

～世界に存在感を示すスペシャリティ化学企業を目指して～

**中期経営計画**  
**“GS-Ⅲ” (2012～2014年度)**

2012年4月5日

株式会社 クラレ

## <目次>

- 前中期計画“GS-Twins”  
(2009年度～2011年度)の振り返り
- 中期経営計画“GS-III”概要  
(2012年度～2014年度)
- 新事業個別案件

## 1. 重点課題と対応

### ①収益構造の改善

- 設備投資圧縮、固定費削減
- 製品価格・ポートフォリオ改善
- 低採算事業の構造改革

### ②新事業の創出・拡大

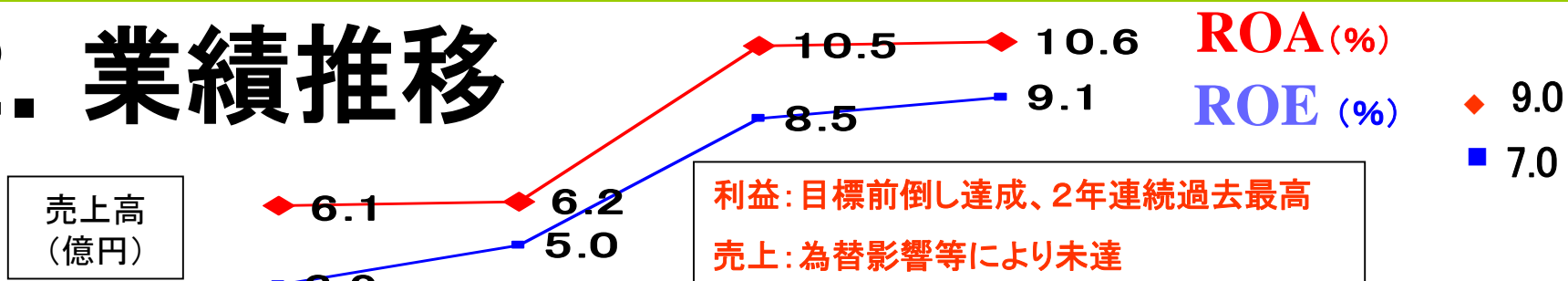
- 水・環境領域: アクア事業進展(排水処理・有価物回収・バラスト水管理システム)
- エネルギー領域: 太陽光発電向け集光レンズ事業化、LiB負極材事業進出
- 光学・電子領域: LED反射板用途拡大、素粒子検出用素材拡大
- その他: 新規エラストマー事業化、液状ゴムのタイヤ向け展開

