



ガバナンスセクション

- 69 社外取締役対談／新任社外取締役メッセージ
- 73 役員一覧
- 76 コーポレート・ガバナンス
- 81 リスクマネジメント
- 82 コンプライアンス
- 83 パフォーマンスデータ
- 87 会社情報

2024年度の取締役会等における議論



中長期的な企業価値の創造に向けて
株主目線も意識しつつ、あらゆる
視点から議論を深め、的確かつ
着実な戦略遂行を後押ししていきます

真鍋 靖

取締役（社外）

元 株式会社日立製作所 執行役常務
ニチアス株式会社 社外取締役

栗原 和枝

取締役（社外）

浜松ホトニクス株式会社 社外取締役
SMILEco計測株式会社 取締役
東北大学 名誉教授
東北大学未来科学技術共同研究
センター シニアリサーチフェロー

中計の進捗状況と対処策について深く議論

2024年度の実取締役会で、最も時間をかけて話し合われた議題は何でしたか。

真鍋：新たにスタートした中期経営計画「Grow UP 2026」です。各施策の妥当性や進捗状況のチェックなどに多くの時間を割いています。まず「事業ポートフォリオの強靱化」は、収益構造を安定化させ、持続的により一層成長できる事業基盤を構築していくために掲げている目標です。その布石として前中計期間から大型投資をしてきたオランダのMXDA生産設備は、建設業界の人手不足などの影響でスケジュールが遅延し、必ずしも全てが順調とはいえない状況にあります。重点管理事業であるポリカーボネートやシートフィルムの事業再構築に関しても、長い期間にわたって議論を続けています。一方でCarbopath™をはじめ、イノベーション領域に関する体制強化などについても、十分な時間をかけています。

栗原：おっしゃるとおり、気候変動問題の解決に資する研究開発活動と製品群については、価値創造の観点からの評価や将来性など、多面的な質疑が交わされました。そもそも当社グループは社名に「ガス」が付く、まさに天然ガス化学のパイオニアであり、触媒開発やプラント運用など、技術・ノウハウの蓄積があります。ただし、カーボンニュートラル事業として社会実装するには、幅広いステークホルダーとの連携が必須です。その際、外部環境の変化に合わせてタイミングを調整することは、プロジェクトの成功に不可欠です。その一例が、海外の合併会社と当社が豪州で検討してきた、グリーン水素・CO₂を使用した環境循環型メタノール事業です。グリーン水素の価格がまだなかなか下がらず、建設コストも高騰しており、現段階では経済合理性が適わないことから、取締役会では検討を一旦収束させたわけです。

真鍋：環境問題の解決と産業成長の両立が可能なCO₂原料の化学品には、大きなポテンシャルがあります。現在、

Carbopath™は複数のプロジェクトが進行していますが、他社に先駆けて「環境循環型プラットフォームならMGC」と言われるようなポジションを押さえることが重要だと考えています。経営陣の判断を客観的に評価しながら、企業価値の向上に資する適切なリスクテイクを後押ししていきたいですね。

栗原: CCSなどカーボンニュートラル事業は国や地域から期待の声も聞かれますし、将来的に大きく成長する可能性が高いものと捉えています。新しい分野で独自技術確立・展開していくためにも、幅広い議論を尽くすことを心がけています。

経営課題として、特に注視していることは何でしょうか。

真鍋: 当社は一つ前の中計を策定した2021年度から、すでに資本コストを意識したROIC経営を推進しており、現中計でも資本効率性を改善していく諸施策などが明確に示されています。ただし、改善のスピード感にはやや課題が残る面もあると感じています。2024年も2023年に続いて我々社外取締役が機関投資家と対話する機会が設けられましたが、重点管理事業などへの対処について、多くの質問がありました。

栗原: 私は、ICT3事業の成長性を注視しています。光学材料はじめ、独自性の高い製品群の需要家層を限定的に捉えるのではなく、用途の可能性をいかに広げられるかが、成長の鍵になります。今後の成長には、新しい活用方法の開拓と、質の高い顧客との関係構築が不可欠です。こうした顧客との相互理解を深めるためにも、オープンイノベーションの象徴的な施設である「MGC Commons」の有効活用に期待しています。余談ですが、2024年の10月、この施設内で定例開催されている若手研究者の発表会に我々社外取締役や社外監査役が初めて参加した際には、普段の経営レベルの会議とは異なる研究現場の話に触れることができ、とても刺激になりました。

