

A background image of a globe showing the Americas, with a bright sun or light source at the top, creating a lens flare effect.

# 新中期経営計画 「GS-21」

株式会社クラレ

代表取締役社長

和久井 康明

# 目次

- I. 現中期経営計画「G-21」について
- II. 10年企業ビジョン
- III. 新中期経営計画「GS-21」

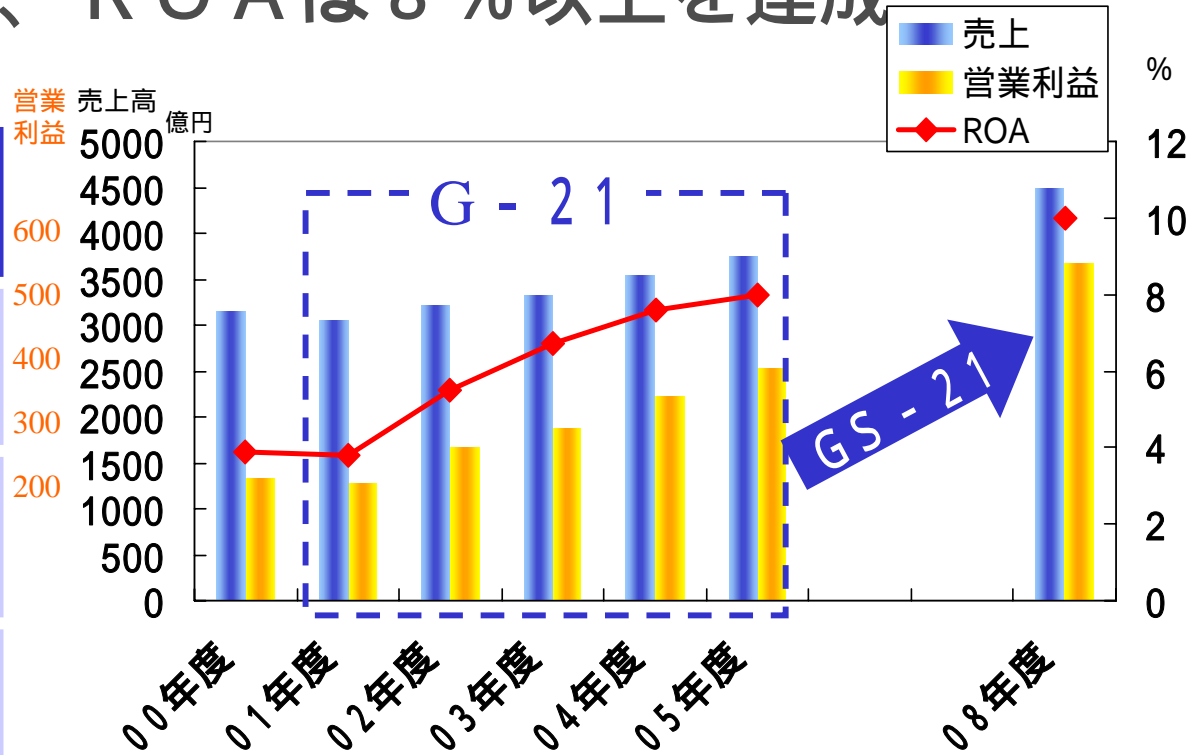
# ・現中期経営計画「G-21」について

1. 目標と実績
2. 事業ポートフォリオ改善
3. 新事業開発

# 1. 目標と実績-(1)売上・利益-

- 02年度より4期連続増収・増益
- 売上、利益目標は約5%未達
- 営業利益は約2倍、ROAは8%以上を達成

	00年度	05年度 見通し	G-21 05年度 目標
売上	3,137	3,750	4,000
営業利益	199	380	400
ROA	3.9%	8.2%	8% 以上



## 1. 目標と実績- (2)主な経営指標-

	00年度	05年度	目標
売上高(億円)	3,137	3,750	4,000
営業利益(億円)	199	380	400
営業利益率	6.4%	10.1%	
総資産(億円)	5,125	4,700	
株主資本比率	56.5%	70.4%	
配当(円)	9	14	
ROA	3.9%	8.2%	8%以上
ROE	1.4%	6.1%	
研究開発費(億円)	123	140	
総人員	7,121人	6,800人	

## 2.事業ポートフォリオ改善

### 買収

- 01.12 欧州PVA関連事業  
(独クラリアント社)  
PVA樹脂 50,000  
70,000t/年(05.01増設)  
PVB樹脂 20,000t/年
- 04.12 欧州PVBフィルム事業  
(独HTT社)  
PVBフィルム26,000t/年
- 05.04 米国ポリアリレート繊維事業  
(セラニーズ・アドバンスド・  
マテリアル社)  
マーケティング・販売・開発部門

売上増加  
約300億円(05年度)

### 売却・縮小

- 01.10 ポリエステル長繊維  
生産能力縮小20,000t 13,000t
- 03.04 ポリエステル短繊維  
生産能力縮小40,000t 12,000t
- 03.12 ビタミンA生産停止
- 05.09 MMAモノマー生産合弁解消  
共同モノマー20,000t  
(生産能力縮小85,000t 65,000t)
- 05.10 コンタクトレンズ事業売却

売上減少  
約240億円(05年度)

## 3.新事業開発

### 戦略研究開発テーマ

- 光デバイス      バックライト部材  
   「ミラブライト」
- 新規ガスバリア材      高バリア性と柔軟性を  
   合わせ持つ  
   「エバールSP」  
   耐レトルト性ナノテクバリア材  
   「クラリスタ」
- 次世代人工皮革      環境対応型の  
   高品質な人工皮革  
   「ティレニーナ」
- ジェネスタ新プロセス      開発継続

### その他テーマ

- 無機EL
- 高偏光・延伸性光学用  
ポバールフィルム
- 高品質オプトスクリーン
- 高性能・ハロゲンフリー電解質膜  
(燃料電池)
- 新規スチレン系エラストマー
- アクリル系エラストマー
- ソフトアクリル樹脂
- 肌に優しい新規EVOH繊維
- ECC(高靱性コンクリート補強材)

