチック（MEP）を連結子会社とする新たな体制がスタートしました。この新体制は、当社主導による迅速な意思決定によって、競争力に優れた製品の開発を加速することが狙いです。

近年は最大市場である中国において、競争が激化しています。従来の販売ポートフォリオでは利益の確保が難しくなる中で、市況変動の影響を受けにくく、当社の優位性を発揮できる製品の開発・拡販に注力しています。この方向性は維持しながら、今後はMEPと当社が保有する経営資源を最大限活用し、顧客の課題解決につながるアプリケーションの開発を推進していきます。

差異化事業に位置付けているポリアセタール（POM）は、アジアで展開する3製造拠点の安定した供給力と製品品質、そしてきめ細かな技術サービス力

小梁川 一郎

執行役員
機能化学品事業部門
合成樹脂事業部長



がお客様に評価されており、業績は好調に推移しています。2022年4月からは、完全子会社であるグローバルポリアセタール（GPAC）にPOM事業の統括機能を付与し、生産・販売・開発を一体的に運営する体制を構築しています。この体制のもと、医療用途など付加価値の高い製品をグローバル展開していきます。

MEPの強み

- 顧客に密着した技術サービス
- マーケティング機能（事業拠点：国内外27か所）
- コスト競争力に優れた製造拠点を保有
THAI POLYCARBONATEも当社連結子会社へ

GPACの強み

- 顧客に密着した技術サービス
- KPACをはじめとする地域統括販売会社の活用
- コスト競争力に優れた製造拠点を保有（THAI POLYACETAL、KOREA ENGINEERING PLASTICS等）

中長期の時間軸で
カーボンニュートラルに貢献しながら、
差異化事業を更に強化します

長岡成之

取締役 常務執行役員
基礎化学品事業部門担当



差異化事業の更なる強化に 沿った投資戦略を、円滑に遂行

2022年度は、非常に先行きが見通しにくい一年でしたが、各施策の着実な実行や適切な価格転嫁などによって、経常利益は305億円となり、現中期経営計画「Grow UP 2023」で掲げた基礎化学品事業部門の計数目標である310億円に迫る実績を残しました。

重要施策の一つである「差異化事業の更なる強化」に沿った投資戦略は、欧州でのMXDA新工場の建設と、水島工場での芳香族アルデヒドの増強が、遅延なく進行している上、ともに需要は堅調です。2024年に生産開始を予定しているMXDAは、建設コスト上昇の影響はあるものの、その分の製品価格への反映は可能な状況にあります。芳香族アルデヒドを生産する水島工場は、2023年4月にデボトルネック（生産工程の改善）が完了し、新プラントは11月の完工を予定しています。

事業ポートフォリオの中で、不採算・要再構築事業に位置付けているホルマリン事業は、2022年8月に四日市工場でのホルマリンの生産を停止しており、翌2023年5月には、新潟工場におけるホルマリンとパラホルム、及びヘキサミンの生産を停止しました。また、2022年4月にMGCウッドケムを設立し、ホルマリンから川下の接着剤までの一貫生産体制を構築、2023年5月には当社のホルマリン販売事業も同社に移管することを公表しています。

一方、世界的な供給過剰で不採算が続く高純度イソフタル酸（PIA）事業は、中期経営計画期間中の停止も視野に再構築を検討していました。しかし原料となるメタキシレンやキシレン分離連産品などプロダクトチェーン全体最適の観点から、一定の生産量を維持する方針を決定しています。近い将来にメタキシレンの供給を、より付加価値の高いMXDA欧州プラントにシフトできれば、再度PIAの生産縮小や停止の検討を進めたいと考えています。

組織全体の意識がニーズ志向に。 差異化事業の成功例を、更に増やす

川上の領域に位置する基礎化学品事業は、最終製品のトレンドと直接向き合っているわけではないため、構造的にシーズ志向が強い面があります。しかし、当社がカーボンニュートラルへの貢献を明確に打ち出し実行に移す中で、この傾向に変化が起きてきています。カーボンニュートラルという大きな潮流を各論に落とし込んでいく際に、果たしてそれらが真のニーズに合致しているのか、現時点では誰も明確には分からない状況です。だからこそ私たちは近年、バリューチェーン全体を巻き込んだ多様な人々との対話の機会を増やしてきました。結果として組織全体の意識が、徐々にシーズ志向からニーズ志向へと変わってきたと実感しています。

振り返れば、MXDAやMXナイロンなどの差異化製品はシーズ起点でありながらも、きめ細かな技術サービスによって顧客との接点を維持し、潜在的な需要を喚起してきた経緯があります。社会に求められるようになるには少し時間を要しましたが、時代に合致した時に大きく花開き、今や市場をリードする存在です。こうした成功事例をよりスピーディーに実現していくために、例えば当社の特殊樹脂やリサイクルCF等を活用したCFRP^{*1}事業では、現在、2023年3月に完全子会社化した日本ユピカやJSPなど複数のグループ企業とコンソーシアムを組成し、ニーズを的確に把握し、川上から川下までを網羅するワンストップ体制を敷いています。

私のミッションは、将来への布石を打つことだと認識しています。その一例が、環境循環型メタノールです。現在、CO₂や廃プラスチック、バイオマスなど、原料別の検証を進めています。こうした取り組みが大きな価値を生むまでには少し時間を要しますが、社会から求められている技術であることは疑いようがありません。5～10年のスパンで、将来の屋台骨を支える差異化事業への発展を目指しています。

^{*1} 炭素繊維強化プラスチック

基本情報

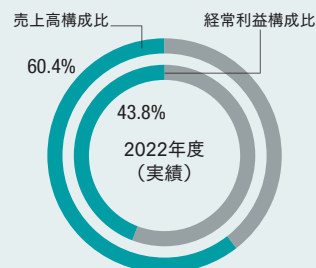
事業内容：天然ガス系化学品、キシレン系化学品、エネルギー資源・環境、ライフサイエンス

主なグループ会社：

日本ファインケム、JSP、MGCターミナル、東邦アーステック、日本ユピカ、
MGC SPECIALTY CHEMICALS NETHERLANDS B.V.、日本・サウジアラビアメタノール、
METANOL DE ORIENTE, METOR, S.A., BRUNEI METHANOL COMPANY SDN. BHD.,
日本トリニダードメタノール、湯沢地熱、MGCアドバンス、フドー、MGCウッドケム、
MGC ADVANCED POLYMERS

従業員数：5,521名

売上高・経常利益構成比



「Grow UP 2023」全体方針

全体方針

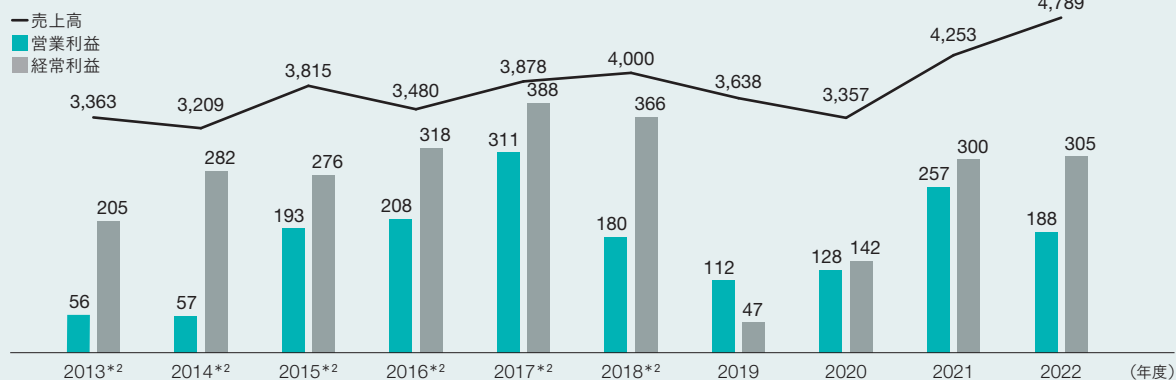
- 社会の要請に応える製品や事業を「ビジネス」へ
- ポートフォリオ改革・不採算事業の再構築によるボラティリティ低減

数値目標（2021年5月公表）

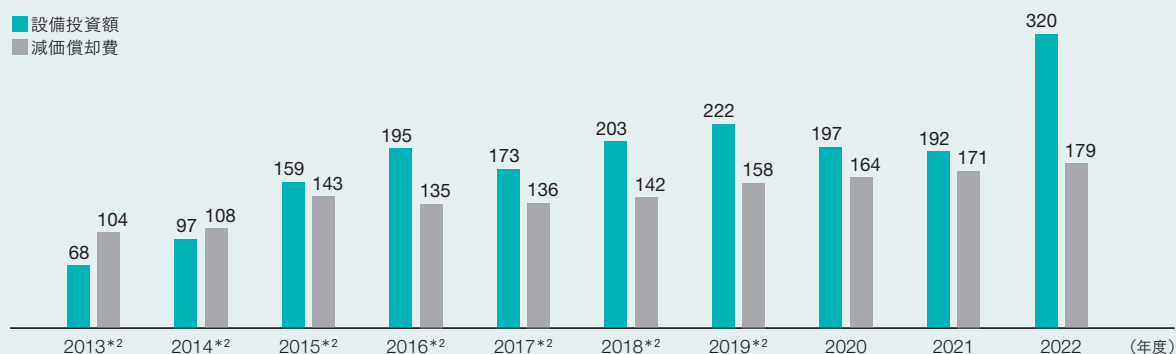
売上高	営業利益	経常利益
4,100億円	250億円	310億円

業績推移

売上高／営業利益／経常利益（億円）



設備投資額／減価償却費（億円）



*2 旧セグメント（天然ガス系化学品／芳香族化学品）の合計値

「Grow UP 2023」の製品群分類

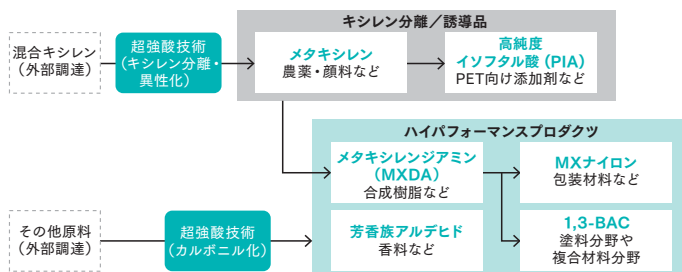
新規・次世代事業	差異化事業
〈主な開発品〉 ● バイオプロダクツ ● 抗体医薬品受託製造事業 ● 炭素繊維複合材料 ● ネオプリム ● メタノール燃料電池	● MXDA ● 芳香族アルデヒド ● MXナイロン
不採算・要再構築事業	基盤事業
● ホルマリン・ポリオール系製品 ● キシレン分離／誘導品	● メタノール ● エネルギー資源・環境事業 ● アンモニア・アミン類 ● MMA系製品 ● 発泡プラスチック(JSP)

ハイパフォーマンスプロダクツ売上高推移



MXDAの事業展開

1970年に生産を開始したMXDAは、特殊ナイロンフィルム、ポリウレタン塗料、エポキシ樹脂硬化剤として独自の性能を発揮してきました。MXDAを原料に、ガスバリア性に優れたMXナイロン、硬化が早く紫外線によって黄変しない1,3-BAC等のラインナップを拡充しています。



事業別戦略

差異化事業

MXDA

欧州での新工場建設は、計画どおりに進捗。風力発電向けの需要拡大にも応えていく

MXDAは、耐塩水性や耐薬品性に優れた製品であり、当社は世界で9割以上のシェアを持つ大サプライヤーとして、半世紀余りにわたって生産を続けています。主に橋や海洋構造物、船舶、プラントなど、防食性が求められる構造体の塗料に使用されています。

現在、最大の需要地である欧州に新たな製造拠点を設けるため、現地工事に着手しており、2024年7月より商業運転を開始する予定です。ウクライナ問題の長期化によって、エネルギー価格や原料価格が高騰しているものの、既設プラントに劣らない競争力を保ちながらMXDAを生産できる見込みです。生産開始後は欧州だけでなく、潜在需要地である米州、中東、アフリカへの販売も計画しています。従来のインフラ用途に加えて、高成長が続く風力発電設備に使用される、エポキシ樹脂硬化剤としての需要拡大にも応えていきます。

今後は、低VOC^{*3}を実現する無溶剤塗料・水系塗

大滝 良二

基礎化学品事業部門
ハイパフォーマンス
プロダクツ事業部長



料への利用方法、大気中のCO₂の吸収技術(DAC)への応用に関する研究などを推進し、環境保全への多面的な貢献を目指します。将来的にはグリーン水素やアンモニアを利用したMXDA、1,3-BAC^{*4}の製造にも取り組み、環境貢献製品としてのプレゼンスを高めていきたいと考えています。

*3 揮発性有機化合物

*4 1,3-ビスアミノメチルシクロヘキサン。主にエポキシ樹脂硬化剤として、塗料分野や複合材料分野において幅広く使用される



MXナイロン

環境貢献製品としての強みを追求。 グローバル会議でシーズとニーズを 融合した価値創造を実践

酸素や炭酸ガスに対する優れたガスバリア性と耐薬品性を有する、当社独自の素材がMXナイロンです。食品・飲料の容器包装に用いることで、風味や品質の劣化を防ぎ、賞味期限の延長を可能にしています。また、樹脂加工の工程で、ガラス繊維などの強化材を加えることで、極めて高い強度、剛性の材料を製造できますので、自動車や産業機械の構造部材等にも使用されています。

社内では、MXナイロンの研究開発、製造、営業の担当者が勢揃いする会議を、年に2回開催しています。世界各国・地域ごとの市場変化と法規制などの動向、潜在リスク、将来予測を関係者間で共有し、それらをもとにした新規用途の開拓など、シーズとニーズを融合した施策に落とし込んでいます。

今後は、環境貢献製品としての強みと可能性を、更に追求していきたいと考えています。品質保持期限の

高野 隆大

基礎化学品事業部門
ハイパフォーマン
ス
プロダクツ事業部
ポリマー材料グループ GM



延長による食品ロスの削減効果はもちろんですが、車両部材の軽量化による燃費改善の効果などもアピールし、各業界でのデファクトスタンダードを獲得すべく活動していきます。2022年には、新潟工場で生産するMXナイロンにおいて、ISCC PLUS認証を取得しました。これを機に、植物由来原料など、持続可能な原料をマスマランス方式によって割り当てた、ISCC PLUS認証MXナイロンの製造・販売を開始します。



芳香族アルデヒド

超強酸を用いて、他に類を見ない 高品質を実現。香料用途での マーケットイン型の開発を追求

当社では現在、10種類以上の芳香族アルデヒドを生産・販売しています。樹脂用添加剤や香料向けを中心に、年率5%程度の安定的な成長を続けています。当社製品は純度や安全性に優れており、農薬や医薬品の原料としても高く評価されています。優れた品質を支えているのは、取り扱いが極めて難しい超強酸を触媒に用いた、連続反応装置による独自の製造技術です。触媒を装置内で回収・再利用できるため、廃棄物も少なく、大量かつ安定的な生産ができるのです。このほか、社内に数多くのノウハウを蓄積しており、他社の追従を許していません。

顧客ごとに異なるニーズや課題を解決するために、対話を通じてカスタムメイドの品種をつくり上げることが事業の特徴です。安定した品質を確保しながら、多品種生産に対応できる工場設備も強みになっています。

久保 治也

基礎化学品事業部門
ハイパフォーマン
ス
プロダクツ事業部
ケミカルグループ GM



当社が保有する技術や設備といったシーズと、潜在顧客のニーズを融合させるのは、容易ではありません。だからこそ、両者のマッチングによって誕生する製品の機能はなくてはならないものになるのです。現在は、親和性が高い香料用途における市場ニーズの把握に努めながら、当社の研究開発力と製造技術がカバーできる領域を拡張すべく、地道な活動を進めています。



ソリューション提案の
スピードが求められる現代、
他社との提携やM&Aも
選択肢として検討していきます

伊佐早 禎則

取締役 常務執行役員
研究統括官、知的基盤担当、知的基盤センター長



研究体制の一元化で、進捗のスピード感、 市場性のバランスなどが向上

外部環境の変化に強い収益構造を構築すべく、現中期経営計画の策定時に分類定義した事業区分が「新規・次世代事業」です。新規製品の開発は従来、4つのカンパニー制の下で研究テーマを設定し、オーガニックな成長を志向してきた経緯があります。また、どのカンパニーにも属さない次世代型の研究は「コーポレート研究」と位置付け、素材探索を続けてきました。

しかし近年になって、市場環境が想像以上のスピードで変化していくため、2020年にカンパニー制を廃止し、全体最適を見据えてカンパニー管轄下だった研究所もコーポレート部門に所属していた新規事業開発部も、「研究統括部門」に統合しました。中長期の視点から成長のポテンシャルが高いと見込まれる分野への研究開発投資を拡充しながら、既存の延長線上ではない非連続的な成長も志向しています。

次世代型の研究はかつて、事業化の目途が立っても移管するカンパニーとの間でスピード感が揃わないなどの課題がありました。しかし現在の体制になってからは、次世代型研究を含む全ての研究テーマが同一の評価軸・評価頻度の中で可視化されるため、スピード感と市場性のバランス、投資対効果に対する感覚が上がっています。

一方、長い期間取り組んできた研究テーマや製品開発案件については、これまでの時間軸を見直す必要があります。その方策として、今後は自前主義に固執しすぎず、テーマによっては他社との業務提携や資本提携、M&Aも選択肢として想定しています。同時に、従来の研究の進め方や組織のあり方も、パフォーマンスやスピード感を計測しながら随時変化させていきます。ただし、速度を上げすぎて研究員の創造力が損なわれないように、遊び心のある自由闊達な組織文化の維持も大切だと考えています。

顧客の課題により深く寄り添いながら、 波動の異なる複数の事業を創出する

新規・次世代事業に関わる私たちにとって、イノベーションは既存の「A」と「B」を組み合わせで「C」という新しい価値を創り出す活動です。したがって、イノベーションを起こせるのは必ずしも技術者だけではなく、例えばコーポレート部門の事務系社員にも可能なのです。実際、社内では多様なものの見方や発想の異なる人材が集まって切磋琢磨し、かつ楽しみながら、新しい価値を創出しようとしています。もし、全員が同じ方向を見ているとすれば、「C」は生まれないでしょう。しかし違った方向から眺めれば、イノベーションにつながる気づきを得やすい。だから私は常日頃、メンバーに対して「研究所やオフィスにいても解答は見つからない」と助言しています。マーケットの側に足を運び、アジャイル開発型で顧客との対話を重ねることで、顧客自身も気づいていない本質的な課題への理解を深めていけるのです。

加えて、ひと昔前は単一の素材を提案するだけで価値を認めていただけたのですが、今は川上から川下まで連鎖したソリューションを提案しないと、取引が成立しない時代です。そこで、自社でやるべきコアを見極めた上で、主要なパートナーとプロフィットシェアリングのモデルを検討しているところです。

私は経営企画部長在任時に、現中期経営計画の策定プロセスに深く携わり、2030年～2050年に予想される社会変化や技術動向などを展望し、5つのターゲット領域をバックカスティング思考によって特定しました。今後はもっと早く「出口」に向かうために、ターゲット領域ごとの研究開発対象を、より詳細に絞り込んでいきます。また、サイクルの長さや特徴の異なる製品ポートフォリオを持つなど、いわゆる波動の異なる複数の事業を創出し、環境変化に対する強さと柔軟性を併せ持つ研究開発組織を実現していきます。

固体電解質

LiBH₄^{*1}系、カルボラン系の 固体電解質を開発。 様々な分野への用途展開を目指す

EVなどの普及によって、市場拡大が見込まれる蓄電池の技術動向に注目が集まっています。当社では、次世代蓄電池の一つである全固体型リチウムイオン電池^{*2}に用いられる固体電解質を開発しています。固体電解質には、主に硫化物系と酸化物系、錯体水素化物系の3種があり、当社は錯体水素化物の電解質について開発を進めてきました。その長所は他の固体電解質よりも柔らかいため、緻密な電極を作製しやすいこと、従来の液系リチウムイオン電池の生産設備を活用でき、初期投資を抑制できることなどです。

当社はLiBH₄系固体電解質の製造法を開発しましたが、高出力が必要なEV用途にはイオン伝導度に課題がありました。そこで、錯体水素化物の一種である「カルボラン系固体電解質」を新たに開発し、硫化物系固体電解質に匹敵するイオン伝導度を実現しました。当社はこの電解質の量産化を見据え、化学メーカーなら

