

kuraray

Possible starts here

Kuraray Report

クラレレポート

2024

世のため人のため、
他人(ひと)のやれないことをやる



「クラレレポート 2024」の発行にあたって

ステークホルダーの皆さまとのさらなる対話と信頼関係の深化を目指して

クラレグループでは、株主・投資家をはじめとするすべてのステークホルダーの皆さまに、私たちの中長期的な価値創造についてより一層の理解を深めていただけるよう、2018年より「クラレレポート」を発行しています。

私たちは2022年から、創立100周年を迎える2026年までの中期経営計画「PASSION 2026」を実行しています。「クラレレポート 2024」では、「PASSION 2026」に掲げた「3つの挑戦」の進捗や成果、課題などについてご報告するとともに、事業活動を通じて、どのように社会的責任を果たしていくのかをご説明しています。

今後も「クラレレポート」をエンゲージメントツールの一つとして、ステークホルダーの皆さまと建設的な対話を進めてまいりますので、ご高覧いただきご意見を頂戴できればと存じます。

編集方針

クラレグループの持続的な価値創造に関する取り組みについて、財務情報とESGに関する非財務情報をまとめています。国際会計基準(IFRS)財団の「国際統合報告フレームワーク」と、経済産業省が提唱する「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス 2.0」を参照しています。

また、GRIスタンダードを参照しており、対照表をウェブサイトに掲載しています。

📄 GRIスタンダード対照表(内容索引)

- ※ 財務データはすべて連結ベースです。
- ※ 億円単位の財務データ(実績値)は、億円未満を四捨五入して表示しています。
- ※ 予想・見通しは、将来の事業環境・経済状況などに関する現時点での仮定・推測に基づいており、実際の業績等はこれと異なる結果となる場合もあります。
- ※ 文章内の〈〉表記は、クラレグループの商標または登録商標を示します。

【報告対象期間】

2023年1月1日～2023年12月31日

- ※一部、2024年1月以降の情報も含まれます。
- ※タイトル部分の年号は発行年としています。

【報告対象範囲】

株式会社クラレおよびクラレグループ会社

ナビゲーションボタンの使い方

- ≡ 目次へ移動
- < 前のページにもどる
- > 次のページにすすむ
- ➡ PDF内リンク
- 🌐 WEBリンク

開示情報のご案内

📄 クラレレポート(統合報告書)



財務および非財務の視点を統合し、持続的な価値創造に向けた重要な戦略や社会へのインパクトなどについて優先的に掲載しています。より幅広い情報や詳細データについてはウェブサイトをご参照ください。

🌐 ウェブサイト(企業情報全般)



企業情報や、製品・サービス、研究開発、IR、財務、サステナビリティ、採用情報、ニュースリリースなど、クラレグループに関する情報全般を開示しています。

📄 IRウェブサイト「投資家の皆様へ」

経営方針、中期経営計画、各種説明会資料、業績関連データを開示しています。

📄 サステナビリティウェブサイト

マテリアリティやサステナビリティ中期計画、サステナビリティ関連データを開示しています。

コーポレートレポート

📄 決算関連情報

📄 経営・事業説明会

📄 有価証券報告書

📄 ファクトブック

📄 コーポレート・ガバナンス報告書

Contents

クラレグループの事業

- 04 At a Glance
- 05 世界シェアNo.1製品と自然環境・生活環境貢献製品
- 06 グローバルポートフォリオ

「世のため、人のため」に

- 07  トップステートメント
- 12 私たちの原点
- 13 社会的課題解決の軌跡
- 15 私たちの挑戦
- 16 新たな価値創造への挑戦
- 17  挑戦の先に描く未来ビジョン

ビジョン実現に向けて

- 20 価値創造プロセス
- 21 資本強化に向けて
- 22 ビジョン実現へのロードマップ
- 24 事業ポートフォリオの高度化
- 26 「社会・環境価値」の可視化・定量化

3つの挑戦

- 28 私たちの挑戦1 機会としてのサステナビリティ
- 29 - Planet
- 31 - Product
- 33 - People
- 36  グローバル人事担当メッセージ
- 37 私たちの挑戦2 ネットワーキングから始めるイノベーション
- 41  イノベーションネットワーキングセンター長×研究開発本部長 対談
- 44 私たちの挑戦3 人と組織のトランスフォーメーション
- 47  DX人材育成担当メッセージ／DX Gold Class受講生の声

「クラレレポート 2024」のポイント

Point 1 挑戦から導く、次代に向けたビジョンを明示  P.07、P.16、P.17

Point 2 「私たちの使命」を起点とした
価値創造と資本強化の関連性を明瞭化  P.20、P.21、P.26

Point 3 ROIC経営による2026年度
目標達成までの確からしさを訴求  P.24、P.48

事業・成長戦略

- 48  財務担当役員メッセージ
- 51 セグメント別戦略
- 51 - ビニルアセテート
- 52 - イソプレレン
- 53 - 機能材料
- 54 - 繊維
- 55 - トレーディング

経営基盤

- 56  取締役会議長メッセージ
- 57 コーポレート・ガバナンス
- 61 役員一覧
- 64 リスクマネジメント・コンプライアンス
- 66  社外役員メッセージ

会社データ

- 67 会社概要/株式情報/ESG指数への組み入れ状況
- 68 財務・非財務ハイライト

At a Glance

(2023年12月31日現在)

設立



1926年

連結従業員数



11,906人

(海外従業員比率：41.7%)

拠点



世界32カ国・地域 101社

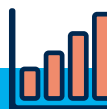
(生産拠点：国内9拠点・海外46拠点)

資本金



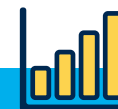
890億円

連結売上高



7,809億円

連結営業利益



755億円

(営業利益率：9.7%)

海外売上高比率



79%

クラレグループの事業セグメント

ビニルアセテート

水溶性や接着性などの特性を持つポリアル樹脂、液晶ディスプレイ用途のほか、洗剤などの個包装フィルムに使われるポリアルフィルム、合わせガラス用中間膜として使用されるPVBフィルム、高いガスバリア性を持つEVOH樹脂(エバル)などを製造・販売しています。

イソプレン

合成法によるイソプレンケミカル製品群と、その派生品である熱可塑性エラストマー(セプトン)や耐熱性ポリアミド樹脂(ジェネスタ)を製造・販売しています。

機能材料

透明性や耐候性に優れるメタクリル樹脂、天然歯に近い修復を可能にする歯科材料、高い吸着性能を生かし、水や大気の浄化に使用される活性炭および水処理機器を製造・販売しています。

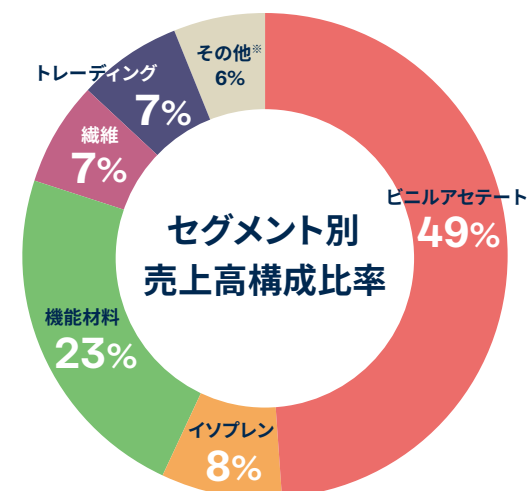
繊維

セメント建材や自動車関連部品の補強材として使用されるビニロン、天然皮革に近い構造と機能性を兼ね備えた人工皮革(クラリーノ)、高強度・低吸水性などの特長から主に産業資材として使用される液晶ポリマー繊維(ベクトラン)、生活・工業用品として使用される不織布(クラフレックス)、留め具などに使用される面ファスナー(マジックテープ)などを製造・販売しています。

トレーディング

ポリエステルをはじめとする繊維製品の製造・販売のほか、クラレグループ製品の国内・アジア地域での販売を行っています。

※「その他」の区分は、報告セグメントに含まれない事業セグメントであり、エンジニアリング事業などを含んでいます。



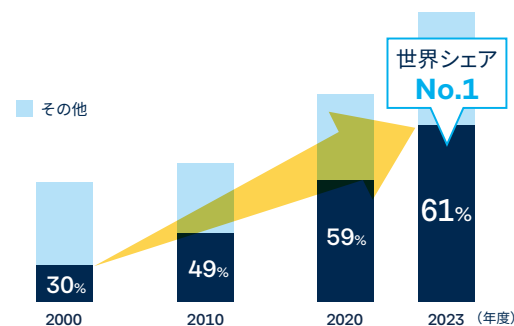
世界シェアNo.1製品と自然環境・生活環境貢献製品

クラレは独自の技術力で、世の中になかった製品を生み出してきました。合成繊維ビニロンの世界初の事業化に始まり、ビニロンの原料であるポリアル樹脂、液晶ディスプレイに欠かせない光学用ポバールフィルム、高いガスバリア性を持つEVOH樹脂〈エバール〉、世界唯一の合成法イソプレンから生まれるケミカル製品群などを事業化してきました。独創的な技術から生まれた世界シェアNo.1※製品の売上高は、グループ全体の61%に達しています。

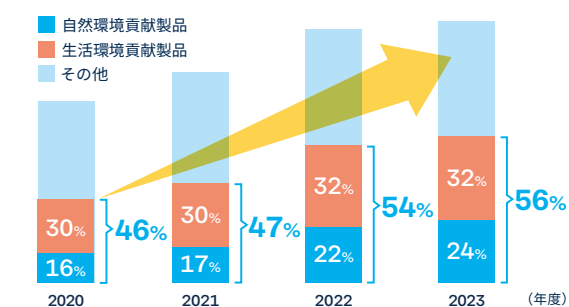
また、これら製品の多くはクラレグループの使命である自然環境と生活環境の向上に寄与するものとして、持続可能な社会の実現を支えており、当社はその拡大に取り組んでいます。

※ 当社調べ

世界シェアNo.1製品の売上高比率



自然環境・生活環境貢献製品の売上高比率



> P.31

世界シェアNo.1製品



ポバール樹脂 (中国を除く)



光学用ポバールフィルム



水溶性ポバールフィルム



EVOH樹脂〈エバール〉



特殊アイオノマーシート〈セントリガラス〉
(建築構造用高剛性中間膜市場において)



イソプレンケミカル



耐熱性ポリアミド樹脂〈ジェネスタ〉



活性炭



PVA繊維 ビニロン、〈クラロンK-II〉

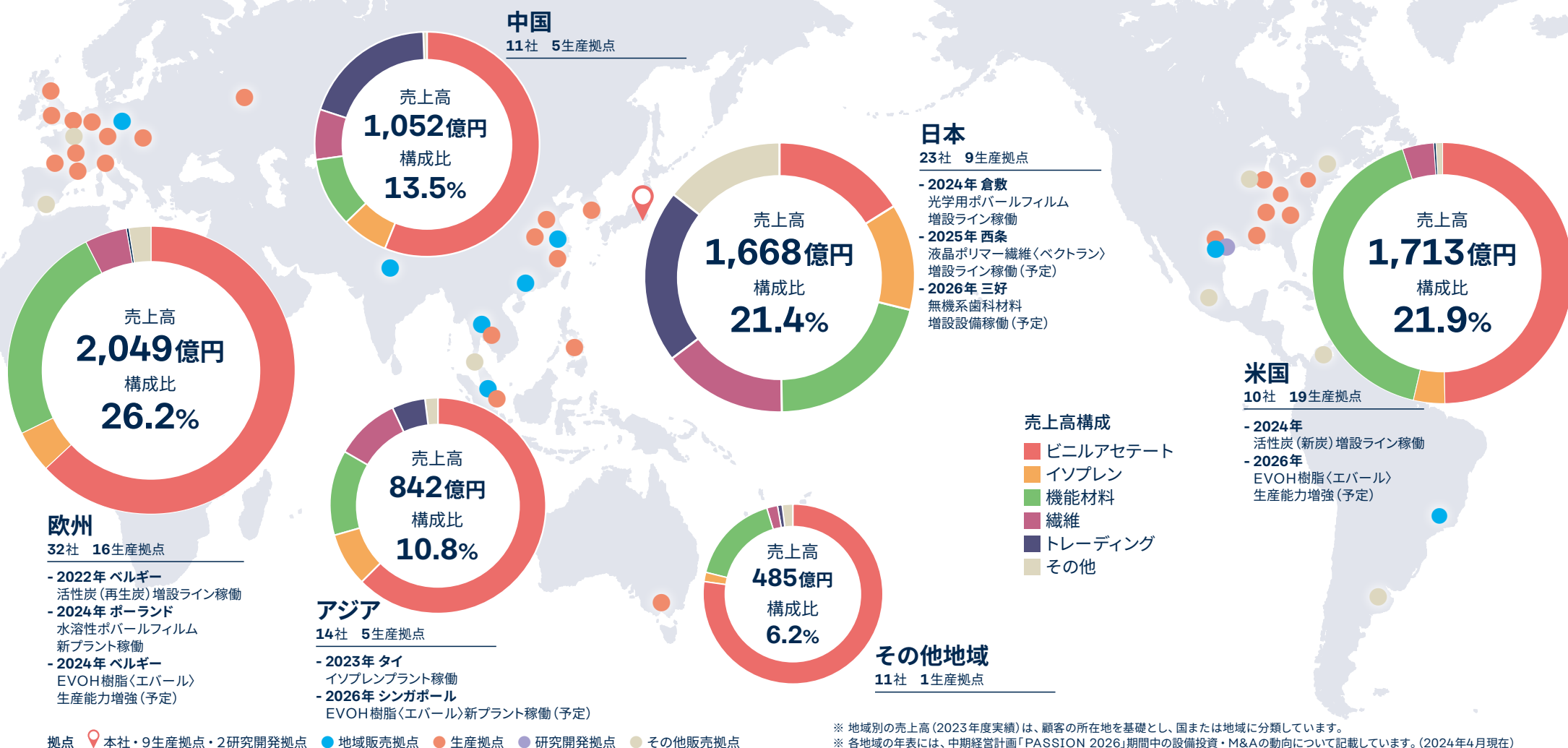


液晶ポリマー繊維〈ベクトラン〉

グローバルポートフォリオ

📍 主要グループ拠点

クラレグループは「適地生産・適地販売」の原則に基づき、グローバルにビジネスを展開しています。現在では32カ国・地域、101社にネットワークを拡大し、海外売上高比率は79%となっています。今後も、生産・販売の両面でネットワークを強化し、世界各国・地域のニーズに応えていきます。



※ 地域別の売上高(2023年度実績)は、顧客の所在地を基礎とし、国または地域に分類しています。

※ 各地域の年表には、中期経営計画「PASSION 2026」期間中の設備投資・M&Aの動向について記載しています。(2024年4月現在)

トップステートメント

変化しながら進化を遂げていくためには、 「挑戦」が必要不可欠である

私たちクラレグループは、1926年の創立以来、事業の成長と社会への貢献の両立に挑戦し続けてきました。初代社長大原孫三郎と第二代社長大原總一郎は、自らの創意と努力によって技術的課題を克服し社会に価値を提供する一方で、企業の社会的責任を重視し、労働問題や環境問題などの社会的課題の解決にも注力してきました。

この信念は現在もなお、私たちの使命「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」として受け継がれています。

クラレグループの事業は、独自技術から生まれたスペシャリティケミカル製品を中心としたモノづくりです。事業活動を通じて私たちの使命を果たしていくためには、時代に即した新たなイノベーションの創出が必須であり、小さな失敗を恐れずに挑戦する姿勢と行動力を持続することが大事です。

元来クラレグループには自由闊達な企業風土がありますが、事業の成長に伴い、保守的な風土が共存し始めていることも事実です。慎重に考え抜き、リスクを最小化するように行動する。これは素晴らしいことではありますが、それだけでは刻一刻と変わりゆく時代の中で大きな飛躍は期待できません。

中期経営計画「PASSION 2026」の実行には、全社横断的な連携が極めて重要な要素となり、既存の枠組みを超えた活動が必要となります。一朝一夕には変わりませんが、少しずつ社員の意識もチャレンジングな方向へと変わりつつあることを実感しています。物事を深く考えて行動するクラレの良さを生かしながらも、全社員の意識改革をさらに進めていくことで、社会の変化をも好機と捉え、柔軟に対応しながら自ら変化し、常に成長・進化を遂げていく会社にしていきたいと思っています。

代表取締役社長

川原 仁

変革の好機を捉え自ら進化し、
次代の「世のため、人のため」に向かって
社会的課題を解決していく企業へ

市場の動きをしっかりと捉えた 成長戦略を展開する

2023年の業績は年後半にかけて需要が低迷し、多くの事業で販売数量が伸び悩み、営業利益については減益となりました。しかしながら市況には循環性があり、いつか必ず需要が戻ります。大切なことは、需要が再び戻るタイミングと将来のあるべき姿を見据えた成長戦略を展開することです。

そのために私は、①需要が戻り成長が期待できる事業・製品、②需要は戻るが、事業あるいは業界の構造的な問題で利益につながりにくい事業・製品、③需要が逡減していく事業・製品などに分けて各事業の置かれた状況を考えるようにしています。

主要セグメントであるビニルアセテートの各事業は、2024年の後半には需要が回復すると期待しています。そのための成長施策として、ポーランドの水溶性ポパルフィルム新工場を2024年度第1四半期に稼働開始するとともに、倉敷の光学用ポパルフィルムの新ラインは予定を早め、第2四半期より稼働を開始しました。需要を着実に取り込むことで、「PASSION 2026」で掲げた計画の達成を目指すとともに、それを上回るペースで拡大を図ります。

機能材料セグメントの活性炭は、現在米国で先行して議論が進む有機フッ素化合物(PFAS)規制強化の動きが、将来的には欧州、日本、アジアへと徐々に広がっていく見通しです。それを見越した設備投資やM&Aを含めた事業拡大など、成長の絵姿をしっかりと描き実行していきます。中長期での需要拡大が期待される点では、メディカル(歯科材料)も同様です。

イソプレンセグメントの耐熱性ポリアミド樹脂<ジェネスタ>とイソプレンケミカルは、景気循環的な色合いが強く、足元は厳しい市況が続く見込みです。とはいえ、<ジェネスタ>は将来的には自動車のEV化による需要の拡大が期待できます。イソプレンケミカルは、足元で中国の建設需要低迷の影響を受けていますが、今後の需要の回復を着実に取り込んでいく計画です。また、エラストマーは一層の付加価値戦略を進めていきます。

事業ポートフォリオを高度化し、 具体的な事業再編戦略に落とし込む

事業ポートフォリオの評価は、経済的価値と社会・環境価値の2軸を基本とし、その高度化にあたっては市場成長性も考慮します。社会・環境価値は、WBCSD^{※1}が定めた客観性・透明性が高い製品ポートフォリオ評価手法であるPSA (Portfolio Sustainability Assessment) に準拠したクラレPSAシステムとインターナルカーボンプライシング(ICP)の2つの指標を用い、経済的価値は稼ぐ力(OCF)と効率性(ROIC)の2つの指標を用いて評価しています。「PASSION 2026」の前半2年間でこれらを運用し、成長性、競争力の高い事業・製品の見極めを進めてきました。

次のステップとして、2024年1月に経営企画室に新設したポートフォリオ戦略部を中心に、事業・製品の拡大、維持、縮小、撤退を判断した上で、具体的な施策の推進や資源配分を実行していきます。資源配分については、設備投資やM&Aだけではなく人的資本も含まれます。事業の成長は厳しくとも、そこで活躍している優秀な人材は多数いるため、拡大・維持の事業に最適投入することを視野に入れています。

今後、さらなる成長・拡大あるいは基盤強化を進める事業・製品には、EVOH樹脂<エバール>、ポパル樹脂、光学用ポパルフィルム、水溶性ポパルフィルム、高機能中間膜、耐熱性ポリアミド樹脂<ジェネスタ>、活性炭、歯科材料、液晶ポリマー繊維<ベクトラン>などが挙げられます。一方で将来的に継続が困難なものとしては、利益が出ていてもシナジーや保有意義があまりない事業や、原材料価格が高騰したときに価格転嫁が難しい製品などが挙げられます。具体的な事業の組み替えや資源配分などについては、今後の取締役会でも議論を深化させていく方針です。

※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

「私たちの挑戦」を通じて 人と組織を改革する

冒頭の意識改革については、中期経営計画「PASSION 2026」の「私たちの挑戦」に織り込んでいます。

「機会としてのサステナビリティ」では、サステナビリティを事業創出の機会として捉え、グループ一丸となって推進していきます。「ネットワーキングから始めるイノベーション」では、社外・社内を問わず、人と人、技術と技術をつなげることで、新たな成長ドライバーを生み出していきます。「人と組織のトランスフォーメーション」では、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します。

これらはいずれも全社横断のテーマです。同じテーマに向かって“One Kuraray”となって取り組み、各事業部・組織を超えた交流や協業などを通じて、互いに刺激し合い、挑戦を促す風土を醸成していきます。

私たちの挑戦

1 機会としてのサステナビリティ

重要な経営戦略として、
サステナビリティを加速的に強化する

「機会としてのサステナビリティ」では、クラレグループのマテリアリティに基づくサステナビリティ関連の各施策を「サステナビリティ中期計画」としてまとめ、Planet（環境）、Product（製品）、People（人材）の3つのPに整理・分類した「3Pモデル」を展開しています。

サステナビリティは、企業の存続、成長に不可欠な要素であるとともに、世の中のために取り組みを加速させる必要があります。消費者に近いメーカーからは、サステナビリティ対応は喫緊の課題であるものの、Scope3も含めたGHG排出削減など、すべてを網羅して対応するには巨額の投資と数年単位の時間を要するため、市場の要求に対応するのは一朝一夕にはいかない、考えを巡らしさまざまな工夫をしている、といった声も聞いています。

こうしたサステナビリティへの対応などについて議論する場として、私自身が委員長を務めるサステナビリティ委員会を四半期に1回開催していますが、今後のトレンドの急激な変化にもしっかり対応するため、2024年からは開催頻度を上げて即判断、即着手で取り組んでいく方針です。



Planet

全社を挙げて長期的に取り組んでいるテーマが「2050年カーボンネットゼロ実現」です。2030年にベンチマークである2019年よりGHG排出量を30%削減します。2026年頃までは事業を拡大しながらも2019年以下のレ

ベルを維持する計画です。

2023年のGHG排出量は、年後半の需要低迷を受け生産量が減少したことから、ベンチマークの2019年比で約50万トン-CO₂減となりました。今後の需要増に伴う増産や新設備の稼働で2024年以降のGHG排出量は増加が見込まれますが、海外グループを中心に再エネ化を進め対応します。また、米国で石炭系活性炭の製造時に副生物として発生するCO₂に対して回収、有効利用、貯留(CCUS※2)を検討しています。組織横断型のプロジェクトチームを編成し、コーポレートプロジェクトとして開発を推進しています。CO₂回収装置の検討と並行して、米国インフレ抑制法(IRA)での財政補助も視野に入れながら貯留サイト候補のスタディを進めています。

※2 Carbon dioxide Capture, Utilization and Storageの略。分離したCO₂を利用・貯蔵しようとする取り組み



Product

自然環境・生活環境貢献製品の特定は、クラレPSAシステムでの評価を行っています。2023年は全社売上高の約8割の製品について評価を完了しました。2023年の貢献製品の売上高割合(56%)は「PASSION 2026」で掲げた2024年目標(55%)を前倒して達成できました。

今後、自然環境・生活環境の向上に大きく貢献できる事業・製品として特に期待しているのが活性炭とEVOH樹脂〈エバルル〉です。

活性炭は、水・大気の浄化、PFASの除去などに貢献します。前述の通り、特に上水分野では米国、欧州を中心にPFASの規制が強まりつつあることから市場の期待が高まっています。クラレグループの大きな強みは新炭だけで



はなく、お客さまの使用済活性炭を回収し、再生した上で再度供給するシステムを構築していることです。一方で、石炭系活性炭の製造過程においてはどうしてもCO₂が副生されてしまう課題があります。この課題を解決するためにCCUSを進めています。

食品包装材のバリア層となる〈エバール〉は、酸素を通しにくい特長があるため、食品の消費・賞味期限を延長し、フードロスの削減に寄与します。また、収穫した穀物や種を〈エバール〉を使用した穀物保存袋で保管することで酸素の侵入を抑え、微生物や害虫などが生存できない環境を作り、穀物や種の品質保持と供給量の拡大に貢献できます。もう一つの大きな特長はリサイクルしやすいことです。サーキュラーエコノミーの観点から、少ない使用量で効果が得られ、基材であるポリプロピレンやポリエチレンのリサイクルを妨げない〈エバール〉への引き合いが欧州を中心に増えています。このため2024年3月にシンガポールに新たな〈エバール〉生産プラントの建設を決定しました。クラレグループはEVOH樹脂およびバリア材料のリーディングカンパニーとしてさらなる事業拡大を目指し、これからも自然環境・生活環境の向上に貢献していきます。



People

製品の製造を行っていく上で、良好な労働環境の整備や責任ある原材料等の調達がますます重要になっています。この国際的な流れを受けて当社は「クラレグループ人権方針」を制定し、方針の中に人権デュー・ディリジェンスの実施を盛り込みました。人権デュー・ディリジェンスについては段階的に取り組んでいきます。

クラレグループは、2000年代初頭から海外M&Aを通じて事業規模を拡大してきました。現地の独立性を尊重し、緩やかな形でのPMI^{※3}を着実に進めることで、私たちの使命「世のため、人のため」をグローバルで共感することができました。しかし一方で、グローバルで標準化すべきデータの整備などに後れが生じ、人事システムなどが追いついていないという課題があります。

現在、グローバル共通の「人事基盤・人材データの整備」を行い、グループ全体で重要ポジションの候補となる人材の見える化を進めています。その一環として、2024年は施策の進捗を測る指標（KPI）として、経営層や重要ポジションにおける多様性（女性・外国人比率）、経営幹部候補の準備率、グローバル人材育成・ダイバーシティとインクルージョン研修への参加率などの目標を設定しました。

人事施策は各拠点や国・地域によって法律や生活習慣などが異なるため、ローカルマネジメントが適している部分は確かにあります。ある程度のフレキシビリティを残しながら、グループ全体で共通すべきところは定義付けをしていく。このバランスが大切だと考えます。

従業員と会社の双方向の結びつきを測るエンゲージメントサーベイについては、2022年に初めてグローバルで実施しましたが、結果を分析したところ、経営方針や施策が現場に浸透し切っていないこと、現場の声がしっかりと拾い上げられていないことが分かりました。この結果を真摯に受け止め、まずは現場の実態を把握して課題を捉え、対話を交えながら改善に取り組んでいきます。今後も継続的にサーベイを実施し、当社グループが目指すビジョンを社員一人ひとりと共有することでエンゲージメントを高め、組織を活性化していきます。

※3 Post Merger Integrationの略。M&A（合併・買収）後の統合プロセスを指す。経営統合、業務統合、意識統合の3段階からなる。

私たちの挑戦

2 ネットワーキングから始めるイノベーション

クラレグループの総合力をもって 新規事業の創出を果たす

「ネットワーキングから始めるイノベーション」の最大のミッションは新事業の創出です。世界情勢や顧客ニーズがめまぐるしく変化する環境下において、研究開発本部では、基盤技術をベースとした本質的なイノベーションを担い、市場視点でのバックキャスト型、あるいはサステナビリティに貢献する開発などに注力しています。加えて、新しいマーケットを開拓し、新規事業創出を果たすためには、全社的なイノベーションのアクセラレータ（推進役）を担うイノベーションネットワーキングセンターを中心とした組織的な連携が重要な鍵となります。

イノベーションネットワーキングセンターでは、顧客やマーケットとの接点の中で、クラレグループの総合力をもって、社会的課題を解決していくアプローチを行います。また、アプローチの方法については、シーズアウトとマーケットインの双方向性を持たせることで、新規ビジネス創出の機会を意図的に増やしていきます。研究開発、エンジニアリング、生産プロセス、販売・マーケティング、企画管理など、事業の立ち上げに必要なバックグラウンドとスキルを持った多様なメンバーが揃っており、これらのメンバーが各テーマを検討することで、新規ビジネスへの挑戦と早期見極めによるリスクヘッジを兼ね備えた仕組みになっています。

