



Best Quality for a Better Life

最高の質を追求し、  
人々の豊かな未来に貢献します

# 第6次中期経営計画

2008年度～2010年度

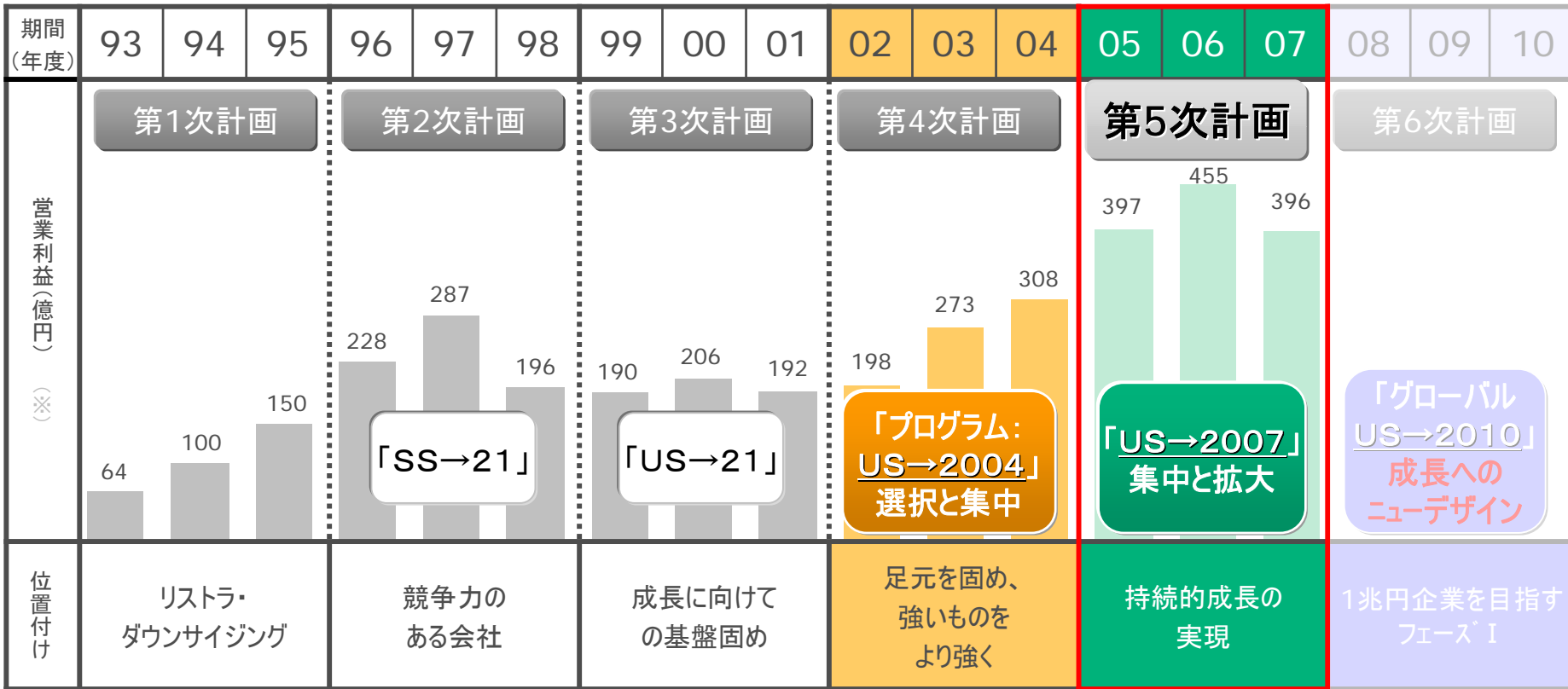
2008年5月2日

三菱レイヨン株式会社

1. 第5次中期経営計画の総括
2. 第6次中期経営計画
3. 重要施策
4. 株主還元について
5. 更なる成長に向けて

1. 第5次中期経営計画の総括
2. 第6次中期経営計画
3. 重要施策
4. 株主還元について
5. 更なる成長に向けて

# 第5次中期経営計画の位置づけ



**テーマ** : 高収益・成長型 三菱レイヨングループの実現を目指して  
**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

(※)退職給付会計における数理差異償却前実質ベース

# 第5次中期経営計画の達成状況

## 数値計画及び実績

### US→2007

(単位:億円)

セグメント \ 項目		04年度 実績	05年度 実績	06年度 実績	07年度 実績	立案時の US→2007 計画
売上高	化成品・樹脂	1,543	1,710	1,856	1,870	2,050
	アクリル繊維・ AN及び誘導品	387	377	738	737	450
	炭素繊維・複合材料	266	330	400	468	300
	アセテート、機能膜他	1,105	1,072	1,177	1,110	1,200
	合計	3,301	3,490	4,170	4,185	4,000
営業利益 (※)	化成品・樹脂	221	280	295	236	295
	アクリル繊維・ AN及び誘導品	4	-10	1	10	10
	炭素繊維・複合材料	27	71	104	113	35
	アセテート、機能膜他	54	54	54	36	60
	合計	308	397	455	396	400

(※)退職給付会計における数理差異償却前実質ベース

# 設備投資の状況

(単位:億円)

	US→2004	US→2007	
	US→2004実績 (2002~2004)	US→2007実績 (2005~2007)	立案時の US→2007計画
設備投資額	642	952	650
減価償却費	466	570	550
研究開発費	325	337	350

US→2007における主な投資案件	会社	投資額
中国/アクリル樹脂板・コーティング材料	三菱麗陽高分子材料	30百万\$
中国/アクリル繊維	寧波麗陽化繊	100百万\$
中国/MMAモノマー	惠州惠菱化成	100百万\$
日本/プリズムシート	三菱レイヨン	20億円
日本/炭素繊維	三菱レイヨン	70億円
日本・米国/炭素繊維	Grafi I	

# MMA系事業のグループ設備能力

製品		US→2004	US→2007		日本	アジア			北米
		04年度時点	07年度時点			タイ	中国	韓国	
モノマー	MMAモノマー (t/年)	307,000	397,000	04年度 末時点	217,000	90,000			
				05-07年 新增設					
ホモポリマー	アクリル樹脂成形材料 (t/年)	99,700	99,700	04年度 末時点	47,700	12,000	40,000		
				05-07年 新增設					
ホモポリマー	アクリル樹脂板 (t/年)	46,600	66,200	04年度 末時点	46,600		20,000		
				05-07年 新增設					
コポリマー	コーティング材料 (t/年)	47,400	50,900	04年度 末時点	30,000	(※)9,400			8,000
				05-07年 新增設			3,500		
加工製品	プリズムシート (万枚/年)	3,000	6,000	04年度 末時点	3,000				
				05-07年 新增設	3,000				
化成品・樹脂事業 合計売上		1,530億円	1,870億円						
化成品・樹脂事業 合計営業利益		221億円	236億円						