# . 10年企業ビジョン

1. 今後10年の環境見通し
2. 10年企業ビジョン  
事業成長のイメージ  
ビジョン実現のための基本方針  
業績向上のイメージ



# 1. 今後10年の環境見通し

- 地球環境、資源問題の深刻化  
大量生産・エネルギー多消費型経済の行き詰まり
- グローバル経済の不均衡と成長率低下  
国際的競争の激化
- 人々の価値観の多様化  
市場ニーズの高度化と急激な変化
- 日本経済の財政赤字・少子高齢化  
構造問題リスクの高まり

量から質へ

## 2.10年企業ビジョン

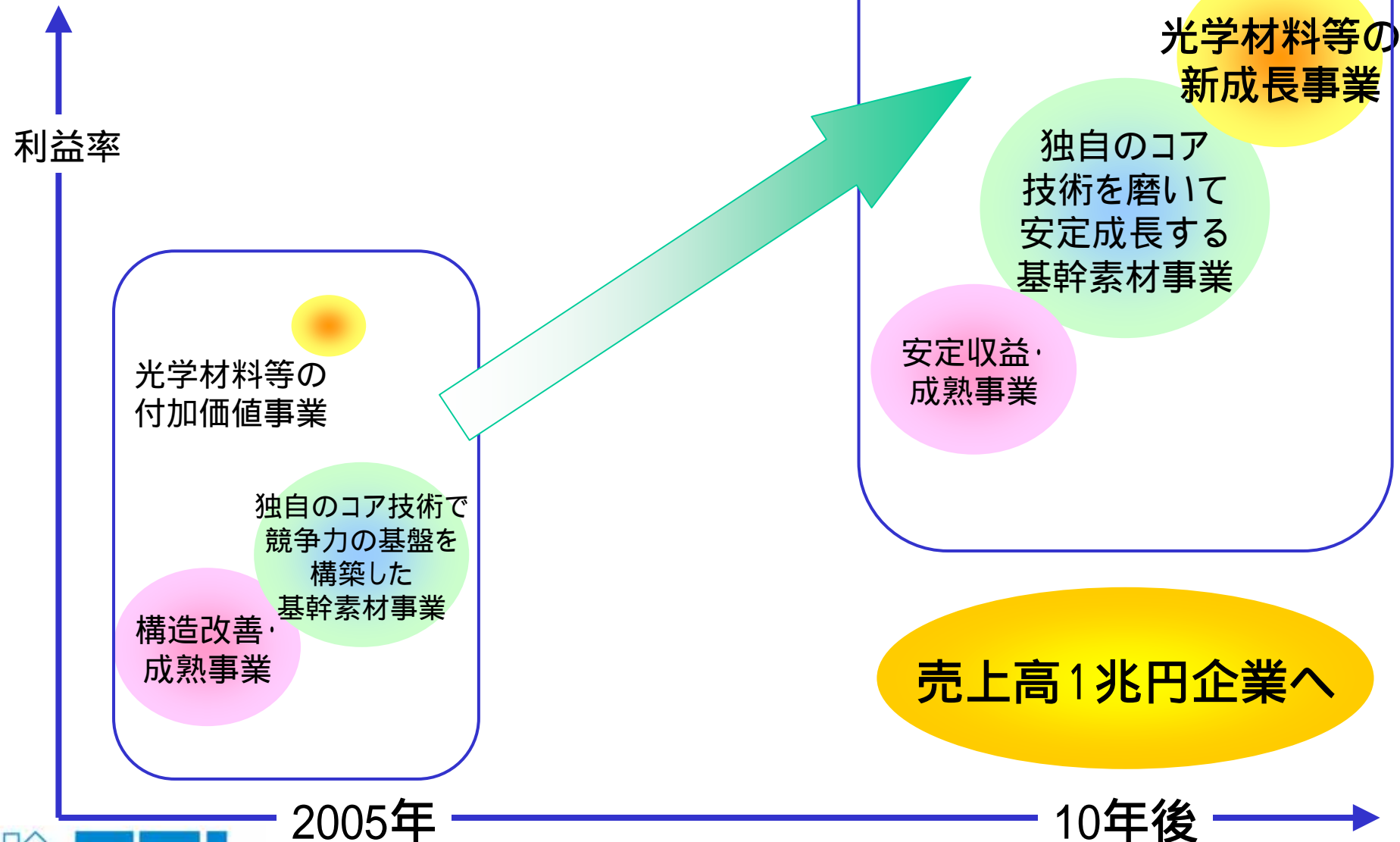
持続的に成長する多角的な  
スペシャリティ化学企業として  
あくなき「**創新**」と卓越した「**高収益**」を  
世界に誇るクラレグループ

クラレの企業文化

～世のため人のため、<sup>ひと</sup>他人のやれないことをやる～

2015年には売上高1兆円企業を目指します

# 事業成長のイメージ



# ビジョン実現のための基本方針

コア技術に立脚した  
世界No1製品群の  
力強い成長

コアコンピタンス

市場ニーズに応える  
最高の品質により  
競争優位を確立

リファインメント

フロンティア

多角的な技術革新を  
通じた成長市場での  
新事業創出

バイタリティ

人間本位の進取・闊達な  
組織風土の確立

サステナビリティ

地球環境と持続可能な  
社会づくりへの貢献

## 業績向上のイメージ

(億円)

	05年	08年	15年	目標
売上高	3,750	4,500	10,000	増収率10%/年 (GDP成長率3%/年)
営業利益	380	500	1,500	増益率15%/年
営業利益率	10%	11%	15%	世界レベルの高収益

