



世のため人のため、  
他人（ひと）のやれないことをやる

**Kuraray Report**  
クラレレポート

**2026**

# 「クラレレポート 2026」の発行にあたって

## ステークホルダーの皆さまとの さらなる対話と信頼関係の深化を目指して

クラレグループでは、株主・投資家をはじめとする全てのステークホルダーの皆さまに、私たちの中長期的な価値創造についてより一層の理解を深めていただけるよう、2018年から「クラレレポート」を発行しています。

私たちは2022年から、創立100周年の節目である2026年までの中期経営計画「PASSION 2026」を実行しています。「クラレレポート 2026」では、その最終年度にあたり、「PASSION 2026」に掲げた「3つの挑戦」や事業ポートフォリオの高度化をはじめとする主要施策について、これまでの取り組みの成果と今後の方向性をご報告するとともに、事業活動を通じて、どのように社会的責任を果たしていくのかをご説明しています。

本レポートの編集・制作は、IR・広報部とサステナビリティ推進部をはじめとする多くの関係部署の協力のもと行っており、私はその作成プロセスおよび記載内容が正当であることを確認しています。

今後も本レポートをエンゲージメントツールの一つとして、ステークホルダーの皆さまと建設的な対話を進めてまいりますので、ご高覧いただきご意見を頂戴できればと存じます。

常務執行役員 経営企画室担当  
藤原 純一

## 編集方針

クラレグループの持続的な価値創造に関する取り組みについて、財務情報とESGに関する非財務情報をまとめています。国際会計基準(IFRS)財団の「国際統合報告フレームワーク」と、経済産業省が提唱する「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス 2.0」を参照しています。

また、GRIスタンダードを参照しており、対照表をウェブサイトに掲載しています。

 GRIスタンダード対照表 (内容索引)



※ 財務データは全て連結ベースです。  
※ 億円単位の財務データ(実績値)は、億円未満を四捨五入して表示しています。  
※ 予想・見通しは、将来の事業環境・経済状況などに関する現時点での仮定・推測に基づいており、実際の業績等はこれと異なる結果となる場合があります。  
※ 文章内の〈〉表記は、クラレグループの商標または登録商標を示します。

### 【報告対象期間】

2025年1月1日～2025年12月31日

※ 一部2026年1月以降の情報も含まれます。  
※ タイトル部分の年号は発行年としています。

### 【報告対象範囲】

株式会社クラレおよびクラレグループ会社

### ナビゲーションボタンの使い方

- ≡ 目次に移動
- 🔍 直前に閲覧していたページにもどる
- PDF内リンク
- 📄 WEBリンク

## 開示情報のご案内

| 情報開示媒体(抜粋)                                                                                                                                               |                                                                                     | 財務 | 非財務 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|----|-----|
|  <b>クラレレポート 2026</b>                                                  |                                                                                     |    |     |
| 財務および非財務の視点を統合し、持続的な価値創造に向けた重要な戦略や社会へのインパクトなどについて優先的に掲載しています。より幅広い情報や詳細データについてはウェブサイトをご参照ください。                                                           |                                                                                     | ●  | ●   |
|  <b>IRウェブサイト</b><br>「投資家情報」<br>経営方針、中期経営計画、各種説明会資料、業績関連データを開示しています。   |  | ●  | ○   |
|                                                                                                                                                          |  | ●  | —   |
|                                                                                                                                                          |  | ●  | ○   |
|                                                                                                                                                          |  | ●  | ○   |
|  <b>サステナビリティウェブサイト</b><br>マテリアリティやサステナビリティ中期計画、サステナビリティ関連データを開示しています。 |  | —  | ●   |
|                                                                                                                                                          |  | —  | ●   |

※ 主軸となる情報を●としています。

## 会社概要 (2025年12月31日現在)

|                                                                                       |                                  |
|---------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|
| 社名                                                                                    | 株式会社クラレ                          |
| 代表取締役社長                                                                               | 川原 仁                             |
| 設立                                                                                    | 1926年6月                          |
| 本社所在地                                                                                 | 〒100-0004 東京都千代田区大手町2-6-4 常盤橋タワー |
| URL                                                                                   | https://www.kuraray.com/jp-ja/   |
| 資本金                                                                                   | 890億円                            |
| 従業員数(連結)                                                                              | 12,117名                          |
| グループ会社                                                                                | 連結子会社67社・持分法適用会社2社               |
| 主要海外拠点                                                                                | 米国・ドイツ・ベルギー・中国・韓国・シンガポール・タイ      |
|  | 主要グループ拠点                         |

# Contents

## 04 〓 トップステートメント ●●●●

## 09 クラレグループの事業

- 09 At a Glance
- 10 世界シェアNo.1製品と自然環境・生活環境貢献製品
- 11 幅広い産業を支える製品群
- 12 グローバルポートフォリオ

## 13 ビジョン実現に向けて

- 14 価値創造の起点
- 15 価値創造の軌跡
- 17 重要課題（マテリアリティ） ●
- 18 価値創造プロセス
- 19 競争優位性を支える資本の強化
- 20 ビジョン実現へのロードマップ ●
- 22 事業ポートフォリオの高度化 ●●
- 24 新たな価値創造に向けて

## 25 3つの挑戦

- 26 私たちの挑戦 1 機会としてのサステナビリティ ●●
- 27 - Planet ●●
- 30 - Product ●●
- 33 〓 特集 エバール事業を通じた持続的成長への取り組み ●●
- 36 - People ●●
- 38 〓 特集 One Kuraray, One HR：人事変革プロジェクト「THRIVE」始動 ●●
- 41 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 ●●●
- 44 私たちの挑戦 3 人と組織のトランスフォーメーション ●●
- 46 〓 対談 研究開発とDXの融合が拓く、クラレの未来価値創造 ●●

## 「クラレレポート 2026」のポイント

- Point 1 変化を成果へつなげる「機動力」と「成功シナリオ」
- Point 2 持続的な成長に向けた事業ポートフォリオの高度化
- Point 3 変革を支える「人材戦略」と「DX」によるイノベーション創出
- Point 4 次の100年も選ばれ続けるためのガバナンス体制の充実

## 49 事業・成長戦略

- 50 〓 財務担当役員メッセージ ●●
- 54 セグメント別戦略
  - 54 - ビニルアセテート
  - 55 - イソブレン
  - 56 - 機能材料
  - 57 - 繊維
  - 58 - トレーディング
- 59 知財マネジメント ●●

## 60 経営基盤

- 61 〓 取締役会議長メッセージ ●
- 62 コーポレート・ガバナンス ●
- 68 役員一覧
- 70 〓 社外取締役メッセージ ●
- 72 リスクマネジメント・コンプライアンス ●

## 74 会社データ

- 74 11カ年財務・非財務サマリ/ESG指数への組み入れ状況/株式情報



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

#### ― 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てい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、調達の多様性確保、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。

#### ― 「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）

#### ― 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ワーキングセンター (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。



※1 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

※2 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

※3 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開拓する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。

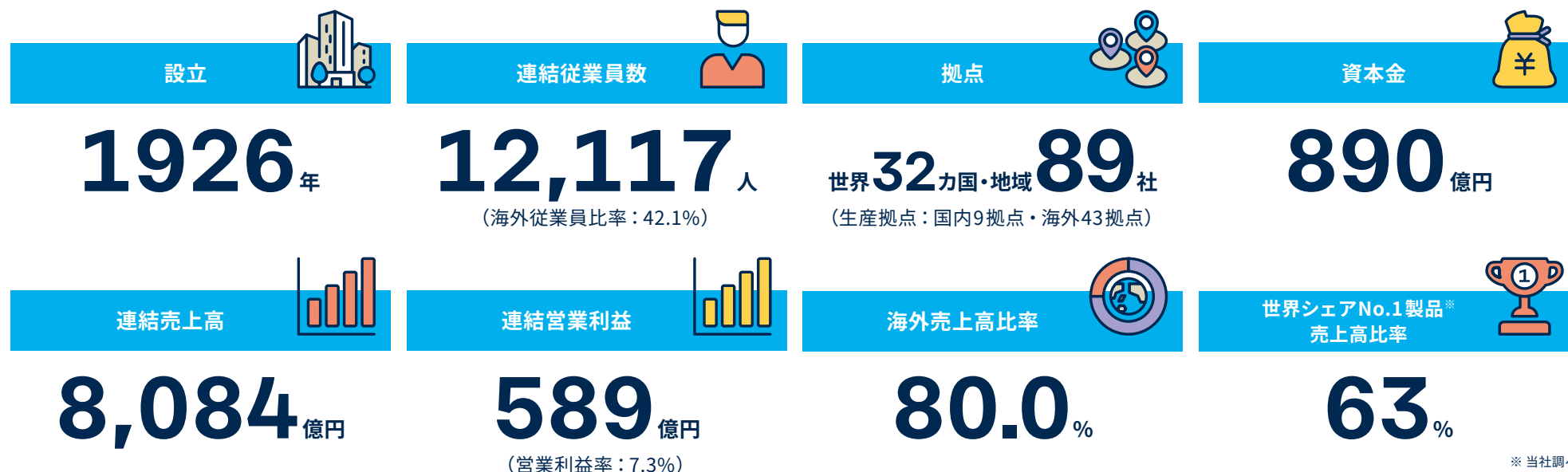
世界は今、地政学リスクの顕在化に加え、環境に関する制度・規制の厳格化、生成AIの発展など、かつてないスピードで変化しています。こういった外部環境の変化をチャンスとして捉え、次の100年に向けたクラレグループの変革を進めていく。それが、社長としての私の決意です。

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



# At a Glance (2025年12月31日現在)



## クラレグループの事業セグメント

### ■ ビニルアセテート

水溶性や接着性などの特性を持つポリアル樹脂、液晶ディスプレイ用途のほか、洗剤などの個包装フィルムに使われるポパールフィルム、合わせガラス用中間膜として使用されるPVBフィルム、特殊アイオノマーシート〈セントリガラス〉、高いガスバリア性を持つEVOH樹脂〈エパール〉などを製造・販売しています。

### ■ イソプレン

合成法によるイソプレンケミカル製品群と、その派生品である熱可塑性エラストマー〈セプトン〉や耐熱性ポリアミド樹脂〈ジェネスタ〉を製造・販売しています。

### ■ 機能材料

高い吸着性能を生かし、水や大気浄化に使用される活性炭および中空糸膜モジュール、天然歯に近い修復を可能にする歯科材料、透明性や耐候性に優れるメタクリル樹脂を製造・販売しています。

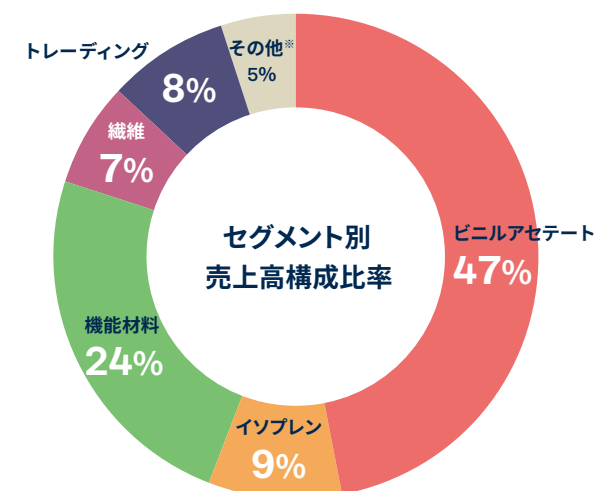
### ■ 繊維

セメント建材や自動車関連部品の補強材などに使用されるビニロン、天然皮革に近い構造と機能性を兼ね備えた人工皮革〈クラリーノ〉、高強度・低吸水性などの特長を持つ液晶ポリマー繊維〈ベクトラン〉、生活・工業用品向けメルトブローン不織布、面ファスナー〈マジックテープ〉などを製造・販売しています。

### ■ トレーディング

ポリエステルをはじめとする繊維製品の製造・販売のほか、クラレグループ製品の国内・アジア地域での販売を行っています。

※「その他」の区分は、報告セグメントに含まれない事業セグメントであり、エンジニアリング事業などを含んでいます。



# 世界シェアNo.1製品と自然環境・生活環境貢献製品

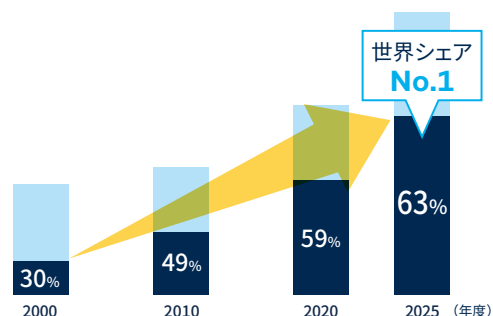
クラレは独自の技術力で、世の中になかった製品を生み出してきました。合成繊維ビニロン(PVA繊維)の世界初の事業化に始まり、ビニロンの原料であるポバール樹脂、液晶ディスプレイに欠かせない光学用ポバールフィルム、高いガスバリア性を持つEVOH樹脂〈エバール〉、世界唯一の合成法イソブレンから生まれるケミカル製品群などを事業化してきました。独創的な技術から生まれた世界シェアNo.1※製品の売上高は、グループ全体の63%に達しています。

また、これら製品の多くはクラレグループの使命である自然環境と生活環境の向上に寄与するものとして、持続可能な社会の実現を支えており、私たちはその拡大に取り組んでいます。

※ 当社調べ

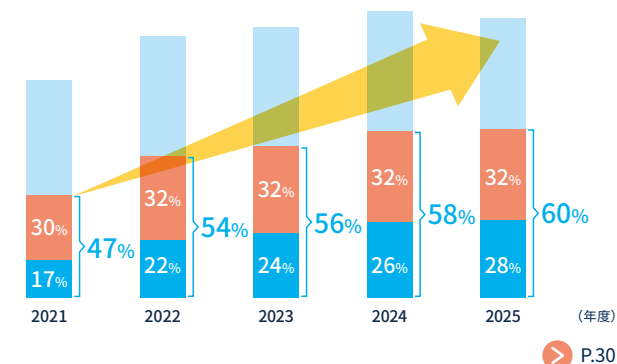
世界シェアNo.1製品の売上高比率

■ その他



自然環境・生活環境貢献製品の売上高比率

■ 自然環境貢献製品 ■ 生活環境貢献製品 ■ その他



P.30

## 世界シェアNo.1製品



ポバール樹脂  
(中国を除く)



光学用ポバールフィルム



水溶性ポバールフィルム



EVOH樹脂  
〈エバール〉



特殊アイオノマーシート  
〈セントリグラス〉  
(建築構造用高剛性中間膜市場において)



イソブレンケミカル



耐熱性ポリアミド樹脂  
〈ジェネスタ〉



活性炭



PVA繊維  
〈クラロン〉〈クラロンK-II〉



液晶ポリマー繊維  
〈ベクトラン〉

# 幅広い産業を支える製品群

クラレグループ製品の多くは、素材としてさまざまな用途に活用されています。幅広い産業で重要な役割を果たし、持続可能な社会の実現に貢献するとともに、特定の領域に依存しない事業構造が収益基盤の安定化につながっています。

※売上高の約80%をカバーするクラレPSA評価により用途を特定。円の面積は売上高に比例する。

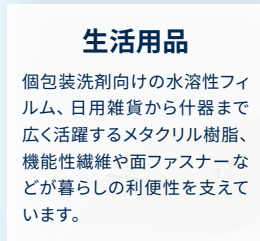


## 紙・包装資材

ガスバリア性、耐水性や耐油性に優れる高機能樹脂・フィルムは、紙コーティングや食品、医薬品、工業製品、雑貨などの包装資材に広く活用されています。

### 製品例

・PVOH・EVOHなどのバリア性樹脂・フィルム



## 生活用品

個包装洗剤向けの水溶性フィルム、日用雑貨から什器まで広く活躍するメタクリル樹脂、機能性繊維や面ファスナーなどが暮らしの利便性を支えています。

### 製品例

・水溶性ポリアルフィルム  
・面ファスナー  
・ビニロン  
・メタクリル樹脂シート



## 自動車・交通

製品例  
・EVOH樹脂  
・PVBフィルム  
・液状ゴム  
・耐熱性ポリアミド樹脂

フロントガラスの中間膜や燃料タンクのバリア材、タイヤや各種コネクタなど幅広い用途で素材として使われ自動車の安全性や高機能化に寄与しています。



## 電気・電子

液晶ディスプレイの表示に不可欠な光学用フィルム、携帯端末・PC・サーバーなどのコネクタ用樹脂などを展開し、生活の基盤を支えています。

### 製品例

・光学用ポリアルフィルム  
・耐熱性ポリアミド樹脂  
・メタクリル樹脂



## 水・大気の浄化

特定の物質を吸着・ろ過する機能性製品は、浄水場、家庭用浄水器や排水処理施設などの水処理、排ガス処理や空気清浄機などの空気処理に活用されています。

製品例  
・活性炭  
・高性能膜モジュール



## 建築・建設

デザインの自由度に優れる建築向け合わせガラス用中間膜、セメント補強用ビニロンなど、製品の耐久性を高め技術革新を支えています。

### 製品例

・特殊アイオノマーシート  
・PVBフィルム  
・ビニロン  
・水溶性ポリアルフィルム

## ヘルスケア・医療

## 食料・飲料

## 衣料・ファッション

## 歯科材料

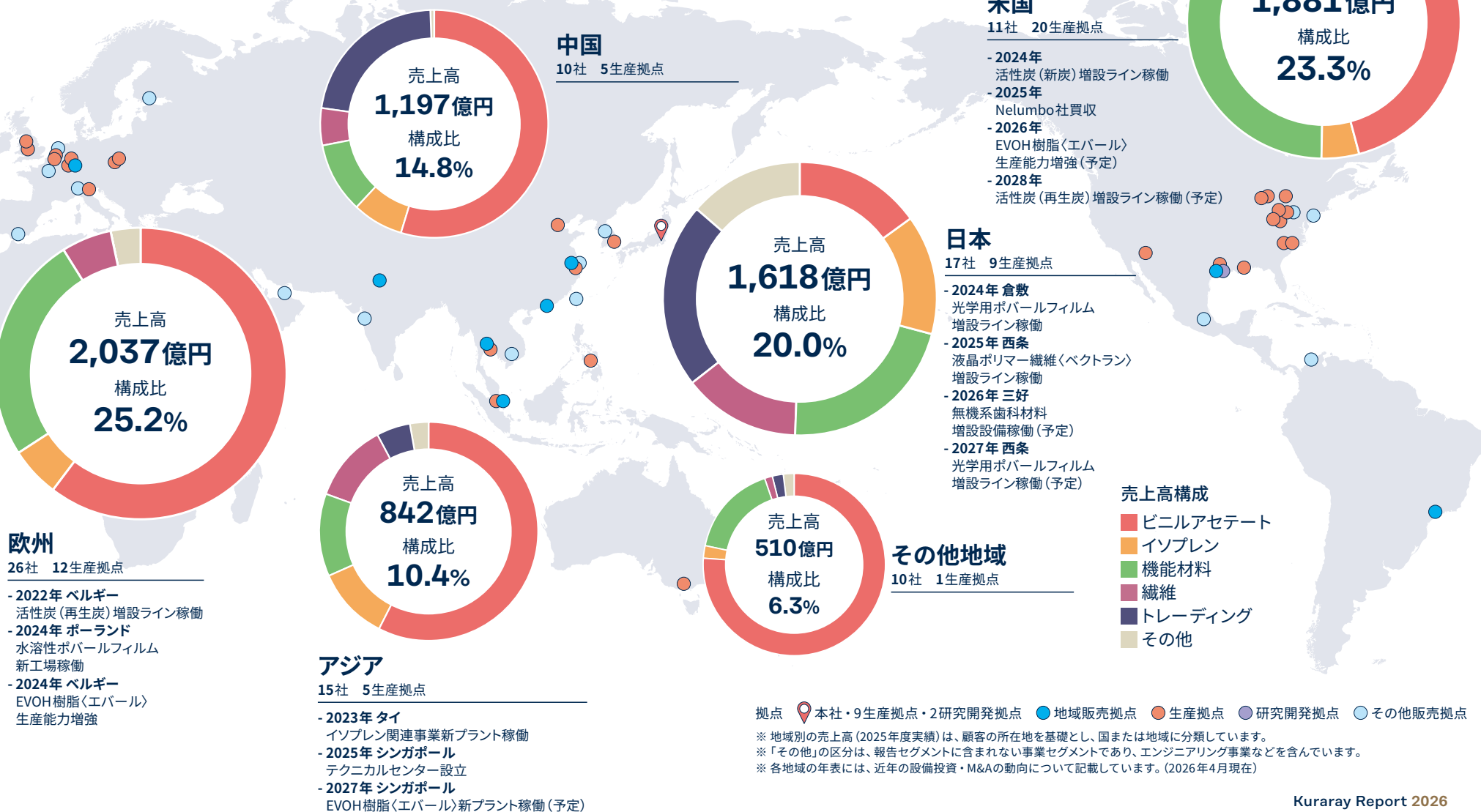
## 接着剤・封止材

## コンパウンド・素材

# グローバルポートフォリオ

主要グループ拠点

クラレグループは「適地生産・適地販売」の原則に基づき、グローバルにビジネスを展開しています。  
現在では32カ国・地域、89社にネットワークを拡大し、海外売上高比率は80%となっています。  
今後も、生産・販売の両面でネットワークを強化し、世界各国・地域のニーズに応えていきます。



# Toward Realizing the Vision

ビジョン実現に向けて

## Contents

- 14 価値創造の起点
- 15 価値創造の軌跡
- 17 重要課題(マテリアリティ)
- 18 価値創造プロセス
- 19 競争優位性を支える資本の強化
- 20 ビジョン実現へのロードマップ
- 22 事業ポートフォリオの高度化
- 24 新たな価値創造に向けて

# 価値創造の起点

## 企業ステートメント

### 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。  
― 世のため人のため、他人（ひと）のやれないことをやる ―

### 私たちの信条

#### 理念

個人の尊重  
同心協力  
価値の創造

#### 行動 原則

安全はすべての礎  
顧客のニーズが基本  
現場での発想が基本

### 私たちの誓約

私たちは、

- ・安全に配慮した高品質の商品・サービスを開発、提供します。
- ・社会との対話を図り、健全な関係を保ちます。
- ・地球環境の保全と改善、安全と健康の確保に努めます。
- ・働く仲間を敬い、その権利を尊重します。
- ・自由、公正、透明な取引を実践します。
- ・知的財産を尊重し、情報を適切に管理します。

## タグライン

**kuraray**  
Possible starts here

—— 新たな可能性は、ここから始まる。 ——

クラレグループは創業以来、事業を通じた社会的課題の解決と新たな価値の創造に挑戦してきました。コーポレートタグライン「Possible starts here」には、今日に至るまで変わることのないこの企業姿勢とともに、より良い未来のために、クラレグループを起点として社会と価値を共創していきたいという想いを込めています。

 クラレグループのブランドストーリー

# 価値創造の軌跡

創業者・大原孫三郎と第二代社長・大原總一郎は、技術革新による事業の発展に努める一方、環境問題への対応を含む企業の社会的責任を重視し、事業活動を通じた社会的課題の解決に注力しました。CSRという言葉がなかった時代に経営者たちが持っていた先駆的な精神は、クラレグループのDNAとして現在に受け継がれています。私たちの独創性の高い製品は社会に新たな価値を提供し、世界で広く活用されています。



初代社長  
大原孫三郎

## 社会から得た財はすべて社会に返す

企業の社会的責任を重視し、大原社会問題研究所、労働環境の改善・改革に取り組む倉敷労働科学研究所（現・大原記念労働科学研究所）、倉紡中央病院（現・倉敷中央病院）、大原美術館などを設立。地域の医療・福祉や教育・文化、人々の生活水準の向上に貢献しました。



第二代社長  
大原總一郎

## 企業が得るべき利潤は、技術革新による利潤、社会的、国民経済的貢献に対する対価としての利潤に限る

公害という言葉がまだ珍しかった時代にいち早く企業の排出責任に言及したほか、1950年には独自技術による国産初の合成繊維ビニロンを世界に先駆けて事業化しました。その後も、天然皮革に代わる世界初の人工皮革〈クラリーノ〉を開発・事業化するなど、事業活動を通じた社会的課題の解決と経済発展に貢献しました。

## 事業活動を通じた社会的課題の解決・経済発展への貢献の軌跡

|       | 時代背景と社会的課題                                                                                                                                    | 社会的課題の解決、経済発展に寄与する事業・製品の紹介                                                                                                                                                                                                            |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1926～ | <b>生活物資の充足・社会インフラ整備</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・太平洋戦争</li> <li>・重化学工業の発展</li> <li>・高度経済成長期</li> <li>・オイルショック</li> </ul>       | <b>レーヨンの事業化を目指して創立、国産初の合成繊維ビニロンと新事業の創出</b> <p>1926年、クラレは化学繊維レーヨンの事業化を目的に「倉敷絹織」として岡山県倉敷市に誕生しました。1950年代には国産初の合成繊維ビニロンを世界で初めて事業化し、木綿に代わる合成繊維として生活物資・衣料品の充足に貢献しました。その後も、ポパール樹脂、人工皮革〈クラリーノ〉、EVOH樹脂〈エパール〉、イソプレン、歯科材料など新規事業を相次いで立ち上げました。</p> |
| 1980～ | <b>生活の利便性・快適性の向上</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・プラザ合意</li> <li>・通信の自由化、国鉄の民営化</li> <li>・エレクトロニクス産業の隆盛</li> <li>・バブル経済</li> </ul> | <b>合成繊維の高機能化</b> <p>高強度、耐候性、耐薬品性など、合成繊維が持つ優位性に注目し、事業の多角化を図りました。1983年には健康被害をもたらす危険性があるアスベストの代替として、セメント補強用ビニロンを開発し、欧州の大手建築資材メーカーと長期輸出契約を締結しました。その後も、液晶ポリマー繊維〈ベクトラン〉を開発し、新たに製品群に加えるなど、産業資材事業の総合力強化と市場開拓の加速を図りました。</p>                    |

# 価値創造の軌跡



# 重要課題(マテリアリティ)

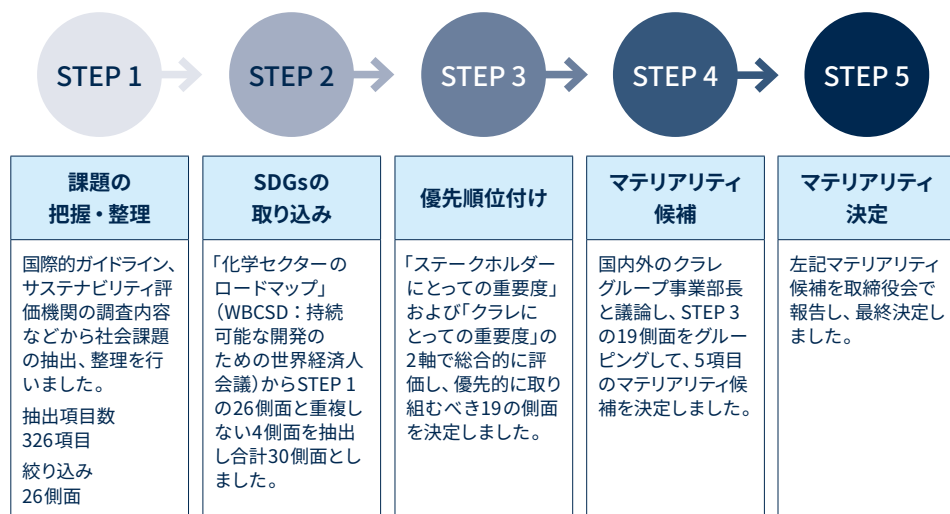
## マテリアリティを起点とした事業活動の推進



クラレグループは、事業活動を通じた社会課題の解決と持続的な成長を両立させるため、自社にとって特に重要な課題をマテリアリティとして特定し、経営判断や事業戦略の前提となる重要な指針と位置づけています。2019年には、下図のマテリアリティ特定手順に基づき、『自然環境の向上』、『生活環境の向上』、『資源の有効利用と環境負荷の削減』、『サプライチェーン・マネジメントの向上』、『「誇りを持てる会社」づくり』の5項目をマテリアリティとして設定しました。各組織はこれらの解決に資する計画を立案し、その内容は中期経営計画「PASSION 2026」の施策や目標に反映されています。今後も、社会情勢の変化を踏まえながら、定期的に課題の把握・整理を行い、必要に応じてマテリアリティの見直しを行います。

また、クラレグループの企業活動は、お客さま・消費者、株主・投資家の皆さま、調達先・協業先、社員、そして地域社会や行政など、多様なステークホルダーとの関わりによって成り立っています。引き続きステークホルダーとの対話と協働を一層深め、企業活動のさらなる充実を図っていきます。

## マテリアリティ特定手順



## マテリアリティに基づく「PASSION 2026」の取り組み



# 価値創造プロセス

事業活動を通じて、「自然環境と生活環境の向上に寄与すること。これが私たちクラレグループの使命です。

6つの資本と、培ってきた独創性の高い技術を基盤に、中期経営計画「PASSION 2026」での取り組みを通じて、持続的な成長を図るとともに、使命を果たすべく邁進していきます。

## 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。  
一世代のため人のため、他人（ひと）のやれないことをやる—

## ビジョン

### 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

### 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。

## インプット

培ってきた独創性の高い技術と6つの資本

### 財務資本

価値創造を実現する健全な財務基盤と投資・M&A

### 人的資本

人材のダイバーシティ

### 知的資本

成長戦略およびサステナビリティに貢献する開発を推進

### 製造資本

グローバルな生産体制

### 社会関係資本

お客さまからの信頼・地域からの信頼

### 自然資本

カーボンニュートラルの実現と環境貢献製品の拡大

## 戦略・事業活動

### マテリアリティ

#### 事業を通じた価値づくり

- 自然環境の向上
- 生活環境の向上

#### 基盤強化のための価値づくり

- 資源の有効利用と環境負荷の削減
- サプライチェーン・マネジメントの向上
- 「誇りを持てる会社」づくり

### 事業ポートフォリオの高度化

—「社会・環境価値」「経済的価値」「市場成長性」の3軸に加え、「ベストオーナー」の観点を考慮

— 5つのメガトレンドからターゲット領域を設定



地球環境の改善



食料・水の確保



デジタル化・高速通信



エネルギーの有効活用



生活の質の向上

➤ ターゲット領域 P.24

### 戦略 — 3つの挑戦 —

#### 中期経営計画「PASSION 2026」 ➤ P.21



機会としてのサステナビリティ  
(サステナビリティ中期計画)

