三菱ガス化学

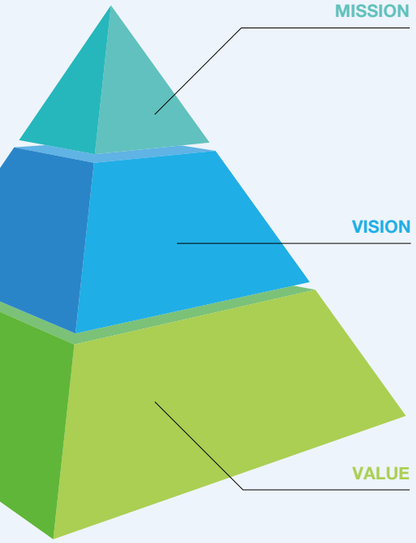
Uniqueness & Presence

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。

1. **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。
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

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
7　MGCの源流
9　事業展開と主な製品
11　MGCが提供する社会的価値

02 価値創造セクション

MGCの価値創造を支える仕組みや競争優位、それらを通じて創出している価値について知りたい

13　価値創造プロセス
15　MGCらしさを支える経営資源
17　MGCらしさの源泉
21　選択と集中による改革の歴史
23　事業ポートフォリオ強靭化の加速
25　ありたい姿の実現に向けて

03 経営戦略セクション

持続的な成長を実現するために、どのような計画を立て、どのように戦略を遂行しているのか知りたい

33　中期経営計画の進捗
35　事業投資
36　中期経営計画「Grow UP 2026」
39　マテリアリティの進捗
41　財務戦略（CFOメッセージ）
44　株式市場との対話
45　機能化学品事業戦略
48　グリーン・エネルギー&ケミカル事業戦略
51　環境への取り組み
54　社会への取り組み
55　DXの推進
57　研究開発
63　人材戦略
69　生産技術・環境安全・品質保証

04 ガバナンスセクション

持続的な企業価値向上を支えるガバナンス体制について知りたい

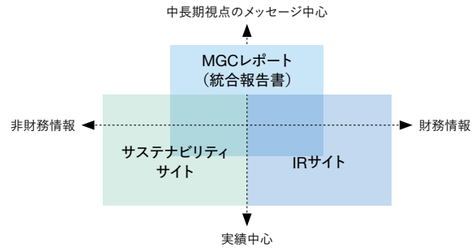
72　役員一覧
75　社外取締役座談会
79　コーポレート・ガバナンス
83　リスクマネジメント
84　コンプライアンス

05 データセクション

定量データや基本的な会社情報について知りたい

85　パフォーマンスデータ
89　会社情報

情報開示体系



IRサイト
投資家情報 | 三菱ガス化学株式会社
・有価証券報告書　・決算短信
・中期経営計画資料　・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 | 三菱ガス化学株式会社
・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

より幅広い情報はWebサイトをご参照ください

編集方針
『MGCレポート 2026』は、「Uniqueness & Presence」を軸に持続的な成長を目指す、MGCの価値創造ストーリーの解説に重点を置いています。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・レポーティング・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
2025年4月1日～2026年3月31日（2025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
2026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。

社長メッセージ

01



代表取締役 社長
伊佐早 禎則

Message from the President

「マーケットアウト」への転換を軸に、覚悟を持って既存の延長線上から脱却し、真の構造改革を推進していきます。

就任1年目の手応えと厳しい現実を踏まえた取り組み

私が研究畑出身者として初めて社長に就任し、1年が経過しました。研究から事業化・製造に至るまでの一連の流れを一研究員として実際に体験してきたことに加え、経営企画での経験も経て、2つの事業部門を俯瞰しどちらにも忖度なく向き合える立場にあることは、私の強みです。急激な時代の変化に対し、研究開発の進め方や顧客との関係性も従来の形から変えていく必要がある中で、ただ方針を示すだけではなく、培ってきた経験や肌感覚を活かし、自ら現場に関与しながら改革を推進できていることには、一定の手応えを感じています。

一方で、オランダのMXDA製造子会社のプラント建設中止などに伴う多額の減損損失計上により、13年ぶりの当期純損失となった2025年度の業績については、経営トップとして重く受け止めています。多額の減損損失計上の反省なども踏まえ、投資規律強化に加え、ガバナンス体制を一部見直し、事業部門担当役員は取締役に含めない形にすることで、事業の執行と経営の監督をより明確に分離するとともに、客観的データに基づいた経営判断を下すための仕組みづくりを急いでいます。

目標達成には当初計画より時間がかかる見通しではありますが、オランダのプラント建設中止や鹿島工場におけるポリカーボネート生産停止など、事業ポートフォリオ改革は着実に進行しています。事業環境に応じてフルブレーキ・フルアクセルで思い切って行動し、次の中期経営計画期間では、更に踏み込んだ改革に取り組む覚悟です。

「マーケットアウト」への転換による真の構造改革

市場が右肩上がりで技術や環境の変化が緩やかな時代の構造改革は、既存事業をオーガニックに効率良く成長させていく、事業部主体の改善でした。しかし、BANI（もろい・不安・非線形・不可解）の現代においては、既存事業の改善という従来の分かりやすい成長ビジョンだけでは、他社に容易に追随されてしまいます。中国の競合他社は、研究開発の加速やフルサプライ・オーバーキャパシティ戦略による追い上げにより、想定以上のスピードで技術開発・事業展開を進めています。当社の研究の方向性自体は間違っていないものの、中国やインドと同一線上にいる限り、いずれ追いつかれ追い越されるという危機感を強く持っています。これからはありたい姿からバックキャストし、社会にどのような価値を提供したいのか、そのために必要な事業を見極め、当社が強化したり新たに取り込んだりすべき技術は何かを全社視点で見直す、真の構造改革を進めていかなければなりません。

特に基礎化学品は、一製品から様々な誘導品を展開するプロダクトチェーンを強みとしてきた一方で、チェーンが一部でも切れると事業全体が止まってしまう構造的リスクも内包しています。市場の構造は予想以上の速さで不可逆的に変化しており、数年前は当社が優位性を持っていた技術や製品でも、一部の製品では競合品の出現や技術面での改善が進み、また、競合が立て続けに生産能力を拡大するなど供給過剰に陥っている製品もあります。チェーンでの製品展開に縛られ、当社の優位性の訴求や維持が難しい領域にあえて参入する必要はありません。当社は「マーケットアウト」に注力し、顧

客課題の解決を起点としたソリューション型事業への転換を目指していきます。

顧客の明確な要求に製品を合わせて市場に投入する「マーケットイン」では、競合が集中しやすく、価格競争に陥りがちです。一方、顧客が具体化する前の課題をフライングスタートで取り込んで研究開発を開始する「マーケットアウト」では、製品に合わせて市場そのものを顧客とともに創出していくため、競合企業が参入困難な、当社に適した市場を構築することができます。「マーケットアウト」の実践には、顧客の漠然とした疑問や課題を化学の視点で言語化し、顧客が「まずはMGCに相談してみよう」と思える信頼関係を築くことが重要です。実際に光学材料や電子材料事業では、顧客の設計プロセスにまで踏み込んだ開発が成果を上げています。このような「マーケットアウト」型の事業構造を全社で目指していくよう、研究開発部門や事業部との対話などを通じて繰り返し働きかけています。

事業や製品の正解は、社内ではなく顧客の下にあります。従来の企業体質や文化を変えるのは容易ではありませんが、私自ら日々社内を回り、顧客の下へ足を運ぶことでフライングスタートを切ることができるよう、社員に直接声掛けをしています。また、研究員が顧客に会いに行く時間を捻出するために、AIや統計解析等のDX・RXを導入し、実験の自動化・自律化を進めています。その上で、プロジェクトや事業の管理においては、事業部の思い入れだけではなく、エビデンスに基づいた客観的かつスピーディーな意思決定が行えるよう、経営企画部が中心となって、全事業・全機能のデータを統合した「データドリブン経営」の基盤を構築し始めています。

既存の延長線上には、進化や面白味はありません。私は大学の恩師から、「先輩の背中は見なくていい。それは二の舞だ」と教わりました。当社に入社後、大学・大学院では全く触れてこなかった高分子化学を担当することになり、知識がない中でがむしゃらに取り組むうちに、もともと学んでいた計算化学を強引に組み込む手法を生み出しました。私が独自に構築した手法が現在の光学材料事業の成長につながったように、社員には思い切って発想や行動を転換し、皆とは違う角度で物事を見ながら自分の持ち味や技術を活かすことで、新しい世界の開拓に挑んでほしいと思っています。

技術へのこだわりとリソース配分

私は研究所長時代、研究員たちに対して時折「化学以外の業界に踏み出してみてはどうか」といった投げかけをしていました。これには、あえて自分たちの知見が乏しい領域に目を向けることで、技術へのこだわりという当社の競争優位性の源泉に立ち返ってもらう狙いがありました。思い切った改革を進める中でも、創立以来のベンチャー気質と技術に特化する姿勢は、引き続き大切に守っていきたいと考えています。特色ある技術や製品は当社の強みであり続けますが、それが顧客の困りごとの解決や社会貢献につながる差別化技術かどうかという視点で、当社が事業化する意義を見極めることが不可欠です。コア技術をM&Aを活用して取り込むにしても、技術の目利きと、取得した技術を当社の技術として事業に融合できるかどうかが重要な判断基準となります。

同じ事業をずっと抱え続ける必要はなく、顧客ニーズの変化に応じて、事業構造やポートフォリオは変えていくものです。社会の様々なニーズに対応できるよう、技術へのこだわりを磨きつつ、小さくとも多様な引き出しを絶えず持ち続けていきます。他社が求める技術があれば、特許や事業のマッチングを通じてベストオーナーの形を探ることも選択肢だと考えています。ROIの考え方に基づき、回収に時間がかかる領域の研究開発はリソースを絞りながら継続し、必要に応じて他社との協業なども検討しながら、社会のニーズの立ち上がりに合わせてリソースを集中的に投下する方針です。

短期・中期・長期の3軸で築く事業ポートフォリオ

事業の選択と集中については、スピード感のある開発が求められる「ICT・モビリティ」、中期で伸ばす「医・食」、長期的に社会とともに取り組む「エネルギー・気候変動」の3つの軸で進めていきます。

「ICT・モビリティ」領域は引き続き稼ぎ頭となります。顧客の成長速度のばらつきを踏まえ、エレクトロニクスケミカルズ（EL薬品）での先行投資部分の軌道修正は必要ですが、半導体関連全体は好調で、今後も市場は伸びていくと考えています。BT材料や光学樹脂ポリマーなどでは、長年のマーケットアウト型開発の成果として、



ICT関連の次世代・次々世代のターゲット材料をすでに保有しており、製造プロセスの検討や求評の段階に入っています。社会のニーズの立ち上がりに合わせて投資・市場投入を進めますが、競争サイクルが速い事業でもあるため、後発に追いつかれる前に、次のターゲットにシフトする勇気も持ち続けていきます。

「医・食」は、人口動態に連動した安定的な需要の拡大が見込まれ、社会的意義も大きい分野です。投資や外部との連携などにより、現状のコア技術のスコープを拡張し、機能化学品とグリーン・エネルギー＆ケミカル（GEC）に次ぐもう一つの軸として育てていきます。

「エネルギー・気候変動」分野については、収益化までは長期を要しますが、具現性を伴った形で技術投下を継続し、ともに取り組む仲間を増やしながら、息切れしないように社会基盤の構築に取り組んでいきます。カーボンニュートラル関連では、地熱発電に加え、CO_2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、独自の環境循環型プラットフォーム「Carbopath™（カーボパス）」の本格展開を目指しています。環境循環型メタノール（C1メタノール）を起点に、炭素循環まで拡大しながら事業展開し、炭素循環型社会（メタノールエコノミー）の血液の役割を担うことができれば、経済的価値だけでなく社会的価値の面でも、効率的かつインパクトのある事業になります。水島コンビナートでのプロセス実証実験などを通じ、使い方や循環の実例を社会に示しながら、川上・川下の仲間との協業を拡大し、プラットフォームを確立していきます。また、紛争等の地政学リスクの高まりにより、最安原料・最安生産地という世界観は変わりつつあります。当社自身も、強みを持つアジア圏を軸としたサプライチェーンの再構築などにより供給制約に対応しつつ、ナフサ以外の選択肢として社会基盤を担える可能性もあるメタノールの価値を、社会に対して訴求していきたいと考えています。

ありたい姿を北極星として構造改革を断行する

コングロマリットな事業に対する分かりにくさや効率性への指摘は、真摯に受け止めています。しかしながら、成長スピードや時間軸の異なる「機能化学品」「カーボンニュートラル」「ライフサイエンス・医・食」の3次元の事業を持つことは、景気変動による波を抑えて経営を安定させ、予測困難な地政学リスク等への耐性を高める上でも、重要な意義があると考えています。事業の新陳代謝を促しつつ、引き続き事業ポートフォリオを改革していきます。

今後は投資の刈り取りや効果の最大化が求められます。ROIC経営を更に進化させるとともに、ありたい姿を北極星として掲げ、覚悟を持って全社を巻き込んだ構造改革を断行します。そして、「データドリブン経営」によって、事業の継続・撤退を数値データに基づき判断する運営体制を確立し、短期で稼ぐ力の追求と、長期で社会を支える取り組みを両立させ、持続的な成長を実現していきます。株主・投資家の皆様には、当社の改革への真摯な取り組みをご理解いただき、引き続きご支援を賜りますようお願い申し上げます。

代表取締役 社長
伊佐早 禎則

MGCの源流

当社は、独創的な技術で数々の「初」を切り拓いてきた前身の2社のDNAを受け継ぎ、強みを統合・深化させながら、2つの事業を軸に社会課題の解決と新たな価値創出に向けて進化し続けています。

三菱江戸川化学 創業

1918

三菱江戸川化学は、1927年に日本初のホルマリン製造を成功させ、1933年には独自の電解法による過酸化水素の生産に着手しました。1937年には国内初となるプリント配線板用積層材料の生産、1961年には自社技術の界面重合法によるポリカーボネート(PC)の生産を開始するなど、ホルマリン誘導品と合成樹脂に強みを持つ企業として成長を続けてきました。

日本瓦斯化学工業 設立

1951

日本瓦斯化学工業は、日本初の天然ガス化学工業メーカーとして設立され、天然ガスを原料に、既存製品より安価で高品質なメタノールを生産し、一躍メタノールのトップメーカーとなりました。1957年に日本初となる天然ガスを原料としたアンモニアの生産を開始し、1960年代には自社独自技術によるキシレン分離異性化技術を開発。更に、MXナイロンの原料となるメタキシレンジアミン(MXDA)の開発も進めました。

MGCらしさを支える経営資源
P15

起業家精神に基づいた進取の気性

多様な自社開発技術

様々なパートナーとの価値協創

安全文化

三菱ガス化学 創立

1971

自社開発技術を重視する日本瓦斯化学工業と三菱江戸川化学の合併により、「特色ある技術志向の化学メーカー」三菱ガス化学が誕生。メタノールなど川上原料から川下の機能製品まで事業領域を広げ、技術の相互補完を通じて競争優位性を確立しました。

機能化学品事業

最終ユーザーに近い製品を提供し、
マーケットニーズと直結したビジネスを展開

グリーン・エネルギー& ケミカル事業

天然ガスと混合キシレンを起点にした
プロダクトチェーンを展開

MGCが提供する社会的価値
P11

- ICT・モビリティ社会発展
- 医療・食料問題解決
- エネルギー・気候変動問題解決

フロンティア精神で培ってきた実績

独創性や先駆性に富んだ企業風土の下、それまで日本や世界になかった革新的な製品・技術を数多く生み出しています。

三菱江戸川化学

- 日本初 1927 ホルマリンの製造
- 日本初 1933 電解法による過酸化水素の製造



日本瓦斯化学工業

- 日本初 1952 メタノールの製造
- 世界初 1968 超強酸によるキシレン分離技術



三菱ガス化学

- 世界初 1976 BT積層板の開発
- 世界初 2015 プラスチック製のプレフィルドシリンジの開発



- 表彰 2016 市村産業賞 本賞 高屈折率・低複屈折特殊ポリカーボネート樹脂の開発



事業展開と主な製品

市場のニーズに応える先端製品を開発している機能化学品事業と、「天然ガス」をベースに社会に不可欠な製品を安定供給しているグリーン・エネルギー&ケミカル事業の2事業を展開しています。

機能化学品の原料の一部はグリーン・エネルギー&ケミカル事業管轄の工場で製造しており、品質保証や技術開発、調達プロセスなどの面で模倣されにくく、グループ全体の競争力強化にもつながっています。

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
- 超純過酸化水素
- ハイブリッドケミカル

エレクトロニクスケミカルズ（EL薬品）

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
  - 銅張積層板（CCL）
  - プリプレグ

BT系製品

- OPE®誘導体

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
- 眼鏡レンズモノマー

合成樹脂
エンジニアリングプラスチックスを展開

- メタノール
  - ホルマリン
    - ユピタール®（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（外部調達）
  - ポリカーボネート樹脂（PC）
    - PC・シート
    - PC・フィルム

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

グリーン・エネルギー&ケミカル

エネルギー資源・環境
国内天然ガスの探鉱・開発技術を応用

- 資源開発技術
  - 天然ガス
    - 国内ガス田開発
      - ・東新潟油ガス田
      - ・水溶性天然ガス田
      - ・岩船沖油ガス田
    - メタノール・アンモニア製造
    - ヨウ素
  - 地熱発電
    - ・澄川地熱発電所
    - ・山葵沢地熱発電所
    - ・安比地熱発電所
  - クリーン電力事業
    - バイオマス発電
      - ・網走バイオマス発電所
    - 天然ガス発電
      - ・福島天然ガス発電所

C1ケミカル、ライフサイエンス
日本で初めて天然ガスを原料にメタノールを製造

- 海外天然ガスによるメタノール生産
  - ・サウジアラビア　・ベネズエラ　・ブルネイ　・トリニダード・トバゴ
- メタノール
  - メタノール蛋白研究
    - ライフサイエンス関連製品
  - ホルマリン
    - ユピタール®（ポリアセタール）
  - ジメチルエーテル
  - メタクリル酸メチル
- アンモニア
  - アミン類
  - シアネートモノマー
    - BTレジン

ハイパフォーマンスプロダクツ
独自の技術で競争力のある製品や誘導品を製造

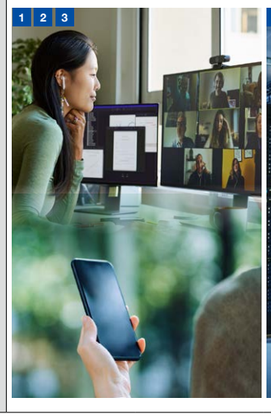
- 超強酸技術
- 芳香族アルデヒド
- メタキシレン
  - 高純度イソフタル酸（PIA）
  - メタキシレンジアミン（MXDA）
    - MXナイロン

お客様

- 半導体メーカー
- 電子部品メーカー
- 製紙メーカー
- PCBメーカー
- 化学メーカー
- 光学機器メーカー
- 自動車部品メーカー
- スマートフォンメーカー
- 眼鏡レンズメーカー
- 自動車メーカー
- 電機・家電メーカー
- OA機器メーカー
- 食品メーカー
- 医薬品・医療機器メーカー
- 発電事業者
- 環境関連企業
- 化学メーカー
- 燃料関連企業
- 合成樹脂メーカー
- 医薬品・医療機器メーカー
- 健康食品メーカー
- 化学メーカー
- 塗料・接着剤メーカー
- 食品包材メーカー

MGCが提供する社会的価値

情報・通信領域

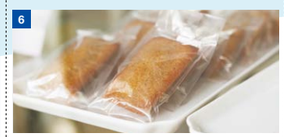




モビリティ領域



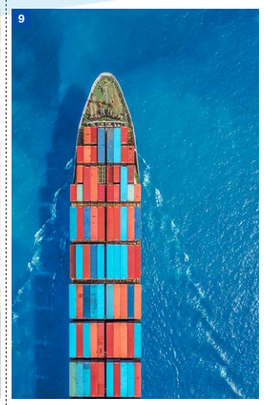
医・食領域



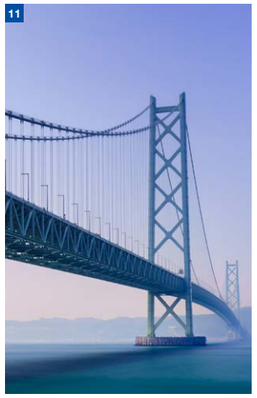




エネルギー・インフラ領域





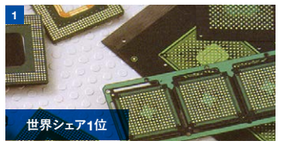


※ 1〜11の「社会的価値を生み出す製品」の詳細は、P11をご参照ください

MGCが提供する社会的価値

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。



1 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



2 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



3 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



4 OPE®誘導体
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



5 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

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。





6 脱酸素剤（エージレス®）
食品ロスの削減や流通品質の向上に貢献

7 乾燥機能付脱酸素剤（ファーマキープ®）
酸素吸収と乾燥機能が一体化、医薬品・医療機器の品質保持に貢献



8 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



8 MXナイロン
高いガスバリア性を持ち、食品の品質保証期限延長や食品ロス削減に貢献

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。



9 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



10 地熱発電
クリーンな電力の供給によりGHGの削減に貢献



11 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



02 価値創造セクション
Value Creation Section

CONTENTS

13 価値創造プロセス
15 MGCらしさを支える経営資源
17 MGCらしさの源泉
21 選択と集中による改革の歴史
23 事業ポートフォリオ強靭化の加速
25 ありたい姿の実現に向けて







価値創造セクション

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）



光学樹脂ポリマー



エンジニアリングプラスチックス



BT材料



脱酸素剤



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

ガバナンス

環境

安全

組織・人材

Uniqueness &Presence

社会的価値と経済的価値を両立する差異化製品・事業の創出

サステナビリティ経営
マテリアリティ

研究開発

人権



メタノール



エネルギー資源・環境事業



MXDA



抗体医薬



MXナイロン



芳香族アルデヒド

技術基盤
多様な自社開発技術

企業風土
起業家精神に基づいた進取の気性

パートナーシップ
様々なパートナーとの価値協創

多様な事業を支える 経営資源

2050年を見据えた社会的課題：
国際情勢の変化／人口動態変化／ICT・モビリティの高度化／気候変動／生物多様性危機／環境負荷低減／ダイバーシティ／行動様式変化

MISSION
社会と分かち合える価値の創造

安全文化
事業活動の礎

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
5,000億円以上
（環境貢献製品売上高）

＊ ROIC＝（営業利益 − 法人税等＋持分法損益）÷投下資本

ご参照
P1　MGC Way「VALUE」
P1　MGC Way「VISION」
P3　社長メッセージ
P12–31　価値創造セクション
P32–70　経営戦略セクション
P71–84　ガバナンスセクション
P1　MGC Way「MISSION」
P7–8　MGCの源流
P9–10　事業展開と主な製品
P45–47　機能化学品事業戦略
P48–50　グリーン・エネルギー＆ケミカル事業戦略
P1　MGC Way「MISSION」

MGCらしさを支える経営資源

「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える「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。

*1 調査全回答者のうち明確な肯定的回答者の割合
*2 延労働時間100万時間当たりの死傷者数



技術基盤

多様な自社開発技術

自社開発技術による製品
90%以上
（生産品目ベース）

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
約40%

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点に、その深化と応用展開に力を注いでいます。

関連する資本と強化策

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 ・知的資本の拡充に必要な技術・人材・IPのギャップの明確化
自然資本	・天然ガスの探鉱・開発技術の応用展開 ・自然資本の保全に資する環境貢献製品の創出



