

**2008年度決算 &
中期アクションプラン
“GS-Twins” (2009～2011年度)**

代表取締役社長

伊藤 文大

2009年4月30日

株式会社 クラレ

<目次>

- I. 2008年度決算概要
- II. 中期経営計画“GS-21”を振り返って
- III. 10年企業ビジョン
- IV. 中期アクションプラン“GS-Twins”
- V. 2009年度の見通し

1. 2008年度決算ハイライト①

[億円]

	2008年度	2007年度	増減
売上高	3,768	4,176	▲408 [▲9.8%]
営業利益	293	481	▲189 [▲39.2%]
経常利益	268	428	▲160 [▲37.4%]
当期純利益	130	256	▲126 [▲49.2%]
営業利益率	7.8%	11.5%	▲3.7 ポイント
ROE*	3.9%	7.3%	▲3.4 ポイント
ROA*	6.1%	9.6%	▲3.5 ポイント

* ROE：当期純利益/期首・期末平均自己資本

* ROA：営業利益/期首・期末平均総資産

1. 2008年度決算ハイライト②

[億円]

	上期	下期	合計
売上高	2,093	1,675	3,768
営業利益	233	60	293
経常利益	223	45	268
当期純利益	134	▲4	130
営業利益率	11.1%	3.6%	7.8%

1. 2008年度決算ハイライト③

[億円]

	2008年度	2007年度	増減
1株当たり当期純利益	37円29銭	72円15銭	▲34円86銭
1株当たり配当金	22円00銭	22円00銭	—
配当性向	59.0%	30.5%	+28.5 ポイント
<hr/>			
設備投資	389	427	▲38
減価償却費	371	315	+57
研究開発費	164	153	+11

2. 貸借対照表(資産の部)

[億円]

	09年3月末	08年3月末	増減	
流動資産	2,014	1,963	51	
固定資産	2,705	2,941	▲236	有形・無形 固定資産
				設備投資 389
				減価償却費 ▲371
				為替影響 ▲219
				除却他 ▲17
				計 ▲218
資産合計	4,719	4,904	▲185	投資 その他の資産 ▲17
	<u>918</u>	<u>599</u>	<u>+319</u>	

2. 貸借対照表(負債・純資産の部)

09年3月末 08年3月末 増減 [億円]

流動負債	690	891	▲200
固定負債	778	565	214
負債合計	1,469	1,455	13
純資産合計	3,250	3,448	▲198
負債・純資産合計	4,719	4,904	▲185

為替換算調整勘定
▲204億
 その他有価証券評
 価差額金
 ▲41億
 利益剰余金
 +47億

内借入金

708

339

+369

3. 営業利益増減分析

[億円]

2007年度

481億円

①数量・構成変化	▲93
②売値	+193
③為替	▲64
④原燃料(市況因▲185、為替因+52)	▲133
⑤操業短縮によるコストUP	▲65
⑥償却	▲57
⑦経費圧縮他	+30

