kuraray
Possible starts here

Kuraray Report 2023

クラレレポート 2023

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 2023」の発行にあたって

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、クラレグループ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年から「クラレレポート」を発行しています。

2022年からは、創立100周年を迎える2026年までの中期経営計画「PASSION 2026」を実行しており、クラレグループが事業活動を通じて、どのように社会的責任を果たし、社会に貢献していくのかを、本レポートを通じてご説明しています。

「クラレレポート 2023」の編集にあたっては、IFRS財団による国際統合報告フレームワークと、経済産業省による価値協創のための統合的開示・対話ガイダンスなどを参照し、当社グループの横断的な考え方を集約した上で作成しました。

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るとともに、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として企業価値向上に邁進していきます。

ナビゲーションボタンの使い方

≡ 目次に移動
＜ 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

編集方針

「クラレレポート」では、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た編集としています。

「クラレレポート 2023」は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。

（https://www.kuraray.co.jp/csr/report2023/guidelines）

製品、事業などに関するより詳細な情報は、当社ウェブサイトをご覧ください。なお、タイトル部分の年号は発行年としています。

※ 本レポートに記載した当社財務データはすべて連結ベースです。
※ 本レポートに記載した億円単位の当社財務データ（実績値）は、億円未満を四捨五入して表示しています。
※ 本レポートに記載されている予想・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。

【報告対象期間】

2022年1月1日～2022年12月31日
※一部、2023年1月以降の情報も含みます。

【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

※ 本レポートでの〈〉表記は、クラレグループの商標または登録商標です。

情報開示体系

◆ウェブサイト

企業情報全般

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

財務情報　非財務情報

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。

投資家の皆様へ

https://www.kuraray.co.jp/ir

財務情報

クラレグループの経営方針、中期経営計画、各種説明会資料、業績関連データなどについて情報を開示しています。

サステナビリティウェブサイト

https://www.kuraray.co.jp/csr

非財務情報

クラレグループの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などについて情報を開示しています。

◆クラレレポート（統合報告書）

https://www.kuraray.co.jp/csr/report_backnumber

財務情報　非財務情報

クラレグループの持続的な価値創造に関わる重要な財務・非財務情報を優先的に掲載しています。より幅広い網羅的な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。

Contents

At a Glance 03

イントロダクション

クラレグループのDNAや社会的課題・経済発展への貢献の歴史、今後注力していくターゲット領域などについてご紹介しています。

企業ステートメント／タグライン 05
クラレグループのDNAと培ってきた強み 06
社会的課題解決の軌跡 07
5つのメガトレンドとターゲット領域 09
グローバルポートフォリオ 10

