

トップステートメント

代表取締役社長

川原 仁

世の中の動向を的確に見極めながら、
スペシャリティ化学企業として
「世のため、人のため」を追求していきます

私の役割は、変化に対応した リーダーシップを発揮すること

クラレグループは、1926年の創立以来、独自の技術力で数々の革新的な製品を生み出してきました。合成繊維ビロンの世界初の事業化を皮切りに、時代の変化に対応しながら技術を進化させ、スペシャリティ化学企業へと成長してきました。現在では、世界シェアNo.1製品の売上高がグループ全体の約60%を占めるに至っています。これもひとえに、クラレグループの使命である「世のため人のため、他人（ひと）のやれないことをやる」を先人たちが追求し、今日まで受け継いできた結果だと考えています。

1984年に入社した私は、自由闊達な企業風土の中で、若手ながら多くの仕事を任されました。責任を感じながらも、自らの考えに基づいて挑戦できる機会に恵まれたことは、今でもかけがえのない財産となっています。だからこそ、社員の皆さんには、今の仕事にやりがいを持って取り組み、新しいものを生み出す挑戦を続けてほしいと願っています。そのためにも、一人ひとりが能力を最大限に発揮し、活躍できる環境づくりが大事です。

特に、VUCAと呼ばれる現代のような時代においては、互いを尊重し合い、対話を通じて共通理解を深めることが大切です。対話の場を提供することで、個人の能力が最大限に発揮され、それが組織の力として結集し、その力を新たな価値の創造につなげるこそがリーダーシップの本質であり、私自身の重要な役割だと考えています。

トップステートメント

そして、私はリーダーシップのあり方については、時代や社会の要請、各国・地域的情勢、取り組む課題の場面や状況によって柔軟かつ適切に変化すべきだと考えています。

中期経営計画の前半は、目標を上回る成果を達成

クラレグループでは、2022年から5カ年の中期経営計画「PASSION 2026」を実行しています。

計画前半3年間の事業環境を振り返ると、開始直後から前提条件が大きく変化しました。まず、ロシアによるウクライナ侵攻が始まり、原燃料価格、物流費が急騰しました。また、インフレによる需要の停滞が起きた一方で、為替は円安に転じるなど、期間を通じて不透明な経済情勢が続きました。

こうした事業環境にあっても、計画前半の3年間は売上および各利益の目標を上回る成果を上げることができました。主な要因として、1つ目にグローバルなサプライチェーンを一層強化し、さらなる安定供給体制の構築、物流の最適化を図ったこと。2つ目に主力事業であるビニルアセテートセグメントの製品を中心に、コスト上昇分を適切に反映した価格をお客さまに受け入れていただいたことが挙げられます。

中間点にあたる2024年には、多くの事業で販売数量が伸長し、売上高は過去最高、営業利益は過去2番目の高水準となりました。最終年度にあたる2026年においては、計画当初の目標を上方修正し、売上高9,000億円、営業利益1,100億円を見込んでいます。

一方で、2024年のROEは4%強となりました。これは、主要施策の1つである事業ポートフォリオの高度化を推し

進める中で、事業整理損、固定資産の減損損失などの特別損失を計上したためです。事業ポートフォリオの高度化は中期経営計画後半も継続して進めるため、2026年のROEは当初の目標をやや下回る9%の見通しですが、当初目標の達成に向けて引き続き努力します。クラレグループとしての「稼ぐ力」そのものは、この中期経営計画期間中に確実に強くなっていると認識しています。

「私たちの挑戦」の成果を定量化し、実益へと結びつけていく

中期経営計画では、社員一人ひとりの挑戦を促し、グローバルで「One Kuraray」として結束を強め、クラレグループの総合力を高めるための全社横断の施策として、「私たちの挑戦」を掲げています。

1つ目は、サステナビリティを機会として捉え、グループ丸となって推進する「機会としてのサステナビリティ」、2つ目は、社外・社内を問わず、人と人、技術と技術をつなげることで、新たな成長のドライバーを生み出す「ネットワークから始めるイノベーション」、そして3つ目は、デジタルでプロセスを変え、多様性で発想の幅を広げ、人と組織に変革をもたらす「人と組織のトランスフォーメーション」です。

私たちの挑戦

1 機会としてのサステナビリティ

— 経営戦略と密接に連動させる

「機会としてのサステナビリティ」では、クラレグループのマテリアリティに基づくサステナビリティ関連の各施策を「サ

ステナビリティ中期計画」としてまとめ、「Planet（環境）」、「Product（製品）」、「People（人材）」の3つのPに整理・分類した「3Pモデル」で推進しています。