2023年は、自動車、紙・包装材、農業、スポーツ・アウトドア、建築・建設、生活・パーソナルケアの6つの産業領域に対して、当社グループがイノベーション創出を狙う分野とそこでの戦い方（イノベーション戦略）についての

議論を行い、重点領域を設定しました。これらの領域に戦略的にリソース配分を行い、イノベーション創出に取り組んでいきます。

現在、重点領域の中で20を超えるテーマが進行しています。市場環境の変化に合わせて、テーマは1、2年単位で適宜見直し、場合によっては入れ替えていきます。

私たちの挑戦

3 人と組織のトランスフォーメーション

全社員がデジタルに精通した人材へと進化し、高い競争力を獲得する

クラレグループでは、2022年1月にDXビジョン「デジタルを経営に取り込み、高い競争力を持って常に進化し、世の中に貢献する」を掲げ、ITガバナンスの整備から実際のデジタル施策を含めてDXに取り組んでいます。

デジタルはあくまでも手段であり、デジタルを活用して当社ビジネスモデルの変革、課題解決、目標達成を成すことが最終目的です。欧米や中国の企業に比べると後れをとっていることは認識していますが、マラソンの終盤で追いつけていくイメージで取り組んでいます。

現在、デジタルリテラシーの底上げを図る施策として、DX人材育成プログラムを実施しています。Gold、Silver、Bronzeの3階層のデジタルリテラシーレベルを設け、全社員が少なくとも業務でデジタルを活用するBronze classを習得するようにしています。各部署にはDXプロジェクトのリーダー役となるGold class人材、コーポレートと連携しながらDXを推進するSilver class人材を配置することで、すべての組織がデジタルに精通した人材で構成される企業体を目指します。

さらに、データサイエンティストなどの専門性の高い人材の育成についても2023年より検討を開始しています。

次代の「世のため、人のため」を見据え、コアとなる事業を育てていく

気候変動や生物多様性の観点から、化学業界に対してネガティブな見方があることは否めず、ネガティブインパクトを軽減する技術開発の必要性を課題として認識しています。しかしながら、化学業界はこれまでも歴史の中でさまざまな課題を解決し、社会の発展に寄与してきたポジティブな面を持ち、将来の可能性を秘めています。

2021年から2022年は、コロナ禍による需要の低迷や原料高と物流費高騰の影響でコストアップを余儀なくされましたが、コスト上昇分を適正に反映した価格改定をお客さまに受け入れていただけました。改めて、クラレグループが生み出してきた製品は社会に真に必要とされるエッセンシャルマテリアルズであると実感しました。今後も、資産効率を上げて収益を獲得し、成長投資とGHG排出量削減を含めた環境・社会への投資を継続していきます。

クラレグループには新しいことを生み出す力があります。私の役割は、次の世代の「世のため、人のため」に向けてコアとなる事業を育てることです。その先の未来では、クラレグループがスペシャリティ化学メーカーから転換し、未知なる新しい企業体へと進化を遂げていくかもしれません。しかし私は、クラレグループがどんな企業体になろうとも、私たちの使命「世のため、人のため」を心に刻み、事業に反映し続けていくことで、世の中で特別な存在になればよいと思います。

ステークホルダーの皆さまに「クラレグループは、私たちの夢や希望を実現してくれる企業」という信頼感を抱いていただけるように、これからも誠意をもって経営努力をして参ります。今後とも皆さまの一層のご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。

代表取締役社長
川原 仁



私たちの原点

創業者・大原孫三郎と第二代社長・大原總一郎は、技術革新による事業の発展に努める一方、環境問題への対応といった企業の社会的責任を重視し、事業活動を通じた社会的課題の解決に注力してきました。

CSR（企業の社会的責任）という言葉がなかった時代に、経営者たちが持っていた先駆的な精神は、クラレグループのDNAとして今日においても受け継がれています。

企業ステートメント

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一

私たちの誓約

私たちは、

- 安全に配慮した高品質の商品・サービスを開発、提供します。
- 社会との対話を図り、健全な関係を保ちます。
- 地球環境の保全と改善、安全と健康の確保に努めます。
- 働く仲間を敬い、その権利を尊重します。
- 自由、公正、透明な取引を実践します。
- 知的財産を尊重し、情報を適切に管理します。

私たちの信条

理念

個人の尊重
同心協力
価値の創造

行動原則

安全はすべての礎
顧客のニーズが基本
現場での発想が基本



初代社長
大原孫三郎

社会から得た財はすべて社会に返す

企業の社会的責任を重視し、大原社会問題研究所、労働環境の改善・改革に取り組む倉敷労働科学研究所（現・大原記念労働科学研究所）、倉紡中央病院（現・倉敷中央病院）、大原美術館などを設立。地域の医療・福祉や教育・文化、人々の生活水準の向上に貢献しました。



第二代社長
大原總一郎

企業が得るべき利潤は技術革新による利潤、 社会的、国民経済的貢献に対する対価としての利潤に限る

公害という言葉がまだ珍しかった時代にいち早く企業の排出責任に言及したほか、1950年には独自技術による国産初の合成繊維ビニロンを世界に先駆けて事業化しました。その後も、天然皮革に代わる世界初の人工皮革〈クラリーノ〉を開発・事業化するなど、事業活動を通じた社会的課題の解決と経済発展に貢献しました。

社会的課題 解決の軌跡

クラレグループは、その歴史の中でたゆまぬ技術開発と市場開拓に努め、数々の先駆的な事業を立ち上げました。

「世のため人のため、他人（ひと）のやれないことをやる」という使命に基づいて、自らの創意と努力により技術的課題を克服し生まれた、独創性の高い製品は社会に新たな価値を提供し、世界中で広く活用されています。



本社工場全景（当時）

事業活動を通じた社会的課題の解決・経済発展への貢献の軌跡

社会的課題の解決、経済発展に寄与する事業・製品の紹介

社会的課題と時代背景

1926～

レーヨンの事業化を目指して創立、国産初の合成繊維ビニロンと新事業の創出

1926年、クラレは化学繊維レーヨンの事業化を目的に「倉敷絹織」として岡山県倉敷市に誕生しました。1950年代には国産初の合成繊維ビニロンを世界で初めて事業化し、木綿に代わる合成繊維として生活物資・衣料品の充実に貢献しました。その後も、ポバール樹脂、人工皮革〈クラリーノ〉、EVOH樹脂〈エバール〉、イソプレレン、歯科材料など新規事業を相次いで立ち上げました。

生活物資の充足・社会インフラ整備

- 太平洋戦争
- 重化学工業の発展
- 高度経済成長期
- オイルショック

1980～

合成繊維の高機能化

高強度、耐候性、耐薬品性など、合成繊維が持つ優位性に注目し、事業の多角化を図りました。1983年には健康被害をもたらす危険性があるアスベストの代替として、セメント補強用ビニロンを開発し、欧州の大手建築資材メーカーと長期輸出契約を締結しました。その後も、液晶ポリマー繊維〈ベクトラン〉を開発し、新たに製品群に加えるなど、産業資材事業の総合力強化と市場開拓の加速を図りました。

生活の利便性・快適性の向上

- プラザ合意
- 通信の自由化、国鉄の民営化
- エレクトロニクス産業の隆盛
- バブル経済

1990～

通信関連事業の拡大、化学品・樹脂事業の海外展開

インターネットや携帯電話の普及に伴い生活様式が変化していく中、通信の高速化に寄与する液晶ポリマーフィルム〈ベクスター〉を開発し、1999年には、パソコンや携帯電話などの電気・電子部品、自動車部品で大きな需要が見込まれる耐熱性ポリアミド樹脂〈ジェネスタ〉を事業化しました。また、化学品・樹脂事業では高い製品力を背景に海外でも販売を増やし、市場シェアを拡大するとともに、グローバルでの生産体制を構築しました。

インターネットの普及・生活様式の変化

- バブル経済の終焉
- インターネット、携帯電話の普及
- 京都議定書の採択

社会的課題の解決、経済発展に寄与する事業・製品の紹介

社会的課題と時代背景



米国セプトン生産設備の
本格稼働を祝う鏡開き
(2002年)

2000～

環境配慮製品の展開、M&Aを通じたビニルアセテート関連事業の拡大

世界的な環境問題への意識の高まりを受け、加硫ゴムや塩化ビニルの代替品として熱可塑性エラストマー〈セプトン〉の米国生産設備を完成させ、本格稼働を開始しました。また、ビニルアセテート関連事業は、海外M&Aを通じてバリューチェーンの強化および事業規模の拡大を推進しました。これらの施策により、クラレグループの独創的な技術・製品は世界中で広く活用され、海外売上高比率が飛躍的に伸長しました。

グローバル化・環境意識の高まり

- いざなぎ景気
- IT企業、ベンチャー企業の隆盛
- リーマンショック

2010～

自然環境・生活環境に貢献する事業・製品の拡大

継続的な海外M&Aやアライアンスを通じて、水と大気の浄化に貢献する活性炭、物流の負荷軽減・フードロス削減に貢献するバイオマス由来のガスバリア材〈PLANTIC〉など、グローバルで自然環境・生活環境に貢献する事業・製品の拡大を図りました。

持続可能な社会に向けて

- 世界人口70億人を突破
- パリ協定
- SDGs国連採択
- 新型コロナウイルス感染拡大

2022～

事業ポートフォリオの高度化を目指して

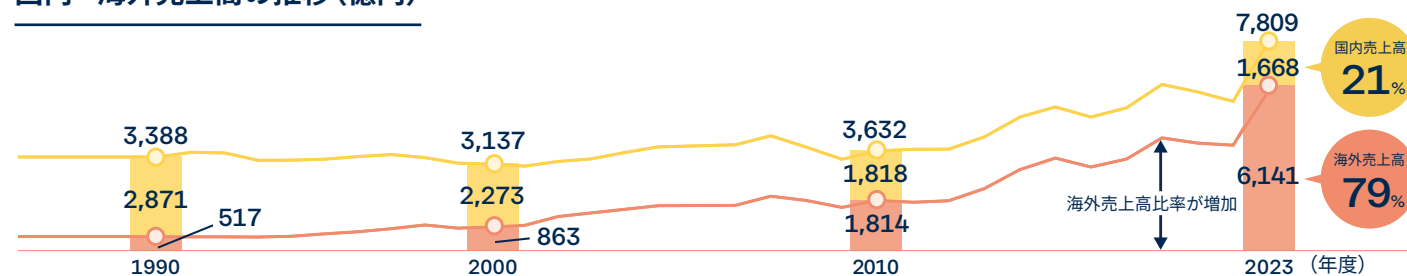
「私たちの使命」のもと、持続的に成長するため、メガトレンドに沿って解決すべき社会的課題をターゲット領域として設定しました。「社会・環境価値」「経済的価値」の2軸による評価に加え、「市場成長性」も考慮して事業ポートフォリオの高度化を目指しています。EVOH樹脂〈エバルル〉、ポパール樹脂、光学用ポパールフィルム、水溶性ポパールフィルム、高機能中間膜、耐熱性ポリアミド樹脂〈ジェネスタ〉、活性炭、歯科材料、液晶ポリマー繊維〈ベクトラン〉などの事業に重点的に資源配分を行います。

社会的課題解決を成長のエンジンへ



モノソル社を買収
(2012年)

国内・海外売上高の推移(億円)



私たちの挑戦

クラレグループは創業以来、事業を通じた社会的課題の解決と新たな価値の創造に挑戦してきました。

コーポレートタグライン「Possible starts here」には、今日に至るまで変わることのないこの企業姿勢とともに、より良い未来のために、クラレグループを起点として社会と価値を共創していきたいという想いを込めています。

ブランドストーリー



—— 新たな可能性は、ここから始まる。 ——

可能性を追い求める挑戦こそが、常識を覆し、世の中に大きな進化をもたらします。

20世紀初頭、パイオニア精神を持った一人の起業家が、ある可能性を追い求めました。

企業で働く人と、その企業に関わるすべての人を大切にし、社会への貢献と事業の成長を両立させるという挑戦です。

それがクラレの始まりです。

およそ100年を経た21世紀の今、私たちにはかつてないほどの大きな挑戦が求められています。

たとえば、安全な水の確保、フードロスの削減、温室効果ガスの削減などへの挑戦。

たとえば、独自のアイデアで新しい顧客体験を生み出す挑戦。

“世のため人のため”を追い求める私たちの信念は、創業当時から変わりません。

クラレはこれからも、社会の幸せのために。

クラレはこれからも、化学の力を信じて。

そして、クラレはこれからも、お客様とともに。

私たちは、力を合わせることで、新たな可能性が始まることを知っています。

そして、より良い世界が生まれることも。

より安全で、より快適で、よりサステナブルな未来を実現するために、

クラレは皆さまとともに挑み続けます。

新たな価値 創造への挑戦

クラレグループでは、保有する製品・技術・サービスと5つのメガトレンドを照らし合わせ、解決すべき社会的課題を明確化し、ターゲット領域として設定しています。

これらの領域に関連する事業、製品に重点的に経営資源を配分するとともに、M&Aや他社とのアライアンスなども検討し、既存事業の拡大と新規事業の創出を図ります。

5つのメガトレンドとターゲット領域



地球環境の改善

環境負荷低減

水・大気の浄化

- 吸着・ろ過

マイクロプラスチック低減

- 生分解性ポリマー
- 紙製品への機能付与

サーキュラーエコノミー

- モノマテリアル化
- 循環型ビジネスモデル



温暖化防止

GHG捕捉

- 吸収、分離

GHG利活用

- EOR※への適用
※ Enhanced Oil Recovery、原油増進回収
- CO₂を原料としたポリマー合成

GHG排出量低減

- バイオ原料使用拡大
- モノの軽量化
- 燃料転換、効率向上



食料・水の確保

フードロス削減

- 消費期限長期化

農業生産性の向上

- 防虫、種子コート

安全な水の確保

- PFAS
(有機フッ素化合物)除去



デジタル化・高速通信

電気・電子機器材料

- 電子機器、回路基板
- 半導体製造装置関連

高速通信機器

- 携帯情報端末
(電磁波防止シールド)
- 5G通信機器関連



エネルギーの有効活用

蓄電デバイス向け材料

- 二次電池(負極材など)

エネルギー関連材料

- 風力発電部材

電気・電子デバイス材料

- 次世代自動車
(高電圧部品など)



生活の質の向上

健康、ヘルスケア

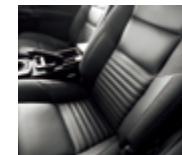
- 歯科材料
- 生体治療材料

美容、生活用品

- 水溶性個包装
- サニタリー用品

室内・車内環境向上

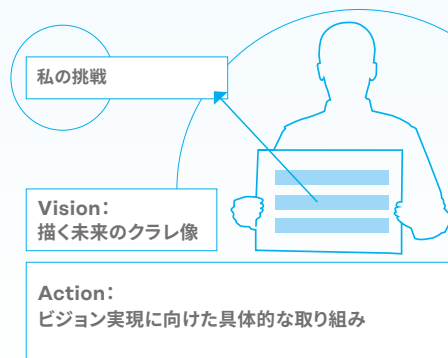
- 空気清浄
- 高機能ディスプレイ
- 制振シーラント
- 内装材
(カーシートなど)



挑戦の先に描く 未来ビジョン

当社は2026年に創立100周年を迎えるにあたり、この先の未来に向けて「何を目指し、何を行うか」を検討するワークショップを創業の地・倉敷で開催しました。多様な職種・拠点から次代を担うグローバルなメンバーが集い、グループを取り巻く未来を想像し、ありたい姿を考えました。

ここでは、参加メンバーが描く未来のクラレ像と、その実現に向けた一人ひとりの挑戦を紹介します。



未来へとつなげる：イノベーション
とサステナビリティの取り組み

Alberto Alarcon

Kuraray America, Inc.
Advanced Interlayer
Solutions Division

従業員の成長とグローバル
インパクトを重視する、持続
可能なイノベーションリーダー

戦略的コミュニケーションにより、高機能中間膜事業部のサステナブルな取り組みと革新的ソリューションを広めることに注力しています。その一環として、最先端の開発や環境への取り組みを広く紹介し、ブランド認知の向上に努めています。今後も、当社ビジョンに沿い、顧客エンゲージメントと協力的パートナーシップをさらに深化させるとともに、チーム内の継続的な学習と開発の文化を育んでいきます。



石炭の調達から消費者の手に届く
まで、すべてをサステナブルに

Anja Laqua

サステナビリティ推進本部

「サステナビリティ」が
日々の業務に深く浸透し、
改めて意識するまでもない
レベルに到達している

グローバルサステナビリティ調達とサステナブル・モニタリング担当者として、クラレグループのサプライチェーンが社会的要請の変化に伴って直面するリスクの緩和と軽減に取り組んでいます。サステナブル・モニタリングは、サステナビリティ開示要請や規制の動向を監視し、将来生じる要件が企業活動のリスクとなる前に把握するのに効果的なツールであり、クラレがサステナブルリーダーの立場を確立するために役立ちます。



知財をつないで
価値を紡ぎだす

麻生 暢子

IPマネジメントセンター
兼 研究開発本部 知的財産部

不易流行の精神で、新しい
価値を世界に提案し続ける

全世界のクラレグループが創業以来培ってきた、独自の知識やブランドも含む知的財産の最大限の活用を推進しています。新しい価値に“安心”を添えて世界に届けるべく、粹にとらわれない知財コラボレーションをどんどん生み出し、変化し続けるOne Kurarayを実現します！



新素材で起こす
イノベーション

立花 祐貴

研究開発本部
くらしき研究センター
融合技術領域探索グループ

ユニークな観点で新事業
を継続的に生み出し続ける

クラレ独自モノマーのポリマー展開を構想しており、新たなオンラインワン素材の実現に向け邁進しています。クラレの強みを常に意識しながら、将来大きく花開く新事業、イノベーションの創出にチャレンジし続けたいと思います。



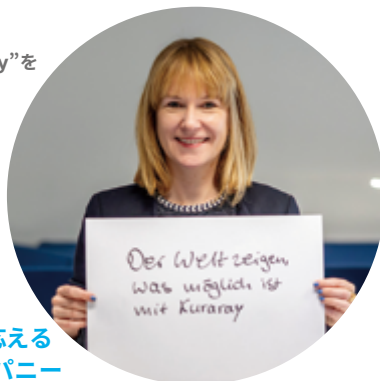
“Possible with Kuraray”を
世界に示す

Carmen Mundt

Kuraray Europe GmbH
KEG Corporate
Communications

一丸となって顧客に応える
真のグローバルカンパニー

クラレはグローバルに展開する大企業であり優れた事業を有しながら、世界的な知名度はまだ低く、私たちの製品やサービスのポテンシャルはお客様に十分に認知されていません。私は欧州におけるコーポレート・コミュニケーションを担当しており、地域、企業、製品をつなげてクラレの可能性を広く知ってもらうことに取り組んでいます。



驚きの“クラレ体験”を

下田 康平

西条事業所
フィルム生産・技術開発部

お客様だけでなく、ともに
働く従業員や地域社会にも
高品質の“クラレ体験”を届ける

お客様によりご満足いただけるような高品質な光学用ポリアルフィルムの開発に取り組んでいます。また、社内外の様々な活動に参加しては、従業員にとって、より良い職場にするためには何ができるかを日々考えています。製品の開発だけでなく、職場も“開発”していくことで、クラレの社会的価値をさらに高めていきたいです。



100年を起点に、
さらなる企業の発展へ

銭 東海

可丽丽贸易(上海)有限公司
弾性体部

「ESG重視の持続可能な
発展」に基づく長期的成長
のための堅固な基盤確立

中国でエラストマービジネスの拡大に取り組んでいます。中国におけるサステナビリティの重要性は年々高まっています。お客様にクラレ製品を紹介する際、“環境・社会・ガバナンス(ESG)”に配慮した会社であることをお伝えし、会社の信頼性を高めるとともに、ビジネス拡大を通じて、中国での企業認知度向上を目指します。



何事もまずは自分から!

井口 利之

技術開発センター
成形技術開発グループ

強い情熱を持った技術者
が集い、技術力で社会に
貢献し続ける

クラレの技術開発の未来を担う若手が生き生きと育つ環境をつくりあげるため、自身もグローバルに活躍し、技術基盤の構築と活力ある職場づくりに取り組んでいます。若手とベテランの力を融合させ、強い情熱を持って困難に挑戦し続け、課題を解決する技術者集団となることでクラレの利益に貢献したいです。



新たな連携により
革新的な企業へ

柳田 海人

Kuraray Europe GmbH
BU Industrial Fibers

独自の技術や知見を組み
合わせて、強い事業を
どんどん作り出す

産業資材用繊維の欧州向け営業・マーケティングを担当しています。長い歴史のある事業を、サステナビリティなど欧州ならではの角度から再評価し、ビジネス拡大につなげようと奮闘しています。他部門の専門的知見とも組み合わせることで、さらに独自性のある強いビジネスを創り出したいです。



プレミアムを生み出す

先崎 茜

経営企画室 IR・広報部

世界中の社員・顧客・
地域に共感され、
信頼され、選ばれる

クラレグループの世界におけるブランド価値とプレゼンスの向上を目指し、グローバルブランディングや100周年に向けた活動をリードしています。クラレが社会から信頼できる企業として認知され、持続的な成長を期待される存在となるように、そこで働く社員一人ひとりがグループの一員であることを誇れるように、多様な仲間とともにクラレのプレミアムを高め続けていきます。



ユニークな文化的多様性を生かして、明日のイノベーションを創造

Robin Conrad

Kuraray Europe GmbH
Elastomer Division

多様性を融合した独自の企業文化を競争力として、業界を牽引する

エラストマー事業のマーケティングチームリーダーとして、多様性を持つポテンシャルを日々実感しています。国や役職の垣根を越えて多様性を促進し、従業員のエンゲージメントを高めて、これをクラレの原動力にできると考えています。課題はありますが、多様性を「クラレ独自の文化」として大切にしていこうと、顧客に感動をもたらす世界をより良くするようなソリューションを創出できる、真の競争力を獲得できます。



グローバルな協力でシナジーを生み出し、プロセスを改善

Jennifer Decaro

Calgon Carbon Corporation
Finance Department

多様性を生かしてグローバル・チームの強化・連携を促進し、さらなる成功を目指す

世界各地の同僚とのつながりを持つ機会を得て、クラレの持つシナジーの可能性に気づきました。慣習的な組織の縦割り構造を破り、私の知識や地理的な領分を越えて機会を求めることにより、より多様で新しい視点と幅広いスキルを得て、新しいアイデアを創出したり、現状のプロセスを改善できる社員となることを目指します。



知識を分かち合うことで、技術者たちにひらめきを

Joost Cuyckens

EVAL Europe N.V.
Technical department

安全で挑戦できる技術環境で、技術者同士が刺激し合い、イノベーションを創り出す

各拠点の技術者チームは、グローバルな連携を通じて技術設計のノウハウ習得を加速しOEMサポートを強化することを求められています。この目的のため、私たちは各拠点の特定分野の専門家が集うグローバル組織の設立を提唱しています。組織活動は若手技術者を刺激し、新技術や知識を探索する機会を与えます。同時に、ベテラン技術者には新たな洞察や視点を与え、才能ある後継者の育成に役立てることができ、これにより、事業を支援する革新的なアイデアの創出と、継承計画を同時に確保できます。



現場の意思決定を最速化

木澤 崇

経理・財務本部
大阪経理財務部

バックオフィスDXで生き生きとしている

株主や経営陣だけでなく、従業員も日々会社に関わる意思決定を行っています。さまざまなステークホルダーの意思決定を支えるのがバックオフィスの役割だと思います。DXで会社に関わるすべての人に活力を与えたいです。



素材から、世界を笑顔に

菅井 直人

ジェネスタ事業部
営業部

クラレの素材で、世界中に幸せを創り出す

クラレの独自素材〈ジェネスタ〉の市場拡大を進めています。モノづくりの課題解決に貢献する〈ジェネスタ〉を通じ、作る人、使う人など関わる方々の笑顔を創り出します。将来的には、世界中でクラレ素材共創の輪を広げ、さらに幸せな世界を実現していきたいと考えています。



クラレのファンづくり

鈴木 賢世

経営企画室 IR・広報部

社会から信頼され、愛され、そして応援され続ける

IR・広報部で社外に向けた情報発信を担当しており、この「クラレレポート」を制作しています。私の役割は、社員一人ひとりの挑戦により生み出される価値に光を当て、それを社会に分かりやすくお伝えすることです。今後も情報収集、発信に一層励み、クラレへの信頼と期待の獲得に寄与します。



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一

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

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



戦略 — 3つの挑戦 —

中期経営計画「PASSION 2026」

- 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.23
- ネットワーキングから始めるイノベーション P.28
- 人と組織のトランスフォーメーション P.37
- 人 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〉[※]製品
- 人工皮革〈クラリーノ〉
- リサイクル原料使用銘柄



水・大気浄化

- 活性炭



物流の負荷低減／ フードロス削減

- EVOH 樹脂〈エバール〉
- 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〈ベクスター〉
- 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
財務資本 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。	- 純資産 7,362億円 - 自己資本比率 56.9% - 設備投資額 673億円(受入ベース) - ROIC 6.2% - EBITDA 1,526億円 - ROE 6.2% - EBITDA マージン 19.5%	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 自然環境・生活環境に貢献する分野への積極投資 —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 成長と還元を実現する資本効率 —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) 2026年度目標 ROIC 8 % EBITDA 1,700 億円 ROE 10 % (参考)EBITDA マージン 23 %
人的資本 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。	- 連結従業員数 11,906名 - 女性従業員比率 19.5% - 中核人材の多様性確保^{*1} 16% (☞ P.34) ※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 - グローバル人材育成^{*2} 40% - DX人材育成プログラムのべ受講者数 Gold 44名、Silver 163名、Bronze 5,114名 (☞ P.35) ※2 部長層のグローバルリーダー研修受講率 ※3 事業部長・本部長相当ポジションの候補者準備率 - 海外従業員比率 41.7% - 女性管理職比率 11.3% - 経営幹部候補育成^{*3} 90%	一貫した人事基盤の構築 —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) 人の最適配置と成長の促進 —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 挑戦する組織風土づくり —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 2026年度目標 DX人材育成プログラムのべ受講者数 Gold 180 名、Silver 1,200 名、Bronze 5,700 名 2030年度目標 中核人材の多様性確保 ^{*1} 25 % グローバル人材育成 ^{*2} 60 % 経営幹部候補育成 ^{*3} 200 %
知的資本 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。	- 研究者数 1,053人 - 研究開発費 244億円 - 売上高研究開発費比率 3.1%	顧客視点からの開発 —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 サステナビリティに貢献する開発 —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) 知的財産戦略の立案・推進 —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
製造資本 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。	- 国内生産拠点 9拠点 - 海外生産拠点 46拠点	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 物流の最適化 新プラント建設 —EVOH樹脂<エパール>、液状ゴム 生産能力増強 —光学用ポパールフィルム、水溶性ポパールフィルム、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
社会関係資本 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。	- 投資家向け説明会実施回数 機関投資家向け 181回、セルサイドアナリスト向け 47回、経営説明会(事業説明) 2回、個人投資家向け説明会 2回 (☞ P.50) CSR調達アンケートカバール率 82.5%(国内)^{*4}、81.7% (海外) ※4 2022年度実績 - 安全監査実施結果(海外)米国4工場、欧州2工場、アジア1工場 - 社会貢献活動 (☞ P.35)	ステークホルダーとの信頼関係強化 人権方針制定と人権デュー・ディリジェンスの実施 安全活動マネジメントの強化(地域からの信頼獲得) —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 品質マネジメントの強化(顧客からの信頼獲得)
自然資本 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。	- 気候変動に対応するための施策 —GHG排出量(Scope1,2) 2,700千トン-CO₂ - 継続的な環境負荷低減のための各種施策 (☞ P.29) - 自然環境・生活環境貢献製品の売上高比率 56%	気候変動に対応するための施策 —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 継続的な環境負荷低減のための環境目標 —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 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 2026年度目標 自然環境・生活環境貢献製品の売上高比率 60 % 2030年度目標 GHG排出量(Scope1,2) 2,230 千トン-CO ₂ (ベンチマークの2019年比 ▲30 %)

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：エバール事業、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<エバール>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』

