

Uniqueness & Presence

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、食料管理一。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。私たちの製品群は、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。

ICT・モビリティ社会発展

ICT、AI、ロボット、ブロックチェーン、CASEなどのICT・モビリティ社会発展を支える化学素材・化学原料の重要性の高まりから、素材開発やソリューションの提案を強化していきます。

世界シェア 1位

BT系製品

優れた低反り性や電気特性を備え、半導体市場のあらゆる進化に応える独自素材



世界シェア 1位

超純過酸化水素

最先端ニーズに応える高品質な製品の安定供給をグローバルな生産体制で実現



世界シェア 1位*1

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

*1 高屈折樹脂として



エネルギー・気候変動問題解決

三菱ガス化学グループは、化学会社でありながら資源開発の歴史を持つユニークな企業グループです。当社グループならではの形で、カーボンニュートラルの社会実装を目指しています。

生産能力 3位*2

メタノール

世界で唯一のメタノール総合メーカーとして、環境循環型プラットフォームを推進

*2 当社技術を用いた関係会社の総計



世界シェア 1位

メタキシレンジアミン(MXDA)

優れた速硬化性・防食性・耐薬品性



化学会社 Only1

地熱発電

クリーンな電力の供給によりGHGの削減に貢献



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、持続可能な食料管理への貢献や予防・予測医療の高度化、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。

世界シェア 1位

MXナイロン

高いガスバリア性を持ち、PETボトルの軽量化にも貢献



世界シェア 1位

芳香族アルデヒド

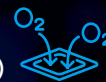
効率的で環境負荷の少ない独自製法で顧客要望に応じてカスタマイズ



世界シェア 1位

脱酸素剤(エージレス®)

食品廃棄ロスの削減や飢餓問題へ貢献



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、「特色(Uniqueness)」と「存在感(Presence)」を発揮することで、自らの姿を能動的に変化させながら、持続的な成長を追求しています。「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。

2030年ありたい姿

財務目標



売上高

1.2兆円

2024年度実績:7,735億円

営業利益

1,200億円

2024年度実績:508億円

営業利益率

10%以上

2024年度実績:6.6%

ROE

12%以上

2024年度実績:6.9%

ROIC^{*3}

10%以上

2024年度実績:6.4%

*3 ROIC=(営業利益-法人税等+持分法損益)
÷投下資本

非財務目標



GHG排出量 (2013年度比)

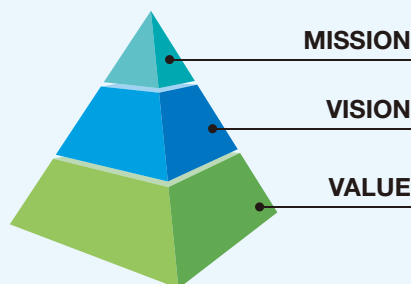
39%以上削減

2024年度実績:31%削減(想定)

Sharebeing 売上高 (環境貢献製品売上高)

5,000億円以上

2024年度実績:2,143億円



理念体系「MGC Way」

私たちは、独創的な素材や技術で社会の変革に貢献する、研究開発型の化学メーカーです。私たちの社会的使命(ミッション)は「社会と分かち合える価値の創造」であり、これは私たちが存在する理由でもあります。この「ミッション」の実現に向けて「バリュー(行動理念)」を体現し、「ビジョン」に掲げた特色と存在感を発揮することで、世の中から選ばれ続けるエクセレントな企業グループを目指しています。

VALUE

行動理念

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

① 変化を恐れぬ勇氣

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

② 高い目標への挑戦

常に自分自身により高い目標を課し、その目標に挑戦する意欲を持とう。

③ 目標達成への執念

掲げた目標を達成し、成果を上げるまでは強い執念で何がなんでもやり抜こう。

④ 共感を拡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拡げよう。

MGC企業行動指針 サステナビリティ推進指針

当社グループの多様な事業を支える土台になっているのは、半世紀以上にわたって培ってきた「技術基盤」とそれを支える「企業風土」、戦略的な「パートナーシップ」、そして製造業の基本とも言える「安全文化」です。これらの経営資源を最大限に活用し、「バリュー（行動理念）」の実践によって、変化の先を見据えた新たな価値創造に挑戦していきます。

技術基盤



自社開発技術による製品

90%以上

(生産品目ベース)

世界市場トップシェア製品数の比率

約40%

企業風土



拠点のある国数・地域数

16か国

従業員満足度*4

75%

*4 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%)

パートナーシップ



カーボンニュートラル関連プロジェクト数

約60件

グループ会社数

116社

安全文化



休業災害に係る度数率*5 (単体)

0.29

*5 延労働時間100万時間当たりの死傷者数

ISO9001取得率(単体)

100%

※上記は2024年度及び2025年3月31日時点

目次

1 インTRODククション

- 1 MGC Way
- 4 目次
- 5 社長メッセージ

Point

新社長の伊佐早より、MGCグループのありたい姿や持続的な企業価値の向上における重点について解説します。

10 価値創造セクション

- 11 価値創造プロセス
- 13 MGCらしさの源流
- 17 Uniqueness & Presenceの追求
- 19 U&P創出を促す経営プロセス
- 22 特集：MGCらしさを活かしたイノベーション促進
 - 1. 光学材料のポテンシャル最大化
 - 2. カーボンニュートラルの社会実装に向けて
- 28 カーボンニュートラル戦略

Point

MGCらしいイノベーションの促進とUniqueness & Presence(U&P)を軸とする成長システムについて解説します。

32 経営戦略セクション

- 33 中期経営計画の進捗
- 38 マテリアリティの進捗
- 42 財務戦略(CFOメッセージ)
- 45 研究開発戦略
- 49 事業展開と主な製品
- 51 機能化学品事業戦略
- 55 グリーン・エネルギー & ケミカル事業戦略
- 59 人材戦略
- 65 生産技術・環境安全・品質保証

Point

価値創造の仕組みを踏まえて、2030年にありたい姿からバックキャストした計画について、担当役員レビューとともに進捗を解説します。

68 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

Point

価値創造戦略を支え、企業価値を持続的に高めるために、コーポレート・ガバナンスの実効性を高める取り組みについて解説します。

編集方針

『MGCレポート 2025』は、Uniqueness & Presenceを軸に持続的な成長を目指す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。

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
- ・TNFD(Task force on Nature-related Financial Disclosures)提言
- ・SASB(Sustainability Accounting Standards Board)スタンダード

報告期間

2024年4月1日～2025年3月31日
(2024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 専務執行役員 北川 元康
(CSR・IR担当)

発行

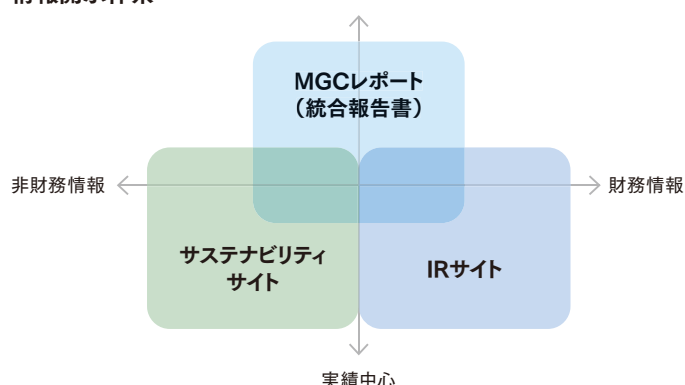
2025年8月

免責事項

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

情報開示体系

中長期視点のメッセージ中心



より幅広い情報はWebサイトをご参照ください。

IRサイト

- ・有価証券報告書
- ・中期経営計画資料
- ・決算短信
- ・説明会関連資料



サステナビリティサイト

- ・サステナビリティデータブック
- ・コーポレートガバナンス報告書



※二次元コードをクリックするとWebサイトにリンクします



**2050年の化学メーカーのあり方を見据えて、
新しい事業の創出と既存事業の再構築により
事業ポートフォリオを強靱化しながら、
グループ全体の収益性を高めていきます**

代表取締役 社長
伊佐早 禎則

マーケットアウト志向へのシフト

真の顧客ニーズを正しく・いち早く捕捉し、顧客とともに新製品を創出する

2025年4月に、代表取締役社長に就任しました伊佐早です。当社グループの未来を託され、重責に身が引き締まる思いですが、ビジョンに掲げる「特色と存在感あるエクセレントカンパニー」を目指しながら、企業価値の向上に注力していく所存です。

研究統括という立場だった私が社長に指名された背景には、激変する外部環境の中で、真に顧客志向の研究開発型企業への転換を図らなければ、グローバルで勝ち抜くことが難しくなるという、経営上の危機意識があったと考えています。

近年は特に、中国企業の存在感が増しています。従来のセオリーだった積み上げ型のR&Dでは、中国企業をはじめとする競合他社に、我々の描く製品開発シナリオが先読みされてしまい、いわゆるリープフロッグ型^{*}の躍進を許してしまう結果になりかねません。私たちはこうした懸念を、藤井前社長の時代から抱いていました。2020年にはカンパニーごとに設置していたR&D部門を、コーポレートの研究統括部の下に一元化しています。部門間の壁を低くし、成長投資による開発スピードの向上が狙いでした。しかし今もなお、従来型の研究スタイルが部分的に残っており、効率性やスピードに課題感を持っています。もはや、優れた製品・化合物を生み出しても、単に化学式で表されるもののビジネスストーリーで売れるという時代ではありません。顧客から選ばれるのを待つ受け身の姿勢から決

別し、「顧客が欲しい素材・材料しか売れない」という原理原則に、改めて立ち返る時だとも言えます。

このような認識の下、顧客の真のニーズを正しく理解し、対話を重ねながら、新しい製品群を顧客とともにつくっていく「マーケットアウト」の考え方を、グループ全体に浸透させる必要があると考えます。言い換えればイノベティブな製品群を、個別の「点」として提案するのではなく、顧客のものづくりにおいてどのような機能を発揮し、課題を解決できるのかというプロセスにまで立ち入っていくスタイルです。

私たちは今後、顧客課題にフォーカスして「点」をつなぎ合わせ、独創的なR&Dによって「面」に広げる、ソリューション志向のビジネス展開を加速していきます。すでに当社グループには、機能化学品事業を中心に市場に存在しなかった新しい価値を持つ機能を顧客との共創で生み出せる素晴らしい関係が成り立っている事業があります。その一方で汎用製品については、顧客が求める価値の創出にシフトしているものの、まだ道半ばです。

なお、当社グループの基軸はあくまで「化学」であり、「ものづくり」です。だからこそ、2050年の化学メーカーのあり方を見据えて、事業ポートフォリオや収益構造を変えていきます。

*リープフロッグ(Leapfrog)：後発の企業等が、段階的な技術進化のプロセスを飛び越えて、一気に最先端の技術を導入し、他企業等を追い越して発展する現象や戦略

事業ポートフォリオ改革

高い付加価値を持つ新規事業を創出・育成し、収益性の低い事業との新陳代謝を促す

中期経営計画「Grow UP 2026」は現在、前中期経営計画期間で実行したUniqueness & Presence事業への大型投資の刈り取りに集中して取り組んでいます。2024年度は、当社の全社収益を牽引する成長ドライバーであるエレクトロニクスケミカルズやBT材料が、生成AI以外の分野の半導体市場の伸び悩みなどにより、当初想定していたほどは利益を積み上げることができず、計画の1年目としては十分な実績とは言えないものの、将来に向けた成長投資は研究開発を含め、着実に実行しています。

市場環境が激しく変化しているICT領域に対しては、顧客ニーズをより的確に把握する仕組みが必要です。タイムリーな設備投資を実行し、DXを活用した新規技術・製品開発と併せて、収益力を高めていきます。

カーボンニュートラル関連の諸施策は、炭素循環社会の実現に大きく貢献できるものであり、今後も積極的に進めていきます。もちろん、社会的コンセンサスの形成と足並みを揃える必要もあり、やや長いスパンでの育成を想定しています。

一方で、事業性の乏しい製品群については、前中期経営計画期間の3か年で撤退・事業移管を行い、赤字の圧縮が進みました。ただし今後は、「黒字事業だからよし」と満足するのでは当然なく、例えば「利益率が低くROICが資本コストを十分上回っていない水準なのに、我々が続けるべき事業と言えるのか」といったベストオーナーの観点からの議論をしていかないと、世界市場での競争力は高まりません。したがって前述のとおり、顧客の抱える固有の課題にリーチできる機能を持ち、より高い収益性が確保できる化学品のビジネスに、一層シフトしていきます。

当社が「2030年ありたい姿」に掲げた、「ROE 12%以上」という財務目標の達成は、既存事業のブラッシュアップだけでは難しい面があります。だからこそ、強い価格交渉力を保持できる新しい事業を創出し、収益性の低い事業との新陳代謝を促していかなければなりません。これは改革とまで言うよりもむしろ、企業体力の低下を招きにくくするために、当然あってしかるべき事業ポートフォリオの必然的な循環だと捉えて

中期経営計画「Grow UP 2026」

目標 1 事業ポートフォリオの強靱化

施策1

「Uniqueness & Presence」へのフォーカス

施策2

イノベーションによる新しい価値の創造

施策3

重点管理事業の再構築

目標 2 サステナビリティ経営の推進

施策1

カーボンニュートラル実現に向けた取り組みの加速

施策2

人的資本経営の充実

施策3

マテリアリティマネジメントの推進

資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた企業価値向上策の推進



います。グループ内にこうした好循環を促していくことも、私に期待されている役割だと認識しています。

また、足元の収益力だけでなく、将来を見据えた資源配分にも留意していきます。とりわけ、モビリティ、ICT、医・食の3領域には、蓄積してきた技術や人的資本を集中投入し、顧客ニーズに応える製品を創出します。医と食に関しては、これまで手掛けてきたビジネスとの接点が少なく、私たちにとって肌感覚で捉えにくい領域です。ただし、既存事業の製品サイクルとは全く異なる波動を持っているので、事業ポートフォリオ全体の強靱化に資するものとして、ぜひ開拓していきたいという思いを持っています。アカデミアや異業種企業との連携によってオープンイノベーションを推進し、既存技術の応用や共同開発した新規技術の検証などを進めながら、次世代の医・食事業を創出していく考え

です。

なお、当社グループの研究開発活動は、効率よく最短でゴールに到達することを重視しています。3年を1つのスパンとして設定し、3年間でステージが変わらないものは、足りていない技術パーツの補充性や市場性の観点から、見直しをかけるよう指示しています。研究開発活動をはじめ、様々な社内プロジェクトのマネジメントに当たっては、従業員のモチベーションの維持に細心の注意を払っています。一人ひとりの士気・意欲が途切れることなく、仕事に夢中になれる職場環境こそが、高収益体質に向けた好循環の源泉だと捉えています。今後はコーポレート側が事業の羅針盤を担って、従業員がより一層生産性を高めて働けるよう、各組織内に横串を通して、従業員との対話を促進していきたいと考えています。

イノベーションとサステナビリティ

多様な人材を結集し、多面的な観点としなやかで豊かな発想でU&Pを追求する

私たちは国内外で競合する化学大手に比べて、企業規模こそ劣りますが、事業活動が社会に与える影響は決して小さくはなく、世界市場で存在感のある製品群によって、多様な産業の根幹を支えています。事業を通じて社会の持続性に貢献できる立場にあることから、サステナビリティ経営の実践は極めて重要です。当社グループのミッションにも、「社会と分かち合える価値の創造」を掲げており、社会的価値と経済的価値の両立こそが、全てのステークホルダーの幸福や充足感

につながると考えています。

私たちが暮らすこの世界を、長期的に持続可能な状態で保つために優先しなければならない課題は、「炭素循環社会の構築」です。私たちは、この課題にアプローチできる優れた技術と製品群を保有しています。ただし炭素循環社会は、個社が単独で成し遂げられるものではなく、社会全体が協調して取り組む必要があります。当社グループが手掛ける環境関連ビジネスも、独りよがりな事業にならぬよう、社会とのコンセン



サスを重視した展開を心掛けています。世界的なカーボンニュートラルの潮流を常に注視し、各国政府が打ち出す政策との整合性を保ちながら、世の中のスピードに合わせて、サステナブルな市場の形成に寄与していく考えです。川上・川下のプレーヤーとも密接に連携し、環境貢献のみならず市場競争力のある製品や事業の創出に結実させていきます。

そもそも、イノベティブな製品や社会システムは、暮らしや仕事にどんな価値をもたらしてくれるのかを人々が実感することで、初めて普及するものです。スマートフォンが良い例で、パソコンと電話やカメラが組み合わさった情報端末の具体的な価値が人々に理解されるにつれ、アプリケーションの種類が増え、急速に普及していきました。当社グループの事業の中にも、CO₂や廃棄物からメタノールを介してエネルギーや素材を生み出す「Carbopath™」という社会に新たな価値を提供する環境循環型プラットフォームがあります。この「Carbopath™」を次世代社会インフラとして発展させるためには、産業界や政府・自治体の方々にとって、どのような価値をもたらすものなのか、役立ち方をダイレクトに伝える見本市的な機会も必要だと考えています。

これは化学業界に限った話ではありませんが、イノベーションを志向していくと、まず自分たちの得意とする技術を軸に据えて、全く新しいものをつくり出そうと

いう発想になりがちです。しかし、より大切なことは、顧客の課題を正しく捉え、解決に導くための行動です。その手段には、必ずしも画期的な技術を用いる必要はなく、すでにある複数の基盤技術・ノウハウを融合した手段であっても構わないと思っています。

真の研究開発型企業を志向しながら、このような発想や、顧客の悩みを汲み取れる感性を伸ばしていくために、中期経営計画には「人的資本経営の充実」を掲げています。そして私は最近、人材採用の担当者に、「化学屋ばかりを採らないでくれ」と伝えています。なぜなら、物事を一方向からしか見なくなることに、強い危機意識を持っているからです。だからこそDEIを推進して、多様なものの見方ができる人材を育成し、U&Pの追求・発展につなげたいと考えています。

若手研究員時代、私は花開く前の光学樹脂ポリマーの探索研究を一人で担当するなど、多くの厳しい局面に対峙してきましたが、MGC独自の「挑戦」や「自由闊達」といった社風が根付いていたからこそ、多くの壁を乗り越えることができました。こうした経験を活かして「失敗することは、さほど怖くない」と思えるくらい、様々な挑戦がより一層活発に行われる企業風土を磨き上げていきます。

株主及び投資家の皆様には、今後ともご支援・ご理解を賜りますよう、お願い申し上げます。

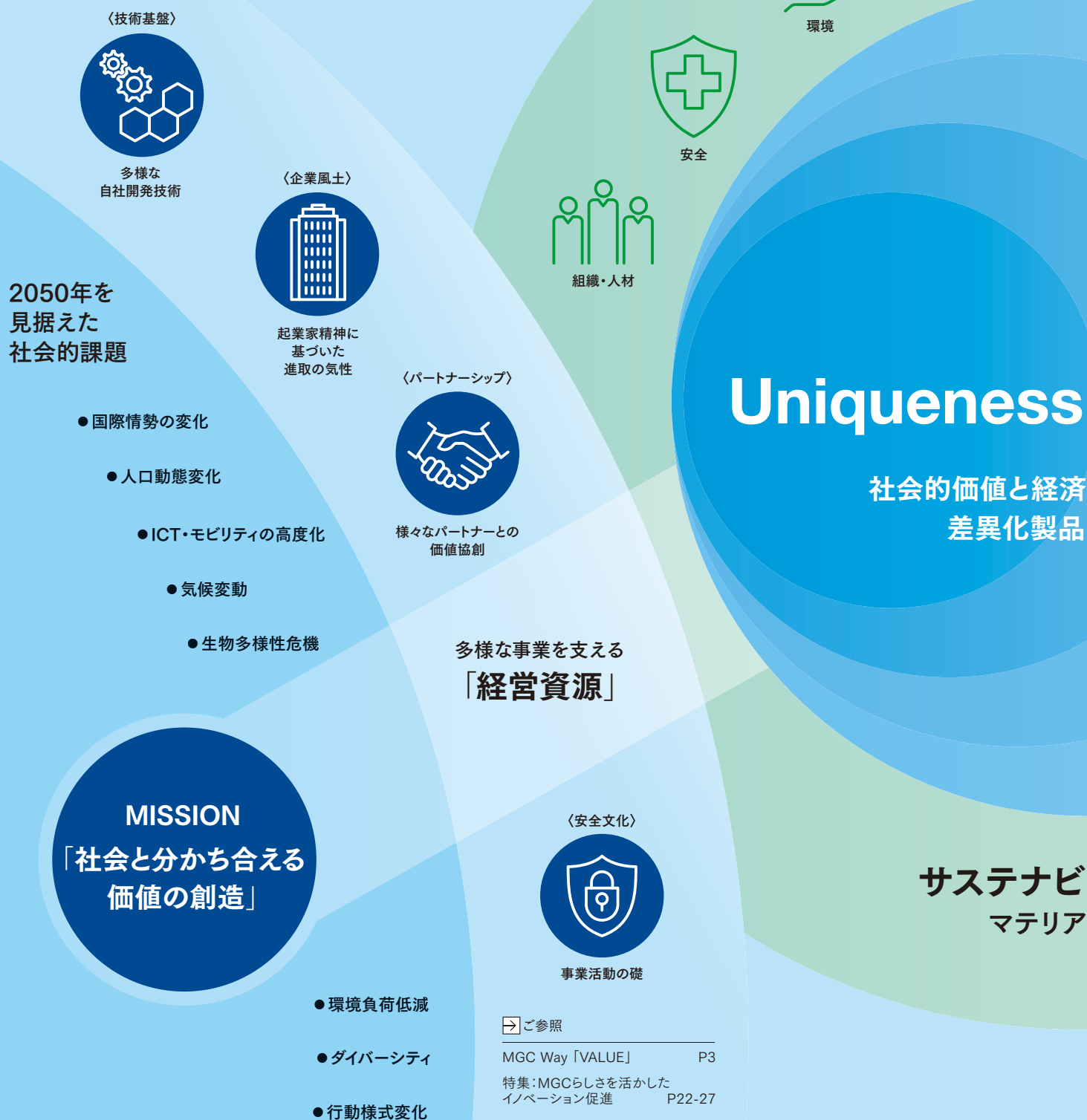
価値創造セクション

- 11 価値創造プロセス
- 13 MGCらしさの源流
- 17 Uniqueness & Presenceの追求
- 19 U&P創出を促す経営プロセス
- 22 特集：MGCらしさを活かしたイノベーション促進
 - 1. 光学材料のポテンシャル最大化
 - 2. カーボンニュートラルの社会実装に向けて
- 28 カーボンニュートラル戦略



価値創造プロセス

当社グループは、ミッションを基点に社会の発展と課題解決に貢献する製品・事業を創出することで、ビジョンに掲げるエクセレントカンパニーになることを目指しています。持続的な競争優位性の獲得に向けて、2050年頃の社会課題を展望し、更に「2030年ありたい姿」を目指すことで持続的な成長を実現します。そのため、自社らしさを支える経営資源を最大限に活用し、社会的価値と経済的価値を両立する「Uniqueness & Presence」を戦略に落とし込んだ中期経営計画「Grow UP 2026」を推進しています。





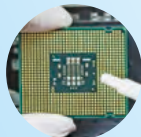
エレクトロニクス
ケミカルズ(EL薬品)



エンジニアリング
プラスチックス



光学樹脂ポリマー



BT材料

ICT・モビリティ 社会発展



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」

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

リティ経営
リティ

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

ご参照

MGC Way「VISION」	P2
社長メッセージ	P5-9
価値創造セクション	P10-31
経営戦略セクション	P32-67
ガバナンスセクション	P68-82

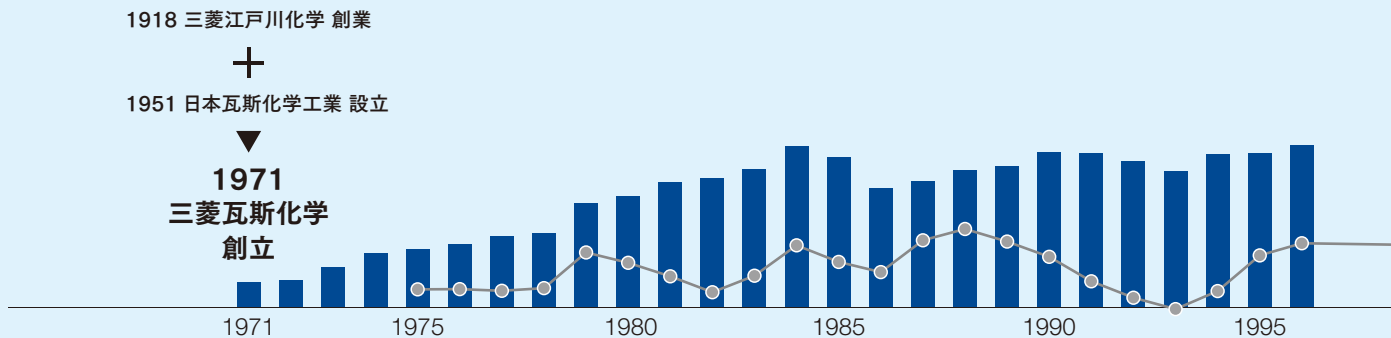
ご参照

MGC Way「MISSION」	P1
MGCらしさの源流	P13-16
事業展開と主な製品	P49-50
機能化学品事業戦略	P51-54
グリーン・エネルギー & ケミカル事業戦略	P55-58

ご参照

MGC Way「MISSION」	P1
特集：MGCらしさを活かしたイノベーション促進	P22-27
カーボンニュートラル戦略	P28-31

MGCらしさの源流



1970年代

1971年、自社開発の技術を重視する2つのメーカーが対等合併して、三菱ガス化学が創立しました。この合併によって、主要製品の相互補完、資源・原料の共同調達、高効率な一貫生産体制の構築はもちろん、長期的な視野で技術志向の投資戦略を実行できる体制が整いました。



合併時の調印式

1980～2000年

オイルショックの影響を契機に、収益性の高い事業構造への転換が必須の課題となりました。生産拠点の立地戦略を転換しつつ、エレクトロニクス関連市場の拡大など、産業構造の変化を踏まえてR&D体制を強化。特色ある事業の競争力強化に向けた大型投資を、継続的に実施しました。



サウジアラビアでの合併調印式

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、2000)

1990 インドネシア

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)

1994 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)

グリーン・エネルギー & ケミカル

機能化学品

U&P Uniqueness & Presence事業

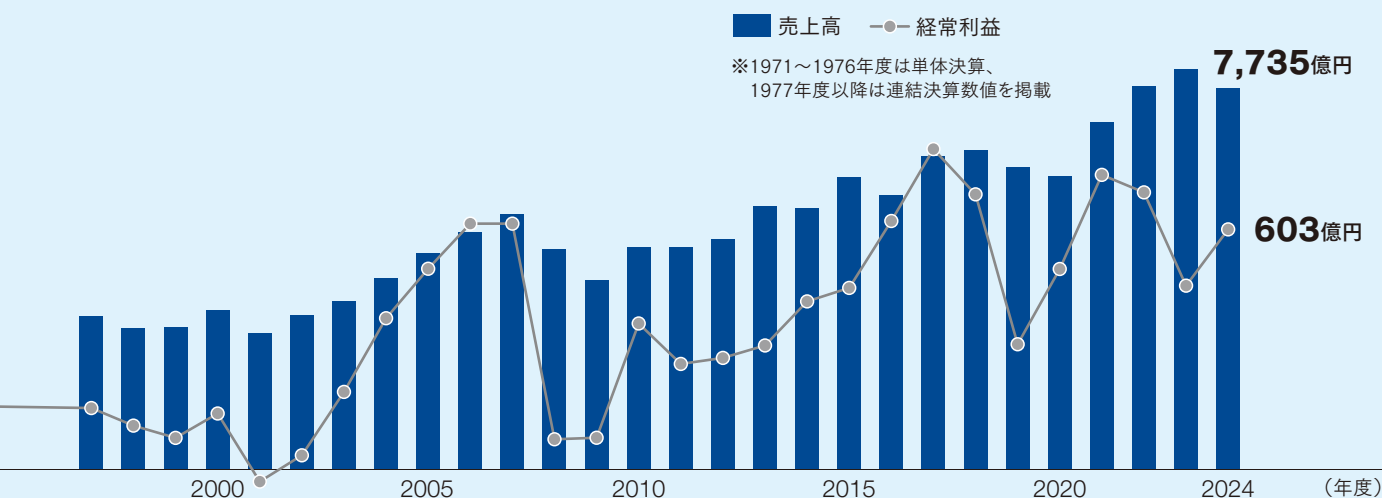
1977 エージレス®

1978 東京工場(～2006)

1991 アネロバック®

1981 地熱開発

1994 八幡平地熱設立



2000～2020年

世界市場での競争激化を踏まえ、意思決定の迅速化に向けたカンパニー制を導入しました。機能化学品はもちろん、汎用化学品においても差異化要素によって事業価値を高める戦略を推進。また、不採算事業の整理と並行してグローバル化を進展させ、企業体質の強化と事業拡大を図りました。



