

Growth Action – 2010

旭化成ケミカルズ新中期計画

2006年3月

旭化成ケミカルズ株式会社

1. ケミカルズ新中計の概要
2. ISHIN-05の達成状況
3. ケミカルズ新中計の目標と戦略
4. ケミカルズ新体制

1. ケミカルズ新中計の概要

1-1) ケミカルズ基本理念

旭化成グループ理念

人びとの“いのち”と“くらし”に貢献する
旭化成グループ

ケミカルズ理念

「化学で未来を創る」会社であること

- 未来とは
- ・環境と共生する社会
 - ・健康で快適な生活

1-2) ケミカルズ中計のロードマップ

ISHIN-05 (2003-2005)

- ・選択と集中によるポートフォリオ革新・収益改善
- ・投資はキャッシュフロー重視・厳選実施

成長への
ギアチェンジ

Growth Action-2010 (2006-2010)

- ・ポートフォリオの継続的革新
+グローバル拡大実現
- ・拡大のための大型戦略投資
の実行

1. 汎用事業の収益改善
 - ・重点コア事業の強化
(AN、MMA、SM、エラストマー)
 - ・海外大型投資の回収
 - ・事業基盤(センター、原料)強化
2. 高付加価値事業の拡大
 - ・グローバルニッチNO. 1戦略
の推進

1. 戦略拡大事業を峻別
 - ・戦略拡大事業に資源集中
投入(グループ戦略投資資
金活用)
 - ・グローバル市場で勝てる事業
の勝てる戦略に集中投資・拡
大実現
2. 安定成長型事業・基盤型
事業の強化・高度化

1-3) ケミカルズ新中計の計数目標

[ケミカルズ経営目標]

	2005年度 (予想)	2010	(億円) 拡大幅 05→10	2015
売上高	6,600	7,600	+1,000	8,000超
営業利益	370 *1	570	+200	700
営業利益率(%)	5.6	7.5	+1.9	8%超

*1 数理計算上の差異償却前の実質営業利益

[グループ中計]

	2005年度 (予想)	2010	(億円) 拡大幅 05→10
売上高	15,000	18,000	+3,000 *2
営業利益	1,050	1,500	+450 *3
営業利益率(%)	7.0	8.3	+1.3

*2 グループ売上増3000億円の内訳

ケミカル系	+1000億円
エレクトロニクス	+1000億円
ファーマ	+500億円
住宅・建材	+1000億円

*3 グループ営業利益増450億円の内訳

ケミカル系	+120億円
エレクトロニクス	+180億円
ファーマ	+70億円
住宅・建材	+120億円

2. ISHIN-05の達成状況

2-1) ISHIN-05の達成状況(計数)

[ケミカルズ]

	2002 年度
売上高	4,247
営業利益	237

営業利益は数理差異除く

税前利益比率(%)

汎用	70
高付加価値	30

ISHIN-05期間の収益実績・予想

2003	2004	2005 予想
4,537	5,574	6,600
223	353	370

(億円)

ISHIN-05

2005 当初目標	4,800
	320

増分 03→05	+2,063
	+147

40%台
50%超

50
50

[グループ]

	2002 年度
売上高	11,936
ケミカルズ比率(%)	36
営業利益	616
ケミカルズ比率(%)	38

営業利益は数理差異除く

ISHIN-05期間の収益実績・予想

2003	2004	2005 予想
12,535	13,777	15,000
36	40	44
804	956	1,010
28	37	37

(億円)

ISHIN-05

2005 当初目標	13,000
	37
	1,100
	29

増分 03→05	+2,465
	84
	+206
	71

汎用領域

◆安定収益の確保

1. 事業基盤(原料調達、エチレンセンター)の強化

- (1)誘導品強化: SM新プラント(33万t/年、04/2~)及び増設(6万t/年、06/4~)、AN増設(5万t/年、04/12~)
- (2)延岡発電会社(当社61%)設立[06/7~]
- (3)水島 ω プラント新設[06/4~]、 α プラント増設[06/5~]
 α 、 ω 技術による他社との提携: 各社と交渉中
- (4)地域連携策の検討(原料面、用役面)
- (5)安全・安定のための設備高度化投資の集中実施