※ インドネシアの5,400(t/年)を含む

—2008.5.2 第6次中期経営計画—

# AN系事業のグループ設備能力

製品	US→2004	US→2007		日本	中国	北米	英国
	04年度時点	07年度時点					
アクリロニトリル (t/年)	0	200,000	04年度末時点				
			05-07年新增設	※	200,000		
アクリル繊維 (t/年)	132,000	182,000	04年度末時点	132,000			
			05-07年新增設		50,000		
炭素繊維 (t/年)	4,700	8,150	04年度末時点	3,200		1,500	
			05-07年新增設	2,200		500	750
AN系事業 合計売上	653億円	1,205億円					
AN系事業 合計営業利益	31億円	123億円					

※2006年度ダイヤニトリックスを連結対象による

— 2008. 5. 2 第6次中期経営計画 —



1. 第5次中期経営計画の総括
- 2. 第6次中期経営計画の概要**
3. 重要施策
4. 株主還元について
5. 更なる成長に向けて

## 経営理念

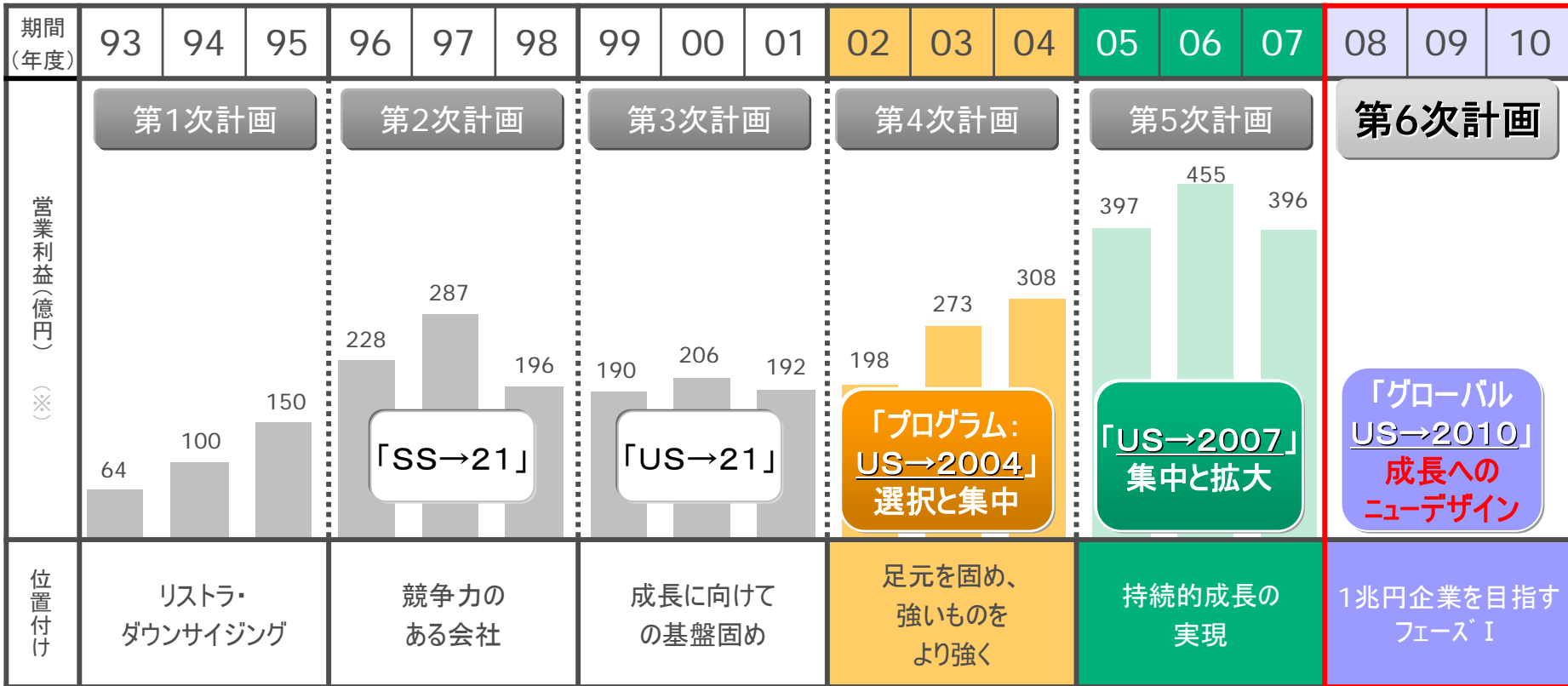
三菱レイヨングループは「最高の質」を追求し  
人々の豊かな未来に貢献します

*Best Quality for a Better Life*

## 経営の基本姿勢

1. CSR経営
2. 人を活かす経営
3. 事業ポートフォリオ経営

# 第6次中期経営計画の位置づけ



(※)退職給付会計における数理差異償却前実質ベース

## テーマ

「グローバルUS→2010」成長へのニューデザイン

## 第6次中期経営計画の基本的な考え方

足下を固めて、1兆円企業を目指すフェーズI

## 経営環境の認識

- ・米国経済の減速、ドル安
  - ・原燃料の高止まり
  - ・グローバル競争
  - ・新興諸国の成長
- 経済の世界的変調  
資源大国台頭  
業界再編も  
成長地域への展開

## 重要課題

### ① 「JK→2010」

全社的な業務プロセスの革新による厳しい環境への対応能力向上

### ② コア事業(アクリル系事業)の拡大

MMA系は「規模、収益で世界NO. 1」を目指す。  
AN系はANモノマーから炭素繊維・複合材料までのチェーン展開の強化。

### ③ 課題事業の対策

課題事業・不採算事業の構造改革断行

### ④ 次世代コア事業の育成

1兆円企業をめざすためのアクション

## 新中期経営計画 経営目標

	07年度実績	08年度予想	10年度計画
売上高	4,185	4,300	5,000
営業利益	396	300	400
EBITDA	650	578	758
ROE	7.5%	6.5%	8.5%

計画数値の前提： 為替レート=100円/US\$ 国産ナフサ価格=67,000円/KL

※利益は数理計算差異償却前

※EBITDA: 営業利益+償却費+のれん償却額(8億円)

