

グループの今後のあり方について

2007年5月31日

小林 CEO お忙しい中多数ご出席いただきまして、ありがとうございます。この4月に三菱ケミカルホールディングス（MCHC）、三菱化学（MCC）の社長が交代し、役員も半分以上が新人に置き替わりましたので、今日は新しい船出にどういうことを考え、今後MCHCはどのような方向に向かおうとしているのかを、明確にお伝えできるちょうどよいタイミングだと思っております。

たまたま明日6月1日に政府の「イノベーション25」がまとまり、閣議で決定されることになるかと思えます。我々も2025年を見据えて2015年あたりに向かってどういうことを実施するか決めた後、「革進—Phase2」（2006年3月期～2008年3月期）の結果を見て、新中期経営計画（2009年3月期～2011年3月期）に盛り込むという手順になっております。MCHCは一体どこに向かおうとしているのかについて1年半位かけて議論しましたが、ほぼまとまりました。従来ですと、中期経営計画は、次の3カ年あるいは5カ年計画を積み上げて作っていましたが、今回の手法ははるか遠くを見越して、だんだん近いところにフォーカスを合わせていくという手法を取っておりますのでちょっと方法が違います。これだけスピードの速い時代、グローバル競争の時代ですと、遠くを眺めてから近場をフォーカスする方が方向性として間違わないのではないかと思っておりますので、その辺りをご紹介しますと思います。

【スライド3】2007年3月期 決算の概要について

2007年3月期の業績の結果と、2008年3月期の予想について簡単にレビューさせていただきます。2007年3月期の売上高は2兆6,228億円で終わりました。原料価格の評価のタイムラグ、また石化のプラントトラブルも約60億円ありましたので、売上高は増収ですが営業利益は減益となっております。当期利益に関しましては、特別損失が大分減ったこと、海外からの配当が増えたこと等で初めて1,000億円を突破しました。

続いて2008年3月期は、三菱ウェルファーマ（MPC）が田辺製薬と合併し田辺三菱製薬となること、寧波のテレフタル酸プラントが稼動したこと、55,000円/KLを前提としておりますナフサ価格の高騰の影響等で、2兆9,000億円という売上高予想になりました。営業利益予想は1,480億円で、これはマイナス要因として減価償却の残存価額5%を1円まで償却するという制度の変更等特殊要因がありますが、先ほどのMPCと合併する田辺製薬の半期分、あるいは機能商品全般が好調に推移すること、石化のプラントのトラブルも当然ながら前期ほどないこと等を前提にしました。当期利益予想に関しては、これも特殊要因が大きいのですが、田辺製薬とMPCの合併に伴います持分変動差額が1,180億円ございますので、大幅に増益見込みということでございます。

【スライド 4】「革進-Phase2」期間の業績について

これは 2002 年 3 月期から今までのこの 7 年間、どういう形で売上高あるいは利益が推移したかを示しております。売り上げとしては順調に上がってきておりますし、営業利益、経常利益はここ 4 年ほぼフラットと読みとれもしますが、基本的な各エポックでの考え方としましては、2002 年 3 月期～2003 年 3 月期は非常に苦しい時期で、要員も含めて相当絞ったわけでございますけれども、この時期は生き残りをかけた時期、次の「革進-Phase1」と称します 2004 年 3 月期～2005 年 3 月期はとりわけ有利子負債を削減しよう、D/E レシオを下げたいこうという体力回復の時期、現在の「革進-Phase2」の 2006 年 3 月期～2008 年 3 月期という時期は、次なる飛躍、次への成長への基礎をつくる時期であったかと思えます。「革進-Phase2」の最終目標がこの一番右下に書いてあります。営業利益 1,400 億円、D/E レシオ 1.5 以下、ROA5.5%ですが、どうやらこの 2008 年 3 月期の業績予想は営業利益 1,480 億円、D/E レシオは 0.8～0.9 ぐらい、ROA は 9 以上、医薬の合併のファクターを除いても目標あたりにいくだろうということで、ほぼ「革進-Phase2」の目標を完遂できるだろうと予想をしております。

【スライド 6】高付加価値商品を指向して 3 本柱を維持

基本的な今後の考え方は、まず「Good Chemistry」をコアにして、その中でも最も MCHC として強いところをより明確に強くしながら、2025 年、2015 年までの方向性としては、やはり石油化学あるいは化学品、ヘルスケア、それと機能材料やいろいろな複合材、あるいはデバイスも含めた大々くりの機能商品、この三つを大きな柱としていくことは変えない考えでございます。

