

クラレの研究開発戦略

株式会社クラレ
取締役 専務執行役員
開発・技術統括管掌 (CTO)
蜷川 洋一
2009年1月15日

略歴

- 1971 (株)クラレ入社 中央研究所配属
~ 1984 有機合成研究開発に従事(イソプレン関連)
研究所 8年 中条工場 2年 鹿島工場 3年
- 1984 ファインケミカル商品企画開発
~ 2000 香粧品、ビタミン・医薬・農薬中間体
- 1994 事業企画・管理
~ 1997 事業部門、コーポレート
- 2001 ファインケミカル事業部長
- 2002 化学品カンパニー長(イソプレンケミカル)
- ~ 化成品カンパニー長(+メタアクリル、ジェネスタ)
- 2007 化成品・メディカルカンパニー長(+メディカル)
- 2008 開発・技術統括管掌(CTO)

世界ナンバーワン事業：世界トップシェア事業及び オンリーワン事業(当社調べ)

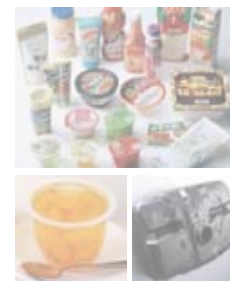
ポパール



光学用ポパールフィルム



エバール EVOH樹脂



ビニロン / クラロンK - PVA繊維



イソプレン化学品



導光板向け
メタアクリル成形材料



クラリーノ 人工皮革



ベクトラン ポリアリレート繊維

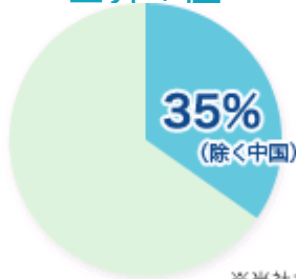


ジェネスタ 耐熱性ポリアミド樹脂



高シェア製品群

ポパール
世界1位



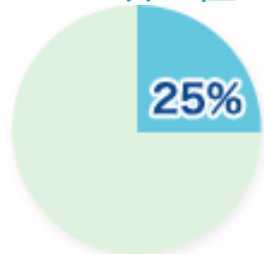
※当社推定

ビニロン / クラロンK - PVA繊維
世界1位



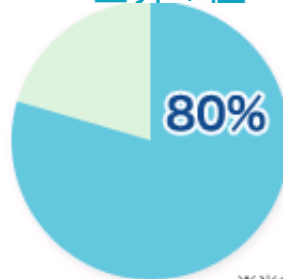
※当社推定

クラリーノ 人工皮革
世界1位



※当社推定

光学用ポパールフィルム
世界1位



※当社推定

イソプレン化学品

Only 1

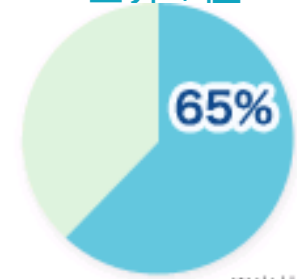


ベクトラン ポリアリレート繊維

Only 1

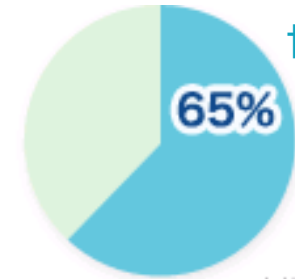


エバール EVOH樹脂
世界1位



※当社推定

導光板向け メタアクリル成形材料
世界1位



※当社推定

ジェネスタ 耐熱性ポリアミド樹脂

Only 1



当社の企業文化

企業が発展していく過程において不可欠なことは、「新しい国民経済的な役割をその中に持ちながら発展する」こと
企業が得るべき利潤は「技術革新による利潤、社会的・国民経済的貢献に対する対価としての利潤に限る」

大原総一郎の言葉より

当社の企業文化

私たちクラレグループは
独創性の高い技術で産業の新領域を開拓し、
自然環境と生活環境の向上に寄与します。

企業ミッション(2003年制定)