—2008.5.2 第6次中期経営計画—

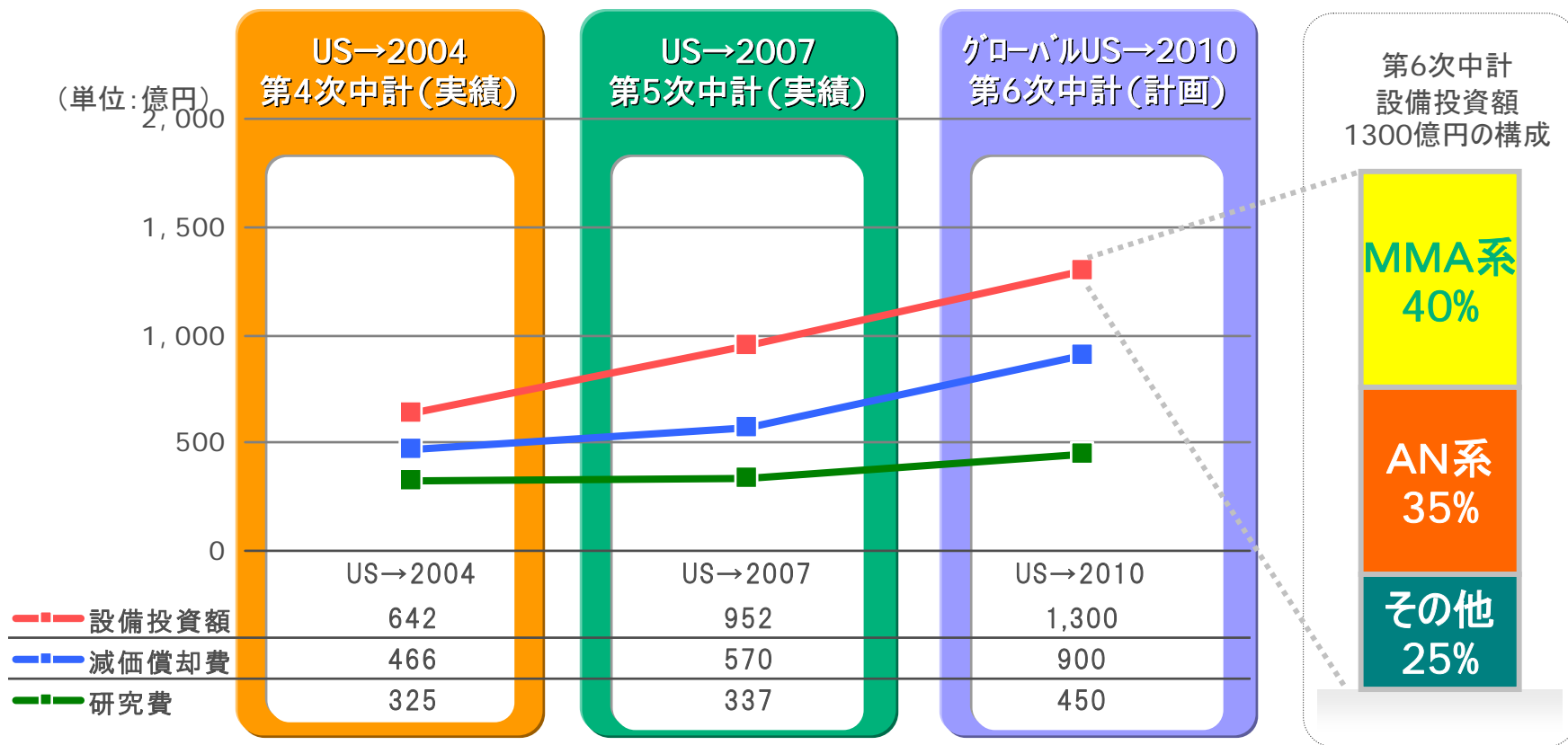
# 第6次中期経営計画目標数値

15

(単位:億円)

	US→2007			グローバルUS→2010					
	2007年度実績			2008年度予想			2010年度計画		
	売上高	営業利益	EBITDA	売上高	営業利益	EBITDA	売上高	営業利益	EBITDA
化成品・樹脂	1,870	236	364	1,950	210	355	2,500	260	440
アクリル繊維・AN及び誘導品	737	10	57	710	△10	38	700	30	83
炭素繊維・複合材料	468	113	161	470	60	115	550	65	150
アセテート・機能膜その他	1,110	36	67	1,170	40	70	1,250	45	85
合計	4,185	396	650	4,300	300	578	5,000	400	758

# 設備投資計画



主な設備投資	第6次中期計画(3年)の投資計画
MMA系	タイMMA(モノマー・樹脂板) 新增設をはじめとするMMAチェーン増強計画
AN系	大竹事業所・炭素繊維焼成設備新設(2700t)をはじめとする、国内外での更なる炭素繊維増強計画 など
その他	新規事業領域への投資



1. 第5次中期経営計画の総括
2. 第6次中期経営計画の概要
- 3. 重要施策**
