

～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～  
新中期経営計画「GS-III」

当社は、グループが目指すべき長期的な方向性を示す「長期企業ビジョン」を踏まえ、このビジョン達成に向けた3ヵ年（2012～14年度）の実行計画として、このたび新中期経営計画「GS-III」を策定し、スタートさせました。

1. 前中期計画「GS-Twins」の成果

世界同時不況のさなかに始まった2009～11年度の中期計画「GS-Twins」は、「収益構造の回復」を最重点課題として推進してきました。最終11年度は、円高影響等で売上高こそ目標未達ですが、利益目標は2010年度に引き続き超過達成する見通しで、「長期企業ビジョン」の実現に再び挑戦できる基盤が整いました。

<業績推移>

	08年度 (実績)	09年度 (実績)	10年度 (実績)	11年度 (見通し)	(億円) 11年度 (GS-Twins)
連結業績					
売上高	3,768	3,329	3,632	3,720	(4,500)
営業利益	293	305	531	570	(500)
ROA	6.1%	6.2%	10.5%	11%	(9%)

[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/\$)

(注)換算レート: 08～10年度は期末実績レート、11年度は見通しまたは計画の前提レート

2. 新中期経営計画「GS-III」概要

当面の経営環境は、欧米経済の停滞感、特にEU圏のソブリンリスクを背景とする景気低迷が長引き、また日本経済も復興需要はあるものの全般的には低成長のまま推移すると思われる。一方中国・インド、その他の新興国は、異なる市場特性を見せながら確実に拡大していくと思われる。

資源エネルギー価格は、世界情勢、原発問題等の不安定要因と新興国需要増に影響され、高いレベルで推移すると思われるが、一方ではシェールガス等の新たなエネルギー源の拡大も見込まれ、当社に関連する原燃料事情は一様ではありません。

このようなプラスとマイナスの要因が複雑に入り混じった環境下、当社は為替を含めた世界情勢に細心の注意を払いつつ、先進国と新興国を問わず、成長余地の大きい市場を見極め、その特性と変化の将来トレンドを見据えた成長戦略を実施していきます。

## 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」ユニークな化学企業を標榜し、独自技術を駆使したナンバーワン・オンリーワンの事業運営とポートフォリオ構築を進めています。このたび策定した新中期経営計画「GS-III」においてもこの価値観と企業文化は揺らぐことなく堅持し、「長期企業ビジョン」で描いた「世界に存在感を示すスペシャリティ化学企業」を実現するべく、以下の5つの主要な経営戦略を掲げ、次なる成長のステージへ飛躍するためのアクションプランを推進します。

### ① 技術革新

「独創性の高い技術により全地球的課題に効果的な解決策を提供する」という「長期企業ビジョン」のコンセプトに則り、技術革新を通じ新たな製品・用途開発を行うことで業容を拡大するとともに将来の成長につなげていきます。加えて、プロセスイノベーションにより建設コスト・生産コスト両面での競争力を確保し、省エネを通じた環境貢献を実現します。

### ② 地域拡大

国内外、先進国・新興国を問わず、当社事業にとって成長余地のある市場での活動拠点の拡充・多極化を図り、事業拡大を加速します。

### ③ 外部資源活用

当社はこれまで自社開発により多くの優れた独自素材を世に送り出してきました。この伝統を堅持しつつ、自社技術を補完・発展しうる領域でM&Aやアライアンスにより外部資源との融合・有効活用を図ります。

### ④ グローバル経営基盤強化

国内外での規模拡大により広域化・複雑化していく事業を支えるため、グローバル人事マネジメント、CSR マネジメント、リスクマネジメント、グローバル財務・経理戦略等の間接・事業拠点機能を強化します。

### ⑤ 環境対応

環境に貢献する製品・システムに欠かせない素材・中間材を、低環境負荷で提供することを当社の使命と認識し、「環境効率」(環境負荷当りの売上高)の向上を目指します。

<業績目標>

	11年度見通し	14年度計画 (GS-III)	18年近傍イメージ (長期企業ビジョン)
売上高	3,720億円	5,500億円	1兆円
営業利益	570億円	850億円	1,500億円
ROA	11%	14%	
ROE	9%	11%	

【ご参考】ドル換算売上高

(百万US\$)	4,831	6,875
換算レート:	77円/\$	80円/\$

## 2) 主な事業戦略

### 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、新規・既存市場での拠点拡充による需要の確実な捕捉、成長市場への地域戦略の強化とともに、コスト競争力強化、新製品・新規用途開発も推進していきます。

### ② 化学品セグメント

スペシャリティ化学の新製品・用途の開発力を最大限発現することで業容拡大を図ります。更に、安定的・優位な原料調達とオンリーワン製品の安定供給のため、海外新拠点の構築を積極的に検討します。

### ③ 繊維セグメント

各事業分野の強みを生かし、持続的な収益力確保と新分野開拓を実現するとともに、革新生産プロセスの確立により事業基盤の再強化を図ります。

### ④ 新事業他

新事業開発については、以下の基本方針に基づき、環境、エネルギー、光学・電子領域において当社の技術優位と市場性が合致するものを選び、着実に進めていきます。

- ・ 強い素材を開発し、成形加工技術の深化・横展開で高付加価値化を図る
- ・ 大型テーマを創出し、技術・市場ともにクラスター化（塊化）を目指す
- ・ 事業化推進段階のテーマは特に社内外を積極的に活用し、早期の事業化を図る

