

# 中期経営計画「PASSION 2026」

中期経営計画「PASSION 2026」の詳細は下記に掲載しています。  
<https://www.kuraray.co.jp/ir/library/strategy>

## 策定にあたって

クラレグループは、創立100周年を迎える2026年までの5カ年計画「PASSION 2026」を策定しました。「PASSION 2026」は、長期ビジョン『Kuraray Vision 2026』の実現に向けて経営陣が方向性を定めた上で、全社横断的なテーマについてはグローバル選抜メンバーによるワークショップで議論を行うなど、トップダウンとボトムアップを組み合わせることで策定しました。社会・環境価値、経済的価値を考慮した事業ポートフォリオの高度化、社内外の有機的な連携によるイノベーションの創出、デジタルを駆使した人と組織の変革など、持続的成長に向けて、クラレグループが一丸となって挑戦していきます。

## 『Kuraray Vision 2026』の改定と「サステナビリティ長期ビジョン」の策定

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。

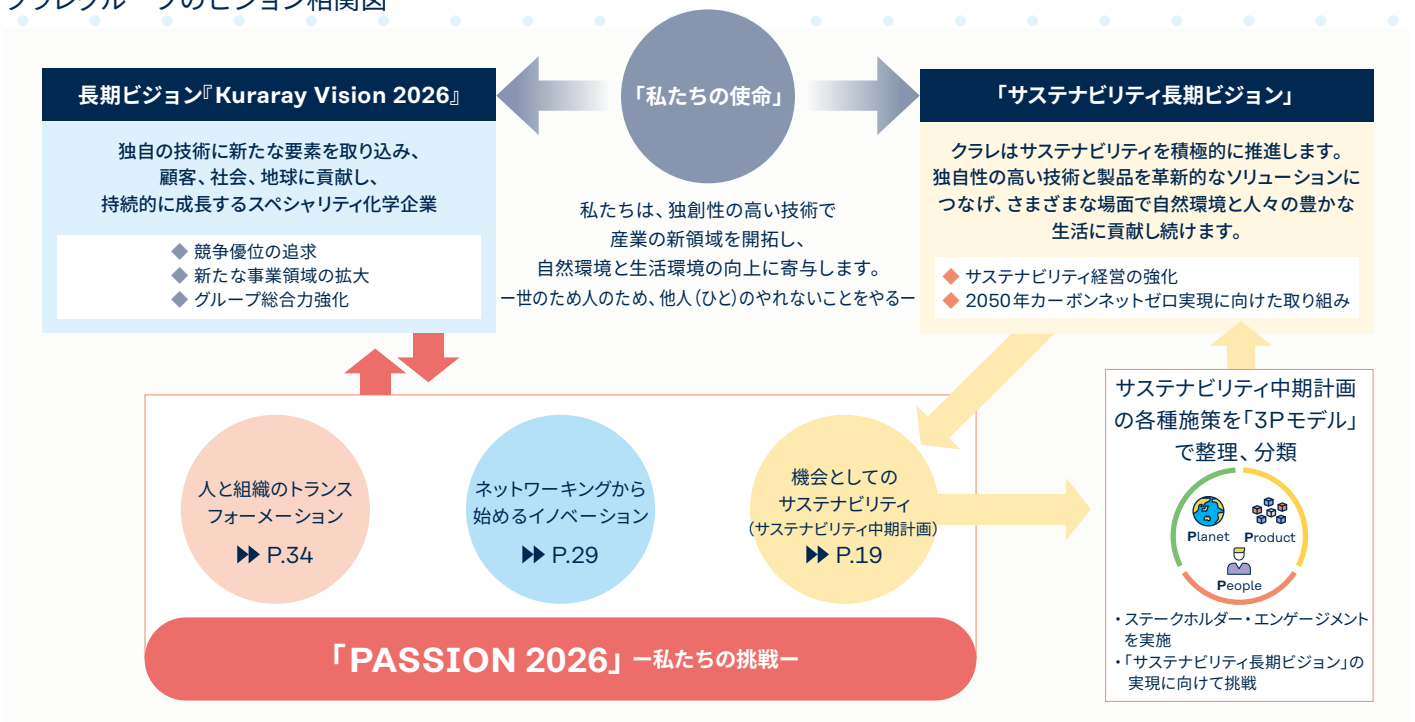
今回の長期ビジョン『Kuraray Vision 2026』の改定では、クラレグループの原点を見つめ直すとともに、「顧客、社会、地球に貢献する」というメッセージを加えることで、幅広いステークホルダーに貢献していく姿勢を明確にしました。