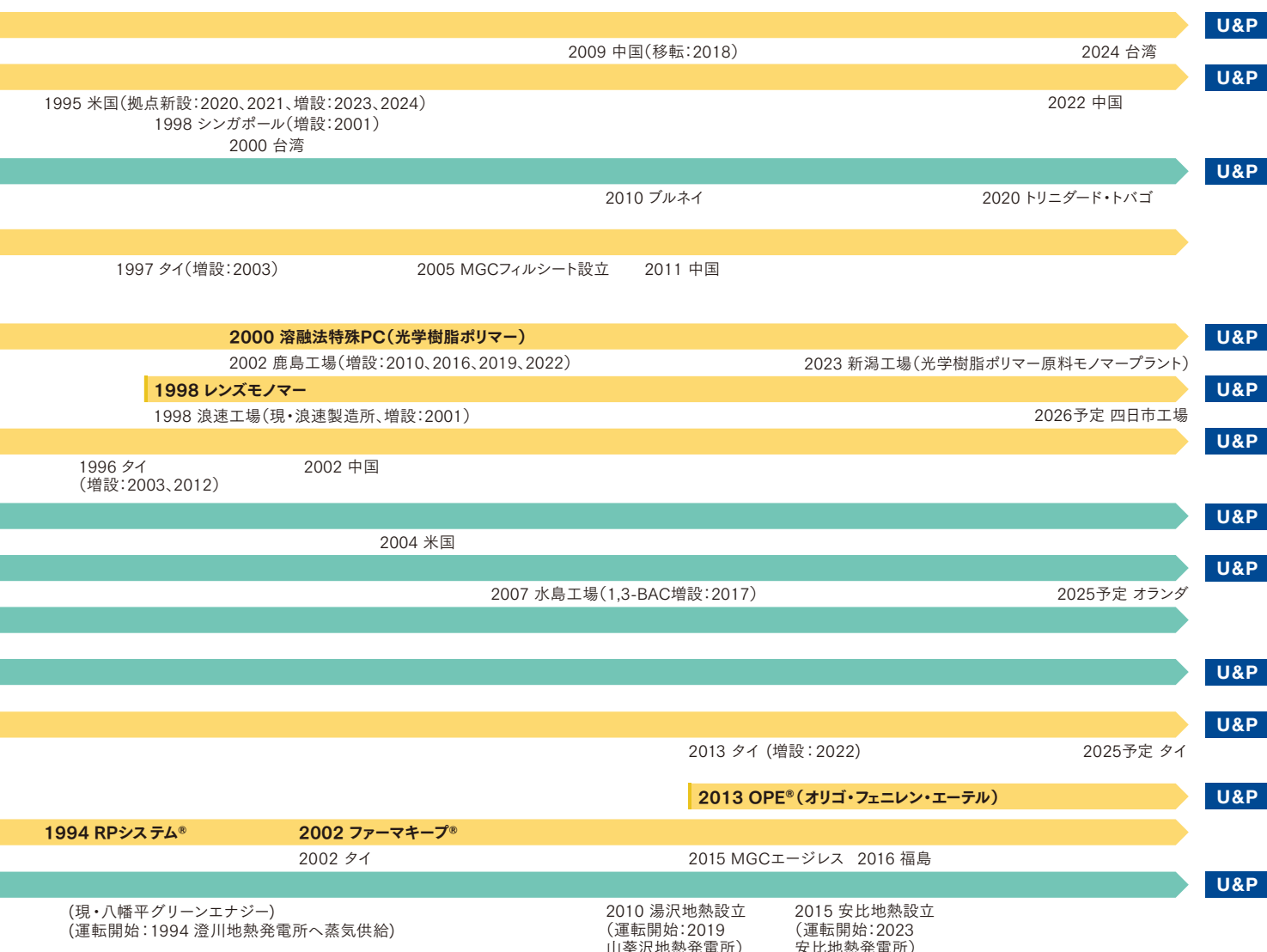
東京研究所

2020年以降

成長投資の更なる加速に向けてカンパニー制を廃止。研究組織も一元化し、全体最適を見据えた事業体制への転換を図りました。社会的価値と経済的価値を両立する差異化製品及び事業の創出に向けて、事業区分や評価プロセスを見直し、持続的な競争優位性の確保に努めています。



MGC Pure Chemicals
America



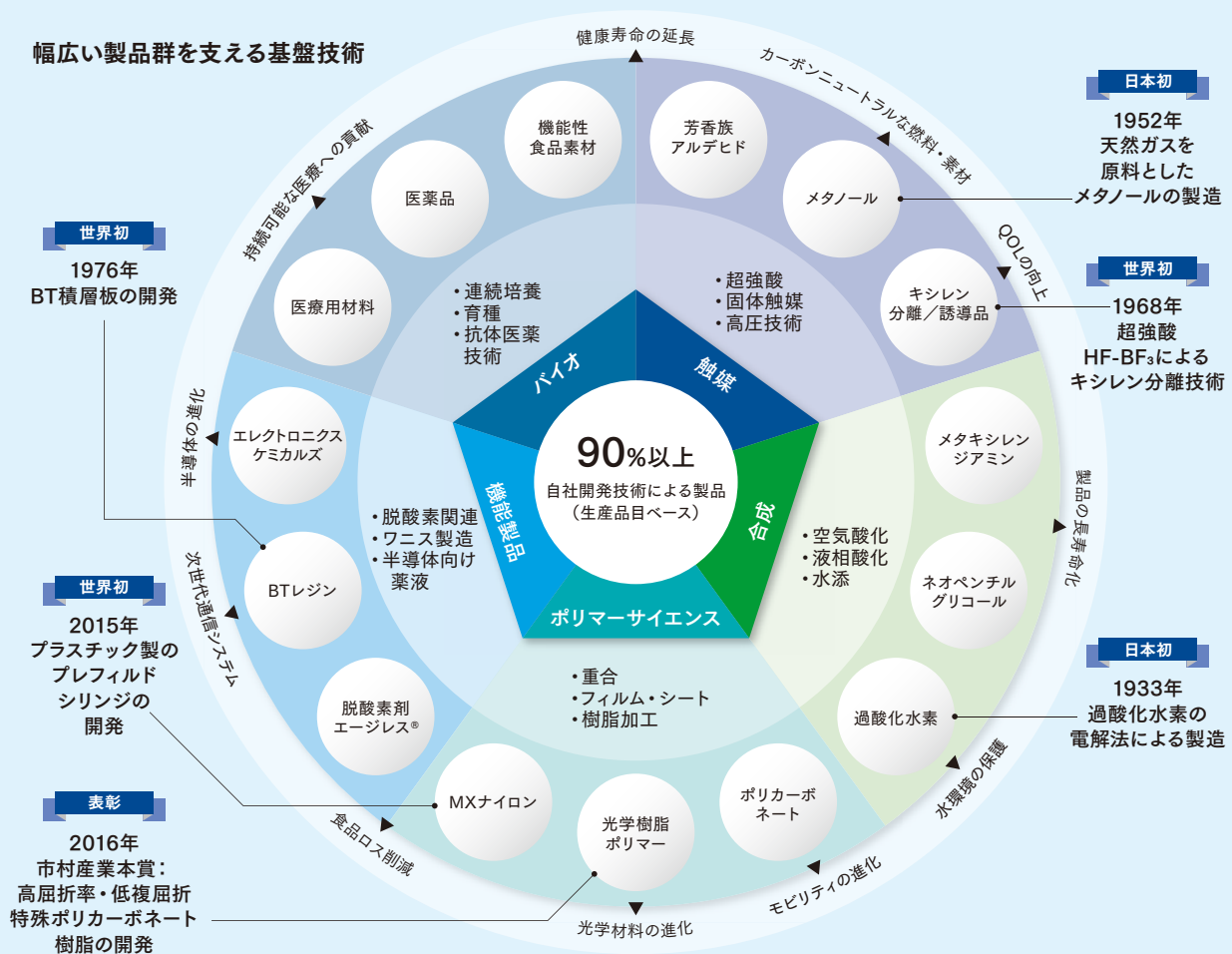
創立来のDNA

主体性と独創性を重視する経営スタイルの確立

最先端の半導体関連材料から、環境循環型プラットフォームの構築まで、私たちが「化学メーカー」の型にはまらない異色の企業グループである理由は、これまでにない新素材や技術をつくり出そうという気概を持ち、独創的な事業を磨いてきたからです。その背景には、前身会社の三菱江戸川化学と日本瓦斯化学工業が、海外からの技術導入に依存せず、自社開発技術をもとに「世界初」「日本初」の事業を開拓してきた成り立ちがあります。また、合併後も2社の企業風土は脈々と受け継がれています。

年商2,000億円ほどの売上規模だった1983年には、サウジアラビアで1,000億円近くの大規模投資を実施し、メタノール事業の海外展開を本格化しています。この投資案件をはじめ、他社とは異なる大胆な発想でビジネスを構想し、世界市場で圧倒的な存在感と特色を持つ企業になることを目指しました。なお、これらのプロジェクトは、ビジネスの最前線で活躍する従業員からの提案が起点になっており、個々人の主体性を重視する現在の経営スタイルにもつながっています。

幅広い製品群を支える基盤技術



海外展開の歩み (年号は会社設立年)

チャレンジ精神旺盛な企業文化の下、培ってきた生産技術・運転技術などを活かし、独自の戦略に基づいた海外事業を展開しています。1970年頃から現地パートナーと合併会社を設立し、競争力を確保。技術供与やオペレーター育成による生産安定化を図りながら、地域経済の成長にも貢献しています。

1980

1980
サウジアラビア(メタノール)



1990

1987
韓国(ポリアセタール)



1989
韓国(EL薬品)

1992
ベネズエラ(メタノール)

1995
アメリカ(EL薬品)
タイ(ポリアセタール)



差異化戦略に基づく市場の創造

当社グループは、メタノールの合成技術やキシレンの分離異性化技術、超純過酸化水素、BT材料、光学材料など、世界市場で高い評価を受ける製品・技術を数多く生み出してきました。しかし、ここに至るまでの道のりは、決して平坦ではありませんでした。

まずメタノールは、1985年の逆オイルショックと円高の影響により、自社採掘した国産天然ガスを原料に用いるメリットがほぼ消失しました。もう一つの収益の柱である過酸化水素のマーケットも、この時期から国際競争が激化していきました。私たちはこの時の環境変化を機に、事業構造の転換によって、製品群の高機能化・高付加価値化を図りました。そして経済の停滞が続いた1990年代以降も、優位性のある事業を強化し、海外の生産拠点を拡充していきました。

2000年以降は、需要家の皆様が当社製品を選定され

る要因を明確に意識して、差異化戦略の徹底を図りました。常に新たな成長市場を探索し、他社の参入可能性が少ない領域で、新規用途の開拓を進めました。

更に各事業部門が、複数の市場や用途を組み合わせるマーケット・ポートフォリオを構築し、安定的な収益の確保を目指しました。なお、メタノールについては「原料立地」、超純過酸化水素は「消費立地」の戦略を講じ、製品価値の最大化を図りました。マーケット・ポートフォリオの分散と、立地戦略による地理的な分散によって、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続けたのです。

こうした歴史を踏まえると、“MGCらしさ”を形づくっている経営資源と差異化戦略に基づいた、新たな成長市場の創造こそが、当社グループのイノベーションと言えます。

製品の高度化、用途展開

売上に占める割合

大

中

小

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



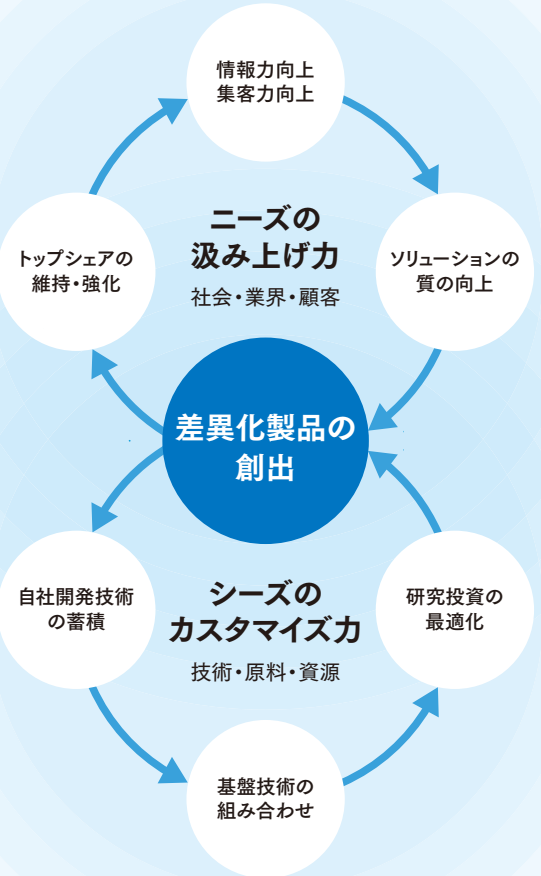
Uniqueness & Presenceの追求

ビジネスモデル

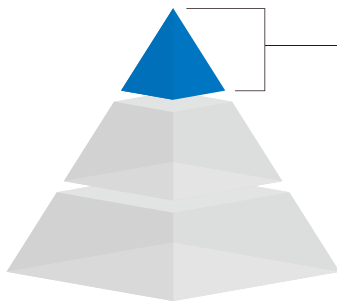
ビジョン実現の軸となる 「Uniqueness & Presence」

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、創立以来続く独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、当社の研究員らが固有の技術・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。

こうした活動の効果を最大化するために、事業部組織の中にビジネスマネジメントユニット(BMU)を形成し、事業を管理しています。そして研究組織では、幅広い製品群を支える基盤技術が俯瞰できる技術プラットフォームを構築しています。豊富な基盤技術の組み合わせによってシーズをカスタマイズし、新製品・新規グレードの開発につなげています。更に、優先度の高いテーマに研究リソースを手厚く配分するための評価システムも設けています。



U&P事業の差異化戦略



エッジの効いた高付加価値製品の開発にリソースを集中

当社グループの製品群は、それぞれの化学品市場において、他社が席巻しているボリュームゾーンにはあえて参入せず、ユニークな着眼点と固有の技術でグローバルニッチな製品群を生み出し、価値を創出してきた経緯があります。例えば足元では、当社の利益を牽引する成長ドライバーである電子材料やEL薬品(エレクトロニクスケミカルズ)、光学材料などのICT3事業を中心に高い市場シェアを獲得しています。このように社会のイノベーションに深く関与できる、エッジの効いた高付加価値製品の開発に経営リソースを集中投入していることで、経済的価値の創出につながっています。

独自の地位を築いているエッジの効いた製品事例



OPE誘導体

当社独自の重合技術を活かした熱硬化性PPEオリゴマー。低誘電特性や各種特性バランスに優れる。高速伝送が求められるAI用途をはじめ、通信インフラやデータセンター向けのハイスピード基板(マザーボード)に使用され、基板に求められる性能を支える素材。



超高屈折率レンズモノマー

超高屈折率に特化したプラスチックレンズモノマー。世界最高屈折率の材料もラインナップし、グローバル市場でニーズが拡大する強度近視対応の眼鏡レンズ材料として採用されている。



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行っており、効率的で環境負荷の低い超強酸を触媒とする独自製法で製造。樹脂添加剤や香料用途を中心に様々な分野へ付加価値の高いカスタマイズ製品を供給。

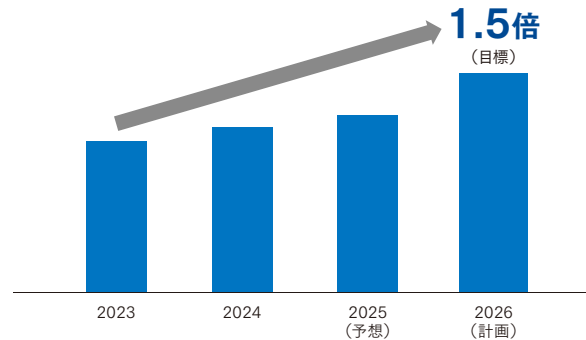
U&P事業の創出

社会的価値と経済的価値の両立

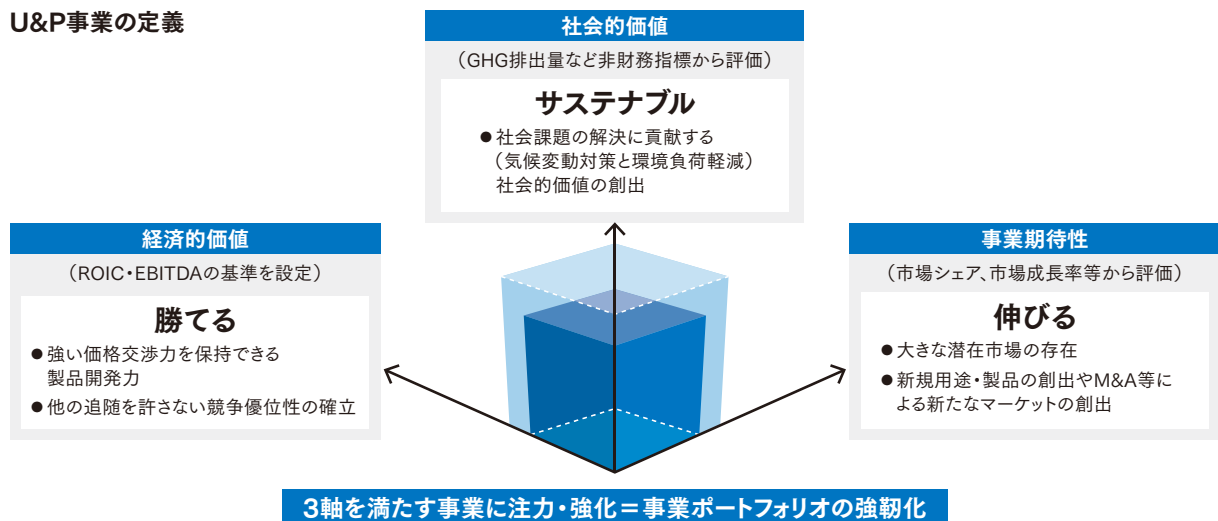
中期経営計画「Grow UP 2026」では、これまでの差異化事業の定義を見直し、「サステナブル」の観点でも優れた事業を、社会的価値と経済的価値を両立する「U&P事業」として再定義しました。ROIC^{*1}とEBITDA^{*2}を指標とする経済的な評価、市場シェアや市場成長性などに関する評価に加え、中長期的に「サステナブルな事業」である点を評価し、経営資源を優先的に配分すべき事業を見極めました。この新たな事業分類で、環境変化への耐性を持つ強靱な事業ポートフォリオの構築を目指しています。特に、U&P事業は大型投資の早期回収や価格転嫁力の向上を強化することで、2026年度には営業利益700億円超の水準を目指します。

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

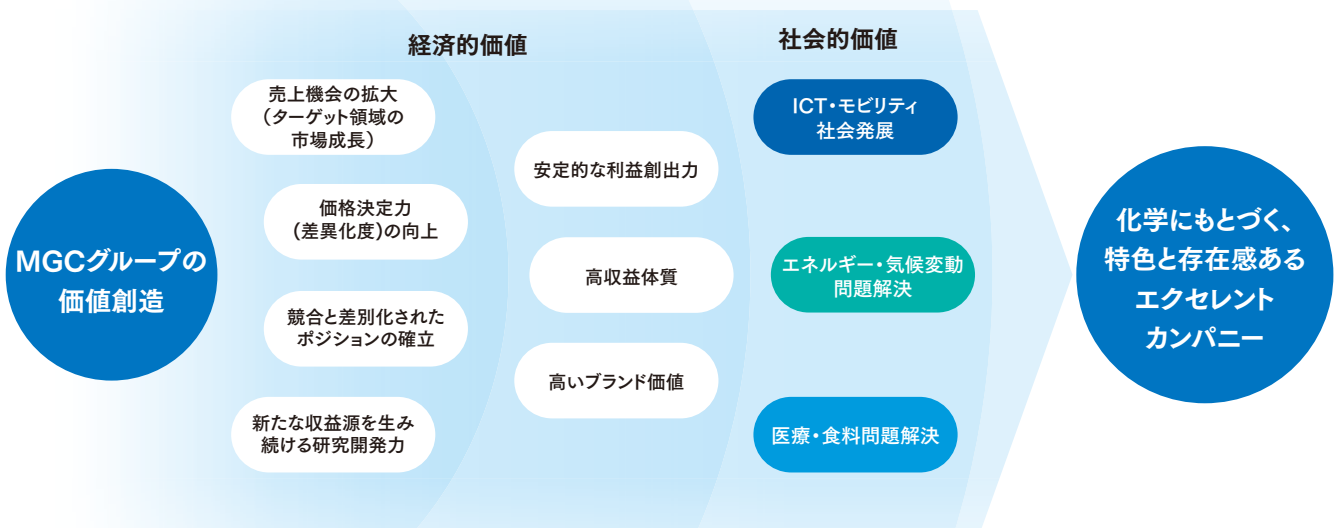
成長ドライバーであるICT3事業の売上高



U&P事業の定義



社会的価値と経済的価値の拡大



U&P創出を促す経営プロセス

「Grow UP 2026」では、持続的な成長が可能な収益体質を確立することで、次なる事業の柱を育成する資源を生み出していきます。並行して、社会的価値の創出力を高め、U&Pを実現に導くKEY人材の輩出によって、新たな成長市場を創造し続ける強固な仕組みと経営基盤を形成します。

事業ポートフォリオマネジメント

U&P事業の創出に向けた成長投資の加速

全体最適の視点で成長投資を加速させるために、2024年度より事業区分と評価プロセスを変更し、「U&P事業」に経営資源を重点配分しています。

「機能化学品」と「グリーン・エネルギー&ケミカル」の事業部門では、投資枠制度を設けており、自部門で得られた営業キャッシュ・フローの範囲内で投融資を行うことを基本としています。一方で、全社的な戦略案件や次世代事業創出のための投融資は、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。役員会で審議する投融資案件は、経営企画部主導の「審査会」を開催

しています。関連部門の責任者が集い、提案内容の事前チェックやリスクの抽出を行い、投融資案件の精度を高めています。

また、四半期ごとにビジネスマネジメントユニット別のROIC、CCCなどを算出し、経営層を含めて社内共有するなど、各事業の資本収益性は、投資実行後も絶えずモニタリングしています。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、高収益体質への転換を果たしていきます。

➡ 詳細はP33「中期経営計画の進捗」をご参照ください

投資枠制度

投資枠	実施部門枠	機能化学品事業部門	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
		グリーン・エネルギー & ケミカル事業部門	
		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ふさわ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)	

研究開発

新規事業の育成に向けた研究資源の重点配分

当社グループの持続的な成長には、既存事業の成長だけでなく新規事業の創出が不可欠です。そこで、直近の成長が著しい「ICT」と「モビリティ」に加えて、ポラリティの波が少ない「医・食」を、研究開発活動における3つのターゲット領域に定め、プロフィットの多様性確保に努めています。

社内で行っている全ての研究テーマに対しては、下図の考え方をベースに、スコアリングによる研究評価指標を整備しています。高い評価を得たテーマについては、研究リソースを大胆にシフトしています。更に、市場トレンド

や社内の要素技術、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」を作成しています。作成に当たっては、人的資本・IPなども考慮し、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、社内不足している技術・人的資本・IPの補完を目的としたリストを作成し、技術導入などの検討を進めています。これらの活動を積み重ねながら、次世代を担う事業を育成しています。

➡ 詳細はP45「研究開発戦略」をご参照ください

研究テーマ設定のポイント

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

社会的価値の創出に向けた戦略との同期化

当社グループは、社会の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。「Grow UP 2026」では、各事業の評価に当たって、経済的価値だけでなく、GHG排出量や社会課題解決への貢献などの観点を加え、中長期の時間軸で成長を果たせるようブラッシュアップしています。

中期経営計画の目標である「事業ポートフォリオの強化」では、気候変動問題の解決に向けた研究テーマの推進を重要施策の一つに定め、研究リソースを配分しています。

そして、もう一つの目標に掲げているのが「サステナビリティ経営の推進」であり、中期経営計画策定前の2023年には、持続的な価値創造に影響を与える最重要課題（マ

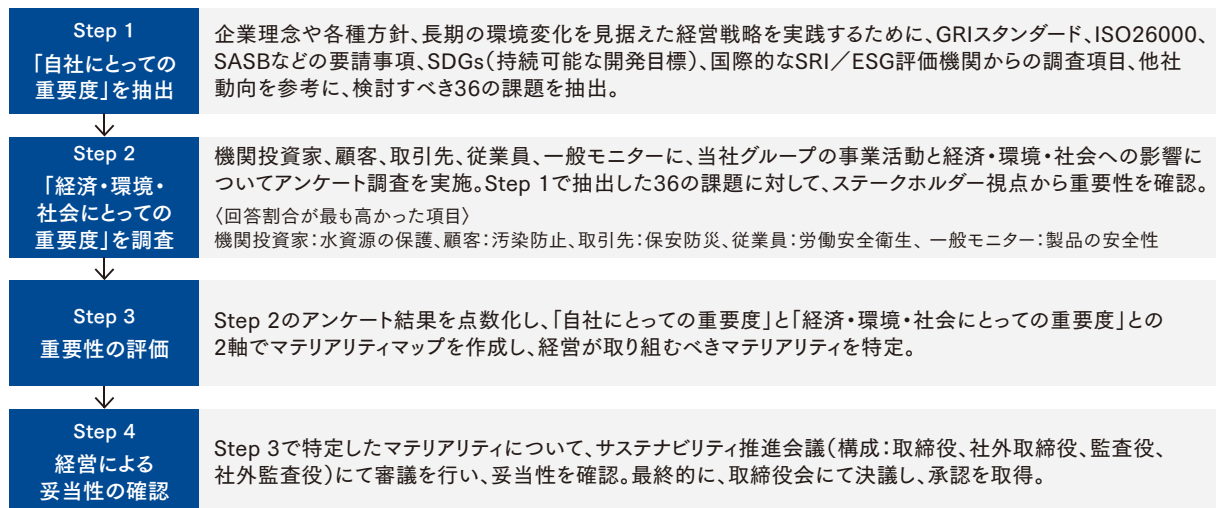
テリアリティ）を再特定しています。

各マテリアリティには2030年度KPIを設定し、主管部門の中長期目標と連動させています。また、全取締役を主構成員とする「サステナビリティ推進会議」を中心にPDCAサイクルを回すことで、着実な実行に努めています。特にCSV領域のKPIには、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、環境貢献製品「Sharebeing」の売上高を設定しています。

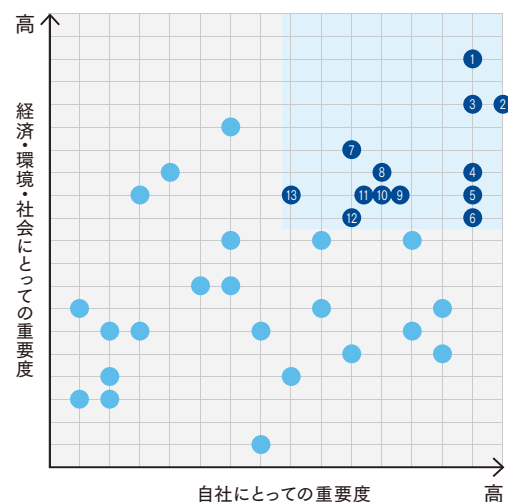
以上のように、経営リスクの最小化と事業機会の最大化を推進することで、社会的価値の創出力を高め、将来キャッシュ・フローの安定性を確保していく考えです。

⇒ 詳細はP38「マテリアリティの進捗」をご参照ください

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関連の推進
- 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

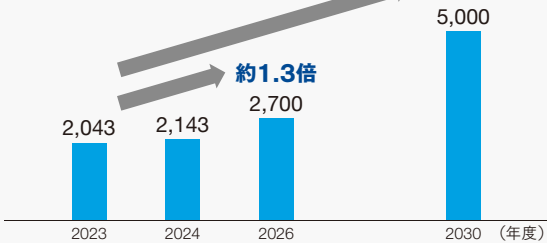
Sharebeing 環境貢献製品「Sharebeing」の創出

当社グループのユニークな技術等により、製品のライフサイクル(原料生産、製造、流通、使用、廃棄、リサイクル)の各場面において、社会の環境負荷低減に貢献する価値ある事業・製品をMGCグループ環境貢献製品「Sharebeing」と定めています。

対象の事業・製品が独自の認定基準に合致しているかどうかを、経営企画部、環境安全品質保証部、生産技術部が審査を行った上で、認定しています。同じ事業・製品であっても製品・サービスの用途別に認定を行うことで、各々の用途によるライフサイクル全体での環境への貢献要素を整理しています。

Sharebeingの提供を通じて、カーボンニュートラル社会の構築、脱炭素社会や循環型社会の実現を積極的に推進するとともに、市場競争力のあるUniqueness & Presence製品・技術の創出につなげていく考えです。

Sharebeing売上高の定量目標
(億円)



「Sharebeing」の由来

「Share:分かち合う」+「Being:存在(実在)」

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。

主なSharebeing

主な認定事業・製品	貢献要素
環境循環型メタノール「Carbopath™」	地球温暖化防止・緩和、認定・認証(ISC PLUS認証)
脱酸素剤「エージレス®」	資源循環
塗料硬化剤「MXDA」	再生可能エネルギー、大気環境保全、地球温暖化防止・緩和、認定・認証(ISC PLUS認証)
漂白剤「過酸化水素」	大気環境保全、水環境保全
高バリア性樹脂「MXナイロン」	省資源、認定・承認(ISC PLUS認証)
高性能ポリアミド樹脂「レニー®」	省資源、地球温暖化防止・緩和
ポリアセタール樹脂「ユピタル」	水環境保全、地球温暖化防止・緩和
ポリカーボネート樹脂「ユーピロン」	地球温暖化防止・緩和、認定・承認(ISC PLUS認証)

人材育成

U&P事業を創出するKEY人材の継続的な輩出

当社は従前より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おり、長期的に成長できる「KEY人材」をサステナブルに輩出するための人材戦略を推進しています。この「KEY人材」とは、社会の加速度的な変化に対応しながら、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・高度専門人材を指しています。

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。それらを牽引する「KEY人材」を継続的に輩出し、「Uniqueness & Presence」事業の持続的な創出につなげるため、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、組織能力を向上させています。

そのため総合職においては個性を見極め、若手のうちから海外駐在や大型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ったりするなど、「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」を意識的に行い、多様な経験を積む機会を用意しています。

☞ 詳細はP59「人材戦略」をご参照ください

イノベーションセンター「MGC Commons」



2023年開所のMGC Commonsは、当社グループ内はもちろん、アカデミアやスタートアップなど様々な人材や組織の交流を促進し、新たな価値創造を支援するオープンイノベーションの拠点です。

特集：MGCらしさを活かしたイノベーション促進

当社グループは常に「MGCらしさ」にこだわり続けてきました。そのDNAは脈々と受け継がれ、ユニークな技術に基づく価値創出を実現しています。「MGCらしさ」を支える土台になっているのは、半世紀以上にわたって培ってきた「技術基盤」とそれを支える「企業風土」、戦略的な「パートナーシップ」、そして製造業の基本とも言う「安全文化」です。これらの経営資源を最大限に活用することで、持続的なイノベーションを促進します。

MGCらしさを支える経営資源



技術基盤

特長

川上から川下まで、ビジネス領域を拡大できる幅広い基盤技術を保有しています。多様な自社開発技術は競争優位の源泉になっており、その組み合わせは無限の可能性を秘めています。他社にない優位性を持つ自社技術を基盤に、その深化と応用展開に力を注いでいます。

