



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

中期経営計画の進捗

担当役員レビュー

聖域を設けない積極果斷な改革によって、 事業ポートフォリオの強靭化を 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靭化」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^{*1}などで社外評価をいただいているが、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靭化」に向けた施策の進捗状況

施策1

「Uniqueness & Presence」へのフォーカス

- 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

施策2

イノベーションによる新しい価値の創造

- MGC戦略研究領域(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)

施策3

重点管理事業の再構築

- 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

+

資本効率の向上に向けた取り組み

- 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

*2 三菱エンジニアリングプラスチックス株式会社

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

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靭化を実現していきます。

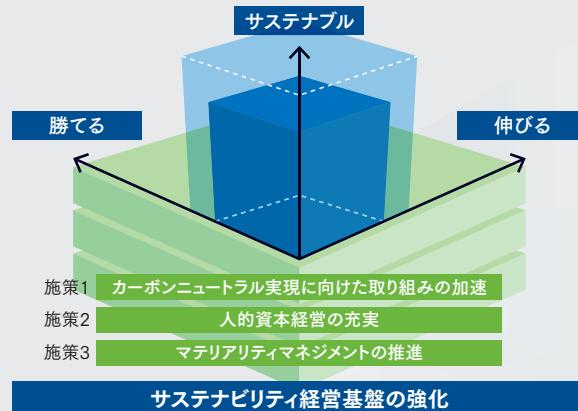
米国の関税政策をはじめ、先読みが難しい状況ではあります。今後の事業環境をネガティブには捉えていません。なぜなら、主力製品群の機能や品質は、他社と差異化された強みがあるため、一定の価格転嫁が可能だからです。また、ICT3事業を中心とするU&P事業については近年、地産地消比率を高めるべく大型投資を実施してきたことも、グローバル市場をポジティブに展望する理由の一つです。

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に開催しています。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。聖域を設けない果斷な改革を、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)

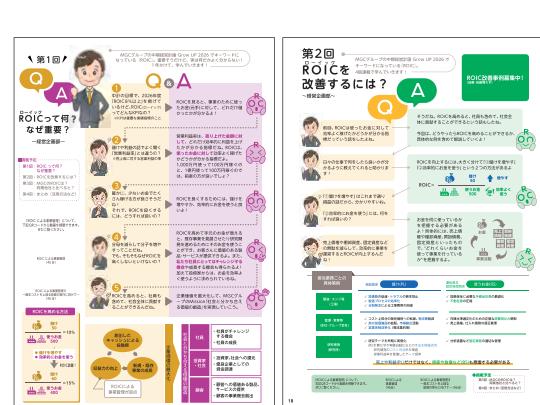
- コーポレートファイナンスや、資本コストを意識した投資判断など
- MGC及びグループ会社社員が対象(約1,000名が聴講)

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靭化」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

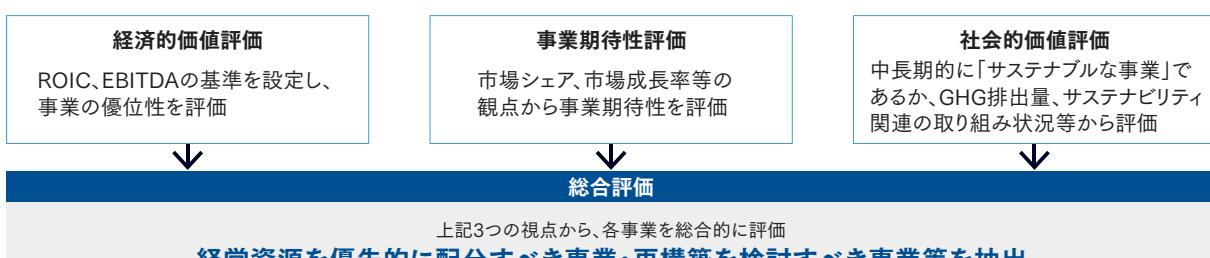
*3 EBITDA = 経常利益 + 支払利息 + 減価償却費

*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靭化

「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靭化」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。



U&P事業の拡大と投融資実績



主要な新規製品開発

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)
 <p>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。</p>	 <p>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。</p>	 <p>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。</p>	 <p>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。</p>

