



# 私たちの挑戦 1 機会としてのサステナビリティ

クラレグループは、サステナビリティへの取り組みが社会の繁栄につながるとの思いで活動しています。独自性の高い技術と製品により、自然環境と人々の豊かな生活環境に貢献していきます。

## 「サステナビリティ長期ビジョン」と「3Pモデル」

クラレグループはサステナビリティを重要な経営戦略の一つとし、全社を挙げて取り組んでいく決意を示すために「サステナビリティ長期ビジョン」を定めました。このビジョンの実現に向けて「PASSION 2026」ではサステナビリティ関連の施策を「サステナビリティ中期計画」

サステナビリティ長期ビジョン サステナビリティ中期計画

としてまとめ、各種施策をPlanet、Product、Peopleの3つのPに整理・分類した「3Pモデル」で示しています。そして、「3Pモデル」の各施策を着実に実行することで、クラレグループのみならず社会の繁栄(Prosperity)を目指します。

## 「PASSION 2026」期間中の重点施策目標と2025年度の実績

3Pモデル	重点施策と指標		ベンチマーク	2025年度		2026年度		2027年以降
				目標	実績	目標	中期計画	中長期計画
<b>Planet</b>  > P.27	GHG排出量	Scope 1、2	2021年排出量 2,896千トン-CO <sub>2</sub>	2,896千トン-CO <sub>2</sub> 以下	2,680千トン-CO <sub>2</sub>	2,896千トン-CO <sub>2</sub> 以下		2035年：2021年比 63%削減 2050年：ネットゼロ
		Scope 3(カテゴリー1)	2021年排出量 3,630千トン-CO <sub>2</sub>	—	3,256千トン-CO <sub>2</sub>	—		2035年：2021年比 37.5%削減
<b>Product</b>  > P.30	自然環境・生活環境貢献製品売上高比率		2020年 46%	61%	60%	60%	60%	—
	(内、自然環境貢献製品比率)		(16%)	(28%)	(28%)	(28%)	(27%)	—
	(内、生活環境貢献製品比率)		(30%)	(33%)	(32%)	(32%)	(33%)	—
	全売上高におけるPSA評価のカバー率		—	83%	82%	83%	—	—
<b>People</b>  > P.36	労働災害	A、Bランク労働災害 <sup>※1</sup>	2021年 3件	0件	6件	0件		—
		全労働災害度数率 <sup>※2</sup>	2021年 2.89	1.6以下	2.63	1.3以下		—
	保安防災	A、B、Cランク事故・トラブル <sup>※3、4</sup>	2021年 3件	0件 <sup>※4</sup>	12件	0件 <sup>※4</sup>		—
		D <sub>1</sub> 、D <sub>2</sub> ランク事故 <sup>※3</sup>	2021年 7件	3件以下	14件	3件以下		—
	ダイバーシティとインクルージョン	グローバル施策	—	—	-人材データベース整備・人材登用 -グローバルモビリティの推進	-データベース構築プロジェクトの推進 -短期駐在制度の運用開始、海外各社間駐在の支援継続 -管理職向けD&I研修のグローバル展開	-人材データベース整備・人材登用 -グローバルモビリティの推進	
中核人材の多様性確保 <sup>※5</sup>		2021年9月末 12%	16%	19%	20%		2030年：25%	

※1 当社独自の指標による労働災害の分類：重い方からA>B>C>Dの4ランク

※2 全労働災害度数率：労働災害(休業および不休業)の労働時間百万時間当たりの被災者数を表す

※3 当社独自の指標による保安事故・トラブルの分類：重い方からA>B>C>D<sub>1</sub>>D<sub>2</sub>の5ランク

※4 2025年度からA、B、Cランクの保安事故“ゼロ”に加え、中期目標であるA、B、Cランクの保安トラブルについても発生“ゼロ”を目指す

※5 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)

## 環境に対する考え方

環境マネジメント

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するとともに、その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。こうした考え方のもと、グローバルなモノづくりにおいて、地球温暖化対策の実行、化学物質の排出抑制、資源の有効利用などの環境改善に継続して取り組んでいます。

## 環境マネジメントシステム

クラレグループは「クラレグループ環境基本方針」を定め、環境保全活動に取り組んでおり、「クラレグループ環境活動マネジメント規則」に基づき、各拠点・関係グループ会社にてPDCAサイクルを回すことで継続的な改善を図っています。また、クラレグループ各拠点・関係会社においては、ISO14001認証を取得し、継続して運用しています。

### 環境基本方針

- ① 事業活動を行うに当たり、環境に最大限配慮する。
- ② 持続性のある環境改善活動を行う。
- ③ 環境改善に貢献する技術、商品の開発を行う。

## TOPICS

### 米国にてバーチャルPPA（電力購入契約）を締結

米国での使用電力を再生可能エネルギーに転換することを目的に、Kuraray Holdings U.S.A., Inc.を契約当事者とし、東京ガス株式会社の米国グループ会社であるTokyo Gas America Ltd.を通じて2025年10月から10年間にわたるバーチャルPPA（電力購入契約）※を締結しました。これにより、年間300GWh相当の再エネ証書が得られ、クラレグループ全体の電力使用量の約4割に相当するGHG排出量の削減が見込めます。

※ 再生可能エネルギー発電事業者から電力供給を受けることなく環境価値（再エネ証書）を購入する契約形態

## GHG排出削減の取り組み

気候変動対策

2025年のScope 1、2のGHG排出量は、タイやポーランドの新規生産拠点が本格稼働しましたが、省エネ・再エネ化等の推進により総排出量では前年比減となり、2021年排出量以下とする目標を達成しました。従来の分離型エネルギー属性証明書（再エネ証書※<sup>1</sup>）の購入に加え、米国でのバーチャルPPA（電力購入契約）締結などの取り組みにより購入電力の再エネ化を推進するとともに、各製品の収率向上や省エネ対策によりGHG排出削減を進めています。また、米国での石炭系活性炭の製造時に副生物として発生するCO<sub>2</sub>の回収、有効利用、貯留（CCUS※<sup>2</sup>）を検討しています。2025年はカルゴン・カーボン社の工場から排出される排ガス成分を分析し、CO<sub>2</sub>の回収設備の設計に向けた検討を進めました。また、米国インフレ抑制法（IRA）適用条件とコスト試算などの調査を継続しています。

Scope 3のGHG排出量は前年と同水準となりました。なお、購入した製品・サービス（カテゴリー1）の算定対象範囲の拡大等を実施したことに伴い、カテゴリー1および購入した製品・サービスの輸送を排出源とするカテゴリー4について過年度に遡り実績値の修正を行いました。

またクラレグループでは、SBTイニシアティブに対して2025年2月にコミットメントレターを提出し、SBT※<sup>3</sup>認定取得を目指しています。

※1 再生可能エネルギー由来の電力の環境価値や属性情報を電力の流れと切り離して取引するために証書化されたもの

※2 Carbon dioxide Capture, Utilization and Storageの略。分離したCO<sub>2</sub>を利用・貯蔵する取り組み

