04 ガバナンスセクション

Governance Section

CONTENTS

72　役員一覧
75　社外取締役座談会
79　コーポレート・ガバナンス
83　リスクマネジメント
84　コンプライアンス

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



藤井 政志

代表取締役 会長
取締役会出席回数：12回／12回（2025年度）

1981年4月　当社入社
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（2025年度）

1991年4月　当社入社
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（2025年度）

1986年4月　当社入社
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。



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（2025年度）

1988年4月　当社入社
2024年4月　当社取締役、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（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。



東 友之

取締役 常務執行役員
研究統括・知的基盤担当
取締役会出席回数：9回／9回（2025年度）

1989年4月　当社入社
2026年4月　当社取締役、常務執行役員、研究統括・知的
基盤担当（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
取締役会出席回数：9回／9回（2025年度）

1990年4月　当社入社
2025年6月　当社取締役、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（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（2025年度）

1979年4月　株式会社日立製作所入社
2013年4月　同社執行役員、関西支社長
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。



栗原 和枝

取締役（社外）　独立
取締役会出席回数：12回／12回（2025年度）

1992年10月　名古屋大学工学部応用物理学科 助教授
2016年 4月　東北大学 名誉教授（現任）
2020年12月　浜松ホトニクス株式会社
社外取締役（現任）
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いています。

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 Service, Inc.入社
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)
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。

監査役



稲荷 雅人

常勤監査役
監査役会出席回数：14回／14回(2025年度)

1985年4月 当社入社
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
監査役会出席回数：9回／9回(2025年度)

1984年4月 当社入社
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。



ペレス髙橋 真弥子

常勤監査役(社外) 独立
監査役会出席回数：9回／9回(2025年度)

1988年 4月 東亜燃料工業株式会社(現、ENEOS株式会社)入社
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
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。



手島 恒明

非常勤監査役(社外) 独立
監査役会出席回数：14回／14回(2025年度)

1983年4月 日本生命保険相互会社入社
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)
2021年6月 京成電鉄株式会社 社外監査役(現任)
2024年6月 当社社外監査役(現任)

専門性と経験：金融機関等における長年の経験と経営者としての経営全般にわたる見識と経験を有するとともに、財務及び会計に関する相当程度の知見を有しています。

独立：東京証券取引所の有価証券上場規程第436条の2に定める独立役員

取締役及び監査役に求める専門性と経験（スキル・マトリックス）

氏名	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	●			●		●	●
毛戸 耕	●	●	●		●		
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							
稲荷 雅人	●	●	●		●		
有吉 伸久	●			●	●	●	
ペレス髙橋 真弥子				●	●		●
手島 恒明	●			●			●

※ 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

ガバナンスセクション

社外取締役座談会



栗原 和枝
取締役(社外)

佐藤 地
取締役(社外)

真鍋 美穂子
取締役(社外)

真鍋 靖
取締役(社外)

MGCが持つ可能性を信じ、厳しい構造転換期を乗り越えるための「意思のある経営」を支えていきます。

2025年度は約400億円の当期純損失という厳しい結果となりました。
困難に直面した1年を振り返り、欧州MXDAプロジェクト中止の経緯と教訓、事業ポートフォリオ改革や
人材育成の課題、技術起点の独自性を活かした今後の成長への期待などについて、
4人の社外取締役が率直に語り合いました。

厳しい業績の中に見えた、MGCの強さと経営の意思

真鍋（靖）　約400億円の当期純損失という2025年度業績は極めて厳しい結果であり、社外取締役も含めた経営の責任として真摯に受け止めなければなりません。ただし、損失の主因である欧州MXDAプラント建設中止については、将来的に更に大きな損失につながる恐れもあったため、事業環境の急速な変化を受けて、このタイミングで迅速かつ冷静な建設工事中止決定ができたことは、適切な決断だったと評価しています。

真鍋（美）　2025年6月の就任前に知人から「化学業界の状況はとても厳しい」と聞いていましたが、社外取締役として就任初年度からその言葉どおりの厳しさを実感しました。一方で、世界トップシェアの製品への社員の強い誇りや、自前のイノベーションによる成長など、MGCの企業文化の良さや可能性の大きさにも気づくことができた1年でした。