~ 世のため人のため、他人のやれないことをやる ~

ニーズ

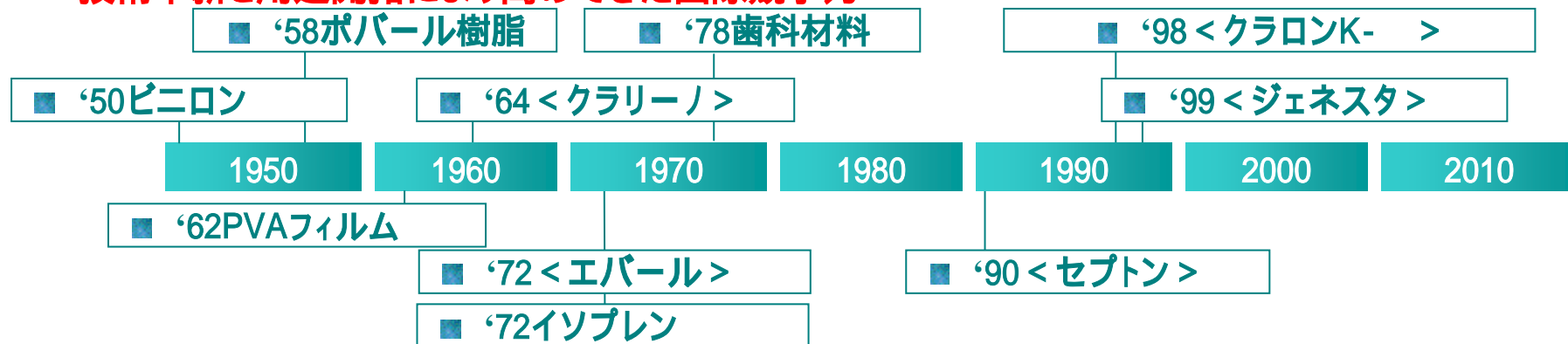
技術

事業開発の歴史

- 天然物の化学製品への代替からスタート
 - レーヨン(絹)
→ 化学へのきっかけ
 - ビニロン(綿、羊毛)
→ 酢酸ビニル系化学製品
 - 合成ゴム(天然ゴム)
→ イソプレン系化学製品
 - <クラリーノ> (天然皮革)

