

～世界に存在感を示す

高収益スペシャリティ化学企業の実現～

## 中期経営計画

# “GS-STEP” (2015～2017年度)

2014年12月24日

株式会社 クラレ

## <目次>

I. 前中期経営計画“GS-Ⅲ”  
(2012年度～2014年度)の振り返り

II. 中期経営計画“GS-STEP”概要  
(2015年度～2017年度)

III. “GS-STEP”の課題

# 1. 重点課題と対応

## ①コア事業の地域・分野拡大

### 酢ビ系事業の世界4極展開：買収および生産拠点構築

- 欧州ポバール増強投資、北米ポバール新プラント投資
- 北米<エバール>増強投資
- 日本での光学用ポバールフィルム増強投資
- 欧州PVBフィルム増強投資
- 水溶性ポバールフィルム「モノソル社」買収および増強投資
- デュポン社ビニルアセテート関連事業(GLS)買収  
【生産拠点：米州、欧州、アジア】

# 1. 重点課題と対応

## ①コア事業の地域・分野拡大

### イソプレン系事業のグローバル拡大

- イソプレン、＜ジェネスタ＞海外プラント新設のFS開始

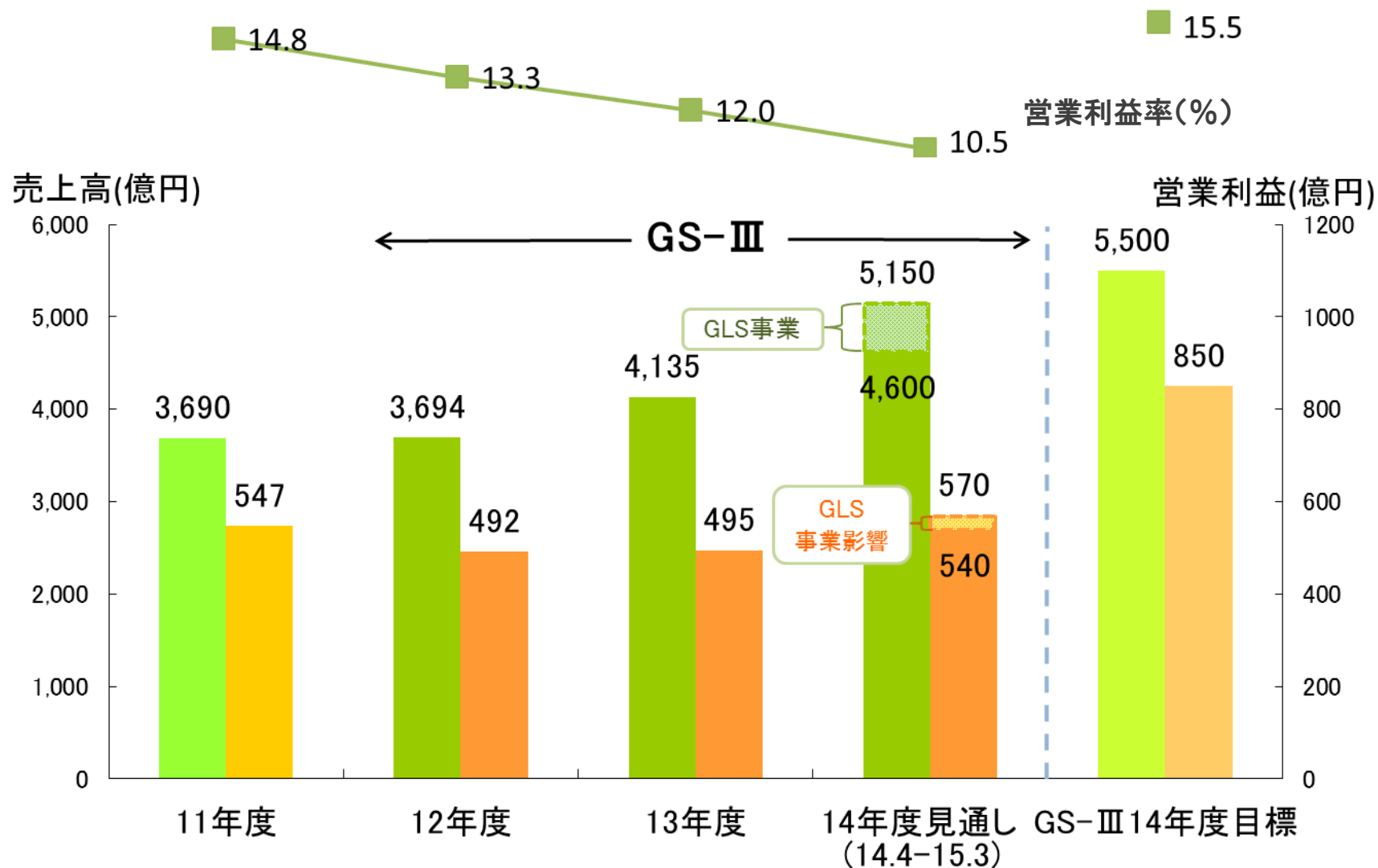
### 事業分野の拡大

- (株)ノリタケデンタルサプライ統合による歯科材料事業の拡大

## ②新事業の創出・拡大

- LED向け＜ジェネスタ＞新グレード上市
- 新規ファルネセン系液状ゴム(LFR)顧客評価進展
- 高速伝送回路向けLCPフィルム＜ベクスター＞増強投資
- LiB負極材用＜バイオカーボトン＞新設投資
- 超防湿バリア材Vitriflex社への出資

# 2. 業績推移



# “GS-STEP”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高収益スペシャリティ化学企業



## “GS-STEP”の基本方針

- ①GS-Ⅲの諸施策を結実し、高い収益を実現すること
- ②将来の事業拡大に向けた経営基盤の構築を着実に進めること
- ③長期ビジョンの実現を視野に入れた中期経営計画であること

