

ステークホルダーの皆様へ

中期経営計画の重点施策の着実な推進を通じて  
市況変動にも揺るがない安定した収益基盤の確立と  
価値創造による成長を目指します。

代表取締役社長 藤井 政志



**Q1** 2019年4月に社長に就任されましたが、現状をどのように認識されておられますか。

**A1** 市況環境は厳しい状況にあるものの、中期経営計画の施策をしっかりとやり遂げ、次の成長へとつなげていきたいと考えています。

2018年度から中期経営計画(中計)「MGC Advance 2020」がスタートしていますが、三菱ガス化学グループが次の成長ステージに進むための重要な3年間です。その大切な3年間の2年目に前社長の倉井からバトンを受けて社長に就任し、その責務の大きさに改めて気を引き締めています。

前中計までの間に不採算事業の再構築に取り組んだ結果、当社は各事業がバランスよく収益を上げる筋肉質な体制になるとともに、財務体質も大幅に改善し、体力もついてまいりました。

一方、当期(2019年3月期)の業績は、市況の影響を受けて残念ながら減益となりました。次期(2020年3月期)の事

業環境も世界経済における通商問題をはじめとして、不透明要素が多く、また各種汎用品の市況についても、予断を許さない状況が続いています。サウジアラビアのメタノール事業の枠組み変更により持分法利益の大幅な減少を見込んでいることもあり、減益の業績予想となっています。

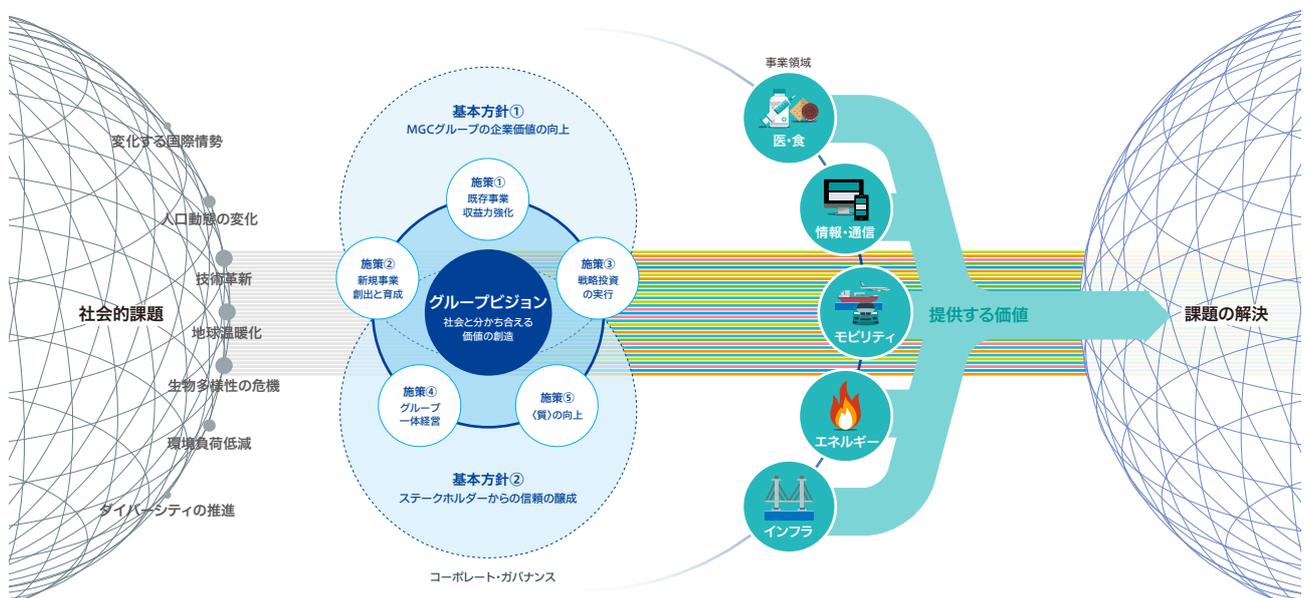
しかしながら、当社が持続的な成長を目指すために行うべき方向性については、現中計でしっかりと定めております。すなわち、「MGCグループの企業価値向上」、「MGCグループを取り巻くステークホルダーからの信頼醸成」という基本方針、それに基づく5つの施策をしっかりと遂行することが重要です。