大信田 卓朗

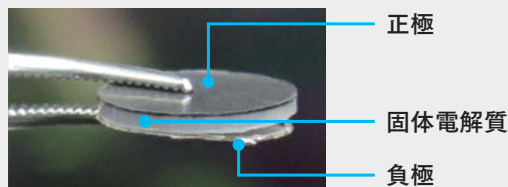
研究統括部
新規事業
開発グループ 主席



ではの溶液を用いた大量合成法で、低価格での供給を実現しようとしています。現在は産学協同で、カルボラン系固体電解質の特性評価や用途開発を行っています。引き続き、LiBH₄系とカルボラン系の電解質が有する特徴を活かした開発を推し進め、定置型からEVまで幅広い分野での採用を目指しています。

*1 水素化ホウ素リチウム。一般に還元剤として用いられ、水やアルコールと反応して水素を発生する

*2 従来から存在する液系リチウムイオン電池は、電気を流すために必要な「電解液」という液体を用いている。一方、全固体電池は、電解液の代わりに固体の電解質を用いて製造する電池である



OXYCAPT™

ガラス並みの酸素バリア性を持つ、 世界で唯一の樹脂製多層容器を 医療業界へ展開

医療の現場で、シリンジ^{*3}やバイアル^{*4}に使用されているガラス容器は、酸素バリア性に優れる一方で、割れやすい、pH耐性が低いなどのデメリットがあります。しかしプラスチック素材への代替には、酸素やUVに対するバリア性の不足がネックになっていました。当社はこの課題に着目し、2012年に開発をスタートしました。当社が開発した非晶性の酸素バリア樹脂やMXナイロンを使った飲料用容器の多層成形技術などを活用してプロジェクトを推進。そして2019年、ガラスとプラスチックの長所を併せ持つ世界初の容器「OXYCAPT™」を製品化しました。ガスバリア性に加え、無機物の低溶出性等の特徴を訴求し、現在は欧米の製薬会社にて、正式採用に向けた評価試験が行われています。本製品の採用が進めば、製造・輸送時の破損防止だけでなく、軽量化によるCO₂排出量の抑制など、環境面でも医療業界に価値を提供できると考えています。

2022年5月には、米国のベクトン・ディッキンソン

鈴木 朋浩

研究統括部
新規事業
開発グループ 主席



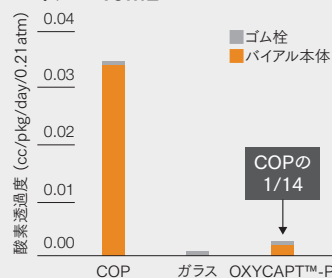
社^{*5}との業務提携協議の開始を発表しました。現在、シリンジの共同開発などについて協議を進めています。OXYCAPT™の特性を活かし、低温・極低温での保存が必要なバイオ医薬品や再生医療用途への展開にも注力しています。

*3 注射器のうち、注射針以外の筒状部分

*4 注射剤を入れるための密封容器

*5 医療機器の世界的なリーディングカンパニー

バイアル 10mL



・測定機器: MOCON OX-TRAN® 2/61
・条件: 23°C / ln 100%RH, Out 50%RH



研究開発

戦略のポイント (2022年度)

- スコアリングによる研究テーマ評価システムの確立・運用。全ての研究テーマに対して評価の客観性のある優先順位付けを実施し、高い評価を得たテーマに対して、研究リソースを大胆にシフトすることで研究開発を加速。
- 新規製品・新規事業の創出のため、適社性や市場の成長性を考慮して戦略研究領域を設定し、研究リソースを集中させ、テーマ探索の新陳代謝を促進。
- 研究活動の更なる加速に向けたDX推進体制及び教育体系を構築。知的基盤センターでは、研究戦略策定をサポートするIPランドスケープ^{*1}の実現を目指す。

関連する マテリアリティ

- 新しい価値を生み出す研究開発の推進

*1 知的財産を重視した経営戦略。業界内の研究開発動向や個別特許の技術情報を鑑み、自社の市場ポジションについて、現状の俯瞰や将来の展望を示すもの

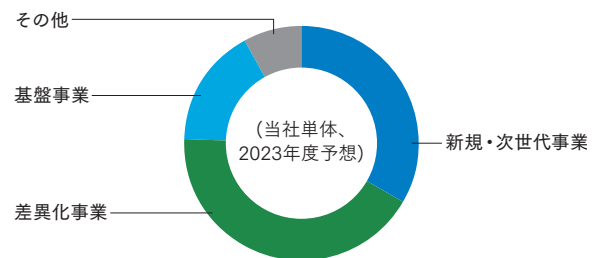
研究開発戦略

中期経営計画「Grow UP 2023」の大きな目標は、差異化技術の創出、差異化事業の拡大によって競争優位性を更に高め、外部環境の変化に強い収益構造への転換を図ることです。このグループ目標の達成に向けて、研究部門がなすべきことは「投資対効果」の最大化、すなわち研究活動における投資効率の向上です。まず2020年度に、研究テーマの優先度を定めるための客観的な評価指標を導入しています。中計期間の3か年はこの指標に沿って、優先度の高いテーマに経営資源を集中しています。

製品開発を担う事業部門とも緊密に連携しながら、テーマごとに設定した期間内に、投資に見合った成果を獲得できるようにし、差異化事業の拡大につなげていきます。

また、2020年4月に全ての研究組織を一元化したことを機に、研究統括部が主導する形で、事業ポートフォリオの拡充や今後の成長分野を踏まえた新たな研究テーマを戦略的に設定しています(下図参照)。

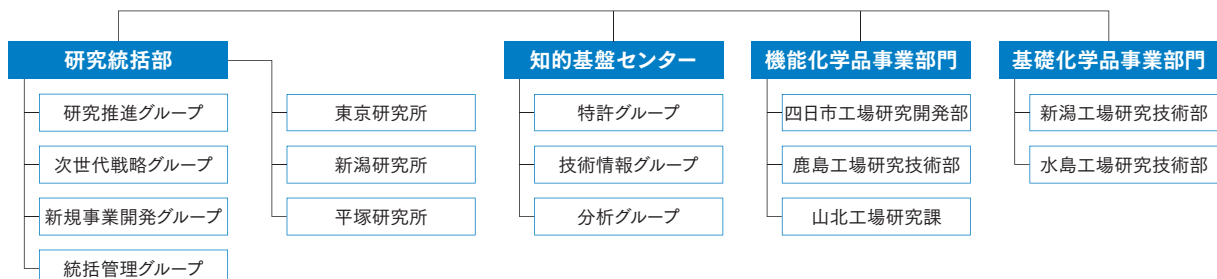
研究開発費内訳



研究テーマ設定のポイント

	①事業ポートフォリオのターゲット領域	②適社度の高さ	③今後の成長分野
タイプA：既存事業の成長分野のテーマ 将来の成長を牽引するテーマとして優先的に資源投入	←→	←→	←→
タイプB：既存事業外の成長分野のテーマ 持続可能な社会への貢献など新規市場開拓	←→	←→	←→
タイプC：既存事業の投資対効果が見合うテーマ 製品ごとのきめ細かい対応で既存事業を拡大	←→	←→	←→

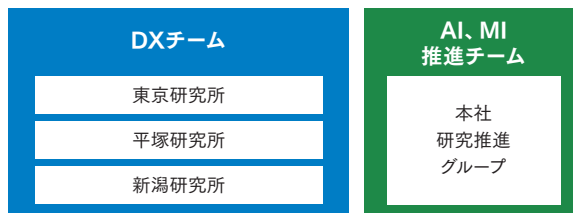
研究開発体制



デジタル活用の加速

2021年4月には、研究統括部内にDXの展開を推進するAI、MI推進チーム、3研究所に計算化学やデータ科学を専門的に解析するDXチームを新設し、DXの推進体制を強化しました。DXチームは多くの研究テーマに対してDX技術を適用しており、研究開発の加速に役立っています。AI、MI推進チームはデータ科学の教育体系を構築してデータ科学の浸透に貢献しています。最終的には全ての研究員が、必要に応じて最新のデジタルツールを活用できる業務環境を整備します。更に2022年度から当社グルー

プ会社にてDX技術交流会を発足しました。このDX技術交流会を通じて当社グループ全体へのDX技術の展開を推進していきます。



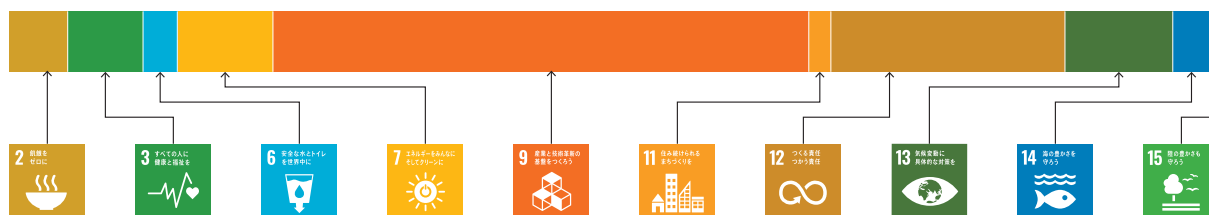
知的財産戦略

化学メーカーが持続的な成長を追求していく上で、知的財産（特許・知見・ノウハウ全般）の重要性が高まっています。当社では2021年4月、DXを活用して知的財産を戦略的に蓄積・権利化し、グループ内へ展開するために、「知的基盤センター」を開設しました。知的財産管理のあり方をDXで変革し、従来のベーシックな特許事務業務から、データ駆動型の知財オペレーションへの転換を図るため、当センターの中に、知的財産に関する戦略策定・推進を行う「特許グループ」、知的財産に係るデジタル活用と技術調査を担う「技術情報グループ」を設置しています。

特許情報や文献情報、競合企業のパブリックリリースなど、膨大な知財データを収集・解析する業務は、AIとの親和性が高いという特質があります。そこで当社では、既存ツールと分析担当者の解析スキルにAIを組み合わせ、戦

略的なIPランドスケープの実現を目指しています。例えば、これまで蓄積してきた自社の知財情報をより有効に活用するために、まずAIを用いて俯瞰図を作成し一般情報との関連付けを行った上で、独自分類を施し、解析を行っています。社会のニーズと当社固有の技術・資源（シーズ）をマッチングさせ、潜在的な競合分析や確度の高い顧客分析、あるいは既存製品に関する新用途の発見といった効果を見込んでいます。また、当社の特許価値をSDGsの観点から見た下記俯瞰図から、SDGsの様々な目標に対応した幅広い技術を有していることが見て取れます。近い将来、SDGsも含めた私たちの研究フィールドやテーマの妥当性をAIが定量的に示し研究戦略策定をサポートすることで、当社グループのミッション「社会と分かち合える価値の創造」に寄与できるようになると考えています。

SDGsの観点で抽出した当社グループの特許総価値（Patent Asset Index）（2022年12月31日時点）



⇒ 特許総価値の推移は、P15「特許総価値」をご参照ください。

気候変動問題に対応する研究開発の推進

当社は環境負荷低減が可能な技術として、CO₂を化学原料として有効利用する「カーボンリサイクル」に関する研究開発を推進しています。

当社はCO₂と水素を原料としたメタノール製造技術の開発に早くから取り組んでおり、現在新潟工場にあるメタノールパイロット設備を用いて、メタノール製造の実証実

験に成功しています。併せて、CO₂や廃プラスチックなどをメタノールに変換し、化学品や燃料・発電用途としてリサイクルする「環境循環型メタノール構想」を通して脱炭素社会の実現に向けた取り組みを進めています。2022年には清掃工場の排ガスから回収したCO₂をメタノールに変換することに国内で初めて成功しました。

また、事業展開しているポリカーボネートの研究、製造に関する知見を活かし、東北大学や大阪公立大学、日本製鉄、日鉄エンジニアリングとともに、CO₂を利用したポリカーボネート中間体の合成技術を開発しています。2021年度から「グリーンイノベーション基金事業／CO₂等を用いたプラスチック原料製造技術開発／CO₂からの機能性化学品製造技術の開発／CO₂を原料とする機能性プラスチック材料の製造技術開発」に採択され、ポリカーボネートをCO₂から合成するプロセスの工業化に向けた課

題の解決に取り組んでいます。2022年度はラボ実験での消費熱量の削減をするとともに、ベンチプラントの建設に着手しました。

KPIの2022年度の進捗

研究開発費の
13%

気候変動問題解決のために
投じる研究開発費

グリーンイノベーション基金に採択された研究テーマなどの進展により、2030年度目標をすでに達成しました。

研究テーマの詳細は、P18「カーボンニュートラルに貢献する製品、技術の開発」もご参照ください。

グリーンイノベーション基金事業の進捗

CO₂からのメタノール合成

三菱ケミカルと共同で分離膜を活用したメタノール合成プロセスの開発を行っており、当社は触媒最適化(当社単独)、反応器・プロセスの開発(三菱ケミカルと共同)を担当しています。現在の初期フェーズでは、小型試験装置による基礎データの取得、シミュレーションによるプロセス評価とコスト試算を進めています。2022年度は膜反応シミュレーションモデルを構築し、2025年度に予定しているベンチ試験の装置設計を進めるための環境を整えました。

事業概要	人工光合成型化学原料*2製造の事業化に向けた開発 新たな膜型反応分離プロセスを開発し、反応効率の大幅な改善を目指す
実施体制	三菱ケミカル（幹事会社）、三菱ガス化学、人工光合成化学プロセス技術研究組合
事業期間	2021年度～2028年度（8年間）
事業イメージ	既存プロセス CO₂/H₂ → 高圧 低転化率 → MeOH リサイクル（大循環） 膜反応プロセス CO₂/H₂ or CO/H₂ → 低圧化 転化率向上 → MeOH 膜反応器（触媒+膜） リサイクルなし - 現状は主に合成ガスCO/H₂原料を使用 - CO₂/H₂原料では、高圧条件の上、反応効率が悪く、未反応原料を大量にリサイクルする必要がある（建設費・変動費が大きい） - 副生水による触媒劣化も課題 - ゼオライト膜を用いて生成物を選択的に抜き出すことで反応効率を大幅に向上 - 反応圧力の低圧化、未反応原料リサイクルの低減もしくはゼロ達成が可能（建設費・変動費を低減）

*2 太陽エネルギーを利用し、光触媒による水の分解で得たグリーン水素とCO₂からつくる化学原料

CO₂からのポリカーボネート製造

酸化セリウムを触媒とし、2-シアノピリジン(2-CP)を脱水剤として使用した二酸化炭素とアルコールからジアルキルカーボネートを合成し、DPC合成の中間体として使用することで、環境適合性が高く、かつ低炭素化効果も高い、画期的な熔融法ポリカーボネート製造プロセスの研究を行っています。2022年度は要素研究において、DRC合成工程及び脱水剤再生工程の消費エネルギー削減検討を行い、技術のブレークスルーによる大幅な消費エネルギーの削減の可能性を見出し、グリーンイノベーション基金事業におけるGHG排出量削減目標をラボ研究段階において達成しました。現在ラボ実験結果をスケールアップ検証すべく、ベンチプラント装置の設置工事を進めています。

事業概要	CO ₂ を原料とする機能性プラスチック材料の製造技術開発
実施体制	東ソー（幹事会社）、三菱ガス化学
事業期間	2021年度～2028年度（8年間）
事業イメージ	

戦略のポイント
(2022年度)

- DX推進プロジェクト「SMART-MGC」の着実な実行。プラントの安定運転と業務の高度化を目指す「SMART-FACTORY」と、サプライチェーンの合理化に向けた「SMART-OFFICE」の二方面でデジタル技術の導入を推進。
- 全てのお取引先を対象に、購入原料に関する大規模な調査を実施。定期的なモニタリングによって環境・安全に配慮したサプライチェーン構築を推進。
- RC中期計画^{*1}及び年度計画に基づく全社的なレスポンシブル・ケア (RC) による継続的な改善。

関連する
マテリアリティ

- CSR調達の推進
- 労働安全衛生・保安防災
- 省資源・省エネルギー・高効率による生産
- 化学品・製品の品質・安全性の確保
- 環境問題への積極的・能動的対応

*1 RC中期計画2023(2021～2023年) https://www.mgc.co.jp/csr/environment/rc_plan.html

SMART-FACTORYの推進

当社は生産活動の原点である安全確保、環境保全と効率的な生産との両立を目指しています。いずれも生産活動に従事する従業員の技術力の高度化と、設備(ハード)とシステム(ソフト)の最新化により目指す姿を常に追求しています。

プロセス、設備の技術改善によって、生産活動の安全、安定の確保に努めてきましたが、更に高次元の安定化の実現のため、センサー、システム、モバイルデバイスといったDX技術の活用を進め、SMART-FACTORYを目指した取り組みに注力しています。

2022年度は、これまで導入を推進してきたデータ管理システムに蓄積された生産設備のデジタルデータを活用し、省資源・省エネルギー・高効率な生産に取り組んでいます。また、品質予測や異常予兆検知システム、AIによる運転支援・業務支援システム等のトライアルを実施し、順次実装に取り組んでいます。2022年1月より、新潟工場で運用を開始した「Human in the Loop Machine Learning」(人間参加型機械学習)を適用したプラント腐

食配管の外観検査システムでは、検査業務にかかる作業量を約50%省力化することができました。現在は運用の中で更に精度を高める取り組みを行うとともに適用範囲の拡大を行っています。更に、ドローンによる設備点検、現場でのスマートグラスやタブレットの活用といった新規デバイスの導入についても、継続して検証を実施しています。プラント操業に関わるデータは、SMART-FACTORYデータベースとして構築し、システム連携を進めることで、サプライチェーンの最適化を進めるSMART-OFFICEとの連携を目指しています。

こうした新技術の活用により、事故・トラブルの未然防止、定型業務の効率化を目指すとともに、人の感知能力・判断力を補強し、高次元のプラント安定運転を実現していきます。

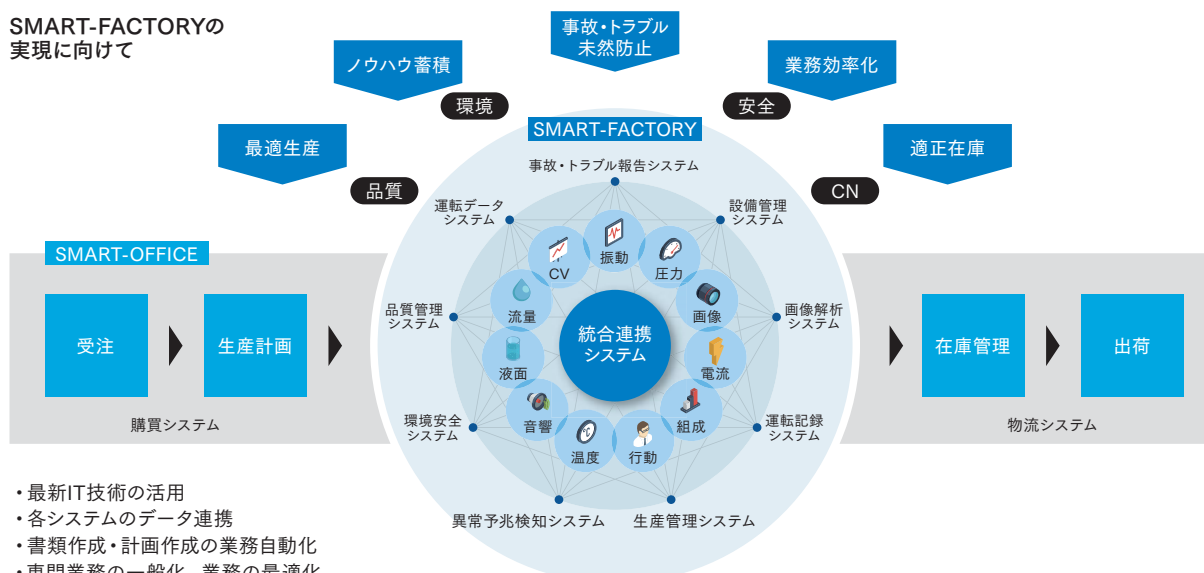
KPIの2022年度の進捗

8.6%削減

GHG排出原単位
(2013年度比、単体)

特定製品の生産量変動のため前年度より悪化しました。引き続き省エネなどエネルギー消費抑制に取り組めます。

SMART-FACTORYの 実現に向けて



CSR調達

CSR調達については、サステナビリティWebサイトをご参照ください。
<https://www.mgc.co.jp/csr/society/procurement.html>

当社は、原材料調達から製造・販売に至るサプライチェーン全体における環境・労働環境・人権などのCSR水準を向上させることを経営のマテリアリティの一つとして位置付けています。

当社は、お取引先からご理解とご協力をいただきながら、「原材料調達活動に関する基本的な考え方」「三菱ガス化学CSR調達ガイドライン」で要請項目を共有し、CSR調達を推進しています。

法令遵守、環境・安全に配慮したサプライチェーンを構築

するため、重要な原材料に関して、グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパンのサプライチェーン分科会が作成した「CSR調達 セルフ・アセスメント・ツール(SAQ)」を用いて、お取引先へ調査を実施しています。2020年度より調査を開始し、2022年度までに191社より回答をいただきました。新規取引開始時にもお取引先に対しSAQへの回答をお願いする運用を開始しており、今後もサプライチェーンにおけるCSR活動の更なる推進を図っていきます。

