



2022年2月9日

各 位

会 社 名 : 株式会社 クラレ  
代表者名 : 取締役社長 川原 仁  
コード番号 3405  
上場取引所 東証第一部  
問合せ先 : 経営企画室  
IR・広報部長 滝沢 慎一  
TEL(03) 6701-1070

～社員一人ひとりが「情熱」を持ち、想いを一つにしてビジョンの実現を目指す～  
クラレグループ新中期経営計画「PASSION 2026」について

当社は、創立 100 周年を迎える 2026 年のありたい姿を示した長期ビジョン『Kuraray Vision 2026』および新たに策定したサステナビリティ長期ビジョンのもと、2022～2026 年度の 5 カ年の実行計画として、中期経営計画「PASSION 2026」をスタートさせました。

### 1. 長期ビジョン『Kuraray Vision 2026』

クラレグループはその使命である「世のため人のため、他人（ひと）のやれないことをやる」に基づき、創立 100 周年となる 2026 年に向けた長期ビジョン『Kuraray Vision 2026』を 2017 年に策定しました。今般、新中期経営計画「PASSION 2026」策定に際し、幅広いステークホルダーに貢献していく姿勢を明確にするために、『Kuraray Vision 2026』に新たに「顧客、社会、地球に貢献する」というメッセージを加えました。新しい『Kuraray Vision 2026』で掲げる「独自の技術に新たな要素を取り込み、顧客、社会、地球に貢献し、持続的に成長するスペシャリティ化学企業」を目指します。

### 2. サステナビリティ長期ビジョン

当社は、グループ一丸となってサステナビリティを推進するために、サステナビリティ長期ビジョンを策定しました。

#### サステナビリティ長期ビジョン

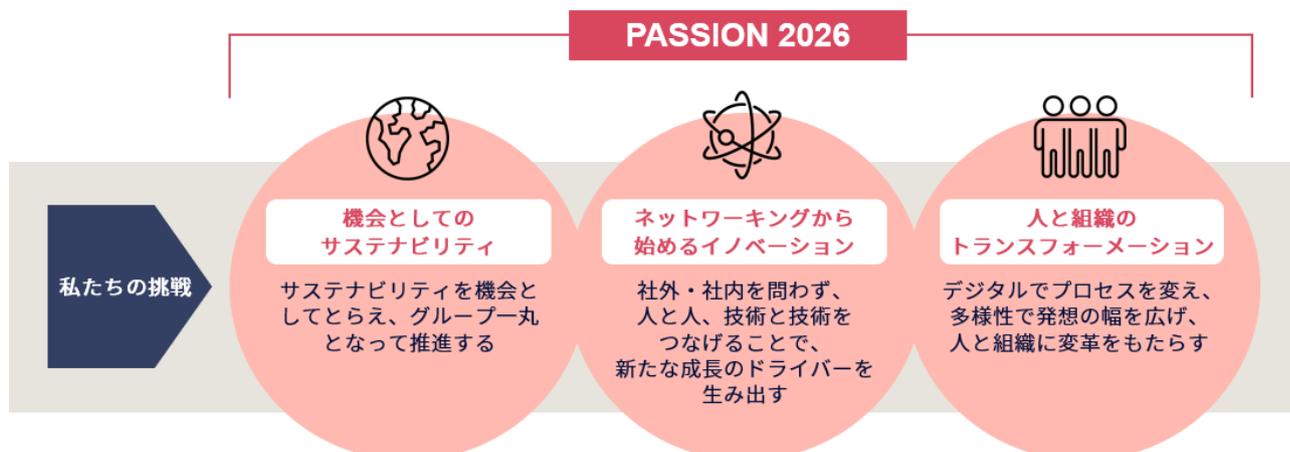
「クラレはサステナビリティを積極的に推進します。独自性の高い技術と製品を革新的なソリューションにつなげ、さまざまな場面で自然環境と人々の豊かな生活に貢献し続けます」

サステナビリティ長期ビジョンの取り組みの一つとして、2050 年のカーボンネットゼロ実現に向け、2030 年に Scope1、Scope 2 における GHG 排出量を 2019 年比で 30%削減することを目指します。また、重要性を増すサステナビリティ課題に対応するために、CSR 委員会を改組し、2022 年 1 月より社長を委員長としたサステナビリティ委員会を設置しました。新しい体制のもと、重要課題の解決に向けた取り組みを積極的に推進します。

### 3. 中期経営計画「PASSION 2026」概要

中期経営計画「PASSION 2026」では、クラレグループが成長を続けていくために取り組むべきことを「私たちの挑戦」として掲げています。社員一人ひとりが「情熱」を持ち、想いを一つにしてビジョンの実現を目指します。

(1) 私たちの挑戦 ～3つの挑戦～



①機会としてのサステナビリティ

サステナビリティ長期ビジョンの実現に向けサステナビリティ中期計画を策定し、マテリアリティにおける進むべき方向性を Planet、Product、People の3つのPで定義しました。特にProductにおいては、欧州の化学メーカーでも導入が進む、WBCSD (World Business Council for Sustainable Development : 持続可能な開発のための世界経済人会議) が定めた客観的な製品ポートフォリオ評価指標であるポートフォリオ・サステナビリティ・アセスメント (PSA) を採用し、社会・環境価値を重視した事業ポートフォリオへのシフトを図っていきます。