4. 株主還元について
5. 更なる成長に向けて

## ・「JK→2010」の計画推進

→全社的な業務の革新による厳しい環境への

対応能力向上

※JKとは：事業競争力強化活動、1993年より取り組み継続推進

3年間で  
100億円の  
合理化

コストダウン

費用構造改革による  
競争力強化

1. 生産技術革新
2. 物流・販売システムの変革とコスト低減
3. 原材料調達競争力強化

新用途・新顧客・新製品への展開

- ・・・大型構造物向け新炭素繊維 (P330)
- ・・・ブルーレイディスク用ハードコート材
- ・・・半導体ArFレジスト用ポリマー etc

ポートフォリオ変革による  
収益構造革新

## MMAチェーンとして

### →「規模、収益で世界NO. 1」を目指す

#### ◆MMA系事業の戦略

##### 垂直展開と水平展開

◎川上から川下まで

→モノマー・ポリマーの一体事業運営

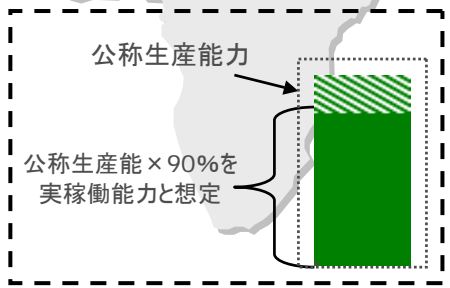
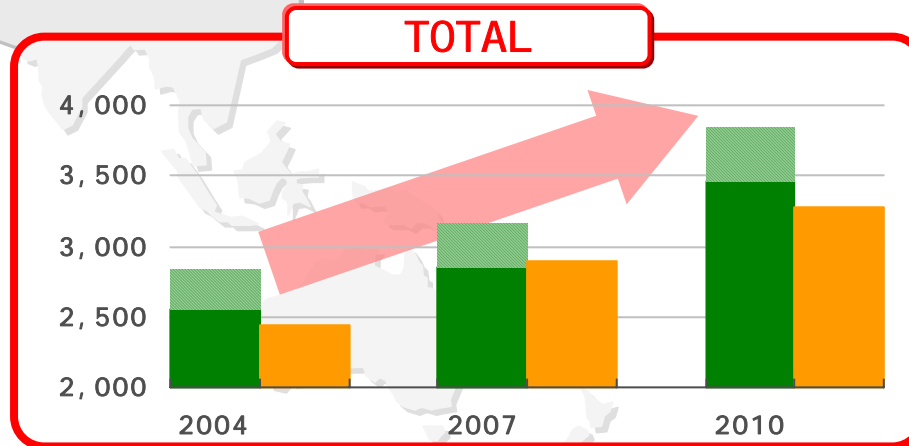
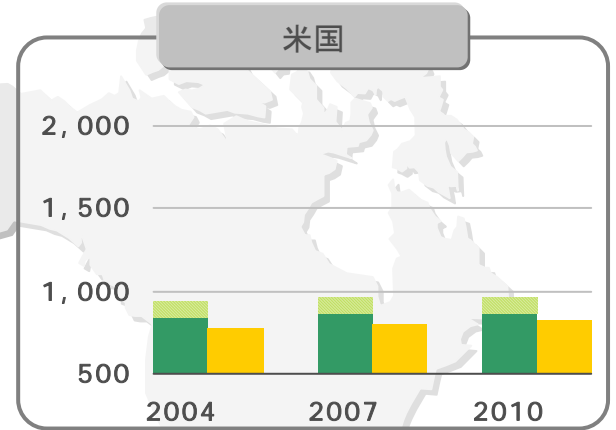
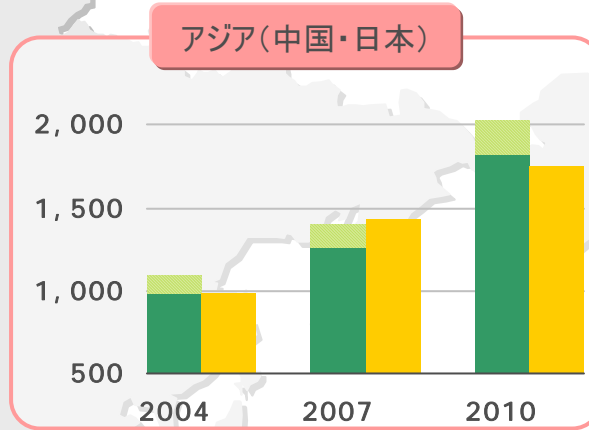
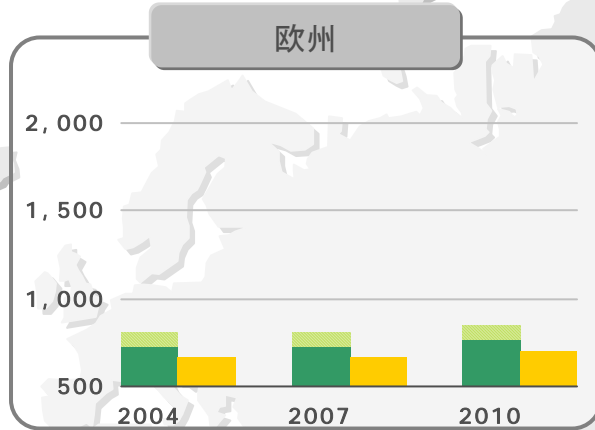
◎アジア、欧米へのグローバル展開

