

## 中期経営計画説明会 要旨

# アプトシス APTSIS 10

中期経営計画2010 三菱ケミカルホールディングス

開催日時：2008年5月13日

場所：JAL シティ田町 東京



 株式会社三菱ケミカルホールディングス

広報・IR室

本説明会および本資料における見通しは、現時点で入手可能な情報により当社が判断したものです。実際の業績は様々なリスク要因や不確実な要素により、業績予想と大きく異なる可能性があります。

当社グループは情報電子関連製品、樹脂加工品等、医薬品、炭素・無機製品、石化製品、非常に多岐に亘る事業を行っており、その業績は国内外の需要、為替、ナフサ・原油等の原燃料価格や調達数量、製品市況の動向、技術革新のスピード、薬価改定、製造物責任、訴訟、法規制等によって影響を受ける可能性があります。但し、業績に影響を及ぼす要素はこれらに限定されるものではありません。

## 会社側出席者：

代表取締役社長 小林喜光

取締役常務執行役員 馬場 敦

取締役常務執行役員 吉村 章太郎

常務執行役員 新國 時生

## 以下、社長・小林喜光によるプレゼンテーション

皆さん、こんにちは。お忙しい中多数ご臨席賜り感謝申し上げます。

本来は、2月13日に発表予定であったが、昨年12月末の鹿島事業所での火災事故のため、丁度3ヶ月遅れでの発表の運びとなった。この3ヶ月の間に、為替・原油価格が非常にドラスティックに変化した。その中でどういう前提にすべきか、色々とご質問もあろうかと思うが、ナフサ68,000円、為替1ドル=105円との前提で本中期計画の説明をさせていただきます。

### P3【しなやかに、当たり前のことを当たり前にする】

まず、「APTSIS 10」という名前を三菱ケミカルホールディングスの新中期経営計画の名称とさせて頂いた。昨年5月31日に、4月に就任した新社長として、今後どのような方針・方向性を考えているかをご紹介する説明会を催した際、来年の春に2008-2010年度の新中計を発表することを約束した。その時に、「APTSIS」という言葉をご紹介させて頂いた。

激しい時代にはスピード・俊敏さが必要であり(Agility)、基本となるのは安全(Safety, Security)などの頭文字を取り、APTSISという言葉を作った。これを4月から三菱ケミカルホールディングスのグループ・モットーとし、「私たちは、安全・環境・健康・快適を実現することにより世界中から信頼される企業グループとなるよう一人ひとりが使命を持って行動します。」という宣言を加えて作ったものである。

“apt”は、適切な・ふさわしいとの意であり、“-sis”は、人間の行動、条件や状況を表す言葉であり、「正しい状況・行動」の意も込めている。「しなやかに、当たり前のことを当たり前にする」というのが「APTSIS」の意味合いである。

もう一つ申し上げたのは、「プロジェクト10/20」という考え

方である。企業体は足し算・引き算の成り行きで「儲かった」「儲からない」というのでは仕方がなく、20年先のパラダイムシフトや世の中の変化に対して、三菱ケミカルホールディングスとして、どういう方向に行こうとしているか、20年先を見据え、10年先にあるべき姿を決めるべきである。その想いの中で、“Sustainability”・“Health”・“Comfort”の3つの判断基準をベースとすることを社内のコンセンサスとして、全ての方向を決めていくことをご紹介させて頂いた。

それから約1年経ち、その間、鹿島火災事故やコンプライアンス問題など解決を要する問題が多くあったが、2008年-2010年度で当社をどの方向に導くか、具体的且つ定量的に取り纏めた。革進-Phase2で仕込み・投資したことに対し、成長を具体的に実現しつつ、創造・飛躍する企業を目指していく。こうした中で、今回の中期経営計画を策定した。