サステナビリティ中期計画		
Planet 地球環境の改善	Product 持続可能な製品によるイノベーションの追求	People 働きやすい職場づくり
<ul style="list-style-type: none"> <li>・温暖化防止(GHG 排出削減)</li> <li>・省エネ</li> <li>・水資源 原単位向上</li> <li>・廃棄物削減対策の実施、</li> <li>・埋立処理量の管理</li> <li>・化学物質排出の管理</li> <li>・TCFD</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・環境に貢献する製品比率の向上</li> <li>・サーキュラーエコノミー</li> <li>・サステナビリティ調達</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・労働安全・保安防災の強化</li> <li>・挑戦を促す風土</li> <li>・人材育成</li> <li>・多様性と切磋琢磨</li> <li>・社会貢献活動</li> </ul>

②ネットワーキングから始めるイノベーション

社内の各部門との組織横断的な連携、顧客・パートナー企業との密接な協業によりイノベーションの創出を加速するために、2022年1月1日付でイノベーションネットワーキングセンターを新設しました。M&A や他社とのアライアンスも活用し、既存事業の拡大と新規事業の創出を図っていきます。

③人と組織のトランスフォーメーション

デジタルトランスフォーメーション (DX) を全社的に推進するために、2022年1月1日付でグローバルデジタルトランスフォーメーション (GDX) 推進室を新設しました。GDX 推進室が中心となりデジタル技術を活用したプロセス変革を進め、クラレグループ DX ビジョンの実現を目指します。

## DX ビジョン

「デジタルを経営に取り込み、高い競争力を持って常に進化し、世の中に貢献する」

デジタルリテラシーの向上を図り、データを元に意思決定をしていく組織を目指します。また、デジタル技術を使って業務を効率化し、生産性を向上させるとともに、研究開発や生産技術のシミュレーションに取り組み、顧客体験の改革、新しいビジネスモデルの構築につなげていきます。

これら 3 つの挑戦に対する具体的な施策の実施を通して、持続的に成長する企業を目指します。

### (2) 経営目標

#### ① 計数目標 ～売上高／営業利益

2021 年度実績		2024 年度目標		2026 年度目標	
売上高	6,294 億円	6,800 億円	7,500 億円		
営業利益	723 億円	800 億円	1,000 億円		
(前提)					
為替レート	110 円/ドル	110 円/ドル			
	130 円/ユーロ	130 円/ユーロ			
国産ナフサ	48 千円/kl	58 千円/kl			

#### ② 計数目標 ～財務 KPI

2021 年度実績		2026 年度目標	
ROIC	6%	8%	
EBITDA※	1,313 億円	1,700 億円	
ROE	7%	10%	
EBITDA マージン (参考)	21%	23%	

※EBITDA=営業利益+減価償却費

#### ③ 計数目標 ～非財務 KPI

	基準年 実績	目標
GHG 排出量 (Scope1, 2)	3,230 千トン (2019 年度実績)	2030 年度 2,230 千トン (基準年比▲30%)
自然環境・生活環境貢献製品の売上高比率	46% (2020 年度実績)	2026 年度 60%
中核人材の多様性確保 (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)	12% (2021 年 9 月実績)	2030 年度 25%

#### ④ 設備投資

中期経営計画「PASSION 2026」期間の 5 年間で、成長・戦略投資を中心に合計 3,800 億円 (決定ベース) を計画しています。GHG 排出削減投資はそのうち 300 億円を計画していますが、2027 年以降に予定している投資案件も、技術開発動向を踏まえ可能な限り前倒していきます。

【主な設備投資案件】

＜成長投資＞

- ・エパール新プラント建設
- ・LiB 負極材関連投資
- ・光学用ポパールフィルム増設
- ・〈ジェネスタ〉第 2 期増設
- ・〈ベクスター〉増設
- ・水溶性ポパールフィルム増設
- ・液状ゴム新プラント建設
- ・歯科材料増設

＜戦略投資＞

- ・GHG 排出削減投資
- ・研究センター新設
- ・DX 関連投資

⑤財務戦略

- ・中期経営計画「PASSION 2026」期間の 5 年間で約 6,000 億円の営業キャッシュフローを見込んでおり、設備投資は決定ベースで 3,800 億円を計画しています。
- ・M&A の資金として 1,000 億円を想定し、高機能プラスチック、歯科材料、炭素材料などの資源配分を重点的に行う事業周辺での事業拡大を検討していきます。

⑥株主還元

当社は株主に対する利益配分を経営の重要課題の一つとして位置づけています。中期経営計画「PASSION 2026」では、親会社株主に帰属する当期純利益に対する総還元性向 35%以上、かつ 1 株につき年間配当金 40 円以上を基本方針とし、収益拡大を通じた株主還元の充実に努めます。

ご参考：セグメント別売上高・営業利益目標

(単位：億円)

	2021 年度実績		2024 年度計画		2026 年度計画		増減 (2021 年対 2026 年)	
	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	3,047	583	3,300	660	3,500	770	453	187
イソブレン	619	61	750	50	900	100	281	39
機能材料	1,424	87	1,550	110	1,750	180	326	93
繊維	611	56	630	60	650	70	39	14
トレーディング	1,440	48	600	50	700	60	▲740	12
その他	443	12	470	25	520	30	77	18
調整額	▲1,291	▲124	▲500	▲155	▲520	▲210	771	▲86
合計	6,294	723	6,800	800	7,500	1,000	1,206	277

※当社は 2022 年より「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第 29 号)等を適用します。2024 年以降の売上高・営業利益は当該基準等を適応した金額を記載しています。

以上