

— 株主の皆様とのコミュニケーションツール —

# クラレ通信

第125期 事業報告書

2005年4月1日～2006年3月31日



## CONTENTS

- 1 … 会社概要
- 2 … 株主の皆様へ
- 3 … 2005年度決算概況／2006年度業績予想
- 5 … [特集1]  
「G-21」の総括
- 7 … [特集2]  
新中期経営計画「GS-21」の概要
- 11 … [特集3]  
「ファイン化」で10年後に1兆円企業へ  
～社長インタビュー～
- 13 … クラレトピックス
- 15 … 財務情報
- 17 … 株式情報
- 18 … アンケート
- 巻末 … 株主メモ

株式会社 クラレ

社名	<b>株式会社 クラレ</b>
英文社名	<b>KURARAY CO., LTD.</b>
設立	1926 (大正15) 年6月24日
資本金	890億円
東京本社	〒100-8115 東京都千代田区大手町1-1-3 (大手センタービル)
大阪本社	〒530-8611 大阪市北区梅田1-12-39 (新阪急ビル)
ホームページ	TEL (03) 6701-1000 FAX (03) 6701-1005 TEL (06) 6348-2111 FAX (06) 6348-2165 <a href="http://www.kuraray.co.jp/">http://www.kuraray.co.jp/</a>

### クラレグループ事業概要

化成品・樹脂	ポバール樹脂・ポバールフィルム・PVB樹脂・ PVBフィルム・〈エパール〉・イソプレン・ ファインケミカル・メタクリル樹脂・樹脂加工品
繊維	ビニロン・人工皮革・不織布・面ファスナー・ ポリエステル・テキスタイル
機能材料・メディカル他	オプトスクリーン・メディカル製品・機能材料・ 活性炭・高機能膜・エンジニアリング

### 役員 (2006年6月28日現在)

#### 取締役

代表取締役社長	和久井 康明
代表取締役専務	田中 隼介
常務取締役	和食 征二
常務取締役	浅葉 修
常務取締役	岩脇 伸夫
常務取締役	蛭川 洋一
常務取締役	伊藤 文大
取締役	吉村 典昭
取締役	片岡 史朗
取締役	吉野 博明

#### 監査役

常勤監査役	松澤 晰
常勤監査役	藪田 勉
監査役	北川 俊光
監査役	小野寺 弘夫
監査役	生野 宙孝

#### 執行役員

上席執行役員	田中 隼介
上席執行役員	浅葉 修
上席執行役員	蛭川 洋一
上席執行役員	片岡 史朗
上席執行役員	吉野 博明
上席執行役員	澤田 献三
上席執行役員	富田 秀男
執行役員	坂井 俊英
執行役員	五反田 進
執行役員	橋本 克久
執行役員	松本 光郎
執行役員	前田 公平
執行役員	相倉 外喜男
執行役員	真鍋 光昭
執行役員	川原崎 雄一
執行役員	村上 敬司
執行役員	ゲルドレッパー
執行役員	ジャン・マリー・バートン
執行役員	ノブヤトミタ

\*田中 隼介は、代表取締役専務と  
上席執行役員を兼任しています。

\*浅葉 修、蛭川 洋一は常務取締役と  
上席執行役員を兼任しています。

\*片岡 史朗、吉野 博明は取締役と  
上席執行役員を兼任しています。

(注) この冊子に記載した財務データはすべてクラレグループ連結ベースです。

(注) この冊子に掲載の〈 〉をつけた名称は、当社製品の商標です。



代表取締役社長

和久井 康明

株主の皆様におかれましては、ますますご清祥のこととお慶び申し上げます。平素はクラレグループをご支援いただき、厚く御礼申し上げます。

当125期(2005年4月1日～2006年3月31日)の経営環境は、企業業績の改善や個人消費の回復等により国内景気は概ね順調に推移しましたが、引き続き原材料価格の高騰、金利の上昇、さらには大規模災害の発生や不安定な国際情勢の顕在化など、米国、中国を始め海外景気の先行きには不透明感が広がりました。

こうした中でクラレグループは、基幹事業や成長著しい光学材料の拡大に努め、連結業績は売上高3,751億円、営業利益383億円、経常利益328億円、当期利益212億円と4期連続で増収増益を果たし、売上高と全ての利益項目で過去最高を更新いたしました。

2001年度より推進してきました中期経営計画「G-21」では、3つの基幹事業と4つの戦略領域を中心とした成長戦略を推進するとともに、新事業開発のスピードアップと収益構造改善・低採算事業再編の加速による競争力強化に取り組み、ROA(総資産営業利益率)は必達目標としていた「8%以上」を達成しました。しかしながら、売上高4,000億円、営業利益400億円の目標にはわずかに及びませんでした。その主要因である投資効果の発現、市場環境への対応・新製品の開発、原材料価格の売値転嫁、本社業務の効率化におけるスピード不足が今後の継続課題です。また、当期に発生した工場事故を重大な警鐘と受け止め、安全管理の強化を重要課題と考えています。

このたび策定しました新中期経営計画「GS-21」では、①新事業・新成長領域の開発スピードの加速と重点プロジェクトへの投資効果の発現 ②グローバルな効率経営と経営のスピード化 ③人事処遇制度の改革(必要な人材の採用・育成) ④地球環境と企業の持続可能性への取り組み を重点課題とし、2008年度の必達目標として売上高4,500億円、営業利益500億円、ROA9%、ROE7%を目指します。また、クラレグループが長期的に目指す方向を示した10年企業ビジョンを策定しました。

今年度、弊社は創立80周年を迎えます。10年企業ビジョンに向けスタートする今年、グローバルな成長をイメージしたクラレグループマークを制定し新たなステージへ踏み出します。今後もクラレグループの伝統である「世のため人のため、他人のやれないことをやる」という企業文化を生かし、地球環境と持続可能な社会に貢献する「質」の高い企業グループを目指してまいります。

当期末配当金につきましては、別添ご案内の通り2円増配し8円50銭、年間配当金としては3円増配の15円とさせていただきます。今後も配当性向25%～30%を目処とし、持続的な業績向上を通じた増配を目指します。

株主の皆様には、今後とも一層のご理解、ご支援を賜りますようお願い申し上げます。

2006年6月

和久井 康明

# 2005年度決算概況 / 2006年度業

## 2005年度事業別概況

化成品・樹脂は光学用ポバールフィルムの設備投資(05年8月/12月にそれぞれ1,500万m<sup>2</sup>の新ラインが稼働)やPVBフィルム事業買収が業績に貢献した一方、〈エバール〉や〈セプトン〉

は原燃料価格高騰の影響を受けました。

繊維はコストダウンや差別化品へのシフト等、この数年取り組んできた構造改革の効果により体質強化が進みました。

### 化成品・樹脂

表示は億円未満を四捨五入しています。( )は前年度比

売上高	1,908億円 (+235億円)
営業利益	319億円 (+34億円)

### 繊維

表示は億円未満を四捨五入しています。( )は前年度比

売上高	1,091億円 (▲7億円)
営業利益	95億円 (+15億円)