➤ P.26



ネットワーク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

## アウトプット

## アウトカム

### ● ビニロン

アスベスト代替  
建築部材の長寿命化



- 面ファスナー  
〈マジックテープ〉  
〈フリーマジック〉
- 人工皮革  
〈クラリーノ〉
- メタクリル樹脂シート
- リサイクルPVB

リサイクル原料



- 活性炭
- 中空糸膜  
モジュール

水・大気の浄化



- EVOH樹脂  
〈エバール〉
- バイオマス由来の  
ガスバリア材  
〈PLANTIC〉
- ポバール樹脂  
〈エクセパール〉

物流の負荷低減  
フードロス削減



### ● 歯科材料

歯科医と患者の  
負荷軽減



- 耐熱性ポリアミド樹脂  
〈ジェネスタ〉

自動車の軽量化や  
EVの充電時間短縮



➤ P.31

# 競争優位性を支える資本の強化

| 6つの資本                                                                             | 資本の拡充状況 (2025年度実績)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 「PASSION 2026」後半での強化ポイント                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>財務資本</b><br>キャッシュ・フロー創出力を確保しつつ、自然環境・生活環境の向上に貢献する分野に投資し、収益拡大と資本効率向上を図ります。       | <ul style="list-style-type: none"> <li>純資産 <b>7,552</b> 億円</li> <li>自己資本比率 <b>57.0%</b></li> <li>設備投資額 <b>1,068</b> 億円 (受入ベース)</li> <li>ROIC <b>5.1%</b></li> <li>EBITDA <b>1,436</b> 億円</li> <li>ROE <b>1.0%</b></li> <li>EBITDA マージン <b>17.8%</b></li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                 | <b>成長投資を支えるキャッシュ・フローの創出力強化と資本効率の向上</b><br>―適切な財務運営、事業別ROIC管理の強化、継続的な自己株式取得など株主還元の拡充<br><b>自然環境・生活環境に貢献する分野への積極投資</b><br>―GHG排出削減投資を含む、需要増加に対応した能力増強の実施、自然環境・生活環境貢献製品の拡充<br><b>2026年度目標</b> ROIC 8% EBITDA 1,700 億円 ROE 10% (参考) EBITDA マージン 23%                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>人的資本</b><br>さまざまな国籍・背景を持つ多様な人材の活躍を推進することで、イノベーションを創出し、持続的に企業価値を向上させていきます。      | <ul style="list-style-type: none"> <li>連結従業員数 <b>12,117</b> 名</li> <li>女性従業員比率 <b>20.7%</b></li> <li>中核人材の多様性確保<sup>*1</sup> <b>19%</b></li> <li>新卒採用に占める女性の割合 総合職 <b>33%</b>、一般職 <b>24%</b></li> <li>男性の育児休業取得 育児休業取得率 <b>103%</b>、14 日以上取得者の割合 <b>68%</b></li> <li>グローバル人材育成<sup>*2</sup> <b>47%</b></li> <li>DX 人材育成プログラムのべ受講者数 Gold <b>124</b> 人、Silver <b>889</b> 人、Bronze <b>6,117</b> 人</li> <li>海外従業員比率 <b>42.1%</b></li> <li>女性管理職比率 <b>13.0%</b></li> <li>経営幹部候補育成<sup>*3</sup> <b>170%</b></li> </ul> (P.37) (P.45) | <b>一貫した人事基盤の構築</b> ―統合されたグローバルグレードの確立(管理職対象)、人材データベース(人材の見える化、効率的な人材活用)<br><b>人の最適配置と成長の促進</b> ―グローバルモビリティ(機会の拡大と人材交流の活発化)、グローバル人材育成プログラム、より実践的なDX人材育成プログラムへの刷新、経営幹部人材の計画的育成<br><b>挑戦する組織風土づくり</b> ―挑戦を促進する人事評価制度、ダイバーシティとインクルージョンの促進・浸透、多様な働き方をサポートする勤務制度<br><b>2026年度目標</b> 男性の育児休業取得 育児休業取得率 100%、14 日以上取得者の割合 90%<br>2026年度まで 新卒採用に占める女性の割合 総合職 毎年35%以上、一般職 毎年10%以上<br>2030年度目標 中核人材の多様性確保 <sup>*1</sup> 25% グローバル人材育成 <sup>*2</sup> 60% 経営幹部候補育成 <sup>*3</sup> 200%                         |
| <b>知的資本</b><br>高分子化学・合成化学における技術基盤に新たな要素を付加し、社会的課題解決に注力することで、新事業創出へつなげていきます。       | <ul style="list-style-type: none"> <li>研究者数 <b>1,115</b> 人</li> <li>研究開発費 <b>284</b> 億円</li> <li>売上高研究開発費比率 <b>3.5%</b></li> </ul> (P.41)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <b>顧客視点からの開発</b> ―イノベーションネットワークセンター(グローバルマーケティング活動、社内外の連携推進)の活動拡大<br><b>新事業創出に向けた強化テーマへのリソース投入と開発</b><br><b>カーボンニュートラル・サーキュラーエコノミーに資する開発</b><br><b>デジタル関連施策・オープンイノベーション推進と人材育成</b><br><b>知的財産戦略の立案・推進・実行</b> ―事業戦略に即したグローバル知財戦略の明確化と実行を推進                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>製造資本</b><br>グローバル市場での高い競争力の維持に向け、「適地生産・適地販売」の原則に基づき、製品の安定供給体制のさらなる強化を図ります。     | <ul style="list-style-type: none"> <li>国内生産拠点 <b>9</b> 拠点</li> <li>海外生産拠点 <b>43</b> 拠点</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <b>原料からの一貫生産とグローバルネットワークを生かした安定供給体制の強化</b><br><b>生産能力増強(新設・増設)</b><br>―EVOH樹脂(エパール)(シンガポール新設、欧米既存工場能力増強)、耐熱性ポリアミド樹脂(ジェネスタ)(タイ第2期)、再生炭(複数拠点新設・増設)、歯科材料(三好・新潟増設)、光学用ポリアルフィルム(増設)<br><b>グローバル物流の最適化</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>社会関係資本</b><br>強固な顧客基盤と多様なステークホルダーとの信頼関係において、対話と共創を一層深めることで、持続的な発展を目指します。       | <ul style="list-style-type: none"> <li>投資家面談および説明会実施回数 機関投資家面談 約<b>250</b>回、セルサイドアナリスト面談 約<b>50</b>回、経営説明会(事業説明) <b>2</b>回、個人投資家向け説明会 <b>2</b>回</li> <li>サステナブル調達アンケートカバー率 <b>82.1%</b></li> <li>安全監査実施結果(海外) 米国<b>4</b>工場、アジア<b>2</b>工場</li> <li>グローバルPSM監査実施結果 米国<b>2</b>工場、欧州<b>2</b>工場</li> <li>人権デュー・ディリジェンス推進の一環として国内アンケート実施</li> <li>社会貢献活動</li> </ul> (P.67) (P.32) (P.40) (P.40) (P.39) (P.39)                                                                                                                        | <b>ステークホルダーとの信頼関係強化</b><br><b>人権方針制定と人権デュー・ディリジェンスの実施</b><br><b>安全活動マネジメントの強化(地域からの信頼獲得)</b><br>―グローバルな社内専門家によるグローバルPSM(プロセス・セーフティ・マネジメント)監査チームの編成・活動開始<br><b>品質マネジメントの強化(顧客からの信頼獲得)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>自然資本</b><br>低炭素・低環境負荷社会の実現に必要な製品・サービスを世の中に提供し、自社製品をできるだけ低い環境負荷で製造することを目指しています。 | <ul style="list-style-type: none"> <li>気候変動に対応するための施策 ―GHG排出量 Scope 1、2 <b>2,680</b>千トン-CO<sub>2</sub>、Scope 3(カテゴリー1) <b>3,256</b>千トン-CO<sub>2</sub></li> <li>継続的な環境負荷低減のための各種施策</li> <li>自然環境・生活環境貢献製品の売上高比率 <b>60%</b></li> </ul> (P.28) (P.28) (P.30)                                                                                                                                                                                                                                                                      | <b>気候変動に対応するための施策</b><br>―TCFD提言に沿った情報開示、SBT (Science Based Targets) 認定の取得、インターナルカーボンプライシング制度の活用<br><b>継続的な環境負荷低減のための環境目標</b><br>―エネルギー効率改善(省エネ)、廃棄物の有効利用、水資源(海水除く)の有効利用、化学物質の排出管理<br><b>クラレPSAシステムの活用により、自然環境・生活環境貢献製品を拡大し、事業ポートフォリオを高度化</b><br><b>2026年度目標</b> 自然環境・生活環境貢献製品の売上高比率 60%<br><b>2035年度目標</b> GHG排出量 Scope 1、2 2021年度比63%削減(2021年度2,896千トン-CO <sub>2</sub> から1,072千トン-CO <sub>2</sub> )、Scope 3(カテゴリー1) 2021年度比37.5%削減(2021年度3,630千トン-CO <sub>2</sub> から2,269千トン-CO <sub>2</sub> ) |

※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、生産事業所は除く ※2 部長層のグローバルリーダー研修受講率 ※3 事業部長・本部長相当ポジションの候補者準備率

# 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：エバール事業、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(エバール)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。

― 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』

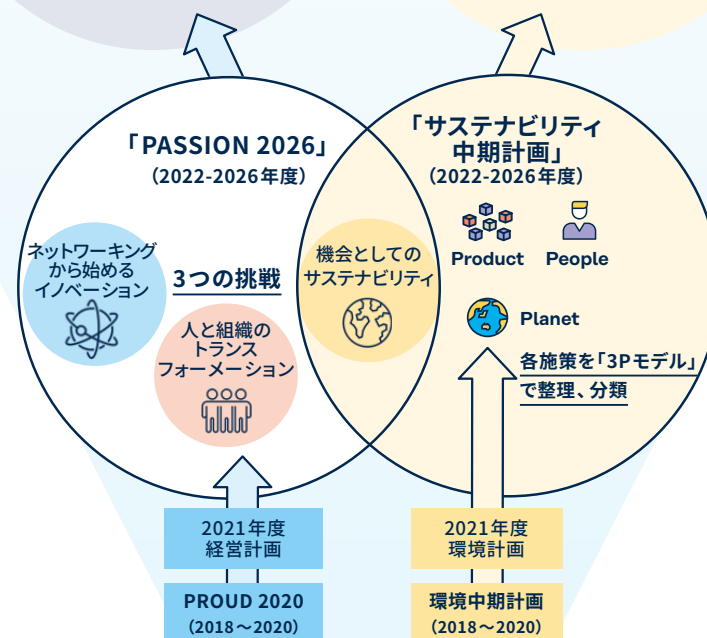
独自の技術に新たな要素を取り込み、顧客、社会、地球に貢献し、持続的に成長するスペシャリティ化学企業

- ・ 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」

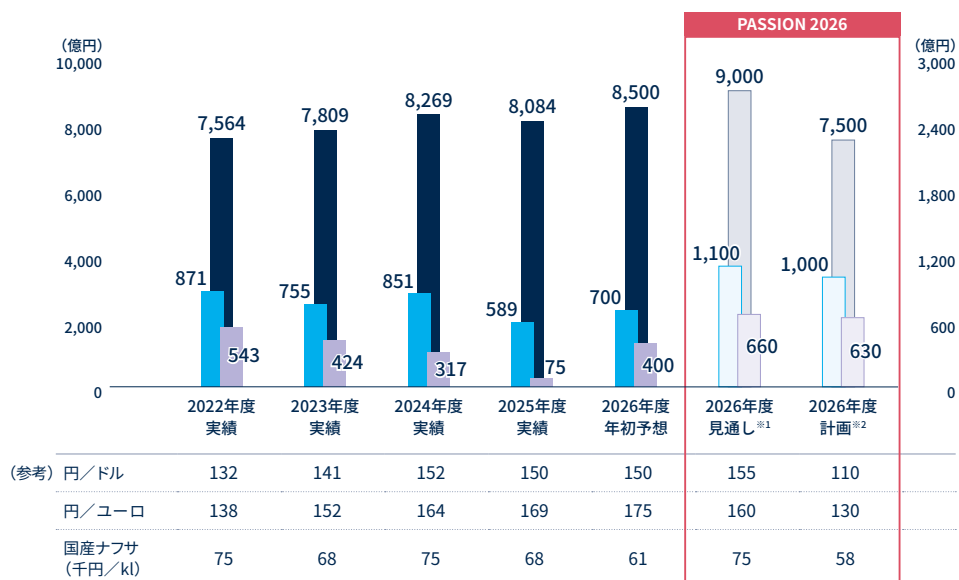
クラレグループは、長期ビジョン『Kuraray Vision 2026』および「サステナビリティ長期ビジョン」のもと、2022～2026年度の5カ年計画「PASSION 2026」を実行しています。予測困難な時代における持続的な成長を目指し、「機会としてのサステナビリティ」(P.26)、「ネットワーキングから始めるイノベーション」(P.41)、「人と組織のトランスフォーメーション」(P.44)の3つを、「私たちの挑戦」として掲げています。

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<br>(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%                    |

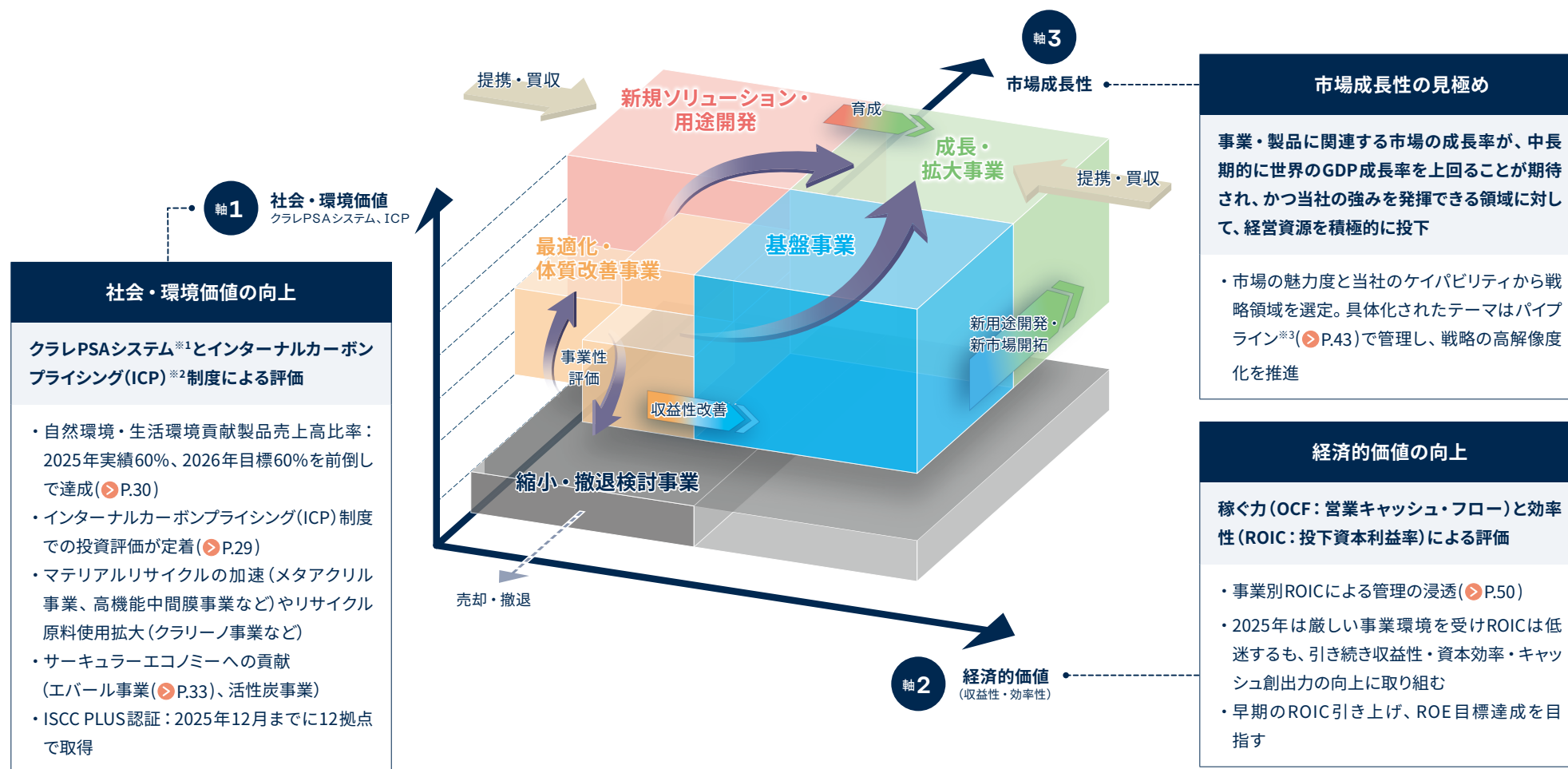
※1 2025年2月公表時 ※2 2022年2月公表時

### 非財務KPI

|                                                   | ベンチマーク     |                                                   | 2025年度実績                                           | 目標                                             |                                              |
|---------------------------------------------------|------------|---------------------------------------------------|----------------------------------------------------|------------------------------------------------|----------------------------------------------|
| GHG排出量<br>Scope 1、2<br>(P.28)                     | 2021年度     | 2,896千トン-CO <sub>2</sub>                          | 2,680千トン-CO <sub>2</sub>                           | 2035年度                                         | 2021年度比△63%<br>(1,072千トン-CO <sub>2</sub> )   |
| GHG排出量<br>Scope 3(カテゴリー1)<br>(P.28)               | 2021年度     | 3,630千トン-CO <sub>2</sub>                          | 3,256千トン-CO <sub>2</sub>                           | 2035年度                                         | 2021年度比△37.5%<br>(2,269千トン-CO <sub>2</sub> ) |
| 自然環境・生活環境<br>貢献製品の売上高比率<br>(P.30)                 | 2020年度     | 46%                                               | 60%                                                | 2026年度                                         | 60%                                          |
| 中核人材の多様性確保<br>(P.37)                              | 2021年9月末   | 12%                                               | 19%                                                | 2030年度                                         | 25%                                          |
| 新卒採用に占める女性の割合<br>- 総合職<br>- 一般職<br>(P.37)         | (2023年度実績) | 34%<br>23%                                        | 33%<br>24%                                         | 2026年度まで                                       | 毎年35%以上<br>毎年10%以上                           |
| 男性の育児休業取得<br>- 育児休業取得率<br>- 14日以上取得者の割合<br>(P.37) | (2023年度実績) | 83%<br>49%                                        | 103%<br>68%                                        | 2026年度                                         | 100%<br>90%                                  |
| グローバル人材育成<br>部長層のグローバルリーダー<br>研修受講率<br>(P.37)     | (2023年度実績) | 40%                                               | 47%                                                | 2030年度                                         | 60%                                          |
| 経営幹部候補育成<br>事業部長・本部長相当ポジション<br>の候補者準備率<br>(P.37)  | (2023年度実績) | 90%                                               | 170%                                               | 2030年度                                         | 200%                                         |
| DX人材育成プログラム<br>各クラスの受講者数<br>(P.45)                | (2023年度実績) | Gold<br>Silver<br>Bronze<br>44人<br>163人<br>5,114人 | Gold<br>Silver<br>Bronze<br>124人<br>889人<br>6,117人 | デジタルを学び続ける風土醸成の完了<br>につき、より実践的な新プログラムに<br>移行予定 |                                              |

# 事業ポートフォリオの高度化

事業ポートフォリオの評価は「社会・環境価値」「経済的価値」「市場成長性」の3軸に、「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。これらの評価を基にメリハリを利かせた経営資源の配分を行うことで、持続的成長を支える事業構造への転換を目指していきます。



※1 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

※2 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

※3 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

# 事業ポートフォリオの高度化

## ポートフォリオの高度化で目指す姿

- ・基盤事業、成長・拡大事業で創出されたキャッシュを、成長・拡大事業のさらなる発展および次世代の柱となる新規ソリューション・用途開発に投入します。
- ・最適化・体質改善事業は体質改善計画、再構築計画を立案の上、収益性の改善に向けた施策を実行します。
- ・市場環境や事業のライフサイクルを踏まえ、将来に向けて社会・環境価値および経済的価値の改善が見られない事業は縮小・撤退検討事業として、経営資源配分の最適化を図ります。
- ・クラレグループのありたい姿に照らし、「ベストオーナー」かどうかの観点からも事業の継続保有を判断します。

## 「PASSION 2026」期間およびその後の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                                                                                                                     |
|---------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                     | EVOH樹脂〈エパール〉、水溶性ポリアルフィルム、<br>特殊アイオノマーシート〈セントリグラス〉、<br>耐熱性ポリアミド樹脂〈ジェネスタ〉、歯科材料、<br>活性炭、液晶ポリマー繊維〈ベクトラン〉                                                                                                             | ポリアル樹脂、光学用ポリアルフィルム、<br>PVBフィルム〈トロシフォル〉                                                                                                      | サステナブル原料、ポリマー材料リサイクル、<br>半導体製造工程ソリューション、<br>細胞培養ソリューション、PFAS <sup>※</sup> フリーソリューション、<br>エレクトロニクスマテリアルズ                                                                                                | イソブレン関連事業の一部、<br>メタアクリル事業の一部、繊維関連事業の一部                                                                                         |
| 22<br>—<br>25<br>年度 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・〈エパール〉能力増強（欧州・米国工場）</li> <li>・歯科材料能力増強（三好）</li> <li>・活性炭（産業用再生炭）事業買収</li> <li>・シンガポールにテクニカルセンター新設</li> </ul>                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>・光学用ポリアルフィルム増設（倉敷）</li> <li>・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</li> </ul>                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>・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）</li> <li>・サイフューズ社と再生医療分野における業務資本提携契約を締結</li> <li>・米Nelumbo社を買収</li> <li>・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</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・メタアクリル事業の生産能力最適化</li> <li>・不織布事業の再構築（乾式撤退、メルトブローン縮小）</li> <li>・ポリエステル事業の再構築</li> </ul> |
| 26<br>年度以降          | <ul style="list-style-type: none"> <li>・製品力・グローバル供給力などの強みを生かした需要の取り込み</li> <li>・能力増強（歯科材料、再生炭、〈ジェネスタ〉、〈セントリグラス〉）</li> <li>・〈エパール〉シンガポール新プラント稼働</li> <li>・M&amp;Aの検討</li> <li>・安全対策・維持更新投資による安定供給体制の強化</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・コスト競争力のさらなる向上、設備の維持・更新による事業基盤の強化</li> <li>・光学用ポリアルフィルム増設（西条）</li> </ul>                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>・バイオマス由来の電池材料の事業化</li> <li>・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<sup>※</sup>フリー）</li> </ul>                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・イソブレン関連事業の収益改善</li> <li>・繊維関連事業の収益改善</li> </ul>                                        |
|                     | 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、アクリル系熱可塑性エラストマー〈クラリティ〉、銅張積層板〈ベクスター FCCL〉、不動産（宝塚中山台ニュータウン）、スタンプ、中国メタクリル樹脂シート生産子会社譲渡、株式会社岡山臨港の株式譲渡 |                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                |

※ 有機フッ素化合物

# 新たな価値創造に向けて

クラレグループでは、保有する製品・技術・サービスと5つのメガトレンドを照らし合わせ、解決すべき社会的課題を明確化し、ターゲット領域として設定しています。これらの領域に関連する事業、製品に重点的に経営資源を配分するとともに、M&Aや他社とのアライアンスなども検討し、既存事業の拡大と新規事業の創出を図ります。

■ クラレの取り組み



Trend  
1



## 地球環境の改善

### 環境負荷低減

水・大気の浄化

- ▶ 吸着・ろ過

マイクロプラスチック低減

- ▶ 生分解性ポリマー
- ▶ 紙製品への機能付与

サーキュラーエコノミー

- ▶ モノマテリアル化※
- ▶ 循環型ビジネスモデル
- ▶ リサイクル原料の活用

➤ 特集P.33

### 温暖化防止

GHG排出量低減

- ▶ バイオ原料使用拡大
- ▶ モノの軽量化
- ▶ 燃料転換、効率向上

GHG捕捉

- ▶ 分離・回収

GHG利活用

- ▶ EOR (原油増進回収) への適用
- ▶ CO<sub>2</sub>を原料としたポリマー合成



Trend  
2



## 食料・水の確保

フードロス削減

- ▶ 消費期限の長期化

➤ 特集P.33

農業生産性の向上

- ▶ 防虫、種子コート

安全な水の確保

- ▶ PFAS (有機フッ素化合物) 除去

※ リサイクルが可能となる素材構成へのシフト推進



Trend  
3



## デジタル化・高速通信

電気・電子機器材料

- ▶ 電子機器、回路基板
- ▶ 半導体製造装置関連

高速通信機器

- ▶ 携帯情報端末 (電磁波防止シールド)
- ▶ 5G通信機器関連



Trend  
4



## エネルギーの有効活用

蓄電デバイス向け材料

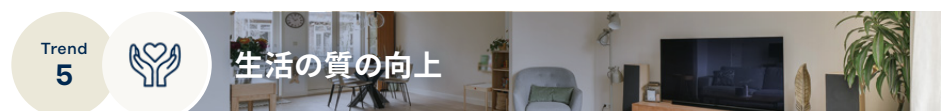
- ▶ 二次電池 (負極材など)

エネルギー関連材料

- ▶ 風力発電部材

電気・電子デバイス材料

- ▶ 次世代自動車 (高電圧部品など)



Trend  
5



## 生活の質の向上

健康・ヘルスケア

- ▶ 歯科材料
- ▶ 細胞培養ソリューション

美容・生活用品

- ▶ 水溶性個包装
- ▶ サニタリー用品

室内・車内環境向上

- ▶ 空気清浄
- ▶ 高機能ディスプレイ
- ▶ 制振シーラント
- ▶ 内装材 (カーシートなど)

# Three Challenges

3つの挑戦

## Contents

### 26 私たちの挑戦 1

機会としてのサステナビリティ

27 - Planet

30 - Product

33 人 特集 エバール事業を通じた  
持続的成長への取り組み

36 - People

38 人 特集 One Kuraray, One HR:  
人事変革プロジェクト「THRIVE」始動

### 41 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

### 44 私たちの挑戦 3

人と組織のトランスフォーメーション

46 人 対談 研究開発とDXの融合が拓く、  
クラレの未来価値創造

## 私たちの挑戦 1

## 機会としてのサステナビリティ

クラレグループは、サステナビリティへの取り組みが社会の繁栄につながるとの思いで活動しています。独自性の高い技術と製品により、自然環境と人々の豊かな生活環境に貢献していきます。

## 「サステナビリティ長期ビジョン」と「3Pモデル」

クラレグループはサステナビリティを重要な経営戦略の一つとし、全社を挙げて取り組んでいく決意を示すために「サステナビリティ長期ビジョン」を定めました。このビジョンの実現に向けて「PASSION 2026」ではサステナビリティ関連の施策を「サステナビリティ中期計画」

サステナビリティ長期ビジョン サステナビリティ中期計画

としてまとめ、各種施策をPlanet、Product、Peopleの3つのPに整理・分類した「3Pモデル」で示しています。そして、「3Pモデル」の各施策を着実に実行することで、クラレグループのみならず社会の繁栄(Prosperity)を目指します。

## 「PASSION 2026」期間中の重点施策目標と2025年度の実績

| 3Pモデル                                                                                                          | 重点施策と指標            |                                 | ベンチマーク                               | 2025年度                             |                                                                        | 2026年度                             |       | 2027年以降                              |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|---------------------------------|--------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|-------|--------------------------------------|
|                                                                                                                |                    |                                 |                                      | 目標                                 | 実績                                                                     | 目標                                 | 中期計画  | 中長期計画                                |
| <b>Planet</b><br><br>> P.27   | GHG排出量             | Scope 1、2                       | 2021年排出量<br>2,896千トン-CO <sub>2</sub> | 2,896千トン-CO <sub>2</sub> 以下        | 2,680千トン-CO <sub>2</sub>                                               | 2,896千トン-CO <sub>2</sub> 以下        |       | 2035年：2021年比<br>63%削減<br>2050年：ネットゼロ |
|                                                                                                                |                    | Scope 3(カテゴリー1)                 | 2021年排出量<br>3,630千トン-CO <sub>2</sub> | —                                  | 3,256千トン-CO <sub>2</sub>                                               | —                                  |       | 2035年：2021年比<br>37.5%削減              |
| <b>Product</b><br><br>> P.30 | 自然環境・生活環境貢献製品売上高比率 |                                 | 2020年 46%                            | 61%                                | 60%                                                                    | 60%                                | 60%   | —                                    |
|                                                                                                                | (内、自然環境貢献製品比率)     |                                 | (16%)                                | (28%)                              | (28%)                                                                  | (28%)                              | (27%) | —                                    |
|                                                                                                                | (内、生活環境貢献製品比率)     |                                 | (30%)                                | (33%)                              | (32%)                                                                  | (32%)                              | (33%) | —                                    |
|                                                                                                                | 全売上高におけるPSA評価のカバー率 |                                 | —                                    | 83%                                | 82%                                                                    | 83%                                | —     | —                                    |
| <b>People</b><br><br>> P.36 | 労働災害               | A、Bランク労働災害 <sup>※1</sup>        | 2021年 3件                             | 0件                                 | 6件                                                                     | 0件                                 |       | —                                    |
|                                                                                                                |                    | 全労働災害度数率 <sup>※2</sup>          | 2021年 2.89                           | 1.6以下                              | 2.63                                                                   | 1.3以下                              |       | —                                    |
|                                                                                                                | 保安防災               | A、B、Cランク事故・トラブル <sup>※3、4</sup> | 2021年 3件                             | 0件 <sup>※4</sup>                   | 12件                                                                    | 0件 <sup>※4</sup>                   |       | —                                    |
|                                                                                                                |                    | D1、D2ランク事故 <sup>※3</sup>        | 2021年 7件                             | 3件以下                               | 14件                                                                    | 3件以下                               |       | —                                    |
|                                                                                                                | ダイバーシティとインクルージョン   | グローバル施策                         | —                                    | -人材データベース整備・人材登用<br>-グローバルモビリティの推進 | -データベース構築プロジェクトの推進<br>-短期駐在制度の運用開始、海外各社間駐在の支援継続<br>-管理職向けD&I研修のグローバル展開 | -人材データベース整備・人材登用<br>-グローバルモビリティの推進 |       | —                                    |
|                                                                                                                |                    | 中核人材の多様性確保 <sup>※5</sup>        | 2021年9月末 12%                         | 16%                                | 19%                                                                    | 20%                                |       | 2030年：25%                            |

※1 当社独自の指標による労働災害の分類：重い方からA>B>C>Dの4ランク

※2 全労働災害度数率：労働災害（休業および不休業）の労働時間百万時間当たりの被災者数を表す

※3 当社独自の指標による保安事故・トラブルの分類：重い方からA>B>C>D1>D2の5ランク

※4 2025年度からA、B、Cランクの保安事故“ゼロ”に加え、中期目標であるA、B、Cランクの保安トラブルについても発生“ゼロ”を目指す

※5 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（生産事業所は除く）

## 環境に対する考え方



クラレグループはスペシャリティ化学企業として、低炭素・低環境負荷社会の実現に必要な製品・サービスを世の中に提供するとともに、その製品をできるだけ低い環境負荷で製造することが重要だと考えています。こうした考え方のもと、グローバルなモノづくりにおいて、地球温暖化対策の実行、化学物質の排出抑制、資源の有効利用などの環境改善に継続して取り組んでいます。

## 環境マネジメントシステム

クラレグループは「クラレグループ環境基本方針」を定め、環境保全活動に取り組んでおり、「クラレグループ環境活動マネジメント規則」に基づき、各拠点・関係グループ会社にてPDCAサイクルを回すことで継続的な改善を図っています。また、クラレグループ各拠点・関係会社においては、ISO14001認証を取得し、継続して運用しています。

### 環境基本方針

- 1 事業活動を行うに当たり、環境に最大限配慮する。
- 2 持続性のある環境改善活動を行う。
- 3 環境改善に貢献する技術、商品の開発を行う。

## TOPICS

### 米国にてバーチャルPPA（電力購入契約）を締結

米国での使用電力を再生可能エネルギーに転換することを目的に、Kuraray Holdings U.S.A., Inc.を契約当事者とし、東京ガス株式会社の米国グループ会社であるTokyo Gas America Ltd.を通じて2025年10月から10年間にわたるバーチャルPPA（電力購入契約）※を締結しました。これにより、年間300GWh相当の再エネ証書が得られ、クラレグループ全体の電力使用量の約4割に相当するGHG排出量の削減が見込めます。

※ 再生可能エネルギー発電事業者から電力供給を受けることなく環境価値（再エネ証書）を購入する契約形態

## GHG排出削減の取り組み



2025年のScope 1、2のGHG排出量は、タイやポーランドの新規生産拠点が本格稼働しましたが、省エネ・再エネ化等の推進により総排出量では前年比減となり、2021年排出量以下とする目標を達成しました。従来の分離型エネルギー属性証明書（再エネ証書※<sup>1</sup>）の購入に加え、米国でのバーチャルPPA（電力購入契約）締結などの取り組みにより購入電力の再エネ化を推進するとともに、各製品の収率向上や省エネ対策によりGHG排出削減を進めています。また、米国での石炭系活性炭の製造時に副生物として発生するCO<sub>2</sub>の回収、有効利用、貯留（CCUS※<sup>2</sup>）を検討しています。2025年はカルゴン・カーボン社の工場から排出される排ガス成分を分析し、CO<sub>2</sub>の回収設備の設計に向けた検討を進めました。また、米国インフレ抑制法（IRA）適用条件とコスト試算などの調査を継続しています。

Scope 3のGHG排出量は前年と同水準となりました。なお、購入した製品・サービス（カテゴリー1）の算定対象範囲の拡大等を実施したことに伴い、カテゴリー1および購入した製品・サービスの輸送を排出源とするカテゴリー4について過年度に遡り実績値の修正を行いました。

またクラレグループでは、SBTイニシアティブに対して2025年2月にコミットメントレターを提出し、SBT※<sup>3</sup>認定取得を目指しています。

※1 再生可能エネルギー由来の電力の環境価値や属性情報を電力の流れと切り離して取引するために証書化されたもの

※2 Carbon dioxide Capture, Utilization and Storageの略。分離したCO<sub>2</sub>を利用・貯蔵する取り組み

