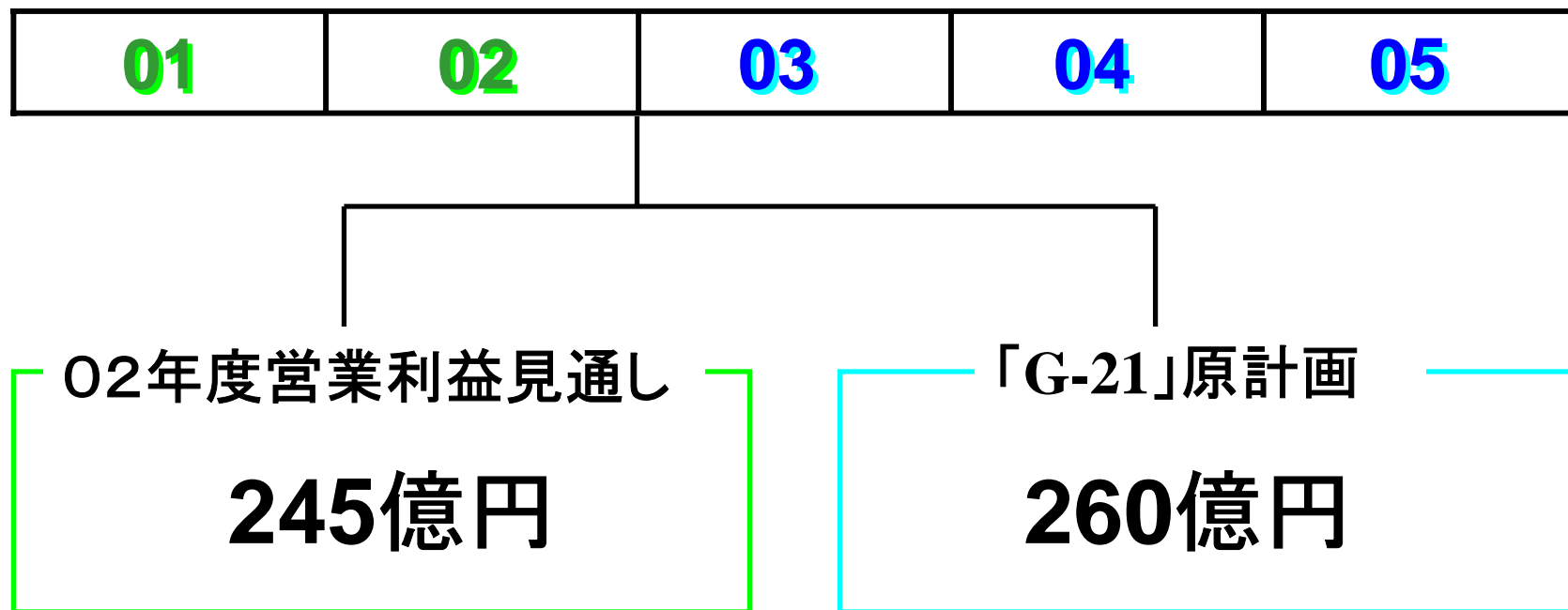


# 中期経営計画「G-21」 後半3年に向けて

株式会社クラレ  
代表取締役社長 和久井康明

2003年2月

# 中期経営計画「G-21」<5カ年計画>



反省点・原因を洗い出し、中期経営計画後半3年をより実現性の高いものとする

# 「G-21」後半3年に向けて

- 当初定めた戦略に変更はない

コア事業の強化

マーケットイン

エコフレンドリー

「収益力」+「社会的評価」

- 前半2年を振り返って

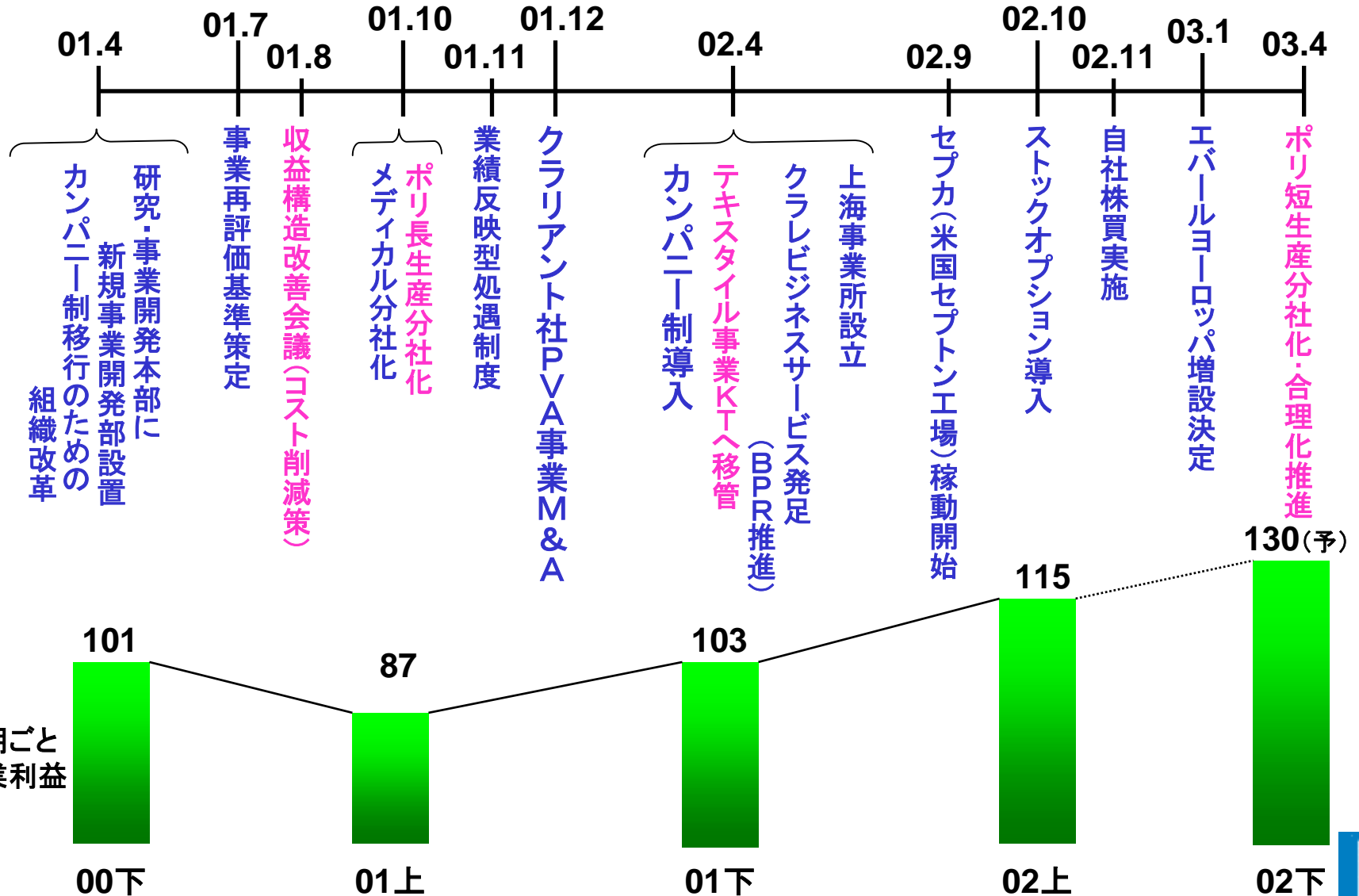
評価点

- ・業績は回復軌道に
- ・資産の効率化進む

反省点

- ・スピード不足
- ・起業力不足

# 前半2年間に実施した主な施策



# 利益そのものの成長へ

## 反省点

- ・スピード不足
- ・起業力不足

## 取るべき行動

市場構造変化への迅速な対応



カンパニー制によるスピーディーで力強い事業推進とコーポレート機能拡充による提案力の強化

カンパニー長主導による後半3年のアクションプラン

Profitable GrowthからProfit Growthへ

# 後半3年に向けての基本施策

## ● 成長事業の深耕と拡大

- ・ 酢ビチェーン、光学関連製品の強化・拡大
- ・ 増設効果の確実かつ持続的な発現
- ・ 設備投資とR&Dに対する経営資源の重点投入

## ● 次世代事業のインキュベーター機能強化

- ・ 米国R&Tセンターの設置
- ・ オプトデバイス商品開発センターの設置
- ・ アライアンス、M&A推進のための新組織設置

# 事業別施策

## 【化成品・樹脂】

### ポバール

- ・日/欧/アジア3極基盤充実による収益拡大
  - KSE増設・拡大
  - KSA収益改善
  - 戦略商品強化によるグローバルな新規需要獲得
- ・ビニロンフィルム光学用途での圧倒的シェア維持と収益拡大