#### ポバール

増収・増益

光学用ポバールフィルムは当期の増設が売上げに貢献しました。ポバール樹脂は伸び悩みましたが、PVB(ポリビニルブチラル)フィルムが建材用で順調に推移しました。

#### 〈エバール〉

増収・減益

食品包装用途は日本・米国・欧州とも堅調に推移しましたが、自動車燃料タンク用途が米国で伸び悩みました。原燃料価格高騰の影響により、増収ながら減益となりました。

#### ビニロン・〈クラロンK-II〉

減収・利益横ばい

原燃料高騰の影響を受けたものの、アスベスト代替用途、ゴム資材、紙・不織布等が好調に推移しました。

#### 〈クラリーノ〉

増収・増益

スポーツシューズ用途、靴等の轻工品や研磨材等工業用途が好調に推移しました。

#### イソプレン

増収・増益

熱可塑性エラストマー〈セプトン〉の需要は好調に推移しましたが、利益面では原燃料価格の影響を受けました。ファインケミカルは医薬中間体が堅調に推移しました。

#### メタクリル

売上横ばい・増益

汎用品の需要は低調でしたが、液晶ディスプレイ導光体等の光学用途が順調に推移しました。

#### 不織布/面ファスナー

増収・増益

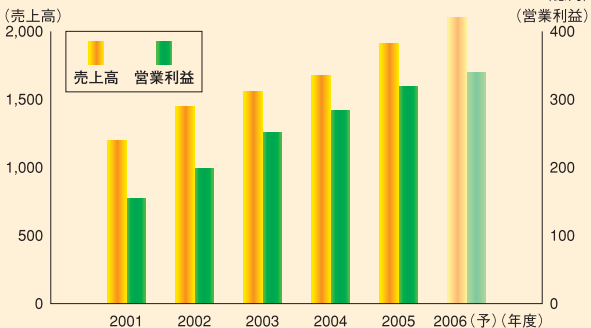
国内需要の回復やコストダウンにより業績が改善しました。

#### ポリエステル

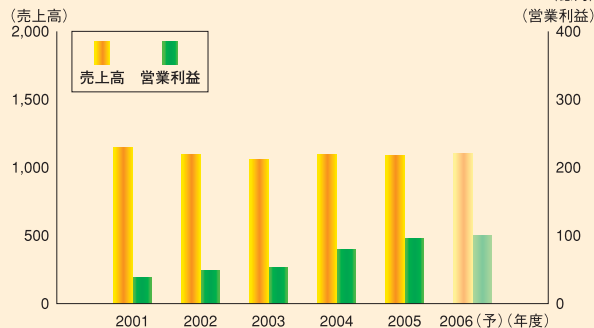
減収・増益

差別化品へのシフトを進め売上高は減少、価格転嫁やコストダウンにより収益は改善しました。

### 化成品・樹脂



### 繊維



# 績予想

機能材料・メディカル他は、オプスクリーンが低迷したものの  
歯科材料や〈ジェネスタ〉が好調に推移しました。

## 機能材料・ メディカル他

表示は億円未満を四捨五入しています。( )は前年度比

売上高	752億円(▲26億円)
営業利益	85億円(+11億円)

### オプスクリーン

減収・減益

リアプロジェクトン・テレビ用オ  
プスクリーンでMDタイプの市場  
展開は進みましたが、CRTタイプ  
は需要が激しく減退し厳しい状  
況が続きました。

### メディカル

増収・増益

医療機材は競合激化により厳し  
い状況が続きました。歯科材料  
は日本・米国で堅調に推移しました。

### 機能材料

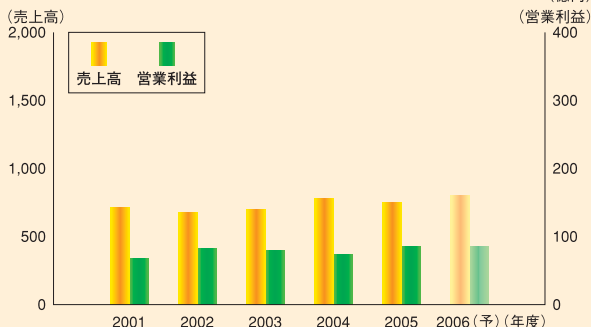
増収・赤字縮小

耐熱性ポリアミド樹脂〈ジェネスタ〉  
の電子材料用途が日本・アジア  
で順調に推移しました。

### その他

活性炭事業は原燃料価格の影  
響を受けましたが、エンジニアリ  
ングその他関連事業は堅調に推移  
しました。

## ● 機能材料・メディカル他



## 2006年度業績見通し

化成品・樹脂事業では、ポバール樹脂は原燃料価格の製品  
価格への転嫁と高付加価値製品の増販、ポバールフィルムは  
成長する光学用需要への確実な対応と、高性能製品投入によ  
る価格アップと拡販加速を図ります。〈エバール〉は製品値上げ  
を鋭意推進するとともに新規開発品〈エバールSP〉〈クラリスタ〉  
等の拡販を図ります。イソプレン関連は熱可塑性エラストマーの  
グローバル市場での拡大とファインケミカル製品の拡販及び製  
品値上げを進めます。メタクリル樹脂は低採算品の縮小と光学  
用途での拡大を図ります。

繊維事業では、ビニロンはアスベスト代替用途の拡販と製品  
値上げ、〈クラリーノ〉は新プロセスによる製品の市場投入とカー  
シートや研磨材等産業用途での拡大を図ります。ポリエステル  
は独自ポリマー製品等差別化品へのシフトをさらに加速します。

機能材料・メディカル他の事業では、メディカルは歯科材料の  
欧米等海外市場での拡大と人工透析器の新製品の拡販に努  
めます。オプト事業は光学特性に優れたMDタイプ向け新規スク  
リーンの市場投入を進めます。〈ジェネスタ〉は電気・電子材料  
用途での拡大と自動車用途での展開加速を図ります。

06年度は売上高 4,000億円、営業利益 410億円、経常利  
益 370億円、当期純利益 220億円と予想しています。

06年度(単位:億円)

	売上高	営業利益
化成品・樹脂	2,100	340
繊維	1,100	100
機能材料・メディカル他	800	85
消去又は全社	—	▲115
合計	4,000	410

前提: 為替115円/ドル、140円/ユーロ 原油ドバイ58ドル/バレル

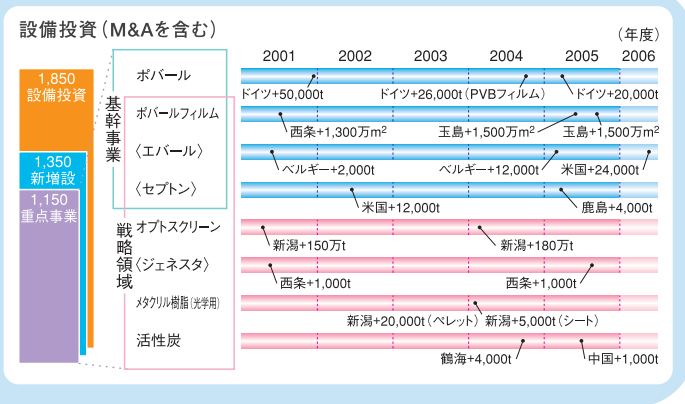
# 「G-21」(2001年～2005年度 中期経営計画)の総括

## 4つの“G”における成果

### Growth

「G-21」での設備投資1,850億円のうち新增設は1,350億円、そのうち85%に相当する1,150億円を重点事業\*に集中投下しました。特に基幹事業ではポパール、〈エパール〉、〈セプトン〉等の樹脂事業に対してM&Aを含めた大型の投資を実施しており、今後の投資効果の本格的な発現を期待しています。また戦略領域ではポパールフィルム、光学用メタクリル樹脂、〈ジェネスタ〉等成長産業の部材事業領域に対しても積極的な設備投資を行いました。

\*重点事業：基幹事業（酢ビ系・イソブレン系・人工皮革）  
+戦略領域（電子情報・環境フレンドリー・環境事業・メディカル）



### Globalization

海外売上高比率は00年度の28%から、05年度には43%と拡大しました。欧州や北米ではユーザーとの一体開発により市場を開拓し、現地生産を拡大してきたポパール、〈エパール〉、〈セプトン〉等、独自樹脂製品および、ビニロン、〈クラリーノ〉、歯科材料等日本国内で開発し現地でマーケティングを進めてきた高機能製品の強化を図りました。アジアでは、水平展開が進んでいるディスプレイや電気・電子分野でのキーマテリアルの拡大を図る他、ライフスタイルが先進国型へと変化する中、独自樹脂や高機能製品の市場開拓を強化しています。