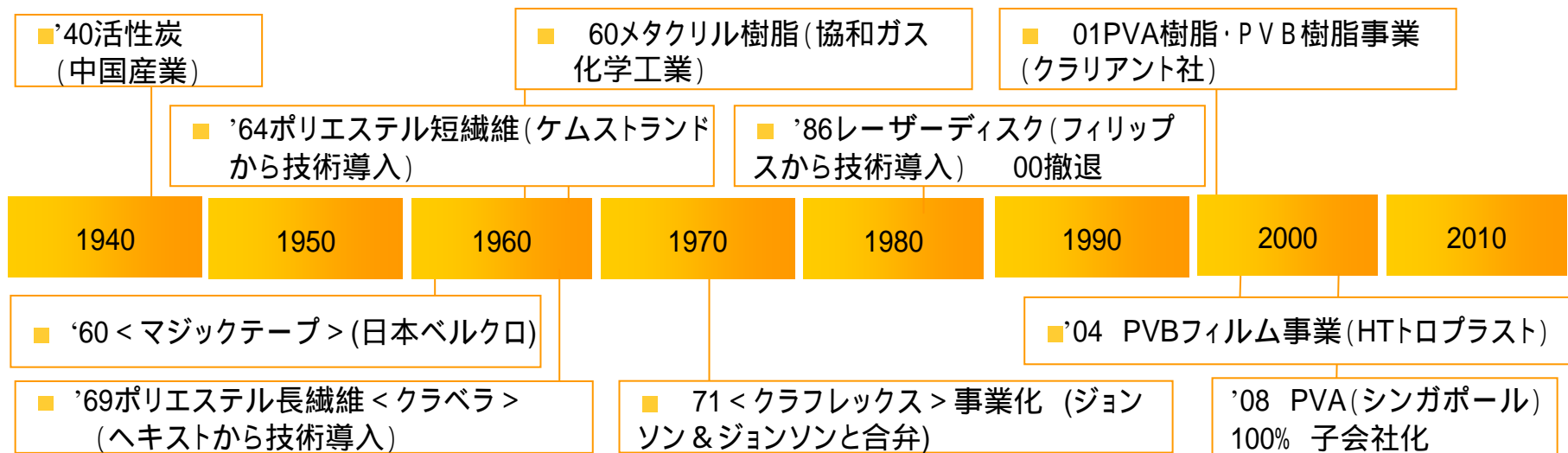
独自技術による基幹素材の拡大

～ 技術革新と用途開拓により高めてきた国際競争力～



技術導入やM & Aを通じた事業の拡大

～ 加工技術等で付加価値を高め、得意分野を確立～



酢酸ビニル系化学製品

ビニロン(ポリビニルアルコール繊維)の開発がルーツ

国民経済的な役割重視

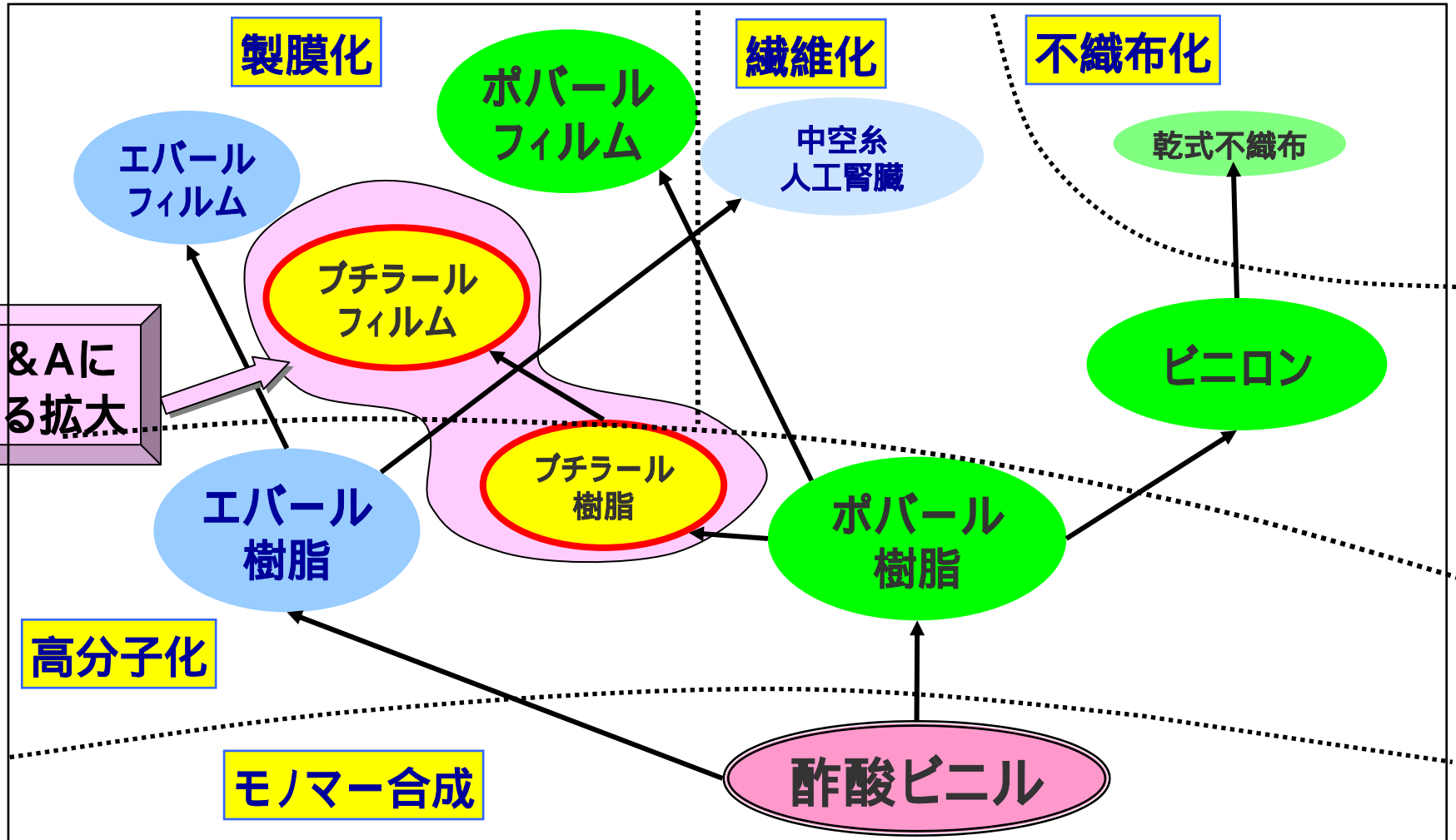
- 国産資源であるカーバイドを出発原料とすること、国産技術を用いることで、戦後の経済的自立に役立つことを信じ、ナイロン、ポリエステル等の繊維に手を染めず、ビニロンに集中。