企業風土

起業家精神に基づいた進取の気性

拠点のある国数・地域数
16か国

働きがいを感じる従業員割合*1
59%

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。

関連する資本と強化策

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

様々なパートナーとの価値協創

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

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、限られた自社リソースの最適活用だけでなく、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。

関連する資本と強化策

社会関係資本	・「Carbopath™」による産業横断的な提携の推進 ・カーボンニュートラル実現に向けたステークホルダーとの連携強化
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

事業活動の礎

休業災害に係る度数率*2（単体）
0.00%

ISO9001及びISO14001取得率（単体）
100%

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。

関連する資本と強化策

製造資本	・「SMART-FACTORY」の推進 ・安全性向上に資する生産インフラの整備・更新
人的資本	・RC活動のグループマネジメント強化 ・安全を最優先に行動できる人材の育成とKEY人材の継続的な輩出

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。

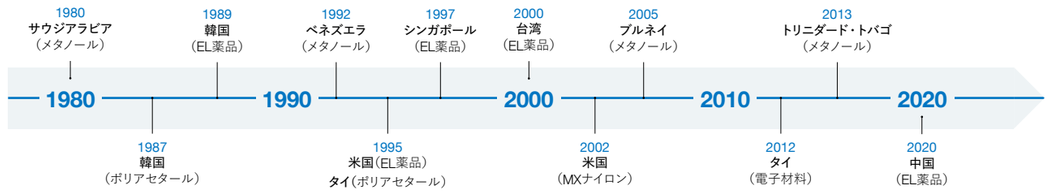
2000年以降は、他社が容易に模倣できない特徴的かつ優位性のある製品に注力する差異化戦略を徹底し、新市場・新用途の開拓を進めるとともに、メタノールの「原料立地」、超純過酸化水素の「消費立地」など、立地戦略を組み合わせたマーケット・ポートフォリオを構築しました。こうした事業・地域の分散により、不確実な事業環境においても、競争優位性と安定的な収益を維持しています。

製品群の高機能化・高付加価値化

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								
電子材料	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								
	通信基板材料								
	高周波用途								
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								

海外展開の歩み



※「Uniqueness & Presence」事業関連拠点について掲載

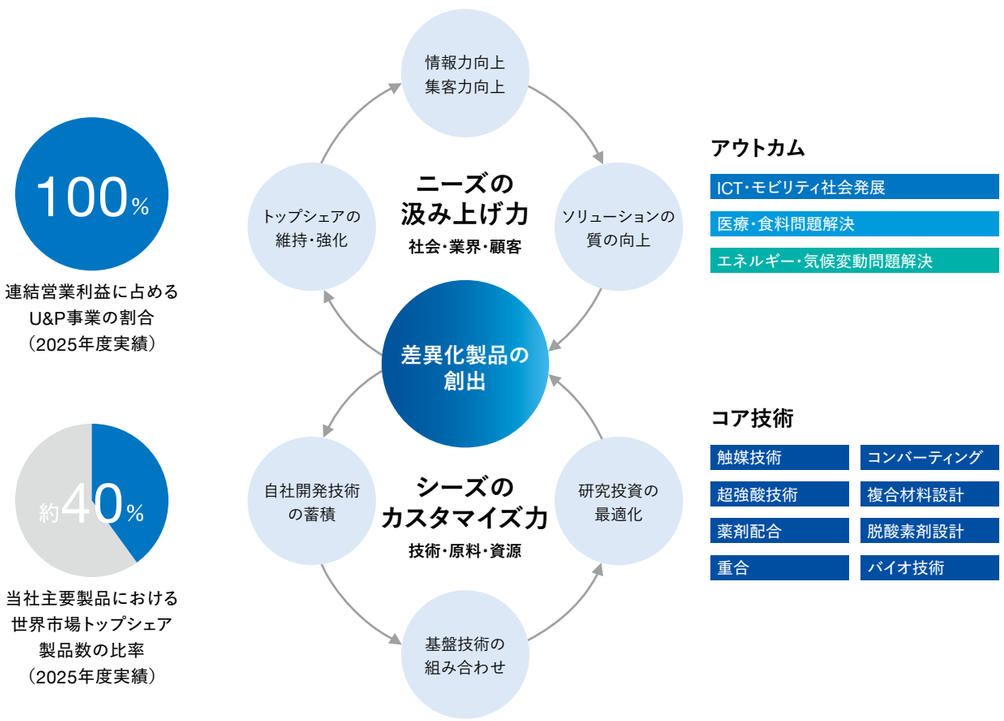
Uniqueness & Presenceの追求

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。

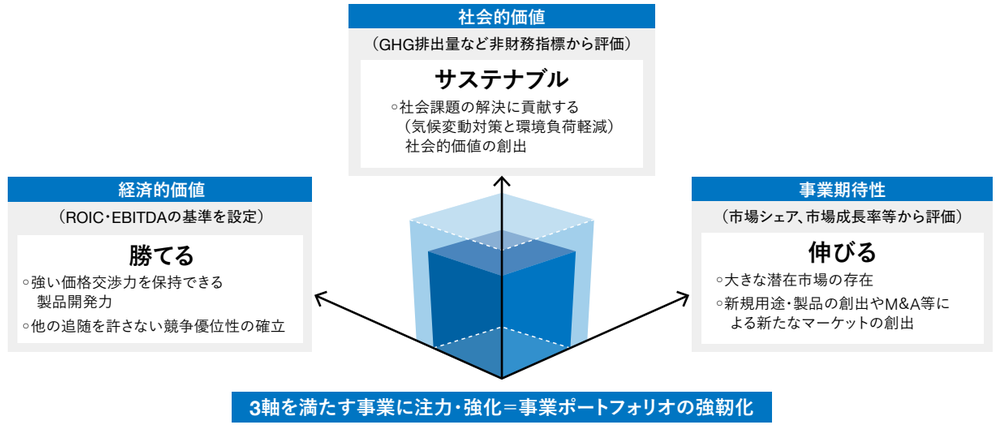
当社主要製品における世界市場トップシェア製品数の比率が約40%を占める背景には、固有の技術・資源（シーズ）を起点に市場と対話を重ね、顧客ニーズと技術シーズを融合させて、高機能製品を開発してきた不断の努力があります。プロダクトアウトとマーケットインを統合した開発体制により、模倣困難な差別化を実現しています。

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

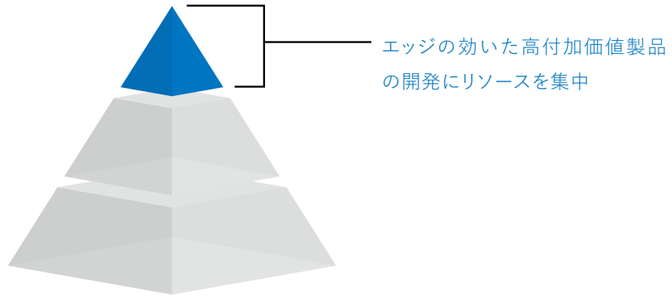


U&P事業の定義



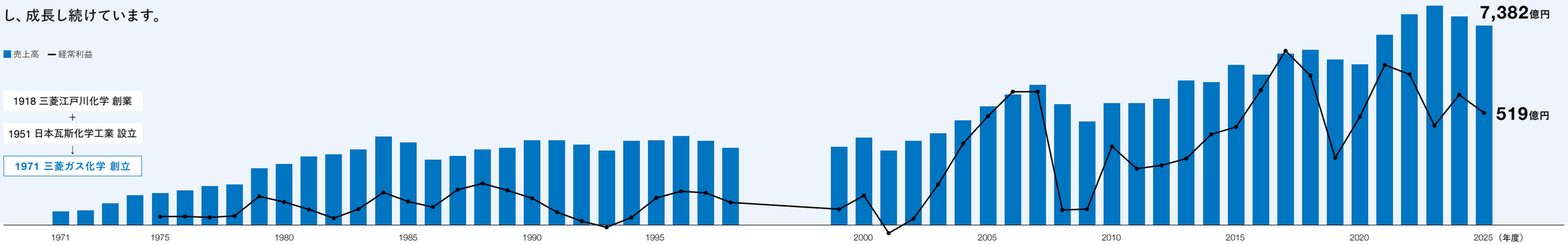
U&P事業の差異化戦略

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。



※1971～1976年度は単体決算、1977年度以降は連結決算数値を掲載

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）



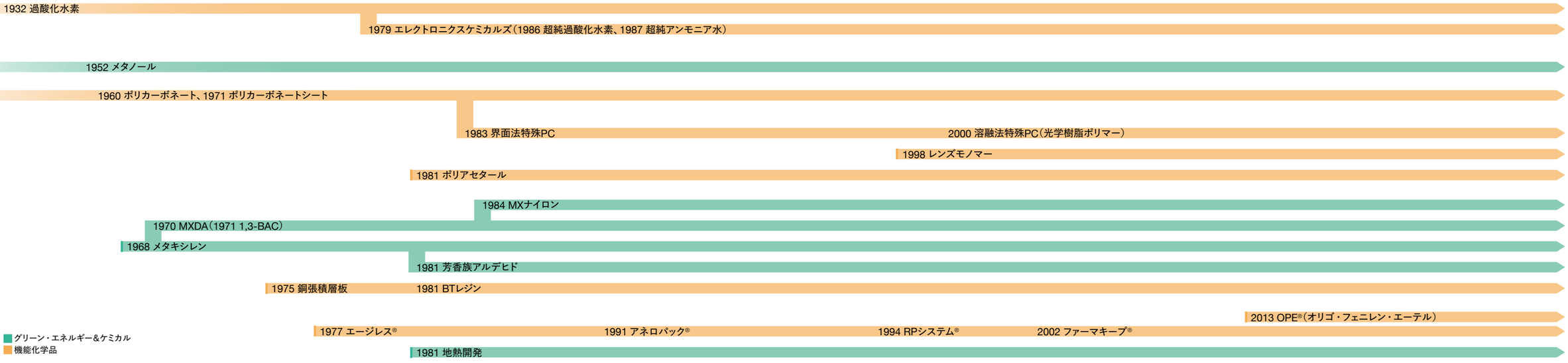
2020年以降

社会的価値と経済的価値を両立する
差異化製品・事業の創出

注力分野

ICT・半導体材料（電子材料・EL薬品）／生活社会領域（脱酸素剤・医療・食品）／
ライフサイエンス





事業ポートフォリオ強靭化の加速

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靭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靭化タスクチーム」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靭化を図り、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。

「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

現状の課題認識

- 半導体市場拡大の見通しは不変も、米国関税の発動、欧州・中国経済の停滞、汎用分野を中心とする競争環境の激化等、外部環境は厳しい状況
- 減損損失の計上により、2025年度の当期利益は大幅に悪化

▶ **現状の延長線上でない、抜本的な構造改革が必要**

短期集中改善策

2025年度の取り組み

- 聖域なきコスト削減、アセットライト化の更なる推進（福利厚生施設を含む非事業用資産の売却）、政策保有株式の一段の縮減
- 大型投資の成果発現の加速
- 重点管理事業（PC系、キシレン分離／誘導品）：スピード感を持った取り組みを推進
- 投資規律の強化：設備投資案件の厳選、実施時期の適正化、リターンの厳格化

短期集中改善策　重点管理事業における取り組み

ポリカーボネート　シートフィルム

供給過剰等に伴い市況が低迷しているポリカーボネート（PC）事業では、採算改善が見込めないため、2028年3月を目途に鹿島工場PCプラントの停止を決定しました。今後は、海外工場品の活用や生産能力の適正化、高付加価値化等により、収益性・資本効率性の向上を図っていきます。

シートフィルム事業では、MGCフィルシート大阪工場の撤退完了など、生産拠点の集約を進め、コスト削減を実現しました。新規案件の獲得による採算改善を目指し、重点分野に経営資源を集中し、販売・技術支援などを強化していきます。

施策実施状況	・**不採算が継続していた鹿島工場PC生産設備について、2028年3月の停止を決定。生産能力の適正化を推進** **（2028年3月末時点：約25%削減へ）** ・**協業先からのPC引き取り契約は、2028年3月末をもって契約終了へ** ・中国拠点：高付加価値戦略（中国EV向け販売増等）・コスト削減が進展、計画比で採算改善 ・**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）：計画どおり2026年3月末に完了** ・MEP*1再編効果の発現は道半ば
今後の取り組み	・引き続き厳しい事業環境が続く前提に立ち、抜本的な構造改革を推進 ・「事業ポートフォリオ強靭化タスクチーム」での議論を継続。 PC系チェーンで資本コストを上回るROICの道筋を描く ・海外販売拠点の再構築と技術サービス・R&D体制の再編等を推進。MEP再編効果の発現を急ぐ ・中国拠点の高付加価値戦略・コスト削減を推進 ・生産集約が完了したシートフィルム事業は、ターゲット分野を絞り込み、更なる採算改善を図る

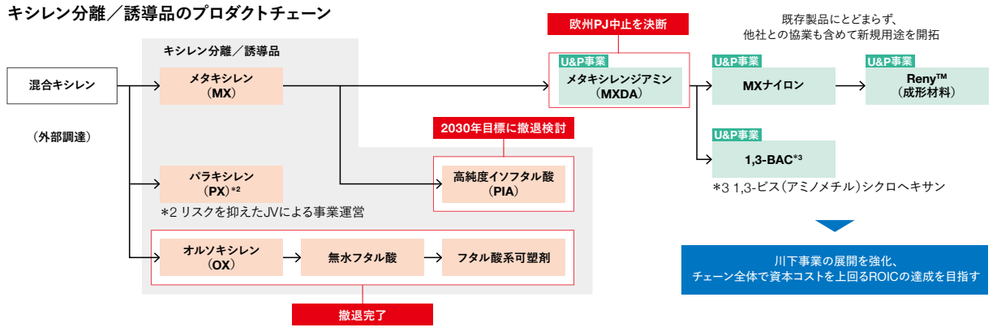
*1 三菱エンジニアリングプラスチックス株式会社

キシレン分離／誘導品

キシレン分離／誘導品は、川下のメタキシレンジアミン（MXDA）などのU&P事業を支えるインフラ的位置付けの製品群ですが、採算性に課題がある状況です。不採算が継続していたオルソキシレンチェーンは2024年度に撤退完了し、供給過剰の状況が継続している高純度イソフタル酸についても、撤退を検討しています。

エネルギー価格の高騰や建設コストの増加、競合の台頭等により、欧州でのMXDAプラント建設工事が中止となるなど、メタキシレンの川下事業も厳しい事業環境となっています。採算性向上と収益最大化に向けて、チェーン全体で最適化や事業構造の見直しを進めていく必要があります。

キシレン分離／誘導品のプロダクトチェーン



ありたい姿の実現に向けて

抜本的な構造改革の実行

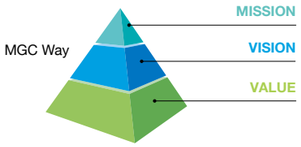
当社はありたい姿として、「化学にもとづく、特色と存在感あるエクセレントカンパニー」をビジョンとして掲げ、単に高品質な製品を生み出すだけではなく、顧客課題の解決に真正面から向き合い、独自技術や独創的な研究開発を通じて、顧客にとって不可欠な価値を創出し続ける「真の研究開発型企業」を目指しています。その実現において重要となるのが、顧客起点で市場を創造するマーケットアウト型の思考です。顧客が言語化・具体化する前の課題をいち早く捉え、顧客とともに研究開発を進めることで、価格競争に陥らない、当社に適した市場を形成していきます。

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。

ありたい姿

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



真の研究開発企業

- 顧客課題へのフォーカス、マーケットアウト型思考の徹底
- 独自性のある技術や独創的なR&Dにより、顧客とのつながりを「点」から「面」へ拡大

抜本的な構造改革

2026年度及び次期中期経営計画に向けて

事業ポートフォリオの強靭化	• ICT関連をはじめとする“伸びる、勝てる事業”への経営資源の更なる集中 ◦ 強い価格交渉力を保持できる新事業の創出 ◦ 収益性・ベストオーナー視点からの事業ポートフォリオ入れ替え促進
規模拡大から、資本収益性重視へ	◦ 営業利益率、ROIC、ROEの改善

社会的価値先行型事業は、外部パートナーや公的支援を積極的に活用し、リスクを適正化しながら収益モデルを確立

抜本的な構造改革 “伸びる、勝てる事業”への更なる集中

BT材料

BTブランドと市場優位性の確立

当社が独自技術で開発したBT樹脂は、セラミックに比肩する耐熱性と電気特性が高く評価され、1985年に樹脂材料として初めて半導体パッケージ*1用の積層板（プリント配線板）に採用されました。積層板として主流だったセラミック基板と同等の性能を実現しつつ、より安価で加工もしやすいことから、1990年代に急速に国内外の市場に浸透し、初採用から40年以上を経た現在も、半導体パッケージ用積層板材料として世界中で使用されています。

当社のBT材料の特長は、独自の分子設計技術と長年培ってきた樹脂合成・配合技術を基盤とし、耐熱性・低熱膨張性、高い電気絶縁性、優れた電気特性を高次元で実現している点にあります。独自の生産技術や高い開発力に加え、安定的に高品質な製品供給を続けている信頼性の高さを背景に、当社製品は「BT」として幅広く市場に認知されて「BTブランド」を確立しており、世界トップシェア（約40%）を維持しています。

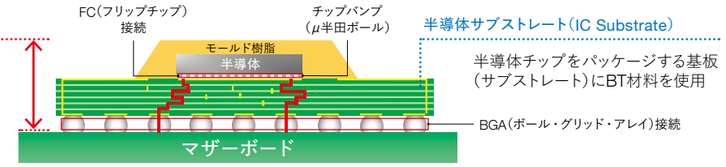
顧客が求める性能を先回りして形にし、顧客とともに市場を創出していくマーケットアウト型の開発により、製品が特定の用途や顧客に深く組み込まれ、代替困難な存在となっていることは、当社の競争優位性の源泉となっています。用途別・顧客別に最適化した材料設計により、幅広い製品を提供するとともに、顧客の回路設計や製造プロセスまで踏み込んだ技術支援を行うことで、顧客の課題を材料側から解決する体制を構築しています。このような緊密なやり取りから生まれる顧客との長期的な信頼関係は、本事業における重要な要素となります。顧客が新製品開発を行う際のファーストコールを獲得して最先端品を開発しやすくなり、高シェアを維持できるという好循環を回すことができています。

*1 半導体チップと本体の基板（マザーボード）をつなぐ基板のこと

半導体パッケージ（IC Package）



土台となるマザーボード（緑色の板）に各種の半導体チップとサブストレートが一体となったパッケージが搭載される（赤囲み部分）

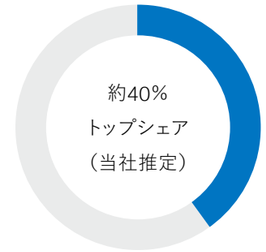


半導体パッケージ（FC-BGA）断面図

MGCのBT材料の優位性

業界トップの性能・品質	耐熱性・低熱膨張性 半導体が動作時に発する熱に耐えられ、薄く加工しやすい 高い電気絶縁性 金属イオンマイグレーションの抑制効果が高い 優れた電気特性 誘電率・誘電正接が他の熱硬化性樹脂に比べ小さい
安定供給力	・上市以降、顧客から高い信頼を獲得 ・日本、タイの2拠点生産体制
独自の生産技術・開発力の高さ	・BT樹脂は当社独自技術によるオンリーワン製品 ・長年にわたり研究開発を推進、過去から蓄積されたデータも活用し、最先端品を継続して創出

サブストレート基板材料における当社BT樹脂のシェア



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。

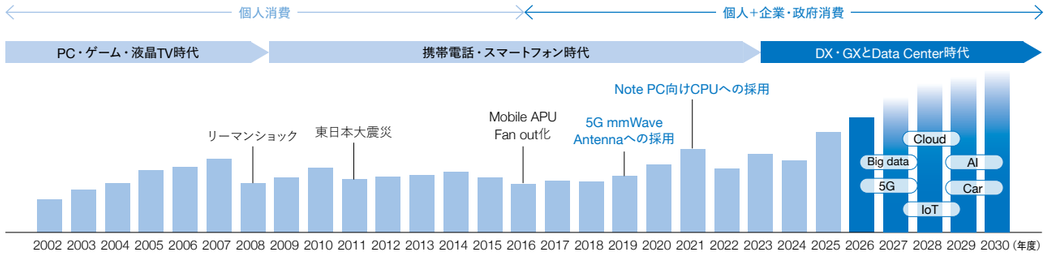
こうした市場動向や技術トレンドを踏まえて、当社では主にAI向けFC-BGA基板で使用される新たなBT積層板材料を開発し、先端分野でのシェア拡大に取り組んでいます。本製品は高い低反り性や優れたメカニカル加工性、平坦性などの特性を有し、幅広いパッケージ形態に適用可能であるため、様々な分野での活用が期待されています。今後も高い技術力を活かし、市場や顧客のニーズに応じて新たな製品を開発し続け、BT材料の可能性を広げることで、情報社会の発展に貢献していきます。

*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、碁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

半導体基板に求められる性能

半導体チップを搭載するパッケージ基板には、熱がかかることにより「反り（熱膨張）」が発生します。基板が反ることで、マザーボードへ実装する際のはんだ接合不良（断線やショート）などが発生し、スマートフォンなどの電子機器の不具合の原因になります。そのため、基板材料には、耐熱性・低熱膨張性、高い電気絶縁性、優れた電気特性などが求められ、デバイス性能を左右する特性として重要性が一段と高まっています。

BT積層材料売上



用途	これまで：PC、ゲーム機、通信端末・基地局、サーバー	これから：AI、ADAS、サーバー
技術トレンド	・高密度実装による情報伝達距離の短縮化、情報伝達速度の高速化 ・小型化とチップ積層による低価格化・高機能化	
パッケージトレンド	FC-BGA 半導体チップ：ロジック　半導体チップ：メモリー マザーボード（PCB） ・それぞれの半導体チップが各々のパッケージ基板上に搭載 ・情報伝達はマザーボード（PCB）経由	2.xDパッケージ 半導体チップ：ロジック　半導体チップ：メモリー パッケージサブストレート インターポーザ マザーボード（PCB） ・複数の半導体チップがインターポーザ上に搭載されている ・情報伝達はインターポーザ経由

抜本的な構造改革　社会的価値先行型事業の収益化

カーボンニュートラルへの取り組み

独自の経営資源を活かした社会課題解決

化石資源を原料とする化学産業では、バリューチェーンの川上でいかにカーボンニュートラルを実現していくかが大きな課題となっています。当社グループはこの川上を起点に、新たなエネルギーシステム構築とカーボンニュートラル貢献製品の拡充を進めています。メタノールは、プラスチックや合成繊維、接着剤、燃料など現代生活に不可欠な化成品の原料であり、アンモニアは脱炭素燃料として注目されています。特に再生可能資源から作るメタノールは低炭素なだけでなくエネルギー安全保障の観点でも重要性が一段と高まっている中で、当社は、天然ガスの資源開発から生産、それを原料とする化学品の開発で約70年の間蓄積してきた技術やノウハウを最大限に活かし、社会課題解決の実現手段となる事業を戦略的に開発・展開していきます。

