



# コーポレート・ガバナンス

## スキル・マトリックス

当社は、樹脂、化学品、活性炭、繊維など、多岐にわたる事業をグローバルで展開しています。このような事業特性に鑑み、適切かつ機動的な意思決定と執行の監督を行うためには、さまざまな分野の専門性やビジネス経験、ジェンダー、国際性を含む多様性が必要であると考えています。

これを確保するため、当社では、取締役および監査役に特に期待される知見、経験、専門性などとして、「企業経営」、「グローバル」、「営業・マーケティング」、「生産・設備技術」、「研究開発」、「法務・リスクマネジメント」、「財務・会計」、「環境・社会」、「人事労務」の9つを設定しています。

	定義	選定理由	取締役										監査役					
			川原仁	多賀敬治	伊藤正明	マティアスグトヴァイラー 外国籍	高井信彦	渡邊知行	池森洋二	村田啓子 社外 独立	田中聡 社外 独立	三上直子 社外 独立	三箇山俊文 社外 独立	早瀬博章	大井秀雄	谷津朋美 社外 独立	小松健次 社外 独立	藤井信行 社外 独立
			男性	男性	男性	男性	男性	男性	男性	女性	男性	女性	男性	男性	男性	女性	男性	男性
役員が有する知見・経験	企業経営	企業経営に関する専門的見識や豊富な経験	○		○	○		○			○	○	○	○			○	○
	グローバル	海外ビジネス、国際業務に関する専門的見識や豊富な経験	○	○	○	○	○	○	○	○		○	○	○			○	○
	営業・マーケティング	営業・マーケティングに関する専門的見識や豊富な経験	○	○			○		○								○	
	生産・設備技術	生産・設備技術に関する専門的見識や豊富な経験				○		○				○		○				
	研究開発	研究・技術開発に関する専門的見識や豊富な経験				○		○				○	○	○				
	法務・リスクマネジメント	弁護士としての経験、または法務やリスクマネジメントに関する専門的見識や豊富な経験		○											○	○		○
	財務・会計	公認会計士や税理士としての経験、または財務・会計に関する専門的見識や豊富な経験		○											○	○		○
	環境・社会	環境問題や社会的課題に関する専門的見識やサステナビリティに関する豊富な経験									○							
	人事労務	人事労務に関する専門的見識や豊富な経験																○

※ 各取締役・監査役の有する知見や経験を最大4つ記載しています。上記一覧表は、各取締役・監査役の有する全ての知見や経験を表すものではありません。

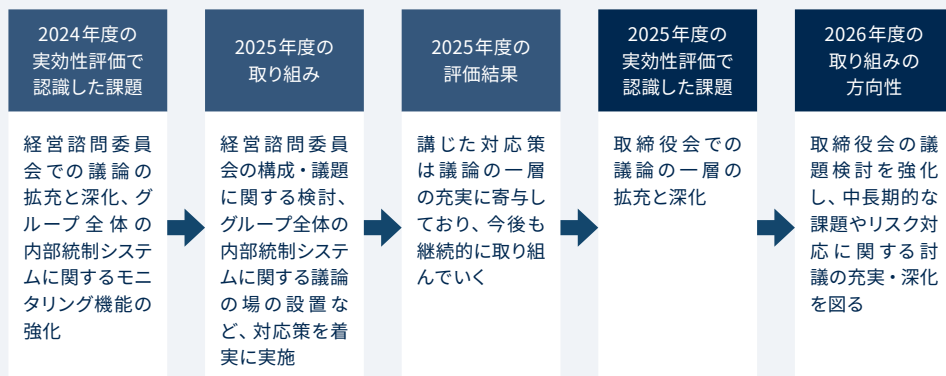
# コーポレート・ガバナンス

## 取締役会

取締役会(月1回以上開催)は、取締役会規則を定めて法定事項を含む経営上の重要事項を審議決定するとともに、業務執行の監督にあたります。取締役会の議長は、取締役会長がこれにあたり、機動的な経営の意思決定を図るため、取締役の定員は12名以内と定め、株主に対する責任を明確化するためその任期を1年としています。現在の取締役会は11名の取締役で構成され、うち2名が女性、1名が外国人となります。4名は社外取締役であり、経済・金融・経営などに豊富な経験と幅広い見識を有し、独立した第三者の立場から経営の監督機能を担っています。