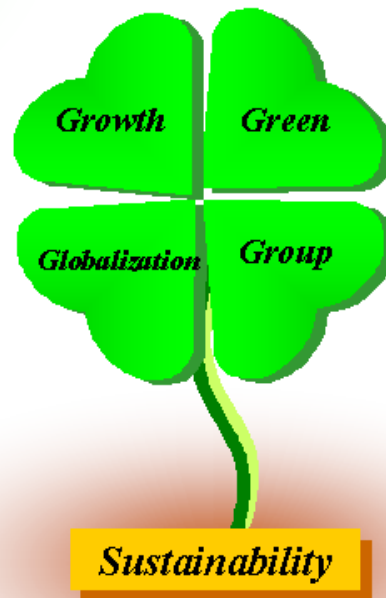
# ・新中期経営計画「GS-21」

1. 業績目標
2. 事業別売上・利益計画
3. 領域別売上計画
4. 重点課題と施策
5. 資源配分

# 新中期経営計画「GS-21」

*Growth*  
*Green*  
*Globalization*  
*Group*

*+ Sustainability*





## 1.業績目標

### 05年度(見通し)

売上高	3,750億円
営業利益	380億円
ROA	8%
ROE	6%

### 08年度必達目標

売上高	4,500億円
営業利益	500億円
ROA	9%
ROE	7%

### 08年度チャレンジ目標

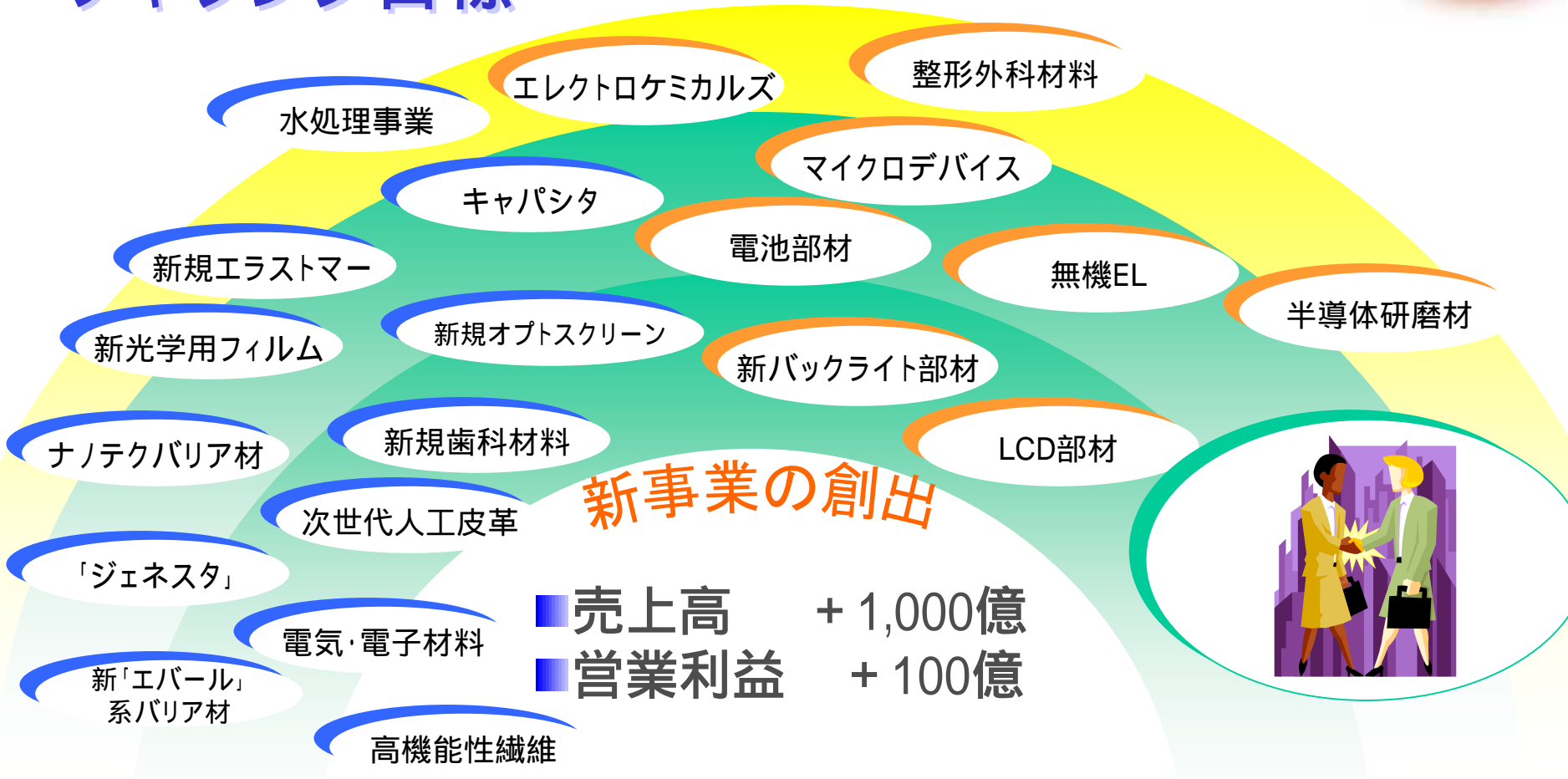
売上高	5,500億円
営業利益	600億円
ROA	10%
ROE	8%

- 新事業創出、M & A等による業容拡大（売上高1,000億円、営業利益100億円）に取り組む。





## チャレンジ目標



事業成長の加速

M&A・アライアンス



## 2.事業別売上・利益計画

		05年	08年	増減
化成品・樹脂	売上	1,920	2,350	+ 430
	営業利益	320	420	+ 100
繊維	売上	1,110	1,200	+ 90
	営業利益	90	120	+ 30
機能材料 ・メディカル他	売上	720	950	+ 230
	営業利益	75	90	+ 15
全社共通	営業利益	105	130	25
合計	売上	3,750	4,500	+ 750
	営業利益	380	500	+ 120



### 3. 領域別売上計画-(1)新成長領域-

光学・自動車・エネルギー等の成長産業に向けた革新的材料を“新成長領域”として事業を拡大

売上高  
(億円)