【スライド 7】現在の状況と当面の課題

まず機能商品、これはやはり MCHC の中軸であり、マーケットを考えてもやはりここが大きなポイントになるという位置づけをしております。これに関しては、やはり資源の投入をより加速していきたいと思っています。現状ですと、どうも一つひとつ見ますと小粒なものが多くて、なかなか大きな柱に育っているものが少ないという認識を持っております。この辺りをどうやって育てていくかが、大きな課題かと思っております。R&D は本質的には時間がかかる部分もありますから、やはり M&A も含めいかに加速するかということを含めいろいろ検討しているところでございます。ご存じの通り、この 10 月に TOB で 100%子会社化します三菱樹脂と来年の 4 月には他の 4 組織が一緒になり新三菱樹脂が誕生します。重複する部分の削ぎ落とし、マーケットへの進出の仕方、無機系に強い材料会社の三菱化学産資と、三菱樹脂、三菱化学ポリエステルフィルム、三菱化学エムケーブイを中心としたポリマー、有機系の加工に強い会社の複合で新しい機軸を生んでいく肉づけの仕方、この辺りが統合効果早期発現の大きなポイントになるかと考えております。

ヘルスケアは、合併シナジーをいかに早期に出していくか、これが第一義でございます。とりわけ田辺製薬にしても MPC にしても、非常に海外の売上高比率が低い会社ですので、これをいかに早く海外展開していくかが大きな課題になるかと思っています。また、当然医療制度が変わっていくことに対して、個別化医療が、時間は若干かかりますけれども、ケミストリーと医薬の両方を持っている組織としてそのオリジナリティーが発揮できる場所ではなかろうかと思っています。個別化医療を実質的にどう進めていくかという点と、医薬新社を中心に議論しているジェネリック医薬品、比率としては少ないかもしれませんが、これもやっていこうと思っています。

石油化学という言葉自体が誤解を招くので化学品と言った方がよいかもしれませんが、ポリマーも含めた川下への展開プラス基礎化学品も持った、大きなケミカルコンプレックスを当然維持しつつやっていくわけですが、この収益が不安定なところをどういう形で安定化するかということが一つの課題かと思っています。これについては、新中期経営計画の発表の時に向かって構造を含めた形でこの半年間徹底して議論していきたいと思っています。

これらが3本柱の中のそれぞれの課題であり、今の状況認識でございます。

【スライド 8】重点研究（主に MCRC）の成果への期待と現状

ここでご紹介するのは、現業ないしは現業の増幅の加速化というテーマ以外に、主に三菱化学科学技術研究センターという研究所を中心に新規事業を創出しようとしてここ 4~5 年鋭意努力している研究の重点テーマです。

挙げられますのは窒化ガリウム（以下 GaN）の結晶から始まり最終デバイスである固体照明という分野。今のフラットパネルディスプレイ（以下 FPD）の新しい素材開発プラス全く新しい、有機エレクトロ・ルミネッセンスという OLED の分野。従前使われている自動車用のポリプロピレンあるいはポリカーボネート以外にそれを加工した新規の自動車用ポリマー。それらに加え、サステナブル・リソース（非枯渇資源）といいますか、石油、石炭でない植物由来のケミカル、当社では GS Pla®（Green Sustainable Plastic）という製品がありますが、そういう製品に代表される従来の化学品の原料を変える、そういう体系をつくっていく研究です。

この四つが今どのような状況かということですが、将来を見越し非常に大きな期待感を持って研究を継続している一方で、市場の遅れ、技術開発の遅れも含め、2015 年あたりで売上高 1,000~1,500 億円程度というのが現状の見積りです。MCHC グループ全体の R&D 費用は、田辺製薬の分も入れて 1,150 億円くらいの規模となりますが、このスライドにある四つの領域には 70 億から 80 億円レベルかけているというのが現状でございます。

あと、下に創薬支援というものがございますけれども、ヘルスケアセグメントの創薬を支援するための研究、そちらも順調に推移しております。

【スライド 9】 ホームラン狙いだけでなく、ヒット量産型へ

現業をいかに加速して大きくしていくかということもさることながら、やはりイノベーションをどのようにして起こすのかということが、民間企業として焦眉の急の部分ですが、次のことを実施いたしました。

経営戦略の中に R&D 戦略、あるいは知的財産戦略を入れ、もう少し三位一体で連動しながら常に考えていくという組織体が必要なのではないかということで、この 4 月に経営戦略室を、研究開発あるいは知財に経験のある社員を含めた合同チームとし、議論をする場を作ったというのが一つでございます。

