

新中期経営計画 説明資料

株式会社クレハ

2008年9月24日

I. 現中計「中期経営計画Big Jump」の振り返り

II. 新中計「中期経営計画Grow Globally」について

経営ビジョン

定量目標

成長ドライバー

現計画「中計Big Jump」の振り返り (1) ～中計Big Jumpのコンセプト～

株式会社クレハ

社名の変更とともに、新たに制定した企業理念に基づく
事業運営により、“大いなる飛躍(*Big Jump*)を目指す”

収益拡大を伴う業容の拡大
グローバル展開
次世代を担う商品開発

その進捗は…

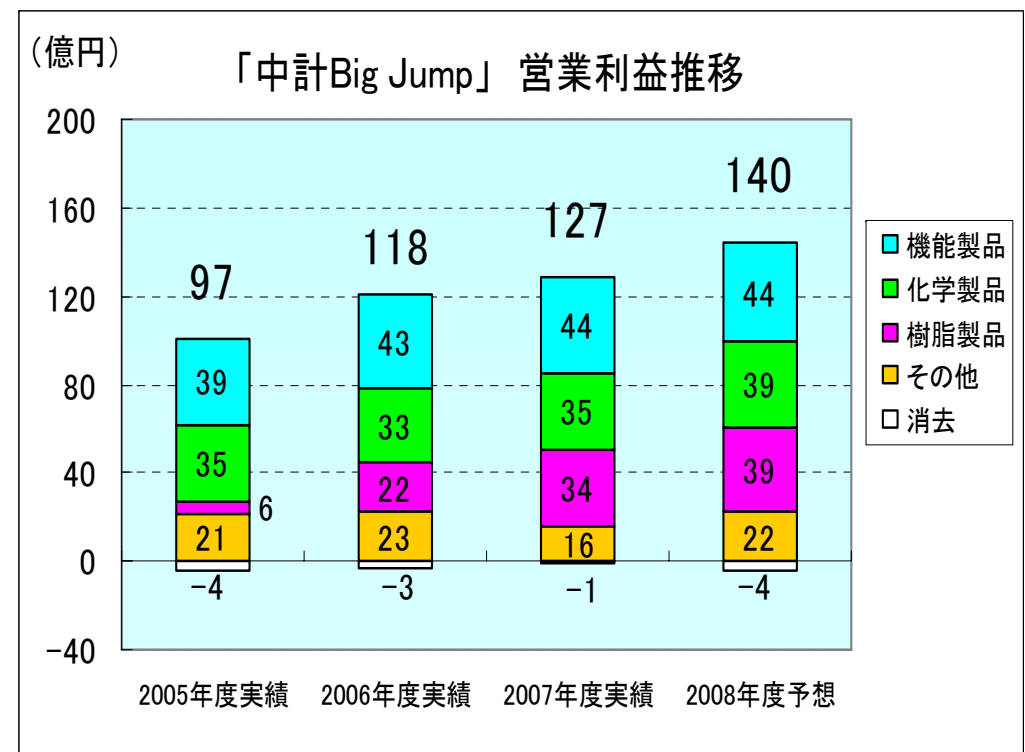
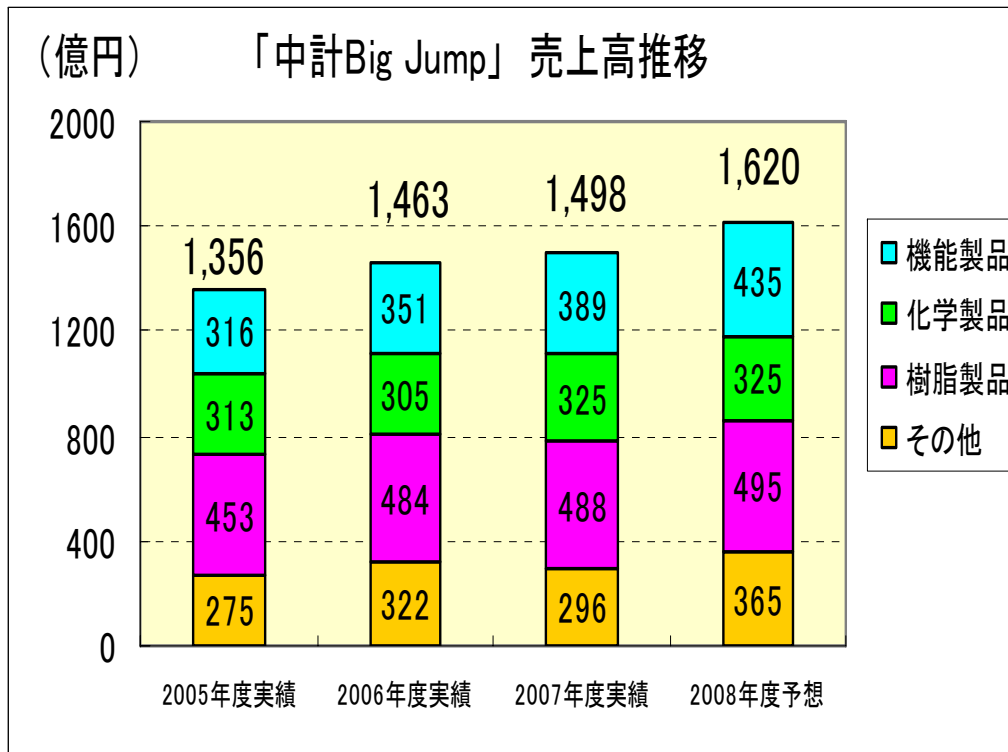
- ・ 2005年度から2008年度(今年度)までを対象
- ・ 事業環境の変化に対応し、2008年度までのローリングを毎年実施

