

# ビジョン実現へのロードマップ

クラレグループは私たちの使命に基づき、長期ビジョン『Kuraray Vision 2026』と「サステナビリティ長期ビジョン」を掲げており、これらの実現に向けて、中期経営計画「PASSION 2026」を実行しています。

2026年は当社グループのさらなる成長を目指し、ありたい姿を定義しながら、次代に向けた長期にわたるビジョン策定に関する議論を進めています。

中期経営計画

## 過去の経営計画の主な施策と実績

### 前中期経営計画「PROUD 2020」

(2018～2020年)

#### 競争優位の追求

- 米国のカルゴン・カーボン社買収。活性炭における新炭(米国)、再生炭(ベルギー)の設備増強決定
- タイのイソブレン関連事業新プラント投資決定
- 光学用ポリアルフィルム(日本)、水溶性ポリアルフィルム(米国)、PVBフィルム(韓国)、特殊アイオノマーシート(チェコ)などの生産能力増強を実施

#### 新たな事業領域の拡大

- 液晶ポリマーフィルム(ベクスター)の生産能力増強(日本)
- バイオマス由来のガスバリア材(PLANTIC)樹脂生産設備投資決定(米国)

#### グループ総合力強化

- 環境ソリューション事業(炭素材料)の統合シナジー推進
- 人材育成の強化と技術継承を目的とした「研修所」設立
- 働き方改革の推進

#### 環境への貢献

- 自然環境に貢献: 活性炭事業の拡大
- 生活環境に貢献: エパール事業、プランティック事業の強化、拡大

### 2021年度経営計画※

#### 前中期経営計画「PROUD 2020」で決定した設備投資の着実な実行

#### 環境ソリューション事業(炭素材料)の拡大

- 組織統合後の一体運営の深化。環境規制強化に伴い拡大する需要の獲得

#### EVOH樹脂(エパール)の生産能力増強

- 需要動向や事業性を精査し、アジアを中心に候補地の検討を進行

#### 全社的なデジタル戦略の推進

- グローバルデジタルトランスフォーメーション(GDX)推進室を設立

#### イノベーション創出への取り組み

- イノベーションネットワークセンターを設立

※ 2020年当時、新型コロナウイルス感染症の拡大により、世界経済の状況や事業環境が先行き不透明であったため、2021年度経営計画は単年度計画としました。

## 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(ひと)のやれないことをやる

### 長期ビジョン 『Kuraray Vision 2026』

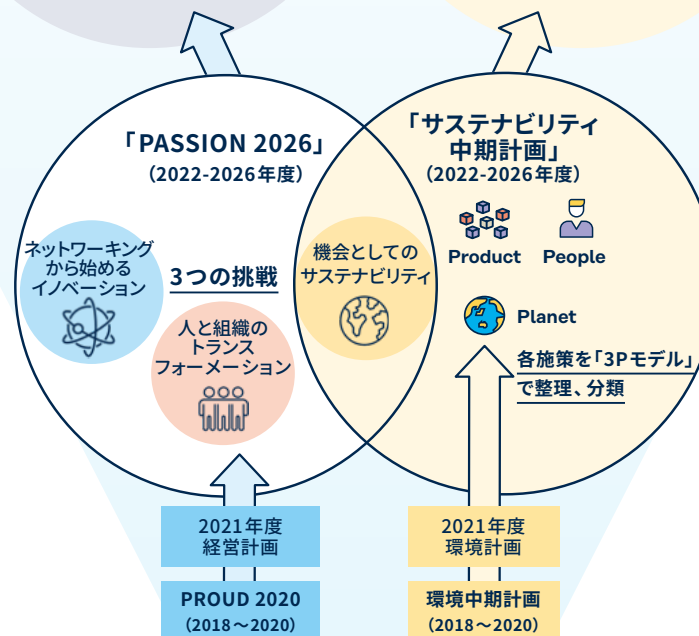
独自の技術に新たな要素を取り込み、顧客、社会、地球に貢献し、持続的に成長するスペシャリティ化学企業