また、イノベーションの創出には、必ずしも新たなる大発見だけではなく、組織の横串をどう刺していくかも重要であり、そのために従来の組織を生かしつつ横串を刺していくための仕掛けが必要だと思います。その典型例が自動車関連事業推進センターです。ここは独立して横串だけをやりながら、ファンド機能も持ち、とにかくお客様としての車の出口に対してグループを挙げて効率よく革新的な仕事をするにはどうするかという機能であり、この 4 月から立ち上げております。

もう一つは本社内にケミストリープラザを立ち上げました。将来のアイデアとして考えられるプラスチックを利用し、さまざまな機能商品を盛り込んだ車のコンセプトについて、私たちが考え、提案するモデルを金型から起こし、展示してあります。またここには MCHC はどのような商品群を持っていて、世の中に提供しているかを総まとめにしてあります。

さらに、そのケミストリープラザがポータル（入り口）になりまして個別のお客様ともうちょっと深いテクノロジーを議論するために、四日市のカスタマーラボ（四日市未来創造館内）を作りました。横浜の研究所内にも、もっと未来を志向した、どのような方向の技術開発を当社が行っているのかをお見せする場所の新設が間近に迫っております。

また各エリア、とりわけ BRICs の中でも中国とインドのグループ市場開発を強化する組織変更もこの 4 月から行っております。

あとは非常に細かい話ですが、個別の R&D 戦略を担っていた科学技術戦略室を発展的に解消し、イノベーション・センターという、必ずしも研究だけではなく最後の事業の創出までも面倒を見る組織にしました。

【スライド 11】 新中期経営計画の策定に先駆けて

新中期経営計画ですが、最初の発想はやはり 2025 年の世界の予想される姿、日本の向かう方向、それらをまず見まして、それに対し当社がどういう貢献ができるのか、その時代状況に対しどのような対応をすべきか、当社のコアコンピタンスと併せどういう方向を選択すべきかという議論をして、それに対する大きなテーマをどうするのか、そこから来る研究開発テーマをどう見直したらよいか、

それを見越した後、新中期経営計画をこの半年間かけて練り、その発表を来年の1月か2月に行うという運びでございます。

【スライド 12】新中期経営計画（成長戦略）策定のポイント

大きなポイントは、まず最初に申し上げましたように、MCC と MPC が一緒になった MCHC というこの組織体は一体何なのか、一体どこに行くのかということです。化学という学問の名を冠した産業は化学会社しかなく、あとは例えば自動車会社、ビール会社などは主に単一製品ですから、社員も自分のコンセプトというか自分自身のありようは何も言わなくとも解ると思いますが、当社のように化学をベースにした会社は、何が何だか解らないわけですね、外部の方はもっと解りづらいと思いますが、解らないなりに我々は一体何なのか、何のために存在するのかという議論をまずしよう、そしてみんなで共有しようということを基本におきます。

それと、そういう時代状況を踏まえてどういうポートフォリオマネジメントを行えばよいのか、当面の課題との整合性をどうとっていくのか、その辺をある程度形作った後、新事業にどんなものを選択し、どういう資源の投入をするかという方向に行き、既存事業も、ある基準をもってやめるものはやめる、集中するものは集中していくという作業に入っていきます。その後、当然のことですが、具体的な財務目標、数値、パラメータ、という基準を明確にしていきます。

それに加え、特に中国、インドなどのエリアへの各グローバルな戦略をどのように各場所毎に展開していくか、そのマーケティング戦略はどうか、これらをまとめていきたいと思っております。

【スライド 13】新中期計画策定までのスケジュール

これはそのスケジュールでございますが、来年の初めに2009年3月期～2011年3月期の計画をお示ししていきたいと思っております。2025年、2015年という20年、10年先はほぼ考え方を決めましたので、それは今からご説明申し上げます。

【スライド 15】将来を見据えるに当たって

これが将来を見据えるにあたって、そのありがたい姿です。将来一体どうなるのか、社会構造はどう変革するのかということは、また後ほどご説明しますが、元々使っております企業理念「Good Chemistry for Tomorrow」の「Tomorrow」を仮に2025年とした場合、「Good Chemistry」とは何なのかということでございます。「Chemistry」というのは何回かご紹介していますが「親和性」という意味も持っています。人、社会、あるいは地球への親和性を持った、そういう会社でありたいということでございます。