※3 Science Based Targetsの略。パリ協定が求める水準と整合した、企業が設定した温室効果ガス排出削減目標



左：アクティナ太陽光発電所（Tokyo Gas America Ltd.所有）  
右：クラレアメリカ ベイポート工場

# 機会としてのサステナビリティ —Planet—

## 環境パフォーマンス

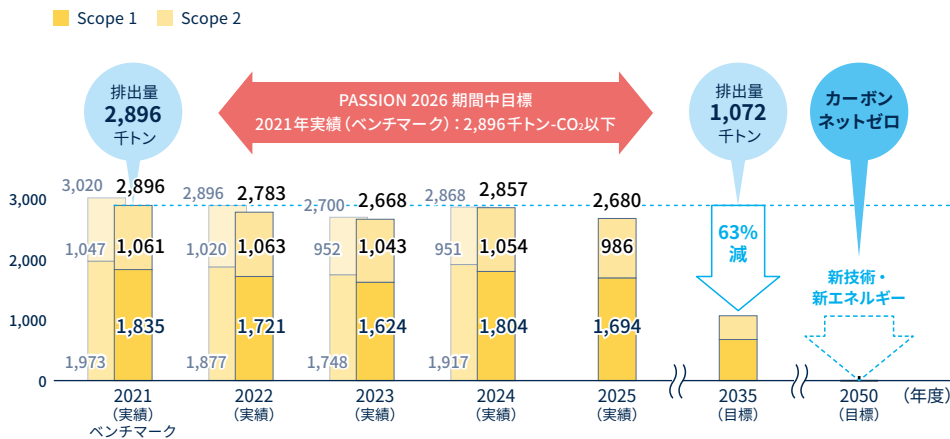
環境負荷低減の取り組み

活動項目	サステナビリティ中期計画 Planet (2022～2026年度)の環境負荷低減目標	2025年度実績
GHG排出量	Scope 1、2：2,896千トン-CO <sub>2</sub> 以下 (2035年までに2021年比63%削減)	Scope 1、2排出量：2,680千トン-CO <sub>2</sub> (2021年：2,896千トン-CO <sub>2</sub> )
	国内+海外 Scope 3：グループ全体で排出量の2/3を占めるカテゴリーの把握、2023年に2024年・2026年の削減数値目標を策定	グループ全体の排出量の2/3を占める「カテゴリー1」の排出量目標を「2035年までに2021年(3,630千トン-CO <sub>2</sub> )比37.5%削減」と設定 (2025年排出実績：3,256千トン-CO <sub>2</sub> )
エネルギー効率改善(省エネ)	国内+海外 エネルギー使用量の売上高原単位：2026年に2019年比5%以上の低減(改善)	エネルギー使用量の売上高原単位：2019年比15.0%低減(改善)
廃棄物の有効利用	国内+海外 廃棄物発生量の売上高原単位：2026年に2019年比5%以上の低減(改善)	廃棄物発生量の売上高原単位：2019年比39.1%低減(改善)
水資源(海水除く)の有効利用	海外 水使用量(海水除く)の売上高原単位：2026年に2019年比5%以上の低減(改善)	水使用量(海水除く)の売上高原単位：2019年比13.2%低減(改善)
化学物質の排出管理	国内 化学物質排出量：2019年実績値以下に管理	化学物質排出量：722トン(2019年度実績値：967トン)
	海外 生産拠点各国・地域の化学物質排出規制を遵守するとともに、定量管理を継続	化学物質排出規制を遵守すべく定量管理を実施したが、2件の環境事故が発生した。当該事故については、規制当局の指示・指導に従い適切に対処し、再発防止策を講じた。

### Scope 1、2のGHG排出量推移※1(クラレグループ※2)

単位：(千トン-CO<sub>2</sub>)

Scope 1、2の詳細データについてはウェブサイトをご確認ください

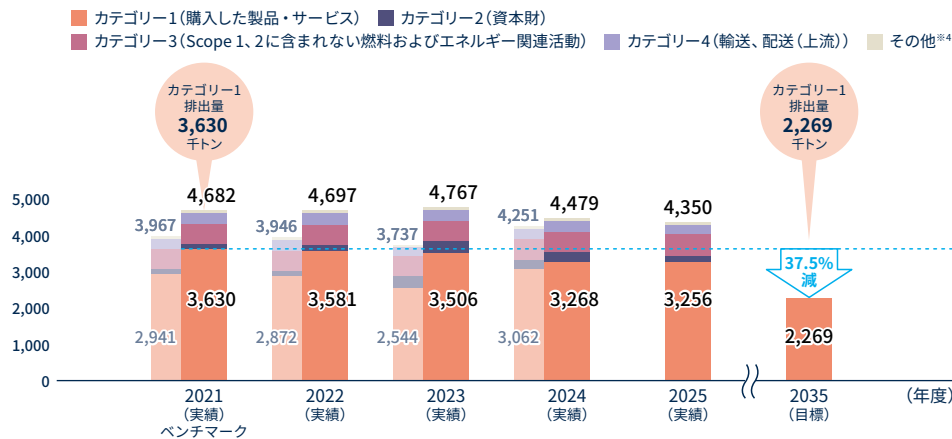


※1 2021～2024年は左が修正前、右が修正後の排出量となります。  
 ※2 クラレおよび連結生産子会社31社を対象(2025年12月末現在)

### Scope 3のカテゴリー別GHG排出量推移※1(カテゴリー1-7:クラレグループ※3)

単位：(千トン-CO<sub>2</sub>)

Scope 3の詳細データについてはウェブサイトをご確認ください



※3 クラレおよび連結子会社66社を対象(全連結子会社67社：2025年12月末現在)  
 ※4 カテゴリー5(事業から出る廃棄物)、6(出張)、7(雇用者の通勤)は、「その他」の項目に含めています。

### GHG排出量の修正について

Scope 1、2について、カルゴン・カーボン社の石炭系活性炭の新炭製造過程で発生する副生CO<sub>2</sub>の算定精度の向上に加え、任意保証の取得準備の過程で第三者機関から指摘を受けたことに鑑み、活動量データや排出係数をより正確なものに改善しました。また、Scope 3では算定対象範囲を拡大しました。これに伴い2024年実績からGHG排出量削減目標の基準年である2021年まで遡り数値を修正しました。

- ・カルゴン・カーボン社の新炭製造プロセスにおける副生CO<sub>2</sub>の算定精度向上等 (Scope 1減少)
- ・米国生産拠点における購入蒸気の排出係数の見直し、海外生産拠点における購入蒸気エネルギー単位の修正等 (Scope 2増加)
- ・一部原材料の排出量の見直し (Scope 3カテゴリー1減少)
- ・算定対象の購入製品・サービスの拡大 (Scope 3カテゴリー1増加)
- ・排出係数の見直し (Scope 3カテゴリー1減少)
- ・カテゴリー1の算定対象の拡大に伴うカテゴリー4の見直し (Scope 3カテゴリー4増加)