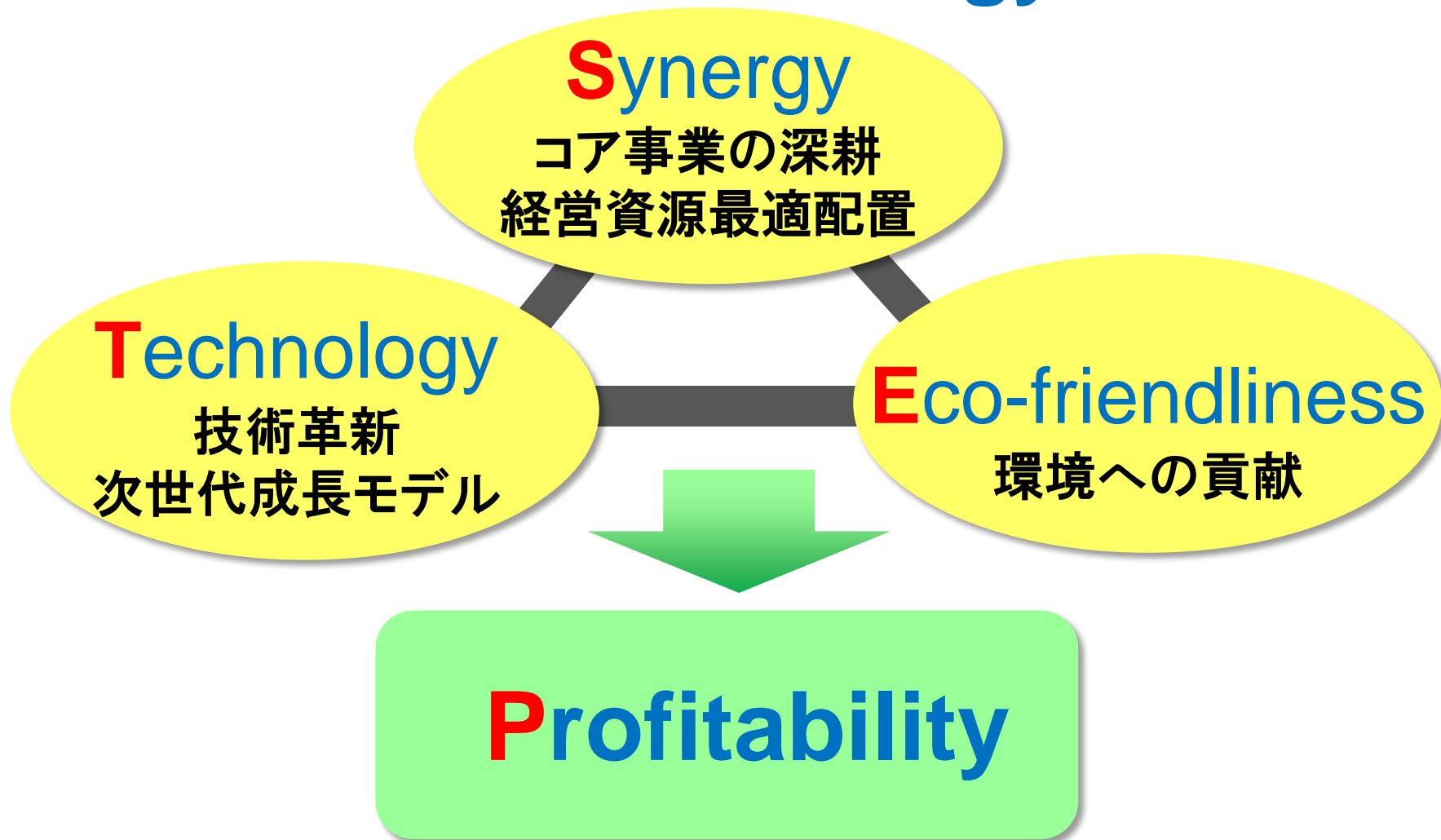


GS-STEP

**G**rowth **S**trategy with  
**S**ynergy, **T**echnology,  
**E**co-friendliness and **P**rofitability

## “GS-STEP”の主要経営戦略(1)

## Growth Strategy



## “GS-STEP”の主要経営戦略(2)

## コア事業の深耕

- ビニルアセテート:M&Aなど投資効果を結実させる
- イソプレン:次なる成長に向けた布石を打つ

## 技術革新

- 新製品・新用途・新プロセスを確立する
- 新事業を創出する

次世代  
成長モデル

- アライアンス・M&Aにより新領域を獲得する
- 革新的なビジネスモデルを確立する

経営資源  
最適配置

- グローバルで経営資源を最適配置する
- 海外人材を積極活用する

## 環境への貢献

- 地球環境に貢献する製品を拡大する
- 環境負荷を低減したプロセスで製造する



## 業績目標

	14年度見通し (14.4-15.3補正ベース)	17年度計画 (GS-STEP)
売上高	5,150億円	6,500億円
営業利益	540億円	900億円
(営業利益率)	10.5%	13.8%
当期純利益	310億円	570億円

[ご参考] 為替レート

108円/\$

120円/\$

### キャッシュフロー

- 3年間で2,200億円のキャッシュフローを獲得

### 設備投資

- 決定ベース:3年間で2,000億円を計画  
(うち6割が新・増設投資)
- 支払ベース:3年間で1,700億円を予定

### 株主還元

- 総還元性向:35%以上(2015-2017年度)
- 年間配当金:36円/株以上
- 自己株式消却:20百万株以上

## セグメント別売上利益

(単位:億円)

セグメント	14年度見通し (14.4-15.3 補正)		17年度計画 (GS-STEP)		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	2,650	495	3,300	765	650	270
イソプレン	610	65	730	100	120	35
機能材料	580	20	650	65	70	45
繊維	480	30	560	40	80	10
トレーディング	1,130	35	1,300	50	170	15
その他	650	30	920	45	270	15
調整額	△950	△135	△960	△165	△10	△30
合計	5,150	540	6,500	900	1,350	360

