



代表取締役社長

川原 仁

## 不確実性を、 企業価値向上のチャンスへ

変化をチャンスに変える「機動力」と「成功シナリオ」で、  
次の100年も選ばれ続けるスペシャリティ化学企業へ

### Executive Summary

エグゼクティブサマリー

- **資本市場の評価を真摯に受け止め、  
変化を成果につなげる経営へ進化する**

株価やPBR（株価純資産倍率）の低迷を重く受け止め、資本効率を意識した経営と成長ストーリーの実現に向けた取り組みを一段と加速させます。不確実性の時代においても、変化を前提に素早く判断し、機会を確実に成果へつなげる経営へと進化させます。

- **受け継いできた精神で、変化を成長の機会へ変える**

創立以来受け継いできた「持続」と「挑戦」の精神を基盤に、社会的課題の解決を事業機会へと転換し、「社会・環境価値」と「経済的価値」の両立による持続的な成長を実現します。

- **「成功シナリオ」の設計と、規律ある資源配分を進める**

素材や技術の強みに、供給網、規制対応などを組み合わせた優位性のある仕組みを築くとともに、「3軸+ベストオーナー」の観点で事業を見極め、経営資源を機動的に振り向けます。

- **サステナビリティ、研究開発、DXを成長の基盤にする**

「社会・環境価値」を事業利益へ転換する仕組みを強化し、研究開発とDXの融合により市場投入の速度と資本効率を高めます。

- **「One Kuraray」とガバナンス強化で、変革を成果につなげる**

グローバルで共通の判断軸と実行基盤を整え、取締役会の実効性向上と併せて、変革を持続的な企業価値向上へ結びつけていきます。

## トップステートメント

### 先人が築いた「持続」と「挑戦」を 次の成長へ

クラレグループは2026年に創立100周年を迎えました。この100年は、決して同じ事業を守り続けてきただけの歴史ではありません。社会構造の変化、技術革新、国際情勢の激動に応じて、事業ポートフォリオと収益構造を変革し続けてきた歩みです。

しかし、どれほど時代が変わろうとも、私たちには大切にしてきた軸があります。それが、私たちの使命「世のため人のため、他人（ひと）のやれないことをやる」です。真面目に、粘り強く、数十年単位で事業を育てる。一方で、新しい領域には躊躇なく踏み込む開拓者精神を持つ。この「持続」と「挑戦」の両立こそが、当社のDNAであると考えています。

私は1984年に入社しました。当時のクラレは繊維事業を中心に化学品事業の拡大に注力しつつ、光ファイバーやバイオテクノロジーなど未知の領域にも果敢に挑戦していました。これらの挑戦には成功もあれば、苦い経験もありました。しかし、失敗を恐れず挑戦し続ける風土がそこには確かに存在しており、私の経営観の原点となっています。

100周年という節目に社長を務める私の役割は、「挑戦する文化」のもと、先人が築いてきた技術と信頼を、次の段階に成長させ、次代へ確実に引き継いでいくことにあります。そのために、意思決定の質と速度を一段と高め、次なる100年への確かな土台を築いていきます。

### 機動力をもって、 不確実性をチャンスに変える

#### 一 変化を、進化の「機会」として取り込む

2025年は、複数地域での紛争による原燃料価格の変動、米国の関税政策の影響、さらにはそれらに起因した世界的な需要減退など、当社を取り巻く事業環境は急速に悪化し、厳しい業績になりました。しかし、こうした外部要因だけで現在の業績や資本市場の評価を説明することはできません。株価やPBRの低迷という市場評価は、当社が資本コストや資本収益性を意識した経営の姿勢や、持続的な成長ストーリーを企業価値として十分に示しきれなかったことを反映した結果であり、経営者として反省するとともに、強い危機感をもって受け止めています。

不確実性は、今後も経営の前提として向き合っていかなければなりません。そのなかで問われているのは、企業価値向上につながる「成功シナリオ」を設計し、スピード感をもって施策を実行できるかという点です。

将来予測の精度を過度に追い求めるのではなく、変化を前提に迅速に判断し、行動できる体制を整えることが、企業価値向上に向けた実効性のあるアプローチだと考えています。経営から現場までが「変化はチャンスである」という認識を共有し、組織の機動力を高めていきます。