研究開発型企業としての更なる進化への期待

2025年4月に就任した伊佐早新社長には、どのような期待がありますか。

栗原: ビジョン実現の軸となるU&Pを突き詰めていくための、まさに象徴的な人事であり、当社の姿勢を広く社内外に伝達する上で、時宜を得たものだと思っております。直近の2年は、研究統括としてグループ全体を俯瞰し、



R&Dの方向性を先導されてきた人材だと理解しています。ですので、グループ各社・各部門にあるユニークな技術に横串を通しつつ、過去になかった新たな事業展開を期待しています。

真鍋: 私も、栗原さんと同様に「研究開発型企業」を追求していくことに期待を寄せています。更に言えば、中計の柱である「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」を牽引し、各々の施策を着実に推進していただくことに期待しています。

将来の経営者として活躍できる人材の育成については、どのようなお考えをお持ちでしょうか。

真鍋: 当社には優れた人材育成プログラムがあり、KEY人材が継続的に輩出される仕組みと環境が整っています。ただし技術系人材に関しては、川上と川下の領域で特性がかなり異なるのは存じていますが、本格的な経営人材を育てるには、2つの領域をまたいだダイナミックなキャリアパスがもっとあっても良いのではないかと考えています。エンジニアリング分野ですでにそのような人材が育ちつつあるようですが、例えば川下をずっと手掛けてきた人が、川上の事業部長などを経験してから経営層に上がっていくような道筋です。

栗原: 私は、サクセッションプランとして明文化こそされていないものの、例えばキャリア形成の過程で海外子会社のトップに就いてもらうなど、将来の経営幹部にふさわしいリーダーシップや危機対応力を養成するような、複数の道筋が確立されている会社だと捉えています。

真鍋: 更にサステナブルな成長を促すために、2025年6月

に取締役報酬制度（社外取締役を除く）の一部を改定しました。現在の取締役報酬制度では約3割が業績連動です。この業績連動部分に新たに複数のESG項目を追加しました。Eは「GHG排出量削減率」、Sは「働きがいを感じる従業員割合」、Gは「コンプライアンス違反件数」といった項目をKPIとして組み入れました。もし結果が芳しくないようであれば、役員の評価が下がりますから、改善策を講じていくというPDCAサイクルがより加速するものと見ています。

栗原：ESG関連の取り組みは、必ずしも今の状況に問題があるというわけではないため、むしろ新たな報酬体系の運用によって、更に高いレベルを目指していく流れになっていくのではないかと見ています。

最後に、株主や投資家の皆様方へメッセージをお願いします。

栗原：私は研究者として、保有する技術に対して「これが限界」と思わずに、限界を超える一助を担いたいと考えています。そして、私たちがボードメンバーに対してフランクに問いかけ、回答をいただく過程で、抽象的になりがちな概念が言語化・具体化されていく面もあると思います。その



結果、役員レベル・全社レベルで理念と方針が共有されやすくなり、施策の推進力が高まるような貢献をしていきたいですね。

真鍋：当社グループは、各自が自らやるべきことを深くしっかりと認識している、志が高く自律型の人材の集団だと捉えています。PBRやROEの向上などの課題はまだ残っていますが、非常に大きなポテンシャルを秘めていると見ています。これからの当社グループの成長力や中長期的な価値創造力に、ぜひとも期待していただきたいです。

新任社外取締役メッセージ



佐藤 地

取締役（社外）

元 ユネスコ日本政府代表部 特命全権大使
国際連合大学 理事

「木を見て森も見ろ」という視点で、適切な監督・助言を行っていきます

私は当社グループを、非常に特色のある自社開発のテクノロジーを用いて、多種多様な分野で活躍している化学メーカーだと捉えています。需要家と対話しながら、絶えず新しいことに挑戦する先進性があり、社内の士気も総じて高いという印象を持っています。これらの特色・強みを活かした、気候変動課題やDX推進、「医・食」領域の進化などへの貢献がステークホルダーから期待されており、実際、これらの期待に応えるべく、多様なパートナーとともに、グローバルでの価値共創に取り組まれています。