地域別投資額・売上高 (5ヶ年)

欧州			北米			アジア		
投資額 627億円			投資額 232億円			投資額 30億円		
ポパール・PVB樹脂事業買収			〈セプトン〉新設			〈マジックテープ〉新設		
ポパール樹脂増設			〈エパール〉増設			人工皮革合併新設		
PVBフィルム事業買収			〈ベクトラン〉販売・開発部門買収			メタクリルシート新設		
〈エパール〉増設						活性炭新設		
(億円)			(億円)			(億円)		
欧州	2000	2005	北米	2000	2005	アジア	2000	2005
海外売上高	252	589	海外売上高	258	354	海外売上高	310	601
海外売上高:766億円増(欧州:337、北米:96、アジア:291、その他:42)								



### Group

クラレグループ各社は、価値観・戦略の共有と積極的な人材・技術等の交流を行い、グループ力を強化しました。また、分社化・再編によりグループ経営の効率化・最適化を推進し、売上高連単倍率は00年度の1.3から05年度に1.9となりました。

グループの商社会社であるクラレトレーディングは、繊維、樹脂、化学品等の本体主力商品の取扱量の拡大、商社としての独自ビジネスの強化育成を図り業容を拡大しています。環境意識の高まりによる需要拡大を受けたクラレケミカルは、水処理用、浄水器用、窒素発生装置用活性炭などが伸長しました。また、本体の独自素材の加工拠点として〈セプトン〉

# Green

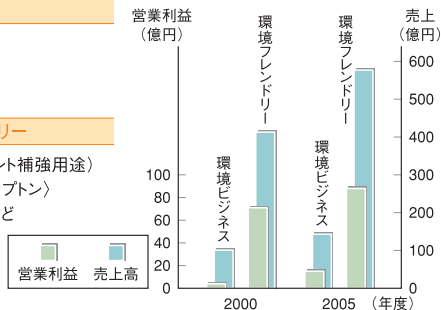
自然環境をクリーンにするための製品群である「環境ビジネス」製品群、環境との親和性をもつクラレ独自の「環境フレンドリー」製品群の売上げ規模はともに、約1.4倍拡大しました。また、環境負荷低減の取り組みとして、CO<sub>2</sub>の排出削減をはじめ、有害化学物質の排出抑制、廃棄物ゼロエミッションの推進を計画的に進めました。さらに、調達面でもグリーン調達を実施しています。

## 環境ビジネス

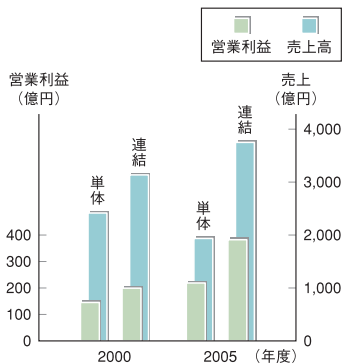
工業膜  
PVAゲル  
活性炭 など

## 環境フレンドリー

ビニロン（セメント補強用途）  
〈エパール〉〈セプトン〉  
〈ハイブラー〉など



コンパウンド等を取り扱うクラレプラスチックも堅調に推移しました。また、ポパール、〈エパール〉、〈セプトン〉等の海外子会社も順調に拡大しました。



## 業績総括

	2000年度	2001年度	G-21	2005年度	00~05年度増減	「G-21」目標
売上高	3,137	3,059			3,751	+19.6%
売上総利益	787	777		1,088	+38.2%	—
売上高総利益率	25.1%	25.4%		29.0%	+3.9%	—
営業利益	199	190		383	+92.0%	400
売上高営業利益率	6.3%	6.2%		10.2%	+3.9%	10.0%
ROA	3.9%	3.8%		8.2%	+4.3%	8%以上

「G-21」では、3つの基幹事業（酢ビ系・イソプレン系・人工皮革）と4つの戦略領域（電子情報・環境フレンドリー・環境事業・メディカル）を中心とした成長戦略を推進するとともに、新事業開発のスピードアップと収益構造改善・低採算事業再編の加速による競争力強化に取り組みました。

この5年間の結果について特徴的なことは、

### ① 売上総利益の約40%伸長

売上高は約20%の伸びに拘らず営業利益をほぼ倍増できたことは、この売上高総利益を300億円（787→1,088億円）増加させたことによります。

### ② ROA（総資産営業利益率）8%以上のコミットメントの達成

### ③ デフレ、原燃料高騰の環境下での営業利益の成長

の3点を果たせたことです。

02年度から4期連続の増収増益を果たし、売上高3,751億円、営業利益383億円と過去最高を更新しましたが、売上高4,000億円、営業利益400億円の目標にはわずかに及びませんでした。その利益目標未達の主要因である、

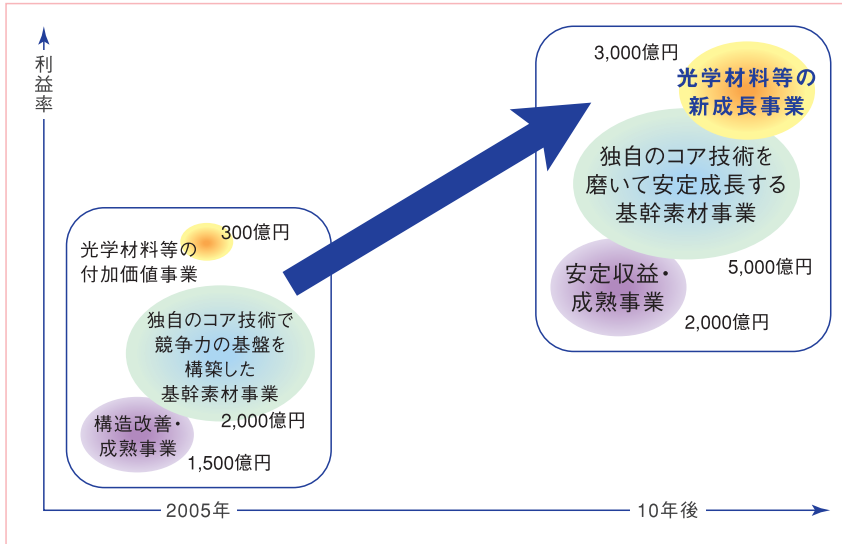
### ① 投資効果の発現

### ② 市場環境への対応・新製品の開発

### ③ 原燃料価格の売値転嫁の3点におけるスピード不足

は継続課題となりました。

10年間の事業成長のイメージ

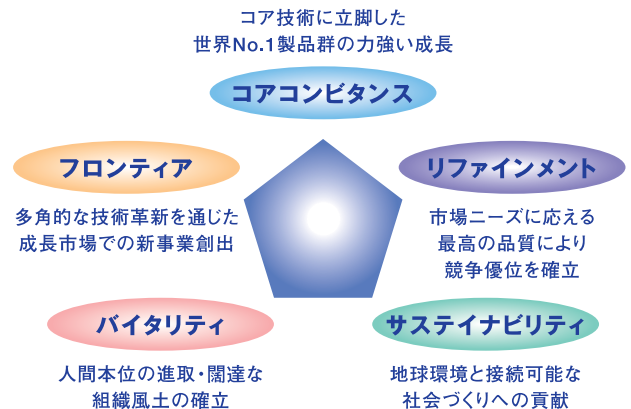


- 独自のコア技術で競争力の基盤を構築した基幹素材事業は、さらなる技術革新とグローバル展開を通じて安定的、持続的な成長を図ります。
- 「G-21」で足掛かりを得た光学材料等の付加価値事業は、経営資源を集中して高い利益率を有する新成長事業として拡大させます。
- 構造改善・成熟事業は、競争優位を確保し安定的な収益力を確立します。

