



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

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

3つの挑戦

- 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

事業ポートフォリオの高度化

- 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

事業戦略の実行

ビニルアセテート

- 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

イソプレン

- 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

機能材料

- 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

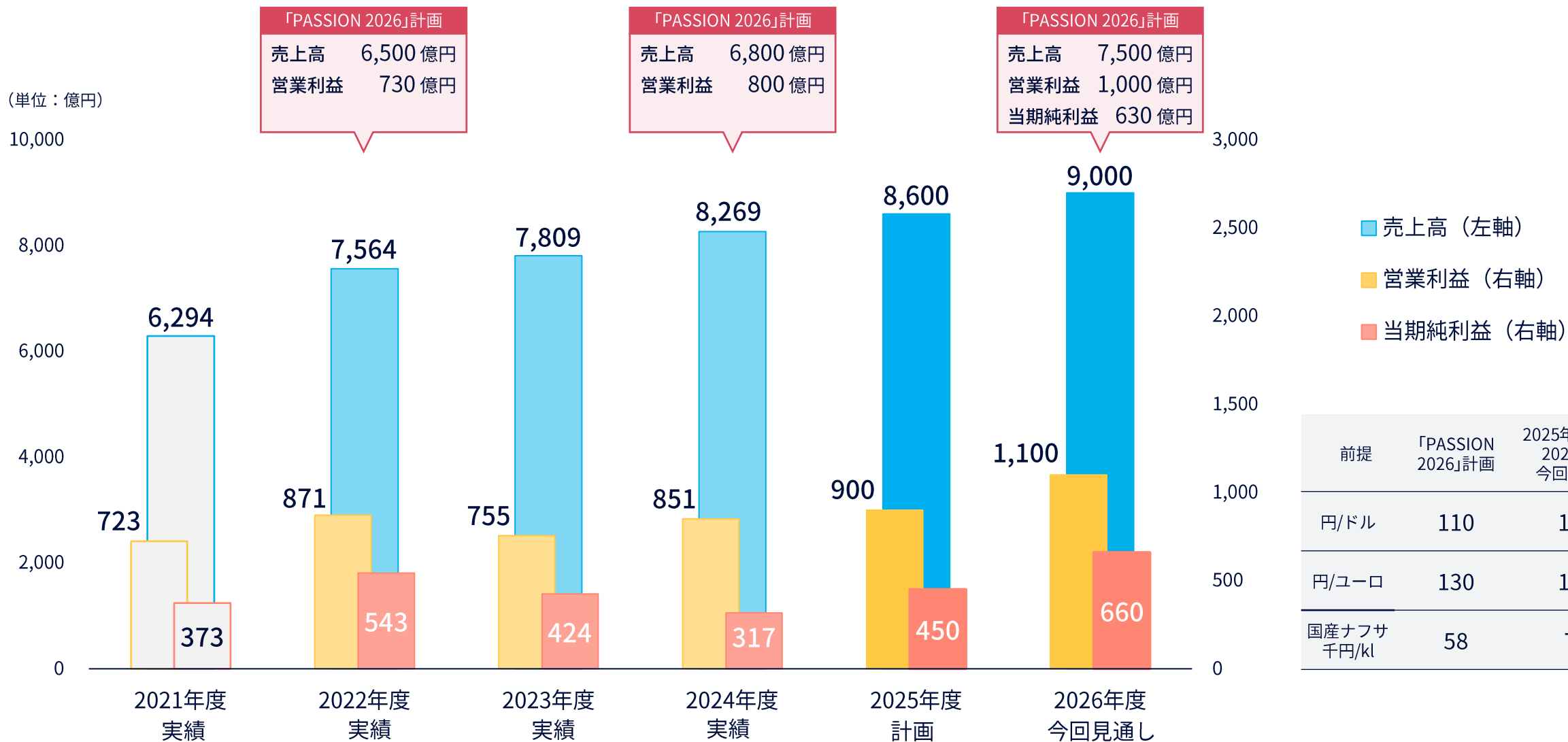
繊維

- 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

資本政策・株主還元

- 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

1. 2026年度業績見通し



| 前提 | 「PASSION 2026」計画 | 2025年度計画・2026年度今回見通し |
|----------------|------------------|----------------------|
| 円/ドル | 110 | 155 |
| 円/ユーロ | 130 | 160 |
| 国産ナフサ 千円/kl | 58 | 75 |

