

新中期経営計画

『G-21』

2001年度～2005年度

2001年2月15日

株式会社クラレ

第4次中期経営計画の 実績と回顧

「グローバルな発展を続ける ユニークな化学企業体」

企業力の強化(特に企業規模の拡大)

新規事業の創出と育成

新しい経営システム・企業風土の創成

計画未達事業

● **ポリエステル**・・・破壊的価格下落

● **ビタミン原料**・・・市場混乱

● **農薬原料**・・・特許満了

● **人工皮革**・・・欧州市場悪化

● **「クラロンK-II」**・・・開発遅れ

計画未達事業の問題点

- 市場認識の甘さ
- 状況変化への対応遅れ

計画達成事業

●「エバール」

●ポバール

●熱可塑性エラストマー

●偏光膜用PVAフィルム

●オプトスクリーン

・・目標ほぼ達成

・・計画を上回る

新規事業

● オプト関連事業

・・・大きく成長

● 耐熱性樹脂「ジェネスタ」

● 環境事業(PVAゲル等)

・・・上市後、順調に立ち上がり

経営システム・企業風土

- 間接部門分社化、BPRの推進
- 財務体質の改善強化
 - ・・ 着実に継続推進

新中期計画 『G-21』について



経営環境と課題

企業存続の条件

国際競争力の保持

地球環境保護

電子情報技術活用

グループ経営

ステークホルダーの信認

目指す企業イメージ

「独自技術による
エコフレンドリー企業」

基本的経営戦略

(1)事業に対する基本方針

- 国際競争力を有する事業の拡大
- 地球環境の維持改善に貢献
できる事業の拡大
- 世界で独自の存在感が主張
できる事業の拡大

(2)事業運営基準

- 「資本コストを上回るROA」の達成
- 管理指標としてROAと
キャッシュフローを重視
- M&Aの活用
- 「事業再評価基準」の設定

(3)組織運営方針

- 組織のフラット化と大幅な権限委譲
- 各事業・グループ会社の自立：
「カンパニー制」の導入
- グループシナジーの極大化
- 業績を反映させた処遇制度
- BPRと情報技術活用の推進

事業戦略イメージ

14



(1) プロダクト別事業戦略

● 酢ビ・ポバール系事業

- 酢酸ビニル：
自製比率引き上げ等によるコスト削減
- ポバール樹脂：
グローバル展開と樹脂から
一貫した川下事業の充実

- 「エバール」樹脂：
グローバル展開と新用途開発
による拡大
- ビニロン(含「クラロンK-Ⅱ」):
新分野の早期立ち上げ

● イソプレン系事業

- 「セプトン」:
水添系において世界のトップメーカーを
目指す
- ファインケミカル:
コスト削減等による業績安定化、
新規医薬中間体の事業拡大

人工皮革事業

- 革新的な生産プロセス改良
- マーケティング力強化
- 業界トップメーカーとしての競争力回復

酢ビ・ポバール
系事業

イソプレン系
事業

人工皮革事業

基幹事業

売上:40%弱

営業利益:80%以上

拡大・発展

● ポリエステル事業

- 徹底した収益構造の改善

● アクリル樹脂事業

- ポリマーと高機能加工品を
中心とする事業展開の推進
- アライアンス等による
抜本的コスト競争力の強化

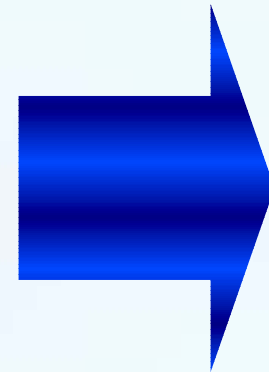
プロダクト・アウトから
マーケットインへ

● 電子情報領域

● 環境フレンドリー領域

● 環境事業領域

● メディカル領域



戦略領域

(2)事業領域別戦略 (マーケットイン分類)

● 電子情報領域

- 偏光膜用PVAフィルム、OPTスクリーン、電池セパレーター等成長事業の積極拡大
- 耐熱樹脂「ジェネスタ」等のグローバル製品化
- キャパシタ用新素材の開発等

