

社会との価値共創に向けて①

# ビジョン実現へのロードマップ

クラレグループはその使命である「世のため人のため、他人(ひと)のやれないことをやる」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」を掲げています。中期経営計画「PASSION 2026」の「3つの挑戦」を通じて、持続的な成長を図り、ビジョンの実現を目指します。

## これまでの振り返り

### 前中期経営計画「PROUD 2020」 (2018～2020年)

#### 主な施策と実績

- ◆ **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
  - タイのイソプ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)、アイオノマーシート(チェコ共和国)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>(日本)の生産能力増強
  - バイオマス由来のガスバリア材<PLANTIC>(米国)の樹脂生産設備投資決定
- ◆ **グループ総合力強化**
  - 環境ソリューション事業(炭素材料)の統合シナジー推進
  - 人材育成の強化と技術継承を目的とした「研修所」設立
  - 働き方改革の推進
- ◆ **環境への貢献**
  - 自然環境に貢献: 活性炭事業の拡大
  - 生活環境に貢献: エパール事業、プランティック事業の強化、拡大

### 2021年度経営計画※

#### 主な施策と実績

- ◆ **前中期経営計画「PROUD 2020」で決定した設備投資の着実な実行**
- ◆ **環境ソリューション事業(炭素材料)の拡大**
  - 組織統合後の一体運営の深化。環境規制強化に伴い拡大する需要の獲得
- ◆ **EVOH樹脂<エパール>の生産能力増強**
  - 需要動向や事業性を精査し、アジアを中心に候補地の検討を進行
- ◆ **全社的なデジタル戦略の推進**
  - グローバルデジタルトランスフォーメーション(GDX)推進室を設立
- ◆ **イノベーション創出への取り組み**
  - イノベーションネットワークセンター(INC)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—

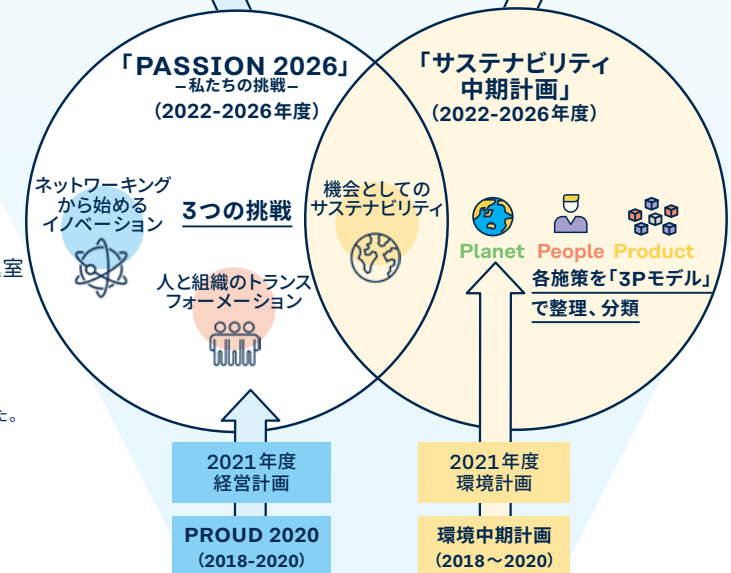
**長期ビジョン**  
『Kuraray Vision 2026』  
独自の技術に新たな要素を取り込み、顧客、社会、地球に貢献し、持続的に成長するスペシャリティ化学企業

- ・ 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カーボンネットゼロ実現に向けた取り組み



## 2つの長期ビジョン

クラレグループは1926年の創立以来、事業活動を通じた社会的課題の解決に正面から取り組んできました。この姿勢は脈々と受け継がれてきた当社のDNAです。2022年には、創立100周年を迎える2026年のありたい姿を示した長期ビジョン『Kuraray Vision 2026』に「顧客、社会、地球に貢献する」というメッセージを加えることで、幅広いステークホルダーに貢献していく姿勢を明確にしました。また、「サステナビリティ長期ビジョン」では、全社を挙げてサステナビリティに積極的に取り組み、社会的課題解決に向けて貢献し続ける決意を表明しました。これからも、培ってきた独創性の高い技術を基盤に、持続的な成長を図るとともに、「私たちの使命」を果たすべく邁進していきます。