※3 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



左：アクティナ太陽光発電所（Tokyo Gas America Ltd.所有）  
右：クラレアメリカ ベイポート工場

# 機会としてのサステナビリティーPlanetー

## 環境パフォーマンス

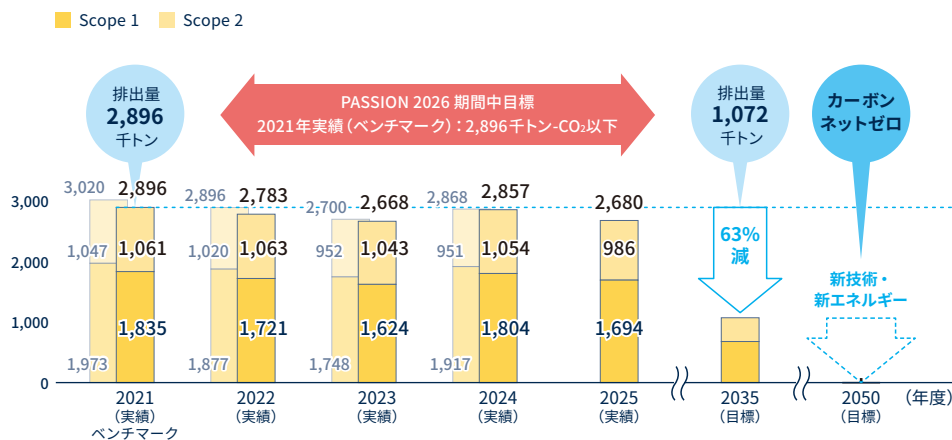
環境負荷低減の取り組み

| 活動項目             | サステナビリティ中期計画 Planet (2022～2026年度)の環境負荷低減目標 |                                                                | 2025年度実績                                                                                                                       |
|------------------|--------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| GHG排出量           | 国内+海外                                      | Scope 1、2：2,896千トン-CO <sub>2</sub> 以下 (2035年までに2021年比63%削減)    | Scope 1、2排出量：2,680千トン-CO <sub>2</sub> (2021年：2,896千トン-CO <sub>2</sub> )                                                        |
|                  | 国内+海外                                      | Scope 3：グループ全体で排出量の2/3を占めるカテゴリーの把握、2023年に2024年・2026年の削減数値目標を策定 | グループ全体の排出量の2/3を占める「カテゴリー1」の排出量目標を「2035年までに2021年 (3,630千トン-CO <sub>2</sub> ) 比37.5%削減」と設定 (2025年排出実績：3,256千トン-CO <sub>2</sub> ) |
| エネルギー効率改善 (省エネ)  | 国内+海外                                      | エネルギー使用量の売上高原単位：2026年に2019年比5%以上の低減 (改善)                       | エネルギー使用量の売上高原単位：2019年比15.0%低減 (改善)                                                                                             |
| 廃棄物の有効利用         | 国内+海外                                      | 廃棄物発生量の売上高原単位：2026年に2019年比5%以上の低減 (改善)                         | 廃棄物発生量の売上高原単位：2019年比39.1%低減 (改善)                                                                                               |
| 水資源 (海水除く) の有効利用 | 海外                                         | 水使用量 (海水除く) の売上高原単位：2026年に2019年比5%以上の低減 (改善)                   | 水使用量 (海水除く) の売上高原単位：2019年比13.2%低減 (改善)                                                                                         |
| 化学物質の排出管理        | 国内                                         | 化学物質排出量：2019年実績値以下に管理                                          | 化学物質排出量：722トン (2019年度実績値：967トン)                                                                                                |
|                  | 海外                                         | 生産拠点各国・地域の化学物質排出規制を遵守するとともに、定量管理を継続                            | 化学物質排出規制を遵守すべく定量管理を実施したが、2件の環境事故が発生した。当該事故については、規制当局の指示・指導に従い適切に対処し、再発防止策を講じた。                                                 |

## Scope 1、2のGHG排出量推移※1 (クラレグループ※2)

単位：(千トン-CO<sub>2</sub>)

Scope 1、2の詳細データについてはウェブサイトをご確認ください



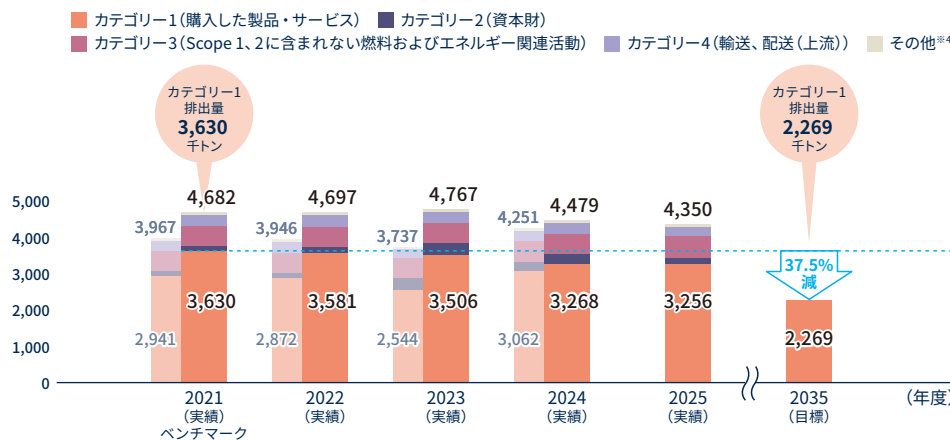
※1 2021～2024年は左が修正前、右が修正後の排出量となります。

※2 クラレおよび連結生産子会社31社を対象 (2025年12月末現在)

## Scope 3のカテゴリー別GHG排出量推移※1 (カテゴリー1-7：クラレグループ※3)

単位：(千トン-CO<sub>2</sub>)

Scope 3の詳細データについてはウェブサイトをご確認ください



※3 クラレおよび連結子会社66社を対象 (全連結子会社67社：2025年12月末現在)

※4 カテゴリー5 (事業から出る廃棄物)、6 (出張)、7 (雇用者の通勤) は、「その他」の項目に含めています。

## GHG排出量の修正について

Scope 1、2について、カルゴン・カーボン社の石炭系活性炭の新炭製造過程で発生する副生CO<sub>2</sub>の算定精度の向上に加え、任意保証の取得準備の過程で第三者機関から指摘を受けたことに鑑み、活動量データや排出係数をより正確なものに改善しました。また、Scope 3では算定対象範囲を拡大しました。これに伴い2024年実績からGHG排出量削減目標の基準年である2021年まで遡り数値を修正しました。

- ・カルゴン・カーボン社の新炭製造プロセスにおける副生CO<sub>2</sub>の算定精度向上等 (Scope 1減少)
- ・米国生産拠点における購入蒸気の排出係数の見直し、海外生産拠点における購入蒸気エネルギー単位の修正等 (Scope 2増加)

- ・一部原材料の排出量の見直し (Scope 3カテゴリー1減少)
- ・算定対象の購入製品・サービスの拡大 (Scope 3カテゴリー1増加)
- ・排出係数の見直し (Scope 3カテゴリー1減少)
- ・カテゴリー1の算定対象の拡大に伴うカテゴリー4の見直し (Scope 3カテゴリー4増加)

# 機会としてのサステナビリティーPlanetー

## TCFD提言に基づく情報開示



クラレグループは気候変動対策を当社の取り組むべき重要課題の一つとして捉え、2020年11月に気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD※1)提言への賛同を表明し、TCFD提言が推奨する4つの開示項目(ガバナンス、戦略、リスク管理、指標と目標)に沿ってクラレグループにおける気候変動への取り組みについて開示しています。

クラレグループでは、グループ全体における主要なリスクおよび機会について、低炭素社会への移行が進む2℃以下シナリオ(含む1.5℃シナリオ)および気候変動が進む4℃シナリオを用いた分析を行いました(右図)。

低炭素社会への「移行リスク」では、2℃以下シナリオにおけるGHG排出およびエネルギー調達に対する炭素税等の影響が大きく、2035年までに計画中のGHG排出削減策を完了した後も約260億円の炭素税等の賦課により操業コストが増加する可能性が示されました。「PASSION 2026」ではインターナルカーボンプライシング(ICP)制度を導入しGHG排出量に対する賦課額等を認識した上で、GHG排出量の削減やエネルギー効率の向上を図るとともにGHG排出量を抑えた事業の拡大を目指しています。また、WBCSD※2が定めた客観性・透明性の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システムを構築し、自然環境・生活環境貢献製品の拡大を図り、これら環境貢献製品が創出する市場価値の製品・サービス価格への反映を促進していきます。

### インターナルカーボンプライシング(ICP)制度の活用

省エネルギーにつながる設備投資推進へのインセンティブ、収益機会とリスクの特定、「社会・環境価値」指標の一つ(▶ P.22)として事業評価や投資意思決定などに活用し、カーボンネットゼロの実現を目指します。

#### 社内炭素価格

10,000円/トン-CO<sub>2</sub>  
(海外においては社内為替レートを適用)  
2022年1月1日から適用開始

※1 金融安定理事会(FSB)により、気候関連の情報開示および金融機関の対応をどのように行うかを検討するために設立された気候関連財務情報開示タスクフォース(Task Force on Climate-related Financial Disclosures)

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

※3 2℃以下シナリオ(含む1.5℃シナリオ): 先進国180ドル/トン-CO<sub>2</sub>、ネットゼロ宣言新興国125ドル/トン-CO<sub>2</sub>、新興国50ドル/トン-CO<sub>2</sub>にて計算、4℃シナリオ: 欧州145ドル/トン-CO<sub>2</sub>、中国43ドル/トン-CO<sub>2</sub>、韓国65ドル/トン-CO<sub>2</sub>にて計算(World Energy Outlook 2024 (IEA))

## 気候変動シナリオにおけるクラレグループの主要なリスクと機会の事業インパクト

青字＝利益サイド 赤字＝損失サイド  
大≥100億円 100億円>中≥10億円 10億円>小

| リスクと機会         | 事業インパクト                                | 2035年度シナリオ |      |
|----------------|----------------------------------------|------------|------|
|                |                                        | 4℃         | 2℃以下 |
| 低炭素社会への「移行リスク」 | 炭素税等※3                                 | 中          | 大    |
|                | GHG排出およびエネルギー調達に対する炭素税等の負担による収益の低下     | 小          | 中    |
|                | 化石燃料／石油由来原料購入費の変動額                     | 小          | 小    |
|                | 光熱費(電気代)の変動額                           | 小          | 小    |
|                | GHG排出削減対策目標の達成による効果                    | 中          | 大    |
|                | 再エネ・省エネ製品の事業拡大                         | 中          | 中    |
|                | バイオ原料を使用した製品の事業拡大                      | 小          | 中    |
|                | リサイクル関連製品の事業拡大                         | 小          | 中    |
|                | 食品ロス削減製品の事業拡大                          | 中          | 大    |
| 気候変動に伴う「物理リスク」 | モビリティの電動化比率上昇による関連部材の事業拡大              | 小          | 小    |
|                | モビリティの電動化比率上昇による自動車用燃料系・吸気系部品の営業利益減少額  | 中          | 中    |
|                | 海・河川隣接場所での洪水災害発生による工場被害増加と生産能力の低下、操業停止 | 中          | 中    |
|                | 気温上昇に伴う作業環境の悪化による生産効率の低下               | 小          | 小    |
|                | 水の安定供給に関する事業の拡大                        | 中          | 小    |



## クラレPSAシステムによる製品の貢献度評価



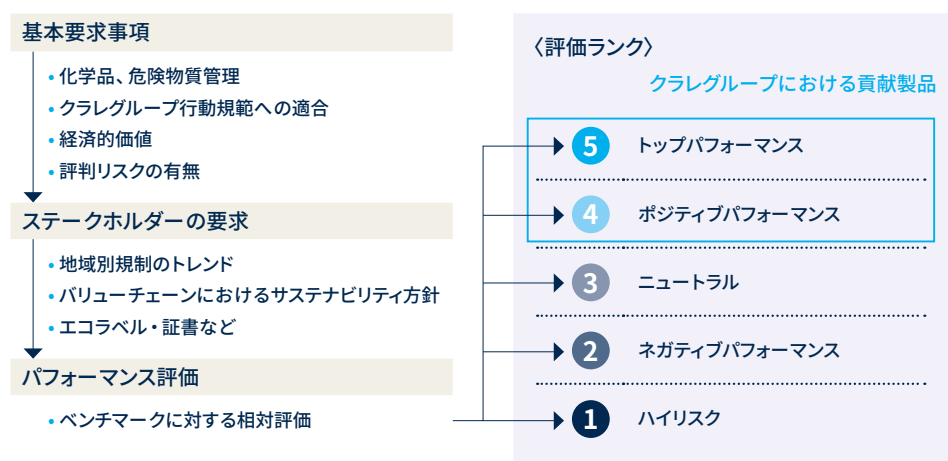
クラレグループのマテリアリティ(🔴 P.17)として、事業を通じた「自然環境の向上」と「生活環境の向上」を特定しています。自然環境・生活環境に貢献する製品や技術进行评估し、持続可能な製品ポートフォリオを目指すため、WBCSD※1が定めた客観性・透明性が高く一貫性のある評価手法であるPSA (Portfolio Sustainability Assessment) に準拠した「クラレPSAシステム」を構築し、2021年にスクリーニングを開始しました。2025年には、WBCSDのガイドライン更新を受けて評価基準の見直しに着手しました。

クラレPSAシステムでは、製品・用途・取り扱い地域の組み合わせを一つの評価単位(PARC※2)とし、基本要事項・ステークホルダーの要求として社会や規制の動向・パフォーマンス評価としてベンチマーク製品との自然環境・生活環境貢献度の比較などの項目を5段階評価し、上位2ランクの製品を「自然環境・生活環境貢献製品」と定め、貢献製品の売上高比率拡大を目指しています。

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

※2 PARC: Product-Application-Region Combination

## クラレPSAシステムによる貢献度評価方法



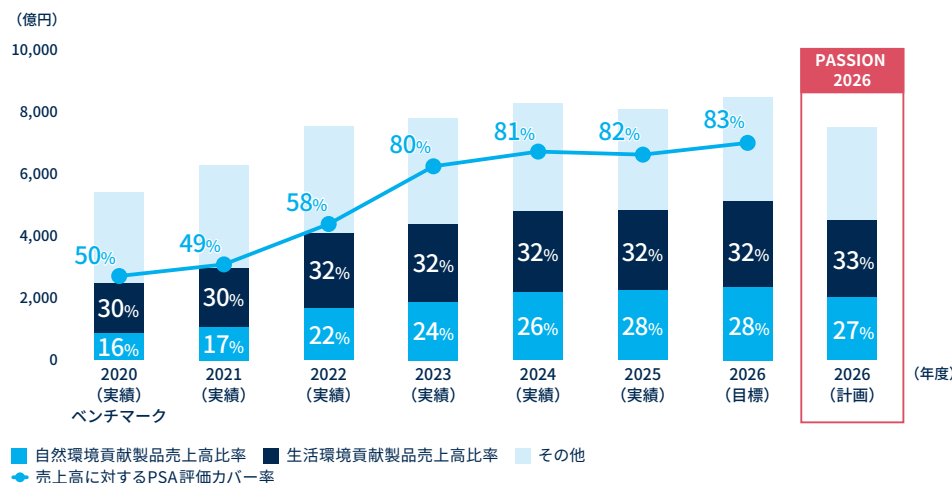
## 自然環境・生活環境貢献製品の拡大

クラレグループでは、クラレPSAシステムで評価した自然環境・生活環境貢献製品を通じて、マテリアリティとして特定した課題解決に貢献していきます。「PASSION 2026」では、その指標として自然環境・生活環境貢献製品の売上高比率に関する目標を設定しました。併せて、クラレグループ全体の製品に対するPSA評価カバー率の向上も目指しています。

2025年は自然環境・生活環境貢献製品の売上高比率およびPSA評価カバー率がそれぞれ60%、82%と2025年目標を若干下回るものの、いずれも2024年実績からは伸長しました。また、自然環境・生活環境貢献製品の売上高比率については「PASSION 2026」最終年目標を前倒して達成することができました。

今後は、クラレPSAシステムと事業収益などの財務情報やGHG排出量などの非財務情報との連携を図り、事業ポートフォリオのさらなる高度化への貢献を検討していきます。

## 自然環境・生活環境貢献製品売上高比率とPSA評価カバー率の推移



# 機会としてのサステナビリティ ―Product―

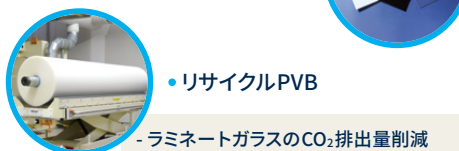
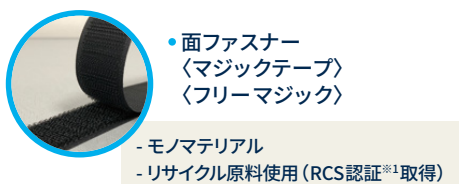
## クラレグループの自然環境・生活環境貢献製品の事例

### 自然環境の向上

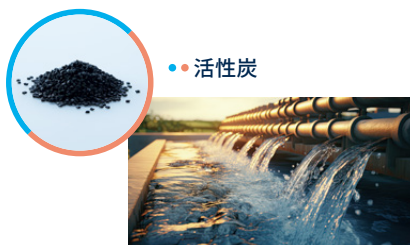
#### ● アスベスト代替



#### ● リサイクル原料



#### ●● 水・大気の浄化



#### ●● 物流の負荷低減／フードロス削減



### 生活環境の向上

#### ● 歯科医と患者の負荷軽減



#### ● 自動車の軽量化やEVの充電時間短縮



※1 RCS (Recycled Claim Standard) の略。再生材料について、第三者認証により原料から製品までの管理を確認する国際的な任意基準

※2 有機フッ素化合物

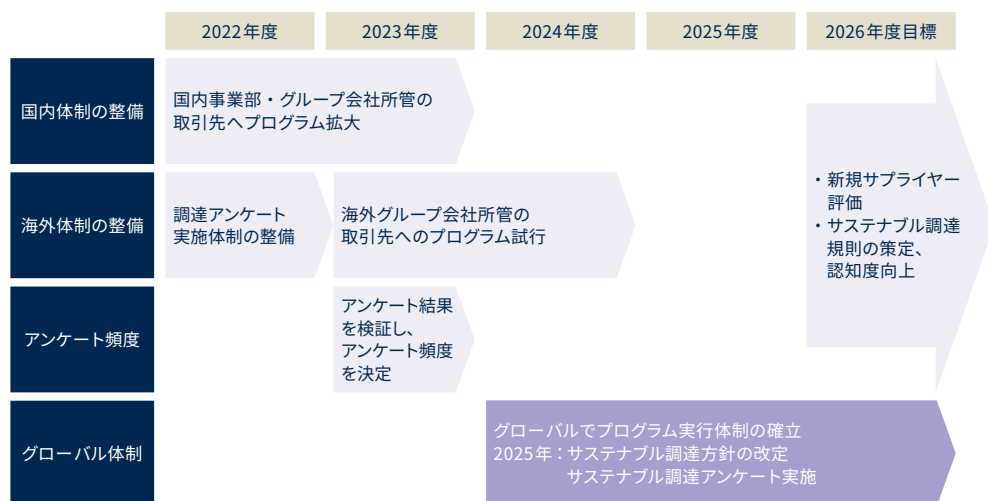
## 機会としてのサステナビリティ ―Product―

### サステナブル調達



クラレグループはサプライチェーン・マネジメントへの社会的要請の高まりを受け、サプライチェーン全体を通じた人権尊重、環境保全、コンプライアンス重視、ダイバーシティ促進などのサステナブル調達を一層推進するため、2025年1月にCSR調達方針をサステナブル調達方針として改定し、同時に当社のグローバル調達ポリシーとしました。グローバル視点でサプライチェーン全体に対して求められる責任を果たすためには、取引先との協働が不可欠であり、サプライチェーン全体を通してサステナブル調達を推進することを購買取引の基本とします。

2025年は、これまで個別に進めていた国内と海外の取り組みを統合し、グローバル全体でサステナブル調達アンケートを実施しました。また評価結果を取引先へフィードバックし、評価の低かった取引先については対話を通じて遵守状況の改善を進めました。2026年は既存の取引先に加え、新規取引を開始する際の評価も導入し、グローバルでのサステナブル調達プログラムの実行体制を確立することで、グループ全体でサプライチェーンの強化を目指します。



### 品質マネジメント



クラレグループでは、お客さまや社会に貢献する製品およびサービスの提供を目標に、品質改善活動を継続的にを行っています。特に、品質データのトレーサビリティ確保と品質情報の可視化を目的として情報管理システムの導入を推進しています。本システムは2023年に運用を開始し、クラレグループ全体への導入を順次進めています。これにより、グローバルでの品質管理を高度化していきます。

また、社員の品質意識向上を目的とした社外講師による講演会を毎年開催しています。2025年は「委託加工先管理」をテーマとしたセミナーを開催し、品質監査の手法などの教育を行いました。品質関連の部署だけでなく、販売・開発・生産からも多くの社員が参加し、品質向上への意識を高めました。さらに、委託加工先管理に関する社内規定の見直しも行いました。2026年も引き続きこれらの活動を通じ、クラレグループ全体で顧客満足を実現する製品やサービスの提供を行っていきます。

### 製品安全・化学物質管理



製品の安全を確実なものとするため、クラレグループの各事業部・各社は、新製品の開発や変更管理を行う際にリスクアセスメント手法を用いた評価を実施し、製品安全の確保を行っています。加えて、体内へ摂取されるものやナノマテリアルを使用するものなど、特に安全性の検証を要する製品および開発品に対しては、サステナビリティ推進本部を中心とした審議委員会を組織し、その安全性を事前に確認しています。

化学物質管理においては、近年、欧米を中心に包装材や成形品に含まれる化学物質についても規制強化が進み、取り扱い企業に適切な管理体制が求められています。当社では、海外グループ会社とも連携し、各国・地域の法規制動向を調査・共有することで、クラレグループ全体での適切な化学物質管理を目指しています。また、事業部単位で指名する化学物質管理の責任者・担当者を起点に、化学物質管理関連の教育を継続的に実施しています。サプライチェーンにおける情報伝達の重要性や関連する法規制などへの理解を深め、適切に対応するよう努めています。

# エバール事業を通じた持続的成長への取り組み



ビニルアセテート  
樹脂カンパニー  
エバール事業部長  
杉浦 英夫

## — 私たちの暮らしを支える〈エバール〉

〈エバール〉は、当社が1972年に世界で初めて開発・事業化したエチレン-ビニルアルコール共重合体 (EVOH) 樹脂で、プラスチックの中でも最高水準のガスバリア性を持つ素材です。食品包装用途をはじめ、自動車のガソリントank、床暖房用パイプ、冷蔵庫の真空断熱板など産業用

途でも幅広く利用されており、現代の暮らしに欠かせない存在となっています。

右図は〈エバール〉と各種ポリマーのガスバリア性を比較したもので、1日に透過する酸素量を示しています。一定の条件下で〈エバール〉を1ccの酸素が透過すると仮定した場合、ナイロンやPETではその100倍の100cc、ポリプロピレンでは4,000倍の4,000cc、低密度ポリエチレンでは1万倍の10,000ccが透過します。

このように、〈エバール〉は非常に高いガスバリア性を備えているため、食品包装材のバリア層として使用することで、食品の腐敗や劣化の原因となる酸素の侵入を大幅に抑制します。その結果、食品の長期保存や賞味期限の延長につながり、フードロス削減にも貢献します。また、薄い膜でも優れたバリア性能を発揮するため、包装材の減容化やリサイクル性向上、軽量化による輸送時のGHG排出削減にも寄与しています。

さらに当社は、多様化するバリア材料のニーズに応えるため、バイオマス由来のガスバリア材〈PLANTIC〉も展開し、世界的に需要が伸びる環境配慮型包装への対応力を強化しています。

## 3つのキーポイント

- ① フードロス削減、包装材のリサイクル性向上に貢献
- ② サーキュラーエコノミーの観点で、世界的に拡大する需要
- ③ シンガポール新プラントの建設により、マーケットリーダーとしての地位を一層強固に

## 各種ポリマーとのガスバリア性比較

### 1日の酸素ガス透過量

※ フィルム(厚み20μm、面積1m<sup>2</sup>)  
測定条件: 20℃、相対湿度65%RH

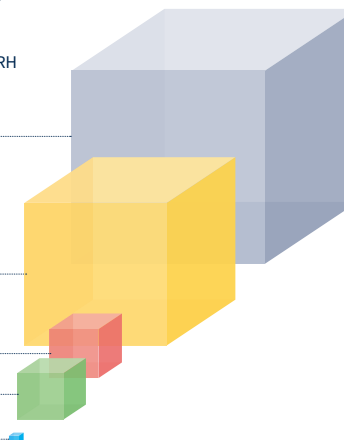
低密度ポリエチレン 10,000cc

ポリプロピレン 4,000cc

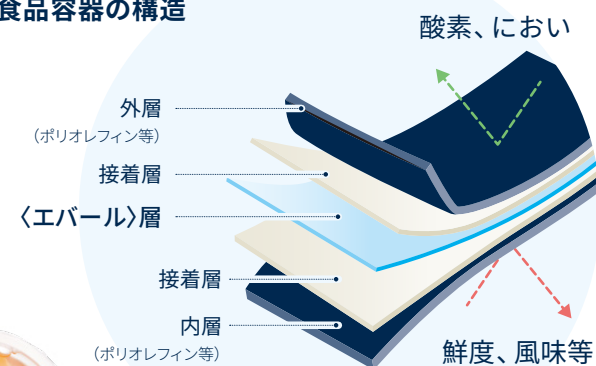
ポリエステル 120cc

ナイロン 100cc

〈エバール〉 1cc



## 〈エバール〉層を含む食品容器の構造



## 特集 エバール事業を通じた持続的成長への取り組み

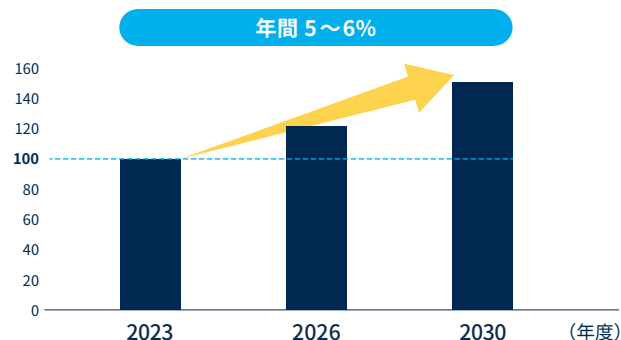
### ― 市場成長性

近年、循環型経済（サーキュラーエコノミー）の観点からリサイクル可能な包装材への移行が進んでいます。特に欧米では、ポリオレフィン※<sup>1</sup>のリサイクルを妨げないバリア材として〈エバール〉の需要が拡大しており、今後も世界的な成長が見込まれます。

2025年には、EU市場で流通する製品の包装と廃棄物を規制するPPWR※<sup>2</sup>が発効しました。EU域内で流通する全ての包装について、2030年までにリサイクル可能とすることが義務付けられており、世界的な食品ブランドオーナーも包材のリサイクル化にコミットしています。PPWRに対応するためには、ポリオレフィン以外の素材の使用量を抑えてモノマテリアル（単一材料）認定を取得する必要がありますが、当社はこの要件を満たす高バリア銘柄などの特殊EVOH樹脂を強みとしています。さらに、アジア各国で進む拡大生産者責任（EPR）もリサイクル推進を後押ししています。

### EVOH樹脂の需要成長率の見通し

2023年=100とした場合のEVOH樹脂 市場拡大イメージ



新興国の経済成長に伴う需要増、フードロス削減に向けた需要拡大、包材リサイクルに関する法整備の進展などを背景に、当社ではEVOH樹脂の需要が2030年頃にかけて年平均5～6%の成長率で拡大すると見込んでいます。

※<sup>1</sup> ポリエチレン・ポリプロピレンなど食品包装に一般的に使用される素材

※<sup>2</sup> PPWR (Packaging and Packaging Waste Regulation)：包装・包装廃棄物規則

### ― 生産能力増強による需要の取り込み

当社では、世界的に拡大するEVOH樹脂の需要に応えるため、2026年末の完工を目標にシンガポールに年産18,000トンの生産能力を持つ新プラントを建設しています。米・欧のプラントで進める能力増強とシンガポールの新プラントを合わせると、当社のEVOH樹脂の生産能力は131,000トンとなり、日・米・欧にシンガポールを加えた4極体制での安定供給が可能になります。

さらに2025年9月には、アジア市場向けの技術支援拠点「Kuraray Asia Pacific テクニカルセンター」をシンガ

ポール・サイエンスパーク内に開設しました。材料の評価・解析・応用技術に必要な設備を備え、地域の顧客ニーズに合



わせたソリューションを迅速に提供します。本センターの特徴は市場開発機能であり、食品ブランドオーナー向けに保存試験や品質評価を実施し、バリア包装市場の開拓を進めます。新プラント稼働前から同センターを軸に市場開発を行うことで、アジア市場への製品浸透を加速させる狙いがあります。また、中国、インド、タイの3拠点に開設したラボとともに、プラント稼働後の拡販を強力に支えていきます。

このように、グローバルな生産・技術支援体制の強化を通じて、拡大する需要に的確に応えながら、マーケットリーダーとしての地位を一層確固たるものにしていきます。

### 市場拡大するアジアでの〈エバール〉生産能力増強と顧客支援・分析機能の強化





### プロジェクトリーダーメッセージ

## 「One Team」で築き上げる、 〈エバール〉の次なる中核拠点

クラレアジアパシフィック  
EVAL Singapore Plant Project Director

Steven Vermeulen

〈エバール〉の世界的な需要拡大に対応した、各地域への安定供給体制を強化するため、クラレはシンガポールに新プラントを建設しています。完成後は、既存のポバール樹脂生産も併せて、グループを支える主要な生産拠点の一つとなります。

数年前の構想段階から、2,000名を超える作業員が従事する現在の建設ピークに至るまで、私たちは常に安全を最優先にプロジェクトを進めてきました。順調な工事の進捗は、クラレとエンジニアリング会社、複数の建設会社が「One Team」の精神で協働できていることによるものです。特に、累計400万時間※を超える作業期間の「労働災害ゼロ」は特筆すべき成果です。

プロジェクトには日本、シンガポール、ベルギーなどからメンバーが集結し、多様性に富む専門性と経験がプロジェクトの推進力となっています。多文化的な視点と知見に加え、経営層からの継続的な支援と明確な方向性も、円滑な遂行を支えてくれています。

私自身はベルギー・アントワープのエバールヨーロッパで20年間、生産やプロセス管理、プロセスエンジニアリング、安全管理、プロジェクト管理、資産管理など多岐にわたる業務に携わってきました。これらの経験を生かし、新プラント建設のリーダーとして、アジア地域のエバール事業の発展に貢献できることを光栄に思います。

建設工事はいよいよ最終段階を迎えました。最後まで安全に配慮しながら、残る課題を乗り越えて計画どおりに完成させ、ベルギー、日本、米国の既存プラントの支援も得ながらスムーズな操業開始につなげ、高品質な〈エバール〉を安定してお客さまへお届けしていきます。

※ 作業時間と作業人数を掛け合わせた延べ作業時間（2026年4月時点）

## 日米欧プラントの知見を集約し、 安全性と運転信頼性を最大化する

クラレアジアパシフィック  
EVAL Singapore Plant Project Team

技術担当者（左から）佐藤 将、神出 啓義



佐藤は機械設備、神出は生産・プロセスを担当しています。本プロジェクトでは、日米欧の既存エバールプラントの知見を集約し取り込むことにより、安全性と運転信頼性の最大化を図っています。過去の大型投資の設計・建設・操業時に生じた課題やトラブルから得た教訓を生かし、設計から建設、操業までを円滑に遂行できるよう、現地スタッフと「One Team」で取り組んでいます。現在は、完成間近の現場で工事の進捗・品質・安全管理を行いつつ、工事完了後に本格化するプラント立ち上げに向けて準備を進めています。

## 差別化の追求で、 クラレ独自の価値をお客さまに届ける

クラレアジアパシフィック  
Senior Specialist - Sales & Marketing

販売担当者 小林 新



営業担当としてアジアパシフィック地域の〈エバール〉の拡販に注力しています。担当地域の需要増を着実に取り込むため、常に競合他社との差別化を念頭においています。新プラント立ち上げによる供給安定性の向上、リードタイムの短縮、差別化銘柄のキャパシティ増といったメリットに加え、2025年にシンガポールに設立したテクニカルセンターが提供する質の高い技術サポート体制など、クラレならではの“価値”をお客さまに提供し、さらなる拡販を目指していきます。