→規模の経済と範囲の経済の追求

→コスト優位の追求

# 重要施策②-1: MMA系事業 ~MMAの需給のバランス~

■ 生産能力 ■ 需要 (単位: 千t)



※ 三菱レイヨン推定

## アジア市場が牽引し、需要は旺盛

# 重要施策②-1: MMA系事業 ~MMAモノマーのシェア~

アジア市場

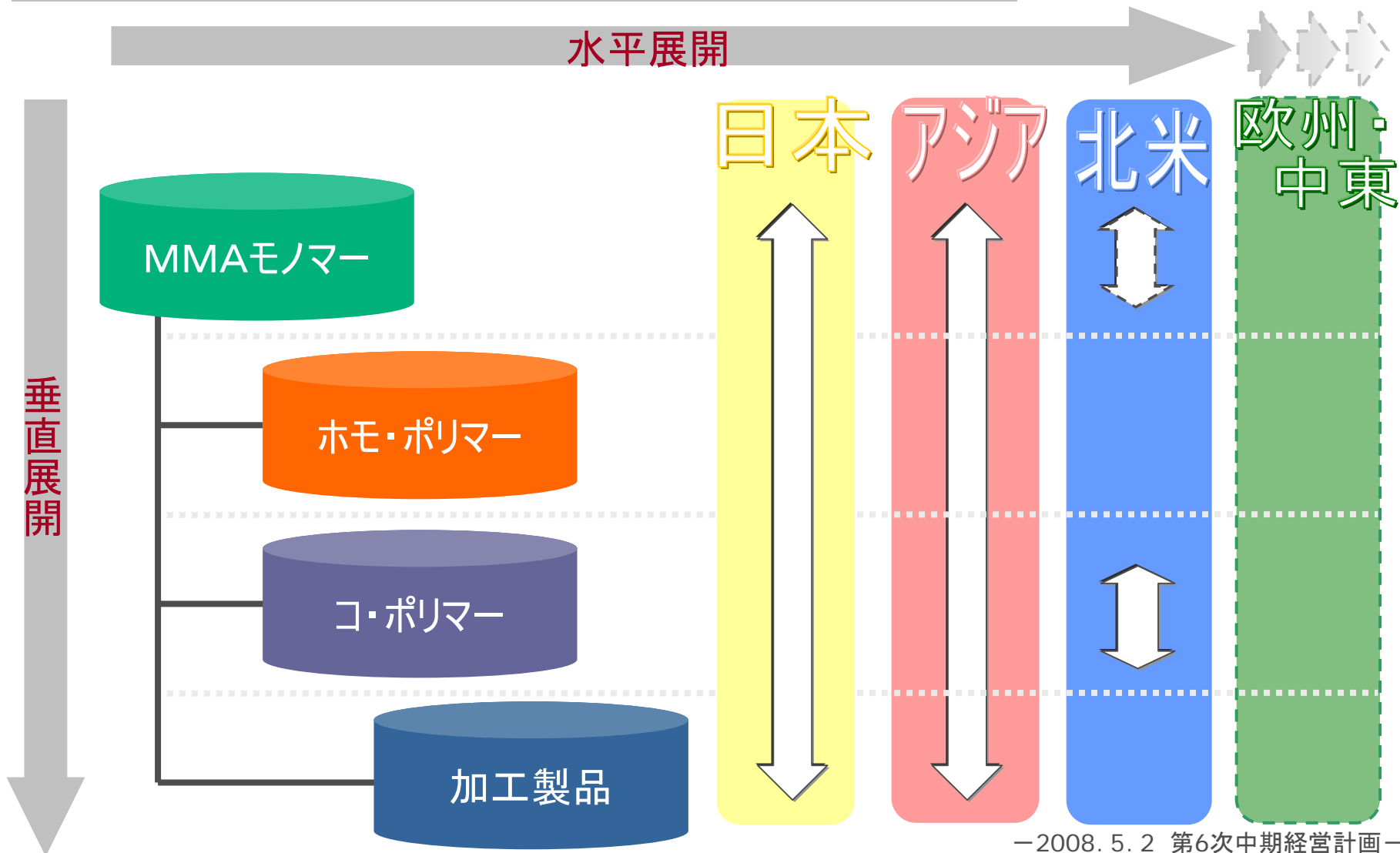
世界市場



アジア市場... **NO.1の堅持**  
 世界市場... **NO.2へ**

※ 三菱レイオン推定

モノマーからポリマー、誘導品、加工品まで一貫生産



# 重要施策②-1: MMA系事業 ~グループ設備能力~

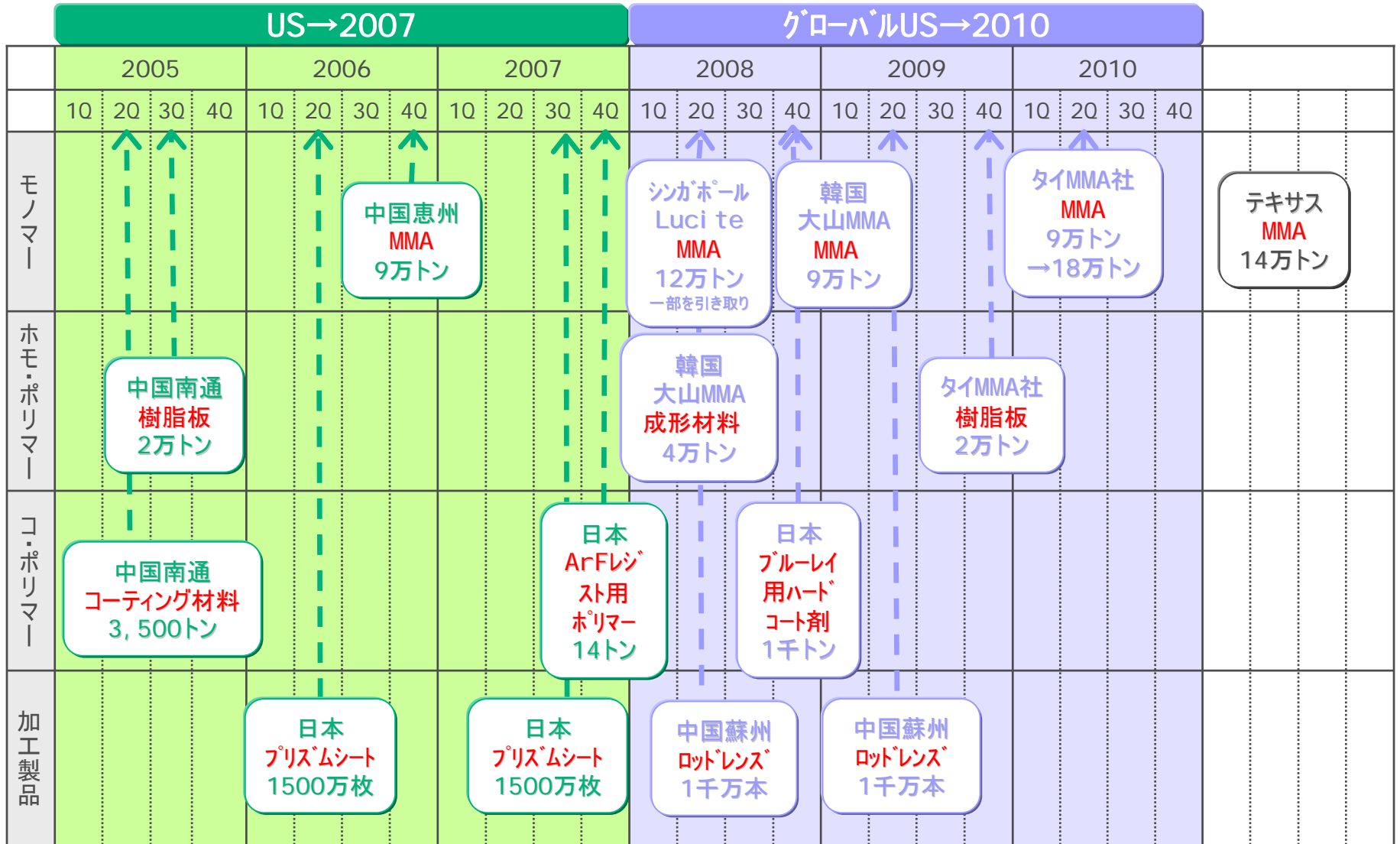
US→2007      グローバル  
US→2010

製品		07年度時点	10年度時点		日本	アジア			北米
						タイ	中国	韓国	
モノマー	MMAモノマー (t/年)	397,000	577,000	07年度末時点	217,000	90,000	90,000		
				08-10年度 新增設		90,000		90,000	
ホモポリマー	アクリル樹脂成形材料 (t/年)	99,700	139,700	07年度末時点	47,700	12,000	40,000		
				08-10年度 新增設				40,000	
	アクリル樹脂板 (t/年)	66,200	86,200	07年度末時点	46,200		20,000		
				08-10年度 新增設		20,000			
ポリマー	コーティング材料 (t/年)	50,900	50,900	07年度末時点	30,000	(※) 9,400	3,500		8,000
				08-10年度 新增設					
加工製品	プリズムシート (万枚/年)	6,000	6,000	07年度末時点	6,000				
				08-10年度 新增設					
化成品・樹脂事業 合計売上		1,870億円	2,500億円						
化成品・樹脂事業 合計営業利益		236億円	260億円						

