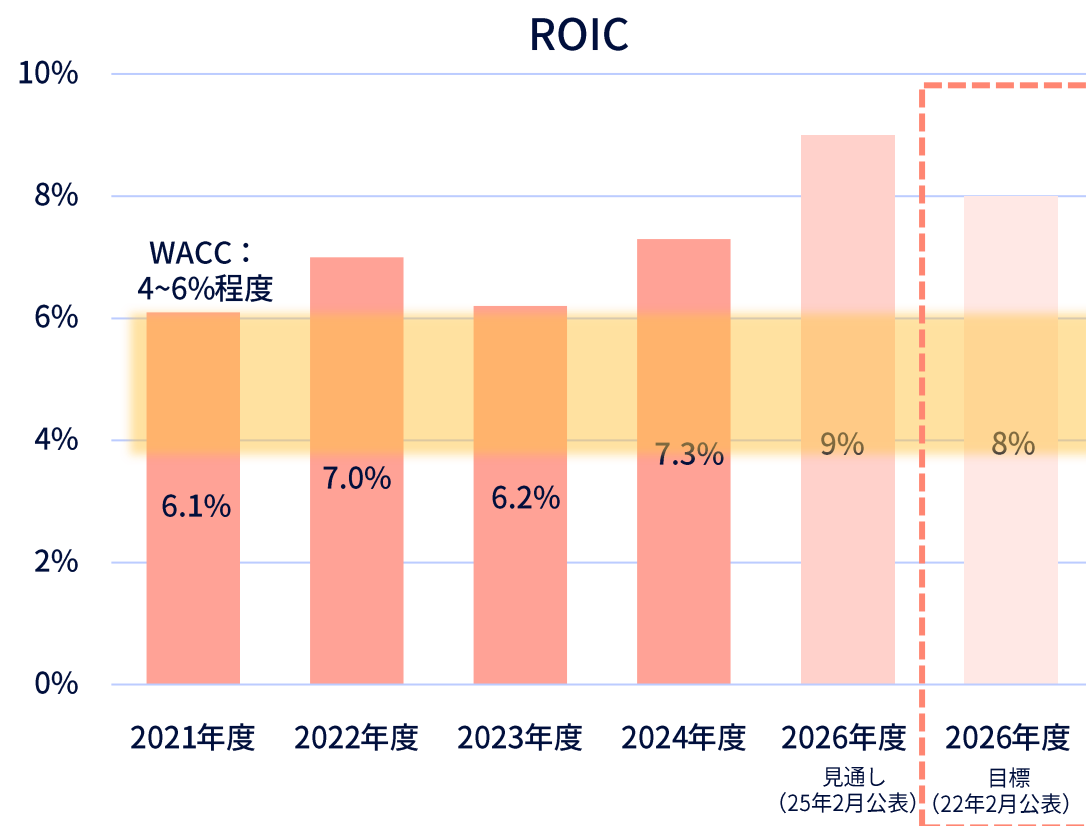
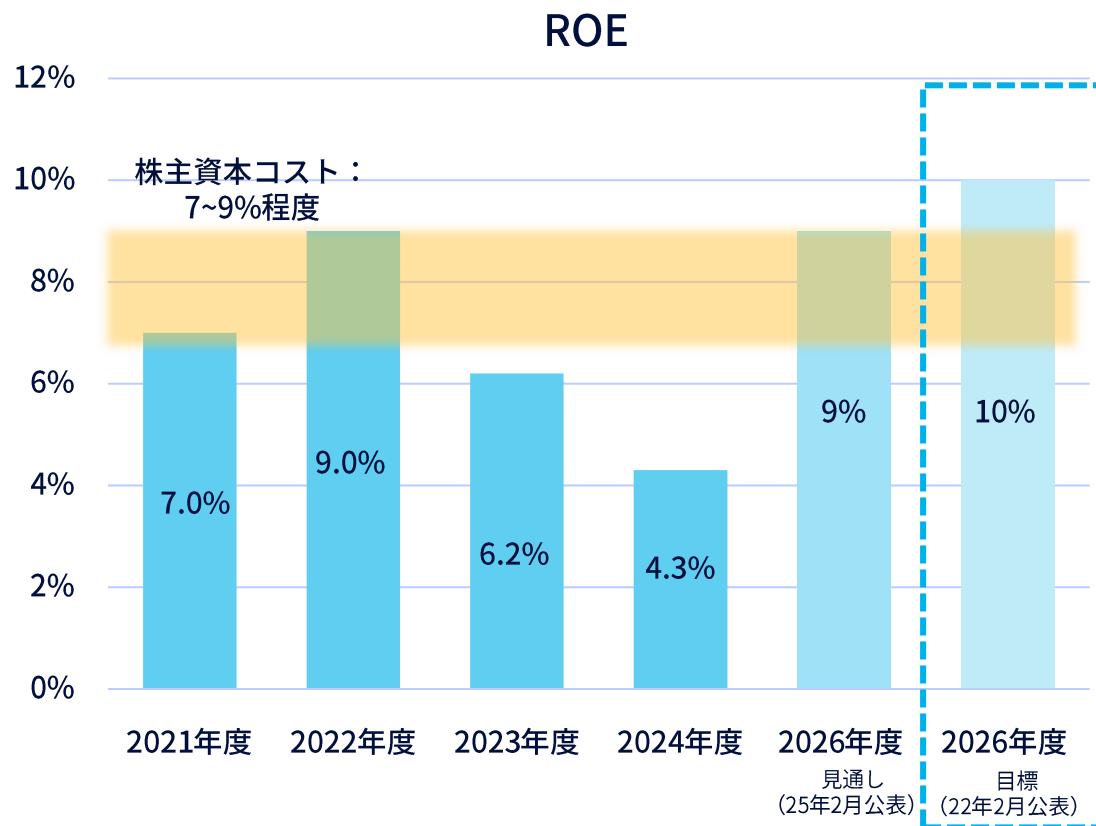