### ③コア事業の世界戦略加速

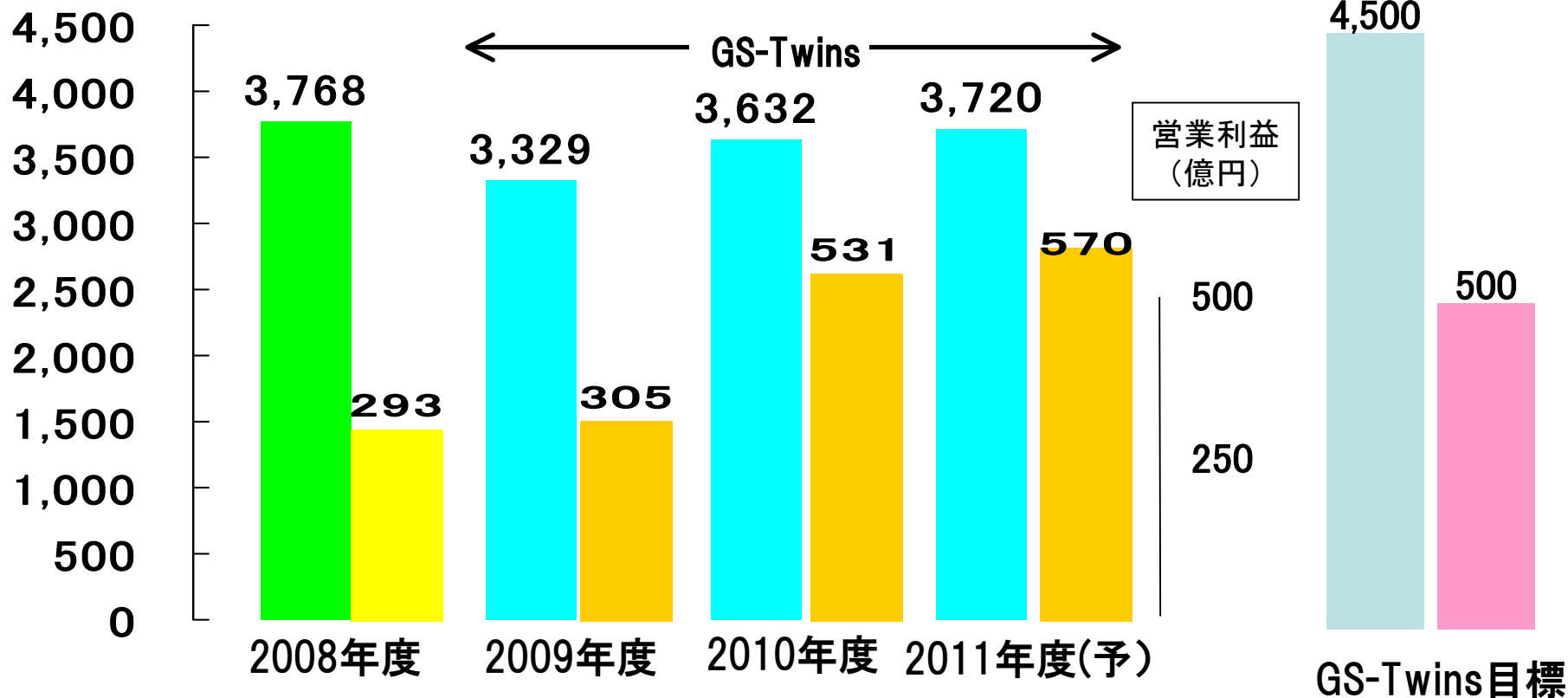
- 欧州PVA・PVB増強投資、北米EVOH増強投資・北米PVA土地購入
- 歯科材料アライアンスおよびフランス拠点開設
- インド、ブラジル拠点による新興国市場開拓

# I. 前中期計画“GS-Twins”の振り返り

## 2. 業績推移



利益: 目標前倒し達成、2年連続過去最高  
 売上: 為替影響等により未達



[ご参考] ドル換算売上高

(百万US\$)	3,844	3,579	4,375	4,831	4,500
換算レート:	98円/\$	93円/\$	83円/\$	77円/\$	100円/\$

# 「長期企業ビジョン」と“GS-Ⅲ”の基本方針

企業文化	「世のため人のため、他人のやれないことをやる」
ありたい姿	世界に存在感を示すスペシャリティ化学企業
業績イメージ	2018年近傍売上高1兆円、営業利益1,500億円