2-2) ISHIN-05の達成状況(重要課題)

2. 海外大型投資の回収

(1)海外の関係会社の収益は概ね改善、回収も順調

(2)一方で以下の構造改革策も実施

- ・ソルーシアAN引取契約解消決定
- ・PC樹脂事業のモデル変更
- ・米国コンパウンド体制再編・スリム化

3. 重点コア事業の強化

(1)国内能力の増強(SM、AN:前述)

(2)海外展開への布石

- ・韓国でのANプロパン法実証設備設置決定[06/末~]
- ・AN、MMA:タイPTT社とLOI締結、詳細FS開始

2-2) ISHIN-05の達成状況(重要課題)

高付加価値領域

◆各々がNo. 1事業を目指した強化・拡大

各製品とも順調に売上、利益の拡大を達成

【 ISHIN-05での主要な施策 】

- ・「ハイポア」増設(1200万m²,05/3～)、(3600万m²,06稼働)
- ・「マイクロザ」(中国)製造(組立)・販売会社設立決定
- ・「デュラネート」(中国)、HDI(南陽)拡大投資決定
- ・「ノバキュア」新工場建設(05/6～)

新たな事業展開への取組み

1. 新規事業ターゲット分野の明確化及びR&D体制再編
戦略拡大領域の強化:
電池・エネルギー、水処理・システム、触媒
2. ポリマー川下展開の開始
長瀬産業(株)と合併会社サンデルタ(株)設立
(樹脂加工製品の開発・マーケティング)

3. ケミカルズ新中計の 目標と戦略

3-1) 事業環境認識

1. 04年～05年の認識

(1) 石化／汎用系

- ・世界的景気回復による素材需要拡大＋
前述の施策実行により収益改善達成

(2) 高付加価値系

- ・先端市場（IT、デジタル家電、自動車等）への
リンケージ、強いポジション確保により、これら
市場の拡大・成長に連動し収益拡大を達成

2. 新中計における事業環境認識

- ・原油・エネルギー高価格体系の継続
- ・米国、中国の景気先行き不透明
- ・先端成長市場での競合集中

3-2) 新中計における課題認識

1. **ポートフォリオの継続的革新**
 - ⇒汎用事業の更なる安定化
 - ⇒高付加価値事業の拡大
2. **新規事業・市場への展開加速**
 - ⇒先端成長市場への集中
(電池・エネルギー、水処理)
3. **グローバル市場への本格拡大**
 - ⇒「勝てる事業」の峻別による展開
4. **成長・拡大のための投資戦略**
 - ⇒戦略拡大事業の選択と集中投資
 - ⇒グループ戦略投資資金の活用

経営方針

1. 各事業のポジショニングをより明確化、
戦略拡大事業／安定収益事業を峻別
 2. 戦略拡大事業への資源集中投入
(グループの経営資源も活用)し、事業
収益の拡大を実現
 3. 安定収益事業は通常投資により、事業
の強化・高度化を推進
- * 戦略拡大事業：
・グローバル市場で利益率を確保しつつ拡大できる
(=「勝てる」)事業

ポートフォリオ戦略

1. 戦略拡大事業の設定

(1) 事業体制拡大、市場ポジションを上げていくことにより安定高収益を達成できる事業

AN、MMA、合成ゴム・エラストマー

(2) 「先端成長市場とのリンケージ」+「既存事業での強み」+「周辺事業への展開」により拡大できる事業

電池・エネルギー事業、水処理・システム事業

(ヘルスケア、フォトケミストリー、情報電子についてもターゲット領域として戦略検討中：今回中計には未算入)

