



株式会社クラレ

2024 年度決算および中期経営計画「PASSION 2026」進捗と見通し 説明会

説明者

代表取締役社長 川原 仁

2025 年 2 月 12 日

- 多くの事業で販売数量が伸長し、売上高は過去最高を更新、営業利益は前年を上回るポートフォリオ高度化に伴う特別損失の計上により、当期純利益は減少

[億円]

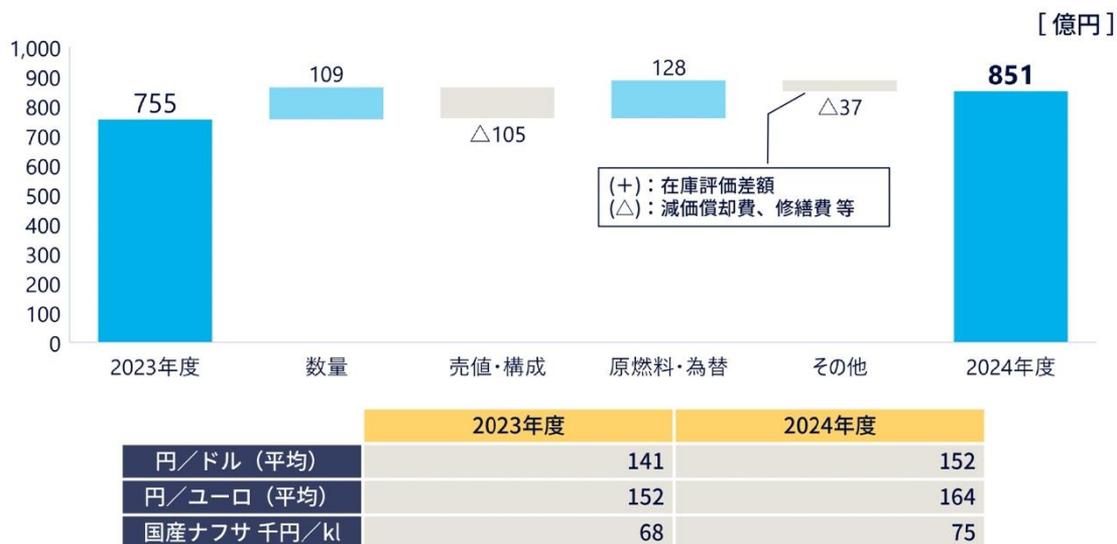
	2024年度	2023年度	増減
売上高	8,269	7,809	460
営業利益	851	755	96
経常利益	815	690	125
親会社株主に帰属する 当期純利益	317	424	△107
	参考		
円/ドル (平均)	152	141	
円/ユーロ (平均)	164	152	
国産ナフサ 千円/kl	75	68	

川原：2024年度決算と中期経営計画「PASSION 2026」の進捗と見通しをご説明させていただきます。

2024年度、昨年の世界経済は地域によって力強さを欠きましたが、全体としては緩やかに成長しました。当社においては多くの事業で販売数量が伸長し、その結果、売上高は前期比460億円増の8,269億円、営業利益が96億円増の851億円となりました。売上高は過去最高、営業利益は過去2番目の高水準となりました。

一方で、当期純利益は前期比107億円減の317億円となりました。こちらにつきましては、この中期経営計画期間中、事業ポートフォリオの高度化を進める中で、一部の事業において減損損失を計上するなどしたためです。

なお、為替および原燃料の実績につきましては、資料に示してあるとおりです。



このスライドでは、営業利益の増減要因の全社のまとめを示しております。

数量につきましては、景気の回復とともに販売が拡大し、109億円の増益要因となっております。

売値・構成につきましては、特に売値のほうで原燃料価格の推移に合わせて価格調整をした影響で、構成と合わせて105億円の減益要因となっております。原燃料・為替につきましては、128億円の増益要因となっております。

その他につきましては、在庫評価差額は増益サイドとなりましたが、減価償却費あるいは修繕費などの経費が前年度に対して増加したことにより、37億円の減益要因となりました。

[億円]

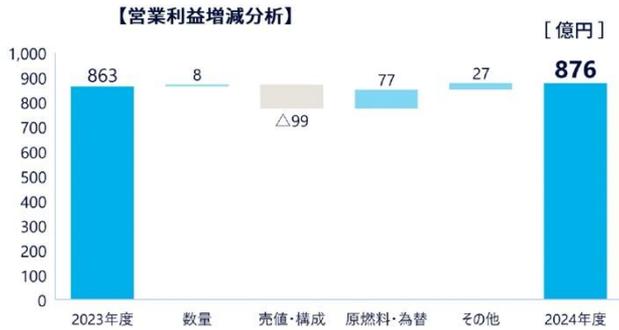
	2024年度		2023年度		増減	
	売上高	営業利益	売上高	営業利益	売上高	営業利益
ビニルセテート	4,149	876	4,068	863	81	13
イソプレソ	764	△95	657	△109	107	14
機能材料	2,080	129	1,898	103	182	26
繊維	627	12	619	18	8	△6
トレーディング	676	59	616	52	60	7
その他	509	23	457	5	52	18
調整額	△535	△154	△504	△178	△31	24
合計	8,269	851	7,809	755	460	96

このスライドでは、各セグメントの売上高および営業利益の実績を前期との比較で示しております。

売上高は、全セグメントで増収、利益も繊維を除くほとんどのセグメントで増益となりました。

[億円]

	2023年度	2024年度	増減
売上高	4,068	4,149	81
営業利益	863	876	13



ポパール樹脂	欧州向け物流が混乱する中、グローバルな安定供給体制を背景に販売数量が増加。
光学用ポパールフィルム	順調な出荷が継続も、3Qに入りパネルメーカーの出荷調整の影響が顕在化。販売数量は前年並みに。テレビ用パネル大型化の需要に応えるため、2Qに新設備の稼働を開始。
高機能中間膜	欧州の建築用途で景気低迷の影響が継続し、販売数量が減少。
水溶性ポパールフィルム	欧州で長引く景気低迷の影響を受け、販売数量は前年並みに。
〈エパール〉	食品包装用途は2Q以降回復基調となり、自動車用途も堅調に推移。販売数量は微増。サーキュラーエコノミー関連を中心とした今後の需要拡大に対応するため、シンガポールでの新プラントの建設（2026年末稼働予定）を決定。
主な増減要因	原燃料価格の変動に合わせ販売価格を調整。昨年大きな減益要因であった在庫評価差額の影響が無くなり、セグメント全体で増益。

ここからはセグメント別の営業利益の増減を前年対比でご説明いたします。

最初は、ビニルアセテートセグメントです。

当セグメントにつきましては、前年対比で増収増益となっております。原燃料価格の推移に合わせた価格調整や販売構成などで、売値・構成につきましては99億円の減益要因となっておりますが、原燃料・為替は77億円の増益要因となりました。

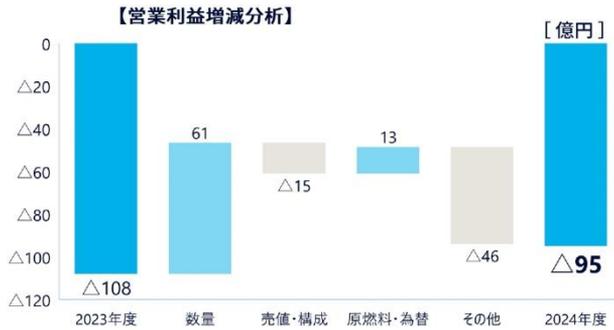
また、在庫評価差額の影響により、その他につきましては27億円の増益要因となりました。

以上の結果、セグメント全体では13億円の増益となりました。

[億円]

	2023年度	2024年度	増減
売上高	657	764	107
営業利益	△108	△95	14

イソプレンケミカル、エラストマー	自動車用途などを中心に需要が回復するとともに、タイ新拠点を活用した拡販などにより販売数量が増加。
〈ジェネスタ〉	自動車用途は堅調に推移。電気・電子用途は、デバイス向けの回復に加え、旺盛な生成AI用データセンターの投資に牽引され、サーバー向けコネクタの需要が拡大。



