



kuraray

株式会社 クラレ

中期経営計画

“PASSION 2026”

(2022-2026年)

2022年2月9日



目次

新中期経営計画“PASSION 2026” 3

1. クラレグループのありたい姿

- ① 私たちのルーツ 5
- ② サステナビリティ長期ビジョン 6
- ③ カーボンネットゼロに向けた取り組み 7
- ④ 「クラレビジョン2026」 8
- ⑤ 事業ポートフォリオ 9

2. 私たちの挑戦

- 3つの挑戦 11
- ① 機会としてのサステナビリティ
～サステナビリティ中期計画～ 13
- ② ネットワーキングから始める
イノベーション 19
- ③ 人と組織のトランスフォーメーション 24

3. 経営目標

- ① 計数目標 27
- ② 設備投資 30
- ③ 財務戦略 31
- ④ 株主還元 32

4. 事業別の戦略

- ① ビニルアセテート 34
- ② イソプレン 37
- ③ 機能材料 40
- ④ 繊維 44
- ⑤ トレーディング 47

参考資料

- ① 安全に対する取り組み 49
- ② ポートフォリオマネジメント
の基本方針 51
- ③ クラレグローバル人事ポリシー 52
- ④ PSAによる貢献度評価基準 53
- ⑤ 前中期経営計画「PROUD 2020」
の振り返り 54

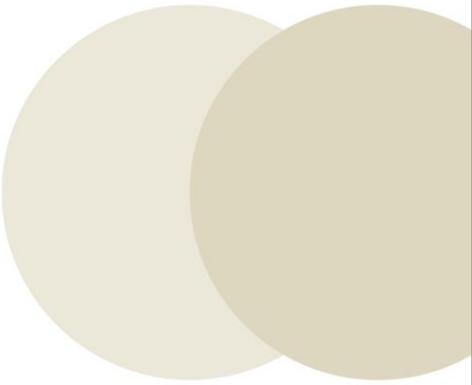


社員一人ひとりが「情熱」を持ち、
想いを一つにしてビジョンの実現を目指す

クラレグループ 新中期経営計画

PASSION 2026

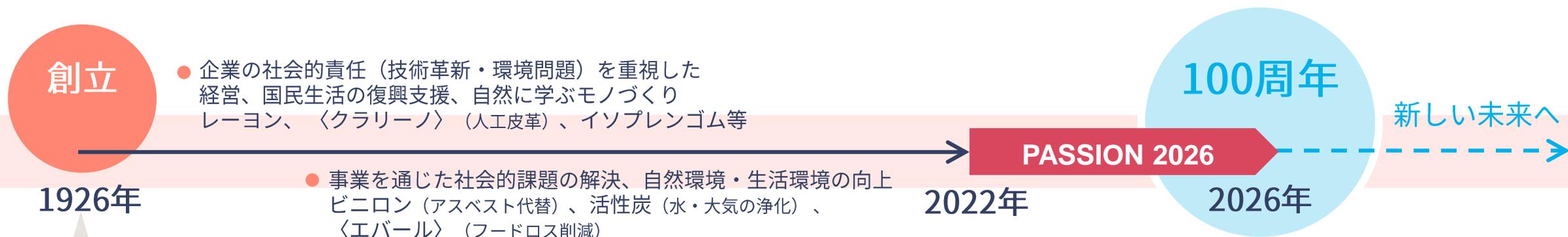
(2022年 - 2026年)



1. クラレグループのありたい姿

- ① 私たちのルーツ
- ② サステナビリティ長期ビジョン
- ③ カーボンネットゼロに向けた取り組み
- ④ 「クラレビジョン 2026」
- ⑤ 事業ポートフォリオ

創業以来一貫して社会・環境課題に正面から取り組み、今日に至る



初代社長
大原孫三郎

在任期間

1926年6月～1939年5月

社会から得た財は すべて社会に返す

CSRの先駆けとなる理念に基づき経営

- ・ 工員の勤務環境の抜本的改革
- ・ 寄宿舍の新設、教育施設の設立
- ・ 地域の人々への医療・福祉に貢献
- ・ 倉敷のインフラ整備 など



第二代社長
大原總一郎

在任期間

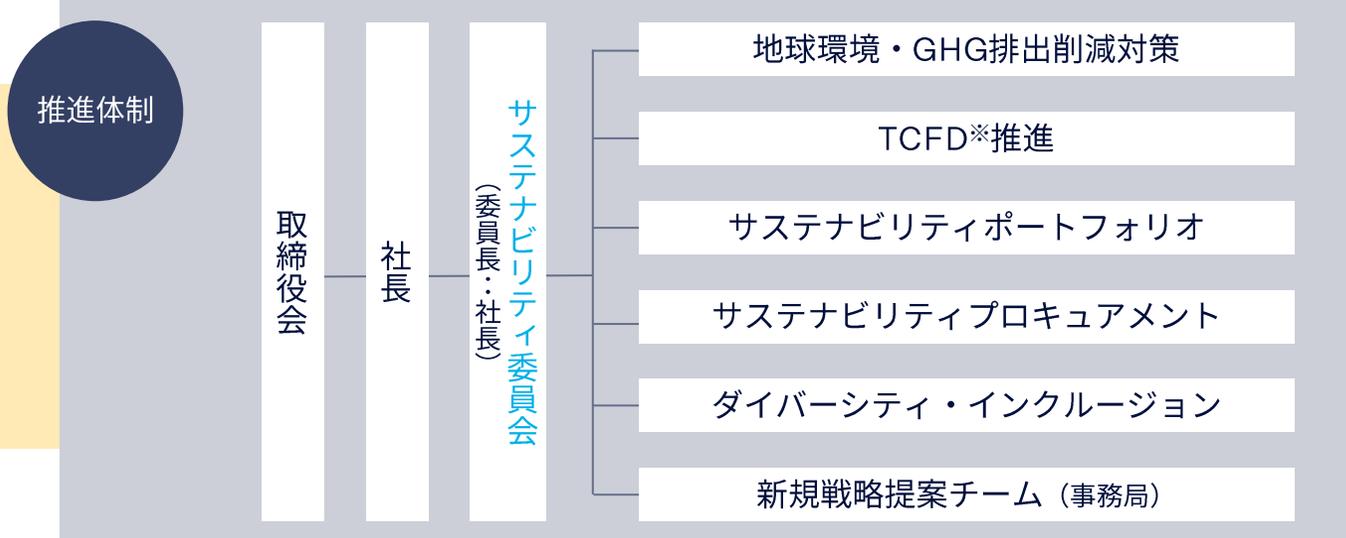
1939年5月～1968年7月

企業が得るべき利潤は技術革新による利潤、 社会的、国民経済的貢献に対する 対価としての利潤に限る

- ・ 純国産の合成繊維「ビニロン」工業化
- ・ 原料から製品まで一貫製造
→ビニルアセテート関連事業の構築
- ・ 人工皮革〈クラリーノ〉の開発・事業化

「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。



※金融安定理事会（FSB）の下に設置された「気候関連財務情報開示タスクフォース」

クラレグループが取り組む5つの優先すべき重要課題（マテリアリティ）

事業を通じた価値づくり

自然環境の向上

生活環境の向上

基盤強化のための価値づくり

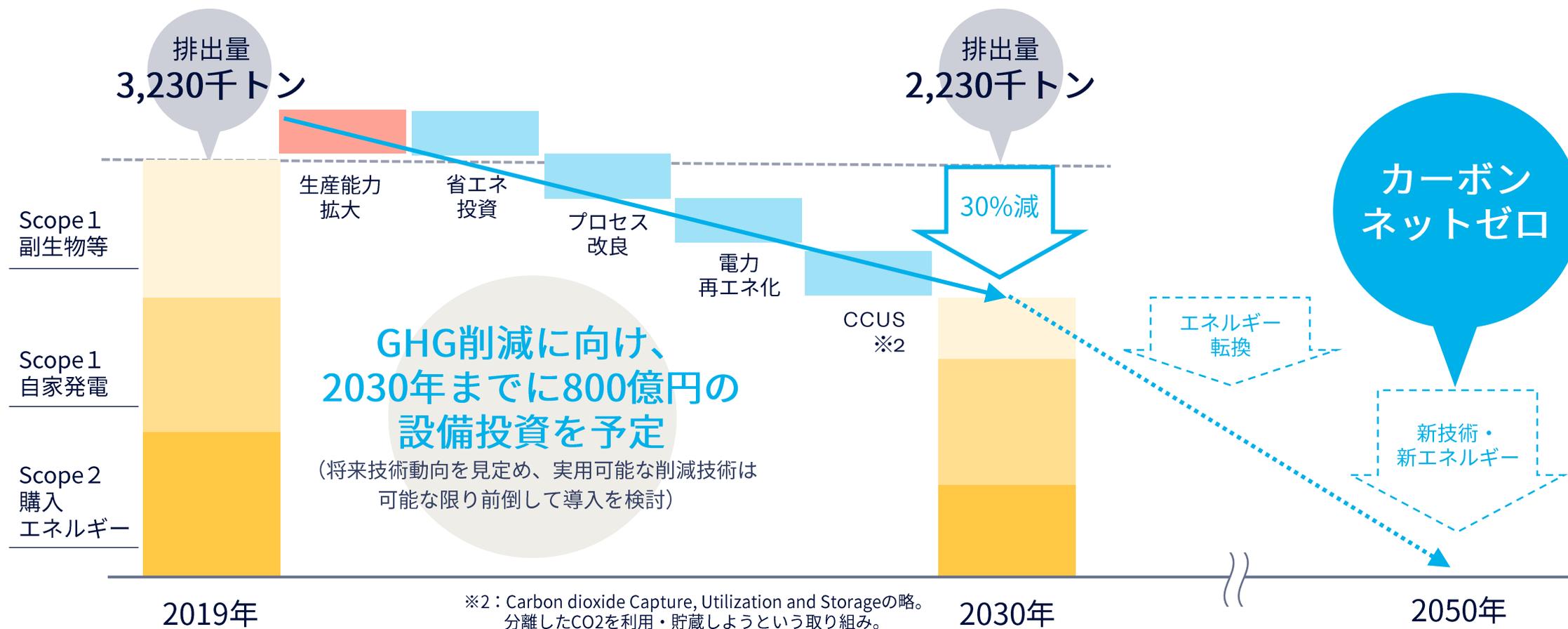
資源の有効利用と環境負荷の削減

サプライチェーン・マネジメントの向上

「誇りを持てる会社」づくり

■ 2050年カーボンネットゼロ※1 実現に向け、2030年までに2019年対比30%の削減

※1：Scope1、2におけるGHG排出量を対象



「私たちの使命」

私たちは、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します。
一世のため人のため、他人のやれないことをやる—