【スライド 16】 事業環境（価値観）変化に対する認識（2025 年）

では 2025 年の事業環境、世界環境はどう変わっているのだろうか、そのまとめがこの四つでございます。一部、今でもそうだというものもありますが、それがより鮮鋭的に現れていくだろう、それに対し今からどういう準備をするのか、ということです。

まず、明らかに石油、あるいはいろいろな希土類を含む金属があと 30~50 年でほとんど枯渇する、そういう小さな地球の中で一体ケミカルな会社がどういう対応をすべきなのか、これは焦眉の急の課題かと思いますが、それが一つ。

二つ目は、子供が何人生まれてそれが何年経つとどういう人口分布になるのかというマクロな解析のデータは当然あるわけですが、そういう中でより健康に対して人類の関心が増えていくだろう、そういう中で化学会社あるいは医薬会社がどうあるべきか、その視点。

次に、当然のことですが、BRICs を中心とした新興諸国が台頭し、先端の商品開発を行っている企業でさえすぐに追いつかれる、思ったより加速度的にそういう新興諸国が追い上げている中で、我々の産業はどう対応していけばよいのか、というのが三つ目。

四つ目はそういう中でとりわけ中近東、中国等が非常に大きな資本力で迫ってくる、例えば 1 兆 5,000 億円も平気で出してポリカーボネートの会社を買ってしまうというような、そういうシチュエーションの中でこの化学会社がどうあるのか。

この四つが、大きなキーになるのではないかという認識でございます。

【スライド 17】 2025 年のありたい姿

その中で、我々はどこに向かっていくのか。これは美しい言葉で書いてあるので何とも気恥ずかしい文章でございますが、「無限の可能性と広がりを持つ ‘Good Chemistry’ を基盤として、世界のリーディングカンパニーでありたい」と。このリーディングというのは必ずしも売り上げが大きいとか利益が多いとかだけではなく、下に書いてありますように、この地球が向かう方向に対して社会から信頼される、そういう会社でありたいというのが我々の意志、ということで今とまりつつあります。そういう認識のもとに企業活動の方向性は Comfort であり Health であり、Sustainability の三つのキーワードで行こうということでございます。

ケミストリーというのはここ数十年、常に人類に対して快適であるということを旨としてやってきました。化学品から医薬をつくり、健康、シックケアという形でやってきました。最近では、地球環境における温暖化、気候変動に対して我々は何を提供できるのかと考えています。ある意味では環境汚染の時代から始まり、地球環境に対して最も経験を持った我々の産業がどういう形で貢献していくかがポイントになるかと思い、その三つをキーワードとしています。

【スライド 18】三菱ケミカルホールディングスの収益構成

今までの 70 年以上歴史がありますコークスを中心にしたカーボンケミストリーは、コークスから始まり、最後はフラーレン、あるいはカーボンファイバーまで全部のツリーを持っております。石油化学はご存じのようにエチレン等の基礎化学品から始まって最後のポリマーまで持っております。これらの基盤となる事業は大切にしていこう、先ほど言いましたいろいろなグローバル競争の中で当然形は変わりますけれども、やはり基盤的なこういう産業も我々としては持ち続けたいということがまず一つです。

また、染料等を含む有機合成化学では当社は一日の長がございますし、色素の材料、機能の化学も非常に強い。光と物質の相互作用というテクノロジーをベースにした光ディスクあるいは OPC では、OPC ももう 20 年以上利益を生んでいる非常に安定したビジネスですし、光ディスクも DVD-R でこの 5 年間世界シェアトップを続けているように、光と色は相対的に強い分野だろうと思います。この辺をより発展させ、最終的には、クリーンエネルギーとは有機太陽電池が最終のターゲットになるかなと思っていますが、この方向が今後の MCHC が行く一つの大きな方向ではなかろうかと思っています。

もう一つの大きな柱はやはりヘルスケアの方向に向かって、いかに時間がかかろうとも単純なシックケアからすべてを包含したシステムとしてのヘルスケアを構築していく、こういう会社でありたい。この 3 つでございます。