不安定、不透明な世界では常に新たな社会的課題が生まれますが、それは同時に、当社のケイパビリティや人的資本を有効活用する機会でもあります。変化が大きいほど、

当社の存在価値も大きくなる。その構図を、成果として示していきます。

財務基盤の強化、調達の高品質確保、安定供給体制の強化など、不測の事態に備えるリスクヘッジは幅広く講じつつ、好機を逃さず迅速に意思決定していきます。

#### 一 「Ready to be, Ready to go」を実装する

どれほど優れたコンセプトの技術や製品であっても、市場投入のタイミングを誤れば持続的な事業につなげることは難しくなります。変化の兆しを的確に捉えつつ、市場の成熟度と歩調を合わせて機を見極めることが、重要だと考えています。

そのため当社は、研究開発の深化、戦略的提携の推進、将来を見据えた設備投資を計画的に先行させています。そして、機会が到来した瞬間に躊躇なくアクセルを踏む。その状態を、私は「Ready to be, Ready to go」と表現しています。

その成否を左右するのが、サステナビリティ、研究開発、DX、そしてそれらを担う人的資本です。非財務資本は、企業の基礎体力そのものであり、それらを適切なタイミングで財務価値へと転換できる体制を整えることが重要です。中期経営計画「PASSION 2026」で掲げる「3つの挑戦」は、まさにその基礎体力を高め、機動力を強化するための布石です。(➡ P.25)

#### 一 サステナビリティは競争優位の源泉

当社が目指す企業価値向上とは、「社会・環境価値」と事業利益を単に両立させることなく、「社会・環境価値」

## トップステートメント

そのものを、持続的な事業利益へと転換する構造を確立することにあります。

その中核の一つを担うのが、当社製品ポートフォリオの持続可能性を客観的に評価するクラレPSAシステム<sup>\*1</sup>の導入です。「社会・環境価値」を独自の指標で定量化し、事業ポートフォリオ戦略における重要な判断基準として位置づけました。さらに、ICP<sup>\*2</sup>における社内炭素価格を1トンあたり1万円という水準に設定し、将来の環境リスクや創出価値を資本配分の意思決定に織り込んでいます。

循環型ビジネスや低炭素素材については、規制対応にとどまらず、中長期での競争力に関わる重要な要素として捉えています。GHG削減においてはSBT<sup>\*3</sup>認定取得に向けた2035年の削減目標も、将来の市場で選ばれ続けるための取り組みの一つとして、着実に進めていきます。

また、自然関連財務情報開示タスクフォース(TNFD)が示す生物多様性保全の潮流についても、当社の技術的知見を生かし積極的に向き合っていきます。引き続き、次代の市場ルールづくりにおいて、化学企業として果たすべき役割を意識しながら取り組んでいきます。

### ― 共創を軸に、「市場とつながる研究開発」へ

「PASSION 2026」とともに始動したイノベーションネットワークセンター（INC）の狙いの一つは、従来の「内向きの研究開発」から脱却し、共創を軸とした「市場とつながる研究開発」へと進化させることにあります。INCがハブと

なり、技術・データ・人材が交差するネットワークを形成することで、次なる事業の芽が生まれると考えています。

この進化を加速させるのがDXです。生成AIやシミュレーションなどの活用を前提に、「研究開発の前工程」のデジタル化を本格的に実装していきます。仮説検証の精度を高め、開発の手戻りを最小化することでリードタイムを大幅に短縮します。それにより、早期の市場投入によって資本回転率を高め、企業価値向上へと確実につなげていきます。

もっとも、最終的な判断を担うのはやはり人です。デジタルが探索を高速化し、人が構想と決断に集中する。その役割分担を明確にすることが、研究開発の成果を最大化する鍵となります。

さらに、コア技術プラットフォーム(CTP)や技術設備プラットフォーム(TEP)、R&Dナレッジ管理基盤などの「知のインフラ」を体系的に整備しています。蓄積してきたデータ資産を戦略的に活用し、次代のイノベーションを生み出す源泉にしていきます。(▶ P.46)

### ― 今後の課題は、成果創出のフェーズへ

「PASSION 2026」の5年間を通じて、経営と現場をつなぐ組織改革や意思決定プロセスの見直しなど、経営基盤の強化を進めてきました。「Ready to be, Ready to go」という考え方も、構想の段階から実行段階へと着実に移行しています。

