

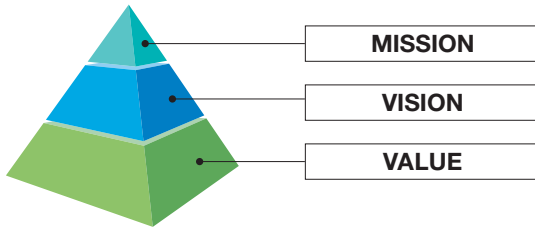


# Uniqueness & Presence

# VISIONの実現に向けて

三菱ガス化学グループは、オリジナリティあふれる素材や高度な技術によって社会の変革に貢献する、研究開発型の化学メーカーです。「社会と分かち合える価値の創造」をミッションに掲げ、化学会社ならではの形で、地球規模の課題解決に資する価値の創出に努めています。

## MGC Way



従業員満足度\*1

**75%**

一人ひとりの起業家精神を尊重し、獨創性や先駆性に富んだ風通しの良い企業風土こそ、当社グループの価値創造の基盤であり源泉です。

\*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従業員(単体)(回答率71.9%)

## 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、食料管理—。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。



グループ会社数

**115社**

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。



自社開発技術による製品  
(生産品目ベース)

**90%以上**

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。

## 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多くのグローバルニッチトップの製品群を展開。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。



世界市場トップシェア  
製品数の比率

**約40%**

品質や特性によって競争力を持つ当社グループの製品は、世界市場でも広い分野でトップシェアを獲得しています。



連結売上高

**8,134億円**

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。

私たちは、グローバル市場で「特色(Uniqueness)」と「存在感(Presence)」を発揮する事業を持続的に創出することで、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。

私たちが掲げる「Uniqueness & Presence」とは、社会的価値と経済的価値を両立しながらミッションを遂行する独自性のあるビジネスモデルです。より良い未来を構想し、ニーズとシーズを融合することで、市場や社会から選ばれ続ける「Uniqueness & Presence」な事業を磨いていきます。

このビジネスモデルを維持・発展させていくには、「バリュー(行動理念)」を実践する人材の活躍が欠かせません。バリューが息づく企業風土を価値創造の基盤に、独創性や先駆性に富んだ新しい価値の提案を追求していきます。

※経営資源：2023年度/2024年3月31日時点



財務資本



技術基盤



企業風土



パートナーシップ



安全文化

## 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つ。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つ。

#### 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つ。

#### 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なんでもやり抜こう。

#### 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



休業災害に係る度数率\*2

0.00

「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。

\*2 延労働時間100万時間当たりの死傷者数



# 目次

## 価値創造セクション

p.1

1	VISIONの実現に向けて
4	目次
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	価値創造ストーリー：Uniqueness & Presence

## 経営戦略セクション

p.22

23	経営戦略の概要
29	目標 1：事業ポートフォリオの強靱化
31	目標 2：サステナビリティ経営の推進
33	マテリアリティ
35	財務戦略
39	リスクマネジメント
43	研究開発戦略
45	DX推進
47	人的資本経営の推進
53	事業展開と主な製品
55	機能化学品事業戦略
59	グリーン・エネルギー & ケミカル事業戦略

## ガバナンスセクション

p.63

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	コンプライアンス

## データセクション

p.77

77	パフォーマンスデータ
81	連結財務諸表
85	会社情報

### 編集方針

『MGCレポート 2024』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。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。

### 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。

### 参考にしたガイドライン

- 国際統合報告評議会 (IIRC)「Integrated Reporting (IR)」
- 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」
- GRI(Global Reporting Initiative)「サステナビリティ・レポート・スタンダード」
- TCFD(Task Force on Climate-related Financial Disclosures)提言
- SASB(Sustainability Accounting Standards Board)スタンダード

### 報告期間

2023年4月1日～2024年3月31日(2023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

2024年8月



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



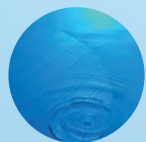
当社グループのサステナビリティに対する考え方から取り組み、各種詳細なデータを紹介しています。

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

# 価値創造プロセス

当社グループは、2050年を見据えた社会的課題を起点に、多様な経営資源を統合して、「Uniqueness & Presence」な事業への選択と集中を加速させています。この戦略の下でサステナビリティ経営を強化し、ビジョン「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」の実現を目指しています。2024年度は、「2030年ありたい姿」を新たに設定し、3つの解決すべき社会課題をターゲットに、差異化戦略を推進する中期経営計画「Grow UP 2026」が始動しました。





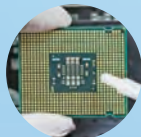
エレクトロニクス  
ケミカルズ(EL薬品)



エンジニアリング  
プラスチック



光学樹脂ポリマー



BT材料

ICT・モビリティ  
社会発展



ビジョン  
「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」

事業を通じた  
社会課題の解決  
「アウトカム」

新たな時代を先導する  
「アウトプット」

選択と集中を  
加速する  
「経営戦略」

エネルギー・  
気候変動問題解決



医療・  
食料問題解決



& Presence

価値を両立する  
・事業の創出



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



研究開発



人権

リテイ経営  
リテイ

2030年ありたい姿

財務目標

売上高	1.2兆円
営業利益	1,200億円
営業利益率	10%以上
ROE	12%以上
ROIC*	10%以上

非財務目標

GHG排出量 **39%**以上削減  
(2013年度比)

Sharebeing 売上高  
(環境貢献製品売上高)  
**5,000**億円以上

\*ROIC=(営業利益-法人税等+  
持分法損益)÷投下資本  
(Grow UP 2026より定義を見直し)

➡ご参照

社長メッセージ P7-10  
経営戦略セクション P22-62

➡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 P53-54  
機能化学品事業戦略 P55-58  
グリーン・エネルギー&  
ケミカル事業戦略 P59-62

➡ご参照

価値創造ストーリー：  
Uniqueness & Presence P13-21



**Uniqueness & Presence事業の拡大により  
企業価値向上に注力するとともに、  
資本効率をより一層重視した経営を実践していきます**

代表取締役 社長  
藤井 政志



## 前中期経営計画の振り返り

### 世界経済の不透明感が増す中、差異化事業を中心に積極投資

2021年にスタートした中期経営計画「Grow UP 2023」の3か年は、新型コロナウイルス感染症によるパンデミックと、それに伴う世界経済の減速、原料・資材価格の高騰、中国や欧州経済の足踏み、半導体需要の活況と減速など、大きな変化が連続した期間でした。更にはロシアによるウクライナ侵攻、中東地域の地政学リスク再燃などで、世界経済の先行きに不透明感が高まりました。

こうした環境下にあっても、当社グループは差異化事業を中心に積極的な設備投資を実行しました。並行して、採算性が低かったホルマリン・ポリオール系製品の生産停止や合成樹脂事業の再編、JSPの非連結化などを実施しています。更に、カンパニー制から事業部門制への組織改定を行い、研究開発組織も一元化したことで、業務の効率性が格段に増しています。これらの施策もあって差異化事業の利益は伸長しました。基盤事業もメタノールを中心に、効率化や高付加価値化への取り組みを進めたことで、市況変動に対するボラティリティを低減できています。

以上のような成果は、従業員一人ひとりの創意工夫と、地道な活動の積み重ねがあったからこそ得られていると考えています。コロナ禍の新常態においても、各

自がデジタルツールを駆使して業務を遂行し、海外での工場建設の円滑なマネジメントや新規顧客の獲得につながっています。2024年7月には、米国オレゴン州にある超純過酸化水素製造工場の増強が完了しました。2021年に着工したオランダ・ロッテルダム工場は、2024年度下期よりメタキシレンジアミン(MXDA)の生産を開始する予定です。これらの生産設備への投資は、差異化事業へのシフトを加速し、環境変化に左右されない強靱な収益構造への転換を図るためのものであります。資材価格の上昇などによって建設コストが当初の計画より2割程度上昇し、工期の遅れも発生しましたが、目前の成長機会を逃してはならないという強い思いを持って、個々の案件を推進させました。

ここまで述べましたように、前中期経営計画で掲げた事業ポートフォリオ改革に資する施策はおおむね進展したものの、最終年度の業績については売上高が8,134億円、営業利益473億円、ROEは6.1%となり、特に収益的には半導体市場のダウンサイクル突入の影響が大きく、利益目標は未達となりました。Uniqueness & Presence(U&P)事業の更なる強化や価格転嫁力の向上については、積み残した課題だと認識しています。

## 課題認識と新中期経営計画

### 事業ポートフォリオの改革を継続し、次の成長に向けた布石を打つ

冒頭でも触れましたとおり、今日の世界は不確実性が高まっていますが、国際政治と経済、エネルギー関連の動向などから、長期的な社会構造の変化を自分たちなりに分析・予測し、ビジネスに結びつけていくことが重要だと考えています。例えば、新興国の実質GDP成長率は2000年以降、先進国の成長率を上回りに続けています。したがって新興国の人口増加と経済

発展が、世界全体のエネルギー消費量を押し上げることになるかと予測できます。経済の牽引役としてアジアやアフリカ諸国の存在感が高まる中、急拡大するエネルギー需要をどのように満たすのか、あるいは再生可能エネルギーへの転換はどのようにして進むのかといった思考・予測が、我々のような化学メーカーの戦略・施策づくりには不可欠です。

改めて当社グループを振り返りますと、すでに顕在化している課題をビジネスに結びつける能力は、この3年で明らかに高まっています。ただし、世界の大きな潮流の中で大局観を磨き、未来をイメージして新規製品を具現化していくクリエイティブさがまだ十分に足りていないといえません。元来、果敢な挑戦によって「世界初」「日本初」の事業を開拓し、成長を続けてきた企業グループであるにもかかわらず、チャレンジャーとしての意識や起業家精神がやや薄らいできている面もあるのではないかと、私は危惧しています。

エレクトロニクスケミカルズやBT系材料などの半導体関連事業を例に挙げますと、この事業に携わる人材は、限られた条件の中で高い価値を生み出す能力を有しています。半導体の周辺技術にも抜かりなく投資し、顧客とのリレーションシップを糧に高機能な製品を開発するセンスと組織力は、世界トップクラスだと自負しています。ただし、これからは更に次の潮流を捉え、近未来の成長市場を切り拓いていく構想力が必要になるのです。

刻々と変化する世界では、新たな社会課題が次々に現れ、それに伴ってターゲットとなる業界・市場も変動しています。つまり私たちにとって、事業ポートフォリオ改革は永遠のテーマと言えます。そこで、2024年4月からスタートした中期経営計画「Grow UP 2026」を、改革の“後編”と位置付け、「事業ポートフォリオの強化」と「サステナビリティ経営の推進」を2大目標に掲げ

ました。

まず優先すべき事項は、前中期経営計画で実行した大型投資による成果の刈り取りです。そして、進捗に一部遅れが生じていたところもある「各種のコスト上昇に伴う価格転嫁力の強化」「新規事業の創出と育成」「重点管理事業の再構築」を加速させ、より強靱な収益構造への転換を図ります。また、カーボンニュートラル実現に向けた諸施策にも、これまで以上に注力します。鍵となる基盤技術やノウハウ、専門人材を保有する強みを生かして、ステークホルダーからの信頼と共感を獲得できる企業グループを目指します。

新中期経営計画の3年間は、半導体関連事業や光学材料など、成長性が高く稼ぐ力のある事業を拡大しながら、探索研究や他社との協業など、次の成長に向けた布石を打っていきます。そして再び、各事業部門にチャレンジャーとしての意識がより根付いていくよう、経営者の使命として私から全従業員に働きかけていきます。グループ全体としては3年単位の高い目標を掲げると同時に、個々の従業員も数年先の自己を見据えてストレッチの効いた目標を設定することで、会社と個人の更なる成長につながる良いスタートが切れると信じています。

そして今回、新たに「2030年ありたい姿」を掲げました。2030年時点の財務目標と非財務目標を定め、社会的価値と経済的価値を両立しながら、ビジョンの実現に邁進します。

## 「サステナビリティ」の追求

### 化学メーカーとして、持続可能な社会への変革に深く関与する

「Grow UP 2026」では、U&P事業の拡大によって企業価値向上に注力するとともに、製品価格の適正化や不採算事業の立て直し及び撤退・縮小を進めるなど、資本効率をより重視した経営を実践していきます。そして個々の事業についても、資本コストをより一層意識した事業運営を徹底します。なお、ガバナンス上の課題を指摘されていた連結子会社のJSPは、2023

年12月に持分法適用会社化し、親子上場を解消しました。

中長期の時間軸では、化学メーカーとしてサステナブルな社会への変革に深く関与することが重要です。水素などの新しいエネルギー社会の到来を見据えて、製造プロセスでエネルギー消費量が少ない、高付加価値型ビジネスを志向する必要があります。更に、バイ



オ医薬品、次世代半導体、量子コンピュータ、ロボティクスなど、新たな市場を席卷する分野にチャレンジし続けることで、当社グループの「サステナビリティ」を高めていきます。

特に重点を置くカーボンニュートラル分野では、国内外のパートナー企業、大学、政府・自治体などとの共創によるイノベーションの創出を目指しています。社会実装可能なコストを実現するために、海外展開し、現地パートナーと共同で技術を磨いていくことも大切です。

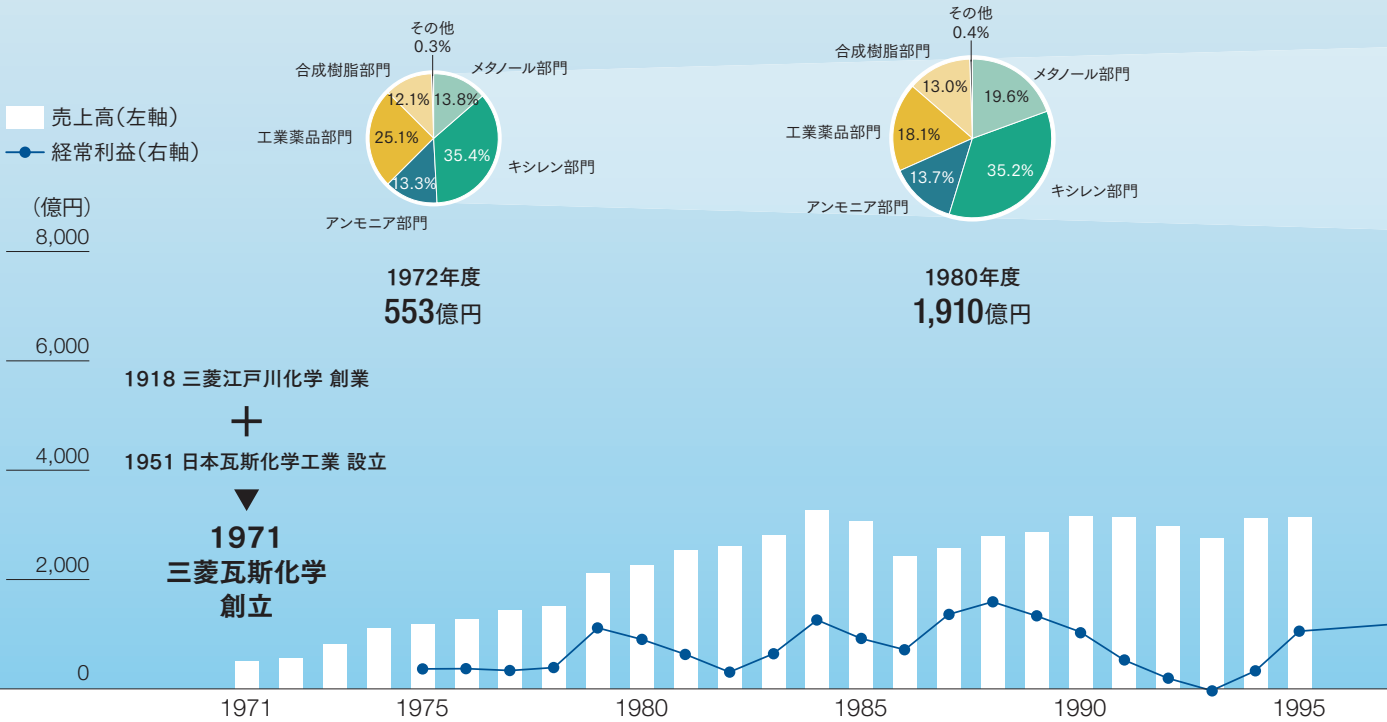
加えて、脱炭素の鍵を握る技術として期待が高まるCCS(CO<sub>2</sub>回収・地下貯留)についても、検討を重ねています。当社グループには、天然ガス田開発を手掛けてきた経験から、CCSに必要な専門人材や技術、ノウハウを保有しています。この他社にはない優位性を生かして、CO<sub>2</sub>の回収・貯留・利用に関する研究開発を継続します。なお、U&P事業の更なる拡充と、川上からのグリーン化によるバリューチェーン創出という経営の方向性を明確にするため、2024年4月に「基礎化学事業部門」の名称を「グリーン・エネルギー & ケミカル事業部門」に変更しています。

「Grow UP 2026」では「ICT」「モビリティ」「医・食」という3つの領域での価値創出と、「環境・エネルギー」関連の課題解決に資する研究開発を、重点的に推進します。化学メーカーの研究開発は、種を蒔いてから製品として結実するまでに、非常に長い期間を要します。今回、「医・食」にフォーカスするのも、10～

20年以上前から仕込み始めないと間に合わないと考えるためです。そこで研究統括部では、当社グループに不足している技術の棚卸しを行い、技術を保有するスタートアップ企業などとの連携も視野に入れながら、研究開発のスピードアップを図ります。10年スパンの地道な製品開発においても、私たちに「未来をイメージして具現化するクリエイティブさ」が備わっていれば、全体のスパンをもっと短くできるはずですが、そのためには、個々の従業員がケミカルの領域にとどまらず、サイエンスの世界にまで視野を広げて未来を予測し、「我々が真に追求すべきサステナビリティとは何か」を、社内外の人材と活発に議論することが必要だと考えます。こうした創発を促す役割を担う拠点として、イノベーションセンター「MGC Commons」を2023年12月に開所しました。当社グループにとって、従業員のチャレンジ精神が、グループの成長に直結します。したがって、7,000名を超える従業員を「新しい価値」の創造に向かわせることは、私の大切な使命の一つだと認識しています。グループ内のポータルサイトで毎月発信している「社長コラム」も、その一環です。

企業価値の向上には、「従業員一人ひとりの力」と、「企業文化」、そして「戦略」が重要であるといわれており、私もそう考えています。私は“MGCという船”の舵取り役として、強い風の中で帆を大きく張り、長期的かつ持続的な企業価値向上を実現していきます。

# 三菱ガス化学グループの歩み



## 1970年代

技術志向の特色ある化学メーカー2社の対等合併により、三菱瓦斯化学(株)が創立しました。

## 1980年代

情報通信技術の発展など産業構造の変化に対応し、国際化や既存事業の収益基盤強化を推進しました。

## 1990年代

バブル崩壊後の長引く不況に対して、各種合理化を進めるなど事業基盤の強化を図る一方、海外進出を推進しました。

### 1932 過酸化水素

1932 山北工場 1963 四日市工場

1978 鹿島工場  
(増設:1984、1999)

### 1979 エレクトロニクスケミカルズ(1986 超純過酸化水素、1987 超純アンモニア水)

1986 佐賀製造所 1990 韓国(拠点新設:2012)  
1987 新潟工場

### 1952 メタノール

1952 新潟工場

1983 サウジアラビア  
(増設:1992、1997、1998、2008)

1994 ベネズエラ  
(増設:2010)

### 1960 ポリカーボネート、1971 ポリカーボネートシート

1960 大阪工場(～2002)

1989 鹿島工場(増設:2001)

1993 三菱エンジニアリング  
プラスチック設立

### 1983 界面法特殊PC

### 1981 ポリアセタール

1981 四日市工場(増設:1984)(～2023)  
1986 韓国

### 1984 MXナイロン

1984 新潟工場(増設:1991、1997)

### 1970 MXDA(1971 1,3-BAC)

1970 新潟工場(増設:1982、1992)

### 1968 メタキシレン

1968 水島工場(増設:1992、1996、2005、2009、2018)

### 1981 芳香族アルデヒド

1981 水島工場(増設:2023)

### 1975 銅張積層板

1975 東京工場(～2004)

### 1981 BTレジン

1992 福島  
(増設:1998、2005、2007)

### 1977 エージレス®

1978 東京工場(～2006)

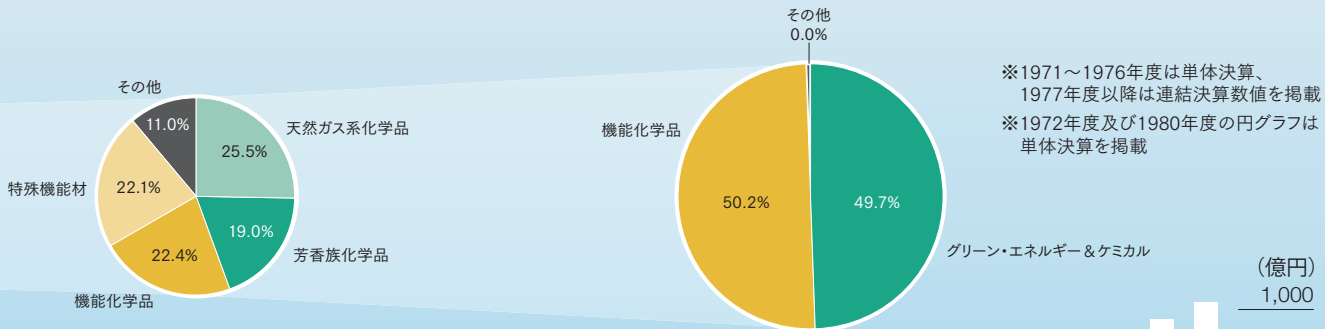
### 1991 アネロパック®

グリーン・エネルギー&ケミカル

機能化学品

### 1981 地熱開発

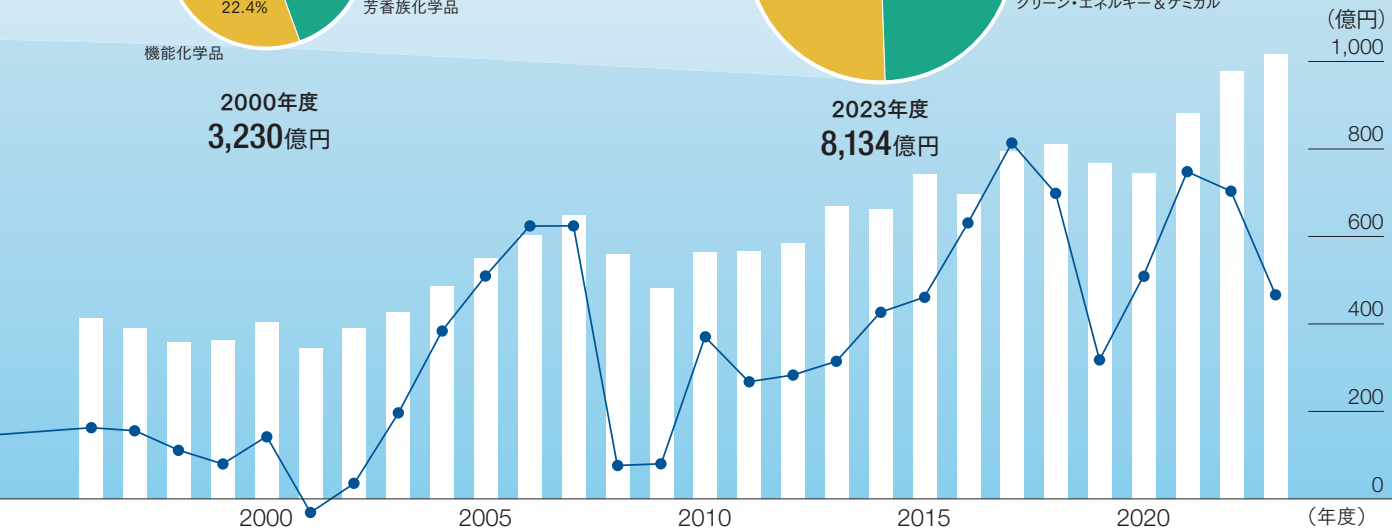
1994 八幡平地熱設立



※1971～1976年度は単体決算、  
1977年度以降は連結決算数値を掲載  
※1972年度及び1980年度の円グラフは  
単体決算を掲載

2000年度  
3,230億円

2023年度  
8,134億円



**2000年代**

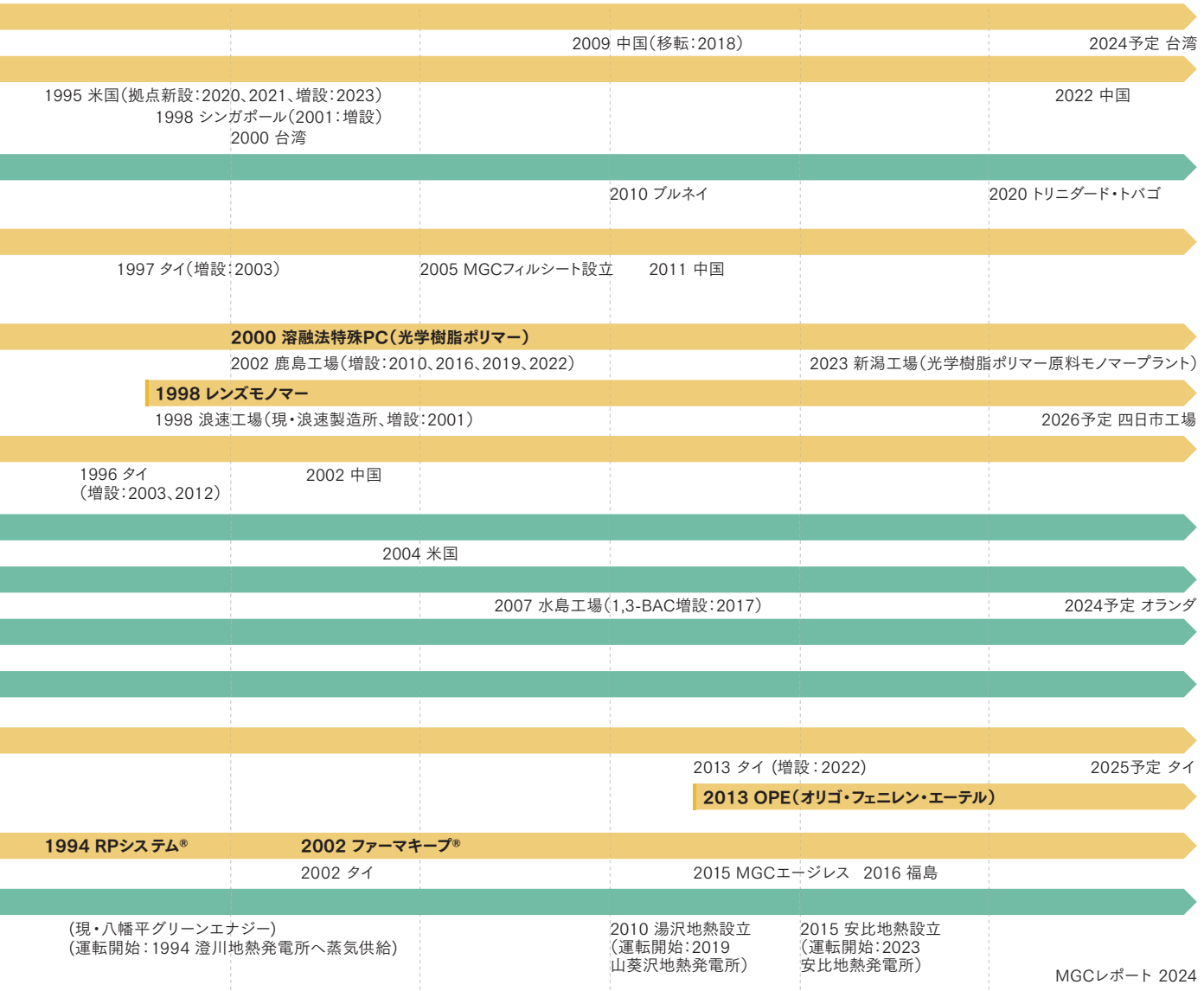
グローバル競争の激化を踏まえ、カンパニー制を導入し、財務健全性の向上と事業展開のスピードアップを図りました。

**2010年代**

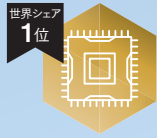
より付加価値の高い事業への事業構造転換を進めるとともに、新規事業創出に向けた取り組みを加速しました。

**2020～2023年度**

カンパニー制を廃止して全体最適を志向した組織改定を行い、MGCグループ一丸となって各種施策を推進しています。



# Uniqueness



## 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)



## 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  
 \*1 高屈折樹脂(凹レンズ)として



## 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



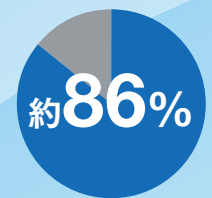
## 芳香族アルデヒド

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

## ニーズとシーズの好循環によるU&P事業の創出

当社グループが追求する「Uniqueness & Presence(U&P)」とは、他社に模倣されにくい特色を持ち、世界市場で存在感のある製品を創出するためのビジネスモデルです。同時に、起業家精神と獨創性に富む企業風土に基づいた、価値創造戦略でもあります。その原動力は、当社の研究者らが固有の技術・資源(シーズ)を用いて行う市場との対話です。加えて、対話によって掴んだ顧客のニーズ・情報をシーズと合致させて、より高機能な製品開発と、ソリューションの質的な向上につなげる活動です。このようなニーズとシーズの好循環によって、世界市場でトップシェアを占める製品数の比率が約40%に達しています。また、連結営業利益に占めるU&P事業\*3の割合は、約86%にも及んでいます。

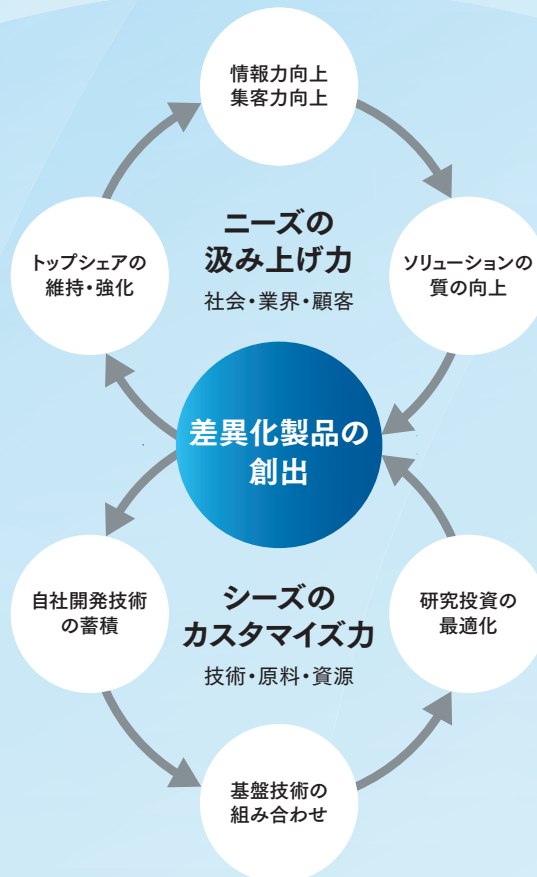
\*3 当社グループが設定したKPIを用いて、経済的価値と社会的価値を両立した、持続的に成長できる事業を「Uniqueness & Presence事業」と定義しました。「伸びる」「勝てる」「サステナブル」の観点で、優れた製品群を創出している事業を指しています



連結営業利益に占めるU&P事業の割合



世界市場トップシェア製品数の比率



### アウトカム

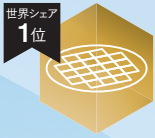
- ICT・モビリティ社会発展
- 医療・食料問題解決
- エネルギー・気候変動問題解決

### コア技術

- 触媒技術
- 超強酸技術
- 薬剤配合
- 重合
- コンバーティング
- 複合材料設計
- 脱酸素剤設計
- バイオ技術

# & Presence

■ グリーン・エネルギー&ケミカル事業  
■ 機能化学品事業  
 (世界シェア等は当社推定)



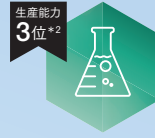
## 超純過酸化水素

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: 半導体ウェハー洗浄剤、  
 エッチング剤など



## 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



## メタノール

独自の触媒技術を持ち、天然ガス開発から  
 誘導品の製造・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  
 \*2 当社技術を用いた関係会社の総計