強化

- 知的資本
 - 新たな成長市場への参入を果たす新規事業の創出
 - 足らざる技術・人的資本・IPの見える化
- 自然資本
 - 天然ガスの探鉱・開発技術の応用展開
 - 環境負荷低減に貢献する事業の推進



企業風土

特長

当社は従前より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います。こうした歴史が個人に裁量を持たせ、日々オープンな議論が交わされる風通しの良い企業風土につながっています。

強化

- 人的資本
 - 多様な経験によるキャリア形成
 - 更なる働きがいの向上
- 知的資本
 - DX人材の育成、研究開発のDX活用強化
 - 研究テーマのスコアリングと社内オープン化



パートナーシップ

特長

様々なパートナーとの連携・協創の枠組みは、当社グループならではの経営資源と言えます。海外現地法人や異業種企業との強固なパートナーシップは、時間と資金の圧縮効果だけでなく、化学分野のイノベーション創出や、従業員への成長機会の提供にもつながっています。

強化

- 社会・関係資本
 - 「Carbopath™」による産業横断的な提携の推進
 - GEC推進室によるカーボンニュートラルに資する事業の具体化
- 知的資本
 - 大学や企業とのオープンイノベーションの促進
 - 自治体と連携したビジネススキームの構築



安全文化

特長

製造業にとって、安全文化の醸成は社会的使命です。当社では「事業活動の最優先は安全の確保」という理念の下、安全指針を定め、無事故・無災害の達成に向けたRC活動を展開しています。全員参加型の活動によってリスクを把握し、事故・災害の未然防止を図っています。

強化

- 製造資本
 - SMART-FACTORYの推進
 - 差異化要素に根差した製造拠点の拡充（消費立地・原料立地）
- 人的資本
 - RC活動のグループマネジメント強化
 - 変化を機会に変えるKEY人材の継続的な輩出

1 光学材料の ポテンシャル最大化

——マーケットアウト志向で顧客の事業成長に貢献する素材を提供



加藤 宣之

機能化学品事業部門
光学材料事業部 グループマネージャー

2000年入社。高屈折率・低複屈折特殊ポリカーボネート樹脂の開発で、日本化学工業協会技術賞・総合賞、日本化学会化学技術賞、市村産業賞・本賞を受賞。

福島 隆正

機能化学品事業部門
光学材料事業部長

1990年入社。研究職を経て、鹿島工場で品質保証関連業務に従事。その後、本社にてEP事業の担当等を経て、2024年7月に光学材料事業を統括する事業部長に就任。

私たちの掲げるビジョン「特色と存在感あるエクセレントカンパニー」を体現するには、MGCらしさを活かしたイノベーションの促進が不可欠です。ここでは光学樹脂ポリマー「ユピゼータ®EP」を例に挙げ、開発時のエピソードや困難への対処策を紹介しつつ、イノベーションを促す組織的な特徴・強みに焦点を当てます。

研究員や営業人材の自由闊達な活動が、壁を打ち破る

今や基幹製品として成長した「ユピゼータ®EP」ですが、その歩みは決して順風満帆ではなかったと伺っています。これまでの足跡を振り返って、市場に受け入れられた要因を教えてください。

加藤：眼鏡レンズを含む、様々なレンズ向け材料の開発を本格化させたのは、1990年代の後半でした。当時はBlu-rayディスクのピックアップレンズ向けに、製品化を目指していました。光学特性に関するシビアな要求や価格水準など、いくつかの壁を克服して、2004年に複屈折がゼロのユピゼータ®「EP-4000」を完成させました。ところが同じ時期に、デバイスの技術革新が起こり、高機能な光学材料は不要になり、製品化は叶いませんでした。実はユピゼータ®の「ゼータ」とは、アルファベットの最後に来る「Z」を意味しています。それを、「もう後がない状況」と解釈し、私たちはあきらめず、「EP-4000」の新たな需要先として、デジタルカメラ用レンズに着目しました。そして2006

年に、まず大手カメラメーカーに採用されたのです。

福島：デジタルカメラ用レンズの需要は、残念ながら長くは続きませんでした。その理由は当時、カメラ付き携帯電話が台頭してきたからです。

加藤：そうです。すぐにターゲットを携帯電話のカメラにシフトして、デジタルカメラ用レンズの技術基盤を活かし、短期間で「EP-5000」の製品化にこぎ着けました。ところが、先行する競合素材もあり、顧客の反応はシビアでした。顧客から「価格がネック」と言われましたが、当社材は加工の容易さや歩留まり等も含めたトータルコストでみた時に競争力があることを明らかにしました。また、近未来からバックキャストして、顧客の要求水準の変化を予測して、製品特性を訴求し続けました。すると、我々の予想を超える早さで、携帯デバイス本体とレンズの薄型化が進行したのです。その結果、レンズを射出成形する際に、流動

性の高さを維持できる材料は、当社のEP-5000しか存在しない状況になり、採用が急速に伸びていきました。

福島:続いて2010年代からは、スマートフォン向けのカメラレンズ市場が拡大しましたね。

加藤:新たな市場になると直感し、2012年に屈折率や成形性を高めた「EP-6000」を、市場に投入しました。

福島:「EP-6000」の開発では、成形時に生じる不具合を限界まで抑え込むために、乾燥機メーカーにまで出向いて、素材を乾燥させる仕組みを開発しました。異業種を巻き込んで、ともに市場を創造する仲間にしてしまうところが、実に加藤さんらしい。当社の展開するユニークな製品群の開発過程では大抵、個性的な人材の、驚くようなエピソードが存在します。研究員や営業グループの人材が力を合わせ、自由闊達に活動できる社風が、困難を乗り越えてきた原動力の一つじゃないでしょうか。

収益源を多様化するエンジニア育成に注力

MGCらしさを活かしたイノベーションを更に促進するために、今後取り組みたいことは何でしょうか。

福島:様々な市場や分野にまたがる事業ポートフォリオを構築することです。一部の事業が一時的に不振でも、別の事業がイノベーションを起こしながら成長すれば、バランスが取れます。光学材料事業であれば、ユピゼータ®EPシリーズなどの光学樹脂ポリマーと眼鏡レンズ用モノマーが現在の収益の柱ですが、更にもう1本、市場と販売エリアの効果的な分散にもつながる柱を打ち立てたいですね。

加藤:そのためにも、未来を想像する力を鍛えることが重要です。例えば、「思い出をデータで残したい」という人間の本能がある限り、残す手段は高度化し、多様になっていくでしょう。では、そのツールであるカメラやレンズがどう進化していくかを想像すると、ニーズは無数にあると思っています。そのため、若手研究員には、「もし自分がデバイスの設計者だったらどのように改良するか」といった、市場の進化のプロセスを考える力を身に付ける取り組みを進めています。

福島:東京研究所のEPチームでは、あらゆるメーカーのスマートフォンを分解しているから、電子材料事業部をはじめ、他部門のメンバーも頻繁に足を運んでいましたよね。

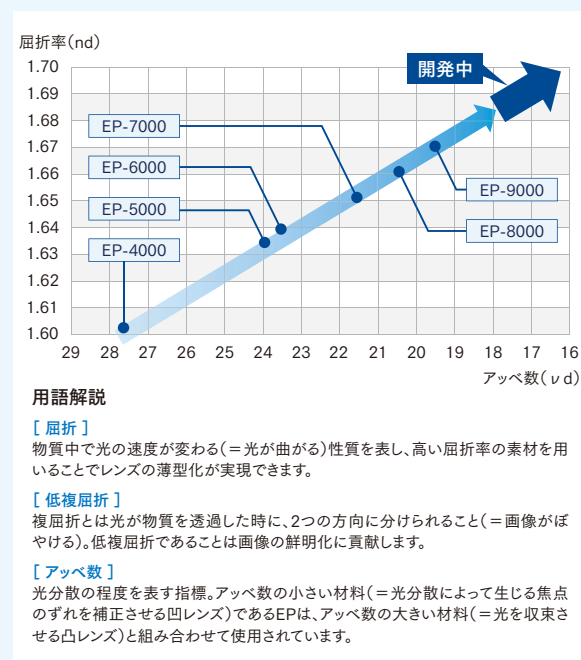
加藤:顧客は「現時点で困っていること」しか話してくれないですから、競争優位なビジネスを展開するには、明確なニーズがまだ市場に存在しないうちに、想像力を働かせて準備を進めることが重要です。そうすれば近い将来、顧客から相談をいただいた際に、顧客が驚くような短期間で、サンプルの提案などが実行できます。結果としてそれが、顧客と当社、双方の発展に結び付くわけです。

福島:新しい市場を早くから予見して、顧客やパートナーとともにつくっていく、まさにマーケットアウトの発想だと思います。



加藤:我々の根底には、先輩方が築き上げた、透明なプラスチックに不可欠な物性を管理するポイントや、射出成形など周辺分野の知見の蓄積があります。それによって、掘り起こしたニーズに対応が可能かどうか、瞬時に判断できることが強みになっています。将来は、透明なプラスチック開発全般に携わることのできるエンジニアを育成したいですね。

「ユピゼータ®EP」の進化



2 カarbonニュートラルの 社会実装に向けて

——適正な利益を確保できる事業モデルを追求



松川 将治

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
カーボンニュートラルプロジェクトグループ
マネージャー

2003年入社。メタノール及びその誘導品の製造・利用研究及び国内外での事業開発に従事し、現在は「Carbopath™」の普及に努める。

藤井 尊

機能化学品事業部門
合成樹脂事業部主席

1991年入社。探索研究の経験が長く、PCシート・フィルムの開発に従事した後、現在は「CO₂ to PC」を牽引。

持永 竜郎

グリーン・エネルギー & ケミカル事業部門
エネルギー資源・環境事業部
エネルギー資源 & CCSグループマネージャー

1999年入社。ガス田開発に関する経験が長く、国内外の探鉱開発に従事。現在はCCSの事業化を推進。

当社グループは、「社会と分かち合える価値の創造」をミッションに掲げ、経営全体で社会環境の変化への適応能力を高めながら、新たな時代を先導する事業の創出を目指しています。ここではカーボンニュートラル戦略の中核を担う3名が、事業化に向けた進捗状況と課題、そして可能性について語ります。

政府の「2050年カーボンニュートラル宣言」を機に、事業の方向性を固める

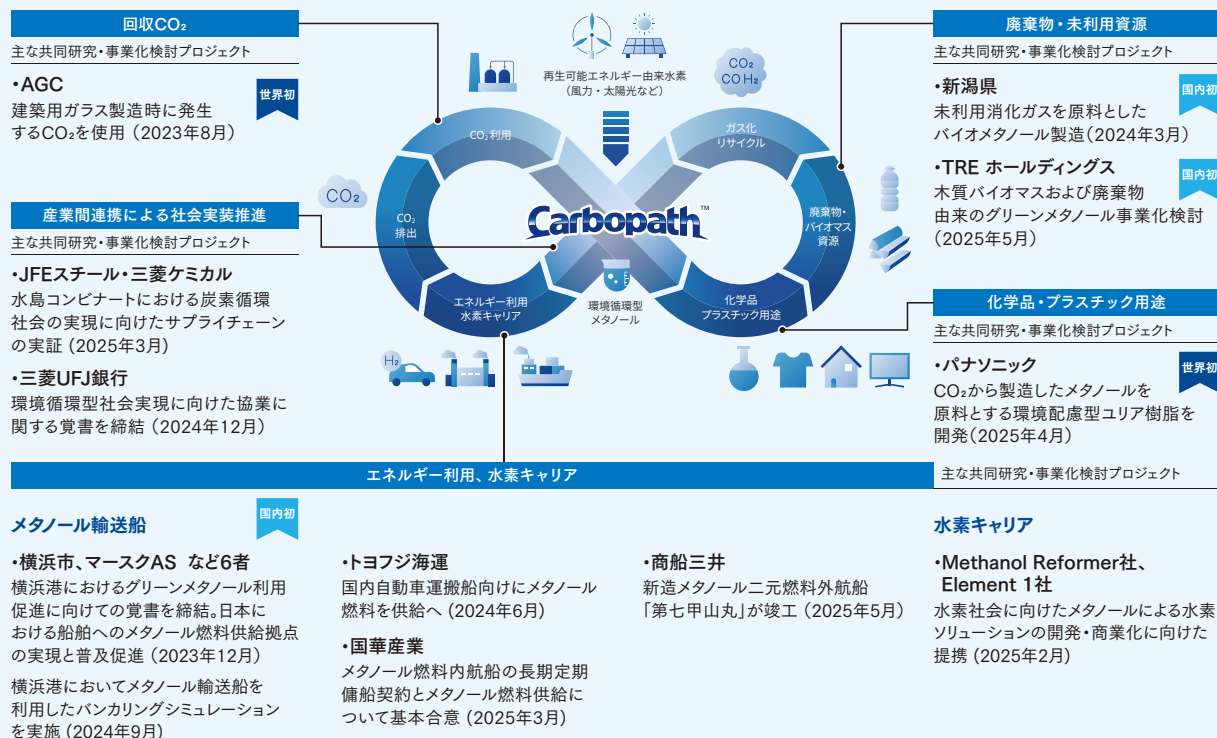
まず、カーボンニュートラル技術を事業化するきっかけとなった出来事と、各自が関わっているプロジェクトの概要を伺います。

藤井：2020年の10月に、当時の菅総理大臣が所信表明演説で、2050年までにカーボンニュートラルを実現する方針を表明したことがきっかけでした。ただし合成樹脂事業部としては以前から、気候変動問題に向き合う世の中の変化を先読みした活動を始めていました。その一例は2014年頃に着手した、ポリカーボネート(PC)の主原料になる炭酸ジフェニル(DPC)を、CO₂原料から製造する研究です。2020年度には、NEDO*¹の先導研究プログラムに選ばれています。そしてこの年に、冒頭でお話した日本政府の宣言があったわけです。こうした下地もあった、私たちは2021年にNEDOのグリーンイノベーション

基金事業の一つ、「CO₂を原料とする機能性プラスチック材料の製造技術開発」に応募しました。翌2022年に採択され、現在も東京研究所の研究グループがこのプロジェクトを推進しています。

持永：私が所属するエネルギー資源・環境事業部も、政府のカーボンニュートラル宣言を機に、ビジネスの方向性が定まりました。もともと当社グループは、創業時から新潟県の自社鉱区で天然ガスの探鉱開発を手掛けており、現在までに50坑以上もの自社開発の経験を有しています。海外では豪州、東南アジア、中国、北米で油ガス田権益を取得し探鉱を実施した実績があります。天然ガス層のポテンシャル評価や、効率的かつ安定的にガスを採取する探鉱開発技術を磨いてきたことが、現在の地熱発電事業とCCS(CO₂回収・地下貯留)技術につながっています。現

環境循環型メタノール「Carbopath™」



時点で当事業部が注力するのは、新潟県に保有している構造成ガス田と水溶性ガス田の貯留スペースをマネタイズすることです。2022年からはJOGMEC^{*2}が公募するCCSのフィジビリティ・スタディ(実現可能性調査)に向けた準備が始まり、2024年にはJOGMECが「先進的CCS事業」に選定した9案件のうち、東新潟地域CCSとマレーシアのサラワク沖CCSの2案件に参画しています。

松川: 当社グループは、資源開発から製造技術開発、販売、誘導品事業まで手掛ける、世界で唯一のメタノール総合メーカーです。バリューチェーンの各段階で培ってきた技術・ノウハウは、循環型社会を構築するために最大限活用できますので、カーボンニュートラル社会に向けた新しいメタノール事業の形として、2021年から本格的に活

動を開始しており、現在、様々なパートナーと協働して社会実装に向けた取り組みを進めています。私自身、2024年から「Carbopath™」^{*3}の本格展開を担っていますが、メタノールバリューチェーンにおいて新たな価値を持つ製品をどのように社会に訴求するか追求してきた経験が、このプラットフォームの普及にも活かせると思っています。製品価格は高くなりますが、これは将来の世代を守るための価値にもつながります。社会に受け入れられるための方法を模索しながら、我々のミッションである「社会と分かち合える価値の創造」を実践することが、自身の役割だと捉えています。

^{*1} 国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構
^{*2} 独立行政法人エネルギー・金属鉱物資源機構
^{*3} CO₂や廃棄物等から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

グループ内に設けた技術協議会を軸に、議論を活発化

2021年からは、カーボンニュートラル関連技術を共有する目的で、グループ内に連絡会を設けているそうですね。こうした会議体は皆さんのプロジェクトに、どのような効果をもたらしていますか。

松川: この連絡会は現在、「カーボンニュートラル技術協議会」という名称になり、国が定めた「2050年」というゴールに向けて、R&D協業を中心とした自社のGHG排出量の削減手段や新しい技術を社会へ提供していく取り組みなどを話し合う場として運営されています。技術レベルの議論はもちろん、法制度の動向なども共有し、各事業部

門にフィードバックする流れができました。

持永: 最近は大気エアキャプチャー^{*4}分野の議論も始まっており、私の仕事との親和性を感じています。MXDAを用いたユニークな技術の活用をはじめ、様々なアプローチが考えられるので、間口を狭めずにこのテーマを注視していきたいですね。

藤井: 化学会社の製造拠点における原単位改善や効率化などのプロセス改善により、ある程度のGHG排出量の削減はできますが、限界があります。そこで、CO₂やバイオ

マス由来の原料の使用や、プロセスでの消費エネルギーから排出するGHG(Scope1,2)の削減策などが協議会で議論されています。当社のPC事業ならびにグループ会社では、サステナブル活動の一環として、素材製造・コンパウンド・シートフィルム成形・販売業務といったサプライチェーンを通して、ISCC PLUS認証^{*5}の取得を済ませま

した。今後は「CarbopathTM」の枠組みを活用した収益モデルの拡大など、より未来志向のテーマを議論する考えを持っています。

^{*4} 大気中に含まれるCO₂を、直接吸着・吸収して回収する技術

^{*5} 持続可能な原料の利用や製造プロセスの透明性を、国際的に証明するための認証制度

バリューチェーン上の様々な課題を乗り越えていく

カーボンニュートラル技術の社会実装に向けて、今後の展望をお聞かせください。

松川：CO₂や廃棄物を原料にして新たなサプライチェーンを興すには、コスト面の課題が依然大きいものの、売ること以外にもチェーン上の様々な課題を乗り越える必要があります。例えば船舶業界では燃料メタノールの供給体制が存在せず、制度面の整備も課題でした。しかし2024年9月に、当社、国華産業を含む7者が結集し、既存インフラの活用が可能であることの検証を目的としたバンカリングシミュレーション^{*6}を実施しています。これを一つのきっかけに、政府レベルでは制度整備が加速しましたし、民間レベルでの活動も活発化しています。また、2025年4月に

はパナソニックとCO₂から製造したメタノールを原料とする環境配慮型ユリア樹脂を共同開発していますが、こうした最終製品まで通じた環境価値を啓蒙する活動や、カーボンニュートラルに向けてメタノールを広く利用する技術の開発も重要な要素です。関連会社の手掛ける派生製品の競争力向上にも更に貢献したいですね。

持永：私の所属する事業部も、炭素クレジットなどでグループの競争力向上に貢献していきたいと思っています。CCSについては今後、CCS事業法が段階的に施行されますが、日本の地層に合ったモニタリング手法の確立など、官民が緊密に連携していく必要があります。中長期の時間軸では、2030年以降に業界の大きな転換が起こった場合に淘汰されないよう、変化に耐え得る選択肢を持っておきたいです。先が見えない、待たなしの状況に置かれています。「あの時やっておけばよかった」と後悔している余裕はなく、とにかく前向きにやれることは全部やっていきたいです。

藤井：まずはグリーンイノベーション基金事業で蓄積する量産化技術を社会実装に活かすことと、もう一つはC1ケミカル事業部のCarbopathTM構想にあやかりまして、「CO₂や廃棄物を原料にした新たな化学工業」の体系の一端にポリカーボネート製品類のプロセスも結び付けることを思い描いています。

^{*6} 実際に船舶へメタノール燃料を供給する前段階として、模擬的に作業確認を行うこと

グリーンイノベーション基金事業の進捗

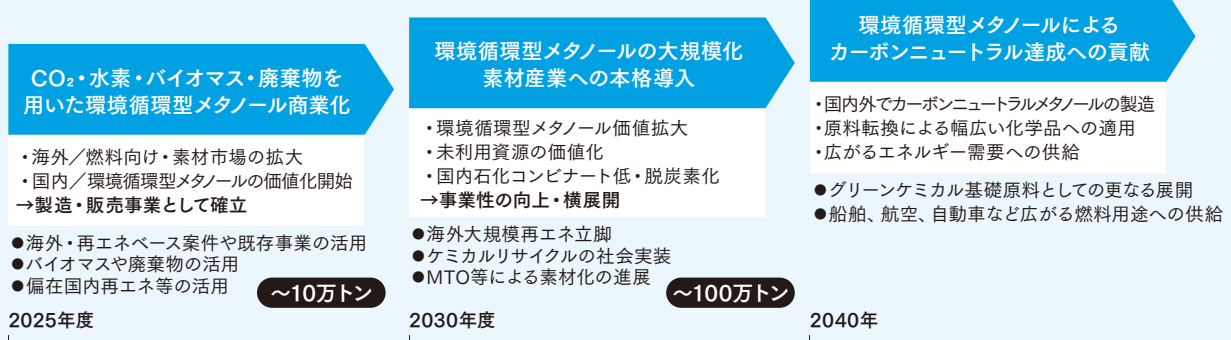
CO₂からのメタノール合成

三菱ケミカルと共同で、分離膜を活用したメタノール合成プロセスの開発を行っている。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・GHG排出量の試算を進めた。並行し、ベンチ試験装置の設置を進めている。

CO₂からのポリカーボネート製造

ラボ研究段階でGHG排出量削減目標を達成し、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た。2023年11月初旬に当社東京研究所内にて竣工、以降は試験期間を経て、検証運転を重ねてきた。現在、ベンチ検証の結果をまとめ、次のステップであるパイロット検証に進むための成果を確認している。

「CarbopathTM」商業化・大規模化に向けたイメージ



カーボンニュートラル戦略

独自の経営資源を活かした社会課題解決

気候変動への対応と持続可能なエネルギーへの転換は、人類共通の課題です。世界の国々・地域では現在、燃焼時にCO₂を出さない水素の利用や、CCSなど新技術の社会実装が試行されています。

当社グループは、船舶・燃料電池向けの燃料としても注目されるメタノールの技術・製造ノウハウを70年以上にわたって積み上げてきたメーカーです。加えて、CCSと親和性の高い自社の天然ガス鉱区を保有するなど、カーボン

ニュートラルの実現手段を提示できる物理的な資源と人材・技術を蓄積しています。これらのリソースを活かした事業を戦略的に展開することで、社会課題の解決を牽引する主要なプレーヤーになることを目指しています。

2024年度からは「基礎化学品事業部門」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、専門の推進組織を設けるなど、カーボンニュートラルを取り巻くマーケットの拡大に備えています。

カーボンニュートラルに貢献する主な製品・技術

			推進部署
	グリーンエネルギー、グリーン素材原料	環境循環型メタノール「Carbopath™」の推進	GEC
		クリーンアンモニアの調達（燃料、グリーン水素原料）	
	グリーン燃料	ISCC PLUS認証rDME* ¹ の製造・販売	GEC
	発電事業	地熱発電	GEC
		高効率LNG（ガスタービン・コンバインド・サイクル）発電	GEC
	CO ₂ の原料利用	CO ₂ to PC製造技術の開発	機能
	運転効率化	自動車向けセンシングカメラ用光学ポリマーの開発	機能
	研究開発	ケミカルリサイクル技術の開発	機能 研究
		全固体電池（EV向け）、燃料電池（FCV* ² 向け）	研究
		特殊アミンによるDAC（ダイレクトエアキャプチャー）技術の開発	研究

*1 renewable DMEの略で、バイオマスや産業廃棄物等を原料として製造されたジメチルエーテルのこと

*2 Fuel Cell Vehicle 燃料電池自動車

注力戦略

行政・民間パートナーとの連携を図る専門組織を設け、3つの重要プロジェクトを推進

橋本 晃男

上席執行役員 グリーン・エネルギー & ケミカル事業部門副担当
グリーン・エネルギー & ケミカル事業部門GEC推進室長



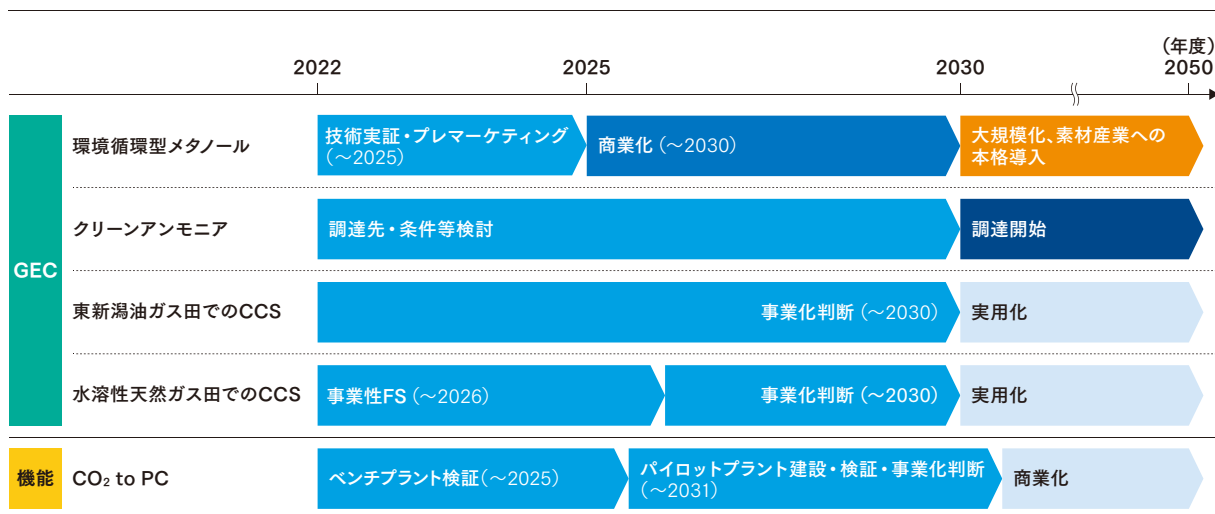
カーボンニュートラルの達成は、1社単独では叶わない非常に大きなテーマです。まず、化石資源を用いる既存法と比べて数倍のコストがかかるグリーン製品が許容されるビジネス市場は現時点ではまだ僅かしかありません。したがって、その達成に向けては、更なる技術開発の推進やグリーン市場の確立・標準化に向けて、行政機関や関連自治体、及び他企業と緊密な連携を図っていかねばなりません。また、当事業部門の中では、事業グループごとに展開してきた関連プロジェクトを効果的にマネジメントし、カーボンニュートラル戦略に一貫性を持たせる必要もあります。

このような背景から、2024年度に「GEC推進室」という組織を新設しました。カーボンニュートラル関連ビ

ジネスについて、事業部内での推進の方向性やリソース配分的意思決定を行い、社内外に対する統一窓口の役割も担っています。現在は、環境循環型メタノール「Carbopath™」プラットフォームの構築とクリーンアンモニアの導入、及びCCSの実装を当事業部門の3つのコア・ピラー（柱）とし、それぞれで複数のプロジェクトを並行して推進中です。

製品の普及を阻んでいる要因は、政府も十分に認識されており、事業支援の仕組みや制度の設計がスタートしています。私たちは、主要なプレーヤーの1社として制度づくりにも働きかけつつ、目の前の課題を解決しながら、ビジネスの機会を拡大していきます。

主要カーボンニュートラルアイテムの実装ロードマップ



「Carbopath™」の推進

進捗状況と展望

環境循環型プラットフォーム「Carbopath™」は、商業化へのロードマップに沿って着実に進展しています。2024年度は下水処理場から発生する消化ガスを利用したバイオメタノールの製造を開始し、2026年度には製鉄プロセスから排出される副生ガスを原料としたメタノール製造実証を開始する予定です。

こうした取り組みにおいては、バイオマス由来の原料や再生可能エネルギーの安定的な確保、一般消費者を含む社会全体の理解促進、関連制度の整備といった複数の課題が伴います。しかし、中長期的な展望としては、「Carbopath™」の利用分野が着実に広がり、グリーン素材とカーボンニュートラル燃料の供給に大きな貢献ができると見込んでいます。

直近の需要と具体的な取り組み

直近では、船舶燃料用途での需要増加が見込まれます。また、素材用途においては、GX^{*3}に率先して取り組む様々な業界の企業と協力し、CO₂や廃棄物を原料とした製品の高付加価値化と市場での需要喚起に力を入れています。併せて、メタノールからオレフィン、芳香族化合物、航空燃料を製造する技術の検証も進めています。

水素の効率的な輸送媒体としてもメタノールの注目が高まっています。従来、水素は素材用途における副原料として広く利用されていますが、水素社会の実現に向けエネルギー用途の需要拡大が見込まれています。水素の供給体制を確立するため、世の中では複数の輸送媒体が検討されています。当社は、これまで蓄積してきたメタノールからの水素製造に関する技術・知見を活用し、更には2025

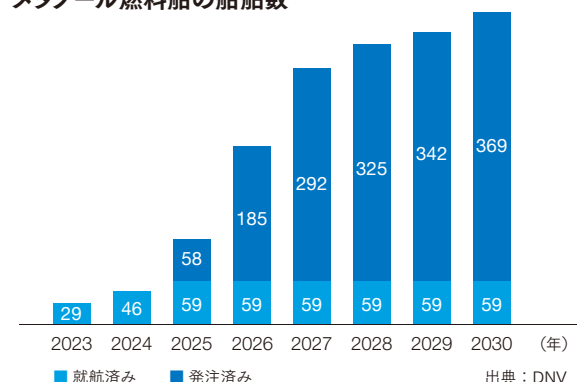
年2月に発表した国際的な有力企業との連携を通じて、輸送、貯蔵性に優れたメタノールを利用した水素ソリューションの更なる開発及び市場形成に努めていきます。