189
億円
減益

2008年度

293億円

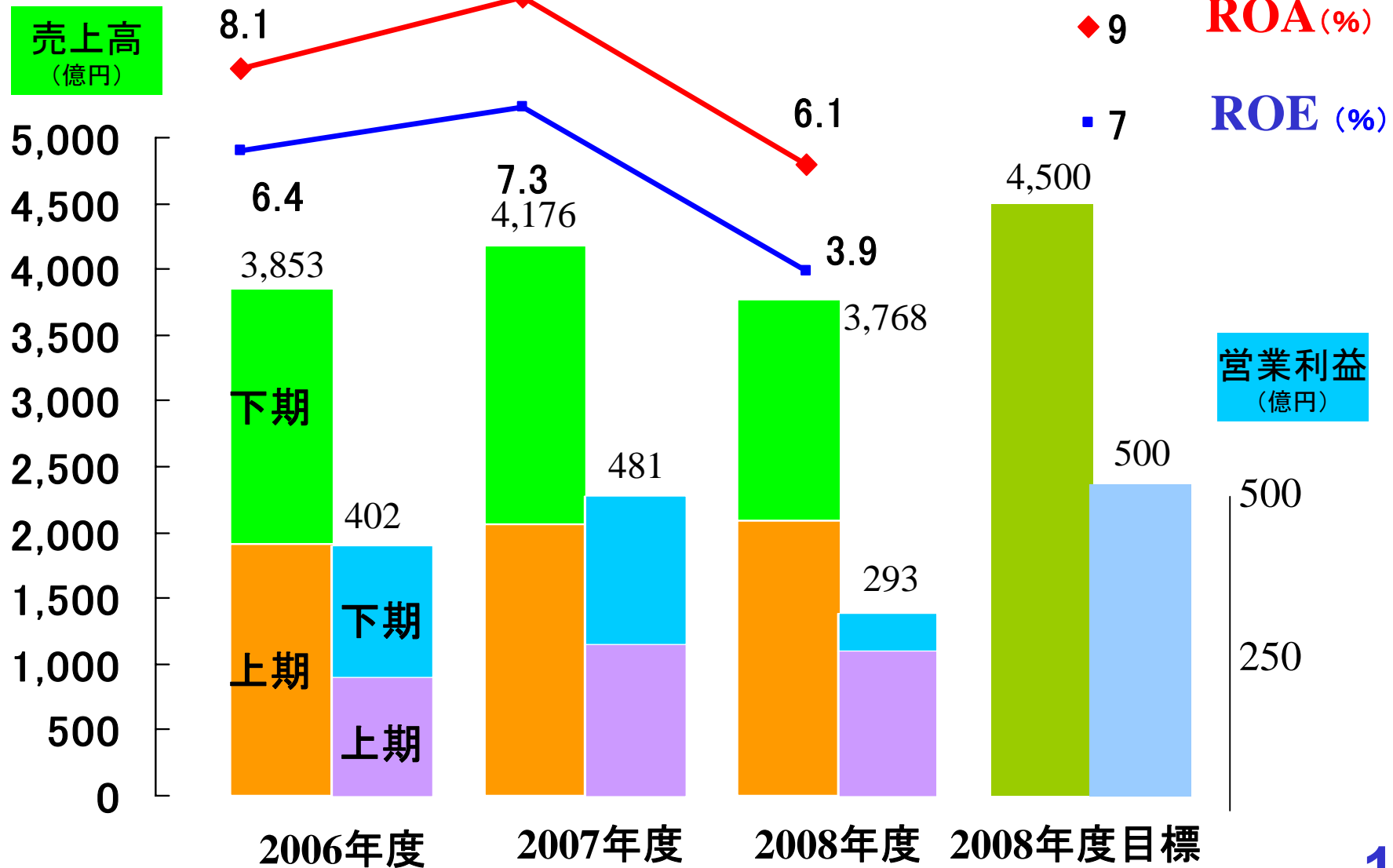
	07	08
国産ナフサ/kI	57千円	69千円
ドル(平均)	114円	101円
ユーロ(平均)	161円	144円

4. セグメント別売上高・営業利益

[億円]

	2008年度		2007年度		増減	
	売上高	営業利益	売上高	営業利益	売上高	営業利益
化成品・樹脂 (内 下期)	2,243 (967)	371 (106)	2,438	502	▲195	▲131
繊維	961 (450)	9 (▲19)	1,052	69	▲91	▲60
機能材料・ メディカル他	563 (257)	44 (18)	686	62	▲123	▲19
全社・消去	—	▲130	—	▲151	—	+21
合計	3,768	293	4,176	481	▲408	▲189

1. 業績推移



2. 重点課題と対応

① 基幹素材事業における競争力の質的向上とグローバルな拡大

- PVA(ポバール)樹脂事業のアジア拠点の確立(合併生産会社の持分取得により100%子会社「クラレアジアパシフィック」設立)
- PVB(ポリビニルブチラール)事業の拡大とグループシナジー追求(欧州生産拠点の設備増強、ワッカー社知的財産権取得、PVB事業部の新設)
- 光学用ポバールフィルム、FRC用ビニロン繊維の設備増強・増産