佐藤　私も2025年6月の就任から1年が経ちましたが、厳しい状況の中でも組織の士気は高く、環境変化を将来の糧として活かそうとする姿勢がみられます。欧州MXDAの件についても、幅広い関係者を交えてなぜそうなったかを突き詰める「なぜなぜ分析」等を通じて原因を深く掘り下げ、失敗からの学びを前進につなげようとしています。



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
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

栗原　伊佐早社長が就任直後から急いで事業拡大に踏み出すのではなく、まずは従前からの課題案件に対して迅速な決断を下し、「意思のある経営」の姿勢を示したことは高く評価できます。「Uniqueness & Presence」のスローガンの下、世界初やトップシェアの技術・製品という強みを活かしながら、競合他社に追随されない事業形態へ変革していくという意思が、折に触れて伝わってきました。

真鍋（美）　研究開発出身の伊佐早社長の就任は、研究開発型企業というMGCの方向性を象徴しており、イノベーションが成長の鍵であるという意識が組織全体に共有されていると感じます。今後の課題は、イノベーションをいかに事業化して利益に結び付けていくかです。

佐藤　イノベーションセンター「MGC Commons」で行われた研究発表会に参加した際、明日の知的財産となり得る研究に真剣に取り組む、社員の目の輝きや希望に満ちた雰囲気が印象的でした。技術を根幹に据えて発展を目指す社風に共感しつつ、今後は完成度が8割程度でも一定の範囲内で共有し、次のアクションにつなげていくような柔軟さも必要ではないかと思っています。

欧州MXDAプロジェクト中止の経緯と今後への教訓

真鍋（靖）　私はこの4人の中で唯一、2021年の欧州MXDAプロジェクトの投資決定時に在任していました。2024年7月からの営業運転開始を目指す大規模投資でしたが、2022年からのロシア・ウクライナ紛争による影響もあり、次第に工事の遅延と建設コストの高騰等が報告され始めました。当初は「コストがかかっても早く完工せよ」という方向で議論していましたが、特に2025年以降は想定を上回る中国企業の急速な参入と安値攻勢により、採算が大きく悪化し、投資回収は困難という試算も出てきました。プラント建設工事は大分進捗していたものの、続けた場合に大きな負債だけが将来に残る見通しとなっては、中止以外の選択肢はなかったと考えています。



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

真鍋（美）　ただ、最初から中止という結論ありきではなく、取締役会でもかなりの時間を割いてあらゆる選択肢、複数のシナリオを突き詰めて議論した末の決断でした。その慎重かつ迅速な検討から意思決定までのプロセスは評価できると思います。

栗原　立案当時は、MXDAの需要が非常に高く、トップメーカーとしての供給責任の面でも増産は必然であり、世界的な事業展開を目指した意欲も理解できます。技術と意欲の方向性は間違っておらず、工事の遅延がなければ中国企業の参入前に市場を確保できたかもしれないことを考えると、伊佐早社長が強調している「スピード感」の重要性を再認識しています。

真鍋（靖）　一方で、このプロジェクトに関するモニタリングの方法・頻度・粒度には改善の余地があったと認識しています。ロシア・ウクライナ紛争を契機とした資材高騰や人手不足、中国の過剰生産による輸出攻勢などの複合的な要因があったことは事実ですが、国内外の状況変化をより早期かつ継続的に注視すべきだったと反省しています。

栗原　様々な事象が短期間で変化していく現在、丁寧な判断をより早く、具体的なデータに基づいて下せる体制づくりが不可欠です。特に海外での新規事業立ち上げは、物理的な距離もあり、試行錯誤しながら進めることは難しく、一度決めたことを確実に成果に結び付けることが求められます。体制を改めて整え、次の挑戦では高い技術と意欲を存分に発揮してほしいです。

佐藤　スピード感やモニタリング手法に加え、新たな環境に適した協力体制を構築できていたかも振り返るべき課題です。激しい環境変化の中で、当社の技術と意欲を最大限発揮するには、自社の能力を冷静に見極めた上で適切なパートナーと積極的に連携し、顧客やパートナーとともに事業を作っていく姿勢がますます重要になると思います。