KUREHA

現計画「中計Big Jump」の振り返り(2)

～実績推移～

株式会社クレハ



主な利益拡大分野:

機能製品分野：炭素繊維、PPS、PVDF (数量拡大)

化学製品：慢性腎不全用剤、農業用殺菌剤 (数量拡大)

樹脂製品：家庭用品、業務用包装資材 (採算改善)

積極的な設備投資

設備投資累計(2005～08年度) 528億円 ※

減価償却費 2005年度 79億円

→ 2008年度 108億円 ※

※2008年度は予想

KUREHA

現計画「中計Big Jump」の振り返り (3) ～成果と未達成項目の整理～

株式会社クレハ

既存品が順調に伸びる一方、育成・開発品は大きく未達

積極的な設備投資

⇒PPS、炭素繊維、PVDF、慢性腎不全用剤、
自家発電設備

他社との連携

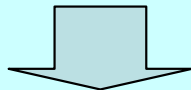
⇒農業用殺菌剤(欧米展開)、
慢性腎不全用剤(欧米展開)、
ソーセージ用塩化ビニリデン樹脂(中国展開)

合理化

⇒樹脂製品の損益改善、物流システム改善

子会社の設立や資本参加

⇒PGA(米国)、炭素繊維(中国・米国)、機能
樹脂など



グローバル展開に向けた準備は着々と進行

育成・開発品の進捗に遅れ

・PGA

→2007年12月に事業化決定、2008年4月に
プラント着工

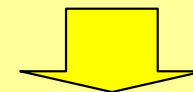
・育成品(ベセーラ、静電気障害対策製品)

→当初計画の販売規模に及ばず

・開発品(熱線吸収窓材、

抗HIV剤、すい臓癌抗体医薬)

→開発スケジュール見直し、または開発中止



新規取り組み時の見通しの甘さを反省

グローバル化の加速が課題

KUREHA

現計画「中計Big Jump」の振り返り(4) ～組織体制の充実～

株式会社クレハ

コーポレート・ガバナンスの強化

- 監督と執行の分離(2007年4月～)
 - ・取締役会のスリム化と社外取締役の選任
(2007年6月株主総会～取締役10名、うち社外取締役2名を選任)
- リスク・マネジメント委員会の発足→リスク察知と予防体制の整備
- 内部統制システムの充実→財務報告に係る適正性の確保
- 情報統括委員会の発足→適時・適切な情報の発信および情報セキュリティの確保

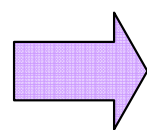
品質・保安全管理体制の強化

- PPSプラントでの火災発生や釣り糸の回収を教訓とした管理体制の見直し・強化

KUREHA

【策定の背景】

- ・世界経済は踊り場（先進国は伸び悩み、新興国には勢い）。
経済発展への期待は、一方で資源不足と環境への影響懸念をもたらす。
- ・地球環境や人々の暮らしへの配慮が、企業の永続性と成長の原点。
- ・日本の製造業は特長あるモノづくりのなかで生き残るしかない。



今後の方向性を社内外に宣言し、その実現に向けて全力を傾注。
成果を实らせる2012年度を最終年度とする新中期経営計画策定。

【策定にあたってのコンセプト】

～諸課題の解決とマーケットに国境はない～

“グローバル展開により成長する。”がキーワード

⇒ “Grow Globally”