### P6【前中期経営計画の基本方針と成果】

計画をご説明する前に、まず、「革進-Phase2」がどう収束したか、その反省はどうだったかをご紹介したい。

「革進-Phase2」(’05.4月～’08.3月)は、本年3月に終了した前中期計画であるが、「成長と飛躍に向けた選択と重点的資源投入」という方針のもとに、「グループ経営の更なる深化」と「更なる成長と財務体質の改善」に主眼を置いてきた。戦略的な施策としては、三菱ケミカルホールディングス設立(’05.10月)、三菱ウェルファーマと田辺製薬の合併(’07.10月)、三菱樹脂の完全子会社化・機能材料事業統合(’08.4月)、R&Dにおける5つの重点テーマを実行したことがポイントとして挙げられる。

数値目標としては、「ROA5.5%以上」、「D/Eレシオ1.5以下」については十分クリア出来たが、残念ながら、テレフタル酸の動きを読み間違えたことと、鹿島の火災、機能商品のマーケット立ち上がりが開発を含めて遅れたことにより、「営業利益1,400億円以上」のターゲットについては約1割達しなかった。

### P7【次の3年で投資成果を実現する】

「革進-Phase2」では、設備投資・投融資を3年で4,300億円実施し、石化1,900億円、機能商品1,490億円、ヘルスケア410億円を投じ、その中で、石化1,330億円、機能商品290億円の大型投資を実行した。結果として、「APTSIS 10」

の最終年度で手取りできる利益は、石化で 115 億円、機能商品で 70 億円と見込んでいる。

#### **P8【前中期経営計画から残された課題】**

「革進-Phase2」で残された課題として、以下、大きなものを整理する。

まずホールディングス全体としては、基本的な現場力の強化が挙げられる。製造現場のみならず、営業現場・コーポレートを含めた人間力・現場力を更に強くしなければならないと反省している。加えて、海外への事業拡大が足りない、新規事業が遅々として進まない。以上 3 点の反省点が挙げられる。

①石化では、収益の安定化、テレフタル酸事業の構造改革、2008・2010 年問題への対応について具体的なアクションをとる必要があると認識している。

②機能商品では、新陳代謝を繰り返しつつ、より大型の成長ドライバーを創出すること、三菱樹脂の統合効果を早期に実現することが残された課題である。

③ヘルスケアでは、田辺三菱製薬の 240 億円のコストシナジーを含む合併効果をいかに早期に実現するか、海外事業展開への橋頭堡を確立し、展開を加速する、C 型肝炎問題を早く解決することが残された課題と認識している。

#### **P11【ATSIS 10 策定にあたって】**

先ほど、「Sustainability」・「Health」・「Comfort」の3つキーワードの元に 2025 年のありたい姿と 2015 年のあるべき姿をスケッチし、経営しているということを申し上げたが、2025 年度までの経営環境認識をこちらに記載している。

化学会社として、資源・環境に貢献しなければ生き残れないだろう。また、製薬を中心にメガファーマ型のビジネスモデルだけで生きていくことはできず、新たなモデルの構築が必要であろう。米国一国の覇権が弱体化し、多くの文化圏が共存・競争していく世界、BRICs を中心とした新たな構造が構築される中で、あらゆる産業分野で親展することが想定される国際的な再編の中で、当社がどう関わるか。こうした問題意識を前提としている。

#### **P12【2025 年のありたい姿】**

「三菱ケミカルホールディングスグループは、無限の可能性と広がりを持つ「Good Chemistry」を基盤として、世界か

ら信頼されるリーディングカンパニーでありたい」

あくまで、ケミストリーにこだわったグループとして、生きていきたいと考えている。

“Sustainability”と“Comfort”はある意味で相反するコンセプトかもしれないが、これを何らかのテクノロジーで両立し、2025 年に向かってアウフヘーベン(注:矛盾する対立関係にある二つの概念を統一し、より高い概念に発展させること)すべきであると考えている。

