

三菱レイヨン

GROUP

第5次中期経営計画 2005年度～2007年度

2005年4月12日
三菱レイヨン株式会社

目次

		頁
§ 1	第4次中期経営計画総括	… 3
§ 2	第5次中期経営計画	… 12
§ 3	セグメント別中期計画	… 21
§ 4	事業競争力強化活動	… 35
§ 5	新規事業の創出	… 36
§ 6	株主還元	… 38
§ 7	更なる成長に向けて	… 39

高収益・成長型企业グループの形成を目指して 「プログラム:US 2004」－選択と集中－

期間 : 2002年度～2004年度

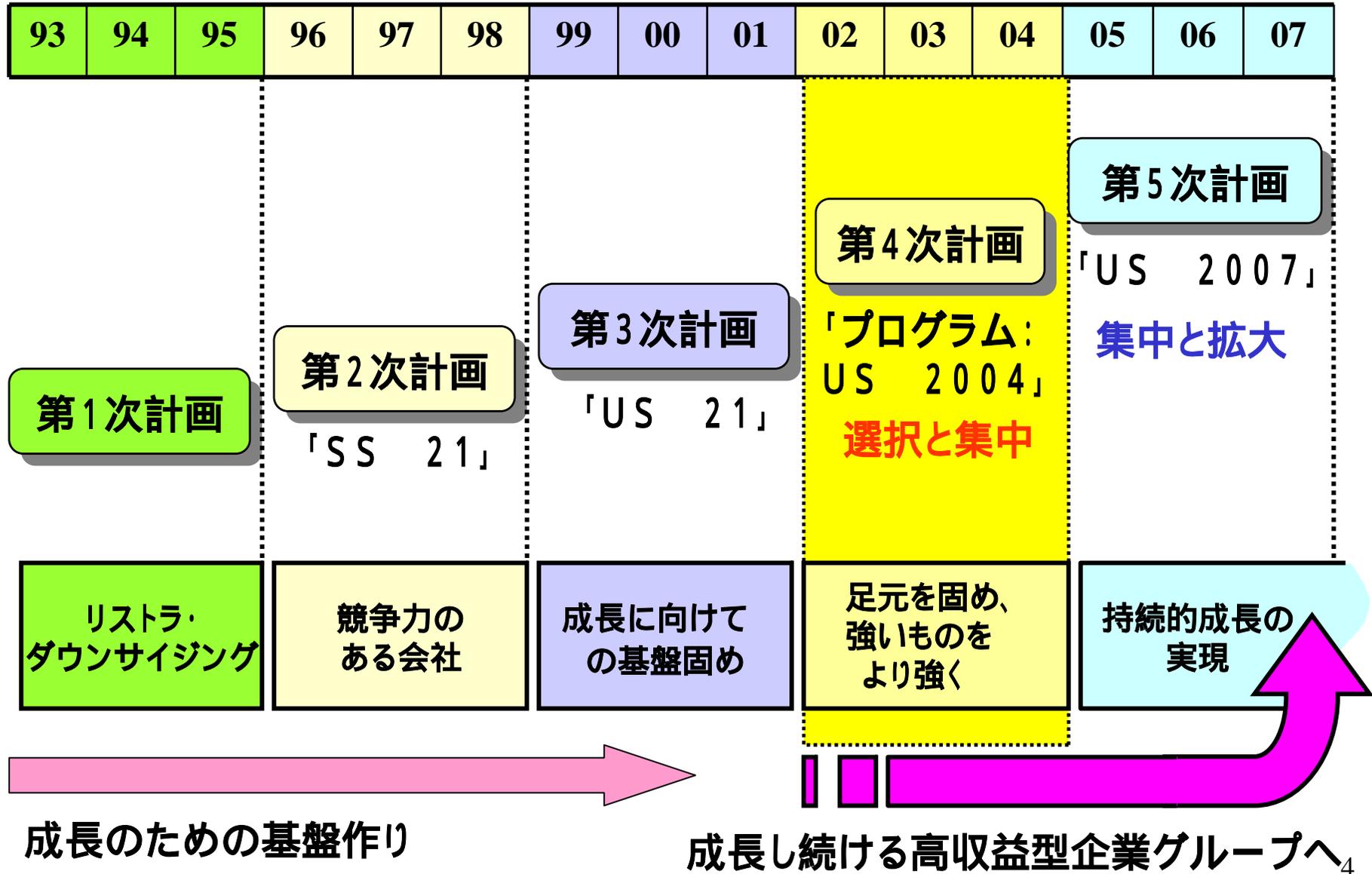
位置付け: 成長計画の本格的実行期間

重点課題:

- (1) ポートフォリオマネジメントの徹底と
成長シナリオの実践
- (2) 収益・費用構造の改革推進－効率経営の推進
- (3) R & D機能の強化
- (4) 環境対応の水準アップ

§ 1-2 位置付け

- 第4次中期計画総括 -



§ 1-3 数値計画と実績

- 第4次中期計画総括 -

(単位:億円)

年度	2001	2002	2003	2004	
	実績	実績	実績	計画	予想*
売上高	3,065	3,006	3,096	3,400	3,300
化成品・樹脂	1,233	1,162	1,252	1,300	1,400
繊維	970	944	908	950	900
機能製品・エンジニアリング	862	900	936	1,150	1,000
営業利益	192	198	273	300	300
化成品・樹脂	136	154	207	160	200
繊維	28	30	38	60	30
機能製品・エンジニアリング	28	14	28	80	70
為替レート 円/US\$	124	121	112	120	107
国産ナフサ価格 円/KL	22,050	23,950	25,600	20,000	33,000

* 2004年度予想については、04年11月10日発表時点の数値

§ 1-3 数値計画と実績

- 第4次中期計画総括 -

(単位:億円)

年度	2002	2003	2004	2002～2004累積	
	実績	実績	予想	計画	予想
設備投資	212	150	280	750	642
化成品・樹脂	124	78		370	
繊維	45	40		240	
機能製品・エンジニアリング	43	32		140	
減価償却費	153	158	155	530	466
化成品・樹脂	67	73			
繊維	47	45			
機能製品・エンジニアリング	39	40			
研究開発費	108	111	105	325	324
有利子負債	816	756	613	800	613
D/Eレシオ	0.61	0.52	0.4		

§ 1-4 重点課題実施状況

- 第4次中期計画総括 -

1.ポートフォリオマネジメントの徹底

- MMA系、AN系事業への投資400億円実施
- 水・環境事業は膜を主体としたモジュール、機器販売に特化し、準コア事業として育成
- ライフサイエンス事業はマーケットの立ち上がり遅れ

セグメント別

- 化成品・樹脂は計画を上回る実績
- 繊維は構造対策不十分で計画未達
- 機能製品・エンジは情報材料、炭素繊維の伸張により計画達成の見込み

2.収益・費用構造の改革

- 「JK 2004」推進による効果110億円(3ヵ年累計)

3.R & D機能強化

- GKM法導入により開発テーマの重点化

4.環境水準の対応アップ

- 省エネ、廃棄物削減は前倒しで削減。
有害大気物汚染物質削減は04年度で目標達成見込み

§ 1-5 ポートフォリオマネジメント徹底

- 第4次中期計画総括 -

1. MMA系事業の圧倒的アジアNo1. 体制確立のために経営資源集中

部門	製品	会社名	設備能力	場所	稼働	投資額 (百万US\$)
化成品樹脂	MMAE/マー	タイMMA	70,000 90,000 t/年	タイ	04/12	
	BMA		10,000 t/年		05/01	
	MMAE/マー	惠州恵菱化成	90,000 t/年	中国惠州	06/2Q	100
	DMF	江蘇新菱化工	30,000 t/年	中国常州	05/2Q	20
	アクリル樹脂成形材料	南通麗陽化学	40,000 t/年	中国南通	03/12	30
	アクリル樹脂板	三菱麗陽高分子材料 (南通)	20,000 t/年	中国南通	05/3Q	30
	塗料用樹脂		3,500 t/年		05/2Q	
	プリズムシート		1,200万枚 3,000万枚/年	日本	04/12	

