

2014年12月24日
株式会社クラレ

～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～
新中期経営計画「GS-STEP」

当社は、今後当社グループが「世界に存在感を示す高収益スペシャリティ化学企業」を実現するため、2015～2017年度の3カ年の実行計画として、このたび新中期経営計画「GS-STEP」(Growth Strategy with Synergy, Technology, Eco-friendliness and Profitability)を策定しました。

1. 前中期経営計画「GS-III」の成果

当社は2012年に作成しました中期経営計画「GS-III」に基づき、2012年度から2014年度まで「コア事業の地域拡大」と「新事業の創出・拡大」を最重点課題として取り組んできました。「GS-III」策定時の経済予測では、世界経済成長への期待が高まっていたものの、その後の実体経済の成長は、欧州経済や中国を含む新興国の経済成長の鈍化等により当初の想定ほどのものではありませんでした。

このような状況下、当社の最終2014年度業績は、利益面での計画達成は困難となっておりますが、デュポン社ビニルアセテート関連事業(GLS事業)やモノソル社の買収、光学用ポバールフィルム及び<エバール>の生産能力増強など、各種施策を着実に実行した結果、売上高は目標近傍となる見込みです。また、今後の成長につながる施策として、北米ポバール新プラント建設、高速伝送回路向けLCPフィルム<ベクスター>生産能力増強、並びにLiB負極材用<バイオカーボトロン>新プラント建設等を実行しました。これらにより、現在ではさらなる事業拡大及び高収益をめざす基盤が整ったと認識しています。

<業績推移>

	11年度 (実績)	12年度 (実績)	13年度 (実績)	14年度※ (見通し)	(億円) 14年度 (GS-III)
売上高	3,690	3,694	4,135	5,150	5,500
営業利益	547	492	495	540	850

※14.4-15.3補正ベース

2. 新中期経営計画「GS-STEP」概要

当面の経済環境は、米国は堅調な拡大が続いているものの、欧州では財政問題や地政学リスクの顕在化が景気下押し要因となり、本格的な持ち直しには時間が必要と予想されます。新興国では、中国経済が停滞傾向を継続、他の地域はまだら模様であり、総じて世界経済の先行きは不透明な状況と考えられます。また、資源エネルギーでは、シェール革命は世界の情勢に大きな変化を及ぼしており、今後も天然ガス、原油等の世界の原燃料事情に大きな影響を与える可能性が高いと見られています。日本でのエチレンラッカー縮小ならびに一部事業からの撤退の動きにも注視が必要です。

このような環境の下、当社グループは「GS-III」期間に実施した様々な施策を結実させること、ならびに、事業拡大に向けた経営基盤の構築を確実に進めることにより、高収益を実現し、さらなる成長に向けて諸々の戦略を実行していきます。

1) 主な経営戦略

当社は「世のため人のため、他人のやれないことをやる」ユニークな企業文化を有しています。新中期経営計画「GS-STEP」においてもこの企業文化を堅持し、「世界に存在感を示す高収益スペシャリティ化学企業」を実現すべく、以下の5つの主な経営戦略を掲げて推進します。

① コア事業の深耕

事業買収や能力増強等の投資効果を結実させナンバーワン、オンリーワン事業の事業基盤をより磐石なものとして競争優位性を高めます。また、次なる成長に向けた布石を打ちます。

② 技術革新

独自性の高い自社技術を活かし、新領域・新技術への展開を加速し、新事業を創出します。また、圧倒的な品質、コスト優位性を実現すべく、プロセス改良、新プロセス確立を推進します。

③ 次世代成長モデル

M&A・アライアンスを含めた外部資源のより一層の有効活用により、新規事業領域への拡大をはかります。また、研究開発、技術サービス、生産・販売、間接業務等様々な企業活動において革新的なビジネスモデルの確立にチャレンジします。

④ 経営資源最適配置

GLS 事業統合などにより拡充した拠点、人材等の経営資源を、最適配置・積極活用することでグローバル経営の質を高めます。

⑤ 環境への貢献

地球環境に貢献する製品提供を拡大します。また環境負荷を低減したプロセスで生産を行います。



<業績目標>

(億円)

	14年度※ (見通し)	17年度計画 (GS-STEP)
売上高	5,150	6,500
営業利益	540	900
営業利益率	10.5%	13.8%

[ご参考]

為替レート 108円/\$ 120円/\$

※14.4~15.3補正ベース

2) 主な事業戦略

① ビニルアセテートセグメント

事業統合シナジーを早期に発現させ、世界 No.1 サプライヤーとしてのグローバル事業基盤をより一層強固なものにするとともに、高付加価値品の販売拡大、新興国市場開拓、新製品・新規用途開発を加速します。