*3 グリーン・トランスフォーメーションの略称。企業活動を行う上で、環境への負荷を低減し、持続可能な社会を実現するための取り組み

船舶用メタノールの市場創出

脱炭素の機運が高まる海運業界では、その解決策の一つとして代替燃料の採用に注目が集まる中、当社グループも船舶用メタノール燃料の供給体制構築を進めています。2024年9月に、横浜市と当社を含む7者が横浜港で実施したバンカリングシミュレーションでは、Ship to Shipによるメタノールの供給に必要なオペレーションを確認することを通じ、様々な知見が得られ、国内メタノールバンカリング体制の構築に向けた重要な実例となりました。当社保有のインフラを活用し、燃料会社とのパートナーシップも通じて市場創出を強化していきます。

メタノール燃料船の船舶数



CCS事業化の検討

当社グループは、創立時から培ってきた天然ガスの探鉱・開発技術との親和性が高いCCSの事業化について検討を重ね、大規模な実証試験にも参画してきました。

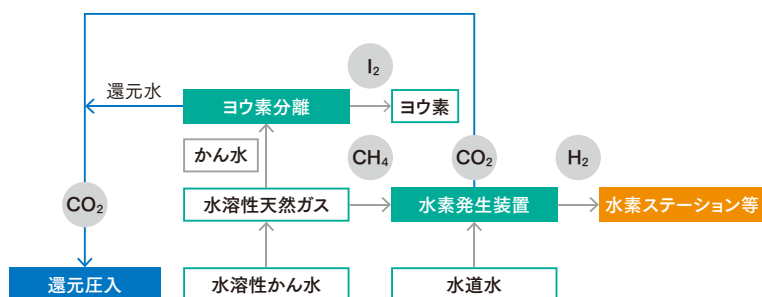
2024年には、東新潟地域とマレーシア・サラワク沖の2案件で、JOGMECが選定した先進的CCS事業に参画しています。なお、東新潟のエリア内には水溶性天然ガス田があり、CCS及びブルー水素製造の検討を行っています。CCSは通常、CO₂を昇圧して超臨界状態で地下に圧入しますが、このプロジェクトではCO₂を水に溶解させてから圧入します。水溶性ガス田での操業は、地盤沈下を防ぐ

ために地層水を汲み上げ、天然ガスとヨウ素を分離した後、地層水は地下に圧入します。この水にCO₂を溶かし込むことで、新たに圧入のための動力を必要とせず低コストで貯留が行えるのです。

CCSはカーボンニュートラル達成には不可欠な技術であり、今後、ネガティブクレジット事業^{*4}のようなビジネスへも拡大展開できる可能性を秘めています。当社では現在、CO₂吸収剤の開発にも取り組んでおり、シナジーが期待できます。

^{*4} 大気中から直接回収したCO₂や、バイオマス起源のCO₂を地下に圧入することで、その削減量をクレジット化するビジネス

水溶性天然ガス田でのCCS検討



気候変動のリスクと機会への対応(TCFD提言に基づく開示)

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、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。当社は気温上昇を2℃以下に抑え込むべく、2021年3月に2050年カーボンニュートラルを実現する新たな目標を発表しました。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。

ガバナンス 気候変動に対応する推進体制

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、社長を議長とした取締役会メンバーで構成される「サステナビリティ推進会議」で審議・決定し、「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審議を行い、「サステナビリティ推進会議」へ上程します。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の一つとして「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、中期経営計画に組み込み、経営が主導的に管理を実施します。

新たに取締役報酬制度へ非財務指標(KPI)を導入

当社の取締役の年額報酬を構成する業績報酬は、財務指標(経常利益、ROE、ROIC等)の実績値や達成度などを基礎として決定していますが、2025年度からは環境・社会・ガバナンス(ESG)の重要課題解決などへのインセンティブとして、KPIも考慮要素に導入しました。

KPIのうち気候変動問題に対する指標として「GHG排出量削減率」を設定することにより、最重要課題(マテリアリティ)の一つである「環境問題への積極的・能動的対応」に対して取締役がより一層主体的に関与し、ステークホルダーの期待に応える持続可能な経営を推進していく一助とします。

➡ 詳細はP79「コーポレート・ガバナンス」をご参照ください

戦略 物理的リスク(河川氾濫、高潮)

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
2°Cシナリオ(世界の脱炭素が進み、2100年の平均気温は産業革命前から1.5~1.8°C上昇)
4°Cシナリオ(世界全体が気候対策を導入せず、2100年の平均気温は産業革命前から4.4°C上昇)
- 分析対象: 当社グループの国内外 52拠点
- 気候変動による気象災害リスクの増加が、当社事業拠点に被害を与える可能性を公開ハザード情報や外部専門家からの提供資料などに基づいて評価。
- 評価の対象とする気象災害: 河川氾濫、高潮
- 事業拠点に被害を与える可能性の把握を目的とするスクリーニング評価に用いた主な情報: 国土交通省「地点別浸水シミュレーション検索システム」(浸水ナビ)、Fathom Global Flood Map
- スクリーニング結果においてハザードが高いと評価された事業拠点を対象に気候変動による全社的な財務的影響額の定量評価に用いた主な情報: 評価機関浸水被害算定モデル、国土交通省「治水経済調査マニュアル(案)」

温暖化による気象災害の増加が当社の事業拠点に及ぼす影響

気象災害の種類	ハザードが高いと評価した事業拠点数*5					財務影響額(単位: 億円)*6			
	現在気候下(ベースライン)	2°Cシナリオ		4°Cシナリオ		2°Cシナリオ		4°Cシナリオ	
		2030年	2050年	2030年	2050年	2030年	2050年	2030年	2050年
河川氾濫	12	12	12	12	13	0.1	1.3	0.3	3.0
高潮	2	3	3	3	3	0.1	0.6	0.1	0.7

*5 判定基準=国土交通省基準グレードB以上

*6 財務的影響額=2024年から評価対象時までの、物的損失額と機会損失額の合計の累計値

リスク管理 物理的リスクに対する事業継続計画(BCP)の強化

当社は、環境・社会・ガバナンスに関する最重要課題(マテリアリティ)を特定し、全社横断的なマテリアリティマネジメントを通じて、リスク管理を実施しています。マテリアリティの一つである「環境問題への積極的・能動的対応」は、ステークホルダー及び自社の観点から重要度が極めて高い課題として特定し、主体的に取り組む考えです。

今回のシナリオ分析では、気候変動が当社グループに与える財務的影響は限定的であるとの結果となりました。これは当社グループの事業拠点が、立地の特性上、総じてハザードリスクが高くないためと分析しています。しかしながら、ハザードリスクが高いと評価された拠点に対して

は今後も必要に応じ調査を深めるとともに、BCPを強化し、「製造拠点の複数化」「サプライチェーンを通しての原材料、製品在庫適正化」「設備停止リスクの低減」等の施策を進めていきます。

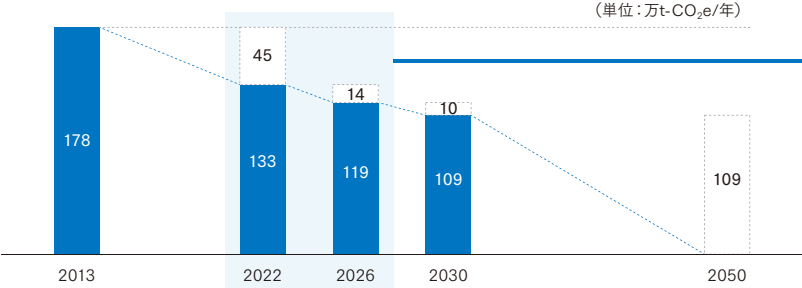
また、気候変動リスクの定量的な把握を行うために、2021年4月よりインターナルカーボンプライシング制度を導入しました。CO₂排出量の増減を伴う設備投資計画において、社内炭素価格(1万円/Mt-CO₂換算)を適用し換算した費用あるいは効果を投資判断における一助として運用し、CO₂排出削減を推進し、低炭素社会構築に資する技術・製品の創出を促進します。

指標と目標 カーボンニュートラル達成ロードマップの進捗

当社グループは、2050年カーボンニュートラル達成に向けて、GHG排出削減の長期目標を設定しています。目標達成に向け、GHG排出量をKPIに設定し、省エネ活動の推進、再生可能エネルギーの導入、環境循環型メタノール構想などの短・中・長期の時間軸での排出削減施策を進めていきます。

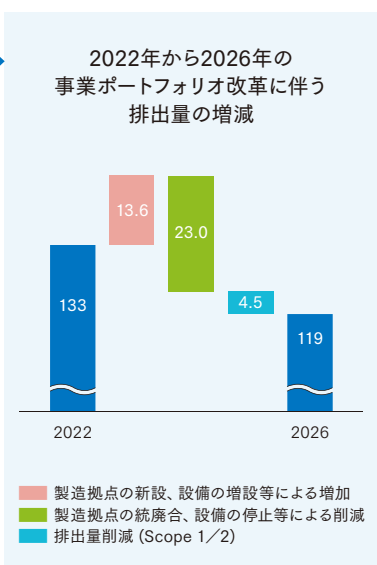
カーボンニュートラル達成ロードマップ(MGCグループ全体)

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*7				
排出量削減(Scope 1)	45.0	1.9	2.6	10.0
燃料転換		1.1	0.2	
排出量削減(Scope 2)		1.5	2.3	30.5
再エネ導入、移行エネルギー活用			2.4	21.6
エネルギー供給会社との協働				

*7 新エネルギーシステム実装、CCUS実装等





経営戦略セクション

- 33 中期経営計画の進捗
- 38 マテリアリティの進捗
- 42 財務戦略
- 45 研究開発戦略
- 49 事業展開と主な製品
- 51 機能化学品事業戦略
- 55 グリーン・エネルギー & ケミカル事業戦略
- 59 人材戦略
- 65 生産技術・環境安全・品質保証



担当役員レビュー

聖域を設けない積極果断な改革によって、
事業ポートフォリオの強靱化を
図っていきます

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



事業構成を束ね直すスピードが問われる3か年

当社グループの特徴は、多種多様なニッチトップ製品群を束ねた事業ポートフォリオ運営です。3年ごとに行っている中期経営計画策定プロセスでは、それら各事業を取り巻く環境変化や顧客動向などを分析し、今後の戦略と成長性・収益性を議論し、経営資源の効果的な配分を決定してきました。この積み重ねが、総じて各事業の質的なレベルと、事業ポートフォリオ全体の価値を高めてきました。

ただし、それだけでは昨今の大きな事業環境変化に対応できません。当社連結業績も踊り場に差し掛かり、新たな成長シナリオを描く必要が出てきました。このシナリオを戦略に落とし込んだものが、中期経営計画「Grow UP 2026」です。具体的には、高い収益性と資本効率性が見込める「Uniqueness & Presence(U & P)事業」に経営資源を集中配分し「事業ポートフォリオの強靱化」を図る戦略です。

中期経営計画期間の3か年は、掲げている施策に沿って、ポートフォリオを束ね直す「スピード」も問われています。「U & P事業」を伸ばす一方、対極にある「重点管理事業」は、現状維持のマインドから脱却し、聖域を設けることなく生産能力の見直しやコスト削減、アライアンス等を進めるプロセスに入りました。加えて、近未来を起点にした重要施策である「イノベーションによる新しい価値の創

造」では、「モビリティ」「ICT」「医・食」を戦略研究領域に定めています。この3領域への注力により中長期に成長を持続させ、より環境耐性のある事業ポートフォリオを構築しようとしています。

2025年4月の伊佐早社長就任を機に、当社を真の研究開発型企業に進化させようという機運が高まっています。「化学屋ばかりでなく、多様なものの見方ができる人材」を採用・育成し、U & P事業の追求・発展を目指すよう指示も出ています。

「素晴らしい企業文化では、問題や意見の相違が水面下に潜ることなくうまく解決される」という研究報告があります(『多様性の科学』マシュー・サイド著)。当社は相対的には「風通しの良い社風」とOpenWork^{*}などで社外評価をいただいておりますが、事業環境が複雑化する今こそ、企業の集合知形成にも、より「多様な視点や意見」を取り込み、R & Dシーンに限らず、社会変化へのアジャイルな対応力、全社的な変革力を高めていきたいと考えています。多様で自由闊達な意見をより引き出せるよう、あるいは迅速に議論が進められるよう、経営企画部が主導する各種会議の場の変革も進めています。中期経営計画もつくったら終わりとはなりません。トランプ関税や地政学リスクの高まりといった足元の変化から、化学プラントなどの複雑

「事業ポートフォリオの強靱化」に向けた施策の進捗状況

施策1

「Uniqueness & Presence」へのフォーカス

施策2

イノベーションによる新しい価値の創造

施策3

重点管理事業の再構築

+

資本効率の向上に向けた取り組み

- 成長ドライバーであるICT3事業を中心に、経営資源を重点配分
- 欧州MXDA等の大型投資案件で、立ち上げ遅れ・投資額増加
- 拡販・価格転嫁・コスト削減等の取り組みを一段と推進

- MGC戦略研究領域(モビリティ、ICT、医・食)を中心に、計画に沿って研究開発を強化(2025年度(予想) 研究開発費 295億円)

- PC系事業：中国拠点の高付加価値化は進展。シートフィルム生産拠点の集約化を実施。一方、MEP^{*2}再編効果の発現は途上
- キシレン分離／誘導品事業：OX系チェーン(OX-PA-可塑剤)から撤退

^{*}2 三菱エンジニアリングプラスチックス株式会社

- 新たな株主還元方針(累進配当、総還元性向の引き上げ)に基づき株主還元を強化。政策保有株式・グループ会社を含めた遊休資産の売却を推進

な自動運転化に道を開くAIモデルの登場といった技術革新に至るまで、事業環境はどんどん変化していきます。中期経営計画戦略をフォローする進捗会議等においては、2030年の「ありたい姿」からのバックキャストを意識し

つ、事業戦略からコーポレート戦略に至るまでアクションプランを常に見直し、アップグレードを図っています。

※1 オープンワーク株式会社が提供する転職・就職のための情報プラットフォーム

ROIC経営を現場レベルに浸透させながら、計数目標を追求

化学産業を取り巻く市場環境は、2025年に入って不確実性がより一層高まっています。だからこそ私たちは、当社グループのミッションや価値創造プロセスの根幹が、揺らぐことのないように努めています。社会的価値と経済的価値の両立を目指して、「伸びる」「勝てる」「サステナブル」の3軸を満たす事業に経営資源を注力し、事業ポートフォリオの強靱化を実現していきます。

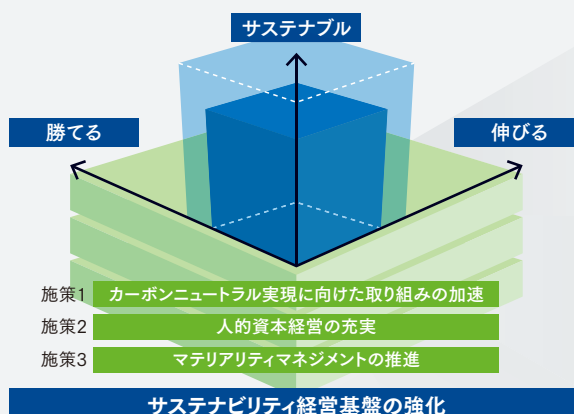
米国の関税政策をはじめ、先読みが難しい状況ではありますが、今後の事業環境をネガティブには捉えていません。なぜなら、主力製品群の機能や品質は、他社と差異化された強みがあるため、一定の価格転嫁が可能だからです。また、ICT3事業を中心とするU&P事業については近年、地産地消比率を高めるべく大型投資を実施してきたことも、グローバル市場をポジティブに展望する理由の一つです。

以上のような強みを糧に、3か年の計数目標を達成すべく、社内ではコーポレート部門と事業部門、工場・研究所が連携し、資本効率の向上と、資本コストをより一層意識した事業運営を心掛けています。例えば、経営企画部が主催する「ROIC説明会」は前中期経営計画からすでに実施していましたが、現中期経営計画でも幹部向けや事業所別、海外を含めたグループ会社向けなど、対象者をよりきめ細かく分けて定期的を開催しています。Webで

の説明会では、視聴者が累計1,500名に達したこともあり、確かな手応えを感じています。ROIC経営を現場レベルにまで浸透させ、計数目標の達成はもちろん、組織改革や投資成果の着実な刈り取りに結び付けていきます。

私の果たすべき役割は、「社外の要請」と「社内の危機感」を適時適切に経営に反映させ、成果につながる施策やプラグマティックな制度構築などを、スピード感を持って推進することだと認識しています。聖域を設けない果断な改革を、更に加速していきます。

サステナビリティ経営基盤 (当社グループ企業価値向上の土台)



ROIC経営の社内浸透活動

ROIC説明会 I (2023年7月)

- ROICに関する基礎説明会
- 価値向上に資するROICの活用、市場からの要請、MGCグループの現状や改善方法など
- MGC及びグループ会社社員が対象(約500名が聴講)

ROIC説明会 II (2024年12月)

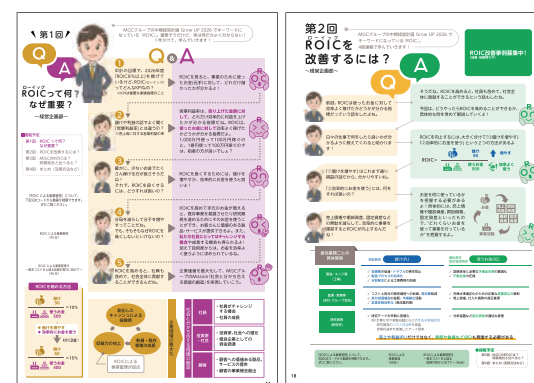
- コーポレートファイナンスや、資本コストを意識した投資判断など
- MGC及びグループ会社社員が対象(約1,000名が聴講)

グループ報の活用

- ROIC関連の連載記事を年4回掲載
- ROICとは／ROIC分解ツリー／ROICの改善方法・具体的な改善の取り組みなど

その他

- 中期経営計画の発表以降、ROIC分解ツリーを導入
- BMU単位で分解ツリーを用いた分析、目標KPI設定、アクションプランの進捗モニタリング等を実施



社内グループ報にROIC改善に向けたコラムを掲載し、社内浸透を促進

中期経営計画「Grow UP 2026」

中期経営計画「Grow UP 2026」は、当社グループが目指す「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。「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、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。社会的価値と経済的価値を両立して持続的に成長できる事

業＝「Uniqueness & Presence」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。

計数目標と実績

	2023年度実績	Grow UP 2026		Grow UP 2026 2026年度目標
		2024年度実績	2025年度予想	
売上高	8,134億円	7,735億円	7,300億円	8,500億円
営業利益	473億円	508億円	460億円	850億円
営業利益率	5.8%	6.6%	6.3%	10%以上
経常利益	460億円	603億円	500億円	950億円
EBITDA ^{*3}	849億円	973億円	930億円	1,500億円
ROE	6.1%	6.9%	5.4%	9%以上
ROIC ^{*4}	3.3%	6.4%	4.2%	8%以上

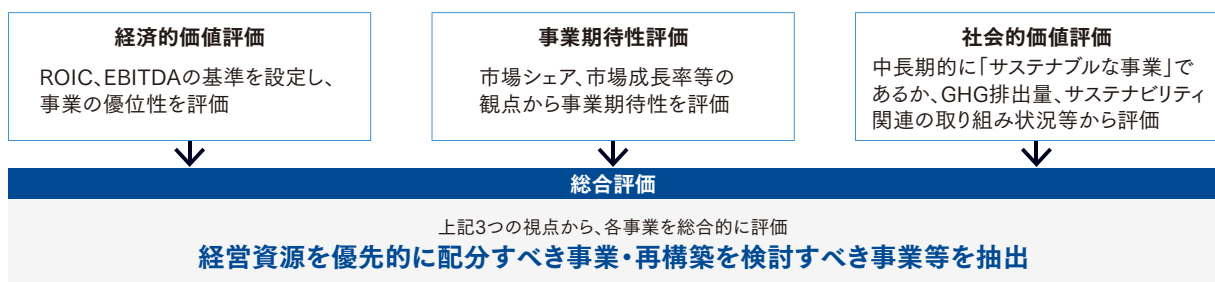
^{*3} EBITDA = 経常利益 + 支払利息 + 減価償却費

^{*4} ROIC = (営業利益－法人税等＋持分法損益) ÷ 投下資本

目標1：事業ポートフォリオの強靱化

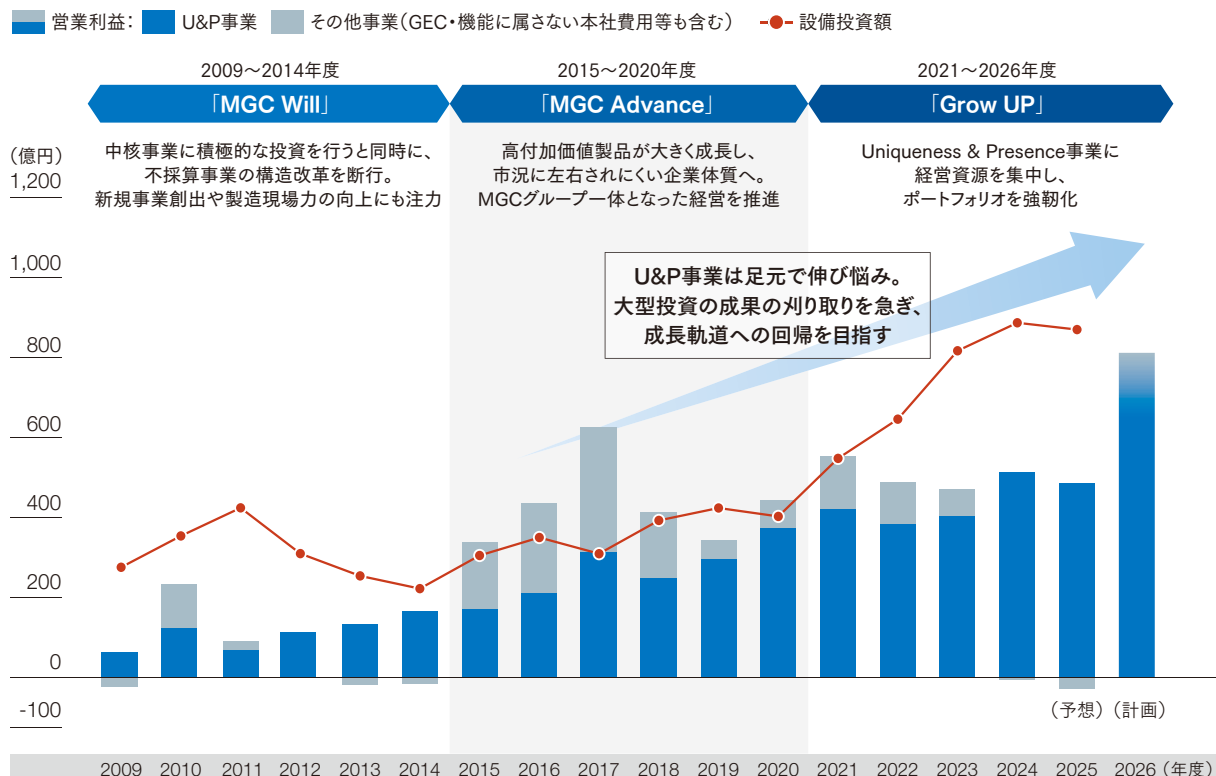
「Uniqueness & Presenceへのフォーカス」「イノベーションによる新しい価値の創造」「重点管理事業の再構築」の3つの施策を軸に、「事業ポートフォリオの強靱化」を推進しています。各事業を「伸びる(＝高い事業期待性)」「勝てる(＝高い経済的価値)」「サステナブル(＝高い社会的価値)」の3つの視点で区分し、「Uniqueness & Presence」事業に経営資源を集中して投入することで、

より環境耐性のある事業ポートフォリオを構築します。また、「モビリティ」「ICT」「医・食」をMGC戦略研究領域に設定しています。重点注力テーマを絞り込み、R&D資源を集中投入することで、新規製品開発を促進しています。収益性・資本効率が低いPC系製品、キシレン分離／誘導品は「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しています。



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
ICT3事業＝成長ドライバー ● 電子材料 ● エレクトロニクスケミカルズ（EL薬品） ● 光学材料 ● メタノール ● エネルギー資源・環境事業 ● POM ● MXDA／芳香族アルデヒド ● ポリマー材料	● メチルアミン・アンモニア系 ● MMA系 ● ホルマリン・ポリオール系 ● 脱酸素剤	● ライフサイエンス系 ● 新規・次世代製品	● PC系 ● キシレン分離／誘導品

U&P事業の拡大と投融資実績



主要な投融資案件



①



②

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

JSPを連結子会社化

④ 山葵沢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

トリニダード・トバゴにおいてメタノール製造プラントを新設

光学樹脂ポリマーの本格的な量産プラントを新設（鹿島）

光学樹脂ポリマーの2基目の量産プラントを増設（鹿島） 日本ユピカを完全子会社化



③



④



⑤

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（2025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

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

⑤ QOL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

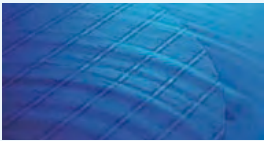
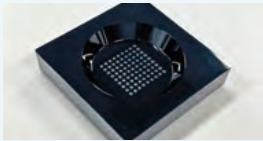
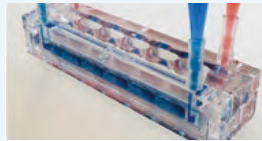
芳香族アルデヒドの能力増強

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

※ 始点は決裁・公表年度、
終点は完工・完成・稼働開始年度

主な新規製品開発

新規BT積層材料	新規半導体洗浄液	アレルギー診断チップ	生体模倣システム(MPS)
 BT樹脂改質配合技術の深化により高機能半導体パッケージ向け積層材料における低反り性と加工性を両立。 微細配線形成能と絶縁性を有した超極薄ビルドアップ材を開発。 次世代低反りBTレジン積層板材料は「第20回JPCA賞(アワード)」を受賞。 幅広い電気特性を活かして、アンテナなどの高周波特性用途やエッジデバイス分野への求評を継続中。	 半導体製造の前／後工程に不可欠な新規洗浄液を開発し、先端半導体の速度向上、省電力化などに貢献。 洗浄液開発の知見を活かし、先端パッケージ分野向け各種薬液を開発し、顧客へ提案中。	 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。将来的には体外診断用医薬品としての販売を目指す。 臨床研究用キット供給に向けた重症度予測モデルと製造体制を構築中。 食物アレルギー治療ソリューションの創出に向けて、米国Alerje社と戦略的提携に関する基本合意書を締結。	 当社と愛媛大学は、2025年4月に同大学大学院医学系研究科に「創薬プラットフォーム開発講座」を設置。 本講座では、創薬プラットフォーム「MPS」の社会実装を目指し、アリゾナ大学が開発したデバイスをベースに、マルチモダリティ^{*5}に対応したヒト疾患モデルの開発を推進。

*5 モダリティ：創薬技術基盤の手法や手段、またはそれに基づき開発された医療機器や医薬品の種類。マルチモダリティは、複数のモダリティを指す

目標2：サステナビリティ経営の推進

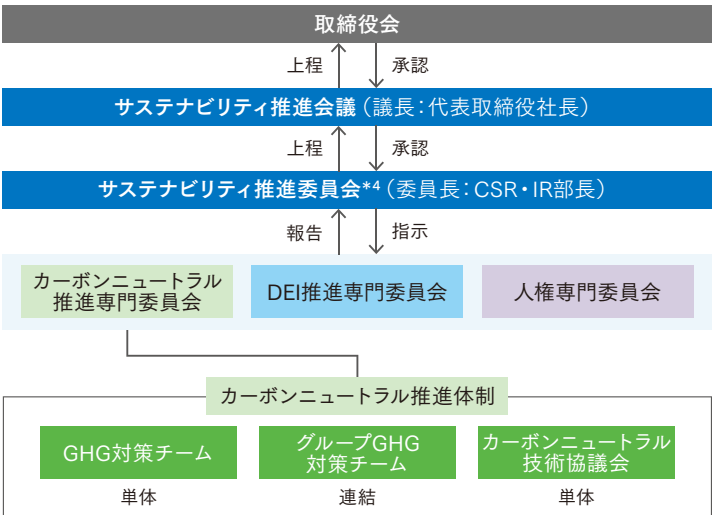
当社グループは、マテリアリティの特定やマネジメントなど、サステナビリティ経営の基本となる方針、施策を審議・決定し、その実施状況などについて報告を受ける機関として「サステナビリティ推進会議」を設置しています。同会議は、社長が議長を務め、社外を含む全取締役を主構成員として、監査役を含むメンバーで構成しています。その中でも特に重要な事項については、取締役会として決議します。

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・委員会の事務局を「CSR・IR部サステナビリティ推進室」が担っています。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。

サステナビリティ推進体制



*4 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
(2024年度)

- 「Grow UP 2026」のマテリアリティKPIの実績・進捗状況報告
- 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
- 対外開示の高度化、早期化に対する取り組み
- GHG排出量の把握・削減推進
- 人権デュー・ディリジェンス推進報告
- DEI推進年次報告、次年度計画報告

マテリアリティの進捗

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	- 将来価値の低下による株価の下落 - 市場ニーズの変化に伴う製品需要の低下 - コスト安な代替材へのシェア移転 - 既存製品の陳腐化	- 市場ニーズの多様化による新市場の創出 - 業界標準に裏打ちされた顧客信用度 - 特長ある差異化製品群の拡充
	新しい価値を生み出す研究開発の推進	- 事業ポートフォリオ強化を達成する - 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 - DX技術の活用による研究開発を推進する	- 事業ポートフォリオ強化の遅延 - 事業創出遅延によるカーボンニュートラル未達 - 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	- 事業ポートフォリオ強化の推進 - 環境課題解決事業の創出による新規市場創出 - DX技術の活用による新規製品・新規事業創出
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、企業の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	- 気候変動による異常気象・自然災害リスクの増大 - 環境保護に関する風評リスク	- CCUS(特にCCS)、CO₂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 - 水素キャリア・CO₂フリー燃料となるアンモニアの事業展開
	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	- 省エネルギー技術の獲得、横展開 - デジタル技術の活用の進展
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	- イノベーション創出に向けた基盤強化 - 従業員のワークエンゲージメント向上
	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	- 人権侵害を理由とした製品・サービスの不買運動の発生 - 投資先としての評価の低下 - 投資候補先からの除外・投資引き揚げの可能性	- 持続可能な経済・社会の実現に寄与 - 社会からの信用の維持・獲得 - 企業価値の維持・向上 - 優れた人材の採用・確保
	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	- 類似災害・トラブルの再発 - 事故・不祥事の発生による社会的信用の失墜	- 安全文化の醸成 - 予防保全のノウハウの蓄積
	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	- 各国の化学物質規制不対応によるビジネス機会の逸失 - 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	- 確実な法令・規制への対応による事業の収益力強化 - 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
	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	- 意思決定の透明性の向上や変化への適切な対応による安定的な経営基盤の確立 - ステークホルダーの信頼の獲得