# People

## グローバル人事ポリシー



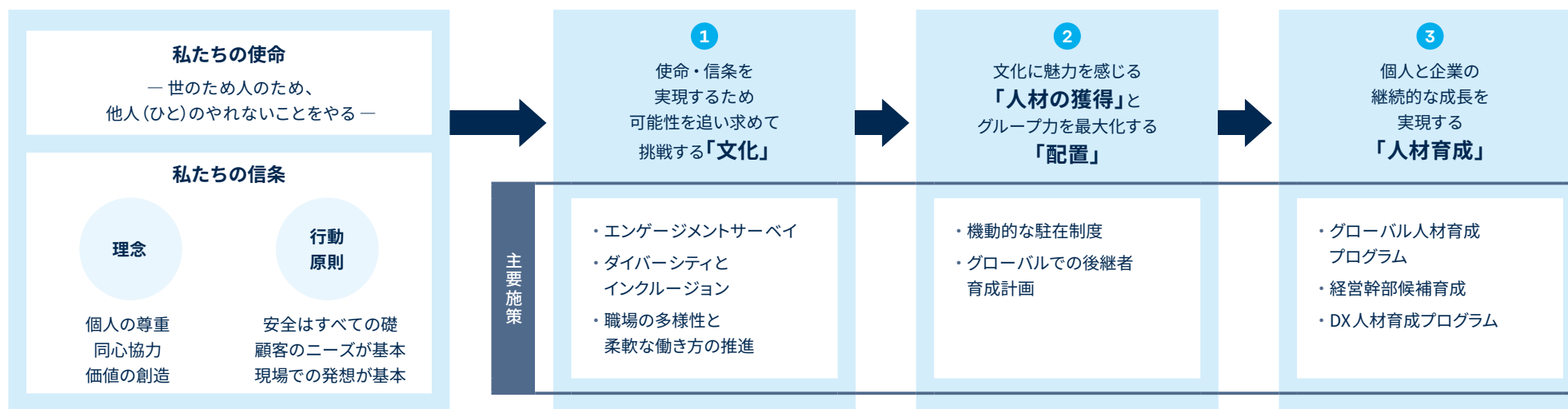
人事に関する基本的な考え方をまとめた「グローバル人事ポリシー」に基づいて、社員一人ひとりが仕事を通じて人間的に成長できるよう、多様性の推進、人材育成、公平・公正な評価などの制度を整えるとともに、健全な組織風土の醸成と雇用機会の創出に取り組んでいます。

## 人材戦略



クラレグループは、さまざまな国籍・背景を持つ人材でなりたち、長期的・持続的な企業価値向上のためには、多様な社員一人ひとりの活躍が欠かせません。そのため当社の人材戦略は、創業以来の基本精神である「私たちの使命」「私たちの信条」に基づき、価値創造の源泉である多様な人材が、全社横断的なつながりを持って活躍できることを狙っています。魅力ある「①文化」を磨き、その文化に惹かれる人材を獲得してつながりを作り（「②人材獲得と配置」）、その人材を動機づけ、育成します（「③人材育成」）。

## 人材戦略のストーリー



## 機会としてのサステナビリティ ―People―

### ・職場の多様性と柔軟な働き方の推進

多様な人材が協働することが新しいアイデアやイノベーションの創出につながるという考えから、ライフステージに応じて柔軟な働き方ができる仕組みの導入を推進しています。これまで、一定条件下ではコアタイムを不要とするフレックスタイム制度を導入したほか、兼業承認の取り扱いを見直すなどの取り組みを進めてきました。2025年は男性の育児休業取得推進のため、配偶者出産休暇を10日に拡充しました。

| 「文化」に関する指標と目標および実績       |                                        |                                      |            |             |
|--------------------------|----------------------------------------|--------------------------------------|------------|-------------|
| 指標                       | 目標                                     | 2024年実績                              | 2025年実績    |             |
| 中核人材の多様性確保 <sup>※1</sup> | 2030年度 25%                             | 18%                                  | 19%        |             |
| 新卒採用に占める女性の割合            | ・総合職<br>・一般職                           | 2026年度まで 毎年35%以上<br>2026年度まで 毎年10%以上 | 22%<br>13% | 33%<br>24%  |
| 男性の育児休業取得率               | ・育児休業取得率<br>・14日以上取得者の割合 <sup>※2</sup> | 2026年度 100%<br>2026年度 90%            | 94%<br>63% | 103%<br>68% |

※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。生産事業所は除く  
※2 男性の育児休業取得者のうち当該年度の育児休業取得日数合計が14日以上ものの割合

### ② 「人材獲得と配置」に関する取り組み

人材獲得と配置

#### ・機動的な駐在制度

既存の駐在制度に加え、より機動的に、またグループ内の多様性を高めるため、「半年から1年未満の短期駐在制度」を導入しています。2025年には、日本から海外、および海外間でそれぞれ1件ずつの実績があり、短期駐在を経て長期駐在に移行するケースも発生するなど各制度が有機的に機能しあう仕組みとなっています。

#### ・グローバルでの後継者育成計画

社員の特性を生かしつつまた事業ニーズに対応するため、従来グループ会社別に実施していた後継者育成計画をグローバルに行えるように整備を進めています。2024年に管理職層の人材と重要ポジションの後継者候補の充足状況をグローバルで見える化し、2025年は人材育成において、このデータの活用を開始しました。

### ③ 「人材育成」に関する取り組み

人材育成

#### ・グローバル人材育成プログラム

世界を舞台に活躍できる人材を国内外で育成することを目的に、2007年から「グローバル人材育成プログラム」を実施し、2025年までに国内外から1,225名が受講しています。

#### ・経営幹部候補育成

計画的に経営幹部候補を育成し人材プールを形成すること、それにより中長期的な事業運営に資することを目的として、経営幹部候補育成プログラム「Kuraray Leadership Program」を実施し、部長層は2年間、課長層は3年間のプログラムを受講します。その一環として、2025年からは創業の精神・企業理念を深く理解するための集合研修も導入しました。

#### ・DX人材育成プログラム

社員がデジタルの進化に常に適応し続ける風土・環境をつくり上げることが重要という考えのもと、2023年からDX人材育成プログラムをグローバル施策として開始しました。詳細は後述の「DX推進に向けた人材育成と支援(▶ P.45)」をご覧ください。

| 「人材育成」に関する指標と目標および実績                                 |             |            |            |  |
|------------------------------------------------------|-------------|------------|------------|--|
| 指標 <sup>※1</sup>                                     | 目標          | 2024年までの実績 | 2025年までの実績 |  |
| グローバル人材育成<br>部長層のグローバルリーダー研修受講率 <sup>※2</sup>        | 2030年度 60%  | 45%        | 47%        |  |
| 経営幹部候補育成<br>事業部長・本部長相当ポジションの候補者<br>準備率 <sup>※3</sup> | 2030年度 200% | 130%       | 170%       |  |

※1 クラレグループ社員が対象  
※2 現在のグローバルでの部長層ポジション数は300として算出  
※3 事業部長・本部長相当ポジション数に対する経営幹部候補育成プログラムの修了見込者

# スライプ One Kuraray, One HR：人事変革プロジェクト「THRIVE」始動

クラレグループがグローバルで組織力の高い企業へと進化していくための重要な施策の一つ、人事変革プロジェクト「THRIVE」を紹介します。



人事部長  
大野 智浩

## ― プロジェクト「THRIVE」とは？

THRIVEとは「力強く成長する」「繁栄する」を意味します。本プロジェクトは、2年間にわたる準備期間を経て2025年9月にスタートしました。経営層の強力なコミットメントのもと、地域や拠点を横断するグローバルな体制を構築し、中長期的な企業価値向上に向けた人事基盤の変革を段階的に推進していきます。

## 多様なグローバルメンバーでチームを構成



THRIVEプロジェクト  
推進担当  
Tom Tonan



HCMプロジェクト  
推進グループリーダー  
今宮 智子

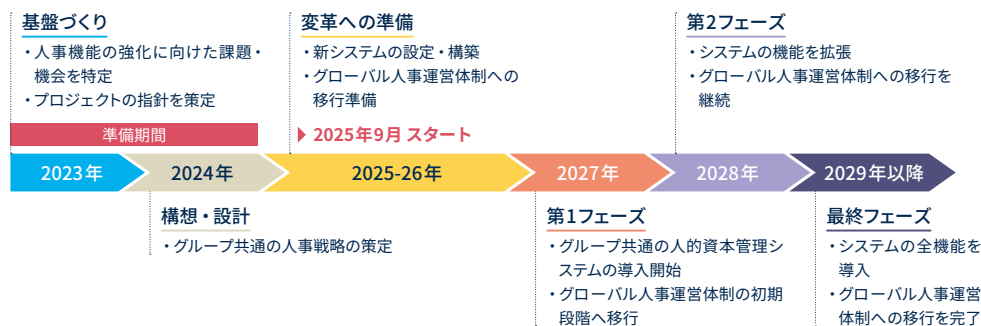


チェンジ&コミュニケーション  
グループリーダー  
Johanna Krauthauf



グローバル人事運営体制  
推進リーダー  
Sandra De Bock

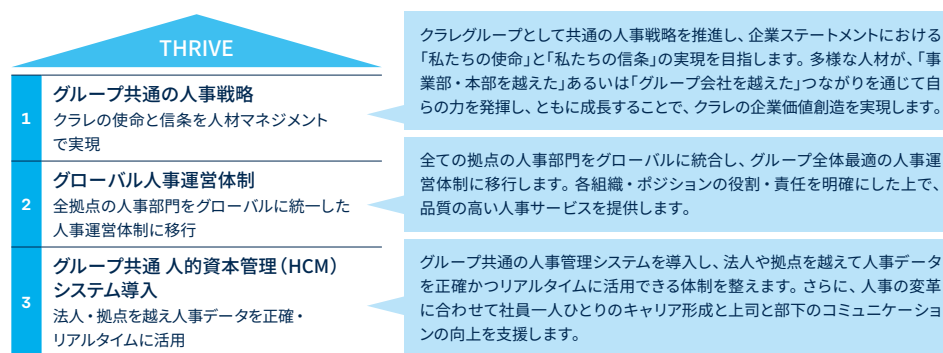
## 「THRIVE」の実行スケジュール



## ― 背景・目指す姿

現在、クラレグループは世界32カ国・地域に拠点をもち、社員の4割、売上高の8割を日本国外が占めています。グローバル企業として持続的に企業価値を高めていくには、拠点ごとに異なっている人事制度やシステムを共通化させ、ガバナンス確保や地域を越えた適所適材の実現、人事部門の連携を強化する必要があります。そのために、世界中の多様な人材の個性を生かし、グループ全体の組織力を高めるプロジェクトとして「THRIVE」を立ち上げました。具体的には、①グループ共通の人事戦略、②グローバル人事運営体制、③グループ共通人的資本管理(HCM)システム導入の3つの柱を推進します。これらを通じて人材の可視化と適正配置を実現し、いかなる環境変化にも対応し得る、実行力の高い組織基盤を築いていきます。

## 「THRIVE」の全体像



## 実現したい価値

- ・グローバル共通指標で組織・ポジションを管理することにより、事業計画と人員計画の連動性が高まり、人件費・人員管理上のガバナンスが向上
- ・法人・拠点を越えた、適所適材の人材配置・後継者育成計画を実現
- ・法人・拠点間で人事関連のルール・プロセスのばらつきを最小化し、全体最適の組織・人材マネジメントを支援
- ・各ポジションの職務・役割・必要な能力を可視化し、社員のキャリア形成機会を拡大、自立的なキャリア形成・能力開発を支援
- ・人事部門の実務を効率化し、HRビジネスパートナー機能を強化することで事業目標達成を支援

## 機会としてのサステナビリティ —People—

### 人権尊重への取り組み

📄 クラレグループ人権方針 📄 人権の尊重

クラレグループでは人権の尊重について、「クラレグループ行動規範」において事業活動に関わる全ての人々の人権を擁護し、一人ひとりの尊厳と価値を尊重することを掲げています。2024年3月に制定した「クラレグループ人権方針」は人権の尊重をより具体的に明文化することでクラレグループの全ての役職員が各々の行動に反映していくことを目指しています。人権尊重への取り組みを着実に進めていくため、2024年5月に人権デュー・ディリジェンスタスクフォースを立ち上げ、組織横断で人権尊重に関する戦略や施策を立案、推進しています。活動内容は適宜取締役会に報告しています。

2025年1月に人権デュー・ディリジェンス推進の一環として日本国内のクラレグループで働く方々を対象に人権に関するアンケートを実施しました。このアンケートを通じ、人権侵害に関するリスクを評価・分析し、緊急かつ重要度の高い項目からリスクの防止や軽減に向け対策を開始しました。今後グローバルにも活動を展開していく予定です。

または正・救済に関する取り組み（グリーバンスメカニズム）の拡充に向け、クラレグループは一般社団法人ビジネスと人権対話救済機構（JaCER）に2026年から正会員として加入しました。クラレグループが運用する社内・社外向け窓口に加え、外部の対話救済プラットフォームであるJaCERを通じてより広範なステークホルダーから人権に関する苦情・相談を受け付けます。

クラレグループは人権の尊重を企業における責任の中核をなす要素と考え、引き続き真摯に人権尊重の取り組みを実践していきます。

📄 JaCER苦情通報窓口



### 社会貢献活動

📄 社会とのかかわり 📄 クラレ財団

クラレグループは、健全で持続的な社会の発展が企業としての成長や繁栄の条件であるとともに、企業活動の究極の目標であると考えます。人々にとって価値のある製品や事業を通して社会に貢献することはもちろん、企業市民として積極的に社会の問題に取り組むことは、企業として重要な活動であると認識しています。

そのため、クラレグループはクラレグループ社会貢献活動方針に則り、文化・学術・環境・福祉の重点領域を中心に活動しています。

また、クラレグループの業容、存在感がグローバルに拡大する中で、クラレグループの出資により2016年4月に一般財団法人クラレ財団が設立されました。より広範囲で規模感のある社会貢献を果たすため、クラレグループの歴史を踏まえた創意ある活動を実践しています。

#### TOPICS

### 生物多様性保全活動

クラレグループでは生物多様性保全についてさまざまな活動を行っています。

国内外における生産・販売・研究拠点周辺の清掃活動をはじめ、生態系を維持するための緑地保全活動や絶滅危惧種の保護活動などを行っています。また学習教室などを通じて、生物多様性についての学びの場を提供しています。

今後はグローバル全体で活動を拡大し、生物多様性保全をはじめ、地元地域に貢献できるよう、取り組みを進めていきます。



鹿島事業所  
人工巣塔にてふ化したコウノトリの個体  
管理のため足環を装着



倉敷事業所  
「小鳥の森」  
（JHEP 認証®で最高ランクを取得）



クラレメキシコ  
ソチミルコでの清掃・再植林活動

※ 公益財団法人日本生態系協会が生物多様性の保全への貢献度を、客観的・定量的に評価、認証し、可視化できる国内唯一の認証制度

## 機会としてのサステナビリティ —People—

### 安全に関する考え方



安全活動マネジメント

クラレグループの事業活動において、安全はすべての礎となる絶対条件です。「安心して働ける会社、事故や災害が起こらない安全な会社」の実現は、製品の安定供給を維持するためにも、社会から信頼され続けるためにも重要です。そうした考えのもと、クラレグループは安全マネジメントシステムを構築・運用するとともに、社員の安全意識を高め、安全行動と安全確認が仕事をする上での「当たり前」のこととして定着するために、さまざまな取り組みを推進しています。各現場では、リスクアセスメント活動を通して労働安全・保安防災リスクを発見し、設備の本質的な安全対策を進め、事故・災害の発生防止を図っています。また万が一、発生した場合に備え、被害を最小限に抑えるための訓練、事故の事例・教訓などの情報共有や対策の水平展開などを行っています。

| 安全に関する行動原則 | 安全に関する行動方針 (2026年度)                                                                                                                                                |
|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 安全はすべての礎   | <ol style="list-style-type: none"> <li>① 「安全第一、生産（工事、開発）第二」を実践すること</li> <li>② 行動前の「危険予知」と行動前後の「確認」を実践すること</li> <li>③ すべての人、すべての職場で安全を「自分事」として意識し、行動すること</li> </ol> |

### 安全活動マネジメント

「安全活動マネジメント規則」に基づき、年度ごとに計画を立て、安全活動に取り組んでいます。社長および担当役員が出席する安全推進会議で当年度の安全活動実績の総括評価と次年度の活動方針策定を行い、その方針を各事業所・部署の活動計画に反映させ、実行しています。活動の状況については、国内グループの各生産事業所の現場に安全担当役員を含む本社安全スタッフが年2回訪問して検証を行い、海外グループ各拠点は3年に1回を目途に本社安全スタッフが現地を訪問して確認を行うとともに、リモート会議による検証も行っています。現場での検証から得られた課題やその年の安全成績などをもとに実績の総括評価を行い、翌年の全社の方針策定に反映させて安全活動のマネジメントシステムを回しています。

### 労働安全



労働安全

2025年のグループ全体の全労働災害度数率は、2.63（国内：1.03、海外：5.28）となり、目標（1.6以下）未達となりました。前年と比較すると国内グループはやや改善しましたが、海外グループでは悪化し、グループ全体として悪化しました。当社では、労働災害の深刻度をA～Dの4段階で評価する独自の指標を導入しており、より深刻な労災にあたるAおよびBランクの災害発生ゼロを目標にしています。2025年のA、Bランク災害（重大労働災害）は、グループ全体で合計6件（国内：A-1件、B-2件、海外：A-1件、B-2件）発生し、目標未達となりました。発生したA、Bランク災害は機器等への挟まれ・巻き込まれが3件、高温物との接触が2件、転落によるものが1件でした。これらはリスクの見逃しや人の注意力や技量のみ relied 安全対策になっていたことなどに起因しており、対応を進めています。このような課題に対する取り組みを確実に進め、今後も安全で災害がない職場を目指します。

### 保安防災



保安防災

2025年のグループ全体のA、B、Cランク事故・トラブル件数\*（比較的大きな保安事故・トラブル件数：当社独自の評価法）は、12件（国内7件：A-漏洩2件、火災1件、小爆発1件、C-漏洩2件・圧力上昇による設備破損1件、海外5件：A-火災1件、B-漏洩1件、C-漏洩1件・火災2件）となり、前年（17件）と比べて減少しましたが目標（0件）未達となりました。2025年のグループ全体のD<sub>1</sub>、D<sub>2</sub>ランク事故件数（ごく少量の危険物漏洩、初期消火で鎮火した火災・発火といった軽度の保安事故件数：当社独自の評価法）は14件（国内：D<sub>1</sub>-漏洩9件、D<sub>2</sub>-漏洩5件、海外：なし）となり、前年（21件）に比べて減少しましたが、目標（3件以下）未達でした。発生要因としては操作前後の確認不足による事故や、設備の経年劣化に起因するもの、現場リスクの風景化・常態化による見逃しなどが見られ、対応を図っています。引き続き、A、B、Cランク保安事故・トラブルゼロを目指すとともに軽度な事案の発生低減を目指し、現場のリスク把握と対策を推進していきます。

\* 2025年度からA、B、Cランク事故件数の目標にトラブルの件数を加えました。

### グローバルPSM（プロセス・セーフティ・マネジメント）監査

2022年にPSMのグローバルな社内専門家チームを編成し活動を開始しました。2025年は4拠点の保安管理の実施状況について現地監査を行い、見いだされた課題への対応を進めています。今後もこの専門家チームによる監査を継続し、海外化学プラントにおける保安管理体制の現状確認と課題の把握を進めて保安管理レベルの向上を図っていきます。

## 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

社内外を問わず、人と人、技術と技術をつなげることで、グループ全体が「One Kuraray」となって次代に向けたイノベーションを創出し続けます。

### 研究開発の基本戦略

研究開発本部は、「新事業の創出」「既存事業の強化・拡大」および、これらの活動を通じた構造解析技術やデジタル技術などの「基盤技術の構築・深耕」により、グループ全体の業容拡大と収益向上に資する取り組みを進めています。

「PASSION 2026」における研究開発本部の基本戦略は、「新事業創出に向けた強化テーマへのリソース投入と開発」「サステナビリティ（カーボンニュートラル・サーキュラーエコノミー）に資する開発」に加え、これらの基盤となる「デジタル関連施策・オープンイノベーション推進と人材育成」で構成されています。新事業創出に向けてはイノベーションネットワークセンター（➡ P.43）および知財戦略を推進する知的財産センター（➡ P.59）と連携し、強化テーマのグローバルマーケティングや開発加速のための協働、新事業アイデアの創出を進めています。また、検討ステージが高いテーマや、当社が原料から一貫して強みを発揮できるテーマを中心に研究開発リソースを重点投入し、早期事業化を図っています。デジタル関連施策は開発プロジェクトとともに、マテリアルズ・インフォマティクス、高度シミュレーション、独自AI開発、ロボティクスなど技術活用の幅を広げており、オープンイノベーション推進と併せて研究開発の在り方の変革を進めています。（➡ P.46）これらを通じて、ユニークな技術による新素材の創生と、未来を支える新事業の創出を図ります。

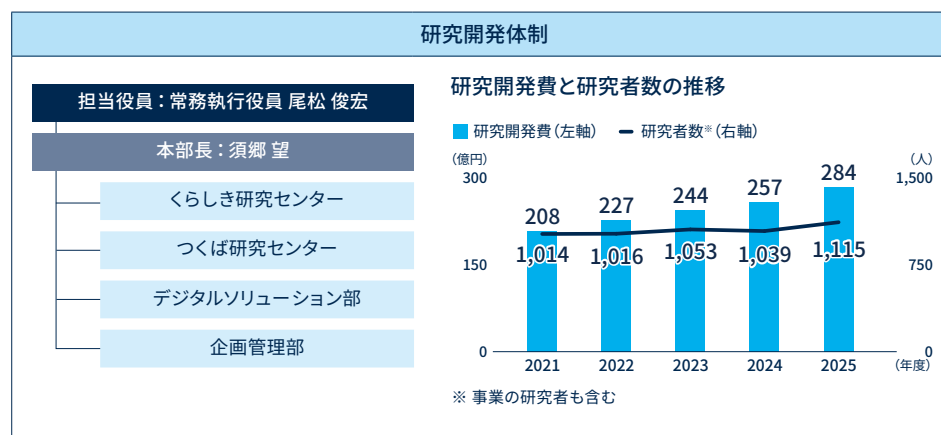


### 研究開発体制

持続的に成長するスペシャリティ化学企業であることを目指し、研究開発・新事業開発の中核的存在として活動しているのが、コーポレート組織である研究開発本部です。研究開発テーマの企画・提案・推進を目的に、くらしき研究センター、つくば研究センターの2拠点を設置しています。

また、再生医療領域におけるオープンイノベーションを促進するため、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」を設置し、産学連携を推進しています。

2026年1月には事業化準備段階にある2つの材料（PVAマイクロキャリア〈スキャポバ〉と新規機能性炭素材料）の事業化推進機能を、機能材料カンパニーに移管しました。同カンパニー内に新設された「ライフイノベーション事業推進本部」「カーボンイノベーション推進室」で事業化の早期達成に向けた開発が進められます。



研究開発

# ネットワーキングから始めるイノベーション

## 新事業の創出

クラレグループは、成長が見込まれる2つの分野において自社の強みを生かした新たな事業機会の創出を進めています。再生医療分野の細胞培養ソリューションと、環境・エネルギー分野の次世代機能素材を、いずれも将来の成長を担う重要なテーマとして位置付けています。

### 世界初の再生医療向けPVAマイクロキャリア〈スキャポバ〉

再生医療をはじめとする細胞培養領域では、大量培養技術の確立が産業化の鍵となります。研究開発本部では、こうしたニーズに応えるため、細胞の培養効率が高く、異物が発生しにくい特長を持つ、世界初の再生医療向けPVAマイクロキャリア〈スキャポバ〉を開発しました。

2024年3月に〈スキャポバ〉CL<sup>※1</sup>を国内で試験研究用に販売開始して以降、多くの顧客からお問い合わせをいただいています。2025年12月には、動物由来成分を含まない新製品〈スキャポバ〉AS<sup>※2</sup>を上市し、iPS細胞を含むより幅広い細胞種に対応できるようになりました。ASはCLと合わせて日本および米国での販売を開始しました。

さらに、〈スキャポバ〉を用いた細胞大量培養技術の産業化と社会実装を強力に推進するため、2025年10月に、クラレ、サイフューズ、ZACROS、千代田化工建設の4社による共同開発を開始しました。各社の技術を融合し、細胞の三次元培養法のデジタルツイン化により、培養条件の最適化や工程のシミュレーションを可能にし、商業規模での効率的なスケールアップとコスト低減を目指します。これにより、安定した細胞供給体制の構築と次世代再生医療製品の開発・実用化を加速させていきます。

社内体制としては、2026年1月に、事業化推進体制のさらなる強化のため、研究開発本部ライフイノベーション事業推進部から〈スキャポバ〉の事業化推進機能を切り出し、機能材料カンパニーへ移管しました。今後は、製品ラインアップの拡充とともに、欧州をはじめとするその他地域への展開も進めていきます。

※1 表面に医療用コラーゲンを展着したスタンダードタイプ

※2 表面に特殊処理を施した、コラーゲンを使用しないアニマルフリー対応品

## バイオマス由来新規機能性炭素材

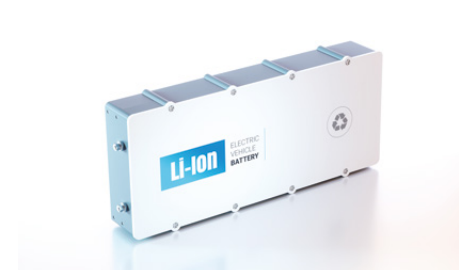
環境・エネルギー分野では、カーボンニュートラルやサーキュラーエコノミーの実現に向けた新素材への期待が高まっています。研究開発本部では、温室効果ガス排出量の削減や環境規制への対応を見据え、バイオマス由来原料を活用した新規機能性炭素材の開発に取り組んでいます。

新規機能性炭素材は、元来有する導電性に加え、特徴的な細孔構造に起因する特殊な物質吸着・拡散特性を有しており、リチウムイオン電池（LIB）正極用添加剤のほか、機能性担体、精製材など、幅広い用途での活用が期待されています。LIB正極用添加剤向けでは、顧客へのサンプル供給が進んでいます。顧客評価では、電池内でのイオン拡散性を大きく高め、電池の充電時間の短縮や寒冷地における充放電性能を向上させるなど、従来品比で性能向上が確認されています。今後、サンプル供給体制の拡大に向け、2027年のベンチ設備稼働を計画しています。

本新規機能性炭素材は、研究開発本部とイノベーションネットワーキングセンターが連携して開発を進めてきましたが、2026年1月に事業化推進機能を機能材料カンパニー内に新設したカーボンイノベーション推進室に移管しました。当社が有する炭素材料および細孔設計に関する知見と、グローバルな顧客基盤を活用し、事業化を加速させていきます。



PVAマイクロキャリア〈スキャポバ〉



新規機能性炭素材の想定用途であるLIB（イメージ）

# ネットワーキングから始めるイノベーション

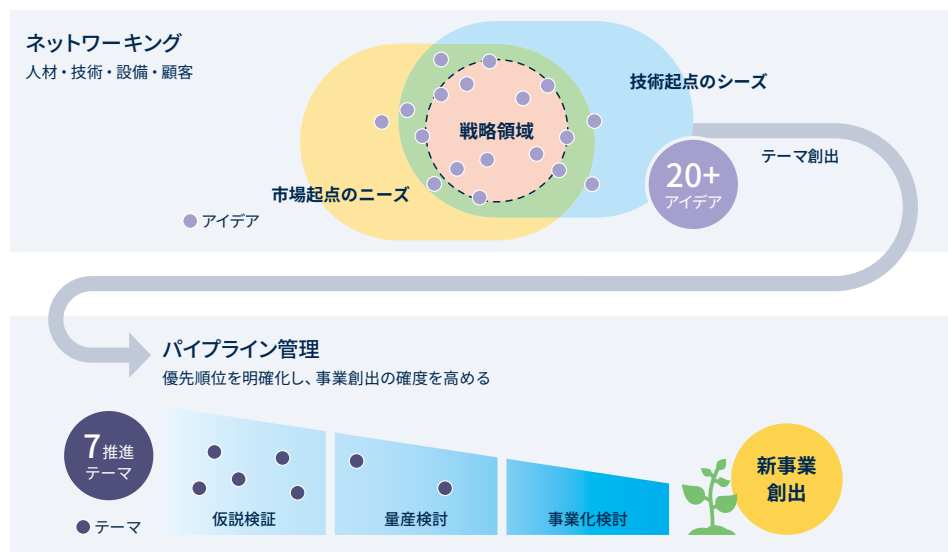
## イノベーションネットワーキングセンターの戦略

イノベーションネットワーキングセンター（INC）は、グローバルに保有する人材・技術・顧客ニーズを結び付け、新規事業の創出を推進しています。

「注力すべき領域（戦略領域）」を中心に、市場起点で活動するINCと、技術起点からアプローチする研究開発本部の2つの組織が連携し、顧客との協業やオープンイノベーションを通じたイノベーションを創出する取り組みを行っています。INCは、顧客のニーズを的確に捉え、協業の深化を通じて市場起点の活動を強化し、技術起点の取り組みと併せて新規事業創出の効率化を図っています。加えて、セグメントマーケティングとして、2025年に新たに電気・電子チームを立ち上げ、特に半導体分野での社内外のネットワーキングを強化しました。

これらの取り組みにより、現在はPFAS（有機フッ素化合物）代替材料、二次電池向け導電性炭素材料、バイオ原料など、7件のテーマをパイプライン（下図参照）で管理しています。これらのテーマ以外にもパイプラインに入る前のアイデアとして、20件以上が創出されており、事業化に向けたシナリオ作りに取り組んでいます。

### 新事業創出の仕組み



## TOPICS

### Nelumbo社買収による 環境負荷低減技術開発への挑戦



共同創業者（左から）  
David Walther, Liam Berryman,  
Lance Brockway

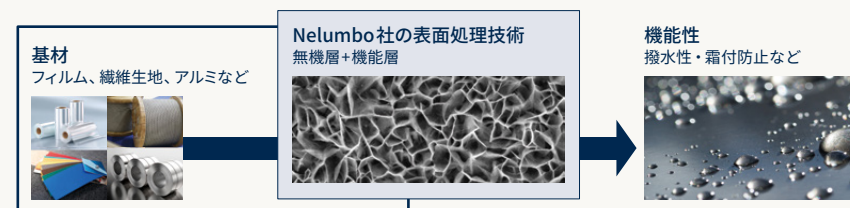
Nelumbo社は、カリフォルニア大学バークレー校（UC Berkeley）の研究成果を基に、2016年に米国で創業したスタートアップ企業です。その後、東京大学エッジキャピタルパートナーズ（UTEC）をはじめとする国内外の投資家から資金調達を行い、技術開発と事業成長を進めてきました。

クラレグループは、2025年4月にNelumbo社を買収しました。本買収により、当社の強みである有機化学技術と、Nelumbo社が有する無機化学技術を融合し、新たな事業創出と中長期的な成長機会の獲得を図ります。

Nelumbo社の表面処理技術の特長は、独自配合の無機材料を用いて、量産容易性と高機能性を両立できる可能性をもった微細構造を形成できる点です。これにより、さまざまな基材に対して無機層と機能層からなる表面処理を施し、撥水性や霜付防止などの機能を高いレベルで付与することが可能になります。

初期のターゲット分野としては、輸送用冷凍・冷蔵装置を想定しています。表面処理技術の適用により、エネルギー使用量の削減や貨物温度の安定性向上、CO<sub>2</sub>排出量の削減といった効果が期待され、物流業界のサステナビリティに貢献します。「霜付防止」をキーワードに、エネルギー消費の大きい産業用冷凍システムや大型空調機器の熱交換器部材などへの用途拡大を進め、社会課題の解決と事業成長の両立を目指します。

### Nelumbo社の表面処理技術



## 私たちの挑戦 3 人と組織のトランスフォーメーション

デジタル技術でプロセスを変え、多様性で発想の幅を広げることで人と組織に変革をもたらし、強い競争力を持って世の中に貢献し続ける“a digitally savvy company”を目指します。

### DXを加速させる推進体制

クラレグループは、DXビジョン「デジタルを経営に取り込み、高い競争力を持って常に進化し、世の中に貢献する」のもと、「カスタマーエクスペリエンス(顧客体験)の改革」「業務プロセスの改革」「ビジネスモデルの改革」「研究開発・生産技術シミュレーション」の4つの重点分野を設定し、中期経営計画「PASSION 2026」の中核戦略の一つとして全社的にDXを推進しています。ビジョンの実現には、「ヒト・データ・プロセス・システム」の4点を整合させながら、DXを迅速に推進する総合力が求められます。例えば、サイバーセキュリティの高度化には、優れたセキュリティシステムの導入に加え、ヒトのデジタルリテラシーの向上、重要データの適正な管理・把握、セキュリティ管理プロセスをグローバルレベルで整備することなどが必要となります。

DX機能とIT機能を統合したDX-IT本部では2023年以来、DX関連の施策を迅速かつ効果的に推進し、“a digitally savvy company”を目指しています。