クラレグループの価値創造

クラレグループの事業基盤となる6つの資本をもとに、社会との価値共創に向けてどのように取り組んでいるのかをご紹介しています。

トップステートメント 11
価値創造プロセス 17
資本強化に向けて 18

社会との価値共創に向けて①
ビジョン実現へのロードマップ 19

社会との価値共創に向けて②
事業ポートフォリオの高度化 21

社会との価値共創に向けて③
「社会・環境価値」の可視化・定量化 23

3つの挑戦

中期経営計画「PASSION 2026」期間中に取り組む3つの挑戦についてご紹介しています。

① 機会としてのサステナビリティ 25

サステナビリティを事業創出の機会として捉え、3つのP（Planet、Product、People）で定義した各施策をご紹介しています。

Planet 26
Product 28
People 30

② ネットワーキングから始めるイノベーション 33

社内外の有機的な連携によりイノベーション創出を図る取り組みをご紹介しています。

③ 人と組織のトランスフォーメーション 37

デジタル活用による組織・プロセスの変革についてご紹介しています。

社員座談会

ー3つの挑戦を通じ、新たな価値の創造へー 40

事業・成長戦略

社会との価値共創に向けたセグメント別の戦略および持続的な成長戦略についてご紹介しています。

セグメント別戦略

ビニルアセテート 43
イソプレン 45
機能材料 47
繊維 49
トレーディング 50

持続的な成長に向けて

財務担当役員メッセージ 51
財務・非財務ハイライト 53

経営基盤

企業経営の公正性が担保された意思決定、事業活動を支えるガバナンス体制についてご紹介しています。

コーポレート・ガバナンス 55
役員一覧 60
リスクマネジメント・コンプライアンス 63
社外役員メッセージ 65

会社データ

会社概要／株式情報／ESG指数への組み入れ状況 66

At a Glance（2022年12月31日現在）

設立
1926年

連結従業員数
11,703人
（海外従業員比率：41.7%）

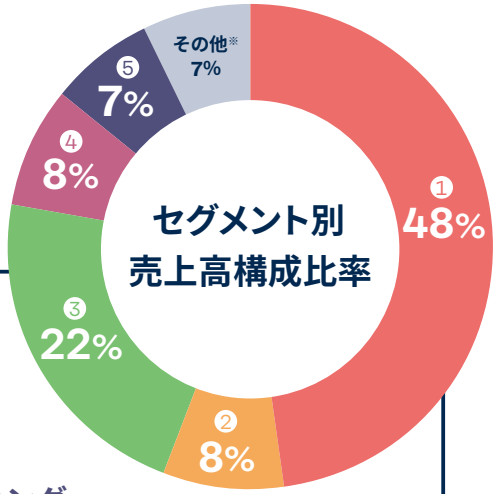
拠点
世界31カ国・地域 102社
（生産拠点：国内9拠点・海外43拠点）

海外売上高比率
76%

資本金
890億円

連結売上高
7,564億円

連結営業利益
871億円
（営業利益率：11.5%）



クラレグループの事業セグメント

❶ 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。

❷ 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。

❸ 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。

❹ 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。

❺ 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。

At a Glance

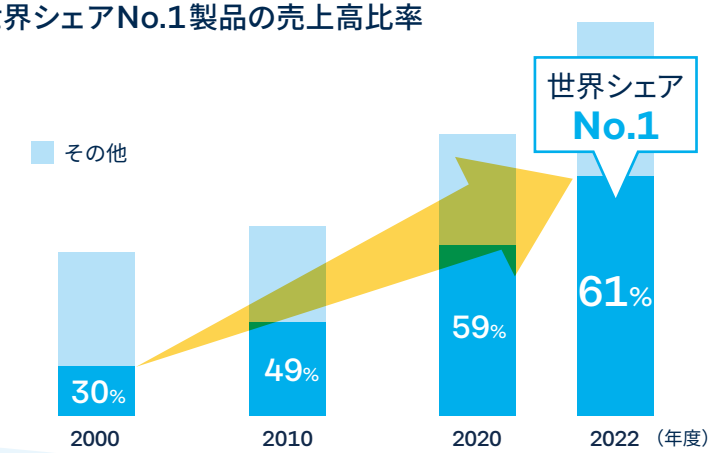
独創的な技術が生み出す世界シェアNo.1製品※

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バール樹脂、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。

※ 当社調べ

世界シェアNo.1製品の売上高比率



世界シェアNo.1の製品

○ ビニルアセテート　○ イソプレン　○ 機能材料　○ 繊維

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〉

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〉

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。
―世のため人のため、他人（ひと）のやれないことをやる―

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

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。

タグライン

kuraray
Possible starts here

新たな可能性は、ここから始まる。

2022年、クラレグループはコーポレートタグライン「Possible starts here」を策定しました。
当社は創業以来、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。「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。

クラレグループのブランドストーリー
https://www.kuraray.co.jp/possiblestartshere/

クラレグループのDNAと培ってきた強み

事業活動を通じた社会的課題の解決・経済発展への貢献

1926年、クラレは化学繊維レーヨンの事業化を目的に岡山県倉敷市で設立されました。
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。
戦後間もない1950年、大原總一郎は合成繊維ビニロンおよびその原料樹脂であるポバールを製造する技術を確立しました。このビニロンの事業化は、一企業の利益のためだけではなく日本の繊維産業を復興するものであり、「高品質で安定した収益をもたらす製品づくりには、輸入に頼らず、原料から一貫して自社生産しなければならない」という経営者の不退転の決意のもと成し遂げられました。
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。

