



2018年2月14日

各位

会社名 株式会社 クラレ  
代表者名 取締役社長 伊藤 正明  
コード番号 3405  
上場取引所 東証第一部  
問合せ先 経営企画室  
IR・広報部長 植垣 文雄  
TEL(03) 6701-1070

クラレグループを取り巻くすべての人が誇りに思える(Proud)企業を目指して

## 中期経営計画『PROUD 2020』について

当社は、創立 100 周年を迎える 2026 年のありたい姿「独自の技術に新たな要素を取り込み、持続的に成長するスペシャリティ化学企業」を長期ビジョンに掲げ、その実現に向けた 2018 年～2020 年度の 3 カ年の実行計画として、中期経営計画『PROUD 2020』をスタートさせました。

### 1. 長期ビジョン『Kuraray Vision 2026』

#### ・ありたい姿

**独自の技術に新たな要素を取り込み、持続的に成長するスペシャリティ化学企業**

#### ・基本方針

## 基本方針

### 競争優位の追求

#### 既存事業の競争力を更に強化する

顧客視点に立ち、当社がこれまで培ってきた技術・製品を生かした新製品・用途の開拓を進めます。また、新興国を市場としてだけでなく、新たな調達・開発・生産等の機会として捉え、取り組みを強化していきます。さらに、生産プロセスやサプライチェーンなど業務プロセスの革新・改善による業務効率化、コスト削減などの取り組みも着実に推進することで競争力の強化を図ります。

### 新たな事業領域の拡大

#### 事業ポートフォリオの拡充、領域の拡大を行う

独自技術の継続的な強化や、自社技術に外部技術や事業を取り込んだ、新しい技術やビジネスの創生を行い、事業ポートフォリオの拡充を行います。また、M&A・アライアンスを視野に入れた新しい領域やビジネスモデルの構築にも果敢に取り組めます。

## グループ総合力強化

### ビジョン実現を支えるグローバル事業基盤を構築する

グローバルに事業が拡大していく中、ITを活用したグループ全体の経営基盤を構築し、拠点間の連携をスムーズに行える体制を整えます。また、多様な人材が働きやすい職場環境の提供や、コンプライアンス徹底への取り組み強化を行うことで、グループ総合力の強化を行っていきます。

## 2. 中期経営計画『PROUD 2020』概要

近年、先進国が先導していた景気拡大の流れがアジアをはじめとする新興国へ徐々に波及し、今後、ますます消費の中心となる新興国経済の世界に与える影響が大きくなっていくことが予測されます。また、デジタル化の進展が様々な産業で技術革新を与え、今まで想定できなかった変化を起し、新たなビジネスの機会が出現してくることが期待されます。

このような環境の下、当社グループは、これからの変化を新しい成長の機会と捉え、社員一人ひとりが果敢に挑戦し、クラレグループを取り巻くすべての人が誇りに思える(Proud)企業を目指して、3カ年の中期経営計画『PROUD 2020』を策定しました。

長期ビジョン『Kuraray Vision 2026』のスタートの3年間である『PROUD 2020』では、長期ビジョンで掲げた3つの基本方針「競争優位の追求」、「新たな事業領域の拡大」、「グループ総合力強化」に沿った経営戦略を掲げ、それぞれの具体的施策を実施してまいります。また、その具体的施策の実行において「環境への貢献」を推進していきます。

### 【PROUD 2020 の5つの要素】



### (1) 主要経営戦略

#### ●競争優位の追求

- 顧客ベースの高付加価値製品・用途の開発
- 新興国市場の需要創出
- IoTを活用した生産・業務プロセスの革新

Profitability

Opportunity

Unique products & services

#### ●新たな事業領域の拡大

- 独自技術の研鑽と外部技術の取り込みによる新事業創出
- M&A・アライアンスによる新領域の獲得
- 技術とサービスを融合したビジネスモデルの確立

Profitability

Opportunity

Unique products & services

Diversity

#### ●グループ総合力強化

- グローバル経営基盤の構築
- 働きがいのある職場づくり
- クラレグループの更なる一体感の醸成

Responsibility

Diversity

#### ●環境への貢献

- 地球環境に貢献する製品の提供
- 環境負荷を低減したプロセスの実践
- 生活の質(QOL)向上に貢献する製品の提供

Profitability

Responsibility

Opportunity

Unique products & services

(2) 業績目標

2017 年度実績		➔	2020 年度目標	
売上高	5,184 億円		6,500 億円	
営業利益	751 億円	900 億円		
営業利益率*	14%	14%		
当期純利益*2	536 億円	620 億円		

為替レート	112 円/ドル	110 円/ドル
	127 円/ユーロ	130 円/ユーロ
原燃料価格	39 千円/kl	43 千円/kl

\*小数点第一位四捨五入

\*2 親会社株主に帰属する当期純利益

(3) セグメント別の主要戦略

① ビニルアセテートセグメント

新市場の開拓と高付加価値化を進め、確固たるポジションを維持し、持続的成長を目指していきます。また、事業の成長や事業収益の更なる改善を目的とした戦略投資を検討していきます。

