

株式会社クラレの経営戦略について

(株)クラレ 経理部

濱井 悠史

1 目的

クラレでは、2014 年末に 2015 年度から 2017 年度までの中期経営計画「GS-STEP」を発表し、「世界に存在感を示す高収益スペシャリティ化学企業」を目指すことを掲げた。具体的な数値目標としては、2014 年度の見通し(12 ヶ月補正ベース)の売上高 5,150 億円、営業利益 540 億円に対して、2017 年度には売上高 6,500 億円、営業利益 900 億円を達成するというものである。売上高を年 1 割近く(450 億円/年)伸ばしながら、且つ営業利益率を 10.5%から 13.8%に改善するという高い目標である。目標達成のために会社も諸施策を実施しているところではあるが、組織に属する一員として筆者なりに現状を分析し進むべき道を考察することが本稿の目的である。

構成としては、まず第 2 章で企業概要を把握し、第 3 章でより細かい現状分析を行う。第 4 章では会社を取り巻く外部環境を経済・社会面より確認し、第 5 章で今後進むべき道を考察する。

なお、本稿に記載されている意見は筆者の個人的な見解であり、所属する組織の意見・見解を代表するものではない。また、内容に関する全ての誤りは筆者個人に属する。

2 クラレ企業概要

まず始めにクラレという会社の概要を確認する。

クラレは、1926 年に当時最新技術であったレーヨンの工業化を目的として、実業家の大原孫三郎によって「倉敷絹織」として設立された会社である。当初は祖業であるレーヨンをはじめ、PVA 繊維のビニロンなど繊維を主製品とする会社であったが、現在では繊維製造から派生した高分子・合成技術を応用し樹脂・化学品・高機能繊維など多様な製品を製造販売している。1996 年には樹脂・化学品の売上高が繊維関連売上高よりも大きくなり、2008 年からは証券取引所での業種分類も化学に変更した。

「独創性の高い技術で産業の新領域を開拓し、自然環境と生活環境の向上に寄与」する、「世のため人のため、他人のやれないことをやる」という企業ミッションのもとユニークな製品群を展開しており、高い市場占有率を背景に比較的高い利益率を実現している(2015 年度 売上高営業利益率 12.7%)。

過去には、有利子負債が多く利益の大半が利息の支払いに充当されるという時期もあったが、増資や発行した転換社債の株式化が進んだことや、有利子負債の圧縮・利益剰余金の累積によって財務状況は改善し、現在は自己資本比率が約 7 割と堅固な財務基盤を有し

た会社となっている。

なお、2006 年度から 2015 年度の損益及び財政状態、主な製品と市場占有率は以下の通りである。

売上高・営業利益・営業利益率（連結）

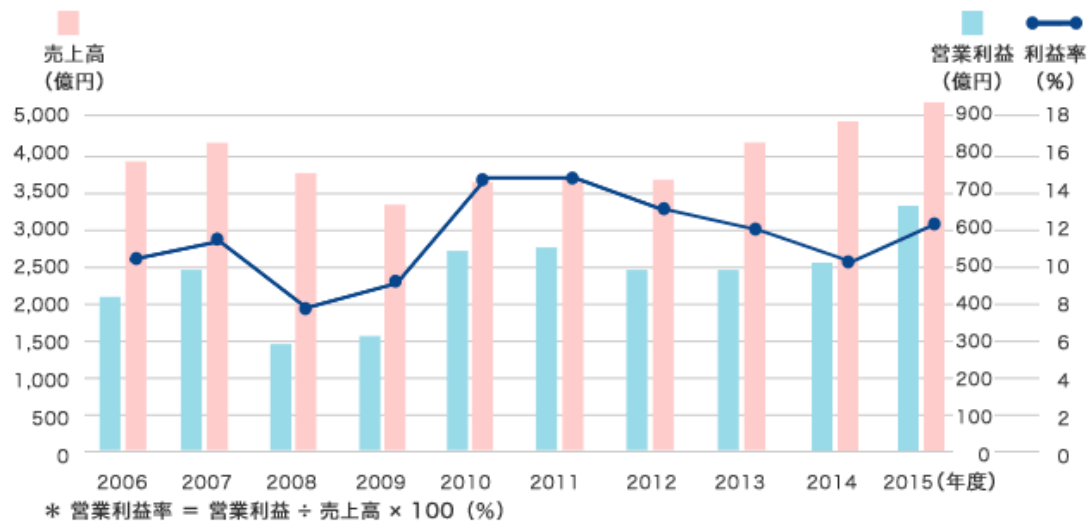


図 1 クラレ売上高・営業利益・営業利益率推移(クラレ HP より引用)

