

# 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、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」の2軸評価に加え、「市場成長性」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.16

### 戦略 — 3つの挑戦 —

中期経営計画「PASSION 2026」 ➤ P.23

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.28

ネットワーキングから始めるイノベーション ➤ P.37

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

### アスベスト代替 建築部材の長寿命化

- ビニロン



### バイオ・リサイクル原料

- バイオマス由来の液状ゴム
- 〈エコトーク〉<sup>※</sup>製品
- 人工皮革〈クラリーノ〉リサイクル原料使用銘柄



### 水・大気の浄化

- 活性炭



### 物流の負荷低減／フードロス削減

- EVOH樹脂〈エバル〉
- バイオマス由来のガスバリア材〈PLANTIC〉



### 歯科医と患者の負荷軽減

- 歯科材料



### 通信の高速化／EVの軽量化

- 液晶ポリマーフィルム〈ペクスター〉
- 耐熱性ポリアミド樹脂〈ジェネスタ〉



- 自然環境の向上
- 生活環境の向上
- P.31

※〈エコトーク〉とは、ポリエステル長繊維(クラベラ)を中心とした商品の中で、「地球環境の負荷の低減」または「持続可能な低炭素社会の実現」に役立つものにつけられる、クラレトレーディング株式会社のブランド名

# 資本強化に向けて

資本の重要性	資本の拡充状況(2023年度実績)	「PASSION 2026」での強化ポイント
<p><b>財務資本</b></p> <p>価値創造の実現には、健全な財務基盤が必須です。キャッシュ・フロー創出力を確保しながら、自然環境・生活環境の向上に貢献する分野に投資し、社会的課題の解決を通じて、収益拡大と資本効率向上を図ります。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>純資産 <b>7,362</b> 億円</li> <li>自己資本比率 <b>56.9</b>%</li> <li>設備投資額 <b>673</b> 億円(受入ベース)</li> <li>ROIC <b>6.2</b>%</li> <li>EBITDA <b>1,526</b> 億円</li> <li>ROE <b>6.2</b>%</li> <li>EBITDA マージン <b>19.5</b>%</li> </ul>	<p><b>健全な財務基盤の構築・成長投資を支えるキャッシュ・フロー創出力</b></p> <p><b>自然環境・生活環境に貢献する分野への積極投資</b>  <small>—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</small></p> <p><b>成長と還元を実現する資本効率</b>  <small>—資本効率の向上, 株主還元の充実(総還元性向35%以上、1株当たり配当金40円以上/年)</small></p> <p>2026年度目標 ROIC <b>8</b>% EBITDA <b>1,700</b> 億円 ROE <b>10</b>% (参考) EBITDA マージン <b>23</b>%</p>
<p><b>人的資本</b></p> <p>クラレグループはさまざまな国籍・背景を持つ人材で成り立っています。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くためには、多様な人材の活躍が重要です。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>連結従業員数 <b>11,906</b> 名</li> <li>女性従業員比率 <b>19.5</b>%</li> <li>中核人材の多様性確保<sup>*1</sup> <b>16</b>% (P.34)</li> <li>グローバル人材育成<sup>*2</sup> <b>40</b>%</li> <li>DX人材育成プログラムのべ受講者数 Gold <b>44</b> 名、Silver <b>163</b> 名、Bronze <b>5,114</b> 名 (P.35)</li> <li>海外従業員比率 <b>41.7</b>%</li> <li>女性管理職比率 <b>11.3</b>%</li> <li>経営幹部候補育成<sup>*3</sup> <b>90</b>%</li> <li>※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</li> <li>※2 部長層のグローバルリーダー研修受講率</li> <li>※3 事業部長・本部長相当ポジションの候補者準備率</li> </ul>	<p><b>一貫した人事基盤の構築</b>  <small>—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)</small></p> <p><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, DX人材育成プログラム, 経営幹部人材の計画的育成</p> <p><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</p> <p>2026年度目標 DX人材育成プログラムのべ受講者数 Gold <b>180</b> 名、Silver <b>1,200</b> 名、Bronze <b>5,700</b> 名          2030年度目標 中核人材の多様性確保<sup>*1</sup> <b>25</b>% グローバル人材育成<sup>*2</sup> <b>60</b>% 経営幹部候補育成<sup>*3</sup> <b>200</b>%</p>