1,000  
900  
800  
700  
600  
500  
400  
300  
200  
100  
0

280

570

975

00年度

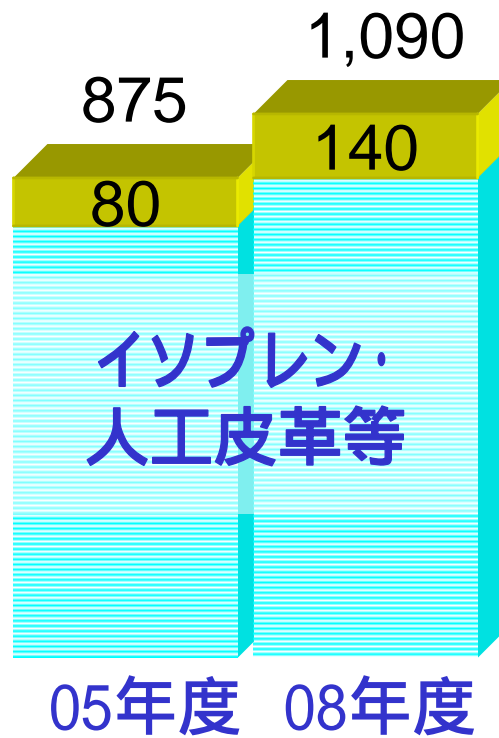
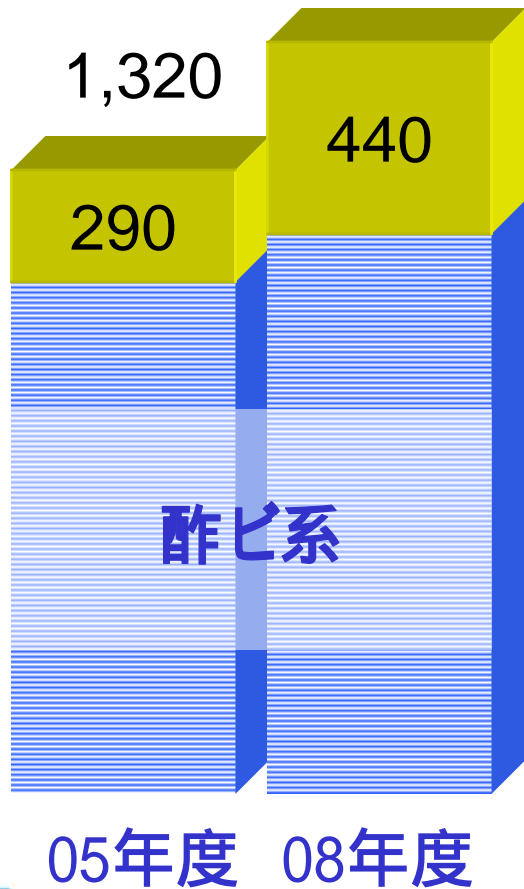
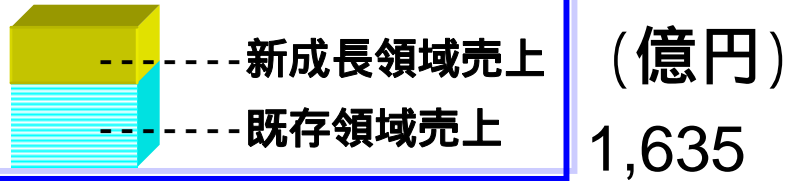
05年度

08年度

経営資源の重点的投入により、  
売上高を1.7倍へ



### 3. 領域別売上計画-(1)新成長領域-





# 3. 領域別売上計画 - (1) 新成長領域 -

\* ( )内は世界シェア

## 基幹素材

ホパール(35%)、「エパール」(70%)  
「クラリーノ」(25%)  
ピニオン・「クラロンK- 」(80%)  
イソブレン(世界随一の総合展開)  
歯科材料(国内1位)  
活性炭(国内1位)

## 成熟素材

メタクリル樹脂(国内3位)  
「クラフレックス」(ディスプレイ国内1位)  
「マジックテープ」(国内1位)  
ポリエステル(国内5位)

## 新成長領域

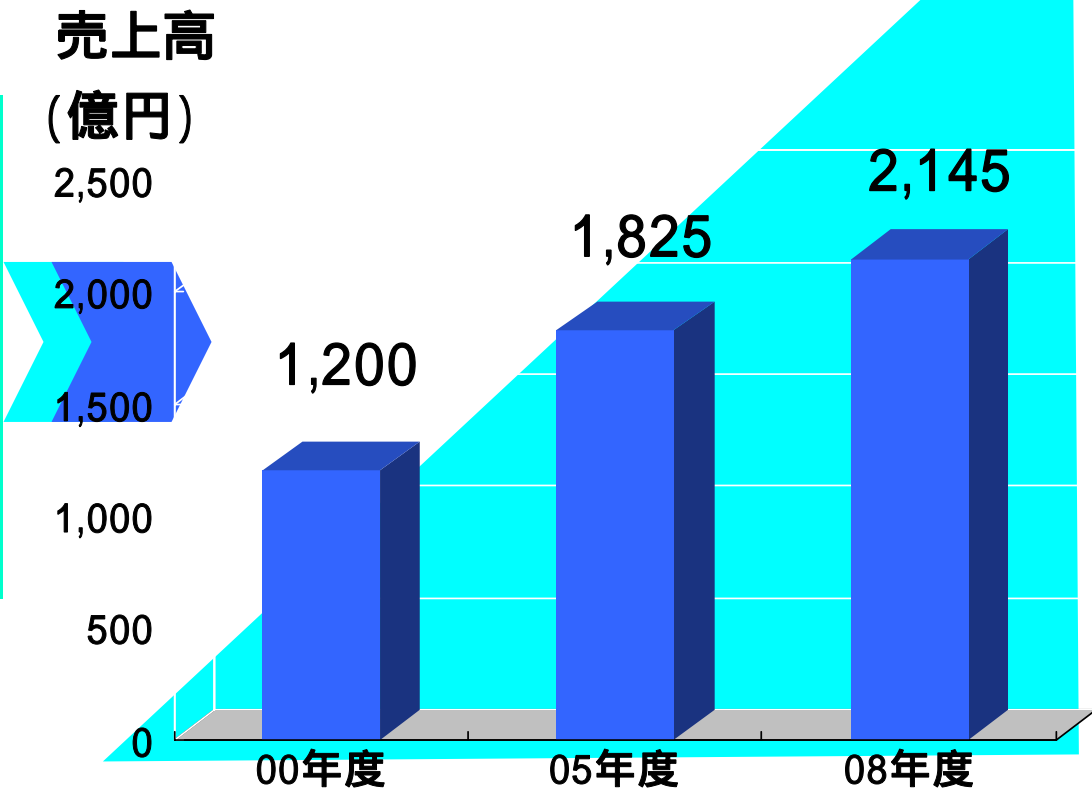
光学 : ホパールフィルム  
自動車: 「エパール」(ガソリンタンク用)  
「セプトン」, PVBフィルム  
「ジェネスタ」, 「クラリーノ」  
ピニオン  
エネルギー: キャパシタ