## 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カ年の実行計画として、「PASSION 2026」をスタートさせました。「PASSION 2026」では、中長期の経済や外部環境を予測することが極めて難しいこれからの時代に、クラレグループが継続して成長していくための新たな課題を抽出し、「機会としてのサステナビリティ」「ネットワーキングから始めるイノベーション」「人と組織のトランスフォーメーション」の3つを「私たちの挑戦」として掲げています。

これらの挑戦にグループ一丸となって取り組むことで、ビジョンの実現を目指します。

## 中期経営計画「PASSION 2026」

**機会としてのサステナビリティ** > P.25

サステナビリティを機会として捉え、グループ一丸となって推進する

**ネットワーキングから始めるイノベーション** > P.33

社外・社内を問わず、人と人、技術と技術をつなげることで、新たな成長のドライバーを生み出す

**人と組織のトランスフォーメーション** > P.37

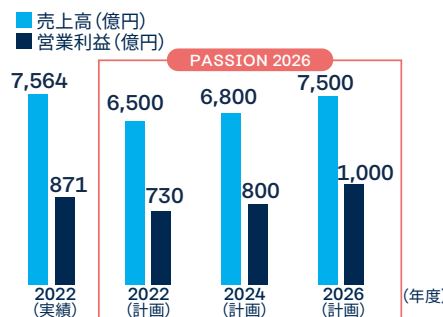
デジタルでプロセスを変え、多様性で発想の幅を広げ、人と組織に変革をもたらす

[中期経営計画](#)

## 計数目標

クラレグループは「PASSION 2026」の経営戦略を着実に実行することにより、最終年度にあたる2026年には売上高7,500億円、営業利益1,000億円の達成を目指します。

資本効率を意識した経営を行うとともに、キャッシュ創出力を着実に高めていくため、財務KPIとしてROIC、EBITDA、ROEを設定しています。さらに、GHG排出量、自然環境・生活環境貢献製品の売上高比率、中核人材の多様性を非財務KPIとして数値目標化することで、よりサステナブルな事業ポートフォリオへのシフトを進めます。



	2022年度実績	中期経営計画期間中の前提
円/ドル	132	110
円/ユーロ	138	130
国産ナフサ (千円/kl)	75	58

## 財務KPI

	2022年度実績	2026年度目標
ROIC	7.0%	8%
EBITDA <sup>※1</sup>	1,526億円	1,700億円
ROE	9.0%	10%
EBITDAマージン(参考)	20.2%	23%