## セグメント別主要事業戦略：ビニルアセテート

## ポパール、PVBフィルム

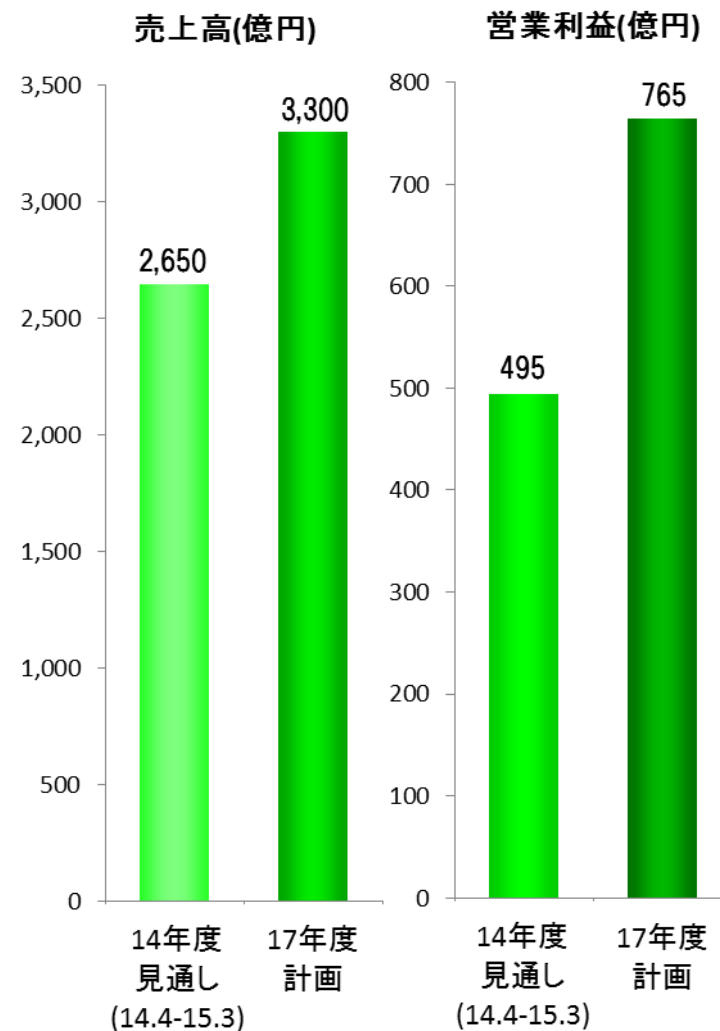
- GLSシナジー効果の早期発現
- 欧州・米国でのポパールの販売拡大
- 高付加価値品比率アップによる収益力拡大

## ポパールフィルム

- 液晶ディスプレイの需要増に対応した光学フィルムの拡大
- 光学フィルムの高付加価値化
- 水溶性フィルムの新用途開発と地域拡大

## ＜エパール＞

- 新興国市場開拓と新用途開発の加速
- 次世代バリア材の開発



## セグメント別主要事業戦略：イソプレン

## イソプレンケミカル

- 高付加価値品へのシフト
- 事業拡大に向けた新プラント本格検討

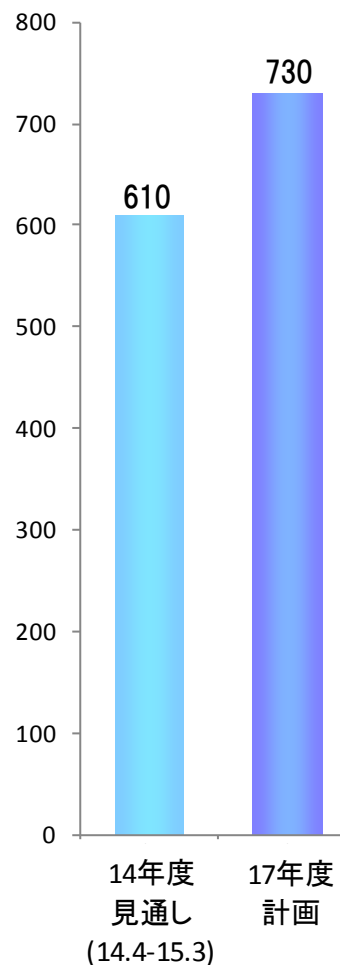
## エラストマー

- 高付加価値品、新製品の開発による収益力の拡大
- タイヤ用途のグローバル展開
- ファルネセン系液状ゴム(LFR)の採用拡大

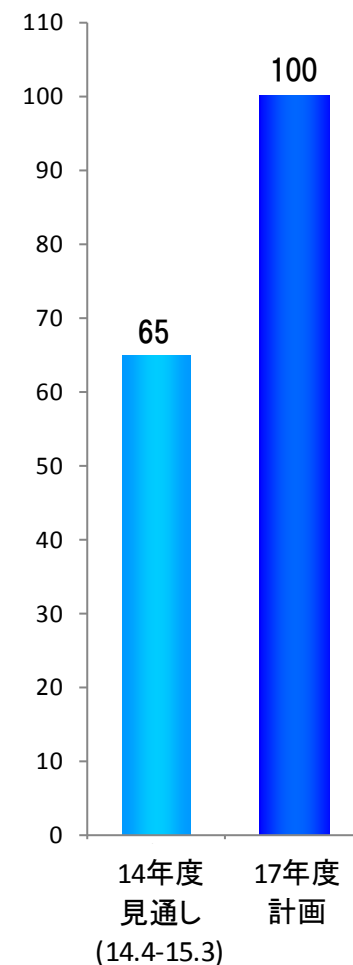
## ＜ジェネスタ＞

- 新銘柄開発による市場拡大
- 自動車用途の欧米市場での拡大

売上高(億円)