マテリアリティ	2024年度の成果	計画の進捗状況 (○順調、△遅延)	今後の方針
事業を通じた社会課題の解決への貢献	MGCグループ環境貢献製品を「Sharebeing」と命名、及びロゴマークを制定	○	Sharebeing対象製品の拡充を推進
新しい価値を生み出す研究開発の推進	- 成長ターゲット領域（ICT、モビリティ、医・食）への資源配分を強化 - 有望な新規製品や事業創出を目指したテーマ探索を強化 - MGCグループ間のDX技術交流会を核とした、DX活用推進ワーキンググループを始動	○	- 戦略研究領域の適宜見直し、資源配分強化を継続 - 有望領域を示す探索フィールドマップの作成と活用 - 研究員のDX人材比率向上によるDXの活用推進
環境問題への積極的・能動的対応	- GHG排出量削減に貢献する事業（CCS、Carbopath™等）を推進 - 再エネ電力導入率の向上 - MGCグループ会社の廃棄物の排出抑制、再利用、再使用の重要性を把握 - 国内拠点周辺の河川・港湾の清掃活動、及び緑化活動を推進 - 化学品製造時の重要資源である水リスク評価の実施、及び水ストレスの把握	○	カーボンニュートラル達成ロードマップに従ったGHG排出量削減の推進
省資源・省エネルギー・高効率による生産	- 製造プラントの制御改善等による、省資源・省エネルギー化を推進 - 原料供給のサステナビリティを高める環境負荷低減素材由来原料の採用を拡大	○	- DX技術による生産現場の情報マネジメントの高度化、及び更なる安定・安全な生産活動の推進 - 環境負荷低減素材由来原料の更なる採用拡大
働きがいのある企業風土の醸成	- 働きがい調査による、各組織課題の洗い出しの実施と今後の施策の検討 - 安心して働くことができる環境整備の一環とした、「ライフサポート休暇制度」の導入検討	○	- 当社が育んできた人材を大切にする文化の醸成及び可視化 - 種々の人事制度（含む福利厚生）の検証による、エンゲージメント向上に資する時代に合った制度の設計
ダイバーシティ＆インクルージョンの推進	- 多様な人材を採用するため、ターゲットを拡げたキャリア採用の実施 - アルムネットワークの立ち上げ - MGC Commonsを活用した戦略的研修や社内交流の実施	○	- 採用の多様化の継続 - 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や啓蒙活動等の実施
人権の尊重	- 連結子会社に対し、人権に関する説明会及びアンケートを実施 - 当社及び連結子会社の従業員に対し、ビジネスと人権に関する教育を実施	○	- グループ内外への人権指針の周知・浸透を推進 - 人権課題特定の推進、及び影響評価・対応の実施 - 人権相談窓口への通報案件対応
労働安全衛生・保安防災の確保	- 災害未然防止に向けた、HAZOPによる現有設備のリスク抽出・特定を推進 - 全社安全活動「LINK」を継続し、協力会社とも意見交換などの対話を実施	○	- グループ会社に対するRC活動計画2026目標の実施状況確認、及び達成支援の推進 「LINK」活動内容の拡充、及び協力会社を含めた課題の共有と対策の検討を推進
化学品・製品の品質・安全性の確保	- 環境安全推進協議会活動や各種監査を通じた国内子会社への教育・支援、及び当社事例の共有 - 全社及びグループで実施する品質保証活動（Q-MGC）の推進	△	- 国内子会社への教育・支援を継続し、管理体制の構築とシステム化を推進 - Q-MGC活動を通じた、品質リスクの低減を推進
CSR調達の推進	- 取引先に対する、CSR調達に関する調査、及びCSR調達ガイドラインへの賛同要請の実施 - 連結子会社に対する、CSR調達活動に関する説明の実施	○	- CSR調達に関する調査結果に基づき、取引先との対話を継続 - 連結子会社に対するCSR調達活動の要請を実施
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	- 社外役員に対し重要子会社に関する会社概況説明会を開催 - 取締役会での議論活性化の促進 - コンプライアンス教育体制の強化	○	- 取締役会の更なる実効性の向上 - コンプライアンス教育の強化

*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 DX基礎講習への研究員の受講比率

*3 最終処分量÷廃棄物発生量

*4 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

Grow UP 2026 KPI	バウンダリ			2024年度実績	2026年度目標	2030年度目標	主管部門	SDGsターゲットとの関連
	単体	国内連結	海外連結					
Sharebeing(MGCグループ環境貢献製品)売上高	●	●	●	2,143億円	2,700億円	5,000億円	CSR・IR部	 3.9  8.2  9.4  12.3
事業ポートフォリオの強靱化に資する研究開発費比率*1	●	●	●	69%	60%以上	60%以上	研究統括部	 8.2  9.4  9.5
気候変動課題の解決に貢献する研究員比率	●	●	●	33%	25%以上	25%以上		
研究員のDX人材比率*2	●	●	●	79%	75%	80%		
GHG排出量の削減(2013年度比)	●	●	●	31%削減(想定)	33%削減	39%削減	生産技術部	 3.9  6.3  7.2  11.6
廃棄物ゼロエミッション率*3	●	●	●	1.1%	1.2%	1.0%	環境安全品質保証部	 12.5  13.3  14.1  14.3
エネルギー使用量削減率*4(2023年度比)	●	●	●	▲2.8%(想定)	▲3.0%	▲7.0%	生産技術部	 7.3  12.2
働きがいを感じる従業員割合	●			82%*5	70%	75%	総務人事部	 4.4  5.4  8.5
女性管理職数	●			44名	60名	90名	総務人事部	 4.4  5.1  5.5  8.5
人権の尊重	●	●	●	—*6	人権デュー・ディリジェンス実施 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	総務人事部、CSR・IR部	 4.7  8.7  10.2  10.3  16.3  16.10
重大労働災害*7、重大事故*8	●	●	●	4件	0件	0件	環境安全品質保証部	 3.9  8.5  11.6  12.4  13.3
PL事故、重大*9法令違反、重大*9品質問題	●	●	●	1件	0件(単体・国内連結)	0件(単体・国内外連結)	環境安全品質保証部	 3.9  12.4
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	●			81%(速報値)	80%	100%	原料物流部	 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)		
重大コンプライアンス違反件数	●	●	●	0件	0件	0件	総務人事部	 8.7  10.2  10.3  16.2  16.3  16.5  16.10

*5 肯定的回答者÷(肯定的回答者+否定的回答者)

*6 人権デュー・ディリジェンス活動計画に従い、計画性をもって進捗

*7 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

*8 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

*9 損失規模10億円以上

注力施策トピックス

人権の尊重

人権デュー・ディリジェンスの推進

当社グループでは「MGC企業行動指針」及び「三菱ガス化学グループ人権指針」にて、企業活動における人権への影響を意識することや、個人の人格・人権を尊重し、あらゆる差別を行わないことを明記し、「MGCグループ行動規範」でもハラスメントを禁止しています。2023年度より人権専門委員会を設け、人権デュー・ディリジェンスを具体的に実行するための計画や施策を検討し、グループ全体に方針を周知徹底しています。更に、

当社グループに関わる全てのステークホルダーを対象とする「人権相談窓口」を設置しています。

2024年度は、国内外の連結子会社に人権についての説明会を開催し、併せてアンケート調査も実施しました。また当社及び連結子会社従業員に、「ビジネスと人権」に関するオンライン教育を実施しました。2025年度は具体的に人権課題を特定し、その影響評価を行う計画です。

MGCグループ 人権尊重の取り組みに関するロードマップ

	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	2026年度以降
人権方針・体制	「三菱ガス化学グループ人権指針」策定★				
	「人権専門委員会」設置★		グループ内外への周知・浸透		
			・連結子会社説明会 ・人権e-ラーニング ・人権勉強会		
人権デュー・ディリジェンス	人権課題の特定		人権課題特定の推進		
			連結子会社、サプライヤーへのアンケート調査		
			社内ワークショップ		
			人権課題の影響評価（インパクト・アセスメント）		
			対処実施（人権課題の是正措置）		
			実効性評価		
			情報開示		
苦情処理メカニズム	「人権相談窓口」設置★		通報案件への対応		
			メカニズム構築検討		

生物多様性の保全

TNFD提言に基づく開示の推進

2022年12月、昆明・モントリオール生物多様性枠組が採択され、「自然を回復軌道に乗せるために生物多様性の損失を止め反転させるための緊急の行動をとる」こと（＝ネイチャーポジティブ）が2030年ミッションとして掲げられました。2023年9月には、ネイチャーポジティブをサポートすることを目的に、自然関連財務情報開示タスクフォース（以下、「TNFD」）^{*10}がTNFD提言を公表しました。

当社は、事業活動が自然資本・生物多様性からの様々な恵みに依存するとともに、それらに影響を与えていることを認識しています。例えば、水や天然ガス等は当社の事業活動を行う上で欠かせない資源である一方、それらを過剰利用することは供給元となる自然資本へ負の影響をもたらす可能性があります。したがって、自然資本・生物多様性への負の影響を低減させ、正の影響をもたらすことは、当社の事業活動ひいては社会の持続的発展において重要であると考えています。

このような背景から、当社は、ネイチャーポジティブな社会の実現に向けてTNFD提言に沿った自然

関連のリスク管理と情報開示への対応を進めています。2025年7月には、TNFD提言への賛同を表明し、「TNFD Adopter^{*11}」に登録しました。現在、機能化学製品事業部門、グリーン・エネルギー & ケミカル事業部門における製品製造、参画している主要事業を対象に、LEAPアプローチに沿った分析・評価を進めています。2024年度は、ENCORE等のツールを用いて当社の事業活動における重要な依存・影響を整理しました。更に、TNFDにて開示が推奨されている優先地域をマテリアルロケーション及びセンシティブロケーションの2つの観点から選定した上で、各拠点情報を踏まえた依存・影響関係を評価しました。また、これらの依存・影響の特定・評価結果を踏まえ、自然関連のリスク・機会を特定・評価しました。引き続き取り組みを推進していき、ネイチャーポジティブの実現に貢献していきます。

^{*10} 企業・組織による自然関連のリスク管理と情報開示のための枠組み構築を目指して設立された国際的なイニシアチブ

^{*11} TNFD提言に沿った情報開示を行う意思を表明した企業・組織のこと

担当役員レビュー

相反する命題の両立を可能とする、
最適な財務戦略や資本政策を
追求していきます

北川 元康

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



事業規模拡大フェーズから、より“筋肉質”な事業構造への転換

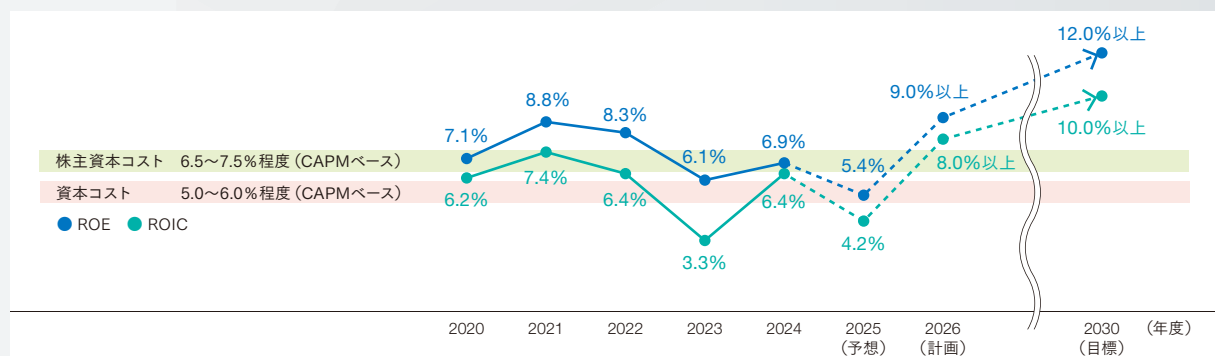
コーポレート部門の役員として、私が日頃から気を付けているのは、経営におけるバランス感覚です。例えば「社会的価値と経済的価値」「短期視点と長期視点」「量と質」「成長投資と株主還元」といった一見相反する、様々な命題があるわけですが、これらは必ずしも二項対立ではありません。両立は可能ですし、むしろ両立させないといけないのです。そのためには、自社の経営の「軸」が今どこにあるのかを客観的に把握し、もしそれが偏っている、ずれていると判断したら、バランスを修正することが重要です。

2025年4月から、CFOとしてIRを含めた財務戦略全般を統括することになりました。私の役割は、冒頭でお話したような様々な経営課題に対し、客観的・俯瞰的立場から両立やバランスを追求していくことであり、また資本市場からのご評価や自社の財務状況を踏まえ、経営の軸足につき修正を促していくことです。当社グループを人体に例えるなら、直近の4～5年は“身体を大きくする”フェーズでした。つまり、生産設備をはじめとする積極的な成長投資を先行的に行って、量(規模)の拡大に重心を寄せてきたわけです。加えて、世界的にプラント等の建設コストも高騰しており、減価償却費が増大している状態にあります。実は、これらの大部分は、顧客からの要請に基づいた

投資です。したがって明確な需要が見込まれ、今後は投資効果を着実に刈り取れるシナリオを描いています。ただし、あくまで先行的な投資ですから、現時点ではROICの分母である投下資本が先に計上されるなど、いくつかの財務指標の一時的な低下はやむを得ません。なお、中期経営計画「Grow UP 2026」では、総還元性向を40%から50%に引き上げ、累進配当方針を採用しています。これは将来キャッシュ・フロー創出への、私たちの自信の表れであるとご理解いただければ幸いです。

2025年度からは、より高い利益が確保できる“筋肉質”な事業構造により一層こだわっていくフェーズに入ったと言えます。ただし、各事業部門の担当役員が、普段から営業キャッシュ・フローと投資キャッシュ・フローのバランスを踏まえて意思決定を下すには、かなりの困難を伴います。そこで、全社的な視点に立ち、財務規律・投資規律を働かせながら、成長投資とのバランスを取っていくのが、財務・IR担当役員の重要な任務だと捉えています。今後も積極的な成長投資を継続できる、健全な財務基盤の維持に努めます。並行して、財務レバレッジをより一層高めて資本コストを低減し、資本効率(ROE、ROIC)の向上を図っていくことが、これまで以上に肝要になっていると認識しています。

ROE、ROICの推移



資本コストや株価を意識した経営の推進

事業PF強化に向けた取り組み

- ROIC・ROE向上策の推進
 - ・ICT3事業を中心としたU&P事業への経営資源の重点配分
 - ・成長投資の刈り取り早期化
 - ・高シェアを活かした価格転嫁の徹底
 - ・重点管理事業の再構築の加速
 - ・コスト削減の再徹底（重点管理事業に限定せず、グループを挙げて検討）
- 研究開発型企業としての価値創造の加速
 - ・戦略研究領域（モビリティ、ICT、医・食）を中心に新規・次世代事業の育成・事業化を加速
- 戦略的M&Aの積極化

資本コスト低減に向けた取り組み

- 財務レバレッジの活用
- 業績ボラティリティの低減（U&P事業への集中等）
- アセットライト化の推進
- サステナビリティ経営の推進
- 投資家・アナリストとの対話強化 など

積極的な株主還元に向けた取り組み（現中計期間中）

- 「総還元性向50%」を中期的な目安に
- 「累進配当方針」に沿った配当政策
- DOE 3.0%を目標値に など

財務規律は維持しつつ、負債の活用による成長投資を継続

2025年3月に、格付投資情報センター(R&I)より取得している長期格付が、AからA+に引き上げられました。ICT分野の需要拡大を見据えた成長投資を通じて収益基盤を拡充できている点や、事業ポートフォリオ改革によって稼ぐ力を高めてきたことなどが評価されたと感じています。

足元では、当社の財務健全性は高い状態にあると認識しており、十分な借入余力もあります。だからこそ成長投資に打って出ており、当面は負債による調達を、より積極的に活用していく考えです。一方で、ROICやROEなどの資本効率・資産効率指標への意識も、これまで以上に高まっています。したがって、バランスシートのスリム化やアセットライト化が必要な段階にあることから、改めてグループ全体で、投資規律・財務規律の徹底を図っていきます。

なお、財務の健全性を把握する指標(KPI)の一つとして、当社ではD/Eレシオを採用しています。現中期経営計画では上限（資本効率性）を0.55倍程度、下限（財務健

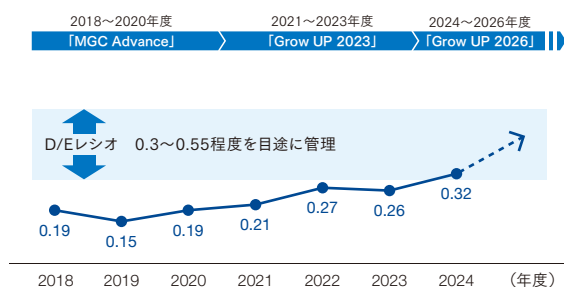
全性）を0.30倍程度に定め、資本効率向上と財務健全性の両立を図るバランスシート・コントロール方針を掲げてきました。ただし、今後の財務戦略の重点は、財務レバレッジをより一層活用し、筋肉質な財務体質を築いていくことにあります。資本コストを低減して資本収益性(ROE・ROIC)を高め企業価値を向上させていくことに、これまで以上に力点を置いた経営を推進していきます。

更に、バランスシートの右側だけでなく、左側のアセットの質向上やスリム化にもこだわっていく考えです。その方策として、政策保有株式の売却、非事業用資産の売却、在庫水準の適正化などによるアセットライト化を推進していきます。また、「株価やPBRは、投資家の皆様からの評価である」という認識を更に高め、資本コストを意識した経営を推進・徹底するとともに、株式市場との対話の強化や、いただいた提言などの経営へのフィードバックを、より一層心掛けていきます。

最適資本構成に向けた財務レバレッジの活用

- ROIC経営強化に向け、D/Eレシオによりバランスシートをコントロール。資本効率性と財務健全性の両立を念頭に、現中期経営計画期間中は0.3～0.55程度の範囲を想定
- D/Eレシオの現状に鑑み、各種の投融資に対しては負債を積極的に活用
- 2024年度は150億円の自己株式の取得、及び取得株数（555万株）の売却を実施。結果、D/Eレシオは0.32に
- 引き続き、財務規律を維持しつつ、積極的な負債活用を継続

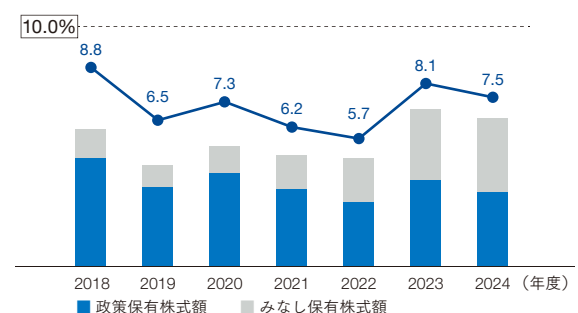
D/Eレシオの推移（倍）



政策保有株式の売却

- 2024年度には、5銘柄（うち2銘柄は全売却）、約50億円を売却
- 政策保有株式の縮減は進めるも、保有上場株式の時価上昇により連結純資産に占める割合は上昇
- 今後も保有目的及び意義を毎年取締役会で個別銘柄ごとに検証を進め、適正保有水準を超えていると判断した株式の売却を加速

連結純資産に占める政策保有株式割合（％）



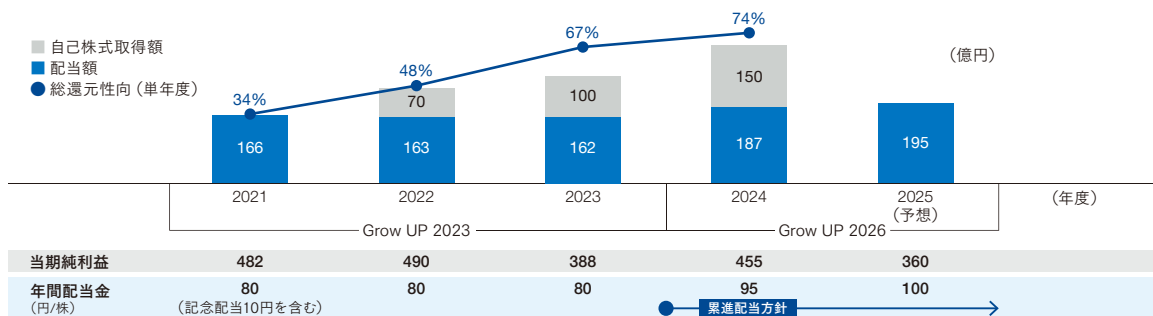
過去7年度で25銘柄（うち17銘柄は全売却）、累計約240億円*1を売却
*1 実績ベース。保有株式数の一部売却、みなし保有の売却も含む

「Grow UP 2026」投融資資金の内訳



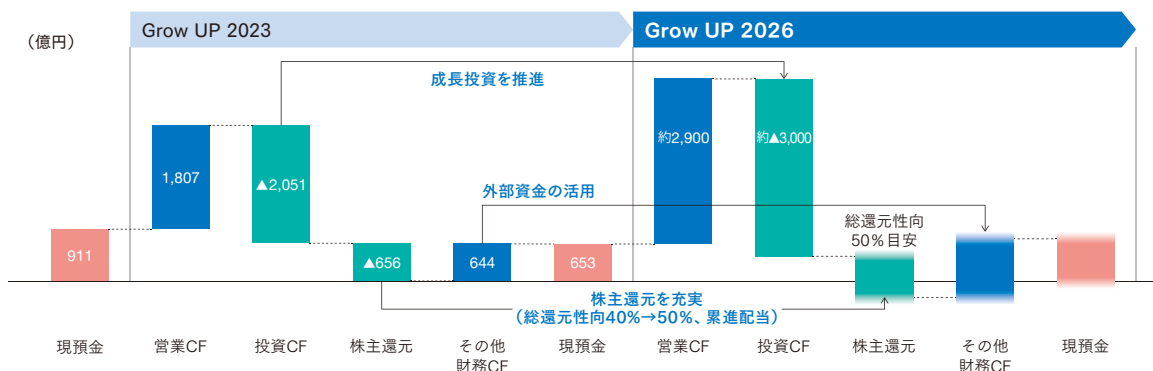
積極的な株主還元の実施

- 現中期経営計画において、「累進配当方針の採用*2」「総還元性向の引き上げ*3」等、株主還元を強化
- DOE*4は3.0%を目標値に（現中期経営計画期間中）
- 2024年度は、年間配当金の増配（普通配当ベースで15円の増配）に加え、自己株式取得・消却を実施*5
- 2025年度の年間配当金は、100円を予想（普通配当ベースで5円の増配）



キャピタルアロケーション

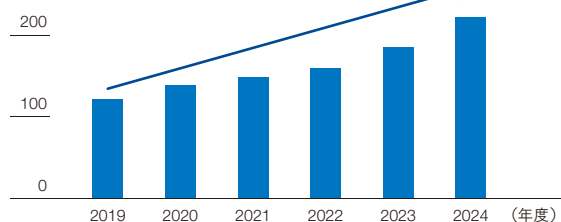
- 中期経営計画期間の投融資総額（投資キャッシュ・フロー）は、約3,000億円の見込み
- 営業CFに加え、外部資金を積極的に活用し、成長につながる戦略投資（研究開発、ESGを含む）及び株主還元を強化を推進



投資家との積極的な対話の継続、市場認知度の更なる向上

- 投資家及びアナリストと経営層の対話機会の増大（海外IR、スモールミーティング等の経営層による対話機会の設置を積極化）
- 各種IRイベントの拡充（経営概況説明会、事業説明会、施設見学会等）
- 各種開示情報の改善・拡充（英文開示を含む）
- ESG面談、スチュワードシップコード面談、社外取締役面談等の対話推進
- 個人投資家向け説明会の開催回数の増大 など

機関投資家・アナリストとの取材対応件数



担当役員レビュー

**技術・人材の多様性を重視し
急速な変化に対する適応力を高めて
事業創出力を磨いていきます**

東 友之

取締役 常務執行役員
研究統括管掌、知的基盤担当



近未来の社会を視野に、研究開発体制を更に強化

当社グループでは、2020年4月に各事業部に属していた研究組織を一元化して、100を超えるテーマについて、研究統括部が成果の最大化を目指しながらR&D資源の配分等のマネジメントを行う体制に変えています。この5年余りで、経営資源を効果的に配分し、様々な情報を全社でスムーズに共有できる体制が根付いてきました。

現職就任前は、無機化学品事業部では、新規製品の開発や既存製品の用途開発に従事し、その後、電子材料事業部では、製品開発、用途開発を支援する立場を担いました。各事業の最前線では、顧客ニーズに即応し、競合他社に先んじた確かな新製品・改良品の提案ができれば、すぐに利益貢献に結び付く一方で、長期的なテーマの探索や破壊的なイノベーションへの備えは後回しになりがちです。こうしたオーガニックな短期的成果とインオーガ

ニックな中長期的成長の両立という難しさを乗り越えるために、研究統括部が率先して事業の未来像を描き、事業部門と緊密に連携することが重要になります。

2025年1月には、未来社会からのバックキャストに基づき、研究対象の探索から戦略的テーマ設定、事業化までを一貫して遂行できるよう、研究統括部の組織を再編しました。探索と事業化を一体化した新たな体制で、将来の社会インフラ構築に貢献する事業を創出していきます。しかしながら、新規事業の利益貢献は、ある程度のタイムラグを伴います。研究組織の内部では、新たなビジネスの芽が次々に出てきていますから、事業ポートフォリオの強化を成し遂げるために、しっかり育成していくことが肝要だと考えます。

創発性の発揮に向けて、技術・人材の多様性を推進

今後、研究戦略を推進する上で鍵になるのは、「創発性の発揮」だと捉えています。顧客から寄せられる技術課題に対して、迅速に対応することはもちろん重要ですが、それが時間さえかければ他社でも対応可能な内容であれば、いずれ競争優位の維持は難しくなります。だからこそ普段から創発力を磨き、他社に模倣されないユニークな分子設計や合成・培養プロセス等を構築し、加えて、自社の得意とする製造プロセスで量産化が可能なイメージを持っておくことが重要です。そうすれば近い将来、潜在していたニーズが表面化した時に、オンリーワンの製品を短期間で事業化できる可能性が高まります。例えば電子機器の進化を支えるBT樹脂や、半導体産業の黎明期に顧客要求を先取りして世界展開を図った超純過酸化水素は、市場が立ち上がる前から技術シーズを磨き、「世の中を変えていく」視点で創発性を発揮できた好例です。

加えて、技術の進化と時代の変化により、以前は目立たなかった製品が再び注目されることがあります。例えば2013年に上市した低誘電性樹脂OPE®もその一つで、当初は限られた用途でしたが、通信インフラの高度化やAIサーバーの普及により特性が再評価され、高多層基板向け材料として需要が拡大しています。

化学産業に長年携わっていると、様々な社会課題の要因が、複雑に絡み合っていることも痛感します。私たちは、明快な正解がある課題と向き合っているわけではありません。だからこそ、事業と技術の多様性確保が重要になります。この点は当社グループの強みになっていますが、今後は人材の流動性と多様性推進がテーマだと認識しています。自前主義にこだわりすぎず、アカデミアやベンチャー企業との連携によってシーズを生み出すなど、更なる多様性の確保に努めていきます。

「Grow UP 2026」の研究開発戦略

「Grow UP 2026」では、事業ポートフォリオの強靱化に向けて「MGC戦略研究領域」を設定しています。具体的には、市場の成長性と適社性の観点から、「モビリティ」「ICT」「医・食」という3つのターゲット領域に注力します。3領域それぞれに対して、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などの重点注力テーマを絞り込み、R&D資源を集中して投入していきます。

中期経営計画のもう一つの目標であるサステナビリティ経営の推進に当たっては、前出の3領域に「サステナビリティ」を加え、気候変動課題の解決に貢献できる研究テーマにもR&D資源を厚く配分します。マテリアリティKPIの2030年度目標には、事業ポートフォリオの強靱化に資する研究開発費比率、気候変動課題の解決に貢献する研究員比率、研究員のDX人材比率を設定しており、定期的なレビューによって進捗を評価します。また、前中期経営計画と同様に、全研究テーマを客観的な基準でスコアリングし、有望テーマに資源を配分することで、U&P事業の幹を太くしていきます。

2025年1月には、3つのターゲット領域と気候変動対策に資するテーマを全社視点で俯瞰した上で、戦略策定から事業開発までを一貫して遂行できるように、研究統括部内の新規事業の創出・開発を推進する組織を事業領域ごとに再編し、「ICT・モビリティ・サステナグループ」と「ヘルステックソリューショングループ」の2グループに改定しています。この組織体制の下で、新規事業の創出・開

発を加速し、「伸びる」「勝てる」、そして「サステナブル」な新たなU&P事業を生み出していきます。

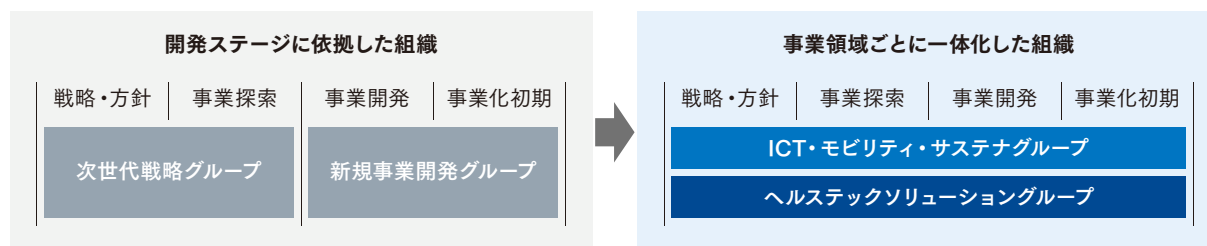
研究統括部の横串機能

当社グループでは、U&P事業の柱となる製品群を増やしていくために、各事業部門、研究統括部（コーポレート）、及びグループ会社の間に研究統括部が横串を通し、現研究テーマの製品価値を向上させる新規テーマの提案やコラボレーションの創出を推進しています。この横串の一例としてはMGCグループ会社が一堂に会し、各社の研究概要や個別の研究開発の成果を披露する「MGCグループポスター発表会」や、グループ会社間の「相互見学会」を開催しています。各社のコラボレーションによって研究スピードの向上や高付加価値化が見込める案件の発掘や、研究員同士の交流が活発化するなどの効果も得られています。