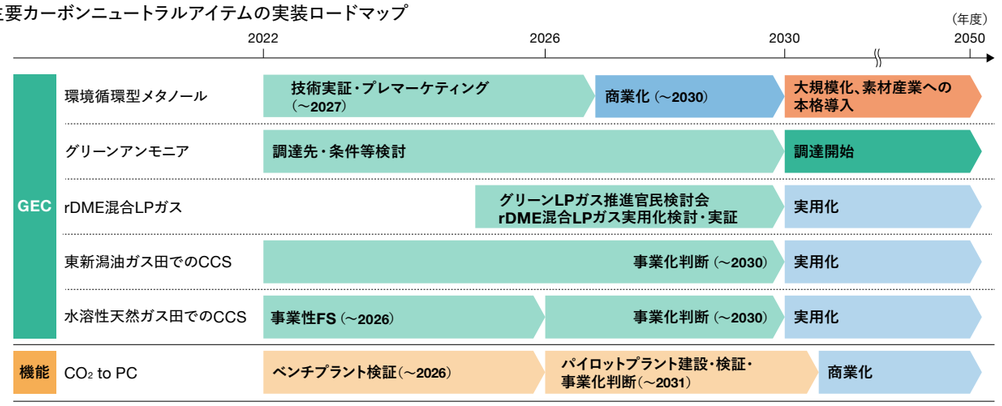
こうした市場の立ち上がりには時間を要するものの、確実に重要性は高まっています。外部パートナーや政府支援等も積極的に活用し、リスクを適正化しながら、市場動向に合わせて事業化の準備を着実に進め、高い付加価値と持続可能な成長を実現していきます。

カーボンニュートラルに貢献する主な製品と技術・アクション

		推進部門
グリーンエネルギー、グリーン素材原料	環境循環型プラットフォーム「Carbopath™」の推進	GEC
	グリーンアンモニアの調達（原料及び燃料、グリーン水素原料）	
グリーン燃料	ISCC PLUS認証rDME*4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	
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*5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	

*4 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
*5 Fuel Cell Vehicle 燃料電池自動車

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™」の詳細はCarbopath™ 特設サイトをご参照ください
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CO_2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

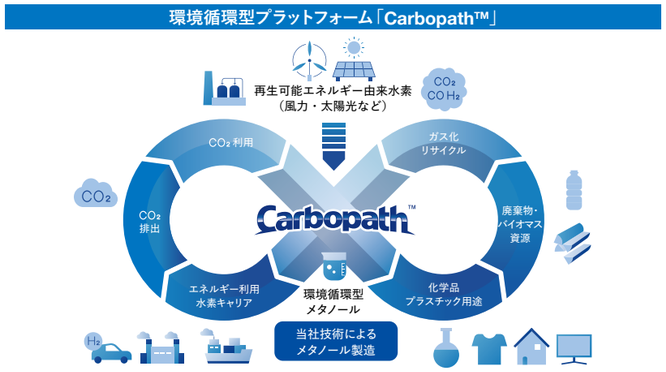
実装への推進は、ロードマップに沿って進展しています。サプライチェーンの確立に向けては、メタノールの製造に必要な再生可能エネルギー由来の水素・バイオマス・廃棄物・CO_2排出源を保有する企業や自治体との産業横断的な協業を加速させています。2024年度は下水処理場から発生する消化ガスを利用したバイオメタノールの製造を開始し、2026年度には製鉄プロセスから排出される副生ガスを原料としたメタノール製造実証を開始する予定です。海外の低炭素メタノールの調達も進めており、供給体制の確立に向けた動きを強めています。

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。直近では、グローバルなGHG排出規制が想定される海運業界において船舶燃料用途での需要増加が見込まれており、供給体制の構築を進めています。2024年9月に、横浜市と当社を含む7者でバンカリングシミュレーションを行い、国内での運用体制の構築に向けた重要なきっかけとなりましたが、2026年2月には関連各者との協力により、横浜港で国内初の錨地でのメタノールバンカリングを実現しました。当社製造のバイオメタノールも燃料として利用しており、排出削減に向けた国内の海運市場にとっての大きな一歩となりました。また、素材用途においては、GX[*6]に率先して取り組む業界の企業と協力し、CO_2や廃棄物を原料とした製品の高付加価値化と需要喚起に力を入れています。

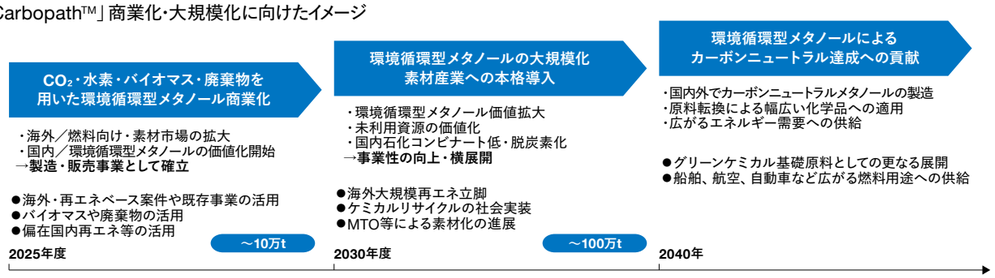
*6 グリーン・トランスフォーメーションの略称。企業活動を行う上で、環境への負荷を低減し、持続可能な社会を実現するための取り組み

MGCが「Carbopath™」を実現できる理由

- 世界シェアTop3のメジャープレーヤー
- CO_2や水素など、再生可能資源由来のメタノールの製造に関する様々な技術を保有
- メタノールバリューチェーンの全てを手掛ける幅広い知識と経験



「Carbopath™」商業化・大規模化に向けたイメージ

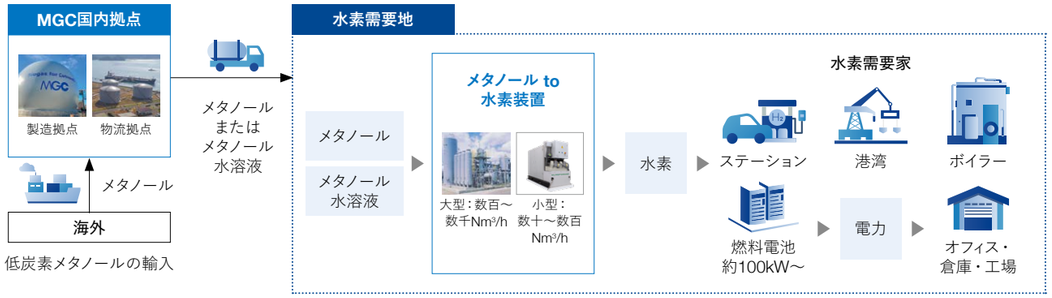


メタノールから水素を製造するMH(Methanol to Hydrogen)プロセス

メタノールは水素の効率的な輸送媒体(キャリア)としても期待されています。水素キャリアとしてのメタノールは常温で液体という扱いやすさに加え、すでに物流網が確立しているため、他の水素キャリアより水素利用を早期に拡大できる優位性があります。貯蔵も容易で、燃料電池と組み合わせることで長時間のBCP(事業継続計画)に対応した電源供給設備も実現可能です。

当社は自社開発触媒によるメタノール由来水素製造プロセス(MHプロセス)を保有しており、1985年以降国内外に100基以上の装置を納入してきました。この技術に「Carbopath™」を組み合わせたMHプロセス全体の低炭素化と、水素キャリアとしてのメタノール普及を進めています。具体的には、「Carbopath™」メタノールまたはその水溶液を需要地に輸送し、現地で水素を製造する、分散型の水素利用モデルを目指し、可搬ユニット型水素生成器の国内実証・量産化に向けたMethanol Reformer社、Element1社との協業や、富士電機株式会社との燃料電池と水素生成器を統合した発電システムの共同実証を行っています。

「Carbopath™」メタノールによる水素サプライチェーン

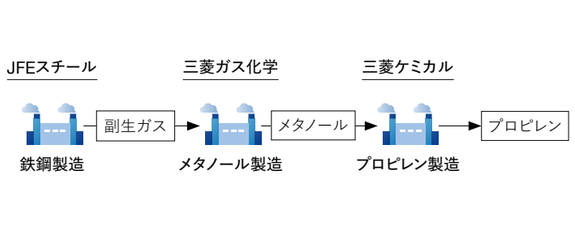


※ 水素から電力が生成され、オフィス・倉庫・工場などに送られる

水島コンビナートにおける炭素循環社会実現に向けたサプライチェーン実証

水島コンビナート(岡山県倉敷市)では、製鉄プロセスから発生する副生ガスを用いてメタノールを製造し、メタノールからプラスチック原料となるプロピレンを製造する実証実験を推進しています。

当社は新たに実証プラントを建設し、副生ガスを原料としたメタノール製造実証を行います。





LPガスの低炭素化に向けたrDME（renewable DME）混合の取り組み

DME（ジメチルエーテル）は、メタノールの脱水反応で製造される化合物で、当社は国内唯一のDMEメーカーです。主にスプレー缶噴射剤や発泡剤などに利用されてきましたが、毒性が低く常温では気体というLPガスに類似した物性と、燃焼時の有害物質も少ない点から、クリーンな燃料として需要が拡大しつつあります。こうした中で、第7次エネルギー基本計画では、再生可能資源由来のDME（rDME）の活用がLPガス低炭素化の手段として新たに位置付けられ、グリーンLPガスの輸入や国内生産の目標を掲げるLPガス業界では、rDME混合LPガス導入の検討が進んでいます。当社はその官民検討会に参画しており、DME製造者としてのノウハウと「Carbopath™」のプラットフォームを基盤に、2028年以降の実証試験及び社会実装も含めて支援していきます。


DMEプラント（新潟工場）

CCS事業化の検討

カーボンニュートラルに向けた取り組みのもう一つの柱が、CCS（CO_2回収・地下貯留）の実装です。当社グループが創立以来培ってきた天然ガスの探鉱・開発技術はCCSと高い親和性を持ちます。その強みを背景に、大規模な実証試験への参画を重ね、事業化に向けた検討を深めてきました。

2024年には、東新潟地域とマレーシア・サラワク沖の2案件において、JOGMECが選定した先進的CCS事業に参画しています。特に東新潟地域においては、当社グループが長年培ってきた技術との連携が際立つ取り組みも実施しています。このエリアには水溶性天然ガス田があり、地下から汲み上げた地層水から天然ガスとヨウ素を分離した後、地盤沈下を防ぐために地層水を地下に圧入するという既存の操業プロセスに着目しました。この水にCO_2を溶解させて圧入することで、新たに圧入のための動力を必要とせず、低コストでのCO_2貯留が実現できます。

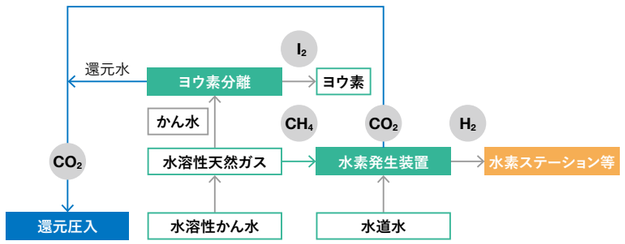
CCSは今後、ネガティブクレジット事業*7のようなビジネスへも拡大展開できる可能性を秘めています。こうしたCCS自体の事業化にとどまらず、CCSと組み合わせたブルー水素製造の可能性の検討や、CO_2吸収剤の開発といったシナジーが期待できる分野についても取り組むことで、より効率的で付加価値の高い事業構造を構築する可能性を検討しています。今後も技術の深化と事業領域の拡大を両輪として、事業の先にある顧客と社会を見据えた価値創造を目指していきます。

*7 大気中から直接回収したCO_2や、バイオマス起源のCO_2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

CCSにおける当社グループの強み

- 東新潟油ガス田や岩船沖油ガス田といった天然ガスや水溶性天然ガスを保有
- 既存の天然ガス田はCO_2の貯留と利用に展開することのできるカーボンニュートラルインフラ

水溶性天然ガス田でのCCS検討



03 経営戦略セクション
Management Strategy Section

CONTENTS

33 中期経営計画の進捗
35 事業投資
36 中期経営計画「Grow UP 2026」
39 マテリアリティの進捗
41 財務戦略（CFOメッセージ）
44 株式市場との対話
45 事業戦略
—45 機能化学品事業戦略
—48 グリーン・エネルギー&ケミカル事業戦略
51 環境への取り組み
54 社会への取り組み
55 DXの推進
57 研究開発
63 人材戦略
69 生産技術・環境安全・品質保証





経営戦略セクション

中期経営計画の進捗

担当役員レビュー

事業ポートフォリオ強靭化の実行力を一層高め、次期中期経営計画に確実につなげていきます。



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

聖域を設けずスピード感を持って改革を推進

現中期経営計画「Grow UP 2026」では、「伸びる」「勝てる」「サステナブル」の3軸を満たし、社会的価値と経済的価値を両立できる「Uniqueness & Presence(U&P)」事業に経営資源を集中配分する「事業ポートフォリオの強靭化」に取り組んでいます。中でもAI半導体分野に代表される、高成長が見込まれ、当社の技術を活かした高い付加価値の提供によってコスト上昇分を価格転嫁でき、高い収益性と資本効率を見込むことができる事業を中心に投資を行っています。カーボンニュートラル社会の実現に貢献する事業についても同様に、中長期的にリターンを重視する姿勢は変わりません。そうでなければ事業を継続することはできないためです。

他方、収益性・資本効率が低い事業を「重点管理事業」と位置付け、現状維持のマインドから脱却し、スピード感を持った抜本的な改革も進めています。グローバル競争の激化やコスト上昇に直面し、不透明性が高まっている現在の経営環境では、事業部門だけに投資や撤退の判断を委ねていては、低採算事業の温存によって企業価値の毀損が継続する恐れがあります。そのため、当社では、事業部門任せとするのではなく、全社最適及び資本効率の観点から、コーポレート部門が事業ポートフォリオの見直しに主体的に関与し、必要な改革の実行を後押しする方針としており、経営企画部がその推進役を担っています。

事業ポートフォリオの強靭化に向けて体制を一層強化

2026年2月、オランダで建設を進めてきたMXDA製造設備の建設工事の中止を決断しました。当社は独自の製造プロセスを強みに、長年同製品で圧倒的な世界シェアを維持してきており、更なる競争力強化を目的としてこの欧州拠点の建設を進めてきました。しかし、建設費高騰や工期遅延、資材・エネルギー価格の高騰、市場低迷、競合の参入等により、事業部門が主体となって描いていた前提は著しく変化していきました。そのため、2025年6月頃から経営企画部主催の会議体を設置し、事業環境に関するレポーティングを積み重ねながら、論点整理を進めるなど深く関与することで、撤退に向けた経営判断をサポートしました。

当事案を踏まえ、ROICがWACCを下回る状態となっているにも関わらず、将来戦略が不鮮明な事業は、事業部門に委ねることなく、取締役会のポートフォリオ議論に掛けることで意思決定スピードを上げていく必要性を再認識しました。2025年秋、そうした意思決定をサポートするために事業部門と経営企画部・財務経理部・IR部門等による「事業ポートフォリオ強靭化タスクチーム」を編成しました。2026年3月に、採算が悪化している鹿島工場のPCプラントの生産を2028年3月末までに停止し、国内生産から撤退する決定を行いましたが、これは当該タスクチームが有効に機能した一事例です。

ROIC経営の本格実施に向けて

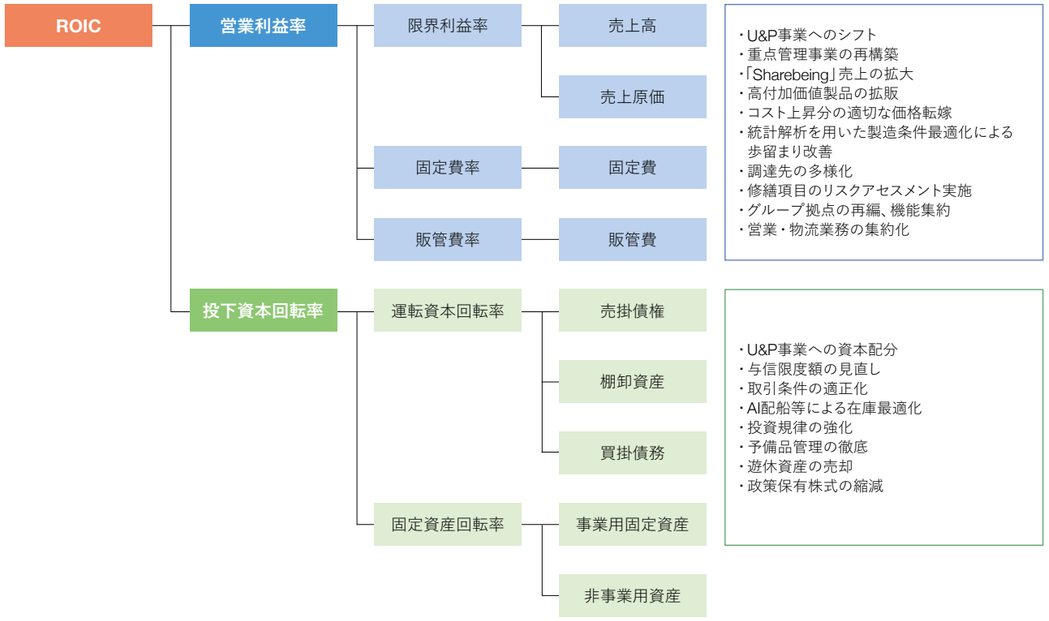
当社は多種多様なニッチトップ製品群を束ねた事業ポートフォリオ運営を特長としていますが、全社の資本効率を高めていくためには、例外なく全ての事業・拠点が資本コストと資本効率を意識した運営に取り組んでいく必要があります。そのため、現中期経営計画では、資本効率の向上と資本コストを意識したROIC経営を進めています。経営企画部が主催する説明会を当社グループ全体で開催し、ROIC経営に対する理解促進を図るとともに、現場に落とし込むためにROICツリーを設定しています。当社の事業特性に合わせて分解した上で、各事業の特性に合わせたKPI・アクションプランに落とし込むとともに、事業計画の策定時も、各事業部門にP/LやB/Sとキャッシュ・フローの見通しに加え、ROICの具体的な向上策の提出も求めています。

次期中期経営計画は、ROIC経営の本格的な実践ステージに移行していくため、経営情報インフラの更なる強化も進めています。2025年12月には、経営企画部内にデジタル推進準備チームを新設しました。経営データを一元化・見える化し、ファクトに基づく「データドリブン経営」につなげていく考えです。更に、経営企画と事業部門の双方で業績結果の要因に関する認識のずれを補正するために、表面的な現象の裏にある根本原因(真因)を突き止める問題解決手法である「なぜなぜ分析」を取り入れたほか、投資規律の強化、撤退基準のより一層の明確化も進めていく方針です。事業部門主導でROIC改善策が現場にブレークダウンされるプロセスを作り上げ、実効性を高めていく考えです。

7月21日に、金融庁及び東京証券取引所がコーポレートガバナンス・コードを改訂、公表しました。改訂版では、成長投資や事業ポートフォリオの見直しなど、経営戦略と整合した経営資源の配分等について、検証と外部への説明が求められる見通しです。事業ポートフォリオ強靭化の実行力を更に高めていくために、現在進めている監督と執行の分離に加え、各種会議体や取締役会の審議をより充実させていく必要がありますし、それには我々自身の意識改革も重要です。足元では毎月のペースで、上記コードの改訂に関する有識者会議メンバーやROIC経営を実際に実践してきた経営者等による勉強会・意見交換会を開催し、事業ポートフォリオ改革の重要性やROIC経営の要諦について周知、浸透等を図っています。講師の方々には、外部の客観的視点から当社の課題に対する忌憚のない指摘もお願いしています。

2026年度は、現中期経営計画で認識した課題の解決に向けた施策の整備を進める重要な期間と位置付けています。次期中期経営計画では、事業ポートフォリオ強靭化の実行力をより一層高めることで、当社の企業価値向上を図っていきたいと考えています。

ROIC分解ツリー



事業投資

事業投資プロセスと実績

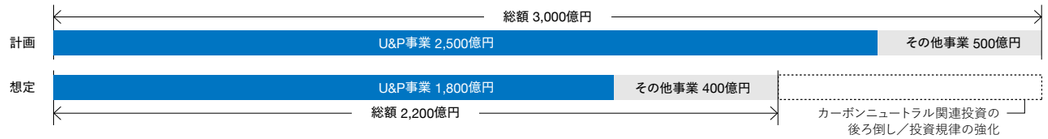
当社は、各事業部門による自部門の営業キャッシュ・フロー範囲内での投融資を基本としつつ、全社戦略や次世代事業創出に関する案件は、営業キャッシュ・フローの外枠で提案できる投資枠制度を導入し、一定のレバレッジを利かせつつ成長投資を加速させてきました。役員会での審議案件については、経営企画部主導の審査会で事前検討し、投資精度とリスク管理を強化しています。投資実行後も、四半期ごとにビジネスマネジメントユニット別のROIC、CCCなどを経営層も含めて社内共有し、継続的に資本収益性をモニタリングしています。

「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 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）	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
	経営枠	全社的戦略案件、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）	

「Grow UP 2026」投融資資金の内訳



これまでの主要なU&P投融資案件

EL薬品	超純過水			●2020 テキサス・オレゴン	●2023 台湾 原料過水設備	◇2025 オレゴン	◇2026 テキサス・アリゾナ
	超純安水					◇2025 シンガポール	◇2026 テキサス・アリゾナ
光学材料	光学樹脂ポリマー	●2010 鹿島工場	◇2016、2019、2022 鹿島工場	●2023 新潟工場 原料モノマー設備			
	レンズモノマー						◇2026 四日市工場
電子材料	BT材料		●2013 タイ			◇2022、2026 タイ	
	OPE®		●2013 四日市工場				
ヨウ素	ヨウ素					●2024 西川地区	◇2025、2026 西川／黒崎地区 生産量増
メタノール	メタノール	●1992～1994、◇2006～2010 METOR		●2006～2010 BMC	●2013～2020 CGCL		

● 新設　◇ 増設

投資規律の強化

MXDA欧州プロジェクト中止や他の投資成果の刈り取りの遅延を受けて、投資規律の強化に取り組んでいます。各プロジェクトについて、月次の工事費・工程管理に加え、対象市場の需給変化や競合動向、事業環境全体の変化を四半期ごとにモニタリングする運用へ移行し、経営企画部の調査機能も強化しました。事業部門が発信する市場情報や同業動向の正確性を検証し、事業環境を高い解像度で把握することで、将来への読みを深めていきます。

今後、資源配分管理の強化や投資採算性指標の見直しなど投資諸制度の改訂に取り組み、規律ある成長投資を推進していきます。

中期経営計画

「Grow UP 2026」

目標1 事業ポートフォリオの強靭化

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

現中期経営計画「Grow UP 2026」は、当社グループが目指す「2030年ありたい姿」を実現するための指針です。「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」という2つの目標を掲げ、施策を推進しています。