営業利益(億円)



## セグメント別主要事業戦略：機能材料

## メタクリル

- 独自素材・技術の活用による新規分野・新規用途の開発
- 高機能品へのシフト
- コストダウン

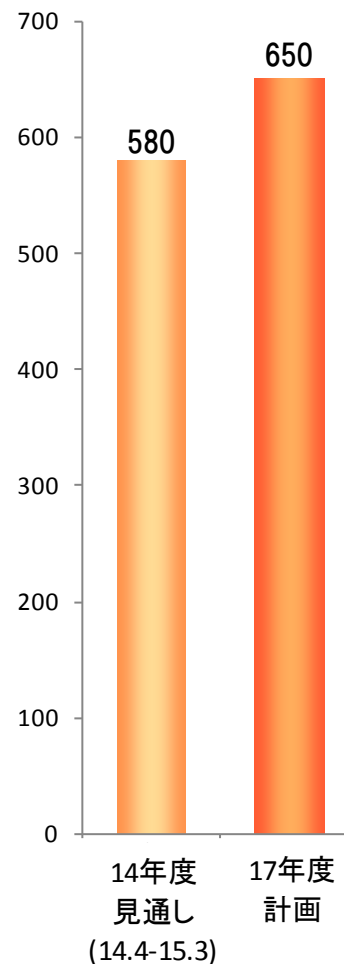
## メディカル

- 統合による有機・無機材料のラインアップ拡充で金属代替を推進
- CAD/CAMを最大限活用した市場拡大

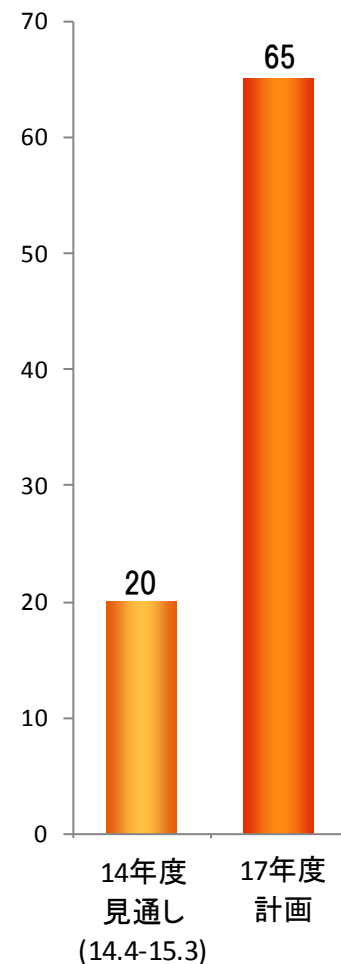
## ＜クラリーノ＞

- ＜ティレニーナ＞事業基盤確立

売上高(億円)



営業利益(億円)