2. 安定成長型事業・基盤事業

(1) 当社の強みが生かせる成長領域においてNO.1となり、付加価値を確保、収益の安定拡大を図る事業

ポリマー・コンパウンド事業
機能化学品事業

(2) 事業基盤・構造を強化し、継続的な安定収益体制を目指す事業

石化・基礎化学品事業（戦略モノマーを除くセンター及びその周辺事業）

3-4) ケミカルズ新中計の基本コンセプト

戦略拡大事業

高成長追求

ポジション・アップ
(大型安定収益拡大)

高機能ケミカル

- ・電池・エネルギー事業
- ・水処理・システム事業

戦略モノマー
AN/MMA

合成ゴム・エラストマー

戦略
投資

+

安定成長・基盤事業

機能化学品

ポリマー

石化・基礎
化学品

通常
投資

3-5) 個別戦略 (1)

AN事業

1. 基本戦略

ナフサクラッカーからの原料に依存しないプロパン法を武器に能力拡大&競争力強化し、グローバル市場で更にポジションをアップ

2. 重要施策 (AN拡大投資)

(1)プロパン法実証プラント(東西石化)[06/末稼働予定]

(2)タイプロパン法ANプラント(PTT社とのJV、
能力20万t/年、09年末稼働予定)

⇒更なる能力拡大も含め、2015年までに100万t/年
体制確立を目指す

3-5) 個別戦略 (1)

3. AN生産能力拡大計画

	2005	2010	(千t)	
			2015	
日本	450	450	450	プロピレン法
韓国	270	270	270	プロピレン法
タイ	0	200	200	プロパン法
海外新	0	0	200	プロパン法
合計	720	920	1,120	
プロパン法比率(%)	0	22	36	
世界生産能力(千t)	6,000	6,400	6,800	
アジア生産能力(千t)	2,700	3,100	3,500	
(ともに推定ベース)				
生産能力世界シェア(%)	12	14	16	
生産能力アジアシェア(%)	27	30	32	
(ともに推定ベース)				

3-5) 個別戦略 (2)

MMA事業

1. 基本戦略

成長市場のアジアにコスト競争力ある生産拠点を構築し、収益を拡大する

2. 重要施策 (MMA拡大投資)

- ・タイACH法新プラント (PTTとのJV) 7万t/年
ANプラント副生青酸利用で競争力確保
- ・直メタ法新プラント 10万t/年

当社原料技術 (α 、 ω) 活用し、安価C4の確保

3. 生産能力拡大計画

現状 10万t/年 → 2010～15年 約20万t/年

合成ゴム・エラストマー事業

1. 基本戦略

差別化プロダクトの地域的拡大
(特に欧米市場をターゲット)

- ・水添系エラストマー
- ・高性能タイヤ向け改質ゴム
- ・特殊PS、ABS向けゴム

2. 重要施策

本格海外事業拠点の構築(生産とマーケットチャネル)

ー原料確保、既存インフラ活用の視点でパートナー検討中

3-5) 個別戦略 (4)

電池・エネルギー事業

1. 基本戦略

- (1) 民生LIB(リチウムイオン2次電池)市場でのNO.1戦略
(技術開発力、コスト競争力、品質、供給力)
- (2) 今後の期待市場のHEV(ハイブリッドカー)用LIBへの事業拡大
- (3) 周辺事業にも拡大、トータルソリューションを目指す

2. 重要施策

- (1) カスタマーの要求するレベル、スピードに対応した技術開発体制、供給体制構築(既存民生LIB市場+新規HEV用LIB市場)
- (2) 周辺事業拡大の視点も含めた製品開発力強化
(他社アライアンス、M&Aも視野に)

3-5) 個別戦略 (5)

水処理・システム事業

1. 基本戦略

- ・モジュール事業を主軸に、周辺も一部取り込み、グローバル市場に展開
- ・ターゲット市場としては、大量水処理系(上・下水処理)プロセス系(産業用水処理)に重点を置く

2. 重要施策

(1)グローバル・マーケティング体制の強化

欧米:ホール社とのコラボ強化、アジア:自前販売体制強化

(2)製品戦略

高性能新製品の逐次市場投入、グローバル市場に対応した供給体制構築(中国組立工場)