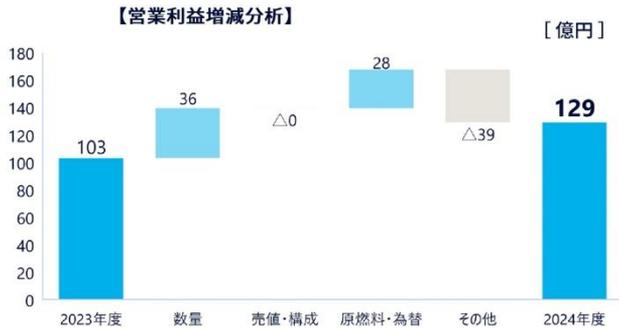
主な増減要因	タイ拠点稼働に伴う拡販により販売数量は増加。原燃料価格の変動に合わせて販売価格を調整。減価償却費の負担や在庫評価差額の影響があるも、セグメント全体では改善。
--------	--

イソプレンセグメントです。

当セグメントにつきましては、前年対比で増収、損失は減少しました。数量につきましては、タイ拠点を活用した拡販などにより、販売数量が増えて 61 億円の増益要因となっております。原燃料価格の推移に合わせた価格の改定、販売構成の変化による売値・構成の部分が、原燃料・為替とほぼ相殺となっております。一方で、タイ拠点の減価償却費負担が前年対比で増加していること、一時的な生産トラブルの影響があったということで、その他につきましては 46 億円の減益要因となっております。

イソプレンケミカル、エラストマー、〈ジェネスタ〉のサブセグメント、いずれも前年対比で大幅に販売数量は伸ばしており、今後さらなる収益の改善、そして黒字化に向けて引き続き販売拡大を図っていきます。

	2023年度	2024年度	増減
売上高	1,898	2,080	182
営業利益	103	129	26

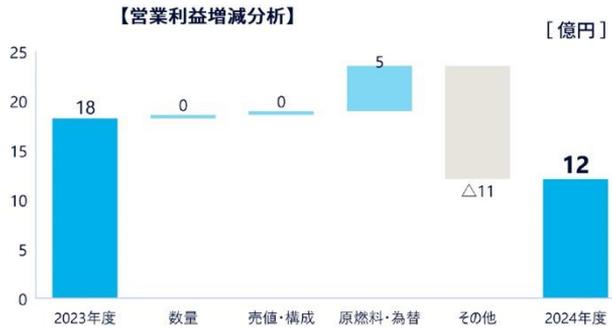


メタアクリル	電気・電子用途を中心に需要の回復が見られ、販売数量が増加したものの、競争激化などの影響を受ける。メタクリル酸メチルの生産能力の縮小を2Qに決定。
メディカル	審美治療用歯科材料の販売が欧米を中心に順調に推移。
環境ソリューション	欧州の産業用途では景気低迷による影響が見られたものの、北米の飲料水用途を中心に、活性炭の販売が堅調に推移。米国の活性炭新設備は1Qに稼働を開始。
主な増減要因	メディカルで販売数量が増加。活性炭の減価償却費やメディカルの販売費など経費が増加するも、原燃料価格の落ち着き、円安による増益でカバー。

機能材料セグメントです。

前年対比で、増収増益となっております。数量につきましては、いずれの事業も販売数量が増えて、36億円の増益要因となりました。また、原燃料・為替は円安の影響などにより、28億円の増益要因となりました。その他は、環境ソリューションの米国活性炭新設備の稼働開始により減価償却費が増加、およびメディカル事業の拡大に向けた経費がやや増加したことなどがあって、39億円の減益要因となりましたが、セグメント全体ではそれらをカバーして、増益を確保しております。

	2023年度	2024年度	増減
売上高	619	627	8
営業利益	18	12	△6



〈クラリーノ〉	自動車用途やスポーツ用途の需要回復により、販売数量が増加。
繊維資材	自動車用途で需要の回復が見られたものの、欧州の建材用途などが低調。
生活資材	不織布〈クラフレックス〉、面ファスナー〈マジックテープ〉ともに需要が低調。不織布事業において、乾式不織布の事業撤退、及びメルトブローン不織布の生産能力縮小を3Qに決定。

主な増減要因	円安によるプラス影響があったものの、定期修理の費用増などにより、セグメント全体で減益。
--------	---

繊維セグメントです。

前年同期比で増収減益となっております。原燃料・為替につきましては5億円の増益要因がありましたが、在庫評価差額あるいは定期修繕の費用などの影響があって、その他で11億円の減益要因が出ております。

[億円]

	2024年度	2023年度	増減
営業CF	1,383	1,293	90
投資CF*	△760	△632	△129
フリーCF*	623	661	△39
設備投資 (受入ベース)	843	673	170
減価償却費 (のれん償却費込み)	852	772	81
研究開発費	257	244	13

*投資CF、フリーCF：運用資金、M&A関連を除く

2024年度のキャッシュフローおよび主な指標について示しております。

営業キャッシュフローは、前期比 90 億円増加して 1,383 億円となっております。投資キャッシュフローはマイナス 760 億円、フリーキャッシュフローはその結果 623 億円となっております。また、設備投資の受入ベースでは、前期比 170 億円増の 843 億円となりました。減価償却費は 81 億円増の 852 億円、研究開発費は 13 億円増の 257 億円となっております。

貸借対照表

kuraray

	2024年12月末	2023年12月末	増減
	[億円]		
流動資産	5,653	5,517	135
固定資産	7,260	7,028	232
資産合計	12,912	12,545	368
負債合計	5,094	5,183	△89
純資産合計	7,818	7,362	456
負債・純資産合計	12,912	12,545	368
自己資本比率	59.2%	56.9%	2.2%
	2024年12月末	2023年12月末	
円／ドル（期末）	158	142	
円／ユーロ（期末）	165	157	

© 2025 KURARAY CO., LTD. All rights reserved.

10

貸借対照表を前期末と比較しております。

資産は 368 億円増加しておりますが、為替の円安傾向による影響がございましたので、これらを除くと流動資産、固定資産各項目、そして合計ともに、実質的には減少となっております。負債につきましては、有利子負債の返済による減少などによって、89 億円の減少となりました。純資産は、円安により為替換算調整勘定が 524 億円増加した影響などで、456 億円の増加となっております。

この結果をもちまして、自己資本比率は 2023 年度末から比べますと 2.2 ポイント上昇して、59.2%となっております。

財務 KPI	2023年度	2024年度	2026年度 目標
	ROIC	6.2%	7.3%
EBITDA [※]	1,526億円	1,703億円	1,700億円
ROE	6.2%	4.3%	10%
EBITDAマージン (参考)	19.5%	20.6%	23%

※営業利益+減価償却費

2024 年度実績の財務 KPI でございます。

ROIC は 7.3%、EBITDA は 1,703 億円、ROE はポートフォリオ高度化に伴う一時的な特別損失の計上がありましたので、純利益が低下したことなどにより 4.3%となっております。

こちらの詳細につきましては、この後に続きます中期経営計画の資料で、改めてご説明を差し上げたいと思います。

2025年度 業績予想

kuraray

	2025年度予想	2024年度	増減	[億円]
売上高	8,600	8,269	331	
営業利益	900	851	49	
経常利益	850	815	35	
親会社株主に 帰属する当期純利益	450	317	133	
設備投資(決定ベース)	1,200	1,287	△87	
設備投資(受入ベース)	1,000	843	157	
減価償却費(のれん償却費込)	820	852	△32	
研究開発費	270	257	13	
円/ドル (平均)	155	152		
円/ユーロ (平均)	160	164		
国産ナフサ千円/kl	75	75		

© 2025 KURARAY CO., LTD. All rights reserved.

