

# 株式会社三菱ケミカルホールディングス

## 中期経営計画説明会

### *APTSIS 15*

開催日時:2010年12月8日

会場:東京會館

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、機能化学製品、樹脂加工品、医薬品、炭素・無機製品、石化製品等、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

株式会社三菱ケミカルホールディングス(MCHC)

代表取締役 取締役社長 小林 喜光

代表取締役 専務執行役員 吉村 章太郎

取締役 常務執行役員 越智 仁

田辺三菱製薬株式会社

代表取締役社長 社長執行役員 土屋 裕弘

三菱樹脂株式会社

代表取締役 取締役社長 吉田 宏

三菱レイヨン株式会社

取締役社長 鎌原 正直

### 以下、社長・小林によるプレゼンテーション

皆さん、こんにちは。お忙しいところ、多数ご参集いただき心より御礼申し上げます。

今日は今年を最終年度とする APTSIS 10 のレビューと、向こう5年間の APTSIS 15、2015年に向かってどのような事業展開を行っていくか、というご紹介を申し上げたい。

### P1【アジェンダ】

順番としては、APTSIS 10のレビューを行った後に、APTSIS 15の内容のご紹介をさせていただき、最後に KAITEKI 指標の導入に関してご紹介させていただく。但し、KAITEKI 指標は、現在、定量化を進めつつある段階であり、今後、どのように経営に組み込んでいくかに関しては、皆様のご叱責も賜りつつ議論しながら最終形を造っていきたいという段階にあり、本日は基本的な想いに関して説明させていただく。

### P2【APTSIS 10 Review】

APTSIS 10 は、鹿島事業所の大火災事故があり、2008年2月の発表予定を5月に延期して始まった。その後、2008年9月15日には、リーマンショックが

発生したため、スローガンを「大収縮に即応し、構造改革、創造・飛躍を加速する」と変更し、鉢巻を巻き直した経緯がある。

### P3【APTSIS 10 経営成績】

「革新-Phase 1」、「革新-Phase 2」、「APTSIS 10」の営業利益、当期利益を示した図である。当期利益に関しては会計上の特殊要因もあり、営業利益、ないし、特殊要因補正後当期利益をご覧いただきたいが、2011年3月期(予想)で、以前の2004年から2007年にかけての状況に戻りつつある。

### P4【セグメント別連結営業利益】

この表は、2008年、2009年の落込みを勘案せず、APTSIS 10の最終年度のみを比較した通信簿である。APTSIS 10の最終計画値、営業利益1,900億円を謳った訳だが、結果として2010年度営業利益は2,030億円を下らないであろう。

結果的に、2010年度営業利益構成比は、機能商品20%、ヘルスケア37%、素材42%となった。

M&A等外部から不連続に付加した「飛躍」を除いた数値が右側の参考値である。APTSIS 10営業利益計画値対比でプラスになっているのはケミカルのみで、その他は未達となる見込み。ケミカルはプラスは、テレフタル酸とコークスが比較的堅調であったことに起因している。また、ケミカルズの営業利益400億円、増加分の110億円には構造改革の結果も含まれている。

一方で、新たにグループに加わった三菱レイヨン、日本合成化学、Quadrant社等の健闘により、営業利益490億円のプラスが生じている。

### P5【APTSIS 10 飛躍戦略の進捗】

当グループではM&Aを「飛躍」と表現している。

約2,500億円の投資により、表の4社に加わってもらった訳だが、結果として今期ベースで売上高6,400億円、営業利益490億円が増加している。

2,500億円以外に150億円の資金を投じ、パイオニ

アとの業務・資本提携、有機太陽電池、Freecom 社買収等を実施している。

#### **P6【APTSIS 10 事業構造改革】**

構造改革で撤退した事業の総計である。

SM チェーン、塩ビチェーン等は来年 3 月に閉鎖されるが、それら数値を含めると、売上高で 3,200 億円の減少、営業利益は 170 億円の赤字をゼロにし、累積 170 億円の特別損失が発生した。

並行して、2009 年度 350 億円、2010 年度 320 億円の固定費削減をプロジェクトとして推進した。

加えて、旭化成との水島地区におけるエチレンセンターの一体運営の目途を付け、来年 4 月に共同で新社を設立する。

#### **P7【APTSIS 10 基本方針と成果】**

全体を総括すると、成長事業を FPD 関連部材、医薬品等に重点化し、並行して大幅なアセット・ライト等の構造改革を断行した。創造事業も 7 大育成事業の内、特に白色 LED と HEV 用リチウムイオン電池 4 材料に集中化した。飛躍では M&A の早期具現化に努めた。