「私たちの信条」

理念

個人の尊重
同心協力
価値の創造

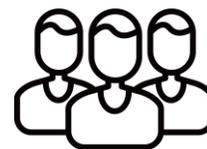
行動原則

安全はすべての礎
顧客のニーズが基本
現場での発想が基本

クラレビジョン 2026

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

顧客



社会

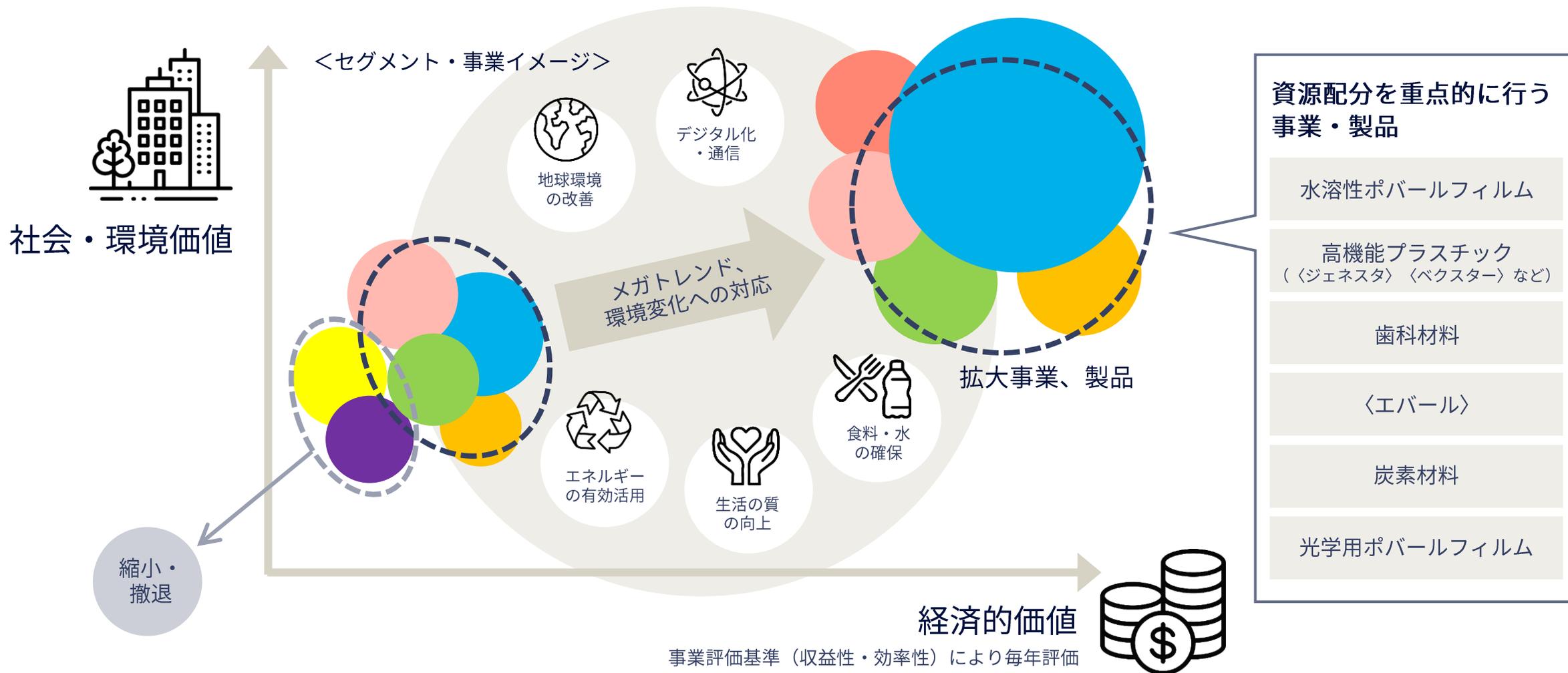


地球



に貢献

■ 社会・環境価値、経済的価値を考慮の上、用途・地域などの構成組み換えを継続し、ポートフォリオを高度化

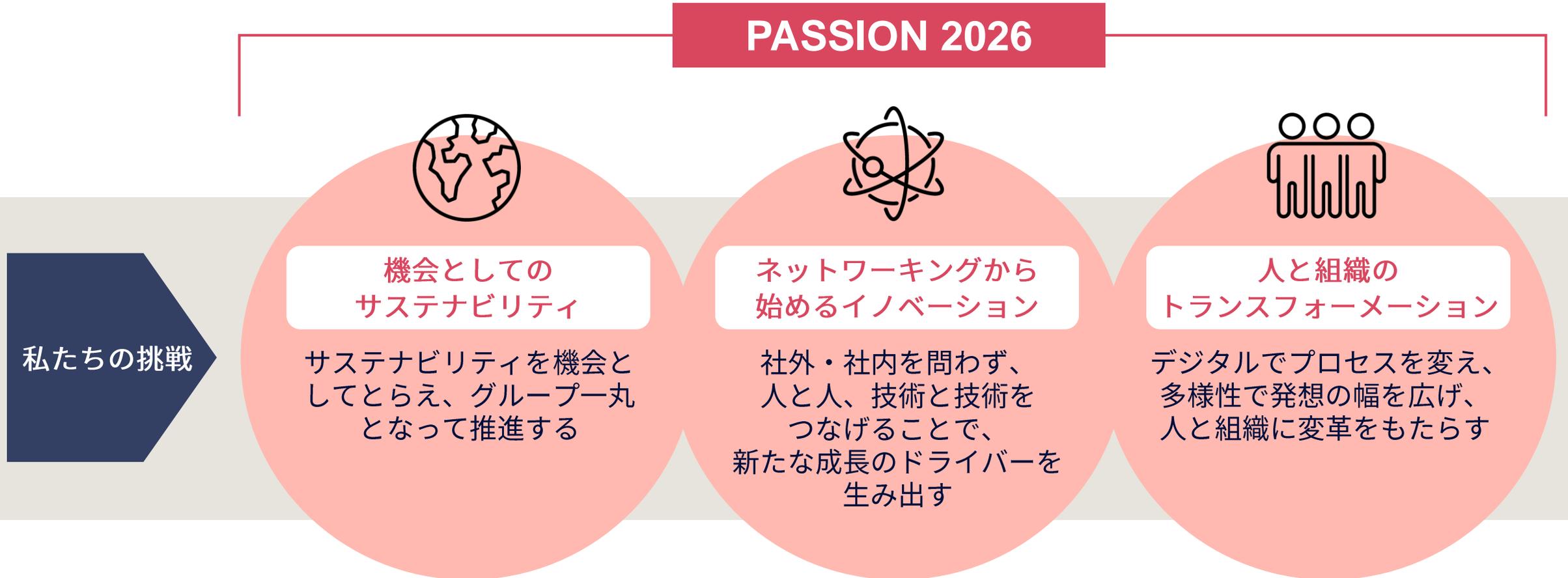


2. 私たちの挑戦

3つの挑戦

- ① 機会としてのサステナビリティ
～サステナビリティ中期計画
- ② ネットワーキングから始めるイノベーション
- ③ 人と組織のトランスフォーメーション

■ 中期経営計画“PASSION 2026”期間中に取り組む3つの挑戦を設定



私たちの挑戦①



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

サステナビリティ中期計画

→ P13 ご参照

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)

■ マテリアリティにおける我々が進むべき方向を3つのPで定義し、「サステナビリティ中期計画」を推進

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

- 温暖化防止(GHG排出削減)
- 省エネ
- 水資源 原単位向上
- 廃棄物削減対策の実施、埋立処理量の管理
- 化学物質排出の管理
- TCFD

- 環境に貢献する製品比率の向上 → P16 ご参照
- サーキュラーエコノミー
- サステナビリティ調達

- 労働安全・保安防災の強化
- 挑戦を促す風土
- 人材育成
- 多様性と切磋琢磨
- 社会貢献活動



※詳細はサステナビリティ中期計画ウェブサイトをご覧ください。



Planet

地球環境の改善

- 国際的イニシアティブへの参加、取り組みを通じた気候変動対応
- 環境負荷低減への継続的な取り組み

気候変動に対応するための施策

- **TCFD提言に沿った情報開示**

- **SBT (Science Based Targets) ※1 認証の取得**
 Scope3の削減目標を設定し、2024年までに認定取得を計画
※1：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、温室効果ガス排出削減目標

- **インターナルカーボンプライシング制度 ※2**
 2021年に導入。中期経営計画期間は1万円/ t -CO2に設定
※2：CO2排出量を社内的に費用換算することにより、低炭素投資の推進、気候変動への対応を促す仕組み