ビジョン実現のための基本方針

クラレの独自性は、社会的意義の高い数多くのスペシャルな化学製品を世に出し、グローバルな市場ニーズに応じた用途開発と高付加価値化を通じて成長する「イノベーション」の力にあります。

今後10年では、これまでに強化した企業基盤を生かし、世界No.1製品を生んだコア技術とグローバルな競争力を一段と強化しつつ（コアコンピタンス）、多角的な開発技術によって次々と高収益の新事業を創出し（フロンティア）、最高の品質により競争優位を確立して（リファインメント）売上高1兆円企業を展望します。また、21世紀のポスト産業資本主義時代の企業価値は「人」によって決定されるという認識に立って活力あふれる組織風土を増進し（バイタリティ）、地球環境と持続可能な社会に貢献する（サステナビリティ）「質」の高い企業グループを目指します。



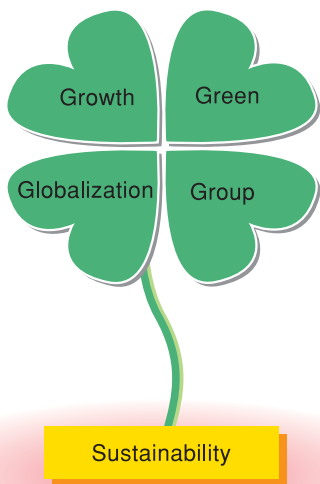


# 新中期経営計画「GS-21」の概要

～あくなき「創新」と卓越した「高収益」を目指して～

「G-21」に引き続き、クラレグループが目指す長期的な方向性を示した「10年企業ビジョン」、および06年度から08年度の3ヵ年の新中期経営計画（実行計画）として「GS-21」を策定しました。

## 「GS-21」



\*「GS-21」…前中期経営計画「G-21」の戦略のシンボルである4つのG (Growth、Green、Globalization、Group) を受継ぎ、21世紀の最重要課題である地球環境の持続可能性とクラレグループの持続的成長を強調するため SustainabilityのSを付け加え「GS-21」としました。

## 10年企業ビジョン

変化の激しいこの時代の実効性のある計画は3年が限度です。そこで、より大きな環境変動を想定し、長期的な視野で目指す会社像を明らかにするため「10年企業ビジョン」を策定しました。

### 環境認識

過去10年の世界経済は、日本経済こそバブル後遺症から低迷したものの、米国経済の安定とBRICs経済の勃興に支えられて3～4%の順調な成長を享受しました。今後10年の経済環境は、

- ・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による市場ニーズの高度化と急激な変化
- ・日本経済の財政赤字・少子高齢化等の構造問題リスクの高まり

など長期的な構造変化が進み、化学企業の経営には「量」から「質」への転換が求められると予想します。

クラレの伝統と企業文化の力をこれからの時代に生かし、クラレグループとして長期的に発展する姿を10年企業ビジョンとして表現しました。

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  
～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年に売上高1兆円企業を目指す

## 新中期経営計画「GS-21」

新中期経営計画「GS-21」は、3か年のコミットメント（必達目標）と新事業、M&A、個別戦略プロジェクトを含むチャレンジ目標の2本立てとし、実行計画を重視した内容としています。

### 新中期経営計画「GS-21」業績目標

05年度		08年度必達目標		08年度チャレンジ目標	
売上高	3,751億円	売上高	4,500億円	売上高	5,500億円
営業利益	383億円	営業利益	500億円	営業利益	600億円
ROA	8.2%	ROA	9%	ROA	10%
ROE	6.5%	ROE	7%	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。

### 事業別売上・利益計画

単位:億円

		2005年度(実績)	2008年度	増減
化成品・樹脂	売上	1,908	2,350	+442
	営業利益	319	420	+101
繊維	売上	1,091	1,200	+109
	営業利益	95	120	+25
機能材料・ メディカル 他	売上	752	950	+198
	営業利益	85	90	+5
全社共通	営業利益	▲115	▲130	▲15
合計	売上	3,751	4,500	+749
	営業利益	383	500	+117

## 事業別戦略

### 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

独自技術により世界の市場をリードするポパール・〈エパール〉・イソブレン等は、グローバル戦略により競争優位性を確保しつつ、さらなる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します。

メタクリル樹脂は、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します。

### 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

世界NO.1製品であるピニロン・〈クラロンK-II〉・〈クラリーノ〉等は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します。

〈クラフレックス〉・〈マジックテープ〉・ポリエステル等は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します。

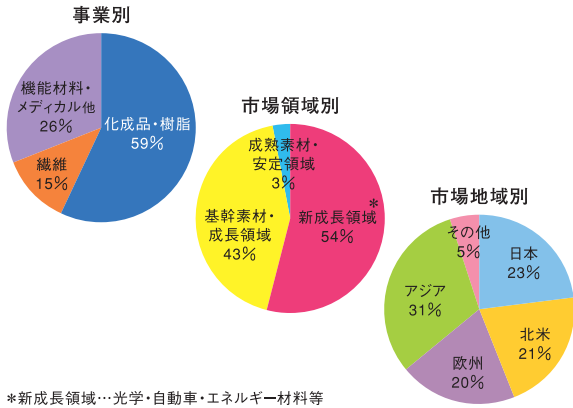
### 機能材料・メディカル他

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

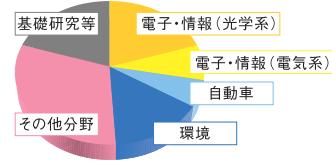
オプトスクリーン・〈ジェネスタ〉・〈ベクスター〉等は顧客ニーズに応じた技術革新を加速し、新成長領域での競争力基盤を確立します。

歯科材料、活性炭等は国内トップメーカーとしての強みを生かし、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します。

売上増749億円(3,751→4,500億円)の内訳



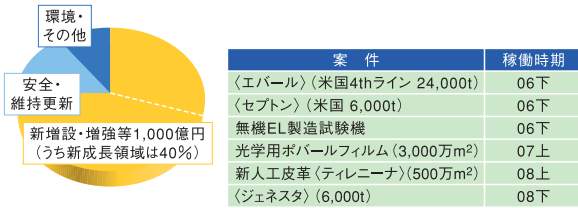
②事業開発(研究開発費500億円の内訳)



研究開発費に3か年で500億円を投入します。従来は多岐にわたる事業周辺の技術開発や、多方面の領域での技術探索に資源投入が分散するくらいがありましたが、「GS-21」では光学、自動車、エネルギー分野等成長産業の加工度の高い部材開発などに、開発資源を傾斜配分する戦略です。

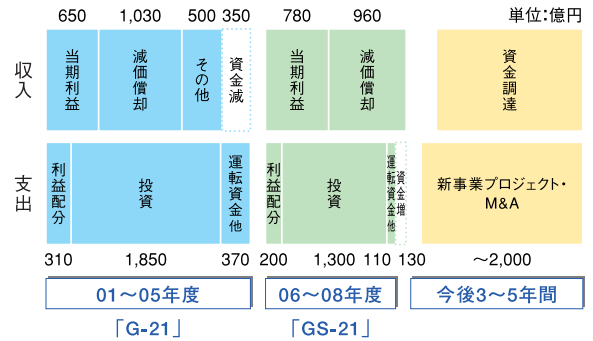
資源配分

①設備投資(1,300億円の内訳)