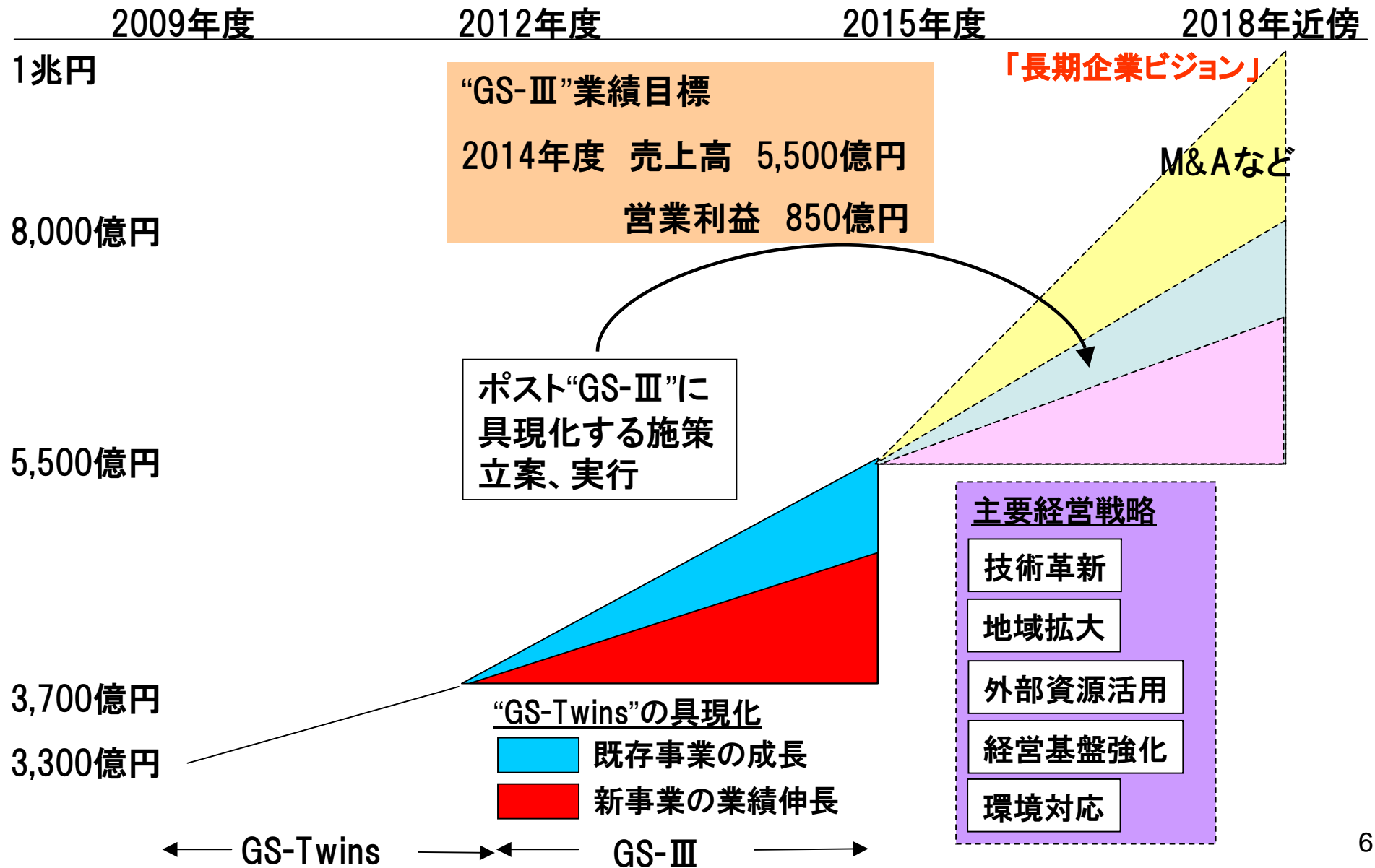


### “GS-Ⅲ”の基本方針

- ① 2018年近傍での売上高が1兆円を見通せる計画とすること
- ② グループの新たな成長を可能とする事業基盤を構築すること
- ③ 世界的視野に立った優れた経営基盤を実現すること

## Ⅱ. 中期経営計画“GS-Ⅲ”概要

### “GS-Ⅲ”のねらい ～長期企業ビジョン実現に向けて～



### “GS-Ⅲ”の主要経営戦略

#### 技術革新

新製品・用途開発の加速とプロセスイノベーションによるコスト競争力確保

#### 地域拡大

場所を問わず、成長市場に活動を展開し、事業拡大を加速

#### 外部資源活用

アライアンスやM&Aによる外部資源の活用による事業拡大を加速

#### 経営基盤強化

グローバルな事業展開拡大を支える人事・CSR・財務等間接機能の強化

#### 環境対応

環境に貢献する製品を低環境負荷で提供

## II. 中期経営計画“GS-III”概要

### ●業績目標

	11年度見通し	14年度計画 (GS-III)
売上高	3,720億円	5,500億円
営業利益	570億円	850億円
(営業利益率)	15%	15%
当期純利益	335億円	500億円
ROA	11%	14%
ROE	9%	11%

[ご参考]

ドル換算売上高	4,831百万US\$	6,875百万US\$
換算レート	77円/\$	80円/\$

### ●株主還元

さらなる増配を目指す ⇒

- ・利益の成長
- ・連結配当性向の向上 (30%以上→35%以上)

### ●設備投資

3年間で2,400億円(決定ベース)を計画(70%以上が設備増強投資)

#### 主要設備投資案件

ポバール樹脂・北米新設
ポバール樹脂・アジア、欧州増設
PVBフィルム・アジア新設
ポバールフィルム・増設
<エバール>・アジア新設
<セプトン>・北米増設
太陽光発電向け集光レンズ・増設
LiB負極材・設備新設
<ベクスター>・増強