### エバール

- ・次期増設(米国EVALCA社)を視野に入れた  
グローバル販売数量拡大
  - 自動車用途の更なる拡大
  - 新規用途開発
- ・研究開発強化と新商品上市(スーパーバリア材開発)

# 事業別施策

## 【化成品・樹脂】

### アクリル

- ・ポリマー比率向上による収益拡大（低採算のモノマー輸出縮小）
- ・光学関連分野拡大（PTV前面板、LCD導光体など）
- ・生産能力増強（ペレット・シート）

### イソプレン

#### <エラストマー>

- ・米国SEPCA社本格稼動と次期増設に向けた販売拡大

#### <化学品>

- ・香料、医農薬中間体の拡大
- ・ビタミン関連事業の収益回復（アライアンス推進、誘導品への事業領域拡大）



# 事業別施策

## 【繊維】

### ビニロン・K-II

#### <ビニロン>

- ・フィラメント拡大(ゴム資材等)

増設した新系列フル稼働とさらなる拡大(次期増設も視野)

#### <K-II>

- ・ECC(高靱性セメント補強)分野のマーケティング加速

### ポリエステル

#### <長繊維>

- ・独自差別化品の拡大(差別化品比率 02年30% → 05年70%)
- ・クラレトレーディングとの連携による

「原糸～縫製品一貫ビジネス」強化

#### <短繊維>

- ・再構築策の遂行(生産分社、規模半減、不採算品からの撤退)

# 事業別施策

## 【繊維】

### 人工皮革

- ・販売数量拡大(靴資材、インテリア用途拡大)
- ・コスト合理化推進による収益改善
- ・次世代商品開発

### 不織布・ファスニング

- ・収益力の回復(コストダウンと新規用途展開)
- ・海外(特にアジア、中国)での生産・販売体制確立

# 事業別施策

## 【機能材料・メディカル他】

### メディカル

- ・歯科材料事業拡大
  - 欧米市場拡大
  - 中国市場本格参入
- ・新規透析膜の開発と上市

### オプトスクリーン

- ・米国・中国市場でのPTV用途拡大
- ・スクリーン生産能力増強
- ・生産効率向上による収益拡大

### 機能材料

- ・ジェネスタの大型素材への育成
  - 電子材料分野での拡大と自動車分野への本格展開
- ・新規事業の早期収益貢献(ベクスター、ベックリー、ベクルス)
- ・環境関連事業の拡大(PVAゲル、膜・装置)

# 設備投資額

(受入ベース、単位:億円)