【スライド 19】目標とすべき営業利益（2015 年）

これは 2008 年 3 月期の予想です。このヘルスケアの部分は田辺製薬との合併の影響を 1 年分として入れたものですが、収益はこのような分布になっております。これが 2015 年にはこのぐらい増えていこう、いきたいなということでございます。この 2015 年の内側の円は基本的にオーガニックグロースで現状の商品をいかに成長させるか、あるいは若干の M&A を含め現行のテーマを大きくしていく部分でございます。外枠は M&A、あるいは新規事業で創出された収益ということで、ここはあまり具体的に数字を入れられませんが、この大きさの面積はかなり数値をベースにして書いていますので、もしご関心がある方は、紙を切って重さをはかると何倍になっているかわかると思います。図の横に書いてありますが、既存主力事業の収益力を高めて、いかに新規事業を貢献させるかと、単純な合算でございます。

【スライド 20】成長戦略の展開の方向性

そうは言ってもそれぞれのセクター、セグメントで大分やり方は違って来るわけで、機能商品群はこれまで、特に 2002 年 3 月期～2003 年 3 月期ですが、苦しい時代に分断、独立させて、それぞれの事業単位がダメなものはやめる、良いものはより伸ばそうという意思のもとに、分散して投資すると

か、分散してそれぞれ3年間赤字だと撤退するとか、そういうルールのもとに整理してきたわけです。分散させそれぞれ自立させたことは、その時代のマネジメントとしては、非常に正しかったと思います。けれどこれだけある程度安定して、次に勝負を挑み、成長するためには小さい単位の会社や事業の固まりを200個、300個持っても仕方がなく、かといって強権的にただ一緒にしてしまうのではなく、それぞれある程度独立性を保ちながら、オーケストラでいう協奏をさせるといいますか、一緒に協力して奏でる、そういうちょっと集合していくことが必要なのではないかというのが機能商品の今後の方向であろうと考えております。

ヘルスケアのコアは医薬でございますけれども、医薬も当然大きくしながら、ITテクノロジーも入れた、ヘルスケアとしてのシステム化、あるいは医療制度が変わることに対するジェネリックなり、あるいは、欧米ですとケミカルはケミカルで分離し医薬は医薬に特化するのが一般のトレンドでしょうが、ケミストリーと医薬の両方を持っているMCHCはむしろケミストリーと医薬との融合で何か新しいものを生みたい、その最終ターゲットが、個別化医療に対する解であろうと思います。そのためのソリューションを提供できたという思いを持っています。これは、確かに時間はかかるかもしれませんが、我々のオリジナリティーを発揮できる分野、今までのケミカルの会社としての分析力あるいはいろいろな解析力、後ほど出てきますが診断システムの会社もありますし、たんぱく質のX線解析を含めた解析能力もあるというところで、何かそこでオリジナルなものを生みたいという意思でございます。

石油化学に関しましては、今までどちらかという基礎化学品を比較的強くしつつ、川下に向かってポリマーの展開をしたわけでございますけれども、これからは基礎化学品は当然より選択と集中を行い、これを基本にしてポリマー、コンパウンド、あるいは出口として自動車でありエレクトロニクス……、ある意味でこの石油化学と機能商品は一部融合する部分もございまして、そういう展開をしていこうということでございます。

【スライド21】光と色 と クリーンエネルギー

先ほどの光と色とクリーンエネルギーという件でございますけれども、ケミストは材料に非常に興味を持ってしまったり、石油化学や石炭化学ではどちらかというプロセスに関心を持ってまいりますけれども、この辺をいかに融合するか、あるいは、材料自体も融合するか、最終的にはやはり最終商品に近い、デバイスも含めて展開していきたいと思っております。それと、加速するためにR&Dだけに依存せず、もう少し外とのアライアンスも含めた展開を考えていきたいと思っております。

【スライド 22】 成長するマーケットへ

その具体例は先ほども申しましたように OPC、トナー、光ディスク、あるいは表示素子、FPD 用の PET フィルム、カーボンファイバー、蛍光体でございます。FPD に対するいろいろな知見、あるいは今実際のビジネスでしっかりともうけている部分、または将来的には固体照明、GaN をベースにした最終デバイスや、有機 EL を含めた FPD、あるいは照明部材へのアプリケーション、蛍光体——これは従来からやっていますが、こういった、光と色に強いところをいかに伸ばしていくかを考えて行きたいと思えます。