## Ⅱ. 中期経営計画“GS-Ⅲ”概要

kuraray

### セグメント別売上利益

(億円)

事業セグメント	11年度見通し		14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
樹脂	1,500	510	2,200	650	+700	+140
化学品	760	95	1,200	180	+440	+85
繊維	630	10	800	40	+170	+30
トレーディング	1,110	35	1,350	50	+240	+15
新事業他	680	60	1,050	80	+370	+20
調整額	△960	△140	△1,100	△150	△140	△10
合計	3,720	570	5,500	850	+1,780	+280

#### 樹脂セグメント

- ・〈エバル〉の地域・用途拡大による成長
- ・ポバール樹脂、PVBフィルムの積極的な地域拡大、新規用途開発
- ・ポバールフィルムの堅調な推移

#### 化学品セグメント

- ・イソプレン、エラストマー、〈ジェネスタ〉の現有設備フル稼働
- ・液状ゴム増設による拡大
- ・〈クラリティ〉、新規液状ゴム等の早期業績貢献
- ・歯科材料のノリタケグループとのシナジー早期発現

#### 繊維セグメント

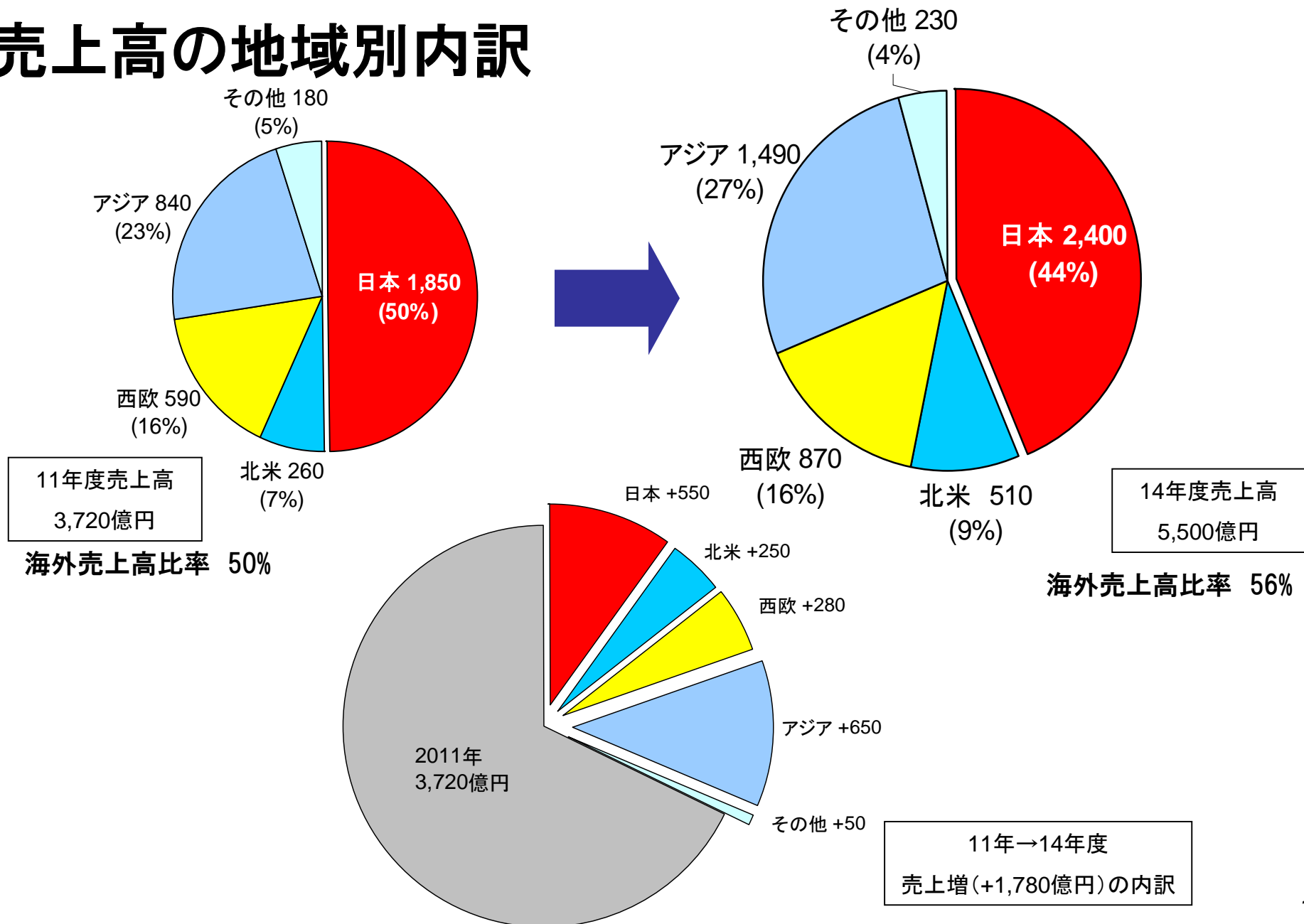
- ・〈クラリーノ〉の構造改革完了による安定的収益の確保
- ・ビニロンのセメント補強用途の拡大
- ・不織布〈フレクスター〉等新規素材の早期拡大

