

財務担当役員メッセージ

現場とともに歩む財務担当役員として、戦略を実行します

常務執行役員
経営企画室担当、DX-IT本部担当、
機密情報管理担当、
経理・財務本部担当 兼 経営企画室長

藤原 純一



2025年1月に財務担当役員に就任した藤原です。私は1985年に入社し、30代前半まで経理・財務本部に所属した後、事業部門へ異動し、海外駐在も経験しました。2007年から2012年まで経理・財務本部の経理部長を務め、その後はビニルアセテートフィルムカンパニー長や経営企画室長を経験してきました。これまでの経理・財務、事業部門、経営企画での経験を生かし、各事業や現場に寄り添う血の通った財務担当役員として、戦略を実行していきます。

るとともに、原燃料価格の上昇分を販売価格へ適切に反映させることで、収益力の確保に努めました。その結果、2022年から2024年までの前半3年間は、売上高、営業利益とともに計画を達成することができました。

今後も事業環境の不透明感は拭えませんが、引き続き計画を着実に実行し、中期経営計画の最終年度となる2026年においても、計画当初の目標を上回る売上高、営業利益、当期純利益の達成を目指していきます。

2024年度実績と2026年度目標・見通し

	2024年度実績	PASSION 2026	
		2026年度見通し (25年2月公表)	2026年度目標 (22年2月公表)
売上高	8,269億円	9,000億円	7,500億円
営業利益	851億円	1,100億円	1,000億円
当期純利益	317億円	660億円	630億円

— 財務KPIの進捗と見通し

2024年は、ROICが7%強、EBITDAが1,703億円となりました。ROICとEBITDAは、年々改善しており、2026年も目標を達成する見込みです。ROEは目標をやや下回る見通しとなっていますが、稼ぐ力は確実についてきており、さらなる中長期的な成長と資本効率の向上への取り組みを継続的に進めていきます。

資本効率の向上については、事業ごとのROIC管理を行っています。ROICを機械的に分解して部門に割り当てるのではなく、当社独自の分析モデルを用いて、事業ごとに①限界利益(率)、②固定費、③運転資金係数(運転資金÷売上高)、④固定資産、⑤売上高の5項目に焦点を当てた分析を行っています。各要素の改善策について事業部とともに考えながら、現場でのアクションに落とし込みます。こうした管理手法により、事業ごとに優先すべき改善ポイントを明確化することにより、ROICの向上を図っていきます。

財務KPI

	2024年度実績	PASSION 2026	
		2026年度見通し (25年2月公表)	2026年度目標 (22年2月公表)
ROIC	7.3%	9%	8%
EBITDA (営業利益+減価償却費)	1,703億円	1,860億円	1,700億円
ROE	4.3%	9%	10%
EBITDAマージン(参考)	20.6%	21%	23%

— 中期経営計画の進捗と見通し

中期経営計画「PASSION 2026」はコロナ禍という大きな社会変化の最中に策定されました。その後も円安やインフレの進行、原燃料価格の高騰、欧米をはじめとする各国での金利上昇といった不透明な市場環境の中で計画を進める必要がありました。

こうした厳しい環境下においても、当社は独創性の高い製品を軸に、市場やお客さまのニーズに応え、グローバルサプライチェーンの強みを活かして安定供給を継続す

財務担当役員メッセージ

一 事業ポートフォリオの高度化を推進

事業ポートフォリオの高度化は以前から重要なテーマでしたが、社内の意識が特に高まったのは、ロシアのウクライナ侵攻が始まった2022年です。この時期にサプライチェーンの混乱や原燃料価格の高騰によって当社事業は大きな影響を受けました。こうした危機の中で、各事業の強みや課題が明確になりました。

例えば、ビニリアセテート関連事業の強みは、製品自体の優位性に加え、グローバルに展開した生産体制による安定供給が可能な点です。これらの強みをお客さまに価値として認めていただき、厳しい局面においても適切な形で価格改定を行うことができました。こうした強みを持つ事業、成長分野や新しい領域では積極的に投資を進めています。