- CAPM※<sup>1</sup>ベースと市場期待水準の乖離等を考慮すると、株主資本コストは7~9%程度、WACC※<sup>2</sup>は4~6%程度と推定
- 2024年度は事業ポートフォリオ高度化に伴う一過性の特別損失計上などの影響により、ROEは株主資本コストを下回る水準となるも、ROICは着実に改善
- 2026年度はROE、ROICともに9%を見込む。引き続き目標達成に向けて、一層の収益力強化と資本効率向上を図る



※1 CAPM：Capital Asset Pricing Model（資本資産価格モデル）

※2 WACC：Weighted Average Cost of Capital（加重平均資本コスト）

- 中期経営計画「PASSION 2026」の各施策を着実に実行し、企業価値の向上につなげる

## 資本効率の向上、株主還元の充実

- 社会・環境価値、経済的価値に加え、市場成長性の3軸で事業評価し、ポートフォリオを高度化。ROICを活用し資本効率を改善・向上
- 成長投資やM&Aを通じ、資源配分を重点的に行う事業を強化、拡大。投資効率を意識して実施
- 2025年からの新たな株主還元方針を策定し、収益の拡大とともに株主還元を充実

ROEの向上、2026年目標 10%

## イノベーションの創出、継続的な利益の拡大、成長ストーリーの共有・理解深化

- イノベーションネットワークセンターと研究開発本部の両輪でイノベーションの創出を加速
- 〈エバール〉、〈ジェネスタ〉、活性炭、歯科材料等の成長・拡大。イソプレン事業、繊維事業の収益改善
- GHG排出削減計画の着実な実行に加え、環境貢献製品が創出する市場価値を製品・サービス価格に反映
- 個別対話や経営説明会を通じて当社の成長ストーリーを株主や投資家と共有し市場での理解深化に努める

