

# 財務担当役員メッセージ

自然環境・生活環境の向上に  
貢献できる分野に積極投資し、  
社会的課題の解決を通じて、収益の  
拡大と資本の効率性の向上を図ります。

取締役 常務執行役員  
経営企画室担当、サステナビリティ推進本部担当、  
グローバルデジタルトランスフォーメーション推進室担当、  
経理・財務本部担当  
多賀 敬治



## 2021年の業績と中期経営計画「PASSION 2026」における目標

世界経済は、新型コロナウイルスワクチン接種の進展による行動制限の緩和に伴って経済活動が活性化し、総じて回復基調が続きました。こうした外部環境のもと、クラレグループの業績は前年度から回復し、売上高、営業利益、親会社株主に帰属する当期純利益は、大幅に増加しました。各セグメントにつきましても、原燃料の高騰、物流の混乱や物流費の高止まりなどによる影響が大きかったものの、主力製品に対する需要が堅調に推移

し、すべてのセグメントで増収増益となりました。

今年度スタートした「PASSION 2026」の最終年度である2026年には、稼ぐ力をさらに高め、売上高7,500億円、EBITDA1,700億円、営業利益1,000億円を実現するとともに、資本の効率性を向上させることで、ROIC8%、ROE10%を目指します。

## 自然環境・生活環境の向上に貢献できる分野に投資

前中期経営計画「PROUD 2020」(2018年から2020年)では、M&Aも含めていくつもの大型投資を実施しました。「PASSION 2026」はその収穫期と位置付け、実施した投資を着実に収益につなげることを重視します。5年間の累計設備投資額は、同期間の減価償却額相当の3,500億円にGHG排出削減投資300億円を加えた3,800億円(決定ベース)を計画しています。

その中でも、高いガスバリア性を持ち食品包装材などに使われるEVOH樹脂<エバル>をはじめとする自然環境・生活環境に貢献する製品については、需要増加に対応した能力増強を実施します。

また、「PASSION 2026」では、PSAを導入します。第三者の視点を加えた基準で社会・環境への貢献度を評価し、評価の高いものを「PSA貢献製品」と定義して、その販売を拡大することで、社会・環境価値を重視したポートフォリオへのシフトを目

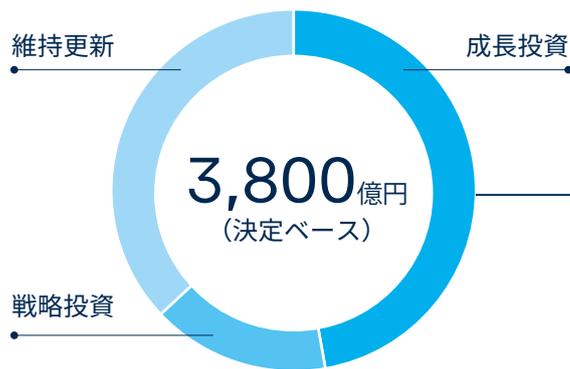
指します。PSA貢献製品の利益率は、それ以外の製品に比べて高く、環境貢献製品の販売を拡大することがクラレグループの収益拡大につながります。

加えて、イノベーションを起こし新たな事業を生み出すための戦略投資として、研究開発投資を拡大するとともに、全社で推進しているDX関連分野への投資も実行します。

2050年カーボンネットゼロ実現に向けたGHG排出削減投資は、2030年までに800億円、そのうち中期経営計画期間中に300億円を計画していますが、可能な限り前倒して実施します。

こうした成長・戦略投資を積極的に推進していくことが、「PASSION 2026」で示した私たちが目指す将来の事業ポートフォリオを実現する原動力になるでしょうし、なにより、自然環境・生活環境の向上への貢献にもつながっていくと確信しています。

## 「PASSION 2026」期間中の設備投資額



### 主な成長・戦略投資

#### 成長投資

- ◆ 〈エパール〉新プラント建設
- ◆ LiB 負極材関連投資
- ◆ 光学用ポパールフィルム増設
- ◆ 〈ジェネスタ〉第2期増設
- ◆ 〈ベクスター〉増設
- ◆ 水溶性ポパールフィルム増設
- ◆ 液状ゴム新プラント建設
- ◆ 歯科材料増設