総資産・ROA・自己資本・ROE（連結）

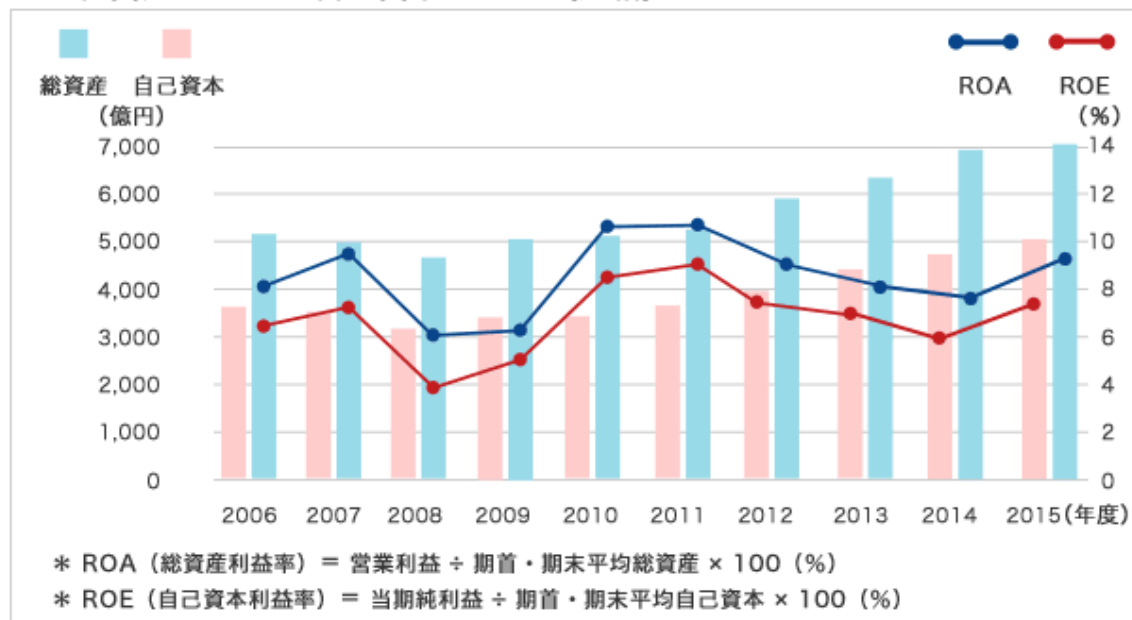


図 2 総資産・ROA・自己資本・ROE 推移(クラレ HP より引用)