私はこれまでに、外務省の対外スポークスパーソンである外務報道官、ユネスコ日本政府代表部大使、駐ハンガリー大使などを務めてきました。世界の情勢が流動的かつ不安定な中であって、グローバルな舞台での経験・知見を活かして、当社グループの企業価値向上に貢献していく考えです。

これは私自身も普段から心掛けていることですが、「木を見て森も見ろ」という視点で、適切な監督・助言を行っていく所存です。「会社組織、人材、及び製品を取り巻く状況と、その趨勢を大局的に見定めながら、事に臨む」というニュアンスです。技術立社の風土を育みながら、将来の産業や暮らしのあり方を展望すると同時に、世界のお客様との丁寧な対話を重ねて、オリジナルの技術を継続的に高めていくことが、ますます重要になってきていると考えています。

PBR、ROEの改善に向けて、海外の株主・機関投資家の皆様とのコミュニケーション強化を図りたい

私は長年にわたってグローバルな金融業界で、米国と日本のコーポレートファイナンス部門で、企業分析に携わってきました。1,000社を超える企業の事業計画や資本政策の評価・分析に関わった経験を活かして、当社での取締役会の審議に貢献したいと考えています。

当社グループを長期にわたって持続的な成長に導くために、他社に模倣されにくいU&P事業に経営資源を集中させる事業ポートフォリオの“強靱化”戦略は、極めて妥当だと思います。垂直統合されたビジネスモデル、数多くの製品が世界市場でトップシェアを獲得している事実、過去に新製品のイノベーションをいくつも起こしてきた実績など、すでに当社はとてもユニークな強みと存在感を持っています。こうした強みを継承しながらの、エッジの効いた新規事業の創造を期待しています。化学メーカーのビジネスモデルでは、実際に収益を上げるまでに、長年にわたる研究開発や設備建設が必要です。このインベストメント・サイクルの期間は、資金調達のために強固なB/S(貸借対照表)を維持しつつ、投資家に適正なリターンを提供するという、キャピタルアロケーションのバランス維持が大切になると考えています。

なお、現在のPBRやROEには改善の余地が大いにありと見ています。当社グループの成長力と将来価値が、株主・投資家の方々に正しく評価されるよう、業績と成長戦略の進捗状況を明確に結び付けた説明や、優先事項を反映した財務戦略や資本政策などをしっかり伝えていくことが重要です。私は米国でのキャリアが長く、特に海外機関投資家への対応は数多く経験してきていますので、彼らとの関係構築の面でも助言していきたいと考えています。



真鍋 美穂子

取締役(社外)

元 ムーディーズ・ジャパン株式会社 取締役
鳥居薬品株式会社 社外取締役(監査等委員)
財務コンサルタント(個人事業主)
MPower Partners Fund
サステナビリティ エキスパート



取締役



藤井 政志
代表取締役 会長

取締役会出席回数：12回／12回（2024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
2025年 4月 当社代表取締役会長（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2025年3月まで代表取締役社長、2025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。



伊佐早 禎則
代表取締役 社長

取締役会出席回数：12回／12回（2024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
2023年 6月 当社取締役、常務執行役員、研究統括管掌、知的基盤担当
2025年 4月 当社代表取締役社長（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、2025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。



北川 元康
取締役 専務執行役員
内部統制リスク管理担当、総務人事管掌、財務経理担当、CSR・IR担当

取締役会出席回数：12回／12回（2024年度）

1986年 4月 当社入社
2019年 4月 当社執行役員、天然ガス系化学品カンパニー有機化学品事業部長
2019年 6月 当社執行役員、経営企画部長
2021年 4月 当社常務執行役員、コンプライアンス担当、経営企画管掌、内部監査室担当、CSR・IR担当
2021年 6月 当社取締役
2025年 4月 当社取締役、専務執行役員、内部統制リスク管理担当、総務人事管掌、財務経理担当、CSR・IR担当（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 専務執行役員
機能化学品事業部門担当