2. AN系事業基盤強化のために経営資源投入

部門	製品	会社名	設備能力	場所	稼働	投資額 (百万US\$)
繊維	アクリル繊維	寧波麗陽化纖	50,000 t/年	中国寧波	05 / 4Q	100
機能製品 エッジ	炭素繊維	Grafil	1,500 2,000 t/年	米国	05 / 4Q	
		SGL Technic	500 t/年	英国	06 / 1Q	生産委託

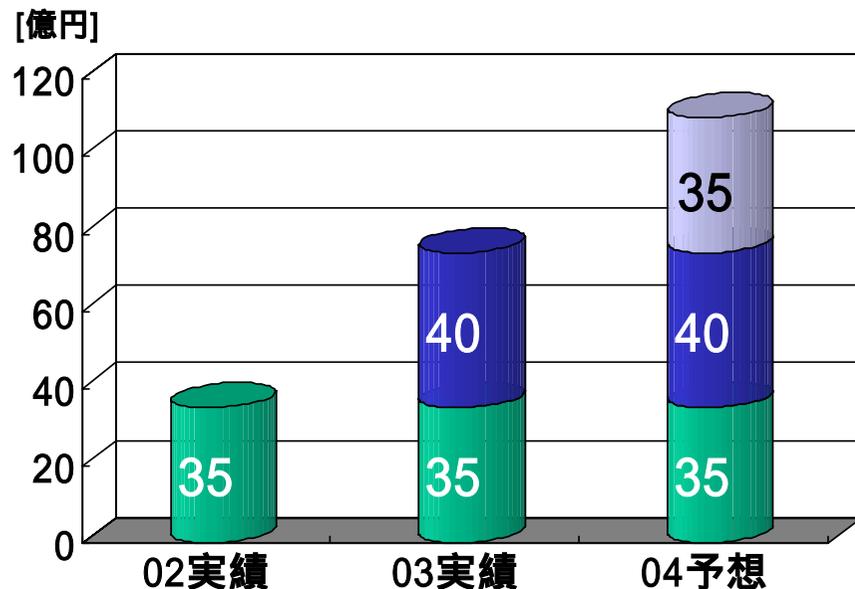
§ 1-6 収益・費用構造の改革推進

- 第4次中期計画総括 -

「JK 2004」の実施・財務体質の強化

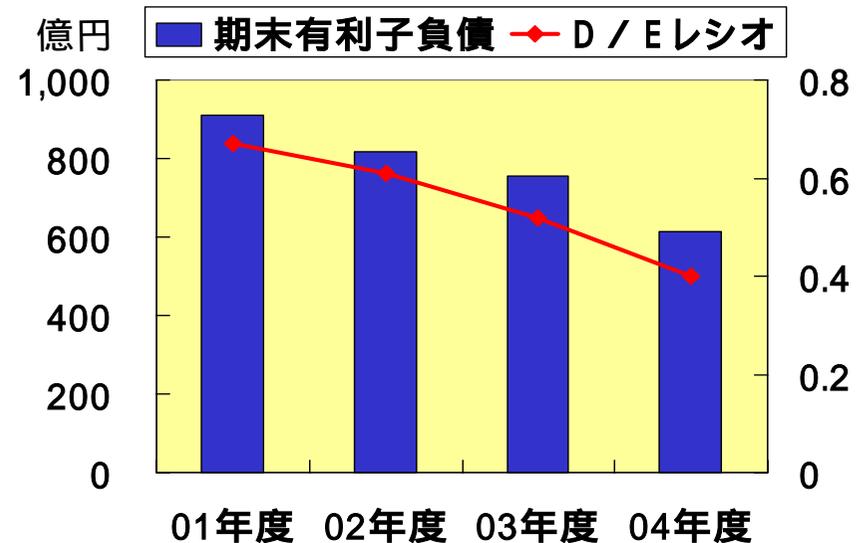
JK 2004 (億円)

02年度 実績	03年度 実績	04年度 予想	3カ年 累計
35	40	35	110



財務体質の強化 (億円)

	01年度	02年度	03年度	04年度
期末有利子負債	911	816	756	613
D/Eレシオ	0.67	0.61	0.52	0.4



§ 1-8 環境対応の水準アップ

- 第4次中期計画総括 -

環境保全自主行動計画(四事業所)

1) 省エネ (%)		90年度 基準年	02年度 実績	03年度 実績	10年度 目標
エネルギー原単位		100	91	88	90

2) 廃棄物削減		91年度 基準年	02年度 実績	03年度 実績	10年度 目標
外部埋立量	(トン/年)	10,900	4,200	3,500	2,700
(除く動力燃焼灰)	(%)	100	39	32	25

3) 有害大気汚染物質 排出削減 (トン/年)		99年度 基準年	02年度 実績	03年度 実績	07年度 目標
アクリロニトリル		100	57	57	24
ブタジエン		123	33	14	10
塩化メチレン		54	45	41	37
エチレンオキサイド'		17	1	1	1
アセトアルデヒド		16	12	9	6
ジメチルフォルムアミド(自主規制)		156	166	140	91