光学 : オプトスクリーン,  
アクリル系バックライト部材  
自動車: 「モールドインファスナー」  
カーシート



### 3. 領域別売上計画 - (2) 基幹素材・成長領域

酢ビ系・イソプレン系・人工皮革系等の基幹素材のうち“新成長領域”以外はグローバルに事業拡大



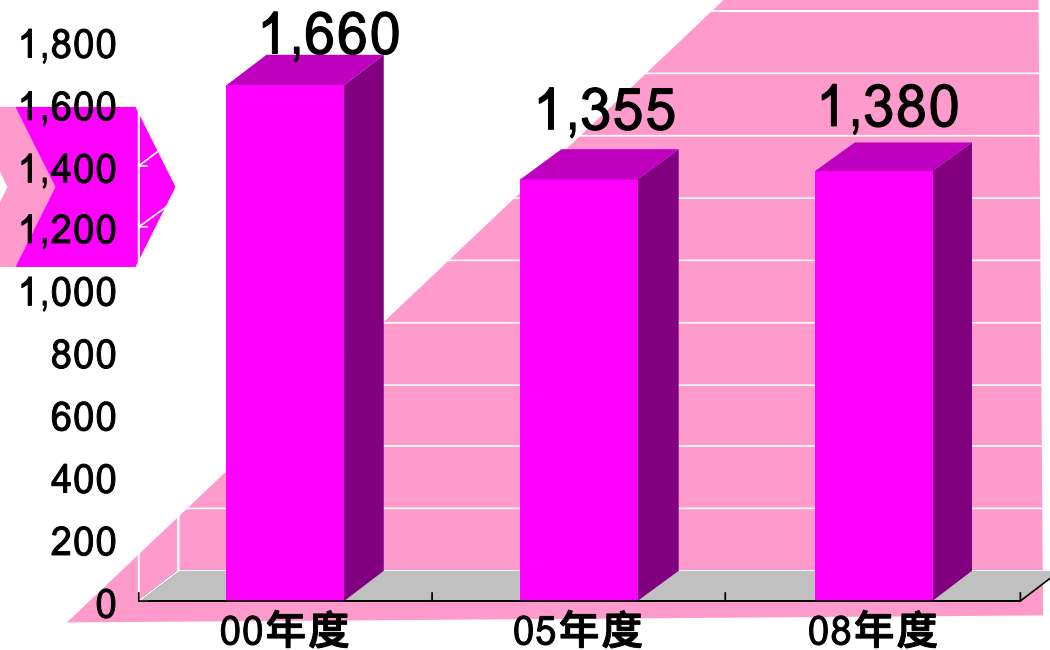
さらなる技術革新と、新製品開発による持続的成長力の強化(売上高成長6%/年)



### 3. 領域別売上計画 - (3) 成熟素材・安定領域

メタクリル樹脂、ポリエステル等の成熟素材で“新成長領域”以外は、差別化等を通じてグループとしての収益体質を確立

売上高  
(億円)



さらなる事業の効率化、競争力強化を通じて安定収益を確保、競争劣位にある事業は再編・整理



## 4.重点課題と施策(1)

### ■新事業・新成長領域の開発スピード加速

- マーケットインの発想による開発テーマの絞り込み
- 外部資源の積極的導入を含む研究資源の拡大と集中活用

### ■グローバルな効率経営とスピード経営

- 市場対応の迅速化
- 資源効率化のためのカンパニー制度改革
- グローバルなグループ経営体制の確立
- 本社機能の効率化と経営情報システムの強化





## 4.重点課題と施策(2)

### ■成長の原動力になる「人材」の強化

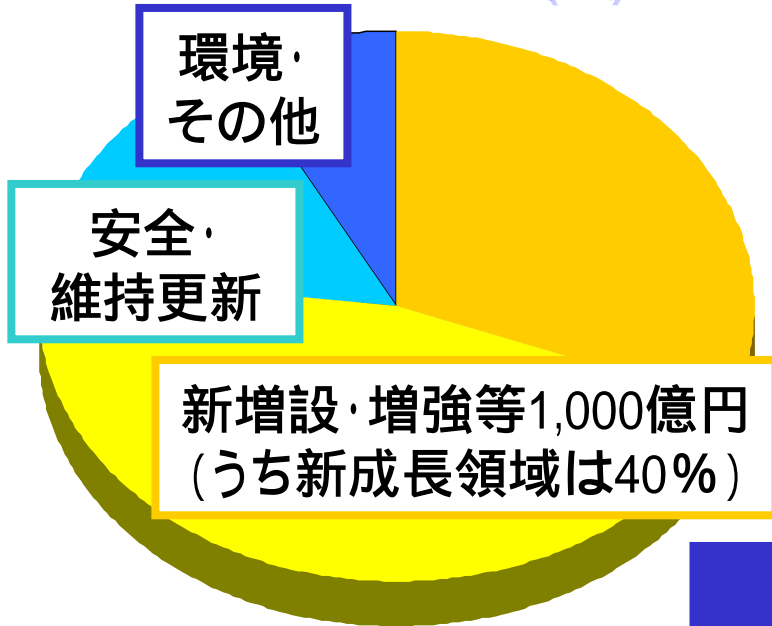
- 中期経営戦略に沿った人材の確保・育成システムの確立
- 人材の適正配置に連動する人事処遇制度の改革

### ■地球環境と企業の持続可能性への取組み

- 「環境中期計画(01～10年度)」に基づくグローバルレベルの環境対策と環境対応製品の拡大
- 現場力の強化と安全優先主義の徹底、リスクマネジメントの強化に繋がる内部統制システムの整備