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

| | 2021年度実績 | 2024年度実績 | PASSION 2026 | |
|------------------------|----------|----------|-----------------------|-----------------|
| | | | 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% |

3-1. 「3つの挑戦」の進捗



機会としてのサステナビリティ

GHG排出量削減 自然環境・生活環境への貢献

- ✓ 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%)

22
|
24
年度
の
成
果

- 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

25
|
26
年度
の
取
り
組
み
・
課
題

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 創出の取り組み

- ✓ 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

戦略ターゲット 領域の選定

- ✓ 市場の魅力度と当社のケ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

- 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

※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

人と組織のトランスフォーメーション

“a digitally savvy company”に 向けた取り組み

- ✓ 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

- 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

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

- ✓ 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

- 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

3-2. 「3つの挑戦」の進捗

— 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 | | |
|----------------------------|--------|--|---|--|---|------------------------------|--|
| | 年度 | 数値 | 年度 | 数値 | 年度 | 数値 | |
| 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

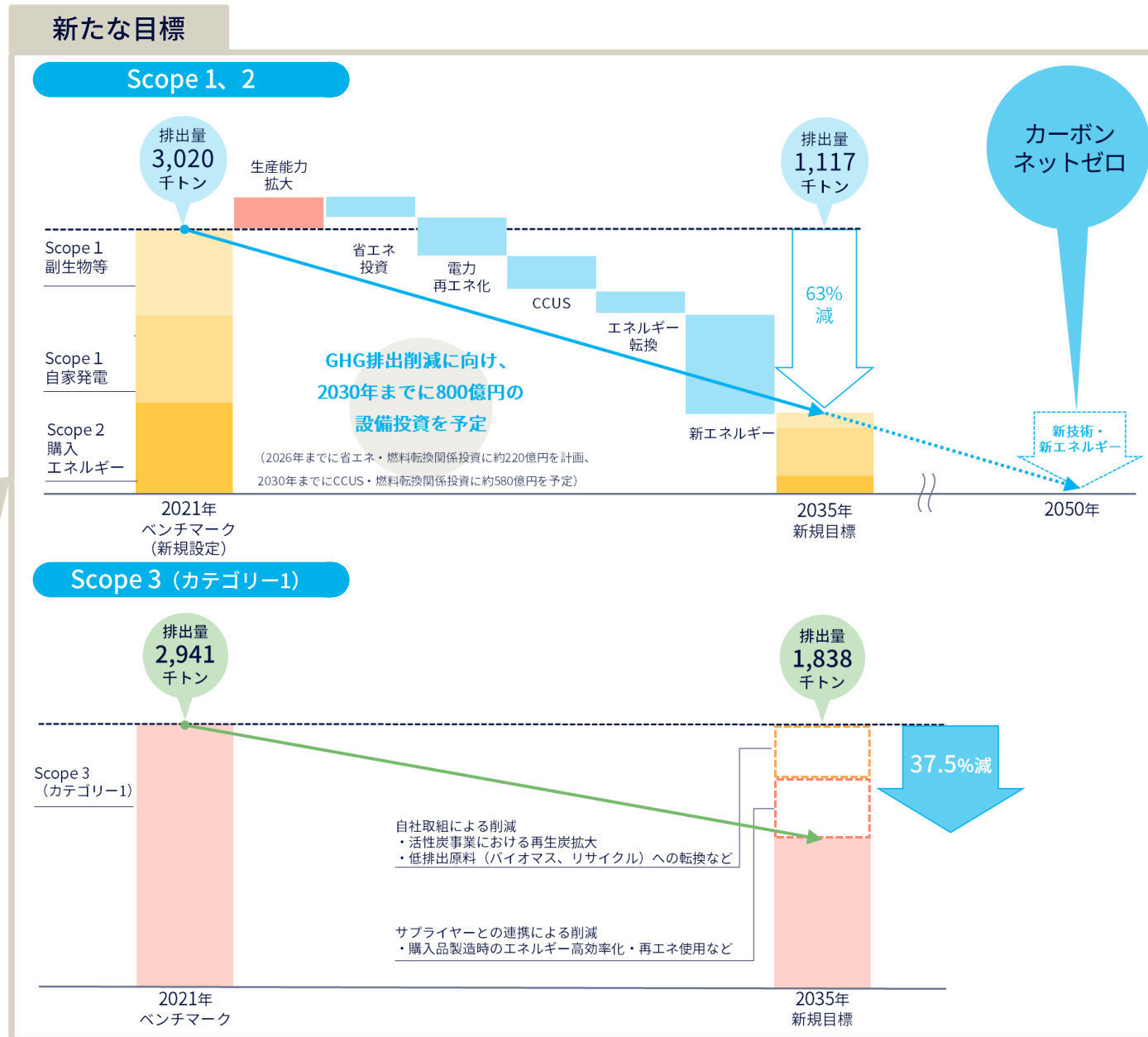
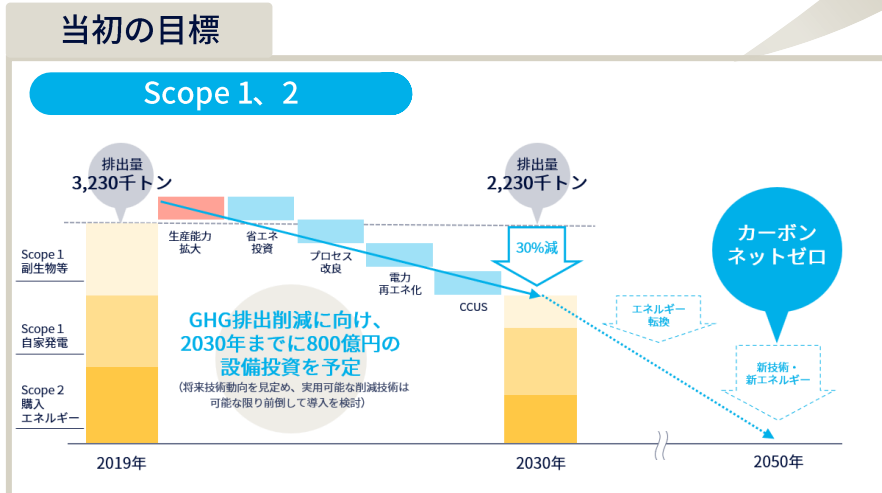
※2 Goldクラス：DXプロジェクトリーダーの育成クラス、Silverクラス：部署内でDXを推進する人材の育成クラス、Bronzeクラス：業務でデジタルを活用する人材の育成クラス

3-3. 「3つの挑戦」の進捗

— GHG排出削減目標の新たな設定

- 新たにScope 1、2およびScope 3（カテゴリー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（カテゴリー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。カテゴリー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