## 取締役会の実効性評価

当社は、取締役会の実効性向上のため、毎事業年度、取締役会の実効性に関する評価・検証を行っています。2025年度は、外部機関の助言を得て全ての取締役・監査役を対象にアンケートを実施し、その集計結果の報告を踏まえ、取締役会において分析・評価を行いました。アンケートの回答からは、活発な議論が行われている、各取締役それぞれの専門性が強化され実効性が向上しているなど、おおむね肯定的な評価が得られており、取締役会の実効性は確保されていることを確認しました。一方で、さらなる実効性向上に向けた課題も認識されており、当社ではこれらを次年度以降の取り組みに反映しています。

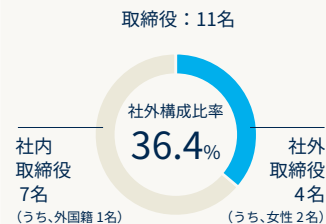


## 取締役会の概要と運営状況

議長：取締役会長 伊藤 正明

開催回数：15回 出席率：99.4%

取締役会の構成



【2025年度の主な付議・報告事項】

- ・経営計画
- ・政策保有株式の保有意義検証
- ・内部統制システムの運用状況
- ・取締役会の実効性評価
- ・米国スタートアップの買収
- ・ノンコア事業の譲渡、不採算事業の縮小・撤退
- ・バーチャルPPA (電力購入契約) など

## 質問票質問事項(全40問)

- ・取締役会の構成
- ・取締役会の議論
- ・取締役会の運営
- ・取締役・監査役に対する支援体制 など

## 主なコメント

- ・将来的には、社内取締役に女性が1名以上参画する体制が望まれる。能力と意欲を備えた人材の発掘・育成が不可欠である。
- ・外国籍の取締役を増員し、海外事業のガバナンス体制の一層の強化を図るべき。
- ・取締役会には自由に議論できる雰囲気があり、今後もこの環境を大切にしつつ、中長期的な課題や戦略に関する議論をさらに深めていくことが重要である。
- ・最近の国際情勢を勘案すると、外部環境の変動を前提とした耐性確保およびリスク対応を念頭に置いた審議の重要性は一段と増している。
- ・テーマによっては分科会を開催し、より議論を尽くすべきと考える。
- ・議題の事前説明や国内外現場視察、内部監査部門との定期的な対話等、取締役・監査役に対する支援体制は整備されている。
- ・経営トップ後継者計画の議論については、今後、プロセス面・実質面の双方において一層の定着と充実を図ることが重要となる。

# コーポレート・ガバナンス

## 経営諮問委員会

当社は、取締役の指名・報酬などの経営の重要事項に関する意思決定の透明性・公正性・客観性を高め、コーポレート・ガバナンスの一層の強化を図るため、取締役会の諮問機関として、社外役員および社外有識者により構成される経営諮問委員会を設置しています。経営諮問委員会は原則として年2回開催します。

現在の委員の構成は、社外取締役4名（村田啓子、田中聡、三上直子、三箇山俊文）、社外監査役1名（谷津朋美）、社外有識者2名（江上剛（戸籍上の氏名は小島晴喜）、浜野潤）の計7名です。委員長は社外取締役が務めます。

### 経営諮問委員会の概要と運営状況

委員長：社外取締役 田中 聡      開催回数：2回   出席率：92.9%

#### 経営諮問委員会の構成



#### 【2025年度の主な審議・報告事項】

- ・役員報酬
- ・役員人事
- ・経営トップ後継者の育成計画 など

## リスク・コンプライアンス委員会

経営に重大な影響を及ぼすリスクの適切な管理、法令遵守・企業倫理の徹底、公正な企業活動の実践を目的とする社長直轄の委員会です。本委員会は定期的にグループ各社のリスクをモニタリングした上で、重大リスクを抽出し社長に提案、社長は対策が必要なものを経営リスクとして特定し、リスクごとに統括責任者を指名してリスク回避・低減策を実施します。また本委員会は、取締役会に一連の活動を報告し、その指示をリスク対策に反映します。