取締役会出席回数：12回／12回（2024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
2022年 6月 当社取締役
2025年 4月 当社取締役、専務執行役員、機能化学品事業部門担当（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
生産技術管掌、環境安全品質保証・原料物流担当

取締役会出席回数：12回／12回（2024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、生産技術管掌、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。



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

取締役会出席回数：9回／9回（2024年度）

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、2024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。



東 友之

取締役 常務執行役員
研究統括管掌、知的基盤担当

1989年 4月 当社入社
 2015年 4月 当社特殊機能材カンパニー電子材料事業部営業グループマネージャー
 2019年 4月 当社特殊機能材カンパニー電子材料事業部長
 2020年 4月 当社機能化学品事業部門電子材料事業部長
 2021年 4月 当社執行役員、機能化学品事業部門電子材料事業部長
 2025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)
 2025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、特殊機能材部門、機能化学品部門の要職を歴任し、当社の研究開発、事業運営等に豊富な経験と知見を有しています。



小林 千果

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・情報システム担当

1990年 4月 当社入社
 2012年 6月 当社特殊機能材カンパニー管理部長
 2016年 4月 当社機能化学品カンパニー管理部長
 2018年 4月 当社財務経理センター
 2020年 4月 当社経営管理部門財務経理部
 2021年 4月 当社財務経理部
 2022年 4月 当社執行役員、財務経理部
 2023年 4月 当社執行役員、経営企画担当、経営企画部長
 2025年 4月 当社常務執行役員、コンプライアンス担当、経営企画管掌、内部監査・情報システム担当(現任)
 2025年 6月 当社取締役(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、財務経理部門、経営企画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。



真鍋 靖

取締役(社外) **独立**

取締役会出席回数：12回／12回(2024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)
 2024年 6月 ニチアス株式会社 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：12回／12回(2024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
 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
 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)
 2025年 4月 東北大学未来科学技術共同研究
 センター シニアリサーチフェロー(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いただけるものと考えています。



佐藤 地

取締役(社外) **独立**

1981年 1月 外務省入省
 2004年 7月 欧州連合日本政府代表部(ブラッセル)
 公使
 2007年 7月 ジュネーブ国際機関日本政府代表部
 公使
 2010年 8月 外務省国際法局(旧条約局)審議官
 2012年 9月 外務省 総括審議官
 2013年 6月 外務省 外務報道官
 2015年 2月 ユネスコ日本政府代表部 特命全權大使
 2017年10月 ハンガリー国駐劄 日本国特命全權大使
 2021年 4月 独立行政法人国立文化財機構 本部
 審議役(現任)
 2021年 5月 公益財団法人フォーリン・プレスセンター
 監事(現任)
 2022年 2月 ASEF(アジア欧州財団)理事、大使、
 外務省参与(現任)
 2022年 5月 国際連合大学 理事(現任)
 2025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おり、当社の経営に対し適切な監督と助言をいただけるものと考えています。



真鍋 美穂子

取締役(社外) **独立**

1982年 6月 日商岩井米国会社(現、双日米国会社)
 入社
 1988年 5月 Moody's Investors Service, Inc.入社
 2013年 5月 同社 シニアバイスプレジデント
 2017年 5月 ムーディーズ・ジャパン株式会社
 アソシエイトマネージングディレクター
 2019年 1月 同社 取締役
 2023年10月 財務コンサルタント(個人事業主)
 (現任)
 2024年 3月 鳥居薬品株式会社 社外取締役
 (監査等委員)(現任)
 2025年 5月 MPower Partners Fund
 サステナビリティ エキスパート(現任)
 2025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、財務及び会計に関する相当程度の知見を有しています。

監査役



渡邊 剛

常勤監査役（社外） 独立

監査役会出席回数：14回／14回（2024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。



稲荷 雅人

常勤監査役

監査役会出席回数：14回／14回（2024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、生産技術管掌、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月に取締役に就任、芳香族化学品部門、生産技術部門、環境安全品質保証部門等の要職を担当し、当社事業及び会社経営についての豊富な経験を有しています。