労働安全衛生・保安防災

推進体制や取り組みは、サステナビリティWebサイトをご参照ください。
<https://www.mgc.co.jp/csr/society/safety/performance.html>

当社は、安全理念「事業活動の最優先は安全の確保」のもと、安全指針を定め、当社従業員及び協力会社の従業員を含め、無事故・無災害に積極的に取り組んでいます。

労働安全衛生及び保安防災については、各事業所で現場主体の自主保全活動に取り組むとともに、2021年度に開始した全社安全活動「LINK」を継続し、改善活動を強化・推進しています。

LINK活動では、現場における安全の実務担当者がリーダーを担い、事例研究などを通じて、現場レベルでの安全管理視点の醸成に取り組んでいます。また、従来は製造部門を中心とした活動でしたが、研究時における保安防災、工事や充填荷役作業の安全確保まで範囲を広げています。

また、リスクを抽出・特定するために、全工場でHAZOP^{*2}によるプロセスリスクアセスメントを実施しています。加えて、「MGCグループ保安防災ガイドライン」で定量的な評価を実施しています。各工場のRC監査やグループ会社への環境安全監査にて、あるべき姿と現状のギャップを評価し、課題解決につなげることで、保安管理システムのスパイラルアップを図っています。

^{*2} Hazard and Operability Studiesの略。複雑なプロセスや装置に対してリスクを特定する手法

KPIの2022年度の進捗

1件 重大労働災害
0件 重大事故

重大労働災害は工事に関するもので、現場内の危険箇所の表示、作業前の危険予知活動の強化に取り組んでいます。

品質保証・化学品管理

詳細はサステナビリティWebサイトをご参照ください。
 品質保証 <https://www.mgc.co.jp/csr/society/safety/quality.html>
 化学物質管理 <https://www.mgc.co.jp/csr/society/safety/initiatives.html>

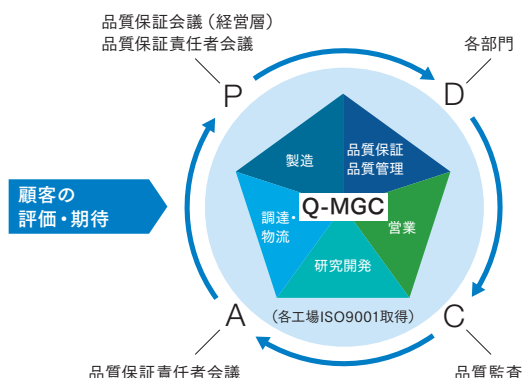
当社は、安全性・信頼性の高い優れた製品・サービスを提供するために、当社グループ品質基本方針のもと、サプライチェーンを俯瞰した全社的な品質保証活動(Q-MGC)を推進しています。

2022年度は、これまで当社全体として策定していた品質保証活動計画を各部門でも立案することとし、Q-MGC活動の深化が図られました。グループ全体でリスクマネジメント体制を構築するために発足した「MGCグループ品質マネジメント推進協議会」では、品質マネジメント推進会議や品質担当者連絡会議、品質監査を通してQ-MGCを共有しています。また、グループ会社への安全データシート(SDS)の作成支援、安全保障輸出管理の教育及び業務支援などを行うことにより、グループ全体としての適切な化学品管理・輸出管理体制を構築しています。

今後も、これまで実施してきたLIMS^{*3}の導入や納入仕様書データベース化、SDS自動作成システムによる業務

のIT化・自動化を積極的に進めるとともに、国内外の化学品管理法規制対応と地域別情報収集システムの利用による当社製品の継続的なリスク評価・管理を実施していきます。

^{*3} Laboratory Information Management Systemの略で、工場全体の品質管理システムのこと



当社グループにとって気候変動の抑制・適応や生物多様性保全などの環境問題は、事業活動に大きな影響を与える重要課題であると同時に、ビジネスチャンスでもあると認識し、「社会と分かち合える価値の創造」に向けた様々な取り組みを行っています。

2050年カーボンニュートラル達成に向けて、当社は2023年度に2013年度比28%のGHG排出量削減を目標に掲げています。具体的な削減施策としては、省エネ活動の推進、自家発電・ボイラー等の重油の全廃、購買電力のGHG排出係数削減、再生可能エネルギーの導入を推進しています。また、事業活動に伴う環境負荷の低減に向け、エネルギーや原材料、水などの資源の効率的な使用を促進し、廃棄物の削減及び適正な管理・処分に取り組んでいます。加えて、環境負荷の軽減や環境の回復・健全化に貢献する製品や技術の開発にも積極的に取り組んでいます。

KPIの2022年度の進捗

34%削減

GHG排出量
(2013年度比、単体)

再生可能エネルギー導入など施策を着実に実行しています。2022年度は一部事業ポートフォリオ再構築も影響しました。

再生可能エネルギーの導入

当社は、購入電力のGHG排出係数削減に向けて、現行より低い排出係数を購入条件とすることで、再生可能エネルギーの導入を推進し、2022年度から工場の購入電力の一部を再生可能エネルギーへ切り替えました。2023年度までに購入電力における再生可能エネルギー10%導入を、RC中期計画2023のKPIに設定し、導入を進めています。

KPIの2022年度の進捗

19%

購入電力の再生可能
エネルギー導入率(単体)

3つの事業所で再生可能エネルギーの導入または非化石証書の活用による実質再エネ化を実行。目標達成しました。

廃棄物削減

当社グループでは、廃棄物の3R(Reduce:発生抑制、Reuse:再使用、Recycle:再生利用)の促進による廃棄物量の削減、及び法律を遵守した適正処理に取り組んでいます。

RC中期計画2023では、当社の廃棄物ゼロエミッション率を0.3%以下に抑えることを目標に掲げています。廃棄物の分別回収を進めるとともに、試作品などの廃棄についても、削減の対象として注視しています。生産現場においては、装置の安定運転を継続することを通じて、運転状態の異常に起因する不意な廃棄物を発生させないよう

努めています。

また、当社は使用済みプラスチックの再資源化事業にも参画しています。当社が資本参加しているアールプラスジャパン社は、米国のバイオ化学ベンチャー企業であるアネロテック社とともに、環境負荷の少ない効率的な使用済みプラスチックの再資源化技術開発を進めています。

KPIの2022年度の進捗

0.25%

廃棄物
ゼロエミッション率(単体)

各事業所で廃棄物の3R促進により、最終処分量の削減を実行。目標達成しました。

水資源リスクへの対応

当社は、化学品の原料として、また化学品製造時の加熱用スチームや冷却水、製品の精製、容器の洗浄などの用途で多くの水を使用しています。

このように化学品製造に不可欠な水資源を持続的に利用していくために、当社は、様々なリスク管理を行っています。具体的には、取水量、排水量、使用量、リサイクル量を計測することで、水の使用実態を把握し、効率的な利用を進めています。

RC中期計画2023では、水再利用率95%以上を目標に定め、水資源の有効利用を推進しています。また、水資源を効率的に使用するために、突発的な装置停止等による排水の発生といったリスクを想定して、安定運転に取り組んでいます。

水リスク特定のために、国内製造拠点における事業所へのヒアリングや文献調査並びに海外拠点における文献等によるスクリーニング調査を実施しています。その結果、問題となるようなリスクはありませんでしたが、今後も必要に応じて調査を実施していきます。

生物多様性保全

当社は、生物がすみやすい豊かな自然環境の維持と生物多様性の保全に向けて、各事業所で工場周囲にある保安林の整備や、事業所内での花いっぱい運動、事業所近隣の河川や港湾の清掃活動など、身近なところから生物多様性につながる活動を実践しています。

新潟工場では、ビオトープの設置を計画しています。従業員をはじめ、地域で活動をしている他団体や住民と連携し、地域の自然だけでなく歴史や文化への理解を深める学びの機会の提供を目指しています。周辺の自然や生き物の調査を継続的に実施し、地域の皆様とともに魅力ある生物多様性を体感できる現場をつくっていきたいと考えています。

気候変動への対応(TCFD提言に基づく開示)

環境データは、サステナビリティデータブックをご参照ください。
<https://www.mgc.co.jp/csr/esg.html>

気候変動への対応は、持続可能な社会の実現のために、地球規模での取り組みが求められる大きな課題です。当社は、エネルギーと気候変動問題の解決を重要課題と認識し、気候変動の緩和と気候変動への適応の両面から課題解決に取り組んでいます。

具体的には、Scope1/2^{*4}のGHG排出量の削減目標を定め、着実な削減に取り組むとともに、Scope3^{*5}については積極的な情報公開とサプライチェーンとの協働を推進しています。また、2050年の脱炭素社会に向けて、原料の炭素循環やエネルギー効率の向上・転換を進め、プロセスの技術革新やライフサイクル全体でのGHG排出量に配慮した設計・開発を推進し、事業を通じたエネルギー・気候変動問題解決に取り組んでいます。

また当社は、2019年5月に「気候関連財務情報開示タスクフォース」(以下、TCFD)の提言に賛同しました。気候変動が当社グループに及ぼすリスクと機会を評価し、シナリオ分析を通じてレジリエンスを強化するとともに、ステークホルダーとの健全な対話を推進していきます。

2022年度は、光学材料と脱酸素剤の2事業のシナリオ分析を新たに実施しました。

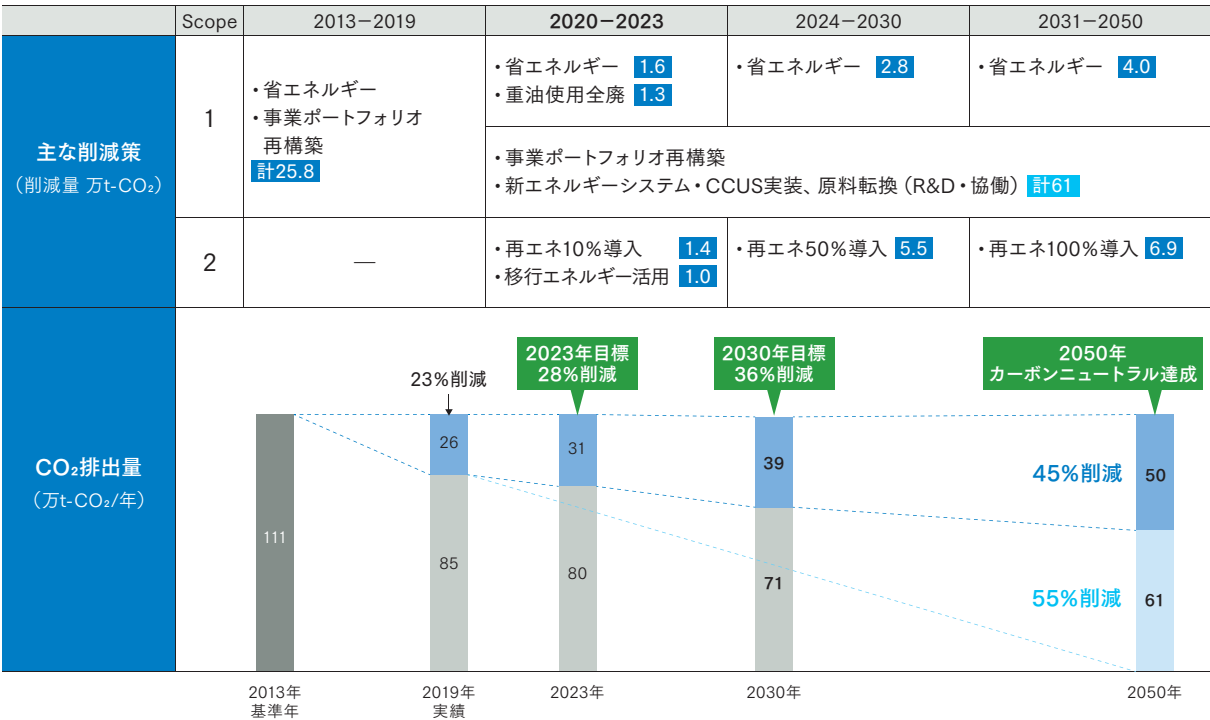
当社は気温上昇を2℃以下に抑え込むべく、2021年3月に2050年にカーボンニュートラルを実現する目標を発表し、2022年3月には対象範囲をグループ全体に拡大しました。カーボンニュートラルを実現するエネルギーシステムの構築を促進し、カーボンニュートラル貢献製品の拡充を目指しています。

^{*4} Scope1/2: Scope1は自社が直接排出したGHG排出量、Scope2は他社から購入したエネルギー(主に電力)の使用に伴う間接的GHG排出量
^{*5} Scope3: 原材料調達・製造・物流・販売・廃棄などの組織活動に伴いサプライチェーン上で排出される間接的GHG排出量

三菱ガス化学グループGHG排出削減長期目標

2030年
2013年比 36%削減
2050年
カーボンニュートラル達成

カーボンニュートラル達成ロードマップ(単体)



物理的リスク: 気象災害甚大化による拠点への影響(洪水・高潮・渇水)

シナリオ分析の前提

- ・評価時点: 今世紀半ば、今世紀末
- ・シナリオ: 気温上昇(4℃: 現状の石油・石炭に依存した経済活動の継続、2℃: 気候変動対策を推進)
- ・分析対象: 当社単体: 11拠点、国内グループ会社: 34拠点、海外グループ会社: 20拠点
- ・洪水、高潮、渇水の現在(ベースライン)のハザードを5段階で評価し、2℃及び4℃のシナリオを適用して、今世紀半ば、今世紀末のハザード5段階中最も高くなる拠点数を確認
- ・参照外部情報: 洪水浸水想定区域図、WRI Aqueduct Floods、JRC Flood hazard map for World、WRI Water Risk Atlas、IPCC AR5等

評価結果（対象：国内外65拠点）

	ハザードが高いと評価した拠点数				
	ベースライン	2℃シナリオ		4℃シナリオ	
		今世紀半ば	今世紀末	今世紀半ば	今世紀末
洪水リスク	2	2	2	2	3
高潮リスク	0	1*6	1*6	1	1
渇水リスク	0	1	1	1	2

*6 外部情報の制約によりRCP4.5に基づく予測で代替

今後の方針・取り組み

今回の分析結果でハザードが高いと評価された拠点に対して更に詳細な調査を行うとともに、BCPを強化し、「製造拠点の複数化」「在庫の積み増し」「設備停止リスクの低減」等の施策を進めていきます。

新たに実施したシナリオ分析（2022年度）

移行リスクと機会

シナリオ分析の前提

- 評価時点：2030年、2050年
- シナリオ：気温上昇
 - 脱炭素シナリオ（2℃以下）において参照した主要な外部情報
 - IEA WEO 2021 SDS（世界の平均気温の上昇を1.5℃未満に抑えるため、段階的に排出量を低減させていく世界）
 - SSP1（低所得の国において急速に開発が進み、世界的にも各経済においても不平等が解消され、技術開発も急速に進展）
 - 成り行きシナリオ（4℃）において参照した主要な外部情報
 - IEA WEO 2021 STEPS（各国が現時点で公表している計画に準じた排出経路により、平均気温の上昇が2100年頃に約2.6℃となる世界）
 - SSP2（国際的な協調性がなく、技術開発に対する投資が少なく、経済成長のスピードが遅いSSP3と脱炭素シナリオのSSP1との中間的な成長が想定される）
- 分析対象：光学材料、脱炭素剤の2事業
- 既存の事業ポートフォリオに対するリスク／機会のインパクト（影響額）を定量評価し、対応戦略を立案

評価結果

	リスクと機会（ ■ リスク ● 機会）	主な対応
脱炭素シナリオにおけるリスク・機会	● 成り行きシナリオに比べて高経済成長による高付加価値製品の需要増加 ● 電子機器の機能の高度化 ● 植物性原料を使用した代替肉など食文化が変化 ■ 脱炭素などの厳しい規制	・高付加価値製品に対応した製品ラインナップの拡充 ・研究開発の拡充、クロスバリュー・イノベーションの実践 ・高屈折製品の開発による減量化
成り行きシナリオにおけるリスク・機会	● 脱炭素シナリオに比べて人口の増加が顕著 ■ ● 温暖化の進行により農地面積の減少・生産量の減少 ■ 国際的な協調性がなく、技術開発が抑制され、脱炭素シナリオに比べて経済成長は低い ■ 化石原料価格の高騰	・新興国における市場開拓の加速 ・食料の長期保存用途における市場開拓の加速 ・研究開発の拡充、クロスバリュー・イノベーションの実践 ・製品の小型化・減量化、環境対応原料の採用

☐ 2020年度に実施した過酸化水素とMXナイロンの2事業のシナリオ分析についてはコーポレートレポート2021を、2021年度に実施したポリカーボネートとMXDAの2事業のシナリオ分析についてはMGCレポート2022をご参照ください。
コーポレートレポート2021 https://www.mgc.co.jp/ir/files/MGC_CorporateReport2021.pdf
MGCレポート2022 https://www.mgc.co.jp/ir/files/MGC_Report2022.pdf

気候変動リスクにおけるガバナンスとリスク管理

当社は、気候変動リスクなどのサステナビリティ重要課題に対して、社長を議長とし、社外を含む全取締役を主構成員として、監査役等も参加する「サステナビリティ推進会議」で審議・決定します。「サステナビリティ推進会議」にて審議する重要な事項については、取締役会で決議します。サステナビリティ重要課題は、その諮問機関である「サステナビリティ推進委員会」で本社管理部門長が参画することにより十分な検討を行っています。

気候変動問題に対応するため、サステナビリティ推進委員会の諮問機関としてサステナビリティ推進専門委員会「カーボンニュートラル推進専門委員会」を設置しました。TCFD・CDP対応の事務局として事業横断的に取り

組みを進めています。

GHG排出削減長期目標については、中期経営計画及びマテリアリティに組み込み、経営が主導的に管理を実施します。

また、気候変動リスクの定量的な把握を行うために、2021年4月よりインターナルカーボンプライシング制度を導入しました。CO₂排出量の増減を伴う設備投資計画において、社内炭素価格（1万円/Mt-CO₂換算）を適用し換算した費用あるいは効果を投資判断における一助として運用し、CO₂排出削減を推進し、低炭素社会構築に資する技術・製品の創出を促進します。

人的資本（人材・組織）

戦略のポイント （2022年度）

- 多様で柔軟な働き方に対応できる制度の整備拡充
- 賃金カーブの検証や昇格・昇給基準の見直しを検討
- 教育研修体系の刷新に向けた検討、次世代を見据えた新たな研修カリキュラムの検討
- 人材育成及び人材交流を実現するイノベーションセンター「MGC Commons」の設立（2023年10月稼働開始）
- 研究開発の充実にに向けた計画的な人員体制強化（キャリア採用、新卒採用の拡充）
- 「MGC健康経営基本方針」に基づく健康維持・増進施策の更なる多様化・充実化

関連する マテリアリティ

- 働きがいのある企業風土の醸成
- ダイバーシティ&インクルージョンの推進

基本的な考え方

当社グループは、「社会と分かち合える価値の創造」を存在理念とし、経営理念の中で「働きがいある場を作り、意欲と能力を重んじ、活力ある集団をめざす経営」を掲

げています。その実現に向け、グループ各社において、制度の整備・拡充、教育等に取り組んでいます。

人材育成

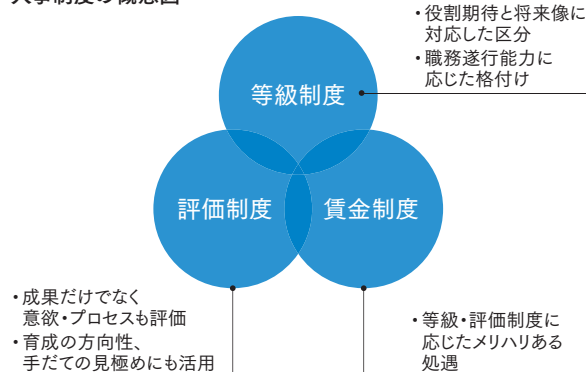
当社にとって最も重要な資産は「人」です。存在理念「社会と分かち合える価値の創造」の実現を目指し、従業員一人ひとりがプロフェッショナルとして、個性を磨き、知識と能力を高め、高い目標を掲げ、それを達成することを通じて自己を実現する活性化された職場をつくるため、人材育成基本方針を策定しています。本方針では、求められる人材像として「自律的で意欲にみちた従業員」「あたたかい感性豊かな従業員」「仕事を通じて考え、学ぶ従業員」、育成方針として「全ての従業員の特長を活かす育成」を掲げ、多種多様な従業員が各々の個性を生かして活躍できる社内環境の整備に取り組んでいます。