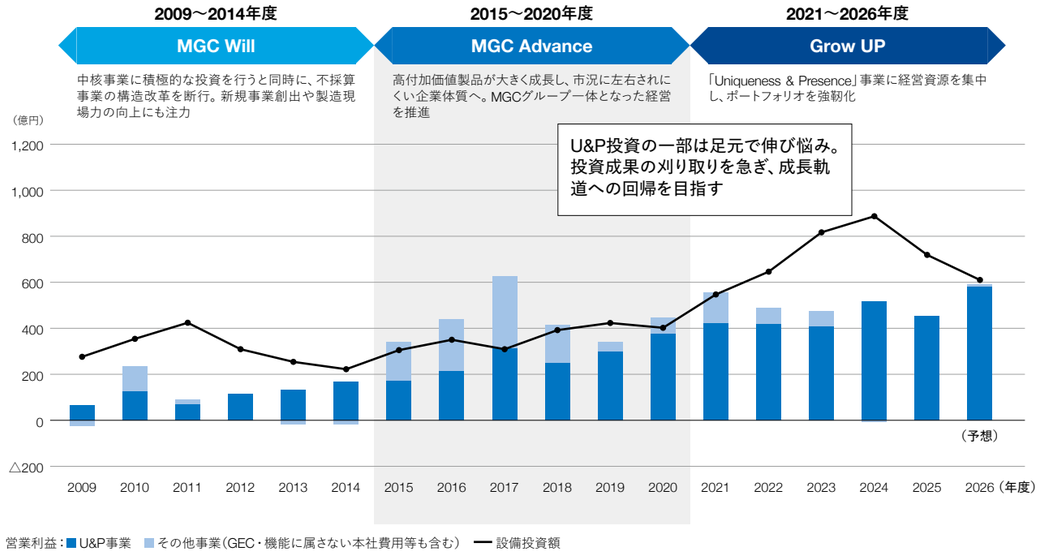
当社グループ全体の資本効率性を引き上げるため、社会的価値と経済的価値の両立によって持続的な成長が可能な「Uniqueness & Presence」事業に、経営資源を集中投入しています。また、「サステナビリティ経営」の推進により、社会環境の様々な変化に対してしなやかに適応し、レジリエンスを発揮していくことを目指しています。

計数目標と実績

	Grow UP 2026		Grow UP 2026 2026年度目標
	2025年度実績	2026年度予想	
売上高	7,382億円	8,400億円	8,500億円
営業利益	452億円	590億円	850億円
営業利益率	6.1%	7.0%	10%以上
経常利益	519億円	660億円	950億円
当期純利益	△403億円	460億円	—
EBITDA*1	928億円	1,109億円	1,500億円
ROE	—	7.1%	9%以上
ROIC*2	3.2%	6.0%	8%以上

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

U&P事業の推移



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。

勝てる（＝高い経済的価値）
ROIC、EBITDAの基準を設定し、事業の優位性を評価

伸びる（＝高い事業期待性）
市場シェア、市場成長率等の観点から事業期待性を評価

サステナブル（＝高い社会的価値）
中長期的に「サステナブルな事業」であるか、GHG排出量、サステナビリティ関連の取り組み状況等から評価

↓

総合評価

上記3つの視点から、各事業を総合的に評価
経営資源を優先的に配分すべき事業・再構築を検討すべき事業等を抽出

「Grow UP 2026」スタート時点の事業ポートフォリオ区分

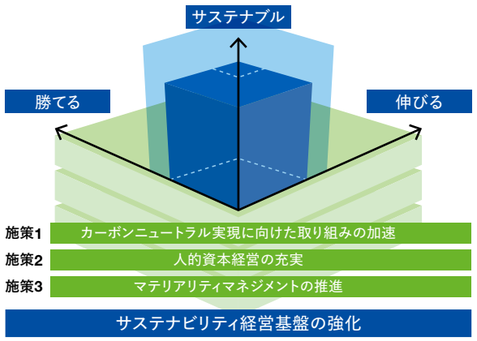
Uniqueness & Presence＝差異化	基盤	新規・次世代	重点管理
ICT3事業＝成長ドライバー ・電子材料 ・エレクトロニクスケミカルズ（EL薬品） ・光学材料	・メタノール ・エネルギー資源・環境事業 ・POM ・MXDA／芳香族アルデヒド ・ポリマー材料	・メチルアミン・アンモニア系 ・MMA系 ・ホルマリン・ポリオール系 ・脱酸素剤	・ライフサイエンス系 ・新規・次世代製品	・PC系 ・キシレン分離／誘導品

目標2 サステナビリティ経営の推進

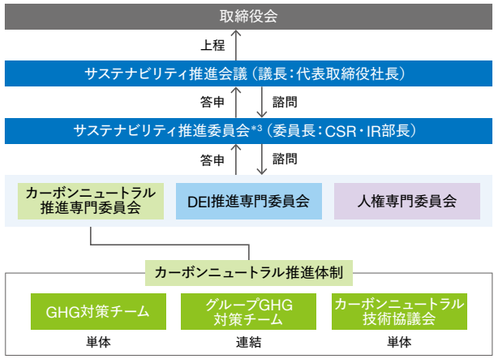
「カーボンニュートラル実現に向けた取り組みの加速」「人的資本経営の充実」「マテリアリティマネジメントの推進」を軸に、事業を通じて社会課題の解決に貢献することで、ステークホルダーからの信頼と共感を獲得し、企業価値の向上を目指します。

社長を議長とし、取締役、常務執行役員以上の執行役員、事業部門長及び監査役で構成する「サステナビリティ推進会議」で、サステナビリティ・マネジメントに関する重要課題の総合的な検討を行い、重要事案は取締役会で決議します。配下の「サステナビリティ推進委員会」はCSR・IR部長が招集し、本社管理部門長が参加してサステナビリティ重要事項について検討・調査を行い審議するとともに、必要に応じて専門委員会を設置します。事務局のサステナビリティ推進室は、社内の非財務情報の統括や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。

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）



サステナビリティ推進体制



*3 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（2025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

マテリアリティの特定プロセス

Step 1 「自社にとっての重要度」を抽出
企業理念や各種方針、長期の環境変化を見据えた経営戦略を実践するために、GRIスタンダード、ISO26000、SASBなどの要請事項、SDGs（持続可能な開発目標）、国際的なSRI／ESG評価機関からの調査項目、他社動向を参考に、検討すべき36の課題を抽出。

↓

Step 2 「経済・環境・社会にとっての重要度」を調査
機関投資家、顧客、取引先、従業員、一般モニターに、当社グループの事業活動と経済・環境・社会への影響についてアンケート調査を実施。Step 1で抽出した36の課題に対して、ステークホルダー視点から重要性を確認。
〈回答割合が最も高かった項目〉
機関投資家：水資源の保護、顧客：汚染防止、取引先：保安防災、従業員：労働安全衛生、一般モニター：製品の安全性

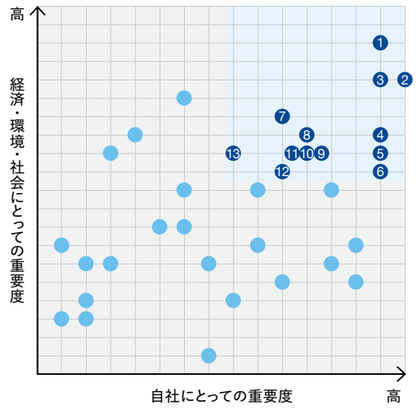
↓

Step 3 重要性の評価
Step 2のアンケート結果を点数化し、「自社にとっての重要度」と「経済・環境・社会にとっての重要度」との2軸でマテリアリティマップを作成し、経営が取り組むべきマテリアリティを特定。

↓

Step 4 経営による妥当性の確認
Step 3で特定したマテリアリティについて、サステナビリティ推進会議（構成：取締役、社外取締役、監査役、社外監査役）にて審議を行い、妥当性を確認。最終的に、取締役会にて決議し、承認を取得。

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調達の推進
- 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

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 単体	バウンダリ 国内連結	バウンダリ 海外連結		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
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	●	●	●		2,466億円	2,700億円	5,000億円	・カーボンニュートラル実現に向けた取り組みの加速 ・「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 ・人的資本経営の充実 ・事業ポートフォリオ強靭化に向けた取り組み	▸P23 事業ポートフォリオ強靭化の加速 ▸P25 ありたい姿の実現に向けて ▸P51 環境への取り組み ▸P57 研究開発 ▸P63 人材戦略
	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の強靭化に資する研究開発費比率*1	●	●	●		69%	60%以上	60%以上		
		気候変動課題の解決に貢献する研究員比率	●	●	●		34%	25%以上	25%以上		
		研究員のDX人材比率*2	●	●	●		82%	75%	80%		
E	環境問題への積極的・能動的対応	GHG排出量の削減（2013年度比）	●	●	●		33%削減	33%削減	39%削減	・カーボンニュートラル実現に向けた取り組みの加速	▸P25 ありたい姿の実現に向けて ▸P51 環境への取り組み
		廃棄物ゼロエミッション率*3	●	●			1.6%	1.2%	1.0%		
	省資源・省エネルギー・高効率による生産	エネルギー使用量削減率*4（2023年度比）	●	●	●		△4.2%	△3.0%	△7.0%		
S	働きがいのある企業風土の醸成	働きがいを感じる従業員割合	●				59%*5	70%	75%	・人的資本経営の充実	▸P63 人材戦略
	ダイバーシティ&インクルージョンの推進	女性管理職数	●				43名	60名	90名		
	人権の尊重	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	・人的資本経営の充実 ・マテリアリティマネジメントの推進	▸P54 社会への取り組み
	労働安全衛生・保安防災の確保	重大労働災害*7、重大事故*8	●	●	●		9件	0件	0件		▸P69 生産技術・環境安全・品質保証
	化学品・製品の品質・安全性の確保	PL事故、重大*9法令違反、重大*9品質問題	●	●	●		0件	0件（単体・国内連結）	0件（単体・国内外連結）	・マテリアリティマネジメントの推進	
	CSR調達の推進	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	●				88%	80%	100%		▸P54 社会への取り組み ▸P69 生産技術・環境安全・品質保証
		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）		
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	重大コンプライアンス違反件数	●	●	●		0件	0件	0件	・マテリアリティマネジメントの推進 ・資本コスト低減に向けた取り組み ・積極的な株主還元に向けた取り組み（現中期経営計画期間中）	▸P41 財務戦略（CFOメッセージ） ▸P44 株式市場との対話 ▸P79 コーポレート・ガバナンス ▸P83 リスクマネジメント ▸P84 コンプライアンス

財務戦略（CFOメッセージ）

担当役員レビュー

筋肉質な事業構造の構築に軸足を置いた財務・資本政策を追求し、次期中期経営計画につなげていきます。



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

将来を見据えバランスを修正すべき時と認識

2025年4月に財務経理担当役員に就任した私は、持続的な企業価値の向上を実現していくために求められる、短期と長期、成長投資と株主還元といった一見相反する命題の両立を意識し、経営の「軸」を客観的な視点で把握し、バランスを適宜修正することを自らの使命と捉えてきました。現在の当社グループはまさに、バランスの修正が必要な局面にあると認識しています。

化学メーカーである当社は、プラント等への投資から回収に至るまで長い期間を要し、投資キャッシュ・フローと営業キャッシュ・フローのバランスもそうした周期で変化します。前中期経営計画から現中期経営計画「Grow UP 2026」の期間では、規模の拡大に重心を置き、成長ドライバーであるICT3事業をはじめとする「Uniqueness & Presence」事業を中心に積極的な成長投資を実施したことにより、投資キャッシュ・フローが営業キャッシュ・フローを上回る状態がしばらく続きました。また、そうした先行的な成長投資は、顧客からの要請に基づくものであり、高い確度で回収できることを前提として実施してきました。しかし、2025年度、想定を超えた市場環境の変化を受け、オランダで進めていたMXDA製造設備の建設工事を中止し、プロジェクト資産の全額につき減損損失を計上するに至りました。その結果、当社としては13年ぶりに当期純損失を計上することとなり、各種計数目標も未達となりました。

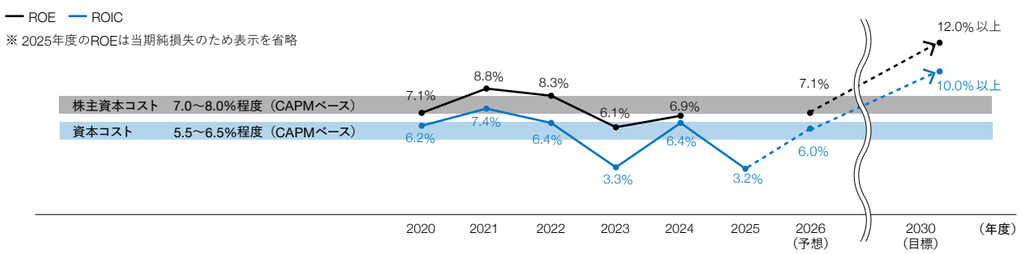
「Grow UP 2026」最終年度となる2026年度についても、目標達成に向けたハードルは高い状況にあります。その要因を総括すると、拡大する需要に応えるため投資のタイミングが集中したこと、投資キャッシュ・フローは当初の計画値を下回っているものの、それ以上に営業キャッシュ・フローが想定を大きく下回って推移していることが挙げられます。足元の半導体業界では、市場全体の約3割を占めるとされるAI半導体が伸びる一方、汎用半導体は回復が遅れるなど、分野によって需要の強弱が明確に表れています。当社の一部顧客でも稼働が低調に推移しているため、当社においては減価償却費の負担が先行しているような状況です。2025年度にはようやく、営業キャッシュ・フローが投資キャッシュ・フローを上回る状態に転じましたが、2026年度からは投資成果の刈り取りにより一層注力し、筋肉質な事業構造への転換を目指していきます。投資回収ができず減損損失計上に至った原因を徹底究明した上で、次期中期経営計画に向けて、同様の事象を決して繰り返さないよう対策も練り直しています。一方、投資規律の強化も重要ですが、高いハードルレートの設定のみでは投資意欲が減退する恐れがあります。持続的な企業価値向上のために投資は欠かせないというスタンスに変わりはなく、今回の反省を踏まえ、きめ細かく状況を把握し、軌道修正の要否を早期に判断できる体制をコーポレート主導で構築しています。

筋肉質な財務体質と資本効率の改善を両立

当期純損失を計上したとはいえ、自己資本比率や有利子負債、D/Eレシオは計画内でコントロールできており、一定の財務健全性は維持されています。2026年度も、政策保有株式や非事業用資産の売却ならびに、現預金の適正水準でのコントロール等により、アセットライト化を継続して進めていきます。当社は現預金残高を恒常的に低水準に抑制しています。これはグループファイナンス等が有効に機能している証です。こうした強みを活かしたキャッシュマネジメントで、効率性を最大化していきます。現中期経営計画で定めた、D/Eレシオの上限を0.55倍、下限を0.30倍とし、資本効率向上と財務健全性の両立を図るというバランスシート・コントロールも継続します。格付投資情報センター（R&I）のA+の長期格付を維持しており、借り入れ余力もあることから、投資の際には財務レバレッジも駆使しながら資本コストの低減を図る方針です。また、金利が上昇局面にある現在は、資金調達の多様化が重要であると捉えています。短期と長期のバランス等を意識しながら、資金調達コストの低減に努めていきます。

こうした多様な資金調達ができる基盤は、当社の先人たちが長年築き上げてきた信用であると認識しています。私たちも信用を守り続けていくために、財務健全性を毀損しない限り、2026年度も累進配当を継続し減配はしない考えです。DOEは3.0%を、総還元性向は50%を目標値に設定し、状況次第では機動的な自己株式取得も検討するなど、企業価値の向上を図っていきます。2026年度は、これまでお話ししてきた方針を着実に遂行することで、筋肉質な財務体質と資本効率の改善を両立し、次の中期経営計画につなげていきたいと考えています。

ROE、ROICの推移



資本コストや株価を意識した経営の推進

事業ポートフォリオ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

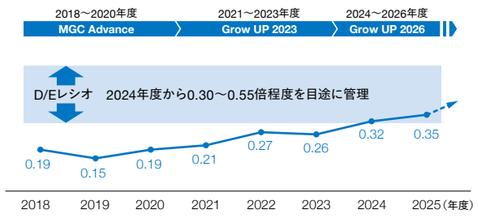
- **財務レバレッジの活用**
- **業績ボラティリティの低減（U&P事業への集中等）**
- **アセットライト化の推進**
- **サステナビリティ経営の推進**
- **投資家・アナリストとの対話強化　など**

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**

最適資本構成に向けた財務レバレッジの活用

▸ D/Eレシオの推移（倍）



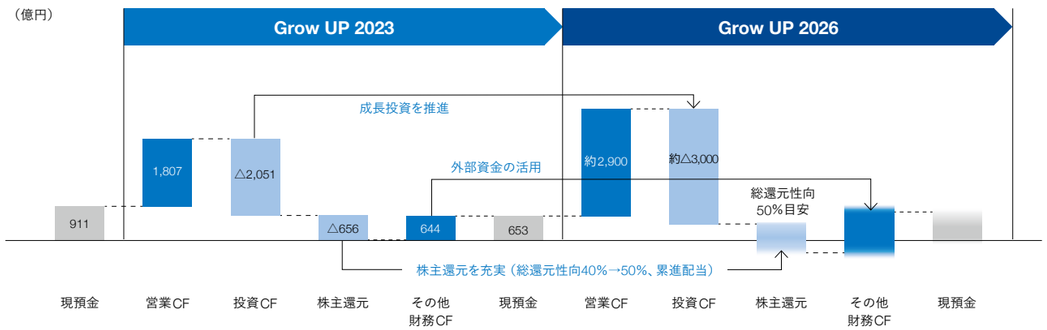
- ROIC経営強化に向け、D/Eレシオによりバランスシートをコントロール。資本効率性と財務健全性の両立を念頭に、現中期経営計画期間中は0.30～0.55倍程度の範囲を想定
- 財務健全性に留意しつつ、資本効率向上のため、成長投資における資金調達として負債を活用。その結果、2025年度末のD/Eレシオは0.35倍に上昇
- 引き続き、財務規律を維持しつつ、積極的な負債活用を継続

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。

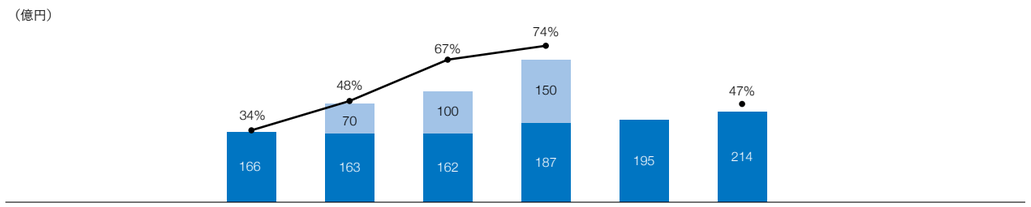
キャピタルアロケーション

- 「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）及び株主還元の強化を推進



積極的な株主還元の継続実施

- 「Grow UP 2026」での還元方針は、累進配当方針*1、総還元性向50%目安*2、DOE*3（自己資本配当率）目標値 3.0%
- 2025年度は当期純損失となったが、引き続き財務健全性は確保。2025年度の年間配当は、前年度比5円増配の100円に
- 現中計最終年度の2026年度も、上記方針に基づき年間10円の増配を予定。今後も積極的に株主還元に取り組んでいく



	2021	2022	2023	2024	2025	2026（予想）
当期純利益（億円）	482	490	388	455	△403	460
年間配当金（円／株）	80*4	80	80	95	100	110

累進配当方針

■配当金総額 ■自己株式取得額 ━総還元性向（単年度）

*1 現中期経営計画3年間の期間を対象。原則、減配を実施せず、配当維持または増配を行う
*2 中期的な目安を40%から50%に引き上げ
*3 2024年度 2.83%、2025年度 2.96%、2026年度（予想）3.00%超
*4 記念配当10円を含む

株式市場との対話

IR活動

当社は、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に向けて、株式市場からの評価である株価やPBRのほか、資本コスト等を意識しており、株主・投資家の皆様との対話を経営の重要事項と位置付けています。経営層自らが積極的に対話の場に立ち、独自の技術力をはじめとする当社の経営資源や多様な事業から生み出される価値創造ストーリーを透明性高く発信することで、相互理解の深化に努めています。また、対話を通じて得られた貴重なご意見やご要望は真摯に受け止め、経営層や事業部門等にも適宜共有し、経営及び事業運営の改善や情報開示の拡充に活かしています。

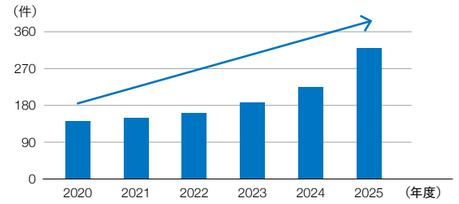
今後も公平・公正かつ誠実な情報開示を徹底し、双方向のコミュニケーションを通じて、信頼関係の構築と企業価値の最大化を目指していきます。

IR活動の方針

- 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営を一層積極化）
- 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



主なIR活動実績

活動	2025年度実績
アナリスト・機関投資家向け決算説明会	4回
アナリスト・機関投資家等からの個別取材	約320件
海外機関投資家向けIR	54件
ESG面談及びスチュワードシップコード面談	9回
機関投資家向けIRイベント	5回
スモールミーティング	2回
個人投資家説明会	2回

対話を通じていただいたご意見・ご要望への対応

主なご意見・ご要望	対応
● 重点管理事業の構造改革などの事業ポートフォリオ強靭化の進捗について知りたい。	● 決算説明会や経営概況説明会等の定期的な説明機会に加え、重要事項については適時開示当日中に電話会議を開催するなど、事業ポートフォリオ強靭化の進捗について説明しています。
● 資本コストや株価を意識した経営の推進についての現状と課題認識について知りたい。	● 定期的に当社に対する市場評価や資本収益性について分析を行い、その結果や現状認識について経営概況説明会等において説明を行っています。
● サステナビリティ活動についての現状と今後の取り組みについて知りたい。	● カーボンニュートラル戦略説明会を開催し、担当役員や事業部長、サステナビリティ推進室長などが投資家やアナリストと直接対話する機会を設けています。
● 個人投資家向けの会社説明会を開催してほしい。	● 2025年1月より個人投資家を対象とした説明会を定期的・継続的に開催しています。

経営戦略セクション

機能化学品事業戦略

担当役員レビュー

多様な事業群を活かし、様々な場面で社会の変化を支える機能を提案し続けます。



山口 良三
専務執行役員
機能化学品事業部門担当

社会の変化を捉えて事業を運営する

当部門では、収益の柱である電子材料、EL薬品、光学材料を「ICT3事業」と称していますが、昨今の半導体・通信関連市場の拡大による追い風を受けています。これは景気循環によるものではなく、AIのイノベーションを背景とする中長期的な変化であり、AIが生活に根付くまで、当面は継続すると見ています。この環境下で、2025年度は電子材料事業において販売数量が飛躍的に増加し、想定を上回る増収増益を達成しました。一方で、電子材料では急激な需要増に伴い品繰りが圧迫され、EL薬品や光学材料ではAI投資偏重やサプライチェーンの目詰まりの影響により需要が伸び悩むなどの課題も発生しました。

データの大容量化・高速化の更なる進展に伴い、半導体関連の幅広い分野での需要拡大が見込まれる中では、関連産業の裾野の広がりや新たな顧客ニーズを見据えて、必要となる技術・材料・供給体制を準備することが重要です。例えば光学材料は、メモリ不足によるスマートフォンの生産停滞の影響を受けていますが、カメラの高性能化やAI対応に伴う画像情報量の増加を背景に、中長期的には重要性が増すと考えています。また、EL薬品はライフサイクルが長く、品質や生産能力、立地が競争力になるため、今後の成長が見込まれる米国での生産能力確保と、将来の国内需要への備えを進めています。

