



三菱ガス化学

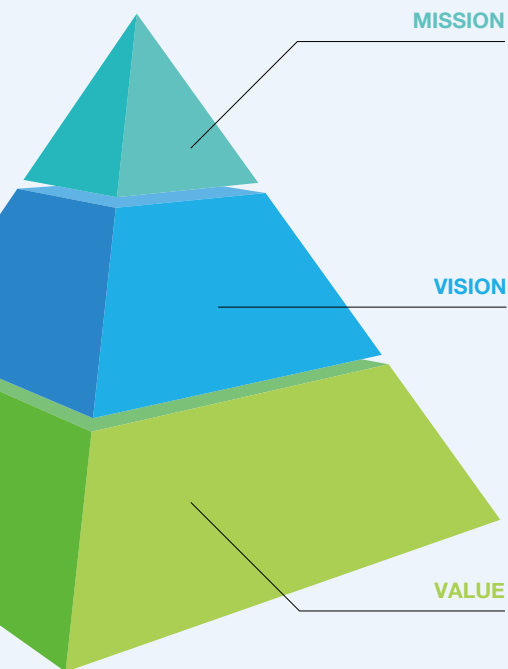
Uniqueness & Presence

MGC REPORT 2026 統合報告書

MGC Way

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。



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、食料管理など、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。私たちはミッション「社会と分かち合える価値の創造」の下、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、社会変革を促す新素材や材料、及び技術を追求し続けます。

VISION

化学にもとづく、特色と存在感あるエクセレントカンパニー

化学産業は、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。社会の変化が加速する現代において、当社グループは「特色（Uniqueness）」と「存在感（Presence）」を発揮し、ビジョンに掲げる未来のありたい姿に向けて、自らの姿を能動的に変化させながら、持続的な成長を追求していきます。

VALUE

当社グループの多様な事業を支える「技術基盤」「企業風土」「パートナーシップ」「安全文化」といった経営資源を活かしながら、「バリュー（行動理念）」の実践により、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。

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。

- 変化を恐れぬ勇気：**現状に甘んずることなく、新しいことに挑戦し、習慣を打ち破る勇気を持とう。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気を持とう。
- 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。
- 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。
- 共感を広げるコミュニケーション：**互いに信頼し目的を分かち合い、ともに協力するために、コミュニケーションの輪を広げよう。

MGC企業行動指針

サステナビリティ推進指針

Contents

目次

01 イントロダクション

MGCが何を目指し、どういったことをしている企業なのか知りたい

- | | |
|-----------|------------------|
| 3 社長メッセージ | 9 事業展開と主な製品 |
| 7 MGCの源流 | 11 MGCが提供する社会的価値 |

02 価値創造セクション

MGCの価値創造を支

MGCらしさの源泉

まだない価値を形にする独創的な化学メーカー

当社の前身である三菱江戸川化学と日本瓦斯化学工業は、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ました。合併後も2社の独創性や先駆性に富んだ企業風土は脈々と受け継がれ、これまでにない新素材や技術を作り出そうという気概を持ち、独創的な事業を磨いてきた結果、当社は、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手掛ける、一般的な「化学メーカー」の型にはまらない独創的な研究開発型企業となっています。

当社は独自性を追求し、他社が手掛けていないニッチな領域で顧客や社会のニーズに向き合い、培ってきた高い技術力を活かしながら、革新的で付加価値の高い製品を生み出し続けています。

革新性と高付加価値を支える技術と製品群



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BT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が、ここまでの道のりは、決して平坦ではありませんでした。

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とするメリットがほぼ消失しました。もう一つの収益の柱の過酸化水素も、この時期から国際競争が激化していききました。この環境変化を機に、高機能・高付加価値製品への事業転換を進め、1990年代以降も、優位性のある事業の強化や、海外生産拠点の拡充を進めました。

2000年以降は、他社が容易に模倣できない特徴的かつ優位性のある製品に注力する差異化戦略を徹底し、新市場・新用途の開拓を進めるとともに、メタノールの「原料立地」、超純過酸化水素の「消費立地」など、立地戦略を組み合わせたマーケット・ポートフォリオを構築しました。こうした事業・地域の分散により、不確実な事業環境においても、競争優位性と安定的な収益を維持しています。

