

企業名： 三菱瓦斯化学

レポート名： 「MGCレポート（統合報告書）」

## 1. この会社が目指している将来の姿が理解できるか

結論十分に示されていると考える。統合報告書によると、三菱ガス化学株式会社は、「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」を目指している。このビジョンの実現に向け、社会的価値と経済的価値を両立する独自性あるビジネスモデル「Uniqueness & Presence (U&P)」を展開し、持続可能な事業ポートフォリオを構築することに注力している。特に 2050 年を見据えた社会的課題の解決に向け、次世代技術の研究やグローバルニッチトップ製品の創出を推進し、化学の力で持続可能な社会へ貢献する企業グループを目指している。以上より、中長期的な視点から示すことができていると考える。

## 2. この会社の現在の競争優位性が理解できるか

結論、示されてはいるが具体的に他の企業と比べてどのような差異があるのかに関する記述が不十分であると考え。統合報告書には主に 4 つの強みや競争力が示されていた。技術力、グローバル戦略、成長市場への投資集中、サステナビリティや環境循環への取り組みである。それぞれについて詳しく述べる。

まず高い技術力については「自社開発の技術による製品が全生産品目の 90%以上を占め、特定分野で世界トップシェアを確保している。例えば、半導体製造に用いる超純過酸化水素などの製品は、厳格な品質管理を通じて競争力を維持しており、他社の追従が難しい」と述べられていた。これは 90%自社開発という具体性を示すことができているが売り上げのどうつながっているのかが明記されていなかった。

また、成長市場への集中投資に関しては『「Grow UP 2026」計画の下で、ICT（電子材料、エレクトロニクスケミカルズ、光学材料）といった成長性の高い分野に重点投資を行い、収益の拡大を図っている。これらの分野での売上高を 2023 年度比で 1.5 倍まで拡大することを目指し、差異化された新規材料や製品を積極的に開発している」と示されていたが、1.5 倍拡大という数値は今までと比べてどれほどであるのか、なぜ 1.5 倍であるのかまでは見えてこなかった。

次にグローバル戦略について述べる。これに関してはどのようなニーズが世界にあるのか、地理的、人員配置をどのように行っているのか、三菱瓦斯化学のどのような強みが生かせるのかについて具体的に述べられていてコスト競争力とリスク分散という土俵で優れていることが理解できた。

最後に環境問題についてである。サステナビリティや循環型事業展開に関しては「Carbopath と呼ばれる環境循環型メタノール事業を推進しており、この取り組みは、廃棄物や CO<sub>2</sub>からメタノールを製造するもので、持続可能な素材・エネルギー供給を目指している」と述べられていた。「Carbopath」の事業内容は具体的に環境循環型メタノールの製造、段階的な生産拡大計画、協業と持続可能な社会貢献の3つに分けられる。環境循環型メタノールの製造では、廃プラスチックやバイオマス、CO<sub>2</sub>からメタノールを製造し、これを化学品、燃料、発電用途にリサイクルする。このプロセスにより、大気に排出されるCO<sub>2</sub>を有効活用することで環境負荷の低減を図っている。段階的な生産拡大計画としては Carbopath プロジェクトでは、2025 年度に小規模プラントで実証を重ね、2030 年度までに 10 万トン規模の商業生産を開始する計画が述べられ、最終目標として最大で 100 万トン規模まで生産を拡大すると記されていた。Carbopath の内容や具体的な数値目標はしっかり伝わってきたが、それがどのように競争優位性に繋がっていくのか、売り上げはどれほど見込めるのかが記されていなかったと感じた。

以上より競争優位性に関しては具体性や繋がりが不十分であると考ええる。

### 3. その競争優位性に持続性があるかどうか理解できるか

結論、十分ではないと考える。理由や根拠となる部分は問2と重なる部分もある為、その部分は省略する。サステナビリティが維持に貢献することはかなりわかりやすく説明されていた。事業ポートフォリオを「伸びる」「勝てる」「サステナブル」の3軸で評価し、ROIC や EBITDA の基準をもとに、経済的・社会的価値を持続的に創出する事業にフォーカスしている点についても、執着することなく投資対象を現実から判断していることが伝わってきた。