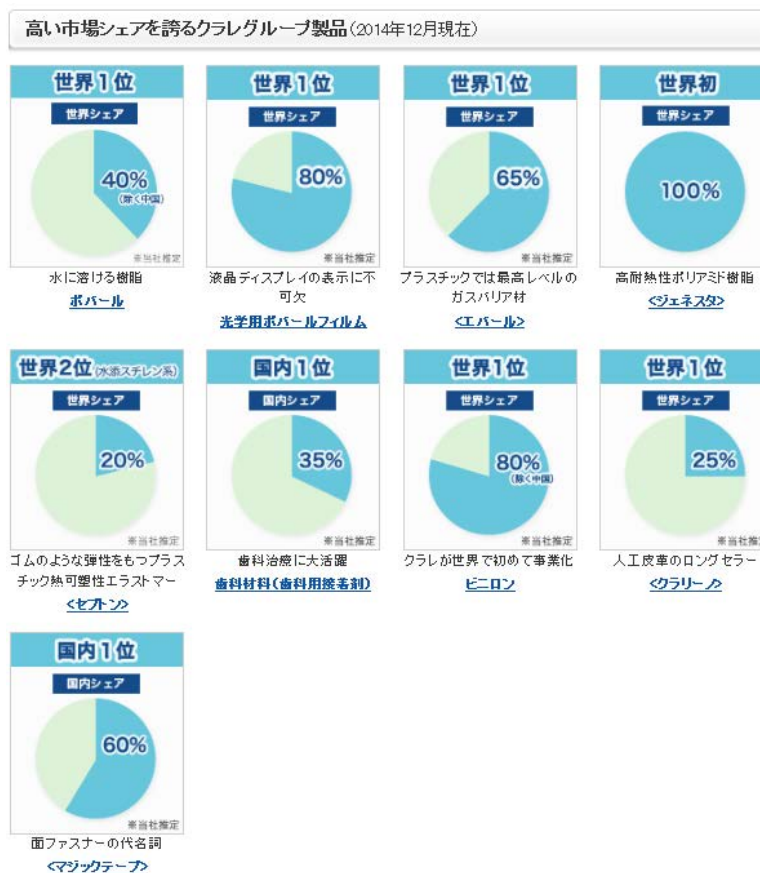


図 3 クラレグループ製品 市場シェア(クラレ HP より引用)

3 クラレ現状分析

第 3 章では、事業別・地域別での売上・利益を分析し、より詳細な現状を把握する。

3.1 セグメント別売上高・営業利益

クラレでは、セグメントをビニルアセテート(ポバール樹脂・フィルム、＜エバール＞樹脂 他)、イソプレン(＜セプトン＞、＜クラリティ＞、イソプレン、＜ジェネスタ＞ 他)、機能材(メタクリル樹脂、＜クラリーノ＞、メディカル製品 他)、繊維(ビニロン、＜クラフレックス＞、＜マジックテープ＞ 他)、トレーディング、その他(活性炭、アクア事業、エンジニアリング事業 他)に分け事業を管理している(0内は製品、＜＞内はクラレの商標)。なお、2012 年度以前は樹脂、化学品、繊維、トレーディング、その他のセグメントで事業管理していたが、凡そそれぞれ上記のビニルアセテート、イソプレン、繊維、トレーディング、その他に対応する(樹脂、繊維、その他の一部を機能材セグメントに変更している)。

以下、図 4・図 5 でセグメント別の売上高・営業利益と営業利益率・ROA を確認する。なお、売上高・営業利益はグループ内取引調整前の金額としている。

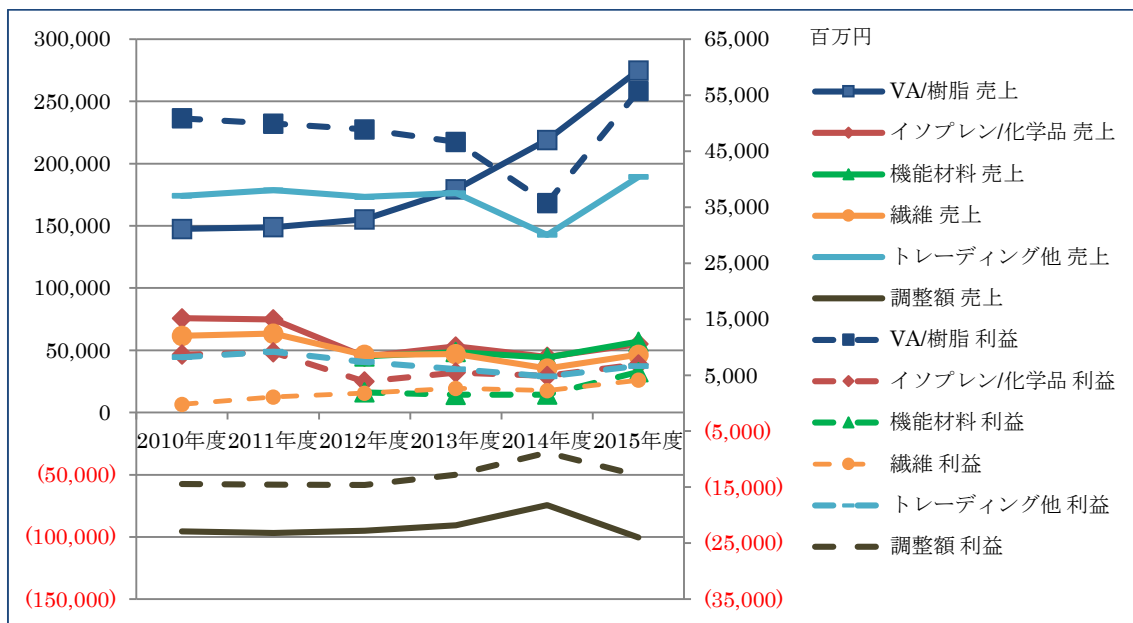


図 4 セグメント別 売上、営業利益(決算公表資料より作成)