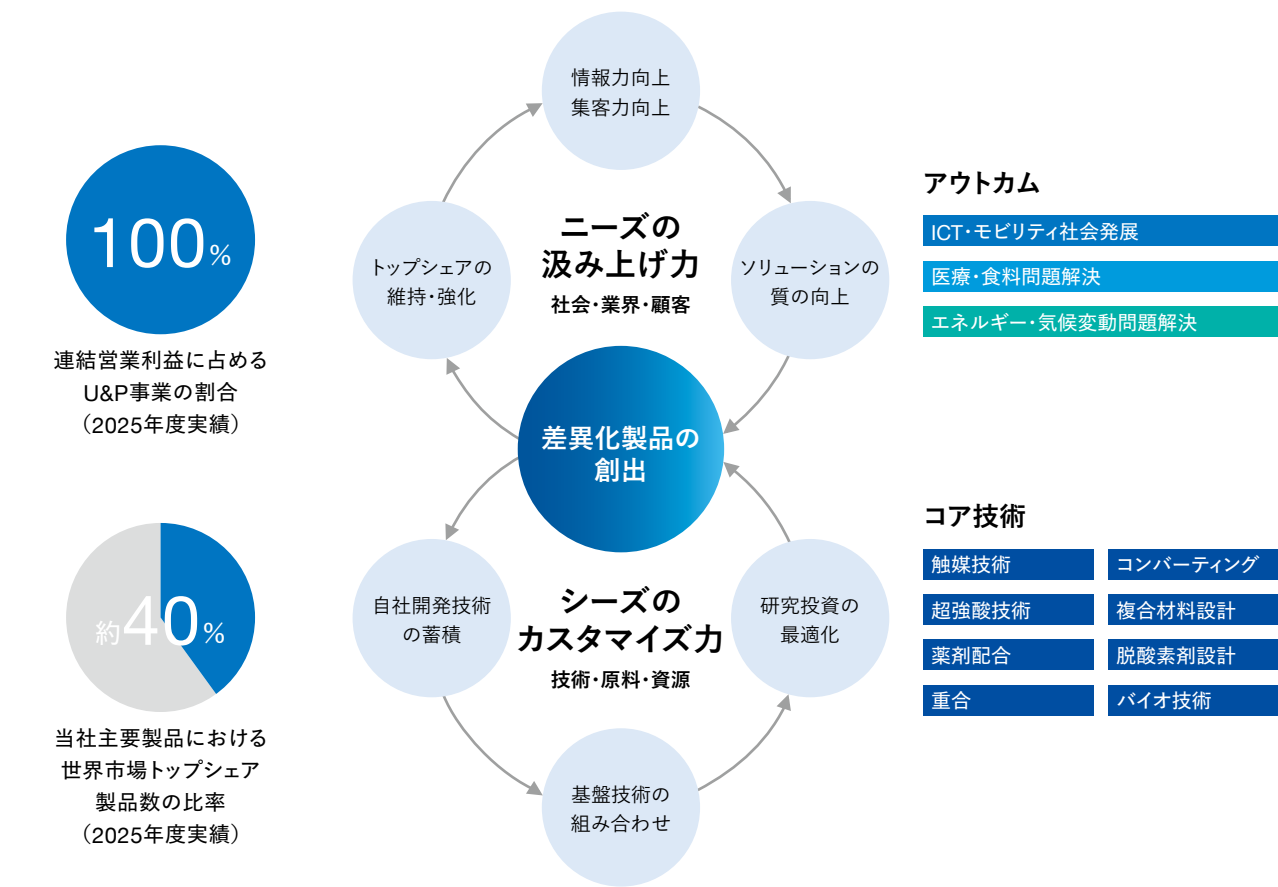
Uniqueness & Presenceの追求

当社グループが追求する「Uniqueness & Presence(U&P)」は、独創的で他社に模倣されにくい特色を持つ製品を創出し、世界市場で存在感を発揮するためのビジネスモデルかつ、創立以来の企業風土に基づいた、価値創造戦略でもあります。

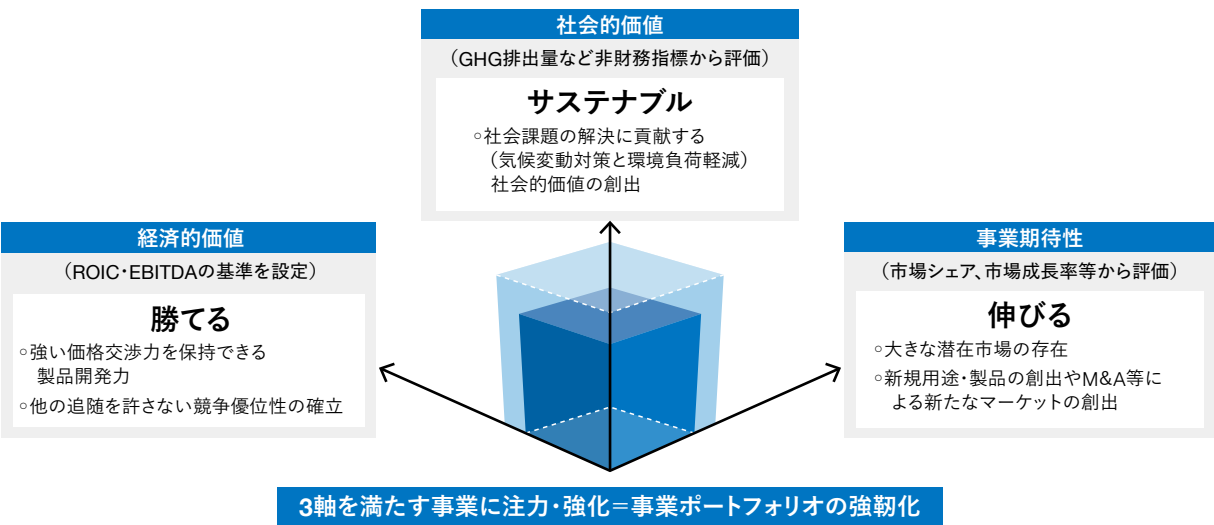
当社主要製品における世界市場トップシェア製品数の比率が約40%を占める背景には、固有の技術・資源(シーズ)を起点に市場と対話を重ね、顧客ニーズと技術シーズを融合させて、高機能製品を開発してきた不断の努力があります。プロダクトアウトとマーケットインを統合した開発体制により、模倣困難な差別化を実現しています。