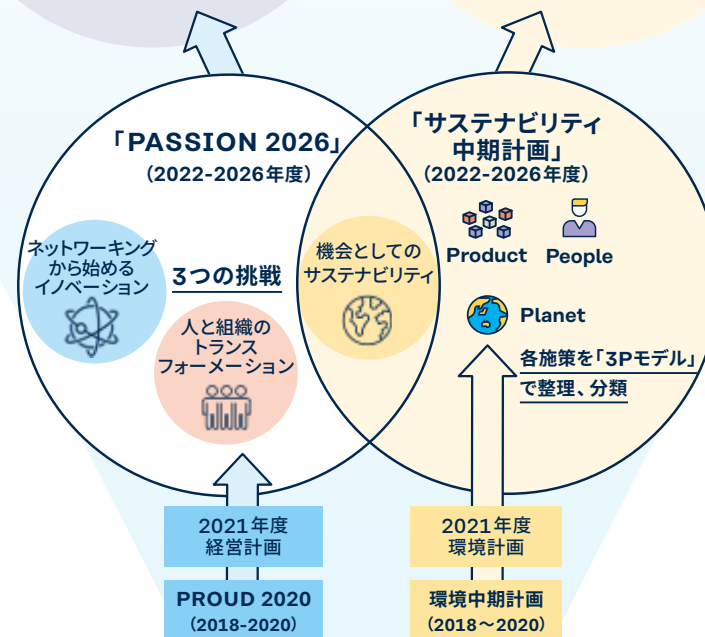
独自の技術に新たな要素を取り込み、顧客、社会、地球に貢献し、持続的に成長するスペシャリティ化学企業

- 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。

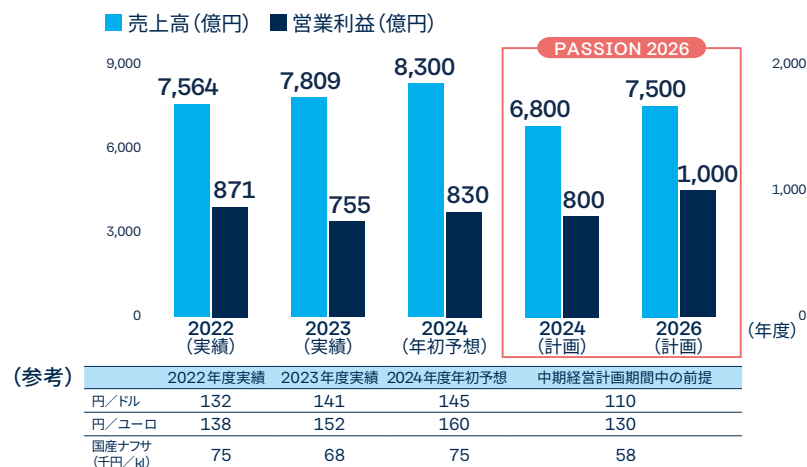
「PASSION 2026」では、中長期の経済や外部環境を予測することが極めて難しいこれからの時代に、クラレグループが継続して成長していくための新たな課題を抽出し、「機会としてのサステナビリティ」「ネットワーキングから始めるイノベーション」「人と組織のトランスフォーメーション」の3つを「私たちの挑戦」として掲げています。

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



財務KPI

	2023年度実績	2026年度目標
ROIC	6.2%	8%
EBITDA ^{※1}	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 ₂ (2019年度実績)	2,700千トン-CO ₂	2030年度 2,230千トン-CO ₂ (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 ^{※2}	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 ^{※3}	—	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 ^{※4}	—	90%	2030年度 200%
DX人材育成 ^{※5} 各クラスの受講者数(達成率)	—	44名 (24%) Gold class 163名 (14%) Silver class 5,114名 (90%) Bronze class	2026年度 180名 1,200名 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

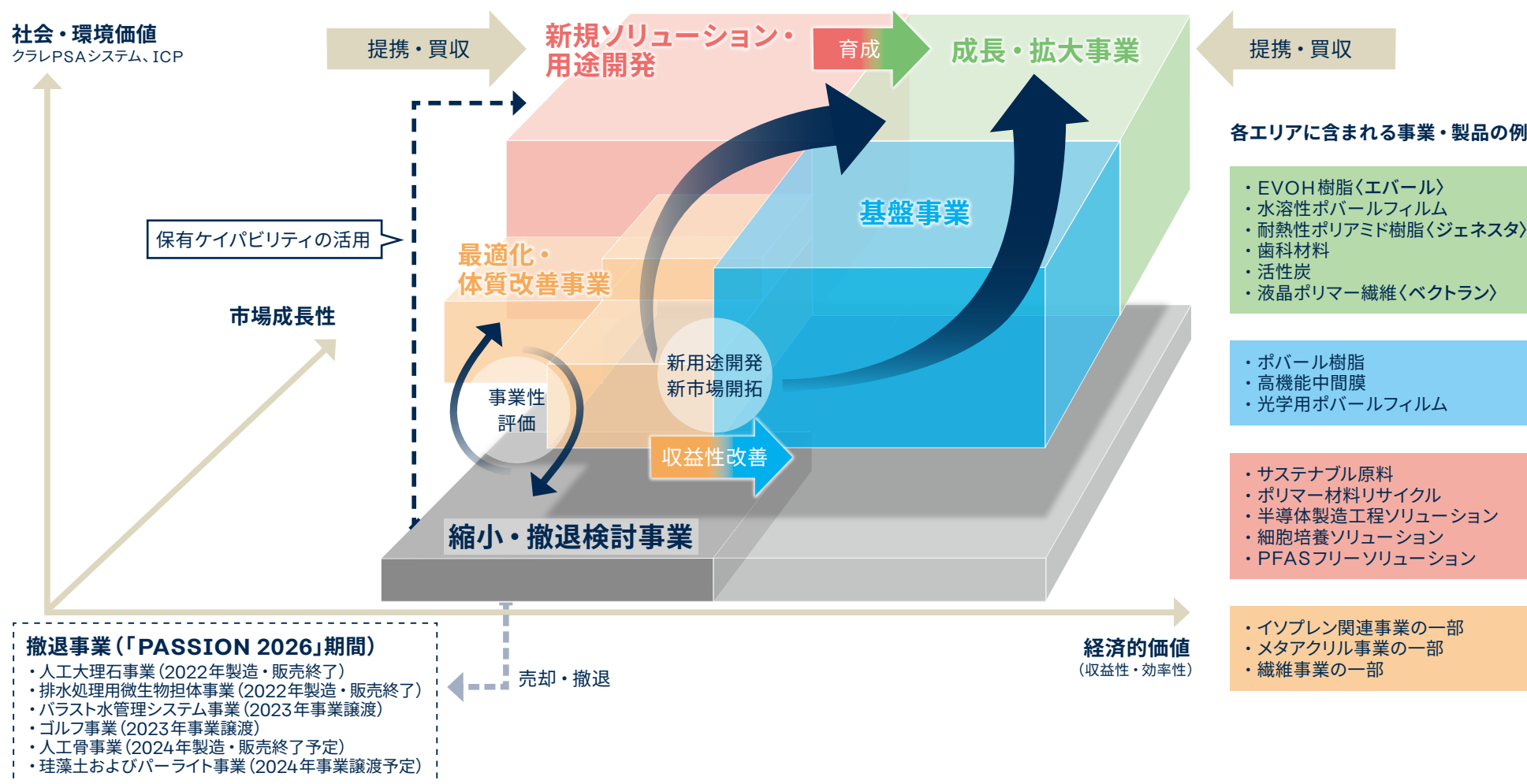
※4 事業部長・本部長相当ポジション数に対する経営幹部候補育成プログラムの修了者数

※5 国内グループ社員が対象

事業ポートフォリオの高度化

事業ポートフォリオの評価は「社会・環境価値」と「経済的価値」の2軸を基本とし、その高度化にあたっては「市場成長性」も考慮して社会的課題解決の要請に応えていきます。

これらの軸による評価を基にメリハリを利かせた経営資源の投入を行うことで、よりサステナブルな事業構造への転換、持続的な成長の実現を目指していきます。



ポートフォリオ高度化で目指す姿

- ・基盤事業、成長・拡大事業で創出されたキャッシュを、成長・拡大事業のさらなる発展および次世代の柱となる新規ソリューション・用途開発に投入します。
- ・最適化・体質改善事業は体質改善計画、再構築計画を立案の上、収益性の改善に向けた施策を実行します。
- ・市場環境や事業のライフサイクルを踏まえ、将来に向けて社会・環境価値および経済的価値の改善が見られない事業は縮小・撤退検討事業として、経営資源配分の最適化を図ります。
- ・クラレグループのありたい姿に照らし、「ベストオーナー」かどうかの観点から事業の継続保有を判断します。

「社会・環境価値」「経済的価値」

事業・製品の「社会・環境価値」については、欧州の化学メーカーを中心に導入が進む、WBCSD^{※1}が定めた客観性・透明性が高い製品ポートフォリオ評価手法であるPSA (Portfolio Sustainability Assessment) に準拠した、クラレPSAシステムとインターナルカーボンプライシング(ICP)^{※2}を使って評価しています。

「経済的価値」については、稼ぐ力(OCF：営業キャッシュフロー)と効率性(ROIC：投下資本利益率)の2つの指標を用いて評価を行っています。

これら2軸での評価・スクリーニングを継続することで、事業・製品の積極的な拡大、維持、あるいは縮小、撤退を判断します。成長性の高い分野に重点的に資源配分を行い、強固な事業ポートフォリオの構築を目指します。同時に、環境や社会の変化に適応し、機会の創出やリスクへの適切な対応につなげていきます。

※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 社内で炭素価格を設定し、CO₂排出量を費用換算することにより、排出量削減、省エネルギー推進に対する経済的インセンティブを創出し、低炭素投資の推進、気候変動への対応を促す仕組み

「市場成長性」

社会的課題解決が強く求められ、クラレグループのコアケイパビリティが生かせる事業・製品領域に対し、積極的な経営資源の投下を行います。

5つのメガトレンド



「社会・環境価値」の可視化・定量化

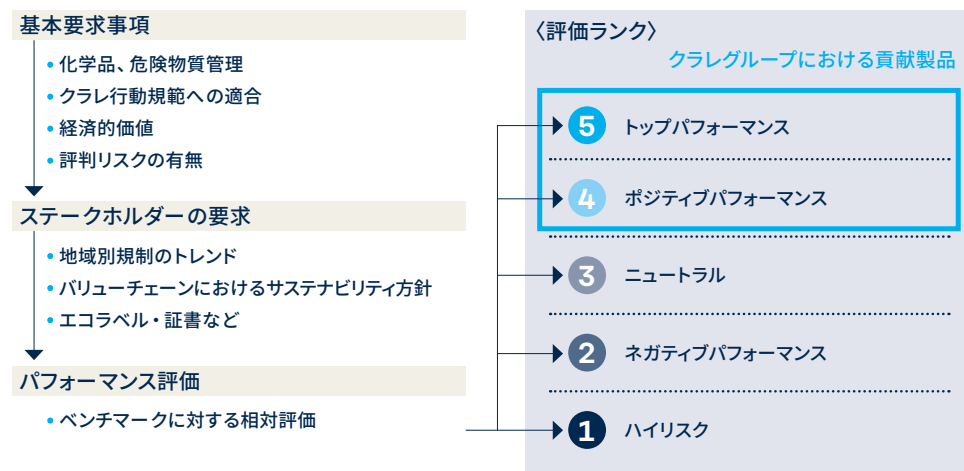
マテリアリティを起点に、 自然環境・生活環境貢献製品の拡大を図る

クラレグループは右図の手順に従い、自社に関わる重要課題をマテリアリティとして特定しています。マテリアリティに示される「自然環境の向上」と「生活環境の向上」に貢献する製品や技術を起点に、持続可能な製品ポートフォリオを目指すため、WBCSD※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に準拠した「クラレPSAシステム」を構築しました。

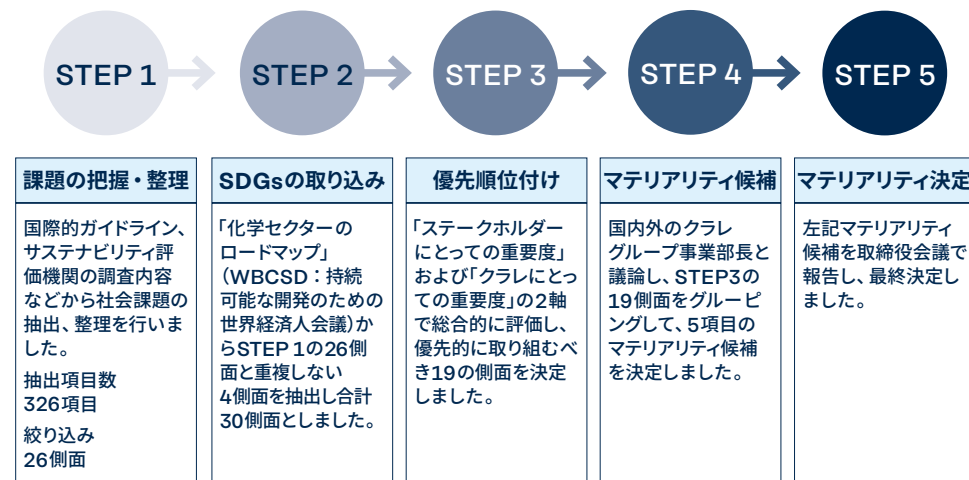
製品・用途・取り扱い地域の組み合わせを1つの評価単位とし、基本的事項・社会や規制の動向・ベンチマーク製品との自然環境・生活環境貢献度の比較などの項目を5段階評価し、上位2ランクの製品を「自然環境・生活環境貢献製品」としました。これらの売上高比率を2020年の46%から2024年には55%、2026年には60%へと高めていくことで事業ポートフォリオを継続的に高度化させていきます。

※ 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

「クラレPSAシステム」による貢献度評価方法



マテリアリティ特定手順



マテリアリティ特定手順

クラレグループのマテリアリティ

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
- 気候変動対策(省エネ) - マイクロプラスチック問題の解決 - 水と空気の浄化 - 生物多様性保全 - 次世代用途・製品・技術の開発 - サーキュラーエコノミー	- 安全・安心な食糧・水の提供 - QOL(クオリティオブライフ)の向上 - 健康増進 - 次世代用途・製品・技術の開発

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
- GHG排出量削減 - 化学物質の排出量削減 - 廃棄物の削減 - マイクロプラスチック問題への対応	- サステナビリティプロキュアメント(調達) - 製品安全の強化	- 安全活動の推進 - 保安防災の強化 - スマートワークの推進 - ダイバーシティの推進

マテリアリティ

環境価値の最大化に向けて

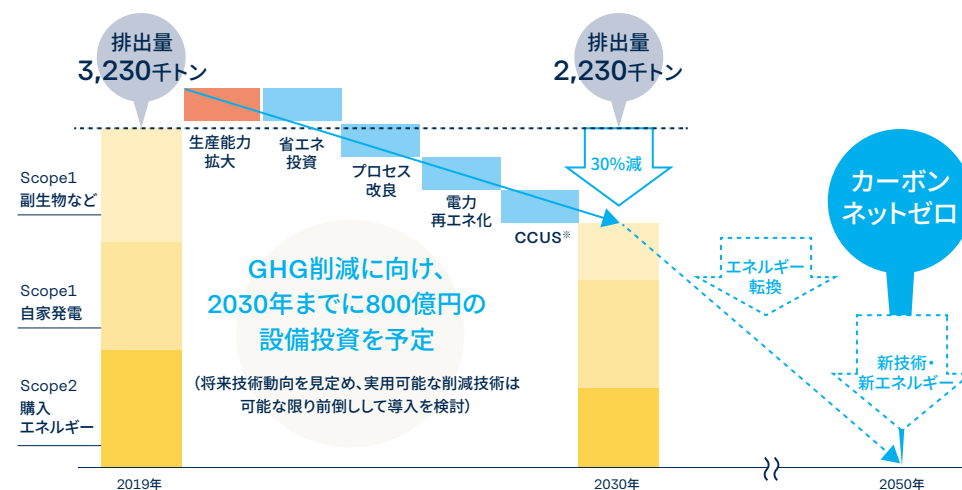
クラレグループは、2050年カーボンネットゼロの実現を目指し、Scope1とScope2を対象とするGHG排出量削減ロードマップを策定しています。「PASSION 2026」期間中は、ロードマップに示す省エネ投資や購入電力の再生可能エネルギー化（再エネ証書の購入を含む）などの削減施策を推進し、事業を拡大させながらもGHG排出量はベンチマークの2019年実績以下の水準を維持します。また、2030年までに800億円のGHG削減投資を計画しており、CCUS※の技術確立や自家発電の燃料転換などにより、2019年比でGHG排出量を30%削減します。2050年までには、グリーン水素やグリーンアンモニア技術などの将来技術の中から効果的なものを見定めて活用し、カーボンネットゼロの実現を目指します。

クラレグループは「脱炭素」を事業機会としても捉えており、GHG排出量削減と自然環境・生活環境貢献製品の拡大を並行して推進することで、環境価値の最大化を図ります。

※ Carbon dioxide Capture, Utilization and Storageの略。分離したCO₂を利用・貯蔵しようとする取り組み

> P.29

2050年カーボンネットゼロに向けたロードマップ



インターナルカーボンプライシング(ICP)制度の活用

クラレグループでは、2021年より設備投資を対象にインターナルカーボンプライシング（ICP）制度を導入しており、「PASSION 2026」のスタートに合わせて社内炭素価格の見直しを行い、2022年からは10,000円／トン-CO₂で運用しています。省エネルギーにつながる設備投資推進へのインセンティブ、収益機会とリスクの特定、「社会・環境価値」指標の一つとして事業評価や投資意思決定などに活用し、カーボンネットゼロの実現を目指します。

ICP制度の運用方針

社内炭素価格	10,000円／トン-CO ₂ （海外においては社内為替レートを用い換算） 2022年1月1日より適用開始
既実施	導入検討中
- GHG排出量の増減を伴う設備投資 - 社内炭素価格で費用または収益換算し、投資判断の一つの基準として運用	各事業、製品のGHG排出量を社内炭素価格で費用換算し、将来の炭素税などへの耐性を評価

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繋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

📄 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

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。サステナビリティ中期計画では重点施策について以下の目標を定めて推進しています。

「PASSION 2026」期間中の重点施策目標と2023年度の実績

			ベンチマーク	2023年度		2024年度	2026年度
				目標	実績	目標	中期計画
Planet > P.29	GHG 排出量	Scope1 + 2	2019年排出量 3,230千トン-CO ₂	3,230千トン-CO ₂ 以下	2,700千トン-CO ₂	2019年比、排出量を増やさない	
		Scope3	2019年排出量 946千トン-CO ₂ (日本国内のみ)	-グループ全体で2/3以上を占める排出源を特定 -2024年・2026年の削減数値目標を策定	-グループ全体で2/3以上を占める排出源を特定中	-グループ全体で2/3以上を占める排出源の特定 -排出削減目標の策定	—
Product > P.31	自然環境・生活環境貢献製品売上高比率		2020年 46%	—	56%	57%	60%
	内、自然環境貢献製品比率		16%	—	24%	25%	27%
	内、生活環境貢献製品比率		30%	—	32%	32%	33%
	全売上高におけるPSA評価のカバー率		—	70%	80%	80%	—
People > P.33	労働災害	A、Bランク労働災害 ^{※1}	2021年 3件	0件	7件	0件	0件
		全労働災害度率 ^{※2}	2021年 2.89	1.9以下	3.17	1.8以下	1.3以下
	保安防災	A、B、Cランク事故 ^{※3}	2021年 3件	0件	7件	0件	0件
		D ₁ 、D ₂ ランク事故 ^{※3}	2021年 7件	3件以下	9件	3件以下	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(人材の見える化、効率的な人材活用) - グローバルモビリティの推進(機会の拡大と人材交流の活性化)	
		中核人材の多様性確保 ^{※4}	2021年 9月末12%	14%	16%	16%	20%

※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 全労働災害度率：労働災害(休業および不休業)の労働時間百万時間当りの発生件数を表す

※3 当社独自の指標による保安事故の分類：重い方から A > B > C > D₁ > D₂ の5ランク

※4 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



クラレグループはスペシャリティ化学メーカーとして、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。

GHG排出削減の取り組み



クラレグループは、2050年カーボンネットゼロの実現を目指し、Scope1とScope2のGHG排出量削減ロードマップを策定しました。2023年も、前年同様に海外グループ会社での分離型エネルギー属性証明書(再エネ証書)の購入による電力のグリーン化を進めました。また、年後半の需要低迷を受け国内外で生産量が減少したことにより、GHG排出量は大きく減少しました。また、米国で石炭系活性炭の製造時に副生物として発生するCO₂に対して回収、有効利用、貯留(CCUS^{*})を検討しています。組織横断型のプロジェクトチー

ムを編成し、コーポレートプロジェクトとして開発を推進しています。2023年は、CO₂の回収設備についてすでに設置・稼働実績がある回収装置の中から、カルゴン・カーボン社の各工場の排出量に見合う規模の回収装置候補を選定しました。また、パールリバー工場周辺でのCO₂貯留プロジェクトをリスト化し、米国インフレ抑制法(IRA)の適用可能性を含め選択肢の検討を進めました。国内では、2022年に賛同を表明していた「GX(グリーントランスフォーメーション)リーグ基本構想」に基づき、2023年に発足したGXリーグへの参画を決定しました。GHG排出削減は自社だけで取り組みを加速することが難しいことから、産官学との外部連携も視野に目標の達成を目指します。

Scope3のGHG排出量は、これまで国内のみを算定対象としていましたが、現在海外を含めたグループ全体の排出量算定を進めています。グループ全体への拡張と同時に、算定方法の変更による精度向上も進めているため、目標に掲げていた2023年内の算定と2/3を占めるカテゴリーの特定、およびサプライチェーン全体でのScope3のGHG排出量削減目標の策定はできませんでした。2024年にグループ全体の排出量算定を完了し、排出量の2/3を占めるカテゴリーを特定すると同時に排出量削減目標を策定します。

※ Carbon dioxide Capture, Utilization and Storageの略。分離したCO₂を利用・貯蔵する取り組み

環境パフォーマンス

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		2023年度実績
GHG排出量	国内+海外	Scope1+2: 2019年比、排出量を増やさない。(2030年までに2019年比30%削減)	Scope1+2排出量: 2,700千トン-CO ₂ (2019年: 3,230千トン-CO ₂)
		Scope3: 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する。	グループ全体で2/3以上を占める 排出源を特定中
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16.7%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23.7%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22.0%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: 770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、定量管理を継続する。	化学物質排出規制を遵守し、定量管理を実施した。

TCFD提言に基づく情報開示



クラレグループは気候変動対策を当社の取り組むべき重要課題の一つとして捉え、2020年11月に気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)※1提言に賛同しました。また2022年度を起点とするサステナビリティ中期計画では、気候変動の緩和策として、GHGの排出量削減と省エネルギーの促進、自然環境の向上に貢献する製品の拡大、サーキュラーエコノミーへの対応などを掲げました。これらの施策を着実に実行するとともに、TCFDが推奨するガバナンス、シナリオ分析に基づく戦略、リスク管理、指標と目標に基づく開示も段階的に充実していきます。

2022年度には、国際エネルギー機関(International Energy Agency: IEA)が発行しているWorld Energy Outlook等を参考にして、低炭素社会への移行が進む2°C以下シナリオおよび気候変動が進む4°Cシナリオに基づくシナリオ分析を開始し、2023年度までにクラレグループ全体の主要なリスクおよび機会の事業インパクトの算定を完了しました。結果は右表の通りです。

2°C以下シナリオにおけるGHG排出およびエネルギー調達に対する炭素価格※2の影響は大きく、2030年のGHG排出削減対策実施後にクラレグループで約320億円の炭素税賦課額が見込まれ、操業コストが増加する可能性が示されました。この対策として、2050年カーボンネットゼロに向けたGHG排出削減計画を着実に進めると同時に、環境貢献の高い製品が創出する市場価値を製品・サービス価格に反映していきます。

今後はシナリオ分析の結果から導き出された主要なインパクトへの対応を進めていくと同時に、環境変化に応じて適時に算定内容を見直し反映していきます。

気候変動シナリオにおけるクラレグループの主要なリスクと機会の事業インパクト

青字＝利益サイド 赤字＝損失サイド
大≥100億円 100億円>中≥10億円 10億円>小

リスクと機会	事業インパクト	2030年度 事業インパクト シナリオ	
		4°C	2°C以下
低炭素社会 への 「移行リスク」	炭素税賦課額※3	中	大
	GHG排出およびエネルギー調達に対する炭素税の負担による収益の低下	小	中
	化石燃料／石油由来原料購入費の変動額	小	中
	光熱費(電気代)の変動額	小	中
	GHG排出削減対策目標の達成による効果	中	大
	バイオ原料を使用した製品の事業拡大	小	中
	リサイクル関連製品の事業拡大	小	中
気候変動に伴う 「物理リスク」	食品ロス削減製品の事業拡大	中	中
	モビリティの電動化比率上昇による、関連部材の事業拡大	小	小
	モビリティの電動化比率上昇による、内燃機関関連製品の減少	小	小
	海・河川隣接場所での洪水災害発生による工場被害増加と生産能力の低下、操業停止	小	小
	気温上昇に伴う作業環境の悪化による生産効率の低下	小	小
	水の安定供給に関する事業の拡大	中	小

※1 金融安定理事会(FSB)により、気候関連の情報開示および金融機関の対応をどのように行うかを検討するために設立された「気候関連財務情報開示タスクフォース(Task Force on Climate-related Financial Disclosures)」

※2 World Energy Outlook 2022より先進国140ドル/トン-CO₂、新興国25ドル/トン-CO₂[2030年]にて計算

※3 2°C以下シナリオ(含1.5°Cシナリオ): 先進国140ドル/トン-CO₂、新興国25ドル/トン-CO₂にて計算
4°Cシナリオ: 欧州90ドル/トン-CO₂にて計算



自然環境・生活環境貢献製品の拡大

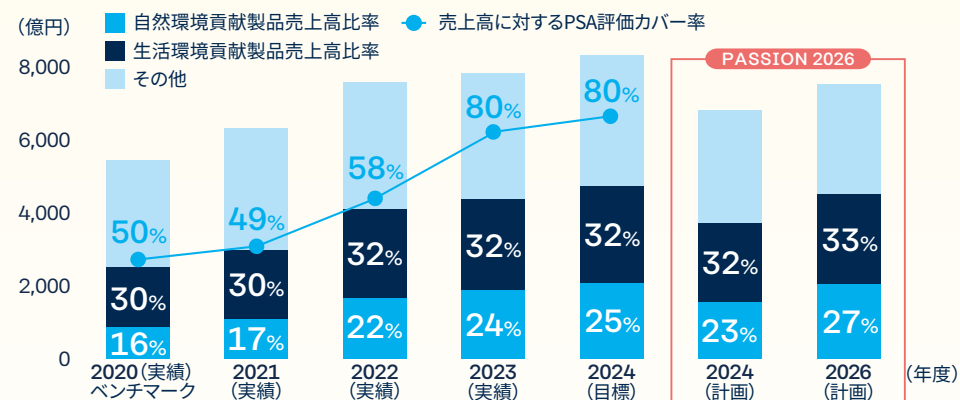
P.26

クラレグループは独自性の高い技術と製品が持続可能な社会の実現に貢献すると考え、自然環境・生活環境貢献製品の拡大に取り組んでいます。

「PASSION 2026」では、自然環境・生活環境貢献製品の拡大目標を設定するにあたり、客観性と透明性を確保するためクラレPSA (Portfolio Sustainability Assessment) システムを導入しました。2021年にクラレPSAシステムによるスクリーニングを開始、WBCSD^{※1}のガイドラインに従い段階的に評価を拡大してきました。2023年に売上高の70%以上を評価する目標に対し80%の評価を完了しました。

また、PSA 高スコアの製品をクラレグループの自然環境・生活環境貢献製品として特定し、「PASSION 2026」ではグループ全体の売上高における貢献製品の売上高比率を2020年の46%から2024年は55%、2026年は60%に向上する目標を定めました。2023年の自然環境・生活環境貢献製品の売上高比率は56%となり「PASSION 2026」の2024年目標を前倒しで達成したため、さらにその拡大を図るべく、目標を57%に見直しています。

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



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

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

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〉^{※2}製品
 - ・人工皮革〈クラリーノ〉
- リサイクル原料使用銘柄
- Scope3の削減