継続的な環境負荷低減のための環境目標

- **省エネ** エネルギー使用量の売上高原単位
2026年に2019年比5%削減（国内外）

- **水資源 (海水除く)** 使用量の売上高原単位
2026年に2019年比5%削減（海外）

- **廃棄物** 発生量の売上高原単位
2026年に2019年比5%削減（国内外）

- **化学物質** PRTR法等対象物質の排出量を2019年実績（967t）以下に管理（国内）
化学物質の各地域の排出規制を遵守（海外）



Product

■ 私たちの使命に基づき、自然環境と生活環境の向上に寄与すべく、5つのターゲット領域を設定

持続可能な製品によるイノベーションの追求

メガトレンド



地球環境の改善



食料・水の確保



デジタル化・通信



エネルギーの有効活用



生活の質の向上

ターゲット領域

- 水・大気の浄化
- マイクロプラスチック低減
- サーキュラーエコノミー
- GHGの捕捉、利活用、排出量低減

- フードロス削減
- 農業生産性の向上
- 安全な水の確保

- 電気・電子機器材料
- 高速通信機器

- 蓄電デバイス向け材料
- エネルギー関連材料
- 電気・電子デバイス材料

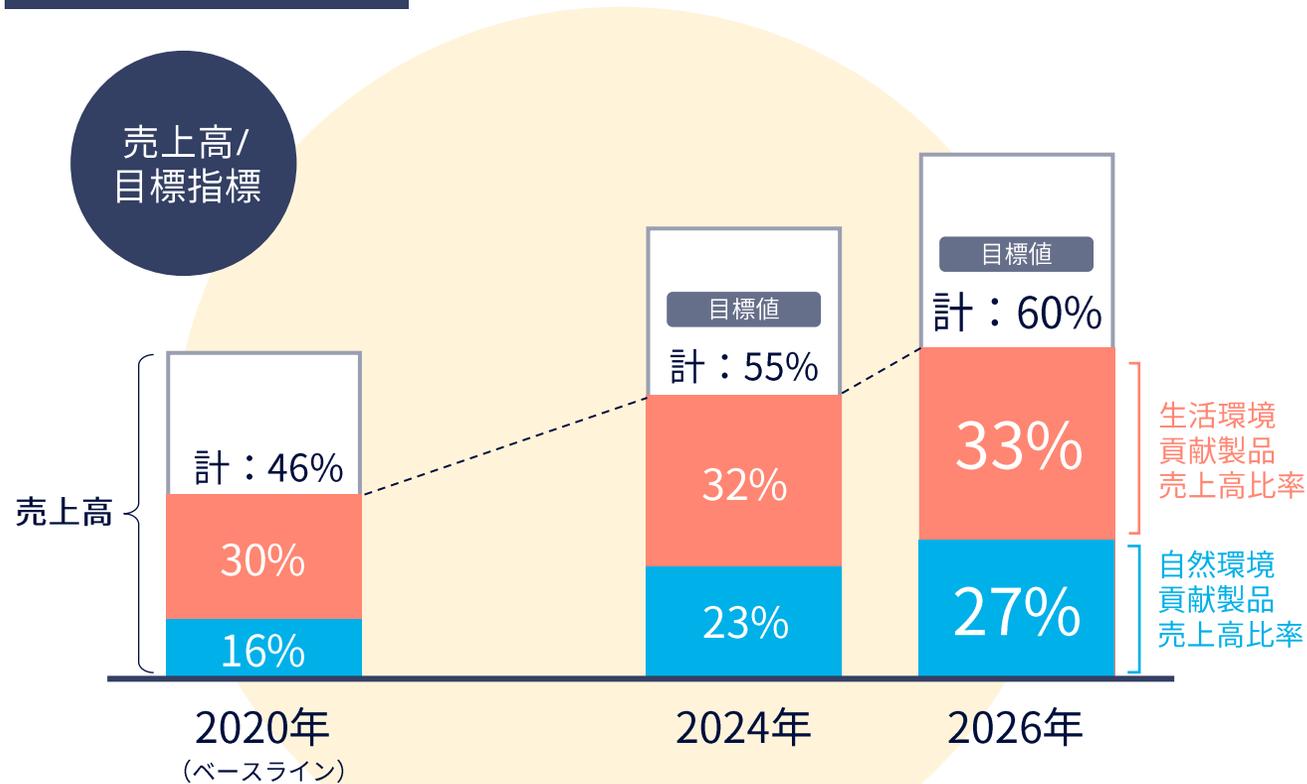
- 健康、ヘルスケア
- 美容、生活用品
- 室内・車内環境向上



Product

持続可能な製品による
イノベーションの追求

- 欧州の化学メーカーを中心に導入が進むPSAを採用
- 社会・環境価値を重視した事業ポートフォリオへシフト



PSAとは・・・

- ポートフォリオサステナビリティアセスメントの略。
- WBCSD※が全産業を対象に定めた製品ポートフォリオ評価指標。
- WBCSDの化学業界ガイドラインに準拠したクラレPSAシステムをSphera社（米国のESGソフトウェアおよびコンサルタント会社）の支援を受けて構築。

貢献製品とは・・・

- 全事業において、マテリアリティ貢献製品を抽出。
- 用途、エリアごとに5段階で評価。
- 上位（4～5ランク）評価の製品をPSA貢献製品とする。

※WBCSD：持続可能な開発のための世界経済人会議

→ P53 ご参照



Product

持続可能な製品による
イノベーションの追求

■ さまざまな製品が「自然環境の向上」「生活環境の向上」に貢献。
環境貢献製品の比率向上を目指す

生活環境の向上

自然環境の向上

アスベスト代替

- ビニロン
 - セメント建材の耐久性を向上、長寿命化に貢献

バイオ・リサイクル原料

- バイオ原料の液状ゴム
- ポリエステル〈エコトーク〉
- 人工皮革〈クラリーノ〉



水・大気の浄化

- 活性炭



食品包材として「容器の軽量化」「食品の長期保存」に貢献

物流の負荷低減/
フードロス削減

- EVOH樹脂〈エバール〉
- バイオ由来〈PLANTIC〉



歯科医と患者の負荷軽減

- 歯科材料
 - 治療時間の短縮

通信の高速化

- 〈ベクスター〉
 - 高周波特性を備え通信の高速化に貢献



EVの軽量化

- 耐熱性ポリアミド樹脂〈ジェネスタ〉

People

働きやすい職場づくり

- グローバルでの事業拡大やM&Aにより、人材のダイバーシティが進展
- 多様な人材が活発に交流することにより、イノベーションを創出

一貫した人事基盤



- 統合されたグローバルグレードの確立（管理職対象）
- 人材データベース構築（人材の見える化、効率的な人材活用）

人の最適配置と成長



- グローバルモビリティ（機会の拡大と人材交流の活性化）
- グローバル人材育成プログラム
- 経営幹部人材の計画的育成

挑戦する組織風土



- 挑戦を促進する人事評価制度
- ダイバーシティ&インクルージョンの促進、浸透（目標値は下段に記載）
- 多様な働き方をサポートする勤務制度（ポストコロナ社会の働き方）

中核人材※の
多様性確保へ

2021年9月末
実績 / 12%

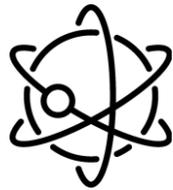


2030年
目標 / 25%

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



私たちの挑戦②



ネットワーキング
から始める
イノベーション



イノベーションの創出

→ P20 ご参照

研究開発

→ P21 ご参照

ターゲット領域での課題解決

→ P22 ご参照

■ 社内外の有機的な連携でイノベーションを創出し、社会的課題を解決

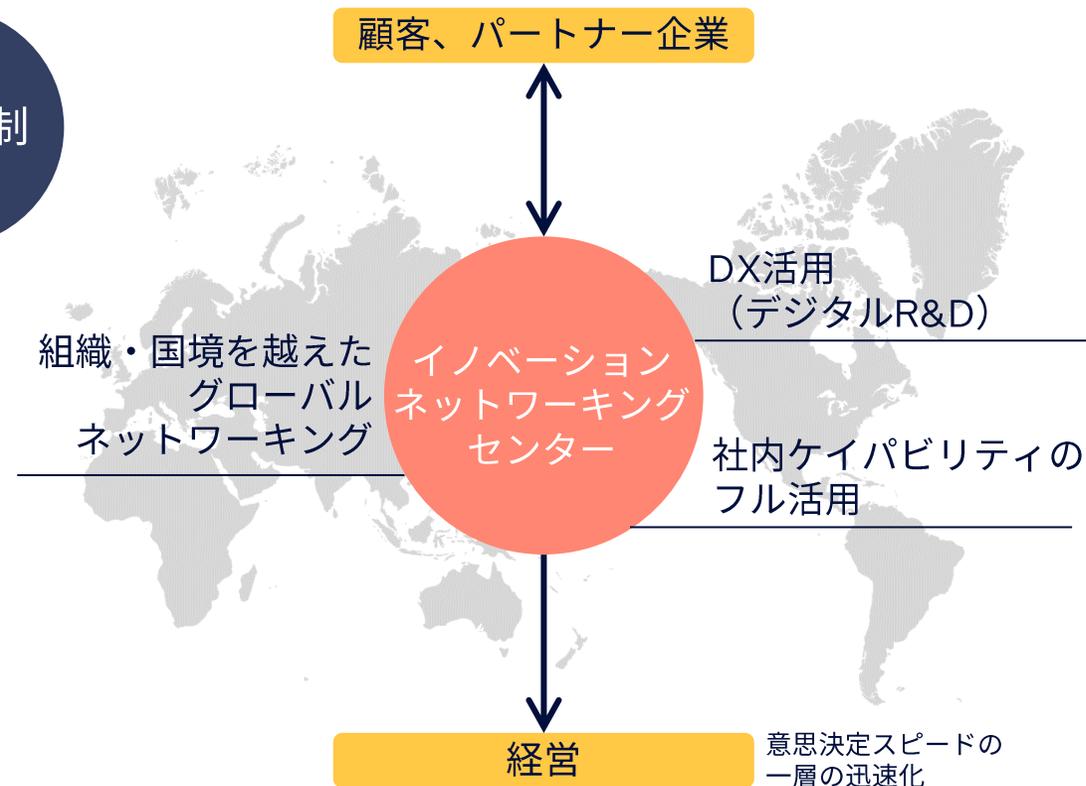
イノベーション ネットワーキングセンターを新設

各事業とマーケティング・研究開発・
生産技術部門等が有機的に連携

顧客、パートナー企業との連携

オープンイノベーションの活用

推進体制



- 成長戦略およびサステナビリティに貢献する開発を推進
- 5年間で1,500億円の研究開発費を計画

顧客視点からの開発

- イノベーションネットワークワーキングセンターの活動を通じて浮かび上がった市場のアンメットニーズ※に応えるための開発

※まだ満たされていない、または気づかれていない潜在的な要求、需要

サステナビリティに貢献する開発

- 自然環境、生活環境の向上に貢献する素材の開発、ソリューションの提供
(廃棄物削減、リサイクル、バイオマス・生分解、高速通信、電子デバイス、健康、美容)
- GHG削減技術(回収・固定、利活用)開発を加速
- 環境・エネルギー研究所を新設し、バイオ由来の新規炭素材料などを開発