### 組織体制

担当役員：常務執行役員 スタンリー フクヤマ(Stanley Fukuyama)  
本部長：ジョン シーペリング(John Siepeling)

#### DX-IT本部

データドリブン組織  
「データで考え、データで決める」

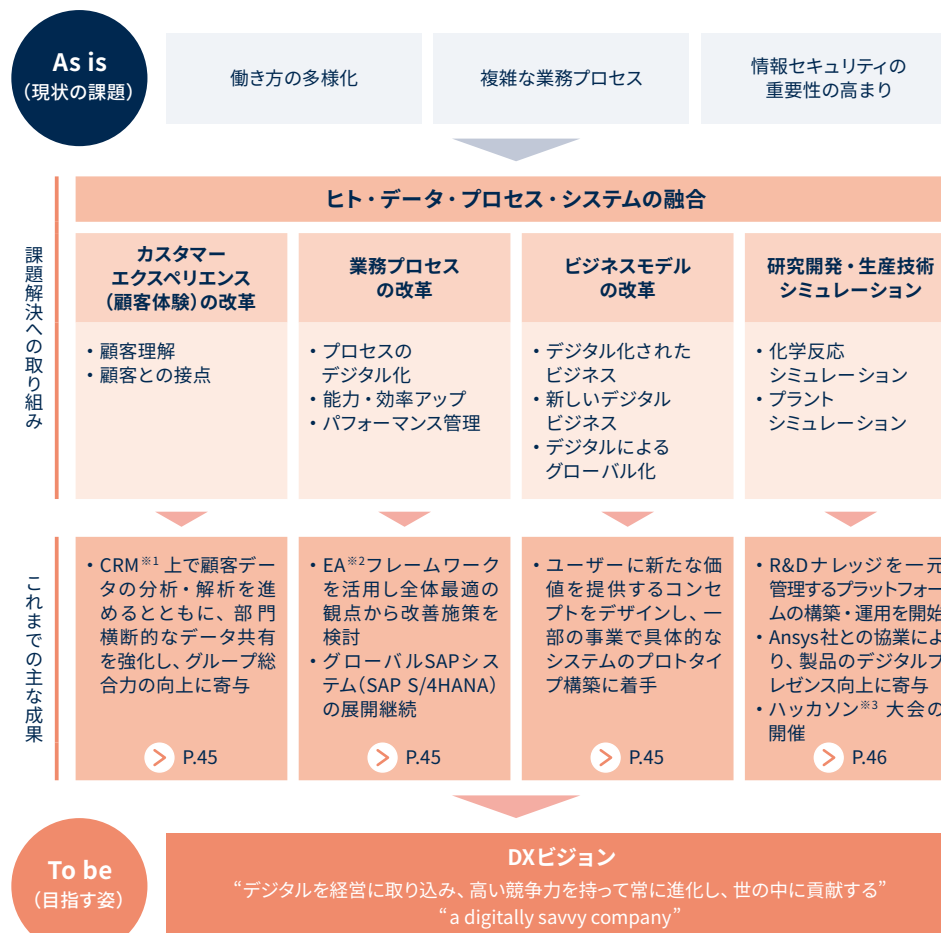
デジタルリテラシー向上  
データアナリティクス人材比率の向上

※1 Customer Relationship Managementの略。顧客情報の管理システム

※2 Enterprise Architectureの略。企業の業務やシステムの全体像を可視化し、全体最適の観点から効率的な運営を実現するためのフレームワーク

※3 大学生などのチームが短期間で技術課題の解決策を提案する賞金付き技術コンペティション

### クラレグループが目指すDXの在り方



# 人と組織のトランスフォーメーション

## カスタマーエクスペリエンス(顧客体験)の改革

クラレグループは、カスタマーエクスペリエンス(顧客体験)の重要性を深く認識しています。当社は、CRM※<sup>1</sup>システムを活用してお客さま情報を一元管理し、データ分析を通じて業務の効率化を図っています。これにより、当社との取引を通じてお客さまにより良い体験を提供することを目指しています。

CRMシステム上では部門横断的なデータ共有が可能となり、各部門が連携してお客さまのニーズに迅速かつ的確に対応できるようになりました。このデータ共有は、イノベーションネットワークセンターが推進するグループ全体の総合力活用や、一貫性のある高品質な顧客対応を実現するための活動にも寄与しています。

## 業務プロセスの改革

組織全体のパフォーマンス向上を目指し、デジタル技術を活用した業務プロセスの改革を進めています。具体的には、現場でのボトムアップ型の改善活動に加えて、EA※<sup>2</sup>のフレームワークを活用しながら全体最適の観点を取り入れ、アプリケーション・業務プロセス・データの各層の可視化と改善に取り組んできました。特にアプリケーション層では、活動を本格化した2022年以降、国内外のIT部門が連携してグローバルな最適化活動をリードしています。

また、グローバルSAPシステム(SAP S/4HANA)の展開と、それに伴う業務プロセスの整理・統合にも引き続き注力しています。ビニルアセテート関連事業、イソプレン関連事業に続き、2024年からは、環境ソリューション事業でもERP※<sup>3</sup>の統合と業務プロセスの見直しを進めるためカルゴン・カーボン社への導入を推進しています。これにより、持続的な成長に向けた基盤をさらに強化します。今後も事業・間接部門と連携しながら、EAによる全体最適化と、顧客のニーズや現場の発想を基本とするクラレグループの強みを最大限に生かした業務プロセスの改革に取り組んでいきます。

## ビジネスモデルの改革

サービスにデジタル技術を組み合わせ、新しい価値を生み出す仕組みづくりを積極的に進めています。独創性の高い製品を強みとするクラレグループは、プロダクトアウト型のビジネ

スモデルを採用する傾向がありました。そのため、ひとたび社会ニーズが下火になると製品の適応力が損なわれるという課題もありました。また近年、「モノ」から「コト」へと消費行動の変化が一層進んでいます。

このような背景から、クラレグループでは、ユーザーへ新たな価値を提供するコンセプトデザインを開始し、2025年までにIoTを活用したシステムのプロトタイプを構築しました。引き続き、既存事業のビジネスモデルにインタラクティブなデジタルサービスという価値を付加し、新たなビジネスモデル構築を目指します。

## DX推進に向けた人材育成と支援

クラレグループは、全社員がデジタルの進化に後れをとらないように学び続ける風土、環境をつくり上げることが重要であると考えており、2023年にDX人材育成プログラムをグローバル施策として開始しました。Gold、Silver、Bronzeの3段階のデジタルリテラシーレベルに分けて実施された研修により、各間接部門や事業部が自発的にITを活用し、業務改善やビジネス創出に取り組む風土を醸成しました。

この研修の修了者が増える中で、より実践的な内容を求める声が多く寄せられたことから、Bronzeクラスの目標達成を機に再編し、次の段階へ移行します。

### 「PASSION 2026」期間中のDX人材育成実績と計画人数(国内) (人)

| クラス／役割 |                                   | 2023年度<br>(実績) | 2024年度<br>(実績) | 2025年度<br>(実績) | 累計/目標※ <sup>4</sup><br>(達成率) |
|--------|-----------------------------------|----------------|----------------|----------------|------------------------------|
| Gold   | 事業目線でプロジェクトを企画し、プロジェクトリーダーとして推進する | 44             | 38             | 42             | 124/180<br>(69%)             |
| Silver | 部署内でDXを推進する                       | 163            | 308            | 418            | 889/1,200<br>(74%)           |
| Bronze | 業務でデジタルを活用する                      | 5,114          | 824            | 179            | 6,117/5,700<br>(107%)        |

※1 Customer Relationship Managementの略。顧客情報の管理システム

※2 Enterprise Architectureの略。企業の業務やシステムの全体像を可視化し、全体最適の観点から効率的な運営を実現するためのフレームワーク

※3 Enterprise Resource Planningの略。企業の経営資源を一元管理し、企業全体の最適化を実現するためのシステム

※4 2026年度までの累計目標

## 対談

# 研究開発とDXの融合が拓く、 クラレの未来価値創造

中期経営計画「PASSION 2026」で掲げた「3つの挑戦」。その中核を担う研究開発とDXは、今や互いに融合し、新たな価値創造へと進化しています。クラレの次代を担う競争力とは何か。その先に描く未来像とは。両分野のリーダーが語り合います。

常務執行役員  
イノベーションネットワークセンター担当、  
研究開発本部担当、知的財産センター担当

尾松 俊宏

常務執行役員  
DX-IT本部担当、  
機密情報管理担当

スタンリー フクヤマ  
(Stanley Fukuyama)



## — 次代の「勝ち筋」は、 研究開発とDXの融合にある

尾松：学生時代、量子化学に取り組んでいた頃は、研究結果を予測する理論はあってもコンピューターの計算能力が追いつかないのが現実でした。しかし、現在は計算速度の飛躍的な向上で予測領域が広がり、研究開発の中核にデジタルが入り込んだことで、前提条件そのものが大きく変わりつつあります。

フクヤマ：その変化は、企業の競争原理をも塗り替えていますね。歴史を振り返れば、電気やインターネットといった汎用技術が登場した際、それを最も巧みに使いこなした企業が次の時代を制してきました。現代のデジタルインフラの進展とAIの台頭も、本質は同じです。そして、デジタル活用も、

これまでの延長線上ではなく、全く新しいルールのもとでの競争が始まっています。

尾松：おっしゃるとおりです。これまでのデジタル化は「人の作業の置き換え」でしたが、今起きているのは「人の限界を超えるデジタル」へのパラダイムシフトです。

フクヤマ：企業間のデジタル活用における競争力の差は、もはや「勝者総取り」とも言える圧倒的な格差になりつつあります。

この環境の中で、DXに本気で舵を切れるかどうか、企業の将来を大きく左右すると言っても過言ではありません。

尾松：当社にとっての成長の鍵も、まさに研究開発とDXの融合にあります。「PASSION 2026」は、その勝ち筋を確かなものにする重要な転換点です。

## — 「知見のネットワーク」として データを資産化する

尾松：当社はこれまで、独自の技術によって独創性の高い製品の創出に挑み続けてきました。その過程で蓄積された膨大

な独自データには、他社には真似できない厚みがあります。このデータを単なる記録に留めず、資産として活用することこそが、今後の研究開発における競争優位の源泉になると考えています。

フクヤマ：その可能性を最大限に引き出すには、製品・物性・用途といった個別のデータを「知見のネットワーク」として体系化することが重要です。相互に結びつけることで、AIは事象の背後にある関係性や法則性を見だし、革新的な発想を支える土壌となります。

尾松：最終的に問われるのは、いかにスピーディかつ高精度に、市場が求める製品を創出できるかです。そのためにDX-IT本部と連携し、研究開発の仕組み自体を整備してきました。その中核にあるのが、マテリアルズ・インフォマティクス(MI)<sup>※1</sup>と先端のシミュレーションです。MIでは、蓄積したデータを基に解を導き出すプロセスが飛躍的に効率化されています。さらに、「Matlantis」<sup>※2</sup>をはじめ、最先端のシミュレーションを活用することで、材料の探索・設計において、既存の考えにはない、新たな解を導き出すことも可能になりつつあります。

※1 実験やシミュレーションで得られたデータを機械学習モデルに学習させ、物性予測や材料探索を加速させるデータ駆動型のアプローチ

※2 Matlantis株式会社が提供するAIシミュレーター。原子レベルの現象や分子の性質を予測するツールであるが、従来のシミュレーターに対し、機械学習をベースとした予測モデルを活用することで数万倍～数千万倍の計算速度を実現している

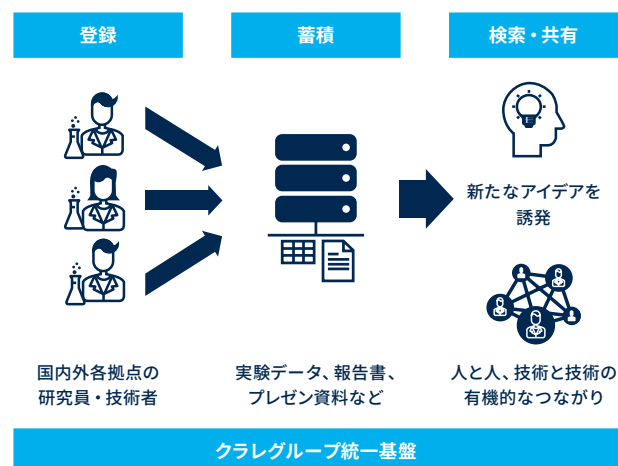
## 対談 研究開発とDXの融合が拓く、クラレの未来価値創造

**フクヤマ**：非常に強力なアプローチですね。一方で、固体触媒の性能など、複雑な構造から発現する機能をシミュレーションのみで直接予測するには、なお課題も残ります。

**尾松**：そこで、シミュレーションとAIを組み合わせるのです。Matlantisで得られたシミュレーションデータをAIに学習させ、本来必要となる膨大な計算プロセスをAIに予測させることで、精度と速度の両立が可能になります。この「予測と検証のサイクル」をいかに高速で回せるかが、グローバル競争の鍵になります。

**フクヤマ**：加えて、得られた知見を会社の共有財産として蓄積・可視化していくことも重要です。2025年からは海外を含むR&Dナレッジの一元管理プラットフォームの本格運用を開始しました。これにより、部署の垣根を越えた協業や、革新的な事業テーマの創出がさらに加速すると確信しています。

### R&Dナレッジ管理基盤

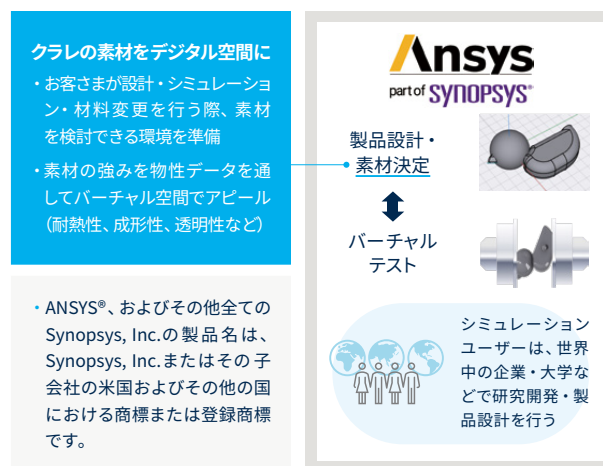


### — デジタルが加速させる、顧客との共創と循環型ビジネス

**尾松**：DXの効果は、既に現場で芽吹き始めています。AIやシミュレーションの活用により、リソースの制約で従来は検討しきれなかった候補を絞り込み、想像を超える成果が出るケースが増えています。顧客ニーズを即座に材料設計へ反映できる体制にも、確かな手応えを感じています。

**フクヤマ**：その「顧客との接点」をデジタルで拡張する象徴的な取り組みが、シミュレーションソフト世界大手のAnsys社（現在はSynopsys社の一部）との協業です。顧客が設計段階から当社の物性データを活用できれば、当社の素材製品が開発プロセスにシームレスに組み込まれます。これは顧客の開発期間の短縮に寄与するだけでなく、選定段階で当社の強みを自然に浸透させられる画期的な仕組みです。

### 世界大手シミュレーションソフトウェア会社との協業



**尾松**：設計の初期段階で、既に当社が選択肢の筆頭に「組み込まれている」。これは営業やマーケティングの観点からも劇的な変化です。

**フクヤマ**：ええ。このプラットフォームへの参画は、グローバルなニーズ把握やブランド認知の向上に直結します。欧米では、既にこうした戦略が主流になりつつあります。

**尾松**：なるほど。当社の強みであるグローバル基盤にデジタルの力を掛け合わせていく。そうすることで、市場との関係性はより密接になりますね。

**フクヤマ**：もう一つ重要なのは「製品を販売した後」の価値創出です。例えば、製品の使用状況をデジタルで可視化・予測することで、回収や再利用の最適なタイミングを導き出し、資源循環までを一体で捉えたソリューションを提案する。こうした循環型ビジネスモデルは、デジタルという基盤があってこそ真に具現化できるものです。

**尾松**：まさに、「製品を通じて、顧客と対話し続ける」時代になったと言えますね。その先駆けの一つとして、2025年に買収したNelumbo社があります。彼らは独自の「表面改質技術」を、

## 対談 研究開発とDXの融合が拓く、クラレの未来価値創造

スタートアップならではのスピードで市場ニーズに適應させています。この「技術と市場を直結させる開発」にデジタルを掛け合わせれば顧客へ新たな価値を提供することができます。そういうスタイルを当社の次なるスタンダードにしたいと考えています。

### — 共通プラットフォームで グローバル経営を一体化する

フクヤマ：顧客との接点が広がり、研究・営業・マーケティングが密接に連動するほど、情報の共有化が競争力を左右します。CRM（顧客情報管理）システムなどの共通プラットフォームを通じ、人事などの間接部門も含めてグローバルで「同じ景色」を見ながら議論できる環境を整えること。これが一体経営の推進には不可欠です。

尾松：技術や設備の面でも、グループ横断で知見を最大化するため、コア技術プラットフォーム（CTP）と技術設備プラットフォーム（TEP）を整備しました。これを後押ししたのがイノベーションネットワークセンターです。多角的な事業を

展開する当社だからこそ、組織の垣根を越え、現場の声を起点に仕組みを具体化してきたことで、こうした共通基盤が大きな価値を生み出し、実効性のある仕組みとして現場に定着し始めています。

フクヤマ：基盤は活用されてこそ価値を生みます。現場がAIを“有能なアシスタント”として安心して使いこなせるよう、適切な規律のもとでAIを「正しく育てる」ガバナンス設計も重視しています。この信頼性の担保は、今後の経営においても重要な柱となるはずです。

尾松：一方で、研究開発には「セレンディピティ（偶然の発見）」という醍醐味が欠かせません。AIが効率的に解を導き出す時代だからこそ、人間の直感やひらめきから生まれる「予想外の価値」を、これまで以上に大切にしたいと考えています。

フクヤマ：まさに「AIと直感」の融合ですね。全てをコンピューターに委ねるのではなく、デジタルの力と、当社が培ってきた「人の感性や経験」を掛け合わせていく。その相乗効果こそが、次代の競争力を生む源泉になると確信しています。

### — 「世のため人のため」を、 デジタルの力で次代へつなぐ

尾松：クラレには「世のため人のため、他人（ひと）のやれないことをやる」という不変の使命があります。デジタルは、この理念を次代へつなぐための強力な手段です。蓄積された独自のデータを基盤に研究を深めること自体が、自ずと「他人のやれないこと」への挑戦になります。これこそが、私たちの決してぶれない軸です。

フクヤマ：その使命を果たし続けるためには、「未来にどんなデータを遺すか」という視点も欠かせません。数十年後の後輩たちが「このデータがあったからイノベーションが起きた」と思える形で知見を引き継ぐ。この「未来への貢献」こそが、当社が取り組むDXの本質的な価値だと考えています。

尾松：同感です。その核となるのは、やはり「人」です。いま研究者の役割は、実験・分析の枠を超え、データを起点に事業を構想するプロジェクトリーダーへと広がりつつあります。さまざまな専門性の人材の採用を強化しているのも、この変化を見据えてのことです。

フクヤマ：同時に、全ての社員のDXリテラシー向上にも全社を挙げて取り組んでいます。

尾松：さらに、デジタルは働き方や組織の在り方も変えていきます。シミュレーション活用が進めば、場所を問わず世界中の優秀な人材が研究開発に参画でき、可能性はさらに広がります。

私たちが目指しているのは、蓄積された資産「データ」と、それを使いこなす「人材」の掛け算による新しい価値創出です。私たちの使命「世のため人のため」を軸に、デジタルで人材と働き方を進化させていく。それこそが、次なる成長への確かな道筋になると確信しています。



# Business and Growth Strategies

事業・成長戦略

## Contents

- 50 財務担当役員メッセージ
- 54 セグメント別戦略
  - 54 - ビニルアセテート
  - 55 - イソブレン
  - 56 - 機能材料
  - 57 - 繊維
  - 58 - トレーディング
- 59 知財マネジメント

# 財務担当役員メッセージ

## 経営課題を直視し、資本効率の改善と規律ある財務運営を通じて価値創造を進めます

### — 2025年業績

2025年の業績は、各国の関税政策による間接影響などを背景に、多くの事業で販売数量が想定を下回り、売上高は8,084億円、営業利益は589億円となりました。EVOH樹脂〈エパール〉や活性炭は、前年比では販売数量が増加したものの、厳しい事業環境を背景に当初計画には届きませんでした。また、PVBフィルムやエラストマー等一部製品での競争激化や、寒波等による工場停止など一時的要因も収益を押し下げました。

こうした営業利益段階での下振れに加え、第4四半期に減損損失を計上した結果、親会社株主に帰属する当期純利益は、75億円にとどまりました。

イソプレンセグメントの一部での減損は、事業環境の構造的変化を踏まえたもので、損失を計上せざるを得なくなったことを非常に重く受け止めています。2023年に稼

常務執行役員  
経営企画室担当、  
経理・財務本部担当

藤原 純一



働開始したタイプラントは、2025年には安定的な稼働に至り、セグメントの赤字幅も縮小しました。しかしながら、アジアメーカーによる過剰供給と競争激化、中国不動産市場の長期低迷などを背景に事業環境は構造的に悪化しています。こうした状況を踏まえ、イソプレンケミカル事業で150億円、エラストマー事業におけるスチレン系熱可塑性エラストマーで106億円の減損損失を計上しました。近年実施してきた設備投資の中には、事業環境の変化や競争激化を十分に織り込めず、想定していた早期の収益貢献や投資回収が実現していない案件が存在します。結果として当初計画の前提や投資判断の妥当性について、厳格さを欠いていたと言わざるを得ません。こうした反省を踏まえ、市場規模、需給見通し、競争環境の持続性、技術の優位性および実現可能性について、より厳密かつ多面的な検証を行い、リスク耐性を重視した投資判断を徹底することで、設備投資に対する規律を強化していきます。

2025年の業績は非常に厳しい結果となりましたが、事業ポートフォリオの高度化に伴う大きな損失の計上は一巡しつつあります。〈エパール〉や活性炭を中心とした中期的な成長ストーリーに加え、イソプレンケミカル事業、エラストマー事業では付加価値品へのシフトや新たなビジネスモデルの構築に向けた施策が動き出しています。

2026年は中期経営計画「PASSION 2026」および長期ビジョン『Kuraray Vision 2026』の最終年度であると同時に、創立100周年を迎える節目の年です。不確実性が高まる事業環境のもと、当社が長期的に目指す姿を改めて明確にし、「世のため人のため、他人（ひと）のやれないことをやる」という使命のもと、持続的な価値創出に向けた議論と実行を進めていきます。

### — 中期経営計画「PASSION 2026」の進捗

#### 財務KPIの推移

2025年のROICは5.1%、EBITDAは1,436億円、ROEは1.0%となりました。厳しい業績を受けて、各財務KPIはいずれも低水準にとどまっています。特にROEは、当社が推定する株主資本コストを3年連続で下回っており、真摯に改善に取り組む必要があります。

ROE低迷の最大の要因は、十分な当期純利益を創出できていない点にあります。事業ポートフォリオの高度化の過程で、減損損失や事業整理損を特別損失に計上してきたことに加え、事業環境悪化に伴う営業利益の低下が影響しています。収益力の回復は重要な経営課題であると認識しています。

## 財務担当役員メッセージ

総資産回転率は一定の水準を維持しているものの、棚卸資産回転率は悪化しています。コロナ禍以降の物流混乱や各国・各地域での政策変更に対して、当社の垂直統合型のバリューチェーンとグローバルネットワークによる供給安定性は一定の評価を得ましたが、その反面、在庫水準が高止まりする結果を招きました。現在、適正在庫の再定義、在庫削減に取り組んでおり、特にイソプレン関連事業では、タイの合併会社の出資比率引き上げによる経営自由度の向上を生かし、日本・米国拠点を含めたグローバルでの在庫適正化を加速させていきます。

財務レバレッジは、純資産の変動要因を踏まえつつ、資本コストと財務健全性のバランスを意識して運営していきます。2024年および2025年は株主還元率が100%を超える水準となり、純資産を減少させる要因となりました。

一方で円安の進行で為替換算調整勘定が増加し、純資産を押し上げる要因として作用しています。為替変動は自社ではコントロールできないものの、資本構成全体として純資産を適切にコントロールし、資本効率の改善に継続的に取り組んでいきます。

### 事業ポートフォリオの高度化

収益性と資本効率向上に向けて、2025年も事業ポートフォリオの高度化を推進しました。具体的には、〈エバール〉シンガポール新プラント建設、光学用ポバールフィルムの能力増強など、将来の成長や収益基盤強化に向けた投資を進めています。一方で、メタアクリル事業の生産能力最適化の完了やポリエステル事業の再構築を進めるなど、事業の選択と集中も加速させています。

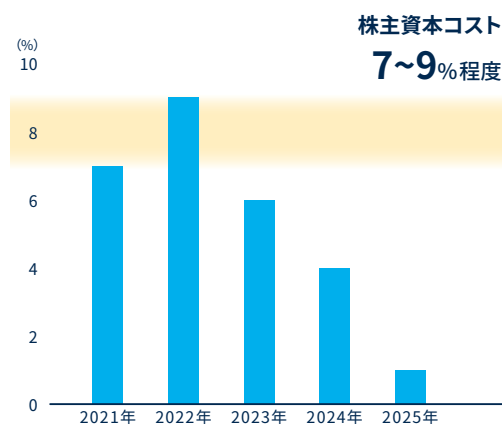
事業ポートフォリオの高度化は一過性の取り組みではなく、継続的に経営資源の再配分を行っていく必要があると認識しています。

事業の縮小・撤退に関しては厳しい判断が求められますが、長期的な企業価値向上の観点から必要な意思決定を行っていきます。その際には各ステークホルダーに対して丁寧な説明を行い、理解を得て進めていきます。こうした事業の選択と集中によって創出された経営資源は、既存事業の競争力強化やM&Aを含む新たな成長領域へ重点的に振り向けていきます。(➡ P.22)

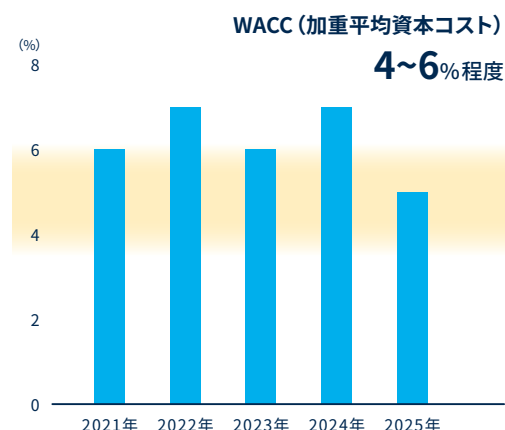
### キャピタルアロケーション、資本政策

不透明な経済環境が続く中、必要以上の現預金を保有しない方針のもと、財務規律を強く意識した資金運営を行っ

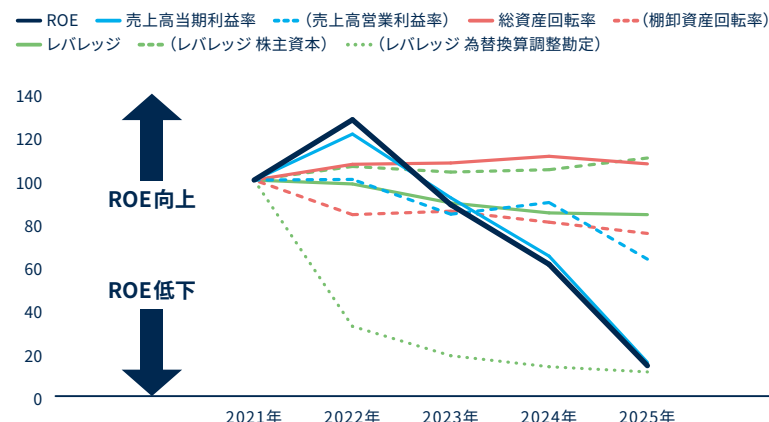
### ROE



### ROIC



### ROEのデュポン分解※：2021年を100とした場合の指数 (点線は構成要素をさらに分解したもの)



※ ミデュポン社が開発した、ROEを収益性・効率性・安全性の3要素に分解する分析

## 財務担当役員メッセージ

ています。2022年から2025年にかけては成長投資や維持・更新に必要な投資を確保しつつも、創出したキャッシュを上回る水準での株主還元を実施してきました。営業キャッシュ・フローは、2023年以降は水準が改善し、年間1,000億円規模の安定的なキャッシュ創出力を確保しています。投資キャッシュ・フローについては、円安やインフレの影響により投資額が当初想定を上回る局面もありますが、中期的には減価償却費とおおむね同水準を基本とする投資規律を維持しています。2025年および2026年は、厳しい事業環境を踏まえ、投資案件の選別を一段と厳格化しており、戦略的意義や収益性、資本効率の観点から優先順位を明確にした上で、投資判断を行っています。

経営の重要課題と位置付けている株主還元については、

2025年2月に方針を見直し、内容を拡充しました。配当は安定的な実施を基本とし、自己株式取得については、資金状況、利益水準、株価水準などを総合的に勘案して決定します。なお、2026年は創立100周年という節目を迎え、1株当たり10円(中間5円、期末5円)の記念配当を実施する予定です。2026年2月に決定した100億円の自己株式取得を含めた総還元性向は、約74%を見込んでいます。

また、資本政策については、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を継続しています。この水準は、資本コストを意識しつつ、財務健全性を確保するという考え方に基づくものです。負債の活用を進めながら、投資から回収まで一定の時間を要する化学品製造業の事業特性を考慮し、不測の事態においても安定した資

金調達が可能となるよう、発行体格付けA格以上を維持することを財務運営の前提としています。

### — 企業価値向上に向けた取り組み

#### ROE向上への取り組み

当社のROEは足元で低水準にとどまっており、その要因である収益性および投下資本効率の改善が急務であると認識しています。ROEはROICと財務レバレッジの組み合わせによって規定されることから、当社ではROE向上に向けた実行管理の中核指標としてROICを位置付け、事業運営および評価に活用しています。ROICの着実な改善と、資本政策に沿った財務レバレッジの適切なコントロー

### キャッシュ・フロー推移

(億円)

|                  | 2022年 | 2023年 | 2024年 | 2025年 | 計       |
|------------------|-------|-------|-------|-------|---------|
| 営業キャッシュ・フロー      | 517   | 1,293 | 1,383 | 986   | 4,179   |
| 投資キャッシュ・フロー※     | △ 720 | △ 632 | △ 760 | △ 981 | △ 3,093 |
| フリー・キャッシュ・フロー※   | △ 202 | 661   | 623   | 5     | 1,086   |
| 還元キャッシュ・フローベース   | △ 239 | △ 161 | △ 373 | △ 474 | △ 1,246 |
| 配当               | △ 139 | △ 161 | △ 173 | △ 174 | △ 646   |
| 自己株式取得           | △ 100 | △ 0   | △ 200 | △ 300 | △ 600   |
| フリー・キャッシュ・フロー＋還元 | △ 442 | 501   | 250   | △ 469 | △ 160   |
| 減価償却費            | 655   | 772   | 853   | 847   | 3,126   |

※ 運用資金、M&A関連を除く

### 株主還元方針

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

## 財務担当役員メッセージ

ルを通じて、早期にROE10%水準への改善を目指して取り組みを進めていきます。

ROICは、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売上高という5つの要素との関係を視覚的に把握できるモデルを構築し、全社への浸透を進めています。これらの指標は、これまで現場で行ってきた損益分岐点分析、運転資金管理、投資採算性評価と直結しており、事業ごとの課題をより明確に把握できる仕組みとなっています。また現有生産能力による制約も織り込むことで、追加の資本投下が必要か、必要な場合にどの程度の効果が見込めるかを可視化しています。

ハードルを十分に超えるリターンが見込まれるのであれば投資検討を進める一方、そうでない案件については見送るという判断を行っています。コーポレート部門が伴走して課題抽出、改善へのアクション管理を行い、現場でのROICモデルの理解と活用が着実に進んでいます。その結果、投下資本に対する意識が一層高まり、在庫最適化、売掛金回収サイトの短縮、生産能力の最適化といった改善議論が各事業で進展しています。