12

2025年度の業績予想を示しております。

当年度の経済環境につきましては、米国での政権交代による政策の転換、中国が引き続き低成長の状態が続くであろうということ、あるいは各地における地政学のリスクが継続することなどで、先行き不透明な状況が続くと想定をしております。

これらを踏まえた上で、2025年度売上高は、2024年度対比で331億円増の8,600億円、営業利益は49億円増の900億円、当期純利益は133億円増の450億円をそれぞれ見込んでおります。

なお、こちらにつきましても次の中期経営計画の資料で、2026年度の流れを含めてご説明差し上げたいと思います。2025年度につきましても、2024年に引き続き事業ポートフォリオ高度化の取り組みを推進する予定で、一定金額の特別損失、構造改革費用の発生は織り込んでおります。

設備投資の決定ベースは、光学用ポバールフィルムの新たな設備への投資、需要の伸びが見込まれる活性炭や歯科材料への成長拡大投資などを見込み、1,200億円となっております。受入ベースでは、既に決定して工事を着工しております〈エバール〉新プラントの建設が進むことなどにより、1,000億円を見込んでおります。減価償却費は32億円減の820億円、研究開発費は13億円増の270億円となる見込みです。



	2024年度	2025年度前提
円/ドル (平均)	152	155
円/ユーロ (平均)	164	160
国産ナフサ 千円/kl	75	75

2025年の営業利益予想を2024年実績の対比で増減を示しております。

2025年度は、成長性が高い事業がけん引する販売増が続き、数量が121億円の増益要因となる見込みであります。一方で、原燃料価格の上昇などにより、原燃料・為替は62億円の減益要因と見込んでおります。その他につきましては、修繕費等の経費が減少するものの、在庫評価差額が減益要因となり、12億円程度の減益要因を見込んでおります。これらを合計して、全体では49億円の増益を見込んでおります。

[億円]

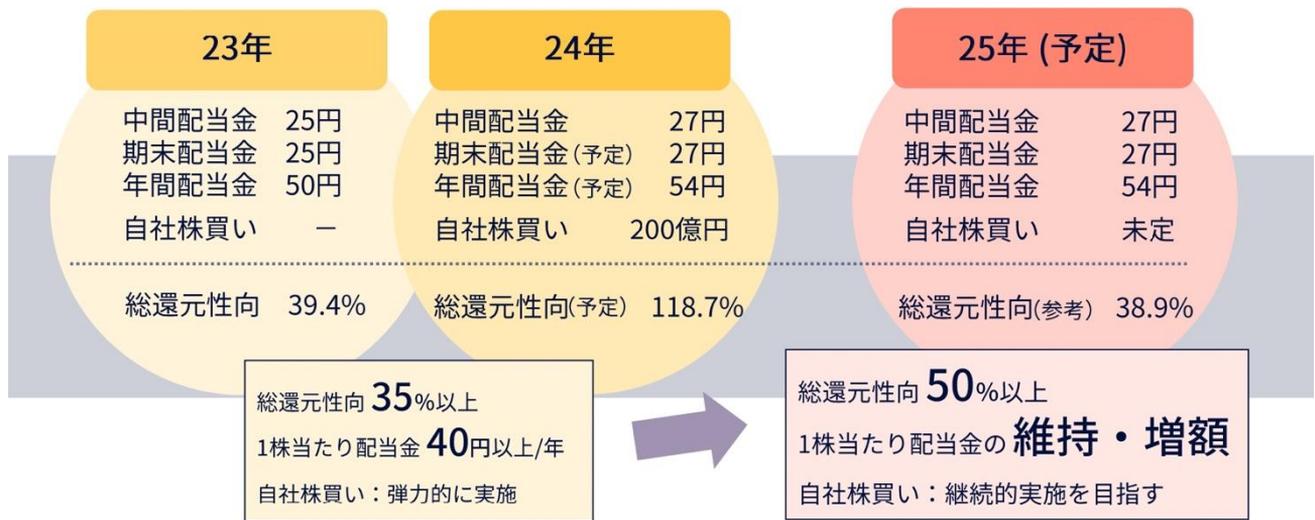
	2025年度予想		2024年度		増減	
	売上高	営業利益	売上高	営業利益	売上高	営業利益
ビニルアセテート	4,280	810	4,149	876	131	△66
イソプレソ	850	△45	764	△95	86	50
機能材料	2,210	190	2,080	129	130	61
繊維	650	20	627	12	23	8
トレーディング	700	65	676	59	24	6
その他	430	20	509	23	△79	△3
調整額	△520	△160	△535	△154	15	△6
合計	8,600	900	8,269	851	331	49

各セグメントの2025年度の売上高および営業利益の予想を、2024年度との比較で示しております。

ビニルアセテートセグメントは、販売数量増による売上増、利益増があるものの、原燃料価格の上昇や在庫評価差額などが減益要因となって、増収ではありますが減益を予想しております。それ以外の主要セグメントは、増収増益を予想しております。

セグメント別の営業利益予想の詳細につきましては、16ページ以降に参考資料がございますので、こちらをご覧くださいいただければと存じます。

■ 2025年から新たな株主還元方針を適用



© 2025 KURARAY CO., LTD. All rights reserved.

15

株主還元について示しております。

当社では、「総還元性向 35%以上、1株当たり配当 40円以上、自社株買いについては弾力的に実施」を還元方針としてまいりました。

この方針のもと、2024年度の期末配当金は1株につき27円、中間配当27円と合わせた年間配当金は、54円とさせていただき予定をしております。また、昨年5月から10月にかけて実施しました200億円の自己株式取得と合わせて、2024年度の総還元性向は118.7%になります。

なお、2025年度の株主還元につきましては、今般見直しました新たな株主還元方針に基づき、実施させていただき予定です。詳細については、中期経営計画の資料の中で、改めてご説明させていただきたいと思います。

決算の説明については、以上とさせていただきます。



クラレグループ中期経営計画 2022-2026年

PASSION 2026

進捗と見通し

株式会社 クラレ
2025年2月12日

引き続きまして、中期経営計画の進捗と見通しについてご説明をさせていただきます。

クラレグループでは、2022年度から5カ年の中期経営計画「PASSION 2026」を実行しております。2024年度は、5カ年の中間年に当たり、このタイミングで計画における施策の進捗および最終年度である2026年の目標に向けた見通しの確認を行いました。

以降のスライドで、その内容についてお話を申し上げます。

エグゼクティブ・サマリー

外部環境が大きく変化する中、柔軟かつ機動的に対応し、前半3年間（2022-24年）の売上・利益目標を達成
最終年度である2026年度も売上・利益目標を上回る見通し
2027年以降の更なる成長に向けた基盤作りも着実に進行

主要施策の進捗	事業戦略の実行	資本政策・株主還元
<p>3つの挑戦</p> <ul style="list-style-type: none">- 機会としてのサステナビリティ- ネットワーキングから始めるイノベーション- 人と組織のトランスフォーメーション <ul style="list-style-type: none">GHG排出削減において、Scope 1、2およびScope 3の意欲的な削減目標を新たに設定イノベーションネットワークセンターの活動拡大人材育成に関する3つのKPI目標を新たに設定 <p>事業ポートフォリオの高度化</p> <ul style="list-style-type: none">具体的実行フェーズへ移行「成長・拡大事業」では将来に向けた大型設備投資・M&Aを実行「最適化・体質改善事業」では一部の事業の縮小・撤退を決断、2025年、2026年の2年間で体質改善を加速	<p>ビニルアセテート</p> <ul style="list-style-type: none">グローバルな供給体制強化、顧客価値の最大化、量から質へのシフト、バリュープライシングの浸透により、中期経営計画期間中の利益目標を超過の見込み。将来を見据えた大型設備投資も着実に進捗 <p>イソブレン</p> <ul style="list-style-type: none">原料の安定確保を企図してタイ新拠点を設立するも、生産立ち上げ・販売拡大の遅れにより、2023年、2024年は営業損失を計上。早期改善、収益化を目指す <p>機能材料</p> <ul style="list-style-type: none">活性炭事業・歯科材料事業は、リソースを集中投入して事業を拡大。M&Aも活用して、引き続き高成長を見込むメタアクリル事業は、収益改善に向け、生産能力最適化を進める <p>繊維</p> <ul style="list-style-type: none">不採算事業の収益改善、縮小・撤退を進める一方、〈ベクトラン〉など高付加価値品へのシフトにより収益性を維持	<ul style="list-style-type: none">中期経営計画期間中の資本政策の基本的な考えを整理（自己資本比率・D/Eレシオ）2022年、2023年に増配実施。2024年も増配を予定3年間で総額300億円の自己株式取得を実施 自己株式を30百万株消却2025年度より新たな総還元性向・配当金・自社株買いの方針を定め、株主還元を拡充

kuraray

© 2025 KURARAY CO., LTD. All rights reserved.