APTSIS 10 の主な戦略的施策として、三菱レイヨンとの経営統合、事業構造改革の断行、旭化成との水島地区エチレンセンター一体運営が挙げられる。

最終的な数値目標としては、営業利益は恐らくクリアできるであろう。一方、ROA は 4.6% の水準にある。グリーンハウス・ガス (GHG) の削減は計画通り順調に進んでいる。

以上が、APTSIS 10 の総括である。

#### **P8【APTSIS 10 ⇒ APTSIS 15】**

APTSIS 10 から APTSIS 15 への大きな課題、ターゲットがここに掲げられている。

全体としては、①財務的に若干脆弱になった所を早期に強化する、アセット・ライトを継続する、②三菱レイヨンとの経営統合のシナジーを発現する、③コンプライアンス問題への対応と再発防止、の 3 点に集約

される。個別には、各セグメントでここに掲げられたような項目が存在する。

#### **P9【新中期経営計画 APTSIS 15 “協奏と The KAITEKI”】**

新中期経営計画 APTSIS 15 の最大のテーマは「協奏」、いかにシナジーを発現するかにある。必ずしも 4 事業会社間のみでなく、色々なアライアンス・パートナーとの「協奏」をいかに実現するかが課題である。

加えて、21 世紀の環境・資源・人口問題・水資源等の人類としての危機に対して、ケミカル・カンパニーとしてどのような貢献が可能か、ということコンセプトとして「The KAITEKI」を掲げた。

「協奏」と「The KAITEKI」が大きなテーマと考えている。

#### **P10【APTSIS 15 2025 年のありたい姿と 2015 年のあるべき姿】**

APTSIS 10 でも同様の手法を採用したが、10 年、20 年、30 年先を予想し、それを投影して現在、何を為すべきか、という考え方である。

#### **P11【2025 年度までの経営環境の認識】**

集約すると、「今後のパラダイムがどうシフトしていくのか」という中で、Sustainability、資源・再生可能エネルギーへの転換・環境問題・水・人口問題等を含め、ケミカル産業がどのような形で貢献するかというところが大きなテーマの一つである。

また、高齢化社会の中で従来のメガ・ファーマ的なビジネスモデルが本当に継続するのか、単に 1,000 億円以上の R&D 費用を計上しなければ勝てないという単純な時代ではないであろう。医療全体のパーソナライズ、ヘルスケアソリューションとしてのシステム化を検討しなければ対応できない時代が来るであろう。

世界は二極化し、欧米・日本の Sustainability・環境・新エネルギーへの要求等の付加価値の高いドメイン

と、中国・インドを中心とするアジア等のコモディティに対する嗜好を持ったドメインの両方に、いかに対応するかが大きなポイントになるであろうと考えている。

#### **P12【2025年のありたい姿】**

APTSIS 10でも同様であったが、新規事業を始めるに際して、あるいは現行事業を成長させるに際して、最大の評価基準として、Sustainability、Health、Comfortで判断したいと考えている。

#### **P13【MCHCの企業価値】**

ROE、売上高、営業利益といった従前からの主要な基礎的経営指標に加え、地球の持続性、人類の持続性、会社の持続性も含めた「KAITEKI」コンセプトを提唱する。KAITEKI 価値を定量化し、社内評価として活用し、社外に発信し、最終的には業界標準化するところまで持っていきたいという想いである。

従来からの基礎的企業価値に加え、KAITEKI 価値を含めた総和としてのMCHC企業価値という考え方で進んでいく。

#### **P14【2015年のあるべき姿】**

最終的な数値目標は、2015年度営業利益が成長・創造で3,300億円、飛躍で700億円の合計4,000億円、ROA8%以上、ネットD/Eレシオ1.0、海外売上高比率45%以上、売上高約5兆円、である。

KAITEKI指標の例として、環境負荷は2005年対比で30%削減等を定量化して評価する。

#### **P15【2015年の収益構成イメージ】**

2010年度は売上高予想3.2兆円、営業利益2,030億円であり、機能商品・ヘルスケア・素材の構成比がそれぞれ1/3になっていないが、2015年度には売上高が5兆円、営業利益4,000億円となり、機能商品・ヘルスケア・素材が均衡したポートフォリオになろう。