知的財産戦略の立案・推進

- IPマネジメントセンターを新設し、グローバルに知的財産戦略を推進

■ ターゲット領域における社会的課題を解決し、自然環境と生活環境の向上に貢献

地球環境の改善



環境負荷低減

水・大気の浄化

- 吸着

マイクロプラスチック低減

- 生分解性ポリマー
- 紙製品への機能付与



サーキュラーエコノミー

- モノマテリアル化
- 循環型ビジネスモデル



温暖化防止

GHG捕捉

- 吸収、分離



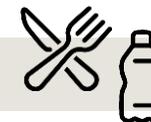
GHG利活用

- EOR※への適用
※Enhanced Oil Recovery、原油増進回収
- CO2を原料としたポリマー合成

GHG排出量低減

- バイオ原料使用拡大
- モノの軽量化

食料・水の確保



フードロス削減

- 消費期限長期化

農業生産性の向上

- 防虫、種子コート



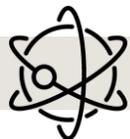
安心・安全な水の確保

- PFAS（有機フッ素化合物）除去



■ ターゲット領域における社会的課題を解決し、自然環境と生活環境の向上に貢献

デジタル化・通信



電気・電子機器材料

- 電子機器、回路基板
- 半導体製造装置関連



高速通信機器

- 携帯情報端末
(電磁波防止シールド)
- 5G通信機器関連



エネルギーの有効活用



蓄電デバイス向け材料

- 二次電池 (負極材など)



エネルギー関連材料

- 風力発電部材



電気・電子デバイス材料

- 次世代自動車
(高電圧部品など)

生活の質の向上



健康・ヘルスケア

- 歯科材料
- 生体治癒材料

美容・生活用品

- 水溶性個包装
- サニタリー用品



室内、車内環境向上

- 空気清浄
- 高機能ディスプレイ
- 制振シーラント
- 内装材
(カーシートなど)



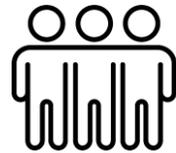


機会としての
サステナビリティ



ネットワーキング
から始める
イノベーション

私たちの挑戦③



人と組織の
トランス
フォーメーション

デジタル技術のフル活用

→ P25 ご参照

■ デジタル活用による組織・プロセスの変革

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”
“a digitally savvy company”

重点分野



グローバルデジタルトランス
フォーメーション推進室 設置

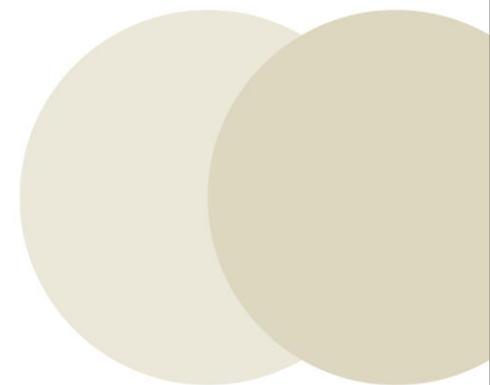
データドリブン組織
「データで考え、データで決める」

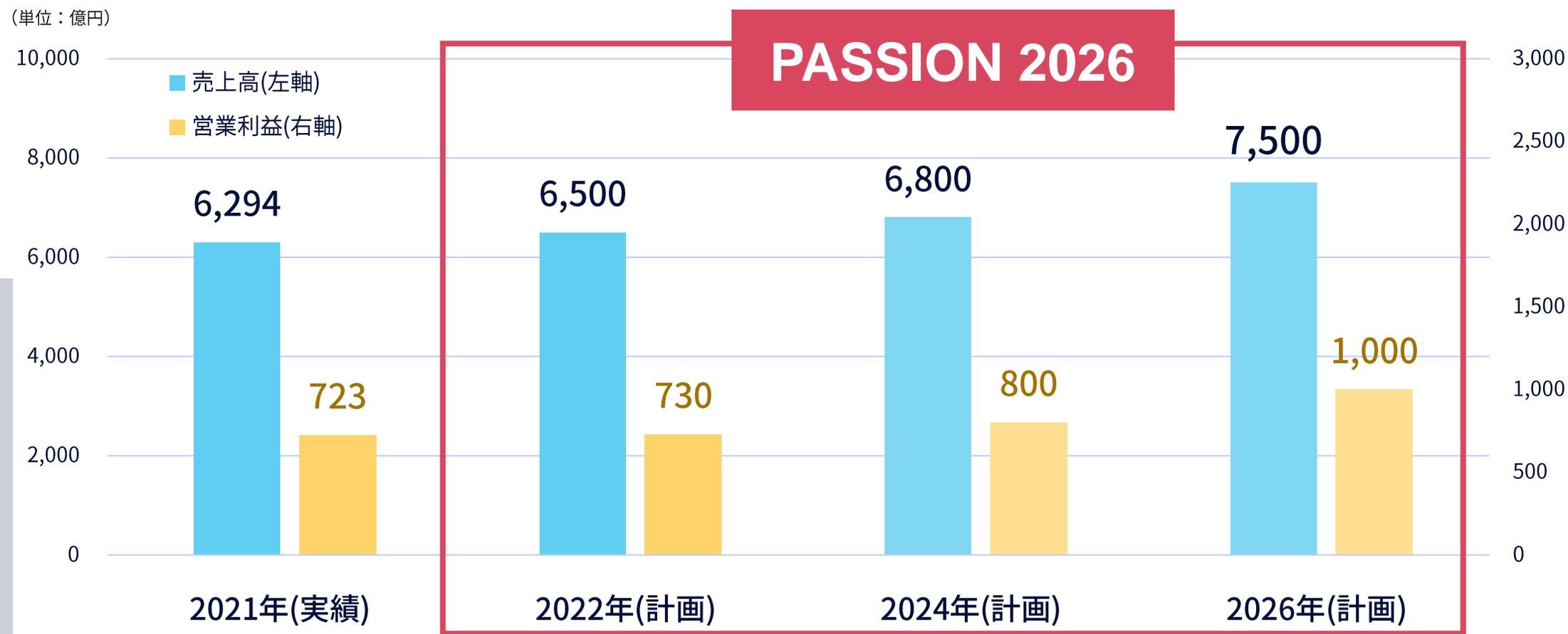
デジタルリテラシー向上
データアナリティクス人材比率の向上



3. 經營目標

- ① 計數目標
- ② 設備投資
- ③ 財務戰略
- ④ 株主還元





	2021年度実績	中期経営計画 期間中の前提
円/ドル	110	110
円/ユーロ	130	130
国産ナフサ (千円/kl)	48	58

(単位：億円)	2021年度 実績		2022年度 計画		2024年度 計画		2026年度 計画		増減 (2021年度対2026年度)	
	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	売上高	営業利益
ビニルアセテート	3,047	583	3,200	620	3,300	660	3,500	770	453	187
イソプレン	619	61	650	65	750	50	900	100	281	39
機能材料	1,424	87	1,450	90	1,550	110	1,750	180	326	93
繊維	611	56	600	30	630	60	650	70	39	14
トレーディング	1,440	48	580	50	600	50	700	60	▲740	12
その他	443	12	440	10	470	25	520	30	77	18
調整額	▲1,291	▲124	▲420	▲135	▲500	▲155	▲520	▲210	771	▲86
合計	6,294	723	6,500	730	6,800	800	7,500	1,000	1,206	277

※2022年以降は「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

- 資本効率・キャッシュ創出力を着実に向上
- GHG排出量、自然環境・生活環境貢献製品売上高比率、人材の多様性を非財務KPIとして設定



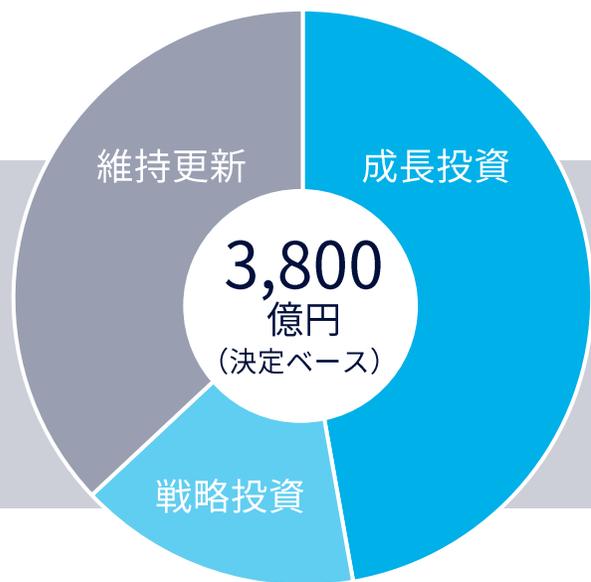
	2021年度 実績	2026年度 目標
ROIC	6%	8%
EBITDA*	1,313億円	1,700億円
ROE	7%	10%
EBITDAマージン (参考)	21%	23%

※営業利益 + 減価償却費



	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月末実績)	2030年度 25%

■ 成長・戦略投資（GHG削減含む）を積極推進し、自然環境・生活環境の向上に貢献



主な成長・戦略投資

成長投資

- 〈エバール〉新プラント建設
- LiB負極材関連投資
- 光学用ポバールフィルム増設
- 〈ジェネスタ〉第2期増設
- 〈ベクスター〉増設
- 水溶性ポバールフィルム増設
- 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年間累計の営業キャッシュフロー6,000億円に対し、設備投資に3,800億円、M&A資金として1,000億円を想定



設備投資

- 5年間累計で3,800億円（決定ベース）を計画
- GHG排出量削減投資は300億円を計画するが、技術開発動向も踏まえ、27年以降の投資も可能な限り前倒しで実施

M&A

- 資源配分を重点的に行う事業でM&Aを検討（高機能プラスチック、歯科材料、炭素材料など）

株主還元

- 収益の拡大により、株主還元を充実

→ P32 ご参照

株主還元
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

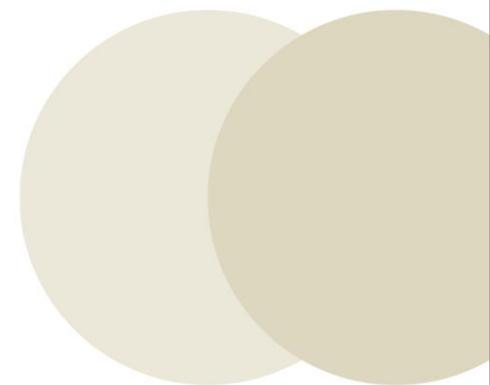
	2021年度 実績	2022～2026年度 計画
総還元性向	36.9%	35%以上
1株当たり 年間配当金	40円	40円以上