## 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  
 プラスチックス  
 主な用途: 自動車部品、  
 電機・電子部品、OA機器、ファスナー

## 顧客や市場特性に応じた立地戦略

「Uniqueness & Presence」な事業を維持・発展できている背景に、製品の価値を最大化する立地戦略があります。例えば、半導体製造工程に欠かせない超純過酸化水素は、地産地消により顧客ごとに異なる要望に応える、消費立地戦略をとっています。一方、原料立地の代表的製品はメタノールです。安価な天然ガスを確保できる地域に進出し、パートナーとともに現地法人による生産を展開しています。地理的な分散によってリスクを低減し、多様なマーケット・ポートフォリオを維持することで、不確実性の高まる事業環境においても競争優位性を確保しています。このような戦略によって市場でのプレゼンスを高め、様々な協業先からパートナーとして選ばれ続ける企業グループを目指しています。



オランダ(MXDA/建設中)



環境循環型メタノールのパイロット設備(新潟工場)



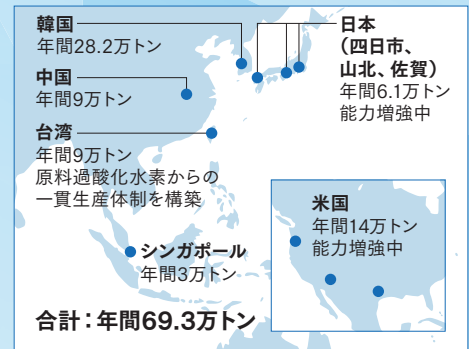
トリニダード・トバゴ(メタノール)

消費立地

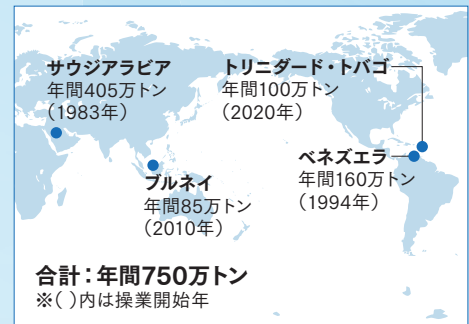
約**62%** 24か国  
 海外売上高比率 拠点のある国数

原料立地

### 超純過酸化水素の生産拠点



### メタノールの生産拠点



## アウトカム別の「Uniqueness & Presence」創出事例

### 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や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な半導体製造に用いられる化学品等の素材の重要性も、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。

### 目指す創出価値

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	エンジニアリングプラスチック

### 価値の基点

**機能** BTレジンとは、2種類のモノマーを主成分に、当社独自の技術を用いて開発した化学素材です。セラミックに比肩する薄さと、耐熱性・電気絶縁性の両立を実現。このレジンを用いたBT材料は、半導体部品の基板材料として、電子機器の高機能化・薄型/小型化に貢献しています。

**技術** 当社はBTレジンを中心に、需要家の課題や最先端のニーズにお応えする基板材料の設計が可能です。需要家側の製造プロセスとの適合性を維持しつつ、低反りや低伝送損失特性など、高度な要求を同時に達成できる様々な基盤技術と、先進的な研究開発ノウハウを保有しています。

### 価値の最大化

## BT材料

Uniqueness

Presence

#### 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）

- 1976年にBTレジンを開発し、有機半導体パッケージ基板材料のパイオニアとして、約半世紀にわたって世界トップシェアを維持。ハイエンドからミドル領域まで、幅広い製品群を展開しています。近年は、デジタルインフラ市場に求められる材料開発と提案活動に注力しています。
- 日本とタイのグループ会社にて製造しており、グローバルに安定的な供給が可能です。タイ工場は、2025年度に量産品の生産能力増強を予定しています。2拠点体制による効率化を推進しつつ、需要家の要求にタイムリーに対応できる体制を更に強化します。



**東 友之**  
執行役員  
機能化学品事業部門  
電子材料事業部長

### まだ市場には存在しない性能を発現する素材を、いち早く開発

情報・通信の領域では今後、車載用途など万が一の故障回避が必須となる通信デバイスが拡大するでしょう。したがって、私たちが高品質へのこだわりを真直に維持してきたBT材料の需要は、これからも伸び続けると確信しています。お客様から求められる特性を早期に達成するために、各サプライヤーとの協業を通じて高性能な原材料を入手し、実用化できるエコシステムの構築に努めています。加えて、市場には存在しない性能を発現する素材をいち早く開発し、唯一無二の基板材料として製品化することに取り組んでいます。DX導入によるR&D活動の生産性を追求しながら、広範かつ長期視点で研究テーマの多角化を推進し、多様な電子部品の進化に貢献していきます。



## 医療・食料問題解決

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、食料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料管理に貢献できる、高度な技術の開発を継続していきます。

### 目指す創出価値

脱酸素剤	抗体医薬	MXナイロン	芳香族アルデヒド

### 価値の基点

#### サプライチェーン

MXナイロンは、キシレンチェーン誘導体の一つであるMXDAを主原料とするポリアミド樹脂です。当社の製品であるMXDAを原料に一貫した製造を行うとともに、独自に開発した製法を用いて、安定的な供給と高い品質を維持しており、世界中で高く評価されています。

#### 機能

食品包装フィルムやPETボトルにおいて、優れたガスバリア性と耐薬品性を有する材料です。品質保持期限の延長による食品ロス削減や、容器の薄肉化に貢献します。また、高強度・高剛性の特長は、車両部材の軽量化を可能とし、GHG排出量削減につながる材料としても認知されています。

## MXナイロン

Uniqueness

Presence

#### 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

### 価値の最大化

- 2022年より、植物由来原料など、持続可能な原料をマスバランス方式によって割り当てたISCC PLUS認証\*4MXナイロンの製造・販売を開始しています。製品性能は維持したまま、GHG排出量削減に一層貢献できる製品として、食品・飲料市場への訴求に努めています。

\*4 バイオマスや再生品など、持続可能な原材料を使用して製品を製造する企業や団体を認証する、国際的な認証制度

- 研究開発・製造・営業の担当者が一堂に会し、意見交換と情報共有を図る連携会議を定期開催しています。この会議を通じて、各国・地域ごとの市場変化と法規制の動向、潜在リスク、将来予測について認識を合わせ、新用途への展開や新規市場の開拓を追求しています。



**中浦 健一**  
グリーン・エネルギー & ケミカル事業部門  
ハイパフォーマンスプロダクツ事業部長

### 製品の価値をタイムリーに紹介し、競争力の維持・強化に努める

MXナイロンの価値を最大限に生かすためには、主な需要家である食品包装業界や自動車業界の、環境問題への能動的な対応に関する動向把握が欠かせません。今後は各国が定めるGHG排出量の削減目標や法改正に対して、製品設計などの面で確実に対応しながら、該当する需要家へ製品の価値をタイムリーに紹介し、競争力の維持・強化をねらう活動が重要になります。その有効な手段として、当社の技術者が需要家と直接的に対話する機会を積極的に設け、製品設計や試作立会いなどの技術支援を行うことで、早期の実需化につなげる取り組みを推進しています。植物由来原料を使用した製品など、社会的な要請に対応した製品の拡販と応用研究にも注力しているところです。

## アウトカム別の「Uniqueness & Presence」創出事例

### エネルギー・ 気候変動 問題解決

長年培ってきた天然ガス開発やメタノール製造の経験を生かし、「カーボンニュートラル技術」の事業化を目指しています。CO<sub>2</sub>を原料としたメタノール製造や、CO<sub>2</sub>回収・貯留・利用の研究開発に注力するとともに、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。

### 目指す創出価値



### 価値の基点

#### 技術

天然ガスを原料にメタノールを製造する日本初のメーカーとして、1951年の設立以来、長年にわたって独自の触媒技術ならびにプラントの運転・製造技術を蓄積。新たに環境循環型メタノールとして、2021年にはCO<sub>2</sub>と水素からのメタノール製造実証を実施、2024年にはバイオメタノールの製造事業を開始しています。

#### サプライチェーン

世界に先駆けて、生産拠点の海外展開を図り、現在は中東・南米・東南アジアの4拠点体制で安定生産を実現。川上の原料から川下の自社技術での誘導品に至るバリューチェーンをグローバルに展開し、世界トップクラスの競争力を有する唯一無二のメタノール総合メーカーです。

## メタノール

Uniqueness

Presence

#### 主な用途

- ・ホルマリンや酢酸などの原料、中間素材

### 価値の最大化

- 70余年にわたって、資源開発から自社触媒・合成プロセス・製造・輸送・販売・誘導品に至るシームレスなバリューチェーンを構築してきた、世界で唯一の存在だからこそ、メタノールの価値を最大化できると考えています。
- 大気へ排出されるCO<sub>2</sub>や廃プラスチック、バイオマスなどからメタノールを製造し、エネルギーや素材を生み出す環境循環型メタノール「Carbopath™」は、循環型社会の実現に貢献できる有力なプラットフォームです。



内藤 昌彦

グリーン・エネルギー&ケミカル事業部門  
C1ケミカル事業部長

### 社会を構成するあらゆる主体が参画する 環境循環型プラットフォームを目指して

「Carbopath™」とは、CO<sub>2</sub>や廃棄物から環境循環型メタノールを介してエネルギーや素材を生み出すことを目指す環境循環型プラットフォームであり、当社グループが長い歴史の中で蓄積した技術と知的財産をはじめ、当社の持つメタノールバリューチェーンの全てを生かした新たな事業モデルです。その実現のため、船舶会社やエネルギー関連企業、GX素材を求める需要家等、GHG削減、リサイクル、再エネ・水素利用、サステナブルな社会の実現を目指す企業や政府、国内外の多様な協業パートナーとの連携を進めています。将来、社会を構成するあらゆる主体が参画するプラットフォームに成長することで、カーボンニュートラル社会の実現に貢献していきたいと考えています。



## 環境価値創出の戦略化

2024年4月にスタートした中期経営計画「Grow UP 2026」では、これまでの差異化事業の定義を見直し、「サステナブル」の観点でも優れた事業を、経済的価値と社会的価値を両立する「Uniqueness & Presence(U&P)事業」= 差異化事業として再定義しました。ROIC<sup>\*7</sup>とEBITDA<sup>\*8</sup>を指標とする経済的な評価、市場シェアや市場成長性などに関する評価に加え、中長期的に「サステナブルな事業」である点を評価し、経営資源を優先的に配分すべき事業を見極めました。この新たな事業分類で、環境変化への耐性を持つ強靱な事業ポートフォリオの構築を目指しています。

本計画期間の3か年では、「サステナビリティ経営の推進」を目標に掲げており、社会環境の様々な変化に対応できるレジリエンス力を発揮しながら、カーボンニュートラル実現に向けた取り組みを加速させます。その手段の一

つとして、「2030年ありたい姿」の非財務指標の中に、環境貢献製品の売上高目標5,000億円を設定。この目標値から逆算して、「Grow UP 2026」の各事業計画に反映させました。なお当社グループにおける環境貢献製品を「Sharebeing」と新たに名付け、製品のライフサイクル全体を通して環境負荷を低減する、または良好な環境づくりに資する製品と定義しました。これまで認定していた製品も含め、一定の社内基準の下で、2024年2月に再認定を実施。環境安全品質保証部・生産技術部・経営企画部で審議し、サステナビリティ推進委員会で承認しています。環境貢献製品の売上高伸長によって、エネルギー・気候変動問題解決に貢献するだけでなく、市場競争力のあるU&P製品・技術の創出につなげていく考えです。

\*7 ROIC=(営業利益-法人税等+持分法損益)÷投下資本  
\*8 EBITDA=経常利益+支払利息+減価償却費

### 環境貢献製品「Sharebeing」の制定とマテリアリティKPI

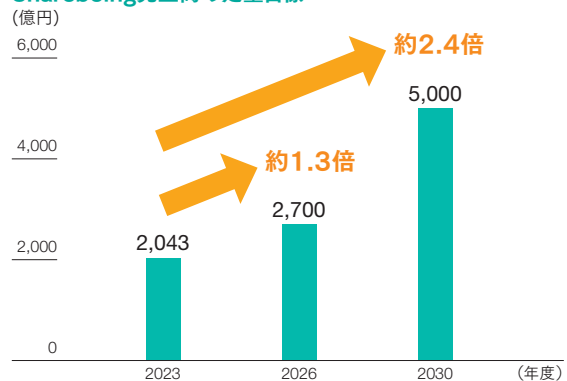


「Sharebeing」の由来は、「Share:分かち合う」+「Being:存在(実在)」です。

ミッション「社会と分かち合える価値の創造」の下で、ユニークな独自技術により、社会の要請に応える価値ある製品において社会の環境負荷を低減する「Sharebeing:社会と分かち合える製品」を提供するという想いを込めています。

マテリアリティの一つである「事業を通じた社会課題の解決への貢献」のKPIに「Sharebeing(環境貢献製品)売上高」を設定し、カーボンニュートラル実現に向けた取り組みを加速させます。

### Sharebeing売上高の定量目標



### MGCグループ環境貢献製品認定基準

#### 【認定基準】

製品のライフサイクル(原材料生産、製造、流通、使用、廃棄、リサイクル)のいずれかの場面において、以下に示す効果を有する製品及び技術

#### 1. 再生可能エネルギー

- 再生可能エネルギーの開発
- 再生可能エネルギーの生産に寄与する製品または技術
- 再生可能エネルギーの利用を促進する製品または技術

#### 2. 省エネルギー

- 消費エネルギー(燃料・熱・電気)を少なくできる製品または技術
- 製造時に使用するエネルギーを大幅に削減した製品または技術

#### 3. 省資源

- 消費する資源(原材料)を少なくできる製品または技術
- リサイクル原材料を使用している製品または技術

#### 4. 資源循環

- 廃棄物の発生量を減らすことができる製品または技術
- 使用後のマテリアルリサイクル率を高めることができる製品または技術

#### 5. 大気環境保全

- 大気中に排出する有害物質の量または有害性を少なくできる製品または技術

#### 6. 水環境保全

- 水域、土壌、または地下水中に排出する有害物質の量または有害性を少なくできる製品または技術
- 水使用量、または排水量を少なくできる製品または技術

#### 7. 地球温暖化防止・緩和

- 地球温暖化ガス(GHG)の排出量を少なくできる製品または技術
- GHGの固定化を促進することができる製品または技術
- 地球温暖化に適應する製品または技術

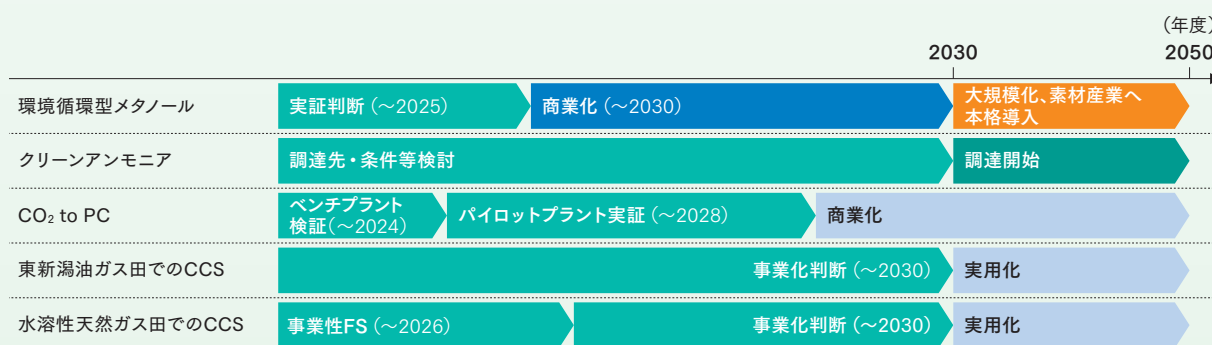
#### 8. 生物多様性

- 生態系バランスを良好に保つことに貢献する製品または技術
- 生態系バランスに対する負の影響を軽減する製品または技術
- 環境浄化や良好な環境を創出・維持する効果を持つ製品または技術
- 資源や環境の持続的使用に貢献する製品または技術

#### 9. 認定・認証

- 環境ラベルなどの認定・認証等を受けた製品

## 環境貢献製品・技術の開発



当社グループは化学メーカーで唯一、天然ガスの探鉱・開発を実施しており、この技術との親和性が高い地熱発電とバイオマス発電、LNG発電事業を手掛けています。2024年3月には、電源開発、三菱マテリアルとの共同出資による安比地熱発電所が営業運転を開始しました。岩手県において、発電出力10,000kWを超える地熱発電所の稼働は28年ぶりとなります。発電された電力の全量は、再生可能エネルギー固定価格買取制度(FIT)を活用して社会に供給されています。

また、長年培ってきたメタノール製造技術をもとに、CO<sub>2</sub>や廃プラスチックなどをメタノールに転換し、化学品や燃料・発電用途にリサイクルする環境循環型プラットフォーム「Carbopath™」の社会実装に向けて、複数の協業パートナーと事業化に向けた取り組みに着手しています。

更に、当社グループが保有する天然ガス鉱区へのCCS(CO<sub>2</sub>回収・地下貯留)についても検討を重ねています。CCSで求められる地層の要件は、隙間の多い貯留層や、CO<sub>2</sub>を漏洩させない緻密な遮蔽層などの存在です。これらの要件と天然ガス層を形成する地質学的特徴が合致することから、カーボンニュートラルインフラとしての期待が高まっています。なお当社は、NEDO\*<sup>9</sup>が北海道苫小牧

市で推進するCCS大規模実証実験にも参画しています。2016年から地下へのCO<sub>2</sub>圧入を開始しており、2019年にはCO<sub>2</sub>の累計圧入量が30万トンに達しました。このほか、政府が主導する先進的なCCS事業などに参画しており、当社グループ内でも新潟工場等で発生したCO<sub>2</sub>を東新潟油ガス田に圧入する検討を進めているところです。

現在、国内ではカーボンニュートラルの実現に向けて30種類ほどの研究プロジェクトが始動しており、このうち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。その1つが、CO<sub>2</sub>を原料とするポリカーボネートの製造技術開発プロジェクトです。従来の製法よりも、製造過程のCO<sub>2</sub>排出量が少ないプロセスの開発に成功しており、2023年度からベンチプラントでの検証に着手しました。その後、2029年目途で、ジフェニルカーボネート\*<sup>10</sup>で2,000トン規模、ポリカーボネートでは400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。脱炭素社会実現の鍵を握る基盤技術と専門人材を有する強みを生かし、これらの研究成果を社会実装可能なレベルにまで高めていく考えです。

\*<sup>9</sup> 国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構

\*<sup>10</sup> ジアルキルカーボネートとフェノールとの反応によって製造する、ポリカーボネート樹脂の原料

### CCSにおける当社グループの強み

- 東新潟油ガス田や岩船沖油ガス田といった天然ガス田や水溶性天然ガスを保有
- 既存の天然ガス田はCO<sub>2</sub>の貯留と利用に展開することのできるカーボンニュートラルインフラ

- 構造性天然ガス
- 水溶性天然ガス
- 天然ガスパイプライン



東新潟油ガス田  
1959年発見



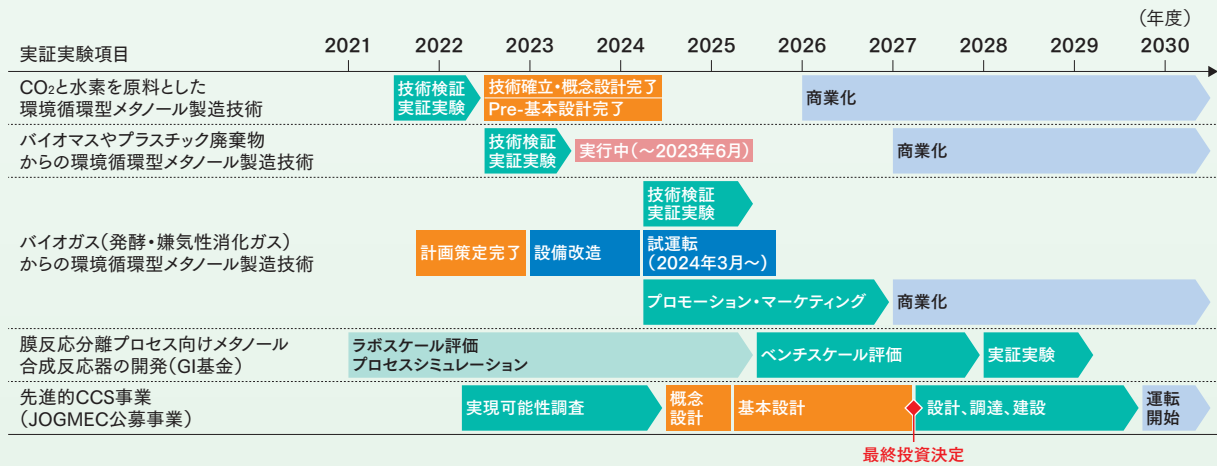
岩船沖油ガス田  
1983年発見



当社新潟工場  
1955年発見

出典:国土地理院  
(<https://maps.gsi.go.jp/development/ichiran.html>)

新潟エリアでの実証実験の状況



当社が保有する東新潟油ガス田の貯留層を対象に、現在、CCSの検討を進めています。

2022年度にはJOGMEC(エネルギー・金属鉱物資源機構)の公募事業「国内の特定地域を対象としたCO<sub>2</sub>回収および輸送に関する調査」を、東北電力と野村総合研究所との共同で受託しました。翌2023年度には「先進的CCS事業の実施に係る調査」を、石油資源開発、東北電力、北越コーポレーション、野村総合研究所と共同で受託し、東新潟エリアでの実現可能性を検討してきました。この事業構想は、複数のCO<sub>2</sub>排出源(当社の新潟工場と、東北電力及び北越コーポレーションの工場)を想定し、パイプラインによって東新潟油ガス田までCO<sub>2</sub>を輸送し、石油資源開発と共同で権益を保有する深層構造性

ガス層にCO<sub>2</sub>を貯留するというものです。引き続き、国の支援を受けながら検討を進めていく予定です。

当社単独で権益を保有する浅層には、水溶性ガスと構造性ガスの2タイプの貯留層があり、前者は二酸化炭素地中貯留技術研究組合に加盟して技術検討を進めています。後者はJOGMECの現場操業支援の助成を受け、既存井を転用するための検証を行っています。更に、将来の広域ポテンシャルの評価を目的として、JOGMEC、INPEXと共同で弾性波探査<sup>\*11</sup>のデータを取得し、新潟県内で油ガス層として実績のある地層を対象に、CO<sub>2</sub>地下貯留量の評価を実施しています。

\*11 地表で発生させた弾性波を利用し、地下の構造形態や物性などを調べる調査法

グリーンイノベーション基金事業の進捗

CO<sub>2</sub>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。2023年度は、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るとともに、2025年度に予定しているベンチ試験の装置設計を行いました。

CO<sub>2</sub>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(DRC)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、画期的な溶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。2023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だし、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。また、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、2023年11月初旬に弊社東京研究所内にて竣工しました。現在、試験運転を重ねています。

# 経営戦略セクション

- 23 経営戦略の概要
- 29 目標 1：事業ポートフォリオの強靱化
- 31 目標 2：サステナビリティ経営の推進
- 33 マテリアリティ
- 35 財務戦略
- 39 リスクマネジメント
- 43 研究開発戦略
- 45 DX推進
- 47 人的資本経営の推進
- 53 事業展開と主な製品
- 55 機能化学品事業戦略
- 59 グリーン・エネルギー & ケミカル事業戦略





担当役員メッセージ

## 競争優位性と成長性を併せ持つ サステナブルな事業に経営資源を 振り向け、ポートフォリオの強靱化を 推進します

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

### 「選択と集中」を重視し、経営リソースをU&P事業に重点配分

前中期経営計画「Grow UP 2023」は、環境変化に強い収益構造への転換を図るとともに、持続的な成長に向けて、社会的価値と経済的価値の両立を目標に掲げ、2021年4月にスタートしたものです。この3年間は、パンデミックやロシア・ウクライナ戦争に起因するエネルギー危機など、深刻かつ厳しい局面が続きました。減速する世界経済の中で需要は伸び悩み、営業利益、ROEなどの利益目標や率指標はいずれも未達でした。この結果から、3年前に定めた大きな方向性については的を射ていたと確信していますが、環境変化への耐性や収益構造に関する当社の課題が改めて浮き彫りになったと捉えています。

これらの課題を踏まえ、「Grow UP 2026」の策定で重視したのは「選択と集中」です。物価上昇や人手不足の深刻化も懸念される中、限りのある経営資源をU&P事業に重点配分することによって、事業全般の効率性を高めていきます。そして、経済環境の将来予測が困難な情勢下においても、しなやかに、かつしたたかに順応していくために、「事業ポートフォリオの強靱化」と「サステナビリティ経営の推進」を目標に掲げました。この2つに取り組むことで、レジリエンスを備えた強靱な企業体質を構築していきます。

☞ U&P事業の定義や評価プロセスの詳細はP27-28をご参照ください

### 各事業のポートフォリオ改革も促進し、資本コストを大きく上回る利益成長へ

「Grow UP 2026」の3年間で、資本コストを大きく上回る成長シナリオへの転換を図るには、強い事業をより強くしていく必要があります。まずは、これまで実行してきた大型投資の成果を確実に刈り取っていきます。加えて、強い競争力を持つ事業であっても、常に新しい市場や顧客層の獲得に向けて用途探索を続け、各事業の内部でもポートフォリオを入れ替えていくことが大切です。つまり、全社的な事業ポートフォリオ改革の推進に加えて、事業ごとにもポートフォリオを拡充していくことで、グループ全体の事業ポートフォリオの強靱化につなげたいと考えています。

一方、不採算事業の整理は、資本効率性の改善においてもマストであり、スピード感を持って取り組んでいきます。また、バランスシートのスリム化も図っていかねばなりません。当社グループは2021年より、経営指標にROIC（投下資本利益率）を導入しています。事業ごとに「ROIC

ツリー」を活用したアクションプランを立案するとともに、投融資案件の審査会での審議などを通じて、投資収益性や投資効率への意識が随分根付いてきました。今後はPDCAサイクルをより効果的に機能させるために、経営企画部を中心にサポート体制を一層強化します。

「Grow UP 2026」は、各会議体での活発な議論を経て策定しました。例えば経営会議では、市場から高く評価されている差異化事業の要件を再定義し、呼称もU&P事業に変更しました。具体的には分類の基準を少し変え、市場での優位性と成長性に加えて、サステナブルの観点を重視する事業評価の方法を採用しています。更に、新規事業の創出についても、多くの時間を割いて議論しました。改めてマネジメント間で課題意識を共有したことが、コア技術の可視化やターゲット用途の絞り込みといった今回の研究開発戦略につながっています。

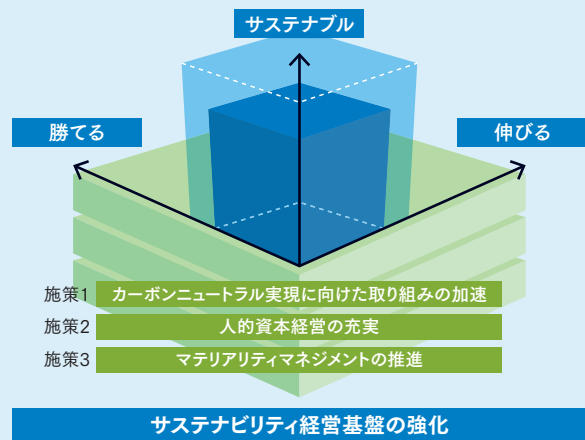


## マテリアリティの特定プロセスとKPIを刷新し、サステナビリティ経営を進化

前中期経営計画から一貫して標榜してきた「経済的価値と社会的価値の両立」は、いわば「言うは易く行うは難し」の目標です。しかし、時代の「追い風」も強く感じています。それは、私たちだけではなく産業界全体が、カーボンニュートラルに象徴される価値観にベクトルを合わせ、あちこちで具体的な行動が始まっているからです。例えば船舶業界では、クリーンな燃料である環境循環型メタノールの採用に向けた動きが加速しています。私たちのミッションである「社会と分かち合える価値の創造」と世の中の動きが、今まさにシンクロし始めており、化学素材や原材料の面からの新たな事業機会を、上手く捉えていきたいと考えています。

ただし、そのためには様々な協業先から、価値を共創するパートナーとして選ばれる企業グループになることが重要です。現中計のスタートに合わせ、取締役会ではマテリアリティとKPIの見直しを行いました。また最近の社内の雰囲気としては、気候変動問題に対するソリューションの創出や、製品のグリーン化などに携わる従業員の士気

が高まってきていると感じています。こうした背景から「Grow UP 2026」においては、当社グループの環境貢献製品群を新たに「Sharebeing」と命名し、ブランディングを図っていくこととしました。当該売上高をCSV領域の新たなKPIに設定し、社内の第三者審査・認定プロセスも整備した上で、環境価値の創出に注力していきます。



### 審査会制度と投資枠制度

当社グループは、投融资案件の精度を高めるため、「審査会制度」という仕組みを有しています。この会議はいわば「プレ役員会」の位置付けです。経営企画部が事務局となり、環境安全品質保証部、生産技術部、財務経理部、CSR・IR部などから責任者を集め開催するものです。「審査会」では事業部門の提案に対し、各部署の代表者が専門的見地から指摘、助言を行い議論することで、提案内容の事前チェックや精緻化、あるいはリスクの抽出等も行っています。

また当社では、事業部門ごとの年次投融资に限度

額を設定する独自の「投資枠制度」を設けています。事業部門が行う投融资は自部門が稼いだ営業キャッシュ・フローの範囲内で行うことを基本としていますが、その一方で、全社的な戦略案件、ESG関連、及び新規・次世代事業創出のための投融资に対しては財務レバレッジを活用できる、すなわち営業キャッシュ・フローの外枠で提案できる仕組みも構築しています。今後も財務規律を適正に維持しつつ、成長投資には積極果断にリソースを振り向けていきます。

#### 投資枠制度

投資枠	実施部門枠	グリーン・エネルギー＆ケミカル事業部門	営業キャッシュ・フローから配当を減じた額をそれぞれの部門の投資枠として設定
		機能化学品事業部門	
		コーポレート部門(研究所等)	
経営枠	全社戦略案件、ESG関連、新規・次世代事業の創出に相応しい案件は個別審査により実施部門の投資枠外で運用(限度額外)		

中期経営計画の進展

Grow UP 2023  
2021年度～2023年度

前中期経営計画の振り返り

前中計の最終年度である2023年度の売上高は増収となり目標額を上回りましたが、営業利益・経常利益・ROIC・ROEは目標未達となりました。一方、差異化事業の売上構成比を40%超とする計画は、メタノールとエネルギー資源・環境事業が差異化事業へ移行したこともあり達成できました。

この3年間は、エレクトロニクスケミカルズの生産設備を国内外で増設するなど、差異化事業への大型投資を実施しています。しかしながら、半導体市場の低迷や各種コストの上昇などにより、収益性と資本効率率は低下しました。研究開発活動にも経営資源を積極的に投入しましたが、現時点では新規事業の創出に遅れが生じている状況です。不採算事業の見直し・再構築については、ホルマリン系の生産拠点集約を実施しオルソキシレンチェーンからの撤退を決定するなど一定の成果はありましたが、一方で採算面で課題のある事業はまだ一部残っています。

以上のように、前中計の重要目標である「環境変化に強い収益構造への転換」は、達成の途上にあります。なお、もう一つの重要目標である「社会的価値と経済的価値の両立」を果たすための諸施策は、概ね計画どおりに進捗しました。

「Grow UP 2023」計数目標と実績

	2020年度 (実績)	2023年度 (実績)	2023年度 (計画)
売上高	5,957億円	8,134億円	7,300億円
営業利益	445億円	473億円	700億円
営業利益率	7.5%	5.8%	—
経常利益	502億円	460億円	800億円
ROIC*1	7.7%	5.4%	10%以上
ROE*2	7.1%	6.1%	9%以上

(2023年度の前提条件)  
為替:105円/US\$、原油価格(Dubai):60US\$/bbl.