※1 営業利益+減価償却費

## 非財務KPI

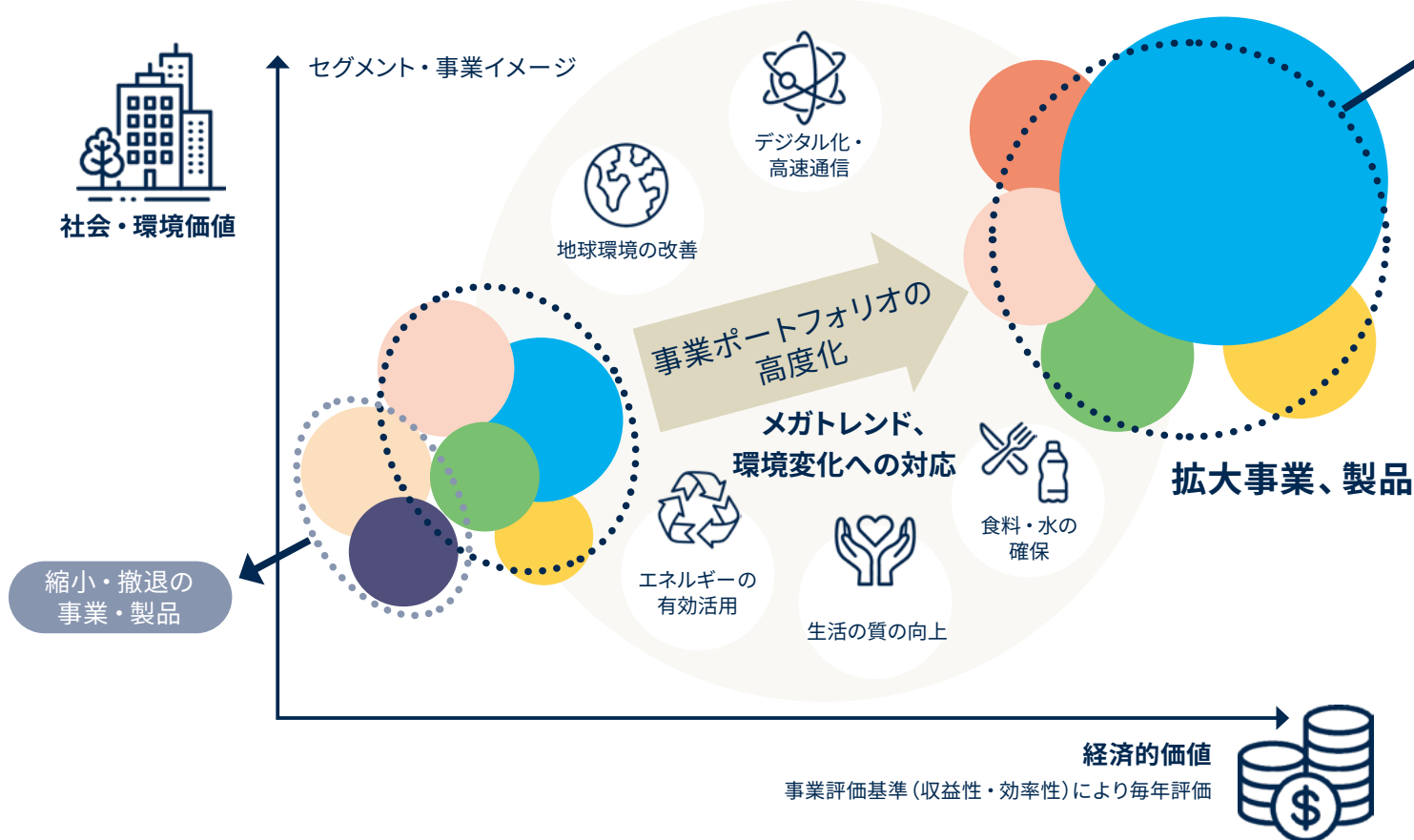
	ベンチマーク	2022年度実績	目標
GHG排出量 (Scope1,2)	3,230千トン-CO <sub>2</sub> (2019年度実績)	2,896千トン-CO <sub>2</sub>	2030年度 2,230千トン-CO <sub>2</sub> (ベンチマーク比▲30%)
自然環境・生活環境貢献製品の売上高比率	46% (2020年度実績)	54%	2026年度 60%
中核人材 <sup>※2</sup> の多様性確保	12% (2021年9月末実績)	13%	2030年度 25%

※2 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

## 社会との価値共創に向けて②

# 事業ポートフォリオの高度化

クラレグループは中間素材に強みを持つスペシャリティ化学企業であり、素材の力を最大限に引き出すことで持続的な成長を図ります。「地球環境の改善」や「生活の質の向上」といったメガトレンドや環境変化に対応しながら、当社の素材、またその用途、地域など構成の組み換えを続けていくことで、事業ポートフォリオを高度化します。事業ポートフォリオの評価は「社会・環境価値」と「経済的価値」の2軸で実施します。



### 資源配分を重点的に行う 主な事業・製品

-  水溶性  
パールフィルム
-  EVOH樹脂  
(エバル)
-  炭素材料
-  歯科材料
-  高機能プラスチック  
・耐熱性ポリアミド樹脂  
(ジェネスタ)  
・液晶ポリマーフィルム  
(ベクスター)など
-  光学用  
パールフィルム