#### **P13【我々の考える世界のリーディングカンパニーとは】**

2015 年のあるべき姿であるが、記載の 5 つの要素全てが必要とされるだろう。安全・安定生産体制での高品質の提供 = 品質への信頼、4,000 億円以上の収益目標、イノベーティブな組織であること、アクティブかつグローバルでチャレンジな人財、CO<sub>2</sub>の削減 20%以上をクリアせねばならない、と考えている。

#### **P14【2015 年の収益構成イメージ】**

収益ポートフォリオのイメージであるが、2007 年度:売上 2.9 兆円、営業利益 1,250 億円の現状を、2010 年度では売上 3.7 兆円、営業利益 1,900 億円以上を想定している。2015 年には営業利益で 4,000 億円以上を目指し、収益構成も機能商品とヘルスケアの割合を増やしていきたい。後ほど詳述するが、2008 年度からセグメンテーションを変更した。分野として機能商品・ヘルスケア・化学品の3つに分類し、機能商品を「エレクトロニクス・アプリケーションズ」「デザインド・マテリアルズ」に、化学品を「ケミカルズ」「ポリマーズ」に細分している(詳細は P59-60 をご参照頂きたい)。

#### **P16【APTSIS 10 2010 年度数値目標】**

それでは、「APTSIS 10」の基本戦略と施策についてご紹介させて頂く。

切り口は5つほどある。1つは、「三菱化学」・「三菱樹脂」・「田辺三菱製薬」の事業会社的な見方、或いは、「Sustainability」・「Health」・「Comfort」という3つのキーワードによる見方、「機能商品分野」・「ヘルスケア分野」・「化学品分野」といったマーケット分類、それに付随した 5 つのセグメントによる見方、事業ポートフォリオベースで「集中事業」・「育成事業」・「基盤事業」・「再編・再構築事業」に分類する見方、更には、「成長」・「創造」・「飛躍」といった括りに

よる分類である。

本日は、この「成長」・「創造」・「飛躍」の観点から多くを説明させて頂くこととなる。「成長」とは、既存事業の新陳代謝を図り、高機能化により成長(Organic Growth)を実現し、収益を稼ぐ部分である。「創造」とは Innovation をベースに、7大育成事業を基本に2015年に新たに営業利益で500億円を生み出すことを目指す方向であり、M&A やアライアンスを通じて非連続的に時間を稼ぎながら、新たな事業を組み入れる「飛躍」を含めた3つの段階・切り口でご説明していきたい。技術とマーケットという場と時間軸を頭に入れながら考察して頂ければと思う。

まず、骨子であるが、「営業利益1,900億円以上」をコミットする。各事業の積み上げでは2,100億円となるが、コンテンジェンシー△200億円を加味している。重点経営指標としてROA(税前利益)は6%以上、CO<sub>2</sub>削減は原単位20%以上改善、また、その他指標としてROEは8%以上、EBITDA3,500億円以上を目標としている。今回は、M&Aを含め成長を機軸とすることを重視し、D/Eレシオは重点指標から除外している。

#### **P17【計画立案上の前提条件】**

前提条件については、ナフサ価格:68,000円/kl、為替は円高基調定着を見込み105円/\$、薬価改定は2年に1回を前提としている。

#### **P18【事業ポートフォリオ】**

当社における事業の収益性、マーケットにおける当社の優位性、マーケットの成長性・魅力度を勘案し、4象限のポートフォリオマネジメントを行う方針である。

集中事業は、成長戦略の中核として収益貢献している事業であり、15の事業を分類している。育成事業は、今後伸びが見込まれ、創造戦略の中核を成す事業である。5大育成事業に有機太陽電池・リチウムイオン電池機材事業を加えた7大育成事業として定義している。基盤事業には、コークス、オレフィン・アロマ、パフォーマンスケミカルズを分類している。再編・再構築事業は、「革進-Phase2」の時代からかなり減ったが、テレフタル酸等、幾つかが残っている状況である。