石化・基礎化学品事業

1. 基本方針

原料高価格時代および海外(中東)での石化大增設時代を生き残れる体制をこの3年で完成させる。

2. 重要施策

水島センター／石化事業生き残りのための施策

- ・誘導品の強化
- ・センターのフレキシビリティ向上(原料多様化、インフラ強化等)
- ・設備更新期に合わせた設備高度化
- ・地域連携の強化(原料面、用役面)
- ・センター外購入原料対策(α 、 ω 技術の活用)

3-5) 個別戦略 (7)

ポリマー／コンパウンド事業

1. 基本戦略

ニートポリマー主体から、コンパウンド、川下展開強化に戦略シフト。ターゲット市場も絞り込み、付加価値の向上と持続的成長を確保

2. 重要施策

(1) 上記戦略実行のため、以下の体制変更実施

- ①ニートポリマー素材別体制から、これら一体運営へ変更
- ②技術開発部の事業部直結

(2) 川下展開力の強化(例:サンデルタ(株)の設立)

新中計における投資計画

- ・06～08年で2,400億円の投資を決定・実行
内1,600億円を拡大投資に
- ・2,400億円の内、戦略投資は1,500億円を想定
 - －拡大 1,300億円
 - －基盤強化 200億円

⇒ISHIN-05より総投資額大幅増
投資ポートフォリオも「拡大」に大きくシフト

3-6) 投資計画

ケミカルズ投資全体像(2006~2008年)

1. ISHIN-05との比較

ISHIN-05

		(億円)
投資総額(04-05)		800
拡大		400
維持・合理化		400

↓ 年間ベースに換算

		(億円)
投資額		400
拡大		200
維持・合理化		200

⇒

⇒

新中計(06-08)