➤ P.72

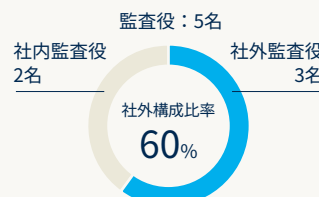
## 監査役会

監査役は5名とし、うち3名は独立した社外監査役であり、男性4名・女性1名の構成としています。監査役会は原則として月1回開催します。監査役は、会計監査人と定期的に会合を持ち、監査計画・実施状況・監査内容の報告を受けるとともに、内部監査部門である経営監査本部からは内部監査結果の報告を受けています。また、主要な子会社の監査役を兼任し、適宜子会社監査を実施するとともに、グループ各社の監査役で構成し定期的に開催されるグループ監査役連絡会に出席し、各社の情報を把握しています。監査役の職務を補助するスタッフとして、監査役スタッフを置いています。

### 監査役会の概要と運営状況

議長：常勤監査役 早瀬 博章      開催回数：13回   出席率：100%

#### 監査役会の構成



#### 【2025年度の主な検討事項】

- ・法令遵守・コンプライアンス体制・品質保証体制
- ・グループ各社の内部統制システムの整備と運用状況
- ・重大事故・疫病・自然災害、情報漏洩等の経営リスク対応策等
- ・次世代を担う人材の確保と育成、優秀者のリテンションや技術継承、社員のエンゲージメント向上 など

## サステナビリティ委員会

当社グループは、2022年にCSR委員会に代えて、社長を委員長とする「サステナビリティ委員会」を設置しました。本委員会は経営レベルで当社グループにおけるサステナビリティ関連課題およびその対応方針について審議し迅速な意思決定をするとともに、各種施策の進捗状況をモニタリングしています。また本委員会にて重要と判断された事項については取締役会に付議または報告し、取締役会の意見をサステナビリティ課題への取り組みに反映しています。

### 2025年度の主な議題テーマ

- ・米国におけるバーチャルPPA（電力購入契約）
- ・排出量取引制度（GX-ETS）
- ・CCUS<sup>\*1</sup>プロジェクトの進捗
- ・クラレPSA<sup>\*\*2</sup>システムを用いた環境貢献製品評価の高度化
- ・グローバルでのサステナブル調達アンケートの実施 など

\*1 CCUS：Carbon dioxide Capture, Utilization and Storage  
\*2 PSA：Portfolio Sustainability Assessment

# コーポレート・ガバナンス

## 役員報酬

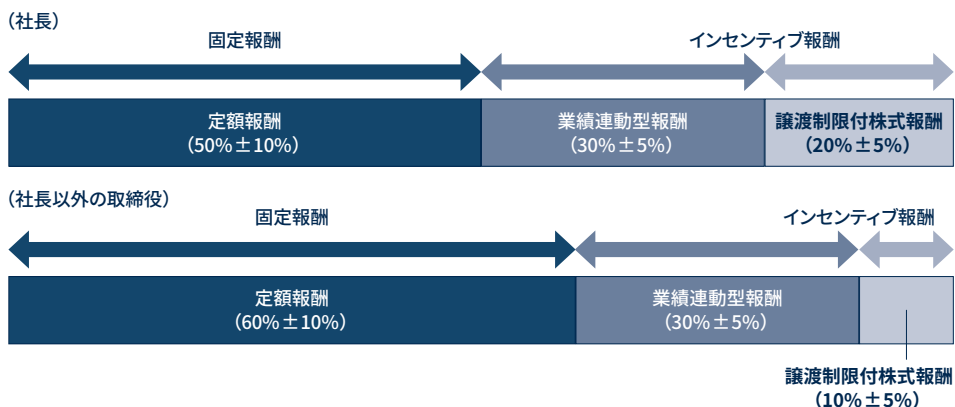
有価証券報告書

### (1) 役員報酬制度

当社の取締役の報酬等は、長期的・持続的な企業業績および企業価値の向上を実現させるため、職責に相応しい有能な取締役の確保・定着も考慮した競争力のある報酬水準および報酬体系とすることを基本方針とし、①職責に応じた基本報酬としての定額報酬、②単年度の業績達成を目指すためのインセンティブとしての業績連動型報酬、および③適正な会社経営を通じた中長期的な企業価値の向上と株主との価値共有を図ることを目的とした株式報酬の3つの部分により構成します。ただし、社外取締役については独立した立場から経営の監督を行う役割を担うことから定額報酬のみとし、業績連動型報酬や株式報酬は設けません。