また、製品の90%以上が自社開発であり、ビジネスマネジメントユニット(BMU)による事業管理や、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るシーズのカスタマイズや、優先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の整備などにより、新製品・新規グレードの開発につなげています。

U&Pのビジネスモデル



U&P事業の定義

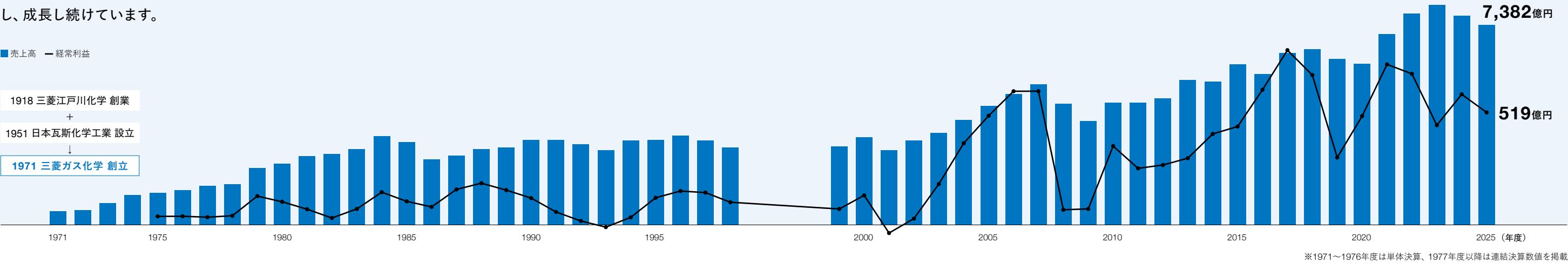


U&P事業の差異化戦略

当社グループの製品群は、各市場において、他社が席卷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、価値を創出してきています。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への経営リソースの集中投入により、経済的価値を高めています。

選択と集中による改革の歴史

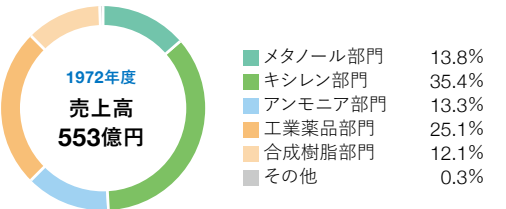
当社グループは常に「MGCらしさ」を貫き、将来の社会ニーズを先取りし、ユニークな技術を活かして、幅広い分野の研究開発や事業に粘り強く取り組むことで、時代に合った製品を軸に据えたポートフォリオを構築し、成長し続けています。



注力分野と事業ポートフォリオの変遷

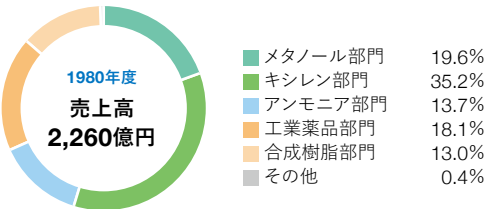
1970年代
合併による製品の補完、資源・原料の共同調達、
高効率な一貫生産の実現

注力分野
芳香族化学品(キシレン分離・誘導)／電子材料／特殊機能材(脱酸素剤)



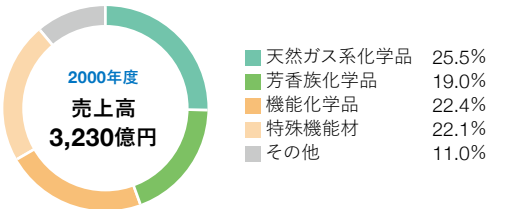
1980～2000年
環境変化に応じ、海外生産拠点を拡充し、
優位性のある事業を強化