## 5. 資源配分－(1)設備投資－

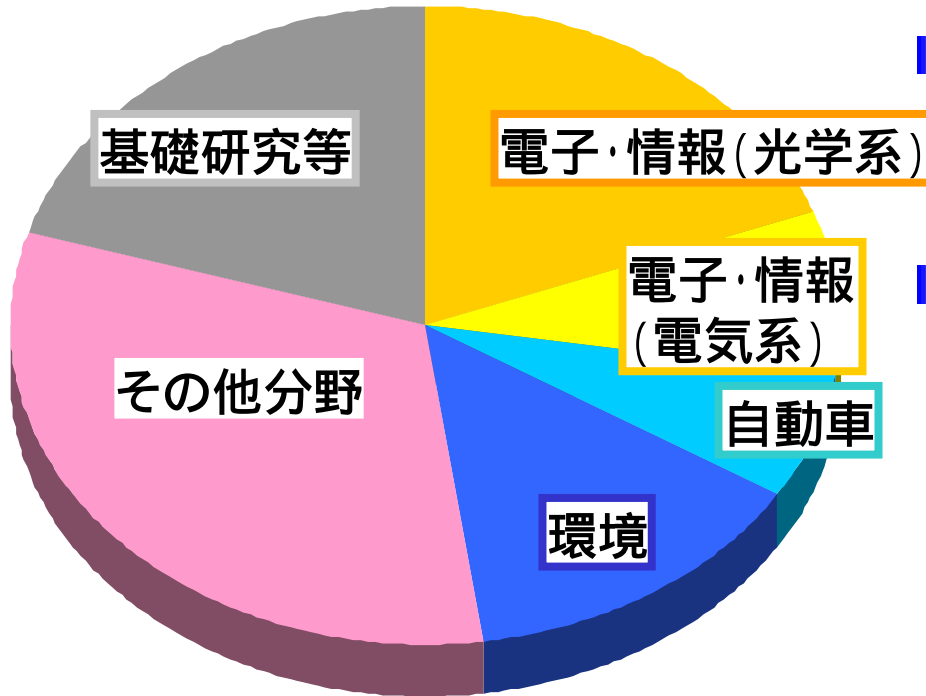


- 設備投資、投融資は3カ年で1,300億円(うち新增設等1,000億円)と積極的な投資を継続
- 本計画とは別に今後3～5年間に新事業やM&Aへの戦略投資を検討(約2,000億円)

案件	稼動時期
「エバール」(米4thライン 24,000トﾝ)	06下
「セプトン」(米 6,000トﾝ)	06下
無機EL製造試験機	06下
光学用ポパールフィルム(3,000万㎡)	07上
新人工皮革「ティレニーナ」(500万㎡)	08上
「ジェネスタ」(6,000トﾝ)	08下



## 5. 資源配分－(2)事業開発－

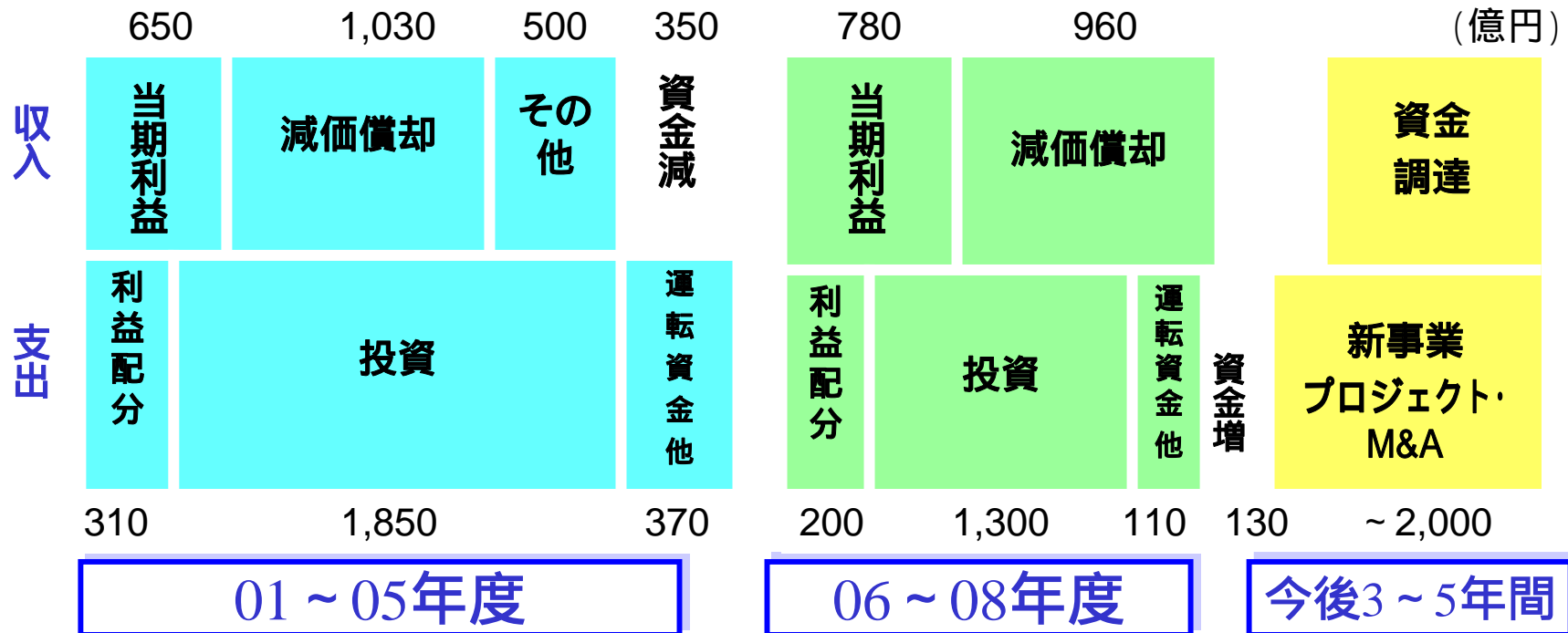


- 研究開発費に3ヵ年で500億円を投入
- 成長産業の光学、自動車、エネルギー分野を中心に加工度の高い高機能材料・部材の開発に資源を重点投入



# 5. 資源配分－(3) 財務戦略－

- 新事業プロジェクトやM & A資金を必要に応じて外部調達
- 配当性向25～30%、ROEの向上を通じた持続的な増配、機動的な自己株取得



# 参考資料

## 1.事業別売上高・営業利益

(億円)