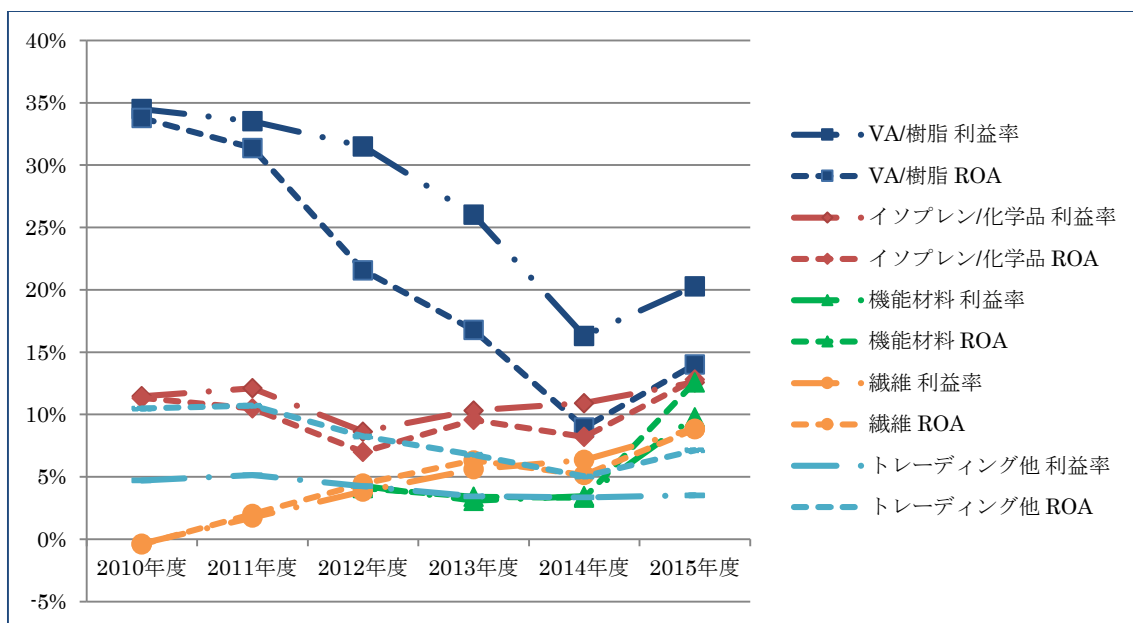


図 5 セグメント別 営業利益率、ROA(決算公表資料より作成)

図 4 では、セグメント別の売上高を実線 左軸、営業利益を点線 右軸で表しているが、ビニルアセテート/樹脂セグメントの売上高・営業利益がその他のセグメントに比較して高いことが見て取れる。

図 5 では、営業利益率及び期末セグメント資産残を分母にした ROA を表示している。過去に比べて低下してきてはいるものの、ここでもビニルアセテート/樹脂セグメントの率が他セグメントに比べて高いことが分かる。