収益の拡大により、株主還元を充実



4.事業別戦略

- ① ビニルアセテート
- ② イソプレン
- ③ 機能材料
- ④ 繊維
- ⑤ トレーディング



- 垂直統合されたバリューチェーンを強みに、コア事業として持続的に成長
- 製品の特長を活かして、循環型社会に貢献



ポパール樹脂

- 原料から自社で生産する強みを背景に、強固な供給体制を維持
- 量から質（新規用途、高付加価値品）への転換を継続し利益を拡大

光学用ポパールフィルム

- 需要成長及び市場の中国シフトを的確に捉えた生産販売体制の強化
- 高透過、薄膜などの顧客ニーズに合った付加価値製品の投入、拡販

水溶性ポパールフィルム

- 欧州生産拠点の早期、安定立上げ、適時の生産能力増強により、需要拡大に対応
- 新規用途・生分解性、バイオベース原料への転換推進、循環型社会へ貢献

高機能中間膜

- 独自製品である〈セントリグラス〉の拡販を図り、利益を拡大
- 欧・米・韓各拠点からの供給体制の強みを活かすとともに、新規開発品の立上げを加速

〈エパール〉

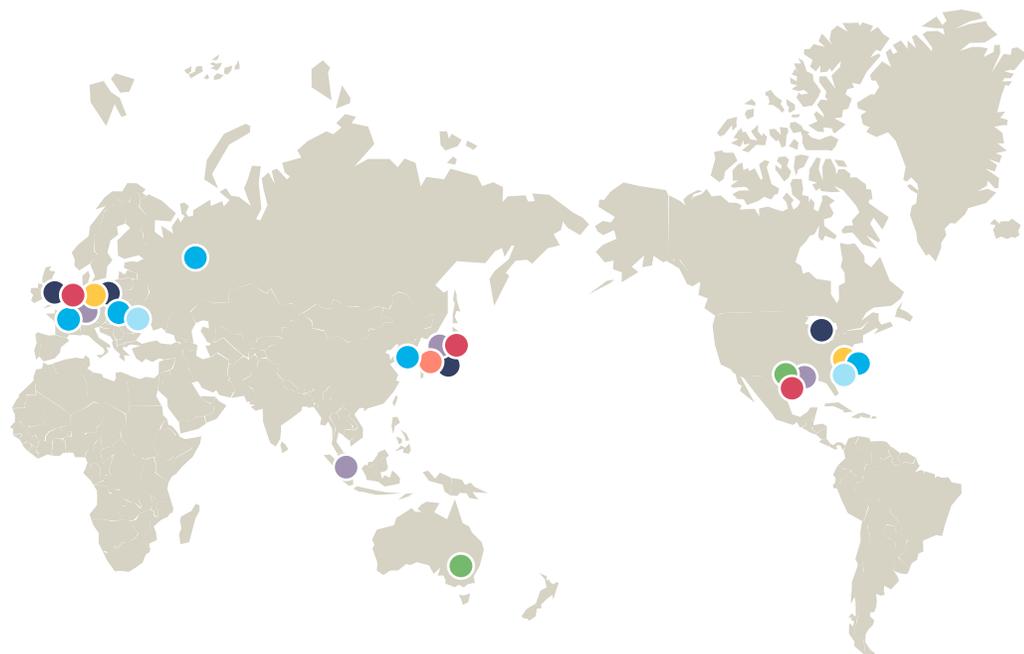
- 安定供給体制の強化、アジアでの新プラント建設
- 食品用途の需要拡大に対応し、フードロス削減に貢献
- バイオ由来である〈PLANTIC〉の世界展開

→ P36 ご参照

■ グローバルな供給体制を強化、顧客価値の最大化、収益拡大を図る

ビニルアセテートのグローバルネットワーク（製造拠点）

- ：ポバール樹脂
- ：光学用ポバールフィルム
- ：水溶性ポバールフィルム
- ：PVB樹脂
- ：PVBフィルム
- ：〈セントリグラス〉
- ：〈エバール〉
- ：〈PLANTIC〉



供給体制の最適化

- 原料からの一貫生産とグローバルネットワークを活かした安定供給体制の拡充
- 品質・安全情報のグローバルでの一元管理

生産体制の強化

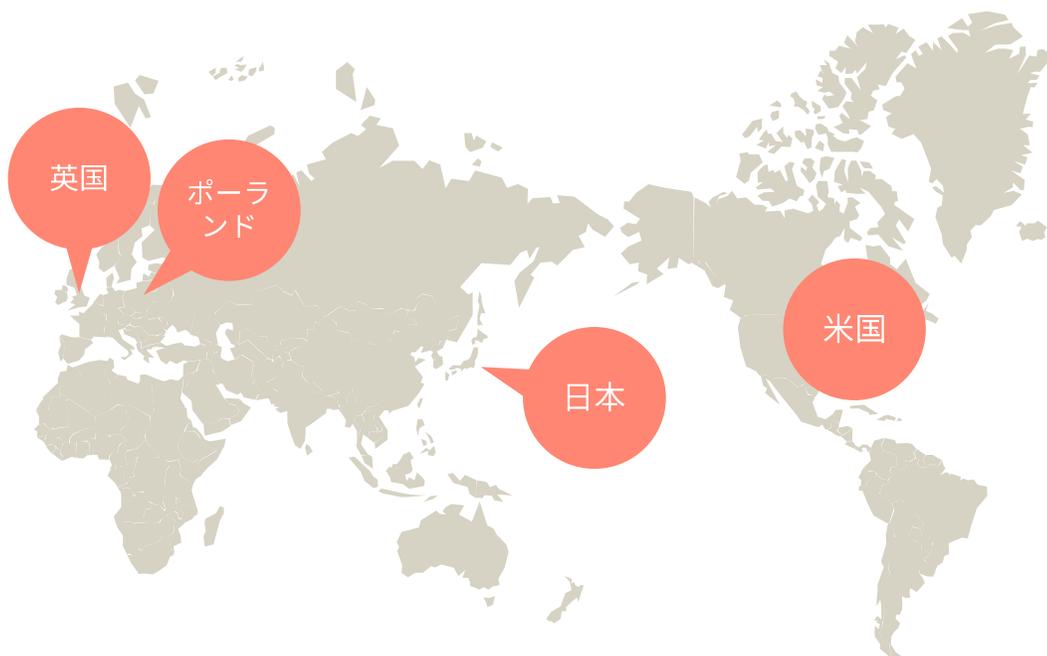
- 水溶性ポバールフィルムのポーランド新工場立ち上げ
- アジアでの〈エバール〉新プラント建設

グローバル物流最適化

- デジタル技術を活用した「物流の見える化」
- 顧客へのタイムリーなデリバリー情報の提供

- 顧客との強固なパートナーシップに基づき、量的拡大と新規用途展開を図る
- 需要拡大に伴い生産能力を増強

水溶性ポバールフィルムの供給体制



年平均成長率 8%を目指す

グローバルでの 生産能力の拡大

成長する欧州市場へ効率的に製品を供給するためにポーランド新工場を立ち上げ。需要拡大に伴い更なる能力増強を検討

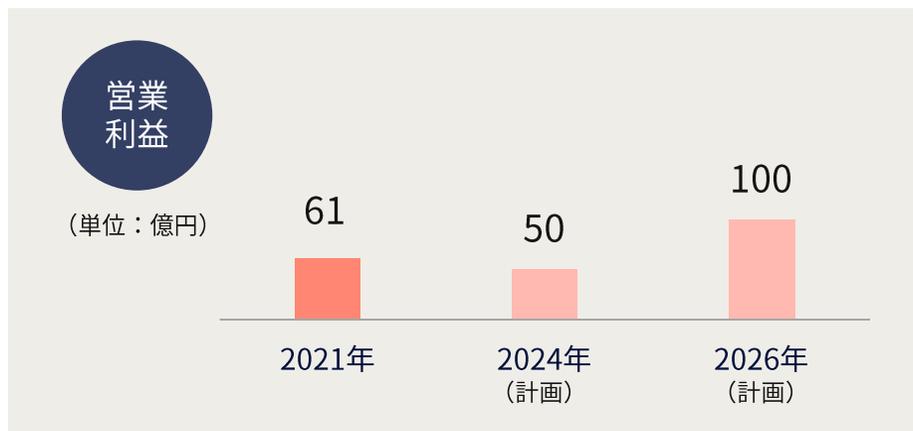
市場とシェア の拡大

顧客と消費者のニーズに基づき、品質を継続的に向上

新規用途開発

顧客との協働により、パーソナルケア、化粧品向けなどの新用途を開発

- タイ拠点の立ち上げによる早期の収益貢献
- 顧客価値の高いオンリーワン製品の販売拡大と新規開発推進



イソプレンケミカル

- 安定成長を続けるオンリーワン製品の更なる拡販
- 新規開発品の早期事業化と収益への貢献
- サステナビリティへの対応推進
(原料転換・プロセス改良によるGHG排出削減)