人事制度

人事制度は、人材育成を重視し一人ひとりの適性・能力・目標に基づく個別管理を行うところに特徴があります。具体的にはコース別複線型職能資格等級制度、評価

制度及びこれらと明確に結びついた賃金制度の3つから構成されます。個人ごとの役割、成果、能力に応じた公正な処遇体系を通じて、個々の希望に沿った多彩なキャリアの実現を支援しています。

人事制度の概念図



働きがいのある企業風土の醸成

当社は、「働きがいのある企業風土の醸成」をマテリアリティの一つとして特定し、従業員一人ひとりが多様で柔軟な働き方に対応できるとともに、個性と能力を磨き、強みを伸ばせる機会・環境が与えられ、生産性の高い組織集団となることを中長期的な目標としています。

働きがいのある状態とは、「働くことによって、満足できる効果・対価が得られる状態」と捉えることができます。そ

の効果・対価には、金銭的報酬、仕事の達成感、自己成長実感、周囲からの承認、組織への貢献実感など、様々なものがあり、何が働きがいにつながるかは人それぞれです。このため、従業員一人ひとりの働きがいに関わる要素を十分理解した上で、適切な人材マネジメントを行っていくことが重要と考えています。

これらを踏まえ、上司と中長期的なキャリア形成につい

MGC教育体系図

	階層別教育研修	職能別教育研修	自己啓発・その他
管理職層	部長級 - 組織マネジメント研修 課長級 - 中堅管理職研修 - 新任管理職研修	- ロジカルコミュニケーション - 問題解決能力 - 交渉戦略 - ファシリテーション - コーチングスキル - デザインシンキング	自己啓発 - 語学資格、語学研修（英語、その他言語、テーマ別を含む） - ビジネススキル、マネジメント - 財務経理、会計、税務、法務 - 化学基礎知識 - 安全技術基礎知識 - その他通信教育
中堅層	5年目 - 管理職候補者研修 - 中堅社員研修 - コース選択研修	- グローバル人材育成教育 - 海外短期研修 - 技術交流会（製造、研究、工務部門） - 特許研修会（研究推進部門） - マーケティング教育（研究推進部門）	その他 - コンプライアンス・内部統制教育 - D&I推進教育 - 人権啓発教育 - サステナビリティ教育
若手層	2年目 - 若手社員研修 - 新入社員フォロー研修 入社時 - 新入社員研修	- DX教育（研究推進部門） - 大学等研究機関派遣 - 安全・環境管理関連教育（環境安全部門） - 品質管理関連教育（品質保証部門） - その他の専門教育、社内セミナー	

※階層別教育研修の受講年は、参考までに技術系従業員のケース(修士卒)を記載

で話し合うキャリア面談の実施、個々の適性に応じた人材配置の推進等により、従業員一人ひとりの自律的なキャリア形成を促進しています。また、教育研修の充実や社内外の人材交流を活発化させるなど、人材開発の強化を図っています。更に、上司・部下間の対話の活性化や定期面談の充実、上司の人事評価力向上に向けた支援など、上司のマネジメントスキル向上に努めています。

教育研修

当社の存在理念の実現のため、全ての従業員が個性を活かし、多様に活躍するための人材育成を掲げ、目的に応じた各種教育施策を実施しています。

2022年度は、新任管理職向け組織マネジメント、部下育成に軸足を置いた考課者訓練、問題解決やコーチングスキルに関するプログラムを新たに導入しました。加えて、新入社員、女性従業員など特定層へのキャリアデザイン研修を導入する等、ラインナップを充実させることで、全ての従業員の能力開発、意欲の喚起を推進しています。また、経営人材育成のための外部研修や異業種交流会への参加者の派遣、グループ会社と研修を共催する等、間口を広げることでより学びの効果を高めるとともに、当社グループとしての質の向上にも注力しています。

働き方改革の推進

当社は、従業員の働きがいの向上や生産性の向上、イノベーション創出に不可欠な取り組みとして、働き方改革を推進しています。これまで、長時間労働に頼らない働き方や多様で柔軟な働き方を可能とするため、業務フロー

の見直しや会議時間の短縮などによる労働時間の削減、在宅勤務やコアタイムなしのフレックスタイム制の導入による働く場所と時間を選べる環境の整備などに取り組んできました。

同時に、業務の効率化・デジタル化を推進しており、短効果や施策の定着度合いを確認し、総労働時間の削減及び生産性向上に取り組んでいます。

また、ワークライフバランスの観点から、従業員一人ひとりが個々の事情に合わせて、安心して働きがいを持ちながら長期的に活躍できる環境づくりに取り組んでいます。当社の年次有給休暇(年休)取得率は毎年80～85%程度で推移していますが、年休取得に対する従業員の意識をより深めるため、KPIとして「年次有給休暇取得10日未満者の割合:2023年度0%」を掲げています。これを達成するため、以下のような取り組みを行い、従業員意識の醸成や職場環境の整備を進めています。

- ・年休取得の意義とメッセージの刷新、職制への周知
- ・啓蒙活動の強化(社内季刊誌「WORK LIFE THINK」の発行、ポスターの掲示)
- ・夏季連続休暇の取得促進
- ・年休取得奨励日の設定
- ・取得日数が少ない従業員及び職制への個別アナウンス

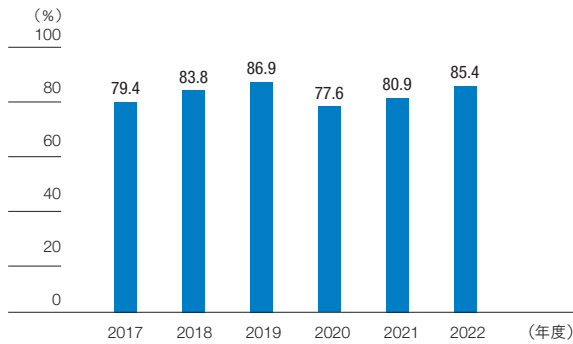
KPIの2022年度の進捗

4.0%

年次有給休暇取得
10日未満者の割合(単体)

「積極的休養」による働きがいや生産性の向上を目指して、啓蒙活動や個別対応など複層的な施策を展開しています。

年次有給休暇取得率



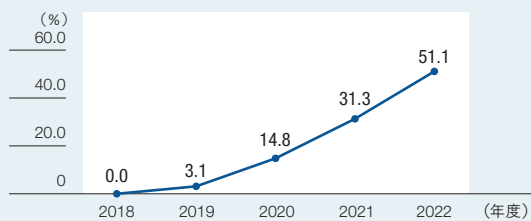
社内季刊誌

ポスター掲示



COLUMN 男性の育児休業取得促進

男性の育児休業取得率（単体）



当社は、男性従業員の育児休業取得が、本人や家族に良い影響を与えると同時に働きがいを高めることにつながるとして、2023年度は40%以上、2030年度は80%以上を目標に掲げ、取得を促進しています。2022年度の取得率は51.1%、取得期間は平均で約1か月という結果でした。また、職場全体で仕事と家庭生活の両立を応援する風土を実現するために、制度紹介のパンフレット等の充実、全従業員への育休取得に対する啓蒙活動に取り組んでいます。

幅広い世代への処遇改善

全ての従業員がよりいきいきと活躍することを目指し、処遇の見直しを進めています。

2022年度は、全従業員を対象としたベースアップを行うなど、特に若手従業員と定年退職再雇用者の処遇改善を実施しました。更に、若手従業員の活躍に資する処遇の改善を実施すべく、検討を行っています。定年退職再雇用者に対しては、業績に応じたインセンティブを付加するなど、幅広い世代が活躍することを期待し、処遇の改善を実施しました。

いきいきと主体的に働いている、活性化された組織づくりを行うため種々の施策を実施しています。具体的には、中長期的なキャリア形成を意識したジョブローテーションや適性に応じた人材配置の推進を行い、組織能力の向上につなげています。全従業員を対象とした人材マネジメントシステムの構築にも取り組み、人材情報の見える化を進めています。

そのほか、組織活性化を促すためのファシリテーションスキル研修、職場環境改善に向けたストレスチェック集団分析、一人ひとりを尊重するD&I意識醸成活動などを実施しています。

組織の活性化

当社は、組織目的の遂行に向け、従業員一人ひとりが

COLUMN 従業員意識調査の活用

「当社で働くことの満足度」「働きがい」「職場・仕事の状況」などに対する従業員の考え・感じていることを調査し、より働きやすくやりがいのある職場づくりを推進するため、2021年7月に従業員意識調査を実施しました。調査結果をもとに従業員や職場の状況を分析し、実効性のある取り組みを進めています。

今後も定期的な調査を行い、従業員の働きがいや満足度を更に高めていくための施策に活かしていきます。

75%

当社で働くことに「満足」または「やや満足」

80%

当社で働き続けたいと「思う」または「やや思う」

※対象者は出向者を除く全従業員（単体）（回答率71.9%）

ダイバーシティ&インクルージョンの推進



横瀬 恵美子
総務人事部
D&I推進グループ マネージャー

D&I推進担当メッセージ

すべての人がいきいきと働ける企業を目指して

2019年8月に人事グループ内にダイバーシティ推進室が創設された当初より、D&I推進を担当しています。2019年当時はD&I推進というと、女性、外国人、障がい者等、一部の人の活躍推進と捉える企業も多かったのですが、当社においては、従業員一人ひとりが持つ個性や多様な考え方・経験・能力を活かすことが重要と考え、働き方改革、人材育成、健康増進まで含めた、全従業員の活躍を推進するための取り組みとして、2020年6月より「D&I推進活動」を開始しました。当初は「〇〇活動」が多すぎるといった声もありましたが、今では本活動に対する理解も得られ、特に年次有給休暇や男性の育児休業の取得が進むなど、働き方に対する従業員の皆さんの意識が徐々に変わってきていると感じています。今後も、当社で働くすべての人がいきいきと働けるよう、様々な新しい取り組みを仕掛けていきたいと思っています。

当社は、ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)を、すべての従業員が個性を活かして多様に活躍し認め合うことと定義し、組織の持続的な成長と従業員一人ひとりの自己実現の両立に向けて、D&Iを推進しています。

D&I推進活動が目指す姿

D&Iの推進により、多様な人材一人ひとりが、持てる力を最大限に発揮して活躍することによる「人と組織のパフォーマンスの最大化」、多様な価値観・考え方・視点・知識を持つ人材が協働することによる「イノベーション創出」や「意思決定の質の向上」に取り組んでいます。また、人材の多様化のみならず、働き方改革、人材開発、健康づくりまで一体として推し進めることで、すべての従業員が個性を活かして多様に活躍(ダイバーシティ)し、認め合う(インクルージョン)風土を醸成し、社会変化に応じた経営課題を解決することを目指しています。目指す組織風土の実

現に向けた取り組みは、マテリアリティの一つである「働きがいのある企業風土の醸成」につながっています。

D&I推進の取り組み

2020年に「MGCダイバーシティ推進方針」を策定し(2023年1月に「MGC D&I推進基本方針」に改定)、本方針に基づいて全社的なD&I推進活動を開始しました。



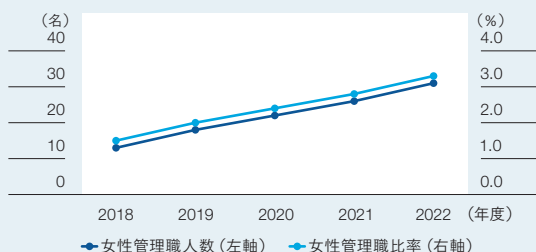
女性従業員交流会

COLUMN 女性の活躍推進に向けた取り組み

女性の活躍を推進することは、当社が持続的に成長できる企業になるために必要不可欠と考えており、女性従業員やその育成を担う管理職向けに各種研修を行うなどして、女性従業員のキャリア開発支援を進めています。また、女性の採用を積極的に行うとともに、女性従業員が働きやすい環境や制度の充実を図っています。

現在の女性管理職の人数及び比率は、2018年度比で約2倍になるなど順調に増加しています。また、管理職(部長職、課長職)の女性割合3.3%に対し、管理職予備群となる課長代理職の女性割合は約15%であり、今後、女性管理職比率は上昇していくことが見込まれます。なお賃金について、当社全体では男女の平均賃金に差異はありますが、主に等級分布の男女差によるものであり、同一労働の賃金に差はありません。

女性管理職の人数及び比率の推移



※出向者を除いた直近5年間の管理職昇格者に占める女性従業員割合は8.9%であり、昇格時の平均年齢は男女間で同等となっています

本活動では、D&Iの実現に必要な事項として「意識醸成」「人権啓発」「働き方改革」「女性活躍」「人材多様化」「組織開発」「人材開発」「健康増進」「疾病予防」の9項目を選定し、各々取り組み課題・目標を掲げ、具体的な施策を展開しています。

2022年度は、D&Iの理解促進や意識醸成を目的とし、「D&I講演会」を開催しました。また、D&I推進の重要な

テーマの一つである「女性活躍推進」の取り組みとして、「女性のためのリーダーシップ研修」「育児とキャリアの両立研修」「管理職向けダイバーシティマネジメント研修」を行いました。更に、女性従業員の事業所横断ネットワークづくりと女性が働きやすい職場づくりのための課題抽出を目的とし、「女性従業員交流会」を開催しています。



2022年度D&I推進活動計画

基本方針	推進項目	取り組み課題・目標
多様な価値観・考え方を尊重する意識づくり	意識醸成	・ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)推進に対する社内理解向上 ・当社グループ全体のD&I意識の向上
	人権啓発	・人権啓発活動の推進 ・ハラスメント防止対策の強化
多様な働き方を可能とする環境づくり	働き方改革	・総労働時間の削減及び生産性向上 ・多様で柔軟な働き方を可能とする制度の充実 ・セーフティネットの充実
人材の多様化と一人ひとりを活かす組織づくり	女性活躍	・女性従業員のキャリア開発支援の推進 ・仕事と家庭の両立支援の推進
	人材多様化	・外国人材の採用促進 ・採用形態の多様化 ・障がい者の活躍推進
個々の強みを発揮できる人材づくり	組織開発・人材開発 ^{*1}	・組織パフォーマンスの向上 ・個々の強みを発揮できる人材開発の推進
心と体の健康づくり (健康経営の推進)	健康増進(栄養・運動・休養の改善)	・健康意識・知識の向上 ・運動習慣の定着
	疾病予防	・生活習慣病予防対策の充実 ・メンタルヘルス対策の推進

*1 「組織づくり」と「人材づくり」の2つの基本方針に関連

人権の尊重

当社は、「MGC企業行動指針」と「MGCグループ行動規範」において、個人の人格・人権を尊重すること、人種・性別・国籍・年齢・宗教・出自などによる差別や人の尊厳を傷つける行為を行わないことを掲げています。また、セク

シュアルハラスメントやパワーハラスメントについても行動規範で禁止を明言しています。これらの指針・規範は、ILO（国際労働機関）の中核的労働基準分野^{*2}とともに、海外グループ会社へも周知しています。また、2020年4月

に、国連グローバル・コンパクト(UNGC)に署名し、参加企業として登録されました。UNGCへの署名により、戦略と執行を「人権の保護」「不当な労働の排除」「環境への対応」「腐敗の防止」に関するUNGCの10原則^{*3}に合致させることで責任あるビジネスを推進しています。

日常的には、研修や社内広報、人権週間などを通して啓発を図っており、相談窓口も設置しています。また、「三菱人権啓発連絡会」に加盟し、人権に関する様々な研修や情報交換会に参加することにより、知見の向上や情報収集に取り組んでいます。更に、2022年度は、国連「ビジ

ネスと人権に関する指導原則」に準拠した人権デュー・ディリジェンスを実施するための準備として、主なバリューチェーン上での人権リスクの整理、顕著な人権課題の選定等を行いました。

^{*2} ①結社の自由及び団体交渉権、②強制労働の禁止、③児童労働の実効的な廃止、④雇用及び職業における差別の排除、⑤安全で健康的な労働環境

^{*3} 国連グローバル・コンパクトの10原則(外部サイト)
<https://www.ungcn.org/gcnj/principles.html>



健康経営の推進

当社は、従業員が心身ともに健康に働ける環境づくりを一層推進するため、「働く仲間と家族の健康が何よりも大切」と改めて宣言し、健康経営が全社的活動であるとの意識を当社内に浸透させることを目的として、2022年10月に健康経営基本方針を策定しました。本方針のもと、健康維持・増進施策の更なる多様化・充実化や実効性の向上を図り、「働きがいのある企業風土の醸成」の実現を目指しています。

全役員・従業員対象の定期健康診断については、2022年度の受診率は99%以上となっており、再検査が必要な場合や有所見者には、産業医や保健師による保健指導を積極的に実施しています。

健康増進活動については、事業所ごとに、各種スポーツ教室や健康セミナーの開催、自治体主催のウォーキングイベントや健康プログラムへの参加、喫煙所の廃止や就業時間内禁煙デーの設置等を行い、活性化を図っています。

メンタルヘルスケアについては、ストレスチェックを含む包括的なEAP(Employee Assistance Program)サービスの活用により、従業員が社外の専門機関に悩みを気軽に相談できる環境を整えています。また、ストレスチェ

ックの集団分析結果を各組織長へ適宜フィードバックするほか、セルフケア・ラインケアそれぞれの講習会を各事業所及びeラーニングで展開したり、入社時や昇格時にもメンタルヘルス関連教育を実施したりするなど、継続的な職場環境改善と従業員の意識向上に努めています。

これまでの取り組みが評価され、2022年度は経済産業省・日本健康会議による「健康経営優良法人(大規模法人部門)」に4年連続で認定されました。

海外駐在者・出張者の安全確保・医療サポート

セキュリティ及び医療アシスタンスに関する外部コンサルタントと契約し、駐在・滞在国の安全に関わる脅威分析に基づくアドバイスを受けることで、正確な情報を迅速に入手し、必要に応じて海外駐在者・出張者へ情報を提供するとともに、渡航可否の判断や渡航時の適切な安全対策に活用しています。

また医療面では、現地での病院の紹介、医師との日本語での電話相談、現地特有の感染症などの予防アドバイス、緊急時の医療搬送の手配も含め、海外駐在者・出張者に対する包括的なサポート体制を整えています。

労働組合・労使関係

相互の立場を尊重し信頼し合う良好な労使関係の下、様々な課題に取り組んでいます。従業員の「働き方、福利厚生、処遇」などのテーマをはじめ、経営方針や事業環境に対する認識の共有化を目的とした経営協議会、諸制度について労使合同で通年協議を行う人事制度検討委員会などを定期的に開催し、これまでも人事制度や再雇用制度、退職金制度などを改定してきました。賃金

や賞与などについては、団体交渉、事務折衝などを通じて決定しています。

なお、2023年3月末現在において、組合員数は1,888名、従業員平均勤続年数は18.7年(男性19.1年、女性14.5年)となっています^{*4}。

^{*4} 出向者含む



ガバナンスセクション

- 64 役員一覧
- 67 社外取締役座談会
- 71 コーポレート・ガバナンス
- 76 リスクマネジメント
- 77 コンプライアンス

取締役



倉井 敏磨

代表取締役 会長

取締役会出席回数：12回／12回（2022年度）

1975年 4月 当社入社
2009年 6月 当社取締役、常務執行役員、機能化学品カンパニープレジデント
2012年 6月 当社代表取締役、専務執行役員、社長補佐、機能化学品カンパニープレジデント
2013年 6月 当社代表取締役社長
2019年 4月 当社代表取締役会長（現任）

選任理由：主に機能化学品部門の要職を歴任し、無機化学品事業及び合成樹脂事業の研究開発、生産、事業全般を統括した後、2009年6月に取締役に就任、2013年6月から2019年3月まで代表取締役社長、2019年4月からは代表取締役会長を務めており、当社事業、経営管理全般に豊富な経験と知見を有しています。



藤井 政志

代表取締役 社長

取締役会出席回数：12回／12回（2022年度）

1981年 4月 当社入社
2015年 4月 当社常務執行役員、LNG事業検討プロジェクトチーム担当、天然ガス系化学品カンパニープレジデント
2015年 6月 当社取締役、常務執行役員、LNG事業検討プロジェクトチーム担当、天然ガス系化学品カンパニープレジデント
2019年 4月 当社代表取締役社長（現任）

選任理由：総務人事部門、天然ガス系化学品部門の要職を歴任した後、2015年6月に取締役に就任、天然ガス系化学品部門を統括し、2019年4月からは代表取締役社長を務めており、当社の事業運営、経営管理業務等に豊富な経験と知見を有しています。



有吉 伸久

代表取締役 専務執行役員
内部統制リスク管理担当、総務人事・財務経理・情報システム・原料物流担当

取締役会出席回数：12回／12回（2022年度）

1984年 4月 当社入社
2016年 4月 当社執行役員、電子材料事業部長
2018年 6月 当社取締役、常務執行役員、財務経理センター・情報システム部・原料物流センター担当
2019年 4月 当社取締役、常務執行役員、内部統制推進委員会委員長、コンプライアンス、リスク管理、内部監査室、経営企画部、総務人事センター、広報IR部担当、東京テクノパーク所長
2020年 4月 当社取締役、常務執行役員、内部統制リスク管理担当、経営管理部門担当
2022年 4月 当社代表取締役、専務執行役員（現任）