水・大気の浄化

- ・活性炭



- 再生が容易
- 環境規制への適合性

物流の負荷低減/ フードロス削減

- ・EVOH樹脂〈エバール〉
 - リサイクル可能 (CE^{※3}への貢献)
 - 食品廃棄物の削減
- ・バイオマス由来のガスバリア材〈PLANTIC〉
 - Scope3の削減
 - 食品廃棄物の削減



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

通信の高速化

- ・液晶ポリマーフィルム〈ベクスター〉
 - 高速通信を実現



EVの軽量化

- ・耐熱性ポリアミド樹脂〈ジェネスタ〉
 - 最終製品の耐久性向上

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

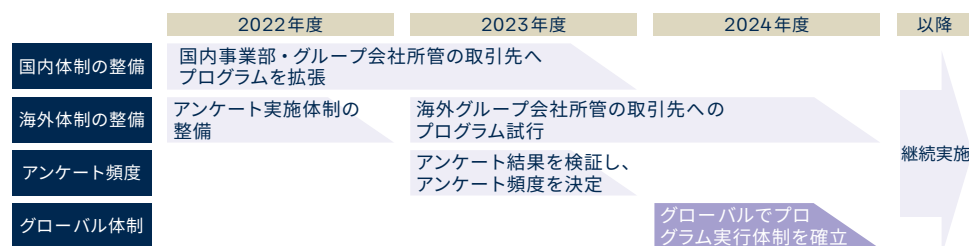
※2 ポリエステル長繊維〈クラベラ〉を中心とした商品の中で、「地球環境の負荷の低減」または「持続可能な低炭素社会の実現」に役立つものにつけられる、クラレトレーディング株式会社のブランド名

※3 Circular Economy (サーキュラーエコノミー) の略

サステナビリティ調達

サステナビリティ調達

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、2019年にCSR調達方針を見直し、クラレグループとともにこの方針の遵守に取り組んでいただくよう取引先に要請しています。2022年に国内取引先へ実施したCSR調達アンケートを、2023年は海外の304社にも拡大して実施し、86%の取引先から回答を得ました。国内と同様に海外取引先にも結果をフィードバックし、取り組みが不十分と判断した取引先に改善を要請していきます。さらに、2024年は個別に実施していた国内と海外の取り組みを統合し、「PASSION 2026」の目標に掲げたグループ全体の購買額の80%（原材料・副資材・製品については購買額の90%）をカバーする取引先へのアンケート体制を確立し、グループ全体でサプライチェーンの強靱化を目指します。



サプライチェーンにおける人権配慮

クラレグループ人権方針

クラレグループでは、クラレグループ行動規範の一つに人権の尊重を定めており、人権尊重を経営の重要課題としてクラレグループのみならずステークホルダーとともに取り組むため、「クラレグループ人権方針」を策定しました。同方針に基づき、人権尊重のために適切なプロセスを導入することを取引先にも求めています。

品質マネジメント

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・信頼性確保につながる活動を継続的にを行っています。特に、品質データの確実な保管・トレーサビリティや品質情報を可視化するデジタル化を進めており、2023年より順次運用を開始しています。引き続き、導入事業部の拡大およびシステムの改善を進めて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。2023年は品質改善活動の促進に向けて「変え続ける事に挑戦する“人と組織”を目指して」をテーマとしたセミナーを開催しました。

さらに、クラレグループでは毎年テーマを設けて品質の自主確認を実施しています。2023年は国家認証や業界認証を取得している製品の認証管理・運用方法について、認証に適合するための要求事項に適切に対応していることを確認しました。引き続き、これらの活動を通じ品質保証・品質管理の担当者だけでなく、生産・販売・開発の担当者を含めて品質向上への意識を高め、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

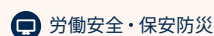
製品安全・化学物質管理

製品の安全を確実なものとするため、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と改善を実施し、製品安全の確保および品質保証を行っています。加えて、体内へ摂取されるもの、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、欧米を中心に微量成分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、取り扱い企業にはそれらに対応し得る適切な管理体制が求められています。当社では、海外グループ企業とも連携し、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、事業部単位で化学物質管理の責任者、担当者を指名し、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等への理解を深め、適切な対応につながるよう努めています。



安全に関する考え方



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なテーマと言えます。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、その発生防止を図っています。また万が一、事故・災害が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

安全はすべての礎

安全に関する行動方針(2024年度)

- 1) 「安全第一、生産(工事、開発)第二」を実践すること
- 2) 行動前の「危険予知」と行動前後の「確認」を実践すること
- 3) 一人ひとりが安全を「自分事」とし、職場全体で安全を担保すること

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、海外グループには3年に1回を目途に本社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

2023年のグループ全体の全労働災害度数率は、3.17(国内グループ2.34、海外グループ4.48)となり、目標(1.9以下)未達となりました。国内グループは2年連続して悪化し、過去10年間で最も悪い結果となりました。海外グループでは前年に比べて悪化したものの、長期的な傾向では向上してきていると判断しています。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ランクの発生ゼロを目標にしています。2023年のA、Bランク労働災害(重大労働災害)は、グループ全体で合計7件(国内：Aランク災害1件、Bランク災害3件、海外：Aランク災害3件)発生し、目標未達となりました。発生したAおよびBランク災害はすべて挟まれ・巻き込まれ災害でした。これらはリスクの見逃しや人の注意力や技量に頼った安全対策になっていたことに起因しており、その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実施し、今後も安全で災害のない職場を目指して取り組んでいきます。

保安防災

2023年のグループ全体のA、B、Cランク事故件数(比較的大きな保安事故件数：当社独自の評価法)は、7件(国内グループ：Aランク漏洩1件、Cランク漏洩3件と火災1件、海外グループ：Aランク漏洩1件、Bランク火災1件)となり、目標(0件)未達となりました。国内グループではここ数年5件前後のA、B、Cランク事故が続いており、また、海外グループでは2020年から2022年まで事故の発生がありませんでしたが、2023年は2件発生しました。2023年のグループ全体のD₁、D₂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、9件(国内グループ：D₁ランク漏洩5件と火災2件、D₂ランク漏洩2件、海外グループ：なし)となり、目標(3件以下)未達でした。前年と比べて保安事故の発生件数は増加しており、過去最多の件数となりました。特にバルブの閉止忘れなど、操作前後の確認を怠った結果事故に至ったものも多く含まれており、その対応を進めています。引き続き、比較的大きな保安事故ゼロを目指すとともに軽度の保安事故の発生低減を目指し、現場のリスク把握と対策をしていきます。

米国工場火災事故に関する検証と対策について



2018年に米国子会社の工場で発生した火災事故の検証結果を2023年12月に公表しました。技術、ガバナンス、訴訟対応の3つの観点から検証し、それぞれに取りまとめた再発防止策を着実に実施しています。さらに、これらの検証結果と再発防止策を踏まえたグループ全体の対策をまとめ、安全活動現場検証等の活動を通じてグループ全体に水平展開しています。今回の検証結果とその対策に基づいた取り組みを国内および海外グループで展開し、クラレグループ全体の安全管理体制およびリスク管理体制のさらなる強化を目指しています。

人材マネジメントの基本的な考え方



クラレグループは、人材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。

また、2022年に開始したグローバルでのエンゲージメントサーベイ(Our Voice)の結果に基づき、アクションプランを進めることで従業員のエンゲージメントを高め、「PASSION 2026」で掲げる人と組織のトランスフォーメーションの実現につなげていきます。

人権尊重への取り組み



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」にて事業活動に関わるすべての人の人権を擁護し、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。「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、クラレグループのすべての人が各々の行動に反映していくことを目指し「世界人権宣言」や「労働における基本的原則及び権利に関するILO宣言」等の国際的に認められた人権に関する規範に基づき制定されました。私たち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、真摯に人権尊重の取り組みを実践していきます。

ダイバーシティとインクルージョンへの取り組み



クラレグループでは、ダイバーシティとインクルージョンの目的地を「多様な社員一人ひとりが生き生きと働き、失敗を恐れずに挑戦することで変化に対応しながらイノベーションを次々生み出し、成長を続けている会社」と決めました。

この実現のために、「PASSION 2026」の期間中は、グループで一貫した人事基盤・人材データを整備した上で、長期視点に基づく人材育成と多様性を促進する人事施策を実施します。個人が能力を発揮でき、かつ、事業の成長を生み出すグローバルな適材適所の配置・登用を進め、各人が多様性を尊重し、失敗を恐れずチャレンジする組織風土を醸成します。

国内では、中核人材における多様性の確保を目指します。中核人材を管理職と定義し、管理職における、女性・外国人・中途採用者登用の促進を進め、ベンチマークである2021年9月時点で12%の割合を、2030年までに25%以上にすることを目標とします(生産事業所を除く)。2023年度の実績は16%でした。

人事基盤・人材データベース

クラレグループ全体において、多様な人材の適材適所での活躍や、その役割や成果に応じた処遇を実現するためには、グローバル共通の公平かつ公正な人事制度や人材データベースなどの人事基盤構築が不可欠です。クラレグループコンピテンシーをグローバル共通施策に活用し、社員一人ひとりの能力開発の支援に役立てていきます。また、ジョブグレードの基準や運用手順を整備し、処遇の納得性を一層高めるため、各種制度の見直しを継続していきます。2023年は人材データベースについて、対象者層の拡大、キャリア・トレーニング受講情報の拡充を行ってきました。2024年は当システムを活用して後継者育成プログラムを進め、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ます。これを計画的な人材育成や多様な人材の登用に生かしていく予定です。

評価制度

クラレグループでは、現状に甘んじることなく、前向きな姿勢や新しい視点を持って、失敗を恐れず挑戦する組織風土を醸成するため、個人の業績目標に「挑戦的な目標」を設定し、結果だけでなく、目標達成に向けたプロセス・行動を評価することを推奨しています。また、グループ一体での事業価値創出を推進するため、組織を越えた協業活動への積極的な参加を促しています。

グローバル人材育成

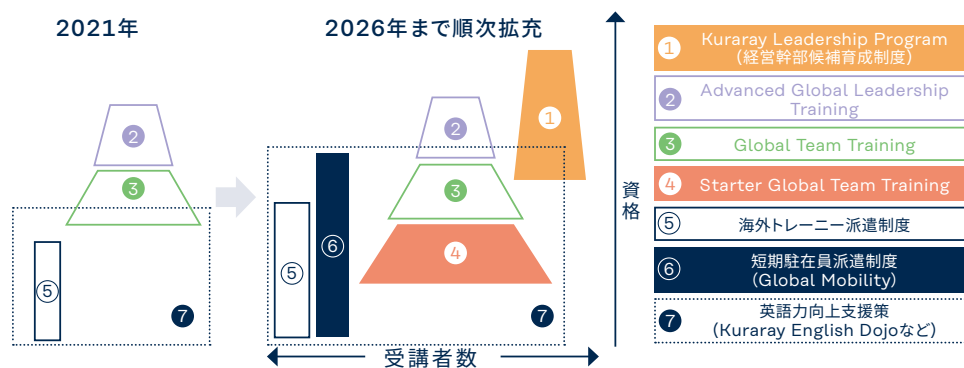


人材育成

クラレグループでは、一人ひとりの価値観やキャリアを尊重し、社員・会社がともに成長するために必要なスキル・能力を開発する機会を提供します。クラレグループの「理念」を再確認し、「価値観」を共有する機会を充実させるとともに、多様な人材がグローバルに活躍できるよう、「英語力向上支援策」や「短期駐在員派遣制度」と並行して、「グローバル人材育成研修」を体系的に拡充していきます。また長期視点での「経営幹部候補育成」で事業部長・本部長相当ポジションを担える人材を計画的に育成し、人材プールを構築することで事業運営を強固にします。

加えて、2023年度からは新たにDX人材育成プログラムが始動し、Gold、Silver、Bronzeの3段階のデジタルリテラシーレベルに応じたクラスの受講目標を設定しています。全社員がBronze classを受講するとともに、各部署で少なくとも1人のGold class人材(DXを企画・推進できる人材)の育成を目指します。

グローバル人材育成プログラムの拡充



人材育成 指標、目標と実績		
指標 ^{※1}	目標	2023年度実績
a) 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 ^{※2}	60% (2030年度)	40%
b) 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 ^{※3}	200% (2030年度)	90%
c) DX人材育成 各クラスのべ受講者数(達成率)		
Gold class	180名 (2026年度)	44名 (24%)
Silver class	1,200名 (2026年度)	163名 (14%)
Bronze class	5,700名 (2026年度)	5,114名 (90%)

※1 a) b)はクラレグループ社員が対象、c)は国内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約300

※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者数

社会貢献活動



社会とのかかわり



クラレ財団ウェブサイト

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

ランドセルは海を越えて

「ランドセルは海を越えて」は、戦禍によって教育機会を奪われたアフガニスタンなどの子どもたちに、毎年、日本の小学生が使っていたランドセルを文房具や手紙を添えて贈る国際社会貢献活動で、これまでアフガニスタン・モンゴル・ネパール・カンボジアで活動実績があります。2004年のスタートから20回目の節目を迎えた2023年度は、全国各地から6,705個のランドセルの寄贈があり、これまでに海を越えたランドセルは、156,545個になりました。今後も継続して支援の輪を広げたいと考えています。





グローバル人事担当メッセージ

現場の声、目線を大切にしながら、
働きがいを感じられる
「人と組織の在り方」を

総務・人事本部長 **大野 智浩**

グローバルで人的資本の力を最大限に発揮させていく

クラレグループには、モノづくりが好きで、仕事を通じて「世のため、人のため」に貢献したいというメンバーが国内外問わず多く集まっています。海外従業員比率は約4割になり、グループ全体で多様な人材を見えるようにして、グローバルで人的資本の力を最大限に発揮させていくことが持続的な企業価値向上につながる鍵だと考えています。

中期経営計画「PASSION 2026」の大きなテーマの一つに、新規事業の創出があります。当社では、2000年代以降の海外M&Aによる急拡大とともに、各カンパニー・事業部の枠組みや考え方が確立されていきました。一方、これにより生じた組織間の隔たり（サイロ）が、社内の協業を阻害していることも見受けられ、結果的に新たな発想や事業の創出を阻む一因になっています。

こうした背景から、「PASSION 2026」における人事施策では、「多様な人材が生き生きと働き、挑戦をすることでイノベーションを次々と生み出すこと」をビジョンに掲げ、「多様性を促進する人事施策」「長期視点に基づく人材育成」「人事基盤・人材データの整備」をコア施策として展開しています。

「多様性を促進する人事施策」では、経営層を含めた研修や短期駐在員制度などを通じて、全社でダイバーシティとインクルージョンを推進します。「長期視点に基づく人材育成」では、グローバルな後継者育成計画に注力し、事業の持続的成長を支援しながら、各個人の成長に結びつけます。また、組織間サイロを防ぐため、各事業・グループ会社の垣根を越えた人選による後継者育成を可能にします。そのため現在グローバル共通の「人事基盤・人材データの整備」を行い、グループ全体で重要ポジションの候補となる

人材の見える化を進めています。また、2023年から新たにDX人材育成プログラムを開始し、人と組織の変革に向けた取り組みも進めています。

今後は、施策を着実に実行すべく、経営戦略と連動した人事戦略を再定義していきます。その一環として、2024年は経営層や重要ポジションにおける多様性（女性・外国人比率）、経営幹部候補の準備率、グローバル人材育成・ダイバーシティとインクルージョン研修への参加率などのKPIを新たに設定しました。

人材が集まる「魅力的な企業」であり続けるために

昨今の世界的な人材不足の中で優秀な人材を獲得していくためには、当社が魅力的な会社であり続けることが大切です。そのためには、グローバル規模で、全社員がモチベーション高く競い合うことのできる公平性のある評価および報酬体系の整備が不可欠です。加えて、世界中の多様な社員が交流し、自己研鑽できる風土づくりも重要な要素となります。今後はこうした点を意識しながら、空きポジションに応募できるような挑戦を促す仕組みをグローバルに展開し、さらに魅力的な会社を目指したいと思います。

また、社員一人ひとりのエンゲージメントを高めるため、2022年度に初めてグローバルでエンゲージメントサーベイを実施しました。結果と分析は経営層、各所属長と共有し、各組織でフィードバックと改善アクションを取るように促しました。しかし、残念ながら2023年のパルスサーベイでは、上司と部下間でのコミュニケーションが不十分で、フィードバック状況に関する相互認識が異なることが示されました。この結果を真摯に受け止め、今後もサーベイを年一回継続的に実施することで、エンゲージメントの向上と組織の活性化を図ります。

私はもともと事業部出身で、買収や組織の統合を経験する中で多様なメンバーと議論をしてきました。その経験を生かし、国内外の各事業部の現場の声、目線を大切にしながら、すべての社員が働きがいを感じられる「人と組織の在り方」を考え続けていきたいと思っています。

私たちの挑戦

2

ネットワーキングから始めるイノベーション

社内外を問わず、人と人、技術と技術をつなげることで、グループ全体が「One Kuraray」となって次代に向けたイノベーションを創出し続けます。



研究開発の基本戦略

研究開発本部は、社内カンパニー・事業部およびグループ会社と緊密に連携しながら、「新事業の創出」「既存事業の強化・拡大」「基盤技術の構築・深耕」の各ミッションにおいて、グループ全体の業容拡大と収益向上に資する取り組みを推進してきました。「協業・支援プログラム」において既存事業の持続的な強化・拡大に貢献するとともに、「新事業創出活動」では新たな事業機会を見出し、事業基盤の範囲を広げています。社内外のリソースを結びつけ、イノベーション創出につなげる組織である、イノベーションネットワーキングセンターとの密接な連携により、開発アイテムのグローバルマーケティングや、研究開発シーズとアンメットニーズ*の共有による新事業アイデア創出、開発加速のための協働ワークなど、社外を含む協業を推進しています。また、2024年1月に新たに設立された経営企画室ポートフォリオ戦略部との連携により、研究開発と事業ポートフォリオ戦略の連動性を高めます。これらを通じて、サステナビリティに関わる素材や新プロセスの開発など、未来を支える新事業の創出を図ります。

※ まだ満たされていない、または気づかれていない潜在的な要求、需要

研究開発体制

持続的に成長する「スペシャリティ化学企業」であることを目指し、研究開発・新事業開発の中核的存在として活動しているのが、コーポレート組織の研究開発本部で、くらしき研究センター、つくば研究センター、知的財産部、企画管理部を擁しています。

研究センターでは、有機／高分子合成技術、触媒化学、高分子材料関連技術、環境エネルギー関連技術、精密重合および変性、成形材料、成形加工、計算科学を基盤技術とし、新事業、新規製品、新技術の開発を推進しています。また、高度な分析・解析技術、安全性評価技術を保有するクラレグループの分析・解析センターとしても機能し、全社技術課題の解決に取り組んでいます。さらに、研究所の枠組みに収まらない研究領域におけるテーマの企画・立案・遂行にも取り組んでいます。研究開発の加速のためデジタルR&D技術については、研究開発活動への実装に向けて取り組んでいます。

知的財産部では、IPマネジメントセンターと連携し、知的財産情報の分析・解析を行い事業戦略のサポートも推進しています。

研究開発本部は海外の拠点も含め、各事業部が有する開発・生産拠点と緊密な連携を取りながら研究開発を推進しています。

コーポレートの生産技術開発を担う技術本部は、技術開発センター、設備技術統括部などを擁しています。各カンパニーの生産技術統括本部、各事業所の生産技術開発部と協業しながら、生産技術開発を推進するとともに、研究開発本部とも開発の初期から連携し、新事業、新規製品開発の加速を図っています。また、全社の生産技術領域におけるデジタル戦略を推進しています。

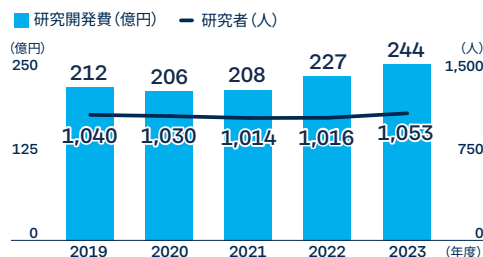
「PASSION 2026」の重点施策

顧客視点からの開発
(P.38)

サステナビリティに貢献する開発
(P.39)

知的財産戦略の立案・推進
(P.40)

研究開発費と研究者数の推移

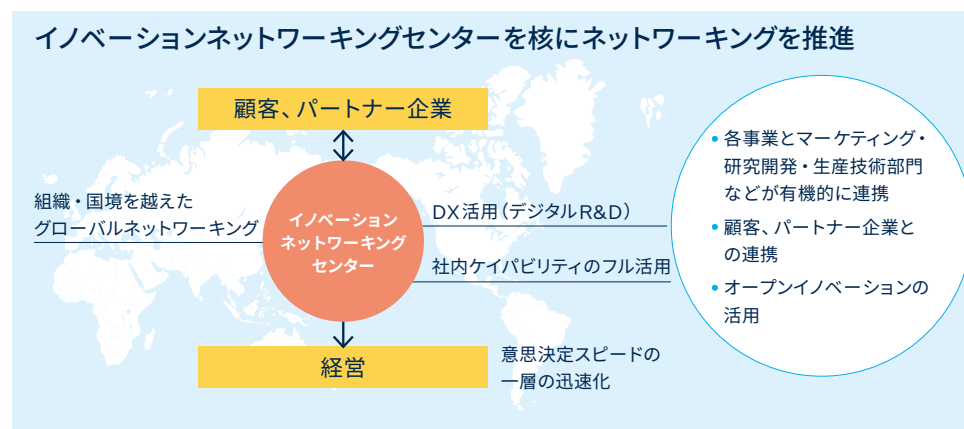


イノベーションネットワークキングセンター

イノベーションネットワークキングセンター（INC）は、社内外のリソースを結びつけ、イノベーション創出につなげることを最も重要な目的としています。研究開発本部、各事業部、グループ会社、および顧客が主役となってイノベーションを生み出していけるように、クラレグループのアクセラレーターの役割を担い、全社・全員参加型の活動を推進しています。そのため、この組織ではアンバサダー制を採用しており、多様なバックグラウンドをもつ30名余りの本所属メンバーと各部署を代表する50名余りのアンバサダーがグローバルに連携して活動しています。

「明日に向けた全社イノベーションプロセスと文化を醸成する」というビジョンを掲げ、マーケティング部が顧客起点でのイノベーションのテーマ創出活動を担い、インキュベーション部がテーマの育成活動を支援しています。戦略推進部は、これらの土台となる当社の保有技術、試作試験設備および各担当者の情報を検索できるプラットフォームに加え、プロジェクトへの適切かつ透明性のあるリソース配分やポートフォリオ管理のための仕組み（イノベーションパイプライン）を運営しています。

2023年には全社を通じて、当社がイノベーションを狙う重点領域（イノベーション戦略）についての議論を行い、戦略領域を設定しました（右表）。これらの重点領域に対して、上述したパイプラインを活用することで戦略的にリソース配分を行っています。またスタートアップとの連携機会の探索を含むオープンイノベーションにも取り組んでいます。2024年1月に新たに設立されたジェムストン推進グループは米国スタートアップと協業し、有望な新技術の事業化を推進しています。



重点領域と主な戦略の一例

重点領域		狙い
	サステナブル原料への転換	化石資源由来の原料から、持続性の高い原料への転換による地球環境への貢献
	金属を代替する軽量化技術・材料	金属部品、部材の軽量化を通じた移動体の燃費等のエネルギー効率の向上
	ポリマー材料リサイクル	リサイクル材料の活用、およびリサイクルに適した材料の提供、リサイクルループへの寄与による地球環境への貢献

顧客視点からの開発

イノベーションネットワークキングセンターと研究開発本部の連携(グローバルマーケティング)

持続的にイノベーションを起こしていくには、研究開発本部の独自技術をベースとした素材の価値を開発初期段階で市場・顧客に問い、POC (Proof of Concept: 概念実証) を実施していくことが重要です。そのためには、市場との強いつながりが不可欠であり、研究開発テーマの各責任者・担当者はINCのセグメントチーム※1と連携してマーケティングを進め、市場を深く理解した上で開発を進めます。加えて、自らセグメントチームメンバーとしても活動することで、顧客のアンメットニーズを早期に掘り起こし、新たな研究開発テーマにつながる着想の発見を試みています。

2022年より、研究開発本部とINCのメンバーが集うグローバルコミュニケーションイベントのイノベーションアワーを定期的で開催し、全社的なイノベーションプロセス構築と文化醸成、ネットワーク・コミュニケーションの活性化を図っています。互いの強みを融合・連携し、イノベーション創出に向けてアイデア創出、MVP※2の開発、POCを迅速化するための場として活用しています。



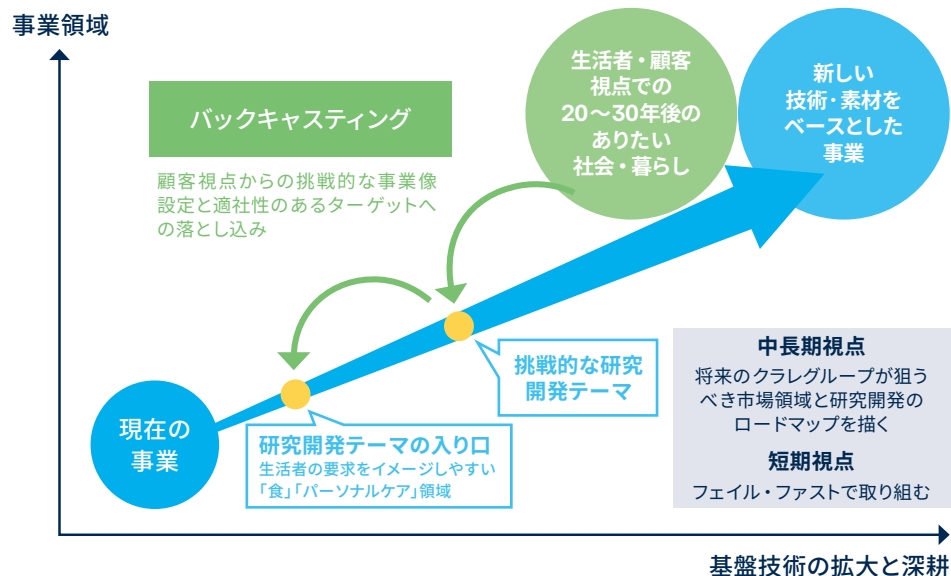
※1 「自動車」「紙・包装材」「農業」「スポーツ・アウトドア」「建築・建設」「生活・パーソナルケア」の6つを戦略領域としたセグメントチーム
 ※2 Minimum Viable Productsの略。実用最小限の製品。ユーザーに実用最小限の価値を提供するプロダクトのこと

バックキャスト型の研究開発

研究開発本部では、世の中の課題やトレンド、市場やお客さまの困りごとに対し、新しい価値の提案につながる研究開発テーマを創出しています。「PASSION 2026」では、生活者・顧客の視点で20～30年後のありたい社会・暮らしを考え、その実現に向けた挑戦的な研究開発テーマをバックキャスト思考で具体化する活動に取り組んでいます。既存事業の延長線上にない、将来のクラレグループが狙うべき市場領域と研究開発のロードマップを中長期視点で描き、短期的にはフェイル・ファスト※で取り組むことを目指します。生活者の要求をイメージしやすい「食」「パーソナルケア」の2領域を発想の入り口とし、それぞれの領域で研究テーマ候補を選定しました。現在、これらテーマ候補の事業化可能性を見極めるためのコンセプト検証に取り組んでいます。また、これまでの研究開発領域に限定されない挑戦的な研究開発テーマの創出の手法として、新たな領域でのテーマ探索を進めていきます。

※ 早く失敗して、そこから学びを得ることで成功に近づいていく考え

バックキャスト型概念図



サステナビリティに貢献する開発

研究開発本部では、保有技術をさらに磨き上げ、社会の大きな方向性であるサステナビリティとQOLの向上をともに満たす領域において、新事業の創出に邁進しています。特に、サーキュラーエコノミーとカーボンニュートラルは重要テーマであり、自然環境の向上に貢献する生分解性材料の開発においては、生分解性と機能性を高いレベルで両立した酢ビ系ポリマーの開発に加え、生分解性の制御メカニズム解明にも取り組み、それを素材開発に生かしています。また、当社の事業領域周辺におけるバイオマス原料化や低環境負荷プロセス検討など、低環境負荷の素材開発にも取り組んでいます。この分野において、スケールアップ技術の検討を含め、顧客と協力しながら素材の価値検証と性能改善に向けた取り組みを重ねています。加えて、GHGの排出量を大幅に抑制するようなプロセス開発、リサイクルに資する技術・素材開発などにも注力しています。引き続き、自然環境と生活環境の向上に寄与し、顧客価値創造につながる新事業創出を推進していきます。