5つの施策の一つに「最適な事業ポートフォリオに向けた投資戦略の実行」を掲げています。市況品も含めた事業を行う以上、順風・逆風で業績に多少の変動が出ることは避けられませんが、土台となる収益基盤は揺るがず、持続的な成長を実現する企業集団を目指すということです。成長につながる戦略投資の実行とともに、新規事業を創出・育成していくことで、外的環境の変化にびくともしない事業ポートフォリオの構築を進める所存です。

## MGC Advance2020

「MGCグループ もっと大きな夢に！」

対象期間 2018年4月～2021年3月





**Q2** 中期経営計画について、  
5つの施策の進捗をお聞かせください。

**A2** 中核事業の設備増強を着実に  
進めるとともに、新規事業の  
育成にも注力しています。

まず「施策1：中核事業を中心とした収益力強化」ですが、北米の超純過酸化水素製造工場の2拠点新設、スマートフォンのカメラレンズ向け需要が拡大している特殊ポリカーボネートの製造プラント増設、需要が好調でフル生産が続くメタキシレンジアミン(MXDA)の生産能力増強に向けた検討など、収益力強化の施策を積極的に実施しています。メタノールについては、当社の持分法適用会社である日本・サウジアラビアメタノール社(JSMC)がサウジアラビアで行っている合併事業(AR-RAZI社)の合併期限が到来したことに伴い、日本側の出資比率を半分にするなど枠組みを変更して合併事業を継続することとなりました。JSMCによる合併延長対価の支払いはありますが、競争力のある事業に対し、経済合理性に基づく判断になりました。また日本向けメタノールの引取が確保できるとともに過去40年の信頼関係を礎に、さらなる20年に渡りSABIC社との協業関係を継続することができることも重要な成果です。SABIC社とは、省エネ効果を高める新技術を用いたメタノール製造プラントの更新も検討し、プラントの競争力を

さらに高めていく計画です。また今年度中にトリニダード・トバゴで建設中のメタノール新プラントも2019年度中に完工して商業運転に入る予定であり、世界4拠点をフルに活用して事業を展開する予定です。

「施策2：新規事業の創出と育成」については、医療分野で注射剤向けガラス代替容器「OXYCAPT™」のサンプル評価が進み、正式に採用された事例が出てきているほか、抗体医薬において、「デノスマブ」のバイオシミラー生産細胞の大量培養が成功するなどの進展がみられました。また、検査・診断デバイスや再生医療の研究開発を行う企業への出資も行っています。ほかにも、福島県白河市で進めている、完全人工光による日本最大規模の野菜の生産工場も2019年度中に出荷が始まる予定です。今後、新たな技術や事業を取り込むためのM&Aも積極的に活用しながら、新規事業の創出と育成を加速してまいります。

「施策3：最適な事業ポートフォリオに向けた投資戦略の実行」は、市況の追い風がない今だからこそ、より強く意識して取り組まなければなりません。当社グループ事業の一部は市況により業績が上下することは免れませんが、他社に比して相対的に競争力があり、また製品ライフサイクルの長い汎用品については引き続き力を入れていきます。その一方、利益率が高く、市況の影響を受けにくい高付加価値製品については従前以上にその比率を高めるとともに、合わせて「新規事業の創出と育成」を加速させることで最適な事業ポートフォリオの構築を図ります。

「施策4：MGCグループ一体となった経営の推進」では、グループ各社がもつ多様な強みを社会課題に結びつけ、当社とのシナジー効果によって一層の成長が期待できる案件に投資していきます。また、BMU(Business Management Unit)導入により、事業ごとに連結で事業収益管理を始めています。その他、グループ3商社の統合に向けた第一歩として2018年7月に「MGCトレーディング(株)」を設立していますが、一体化に向け、グループ内商社機能の効率化・強化を進めています。

「施策5：持続的成長を支える<質>の向上」は、経営資源の質を向上させること、そしてそれらを有効に活用していくことを意味しています。その中で私が特に重要だと感じていることは「研究開発体制の充実」です。質・量の充実のみならず体制整備にも十分な投資をしていこうと考えています。