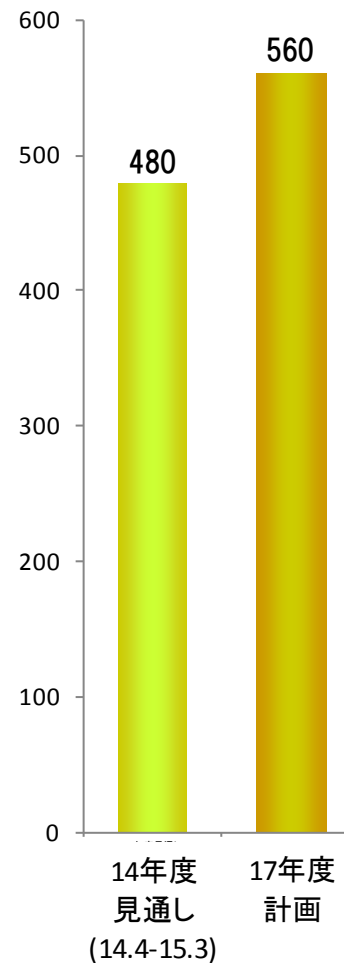


## セグメント別主要事業戦略：繊維

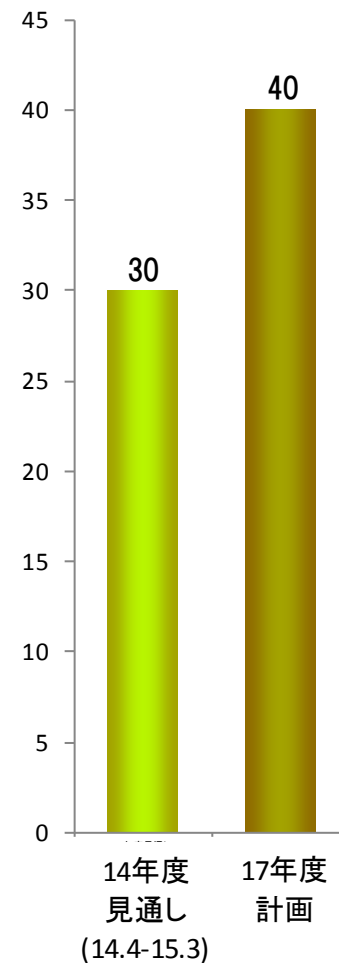
## 繊維資材、生活資材

- 銘柄構成の最適化とコストダウンによる収益力の向上
- 新生産プロセスの実現  
ビニロンVIP、〈ベクトラン〉
- 新用途開拓

売上高(億円)



営業利益(億円)



## 新規事業

### ＜ベクスター＞

- 市場・技術トレンドに合わせた事業展開
- LCPフィルムのデファクトスタンダード化
- 新プラント設置による能力増強

### LiB負極材＜バイオカーボトン＞

- EV用途の開発加速
- 1,000t/y プラントを活用した市場開発促進
- 採用増に対応する増設

### アクア事業

- 高性能膜モジュールの開発により、産業・水道・医療分野の排水処理事業拡大
- 食品残渣(生ごみ)処理用ゲルと装置の販売促進



## GLS業績目標

	GS-Ⅲ	GS-STEP	
	14年度見込み (6月-12月)	15年度計画 (1月-12月)	17年度計画 (1月-12月)
売上高	350億円	630億円	700億円
事業利益	13億円	40億円	60億円
+シナジー	0億円	10億円	50億円
▲のれん代等 償却費	43億円	35億円	23億円
営業利益	▲30億円	15億円	87億円

- 確定後のれん代等償却  
のれん代等年間償却費 2016～2020年 23億円

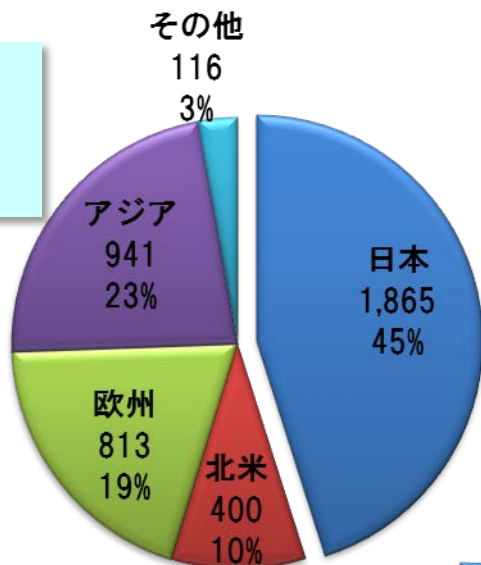
- シナジー目標 100億円 (2020年頃)