エラストマー

- 〈セプトン〉のグローバル供給体制の強化
- 液状ゴムの米国でのプラント建設
- サステナブル原料・高付加価値品の開発体制の推進と販売拡大

〈ジェネスタ〉

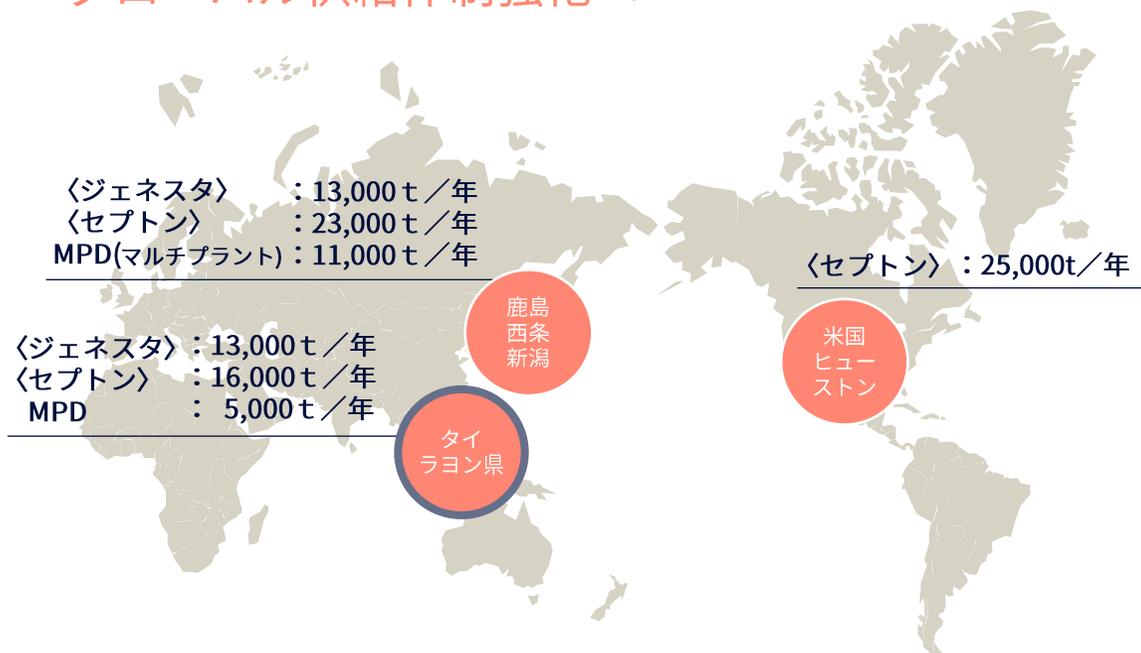
- 軽量化・電子制御化・EV化による自動車部品採用拡大
- 欧・米・アジアをはじめとするグローバル市場への更なる展開
- タイ第2期増設の検討

→ P39 ご参照

■ タイ拠点稼働によるグローバル供給体制の強化

イソプレン事業のグローバルネットワーク

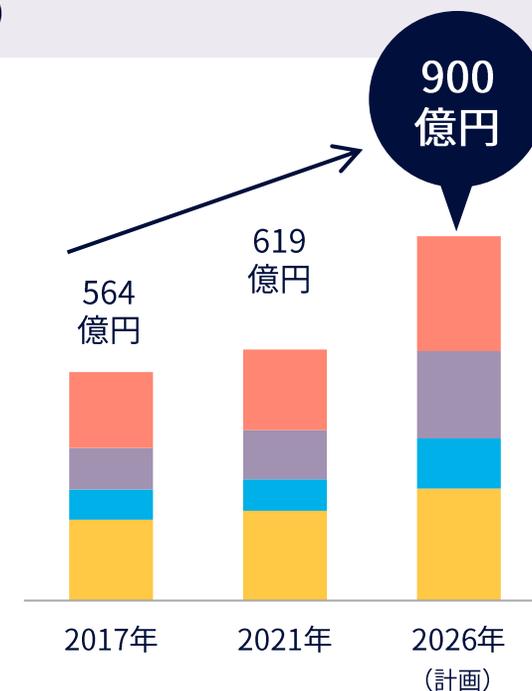
～グローバル供給体制強化へ～



タイ拠点稼働後の将来像 (イソプレンセグメント売上高)

合併相手のPTT Global Chemical Public Company Ltd. (タイ) のアジア地域におけるブランド力、原料・ユーティリティ供給、住友商事株式会社のグローバルネットワークを活かし、早期の収益貢献を図る

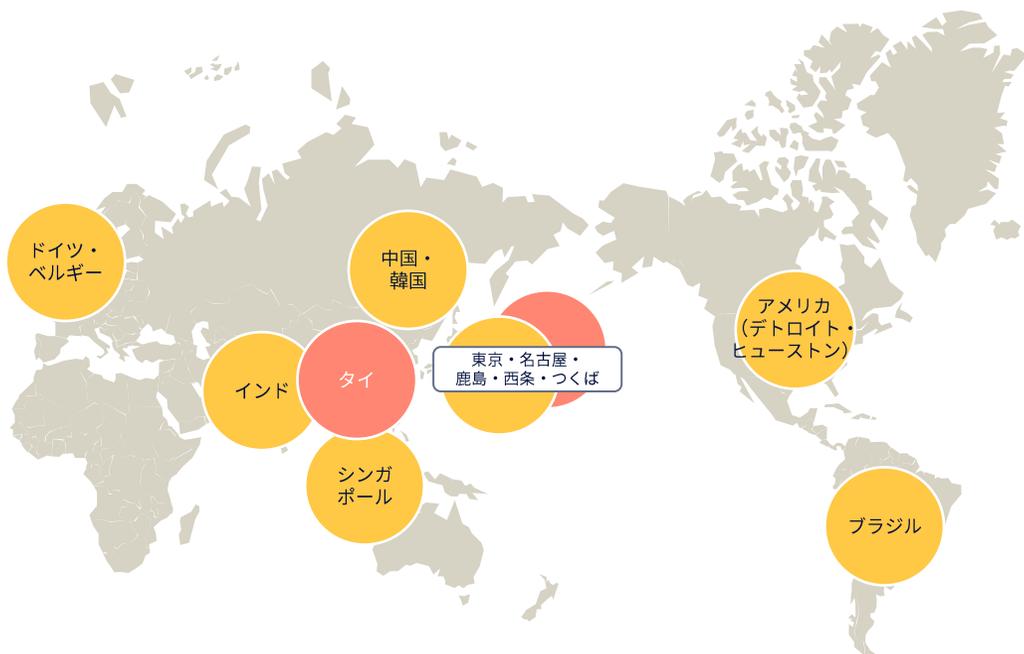
■ : 日本 ■ : 米州
■ : 欧州 ■ : アジア



- マーケティング・技術サービス体制を拡充、材料特性を活かした用途開発を加速
- タイ拠点稼働により供給能力を倍増、第2期投資も検討

ジェネスタ事業のグローバルネットワーク

●：販売拠点 ●：生産拠点



年平均成長率 10%を目指す

- 軽量化・電子制御化・EV化による自動車部品採用拡大
- 欧・米・アジアをはじめとするグローバル市場への更なる展開
- タイ第2期増設の検討

耐熱性	耐高電圧性	モビリティ ギア/冷却バルブ/チューブ/ 高電圧部品/車載コネクタ	
低吸水性 (寸法安定性)	高強度		電気・電子 5G通信メモリ部品/コネクタ/ パワーモジュール
耐加水分解性	レーザー溶着性		
燃料バリア性	耐摩耗性		新規 産機・家電・水栓/石油パイプ/ フィルム

■ 社会・環境価値の高い製品・サービスを提供し、生活の質（QOL）向上に貢献



メタアクリル

- 次世代を見据えた高付加価値材料・技術の開発と具現化
- リサイクルシステム確立、生産プロセス革新

→ P41 ご参照

メディカル（歯科材料）

- CAD/CAM分野への高付加価値新製品の継続投入
- 欧米でのシェア拡大に向けたグローバル供給体制の最適化

→ P43 ご参照

環境ソリューション

- 総合活性炭メーカーの強みを活かし収益拡大
- 新炭および再生炭の能力増強による事業拡大とシナジー発現の本格化
- 電材、モビリティ向け、GHG排出削減関連の開発

アクア

- 独自技術を活かした膜事業強化
- 活性炭事業とのシナジーによる環境関連ビジネスの推進

※アクア事業は2022年度より機能材料セグメントへ編入

■ 総合活性炭メーカーとしての強みを活かし、収益力を強化

グローバル供給体制

- ：新炭製造拠点 米国（ケンタッキー州、ミシシッピ州）、日本（鶴海）、
仏国（パランティ・アン・ボルヌ）

- ：再生炭製造拠点 米国（ペンシルバニア州、ケンタッキー州、アリゾナ州、ニューヨーク州、
オハイオ州）、ベルギー（フェルイ）、イタリア（レニャーゴ）、
英国（ティプトン）、中国（蘇州）



当社の強み

- ✓ 様々な原料由来の新炭、および再生炭をラインアップし、グローバルに供給
- ✓ 欧米での豊富な経験に基づく環境規制への対応力

研究開発体制

研究センター
(構造・物性研究所、環境・エネルギー研究所)

×

炭素構造の制御・設計

- 新炭供給能力増強
需要の取り込みとシェア拡大

- 蓄電デバイス材料の開発
高入出力化/高容量化

- GHG排出量削減/関連材料の開発
CO₂吸収/CCUS関連技術開発

- 環境・生活の質（QOL）/関連材料の開発
新規炭素材料開発/新用途開拓

- 新規原料開発による環境負荷低減

有機化学

吸着・
細孔制御

2026年に100億円のシナジー発現

- 再生炭の利用価値の訴求により、サーキュラーエコノミーに貢献
- 欧米で拡大する再生炭ビジネスをアジア市場でも構築

活性炭リサイクルシステム

受入可否試験、
受入、分析

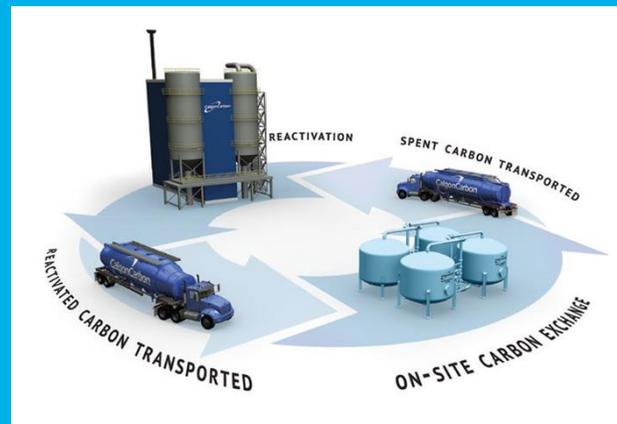


熱再生、再賦活



再充填、出荷

- 繰り返しリサイクルすることができる（減耗分は新炭を補充）
- 長年の実績、経験により、吸着物質に応じた最適条件での再生
- 厳格な品質管理により新炭と同等の品質を実現