**Q3** 研究開発の取り組みについて、詳しくお聞かせください。

**A3** 研究開発は、技術立社としての原点であり矜持。将来に向けて、種々の改革を進めています。

当社グループは、「独創性」「少数精鋭」「挑戦力」を大切に、これまで多くの画期的な製品をゼロから創り出してきました。これからの成長に向けて必要なのは、やはり新機軸やイノベーションですので、皆がそれを意識して実践し、より強靱な会社になれるよう、しっかりと行く先を示していきたいと考えています。

研究開発の充実には、人材の充実が不可欠です。現在は連結で890人の研究人材がいますが、今後も採用人数を増やしていきます。同時に、カンパニーごとに分かれている技術者のコミュニケーションを活性化するための場所や仕組みを作り、新たな価値創造——クロスバリューイノベーションを推進していきます。さらに、研究開発体制をより一層強化すべく、各人がアクセスできる「MGC技術のプラットフォーム」を整備しました。「医・食」「情報・通信」「モビリティ」の分野を中心に、当社グループで蓄積された要素技術を有効活用することで、新規事業の創出と育成のスピードアップを図ります。

こうした施策を通じて、私は一人の従業員の問題意識から発したアイデアが、やがて社内外の人々を巻き込み、経済・社会・環境に好ましいインパクトを与える価値創造につながるような創造性と柔軟性を併せ持つ風土を育てたいと思います。振り返れば、これまでも少数精鋭を旗印に、当社グループは個々のチャレンジ精神とチームワークで数々の新しい価値創造を実践してきました。これからも、挑戦し続ける「人材」こそが当社グループの強さの原点だと確信しています。これは研究開発に限らず、事業においても間接部門においても同様です。

**Q4** 「5つの領域」という切り口で見ると、どのような展開がありましたか。

**A4** 特に「医・食」「情報・通信」「モビリティ」の3領域に注力しています。

まず「医・食」の領域ですが、「抗体医薬」では日本化薬(株)との合併会社(株)カルティベクスの新潟工場が2018年2月に稼働しました。まだ収益貢献には至っていませんが、現在は顧客からの問い合わせも増加しており、今後ライフサイエンス事業の収益の柱となることを期待しています。

また、次期中期経営計画での収益化を目指して、抗体医薬に続く新しいタイプの医薬品である核酸医薬の開発企業にも出資しました。医療を支え、社会に役立つ事業として、今後5年以内に成果を出すことを目指します。

「情報・通信」領域では、各事業部で生まれた光学材料製品を集約し、「光の制御」というソリューションに立脚した事業展開を進めるべく、2019年4月に新たに「光学材料事業部」を立ち上げました。スマートフォンなどのカメラレンズに使用される特殊ポリカーボネートの需要のほか、IoTの進展の中で車載カメラのセンシング用途への拡大など、光学関連部材はエレクトロニクス製品の進化に欠かせません。自動車の事故防止や将来の自動運転の普及にも不可欠な製品であり、社会的な価値をもったソリューションとして、顧客への用途拡大提案に力を入れていきます。

「モビリティ」領域では、自動車業界をメインターゲットとして、全固体電池用の固体電解質の開発に注力しています。また、今後より一層強まるとされる「自動車の軽量化ニーズ」に応える発泡プラスチック、エンジニアリングプラスチックなどの材料開発・拡販にも一層注力しています。

他にも「エネルギー」領域では、5月に山葵沢地熱発電所が稼働しました。出力10,000kWを超える大規模地熱発電所の稼働は国内では23年ぶりです。地熱発電は安定したエネルギー源として、また地球環境に負荷をかけない発電方式として国内外から注目を集めています。「インフラ」領域でも防食性を高める塗料硬化剤であるMXDAの増産に取り組むなど、未来の社会の礎になる領域として、着実に取り組みを進めています。