#### 新事業他

- ・アクア事業の各領域(バラスト水管理システム、有価物回収システム、排水処理システム)の業績貢献
- ・炭素材分野でのキャパシタ関連の開発品とLiB材料の貢献開始
- ・電材その他の開発テーマ事業化
- ・既存関連事業の堅実な事業展開

# Ⅱ. 中期経営計画“GS-Ⅲ”概要

## 売上高の地域別内訳



# セグメント別主要事業戦略

### ①樹脂セグメント～酢酸ビニル系事業の世界No.1サプライヤーとしてさらなる発展～

- ポバール樹脂: 北米新拠点確立→世界4極体制構築
- PVBフィルム: アジア新拠点確立→自動車用途の本格展開
- ポバールフィルム: 光学用途の高付加価値化と安定供給と新規用途開発
- EVOH<エバール>: アジア新拠点確立→世界4極体制構築

### ②化学品セグメント～次代を担うスペシャリティ化学事業の業容拡大～

- イソプレン: オンリーワン製品群の市場拡大
- <ジェネスタ>: LED照明・自動車用途拡大
- エラストマー: <セプトン>供給力増強  
                  <クラリティ>用途開発加速
- 液状ゴム: タイヤ用途展開加速、グローバルな規模拡大  
                  新規バイオ系原料(ファルネセン)使用グレードの確立
- 歯科材料: ノリタケグループとのシナジー発現
- メタアクリル: 安定収益体質の確立