#### **P16【APTSIS 15の基本戦略と施策】**

APTSIS 15の基本戦略のスローガンは、“協奏により、さらなる成長・創造と飛躍を実現する”企業グループ、である。シナジー効果を発揮しつつ、成長・創造・飛躍を「実現」する企業グループ、であろうということである。

#### **P17【計画立案上の前提条件】**

APTSIS 15策定に際し、ナフサ価格が2012年度まで50,000円/kl、2015年度まで55,000円/kl、原油換算でそれぞれ95\$/バレル、105\$/バレル、為替が80円/\$、薬価改定が2年に1回、ジェネリック医薬品の拡大等、を前提としている。

#### **P18【事業ポートフォリオ】**

本図表は、新規創出する事業、成長を期待できる事業、大きな成長は期待できないもののキャッシュカウたり得る事業、再構築が必要な事業、に4分類した事業ポートフォリオである。ROICを含めた収益性・市場シェア・市場成長性・魅力度等を勘案し、仕分けを行った。

創造事業は、有機太陽電池/部材・有機光半導体・ヘルスケアソリューション・サステイナブルリソースの4事業はAPTSIS 10と同様だが、新規に高機能新素材、次世代アグリビジネスを追加した。一方、APTSIS 10では創造事業であったが、売上高が100億円を超えたりチウムイオン電池部材・白色LED照明/部材を成長事業に組込んだ結果、創造事業は7から6になった。

成長事業は、FPD関連部材、機能性コンポジット部材、機能成形部材、スペシャリティケミカルズ、アクア関連部材/サービス、医療用医薬品、高純度グラファイト、機能性樹脂、MMA/PMMAを含め11となった。基幹・中堅事業は、長い歴史を持つ売上高の大きい事業、キャッシュカウ足り得る事業が含まれている。再編・再構築は非常に小さい事業が多くなったが、15事業となっている。

これより、機能商品、ヘルスケア、素材分野において、

4 つのジャンルに分類した形でご説明させていただきます。

#### **P19【APTSIS 15の基本戦略と施策】**

APTSIS 15 の基本的な考え方だが、まず、シナジー効果、財務体質改善、事業構造改革といった体質強化を継続して実施する。成長の考え方は、新陳代謝を早めながら Transformation を加速する、Green Business を加速する、2015 年以降の医薬品開発に備え Unmet Medical Needs に対するパイプラインを充実させる、アジアを中心としたグローバル展開を進める、である。

#### **P20【成長戦略の遂行】**

3 事業分野の基本的な考え方をご紹介したい。  
機能商品においては 4 事業会社の知見をクラスター化し利用しつつ、高付加価値事業を創出し、Green Business を拡大し、グローバル展開を加速する。  
ヘルスケアについては、レミケート等既存大型製品のライフサイクルマネジメントを中心に一層拡販を進めると同時に、新規承認品目を拡充しつつ収益最大化・海外展開を加速し、パイプラインを充実させる。  
素材では、グローバルナンバー1、2 の事業に関しては一層グローバル化を進め、エリアパートナーとの関係を強化する。また、MMA/PMMA 系ではプロダクトチェーンとしてのバランス・グロースを図る。一方、国内のナフサクラッカー周辺の構造改革を継続して実施する、といった考えである。

#### **P21【創造戦略の展開の方向性】**

創造事業 6 事業の考え方をご説明したい。  
白色 LED、リチウムイオン電池部材、自動車用ケミカルコンポーネントは、成長事業に昇格した。  
従来の有機太陽電池/部材、有機光半導体、ヘルスケアソリューション、サステナブルリソースの 4 事業に、新規に高機能新素材、次世代アグリビジネスを追加しており、後ほどご説明させていただきます。

#### **P22【設備投資・投融資と R&D】**

設備投資と投融資の考え方だが、先ほどご説明した売上高 5 兆円、営業利益 4,000 億円を実現するため、5 年間の設備投資として約 1 兆円、R&D として 7,500 億円、M&A の原資として 5,000 億円から 6,000 億円程度を考えている。