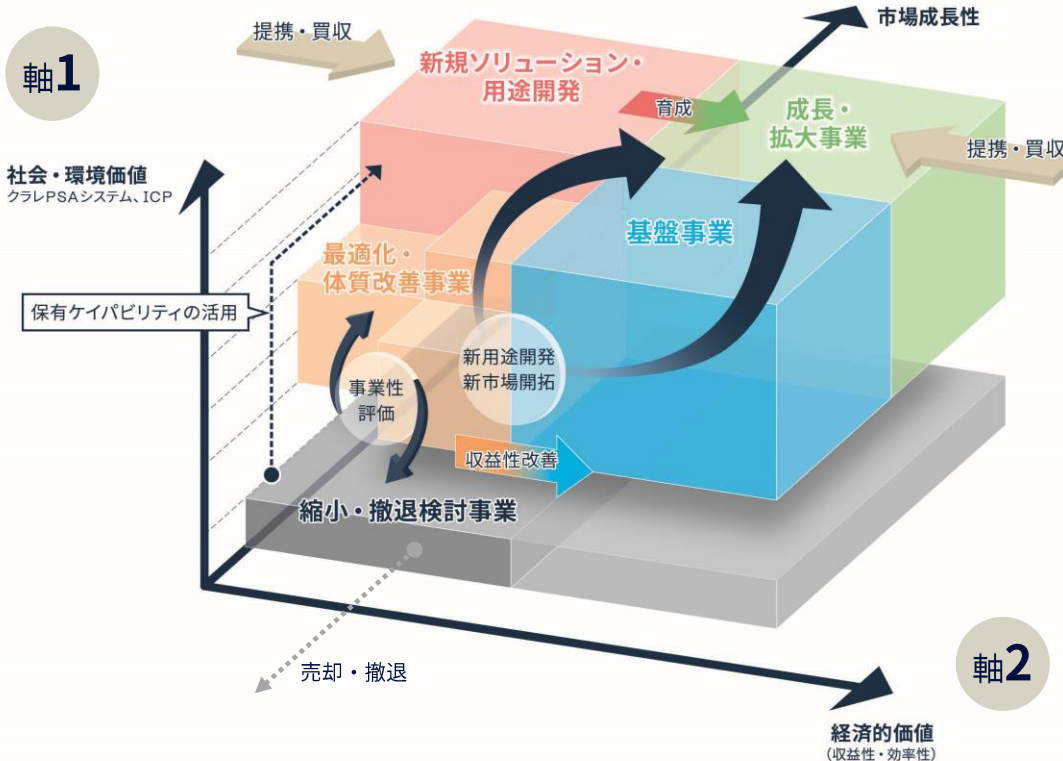


4-1. 事業ポートフォリオの高度化

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

社会・環境価値の向上

- PSA貢献製品割合：2024年58%、26年目標60%に向けて順調に進捗
- マテリアル・ケミカルリサイクルの加速（クラリーノ事業、高機能中間膜事業等）
- サーキュラーエコノミーへの貢献（エバール事業、活性炭事業）
- インターナルカーボンプライシング制度での投資評価が定着
- ISCC PLUS認証：2024年12月までに8拠点で取得



軸3

市場成長性を見極め

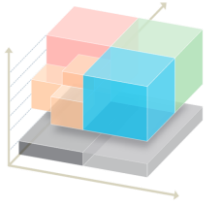
- 「社会・環境価値」「経済的価値」で事業を評価し、高度化においては「市場成長性」も考慮。成長性の高い事業にリソースを集中して投入
- 中長期での高成長領域に着目した新規事業創出に継続的に取り組む

軸2

経済的価値の向上

- 事業別ROICによる管理を実施
- 2026年度のROIC目標（8%）は超過の見込み。引き続き収益性・資本効率の向上に取り組む
- 提供価値や原燃料価格を踏まえた適切な価格設定とコストダウンを徹底する