② 新成長領域の拡大に向けた経営資源の重点投入

- アクアビジネスの世界的拡大を睨んだアクア事業推進本部の新設及び水処理事業合併会社「クラレアクア」設立
- 耐熱性エンジニアリング・プラスチック<ジェネスタ>の市場拡大・設備増強
- 歯科材料事業のグローバル基盤(欧米販売拠点)の拡大
- 人工皮革・不織布の新プロセス開発と事業化
- 新エネルギー(太陽光発電・燃料電池等)分野に向けた材料開発

2. 重点課題と対応

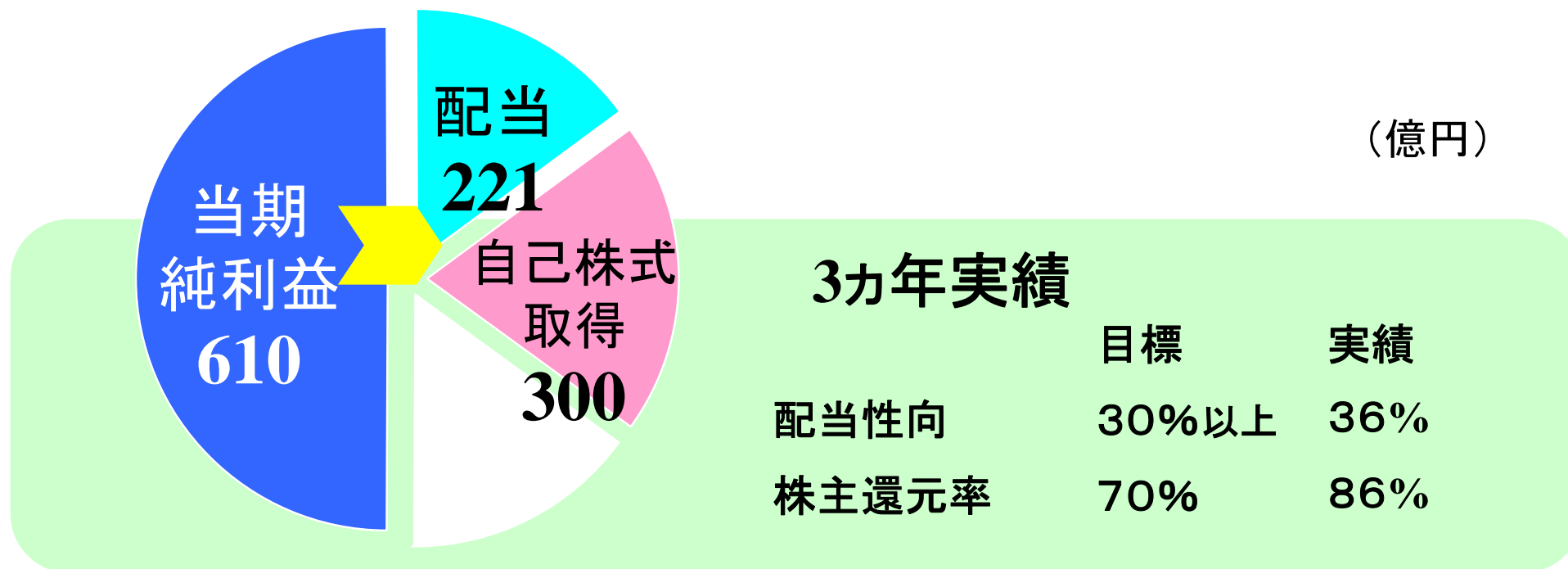
③競争力劣位にある事業の再編・整理

- オプトスクリーン事業からの撤退
- リナロール系香料事業からの撤退
- アクリルキャスト板事業の国内生産停止
- 人工透析膜事業の外部移管

④グローバル企業としての経営体制の確立

- 社外取締役(2名)選任によるガバナンス向上
- 海外子会社社長の執行役員への登用
- 開発・技術を一元的に統括するCTO(技術最高責任者)の設置
- 欧米拠点の統合による地域統括会社の設立
- インド子会社および北欧子会社の新設
- グローバル人材育成プログラムの導入