設備投資は3か年で1,300億円と積極的な投資を継続します。新增設などに1,000億円を投入し、そのうちの40%を光学・自動車・エネルギー等の新成長領域に投下します。また、設備管理体制強化と併せて安全運転確保のための維持更新投資にも力を入れます。主な設備投資案件は上記の表のとおりですが、これとは別に今後3~5年間に新事業やM&Aへの戦略投資(2,000億円)を検討します。

③財務戦略



「G-21」では事業買収を含め営業キャッシュフローを上回る設備投資を行いました。「GS-21」の資金需要は基本的に営業キャッシュフローで賄える計画ですが、計画の枠外の新事業プロジェクトや、M&Aのための戦略投資資金については外部調達で対応します(今後3~5年間に約2,000億円)。配当性向は25~30%を目処に、ROEの向上を通じた持続的な増配により、株主資本配当率(DOE)の向上を目指します。

クラレホームページ上で「GS-21」新中期経営計画の動画を、下記URLにて配信(期間3月16日~8月15日)しています。  
<http://www.kuraray.co.jp/ir/index.html>

# 「ファイン化」で10年後に1兆円企業

代表取締役社長 和久井 康明

## なぜ、3か年の中期経営計画と10年企業ビジョンの2つを策定したのか？

過去2回の5か年計画では、2年目くらいで計画に乖離が生じ目標を見直さざるを得ませんでした。変化の激しいこの時代、5年だとどうしてもブレが出てしまいます。実効性があるのは3年程度です。そこで中期計画は3か年とし、より長期的には環境変化を想定した上で、会社の目指すべき方向性をしっかり見定めることが重要と考えました。今後10年程度の経営環境を考えると、地球環境の問題が顕在化し、経済の量的な拡大路線が急速に制約を受けることが第一に予想される変化です。資源の有限性等のマクロ的観点から地球環境と経済成長の持続可能性が重要課題になるでしょう。第二にグローバルな企業競争が激化し、市場の広域化と変化の加速が起こります。その結果、事業、製品の短寿命化が進み、新製品・用途開発が企業の生命線となります。このような状況の中では、事業、製品、いずれもが質が高く、国際競争力があるか、あるいはその市場で特別の優位性があるものしか生き残れません。企業経営の目指すべき方向も量的成長から質的な充実へと重点が移ると考えています。10年後の企業ビジョンとして、我々は『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』を目指し、売上高1兆円企業を視野に入れたいと思います。量より質が求められるこれからの時代において、クラレの伝統である「世のため人のため、他人のやれないことをやる」という企業文化を活かし、グループ全員でこの10年企業ビジョンの実現に邁進したいと思います。

## 量より質が求められる時代における企業経営のキーワードを一つ挙げるとしたら？

10年企業ビジョン実現のための5つの基本方針の中で、私が特に強調しているのが「リファインメント」つまり「ファイン化」です。我々は汎用品を主な事業ドメインとはしません。そういう事業で価格競争に巻き込まれるのではなく、より高い「品質」「機能性」「便益」「美」といった付加価値で勝ち抜いていきます。質の追求とは具体的にはあらゆる面で「スリム化」、「ファイン化」を追求することを意味しています。「スリム化」とは少量化、効率化であり、経営資源の節約をも意味します。「ファイン化」とはスリムなだけでなく、より洗練された精細な高品質、スマートさを加えた私の造語です。我々は企業として成長・拡大を目指しますが、全体的な規模よりも中身の質の充実を優先したいと思います。質のよいものの集積として量的な成長を実現することが目標です。

## 「GS-21」3か年計画では2段階の目標を設定しているが、その意図は？

強気の目標にチャレンジするのは良いが未達では意味がないし、逆に堅めの目標を設定して前倒し達成や超過達成するというのも良いとはいえません。目標は、市場情報や事業の成熟度合いをしっかりと把握し、自分たちの目論見通りに何とんでも達成させる気迫が大事です。このため「GS-21」は、何が何でも達成する必達目標と、新事業やM&Aへの挑戦が成



## へ ～社長インタビュー～

功した場合のチャレンジ目標の2本立てとしました。新事業は売上げが読みにくく、技術的なブレークスルーができない時もあるかもしれませんが、これが達成できれば10年企業ビジョンで目標とする売上高1兆円が見えてきます。

### M&Aはどんな事業をターゲットとしているのか？

これまで実行してきたM&Aは、シェア拡大による既存事業の収益力強化、川下展開による事業領域の拡大を目的としたものです。今後は新事業創出に向けた経営資源の補強と開発スピードを早めるための川中・川下でのM&Aを行っていく必要があります。ターゲットの一つであるIT関連産業の時間軸はきわめて早く、このスピードについていなければ努力、才能があっても成果は出ません。自分たちが遅れているか、良い線を行っているのか、外部との接点を広げ把握することができます重要になると思います。

### 1兆円達成のカギは新事業創出ということか？

具体的には無機ELをはじめとした新事業の創出と、光学・自動車・エネルギー分野等新成長領域の拡大の成否がカギを握ると考えています。「GS-21」のチャレンジ目標の売上高5,500億円は過去の計画の中でも頭に描いていた数字ですが、ポリエステル繊維の縮小などでこれまでは実現できませんでした。しかし事業ポートフォリオ再構築をほぼ終えた今は違います。日本のスペシャリティ化学企業の中で売上高5,000億円は大きな数字ですが、2015年になれば決して大きな規模とはいえません。1兆円企業に向け、まず5,000億円規模の達成を目指しますが、これからの3年間でギリギリのタイミングだと思っています。



### 最後に「世のため人のため他人のため<sup>ひと</sup>のやれないことをやる」という企業文化とはどういうことで、10年企業ビジョンにどう生かされるのか？

当社は、80年前にレーヨンの事業化からスタートしましたが、スペシャリティ化学企業への道は1950年のビニロン事業化成功が原点とってよいでしょう。ビニロンは国産初の合成繊維であり「戦争で壊滅的な打撃を受けた国民生活の復興に貢献する」という社会的な使命感に燃えて、かなり無理をしながらも事業化を進めました。また、その後事業化した〈クラリーノ〉やイソブレンは有限な天然資源の代替を目指し大変な苦勞をして開発したものです。〈エパール〉は世界に先駆けて食品包装市場の開拓を独自で進めてきました。当社にはこれらの事業化を通じて2つの価値観が形成されました。我々の事業は経営に利潤をもたらすだけでなく消費者にも利益をもたらさなければならない。つまり、企業は経済的責任だけでなく社会的責任を伴った事業をやらなければならないということです。また、社会に貢献するためにはこれまでとは全く違う技術革新による事業が必要だということです。「世のため人のため」は社会的責任、「他人のため<sup>ひと</sup>のやれないことをやる」は独自技術あるいは導入技術に独創性を付加した技術を意味します。こうした経営と技術に対する価値観は、これからの企業経営に一番重要なサステナビリティの支えになるはずで、10年後もこの企業文化を大切にし、質の高い事業、製品を数多く生み出して社会、そして地球のサステナビリティに貢献していきたいと思っています。

4月

9月

10月

11月

中国の活性炭新工場が稼働開始  
 高付加価値バリアフィルム(ヘクラリスタ)を事業化(クラレ玉島)  
 倉敷事業所の再編を決定  
 ポバールフィルム(偏光フィルム向け)生産設備の本格稼働開始(クラレ玉島)  
 熱可塑性エラストマー生産設備を増強

(4月) (8月) (8月) (8月) (9月) (9月)

## 超高輝度無機EL発光材料と次世代光源の茶谷産業(株)との共同開発を開始

茶谷産業が発明した超高輝度・長寿命の無機EL発光材料の開発を加速するため、共同研究開発を開始しました。本発明の無機ELはコーティング法により面光源として使用できるため、壁掛けテレビなどのディスプレイや、環境的に問題となる水銀が使用されている照明用途への応用が期待できます。両社はまず薄型テレビに不可欠な液晶ディスプレイ用バックライトの白色光源の製品化に向けて共同開発を行ない、06年秋のサンプル出荷を目指します。