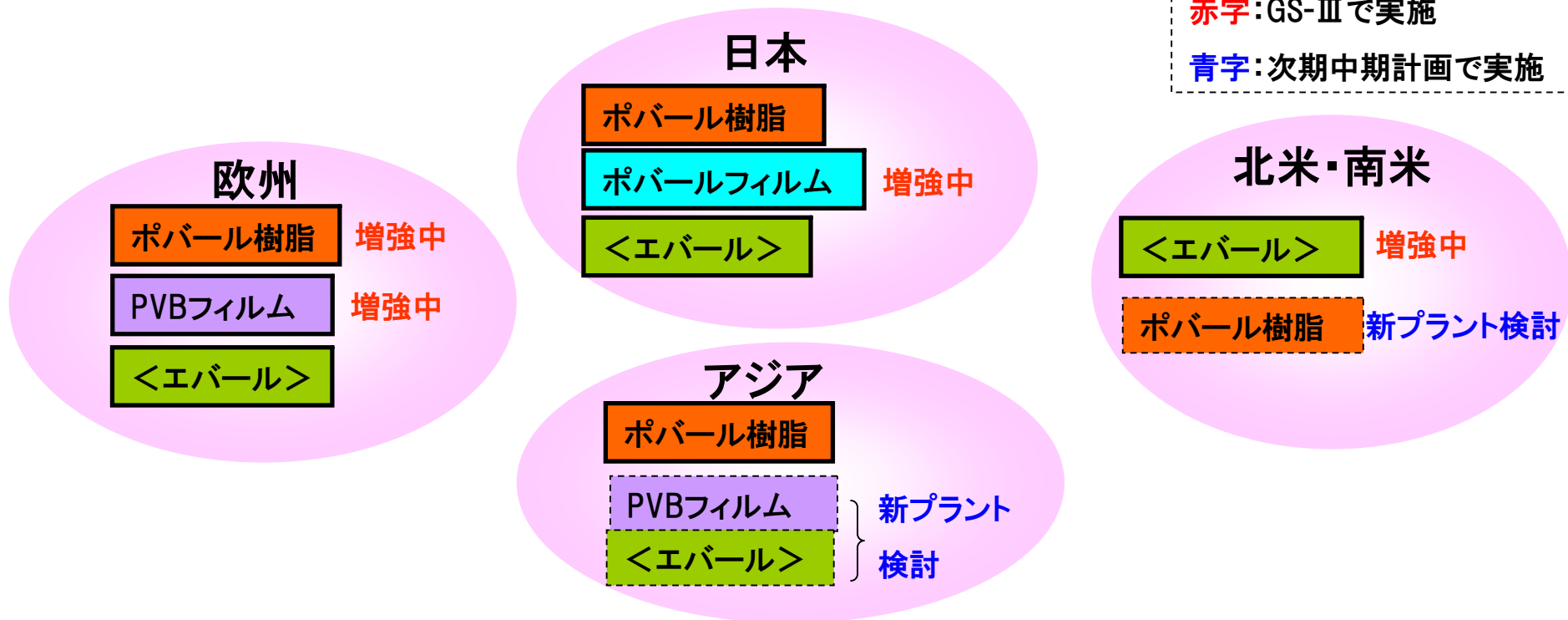
→海外プラント  
新設構想に  
つなげる

### ③繊維セグメント～各事業の強みを生かし、持続的な収益力確保と新分野開拓を実現～

- ビニロン: セメント補強用途の拡大と革新的生産プロセスの技術確立
- 人工皮革: 事業構造改革の完了による安定的収益の確保
- 不織布・ファスニング: 新規素材の早期拡大

### コア事業の地域拡大

#### ■ 酢ビ系事業の世界4極展開の構築



#### ■ イソプレン系事業のグローバル拡大

- ・セプトン北米増強、液状ゴム海外プラント新設構想
- ・イソプレン、ジェネスタ海外プラント新設構想

### 新事業

#### 水・環境

バラスト水管理システム  
シリコン他有価物回収

#### エネルギー

太陽光発電向け集光レンズ  
LiB部材(負極材ほか)  
キャパシタ関連(活性炭ほか)

#### 光学 ・電子

高速伝送回路向けLCPフィルム<ベクスター>  
LED向け<ジェネスタ>新グレード

#### 新素材

新規バイオ系原料液状ゴム  
新規バリア材  
アクリル系熱可塑性エラストマー<クラリティ>  
新規難燃性繊維・通電ナノテク繊維

## Ⅲ. 新事業個別案件

# 新事業

### 新規バイオ系原料(ファルネセン)液状ゴム(LFR)

- ・ タイヤ用途を中心に液状ゴム事業がここに来て拡大
- ・ イソプレン(LIR)、ブタジエン(LBR)に次ぐ新規モノマー使用による液状ゴム製品のラインアップのためバイオ系原料に着目
- ・ 米国バイオ系ベンチャー企業(Amyris社)と提携、開発開始
- ・ 主な用途ターゲットは低燃費タイヤ
  - LFRは、LIRやLBRに比べてタイヤ用ゴムと反応しやすく、添加することによりフィラー(タイヤの形態安定性を高めるためのゴムパーツ)を固定する力が強くなる。そのため、フィラー同士の摩擦による熱ロスが小さくなり、低燃費化を図ることができる。
- ・ 2013年度下期からの販売開始を見込む(2018年には100億円規模に育成)

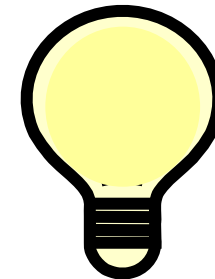


## Ⅲ. 新事業個別案件

# 新事業

### LED向け<ジェネスタ>新グレード

- 樹脂組成を変更し、耐光性能向上
- 既存設備を一部改造し、生産開始(11年下期～)
- 12年度上期より順次市場投入
- LEDパッケージ市場の伸びと同様、新旧両グレード<ジェネスタ>の販売数量は14年度で対11年度比約2倍を見込む