第5次中期計画

§ 2 第5次中期計画

2-1 経営基本方針

2-2 中期経営計画の
概要と位置付け

2-3 数値計画

2-4 事業構造

2-5 重点経営課題

§ 3 セグメント別中期計画

3-1 MMA系事業

3-2 AN系事業

§ 4 事業競争力強化活動

§ 5 新規事業の創出

§ 6 株主還元

§ 7 更なる成長に向けて

経営の基本姿勢は不変

経営理念

三菱レイヨングループは「最高の質」を追求し

人々の豊かな未来に貢献します

Best Quality for a Better Life

企業倫理、コンプライアンスおよび

リスクマネジメントの徹底

メリハリのある事業経営

高収益・成長型 三菱レイヨングループの実現を目指して 「US 2007」 - 集中と拡大 -

期 間 : 2005年度～2007年度

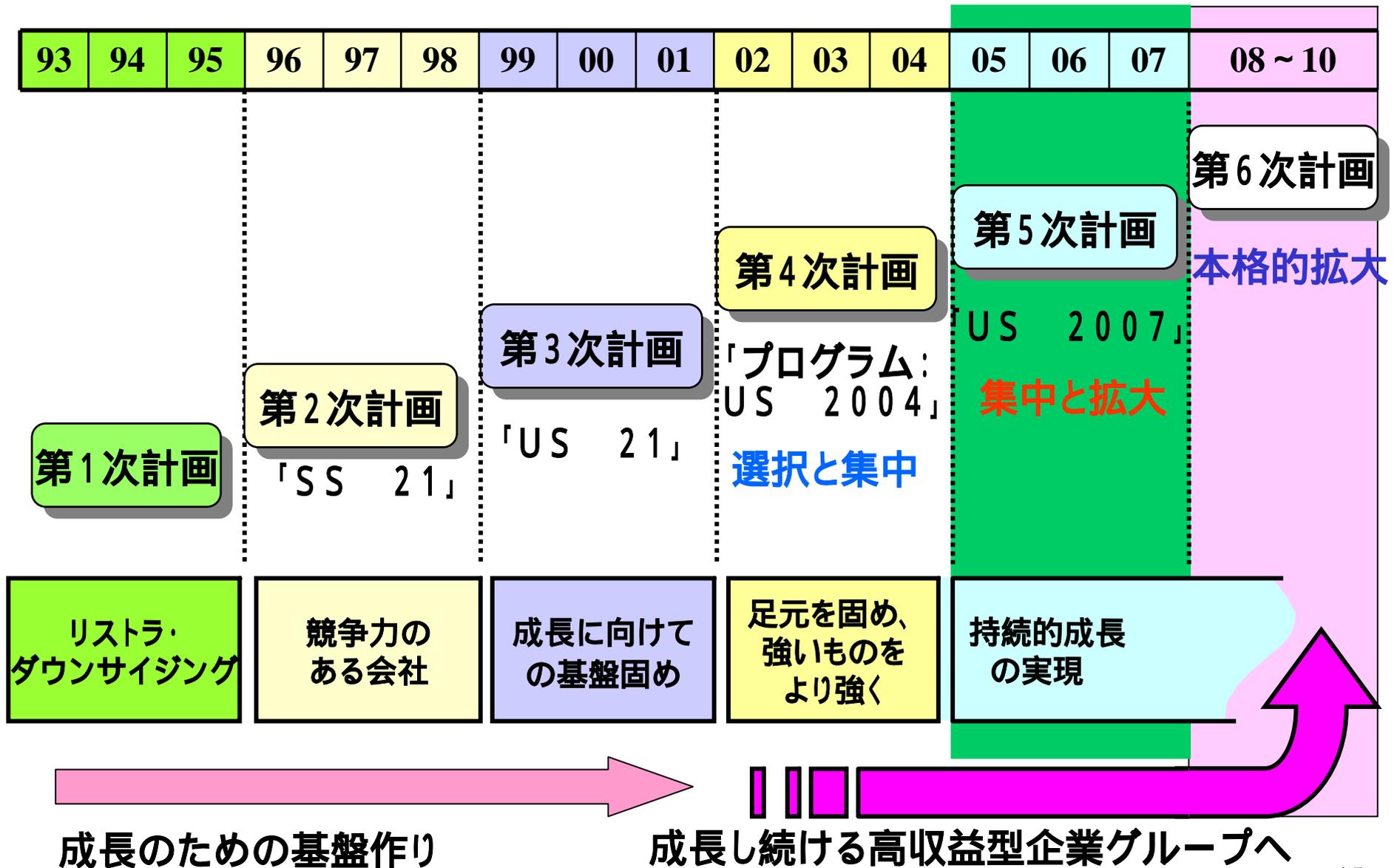
位置付け: 持続的成長の実現

重要課題:

- アクリル(MMA・AN)系事業の成長加速
- 事業競争力強化活動の継続推進
- 新規事業の創出

§ 2 2 中計の位置付け

- 第5次中期計画 -

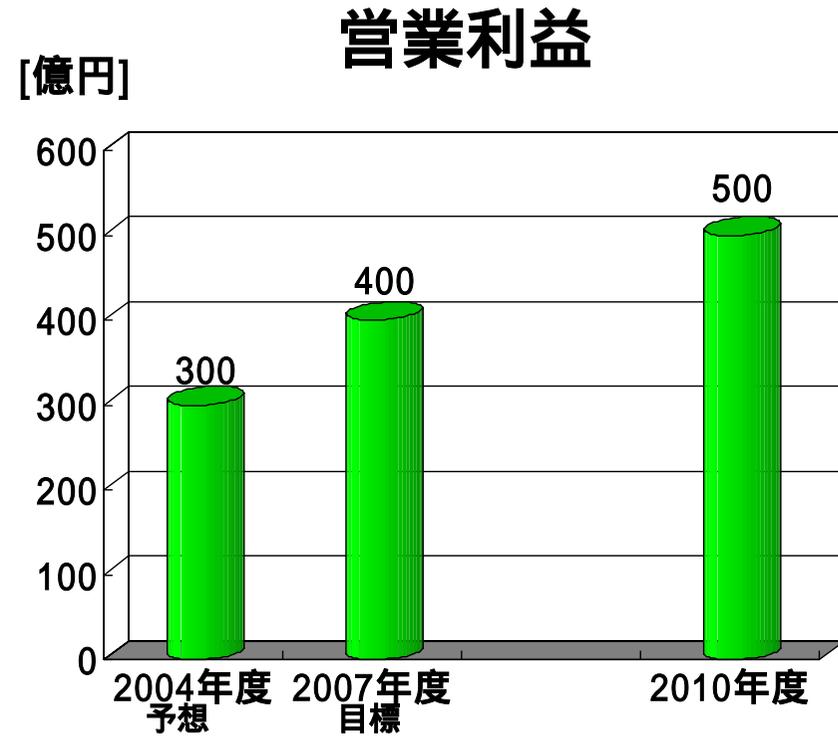
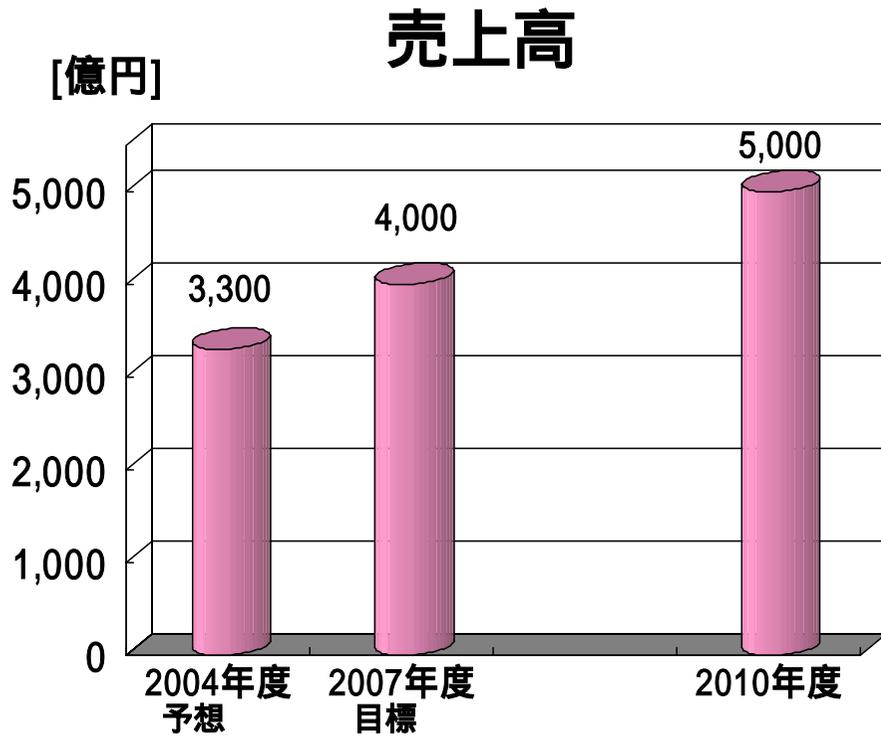


§ 2-3 数値計画

- 第5次中期計画 -

売上高・営業利益

< 為替・ナフサ前提 > 105円 / \$ 36,000円 / KL



§ 2-3 数値計画

- 第5次中期計画 -

セグメント別売上高・営業利益

(単位:億円)

	売上高		営業利益	
	04年度 予想	07年度 計画	04年度 予想	07年度 計画
化成品・樹脂	1,530	2,050	215	295
繊維	900	900	30	40
機能製品ほか	870	1,050	55	65
合計	3,300	4,000	300	400

1) セグメントの変更: 2005年度以降、情報材料事業は、従来の「機能製品・エンジニアリング」から「化成品・樹脂」に移動します。(上記表は組換え後の数字)