また、新たに「サステナビリティ長期ビジョン」を策定し、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。

## 新たな課題への挑戦

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」として掲げました。これらの挑戦を着実に実行するとともに、長期ビジョン『Kuraray Vision 2026』と「サステナビリティ長期ビジョン」の実現に向けて邁進していきます。

### クラレグループのビジョン相関図

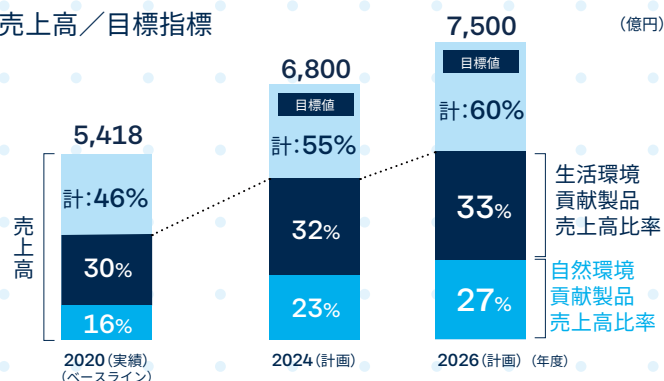


## 事業ポートフォリオの高度化

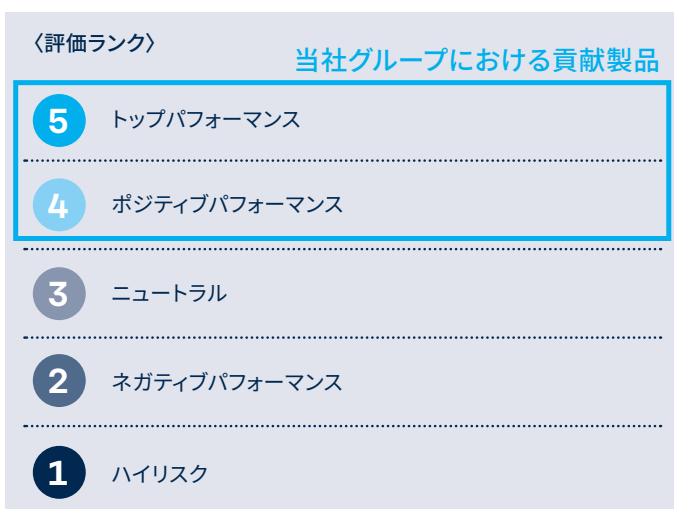
クラレグループは、経済的価値に加え、社会・環境価値を重視した事業ポートフォリオへのシフトを推進するため、PSAを採用しました。マテリアリティに貢献する製品を、用途・地域で分類し、分類ごとに、基本的事項・社会や規制の動向・ベンチマーク製品との性能比較などの基準により5段階評価し、上位2ランクの製品を「PSA貢献製品」とします。

2020年のPSA貢献製品の売上高比率46%をベースとし、2026年には売上高比率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