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

- ✓ 〈エパール〉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

- ✓ 光学用ポバールフィルム増設（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

- ✓ 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

- ✓ 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）

売却・撤退事業：

人工大理石、排水処理微生物担体、バラスト水管理、ゴルフ場、人工骨、珪藻土・パーライト、〈クラリティ〉

25
|
26
年
度

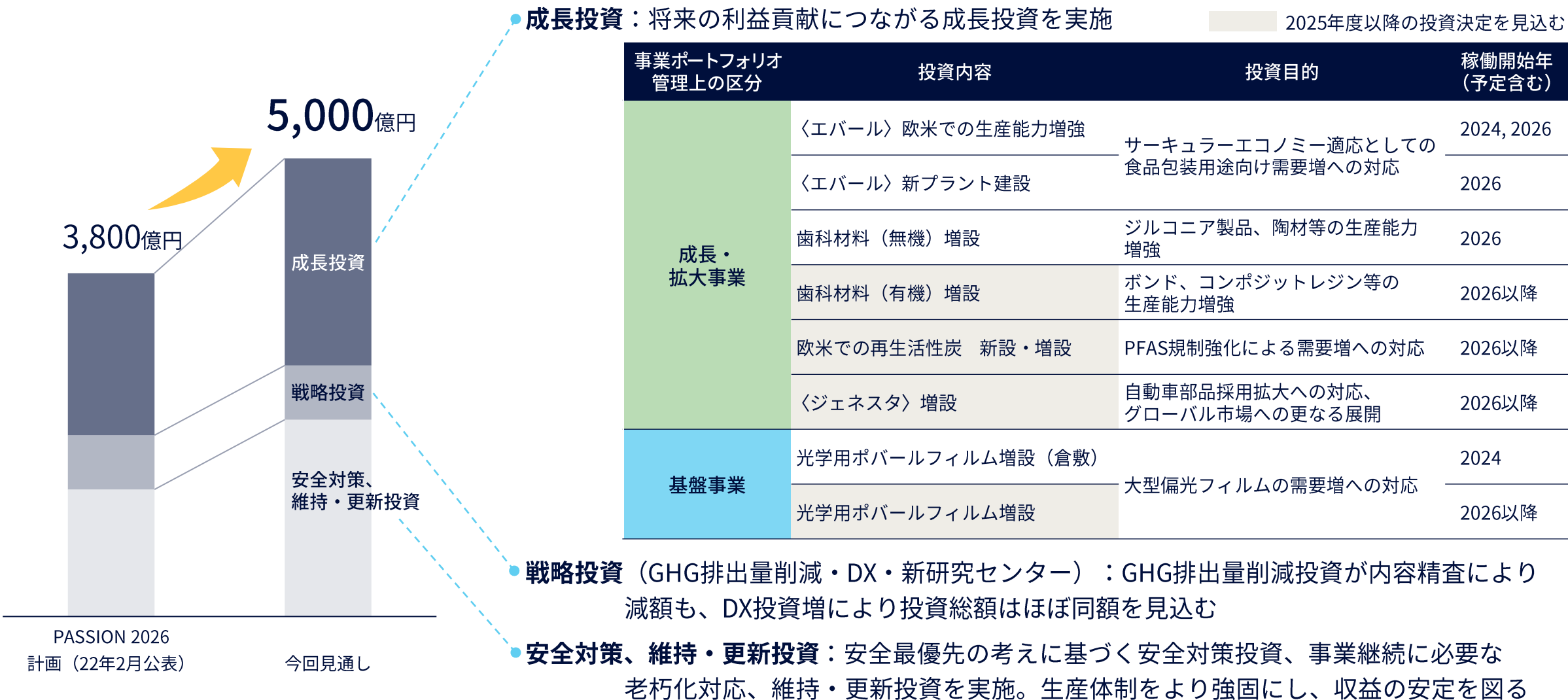
- 製品力・グローバル供給力等の強みを活かした需要の取り込み
- 能力増強（歯科材料、再生活性炭、〈ジェネスタ〉）
- M&Aの検討
- 安全対策・維持更新投資による安定供給体制の強化

- 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（光学用ポバールフィルム、〈セントリグラス〉）

- 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）

- イソプレン事業の収益改善
- 繊維事業の収益改善

5. 「PASSION 2026」期間中の設備投資（投資決定ベース）



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



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 |

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：労働災害度数率の目標達成度
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