\*1 経常利益÷投下資本  
\*2 当期純利益÷自己資本

実施した事項/結果

目標1 環境変化に強い収益構造への転換

施策1-1 競争優位事業の更なる強化

- 市場拡大を見据え、差異化事業に集中的に投資(EL薬品の国内外増設、BT材料のタイ増設、MXDA欧州新設等)
- 半導体市場の低迷や中国経済の減速等による全般的な販売数量減少、各種コスト上昇、バランスシートの拡大等により、収益性、資本効率率が低下

施策1-2 新規事業の創出と育成の加速

- R&D資源を積極的に投入も、新規事業の創出は遅れ
  - ・固体電解質:研究体制を拡充し、技術シーズを開発するも、前中計期間中には採用に至らず
  - ・OXYCAPT™:バイオ医薬品/再生医療向け多層樹脂パイアルの市場開拓を推進。顧客評価に時間を要すも、着実に前進

施策1-3 不採算事業の見直し・再構築

- 不採算製品の生産停止・事業撤退(ホルマリン系の生産拠点集約、オルソキシレン～フタル酸～可塑性樹脂チェーン撤退等)
- PC系、PIA等は、資本効率・収益性が低く、重点管理が必要な状況

目標2 社会的価値と経済的価値の両立

施策2-1 事業を通じた社会課題の解決

- 環境循環型メタノール、CO<sub>2</sub>由来PC開発等が計画どおりに進捗
- ICT・モビリティ社会の発展、医療・食料問題解決に資する用途の売上高目標を達成

施策2-2 価値創造と環境保全の調和

- GHG排出量の削減目標や再生エネルギー導入率の目標を達成
- 廃棄物削減に向けて、廃棄物ゼロエミッション率の目標を達成

施策2-3 事業活動を支える規律・基盤の強化

- MGCグループ一体での安全活動を推進
- 最重要経営資源である人材育成を推進(イノベーションを創出する人材育成を目指す施設として、MGC Commons 開所等)

# Grow UP 2026

2024年度～2026年度

## 新たに取り組む事項

### 目標1 事業ポートフォリオの強靱化

#### 施策1-1 「Uniqueness & Presence」へのフォーカス

- 「Uniqueness & Presence」= 差異化事業に対する経営資源の一層の集中と選択
- 前中計で実行した大型投資 (EL薬品、BT材料、MXDA等) の成果の刈り取り
- 資本効率を意識しつつ、現中計でもU&P事業を中心に積極的な投資を継続

#### 施策1-2 イノベーションによる新しい価値の創造

- MGC戦略研究領域の設定 (モビリティ、ICT、医・食)
- 重点注力テーマを絞り込み、R&D資源を集中投入 (新規BT積層材料、新規半導体洗浄液、OXYCAPT™、固体電解質、連続炭素繊維複合材料等)
- ライフサイエンス系テーマ (抗体医薬等)・事業に対する全社的視点からの取り組み (組織体制の見直しも検討)
- 気候変動問題解決に向けたテーマの推進 (環境循環型メタノール、CO<sub>2</sub>利用PC、CCS等)

#### 施策1-3 重点管理事業の再構築

- 収益性・資本効率が低いPC系製品、キシレン分離/誘導品を「重点管理事業」と位置付け、各種コストの削減、バランスシートのスリム化等を推進

### 目標2 サステナビリティ経営の推進

#### 施策2-1 カーボンニュートラル実現に向けた取り組みの加速

- GHG排出量削減に資する事業・技術の開発
- GHG排出量の削減目標の達成
- MGCグループ環境貢献製品「Sharebeing」の拡充 (売上高目標の達成)

#### 施策2-2 人的資本経営の充実

- 人材を価値創造の最も重要な資本とした経営を推進
- 変化に対応し、長期的に成長できるKEY人材を持続的に輩出する人材戦略を推進

#### 施策2-3 マテリアリティマネジメントの推進

- マテリアリティに紐づくKPIの設定・管理による非財務価値向上の推進
- サステナビリティ経営の確実な実行

## 中期経営計画と2030年ありたい姿

現中計「Grow UP 2026」は、前中計「Grow UP 2023」の後編とし、新たに設定した「2030年ありたい姿」を実現に導くための指針と位置付けています。まず、新たな目標として「事業ポートフォリオの強靱化」と「サステナビリティ経営の推進」を掲げ、これらを実現するために、それぞれ3項目からなる施策を推進します。前中計の差異化事業を、経済的価値と社会的価値を両立して持続的に成長できる事業＝「Uniqueness & Presence」事業と名付けて再定義し、事業ポートフォリオの強靱化を図ります。Uniqueness & Presenceな事業に経営資源を集中して投入することで、当社グループ全体の資本効率性を引き上げていきます。並行して、社会環境の様々な変化に対してしなやかに適応し、レジリエンス力を発揮できる「サステナビリティ経営」を推進していきます。

## 「Grow UP 2026」計数目標

	2023年度 (実績)	2024年度 (予想)	2026年度 (計画)
売上高	8,134億円	7,800億円	8,500億円
営業利益	473億円	520億円	850億円
営業利益率	5.8%	6.7%	10%以上
経常利益	460億円	590億円	950億円
EBITDA*3	849億円	970億円	1,500億円
ROE	6.1%	6.9%	9%以上
ROIC*4	3.3%	6.4%	8%以上

(2024年度の前提条件)

為替:145円/US\$、原油価格(Dubai):80US\$/bbl.

(2026年度の前提条件)

為替:135円/US\$、原油価格(Dubai):80US\$/bbl.

\*3 EBITDA=経常利益+支払利息+減価償却費

\*4 ROIC=(営業利益-法人税等+持分法損益)÷(投下資本)  
(Grow UP 2026より定義を見直し)

## 2030年ありたい姿

### 財務目標

売上高	1.2兆円
営業利益	1,200億円
営業利益率	10%以上
ROE	12%以上
ROIC	10%以上

### 非財務目標

GHG 排出量	39%以上削減 (2013年度比)
Sharebeing 売上高 (環境貢献製品売上高)	5,000億円以上

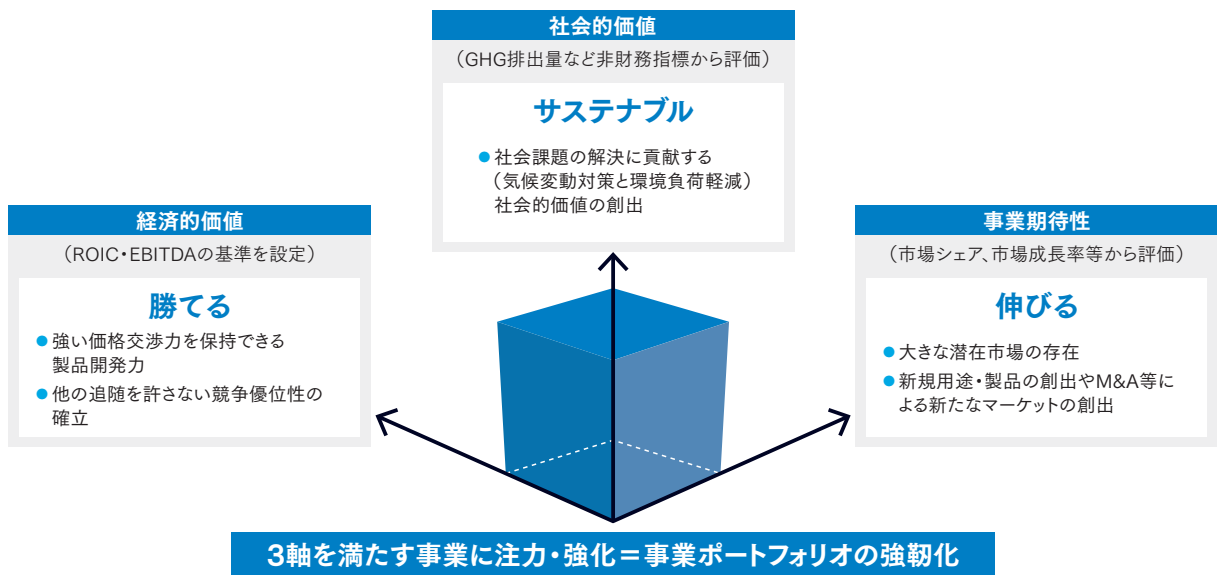
## 差異化事業の改称とU&P事業の定義

「Grow UP 2026」では、従来の差異化事業を「Uniqueness & Presence(U&P)事業」に改称し、「伸びる」「勝てる」「サステナブル」の観点で事業区分を再定義しました。

「伸びる」とは、市場に将来性があり、新規用途・製品の創出などによって新たな需要の創出が見込めること、すなわち「事業期待性」を指します。「勝てる」とは、品質や機能、技術等で他社が容易に追従できない競争優位性を

持ち、中長期的に高い利益率を維持できること、すなわち「経済的価値」です。「サステナブル」とは、生産工程などでGHG排出量が少ない、あるいは気候変動対策・環境負荷の低減に直結する仕組みが事業モデルに内包されている等、「社会的価値」の高さを指しています。

以上の3軸を満たす事業に経営資源を注力し、「Grow UP 2026」の重要目標である事業ポートフォリオの強靱化を実現していきます。



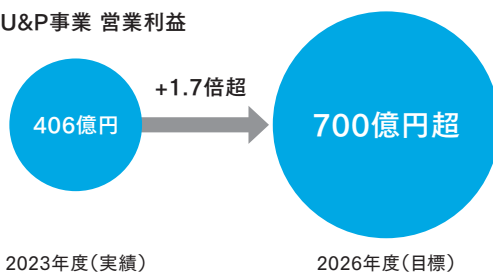
### COLUMN

## Uniqueness & Presence(U&P)事業の注力戦略

U&P事業には経営資源を重点配分するとともに、大型投資の早期回収と、各種コスト増の価格転嫁による付加価値の維持に努め、ROICツリーによる資本効率性に基づいた管理を強化していきます。これらを通じて営業利益を伸長させ、2026年度には700億円超(2023年度比1.7倍超)の水準を目指します。成長ドライバーとなるICT3事業(電子材料、エレクトロニクスケミカルズ、光学材料)の売上高は、2023年度比で1.5倍まで拡大させる計画です。電子材料は、半導体市場の需要拡大を見据えて、2025年秋にタイ工場を増設します。エレクトロニクスケミカルズは、半導体メーカーの新設・増設に対応すべく、2026年の生産能力を2020年比で1.7倍まで拡大する計画です。光学材料は、光学樹脂ポリマー、レンズモノマーともに、市場が順調に拡大していく見通しです。

### Grow UP 2026における目標

#### U&P事業 営業利益



### アクションプラン

- 1 U&P事業に経営資源を重点配分
- 2 大型投資案件の成果刈り取り(早期の投資回収)
- 3 各種コストの価格転嫁による付加価値の維持
- 4 ROICツリーによる資本効率性に基づいた管理強化

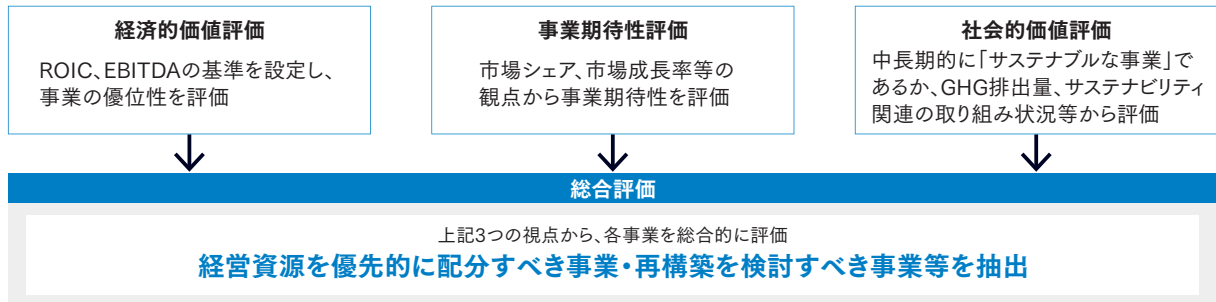
## 事業区分・評価プロセス

「Grow UP 2026」の事業ポートフォリオ区分は、「経済的価値」「事業期待性」「社会的価値」の3つの視点から、経営資源を優先的に配分すべき事業・再構築を検討すべき事業等を抽出し、「U&P事業」「基盤事業」「新規・次世代事業」「重点管理事業」の4つに分類しました。

「経済的価値」は、事業の効率性を示すROICと実質的

な収益性を示すEBITDAの基準を設定し、各BMU<sup>\*5</sup>の優位性を評価しました。「事業期待性」は、主要製品の市場シェア・市場成長率を、中長期の観点で評価しています。「社会的価値」は、GHG排出量、サステナビリティ関連施策の推進状況、事業の持続可能性などを評価しました。

\*5 ビジネスマネジメントユニット



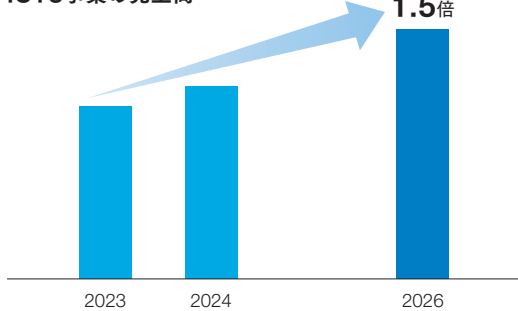
Grow UP 2026スタート時点の事業ポートフォリオ区分

Uniqueness & Presence = 差異化	基盤	新規・次世代	重点管理
<p>ICT3事業 = 成長ドライバー</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 電子材料</li> <li>● エレクトロニクスケミカルズ (EL薬品)</li> <li>● 光学材料</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● メチルアミン・アンモニア系</li> <li>● MMA系</li> <li>● ホルマリン・ポリオール系</li> <li>● 脱酸素剤</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ライフサイエンス系</li> <li>● 新規・次世代製品</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● PC系</li> <li>● キシレン分離／誘導品</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● メタノール</li> <li>● エネルギー資源・環境事業</li> <li>● POM</li> <li>● MXDA／芳香族アルデヒド</li> <li>● ポリマー材料</li> </ul>			

### U&P事業の成長ドライバー



### ICT3事業の売上高



### 電子材料

**BT材料:** 半導体市場の需要拡大を見据え、タイ工場を増設中。現中計期間の売上高増に寄与

**OPE:** 生成AIサーバー向け基板材料として伸長中。現中計期間中も拡販を見込む

### エレクトロニクスケミカルズ (EL薬品)

- 世界の半導体メーカーへ、高品質な製品を供給
- 半導体の微細化や配線工程の複雑化に伴って工程数が増加し、当社薬液の使用量が増加
- 半導体メーカーの新設・増設に沿って、全世界で生産能力を増強中

### 光学材料

#### 光学樹脂ポリマー:

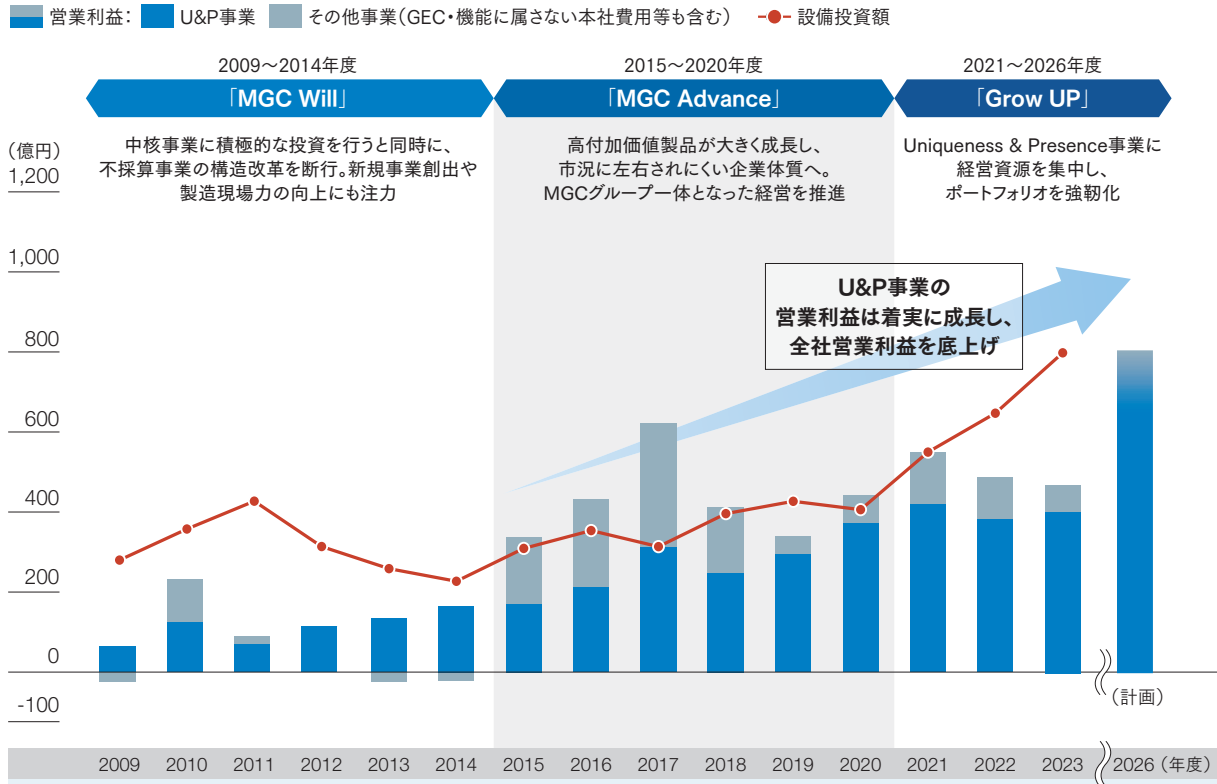
- AIスマホやベリスコップレンズの増加等もあり、カメラの高画素化が進展
- 車載カメラやAR/VRヘッドセット向け等の需要も拡大する見通し

#### レンズモノマー:

- レンズモノマーの製造設備を2026年に新設予定
- バイオマスレンズモノマー「Episleaf™」を開発。2024年からの販売を計画

# 目標1：事業ポートフォリオの強靱化

## U&P事業の拡大と投融資実績



### 主要な投融資案件



①

①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

②タイにおいて電子材料製造設備を新設

③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



③



②

④山梨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)



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

● ⑤QOL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)

● JSPの非連結化

● ④山梨地熱発電事業に参画(2019年度に営業運転を開始)

■ 芳香族アルデヒドの能力増強

● 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ティックスを子会社化

■ 光学樹脂ポリマーの2基目の量産プラントを増設(鹿島)

● 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の生産設備を新設(2024年度下期完工予定)

■ オレゴンにおいて超純過酸化水素の生産能力を増強



⑤

■ U&P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

## 事業ポートフォリオの強靱化の施策

当社グループは、より環境耐性のある事業ポートフォリオの構築に向けて、中期経営計画の目標として「事業ポートフォリオの強靱化」を掲げ、「Uniqueness & Presenceへのフォーカス」「イノベーションによる新しい価値の創造」「重点管理事業の再構築」の3つの施策を軸に推進します。特に「Uniqueness & Presenceへのフォーカス」に向

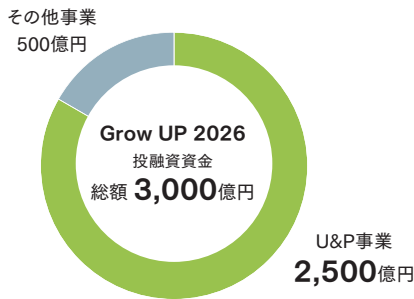
けては、U&P事業に対する経営資源の一層の集中と選択を進めるとともに、前中期経営計画で実行した大型投資の成果の刈り取りを着実に進めます。

今後の投融资計画については、3年間の合計で約3,000億円を計画し、ICT3事業を中心としたU&P事業への集中投資を推進していきます。

### U&P事業の主要な投資案件

★:ICT3事業

Grow UP 2023			Grow UP 2026
2021年度	2022年度	2023年度	2024年度～
			半導体パッケージ用BT材料 生産能力増強(タイ) ★
			光学樹脂ポリマープラント増設(鹿島) ★
			EL原料過酸化水素工場新設(中国) ★
			EL超純過酸化水素工場新設(中国) ★
			芳香族アルデヒドプラント増設(水島)
			超純過酸化水素 生産能力増強(韓国、天安) ★
			水溶性天然ガス・ヨウ素の新規開発(新潟・西蒲原)
			超純過酸化水素 生産能力増強(米国・オレゴン州) ★
			超純アンモニア水 生産能力増強(シンガポール) ★
			光学樹脂原料モノマープラント新設(新潟) ★
			EL原料過酸化水素工場新設(台湾) ★
			MXDA生産設備新設(オランダ)
			超純過酸化水素 生産能力増強(米国・テキサス州) ★
			超純アンモニア水 生産能力増強(米国・テキサス州) ★
			半導体パッケージ用BT材料 生産能力増強(タイ) ★
			レンズモノマー製造プラント新設(四日市) ★
			水溶性天然ガス・ヨウ素の新規開発(新潟・東新潟)
			超純過酸化水素 生産能力増強(米国・アリゾナ州) ★
			環境循環型メタノール製造設備新設(国内)
			超純アンモニア水 生産能力増強(新潟) ★
			超純過酸化水素 生産能力増強(佐賀) ★



### 主な新規製品開発

#### ICT

**新規BT積層材料**  
BT樹脂改質配合技術の応用でビルドアップ材の超極薄の絶縁性と微細回路形成能を実現

**新規半導体洗浄液**  
処理速度の向上・省電力化などの半導体の進化に対応する新しい半導体洗浄液を提案中

**リサイクルEP**  
「ユビゼータ®EP」の端材のプレコンシューマリサイクル事業化に向けて、更なる実証検討を推進\*

#### モビリティ

**連続炭素繊維複合材料**  
特徴のある樹脂と中間体製造技術を有し、常温保存、脱オートクレーブ、ガスバリア性等の特徴を持つ複合材料中間体を開発し、様々な用途に提案中

**固体電解質**  
「カルボラン系固体電解質」を開発し、特性評価や用途開発を進めるとともに、量産化を見据えたプロセス開発を推進

#### 医・食

**抗体医薬受託製造事業**  
2,000Lシングルユース培養槽を用いて、バイオ医薬品、特に抗体医薬品の製造受託を株式会社カルティベクスにて実施中

**OXYCAPT™**  
注射剤用ガラス容器の代替となるプラスチック製容器として、バイオ医薬品/再生医療向け多層樹脂バイアルの市場開拓を推進中

**アレルギー診断チップ**  
食物アレルギーの重症度の予測が可能なアレルギー診断チップを開発中

\* 本件は、令和5年度二酸化炭素排出抑制対策事業費等補助金 脱炭素型循環経済システム構築促進事業（うち、プラスチック等資源循環システム構築実証事業）に採択されています

環境省ホームページ: [https://www.env.go.jp/press/press\\_01945.html](https://www.env.go.jp/press/press_01945.html)

# 目標2：サステナビリティ経営の推進

## 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「社会と分かち合える価値の創造」の下、社会構造や価値観の変化に合わせて柔軟かつ迅速に対応する経営を「サステナビリティ経営」として推進しています。グループに影響を及ぼす可能性のある外部環境変化に適応しながら、持続的な成長を目指します。

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月からスタートした中期経営計画では、社会的価値と経済的価値の両立を目標に設定し、各マテリアリティにKPIを設定し、PDCAを回すことで2030年度目標に向けて非財務価値向上を戦略的に進めてきました。

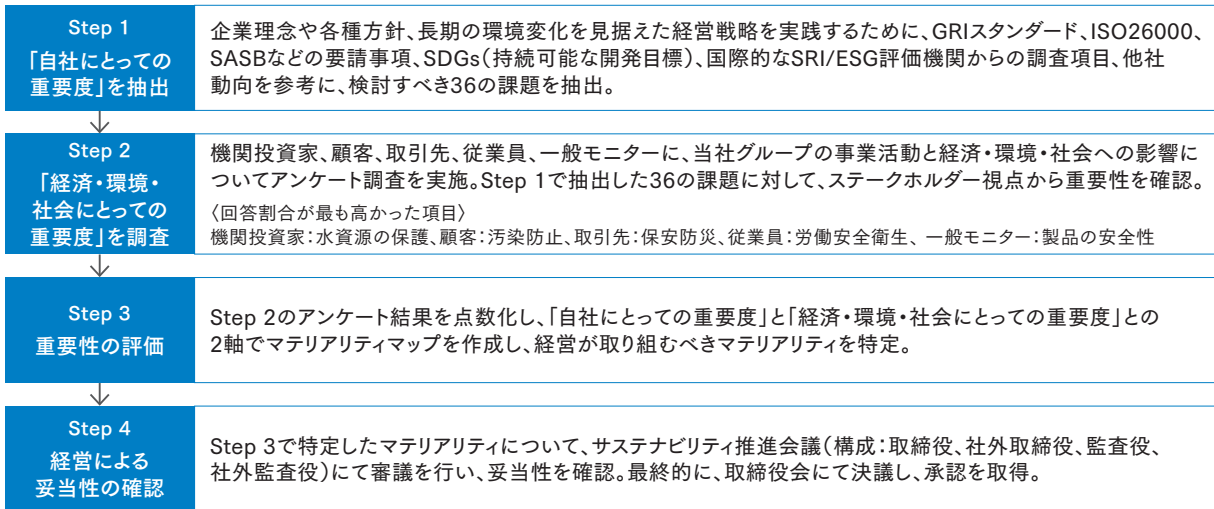
マテリアリティについては、サステナビリティに関する国内外の動きが加速する中で、「Grow UP 2026」の策定

の前段階として、2023年5月に見直しを実施しました。その結果、前回から「人権の尊重」を新たに加えました。

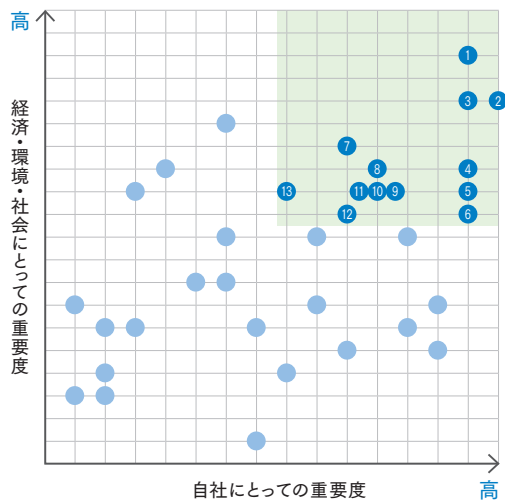
「Grow UP 2026」では、事業ポートフォリオを「より環境耐性のある」「より強靱なもの」にするために、「目標2：サステナビリティ経営の推進」を掲げ、当社グループの持続的成長に向けた基盤強化を図ります。特に、CSV領域のKPIは、当社グループの環境に対する寄与度をより定量感を持って対外的に示すべく、MGCグループ環境貢献製品「Sharebeing」の売上高としました。

更に、マテリアリティKPIは、バウンダリーを単体ベースから連結ベースへ拡大することにも取り組んでいます。人的資本関連のKPIについては、個社ごとの主体性を重視する人材マネジメントの下、それぞれの事業形態に則した人材戦略を優先しているため、単体ベースとしています。

### マテリアリティの特定プロセス



### マテリアリティマップ



#### 13の課題

- ① GHG排出量の削減
- ② 労働安全衛生の確保
- ③ エネルギー効率の改善、使用量の削減
- ④ 保安防災
- ⑤ 環境配慮型製品・技術の開発
- ⑥ 人材の育成と確保
- ⑦ 製品の安全性・品質
- ⑧ 人権の尊重
- ⑨ ダイバーシティ&インクルージョンの推進
- ⑩ 資源利用効率の向上
- ⑪ 廃棄物の削減
- ⑫ ガバナンス、内部統制・リスク管理・コンプライアンス
- ⑬ 持続可能なサプライチェーンの構築

#### 11のマテリアリティ

- 事業を通じた社会課題の解決への貢献
- 新しい価値を生み出す研究開発の推進
- 環境問題への積極的・能動的対応
- 省資源・省エネルギー・高効率による生産
- 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
- 人権の尊重
- 労働安全衛生・保安防災の確保
- 化学品・製品の品質・安全性の確保
- CSR調達の推進
- ガバナンス、内部統制・リスク管理・コンプライアンスの強化



## サステナビリティ推進体制

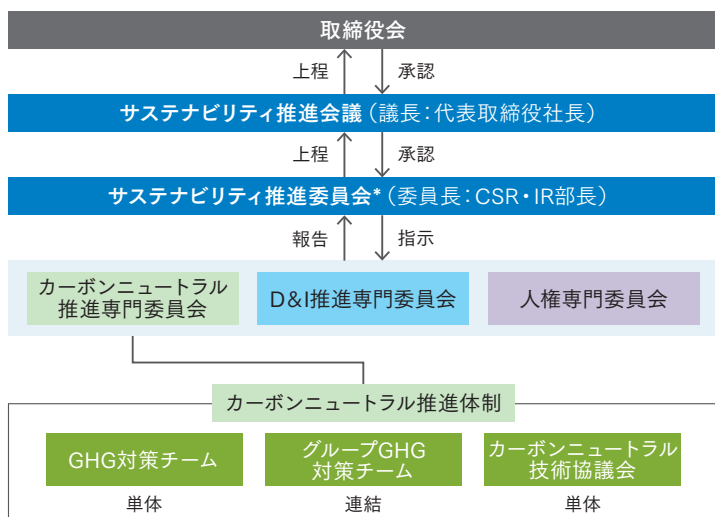
当社グループは、マテリアリティの特定やマネジメントなど、サステナビリティ経営の基本となる方針、施策を審議・決定し、その実施状況などについて報告を受ける機関として「サステナビリティ推進会議」を設置しています。同会議は、社長が議長を務め、社外を含む全取締役を主構成員として、監査役を含むメンバーで構成しています。その中でも特に重要な事項については、取締役会として決議します。

また、このサステナビリティ推進会議の諮問機関として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、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、サステナビリティ経営に係る施策の検討・実施、社内の非財務情報の統括、社内外のエンゲージメントなどの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・マネジメント体制図



\*サステナビリティ推進会議の諮問機関

### サステナビリティ推進会議の主な議論 (2023年度)

- 「Grow UP 2023」のマテリアリティKPIの実績・進捗状況報告
- 「Grow UP 2026」のマテリアリティKPI及び目標値設定
- サステナビリティ推進年次報告、次年度計画報告
- 外部ESG評価報告
- サステナビリティエンゲージメント報告
- カーボンニュートラルに向けたGHG排出量削減ロードマップ
- 人権デュー・ディリジェンス推進体制、人権指針策定
- D&I推進年次報告、次年度計画報告

## 環境貢献製品「Sharebeing」創出に向けた投資を推進

カーボンニュートラル実現に向け、社会の環境負荷を低減する製品群を環境貢献製品「Sharebeing」として認定し、環境貢献に資する事業・製品の拡充を一層推進します。

中期経営計画「Grow UP 2026」におけるMGCグループ投融資は、3年間合計で約3,000億円を計画していますが、このうち環境貢献製品「Sharebeing」の売上高伸長に関わる投融資額は約23%を占めており、環境貢献のみならず市場競争力のある製品・事業の創出にもつなげていきます。