変化に対応していくための「勝ち筋」を見出す

社会が変化する中で中長期的な成長を実現するためには、光電融合のような技術領域の融合や新しい発想での事業創出が求められます。新規事業開発では、見込まれる事業規模をもとに優先順位を付けてリソースを配分しています。2025年度に新設した生活衛生ソリューションズ事業部は、脱酸素剤事業と環境衛生薬品事業を統合し、市場との対話を通じて、生活衛生・医療・食品といった幅広い分野へ事業の拡大を狙っています。

差別化が難しくなった製品については、独自性と優位性の再構築に向けて事業ごとのワーキンググループを設置しており、事業に関与する人材が製造、営業、研究等の機能を横断して事業の方向性を共有し、勝ち筋を見出した上で、期間を区切って戦略設計と検証を繰り返しています。PC事業の「量から質への転換」に向けた意思決定である、鹿島工場でのポリカーボネート生産停止と、海外工場品を活用した事業展開へのシフトはその成果の一つです。今後は実行フェーズとして確実に成果を実現することが求められます。光学製品ではリサイクルを含むビジネスモデル、地理的優位性等による模倣困難な仕組みを構築し、高付加価値化を着実に進めていきます。

不確実性への備えとU&Pの追求

ITバブル崩壊のような予期せぬリスクに対しては、産官学連携やコンソーシアム、顧客を含むパートナーとの議論を活発化させ、常に自ら情報を取りにいくことで事業機会を拡大しつつ、外部環境を見極められるようにしています。また、特定の市場や顧客に依存せず、陳腐化しないよう技術を磨き続け、常にサプライチェーン全体に目配りするなど、不確実性への備えを進めています。

AI関連市場では主要プレーヤーが限定されているからこそ、U&Pの追求によるパートナーや顧客との関係強化が一層重要です。当社の製品は、特長ある機能を活かし、時代や顧客ニーズに応じて用途を変え、信頼と実績を培ってきました。顧客の可能性を広げる機能、すなわち「Uniqueness」を追求し、高品質の製品を継続的に供給することで顧客の期待に応え続け、重要なサプライヤーとしての「Presence」を築いていきます。





基本情報

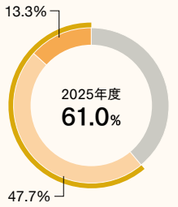
▶ 機能化学品事業

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
従業員数 | 5,090名

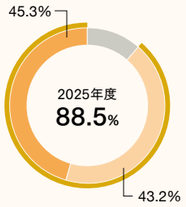
エレクトロニクスや自動車分野など、最終ユーザーに近い製品を数多く取り扱い、社会イノベーションを支える先端製品の開発・生産・販売を通じて、人々の暮らしに広く貢献しています。

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ように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。

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

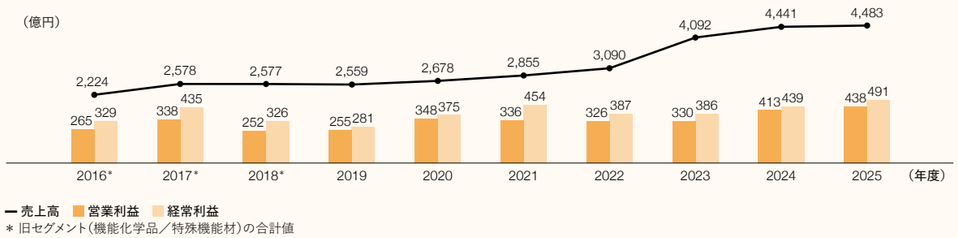


■ 機能化学品
EL薬品、光学材料、エンジニアリングプラスチックス（PC・POMなど）
■ 特殊機能材
半導体パッケージ用BT材料、OPE※、生活衛生ソリューションズ製品

※ 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

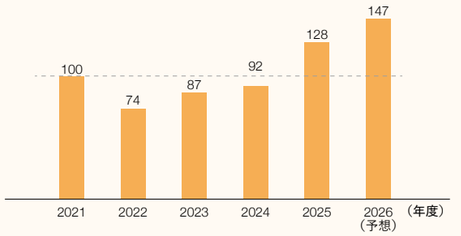
業績推移

売上高／営業利益／経常利益

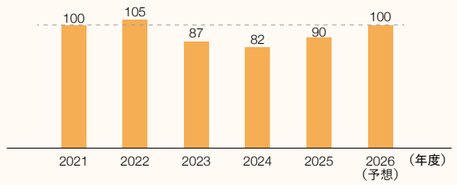


＊旧セグメント（機能化学品／特殊機能材）の合計値

BT材料 売上高推移（2021年度＝100）



EL薬品 売上高推移（2021年度＝100）



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

		Grow UP 2026	
	2025年度実績	2026年度予想	2026年度目標
売上高	4,483億円	4,819億円	4,900億円
営業利益	438億円	517億円	650億円
経常利益	491億円	526億円	650億円

※ 2026年度予想は中期経営計画目標に対して、主にEL薬品がAI向けを除く半導体需要の下振れ等により計画未達を見込む

「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。

U&P事業TOPICS

拠点連携と顧客との信頼関係を基盤とする電子材料事業の拡大



執行役員
機能化学品事業部門
電子材料事業部長
原田 亨

当社の電子材料事業は、半導体パッケージ基板向け銅張積層板・プリプレグを中心に20年以上の実績があるため、使用される領域や関係するサプライチェーンが広く、そこから得られる情報量、スピードの速さが事業の優位性につながっています。加えて、顧客へのきめ細かな技術フォローに向けて、本社・研究所・工場の3拠点で定期的に会議や情報共有を行うなど密に連携することで、長年顧客との信頼関係を積み重ねてきました。

新製品開発においては、企画部門と連携し、研究開発から量産までの各段階で顧客動向や開発状況を共有し、適切な意思決定ができる体制を構築しています。2025年末にはタイ工場の増設が完了し、日本からR&D担当者を派遣して密接にコミュニケーションを取り、タイ工場への生産移管と品種拡大を進めています。

足元では、AI需要を捉えたBT系新製品のRS材やOPE®の販売が伸びています。これは直接及び間接顧客との対話を重視しながら樹脂組成の検討に取り組み、常に将来を見据えて準備や市場開拓を進めた成果と捉えています。今後も長年積み上げてきた顧客との信頼関係を土台に、マーケットアウトによる更なる事業拡大に向けて、顧客の声にしっかりと耳を傾け、密接な連携と信頼感の醸成を推進していきます。

担当役員レビュー

不可逆的な外部環境の変化を踏まえて、中長期的な構造改革を進めます。



赤瀬 英昭
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

MXDA欧州計画中止と今後のキシレンチェーン再構築

近年基礎化学品は、中国の内需低迷と過剰生産能力を背景とした価格攻勢に加え、ロシア・ウクライナ紛争の長期化と欧州経済の低迷が重なり、厳しい市場環境が続いています。当部門の主力事業であるメタノールとMXDAも大きくこの影響を受けました。更に2026年に入ってホルムズ海峡の封鎖といった地政学リスクも顕在化しました。中国企業との競合や中東情勢といった外部環境の変化は急激でしたが、不可逆的な流れであると認識しています。

2025年度は、MXDAの欧州プラントの建設中止という苦渋の決断により、大規模な減損損失等を計上しました。本計画は当初、MXDAは世界シェアNo.1の収益性に優れた製品であり、最大市場である欧州で市場規模を上回る生産能力により参入障壁を築く戦略の下、2021年に投資を決定しました。しかし、投資決定の遅れに加え、コロナ禍やロシア・ウクライナ紛争により、建設費や人件費が当初想定を大きく上回ったことや、工期遅延が中国メーカーの参入と価格攻勢を招いたことから、採算性が急激に悪化し、2025年9月に建設工事を一時中断しました。中断後、様々な選択肢を検討しましたが、最終的に投資回収は困難と判断し、2026年2月に建設中止を決断しました。

今回の経験は我々に大きな教訓を与えました。事業部門の立場からは、競合中国メーカーの出現を目の当たりにして、スペシャリティケミカルを再定義しなければならないこと、それから海外プロジェクトにおけるEPCマネジメント、つまり現地事情に精通したプロによるリスク想定に基づいた契約管理を強化することが挙げられます。この2点は痛切な反省であり、今後に活かさねばなりません。

また、当社は独自技術に基づくメタキシレンバリューチェーンを展開してきましたが、今回のMXDA欧州計画中止に加え、PIA事業とMXDA誘導品の成長見通し等を踏まえ、今後はキシレンチェーン再構築にも取り組んでいく必要があると認識しています。各事業から得られるキャッシュ・フローや利益率等を考慮しながらチェーンを再構築し、国内2拠点のMXDA装置をベースに、誘導品の更なる市場開発や高付加価値化を進めていきます。

収益性改善に向けて

足元では、徹底したコスト削減と並行して、中長期的な事業構造改革に向けて新規事業をポートフォリオへ組み入れるべく、CFRP*1プリプレグやEUV*2レジスト向け素材の開発を進め、期待できる成果が得られつつあります。ヨウ素事業は原料の天然ガスの自社開発という強みを活かして安定的に拡大しており、今後はペロブスカイト太陽電池*3向け素材などの高付加価値な誘導品を拡充していきます。更なる事業拡大に向け、開発と営業の連携を強化しつつ、顧客ニーズの汲み上げと提案のサイクルを加速させていきます。

カーボンニュートラル関連事業においては、GEC推進室と関係事業部を中心に官民連携や将来顧客との関係構築を進めています。米国でのエネルギー政策転換等により、脱炭素化が遅れている一方、経済安全保障の観点でのGX資源循環の重要性は高まっており、脱炭素化の流れは変わらないと考えています。時宜を捉えて拡大できる準備を低コストで継続していく方針です。

今後我々は、不可逆的な外部環境の変化を前提として事業構造改革を進めるとともに、自社のリソースをベースにした社外との提携・協業による価値創造にも取り組みます。困難な状況ではありますが、構造改革に挑戦することで、再び社会と分かち合える価値の創造を実現していきます。

*1 炭素繊維強化プラスチック
*2 極端紫外線
*3 曲げに強く軽い太陽電池で、設置場所の選択肢を広げることが期待される。塗布・印刷技術での量産が可能

基本情報

▶ グリーン・エネルギー＆ケミカル事業

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
従業員数｜ 2,632名

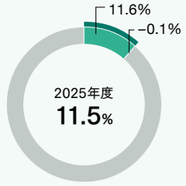
天然ガスと混合キシレンを起点にしたダウンストリームを展開しており、天然ガスチェーンでは、C1ケミカル技術を活かした環境循環型プラットフォームを構築し、従来にない新たな価値を提供すべく、事業の価値転換を推進しています。混合キシレンチェーンでは、超強酸触媒を工業的に使いこなす唯一の企業として、メタキシレン誘導品を中心に特色ある化学品をラインナップし、顧客ニーズに応じた付加価値の向上に努めています。誘導品で利益率の高いファインケミカル製品を拡充し、資源開発から原料、誘導品に至る強靭なプロダクトチェーンの確立を目指しつつ、CO_2・廃プラスチックなどの原料利用も含む技術開発を行い、カーボンニュートラルにつながる現実的な解を出せる企業グループとして、循環型社会を実現していきます。

なお、機能化学品部門のポリアセタールや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、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。

主要製品群別
連結売上高
構成比



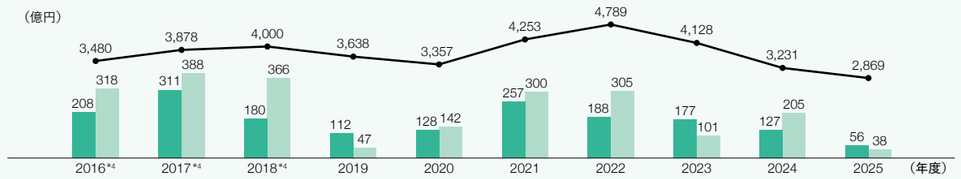
主要製品群別
営業利益
構成比



■ 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

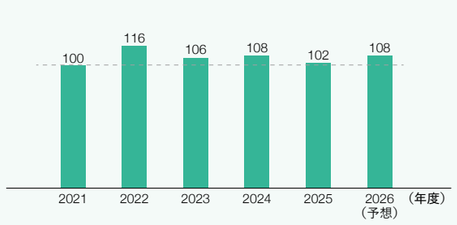
業績推移

売上高／営業利益／経常利益

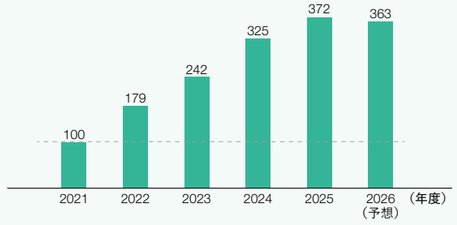


■ 売上高 ■ 営業利益 ■ 経常利益
*4 旧セグメント（天然ガス系化学品／芳香族化学品）の合計値

ハイパフォーマンスプロダクツ 売上高推移（2021年度=100）



ヨウ素 売上高推移（2021年度=100）





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ヨウ素、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

	Grow UP 2026		
	2025年度実績	2026年度予想	2026年度目標
売上高	2,869億円	3,534億円	3,500億円
営業利益	56億円	123億円	220億円
経常利益	38億円	177億円	320億円

※ 2026年度予想は中期経営計画目標に対して、主にMXDAの欧州需要の回復遅れや市況下落、ライフサイエンス事業における研究開発費の増加等により計画未達を見込む

「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	新規用途開拓等を通じて拡販を図り、営業利益率の向上を図る。
	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、環境循環型プラットフォーム「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	グ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長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*5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。

*5 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

U&P事業TOPICS

ヨウ素事業の事業環境と今後の成長可能性

ヨウ素は近年、医療分野や高機能素材といった高付加価値分野を中心に力強く成長しており、当社グループの東邦アーステックでは2027年度の完工に向けて、原料となる水溶性天然ガスやヨウ素の生産能力の増強を進めています。

また、ヨウ素の誘導体については、以前から検討している医・農薬中間体としての利用のほか、ペロブスカイト太陽電池向けの材料や半導体製造工程向けの薬剤、光学材料向けの化合物への適用など、新規用途の検討を進めています。昨今は、顧客から回収したヨウ素廃液からヨウ素を精製する回収ヨウ素事業にも注目しており、限られた天然資源の有効活用に加え、産業廃棄物処理コストの削減や価格の安定性の向上等、顧客側にもメリットがある取り組みとして推進しています。

これまで新潟で、ヨウ素の採取効率向上や、地盤沈下対策の技術を獲得してきたことを当社の強みと捉えて、他社との連携など、事業展開を検討しています。足元の事業環境の追い風を活かすべく、社内の企画開発部門、研究部門とも連携し、誘導体を含めたヨウ素チェーン展開への道筋を付けられるよう、鋭意取り組んでいきます。



執行役員
グリーン・エネルギー＆
ケミカル事業部門
エネルギー資源・環境事業部長
中瀬 貴司

環境への取り組み

環境貢献製品「Sharebeing」の創出

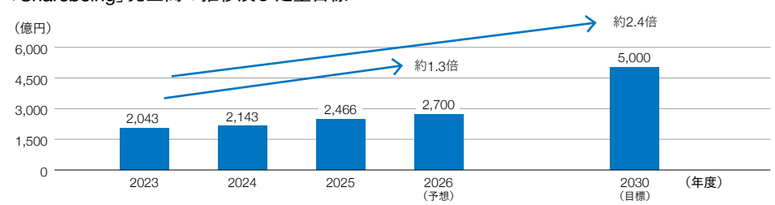
当社グループは、原料生産から廃棄・リサイクルまでの製品ライフサイクル全体で環境負荷低減に貢献する事業・製品を、MGCグループ環境貢献製品「Sharebeing」と定めています。「Sharebeing」の売上高貢献度をマテリアリティ「事業を通じた社会課題の解決への貢献」のKPIとして設定し、カーボンニュートラル実現に向けた取り組みを加速しています。

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。

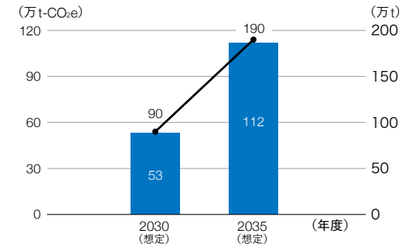
Sharebeing
MITSUBISHI GAS CHEMICAL GROUP

「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

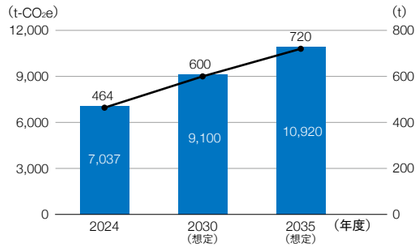


「Carbopath™」（化学品向けブルーメタノール）の削減貢献量算定結果



■削減貢献量（左軸）　━普及量（右軸）
対象製品：化学品向けブルーメタノール（天然ガス、グリーン水素などを原料とした化学品原料用途のメタノール。従来のメタノール原料と比較し、メタノール製造時の排出削減に貢献）
ベースライン（比較対象）：自社従来メタノール（化石由来）

化学発泡剤の削減貢献量算定結果



■削減貢献量（左軸）　━普及量（右軸）
対象製品：ドアトリム（自動車ドア内装パネル）化学発泡剤をドアトリム樹脂に添加することにより樹脂の使用量を削減
ベースライン：従来品ドアトリム（発泡剤不使用PP（ポリプロピレン樹脂）製）
参考ガイドライン：経済産業省「温室効果ガス削減貢献量定量化ガイドライン（2018年3月）」、日本化学工業協会「CO_2排出削減貢献量算定ガイドライン」、日本LCA学会「温室効果ガス排出削減貢献量算定ガイドライン」等

TOPICS

カーボンフットプリント（CFP）の算定

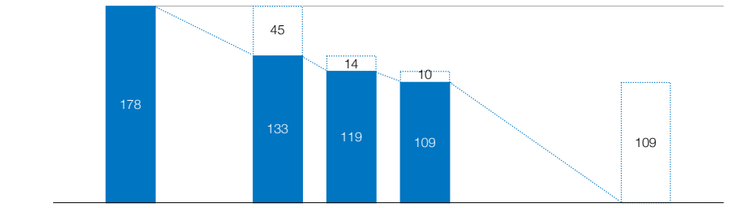
CFPとは、製品の製造過程において排出される温室効果ガス（GHG）量を定量化したものです。企業が排出量の削減に取り組む中、サプライチェーン横断での製品ごとの環境負荷を測るため、CFPの開示を求める動きが高まっています。近年は単なる開示だけではなく、算定方法の信頼性も重視されています。当社はこのCFPの社内算定ルールに関して、一般社団法人サステナブル経営推進機構が提供する「Internal-PCR（Product Category Rule）承認制度」による承認を取得し、算定ルールの信頼性と妥当性を担保しました。今後はこの算定ルールを用いた継続的モニタリングにより、サプライチェーン全体のGHG排出量削減を一層推進します。

気候変動・自然資本への対応

当社は、気候変動や自然資本・生物多様性を企業価値に中長期的な影響を及ぼし得る重要な経営課題であると認識しており、これらが当社グループに及ぼすリスクと機会について、サステナビリティ推進会議や取締役会、サステナビリティ推進委員会関与の下、統合的な審議・意思決定を行っています。また、気候変動問題に対応するため、全社横断的なカーボンニュートラル推進専門委員会を組織しています。

2019年に「気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）」の提言に賛同し、気候変動に緩和と適応の両面から取り組んでいます。TCFDにおける指標・目標という位置付けで、環境貢献製品の拡充や事業ポートフォリオ改革を通じたGHG排出削減の道筋を、2050年に向けたカーボンニュートラル達成ロードマップとして定量的に示しています。加えて、自然資本への依存・影響も考慮し、「自然関連財務情報開示タスクフォース（TNFD）」提言に沿った自然関連リスク・機会の評価と情報開示を進め、当社の持続的な成長とネイチャーポジティブな社会の実現を目指しています。

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**（万t-CO_2e/年）



TCFD提言に基づく開示の詳細はWebサイトの「気候変動への対応（TCFD提言に基づく開示）」をご参照ください
https://www.mgc.co.jp/sustainability/environment/tcfd.html

TNFD提言に基づく開示

当社は、事業活動が自然資本・生物多様性から多大な恩恵を受ける一方で、これらに影響を与え得ることを認識しています。例えば、当社の事業活動に不可欠な資源である水や天然ガスなどへの過度な依存は、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。そのため、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認識し、取り組みを強化しています。

リスクとインパクトの管理

当社は、機能化学品事業部門及びグリーン・エネルギー&ケミカル事業部門における製品製造において、TNFDが推奨するLEAPアプローチ*1に沿った自然関連課題の分析・評価を実施しています。特定された自然に対する依存・影響は各事業拠点で管理し、リスク・機会に関する重要事項はサステナビリティ推進委員会及びサステナビリティ推進会議での審議を経て決議する、全社的な管理体制を構築しています。

*1 自然との接点の発見、自然に対する依存と影響の診断、リスクと機会の評価など、自然関連課題の評価のための統合的なアプローチ。（LEAP：Locate（発見）、Evaluate（診断）、Assess（評価）、Prepare（準備））

TNFD提言に基づく開示の詳細はWebサイトの「自然資本への対応（TNFD提言に基づく開示）」をご参照ください
https://www.mgc.co.jp/sustainability/environment/tnfd.html

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～長期	小
		・水資源の品質保持及び供給インフラ整備に伴うコスト増加	長期	中
	化学物質等への規制の厳格化	・化学物質（PFAS）使用禁止による市場縮小	短～中期	中
機会	自然への影響に対する規制の厳格化	・CO_2排出量削減を目的とした化学物質の市場拡大	中期	大
		・代替化学物質（バイオプラスチック）の市場拡大	中期	中
	化学物質等への規制の厳格化	・PFAS代替化学物質を用いた材料開発による市場拡大	短～中期	大

「Sharebeing」等の取り組みや各拠点における活動を通じて、自然関連のリスクの低減と新たな事業機会の創出を目指しています。今後もこれらの取り組みを強化していきます。

指標と目標

当社は、中期経営計画やレスポンシブル・ケア中期計画において、以下の長期目標を掲げています。また、当社グループにおける環境負荷データや、生物多様性保全に関連するデータを毎年集計し、サステナビリティデータブックにて公開しています。今後、TNFDフレームワークで推奨される開示指標に沿った指標や目標の設定を検討するとともに、環境負荷低減を図っていきます。

カテゴリ	指標	対象範囲	2026年度目標	2030年度目標
水資源	水の再利用率*3	単体	95%以上	—
廃棄物	廃棄物ゼロエミッション率*4	単体／国内連結	1.2%	1.0%
	廃プラスチック排出量*3	単体	10.0%削減	—

*3 2023年度比　*4 廃棄物ゼロエミッション率：最終処分量÷廃棄物発生量×100

社会への取り組み

CSR調達

当社は、原材料調達から製造・販売に至るまでのサプライチェーンにおいても、社会・環境への配慮を行うことに努めています。

当社は原材料調達に関する取り組みを「CSR調達」とし、「原材料調達活動に関する基本的な考え方」ならびに「三菱ガス化学CSR調達ガイドライン」を示して、取引先から理解と協力を得ながら、引き続きCSR調達を推進していきます。

CSR調達の詳細はWebサイトの「CSR調達」をご参照ください
https://www.mgc.co.jp/sustainability/society/procurement.html