*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

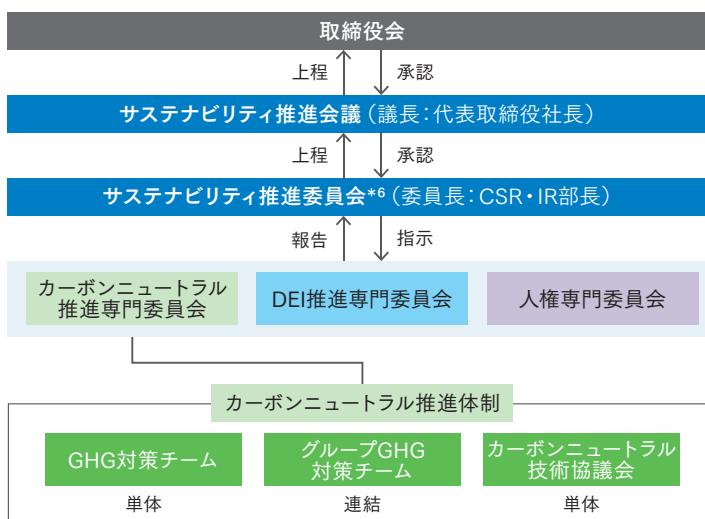
当社グループは、マテリアリティの特定やマネジメントなど、サステナビリティ経営の基本となる方針、施策を審議・決定し、その実施状況などについて報告を受ける機関として「サステナビリティ推進会議」を設置しています。同会議は、社長が議長を務め、社外を含む全取締役を主構成員として、監査役を含むメンバーで構成しています。その中でも特に重要な事項については、取締役会として決議します。

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

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

*6 サステナビリティ推進会議の諮問機関

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	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 事業ポートフォリオ強靭化を達成する 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 	<ul style="list-style-type: none"> 事業ポートフォリオ強靭化の遅延 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 	<ul style="list-style-type: none"> 事業ポートフォリオ強靭化の推進 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	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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

区分	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
CSV	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
E	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 TM 等)を推進 ・再エネ電力導入率の向上	○	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
		・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	○	・MGCグループ全体での廃棄物の排出抑制、再利用、再使用の促進、及びグループ会社への支援強化 ・水資源の持続的利用に向けたリスク管理、及び水の再利用促進(再利用率95%以上)
	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
S	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あった制度の設計
	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 ・アルムナイ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・対処の実施 ・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
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	・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	パウンダリ			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靭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		 8.2	 9.4					
	研究員のDX人材比率*2	●	●	●	79%	75%	80%		 8.2	 9.4					
	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	 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	 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)		 8.7	 10.2	 16.2		16.3		16.5
	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	 10.3	 16.2		16.3		16.5

*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



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、機能化学会事業部門、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

財務戦略 (CFOメッセージ)

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、総務人事管掌、
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

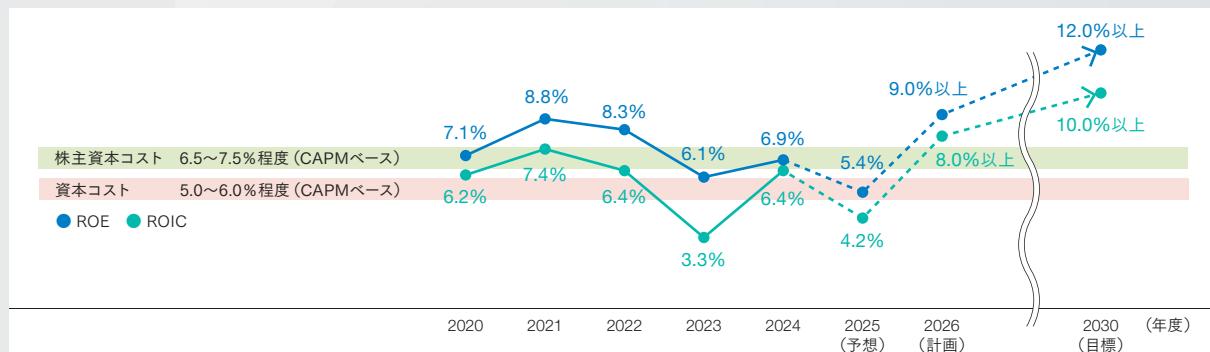
コーポレート部門の役員として、私が日頃から気を付けているのは、経営におけるバランス感覚です。例えば「社会的価値と経済的価値」「短期視点と長期視点」「量と質」「成長投資と株主還元」といった一見相反する、様々な命題があるわけですが、これらは必ずしも二項対立ではありません。両立は可能ですし、むしろ両立させないといけないのです。そのためには、自社の経営の「軸」が今どこにあるのかを客観的に把握し、もしそれが偏っている、ずれていると判断したら、バランスを修正することが重要です。

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強靭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。

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）の消却を実施。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