### 投融資に関連する主な環境貢献製品「Sharebeing」

- 過酸化水素 ● OPE ● POM ● PC ● レニー®
- エージレス® ● メタノール ● MXDA ● MXナイロン



Sharebeingの売上高伸長に関わる投融資  
約23%

# マテリアリティ

区分	マテリアリティ	重要性の背景	リスク	機会
CSV	事業を通じた社会課題の解決への貢献	経済的価値と社会的価値を両立する事業・製品を通じて、「社会と分かち合える価値の創造」を実現する	<ul style="list-style-type: none"> <li>将来価値の低下による株価の下落</li> <li>市場ニーズの変化に伴う製品需要の低下</li> <li>コスト安な代替材へのシェア移転</li> <li>既存製品の陳腐化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>市場ニーズの多様化による新市場の創出</li> <li>業界標準に裏打ちされた顧客信用度</li> <li>特長ある差異化製品群の拡充</li> </ul>
	新しい価値を生み出す研究開発の推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業ポートフォリオ強靱化を達成する</li> <li>カーボンニュートラル達成に向けた新規事業を創出する</li> <li>DX技術の活用による研究開発を推進する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業ポートフォリオ強靱化の遅延</li> <li>事業創出遅延によるカーボンニュートラル未達</li> <li>研究開発の競争力の低下による新規製品・新規事業創出の遅延</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業ポートフォリオ強靱化の推進</li> <li>環境課題解決事業の創出による新規市場創出</li> <li>DX技術の活用による新規製品・新規事業創出</li> </ul>
E	環境問題への積極的・能動的対応	環境問題への取り組みは人類共通の課題であり、企業が存在と活動に必須の要件として、主体的に行動しなければならない	<ul style="list-style-type: none"> <li>気候変動による異常気象・自然災害リスクの増大</li> <li>環境保護に関する風評リスク</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>CCUS(特にCCS)、CO<sub>2</sub>原料メタノール・ポリカーボネートの事業展開、及びそれを用いた化学品展開</li> <li>水素キャリア・CO<sub>2</sub>フリー燃料となるアンモニアの事業展開</li> </ul>
	省資源・省エネルギー・高効率による生産	環境問題対策の実施は企業の責務であり、製品競争力の向上にも資する活動として主体的に行わなければならない	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	<ul style="list-style-type: none"> <li>省エネルギー技術の獲得・横展開</li> <li>デジタル技術の活用の進展</li> </ul>
S	働きがいのある企業風土の醸成	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制度・風土が、企業価値創造の基盤になる	労働生産性の低下や人材の流出が生じることによる企業価値(経済的価値・社会的価値)の低下	<ul style="list-style-type: none"> <li>イノベーション創出に向けた基盤強化</li> <li>従業員のワークエンゲージメント向上</li> </ul>
	ダイバーシティ&インクルージョンの推進	多様な価値観のコラボレーションによる文化・風土の確立が、新機軸・技術革新を生み出し、企業価値創造の基盤となる	人材の属性やスキルの偏りが画一的な発想を生み、新たな事業機会を喪失	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
	人権の尊重	事業活動を行う主体として、企業には、企業が他者への人権侵害を回避し、企業が関与した人権への負の影響に対処すべき責任がある	<ul style="list-style-type: none"> <li>人権侵害を理由とした製品・サービスの不買運動の発生</li> <li>投資先としての評価の低下</li> <li>投資候補先からの除外・投資引き揚げの可能性</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>持続可能な経済・社会の実現に寄与</li> <li>社会からの信用の維持・獲得</li> <li>企業価値の維持・向上</li> <li>優れた人材の採用・確保</li> </ul>
	労働安全衛生・保安防災の確保	安全は事業活動の基盤であり、安全確保は社会への責務である	<ul style="list-style-type: none"> <li>類似災害・トラブルの再発</li> <li>事故・不祥事の発生による社会的信用の失墜</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>安全文化の醸成</li> <li>予防保全のノウハウの蓄積</li> </ul>
	化学品・製品の品質・安全性の確保	化学品・製品の品質・安全性の確保はステークホルダーの要求であり、安全性・信頼性の高い製品・サービスの提供は企業の責務である	<ul style="list-style-type: none"> <li>各国の化学物質規制不対応によるビジネス機会の逸失</li> <li>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の失墜</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>確実な法令・規制への対応による事業の収益力強化</li> <li>全社及びグループ会社における顧客満足度・社会的信用の向上</li> </ul>
	CSR調達の推進	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水準の向上は、企業の社会的責任である	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
G	ガバナンス、内部統制・リスク管理・コンプライアンスの強化	企業がビジネスモデルを実現するための戦略を着実に実行し、持続的に企業価値を高める方向で規律付ける仕組みである	事業活動の低迷、社会的信用の失墜、企業価値の毀損	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>ステークホルダーの信頼の獲得</li> </ul>

\*1 U&P事業と新規・次世代事業の事業区分の研究開発費合計値の比率

\*2 最終処分量÷廃棄物発生量

\*3 省エネ改善によるエネルギー使用削減量(稼働率100%ベース)÷2021~2023年度における年平均エネルギー使用量

アクションプラン	Grow UP 2026 KPI	バウンダリ			2023年度実績	2026年度目標	2030年度目標	SDGsターゲットとの関連
		単体	国内連結	海外連結				
<ul style="list-style-type: none"> <li>事業ポートフォリオ改革</li> <li>社会的価値と経済的価値を両立する製品の事業化</li> <li>社会課題解決に資する新規事業の創出</li> </ul>	Sharebeing(MGCグループ環境貢献製品)売上高	●	●	●	2,043億円	2,700億円	5,000億円	3.9, 8.2, 9.4, 9.5, 12.3
<ul style="list-style-type: none"> <li>U&amp;P事業、新規・次世代事業へ資源配分</li> <li>戦略研究領域設定に気候変動課題解決を設定</li> <li>MGCグループの研究者へのDX人材の育成</li> </ul>	事業ポートフォリオの強靱化に資する研究開発費比率 <sup>*1</sup>	●	●	●	67%	60%以上	60%以上	8.2, 9.4, 9.5
	気候変動課題の解決に貢献する研究者比率	●	●	●	31%	25%以上	25%以上	
	研究者のDX人材比率(DX基礎講習への研究者の受講比率)	●	●	●	66%	75%	80%	
<ul style="list-style-type: none"> <li>製造工程のGHG排出量削減</li> <li>GHG排出量削減につながる新技術開発、新技術導入</li> <li>サプライチェーンのGHG排出量削減</li> </ul>	GHG排出量の削減(2013年度比)	●	●	●	33%削減(想定)	33%削減	39%削減	3.9, 6.3, 7.2, 11.6, 12.5, 13.3, 14.1, 14.3
	廃棄物ゼロエミッション率 <sup>*2</sup>	●	●	●	0.8%	1.2%	1.0%	
<ul style="list-style-type: none"> <li>制御性改善による装置の安定化</li> <li>トラブル未然防止による装置の安定稼働</li> </ul>	エネルギー使用量削減率 <sup>*3</sup> (2023年度比)	●	●	●	—	▲3.0%	▲7.0%	7.3, 12.2
<ul style="list-style-type: none"> <li>当社が育ててきた人材を大切に する文化の醸成・可視化</li> <li>種々の人事制度(含む福利厚生)を 検証し、エンゲージメント向上に 資する時代に合った制度設計</li> </ul>	働きがいを感じる従業員割合	●	●	●	—	70%	75%	4.4, 5.4, 8.5
<ul style="list-style-type: none"> <li>採用の多様化(手段・人材)</li> <li>集合研修での啓蒙活動</li> <li>社内イベントや研修等における、異 なる部署・事業所間の交流機会づくり (MGC Commons活用を含む)</li> </ul>	女性管理職数	●	●	●	40名	60名	90名	4.4, 5.1, 5.5, 8.5
<ul style="list-style-type: none"> <li>人権指針を策定し、人権を尊重する 責任をコミットメント</li> <li>適切な救済措置を行う人権相談 窓口を設置</li> </ul>	人権の尊重	●	●	●	—	人権デュー・デリ リジェンス実施 100%	人権マネジメント を確立し、全ての ステークホルダー が当社の人権 指針を支持	4.7, 8.7, 10.2, 10.3, 16.3, 16.10
<ul style="list-style-type: none"> <li>事故・災害事例の共有及びプロセス リスクアセスメントへの活用</li> <li>労働安全衛生リスクアセスメントの 実施により危険性・有害性を排除し、 働きやすい職場の構築</li> </ul>	重大労働災害 <sup>*4</sup> 、 重大事故 <sup>*5</sup>	●	●	●	5件 <sup>*6</sup> 、0件	0件	0件	3.9, 8.5, 11.6, 12.4, 13.3
<ul style="list-style-type: none"> <li>環境安全推進協議会活動を通じた 情報共有と当社から関係会社への 教育、支援</li> <li>全社及びグループで実施する Q-MGCの推進</li> </ul>	PL事故、重大 <sup>*7</sup> 法令違反、 重大 <sup>*7</sup> 品質問題	●	●	●	0件	0件 (単体・国内 連結)	0件 (単体・国内外 連結)	3.9, 12.4
<ul style="list-style-type: none"> <li>取引先に対し、原材料調達活動に 関する基本的な考え方及びCSR 調達ガイドラインを提示し、定期的な アンケートの実施</li> <li>アンケートに基づく評価や対話の 積み重ね</li> </ul>	原材料調達活動に関する基本 的な考え方及びCSR調達ガイ ドラインに対する取引先の賛同率	●	●	●	—	80%	100%	12.2, 16.2
	連結子会社に対するCSR調達 活動の要請率	●	●	●	—	60% (国内連結)	100% (国内外連結)	
<ul style="list-style-type: none"> <li>コンプライアンス教育・啓蒙活動の 充実</li> <li>コンプライアンス違反リスクの洗い 出しとリスク評価の実施</li> <li>グループ全体でのコンプライアンス 意識の向上</li> </ul>	重大コンプライアンス違反件数	●	●	●	0件	0件	0件	8.7, 10.2, 10.3, 16.2, 16.3, 16.5, 16.10

\*4 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となった、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

\*5 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

\*6 国内連結子会社にて5件発生

\*7 損失規模10億円以上

## 2023年度の経営成績

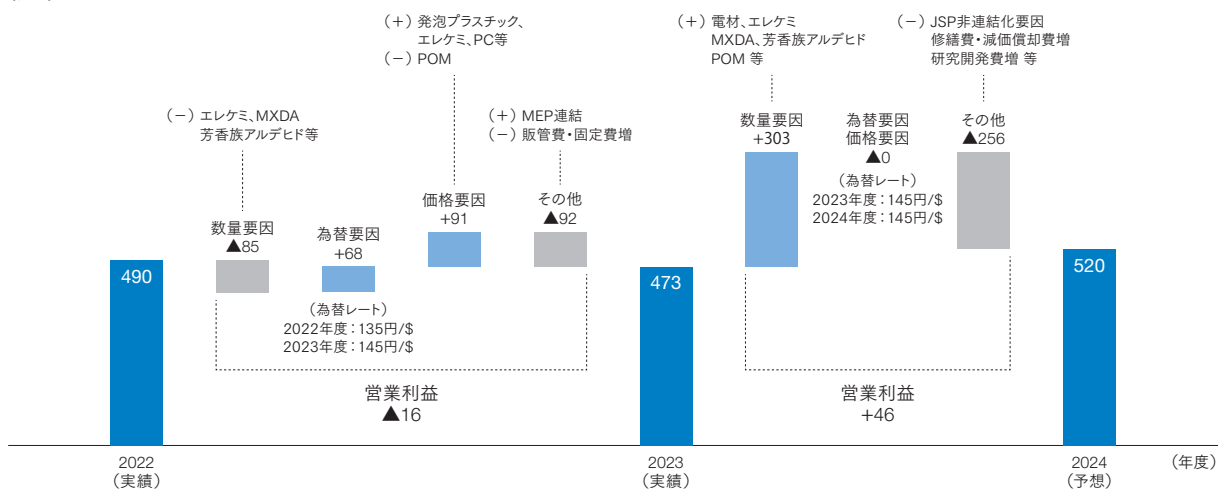
2023年度の当社グループは、円安や、半導体関連製品の販売が回復基調であったことなどがプラスに寄与したものの、中国経済低迷の長期化や欧州の景気減速、基礎化学品の需要低迷などの影響が大きく、全体としては厳しい事業環境が続きました。

このような状況下、当社グループの売上高は、JSPを連結の範囲から除外したことや、メタノールやアンモニアの

市況下落などが減収要因となりましたが、三菱エンジニアリングプラスチックスを連結の範囲に含めたことや円安の影響などが上回り、増収となりました。一方、営業利益は円安に加え、ポリカーボネートの採算改善や電子材料の需要回復などが増益要因となったものの、前期に好調であったポリアセタールの市況下落やMXDAや芳香族アルデヒドなどの販売数量減少などにより減益となりました。

### 営業利益の増減要因

(億円)



## 持続的な成長に向けた投資

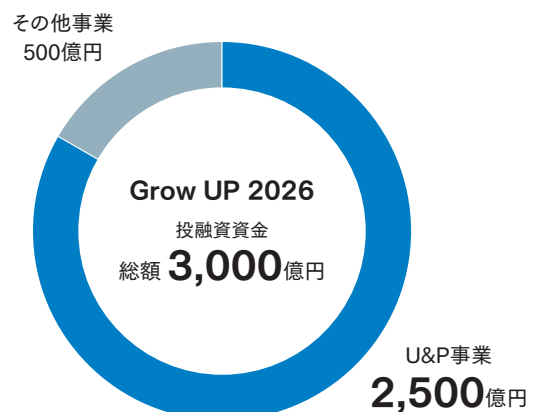
当社グループは、前中期経営計画で「環境変化に強い収益構造への転換」を目標に掲げ、この達成のために3年間で約2,100億円の投融資を実施しています。その約半分を、競争優位性が高く成長力に富む差異化事業<sup>\*1</sup>への投資に振り向けました。

中期経営計画「Grow UP 2026」では、まず前中期経営計画の大型投資による成果の刈り取りを、着実に実行します。並行して、グループの成長につながる戦略投資（研究開発、ESG関連を含む）を中心に、3か年の合計で約3,000億円の投融資を計画しています。このうち約80%強は、「伸びる」「勝てる」「サステナブル」を満たすUniqueness & Presence事業を対象に、集中投資を行います。

以上のような高水準の投融資を継続すべく、デット調達による財務レバレッジの活用なども意識して成長機会を捉えていきます。そのためのKPIであるD/Eレシオは、上限（安全性）と下限（効率性）の目安を定め、この範囲内

でデット・エクイティバランスをコントロールする方針としました。これらの投資戦略を実行することで、ROICスプレッド（ROIC－WACC）を継続的に拡大しています。

<sup>\*1</sup> 2024年度からの中期経営計画では、「Uniqueness & Presence事業」に改称



## 株主還元方針

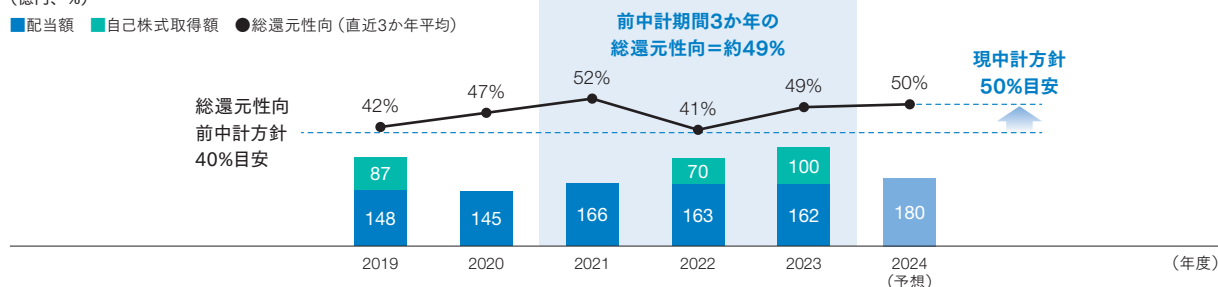
「Grow UP 2026」では、総還元性向を前中計の「40%目安」から「50%目安」に引き上げました。一定の財務規律を維持しつつ成長投資を遅滞なく進めることができる水準として、総還元性向50%は妥当だと判断しました。加えて、財務健全性を損なわない限り、減配は避けつつ累進的な配当政策を志向する「累進配当方針」を新たに採用しました\*2。なお、株主資本配当率(DOE)も意識しつつ、配当水準を判断していきます。

また、当社は以前より内部留保と株主還元の水準を考慮して、自己株式の取得を機動的に実施し、資本効率の向上と株主還元の充実を図ることを基本方針としています。業績の上振れや投融資の下振れ等により、内部留保の水準が高いと判断した場合には、総還元性向50%にとられることなく機動的・弾力的に自己株式取得を実施するなど、株主還元を強化していきます。

\*2 中期経営計画「Grow UP 2026」3年間の期間を対象

### 株主還元の推移

(億円、%)



当期純利益(億円)	211	360	482	490	388	460
年間配当金(円/株)	70	70	80*3	80	80	90

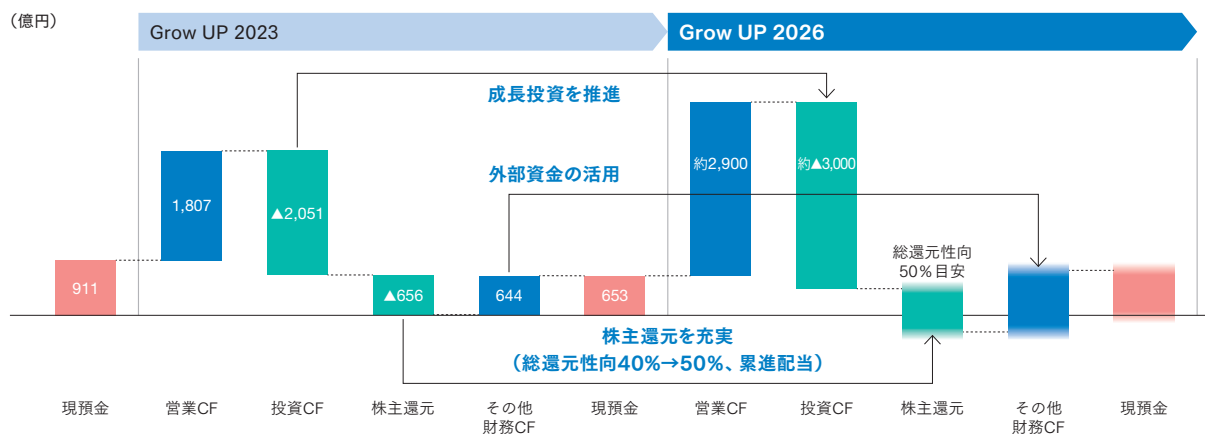
\*3 中間配当45円(記念配当10円を含む)、期末配当35円

## キャピタルアロケーション

キャピタルアロケーションについては、資本コストを上回るROICを確保するべく、Uniqueness & Presence事業のオーガニック・グロースを後押しする投資を最優先します。経済的価値と社会的価値を両立できるU&P事業に経営資源を重点配分することで、企業体質の強化を図っていきます。

ここまで述べましたとおり、成長投資と株主還元、財務健

全性の3つをバランス良く実現し、最適な資本構成を維持することを、キャピタルアロケーションの基本的な考え方としています。中期経営計画「Grow UP 2026」期間は、約3,000億円の投融資を計画し、外部資金も積極的に活用して成長を加速させます。更に、累進配当を継続的に実施することで安定的な増配を目指すとともに、資本効率向上に資する機動的な自己株式の取得を適宜実施していきます。



## 資本コストを意識した経営の推進

当社グループでは、資本コストを意識した経営を推進するために、前中期経営計画の初年度である2021年度にKPIとしてROICを導入しました。ビジネスマネジメントユニット(BMU)ごとにROICを算出し、事業評価に活用しています。投下資本に対して十分なリターンを創出できていない事業を可視化することで、事業の再構築あるいは撤退といった判断を下し、経営資源の最適配分を促進しています。

中期経営計画「Grow UP 2026」においても、引き続きROICによる事業管理を徹底します。現在、ROICを営業

利益率と投下資本回転率に分解したツリーを用いた改善アクションプランを、各BMU単位で策定しています。この3か年は、個々の従業員が業務の中で資本効率性を意識できるよう、ROICツリーの勉強会などで社内浸透を図っていきます。またグループ全体としては、収益性や資本効率性の高い「Uniqueness & Presence」事業に経営資源を重点配分することで、資本収益性の向上と資本コストを意識した経営を一層推進していきます。

## 企業価値向上に向けた現状分析

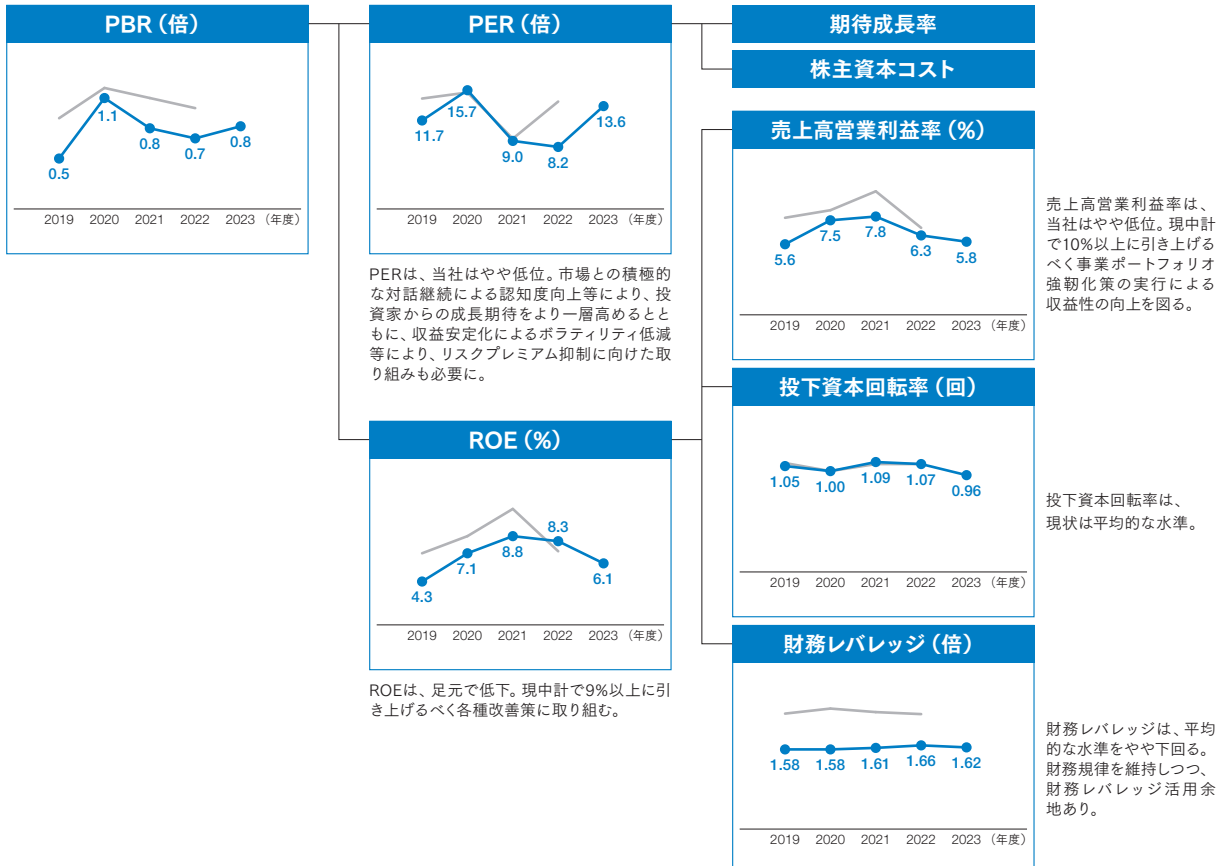
前中期経営計画で積み残した重要な課題は、低下していた収益力を強化し、企業価値の向上につなげることです。一連の事業ポートフォリオ改革や株主還元強化によって、当社のPBRは2023年度末にかけて上昇傾向が続きまし。ただし、現時点\*4では依然として1倍を下回っており、株価指標上はまだ割安な水準にあると認識してい

ます。一方、PERは同業他社比でやや低位な状況にあり、中長期の成長戦略や企業価値向上策の推進、積極的なIR活動などによる引き上げを目指します。また、足下ではROEも低下していることから、営業利益率の向上や財務レバレッジの更なる活用などによる向上を図っていきます。

\*4 2024年7月末時点

### PBR及びROEの要素分解分析

●三菱ガス化学 ― 同業他社(当社選定15社)



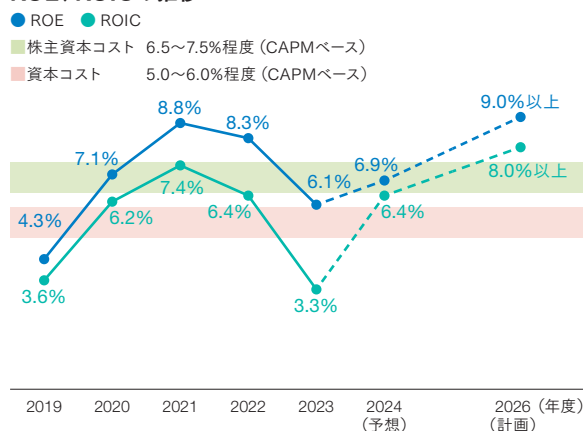
## 資本収益性の改善

当社グループは、株主資本コストを6.5～7.5%程度\*5、資本コストを5.0～6.0%程度\*5と想定し、これらを上回ることを目標として、投下資本に対するリターンの最大化に努めています。また、前中期経営計画からはROEとROICを経営指標として掲げ、財務戦略・資本政策を推進してきました。

2023年度は、製品全般の販売不調などが要因となり、資本収益性が低下しました。その結果、一時的にROICは資本コストを下回り、ROEは株主資本コストを下回ったと認識しています。2024年度も、U&P事業などに積極的な投資を継続することから、ROE・ROICともに低水準となる見込みです。現状のROEとROICは、市場の期待リターンとの間に乖離があると考えています。そこで、事業ポートフォリオの強靱化や、以下に示す資本コスト低減に向けた取り組みによって、ROE・ROICを高めていく考えです。なお資本コストについては、収益の安定化によるボラティリティの低減、市場との積極的な対話による認知度の向上などにより、リスクプレミアムの抑制に努めることも重要だと認識しています。

\*5 CAPMベース

### ROE、ROICの推移



### 資本コスト低減に向けた取り組み

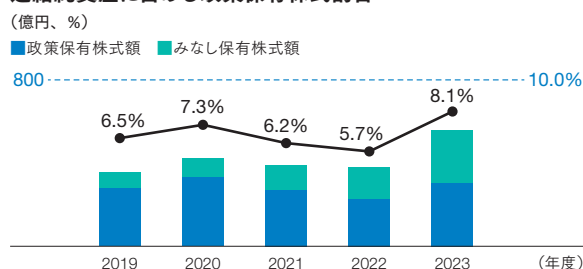
- ・U&P事業へのシフト、収益安定化によるボラティリティ低減
- ・B/Sコントロール強化（財務レバレッジの活用等）
- ・キャッシュ創出力強化（CCC改善、不要・低稼働資産の見直し・売却等）
- ・サステナビリティ経営の推進（カーボンニュートラル事業へのシフト、ESG評価の向上等）
- ・個人投資家への訴求強化等

## 政策保有株式の縮減

当社では、長年にわたり政策保有株式の縮減を進め、資本効率の向上を図ってきましたが、足下では上場株式の時価上昇により、連結純資産に占める比率は高まっています。ただし、主要な海外議決権行使助言会社の議決権行使基準は、依然として下回る水準にあります。

政策保有株の保有目的及び意義は、今後も取締役会で定期的に、個別銘柄ごとの検証を実施していきます。適正な保有水準を超えていると判断した株式は、適宜売却を進める方針です。

### 連結純資産に占める政策保有株式割合



過去5年で23銘柄（15銘柄を全売却）、累計約190億円※を売却  
※実績ベース。保有株式数の一部売却、みなし保有の売却も含む

## 投資家との積極的な対話の継続

当社は国内外の株主・投資家の皆様に対して、正確かつタイムリーな情報開示と、対話の積極化・深化に注力してきました。中期経営計画「Grow UP 2026」では、四半期ごとの決算説明内容の拡充・高度化を図るとともに、事業説明会等のIRイベントの開催頻度を増やし、当社事業への理解促進を図っていきます。また、経営層と株主・投資家の皆様との対話を一層促進すべく、様々な面談機

会を増やす方針です。投資家の皆様からのご意見や要望事項は、経営層を含む社内へのフィードバックを強化し、当社グループの経営及び業務運営の進化・高度化に資するよう心掛けていきます。ESG面談及びスチュワードシップコード面談については、引き続き堅確に対応するとともに、社外取締役と機関投資家の皆様との面談など、新たな面談要請にも応えられる体制を整備しています。

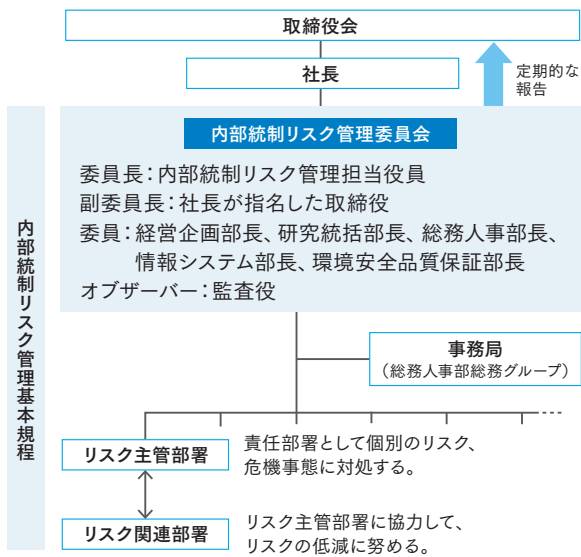
# リスクマネジメント

## リスク管理体制

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



「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>

### 事業等のリスク

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

### 内部統制リスク管理委員会の具体的な活動(2023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**
- 新型コロナウイルス感染拡大への対応の最終報告
  - 緊急事態に対するMGCグループガイドラインについて

## サステナビリティ・リスクへの対応強化

当社グループは、社会的価値と経済的価値の両立に向けて、経営として取り組むべきマテリアリティを特定し、それらに関わるリスクと機会を把握することで、リスク管理を実施しています。

マテリアリティの主管部門はリスクと機会を把握しています。リスクを低減、機会を最大化し、ありたい姿・あるべき姿の達成度を測るのに相応しいKPIを設定しています。

また、マテリアリティは中期経営計画と連動して推進しているため、「サステナビリティ推進委員会」「サステナビリティ推進会議」でマテリアリティマネジメントの進捗を確認しています。

☞ マテリアリティ及びリスクと機会の詳細はP33「マテリアリティ」をご参照ください

### サステナビリティ・リスクに関わる主な会議体

会議体	参加メンバー	主な取り扱いリスク	特に関連するマテリアリティ	2023年度の開催回数
環境安全会議	議長: 社長 取締役、監査役、事業所長、他	・環境保全リスク ・保安防災・労働安全リスク ・化学品・製品安全リスク	・環境問題への積極的・能動的対応 ・労働安全衛生・保安防災の確保	1回
品質保証会議	議長: 社長 取締役、監査役、事業所長、他	品質リスク	化学品・製品の品質・安全性の確保	1回
人権専門委員会	委員長: 総務人事部長 原料物流部長、環境安全品質保証部長、他	人権リスク	人権の尊重	2回
カーボンニュートラル推進専門委員会	委員長: 生産技術部長 経営企画部長、各事業部長、各事業管理部長、他	気候変動リスク	環境問題への積極的・能動的対応	2回



## サプライチェーンにおけるリスク評価

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。

### 人権の尊重

当社グループは、「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5分野<sup>\*1</sup>とともに、海外グループ会社へも周知しています。また、国連グローバル・コンパクト(UNGC)に署名し、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、2023年度、当社は取締役会の承認を経て「三菱ガス化学グループ人権指針」を定めました。グループ全体の人権尊重に取り組むため、サステナビリティ推進委員会の諮問機関として全社横断的な「人権専門委員会」を組織しました。またグループの役員・社員、派遣社員等の他全てのステークホルダーを対象とする「人権相談窓口」の設置を行いました。2024年度から、人権の尊重をマテリアリティの一つとして特定し、人権デュー・ディリジェンスの推進をKPIとして設定して計画的に取り組んでいきます。

<sup>\*1</sup> 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

## 環境・安全・品質に対するリスクマネジメント

当社グループは、環境安全についてはレスポンシブル・ケア(RC)、品質保証の面ではQ-MGC<sup>\*2</sup>の仕組みを用いて、生産活動全般を下支えしています。RCでは、監査や現場の横串活動、プロセスリスクアセスメントで事業上のリスクを抽出し、保安防災評価ツールと連動させることで定量化を図り、個々の課題に対処しています。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。

一方、品質保証においては、お取引先との契約内容やコミュニケーションの不備に起因するリスクをカバーしながら、企業価値を棄損しないための「品質ガバナンス」を保つ活動を推進しています。ガバナンスの状態を定量的に評価し、Q-MGCに基づいた継続的な改善が図れるよ

う、チェックポイントをコード化し、グループ会社にも適用しています。今後も、これまで実施してきたLIMS<sup>\*3</sup>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。