## クラレPSAシステムによる製品の貢献度評価

PSAシステム

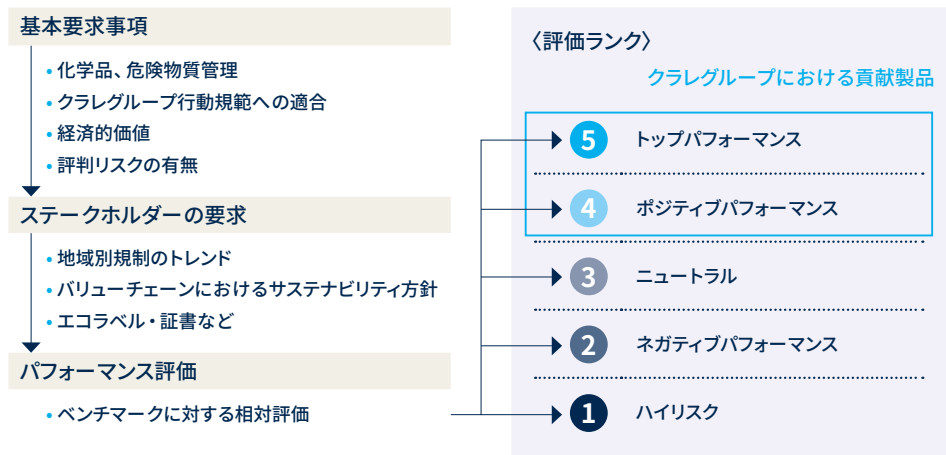
クラレグループのマテリアリティ(▶ P.17)として、事業を通じた「自然環境の向上」と「生活環境の向上」を特定しています。自然環境・生活環境に貢献する製品や技術进行评估し、持続可能な製品ポートフォリオを目指すため、WBCSD<sup>※1</sup>が定めた客観性・透明性が高く一貫性のある評価手法であるPSA (Portfolio Sustainability Assessment) に準拠した「クラレPSAシステム」を構築し、2021年にスクリーニングを開始しました。2025年には、WBCSDのガイドライン更新を受けて評価基準の見直しに着手しました。

クラレPSAシステムでは、製品・用途・取り扱い地域の組み合わせを一つの評価単位 (PARC<sup>※2</sup>) とし、基本要事項・ステークホルダーの要求として社会や規制の動向・パフォーマンス評価としてベンチマーク製品との自然環境・生活環境貢献度の比較などの項目を5段階評価し、上位2ランクの製品を「自然環境・生活環境貢献製品」と定め、貢献製品の売上高比率拡大を目指しています。

※1 World Business Council for Sustainable Developmentの略。持続可能な開発のための世界経済人会議

※2 PARC: Product-Application-Region Combination

## クラレPSAシステムによる貢献度評価方法



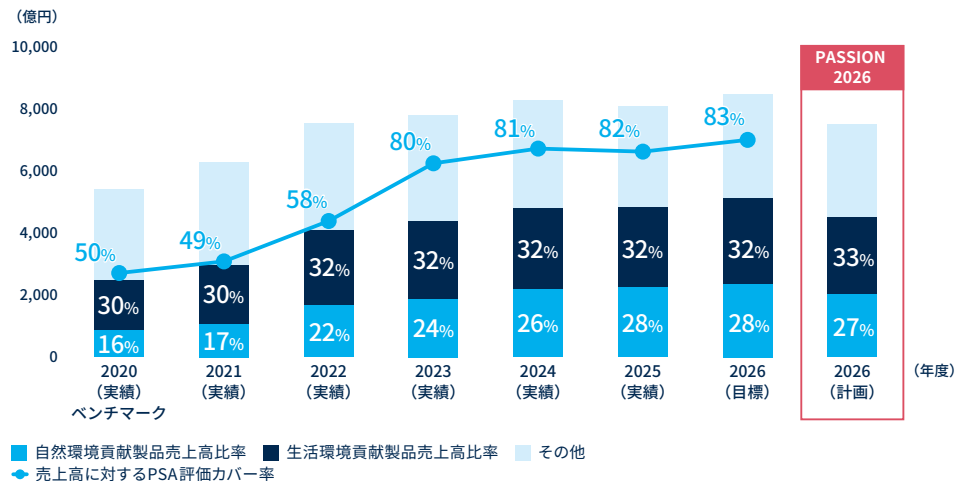
## 自然環境・生活環境貢献製品の拡大

クラレグループでは、クラレPSAシステムで評価した自然環境・生活環境貢献製品を通じて、マテリアリティとして特定した課題解決に貢献していきます。「PASSION 2026」では、その指標として自然環境・生活環境貢献製品の売上高比率に関する目標を設定しました。併せて、クラレグループ全体の製品に対するPSA評価カバー率の向上も目指しています。

2025年は自然環境・生活環境貢献製品の売上高比率およびPSA評価カバー率がそれぞれ60%、82%と2025年目標を若干下回るものの、いずれも2024年実績からは伸長しました。また、自然環境・生活環境貢献製品の売上高比率については「PASSION 2026」最終年目標を前倒して達成することができました。

今後は、クラレPSAシステムと事業収益などの財務情報やGHG排出量などの非財務情報との連携を図り、事業ポートフォリオのさらなる高度化への貢献を検討していきます。

## 自然環境・生活環境貢献製品売上高比率とPSA評価カバー率の推移



# 機会としてのサステナビリティ —Product—

## クラレグループの自然環境・生活環境貢献製品の事例

### 自然環境の向上

#### ● アスベスト代替



- ビニロン
- セメント建材の耐久性向上
- 競合品に比してGHG排出量少

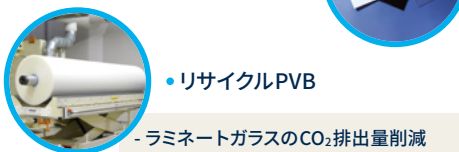
#### ● リサイクル原料



- 面ファスナー〈マジックテープ〉〈フリーマジック〉
- モノマテリアル
- リサイクル原料使用 (RCS認証<sup>※1</sup>取得)



- 人工皮革〈クラリーノ〉
- メタクリル樹脂シート



- リサイクルPVB
- ラミネートガラスのCO<sub>2</sub>排出量削減

#### ●● 水・大気の浄化



- 活性炭
- 安全な水の確保 (PFAS<sup>※2</sup>除去)
- 再生が容易
- 環境規制への適合性



- 中空糸膜モジュール
- 水の浄化
- エネルギーの有効活用 (有価物濃縮・バイオプロセス)

#### ●● 物流の負荷低減／フードロス削減



- EVOH樹脂〈エパール〉
- リサイクル可能
- 食品廃棄物の削減



- バイオマス由来のガスバリア材〈PLANTIC〉
- Scope 3の削減
- 食品廃棄物の削減



- ポリアル樹脂〈エクセパール〉
- プラスチック容器から耐油紙への転換
- PFAS<sup>※2</sup>代替

### 生活環境の向上

#### ● 歯科医と患者の負荷軽減



- 歯科材料
- 治療時間の短縮
- 製品の長寿命化による再治療リスク減

#### ● 自動車の軽量化やEVの充電時間短縮



- 耐熱性ポリアミド樹脂〈ジェネスタ〉
- 自動車部品の小型化・軽量化による低燃費性能への貢献
- 高電圧システムへ対応した樹脂特性

※1 RCS (Recycled Claim Standard) の略。再生材料について、第三者認証により原料から製品までの管理を確認する国際的な任意基準  
 ※2 有機フッ素化合物