## 「経済的価値」「社会・環境価値」評価

事業ポートフォリオマネジメントの基本方針に基づき、事業・製品の「経済的価値」については、稼ぐ力(OCF：営業キャッシュフロー)と効率性(ROIC：投下資本利益率)の2つの指標を用いる「事業評価基準」で評価を行っています。「社会・環境価値」については、欧州の化学メーカーを中心に導入が進む、WBCSD<sup>\*1</sup>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

※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 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。

た、クラレPSAシステムとインターナルカーボンプライシング(ICP)<sup>\*2</sup>を使って評価しています。

これら2軸での評価・スクリーニングを継続することで、状況に応じ、事業・製品の積極的な拡大、維持、あるいは縮小、撤退を判断します。成長性の高い分野に重点的に資源配分を行い、強固な事業ポートフォリオの構築を目指します。同時に、環境や社会の変化に適応し、機会の創出やリスクへの適切な対応につなげていきます。

➤ [P.21](#)

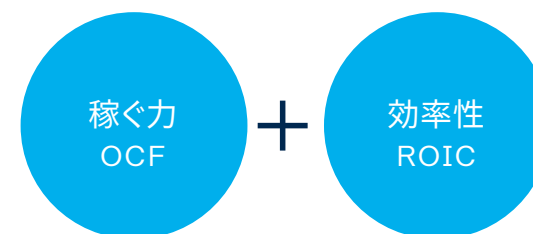
## 事業ポートフォリオマネジメントの基本方針

- ① 内部・外部環境認識を踏まえ、企業ステートメント「私たちの使命」を果たすことを念頭に置いた事業構成を目指す
- ② 収益の柱となる複数の主力事業を有し、強固で安定した事業構成を目指す
- ③ 設定した定量的な社内基準に基づき、定期的に事業性の評価を行う **経済的価値**
- ④ 定量的な事業性の評価に加え、定性的な基準(環境や社会に対する貢献度、他事業とのシナジーなど)に照らし事業評価を行う **社会・環境価値**
- ⑤ 定量・定性評価の結果に基づき、事業の状況に応じた資源配分の見直し(拡大・維持・縮小・撤退)を行う

## 評価指標

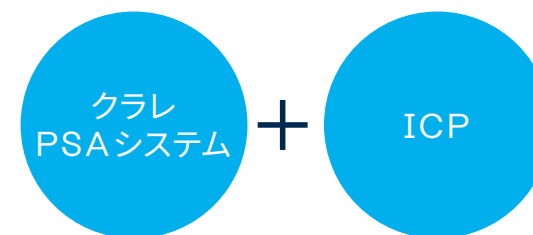
### 経済的価値

稼ぐ力(OCF：営業キャッシュフロー)と、効率性(ROIC：投下資本利益率)の2つの指標を用いる「事業評価基準」で評価を行います。



### 社会・環境価値

欧州の化学メーカーを中心に導入が進む、WBCSD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に準拠した、クラレPSAシステムとインターナルカーボンプライシング(ICP)を使って評価を行います。