人権デュー・ディリジェンスの推進

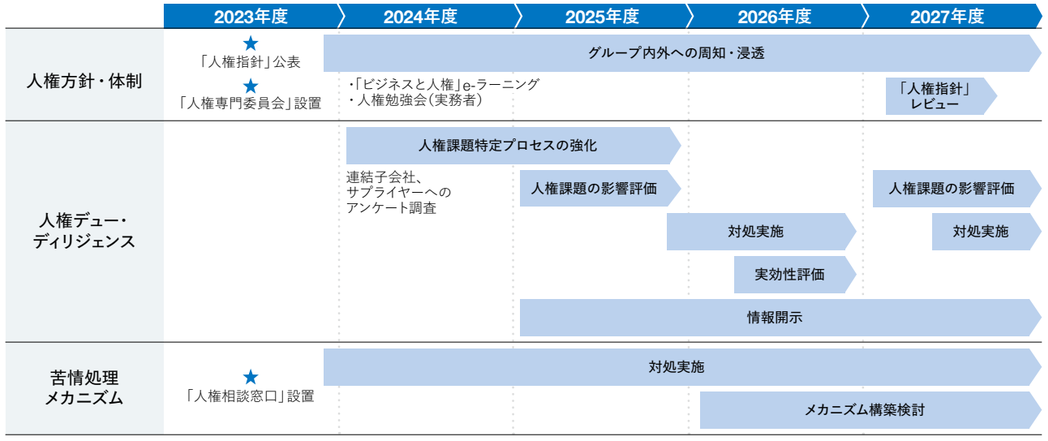
企業活動において人権への影響を意識することや、個人の人格・人権を尊重し、あらゆる差別を行わないことを「MGC企業行動指針」及び「三菱ガス化学グループ人権指針」に明記し、ハラスメントについても「MGCグループ行動規範」で禁止しています。2023年度より人権専門委員会を設け、「人権相談窓口」を設置するとともに、自社やサプライチェーンが人権に与える負の影響（リスク）を特定・分析する人権デュー・ディリジェンスの取り組みを進めてきました。

2025年度は、外部視点、内部視点の双方から情報を整理・分析し、事業活動において懸念される潜在的な人権テーマをバリューチェーンに沿って特定しました。

特定した人権テーマの中から外部視点での重要度の高さ、管理の状況、直接影響・直接対話によるアプローチの可能性の高さといった観点を踏まえ、「自社グループ製造拠点における外国人労働者の労働環境」について、国内グループ会社の国内製造拠点1か所にて人権課題の評価を実施しました。評価にあたっては、第三者機関が外国人労働者とその管理者に対してダッカ原則*に基づいた質問項目に沿ったインタビューを実施し、労働者の置かれている環境を確認しました。その結果、人権侵害に相当する深刻な事案は確認されませんでした。当社グループでは、今回ヒアリングした外国人労働者の声について管理者へフィードバックするとともに、当社及びグループ会社各社へも共有し、更なる人権尊重に向けて取り組みを進めていきます。

＊ 人権ビジネス研究所（Institute for Human Rights and Business：IHRB）が作成した、責任ある移住労働者の募集及び雇用のための国際的な原則

MGCグループ 人権尊重の取り組みに関するロードマップ



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

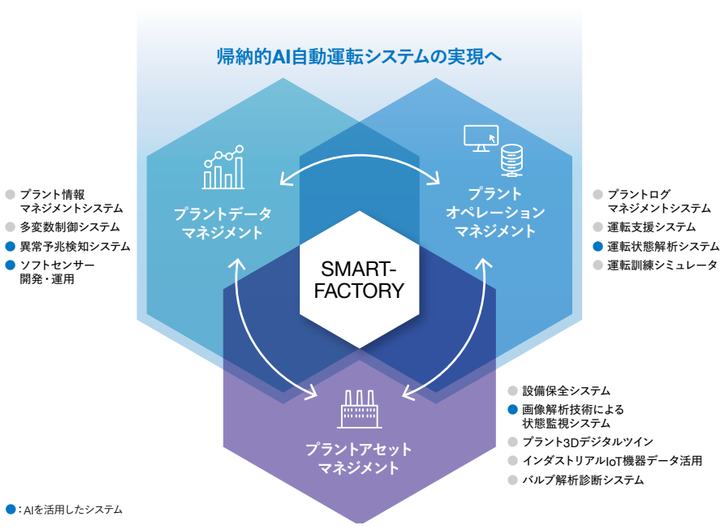
生産活動においては、日本国内の生産年齢人口が加速度的に減少している現状を踏まえ、少ない従業員数でも運営できる効率的な生産と、安全確保・環境保全を両立する「SMART-FACTORY」の実現に注力しています。

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、プラントに関わる業務の自動化や課題解決策の立案、ひいては経営の意思決定への活用へと、活動のレベルを引き上げていきます。

「SMART-FACTORY」実現に向けたDXマネジメント



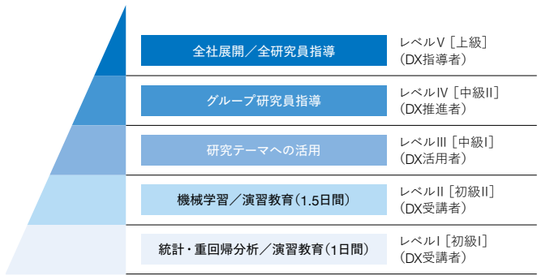
研究開発の高速化

データ駆動型の研究開発

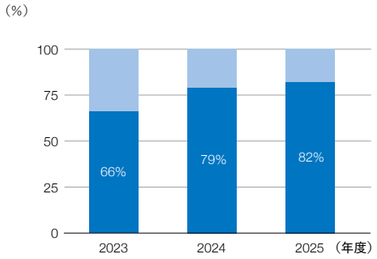
研究活動では、DX解析専門チーム主導での取り組みを進めています。計算化学による物性予測や合成反応の解析だけでなく、自社開発の機械学習ツール「MLAB(エムラボ)」により、最適な分子構造・原料組成・製造条件などの推定、機械学習モデルのカスタマイズも可能になり、研究開発のスピードが格段に向上しています。また、これらの技術とハイスループット自動実験装置(自社開発)を組み合わせることで、研究開発の更なる高速化に取り組んでいます。加えて、製造部門と連携した品質予測モデルの自社開発にも成功しており、今後は運転条件の最適化やプラントの自動制御へと活用の範囲を広げていきます。

これらの技術を工場やグループ会社を含む全研究員が活用していくため、段階的な教育と、OJTでの実務利用を推進しています。当社グループではDX人材を5段階に分類しており、マテリアリティ「新しい価値を生み出す研究開発の推進」を支えるKPIとして、「レベルI」以上のDX人材を2030年度までに全研究員の80%とする目標を掲げています。

当社グループにおけるDXの技術レベル区分



研究員のDX人材比率(レベルI相当)



品質保証のデジタル化

品質データ集約システム「LIMS」

当社グループでは、顧客が求める品質を全社的に連携して維持・追求する仕組み(Q-MGC)を確立しています。MGCでは、その体制の更なる強化のため、品質データ集約システム「LIMS」を導入しています。このシステムでは、検査機器から直接データを取り込むことで転記時の検査結果の書き間違いをなくし、データのトレーサビリティ確保によりリスクの低減が図れます。2021年に佐賀製造所で初導入したところ、従業員の生産性向上にも効果が確認されたため、各工場へ展開し、2025年3月に国内全工場・製造所への導入が完了しました。今後は、蓄積したデータの統計解析や他システムとの連携などを更に進めていきます。

安全文化の進化

KY(危険予知)活動における取り組み

DXによる自動化が進む中、従業員自らの手による保安防災業務の機会減少によるKYレベルの低下を防ぐため、環境安全グループでは「KYサジェストシステム(MGC-KYAS)」を構築しています。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を抽出し、効果的に提示するシステムで、ヒューマンエラー防止はもとより、危険源に対する感性を高める効果があります。現在、KY活動の質の更なる向上・効率化を目指し、「MGC-KYAS」へのRAG(生成AI)の実装を進めています。

*「ヒヤリとした」「ハッとした」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

経営戦略セクション

研究開発

担当役員レビュー

「創発の余白」と社会実装を両立しながら、潜在的なニーズを起点とした研究開発の更なる浸透に努めます。



東 友之

取締役 常務執行役員
研究統括・知的基盤担当

潜在的なニーズを起点とした研究開発の推進

研究開発で非常に重要なのは、未来の変化に対する感度を高く持ち、既存事業や過去の成功体験と比較しつつ、バックキャストで未来を描くことです。川下の変化が激しい中で、当社の従来の強みである川上の原料では重い単一設備を持つリスクが高まっており、当社として残すべき技術の見極め、工場のあり方や事業構造などの見直しが求められています。

当社はこのような状況下、持っている技術やノウハウを起点とした従来のシーズ思考中心の研究開発から、社会や顧客の潜在的なニーズを起点に、仮説検証しながら顧客とともに新規事業・製品を生み出すマーケットアウトへ軸の転換を図り、資源投入や知財戦略、DX活用を一体的に推進しています。既存事業では、すでにいくつかマーケットアウトの成果が出ています。新規事業創出には時間を要しているものの、医薬品容器「OXYCAPT™」の展開、核酸医薬分野での外部連携の強化や自社独自技術の開発などの仕込みを進め、徐々に売上が立ち上がってきている分野もあります。マーケットアウトとシーズ思考を二項対立ではなく一体のプロセスとして運用し、潜在的なニーズを起点に開発した革新的な技術や物性を、確実に社会実装していきます。

挑戦できる余白と文化を守る

成長性が高く規模も大きい市場を狙って新たな研究テーマを探索するのは正しい方向性ですが、最終的に事業化・収益化への「勝ち筋」が描けるのであれば、ターゲット領域に固執する必要はないと考えています。研究開発で最も重要な新規事業・製品の継続的な創出に向けて、探索段階では先駆的な技術の創出に挑戦する姿勢を尊重し、研究員にはできる限り自由に取り組ませる方針です。ただし、市場環境やターゲットとする時間軸に応じ、投入する人数・時間等の資源配分は厳密に判断します。顧客の製造プロセス関連などのサイクルの速い分野では、期間を区切って研究開発を打ち切ることもありますが、社会的・技術的価値が高く長期的に取り組むべきテーマは、少人数で継続できる余地を確保しています。そうした研究員の「創発の余白」を守り後押しする組織として、2026年4月に「Venture Builder Team」を新たに研究統括部に立ち上げました。研究員に伴走して、研究テーマの不確実性の整理と経営陣への適切な情報連携を行い、経営陣が新規創出の困難さや研究員の努力をより深く理解した上で、柔軟な経営判断を下せる環境を整備していきます。

研究の探索段階の情報収集や創出した技術を守るための特許戦略は、DXも活用しながら知的基盤センターが支援しています。外部との共創の入り口として、「オープンな技術・権利」である特許を積極的に活用しつつ、使用の証明が困難な細かい製造プロセスや技術については、クローズで管理しています。生み出した材料の社会実装に向けて、自社完結ではなく他社技術等も積極的に活用していきますが、自社技術をコアとし、他社技術をしっかり消化して内製化していくことが軸となります。

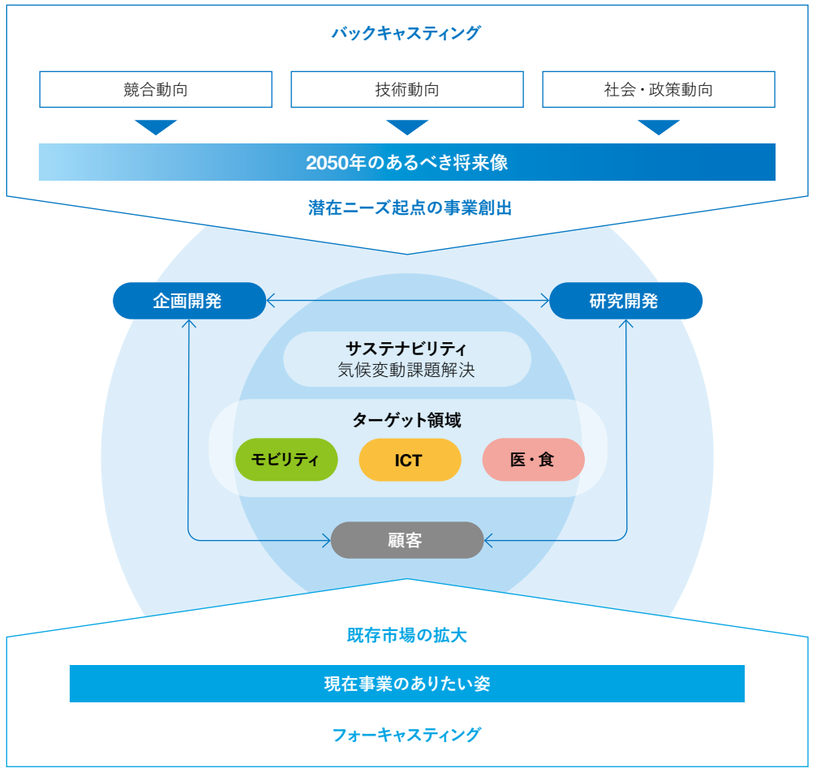
他社が容易には模倣できない特徴的かつ優位性のある組織文化として、各研究所間のテーマ重複や補完関係を整理・把握する研究統括部の横串的機能などは、今後も維持・強化していく考えです。未来への課題意識と「社会に化学で貢献したい」という熱意を持つ研究員が、自由な発想で安心して研究開発に集中できるように、研究統括部や知的基盤センターが一丸となって支援していきます。近い将来に顕在化を見込む研究開発の成果をご期待の上、見守っていただけると幸いです。

持続的な価値創出を支える研究開発

当社は、ミッションとして「社会と分かち合える価値の創造」を掲げ、「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」という未来のありたい姿を実現するための中核的な手段として、研究開発を位置付けています。

当社が目指すのは、社会や顧客の潜在的なニーズを起点に研究開発・事業開発を行い、顧客とともに新しい市場を創り出す「真の研究開発型企業」への進化です。その実現に向け、将来のありたい姿から逆算するバックキャスト思考を研究テーマの起点とし、既存の延長線にとどまらない非連続的イノベーションを全社的に促進していきます。現在は「ICT」「モビリティ」「医・食」の3つをターゲット領域として特に注力するほか、気候変動課題の解決に資する研究開発を推進しています。

自社技術に閉じることなく、不足する事業や技術などを外部からも取り込むことでコア技術を強化し、イノベーションにつなげていきます。また、DXやMI（マテリアルズ・インフォマティクス）、研究の自動化を通じて業務効率を高め、研究者が顧客との対話や仮説構築により多くの時間を割ける環境を整備しています。更に、専門領域の深化に加え、分野を越えた「知の探索」を強化し、様々な角度からの情報収集と、高速で仮説検証サイクルを回すことで、テーマの成功確率の向上を図っています。これらの取り組みにより、持続的な価値創出を支える基盤である研究開発を強化していきます。



研究開発体制

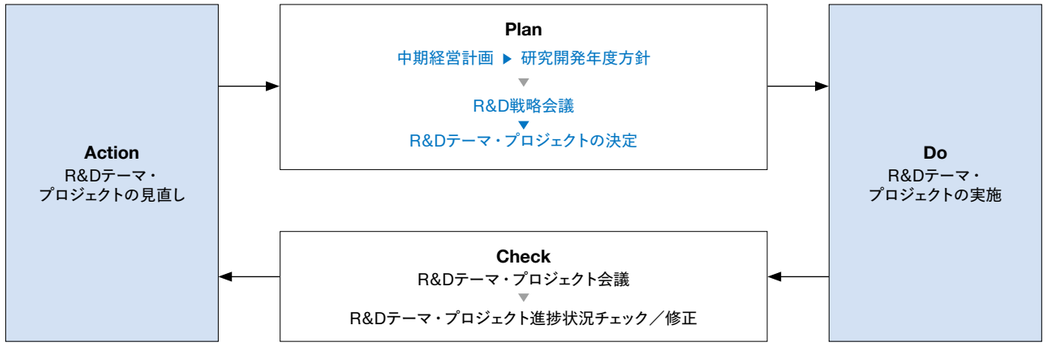
当社は、研究統括部に属する3つの研究所をはじめ、各工場に研究技術部等を抱えています。研究所は、競争優位事業の強化、既存製品・技術を基盤とした新製品開発、中長期視点での将来コア事業創出を担っています。併せて、研究技術部等が製造技術の改良や応用研究を行い、研究と現場の連携を図っています。2025年1月には、研究統括部内の新規事業創出機能を再編し、「ICT・モビリティ・サステナグループ」と「ヘルステックソリューショングループ」の2グループ体制とし、ICT・モビリティ、サステナビリティ、ヘルスケアを中心とする成長領域と気候変動対策に資するテーマを全社視点で俯瞰し、戦略策定から事業開発までを一貫して推進する体制へ移行しました。更に、知的基盤センターでは、知的財産戦略、IPランドスケープ、分析・評価機能を統合的に運用しています。

全研究テーマを客観的に評価・優先順位付けし、重点テーマへ資源を集中配分しつつ、研究開発の進捗をPDCAで管理する研究開発推進システムにより、全社の研究開発のスピードと質を高めています。

研究開発組織

研究統括部	• 全社的なR&Dや、研究開発活動に関わるDXの推進 • 進むべき事業領域の選定と事業化構想の提案を行うとともに、MGC全体を俯瞰した探索活動を統括 • 新規製品群の製品化までの推進を指揮 • 研究活動全般のバックオフィス機能
知的基盤センター	• 知的財産に関する戦略策定、推進 • IPランドスケープの推進及び技術調査の集約 • 製品や開発品に関する各種分析評価の実施
グリーン・エネルギー&ケミカル事業部門	
機能化学品事業部門	

研究開発におけるPDCAサイクル



TOPICS

共創を加速する新研究棟「PR-SHIPS」

2025年11月、平塚研究所に新研究棟「PR-SHIPS」が竣工しました。本棟では新たな事業・製品創出の加速を目的に、近隣グループ会社と研究員とのコミュニケーションを強化し、協業による研究活動を推進します。棟内には交流を深めるためのイノベーションラウンジや共同実験室を設け、グループ全体での連携を加速させるとともに、パートナー企業や顧客との関係強化にも活用します。



研究資源の重点配分

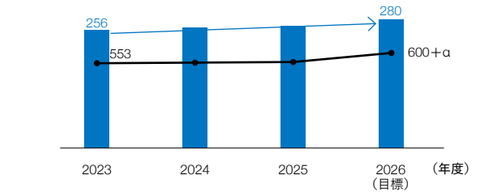
当社グループが持続的に成長していくためには、既存事業の強化に加え、新規事業の創出が不可欠です。そのため研究開発活動においては、直近で成長が著しい「ICT」「モビリティ」に加え、景気変動の影響を受けにくい「医・食」を3つのターゲット領域として設定し、プロフィットの多様性確保を図っています。

全ての研究テーマについて、スコアリングによる研究評価指標を整備し、高い評価を得たテーマへ研究資源を重点配分しています。更に、市場トレンド、社内の要素技術、進捗状況、人的資本やIPなどを視覚的に関連付けた「事業フィールドマップ」を活用し、複数事業の組み合わせによるシナジーや外部連携の可能性も考慮しています。フィールドマップに基づき、不足する技術・人材・IPの補完を進めながら、次世代を担う事業の育成に取り組んでいます。

研究テーマ設定のポイント

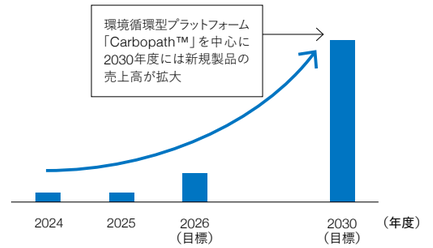
	① 事業ポートフォリオのターゲット領域	② 適社度の高さ	③ 今後の成長分野
タイプA：既存事業の成長分野のテーマ 将来の成長を牽引するテーマとして優先的に資源投入	⟷	⟷	⟷
タイプB：既存事業外の成長分野のテーマ 持続可能な社会への貢献など新規市場開拓	⟷		⟷
タイプC：既存事業の投資対効果が見合うテーマ 製品ごとのきめ細かい対応で既存事業を拡大	⟷	⟷	

研究開発費、研究人員*1の推移（億円、名）



■ 研究開発費　━ 研究人員
*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

主な新規製品開発

ICT



FC-BGA基板向けBT材料

- FC-BGA基板は、高速・大容量処理が求められるAIプロセッサー・データセンター・自動運転車・5G／6G通信機器で使用。
- 樹脂組成を見直した新製品「RS材」は、原材料としてLow CTEガラスだけでなく、Eガラスも使用可能。Eガラスを使用した場合でも、従来品より低い低熱膨張率を実現。
- FC-BGAをターゲットに拡販中。



新規半導体洗浄液

- 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。
- 台湾大手ファウンドリーメーカーの特定プロセスにHBCが採用。

モビリティ



連続炭素繊維複合材料

- 炭素繊維と樹脂繊維とを高度に混合したプリプレグ（製品名：XBRAID）を展開。その柔軟性を活かした組紐状の中間材料を用いることにより、複雑形状の部品を短時間で成形可能。
- 米国に「NEXX Technologies Inc.」を設立。熱硬化性樹脂／織物プリプレグ（製品名：ENDUREDGE™）を中心にプリプレグ製品の拡販を加速。

医・食



OXYCAPT™

- OXYCAPT™はガラスとプラスチックの特性を兼ね備えた3層構成の医薬品容器。
- 近年、開発が進む細胞・遺伝子治療薬向けの容器として市場開拓中。酸素や炭酸ガスに敏感な薬剤向けに採用検討を推進。

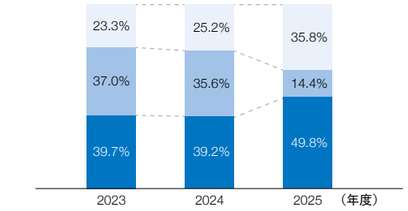
知的財産戦略

新しい化合物や材料、製造プロセス、アプリケーションに関する特許・商標などの取得や情報の解析は、化学メーカーの革新と成長を支える根幹です。当社では、コーポレート部門の一翼である知的基盤センターを、事業部門と人材、ビジネスをつなぐハブとして位置付けています。

研究テーマが置かれた外部環境や開発段階に応じた知財戦略を策定し、その戦略に基づく特許出願、権利化に加え、IPランドスケープを用いた情報解析を通じて、知的財産の創出・活用を戦略的に推進しています。

特許出願のうち、U&P事業が占める割合は約50%まで拡大しており、注力分野における研究開発成果を着実に競争力へと結び付けています。また、IPランドスケープを用いて、AI等で収集した外部の特許・文献・公開情報と、社内の知財、研究開発、営業情報を組み合わせ、技術動向や競合の分析、顧客ニーズの把握、新用途の探索などを行っています。近年は調査目的を、単なる動向把握から研究開発・事業・知財戦略の提案へと進化させており、部門横断で新テーマを探索する取り組みも進めています。今後は、デジタル技術を活用したデータ駆動型の知財オペレーションへの転換を更に加速していきます。

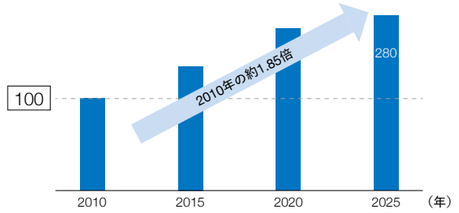
特許出願件数比率の推移



「U&P（=差異化）事業」関連が出願の約50%を占める

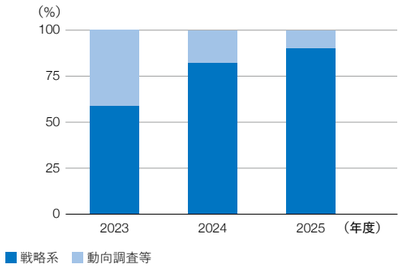
・注力領域における研究開発の成果から継続して多数の知的財産を創出し、競争力を強化