TOPICS

ライフサイエンス領域への取り組み

高い成長率が期待される再生医療をはじめとする細胞培養領域において事業機会を創出すべく、その橋頭堡として細胞培養用のPVAマイクロキャリアを開発しました。素材としてPVAを用いることで、攪拌培養時に破損せず異物を発生させない、細胞培養の効率が高い、さらには細胞の剥離性に優れ回収が容易であるなどの特長を見出しています。すでにサンプルの製造体制を整えており、2024年3月に国内で発売しました。米国をはじめとする海外での発売に向けて、準備を進めています。



PVAマイクロキャリア上の培養細胞の顕微鏡画像

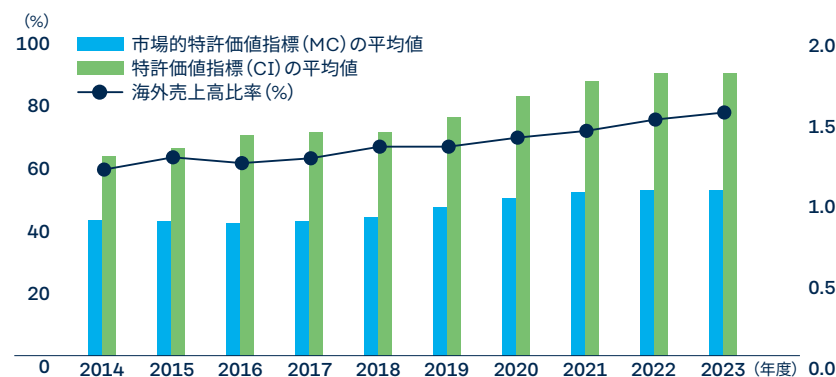
知的財産戦略の立案・推進

クラレグループの知財運営は、自社・他社の知的財産の尊重を基本とし、経営戦略および事業戦略に沿った知財活動の成果による事業貢献を目指しています。これまで当社は、事業のグローバル展開に合わせて知財ポートフォリオの充実化を図ってきました。これに加え、事業ポートフォリオの高度化を知財面から支えるべく、中長期的視点からの知財マネジメントを従来以上に重視し、継続的にその見直しを実施していきます。

特許ポートフォリオの整備 (1) 事業のグローバル展開を支援

クラレグループは、経営戦略に沿った事業成果の実現を目指し、事業のグローバル展開を進める中で、特許ポートフォリオ^{※1}の整備に取り組んできました。特に、海外における保有特許の指標である市場的特許価値指標^{※2}(MC : Market Coverage)の平均値は、海外売上高比率の上昇に合わせた海外保有特許の充実に伴って向上しています。これに伴い、各特許ファミリー^{※3}の特許価値指標^{※4}(CI : Competitive Impact)の平均値が向上、グループ全体の特許資産価値^{※5}(PAI : Patent Asset Index)も高まっています。

海外売上高比率と特許価値指標の平均値の推移



※1 米レクシスネクシス社のLexisNexisC PatentSight+ によるデータを用いて当社が作成

※2 特許でカバーする市場の規模と特許が有効な国数に基づいて算出される指標

※3 複数の国で出願・権利化された一つの特許発明の単位

※4 特許ファミリーの競争力を表す指標。市場的特許価値指標(MC)と後願特許からの引用に基づいて算出される全ポートフォリオの「技術的な価値」の指標(TR : Technology Relevance)の積

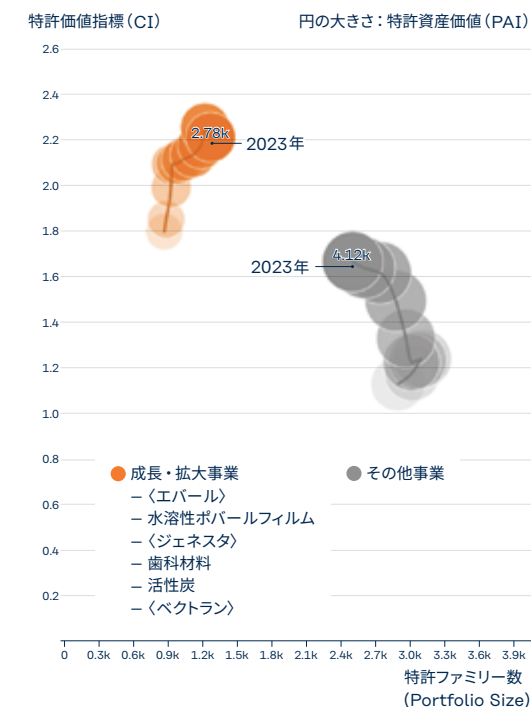
※5 保有している特許の CI をすべて合算した値で、特許ポートフォリオの総価値を示す指標

特許ポートフォリオの整備 (2) 事業ポートフォリオの高度化を支援

クラレグループでは「自然環境と生活環境の向上に寄与する」という使命を持続的に達成するために、事業ポートフォリオの高度化を図っています。これを支える知財活動を実現するため、「成長・拡大事業」(P.24)を中心に特許ポートフォリオの整備を進めています。これまでも右図に示す通り、「成長・拡大事業」については、1件あたりの特許価値指標(CI)を高め、またその他事業については、ポートフォリオ構成を適正化(特許の質と量のバランス)することで、各事業が果たす役割の効率的な支援を図ってきました。

今後とも各事業の特徴に応じ、特許に限らない知的財産の戦略的な活用を通じて、事業ポートフォリオの高度化をサポートしていきます。

「成長・拡大事業」の特許スコアの変化 (2014年～2023年)



知財マネジメント適正化による価値創造

クラレグループでは、知財活用の一つの目標を「差別化による価値創造」とし、知財マネジメントの見直しを継続的に行っています。気候変動や資源制約など社会的要請の変化は、グローバル市場における競争激化と相まって事業環境に大きな変化を与えています。新たな環境で事業が競争力を維持し、価値を創造し続けるためには、適切な知財活用が必要となります。そのため、営業活動を通じた市場情報を加味した、IPランドスケープ(特許・市場情報解析)を活用し、新しい事業機会の探索と実現に向け、事業戦略とより一体化した知財戦略を構築、実行していきます。

対談

イノベーション
ネットワーキング
センター長

中野 一郎

研究開発本部長

須郷 望

全社で戦略を共有し、技術とマーケットの視点を融合しながら新事業の創出を図る

組織的に新しい領域のマーケットとつながる

須郷 クラレグループの研究開発の強みは、低分子から高分子、加工までの一連の技術、プロセスを保有していることで、樹脂・ポリマーからフィルムなどの成形品まで一貫して開発できる点です。また、研究開発本部では、各事業部門の課題解決や技術開発をサポートする「協業・支援プログラム」を実施しており、顧客も加わって連携しながら、品質向上・収率改善の課題に取り組み成果を上げています。さらに、各研究所の隙間となる領域の研究開発やナレッジをつなぐ役割を担うチームとして「融合技術領域探索グループ」を設置し、緊密に連携しながら「新規事業の創出」「既存事業の強化・拡大」「基盤技術の構

築・深耕」のミッション達成に向けて取り組んでいます。

中野 イノベーションネットワーキングセンター（INC）は、2022年に設立された新しい組織です。社内外のリソースを結びつけ、イノベーション創出を加速させることが最大のミッションです。これまでの事業部制にはなかった横断型の動きをする組織で、現在30名余りの本所属メンバーと各部署を代表する50名余りのアンバサダーがグローバルに連携して活動しています。

クラレグループは、これまで技術開発力・製品力を強みとし、プロダクトアウト型のビジネスを主体に展開してきました。事業環境がダイナミックに変化するVUCAの時代にイノベーションを創出し新規事業へと展開するためには、これに加えて、組織的に新しい領域のマーケットと

つながることが重要になります。私たちはそのアクセラレーターとして、研究開発本部および各事業部と協議を重ねながら、戦略シナリオの立案とプロジェクトを推進していくための仕組みづくりに注力してきました。今後は、これまで築き上げてきた成果を実証しながら新たなビジネスの創出につなげていきます。

須郷 研究開発本部でもマーケットの定点調査は実施していますが、顧客との関係性が強いINCや各事業部と連携し、互いのケイパビリティを活用しながら取り組んでいくことが、研究開発の効率化や、新規事業創出の確度を上げていくことにつながります。

また、こうした協業を通じて世の中に必要とされる製品を、スピード感をもって確実に提供することが可能となり、結果的に社会に大きく貢献できます。

中野 クラレグループのケイパビリティは、優秀な人材、技術開発力、グローバルネットワーク、過去の失敗から得た知見・見識など多岐にわたっています。顧客との信頼関係を強固にしていくためにも、これらのケイパビリティを有効



的に活用すべく組織の連携を図ることが大切だと考えます。

また、研究開発の効率化については、テーマ群の適切なポートフォリオマネジメントも必要な要素となるでしょう。リソースは限られていますので、フェイル・ファスト(早く失敗して、そこから学びを得ることで成功に近づいていく考え)が重要です。

技術とマーケットを双方向でリンクさせる

須郷 イノベーションネットワークセンター(INC)と研究開発本部が連携するテーマについては、顧客を含む社内外ネットワークによるマーケティングはINCが主体に、技術的な検証は研究開発本部が主体となって、密に連携しながら進めています。

中野 われわれが重視していることは、クラレグループが持つ技術力と顧客ニーズをリンクさせることです。

一方はシーズアウト、つまり研究開発本部が持っているテーマの事業化戦略です。クラレグループのケイパビリティを生かしたビジネスの仮説を作り、プロジェクトの内容によっては、顧客との協業までコーディネートすることを目指します。

もう一方はマーケットイン、つまりINCの活動から生まれたテーマの事業化戦略です。顧客を含む社内外のネットワークから得たアンメットニーズ情報をもとに、既存技術とのつなぎ込みを検討します。それが新規技術であれば、研究開発本部と相談しながら、応用技術を入れ込むなどし

て、具体的なビジネスのシナリオに落とし込んでいきます。

ポイントは、シーズアウトとマーケットインの双方向の行き来を迅速化・活性化することです。それにより納得感のある事業アイデア・シナリオが生まれ、仮説を立てながら効率的に実行・検証ができます。

須郷 まさしくINCからの提案で、顧客との対話から生まれたテーマがあります。顧客の中に入り込んでつかんでくるテーマは、定点調査だけではなかなか辿り着けな



いものです。これは非常に良かったです。

また、新しいテーマの成功には、研究開発の時点から市場を読み解く力、つまりマーケティングの視点が不可欠です。いくら高性能でユニークな製品を生み出しても、顧客に受け入れられなければビジネスとして成り立ちません。マーケット目線を獲得するためにも、INCとの連携は非常に有意義だと思います。

中野 現にINCのさまざまな活動において、研究開発本部のメンバーに参画してもらっています。

現在のINCの活動としては、「自動車」「紙・包装材」「農業」「スポーツ・アウトドア」「建築・建設」「生活・パーソナルケア」の6つのセグメントチームに対して複数の戦略アリーナを設定し、マトリクスで展開しています。例えば、「金属を代替する軽量化技術・材料」「ポリマー材料リサイクル」の2つの戦略アリーナには、自動車セグメントのネットワークを活用したマーケティングを進めることにより、イノベーション創出を狙います。このマトリクスはクラレグループ全体の新事業創出に向けたポートフォリオ戦略にも活用していきます。

また、さらに連携を強化し、イノベーションの創出を促進する活動の一つとして、グローバルでつながる定例会「イノベーションアワー」を開催しています。奇数月はシーズサイドからの研究開発テーマのシェア。偶数月はマーケットサイドからのアンメットニーズ情報のシェアとテーマの探索を行っています。さらにバーチャル上には、クラレグループが有する全社コア技術の情報を集約し、社員が閲覧できるCTP(コアテクノロジープラットフォーム)、保有する研究開発設備・技術設備を可視化し、融通しあうためにTEP(技術設備プラットフォーム)を開設しました。全社的な情報共有により、社員同士の連携・協業などのシナジーも生まれてきています。

須郷 戦略アリーナの例からも分かるように、ここ最近の研究テーマの潮流としては、特に環境の分野で欧州を中心にカーボンニュートラル、サーキュラーエコノミー対

応製品のニーズが非常に増えています。

中野 私も同感です。約6年前はバイオ燃料フィードストックを案内しても、興味を持ってくださるのは一部の熱心な顧客だけでしたが、ここ3年で大きく変わりました。実際に、顧客とコミュニケーションを継続するためには、サステナビリティの知見や提案を常にアップデートすることが必須となっています。

グローバルな連携を強化し、新事業創出を目指す

須郷 新事業の創出に向けては、グローバルな連携が鍵になると考えています。現在進行中のプロジェクトの一例として、ライフサイエンス領域の細胞培養があります(▶ P.39)。細胞培養用のPVAマイクロキャリアで、将来的に再生医療分野などでビジネス創出が期待できますが、まだ市場が十分に立ち上がっていないため、イノベーションネットワーキングセンター(INC)と連携しながら今後の潮流をしっかりと読み進めつつ、グローバルに展開していく方針です。

中野 細胞培養については、研究開発本部とINCの協業で北米でのマーケティングを実施しています。実際に北米にいるINCのマーケティング部の人材が、現地で販売を加速させるべく動いています。その他に進行中のグローバルプロジェクトとして、事業部との協業でPFASフリーの新規撥水技術など、複数のテーマが動いています。

須郷 現在、クラレグループの売上の約8割は海外です。今後は、先述の新規事業におけるネットワークの構築などに加え、ダイバーシティやタレントマネジメントなどあらゆることを含めて、グローバル規模で連携を強化することが課題だと考えています。

中野 課題解決に向けては、コーポレート全体で有機的に連携し、国内外の各事業部・子会社を含めて、クラレグループ全体の戦略を全員で共有し、イノベーションを協業していく体制作りやサポートシステムの整備を進めています。加えて、新しい分野の技術提案や市場開拓をさらに活性化すべく、失敗を恐れず挑戦する企業風土の醸成も重要になります。もちろん、ブランディングの強化も大切です。自分たちが何者なのか、何を目指しているのか、世界中の顧客にもっと発信していく必要があります。

須郷 研究開発における最大のミッションは新規事業の

創出です。技術開発を伴うため、結果的に中長期的な取り組みになります。そうすると、長期的目線でのマーケットの展望や、将来的な事業ポートフォリオの方向性にも関わってきます。マーケティングや事業シナリオの作成については、INCや2024年1月新設の経営企画室ポートフォリオ戦略部と協業で行い、確実にミッション達成を果たしていきたいと思います。

中野 INCは2024年1月に海外マーケティング機能を増強し、今後さらにドライブをかけていく方針です。目標は全社横断のイノベーション活動から100億円規模に成長する新規事業群をスタートアップしていくこと、それによるチャレンジ風土醸成です。「PASSION 2026」の最終年にあたる2026年には成果をお示しできるように、引き続き熱意を持って取り組んでいきます。未来に向けて果敢に挑戦し成長していくクラレグループにぜひご期待ください。



私たちの挑戦

3

人と組織のトランスフォーメーション

デジタル技術でプロセスを変え、多様性で発想の幅を広げることで
人と組織に変革をもたらし、強い競争力をもって世の中に貢献し続ける
“a digitally savvy company”を目指します。



DX推進体制

クラレグループは、DXビジョン「デジタルを経営に取り込み、高い競争力を持って常に進化し、世の中に貢献する」のもと、「カスタマーエクスペリエンス(顧客体験)の改革」「業務プロセスの改革」「ビジネスモデルの改革」「研究開発・生産技術シミュレーション」の4つの重点分野を設定し、中期経営計画「PASSION 2026」の中核戦略の一つとして全社的にDXを推進しています。ビジョンの実現には、「ヒト・データ・プロセス・システム」の4点を整合させながら、DXを迅速に推進する総合力が求められます。例えば、サイバーセキュリティの高度化には、優れたセキュリティシステムの導入に加え、ヒトのデジタルリテラシーの向上、重要データの適正な管理・把握、セキュリティ管理プロセスをグローバルレベルで整備することなどが必要となります。

2023年1月より、DX機能とIT機能を統合し、DX-IT本部としています。DX関連の施策を一体組織となって迅速かつ効率的に推進することで、“a digitally savvy company”を目指しています。

重点分野とこれまでの進捗

重点分野	2022年度、2023年度の実績
カスタマーエクスペリエンス(顧客体験)の改革	- CRM※1活用事例を対象とした社内イベント「GCRM AWARD」を開催(📍 P.45)
業務プロセスの改革	- EA※2フレームワークを活用し全体最適の観点から改善施策を検討(📍 P.45)
ビジネスモデルの改革	- ユーザーに新たな価値を提供するコンセプトをデザインし、一部の事業で具体的なシステムイメージの作成を開始(📍 P.45)
研究開発・生産技術シミュレーション	- R&Dナレッジを一元管理するプラットフォームの構築を開始(📍 P.46) - ハッカソン※3大会の開催

※1 Customer Relationship Managementの略。顧客情報の管理システム

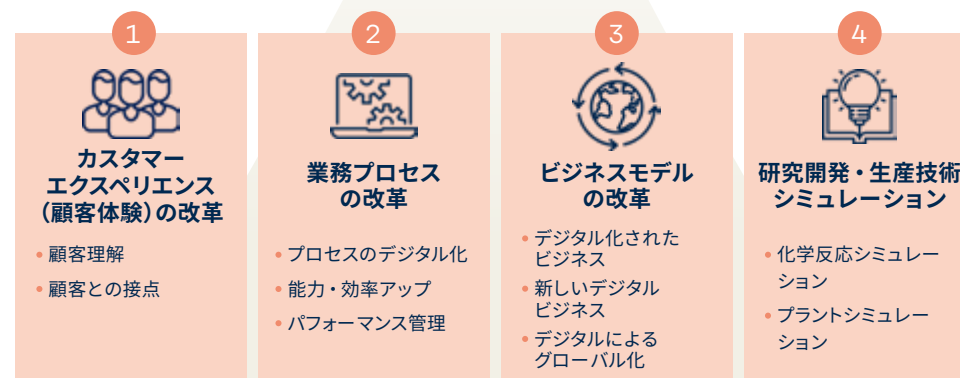
※2 Enterprise Architectureの略。企業の業務やシステムの全体像を可視化し、全体最適の観点から効率的な運営を実現するためのフレームワーク

※3 大学生などのチームが短期間で技術課題の解決策を提案する賞金付き技術コンペティション

DXビジョン

“デジタルを経営に取り込み、
高い競争力を持って常に進化し、世の中に貢献する”
“a digitally savvy company”

重点分野



DX-IT本部

データドリブン組織
「データで考え、データで決める」

デジタルリテラシー向上
データアナリティクス人材比率の向上

カスタマーエクスペリエンス(顧客体験)の改革

クラレグループはカスタマーエクスペリエンス(顧客体験)の重要性を認識しており、当社との取引を通じてお客さまにより良い体験を提供すべく、CRMを使ったお客さま情報の一元管理とデータ分析を通じた業務の効率化を進めています。

「CRMの活用事例を部署や地域を超えて共有したい」「ユーザー同士お互いに学び合い、業務改善やデータ活用のヒントを得たい」という利用部門の声に応え、2022年から「GCRM AWARD」という社内のグローバルイベントを開催。2回目となる2023年度のイベントでは、審査員として参加した社長や役員をはじめ多くの参加者が見守る中、書類審査を通過したファイナリストが部署全体で取り組む業務改革やダッシュボード・レポートを活用した意思決定の迅速化に関する事例を報告しました。

CRM導入を通じて、お客さまにより良い製品・サービスをご提供するために、生産性・効率・働き方などをどのように改善できるかを相互に学び、社内ユーザー同士で影響を与え合うサイクルが生まれています。

業務プロセスの改革

各業務プロセスのデジタル化によってパフォーマンスを向上させるための改革で、非常に広範なテーマになります。現在マニュアルで実施されている作業の中で、デジタル化により飛躍的な生産性の向上が期待できるプロセスの改善を進めてきました。

EAのフレームワークを活用して対象範囲を拡大し、(1)業務プロセス、(2)データ、(3)アプリケーション、(4)IT基盤の4層に焦点を当て、全体最適の観点から改善施策の検討を進めています。中でもアプリケーション層は、活動を本格化した2022年以降、国内外のIT部門が連携してグローバルな最適化活動をリードしてきました。

今後は事業・間接部門と連携しながら他の3層でも取り組みを強化し、EAによる全体最適化と、顧客のニーズや現場の発想を基本とするクラレグループの強みを最大限に生かした業務プロセスの改革に取り組んでいきます。

GCRM AWARD 2023



「GCRM AWARD 2023」開催の様子。
ファイナリスト3チームによる発表が行われました。



2023年度のファイナリスト

ポパール樹脂事業部 尾形 梓	「GCRMを活用した品質改善、新規事業開発、組織構築」
Calgon Carbon Corporation Martin O'Brien / Rebecca Alward	「環境ソリューション事業部におけるGCRMの利活用」
エラストマー事業部 上野 多香子	「クラリティ事業 リゲインとリカバリー」

ビジネスモデルの改革

サービスにデジタル技術を組み合わせ新しい価値を生み出す仕組みづくりを積極的に進めています。独創性の高い製品を強みとするクラレグループは、プロダクトアウト型のビジネスモデルの傾向がありました。そのため、ひとたび社会ニーズが下火になると製品の適応力が損なわれるという課題もありました。また近年、「モノ」から「コト」へと消費行動の変化が一層進んでいます。

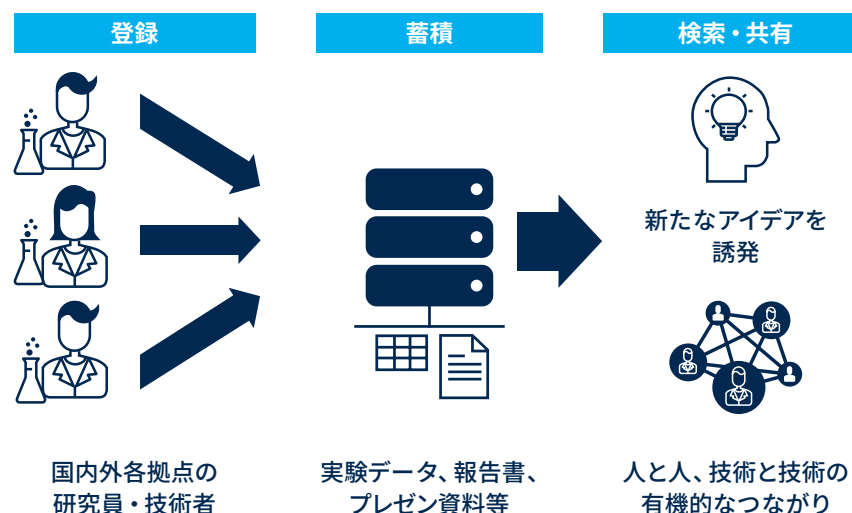
このような背景から、クラレグループでは、2022年からユーザーへ新たな価値を提供するコンセプトデザインを開始し、一部具体的なシステムイメージの作成に着手しました。引き続き、既存事業のビジネスモデルにIoTを活用したインタラクティブなデジタルサービスという価値を付加することで、新たなビジネスモデル構築を目指します。

研究開発・生産技術シミュレーション

海外を含むクラレグループ全体のR&Dナレッジを一元管理するプラットフォーム(ナレッジ管理基盤)の構築を進めています。社内に蓄積された研究開発データを最大限有効活用することにより、新テーマの発掘や部署間協業を加速し、新事業・新製品創出を目的とします。

2023年からシステム構築を開始しており、2025年にクラレグループ全体で運用を開始する計画です。将来的には、会社の資産であるデータから継続的に価値を創出することができる文化の醸成につなげていきます。

R&Dナレッジ管理基盤



クラレグループ統一基盤

本基盤の利活用により

- 新テーマの発掘
- 部署間協業の加速

を実現し、効率的な
新事業・新製品創出につなげる

DX人材の育成

クラレグループは、全社員がデジタルの進化に後れをとらないように学び続ける風土、環境をつくり上げることが重要であると考えており、2023年より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。Gold、Silver、Bronzeの3段階のデジタルリテラシーレベルを設けて、それぞれに対応した育成カリキュラムを整備しています。全社員が少なくともBronze classを習得する教育体系としています。

また、各部門には少なくとも1人ずつ、DXをリードする人材を育成・配置し、その知識を部門全体へ、最終的には会社の隅々にまで広げていきます。データサイエンティストなどの専門性の高い人材の育成についても2023年より検討を開始しています。

DX人材育成プログラム



カリキュラム

Gold	- eラーニング研修 (約20時間) - ワークショップ研修 (約60時間) - 伴走支援型研修 (約60時間)
Silver	- eラーニング研修 (約20時間) - ワークショップ研修 (約20時間)
Bronze	eラーニング研修 (約6時間)

「PASSION 2026」期間中のDX人材育成実績と計画人数(国内)

(人)

クラス／対象	2023年度 (実績)	2024年度 (計画)	2025年度 (計画)	2026年度 (計画)	累計
Gold 選抜	44	45	45	45	約180
Silver EC (総合職)	163	300	350	350	約1,200
Bronze 全社員	5,114	200	200	200	約5,700



DX人材育成担当メッセージ

全社員がデジタルに精通し、高い競争力を誇る
“a digitally savvy company”を目指します。

DX-IT本部 GDX推進部長 高原 泰弘

当社グループでは、高い競争力の維持にはデジタルを介した人と組織の変革が必須であるとし、全社員対象の「DX人材育成プログラム」(● P.46)を実施してスキルの底上げを図るとともに、DX推進を担う「DX技術専門人材」と「DX企画推進人材」の育成・確保に注力しています。

「DX技術専門人材」とは、データサイエンティストなどの高度な技術者です。当社グループが必要とするスキルの定義付けと該当部署の社員のスキル調査を行い、社内の人材育成と外部からの採用のボリュームバランスを考慮した人材の確保を検討しています。

「DX企画推進人材」は、単に「デジタルツールの使い方に詳しい人」ではなく、「クラレの業務を深く理解し、根本的な問題を見極めて解決すべき課題を掘り起こし、適切な課題解決手段を探索し、必要に応じてデジタル技術を活用し迅速に課題を解決できる人材」と定義しています。

「DX人材育成プログラム」では、求めるレベルに応じてGold、Silver、Bronze classの3階層を設定しています。最上位にあたるGold classのカリキュラムは、基礎的な知識習得のためのeラーニング、ワークショップ研修、ビジネス・デザイン・業務改革の3コースから選択する伴走支援型研修の3部構成で全9か月間におよびます。DXを起点とした課題解決や目標達成に向けたチームマネジメントまで実践的に学び、各部門で変革をもたらすDXプロジェクトリーダーとして活躍することを期待しています。すでに研修を通じてDXを活用した企画アイデアの芽は出てきているので、実装に向けて大きな期待をしています。例えば、研究開発におけるMI※の導入や、サービスにデジタル技術を組み合わせた新たなビジネスモデルの構築などです。

2026年までにGold class人材に加え、部署内でDXを推進するSilver class人材、業務でデジタルを活用するBronze class人材を計画的に育成し、将来的には全社員がデジタル技術の活用を前提にビジネス課題を解決できる“a digitally savvy company”を目指します。



DX Gold class受講生の声

組織間の連携をとりながらDX推進を牽引し、
組織の内側から変革を波及させていきます。

エパール事業部 市場開発部 村上 眞矢

DXを推進するにあたり、川原社長から全社に向けて「デジタルはあくまでも手段であり、デジタルを活用したビジネスモデルの変革、課題解決、目標達成を成すことが目的である」とメッセージがありました。実際にDXを牽引するリーダーとして、DXの知識のみならず、抱えている課題の整理・可視化や、プロジェクトマネジメント、チームマネジメントなど体系的に学ぶことができました。