2

本日お伝えしたいことをエグゼクティブ・サマリーとして示しております。

中期経営計画「PASSION 2026」の開始後まもなく、ロシアがウクライナに侵攻し、また翌年からは中近東の情勢が緊迫し、その後紛争が継続、拡大するなど、各地で地政学的な問題や衝突が拡大しました。これらによって原燃料価格が急騰し、世界的なインフレが進行し、コストプッシュインフレが生じました。その抑制のため各国での金融引き締めなどにより金利が上昇し、その結果としての主要地域で景気減速が起きました。

この期間中、先行きが見通せない状況が続き、計画の前提条件を含めて大きく外部環境が変化しました。このような中、当社はグローバルな供給体制の強化、高付加価値品へのシフト、顧客価値の最大化などの事業戦略を着実に実行するとともに、柔軟かつ機動的な対応を行うことで、前半3年間の売上および各利益の目標は達成しております。この先、最終年度である2026年においても、売上および利益目標を上回る見通しをしております。

主要施策の進捗におきまして、当初掲げていました3つの挑戦、そして事業ポートフォリオの高度化について示しております。また、事業戦略の実行に関し、主要事業セグメントについて示しております。最後3つ目として、資本政策・株主還元についてまとめております。詳細につきましては、以降のスライドで一つずつご説明をさせていただきます。

1. 2026年度業績見通し



中期経営計画の期間である 2022 年から 2026 年までを示しております。2022 年から 2024 年までは実績、2025 年と最終年度の 2026 年は計画および見通しという形で、売上、利益を示しております。

「PASSION 2026」の当初の計画では、上部のボックスで表示している通り、1 年目、3 年目、5 年目の計数目標を設定しています。また、前提条件、交易条件としての為替および国産ナフサ価格の元計画、今回の見通し対比を右下に示しております。

中期経営計画がスタートして間もなく、大きな前提条件の変化、経済環境の変化がございました。為替につきましては、対ドル、対ユーロともに円安によって増益の方向となる一方、インフレやそれに伴う金利の上昇などにより原燃料価格が高騰し、コストアップの要因となりました。経済活動についても、非常に不透明さが続きました。

そのような環境の中ではございますが、当社は競争力と成長性のある強い製品を中心に、機動的な価格戦略と販売戦略をもって市場に対応し、収益力を高めることができたと考えております。その結果、初年度および 2024 年の中間年度は、売上高、営業利益ともに目標を達成いたしました。今後の事業環境も不透明感を拭えませんが、最終年度となる 2026 年度も当初の目標を上回り、売上高、営業利益、当期純利益は、いずれも過去最高を更新する見通しです。

2. 財務KPI

- ・ ROIC、EBITDAは目標超過を見込む。ROE、EBITDAマージンは未達の見通し
- ・ 事業ポートフォリオ高度化による収益力強化、及び資本効率の向上に注力する

	PASSION 2026			
	2021年度実績	2024年度実績	2026年度目標 (22年2月公表)	2026年度 今回見通し
ROIC	6%	7%	8%	9%
EBITDA (営業利益+減価償却費)	1,313億円	1,703億円	1,700億円	1,860億円
ROE	7%	4%	10%	9%
EBITDAマージン (参考)	21%	21%	23%	21%

kuraray

© 2025 KURARAY CO., LTD. All rights reserved.

4

財務 KPI を示しています。

2024 年度の実績は、ROIC が 7%強、EBITDA が 1,703 億円となりました。ROIC と EBITDA につきましては、年々改善拡大を続けており、2026 年度の目標も超過達成する見込みです。

一方で、2024 年度の ROE につきましては、減損損失や事業整理損、そして固定資産の廃棄損などを特別損失として計上したことから、4%強となりましたが、これは一過性の要因によるものと捉えております。2026 年度の ROE につきましては、目標に対してはやや下回る見通しとなっておりますが、稼ぐ力については、しっかりとつけていると認識をしております。引き続き、事業ポートフォリオの高度化による収益力の強化、また資本効率の向上を着実に進めてまいりたいと考えております。

3-1. 「3つの挑戦」の進捗



	機会としてのサステナビリティ	ネットワーキングから始めるイノベーション		人と組織のトランスフォーメーション	
	GHG排出量削減 自然環境・生活環境への貢献	イノベーション 創出の取り組み	戦略ターゲット 領域の選定	“a digitally savvy company”に 向けた取り組み	グローバル人事基盤 整備と社員エンゲージ メント向上の取り組み
22 24 年度の 成果	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ロードマップに従い、Scope 1, 2のGHG排出量削減を着実に実行 ✓ クラレPSA^{※1}システム 2024年自然環境・生活環境貢献製品売上高目標を前倒し達成 (55%→58%) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 社内外のリソースを結びつけ、より顧客・市場を意識した活動を展開 ✓ スタートアップとの連携機会の探索等、オープンイノベーション活動を強化 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 市場の魅力度と当社のクイパビリティから戦略ターゲット領域を選定 ✓ 具体化されたテーマはイノベーションパイプライン^{※3}で管理し、戦略的にリソースを配分 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ R&Dナレッジを一元管理するプラットフォーム構築 ✓ 顧客がデジタル空間で当社製品をシミュレーションできる環境整備 ✓ DX人材育成プログラムを開始、2026年までに7,000名超が修了予定 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 多様な人材の適材適所での活躍、役割や成果に応じた処遇実現のため、グローバル共通の公平かつ公正な人事制度を整備 ✓ グローバルエンゲージメントサーベイに基づきエンゲージメント向上施策を実施
25 26 年度の 取り組み・ 課題	<ul style="list-style-type: none"> • 2035年までのGHG排出量削減目標の新たな設定 (Scope 1, 2および3) • SBT^{※2}認定取得 • GHG排出量削減のための設備投資の着実な実行 • クラレPSAシステムの事業収益とのリンク 	<ul style="list-style-type: none"> • イノベーション創出活動を通じた新規事業創出 • M&Aを含むスタートアップとの連携加速 		<ul style="list-style-type: none"> • DXを活用したビジネスモデル構築 • DX人材を起点としたDXプロジェクトの企画・推進 	<ul style="list-style-type: none"> • グローバル人材データベースの立ち上げ • エンゲージメントサーベイから見えた課題（社内コミュニケーション、アクションテイキング等）への対応

※1 PSA (Portfolio Sustainability Assessment) : WBCSD (持続可能な開発のための世界経済人会議) が定めた製品ポートフォリオ評価指標
 ※2 SBT (Science Based Targets) : パリ協定が求める水準と整合した、5年～15年先を目標年として、企業が設定する温室効果ガス削減目標
 ※3 イノベーションパイプライン: イノベーションのアイデアを取捨選択し、発案から市場投入までを適切に管理する仕組み

「PASSION 2026」で掲げております3つの挑戦についてご説明いたします。

機会としてのサステナビリティの進捗です。地球温暖化ガス（GHG）の排出量削減については、前半の3年間は当初のロードマップに従い、Scope1 および Scope2 の削減を着実に実行しました。後半の2年間につきましては、今般新たに設定したGHG 排出量削減目標の達成に向けて、施策を着実に実行していきたいと考えております。

クラレ PSA（ポートフォリオ・サステナビリティ・アセスメント）システムにつきましては、自然環境、生活環境に貢献する製品の2024年の売上高比率の目標を前倒しで達成することができました。現在のクラレ PSA システムは、売上高に紐付いておりますが、後半の2年では、既に検討着手しておりますが、事業収益に基づいて利益の貢献を示した上で、その結果を戦略に反映できるよう取り組みを進めてまいります。