再生炭利用の メリット



- 新炭対比でCO2排出80%減
- 循環型経済への適応
- 顧客による使用済活性炭の廃棄不要

今後の拡大策

- 欧米での基盤をさらに拡充し顧客の環境志向に対応
- アジア地域での環境ニーズの高まりを捉え展開

※再生炭とは、性能が低下した使用済み活性炭を高温で処理することにより、吸着した有機物などを脱着し吸着性能を回復させた活性炭のこと。

クラレノリタケデンタルが優位性を持つ技術力により、患者と歯科医療従事者の負荷軽減につながる製品を開発し、生活の質（QOL）向上に貢献



短時間治療、予防・高齢者治療への貢献による
生活の質（QOL）向上

- ジルコニアを核とするCAD/CAM材料のさらなる拡充
- 生体活性材料の開発推進

営業・マーケティングの強化

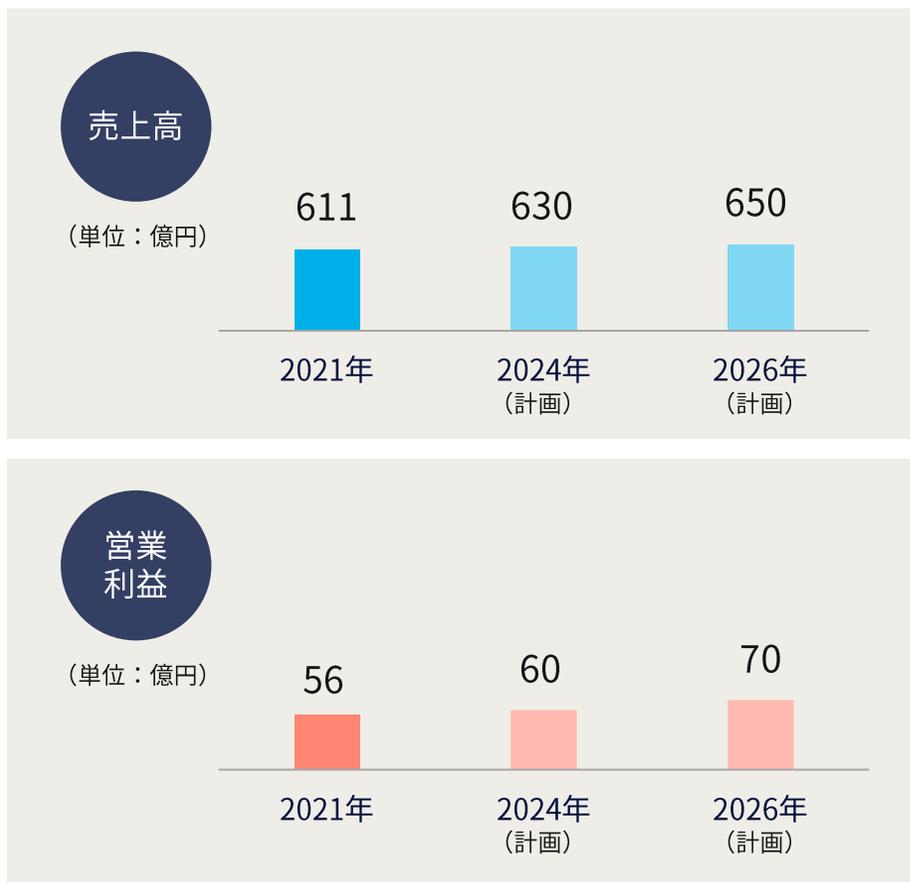
- 欧米でのマーケティング強化
- 従来の対面とデジタルマーケティングを併用したコミュニケーションの推進

グローバルな拡大に向けた製品供給体制の整備

- スtockオペレーションの強化
- 生産能力の増強

欧米市場での拡販を中心に年平均成長率 10%を目指す

■ 独自原料・製法による高付加価値製品へのシフトにより、収益力を強化



〈クラリーノ〉

→ P45 ご参照

- リサイクル原料やバイオ原料を使用したサステナブル製品の拡大、環境対応型の製造・加工プロセスへのシフト
- リーディングカンパニーとして、サプライチェーンのグローバル化に対応した供給体制の拡充

繊維資材

→ P46 ご参照

- 素材の特長を活かした〈ベクトラン〉事業の拡大
- ゴム補強やコンクリート補強など戦略用途への資源集中による拡大
- アスベスト代替等環境規制への対応が求められる用途の拡大

生活資材

- 環境対応型製品*やサステナブル素材の拡大
*国際的な森林認証制度であるFSC®認証などを取得した不織布製品など
- 顧客の製造工程における省力化ニーズに対応した〈マジックテープ〉など、独自製品の拡大

- サステナブル製品の販売を拡大
- 原料、および製造・加工プロセスの両面で環境対応を推進

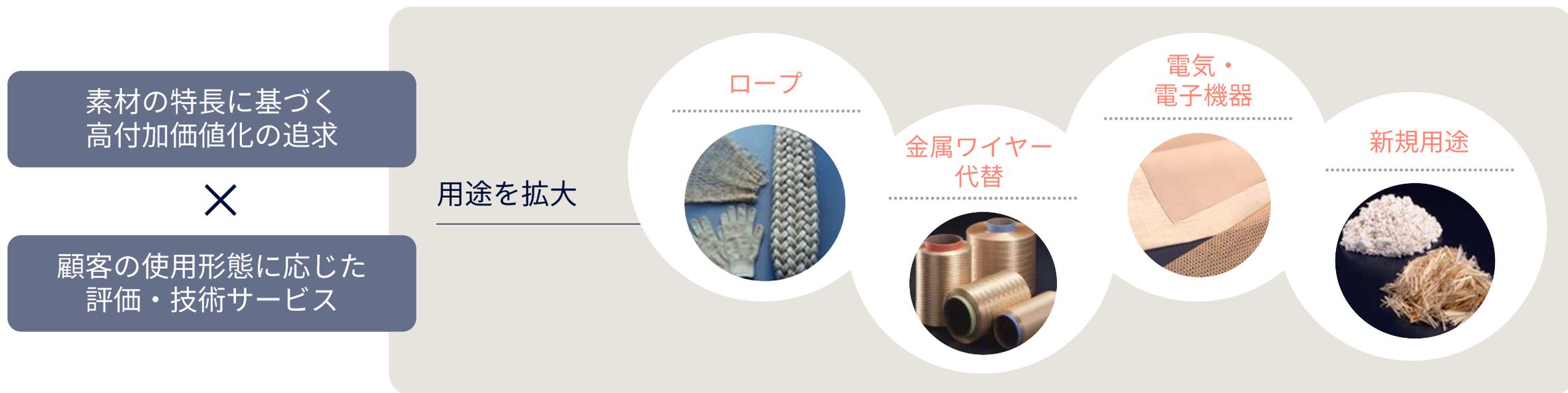


環境意識の高い欧米ハイブランド顧客
への販売拡大

拡大するビーガン志向への対応

高級な品位を保持しつつ、
軽量・高強度を実現

- 高付加価値品の開発と技術サービスの提供により、用途拡大を加速
- 販売量の拡大に対応し、能力を增強

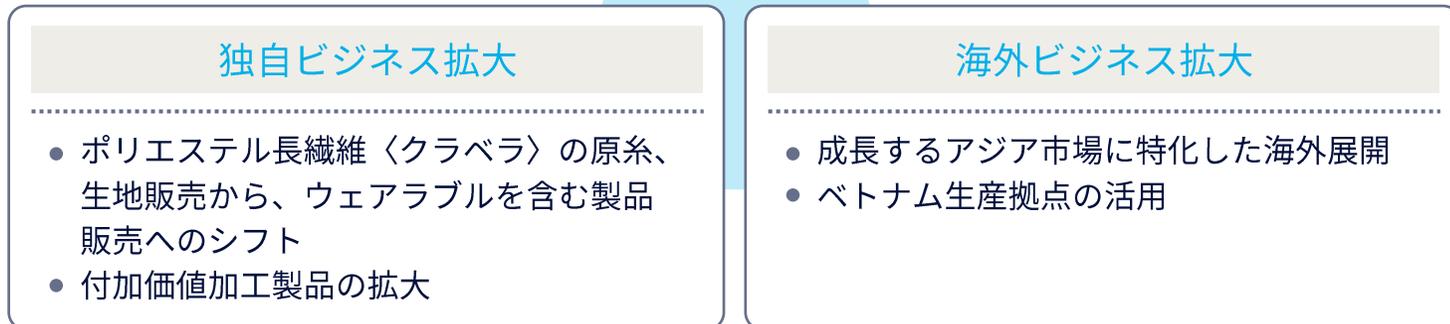


液晶ポリマー(LCP)繊維の特長を活かした用途開発により、年平均成長率 10%を目指す

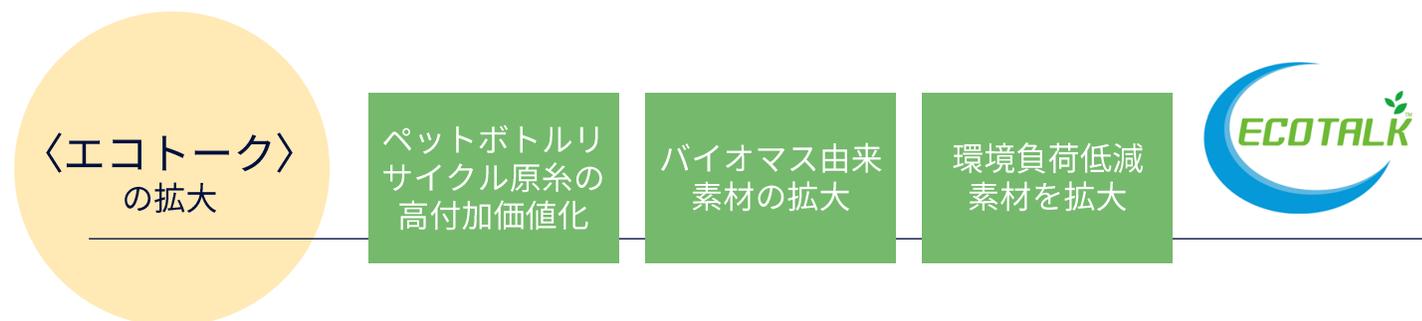
- 独自製品、加工ビジネス拡大による高付加価値化を進め、収益力強化
- アジアを中心とする海外販売の拡大