中でも学びが大きかったのは伴走支援型研修です。私はUX(ユーザーエクスペリエンス)改革を主題とするデザインのコースを選択したのですが、課題解決や目標達成に向けたシステムやプラットフォームを考え、本番に近い環境でアプリケーションを試作し、実際にユーザーからフィードバックをもらう段階まで行いました。ペルソナ(仮想の顧客)を設定することでユーザー目線の考え方が身につき、所属している市場開発部のミッションである市場分析や新規事業創出、顧客との関係強化などにも応用でき非常に有用でした。

また、ワークショップ研修では、3回に1回の頻度でメンバー構成を変えて所属事業や職種が異なる受講生が集まり、日頃の課題やDXを活用して成し遂げたいことを共有しました。今後は研修によって構築された社内ネットワークを生かして、同じ課題を抱えている部署と協業することも検討していきたいです。

DXを通じた組織の変革は、個人の力だけでは成し得ません。まずは各現場のSilver classメンバーと協力し合いながら課題を抽出し、他部署の受講生と情報交換を行うなどして、組織の内側からDX導入のきっかけづくりや新しいプロジェクトの立案へと波及させていきたいと考えています。

※ Materials Informatics (マテリアルズ・インフォマティクス)の略。コンピューターによる情報科学の手法を材料科学に取り入れた学問分野。データマイニングや人工知能を用いることで、さまざまな材料を組み合わせることで繰り返し実験を行う従来の手法に比べ、新規材料や代替材料の探索などを効率よく行うことが可能となる。

財務担当役員メッセージ



事業ポートフォリオの高度化と資本効率の向上を推進し
明確な成長ストーリーを発信します。
ステークホルダーの皆さまとの対話を貴重な機会と捉え
建設的な意見交換に努めます。

代表取締役 専務執行役員

経営企画室担当、サステナビリティ推進本部担当、
DX-IT本部担当、経理・財務本部担当

多賀 敬治

「PASSION 2026」2年目を終えて

2023年度は、想定よりも需要の回復が遅れ、多くの事業や用途で販売数量が伸び悩みました。自動車分野は下期から需要が戻ってきたものの、電気・電子分野は低調で、需要の回復は2024年の後半になると見込んでいます。下期には、需要動向に対応して在庫の適正化を図るため、多くの製品において減産を実施しました。こうした状況の下、売上高は7,809億円、営業利益は755億円、親会社株主に帰属する当期純利益は424億円となり、年初計画および第3四半期決算発表時の業績予想を下回る結果となりました。

一方、中期経営計画「PASSION 2026」で掲げた重要施策の実行という点では着実に進展がありました。成長のための生産能力拡大として、タイのイソプレン新プラントは2023年度上半期に稼働を開始しました。米国の活性炭新ラインやポーランドの水溶性ポバールフィルム新プラント、国内の光学用ポバールフィルム生産設備も、

2024年度第1四半期から第2四半期にかけて稼働を開始しました。新規案件では、液晶ポリマー繊維〈ベクトラン〉と歯科材料の生産能力増強投資を決定しました。

加えて、ステークホルダーの皆さまにご心配をおかけしておりました2018年に発生した米国子会社の火災事故に関する民事訴訟が5年越しで漸く解決しました。多額の損失を計上することになりましたが、これで将来の利益を圧迫する不安材料がなくなりました。

2024年度の業績回復、さらには最終年度である2026年度の目標達成に向けて引き続き努力していきます。

安定した供給体制への「信頼」が大きな競争力

ここ数年の原燃料価格高騰は自社の努力のみで吸収できる水準ではなく、やむなくお客さまにも価格改定を通じて相応のご負担をいただくことになりました。その過程で、クラレグループの製品群の中で、競争力のある製品とそうでない製品がこれまで以上に明確になりました。競争力の

ある製品とは、お客さまに価格相当、もしくはそれ以上の価値を認めていただける製品です。これまで私たちが強みと考えてきた製品の性能や技術・サービスに加え、ビニルアセテートセグメントに代表されるように、原料からの一貫生産とグローバルなサプライチェーンによる安定供給力も私たちが提供できる価値であると認識しています。

今後もこの強みを生かして、お客さまが求める価値を安定的に提供できるよう努力を続けます。

〈エバール〉のアジア新プラント建設を含む1,200億円の設備投資を計画

クラレグループは「PASSION 2026」期間の5年間累計で、おおむね同期間の減価償却費に相当する3,500億円（年平均700億円）に、GHG排出削減投資の300億円を加えた3,800億円の設備投資（決定ベース）を計画しています。

2022年度の設備投資（決定ベース）は約660億円、2023年度は約600億円でしたが、2024年度は1,200億円を計画しています。最大の案件となるアジアでのEVOH樹脂〈エバール〉の新プラント建設をはじめ、欧米での再生炭製造設備や活性炭を充填して納入する容器（タンク）の製造設備、GHG排出削減投資等も織り込んでいます。設備投資の決定に際しては、投資採算性やGHG排出の観点から厳しく精査します。

いうまでもなく、「安全」と「品質」の確保、向上に必要な設備投資は着実に実行し、私たちの強みであるグローバルな安定供給体制を維持・強化していきます。M&Aについては5年間累計で1,000億円を計画しています。いくつかの案件を検討中ですが、これについても目指す事業ポートフォリオへの貢献と投資採算性を重視して判断します。

「PASSION 2026」の資本政策および投資戦略



設備投資

- 5年間累計で3,800億円（決定ベース）を計画
- GHG排出量削減投資は300億円を計画するが、技術開発動向も踏まえ、2027年以降の投資も可能な限り前倒しで実施

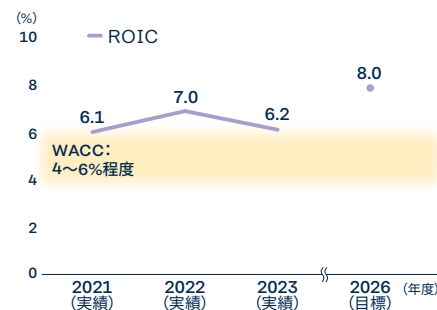
M&A

- 資源配分を重点的に行う事業でM&Aを検討（高機能プラスチック、歯科材料、炭素材料など）

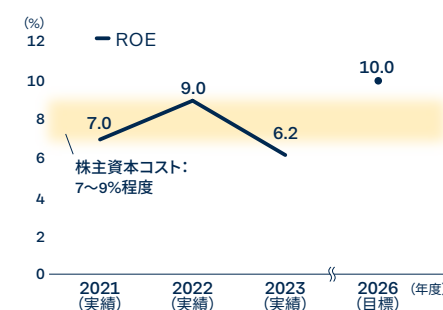
株主還元

- 収益の拡大により、株主還元を充実

ROICとWACCの比較



ROEと株主資本コストの比較



主な成長・戦略投資

成長投資

- 新プラント建設
 - EVOH樹脂<エバル>, 液状ゴム
- 生産能力増強
 - 光学用ポパルフィルム, 水溶性ポパルフィルム, 耐熱性ポリアミド樹脂<ジュネスタ>タイ第2期, 液晶ポリマーフィルム<ベクスター>, 歯科材料, LiB負極材

戦略投資

- GHG排出削減投資
- 研究センター新設
- DX関連投資

資本コストと株価を意識し、企業価値の向上を図る

「PASSION 2026」では、2026年度の財務KPIとして「ROE10%、EBITDA1,700億円、ROIC8%」を掲げています。2023年度のEBITDAは1,526億円でおおむね計画線にありますが、ROEとROICはともに6.2%で、2026年度の目標とは乖離があります。ROICは当社が認識しているWACC（4～6%）をわずかながら上回っていますが、ROEは株主資本コスト（7～9%）を下回っています。一つの要因として、海外グループ会社の資本の評価額が円安で拡大（2021年から2023年の2年間で約1,000億円増加）し、その結果自己資本が大きく増加したこともありますが、稼ぐ力の強化と資本効率の向上

によってROE、ROICを高めていくことが、「PASSION 2026」後半3年間の最重要課題の一つとして認識しています。

以前から社内における事業評価基準の主要指標としてROICを活用していますが、これまでは事業・主要製品毎に「一定の水準に未達であれば縮小・撤退を検討する」という位置づけでした。

「PASSION 2026」の初年度（2022年度）からは、各事業の年度計画にROICを組み入れ、実績と進捗の管理をしています。また本当の意味でROICが現場に浸透・定着しているとはいえない状況です。背景には、化学メーカーである当社の多くの事業では大きな初期投資が必要でその結果投下資本が大きくなるため利益の拡大や資本の効率化の成果がROICに反映されにくい、各事業の

ROIC向上の具体策が明確化されていない、といった課題がありました。

2026年度目標として「全社ROIC8%」を掲げていますが、それぞれの事業によって求められるROICの水準は異なり、ROIC向上に有効な手段も異なります。そこで「事業別の目標ROIC水準」を設定し、「ROIC分析モデル」を作成して、それぞれの事業がROICを向上させるためには具体的に何に注力すれば効果的かを個別に討議し、目標設定と進捗管理を始めています。

残念ながら当社の株価は、私たちが目指す水準に比して低く評価されています。その主な要因としては、以下の4点があると考えています。

- (1) 納得感のある将来の成長戦略・ストーリーをお伝えできていない
- (2) 事業ポートフォリオが複雑で理解しにくい
- (3) GHG排出量が大きく、将来の事業構造転換やそれに伴う経済的負担に対する懸念がある
- (4) 株主還元への期待に十分応えられていない

(1)成長戦略・ストーリーの明確化について

私たちが何に注力し、どのように成長しようとするかを明確にお示しすることが重要だと考えています。

「PASSION 2026」前半においては、経済的価値に加えて、社会・環境価値も重視した事業ポートフォリオへのシフトを進めるために、成長・拡大を目指す事業と、そうでない事業の見極めを行ってきました。今後は、後述する事業ポートフォリオの高度化の推進とイノベーションの創出に全社を挙げて取り組むことにより、クラレグループが将来にわたって成長するストーリーを皆さまにご理解いただける形で示したいと考えています。

(2)事業ポートフォリオの高度化について

事業ポートフォリオの高度化はクラレグループの最重要テーマの一つであり、それを攻めと守りの両面から推進すべく、2024年1月に経営企画室内に「ポートフォリオ戦略部」を新設しました。

クラレグループは会社の規模に対して事業・製品の数が多く、その結果、外部から見て何に注力しているのかわかりにくくなっているのではないかと考えています。当社にはROICとOCFをベースにした「事業評価基準」があり、それに基づいてこれまでもいくつかの事業・製品からの撤退を実行してきましたが、まだ十分とはいえません。今後はさらに踏み込んで、不採算・低採算事業の縮小、撤退を進めます。加えて、利益は出ていても環境貢献の少ない事業・製品や、ベストオーナーの観点から当社が保有し続ける意義が明確でない事業についても見直しを行います。

加えて、研究開発とイノベーションネットワークセンターが連携し、メガトレンドや全社戦略に沿った開発、マーケットのアンメットニーズの解決に繋がる開発を推進することで、新事業、イノベーションが継続的に創出される仕

組みを構築し、事業ポートフォリオの高度化につなげていきます。

(3)GHG排出削減について

2050年カーボンネットゼロの実現と、中間目標である2030年までに2019年比30%のGHG排出削減(いずれもScope1,2が対象)に正面から取り組んでいます。そのための設備投資として、2030年までに800億円、うち2026年までに省エネやプロセス改良、CCUSに300億円の投資を決定する計画としています。

2023年度は海外グループ会社で電力の再エネ化を進め、2019年対比で排出量を増やさないという目標を達成しました。今後は、Scope3の排出削減計画策定およびSBT認証取得を目指します。また、経済産業省「GXリーグ」への参画を通じて、全排出量の約1/3を占める国内事業所での燃料転換などによる排出削減を進めます。

GHG排出削減には設備投資やコストアップなどの経済的負担が伴いますが、私たちの自然環境・生活環境貢献製品の価値を正しく伝えることでお客さまのご理解を得る必要もあると考えています。なお、売上高の約56%を占める環境貢献製品の利益率は、それ以外の製品に比べて高く、環境貢献製品の拡大は利益を伴う成長にも貢献すると期待しています。

(4)株主還元について

「PASSION 2026」期間の株主還元方針として「総還元性向35%以上、一株当たり配当40円以上」を掲げていますが、あくまでもこれは最低ラインと位置づけています。利益拡大による継続的な増配はもちろんのこと、財務KPIで掲げる「ROE10%」を達成するためには、自己株式取得も含め、さらに踏み込んだ株主還元が必要と考えています。

当社のPBRは目安である1倍を下回っています。事業ポー

トフォリオの高度化を通じた利益の拡大と、株主還元も含めた資本効率の向上の両輪で、PBRの向上を目指します。

「ステークホルダーとの対話」は貴重な機会

株主・投資家をはじめステークホルダーの皆さまとの対話は多くの気づきが得られる貴重な機会です。今後も可能な限り直接お会いし、クラレグループの成長ストーリーに対するご理解を得るとともに、主要施策の進捗や株主還元等に関して率直かつ建設的な意見交換をさせていただきたいと思っています。皆さまから寄せられたご意見、ご要望、アドバイスについては、定期的に取り締役会をはじめ、社内に共有することで持続的な成長と企業価値向上につなげるよう努めます。今後ともより一層のご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。

2023年度 個別面談実施状況

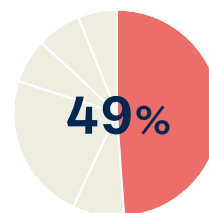
株主・投資家	回数	面談者
セルサイドアナリスト	47回	社長 経営企画室、経理・財務本部担当役員 IR・広報部
国内機関投資家	87回	
海外機関投資家	94回	
合計	228回	
主なテーマ		
中期経営計画	— 事業ポートフォリオ高度化の進捗状況 — イノベーション創出活動の進捗 — 株主還元・資本政策 — ROIC、ROE向上への道筋	
環境	— GHG排出量削減対策 — SBT認定申請状況 — 環境貢献製品の売上高比率	
社会	— 従業員エンゲージメント — 給与水準（賃上げ）	
ガバナンス	— 米子子会社火災事故の総括・再発防止策 — 取締役会の構成、取締役の報酬決定方針 — 経営諮問委員会の位置付け	
その他	— PBR1倍割れへの対応 — 開示拡充	

セグメント別戦略

ビニルアセテート

水溶性や接着性などの特性を持つポバール樹脂、液晶ディスプレイ用途のほか、洗剤などの個包装フィルムに使われるポバールフィルム、合わせガラス用中間膜として使用されるPVBフィルム、高いガスバリア性を持つEVOH樹脂〈エバール〉などを製造・販売しています。

売上高構成比率

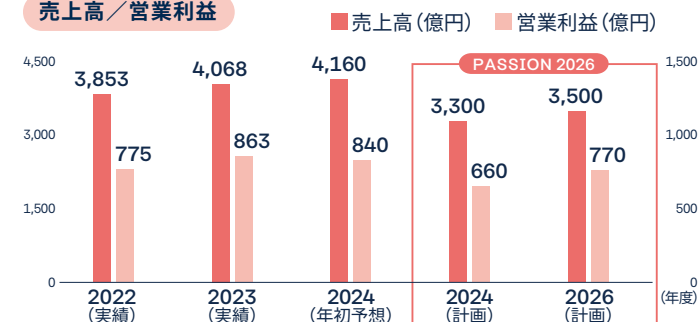


各セグメント毎の製品情報や財務データの詳細はファクトブックをご覧ください。

決算関連情報

ファクトブック

売上高／営業利益



競争優位性

- 原料モノマーから製品まで高い技術力に基づく一貫生産
- 高品質かつコスト競争力の高い多数の製品群
- グローバルネットワークを生かした安定供給体制と強固な顧客基盤
- お客さまへの価値提案力とマーケティング力

事業環境

機会

- 液晶ディスプレイの大型化やデジタル化の加速による需要増加
- 新興国における生活水準向上に伴う食の安全・安心への関心の高まり
- 世界的なフードロス削減ニーズの高まり
- 個包装洗剤の世界的な需要増加
- 環境意識の高まりに伴うバリア紙・紙ストローの需要拡大

リスク

- 液晶ディスプレイ市場の成熟化、有機ELディスプレイの市場拡大
- カントリーリスクの高まり
- 原料料の価格高騰と為替の急激な変動

「PASSION 2026」の戦略と進捗

事業	戦略	これまでの進捗
ポバール樹脂	 - 原料から自社で生産する強みを背景に、強固な供給体制を維持 - 量から質（新規用途、高付加価値品）への転換を継続	高付加価値製品比率をさらに高めるとともに、グローバルサプライチェーンの強化・最適化を進めました。
光学用ポバールフィルム	 - 需要拡大および市場の中国シフトを的確に捉えた生産販売体制の強化 - 高透過、薄膜などの顧客ニーズに合った付加価値製品の投入、拡大	液晶ディスプレイ大型化による広幅フィルムの需要増に対応するため、倉敷事業所の生産ラインを増設し、2024年第2四半期より稼働を開始しました。
水溶性ポバールフィルム	 - 需要拡大に対応した適時の生産能力拡大により、市場への安定供給体制を強化 - 新規用途・生分解性、バイオベース原料への転換推進、循環型社会へ貢献	水溶性ポバールフィルムの世界No.1サプライヤーとして、今後の市場の拡大に合わせて安定供給可能な体制を整えています。ポーランド新工場については建設を完了し、2024年初頭より稼働を開始しました。
高機能中間膜	 - 独自の合わせガラス用中間膜製品である特殊アイオノマーシート〈セントリグラス〉の拡大 - 欧・米・韓各拠点からの供給体制の強みを生かすとともに、新規開発品の立ち上げを加速	〈セントリグラス〉の旺盛な需要に応えるためにグローバルでのサプライチェーンの最適化を推進しました。自動車用高機能フィルムは韓国生産品がアジアの新規顧客での採用が進み、販売が拡大しました。
エバール	 - 安定供給体制の強化、アジアでの新プラント建設 - 食品包装用途の需要拡大に対応し、フードロス削減およびサーキュラーエコノミーに貢献	食品包装用途での新規用途開発などにより販売が拡大しました。グローバル安定供給体制強化のため欧米でデボトル増強を実施するとともに、シンガポールでの新プラント建設を決定し、2026年後半の稼働開始を予定しています。

各セグメント毎の製品情報や財務データの詳細はファクトブックをご覧ください。

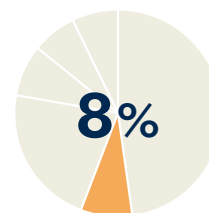
決算関連情報

ファクトブック

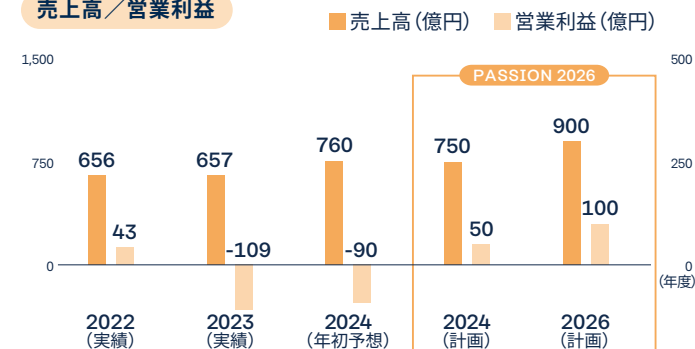
イソプレン

合成法によるイソプレンケミカル製品群と、その派生品である熱可塑性エラストマー〈セプトン〉や耐熱性ポリアミド樹脂〈ジェネスタ〉を製造・販売しています。

売上高構成比率



売上高／営業利益



競争優位性

- 独自技術に基づく多数のユニーク製品群
- 顧客ニーズに応える高い技術サービス
- タイ新拠点を加えたグローバルネットワークによる安定供給体制
- お客さまへの価値提案力とマーケティング力

事業環境

機会

- 自動車の軽量化、電子制御化、EV化に向けた素材開発ニーズ拡大
- 次世代通信規格に対応したハイエンド素材ニーズの拡大
- 環境意識の高まりに伴う環境低負荷素材、バイオ系素材の需要増加

リスク

- 原燃料の価格高騰や調達難、為替の急激な変動
- 半導体の供給不足による自動車および電気・電子製品の減産
- 競合の低価格戦略などによる市場の侵食

「PASSION 2026」の戦略と進捗

事業	戦略	これまでの進捗
イソプレンケミカル	- オンリーワン製品のさらなる拡販 - 新規開発品の早期事業化と収益への貢献 - サステナビリティへの対応推進（原料転換・プロセス改良によるGHG排出削減）	オンリーワン製品の用途開拓で拡販を推進するとともに、サステナビリティへの対応では、バイオマス原料を用いた製品でISCC PLUS認証（国際持続可能性カーボン認証）を取得しました。タイ拠点は2023年に生産を開始しています。
エラストマー	〈セプトン〉のグローバル供給体制の強化 - 液状ゴムの米国でのプラント建設 - サステナブル原料・高付加価値品の開発体制の推進と販売拡大	〈セプトン〉は2023年よりタイ拠点での生産を開始し、日米と合わせ世界3拠点での生産・供給体制を確立しました。
ジェネスタ	- 自動車の軽量化・電子制御化・EV化による部品での採用拡大 - 欧・米・アジアをはじめとするグローバル市場へのさらなる展開 - タイ第2期増設の検討	車載電子制御部品のコネクタや自動車部品における新規採用が進みました。タイ拠点での生産を2023年に開始し、品質保証やサプライチェーンのグローバル体制確立を推進しました。

各セグメント毎の製品情報や財務データの詳細はファクトブックをご覧ください。

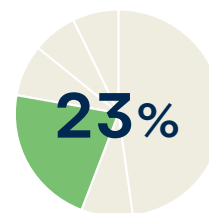
決算関連情報

ファクトブック

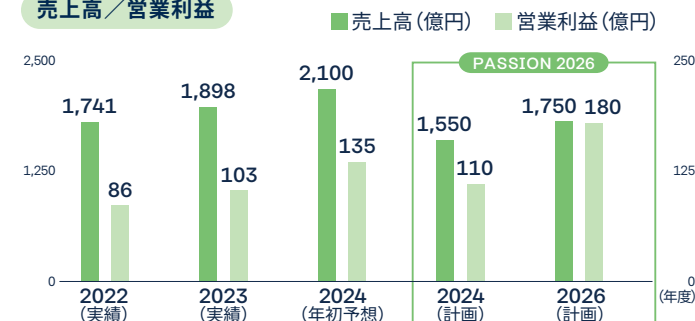
機能材料

透明性や耐候性に優れるメタクリル樹脂、天然歯に近い修復を可能にする歯科材料、高い吸着性能を生かし、水や大気浄化に使用される活性炭および水処理機器を製造・販売しています。

売上高構成比率



売上高／営業利益



競争優位性

- 高い技術力と品質による付加価値の高い製品展開
- 活性炭の総合メーカーとしてのグローバルネットワークを生かした供給力と販売力
- お客さまへの価値提案力とマーケティング力

事業環境

機会

- 世界的な環境規制の強化による水、大気浄化ニーズの高まり
- サーキュラーエコノミーの世界的な広がり
- エネルギー関連市場の拡大
- 生活水準の高まりに伴う審美歯科需要の拡大
- CAD/CAMを駆使した歯科技工のデジタル化
- 自動車の高度化に伴う透明性、光学特性を生かした素材開発ニーズの高まり

リスク

- 活性炭製造プロセスにおけるGHG排出
- 原材料調達難によるコスト競争力と供給能力の低下
- 原燃料の価格高騰と為替の急激な変動

「PASSION 2026」の戦略と進捗

事業	戦略	これまでの進捗
環境ソリューション	- 総合活性炭メーカーの強みを生かし収益拡大 - 新炭および再生炭の能力増強による事業拡大とシナジー発現の本格化 - 電材、モビリティ向け、GHG排出削減関連の開発	PFAS対応などの新規事業機会を活用するために、新炭、再生炭、機器、技術サービス提供能力の拡充を実施しており、ベルギー再生炭増設設備に続き、2024年初頭より米国新炭増設設備の稼働を開始しました。電材、モビリティ向けの開発では、日米共同で主要顧客と製品要求特性を詰める作業を継続しました。また、GHG排出削減に向け、新規バイオ由来原料の採用を検討しています。
メディカル（歯科材料）	- CAD/CAM分野への高付加価値新製品の継続投入 - グローバルな拡大に向けた製品供給体制の強化	2024年以降のCAD/CAM関連材料上市に向け、順調に高付加価値製品の開発が進捗しました。供給体制の強化では、将来のさらなる事業拡大を見据えた無機系歯科材料の能力増強投資を決定しました。また、効率的かつ最適なグローバルサプライチェーン構築に向けたシステムを開発中です。
メタクリル	- 次世代を見据えた高付加価値材料・技術の開発と具現化 - リサイクルシステム確立、生産プロセス革新	独自技術・製法の新規耐熱樹脂（パラベット）SPグレードのマーケティングが順調に進捗し、モビリティ分野での採用が広がりました。また、端材リサイクルシステムを開発、製造工程のCO ₂ 排出量を半減した環境対応型リサイクルシートのスキームを構築し、市場参入が進んでいます。
アクア※	- 独自技術を生かした膜事業強化 - 環境ソリューション事業とのシナジーによる環境関連ビジネスの推進	半導体製造における水処理分野で、高性能膜モジュール（ビューリア）GLの拡販に注力しています。環境ソリューション事業部が有する人材・ネットワークを活用し、顧客開拓活動などでシナジーを発現させています。

※ アクア事業は2022年度より機能材料セグメントへ編入

各セグメント毎の製品情報や財務データの詳細はファクトブックをご覧ください。

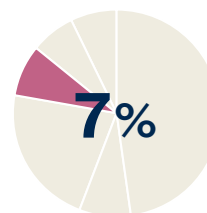
決算関連情報

ファクトブック

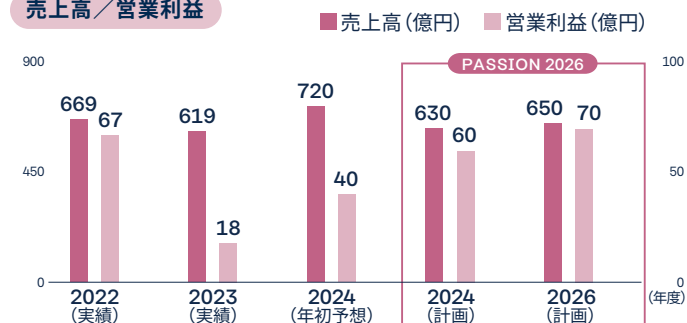
繊維

セメント建材や自動車関連部品の補強材として使用されるビニロン、天然皮革に近い構造と機能性を兼ね備えた人工皮革〈クラリーノ〉、高強力・低吸水性などの特長から主に産業資材として使用される液晶ポリマー繊維〈ベクトラン〉、生活・工業用品として使用される不織布〈クラフレックス〉、留め具などに使用される面ファスナー〈マジックテープ〉などを製造・販売しています。

売上高構成比率



売上高／営業利益



競争優位性

- 多様な樹脂を多様な独自紡糸技術で繊維化
- サステナブル製品の開発と積極的な展開
- 顧客用途の評価技術も含めた価値提案力とマーケティング力

事業環境

機会

- アスベスト規制など社会的な対策強化
- 環境意識の高まりに伴う環境低負荷素材・製法のニーズ拡大
- 各種産業用製品の高性能化に伴うハイエンド素材のニーズ拡大

リスク

- 新興国品や他素材との競合
- 原燃料の価格高騰や調達難、為替の急激な変動
- 輸出ビジネスにおける海外物流の混乱

「PASSION 2026」の戦略と進捗

事業	戦略	これまでの進捗
クラリーノ	- リサイクル原料やバイオ原料を使用したサステナブル製品の拡大、環境対応型の製造・加工プロセスへのシフト - サプライチェーンのグローバル化に対応した供給体制の拡充	主力のスポーツシューズ用途やラグジュアリー製品用途などで、リサイクル原料使いや、製造工程で有機溶剤を使用しない環境対応型製造プロセスによる製品の採用が増えています。
繊維資材	- 素材の特長を生かした〈ベクトラン〉の拡大 - ゴム補強やコンクリート補強など戦略用途への資源集中による拡大 - アスベスト代替など環境規制への対応が求められる用途の拡大	〈ベクトラン〉は高強力・低吸水性などの特長を生かし、産業資材用途で順調に採用が増えています。ビニロンの既存用途は需要低迷の影響を受けましたが、CO ₂ 削減効果が期待できる差別化品の拡販などにより2024年以降の拡大を見込んでいます。
生活資材	- 環境対応型製品[※]やサステナブル素材の拡大 - 顧客の製造工程における省力化ニーズに対応した〈マジックテープ〉など、独自製品の拡大	再生ポリエステル系を使用した業界唯一のリサイクル可能な環境対応型〈マジックテープ〉や、クラレグループの特殊樹脂を使用し柔軟性と係合耐久性に優れた結束バンド用面ファスナーなどを発売し、拡販を進めています。