## Q5 CSR/ESGの取り組みを聞かせてください。

### A5 「CSR推進室(仮称)」を設置し、 化学会社として、社会に対する 責任と役割を果たしていきます。

長年継続しているグループ全体にわたる安全・環境に対する取り組みや内部統制・コンプライアンス体制の一層の強化に加えて、グループビジョン「社会と分かち合える価値の創造」を具現化していきます。また、化学会社として、SDGs<sup>※1</sup>の17ゴールの中でも特に貢献が可能な目標12「つくる責任、つかう責任」を意識した研究開発やリサイクルプロジェクトを強化しています。とりわけ近年は、海洋プラスチック問題が世界的な関心を集めており、多様な樹脂製品を世界に供給する当社グループとしても見過ごせない問題です。物質を分子・原子レベルにまで遡って製品を開発し、生活や社会を変えてきた化学会社ならではの技術と知見を活かしてこの問題の解決に貢献していきたいと考えています。最近の取り組み例としては、当社の特殊ポリカーボネート樹脂の廃棄物をゼロにすることを目指し、「特殊ポリカーボネート・リサイクルプロジェクト」を始動しました。こうした取り組みも含め、CSRに対する事業との関連を加速させていくために、CSR推進室(仮称)を設立し、従来は各部門が取り組んでいたCSR活動のPDCAサイクルの推進機能を移管します。経営がマテリアリティ(重要課題)を設定し、グループ全体のターゲットを設定することをサポートするとともに、当社のCSR活動を統括してまいります。

## Q6 株主還元についての方針、 施策を聞かせてください。

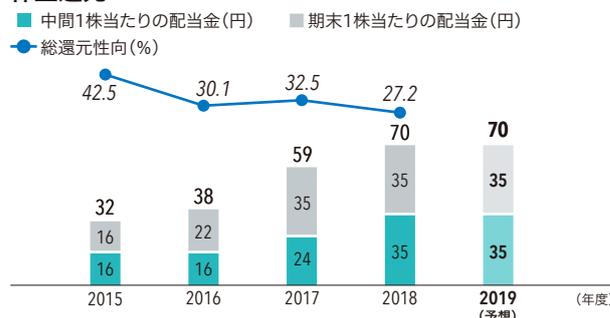
### A6 安定配当の継続を基本に、 総還元性向も意識していきます。

「企業価値の向上が、株主の皆様をはじめとしたステークホルダーの利益につながる」という考えに基づき、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。株主の皆様への配当については、安定配当の継続を基本とし、業績動向や今後の投資計画などを考慮しながらDOE<sup>※2</sup>を意識して決定していきます。また、総還元性向についても一定の数

値を意識していきたいと考えます。

2019年3月期の1株当たりの年間配当金は前期59円に対して11円増配の70円としました。次期の配当金についても、70円(中間配当金35円、期末配当金35円)を予定しております。

#### 株主還元



※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ております。これに伴い、1株当たり配当額のグラフ数値は、2015年度の期首に当該株式併合が行われたと仮定し、算定しております。

## Q7 最後に、ステークホルダーに向けた メッセージをお願いします。

### A7 短・中・長期にわたって 持続可能な社会の発展に資する 当社グループにご期待ください。

当社は再来年の2021年に創立50周年を迎えます。過去半世紀にわたって、当社の先達が、この規模の化学会社としてはほかに例を見ない海外への事業展開を進めてまいりました。50年前のサウジアラビアをはじめ、中国、タイ、ベネズエラ等に事業機会を見出し、時に積極的にリスクテイクしながら投資を継続してきたからこそ、特色ある化学会社としての当社グループの現在があるのだと私は考えます。そのような歴史を踏まえ、次の50年間も成長し続けていくために、中期経営計画期間中に総額2,000億円の投融资を計画しています。

素材を中心とした化学会社の研究開発の成果は収益貢献まで時間を要するケースもありますが、そうした甘えを排除して、短・中・長期にわたって持続的に成長できるようバランスのとれた投資戦略・事業戦略を遂行するとともに、未来を見据えた経営戦略を立案・実行してまいります。

引き続き忌憚のないご意見、ご要望を賜りますようお願い申し上げます。

代表取締役社長

藤井政志

※1 SDGs(Sustainable Development Goals):持続可能な開発目標 ※2 DOE(Dividend on equity ratio):株主資本配当率