クラレの将来を決めたターニングポイント

- 上記理由により、原料(カーバイド 酢酸ビニル)からの一貫生産を目指す。
- 繊維製品から、ポバール樹脂、＜エバール＞、ポバールフィルムなどへの展開により、今日の酢酸ビニル系化学製品群に繋がる。

酢酸ビニル系化学製品

自社開発とM&Aを融合した事業拡大



歴史から学ぶこと

ターゲットそのものではなく、派生分野が成長

並みの経営判断であれば撤退していたものが成長

<エバル>、ポパールフィルム、イソプレン

オンリーワン素材は強い

<エバル>、ポパールフィルム、(<ジェネスタ>)

キラーアプリケーションは顧客オリジン

ビニロン、<エバル>、ポパールフィルム、(<ジェネスタ>)

一言でいうと

ミラバケッソ

(未来に化ける新素材)

研究開発戦略

1. ターゲット(何をやるか)

事業領域

テーマ

底流にあるのはクラレの企業文化
ボトムアップあつてのトップダウン

2. 体制(どうやるか)

レベル

モチベーション

コラボレーション

ハイレベルの研究者が高いモチベーションで、コラボレーションすることにより、成果が上がる。

開発体制の変革

2007.04 開発・技術統括(CTO)職設置

全社研究開発と生産技術開発を一元化
研究開発と生産技術の業際領域の活性化

2007.10 研究開発資源再配分

既存事業から新規事業へのシフト
重点領域への傾斜配分

2008.07 新事業企画部の設置

事業視点からの新事業創出(M & R & D)

2009.02 テーマ評価 / 投入度調整システム導入

評価の見える化と納得性

2009.04 研究所再編、マトリクス組織導入

研究開発のレベルアップと製品(事業)開発のスピードの両立
アクア事業推進本部設置
APQP(先行製品品質計画)の導入

CTO職設置(2007.04)

~ 2006

新事業開発本部
(コーポレートR&D)

環境安全・技術本部

社内カンパニー

3カンパニー
11事業部内

関連企業

(国内)
クラレケミカル等

(海外)
KSE, EVALCA等

2007 ~

CTO

スタッフ

新事業開発本部
(コーポレートR&D)

技術本部

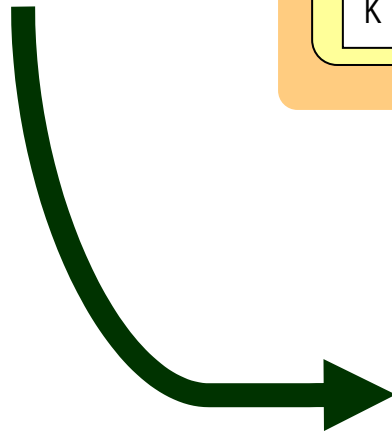
社内カンパニー

3カンパニー
12事業部内

関連企業

(国内)
クラレケミカル等

(海外)
KEG, KAI等



未来に化ける新素材。

kuraray

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。