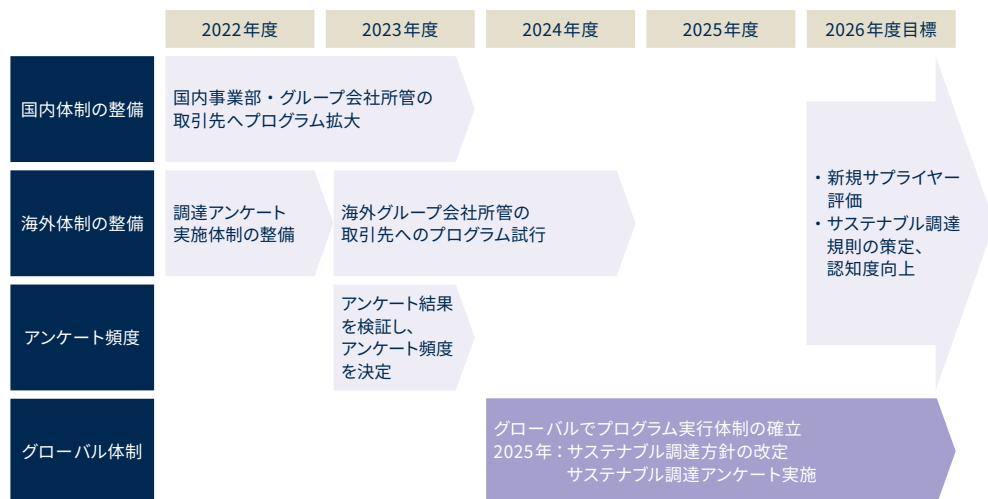
## 機会としてのサステナビリティ —Product—

### サステナブル調達



クラレグループはサプライチェーン・マネジメントへの社会的要請の高まりを受け、サプライチェーン全体を通じた人権尊重、環境保全、コンプライアンス重視、ダイバーシティ促進などのサステナブル調達を一層推進するため、2025年1月にCSR調達方針をサステナブル調達方針として改定し、同時に当社のグローバル調達ポリシーとしました。グローバル視点でサプライチェーン全体に対して求められる責任を果たすためには、取引先との協働が不可欠であり、サプライチェーン全体を通してサステナブル調達を推進することを購買取引の基本とします。

2025年は、これまで個別に進めていた国内と海外の取り組みを統合し、グローバル全体でサステナブル調達アンケートを実施しました。また評価結果を取引先へフィードバックし、評価の低かった取引先については対話を通じて遵守状況の改善を進めました。2026年は既存の取引先に加え、新規取引を開始する際の評価も導入し、グローバルでのサステナブル調達プログラムの実行体制を確立することで、グループ全体でサプライチェーンの強化を目指します。



### 品質マネジメント



クラレグループでは、お客さまや社会に貢献する製品およびサービスの提供を目標に、品質改善活動を継続的に行っています。特に、品質データのトレーサビリティ確保と品質情報の可視化を目的として情報管理システムの導入を推進しています。本システムは2023年に運用を開始し、クラレグループ全体への導入を順次進めています。これにより、グローバルでの品質管理を高度化していきます。

また、社員の品質意識向上を目的とした社外講師による講演会を毎年開催しています。2025年は「委託加工先管理」をテーマとしたセミナーを開催し、品質監査の手法などの教育を行いました。品質関連の部署だけでなく、販売・開発・生産からも多くの社員が参加し、品質向上への意識を高めました。さらに、委託加工先管理に関する社内規定の見直しも行いました。2026年も引き続きこれらの活動を通じ、クラレグループ全体で顧客満足を実現する製品やサービスの提供を行っていきます。

### 製品安全・化学物質管理



製品の安全を確かなものとするため、クラレグループの各事業部・各社は、新製品の開発や変更管理を行う際にリスクアセスメント手法を用いた評価を実施し、製品安全の確保を行っています。加えて、体内へ摂取されるものやナノマテリアルを使用するものなど、特に安全性の検証を要する製品および開発品に対しては、サステナビリティ推進本部を中心とした審議委員会を組織し、その安全性を事前に確認しています。

化学物質管理においては、近年、欧米を中心に包装材や成形品に含まれる化学物質についても規制強化が進み、取り扱い企業に適切な管理体制が求められています。当社では、海外グループ会社とも連携し、各国・地域の法規制動向を調査・共有することで、クラレグループ全体での適切な化学物質管理を目指しています。また、事業部単位で指名する化学物質管理の責任者・担当者を起点に、化学物質管理関連の教育を継続的に実施しています。サプライチェーンにおける情報伝達の重要性や関連する法規制などへの理解を深め、適切に対応するよう努めています。

# エバール事業を通じた持続的成長への取り組み



ビニルアセテート  
樹脂カンパニー  
エバール事業部長  
杉浦 英夫

## — 私たちの暮らしを支える〈エバール〉

〈エバール〉は、当社が1972年に世界で初めて開発・事業化したエチレン-ビニルアルコール共重合体 (EVOH) 樹脂で、プラスチックの中でも最高水準のガスバリア性を持つ素材です。食品包装用途をはじめ、自動車のガソリタンク、床暖房用パイプ、冷蔵庫の真空断熱板など産業用

途でも幅広く利用されており、現代の暮らしに欠かせない存在となっています。

右図は〈エバール〉と各種ポリマーのガスバリア性を比較したもので、1日に透過する酸素量を示しています。一定の条件下で〈エバール〉を1ccの酸素が透過すると仮定した場合、ナイロンやPETではその100倍の100cc、ポリプロピレンでは4,000倍の4,000cc、低密度ポリエチレンでは1万倍の10,000ccが透過します。

このように、〈エバール〉は非常に高いガスバリア性を備えているため、食品包装材のバリア層として使用することで、食品の腐敗や劣化の原因となる酸素の侵入を大幅に抑制します。その結果、食品の長期保存や賞味期限の延長につながり、フードロス削減にも貢献します。また、薄い膜でも優れたバリア性能を発揮するため、包装材の減容化やリサイクル性向上、軽量化による輸送時のGHG排出削減にも寄与しています。

さらに当社は、多様化するバリア材料のニーズに応えるため、バイオマス由来のガスバリア材〈PLANTIC〉も展開し、世界的に需要が伸びる環境配慮型包装への対応力を強化しています。

## 各種ポリマーとのガスバリア性比較

### 1日の酸素ガス透過量

※ フィルム(厚み20μm、面積1m<sup>2</sup>)  
測定条件: 20℃、相対湿度65%RH

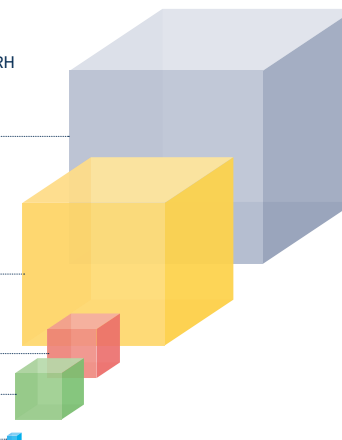
低密度ポリエチレン 10,000cc

ポリプロピレン 4,000cc

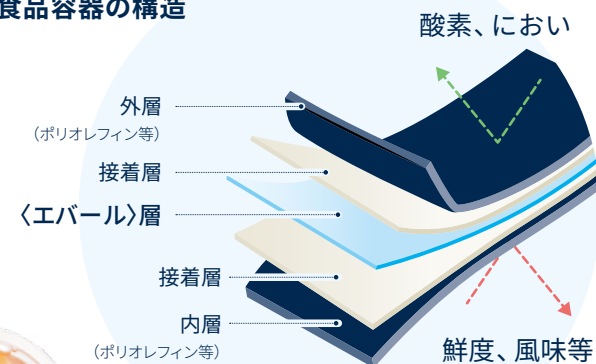
ポリエステル 120cc

ナイロン 100cc

〈エバール〉 1cc



## 〈エバール〉層を含む食品容器の構造



## 3つのキーポイント

- ① フードロス削減、包装材のリサイクル性向上に貢献
- ② サーキュラーエコノミーの観点で、世界的に拡大する需要
- ③ シンガポール新プラントの建設により、マーケットリーダーとしての地位を一層強固に