② イソプレレンセグメント

高付加価値品へのシフトにより、収益力向上を図りつつ事業規模をグローバルに拡大させます。更に生産プロセス革新を進めた上で、安定的な原料調達とオンリーワン製品の安定供給を目的にした新プラント本格検討を行います。

③ 機能材料セグメント

競争が激化する中、徹底したコストダウンおよび高機能品の拡販、独自素材・技術を活用した新規分野・新規用途品の開発により市況に左右されにくい事業基盤の確立を図ります。

④ 繊維セグメント

自らの強みを活かした新用途開拓推進、革新的な生産プロセス開発によるコストダウンにより収益力を向上させます。

⑤ 新事業他

新事業開発においては戦略的パートナーシップ活用等によるスピードアップを図り、研究開発では基幹技術への資源配分による深化を進めていきます。

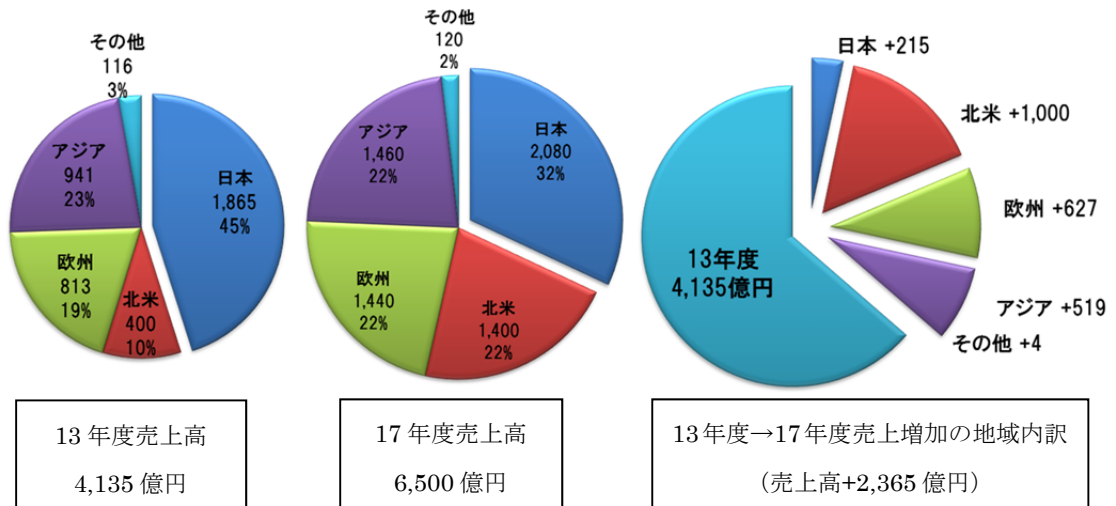
<セグメント別売上・利益計画>

(億円)

事業セグメント	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
全社・消去	△ 950	△ 135	△ 960	△ 165	△ 10	△ 30
合計	5,150	540	6,500	900	1,350	360

<売上高の地域別内訳>

～海外売上高比率は55%→68%に増加。売上高は各地域で増加するが、特にこれまで比較的小さかった北米が伸びバランスの取れた比率に～



3) 資源配分

① 設備投資

上記の戦略を推進するため、3年間の設備投資額（決定ベース）は約2,000億円と、年平均約700億円の水準を計画しています。うち6割を生産能力増強にあてる計画です。

<主要な設備投資案件>

- 酢酸ビニルモノマー・北米能力増強
- 光学用ポバールフィルム・西条事業所増設
- PVBフィルム・北米、欧州、アジア増設
- 水溶性ポバールフィルム増設
- <エパール>・北米、欧州能力増強
- イソプレンケミカル・新工場建設
- <セプトン>・北米増設
- メタクリル独自樹脂・新潟事業所増強
- <ベクスター>・西条事業所増設
- LiB負極材<バイオカーボトロン>増設

(注) 上記の案件は現時点では正式決定しておらず、今後検討を加えていきます。

② 財務戦略

- ・ 3年間で2,200億円のキャッシュフロー獲得を見込んでおり、設備投資は支払ベースで1,700億円を予定しています。
- ・ 新規プロジェクトやM&Aのための大型戦略投資資金は、必要に応じ借入れ等による調達を検討します。
- ・ 株主還元は経営の重要課題と認識しています。業績の向上に応じた持続的な安定配当を基本方針とし、総還元性向は35%以上、1株当たり配当36円以上とします。また2015年度中に自己株式消却20百万株以上を実施します。

③ 環境対応

当社は目指すべき環境指標として「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」を策定していますが、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た上で実行します。

以上