#### **P19【「成長を実現し、創造・飛躍する」戦略の実行】**

先にも述べたが、これは成長を実現し、創造・飛躍する「APTSIS 10」の基本戦略である。

「成長」は既存事業の高機能化・高付加価値化と新陳代謝、即ち、Organic Growthを指す。「創造」は7大育成事業の早期事業化を図る戦略である。2010年ベースでは、まだ大きく育っていないかもしれないが、Innovationを追求する。「飛躍」では、時間を稼ぎ、弱い部分を補完する戦略的投資・M&A等を実施することを目指していく。以下、それぞれご説明したい。

#### **P20【成長戦略 高機能化・高付加価値化と新陳代謝】**

まず、「成長戦略の遂行」である。分野毎に後ほど詳述するが、「機能商品」では、グローバル事業で、No.1もしくはNo.1に近い事業を拡大しつつ、ニッチ事業においても拡大を目指していく。「ヘルスケア」では、240億円の合併効果の早期実現、レミケード、ラジカット等の重点医薬品の開発、最終目標である国際創薬企業の橋頭堡を構築することが成長戦略である。「化学品」は、高機能化へのシフトとともに、「革進-Phase2」で実施した1,330億円の大型投資の成果実現がポイントとなる。

#### **P21【成長戦略と創造戦略への資源配分】**

資源配分計画としては、投資:5,900億円/3ヵ年(「革進-Phase2」対比:1.4倍)、R&D:4,250億円/3ヵ年(「革進-Phase2」対比:1.4倍)を考えている。投資については、飛躍というM&Aを中心とした2,500億円の資源投入も考えているので、投資としては8,400億円/3ヵ年となる。トータルでは、約1兆3,000億円の資源配分を予定している。

分野別の資源配分は、機能商品で約1/3、ヘルスケアで1/3、化学品で約20%、コーポレート他で15%の内訳であり、「革進-Phase2」では化学品が40%程度と重かったが、「APTSIS 10」では機能商品群とヘルスケアに化学品より多目に資源配分する方針である。コーポレート他については、研究所の建屋、生産技術一般、CO<sub>2</sub>削減(50億円)、安全に対する投資、サービス事業等への投資を見込んでいる。

#### **P22【飛躍に向けた資源配分】**

飛躍では、目安として2,500億円を設定している。2,500億円を投入した場合、D/Eレシオが1.0程度になる。考え方としては、大型のM&Aは、集中事業、機能商品事業群、グ

ローバル展開をするものに対して行っていきたいと考えている。

#### **P 23 【2015 年とその後の姿】**

2015 年度のあるべき姿として、売上 4 兆円以上、営業利益 4,000 億円を目指す。その基礎として、2010 年度の「APTSIS 10」最終年度としては売上 3.7 兆円、営業利益 1,900 億円以上をコミットする。

#### **P 24 【ポートフォリオの変革に向けて】**

集中事業・育成事業・M&A の対営業利益率の現状の比率 67%を、より選択と集中を行い、2015 年度には 88%まで高めていきたい。高収益体質に変えていく方針である。

#### **P 26 【機能商品 技術連携強化と収益最大化】**

三菱化学・三菱樹脂の中にある色々な商品群の技術クラスタをいかに連携させ、“協奏”し、複合化させていかにポイントを置き、新しい機軸を作っていくことで成長を実現していく。その一つとして、既存グローバル事業の更なる発展と Only 1 and/or No.1 ニッチ事業の拡大を拡大していく。創造戦略としては、次の成長ドライバー創出に向け、単に材料開発にとどまらず最終製品に近いもの・デバイスへの展開を迫及し、大きなバリューチェーンを構築していきたいと考えている。