## 特集 エバール事業を通じた持続的成長への取り組み

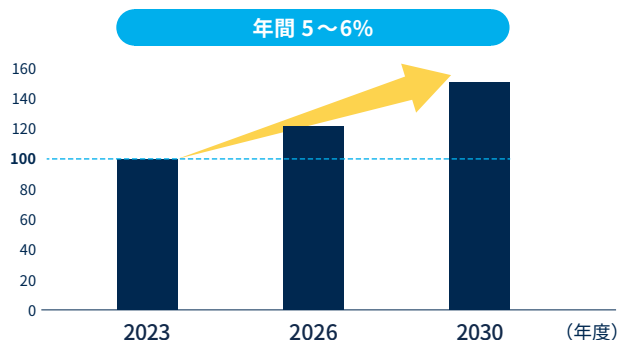
### — 市場成長性

近年、循環型経済（サーキュラーエコノミー）の観点からリサイクル可能な包装材への移行が進んでいます。特に欧米では、ポリオレフィン※1のリサイクルを妨げないバリア材として〈エバール〉の需要が拡大しており、今後も世界的な成長が見込まれます。

2025年には、EU市場で流通する製品の包装と廃棄物を規制するPPWR※2が発効しました。EU域内で流通する全ての包装について、2030年までにリサイクル可能とすることが義務付けられており、世界的な食品ブランドオーナーも包材のリサイクル化にコミットしています。PPWRに対応するためには、ポリオレフィン以外の素材の使用量を抑えてモノマテリアル（単一材料）認定を取得する必要がありますが、当社はこの要件を満たす高バリア銘柄などの特殊EVOH樹脂を強みとしています。さらに、アジア各国で進む拡大生産者責任（EPR）もリサイクル推進を後押ししています。

### EVOH樹脂の需要成長率の見通し

2023年=100とした場合のEVOH樹脂 市場拡大イメージ



新興国の経済成長に伴う需要増、フードロス削減に向けた需要拡大、包材リサイクルに関する法整備の進展などを背景に、当社ではEVOH樹脂の需要が2030年頃にかけて年平均5～6%の成長率で拡大すると見込んでいます。

※1 ポリエチレン・ポリプロピレンなど食品包装に一般的に使用される素材  
 ※2 PPWR (Packaging and Packaging Waste Regulation)：包装・包装廃棄物規則

### — 生産能力増強による需要の取り込み

当社では、世界的に拡大するEVOH樹脂の需要に応えるため、2026年末の完工を目標にシンガポールに年産18,000トンの生産能力を持つ新プラントを建設しています。米・欧のプラントで進める能力増強とシンガポールの新プラントを合わせると、当社のEVOH樹脂の生産能力は131,000トンとなり、日・米・欧にシンガポールを加えた4極体制での安定供給が可能になります。

さらに2025年9月には、アジア市場向けの技術支援拠点「Kuraray Asia Pacific テクニカルセンター」をシンガ

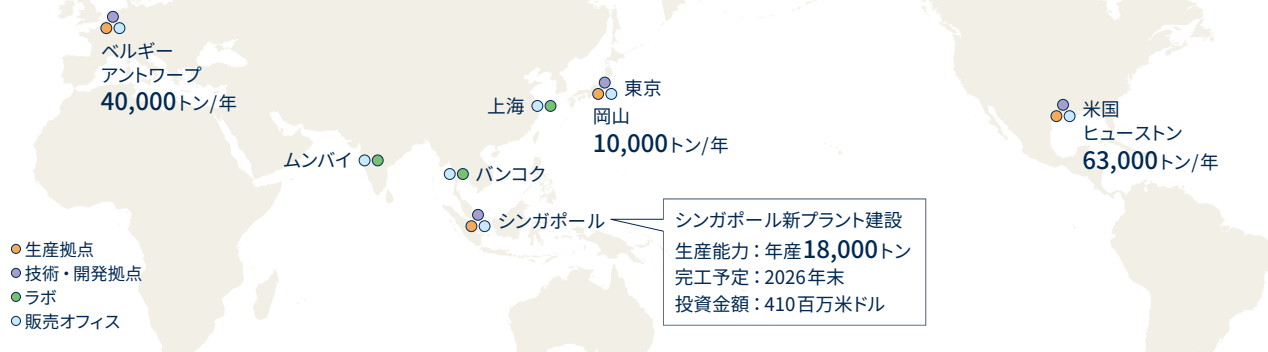
ポール・サイエンスパーク内に開設しました。材料の評価・解析・応用技術に必要な設備を備え、地域の顧客ニーズに合



わせたソリューションを迅速に提供します。本センターの特徴は市場開発機能であり、食品ブランドオーナー向けに保存試験や品質評価を実施し、バリア包装市場の開拓を進めます。新プラント稼働前から同センターを軸に市場開発を行うことで、アジア市場への製品浸透を加速させる狙いがあります。また、中国、インド、タイの3拠点に開設したラボとともに、プラント稼働後の拡販を強力に支えていきます。

このように、グローバルな生産・技術支援体制の強化を通じて、拡大する需要に的確に応えながら、マーケットリーダーとしての地位を一層確固たるものにしていきます。

### 市場拡大するアジアでの〈エバール〉生産能力増強と顧客支援・分析機能の強化





## プロジェクトリーダーメッセージ

### 「One Team」で築き上げる、 〈エバール〉の次なる中核拠点

クラレアジアパシフィック  
EVAL Singapore Plant Project Director

Steven Vermeulen

〈エバール〉の世界的な需要拡大に対応した、各地域への安定供給体制を強化するため、クラレはシンガポールに新プラントを建設しています。完成後は、既存のポバール樹脂生産も併せて、グループを支える主要な生産拠点の一つとなります。

数年前の構想段階から、2,000名を超える作業員が従事する現在の建設ピークに至るまで、私たちは常に安全を最優先にプロジェクトを進めてきました。順調な工事の進捗は、クラレとエンジニアリング会社、複数の建設会社が「One Team」の精神で協働できていることによるものです。特に、累計400万時間\*を超える作業期間の「労働災害ゼロ」は特筆すべき成果です。

プロジェクトには日本、シンガポール、ベルギーなどからメンバーが集結し、多様性に富む専門性と経験がプロジェクトの推進力となっています。多文化的な視点と知見に加え、経営層からの継続的な支援と明確な方向性も、円滑な遂行を支えています。

私自身はベルギー・アントワープのエバールヨーロッパで20年間、生産やプロセス管理、プロセスエンジニアリング、安全管理、プロジェクト管理、資産管理など多岐にわたる業務に携わってきました。これらの経験を生かし、新プラント建設のリーダーとして、アジア地域のエバール事業の発展に貢献できることを光栄に思います。

建設工事はいよいよ最終段階を迎えました。最後まで安全に配慮しながら、残る課題を乗り越えて計画どおりに完成させ、ベルギー、日本、米国の既存プラントの支援も得ながらスムーズな操業開始につなげ、高品質な〈エバール〉を安定してお客さまへお届けしていきます。

\* 作業時間と作業人数を掛け合わせた延べ作業時間 (2026年4月時点)