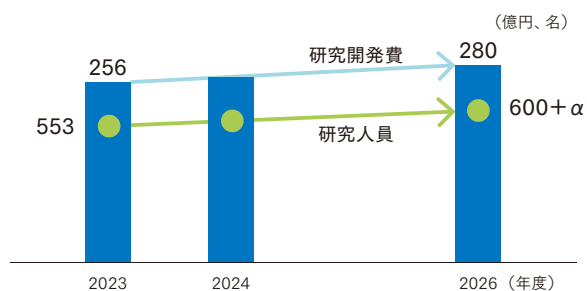


第1回MGCグループポスター発表会

新規事業創出・開発の組織改定

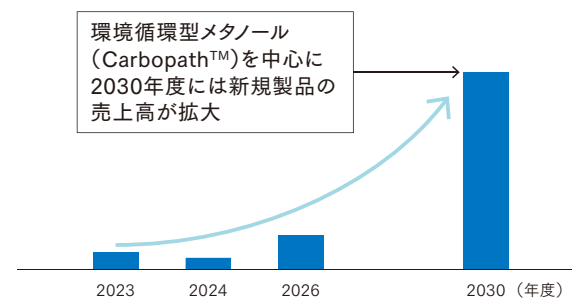


研究開発費、研究人員*1の推移



*1 グループ会社を除く

新規製品売上高*2



*2 「2024年度時点で上市後5年以内の製品」及び「2024年度以降に上市予定の製品」の売上高

研究開発活動におけるDXの取り組み

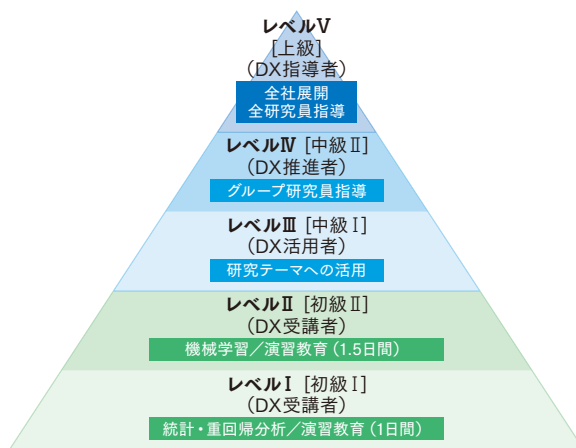
当社グループではDXの推進によって、研究活動全般の生産性向上を図っています。まず2021年にDX解析の専門チームを発足させ、スーパーコンピュータを導入しました。2024年度はDXチームを拡大しつつ、スーパーコンピュータを追加導入し増強しています。その結果、計算化学を用いた物性予測や合成反応の解析などに、顕著な成果が得られました。加えて、自社開発した機械学習ツール「MLAB」の活用により、最適な分子構造・原料組成・製造条件などの推定が可能となり、研究活動のスピードが格段に向上しています。

このように、専門チームが牽引してきたDX関連技術を、工場やグループ会社を含む全ての研究員に使いこなしてもらえよう、段階的な教育と、OJTによる実際の研究への活用を推進しています。具体的には、DXの技術レベルを「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。2030年度までに、全研究員の80%程度が「レベルⅠ」以上のDX人材になることを目標としています。

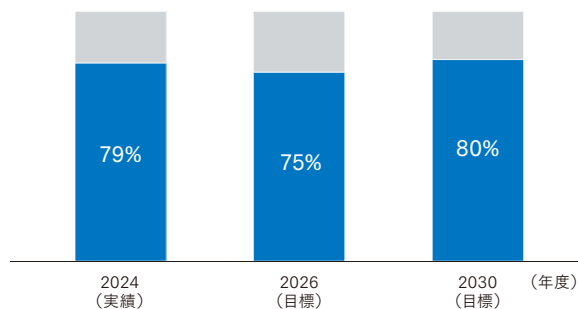
2024年度は、OJTによる実務型の研修件数が増加し、研究開発以外の領域でも、例えば工場の製造部門にDXを適用するなど、進展が見られます。当社グループの「MGCグループDX技術交流会」では、こうした事例を相互に紹介し、その有効性を周知しています。機械学習ツール「MLAB」については、2025年度よりグループ会社へも展開しています。

今後は全研究員がデジタル技術で主体的にR&Dを変革していけるよう、DX技術の“普段使い”を目指します。ま

ずは、実験を行う前にDX技術を活用して条件を絞り込み、研究開発の高速化を図る、次世代型のR&Dスタイルを確立します。



研究員のDX人材比率（レベルⅠ相当）



社員解説

機械学習ツール「MLAB（エムラボ）」の自社開発

2021年に発足したDXチームが開発した機械学習ツール「MLAB」は、膨大な試行錯誤を要する分子設計や材料開発の実験プロセスを効率化するアプリケーションです。あらかじめMLABで実験結果の予測を行い、条件を絞り込むことで、研究スピードを大幅に加速できます。商用製品にはない、化学分野に特化した機能を備え、データ解析やプログラミングの知識がなくても、簡単かつ直感的に操作できることを重視して設計を行っています。研究員自身が手持ちのデータを用いて機械学習モデルを構築でき、高精度な予測を導き出せる点も大きな特長です。化学業界の幅広い研究テーマに適用できる、強力なツールに仕上がっています。

MLABは2023年8月に社内公開しました。するとすぐに多数の研究員から支持され、「まさに待ち望んで

いたツールだ」という声もいただいています。公開直後から、研究所や工場の各部門でMLABを利用した解析が活発になり、すでに具体的な成果が得られています。私自身は今後、解析技術をグループ全体の基盤技術として確立し、「データ駆動型の研究開発」に一層貢献するために、計算化学やデータ科学を用いた解析技術のレベルアップに努めます。



緒方 龍展

東京研究所
主任研究員

知的財産戦略

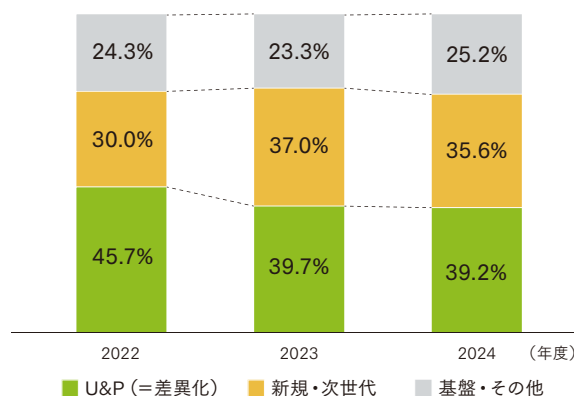
化学メーカーが持続的な成長を追求していく上で、知的財産戦略は特に重要であり、新しい化合物や材料、製造プロセス、またはアプリケーションに関する特許や商標などの取得や情報の解析は、革新と成長を支える根幹となります。知的基盤センターでは、継続的な研究開発活動の成果に基づく知的財産の創出を行うために、研究テーマが置かれた外部環境や開発段階に合わせた知的財産戦略を策定し、戦略をベースにした出願、権利化やIPランドスケープを用いた情報解析を行っています。例えば特許出願数は、「U&P(=差異化)事業」「新規・次世代事業」関連が出願の70%以上を占めており、当社が注力する領域における研究開発の成果から継続して多数の知的財産を創出し、競争力を強化していることを示しています。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、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、事業部門にも活用範囲が広がっています。また、IPランドスケープの取り組みとして他部門の

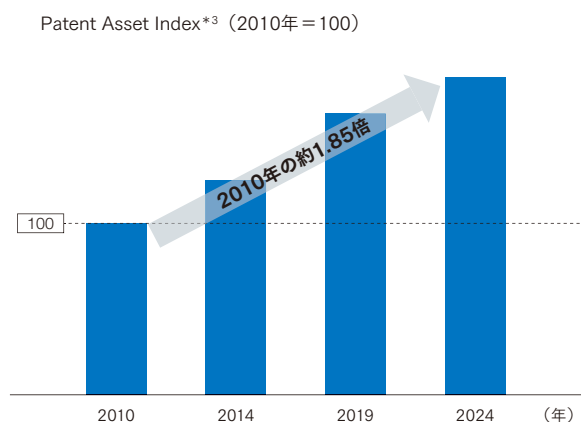
メンバーとともに新テーマを探索するプロジェクトを実施し、これまでとは異なり事業所・部門を超えた新しい視点での研究開発戦略の立案につなげています。調査の目的は「動向調査等」から、研究開発戦略や事業戦略、知財戦略といったIPランドスケープの目指す「戦略系」にシフトしています。

このように、知的基盤センターは、コーポレート部門の一翼を担っており、様々な事業部門と人材、及びビジネスを結び付けるハブとしても機能しています。今後はIPランドスケープの社内普及を図るとともに、有効性を具体的に示し、より身近な存在として従業員のアイデアや仮説の検証に利用されることを目指していきます。

特許出願件数比率の推移(単体)

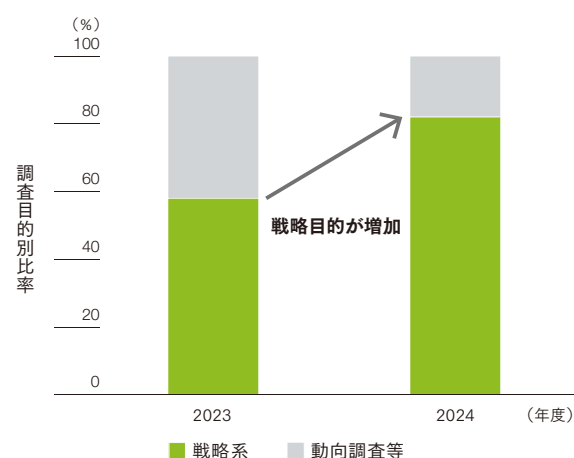


当社グループの特許総価値の推移



*3 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)

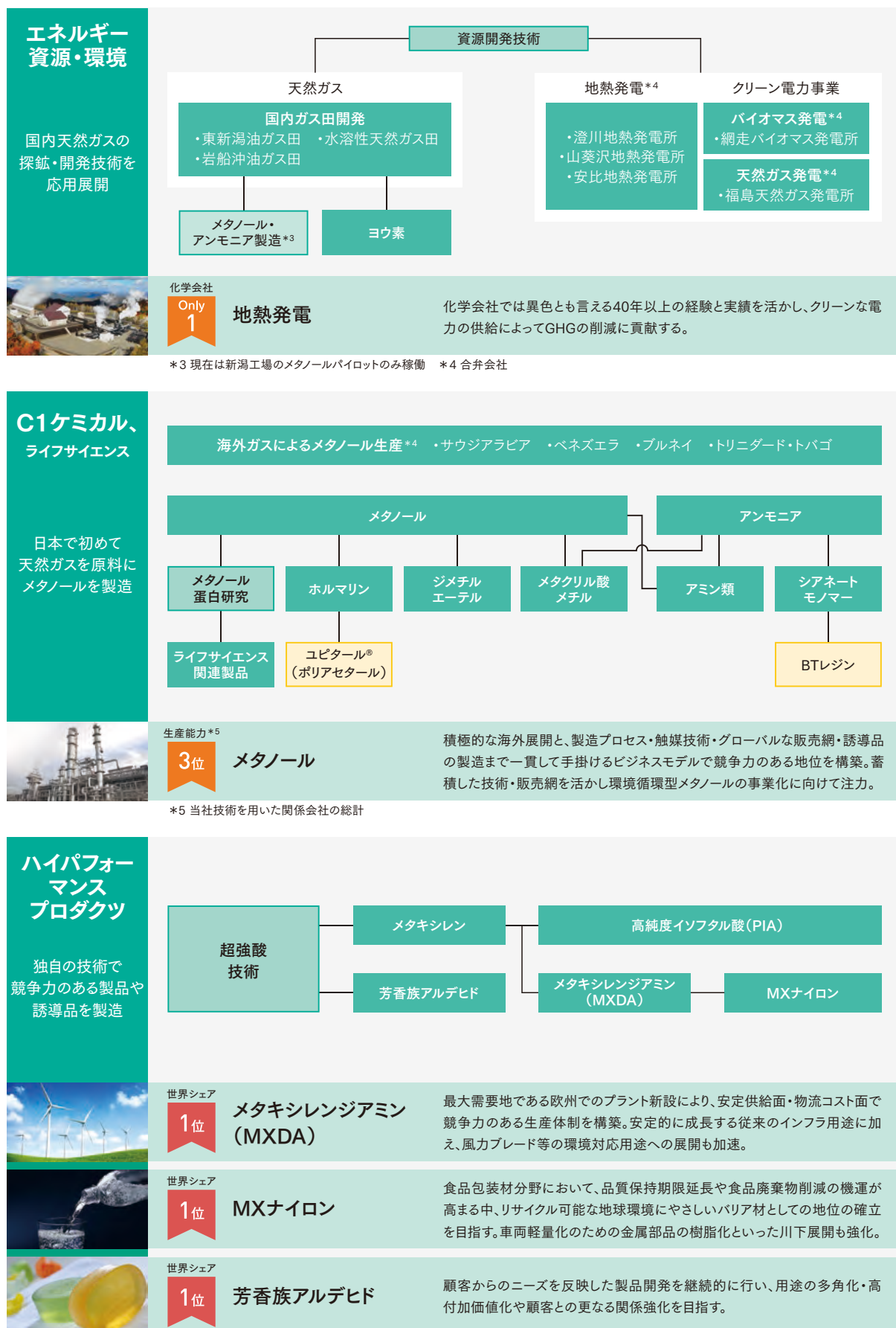
IPランドスケープの調査目的



機能化学品

無機化学品 半導体向け 洗浄剤を 中心に展開	過酸化水素 エレクトロニクスケミカルズ(EL薬品) 超純過酸化水素 ハイブリッドケミカル
	世界シェア 1位 超純過酸化水素 海外半導体メーカーの旺盛な需要に応え、顧客の成長に見合った供給能力を確保。また顧客に近接した開発拠点をグローバルに構築し、スピード感を持って課題解決に資する製品を継続的に提供。
電子材料 半導体パッケージ 基板材料の トップメーカー	シアネートモノマー BTレジン BT系製品 銅張積層板(CCL) プリプレグ OPE誘導体
	世界シェア 1位 BT系製品 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。
	世界シェア*1 1位 OPE誘導体 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。
*1 AIサーバー CCL素材として	
光学材料 世界最高の 屈折率で スマートフォンの 高機能化に貢献	原料モノマー 光学樹脂ポリマー (自社製造／外部調達)
	世界シェア*2 1位 光学樹脂ポリマー 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。
*2 高屈折樹脂として	
合成樹脂 エンジニアリング プラスチックを 展開	メタノール ホルマリン ユビタール®(ポリアセタール樹脂)(POM) MXナイロン レニー® (高性能ポリアミド樹脂) ビスフェノールA ポリカーボネート樹脂(PC) PC・シート PC・フィルム (外部調達)
	世界シェア 3位 ポリアセタール樹脂(POM) 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。
生活衛生ソリューションズ 食・医・工業・ 暮らしに関わる 産業全般に貢献	エージレス® RPシステム® ファーマキープ® アネロパック® 環境衛生薬品 世界シェア 1位 エージレス® 食品分野でのマーケットの拡大を目指し、海外への拡販にも注力。また、医薬品・医療部品や電子部品、文化財保護といった非食品分野に向けても、品質保持のトータルソリューションを提供。

グリーン・エネルギー & ケミカル



担当役員レビュー

顧客価値を高める新たなソリューション提供や
品質のレベルアップによって、
収益力を高めていきます

山口 良三

取締役 専務執行役員
機能化学品事業部門担当



3か年で強化すべきテーマは、「品質」のレベルアップ

「Grow UP 2026」の1年目に当たる2024年度は、一般的に需要が底堅く推移し、対予算は売上・利益ともに達成することができました。ただし、この数値には円安による押し上げ効果も含まれており、決して楽観はしていません。

成長ドライバーであるICT3事業は、低迷していた半導体需要が回復基調に入り、販売数量を着実に伸ばしています。ただしEL薬品に関しては、地域・顧客に濃淡があり私たちの想定を下回る、物足りない結果にとどまりました。

一方で、部門全体としては視座を高く持ち、3か年で強化すべきテーマを明確に定めています。それは、「品質」のレベルアップです。これからのICT領域の高度化を支える品質の実現こそ、目標達成に不可欠なものとして捉えています。EL薬品を例に挙げますと、品質とは「製品の純度」を指しています。BT材料であれば、顧客ニーズに応える「課題の解決力」です。光学材料の場合は、顧客要求の先を行く機能の追究と課題解決力の“併せ技”が、「品質」の

重要な要素になります。

この「品質」という強化テーマに対して、残りの2年間で個別課題への取り組みスピードを、以前にも増して高めていきます。なお当部門には、先行投資型のビジネスもあれば、実需に即して手堅く展開していくビジネスも存在します。ICT3事業だけを見ても、各々のスピード感や伸び方には差異があります。これらを上手くマネジメントして、個々の事業を着実に伸長させていくのが、私の責務だと自覚しています。

重点管理事業であるポリカーボネートについては、三菱エンジニアリングプラスチックス(株)の再編から2年が経過しており、同社とMGCによる「事業最適化タスクチーム」の活動にも一定の区切りを付けました。2025年度も構造改革への覚悟をしっかりと持って、事業を最適化し、経済的な効果の発現に注力します。今後は需要に見合った生産規模へ適正化を図りながら、高付加価値製品をより多く提供していく方針です。

U&Pの戦略に沿って、情報・技術・人材の活用を促進

当社が掲げている「Uniqueness」を極めるには、顧客との信頼関係を伸ばし対話を深め、新たなニーズを的確に反映した、特色ある製品を創出し続ける好循環サイクルが前提になります。このサイクルが、もう一つの軸である「Presence」として認知されることで、一定規模以上の市場が見込める新規領域の発見・開拓を促進し、収益力を伴った存在感のあるビジネスが世界で展開できるわけです。

このような認識を前提として、機能化学品事業部門では現在、「グループ会社間」「地域間」「部門間」で、情報・技術・人材の横断を促進しています。中でも、技術・品質

のレベルアップに資する活動に力を入れています。今後も、顧客価値を高める新しい提案やグレードアップした製品でシェアを拡大しながら、効率的な製造方法を確立し、コスト競争力と収益力を高めていきます。

なお2025年4月には、脱酸素剤事業と、無機化学品事業部で展開してきた環境衛生薬品事業のビジネスを再編・統合し、「生活衛生ソリューションズ(LHS)事業部」に改編しました。ソリューションの提供を通じて既存製品間でのシナジーを生み出しながら、顧客へのアウトプットを進化させていく考えです。

基本情報

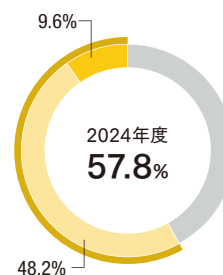
事業内容：無機化学品、合成樹脂、光学材料、電子材料、脱酸素剤

主なグループ会社：

泰興蘇機能新材料有限公司、SAMYOUNG 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)、台豊印刷电路工業股份有限公司、(株)グラノプト、Samyang Kasei Co., Ltd.、MGCエージェレス、AGELESS (THAILAND)CO., LTD.

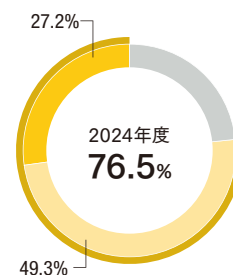
従業員数：4,931名

主要製品群別 連結売上高構成比



■ 機能化学品：
EL薬品、光学材料、エンジニアリングプラスチックス (PC・POMなど)
■ 特殊機能材：
半導体パッケージ用BT材料、OPE®、生活衛生ソリューションズ製品
※ 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

主要製品群別 営業利益構成比



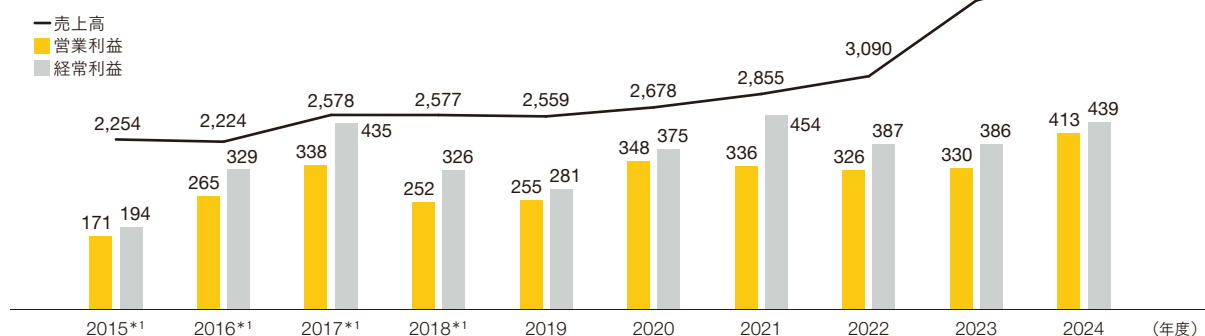
事業ポートフォリオマネジメントの特徴

機能化学品事業は、エレクトロニクスや自動車分野など、最終ユーザーに近い製品を多く扱っています。社会イノベーションを支える先端製品の開発・生産・販売を通じて、人々の暮らしに広く貢献しています。

プロダクトライフサイクルが比較的短い、先端製品のビジネスを長寿命化できている背景には、市場や技術の変化を敏感に察知し、果敢に新しい市場を開拓し続けるカルチャーがあります。市場で優位性を確立できるニッチな分野を特定し、顧客の先にある課題を解決する開発スタイルによって、顧客にとって不可欠な材料や基盤となるようなポジションを築いて、各業界におけるデファクトスタンダードになることを目指しています。そのため、顧客との対話を重視し、顧客が求める価値を創造することで、他社に切り替えられないスイッチングコストを戦略的に高めるよう努めています。また、長期的な事業成長に向けて、特許面での優位性の確保にも力を入れています。

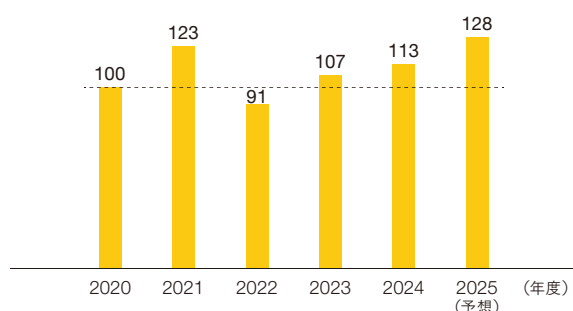
機能化学品事業の業績推移

売上高／営業利益／経常利益（億円）

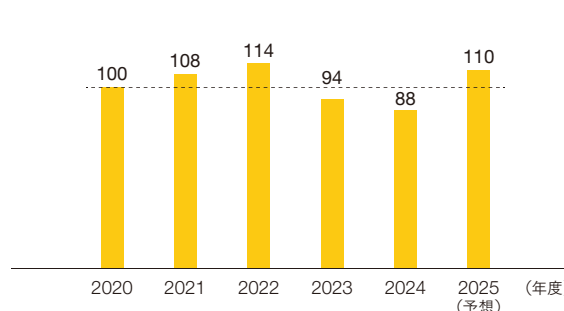


*1 旧セグメント（機能化学品／特殊機能材）の合計値

BT材料 売上高推移（2020年度=100）



EL薬品 売上高推移（2020年度=100）



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。

計数目標の進捗状況

	2023年度実績	Grow UP 2026		Grow UP 2026 2026年度目標
		2024年度実績	2025年度予想	
売上高	4,092億円	4,441億円	4,302億円	4,900億円
営業利益	330億円	413億円	399億円	650億円
経常利益	386億円	439億円	391億円	650億円

「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の更なる採用拡大を図る。
	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。
	超高屈折率レンズモノマー	増大する需要に対応する製造設備の新設と、製品のバイオマス化を確実に進める。
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。

重点管理事業の再構築進捗状況

●ポリカーボネート

中国拠点の高付加価値化戦略や、コスト削減が進展。生産・販売・研究開発体制を再構築中

施策実施状況	- 中国拠点の高付加価値戦略(中国EV向け販売増等)・コスト削減が進展し、採算が改善 - 生産・販売・研究開発体制の再構築検討
→ 今後の取り組み	- MEP^{*2}再編効果の発現。事業環境に合わせた生産能力適正化(数年以内に15%以上削減を視野) - コスト削減の徹底(原料調達見直し、海外販売拠点の再構築と技術サービス・RD体制の再編による一般管理費削減と機能強化) - 高透明品等の高付加価値品比率の向上(2024年度40%→2026年度45%へ)

*2 三菱エンジニアリングプラステックス株式会社

●シートフィルム

生産拠点の集約化によりコストを削減。更なるコスト削減を進めるとともに、ターゲットを絞って新規案件の採用につなげる

施策実施状況	- シートフィルム生産拠点集約化(MGCフィルシート大阪工場撤退。2026年3月完了見込み)によるコスト削減(2022年度→2024年度で10億円以上) - 新規案件の採用獲得は遅延
→ 今後の取り組み	- 更なるコスト削減(重点テーマを絞り込み、研究開発費を削減。各種コストの一段の見直し) - ターゲット分野^{*3}の絞り込み。販売価格見直し・グレード統廃合等による採算改善 - グループ総力を挙げて、新規案件獲得に向けたアクションプランを加速(中国での販路・技術支援体制整備等)

*3 自動車外装用シート、内装加飾用フィルム(高硬度)、HUDカバー材、ディスプレイ用反射防止材等

U&P事業の主な投融資案件

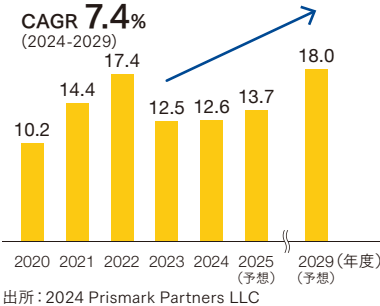
Grow UP 2023			Grow UP 2026
2021年度	2022年度	2023年度	2024年度～
			半導体パッケージ用BT材料 生産能力増強(タイ)
			光学樹脂ポリマープラント増設(鹿島)
			EL原料過酸化水素工場新設(中国)
			EL超純過酸化水素工場新設(中国)
			超純過酸化水素 生産能力増強(韓国、天安)
			超純過酸化水素 生産能力増強(米国・オレゴン州)
			超純アンモニア水 生産能力増強(シンガポール)
			光学樹脂原料モノマープラント新設(新潟)
			EL原料過酸化水素工場新設(台湾)
			超純過酸化水素 生産能力増強(米国・テキサス州)
			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)
			超純過酸化水素・超純アンモニア水 生産能力増強(米国・アリゾナ州)
			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)

U&P事業の注力戦略:ICT3事業の進展

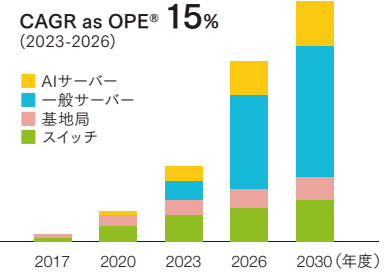
●電子材料

- BT材料:タイ工場を計画どおりに増設中(生産能力を約2倍に増強。2025年10月の営業運転開始に向けて計画どおりに進捗中)。次世代FC-BGAや光電融合に向けた材料提案を強化
- OPE®:生成AIサーバー向け基板材料として、計画を上回り伸長中。製造拠点の整備を検討中

半導体パッケージ サブストレート市場見通し (US\$Bn)



電子デバイス市場におけるOPE®使用領域の変化



※OPE®は、低誘電特性を要する基板材料、特にPPEに採用

●EL薬品

- 中長期的な市場成長見通しは不変。市場成長を見据え生産能力を増強中。「投資の刈り取り」フェーズへの早期移行を目指す
- 「地産地消」により、米国関税リスクを回避

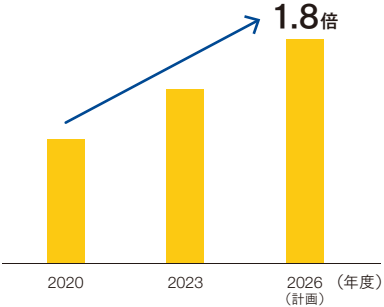
施策1 グローバル生産体制の強化

- 市場規模はグローバルで拡大する見通し。2026年度は2020年度比で2倍の規模に
- 「顧客密着型」戦略を推進。市場拡大を見据え、計画に沿って「地産地消」で生産能力を増強中

施策2 最先端ニーズに応える研究開発体制

- 最先端の半導体製造プロセスは技術情報の管理が厳しいため、生産拠点に加え、研究開発においても「顧客密着型」戦略を推進
- 海外拠点での研究開発人員を拡充中。タイムリーなフィードバックを受けることができるようになり、迅速に新製品を開発

EL薬品 生産能力合計の推移



●光学材料

- 光学樹脂ポリマー:スマホの薄型化やペリスコープカメラ搭載モデルの増加等に伴い、カメラの高機能化が進展。計画を上回り、好調に推移。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:2026年レンズモノマーの製造設備新設に向け順調に進捗。バイオマスレンズモノマー「Episleaf™」を開発、2024年に販売を開始