有吉 伸久

常勤監査役

- 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、コンプライアンス担当、リスク管理担当、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
- 2025年 6月 当社監査役（現任）

専門性と経験：2018年6月に取締役に就任、経営管理部門、コンプライアンス、内部統制リスク管理等の要職を担当し、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。



手島 恒明

非常勤監査役（社外） 独立

監査役会出席回数：9回／9回（2024年度）

- 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 ニッタ株式会社 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。



ペレス高橋 真弥子

非常勤監査役（社外） 独立

- 1988年 4月 東亜燃料工業株式会社入社
- 1989年 3月 日本デジタルイクイップメント株式会社入社
- 1992年10月 メキシコ日産自動車株式会社入社（契約社員）
- 1997年 2月 監査法人トーマツ（現、有限責任監査法人トーマツ）入社
- 2007年12月 KPMGビジネスアシュアランス株式会社（現、有限責任あずさ監査法人）入社
- 2011年 7月 国際協力機構インド事務所派遣
- 2013年 6月 有限責任監査法人トーマツ入社
- 2015年 8月 Genpact Japan株式会社（現、ジェンパクト株式会社）入社
- シニアマネージャー
- 2017年 7月 国際協力機構パナマ事務所派遣
- 2021年 1月 オリックス株式会社入社
- 2023年12月 リーフラス株式会社入社
- 執行役員
- 2025年 6月 当社社外監査役（現任）