具体的な報酬水準と報酬体系については、専門性のある外部調査機関が行う東京証券取引所プライム市場上場企業などを対象にした役員報酬調査の結果と従業員最上位職の給与を参考にしつつ、社外役員と社外有識者により構成される経営諮問委員会が、適切な報酬水準・体系であるかを検証・審議した上で、その結果を取締役に答申します。取締役会は、当該答申を十分に勘案し、報酬水準と報酬体系を決定するものとします。報酬の額などの詳細は、有価証券報告書「役員の報酬等」で開示しています。

### 報酬等の割合（年初目標到達時の場合）



### (2) 報酬等の額の決定（インセンティブ）

業績連動型報酬制度	<p>取締役賞与金に代わるものとして2006年7月から業績連動型の報酬を導入し、当社の企業価値向上へのインセンティブを強化しました。また、業績向上による業績連動型報酬の増額などに対応するため、2012年6月22日開催の当社第131回定時株主総会において、取締役の金銭報酬額を年額450百万円以内から年額800百万円以内（うち社外取締役分は年額100百万円以内）に改定することが決議されました。なお、社外取締役には業績連動型報酬は支給していません。</p> <p>(算定方法) 短期業績インセンティブとして、当年度の親会社株主に帰属する当期純利益（業績連動型報酬（賞与）控除前）に0.75/1000を乗じて算出した金額を社長の業績連動型報酬の額とし、これを基準として役位別に定められた指数を乗じて算出した金額を各取締役の業績連動型報酬としています。なお、取締役のうち、事業部門を担当する取締役には担当する事業の業績を一部反映して支給額を決定します。</p>
譲渡制限付株式報酬制度	<p>2021年3月25日開催の当社第140回定時株主総会において、社内取締役および執行役員に当社の企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与えるとともに、これらの対象者と株主との一層の価値共有を進めることを目的として、従前のストックオプション制度を廃止<sup>※1</sup>し、譲渡制限付株式報酬制度を導入することを決議しました。また、2025年3月27日開催の当社第144回定時株主総会において、当制度導入以降の株価推移、さらに2025年度から当制度へサステナビリティ関連指標を反映することに伴う対象取締役に支給する譲渡制限付株式の付与のために支給する金銭報酬総額の増額可能性などを踏まえ、当制度による取締役に對する譲渡制限付株式報酬の限度額を年額180百万円に改定することが決議されました。なお、付与する当社普通株式の数は年間60千株を上限としています。社外取締役には譲渡制限付株式報酬は支給していません。また、国内非居住者の取締役に、譲渡制限付株式報酬に代えて、株価連動型金銭報酬（ファントムストック報酬）を導入しています。</p> <p>(算定方法) 社長はその職責と他企業の報酬水準を考慮した株式数に、また社長以外の取締役は役位別に定められた株式数に、サステナビリティ関連指標<sup>※2</sup>による評価（±20%の範囲で適用）を反映して割り当てます。</p>

※1 従前のストックオプションを保有する取締役および執行役員が退任時に行うストックオプションの権利行使は、現在ストックオプションを保有する取締役および執行役員が全員退任するまでの期間継続します。

※2 サステナビリティ関連指標は、環境貢献（GHG排出量の削減目標達成度）、労働安全衛生（労働災害発生率、保安事故件数の目標達成度）、ダイバーシティ（女性管理職比率の向上度）、エンゲージメント（エンゲージメントサーベイスコア・回答率の向上度）の5つを採用しています。

# コーポレート・ガバナンス

## 社外役員をサポート体制

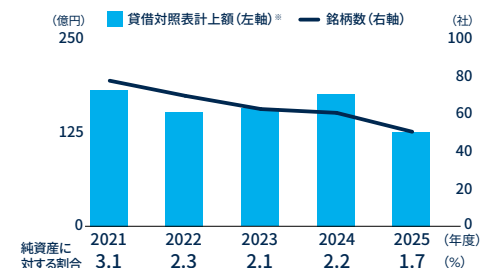
社外取締役・社外監査役に対し、定例および臨時の取締役会の議案を事前に配布し説明を行うことで、情報の共有化を図っています。社外取締役については、総務部秘書グループのスタッフがその活動を補佐しています。また、社外監査役を含む監査役の職務を補助するため監査役スタッフを置き、監査活動に必要な情報の収集・提供などのサポートを行っています。