- 新たな事業領域の拡大
- 競争優位の追求
- グループ総合力強化

### 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。

- サステナビリティ経営の強化
- 2050年カーボンネットゼロ実現に向けた取り組み



# ビジョン実現へのロードマップ

## 中期経営計画「PASSION 2026」

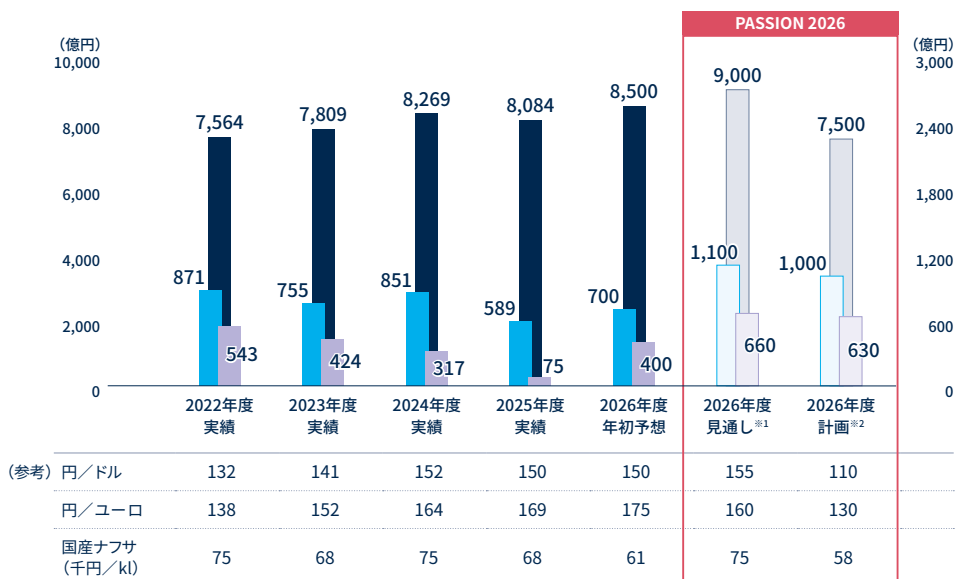
クラレグループは、長期ビジョン『Kuraray Vision 2026』および「サステナビリティ長期ビジョン」のもと、2022～2026年度の5カ年計画「PASSION 2026」を実行しています。予測困難な時代における持続的な成長を目指し、「機会としてのサステナビリティ」(P.26)、「ネットワーキングから始めるイノベーション」(P.41)、「人と組織のトランスフォーメーション」(P.44)の3つを、「私たちの挑戦」として掲げています。

足元の厳しい経済環境下、2026年度の財務KPIについては、中期経営計画の目標を下回る見込みです。業績改善に向け、事業ポートフォリオの高度化を一層進め、成長事業への注力や新規事業の拡大を図ります。

非財務KPIでは、各施策を進めるとともに、GHG排出量削減において、Scope 1、2および3(カテゴリー1)の意欲的な削減目標をベースに、2026年度中のSBT認定取得を目指します。

### 「PASSION 2026」期間中の業績推移と見通し

■ 売上高(左軸) ■ 営業利益(右軸) ■ 当期純利益(右軸)



※1 2025年2月公表時 ※2 2022年2月公表時

### 財務KPI

	2022年度実績	2023年度実績	2024年度実績	2025年度実績	2026年度年初予想	PASSION 2026	
						2026年度見通し <sup>※1</sup>	2026年度計画 <sup>※2</sup>
ROIC	7.0%	6.2%	7.3%	5.1%	6%	9%	8%
EBITDA (営業利益+減価償却費)	1,526億円	1,526億円	1,703億円	1,436億円	1,550億円	1,860億円	1,700億円
ROE	9.0%	6.2%	4.3%	1.0%	5%	9%	10%
EBITDAマージン(参考)	20.2%	19.5%	20.6%	17.8%	18%	21%	23%

※1 2025年2月公表時 ※2 2022年2月公表時

### 非財務KPI

	ベンチマーク	2025年度実績	目標
GHG排出量 Scope 1、2 (P.28)	2021年度	2,896千トン-CO <sub>2</sub>	2035年度 2021年度比△63% (1,072千トン-CO <sub>2</sub> )
GHG排出量 Scope 3(カテゴリー1) (P.28)	2021年度	3,630千トン-CO <sub>2</sub>	2035年度 2021年度比△37.5% (2,269千トン-CO <sub>2</sub> )
自然環境・生活環境 貢献製品の売上高比率 (P.30)	2020年度	46%	2026年度 60%
中核人材の多様性確保 (P.37)	2021年9月末	12%	2030年度 25%
新卒採用に占める女性の割合 - 総合職 - 一般職 (P.37)	(2023年度実績)	34% 23%	2026年度まで 毎年35%以上 毎年10%以上
男性の育児休業取得 - 育児休業取得率 - 14日以上取得者の割合 (P.37)	(2023年度実績)	83% 49%	2026年度 100% 90%
グローバル人材育成 部長層のグローバルリーダー 研修受講率 (P.37)	(2023年度実績)	40%	2030年度 60%
経営幹部候補育成 事業部長・本部長相当ポジション の候補者準備率 (P.37)	(2023年度実績)	90%	2030年度 170% 200%
DX人材育成プログラム 各クラスの受講者数 (P.45)	(2023年度実績)	Gold 44人 Silver 163人 Bronze 5,114人	Gold 124人 Silver 889人 Bronze 6,117人 デジタルを学び続ける風土醸成の完了につき、より実践的な新プログラムに移行予定