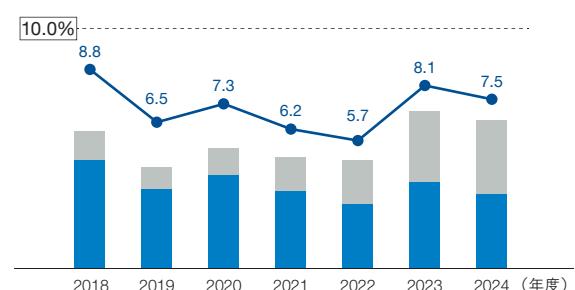
D/Eレシオの推移（倍）



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（%）

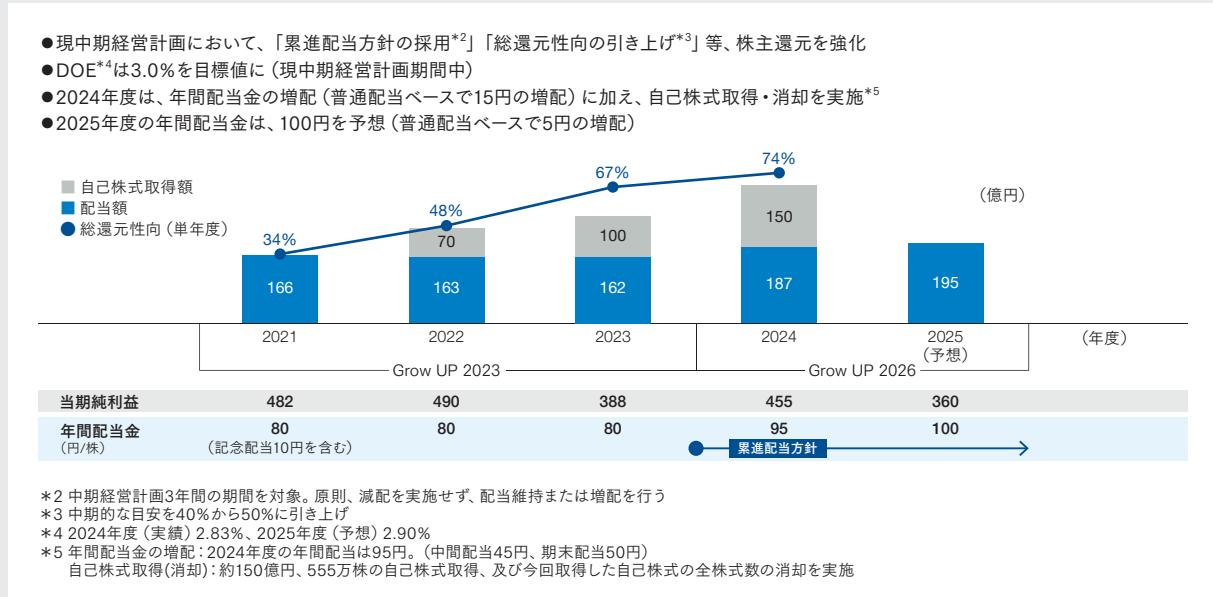


過去7年度で25銘柄（うち17銘柄は全売却）、累計約240億円*1を売却
*1 実績ベース。保有株式数の一部売却、みなし保有の売却も含む

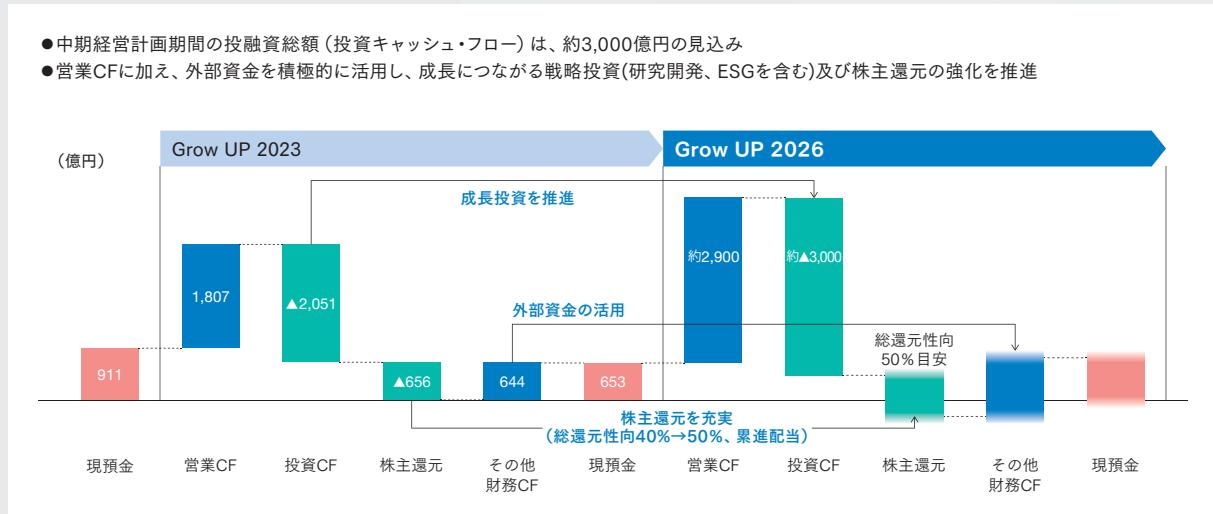
「Grow UP 2026」投融資資金の内訳



積極的な株主還元の継続実施



キャピタルアロケーション



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