注力分野
超純過酸化水素／レンズモノマー／ポリカーボネート／海外メタノール



2000～2020年
差異化戦略や不採算事業の整理、グローバル化による、
企業体質強化と事業拡大

注力分野
BT材料／エレクトロニクスケミカルズ(EL薬品)／光学樹脂ポリマー／
ハイパフォーマンスプロダクツ(MXDA、MXナイロン)



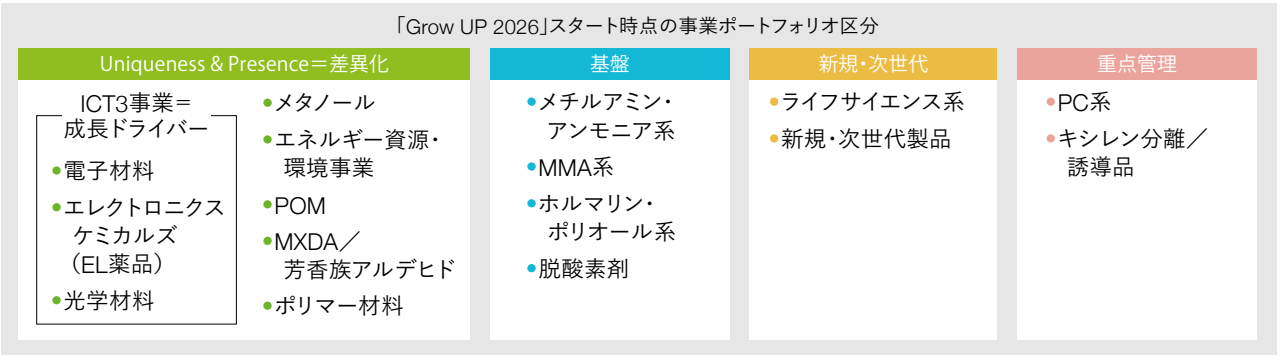
2020年以降
社会的価値と経済的価値を両

事業ポートフォリオ強靱化の加速

現状の課題認識と短期集中改善策

中期経営計画「Grow UP 2026」において、当社は経済的価値、事業期待性、社会的価値の3つの視点をもとに、「Uniqueness & Presence (U&P) 事業」「基盤事業」「新規・次世代事業」「重点管理事業」の4区分で事業を整理しています。特に、「伸びる」「勝てる」「サステナブル」の観点で優れ、社会的価値と経済的価値を両立しつつ持続的な成長が期待される差異化事業の「U&P事業」に注力し、事業ポートフォリオの強靱化を図ってきました。半導体パッケージ用BT材料、光学材料が好調に推移する一方、欧州・中国経済の停滞や、主に汎用分野での競争激化等により、事業環境は急速に変化し、一段と厳しさを増しています。一部事業では収益性が低下しており、2025年度は多額の減損損失も計上し、最終利益段階で赤字に転落しました。こうした状況を受けて、事業の成長性と資本効率を見極めた抜本的な構造改革が不可欠であると認識しています。

従来の改革は事業部主体で考えた現状の延長線上での改善でしたが、今後は全社横断でよりスピーディーに改革を進めていく必要があります。短期的な業績改善や事業構造改革を一層推進するため、2025年秋以降、社長をトップとして、両事業部門、経営企画部、財務経理部、IR部門等から編成された「事業ポートフォリオ強靱化タスクチーム」を発足させ、全社横断での構造改革に取り組んでいます。聖域なきコスト削減、アセットライト化、ICT3事業を中心とした大型投資の成果発現、重点管理事業への迅速な対応などにより、事業ポートフォリオの強靱化を図り、収益力と資本効率を高めることで、持続的な企業価値の向上を実現していきます。