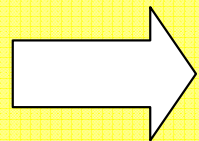
地球市民として社会へ貢献 ～“環境”、“暮らし”をターゲット

KUREHA

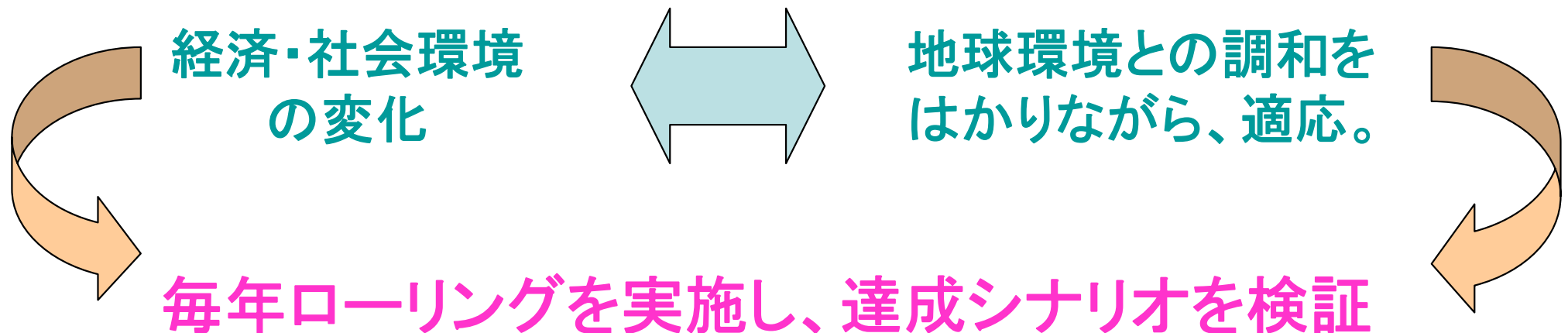
「中期経営計画Grow Globally」においては、

“グローバルな成長の実現”

