

平成 21 年 4 月 30 日

各 位

会 社 名 株式会社 クラレ  
代表者名 取締役社長 伊藤 文大  
コード番号 3405  
上場取引所 東証・大証第一部  
問合せ先 IR・広報部長 藤波 智  
TEL 03-6701-1070

### 中期アクションプラン『GS-Twins』の策定・実施について

当社はこのたび、世界的な経済危機下で損なわれた収益構造を早期に回復するための 3 ヶ年の中期アクションプラン『GS-Twins』（2009 年度～2011 年度）を策定し、その実施に着手しましたので以下のとおりお知らせいたします。

#### 1. 中期経営計画『GS-21』（2006 年度～2008 年度）を振り返って

当社は 2006 年度、長期的に目指す方向性として『10 年企業ビジョン』を掲げ、その実現に向けた 3 ヶ年の中期経営計画『GS-21』に取り組んできました。

この間、以下 4 項目の経営戦略に沿って体質強化のための諸施策を実施してきました。

##### ① 基幹素材事業における競争力の質的向上とグローバルな拡大

ポパール樹脂事業のアジア拠点の確立（合弁生産会社の持分取得による 100%子会社化）、PVB 事業の拡大とグループシナジーの追求（欧州生産拠点の設備増強、他社の知的財産権の取得、PVB 事業部の新設）、光学用ポパールフィルム（液晶ディスプレイ向け）・ビニロン繊維（アスベスト代替セメント補強材向け）の設備増強および増産等を実施しました。

##### ② 新成長領域の拡大に向けた経営資源の重点投入

アクアビジネスの世界的拡大を睨んだアクア事業推進本部の新設および水処理事業合弁会社の設立、耐熱性エンジニアリング・プラスチックの市場拡大・設備増強、歯科材料事業のグローバル基盤の拡大、人工皮革・不織布の新プロセスの開発と事業化、新エネルギー（太陽光発電・燃料電池等）分野に向けた材料開発を実施しました。

##### ③ 競争劣位にある事業の再編整理

オプトスクリーン事業・リナロール系香料事業からの撤退、アクリルキャスト板事業の国内生産の停止、人工透析膜事業の外部移管を実施しました。

##### ④ グローバル企業としての経営体制の確立

社外取締役（2 名）選任によるガバナンス向上、海外子会社社長の執行役員への登用、開発・技術を一元的に統括する CTO（Chief Technology Officer、技術最高責任者）の設

置、欧米拠点の統合による地域統括会社の設立、インド子会社および北欧子会社の新設、グローバル人材育成プログラムの導入等を実施しました。

これらの施策を通じて、最終 2008 年度には売上高 4,500 億円、営業利益 500 億円、ROA（総資産営業利益率）9%、ROE（株主資本当期純利益率）7%の収益構造を確立することを目指しました。2 年度目の 2007 年度には ROA・ROE の目標指標を 1 年前倒しで達成するなど、所期の収益構造にほぼ到達しました。しかし 2008 年度後半から世界的な経済危機の影響を大きく受けたことにより、最終的に目標指標を達成することはできませんでした。

	(億円)		(%)	
年度	売上高	営業利益	ROA	ROE
2006 実績	3, 8 5 3	4 0 2	8. 1	6. 4
2007 実績	4, 1 7 6	4 8 1	9. 6	7. 3
2008 実績	3, 7 6 8	2 9 3	6. 1	3. 9
GS-21 目標	4, 5 0 0	5 0 0	9. 0	7. 0

また『GS-21』期間中の株主への利益配分としては、3 カ年の配当性向は連結当期純利益の 30%以上、また配当と自己株式取得を合わせた株主還元率（2006 年度～2008 年度累計）は同 70%を目標として資本効率の向上を目指してきました。3 カ年の実績は配当性向 36%、株主還元率 86%となります。

『GS-21』の諸施策により当社の体質強化は進みましたが、現在の経済危機を克服するためには、さらに抜本的な収益構造の回復・向上策が必要であると認識しています。

## 2. 『10年企業ビジョン』の再確認

当社が 2006 年度より掲げている『10年企業ビジョン』は、世界に存在感を示すスペシャリティ化学企業として、2015 年における売上高 1 兆円への成長イメージを描いたものです。

2008 年度後半の世界的な経済危機により、その実現は遅れますが、「質」を重視した持続的成長を指向する価値観は不変であり、当社としては早期に収益構造の回復を図り、同ビジョンの実現に引続き挑戦してまいります。

ことに今日の全地球的な課題（地球温暖化、有限な天然資源、水・食糧不足、環境汚染等）に対し、当社ならではの独創的技術の発現により効果的な解決策を提供すること、そしてすべての企業活動において環境・社会との調和を図ることで、長期にわたる持続的成長が可能になると考えます。当社が新規分野として注力する新エネルギー関連ビジネス、アクアビジネス、環境フレンドリー材料ビジネスはいずれもこれら全地球的な課題に対応するものであり、当社が蓄積してきた技術・市場に関する知恵を生かし、全社の価値創造ポテンシャルを最大限に発揮することで成長力を高め、2018 年を目標に 1 兆円企業を目指します。



[参考]『GS-Twins』主要事業戦略

化成品・樹脂事業

ポパール	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶世界 No.1 サプライヤーとして生産・販売・開発全てに強固な体制を構築</li> <li>▶太陽光電池用PVBフィルムの拡販・品質確立</li> <li>▶光学用ポパールフィルムの品質向上・差別化推進</li> </ul>
エパール	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶新事業（新興地域）開拓による業容拡大</li> <li>▶自動車燃料タンクに次ぐ環境指向型の新規用途開発</li> </ul>
化学品	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶新規開発品（アクリル系エラストマー等）の早期戦力化と独自製品の新規用途開拓</li> </ul>

繊維事業

ビニロン	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶FRC用途の新市場（新興経済圏）拡大</li> <li>▶ECC等差別化商品の拡大</li> </ul>
クラリーノ	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶＜ティレニーナ＞シリーズの早期戦力化とそれに伴う既存銘柄の中国生産シフト加速</li> </ul>
不織布	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶＜フレクスター＞の用途拡大と拡販</li> </ul>

機能材料・メディカル他事業

メディカル	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶歯科材料の欧米地域拡販</li> <li>▶新製品の戦力化（骨補填事業）</li> </ul>
ジェネスタ	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶新用途開拓・新市場開拓による数量確保・拡大</li> </ul>
新規事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶アクア事業・エネルギー関連事業の拡大</li> </ul>