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。

大原美術館

倉敷中央病院

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。

ビニロン

人工皮革〈クラリーノ〉

社会的課題解決の軌跡

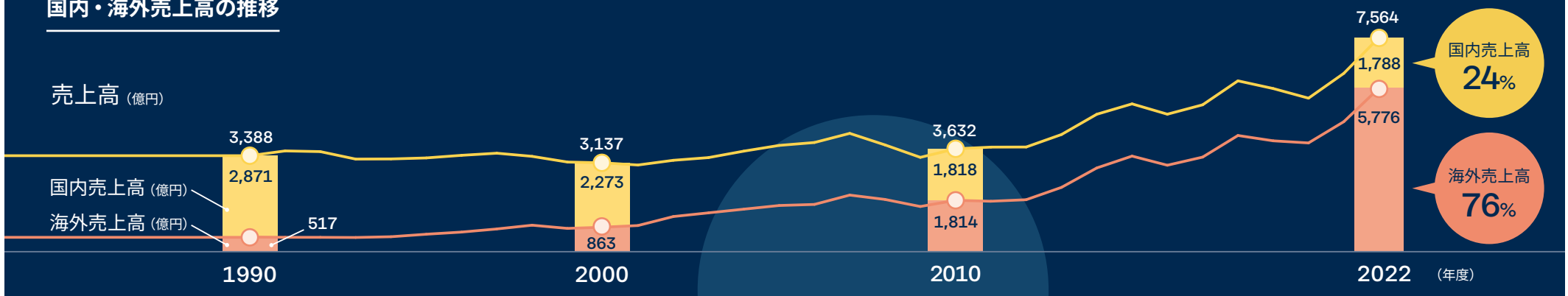
クラレグループは、その歴史の中でたゆまぬ技術開発と市場開拓に努め、数々の先駆的な事業を立ち上げました。「世のため人のため、他人（ひと）のやれないことをやる」という使命に基づいて、自らの創意と努力により技術的課題を克服し生まれた、独創性の高い製品は社会に新たな価値を提供し、世界中で広く活用されています。

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あゆみ

	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・衣料品の充足に貢献しました。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〉、イソプレン、歯科材料など新規事業を相次いで立ち上げ、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。	**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、スイス・エターニット社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化を図りました。	**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
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。	**グローバリゼーション・環境意識の高まり** ◆ いざなみ景気 ◆ 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～	**「社会・環境価値」「経済的価値」を重視した事業ポートフォリオへ** 「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軸で事業評価を行い、事業ポートフォリオの高度化を目指しています。水溶性ポバールフィルム、EVOH樹脂〈エバール〉、炭素材料、歯科材料、高機能プラスチック、光学用ポバールフィルム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**

国内・海外売上高の推移



5つのメガトレンドとターゲット領域

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「地球環境の改善」「食料・水の確保」「デジタル化・高速通信」「エネルギーの有効活用」「生活の質の向上」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。

いずれの領域に対しても貢献できるコアケイパビリティを有しており、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っていきます。

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
・CO_2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
・生体治癒材料

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）

グローバルポートフォリオ

クラレグループは「適地生産・適地販売」の方針のもと、独創的な技術を駆使して海外事業を展開しています。
現在では31カ国・地域、102社にネットワークを拡大し、海外売上高比率は76%となっています。
今後も、グローバルネットワークを強化し、世界各国・地域のニーズに応え、事業を通じて社会との価値共創を図ります。

中国
11社

売上高※1 900億円 構成比 11.9%

日本
25社

売上高※1 1,788億円 構成比 23.6%

▶ 2019年 西条
液晶ポリマーフィルム〈ベクスター〉生産能力増強
▶ 2020年 鹿島
銅張積層板〈ベクスター FCCL〉生産開始
▶ 2020年 岡山
メルトブローン不織布ライン増設
▶ 2024年 倉敷
光学用ポバールフィルムの増設ライン稼働（予定）