● 環境フレンドリー領域

- ビニロンのアスベスト代替用途の拡大
- 「エバール」を核にした各種ガスバリアー
素材の総合展開
- 「セプトン」を核にした各種エラストマーの
総合展開

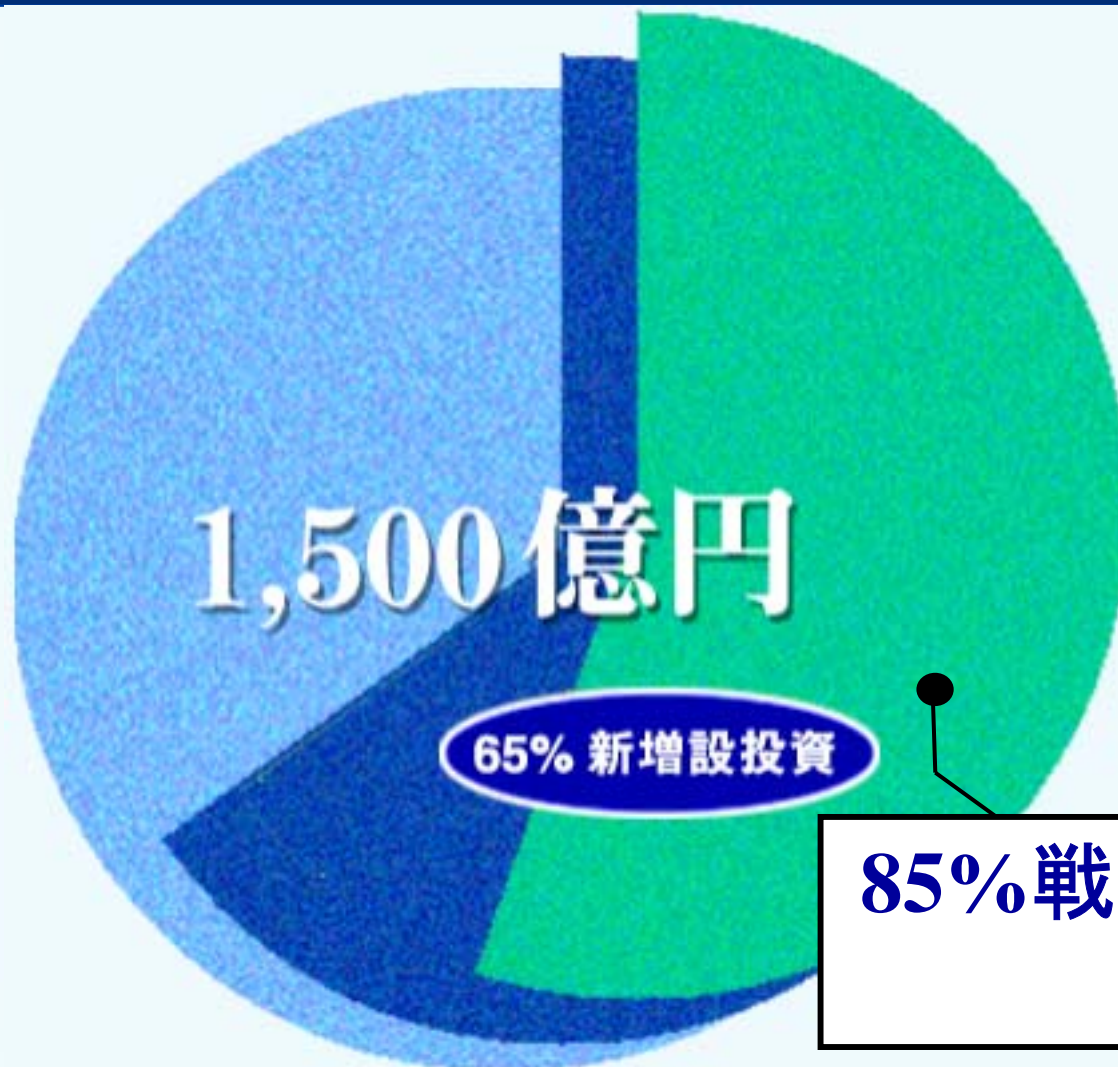
● 環境事業領域

- PVAゲルおよび工業膜、活性炭を組み合わせた水処理システムの展開

● メディカル領域

- 歯科材料と人工臓器を拡大
- 事業スタイルに合った展開

設備投資



1,500 億円

65% 新增設投資