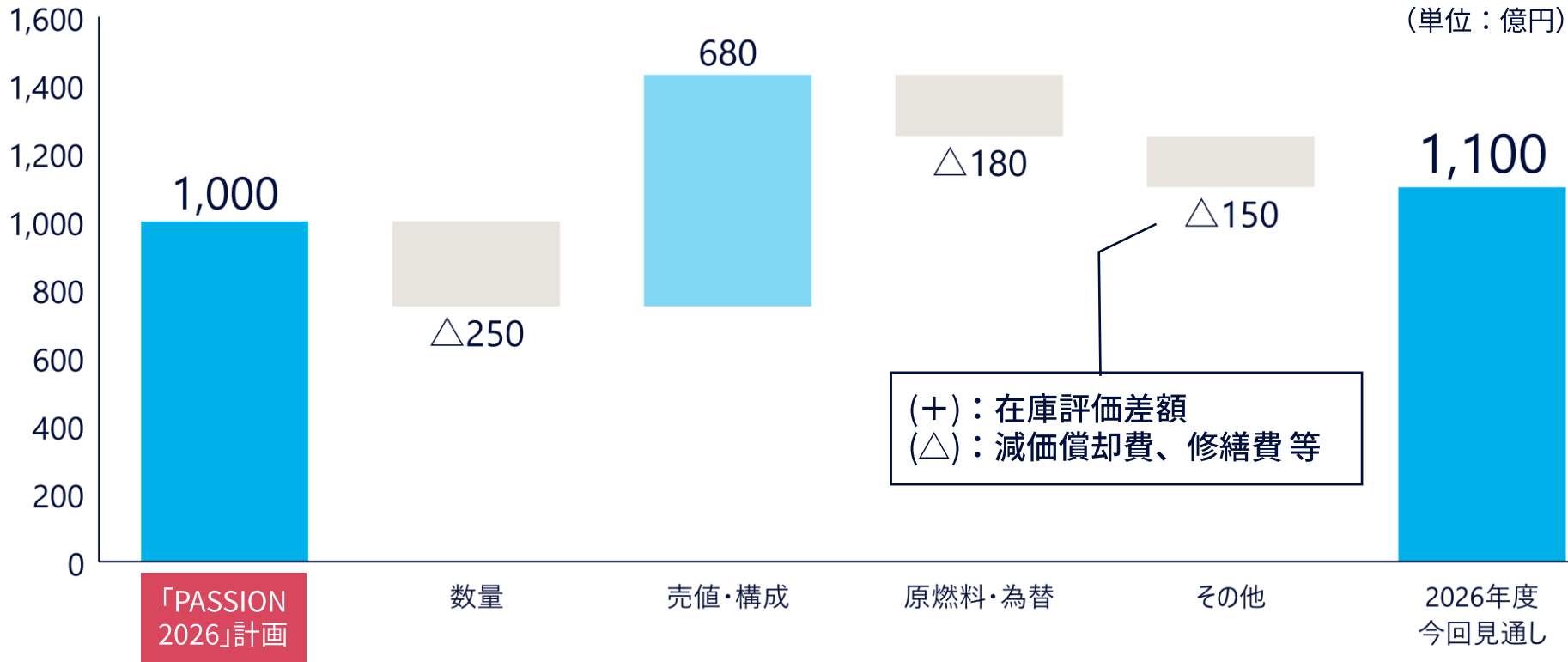
- 2022年に機密情報管理担当役員を任命
- 機密情報管理を行う組織を組成し、ネットワークの監視強化、セキュリティの高いストレージ・システムの導入、社員への啓発活動を進めている
- 情報セキュリティ、情報管理体制を一層強化した



參考資料

2026年度 営業利益増減分析 「PASSION 2026」計画比

参考資料



| 前提 | 「PASSION 2026」計画 | 2026年度 今回見通し |
|----------------|------------------|--------------|
| 円/ドル | 110 | 155 |
| 円/ユーロ | 130 | 160 |
| 国産ナフサ 千円/kl | 58 | 75 |

2026年度 セグメント別 売上高/営業利益

参考資料

PASSION 2026

(単位：億円)

| | 2026年度計画 (22年2月公表) | | 2026年度 今回見通し | | 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 | 3,500 | 770 | 4,380 | 890 | 880 | 120 |
| イソプレン | 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

Possible starts here

-
- 金額表示は億円未満四捨五入にしています。
 - 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ください。
 - 本資料中の〈 〉表記は、クラレグループの商標または登録商標です。