米国
10社

売上高※1 1,647億円 構成比 21.8%

▶ 2018年
カルゴン・カーボン社（活性炭）買収
▶ 2020年
水溶性ポバールフィルム新プラント稼働
▶ 2020年
バイオマス由来のガスバリア材〈PLANTIC〉の樹脂生産設備稼働
▶ 2023年
カルゴン・カーボン社新炭増設ライン稼働（予定）

欧州
31社

売上高※1 1,939億円 構成比 25.7%

▶ 2019年 チェコ共和国
アイオノマーシート〈セントリグラス〉本格生産開始
▶ 2022年 ベルギー
カルゴン・カーボン社ベルギー子会社再生炭設備増設
▶ 2022年 ポーランド
水溶性ポバールフィルム新プラント完工

アジア
14社

売上高※1 850億円 構成比 11.2%

▶ 2018年 韓国
PVBフィルムプラント生産能力増強
▶ 2023年 タイ
イソプレン新プラント稼働

その他地域
11社

売上高※1 440億円 構成比 5.8%

▶ 2015年 オーストラリア
プランティック社（バイオマス由来のガスバリア材）買収

売上高構成　1 ビニルアセテート　2 イソプレン　3 機能材料　4 繊維　5 トレーディング　6 その他
拠点　本社・9生産拠点・2研究開発拠点　地域統括拠点　生産拠点　研究開発拠点　その他販売拠点

※ 各地域の年表には、近年の設備投資・M&Aの動向について記載しています。
※1 地域別の収益は、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。

主要グループ拠点

トップステートメント

全世界の従業員の力を結集し、“One Kuraray”となって、果たすべき使命「世のため人のため、他人（ひと）のやれないことをやる」を全うします。

代表取締役社長

川原 仁

「挑戦」こそが、成功への原動力である

私たちクラレグループは、1926年の創立以来、事業活動を通じた社会的課題の解決に正面から取り組んできました。創業者である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で、企業の社会的責任を重視し、環境問題への対応や人々の生活水準の向上などに貢献してきました。この姿勢は現在もなお、企業ステートメントにおける私たちの使命として掲げている「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―」として脈々と受け継がれています。

私は、この使命を果たすためには、「小さな失敗を恐れずに挑戦する」ことが大切だと考えています。ここで意味する失敗とは、高い目標や新しいことに対して、十分な準備をして取り組んだ上での「次につながる失敗」です。「次につながる失敗」は、「将来の成功」の原動力となり、意義のある価値を有するものだと考えます。

元来クラレグループには、年齢や役職にかかわらず、挑戦するチャンスが与えられる自由闊達な社風があります。私自身も、入社当時配属された部署で上下間の隔たりがなく率直に意見を交換し合い、若手従業員が臆することなく活躍できる雰囲気があったことは、今でも強く印象に残っています。

私はクラレグループが長年培ってきたこの自由闊達な企業風土を大切にし、全世界の従業員が“One Kuraray”となることで、これまで以上に活力と創造力がみなぎる元気な企業を創り上げていきたいと考えています。そのためにも、私たちには大きな環境の変化をも機会として捉え、向上心、行動力、逞しさを持って、さまざまな場面でアイデアを出し挑戦し続けていく姿勢が必要です。この挑戦する精神こそが、私たちクラレグループの大きな強みであり、持続的に成長するスペシャリティ化学企業であり続ける原動力なのです。

中期経営計画「PASSION 2026」の「3つの挑戦」は実践フェーズへ

「PASSION 2026」は、長期ビジョン『Kuraray Vision 2026』を実現すべく策定した5カ年の中期経営計画です。計画の中では、クラレグループがスペシャリティ化学企業として、顧客、社会、地球に貢献し、持続的に成長するための「3つの挑戦」を掲げています。1つ目の「機会としてのサステナビリティ」では、同時に策定した「サステナビリティ長期ビジョン」の実現に向け、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Planet、Product、Peopleに分類した「3Pモデル」で整理した上で、サステナビリティ中期計画としてKPIを設定し推進しています。2つ目の「ネットワーキングから始めるイノベーション」においては、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としてのイノベーションを生み出します。3つ目の「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「3つの挑戦」は、それぞれの課題を「広さ」と「深さ」で捉え、具体的な実践フェーズに落とし込むことが鍵となります。例えば、「機会としてのサステナビリティ」で掲げ