3.2 所在地別売上高・営業利益

次に会社所在地別の売上高・営業利益を分析する。図6はグループ内取引調整前の、各地域に所在する会社の売上高・営業利益に関する情報である。

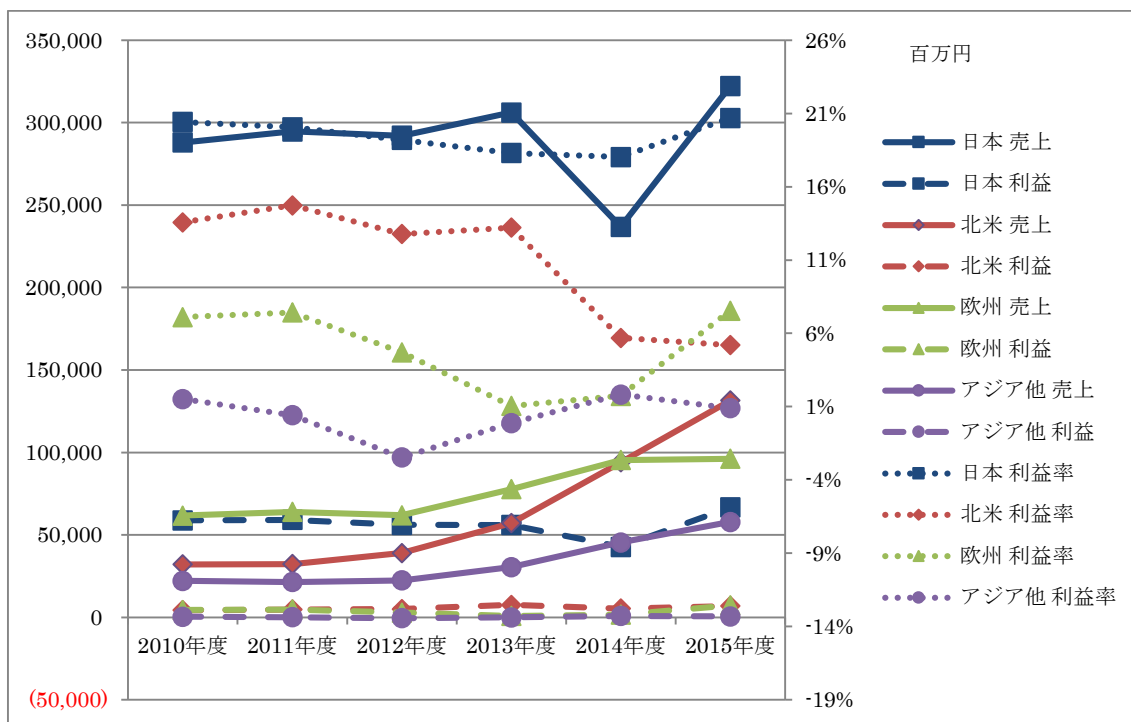


図6 所在地別 売上、営業利益、営業利益率(決算公表資料より作成)

日本に所在する会社は高い売上高・営業利益を上げている一方で、海外に所在する会社は低い水準に留まっている。特にアジアは、売上高・営業利益ともに他地域に見劣りする結果となっている。

以上の結果を縦軸に地域・主な海外会社等、横軸にセグメントを取ってまとめると、図7の通りとなる。(★は研究開発機能、●は製造販売機能、○は販売機能を有することを示す。売上高・営業利益は2015年度の金額。)

地域	主な本社及び生産拠点	国等	VA/樹脂	インフレン/化学品	機能材料	繊維	その他(消去含む)	売上高(百万円)	利益(百万円)	利益率(%)
北米	★Kuraray America, Inc.	US	●	●	○	○		131,478	6,830	5%
	★MonoSol, LLC	US	●							
欧州	★EVAL Europe N.V.	ベルギー	●					96,147	7,257	8%
	★Kuraray Europe GmbH	ドイツ	●	○	○	○				
	OOO TROSIFOL	ロシア	●							
	MonoSol, LLC	UK	●							
アジア他	Kuraray Asia Pacific Pte.Ltd.	シンガポール	●	○		○	○	57,825	519	1%
	Kuraray (Shanghai) Co.,Ltd.	中国								
	Kuraray Hong Kong Co., Ltd.	香港			○					
	Kuraray Methacrylate (Zhang Jia Gang)	中国			●					
	Kuraray Chemical (Ningxia)	中国					●			
	Kuraray Magictape (Shanghai)	中国				●				
Plantic	オーストラリア	●								
日本 他(消去含む)			●	●	●	●	●	236,270	51,469	22%
売上高(百万円)			274,746	54,985	56,879	46,344	88,766	521,720		
利益(百万円)			55,740	6,922	5,564	4,108	-6,260		66,074	
利益率(%)			20%	13%	10%	9%	-7%			13%