## 日米欧プラントの知見を集約し、 安全性と運転信頼性を最大化する

クラレアジアパシフィック  
EVAL Singapore Plant Project Team

技術担当者 (左から) 佐藤 将、神出 啓義



佐藤は機械設備、神出は生産・プロセスを担当しています。本プロジェクトでは、日米欧の既存エバールプラントの知見を集約し取り込むことにより、安全性と運転信頼性の最大化を図っています。過去の大型投資の設計・建設・操業時に生じた課題やトラブルから得た教訓を生かし、設計から建設、操業までを円滑に遂行できるよう、現地スタッフと「One Team」で取り組んでいます。現在は、完成間近の現場で工事の進捗・品質・安全管理を行いつつ、工事完了後に本格化するプラント立ち上げに向けて準備を進めています。

## 差別化の追求で、 クラレ独自の価値をお客さまに届ける

クラレアジアパシフィック  
Senior Specialist - Sales & Marketing

販売担当者 小林 新



営業担当としてアジアパシフィック地域の〈エバール〉の拡販に注力しています。担当地域の需要増を着実に取り込むため、常に競合他社との差別化を念頭においています。新プラント立ち上げによる供給安定性の向上、リードタイムの短縮、差別化銘柄のキャパシティ増といったメリットに加え、2025年にシンガポールに設立したテクニカルセンターが提供する質の高い技術サポート体制など、クラレならではの“価値”をお客さまに提供し、さらなる拡販を目指していきます。



# People

## グローバル人事ポリシー



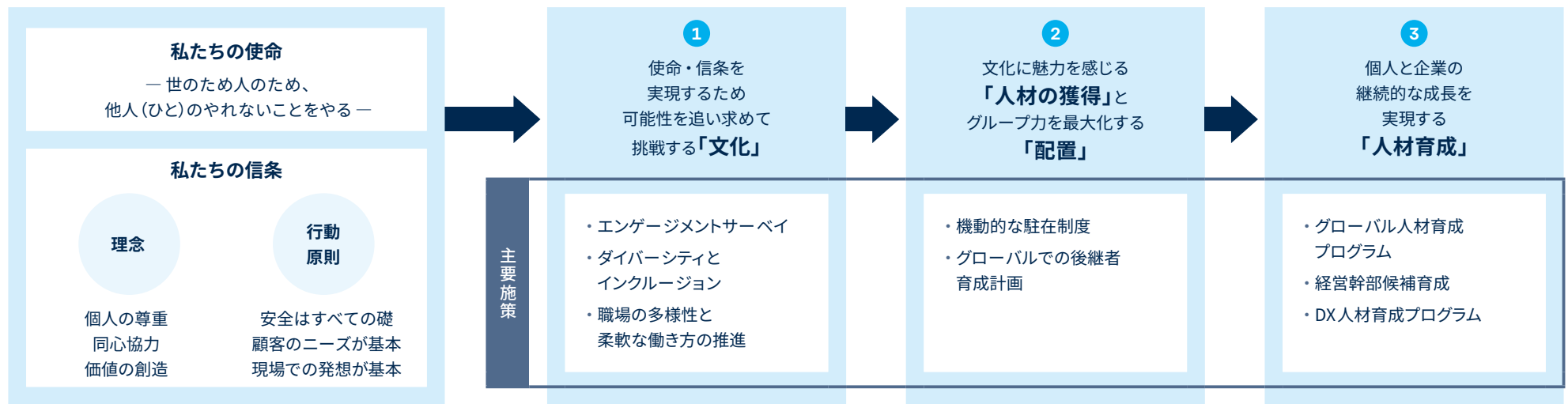
人事に関する基本的な考え方をまとめた「グローバル人事ポリシー」に基づいて、社員一人ひとりが仕事を通じて人間的に成長できるよう、多様性の推進、人材育成、公平・公正な評価などの制度を整えるとともに、健全な組織風土の醸成と雇用機会の創出に取り組んでいます。

## 人材戦略



クラレグループは、さまざまな国籍・背景を持つ人材でありたい、長期的・持続的な企業価値向上のためには、多様な社員一人ひとりの活躍が欠かせません。そのため当社の人材戦略は、創業以来の基本精神である「私たちの使命」「私たちの信条」に基づき、価値創造の源泉である多様な人材が、全社横断的なつながりを持って活躍できることを狙っています。魅力ある「①文化」を磨き、その文化に惹かれる人材を獲得してつながりを作り（「②人材獲得と配置」）、その人材を動機づけ、育成します（「③人材育成」）。

## 人材戦略のストーリー



## ①「文化」に関する取り組み



### ・エンゲージメントサーベイ

クラレグループでは、従来各グループ会社で行っていたサーベイを統一し、2022年からグローバルエンゲージメントサーベイ「Our Voice」を毎年1回実施しています。

サーベイ結果は、経営層や所属長を含む全社員に共有し、部署運営やより良いコミュニケーションに生かすことで、エンゲージメントの向上と組織の活性化を推進しています。

### ・ダイバーシティとインクルージョン

多様な人材が切磋琢磨できる職場環境の醸成と、個人の可能性を引き出すリーダーシップの推進を目的として「クラレグループダイバーシティとインクルージョンに関する基本原則」を定め、目指す組織像を示すとともに、関連する施策を実施しています。

2025年は、組織をリードするための気づきや手法を得てもらうことを目的として、グローバル全拠点の部長・課長層を対象とした研修を開始しました。また全社員向けに、社長メッセージと社員インタビューを含む動画を発信し、理解の促進を図りました。

## 機会としてのサステナビリティ —People—

### ① 職場の多様性と柔軟な働き方の推進

多様な人材が協働することが新しいアイデアやイノベーションの創出につながるという考えから、ライフステージに応じて柔軟な働き方ができる仕組みの導入を推進しています。これまで、一定条件下ではコアタイムを不要とするフレックスタイム制度を導入したほか、兼業承認の取り扱いを見直すなどの取り組みを進めてきました。2025年は男性の育児休業取得推進のため、配偶者出産休暇を10日に拡充しました。

「文化」に関する指標と目標および実績				
指標	目標	2024年実績	2025年実績	
中核人材の多様性確保 <sup>※1</sup>	2030年度 25%	18%	19%	
新卒採用に占める女性の割合	・総合職 ・一般職	2026年度まで 毎年35%以上 2026年度まで 毎年10%以上	22% 13%	33% 24%
男性の育児休業取得率	・育児休業取得率 ・14日以上取得者の割合 <sup>※2</sup>	2026年度 100% 2026年度 90%	94% 63%	103% 68%

※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  
 ※2 男性の育児休業取得者のうち当該年度の育児休業取得日数合計が14日以上のもの割合

### ② 「人材獲得と配置」に関する取り組み

人材獲得と配置

#### ・機動的な駐在制度

既存の駐在制度に加え、より機動的に、またグループ内の多様性を高めるため、「半年から1年未満の短期駐在制度」を導入しています。2025年には、日本から海外、および海外間でそれぞれ1件ずつの実績があり、短期駐在を経て長期駐在に移行するケースも発生するなど各制度が有機的に機能しあう仕組みとなっています。

#### ・グローバルでの後継者育成計画

社員の特性を生かしつつまた事業ニーズに対応するため、従来グループ会社別に実施していた後継者育成計画をグローバルに行えるように整備を進めています。2024年に管理職層の人材と重要ポジションの後継者候補の充足状況をグローバルで見える化し、2025年は人材育成において、このデータの活用を開始しました。

### ③ 「人材育成」に関する取り組み

人材育成

#### ・グローバル人材育成プログラム

世界を舞台に活躍できる人材を国内外で育成することを目的に、2007年から「グローバル人材育成プログラム」を実施し、2025年までに国内外から1,225名が受講しています。