生活衛生ソリューションズ (LHS) 事業部の設立

2025年4月1日付で「生活衛生ソリューションズ事業部」を設立し、脱酸素剤事業と無機化学品事業部で取り扱う環境衛生薬品事業を再編・統合しました。両事業は対象市場が近く、シナジーが期待できることから、再編・統合により販売の拡大と一層の高付加価値化を実現します。人口増加に伴う食料問題、食品廃棄ロス、環境汚染といった現在の社会課題や、安全・安心な食の提供、コロナ禍をきっかけとした衛生意識の高まりなどの社会ニーズに応え、サステナブルな社会の実現に貢献していきます。

担当役員レビュー

事業の将来像を明確に描き、
顧客に認めていただける価値を
創出することによって
収益性を向上していきます

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



主力製品は堅調に推移。顧客志向の新規事業も順調に進捗

2024年度は、JSPを持分法適用会社に移行した影響によって、営業利益が127億円となり、前年比28.2%減となりました。ただし、この影響を除けば、メタノール、ヨウ素など主力製品の販売は堅調に推移しました。

U&P事業として、オランダで積極的な投資を行ってきたMXDAの新工場は、建設事業者の労働力不足が深刻化していることから計画を約1年延期し、2025年度中の完工を予定しています。MXDAはこれまで、生産能力がひっ迫した状況だったため、新プラントの稼働後は収益の拡大に大きく貢献できると考えています。今後は工場立地の優位性とグループの商社機能を活かして、MXDA製品群の展開エリアを、欧州だけでなく中東やアフリカにも拡大する構想を持っています。また、MXナイロンや1,3-BACなどの誘導品も含めて、顧客ニーズに応じたカスタマイズと成形加工など、サービス面の一層の充実を図っていきます。

芳香族アルデヒドについては、主要顧客の在庫調整の影響を受けつつも、下半期は需要が回復して計画どおりの収益貢献を果たしました。

グループ会社の東邦アーステックでは、2024年4月から水溶性天然ガスとヨウ素の増産を開始しています。特に、産地の約90%をチリと日本が占めているヨウ素は、世界

的に市場が拡大している一方、増産のハードルが高いこともあって需給バランスがタイトな状況です。その結果、上昇した市況の恩恵を享受できています。加えて、MGCがヨウ素系誘導品を開発・生産する上で、自社資源としてのヨウ素を保有していることも、当社グループに競争上の優位性をもたらしています。

また、CFRP^{*1}プリプレグやEUV^{*2}レジスト向け素材、PSC^{*3}向けヨウ素素材など、顧客評価の高い新規事業の開発が複数進展しています。これは、研究統括のゲート管理が奏功し、当社の研究開発力が強化され、顧客から共創パートナーとして選ばれる存在になってきたことの表れであると評価しています。

一方、2024年度は不採算事業のオルソキシレンチェーンを停止しました。PIA^{*4}については、付加価値の高いMXDAを含むメタキシレンチェーンの一環として一定期間は生産を継続します。ただし、同じくメタキシレンを原料とするMXDAのオランダ新工場完工を機に、戦略製品であるMXDA向けの使用量を上げ、不採算が続くPIAへの使用量は相対的に減らしていく計画です。

*1 炭素繊維強化プラスチック

*2 極端紫外線

*3 ペロブスカイト太陽電池

*4 高純度イソフタル酸

「GEC推進室」を設置し、官民連携や企業連携を強化

2024年4月より、事業部門名称に「グリーン」を掲げたことで、カーボンニュートラルに現実的な解を提示できる企業として、社外からの関心や期待度がますます高まってきたと感じています。実際、当社のメタノールを介した環境循環型プラットフォームとしてのCarbopathTMをはじめ、グリーンアンモニアや水素、そしてCCSによる価値創造への引き合いは相次いでおり、業界の垣根を越えた相当数のプロジェクトが並走している状況です。外部環境としては、欧州が牽引してきた理念先行型の気候変動政策は調整局面に入ったと認識しています。ただし、現実の気候変動問題が深刻度を増していることに変わりはなく、当部門も

カーボンニュートラルを重要テーマとして推進しています。その一環として2024年4月に「GEC推進室」を設置し、主に行政との連携強化によって、入手する情報の質や迅速さの向上に努めながら、様々なプロジェクトを横串機能で管理しています。

当部門の最重要テーマは、限界利益の向上と修繕費の抑制による収益性の向上です。限界利益を高めるには、何よりも「顧客に認めていただける価値」の創出が肝要です。この方向性にブレが生じないようにマネジメントしながら、事業の将来像を明確に描き、実現に向かって導くことが私の役割だと認識しています。

基本情報

事業内容：

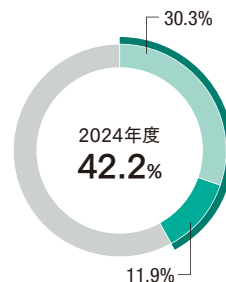
天然ガス系化学品、キシレン系化学品、エネルギー資源・環境、ライフサイエンス

主なグループ会社：

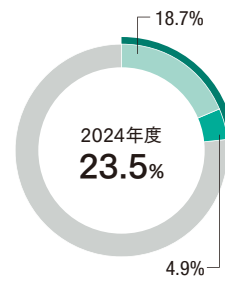
三菱ガス化学ネクスト（株）、MGCターミナル（株）、（株）東邦アーステック、MGC Specialty Chemicals Netherlands B.V.、三菱ガス化学トレーディング（株）、MITSUBISHI GAS CHEMICAL SINGAPORE PTE. LTD.、MITSUBISHI GAS CHEMICAL AMERICA, INC.、MGCエネルギー（株）、MGCウッドケム（株）、国華産業（株）、日本・サウジアラビアメタノール（株）、METANOL DE ORIENTE, METOR, S.A.、BRUNEI METHANOL COMPANY SDN. BHD.、日本トリニ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

従業員数：2,634名

主要製品群別 連結売上高構成比



主要製品群別 営業利益構成比



■ 天然ガス系化学品：
メタノール、メタノール／アンモニア系化学品、エネルギー資源・環境事業

■ 芳香族化学品：
MXDA、芳香族アルデヒド、ポリマー材料、キシレン分離／誘導品

※ 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

事業ポートフォリオマネジメントの特徴

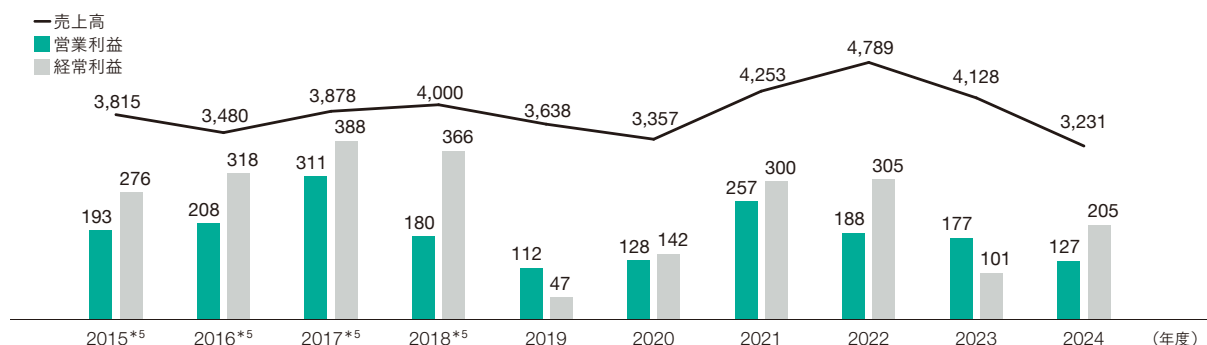
当事業部門は、天然ガスと混合キシレンを起点にしたダウンストリームを展開しています。天然ガスチェーンでは、C1ケミカル技術を活かした環境循環型プラットフォームを構築し、従来にない新たな価値を提供すべく、事業の価値転換を推進中です。一方、混合キシレンチェーンでは、超強酸触媒HF-BF₃を工業的に使いこなす唯一の企業として、メタキシレン誘導品を中心に特色ある化学品をラインナップし、顧客ニーズに応じた付加価値の向上に努めています。

価値転換のための役割を明確化した組織体制を構築しており、誘導品で利益率の高いファインケミカル製品の拡充を図っています。部門全体では、資源開発から原料、誘導品に至る強靱なプロダクトチェーンの確立を目指し、CO₂・廃プラスチックなどの原料利用も含む技術開発を行っています。これらの事業によって、カーボンニュートラルにつながる現実的な解を出せる企業グループとして、循環型社会の実現を目指しています。

なお、機能化学品部門のU&P事業であるポリアセタールやBT材料の原料の一部は、本事業部門の主力工場で製造しており、品質保証や技術開発、及び調達プロセスなどの面で、グループ全体の競争力向上に貢献しています。

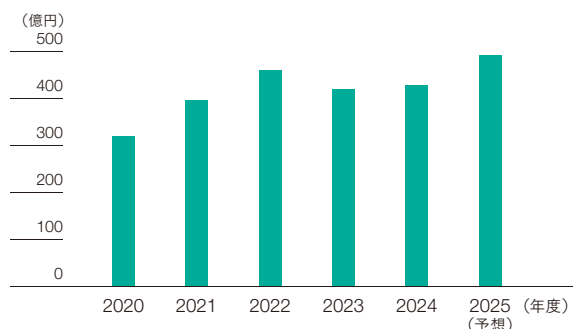
グリーン・エネルギー＆ケミカル事業の業績推移

売上高／営業利益／経常利益（億円）

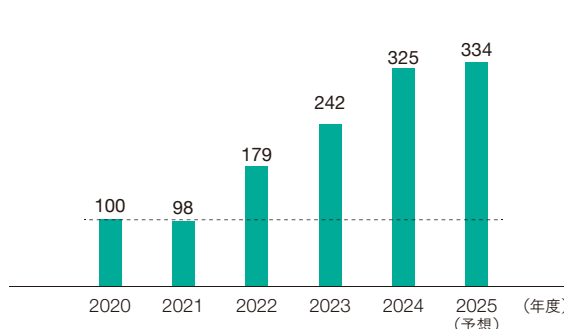


*5 旧セグメント（天然ガス系化学品／芳香族化学品）の合計値

ハイパフォーマンスプロダクツ 売上高推移



ヨウ素 売上高推移（2020年度=100）



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。

計数目標の進捗状況

	2023年度実績	Grow UP 2026		Grow UP 2026 2026年度目標
		2024年度実績	2025年度予想	
売上高	4,128億円	3,231億円	2,970億円	3,500億円
営業利益	177億円	127億円	114億円	220億円
経常利益	101億円	205億円	157億円	320億円

「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／グリーン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 ^{*6} 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。

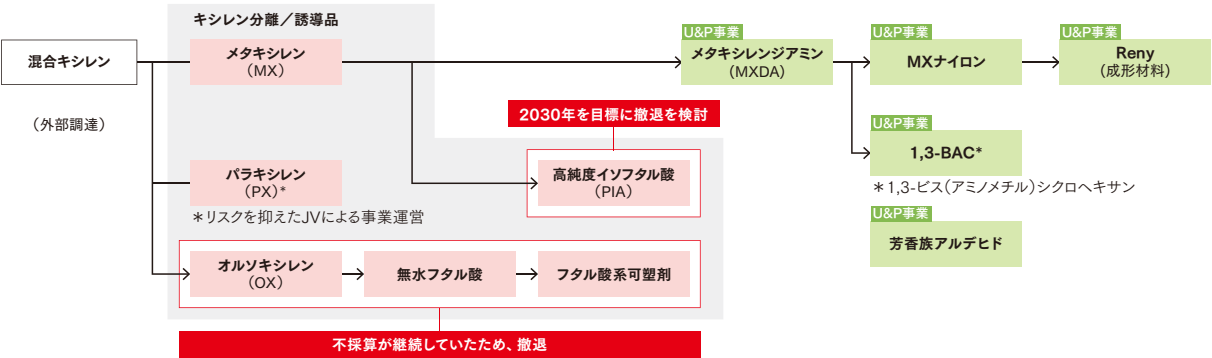
*6 医薬品の品質を確保するために製造業者・製造販売業者に求められる適正製造規範

重点管理事業の再構築進捗状況

●キシレン分離／誘導品

施策実施状況	今後の取り組み
・不採算であったOX系チェーン（OX-PA-可塑剤）は、生産を停止し撤退	・メタキシレンの川下事業の伸長に応じて、PIA事業からは2030年を目標に撤退を検討

キシレン分離／誘導品のプロダクトチェーン



U&P事業の主な投融資案件

Grow UP 2023			Grow UP 2026
2021年度	2022年度	2023年度	2024年度～
			芳香族アルデヒドプラント増設(水島)
			水溶性天然ガス・ヨウ素の新規開発(新潟・西蒲原)
			MXDA生産設備新設(オランダ)
			水溶性天然ガス・ヨウ素の新規開発(新潟・東新潟)
			環境循環型メタノール製造設備新設(国内)

U&P事業の注力戦略

●MXDA

- ・インフラ用途(防食塗料)の最大市場である欧州(オランダ・ロッテルダム工業地帯)に建設中
- ・早期立ち上げを遂行するとともに、最大需要地である欧州を起点に拡販に向けた各種取り組みを推進



欧州プラント

- ・2025年度下期中に完工・商業運転開始を予定
- ・前期末までの設備投資総額は約410億円
- ・減価償却年数は15～20年を見込む



MXDAの用途展開

●インフラ用途:防食塗料

- ・エポキシ樹脂硬化剤向けは、下期以降、緩やかな需要回復を見込む
- ・TS活動の強化により、新興国への拡販に注力



●新規製品・用途開発

- ・新規需要創出に向けて、環境配慮型製品や新規処方の提案を推進



●川下への用途展開:ポリマー材料

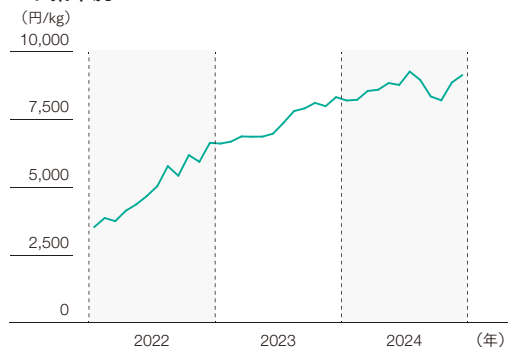
- ・引き続き、採用地域の拡大と、伸長するバリア包材市場における新規需要の獲得により、食品包装材料用途向け販売を拡大



●エネルギー資源(ヨウ素事業)

- ・日本は世界第2位の産出国であり、国内産出量は千葉県約82%、新潟県約11%。医薬品から電子素材まで、広範囲での利用が進む。近年、需給バランスのタイト化により、ヨウ素市況が高騰中
- ・当社のヨウ素事業では、子会社である東邦アーステックにて、水溶性天然ガス採掘の際に汲み上げる“かん水”に含まれるヨウ素を分離
- ・東邦アーステックでは国内の約9%を生産。2024年には増産プラントも一部稼働開始。現在も増産工事継続中

ヨウ素市況



出典：税関ホームページより作成
(<https://www.customs.go.jp/toukei/srch/index.htm?M=77&P=1,1,,,1,,,2,,2022,2024,,,2,280120000,,,,,,1,,,,,,1,,,,,,>)

生産基地(かん水の汲み上げ)及び還元基地(入れ戻し) / ヨウ素製造プラント



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」の施策の一つとして「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」「人材を大切にす企業文化」を根底としています。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。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



注力戦略

良い企業風土を継続しつつ、新たに人事制度 見直しや人材情報の基盤整備に着手

青木 康根

執行役員
総務人事担当、総務人事部長、総務人事部QOLイノベーションセンター白河所長



当社の「人」に軸足を置いた経営は創業以来、永きにわたり受け継がれ・培われてきました。各人が入社後、複数部署の人事ローテ（異動）でキャリアを積み、局面が変わっても多様な領域で活躍していくことを意識しています。また、各職場での実践教育（OJT）に加え、多様なメンバーでの研修（OFF-JT）で高い視座・広い視野を持つ契機としています。キャリア採用のメンバーも含め、様々な人材の知見・経験が組み合わさることにより化学反応を起こし、新しい事業の創出につながっています。変革や挑戦する風土も当社の特徴です。各職場においては、自由闊達でオープンに議論することや、個々人に裁量を与えることを旨とし、一人ひと

りに挑戦をする機会を与えることでイノベーションの促進につながっています。福利厚生充実も当社の誇れる部分です。高い年休取得率や男性育休取得推進のほか、住宅補助やサポート休暇など、男女を問わず従業員が安心して働ける環境づくりを心掛けています。

また、人事関連の制度・仕組みについても時代に合った形で適宜見直しを進めています。長期にわたり挑戦を続けていくことを後押しするための仕掛けや、人材情報を一元化し、アクティブに活用する情報基盤の整備などもその一環です。当社が大事にしたい企業風土を維持しつつ、新たな挑戦を続けていくことで、将来にわたり、社内外に誇れる独創的な会社であり続けます。

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。これまで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、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、アルムナイ採用^{*1}も2024年度にポータルとなるシステムの運用を開始しています。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、選抜を可能とすべく人事制度の改定を行い、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ったりするなど、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活かして、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。

^{*1} 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

人材育成の新たな取り組み：MGCラーニングサークル

KEY人材の育成強化に向けた施策として、2024年度から「MGCラーニングサークル」を導入しました。本カリキュラムは、当社グループの若手中堅社員を対象とした半年間の教育で、自組織の課題解決のためのスキル習得や職場実践、参加者同士、また社内外のイノベーターとの交流を通じ、多角的な視点・広い視野・高い視座を身に付け、自ら考え、行動できる人材への成長につなげます。

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	- 組織マネジメント研修 - 中堅管理職研修 - 新任管理職研修	- 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、ファシリテーション、コーチング、デザインシンキング） - グロービスマネジメントスクール - MGCラーニングサークル - MGCグループ・異業種交流会 - 三菱マーケティング研究会 - グローバル人材育成 - DX教育 - マーケティング教育 - エンジニア人材育成 - 特許研修会 - 環境管理・品質管理・安全衛生関連教育 - HAZOP^{*2} - 大学等研究機関派遣 - その他専門教育、セミナー	自己啓発 - 語学 - ビジネススキル - マネジメント - 技術・技能 - その他通信教育 その他 - コンプライアンス・内部統制教育 - 人権啓発教育 - サステナビリティ教育 - DEI推進教育 - その他
中堅層	- 管理職候補者研修 - 中堅社員研修		
若手層	- 若手社員研修 - キャリア採用者研修 - フォローアップ研修 - 新入社員基礎教育 - 新入社員研修		

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

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、働きがいを持続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、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DEI推進活動と一体で展開していきます。

男性の育児休業取得推進

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が高めることにつながるとして取得を促進しています。2023年度以降は70%を超える取得率であり(2024年度77.5%)、取得期間は約2カ月という結果となっています。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。

56日

男性育児休業
平均取得日数(単体)
(2024年度)

ライフサポート休暇制度の導入

当社は「年次有給休暇（年休）取得10日未満者の割合0%」を前中期経営計画のKPIとして掲げ、最終年度である2023年度に達成しています。従業員の働きやすさの向上と年休取得推進のため、2025年度から年休とは別に有給の特別休暇である「ライフサポート休暇」制度を導入しました。ライフサポート休暇は雇

用形態や勤続年数を問わず年間10日が付与され、自身の病気などやむを得ない事情が発生した際や、人間ドックや不妊治療など生活を後押しするために利用できます。これにより、従業員は自身の余暇や自己研鑽等の目的でこれまで以上に年休を使いやすくなります。

ライフサポート休暇取得可能事由：

①本人の私傷病、②家族の看護、③子供の看護、④子供の養育、⑤障がいを持つ家族のサポート、⑥家族の介護、⑦自然災害罹災、⑧本人もしくは配偶者の不妊治療、⑨人間ドックの受診、⑩ボランティア活動への参加、⑪ドナー提供のための入通院

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、2024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、2024年度より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2025（大規模法人部門）」に認定されました。今回で6年連続での認定となります。

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労使人事制度検討委員会などを定期的に開催し、これまでも人事制度や福利厚生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、2025年3月末現在において、組合員数は1,925名、従業員平均勤続年数は18.4年（男性19.0年、女性13.5年）となっています^{*3}。

^{*3} 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

「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もありますが、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）

工場での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、工場での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にて装置について習熟後、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）

タイのプラント増設の検討や、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（2.5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。

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ったりするケースもあります。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、よりシステマチックな人材育成と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

財務会計のスキルや、工場勤務で得た製品群の知識が、株主・投資家との対話の場で役立っています

加野 奈央美

CSR・IR部 IRグループ 主査



最初に配属された本社の財務経理部や水島工場の経理グループでの業務は、社内の様々な部門との関わりが軸であり、当社の活動全般について知見を深めることができました。広報IR部へ異動してからは、機関投資家やアナリストの取材対応、IRイベントの企画・運營業務などで、社外との接点が格段に増えました。外部の方々の客観的な視点や鋭い質問に触れることも多く、その結果、当社の事業戦略・成長シナリオなどを分かりやすく伝える上での課題と要点を把握する力が、自然と身に付いていきました。また、財務会計のスキルや、工場勤務で得た製品群と製造現場の知識は、今の部門での業績分析や対外的な説明の局面で、とても役立っています。

今後はU&P事業をはじめ、当社グループが目指す創出価値について、株主・投資家の皆様により深くご理解いただき、双方向での建設的な対話の場を増やししながら、一層強固な信頼関係を築くことに貢献していきたいと考えています。

1. 本社「財務経理部」時代（3年間）

入社して最初に配属された部署であり、財務会計を中心に、資料作成業務などを通して一般的な会計知識を習得。固定資産、労務費、技術販売といった担当業務を持ち、また自身の担当業務における新規システムの導入なども経験した。

2. 水島工場「経理グループ」時代（3年間）

主に工場で生産する製品群の原価計算を担当。ランニングコストや原価の試算等を通じ、新規製品の立ち上げや生産工程の変更など、様々なプロジェクトにも携わった。本社と製造現場の間に入り、情報の橋渡しを行うことも重要な役割だった。

3. 本社「広報IR部」時代（2年間）

主にIR業務、公式Webサイトや社内イントラネットの更新などを担当。経理で培った知識を活かしながら、社外のステークホルダーに向けて、伝えるべき情報の選定や最適なコミュニケーション方法の模索など、自身にとって新たな課題と向き合うことになった。

4. 本社「CSR・IR部 IRグループ」時代（5年間）

株主・投資家への対応、統合報告書・株主通信などの発行、IRイベントの企画・運営の業務を担当するほか、管理職となり部下育成などにも幅が広がる。常にアンテナを広く張り、当社概況や成長戦略の発信方法を日々模索中。また、本期間中に出産育児に伴う休業を取得。

担当役員レビュー

DX技術を活用し、プラント業務の 更なる高度化と、生産現場の 負担軽減を実現していきます

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



AIやDX技術を駆使して、生産・品質管理を高度化

化学メーカーである当社グループにとって、生産活動は価値創造の原動力であり、安全の確保は社会への責務です。また、顧客の信頼に応える品質は、事業の持続的な発展に不可欠なものです。安全と品質を十分に確保した上での生産活動は、「社会と分かち合える価値の創造」というミッションを遂行する土台になると捉えています。

そして私の役割は、各事業部門やグループ会社に横串を通して、環境安全と品質保証を継続的に向上させる道筋を確立し、安全・品質文化を更に高めること、そして生産技術をブラッシュアップし、その水平展開を進めることにあります。化学メーカーの競争力を左右する要素の一つは、高度な生産設備を安全・有効に使いこなす技術ノウハウであり、そのレベル向上には特に注力しています。

私たちはAIやDX技術を駆使する「SMART-FACTORY」の実現を目指しており、3つのプラントマネジ

メントにおいて新たな仕組みづくりを進めています。「プラントデータマネジメント」では各装置の数値情報を収集して解析、加工することで、操作、制御に活用します。「プラントオペレーションマネジメント」では人の運転操作を情報化して取得し、管理することで、属人的判断を平準化します。「プラントアセットマネジメント」では設備管理情報をデータ蓄積し、網羅的に高度管理します。すでに、AIを用いた異常予兆検知システムや画像認識システムを導入し、生産現場の情報管理水準が飛躍的に高まっています。

現在は、AIが帰納的アプローチで熟練者の運転操作を学習する「ワールドモデル」と、膨大な運転ノウハウ形式知を学習する「大規模言語モデル」を連携させた次世代プラント運転支援システムの開発に取り組んでいます。プラント業務の更なる高度化や、現場の負担軽減につながる自動化を実現したいと考えています。

2つのグループ協議会を軸に、RC・品質保証の活動レベルを強化

近年、特に強化しているのは、当社で蓄積してきたレスポンシブル・ケア(RC)活動や品質保証活動に関するノウハウを、グループ全体に拡大することです。そのために、2003年に「MGCグループ環境安全推進協議会」を、そして2020年には「MGCグループ品質マネジメント推進協議会」を設置しています。2つの協議会を軸にして、本社の環境安全品質保証部が、グループ各社のRC活動と品質マネジメント実施計画をチェック&レビューし、組織文化として定着するように取り組んでいます。協議会が始動した直後は、グループ各社の意識や活動レベルにばらつきが見られましたが、徐々に全体の水準が向上してきました。特に品質保証は、各社の課題認識・改善意欲が強いこともあり、十分な管理レベルに達しています。

今後はグループの全員が、効率的な生産活動と環境安全・品質保証を両立するために、各自が担う職務の意義を深く理解した上で、周囲との連携によってより高度な成果を追求していくことが重要になります。そのために、他部門の仕事にも関心を持って互いに啓発し合う、良い意味で“おせっかい”な組織文化を定着させたいとも考えています。そもそも、安全・品質や生産性に関わる有益な情報・知識が、個人のレベルに留まっている状態では、私たちの掲げるミッションは実現できません。だからこそ、AIやDXツールを駆使した生産マネジメントの浸透に努め、グループ全体の力で「SMART-FACTORY」を成功に導いていきます。

SMART-FACTORYの推進

日本社会で加速する生産年齢人口の減少は、化学産業においても喫緊の課題となっています。そこで当社では、少ない従業員数でも運営できる効率的な生産方法と、生産活動の原点である安全確保、環境保全との両立を目指しています。この背反する2つの命題を実現するために、生産活動に従事する従業員が保有する高度な技術・スキルの形式知化と次世代への継承、設備（ハード）及びシステム（ソフト）への最新技術の導入・継続的な改善を、常に追求しています。

近年は、異常予兆検知システム、モバイルデバイスなどのデジタルツールに加え、社内リソースを活用したソフトセンサーも導入、活用することで、生産性の向上とプラント操業の安定化、安全の確保を同時に実現する「SMART-FACTORY」への取り組みに注力しています。AIが帰納的アプローチで熟練運転者の運転操作・ノウハウを学習・蓄積する次世代プラント運転支援システムの開発を進めており、将来的には、プラントの自動運転を目指しています。

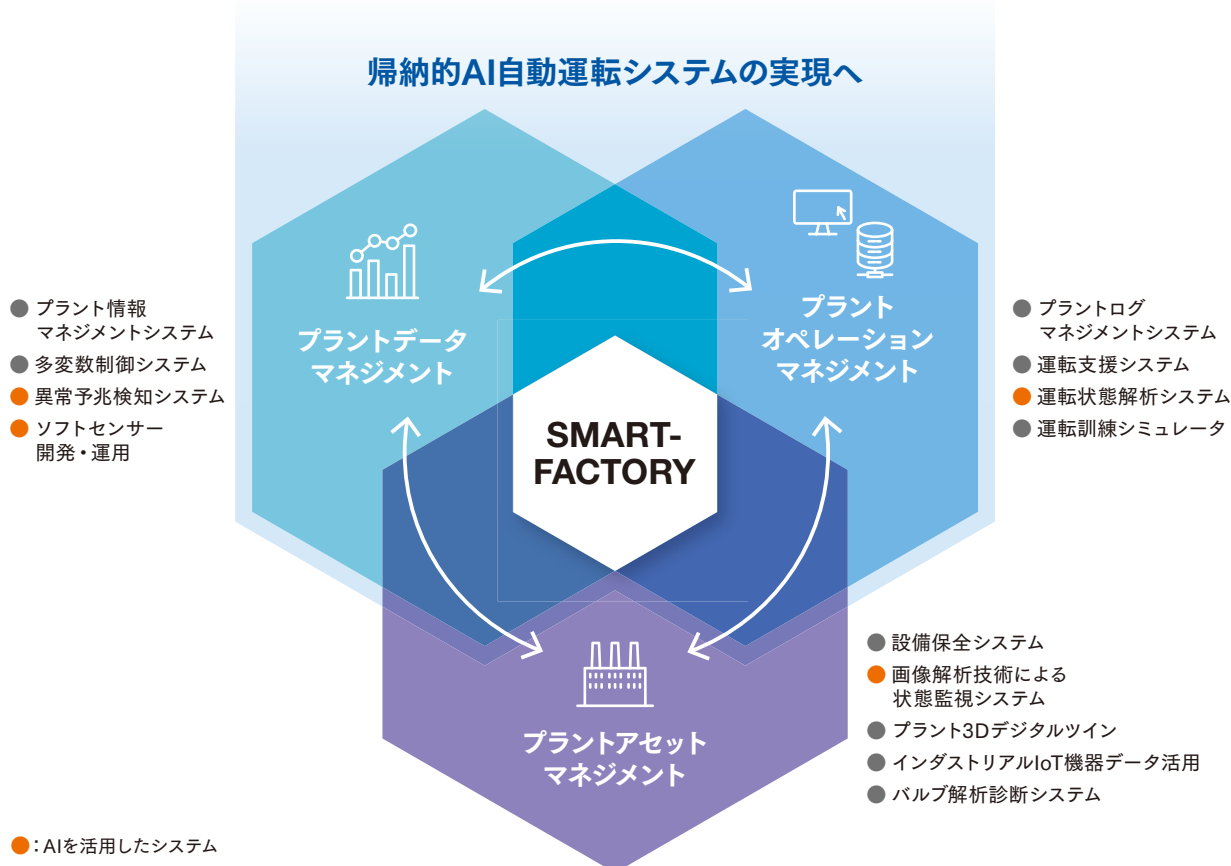
2024年度は、プラントの運転状態と設備管理に関わるデータをセキュアに取得・蓄積するシステムを、全社の