ありたい姿の実現に向けて

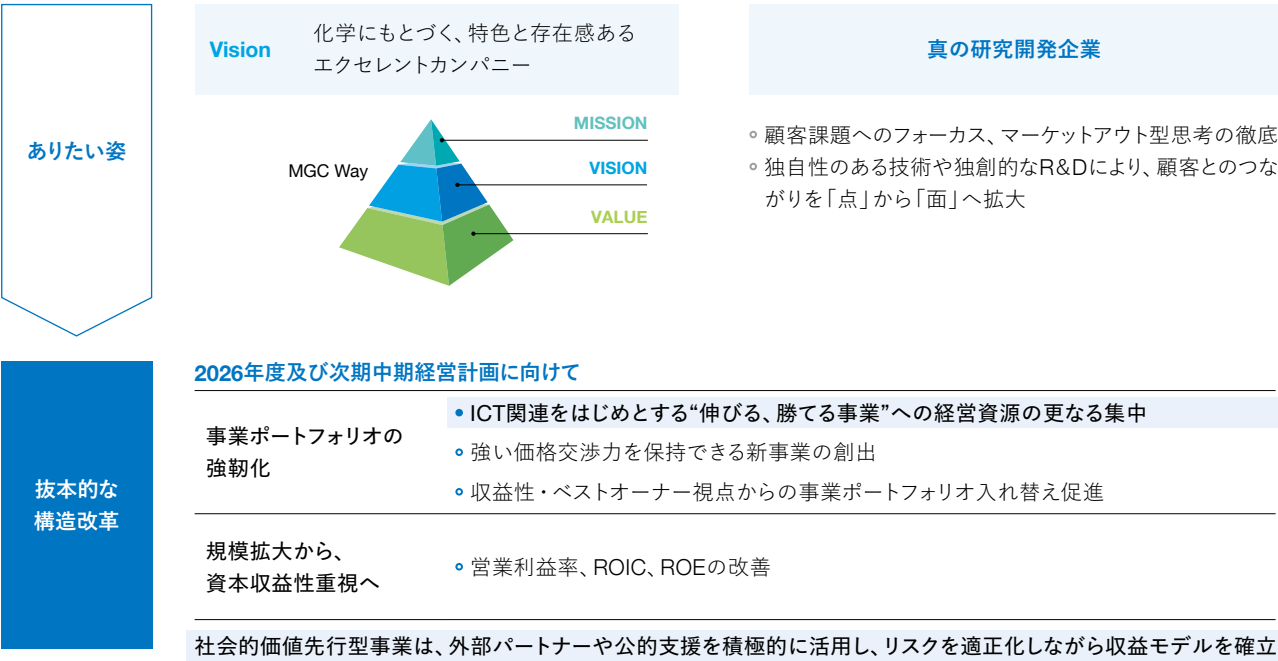
抜本的な構造改革の実行

当社はありたい姿として、「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」をビジョンとして掲げ、単に高品質な製品を生み出すだけではなく、顧客課題の解決に真正面から向き合い、独自技術や独創的な研究開発を通じて、顧客にとって不可欠な価値を創出し続ける「真の研究開発型企業」を目指しています。その実現において重要となるのが、顧客起点で市場を創造するマーケットアウト型の思考です。顧客が言語化・具体化する前の課題をいち早く捉え、顧客とともに研究開発を進めることで、価格競争に陥らない、当社に適した市場を形成していきます。

当社はこのありたい姿からバックキャストする形で、短期集中改善策に加え、2026年度から次期中期経営計画期間にかけて、抜本的な構造改革に向けた各施策を実行していきます。特に、ICT関連を中心とした「伸びる、勝てる事業」へ経営資源を重点的に配分しつつ、独自性を発揮でき

る技術領域で、価格交渉力を保持できる新事業の創出を加速させていきます。同時に、ベストオーナーの視点に立った事業ポートフォリオの入れ替えを進め、収益性に課題を抱える事業については、事業のあり方を見直していきます。

また、資本収益性や効率を一層重視した経営への転換を進め、ROICをはじめとする資本効率指標を経営判断の中核に据えます。一方で、カーボンニュートラルなど社会的価値の創出を起点とする事業については、市場の立ち上がり時間に時間を要し、収益性の面でも課題が残る案件が多くあります。外部パートナーや政府支援も積極的に活用し、リスクを適正にコントロールした上で、持続的に収益を生み出す事業モデルの確立を目指します。「Carbopath™」を起点とした炭素循環の取り組みなど、当社ならではの強みを活かし、経済的価値と社会的価値の両立を実現していきます。



BT材料の成長性

半導体市場は、PCやスマートフォン、ゲーム機などの電子機器向けに加え、生成AIの急速な進展に伴いデータセンターや高性能コンピューティング(HPC)向け需要が大きく拡大しており、中長期的な成長が続く見通しです。現在BT材料は、スマートフォン等、モバイル機器に使用される小型の基板において高いシェアを獲得していますが、今後はGPUやASIC等の先端半導体に不可欠な基板材料として需要拡大が期待されており、新規グレードの拡販に注力しています。また、主にAIサーバー向けで使用される先端FC-BGA基板*2においてはチップレット構造*3を採用したパッケージが主流となっており、基板の大型化が進んでいます。

こうした市場動向や技術トレンドを踏まえて、当社では主にAI向けFC-BGA基板で使用する新たなBT積層板材料を開発し、先端分野でのシェア拡大に取り組んでいます。本製品は高い低反り性や優れたメカニカル加工性、平坦性などの特性を有し、幅広いパッケージ形態に適用可能であ

るため、様々な分野での活用が期待されています。今後も高い技術力を活かし、市場や顧客のニーズに応じて新たな製品を開発し続け、BT材料の可能性を広げることで、情報社会の発展に貢献していきます。

*2 FC(フリップチップ)＝「チップを裏返して、直接くっつけること」、BGA(ボール・グリッド・アレイ)＝「裏面にボール状のはんだが、基盤の目のように並んだ基板」を意味しており、BGA基板を裏返してボール状のはんだが本体の基板(マザーボード)に接着されたものを指す
*3 CPUやGPUなどの要素を個々に設計・製造し、パッケージ上にインテグレーションすることで一つの半導体にする設計・製造概念