次に、ネットワーキングから始めるイノベーションの進捗です。こちらでは、イノベーション創出についての取り組みについて述べております。前半の3年間では、社内外のリソースを結びつける活動に注力して、スタートアップとの連携探索やオープンイノベーション活動を強化してまいりました。後半の2年では、これらの活動を具体化させるフェーズに移行します。M&Aの活用も含めて、新事業の創出を図ります。

最後に、人と組織のトランスフォーメーションの進捗についてお話しします。クラレグループでは、社員全員がデジタルに精通した人材で構成される企業である、a digitally savvy company を目指しております。そのための取り組みとして、デジタルプラットフォームの構築や、顧客がデジタル空

間で当社製品をシミュレーションできる環境整備などを進めるとともに、社内の人材育成に注力しており、2026年までに7,000名超がDX人材育成プログラムを修了する予定です。今後は、育成プログラムを修了した人材を起点として、DXプロジェクトの企画・推進を図ってまいりたいと考えております。

また、同時にグローバル人材基盤の整備、あるいは社員エンゲージメントの向上にも積極的に取り組んでおります。2022年から2024年にかけて実施したグローバルエンゲージメントサーベイの結果からは、まだ経営方針や施策の現場への浸透が十分ではないこと、あるいは現場の声が十分に経営として拾いきれていない部分があることが分かりました。この結果を真摯に受け止めて、課題の改善に取り組んでおり、直近の結果ではスコア、回答率ともに、前回調査より改善が見られています。エンゲージメント向上においては、継続的に社員の声、意見を吸い上げて、それらを経営に生かしていくことが重要だと認識しておりますので、引き続き取り組みを続けたいと考えております。

3-2. 「3つの挑戦」の進捗

一 非財務KPI

- ・期間中に4つのKPIを追加
- ・各指標は概ね順調に推移、目標年度での達成を目指す

	ベンチマーク		直近実績		目標		
GHG排出量 Scope 1, 2	更新	2021年度 3,020千トン	2023年度 2,700千トン (2021年度比 △11%)	2035年度 1,117千トン (2021年度比 △63%)			削減目標を新たに設定 (詳細は次頁)
自然環境・生活環境貢献 製品の売上高比率		2020年度 46%	2024年度 58%	2026年度 60%			2024年目標 (55%) は2023年に 前倒しで達成 2026年度の目標も達成見込み
中核人材の多様性確保 ^{※1}		2021年9月末 12%	2024年度 18%	2030年度 25%			概ね順調に推移しているが、 目標達成に向けて、より一層の 向上策を検討、実施する
GHG排出量 Scope 3 (カテゴリー1)	追加	2021年度 2,941千トン	2023年度 2,544千トン (2021年度比 △14%)	2035年度 1,838千トン (2021年度比 △37.5%)			削減目標を新たに設定 (詳細は次頁)
部長層のグローバル リーダー研修受講率	追加	(2023年実績) 40%	2024年度 45%	2030年度 60%			順調に推移
経営幹部候補育成 候補者準備率	追加	(2023年実績) 90%	2024年度 130%	2030年度 200%			順調に推移
DX人材育成 のべ受講者数 ^{※2}	追加	(2023年実績) Gold 44人 Silver 163人 Bronze 5,114人	2024年度 Gold 82人 Silver 471人 Bronze 5,938人	2026年度 Gold 180人 Silver 1,200人 Bronze 5,700人			Bronzeは2年前倒しで目標を達成 GoldとSilverも順調に推移しており、 目標達成見込み

※1 日本国内の管理職における、女性・外国人・キャリア採用社員の比率。生産事業所を除く

※2 Goldクラス：DXプロジェクトリーダーの育成クラス、Silverクラス：部署内でDXを推進する人材の育成クラス、Bronzeクラス：業務でデジタルを活用する人材の育成クラス

kuraray

© 2025 KURARAY CO., LTD. All rights reserved. 6

3つの挑戦における非財務 KPI についてまとめております。

上段が当初定めた3項目のKPIであり、下段はこの期間中に新たに定めた4つのKPIとなります。新たなKPIとして、GHG排出量のScope3のカテゴリー1の削減率、部長層におけるグローバルリーダー研修の受講率、経営幹部候補育成候補者の準備率、そしてDX人材育成のべ受講者数を非財務KPIとして、追加して進めております。

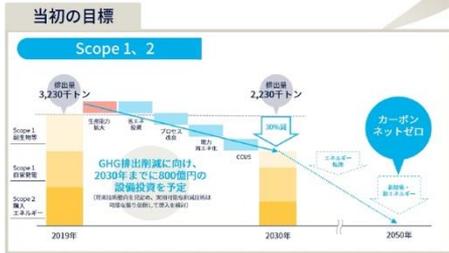
各指標の詳細な説明は割愛いたしますが、今のところ、出だしは順調に進んでおりまして、目標年度がそれぞれ違いますが、達成を目指していきます。

3-3. 「3つの挑戦」の進捗

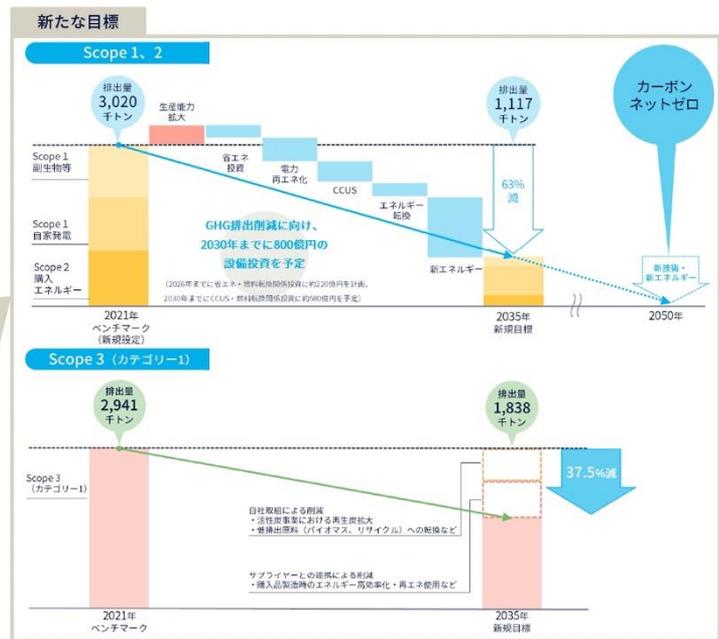
一 GHG排出削減目標の新たな設定

- 新たにScope 1、2およびScope 3（カテゴリ1）※の意欲的な削減目標を設定
- 新規削減目標に基づき、SBT 認定取得を目指す

※ Scope 3（カテゴリ1）： SBTではScope 3における排出量全体の2/3以上をカバーする目標を設定することとなっている。カテゴリ1は「購入した製品・サービス」であり、当社では2/3以上を占める当該カテゴリーを削減対象カテゴリーと設定



kuraray



© 2025 KURARAY CO., LTD. All rights reserved.