## GLSシナジー

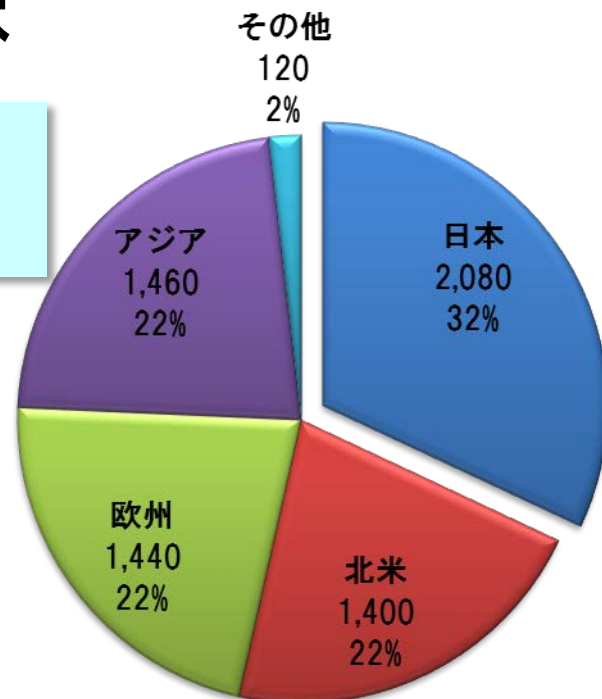
- 原料の内製化比率の向上  
酢酸ビニル＋35万トンの有効活用
- 製品および市場の拡大  
PVA樹脂、PVB樹脂、PVBフィルム北米生産拠点の拡充  
PVBフィルム米国、欧州およびアジアの生産拠点拡充  
PVBフィルム自動車用途の拡販  
水溶性ポリアルフィルムのPVA樹脂に遡及した開発加速
- 生産の最適化
- 販売・技サ、技術ノウハウ、原料購買、物流などの最適化

## 海外事業拡大：地域別売上高増加内訳

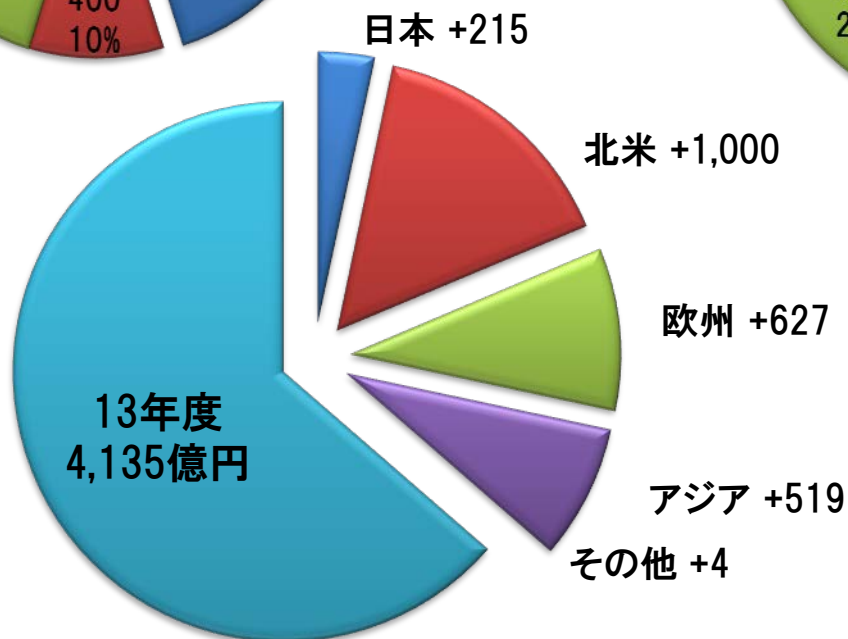
13年度売上高  
4,135億円  
海外比率 55%



17年度売上高  
6,500億円  
海外比率 68%



13年度→17年度  
売上増加の地域内訳  
(売上高 +2,365億円)



注)GLS事業統合効果を含めるため、比較対象を13年度実績とした


## 高収益の実現

### 競争力の強化

- 高付加価値製品の拡大
- 新銘柄開発、銘柄構成の最適化
- 品質向上、抜本的なコストダウン
- サプライチェーンマネジメント

### 売上高営業利益率の向上


17年度目標： 13.8%

 +3.3%

14年度見通し：10.5%  
(14.4-15.3)