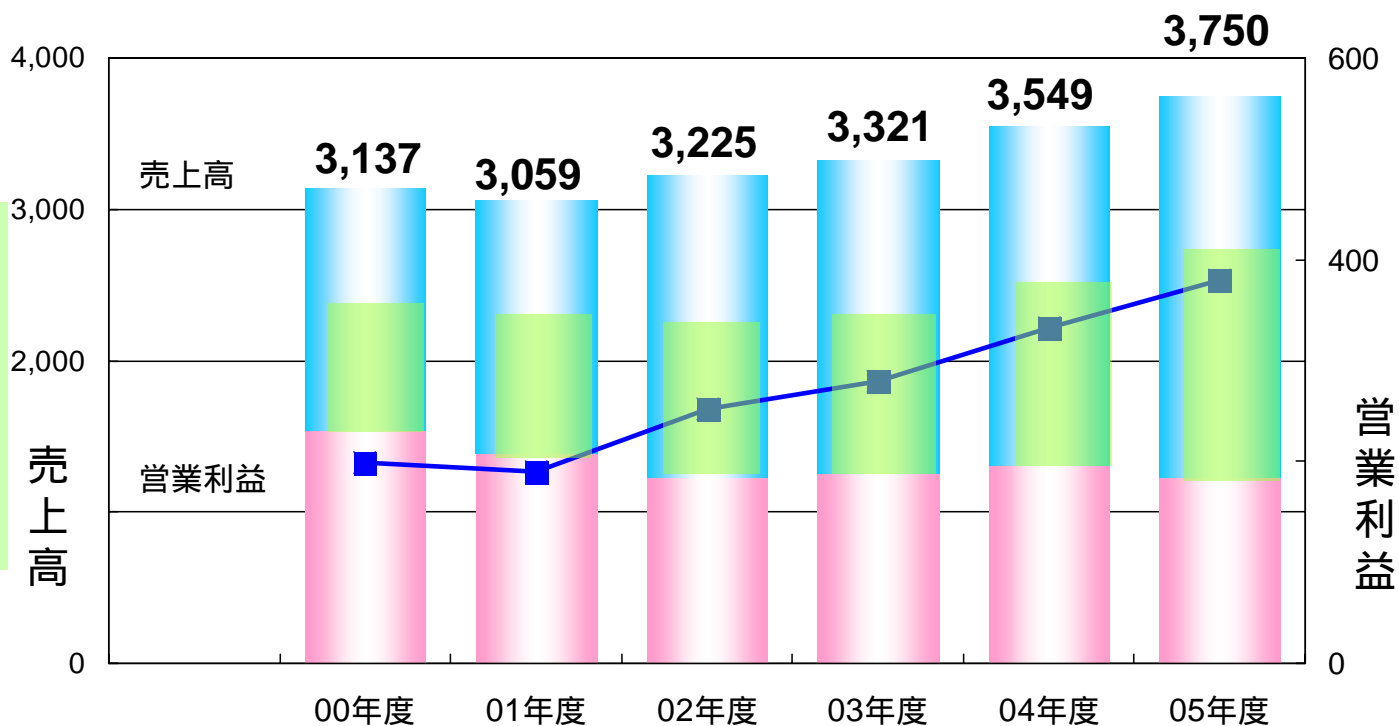
	2001		2002		2003		2004		2005		目標	
	売上高	営業利益	売上高	営業利益	売上高	営業利益	売上高	営業利益	売上高	営業利益	売上高	営業利益
化成品・樹脂	1,198	155	1,447	199	1,559	252	1,673	284	1,920	320	1,900	300
繊維	1,148	38	1,099	48	1,060	53	1,098	79	1,110	90	1,100	70
機能材料・メディカル 他	713	68	679	83	702	80	778	73	720	75	1,000	110
全社共通		71		78		105		104		105		80
合計	3,059	190	3,225	252	3,321	280	3,549	332	3,750	380	4,000	400

## 2.重点事業の売上高・営業利益

(億円)

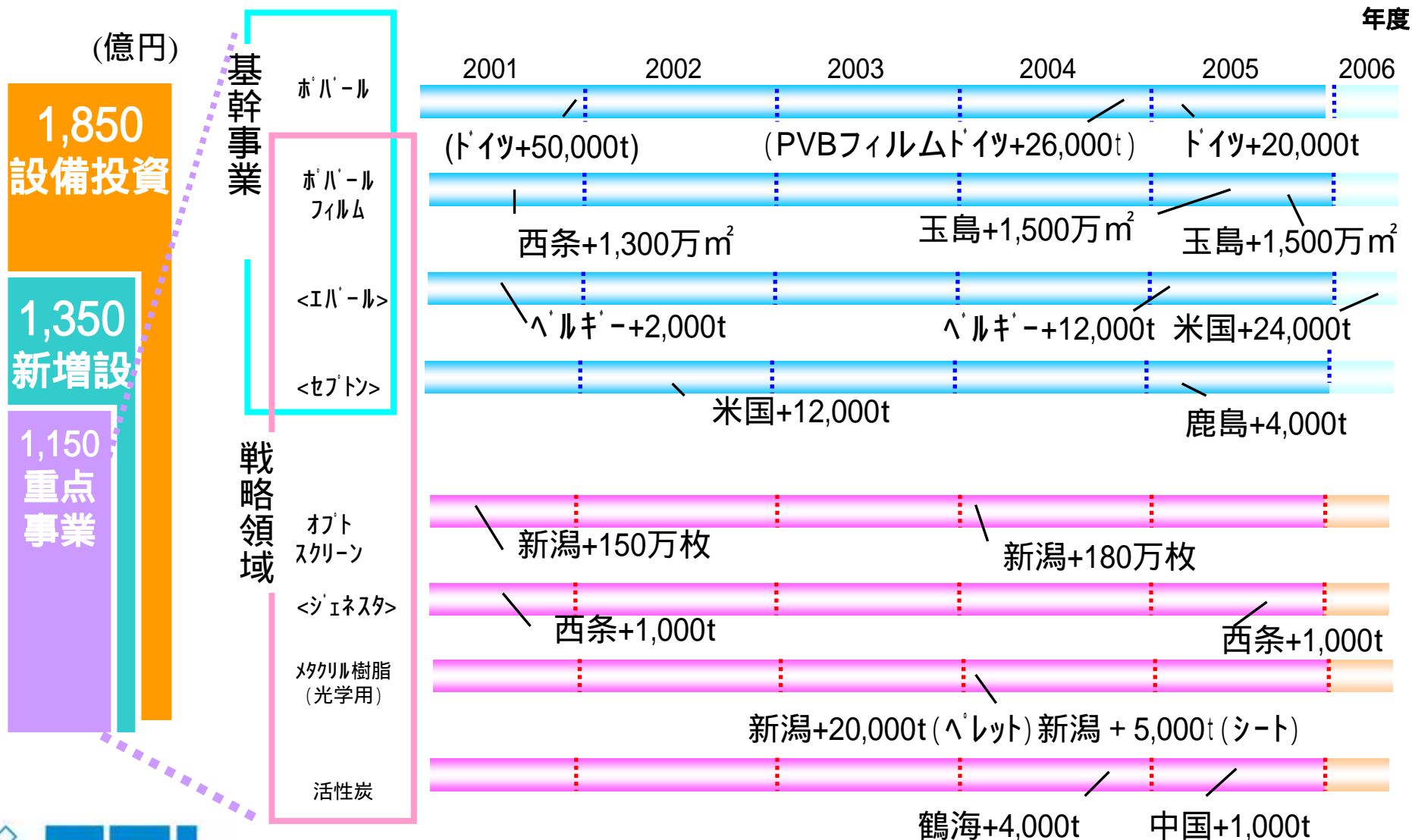
**重点事業**  
**基幹事業** + **戦略領域**  
 ポバール  
 「エバール」  
 イソプレン  
 ビニロン  
 「クラロンK-」  
 「クラリーノ」