## 政策保有株式

当社は、安定的・長期的な事業運営の観点から、取引先などとの関係の維持・強化を通じた企業価値の向上に資すると判断される場合に、当該取引先などの株式を保有しています。保有する株式（政策保有株式）については、取締役会において定期的に保有の経済合理性・意義を検証しており、その妥当性が認められない場合には適宜売却し、縮減を図っています。

2025年度においては、保有する上場政策保有株式のうち8銘柄の全株売却、2銘柄の一部売却を実施し、2025年度末時点の純資産に対する政策保有株式の割合は1.7%になりました。

政策保有株式の保有状況



※ 上場株式および非上場株式の合計

## 株主・投資家との対話の実施状況等

クラレグループは、持続的成長と中長期的な企業価値向上のため、株主および投資家との建設的な対話の促進を図るとともに、適時・適切な情報開示に努めています。対話を通じていただいたご意見・ご要望、決算説明会報告などは、適宜、経営陣へフィードバックし、経営の質の向上、改善に生かしています。

今後も、クラレグループの持続的な成長と中長期的な企業価値向上を実現するため、国内外の株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまと建設的な対話を一層推進していきます。

## 2025年度のIR・SRの活動状況

株主・投資家との対話	実績	活動状況
決算説明会	4回	社長および経営企画室、経理・財務本部担当役員、事業部門担当役員等が出席する決算説明会を実施（第2四半期、年度末） 経営企画室、経理・財務本部担当役員、事業部門担当役員等が出席する決算説明会を実施（第1四半期、第3四半期）
経営説明会	2回	社長および経営企画室、経理・財務本部担当役員、事業部門担当役員等が出席する経営説明会を実施（25年は6月、12月）
スモールミーティング	2回	社長および経営企画室、経理・財務本部担当役員が当社をカバーするセルサイドアナリスト等とスモールミーティングを実施
証券会社主催カンファレンス	6回	経営企画室、経理・財務本部担当役員およびIR・広報部が海外投資家向けカンファレンスに参加 各カンファレンスにて6-8社との面談
議決権行使担当者との対話	5回	社長および経営企画室、経理・財務本部担当役員が議決権行使担当者との対話を実施
個別面談		
セルサイドアナリスト	約50回	経営企画室、経理・財務本部担当役員およびIR・広報部が対話を実施
国内機関投資家	約100回	
海外機関投資家	約150回	
合計	約300回	
アナリスト・機関投資家向け工場見学会	2回	事業所長および生産現場責任者等による生産現場説明を実施
個人投資家向け会社説明会	2回	社長およびIR・広報部長によるオンライン説明会を実施

### 主なテーマや関心事等

中期経営計画	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業ポートフォリオ高度化の進捗および今後の予定（時期、規模）</li> <li>イノベーション創出活動、新規事業開発の進捗</li> <li>キャピタルアロケーション、株主還元、資本政策。自己株式取得決定の考え方および今後の予定</li> <li>計数目標を含む計画の見直し</li> <li>ROE見直し引き下げの背景と改善への道筋</li> <li>DOE導入について</li> </ul>
環境	<ul style="list-style-type: none"> <li>Scope3を含むGHG排出量削減対策</li> <li>SBT認定の申請状況</li> <li>PSA (Portfolio Sustainability Assessment) 貢献製品の収益性</li> </ul>
社会	<ul style="list-style-type: none"> <li>従業員エンゲージメント</li> <li>人権デュー・ディリジェンス</li> <li>人的資本管理とその開示</li> </ul>
ガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会の構成、取締役の報酬決定方針</li> <li>取締役会実効性評価の方法</li> <li>経営諮問委員会の実効性</li> <li>サクセッションプランやスキル・マトリックスの開示</li> </ul>
その他	<ul style="list-style-type: none"> <li>PBRI倍割れの受け止めと改善に向けた対応</li> <li>各国関税政策や中国反内巻政策などの影響</li> <li>25年業績低迷の背景、業績に影響を与える一過性要因の開示・説明の改善</li> <li>ROIC経営について。在庫水準の受け止めと削減に向けた取り組み</li> <li>今後の成長ドライバー、インプレンプ事業の業績見通し</li> </ul>

経営陣へのフィードバック	回数	内容
決算説明会報告	4回	決算説明会の議事、質疑応答などを報告
投資家との対話状況報告	4回	投資家との対話内容、意見・要望などを報告
その他	随時	株主構成などを必要に応じて随時報告