これらはいずれも事業活動を支える重要な非財務項目です。今後も経営戦略と密接に連携しながら、各施策を実行していきます。



Planet

「Planet」では、全社を挙げて2050年カーボンネットゼロを目指して取り組んでおり、設定しているScope 1、2のGHG排出量削減が当初の目標を上回るスピードで進捗しています。

現在、海外のクラレグループの生産拠点近郊にて、グリーン水素やグリーンアンモニアなどのCO₂排出を伴わないクリーンエネルギーの開発プロジェクトが進行しており、順調に進めば2035年頃には供給体制が整う見込みです。こうした状況を踏まえ、2035年の排出量を2021年比63%削減(3,020千トン-CO₂から1,117千トン-CO₂)するという意欲的な目標に再設定しました。

Scope 3(カテゴリー1[※])については、2035年までに、2021年比37.5%削減(2,941千トン-CO₂から1,838千トン-CO₂)を新たな目標として、取り組みを進めています。これらの数値目標に基づき、SBT[※]の認定取得を目指し、SBTイニシアティブに対してコミットメントレターを提出しました。

※ 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。

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Scope 3における排出量の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に設定

トップステートメント



「Product」では、WBCSD^{※1}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) に準拠したクラレPSAシステムを導入し、私たちの使命でありマテリアリティでもある「自然環境の向上」「生活環境の向上」に貢献する製品の構成比率を高めています。

計画当初の自然環境・生活環境貢献製品の売上高比率の目標は前倒しで達成しており、2026年目標の60%も達成する見込みです。

今後は、クラレPSAシステムの評価を、これまでの売上高だけでなく事業利益にも紐づける方針です。これにより、「自然環境の向上」「生活環境の向上」に貢献する製品の創出が、確実に財務KPIにも反映され、さらなる成長投資へとつながるよう、強化していきます。

※1 World Business Council for Sustainable Development (持続可能な開発のための世界経済人会議) の略



私は、社長就任以前から国内外での勤務経験を通じて、クラレグループには全世界にさらなる能力の発揮が可能な意欲溢れる人材が数多くいると強く感じていました。グローバルな舞台で人材が活躍することで、世界レベルの社会的課題への対応が加速し、当社グループの持続的成長と企業価値向上につながります。

そのため、喫緊の課題として注力しているのが「グローバル人事基盤整備」と「従業員エンゲージメント向上」です。

「グローバル人事基盤整備」では、多様な人材の適材適所での活躍、グループ内での人材の流動性を高めるための公平かつ公正な人事制度の整備、長期視点での後継者育成計画を推し進めています。具体的には、グローバル共通の人材データを整備することで、グループ全体で重要ポジションの候補となる人材が可視化されます。

「従業員エンゲージメント向上」については、2024年に第2回エンゲージメントサーベイをグローバルで実施しました。前回の「Action Taking (行動の開始：サーベイ結果で有意義な対策が取られると思う)」に加え、新たに「As a Valued Member (自分が組織の中で大切な役割を担っている)」にも課題があることが分かりました。寄せられたコメントには、上司とのコミュニケーションや経営陣からのメッセージの不足、現場での人員不足、人事制度の変更への懸念などが挙げられていました。これらの声を真摯に受け止め、今後の改善に役立てていきます。今後も、継続的な対話を重ねながら、各組織でのフィードバックの強化と改善アクションを続けていきます。

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

― 新規ビジネス創出を加速化

「ネットワーキングから始めるイノベーション」の最大のミッションは、新規ビジネスの創出です。

研究開発の中核的存在である研究開発本部では、革新的な技術シーズの実用化を加速させています。特に、再生医療分野においては、細胞の大量培養市場を見据えたPVAマイクロキャリア(細胞固定化担体)である〈スキャパバ〉の販売開始を契機に、東京女子医科大学・早稲田大学連携先端生命医科学研究教育施設(TWIns)内に「東京ラボ」を新設するなど、産学連携による研究開発や海外でのマーケティングを推進しています。また、デジタル技術を活用した研究開発の効率化や、AIによる新素材開発など、最先端技術の導入にも積極的に取り組んでいます。

