

2006年3月16日

株式会社クラレ

## あくなき「創新」と卓越した「高収益」を目指して 新中期経営計画「GS-21」

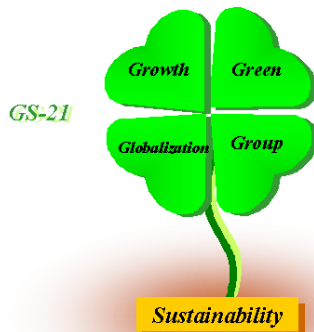
当社はこの度、クラレグループが目指す長期的な方向性を示した「10年企業ビジョン」および2006年度から2008年度の3ヵ年の新中期経営計画として「GS-21」を策定しました。

現中期経営計画「G-21」（2001年度-2005年度）は、02年度にデフレ影響の深刻化を受けて環境認識を見直し、基幹事業と4つの戦略領域を中心とした成長戦略は堅持しつつ、事業開発のスピードアップと収益構造改善策・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。その結果、「G-21」最終年の05年度の業績は02年度に見直した数値目標（売上高4000億円、営業利益400億円）を約5%下回りますが、ROAは8%以上の目標を達成する見通しです。

売上高はポリエステル事業の戦略的縮小等により伸び悩みましたが、M&A効果を含めて5年間の平均売上成長率は3.6%となりました。基幹事業を中心に積極的な設備投資・M&Aを実施し、また、戦略領域ではIT関連分野（光学材料等）の拡大を進め、次世代の新事業開発に足掛かりを作ることができました。

営業利益は生産革新と事業構造改善を下支えとして、02年度より4年連続二桁増益を果たし、5年間の平均利益成長率は13.8%となりました。利益目標未達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、原燃料価格の売値転嫁、本社業務の効率化におけるスピード不足は継続課題となりました。

また、「G-21」では、生産・販売・開発を一体運営するカンパニー制・執行役員制度の導入、取締役会のスリム化、研究開発から事業化までのスピードアップを目指す新事業開発本部の設置等、経営機構及び組織の改革を推進しました。コーポレートガバナンスの面では、監査役制を強化し、経営諮問会議を設置しました。さらに、CSR委員会を設置し地球環境と社会に貢献する施策を進めましたが、工場事故の発生に見られる如くリスクマネジメントには課題が残りました。



\* 「GS-21」…現中期計画「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。

## I. 今後10年の経営環境見通し

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年の経営環境は、

- ・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

等、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。

時代が求める戦略ビジョンと企業像

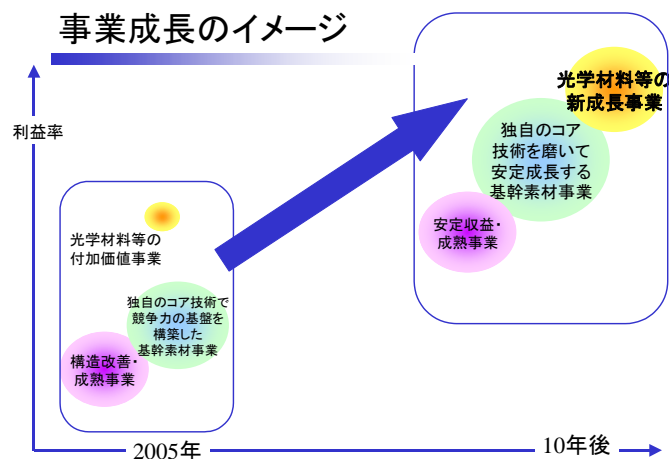
## II. 10年企業ビジョン

クラレの伝統と企業文化の力をこれからの時代に活かし、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、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

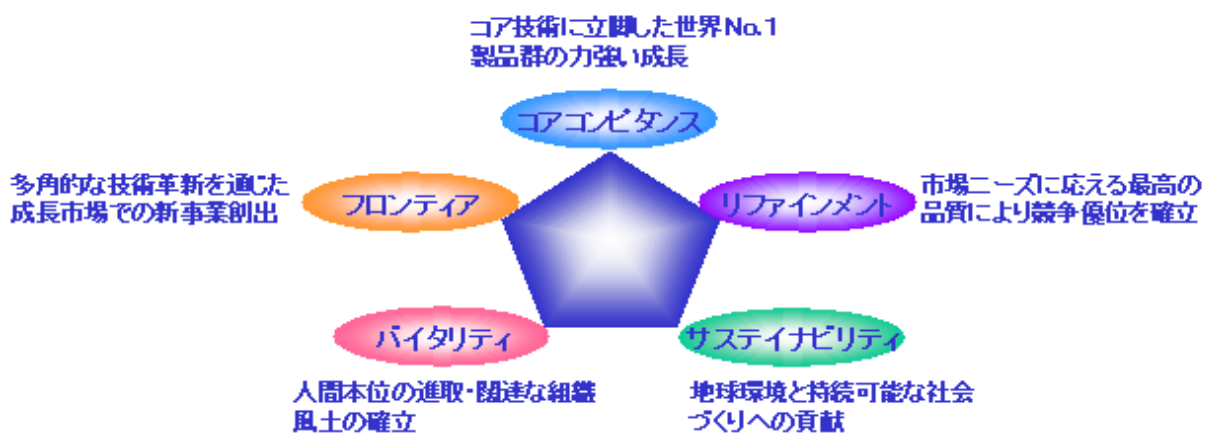


基幹素材事業（酢ビ系・イソプレン系・人工皮革系等）の成長を加速し、光学、自動車、エネルギー材料等、新成長領域での新事業創出・拡大によって高収益な業容の拡大を目指します。

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活かし、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。