<p><b>知的資本</b></p> <p>クラレグループの事業活動は、高分子化学・合成化学における独自技術が基盤となっています。培ってきた技術に新たな要素を付加し、社会的課題解決に貢献する研究開発に注力することで、新規事業の創出へとつなげていきます。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>研究者数 <b>1,053</b> 人</li> <li>研究開発費 <b>244</b> 億円</li> <li>売上高研究開発費比率 <b>3.1</b>%</li> </ul>	<p><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の設立(グローバルマーケティング活動、社内外の連携推進), バックキャスト型の研究開発</p> <p><b>サステナビリティに貢献する開発</b> —自然環境、生活環境の向上に貢献する素材の開発、ソリューションの提供, GHG削減技術開発の加速, 環境・エネルギー研究所の設立(バイオ由来の新規炭素材料などの開発)</p> <p><b>知的財産戦略の立案・推進</b> —IPマネジメントセンターの設立(グローバル知財戦略の立案・推進), 特許スコアも援用し、各事業の収益に貢献する特許などの知的財産のさらなる充実・活用</p>
<p><b>製造資本</b></p> <p>クラレグループの海外売上高比率は約8割を占めます。グローバル市場での高い競争力を維持するためには、適地生産・適地販売による製品供給体制が重要です。</p>	<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>46</b> 拠点</li> </ul>	<p><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></p> <p><b>物流の最適化</b></p> <p><b>新プラント建設</b> —EVOH樹脂(エパール), 液状ゴム</p> <p><b>生産能力増強</b> —光学用ポリアルフィルム, 水溶性ポリアルフィルム, 耐熱性ポリアミド樹脂(ジェネスタ)タイ第2期, 液晶ポリマフィルム(ベクスター), 歯科材料, LiB 負極材</p>
<p><b>社会関係資本</b></p> <p>クラレグループは、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よって成り立っています。ステークホルダーとの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。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>投資家向け説明会実施回数 機関投資家向け <b>181</b> 回, セルサイドアナリスト向け <b>47</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 (P.50)</li> <li>CSR調達アンケートカバー率 <b>82.5</b>%(国内)<sup>*4</sup>, <b>81.7</b>%(海外)</li> <li>安全監査実施結果(海外)米国<b>4</b>工場、欧州<b>2</b>工場、アジア<b>1</b>工場</li> <li>社会貢献活動 (P.35)</li> <li>※4 2022年度実績</li> </ul>	<p><b>ステークホルダーとの信頼関係強化</b></p> <p><b>人権方針制定と人権デュー・ディリジェンスの実施</b></p> <p><b>安全活動マネジメントの強化(地域からの信頼獲得)</b>  <small>—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</small></p> <p><b>品質マネジメントの強化(顧客からの信頼獲得)</b></p>
<p><b>自然資本</b></p> <p>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し、自社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。</p>	<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(Scope1,2) <b>2,700</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 (P.29)</li> <li>自然環境・生活環境貢献製品の売上高比率 <b>56</b>%</li> </ul>	<p><b>気候変動に対応するための施策</b> —TCFDに沿った情報開示, SBT(Science Based Targets) 認証の取得, インターナルカーボンプライシング制度の活用</p> <p><b>継続的な環境負荷低減のための環境目標</b>  <small>—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</small></p> <p><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></p> <p>2026年度目標 自然環境・生活環境貢献製品の売上高比率 <b>60</b>%          2030年度目標 GHG排出量(Scope1,2) <b>2,230</b> 千トン-CO<sub>2</sub> (ベンチマークの2019年比<b>▲30</b>%)</p>