当社グループの特許総価値の推移
Patent Asset Index*3（2010年=100）



*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
▸ 調査目的別比率



研究開発、事業・経営、知的財産戦略の提案といった「戦略系」目的の活用が増加

・事業部門での活用範囲拡大：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

・他部門のメンバーと新テーマを探索するプロジェクト：事業所・部門を越えた新しい視点での研究開発戦略の立案

強みを活かしたMGCらしい研究開発と価値創造の実践

社員解説

研究開発段階から市場ニーズとのギャップを客観的に捉え、新たな価値の事業化を目指します。



井谷 駿斗
研究統括部
ヘルステックソリューショングループ

私が事業開発を担当するMPS（MicroPhysiological Systems：生体模倣システム）は、チップ上でヒトの臓器機能や疾患状態を模倣し、生体に近い条件で医薬品候補化合物の安全性や有効性を評価するプラットフォームであり、臨床試験の成功率向上や、規制強化されつつある動物実験の削減につながる技術として期待されています。想定顧客へのヒアリングにより将来ニーズを含む市場ニーズを客観的に捉えて、技術開発にフィードバックすることで仮説検証を繰り返し、当初の想定に固執せず柔軟に方針転換することの重要性を日々実感しています。当部では、核酸医薬原薬の開発・製造をワンストップで支援するCRDMO（医薬品受託製造開発機関事業）を「AXELPHEX™」として立ち上げ、推進しています。既存の創薬支援に新しい価値を加えるべく、MPSを用いた評価サービスの早期実用化を目指しています。

AXELPHEX™

顧客との対話から生まれた世界初の中アッベ材料で、新たな価値を創出しています。



石原 健太朗
機能化学品事業部門
光学材料事業部
開発営業グループ

カメラ薄型化のため高屈折率化を追求してきた光学樹脂「ユピゼータ®EP」ですが、ある顧客との対話の中で「高屈折率化の進展ゆえに併用する低屈折率レンズとの光学性能の差が広がり、色（波長）ごとの調整が困難になりそう」という設計現場の悩みを聞きました。このままでは画質の悪化で高屈折率材料、ひいては小型カメラの進化が停滞し得る危機感を覚え、直ちに新材料の開発に着手しました。波長ごとの屈折率差の指標「アッベ数」に着目し、事業部の枠を越えてMGCの総力を結集することで、波長分散を緻密に制御するために最適な中アッベ材料の製品化に成功しました。小型カメラの飛躍的な画質向上だけでなく、レンズの多枚数化にもつながり、市場全体の拡大をもたらす素材として採用が拡大しています。

Iupizeta EP ユピゼータEP

顧客の視点に立って、潜在ニーズを汲み上げカスタマイズしていく循環が生まれています。



由利 道裕
グリーン・エネルギー&
ケミカル事業部門
企画開発部　製品開発グループ

強さと軽さを併せ持つ複合材料は熱硬化性プリプレグというシートを重ねて成形するのが一般的ですが、これは冷凍で保管する素材で、成形には高価なオートクレーブ設備も必要です。常温保管と脱オートクレーブ成形が可能になればユーザーのコストダウンに貢献できると考えて開発したのが「ENDUREDGE®」です。設備を保有している成形メーカーでは評価に至らなかったのですが、提案先を成形メーカーの顧客へ広げたところ、販売数増加に加え、新たな顧客との対話によって作業工程の柔軟性向上という価値も発見されました。現在は形状を変えたものや新たな機能を付与したものに関する相談も増えており、研究所と連携したサンプル提供で更なる事業拡大に尽力しています。

ENDUREDGE

各製品に関する詳細はWebサイトをご参照ください

AXELPHEX™ https://axelphex.com/ja/
ユピゼータ®EP https://iupizeta.mgc.co.jp/
ENDUREDGE® https://www.mgc.co.jp/products/ac/enduredge/

経営戦略セクション

人材戦略

担当役員レビュー

誇れる風土を大切にしながら、個人の成長を企業の成長につなげる独自の人材戦略を追求し続けます。



青木 康根　執行役員 総務人事担当 総務人事部長

個人の成長を会社の成長につなげる仕組み

当社は創業以来、持続的企業価値向上の基盤に「人」を位置付け、経営理念で明文化するとともに、当社独自の人材育成基本方針に落とし込んできました。

当社は、サプライチェーンの上流から下流における多岐にわたる領域で事業を展開しており、技術を含む様々な差異化要素を活かした革新的な価値創造を通じ、新たな社会的要請に応えながらポートフォリオのバランスを柔軟に変えてきました。これが今後も長期持続的に企業価値を向上させていくための普遍的な価値創造アプローチであり、人材戦略もそれに明確に整合する形で推進しています。

風通しの良い企業風土を培うとともに、多様性を受け入れながら個人の能力を引き出し、若手にも早期から仕事を任せていくなど、階層を問わず挑戦を後押しする企業文化が土台にあります。その上で、変化に対応し成長できる「KEY人材」を育成し、長期持続的に企業価値を向上させます。そして、その施策として「戦略的ローテーション」があります。研究開発、事業、コーポレートなど部門や職種の垣根を越えた異動を促進し、各職場での実践教育（OJT）と研修（OFF-JT）を組み合わせて育成することで、異なる領域で能力を発揮できるキャリア形成を後押ししています。経営資源の最適配分の観点から、メリハリある人員配置を行う必要がありますが、長期的な企業価値向上の基盤となる多様な領域において、常に差異化要素を磨き続け、将来の成長の種をまき続けることができるよう、バランスも意識した配置を心掛けています。

また、各人の育成過程においては、個性を重んじ人材の型を固定せず、可能性を長期かつ広い視点で捉え、特に若い人材には最初から適性を決めつけることなく様々な経験を積ませるべく意識しています。ローテーションによる経験、人材交流、積極的なキャリア採用など、多彩な人の接点の中で相互に刺激し合い、広い視野で異なる知見やスキルを獲得し、新しい発見や考え方につなげることができるよう促しています。これらが個人の成長と組織の成長、ひいては会社の成長にもつながるものと考えています。

挑戦する風土と安心して働ける環境を両立

高い目標に向かって挑戦する風土と、安心して働くことができる環境を両立できているのが当社の特長です。性別を問わず能力がある人材が活躍の場を与えられ、評価される仕組みを整えています。女性に関しては、総合職の採用を積極的に行い、管理職候補の母集団形成も着実に進めています。また、男性育休もほとんどの従業員が取得するなど、社内への理解浸透により着実に進展しています。このほかにも、高い年休取得率に加え、譲渡制限付株式の付与、ライフサポート休暇等も新たに導入するなど、充実した福利厚生制度を整備しており、このような施策が、ライフイベントに左右されることなく従業員が安心して働ける環境づくりの追求につながっています。

当社の人材戦略は長期持続的な企業価値向上を追求する経営の方向性と合わせて進めており、人材情報の一元化のための情報基盤の整備を進めるなど、時代に合わせて高度化を続けています。これからも当社が誇る企業風土を大切にしながら、独自の人材戦略をより一層進化させ、「Uniqueness & Presence」事業の持続的な創出を実現していきます。

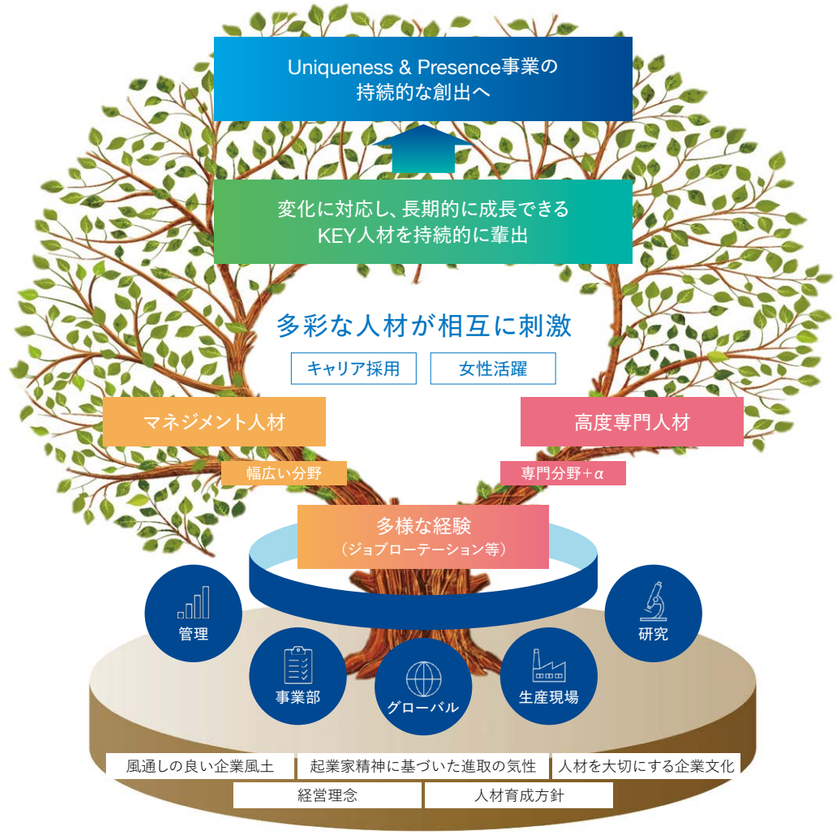
企業価値向上のための人材戦略の推進

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。

当社の経営戦略である「Uniqueness & Presence」事業の持続的な創出と連動し、人材面においては、従業員の最適なキャリア形成や能力開発を行いながら、「KEY人材」を充足させる戦略を進めています。「KEY人材」とは、全社方針や各事業の戦略に基づき、社会の加速度的な変化に対応して、各部門を牽引しつつ長期的に成長できるマネジメント人材・高度専門人材を表しています。

当社は、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」「人材を大切にする企業文化」を根底とし、自律的な人材・組織こそ、環境変化に対する強靭さにつながると考え、人材戦略を推進しています。多彩な人材を採用し、多様な経験を通じて相互に刺激し合いながら成長できる環境の下、人材のポテンシャルを最大限に引き出すことで、「KEY人材」を継続的に輩出するとともに組織能力を高め、中長期的な企業価値の向上を目指しています。

人材戦略の全体像



多彩な人材による多様な経験を通じたKEY人材輩出

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きましたが、中長期的な事業の拡大を意識し、今後も新卒採用・キャリア採用により、多彩な人材を確保していきます。

キャリア採用では、求職者の経歴に応じた柔軟な採用を通年で実施するとともに、アルムナイ採用*1も2024年度にポータルシステムの運用を開始し、すでに採用実績も生まれています。また、女性の活躍推進のため、将来の管理職候補となる母集団形成を意識した、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、登用を可能とするための人事制度改定を行い、多彩な人材が成長できる環境を整えています。

若手社員に対しては、高い視座と広い視野を持つべく、戦略的なジョブローテーションを通じた各職場での実践教育（OJT）と、多様なメンバーでの研修（OFF-JT）を組み合わせて育成を行っています。OFF-JTでは、従業員一人ひとりの成長や役割に合わせた階層別・職能別の教育研修、自発的な能力開発支援のための自己啓発などの教育研修プログラムを設けています。階層別研修では、仕事と向き合う上での基本的なスタンスを各階層に合わせて学び、職能別教育研修では、他者を巻き込み成果を上げるための基礎的なスキルから専門的なスキルまで幅広く習得できるようにするなど、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を通じてキャリアを形成し、「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

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 **専門教育：**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教育／大学研究機関派遣 **異業種等との交流：**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	**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

安心して能力を発揮できる環境整備

当社は「従業員のWell-beingが実現された会社」の実現に向け、従業員一人ひとりの仕事の達成感や成長の実感、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、従業員の多様な働き方を可能とすることで、より生産性の高い組織集団になることを中長期の時間軸で目指しています。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を図り、自律的なキャリア形成を後押ししています。

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、働きがいを維持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。これまでも、長時間労働に頼らない働き方や、多様で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や研究開発活動に関わるDXなどにより、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。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を整備しています。賃金等処遇の改善に関しては、2023年以降、定年後再雇用者を含むベースアップを毎年行っています。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ています。

また、働きがいを持てる組織・職場づくりに向けた課題を明らかにするため、職場の状況や働きがいについて、全従業員対象のアンケート形式による外部機関も活用した調査を行っています。2025年度の「働きがいを感じる従業員割合」は59%*3となりました。調査結果を踏まえ、世代・職種等の属性に応じた諸施策を講じ、従業員の働きがいの更なる維持・向上を目指しています。

以上のようなWell-beingの向上のための諸施策は、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。

*3 調査全回答者のうち明確な肯定的回答者の割合

労働組合・労使関係

当社は従業員と、相互の立場を尊重し信頼し合う良好な労使関係を築いています。「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の定期的な開催を通じ、人事制度や福利厚生制度などを改定し、従業員が安心して能力を発揮しながら働ける環境の整備に努めています。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、2026年3月末時点で、組合員数は1,883名となっています。また、従業員平均勤続年数は18.3年（男性19.0年、女性12.8年）となっています*4。

*4 出向者含む

TOPICS

社員持株会を通じた譲渡制限付株式（RS）の付与

当社は社員持株会を通じ、当社普通株式の譲渡制限付株式としての付与を従業員に対して行いました（251,020株を2026年4月に付与）。これは、従業員の福利厚生増進策の一環として、財産形成の一助とすることに加え、当社株を持つことによって、従業員が株式価値を通じて、企業価値向上をより意識して行動することを目的としています。

男性の育児休業取得推進

当社は、本人や家族に良い影響を与えるとともに働きがいを高めることにつながると考え、男性従業員の育児休業取得を促進しています。2025年度は98.6%の高い取得率となりました。また、取得期間は平均66日間と2か月を超える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発活動に取り組んでいます。

男性育児休業取得率（単体）（2025年度） 98.6%

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」の実現に向けて、従業員一人ひとりがその個性を磨いて知識と能力を高め、意欲的に高い目標を掲げてそれを達成することで各々の自己を実現していく活性化された職場づくりを目指し、人材育成基本方針を定めています。

人材育成基本方針における育成指針では「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、その強みの発揮や活用を考えています。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。当社グループの特長である幅広い事業領域において、多様な経験を積んで視野を広げることで、各人がマネジメント人材・高度専門人材といった「KEY人材」に成長していくとともに、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もつながっていきます。

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積ませるジョブローテーションを意識的に行っています。各人の志向や特性に合わせて、異なる職種領域、あるいは全社的な業務への挑戦など、高い視座・広い視野を養うためのローテーションのストーリーは様々です。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うケースもあり、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。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、幅広い経験を通じて各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習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、より多様な人材の継続的な輩出に向けて、新卒・当社以外で経験を積んだ人材・女性・外国人など、属性にとらわれずに多彩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。

顧客が求める品質を実現するための「調整力」を、様々な経験を通じて高めてきました。



本望 圭紘
鹿島工場 研究技術部
化学品グループリーダー

R&Dセンターに最初に配属になった私は、顧客のフィードバックを更なる改良につなげる中で、コミュニケーションの重要性を学びました。その後に赴任した四日市工場では、開発品が顧客に届くまでに様々な部門の協力を得るためのコミュニケーション力が一層磨かれた実感があります。関係者それぞれの立場を理解した上で最善策に着地させる調整力を意識するようにもなりました。そして、台湾の子会社に異動した際にこの経験が大いに役に立ちました。世界最先端を走る半導体メーカーとのやり取りを通じて、自社や業界を客観的に見る視点も養うことができました。現地での超純過酸化水素の研究体制の確立から研究活動開始にリーダーとして携わる中では、これまでよりも広い関係者の間で調整力も磨くことができたと感じています。

帰国後は、鹿島工場の過酸化水素の製造技術開発を担う部門のグループリーダーとして、超純過酸化水素の品質を高める技術開発、人材の育成等のマネジメントに従事しています。これまでの経験を活かし、国際競争力を更に高め当社の企業価値向上に貢献していきたいと考えています。

1. 東京研究所「エレクトロニックケミカルズR&Dセンター」時代（3年間）
ハイブリッドケミカル（HBC）製品開発及び顧客サポートを担当。ラボで新製品開発や製品改良を行い、顧客への提案、得られたフィードバックをもとに更に改良という開発サイクルの中で実務経験を積んだ。

2. 四日市工場「研究開発部」時代（3年間）
HBCの生産技術開発業務を担当。工場製造部門・品質保証部門、事業部等多くの関係部門と協力し、開発品が製品となって安定生産され、顧客へ販売されるまでの間に各所で生じる課題解決に挑んだ。

3. MGC Pure Chemicals Taiwan, Inc. 海外赴任時代（6年間）
台湾子会社にて半導体メーカー向けのHBC製品開発を担当。その後、超純過酸化水素の品質向上・増産に関わる現地研究リーダーを担当。現地従業員及びMGCと協力し、目標達成に向けた技術開発を進めた。

4. 鹿島工場「研究技術部化学品グループ」時代（1年間）
超純過酸化水素の原料となる過酸化水素の製造技術開発を担う部門のグループリーダーとなる。管理職として、高品質な過酸化水素製造のための技術開発、国内外の過酸化水素関連会社支援など多岐にわたる業務のマネジメントを担っている。

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・運営業務などで、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（6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。

経営戦略セクション

生産技術・環境安全・品質保証

担当役員レビュー

先端技術も駆使しながら グループ全体の環境安全と品質保証の レベル向上を追求していきます。



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

有機的な連携とAI／DXの活用を両輪に

当社は組織体制や事業拠点数などが大きすぎず、お互いの顔が見える規模感です。そのため、以前から部門の枠を超えて人と人が一歩踏み込んで連携する文化が根付いており、研究開発から生産、販売に至る一連のオペレーションをスピーディーかつスムーズに推進するという強みを生んできました。上流と下流双方向の濃密な連携が、当社の差別化技術の詰まった製品はもとより、マーケットアウトを志向するビジネスモデルそのものの基盤ともなっています。

事業の基盤となる安定生産に向けても同様に、研究開発と単位操作技術、量産製造設備の連携により継続的に生産技術を磨き続けています。こうした有機的な連携と並行し、AIをはじめとするDXの活用による生産・品質管理の高度化も推し進めています。品質データの一元管理を行うことで正確性の向上と業務効率化を図るほか、AIを用いた異常予兆検知システムや画像認識システムの導入・運用によって、情報管理水準を大きく向上させています。AIやDXの活用により、人的資源の制約を超えた効率的な生産と環境安全の確保、技術・スキルの次世代への継承を目指すのが「SMART-FACTORY」です。「SMART-FACTORY」は「プラントデータマネジメント」「プラントオペレーションマネジメント」「プラントアセットマネジメント」の3つのプラントマネジメント▸P55で構成され、それら3つのマネジメントに関する情報をデータ化・解析・加工・連携するツールを新たに導入しました。更に一歩先を見据え、AIが帰納的アプローチで熟練者の運転操作を学習する次世代プラント運転支援システムの開発も進めており、将来的なプラントの自動運転につなげていく方針です。今後は生産性の向上とプラント操業の安定化、安全の確保に向けた高次元での統合的データ活用を更に加速させていく考えです。

RC・品質保証の活動レベルを更に高度化

化学メーカーである当社グループにとって、環境安全と品質保証を確立することが安定生産と並んで持続的価値創造の前提と言えることから、そのレベルを継続的に高めていくための仕組みづくりと、グループ全体への横展開を進めてきました。

環境安全活動においては、グループ各社との情報共有や、活動の平準化・高度化を図る目的で、「MGCグループ環境安全推進協議会」を組織しています。中期経営計画と連動する形でレスポンシブル・ケア（RC）中期計画を策定し、協議会の中でRC中期計画をグループ共通の方針として目線を合わせた上で、各社が現場に根差した環境安全活動に落とし込んでいます。

顧客からの信頼の根幹となる品質保証に関しては、品質マネジメントシステムである「Q-MGC」を推進しています。Q-MGCは品質保証・品質管理部門にとどまらず、研究開発、製造、調達・物流、営業の全部門にわたる品質保証改善活動です。グループ全体への展開については「MGCグループ品質マネジメント推進協議会」を組織し、情報共有と活動のレベル合わせを進めています。

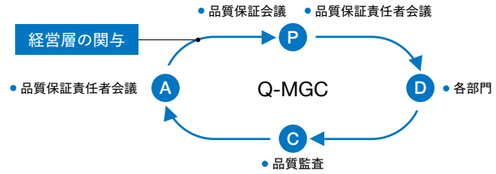
これまでの地道な浸透活動が実を結び、環境安全や品質保証に対するグループ全体の意識は着実に高まり、平準化も進んでいます。今後も従業員一人ひとりが高い意識を持ってレベルアップを続けられるよう、マネジメントの実効性の更なる向上に向けて、絶え間ない取り組みを続けていきます。

全社的な品質保証活動（Q-MGC）

当社では、全社的な品質保証活動（Q-MGC）を全部門で推進し、安全性・信頼性の高い製品・サービスを提供しています。

社長を議長とする「品質保証会議」が基本方針などを審議・決定し、「品質保証責任者会議」が実践計画を検討しています。また、全工場でISO9001認証を取得し、製品分野に応じてFSSC22000認証やISO13485認証にも対応しています。重点事項を定めて品質監査を毎年実施し、全部門の活動状況の評価に加え、好事例の共有も行っています。

Q-MGCの推進



レスポンシブル・ケアの継続

レスポンシブル・ケア（RC）は、化学物質の開発から廃棄までの全ライフサイクルで環境・健康・安全を確保し、事業活動を地球環境の保護に調和させる自主管理活動で、当社グループは1995年から30年間、取り組みを継続しています。RC中期計画とRC年度計画を策定し、目標達成に向けてレスポンシブル・ケアを推進しており、「Grow UP 2026」では、2021年度に開始した全社安全運動「LINK」を継続し、グループ会社と対話しながら、各事業所の抱える課題の解決に努めています。

レスポンシブル・ケア活動の詳細はWebサイトの「RC中期計画2026（2024～2026）」をご参照ください
https://www.mgc.co.jp/sustainability/environment/rc_plan.html

RC中期計画2026（MGCグループ*1）

	定性／定量目標	
労働安全衛生	重大労働災害*2 0件 休業災害、通院3回以上の不休災害 0件	度数率0.3以下 強度率0.003以下（MGC協力会社） 労働災害の定量目標化の検討（国内MGCグループ協力会社）
保安防災	重大事故*3 0件	ICCAスコア年間 0（MGCグループ・協力会社）
環境保全	（1）2026年度GHG排出量 2013年度比 33%削減 2026年度 対基準年省エネルギー改善率 3.0% （2）廃棄物ゼロエミッション率*4 1.2%以下 廃棄物ゼロエミッション率*4 0.2%以下（単体）	（3）2026年度「廃プラスチック類」排出量 2023年度比10%削減（単体） （4）水再利用率 95%以上（単体） （5）生物多様性の「目に見える現場」の設置取り組み推進 （単体）
化学品・製品安全	（1）製品開発における安全評価の段階的な実施（継続） 新規製品の上市・市場開拓の審査 100%（製品数%） （2）各国の化学物質管理法規に基づく申請・登録の確実な実施（継続） 各国の化学物質管理における物質登録 100%（製品数%）	（3）安全性情報（SDS）の確実な伝達 安全性情報（SDS）の作成と交付 100%（製品数%） （4）各国の化学物質管理法規及び規格等改正への対応
物流安全	（1）事業所内物流トラブルの解析と水平展開の継続 （2）グループ会社物流部門との物流安全情報共有化	（3）届け先荷役作業状況の解析と改善
社会との対話	ステークホルダーからの評価向上を獲得し、信頼醸成を目指す。	
RC全般	MGCグループ一体での環境安全活動推進を目指す。 グループ内コミュニケーションを充実し、労働安全・保安防災・環境経営の推進を図る。 RC管理システムの継続的な改善を図る。	