これまでに整えた基盤を、収益性の向上と資本効率の最適化という「目に見える成果」へと結実させていきます。

## 経営リソースを「注力すべき領域へ、より速く、より集中的に」再配分する

### ― 絶え間なく「経営の新陳代謝」を繰り返す

事業ポートフォリオの高度化に完成はありません。激変する経営環境において、常に問い続け、実行し続けるべき取り組みです。クラレグループは、事業評価の基本軸である「社会・環境価値」「経済的価値」「市場成長性」の3軸に、「当社がその価値を最大化できるか」という「ベストオーナー」の観点を加え、各事業を厳格に見極めています。

判断基準は、第一に将来の成長領域であること、第二に社会的課題の解決に資すること、そして第三に高い収益性を伴う独自の「成功シナリオ」を描けることです。

リソースを成長領域へ集中させる以上、事業の選別は避けて通れませんが、撤退や縮小は、それ自体が目的ではありません。



<sup>\*1</sup> WBCSD (持続可能な開発のための世界経済人会議) が定めた客観性・透明性が高い製品ポートフォリオ評価手法であるPSA (Portfolio Sustainability Assessment) に準拠したシステム

<sup>\*2</sup> Internal Carbon Pricingの略。社内で炭素価格を設定し、CO<sub>2</sub>排出量を費用換算することにより、排出量削減、省エネルギー推進に対する経済的インセンティブを創出し、低炭素投資の推進、気候変動への対応を促す仕組み

<sup>\*3</sup> Science Based Targetsの略。パリ協定が求める水準と整合した、企業が設定した温室効果ガス排出削減目標

## トップステートメント

変革の本質は、不採算事業へ苦渋の決断を下す「引き算」の一方で、強い事業を加速させる「足し算」、そしてM&Aやネットワークングを通じて新たな化学反応を起こす「掛け算」を積み上げ、成長の総量を最大化することにあります。この動的なプロセスを通じて、引き算を補って余りある持続的な成長を具現化していきます。(➤ P.22)

### 一 素材メーカーを超え、 価値あるソリューション提供者へ

素材の機能性や技術力のみで優位性を保てる期間は、年々短くなっています。

そこで重要になるのは、素材力という単体の「点」を強固な「線」へとつなぎ、さらに模倣困難な「構造(仕組み)」へと高めていくことです。当社は、規制動向の先取り、バリューチェーンの最適化、安定した供給網の構築などを組み合わせることにより、変化の時代においても、継続的に勝てるビジネスモデルを設計し、ソリューション型ビジネスとして提供していきます。

これが、変化の時代における当社の「成功シナリオ」であり、すでに各事業で成果が見え始めています。

#### 【循環型ビジネスモデル】

##### 活性炭

世界トップシェアの製品供給力にとどまらず、使用済み活性炭の回収・再賦活(リサイクル)から顧客のプロセス設計や機器の提供までを一貫して担うことで、サプライチャー

ン全体のコストダウンと廃棄物の減少やGHG排出量削減などに貢献する循環型の収益構造を確立したソリューションビジネスモデルです。

#### 【産業基盤構築型ビジネスモデル】

##### EVOH樹脂<エバール>

世界トップシェアの地位を基盤に、サーキュラーエコノミーの進展や新興国の経済成長を背景に拡大する食品包装需要を確実に取り込みます。シンガポールの新プラントをはじめとするサプライチェーンを一層強靱化し、供給体制を整えます。さらに、食品ロス削減や環境規制といった潮流に対しては、国際的なルール形成の段階から主体的に参画することで、多層的な参入障壁を構築します。(➤ P.33)

#### 【エコシステム共創型ビジネスモデル】

##### PVAマイクロキャリア<スキャポバ>

再生医療分野において、パートナー企業と培養プロセスを共創します。当社の素材を核に次代医療のエコシステムを構築し、その中核を担うことで、長期的かつ持続的なビジネスを創出します。(➤ P.42)

顧客の素材探索プロセスにおいては、シミュレーションソフト大手Ansys社(現在はSynopsys社の一部)との協業により、設計段階から当社の素材の物性データがオンライン上でシームレスに活用される仕組みを構築しました。顧客の設計プロセスに当社の素材が「最初から組み込ま