#### **P 27 【機能商品 既存グローバル事業の維持・拡大】**

エレクトロニクス・アプリケーションズの5つのテーマを紹介したい。

記録メディアでは、Blu-ray (BD) に一本化されてようやくマーケットが力強くなってきた。これまで DVDR の世界シェア No.1 を 6 年間持続しているが、これを更に維持しながら、色素を含め BD の展開を強めていく。また、光記録メディアでない(ノンオプティカル)のポータブル HDD・フラッシュメモリ等のブランド展開を Verbatim ブランドでグローバルに推進していく。イメージングでは、重合トナーなど新商品を加速し、グローバルな販売チャネルを強化し、専業メーカーとしてシェア No.1 を維持したい。デジタル印刷分野での競争優位も維持していく。高機能ポリエステルフィルムでは、FPD 用光学フィルム市場にて今後も No.1 を維持し、新用途として、太陽電池・高機能工程フィルムの展開を図っていきたいと考えている。

#### **P 28 【機能商品 Only 1 / No.1 ニッチ事業の拡大】**

他2つのエレクトロニクス・アプリケーションズでは、半導体関連材料・サービスにおいて、EL 薬品・ウェハ再生、精密洗浄、合成石英を展開していく。世界 No.1 である合成石英は、量的には先ほどのものより小さいが、着実に能力アップをしていく。電子機器部材についても、金属樹脂の複合材／スーパーエンブラフィルム等をお客様と密着しながら、拡販に努めていく。

デザインド・マテリアルズについては、アルミナ繊維における世界 No.1 の地位を維持し、ピッチ系のカーボンファイバーの高弾性・低熱膨張性等を活かし、アプリケーションを拡大していきたい。食品機能材でも中国展開を強めていきたい。高機能包装フィルムについても、ハイバリア性フィルムのシェアを拡大し、今後とも新規用途である太陽電池等へのアプリケーション開拓に力を注いでいきたい。

#### **P 29 【創造戦略の中核事業 7 大育成事業】**

創造事業の中核である 7 大育成事業についてであるが、右に伸びる事業化までの時間軸に対し、固体照明・民生用リチウムイオン電池材料・次世代ディスプレイは現実の商売になっている。次は、自動車用ケミカルコンポーネント、バイオポリマーが見えている。

#### **P 30. 【機能商品の創造戦略 材料からデバイスまで】**

詳細をこちらのスライドで示している。比較的、最終的なマーケットが大きく、当グループの様々な複合技術が活かされると考えている。バイオポリマー・ケミカルコンポーネントは、石化のプロセス技術や触媒技術が使える分野であり、化学品分野でも協働してやっつけようとしている。「GS Pla」もほぼ 2000t 程度売れるようになっており、ヨーロッパ等を含めて拡販に努めていく。

#### **P 31 【機能商品 創造戦略への積極資源投入】**

ざっとしたイメージではあるが、2010 年度～2015 年度にかけて 7 大育成事業での営業利益の立ち上がりを示している。GaN 基板は 2007 年から線が伸びている。有機 EL モジュールは、2009 年～2010 年になろう。正極材・負極材・電解液、セパレータ等は 2008 年の後半から、グレージング等は 2009 年頃から、といった立ち上がり時期、売上高、営業利益の概略を掲載したものである。有機太陽電池については、

2010年を目標にプロトタイプを展開していくつもりである。

#### **P 32【機能商品 営業利益推移と資源配分】**

2008年、2010年、2015年の機能商品分野全体の営業利益推移を示したものである。2015年になると、育成事業関連と集中事業群の収益貢献度はかなり近くなる。そのための資源配分は、投資額を1,490億円から2,100億円に、R&D費用を770億円から970億円にそれぞれ増やしていく。

#### **P 34【ヘルスケア 国際創薬企業実現に向け基盤強化】**

ヘルスケア分野の成長戦略は3つある。田辺三菱製薬合併効果の早期実現、重点医薬品開発の推進、国際創薬企業への橋頭堡構築を迫及していく。また、創造戦略として、診断システム・医薬品・IT・分析技術などグループのリソースを総合して、個別化医療を推進していく。