「Carbopath™」の詳細はCarbopath™ 特設サイトを参照ください
https://www.carbopath.mgc.co.jp

「Carbopath™」の推進

最も中核的な取り組みとして位置付けているのが、環境循環型プラットフォーム「Carbopath™」の社会実装です。このプラットフォームでは、化学品業界の様々な場面で使用されるメタノールを、化石資源を原料としたものからCO₂や廃棄物等を原料とした環境循環型メタノールへ代替し、それを介してエネルギーや素材に利用する循環型経済を実現することを目指しています。当社は、環境循環型メタノール製造事業への投資、メタノール合成技術ライセンスの供与、自動運転・遠隔監視・メンテナンス支援サービスの提供、及び製品の輸送・販売、更にはメタノール誘導品への展開まで一貫して担います。

進捗状況

実装への推進は、ロードマップに沿って進展しています。サプライチェーンの確立に向けては、メタノールの製造に必要な再生可能エネルギー由来の水素・バイオマス・廃棄物・

CO₂排出源を保有する企業や自治体との産業横断的な協業を加速させています。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。海外の低炭素メタノールの調達も進めており、供給体制の確立に向けた動きを強めています。

メタノールユーザーとの取り組みも進めています。その一例が、当社の保有するインフラと燃料会社とのパートナーシップを通じた市場創出の強化です。直

事業投資

事業投資プロセスと実績

当社は、各事業部門による自部門の営業キャッシュ・フロー範囲内での投融資を基本としつつ、全社戦略や次世代事業創出に関する案件は、営業キャッシュ・フローの外枠で提案できる投資枠制度を導入し、一定のレバレッジを利かせつつ成長投資を加速させてきました。役員会での審議案件については、経営企画部主導の審査会で事前検討し、投資精度とリスク管理を強化しています。投資実行後も、四半期ごとにビジネスマネジメントユニット別のROIC、CCCなどを経営層も含めて社内共有し、継続的に資本収益性をモニタリングしています。

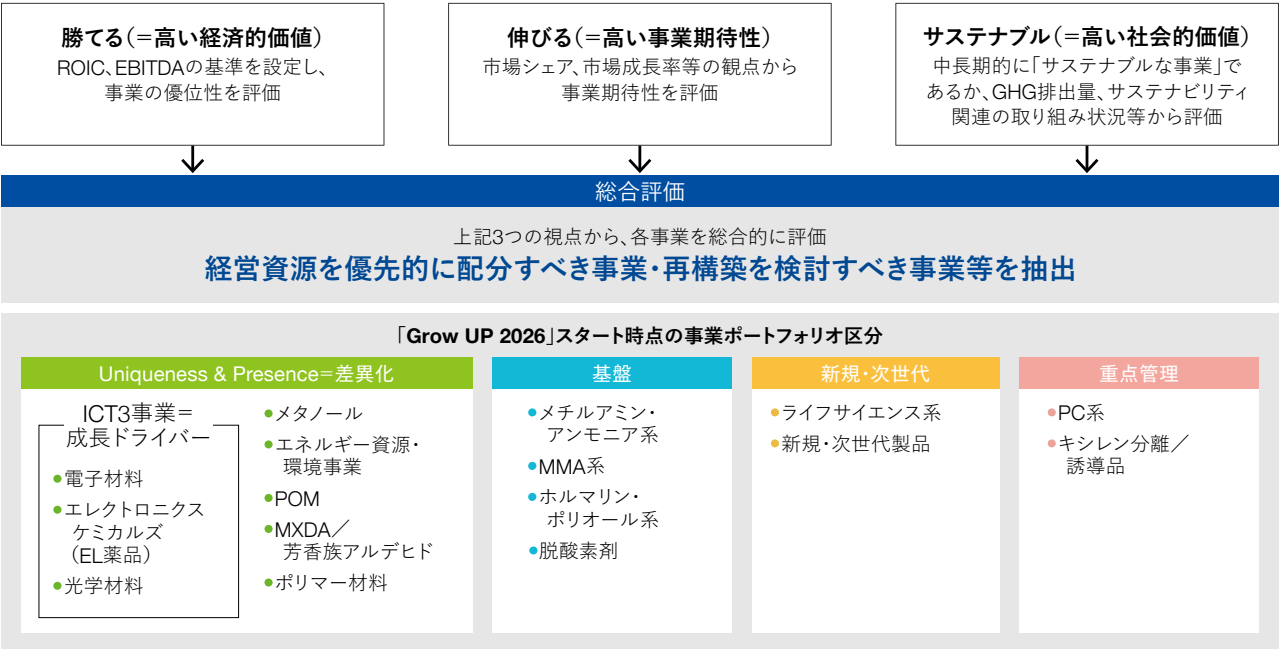
「Grow UP 2026」期間中、総額3,000億円の投融資を計画していましたが、カーボンニュートラル関連投資の見直しや、MXDA欧州プロジェクトの厳しい進捗を受けて、投資規律を一段と強化した結果、総投資額（投資CFベース）は計画を下回る見通しです。投資成果の着実な刈り取りに向けて、適正な範囲での投融資実施に重点を置き、投資規律を更に強化していきます。