2) 07年度計画数値の前提: 為替レート = @105円/US\$ 国産ナフサ価格 = 36,000円/KL

§ 2-3 数値計画

- 第5次中期計画 -

設備投資他

(単位:億円)

	02～04年度見込み	05～07年度計画
設備投資額	642	650
減価償却費	466	550
研究開発費	324	350

§ 2-4 事業構造

- 第5次中期計画 -

(単位:億円)

体系 セグメント	MMA系	AN系	非アクリル系	売上高	営業利益
化成 品樹脂	MMAモノマー、高級エステル、 PMMAシート、成形材料、 コーティング材、樹脂添加剤、 プリズムシート、光ファイバー、 ロッドレンズ	青酸誘導体(キレート他) [ANモノマー・凝集剤他]	メチルアミン、 ポリエステル樹脂他	2,050	295
繊維		アクリル繊維	テキスタイル	900	40
機能 ほか製品		炭素繊維・複合材料	浄水器 水処理機器システム、 プラントエンジニアリング他	1,050	65
	1,850	750	1,400	4,000	400

[]は持分法適用会社で事業化

(注)売上高、営業利益は2007年度目標数値

§ 2-5 重点課題

- 第5次中期計画 -

(1) アクリル(MMA・AN)系事業の成長加速

(2) 事業競争力強化活動の継続推進

(3) 新規事業の創出

MMA系事業の成長加速

- ～ MMAチェーンとして
「規模、収益で世界No.1」を目指す ～
- 既投資新增設プラントの垂直立ち上げと収益貢献
- MMAモノマーは次期拠点の計画策定
- MMAポリマーは中国/アジア拠点の能力倍増
- 機能化学品は新商材開発
- 情報材料事業はプリズムシートの能力増強

§ 3-1 MMA系事業

～化成品・樹脂～

- セグメント別中期計画 -

既投資案件の早期収益化

製品	02年度～04年度 実施投資案件			グループ設備能力合計	
	設備能力	稼働時期	場所	04年度時点	07年度時点
MMAモノマー	70,000 90,000 t/年	04/12	タイ	307,000 t/年	397,000 t/年
	90,000 t/年	06/2Q	中国惠州		
BMA	10,000 t/年	05/01	タイ	20,000 t/年	30,000 t/年
アクリル樹脂成形材料	40,000 t/年	03/12	中国南通	99,700 t/年	99,700 t/年
アクリル樹脂板	20,000 t/年	05/3Q	中国南通	48,600 t/年	68,600 t/年
塗料用樹脂	3,500 t/年	05/2Q	中国南通	47,400 t/年	50,900 t/年
プリズムシート	1,200万枚 3,000万枚/年	04/12	日本	3,000万枚/年	3,000万枚/年
化成品・樹脂事業 合計売上高				1,530億円	2,050億円

§ 3-1 MMA系事業

～化成品・樹脂～

- セグメント別中期計画 -

MMA系事業の更なる拡大追求

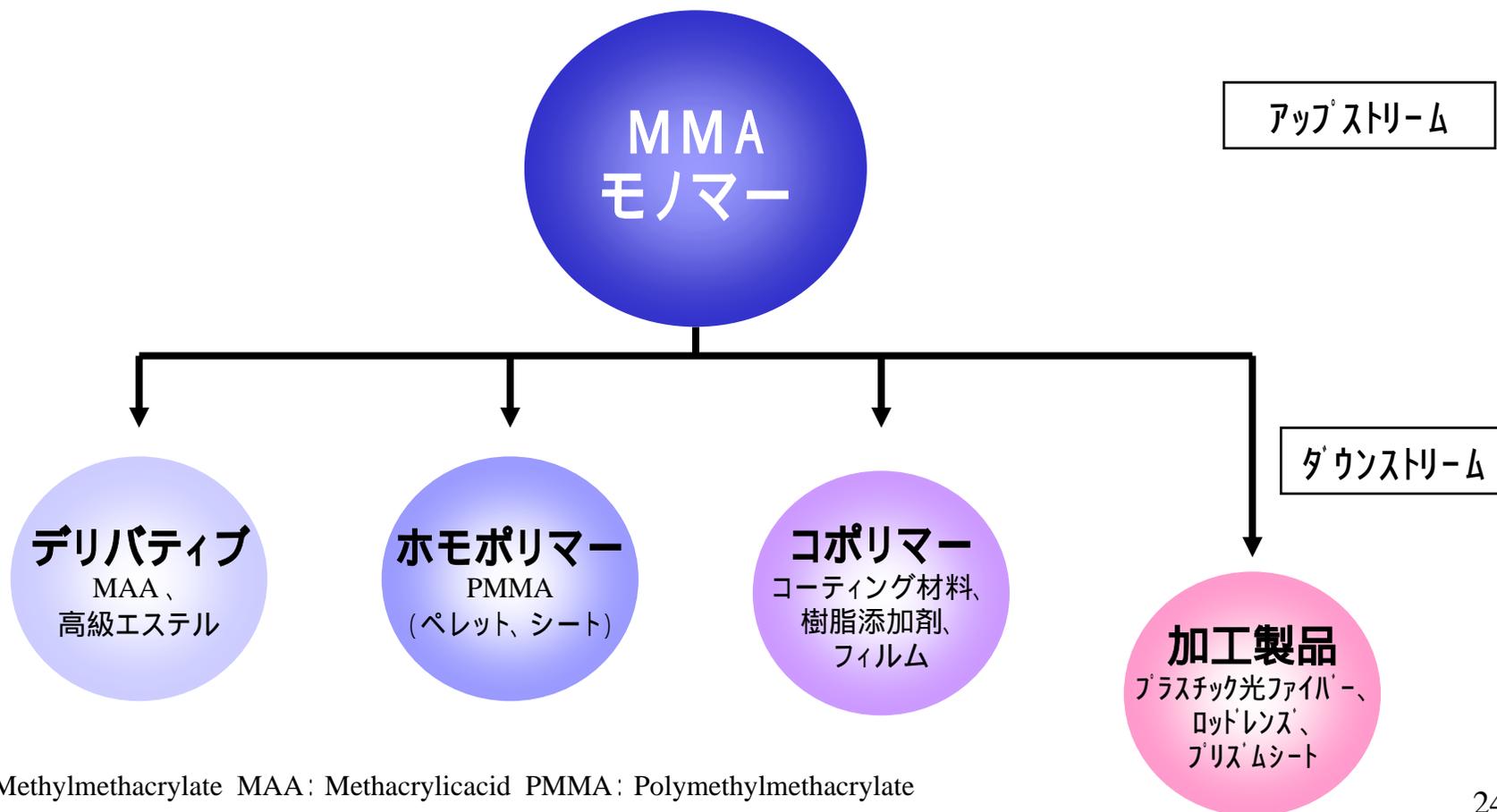
製品	候補地	規模(新設)	稼働時期	投資額(百万US\$)
MMAモノマー	米国が第一候補	150,000 t/年	2008年～ 2010年	150以上
アクリル樹脂 成形材料	中国	40,000 t/年	2008年～ 2010年	30
アクリル樹脂板	中国 アセアン	20,000 t/年	2008年～ 2010年	30
プリズムシート	国内	1,500万枚/年	2007年～ 2008年	