\*2006年4月には、茶谷産業(株)と無機EL製品の共同開発に関する合弁会社 K・C・Lミナス株式会社を設立しました。

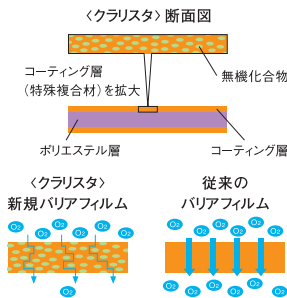


超高輝度・長寿命無機ELの発光

## レトルト食品包装用新規透明フィルム(クラリスタ)生産設備を起工

クラレ玉島株式会社(岡山県倉敷市玉島乙島)で、レトルト食品包装用透明バリアフィルム(クラリスタ)の生産設備を起工しました。高いガスバリア性、耐レトルト性、優れた二次加工性などを併せ持つ、バリア材技術とナノテクノロジーを駆使した特殊複合材をポリエステルフィルムにコーティングした新素材です。

06年7月に年産5,000万m<sup>2</sup>の設備(投資額10億円)が稼働の予定です。



## 高偏光性能と良好な延伸性を併せ持つ次世代偏光板向けポバールフィルム「VF-PE」を開発

従来品と比べ、延伸が容易でかつ切断しにくいという優れた加工適性を持ちながら、偏光性能などの光学性能を大幅に改善した光学用ポバールフィルム「VF-PE」を開発しました。当製品により、LCD(液晶ディスプレイ)の高コントラスト化や薄型化、高効率化や低消費電力化などの市場ニーズを満たすことができます。

## 〈クラリーノ〉ランドセルのテレビ新CMを制作・放映(05年12月~06年2月)

小学校の入学式を心待ちにしている男の子が〈クラリーノ〉ランドセルを買ってもらった日、嬉しくてずっと〈クラリーノ〉ランドセルを離さない、そんな様子をチャーミングに描いた〈クラリーノ〉ランドセルのCMを制作しました。05年12月26日(月)より全国放映(~2月11日)しました。



テレビCM:〈クラリーノ〉ランドセル「離さない」篇

## 燃料にメタノールを使用する燃料電池(DMFC\*)用の高性能な炭化水素系ポリマー電解質膜を開発(1月)

独自開発のエラストマーと製膜技術により発電性能を大幅アップした新しい電解質膜を開発しました。燃料容器を小さくでき、電池の小型化に貢献するとともに、アSEMBリのし易さなどのメリットを併せもっています。

\*DMFC DMFC:Direct Methanol Fuel Cell

電解質膜にポリマーを使った燃料電池(PEFC:Polymer Electrolyte Fuel Cell)の中でも、燃料にメタノールを直接用いる方式の燃料電池。低温で動作すること、気体燃料に比べ理論エネルギー密度が高く、かつ燃料改質を必要とせずコンパクトであることから携帯機器の次世代電源として期待されています。

12月

1月

2月

3月

### 環境対応型人工皮革 〈ティレニーナ (TIRRENINA)〉を開発

天然皮革の自然な外観、風合いと人工皮革特有の優れた機能性を併せ持つ、環境フレンドリーな次世代環境対応型人工皮革〈ティレニーナ (英名:TIRRENINA)〉を開発し、事業展開を開始しました。

〈ティレニーナ〉は、新規に開発した極細繊維と製造工程中に有機溶剤を使用しない革新的なプロセスの開発により、従来の無溶剤型(水系)人工皮革に見られる風合の硬さを克服し、天然皮革に近い質感・充実感、優美な外観を有しています。



〈ティレニーナ〉を使用したカーシート

### リアプロジェクションTV用 新規スクリーン (MDタイプ) の開発

リアプロジェクションテレビの方式には、MDタイプとCRTタイプがあり、最近ではより高精細な画像を表示でき、薄型対応が可能なMDタイプが拡大しています。当社では、長年培った高度な押し精密成形技術を駆使し、世界で初めて、両面賦形による0.15mmピッチ(従来、0.25mmピッチまでの製品が一般的)のスクリーン量産技術を確立しました。微細なピッチを実現することで、画面上のモアレ(干渉縞)問題を回避し、透過型液晶(LCD)、デジタル・マイクロ・ミラー・デバイス(DMD)、反射型液晶(LCOS)といった全てのMDタイプに対応可能です。06年4月より量産を開始いたしました。



オプトスクリーン



光学用ポパルフィルム「VF-PE」

### 偏光フィルム向けの光学用ポパルフィルム生産能力の増強を決定

LCD(液晶ディスプレイ)に必須の部材である偏光フィルムのベースとなる光学用ポパルフィルムの生産設備を増設することを決定しました。05年にクラレ玉島に設置した設備(3,000万m<sup>2</sup>)につづき、07年上期の完工(予定)で+3,000t/年の増設により、旺盛な需要への確に対応できる体制を築きます。

生産能力(万m<sup>2</sup>/年)

	現 状	増強計画	完工時期	増 強 後
クラレ西条	3,100			3,100
クラレ玉島	3,000	+3,000	2007年上期	6,000
合 計	6,100	+3,000		9,100

### 第3回「ランドセルは海を越えて」(1月~3月)

学用品の不足しているアフガニスタンの子供たちに使わなくなったランドセルを贈るキャンペーン「ランドセルは海を越えて」を今年も実施。全国から寄せられたおよそ1万個のランドセルは、ノートや鉛筆などの文具と一緒に、(財)ジョイセフ(家族計画国際協力財団)を通じて子供たちの待つアフガニスタンに贈られます。



写真提供:財団法人ジョイセフ

### 日本経済新聞社への企業広告を開始

05年12月より、2ヶ月に1度の割合で日本経済新聞の朝刊に紙面(全面)広告を始めました。第一回目は「失敗。」(写真)という目をひく言葉を冒頭に用い、クラレの創業者で独自の視点を持って生きた大原孫三郎の経営思想と〈クラリーノ〉の開発エピソードをまとめました。これが、日本経済新聞社主催の「話題の広告展」や広告宣伝の専門誌で取り上げられるなど、注目を集めました。当広告は、当社ホームページに掲載しています。<http://www.kuraray.co.jp/add/index.html>



連結損益計算書の要約

科目	当期*1	前期*2	増減
売上高	3,751	3,549	202
売上総利益	1,088	1,008	80
販売費及び一般管理費	705	676	29
営業利益	383	332	51
営業外収益	25	66	△42
営業外費用	80	90	△10
経常利益	328	309	19
特別利益	95	3	92
特別損失	79	13	66
税金等調整前当期純利益	344	298	45
法人税、住民税及び事業税	117	87	30
法人税等調整額	14	26	△12
少数株主損益	(減算)1	(減算)1	△0
当期純利益	212	185	27

(単位:億円)

\*1:2005年4月1日～2006年3月31日 \*2:2004年4月1日～2005年3月31日

連結貸借対照表の要約

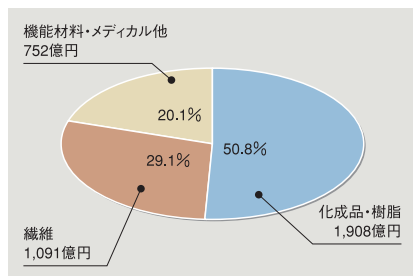
資産の部	当期*1	前期*2	増減
流動資産	2,007	1,823	184
現金及び預金	181	167	13
受取手形及び売掛金	901	832	69
有価証券	100	60	40
棚卸資産	694	642	53
その他の当座預金	141	131	10
貸倒引当金	△10	△9	△1
固定資産	2,807	2,726	81
有形固定資産	1,594	1,583	11
建物及び構築物	275	335	△60
機械装置及び運搬具	851	806	46
建設仮勘定	246	215	31
その他の固定資産	221	227	△5
無形固定資産	346	379	△33
投資その他の資産	867	764	103
投資有価証券	421	280	141
その他の当座預金	447	498	△51
貸倒引当金	△1	△13	12
資産合計	4,814	4,549	264