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）	

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つの施策に取り組んでいます。事業期待性、経済的価値、社会的価値の3つの視点で各事業を区分し、「Uniqueness & Presence」事業に経営資源を集中投入することで、事業ポートフォリオの環境耐性を高めています。

また、MGC戦略研究領域の「モビリティ」「ICT」「医・食」に重点注力テーマを絞り込み、R&D資源を集中させて新規製品開発を促進しています。収益性・資本効率が低い「重点管理事業」については、各種コストの削減やバランスシートのスリム化等を推進しています。



マテリアリティの進捗

*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×100

*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

*5 調査全回答者のうち明確な肯定的回答者の割合

*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

マテリアリティ		Grow UP 2026 KPI	バウンダリ				2025年度実績	2026年度目標	2030年度目標	Grow UP 2026における 主な関連施策	MGCレポート2026における 主な関連コンテンツ
			単体	国内連結	海外連結						
CSV	事業を通じた社会課題の解決への貢献	「Sharebeing」(MGCグループ環境貢献製品)売上高	●	●	●						

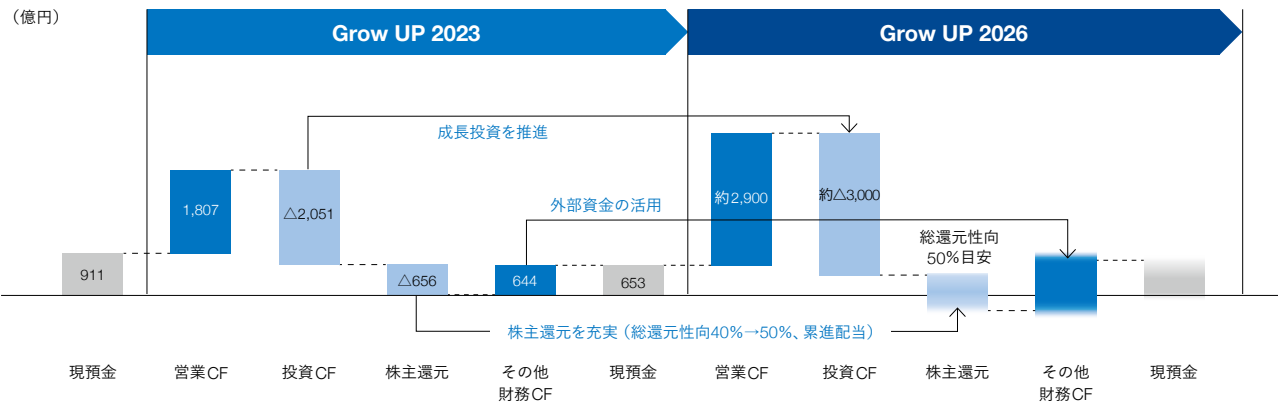
結果を出して信用を維持・強化しつつ、
将来的な成長性を訴求

顧客の課題に対し、独自性の高い高付加価値な製品でお応えし、顧客やその先の社会と価値を共有していくのが当社のビジネスモデルです。時代の移り変わりとともに向き合う課題も変化し、同じ製品であっても用途を次々に広げながら、幅広い領域でのイノベーションに貢献し、様々な産業を下支えする役割を果たし続けていると自負しています。一方、そうしたビジネスモデルの下では、最終的にどの

市場や用途において当社の製品を活用するかを判断するのは、当社ではなく顧客であることから、当社の事業ポートフォリオは多様化せざるを得ない宿命があります。こうした持続的な企業価値向上の進め方をご理解いただくためには、各事業が着実に業績として結果を示しながら、並行して将来的な成長性の訴求にも力を注いでいかねばなりません。財務戦略の基盤となる信用の維持・強化に向けて、2025年度の教訓を活かしながら、より一層スピード感を持って構造改革を進めていきます。

キャピタルアロケーション

- 「Grow UP 2026」期間の投融資総額(投資キャッシュ・フロー)は、約3,000億円を計画
- 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)及び株主還元強化を推進