社会要請の強いカーボンニュートラルに対しては、気候変動問題への対応状況を点検する立場から、現実的な削減手段に基づく長期目標に沿った着実な実行を促しています。

<sup>\*2</sup> 当社グループの品質保証を、全社・全部門の活動として位置付け、継続的な改善を図る仕組み

<sup>\*3</sup> Laboratory Information Management Systemの略で、工場全体の品質管理システムのこと

気候関連リスクへの対応(TCFD提言に基づく開示)

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。2023年度は、エレクトロニクスケミカルズと電子材料の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°C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

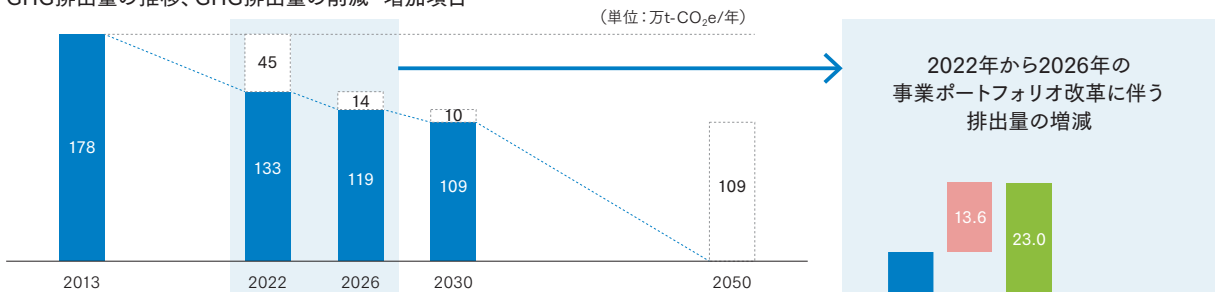
三菱ガス化学グループGHG排出削減長期目標



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/sustainability/esg.html>

カーボンニュートラル達成ロードマップ

GHG排出量の推移、GHG排出量の削減・増加項目



期間	2013-2022	2023-2026	2027-2030	2031-2050
製造拠点の新設、設備の増設等による増加		▲13.6		
製造拠点の統廃合、設備の停止等による削減		23.0	2.6	46.9
R&D協働による排出量削減*6				
排出量削減 (Scope 1)	45.0	1.9	2.6	10.0
排出量削減 (Scope 2)		1.1	0.2	
再エネ導入、移行エネルギー活用		1.5	2.3	30.5
エネルギー供給会社との協働			2.4	21.6

\*6 新エネルギーシステム実装、CCUS実装等

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°C:現状の石油・石炭に依存した経済活動の継続、2°C: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°C及び4°C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°Cシナリオ		4°C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 <sup>*7</sup>	1 <sup>*7</sup>	1	1
渇水リスク	0	1	1	1	2

\*7 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（2023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°C以下）において参照した主要な外部情報
    - IEA WEO 2022 APS（世界の平均気温の上昇を2°C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°C）において参照した主要な外部情報
    - IEA WEO 2022 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2.5°C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：エレクトロニクスケミカルズ、電子材料の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	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> <li>● 電力消費効率向上要請に伴う技術革新</li> <li>● バッテリー式電池自動車の拡大に伴う半導体搭載量の増加</li> <li>● 送電インフラ設備の拡充に伴う半導体市場の拡大</li> <li>■ 炭素税などの厳しい規制</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 高付加価値製品に対応した製品グレードの拡充</li> <li>● 独自グレードの開発</li> <li>● 低電力消費につながる製品グレードの拡充</li> <li>● 高周波領域で使えるグレードの開発</li> <li>● 生産能力増強</li> <li>● 減量化</li> <li>● 生産工程（物流含）におけるGHG排出量削減の推進</li> </ul>
成り行きシナリオにおけるリスク・機会	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 脱炭素シナリオに比べて人口の増加が顕著</li> <li>■ 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</li> <li>■ 化石原料価格の高騰</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 新興国における活動の促進</li> <li>● 研究開発の拡充、クロスバリューイノベーションの実践</li> <li>● 組織の垣根を超えた社内・グループ連携の更なる強化</li> <li>● キラーアプリに対応した製品グレードの開発</li> <li>● 高付加価値製品に対応した製品グレードの拡充</li> <li>● 製品の小型化・減量化、環境対応原料の採用</li> </ul>

□ 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、2022年度に実施した光学材料と脱酸素剤の2事業のシナリオ分析についてはMGCレポート2023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](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](https://www.mgc.co.jp/ir/files/MGC_Report2022.pdf)  
 MGCレポート2023 [https://www.mgc.co.jp/ir/files/MGC\\_Report-2023J-A3.pdf](https://www.mgc.co.jp/ir/files/MGC_Report-2023J-A3.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。

また、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の一つに「カーボンニュートラル推進専門委員会」

を設置しています。

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。CO<sub>2</sub>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-CO<sub>2</sub>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、CO<sub>2</sub>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。



### 担当役員メッセージ

## 市場環境の急激な変化に 対応していくために、 研究開発活動の仕組みを充実させ、 新規テーマの具現化を加速

### 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、知的基盤センター長

### 研究テーマ評価システムの運用などで、組織の効率性や意思決定スピードが向上

化学業界ではかつて、研究テーマを事業化するまでのプロセスを「十年一仕事」と呼んでいました。しかし近年は、「三年一仕事」の意識を持ってプロジェクトを回さなければ、市場環境の急激な変化に追従できない状況にあります。

研究開発のスピードを上げるために、2022年にスコアリングによる研究テーマの評価システムを確立し、運用を始めました。全てのテーマに対して同一の評価軸を適用したことで、研究リソースの配分などに際して、客観性のある優先順位付けが可能になりました。また、投資対効果に対する研究員の感度が高まっており、進捗が芳しくないテーマへの対応方法などについて、各研究組織内でコン

センサスを得る上でも、有効な仕組みとして機能しています。そして、評価の頻度も高めています。研究所単位の月例報告会に加えて、研究統括部の幹部と研究所長らが集う研究進捗会議での評価を、年4回から毎月開催に変更しました。意見調整や意思決定が円滑になり、更にスピード感が増してきています。研究員にとっては、幹部と直接話ができる機会が増え、納得しながら進められるメリットを実感しているようです。

以上のように、研究組織の効率性やスピード感は、前中期経営計画の3年間で着実に高まりました。一方、目標に掲げた「新規事業の創出」については、新中期経営計画の3か年で具体的な成果が示せるものと考えます。

### 3つの重点ターゲット領域を設定し、「事業フィールドマップ」でR&D戦略を可視化

前中期経営計画の成果と、新規事業の開発遅延という課題を踏まえて、「Grow UP 2026」では、研究開発活動の選択と集中を更に加速させます。まず、研究統括部が中長期的な研究開発の方向性を先導し、2030年、2050年のありたい社会の姿に対して私たちがどのように貢献できるのかを描き、バックキャストしながら新規事業の創出についての検討を重ねています。新中期経営計画では、ターゲット領域の見直しを行い、直近の成長が著しい「ICT」と「モビリティ」に加え、人口に比例した産業でポラリティの波が少ない「医・食」という3つのターゲット領域に注力し、プロフィットの多様性を確保します。

次に、各ターゲット領域で差異化製品を創出するべく、市場トレンドと成長分野、社内の要素技術、事業化に向けた進捗状況などを視覚的に関連付けた「事業フィールドマップ」を作成しました。作成に当たっては、蓄積してきた技術基盤と人的資本・IPなどを棚卸しし、複数事業の

組み合わせによるシナジーや、他社及びアカデミアとの協働という観点を加えています。このフィールドマップをもとに、社内のオーガニックな技術進展だけでは不足する要素技術の補完を目的としたロングリストとショートリストを作成しています。

また、近年の生成AIやMIをはじめとする統計科学・計算化学の進展から、研究開発環境は大きく変化しており、今後更に加速すると考えられます。当社においても、この変化を確実に取り込む活動を推進しており、今後はグループ全体への展開も視野に入れていきます。

新中期経営計画1年目の現在は、私たちの将来を大きく左右する重要な局面にあるという認識を持っています。この認識の下、DX人材の育成やIPランドスケープの活用・深化を図りながら、重点ターゲット領域での新規テーマ創出、及びテーマの事業化に努めていきます。



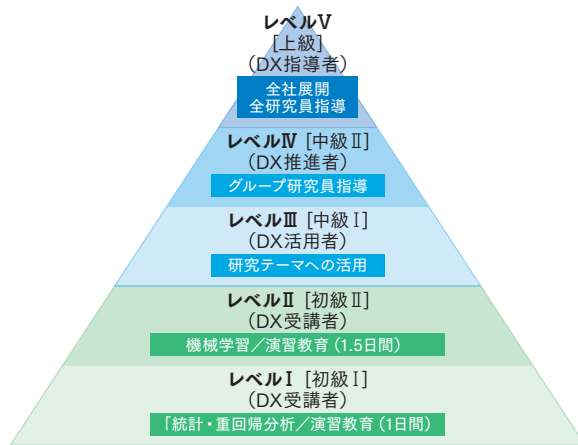
# DX推進

## 研究領域のDX教育プログラム

2021年のDX解析を専門に行うDXチームの発足とスーパーコンピュータの導入に伴い、より高度で大規模な計算が可能となり、計算化学を用いた目標物性を有する分子構造の予測や合成反応の解析などで顕著な成果を得ています。加えて、自社開発したデータ科学ソフトウェアの活用により、最適な分子構造・原料組成・製造条件などを推定することで研究開発の加速に役立っています。また、実験の自動化、自律化の取り組みも開始しました。

こうしたDX技術は専門チームのみならず全研究員への展開を推進しています。具体的には、DX技術レベルをレベルⅠ～Ⅴの5段階に分類し、各階層向けの教育を実施しています。2026年度には全ての研究員がレベルⅠのDX人材になることを目標としています。DX技術を実験前に活用して条件を絞り込み、研究開発の高速化を図るとい

う次世代型研究開発を目指し、DX技術を当社グループに展開しています。



## 知的財産戦略

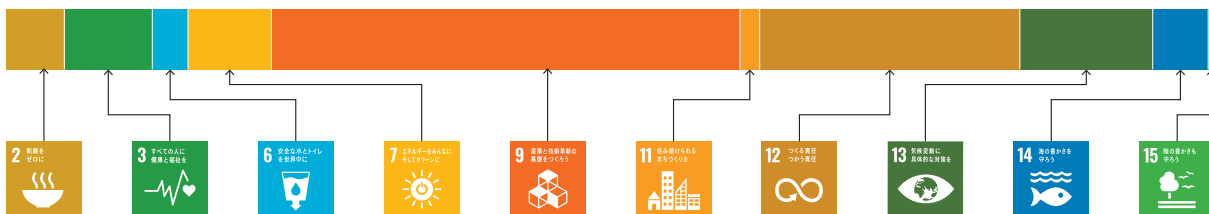
化学メーカーが持続的な成長を追求していく上で知的財産戦略は特に重要であり、新しい化合物や材料、製造プロセス、またはアプリケーションに関する特許や商標などの取得や情報の解析は革新と成長を支える根幹となります。知的基盤センターでは継続的な研究開発活動とそれに基づく知的財産の創出を行うために、研究開発部門とともに研究テーマが置かれた外部環境や開発段階に合わせた知的財産戦略を策定し、戦略をベースにした出願、権利化やIPランドスケープを用いた情報解析を行っています。例えば、特許出願数は前中期経営計画で経営資源を優先的に配分してきた「差異化事業」「新規・次世代事業」関連が出願の75%以上を占めており、多数の研究開発の成果により競争力を強化していることを示しています。また、SDGsの観点から見た俯瞰図からは、当社がSDGs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。今後はデジタル技術を活用した知財管理システムの利用を更に進めることで、データ駆動型の知財オペレー

ションへの転換を図っていきます。

外部情報と社内情報を組み合わせて俯瞰するIPランドスケープでは、研究開発、事業・経営、知的財産戦略の提案を目指しています。例えば、AIを活用して収集した社外の特許・文献やパブリックリリース情報に、これまで蓄積してきた自社の知財、研究開発や営業情報を組み合わせて俯瞰し、社会のニーズと当社固有の技術・資源(シーズ)をマッチングさせることで、当該分野の技術動向分析や潜在的な競合分析、確度の高い顧客分析、あるいは既存製品に関する新用途発見に活用されており、研究開発から事業部門に活用範囲が広がっています。

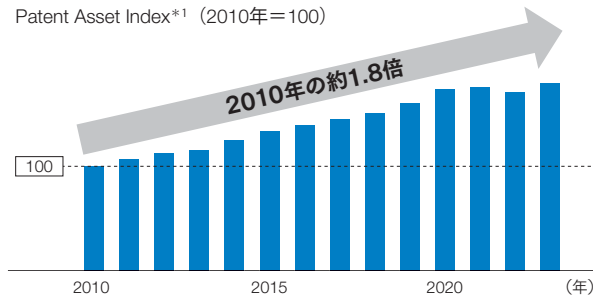
近い将来、SDGsも含めた私たちの研究フィールドやテーマの妥当性をAIが定量的に示し研究戦略策定をサポートすることで、当社グループの知的財産の価値を高め当社グループのミッション「社会と分かち合える価値の創造」に寄与していきます。

SDGsの観点で抽出した当社グループの特許総価値 (Patent Asset Index\*<sup>1</sup>) (2023年12月31日時点)



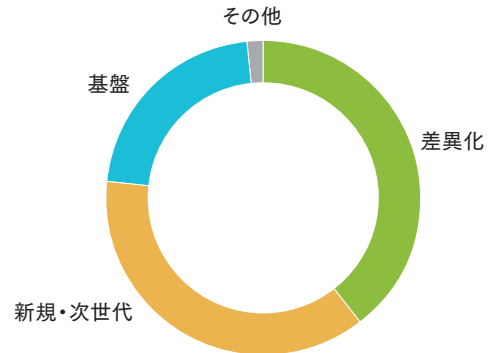
## 当社グループの特許総価値の推移

Patent Asset Index\*1 (2010年=100)



\*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)

## 特許出願件数比率 (単体/2023年度実績)



## 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)の最新技術導入・継続的な改善により目指す姿を常に追求しています。

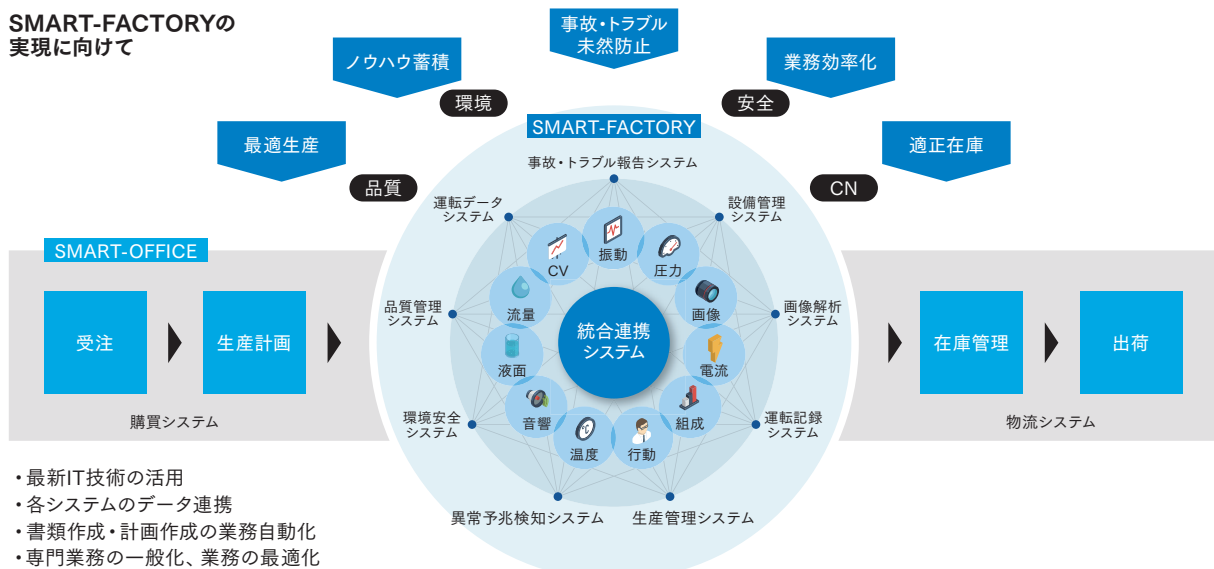
プロセス、設備の技術改善に加えて、センサー、システム、モバイルデバイスといったデジタル技術の活用を進めることで、高度な安定化、生産性の向上、安全の確保を実現した、SMART-FACTORYへの取り組みに注力しています。

2023年度は、データ管理システムに蓄積されたデータを利用し、省資源・省エネルギー・高効率な生産に取り組むとともに、データ活用人材の育成にも注力しました。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。新潟工場で運用している「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は、運用の中で得られた新たな知見も導入し、適用範囲の拡大を行っています。更に、一部の装置では、データ解析により異常予兆を検知するシステムを実装し、従来のアラーム管理では予測できなかった異常に対処できるようになりました。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による安定運転、及び定型業務の効率化を達成し高度なプラントオペレーションを実現していきます。

## SMART-FACTORYの実現に向けて



- ・最新IT技術の活用
- ・各システムのデータ連携
- ・書類作成・計画作成の業務自動化
- ・専門業務の一般化、業務の最適化

# 人的資本経営の推進

## 当社の人的資本経営

当社は経営理念の冒頭に、「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、価値創造の最も重要な資本に「人」を位置付けた経営を推進してきました。加えて、人材育成基本方針には、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」を掲げています。

2024年4月にスタートした中期経営計画「Grow UP 2026」における「サステナビリティ経営の推進」の一つとして「人的資本経営の充実」について掲げています。経営戦略と連動した人的資本の拡充のため、従業員の最適なキャリア形成や能力開発を行いながら、変化に対応して長期的に成長できる「KEY人材」を充足させる人材戦略を進めています。

人材戦略の推進に当たっては、自律的な人材・組織こそ、環境変化に対して強靱な企業につながるという考えの下、当社がこれまで培ってきた「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」「人材を大切にする企業文化」を根拠としています。社会の加速度的な変化の中でも、全社方針や各事業の戦略に基づいて、各部門を牽引していくマネジメント人材・高度専門人材を「KEY人材」と表していますが、従業員が多様な経験を積み、また相互に刺激し合うことで人材のポテンシャルを最大限に引き出し、KEY人材を継続的に輩出して「Uniqueness & Presence」事業の持続的な創出につなげ、中長期的に企業価値の向上を目指します。

### 人材戦略の全体像





## サステナブルなKEY人材輩出のための人材多様化とキャリア形成

当社グループの特長は、事業領域の幅広さやグローバル市場での事業展開です。前中期経営計画から研究員の増員に取り組んでいましたが、中長期的な事業の拡大を意識した採用を行う方針であり、今後も新卒採用・キャリア採用ともに拡充させる計画です。

多様な人材を確保するためのキャリア採用は、求職者の経歴に応じた柔軟な採用を通年で実施し、アルムナイ採用<sup>\*1</sup>などにも取り組んでいます。また、女性の活躍推進に向けた取り組みについては、将来の管理職予備群となる母集団の形成を意識し、新卒・キャリア採用での積極的な女性採用を継続的に実施しています。併せて、ライフイベントに左右されない昇格機会を確保し、早期選抜を可能とすべく、2023年度に人事制度の改訂を行うなど、多様な人材が成長する環境を整えています。

総合職においては、個性を見極めたキャリア形成のため、若手のうちから海外駐在やプロジェクトを経験したり、技術系社員も営業、企画、管理部門の業務を行うなど、ジョブローテーションを意識的に行い、幅広い事業領域を持つ当社グループの特長を生かして、多様な経験を積む機会を用意しています。更に、通常業務の中でのキャリア形成だけでなく、階層別・職能別の教育研修体系に沿ったカリキュラムを実施し、能力開発・意欲の喚起を推進しています。

以上のような多様な経験や研修でキャリアを形成し、KEY人材が継続的に輩出される仕組みとしています。

<sup>\*1</sup> 自社を退職した人にアプローチし、即戦力として再び雇用する採用手法

### MGC教育体系図

	階層別教育	職能別・専門教育	自己啓発・その他
管理職層	<ul style="list-style-type: none"> <li>組織マネジメント研修</li> <li>中堅管理職研修</li> <li>新任管理職研修</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ビジネススキル (ロジカルコミュニケーション、問題解決能力、交渉戦略、ファンリテーション、コーチング、デザインシンキング)</li> <li>グロービスマネジメントスクール</li> <li>MGCグループ・異業種交流会</li> <li>三菱マーケティング研究会</li> <li>グローバル人材育成</li> <li>DX教育</li> <li>マーケティング教育</li> <li>エンジニア人材育成</li> <li>特許研修会</li> <li>環境管理・品質管理・安全衛生関連教育</li> <li>HAZOP<sup>*2</sup></li> <li>大学等研究機関派遣</li> <li>その他専門教育、セミナー</li> </ul>	<p><b>自己啓発</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>語学</li> <li>ビジネススキル</li> <li>マネジメント</li> <li>技術・技能</li> <li>その他通信教育</li> </ul> <p><b>その他</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>コンプライアンス・内部統制教育</li> <li>人権啓発教育</li> <li>サステナビリティ教育</li> <li>DE&amp;I推進教育</li> <li>その他</li> </ul>
中堅層	<ul style="list-style-type: none"> <li>管理職候補者研修</li> <li>中堅社員研修</li> </ul>		
若手層	<ul style="list-style-type: none"> <li>若手社員研修</li> <li>フォローアップ研修</li> <li>新入社員基礎教育</li> <li>新入社員研修</li> </ul>		

<sup>\*2</sup> 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

### 2024年度DE&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	<ul style="list-style-type: none"> <li>ダイバーシティ・エクイティ・インクルージョン(DE&amp;I)推進に対する社内理解向上</li> <li>当社グループ全体のDE&amp;I意識の向上</li> </ul>
	人権啓発 <sup>*3</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>人権啓発活動の推進</li> <li>ハラスメント防止対策の強化</li> </ul>
多様な働き方を可能とする環境づくり	働き方改革	<ul style="list-style-type: none"> <li>総労働時間の削減及び生産性向上</li> <li>多様で柔軟な働き方の充実</li> <li>セーフティネットの充実</li> </ul>
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	<ul style="list-style-type: none"> <li>女性従業員のキャリア開発支援の推進</li> <li>仕事と家庭の両立支援の推進</li> </ul>
	人材多様化	<ul style="list-style-type: none"> <li>採用形態の多様化(総合職キャリア採用の通年化)</li> <li>障がい者の活躍推進</li> </ul>
個々の強みを発揮できる人材づくり	組織開発・人材開発	<ul style="list-style-type: none"> <li>組織パフォーマンスの向上</li> <li>個々の強みを発揮できる人材開発の推進</li> </ul>
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)	<ul style="list-style-type: none"> <li>健康意識・知識の向上</li> <li>運動習慣の定着</li> </ul>
	疾病予防	<ul style="list-style-type: none"> <li>生活習慣病予防対策の充実</li> <li>メンタルヘルス対策の推進</li> <li>社員喫煙率の低減</li> </ul>

<sup>\*3</sup> 「人権の尊重」の詳細はP40「リスクマネジメント」をご参照ください

## 従業員のWell-being

当社は「従業員のWell-beingが実現された会社」を目指していますが、この実現に向かって、一人ひとりの従業員が仕事の達成感や成長の実感と、企業の持続的な成長の両立に努めています。個性と能力を磨き、強みを伸ばせる機会・環境を整備し、従業員が多様な働き方をする中で、中長期の時間軸でより生産性の高い組織集団になることを目指しています。また、個々の適性に応じた人材配置を実施し、教育研修体系の充実化を図り、自律的なキャリア形成を後押ししています。併せて、社内外の人材交流を一層活発化できる機会・場所として2023年に新設したイノベーションセンター「MGC Commons」なども活用しながら、様々なパートナーとの共創を促進し、新たな事業・製品の創出につなげたいと考えています。

一方、ワークライフバランスの観点からは、従業員一人ひとりが個々の事情に合わせて、働きがいを維持しながら長期的に活躍できる制度・環境づくりに取り組んでいます。これまでも、長時間労働に頼らない働き方や、多様な柔軟な働き方を可能にするため、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に注力してきました。近年では、業務プロセスのデジタル化、研究開発活動に係るDXなどによる業務効率化を加速しています。施策の定着度合いを確認しながら、総労働時間の削減及び業務生産性の向上に取り組んでいます。加えて、コアタイムなしのフレックスタイム制の導入や、2023年に本制度化した在宅勤務によって、働く場所・時間についての仕組みを段階的に構築してきました。また、従業員の経済的な負担軽減のための住宅手当制度など、充実した福利厚生は当社の特色となっており、安心して働ける環境の整備を行っています。賃金等処遇の改善に関しては、2023年に続いて2024年も、定年後再雇用者を含むベースアップを行っています。特に若手従業員については、期待役割に資する処遇の改善を重点的に実施しました。

以上のような、Well-beingの向上を目指した諸施策は、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DE&I推進活動と一体で展開していきます。

### COLUMN

### イノベーションセンター「MGC Commons」を開所

2023年12月1日、創立50周年記念事業として2020年より準備を進めてきたイノベーションセンター「MGC Commons」を、東京都江東区に開所しました。MGC Commonsは、当社グループ内外の様々な人材と組織をつなぎ、イノベーションを創出する人材の育成を目指す施設です。大小様々な会議室をはじめ、情報発信スペース、アクティビティベースのオープンなワーキングスペースを備えており、利用者の創造性や遊び心を喚起し、偶発的な交流を促進する様々な空間を備えています。組織の垣根を超えた自由なコラボレーションを通じて、これまでの人材育成の枠を超えた“人づくり”の場として、また、“イノベーション”の種を育てる場にしていきたいと考えています。オープニングセレモニーでは、宇宙飛行士の野口聡一氏をお招きし、「自由な発想で、果敢な挑戦を」をテーマに記念講演を実施。会場及びオンラインを通じて、約800名が参加しました。



イノベーションセンター「MGC Commons」(東京都江東区木場)



オープニングセレモニー：野口聡一氏による講演

**COLUMN****男性の育児休業取得促進**

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ともに働きがいを高めることにつながるとして、2023年度は40%以上の目標に掲げ取得を促進してきましたが、取得実績は74%と目標を達成し、取得期間は平均で約2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。

**57日**

男性の育児休業  
平均取得日数(単体)  
(2023年度)

**COLUMN****年次有給休暇取得促進**

当社の年次有給休暇取得率は毎年80~85%程度で推移していましたが、年次有給休暇取得に対する従業員の意識をより深めるため、前中期経営計画における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、社内誌の発行や、ポスターの掲示など、従業員意識の醸成や職場環境の整備を進めた結果、目標を達成し、年次有給休暇取得率も90%に増加しました。

**0%**

年次有給休暇取得  
10日未満者の割合  
(2023年度)

☞男性の育児休業取得率と年次有給休暇取得率の詳細は、P79-80「パフォーマンスデータ」をご参照ください

**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、2022年10月に健康経営基本方針を策定しました。本方針の下、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っています。

全役員・従業員対象の定期健康診断については、2023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。また、若いうちから疾病を予防する観点から、若年層の定期健康診断について項目を増やすなど強化を行っています。

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、入社時や昇格時にメンタルヘルス関連教育を実施するなど、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、経済産業省・日本健康会議による「健康経営優良法人2024(大規模法人部門)」に5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で開催し、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、2024年3月末現在において、組合員数は1,892名、従業員平均勤続年数は18.5年(男性19.0年、女性13.9年)となっています\*4。

\*4 出向者含む

Focus

## 戦略的ローテーションの実践

### 全ての従業員の特長を活かす育成

当社グループのミッションである「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その個性を磨き、知識と能力を高め、意識を持って高い目標を掲げ、またそれを達成することを通じて各々の自己を実現する活性化された職場をつくるべく、人材育成基本方針を定めています。

人材育成基本方針には、育成指針として、「全ての従業員の特長を活かす育成」を掲げており、全ての従業員を対象に、育成過程を通じて各人ごとの特質に目を向け、

その強みの発揮、活用を考えていますが、特に総合職社員の「長期的なキャリア形成を前提としたジョブローテーション」は、当社の特色となっています。事業領域の幅広さが当社グループの特長ですが、その中で多様な経験を積み視野を広げることで、マネジメント人材・高度専門人材といった「KEY人材」に成長するとともに、経験を積んだ従業員同士が相互に刺激し合うことで、長期的な組織能力の向上につなげていきます。

### 社員解説

#### 戦略的なジョブローテーションは、会社組織を多面的に捉える絶好の機会になる

有江 幸子 — 総務人事部広報グループ グループマネージャー



技術系で入社した私は当初、「研究で会社に貢献する」ことしか頭にありませんでした。ところが、ジョブローテーションによって担当職務が変わるたびに、今まで目を向けていなかった会社組織の別の役割に、自身が関与することになりました。それは結果として、新しい視点や業務スキル・人脈を得る絶好の機会となったのです。特に、新潟工場勤務時代にサステナビリティを取り扱う部門に異動した際は、技術系の要素はありつつも、社会を強く意識した課題設定や解決手段について議論する機会が増え、新たな視座を得ました。

現在の所属部門である総務人事部広報グループでは、多様なコミュニケーション・チャネルを活用して、当社の特徴ある事業や強みをステークホルダーの皆様に分かりやすく伝えることを心掛けています。当社の理念や提供価値に共感していただけの人々の輪が広がり、その中から事業パートナーや就職先として当社を志望される方、当社を応援して下さる方が現れ、ともに協力して「社会と分かち合える価値の創造」につながる良い流れをつくりたいと考えています。

#### 1. 「総合研究所・新潟研究所」時代（7.5年間）

メチルアミン新触媒、特殊アミノ酸の開発研究に従事。信頼される実験結果の重要性のほか、実験の手法や報告の仕方など、研究職に不可欠な多くの業務スキルを、当時の上司・先輩から学ぶ。

#### 2. 旧天然ガス系化学品カンパニー「企画開発部」時代（3.5年間）

様々な開発品を対象に、新たなニーズの探索、試作、海外の法対応など、事業化に至るまでの各フェーズを担当。社内外のメンバーとの協業が不可欠であり、信頼関係の構築にも努めた。

#### 3. 新潟工場「研究技術部」時代（8.5年間）

化学プラント設計に初めて携わる。建設プロジェクトでは、スケジュール調整や予算管理、エンジニアリング会社との折衝等を務めた。この時代に管理職昇格、また出産育児に伴う休業を2年強取得。

#### 4. 新潟工場「SX推進室」時代（2年間）

新設された部署で、カーボンニュートラルをはじめとする持続可能な（サステナブル）工場への変革に取り組む。カーボンニュートラル推進グループのリーダー、次いでSX推進室長を務める。

#### 5. 本社「広報グループ」時代（1年間）

ニュースリリースや広告宣伝、社内報などを通じて、当社の活動内容を社内外に発信する業務に就く。従業員エンゲージメントなども意識しながら、全社的な視座が不可欠な部門である。

## 一人ひとりの個性を見極めた、戦略的ローテーション

当社では、従業員の中長期的なキャリア形成のため、複数の事業所や部門で幅広い経験をしてもらうジョブローテーションを意識的に行っています。例えば、若手のうちから海外駐在やプロジェクトを経験したり、技術系社員が、研究所・工場にとどまらず、営業、企画、管理部門の業務を行うケースもあります。化学産業の中で、このような部門横断型の人事異動を実施している企業は少なく、当社の特色とも言えます。多様なローテーションを行い、人材の型を固定化せず、幅広い経験を積む中で、個人の資質と可能性を引き出し、本人のキャリア志向なども確認しながら、将来の様々なフィールドでの活躍につなげています。また、上司との面談によりキャリア形成について考える機会を年1回以上設けており、面談では個人の目標設定

とその達成状況も確認しています。業務上の目標設定については、新しいことへの挑戦を重視し、会社組織として掲げる長期視点の目的を意識させながら成長を促しています。面談を行う上司である管理職者には、部下を成長に導くための意識付けやマネジメント力の取得を目的とした研修を実施しています。

戦略的な人事ローテーションを行いながら、より多様な人材を継続的に輩出するために、新卒・当社以外の経験を積んだ方・女性・外国人など属性にとらわれず多様な人材を積極的に採用し、人的資本の更なる充足を図っています。今後は人材情報の可視化など、よりシステムマッチな人材育成とKEYポジション後継者管理などを進展させていく考えです。