### 【ビジョン実現のための基本方針】



### 業績向上のイメージ

億円

	05年	08年	15年
売上高	3,750	4,500(～5,500)	10,000
営業利益	380	500(～600)	1,500
営業利益率	10%	11%	15%

### Ⅲ. 新中期経営計画「GS-21」

新中期経営計画は、長期的に目指す会社像を明確化した「10年企業ビジョン」と3カ年の中期計画「GS-21」を併せて策定しました。「GS-21」では3カ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を設定し、実行計画を重視した内容としています。

今後の3年は日本経済がデフレから脱する一方、長く好景が続いた米国は減速期に入り、欧州も構造改革の下で低成長が続くと予想します。これにBRICsの成長鈍化や金融市場の混乱が重なれば世界経済は調整局面に入る恐れもあります。グローバル市場を対象とする当社の経営環境は必ずしも楽観できず、全ての事業に競争激化、成長鈍化のリスクがあると言えます。クラレグループは、この不透明な時代を企業としての「イノベーション」の好機ととらえ、「質」を重視した攻めの経営戦略に軸足を移します。

#### 1. 主な経営戦略

- ①独自技術による世界的競争力を有する基幹素材事業（酢ビ系・イソプレン系・人工皮革系等）は加工技術を含めた多様な技術革新を通じて競争力の「質」的改善を図り、グローバル市場の拡大によって成長を加速します。
- ②市場領域としては「G-21」で足掛かりを得た「新成長領域」（光学・自動車・エネルギー材料等）の拡大に向けて、経営資源を重点的に投入します。成長産業向け部材等の新事業を立上げ、顧客の求める高品質な革新的材料のキーサプライヤーとして次世代の基幹事業の地歩を固めます。
- ③全ての製品の収益力を強化し、競争劣位にある事業の再編・整理を進めます。
- ④グローバル企業としてのマネジメントの「質」的向上を目指します。

#### 業績イメージ

	05年度 見通し	08年度 必達目標
売上高	3,750億円	4,500億円
営業利益	380億円	500億円
ROA	8%	9%
ROE	6%	7%

*08年度 チャレンジ目標
5,500億円
600億円

\*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）に取組みます。

#### 2. 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」・イソプレン等は、グローバル戦略により競争優位性を確保しつつ、更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製品であるビニロン、「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。

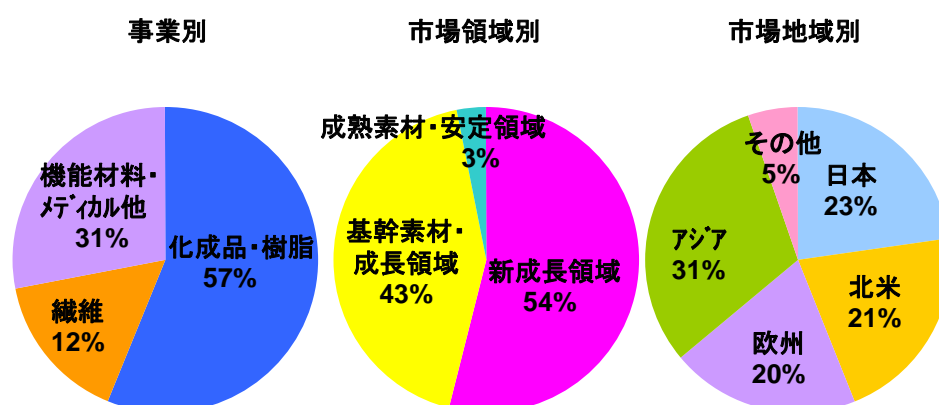
歯科材料、活性炭等は国内トップメーカーとしての強みを活かし、差別化された新製品開発とグローバルな事業展開により積極的な拡大を図り、エンジニアリングその他の関連事業は効率運営に徹します。

事業別売上・利益計画（必達目標）

億円

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

売上増（750億円）の内訳



### 3. 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

#### ②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

③成長の原動力になる「人材」の強化

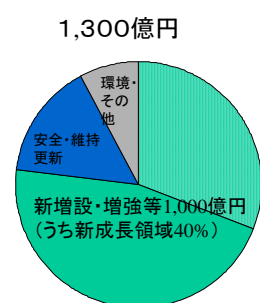
- ・中期経営戦略に沿った人材の確保・育成システムの確立、人材の適正配置に連動する人事処遇制度の改革

④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

4. 資源配分

①設備投資戦略



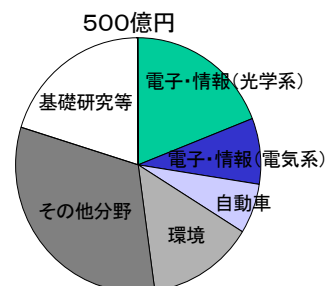
- ・設備投資、投融資は3カ年で1,300億円（うち新增設等1,000億円）と積極的な投資を継続

<主な設備投資（受入ベース）>

件名	稼動時期
「エパール」(米4thライン 24,000ト)	06下
「セプトン」(米 6,000ト)	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)	08下

- ・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）

②事業開発戦略



- ・研究開発費に3カ年で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

③財務戦略

- ・健全な財務体質（格付けA以上）を維持しつつ、新事業プロジェクトやM&Aのための戦略投資資金（今後3～5年間に約2,000億円）を必要に応じて調達
- ・配当性向25～30%を目途に、ROEの向上を通じた持続的な増配
- ・財務の柔軟性、投資計画、株価等を勘案しつつ機動的に自己株取得

以上

当資料に記載された内容は、将来の計画数値、施策の実現を確約したり、保証したりするものではありません。