構造改革を支える組織づくりと人材育成について

真鍋（靖）　次期中期経営計画では、これまでの投資を確実に回収しつつ、将来性の低い事業からは撤退し、伸びる領域に経営資源を集中させる「選択と集中」をより明確に進めます。事業の撤退には、生産工場の閉鎖や人員の整理などの痛みも伴う大きな決断と、事業・研究・人材の各戦略を一体として統合した計画が必要です。

佐藤　人材育成については、居心地の良さや働きがいを感じながら、長く働き続ける中で長期的に成長できる環境が整っている印象です。

真鍋（美）　働きがいは一種の非財務のインセンティブ報酬です。学びや挑戦の機会の充実、社員への



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

譲渡制限付株式の付与などにより、働きがいを感じられる社風を作り、「選ばれる会社」であり続けることで、人材不足が深刻化する中でも競争力の源泉を確保・強化することができます。

栗原　研究所での発表会も、幅広い年齢層の研究員たちが事業所横断で活発に交流しており、非常に良い雰囲気でした。一方で、役員クラスの人材については、経験の多様性や体系的な育成という面で、まだ道半ばという印象です。

真鍋(靖)　当社は、川上の日本瓦斯化学工業と川下の三菱江戸川化学の2社をルーツとする、基礎化学品と機能化学品の2つの事業部門を持っています。経営人材の育成では、どちらかの事業領域に偏らず、川上・川下の双方を経験させる事業間のローテーションを更に積極的に行い、幅広い経験を積んだ上で経営陣となるプロセスが強化されるとより効果的な人材育成につながると考えます。

技術起点の独自性を活かし、次の成長ステージへ

栗原　カーボンニュートラル領域の技術や製品群については、すでにパイロットプラントを建設しているなど、当社は他社に先駆けて次の成長ドライバーの種を育てています。事業化に適したタイミングが訪れるまで技術的な優位性を失わないよう、常に先端を走る意識を持ち続けてほしいと思います。

佐藤　カーボンニュートラル化の進展は、国際情勢やエネルギー価格等の影響で短期的には揺らぐことがあっても、中長期的な社会全体の方向性としては不可逆です。当社が技術的な強みを持つこの領域に軸足を置いていくことは、戦略的に妥当だと考えています。

真鍋(靖)　AI・半導体分野という既存の成長ドライバーを更に伸ばしながら、カーボンニュートラルをはじめとする次世代領域で新たな成長の柱を育ててほしいです。また、多様な研究シーズの中から、次のホームランバッターが誕生することを期待しています。



栗原 和枝
取締役(社外)
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
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

佐藤　グローバルに展開する企業として、ガバナンス強化やデータドリブン経営等で守備もしっかり固めつつ、国際情勢の激しい変化も脅威ではなく機会として捉えられる組織を目指し、バランス良く成長してほしいと思います。

栗原　厳しい事業環境にある基礎化学品も、川下寄りへの軸足の移行など、工夫の余地はまだあるように思います。合成樹脂分野でも製品仕様の合理化といったコスト対応の工夫も考えられます。日本の化学の存在感を維持するためにも、産業の根幹を支える素材・材料の提供を担う化学企業の一角として、MGCにもどうにか踏ん張ってほしいところです。

真鍋(美)　川上から川下まで幅広く事業を手掛け、技術起点で独自性を発揮できるのが当社ならではの価値です。多様な事業に取り組んでいることがマイナスに捉えられることがないように、「Uniqueness & Presence」事業の取り組みを中心に、社会により広く分かりやすく発信していくことが重要だと思います。構造転換期における抜本的な構造改革の着実な実行を期待しつつ、掲げた目標の達成に向けて支援していきます。

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスの詳細はWebサイトの「コーポレート・ガバナンス」をご参照ください
https://www.mgc.co.jp/corporate/governance.html