### EPS(一株当たり純利益)の成長と

### PER(株価収益率)の向上に向けて

企業価値を向上させ株主価値を拡大していくためには、持続的なEPS成長を確実に実現するとともに、その成果

が適正に評価されるPER水準を確保することが重要だと考えています。足元のEPSは、事業ポートフォリオの高度化に伴う事業整理損や減損損失の計上もあり、低下傾向にあります。これに対して中期的な利益成長に向けては、成長の確度と収益性を重視した資源集中を進めています。〈エパール〉や〈ジェネスタ〉、活性炭、歯科材料といった重点成長・拡大事業に経営資源を投入し、確実な収益成長を通じたEPSの回復、拡大を図っていきます。中でも特に期待をしているのが〈エパール〉と活性炭です。〈エパール〉は欧州でのPPWR(Packaging and Packaging Waste Regulation)、活性炭は米国での飲料水へのPFAS(有機フッ素化合物)含有規制強化といった制度の動向を背景に、2030年前後の義務化を見据えて需要拡大が見込まれる分野であり、今後数年を重要な成長局面と位置付けています。(➡ P.33)

PERの向上のためには、将来の成長に対する市場からの評価を高めることが重要であり、その前提となるのは、実行力を伴った成長ストーリーの具体化です。当社では研究開発本部とイノベーションネットワークセンター(INC)を両輪として新事業開発を進めています。研究開発本部では、細胞培養担体の事業化やリチウムイオン電池正極用添加剤向けの新規炭素材料など将来の収益貢献を見据えたテーマに注力しています。(➡ P.42) また、INCにおいては、幅広い基材に対応可能な表面改質技術を有するNelumbo社の買収をはじめ、パイプラインにお

ける新規ビジネスプロジェクトの事業化検討を進めています。(➡ P.43)

## — ステークホルダーとの対話

当社の多岐にわたる事業内容や独自の強み・競争優位性をご理解いただくためには、ステークホルダーとの継続的な対話が重要であると考えています。適時・適切な情報開示と双方向の対話を通じて、市場との情報の非対称性を縮小し、株主資本コストの低減につなげていく必要があります。現在、年間約300件の投資家との対話に加え、経営説明会や個人投資家向け説明会なども実施していますが、今後も可能な限り対話の機会を増やしていきたいと考えています。また、業績予想の前提・感応度を丁寧に検証し、精度と透明性の高い業績予想の開示にも努めていきます。

また、株主・投資家の皆さまとの対話は、当社にとっても経営課題を客観的に認識する重要な機会であり、そこで得られた意見や指摘は、適宜フィードバックし経営に反映しています。引き続きIR活動、SR活動(議決権行使担当者との対話)に注力していきますので、皆さまの一層のご理解、ご支援をお願いいたします。(➡ P.67)

# セグメント別戦略

各セグメントの製品情報や財務データの詳細はファクトブックをご覧ください。



決算関連情報

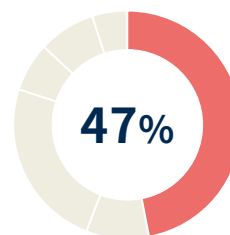


ファクトブック

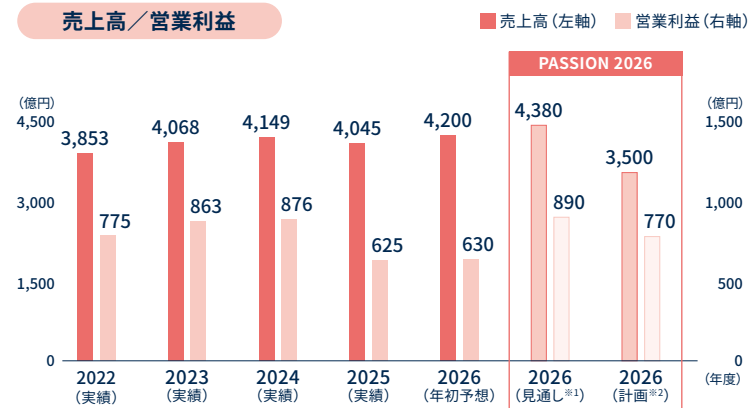
## ビニルアセテート

水溶性や接着性などの特性を持つポバール樹脂、液晶ディスプレイ用途のほか、洗剤などの個包装フィルムに使われるポバールフィルム、合わせガラス用中間膜として使用されるPVBフィルム、特殊アイオノマーシート〈セントリグラス〉、高いガスバリア性を持つEVOH樹脂〈エパール〉などを製造・販売しています。

売上高構成比率



売上高／営業利益



※1 2025年2月公表時 ※2 2022年2月公表時

### 競争優位性

- 原料モノマーから製品まで高い技術力に基づく一貫生産
- 高品質かつコスト競争力の高い多数の製品群
- グローバルネットワークを生かした安定供給体制と強固な顧客基盤
- お客さまへの価値提案力とマーケティング力
- アジア市場での成長加速のためのシンガポールテクニカルセンター開設

### 事業環境

#### 機会

- 環境意識の高まりに伴うバリア紙などの需要拡大
- 液晶ディスプレイの大型化やデジタル化の加速による需要増加
- 個包装洗剤の世界的な需要増加
- 建築分野における安全性・セキュリティとデザイン性・採光性の両立へのニーズ
- 新興国における生活水準向上に伴う食の安全・安心への関心の高まり
- 世界的なフードロス削減やリサイクル包材へのニーズの高まり

#### リスク

- 原燃料の価格高騰と為替の急激な変動
- カントリーリスクの高まり
- 各国政策の不確実性による世界経済への悪影響
- 競合他社の新規参入による競争激化
- 液晶ディスプレイ市場の成熟化、有機ELディスプレイの市場拡大

### 「PASSION 2026」の戦略と進捗

| 事業          | 戦略                                                                                                                                              | これまでの進捗                                                                                                |
|-------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ポバール樹脂      | <ul style="list-style-type: none"> <li>-原料から自社で生産する強みを背景に、強固な供給体制を維持</li> <li>-量から質(新規用途、高付加価値品)への転換を継続</li> </ul>                              | 高付加価値製品シフトをさらに推進するとともに、グローバルサプライチェーンの強化・最適化を進めました。                                                     |
| 光学用ポバールフィルム | <ul style="list-style-type: none"> <li>-需要拡大および市場の中国シフトを的確に捉えた生産販売体制の強化</li> <li>-高透過、薄膜などの顧客ニーズに合った付加価値製品の投入、拡大</li> </ul>                     | 液晶ディスプレイ大型化による広幅フィルムの需要増に対応するため、西条事業所での能力増強投資を決定しました。                                                  |
| 水溶性ポバールフィルム | <ul style="list-style-type: none"> <li>-需要拡大に対応した適時の生産能力拡大により、市場への安定供給体制を強化</li> <li>-新規用途・生分解性、バイオベース原料への転換推進、循環型社会への貢献</li> </ul>             | 水溶性ポバールフィルムの世界No.1サプライヤーとして、今後の市場の拡大に合わせて安定供給可能な体制を整えています。2024年にポーランド新工場での生産を開始しサプライチェーンを強化しました。       |
| 高機能中間膜      | <ul style="list-style-type: none"> <li>-独自の合わせガラス用中間膜製品である特殊アイオノマーシート〈セントリグラス〉の拡大</li> <li>-欧・米・韓各拠点からの供給体制の強みを生かすとともに、新規開発品の立ち上げを加速</li> </ul> | 〈セントリグラス〉の旺盛な需要に応えるためにグローバルでのサプライチェーンの最適化を推進しました。自動車用高機能フィルムはアジアの新規顧客での採用が進み、販売が拡大しました。                |
| エパール        | <ul style="list-style-type: none"> <li>-安定供給体制の強化、アジアでの新プラント建設</li> <li>-食品包装用途の需要拡大に対応し、フードロス削減およびサーキュラーエコノミーに貢献</li> </ul>                    | 食品包装用途での新規用途開発などにより販売が拡大しました。グローバル安定供給体制強化のため欧米でデボトル増強を実施するとともに、シンガポールでの新プラント建設を決定し、2026年末の完工を予定しています。 |

# セグメント別戦略

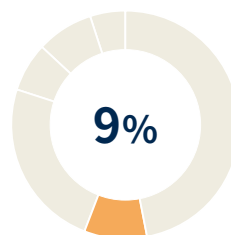
各セグメントの製品情報や財務データの詳細はファクトブックをご覧ください。

決算関連情報      ファクトブック

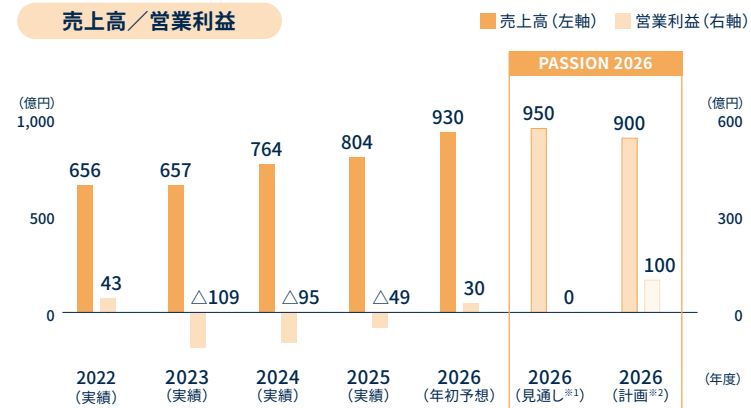
## イソプレン

合成法によるイソプレンケミカル製品群と、その派生品である熱可塑性エラストマー〈セプトン〉や耐熱性ポリアミド樹脂〈ジェネスタ〉を製造・販売しています。

売上高構成比率



売上高／営業利益



※1 2025年2月公表時    ※2 2022年2月公表時

## 競争優位性

- ・独自技術に基づく多数のユニーク製品群
- ・顧客ニーズに応える高い技術サービス
- ・タイ新拠点を加えたグローバルネットワークによる安定供給体制
- ・お客さまへの価値提案力とマーケティング力

## 事業環境

### 機会

- ・自動車の軽量化、電子制御化、EV化に向けた素材開発ニーズ拡大
- ・次世代通信規格に対応したハイエンド素材ニーズの拡大
- ・環境意識の高まりに伴う環境低負荷素材、バイオ系素材の需要増加

### リスク

- ・原燃料の価格高騰や調達難、為替の急激な変動
- ・半導体の供給不足による自動車および電気・電子製品の減産
- ・競合の低価格戦略などによる市場の侵食

## 「PASSION 2026」の戦略と進捗

| 事業        | 戦略                                                                                                                                              | これまでの進捗                                                                                                                                                     |
|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| イソプレンケミカル | <ul style="list-style-type: none"><li>- オンリーワン製品のさらなる拡販</li><li>- 新規開発品の早期事業化と収益への貢献</li><li>- サステナビリティへの対応推進 (原料転換・プロセス改良によるGHG排出削減)</li></ul> | オンリーワン製品については、タイ拠点の稼働による生産能力増強を背景に、MPD (3-メチル-1,5-ペンタンジオール) およびアルコール系溶剤〈ソルフィット〉の拡販が着実に進展しました。                                                               |
| エラストマー    | <ul style="list-style-type: none"><li>- 〈セプトン〉のグローバル供給体制の強化</li><li>- 液状ゴムの米国でのプラント建設</li><li>- サステナブル原料・高付加価値品の開発体制の推進と販売拡大</li></ul>          | 競争環境の厳しさが増す中、付加価値品の拡大によってポートフォリオ改善を図るとともに、〈セプトン〉ではタイ生産品を含め拡販を進めています。また、2025年には鹿島事業所にてバイオマス原料や再生原料を用いた製品でISCC PLUS認証 (国際持続可能性カーボン認証) を取得し、環境貢献製品の拡大を推進しています。 |
| ジェネスタ     | <ul style="list-style-type: none"><li>- 自動車の軽量化・電子制御化・EV化による部品での採用拡大</li><li>- 欧・米・アジアをはじめとするグローバル市場へのさらなる展開</li><li>- タイプラント第2期増設の検討</li></ul> | パソコン関連部品向けの販売が順調に推移しました。また、自動車用途では、従来の高耐熱性に加えて、軽量化や高電圧耐性といったニーズに伴う新規採用が進むとともに、開発案件がグローバルに拡大しています。                                                           |



決算関連情報

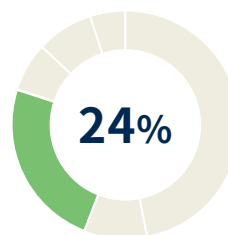


ファクトブック

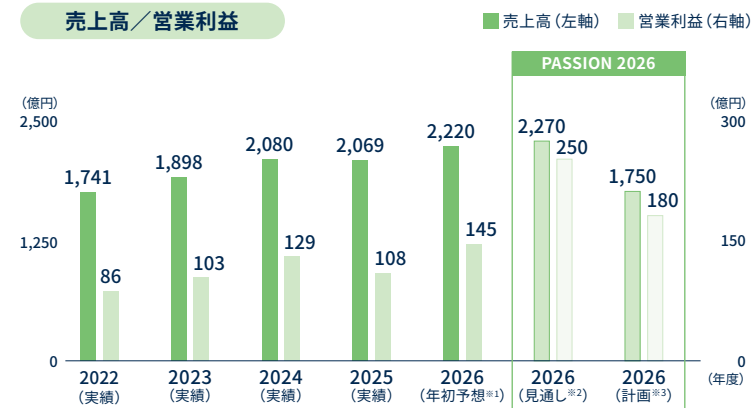
## 機能材料

高い吸着性能を生かし、水や大気の浄化に使用される活性炭および中空糸膜モジュール、天然歯に近い修復を可能にする歯科材料、透明性や耐候性に優れたメタクリル樹脂を製造・販売しています。

### 売上高構成比率



### 売上高／営業利益



※1 2026年度からエレクトロニクスマテリアلز推進本部に属する各事業のセグメント区分を「その他」から「機能材料」に変更しています。2026年度（年初予想）は当該変更を反映した数値です。

※2 2025年2月公表時  
※3 2022年2月公表時

### 競争優位性

- 高い技術力と品質による付加価値の高い製品展開
- 活性炭の総合メーカーとしてのグローバルネットワークを生かした供給力と販売力
- お客さまへの価値提案力とマーケティング力

### 事業環境

#### 機会

- 世界的な環境規制の強化による水、大気の浄化ニーズの高まり
- サーキュラーエコノミーの世界的な広がり
- エネルギー関連市場の拡大
- 生活水準の高まりに伴う審美歯科需要の拡大
- CAD/CAMを駆使した歯科技工のデジタル化
- 自動車の高度化に伴う透明性、光学特性を生かした素材開発ニーズの高まり

#### リスク

- 活性炭製造プロセスにおけるGHG排出
- 原材料調達難によるコスト競争力と供給能力の低下
- 原燃料の価格高騰と為替の急激な変動

### 「PASSION 2026」の戦略と進捗

| 事業           | 戦略                                                                                                                                                 | これまでの進捗                                                                                                                                                                                                                          |
|--------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 環境ソリューション    | <ul style="list-style-type: none"><li>- 総合活性炭メーカーの強みを生かし収益拡大</li><li>- 新炭および再生炭の能力増強による事業拡大とシナジー発現の本格化</li><li>- 電材・モビリティ向け、GHG排出削減関連の開発</li></ul> | PFAS (有機フッ素化合物) 対応などの事業機会を捉え、製品・サービスの提供能力を強化しています。2022年にベルギーで再生炭設備を増設し、2024年には米国で新炭設備の増設と産業用再生炭事業の買収を実施しました。また2025年から2026年にかけては米国で工場用地を確保したほか、飲料水用再生炭設備の増設を決定しました。日米共同の電材・モビリティ向け開発やGHG削減に向けたバイオ由来原料の採用検討など、高付加価値化と環境対応も推進しています。 |
| メディカル (歯科材料) | <ul style="list-style-type: none"><li>- 高付加価値・差別化製品の継続投入</li><li>- グローバルな事業拡大に向けた製品供給体制の強化</li></ul>                                               | 高付加価値・差別化製品の投入として、治療時間の短縮を実現する「超短時間焼成ジルコニアブロック」の販売を開始しました。また、2026年下期の稼働に向けて、無機系歯科材料を生産する三好工場 の能力増強工事を進めているほか、グローバルでの事業拡大を見据えた組織体制の強化やシステムの開発・導入を推進しています。                                                                         |
| メタクリル        | <ul style="list-style-type: none"><li>- 次世代を見据えた高付加価値材料・技術の開発と具現化</li><li>- リサイクルシステム確立、生産プロセス革新</li></ul>                                         | 放射線遮蔽板の増産体制を確立したほか、耐熱アクリル樹脂の実証プラントを稼働開始しました。併せて新潟事業所のMMA生産能力の最適化や、中国メタクリル樹脂シート生産子会社およびスタンパ事業の譲渡を決定し、高付加価値分野へ経営資源を集中しました。成形材料のISCC PLUS認証取得など環境対応も推進しています。                                                                        |
| アクア          | <ul style="list-style-type: none"><li>- 独自技術を生かした膜事業強化</li><li>- 環境ソリューション事業とのシナジーによる環境関連ビジネスの推進</li></ul>                                         | 半導体製造における水処理分野で、高性能膜モジュール<ビューリア> GLの採用が広がりました。環境ソリューション事業部が有する人材・ネットワークを活用し、顧客開拓活動などを推進中です。                                                                                                                                      |

# セグメント別戦略

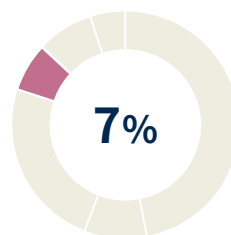
各セグメントの製品情報や財務データの詳細はファクトブックをご覧ください。

 決算関連情報  ファクトブック

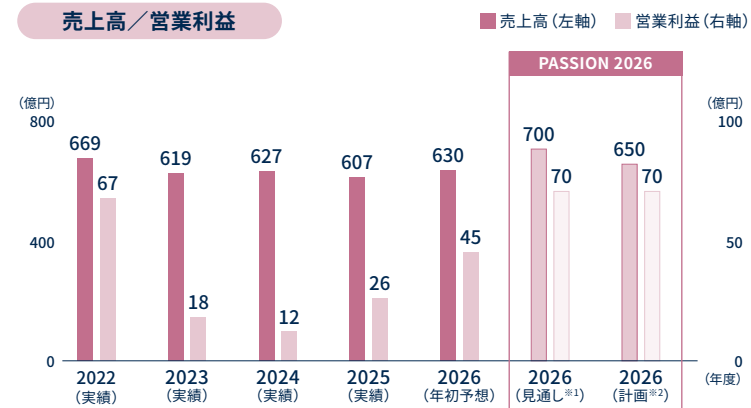
## 繊維

セメント建材や自動車関連部品の補強材などに使用されるビニロン、天然皮革に近い構造と機能性を兼ね備えた人工皮革〈クラリーノ〉、高強度・低吸水性などの特長を持つ液晶ポリマー繊維〈ベクトラン〉、生活・工業用品向けメルトブローン不織布、面ファスナー〈マジックテープ〉などを製造・販売しています。

### 売上高構成比率



### 売上高／営業利益



※1 2025年2月公表時 ※2 2022年2月公表時

### 競争優位性

- 多様な樹脂を多様な独自紡糸技術で繊維化
- サステナブル製品の開発と積極的な展開
- 顧客用途の評価技術も含めた価値提案力とマーケティング力

### 事業環境

#### 機会

- アスベスト規制など社会的な対策強化
- 環境意識の高まりに伴う環境低負荷素材・製法のニーズ拡大
- 各種産業用製品の高性能化に伴うハイエンド素材のニーズ拡大

#### リスク

- 新興国品や他素材との競合
- 原燃料の価格高騰や調達難、為替の急激な変動
- 輸出ビジネスにおける海外物流の混乱

### 「PASSION 2026」の戦略と進捗

| 事業     | 戦略                                                                                                                                                                                                                        | これまでの進捗                                                                                                                                                        |
|--------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| クラリーノ  |  <ul style="list-style-type: none"><li>リサイクル原料やバイオ原料を使用したサステナブル製品の拡大、環境対応型の製造・加工プロセスへのシフト</li><li>サプライチェーンのグローバル化に対応した供給体制の拡充</li></ul> | 主力のスポーツシューズやラグジュアリー製品をはじめとしたさまざまな用途で、製造工程で有機溶剤を使用しない環境対応型製造プロセスによる製品や、リサイクル原料を使用した製品の採用が進んでいます。2025年には使用済みの漁網や養殖ロープからリサイクルしたナイロンを用いたランドセル向け新銘柄〈アクアデュオ〉を上市しました。 |
| 繊維資材   |  <ul style="list-style-type: none"><li>素材の特長を生かした〈ベクトラン〉の拡大</li><li>ビニロンのゴム補強やコンクリート補強用途などへの資源集中、およびアスベスト代替などの環境規制対応による拡大</li></ul>   | 〈ベクトラン〉は高強度・低吸水性などの特長を生かし、産業資材用途で順調に採用が増えています。ビニロンの既存用途は需要低迷の影響を受けましたが、セメント建材の環境負荷低減に寄与する製品など、高付加価値品の拡販に努めています。                                                |
| ファスニング |  <ul style="list-style-type: none"><li>環境対応型製品やサステナブル素材の拡大</li><li>顧客の製造工程における省力化ニーズに対応した〈マジックテープ〉など、独自製品の拡大</li></ul>                | 再生ポリエステル系を使用した業界唯一のリサイクル可能な環境対応型〈マジックテープ〉や、クラレグループの特殊樹脂を使用し柔軟性と係合耐久性に優れた結束バンド用面ファスナーなどを発売し、拡販を進めています。                                                          |

## セグメント別戦略

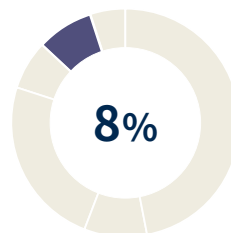
各セグメントの製品情報や財務データの詳細はファクトブックをご覧ください。

決算関連情報 ファクトブック

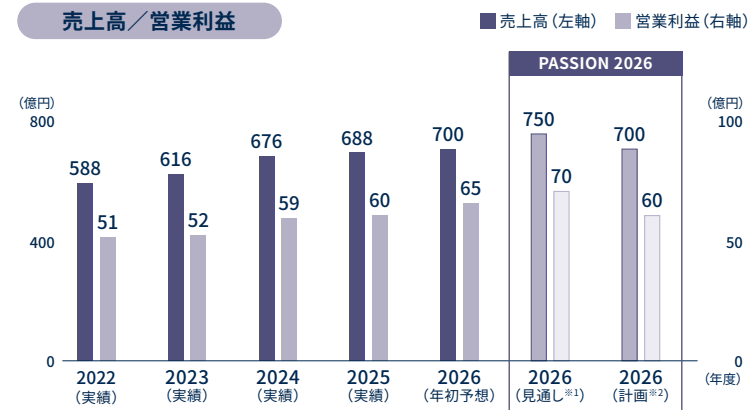
# トレーディング

ポリエステルをはじめとする繊維製品の製造・販売のほか、クラレグループ製品の国内・アジア地域での販売を行っています。

### 売上高構成比率



### 売上高／営業利益



※1 2025年2月公表時 ※2 2022年2月公表時

## 競争優位性

- ・クラレの特殊原系を使用し、縫製品までの一貫したサプライチェーンを構築
- ・アジアの拠点では、技術サービス、生産フォロー、販売活動を実施し、事業拡大に貢献

## 事業環境

### 機会

- ・健康志向によるスポーツ、アウトドア製品市場の拡大
- ・主力市場であるアジア圏の経済成長や経済連携

### リスク

- ・原材料価格の高騰と為替の急激な変動
- ・地政学的リスクの顕在化や、サプライチェーンの混乱

## 「PASSION 2026」の戦略と進捗

| 事業        | 戦略                                                                                                                                  | これまでの進捗                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 繊維関連      | <b>独自製品・加工ビジネス拡大</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ポリエステル長繊維〈クラベラ〉の原系、生地販売から、製品販売へのシフト</li> <li>- 付加価値加工製品の拡大</li> </ul> | <p>衣料分野では、国内および中国でのスポーツアパレル・アウトドア向けに生地・縫製品販売が順調に拡大しており、ベトナムの協力工場の縫製設備とプリント設備の能力増強を2025年も段階的に進めました。資材分野では、メディカル用途の海外向け販売に注力しており、法規対応やベトナムでの現地生産の体制整備を進めました。</p> <p>また、優れた速乾性とドライ感を有する新規繊維〈エプシロン〉の拡販が進みました。そのほか、従来の分割繊維〈ランプ〉にリサイクル原料を使用した〈ランプ〉環境対応グレードは、環境対応を重視する顧客からの関心が高く、本格採用に向けた評価が進んでいます。</p> |
| 化学品・化成品関連 | <b>海外ビジネス拡大</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 成長するアジア市場に特化した海外展開</li> <li>- ベトナム生産拠点を活用した繊維製品の一貫生産体制の構築</li> </ul>       | <p>海外拠点の機能活用による日本への輸入販売や海外間取引に力を入れており、販売数量の増加が本格化しました。また、付加価値加工製品の軟質成形材料〈クライン〉は、岡山富士工場の新規生産設備が計画どおり2025年6月に稼働を開始し、日本、中国向けに順調に販売を拡大しました。</p>                                                                                                                                                      |

軟質成形材料〈クライン〉

# 知財マネジメント

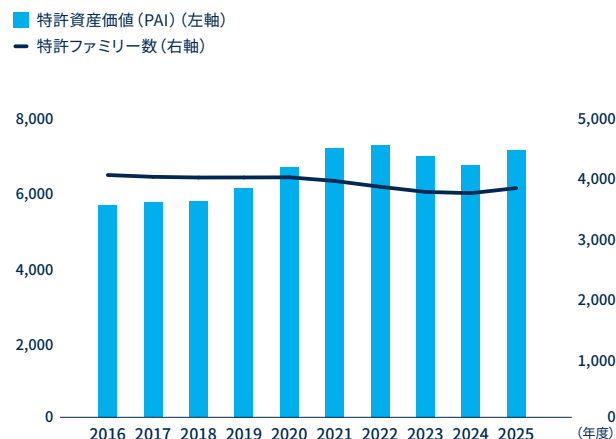
クラレグループでは、知的財産を戦略的に活用し、事業競争力の強化・収益拡大につなげることを目指して知財マネジメントを進めています。今後は、事業拡大が見込まれる海外での知財マネジメントの強化、ならびに知財マネジメントを支える人材の発掘・育成を重点テーマとし、事業目標の実現への寄与を目指します。また、イノベーション創出を知財面からサポートすることで、当社の成長に貢献します。

## 特許スコアの年次推移

当社は、事業状況と優先度を踏まえ、各事業の知財戦略に沿った特許ポートフォリオ<sup>※1</sup>の整備を継続的に実施することにより、事業競争力の強化を図っています。その結果、特許ポートフォリオの構成を経営戦略と整合させつつ、全体としての特許資産価値 (PAI)<sup>※2</sup>維持を実現しています。

今後も、知財戦略を明確にした上で、それに基づく特許ポートフォリオを特定し、適切な知的財産の獲得・権利化を進めます。これらの取り組みを通じて特許ポートフォリオを継続的に更新し、経営戦略および事業戦略の実現を支えていきます。

特許資産価値および特許ファミリー数<sup>※3</sup> (グループ全体)

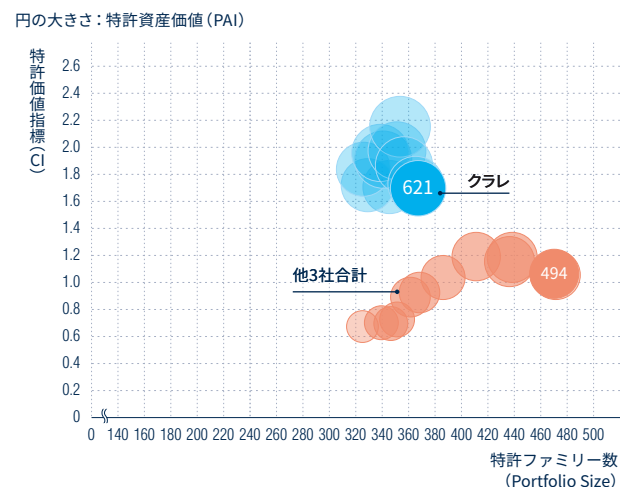


## 〈エバール〉の関連特許と競争優位性

1972年の事業化以来、当社はEVOH樹脂のリーディングカンパニーとして、食品包装材、樹脂製ガソリンタンク、床暖房用パイプ、真空断熱板など幅広い用途に向け、顧客と連携し、市場に先駆けて製品化してきました。これに並行して、製品化の過程で創出された多様な知的財産を適切に管理し、必要に応じて権利化することで、顧客価値創造に貢献するとともに、市場における当社の地位を確立し、当社の業績にも寄与してきました。

下図は、当社および当社以外のEVOH供給者が保有する関連特許の資産価値推移を示したものです。

EVOH関連特許の規模と資産価値



当社は、特許ファミリー数 (ポートフォリオサイズ)、特許資産の総価値 (PAI) において市場リーダーにふさわしい特許ポートフォリオを維持しています。特に他社への影響力を示す、特許1件あたりの特許価値指標 (CI)<sup>※4</sup>は、他社を凌駕する高い水準を維持しており、継続的な競争優位性につながっています。

## 社員の知財スキル向上

知的財産を戦略的に獲得・活用するためには、生産・販売・開発などの担当者が知財戦略を共有し、それぞれの役割を果たすことが重要です。当社では、全事業を対象に「知財戦略会議」を通じて、戦略の共有を行ってきました。さらに効果的かつ効率的な知財活動の実行に向け、2025年には特許庁が公開する「知財人材スキル標準 (version 2.0)」を参考に、各職種に必要な能力を示す独自の「知財スキル標準」を定めました。

今後このスキル標準を指標に、社員が必要なスキルを習得し、適切な知財活動を行うことにより、企業成長につながる知財マネジメントを推進します。

※1 米レクシスネクシス社のLexisNexis® PatentSight+によるデータを用いて当社が作成

※2 特許ポートフォリオの総価値を示す指標

※3 複数の国で出願・権利化された一つの特許発明のグループ数

※4 特許ファミリーの質と競争力を示す指標。市場的特許価値指標 (MC: Market Coverage) と、後願特許からの引用に基づいて算出される技術的価値の指標 (TR: Technology Relevance) を掛け合わせたもの

# Management Foundation

経営基盤

## Contents

- 61 取締役会議長メッセージ
- 62 コーポレート・ガバナンス
- 68 役員一覧
- 70 社外取締役メッセージ
- 72 リスクマネジメント・コンプライアンス

# 取締役会議長メッセージ



取締役会長  
伊藤 正明

## 次の100年に向けて、 建設的な議論を 積み重ねてまいります

### コーポレート・ガバナンス強化の変遷

| 2003                                                                                                                                                     | 2008                                                                                            | 2016                                                            | 2017                                                                                    | 2018                                                                                                      | 2020                                                                           | 2022                                                                                 | 2024                                                                                       | 2025                                                                         |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>・社外取締役を選任(2名)</li> <li>・招集通知の早期発送・英語版ウェブ開示を開始</li> </ul> |                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・CSR委員会を「CSR委員会」と「リスク・コンプライアンス委員会」に分割</li> </ul> |                                                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>・社外取締役を増員(3名→4名) 取締役会の3分の1以上</li> </ul> |                                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>・経営諮問委員会を社外役員、社外有識者のみの構成に変更。委員長に社外取締役が就任</li> </ul> |                                                                              |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>・取締役の定員減・任期短縮</li> <li>・執行役員制度の導入</li> <li>・社外監査役増員(2名→3名)</li> <li>・「経営諮問会議」を設置</li> <li>・「CSR委員会」を設置</li> </ul> |                                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・取締役会実効性評価を開始</li> </ul> |                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>・経営諮問会議を廃止</li> <li>・取締役会の諮問機関として社外役員を中心とする「経営諮問委員会」を設置</li> </ul> |                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>・CSR委員会を、社長を委員長とする「サステナビリティ委員会」に改組</li> </ul> |                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>・役員報酬の一部にサステナビリティ関連指標評価を反映</li> </ul> |

当社の取締役会は、スキル・マトリックスに基づき、多様な経歴と知見を有するメンバーで構成されています。経営環境の変化が一段と加速する中、経営方針や想定されるリスクへの対応の妥当性を多角的に検証し、持続的な企業価値の向上につなげることが、取締役会に求められる重要な責務です。私は議長として、社内・社外取締役が有する多様な視点が十分に反映されるよう議論を活性化し、取締役会全体の意思決定プロセスの質を一層高めることを使命としています。

当社では毎年、取締役会の実効性評価を実施し、コーポレート・ガバナンスが有効に機能しているかを検証しています。2025年度の評価結果から、おおむね肯定的な評価が得られており、取締役会の実効性は確保されていることを確認しました。一方で、社外役員からは株価・ROEに対する課題意識、投資家との対話の重要性、外部環境

を踏まえたリスク耐性の強化、後継者計画の議論深化の必要性など、取り組むべき重要な論点が提示されました。これらの指摘を踏まえ、議論すべきテーマや論点の設定を工夫しながら、企業価値向上に資する議論を重ねてまいります。