### 社員解説

## 「多様な経験を通じて」、 設計・建設領域のスペシャリストへの道を歩む

平島 秀水 — MGC PURE CHEMICALS AMERICA, INC. (Construction Manager)



最初に配属された四日市工場では、プロセス検討に従事し、「毎日が実験」のような社会人生活でした。ところが入社3年目に、将来的にプラント増設工事の設計を担う人材に選ばれ、そのスキルを身に付けるため、東京研究所のエンジニアリングチームに籍を置き、1年にわたってプラントの設計業務を学びました。この時の経験が、設計・建設領域の専門性を深めていく契機になりました。

初めての海外赴任となったタイでのポリアセタール工場増設プロジェクトは特に印象深く、自分が設計・建設を担当したプラントが問題なく動いた瞬間は、苦勞をともにした現地社員と喜びを分かち合いました。こうした国内外での多様な経験と、優秀な現地パートナーからの学びを糧に、現在は、米・テキサス工場の半導体向け薬液プラント増設工事全般をマネジメントする立場です。運転中の設備の隣に新設備を建設する難しさなどありますが、責任とやりがいの大きさを日々感じています。当社には今後も、様々な増設投資の計画があります。自身の経験を活かして、競争力のあるプラントの建設に貢献していきます。

#### 1. 「四日市工場、東京研究所」基本スキルの習得（7年間）

工場でOPEプラントのプロセス検討、研究所でプラント設計の基本を学ぶ。その後、工場でハイブリッドケミカル製造プラントの設計・建設を担当し、仕様書の作成から試運転までの流れを経験。

#### 2. 「四日市工場～海外拠点」海外業務へのチャレンジ（2.5年間）

タイのポリアセタールプラントの建設プロジェクトに参加。四日市工場のプロジェクトチームで詳細設計業務を約1年間行った後、現地へ赴任し、工事管理、立ち合い検査、試運転を担当。

#### 3. 「新潟工場～海外拠点」多様な経験の蓄積（4年間）

トリニダード・トバゴのメタノール・DMEプラント建設プロジェクトに参加。新潟工場、サウジアラビアのAR-RAZIにて装置を習熟後、赴任。現地ではプロジェクト全般管理、官庁の技術審査などを担当。

#### 4. 「東京研究所」研究所からの技術的サポート（3年間）

タイのプラント増産の検討や、研究所が取り組む研究テーマのサポートとして所内に設置するパイロットプラント建設を実施した。

#### 5. 「海外拠点」コンストラクション・マネジメントの推進（1.5年間）

MGC PURE CHEMICALS AMERICAへ赴任し、テキサス工場の増設プロジェクトに従事。MGC出向社員を中心としたチームで、現地社員と協力し建設工事を進めている。工事スケジュール、予算の管理を含めたプロジェクト全般のマネジメントを担っている。

# 事業展開と主な製品

## 機能化学品

<p><b>無機化学品</b></p> <p>半導体向け洗浄剤を中心に展開</p>	<p style="text-align: center;">エレクトロニクスケミカルズ(EL薬品)</p> <p style="text-align: center;">過酸化水素 ———— 超純過酸化水素 ———— ハイブリッドケミカル</p>
	<p>世界シェア <b>1位</b> <b>超純過酸化水素</b></p> <p>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。</p>
<p><b>電子材料</b></p> <p>半導体パッケージ基板材料のトップメーカー</p>	<p style="text-align: center;">BT系製品</p> <p style="text-align: center;">銅張積層板(CCL) プリプレグ</p> <p style="text-align: center;">シアネートモノマー ———— BTレジン</p> <p style="text-align: center;">OPE誘導体</p>
	<p>世界シェア <b>1位</b> <b>BT系製品</b></p> <p>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。</p>
	<p>世界シェア*1 <b>1位</b> <b>OPE誘導体</b></p> <p>最先端の半導体パッケージ基板やチップを搭載する高多層マザーボード向けで、電気信号の損失を抑えつつ、配線間の埋め込み性や高い耐熱性・信頼性という市場のニーズに応え、技術進展に貢献しています。</p> <p>*1 AIサーバー CCL素材として</p>
<p><b>光学材料</b></p> <p>世界最高の屈折率でスマートフォン高機能化に貢献</p>	<p style="text-align: center;">原料モノマー (自社製造/外部調達) ———— 光学樹脂ポリマー</p>
	<p>世界シェア*2 <b>1位</b> <b>光学樹脂ポリマー</b></p> <p>タイムリーな新規グレード開発と市場投入を継続し、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、IoT用途、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に向けた材料開発にも注力。</p> <p>*2 高屈折樹脂(凹レンズ)として</p>
<p><b>合成樹脂</b></p> <p>エンジニアリングプラスチックを展開</p>	<p style="text-align: center;">メタノール ———— ホルマリン ———— ユピタル®(ポリアセタール樹脂)(POM)</p> <p style="text-align: center;">MXナイロン ———— レニー®(高性能ポリアミド樹脂)</p> <p style="text-align: center;">ビスフェノールA (外部調達) ———— ポリカーボネート樹脂(PC) ———— PC・シート / PC・フィルム</p>
	<p>世界シェア <b>3位</b> <b>ポリアセタール樹脂(POM)</b></p> <p>生産・販売・開発をグローバルに統括した運営体制により、効率的な拠点運用と販売力の強化を進める。</p>
	<p>供給能力 <b>3位</b> <b>ポリカーボネート樹脂(PC)</b></p> <p>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。CO<sub>2</sub>を原料とするPC量産技術についても研究を推進。</p>
<p><b>脱酸素剤</b></p> <p>日々の食材から電子部品、医薬品に至るまで幅広く展開</p>	<p style="text-align: center;">エージレス® ———— RPシステム® ファーマキープ® アネロパック®</p> <p>世界シェア <b>1位</b> <b>エージレス®</b></p> <p>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。</p>

## グリーン・エネルギー & ケミカル

**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

資源開発技術

エネルギー利用

地熱発電\*4

・澄川地熱発電所  
・山葵沢地熱発電所  
・安比地熱発電所

天然ガス発電\*4

・福島天然ガス発電所

メタノール・アンモニア製造\*3

化学会社

Only  
1

地熱発電

化学会社では異色とも言える40年以上の経験と実績を生かし、クリーンな電力の供給によってGHGの削減に貢献する。

\*3 現在は新潟工場のメタノールパイロットのみ稼働    \*4 合弁会社

**C1ケミカル、ライフサイエンス**

日本で初めて天然ガスを原料にメタノールを製造

海外ガスによるメタノール生産\*4    ・サウジアラビア    ・ベネズエラ    ・ブルネイ    ・トリニダード・トバゴ

メタノール

アンモニア

メタノール蛋白研究

ホルマリン

ジメチルエーテル

メタクリル酸メチル

アミン類

シアネートモノマー

ライフサイエンス関連製品

ユピタール® (ポリアセタール)

BTレジン

生産能力\*5

3位

メタノール

積極的な海外展開と、製造プロセス・触媒技術・グローバルな販売網・誘導品の製造まで一貫して手掛けるビジネスモデルで競争力のある地位を構築。蓄積した技術・販売網を生かし環境循環型メタノールの事業化に向けて注力。

\*5 当社技術を用いた関係会社の総計

**ハイパフォーマンスプロダクツ**

独自の技術で競争力のある製品や誘導品を製造

超強酸技術

メタキシレン

高純度イソフタル酸(PIA)

芳香族アルデヒド

メタキシレンジアミン(MXDA)

MXナイロン

世界シェア

1位

メタキシレンジアミン(MXDA)

最大需要地である欧州でのプラント新設により、安定供給面・物流コスト面で競争力のある生産体制を構築。安定的に成長する従来のインフラ用途に加え、風力ブレード等の環境対応用途への展開も加速。

世界シェア

1位

MXナイロン

食品包装材分野において、品質保持期限延長や食品廃棄物削減の機運が高まる中、リサイクル可能な地球環境にやさしいバリア材としての地位の確立を目指す。車両軽量化のための金属部品の樹脂化といった川下展開も強化。

世界シェア

1位

芳香族アルデヒド

顧客からのニーズを反映した製品開発を継続的にを行い、用途の多角化・高付加価値化や顧客との更なる関係強化を目指す。

MGCレポート 2024

54



## 担当役員メッセージ

**顧客の様々なニーズに応え、  
選ばれ続けるために、  
技術を磨き、変化を先取りする力を  
一層強化していきます**

### 山口 良三

取締役 常務執行役員  
機能化学品事業部門担当

## ポートフォリオ改革の方向性は、先端ICT領域の強化と、医・食領域の拡大

機能化学品事業にとって、「Grow UP 2023」の3か年は、計画策定時に想定した前提が大きく変化する中での舵取りとなり、その都度必要な軌道修正を行ったものの数値目標には届きませんでした。例えば、半導体需要の減速は、サプライチェーンの混乱もありましたが、スマートフォンをはじめ半導体が使われる最終製品の需要低迷が背景にあります。更に、米中対立から生じる世界経済の分断の影響もありました。

こうした状況を踏まえて「Grow UP 2026」では、変化にスピード感を持って対応できる強靱な事業体質が必要だと認識しています。そこでまず、2030年のありたい姿を

描き、培ってきた技術や顧客基盤を最大限に生かせる半導体・通信デバイスなど、成長が見込める先端領域の強化を継続していきます。同時に、安定した需要が見込める医・食など生活関連領域の拡大を、ポートフォリオ改革の一環として進めることにしました。特に半導体市場は、当事業部門にとって最重点分野です。タイでのBT材料の増産、米国・台湾などでのEL薬品の工場新增設など、これまでの能力増強の成果を、この3年で発揮していきます。世の中の流れを読み、顧客との対話を深めていけば、社会から必要とされる製品は自ずと生み出せるという確信を持っています。

## グループ固有の技術に磨きをかけるために、組織に横串を通し、連携環境を構築

言うまでもないことですが、最終製品の市場を形成しているのは私たちではなく、私たちの顧客です。そのため、当社グループの製品が需要家の期待に応える価値を備え、選ばれ続けることが重要になります。長年にわたって顧客とのコンタクトを重ねて得られた知識と経験、そこから生み出された要素技術などは、財務諸表には直接表れない私たちの財産です。だからこそ近年、急速に進展する技術革新や新たな市場にも、追従できると自負しています。

しかし、顧客ごとに様々なニーズがあることから、これに応えるシーズもしっかり確保する必要があります。当社には様々な個性・特徴を持つ従業員が存在します。異なる個性や長年の経験・知識・技術などの蓄積、すなわちたくさんの方の点が集まって面となり、外部からの刺激を契機として、よりユニークな製品開発に結びつけていくことが、今後の市場変化を先取りする原動力になるはずですが、

こうした考えをもとに、2024年4月に組織を一部改定しました。合成樹脂事業は、MEP(三菱エンジニアリングプラスチック)とともに製・販・技一体の「事業最適化タスクチーム」を編成して、PC事業等の課題を明確化しています。加えて、グループ会社横断でR&Dを推進する「技術推進グループ」を設置し、連携環境を構築しました。無機化学品事業においても、各グループ会社のプロセス技術や品質・安全に関する情報を、今回設置した「技術推進グループ」に集約し、グループ全体の技術力、安全力を飛躍的に向上させるとともに品質管理レベルを高めていくことにしました。グループ全体で組織横断的な動きを加速し、当社グループ固有の技術に磨きをかけることで、「Grow UP 2026」の達成に向けて成果の創出と持続的な成長を実現していきます。



## 基本情報

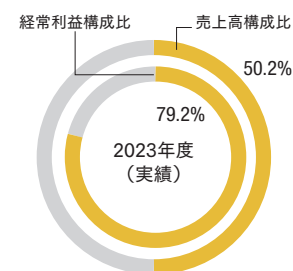
事業内容：無機化学品、合成樹脂、光学材料、電子材料、脱酸素剤

### 主なグループ会社：

泰興菱蘇機能新材料有限公司、SAMOUNG PURE CHEMICALS CO., LTD.、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(株)、グローバルポリアセタール(株)、THAI POLYACETAL CO., LTD.、KOREA POLYACETAL CO., LTD.、三菱瓦斯化学工程塑料(上海)有限公司、三菱ガス化学トレーディング(株)、MITSUBISHI GAS CHEMICAL SINGAPORE PTE. LTD.、MITSUBISHI GAS CHEMICAL AMERICA, INC.、MGCエレクトロテクノ(株)、MGC ELECTROTECHNO(THAILAND) CO., LTD.、永和化成工業(株)、三菱エンジニアリングプラスチックス(株)、THAI POLYCARBONATE CO., LTD.、KOREA ENGINEERING PLASTICS CO., LTD.、エムジーシー大塚ケミカル(株)、菱電化成(株)、台豊印刷電路工業股份有限公司、(株)グラノプト、Samyang Kasei Co., Ltd.、MGCエージレス、AGELESS(THAILAND)CO., LTD.

従業員数：4,849名

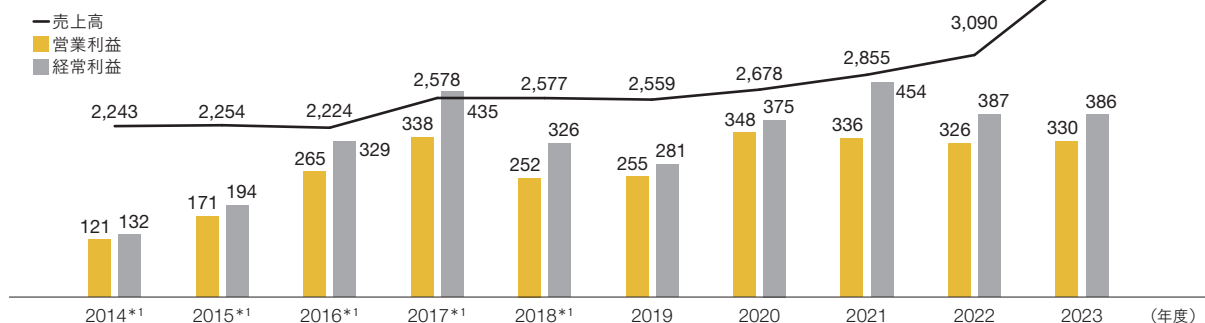
### 売上高・経常利益構成比



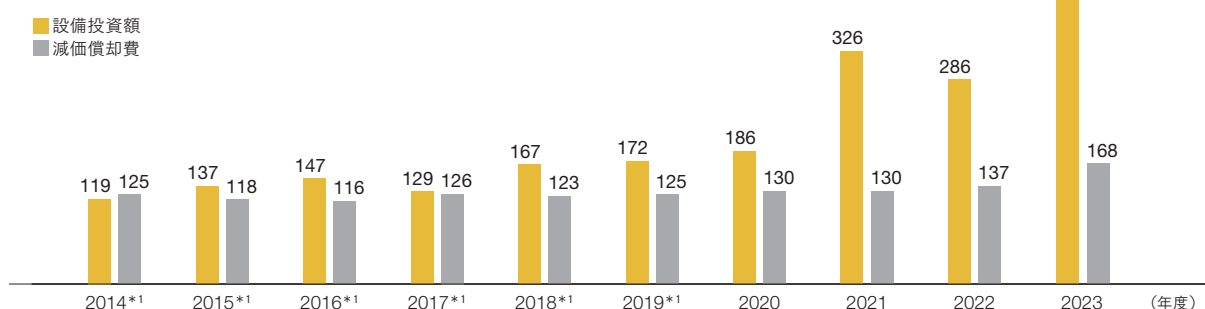
※構成比は「その他の事業及び調整額」を除いて算出しています

## 機能化学品事業の業績推移

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

## 前中期経営計画の振り返り

差異化事業	電子材料	BT材料は2022年度4Qを底に回復、再成長トレンドに。OPEの伸長もあり、計画を達成
	エレクトロニクスケミカルズ (EL薬品)	半導体市場減速の影響を受けたものの、世界トップシェア*2を維持。国内外で生産体制を強化中
	光学材料	販売数量は未達も、製品の高機能化、顧客訴求力の強化等に基づく競争優位性を維持。安定した収益を稼ぐ基幹事業へと成長
	ポリアセタール(POM)	市況上昇等により計画達成。GPAC*3を設立し、生産・販売・開発を一体的に運営する体制へ
基盤事業	PC系	中国生産拠点の採算は改善傾向にあるものの、供給過剰の厳しい市場環境は継続。MEP*4を連結子会社化も、効果発現は途上。シートフィルム事業の不振もあり、新中計では重点管理事業へ位置付け再構築を図る。

\*2 超純過酸化水素として \*3 グローバルポリアセタール \*4 三菱エンジニアリングプラスチックス

機能化学品事業 全体戦略

2030年を見据えた価値向上のシナリオ

- ・成長性の高い先端分野(半導体・通信デバイス等)の事業強化を継続するとともに、安定性の高い生活関連領域(医・食等)の事業を拡大する。
- ・重点管理事業であるPC系についてU&P事業への移行を目指して経済的価値を向上させる。
- ・環境貢献型ビジネスの収益化による事業競争力の向上を進める。

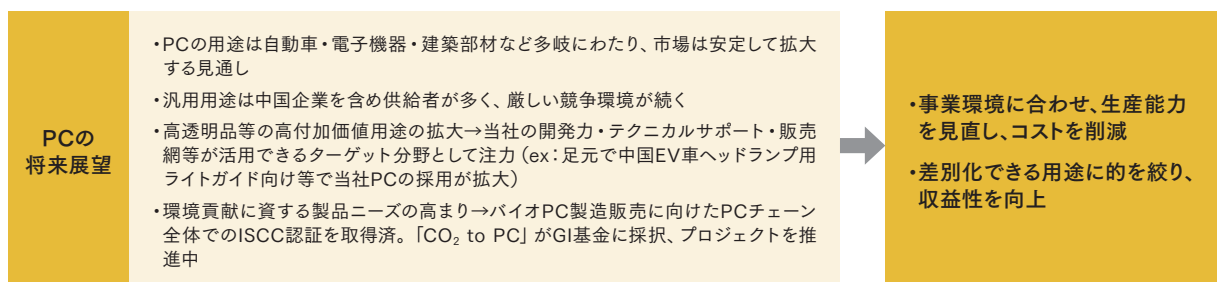
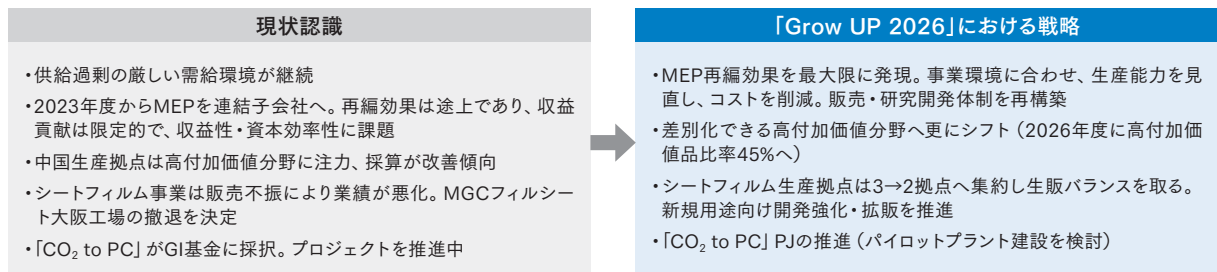
「Grow UP 2026」計数目標

売上高	営業利益	経常利益	EBITDA
4,900億円	650億円	650億円	1,000億円

「Grow UP 2026」の製品群分類とアクションプラン

事業区分	製品群分類	主なアクションプラン
Uniqueness & Presence事業	無機化学品	半導体メーカーの新設・増設に沿って全世界で生産能力を増強し、高品質な製品を供給。
	光学樹脂ポリマー	スマートフォン以外の用途へ更なる拡大を図る。
	半導体パッケージ用BT材料	新規分野への参入により更なるシェアの拡大を図る。
	ポリアセタール	ダブルブランド(ユピタール、ケピタール)による世界展開。
	超高屈折レンズモノマー	製造設備新設により増大する需要に応え、バイオマス製品を展開する。
基盤事業	脱酸素剤	食品分野以外への拡販など事業構造の転換により収益性の向上を図る。
新規・次世代事業 (主な開発品)	リサイクルEP	環境負荷低減と収益性確保を両立する。
	新規BT積層材料	顧客からの高度化する要望に応えることで半導体基板材料市場をリードする。
	新規半導体洗浄液	新規材料や構造に対応する製品の開発により半導体の進化に貢献する。
重点管理事業	ポリカーボネート／シートフィルム	高付加価値戦略の徹底、生産・販売・研究開発体制の合理化等により、収益性の向上を図る。

重点管理事業の戦略



エレクトロニクスケミカルズ

原材料調達リスクへの対策を講じながら、より生産性の高いプラントを設計する

岡部 哲 — 無機化学品事業部 技術推進部長



当社が展開するエレクトロニクスケミカルズの中で、半導体の洗浄工程やエッチング工程に使用される、世界トップシェアの製品が超純過酸化水素です。国内外の生産拠点と連携し、需要家が求める先端ノードの品質規格に適合する高品質の製品を、安定的に供給しています。一方、ハイブリッドケミカルはカスタム製品であり、顧客ニーズに密着した研究開発力が強みとなっています。

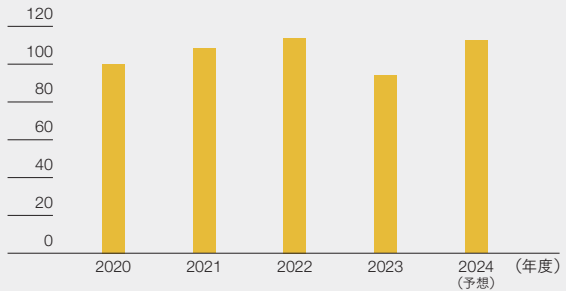
需要が拡大を続ける超純過酸化水素は、原材料の調達が重要施策です。そこで、様々な原材料の使いこなし・サプライヤーとの連携強化など、安定調達を可能にする戦略を立案しています。ハイブリッドケミカルでは、半導体の微細化が進みにくい状況下で、配線工程での開発機会が減速するリスクがあります。一方で、微細化以外の方法で性能の向上を図る先端パッケージ用途を、新規開発の好機と捉えています。

「Grow UP 2026」の3か年では、上記原材料調達

の戦略を実行しつつ、建設費、輸送費、原燃料費高騰に対応して超純過酸化水素の生産性の高いプラント設計を確立し、各拠点の増設を含む最適な生産体制として展開していきます。ハイブリッドケミカルでは、各国の研究グループが培った技術を集約し、先端パッケージ用途などの新分野に挑戦していきます。

EL薬品 売上高推移

(2020年度=100)



光学材料

新たなレンズ用途の開拓・多様化によって、製品ポートフォリオを拡充していく

加藤 宣之 — 光学材料事業部 開発営業部長



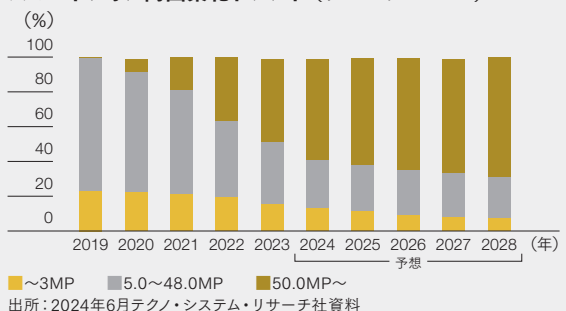
スマートフォンやVRデバイス、ドローンなどのカメラレンズ材料として広く採用されているのが、当社の光学樹脂ポリマーです。レンズの薄型化や画像の鮮明化に貢献できる性能はもとより、きめ細やかなカスタマーサポートを通じて、顧客満足度の最大化を目指しています。顧客の求めるより良い技術・材料を、研究部門と製造・販売・品質保証のメンバーで常時共有し、素早いアクションを追求しています。

当社の光学樹脂ポリマーが使用される分野は近年、ますます多様化しています。自動車の自動運転やXR(クロスリアリティ)など、高性能カメラが不可欠な分野の技術が進展していることも、当社にとって成長の追い風となります。

今後は顧客の要求への対応力に加えて、潜在的なニーズを引き出せる製品提案力も強化したいと考えています。そこで「Grow UP 2026」では、業績面の目標だけ

ではなく、用途の開拓・多様化によって製品ポートフォリオを拡充するという目標を定めました。将来予想が困難な時代ではありますが、カメラレンズから取り込んだ高度な画像情報が必要とされる分野は、拡大傾向が続きます。次の3か年も、高機能な材料開発と供給を通じて情報社会を支え、人々のQOL向上に貢献していきます。

スマートフォン高画素化トレンド (リアメインカメラ)





## 担当役員メッセージ

**カーボンニュートラルに資する  
事業の確立に向けて従来とは異なる  
アプローチに果敢に挑戦し、  
新しい部門名称に込めた思いを  
体現していきます**

### 赤瀬 英昭

取締役 常務執行役員  
グリーン・エネルギー&ケミカル事業部門担当

## 将来の成長を見据え、布石を打った3年間。不採算事業の再構築も進展

前中期経営計画は、長期的な成長を見据えて収益構造の転換を推し進めた期間でした。差異化事業では、芳香族アルデヒドの能力増強とMXDAのオレンジ工場新設に、積極的な投資を実行しました。基盤事業のメタノールは、苦勞しましたがトリニダード・トバゴの製造プラントを立ち上げ、世界4拠点での安定供給の基盤を強化できたことが、重要な成果です。また、環境循環型プラットフォームとして関心が寄せられる「Carbopath™」は、商用化に向けた第一フェーズが順調に推移しています。

不採算事業の再構築も進めました。ホルマリン・ポリオール系事業は、ホルマリンの国内2工場及び連産品のパラホルムなどの生産を停止し、一方でM&Aも活用して、川下製品である接着剤までの一貫体制を構築することに

より、収益性が向上しました。キシレン分離／誘導品事業は、オルソキシレンと連産品である無水フタル酸の生産を、2025年1月を目途に停止します。無水フタル酸の製造工程で生じる反応熱は、回収して水島工場で利用してきていたのですが、工場内のエネルギーバランスを調整することで解決を図ります。このように、化学品はプロダクトチェーンの一部を止めると全体のバランスが崩れるため、トランジションの期間が必要ですが、事業再構築を常に意識して上手に着地させる必要があると認識しています。不採算が続く高純度イソフタル酸(PIA)の今後は、同じくメタキシレンを原料とするMXDAの成長が鍵を握っています。PIAへの依存度を相対的に減らすことができれば、キシレン事業全体の収益力は相当高められると考えています。

## 生産活動をDXで強靱化。ライフサイエンス関連製品の事業化にも注力

「Grow UP 2026」では、過去3年間で実行した投資を確実に回収するとともに、DXによって生産活動の強靱化を果たしていきます。柔軟な生産活動を実現することができれば、連産品の切り離しなど、事業ポートフォリオ改革に大きく寄与することができるはずです。更に、研究開発を続けてきたライフサイエンス事業も、用途開拓が進みつつあります。また、抗体医薬CDMO事業で製造実績が積み上がってきており、この数年間で本格事業化の目処をつけたいと考えています。

なお、2024年4月より、「基礎化学品事業部門」の部門名称を「グリーン・エネルギー&ケミカル事業部門」としました。この改称により、部門の方向性やグリーン化への本気度を社内外に示すことで、共創するパートナーとして選ばれる存在になることを目指しています。

カーボンニュートラルの実現は、化学メーカーにとってチャレンジングな目標です。幸い、天然ガス開発に端を発する当社グループには、長年培った有形・無形のリソースがあり、CCS(CO<sub>2</sub>回収・地下貯留)やCCU(CO<sub>2</sub>を回収し資源として利用する技術)について具体的な解決策を提示できる立場にあります。ただし、カーボンニュートラルに資する事業の進め方は、従来の「作って売る」ビジネスとは異なるアプローチが求められます。業界の垣根を越え、政府や自治体とも連携したビジネススキームなどを、走りながら考えていく必要があります。様々な課題をクリアしながらスキームを組み上げていく過程は、クイズを解く感覚と似ています。従業員が楽しみながら知恵を出し合い、事業性を磨き上げる組織づくりに努めています。

## 基本情報

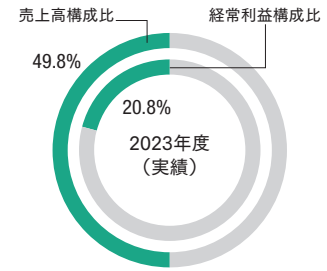
事業内容：天然ガス系化学品、キシレン系化学品、エネルギー資源・環境、ライフサイエンス

### 主なグループ会社：

(株)日本ファインケム、MGCターミナル(株)、(株)東邦アーステック、日本ユビカ(株)、MGC Specialty Chemicals Netherlands B.V.、三菱ガス化学トレーディング(株)、MITSUBISHI GAS CHEMICAL SINGAPORE PTE. LTD.、MITSUBISHI GAS CHEMICAL AMERICA, INC.、MGCエネルギー(株)、MGCウッドケム(株)、国華産業(株)、日本・サウジアラビアメタノール(株)、METANOL DE ORIENTE, METOR, S.A.、BRUNEI METHANOL COMPANY SDN. BHD.、日本トリニダードメタノール(株)、湯沢地熱(株)、(株)JSP

従業員数：2,592名

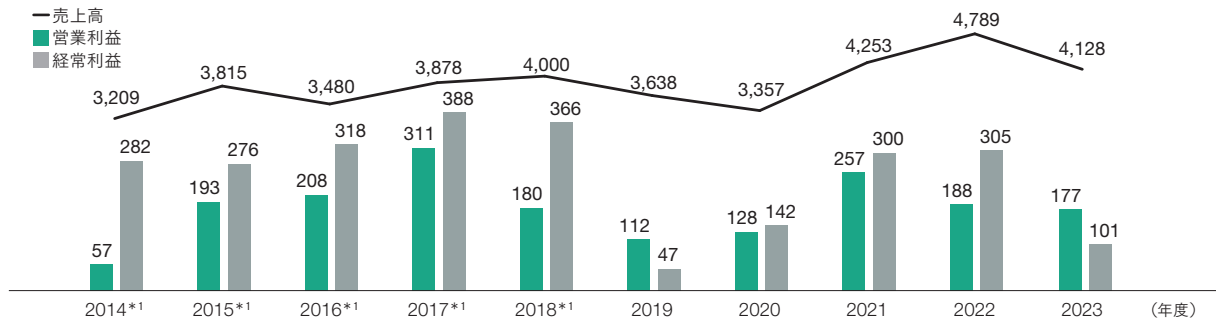
### 売上高・経常利益構成比



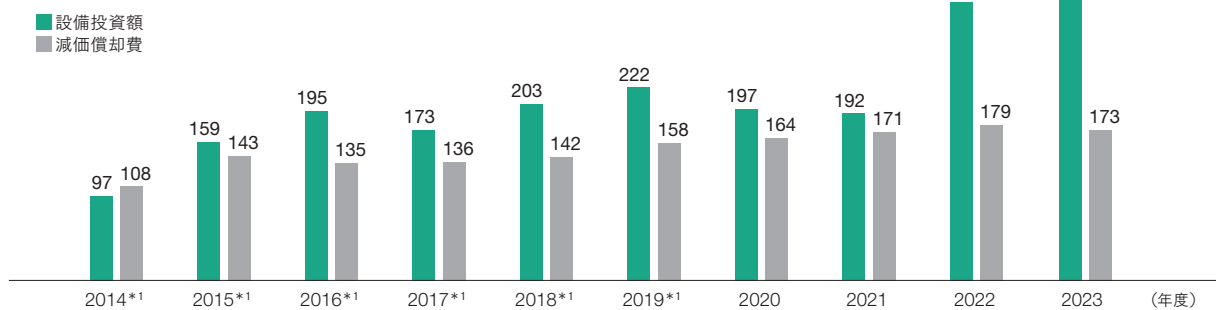
※構成比は「その他の事業及び調整額」を除いて算出しています

## グリーン・エネルギー＆ケミカル事業の業績推移

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 (天然ガス系化学品／芳香族化学品) の合計値

## 前中期経営計画の振り返り

差異化事業	MXDA／芳香族アルデヒド	最終年度は欧米景気回復の遅れにより需要低迷。需要回復に備えてMXDA欧州プロジェクト・芳香族アルデヒドの能力増強を推進
基盤事業	エネルギー資源・環境	CCS及び再エネ事業化検討を推進。ヨウ素市況上昇や、エネルギー価格の高騰等により計画達成、差異化事業へ移行
	メタノール	環境循環型プラットフォーム「Carbopath™」の構築を推進。サプライチェーンの効率化等により営業利益創出力が高まり、差異化事業へ移行
不採算・要再構築事業	ホルマリン・ポリオール系	生産拠点集約等の構造改革が奏功し、基盤事業に移行
	キシレン分離／誘導品	オルソキシレンチェーンからの撤退を決定。PIA*2は厳しい市場環境下で不採算な状況が継続。新中計で重点管理事業へ位置付け