7

GHG 排出量の新たな削減目標の設定についてご説明いたします。

Scope1、2 につきましては、2019 年度をベンチマークとして、2030 年までに 30%の GHG 排出量削減を目指していましたが、今回新たな目標として、より意欲的な数値を設定し、達成を目指して活動を進めております。

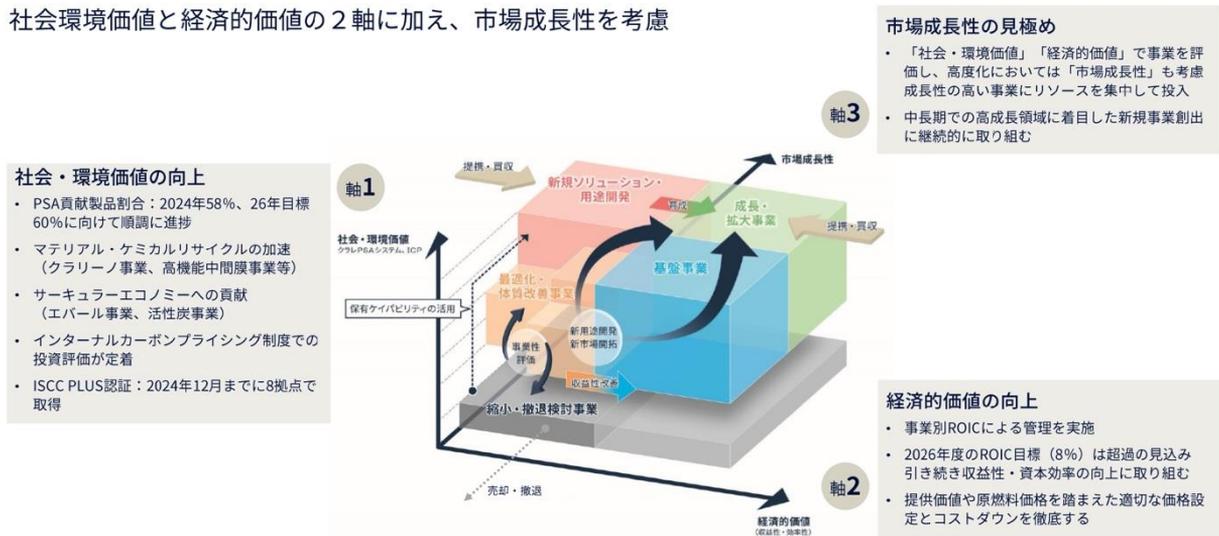
当社グループは、既に拡大成長のための設備増強を進めており、これらの稼働に伴って、GHG 排出量は増える方向にはありますが、同時に省エネ投資、電力の再生エネルギー化、CCUS、エネルギー転換、リニューアブルエナジーの活用などを積極的に組み合わせることによって、新たな起点となる 2021 年対比で 2035 年までに、63%の GHG 排出量削減を目指します。なお、当初の目標に掲げておりました 2050 年度のカーボンネットゼロ目指すという目標に変更はございません。

また今般、Scope3 についても新たに目標設定をしております。Scope3 の排出量の 3 分の 2 以上を占めるカテゴリ1、これは購入した製品、サービスのこととなりますが、この Scope3 のカテゴリ1 について、先ほどの Scope1、2 と同様に、2021 年を新たなベンチマークとして、2035 年までに 37.5%削減することを目指します。

新規の削減目標に基づいて、SBT (Scienced based target) の認定取得を、今後目指してまいります。

4-1. 事業ポートフォリオの高度化

社会環境価値と経済的価値の2軸に加え、市場成長性を考慮



kuraray

© 2025 KURARAY CO., LTD. All rights reserved.

8

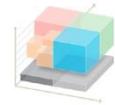
クラレグループが中期経営計画「PASSION 2026」において取り組んでいる事業ポートフォリオの高度化について、ご説明を申し上げます。

事業ポートフォリオの評価は、縦軸の軸1「社会・環境価値」、横軸の軸2「経済的価値」、奥行き軸の軸3「市場の成長性」、これらの3軸をもって評価しております。

縦軸の社会・環境価値につきましては、PSA（ポートフォリオ・サステナビリティ・アセスメント）に準拠したクラレ PSA システムに加えて、社内炭素価格（インターナル・カーボン・プライシング）の2つの手法を用いて評価をしております。横軸の経済的価値につきましては、稼ぐ力としての営業キャッシュフロー、そして効率性としての ROIC、この2つの指標を用いて、それぞれの事業、製品を評価しております。加えて、各製品や事業の位置する市場の成長性を吟味するとともに、当社がベストオーナーかどうかの観点からの考察も行っております。

「PASSION 2026」の前半2年間で、これらを徹底的に運用する中で、成長性、競争力の高い事業、製品の見極めを進めてまいりました。緑色が「成長・拡大事業」、水色が「基盤事業」、ピンク色が「新規ソリューション・用途開発」、オレンジ色が「最適化・体質改善事業」を示しており、各事業、製品をいずれかの領域に位置付けております。さらに、最適化・体質改善事業につきましては、事業性評価を実施して、事業によっては縮小・撤退を判断しております。

4-2. 事業ポートフォリオの高度化 —各領域における具体的施策の進捗と見通し



	成長・拡大事業	基盤事業	新規ソリューション ・用途開発	最適化・体質改善事業
22 24 年度	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 〈エバール〉能力増強（欧州・米国工場、シンガポール新プラント） ✓ 歯科材料（クラレノリタケデンタル）増設 ✓ 活性炭（産業用再生炭）事業買収 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 光学用ポパールフィルム増設（倉敷） ✓ 安定生産体制強化のための安全対策・維持更新投資を重点的に実施 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 細胞培養に特化したラボ新設（ライフイノベーション領域） ✓ リサイクルを含むサステナブル原料や環境負荷低減につながるソリューションの開発、市場調査の推進 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ メタアクリル事業の生産能力最適化 ✓ 不織布事業再構築（乾式撤退、メルトブローン縮小）
25 26 年度	<ul style="list-style-type: none"> • 製品力・グローバル供給力等の強みを活かした需要の取り込み • 能力増強（歯科材料、再生活性炭、〈ジェネスタ〉） • M&Aの検討 • 安全対策・維持更新投資による安定供給体制の強化 	<ul style="list-style-type: none"> • コスト競争力の更なる向上、設備の維持・更新による事業基盤の強化 • 能力増強（光学用ポパールフィルム、〈セントリグラス〉） 	<ul style="list-style-type: none"> • バイオマス由来の電池材料の事業化 • 環境負荷低減につながるテーマ探索、開発を継続（マイクロプラスチック低減、PFASフリー） 	<ul style="list-style-type: none"> • イソプレン事業の収益改善 • 繊維事業の収益改善

kuraray

© 2025 KURARAY CO., LTD. All rights reserved.

9

事業ポートフォリオ高度化に関する、各領域における具体的な施策の進捗と見通しについてご説明いたします。

2024年度から、具体的実行のフェーズへと移行しております。成長・拡大事業、基盤事業と位置付けた事業、製品に関して、既に決定して建設工事を進めている設備を着実に立ち上げるとともに、〈エバール〉のシンガポール新プラントなどの設備投資や、活性炭における産業用再生炭事業の買収、そして将来の成長に向けた意思決定などを行っております。

一方で、将来に向けて改善がなかなか難しい一部の事業、製品につきましては、事業譲渡あるいは縮小、撤退といった判断を行いました。売却、撤退、縮小の判断に至った事業は、右側のグレーの枠内に示しております。なお、アクリル系ブロック共重合体〈クラリティ〉の生産および販売を終了することを決定し、本日公表しております。

2025年度から2026年度にかけての中期経営計画後半については、〈エバール〉、活性炭、歯科材料等の成長拡大事業では、強みを生かして拡大する需要に的確に対応するとともに、イソプレン事業および繊維事業の収益改善を図ります。成長のために必要な能力増強やM&Aなど、必要な意思決定を迅速果敢に行っていく所存であります。

加えて、安全対策・維持更新など、安定供給体制の強化に向けても、しっかりと経営資源を投入してまいります。これらを通じて、事業ポートフォリオの高度化を一層推進していく所存でございます。

5. 「PASSION 2026」期間中の設備投資（投資決定ベース）



「PASSION 2026」期間中の設備投資についてまとめております。

2022年の計画開始時点では、5年間で決定ベースとして3,800億円の設備投資を計画しておりました。今回の見通しでは、為替の円安による影響も含まれますが、金額としては5,000億円に増額となっております。クラレグループの強み、競争力の高い事業、製品をさらに伸ばすことで、グループとしての成長基盤を盤石なものとする所存でございます。

6. 「PASSION 2026」期間中の資本政策

「PASSION 2026」での基本的な考え方

- 自己資本比率50%~60%、D/Eレシオ0.45以下を目安とした財務運営

	2022年度実績	2023年度実績	2024年度実績
自己資本比率	52.9%	56.9%	59.2%
D/Eレシオ	0.50	0.39	0.32

キャッシュアロケーション

- 営業キャッシュフローは設備投資と株主還元にあてる
- M&Aは、1,000億円程度を想定



kuraray

© 2025 KURARAY CO., LTD. All rights reserved.