## PSAによる貢献度評価方法



### 基本要素事項

- ・化学品、危険物質管理
- ・クラレ行動規範への適合
- ・経済的価値
- ・評判リスクの有無

### ステークホルダーの要求

- ・地域別規制のトレンド
- ・バリューチェーンにおけるサステナビリティ方針
- ・エコラベル・証書等

### 評価

- ・ベンチマークに対する相対評価

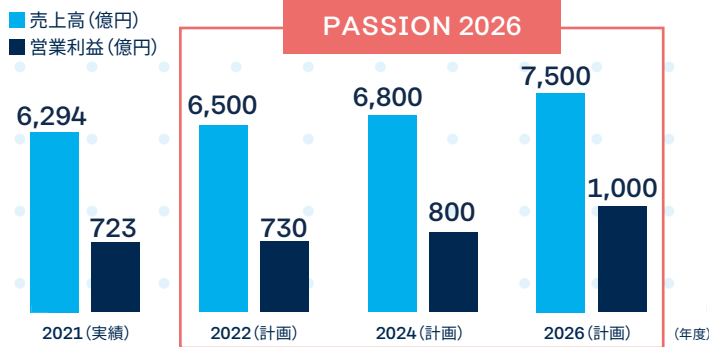
## セグメント別戦略

各セグメントの主な戦略と施策例は以下の通りです。

事業戦略	主な施策例
<b>ビニルアセテート</b> ▶▶ P.41	・原料から自社で生産する垂直統合されたバリューチェーンを強みに、コア事業として持続的に成長 ・製品の特長を生かして、循環型社会に貢献 ・グローバルな供給体制の強化 ・光学用・水溶性ポパルフィルム等の量的拡大と新規用途展開、生産能力の増強
<b>イソブレン</b> ▶▶ P.42	・タイ拠点の立ち上げによる早期の収益貢献 ・顧客価値の高いオンリーワン製品の販売拡大と新規開発推進 ・タイ拠点稼働によるグローバル供給体制の強化 ・〈ジェネスタ〉 マーケティング・技術サービス体制の拡充
<b>機能材料</b> ▶▶ P.43	・社会・環境価値の高い製品・サービスを提供し、生活の質 (QOL) 向上に貢献 ・環境ソリューション事業における総合活性炭メーカーの強みを生かした収益力強化と再生炭ビジネスの強化 ・歯科材料のグローバルな拡大に向けた供給体制の整備
<b>繊維</b> ▶▶ P.44	・独自原料・製法による高付加価値製品へのシフトにより、収益力を強化 ・〈クラリーノ〉 サステナブル製品の販売拡大および環境対応推進 ・〈ベクトラン〉 高付加価値品の開発と技術サービスの提供により、用途拡大を加速
<b>トレーディング</b> ▶▶ P.44	・独自製品、加工ビジネス拡大など、高付加価値化の推進による収益力強化 ・アジアを中心とする海外販売の拡大 ・独自ビジネス、海外ビジネスの拡大 ・〈エコトーク〉 <sup>※1</sup> の拡大

※1 CO<sub>2</sub>削減効果の高い製法で作られた製品や、生活・作業環境の改善に役立つ製品につけられるブランド名称

## 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、創立100周年を迎える2026年には売上高7,500億円、営業利益1,000億円を目標とします。

	2021年度実績	中期経営計画 期間中の前提
円/ドル	110	110
円/ユーロ	130	130
国産ナフサ(千円/kl)	48	58

(単位: 億円)	2021年度 実績		2022年度 計画		2024年度 計画		2026年度 計画		増減 (2021年度対2026年度)	
	売上高	営業利益	売上高	営業利益	売上高	営業利益	売上高	営業利益	売上高	営業利益
ビニルアセテート	3,047	583	3,200	620	3,300	660	3,500	770	453	187
イソブレン	619	61	650	65	750	50	900	100	281	39
機能材料	1,424	87	1,450	90	1,550	110	1,750	180	326	93
繊維	611	56	600	30	630	60	650	70	39	14
トレーディング	1,440	48	580	50	600	50	700	60	▲740	12
その他	443	12	440	10	470	25	520	30	77	18
調整額	▲1,291	▲124	▲420	▲135	▲500	▲155	▲520	▲210	771	▲86
合計	6,294	723	6,500	730	6,800	800	7,500	1,000	1,206	277

※2022年度以降は「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号)等を適用

※トレーディングセグメント及び調整額の2022年度以降の売上高が2021年度に比べ大きく変動していますが、これは主に、トレーディングセグメントにおける代理人取引の売上高の計上額について、「収益認識に関する会計基準」等の適用により、取引総額から純額へと変更することによるものです。

## 財務・非財務KPIの設定

「PASSION 2026」期間では、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として新たにROIC、EBITDA、ROEを設定しました。また、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。

### 財務KPI

	2021年度実績	2026年度目標
ROIC	6%	8%
EBITDA <sup>※2</sup>	1,313億円	1,700億円
ROE	7%	10%
EBITDAマージン(参考)	21%	23%

※2 営業利益+減価償却費

### 非財務KPI

	基準年実績	目標
GHG排出量 (Scope1,2)	3,230千トン (2019年度実績)	2030年度 2,230千トン (基準年比▲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)	2026年度 60%
中核人材の多様性確保(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、生産事業所を除く)	12% (2021年9月末実績)	2030年度 25%