社会との価値共創に向けて ③

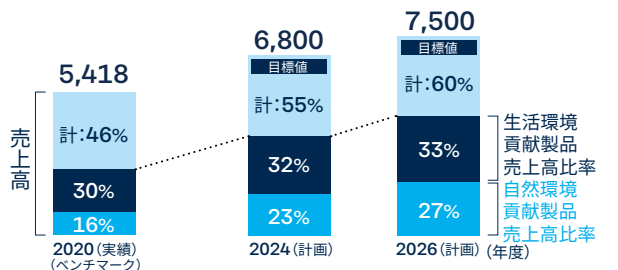
# 「社会・環境価値」の可視化・定量化

## マテリアリティを起点として、自然環境・生活環境貢献製品の拡大を図る

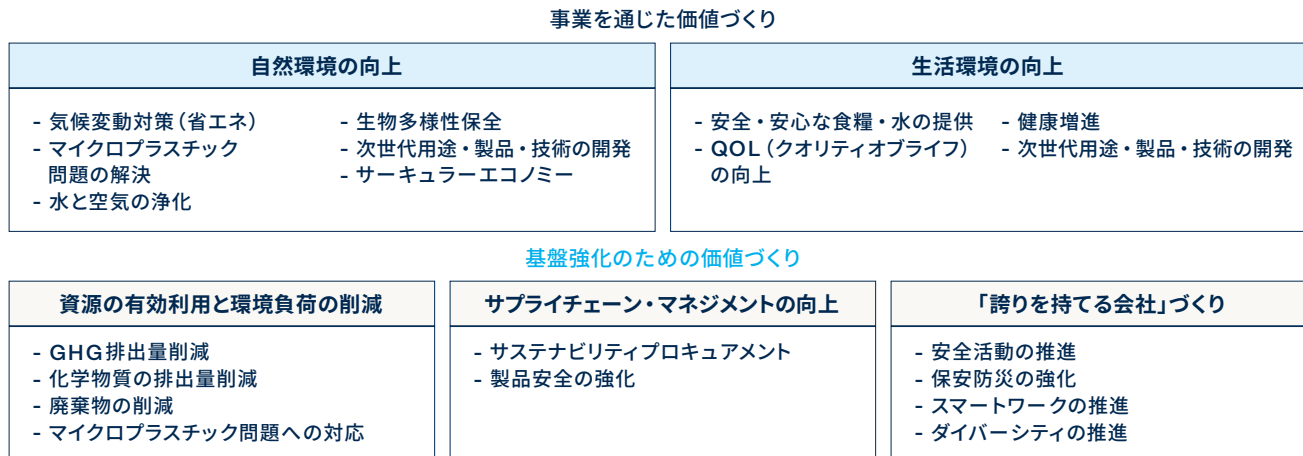
クラレグループは自社に関わる重要課題を右図の通りマテリアリティとして特定しています。マテリアリティに示される「自然環境の向上」と「生活環境の向上」に貢献する製品や技術を起点に、持続可能な製品ポートフォリオを目指すため、WBCSDが定めた客観性・透明性が高く一貫性のある評価手法であるPSAに準拠した「クラレPSAシステム」を構築しました。

製品・用途・取り扱い地域の組み合わせを1つの評価単位とし、基本的事項・社会や規制の動向・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」としました。これらの売上高比率を2020年の46%から2024年には55%、2026年には60%へと高めていくことで事業ポートフォリオを継続的に高度化させていきます。