#### ・経営幹部候補育成

計画的に経営幹部候補を育成し人材プールを形成すること、それにより中長期的な事業運営に資することを目的として、経営幹部候補育成プログラム「Kuraray Leadership Program」を実施し、部長層は2年間、課長層は3年間のプログラムを受講します。その一環として、2025年からは創業の精神・企業理念を深く理解するための集合研修も導入しました。

#### ・DX人材育成プログラム

社員がデジタルの進化に常に適応し続ける風土・環境をつくり上げることが重要という考えのもと、2023年からDX人材育成プログラムをグローバル施策として開始しました。詳細は後述の「DX推進に向けた人材育成と支援 (P.45)」をご覧ください。

「人材育成」に関する指標と目標および実績				
指標 <sup>※1</sup>	目標	2024年までの実績	2025年までの実績	
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>※2</sup>	2030年度 60%	45%	47%	
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>※3</sup>	2030年度 200%	130%	170%	

※1 クラレグループ社員が対象  
 ※2 現在のグローバルでの部長層ポジション数は300として算出  
 ※3 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見込者

# 特集 One Kuraray, One HR: 人事変革プロジェクト「THRIVE」始動

クラレグループがグローバルで組織力の高い企業へと進化していくための重要な施策の一つ、人事変革プロジェクト「THRIVE」を紹介します。



人事部長  
大野 智浩

## プロジェクト「THRIVE」とは？

THRIVEとは「力強く成長する」「繁栄する」を意味します。本プロジェクトは、2年間にわたる準備期間を経て2025年9月にスタートしました。経営層の強力なコミットメントのもと、地域や拠点を横断するグローバルな体制を構築し、中長期的な企業価値向上に向けた人事基盤の変革を段階的に推進していきます。

## 多様なグローバルメンバーでチームを構成



THRIVEプロジェクト  
推進担当  
Tom Tonan



HCMプロジェクト  
推進グループリーダー  
今宮 智子

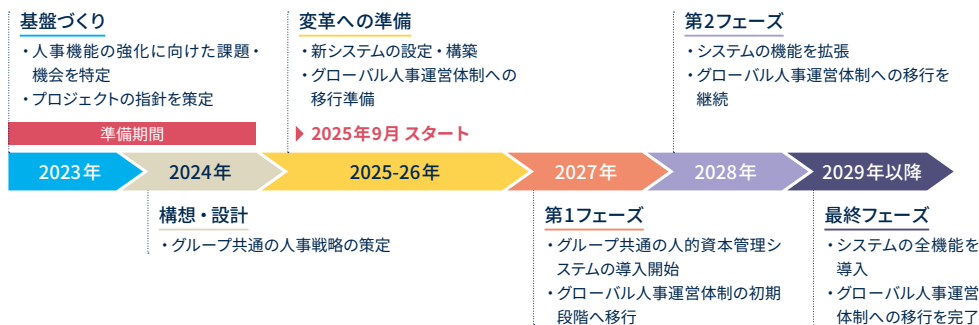


チェンジ&コミュニケーション  
グループリーダー  
Johanna Krauthauf



グローバル人事運営体制  
推進リーダー  
Sandra De Bock

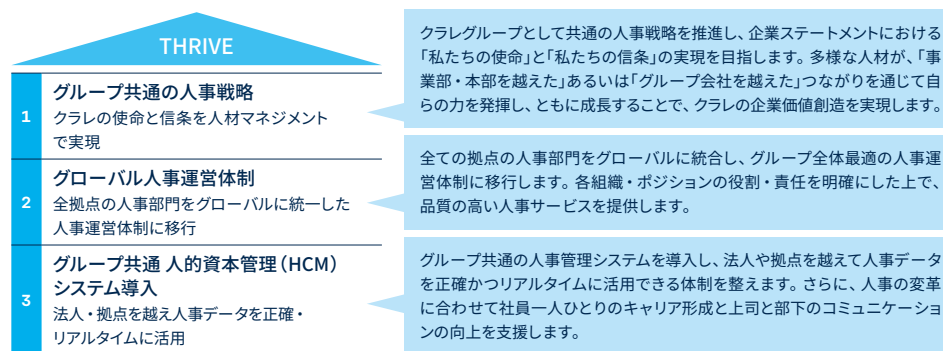
## 「THRIVE」の実行スケジュール



## 背景・目指す姿

現在、クラレグループは世界32カ国・地域に拠点をもち、社員の4割、売上高の8割を日本国外が占めています。グローバル企業として持続的に企業価値を高めていくには、拠点ごとに異なっている人事制度やシステムを共通化させ、ガバナンス確保や地域を越えた適所適材の実現、人事部門の連携を強化する必要があります。そのために、世界中の多様な人材の個性を生かし、グループ全体の組織力を高めるプロジェクトとして「THRIVE」を立ち上げました。具体的には、①グループ共通の人事戦略、②グローバル人事運営体制、③グループ共通人的資本管理(HCM)システム導入の3つの柱を推進します。これらを通じて人材の可視化と適正配置を実現し、いかなる環境変化にも対応し得る、実行力の高い組織基盤を築いていきます。

## 「THRIVE」の全体像



## 実現したい価値

- ・グローバル共通指標で組織・ポジションを管理することにより、事業計画と人員計画の連動性が高まり、人件費・人員管理上のガバナンスが向上
- ・法人・拠点を越えた、適所適材の人材配置・後継者育成計画を実現
- ・法人・拠点間で人事関連のルール・プロセスのばらつきを最小化し、全体最適の組織・人材マネジメントを支援
- ・各ポジションの職務・役割・必要な能力を可視化し、社員のキャリア形成機会を拡大、自立的なキャリア形成・能力開発を支援
- ・人事部門の実務を効率化し、HRビジネスパートナー機能を強化することで事業目標達成を支援

## 機会としてのサステナビリティ —People—

### 人権尊重への取り組み

📄 クラレグループ人権方針 📄 人権の尊重

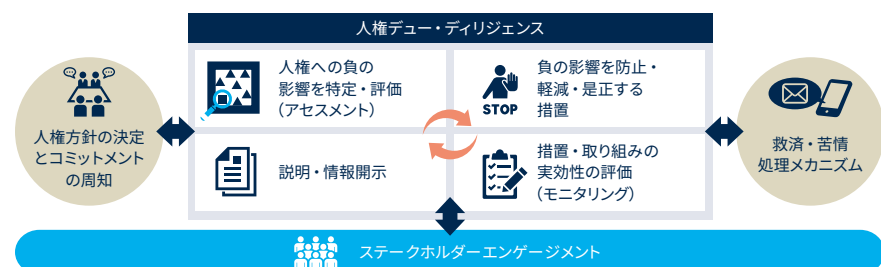
クラレグループでは人権の尊重について、「クラレグループ行動規範」において事業活動に関わる全ての人々の人権を擁護し、一人ひとりの尊厳と価値を尊重することを掲げています。2024年3月に制定した「クラレグループ人権方針」は人権の尊重をより具体的に明文化することでクラレグループの全ての役職員が各々の行動に反映していくことを目指しています。人権尊重への取り組みを着実に進めていくため、2024年5月に人権デュー・ディリジェンスタスクフォースを立ち上げ、組織横断で人権尊重に関する戦略や施策を立案、推進しています。活動内容は適宜取締役会に報告しています。