れている」状態を創り出すことで、競争を回避するとともに、開発時間の短縮にも貢献しています。

これらの取り組みを通じて、素材メーカーの枠を超え、顧客や社会にとって有益なソリューション提供者としての地位を確立していきます。

## 組織の力を結集する、 構造改革としての「One Kuraray」

クラレグループは多様な事業を擁し、世界各地に拠点を持つグローバル企業です。それぞれの国・地域には固有の法制度や市場特性があり、事業ごとに競争環境も異なります。これらを画一的に共通化することは、各現場が本来持つ競争力を損なう恐れがあります。

組織力を高める上で重要なのは、環境変化に応じて、共通化すべき基盤と独自性を発揮すべき現場力の最適な組み合わせを更新していくことだと考えています。

共通化すべきは、理念や価値創造プロセス、そして「成功シナリオ」です。判断軸となるこれらが全社に深く浸透していれば、それぞれの現場での意思決定スピードが高まります。

グローバルなメンバーが一体となる「One Kuraray」を進めることは、精神論やスローガンの浸透だけではなく、意思決定を加速させる、実践的な構造改革です。

このため、事業の成長をサポートするコーポレート部門の組織体制と業務プロセスを抜本的に見直す「Kuraray Northstar Project」を開始しました。近年、M&Aを通じて

## トップステートメント

拡大してきた当社には、機能の重複や複雑化したプロセスがなお残っています。これらを整理し、現場の権限と責任を明確化するとともに、意思決定を簡素化することで、組織の機動性を高めていきます。

グローバルに人材を活用するための基盤整備「THRIVE（スライブ）」プロジェクトも、この取り組みの一環です。評価基準やリーダーシップ要件、タレントマネジメントの枠組みをグローバルで統一することで、国境や事業の壁を越えた最適な人材配置を可能にしていきます。(➡ P.38)

### 「変革の継続性」を支える 取締役会の役割

変革を一過性のものに終わらせず、持続的な企業価値向上につなげるためには、取締役会の実効性向上が重要となります。

中期経営計画「PASSION 2026」の策定にあたっては、執行側での徹底した議論にとどまらず、社外取締役・社外監査役を含む「拡大中期策定委員会」を組織し、一年間で十数回に及ぶ審議を重ねました。社外の多角的な視点からの問いや厳しい指摘を執行側が真摯に受け止め、戦略を徹底的に磨き上げていく。この緊張感のある対話の積み重ねにより、戦略の解像度を高めたことが、実行への確信につながったと考えています。

2027年以降の次期クラレビジョン策定においても、同様のプロセスをさらに深化させています。足元の厳しい事業

環境を直視しつつ、次なる成長をどのような形で示していくのか、議論の質を高めていきます。

また、企業価値を長期的かつ持続的に向上させていく上で、サクセッションプランの策定は欠かせません。当社は、取締役会の諮問機関として「経営諮問委員会」を設置しており、役員選任や報酬の審議だけでなく、経営トップ後継者の育成計画、および人材プールの充実度や資質についても踏み込んだ議論をしています。

取締役会が「未来の経営体制」にまで責任を持って関与することが、長期的な経営の信頼を支える基盤になると考えています。(➡ P.62)

### 不確実性を、次なる100年の 「成長の糧」へ

現在、クラレグループは『Kuraray Vision 2026』のもと、独自の技術で顧客・社会・地球に貢献するスペシャリティ化学企業として、着実な歩みを進めています。2027年以降を見据えた次期クラレビジョンについても、本年度中にその方向性を定める予定です。当社のDNAである「持続」と「挑戦」に、変化を先取る「機動力」を加え、さらなる高みを目指します。

研鑽を重ねてきた高度な技術と素材力を生かして社会的課題の解決に挑み、長期的な利益創出につなげます。そこで得られる利益を、次の課題解決と未知の技術を切り拓くための原資とします。

「利益創出」と「社会的課題の解決」が相互に高め合う正の循環が、当社における創業以来の企業価値創造の本質です。これからも、この循環を力強く回し続けていきます。

世界は今、地政学リスクの顕在化に加え、環境に関する制度・規制の厳格化、生成AIの発展など、かつてないスピードで変化しています。こういった外部環境の変化をチャンスとして捉え、次の100年に向けたクラレグループの変革を進めていく。それが、社長としての私の決意です。

歴史の転換点を乗り越える、次代に向けたクラレグループのさらなる挑戦に、ぜひご期待ください。株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまには、引き続きご支援賜りますようお願い申し上げます。

代表取締役社長  
川原 仁