主に機能商品、すなわちエレクトロニクス・アプリケーションズ、デザインド・マテリアルズ、そしてヘルスケアに投資を行う考えである。

#### **P23【“飛躍”に向けて】**

M&A に関しては先ほどご説明させていただいた通り、主に機能商品、ヘルスケアを想定しており、グローバル展開の加速を進める考えである。

#### **P24【機能商品分野】**

まず、機能商品分野からお話申し上げたい。

#### **P25【機能商品分野 基本戦略】**

Green Business を核とした高機能化、グローバル展開が機能商品の基本戦略である。

#### **P26【機能商品分野 成長戦略(1)】**

機能性コンポジット部材では現状 420 億円の売上高を 2015 年時点で 1,100 億円とする。

炭素繊維は三菱レイヨンが加わったことにより、様々なシナジー、全体的な品揃え、プロダクトチェーンを含めた事業の幅が広がった。ここに示した能力増強を行うことによりコア技術を育てていく。

また、足許好調なアルミナ繊維は、ディーゼルエンジン用排気ガス浄化装置用が中心だが用途が拡大しているため、トップシェアを維持していく。

高機能成形部材は、Quadrant 社を中心に各種樹脂・炭素繊維・ガラス繊維との複合材技術を軸に、欧州のみならず中国、アジアへ事業展開を拡大する。  
スペシャリティケミカルズは、中央理化、日本合成化学、日本化成、三菱レイヨン、三菱化学等、多くの会社に跨っており、効率良い組織編制を含め、シナジ

一を実現しつつ、売上高 1,100 億円を目指す。

#### **P27【機能商品分野 成長戦略(2)】**

Green Business の拡大は成長戦略の要である。白色 LED はビジネスモデル的にはスマイルカーブ中央の製造・組立は外部に委託し、GaN 基板、蛍光体といった素材の強みを強化し、Verbatim ブランドでグローバル展開を行い、売上高 1,000 億円を目指す。GaN 基板は、カリフォルニア大学サンタバーバラ校の中村先生との共同研究を進めており、来年からの量産に向けてスタートを切ったところである。また、Verbatim ブランドの照明に関しても、欧州で 9 月から順調に販売を開始したところである。デザイン・マテリアルズも大きな集中領域である。リチウムイオン電池部材に関しては、グローバルトップを目指し、現状 170 億円の売上高を 800 億円に拡大する。電解液ではルーサイトのサイトを活用し、ヨーロッパ、アメリカで各 1 万トンの工場を計画していることに加え、四日市でも増産を行う。また、負極材、正極材、セパレーターを含め、全部材を強力に推進する。

#### **P28【機能商品分野 成長戦略(3)】**

FPD 関連部材に関しては、三星社、LG 社、台湾勢が中国シフトを進める環境下、中国を中心とした生産体制を含めたグローバル化が最大のポイントとなるであろう。グローバルトップを維持すべく、OPL フィルム、PET フィルム、導光板として期待されているアクリル樹脂板、カラーレジスト等を含め、集中的な投資を行い、売上高 1,900 億円を目指す。

アクア関連では、PVDF 膜を核に MBR 法を利用した産業用排水の再生水ビジネスで、特に中国展開の準備を進めている。

#### **P29【機能商品分野 創造戦略】**

創造事業では、先ほど説明させていただいた 4 事業が、それぞれ 2015 年売上高目標を実現すべく順調にスタートを切っている。

#### **P30【機能商品分野 基幹事業】**

基幹事業は、機能商品分野のキャッシュカウである。

記録メディアではグローバルトップを維持しつつ、ここに掲載された売上高には含まれていないが、Verbatim ブランドの LED 照明事業に参入する。

高機能フィルムでは、医療用・電池分野等の展開を加速する。

食品機能材では、エリスリトール等の技術を拡充し、中国展開を含めて検討を進める。

#### **P31【機能商品分野 営業利益推移と資源配分】**

資源配分では、R&D 費用が 3 割増、設備投資は 5 年間で 4,400 億円を見込んでおり、比較的大きな資金を投入する。

#### **P33【ヘルスケア分野 基本戦略】**

ヘルスケアの考え方は、既に説明させていただいた通りであり、本頁の説明は省略させていただく。

#### **P34【ヘルスケア分野 成長戦略(1)】**

現在のパイプラインはここに掲げた通りである。

Phase1 は若干少ないものの、Phase2、Phase3 は比較的充実しており、特に赤く着色した品目が収益寄与の高い品目である。FTY720 は日本で Phase2 にあり、直近、アメリカ・ロシアで認定されており、導出してアメリカで発売を開始する。他に Vertex から導入した MP424、MP513、TA-7284 等が収益貢献する可能性を秘めた材料である。