(単位:億円)

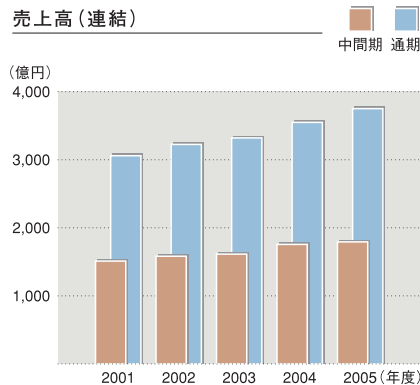
\*1:2006年3月31日現在 \*2:2005年3月31日現在

※損益計算書、貸借対照表、キャッシュ・フロー計算書の金額表示は億円未満を四捨五入しています。

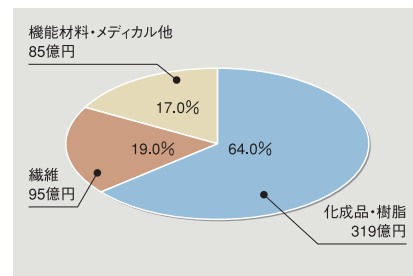
セグメント別売上構成比(連結)



売上高(連結)



セグメント別営業利益構成比(連結)



\* 全社共通費用(115億円)は各セグメントには配賦していません。



## 連結キャッシュ・フロー計算書の要約

負債の部				当期*1	前期*2	増減
流動負債	792	849	△ 56			
支払手形及び買掛金	402	417	△ 15			
短期借入	70	134	△ 64			
その他の	320	298	23			
固定負債	606	549	57			
社長期借入	100	100	—			
その他の	93	62	30			
負債	414	387	27			
負債合計	1,399	1,398	1			
少数株主持分				当期*1	前期*2	増減
少数株主持分	24	23	1			
資本の部				当期*1	前期*2	増減
資本金	890	890	—			
資本剰余金	872	872	1			
利益剰余金	1,554	1,390	164			
その他有価証券評価差額金	164	90	74			
為替換算調整勘定	27	7	20			
自己株式	△ 116	△ 118	2			
資本合計	3,391	3,129	262			
負債、少数株主持分及び資本合計	4,814	4,549	264			

(単位:億円)

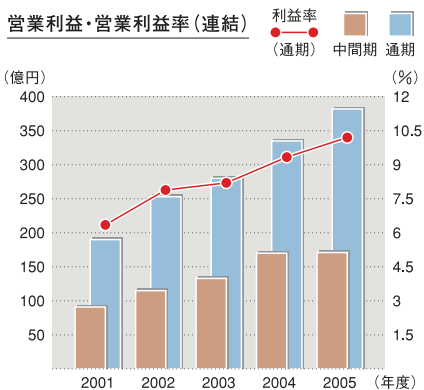
\*1:2006年3月31日現在 \*2:2005年3月31日現在

科目	当期*1	前期*2
1. 営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	344	298
減価償却費	252	213
法人税等の支払額	△ 102	△ 82
その他営業活動による支出	△ 166	△ 34
営業活動によるキャッシュ・フロー	327	396
2. 投資活動によるキャッシュ・フロー		
有形・無形固定資産の取得による支出	△ 361	△ 475
投資有価証券の純減少額	22	68
その他投資活動による収支	202	△ 40
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 137	△ 447
3. 財務活動によるキャッシュ・フロー		
借入金・コマーシャルペーパーの純増減額	△ 33	74
社債の発行による収入	—	100
自己株式の純増減額	3	△ 1
配当金の支払額	△ 48	△ 40
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 78	132
4. 現金及び現金同等物に係る換算差額	1	5
5. 現金及び現金同等物の増加額	113	86
6. 現金及び現金同等物の期首残高	167	70
7. 新規連結に伴う現金及び現金同等物の増加額	0	11
8. 現金及び現金同等物の期末残高	281	167

(単位:億円)

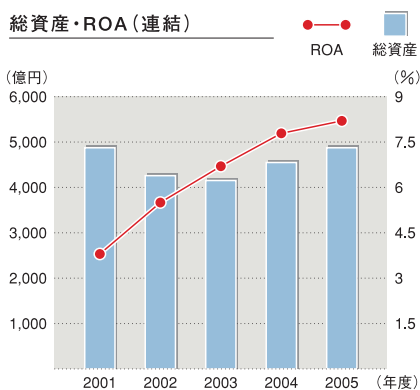
\*1:2005年4月1日～2006年3月31日 \*2:2004年4月1日～2005年3月31日

## 営業利益・営業利益率(連結)



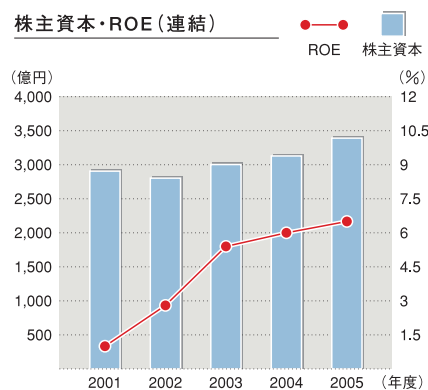
\* 営業利益率 = 営業利益 ÷ 売上高 × 100 (%)

## 総資産・ROA(連結)



\* ROA (総資産利益率) = 営業利益 ÷ 期首・期末平均総資産 × 100 (%)

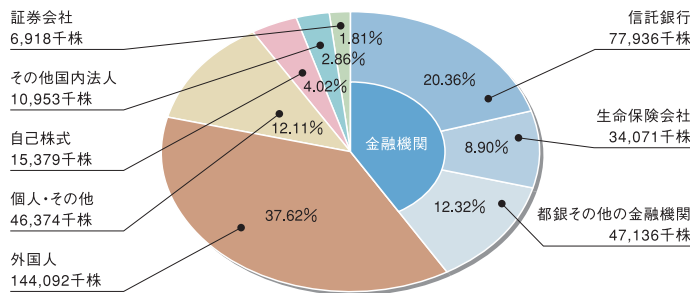
## 株主資本・ROE(連結)



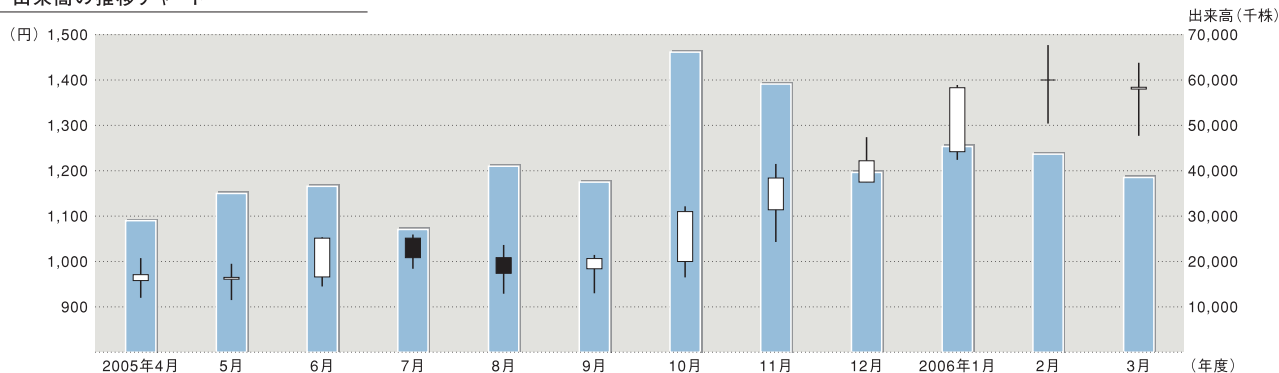
\* ROE (株主資本当期利益率) = 当期利益 ÷ 期首・期末平均株主資本 × 100 (%)