電子情報  
 環境事業  
 環境フレンドリー  
 メディカル



	00年度	01年度	02年度	03年度	04年度	05年度 (見通し)	目標
重点事業	1,600	1,670	2,000	2,070	2,245	2,500	<b>2,700</b>
<うち戦略領域>	<850>	<930>	<1,050>	<1,130>	<1,220>	<1,300>	<b>1,640</b>
重点事業の営業利益率	11%	11%	14%	16%	16%	16%	<b>17%</b>

## 3.設備投資(M&A)







## 1. 売上・利益計画(化成品・樹脂)

### ■「G - 21」の重点投資の効果発現により利益成長を牽引する

#### ■ポパール・「エパール」・イソブレン:

グローバル戦略により競争優位性を確保、技術革新と新製品開発等によって成長を加速し、光学材料等の新成長領域を積極的に拡大

#### ■メタクリル樹脂:

高付加価値化した光学材料等の新製品上市と中国加工拠点の強化により安定した収益体質を確立

	05年度	08年度	増減
売上	1,920	2,350	+ 430
営業利益	320	420	+ 100
営業利益率	16.7%	17.9%	+ 1.2%

(億円)



## 2. 売上・利益計画(繊維)

### ■ 基幹素材を中心に安定した収益力を確立し 製品ポートフォリオを強化・改善する

#### ■ ビニロン、「クラロンK - 」、「クラリーノ」等:

市場ニーズに応じた技術革新を加速し、能力増強・プロセス革新投資により成長基盤を再強化

#### ■ 「クラフレックス」、「マジックテープ」、ポリエステル等:

成熟した国内市場の中で、高度な加工技術による差別化した製品展開を進めグループとしての収益体質を確立

	05年度	08年度	増減
売上	1,110	1,200	+ 90
営業利益	90	120	+ 30
営業利益率	8.1%	10%	+ 1.9%

(億円)



## 3. 売上・利益計画(機能材料・メディカル他)

### ■ 独自技術による多角的な製品群の技術革新をスピードアップし新成長領域を積極的に拡大する

#### ■ オプティクス、「ジェネスタ」、「ベクスター」等:

顧客ニーズに応じた技術革新を加速し、新成長領域での競争力基盤を確立

#### ■ 歯科材料、活性炭等:

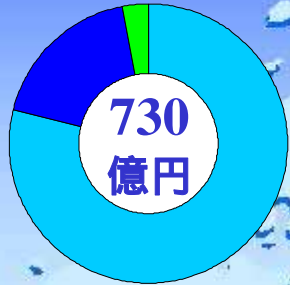
国内トップメーカーとしての強みを活かし、差別化された新製品開発とグローバルな事業展開により積極的な拡大を図り、エンジニアリングその他の関連事業は効率運営に徹する

	05年度	08年度	増減	(億円)
売上	720	950	+ 230	
営業利益	75	90	+ 15	
営業利益率	10.4%	9.5%	0.9%	



## 4. 海外売上高 (売上比率: 43% 50%)

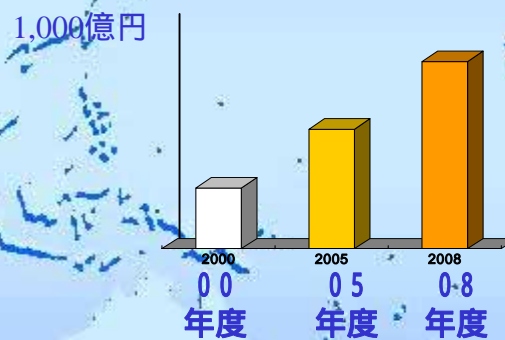
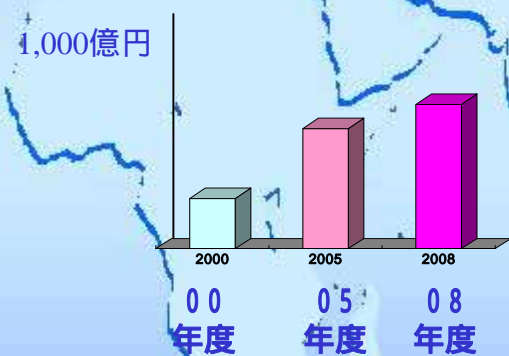
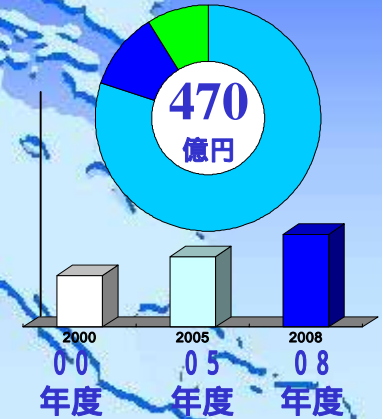
ヨーロッパ



アジア



北米



■円グラフは08年度予想

# ご注意

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。