環境への取り組み

環境貢献製品「Sharebeing」の創出

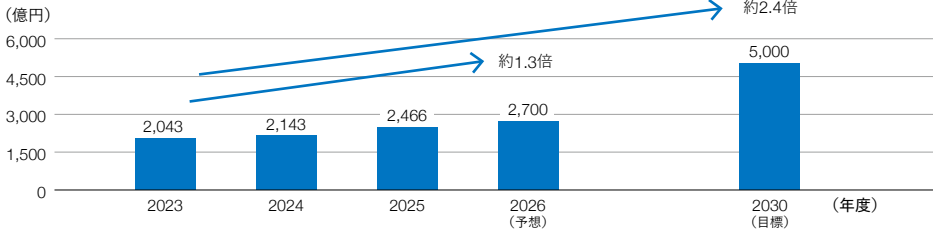
当社グループは、原料生産から廃棄・リサイクルまでの製品ライフサイクル全体で環境負荷低減に貢献する事業・製品を、MGCグループ環境貢献製品「Sharebeing」と定めています。「Sharebeing」の売上高貢献度をマテリアリティ「事業を通じた社会課題の解決への貢献」のKPIとして設定し、カーボンニュートラル実現に向けた取り組みを加速しています。

また、「Sharebeing」が従来品と比べて、社会全体の温室効果ガス排出削減にどれだけ寄与したかを定量的に示す「削減貢献量」を、各種ガイドラインを参照して算定・開示し、環境・社会への貢献を客観的に示すことで、透明性の高い情報開示と企業価値向上につなげています。2025年度は、環境循環型プラットフォーム「Carbopath™」、地熱発電、化学発泡剤を対象に、削減貢献量を算定しました。



「Sharebeing」の詳細はWebサイトの「MGCグループ環境貢献製品」をご参照ください
<https://www.mgc.co.jp/sustainability/eco-friendly/>

「Sharebeing」売上高の推移及び定量目標



戦略

当社グループの事業特性を踏まえ、ENCORE*2を用いて、自然に対する依存・影響関係をヒートマップとして整理しました。特に水資源は、当社の化学品製造プロセスにおいて、淡水を安定的に確保・利用することが事業継続に不可欠と考えています。

*2 経済が自然にどのように依存し影響を与える可能性があるかを可視化するためのツール

重要度が高いと考えられる指標	
依存	水・天然ガス等の供給
影響	陸域利用の変化、水・資源利用、土壌汚染

優先地域の特定／分析

自然に対する依存・影響が大きく、当社として優先的に分析・対応すべき拠点を特定するため、連結子会社を含む事業拠点を対象に分析・評価を行いました。当社新潟工場に加え、米国及びアジアの当社グループ会社4拠点を優先地域として特定しています。各拠点では、事業活動における自然環境への依存と影響を認識し、環境リスクなどを適切に管理することで事業継続性を確保し、環境保全に貢献しています。

自然関連のリスク・機会

自然に対する依存・影響評価結果を踏まえ、自然関連のリスク・機会を整理し、財務的影響等を評価しました。

リスク・機会の内容			時間軸	影響度
リスク	依存している生態系サービスの変化	・ガス田(天然ガス)供給機能の低下 ・不足する天然ガスの調達コストの増加	中～	

DXの推進

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の追求は、「Uniqueness & Presence」による持続的な成長の要です。これらの水準の一層の向上を当社グループの競争力に変えていくため、バリューチェーンの随所で現場主導の取り組みを進めながら、全社のデータを集約・管理する基盤の構築を進めています。

生産マネジメントの高度化

「SMART-FACTORY」の実現

生産活動においては、日本国内の生産年齢人口が加速度的に減少している現状を踏まえ、少ない従業員数でも運営できる効率的な生産と、安全確保・環境保全を両立する「SMART-FACTORY」の実現に注力しています。

具体的には、プラント情報をセキュアに収集し、解析・加工することで、運転操作や制御に活用する「プラントデータマネジメント」、人の運転操作を情報化して管理し、属人的な判断を平準化する「プラントオペレーションマネジメント」、蓄積された設備管理情報をもとに、網羅的かつ計画的な管理を行う「プラントアセットマネジメント」の3分野で取り組みを進めています。

プラントデータ及びアセットデータを取得・蓄積するシステムを全社共通の基盤として整備し、取得したデータを効率的な運転管理や設備保全戦略の立案に活用しています。また、研究部門によるデータ解析と連携しプラントの状態をモデリングする取り組みも進め、複数の生産現場での実装につなげています。

現在は、AIが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。様々なデータとシステムを組み合わせることで、プラントに関

役員一覧

 役員のプロフィールの詳細はWebサイトの「役員紹介」をご参照ください
https://www.mgc.co.jp/corporate/company/officer/index.html

取締役



佐藤 地

取締役(社外) 独立
取締役会出席回数：9回／9回(2025年度)
1981年1月 外務省入省
2021年4月 独立行政法人国立文化財機構 本部審議役
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いています。



真鍋 美穂子

取締役(社外) 独立
取締役会出席回数：9回／9回(2025年度)
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