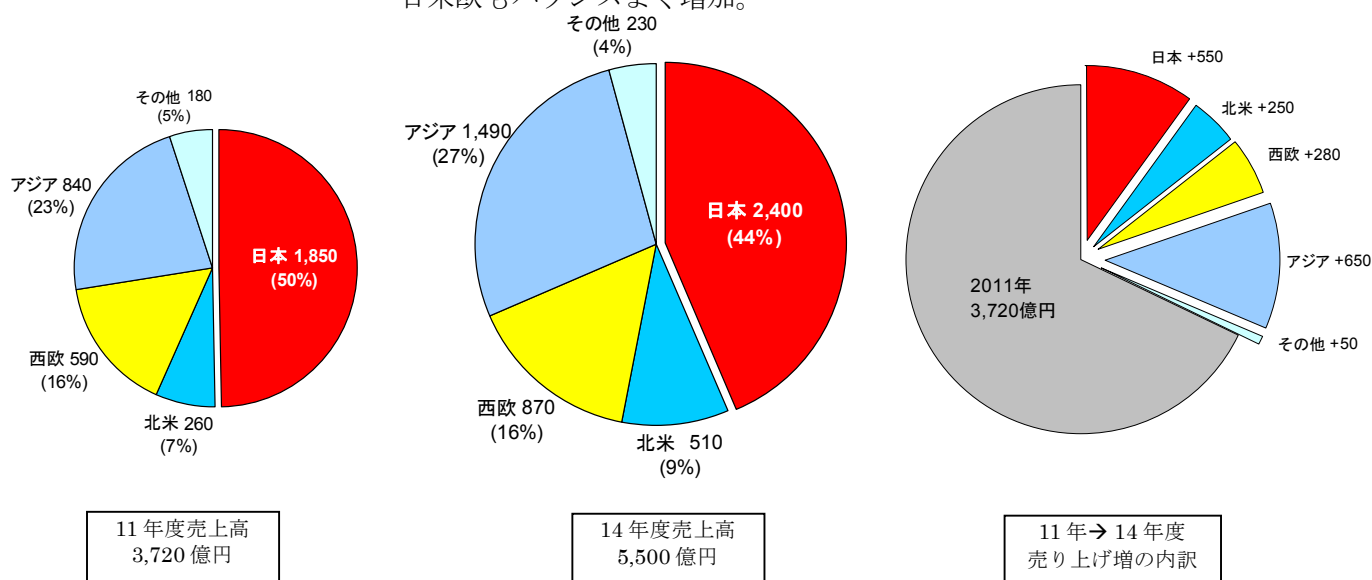
## <セグメント別売上・利益計画>

樹脂セグメントでは、現在進行中の能力増強投資の成果を上げるべく、<エバール>の地域・用途の拡大による成長を見込むとともに、ポバール樹脂、PVB フィルムも積極的な地域拡大・新規用途開発を織り込んでいます。ポバールフィルムは堅調な推移を見込んでいます。化学品セグメントでは、イソプレンやエラストマー、<ジェネスタ>の現有設備フル稼働によるさらなる成長を図り、15年以降の本格的な海外プラント構想につなげます。繊維セグメントでは、<クラリーノ>の事業構造改革完了により安定的収益を確保するとともに、その他各事業は堅実な成長を見込んでいます。さらに、ビニロンの効率的な新プロセスの技術確立を図ります。新事業他では、アクア事業の各領域での飛躍、炭素材事業でのキャパシタ関連の開発品と LiB（リチウムイオン二次電池）材料の貢献開始、電材その他の開発テーマ事業化、既存関連企業の堅実な事業展開等を計画しています。

(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
全社・消去	△960	△140	△1,100	△150	△140	△10
合計	3,720	570	5,500	850	+1,780	+280

＜売上高の地域別内訳＞ ～海外売上比率は 50%→56%に増加。売上高はアジアを中心に、日米欧もバランスよく増加。～



### 3) 資源配分

#### ① 設備投資

上記の事業拡大策を推進するため、3年間の設備投資額（決定ベース）は約 2,400 億円と、年平均約 800 億円の水準を計画しています。そのうちの 70%強を生産能力増強にあてる計画です。

＜主要な設備投資案件＞

- ポパール樹脂・北米新設
- ポパール樹脂・アジア、欧州増設
- PVB フィルム・アジア新設
- ポパールフィルム増設
- ＜エパール＞・アジア新設
- ＜セプトン＞・北米増設
- 太陽光集光レンズ増設
- LiB 負極材設備新設

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

## ② 財務戦略

- ・ 3年間の営業キャッシュフローを設備投資に充当します。
- ・ 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おります。利益の伸びに伴う持続的な増配を基本方針とし、連結配当性向はこれまでの30%以上から35%以上を目標とします。

## 4) 環境対応

当社が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・実施します。国内事業所の主要な目標値は以下の通りです。

- ・ 地球温暖化対応 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します。

以上

<参考 主要アクションプラン>

【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>

【化学品セグメント】

メタアクリル	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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</li> </ul>
イソプレン ケミカル	<ul style="list-style-type: none"> <li>・オンリーワン商品の市場拡大</li> <li>・新プロセスの開発、次期プラント構想</li> </ul>
エラストマー	<ul style="list-style-type: none"> <li>・&lt;セプトン&gt; 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</li> <li>・液状ゴム グローバルな規模拡大</li> <li>・&lt;クラリティ&gt; グローバルな用途拡大</li> </ul>
<ジェネスタ>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・照明市場展開、自動車分野の拡大</li> <li>・次期プラント構想</li> </ul>
メディカル	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ノリタケグループとのシナジーの発現と新商品開発</li> </ul>

【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>

【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>