PERの向上

- 将来に向けた大型設備投資・M&Aを実行する一方、一部事業の縮小・撤退を決断
- 2025年、2026年の2年間で体質改善を加速

## 成長・拡大事業

## 基盤事業

## 新規ソリューション ・用途開発

## 最適化・体質改善事業

22  
|  
24  
年  
度

- ✓ 〈エパール〉能力増強  
(欧州・米国工場、シンガポール  
新プラント)
- ✓ 歯科材料増設  
(クラレノリタケデンタル)
- ✓ 活性炭(産業用再生炭)事業買収

- ✓ 光学用ポバールフィルム増設  
(倉敷)
- ✓ 安定生産体制強化のための安全  
対策・維持更新投資を重点的に  
実施

- ✓ 細胞培養に特化したラボ新設  
(ライフイノベーション領域)
- ✓ リサイクルを含むサステナブル  
原料や環境負荷低減につながる  
ソリューションの開発、市場調査  
の推進

- ✓ メタアクリル事業の生産能力  
最適化
- ✓ 不織布事業再構築(乾式撤退、  
メルトブローン縮小)

売却・撤退事業:

人工大理石、排水処理微生物担体、  
バラスト水管理、ゴルフ場、人工骨、  
珪藻土・パーライト

〈クラリティ〉、〈ベクスターFCCL〉

25  
|  
26  
年  
度

- 製品力・グローバル供給力等の  
強みを活かした需要の取り込み
- 能力増強(歯科材料、再生活性  
炭、〈ジェネスタ〉)
- M&Aの検討
- 安全対策・維持更新投資による  
安定供給体制の強化

- コスト競争力の更なる向上、設  
備の維持・更新による事業基盤  
の強化
- 能力増強(光学用ポバールフィ  
ルム、〈セントリグラス〉)

- バイオマス由来の電池材料の  
事業化
- 環境負荷低減につながるテーマ  
探索、開発を継続  
(マイクロプラスチック低減、  
PFASフリー)

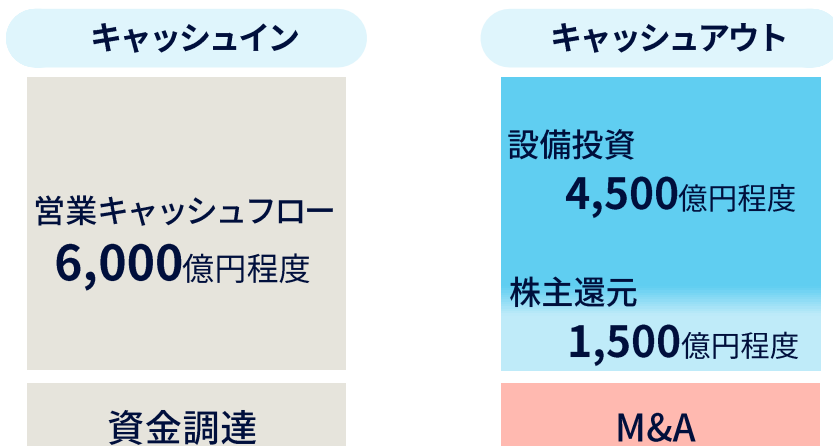
- イソプレン事業の収益改善
- 繊維事業の収益改善

## 資本政策の基本的な考え方

(2025年2月公表)

- 自己資本比率50%~60%、D/Eレシオ0.45以下を目安とした財務運営

### 5年間のキャッシュアロケーション (2022~2026年)



- 営業キャッシュフローは設備投資と株主還元にあてる
- M&Aは、1,000億円程度を想定しており、必要に応じて資金調達を実施

## 株主還元方針

(2025年2月改定)

- 総還元性向 50%以上
- 1株当たり配当金の維持・増額
- 自社株買い：継続的实施を目指す

	2021年度 実績	2022年度 実績	2023年度 実績	2024年度 実績
総還元性向	37%	46%	39%	119%
1株当たり 年間配当金	40円	44円	50円	54円
自社株買い	—	100億円	—	200億円

- ✓ 3期連続増配
- ✓ 自己株式は2022~2024年の3年間で300億円取得、2024年には3,000万株の消却を実施
- ✓ 2025年度より新たな総還元性向・配当金・自社株買いの方針を定め、株主還元を拡充