※ 国際的な森林認証制度であるFSC[®]認証などを取得した不織布製品など

各セグメント毎の製品情報や財務データの詳細はファクトブックをご覧ください。

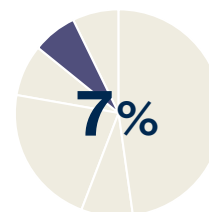
 決算関連情報

 ファクトブック

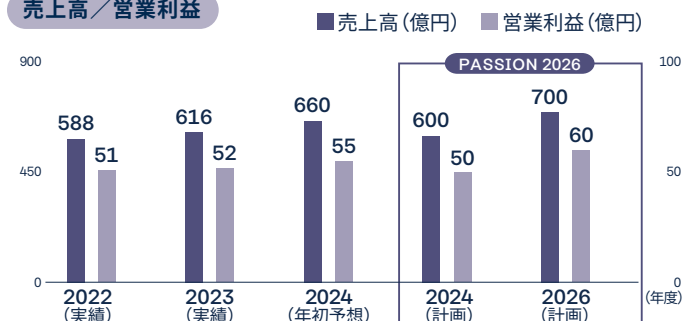
トレーディング

ポリエステルをはじめとする繊維製品の製造・販売のほか、クラレグループ製品の国内・アジア地域での販売を行っています。

売上高構成比率



売上高／営業利益



競争優位性

- クラレの特殊原系を使用し、縫製品までの一貫したサプライチェーンを構築
- アジアの拠点では、技術サービス、生産フォロー、販売活動を実施し、事業拡大に貢献

事業環境

機会

- 健康志向によるスポーツ、アウトドア製品市場の拡大
- 主力市場であるアジア圏の経済成長や経済連携

リスク

- 原材料価格の高騰と為替の急激な変動
- 地政学的リスクの顕在化や、サプライチェーンの混乱

「PASSION 2026」の戦略と進捗

事業	戦略	これまでの進捗
繊維関連	独自製品・加工ビジネス拡大 - ポリエステル長繊維〈クラベラ〉の原系、生地販売から、ウェアラブルギアを含む製品販売へのシフト - 付加価値加工製品の拡大	衣料分野では国内および中国でのスポーツアパレル・アウトドア向けに生地・縫製品販売が順調に拡大したほか、資材分野では人工皮革〈クラリーノ〉の自動車用途等が好調に推移しました。また、特定用途への特化を進めている原系販売は、導電性繊維〈クラカーボ〉の拡販に努めているほか、シンジオタクチックポリスチレン樹脂を初めて用いて、優れた速乾性とドライ感を有する繊維〈エブシロン〉を開発し、販売を開始しました。
樹脂・化成品関連	海外ビジネス拡大 - 成長するアジア市場に特化した海外展開 - ベトナム生産拠点の活用	前半はアジア市場での景気減速の影響を受けましたが、2023年後半からは国内・海外とも需要が回復しています。高付加価値化に向け加工度を高めた製品の開発に注力しており、当社岡山工場に軟質成形材料〈クライン〉の生産設備の新設投資を決定しました。

軟質成形材料〈クライン〉

TOPICS

ベトナム協力工場能力拡大と、独自ECサイトの運営

好調なスポーツ衣料の拡大に対応するため、ベトナム協力工場への縫製設備の能力増強を実施しました。2024年にはさらにプリント設備の能力増強も計画しており、当社ならではの製品供給体制を順次整えます。

また、2022年末に開設したクラレトレーディング独自のECサイトを活用し、引き続きお客さまの声を生かした製品開発を進め、より良い製品づくりに役立てています。



 ECサイト

取締役会議長メッセージ



取締役会長

伊藤 正明

**取締役会のダイバーシティを推進し、
多角的な視点から建設的な議論を重ね、
さらなる企業価値向上に貢献していきます。**

多角的な視点が、建設的な議論を活性化させる

当社グループは、自然環境・生活環境の向上に貢献する価値創造を通じたサステナブルな成長を目指しています。このビジョン実現に向け、迅速かつ適切な意思決定・業務執行に努めるとともに、経営の透明性・公正性、業務執行の有効性・効率性を監督するコーポレート・ガバナンス体制の整備・強化に継続的に取り組んでいます。

当社では取締役の選任、報酬に係る議案などについて、取締役会の諮問を受けて検討する機関として、経営諮問委員会を設置しております。2024年3月からはこの委員会を、社外取締役4名と社外監査役1名に加え、社外有識者2名の7名で構成する体制とし、委員長は独立社外取締役である田中聡氏に務めていただくこととしました。今回の体制変更で、取締役の指名・報酬、後継者育成など経営の重要事項に関して、意思決定の透明性・公正性・客観性をさらに向上させ、これまで以上

に客観的かつ中立的な視点からの諮問結果を取締役に答申いただき、当社経営の一層のレベルアップにつなげていけるものと考えています。

経営環境のめまぐるしい変化に対応して、取締役会の議題も年々多様化しています。より実効性の高い経営の実現に向けて、取締役会メンバーのさらなるダイバーシティの推進が課題です。取締役会においては、知識・経験・能力だけでなく、性別や国籍などの面を含む多様性から生まれる多角的な視点がグローバルな事業の推進、適切な監督・意思決定に資すると考えています。2024年には、新たに企業経営経験を有する三上直子取締役に当社の経営に加わっていただきました。当社取締役会の多様性は年々、着実に進化していると考えていますが、将来的には社内から女性をはじめ多様なキャリアを持った役員が生まれるように人材育成の強化と多様性を促進する人事施策が不可欠です。経営諮問委員会および取締役会においても、人材育成を経営の重要テーマの1つとして議論を重ねており、長期視点での経営幹部候補育成制度による人材プールの構築などを行っています。

取締役会の実効性を一層高め議論を深化させる

当社では、取締役会の実効性向上のため、2016年度より毎年1回、取締役会の実効性の評価・検証を行っています。2023年度の実効性評価においては、評価の独立性・客観性をより高める観点から、外部の眼を入れた評価を行うべく、第三者機関によるアンケートを実施し、集約結果を取締役会で分析・評価しました。その結果、取締役会の構成、取締役会の運営、取締役会の議論、取締役・監査役に対する支援体制などのいずれの点においても、当社の取締役会はおおむね適切に機能しており、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、企業規模に対して事業数が多すぎる等の指摘もあったことから、事業の縮小・撤退を含めた事業ポートフォリオの高度化や、中長期的な経営戦略、資本コストを意識したROIC経営等についての議論の深化の必要性が課題として共有されました。

2024年度は5カ年の中期経営計画「PASSION 2026」の中間にあたり、最終年度となる2026年に向けて計画を見直す予定です。私は取締役会の議長として、取締役会メンバーを含めた経営層による「PASSION 2026」前半のレビューから課題を吸い上げ、最適な意思決定が行われるように一層審議を活発化させ、同時に議論の深化を図って、当社経営のスピードアップと企業価値向上に貢献していききたいと思います。

使命「世のため、人のため」を原点到 ガバナンスの向上に尽力し続ける

ステークホルダーの皆さまに長らくご心配おかけしておりました2018年5月に発生した米国子会社での火災事故にかかるとの間の民事訴訟については、係争中であつたすべての原告との間で2023年4月に和解が成立し、本件訴訟は解決しました。これを受けて、当社では社外役員（独立役員）を中心とする事故検証委員会を設置し、本件事故の本質的な原因究明と再発防止策を取りまとめ、公表しました（㊤米国エバール工場火災事故検証結果について）。当社の事業活動においては、「安全はすべての礎」という言葉を掲げ、安全こそがすべてに優先する事項だとしています。にもかかわらず、起こしてしまった本件事故から真摯に学び、その教訓を風化させることなく、グループ全体の安全管理体制・リスク管理体制の見直しと、さらなる強化を図ることが経営の使命だと考えています。本件事故の検証結果は当社グループ内で水平展開し、再発防止策を講じていきます。取締役会としてもその進捗状況をしっかり監督し、必要な助言・提言を行って、安全性向上の一翼を担ってまいります。

安全はもちろんのこと、経営やガバナンスに終わりはありません。常にクラレの使命である「世のため、人のため」を原点としながら、世の中の変化にも臨機応変に対応して、持続的な成長を目指して努めてまいります。今後とも、ご理解、ご支援のほどよろしくお願いいたします。

コーポレート・ガバナンス

📄 コーポレート・ガバナンス報告書

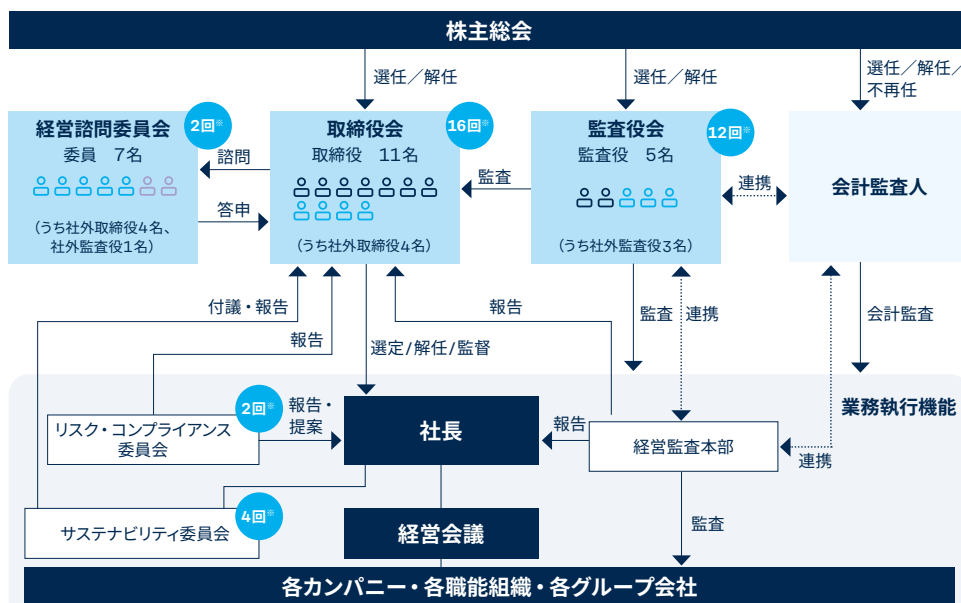
基本的な考え方

当社は、経営の効率性と公正性を確保する効果的なコーポレート・ガバナンス体制の構築により、多様な利害関係者との適切な関係を維持し、社会に対する責任を果たすことが、長期的、持続的な企業価値向上に資するものと考えます。

当社は「監査役会設置会社」の統治形態を採用しており、この枠組みの中で経営の効率性を確保しつつ監督・監視機能の実効性を高めるため、取締役会・監査役会を中心とした経営統治機能の整備を進め、経営者の報酬・後継者の選定・内部統制・リスク管理等の諸問題に対処しています。

この機能整備により、経営の効率性を確保しつつ監督・監視機能の実効性を高め、当社の長期的・持続的な企業価値向上に資することができると考えています。

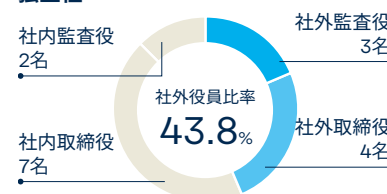
コーポレート・ガバナンス体制図 (2024年3月27日現在)



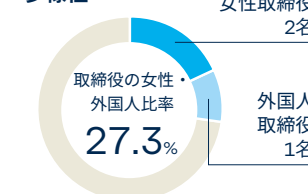
※ 2023年の開催回数 ○ 社内役員 ○ 社外役員 ○ 社外有識者

コーポレート・ガバナンス ハイライト

独立性



多様性



出席状況



コーポレート・ガバナンス強化の変遷

	取り組み内容	目的
2003年	取締役定員の削減と任期短縮 執行役員制度の導入	
	社外監査役を2名から3名に増員	監査役による経営監視機能の強化
	「CSR委員会」を設置 「経営諮問会議」を設置	グループのCSR推進体制を強化 社長への助言機関創設
2008年	社外取締役を導入(2名)	取締役会の経営監視機能の強化
	招集通知の早期発送(株主総会開催日の3週間以上前) 招集通知の英文版を東証プラットフォームおよび当社ウェブサイトに掲出	株主の検討期間確保 海外投資家への情報開示強化
2016年	取締役会の実効性についての分析・評価を開始	
2017年	「CSR委員会」を「CSR委員会」と「リスク・コンプライアンス委員会」に分割	リスク・コンプライアンス対応強化
2018年	経営諮問会議を廃止し、取締役会の諮問機関として、社外役員を中心とする「経営諮問委員会」を設置	取締役の指名・報酬等、経営の重要事項に関する意思決定の透明性・公正性・客観性向上
2020年	社外取締役を3名から4名に増員(取締役会の3分の1)	取締役会の経営監視機能および独立性の強化
2022年	「CSR委員会」を「サステナビリティ委員会」に改組	サステナビリティ推進の強化

コーポレート・ガバナンス体制

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・経営等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。

2023年度の主な付議・報告事項

- 政策保有株式の保有意義検証
- TCFDに基づく気候変動への取り組み
- イソブレン関連タイ新プラント稼働状況
- 米国エバル工場火災事故検証
- 人材育成
- 中期経営計画「PASSION 2026」の進捗状況
- 設備投資
- 事業計画

監査役会・内部監査

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。

2023年度の主な検討内容

- 法令遵守・コンプライアンス体制
- 品質保証体制
- クラレグループ各社における内部統制システムの整備と運用状況
- 重大事故、疫病災害、自然災害等のリスクに係る対応策等
- 次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等への取り組み状況
- 中期経営計画「PASSION 2026」の進捗状況

経営諮問委員会

当社は、取締役の指名・報酬等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、井戸清人、三上直子）、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。

2023年度の主な審議・報告事項

- 役員報酬
- 役員人事
- 人材育成

リスク・コンプライアンス委員会

経営に重大な影響をおよ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.64

サステナビリティ委員会

当社グループは、2022年1月にCSR委員会に変えて、「サステナビリティ委員会」を設置しました。サステナビリティ委員会は、社長を委員長とする委員会で、サステナビリティ案件に対して、経営レベルで迅速に判断し、タイムリーに対策を立案・実行し、当社グループのサステナビリティ推進を強化しています。またサステナビリティ委員会は、一連の活動を取締役会に報告し、その指示をサステナビリティ推進に反映しています。

2023年度の主な議題

- GXリーグへの参画
- PSA※システムの評価結果
- TCFDシナリオ分析範囲の拡大
- GHG排出量削減具体策の検討
- CSR調達におけるサプライヤーアンケート調査
- ダイバーシティとインクルージョンの国内外施策の進捗
- サステナビリティ規制動向に関する当社対応

※ PSA：ポートフォリオ・サステナビリティ・アセスメント

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、取締役会の実効性の評価・検証を行っています。

2023年度の分析・評価については、外部機関の助言を得ながら、すべての取締役・監査役を対象にアンケートを実施しました。回答方法は外部機関に直接回答することで匿名性を確保しました。外部機関からの集計結果の報告を踏まえた上で、取締役会において分析・評価を行いました。

質問票質問事項(全40問)

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

評価結果の概要

アンケートの回答からは、充実した議論が行われている、各取締役それぞれの専門性を生かした提言・議論が適切になされている等おおむね肯定的な評価が得られており、当社の取締役会は適切に機能しており、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、事業ポートフォリオの高度化、中長期的な経営戦略、資本コストを意識した経営等についての議論の深化の必要性が課題として共有されました。

主なコメント

- 取締役会の構成はおおむね適切であるが、社外役員比率の向上に加えて、女性や外国人の社内取締役の増員、あるいはDX、ITに関する知見を有する取締役の増員など、多様性のさらなる向上が必要である。
- 企業経営の経験がある社外取締役を増やしていくことを検討すべきである。
- 取締役会では幅広くさまざまな課題について議論しているが、次の収益の柱となる事業の構築、資本コストや株価を意識した経営、社長の後継者候補育成については、引き続きの経営課題である。
- 中長期のポートフォリオ改善や経営戦略について、議論を活性化していくことが望ましい。
- 取締役会の運営、取締役・監査役の支援体制は、年を経るごとに充実してきている。

今後に向けた取り組み

当社では、これまでの実効性評価結果や検討課題等を踏まえ、取締役会の実効性向上への取り組みを継続して進めています。2024年3月には、新たに1名の企業経営の経験がある女性取締役を登用し、取締役会の多様性の拡充を図りました。2024年度においては、取締役会メンバーを含めた経営層による中期経営計画のレビュー等を実施し、取締役会のさらなる議論の活性化・充実を図っていきます。

経営陣幹部^{※1}の選解任と取締役・監査役候補者の指名に関する方針と手続き

取締役は、当社の取締役として必要な経験、知識、能力を有する者を社外役員が出席する取締役会において候補者として指名し、株主総会の決議により選任されます。ただし、社外取締役候補者は、別に定める独立性の基準を満たす者としします。

監査役は、当社の監査役として必要な経験、知識、能力を有する者を社外役員が出席する取締役会において候補者として指名し、監査役会の同意を得た上で、株主総会の決議により選任されます。ただし、社外監査役候補者は、別に定める独立性の基準を満たす者としします。

取締役の選任および解任ならびに代表取締役・役付取締役の選定および解職については、経営諮問委員会に諮った上で、取締役会で決定します。

※1 当社においては、経営陣幹部を取締役および監査役と定義しています。

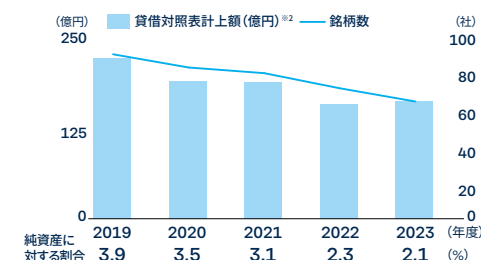
社外取締役・社外監査役のサポート体制

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、取引先等との関係の維持・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、当該取引先等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。2023年度においては、保有する上場政策保有株式のうち6銘柄の全数売却、2銘柄の一部売却を実施し、2023年度末時点の純資産に対する政策保有株式の割合は2.1%になりました。

政策保有株式の保有状況



※2 上場株式および非上場株式の合計

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単年度の業績の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等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、その結果を取締役会に答申します。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。

役員の報酬等の総額

(2023年度)

役員区分	報酬等の 総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額 (百万円)				対象となる 役員の員数 (名)
		金銭報酬			株式報酬	
		定額報酬	業績連動型 報酬 ^{※1}	その他 ^{※2}	譲渡制限付 株式報酬 ^{※3}	
取締役 (うち社外取締役)	512 (57)	313 (57)	168 (－)	2 (－)	28 (－)	11 (4)
監査役 (うち社外監査役)	95 (37)	95 (37)	－	－	－	5 (3)

※1 業績連動型報酬は、2023年度の親会社株主に帰属する当期純利益424億円(有価証券報告書記載数字に合わせて億円未満切り捨て)に基づき算定しています。

※2 国内非居住の取締役1名に対して、譲渡制限付株式報酬の代わりに、株価連動型金銭報酬(ファントムストック)を、金銭報酬の報酬枠の範囲内で支給しています。

※3 取締役6名分の譲渡制限付株式報酬です。なお、本譲渡制限付株式報酬とは別に、執行役員を兼ねている取締役4名に対する執行役員分の譲渡制限付株式報酬は13百万円です。

報酬等の割合



報酬等の額の決定(インセンティブ)

業績連動型報酬制度	取締役賞与金に代わるものとして2006年7月より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等に対応するため、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。 (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連結当期純利益(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。
譲渡制限付株式報酬制度	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^{※4}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。当制度による取締役に対する譲渡制限付株式報酬は、役位別定額報酬および業績連動型報酬の限度額とは別に年額90百万円を限度額とし、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。なお、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、非居住者の取締役には、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。

※4 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。

役員一覧

(2024年3月27日現在)

取締役・監査役の選任理由については、選任時の株主総会参考書類において開示しています。



代表取締役



代表取締役 社長
川原 仁

1984年 4月 当社入社
2014年 4月 当社ビニルアセテートカンパニー
ポパールフィルム事業部長
2016年 1月 当社ビニルアセテートフィルムカンパニー
副カンパニー長
2016年 3月 当社執行役員
2018年 1月 当社ビニルアセテート樹脂カンパニー長
2018年 3月 当社常務執行役員
2019年 3月 当社取締役・常務執行役員
2021年 1月 当社代表取締役社長 (現任)



代表取締役 専務執行役員
多賀 敬治

1984年 4月 当社入社
2014年 4月 当社機能材料カンパニーメディカル事業部長
2017年 3月 当社執行役員
2018年 1月 当社経営企画室担当 (現任)、CSR本部担当
2018年 3月 当社常務執行役員
2018年 4月 当社経営企画室長
2019年 3月 当社取締役・常務執行役員
2020年 1月 当社管理部門担当
2022年 1月 当社サステナビリティ推進本部担当 (現任)、
グローバルデジタルトランスフォーメーション推進室
担当、経理・財務本部担当 (現任)
2023年 1月 当社DX-IT本部担当 (現任)
2024年 1月 当社代表取締役・専務執行役員 (現任)

取締役



取締役 会長
伊藤 正明

1980年 4月 当社入社
2010年 4月 当社化学品カンパニーメタクリル事業部長
2012年 6月 当社執行役員
2013年 4月 当社機能材料カンパニー副カンパニー長
2013年 6月 当社常務執行役員
2014年 4月 当社経営企画本部担当、CSR本部担当
2014年 6月 当社取締役・常務執行役員
2015年 1月 当社代表取締役社長
2021年 1月 当社取締役会長 (現任)
2021年 4月 社会医療法人同人心会西条中央病院 理事長 (現任)



取締役 専務執行役員
佐野 義正

1980年 4月 当社入社
2010年 4月 当社化学品カンパニーエラストマー事業部長
2012年 6月 当社執行役員
2014年 4月 当社機能材料カンパニーメタクリル事業部長
2016年 1月 当社機能材料カンパニー副カンパニー長
2016年 3月 当社取締役・常務執行役員
2017年 1月 当社機能材料カンパニー炭素材料事業部長
2018年 1月 当社機能材料カンパニー長
2020年 1月 当社繊維カンパニー長 (現任)
大阪事業所担当 (現任)
2020年 3月 当社取締役・専務執行役員 (現任)



取締役 常務執行役員
マティアス グトヴァイラー
(Matthias Gutweiler)

外国籍

1988年 3月 Hoechst AG 入社
1996年 6月 同社Mowiol 工場長
2001年12月 Kuraray Specialities Europe 入社
2009年 1月 当社執行役員、
Kuraray Europe GmbH 社長 (現任)
2013年 4月 当社ビニルアセテートカンパニーPVB事業部長
2018年 3月 当社常務執行役員
2020年 3月 当社取締役・常務執行役員 (現任)



取締役 常務執行役員
高井 信彦

1984年 4月 当社入社
2014年 4月 当社イソブレンカンパニージェネスタ事業部長
2016年 3月 当社執行役員
2019年 1月 当社機能材料カンパニー副カンパニー長、
炭素材料事業部長
2019年 3月 当社常務執行役員
2020年 1月 当社機能材料カンパニー長 (現任)
2020年 3月 当社取締役・常務執行役員 (現任)



取締役 常務執行役員
渡邊 知行

1988年 4月 当社入社
2015年 1月 当社ビニルアセテート樹脂カンパニー
ポパール樹脂事業部長、国際事業部長
2016年 1月 当社ビニルアセテート樹脂カンパニー副カンパニー長
2018年 3月 当社執行役員
2021年 1月 当社ビニルアセテート樹脂カンパニー長 (現任)
2023年 1月 当社エレクトロニクスマテリアルズ推進本部担当 (現任)
2023年 3月 当社常務執行役員
2024年 1月 当社ビニルアセテートフィルムカンパニー長 (現任)
2024年 3月 当社取締役・常務執行役員 (現任)



社外取締役 独立役員
村田 啓子

社外 独立

1986年 4月 経済企画庁入庁
2005年 8月 内閣府政策統括官付参事官
(経済財政一海外分析担当)
2006年 8月 内閣府日本学術会議事務局参事官 (国際担当)
2008年 7月 首都大学東京 (現 東京都立大学) 大学院
社会科学部研究科教授
2015年 5月 首都大学東京 (現 東京都立大学) 学長補佐
2017年 7月 日本生命保険相互会社評議員 (現任)
2018年 4月 首都大学東京 (現 東京都立大学) 大学院
経営学研究科教授
2020年 3月 当社取締役 (現任)
2022年 4月 東京都立大学 名誉教授 (現任)
立正大学大学院 経済学研究科教授 (現任)

取締役



社外取締役 独立役員

田中 聡

社外 独立

1981年 4月 三井物産株式会社入社
2007年 4月 同社経営企画部長
2011年 4月 同社執行役員
2013年 4月 同社常務執行役員
2015年 4月 同社専務執行役員
アジア・大洋州三井物産株式会社社長
2017年 4月 同社副社長執行役員 CAO^{*1}、CIO^{*2}、CPO^{*3}
2017年 6月 同社代表取締役副社長執行役員
2019年 4月 同社取締役
2019年 6月 同社顧問
2020年 3月 当社取締役(現任)
2020年 4月 積水ハウス株式会社社外取締役
2021年 1月 IHH Healthcare Berhad,
Independent Director(現任)
2021年 4月 積水ハウス株式会社 代表取締役副社長執行役員(現任)



社外取締役 独立役員

井戸 清人

社外 独立

1973年 4月 大蔵省(現 財務省)入省
1980年 3月 西ドイツ フランクフルト総領事館領事
1989年 7月 米州開発銀行財務局次長
1998年 7月 大臣官房参事官(副財務官)・審議官(国際局担当)
1999年 6月 外務省在アメリカ合衆国日本国大使館公使
2002年 7月 財務省大臣官房審議官(国際局担当)
2004年 7月 財務省国際局長
2006年 8月 日本銀行理事
2011年 4月 株式会社国際経済研究所副理事長
2021年 3月 当社取締役(現任)
株式会社ジャパンインベストメントアドバイザー
社外取締役(現任)



社外取締役 独立役員

三上 直子

社外 独立

1983年 4月 味の素株式会社入社
2007年 4月 武蔵野大学客員教授
2010年 1月 株式会社シーボン入社
2010年 4月 同社栃木工場工場長
2011年 6月 同社執行役員生産部担当
2012年 6月 同社取締役生産部担当
2017年 6月 同社常務取締役執行役員
2019年 6月 同社代表取締役副社長執行役員
2021年 6月 昭和産業株式会社社外取締役(現任)
2022年 3月 アース製薬株式会社社外取締役(現任)
2024年 3月 当社取締役(現任)

監査役



常勤監査役

早瀬 博章

1980年 4月 当社入社
2012年 4月 当社樹脂カンパニーポパール樹脂事業部長
2012年 6月 当社執行役員
2013年 4月 当社ビニルアセテートカンパニー
ポパール樹脂事業部長、生産技術統括本部長
2014年 6月 当社常務執行役員
2015年 1月 当社ビニルアセテートフィルムカンパニー長
2015年 3月 当社取締役・常務執行役員
2016年 1月 当社ビニルアセテート樹脂カンパニー長
2016年 3月 当社取締役・専務執行役員
2020年 3月 当社代表取締役・専務執行役員
2021年 1月 当社ビニルアセテート樹脂カンパニー管掌
当社ビニルアセテートフィルムカンパニー管掌
2022年 1月 当社ビニルアセテートフィルムカンパニー長
2024年 1月 当社取締役・執行役員
2024年 3月 当社監査役(現任)