選任理由：主に特殊機能材部門、機能化学品部門の業務に従事した後、総務人事部門、特殊機能材部門の要職を歴任し、2018年6月に取締役に就任、経営管理部門のほか、コンプライアンスを担当し、当社の事業運営、経営管理業務等に豊富な経験と知見を有しています。



長岡 成之

取締役 常務執行役員
基礎化学品事業部門担当

取締役会出席回数：12回／12回（2022年度）

1985年 4月 当社入社
2017年 4月 当社執行役員、経営企画部長
2019年 6月 当社常務執行役員、経営企画部・原料物流センター担当
2020年 6月 当社取締役、常務執行役員、コンプライアンス担当、経営企画部門担当
2021年 4月 当社取締役、常務執行役員、基礎化学品事業部門担当（現任）

選任理由：主に天然ガス系化学品部門、総務人事部門の業務に従事した後、天然ガス系化学品部門、経営企画部門の要職を歴任し、2020年6月に取締役に就任、当社の事業運営、経営管理業務等に豊富な経験と知見を有しています。



北川 元康

取締役 常務執行役員
コンプライアンス担当、経営企画管掌、内部監査担当、CSR・IR担当

取締役会出席回数：12回／12回（2022年度）

1986年 4月 当社入社
2019年 4月 当社執行役員、天然ガス系化学品カンパニー有機化学品事業部長
2019年 6月 当社執行役員、経営企画部長
2021年 4月 当社常務執行役員、コンプライアンス担当、経営企画管掌、内部監査担当、CSR・IR担当（現任）
2021年 6月 当社取締役（現任）

選任理由：主に総務人事部門、経営企画部門の業務に従事した後、天然ガス系化学品部門、経営企画部門の要職を歴任し、2021年6月に取締役に就任、当社の事業運営、経営管理業務等に豊富な経験と知見を有しています。



山口 良三

取締役 常務執行役員
機能化学品事業部門担当

取締役会出席回数：9回／9回（2022年度）

1988年 4月 当社入社
2020年 4月 当社執行役員、経営管理部門総務人事部長
2021年 4月 当社執行役員、総務人事担当
2022年 4月 当社常務執行役員、機能化学品事業部門担当（現任）
2022年 6月 当社取締役（現任）

選任理由：主に機能化学品部門、総務人事部門の業務に従事した後、総務人事部門の要職を歴任し、2022年6月に取締役に就任、当社の事業運営、経営管理業務等に豊富な経験と知見を有しています。



毛戸 耕

取締役 常務執行役員
生産技術管掌、環境安全品質保証担当

1988年 4月 当社入社
2015年 4月 当社天然ガス系化学品カンパニー
企画開発部長
2018年 6月 当社天然ガス系化学品カンパニー
企画開発部長 兼 同カンパニーライフ
サイエンス部長
2019年 4月 当社執行役員、芳香族化学品
カンパニー水島工場長
2020年 4月 当社執行役員、基礎化学品事業部門
水島工場長
2021年 4月 当社執行役員、研究統括担当
2023年 4月 当社常務執行役員、生産技術管掌、
環境安全品質保証担当(現任)
2023年 6月 当社取締役(現任)

選任理由:主に芳香族化学品部門の研究開発業務に従事した後、天然ガス系化学品部門、芳香族化学品部門の要職を歴任し、当社の研究開発、事業運営等に豊富な経験と知見を有しています。



伊佐早 禎則

取締役 常務執行役員
研究統括管掌、知的基盤担当

1991年 4月 当社入社
2019年 4月 当社機能化学品カンパニー
東京研究所長
2020年 4月 当社執行役員、経営企画部門
経営企画部副部長
2021年 4月 当社執行役員、経営企画担当
2023年 4月 当社常務執行役員、研究統括管掌、
知的基盤担当(現任)
2023年 6月 当社取締役(現任)

選任理由:主に機能化学品部門の研究開発業務に従事した後、機能化学品部門、経営企画部門の要職を歴任し、当社の研究開発、事業運営等に豊富な経験と知見を有しています。



広瀬 晴子

取締役(社外) **独立**

取締役会出席回数: 12回/12回(2022年度)

1968年12月 人事院採用
1992年 1月 国際連合教育科学文化機関
(UNESCO)本部(パリ)人事局長
2002年 9月 国際連合工業開発機関(UNIDO)本部
(ウィーン)事務局次長 兼 地域事業局長
2006年11月 外務省 駐モロッコ王国特命全権大使
2013年 4月 東京工業大学大学院グローバル
リーダー教育院 特任教授
2014年 5月 日本モロッコ協会 会長(現任)
2016年 6月 エスピー食品株式会社 社外取締役
2018年 3月 日機装株式会社 社外取締役(現任)
2020年 6月 当社社外取締役(現任)

選任理由:長年にわたる豊富な国際経験と見識を有しています。国際機関等の要職を歴任しており、社外取締役としての職務を適切に遂行できるものと考えています。



鈴木 徹

取締役(社外) **独立**

取締役会出席回数: 12回/12回(2022年度)

1979年 4月 三井物産株式会社入社
2011年 4月 同社執行役員、機能化学品本部長
2014年 4月 同社執行役員、
ベトナム三井物産有限会社 社長
2015年 4月 同社常務執行役員、
ベトナム三井物産有限会社 社長
2015年 6月 同社常務執行役員、南西アジア総代表
兼 インド三井物産株式会社 社長
2017年 6月 三井製糖株式会社(現 DM三井製糖
ホールディングス株式会社)社外監査役
2018年12月 ニュートリー株式会社 監査役
2020年 6月 当社社外取締役(現任)

選任理由:グローバルに事業展開を行う会社における長年の国際経験と、経営者としての経営全般にわたる見識と経験を有しています。



真鍋 靖

取締役(社外) **独立**

取締役会出席回数: 12回/12回(2022年度)

1979年 4月 株式会社日立製作所入社
2012年 4月 同社インフラシステムグループ
インフラシステム総合営業本部長
2013年 4月 同社執行役員、関西支社長
2013年 6月 新明和工業株式会社 社外監査役
2016年 4月 株式会社日立製作所理事、
営業統括本部副本部長 兼 産業・
流通、水・アーバン担当CMO
2017年 4月 同社執行役員常務、営業統括本部
副本部長 兼 産業・流通、水・
アーバン担当CMO
2021年 4月 八洲電機株式会社 エグゼクティブ
アドバイザー(現任)
2021年 6月 当社社外取締役(現任)

選任理由:グローバルに事業展開を行う会社における長年の経験と、経営者としての経営全般にわたる見識と経験を有しています。



栗原 和枝

取締役(社外) **独立**

1992年10月 名古屋大学工学部応用物理学科
助教授
1997年 4月 東北大学反応化学研究所
(現 多元物質科学研究所) 教授
2010年 4月 同大学原子分子材料科学高等研究機
構 教授 兼 多元物質科学研究所 教授
2016年 4月 同大学 名誉教授(現任)
2017年 4月 同大学未来科学技術共同研究センター
教授(現任)
2020年12月 浜松ホトニクス株式会社 社外取締役
(現任)
2021年 4月 東北大学 リサーチプロフェッサー(現任)
2022年 1月 SMILEco計測株式会社 取締役(現任)
2023年 6月 当社社外取締役(現任)

選任理由:幅広い化学の分野で高度な専門知識を有しており、当該観点から当社の経営に対し適切な監督と助言を頂けるものと考えています。

監査役



水上 政道

常勤監査役

監査役会出席回数：14回／14回
(2022年度)

1983年 4月 当社入社
2016年 6月 当社取締役、常務執行役員、未来テーマ創出委員会委員長、研究推進部・新規事業開発部担当
2019年 6月 当社代表取締役、専務執行役員、内部統制推進委員会委員長、内部監査室・研究推進部・新規事業開発部・事業戦略室担当、QOLイノベーションセンター白河所長
2020年 6月 当社監査役(現任)

選任理由：機能化学品事業部門、研究統括部門、内部統制等の要職を担当し、当社事業及び会社経営についての豊富な経験を有しています。



稲荷 雅人

常勤監査役

1985年 4月 当社入社
2017年 6月 当社取締役、常務執行役員、芳香族化学品カンパニープレジデント
2019年 4月 当社取締役、常務執行役員、生産技術部・環境安全品質保証部担当
2020年 4月 当社取締役、常務執行役員、内部監査室・環境・生産統括部門担当
2022年 4月 当社代表取締役、専務執行役員、生産技術管理、環境安全品質保証・原料物流担当
2023年 4月 当社取締役
2023年 6月 当社監査役(現任)

選任理由：2017年6月に取締役に就任、芳香族化学品部門、生産技術部門、環境安全品質保証部門等の要職を担当し、当社事業及び会社経営についての豊富な経験を有しています。



渡邊 剛

常勤監査役(社外) **独立**

監査役会出席回数：9回／9回
(2022年度)

1982年 4月 株式会社三菱銀行入行
2009年 6月 株式会社三菱東京UFJ銀行執行役員
2012年 5月 同行常務執行役員、名古屋営業本部長
2013年 6月 同行常務執行役員、アジア・オセアニア本部長
2016年 7月 日本電産株式会社専務執行役員
2018年 8月 同社専務執行役員最高業務管理責任者
2020年 9月 エムエスティ保険サービス株式会社代表取締役会長
2021年 6月 三菱HCキャピタル株式会社 社外取締役(現任)
2022年 6月 当社社外監査役(現任)

選任理由：金融機関及び製造業等における国内外での豊富な経験と経営者としての経営全般にわたる見識と経験を有しています。



松山 保臣

非常勤監査役(社外) **独立**

監査役会出席回数：14回／14回
(2022年度)

1979年 4月 日本生命保険相互会社入社
2011年 4月 同社 取締役専務執行役員
2013年 6月 株式会社星和ビジネスリンク 代表取締役社長、当社社外監査役(現任)
2019年 6月 公益財団法人ニッセイ文化振興財団 代表理事(現任)、公益財団法人東京オペラシティ文化財団 代表理事(現任)

選任理由：金融機関等における長年の経験と、経営者としての経営全般にわたる見識と経験を有するとともに、財務及び会計に関する相当程度の知見を有しています。

独立 東京証券取引所の有価証券上場規程第436条の2に定める独立役員

取締役及び監査役に求める専門性と経験

	企業経営 業界知見	製造技術 研究開発 環境安全	事業戦略 営業販売 市場開拓	財務 会計 経営企画	法務 コンプライアンス リスク管理	人事 労務 人材開発	グローバル 多様性 異業種経験
取締役							
倉井 敏磨	●	●	●				●
藤井 政志	●		●		●	●	
有吉 伸久	●			●	●	●	
長岡 成之	●		●	●	●		
北川 元康	●			●		●	●
山口 良三	●				●	●	●
毛戸 耕	●	●	●		●		
伊佐早 禎則	●	●	●	●			
広瀬 晴子					●	●	●
鈴木 徹	●		●				●
真鍋 靖	●		●				●
栗原 和枝	●	●					●
監査役							
水上 政道	●	●	●	●			
稲荷 雅人	●	●	●		●		
渡邊 剛	●			●	●		●
松山 保臣	●			●			●



広瀬 晴子
取締役（社外）

真鍋 靖
取締役（社外）

鈴木 徹
取締役（社外）

コーポレート・ガバナンス体制を強化しながら、三菱ガス化学グループ固有の強みを、新たな成長につなげていきます

近年、上場企業が注力するコーポレート・ガバナンス体制の強化策に、一層の注目が集まっています。そこで本座談会では、当社における企業統治のあり方をテーマに議論をすべく、3名の社外取締役にお集まりいただきました。現状の課題認識と解決に向けた提言、取締役会の実効性強化につながる経営への関与の仕方について語り合っていました。

三菱ガス化学グループの特色と、固有の課題

司会：社外取締役から見て、三菱ガス化学グループはどのような特色を有する企業でしょうか。また、経営の重点や固有の課題は何だと考えますか。

真鍋：私の前職は、技術開発を重んじる電機メーカーでした。化学メーカーの経営に関与するのは初めてですが、当社グループも研究開発型の企業で、自社技術を磨いてきた点が前職と似ています。技術開発を支える人たちが、比較的自由度の高い環境で仕事をしていて、それを許している企業風土があると見ています。天然ガスを原料として化学工業を興したというのも、非常にユニークですね。天然ガスの採掘技術を応用し、地熱発電などのエネルギー資源事業を手掛ける唯一の化学メーカーというポジションは、喫緊の社会課題であるカーボンニュートラルに寄与できる強みだと捉えています。なおかつ、川上から川下に至る技術基盤を持ち、財務体質も健全な優

良企業です。惜しむらくは、知名度が足りないことでしょうか。

鈴木:私はかつて商社に勤務していた時に、三菱ガス化学とも取引を行っていました。取引先の立場から感じていたのは、グループ内の結束が強い三菱という企業集団の中にあって、良い意味でグループの枠にこだわらず、いろいろな企業とお付き合いされているオープンな気質です。あの頃の印象は、今も変わっていません。この気質は、社内で隔てなく気軽に意見を言い合える、風通しの良さにもつながっていると思います。

私が社外取締役役に就任したのは2020年の6月で、その後3年にわたってコロナ禍が続きました。ですから、社内の皆さんと対面で向き合い、飾らないストレートな言葉をお聞きする機会はあまりなかったことに心残りがあります。同時期に就任された広瀬さんも同じ思いでしょう。

広瀬:まさに、コロナとの3年間でしたね。

鈴木:2022年の秋になって、ようやく当社の工場へ足を運ぶ機会があり、翌2023年には研究所を視察しまして、現場の従業員とざくばらんに話ができました。これからは、もっと当社の等身大の姿に迫っていきたくて考えています。私なりに認識している固有の課題は、新たなチャレンジに賛同したりサポートしたりする組織風土がある一方で、チャレンジの中身に異論を唱えることがまだ十分ではないことです。適切な牽制機能が発揮される企業組織であり続けるためにも、反対意見を含めてより多面的な角度から議論する風土の醸成が必要でしょう。そのためには内弁慶になることなく、外部の第三者目線もより意識するべきです。

広瀬:優秀で真面目な人材が多く、目の前の課題に対し真摯に取り組む堅実な企業だと、つねづね感じています。一方で、率直かつ突っ込んだ議論をもっと徹底的にし尽くすことを心掛けるようにするべきだと思います。社内での実務ベースでの検討を経た上で、取締役会での議論に発展していることも多いのですが、国際機関などと比べるとまだまだ少ないと感じます。もっとも、これは当社だけでなく、日本企業に共通する課題とも言えます。海外との交渉では、自分たちの常識が相手には通用しないことを前提に、徹底的に議論することでしか、結論を導き出すことはできません。化学産業は本来、サイエンスやテクノロジーを共通言語に、世界中の技術者と議論し共創できるオープンな世界だと認識しています。だからこそ、国際競争力を強化する必要があります。

長年の経営経験・国際経験を駆使し、取締役会の実効性向上に貢献する

司会:三菱ガス化学の経営を監督する立場として、取締役会などで助言・指導を行う際、特に重視している事柄は何でしょうか。

真鍋:研究開発予算の配分に注目しています。現中期経営計画では、2050年頃の未来社会を予想し、そこからバックキャストして行動計画を策定しています。予想される未来において、社会から必要とされる製品群を創出するには、既存事業の延長線上で取り組む技術開発と並行して、基礎研究にも継続的に予算を割り当て、次世代の成長につながる芽を育てることが必要でしょう。すでに商業化がある程度視野に入ってきている環境循環型メタノールのような、他社が手掛けていない、戦略的かつ市場に受け入れられる製品の登場を期待しています。

鈴木:出口戦略と、人材交流の大切さを、折に触れてお話ししています。私は過去の実業委員会で、不採算が続いている案件を議論している際に、「イグジット戦略は?」と尋ねたことがあります。商社は明確なイグジット戦略があり、機動的に見直しますが、メーカーは工場設備や人材を有するため、「出口」に向かうまで時間がかかります。もっとも、現在は事業ポートフォリオ改革の下で不採算事業の整理・再編を進めており、一定の成果が上がってきています。今後は、人材や事業が更に活性化する方向に持っていく必要があります。

また、固有の技術が真価を発揮できる市場を定め、用途展開の方向性を見極めるには、文系の視点と理系の視点が混ざり合うことが、質の高い結論を導き出すために必要です。世の中のニーズを社内の技術シーズに結びつけるために、営業担当者と技術者、文系と理系の交流について、注力して見ていきたいと思っています。

なお、当社が年1回のペースで実施している「全社ポスター発表会」を初めて見た時に、とても印象的なことがありました。技術系の従業員が、研究開発の進捗・成果などを発表するのですが、製品化した後の採算性、つまり儲けを強く意識した説明をされるのです。良い意味で、大きな驚きでした。

広瀬:私は、自身の海外経験で得た知見に基づく客観的な経営助言によって、当社の企業価値向上に貢献したいと考えています。日本と諸外国は、意見を表明する仕方や意思決定のスピード感などに大きな違いがあります。日本企業が、こうした違いを踏まえて成長戦略を立案・実行する上で、まさに今が正念場だと認識しています。



海外経験で得た知見に基づく
客観的な経営助言によって、
当社の企業価値向上に
貢献したいと考えています

——広瀬 晴子

司会:取締役会の議事進行は、皆さんの眼にはどう映っていますか。

鈴木:コンセンサスを得るための場としてだけでなく、意思決定に至るまでの過程で、見落とされている点はないか、妥当性が検証されているかといった観点で、より一層議論を尽くす場にしていくことが大切ではないでしょうか。

広瀬:取締役会の実効性を高めるために、私たちのような外部の知見を採り入れ始めたことも含めて、日本の企業統治改革は今、過渡期だと思っています。政府が示す定量目標などへ速やかに対応していくのはなかなか大変なことだと感じていますが、ポジティブに捉えて乗り越えていきたいところです。

真鍋:持続的な成長のためには、資本コストや収益性、株価水準など、定量的な指標は意識しながらも、数字では表せない価値、すなわち「MGCらしさ」を失ってははいけません。こうした観点からも、取締役会などの場で、気づきを与えられるような役割を担っていきたいと考えています。

社外取締役からの提案・助言が 意思決定に反映される具体例

司会:では2022年度の実績報告会、特に活発な議論が行われた議題について教えてください。

鈴木:海外で展開する2つのプロジェクトに関して、取締役の間で見解が分かれたことがありました。一つは、数年前に増設した生産拠点です。販売価格の低迷などが原因で、過去数年にわたって利益が十分に上がっておらず、われわれ社外取締役から、マネジメント上の課題があることなどを指摘しました。そして、人材投入を含めた梃

入れ策を提案し、議論の結果、受け入れられました。もう一つは、欧州に設立した基礎化学品系の製造子会社です。海外建設プロジェクトの実行体制について、海外コントラクターの強みや留意点などを幅広く議論した結果、当初の計画どおり進めることにしました。

広瀬:当社は海外売上高比率が高く、世界各地に進出しているわけですが、マネジメントには苦労しているのが現状です。現地の人材に任せるべき範囲と、日本の本社でガバナンスを効かせる部分の区分けを明確にすることがなかなか難しく、ともすればやや中途半端なマネジメントにもなりかねません。当社に限らず、海外のプロジェクトが壁にぶつかる事例は、数多く見受けられます。でも、失敗を恐れる必要はありません。大切なのは、原因をしっかりと分析して、同じ間違いを繰り返さないことです。

司会:続いて、報酬・指名委員会における重要な課題である、経営陣の人材要件と登用方法、育成のためのシナリオについて、将来的に重要となり得るポイントを聞かせてください。





海外人材のキャリア開発・登用と、 女性人材の登用による 多様性の確保が、これからの 当社には不可欠です

——鈴木 徹

広瀬:世界のマーケットを舞台に、堂々と渡り合える経営人材を育てるべきだと、常日頃から考えています。そのためにはまず、日本の土俵から海外へ出て“武者修行”する期間が大切です。何かあれば東京の本社が面倒を見てくれるという安心感がある中で仕事をしていたら、経営人材になれる要件は満たせないとも思っています。

鈴木:私もまったく同感です。一つ付け加えたいのは、現地採用の人材を育成して、海外法人の幹部に登用していく制度と体系の整備です。商社での経験から、時間がかかっても、海外法人のトップは現地の人材に任せるのが理想的だと考えています。海外人材のキャリア開発・登用と、女性人材の登用による多様性の確保が、これからの当社には必要です。