2026年度は、中期経営計画「PASSION 2026」の最終年度です。事業ポートフォリオの高度化や「3つの挑戦」といった重要施策について、その進捗や成果を評価する際の前提条件やリスク認識の妥当性を検証しつつ、次の100年に向けた中長期視点で建設的な議論を積み重ねてまいります。

今後も議長として、取締役会の実効性向上と透明性の高いガバナンス体制の構築に努めてまいります。ステークホルダーの皆さまには、引き続き温かいご支援とご理解を賜りますようお願い申し上げます。

# コーポレート・ガバナンス

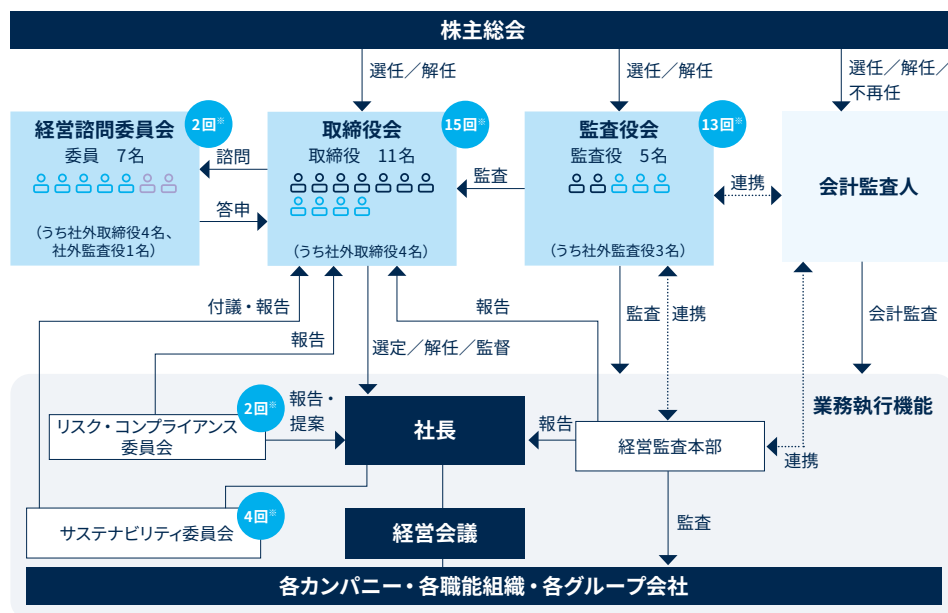
## 基本的な考え方

当社は、経営の効率性と公正性を確保する効果的なコーポレート・ガバナンス体制の構築により、多様なステークホルダーとの適切な関係を維持し、社会に対する責任を果たすことが、長期的・持続的な企業価値向上に資するものと考えます。

当社は「監査役会設置会社」の統治形態を採用しており、この枠組みの中で経営の効率性を確保しつつ監督・監視機能の実効性を高めるため、取締役会・監査役会を中心とした経営統治機能の整備を進め、経営者の報酬・後継者の選定・内部統制・リスク管理などの諸課題に対処しています。

この機能整備により、経営の効率性を確保しつつ監督・監視機能の実効性を高め、当社の長期的・持続的な企業価値向上に資することができると考えています。

## コーポレート・ガバナンス体制図 (2026年3月26日現在)



※ 2025年の開催回数 ○ 社内役員 ○ 社外役員 ○ 社外有識者

## 経営陣幹部※の選解任と取締役・監査役候補者の指名に関する方針と手続き

取締役は、当社の取締役として必要な経験、知識、能力を有する者を社外役員が出席する取締役会において候補者として指名し、株主総会の決議により選任されます。ただし、社外取締役候補者は、別に定める独立性の基準を満たす者とします。

監査役は、当社の監査役として必要な経験、知識、能力を有する者を社外役員が出席する取締役会において候補者として指名し、監査役会の同意を得た上で、株主総会の決議により選任されます。ただし、社外監査役候補者は、別に定める独立性の基準を満たす者とします。

取締役の選任および解任ならびに代表取締役・役付取締役の選定および解職については、経営諮問委員会に諮った上で、取締役会で決定します。

※ 当社においては、経営陣幹部を取締役および監査役と定義しています。

## 経営トップのサクセッションプラン

当社は、経営の継続性と中長期的な企業価値向上を目的として、将来の経営を担う後継者計画について、取締役会および経営諮問委員会で継続的に議論しています。経営トップに求められる経験やスキルを明確化した上で、後継者候補をリスト化し、望ましい経営体制のあり方を多面的に検討しています。

育成面では、後継者候補になり得る人材に対して研修を実施するほか、部門長以上の重要ポストへの配置・任用を通じて実務経験を積ませ、その成長と適性を評価しています。また、社外役員が候補者の資質や能力を把握できるよう、意見交換会などを通じた相互理解を深める機会も設けています。

さらに、経営陣幹部には、その役割と責務の遂行に必要なトレーニングを定期的に提供しています。社外取締役に対しては、当社グループの経営状況や事業概況に関する情報提供を行うとともに、国内外の事業所視察や従業員との意見交換会など、当社グループへの理解を深めるための取り組みを実施しています。

# コーポレート・ガバナンス

## スキル・マトリックス

当社は、樹脂、化学品、活性炭、繊維など、多岐にわたる事業をグローバルで展開しています。このような事業特性に鑑み、適切かつ機動的な意思決定と執行の監督を行うためには、さまざまな分野の専門性やビジネス経験、ジェンダー、国際性を含む多様性が必要であると考えています。

これを確保するため、当社では、取締役および監査役に特に期待される知見、経験、専門性などとして、「企業経営」、「グローバル」、「営業・マーケティング」、「生産・設備技術」、「研究開発」、「法務・リスクマネジメント」、「財務・会計」、「環境・社会」、「人事労務」の9つを設定しています。

|             |                     |                                                 |                                                                                                        | 取締役     |          |          |                  |          |          |          |          |          |          | 監査役       |          |          |          |          |          |
|-------------|---------------------|-------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|----------|----------|------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|----------|----------|----------|----------|----------|
|             |                     |                                                 |                                                                                                        | 川原<br>仁 | 多賀<br>敬治 | 伊藤<br>正明 | マティアス<br>グトヴァイラー | 高井<br>信彦 | 渡邊<br>知行 | 池森<br>洋二 | 村田<br>啓子 | 田中<br>聡  | 三上<br>直子 | 三箇山<br>俊文 | 早瀬<br>博章 | 大井<br>秀雄 | 谷津<br>朋美 | 小松<br>健次 | 藤井<br>信行 |
|             |                     |                                                 |                                                                                                        |         |          |          | 外国籍              |          |          |          | 社外<br>独立 | 社外<br>独立 | 社外<br>独立 | 社外<br>独立  |          |          | 社外<br>独立 | 社外<br>独立 | 社外<br>独立 |
|             |                     | 定義                                              | 選定理由                                                                                                   | 男性      | 男性       | 男性       | 男性               | 男性       | 男性       | 男性       | 女性       | 男性       | 女性       | 男性        | 男性       | 男性       | 女性       | 男性       | 男性       |
| 役員が有する知見・経験 | 企業経営                | 企業経営に関する専門的見識や豊富な経験                             | 持続的な成長を達成し、企業価値向上を実現するためには、企業経営に関する専門的見識や豊富な経験が必要である。                                                  | ○       |          | ○        | ○                |          | ○        |          |          | ○        | ○        | ○         | ○        |          |          | ○        | ○        |
|             | グローバル               | 海外ビジネス、国際業務に関する専門的見識や豊富な経験                      | 当社は多数の国・地域で事業展開する企業であり、グローバルな視点で戦略立案、意思決定、適切なマネジメントを遂行するに十分な専門的見識や豊富な経験が必要である。                         | ○       | ○        | ○        | ○                | ○        | ○        | ○        | ○        | ○        |          | ○         | ○        | ○        |          | ○        | ○        |
|             | 営業・マーケティング          | 営業・マーケティングに関する専門的見識や豊富な経験                       | 事業環境が激しく変化中、当社が市場ニーズに応えた高付加価値の製品・ソリューションを提供し、社会・顧客の課題解決や価値創造を実現するためには、営業・マーケティングに関する専門的見識や豊富な経験が必要である。 | ○       | ○        |          |                  | ○        |          | ○        |          | ○        |          |           |          |          |          | ○        |          |
|             | 生産・設備技術             | 生産・設備技術に関する専門的見識や豊富な経験                          | 当社が最も重視する行動原則である「安全はすべての礎」を実践し、生産性向上など、生産現場力の一層強化を推進するためには、生産・設備技術に関する専門的見識や豊富な経験が必要である。               |         |          | ○        | ○                |          | ○        |          |          | ○        |          | ○         |          |          |          |          |          |
|             | 研究開発                | 研究・技術開発に関する専門的見識や豊富な経験                          | イノベーションを通じた新たな事業の創出や既存事業の競争力強化のためには、研究・技術開発に関する専門的見識や豊富な経験が必要である。                                      |         |          | ○        | ○                |          | ○        |          |          |          | ○        | ○         | ○        |          |          |          |          |
|             | 法務・リスクマネジメント        | 弁護士としての経験、または法務やリスクマネジメントに関する専門的見識や豊富な経験        | グローバルな企業活動に伴う各国の法令・規制への対応とあらゆるリスク管理を適切に行い、企業活動の安定性と持続性を確保するためには、法務やリスクマネジメントに関する専門的見識や豊富な経験が必要である。     |         | ○        |          |                  |          |          |          |          |          |          |           | ○        | ○        |          | ○        |          |
|             | 財務・会計               | 公認会計士や税理士としての経験、または財務・会計に関する専門的見識や豊富な経験         | 正確な財務報告を行い、資本効率向上、財務健全性確保、適切な投資判断など、経営戦略と一体となった財務戦略を推進するためには、財務・会計に関する専門的見識や豊富な経験が必要である。               |         | ○        |          |                  |          |          |          | ○        |          |          |           |          | ○        | ○        |          | ○        |
|             | 環境・社会               | 環境問題や社会的課題に関する専門的見識やサステナビリティに関する豊富な経験           | サステナビリティを積極的に推進し、自然環境と人々の豊かな生活に貢献するためには、環境問題や社会的課題に関する専門的見識やサステナビリティに関する豊富な経験が必要である。                   |         |          |          |                  |          |          |          | ○        |          |          |           |          |          |          |          |          |
| 人事労務        | 人事労務に関する専門的見識や豊富な経験 | 人的資本を重視した経営を推進するためには、人事労務に関する専門的見識や豊富な経験が必要である。 |                                                                                                        |         |          |          |                  |          |          |          | ○        |          |          |           |          |          |          |          |          |

※ 各取締役・監査役の有する知見や経験を最大4つ記載しています。上記一覧表は、各取締役・監査役の有する全ての知見や経験を表すものではありません。

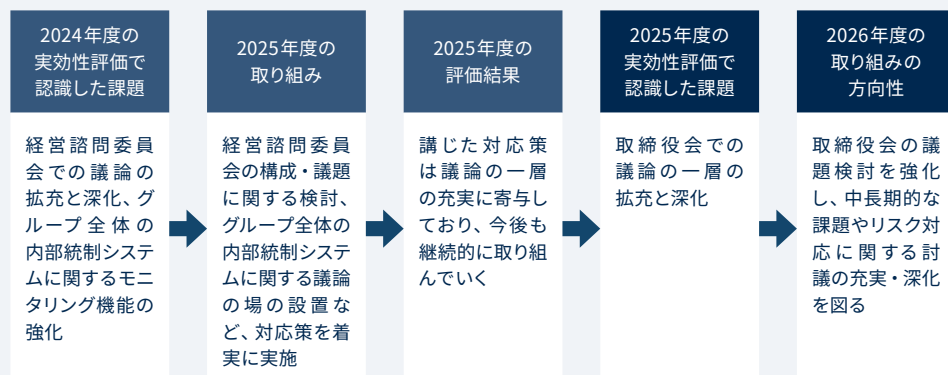
# コーポレート・ガバナンス

## 取締役会

取締役会（月1回以上開催）は、取締役会規則を定めて法定事項を含む経営上の重要事項を審議決定するとともに、業務執行の監督にあたります。取締役会の議長は、取締役会長がこれにあたり、機動的な経営の意思決定を図るため、取締役の定員は12名以内と定め、株主に対する責任を明確化するためその任期を1年としています。現在の取締役会は11名の取締役で構成され、うち2名が女性、1名が外国人となります。4名は社外取締役であり、経済・金融・経営などに豊富な経験と幅広い見識を有し、独立した第三者の立場から経営の監督機能を担っています。

## 取締役会の実効性評価

当社は、取締役会の実効性向上のため、毎事業年度、取締役会の実効性に関する評価・検証を行っています。2025年度は、外部機関の助言を得て全ての取締役・監査役を対象にアンケートを実施し、その集計結果の報告を踏まえ、取締役会において分析・評価を行いました。アンケートの回答からは、活発な議論が行われている、各取締役それぞれの専門性が強化され実効性が向上しているなど、おおむね肯定的な評価が得られており、取締役会の実効性は確保されていることを確認しました。一方で、さらなる実効性向上に向けた課題も認識されており、当社ではこれらを次年度以降の取り組みに反映しています。

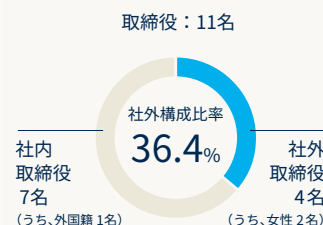


## 取締役会の概要と運営状況

議長：取締役会長 伊藤 正明

開催回数：15回 出席率：99.4%

### 取締役会の構成



### 【2025年度の主な付議・報告事項】

- ・経営計画
- ・政策保有株式の保有意義検証
- ・内部統制システムの運用状況
- ・取締役会の実効性評価
- ・米国スタートアップの買収
- ・ノンコア事業の譲渡、不採算事業の縮小・撤退
- ・バーチャルPPA（電力購入契約）など

## 質問票質問事項〈全40問〉

- ・取締役会の構成
- ・取締役会の運営
- ・取締役会の議論
- ・取締役・監査役に対する支援体制 など

### 主なコメント

- ・将来的には、社内取締役に女性が1名以上参画する体制が望まれる。能力と意欲を備えた人材の発掘・育成が不可欠である。
- ・外国籍の取締役に増員し、海外事業のガバナンス体制の一層の強化を図るべき。
- ・取締役会には自由に議論できる雰囲気があり、今後もこの環境を大切にしつつ、中長期的な課題や戦略に関する議論をさらに深めていくことが重要である。
- ・最近の国際情勢を勘案すると、外部環境の変動を前提とした耐性確保およびリスク対応を念頭に置いた審議の重要性は一段と増している。
- ・テーマによっては分科会を開催し、より議論を尽くすべきと考える。
- ・議題の事前説明や国内外現場視察、内部監査部門との定期的な対話等、取締役・監査役に対する支援体制は整備されている。
- ・経営トップ後継者計画の議論については、今後、プロセス面・実質面の双方において一層の定着と充実を図ることが重要となる。

## コーポレート・ガバナンス

### 経営諮問委員会

当社は、取締役の指名・報酬などの経営の重要事項に関する意思決定の透明性・公正性・客観性を高め、コーポレート・ガバナンスの一層の強化を図るため、取締役会の諮問機関として、社外役員および社外有識者により構成される経営諮問委員会を設置しています。経営諮問委員会は原則として年2回開催します。

現在の委員の構成は、社外取締役4名（村田啓子、田中聡、三上直子、三箇山俊文）、社外監査役1名（谷津朋美）、社外有識者2名（江上剛（戸籍上の氏名は小島晴喜）、浜野潤）の計7名です。委員長は社外取締役が務めます。

#### 経営諮問委員会の概要と運営状況

委員長：社外取締役 田中 聡      開催回数：2回   出席率：92.9%

#### 経営諮問委員会の構成



#### 【2025年度の主な審議・報告事項】

- ・役員報酬
- ・役員人事
- ・経営トップ後継者の育成計画 など

### リスク・コンプライアンス委員会

経営に重大な影響を及ぼすリスクの適切な管理、法令遵守・企業倫理の徹底、公正な企業活動の実践を目的とする社長直轄の委員会です。本委員会は定期的にグループ各社のリスクをモニタリングした上で、重大リスクを抽出し社長に提案、社長は対策が必要なものを経営リスクとして特定し、リスクごとに統括責任者を指名してリスク回避・低減策を実施します。また本委員会は、取締役会に一連の活動を報告し、その指示をリスク対策に反映します。



P.72

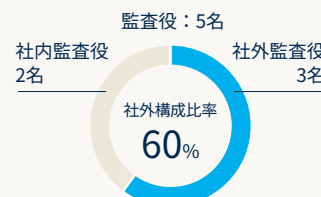
### 監査役会

監査役は5名とし、うち3名は独立した社外監査役であり、男性4名・女性1名の構成としています。監査役会は原則として月1回開催します。監査役は、会計監査人と定期的に会合を持ち、監査計画・実施状況・監査内容の報告を受けるとともに、内部監査部門である経営監査本部からは内部監査結果の報告を受けています。また、主要な子会社の監査役を兼任し、適宜子会社監査を実施するとともに、グループ各社の監査役で構成し定期的に開催されるグループ監査役連絡会に出席し、各社の情報を把握しています。監査役の職務を補助するスタッフとして、監査役スタッフを置いています。

#### 監査役会の概要と運営状況

議長：常勤監査役 早瀬 博章      開催回数：13回   出席率：100%

#### 監査役会の構成



#### 【2025年度の主な検討事項】

- ・法令遵守・コンプライアンス体制・品質保証体制
- ・グループ各社の内部統制システムの整備と運用状況
- ・重大事故、疫病・自然災害、情報漏洩等の経営リスク対応策等
- ・次世代を担う人材の確保と育成、優秀者のリテンションや技術継承、社員のエンゲージメント向上 など

#### 2025年度の主な議題テーマ

- ・米国におけるバーチャルPPA（電力購入契約）
- ・排出量取引制度（GX-ETS）
- ・CCUS<sup>\*1</sup>プロジェクトの進捗
- ・クラレPSA<sup>\*2</sup>システムを用いた環境貢献製品評価の高度化
- ・グローバルでのサステナブル調達アンケートの実施 など

※1 CCUS：Carbon dioxide Capture, Utilization and Storage

※2 PSA：Portfolio Sustainability Assessment

# コーポレート・ガバナンス

## 役員報酬

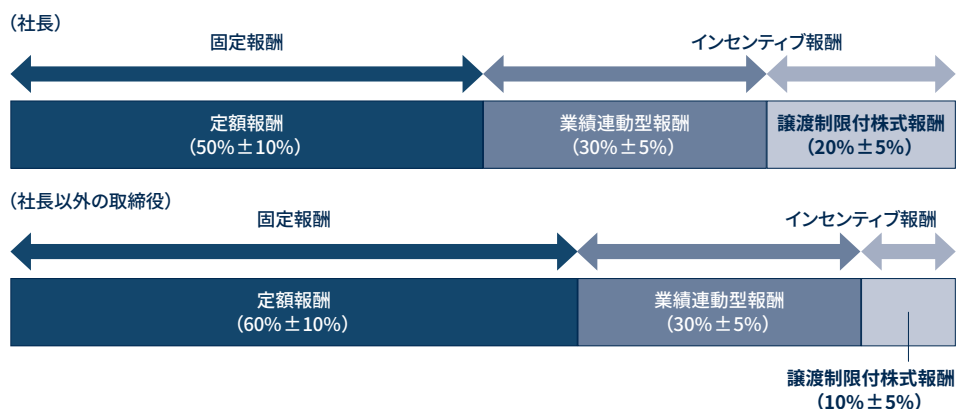
有価証券報告書

### (1) 役員報酬制度

当社の取締役の報酬等は、長期的・持続的な企業業績および企業価値の向上を実現させるため、職責に相応しい有能な取締役の確保・定着も考慮した競争力のある報酬水準および報酬体系とすることを基本方針とし、①職責に応じた基本報酬としての定額報酬、②単年度の業績達成を目指すためのインセンティブとしての業績連動型報酬、および③適正な会社経営を通じた中長期的な企業価値の向上と株主との価値共有を図ることを目的とした株式報酬の3つの部分により構成します。ただし、社外取締役については独立した立場から経営の監督を行う役割を担うことから定額報酬のみとし、業績連動型報酬や株式報酬は設けません。

具体的な報酬水準と報酬体系については、専門性のある外部調査機関が行う東京証券取引所プライム市場上場企業などを対象にした役員報酬調査の結果と従業員最上位職の給与を参考にしつつ、社外役員と社外有識者により構成される経営諮問委員会が、適切な報酬水準・体系であるかを検証・審議した上で、その結果を取締役会に答申します。取締役会は、当該答申を十分に勘案し、報酬水準と報酬体系を決定するものとします。報酬の額などの詳細は、有価証券報告書「役員の報酬等」で開示しています。

### 報酬等の割合（年初目標到達時の場合）



### (2) 報酬等の額の決定（インセンティブ）

|             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 業績連動型報酬制度   | <p>取締役賞与金に代わるものとして2006年7月から業績連動型の報酬を導入し、当社の企業価値向上へのインセンティブを強化しました。また、業績向上による業績連動型報酬の増額などに対応するため、2012年6月22日開催の当社第131回定時株主総会において、取締役の金銭報酬額を年額450百万円以内から年額800百万円以内（うち社外取締役分は年額100百万円以内）に改定することが決議されました。なお、社外取締役には業績連動型報酬は支給していません。</p> <p>(算定方法)</p> <p>短期業績インセンティブとして、当年度の親会社株主に帰属する当期純利益（業績連動型報酬（賞与）控除前）に0.75/1000を乗じて算出した金額を社長の業績連動型報酬の額とし、これを基準として役位別に定められた指数を乗じて算出した金額を各取締役の業績連動型報酬としています。なお、取締役のうち、事業部門を担当する取締役には担当する事業の業績を一部反映して支給額を決定します。</p>                                                                                                                                                                        |
| 譲渡制限付株式報酬制度 | <p>2021年3月25日開催の当社第140回定時株主総会において、社内取締役および執行役員に当社の企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与えるとともに、これらの対象者と株主との一層の価値共有を進めることを目的として、従前のストックオプション制度を廃止<sup>※1</sup>し、譲渡制限付株式報酬制度を導入することを決議しました。また、2025年3月27日開催の当社第144回定時株主総会において、当制度導入以降の株価推移、さらに2025年度から当制度へサステナビリティ関連指標を反映することに伴う対象取締役に支給する譲渡制限付株式の付与のために支給する金銭報酬総額の増額可能性などを踏まえ、当制度による取締役に對する譲渡制限付株式報酬の限度額を年額180百万円に改定することが決議されました。なお、付与する当社普通株式の数は年間60千株を上限としています。社外取締役には譲渡制限付株式報酬は支給していません。また、国内非居住者の取締役に、譲渡制限付株式報酬に代えて、株価連動型金銭報酬（ファントムストック報酬）を導入しています。</p> <p>(算定方法)</p> <p>社長はその職責と他企業の報酬水準を考慮した株式数に、また社長以外の取締役は役位別に定められた株式数に、サステナビリティ関連指標<sup>※2</sup>による評価（±20%の範囲で適用）を反映して割り当てます。</p> |

※1 従前のストックオプションを保有する取締役および執行役員が退任時に行うストックオプションの権利行使は、現在ストックオプションを保有する取締役および執行役員が全員退任するまでの期間継続します。

※2 サステナビリティ関連指標は、環境貢献（GHG排出量の削減目標達成度）、労働安全衛生（労働災害発生率、保安事故件数の目標達成度）、ダイバーシティ（女性管理職比率の向上度）、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）の5つを採用しています。

# コーポレート・ガバナンス

## 社外役員のサポート体制

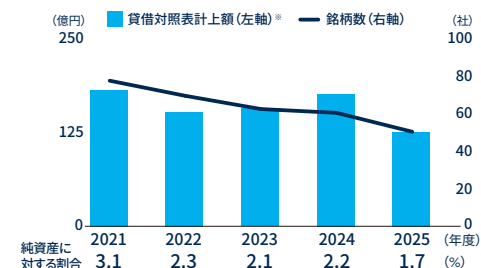
社外取締役・社外監査役に対し、定例および臨時の取締役会の議案を事前に配布し説明を行うことで、情報の共有化を図っています。社外取締役については、総務部秘書グループのスタッフがその活動を補佐しています。また、社外監査役を含む監査役の職務を補助するため監査役スタッフを置き、監査活動に必要な情報の収集・提供などのサポートを行っています。

## 政策保有株式

当社は、安定的・長期的な事業運営の観点から、取引先などとの関係の維持・強化を通じた企業価値の向上に資すると判断される場合に、当該取引先などの株式を保有しています。保有する株式（政策保有株式）については、取締役会において定期的に保有の経済合理性・意義を検証しており、その妥当性が認められない場合には適宜売却し、縮減を図っています。

2025年度においては、保有する上場政策保有株式のうち8銘柄の全株売却、2銘柄の一部売却を実施し、2025年度末時点の純資産に対する政策保有株式の割合は1.7%になりました。

政策保有株式の保有状況



※ 上場株式および非上場株式の合計

## 株主・投資家との対話の実施状況等

クラレグループは、持続的成長と中長期的な企業価値向上のため、株主および投資家との建設的な対話の促進を図るとともに、適時・適切な情報開示に努めています。対話を通じていただいたご意見・ご要望、決算説明会報告などは、適宜、経営陣へフィードバックし、経営の質の向上、改善に生かしています。

今後も、クラレグループの持続的な成長と中長期的な企業価値向上を実現するため、国内外の株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまと建設的な対話を一層推進していきます。

## 2025年度のIR・SRの活動状況

| 株主・投資家との対話         |            | 実績    | 活動状況                                                               |
|--------------------|------------|-------|--------------------------------------------------------------------|
| 決算説明会              | 4回         |       | 社長および経営企画室、経理・財務本部担当役員、事業部門担当役員等が出席する決算説明会を実施（第2四半期、年度末）           |
|                    |            |       | 経営企画室、経理・財務本部担当役員、事業部門担当役員等が出席する決算説明会を実施（第1四半期、第3四半期）              |
| 経営説明会              | 2回         |       | 社長および経営企画室、経理・財務本部担当役員、事業部門担当役員等が出席する経営説明会を実施（25年は6月、12月）          |
| スモールミーティング         | 2回         |       | 社長および経営企画室、経理・財務本部担当役員が当社をカバーするセルサイドアナリスト等とスモールミーティングを実施           |
| 証券会社主催カンファレンス      | 6回         |       | 経営企画室、経理・財務本部担当役員およびIR・広報部が海外投資家向けカンファレンスに参加<br>各カンファレンスにて6~8社との面談 |
| 議決権行使担当者との対話       | 5回         |       | 社長および経営企画室、経理・財務本部担当役員が議決権行使担当者との対話を実施                             |
| 個別面談               | セルサイドアナリスト | 約50回  | 経営企画室、経理・財務本部担当役員およびIR・広報部が対話を実施                                   |
|                    | 国内機関投資家    | 約100回 |                                                                    |
|                    | 海外機関投資家    | 約150回 |                                                                    |
|                    | 合計         | 約300回 |                                                                    |
| アナリスト・機関投資家向け工場見学会 | 2回         |       | 事業所長および生産現場責任者等による生産現場説明を実施                                        |
| 個人投資家向け会社説明会       | 2回         |       | 社長およびIR・広報部長によるオンライン説明会を実施                                         |

| 主なテーマや関心事等 |                                                                                                                                                                                                                                              |
|------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 中期経営計画     | <ul style="list-style-type: none"> <li>事業ポートフォリオ高度化の進捗および今後の予定（時期、規模）</li> <li>イノベーション創出活動、新規事業開発の進捗</li> <li>キャピタルアロケーション、株主還元、資本政策。自己株式取得決定の考え方および今後の予定</li> <li>計数目標を含む計画の見直し</li> <li>ROE見直し引き下げの背景と改善への道筋</li> <li>DOE導入について</li> </ul> |
| 環境         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Scope3を含むGHG排出量削減対策</li> <li>SBT認定の申請状況</li> <li>PSA (Portfolio Sustainability Assessment) 貢献製品の収益性</li> </ul>                                                                                        |
| 社会         | <ul style="list-style-type: none"> <li>従業員エンゲージメント</li> <li>人権デュー・ディリジェンス</li> <li>人的資本管理とその開示</li> </ul>                                                                                                                                    |
| ガバナンス      | <ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会の構成、取締役の報酬決定方針</li> <li>取締役会実効性評価の方法</li> <li>経営諮問委員会の実効性</li> <li>サクセッションプランやスキル・マトリックスの開示</li> </ul>                                                                                            |
| その他        | <ul style="list-style-type: none"> <li>PBR1倍割れの受け止めと改善に向けた対応</li> <li>各国関税政策や中国反内巻政策などの影響</li> <li>25年業績低迷の背景、業績に影響を与える一過性要因の開示・説明の改善</li> <li>ROIC経営について。在庫水準の受け止めと削減に向けた取り組み</li> <li>今後の成長ドライバー、インソプレン事業の業績見通し</li> </ul>                 |

| 経営陣へのフィードバック | 回数 | 内容                   |
|--------------|----|----------------------|
| 決算説明会報告      | 4回 | 決算説明会の議事、質疑応答などを報告   |
| 投資家との対話状況報告  | 4回 | 投資家との対話内容、意見・要望などを報告 |
| その他          | 随時 | 株主構成などを必要に応じて随時報告    |

# 役員一覧 (2026年3月26日現在)

当社役員の選任理由、略歴については、株主総会招集通知および有価証券報告書をご覧ください。

 招集通知  有価証券報告書

出席率 (2025年1月～2025年12月) :  取締役会  監査役会  経営諮問委員会

## 代表取締役



代表取締役 社長  
川原 仁

 取締役在任期間 7年

1984年 4月 当社入社  
2021年 1月 当社代表取締役社長



代表取締役 専務執行役員  
多賀 敬治

 取締役在任期間 7年

1984年 4月 当社入社  
2024年 1月 当社代表取締役・専務執行役員

【担当業務】  
当社サステナビリティ推進本部担当、人事本部担当、  
購買・物流本部担当

## 取締役



取締役 会長  
伊藤 正明

取締役会議長

 取締役在任期間 11年9カ月

1980年 4月 当社入社  
2021年 1月 当社取締役会長

【重要な兼職の状況】  
社会医療法人同心会西条中央病院理事長  
日立建機株式会社社外取締役  
社会福祉法人石井記念愛染園理事長



取締役 常務執行役員  
マティアス グトヴァイラー  
(Matthias Gutweiler)

外国籍

 取締役在任期間 6年

2001年 12月 Kuraray Specialities Europe 入社  
2020年 3月 当社取締役・常務執行役員

【担当業務】  
Kuraray Europe GmbH 社長



取締役 常務執行役員  
高井 信彦

 取締役在任期間 6年

1984年 4月 当社入社  
2020年 3月 当社取締役・常務執行役員

【担当業務】  
当社機能材料カンパニー長



取締役 常務執行役員  
渡邊 知行

 取締役在任期間 2年

1988年 4月 当社入社  
2024年 3月 当社取締役・常務執行役員

【担当業務】  
当社ビニルアセテート樹脂カンパニー長、  
ビニルアセテートフィルムカンパニー長



取締役 常務執行役員  
池森 洋二

 取締役在任期間 1年

1986年 4月 当社入社  
2025年 3月 当社取締役・常務執行役員

【担当業務】  
当社イソブレンカンパニー長



社外取締役 独立役員  
村田 啓子

社外・独立

  取締役在任期間 6年

1986年 4月 経済企画庁入庁  
2020年 3月 当社取締役

【重要な兼職の状況】  
立正大学大学院経済学研究科教授  
東北電力株式会社社外取締役 (監査等委員)



社外取締役 独立役員  
田中 聡

社外・独立

経営諮問委員会委員長

  取締役在任期間 6年

1981年 4月 三井物産株式会社入社  
2020年 3月 当社取締役

【重要な兼職の状況】  
積水ハウス株式会社代表取締役副社長執行役員  
IHH Healthcare Berhad, Independent Director



社外取締役 独立役員  
三上 直子

社外・独立

  取締役在任期間 2年

1983年 4月 味の素株式会社入社  
2024年 3月 当社取締役

【重要な兼職の状況】  
昭和産業株式会社社外取締役  
アース製薬株式会社社外取締役  
キリンホールディングス株式会社社外取締役

# 役員一覧

出席率(2025年1月～2025年12月): ■ 取締役会 ■ 監査役会 ■ 経営諮問委員会

## 取締役



社外取締役 独立役員

三箇山 俊文

社外・独立

100% 100% 取締役在任期間 1年

1983年 4月 麒麟麦酒株式会社(現 キリンホールディングス株式会社)入社  
2025年 3月 当社取締役

【重要な兼職の状況】  
セントラル硝子株式会社社外取締役(監査等委員)  
公益財団法人加藤記念バイオサイエンス振興財団理事  
WinHealth International Company Limited,  
Board member