#### **P 35【ヘルスケア 重点医薬品開発の確実な推進】**

重点医薬品開発の内容をご紹介したい。特に現状、2010年までに寄与するものは、ライフサイクルマネジメントの中で効能を追加するレミケード、ラジカットが主なものであり、拡販に努めていく。新薬については、国内では糖尿病系の2つとバーテックス社から導入したC型肝炎治療薬を2010～2015年にかけて承認を得ることを目指している。欧米については、2つの腎領域の薬を開発していく。MCI-196は、イオン交換樹脂をベースにした高リン血症向けの薬、MP-146は活性炭をベースとした慢性腎臓病向けの薬であるが、少ないMRで効率的に海外チャネルを築けるであろうと考えている。2010年度・2013年度頃の申請・承認を目標に注力している。以上が、今ある薬の重点的な開発テーマである。

#### **P 36【ヘルスケア 米欧展開に向け、自販体制整備】**

こちらは先ほど申し上げた腎臓領域のMCI-196、MP146の米欧展開である。欧州については、既存のアルガトロバン（注：選択的抗トロンビン剤）の販売チャネルを活用する。より効率的に自販する戦略を構築していきたいと考えている。

#### **P 37【ヘルスケアの創造戦略 個別化医療に向けて】**

モレキュエンス、三菱化学科学技術研究センター、診断試薬の開発の三菱化学メディエンスと田辺三菱製薬のノウハウを持ち寄り、バイオマーカーを活用した創薬支援を推進していく。最終的には、グループ内の連携により、ターゲットメディスンの姿を想定し、バイオマーカーベースで歩を進め

ていくことを考えている。

#### **P 38【ヘルスケア 営業利益推移と資源配分】**

上記を実現するためにヘルスケア分野では、3ヵ年での投資額を410億円から750億円に、R&D費用を1,650億円から2,490億円を投じる計画である。

#### **P 40【化学品 高機能化へのシフトと事業基盤強化】**

化学品分野では、2008・2010年問題に対応しつつ、高付加価値化にいかに対応するかが課題である。成長戦略としては、集中事業として位置づけているC4ケミカル、PTMG、ポリカーボネート、ビスフェノールAのチェーン、これは黒崎と北京郊外で展開する。コンパウンドを含めたポリプロピレンでは、自動車産業をフィールドとして攻めていく。これらに、機能性樹脂の展開を含めたものが成長戦略のテーマである。革進-Phase2での投資成果の実現と併せて迫及していく。

創造戦略では、バイオポリマーや自動車軽量化に向けたポリマーなど環境に配慮した新規材料の創出を進めていく。基盤事業の体質変革、再編・再構築事業の構造改革については、後述する。

#### **P 41【化学品 高機能化へのシフト】**

高機能化・高付加価値化の事例をお示ししたい。ポリカーボネートでは、利益率の薄いディスク用のアプリケーションから、医療用のもの等にシフトしていく。高機能品比率を現状27%から30%以上に高めていく方針である。ポリプロピレンについても、食品・医療用を含めて高機能化をはかり、同比率を現状の36%から2010年度に50%に持っていかうと考えている。

#### **P 42【化学品 前中期経営計画投資成果の実現】**

「革進-Phase2」で投資した成果の確実な実現をはかっていく。鹿島のポリプロピレン、機能性樹脂の米国増強、水島の合理化、PTMG中国新設などが2010年度にはトータルで約120億円寄与する見込みである。

#### **P 43【化学品の創造戦略 環境配慮型の新規材料創出】**

化学品分野の創造戦略では、自動車用ケミカルコンポーネントについて、ポリカーボネートのコーティング技術を磨き、ガラスの代替となるグレージング材を開発するとともに、ポリプロピレンとの複合材による外板材料の開発を進めていく。カーボンニュートラルなグリーンサステイナブルプラスチック