専門性と経験：監査法人等における長年の経験と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

基本的な考え方

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

基本方針

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

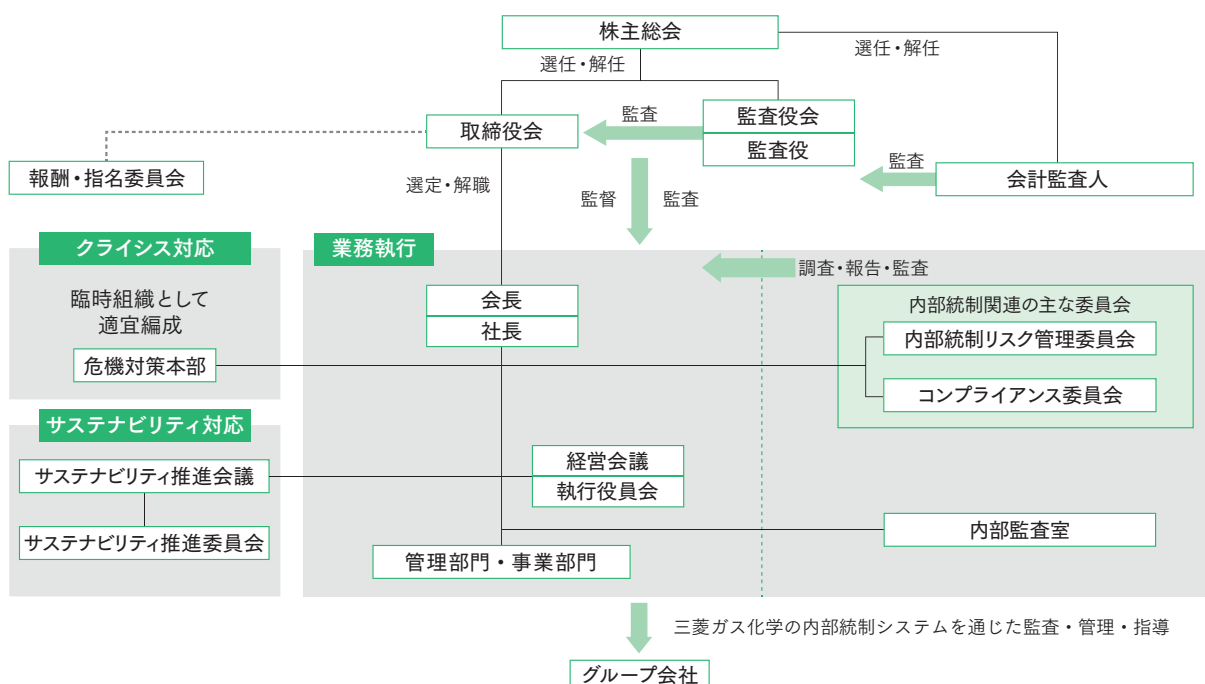
コーポレート・ガバナンス体制

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

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

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

コーポレート・ガバナンス、リスク、サステナビリティ管理体制図



2024年度の会議体・委員会の活動状況

取締役会	12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。 2024年度の主な審議テーマ <table><tr><th>テーマ</th><th>主な審議事項</th></tr><tr><td>経営戦略関連</td><td> ・中期経営計画「Grow UP 2026」（計数編）の策定 ・事業ポートフォリオ改革（重点管理事業の再構築を含む各戦略の実行状況 等） ・サステナビリティ経営（マテリアリティ KPI の実績 等） </td></tr><tr><td>ガバナンス関連</td><td> ・資本政策の基本的な運用方針 ・政策保有株式の縮減の推進 </td></tr></table>	テーマ	主な審議事項	経営戦略関連	・中期経営計画「Grow UP 2026」（計数編）の策定 ・事業ポートフォリオ改革（重点管理事業の再構築を含む各戦略の実行状況 等） ・サステナビリティ経営（マテリアリティ KPI の実績 等）	ガバナンス関連	・資本政策の基本的な運用方針 ・政策保有株式の縮減の推進
テーマ	主な審議事項							
経営戦略関連	・中期経営計画「Grow UP 2026」（計数編）の策定 ・事業ポートフォリオ改革（重点管理事業の再構築を含む各戦略の実行状況 等） ・サステナビリティ経営（マテリアリティ KPI の実績 等）							
ガバナンス関連	・資本政策の基本的な運用方針 ・政策保有株式の縮減の推進							
監査役会	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	7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、当該職にふさわしい社内外での職務経験・知識や職責にふさわしい品格・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	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P81をご参照ください						
コンプライアンス委員会	2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P82をご参照ください						
経営会議	25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	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	2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	3回	委員長：長尾 伸一 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。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ました。今後も3年程度の周期で活用を行う予定です。

アンケート調査項目の切り口は「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つです。これらに基づいた5段階評価による各種の設問とともに、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2025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、「取締役会のメンバー構成」「株主との対話」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ます。また、「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」は前年度から高い評点を維持しています。

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。

2024年度に取り組んだ課題への対応	・ 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、取締役会での審議事項にとらわれることなく、社外役員への事前説明会や取締役の職務執行状況報告の機会等を活用 ・ 役員への情報提供として、従来の事業所視察に加えて、重要な子会社の会社現況説明会を実施 ・ 戦略議論をより活発にするため、取締役の職務執行状況報告において、重要度やリスクレベルに応じて、メリハリを付けた報告を実施
2025年度の課題と今後の取り組み	・ 戦略のモニタリング：課題が顕在化している大型投資や重点管理事業に対し、取締役会で実施している定期的な進捗管理の強化 ・ インセンティブ報酬：サステナビリティ経営の更なる推進のため、取締役の業績報酬にESGへの取り組みを反映する指標を追加

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4分の3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保するため、その選任に当たっては独立性に留意し、東京証券取引所所定の独立性に関する判断基準に則した、一般株主と利益相反の生じるおそれのない者を選任することとしています。

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に構成される報酬・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サイトのコーポレートガバナンス報告書をご参照ください
<https://www.mgc.co.jp/corporate/governance.html>

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

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、監査役が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。

取締役及び監査役に求める専門性と経験（スキル・マトリックス）

	企業経営 業界知見	製造技術 研究開発 環境安全	事業戦略 営業販売 市場開拓	財務 会計 経営企画	法務 コンプライアンス リスク管理	人事 労務 人材開発	グローバル 多様性 異業種経験
取締役							
藤井 政志	●		●		●	●	
伊佐早 禎則	●	●	●	●			
北川 元康	●			●		●	●
山口 良三	●				●	●	●
毛戸 耕	●	●	●		●		
赤瀬 英昭	●		●	●			●
東 友之	●	●	●				●
小林 千果	●		●	●	●		
真鍋 靖	●		●				●
栗原 和枝	●	●					●
佐藤 地					●	●	●
真鍋 美穂子	●			●			●
監査役							
渡邊 剛	●			●	●		●
稲荷 雅人	●	●	●		●		
有吉 伸久	●			●	●	●	
手島 恒明	●			●			●
ペレス高橋 真弥子				●	●		●