“新規事業の着実な成果実現” をはかる。



これらの実現により、定量目標を達成



【企業理念】 私たち(クレハ)は、人と自然を大切にします。
常に変革を行い成長し続けます。
価値ある商品を創出して、社会の発展に貢献します。

実践

環境的価値の向上

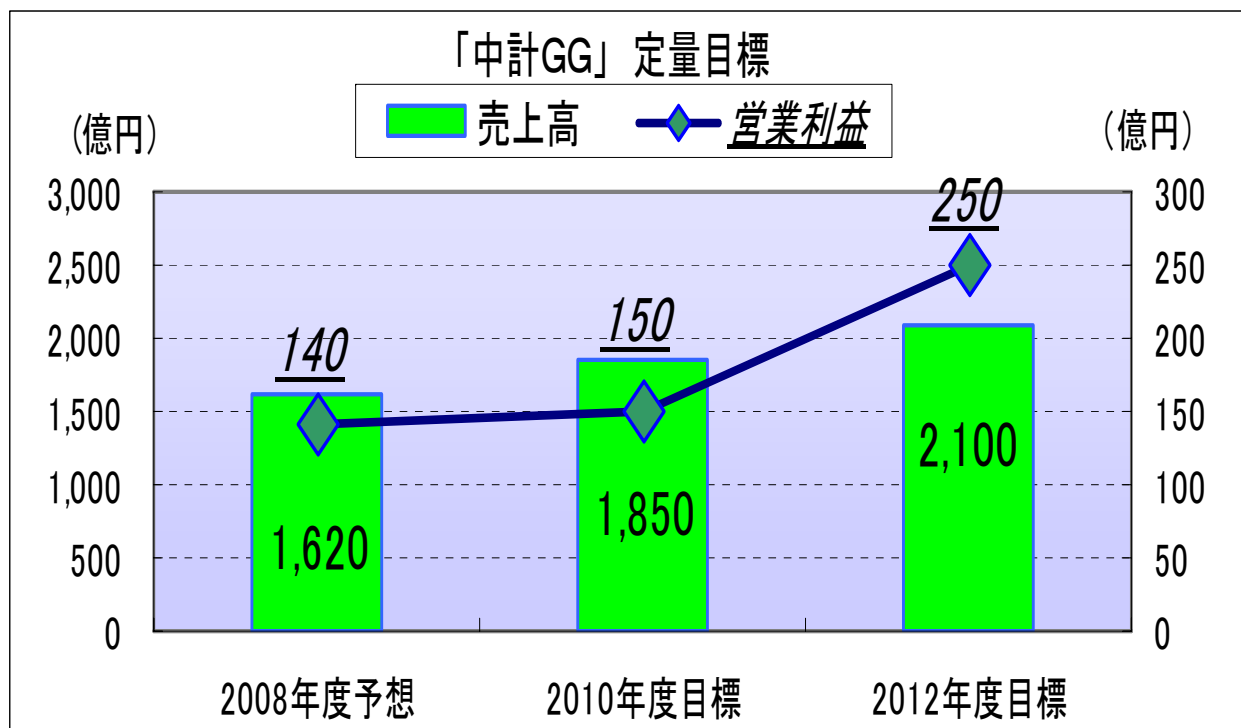
経済的価値の向上

社会的価値の向上

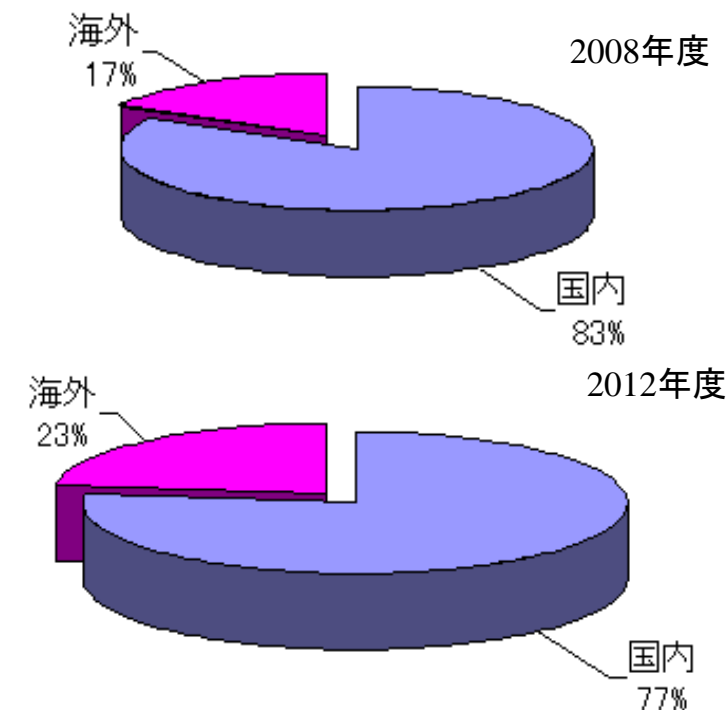
企業価値の向上

KUREHA

定量目標(全体観)