一方で、一部に「成長が見込まれる『Uniqueness & Presence (U&P)』事業に経営資源を優先的に配分する戦略を推進し、高い収益性と持続的な競争優位性の維持」という趣旨の記載があった。これに対して2つの疑問を持った。1つ目は、上記戦略がポートフォリオの縮小を前提としていて盤石な事業、部門への投資の優先順位が下がることになるのではないかというものだ。ポートフォリオの幅が狭まれば、安定性は下がる。もちろん持続性の為には収益の見込める部分への投資を行うことがじゅうようであるがリスクもかなりあり持続できるのか疑問に感じた。2つ目はこの姿勢が他の経営計画と矛盾している部分があるのではないかということだ。

#### 4. この会社で自身の人的資本の価値向上を達成できると思うか

結論、化学系事業会社の中では比較的達成するビジョンが浮かんでくると考える。キャリア形成や経験に関しては主に3点述べられていた。

1つ目はキャリア形成の支援についてである。三菱瓦斯化学統合報告書によれば若手社員の段階から海外駐在やプロジェクトへの参加を促し、幅広い業務経験を積ませるジョブローテーション制度を実施していると述べられていた。化学製造会社でジョブローテーションを行い、若手の海外勤務を推進する会社は比較的キャリア形成に優位なのではないかと考えた。この制度によって社員が多様な事業領域での経験を通して視野を広げることが目的であると書かれていた。

2つ目は研修である。統合報告書によると、三菱瓦斯化学では階層別および職能別の教育研修が整備され、管理職層には組織マネジメント研修やビジネススキルの強化、グローバル人材育成やDX教育が提供されていると記されていた。

加えてDx化に関するノウハウが多いことも評価に値する。現在Dx化がすべての企業で急務となる中、多くの企業ではコンサルティングファームへのアウトソーシングが主流となっている。そんななか社内での制度、人材を育てる環境があることはかなり成長に繋がると考える。具体的には「研究開発のDX化を通じてR&D活動の効率を向上させるとともに、データ駆動型の研究開発体制を強化し製品開発のスピードアップと市場ニーズへの迅速な対応が可能になることを目指している。他には生産管理のデジタル化、工場の生産ラインにおけるIoTデバイスの活用やAIによる生産データの分析を行い、品質向上や稼働率の最適化による安定した供給とコスト競争力の強化業務プロセスの改善やバックオフィスの業務プロセスを自動化し、データ共有や効率化を進めている。

3つ目はKEY人材制度である。三菱瓦斯化学では変化に対応し長期的に成長できる人材を「KEY人材」と定めている。その育成をするため、自律的な人材戦略を推進している。これは、マネジメント人材や高度専門人材が持続的に輩出される仕組みを作ることで、企業価値向上につながるのではないかと考える。

#### 5. 報告書のよかった点はどこか、どのような改善余地があるか

優れていた点としては具体的な数値目標を掲げており、それ自体がどうなるのかイメージしやすいというものが挙げられる。

改善点としてはノベーションセンター「MGC Commons」の記載がなされていない点を挙げる。「MGC Commons」は、三菱ガス化学株式会社が2023年に設立したイノベーションセンターで、社員が新しい価値を創出するための共創拠点であり。ここでは、以下のような目的と活動が行われている。まず社内外の協力を深めることだ。「MGC Commons」は、

社員が多様なパートナーと連携し、新たな知識や視点を取り入れる場を提供することで、より高い付加価値のある製品開発やソリューション創出を目指している。次にイノベーションとスキルの促進である。社員個々の成長やスキルアップを図るとともに、イノベーション精神を育む場として位置づけられ、三菱ガス化学の持続的な成長を支える基盤として機能している。そして未来志向の研究開発の促進だ。ここでは、長期的な視点で社会や顧客のニーズに対応するための研究開発が進められており、三菱ガス化学のビジョン実現に向けた重要な役割を担っている。この「MGC Commons」は人材育成、そして持続的な成長に大きく寄与していると考える。さらに社外との交流を図る上でも重要な拠点となるであろう。この仕組み、施設をより前面にだして持続性や人材育成について述べるとさらに良いと考える。