3. 株主還元



[参考:3年間のキャッシュ・フロー]

収入	当期純利益 610	減価償却 941	その他
	株主還元 521	設備投資 1193	

kuraray

世界に存在感を示す
スペシャリティ化学企業

世のため人のため、^{ひと}他人のやれないことをやる

クラレならではの独創的技術力の発現
全地球的な課題に対する解決策の提供
環境・社会に調和した企業活動

2018年

売上高
1兆円

全地球的な課題



有限な天然資源

水・食糧不足

地球温暖化

環境汚染

新エネルギー
関連ビジネス

アクア
ビジネス

環境フレンドリー材料

未来に化ける新素材メーカー

kuraray

技術・市場に関する「知恵」、価値創造ポテンシャルを最大限に発揮

“GS-Twins” (2009~2011年度) とは

経済危機で失われた収益構造を今後3年間で回復させ、存在感あるスペシャリティ化学企業への新たな成長に踏み出すためのアクションプラン

Green & Safety

環境と安全の重視

Growth & Sustainability

成長力と持続性

2011年

“GS-21”の収益構造への回帰

2018年

存在感ある1兆円企業への成長

1. 収益構造改善



2. 新事業の創出・拡大

3. コア事業の世界戦略加速

1. 収益構造改善

- 事業ポートフォリオの継続的改善
(不採算分野の縮小・撤退)
- 設備投資の効率的運営(投資案件の厳選等)
- キャッシュフローの改善(在庫圧縮等)
- 経費圧縮の徹底(固定費削減)による損益分岐点比率の改善
- 組織のスリム化・人員の適正化

2. 新事業の創出・拡大

■ 環境領域

アクアビジネス

(排水処理・リサイクル、有価物回収)

■ エネルギー領域:

新エネルギー

太陽エネルギー(太陽電池パネル封止材等)

水素エネルギー(燃料電池材料等)

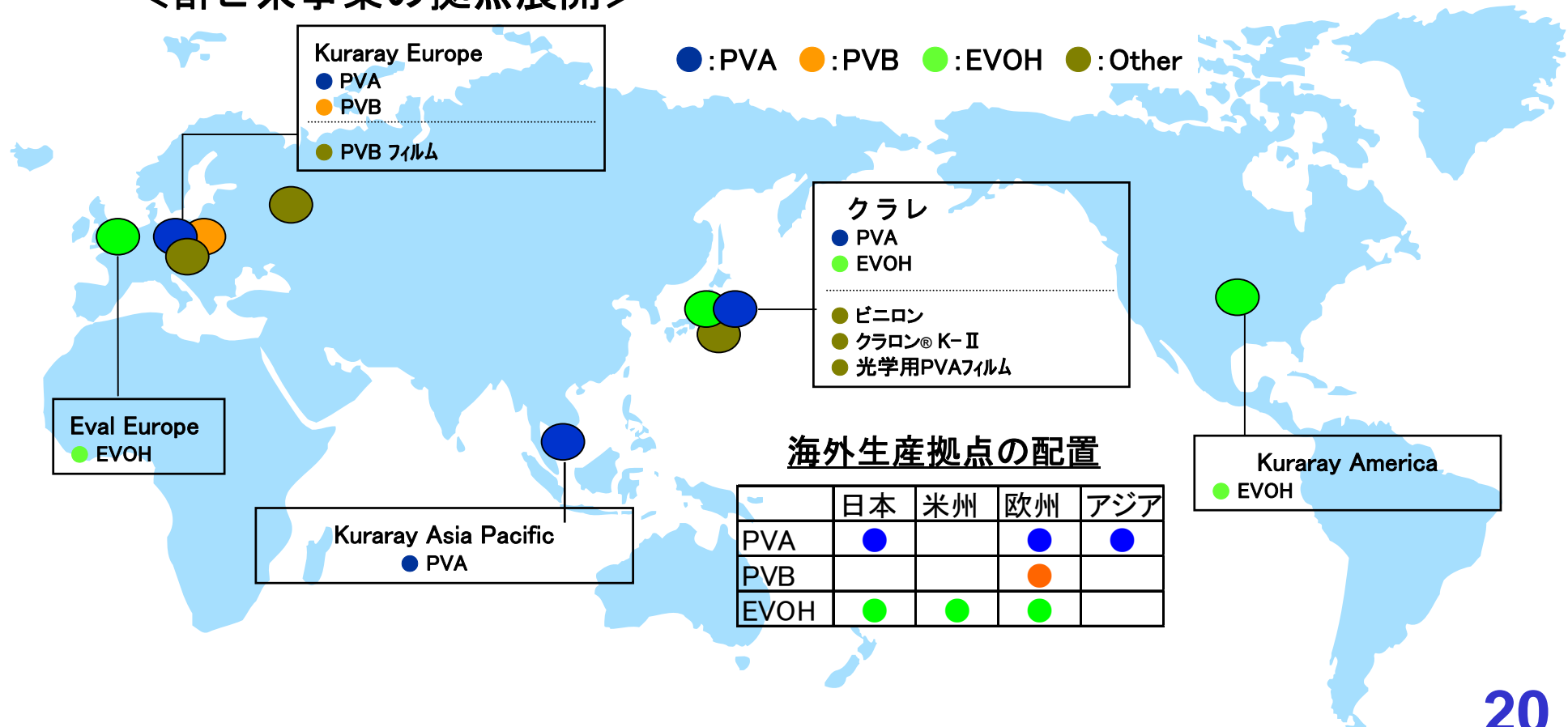
■ 光学・電子領域:

照明部材、透明導電膜等

3. コア事業の世界戦略加速

- 新興経済圏市場(中国・インド・中南米等)への展開加速
- 未開拓既存市場の攻略

<酢ビ系事業の拠点展開>



〔参考〕主要事業戦略（化成品・樹脂）

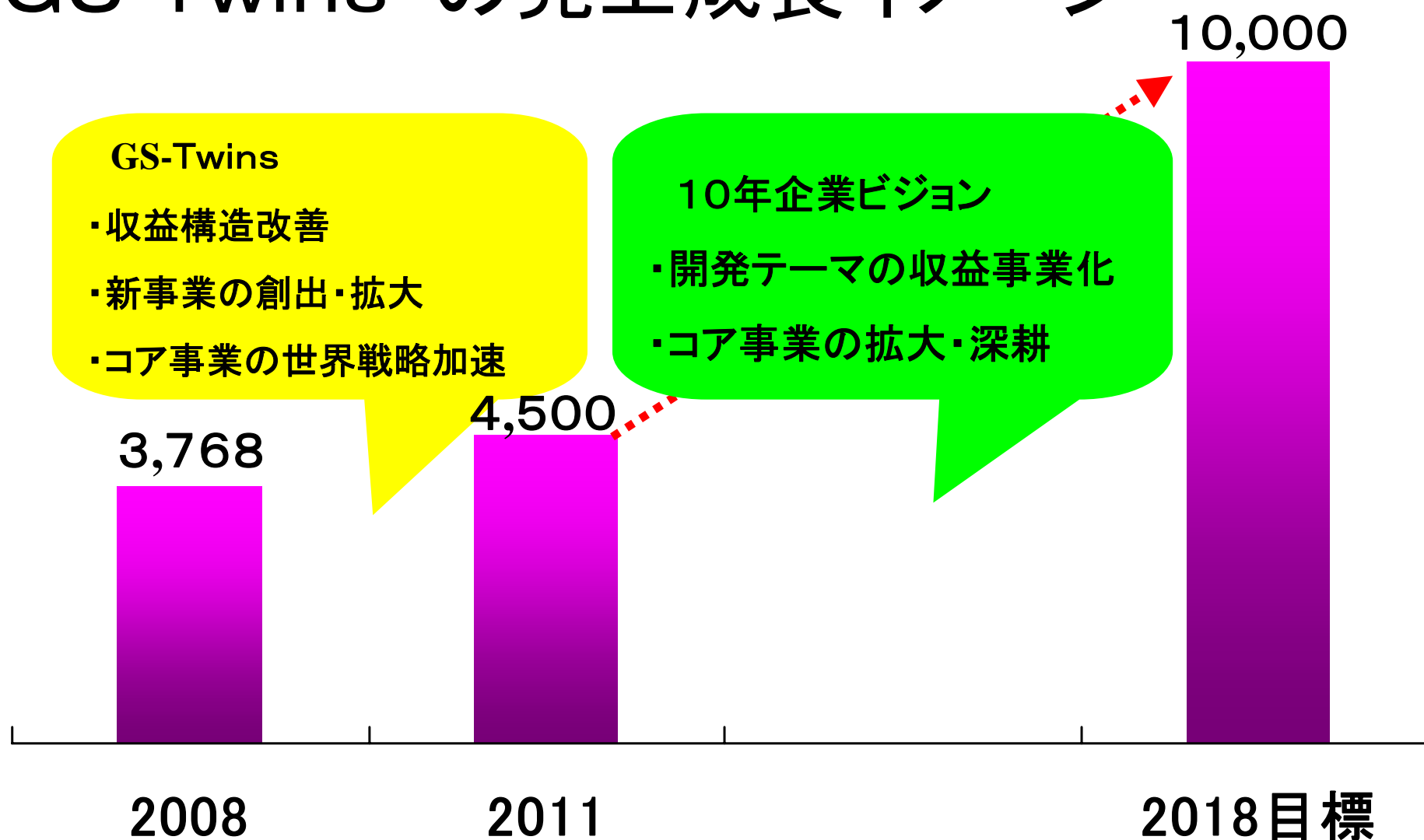
ポバール	<ul style="list-style-type: none">➤ 世界No.1サプライヤーとして生産・販売・開発全てに強固な体制を構築➤ 太陽電池用PVBフィルムの拡販・品質確立➤ 光学用ポバールフィルムの品質向上・差別化推進
エバール	<ul style="list-style-type: none">➤ 新事業（新興地域）開拓による業容拡大➤ 自動車燃料タンクに次ぐ環境指向型の新規用途開発
化学品	<ul style="list-style-type: none">➤ 新規開発品（アクリル系エラストマー等）の早期戦力化と独自製品の新規用途開拓

〔参考〕主要事業戦略（繊維/機能材）

ビニロン	<ul style="list-style-type: none">➤ FRC用途の新市場（新興経済圏）拡大➤ ECC等差別化商品の拡大
クラリーノ	<ul style="list-style-type: none">➤ <ティレニーナ>シリーズの早期戦力化とそれに伴う既存銘柄の中国生産シフト加速
不織布	<ul style="list-style-type: none">➤ <フレクスター>の用途拡大と拡販
メディカル	<ul style="list-style-type: none">➤ 歯科材料の欧米地域拡販➤ 新製品の戦力化（骨補填事業）
ジェネスタ	<ul style="list-style-type: none">➤ 新用途開拓・新市場開拓による数量確保・拡大
新規事業	<ul style="list-style-type: none">➤ アクア事業・エネルギー関連事業の拡大

‘GS-Twins’の売上成長イメージ

[億円]



2009年度業績予想

[億円]

	上期	下期	通期
売上高	1,600	1,800	3,400
営業利益	80	120	200
経常利益	70	100	170
当期純利益	45	60	105
設備投資	90	65	155
減価償却費	175	190	365
研究開発費	75	75	150

(前提)

国産ナフサ／kl	37千円
ドル	100円
ユーロ	135円

kuraray

金額表示は億円未満四捨五入にしております。

本資料中の業績予想、見通し及び事業計画についての記載は、将来の事業環境・経済状況等に関する現時点での仮定・推測に基づいています。実際の業績は、これと異なる結果となる可能性があることをご承知おき下さい。