§ 3-1 MMA系事業

～化成品・樹脂～

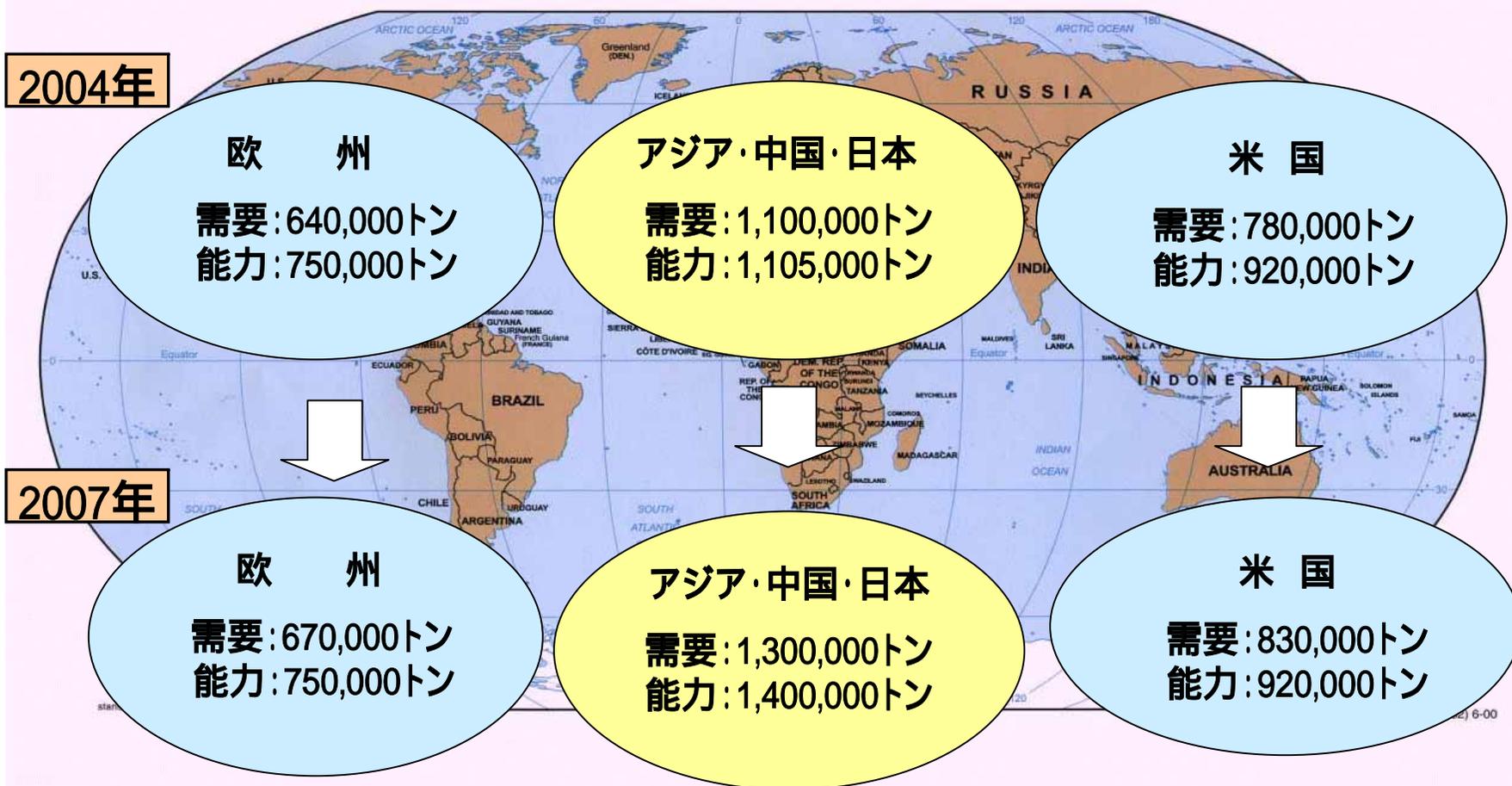
- セグメント別中期計画 -

モノマーからポリマー、誘導品、加工品まで一貫生産



MMA: Methylmethacrylate MAA: Methacrylicacid PMMA: Polymethylmethacrylate

成長の続くアジアMMAモノマー市場

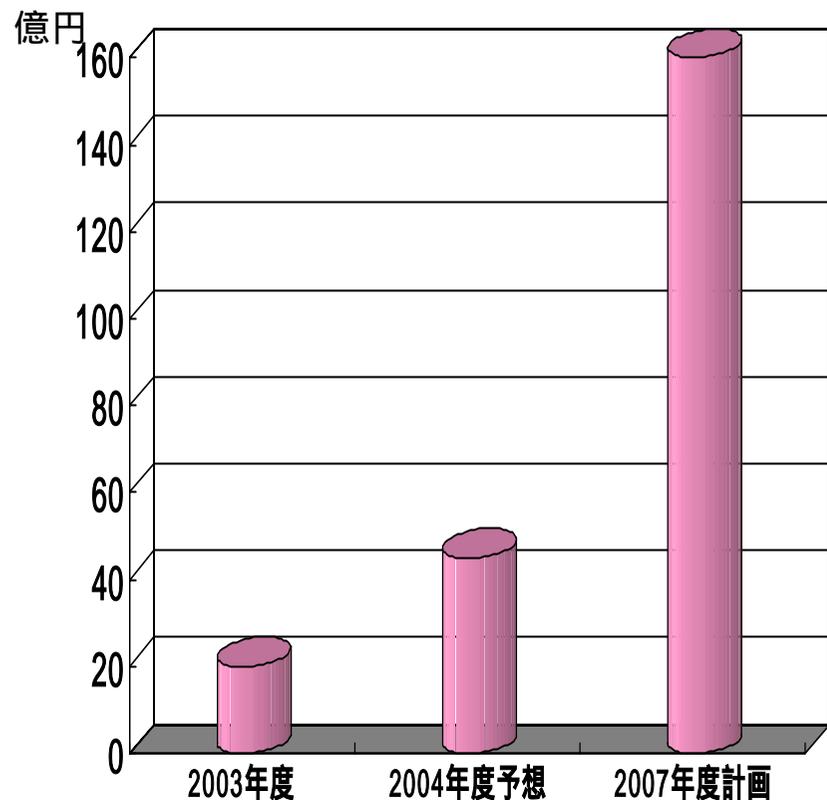


光学部材・映像表示材料の成長追求

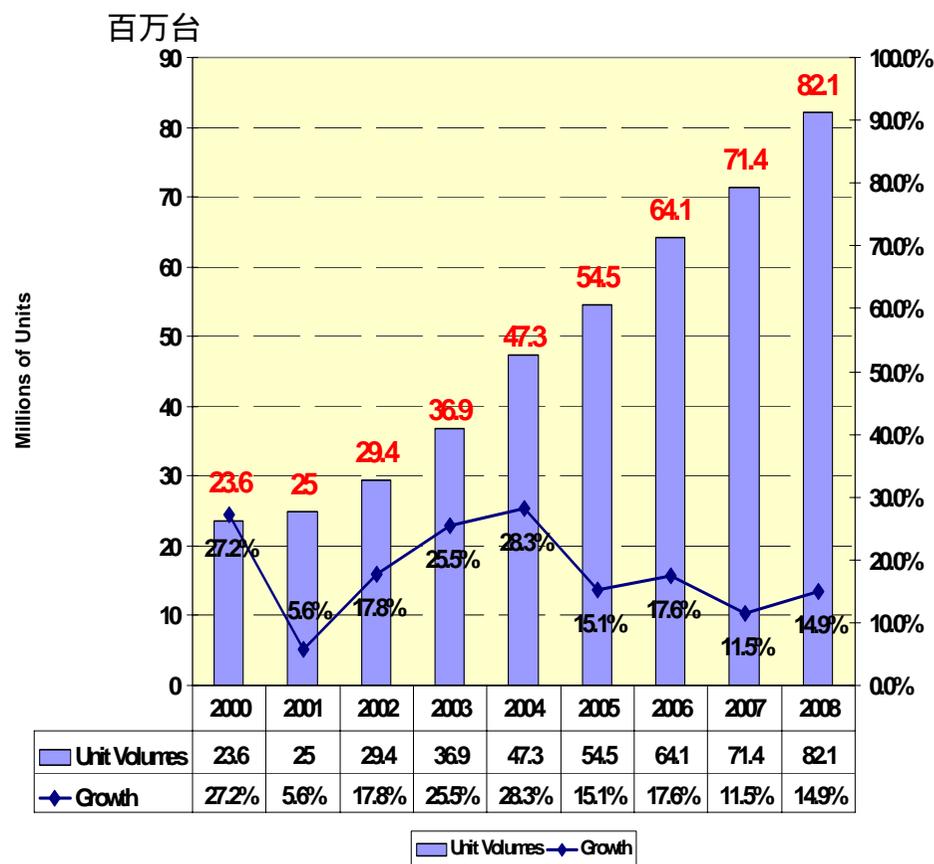
1. プリズムシートに経営資源を重点投下し、事業規模、収益規模の更なる拡大の実現
2. 2007年を目標にプリズムシート能力引き上げ 1.5倍
3. 車載用POFの米・アジア展開加速
欧州でのシェア80%以上。搭載車種20車種以上に拡大
米・アジア車への搭載化ワーク
4. 映像表示材料周辺での事業横断的な領域拡大に挑戦