*1 MGCと連結子会社　*2 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
*3 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　*4 廃棄物ゼロエミッション率：最終処分量÷廃棄物発生量×100

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。



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

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

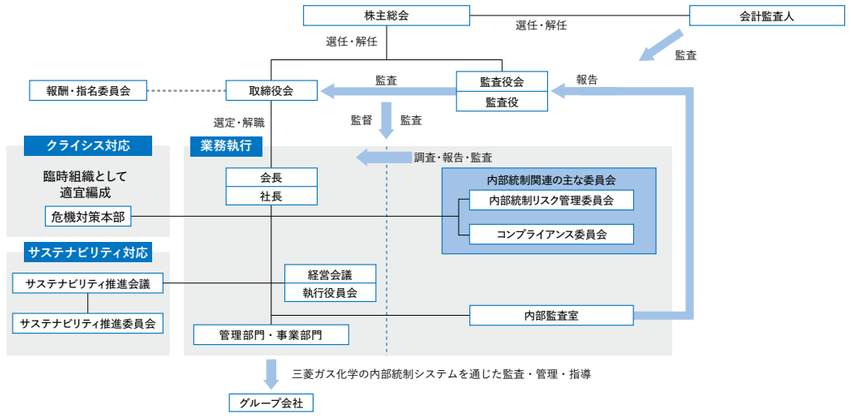
当社は、「社会と分かち合える価値の創造」をミッションとして掲げ、事業活動を通じた企業価値の向上と持続可能な社会の実現の両立によってステークホルダーの期待に応えられるよう、実効性のあるコーポレート・ガバナンス体制の運用と継続的な強化・充実に努めています。

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、重要事業については、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。

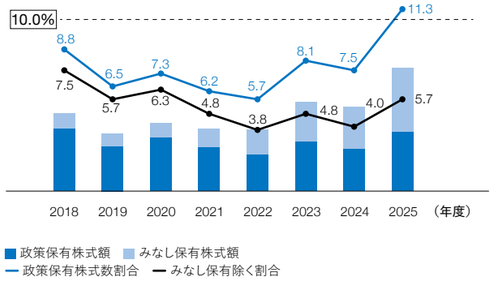
今後も保有目的及び意義について毎年取締役会で個別銘柄ごとに検証を進め、適正保有水準を超えていると判断した株式の売却を加速させます。

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

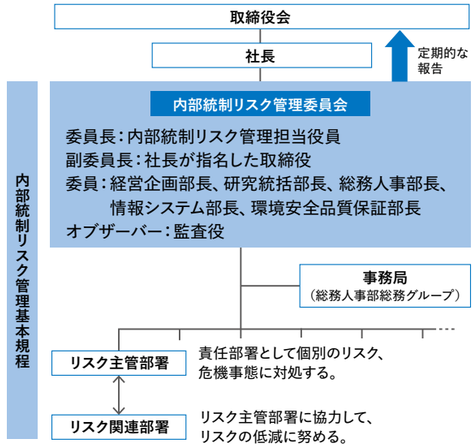
リスクマネジメント

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

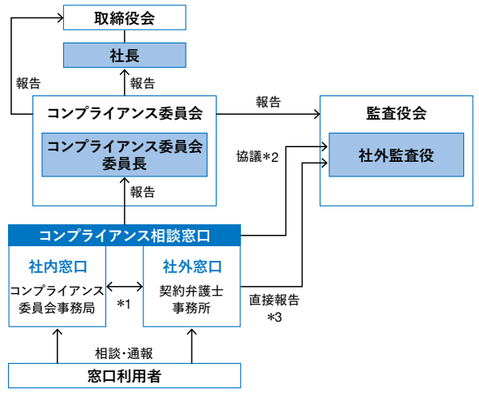
当社グループは、社会から信頼され、共感される企業を目指して、コンプライアンス体制の整備・強化を図っています。「コンプライアンス」を法令や社内規則の遵守にとどまらず、企業としての社会的責任を認識し、公正で透明・自由な事業活動を行うことと広く捉え、役職員の取るべき行動について「MGC企業行動指針」「MGCグループ行動規範」としてまとめており、社会の変化も踏まえて内容を適宜見直しています。

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。

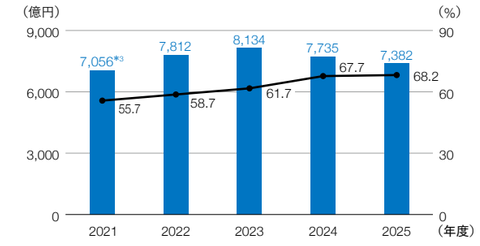
また、内部監査や階層別教育を毎年実施し、輸出管理体制の維持向上に努めています。

パフォーマンスデータ

	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	**2025年度**
損益状況(百万円)											
売上高	593,502	556,480	635,909	648,986	613,344	595,718	705,656	781,211	813,417	773,591	**738,243**
営業利益	34,018	43,762	62,741	41,386	34,260	44,510	55,360	49,030	47,337	50,851	**45,293**
経常利益	45,432	62,430	80,711	69,199	31,116	50,240	74,152	69,764	46,040	60,316	**51,947**
親会社株主に帰属する当期純利益(損失)	34,134	48,013	60,531	55,000	21,158	36,070	48,295	49,085	38,818	45,544	**△40,318**
持分法投資損益	16,683	21,125	18,277	28,408	△1,282	5,162	14,883	17,546	△5,696	10,956	**1,545**
EBITDA*1	74,631	89,407	108,807	97,668	61,675	81,726	107,009	105,074	84,908	97,363	**92,892**
財務状況(百万円)											
流動資産	341,237	326,674	384,249	378,845	358,669	402,141	452,210	483,249	463,148	460,268	**450,491**
総資産	739,582	738,188	785,687	804,038	771,733	836,364	928,651	1,029,317	1,068,010	1,119,688	**1,113,040**
流動負債	214,676	188,426	206,835	188,420	163,574	167,947	198,969	220,442	241,480	274,929	**229,824**
純資産	423,135	473,370	519,144	553,282	548,141	581,411	630,887	671,249	684,832	697,375	**679,550**
有利子負債	181,427	118,713	106,964	95,751	74,713	98,476	117,650	166,944	173,002	213,976	**229,269**
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	84,671	82,711	90,720	64,042	74,234	55,464	52,090	55,222	73,473	75,440	**74,726**
投資活動によるキャッシュ・フロー	△31,922	△31,119	△33,614	△42,761	△33,922	△40,370	△64,954	△64,071	△76,172	△90,994	**△61,311**
財務活動によるキャッシュ・フロー	△47,335	△60,217	△33,038	△31,396	△49,563	5,154	△3,666	7,996	△40,689	4,707	**△14,364**
現金及び現金同等物の期末残高	75,828	67,177	90,304	80,379	70,043	91,075	92,257	101,185	65,397	56,985	**59,096**
1株当たりの情報(円)											
1株当たり当期純利益(損失)*2	153.85	221.83	281.39	257.46	100.50	173.41	232.15	239.08	190.97	228.93	**△207.04**
1株当たり純資産*2	1,707.01	1,967.94	2,187.99	2,354.25	2,368.11	2,520.34	2,733.86	2,970.07	3,284.96	3,431.90	**3,319.36**

*1 EBITDA = 経常利益 + 支払利息 + 減価償却費
*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

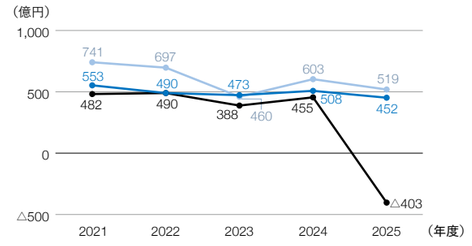
売上高、海外売上高比率



■ 売上高(左軸) ― 海外売上高比率(右軸)

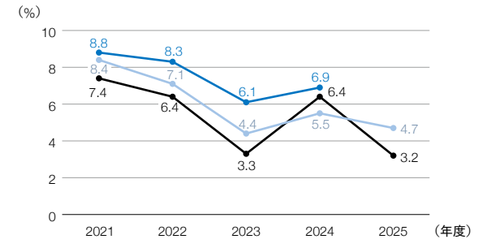
*3 2021年度より「収益認識に関する会計基準」等を適用しています。
同会計基準の適用による減収影響は348億円です

営業利益、経常利益、親会社株主に帰属する当期純利益(損失)



■ 営業利益 ■ 経常利益 ■ 親会社株主に帰属する当期純利益(損失)

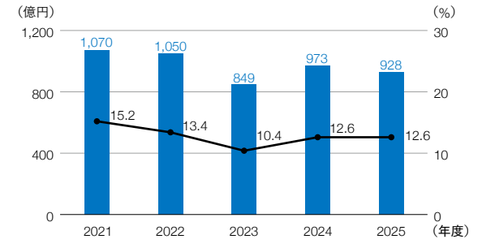
ROE、ROA、ROIC



■ ROE(自己資本当期純利益率) ■ ROA(総資産経常利益率)
■ ROIC(投下資本利益率)

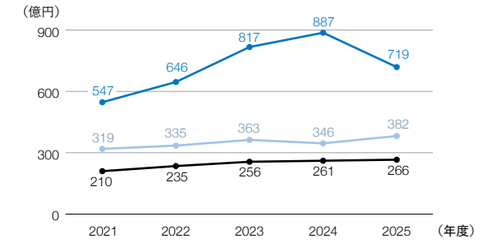
※1 ROIC=(営業利益−法人税等+持分法損益)÷投下資本
※2 2025年度のROEは当期純損失のため表示を省略

EBITDA、EBITDAマージン



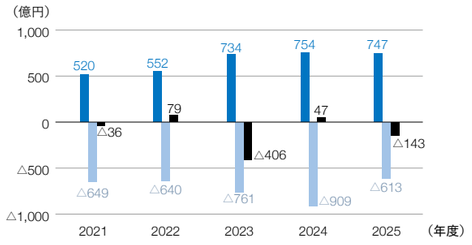
■ EBITDA(左軸) ― EBITDAマージン(右軸)

設備投資額、減価償却費、研究開発費



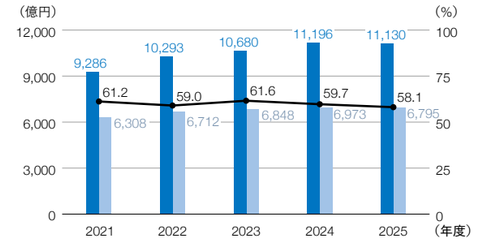
■ 設備投資額 ■ 減価償却費 ― 研究開発費

キャッシュ・フロー



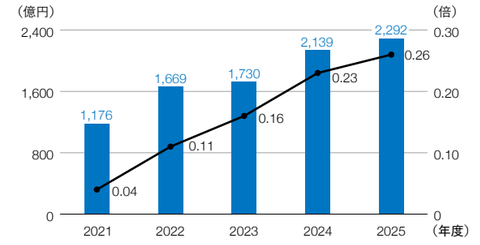
■ 営業活動によるキャッシュ・フロー ■ 投資活動によるキャッシュ・フロー
■ 財務活動によるキャッシュ・フロー

総資産、純資産、自己資本比率



■ 総資産(左軸) ■ 純資産(左軸) ― 自己資本比率(右軸)

有利子負債、ネットD/Eレシオ



■ 有利子負債(左軸) ― ネットD/Eレシオ(右軸)

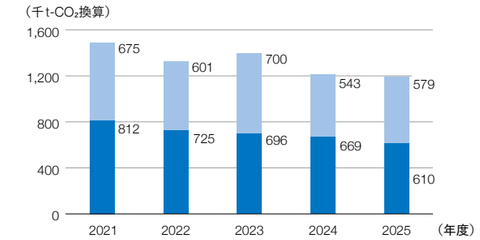
パフォーマンスデータ

非財務情報の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/

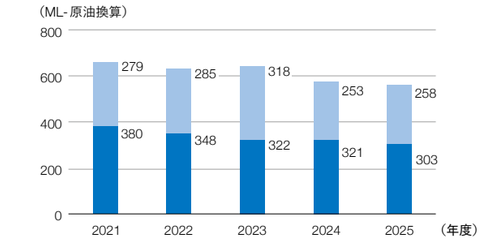
	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	**2025年度**
財務指標											
売上高営業利益率(%)	5.7	7.9	9.9	6.4	5.6	7.5	7.8	6.3	5.8	6.6	**6.1**
ROE(自己資本当期純利益率)(%)	9.0	12.0	13.6	11.3	4.3	7.1	8.8	8.3	6.1	6.9	**–**
ROA(総資産経常利益率)(%)	5.9	8.4	10.6	8.7	3.9	6.2	8.4	7.1	4.4	5.5	**4.7**
ROIC(投下資本利益率)*4(%)	7.0	9.6	12.1	9.5	3.6	6.2	7.4	6.4	3.3	6.4	**3.2**
自己資本比率(%)	51.0	57.5	59.5	62.6	63.8	62.7	61.2	59.0	61.6	59.7	**58.1**
EBITDAマージン(%)	12.6	16.1	17.1	15.0	10.1	13.7	15.2	13.4	10.4	12.6	**12.6**
その他											
設備投資額(百万円)	30,512	35,010	30,959	39,279	42,389	40,282	54,793	64,650	81,753	88,794	**71,922**
減価償却費(百万円)	26,705	25,631	27,027	27,451	29,591	30,686	31,999	33,565	36,304	34,672	**38,242**
研究開発費(百万円)	18,936	19,267	18,987	18,607	19,696	19,905	21,093	23,512	25,629	26,182	**26,636**
連結従業員数(名)	8,176	8,034	8,009	8,276	8,954	8,998	9,888	10,050	7,918	8,146	**8,319**
ワークライフバランス(単体)											
年次有給休暇取得率(%)	83.9	80.9	79.4	83.8	86.9	77.6	80.9	85.4	89.6	91.5	**92.5**
月平均時間外・休日労働(管理職者を除く)(時間)	13.8	14.2	14.4	14.2	13.6	12.9	14.6	14.8	14.4	14.6	**14.5**
環境マネジメント											
GHG排出量*5,6(千t-CO_2換算)	1,082	1,006	1,355	1,401	1,371	1,363	1,487	1,326	1,396	1,212	**1,188**
エネルギー使用量*5,6(ML-原油換算)	463	452	628	614	652	576	660	633	640	574	**561**

*4 ROIC=(営業利益−法人税等+持分法損益)÷投下資本
*5 2015〜2016年度は国内連結、2017年度以降は海外連結を含む
*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

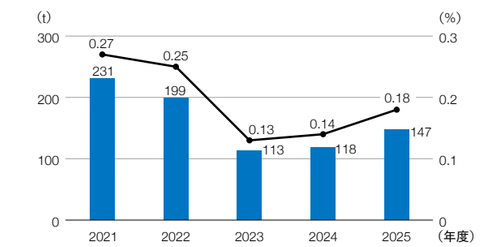
GHG排出量



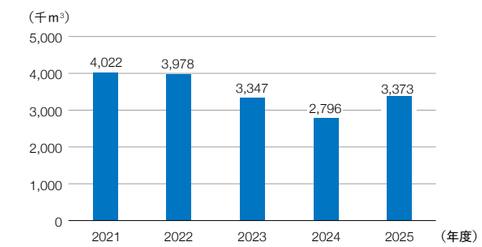
エネルギー使用量



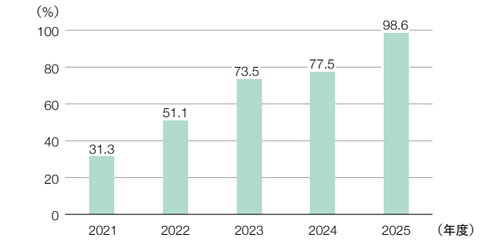
最終処分量とゼロエミッション率(単体)



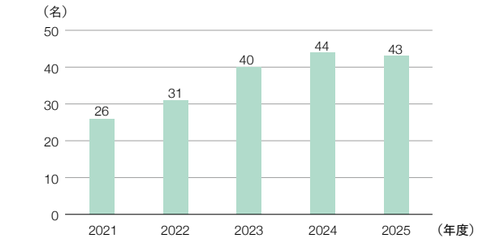
水消費量(単体)



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(2026年6月30日時点)

ESG投資インデックスへの組み入れ

FTSE4Good

FTSE JPX Blossom Japan Index

FTSE JPX Blossom Japan Sector Relative Index

2026 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 エフィシェント 指数

2026 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 2025
CDP気候変動:B
CDP水セキュリティ:B

2026 健康経営優良法人 KENKO Investment for Health 大規模法人部門

会社情報

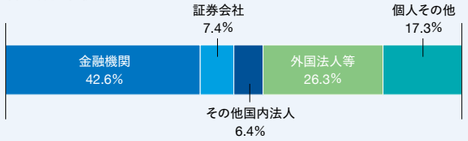
会社概要（2026年3月末現在）

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：2,562名　連結：8,319名

株式情報（2026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	42,563名

株式分布状況

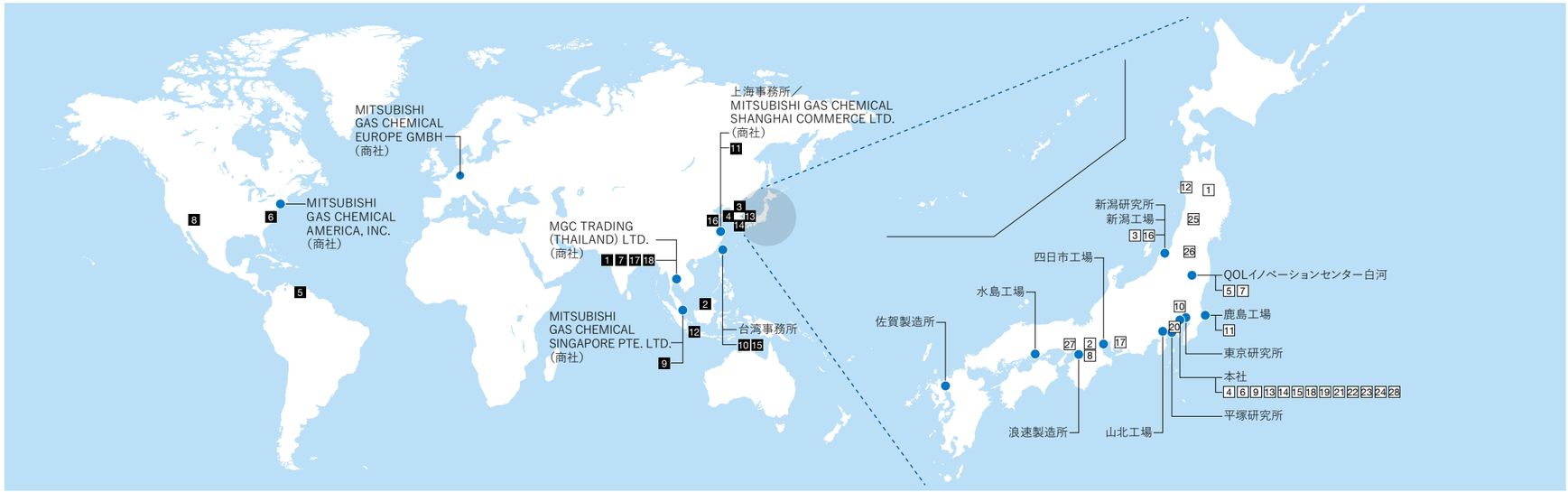


大株主（上位10名）

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）	21,516	11.0
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	14,717	7.5
明治安田生命保険相互会社	8,797	4.5
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	6,593	3.3
日本生命保険相互会社	5,858	3.0
全国共済農業協同組合連合会	5,775	2.9
農林中央金庫	5,026	2.5
JPモルガン証券株式会社	4,372	2.2
MSIP CLIENT SECURITIES	3,594	1.8
モルガン・スタンレーMUFG証券株式会社	3,136	1.6

※1 当社は自己株式を16,945千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

■連結子会社　■持分法適用会社
■機能化学品事業　■グリーン・エネルギー&ケミカル事業

海外

1 AGELESS（THAILAND）CO., LTD. ■■
（脱酸素剤等の製造）

2 BRUNEI METHANOL COMPANY SDN. BHD. ■■
（メタノールの製造販売）

3 KOREA ENGINEERING PLASTICS CO., LTD. ■■
（ポリアセタール樹脂等の製造販売）

4 KOREA POLYACETAL CO., LTD. ■■
（ポリアセタール樹脂の販売）

5 METANOL DE ORIENTE, METOR, S.A. ■■
（メタノールの製造販売）

6 MGC ADVANCED POLYMERS, INC. ■■
（MXナイロンの製造販売）

7 MGC ELECTROTECHNO（THAILAND）CO., LTD. ■■
（銅張積層板の製造）

8 MGC PURE CHEMICALS AMERICA, INC. ■■
（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. ■■
（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. ■■
（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 MITSUBISHI GAS CHEMICAL ENGINEERING-PLASTICS（SHANGHAI）CO., LTD. ■■
（ポリカーボネート樹脂の製造）

12 PT PEROKSIDA INDONESIA PRATAMA ■■
（過酸化水素の製造販売）

13 SAMYANG KASEI CO., LTD. ■■
（ポリカーボネート樹脂の製造）

14 SAMYOUNG PURE CHEMICALS CO., LTD. ■■
（超純過酸化水素・電子工業用機能性薬液の製造販売）

15 TAI HONG CIRCUIT INDUSTRIAL CO., LTD. ■■
（プリント配線基板の製造販売）

16 TAIXING MGC LINGSU CO., LTD. ■■
（過酸化水素・電子工業用機能性薬液の製造販売）

17 THAI POLYACETAL CO., LTD. ■■
（ポリアセタール樹脂の製造）

18 THAI POLYCARBONATE CO., LTD. ■■
（ポリカーボネート樹脂の製造）

国内

1 安比地熱株式会社 ■■
（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 ■■
（発泡剤の製造販売）

3 MGCアドバンス株式会社 ■■
（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 ■■
（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 ■■
（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 ■■
（電力の供給及び販売）

7 MGCエレクトロテクノ株式会社 ■■
（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 ■■
（水加ヒドラジンの製造販売）

9 MGCターミナル株式会社 ■■
（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 ■■
（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 ■■
（過酸化水素の製造）

12 株式会社グラノプト ■■
（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 ■■
（合成樹脂の製造販売）

14 国華産業株式会社 ■■
（海上運送）

15 株式会社JSP ■■
（発泡樹脂製品の製造販売）

16 株式会社東邦アーステック ■■
（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 ■■
（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 ■■
（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 ■■
（トリニダード・トバゴ国への投資）

20 フドー株式会社 ■■
（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 ■■
（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 ■■
（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 ■■■
（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 ■■
（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 ■■
（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 ■■
（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 ■■
（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 ■
（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/