85% 戦略領域
へ投資

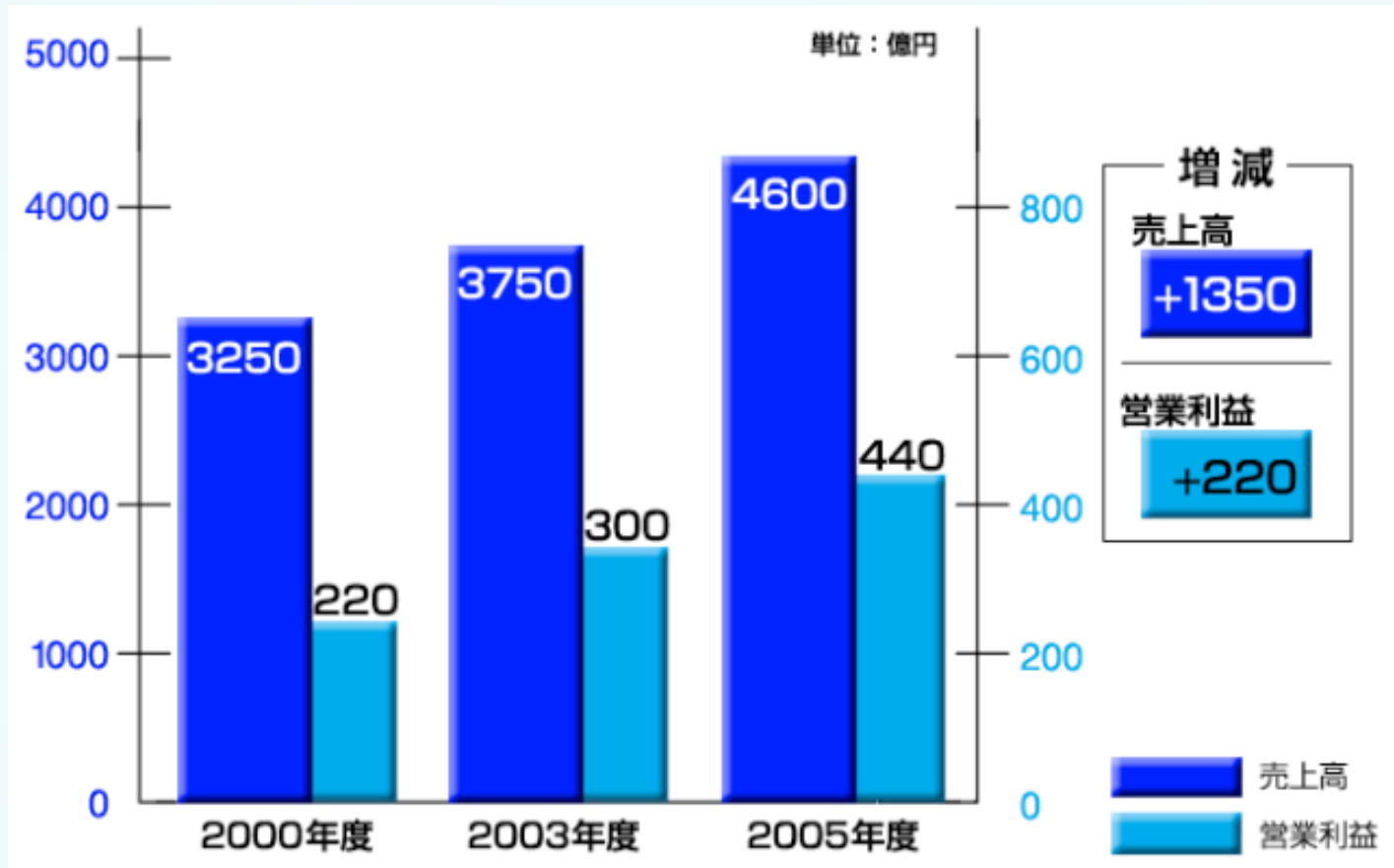
主な新增設投資対象

- 酢ビ・ポバール
- 偏光膜用PVAフィルム
- 欧米の「エバール」
- 「クラロンK-Ⅱ」

- 海外および国内の「セプトン」
- 環境事業領域 (PVAゲル、活性炭等)
- 電子情報領域 (キャパシタ、
「ジェネスタ」、OPTスクリーン等)
- メディカル領域 (歯科材料)

M&A実施(シナジー効果、投資採算)

3年後と5年後の業績イメージ



(前提)