ている「2050年カーボンネットゼロの実現」は、バリューチェーン全体を通した幅広い視点での挑戦が必要です。また、「ネットワーキングから始めるイノベーション」は、社内外のリソースを幅広く見渡して連携を図る挑戦です。一方で「人と組織のトランスフォーメーション」は、従業員一人ひとりの能力を生かす組織体をつくる深みのある挑戦です。各挑戦の主な取り組みと進捗は後述しますが、「3つの挑戦」をしっかりと実践フェーズに移す上で、中期経営計画初年度は良いスタートを切れたと思います。

私たちの挑戦 1　機会としてのサステナビリティ

2050年カーボンネットゼロ実現に向けて

まず「機会としてのサステナビリティ」におけるPlanetについてお話しします。クラレグループは、全社を挙げて2050年カーボンネットゼロの実現に向けた取り組みを推進しています。中間地点である2030年までのGHG排出量（Scope1、2）はベンチマークとした2019年対比で30%削減を目標に定め、具体的な取り組みを展開しています。

2022年は、省エネルギープロジェクトを推進するとともに、再生可能エネルギー電力証書購入による購入電力のグリーン化を図りました。また、活性炭事業の製造過程で副生物として排出されるCO_2に対しては、中長期的な取り組みとしてCCUS[※1]による削減を計画しており、その推進を図るため組織横断のプロジェクトチームを立ち上げました。さらに、2030年以降の長期テーマとなるエネルギー転換に関しては、国内外で地域の研究会や協議会に参加し広く情報収集を開始しました。

クラレグループの製品・サービスには社会のGHG排出量の削減に貢献するものが多数あります。脱炭素の潮流をリスクだけではなく事業成長の機会とも捉え、さらなる価値を創出し、提案していきます。

※1 Carbon dioxide Capture, Utilization and Storageの略。分離したCO_2を利用・貯蔵する取り組み

資源配分を強化すべき製品・技術・開発の方向性を特定する

続いて、Productの持続可能性を評価するシステムに関してご説明します。クラレグループは、経済的価値に加えて自然環境または生活環境の向上への貢献価値が高い製品や技術に資源を重点的に配分していくことで、ポートフォリオを継続的に高度化させることを目的とした「クラレPSA（Portfolio Sustainability Assessment）システム」を2022年より運用しています。WBCSD[※2]がより持続可能な製品ポートフォリオを築くために開発した評価システムをベースに、化学業界向けの専用ガイドラインに準拠して構築したシステムで、クラレグループ独自の評価項目を付加し設計しました。

自然環境と生活環境の向上のいずれにも貢献する製品としては、食品包装材用途のEVOH樹脂〈エバール〉やバイオマス由来のガスバリア材〈PLANTIC〉、水・大気の浄化に用いられる活性炭などがあります。自然環境の向上に貢献する製品としてはアスベスト代替で建材などに使用されるビニロンやバイオ・リサイクル原料を用いた各種製品などが、また生活環境の向上に貢献する製品としては歯科材料や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〉などが挙げられます。

クラレPSAシステムは、製品開発のステージゲートや設備投資の判断基準の指標、マーケティングや用途開発の方向性検証、製品の訴求ポイントの確認などにも活用できるシステムとして期待しています。前述の〈エバール〉の例では、食品包装材用途であれば、食品の長期保存が可能となることによるフードロス削減や、容器の軽量化による物流の負荷低減に貢献します。一方、自動車のプラスチック製ガソリンタンク用途では気化したガソリンの大気への放出防止という観点では高評価ですが、将来EV化が進行する地域ではガソリン車の市場は縮小し、プラスチック製ガソリンタンクの使用量が減少するため、経済性の観点から評価は低くなります。このように同じ製品でも用途により貢献度が変わるため、製品開発の方向性を見極める際にも実用的に活用できる優れたシステムです。

しかし、評価基準については見直しや検討を重ねる必要があります。例えばPSAでも経済的価値を売上高の増減により判定していますが、収益性の指標となる営業利益の基準はまだ組み込めていません。このように、同じ製品であっても、どの用途・地域を選定すれば世の中により多くの貢献ができ、収益性の向上につながるのかなど、踏み込んだ分析まで可能とする形に進化させたいと考えています。