プリズムシートの販売計画とノートパソコン需要予測

プリズムシート販売計画



ノートパソコン需要予測



収益と規模でアジアNo.1のポジション獲得

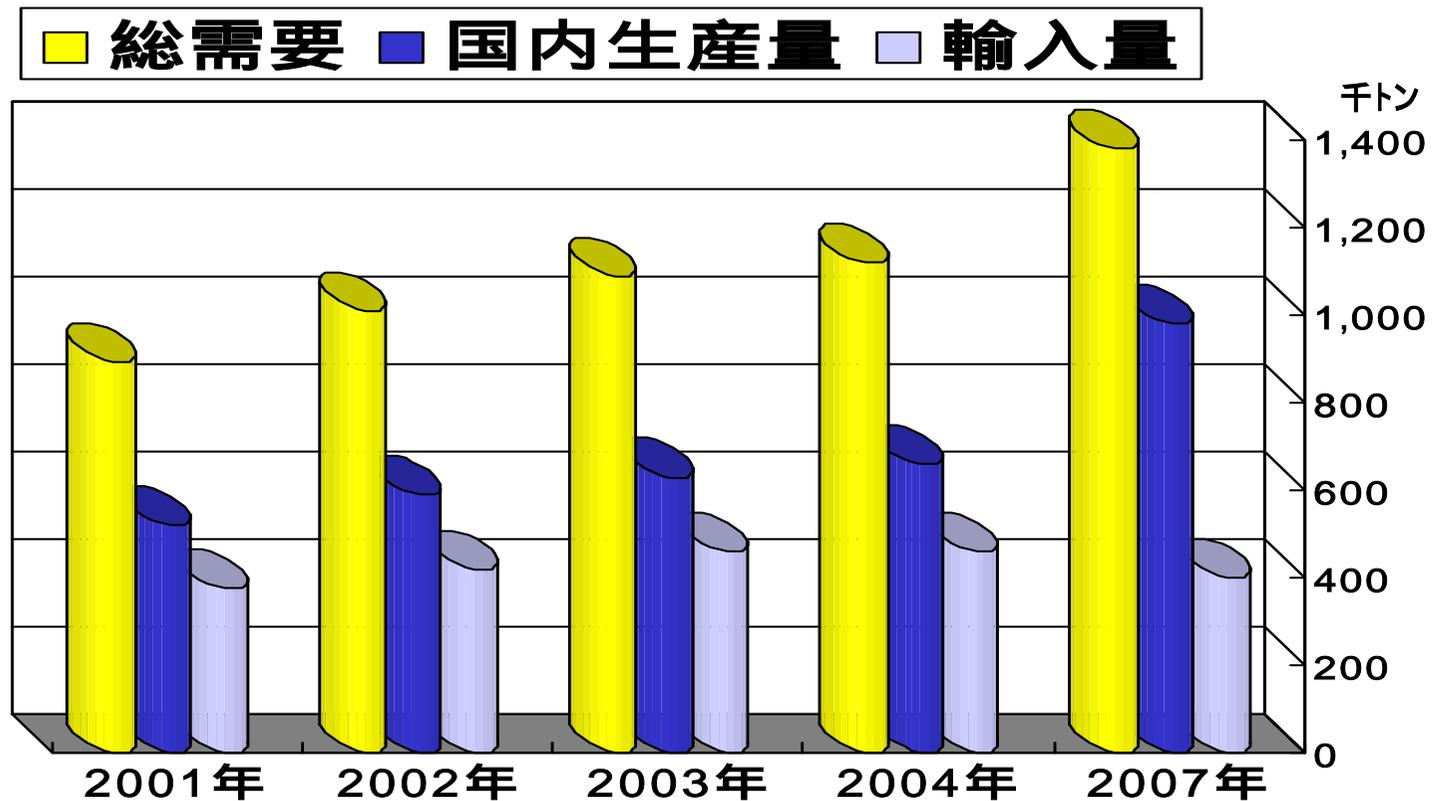
1. **事業構造抜本改革による収益安定化**
 - 成長市場への原綿売り徹底
 - 低収益グループ会社の抜本改革
2. **寧波麗陽の垂直立上げによる収益の拡大**
3. **寧波麗陽の5万トﾝ 10万トﾝの能力増強企察**

§ 3-2 AN系事業

～アクリル繊維～

- セグメント別中期計画 -

成長する中国市場(アクリル繊維需要推移)