	01~02	03~05	「G-21」計
新增設	200	400	600
合理化/その他	150	400	550
設備投資計	350	800	1,150

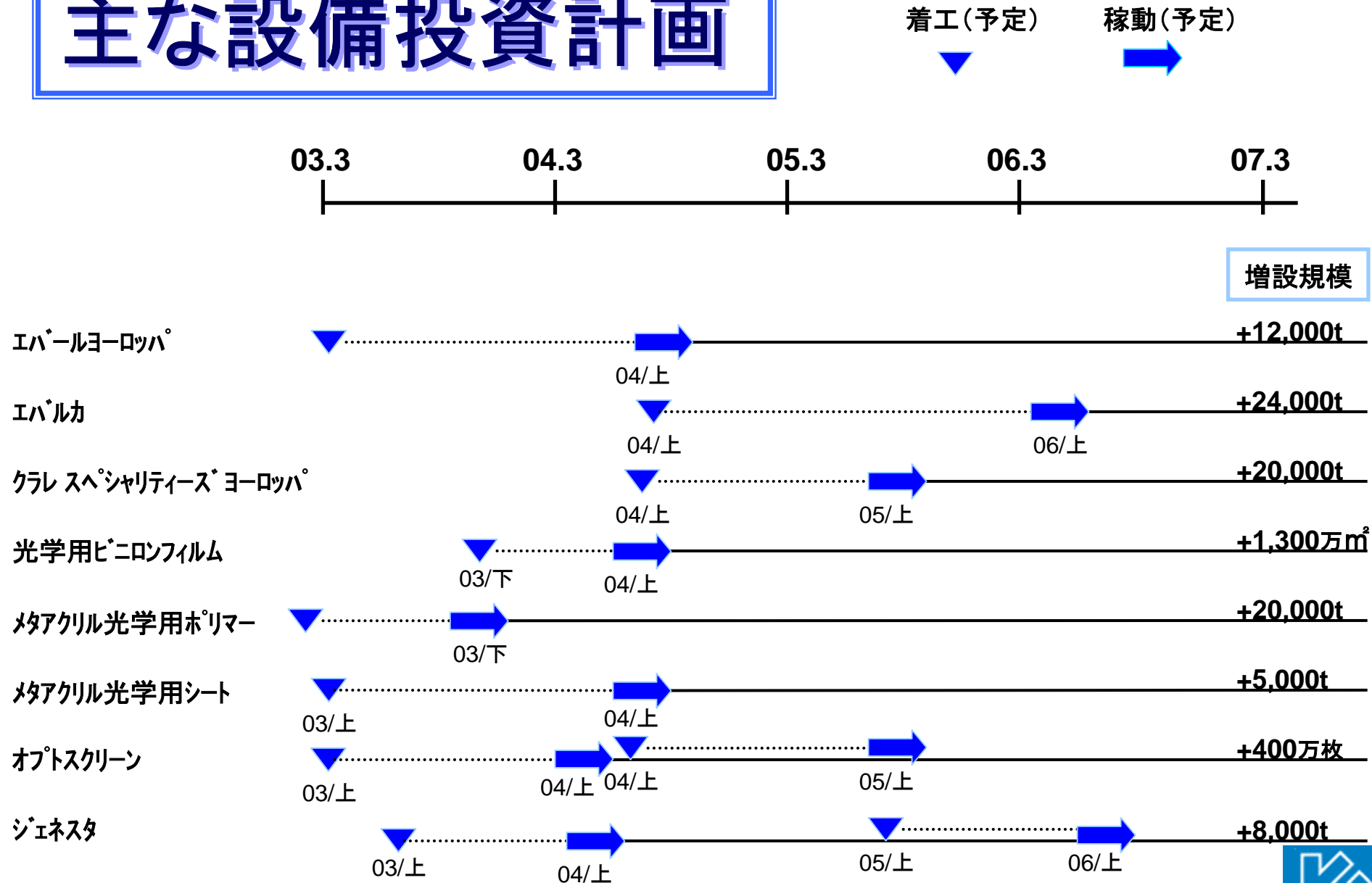
# M&A戦略

01~02 300億円

03~05 +  $\alpha$

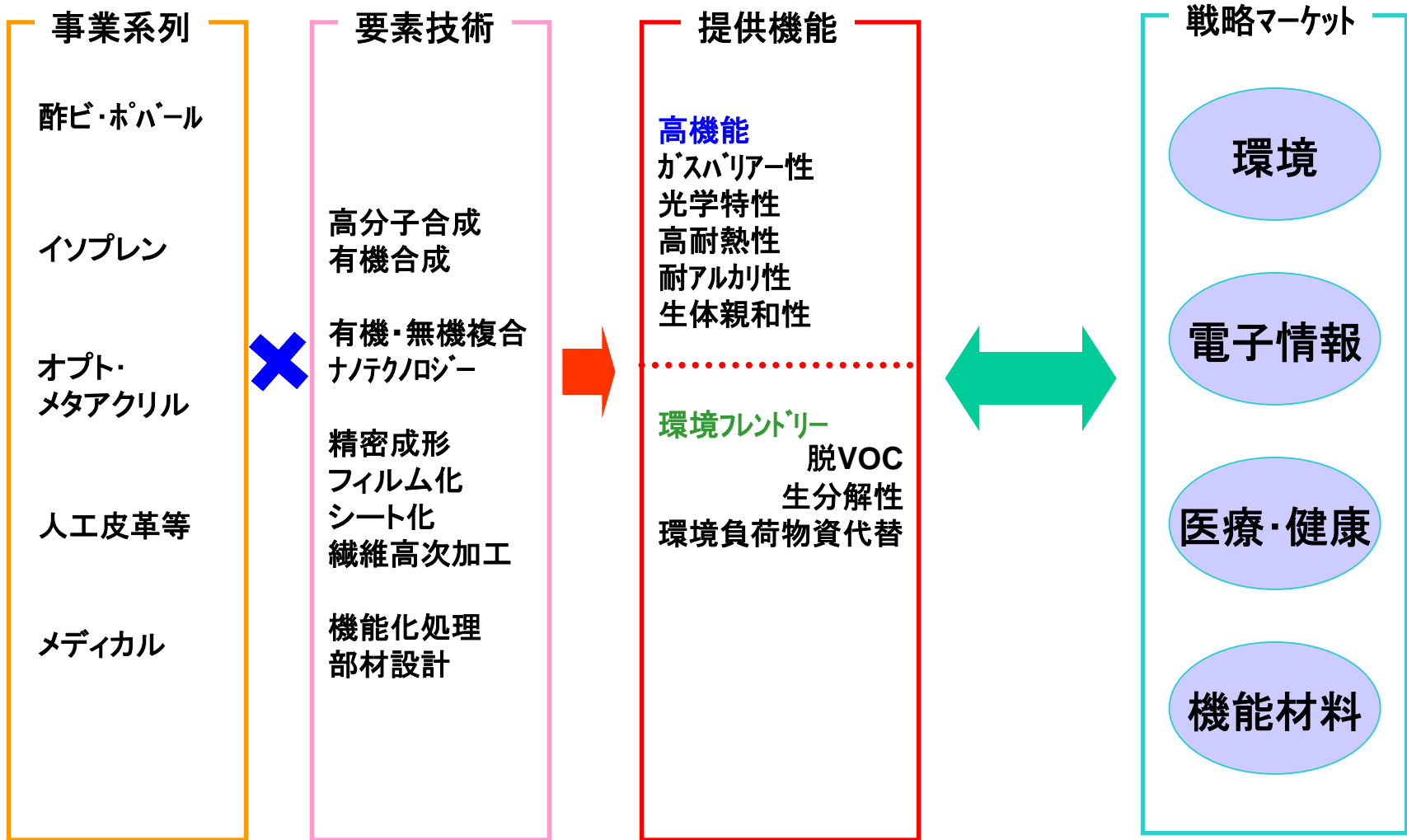
コア事業の強化拡大に繋げるため、水平だけではなく  
垂直型M&Aによる川上・川下展開も検討

# 主な設備投資計画



# さらなる成長に向けて

## (独自技術・高機能・マーケットイン)



さらなる成長に向けて

# R&D早期事業化のシステム

コーポレート/カンパニー  
マトリクス運営  
によるR&D推進

全社研究開発会議  
(ボードメンバー)