※各人に特に期待される項目を4つまで記載しています。上記一覧表は各人の有する全ての知見や経験を表すものではありません

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、単年度の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、ROE、ROIC等の財務

指標の実績値や達成度などを基礎に決定しています。また、サステナビリティ経営の更なる推進のため、2025年度からはGHG排出量削減率、働きがいを感じる従業員割合、コンプライアンスの状況といったKPIも考慮要素に加えて決定します。

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、中長期的な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。

報酬の割合は、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を踏まえ、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おり、譲渡制限付株式報酬を合わせた報酬全体ではインセンティブ報酬(業績報酬及び譲渡制限付株式報酬)が4割程度となります。

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。

監査役の報酬

監査役の報酬は、株主総会の定める額の範囲において、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。

2024年度の実行役（社外執行役を除く）の報酬構成



2024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)	499	311	136	50	9
監査役(社外監査役を除く)	54	54	—	—	2
社外役員	78	78	—	—	7
計	632	444	136	50	18

※上記の実行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、2024年度においては、2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。

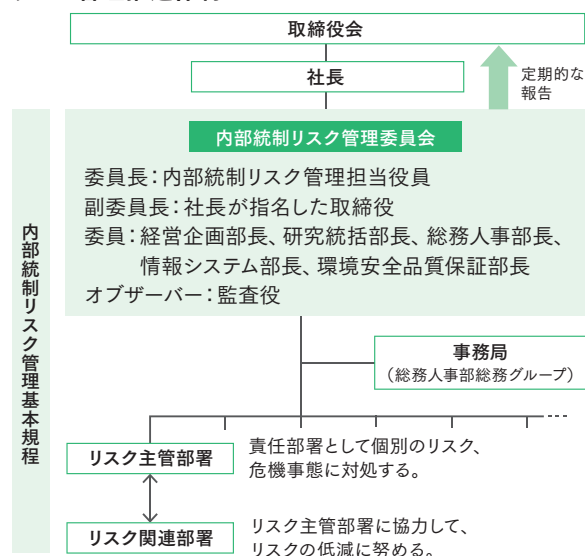
	銘柄数 (銘柄)	貸借対照表計上額の 合計額(百万円)
非上場株式	53	2,185
非上場株式 以外の株式	35	26,031

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、優先順位を付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。

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>

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。

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関するリスク |
| 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（2024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

- 火災保険の見直し
- 緊急時連絡手段の見直し

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ふさわしい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P38「マテリアリティの進捗」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	2024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	3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	3回

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。

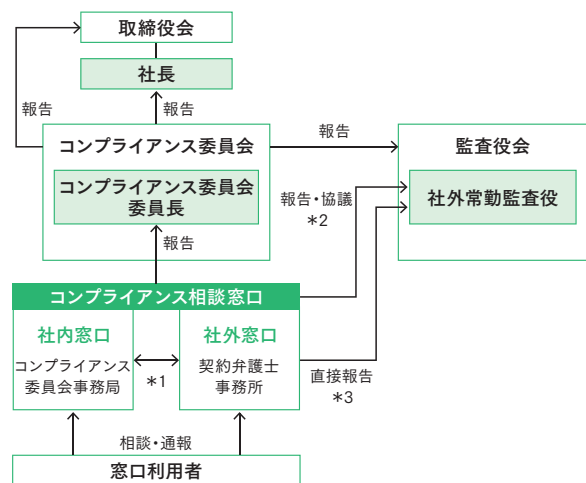
同委員会による違反事象の調査、違反の認定、是正措置、再発防止措置の策定、審議、勧告などの活動結果については、社長、取締役会及び監査役会に報告し、コンプライアンス違反事象に係る対応は所定の社内手続きを経て実施することとしています。

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。

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

MGCコンプライアンス相談体制図



*1 事案により連携して対応

*2 当社役員に関係する事案は、社外常勤監査役と協議

*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。