会社が発行する株式の総数	700,000,000 株
発行済株式の総数	382,863,603 株
株主数	29,660 名

所有者別株式分布



株価・出来高の推移チャート

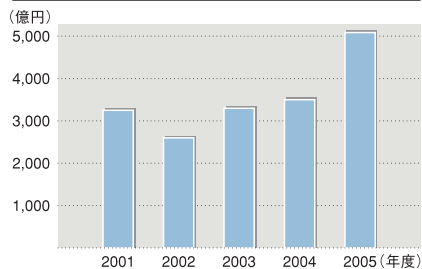


株価の推移 (単位:円)

\* 最高・最低株価は東京証券取引所における市場相場による。

株価	年月	2005年4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	2006年1月	2月	3月
最高		1,007	995	1,053	1,059	1,036	1,017	1,115	1,215	1,274	1,389	1,477	1,438
最低		920	915	945	984	929	930	965	1,043	1,175	1,224	1,304	1,277

時価総額 (期末)



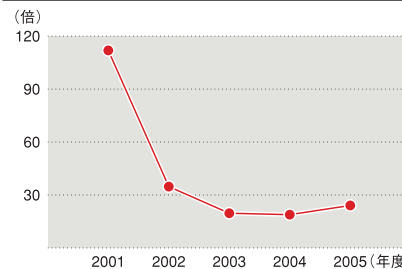
\* 時価総額=期末株価×期末発行済株式総数

PBR (株価純資産倍率)



\* PBR=期末株価÷(期末株主資本÷期末発行済株式総数)

PER (株価収益率)



\* PER=期末株価÷(当期利益÷期中平均発行済株式総数)

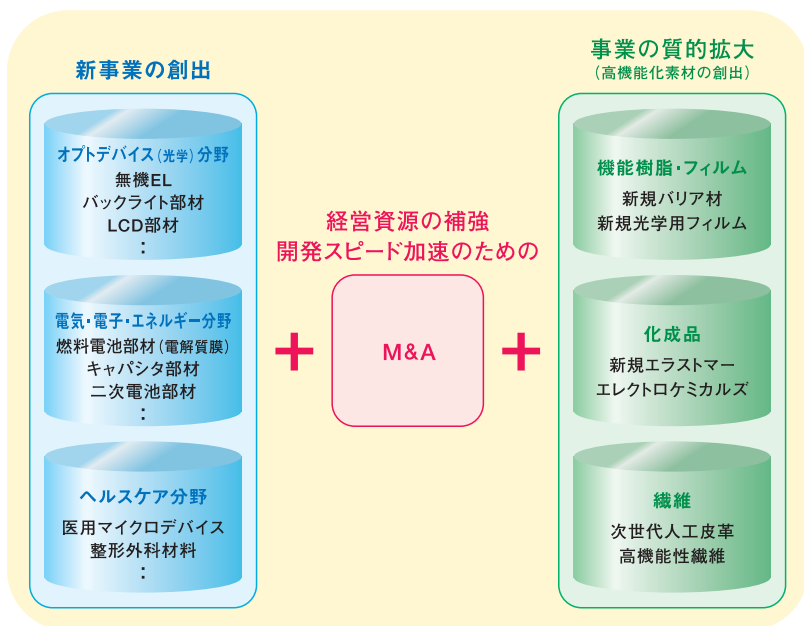
株主の皆様とのコミュニケーションの一環としてアンケートを実施しています。  
以下に、125期 中間事業報告書にお寄せいただいたご意見、ご質問の一部を掲載させていただきます。

## 今後期待できる新規事業、 研究・開発プロジェクトはどのようなものですか？

当社の得意技術である有機合成・触媒・精密重合・ポリマー精製をベースに、これまで蓄積してきたシート・フィルム加工、精密成型加工、光学設計等の加工技術やナノテク技術を駆使し、部品設計や組立技術を応用して、革新的で顧客にとって必要不可欠な材料・部材を開発・提供していく、というビジョンを持っています。

現在、研究開発は「無機EL」「バックライト部材」「LCD部材」等の光学分野、「燃料電池部材（電解質膜）」「キャパシタ部材」「二次電池部材」等の電気・電子・エネルギー分野、「医用マイクロデバイス」「整形外科材料」等のヘルスケア分野の**新事業創出**の他、**事業の質的拡大**を目指し、「新規バリア材」「新規エラストマー」「次世代人工皮革」などのテーマに絞って、注力しています。

これらの有望なプロジェクトには、経営資源を集中的に投下して積極的に取り組んで参ります。また、新事業創出に向けた経営資源の補強と開発スピード加速のため、今後は素材分野だけでなく川中、川下分野でのM&Aを行っていきます。



## クラレ創立80周年を機に、 クラレグループマークを制定

# kuraray

企業活動のグローバル化・グループの一体運営が進展するなか、クラレ創立80周年の節目の年に、クラレグループを表すグローバルに通用する統一的なマークを制定することにしました。新マークkurarayには、以下の意味が込められています。

- ・グローバルに展開できるローマ字体のマークとしました。
- ・字体を小文字で統一し、クラレグループの成長力を表現しました。
- ・ライトブルーの軽快なカラーで、クラレグループの機動性を表現しました。
- ・祖業である化学繊維レーヨン（rayon）と新成長事業の一つである光学材料分野（ray＝光）の双方を意味する「ray」を斜字体とすることで、グループの歴史と将来へ向けての発展をイメージしました。

## アンケートご協力をお願いします

「クラレ通信」をご覧くださいまして、ありがとうございます。今後も皆様からのご意見、ご感想を賜りながら、株主の皆様とクラレグループを結ぶコミュニケーションツールとして機能していきたいと思

います。  
つきましては添付のアンケートにご協力いただけますようお願い申し上げます。ご回答いただいた方には、当社 人工皮革（クラリーノ）を使った特製キーケースをプレゼントさせていただきます。今後も一層のご理解、ご支援のほどお願い申し上げます。なお、勝手ながらアンケートは7月31日（消印有効）に締め切らせていただきますので、予めご了承をお願いします。



キーケース（リング4連）  
素材：〈クラリーノ〉  
カラー：濃茶色

## 創新～クラレ80年の軌跡



当社のこれまでの歴史をまとめた「創新～クラレ80年の軌跡」を刊行しました。また、当社の環境・社会活動報告書「クラレCSRレポート2006」を7月に刊行の予定です。ご希望の方は、添付のアンケートハガキでご連絡ください。後日、郵送させていただきます。



---

## 株 主 メ モ

---

決 算 期	3月31日
定時株主総会	6月下旬
株 主 確 定 日	定時株主総会・利益配当金 3月31日 中間配当金 9月30日
公 告 の 方 法	当社のホームページに掲載します。 <a href="http://www.kuraray.co.jp/koukoku.html">http://www.kuraray.co.jp/koukoku.html</a>
株主名簿管理人	大阪市中央区北浜四丁目5番33号 〒540-8639
同事務取扱場所	住友信託銀行株式会社 証券代行部 (住所変更等用紙のご請求) ☎ 0120-175-417 (その他のご照会) ☎ 0120-176-417
同 取 次 所	住友信託銀行株式会社 全国各支店

---