コーポレート・ガバナンス体制

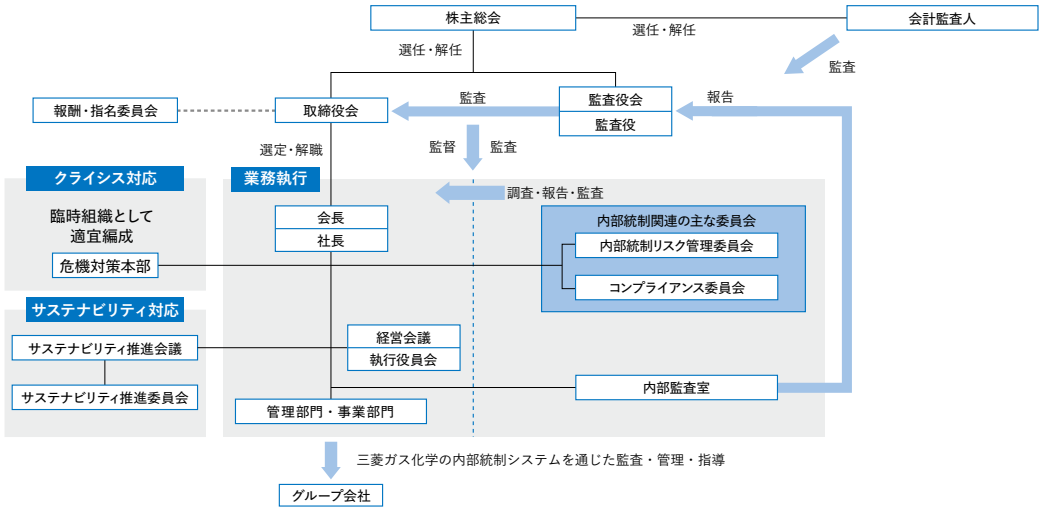
当社は、「社会と分かち合える価値の創造」をミッションとして掲げ、事業活動を通じた企業価値の向上と持続可能な社会の実現の両立によってステークホルダーの期待に応えられるよう、実効性のあるコーポレート・ガバナンス体制の運用と継続的な強化・充実に努めています。

当社は監査役会設置会社で、執行役員制を導入しています。必要に応じて顧問弁護士やその他の専門家からのアドバイスも受けながら、取締役会が経営の意思決定・監督を担い、執行役員が業務を執行することで、経営の意思決定・監督機能と業務執行機能を明確に分離しています。

2026年6月より、事業部門担当役員は取締役に含めない形とすることで、事業の執行と経営の監督をより明確に分離し、社外取締役比率も向上させ、ガバナンスの更なる強化に努めています。会社に重要な影響を及ぼす事項は、経営方針を審議する経営会議及び具体的実行計画を審議する執行役員会で審議し、多面的な検討を経て決定しています。

監査役は、取締役会や執行役員会などの重要な会議への出席、各部門の監査、子会社の調査、重要書類の閲覧などを通じて、意思決定の過程や業務の執行状況を把握し、意思決定の合理性、法令及び企業倫理遵守の確保のほか、業務執行状況の監査を行っています。

コーポレート・ガバナンス、リスク、サステナビリティ管理体制図



内部監査の状況

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、年度計画に基づき内部監査室が内部監査を実施し、内部統制の充実と経営管理の効率性向上を図っています。全ての内部監査報告書について、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、常勤監査役へも報告しています。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実施しています。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についても、評価及び報告を行っています。

社外役員のサポート体制

当社では、非常勤の社外役員に対して、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、事前説明を行っており、また、各部門による事業及び業務に関する説明、事業所視察や重要な子会社の会社現況説明会等の機会を提供しています。加えて、社外取締役は監査役との意見交換を行い、情報の相互連携を図るとともに、社外役員のみ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の費用については、会社が負担しています。

2025年度の会議体・委員会の活動状況

取締役会（12回）

議長：代表取締役会長

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、取締役から職務執行状況、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、株主総会において選任されます。

2025年度の主な審議テーマ

テーマ	主な審議事項
経営戦略関連	・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 等） ・大型投資案件の建設工事中止 ・バランスシートのスリム化（非事業用資産売却 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	・政策保有株式の縮減の推進 ・グループ全体でのサイバーリスク対策

監査役会（14回）

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）

委員長：代表取締役会長

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あたっては、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：内部統制リスク管理担当役員