独自性・競争力ある炭素繊維・複合材料事業の構築

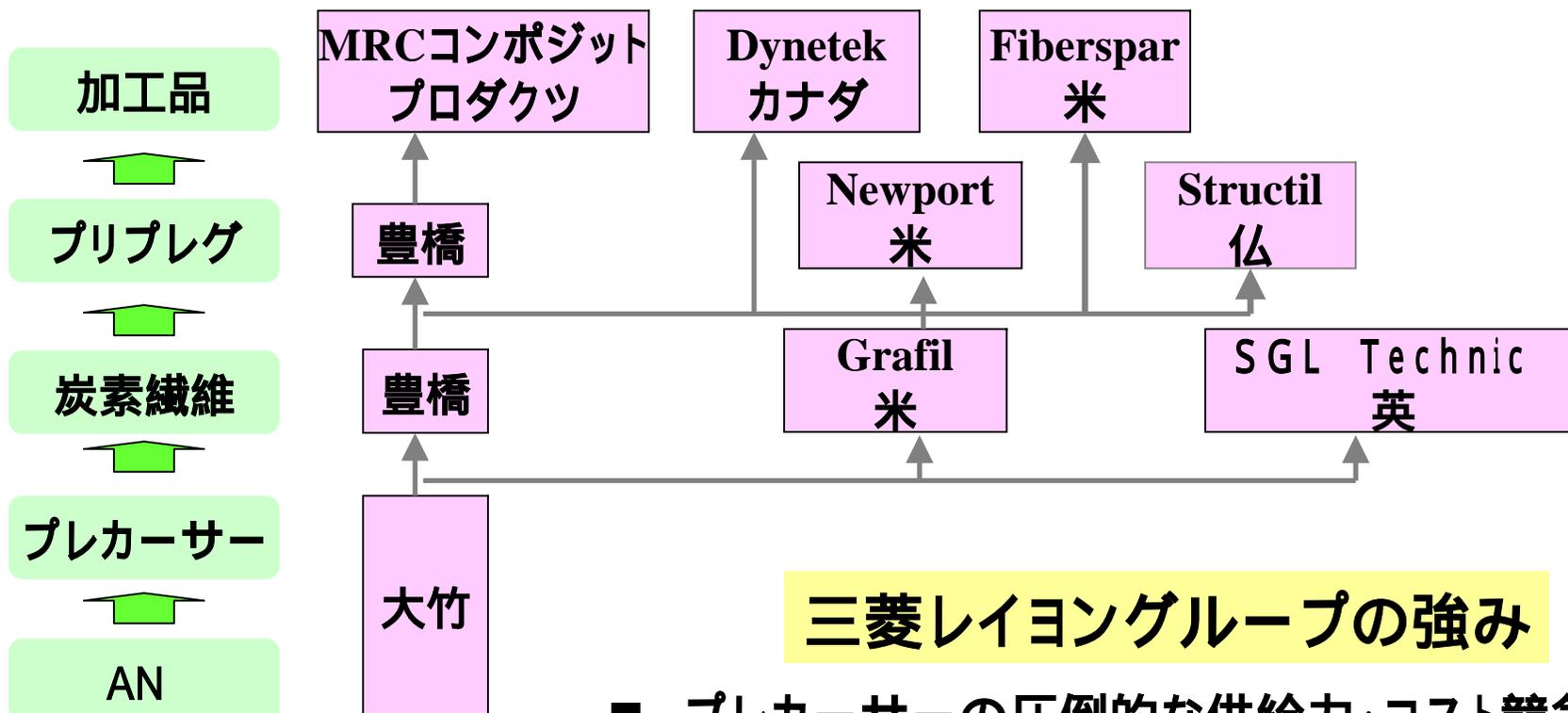
1. 三菱レイヨングループの強み(プレカーサーの供給力・コスト競争力、商品力)を徹底追求
2. 2006年度新商材の上市
3. 航空機材等の高付加価値素材への展開
4. 生産技術高度化によるコストダウン

§ 3-2 AN系事業

～ 炭素繊維・複合材料～

- セグメント別中期計画 -

炭素繊維・複合材料事業体系



三菱レイヨングループの強み

- プレカーサーの圧倒的な供給力・コスト競争力
- プレカーサーから加工品までの一貫生産体制

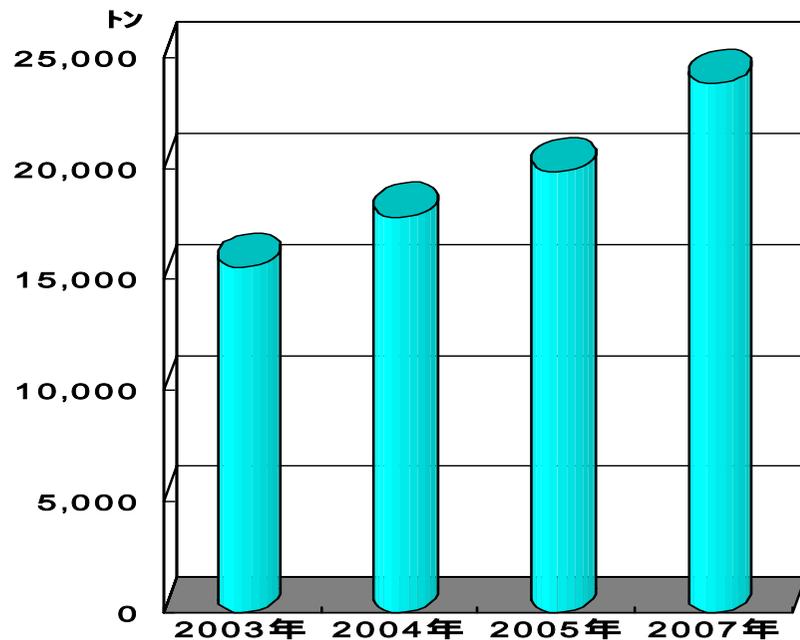
§ 3-2 AN系事業

～ 炭素繊維・複合材料～

- セグメント別中期計画 -

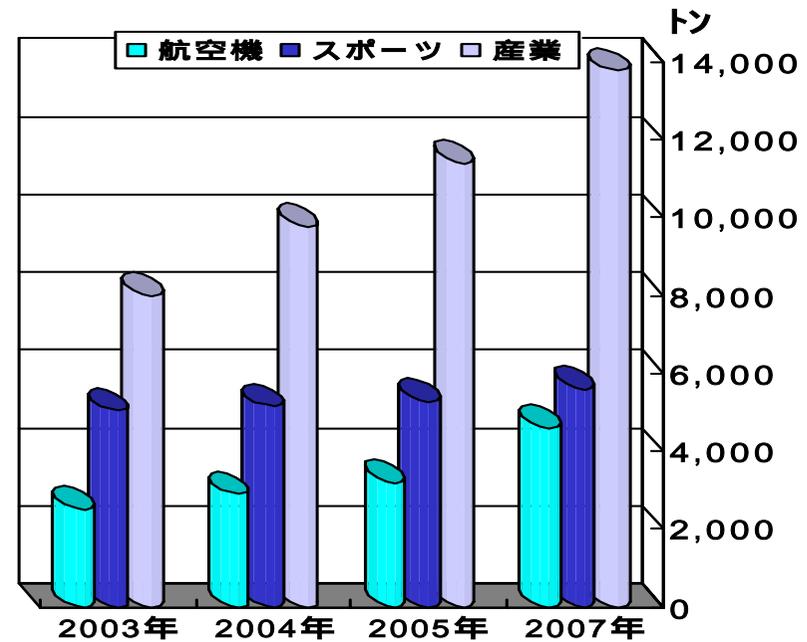
産業用途の拡大による需要拡大

炭素繊維需要推移



* 三菱レイヨン推定

用途別需要推移



* 三菱レイヨン推定

§ 3-2 AN系事業

- セグメント別中期計画 -

既投資案件の早期収益化

製品	02～04 実施投資案件			グループ設備能力合計	
	設備能力	稼働時期	場所	04年度時点	07年度時点
アクリル繊維	50,000 t/年	05/4Q	中国寧波	132,000 t/年	182,000 t/年
炭素繊維	1,500 t/年 2,000 t/年	05/4Q	米国	4,700 t/年	5,700 t/年
	500 t/年	06/1Q	英国		
AN系事業 合計売上高				650億円	750億円

§ 3-2 AN系事業

- セグメント別中期計画 -

AN系事業の強化

製品	候補地	規模(新設)	時期	投資額 (百万US\$)
アクリル繊維	中国	50,000t/年	2008年	100
炭素繊維	日本	2,000t/年	2007年~ 2008年	