## 監査役



常勤監査役

早瀬 博章

監査役会議長

100% 100% 監査役在任期間 2年

1980年 4月 当社入社  
2024年 3月 当社監査役



常勤監査役

大井 秀雄

100% 100% 監査役在任期間 1年

1982年 4月 当社入社  
2025年 3月 当社監査役

## 常務執行役員

|                                  |                                         |
|----------------------------------|-----------------------------------------|
| 大村 章                             | 技術本部担当、国内事業所担当、環境安全センター担当               |
| 尾松 俊宏                            | イノベーションネットワークセンター担当、研究開発本部担当、知的財産センター担当 |
| 坂本 和繁                            | 繊維カンパニー長、大阪事業所担当                        |
| 藤原 純一                            | 経営企画室担当、経理・財務本部担当                       |
| スタンリー フクヤマ<br>(Stanley Fukuyama) | DX-IT本部担当、機密情報管理担当                      |

## 執行役員

|                                       |                                                     |
|---------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| スティーヴン コックス<br>(Stephen Cox)          | 高機能中間膜事業部長                                          |
| 高野 浩一                                 | 購買・物流本部長                                            |
| 川原 孝春                                 | 鹿島事業所長                                              |
| 上山 冬雄                                 | ポパールフィルム事業部長                                        |
| スティーヴン R. ショット<br>(Stevan R. Schott)  | 環境ソリューション事業部長<br>兼 Calgon Carbon Corporation 社長     |
| 大福 幸一                                 | 機能材料カンパニー副カンパニー長                                    |
| 中村 吉伸                                 | メタアクリル事業部長                                          |
| 井出 章子                                 | サステナビリティ推進本部長                                       |
| 高井 庸善                                 | 繊維資材事業部長                                            |
| クリスチャン ハーマンズ<br>(Christian Herrmanns) | モノソル事業部長<br>兼 MonoSol 社長                            |
| 山口 里志                                 | メディカル事業部長<br>兼 ライフイノベーション事業推進本部長<br>兼 クラレノリタケデンタル社長 |
| 難波 憲明                                 | 経営監査本部長                                             |
| 松本 和也                                 | ポパール樹脂事業部長                                          |
| 柏木 俊二                                 | 鶴海事業所長                                              |
| 福田 始弘                                 | 新潟事業所長                                              |
| 大野 智浩                                 | 人事本部長                                               |
| 植垣 文雄                                 | ジェネスタ事業部長                                           |



社外監査役 独立役員

谷津 朋美

社外・独立

100% 100% 50% 監査役在任期間 7年

1983年 4月 東京エレクトロン株式会社入社  
1990年 9月 公認会計士登録  
2001年 10月 東京弁護士会登録  
2019年 3月 当社監査役

【重要な兼職の状況】  
弁護士(谷津法律会計事務所代表)  
日本電気株式会社社外取締役(監査委員)



社外監査役 独立役員

小松 健次

社外・独立

100% 100% 監査役在任期間 7年

1978年 4月 三菱商事株式会社入社  
2019年 3月 当社監査役

【重要な兼職の状況】  
株式会社ロングリーチビジネスパートナーズ会長  
株式会社日本アクア社外取締役  
FCLコンポーネント株式会社代表執行役社長



社外監査役 独立役員

藤井 信行

社外・独立

新任

— — 監査役在任期間 —

1982年 4月 株式会社富士銀行  
(現 株式会社みずほ銀行) 入行  
2026年 3月 当社監査役

【重要な兼職の状況】  
安田倉庫株式会社代表取締役会長執行役員

# 社外取締役メッセージ

## 「現在と過去」を省察し、 次代のクラレを拓く真摯な議論を



社外取締役 独立役員  
三上 直子

### — 異業種での実務知を生かし、 次の成長を見据える

私は食品会社において、液晶をはじめとする電子材料およびその周辺技術の研究開発に加え、生産、品質、工場マネジメントまで幅広く携わってきました。また、当時は周縁的と見なされていた新規事業が収益の柱へと成長していく現場にいた経験は、製造業である当社の経営課題の把握、および取締役会における議論の深化に貢献できるものと考えています。

当社の強みは、自らの歩みを省察し、時代のニーズを先取りした新たな事業創出に情熱を注ぐとともに、それを長期的視点で大切に育んできた点にあります。さらに、強固なバリューチェーンを構築し、世界シェアトップクラスの製品を多数有していることは、価格競争力と安定した収益基盤の源泉となっています。また、中期経営計画「PASSION 2026」においては、事業ポートフォリオの高度化を通じて高付加価値分野へ経営資源を集中させる戦略が着実に進展しており、企業体質の变革が前向きに進んでいると評価しています。加えて、過去のプラント事故を風化させることなく、経営陣が安全・保安活動に強い意識を持続している点は心強く、今後も継承すべき重要な取り組みであると考えます。

### — 課題は、地政学的リスクへの対応、 機動力強化、人材の多様性

一方で、課題は大きく三点あると認識しています。

第一は「地政学的リスクへの対応」です。海外売上比率が約80%に達する当社にとって、米国の政権交代や中国経済の減速など、世界的な需要構造の変化は注視すべき重要な課題です。

第二は「機動性のさらなる強化」です。当社はこれまでも市場ニーズの変化に機敏に対応し、海外市場へいち早く進出することで事業拡大を実現してきました。今後も持続的な成長を実現するためには、次の成長領域を見据えた新製品開発と新事業の育成を一層加速させることが不可欠です。そのためには、研究開発へのDXの積極的な導入・活用により、研究効率の向上とイノベーション創出を同時に推進していくことが重要であると考えます。

第三は「人材の多様性」です。とりわけ中核人材の多様性確保や経営幹部候補の育成は、将来の競争力を左右する重要な要素です。多様性指標の開示は進んでいるものの、達成度や実効性に関する議論は必ずしも十分とは言えません。取締役会において課題認識を共有した上で、実効性向上に向けた提

言を行いながら、今後重点的に議論を深めていきたいテーマの一つです。

また、業績面については、長期的に収益規模を拡大してきた一方で、さらなる利益率の向上に向けて組織改革や販管費の最適化が求められます。事業ポートフォリオの高度化に伴う減損損失や固定資産廃棄損の計上は一時的に純利益を押し下げる要因となります。しかし、大規模な生産設備を有する企業にとって、将来を見据えた設備更新や除却は健全な経営判断であり、計画的な実施が不可欠であると考えています。

### — 「未来のための整理」を徹底し、 建設的な議論を重ねていく

クラレの創業者・大原孫三郎の言葉に、「現在と過去を整理するのは未来のためだ」という一節があります。当社には、自らの事業の軌跡を省察し、繊維から化学へと事業構造を転換させながら、未来を切り拓いてきた歴史があります。市場環境の不確実性が高まる今、世界トップシェア製品と独自技術を基盤に、社会にどのような価値を提供し続けていくのが改めて問われています。各事業の成長性や将来性については、なお一層踏み込んだ議論の余地があると認識しています。私は社外取締役として、各事業の未来の可能性を多角的に見極め、中長期的な企業価値の持続と経営の健全性を担保する視点から、助言と監督の双方を意識した建設的な議論を重ねていく所存です。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、進化し続ける当社の真価をより深くご理解いただけるよう努めてまいります。今後とも一層のご支援を賜りますようお願い申し上げます。

## 社外取締役メッセージ

### クラレの未来像を定める本質的な議論を尽くし、確かな成長への道筋を全力で支えます



社外取締役 独立役員  
三箇山 俊文

#### — バイオ医薬で培ってきた知見を生かして

私はこれまでバイオ医薬の最先端研究に携わってきました。医薬品事業は、高度な品質管理と革新性が求められる一方、巨額の投資が成果に結びつかないリスクも常にはらむ領域です。そのような環境下で私がより所としてきたのは、「この技術は本当に患者さんを救えるのか、社会への貢献を真に果たせるのか」という問いでした。この視点は、当社の経営理念である「世のため人のため、他人（ひと）のやれないことをやる」と深く共鳴するものと確信しています。不確実性の高い経営判断を迫られる局面においてこそ、社会的意義を起点に議論を深めることが重要です。リスクと価値の両面を見極めてきた知見を生かし、当社の進むべき道を照らす一助になりたいと考えています。

#### — 市場評価に向き合い、次なる成長の道筋を立てる

当社の最大の強みは、ビニルアセート関連事業に代表される、原料から製品までを一貫して手がける垂直統合型の生

産・開発体制と、それを支える卓越した技術力にあります。その基盤には、製造現場の「人」を大切にする企業風土があります。経営トップ自らが現場に足を運び、従業員との対話を重んじる姿勢や、独自の技術で世界シェアNo.1製品を数多く生み出してきた実績は、当社の持続的な競争力の源泉として高く評価しています。

一方で、主力製品の競争激化や新製品の収益化の遅れ、設備の老朽化といった課題も直視しなければなりません。また、次なる成長の柱の育成は喫緊の課題であり、DXの進展や多様な人材の登用を含め、製造業としての競争力をいかに進化させていくかが問われています。

今後は、事業・製品ポートフォリオの抜本的な整理、投資の優先順位付けなど、将来の成長を見据えた経営判断が一層重要になります。既存の歩みを基盤に進化を図るのか、未踏の大きな経営判断に踏み出すのか。あるいは、その中間の道を見いだすのか。未来の成長に向けた道筋についての議論を、今こそ取締役会において正面から深めていく必要があります。

また、足元の業績に見られる、増収を確保しながらも減益となっている構造的課題に対し、執行側が強い危機感を持って改善に取り組んでいる点は評価しています。

その上で、短期的な成果と中長期的な成長のバランスを判断する局面においては、十分に時間をかけて議論を尽くし、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対して説明責任が適切に果たせるよう努めます。また、企業価値の適切な評価という観点から、PBRや株価水準についても、取締役会で継続的に議論すべき重要テーマとして注視していきます。

#### — 目指す未来像に向けて、全力で支える

グローバル競争が激化する中、事業環境は決して平坦ではありません。しかし、すばらしい使命のもとで独自の強みを磨き、世界シェアNo.1製品を育ててきた当社の経営の質は、極めて高いポテンシャルを有しています。

研究開発型企業が生み出す新たな価値が収益として結実するまでには、相応の時間を要します。だからこそ、当社が何にこだわり、どのような未来を描くのかというビジョンを、これまで以上に明確に示すことが重要です。私は社外取締役として、客観的な視点から議論を活性化させ、経営の実効性向上に尽力していきます。そして、議論を尽くして進むべき方向が定まったならば、その道筋を全力で支援し、ともに責任を果たす覚悟です。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、当社の変革に向けた歩みを中長期的な視点で見守っていただき、一層のご支援を賜りますようお願い申し上げます。

# リスクマネジメント・コンプライアンス



リスクマネジメント



コンプライアンス

## リスクマネジメント・コンプライアンスの推進体制

クラレグループは、社長直轄の「リスク・コンプライアンス委員会（➡ P.65）」を中心に、グループとしてのリスクを定期的にモニタリングし、経営に影響を及ぼす重大リスクを抽出しています。この重大リスクを社長に提案、社長が重要なものを経営リスクとして特定し、取締役会への報告を経て重点対策を実施しています。リスク・コンプライアンス委員会は経営リスクに対する重点対策、ならびに法令遵守・企業倫理の徹底・公正な企業活動の実践を実現すべく活動を行っています。

## リスクマネジメントの推進

クラレグループでは、各事業部、本部、室、事業所、関連会社が自組織のリスクを特定し、自己評価して適切に対応するタテのリスク管理と、発生するとマイナスの影響のみを与える純粹リスク（例えば、自然災害、法令違反など）を担当する本社のコーポレート組織が組織横断的に評価を行うヨコのリスク管理を行っています。これらの中から経営への影響が大きく、全社一体となってリスク低減に取り組むべき重大リスクをリスク・コンプライアンス委員会で協議・抽出し、社長が経営リスクとして特定し、取締役会に報告すると同時に、担当役員を責任者として指名します。また、気候変動に伴うリスクへの適応策についても、災害対策・事業継続性の観点で各組織が毎年リスク自己評価を実施した結果を、リスク・コンプライアンス委員会で討議しています。

## リスク管理方針

社長が各組織に示達するクラレグループのリスク管理方針は、グループのリスク管理全体にわたる長期的・継続的な「基本方針」とクラレグループにおけるリスク分析結果および近年の社会情勢および産業界の動向に鑑み、当該年度に重点的に取り組む「重点課題」から成っています。リスク対応の基本的な考え方を維持しつつ、リスク環境の変化に柔軟・迅速に対応できるようにしています。また「重点課題」は、重点対処リスクの低減に取り組む上での具体的な課題を組織に明示し、着実な対策の実施を指示するものです。

2026年の経営リスクはリスク管理方針の重点課題に挙げる重点対処リスク3件と、要観察リスク9件に分類し、それぞれ適切な対策を進めます。2026年の要観察リスクは、「製造物の品質リスク」、「化学物質規制」、「自然災害」、「地政学リスク」、「贈収賄」、「独占禁止法違反」、「知的財産リスク」、「ハラスメント」および「人権尊重」としました。

### 2026年度クラレグループリスク管理方針

#### 基本方針

- 1) 社会の信任を裏切る違法、不適切な行為の防止を徹底する。
- 2) 社員・地域・顧客・協業先等の安全と健康を脅かす事故・災害（保安事故、労働災害、環境汚染、製品事故等）の防止を徹底する。
- 3) 事業・社会に深刻な影響を与える事象の発生時において、社会の信任を得ることを最優先し、社員・地域・顧客・協業先等の安全と健康を確保した上で、事業を継続または早期回復させるための対策に取り組む。

#### 重点課題

上記方針に則り、かつ近年の社会情勢および産業界の動向に鑑み、以下を2026年度の重点課題とする。

- 1) 情報セキュリティシステムの定期的見直し・更新、機密情報管理ルールの徹底と運用における改善策の着実な実行により、個人情報を含む機密情報漏洩リスクの低減を図る。また、外部からの攻撃時に、システム障害による業務影響を最小化するための防御策の拡充を図る。
- 2) 保安事故の発生リスク低減を目指し、全世界のプラントにおいて運転・設備管理の強化策を継続して実施する。組織横断的メンバーで構成するグローバルPSM（プロセス・セーフティ・マネジメント）監査チームの計画的な現地監査により、保安管理上の課題を客観的に抽出し、その改善を支援するとともに、発見された課題についてグローバルに水平展開を実施しグループ全体の保安事故発生リスクの一層の低減を図る。
- 3) サプライチェーン上流の最新動向および地政学的要素を踏まえ、各事業のBCP（事業継続計画）上で優先度の高い製品の原燃料につき、調達リスクの回避・低減対策を着実に実行する。

# リスクマネジメント・コンプライアンス

なお、2025年度の重点課題および具体的な施策は以下のとおりでした。

## 2025年度の重点課題と具体的な施策

### 重点課題

- 1) 機密情報漏洩・破壊リスク低減のため、グローバルで統一した情報セキュリティシステムを導入するとともに、機密情報管理ルールの徹底と運用状況のモニタリング結果に基づく改善策の着実な実行により、機密情報管理レベルの向上を図る。
- 2) 保安事故の発生リスク低減を目指し、全世界のプラントにおいて運転・設備管理の強化策を継続して実施する。組織横断的メンバーで構成するグローバルPSM監査チームの現地監査により保安管理上の課題を客観的に抽出し、その改善を支援するとともに、発見された課題についてグローバルに水平展開を実施しグループ全体の保安事故発生リスクの低減を図る。
- 3) 原燃料の調達リスクに対するリスク回避・低減対策を、サプライチェーン上流の最新動向を踏まえて修正し、各事業のBCP上で優先度の高い製品にかかる原燃料から着実に実行する。

### 具体的な施策

- 1) 機密情報管理の継続的強化を図るため、2024年に運用を開始した大量ダウンロード検知システム、大量ダウンロード自動停止システムについて検知精度の向上施策を推進するとともに、海外グループ会社における機密情報管理体制の整備を進めました。
- 2) 2019年から開始した海外化学プラントに対する当該カンパニー・事業部によるこれまでの安全監査等に加えて、2022年からはグローバルな社内専門家で編成したPSM監査チームの活動を立ち上げ、海外保安リスクの把握と対策を推進しています。2025年は、PSM監査チームが4生産拠点の現地監査を行い課題把握と改善推奨を行いました。  
 海外化学プラントに対する安全監査
- 3) サプライチェーン上流の最新動向を踏まえて原燃料供給停止リスクおよびリスク回避・低減策を修正し、各事業の優先生産銘柄および原燃料供給停止リスクの分析結果に基づき、優先度の高いものから順次リスク低減策の策定・実施を進めました。

## コンプライアンスの推進

クラレグループは多様な社会との接点において遵守すべき事項を「私たちの誓約」として、またこれを企業活動の中で具体的に実践するためのガイドラインを「行動規範」として定めています。法令および「私たちの誓約」を厳守する経営トップの宣言と「行動規範」の分かりやすい解説をコンプライアンスハンドブックに明記し、国内外の全従業員に配布して周知しています。また、クラレ各地域拠点およびグループ各社にコンプライアンス統括者を選任するとともに、地域別にコンプライアンス委員会を設置し、リスク・コンプライアンス委員会の活動と連動し、グループ全体のコンプライアンス意識の向上を目指しています。

## 内部通報制度

コンプライアンス違反を防止、または早期に発見・解決するための内部通報制度として、世界中のグループ全従業員を対象に「クラレグループ社員相談室」および「グローバル・コンプライアンスホットライン」を設置しています。相談・通報は匿名を可とし、相談・通報者が不利益な取り扱いを受けない通報者保護を徹底しています。2025年はクラレグループ社員相談室にて国内で29件の相談を受け付けました。また、経営陣から独立した内部通報窓口として、外部法律事務所（顧問弁護士事務所とは異なる事務所）を窓口とするガバナンス・ホットラインを設置しています。

### クラレグループ社員相談室（国内取り扱い）相談件数の推移

| 年度    | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
|-------|------|------|------|------|------|
| 件数（件） | 11   | 29   | 31   | 29   | 29   |

# 11カ年財務・非財務サマリ/ESG指数への組み入れ状況/株式情報



## 11カ年財務サマリ(連結)

12月31日に終了した各会計年度

| 会計年度                           | 2015年度    | 2016年度    | 2017年度 <sup>※1</sup> | 2018年度 <sup>※2</sup> | 2019年度    | 2020年度      | 2021年度      | 2022年度      | 2023年度      | 2024年度     | 2025年度     |
|--------------------------------|-----------|-----------|----------------------|----------------------|-----------|-------------|-------------|-------------|-------------|------------|------------|
| <b>損益状況(百万円)</b>               |           |           |                      |                      |           |             |             |             |             |            |            |
| 売上高                            | ¥ 521,721 | ¥ 485,192 | ¥ 518,442            | ¥ 602,996            | ¥ 575,807 | ¥ 541,797   | ¥ 629,370   | ¥ 756,376   | ¥ 780,938   | ¥ 826,895  | ¥ 808,447  |
| 営業利益                           | 66,077    | 67,827    | 76,351               | 65,794               | 54,173    | 44,341      | 72,256      | 87,139      | 75,475      | 85,081     | 58,882     |
| 経常利益                           | 64,535    | 66,181    | 74,235               | 61,167               | 48,271    | 39,740      | 68,765      | 84,060      | 69,025      | 81,480     | 51,515     |
| 親会社株主に帰属する当期純利益<br>または当期純損失(△) | 35,749    | 40,400    | 54,459               | 33,560               | △1,956    | 2,570       | 37,262      | 54,307      | 42,446      | 31,724     | 7,468      |
| 営業キャッシュ・フロー                    | 93,228    | 93,923    | 84,606               | 75,171               | 95,577    | 79,947      | 78,221      | 51,727      | 129,298     | 138,294    | 98,591     |
| 投資キャッシュ・フロー                    | △48,553   | △49,300   | △79,896              | △186,982             | △89,369   | △64,025     | △65,595     | △68,624     | △63,151     | △76,008    | △98,129    |
| フリー・キャッシュ・フロー                  | 44,674    | 44,622    | 4,710                | △111,811             | 6,207     | 15,921      | 12,626      | △16,896     | 66,146      | 62,286     | 462        |
| 財務キャッシュ・フロー                    | △24,353   | △14,701   | △17,176              | 114,088              | △1,517    | 91,508      | △47,447     | △12,053     | △64,959     | △82,504    | △16,305    |
| <b>財政状態(百万円)</b>               |           |           |                      |                      |           |             |             |             |             |            |            |
| 総資産                            | ¥ 701,770 | ¥ 725,433 | ¥ 776,735            | ¥ 947,095            | ¥ 991,149 | ¥ 1,051,584 | ¥ 1,091,014 | ¥ 1,221,533 | ¥ 1,254,485 | ¥1,291,238 | ¥1,303,511 |
| 有形固定資産                         | 262,019   | 271,827   | 287,196              | 357,411              | 414,793   | 429,391     | 455,266     | 512,562     | 526,977     | 540,385    | 549,112    |
| 有利子負債                          | 59,445    | 59,798    | 59,963               | 216,589              | 236,866   | 341,390     | 307,438     | 324,405     | 282,025     | 244,282    | 284,920    |
| 純資産                            | 503,589   | 520,978   | 565,487              | 567,033              | 538,545   | 515,481     | 579,602     | 668,534     | 736,156     | 781,790    | 755,175    |
| <b>その他(百万円)</b>                |           |           |                      |                      |           |             |             |             |             |            |            |
| 設備投資                           | ¥ 45,014  | ¥ 53,608  | ¥ 54,514             | ¥ 66,825             | ¥ 97,366  | ¥ 76,700    | ¥ 65,947    | ¥ 72,599    | ¥ 67,282    | ¥ 84,276   | ¥ 106,829  |
| 減価償却費                          | 44,102    | 41,555    | 42,965               | 56,698               | 58,158    | 62,459      | 59,003      | 65,456      | 77,163      | 85,260     | 84,702     |
| 研究開発費                          | 19,132    | 19,830    | 20,961               | 21,160               | 21,170    | 20,603      | 20,845      | 22,653      | 24,434      | 25,699     | 28,369     |
| <b>1株当たり指標(円)</b>              |           |           |                      |                      |           |             |             |             |             |            |            |
| 1株当たり当期純利益(EPS)                | ¥ 101.84  | ¥ 114.98  | ¥ 154.85             | ¥ 96.05              | ¥ △5.66   | ¥ 7.48      | ¥ 108.32    | ¥ 161.13    | ¥ 126.80    | ¥ 96.33    | ¥ 23.62    |
| 1株当たり純資産(BPS)                  | 1,412.46  | 1,459.34  | 1,587.60             | 1,592.96             | 1,527.79  | 1,450.32    | 1,627.84    | 1,932.37    | 2,133.75    | 2,359.03   | 2,418.65   |
| 1株当たり配当金                       | 40.0      | 41.0      | 42.0                 | 42.0                 | 42.0      | 40.0        | 40.0        | 44.0        | 50.0        | 54.0       | 54.0       |
| <b>主要指標および為替レート</b>            |           |           |                      |                      |           |             |             |             |             |            |            |
| EBITDA <sup>※3</sup> (百万円)     | 110,179   | 109,382   | 119,317              | 122,492              | 112,331   | 106,801     | 131,260     | 152,595     | 152,639     | 170,341    | 143,584    |
| ROIC <sup>※4</sup> (%)         | 10.3      | 8.9       | 9.3                  | 6.2                  | 5.1       | 3.7         | 6.1         | 7.0         | 6.2         | 7.3        | 5.1        |
| ROE <sup>※5</sup> (%)          | 7.4       | 8.0       | 10.2                 | 6.0                  | △0.4      | 0.5         | 7.0         | 9.0         | 6.2         | 4.3        | 1.0        |
| ROA <sup>※6</sup> (%)          | 9.5       | 9.5       | 10.2                 | 7.6                  | 5.6       | 4.3         | 6.7         | 7.5         | 6.1         | 6.7        | 4.5        |
| 自己資本比率 <sup>※7</sup> (%)       | 70.7      | 70.7      | 71.7                 | 58.6                 | 53.0      | 47.4        | 51.3        | 52.9        | 56.9        | 59.2       | 57.0       |
| D/Eレシオ <sup>※8</sup> (倍)       | 0.12      | 0.12      | 0.11                 | 0.39                 | 0.45      | 0.68        | 0.55        | 0.50        | 0.39        | 0.32       | 0.38       |
| 配当性向(%)                        | 39.3      | 35.7      | 27.1                 | 43.7                 | —         | 535.1       | 36.9        | 27.3        | 39.4        | 56.1       | 228.7      |
| 総還元性向(%)                       | 39.3      | 35.7      | 32.4                 | 54.7                 | —         | 535.1       | 36.9        | 45.5        | 39.4        | 118.7      | 628.1      |
| PER(倍)                         | 14.5      | 15.3      | 13.7                 | 16.1                 | △235.2    | 146.7       | 9.2         | 6.6         | 11.2        | 23.7       | 67.2       |
| PBR(倍)                         | 1.0       | 1.2       | 1.3                  | 1.0                  | 0.9       | 0.7         | 0.6         | 0.5         | 0.7         | 1.0        | 0.7        |
| 1米ドル(平均レート)(円)                 | 121       | 109       | 112                  | 110                  | 109       | 107         | 110         | 132         | 141         | 152        | 150        |
| 1ユーロ(平均レート)(円)                 | 134       | 120       | 127                  | 130                  | 122       | 122         | 130         | 138         | 152         | 164        | 169        |

※1 2018年度から棚卸資産のうち、製品、原材料および仕掛品の評価を先入先出法に統一したため、2017年度の数値を遡及修正しています。

※2 『税効果会計に係る会計基準』の一部改正(企業会計基準第28号 2018年2月16日)等を2019年度の期首から適用しており、2018年度の数値を遡及修正しています。

※3 EBITDA=営業利益+減価償却費

※4 ROIC=税引き後営業利益÷(有利子負債+株主資本)×100(%)

※5 ROE=親会社株主に帰属する当期純利益÷期首・期末平均自己資本×100(%)

※6 ROA=営業利益÷期首・期末平均総資産×100(%)

※7 自己資本比率=自己資本÷総資産×100(%)

※8 D/Eレシオ=有利子負債÷自己資本(倍)

# 11カ年財務・非財務サマリ/ESG指数への組み入れ状況/株式情報

## 11カ年非財務サマリ

| 会計年度                                         | 2015年度  | 2016年度  | 2017年度  | 2018年度  | 2019年度  | 2020年度  | 2021年度 | 2022年度 | 2023年度 | 2024年度 | 2025年度       |
|----------------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|--------|--------|--------|--------|--------------|
| GHG排出量 (Scope 1、2) (千トン-CO <sub>2</sub> ) ※1 | (2,216) | (2,236) | (2,362) | (3,188) | (3,231) | (3,045) | 2,896  | 2,783  | 2,668  | 2,857  | <b>2,680</b> |
| 国内クラレグループ※1                                  | (1,264) | (1,303) | (1,330) | (1,320) | (1,310) | (1,229) | 1,341  | 1,236  | 1,145  | 1,197  | <b>1,130</b> |
| 海外クラレグループ※1                                  | (952)   | (933)   | (1,032) | (1,868) | (1,921) | (1,816) | 1,556  | 1,547  | 1,523  | 1,660  | <b>1,550</b> |
| 全労働災害率※2                                     | 2.91    | 2.24    | 2.14    | 3.33    | 3.20    | 1.96    | 2.89   | 2.40   | 3.17   | 2.32   | <b>2.63</b>  |
| 国内クラレグループ                                    | 1.32    | 0.81    | 0.95    | 2.08    | 1.54    | 1.00    | 0.84   | 2.05   | 2.34   | 1.19   | <b>1.03</b>  |
| 海外クラレグループ                                    | 7.26    | 6.10    | 5.27    | 5.69    | 6.40    | 3.81    | 6.75   | 2.98   | 4.48   | 4.01   | <b>5.28</b>  |
| 女性従業員数 (人)                                   | 1,399   | 1,471   | 1,613   | 1,930   | 2,023   | 2,077   | 2,121  | 2,265  | 2,326  | 2,399  | <b>2,509</b> |
| 女性従業員比率 (%)                                  | 16.6    | 17.1    | 17.7    | 17.9    | 18.2    | 18.5    | 18.7   | 19.4   | 19.5   | 20.1   | <b>20.7</b>  |
| 女性管理職数 (人)                                   | 46      | 56      | 72      | 122     | 123     | 125     | 152    | 184    | 196    | 216    | <b>234</b>   |
| 女性管理職比率 (%)                                  | 3.9     | 4.4     | 5.4     | 8.2     | 7.8     | 7.9     | 9.3    | 11.2   | 11.3   | 12.3   | <b>13.0</b>  |
| 男性育児休業取得者数※3 (人)                             | —       | —       | —       | 31      | 38      | 60      | 56     | 73     | 115    | 147    | <b>189</b>   |
| 男性育児休業取得率※3 (%)                              | —       | —       | —       | 20.0    | 23.5    | 38.7    | 35.7   | 51.4   | 83.3   | 94.2   | <b>102.7</b> |
| 女性育児休業取得者数※3 (人)                             | —       | —       | —       | 12      | 9       | 12      | 20     | 10     | 11     | 27     | <b>20</b>    |
| 女性育児休業取得率※3 (%)                              | —       | —       | —       | 100     | 100     | 100     | 100    | 100    | 100    | 100    | <b>100</b>   |

※1 算定精度の向上、排出係数の見直し等を行い、2021年度まで遡り排出量を修正しています。なお、2020年以前は旧算定方法に基づく値を( )内に記載しています。

※2 労働災害 (休業および不休業) の労働時間百万時間当たりの被災者数 ※3 株式会社クラレの育児休業取得者数・取得率

## ESG指数への組み入れ状況 (2026年4月時点)

クラレは以下のESG指数の構成銘柄に選定されています。



FTSE4Good



FTSE Blossom  
Japan Index



FTSE JPX Blossom  
Japan Sector  
Relative Index



S&P/JPX  
カーボン  
エフィシエント  
指数

2026 CONSTITUENT MSCI日本株  
女性活躍指数 (WIN)

2026 CONSTITUENT MSCI日本株  
ESGセレクト・リーダーズ指数

Morningstar Japan ex-REIT  
Gender Diversity Tilt Index

各指標についての詳細は、当社ウェブサイトをご覧ください。

 IR外部評価

## 株式情報 (2025年12月末時点)

|          |                                    |
|----------|------------------------------------|
| 証券コード    | 3405                               |
| 発行済株式の総数 | 307,963,603株<br>(自己株式 924,408株を含む) |
| 株主数      | 103,478名                           |
| 上場証券取引所  | 東京証券取引所 プライム市場                     |
| 株主名簿管理人  | 三井住友信託銀行株式会社<br>東京都千代田区丸の内1-4-1    |
| 独立監査人    | PwC Japan有限責任監査法人                  |

## 大株主 (2025年12月末時点)

| 株主名                                              | 持株数 (千株) |
|--------------------------------------------------|----------|
| 日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)                         | 55,421   |
| 株式会社日本カストディ銀行 (信託口)                              | 21,004   |
| 全国共済農業協同組合連合会                                    | 10,882   |
| 日本生命保険相互会社                                       | 10,848   |
| クラレ従業員持株会                                        | 6,067    |
| BNYMSANV AS AGENT/CLIENTS LUX UCITS NON TREATY 1 | 6,032    |
| JPモルガン証券株式会社                                     | 5,864    |
| 明治安田生命保険相互会社                                     | 5,372    |
| THE BANK OF NEW YORK MELLON 140042               | 5,322    |
| クラレ持株会                                           | 4,719    |

※ 当社は自己株式924,408株を保有しています。

## 株主構成 (持株比率、2025年12月末時点)

|           |         |
|-----------|---------|
| 信託銀行      | 25.91%  |
| 生命保険会社    | 6.79%   |
| 都銀その他金融機関 | 7.32%   |
| 外国人       | 29.54%  |
| その他国内法人   | 3.71%   |
| 証券会社      | 4.65%   |
| 自己株式      | 0.30%   |
| 個人・その他    | 21.78%  |
| 計         | 100.00% |

# ***kuraray***

Possible starts here

## 株式会社 クラレ

本社

〒100-0004 東京都千代田区大手町2-6-4（常盤橋タワー）

代表

TEL：03-6701-1000／FAX：03-6701-1005

<https://www.kuraray.com/jp-ja/>

2026年5月発行

