

# 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、持続的な成長とビジョンの実現を目指しています。

中期経営計画

## 過去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)、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※

- **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』

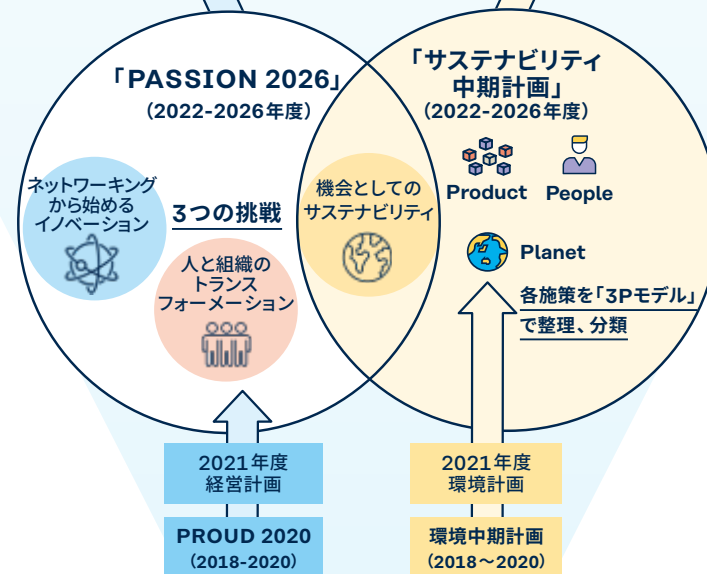
独自の技術に新たな要素を取り込み、顧客、社会、地球に貢献し、持続的に成長するスペシャリティ化学企業

- 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



## 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カ年計画として、「PASSION 2026」を実行しています。

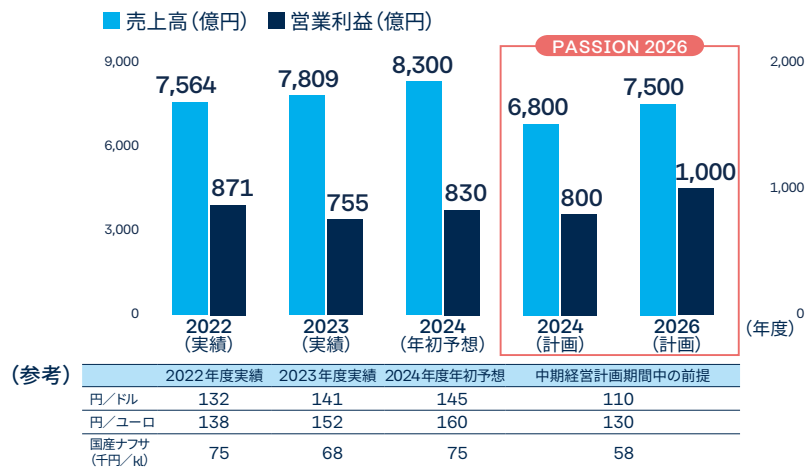
「PASSION 2026」では、中長期の経済や外部環境を予測することが極めて難しいこれからの時代に、クラレグループが継続して成長していくための新たな課題を抽出し、「機会としてのサステナビリティ」「ネットワーキングから始めるイノベーション」「人と組織のトランスフォーメーション」の3つを「私たちの挑戦」として掲げています。

### 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1,000億円をともに達成することを目指します。

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。

### 「PASSION 2026」期間中の売上高、営業利益の推移と今後の計画



### 「私たちの挑戦」のテーマと概要

**機会としてのサステナビリティ**

サステナビリティを機会として捉え、グループ丸となって推進する

P.28

**ネットワーキングから始めるイノベーション**

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

P.37

**人と組織のトランスフォーメーション**

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

P.44

### 財務KPI

	2023年度実績	2026年度目標
ROIC	6.2%	8%
EBITDA <sup>※1</sup>	1,526億円	1,700億円
ROE	6.2%	10%
EBITDAマージン(参考)	19.5%	23%

※1 営業利益+減価償却費

### 非財務KPI

	ベンチマーク	2023年度実績	中長期目標
GHG排出量 (Scope1,2)	3,230千トン-CO <sub>2</sub> (2019年度実績)	2,700千トン-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)	56%	2026年度 60%
中核人材の多様性確保 <sup>※2</sup>	12% (2021年9月末実績)	16%	2030年度 25%
グローバル人材育成 部長層のグローバルリーダー研修受講率 <sup>※3</sup>	-	40%	2030年度 60%
経営幹部候補育成 事業部長・本部長相当ポジションの候補者準備率 <sup>※4</sup>	-	90%	2030年度 200%
DX人材育成 <sup>※5</sup> 各クラスの受講者数(達成率)			2026年度
	Gold class	44名 (24%)	180名
	Silver class	163名 (14%)	1,200名
	Bronze class	5,114名 (90%)	5,700名

※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

※3 現在のグローバルでの部長層ポジション数は約300

※4 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者数

※5 国内グループ社員が対象