§ 4 事業競争力強化活動

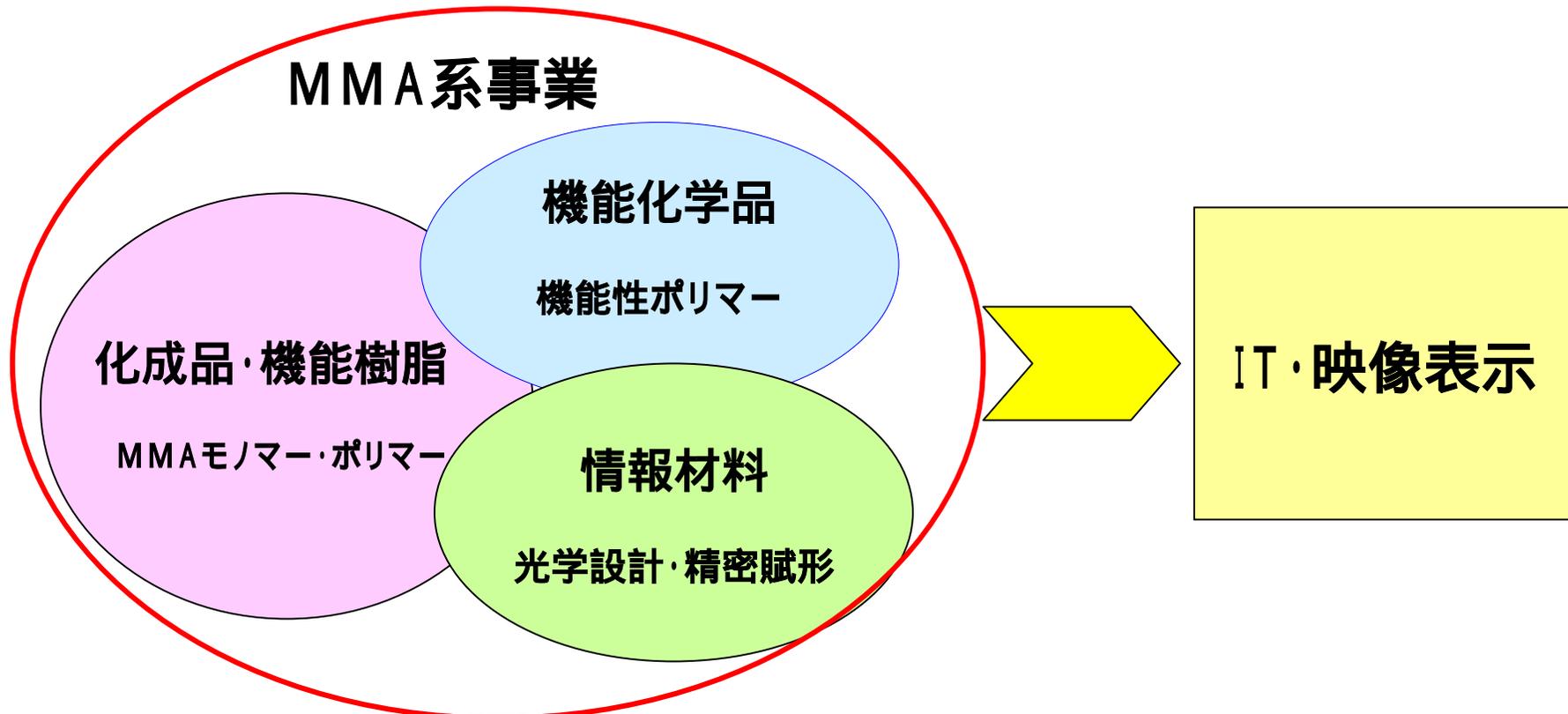
3カ年累計目標額：100億円

- **生産技術・体制高度化による競争力強化**
- **品種、在庫マネジメント等のBPRによる競争力強化**

§ 5 新規事業の創出

1. コア事業の領域拡大

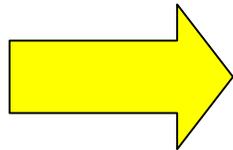
MMA系事業：映像表示材料周辺での事業横断的な領域拡大



§ 5 新規事業の創出

2. 次期コア事業領域創出への挑戦

2010年～2015年
に向けての次期コア
事業領域創出

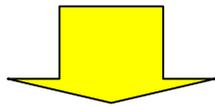


1. 保有技術の深耕
例: バイオ触媒
2. GKM法による研究テーマ
重点化と、経営資源の継続
的投入

§ 6 株主還元

「集中と拡大」による収益拡大 株主還元増大

第5次中期計画の遂行



「集中と拡大」による
営業利益率向上

2007年度目標10%以上

コア事業の徹底強化・拡幅
による企業価値増大

利益に見合った配当の実施
2007年度10円以上配当を目標

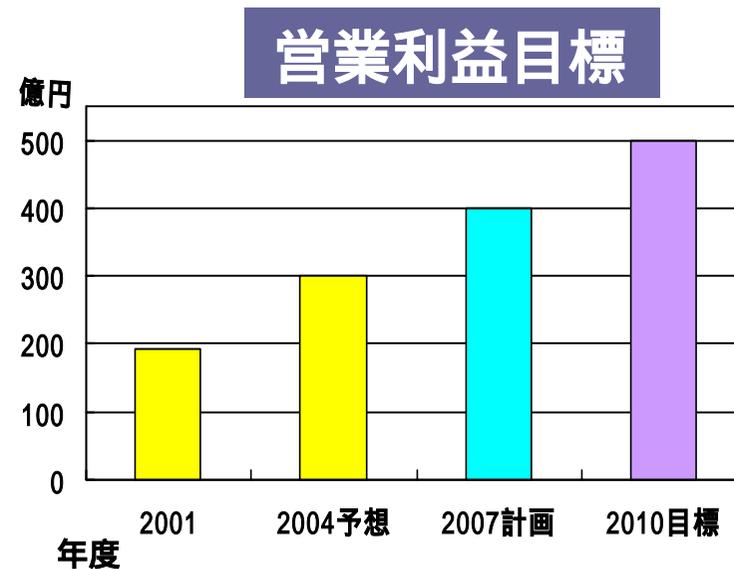
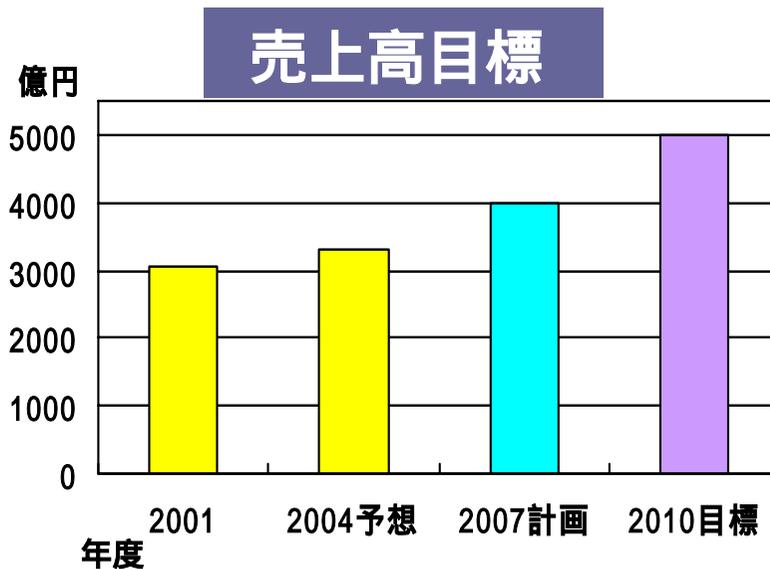
§ 7 2010年数値目標

- 更なる成長に向けて -

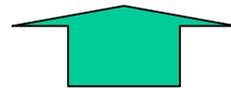
2010年時点で、事業規模・収益において、
世界 1 のMMA系事業体を構築する

数値目標

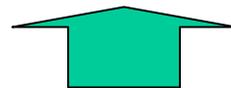
グループ売上高 5,000億円・営業利益500億円



Best Quality for a Better Life



「高収益型・成長型三菱レイヨングループ」の実現



独自性と優位性を併せ持ったUS事業群の拡幅

軸をぶらさずに、アクションプランを遂行

ご注意

この資料に記載されている業績予想、事業計画は、本資料の発表日現在において入手可能な情報に基づき作成したものであり、実際の結果は、今後様々な要因によって、予想、計画と異なる場合があります。