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P83をご参照ください

コンプライアンス委員会（3回）

委員長：コンプライアンス担当役員

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P84をご参照ください

経営会議（22回）

主宰：代表取締役社長

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：代表取締役社長

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：代表取締役社長

サステナビリティ推進会議は、サステナビリティ推進委員会からの答申及び本社担当部門からの報告を受け、サステナビリティ・マネジメントに関する重要課題を総合的に検討する機関です。各重要事項について、必要に応じてサステナビリティ推進委員会へ諮問を行います。推進会議は、委員会からの答申内容を踏まえ、取締役会に付議すべき事項を整理します。なお、重要事案については、取締役会で決議します。

サステナビリティ推進委員会（3回）

委員長：CSR・IR部長

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、同会議から付託された諮問事項及び各重要事項について専門的な観点から検討・調査を行い、答申する役割を担います。また、特定の専門領域に関する課題については、専門委員会を設置し、専門委員会での検討結果を踏まえて答申を行います。

取締役会の実効性評価

当社は毎年、取締役会の実効性評価をアンケート形式で行っています。2023年度からは第三者機関を新たに起用し、調査項目の検討、集計等に専門的知見を取り入れており、今後も3年程度の周期で活用する予定です。

アンケートは、「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つの切り口に基づいた5段階評価の各種設問に加え、自由な観点からの意見を求める形式で、全ての取締役と監査役を対象として2026年4月に実施しました。結果は、ポジティブ評価が大多数で、全項目の評点平均が5段階評価の「4：どちらかといえば有効、適切」を上回っており、当社の取締役会の実効性は一定の水準にあると認識しています。特に、「取締役会の構成と運営」「企業倫理とリスク・危機管理」「株主等との対話」に関する評点は相対的に高く、肯定的なコメントが複数みられます。

調査結果や寄せられた意見等をもとに取締役会で議論し、向上の余地がある事項等を中心に改善・強化を進め、取締役会の実効性の更なる向上を目指していきます。

前回評価時に挙げられた課題	• 戦略のモニタリング • インセンティブ報酬
課題への対応	• 課題が顕在化している大型投資や重点管理事業に関して、取締役会での定期的な進捗報告を実施。それらでの議論を経て、オランダでのメタキシレンジアミン（MXDA）製造設備の建設工事の中止等の経営判断を実施 • 業績連動報酬の指標として、ESG指標（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）を追加
今後の課題と取り組み	• 経営戦略と事業戦略（資本コストを意識した経営等）： 資本コストをより一層意識した投資判断や撤退判断を行う仕組みの検討。取締役会の監督機能を強化し、中長期の経営戦略に関する議論等に重点を置く運営の検討 • 業績モニタリングと経営陣の評価（インセンティブ報酬等）： よりインセンティブが働く報酬体系となるよう、業績連動報酬の比率向上、連動指標の見直し等の検討

役員報酬

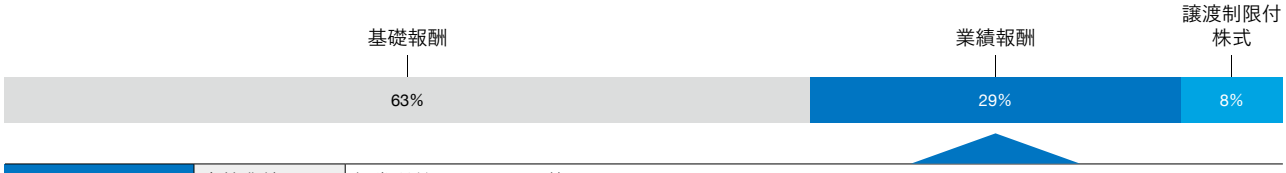
当社の取締役報酬は、社外取締役を除き、基礎報酬と業績報酬からなる年額報酬、及び譲渡制限付株式報酬で構成されています。基礎報酬は役位・職責に応じた固定部分で、業績報酬は単年度の財務指標の実績や達成度に加え、サステナビリティ経営の更なる推進のため、ESG関連KPIも考慮して決定しています。年額報酬は、月額分割での毎月支給のほか、一部は積立型退任時報酬として退任時に支給されますが、本人の業績等に応じて減額される場合があります。譲渡制限付株式報酬は、役位・職責に応じた株式を付与し、一定期間の譲渡制限を課すことで、株主との価値共有と中長期的な企業価値向上を促す仕組みです。