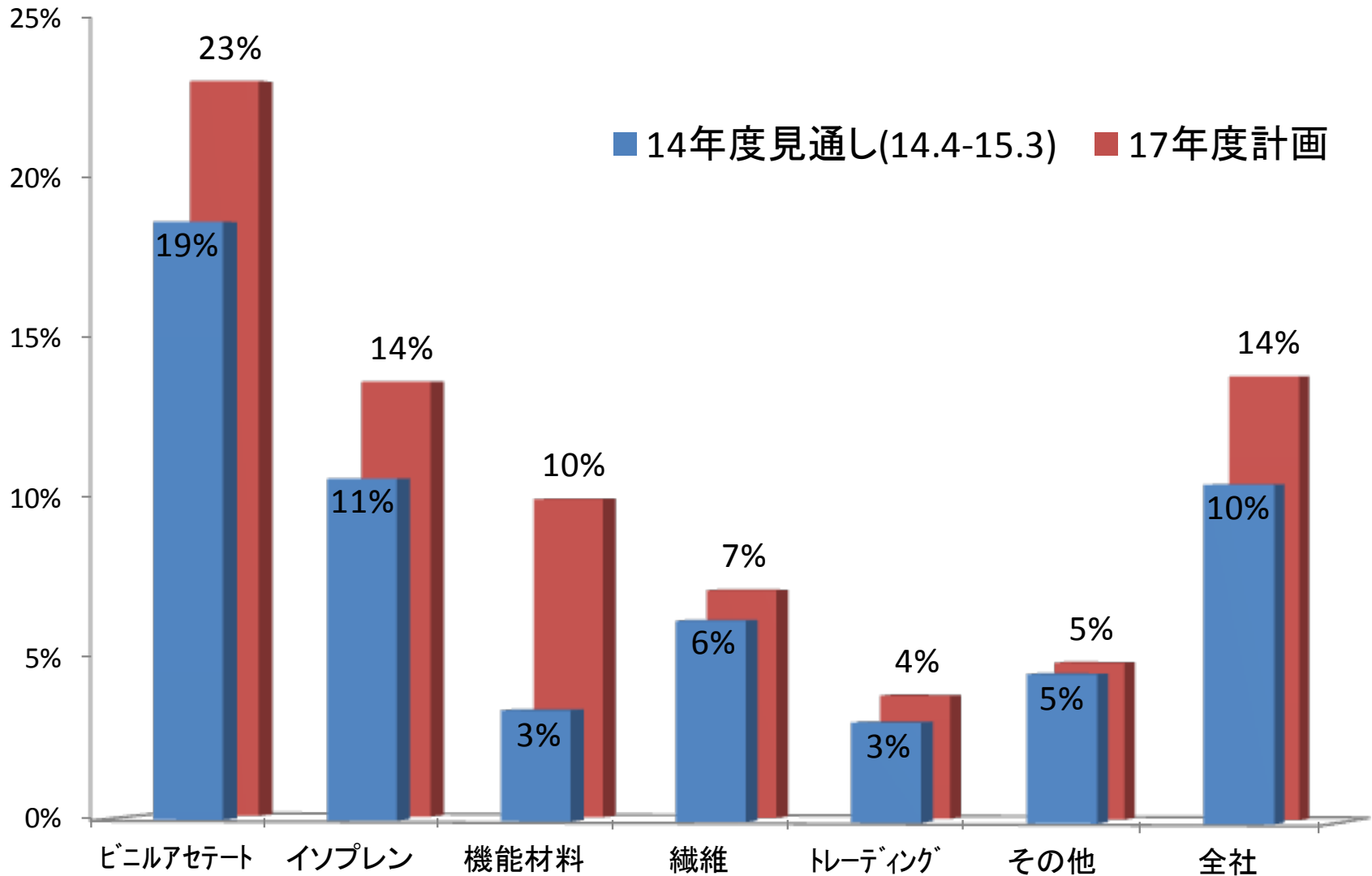
### 一株当たり純利益の向上

17年度目標： 163円

 +74円

14年度見通し： 89円  
(14.4-15.3)

## セグメント別営業利益率の変化



# 主な設備投資案件

決定ベース:3年間で2,000億円

## ビニルアセテート

- 北米での酢酸ビニル能力増強
- 西条事業所での光学用ポバールフィルム
- 北米・欧州・アジアでのPVBフィルム増設
- 水溶性ポバールフィルム増設
- 北米・欧州での<エバール>能力増強

## イソプレン

- イソプレンケミカル新工場建設
- 北米での<セプトン>増設

## 機能材料

- 新潟事業所でのメタクリル独自樹脂増強

## 新事業

- 西条事業所<ベクスター>増設
- LiB負極材用<バイオカーボトロン>増設

# 現環境中期計画

## 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

現環境中期計画の目標値は、2010年度に定めたもの。  
GLS事業統合や環境変化等もあり、GS-STEP期間中に  
**目標値を見直し、実行する。**

# 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。