\*2 高純度イソフタル酸

グリーン・エネルギー&ケミカル事業 全体戦略

**2030年を見据えた価値向上のシナリオ**

- ・U&P事業として大規模な投資を行ったMXDA、芳香族アルデヒド事業等の拡販を実行し、着実に投資回収を行い、利益最大化を図る。
- ・重点管理事業は各種コストを削減し、バランスシートのスリム化等を推進することにより、事業環境の変化へのレジリエンシーを強化する。
- ・カーボンニュートラル実現に向けた新たな取り組みとしてメタノール等の主原料を低炭素化し、再価値付けした形で事業展開する。

---

**「Grow UP 2026」計数目標**

売上高	営業利益	経常利益	EBITDA
<b>3,500</b> 億円	<b>220</b> 億円	<b>320</b> 億円	<b>520</b> 億円

「Grow UP 2026」の製品群分類とアクションプラン

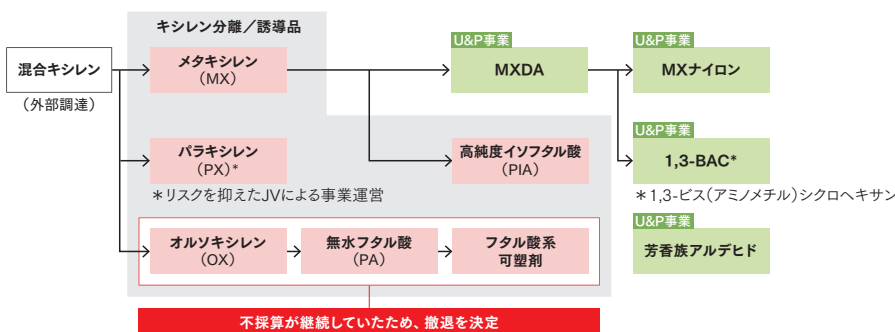
事業区分	製品群分類	主なアクションプラン
Uniqueness & Presence事業	MXDA	欧州新プラントの確実な立ち上げにより投資の成果を刈り取る。
	芳香族アルデヒド	用途拡大により需要の伸長を図る。
	MXナイロン	食品包装材料用途向け販売を拡大し、事業を通じた環境問題への対応を推進する。
	メタノール	ブルー/バイオメタノールの生産販売を開始し、環境循環型メタノール「Carbopath™」の市場を創出する。
	エネルギー資源・環境事業	CCS事業の創出、グループでの水溶性天然ガス/ヨウ素増産、再エネ拡充を推進する。
基盤事業	アンモニア・アミン類	クリーンアンモニア事業の事業拡大。
	MMA系製品	川下製品を含めたMMAチェーン全体の利益最大化を図る。
	ホルマリン・ポリオール系製品	適切な事業運営方法を検討し、収益性の向上を図る。
新規・次世代事業 (主な開発品)	炭素繊維複合材料	ガスバリア性等の特徴を持つ複合材料中間体を開発し、様々な用途に提案する。
	抗体医薬品受託製造事業	医薬品製造業許可を取得し、GMP体制*3の下、製造実績を蓄積する。
重点管理事業	キシレン分離/誘導品	更なるコストダウンを推進し、川下のU&P事業を支えるインフラとなる。

\*3 医薬品の品質を確保するために製造業者・製造販売業者に求められる適正製造規範

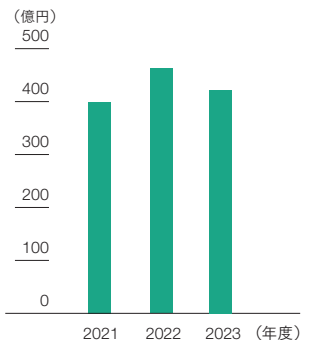
重点管理事業の戦略

現状認識	「Grow UP 2026」における戦略
<ul style="list-style-type: none"> <li>・PIAは供給過剰の厳しい事業環境が継続</li> <li>・不採算であったOX系チェーン (OX-PA-可塑剤) からの撤退を決定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・MX-PIA: 川下のMXDA等を支えるインフラ的位置付け</li> <li>・更なるコストダウンの推進</li> <li>・今後の生産継続については、川下製品の成長に合わせて判断</li> </ul>

キシレン分離/誘導品のプロダクトチェーン



U&P事業\* 売上高推移



MXDA

欧州での新工場は、2024年度下期に稼働予定。  
生産・販売を担う人材育成にも注力

佐藤 正敏 — MGC Specialty Chemicals Netherlands B.V. Managing Director



2024年度下期より、オランダのロッテルダムでMXDAの新プラントを稼働させる予定です。MXDAの最大需要地である欧州で操業することに、大きな意義があります。この新プラントの建設期間は、コロナ禍後の欧州経済の急反発や、ロシアのウクライナ侵攻による未曾有の物価高騰が進む時期と重なりました。人材・建材の不足と、それらに起因する工事関連業者の倒産など、多くの困難に見舞われましたが、現地ゼネコンの協力の下で、運転開始の目処が付きました。

欧州市場では、既存の大口需要家からの安定したオーダーが見込めますが、この優位なポジションに安住するつもりはありません。私たちは現在、風力発電機用材料やCO<sub>2</sub>吸収剤など、環境保全に貢献できる化学品への応用研究を進めています。常に新たな用途開発を行い、顧客ニーズに応えていくことが、持続的な成長の条件になります。

新プラントに関しては、マザープラントである水島工場、及び新潟工場との技術連携を深めながら、まずは装置の安定操業を目指します。今後は、MXDAの生産・販売に関わる人材の育成にも力を注いでいきます。当社グループが蓄積してきた、MXDAの知識や経験に基づいた業務スキルを次の世代へ継承していくのも、私の責務の一つだと考えています。



芳香族アルデヒド

拡大する需要を取り込みながら、新規製造設備の稼働率を上げ、定量目標の達成を目指す

久保 治也 — ハイパフォーマンスプロダクツ事業部 HPケミカル部長



当社が芳香族アルデヒド製品を手掛けるようになった契機は、1981年にポリエステル原料を製造するために、水島工場にパラトルアルデヒドのパイロットプラントを建設したことでした。1985年には、自社製品の原料製造のために大型の量産設備を建設しています。2000～2010年代にかけては、主に樹脂添加剤向けの製品として成長が続ききました。1991年には2基目の量産設備を建設し、新規の香料や医薬品原料向けの品種が加わりました。2023年には生産能力増強のために、3基目となる量産設備の運転を開始しています。

直近2年間の物価高などにより、需要が低下していた樹脂添加剤用途は、ようやく回復の兆しが見えてきました。一方、香料用途はコロナ禍以降の衛生意識の高まりによって、需要が拡大しています。「Grow UP 2026」の3か年は、定量目標に沿って拡販を進めることで新規製造設備の稼働率を上げ、目標達成を優先していきます。

芳香族アルデヒド製品は、現状では欧米をはじめとする輸出が圧倒的に多く、将来的には事業基盤強化のために、海外企業とのパートナーシップ構築が必然だと捉えています。そして、その橋渡しをするのが私の役目だと考えています。

主な用途と使用例

用途	使用例
香料	香水、石けん、洗剤、芳香剤など
樹脂添加剤	ポリプロピレン(PP)の白濁を抑える添加剤
医薬品	除草剤、糖尿病治療薬など
顔料	自動車用塗料など

# 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 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：13回／13回（2023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）

**専門性と経験：**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：13回／13回（2023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）

**専門性と経験：**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、総務人事管理、財務経理・情報システム担当

取締役会出席回数：13回／13回（2023年度）

1984年 4月 当社入社  
 2016年 4月 当社執行役員、特殊機能材カンパニー電子材料事業部長  
 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）

**専門性と経験：**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。



### 北川 元康

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

取締役会出席回数：13回／13回（2023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、経営企画管理、内部監査担当、CSR・IR担当（現任）  
 2021年 6月 当社取締役（現任）

**専門性と経験：**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：13回／13回（2023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）

**専門性と経験：**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  
 生産技術管理、環境安全品質保証・原料物流担当

取締役会出席回数：10回／10回（2023年度）

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、生産技術管理、環境安全品質保証担当（現任）  
 2023年 6月 当社取締役（現任）  
 2024年 4月 原料物流担当（現任）

**専門性と経験：**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、2023年6月に取締役に就任、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

取締役会出席回数：10回／10回（2023年度）

- 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）

**専門性と経験**：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、2023年6月に取締役に就任、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。



**赤瀬 英昭**

取締役 常務執行役員  
グリーン・エネルギー&ケミカル事業部門担当

- 1989年 4月 当社入社
- 2016年10月 当社芳香族化学品カンパニー管理部長
- 2020年 4月 当社基礎化学品事業部門事業管理部長
- 2021年 4月 当社執行役員、基礎化学品事業部門基礎化学品第二事業部長
- 2024年 4月 当社常務執行役員、グリーン・エネルギー&ケミカル事業部門担当（現任）
- 2024年 6月 当社取締役（現任）

**専門性と経験**：主に芳香族化学品部門、基礎化学品部門の業務に従事した後、基礎化学品部門の要職を歴任し、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。



**広瀬 晴子**

取締役（社外） **独立**

取締役会出席回数：13回／13回（2023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權大使
- 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）

**専門性と経験**：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：13回／13回（2023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、ベトナム三井物産株式会社 社長
- 2015年 4月 同社常務執行役員、ベトナム三井物産株式会社 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）

**専門性と経験**：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：13回／13回（2023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
- 2021年 6月 当社社外取締役（現任）

**専門性と経験**：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**

取締役会出席回数：10回／10回（2023年度）

- 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）

**専門性と経験**：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  
(2023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)

専門性と経験：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

監査役会出席回数：9回/9回  
(2023年度)

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 6月 当社監査役(現任)

専門性と経験：2017年6月に取締役就任、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：14回/14回  
(2023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、上海支店長  
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  
2022年 6月 当社社外監査役(現任)

専門性と経験：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。



### 手島 恒明

非常勤監査役(社外) **独立**

1983年 4月 日本生命保険相互会社入社  
2010年 3月 同社執行役員  
2014年 7月 同社取締役、常務執行役員  
2018年 3月 同社取締役、株式会社ニッセイ基礎研究所取締役  
2018年 4月 株式会社ニッセイ基礎研究所代表取締役社長(現任)  
2018年 6月 ニッサ株式会社社外監査役  
2021年 6月 京成電鉄株式会社社外監査役(現任)  
2024年 6月 当社社外監査役(現任)

専門性と経験：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
<b>取締役</b>							
倉井 敏磨	●	●	●				●
藤井 政志	●		●		●	●	
有吉 伸久	●			●	●	●	
北川 元康	●			●		●	●
山口 良三	●				●	●	●
毛戸 耕	●	●	●		●		
伊佐早 禎則	●	●	●	●			
赤瀬 英昭	●		●	●			●
広瀬 晴子					●	●	●
鈴木 徹	●		●				●
真鍋 靖	●		●				●
栗原 和枝	●	●					●
<b>監査役</b>							
水上 政道	●	●	●	●			
稲荷 雅人	●	●	●		●		
渡邊 剛	●			●	●		●
手島 恒明	●			●			●

# 取締役会の実効性を高めながら、 資本市場からのより一層高い評価の獲得と 中長期的な価値創造に貢献していきます

当社グループは、持続的に企業価値を高めていくための経営を実践するために、コーポレート・ガバナンスの継続的な改善に取り組んでいます。その中で、株主をはじめとするステークホルダーの視点から助言・監督を行う社外取締役が果たす役割は大きいものと捉えています。そこで本座談会では、中期経営計画「Grow UP 2026」の策定過程における議論や、PBRの向上策、サステナビリティ経営の要点などについて、取締役会でどのような議論が行われたかなど、4名の社外取締役それぞれの視点からご発言いただきました。

### 取締役会の議論は活性化しているか

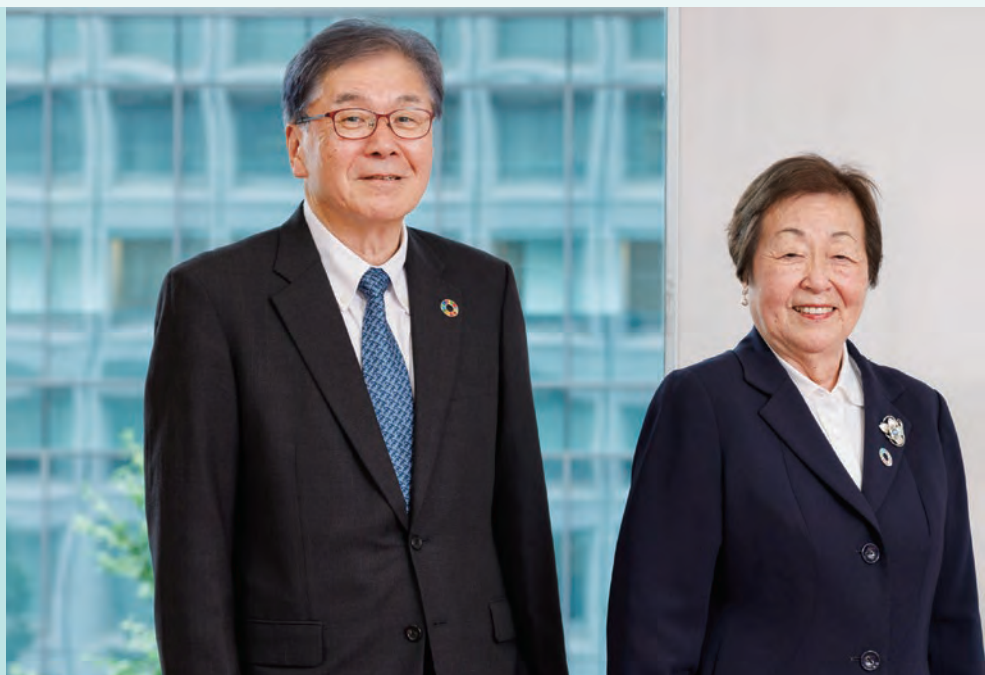
**司会:**まず、2023年度の取締役会を振り返っていただき、議論の変化や改善度に関する所感を伺います。

**鈴木:**2023年度は、これまで以上に活発な意見が交わされ、議論の中身が着実に進歩したと感じます。私たち社外役員は経営陣に遠慮することなく、かなりフランクに発言しています。

**広瀬:**確かに、私の就任した2020年当時と比べると、社外役員は現在、厳しい指摘も臆せず述べています。

その一方で社内の役員は、取締役会の前に経営会議や執行役員会の場で、すでに一連の議論をされているため、取締役会で意見を述べられることは我々よりは少ない印象です。私見ですが、より深い議論が必要なテーマは、取締役会ではなく別の機会を設ければ、全ての役員がもっとフランクに発言できるのではないかと考えています。

**真鍋:**社外監査役も含めて、私たち社外役員は普段から、経営の監督と健全なチェック機能を果たすために、多面的な観点から質問や要望を出しています。一方の社内取締役は業務執行者でもありますから、我々からの要望に対して十分な時間をかけて回答・資料を準備され、取



取締役会に臨んでいます。取締役会という場を、より実質的な意見交換の場にしていこうという意欲も感じます。この1~2年で社内取締役の意識も、より良い方向に変わってきていると見ています。

**鈴木:** 毎年実施している取締役会の実効性評価ですが、2023年度は初めて第三者機関を起用した形で取締役・監査役へのアンケートが実施され、その結果が共有されました。通常、こうしたアンケートは優等生的な内容に陥りがちですが、自由記載欄での的を射たコメントや、一部には低評価の項目もありました。つまり、皆さんがこうした評価方法を、決して形式的なものとは捉えていないことが伺えます。ただし、第三者評価を実施したという事実を単に公表するだけでは意味がありません。取締役会の実効性を実質的に高めているのだということを、よく見える形で社外へ示していく必要があります。

**栗原:** 私は2023年6月に就任したのですが、当社の取締役会は多様な意見を受け入れる間口の広さと、外部からの指摘を生かして変化に向かっていく真面目さがあるという印象を持ちました。とりわけ、皆さんが常に「基本」に立ち返って意見を述べる姿勢に着目しています。適切な判断を下すためには、まず客観的な言葉にすることが大切だと私は考えています。当社の取締役会では、この点が実践されており、皆さんがマネジメントやビジネスの本質に基づいた問いかけや考えを提示されていることに、共感を覚えました。

**真鍋:** それは、特に2023年度から社外取締役への事前説明の機会がより充実したことも大きいと思います。例えば、中期経営計画「Grow UP 2026」や重点管理事業については、資料に目を通してよく考える時間が十分確保され、担当部署から議案のポイントについて事前に説明もありました。その説明の場で具体的な内容の確認と議論を行った上で、取締役会に臨むことができます。

**広瀬:** 私たち社外役員にも情報共有のため週に2回、常勤役員が出席する「朝の会\*」の資料が送付されます。目を通すのは大変なのですが、戦略・施策ごとの進捗状況などが確認でき、当社への理解が深まります。

**鈴木:** 先日、社外監査役を含む社外役員が集まって、インフォーマルなコミュニケーションの機会があったのですが、経営陣から独立した立場だからこそ、社内の人が言いにくいことも、より一層忖度なく発言する役割を果たしていこうといった話もしました。また、会社の発展に貢献したいという思いは、皆さんが共通していると感じました。

**栗原:** 現場の生の声を聞く機会として、2024年度は白河にある生産拠点を見学しています。新規事業の責任者と対話したり、実際の製造プロセスを見ることで、真面目で一生懸命な組織風土を知る良い機会になりました。

\*各事業の動向やグループ会社の経営状況等を、担当部署から経営陣に説明する会議



(左から)

取締役(社外) 鈴木 徹  
取締役(社外) 広瀬 晴子  
取締役(社外) 栗原 和枝  
取締役(社外) 真鍋 靖



### 中期経営計画「Grow UP 2026」の 策定過程での役割

**司会:** 今回の中期経営計画を策定するプロセスでは、適切なリスクテイクや社内改革を後押しするために、皆さんからはどのようなテーマを重点的に確認し、助言を行ったのでしょうか。

**真鍋:** 2026年度の計数目標や、強靱化されたポートフォリオを3年後に実現するには、現在の当社とのギャップをしっかりと意識して、その隔たりを埋める施策を展開していくというのが、やはり中期経営計画の基本です。そこで私からは、個々の施策と投資計画が、3年後に実を結ぶとする根拠の中身について質問しました。重点管理事業の再構築に関しては、いくつかの製品を挙げ、生産を継続する妥当性などについて、やや厳しい意見を述べたりもしています。また、今回の中期経営計画では資本コストを意識した経営方針を前面に打ち出しています。この方針に沿って、例えばROICを営業利益率と投下資本回転率に分解し、部門ごとのKPIをつくって在庫資産を圧縮するとか、現場レベルにまでしっかりと落とし込んでほしいという要望も改めて出しました。

**広瀬:** 計数目標は足元の実績と比べても高いですが、社内にも方向性を明確に打ち出したことで、リスクテイクを促す効果もあります。当社らしく手堅く真面目に進めるだけでなく、一人ひとりがリスクを把握した上でチャレンジしていくことが求められます。

**栗原:** 私からは、中期経営計画の中のチャレンジングな方針や目標の考え方や狙いを、従業員の皆さんと共有することが、達成の鍵になると申し上げました。真鍋さんの提言とも少し重なりますが、従業員にとって分かりやすいゴールを設けて、部門ごとにきめ細かな意義付けを行う取り組みも必要ではないかと思っています。「Uniqueness & Presence」事業の注力戦略では、他社よりも商業化への歩みが進んでいる環境循環型プラットフォーム「Carbopath™(カーボパス)」に、非常に期待しています。

**鈴木:** 将来のU&P事業を創出していくために、研究開発のテーマや案件を定めてきめ細かく予算を配分していく方策などについても、意見交換を行っています。

### PBRの改善には、何が必要か

**司会:** 今後、当社が資本効率を改善して「PBR1倍割れ」から脱却し、資本市場からの評価を獲得していくためには何が必要か、皆さんの考えを聞かせてください。

**鈴木:** 投資家の皆様に注目されるような、近い将来に大きな価値を生む新しい事業を軌道に乗せることが必要でしょう。その先駆けとなる事業の一例として、CO<sub>2</sub>を回収して地下に貯留するCCS事業が挙げられるでしょう。この事業モデルを早期に社会実装し、先駆者としてのポジションを確立すべきです。栗原さんが言及されていたCarbopath™の事業化なども加速し、循環型社会への変革に欠かせないプレーヤーとなっていく。そして当社の成長性・収益性に対する投資家からの期待を高めていくというのが、望ましいシナリオです。

**真鍋:** 例えば株主還元の強化も重要な施策の一つであり、当社も現中計において累進配当の導入や総還元性向の引き上げなどを公表いたしました。一方で会社の持続性を考慮すれば、短期的な株価上昇を狙って自社株買いで大盤振る舞いするよりも、成長投資に充ちたり、相応の利益剰余金を確保して財務の健全性を維持しておくことも重要です。やはり営業利益率や成長力を高め、資本市場から高く評価されることが、PBR1倍割れを脱却する王道でしょう。足元の実績を見ると、利益率は物足りない水準です。現状を一気に打開できるような奇手はなく、現中計に記した6つの施策を、実直にやり遂げることが最善の方策だと私は思います。成長の伸びしろがあ

ることを知っていただくための社外向けの広報活動にも、もっと工夫が必要でしょう。

**広瀬:** 当社の場合、SDGsの各目標と関係する社会問題に直接もしくは間接的に貢献している製品が多数あります。こうした要素を上手くPRする余地はあるはずですが、また今回、成長ドライバーである電子材料、エレクトロニクスケミカルズ、光学材料を「ICT3事業」と改めて名付けて攻めの姿勢を打ち出していますが、そういった分かりやすさも大切です。ただし、基本的には、製品を開発して販売する製造業ですから、事業の成長期、成熟期、衰退期をきちんと議論するためにも、一貫した考え方のもと、明確な方向性を示すことが必要だと思えます。

**栗原:** 世界市場でトップシェアを占め、品質面でも非常に優れた製品を数多く保有する企業なのに、あまり知られていない。広瀬さんもおっしゃった「PRの余地」は、たくさんあると思います。天然ガスから化学品をつくる事業は、今の社会の方向性とも合致しています。そういった当社にしか語れないストーリーで、化学会社としての存在感をもっとアピールしても良いと思います。

---

### 事業成長とサステナブルな経営を後押しする

---

**司会:** サステナビリティ経営の推進に当たって重点的にモニタリングしたいテーマや、課題解決のポイントを語ってください。

**鈴木:** 今、当社が重点を置いているのは、カーボンニュートラルへの取り組みです。まずは2026年までに達成すべき定量目標を念頭に、GHG排出量の削減に資する事業・技術の進捗をモニタリングしていきます。それともう一つ、私たちが重視するのは人材の採用と育成、とりわけ女性の活躍推進です。

**広瀬:** 女性の活躍推進は、具体的な数値目標を立てるか立てないかで、実現のスピードがかなり変わってきます。ドイツのクォータ制導入など、欧州各国の政策効果を比較して見ても明らかです。

**鈴木:** 女性の管理職数については今回、2030年度目標をマテリアリティKPIとして定めたわけですが、自前主義にこだわりすぎず、中途採用で女性管理職を増やす方策も、並行して実施するのが良いと考えています。



**司会:** 最後に、当社の経営に、今後どのような形で貢献していく考えでしょうか。

**栗原:** 機能物質化学や高分子化学の研究者として、いろいろな問いかけをしていきたいですね。例えば、研究開発部門の皆さんが「技術的な限界」と思っているレベルは本当に限界なのか、もう少し伸びしろがあるのでは?といった問いかけです。結果として、用途の広がりや収益性の底上げなどにつながっていけば本望です。

**真鍋:** 気候変動課題の解決に資する研究開発が、Uniqueness & Presence事業の領域に進展していく過程を、しっかりと見ていきたいですね。そして適切なリスクテイクや投資を、これからも後押ししていきます。

**広瀬:** 海外での事業展開が、ますます重要になります。AI翻訳とオンライン会議のツールが急速に普及しましたが、現地に足を運んで対面で会い、日本とは異なるメンタリティや感受性を把握する大切さなどを、自身の経験を交えながら皆さんに伝えていきたいと考えています。

**鈴木:** 当社は海外売上比率が高いわりには、海外事業の進め方がまだ十分に洗練されていないと感じることもあります。将来的に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や体系の整備なども必要になってくるでしょう。私たちの存在が、その一助になれば幸いです。





## 会議体・委員会の活動状況

### 取締役会 [ 2023年度の開催回数：13回 議長：倉井 敏磨 ]

法令、定款、取締役会規則などに基づき、経営方針、事業、経営に関する重要事項を決定するとともに、各取締役などから職務執行状況、経営成績などの報告を受け、取締役の職務執行を監督しています。取締役は、報酬・指名委員会に諮った上、取締役会で候補者が指名され、毎年1回株主総会において選任されます。

#### 2023年度の主な審議テーマ

テーマ	主な審議事項
経営戦略関連	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 中期経営計画「Grow UP 2026」及び「2030年ありたい姿」の策定</li><li>・ 事業ポートフォリオ改革（差異化事業の再定義、不採算事業の撤退等）</li><li>・ サステナビリティ経営（カーボンニュートラル関連施策、マテリアリティ及びKPIの見直し等）</li></ul>
ガバナンス関連	<ul style="list-style-type: none"><li>・ JSPの非連結子会社化</li><li>・ 株主還元強化（累進配当方針の採用、総還元性向の引き上げ）</li><li>・ 政策保有株式の縮減の推進</li></ul>

### 監査役会 [ 2023年度の開催回数：14回 議長：水上 政道 ]

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。監査役会の具体的な検討内容は、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、会計監査人の監査の方法及び結果の相当性等です。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。

### 報酬・指名委員会 [ 2023年度の開催回数：6回 議長：倉井 敏磨 ]

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 [ 2023年度の開催回数：3回 委員長：有吉 伸久 ]

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P39をご参照ください

### コンプライアンス委員会 [ 2023年度の開催回数：3回 委員長：北川 元康 ]

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P76をご参照ください

### 経営会議 [ 2023年度の開催回数：21回 主宰：藤井 政志 ]

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** [ 2023年度の開催回数：25回 主宰：藤井 政志 ]

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** [ 2023年度の開催回数：3回 議長：藤井 政志 ]

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** [ 2023年度の開催回数：4回 委員長：菅野 裕一 ]

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。今回の2023年度に関する評価から第三者機関を新たに起用し、調査項目の検討、集計等にその専門的知見を活用しています。

これにより、これまでは3つであったアンケート調査項目の切り口を「取締役会の構成と運営」「経営戦略と事業戦略」「企業倫理とリスク・危機管理」「業績モニタリングと経営陣の評価」「株主等との対話」の5つに変更しました。これに基づいて見直しを行った5段階評価による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、監査役を対象として2024年4月に実施し、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いました。

アンケートの結果、全項目の評点平均は5段階評価の「4:どちらかといえば有効、適切」を上回る水準であり、また、ポジティブ評価が大多数を占めていたことも踏まえ、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。特に、「サステナビリティを巡る課題への対応を通じた企業価値向上」「自由闊達な議論」「取締役会のメンバー構成」といった事項に関する評点は相対的に高く、肯定的に評価するコメントも複数見られるため、当社取締役会の強みと考えています。

一方、取締役会での議論を踏まえ、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。

<p>2023年度に取り組んだ課題と対応</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会での議論をより深めるため、重要決議事項の社外役員向け事前説明会を前倒しするとともに、説明会での議論の内容を全役員に共有</li> <li>取締役会で議論を深めるべきテーマとして、PBR改善策を取り上げ、議論</li> </ul>
<p>2024年度の課題と対応</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会への情報提供：一定の評価を得ているこれまでの取り組みに加え、現場のリスク認識から取締役会報告までのタイムラグを防止するための対応を検討</li> <li>役員に対する情報提供：コロナ禍後から進めている現地視察の充実継続に加え、重要子会社の会社現況説明会等を開催</li> <li>戦略のモニタリング：取締役会での戦略議論をより活発にするため、取締役報告に際しての簡潔な論点提示を励行</li> </ul>

## 内部監査の状況

内部統制の充実と経営管理の効率向上を図るため内部監査室が、当社及び当社グループ会社の業務が適正に執行されているかどうかについて年度計画に基づき内部監査を実施しています。全ての内部監査報告書は代表

取締役社長及び内部監査担当役員への報告と同時期に常勤監査役へ報告を行っています。取締役会には年1回の定期報告に加えて、内部監査担当役員から適宜報告を行っています。また、金融商品取引法に基づく財務報告に係る内部統制の有効性評価及び報告を行っています。

## 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に、豊富な国際経験や経営経験、高度な専門知識を持ち、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。社外取締役の選任においては、事業機会獲得に不可欠な「グローバル・多様性・異業種経験」を重視しています。

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。

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認するため、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。

なお、役員候補者を取締役会に付議するに先立ち、その過半数が独立社外取締役で構成される報酬・指名委

員会に諮っています。

「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

## 社外役員のサポート体制

当社では、取締役会開催に先立ち、議案に対する理解を深めていただくため、非常勤の社外役員に対して事前説明を行っています。また、社外取締役は監査役との意見交換を行うことで情報の相互連携を図っています。加えて、社外役員のための意見交換会を定期的を実施しています。

社外取締役との窓口は、秘書室及び取締役会事務局である総務グループが担当しており、社外取締役の職務の補助や連絡・調整を主に行うスタッフを配置しています。また、社外監査役を含む監査役の職務を補助するため、監査役の指示に基づき職務に従事する専任のスタッフ1名を配置するとともに、独自の外部専門家の起用を求めた場合、会社がその費用を負担しています。

## 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対しては、固定の基礎報酬のみを支給します。

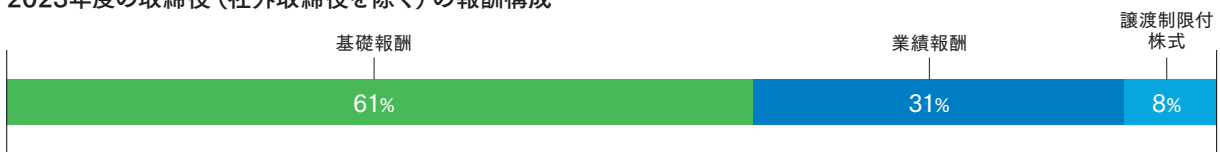
年間の取締役報酬総額は、会社業績、世間水準、従業員給与の動向等を総合的に検討し、報酬・指名委員会に諮った後、取締役会で決定します。また、個人別報酬の配分については、当社の全体を俯瞰しつつ各取締役の評価を行うには取締役社長が最も適しているとの判断から、取締役会が取締役社長に一任しており、取締役社長は報酬・指名委員会での報酬配分の議論を踏まえて決定しています。

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

### 監査役報酬

監査役報酬は、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、基礎報酬のみで構成されています。

### 2023年度の実取締役（社外取締役を除く）の報酬構成



### 2023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)	483	296	149	37	10
監査役 (社外監査役を除く)	52	52	—	—	3
社外役員	75	75	—	—	7
計	612	425	149	37	20

※ 上記の実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

### 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、2023年度においては、1銘柄を全数売却、3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	2,197
非上場株式 以外の株式	35	30,487

# 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。

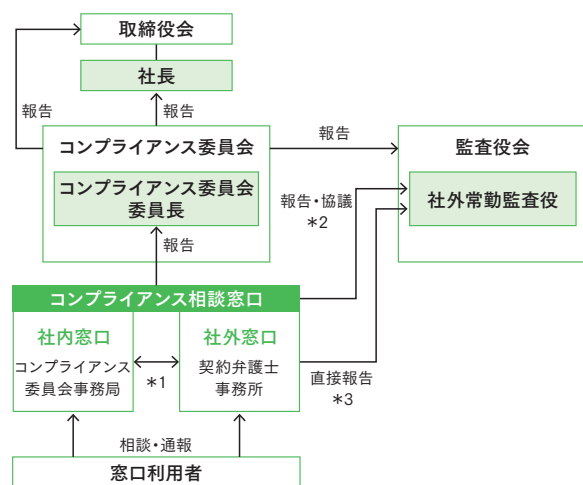
同委員会による違反事象の調査、違反の認定、是正措置、再発防止措置の策定、審議、勧告などの活動結果については、社長、取締役会及び監査役会に報告し、コンプライアンス違反事象に係る対応は所定の社内手続きを経て実施することとしています。