光と色からクリーンエネルギーといえますのは、例えば自動車で言いますと、省エネタイプのプラスチックをベースにした部材の提供、有機・無機のコンポジットによる車体を含めた部材の提供、リチウムイオン電池でハイブリッド車に対応する、あるいはカーボンファイバーをベースにした複合材でシャーシを含めた成型品に対応する、燃料電池しかり、そういう直近のエネルギー消費をセーブするという部分と、これはある意味では新規の部分ですが、研究所ではずっと有機太陽電池をベースにした基礎研究は行っていました、今後この辺をデバイスという形も含め、かなり将来的ですがぜひやり続けたいと思えます。シリコン太陽電池で生きていこうとは思っていませんが、有機系も含めたこういう「Energy Transformation (エネルギー転換)」、安倍内閣が言っている 2050 年 CO₂ 排出 50% 削減ということになると、明らかに太陽光の利用とか、そういうコンセプトがなければ殆ど不可能であろうと思えます。

こういったテクノロジーを提供できるのはやはりケミカルやケミストリーの会社ではないかと思ひ、そういうところをベースに、この分野にも相当力を今後入れていきたいと思ひます。太陽電池はいろいろな電気会社も今既にやっているのではないかと、というご意見もあるかと思ひますが、もっとその先、有機系の材料を使った「Energy Transformation」、あるいは直接水を分解して水素と酸素にするテクノロジー、これはもう人類の夢かと思ひますけれども、こういったものにも挑戦する夢を持った会社でありたいということでございます。

【スライド 23】 シックケアからヘルスケアまで

次はシックケアからヘルスケアまで。先ほども簡単にご紹介しましたがけれども、医薬と化学で培った分析、診断検査。この辺をミックスして個別化医療、あるいはもっと先の Preventive Medicine (予防医療)、こういったものに対応した準備をしていきたい。R&D、M&A、IT テクノロジーを入れたシステムケアということで、次のページで詳しくご説明いたします。

【スライド 24】 三菱ケミカルホールディングスが目指す個別化医療

このモレキュエンスというのは 4 月から誕生した会社でございますが、当社のグループ会社です。

Omics 解析、ゲノミクス、プロテオミクスなど、つまり、バイオマーカーをうまく使い、それを検査のツールとするための会社です。そしてこの4月から三菱化学ビーシーエル、三菱化学ヤトロン、三菱化学安全科学研究所という3社が三菱化学メディエンスという形で統合されたわけですが、この診断検査系のノウハウを持った会社と、実際に医薬を作っている田辺三菱製薬を融合し、システム化することによって個別化医療の提供を図るとというのが、やはり将来の我々の方向だと考えております。

【スライド 25】世界のリーディングカンパニーに肩を並べる（2015年）

先ほど申しましたように利益、あるいは売り上げだけを追うわけではございませんけれども、BASF等、欧米のリーディングケミカルカンパニーの実績がこちらですが、残念ながら今我々はこの辺りにしか位置しておりません。横軸が売上高、縦軸が売上高営業利益率です。当社の位置をとにかく押し上げて斜め上に持っていきたいということで、この辺は新中期経営計画等でもうちょっと数値目標を明確にしていきたいと思っております。

【スライド 26】イノベーションのチェーンにこだわる

このイノベーションのチェーンについても、世の中でいろいろ議論されていることですので詳しくは申しませんが、我々はどちらかというと石油化学、炭素化学というプロセステクノロジーの会社でございました。機能商品はプロダクト志向に相当入ってきてはおりますが、販売チャンネルあるいはサプライチェーン、もっと重要なのはいかにビジネスモデル、フレームワークを構築するか、この辺を比較的同時もう少し頑張らなければいけないと思っています。こういうものを総合した形で、経営の新機軸とはどうあるべきかという議論をできる会社に、より深まっていきたいと思っております。

【スライド 27】時代の風を意識して

最後に、これは私が2カ月前に社長になったときに、今自分の会社を診断するのに、どういうポイントをチェックしようかなと思って出したのがこれです。「APTSIS」という言葉で言っています。「Agility」、この会社はもうちょっと速く動かなければならないと思います。次に「Principle」、先ほど言いましたがこの会社は何なんだ、我々は一体何をすればよいのか、この原理原則をもっと共有化しようと思います。三つ目は「Transparency」、当然のことですが透明性をより深めることです。四つ目の「Sense of Survival」、一番重要なのはやはりこのがけっぷち感で頑張りたいと思っています。五つ目は韻がよくないとまずいのでIの「Internationalization」にしていますが、これはグローバルということです。当然メーカーでございますから、工場の「Safety」、品質あるいは情報の「Security」と、会社もさることながら地球環境への対応「Sustainability」。この「APTSIS」を行動の基準として考えていきたいと思っております。

以上でございます。あまり直近の詳細については今日はテーマになっておりませんので、大きな考えをご紹介申し上げました。どうもありがとうございました。

(了)