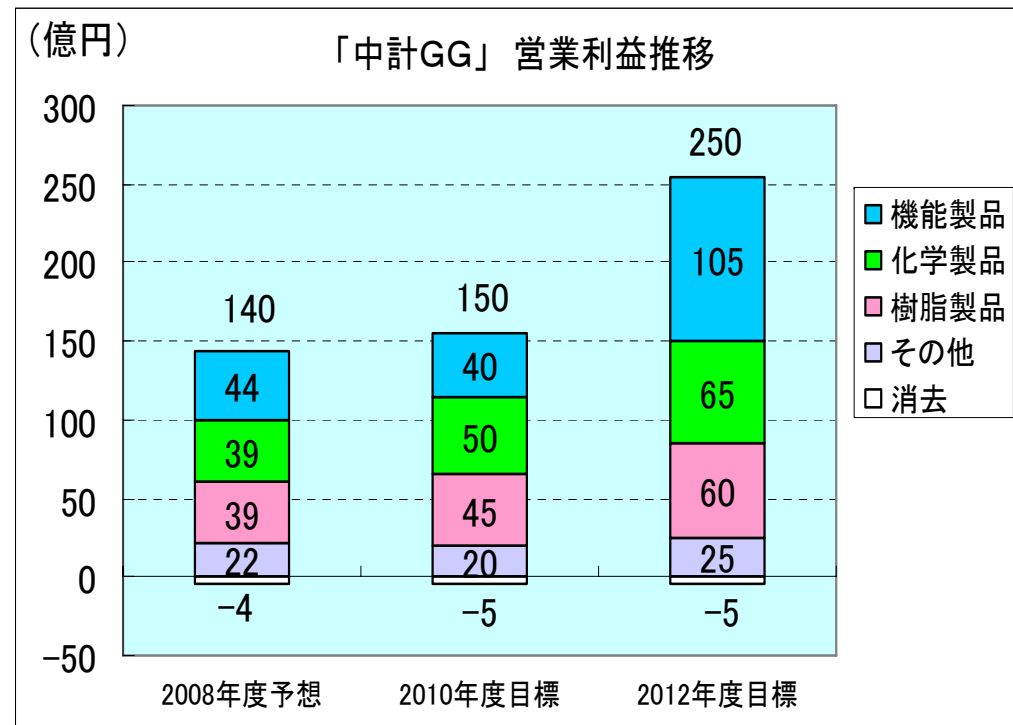
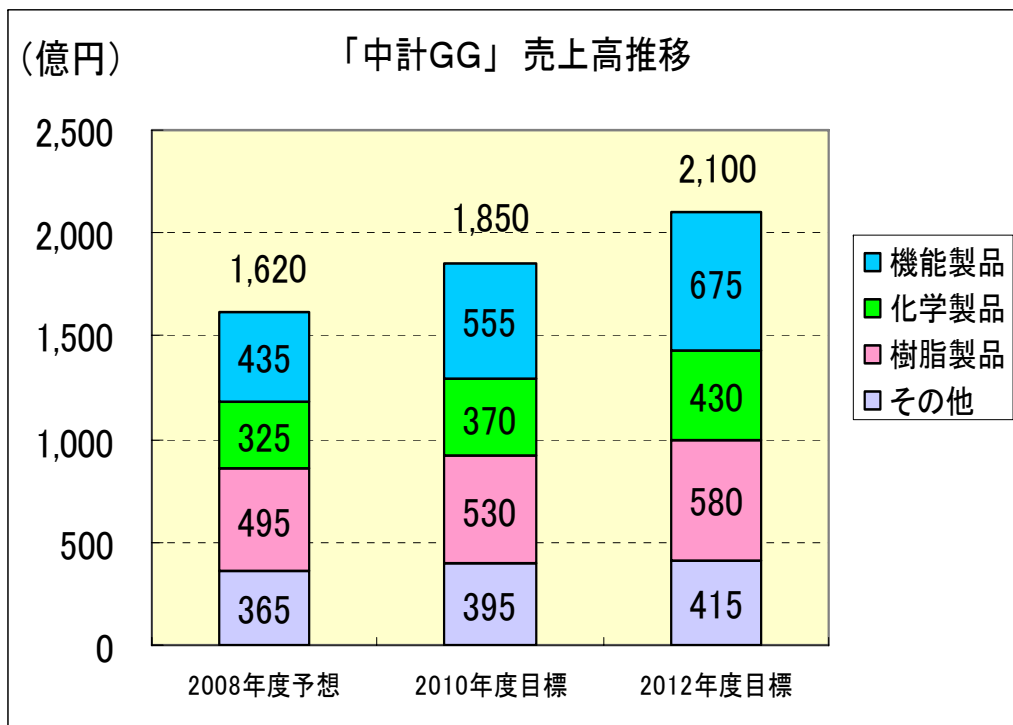
【国内・海外売上高比率】



- ・ 設備投資額：2008～12年度 累計850億円
- ・ 研究開発費 2008～12年度 累計350億円
- ・ 減価償却費：2008年度 108億円、2010年度 155億円、2012年度 145億円
- ・ ROA(総資産経常利益率)：2012年度 10%超
- ・ 株主還元：安定的・継続的な配当を基本とする。

<前提条件：原油110\$/バレル、為替105円/\$・155円/€>

定量目標(セグメント別)



売上増・営業利益増のポイント

【機能製品】 PGA(2010年夏よりプラント稼働)、炭素繊維(日・中・米にて段階的に設備増強中)、PVDF(2010年度迄に設備増強)

【化学製品】 クレメジン(2009年春増強、国内伸張に加え、2012年には欧米での販売開始)

【樹脂製品】 業務用包装資材のベトナム新会社立上げ(2009年春)、コスト競争力を強化、グローバル展開を加速

省資源



PGAを使用したボトル



HEV LiB用素材（炭素材料、PVDF）

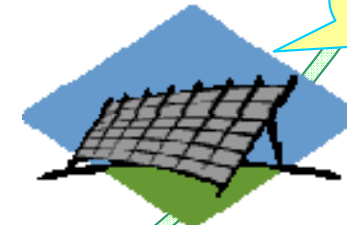
省資源



LiB用素材（PVDF）

日々の暮らしに

省資源



太陽光発電用部材製造（炭素繊維）



クリップレス包装システム（PVDC）

食品を安全に美味しく



日々の暮らしに

健やかな生活に



慢性腎不全用剤

KUREHA

地球環境や人々の暮らしに有益なソリューションを提供

➤ **PGA(ポリグリコール酸樹脂)**

- ・ PGAの持つハイバリア性(酸素や炭酸ガスを透過しにくい性質)を活かし炭酸飲料ボトル用途を中心に用途開発が進行中。
- ・ シェルフライフの延長や、石油由来の樹脂使用量削減に大きな効果。
- ・ プラントの商業運転開始は2010年夏を予定。
- ・ 手術用縫合糸等、他分野での評価も並行して進行中。