		(億円)
投資総額(06-08)		2,400
拡大		1,600
維持・合理化		800

↓ 年間ベースに換算

		(億円)
投資額		800
拡大		530
維持・合理化		270

内戦略投資	
	1,500
	1,300
	200

増加額	
	(億円)
	+400
	+330
	+70

- ・投資は決定ベース、投融資も含む総投資額
- ・戦略投資も含む

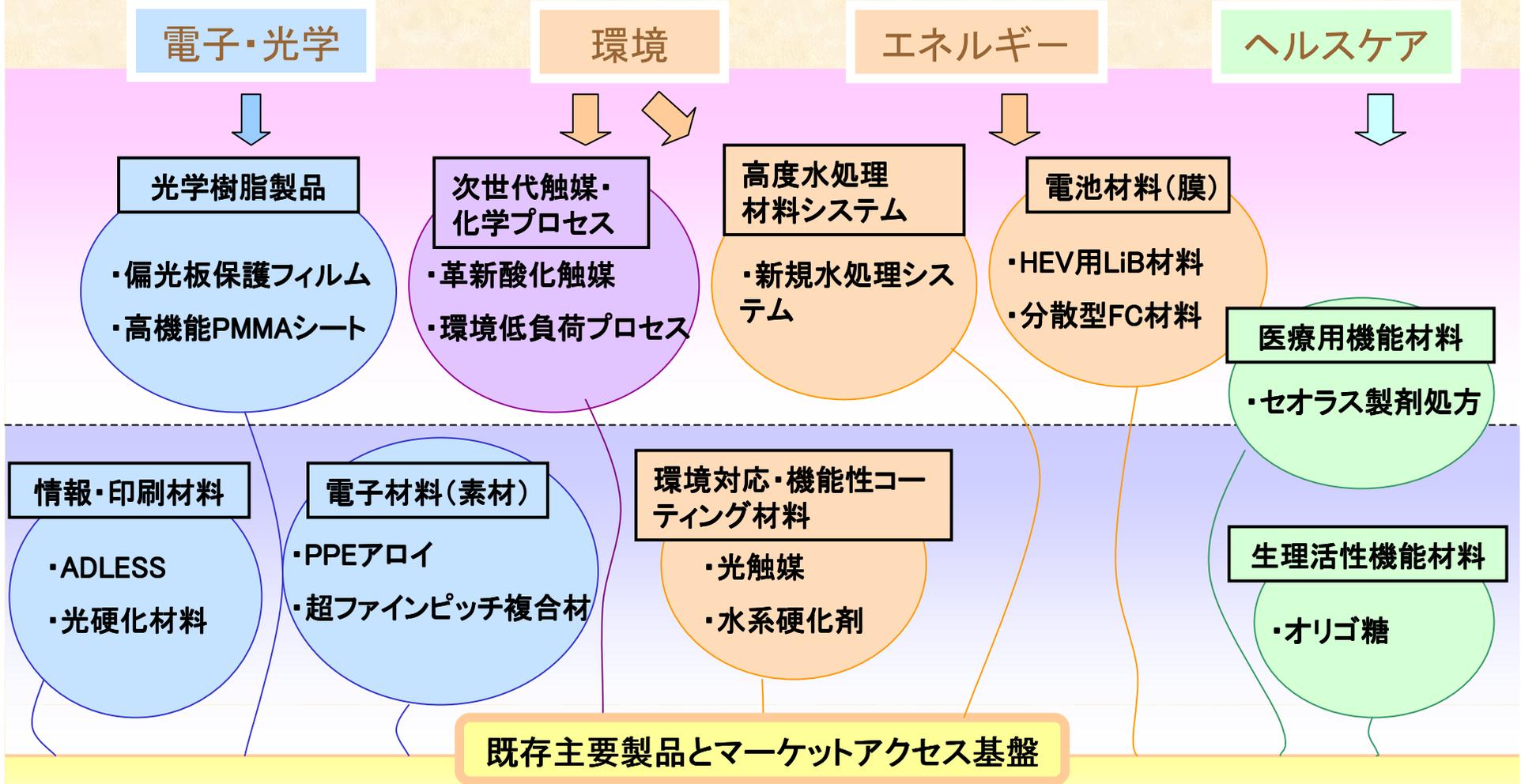
3-6) 投資計画

2. ケミカルズ投資計画(2006～2008年)

(億円)

		投資額	内 訳
	戦略モノマー	400	AN、MMA
	高機能ケミカル	900	電池・エネルギー、水処理・システム、 合成ゴム・エラストマー (含むM&A)
	拡大	1,300	
	石化基盤強化	200	原料対策、老朽化対策、インフラ強化
戦略投資 計		1,500	
	拡大	300	機能化学品等
	維持・合理化	600	設備高度化、長期視点での更新等
通常投資 計		900	
	拡大	1,600	
	維持・合理化	800	
投資総額		2,400	

3-7) ケミカルズ新事業開発の重点領域テーマ



APR デルペット ノバキュア ザイロン (PC) AN デュラネート マイクローザ ハイポア セオラス

コア技術

光増感 ポリマー加工・変性 有機合成・プロセス 触媒 コーティング 膜(相分離) セルロース加工・応用

3-8) ケミカルズ新中計の計数目標

(億円)

		2005年度 (予想)	2010	拡大幅 05→10	2015
売上高	戦略拡大事業	2,100	3,000	+900	3,500-4,000
	安定収益・基盤事業等	4,500	4,600	+100	4,500-5,000
		6,600	7,600	+1,000	8,000超
	海外売上比率	41%	50%	+9%	60%
営業利益	戦略拡大事業	170	350	+180	450
	安定収益・基盤事業等	200	220	+20	250
		370 *1	570	+200	700
営業利益率(%)		5.6	7.5	+1.9	8%超

*1 数理計算上の差異償却前の実質営業利益

2006年4月より新体制に組替え

1. 戦略単位に合わせ事業部体制見直し
2. 事業部軸の強化、中計の戦略実行度アップ
3. コーポレート(特にR&D)のミッション明確化
4. 海外案件推進の専門体制構築
5. 石化基盤強化推進の専門体制構築

予想・見通しに関する注意事項

当資料に記載されている予想・見通しは、種々の前提に基づくものであり、将来の計画数値、施策の実現を確約したり、保証するものではありません。