※ インドネシアの5,400(t/年)を含む



# 重要施策②-1: MMA系事業 ~稼働タイミング~





## AN系事業の事業構造改革

→ANモノマー～プレカーサ～炭素繊維・複合材料までの  
チェーン展開の強化

### ◆AN系事業の戦略

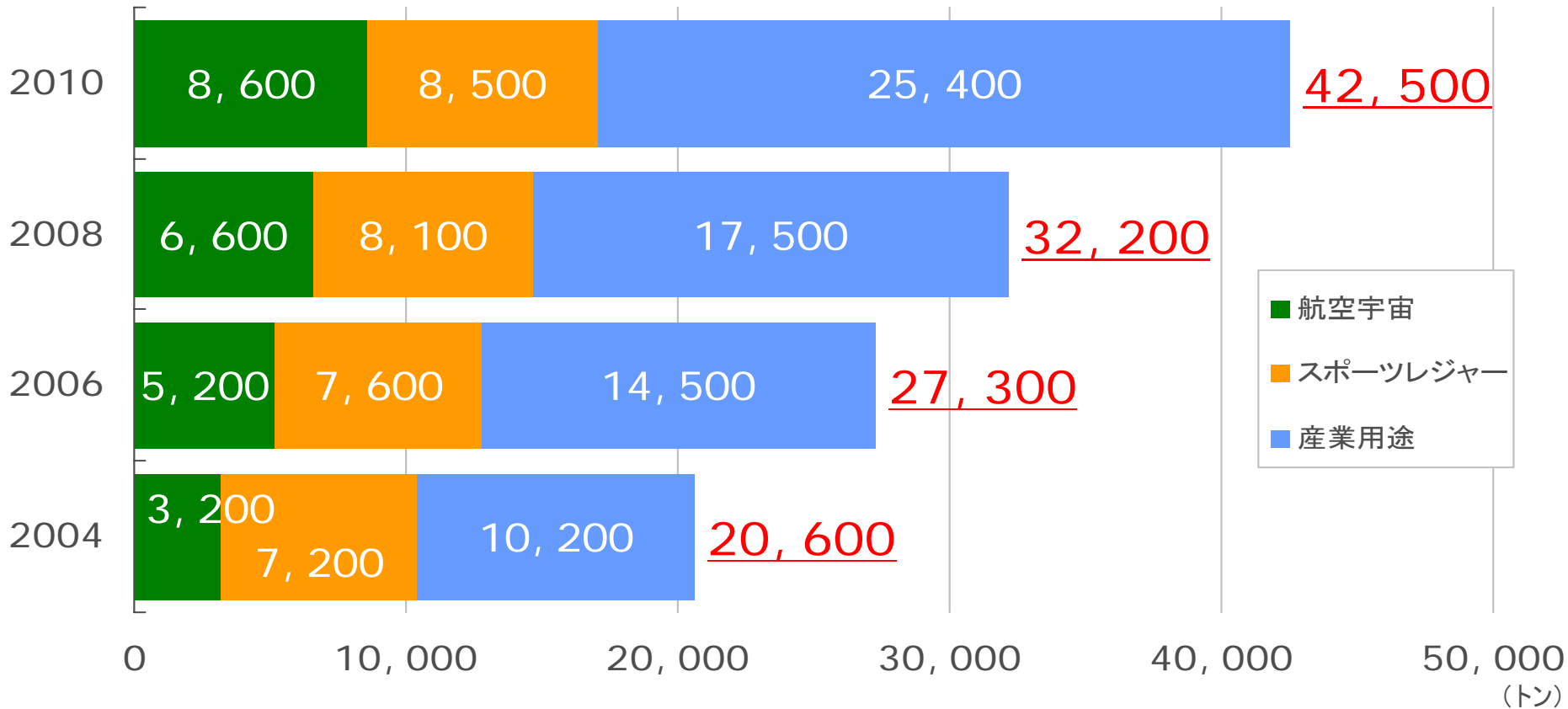
#### 垂直展開と水平展開

- ◎炭素繊維・複合材料事業の北米、欧州展開での強化
- ◎炭素繊維の焼成能力のスケールアップ

#### アクリル繊維の構造改革

- ◎アクリル繊維からプレカーサー生産設備への転換加速
- ◎アクリル繊維のダウンサイジング

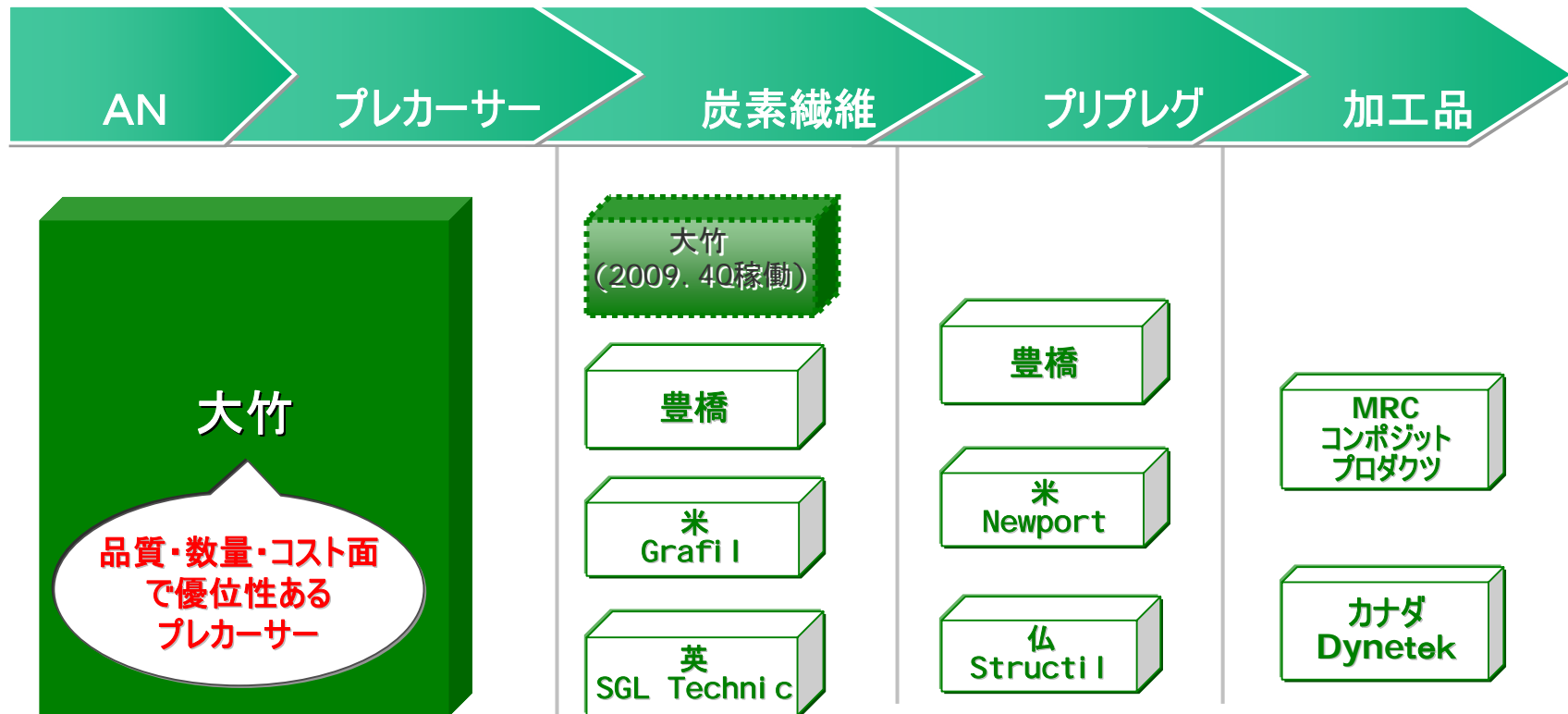
世界の炭素繊維用途別需要推移



※ 三菱レイヨン推定

炭素繊維・複合材料事業

加工品までの一貫生産体制



# 重要施策②-2: AN系事業 ～AN系事業のグループ設備能力～

製品	US→2007	グローバル US→2010		日本	中国	北米・ カナダ	英国
	07年度時点	10年度時点					
アクリロニトリル (t/年)	200,000	200,000	07年度末時点	200,000			
			08-10年度 新增設				
アクリル繊維 (t/年)	182,000	132,000	07年度末時点	132,000	50,000		
			08-10年度 新增設	-50,000 ~ -80,000			
炭素繊維 (t/年)	8,150	10,850	07年度末時点	5,400		2,000	750
			08-10年度 新增設	2,700			
AN系事業 合計売上	1,205億円	1,250億円					
AN系事業 合計営業利益	123億円	95億円					

# 重要施策②-2: AN系事業 ～炭素繊維～グループ設備能力～

拠点		US→2004	US→2007	グローバルUS→2010
		04年度時点 焼成設備能力	07年度時点 焼成設備能力	10年度時点 焼成設備能力
三菱 レイヨン	豊橋(t/年)	3,200	5,400	5,400
	大竹(t/年)	0	0	2,700
米国・ 英国	GRAFIL(t/年)	1,500	2,000	2,000
	SGL Technic(t/年)	0	750	750
合計(t/年)		4,700	8,150	10,850
		2004年度	2007年度	2010年度
炭素繊維・複合材料事業 売上高		266億円	468億円	550億円
炭素繊維・複合材料事業 営業利益		27億円	113億円	65億円