広瀬:女性従業員のキャリア開発支援については、アンコンシャスバイアス、つまり無意識の偏見・思い込みをいかに払拭できるかが、ポイントになるでしょう。

真鍋:私の経験から申し上げますと、主力事業から経営人材を輩出する場合は、一度子会社に出向し、社長をやっ

てもらうのが理想です。なぜなら、主力事業というのは自社にとって優位なマーケット環境で、良い顧客にも恵まれていますからぬくぬくと育ってしまう傾向があるためです。更に理想的なのは、より厳しいビジネス環境にある事業を率いてきたような人材を発掘し、幹部に引き上げる方法です。逆境の中で苦勞してきた人間だからこそ、従業員の悩みが理解できるし、リスクに対する感度も高いのです。

課題に対して知恵を出しながら、 今後の成長を後押ししていく

司会:最後に、三菱ガス化学への期待や、これからの抱負を語ってください。

鈴木:私は、最も大切なステークホルダーは従業員だと思っています。従業員が幸せな会社は、伸びる会社です。国内外で活躍する当社グループの人材を大切に育成しながら、成長戦略などの丁寧な説明も心掛けてもらいたいです。

広瀬:繰り返しになりますが、日本の本社から、海外法人のガバナンスをしっかりと効かせる体制づくりです。ダイバーシティ&インクルージョンの推進や人材育成については、私からも知恵を出していきます。また、新たな成長分野として、廃棄物削減や循環型社会の実現に貢献できる画期的なテクノロジーの早期製品化を期待しています。

真鍋:私も同意見で、カーボンニュートラル系のビジネスが、今後の成長を支える鍵になると考えています。当社にはそのポテンシャルは十分にあり、非常に楽しみです。売上規模を伸ばしつつ資本効率も向上させて、社会の中でより大きな存在感を発揮してもらいたいと思います。

定量的な指標は意識しながらも、
数字では表せない価値、
すなわち「MGCらしさ」を
大切にしてほしいと思います

——真鍋 靖

基本的な考え方

当社は、自らのミッションとして掲げる「社会と分かち合える価値の創造」のもと、社会的価値と経済的価値の両立を目指し、事業活動を通じて企業価値の向上を図るとともに持続可能な社会の実現に貢献することが、株主の皆様をはじめとする全てのステークホルダーの期待に応えるものと考えており、そのためにも実効性のあるコーポレート・ガバナンス体制の運用に努めるとともに、継続的な強化・充実を図っています。

基本方針

- (1) 株主の権利・平等性を確保します
- (2) 株主以外のステークホルダーとも適切に協働します
- (3) 適切な情報開示と透明性を確保します
- (4) 取締役会等の責務を適切に果たします
- (5) 株主と建設的な対話を行います

コーポレート・ガバナンス体制

当社は監査役会設置会社であり、業務執行については、執行役員制を導入し、経営の意思決定・監督機能と業務執行機能を明確に分離しています。取締役会は経営の基本方針、法令・定款で定められた事項やその他経営に関する重要事項を決定するとともに、業務執行を監督する機関として位置付け、業務執行機能は執行役員が担うこととしています。会社に必要な影響を及ぼす事項については、経営方針を審議する経営会議及び具体的実行計画を審議する執行役員会で審議し、多面的な検討を

経て決定しています。更に、会社経営上の意思決定や業務執行に当たっては、必要に応じて顧問弁護士その他の専門家からのアドバイスを受けています。

また、監査役は、取締役会のほか、執行役員会などの重要な会議への出席、各部門の監査、子会社の調査などを行い、重要な意思決定の過程及び業務の執行状況の把握に努め、意思決定の合理性、法令及び企業倫理遵守の確保のほか、業務執行状況の監査を行っています。

コーポレート・ガバナンス体制の基本情報

組織形態	監査役会設置会社
取締役会の構成	12名(うち社外取締役4名)
取締役の任期	1年
取締役会の議長	会長
任意の諮問委員会の設置	報酬・指名委員会:6名(会長、社長、社外取締役4名)
監査役会の構成	4名(うち社外監査役2名)
独立役員の人数	6名
業務執行体制	執行役員制
経営会議の構成	8名(会長、社長、専務執行役員1名、常務執行役員5名)
執行役員会の構成	21名(会長、社長を含む全執行役員)
買収防衛策の導入	なし

株主総会

選任・解任

取締役会

監査役会

監査役

監査

会計監査人

報酬・指名委員会

クライシス対応

臨時組織として
適宜編成

危機対策本部

サステナビリティ対応

サステナビリティ推進会議

サステナビリティ推進委員会

業務執行

会長
社長

経営会議
執行役員会

管理部門・事業部門

内部統制関連の主な委員会

内部統制リスク管理委員会

コンプライアンス委員会

内部監査室

調査・報告・監査

三菱ガス化学の内部統制システムを通じた監査・管理・指導

グループ会社

取締役会 [2022年度の開催回数:12回]

主な議題

- | | | |
|-----------------|-------------|--|
| ●株主総会の招集及び議案の決定 | ●執行役員の選任 | ●利益相反取引の承認、報告 |
| ●事業報告、計算書類などの承認 | ●中間配当の実施 | ●内部統制整備・運用に係る年度方針、
内部統制リスク管理、コンプライアンス報告 |
| ●取締役・監査役候補者の決定 | ●譲渡制限付株式の付与 | ●取締役会の実効性評価 |
| ●代表取締役の選定 | ●中期経営計画の策定 | ●政策保有株式に関する検証 |
| ●取締役の報酬 | ●競業取引の承認、報告 | |

監査役は、取締役会その他重要な会議への出席等を通じて、経営上の意思決定や業務の執行状況を独立した立場より監査しています。また、会計監査人や内部監査室との連携に努めるほか、監査役専任のスタッフの配置等により監査の実効性向上に努めています。

監査の方針及び監査計画の策定、内部統制システムの整備・運用状況等について審議を行いました。

報酬・指名委員会は役員報酬に係る委員会と経営陣幹部の指名に係る委員会の双方の機能を担う委員会であり、その過半数が独立社外取締役で構成されています。取締役会が会長・社長を含む経営陣幹部の選解任と取締役・監査役候補の指名を行い、また、役員報酬に係る方針、年間総額、配分の決定を行うに当たっては、取締役会に付議するに先立ち、報酬・指名委員会に諮ることとしています。なお、これら選解任・指名では、当該職に相応しい社内外での職務経験・知識や職責に相応しい品格・倫理観等を有しているか、法令・定款・社則違反がないかといった選定基準に照らして判断しています。

内部統制リスク管理委員会 [2022年度の開催回数：3回]

社長直轄組織として、内部統制リスク管理担当役員を長とする委員会であり、各部署を指導・監督するとともに、全社的に取り組むべき問題などを審議しています。リスク管理制度等に係る方針、施策、計画に係る事項、事業及び業務に関するリスク管理に係る事項及びこれに付随する指導、指示、監督に係る事項、事業継続計画策定に関する指導、指示、監督に係る事項などを決定します。

⇒「リスクマネジメント」の詳細はP76をご参照ください。

コンプライアンス委員会 [2022年度の開催回数：2回]

社長直轄組織として、当社及び当社グループ会社に関するコンプライアンス違反事象の調査、是正措置・再発防止措置の策定、審議、勧告を行っています。

⇒「コンプライアンス」の詳細はP77をご参照ください。

経営会議 [2022年度の開催回数：24回]

経営会議では、当社グループの中期経営計画、経営方針や重要な業務執行に関する基本方針等について審議、決定しています。なお、取締役会決議が必要な議案については、取締役会にて最終意思決定をしています。

執行役員会 [2022年度の開催回数：26回]

執行役員会では、当社グループの重要な業務執行に関する具体的な実行計画等を審議、決定しています。なお、取締役会決議が必要な議案については、取締役会にて最終意思決定をしています。

サステナビリティ推進会議 [2022年度の開催回数：2回]

サステナビリティ推進会議では、マテリアリティの特定やマネジメントなど、サステナビリティ経営の基本となる方針、施策を審議・決定し、その実施状況などについてサステナビリティ推進委員会から報告を受けています。

サステナビリティ推進委員会 [2022年度の開催回数：3回]

サステナビリティ推進委員会は、サステナビリティ推進会議の諮問機関として、各部門における施策の実施状況を確認し、定期的なレビューを行っています。

取締役会の実効性評価

当社は毎年、取締役会の実効性について評価を行っています。取締役会の実効性の評価を行うにあたっては、「会議としての取締役会」、「組織としての取締役会」、「総合評価」という3つの側面から5段階評価の各種の設問を設けるとともに、それに縛られない自由な観点からの意見を求めるアンケートを全ての取締役、監査役を対象に実施し、その集計結果や種々の寄せられた意見等をもとに、取締役会で議論を行っています。アンケートの内容については、相当の水準が達成されたと判断した項目は設問から外し、新たな設問を追加するなど、適宜見直しを行っています。2022年度に関しましては2023年4月にアンケートを実施しました。

その結果、引き続き取締役会の構成について比較的高

い評価を得たほか、各種の経営上の重要な課題や各役員の職務執行状況等について社外取締役も含めて活発に質疑、議論、意見交換がなされるなど、適切な監督や情報共有が行われ、必要な方向性が示されているものと評価しています。これらのことから、当社では、取締役会の実効性について一定の水準にあるものと認識しています。

一方、アンケートへの回答や当日の議論の中では、取締役会における資料や事案説明のありかた、分量や内容について、その丁寧さを評価する一方でやや詳細に過ぎるとの声や説明項目の拡充を求める声など、取締役会での議論をより深めるための工夫に関して更なる検討の余地を示唆する意見や、昨今問われているPBR改善策等、今後取締役会で議論を深めるべきテーマ等に関する意見なども寄せられており、その実効性をより高めるよ

う引き続き検討していきたいと考えています。なお、社外役員が当社事業の実情をより把握するための事業所視察につきましても、コロナ禍が一定の落ち着きを見せてようやく環境が整ってきたことから、積極的に再開していきます。

多様な視点の導入

当社は、基礎化学品から高機能材料まで幅広くグローバルに事業を展開しており、経営判断に当たって高度の専門性が求められることから、当社事業や当社経営管理に精通した社内出身者を中心に、株主をはじめとするステークホルダーの視点から助言・監督を行う複数の独立社外取締役を加え、取締役会全体として知識、経験、能力その他多様性をバランス良く備えるよう努めることとしています。

当社では、現在12名（うち独立社外取締役4名でその半数は女性）の取締役が就任しており、概ね適正な規模と実効性を有しているものと考えています。

以上のように、当社取締役会では、評価結果を踏まえ、向上の余地を指摘された事項等を中心に必要な見直しを進め、より実効性の高い取締役会の実現を目指して今後とも継続的な強化・充実を図っていきます。

また、当社は、社外役員（社外取締役及び社外監査役）の公正かつ客観的な経営監視機能を確保するため、その選任に当たっては独立性に留意し、東京証券取引所所定の独立性に関する判断基準に則した、一般株主と利益相反の生じるおそれのない者を選任することとしています。

当社では、独立役員の資格を充たす社外役員を全て独立役員に指定しています。

☐ 「社外役員の独立性に関する基準」の詳細は会社情報Webサイトをご参照ください。
<https://www.mgc.co.jp/corporate/governance.html>

☑ 「取締役及び監査役に求める専門性と経験」の詳細はP66をご参照ください。

役員報酬

取締役の報酬

当社の取締役に対する報酬は、社外取締役を除いて、年額報酬及び譲渡制限付株式報酬で構成しています。

年額報酬はその役位・職責に応じた固定の基礎報酬に会社業績の各種指標を考慮した業績報酬から構成され、支給方法は月額に分割の上、毎月支給するもののほか、一定割合については積立型退任時報酬として年度ごとに積み立てて役員退任時に支給されますが、本人の業績その他の理由によって、減額措置を講じる場合があります。業績報酬は、会社業績に対するインセンティブとすることを目的に、経常利益等を指標として、実績金額や達成度などを基礎に決定しています。また、長年にわたって研究開発、製造プロセス開発、市場開発等の様々な過程を経て各事業の収益化に至るといった当社の事業特性上、年額報酬は基礎報酬を主としながら、3割程度の業績報酬を概形的な目安としています。

譲渡制限付株式報酬は、取締役に対して自社株式を付与するための報酬を年度ごとに一括して支給するもので、その役位・職責に応じた一定数量の株式を付与します。その株式に譲渡制限を付して一定期間保有させることにより株主と価値を共有することや、企業価値の持続的成長を図るインセンティブを与えることを目的としてい

ます。

これらの報酬のほかに、株主総会の決議を経て相当と思われる金額を賞与として支給することがあります。

なお、業務執行から独立した立場にある社外取締役に對しては、固定の基礎報酬のみを支給します。

年間の取締役報酬総額は、会社業績、世間水準、従業員給与の動向等を総合的に検討し、報酬・指名委員会に諮った後、取締役会で決定します。また、個人別報酬の配分については、当社の全体を俯瞰しつつ各取締役の評価を行うには取締役社長が最も適しているとの判断から、取締役会が取締役社長に一任しており、取締役社長は報酬・指名委員会での報酬配分の議論を踏まえて決定しています。

以上の方針については、その過半数が社外取締役に構成される報酬・指名委員会に諮った後、取締役会で決定します。

監査役の報酬

監査役の報酬は、株主総会の定める額の範囲内において、監査役の協議にて決定しており、固定の基礎報酬のみで構成されています。

2022年度取締役（社外取締役を除く）の報酬構成

（百万円）	基礎報酬（固定）	業績報酬	譲渡制限付株式
	298	147	37

2022年度の役員報酬等の総額

役員区分	報酬等の総額 （百万円）	報酬等の種類別の総額（百万円）			対象となる役員の 員数（名）
		基礎	業績	譲渡制限付株式	
取締役 （社外取締役を除く）	482	298	147	37	9
監査役 （社外監査役を除く）	52	52	—	—	2
社外役員	75	75	—	—	7
計	611	426	147	37	18

※ 上記の取締役に係る譲渡制限付株式報酬の額には、譲渡制限付株式報酬に係る費用の当事業年度計上額を記載しています

株主の権利・平等性の確保

当社は、グループ全体の企業価値の向上のため、親会社・大株主として上場子会社を含めたグループ会社の法令遵守等の体制及びその状況について十分な注意を払っており、これを継続していく方針です。

上場子会社である株式会社JSPについて、当社は、互いの国内外の事業基盤、ノウハウ及び技術情報等を踏まえた連携など、成長戦略を推進する有効な相互シナジー効果の向上と、それによるグループ企業価値の向上を図ることを目的として子会社化しています。

当社は、同社の企業価値創造の源泉が、上場に裏付けられた経営の自主独立性や、役員及び従業員の自主性並びに創造性にあるとの認識の下、同社の独立性を尊重して、その実効的なガバナンス体制の構築と運用を

期待しつつ、必要に応じて支援していきます。

なお、当社は、支配的な株主を有する上場会社一般において少数株主との間に利益相反リスクがあることを認識しており、株主平等の原則に反するような行為を行いません。

また、株式会社JSPには、当社及びその子会社との取引における公正性・透明性・客観性を確保することで少数株主の利益を適切に保護し、コーポレート・ガバナンスの充実に図ることを目的に、取締役会決議により選定された独立社外取締役4名で構成される「ガバナンス特別委員会」が、取締役会の諮問機関として設置されています。

政策保有株式

当社は、中長期的な企業価値の向上のため、当社グループの事業運営に資すると判断された上場株式を保有しています。

これらの上場株式については、取引状況や、資本コストを踏まえた収益目標に対する実際の取引等によるリターン、保有に伴うリスク、保有目的を毎年取締役会で個別銘柄ごとに検証し、適正な保有水準を超えていると判断された株式については適宜売却することとしています。

なお、2022年度においては、1銘柄を全数売却、2銘柄を一部売却しました。

政策保有株式に係る議決権行使に際しては、当社は、基本的には保有先企業の経営判断を尊重しますが、当期

損失が3年連続で生じ、改善の見通しが得られないおそれのある場合や、大きな不祥事、反社会的行為等が生じたにもかかわらず、改善が行われる見通しが得られないおそれのある場合、その他、政策保有株式の保有目的も含めた中長期的かつ総合的見地から、政策保有先企業の提案への賛成が不適当と判断される場合などには、関連する議案について個別に精査のうえ賛否を決定します。

	銘柄数 （銘柄）	貸借対照表計上額の 合計額（百万円）
非上場株式	56	2,602
非上場株式 以外の株式	37	22,620

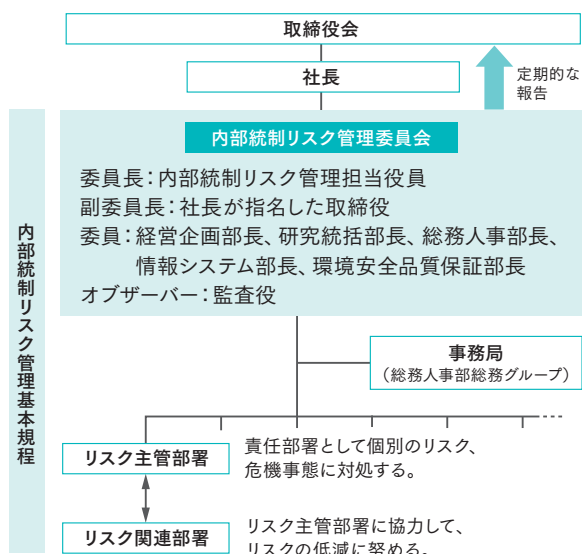
リスクマネジメント

基本的な考え方

当社では、全ての部署で自律的にリスクの状況を把握し、優先順位をつけてリスク低減策を講じており、内部統制リスク管理担当役員を長とする「内部統制リスク管理委員会」が各部署を指導・監督するとともに、全社的に取り組むべき問題などを審議しています。リスク管理に関する状況は、定期的に取り締役に報告が行われています。

当社の事業の中心は製造業ですが、事業遂行に伴うリスクとしては製造に限らず様々な分野のリスクが考えられ、これらのリスクを業務執行・内部統制体制の中で発見・評価し、適切な対策を講じるとともに、重大なリスクが顕在化した場合は、社内規定に沿って適宜臨時組織（危機対策本部）を編成し、対応することとしています。

リスク管理推進体制



内部統制リスク管理委員会の具体的な活動(2022年度)

審議事項
●各部署の内部統制リスク管理活動のレビュー
●事業等のリスクに関する開示内容
●内部監査結果に基づく内部監査室からの提言事項への対応
●年度活動総括
●次年度の方針

報告事項
●主管部門によるグループ会社の業務監査の報告
●地政学リスクに関する調査結果の報告

「事業等のリスク」の詳細は会社情報Webサイトをご参照ください。

<https://www.mgc.co.jp/ir/policy/risk.html>

- | | | |
|-------------------|---------------------|--------------------|
| ① 事業特性に関するリスク | ⑥ 情報セキュリティに関するリスク | ⑪ 為替変動に関するリスク |
| ② 海外事業活動に関するリスク | ⑦ コンプライアンスに関するリスク | ⑫ 資金調達・金利変動に関するリスク |
| ③ 合併事業に関するリスク | ⑧ 人権に関するリスク | ⑬ 訴訟に関するリスク |
| ④ 製品の品質に関するリスク | ⑨ 気候変動に関するリスク | |
| ⑤ 自然災害、事故等に関するリスク | ⑩ 事業投資その他各種投資に係るリスク | |

グループ会社のリスク管理

グループ各社が自律的にリスク管理活動に取り組むことを基本としています。当社は各社の取り組み状況を調査して情報交換するとともに、リスク管理活動の更なる充実を要請しています。また、各社を主管する当社の担当部署で情報を共有して必要に応じて対応し、中でも影響度が高いリスクについては内部統制リスク管理委員会でも検討することとしています。

事業継続計画(BCP)の策定と実施

当社では、重要な製品・事業について当該事業部門がBCPを策定しています。各事業部門では、お客様への影響が大きい基幹材料の供給責任を果たすため、リスクが発生した際に事業を停止させない、もしくは停止してもその影響を最小限に抑えるための防災・減災対策を施すとともに、いかなる原因によるものであっても事業継続のための要件が失われた際に確実かつ速やかに復旧させるためのマニュアル等を策定しています。具体的には、製品・事業の特性に合わせ、「製造拠点の複数化（製品によっては国を超えて）」「在庫の積み増し」「設備停止リスクの低減」等を実施しています。

コンプライアンス

基本的な考え方

当社グループは、社会から信頼され、共感される企業を目指して、コンプライアンスを実践する体制の整備・強化を図っています。

当社グループでは、「コンプライアンス」を法令や社内規則の遵守にとどまらず、企業としての社会的責任を認識し公正で透明・自由な事業活動を行うこと、と広く捉えています。こうした考えの下、役職員の取るべき行動について「MGC企業行動指針」「MGCグループ行動規範」としてまとめており、その内容は社会の変化も踏まえて適宜見直しています。