「GS Pla」、インソルバイドポリマーの開発を考えている。

#### **P44【化学品 基盤事業、再編・再構築事業】**

基盤事業であるが、コークスは原料炭が3倍に上昇しているものの好調であるが、生産ラインの維持、環境対応を含めた安定生産の対応を図っていく。石化関連では、連結化したポリエチレンについても高機能化していく。また、石化関連の一部のものには、アセットライトという大きな課題があり着実に手を打っていく。鹿島では“OA センター化”を図り、水島では“プロピレン強化”を進めていく。テレフタル酸については、他社との連携・協業を中心に構造改革をしつつ、徹底した合理化を再度図っていく考えである。

#### **P45【化学品 営業利益推移と資源配分】**

化学品分野における投資額は、1,900 億円から 1,550 億円へ減少させる。安全対策・老朽化対策、CO<sub>2</sub> 対策などはきちんと実施するが、「革進-Phase2」時代に比べると大型の投資が無くなることとなる。むしろ、R&D 費用は 390 億円から 640 億円へと増加し、先に述べた創造戦略に注力していく。

#### **P46【セグメント別営業利益】**

こちらはセグメント営業利益のブレイクダウンである。

#### **P48【海外展開】**

海外展開については、現状 27%の海外売上高比率を30%に高めていく方針である。当グループは、他社に比べてメスティックな部分でビジネスを展開してきた。今後は、海外比率を高め、海外売上高 8,000 億円を 1 兆円規模に拡大していく。

#### **P50【株主価値の向上】**

配当政策については、事業展開の原資である内部留保とのバランスをとりつつ、連結業績に応じて配当を充実させていく。配当性向は、中期的な利益水準の 30%以上を目安とするが、安定配当も重視していく。

#### **P51【グループ基盤・総合力強化】**

鹿島の事故、コンプライアンス問題に関し、製造現場・コーポレートの現場・営業現場ともに“現場力”をいかに強化するか、組織論・教育・人材確保を含めて進めている。グループの基盤強化に向けて、ホールディングスとして、ポートフォリオマネジメント・コンプライアンスを含めたガバナンスを向上すべく、本年 4 月 1 日付けでグループ基盤強化室をホー

ルディングスの中に設置している。

#### **P52【信頼される生産体制】**

言わずもがなであるが、安全第一の再徹底を、組織を含めて考えているところである。

#### **P53【地球温暖化ガス(CO<sub>2</sub>)削減への取り組み】**

CO<sub>2</sub>削減については、出すことを削減すると同時に、使用時にも CO<sub>2</sub> 排出・エネルギー使用量を抑えられる製品として、有機太陽電池・高効率照明・自動車軽量化・バイオポリマーを展開していく。最終的には、恐らくケミカル会社でしか出来ないであろう、CO<sub>2</sub> を炭素源とするというチャレンジングなテクノロジーに挑戦していきたいと考えている。

#### **P54【地球最適化インスティテュート(仮称)】**

三菱化学生命科学研究所を 2010 年 3 月にクローズする計画を発表した。約 39 年間、黎明期のライフサイエンスにおいて大きな歴史的意義を果たしたと思う。田辺三菱という新しい製薬会社も発足し、その中で研究開発を含めると、ホールディングスとしては、むしろ、“Sustainability”・“Health”・“Comfort”という新しいキーワードに適合した「地球最適化インスティテュート(仮称)」を来年 4 月に発足させるべく、現在準備に入っている。CO<sub>2</sub>の炭素源化などオープンイノベータティブに 50 年先を考えた先鋭的なインスティテュートを模索していきたい。

#### **P55【まとめ】**

今回は 2025 年のありたい姿を見つつ、2015 年のあるべき姿を見据え、2010 年までの 3 ヶ年の「APTSIS 10」をご紹介申し上げた。私からの説明は以上である。

以上