11

「PASSION 2026」期間中の資本政策についてご覧ください。

2018年に起きました米国エバール工場での火災事故、それに伴う訴訟和解金の支払いなどの影響で、自己資本比率は一時的に低下しましたが、訴訟が解決し、業績の拡大に伴い、近年は自己資本比率が上昇基調にあります。

今般、中期経営計画の見直しに関する議論をする中で、資本政策の基本的な考え方を整理しました。スライドに示しているとおり、自己資本比率は50%から60%のゾーンを目安、D/Eレシオは0.45以下を目標とした財務運営とすることにしております。

一方、キャッシュアロケーションにつきましては、期間中の営業キャッシュフロー約6,000億円となり、そのうち設備投資が受入ベースで4,500億円、株主還元につきましては、1,500億円程度を充てる予定としております。

また、M&Aにつきましては、然るべき相手、対象、そしてタイミングも含め、是々非々にて判断する方針を継続しております。1,000億円程度という当初計画どおりのイメージを示しております。なお、実行に当たりましては、必要に応じて資金調達を行うことを念頭に置いております。

7. 株主還元

株主への還元拡充のため、
今回新たな株主還元方針を策定した

これまでの方針

総還元性向 35%以上
1株当たり配当金 40円以上/年
自社株買い：弾力的に実施

新たな方針

総還元性向 **50%以上**
1株当たり配当金の **維持・増額**
自社株買い：継続的实施を目指す

	2021年度実績	2022年度実績	2023年度実績	2024年度 (予定)
総還元性向	37%	46%	39%	119%
1株当たり 年間配当金	40円	44円	50円	54円
自社株買い	—	100億円	—	200億円

kuraray

© 2025 KURARAY CO., LTD. All rights reserved.

12

株主還元についてご説明いたします。

「PASSION 2026」の期間中では、2022年度、2023年度と連続で増配をしており、2024年度についても増配となる予定でございます。また、この3年間で総額300億円の自己株式取得を実施しており、昨年11月には取得済みの株式を含めて、自己株式の3,000万株の消却を行いました。

今般、株主還元をさらに拡充するために、新たな株主還元方針を策定しております。右側に大きく示しておりますが、総還元性向は50%以上、1株当たり配当金は維持または増額、自社株買いについては継続的な実施を目指すことを新たな方針として掲げます。2025年度以降は、この方針のもとに株主還元を行いますので、ご期待いただけたらと存じます。

8. ガバナンス・リスクマネジメント強化の取り組み

① 経営諮問委員会の構成変更

- 2024年3月に経営諮問委員会の構成を社外役員および社外有識者のみとし、委員長は社外取締役とした
- 取締役の指名・報酬等、経営の重要事項に関する意思決定の透明性・公正性・客観性の向上を目指す

② 役員報酬へのサステナビリティ関連指標反映

- 譲渡制限付株式報酬部分に、サステナビリティ関連指標による評価を±20%で反映（2025年度より実施予定）

サステナビリティ関連指標

1. 環境貢献：GHG排出量の削減目標達成度
2. 労働安全衛生：労働災害発生率の目標達成度
3. 労働安全衛生：保安事故件数の目標達成度
4. ダイバーシティ：女性管理職比率の向上度
5. エンゲージメント：エンゲージメントサーベイスコア・回答率の向上度

③ グローバル安全監査の強化

- 2022年にグローバルな社内専門家で編成したグローバルPSM監査チーム※を立ち上げ
- 大きな保安事故発生リスクのある化学プラント、活性炭製造プラントを対象に、上記チームによる安全監査を2024年に開始した

※ グローバルPSM(Process Safety Management)監査チーム：各拠点の社員のうち保安防災に精通したメンバーをグローバルに選出し、各拠点の安全監査を組織横断的に実施する

④ 機密情報漏洩防止体制の強化

- 2022年に機密情報管理担当役員を任命
- 機密情報管理を行う組織を組成し、ネットワークの監視強化、セキュリティの高いストレージ・システムの導入、社員への啓発活動を進めている
- 情報セキュリティ、情報管理体制を一層強化した

kuraray

© 2025 KURARAY CO., LTD. All rights reserved.

13

ガバナンス、そしてリスクマネジメント強化の取り組みについてご説明いたします。

左側には、ガバナンス関連の取り組みを記載しております。取締役会の諮問機関としての経営諮問委員会につきましては、昨年3月にメンバーの構成を変更して、社外役員および社外有識者のみで構成される体制としました。委員長は社外取締役として、取締役の指名・報酬・経営の重要事項に関する意思決定の透明性・公正性・客観性の向上に引き続き取り組んでまいります。

また、2025年からの取り組みとして、役員へのサステナビリティへのコミットメントをより高めるために、役員報酬にサステナビリティ関連指標を反映させる仕組みを導入いたします。具体的には、譲渡制限付株式報酬部分に、環境貢献、労働安全衛生、ダイバーシティ、エンゲージメントに連動した評価を導入し、プラスマイナス20%の範囲で反映させることを導入してまいります。

右側は、リスクマネジメント関連の取り組みを記載しております。当社グループでは、2018年に起きた米国のエバール工場火災事故のような重大な事故を2度と起こさないことを念頭に、再発防止策を着実に実行し、グループ全体の安全管理体制、リスク管理体制のさらなる強化を目指してまいります。その取り組みとして、グローバル安全監査の強化に取り組んでいることを示しております。

また、機密情報漏洩防止体制の強化にも注力しており、社員への啓発活動はもちろんのこと、より強固なシステムを導入することによって、情報セキュリティ、情報管理体制を一層強化してまいります。

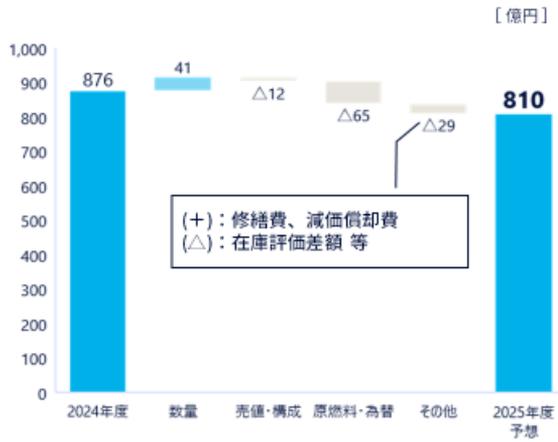
中期経営計画の進捗および見通しに関するご説明は、以上となります。

以降に、参考のスライドもお付けしておりますので、適宜ご参照ください。以上で、私からの説明を終わります。ありがとうございました。

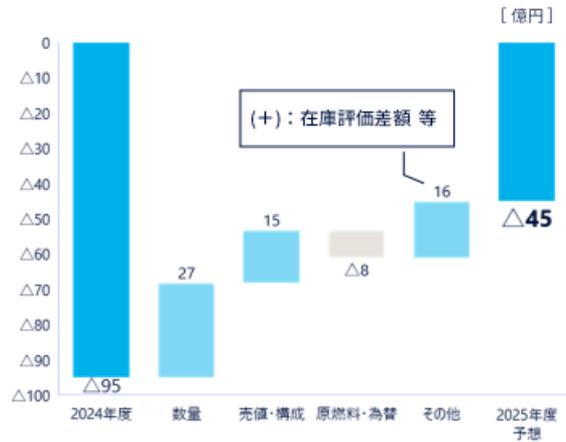
【参考】セグメント別 営業利益増減分析

kuraray

ビニルアセテートセグメント



イソブレンセグメント



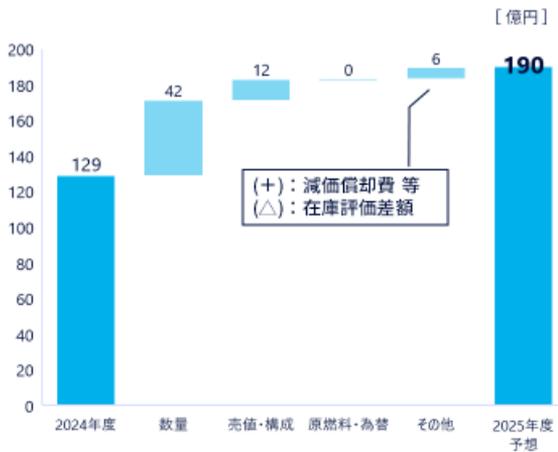
© 2025 KURARAY CO., LTD. All rights reserved.