加えて、中期経営計画初年度に新設したイノベーションネットワーキングセンター (INC) の活動が活発に行われています。縦割りの事業部や組織間の橋渡しをすると同時に社内外の連携がグローバルに促進され、クラレグループの総合力が円滑に発揮できるようになってきています。マーケットにおいては、研究開発と顧客の架け橋としてINCのマーケットが仲介することで、お客さまの要望の中でまだ満たされていない課題であるアンメットニーズを的確に汲み取り、研究開発の技術シーズに効率よくつなげていく体制が整えられました。

現在、市場成長性とクラレグループのケイパビリティから戦略ターゲット領域を選定し、具体的なテーマが30件ほど挙がっています。中期経営計画期間中にこれらのテーマの

トップステートメント

うち2～3件は新規ビジネスとして具現化したいと考えています。

私たちの挑戦

3 人と組織のトランスフォーメーション

ー DXと人材教育を一体化して推進

デジタル技術の発展により、ビジネス環境におけるDXが急速に進んでいます。

クラレグループでは、この流れを先取りするため、シミュレーションおよび解析ツールの開発・販売で世界をリードするAnsys社と協業し、デジタル空間で当社グループの製品を使用した製品開発を可能とする環境を構築しています。当社グループが保有する豊富な物性データや製品シミュレーションに関する知見を、お客さまに活用していただくことを可能とし、製品のデジタルプレゼンス向上を図ります。2025年1月には、研究開発本部にデジタルソリューション部を新設し、顧客提案と研究開発テーマの両面から、デジタルの活用を一層推進していきます。

並行して、課題をデジタルで解決する知見のあるDX人材の育成も不可欠です。人事施策としてグローバルでDX人材育成プログラムを展開しており、Gold、Silver、Bronzeの3段階のデジタルリテラシーレベルを設定し、全社員が少なくともBronze classを習得する教育体系としています。いずれのレベルにおいても修了者数は目標を上回るペースで進捗しています。

これらの「3つの挑戦」は、グループ共通で取り組む、チャレンジングな施策です。これまでは定性的な評価が中心で

したが、今回新たに「GHG排出量 Scope 3 (カテゴリー1)」、「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)」、「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)」、「DX人材育成 (各クラスの受講者数)」などの定量的な非財務KPIを追加設定しました。これらを達成することで、財務価値の向上にも着実に結びつけていきます。(➡ P.23)

成長ドライバーとして注力する 〈エバール〉、活性炭、歯科材料

主要セグメントであるビニルアセテートの事業群は、川上から川下までをカバーしたバリューチェーンを自社で構築していることが強みです。この強みにより、数々の世界トップクラスの製品を生み出し、お客さまとの強固な信頼関係を築いています。今後もさらなる成長・拡大が期待できるセグメントであり、適切なタイミングで経営資源を投入していきます。なかでも、自然環境・生活環境の向上に大きく貢献できると期待している製品が、EVOH樹脂〈エバール〉です。リサイクルしやすく、サーキュラーエコノミーの観点から、欧州を中心に需要が増えています。

ほかにも大きな成長を期待しているのが、機能材料セグメントの活性炭と歯科材料です。活性炭については、米国、欧州を中心にPFAS (有機フッ素化合物) 規制を強化する動きがあり、この流れは今後世界中に広がると予測しています。クラレグループの強みは、活性炭の提供だけではなく、大型浄化装置などの周辺機器の提供を含めたシステム設計や、お客さまが使用した活性炭の回収・再生処理な

ど、総合的なサービスを提供できることです。2030年の飲料水のPFAS処理市場規模は、米国だけで年間10～20億ドルになると予測されており、そのうち75%を活性炭による処理が占めるという見方をしています。当社グループとしては、需要の半分以上を取り込めるように、活性炭周辺領域の設備投資および人材の補強を行っています。既に、米国最大の民間上下水道事業者との長期間にわたる独占的供給契約を締結しましたが、ほかにも多くの大手水道事業者と契約や交渉が進んでいます。(➡ P.18)

歯科材料については、クラレグループが得意とする有機化学をベースとした歯科用接着剤・充填剤や、旧ノリタケデンタルサプライ社との統合により歯科用セラミックなどの製品を扱っています。高い品質、性能の歯科材料を、有機・無機にまたがり幅広く手がけていることが、当社の歯科材料事業の強みとなっています。特にジルコニアブロックは、短時間治療の実現により歯科医と患者双方の負担を軽減し、生活環境の向上に大きく寄与しています。その優れた特長から、今後も欧米を中心に大きな成長が可能であると考えています。引き続き、新製品の開発・投入を進め、グローバルにプレゼンスを高めていきます。