#### **P35【ヘルスケア分野 成長戦略(2)】**

国内のヘルスケア分野に関しては、レミケード・ラジカット等の大型製品のライフサイクルマネジメントを行い、効能追加による拡販を行うことで収益を維持しつつ、エシタロプラム、MP424、FTY720、TA7284 等の新製品を投入し、国内の収益最大化を図る。

### **P36【ヘルスケア分野 成長戦略(3)】**

海外においては、米国、中国が中心となり、特に中国では既存のラジカット・タリオン等でマーケット開発を進める。最大のポイントは、今回承認を受けたジレニア(FTY720)をノバルティス社に導出したこと、TA7284 をジョンソン・エンド・ジョンソン社に導出したこと、によるロイヤルティ収入である。

また、自社開発・米欧における自社マーケティングを企図している腎領域の MCI-196、MP-146 等を含め、早期承認取得を進め、マーケットプレゼンスの向上を図ることがテーマである。

### **P37【ヘルスケア分野 創造戦略】**

APTSIS 10 の個別化医療を更に発展させ、疾患治療のみならず予防医療へのソリューションを含めて展開する。田辺三菱、三菱化学メディエンス等がメディカル、ヘルスケアソリューションに関連しているが、それぞれのシナジーと同時に、個別企業においても田辺三菱のワクチン、三菱化学メディエンスの医療保険者への情報サービス事業等、広い意味でのヘルスケアソリューションビジネスの展開を模索する。

### **P38【ヘルスケア分野 基幹・中堅事業】**

三菱化学メディエンスの診断検査創薬支援サービスで現状810億円の売上高を1,150億円に拡大する。日本初となる筑波大学との産学での臨床検査におけるトライアル、NTT データとの IT 医療情報サービス等を含め、キャッシュカウとして成長させる。

ジェネリック医薬品に関しても、大型品上市、低コスト生産・販売体制の確立を含め、売上高 500 億円を目指す。

### **P39【ヘルスケア分野 営業利益推移と資源配分】**

バイオロジクスの技術・設備等で投資資金を投入する。研究開発費も APTSIS 10 では 730 億円/年であったが、APTSIS 15 では 820 億円/年を投じる。

### **P41【素材分野 基本戦略】**

3 本柱の最後、素材の基本戦略は、グローバル展開と高機能化である。

成長戦略としては、各地域におけるパートナーとの連携を強化しつつ拡大する事業として、MMA/PMMA チェーン、機能性樹脂、ニードルコークスを中心とした高純度グラファイト事業が挙げられる。

創造事業では、植物由来ポリマーを中心としたサステイナブルリソースにより、地球環境・新炭素社会に貢献する材料を創出する。

基幹・中堅事業は、売上高2,000億円程度の事業が多いが、テレフタル酸・コークス・ポリプロピレン・フェノールチェーン等を含め、プロセスの革新、低コスト化等で勝負する。

### **P42【素材分野 成長戦略】**

MMA/PMMA では、2015 年売上高 4,300 億円を目指し、現在休止中のプラント再開等により世界シェア 45%を目指す。また、FPD用導光板の領域においてシェア 60%を確保すべく準備を進める。

機能性樹脂の分野では、自動車、医療用分野でグローバル展開を図る。

高純度グラファイトに関しては、中国を中心とした海外におけるタールソースの確保、技術移転によるナレッジビジネスも含めて成長させる。

### **P43【素材分野 グローバル展開】**

海外展開に関しては、中国・アジアを中心とした展開を図る。

MMA モノマーに関しては、サウジにおけるアルファプロジェクトを鋭意進めている。

中国での SINOPEC との提携に関しては、後程詳しくご説明させていただく。

### **P44【素材分野 C3/C4 新規製造技術&サステイナブルリソース】**

将来的にクラッカーの生産能力が減少し、C3、C4 留

分が不足する可能性に備え、日揮と進めているジメチルエーテルからプロピレンを作るプロジェクトは順調に推移している。また、C4 が逼迫している環境下、ブテン to ブタジエン技術をプロセステクノロジーで追っている。同時に、最終的には何十年後になるが、サステナブルリソーススペースのクラッカー、バイオリファイナリーを想定した準備を進める。