#### 戦略投資

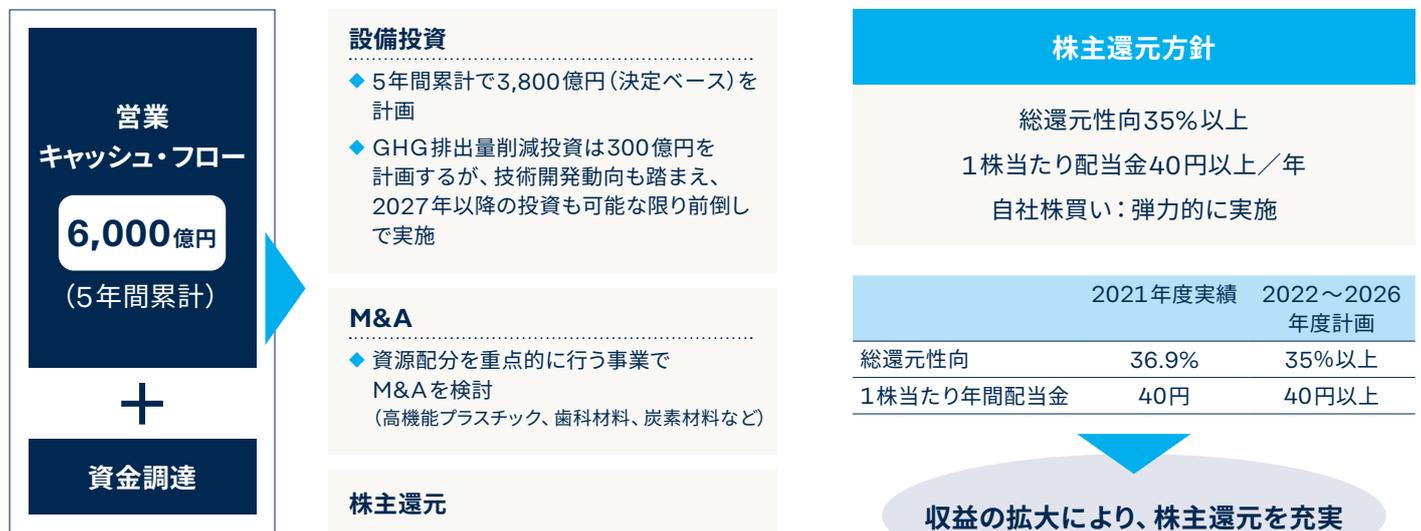
- ◆ GHG 排出削減投資
- ◆ 研究センター新設
- ◆ DX 関連投資

## 積極的な成長投資とともに、株主還元を充実

「PASSION 2026」では、5年間累計で6,000億円の営業キャッシュ・フローを計画しており、これを活用して将来の成長と株主還元の充実を図ります。将来の成長に向けては、前述の設備投資3,800億円に加え、M&A資金として1,000億円を確保します。M&Aは、マーケットの状況を注視しつつ、将来性を見極めた上で実施します。具体的には、資源配分を重点的に行う事業として掲げた高機能プラスチックや歯科材料、炭素材料、および関連するサービスなどの周辺領域がターゲットになると考えています。成長が見込まれるこれらの分野は、クラレグループ

においてすでに高いシェアと競争力を有していますが、さらなる拡大を狙っていきたくと考えています。

これらの投資によって着実に利益を創出しつつ、それを成長分野や環境貢献分野へ再投資する好循環を生み出していくことでさらなる成長を実現し、株主の皆さまに還元していきます。具体的には、「PASSION 2026」期間中は、親会社株主に帰属する当期純利益に対する総還元性向35%以上、かつ1株につき年間配当金40円以上を基本方針とし、収益を拡大することで株主還元の充実を図ります。



## 納得感のある成長ストーリーを描く

クラレグループのTSR(株主総利回り)が近年低迷していることについては、いくつかの理由があると思います。米国子会社の火災事故に関する一部の原告の方との訴訟が係属していることや、大型買収による業績貢献が十分とは言えなかったことに加えて、クラレグループの成長ストーリーを納得感のある形で皆さまに発信できていなかったことも要因の一つだと考えています。「PASSION 2026」では、社会・環境への貢献を通じて、

社会から必要とされながら成長し続けることを目指し、それを実現するための具体性、納得性のある戦略を示すよう努めました。全社一丸となって情熱(PASSION)を持って計画を実行します。未来に向けて成長するクラレグループにぜひご期待ください。株主・投資家の皆さまにおかれましては、引き続きご理解とご支援のほどお願い申し上げます。