収益化まで長期を要する当社事業の特性を踏まえ、年額報酬は基礎報酬を中心として業績報酬は約3割を目安にし、報酬全体では譲渡制限付株式報酬を含むインセンティブ報酬が4割程度となります。また、株主総会の決議を経て賞与を支給することがあります。なお、執行から独立の社外取締役には、固定の基礎報酬のみを支給します。

取締役報酬総額は、会社業績や市場水準、従業員給与動向などを踏まえ、社外取締役が過半を占める報酬・指名委員会に諮った後、取締役会で決定します。個別配分は取締役社長に一任され、委員会の意見を踏まえて決定されます。

監査役の報酬は基礎報酬のみで、株主総会の定める枠内で、監査役の協議により決定します。

2025年度の取締役（社外取締役を除く）の報酬構成



評価指標	会社業績	経常利益、ROE、ROIC等
	ESG	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

2025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）	518	326	148	42	10
監査役（社外監査役を除く）	55	55	—	—	3
社外役員	86	86	—	—	9
計	660	468	148	42	22

※ 上記の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、当社グループの中長期的な企業価値向上に資すると判断された上場株式を政策保有しており、毎年取締役会で銘柄ごとに、取引状況、資本コストを踏まえた収益性、リスク、保有目的の妥当性を検証し、適正な保有水準を超えていると判断した場合は適宜売却しています。2025年度には、7銘柄（うち3銘柄は全売却）、約60億円を売却しました。政策保有株式の縮減を進めたものの、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しました。

今後も保有目的及び意義について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させます。

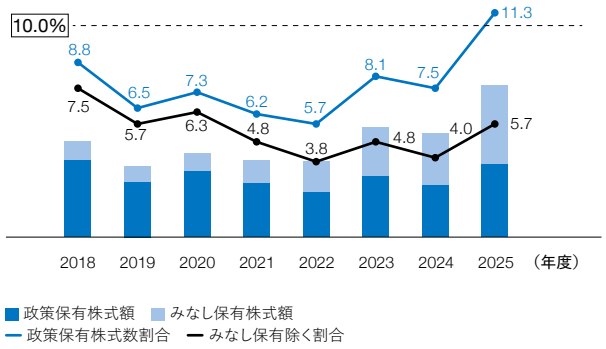
議決権行使に際しては、基本的に保有先企業の経営判断を尊重しますが、損失の連続、不祥事や反社会的行為等の発生にも関わらず、改善見通しが乏しい場合などについては、政策保有の目的も踏まえて議案を個別に精査し、賛否を判断します。

	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	52	2,174
非上場株式以外の株式	33	36,613

連結純資産に占める政策保有株式割合（%）

過去8年度で28銘柄（うち20銘柄は全売却）、累計約300億円*を売却

＊ 実績ベース。保有株式数の一部売却、みなし保有の売却も含む



- 2025年度は、7銘柄（うち3銘柄は全売却）、約60億円を売却
- 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について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

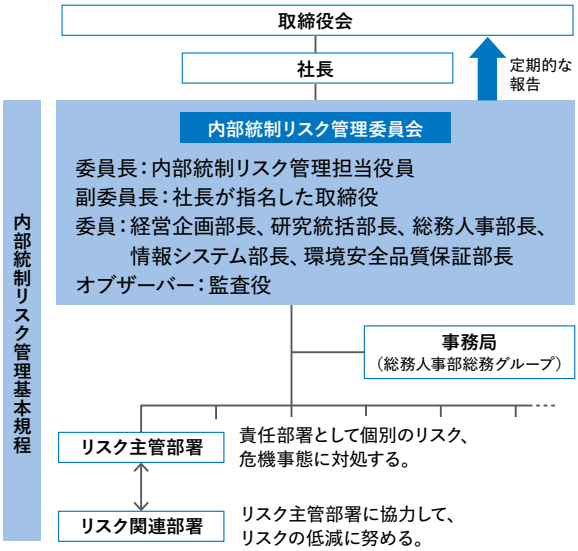
リスクマネジメント

リスク管理体制

当社では、全ての部署で自律的にリスクの状況を把握し、優先順位を付けてリスク低減策を講じており、内部統制リスク管理担当役員を長とする「内部統制リスク管理委員会」が各部署を指導・監督するとともに、全社的に取り組むべき問題などを審議しています。リスク管理に関する状況は、定期的に取締役会に報告が行われています。