共通基盤として整備しました。生産の各プロセスで取得したデータは分析を施し、効率的な運転管理や、最適な設備保全戦略の立案に活用しています。また、今後はプラントデータ・プラントオペレーション・プラントアセットマネジメントの各領域において、異なるシステムとのデータ連携による重要な意思決定への活用や、課題解決策の立案などにつなげるフェーズへと、活動のレベルを上げていきます。

なお、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）を用いたプラント腐食配管の外観検査システムは、配管に使用される様々な材料にも対応できるよう、機能を強化しました。更に、プラント状態の予測にも、研究部門と製造部門との協業で取り組み、データ解析から得られる効果を生産現場へ適用するなどして、持続的な発展につなげています。

こうした新技術の導入・活用によって、事故や設備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、「SMART-FACTORY」による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実現に向けたDXマネジメント



レスポンス・ケア活動を継続的に改善

当社グループは、1995年から30年間、環境・安全・健康の確保に向けたレスポンス・ケア(RC)を推進しています。「Grow UP 2026」では、2021年度に開始した全社安全運動「LINK」を継続し、グループ会社との対話に努めながら、各事業所の抱える課題の解決に取り組んでいます。全社的な品質保証活動(Q-MGC)についても、グループ会社のサポートを意識した活動にシフトしていきます。

HAZOPによるリスクアセスメントの徹底

2017年にタイの製造子会社で、続いて2019年に四日市工場で発生した計2件の爆発火災事故を踏まえ、当社は過去に実施してきた顕在／潜在リスクに対する予防措置に不足があったと断定しました。この不足をカバーし、労働安全衛生・保安防災のリスクを最小化するために、全ての製造設備を対象にHAZOPによるプロセスリスクアセスメントを実施しています。

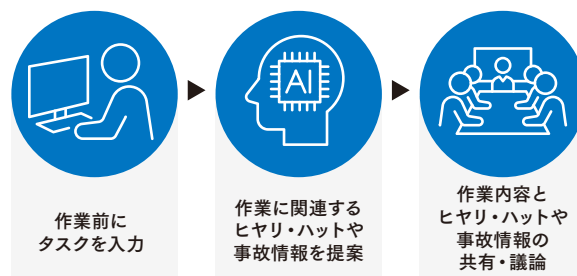
今後は、既存設備のスクリーニングを徹底することに加えて、新たな設備においてもHAZOPを行う方針に変更しています。全ての設備で潜在的な危険性を特定し、抽出されたリスクの中で許容できないレベルのものは、適切な低減措置を速やかに講じていきます。

KY(危険予知)サジェストシステムの導入

製造設備の自動化と稼働の安定化を促進する一方で、従業員が現場で自ら手を動かして行う保安防災業務の機会の減少により、作業前のKYレベルが低下する懸念が生じています。この懸念を払拭するために、過去のヒヤリ・ハット活動*で得た膨大な事例データベースから、当日の現場作業に関連するものだけを抽出し、作業前KYを効果的に提示できるKYサジェストシステム(MGC-KYAS)を構築しました。ヒューマンエラーの防止はもとより、危険源に対する感性を高める効果が得られています。今後は大規模言語モデルを活用し、危険源データを充実させた新たな機能の実装を検討しています。

* 事故や災害には至らなかったものの、従業員の「ヒヤリとした」「ハットした」出来事を報告・共有して、組織的な災害防止活動につなげる取り組み

「MGC-KYサジェストシステム」の概要



社員解説

超純過酸化水素から始まった、品質保証体制のDX化

当社グループでは、顧客が求める高品質性を維持するために、全社的な連携の下、継続的な改善を図る仕組みを確立していますが、その手段を進化させる契機となったのが、2021年に佐賀製造所において運用を開始した品質データ集約システム「LIMS」です。

本社環境安全品質保証部では、出荷検査における検査結果の書き間違いや、コミュニケーションの不備を撲滅し、品質保証体制に潜むリスクを最小化することを目的に、ICP-MS等の検査機器から、直接検査システムにデータを取り込むLIMSの導入を決定しました。その先鋒を切ったのが、超純過酸化水素を製造する佐賀製造所です。当社で先例のないシステムを導入するため、要件定義の工程や、データ集計・分類の信頼性確保、及びユーザビリティへの配慮には大変な苦労を要しましたが、LIMSの導入により従業員の負

担を軽減しつつ、検査結果の信頼性を確保する手応えを得ました。佐賀製造所への導入で積み上げたノウハウをもとに各工場への導入を行い、2025年3月には国内の全ての工場・製造所へのLIMSの導入が完了しています。

今後は、データの統計解析や他システムとの連携など、DX化を更に進め、製造現場の新たな課題解決に貢献していきます。



平井 康二

四日市工場
佐賀製造所
生産管理課



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年度の実業役員会で、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、海外の合弁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を確立・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

「木を見て森も見る」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、「木を見て森も見る」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
経理グループマネージャー
2020年 4月 当社経営管理部門財務経理部
経理グループマネージャー
2021年 4月 当社財務経理部
経理グループマネージャー
2022年 4月 当社執行役員、財務経理部
経理グループマネージャー
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 特命全権大使
2017年10月 ハンガリー国駐劄 日本国特命全権大使
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

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に実施しています。

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。

2024年度の実業取締役（社外取締役を除く）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

※上記の実業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、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

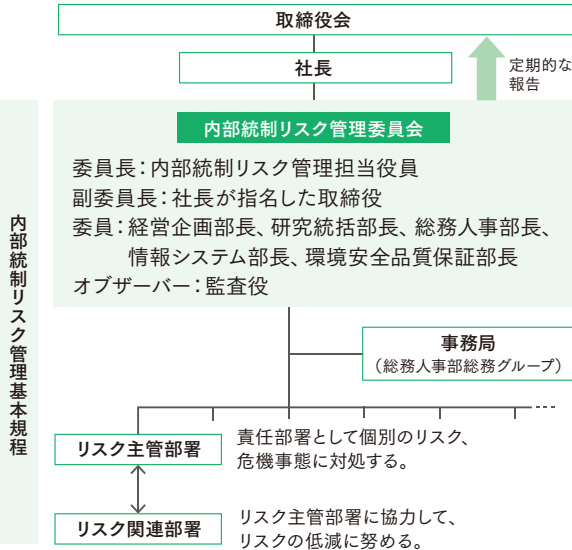
損失が3年連続で生じ、改善の見通しが得られないおそれのある場合や、大きな不祥事、反社会的行為等が生じたにもかかわらず、改善が行われる見通しが得られないおそれのある場合、その他、政策保有株式の保有目的も含めた中長期的かつ総合的見地から、政策保有先企業の提案への賛成が不適当と判断される場合などには、関連する議案について個別に精査のうえ賛否を決定します。

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

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。

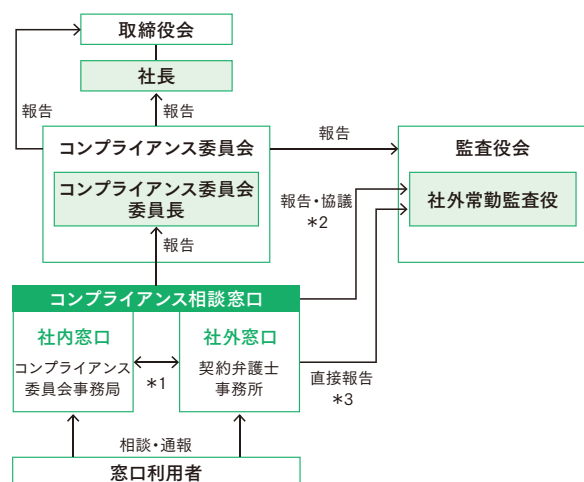
同委員会による違反事象の調査、違反の認定、是正措置、再発防止措置の策定、審議、勧告などの活動結果については、社長、取締役会及び監査役会に報告し、コンプライアンス違反事象に係る対応は所定の社内手続きを経て実施することとしています。

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

	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度
損益状況 (百万円)				
売上高	529,570	593,502	556,480	635,909
営業利益	14,996	34,018	43,762	62,741
経常利益	42,000	45,432	62,430	80,711
親会社株主に帰属する当期純利益	43,346	34,134	48,013	60,531
持分法投資損益	27,895	16,683	21,125	18,277
EBITDA ^{*1}	68,211	74,631	89,407	108,807

財務状況 (百万円)

流動資産	372,166	341,237	326,674	384,249
総資産	790,784	739,582	738,188	785,687
流動負債	225,068	214,676	188,426	206,835
純資産	422,851	423,135	473,370	519,144
有利子負債	215,614	181,427	118,713	106,964

キャッシュ・フロー (百万円)

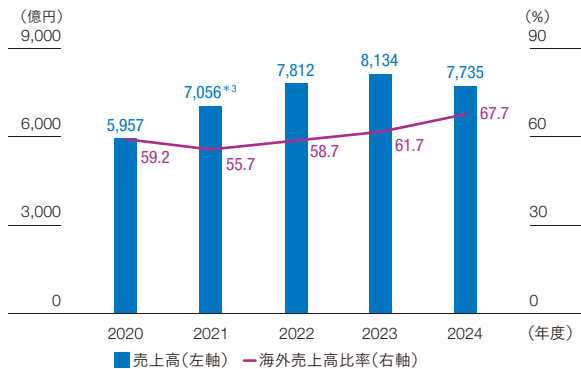
営業活動によるキャッシュ・フロー	76,982	84,671	82,711	90,720
投資活動によるキャッシュ・フロー	△23,531	△31,922	△31,119	△33,614
財務活動によるキャッシュ・フロー	△25,005	△47,335	△60,217	△33,038
現金及び現金同等物の期末残高	72,678	75,828	67,177	90,304

1株当たりの情報 (円)

1株当たり当期純利益 ^{*2}	191.94	153.85	221.83	281.39
1株当たり純資産 ^{*2}	1,672.25	1,707.01	1,967.94	2,187.99

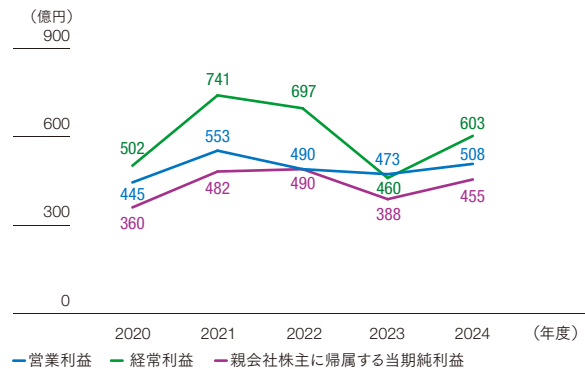
*1 EBITDA = 経常利益 + 支払利息 + 減価償却費

売上高、海外売上高比率

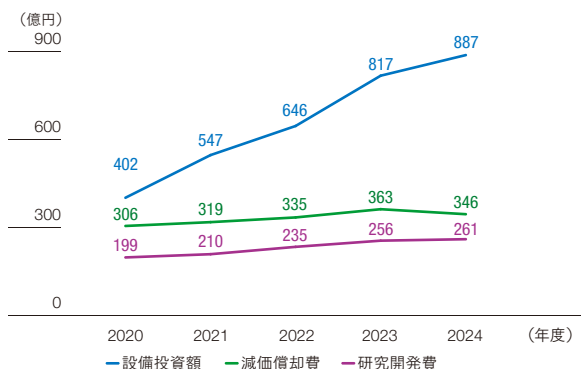


*3 2021年度より「収益認識に関する会計基準」等を適用しています。同会計基準の適用による減収影響は348億円です

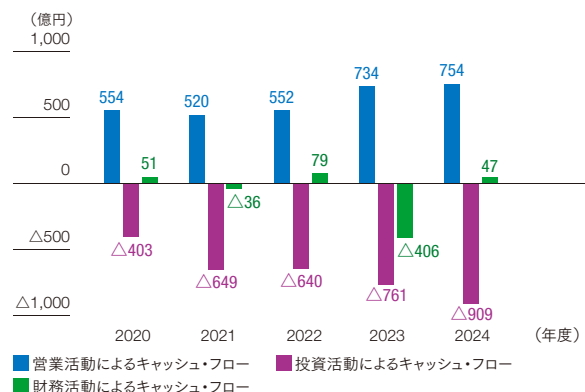
営業利益、経常利益、親会社株主に帰属する当期純利益



設備投資額、減価償却費、研究開発費



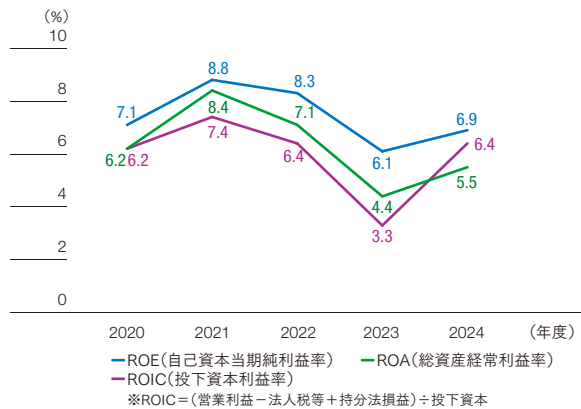
キャッシュ・フロー



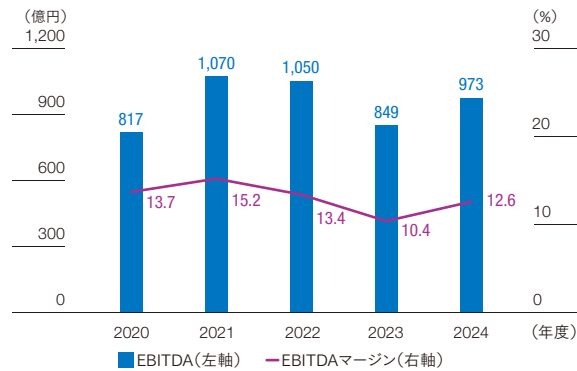
	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
	648,986	613,344	595,718	705,656	781,211	813,417	773,591
	41,386	34,260	44,510	55,360	49,030	47,337	50,851
	69,199	31,116	50,240	74,152	69,764	46,040	60,316
	55,000	21,158	36,070	48,295	49,085	38,818	45,544
	28,408	△1,282	5,162	14,883	17,546	△5,696	10,956
	97,668	61,675	81,726	107,009	105,074	84,908	97,363
	378,845	358,669	402,141	452,210	483,249	463,148	460,268
	804,038	771,733	836,364	928,651	1,029,317	1,068,010	1,119,688
	188,420	163,574	167,947	198,969	220,442	241,480	274,929
	553,282	548,141	581,411	630,887	671,249	684,832	697,375
	95,751	74,713	98,476	117,650	166,944	173,002	213,976
	64,042	74,234	55,464	52,090	55,222	73,473	75,440
	△42,761	△33,922	△40,370	△64,954	△64,071	△76,172	△ 90,994
	△31,396	△49,563	5,154	△3,666	7,996	△40,689	4,707
	80,379	70,043	91,075	92,257	101,185	65,397	56,985
	257.46	100.50	173.41	232.15	239.08	190.97	228.93
	2,354.25	2,368.11	2,520.34	2,733.86	2,970.07	3,284.96	3,431.90

*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

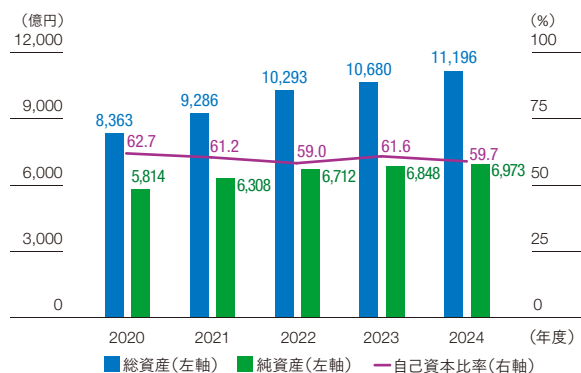
ROE、ROA、ROIC



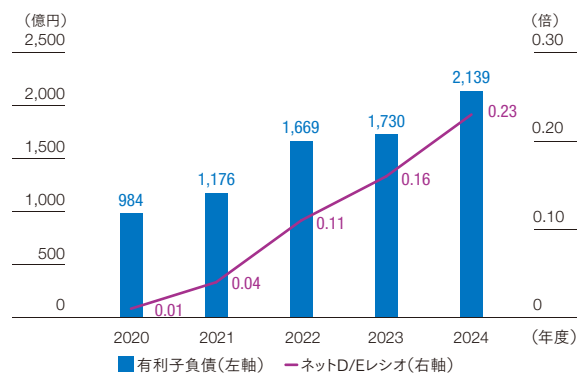
EBITDA、EBITDAマージン



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



2014年度 2015年度 2016年度 2017年度

財務指標

売上高営業利益率(%)	2.8	5.7	7.9	9.9
ROE(自己資本当期純利益率)(%)	12.6	9.0	12.0	13.6
ROA(総資産経常利益率)(%)	5.8	5.9	8.4	10.6
ROIC(投下資本利益率)* ⁴ (%)	7.1	7.0	9.6	12.1
自己資本比率(%)	47.8	51.0	57.5	59.5
EBITDAマージン(%)	12.9	12.6	16.1	17.1

その他

設備投資額(百万円)	22,226	30,512	35,010	30,959
減価償却費(百万円)	23,770	26,705	25,631	27,027
研究開発費(百万円)	16,873	18,936	19,267	18,987
連結従業員数(名)	8,254	8,176	8,034	8,009

ワークライフバランス(単体)

年次有給休暇取得率(%)	82.6	83.9	80.9	79.4
月平均時間外・休日労働(管理職者を除く)(時間)	13.4	13.8	14.2	14.4

環境マネジメント

GHG排出量* ^{5,6} (千トン-CO ₂ 換算)	1,085	1,082	1,006	1,355
エネルギー使用量* ^{5,6} (ML-原油換算)	430	463	452	628

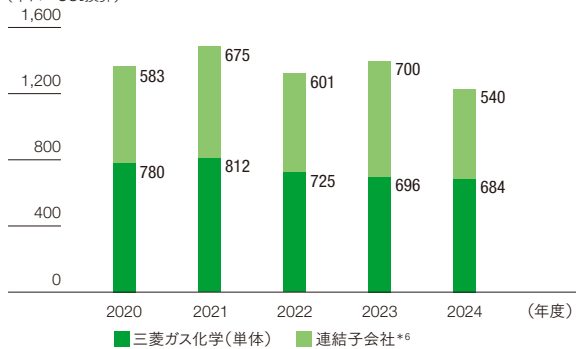
*4 ROIC=(営業利益-法人税等+持分法損益)÷投下資本

*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、2023年度及び2024年度に連結子会社の範囲変更あり

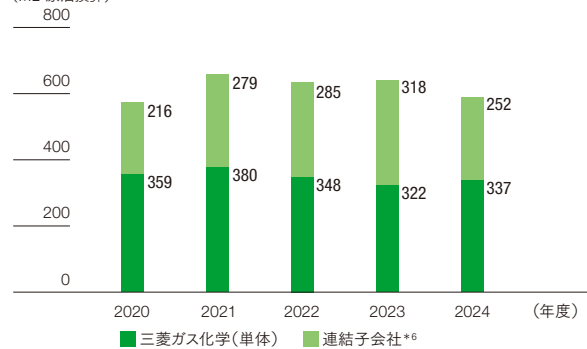
GHG排出量

(千トン-CO₂換算)

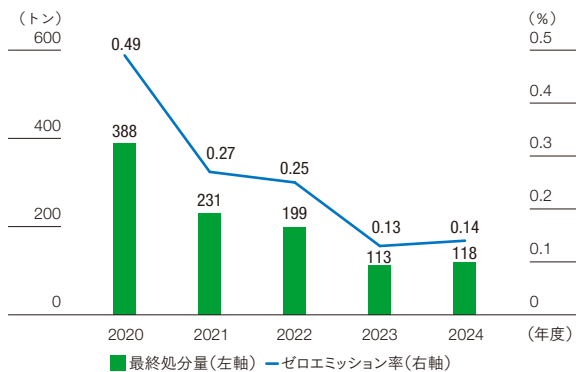


エネルギー使用量

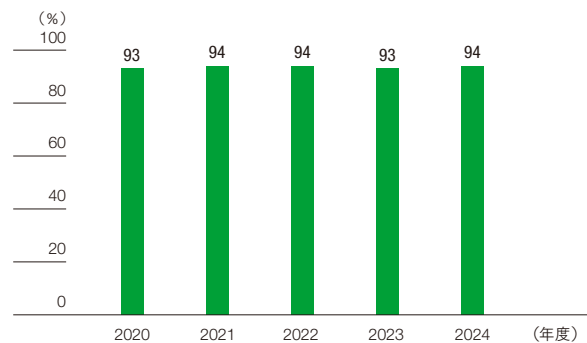
(ML-原油換算)



最終処分量とゼロエミッション率(単体)



水の再利用率(単体)



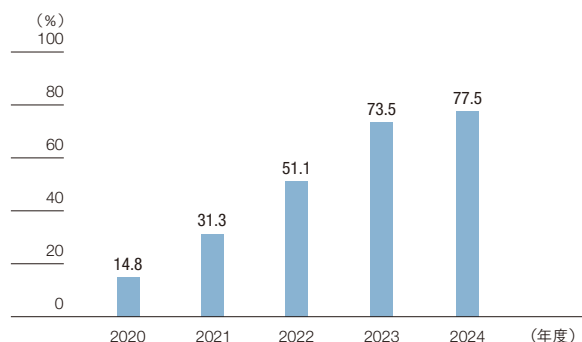
2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
6.4	5.6	7.5	7.8	6.3	5.8	6.6
11.3	4.3	7.1	8.8	8.3	6.1	6.9
8.7	3.9	6.2	8.4	7.1	4.4	5.5
9.5	3.6	6.2	7.4	6.4	3.3	6.4
62.6	63.8	62.7	61.2	59.0	61.6	59.7
15.0	10.1	13.7	15.2	13.4	10.4	12.6

39,279	42,389	40,282	54,793	64,650	81,753	88,794
27,451	29,591	30,686	31,999	33,565	36,304	34,672
18,607	19,696	19,905	21,093	23,512	25,629	26,182
8,276	8,954	8,998	9,888	10,050	7,918	8,146

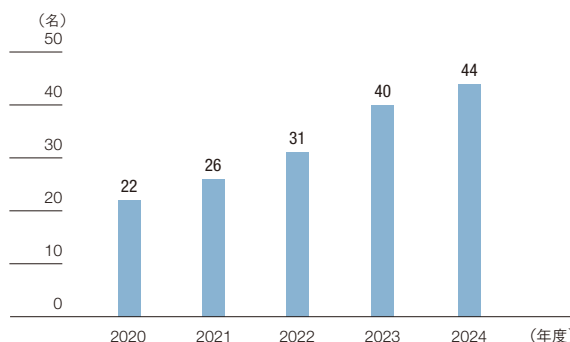
83.8	86.9	77.6	80.9	85.4	89.6	91.5
14.2	13.6	12.9	14.6	14.8	14.4	14.6

1,401	1,371	1,363	1,487	1,326	1,396	1,224
614	652	576	660	633	640	589

男性の育児休業取得率（単体）



女性管理職数（単体）



社会からの評価（2025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

2025 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

2025 CONSTITUENT MSCI日本株 ESGセレクト・リーダーズ指数

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 2024

CDP気候変動：B
CDP水セキュリティ：B

2025 健康経営優良法人 KENKO Investment for Health 大規模法人部門

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>

会社情報

会社概要 (2025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:2,523名 連結:8,146名

株式情報 (2025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

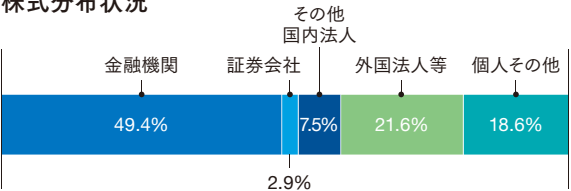
発行可能株式総数 492,428,000株

発行済株式総数 211,686,599株

単元株式数 100株

株主数 41,057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)	29,563	15.1
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	20,450	10.5
明治安田生命保険相互会社	8,797	4.5
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	5,917	3.0
日本生命保険相互会社	5,858	3.0
農林中央金庫	5,026	2.5
全国共済農業協同組合連合会	3,235	1.6
株式会社横浜銀行	3,085	1.5
AGC株式会社	3,063	1.5
株式会社三菱UFJ銀行	2,700	1.3

※1 当社は自己株式を16,977千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

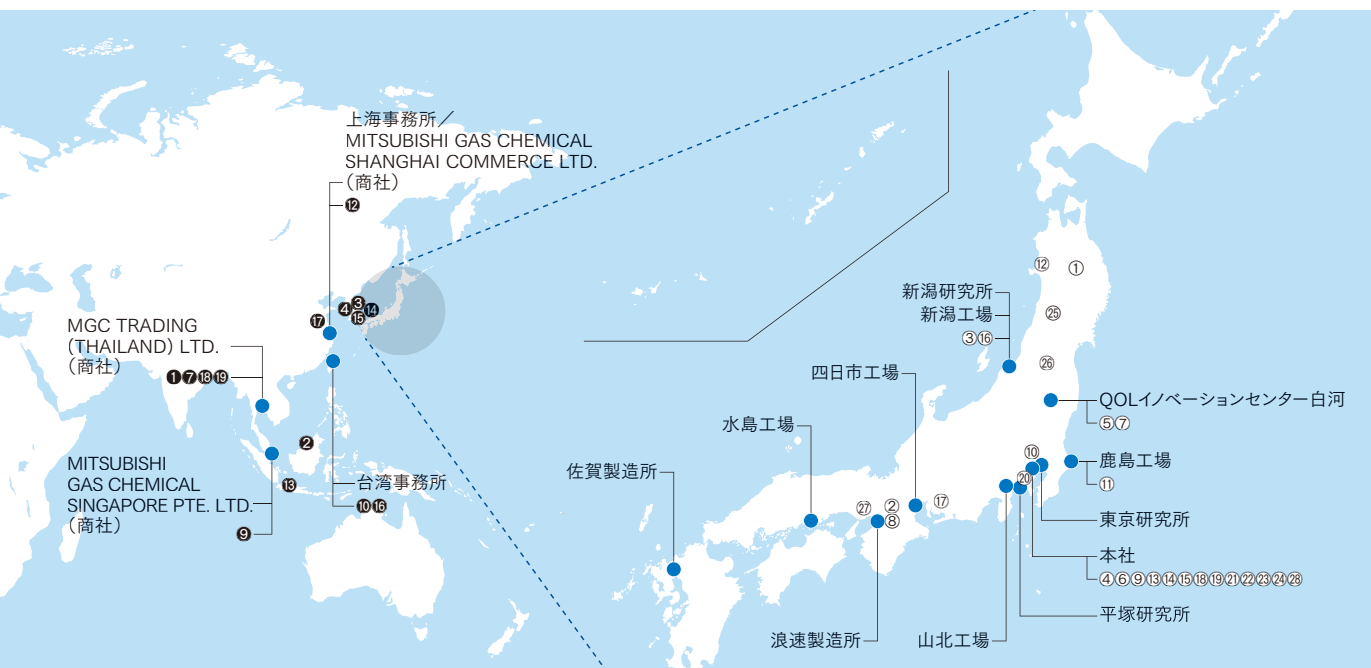
拠点一覧



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
(過酸化水素・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)



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

国内

- ① 安比地熱株式会社 持
(地熱資源の調査・開発、電気供給事業)
- ② 永和化成工業株式会社 連
(発泡剤の製造販売)
- ③ MGCアドバンス株式会社 連
(運輸・倉庫、ライフサイエンス関連製品の製造販売、エンジニアリング及びメンテナンス)
- ④ MGCウッドケム株式会社 連
(木質系接着剤・ホルマリンの製造販売)
- ⑤ MGCエージレス株式会社 連
(脱酸素剤等の製造及び技術サービス)
- ⑥ MGCエネルギー株式会社 連
(電力の供給及び販売)
- ⑦ MGCエレクトロテクノ株式会社 連
(銅張積層板の製造)
- ⑧ エムジーシー大塚ケミカル株式会社 持
(水加ヒドラジンの製造販売)
- ⑨ MGCターミナル株式会社 連
(メタノール・化学品貯蔵ターミナル)
- ⑩ MGCフィルシート株式会社 連
(ポリカーボネートシート・フィルムの製造)
- ⑪ 共同過酸化水素株式会社 連
(過酸化水素の製造)

- ⑫ 株式会社グラノプト 持
(磁気光学結晶の製造販売)
- ⑬ グローバルポリアセタール株式会社 連
(合成樹脂の製造販売)
- ⑭ 国華産業株式会社 持
(海上運送)
- ⑮ 株式会社JSP 持
(発泡樹脂製品の製造販売)
- ⑯ 株式会社東邦アーステック 連
(天然ガス、ヨウ素の製造販売及び耐震補強工事)
- ⑰ 東洋化学株式会社 連
(プラスチック射出成形品の製造販売)
- ⑱ 日本・サウジアラビアメタノール株式会社 持
(AR-RAZIの経営管理)
- ⑲ 日本トリニダードメタノール株式会社 持
(トリニダード・トバゴ国への投資)
- ⑳ フドー株式会社 連
(熱硬化性樹脂成形材料・熱可塑性樹脂成型加工・各種樹脂の製造販売)
- ㉑ ポリオールアジア株式会社 連
(多価アルコールの販売)
- ㉒ 三菱エンジニアリングプラスチックス株式会社 連
(ポリカーボネート樹脂の製造販売)
- ㉓ 三菱ガス化学トレーディング株式会社 連
(化学品・電子材料・合成樹脂の販売)
- ㉔ 三菱ガス化学ネクスト株式会社 連
(工業用精密化学品・電子部品・不飽和ポリエステル樹脂の製造販売)
- ㉕ 湯沢地熱株式会社 持
(地熱資源の開発及び供給)
- ㉖ 米沢ダイヤエレクトロニクス株式会社 連
(プリント配線基板、加工用補助材料の製造)
- ㉗ 菱電化成株式会社 持
(電気絶縁材料の製造販売)
- ㉘ 菱和エンタープライズ株式会社 連
(不動産管理・ビジネスサポート)

三菱ガス化学株式会社

〒100-8324 東京都千代田区丸の内2-5-2 三菱ビル

CSR・IR部 IRグループ/サステナビリティ推進室

TEL 03-3283-5041 FAX 03-3287-0833

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