当社グループのコンプライアンス制度に関する方針、施策、計画は、「内部統制リスク管理委員会」で決定しています。また、コンプライアンス違反の個別事象に対応する社長直轄の独立組織として「コンプライアンス委員会」を設置しています。同委員会はコンプライアンス担当役員を委員長、社長が指名する取締役を副委員長にそれぞれ任命し、委員としてコンプライアンス関係部署の長などで構成されています。

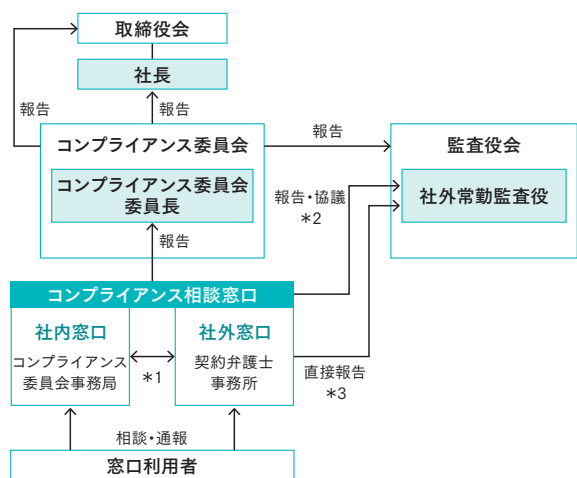
同委員会による違反事象の調査、違反の認定、是正措置、再発防止措置の策定、審議、勧告などの活動結果については、社長、取締役会及び監査役会に報告し、コンプライアンス違反事象に係る対応は所定の社内手続きを経て実施することとしています。

また、コンプライアンス違反を早期に把握し、是正を図るため、退職後1年以内の者を含む当社グループの役職員のほか、その家族、協力会社、お取引先など、当社グループの事業活動に関与する全ての方が利用できる「コンプライアンス相談窓口」を設置しています。社内窓口は

コンプライアンス委員会事務局が務め、社外窓口は女性弁護士を含む複数の専門弁護士が務めています。専門弁護士はコンプライアンス委員会への助言も行っています。

窓口寄せられた相談・通報のうち、コンプライアンス違反の可能性があるものについては、コンプライアンス委員会が調査を行い、必要に応じて是正・再発防止などの措置を講じています。その結果は、相談・通報者にも報告しています。

MGCコンプライアンス相談体制図



*1 事案により連携して対応

*2 当社役員に関係する事案は、社外常動監査役と協議

*3 社外窓口で受け付けた通報が、当社の経営や経営層に係る重大な問題になると判断される場合、コンプライアンス委員会等の対応が不十分で適切な対応が期待できないと判断される場合、または、窓口利用者がコンプライアンス委員会事務局に対する情報提供を拒否した場合は、社外常動監査役に直接報告することも可能

コンプライアンス教育

当社では、毎年10月を「企業倫理月間」とし、社長から全事業所にコンプライアンスの推進を改めて呼びかける通達を行うとともに、イントラネットを通じて、全従業員にコンプライアンス教育を実施しています。

また、階層別教育にもコンプライアンス教育を取り入れ、各々の役職に応じた教育資料を用いた研修を行っています。

そのほか、新興国をはじめ海外においてカルテルや外国公務員への不正な利益供与などコンプライアンス上の問題への対応の必要性が高まっていることを踏まえ、海外関係会社へ役員として派遣される従業員へのコンプライアンス教育の充実も図っています。

安全保障輸出管理への取り組み

当社では、「MGCグループ行動規範」で、輸出に関する法令や国際条約を遵守し、大量破壊兵器や通常兵器の開発などに関連する貨物の輸出や技術の提供を適切に管理するため、確実な輸出審査手続きを行うことを明記しています。

輸出管理の審査対象は、直接・間接・仲介貿易などの取引形態を問わず、当社から輸出される製品と、これら製品の設計・製造・使用に係る技術の全てを対象としています。

輸出審査は、製品担当の事業部門と独立した輸出管理部門による複数チェックにより、貨物・技術の該非判定、最終顧客、仕向地、用途について全数審査を実施しています。

また毎年、内部監査や階層別教育を実施しており、輸出管理体制の維持向上に努めています。

データセクション

79 パフォーマンスデータ

83 連結財務諸表

87 会社情報（会社概要・株式情報・拠点一覧）



パフォーマンスデータ

	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度
損益状況 (百万円)				
売上高	467,979	534,443	529,570	593,502
営業利益	11,421	11,488	14,996	34,018
経常利益	27,651	30,804	42,000	45,432
親会社株主に帰属する当期純損益	△7,793	14,921	43,346	34,134
持分法投資損益	19,045	20,466	27,895	16,683
EBITDA	53,328	57,327	68,211	74,631

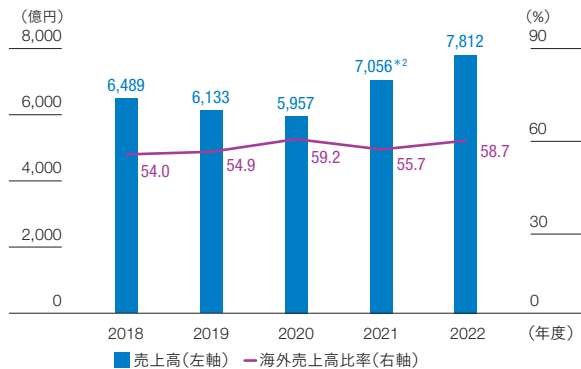
財務状況 (百万円)				
流動資産	261,397	287,642	372,166	341,237
総資産	613,908	657,838	790,784	739,582
流動負債	195,438	178,897	225,068	214,676
純資産	294,895	323,858	422,851	423,135
有利子負債	182,644	204,489	215,614	181,427

キャッシュ・フロー (百万円)				
営業活動によるキャッシュ・フロー	31,169	27,182	76,982	84,671
投資活動によるキャッシュ・フロー	△30,818	△29,883	△23,531	△31,922
財務活動によるキャッシュ・フロー	△14,356	7,124	△25,005	△47,335
現金及び現金同等物の期末残高	26,907	37,310	72,678	75,828

1株当たりの情報 (円)				
1株当たり当期純損益*1	△34.50	66.07	191.94	153.85
1株当たり純資産*1	1,256.81	1,382.52	1,672.25	1,707.01

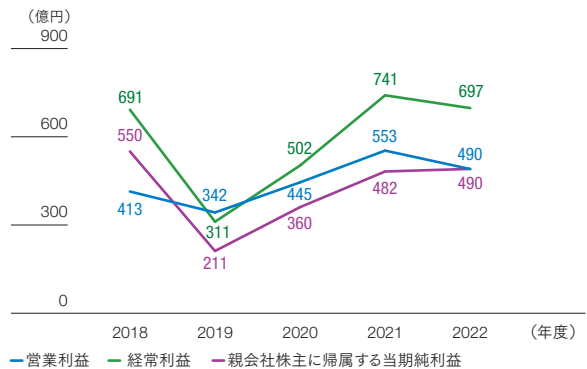
*1 当社は、2016年10月1日を効力発生日として、普通株式2株につき1株の割合をもって株式併合を実施しました。これに伴い、上表の1株当たりの各数値は、株式併合前においても当該併合が行われたと仮定した遡及修正による数値を表示しています

売上高、海外売上高比率

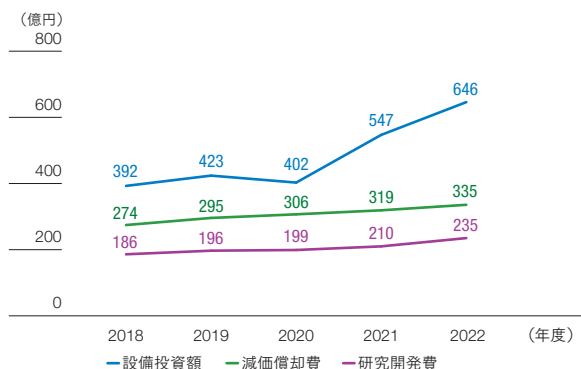


*2 2021年度より「収益認識に関する会計基準」等を適用しています。同会計基準の適用による減収影響は348億円です

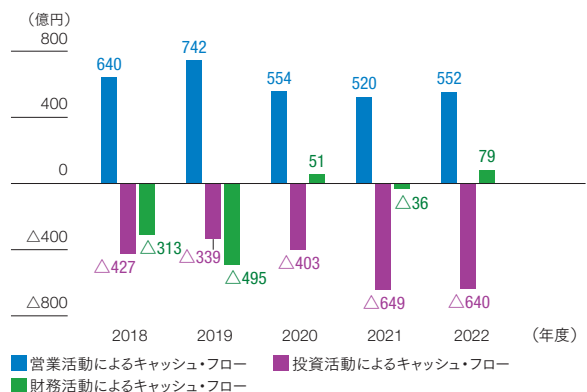
営業利益、経常利益、親会社株主に帰属する当期純利益



設備投資額、減価償却費、研究開発費

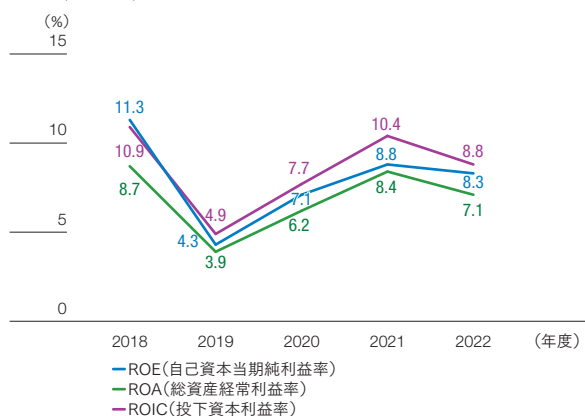


キャッシュ・フロー

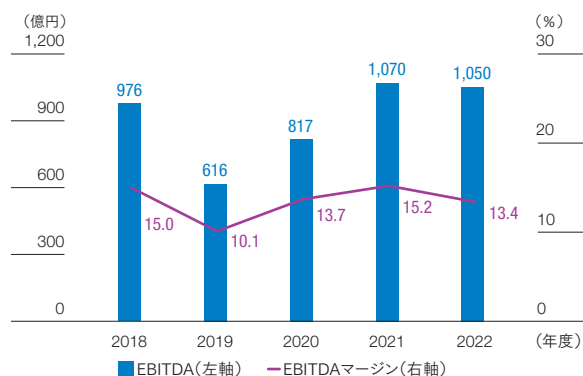


	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
	556,480	635,909	648,986	613,344	595,718	705,656	781,211
	43,762	62,741	41,386	34,260	44,510	55,360	49,030
	62,430	80,711	69,199	31,116	50,240	74,152	69,764
	48,013	60,531	55,000	21,158	36,070	48,295	49,085
	21,125	18,277	28,408	△1,282	5,162	14,883	17,546
	89,407	108,807	97,668	61,675	81,726	107,009	105,074
	326,674	384,249	378,845	358,669	402,141	452,210	483,249
	738,188	785,687	804,038	771,733	836,364	928,651	1,029,317
	188,426	206,835	188,420	163,574	167,947	198,969	220,442
	473,370	519,144	553,282	548,141	581,411	630,887	671,249
	118,713	106,964	95,751	74,713	98,476	117,650	166,944
	82,711	90,720	64,042	74,234	55,464	52,090	55,222
	△31,119	△33,614	△42,761	△33,922	△40,370	△64,954	△ 64,071
	△60,217	△33,038	△31,396	△49,563	5,154	△3,666	7,996
	67,177	90,304	80,379	70,043	91,075	92,257	101,185
	221.83	281.39	257.46	100.50	173.41	232.15	239.08
	1,967.94	2,187.99	2,354.25	2,368.11	2,520.34	2,733.86	2,970.07

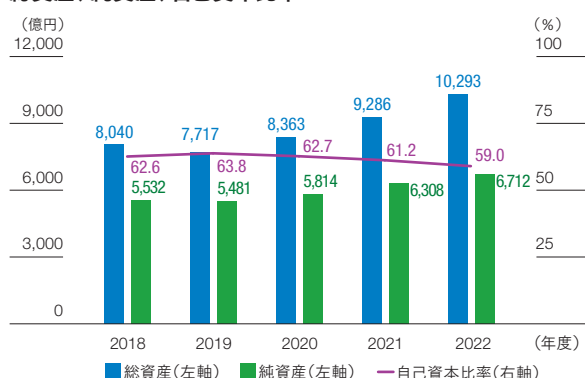
ROE、ROA、ROIC



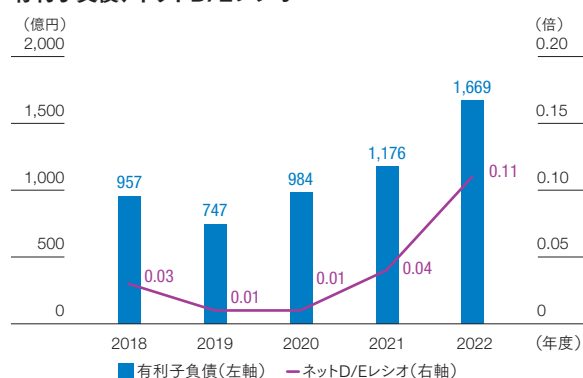
EBITDA、EBITDAマージン



総資産、純資産、自己資本比率



有利子負債、ネットD/Eレシオ



2012年度 2013年度 2014年度 2015年度

財務指標

売上高営業利益率(%)	2.4	2.1	2.8	5.7
ROE(自己資本当期純利益率)(%)	△2.8	5.0	12.6	9.0
ROA(総資産経常利益率)(%)	4.6	4.8	5.8	5.9
ROIC(投下資本利益率)(%)	5.8	6.1	7.2	7.3
自己資本比率(%)	46.2	47.5	47.8	51.0
EBITDAマージン(%)	11.4	10.7	12.9	12.6

その他

設備投資額(百万円)	30,982	25,409	22,226	30,512
減価償却費(百万円)	23,096	23,528	23,770	26,705
研究開発費(百万円)	15,332	16,122	16,873	18,936
連結従業員数(名)	5,323	5,445	8,254	8,176

ワークライフバランス(単体)

年次有給休暇取得率(%)	78.6	80.1	82.6	83.9
月平均時間外・休日労働(管理職者を除く)(時間)	13.6	13.3	13.4	13.8

環境マネジメント

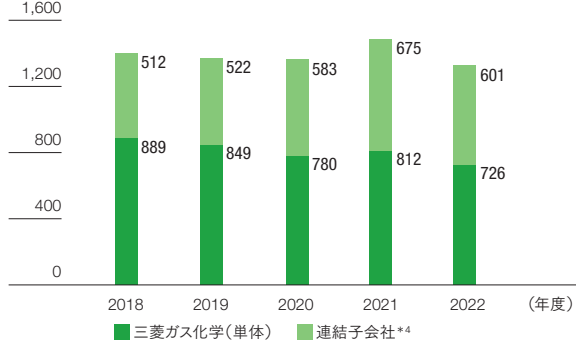
GHG排出量*3,4(千トン-CO ₂ 換算)	1,341	1,106	1,085	1,082
エネルギー使用量*3,4(ML-原油換算)	552	448	430	463

*3 2015年度以降は国内連結、2017年度以降は海外連結を含む、それ以外は単体ベース

*4 2021年度連結子会社範囲変更

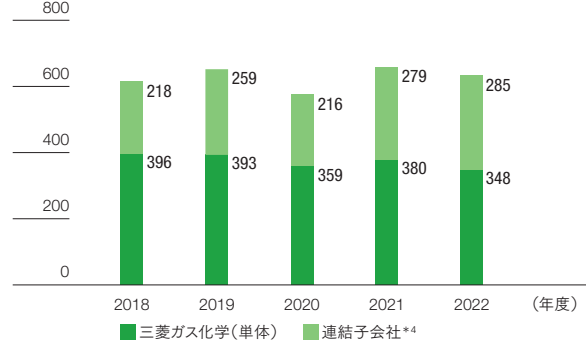
GHG排出量

(千トン-CO₂換算)



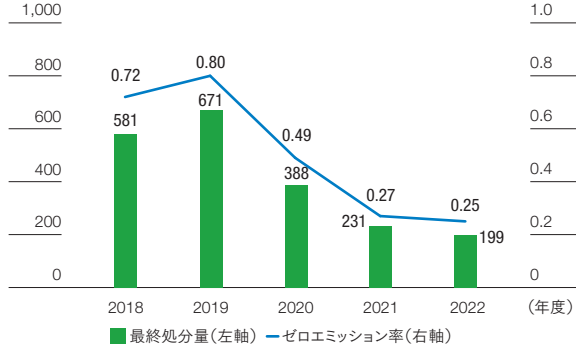
エネルギー使用量

(ML-原油換算)



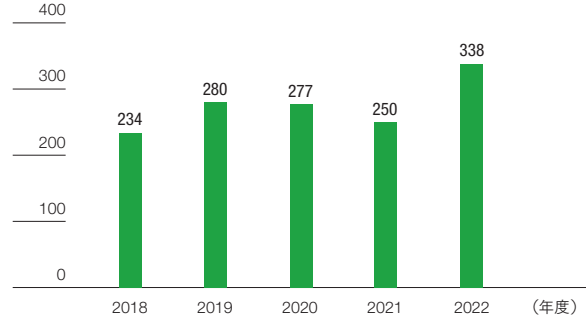
最終処分量とゼロエミッション率(単体)

(トン)



PRTR法対象物質排出量(単体)

(トン)



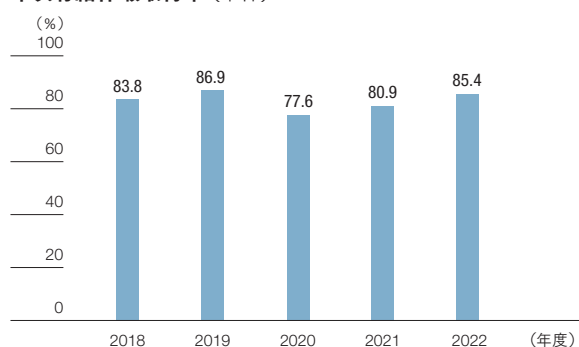
2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
7.9	9.9	6.4	5.6	7.5	7.8	6.3
12.0	13.6	11.3	4.3	7.1	8.8	8.3
8.4	10.6	8.7	3.9	6.2	8.4	7.1
10.4	13.2	10.9	4.9	7.7	10.4	8.8
57.5	59.5	62.6	63.8	62.7	61.2	59.0
16.1	17.1	15.0	10.1	13.7	15.2	13.4

35,010	30,959	39,279	42,389	40,282	54,793	64,650
25,631	27,027	27,451	29,591	30,686	31,999	33,565
19,267	18,987	18,607	19,696	19,905	21,093	23,512
8,034	8,009	8,276	8,954	8,998	9,888	10,050

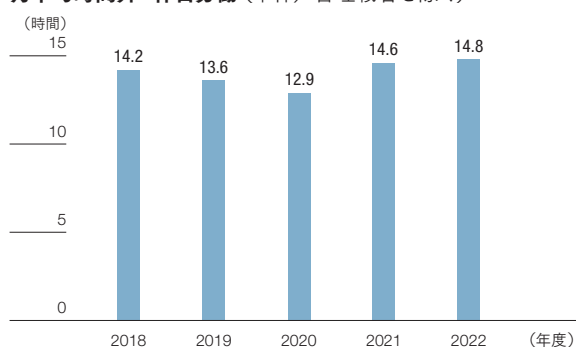
80.9	79.4	83.8	86.9	77.6	80.9	85.4
14.2	14.4	14.2	13.6	12.9	14.6	14.8

1,006	1,355	1,401	1,371	1,363	1,487	1,327
452	628	614	652	576	660	633

年次有給休暇取得率（単体）



月平均時間外・休日労働（単体／管理職者を除く）



社会からの評価（2023年7月31日時点）

ESG投資インデックスへの組み入れ

FTSE4Good

FTSE Blossom Japan Index

FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

S&P/JPX
カーボン
エフィシエント
指数

2023
Sompo Sustainability Index

社外評価

CDP
DISCLOSER
2022

CDP
SUPPLIER
ENGAGEMENT
LEADER 2022

CDP気候変動:A-
CDP水セキュリティ:B

CDP サプライヤー・エンゲージメント・リーダー:
企業がサプライチェーン全体での温室効果ガス
排出量削減や気候変動リスクへの対応を進める
にあたり、サプライヤーとのエンゲージメントにど
う取り組んでいるかについての評価で、2022年
は調査対象の上位8%の企業が選出