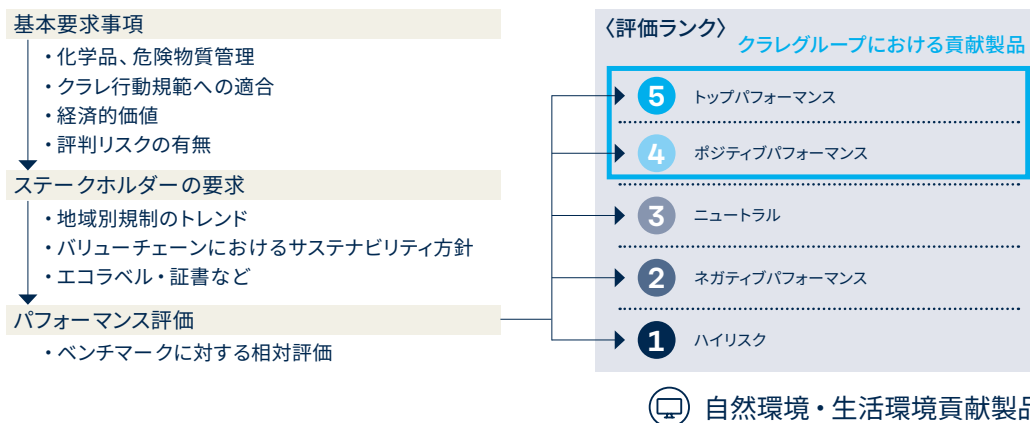
### 売上高/目標指標



### クラレグループのマテリアリティ



### 「クラレPSAシステム」による貢献度評価方法

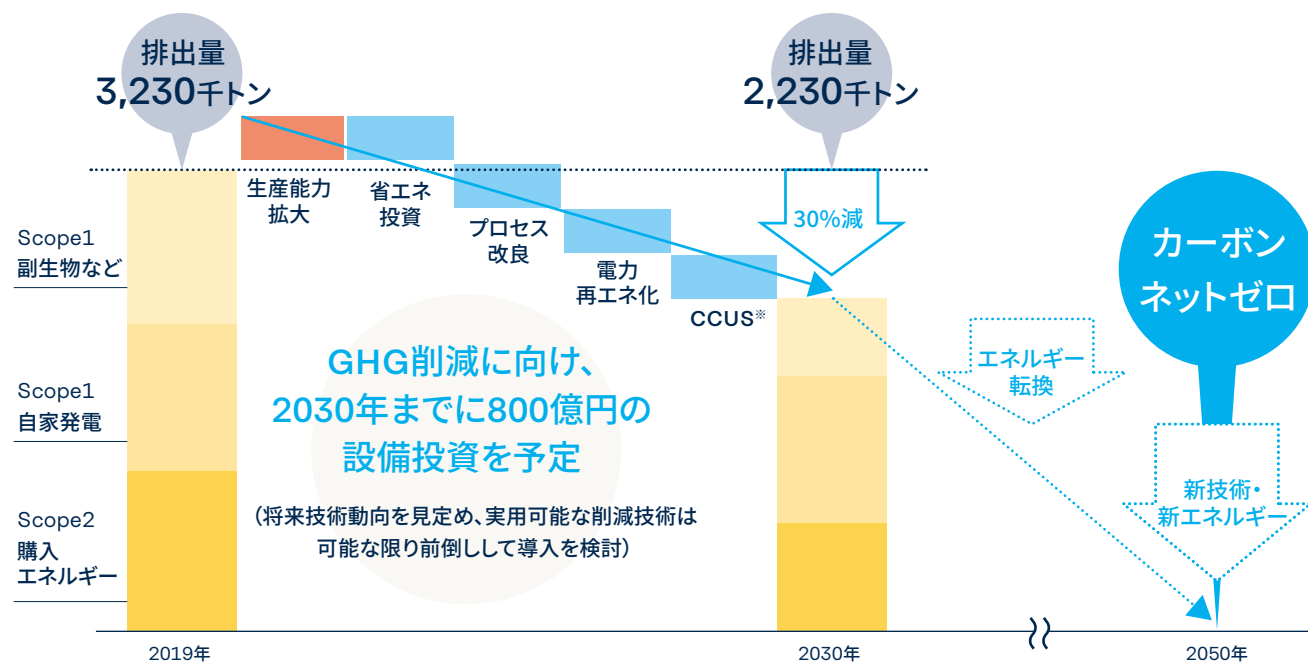


## 環境価値の最大化に向けて

クラレグループは、2050年カーボンネットゼロの達成を目標に、Scope1とScope2を対象とするGHG排出量削減ロードマップを策定しました。ロードマップに示す削減施策の推進により、「PASSION 2026」期間中の排出量はベンチマークとした2019年比で増やさず、2030年までに2019年比で30%削減、2050年にはカーボンネットゼロの実現を目指します。また、2030年までに800億円のGHG削減投資を計画しています。

クラレグループは「脱炭素」を事業機会としても捉えています。GHG排出量削減と自然環境・生活環境貢献製品の拡大を並行して推進することで、環境価値の最大化を図ります。

➤ P.26



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

## インターナルカーボンプライシング(ICP)制度の導入

クラレグループでは、2021年より設備投資を対象にインターナルカーボンプライシング(ICP)制度を導入しました。「PASSION 2026」のスタートに合わせて社内炭素価格の見直しを行い、2022年より10,000円/トン-CO<sub>2</sub>で運用しています。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  
適用開始

10,000円/トン-CO<sub>2</sub>(海外においては社内為替レートを用い換算)  
2022年1月1日

既実施

- GHG排出量の増減を伴う設備投資
- 社内炭素価格で費用または収益換算し、投資判断の一つの基準として運用

導入検討中

- 各事業、製品のGHG排出量を社内炭素価格で費用換算し、将来の炭素税などへの耐性を評価