16

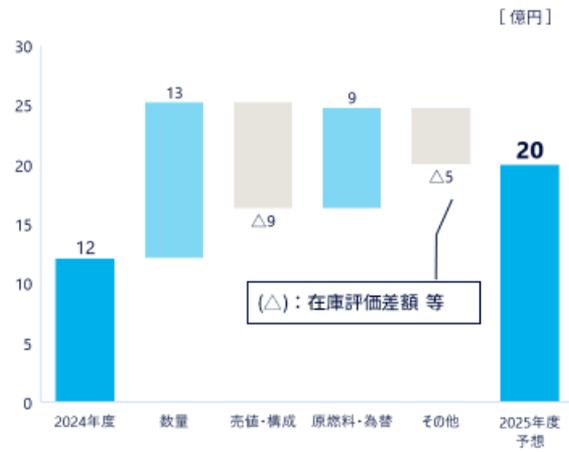
【参考】セグメント別 営業利益増減分析

kuraray

機能材料セグメント



繊維セグメント



© 2025 KURARAY CO., LTD. All rights reserved.

17

【参考】2025年度業績予想

kuraray

[億円]

	2025年度予想			2024年度			増減		
	上期	下期	通期	上期	下期	通期	上期	下期	通期
売上高	4,200	4,400	8,600	4,112	4,157	8,269	88	243	331
営業利益	380	520	900	455	396	851	△75	124	49
経常利益	360	490	850	440	375	815	△80	115	35
親会社株主に 帰属する当期純利益	220	230	450	304	13	317	△84	217	133

【参考】セグメント別売上高予想

kuraray

[億円]

	2025年度予想			2024年度			増減		
	上期	下期	通期	上期	下期	通期	上期	下期	通期
ビニルアセテート	2,100	2,180	4,280	2,088	2,061	4,149	12	119	131
イソブレン	410	440	850	375	388	764	35	52	86
機能材料	1,075	1,135	2,210	1,028	1,052	2,080	47	83	130
繊維	310	340	650	312	314	627	△2	26	23
トレーディング	345	355	700	322	354	676	23	1	24
その他	210	220	430	250	259	509	△40	△39	△79
調整額	△250	△270	△520	△264	△271	△535	14	1	15
合計	4,200	4,400	8,600	4,112	4,157	8,269	88	243	331

【参考】セグメント別 営業利益予想

kuraray

[億円]

	2025年度予想			2024年度			増減		
	上期	下期	通期	上期	下期	通期	上期	下期	通期
ビニルセテート	340	470	810	439	437	876	△99	33	△66
イソプレン	△25	△20	△45	△40	△55	△95	15	35	50
機能材料	90	100	190	65	65	129	25	35	61
繊維	5	15	20	7	5	12	△2	10	8
トレーディング	32	33	65	27	32	59	5	1	6
その他	8	12	20	9	14	23	△1	△2	△3
調整額	△70	△90	△160	△52	△102	△154	△18	12	△6
合計	380	520	900	455	396	851	△75	124	49

© 2025 KURARAY CO., LTD. All rights reserved.

20

【参考】セグメント別 売上高・営業利益 前回予想との比較

kuraray

[億円]

	2024年度		前回予想 (2024年11月13日)		増減	
	売上高	営業利益	売上高	営業利益	売上高	営業利益
ビニルセテート	4,149	876	4,200	880	△51	△4
イソプレン	764	△95	760	△80	4	△15
機能材料	2,080	129	2,100	140	△20	△11
繊維	627	12	660	20	△33	△8
トレーディング	676	59	670	57	6	2
その他	509	23	510	20	△1	3
調整額	△535	△154	△550	△147	15	△7
合計	8,269	851	8,350	890	△81	△39

© 2025 KURARAY CO., LTD. All rights reserved.

21

【参考】セグメント別 四半期売上高推移

kuraray

[億円]

	2023年度					2024年度				
	1Q	2Q	3Q	4Q	通期	1Q	2Q	3Q	4Q	通期
ビニルセテート	978	1,011	1,039	1,040	4,068	990	1,098	1,067	994	4,149
イソフレン	158	160	150	188	657	172	204	185	203	764
機能材料	454	480	463	501	1,898	487	540	496	557	2,080
繊維	135	166	148	169	619	138	174	150	165	627
トレーディング	138	152	158	168	616	153	169	160	194	676
その他	113	115	111	117	457	117	133	121	138	509
調整額	△127	△124	△135	△118	△504	△136	△128	△142	△129	△535
合計	1,850	1,960	1,934	2,066	7,809	1,922	2,190	2,036	2,121	8,269

© 2025 KURARAY CO., LTD. All rights reserved.

22

【参考】セグメント別 四半期営業利益推移

kuraray

[億円]

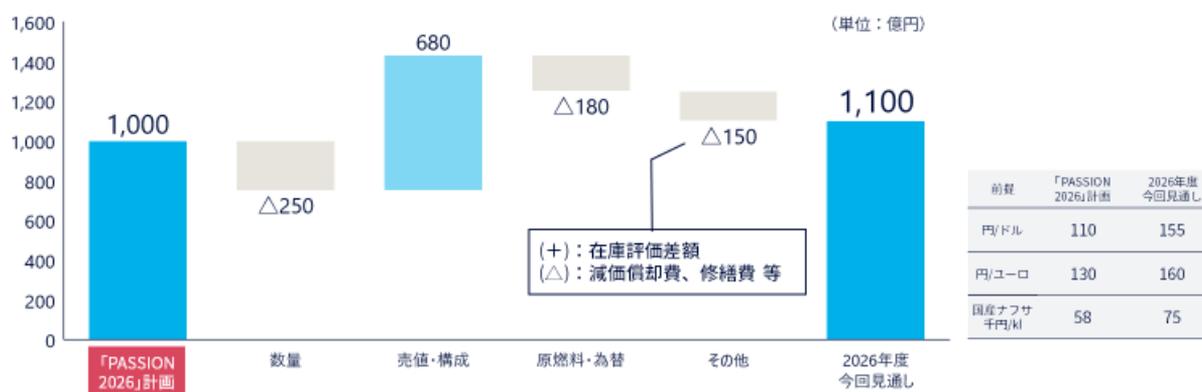
	2023年度					2024年度				
	1Q	2Q	3Q	4Q	通期	1Q	2Q	3Q	4Q	通期
ビニルセテート	178	224	235	226	863	248	191	267	170	876
イソフレン	2	△29	△14	△68	△109	0	△40	△15	△39	△95
機能材料	35	23	24	22	103	32	32	28	36	129
繊維	2	4	11	1	18	△2	10	15	△10	12
トレーディング	11	12	14	14	52	13	14	14	18	59
その他	1	5	0	△1	5	4	5	10	4	23
調整額	△16	△42	△63	△56	△178	△8	△45	△33	△68	△154
合計	213	196	207	138	755	288	167	285	112	851

© 2025 KURARAY CO., LTD. All rights reserved.

23

2026年度 営業利益増減分析 「PASSION 2026」計画比

参考資料



kuraray

© 2025 KURARAY CO., LTD. All rights reserved. 15

2026年度 セグメント別 売上高/営業利益

参考資料

(単位：億円)

	PASSION 2026				増減	
	2026年度計画 (22年2月公表)		2026年度 今回見通し		売上高	営業利益
	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	3,500	770	4,380	890	880	120
イソブレン	900	100	950	0	50	△100
機能材料	1,750	180	2,270	250	520	70
繊維	650	70	700	70	50	0
トレーディング	700	60	750	70	50	10
その他	520	30	425	20	△95	△10
調整額	△520	△210	△475	△200	45	10
合計	7,500	1,000	9,000	1,100	1,500	100

kuraray

© 2025 KURARAY CO., LTD. All rights reserved. 16