※1 チーフ・アドミニストレイティブ・オフィサー ※2 チーフ・インフォメーション・オフィサー ※3 チーフ・プライバシー・オフィサー



常勤監査役

上原 直哉

1982年 4月 当社入社
2013年 4月 当社経営企画本部副本部長
2014年 6月 Kuraray America, Inc. GLS Division
副ゼネラルマネージャー
2018年 1月 Kuraray Europe GmbH 副社長
2020年 3月 当社執行役員
2021年 1月 当社社長付
2021年 3月 当社監査役(現任)



社外監査役 独立役員

永濱 光弘

社外 独立

1976年 4月 株式会社富士銀行(現 株式会社みずほ銀行)入行
2002年 4月 株式会社みずほコーポレート銀行
(現 株式会社みずほ銀行)米州非日系営業第二部長
2003年 3月 同行執行役員大手町営業第六部長
兼 大手町営業第七部長
2005年 4月 同行常務執行役員営業担当役員
2006年 3月 同行常務執行役員米州地域統括役員
2010年 4月 同行取締役副頭取米州地域統括役員
2013年 4月 みずほ証券株式会社取締役会長
兼 米国みずほ証券会長
2015年 4月 みずほ証券株式会社常任顧問
2015年 6月 アズビル株式会社社外監査役
2018年 3月 当社監査役(現任)
2019年 3月 東京建物株式会社社外取締役
2019年 6月 アズビル株式会社社外取締役(現任)
2020年 6月 日本精工株式会社社外取締役(現任)



社外監査役 独立役員

谷津 朋美

社外 独立

1983年 4月 東京エレクトロン株式会社入社
1986年10月 サンワ等松青木監査法人
(現 有限責任監査法人トーマツ)入所
1990年 9月 公認会計士登録
2001年10月 東京弁護士会登録、新東京法律事務所
(後にピンガム・坂井・三村・相澤法律事務所
(外国法共同事業)と統合)入所
2009年 6月 カルビー株式会社社外監査役
2010年 6月 大幸薬品株式会社社外監査役
2012年 3月 コクヨ株式会社社外監査役
2015年 3月 ヤマハ発動機株式会社社外監査役
2015年 4月 TMI総合法律事務所パートナー
2016年 6月 SMBC 日興証券株式会社社外取締役(現任)
2017年 6月 株式会社IHI社外監査役
2019年 3月 当社監査役(現任)
2021年 3月 協和キリン株式会社社外監査役(現任)
2022年 4月 谷津法律会計事務所代表(現任)



社外監査役 独立役員

小松 健次

社外 独立

1978年 4月 三菱商事株式会社入社
1996年 2月 GE International Inc.入社
2005年 7月 エコロポ株式会社(現 エコロポ合同会社)
代表取締役社長
2007年 4月 Ecolab Inc. Senior Vice President
2010年12月 サンデン株式会社専務執行役員
2011年11月 Bain Capital Asia, LLC入社
2013年 3月 株式会社ベルシステム24
取締役代表執行役社長・CEO
2016年 3月 株式会社ベルシステム24ホールディングス
取締役会長
2016年 6月 株式会社コーチ・エィ顧問
2018年12月 株式会社APIコンサルタンツ顧問
2019年 3月 当社監査役(現任)
2020年 5月 富士通コンポーネント株式会社
(現FCLコンポーネント株式会社)執行役副社長
同社取締役
2022年10月 株式会社ロングリーチビジネスパートナーズ
代表取締役会長(現任)

常務執行役員

大村 章	技術本部担当、国内事業所担当、 環境安全センター担当
尾松 俊宏	イノベーションネットワークセンター担当、 研究開発本部担当、IPマネジメントセンター 担当
藤波 智	総務・人事本部担当、機密情報管理担当、 購買・物流本部担当
池森 洋二	イソブレンカンパニー長 兼 ジェネスタ事業部長

執行役員

スティーヴン コックス (Stephen Cox)	高機能中間膜事業部長
高野 浩一	購買・物流本部長
川原 孝春	Kuraray America, Inc.社長
上山 冬雄	ポパールフィルム事業部長
スティーヴン R. ショット (Stevan R. Schott)	環境ソリューション事業部長 兼 Calgon Carbon Corporation社長
坂本 和繁	岡山事業所長
大福 幸一	エレクトロニクスマテリアルズ推進本部長
藤原 純一	経営企画室長
大井 秀雄	経営監査本部長
下 浩幸	エパール事業部長
中村 吉伸	メタアクリル事業部長
井出 章子	サステナビリティ推進本部長
高井 庸善	繊維資材事業部長
クリスチャン ハーマンズ (Christian Herrmanns)	モノソル事業部長 兼 MonoSol社長
スタンリー フクヤマ (Stanley Fukuyama)	DX-IT本部長
山口 里志	メディカル事業部長 兼 クラレノリタケデンタル社長
難波 憲明	経理・財務本部長

取締役および監査役の主な専門性と経験分野※1

	氏名	出席率※2		役員が有する知見・経験								
		取締役会	監査役会	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
取締役	川原仁	100%	-	○	○	○						
	多賀敬治	100%	-		○	○			○	○		
	伊藤正明	100%	-	○	○		○	○				
	佐野義正	100%	-		○	○						
	マティアス グトヴァイラー 外国籍	94%	-	○	○		○	○				
	高井信彦	100%	-		○	○						
	渡邊知行	-	-	○	○		○	○				
	村田啓子 社外 独立	100%	-		○					○	○	
	田中聡 社外 独立	100%	-	○	○	○						○
	井戸清人 社外 独立	100%	-		○					○	○	
監査役	三上直子 社外 独立	-	-	○			○	○				
	早瀬博章	100%	-	○	○		○	○				
	上原直哉	100%	100%		○				○			
	永濱光弘 社外 独立	94%	100%	○	○					○		○
	谷津朋美 社外 独立	100%	100%						○	○		
	小松健次 社外 独立	100%	100%	○	○	○						

※1 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・監査役の有するすべての知見や経験を表すものではありません

※2 2023年1月～2023年12月での出席率です

リスクマネジメント・コンプライアンス

リスクマネジメント コンプライアンス

リスクマネジメントの推進体制

クラレグループのリスク管理では、各事業部、本部、室、事業所、関連会社が自組織のリスクを特定し、自己評価して適切に対応するタテのリスク管理と、発生するとマイナスの影響のみを与える純粋リスク(例えば、自然災害、法令違反など)を担当する本社のコーポレート組織が組織横断的にリスク評価を行うヨコのリスク管理を行っています。これらのリスクの中から経営に影響を及ぼすリスクが高く全社一体となってリスク低減に取り組むべき重大リスクをリスク・コンプライアンス委員会で協議・抽出し、社長が経営リスクとして特定し、取締役会に報告すると同時に、担当役員を責任者として指名します。気候変動に伴うリスクへの適応策についても、災害対策・事業継続性の観点で各組織が毎年リスク自己評価を実施した結果を、リスク・コンプライアンス委員会で討議しています。さらにリスク・コンプライアンス委員会は経営リスクに対する重点対策の進捗管理、ならびに法令遵守・企業倫理の徹底・公正な企業活動の実践を実現すべく活動を行っています。

リスク管理方針

社長が各組織に示達するクラレグループのリスク管理方針は、グループのリスク管理全体にわたる長期的・継続的な「基本方針」とクラレグループにおけるリスク分析結果および近年の社会環境・情勢を踏まえ当該年度に重点的に取り組む「重点課題」から成り、リスク対応の基本的な考え方を維持しつつ、リスク環境の変化に柔軟・迅速に対応できるようにしています。また「重点課題」は、重点対処リスクの低減に取り組む上での具体的な課題を組織に明示し、着実な対策の実施を指示するものです。

2024年の経営リスクはリスク管理方針の重点課題に挙げる重点対処リスク3件と、要観察リスク9件に分類し、それぞれ適切な対策を進めます。2024年度の要観察リスクは、「製造物の品質リスク」、「化学物質規制」、「自然災害」、「贈収賄」、「独占禁止法違反」、「知的財産リスク」、「ハラスメント」、「生産拠点における人材確保」に加え、近年社会的要請が強く、且つ、海外では法規制がなされている「人権尊重」を加えました。

2024年度クラレグループリスク管理方針

基本方針

- 1) 社会の信任を裏切る違法、不適切な行為の防止を徹底する。
- 2) 社員・地域・顧客・協業先等の安全と健康を脅かす事故・災害(保安事故、労働災害、環境汚染、製品事故等)の防止を徹底する。
- 3) 事業・社会に深刻な影響を与える事象の発生時において、社会の信任を得ることを最優先し、社員・地域・顧客・協業先等の安全と健康を確保した上で、事業を継続または早期回復させるための対策に取り組む。

2024年度重点課題

- 1) グループ全体での情報セキュリティの更なる強化ならびに機密情報管理ルールの周知徹底および運用状況のモニタリング実施により、機密情報管理レベルの向上を図る。
- 2) 保安事故の発生リスク低減のため、海外プラントにおける運転・設備管理に対する強化策を引き続き実施するとともに、グローバルPSM(プロセス・セーフティ・マネジメント)監査チームによる海外関係各社の現地監査を通じ、各社の保安管理体制上の課題も踏まえた具体的な課題を客観的に抽出し、その改善を推進する。
- 3) 原燃料・副資材・機材の調達リスクに対し、サプライチェーン視点で汎用品を含む全物品を対象に実施した再点検結果に基づき、各事業のBCP(事業継続計画)上優先度の高い製品にかかる物品から、策定したリスク回避・低減対策を着実に実施し、BCPの精度・実効性の向上を図る。

2023年度 重点課題への取り組み

2023年度 重点課題

- 1) グループ全体での情報セキュリティ強化策の着実な実施により、機密情報管理のさらなる強化を図る。
- 2) 保安事故の発生リスク低減のため、海外プラントにおける運転・設備管理に対する強化策を引き続き実施するとともに、グローバルPSM（プロセス・セーフティ・マネジメント）監査チームの活動などを通じて海外関係会社の保安管理体制の課題を把握し、改善を図る。
- 3) 原燃料・副資材・機材の供給リスクに対し、サプライチェーン視点で汎用品を含むすべてを再点検し、各事業のBCP（事業継続計画）上優先度の高いものからリスク対策を講じることにより、BCPの精度・実効性をさらに高める。

重点課題 1

2023年1月より安全性の高いデータ保存システムのグローバルでの導入によるITセキュリティの強化を進めるとともに、2023年9月には機密情報ポータルサイトを開設し「クラレグループ機密情報管理ポリシー」をはじめとした機密情報取り扱いに関する社内規定や教育関連情報等の周知・共有を進めました。

 機密情報漏洩防止に向けた取り組み

重点課題 2

2019年から開始した海外化学プラントに対する国内メンバーによるこれまでの安全監査等に加えて、2022年からはグローバルな社内専門家で編成したPSM監査チーム（グローバルPSM監査チーム）の活動を立ち上げ、海外保安リスクの把握と対策を推進しています。2023年は、欧米主要生産子会社の環境安全部門の管理状況の確認、課題抽出と提言を行うとともに、2024年に実施予定のグローバルPSM監査チームによる現地監査の準備を進めました。

 海外化学プラントに対する安全監査

重点課題 3

2022年度に引き続き、各事業の優先生産銘柄および原料等供給停止リスクの分析結果を踏まえ、優先度の高い原料等から順次リスク低減策の策定・実施を進めました。

コンプライアンス

クラレグループは多様な社会との接点において遵守すべき事項を「私たちの誓約」として、またこれを企業活動の中で具体的に実践するためのガイドラインを「行動規範」として定めています。法令および「私たちの誓約」を厳守する経営トップの宣言と「行動規範」のわかりやすい解説をコンプライアンスハンドブックに明記し、国内外の全従業員に配布して周知しています。また、クラレ各地域拠点およびグループ各社にコンプライアンス統括者を選任するとともに、地域別にコンプライアンス委員会を設置し、リスク・コンプライアンス委員会の活動と連動し、グループ全体のコンプライアンス意識の向上を目指しています。

内部通報制度

コンプライアンス違反を防止、または早期に発見・解決するための内部通報制度として、世界中のグループ全従業員を対象に「クラレグループ社員相談室」および「グローバル・コンプライアンスホットライン」を設置しています。相談・通報は匿名を可とし、相談・通報者が不利益な取り扱いを受けない通報者保護を規定により徹底しています。2023年はクラレグループ社員相談室にて国内で31件の相談を受け付けました。

また、経営陣から独立した内部通報窓口として設置していた監査役ホットラインについて、2023年1月1日より外部法律事務所（顧問弁護士事務所とは異なる事務所）を窓口とするガバナンス・ホットラインの体制に変更し、運用を開始しました。

	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
クラレグループ社員相談室（国内取り扱い）相談件数の推移	35件	23件	11件	29件	31件

コンプライアンス部署教育の実施

2017年度より国内グループ従業員を対象として年1回のコンプライアンス部署教育を実施し、コンプライアンス意識の向上と風通しの良い組織風土の醸成を目指しています。2023年度には国内グループ会社の管理職（部長）層が「ワークライフバランス」に関する講義の受講と、積極的な発言があるディスカッションの進め方について討議を行いました。各職場にて受講者は学んだことをもとに、働きやすい職場づくりに向けた活発な部署ディスカッションを実施し、職場環境の課題の把握とともに部署内コミュニケーションの向上を図りました。この方式により国内グループ全従業員へのコンプライアンス意識の浸透を図っています。

社外役員メッセージ



社外取締役 独立役員
経営諮問委員会委員長

田中 聡

**使命である「世のため、人のため」を追求し、
事業をしなやかに変革させながら
社会に貢献し、幸せを届ける会社であり
続けてほしい**

厳しい外部の目を持って 経営の品質向上に貢献する

コーポレート・ガバナンスは経営の品質管理と言い換えられます。どんな会社であっても「会社の常識が社会の非常識」になることは往々にしてあります。社外取締役の役割はそうした乖離が起こらないように第三者視点を持って経営を監督することだと考えます。

私自身いくつかの会社の経営に関わってきましたが、経営は複雑で難しい判断の連続です。当然、間違いや失敗が生じることもあります。ここで重要なのは、間違いや失敗を率直に認めて原因を究明し、次の正しい判断に至るプロセスを構築することです。取締役会議長である伊藤会長をはじめとした社内取締役の皆さんは、私たち社外取締

役からの建設的な批判に真摯に向き合い、アクションプランを提示し実行する姿勢があります。その姿勢がクラレグループの経営の品質向上に大きく寄与していると評価しています。

課題は、新規事業の創出と ダイバーシティのさらなる推進

今後、クラレグループがさらなる飛躍を遂げるためには、大きく二つの課題があります。

一つは新規事業の創出です。候補となる事業はいくつかありますが、まだ企業成長に貢献する収益源には至っていません。しかし過去を振り返ると、立ち上がりは困難であっても諦めず粘り強く取り組み、新規事業を主力事業へと進化させてきた歴史があります。「PASSION 2026」の最終年であり創立100周年でもある2026年には、具体的な成果を示されるよう期待をもって注目しています。

一方で、引き際を見極めることも重要です。すべての事業に対して粘り強く取り組んでいると、やがてポートフォリオは細分化され、成果を上げづらくなるでしょう。経営陣が適切なタイミングで事業撤退の判断を検討するべきです。その意思決定に関しては、社外取締役としても積極的に関与していきます。

二つ目は、ダイバーシティのさらなる推進です。クラレグループは海外事業を拡大し、外国人取締役が経営に参画していることから、国内企業としてはダイバーシティが一定レベルまで進んでいると評価しています。しかし、女性役員については社外取締役2名、社外監査役1名とまだまだ多く

はありません。女性社員が活躍できる環境をしっかりと整え、女性管理職のクリティカル・マス*が形成され、次の世代のロールモデルが増えてくれば、これまで以上に女性が活躍できる企業へと進化していけると思います。将来的には社内から女性取締役が誕生することを期待しています。

また、クラレグループが真のグローバル企業を目指すうえで、人材の最適配置を加速化させるべきです。特に、国内から海外ばかりでなく海外から国内に優秀な人材を受け入れて、双方向の人材ローテーションを進めることで、グローバルで一体感を醸成しつつ多様性を促進するのです。それが人材の質を高め、選ばれ続ける企業として、持続的な成長につながります。

※ 集団の中で大多数でなくても存在を無視できない、発言権が確保できるグループになるための分岐点があり、それを越えたグループのこと

使命である「世のため、人のため」を礎に、 成長を続けてほしい

クラレグループは合成繊維メーカーとして誕生しましたが、その後事業ポートフォリオを劇的に変化させてきました。現在のスペシャリティ化学企業になるとは当初は誰も想像していなかったでしょう。これは、先人たちがクラレグループの使命である「世のため、人のため」を忠実に守り、それを追求していく中で、しなやかに事業を変化させてきた結果です。今後も同じように変革し続けてほしいし、それが「クラレらしさ」であると考えます。今後もクラレにしかできない独自の事業を発展させ、社会に貢献し、ステークホルダーに幸せを届ける会社であり続けてほしいと思います。私も引き続き真剣勝負でサポートしていきます。

会社概要/株式情報/ESG指数への組み入れ状況

各指標についての詳細は、当社ウェブサイトをご覧ください。

IR外部評価

会社概要 (2023年12月31日現在)

社名	株式会社クラレ
代表取締役社長	川原 仁
設立	1926年6月
本社所在地	〒100-0004 東京都千代田区大手町2-6-4 常盤橋タワー
URL	https://www.kuraray.co.jp
資本金	890億円
従業員数(連結)	11,906名
グループ会社	連結子会社76社・持分法適用会社2社
主要海外拠点	米国・ドイツ・ベルギー・中国・韓国・ シンガポール・タイ

主要グループ拠点

ESG指数への組み入れ状況 (2024年4月末時点)

クラレは以下のESG指数の構成銘柄に選定されています。



FTSE4Good



FTSE Blossom
Japan



FTSE Blossom
Japan Sector
Relative Index



2023 CONSTITUENT MSCI ジャパン
ESGセレクト・リーダーズ指数

MORNINGSTAR GenDi J
Japan ex-REIT Gender Diversity
Tilt Index
TOP CONSTITUENT 2024

株式情報

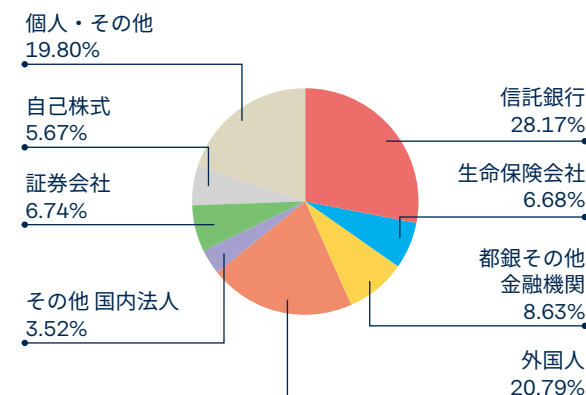
証券コード	3405
発行済株式の総数	354,863,603株 (自己株式 20,107,257株を含む)
株主数	99,733名
上場証券取引所	東京証券取引所 プライム市場
株主名簿管理人	三井住友信託銀行株式会社 東京都千代田区丸の内1-4-1
独立監査人	PwC Japan有限責任監査法人

大株主

株主名	持株数(千株)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	64,245
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	29,688
全国共済農業協同組合連合会	10,882
日本生命保険相互会社	10,448
クラレ従業員持株会	6,166
JPモルガン証券株式会社	6,121
明治安田生命保険相互会社	5,372
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140042	4,869
クラレ持株会	4,697
日本証券金融株式会社	4,611

※当社は自己株式20,107,257株を保有しています。

株主構成 (持株比率)



財務・非財務ハイライト

11カ年財務サマリ(連結)については、こちらをご覧ください。

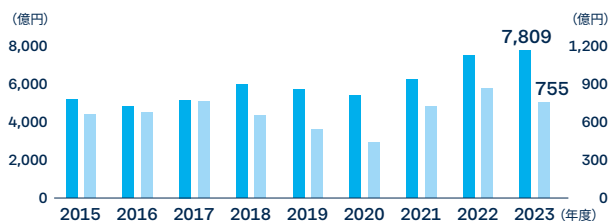
 ファクトブック

財務データ

売上高 **7,809** 億円

営業利益 **755** 億円

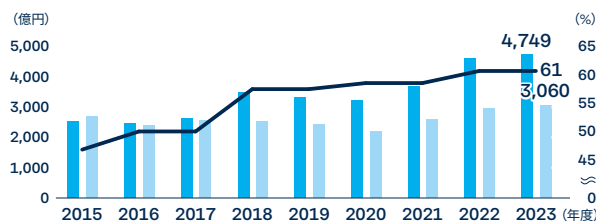
■ 売上高 (億円)
■ 営業利益 (億円)



世界シェアNo.1^{※1}製品売上高 **4,749** 億円

世界シェアNo.1^{※1}製品売上高比率 **61%**

■ 世界シェアNo.1製品売上高 (億円) ■ その他製品売上高 (億円)
— 世界シェアNo.1製品売上高比率 (%)

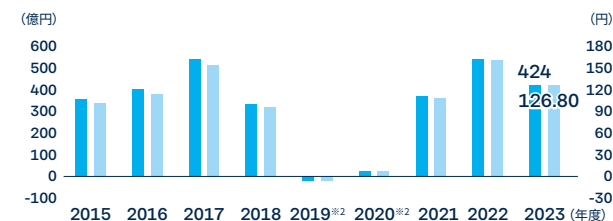


※1 当社調べ

親会社株主に帰属する当期純利益 **424** 億円

1株当たり当期純利益 **126.80** 円

■ 親会社株主に帰属する当期純利益 (億円)
■ 1株当たり当期純利益 (円)

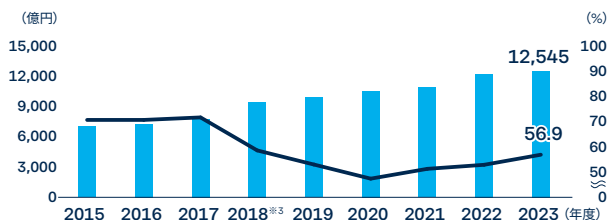


※2 米子子会社で発生した火災事故に対する訴訟に関して、2019年度に約510億円、2020年度に約220億円を特別損失として計上したため、親会社株主に帰属する当期純利益は大きく減少しています

総資産 **12,545** 億円

自己資本比率 **56.9%**

■ 総資産 (億円)
— 自己資本比率 (%)

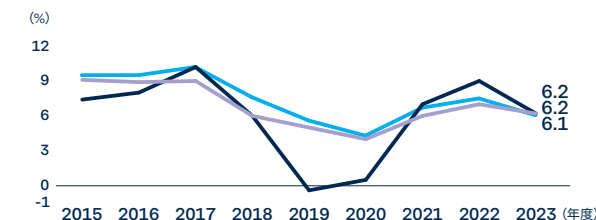


※3 2018年度はカルゴン・カーボン社が連結対象に加わったことで、総資産が増加しました

ROE^{※4} **6.2%** ROA^{※5} **6.1%**

ROIC^{※6} **6.2%**

— ROE (%) — ROA (%) — ROIC (%)



※4 ROE (自己資本利益率)

= 親会社株主に帰属する当期純利益 ÷ 期首・期末平均自己資本 × 100 (%)

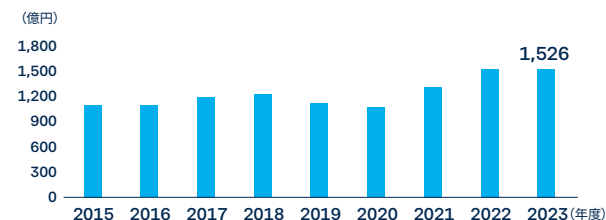
※5 ROA (総資産利益率) = 営業利益 ÷ 期首・期末平均総資産 × 100 (%)

※6 ROIC (投下資本利益率)

= 税引き後営業利益 ÷ (有利子負債 + 株主資本) × 100 (%)

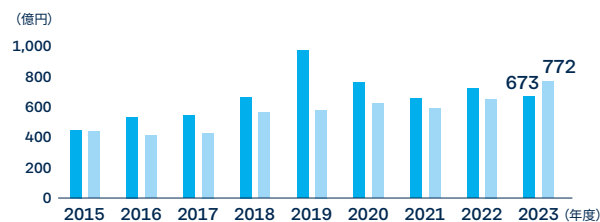
EBITDA^{※7} **1,526** 億円

■ EBITDA (億円)



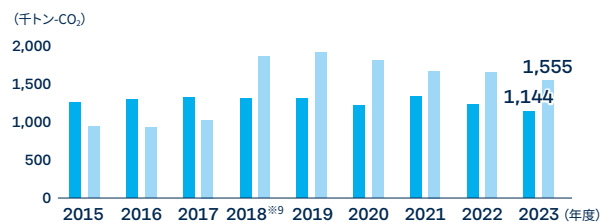
※7 EBITDA = 営業利益 + 減価償却費

非財務データ

設備投資額※8 **673**億円減価償却費 **772**億円■ 設備投資額(億円)
■ 減価償却費(億円)

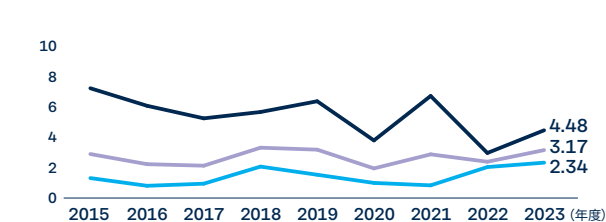
※8 受入ベース

GHG排出量

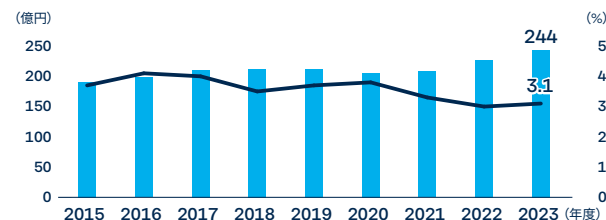
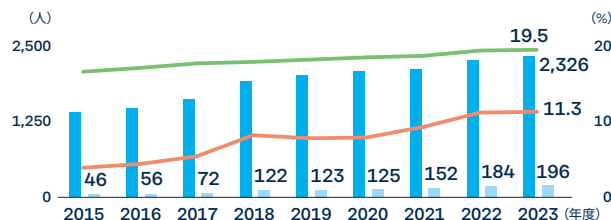
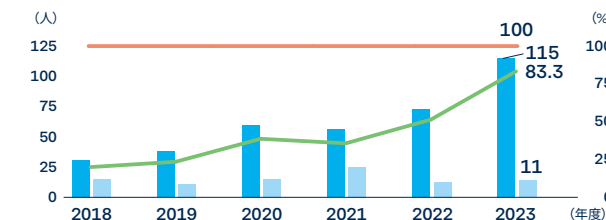
国内クラレグループ **1,144**千トン-CO₂海外クラレグループ **1,555**千トン-CO₂■ 国内クラレグループ
■ 海外クラレグループ

※9 2018年度以降はカルゴン・カーボン社を対象に含めています

全労働災害度数率※10

クラレグループ全体 **3.17**国内クラレグループ **2.34** 海外クラレグループ **4.48**— クラレグループ全体
— 国内クラレグループ — 海外クラレグループ

※10 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発生件数

研究開発費 **244**億円売上高研究開発費率 **3.1**%■ 研究開発費(億円)
— 売上高研究開発費率(%)女性従業員数 **2,326**人 女性従業員比率 **19.5**%女性管理職数 **196**人 女性管理職比率 **11.3**%■ 女性従業員数(人) ■ 女性従業員比率(%)
■ 女性管理職数(人) ■ 女性管理職比率(%)育児休職取得者数※11 男性**115**人 女性**11**人育児休職取得率※11 男性**83.3**% 女性**100**%■ 男性育児休職取得者数(人) ■ 男性育児休職取得率(%)
■ 女性育児休職取得者数(人) ■ 女性育児休職取得率(%)

※11 株式会社クラレの育児休職取得者数・取得率



株式会社 クラレ

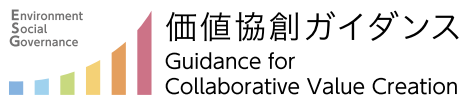
本社

〒100-0004 東京都千代田区大手町2-6-4（常盤橋タワー）

代表

TEL：03-6701-1000／FAX：03-6701-1005

<https://www.kuraray.co.jp>



価値協創ガイダンス
Guidance for
Collaborative Value Creation

2024年5月発行