➤ **ピッチ系炭素繊維**

- ・ ウエハーや太陽電池の素材となるシリコン塊の製造装置用断熱材(世界シェア50%強)を中心に、需要が拡大中。
- ・ いわき事業所の原糸生産能力は2009年春までに1450トン／年、2012年までに1800トン／年に増強。加工設備の能力も、2012年までにいわき事業所で現行比2倍、上海で3倍に順次増強中。

➤ フッ化ビニリデン樹脂（電池用バインダー用途）

- ・ リチウムイオン電池用（LiB）は、携帯・パソコンに加え、電動工具・自転車等の需要増で、今後も拡大の見込み。現在、世界の70%シェア。
- ・ 設備増強計画のある電池メーカーより、バインダーの供給要請あり。
- ・ HEV搭載のLiB用途でも、自動車・電池メーカー各社と評価進行中。
- ・ いわき事業所の生産能力は、2010年度迄に増強（電池用途以外も含む）。

➤ HEV大型電池用負極材

- ・ 当社のハードカーボンは入出力特性で優位性あり。
- ・ 研究・開発部門との連携で、ニーズに合った最適な材料を供給。
- ・ 自動車・電池メーカー各社と評価進行中。
- ・ 2010年度の納入開始を見越して、供給体制の整備も進行中。

➤ 慢性腎不全用剤「クレメジン」

- 無数の孔のあいた球状活性炭が消化管内の毒素を吸着し、体外に排せつされる仕組み。
- 尿毒症症状の改善と透析導入の遅延効果あり。
- 患者の負担軽減のみならず、医療経済上も貢献。
- 国内では日本腎臓学会が昨年発行した「CKD診療ガイド」への“経口吸着薬”としての記載や学会発表等が後押しし、処方患者数が増加。
- 田辺三菱製薬(株)による欧米でのフェーズⅢ試験は、昨年夏以降、順次スタート。
- 田辺三菱製薬(株)による承認申請は2011年、販売開始は2012年を予定。
- いわき事業所での設備増強を進めており、2009年春に稼働開始。

- **業務用包装フィルム「クレハロン」のグローバル展開と競争力強化**
 - ・ 2009年春、クレハ・ベトナムの製造設備稼働開始。2010年までに現行比2倍の生産能力へ。
 - ・ PVDCフィルムと多層収縮フィルムの製造と販売を行う。
 - ・ 東南アジア、インドを中心にレトルトソーセージ市場創出の素地あり。現地食品メーカーと連携し、市場の育成をはかる。
 - ・ フィルム事業は、日本・欧州・ベトナムの拠点より、グローバルに展開。
 - ・ 国内向けは、生産移転によるコストダウンで競争力強化。

- **家庭用品の収益力の確保**
 - ・ お客様の使い勝手に配慮した改良を継続。
 - ・ 「NEWクレラップ」は、V字刃を“金属”から“植物生まれのプラスチック”に切り替え中（今年度内に完了）。
 - ・ 商品力の向上で、お客様満足度とブランド力向上につなげる。

事業化支援

- PGA事業の立ち上げ(炭酸飲料用途)と拡大に向けた応用展開に注力
- HEV用材料
 - ・LiB用バインダー(フッ化ビニリデン樹脂)
 - ・負極材(活性炭)

探索研究

- 基盤技術・得意分野に特化した探索
～高機能材料、機能性加工商品、吸着医薬、他

地球環境と人々の暮らしに貢献します

“Grow Globally”

- 本資料はあくまで当社をより深くご理解いただくための資料であって、本資料による投資等何らかの行動を勧誘するものではありません。
- 本資料は、現時点で入手可能な情報に基づいて当社の判断により作成されておりますが、実際の業績が様々な要素により計画とは異なる結果となり得ることをご承知おきください。
- 本資料のご利用に関しましては、ご自身の判断と責任にてお願いいたします。