重点テーマ選定

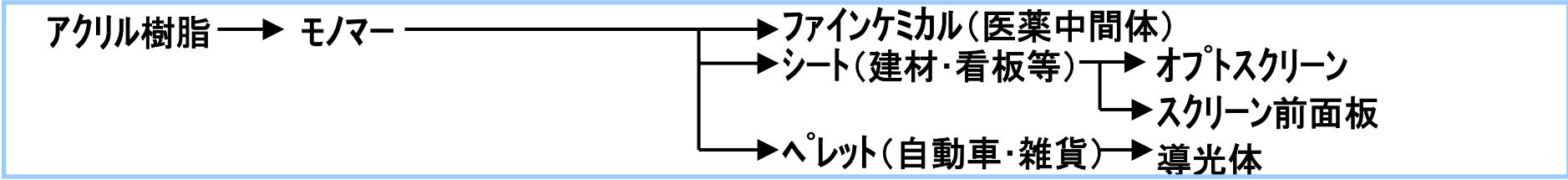
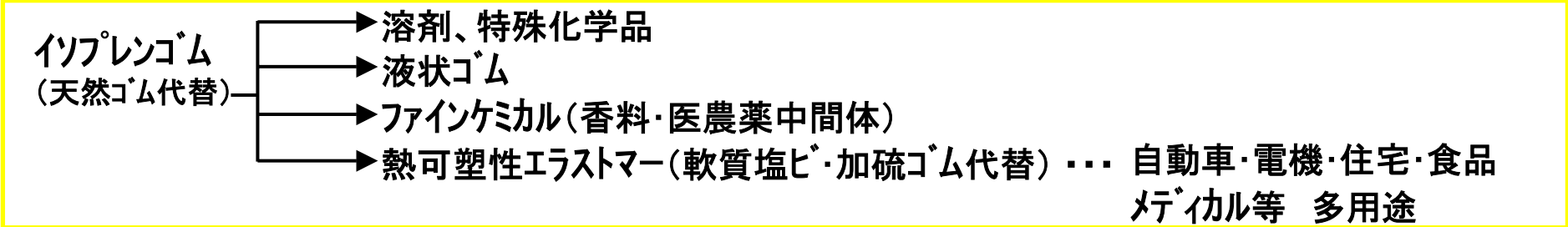
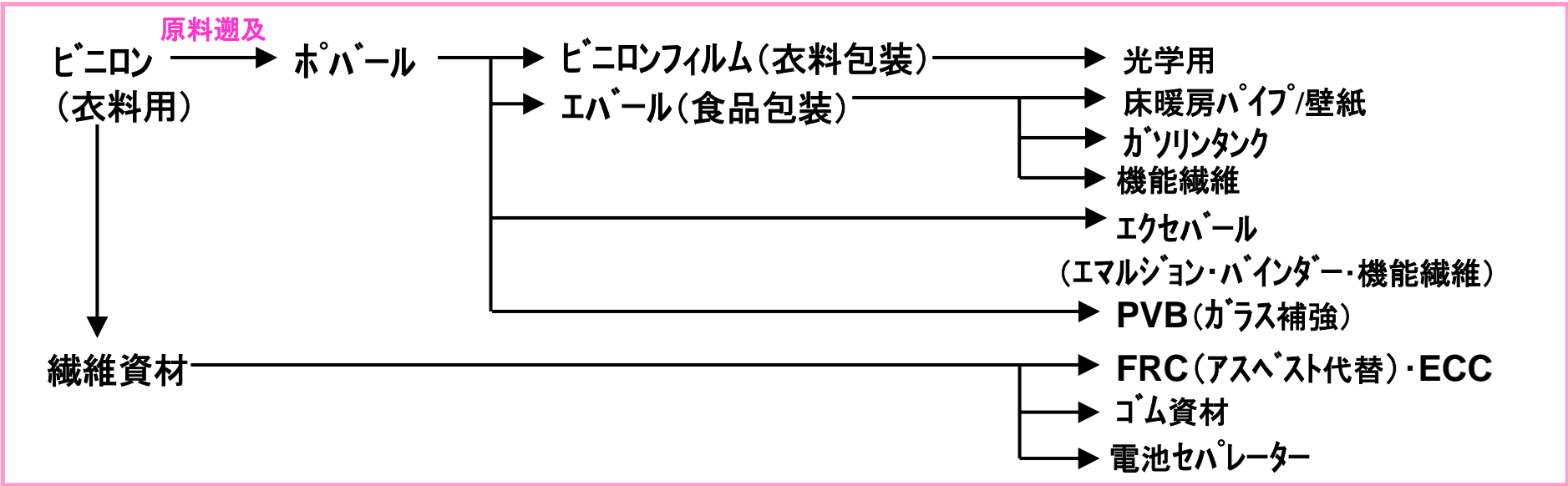
SRDT委員会