一方、一部の事業ではコストアップを販売価格に転嫁できない状況が続き、利益率が減少しました。当初は、厳しい環境下の事業に対して「どうすれば生き残れるか」という視点で改善策を講じてきましたが、経営会議等で収益が十分な水準にない事業を続けることがクラレグループの将来にとって良いのかという意見も出るようになりました。「PASSION 2026」では、事業ポートフォリオの高度化を進めるための事業評価軸として、当初は「社会・環境価値」と「経済的価値」の2軸を基本としていましたが、議論の中で、「市場成長性」も考慮した3軸で評価を行うこととしました。この基準に基づき、2023年から2024年にかけては、事業ポートフォリオの高度化の実行フェーズとしていくつかの事業の縮小や撤退を決断しました。

今後、こうした事業評価軸に基づき、事業ポートフォリオの高度化を推進していきます。

一 今後の投資計画

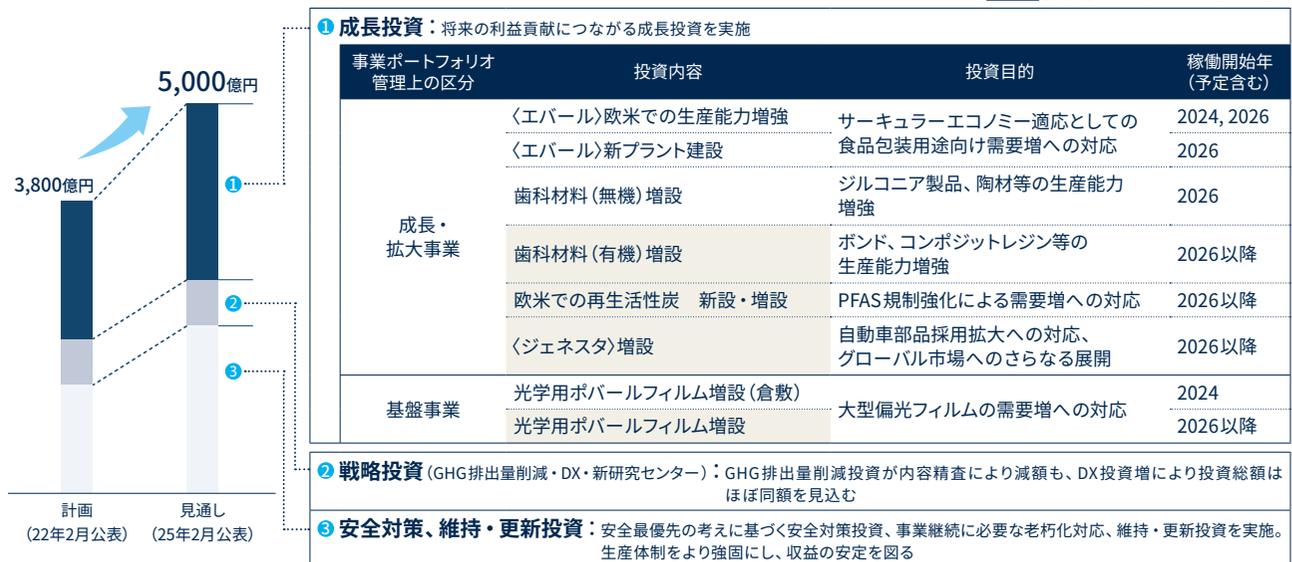
「PASSION 2026」期間中の設備投資額（決定ベース）は、円安の影響もありますが、成長分野への積極的な投資や事業継続に必要な設備更新対応を中心に、当初計画の3,800億円から5,000億円に増額しました。

「成長・拡大事業」に位置付けるEVOH樹脂（エパール）では、シンガポールでの新プラント建設や欧米での能力増強を進めています。欧州を中心にサーキュラーエコノミーへのシフトが進む中で、〈エパール〉はガスバリア性とリサイクル性の高い製品として評価され、さらなる需要の伸びが期待されています。

活性炭事業では、2024年に米国において新炭の新設備が稼働開始しましたが、今後、再生炭においても大規模な設備投資を実施します。米国では飲料水のPFAS規制強化が進み、活性炭による飲料水の浄化ニーズが急速に高まっています。今後、米国だけでなく、欧州、日本、アジアへも規制強化の流れが波及し、需要が拡大することを見据えて、各拠点での投資を進めていきます（▶ P.18）。その他、歯科材料の増設や〈ジェネスタ〉の増設についても意思決定を進めていく予定です。