事業ポートフォリオの高度化は 実行フェーズへ

「3つの挑戦」と並んで注力しているのが事業ポートフォリオの高度化です。

計画前半の2022年、23年では、成長性、競争力の高い事業・製品を見極めるべく事業評価を徹底的に行い、

トップステートメント

「社会・環境価値」、「経済的価値」、「市場成長性」の3軸の中に落とし込みました。3軸ともスコアが高い「成長・拡大事業」、市場と収益性が安定している「基盤事業」、成長性は期待できるが実益はこれからの「新規ソリューション・用途開発」、3軸ともに課題がある「最適化・体質改善事業」の4つに整理しています。(P.24)

目指すべきは、3軸ともにハイスコアである「成長・拡大事業」領域の強化です。「基盤事業」での新用途開発・新市場開拓と、「新規ソリューション・用途開発」による新規ビジネスの創出を中心に、それらの製品や事業を「成長・拡大事業」へとシフトしていくことをあるべき姿としています。

2024年からは、施策を具体的に実行するフェーズへと移行し、「成長・拡大事業」と「基盤事業」に関しては、既に建設工事を進めていた設備をそれぞれ着実に立ち上げるとともに、成長ドライバーである〈エバル〉のシンガポール新プラントへの設備投資や、活性炭事業における産業用再生炭事業の買収、そして将来の成長に向けた投資の意思決定などを行っています。一方で、収益の持続的成長が見込めず継続が難しいと判断される事業については慎重に検討し、縮小・撤退の意思決定を行っています。

成長ドライバーの〈エバル〉、活性炭、歯科材料は、強みを生かして、拡大する需要に的確に対応するため経営資源を投入していきます。「基盤事業」に関しても安全対策、生産設備の維持・更新を適切に行い、さらなる基盤強化を図っていきます。また、「最適化・体質改善事業」に位置づけられるイソプレン関連事業や繊維事業は、体質改善計画、再構築計画を立案の上、収益改善を図ります。

今後も、事業ポートフォリオの高度化と持続的な成長を目指し、必要な能力増強やM&A、縮小・撤退などの意思決定を迅速果敢に行っていきます。

「Ready to be, Ready to go」 好機を捉え、進化し続けていく

クラレグループのグローバルなメンバーが一体となる「One Kuraray」への道のりは、まだ始まったばかりです。グループ社員の約40%を海外メンバーが占める現状において、コミュニケーションを含む交流の活性化は喫緊の課題です。経営陣の構成は、依然として日本人が多数を占めており、グローバルカンパニーを標榜する以上、その実態に即した体制構築が不可欠であると認識しています。

クラレグループの売上高の約80%は海外市場からのものであり、ビジネスの主戦場はまさにグローバルです。海外メンバーを結束させ、共通の理解と目標に向かって進む必要があります。現在推進している「3つの挑戦」は、いずれも事業部や国・地域を超えた連携を強化する施策です。



これらの挑戦を通じて、グローバルなメンバーの一体感を強めていきます。

来年2026年には、クラレグループは創業100周年を迎えます。スペシャリティ化学企業として、そしてグローバルカンパニーとして、成長を続けながら100周年を迎えられることは、まさに先人たちから現在の社員に至るまで、全員の努力の賜物です。私は、この大きな節目を、過去を振り返るだけでなく、未来を見据えるための起点にしたいと考えています。今後も持続的に発展する企業であるために、未来につながるプロジェクトを計画しています。

私自身、経営者として誠心誠意、会社の成長に貢献していく決意です。私の目下の目標は、「世のため、人のため」となる新規ビジネスを創出し、「成長・拡大事業」に新たな柱を加えることです。さらに、長期的な事業機会の創出として、2050年カーボンネットゼロに向けた取り組みにも引き続き注力します。2025年1月に米国政権が変わるなど環境問題に対する情勢は変化していますが、好機到来時にタイミングを逃さず「Go」の判断が可能となるように、設備投資や製品提供を含めた準備をしています。世の中の動向を的確に見極め、好機を逃さず迅速に対応できるよう、「Ready to be, Ready to go（準備万全、いつでも行ける）」の体制を整えておくことが、重要であると考えます。

株主をはじめとするステークホルダーの皆さまには、変革と進化を続けるクラレグループにご期待いただくとともに、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