## 海外を含めた不採算事業の構造改革

アクリル繊維事業 海外拠点

ノンコア化成品事業

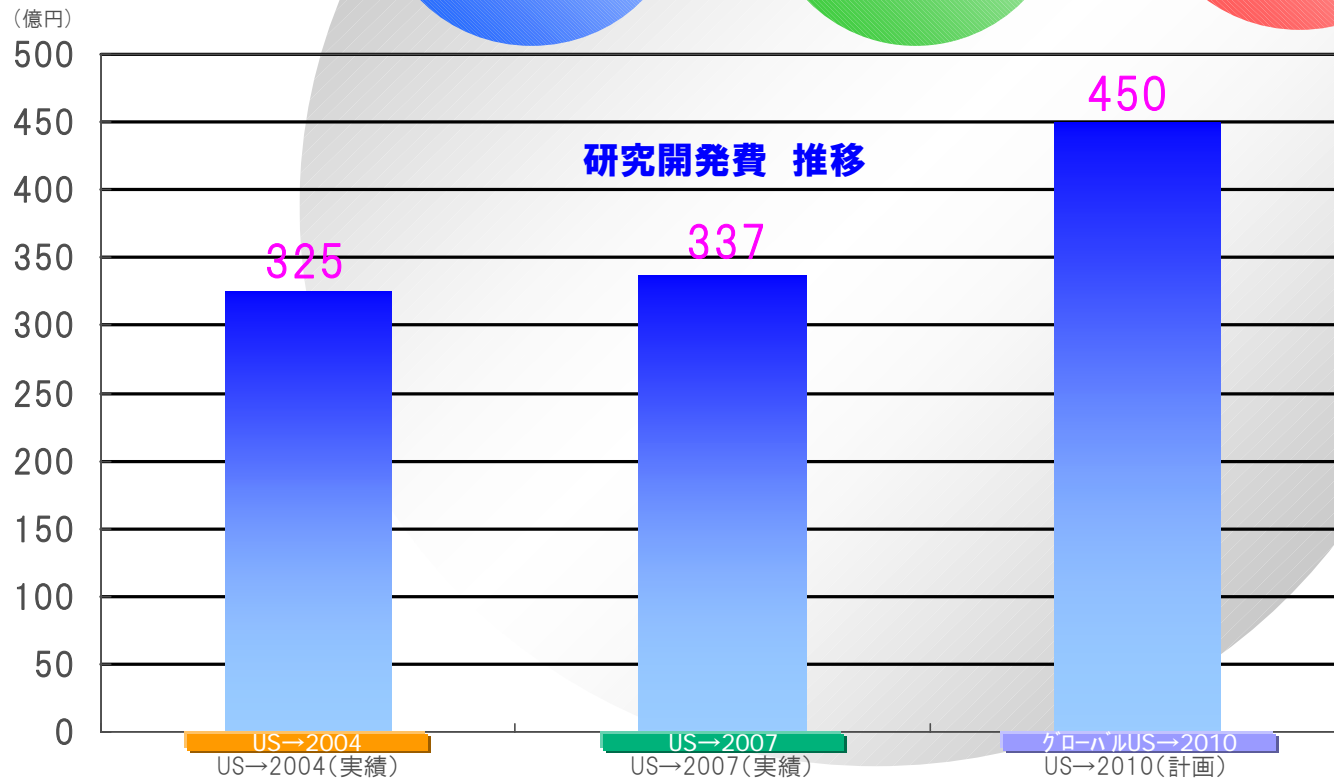
不採算事業の  
対策断行

### 次世代コア事業の育成

水環境  
関連事業

自動車  
関連事業

電材  
関連事業



1. 第5次中期経営計画の総括
2. 第6次中期経営計画の概要
3. 重要施策
- 4. 株主還元について**
5. 更なる成長に向けて



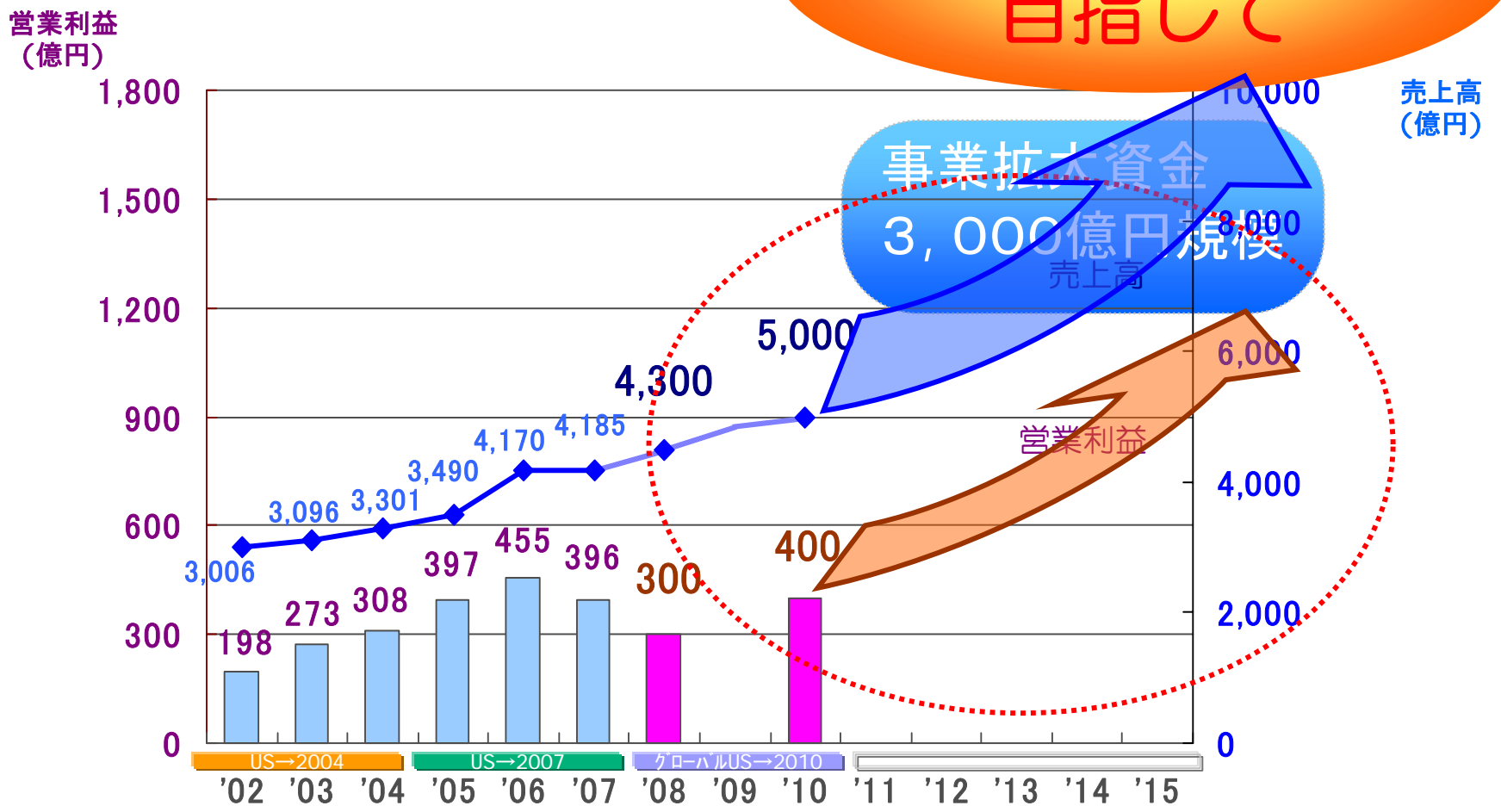
## 基本方針

安定的な配当の実施を基本とし、  
連結業績と配当性向を勘案した利益配分

	2007年度	2008年度 (予想)	2010年度 (目標)
営業利益 (億円)	396	300	400
配当 (円/株)	11.0	11.0	

1. 第5次中期経営計画の総括
2. 第6次中期経営計画の概要
3. 重要施策
4. 株主還元について
5. 更なる成長に向けて

一兆円企業を目指して



## 研究開発の大幅強化

- ・コア事業の強化・拡大、次世代コア事業の育成

## 産・官・学連携の強化・拡幅

- ・共同研究の倍増、産産連携・国プロの推進
- ・広島大学との包括提携

## 研究開発拠点の緊密な連携

- ・中央技術研究所：基本素材・新規素材開発、基盤技術深耕
- ・生産技術研究所：プロセス技術開発、生産プロセス革新
- ・豊橋技術研究所：機能製品開発（炭繊維複材、機能化学品、水）
- ・横浜技術研究所：先端材料開発（電子、光学材料、ライフサイエンス）