図 7 セグメント別地域別 売上利益まとめ(会社 HP 及び決算公表資料より作成)

4 外部環境分析

次に会社を取り巻く外部環境について、社会・経済面を中心に分析する。

周知の通り日本では少子高齢化が進展しており、2008年より人口は減少に転じている。2014年の日本の出生率は1.4であり、人口維持に必要と言われる2.0を大きく割り込んでいる。国連の推計によると、今後も人口は減り続け、2050年には日本の人口は1億人を切る見込みである。

この一方、世界の人口は増加が見込まれており、中でも特にアジア・アフリカの人口増加が著しいと見込まれている。

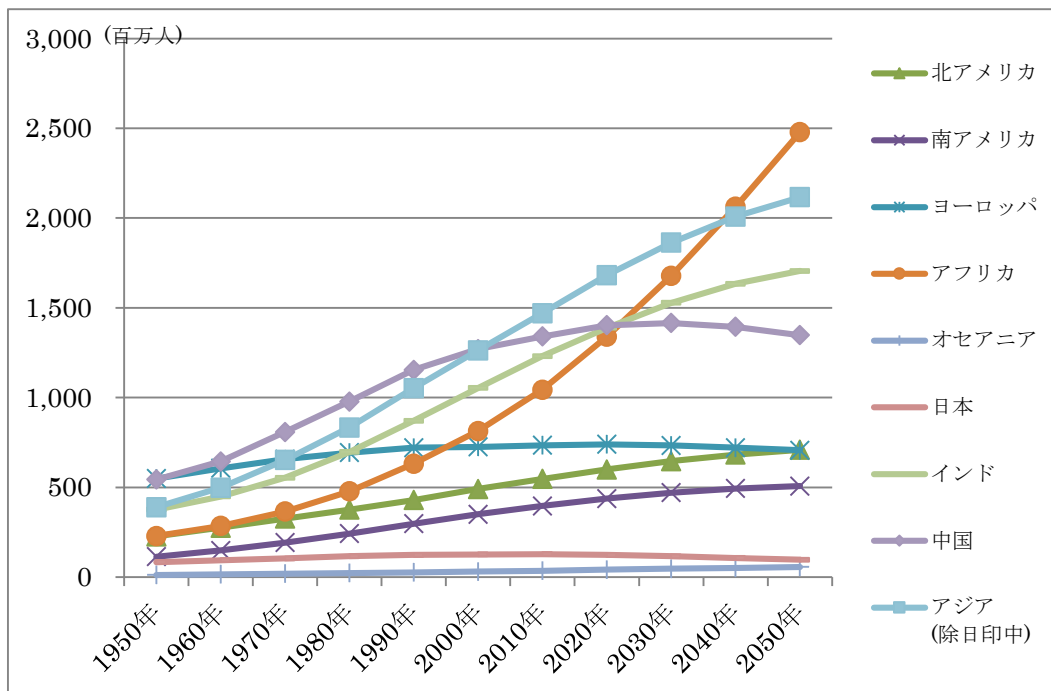


図 8 人口推移(統計局データより作成)