ストラテジック・リサーチ・アンド・  
デベロップメント・テーマ推進委員会

ロードマップ作成  
経営資源を重点配分

事業化へのスピードアップ

# さらなる成長に向けて アプリケーション開発型ビジネスモデルの推進

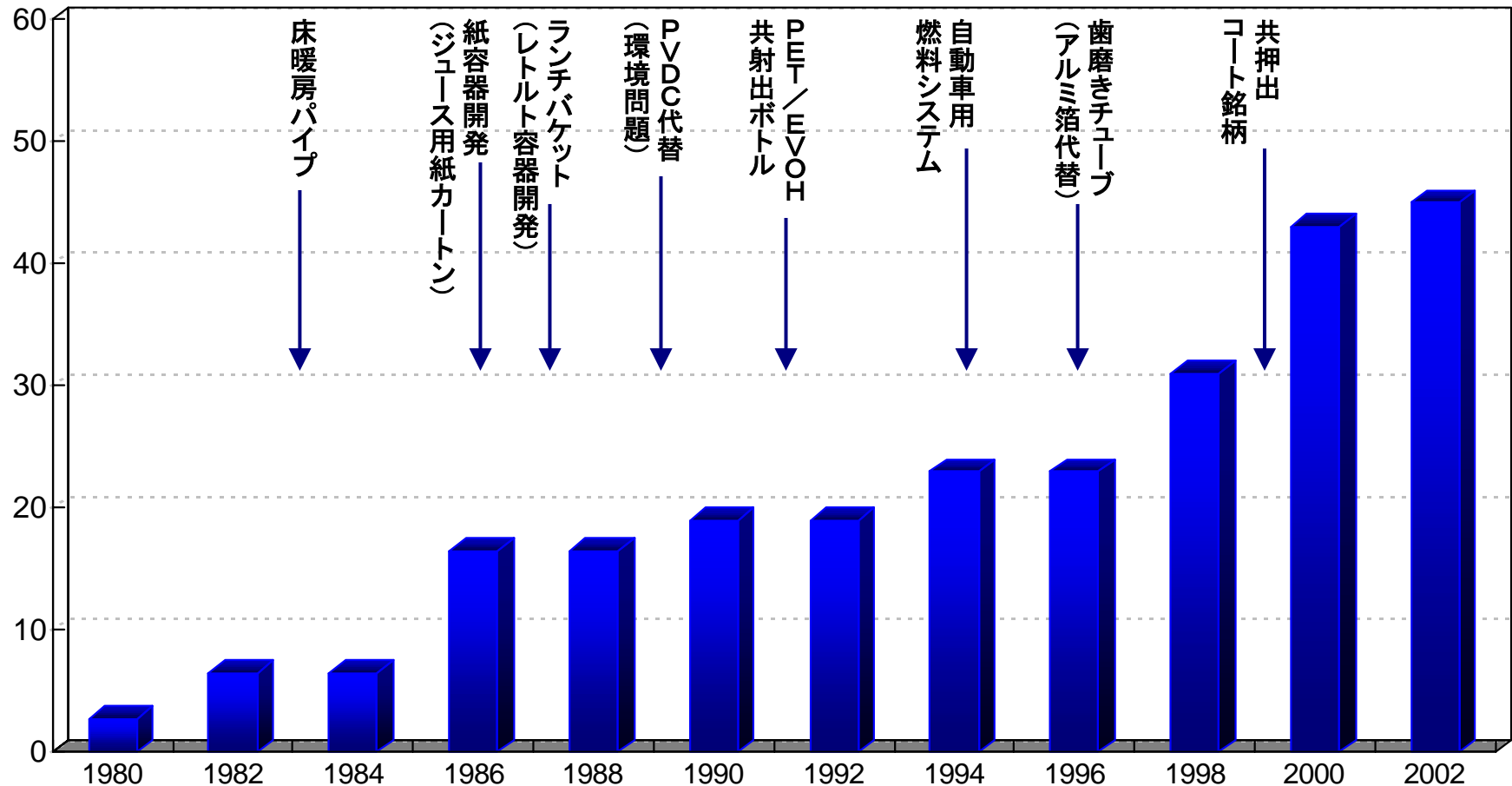




# さらなる成長に向けて (アプリケーション開発型ビジネスモデルの推進)

## エバールの例：絶えざるアプリケーション開発

生産能力(千t)