09年に横浜新研究棟完成

## ・水環境関連事業

MF膜の高度化・コスト競争力の強化、RO膜とのハイブリッド、アライアンス推進

⇒ アジア・欧州等への事業展開～拡大

MF膜、MBR、RO膜ハイブリッド(海水淡水化等)、浄水用膜ユニット、下排水処理用膜ユニット、浄化槽用膜ユニット、浄水器、人工炭酸泉、高分子凝集剤、等

## ・自動車関連事業

炭素繊維複合材料、樹脂、フィルム、光ファイバーの機能拡大、産学官連携強化

⇒ 軽量化・リサイクル性・コスト追求による事業拡大

炭素繊維複合材料各種部材、グレージング材料、燃料電池用GDL、加飾フィルム、外装塗料、アンダーコート材、ランプハードコート材、プラスチック光ファイバーLAN、等

## ・電材関連事業

材料設計に基づくモノマー・ポリマーの精密合成、光学設計に基づく精密賦形

⇒ 顧客密着で高機能部材を提案し、事業拡大

高性能前面板、高性能反射防止フィルム(モスアイ)、バックライトシステム用部材、光通信用材料、ArFレジスト用ポリマー、新世代ディスク材料、導電性ポリマー、新材等

## 参考資料

		アクリル系		非アクリル系
		MMA系	AN系	
化成品・樹脂	化成品	MMAモノマー、 メタクリル酸エステル		ジメチルフォルムアמיד
	機能樹脂	アクリル樹脂板、 アクリル樹脂成形材料		PBT樹脂
	機能化学品	コーティング材料、 樹脂改質剤		
	情報材料	プリズムシート、光ファイバー、 ロッドレンズ		
アクリル繊維・AN及び誘導品	AN及び誘導品		ANモノマー、凝集剤ほか	
	アクリル繊維		アクリル短繊維	
炭素繊維・複合材料			炭素繊維トウ、プリプレグ、 加工品	
アセテート、機能膜その他	アセテート繊維ほか			テキスタイル
	機能膜・エンジニアリング			浄水器、水処理機器システム、 プラントエンジニアリング
	その他			菱晃、その他

重点課題	課題の実施状況	残された課題
(1) アクリル(MMA・AN)系事業の成長加速	MMA系事業 <ul style="list-style-type: none"> <li>・中国MMAモノマー・ポリマー工場垂直立ち上げ</li> <li>・MMAモノマー次期製造拠点を確定と着工開始</li> <li>・機能化学品は新商材を開発 ブルーレイディスク用ハードコート材 半導体ArFレジスト用ポリマー</li> </ul>	ポリマー事業の収益性改善
	AN系事業 <ul style="list-style-type: none"> <li>・中国アクリル繊維工場寧波麗陽は稼働開始</li> <li>・炭素繊維増設設備の垂直立ち上げ</li> <li>・炭素繊維高機能新製品(P330)の上市</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・低収益グループ会社(アクリル繊維・紡績)の収益向上への抜本改革</li> <li>・炭織・複材の航空機向け販売実現</li> </ul>
(2) 事業競争力強化活動の継続推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>・3カ年累計目標100億円は達成</li> </ul>	
(3) 新規事業の創出	<ul style="list-style-type: none"> <li>・プリズムシート新タイプ販売開始。同品の増設工場稼働</li> <li>・水処理事業ではポリフッ化ビニリデン(PVDF)による大規模排水処理用中空糸膜フィルターを開発</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・次期コア事業領域の創出は継続推進</li> </ul>



## 主要投資案件の進捗状況

状況	稼働	製品	設備能力	会社名	所在地	投資額 (百万USドル)
稼働開始	05/06	コーティング材料	3,500 t/年	三菱麗陽 高分子材料 (南通)	中国南通	30
	05/07	アクリル樹脂板	20,000 t/年			
	05/12	アクリル繊維	50,000 t/年	寧波麗陽化繊	中国寧波	100
	06/01	炭素繊維	1,500→2,000 t/年	Grafil	アメリカ	
	06/06	プリズムシート	3,000万→4,500万枚/年		日本	
	06/12	MMAモノマー	90,000 t/年	惠州惠菱化成	中国惠州	100
	07/01	炭素繊維	500~750 t/年	SGL Technic	イギリス	(生産委託)
	07/05	炭素繊維	3,200→5,400 t/年	三菱レイヨン	日本	70億円
	07/09	プリズムシート	4,500万→6,000万枚/年		日本	20億円

## 減価償却費および設備投資額・研究費

減価償却費	2005年度	2006年度	2007年度
化成品・樹脂	89.1	92.5	128.3
アクリル繊維・AN及び誘導品	19.4	32.8	39.7
炭素繊維・複合材料	20.1	23.2	47.9
アセテート、機能膜その他	24	21.8	31.1
連結計	152.6	170.3	247.1
設備投資額	2005年度	2006年度	2007年度
化成品・樹脂	171.4	166.1	170.1
アクリル繊維・AN及び誘導品	48.9	51.9	27.6
炭素繊維・複合材料	43.3	116.6	67.2
アセテート、機能膜その他	25.3	36.0	27.2
連結計	288.9	370.6	292.1
研究開発費	2005年度	2006年度	2007年度
(償却前実質ベース)	107	111.0	119.0

# MMA系事業 ~拠点の広がり 水平展開~

参考資料

43

製品		エリア	三菱レイヨン				
			日本	中国	タイ	韓国	北米
モノマー	MMAモノマー	大竹	惠州 恵菱化成	タイMMA	大山MMA	ヒューストン (計画中)	
	メタクリル酸エステル	大竹	蘇州 三友利	タイMMA			
ホモ・ポリマー	アクリル樹脂成形材料	大竹・富山	南通 麗陽化学	ダイヤポリ アクリレート	大山MMA		
	アクリル樹脂板	大竹・富山	南通 三菱麗陽高分子	タイMMA			
コ・ポリマー	樹脂改質剤	大竹					
	コーティング材料	大竹	南通 三菱麗陽高分子	MRCレジン		テキサス ダイヤナル アメリカ	
加工製品	プリズムシート	横浜・幸田					
	光ファイバー	富山					

△:計画

—2008. 5. 2 第6次中期経営計画—