為替：1US\$ = 105円、1ユーロ = 102円

原油：1バレル = US\$ 23

事業ポートフォリオ

基幹事業

- 酢ビ・ポバール系事業
- イソプレン系事業
- 人工皮革事業

+

=

戦略領域

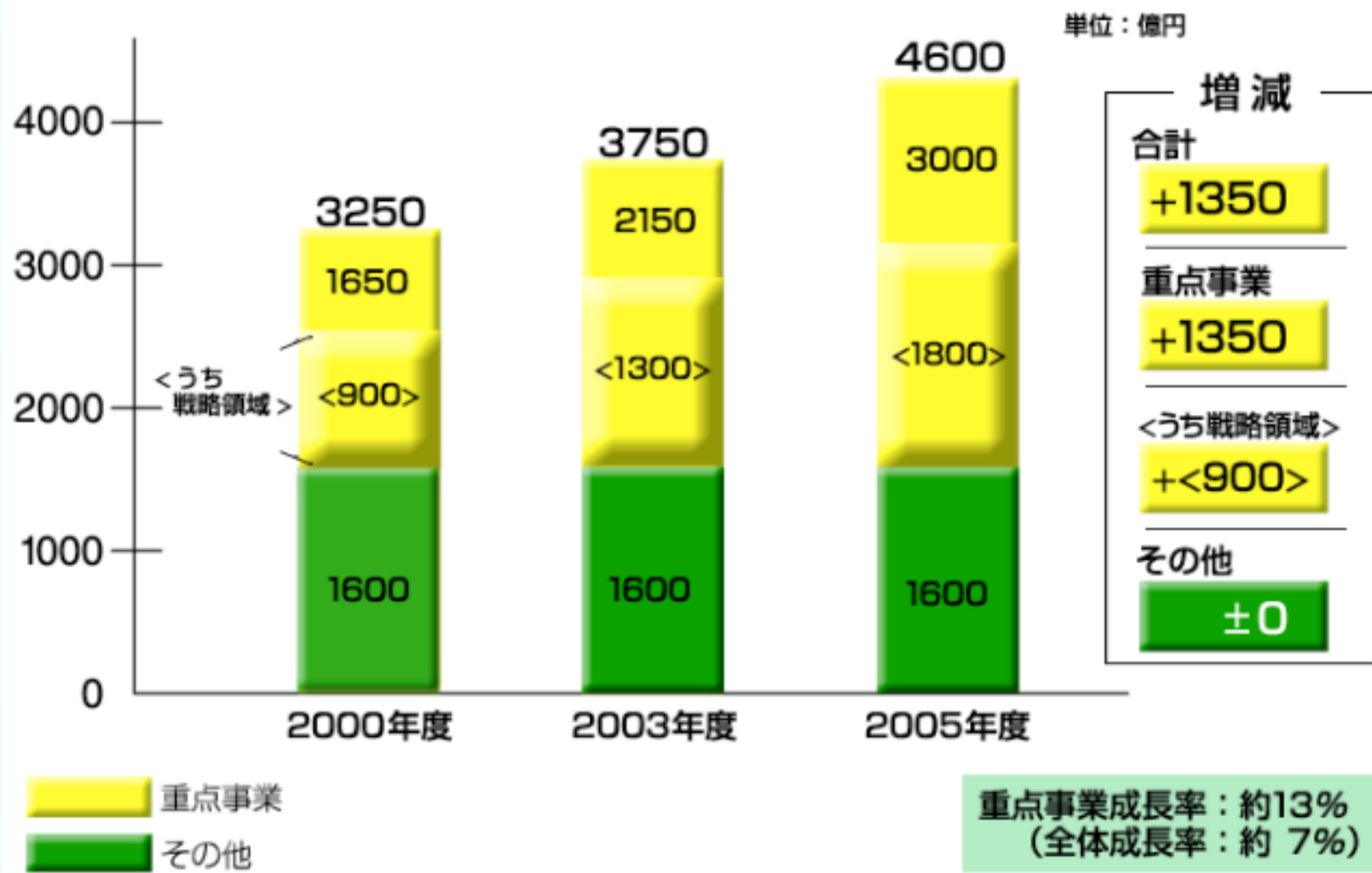
- 電子情報領域
- 環境フレンドリー領域
- 環境事業領域
- メディカル領域

「重点事業」

(現状: 営業利益の90%以上)

現状:
売上高営業利益率約20%

戦略領域の拡大を目指す



資産効率化

(単位:億円)

		2000年3月	2006年3月	増減
運 転 資 金	売上債権	898	1300	402
	棚卸資産	751	770	19
	買入債務	▲557	▲800	▲243
	計	1092	1270	178
有形固定		1283	1700	417
金融資産		1827	1770	▲57
その他		279	300	21
総資産		5038	5840	802

総資産回転率:0.65→0.8

棚卸資産:2.8ヶ月→2ヶ月

『G-21』計画経営目標

5年後の目標:

ROA(総資産営業利益率) 7.0%

研究開発

主な開発テーマ

- 電子情報および光関連素材
- バイオメディカル関連材料
- 環境保護関連素材
- 機能材料（ナノコンポジット等）

5年間の研究開発費：
約750億円（売上高の4%）

環境中期計画

- ・有害化学物質排出量の90%削減
- ・産業廃棄物外部処分量の90%削減
- ・廃棄物有効利用率の20ポイント増加
(60%→80%)
- ・エネルギー使用効率の1%/年向上
〈いずれも99年度比〉

全社施策

- グループ企業の統廃合と「カンパニー制」の導入
- BPR推進による間接組織スリム化
- e-commerceの活用

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。