「基盤事業」への投資としては、大型偏光フィルムの需要増に対応するため、光学用ポバールフィルムの生産を強化します。この製品は競合が少なく、当社が高いシェアを誇っています。この地位をさらに強固にするため、継続的な投資を行っていきます。

「PASSION 2026」期間中の設備投資（決定ベース）



財務担当役員メッセージ

戦略投資では、DXに関連するさまざまな領域で投資を進めています。DXにおいて重要なのは、それを推進する人材です。従業員へのトレーニングを含め、人への投資を重視し、データを有効活用し、プロセス変革・ビジネスモデルを創出できる人材の育成を進めていきます。

また、当社の大きな強みは、グローバル規模で安定的にお客さまに製品を供給できることです。この生産体制をより強固にするためにも、既存設備の維持・更新投資も確実に実施していきます。

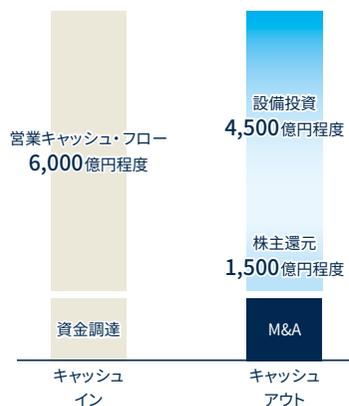
一 資本政策

中期経営計画「PASSION 2026」の策定段階では、事業環境が不透明であり、資本政策についての議論が尽くされていませんでした。今回の中期経営計画の進捗を評価する過程において、取締役会や経営会議で改めて資本構成の最適な姿に関する議論を重ね、資本政策に関する新たな基本方針を策定しました。

足元では業績の拡大と為替の影響により自己資本比率が上昇基調にありますが、今後の財務規律として、自己資本比率は50～60%、D/Eレシオは0.45以下を保持していきます。これは今後まとまった資金が必要となった際に、機動的な資金調達ができるよう、一定の債券格付水準を維持する必要があるためです。資本政策のポイントは、資本コストを意識しつつ、自己資本と負債をバランスよく管理していくことだと考えています。

計画期間中のキャッシュアロケーションについては、営業キャッシュ・フローとして6,000億円程度のキャッシュ

「PASSION 2026」期間中の
キャッシュアロケーション



インを見込んでいます。このうち4,500億円程度を事業の成長・拡大や、安全対策、設備の維持・更新のための設備投資に使います。また、拡大する利益の株主への還元を拡充するため、新たな株主還元方針を策定しました。この方針に基づき、株主還元は1,500億円程度を充てる予定です。さらに、M&Aは引き続き1,000億円程度を想定しており、必要に応じて外部から資金調達を行います。

一 企業価値、PBRの向上に向けて

東京証券取引所が「資本コストや株価を意識した経営」を要請したことによりPBRが注目されています。当社の現在のPBRには改善の余地があると考えています。最も重要なことは、当社が進める「3つの挑戦」や事業ポートフォリオの高度化を中心とした将来の成長戦略・ストーリーをしっかりとステークホルダーの皆さまに説明し、納得し

株主への還元拡充のため、
新たな株主還元方針を策定

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
自己株式取得：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**
自己株式取得：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年度実績
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
自己株式取得	—	100億円	—	200億円

ていただくことだと考えています。とはいえ、私は聞こえの良いことだけを説明するつもりはありません。できることは確実に実行し、できないことについては、正直にお伝えしたいと思います。そうした姿勢が皆さまとの信頼関係を築く礎だと考えています。

また、財務担当役員として、私たちが進める戦略の将来性や有効性をできる限り数字を用いて説明したいと思っています。戦略を定量的な側面から分析することで、これまで以上にチャンスや課題が見つかる可能性が広がります。また、共有できる定量データが豊富にあれば、建設的な対話が促進されると考えています。

今後も、ステークホルダーの皆さまとはオープンなコミュニケーションを心がけ、クラレグループのさらなる発展に向けて、ともに歩んでいきたいと思っておりますので、引き続きご支援のほどよろしくお願いいたします。