2023
健康経営優良法人
Health and productivity

連結財務諸表

連結貸借対照表

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (2022年3月31日)	当連結会計年度 (2023年3月31日)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	102,049	108,378
受取手形、売掛金及び契約資産	176,556	176,626
有価証券	6	93
商品及び製品	78,542	89,367
仕掛品	19,729	22,331
原材料及び貯蔵品	57,398	66,444
その他	19,381	20,775
貸倒引当金	△1,453	△767
流動資産合計	452,210	483,249
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	254,276	265,074
減価償却累計額	△154,692	△162,931
建物及び構築物(純額)	99,584	102,143
機械装置及び運搬具	523,244	550,543
減価償却累計額	△442,844	△462,653
機械装置及び運搬具(純額)	80,400	87,890
土地	42,889	43,843
リース資産	3,622	6,603
減価償却累計額	△1,484	△2,224
リース資産(純額)	2,138	4,379
建設仮勘定	42,385	66,467
その他	55,361	57,618
減価償却累計額	△46,375	△48,576
その他(純額)	8,986	9,042
有形固定資産合計	276,384	313,767
無形固定資産		
のれん	4,811	4,425
リース資産	4	34
ソフトウェア	2,992	3,479
その他	3,482	4,041
無形固定資産合計	11,290	11,980
投資その他の資産		
投資有価証券	171,446	200,101
長期貸付金	5,159	8,184
繰延税金資産	3,493	3,863
退職給付に係る資産	1,226	1,387
その他	8,047	8,706
貸倒引当金	△607	△1,922
投資その他の資産合計	188,765	220,320
固定資産合計	476,440	546,068
資産合計	928,651	1,029,317

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (2022年3月31日)	当連結会計年度 (2023年3月31日)
負債の部		
流動負債		
支払手形及び買掛金	92,387	88,342
短期借入金	38,925	47,913
未払費用	19,187	23,413
リース債務	565	1,074
未払法人税等	11,997	5,274
賞与引当金	6,144	6,220
役員賞与引当金	47	32
環境対策引当金	3	—
事業構造改善引当金	190	421
事業撤退損失引当金	103	—
その他の引当金	—	40
資産除去債務	118	39
その他	29,298	47,670
流動負債合計	198,969	220,442
固定負債		
社債	20,000	20,000
長期借入金	46,621	74,680
リース債務	1,537	3,276
繰延税金負債	11,458	12,514
役員退職慰労引当金	285	279
環境対策引当金	23	23
事業構造改善引当金	2,305	2,499
関係会社事業損失引当金	188	59
その他の引当金	481	521
退職給付に係る負債	6,252	4,453
資産除去債務	5,216	5,272
その他	4,422	14,044
固定負債合計	98,794	137,625
負債合計	297,763	358,068
純資産の部		
株主資本		
資本金	41,970	41,970
資本剰余金	34,339	34,293
利益剰余金	492,455	521,426
自己株式	△21,525	△23,838
株主資本合計	547,239	573,852
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	11,376	8,950
繰延ヘッジ損益	△326	110
為替換算調整勘定	9,861	22,894
退職給付に係る調整累計額	614	1,805
その他の包括利益累計額合計	21,526	33,760
非支配株主持分	62,121	63,636
純資産合計	630,887	671,249
負債純資産合計	928,651	1,029,317

連結損益計算書

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (自 2021年4月 1日 至 2022年3月31日)	当連結会計年度 (自 2022年4月 1日 至 2023年3月31日)
売上高	705,656	781,211
売上原価	543,070	613,031
売上総利益	162,586	168,179
販売費及び一般管理費	107,225	119,149
営業利益	55,360	49,030
営業外収益		
受取利息	346	1,157
受取配当金	3,218	3,021
持分法による投資利益	14,883	17,546
その他	5,987	5,479
営業外収益合計	24,435	27,205
営業外費用		
支払利息	858	1,745
出向者労務費差額負担	1,361	1,852
固定資産処分損	1,580	858
賃貸費用	818	735
その他	1,024	1,279
営業外費用合計	5,644	6,470
経常利益	74,152	69,764
特別利益		
投資有価証券売却益	3,011	3,732
受取補償金	—	649
子会社における送金詐欺回収益	—	215
受取保険金	2,616	151
関係会社事業損失引当金戻入額	—	128
段階取得に係る差益	796	—
特別利益合計	6,424	4,876
特別損失		
減損損失	7,059	1,128
固定資産処分損	252	872
事業構造改善引当金繰入額	1,733	870
関係会社株式評価損	—	846
貸倒引当金繰入額	960	410
土地整備費用	—	275
投資有価証券評価損	286	—
損害補償損失	228	—
関係会社事業損失引当金繰入額	188	—
火災による損失	128	—
子会社における退職給付制度変更損失	109	—
特別損失合計	10,947	4,402
税金等調整前当期純利益	69,628	70,239
法人税、住民税及び事業税	16,542	13,831
法人税等調整額	555	1,619
法人税等合計	17,098	15,450
当期純利益	52,530	54,788
非支配株主に帰属する当期純利益	4,235	5,703
親会社株主に帰属する当期純利益	48,295	49,085

連結包括利益計算書

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (自 2021年4月 1日 至 2022年3月31日)	当連結会計年度 (自 2022年4月 1日 至 2023年3月31日)
当期純利益	52,530	54,788
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	△3,118	△2,430
繰延ヘッジ損益	△14	51
為替換算調整勘定	9,330	9,408
退職給付に係る調整額	1,032	901
持分法適用会社に対する持分相当額	6,471	7,033
その他の包括利益合計	13,701	14,963
包括利益 (内訳)	66,232	69,751
親会社株主に係る包括利益	60,083	61,319
非支配株主に係る包括利益	6,149	8,432

連結株主資本等変動計算書

(単位:百万円)

前連結会計年度(自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)

	株主資本					その他の包括利益累計額					非支配株主 持分	純資産 合計
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本 合計	その他有価 証券評価 差額金	繰延ヘッジ 損益	為替換算 調整勘定	退職給付に 係る調整 累計額	その他の 包括利益 累計額 合計		
当期首残高	41,970	34,301	459,790	△21,562	514,499	14,419	△618	△3,542	△494	9,765	57,146	581,411
会計方針の変更による 累積的影響額			△50		△50							△50
会計方針の変更を反映した 当期首残高	41,970	34,301	459,739	△21,562	514,448	14,419	△618	△3,542	△494	9,765	57,146	581,360
当期変動額												
剰余金の配当			△16,642		△16,642							△16,642
親会社株主に帰属する 当期純利益			48,295		48,295							48,295
自己株式の取得				△5	△5							△5
自己株式の処分		39		42	81							81
連結範囲の変動			441		441							441
持分法の適用範囲の変動			620		620							620
非支配株主との取引に 係る親会社の持分変動		△0			△0							△0
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)					—	△3,043	291	13,404	1,108	11,761	4,974	16,736
当期変動額合計	—	38	32,715	36	32,791	△3,043	291	13,404	1,108	11,761	4,974	49,527
当期末残高	41,970	34,339	492,455	△21,525	547,239	11,376	△326	9,861	614	21,526	62,121	630,887

(単位:百万円)

当連結会計年度(自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)

	株主資本					その他の包括利益累計額					非支配株主 持分	純資産 合計
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本 合計	その他有価 証券評価 差額金	繰延ヘッジ 損益	為替換算 調整勘定	退職給付に 係る調整 累計額	その他の 包括利益 累計額 合計		
当期首残高	41,970	34,339	492,455	△21,525	547,239	11,376	△326	9,861	614	21,526	62,121	630,887
当期変動額												
剰余金の配当			△15,464		△15,464							△15,464
親会社株主に帰属する 当期純利益			49,085		49,085							49,085
自己株式の取得				△7,083	△7,083							△7,083
自己株式の処分		23		47	70							70
自己株式の消却		△4,724		4,724	△0							△0
利益剰余金から 資本剰余金への振替		4,647	△4,647		—							—
連結範囲の変動			△1		△1							△1
非支配株主との取引に 係る親会社の持分変動		7			7							7
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)					—	△2,426	436	13,032	1,191	12,234	1,514	13,748
当期変動額合計	—	△46	28,971	△2,312	26,612	△2,426	436	13,032	1,191	12,234	1,514	40,361
当期末残高	41,970	34,293	521,426	△23,838	573,852	8,950	110	22,894	1,805	33,760	63,636	671,249

連結キャッシュ・フロー計算書

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (自 2021年4月 1日 至 2022年3月31日)	当連結会計年度 (自 2022年4月 1日 至 2023年3月31日)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	69,628	70,239
減価償却費	31,999	33,565
固定資産処分損益(△は益)	1,630	1,653
のれん償却額	396	405
持分法による投資損益(△は益)	△14,883	△17,546
減損損失	7,059	1,128
受取保険金	△2,723	△163
貸倒引当金の増減額(△は減少)	1,027	531
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	140	△851
受取利息及び受取配当金	△3,564	△4,179
支払利息	858	1,745
有価証券及び投資有価証券売却損益(△は益)	△3,041	△3,980
有価証券及び投資有価証券評価損益(△は益)	332	4
売上債権の増減額(△は増加)	△9,273	2,412
棚卸資産の増減額(△は増加)	△28,992	△19,711
仕入債務の増減額(△は減少)	9,792	△6,868
未払消費税等の増減額(△は減少)	246	△192
役員退職慰労引当金の増減額(△は減少)	49	△2
事業構造改善引当金繰入額	1,733	870
その他	△9,919	△1,101
小計	52,497	57,957
利息及び配当金の受取額	3,526	4,361
持分法適用会社からの配当金の受取額	4,439	15,082
利息の支払額	△818	△1,654
法人税等の支払額	△10,386	△20,686
保険金の受取額	2,831	163
営業活動によるキャッシュ・フロー	52,090	55,222
投資活動によるキャッシュ・フロー		
固定資産の取得による支出	△56,347	△62,721
固定資産の売却による収入	463	202
投資有価証券の取得による支出	△11,849	△1,795
投資有価証券の売却による収入	5,724	5,739
貸付けによる支出	△824	△2,354
貸付金の回収による収入	101	469
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	△2,668	—
その他	445	△3,612
投資活動によるキャッシュ・フロー	△64,954	△64,071
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額(△は減少)	316	△7,062
長期借入れによる収入	16,641	50,289
長期借入金の返済による支出	△10,641	△7,965
自己株式の取得による支出	△5	△7,083
自己株式の売却による収入	0	0
配当金の支払額	△16,642	△15,464
非支配株主への配当金の支払額	△2,551	△4,695
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の取得による支出	—	△2,195
その他	9,216	2,173
財務活動によるキャッシュ・フロー	△3,666	7,996
現金及び現金同等物に係る換算差額	6,502	7,737
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△10,028	6,885
現金及び現金同等物の期首残高	91,075	92,257
新規連結に伴う現金及び現金同等物の増加額	11,210	2,041
現金及び現金同等物の期末残高	92,257	101,185

会社情報

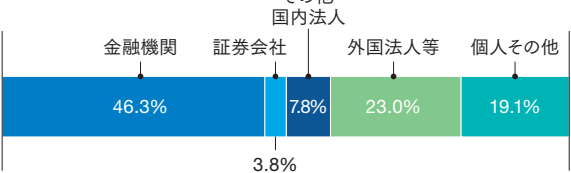
会社概要 (2023年3月末現在)

社名	三菱ガス化学株式会社 (登記社名:三菱瓦斯化学株式会社)
所在地	〒100-8324 東京都千代田区 丸の内2-5-2 三菱ビル
創業	大正7年(1918年)1月15日
設立	昭和26年(1951年)4月21日
資本金	419.7億円
決算期	3月
従業員数	単体:2,448名 連結:10,050名

株式情報 (2023年3月末現在)

上場証券取引所	東京証券取引所プライム市場
証券コード	4182
発行可能株式総数	492,428,000株
発行済株式総数	222,239,199株
単元株式数	100株
株主数	40,932名

株式分布状況



大株主(上位10名)

株主名	当社への出資状況	
	持株数 (千株)	出資比率 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	30,590	14.9
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	17,668	8.6
明治安田生命保険相互会社	8,797	4.3
日本生命保険相互会社	5,858	2.8
農林中央金庫	5,026	2.4
AGC株式会社	3,526	1.7
全国共済農業協同組合連合会	3,235	1.5
株式会社横浜銀行	3,085	1.5
株式会社三菱UFJ銀行	2,700	1.3
JPモルガン証券株式会社	2,694	1.3

※1 当社は自己株式を17,660千株保有していますが、上記大株主からは除外しています
※2 出資比率は、自己株式を控除して計算しています

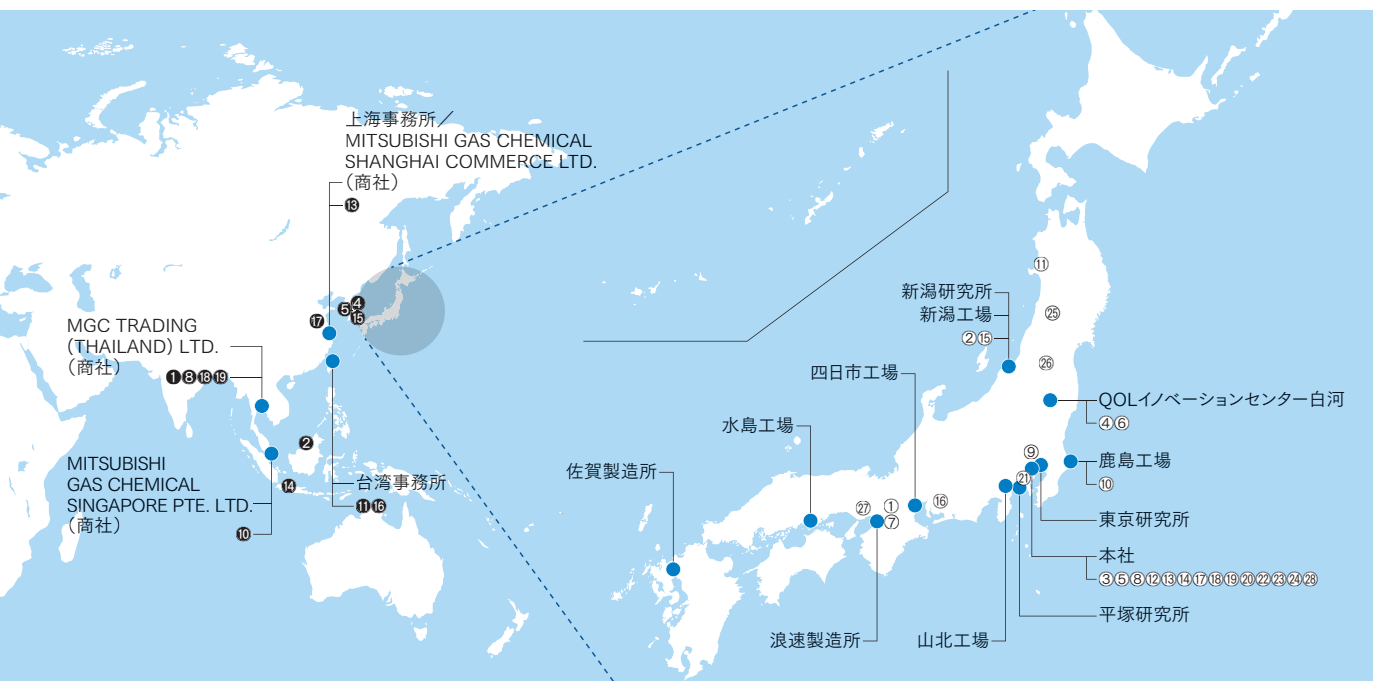
拠点一覧



主なグループ会社

海外

- ① AGELESS (THAILAND) CO., LTD. 連
(脱酸素剤等の製造)
- ② BRUNEI METHANOL COMPANY SDN. BHD. 持
(メタノールの製造販売)
- ③ JSP International Group LTD. 連
(発泡ポリオレフィンビーズ及びビーズ成型品の製造販売)
- ④ KOREA ENGINEERING PLASTICS CO., LTD. 持
(ポリアセタール樹脂の製造販売)
- ⑤ KOREA POLYACETAL CO., LTD. 連
(ポリアセタール樹脂等の製造及び販売)
- ⑥ METANOL DE ORIENTE, METOR, S.A. 持
(メタノールの製造販売)
- ⑦ MGC ADVANCED POLYMERS, INC. 連
(MXナイロンの製造販売)
- ⑧ MGC ELECTROTECHNO (THAILAND) CO., LTD. 連
(銅張積層板の製造)
- ⑨ MGC PURE CHEMICALS AMERICA, INC. 連
(超純過酸化水素・超純アンモニア水・電子工業用機能性薬液の製造販売)
- ⑩ MGC PURE CHEMICALS SINGAPORE PTE. LTD. 連
(超純過酸化水素・超純アンモニア水・電子工業用機能性薬液の製造販売)
- ⑪ MGC PURE CHEMICALS TAIWAN, INC. 連
(超純過酸化水素・電子工業用機能性薬液の製造販売)
- ⑫ MGC SPECIALTY CHEMICALS NETHERLANDS B.V. 連
(メタキシレンジアミンの製造販売)
- ⑬ MITSUBISHI GAS CHEMICAL ENGINEERING-PLASTICS (SHANGHAI) CO., LTD. 連
(ポリカーボネート樹脂の製造)
- ⑭ PT PEROKSIDA INDONESIA PRATAMA 連
(過酸化水素の製造販売)
- ⑮ SAMYOUNG PURE CHEMICALS CO., LTD. 連
(超純過酸化水素・電子工業用機能性薬液の製造販売)



- ⑬ TAI HONG CIRCUIT INDUSTRIAL CO., LTD. 持
(プリント配線基板の製造販売)
- ⑭ TAIXING MGC LINGSU CO., LTD. 連
(過酸化水素・電子工業用機能性薬液の製造販売)
- ⑮ THAI POLYACETAL CO., LTD. 連
(ポリアセタール樹脂の製造)
- ⑯ THAI POLYCARBONATE CO., LTD. 連
(ポリカーボネート樹脂の製造)

国内

- ① 永和化成工業株式会社 連
(発泡剤の製造販売)
- ② MGCアドバンス株式会社 連
(運輸・倉庫、ライフサイエンス関連製品の製造販売、エンジニアリング及びメンテナンス)
- ③ MGCウッドケム株式会社 連
(木質系接着剤・ホルマリンの製造販売)
- ④ MGCエージェレス株式会社 連
(脱酸素剤等の製造及び技術サービス)
- ⑤ MGCエネルギー株式会社 連
(電力の供給及び販売)
- ⑥ MGCエレクトロテクノ株式会社 連
(銅張積層板の製造)
- ⑦ エムジーシー大塚ケミカル株式会社 持
(水加ヒドラジンの製造販売)
- ⑧ MGCターミナル株式会社 連
(メタノール・化学品貯蔵ターミナル)
- ⑨ MGCフィルシート株式会社 連
(ポリカーボネートシート・フィルムの製造)
- ⑩ 共同過酸化水素株式会社 連
(過酸化水素の製造)
- ⑪ 株式会社グラノプト 持
(磁気光学結晶の製造販売)
- ⑫ グローバルポリアセタール株式会社 連
(合成樹脂の製造、加工及び販売)
- ⑬ 国華産業株式会社 持
(海上運送)
- ⑭ 株式会社JSP 連
(発泡樹脂製品の製造販売)
- ⑮ 株式会社東邦アーステック 連
(天然ガス、ヨウ素の製造販売及び耐震補強工事)
- ⑯ 東洋化学株式会社 連
(プラスチック射出成形品の製造販売)
- ⑰ 日本・サウジアラビアメタノール株式会社 持
(AR-RAZIの経営管理)
- ⑱ 日本トリニダードメタノール株式会社 持
(トリニダード・トバゴ国への投資)
- ⑲ 株式会社日本ファインケム 連
(工業用精密化学品及び電子部品の製造販売)
- ⑳ 日本ユピカ株式会社 連
(不飽和ポリエステル樹脂の製造販売)
- ㉑ フード株式会社 連
(熱硬化性樹脂成形材料・熱可塑性樹脂成型加工・各種樹脂の製造販売)
- ㉒ ポリオールアジア株式会社 連
(多価アルコールの販売)
- ㉓ 三菱エンジニアリングプラスチックス株式会社 連
(エンジニアリングプラスチックスの製造販売)
- ㉔ 三菱ガス化学トレーディング株式会社 連
(化学品・電子材料・合成樹脂の販売)
- ㉕ 湯沢地熱株式会社 持
(地熱資源の開発及び供給)
- ㉖ 米沢ダイヤエレクトロニクス株式会社 連
(プリント配線基板、加工用補助材料の製造)
- ㉗ 菱電化成株式会社 持
(電気絶縁材料の製造販売)
- ㉘ 菱和エンタープライズ株式会社 連
(不動産管理・ビジネスサポート)

三菱ガス化学株式会社

〒100-8324 東京都千代田区丸の内2-5-2 三菱ビル

CSR・IR部 IRグループ TEL 03-3283-5041 FAX 03-3287-0833

URL <https://www.mgc.co.jp/>