クラレトレーディングの機能



収益力強化によるグループ業績への貢献



参考資料

- ① 安全に対する取り組み
- ② ポートフォリオマネジメントの基本方針
- ③ クラレグローバル人事ポリシー
- ④ PSAによる貢献度評価基準
- ⑤ 前中期経営計画「PROUD 2020」の振り返り

安全に関する行動原則

安全はすべての礎

安全に関する行動方針 (2022年度)

- 1 「安全第一、生産（工事、開発）第二」を徹底すること
- 2 行動前の「危険予知」と行動前後の「確認」を徹底すること
- 3 一人ひとりが安全を「自分事」として行動すること

安全推進会議

- 社長を議長とし全社で推進
- 安全に関する行動原則・行動方針を策定
- 保安防災・労働安全の安全重点活動に関する目標を策定

安全活動現場 検証

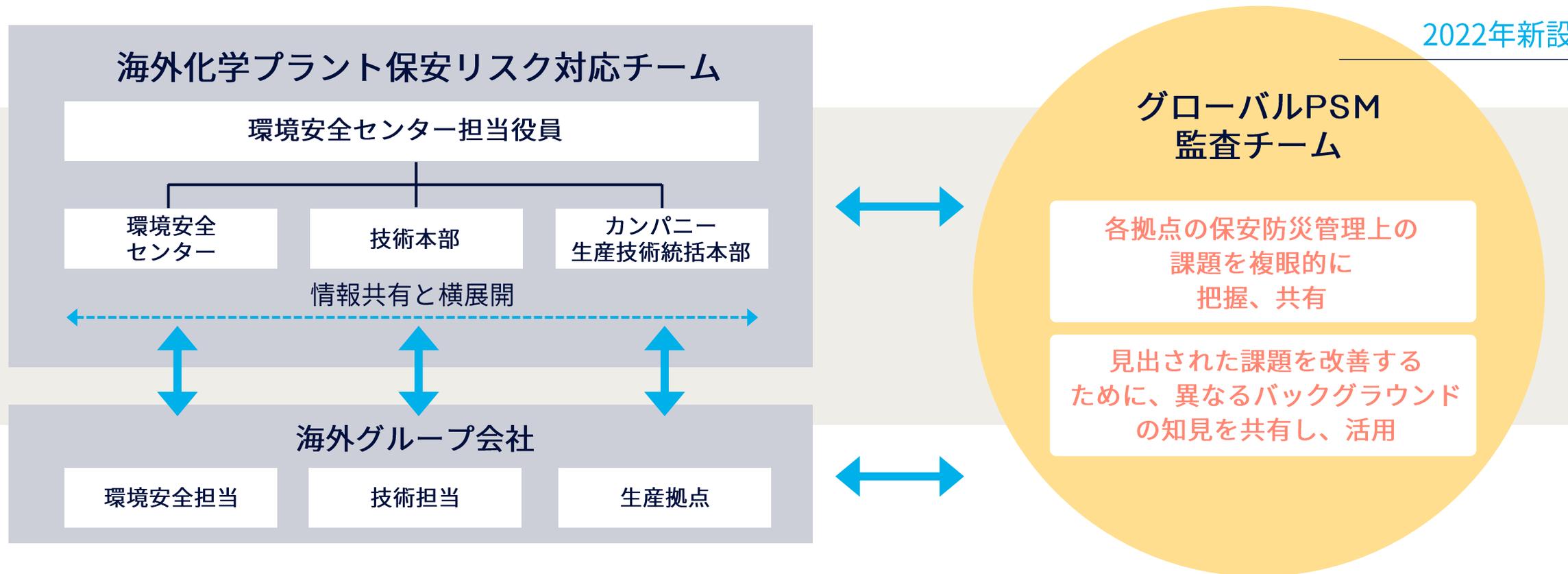
- 生産現場での定期的な安全活動検証と意見交換
（国内全事業所および海外主要拠点を社長、安全担当役員、本社安全スタッフが訪問）

海外主要化学 プラントの 安全監査

- 本社による安全監査を実施
 - ① マネジメントシステムの改善
 - ② 教育・訓練の充実
 - ③ リスクアセスメントの拡大

■ グローバルPSM監査チーム※を立ち上げ、 化学プラントと活性炭プラントを対象とする安全監査を強化

※グローバル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



事業ポートフォリオ基本方針

- 1 内部・外部環境認識を踏まえ、企業ステートメント「私たちの使命」を果たすことを念頭に置いた事業構成を目指す
- 2 収益の柱となる複数の主力事業を有し、強固で安定した事業構成を目指す
- 3 設定した定量的な社内基準※に基づき、定期的に事業性の評価を行う
- 4 定量的な事業性の評価に加え、定性的な基準（環境や社会に対する貢献度、他事業とのシナジーなど）に照らし事業評価を行う
- 5 定量・定性評価の結果に基づき、事業の状況に応じた資源配分の見直し（拡大・維持・縮小・撤退）を行う

※ 社内基準として2001年に「事業再評価基準」を制定、運用中。稼ぐ力（OCF）と効率性（ROIC）の2つの基準で評価

クラレグループ グローバル人事ポリシー

(2021年2月改訂)

- 1 個人の人権を尊重します
- 2 差別を排し、多様性を尊重します
- 3 法律を遵守し、公平・公正・透明な人事制度・人事施策を目指します
- 4 会社で働く人との対話を通じて良好な関係を作ります
- 5 職場環境の整備に努めます
- 6 クラレグループの発展に貢献できる人材の雇用に努めます
- 7 適材適所の配置を行います
- 8 納得性のある評価・処遇を行います
- 9 能力開発を支援します
- 10 適切な情報開示とともにプライバシーの保護に努めます



PSAによる貢献度評価方法

<評価ランク>

当社における貢献製品

5	Positive Contribution Superior Performance
4	Positive Contribution
3	Neutral No negative signal No positive Contribution
2	Weak Negative Signal
1	Strong Negative Signal

基本要項事項

- 化学品、危険物質管理
- クラレ行動規範への適合
- 経済的価値
- 評判リスクの有無

ステークホルダーの要求

- 地域別規制のトレンド
- バリューチェーンにおけるサステナビリティ方針
- エコラベル・証書等

評価

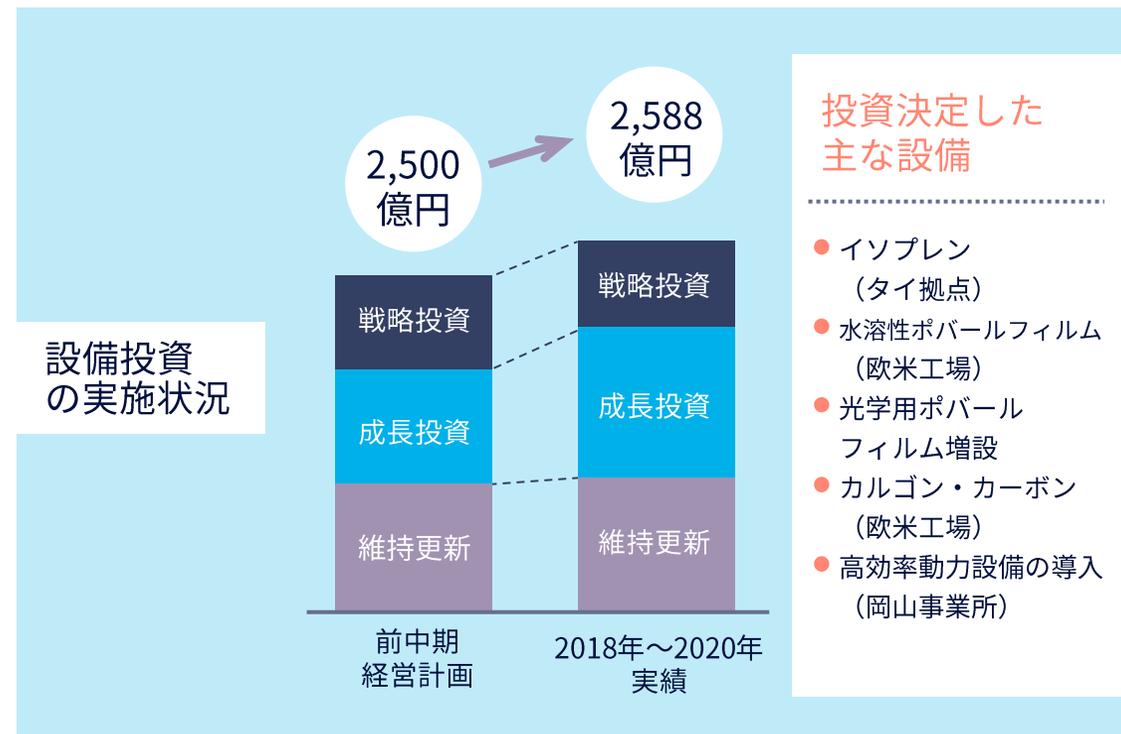
- ベンチマークに対する相対評価

4つの経営戦略

競争優位の追求	新たな事業領域の拡大
グループ総合力強化	環境への貢献

主な経営課題

コア事業、新事業の成長を目指した継続的な設備投資	イソプレン タイププロジェクトの推進による事業拡大	炭素材料事業 カルゴン・カーボン社買収のシナジー早期発現
グローバル経営基盤の構築	自然環境の向上、生活の質(QOL)向上に貢献	



M&Aの実施状況

2018年3月、世界最大の活性炭メーカー、カルゴン・カーボン社を買収 (買収金額：1,093百万USD)

業績の振り返り

	2018年度 実績	2019年度 実績	2020年度 実績	2020年度 目標 (PROUD 2020)
売上高 (億円)	6,030	5,758	5,418	6,500
営業利益 (億円)	658	542	443	900
営業利益率 (%)	10.9	9.4	8.2	14
当期純利益 (億円)	336	▲20	26	620
1株当たり 当期純利益 (EPS) (円)	96	▲5	7	176

株主還元の振り返り



kuraray

-
- 金額表示は億円未満四捨五入にしております。
 - 本資料中の業績予想、見通し及び事業計画についての記載は、将来の事業環境・経済状況等に関する現時点での仮定・推測に基づいています。実際の業績は、これと異なる結果となる可能性があることをご承知おき下さい。
 - 本資料中の〈 〉表記は、クラレグループ製品の登録商標です。