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 当社役員に関する事案は、社外常勤監査役と協議
- \*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、社外常勤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、海外関係会社に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。

# パフォーマンスデータ

	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度
<b>損益状況 (百万円)</b>				
売上高	534,443	529,570	593,502	556,480
営業利益	11,488	14,996	34,018	43,762
経常利益	30,804	42,000	45,432	62,430
親会社株主に帰属する当期純利益	14,921	43,346	34,134	48,013
持分法投資損益	20,466	27,895	16,683	21,125
EBITDA* <sup>1</sup>	57,327	68,211	74,631	89,407

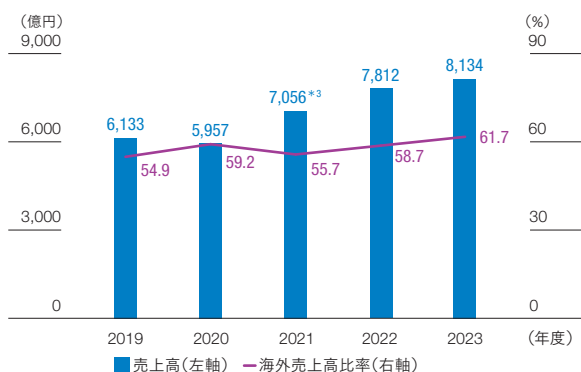
	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度
<b>財務状況 (百万円)</b>				
流動資産	287,642	372,166	341,237	326,674
総資産	657,838	790,784	739,582	738,188
流動負債	178,897	225,068	214,676	188,426
純資産	323,858	422,851	423,135	473,370
有利子負債	204,489	215,614	181,427	118,713

	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度
<b>キャッシュ・フロー (百万円)</b>				
営業活動によるキャッシュ・フロー	27,182	76,982	84,671	82,711
投資活動によるキャッシュ・フロー	△29,883	△23,531	△31,922	△31,119
財務活動によるキャッシュ・フロー	7,124	△25,005	△47,335	△60,217
現金及び現金同等物の期末残高	37,310	72,678	75,828	67,177

	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度
<b>1株当たりの情報 (円)</b>				
1株当たり当期純利益* <sup>2</sup>	66.07	191.94	153.85	221.83
1株当たり純資産* <sup>2</sup>	1,382.52	1,672.25	1,707.01	1,967.94

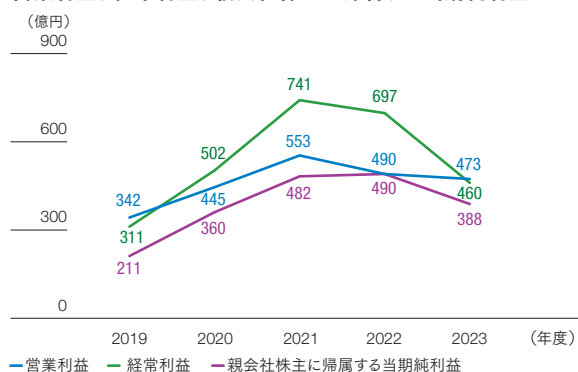
\*1 EBITDA = 経常利益 + 支払利息 + 減価償却費

## 売上高、海外売上高比率

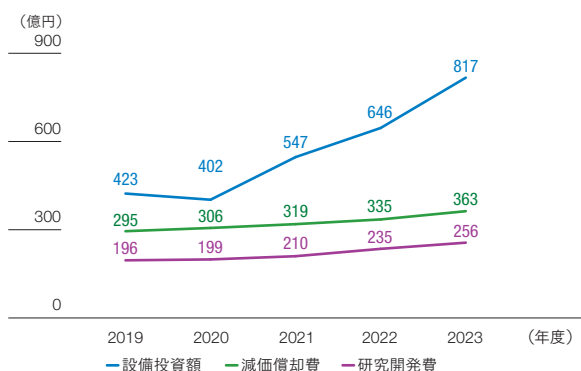


\*3 2021年度より「収益認識に関する会計基準」等を適用しています。同会計基準の適用による減収影響は348億円です

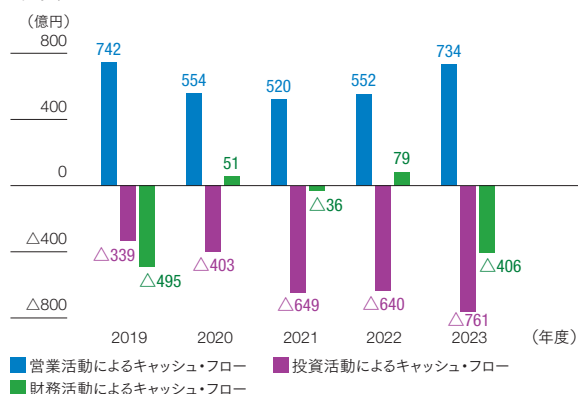
## 営業利益、経常利益、親会社株主に帰属する当期純利益



## 設備投資額、減価償却費、研究開発費



## キャッシュ・フロー



2017年度 2018年度 2019年度 2020年度 2021年度 2022年度 2023年度

635,909	648,986	613,344	595,718	705,656	781,211	<b>813,417</b>
62,741	41,386	34,260	44,510	55,360	49,030	<b>47,337</b>
80,711	69,199	31,116	50,240	74,152	69,764	<b>46,040</b>
60,531	55,000	21,158	36,070	48,295	49,085	<b>38,818</b>
18,277	28,408	△1,282	5,162	14,883	17,546	△5,696
108,807	97,668	61,675	81,726	107,009	105,074	<b>84,908</b>

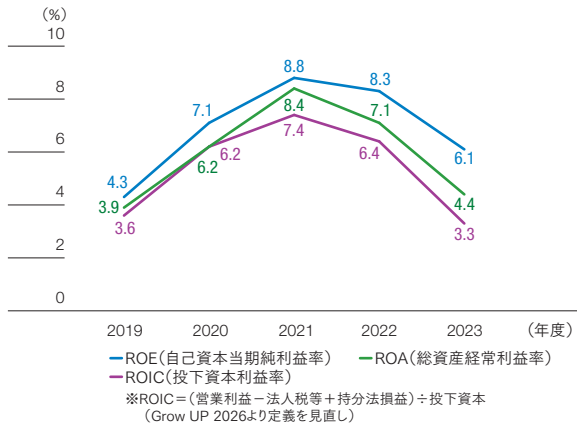
384,249	378,845	358,669	402,141	452,210	483,249	<b>463,148</b>
785,687	804,038	771,733	836,364	928,651	1,029,317	<b>1,068,010</b>
206,835	188,420	163,574	167,947	198,969	220,442	<b>241,480</b>
519,144	553,282	548,141	581,411	630,887	671,249	<b>684,832</b>
106,964	95,751	74,713	98,476	117,650	166,944	<b>173,002</b>

90,720	64,042	74,234	55,464	52,090	55,222	<b>73,473</b>
△33,614	△42,761	△33,922	△40,370	△64,954	△64,071	△76,172
△33,038	△31,396	△49,563	5,154	△3,666	7,996	△40,689
90,304	80,379	70,043	91,075	92,257	101,185	<b>65,397</b>

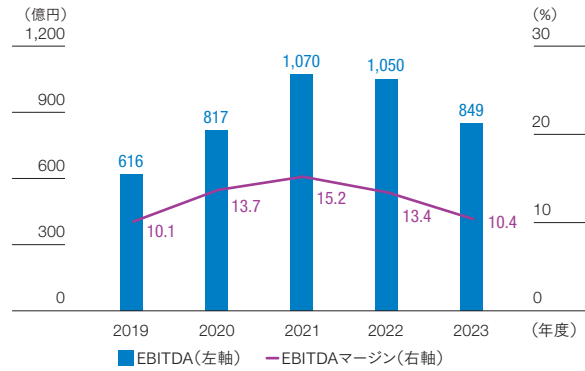
281.39	257.46	100.50	173.41	232.15	239.08	<b>190.97</b>
2,187.99	2,354.25	2,368.11	2,520.34	2,733.86	2,970.07	<b>3,284.96</b>

\*2 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

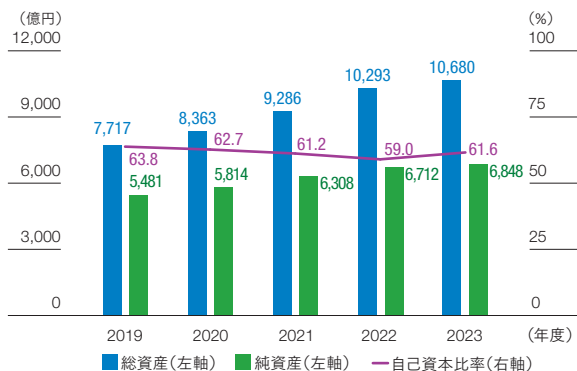
### ROE, ROA, ROIC



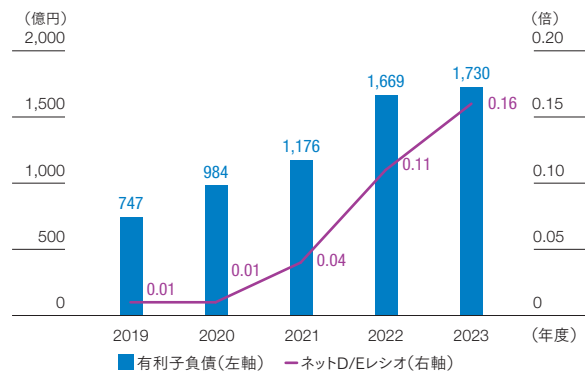
### EBITDA, EBITDAマージン



### 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



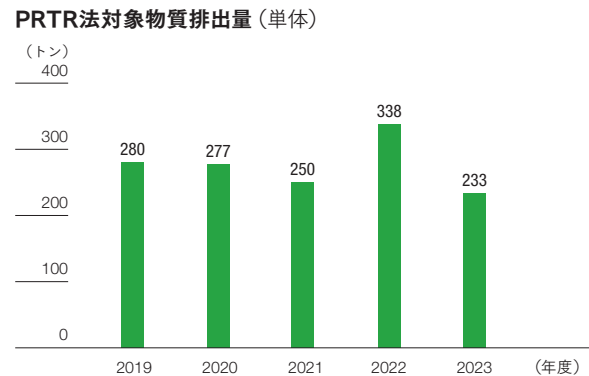
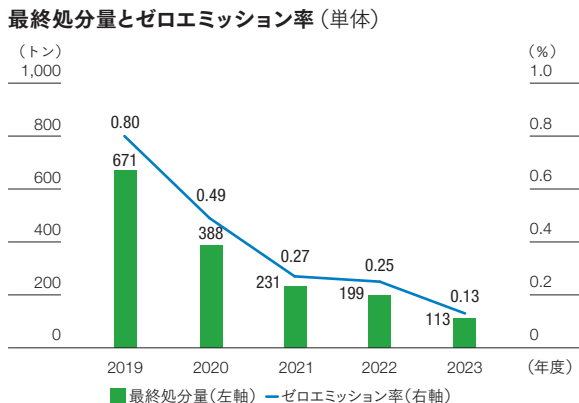
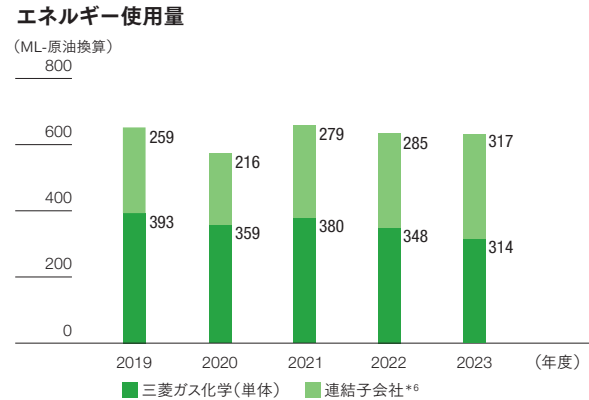
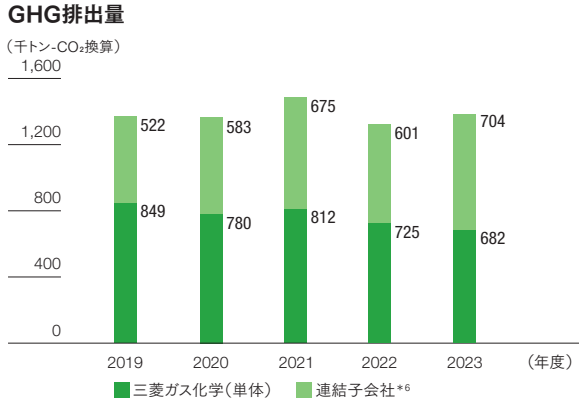
	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度
<b>財務指標</b>				
売上高営業利益率(%)	2.1	2.8	5.7	7.9
ROE(自己資本当期純利益率)(%)	5.0	12.6	9.0	12.0
ROA(総資産経常利益率)(%)	4.8	5.8	5.9	8.4
ROIC(投下資本利益率)*4(%)	5.7	7.1	7.0	9.6
自己資本比率(%)	47.5	47.8	51.0	57.5
EBITDAマージン(%)	10.7	12.9	12.6	16.1

<b>その他</b>				
設備投資額(百万円)	25,409	22,226	30,512	35,010
減価償却費(百万円)	23,528	23,770	26,705	25,631
研究開発費(百万円)	16,122	16,873	18,936	19,267
連結従業員数(名)	5,445	8,254	8,176	8,034

<b>ワークライフバランス(単体)</b>				
年次有給休暇取得率(%)	80.1	82.6	83.9	80.9
月平均時間外・休日労働(管理職者を除く)(時間)	13.3	13.4	13.8	14.2

<b>環境マネジメント</b>				
GHG排出量*5,6(千トン-CO <sub>2</sub> 換算)	1,106	1,085	1,082	1,006
エネルギー使用量*5,6(ML-原油換算)	448	430	463	452

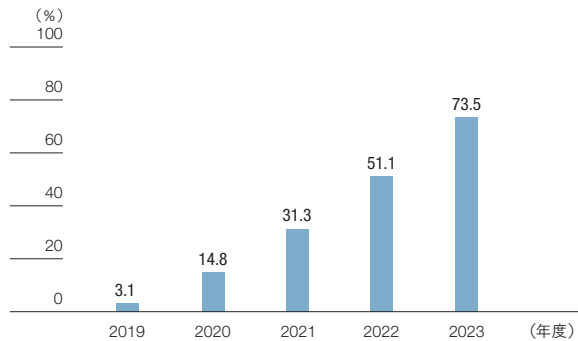
\*4 ROIC=(営業利益-法人税等+持分法損益)÷投下資本(Grow UP 2026より定義を見直し)  
 \*5 2015年度以降は国内連結、2017年度以降は海外連結を含む、それ以外は単体ベース  
 \*6 2021年度及び2023年度連結子会社範囲変更



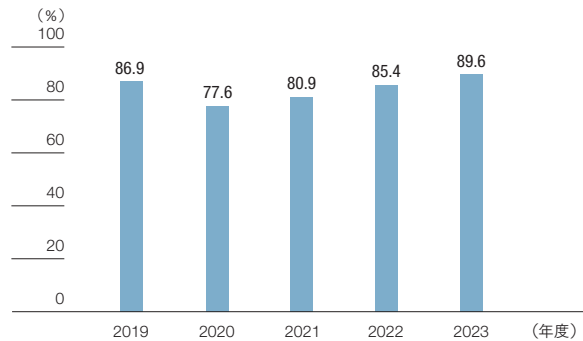


	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
	9.9	6.4	5.6	7.5	7.8	6.3	<b>5.8</b>
	13.6	11.3	4.3	7.1	8.8	8.3	<b>6.1</b>
	10.6	8.7	3.9	6.2	8.4	7.1	<b>4.4</b>
	12.1	9.5	3.6	6.2	7.4	6.4	<b>3.3</b>
	59.5	62.6	63.8	62.7	61.2	59.0	<b>61.6</b>
	17.1	15.0	10.1	13.7	15.2	13.4	<b>10.4</b>
	30,959	39,279	42,389	40,282	54,793	64,650	<b>81,753</b>
	27,027	27,451	29,591	30,686	31,999	33,565	<b>36,304</b>
	18,987	18,607	19,696	19,905	21,093	23,512	<b>25,629</b>
	8,009	8,276	8,954	8,998	9,888	10,050	<b>7,918</b>
	79.4	83.8	86.9	77.6	80.9	85.4	<b>89.6</b>
	14.4	14.2	13.6	12.9	14.6	14.8	<b>14.4</b>
	1,355	1,401	1,371	1,363	1,487	1,326	<b>1,386</b>
	628	614	652	576	660	633	<b>631</b>

男性の育児休業取得率（単体）




年次有給休暇取得率（単体）




社会からの評価（2024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



2024  
Sompo Sustainability Index

Morningstar 日本株式 ジェンダー・ダイバーシティ・ティルト指数 (GENDI J)



S&P/JPX  
カーボン  
エフィシエント  
指数

2024 CONSTITUENT MSCI日本株  
ESGセレクト・リーダーズ指数

2024 CONSTITUENT MSCI日本株  
女性活躍指数 (WIN)

三菱ガス化学株式会社のMSCI指数への組み入れ、及びMSCIのロゴ、商標、サービスマーク、指数名称の使用は、MSCIまたはその関係会社による三菱ガス化学株式会社の後援、宣伝、プロモーションではありません。MSCI指数はMSCIの独占的財産です。MSCI及びMSCI指数の名称とロゴは、MSCIまたはその関係会社の商標またはサービスマークです。

社外評価



CDP  
DISCLOSER  
2023

CDP気候変動:A-  
CDP水セキュリティ:B



2024  
健康経営優良法人  
Health and productivity

詳細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/sustainability/evaluation.html>

# 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 (2023年3月31日)	当連結会計年度 (2024年3月31日)
<b>資産の部</b>		
<b>流動資産</b>		
現金及び預金	108,378	<b>71,447</b>
受取手形、売掛金及び契約資産	176,626	<b>165,648</b>
有価証券	93	—
商品及び製品	89,367	<b>111,668</b>
仕掛品	22,331	<b>19,769</b>
原材料及び貯蔵品	66,444	<b>69,092</b>
その他	20,775	<b>26,175</b>
貸倒引当金	△767	<b>△651</b>
流動資産合計	483,249	<b>463,148</b>
<b>固定資産</b>		
<b>有形固定資産</b>		
建物及び構築物	265,074	<b>232,324</b>
減価償却累計額	△162,931	<b>△144,676</b>
建物及び構築物(純額)	102,143	<b>87,647</b>
機械装置及び運搬具	550,543	<b>535,257</b>
減価償却累計額	△462,653	<b>△448,906</b>
機械装置及び運搬具(純額)	87,890	<b>86,350</b>
土地	43,843	<b>34,023</b>
リース資産	6,603	<b>5,148</b>
減価償却累計額	△2,224	<b>△1,731</b>
リース資産(純額)	4,379	<b>3,417</b>
建設仮勘定	66,467	<b>94,631</b>
その他	57,618	<b>52,715</b>
減価償却累計額	△48,576	<b>△44,161</b>
その他(純額)	9,042	<b>8,553</b>
有形固定資産合計	313,767	<b>314,624</b>
<b>無形固定資産</b>		
のれん	4,425	<b>16,868</b>
リース資産	34	<b>54</b>
ソフトウェア	3,479	<b>4,921</b>
その他	4,041	<b>3,026</b>
無形固定資産合計	11,980	<b>24,871</b>
<b>投資その他の資産</b>		
投資有価証券	200,101	<b>236,354</b>
長期貸付金	8,184	<b>8,488</b>
繰延税金資産	3,863	<b>3,180</b>
退職給付に係る資産	1,387	<b>11,005</b>
その他	8,706	<b>7,854</b>
貸倒引当金	△1,922	<b>△1,518</b>
投資その他の資産合計	220,320	<b>265,365</b>
固定資産合計	546,068	<b>604,861</b>
資産合計	1,029,317	<b>1,068,010</b>

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (2023年3月31日)	当連結会計年度 (2024年3月31日)
<b>負債の部</b>		
<b>流動負債</b>		
支払手形及び買掛金	88,342	<b>109,013</b>
短期借入金	47,913	<b>51,818</b>
未払費用	23,413	<b>19,781</b>
リース債務	1,074	<b>1,001</b>
未払法人税等	5,274	<b>6,134</b>
賞与引当金	6,220	<b>5,116</b>
役員賞与引当金	32	<b>27</b>
事業構造改善引当金	421	<b>683</b>
その他の引当金	40	<b>94</b>
資産除去債務	39	—
その他	47,670	<b>47,809</b>
流動負債合計	220,442	<b>241,480</b>
<b>固定負債</b>		
社債	20,000	<b>30,000</b>
長期借入金	74,680	<b>69,671</b>
リース債務	3,276	<b>2,511</b>
繰延税金負債	12,514	<b>16,334</b>
役員退職慰労引当金	279	<b>340</b>
環境対策引当金	23	<b>23</b>
事業構造改善引当金	2,499	<b>1,875</b>
関係会社事業損失引当金	59	<b>15</b>
その他の引当金	521	<b>364</b>
退職給付に係る負債	4,453	<b>4,257</b>
資産除去債務	5,272	<b>5,707</b>
その他	14,044	<b>10,593</b>
固定負債合計	137,625	<b>141,696</b>
負債合計	358,068	<b>383,177</b>
<b>純資産の部</b>		
<b>株主資本</b>		
資本金	41,970	<b>41,970</b>
資本剰余金	34,293	<b>35,551</b>
利益剰余金	521,426	<b>536,232</b>
自己株式	△23,838	<b>△26,127</b>
株主資本合計	573,852	<b>587,627</b>
<b>その他の包括利益累計額</b>		
その他有価証券評価差額金	8,950	<b>17,573</b>
繰延ヘッジ損益	110	<b>171</b>
為替換算調整勘定	22,894	<b>40,143</b>
退職給付に係る調整累計額	1,805	<b>12,229</b>
その他の包括利益累計額合計	33,760	<b>70,117</b>
非支配株主持分	63,636	<b>27,087</b>
純資産合計	671,249	<b>684,832</b>
負債純資産合計	1,029,317	<b>1,068,010</b>

## 連結損益計算書

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (自 2022年4月 1日 至 2023年3月31日)	当連結会計年度 (自 2023年4月 1日 至 2024年3月31日)
売上高	781,211	813,417
売上原価	613,031	640,227
売上総利益	168,179	173,189
販売費及び一般管理費	119,149	125,852
営業利益	49,030	47,337
営業外収益		
受取利息	1,157	1,775
受取配当金	3,021	3,205
持分法による投資利益	17,546	—
その他	5,479	6,436
営業外収益合計	27,205	11,417
営業外費用		
支払利息	1,745	2,564
出向者労務費差額負担	1,852	1,405
固定資産処分損	858	1,165
賃貸費用	735	660
持分法による投資損失	—	5,696
その他	1,279	1,221
営業外費用合計	6,470	12,714
経常利益	69,764	46,040
特別利益		
段階取得に係る差益	—	15,085
投資有価証券売却益	3,732	2,830
受取保険金	151	1,434
補助金収入	—	893
関係会社清算益	—	325
受取補償金	649	—
子会社における送金詐欺回収益	215	—
関係会社事業損失引当金戻入額	128	—
特別利益合計	4,876	20,568
特別損失		
関係会社株式売却損	—	2,843
減損損失	1,128	1,488
固定資産圧縮損	—	704
固定資産処分損	872	307
貸倒引当金繰入額	410	200
災害による損失	—	177
事業構造改善引当金繰入額	870	—
関係会社株式評価損	846	—
土地整備費用	275	—
特別損失合計	4,402	5,722
税金等調整前当期純利益	70,239	60,887
法人税、住民税及び事業税	13,831	14,528
法人税等調整額	1,619	△456
法人税等合計	15,450	14,072
当期純利益	54,788	46,815
非支配株主に帰属する当期純利益	5,703	7,996
親会社株主に帰属する当期純利益	49,085	38,818

## 連結包括利益計算書

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (自 2022年4月 1日 至 2023年3月31日)	当連結会計年度 (自 2023年4月 1日 至 2024年3月31日)
当期純利益	54,788	46,815
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	△2,430	8,789
繰延ヘッジ損益	51	△84
為替換算調整勘定	9,408	16,189
退職給付に係る調整額	901	10,995
持分法適用会社に対する持分相当額	7,033	5,048
その他の包括利益合計	14,963	40,938
包括利益	69,751	87,753
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	61,319	75,162
非支配株主に係る包括利益	8,432	12,591

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 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

(単位:百万円)

当連結会計年度(自 2023年4月1日 至 2024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	34,293	521,426	△23,838	573,852	8,950	110	22,894	1,805	33,760	63,636	671,249
当期変動額												
剰余金の配当			△16,367		△16,367							△16,367
親会社株主に帰属する 当期純利益			38,818		38,818							38,818
自己株式の取得				△10,005	△10,005							△10,005
自己株式の処分		25		45	70							70
自己株式の消却		△7,670		7,670	-							-
利益剰余金から 資本剰余金への振替		7,645	△7,645		-							-
非支配株主との取引に 係る親会社の持分変動		1,258			1,258							1,258
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)					-	8,622	61	17,249	10,423	36,356	△36,549	△192
当期変動額合計	-	1,258	14,805	△2,288	13,775	8,622	61	17,249	10,423	36,356	△36,549	13,582
当期末残高	41,970	35,551	536,232	△26,127	587,627	17,573	171	40,143	12,229	70,117	27,087	684,832

# 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 2022年4月 1日 至 2023年3月31日)	当連結会計年度 (自 2023年4月 1日 至 2024年3月31日)
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>		
税金等調整前当期純利益	70,239	60,887
減価償却費	33,565	36,304
固定資産処分損益(△は益)	1,653	1,254
のれん償却額	405	1,929
持分法による投資損益(△は益)	△17,546	5,696
減損損失	1,128	1,488
受取保険金	△163	△1,493
関係会社株式売却損益(△は益)	—	2,843
貸倒引当金の増減額(△は減少)	531	172
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	△851	△407
受取利息及び受取配当金	△4,179	△4,980
支払利息	1,745	2,564
有価証券及び投資有価証券売却損益(△は益)	△3,980	△2,866
有価証券及び投資有価証券評価損益(△は益)	4	118
段階取得に係る差損益(△は益)	—	△15,085
売上債権の増減額(△は増加)	2,412	16,865
棚卸資産の増減額(△は増加)	△19,711	△742
仕入債務の増減額(△は減少)	△6,868	△14,286
未払消費税等の増減額(△は減少)	△192	△772
役員退職慰労引当金の増減額(△は減少)	△2	△63
事業構造改善引当金繰入額	870	—
その他	△1,101	△15,755
小計	57,957	73,671
利息及び配当金の受取額	4,361	4,986
持分法適用会社からの配当金の受取額	15,082	8,473
利息の支払額	△1,654	△2,565
法人税等の支払額	△20,686	△12,588
保険金の受取額	163	1,496
営業活動によるキャッシュ・フロー	55,222	73,473
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>		
固定資産の取得による支出	△62,721	△80,815
固定資産の売却による収入	202	404
投資有価証券の取得による支出	△1,795	△550
投資有価証券の売却による収入	5,739	5,372
貸付けによる支出	△2,354	△4,179
貸付金の回収による収入	469	296
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による収入	—	11,894
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による支出	—	△7,941
その他	△3,612	△653
投資活動によるキャッシュ・フロー	△64,071	△76,172
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>		
短期借入金の純増減額(△は減少)	△7,062	△1,528
長期借入れによる収入	50,289	10,254
長期借入金の返済による支出	△7,965	△23,234
社債の発行による収入	—	9,952
自己株式の取得による支出	△7,083	△10,005
自己株式の売却による収入	0	0
配当金の支払額	△15,464	△16,367
非支配株主への配当金の支払額	△4,695	△7,023
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	2,173	△2,736
財務活動によるキャッシュ・フロー	7,996	△40,689
現金及び現金同等物に係る換算差額	7,737	7,601
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	6,885	△35,787
現金及び現金同等物の期首残高	92,257	101,185
新規連結に伴う現金及び現金同等物の増加額	2,041	—
現金及び現金同等物の期末残高	101,185	65,397

# 会社情報

## 会社概要 (2024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:2,486名 連結:7,918名

## 株式情報 (2024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

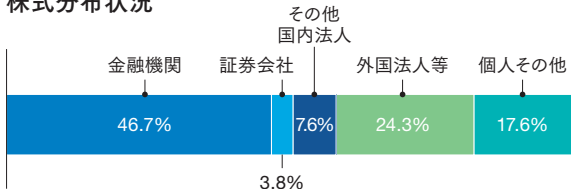
発行可能株式総数 492,428,000株

発行済株式総数 217,239,199株

単元株式数 100株

株主数 37,531名

### 株式分布状況



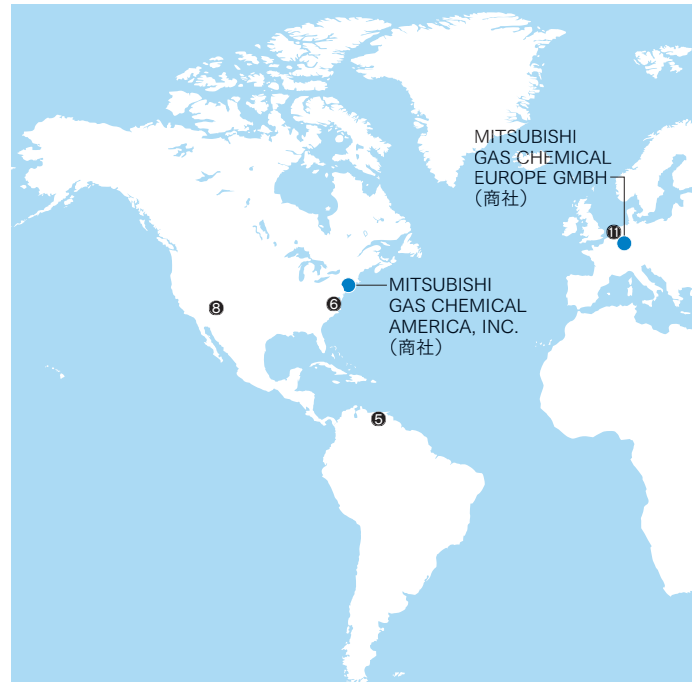
### 大株主(上位10名)

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)	28,460	14.2
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	18,483	9.2
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	2.9
農林中央金庫	5,026	2.5
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	3,374	1.6
全国共済農業協同組合連合会	3,235	1.6
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140042	3,232	1.6
AGC株式会社	3,223	1.6
株式会社横浜銀行	3,085	1.5

※1 当社は自己株式を17,009千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

連 連結子会社 持 持分法適用会社

#### 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 KOREA ENGINEERING PLASTICS CO., LTD. 持 (ポリアセタール樹脂等の製造販売)
- 4 KOREA POLYACETAL CO., LTD. 連 (ポリアセタール樹脂の販売)
- 5 METANOL DE ORIENTE, METOR, S.A. 持 (メタノールの製造販売)
- 6 MGC ADVANCED POLYMERS, INC. 連 (MXナイロンの製造販売)
- 7 MGC ELECTROTECHNO (THAILAND) CO., LTD. 連 (銅張積層板の製造)
- 8 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)
- 9 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)
- 10 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)
- 11 MGC SPECIALTY CHEMICALS NETHERLANDS B.V. 連 (メタキシレンジアミンの製造販売)
- 12 MITSUBISHI GAS CHEMICAL ENGINEERING-PLASTICS (SHANGHAI) CO., LTD. 連 (ポリカーボネート樹脂の製造)
- 13 PT PEROKSIDA INDONESIA PRATAMA 連 (過酸化水素の製造販売)
- 14 SAMYANG KASEI CO., LTD. 持 (ポリカーボネート樹脂の製造)
- 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)



## 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/>