② イソプレンセグメント

タイ新プラントの稼働を見据えて、当社が独自技術・製品を生かした新たな市場と新しい用途を創出していきます。

③ 機能材料セグメント

技術力を生かした製品展開を行い市場価値を提供していきます。また、買収することを決定したカルゴン・カーボン社との融合を図り、シナジーの早期発現を目指します。

④ 繊維セグメント

高付加価値製品の拡大への取り組みを強化しながら、更なる独自性の追求を行っていきます。

<セグメント別売上高・営業利益目標>

(億円)

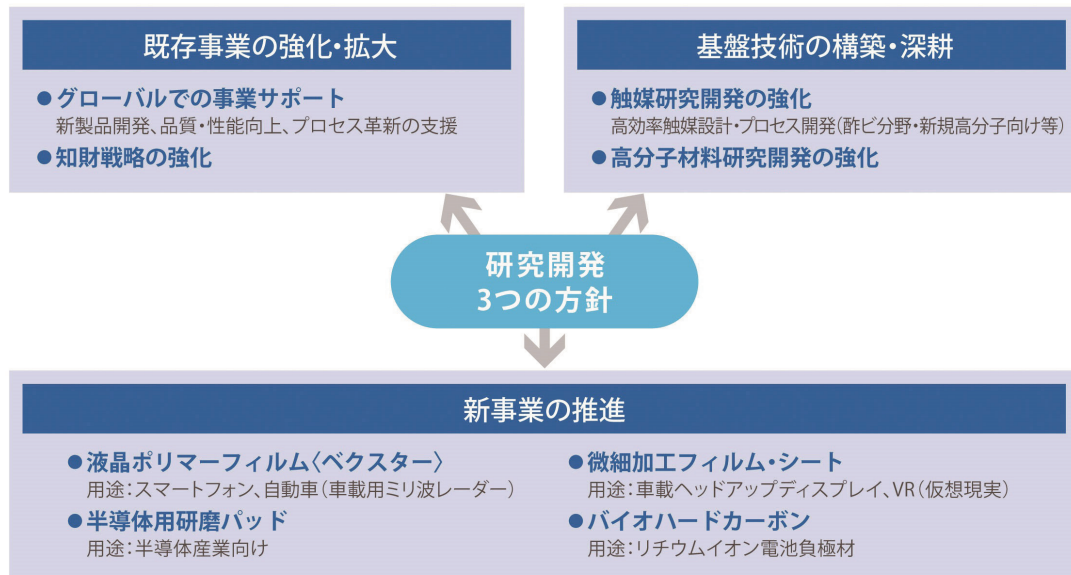
	2017 年度実績		2020 年度計画		増減	
	売上高	営業利益	売上高	営業利益	売上高	営業利益
ビニルアセテート	2,669	613	3,250	670	581	57
イソプレン	564	84	710	100	146	16
機能材料	552	63	740	80	188	17
繊維	664	72	830	85	166	13
トレーディング	1,288	39	1,430	50	142	11
その他	542	33	710	45	168	12
全社・消去	△1,095	△153	△1,170	△130	△75	23
合計	5,184	751	6,500	900	1,316	149

※2018 年よりセグメントの組み換えを行い、クラリーノ事業は繊維セグメントに組み入れました。

上記の 2017 年度実績は組み換え後の数字です。

#### (4) 研究開発

研究開発では下記の3つの方針に基づいた具体的施策を行っていきます。



#### (5) 設備投資

当中期経営計画期間中は事業の成長や収益の改善、グローバル経営基盤の更なる強化を目指し、引き続き積極的な投資を行います。3年間の設備投資額(決定ベース)は約2,500億円を計画しています。また、M&Aについては、引き続き具体的な枠を設定せず、上記2,500億円とは別枠で検討していきます。

(なお、現在検討中のイソプレンのタイ新プラント建設や新規事業に関連する投資は含みません。)

##### 【主な設備投資案件】

- ・ VAM新プラント建設
- ・ 光学用ポバールフィルム増設
- ・ 水溶性ポバールフィルム増設
- ・ PVBフィルム増設
- ・ <エバール>新プラント建設
- ・ 液状ゴム増設
- ・ 歯科材料増設

#### (6) 財務戦略

- ・ 中期経営計画『PROUD 2020』期間の3年間で約3,000億円の営業キャッシュフローを見込んでおり、設備投資は2,500億円(支払いベース:2,100億円)を予定しています。
- ・ 新規プロジェクトやM&Aなどの大型戦略投資資金は必要に応じ、借入等による調達を検討します。
- ・ 株主還元は経営の重要課題の一つとして位置づけています。業績の向上に応じた持続的な安定配当を基本方針とし、総還元性向35%以上、1株当たり配当40円以上とします。

(7) 環境中期計画


事業の拡大に伴い、増加する生産量に対して、環境負荷の度合いを低減します。

**地球温暖化防止**

**国内**  
GHG排出原単位指数  
前年比1%以上の向上




**海外**  
エネルギー原単位指数  
前年比1%以上の向上




**水資源**

**海外**  
水原単位指数  
前年比1%以上の向上




**廃棄物**

**国内**  
廃棄物削減対策の実施  
2016年度発生量の1%相当以上



**国内**  
埋立処理量  
2016年度実績値未満に管理



**化学物質排出**

**国内**  
PRTR物質排出量を  
2016年度実績値未満に管理



以上