# 最終年度(06年3月期)の目標値

- ROA … 8%以上
- 売上高 … 4,000億円
- 営業利益 … 400億円

## 前提

ドル:120円/ドル

ユーロ:120円/ユーロ

原油:25ドル/バレル

# セグメント別 売上高・営業利益計画

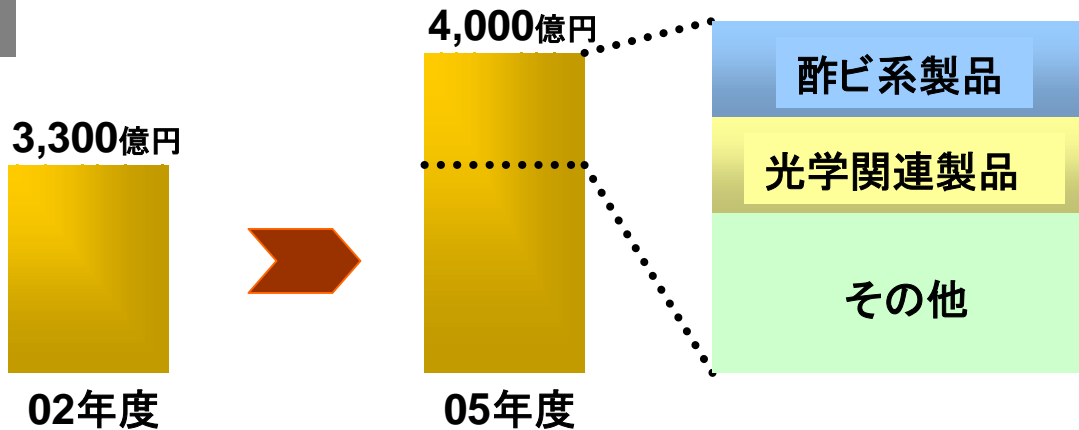
(単位:億円)

		02年度	03年度	05年度
化成品・樹脂	売上高	1,480	1,580	1,900
	営業利益	195	220	300
繊維	売上高	1,120	1,100	1,100
	営業利益	50	60	70
機能材料・ メディカル他	売上高	700	770	1,000
	営業利益	75	80	110
消去・全社	営業利益	△75	△80	△80
合計	売上高	3,300	3,450	4,000
	営業利益	245	280	400

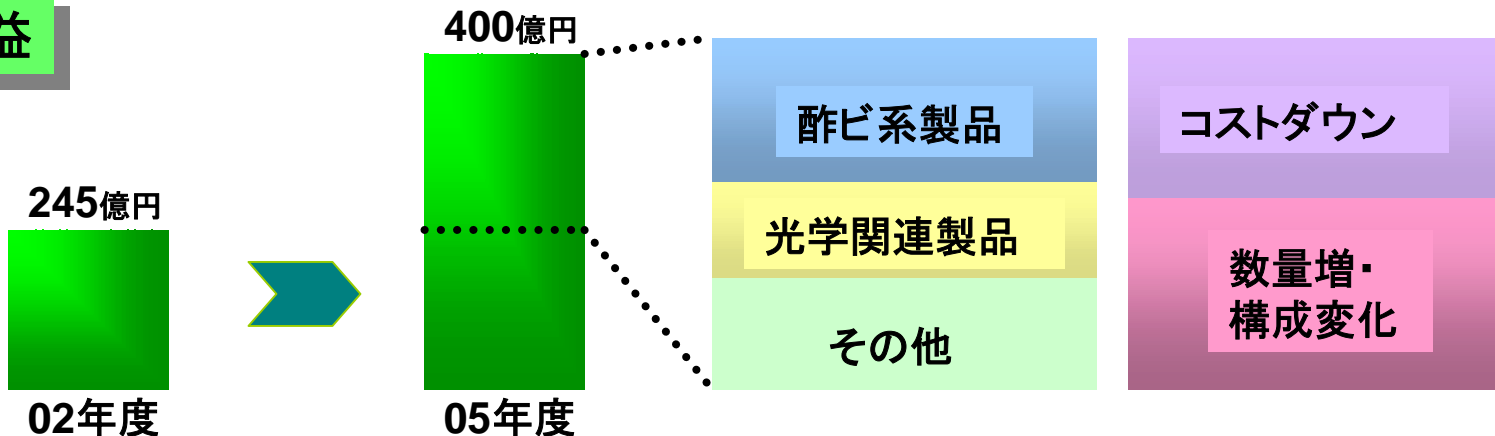
# 02年度→05年度

## 売上高・営業利益成長要因

### 売上高



### 営業利益



# 資産の効率化

(単位: 億円)

01.3

受取手形・売掛金 たな卸資産 1,723	負債 (支払手形・買掛金 570) 2,230
有形固定 1,275	
金融資産 1,824	資本 2,895
その他 303	
5,125	

06.3

受取手形・売掛金 たな卸資産 1,580	負債 (支払手形・買掛金 480) 1,350
有形固定 1,700	
金融資産 700	資本 3,100
その他 470	
4,450	

総資産回転率 : 0.61 → 0.90

棚卸資産月数 : 2.9ヶ月 → 1.8ヶ月

## ご注意

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。