また、GDPについても、日本は2010年に中国に抜かれ現在は世界第3位であるが、2030年までにはインドやASEANに抜かれるとの予測もある。

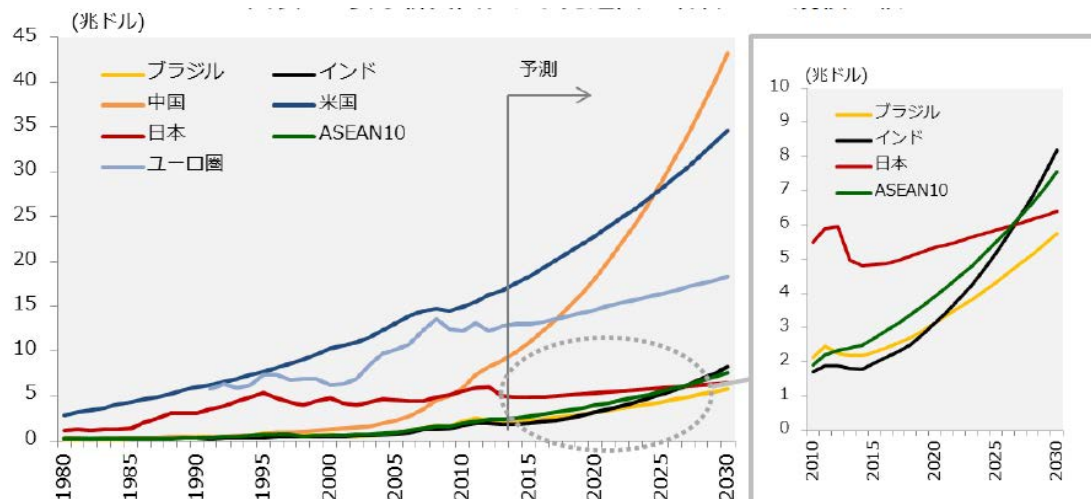


図 9 GDP 推移((株)三菱総合研究所 「内外経済の中長期展望」より引用)

このような外部環境を踏まえると、今後も会社が存続・成長を続けていくためには、新興国を中心として、これから人口が増加し経済規模が拡大すると見込まれる国に事業を展開し、着実に成長の果実を享受することが不可欠であると考えられる。

5 クラレの今後進むべき方向性の考察

最後に、これまで確認してきた内部環境及び外部環境から、これから会社が進むべき方向性を考察する。

まず一点目は、市場についてであるが、今後注力すべき市場としてはアジアが考えられる。日本のマーケットが縮小すると見込まれる中、特にインドや ASEAN といった長期的に人口が増加し、それに伴いGDPが拡大すると見込まれる市場が有力なマーケットである。

一方で、クラレの現状を見ると、海外、中でもアジアに所在する会社の売上・利益が低い。アジアの会社は、クラレの目指す「スペシャリティ化学企業」の競争力の源泉となる研究開発機能を持っておらず、研究開発費用をロイヤリティのような形でしか負担していないにもかかわらず十分な収益を上げることができていない。

収益性が低い理由は、売値が安いのか原価及び販管費が高いかのいずれかである。売値については、現地での使い方では過剰な機能が付与された高機能な製品を安く販売している可能性がある。原価及び販管費については、コストが高い国や地域に拠点を立地している、拠点の生産性が低いといった可能性がある。今後は、マーケットインの考え方に立ち返り、例えば機能を少し落として、売値が安くても収益を得られる製品を投入することや、拠点の立地については製造コストや販売コストをより厳しく評価する必要があると考えられる。

二点目は事業についてである。高収益を上げるビニルアセテートセグメントの戦略をその他の事業でも学び、収益向上策を講じていくことが必要である。もう少し具体的に言うと、参入障壁の高い市場において寡占状態を創出し事業の競争力を向上させることである。

みずほ情報総研の調査報告によると、機能性化学品の市場は細分化された小規模市場の集積とされており、特定市場のミニリーダーとなるニッチ戦略が取りやすい市場であると言える。ビニルアセテートセグメントは、まさにニッチ戦略を取り、特定の市場で寡占状態を作り出し、且つ製造技術的等で高い参入障壁を築き、新規プレーヤーや代替品が容易に参入できない状態を作り出していると考えられる。その他の事業でも製品のマーケットシェア向上に加えて、製造技術や顧客との擦り合わせを通じて参入障壁を築き、ビニルアセテートセグメント同様に高い収益を得られるような仕組みを作っていくことが必要である。

以上

(参考資料)

(株)クラレ ホームページ

<http://www.kuraray.co.jp>

15年6月5日付 日経新聞 14年の合計特殊出生率

http://www.nikkei.com/article/DGXLASFS05H68_V00C15A6000000/

総務省統計局 世界の人口推移

<http://www.stat.go.jp/data/sekai/0116.htm>

(株)三菱総合研究所 内外経済の中長期展望

<http://www.mri.co.jp/opinion/column/pr20140421pec01.pdf>

(株)みずほ情報総研 平成26年度映像基盤技術実態等調査(機能性素材動向調査)報告書

http://www.meti.go.jp/meti_lib/report/2015fy/000421.pdf

みずほコーポレート銀行 我が国化学産業の現状と課題

http://www.mizuhobank.co.jp/corporate/bizinfo/industry/sangyou/pdf/1023_01.pdf