#### **P45【素材分野 創造戦略】**

サステナブルリソースの一例だが、イソソルバイトを使用し、光学特性に優れたバイオエンブラは FPD 素材として活用されている。GS Pla はタイの PTT と共同しコストダウンを図る。また、ブラジル・ブラスケンから手当てした植物由来ポリエチレンの展開を図る。あるいは、三菱樹脂のポリ乳酸の配合などを含めた事業開拓を進める。

#### **P46【素材分野 基幹事業】**

基幹事業では、テレフタル酸で売上高 2,600 億円を目指してコストダウン、技術ブラッシュアップ、ナレッジビジネス、中国・インドのパートナー戦略を進める。コークスでは 2,500 億円を目指して石炭総合化学の全面展開を行う。

PP/PP コンパウンドでは自動車マーケットを中心に海外展開を行う。

PHL/BPA/PC は、来年 6 月に中国の SINOPEC と BPA/PC-JV がスタートする予定であり、2015 年売上高 400 億円を見込んでおり、基幹事業トータル売上高は 1,350 億円となる計画である。最終的にはノンホスゲン DPC プラントでの海外展開を検討する。

#### **P47【素材分野 クラッカー構造改革、誘導品最適化】**

構造改革の目玉として、水島ではエチレンプラントの旭化成との一体運営、フレキシブルなダウンサイジングへの対応を進め、鹿島ではユーティリティ地域連携によるコストダウン、将来的な石油精製との連携を含め検討を進める。水島では状況次第で 1 基化

や石油精製との連携も含めて模索する。

#### **P48【素材分野 営業利益推移と資源配分】**

素材分野では MMA 等の投資額が増えるが研究開発は微減を見込む。

#### **P49【セグメント別営業利益】**

営業利益 4,000 億円のセグメント別状況は、ヘルスケア 1,200 億円、機能商品 1,300 億円、素材 1,050 億円となり、バランスの取れた 3 本足打法を実現する。

#### **P51【海外展開】**

現状、海外売上高比率は 34%だが、2015 年に 45%を目指す。海外営業利益比率に関しては、現在 26%だが、ジョンソン・エンド・ジョンソン社、ノバルティス社等からのロイヤルティー収入等もあり、50%を目指す。

#### **P53【シナジー創出】**

2009 年 11 月 19 日の三菱レイヨンとの経営統合時の発表では 2012 年度 100 億円の見通しであったが、2015 年度 430 億円を目指して具体的に進めている。

#### **P55【株主価値の向上】**

株主価値の向上は従来通り、配当性向 30%以上、安定配当を重視しつつ、次の事業展開に向けた内部留保のバランスをとる方針である。

#### **P56【地球、企業の持続的発展に向けて】**

単なる経済指標のみならず、公益性・環境等を含めた新しい経営の機軸が必要ではないか、ということで Management of Sustainability という経営の新機軸を模索している。

#### **P57【KAITEKI と CSR】**

CSR も KAITEKI 価値に包含される。



#### **P58【KAITEKI 指標】**

Sustainability 指標、Health 指標、Comfort 指標で各項目を定量化して考えていくという試みである。

#### **P59【KAITEKI 指標の目標値】**

調達から始まり製造、ステークホルダーまで含めた全体的な評価をモニターし、PDCA サイクルを廻していく計画である。

#### **P60【KAITEKI プロジェクト体制】**

体制として Chief KAITEKI Officer を置き、事業会社を含め共通軸で推進する。

#### **P61【地球快適化インスティテュート 活動領域と実績】**

2009年4月にスタートした地球快適化インスティテュートは、20年50年先を見据え、現在、MCHC がどのような準備をすべきか、という検討を進めている。

#### **P62【私たち、MCHC グループのありたい姿】**

“Good Chemistry for Tomorrow”がグループ理念であり、基本中の基本である。企業活動の判断基準として、Sustainability、Health、Comfort を軸に事業を考え、機能商品・ヘルスケア・素材の3事業軸の何れにも偏ることなく、バランスのとれた事業展開を行い、KAITEKI を実現することが“我々のありたい姿”である。

以上