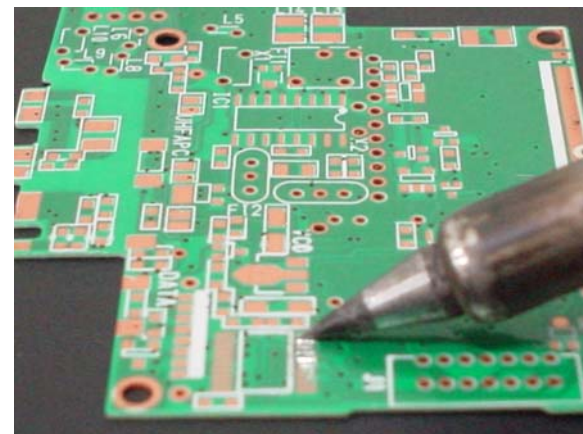


## Ⅲ. 新事業個別案件

# 新事業

### 高速伝送回路向けLCPフィルム〈ベクスター〉

- 高速伝送特性と薄型化を両立
- 高性能ノートPC、タブレットPC、スマートフォンでの採用を見込む
- 大口ユーザーにて回路性能を評価中
- 銅張積層板メーカー、フレキシブル回路基盤メーカーを中心としたサプライチェーンを拡大中
- 生産技術開発と生産能力向上のため、12、13年度に設備投資を予定
- 13年度からの利益貢献を見込む





## 環境中期計画

「環境効率」(売上高／環境負荷)を取り上げ、2020年度の到達目標を定めた「環境中期計画」の策定・実施

### 国内事業所 主要目標値

#### ■地球温暖化

売上高／GHG(地球温暖化ガス)排出量 40%向上

#### ■化学物質排出管理

売上高／化学物質排出量 100%向上

#### ■資源の有効利用

売上高／廃棄物発生量 10%向上

(注)海外事業所は上記を参考に別途目標値を設定

## 主要事業戦略（樹脂セグメント）

ポバール樹脂	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 差別化銘柄拡大、地域・顧客ポートフォリオ改善</li> <li>➤ 北米生産拠点確立による世界4極体制の構築</li> </ul>
PVBフィルム (ガラス中間膜)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ アジア生産拠点確立、自動車用途の強化、建築用途のシェア維持拡大</li> <li>➤ 差別化品の開発加速</li> </ul>
ポバール フィルム	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 光学用途の高付加価値化と安定供給</li> <li>➤ 新規用途の開発</li> </ul>
<エバール>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 新興国市場開拓と用途開発の加速・実需化、次世代バリア材の開発</li> <li>➤ アジア生産拠点確立による世界4極体制の構築</li> </ul>

## 主要事業戦略（化学品セグメント）

メタアクリル	▶ 高付加価値の樹脂・シート・部材等の拡大に伴う安定収益体質の確立
イソプレンケミカル	▶ オンリーワン商品の市場拡大 ▶ 新プロセスの開発、次期プラント構想
エラストマー	▶ <セプトン> 供給力増強と質の高い顧客サービスによるプレゼンス確立 ▶ 液状ゴム グローバルな規模拡大 ▶ <クラリティ> グローバルな用途拡大
<ジェネスタ>	▶ 照明市場展開、自動車分野の拡大 ▶ 次期プラント構想
メディカル	▶ ハリタケグループとのシナジーの発現と新商品開発

## 主要事業戦略（繊維セグメント）

繊維資材	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ FRC用途拡大とセパレーター用新素材等独自素材開発加速</li><li>➤ ビニロン生産新プロセスの技術確立</li></ul>
<クラリーノ>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ 事業構造改革（環境対応型新プロセスの事業性向上と汎用品の中国生産移管）の完了による安定的収益の確保</li></ul>
<クラフレックス>・ ファスニング	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ &lt;フレクスター&gt;等新規素材の早期拡大</li></ul>

## 主要事業戦略(新事業他)

アクア事業	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ 独自素材(大孔径膜・ゲル)を核とした事業基盤を確立</li><li>➤ 有価物回収システム、バラスト水管理システム事業拡大</li></ul>
炭素材事業	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ 二次電池用部材、水処理分野での新商品の開発・事業化</li></ul>
その他新事業	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ 太陽光発電向け集光レンズ、電材用液晶ポリマー製品、カーボンナノチューブ応用製品等、新規分野の早期拡大・事業化</li></ul>

# 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。