2025年1月に人権デュー・ディリジェンス推進の一環として日本国内のクラレグループで働く方々を対象に人権に関するアンケートを実施しました。このアンケートを通じ、人権侵害に関するリスクを評価・分析し、緊急かつ重要度の高い項目からリスクの防止や軽減に向け対策を開始しました。今後グローバルにも活動を展開していく予定です。

また是正・救済に関する取り組み(グリーンバンスメカニズム)の拡充に向け、クラレグループは一般社団法人ビジネスと人権対話救済機構(JaCER)に2026年から正会員として加入しました。クラレグループが運用する社内・社外向け窓口に加え、外部の対話救済プラットフォームであるJaCERを通じてより広範なステークホルダーから人権に関する苦情・相談を受け付けます。

クラレグループは人権の尊重を企業における責任の中核をなす要素と考え、引き続き真摯に人権尊重の取り組みを実践していきます。

📄 JaCER苦情通報窓口



### 社会貢献活動

📄 社会とのかかわり 📄 クラレ財団

クラレグループは、健全で持続的な社会の発展が企業としての成長や繁栄の条件であるとともに、企業活動の究極の目標であると考えます。人々にとって価値のある製品や事業を通して社会に貢献することはもちろん、企業市民として積極的に社会の問題に取り組むことは、企業として重要な活動であると認識しています。

そのため、クラレグループはクラレグループ社会貢献活動方針に則り、文化・学術・環境・福祉の重点領域を中心に活動しています。

また、クラレグループの業容、存在感がグローバルに拡大する中で、クラレグループの出資により2016年4月に一般財団法人クラレ財団が設立されました。より広範囲で規模感のある社会貢献を果たすため、クラレグループの歴史を踏まえた創意ある活動を実践しています。

#### TOPICS

### 生物多様性保全活動

クラレグループでは生物多様性保全についてさまざまな活動を行っています。

国内外における生産・販売・研究拠点周辺の清掃活動をはじめ、生態系を維持するための緑地保全活動や絶滅危惧種の保護活動などを行っています。また学習教室などを通じて、生物多様性についての学びの場を提供しています。

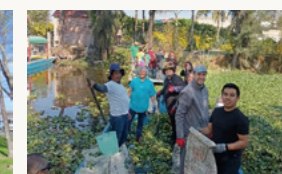
今後はグローバル全体で活動を拡大し、生物多様性保全をはじめ、地元地域に貢献できるよう、取り組みを進めていきます。



鹿島事業所  
人工巣塔にてふ化したコウノトリの個体管理のため足環を装着



倉敷事業所  
「小鳥の森」  
(JHEP 認証で最高ランクを取得)



クラレメキシコ  
ソチミルコでの清掃・再植林活動

※ 公益財団法人日本生態系協会が生物多様性の保全への貢献度を、客観的・定量的に評価、認証し、可視化できる国内唯一の認証制度

## 機会としてのサステナビリティ —People—

### 安全に関する考え方

安全活動マネジメント

クラレグループの事業活動において、安全はすべての礎となる絶対条件です。「安心して働ける会社、事故や災害が起こらない安全な会社」の実現は、製品の安定供給を維持するためにも、社会から信頼され続けるためにも重要です。そうした考えのもと、クラレグループは安全マネジメントシステムを構築・運用するとともに、社員の安全意識を高め、安全行動と安全確認が仕事をする上での「当たり前」のこととして定着するために、さまざまな取り組みを推進しています。各現場では、リスクアセスメント活動を通して労働安全・保安防災リスクを発見し、設備の本質的な安全対策を進め、事故・災害の発生防止を図っています。また万が一、発生した場合に備え、被害を最小限に抑えるための訓練、事故の事例・教訓などの情報共有や対策の水平展開などを行っています。

安全に関する行動原則	安全に関する行動方針(2026年度)
安全はすべての礎	<ol style="list-style-type: none"> <li>「安全第一、生産(工事、開発)第二」を実践すること</li> <li>行動前の「危険予知」と行動前後の「確認」を実践すること</li> <li>すべての人、すべての職場で安全を「自分事」として意識し、行動すること</li> </ol>

### 安全活動マネジメント

「安全活動マネジメント規則」に基づき、年度ごとに計画を立て、安全活動に取り組んでいます。社長および担当役員が出席する安全推進会議で当年度の安全活動実績の総括評価と次年度の活動方針策定を行い、その方針を各事業所・部署の活動計画に反映させ、実行しています。活動の状況については、国内グループの各生産事業所の現場に安全担当役員を含む本社安全スタッフが年2回訪問して検証を行い、海外グループ各拠点は3年に1回を目途に本社安全スタッフが現地を訪問して確認を行うとともに、リモート会議による検証も行っています。現場での検証から得られた課題やその年の安全成績などをもとに実績の総括評価を行い、翌年の全社の方針策定に反映させて安全活動のマネジメントシステムを回しています。

### 労働安全

労働安全

2025年のグループ全体の全労働災害度数率は、2.63(国内：1.03、海外：5.28)となり、目標(1.6以下)未達となりました。前年と比較すると国内グループはやや改善しましたが、海外グループでは悪化し、グループ全体として悪化しました。当社では、労働災害の深刻度をA～Dの4段階で評価する独自の指標を導入しており、より深刻な労災にあたるAおよびBランクの災害発生ゼロを目標としています。2025年のA、Bランク災害(重大労働災害)は、グループ全体で合計6件(国内：A-1件、B-2件、海外：A-1件、B-2件)発生し、目標未達となりました。発生したA、Bランク災害は機器等への挟まれ・巻き込まれが3件、高温物との接触が2件、転落によるものが1件でした。これらはリスクの見逃しや人の注意力や技量のみ relied 安全対策になっていたことなどに起因しており、対応を進めています。このような課題に対する取り組みを確実に進め、今後も安全で災害がない職場を目指します。

### 保安防災

保安防災

2025年のグループ全体のA、B、Cランク事故・トラブル件数\* (比較的大きな保安事故・トラブル件数：当社独自の評価法)は、12件(国内7件：A-漏洩2件、火災1件、小爆発1件、C-漏洩2件・圧力上昇による設備破損1件、海外5件：A-火災1件、B-漏洩1件、C-漏洩1件・火災2件)となり、前年(17件)と比べて減少しましたが目標(0件)未達となりました。2025年のグループ全体のD<sub>1</sub>、D<sub>2</sub>ランク事故件数(ごく少量の危険物漏洩、初期消火で鎮火した火災・発火といった軽度の保安事故件数：当社独自の評価法)は14件(国内：D<sub>1</sub>-漏洩9件、D<sub>2</sub>-漏洩5件、海外：なし)となり、前年(21件)に比べて減少しましたが、目標(3件以下)未達でした。発生要因としては操作前後の確認不足による事故や、設備の経年劣化に起因するもの、現場リスクの風景化・常態化による見逃しなどが見られ、対応を図っています。引き続き、A、B、Cランク保安事故・トラブルゼロを目指すとともに軽度な事案の発生低減を目指し、現場のリスク把握と対策を推進していきます。

\* 2025年度からA、B、Cランク事故件数の目標にトラブルの件数を加えました。

### グローバルPSM(プロセス・セーフティ・マネジメント)監査

2022年にPSMのグローバルな社内専門家チームを編成し活動を開始しました。2025年は4拠点の保安管理の実施状況について現地監査を行い、見いだされた課題への対応を進めています。今後もこの専門家チームによる監査を継続し、海外化学プラントにおける保安管理体制の現状確認と課題の把握を進めて保安管理レベルの向上を図っていきます。