当社の事業の中心は製造業ですが、事業遂行に伴うリスクとしては製造に限らず様々な分野のリスクが考えられ、これらのリスクを業務執行・内部統制体制の中で発見・評価し、適切な対策を講じるとともに、重大なリスクが顕在化した場合は、社内規定に沿って適宜臨時組織（危機対策本部）を編成し、対応することとしています。

リスク管理推進体制



事業等のリスク

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 合弁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 情報セキュリティーに関するリスク
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（2025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
◦火災保険の見直し
◦年度活動総括
◦次年度の方針

報告事項
◦地震・津波への対応状況
◦首都圏直下型地震への対応

事業等のリスクの詳細はWebサイトをご参照ください
https://www.mgc.co.jp/ir/policy/risk.html

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た上でリスクを低減、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Webサイトをご参照ください
https://www.mgc.co.jp/sustainability/risk.html

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	2025年度の開催回数
環境安全会議	議長：代表取締役社長 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：代表取締役社長 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

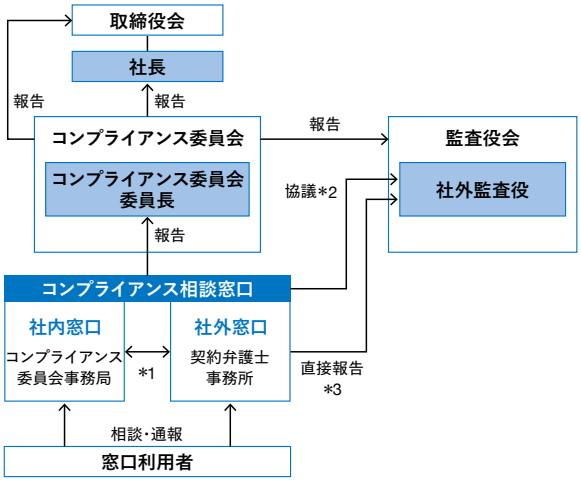
当社グループは、社会から信頼され、共感される企業を目指して、コンプライアンス体制の整備・強化を図っています。「コンプライアンス」を法令や社内規則の遵守にとどまらず、企業としての社会的責任を認識し、公正で透明・自由な事業活動を行うことと広く捉え、役職員の取るべき行動について「MGC企業行動指針」「MGCグループ行動規範」としてまとめており、社会の変化も踏まえて内容を適宜見直しています。

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、コンプライアンス担当役員を委員長、社長が指名する取締役を副委員長とし、コンプライアンス関係部署の長などが委員を務める「コンプライアンス委員会」を設置しています。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、所定の社内手続きを経て、コンプライアンス違反事象に関わる対応を行うこととしています。

また、コンプライアンス違反を早期に把握して是正を図るため、退職後1年以内の者を含む当社グループの役職員ほか、その家族、協力会社、お取引先など、当社グループの事業活動に関与する全ての方が利用できる「コンプライアンス相談窓口」を設置しています。社内窓口はコンプライアンス委員会事務局が務め、社外窓口は女性弁護士を含む複数の専門弁護士が務めています。専門弁護士はコンプライアンス委員会への助言も行っています。

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

MGCコンプライアンス相談体制図



*1 事案により連携して対応
*2 当社役員に関係する事案は、社外監査役と協議
*3 社外窓口で受け付けた通報が、当社の経営や経営層に関わ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贈賄などのコンプライアンス上の問題への対応の必要性が高まっていることを踏まえ、海外関係会社に役員として赴任す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

「MGCグループ行動規範」には、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・使用に関わ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、内部監査や階層別教育を毎年実施し、輸出管理体制の維持向上に努めています。