※2 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

競争力の源泉は「人の力」にある

そして、Peopleはこれらすべての活動の基盤となります。私は、クラレグループの競争力の源泉は、「人の力」つまり人的資本に尽きると考えています。

クラレグループは2000年代以降にM&Aなどによって海外展開を加速してきたことにより、グローバル企業として急速に成長する一方で、人事システムがグローバルの体制に追いついておらず、海外拠点における人材活用が十分でないという課題が浮かび上がってきました。この課題解決のため、「PASSION 2026」では人事システムにおけるグローバルな仕組みづくりとして「人事基盤・人材データの整備」「長期視点に基づく人材育成」「多様性を促進する人事施策」を重点的に進めます。

「人事基盤・人材データの整備」では、グローバルでの基本的な考え方や仕組みを整備することから着手しており、国内外の職務等級の統一、報酬決定プロセスの見える化、海外拠点における後継者育成計画の導入などに取り組んでいます。「長期視点に基づく人材育成」では、幹部候補育成プログラムの充実やグローバル人材育成プログラムの拡充などを行います。「多様性を促進する人事施策」に関しては、海外から日本に駐在している従業員の横の連携を構築していく取り組みなどを開始しています。

さらに、2023年1月には新たにグローバル人事センターを設置し、テーマごとにプロジェクトチームを構成する組織体制に再編しました。今後、各施策の加速と人事ITインフラの整備を行う組織として期待しています。

これらの施策により、多様な従業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次々とイノベーションを生み出し、成長を続ける企業を目指します。

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

連携による新たなビジネス機会を創出する

2つ目の挑戦である「ネットワーキングから始めるイノベーション」の中核となるイノベーションネットワーキングセンター（INC）は、社内外のリソースを結びつけ、イノベーション創出を加速する役割を担っています。従来の事業部ごとの縦割り型の企業風土から脱却し、総合的に価値を創造できるネットワーキングを構築していくことが大きな目標の一つです。

現在、「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つの戦略領域において、顧客との対話からアンメットニーズを引き出し、新しい事業テーマを発掘すべく活動をしています。大変嬉しいことに、私の想定を超えてテーマが次々と発掘されており、また国内外問わずINCチームメンバーに立候補する従業員も増加しています。

2023年は次のステップとして、INCをマーケティング部とインキュベーション部に分割しました。マーケティング部は、引き続き戦略領域におけるテーマ発掘を担います。インキュベーション部は、発掘された数多くのテーマを絞り込み、事業化実現に向けて各事業部や研究開発本部など社内ケイパビリティとの連携を推進します。

こうした顧客マーケットに近いINCに対して、高分子化学と合成化学分野における基盤技術をベースに、関連する周辺技術やノウハウを融合した独創的で高度な技術体系により、本質的なイノベーションを創出するのが研究開発本部です。「PASSION 2026」では、「新たな要素」として消費者・顧客の視点から、20～30年先のライフスタイルを予想し、サステナビリティやQOLなどの視点から適社性のあるテーマを抽出するバックキャスト型の研究開発も開始しています。このほかにも、社内外協業を強化し、INCと連携した開発アイテムのグローバルマーケティングや、大学研究機関との連携、ベンチャーキャピタルの活用など、イノベーション創出に向けた取り組みを強化しています。

私たちの挑戦 3

人と組織のトランスフォーメーション

デジタルを経営にビルトインし、変革を促進する

私たちは、3つ目の「人と組織のトランスフォーメーション」へ挑戦するために全社的にデジタル・トランスフォーメーション（DX）を推進します。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、4つの重点分野「カスタマーエクスペリエンスの改革」「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」に取り組んでいます。

DXを成長ドライバーとしていくためには、まずはグローバルにITインフラを積極活用できるITガバナンスの体制を構築することが重要です。2023年1月には、DXを全社的に一段と推進するため、「グローバルデジタルトランスフォーメーション推進室」「IT統括部」「G-SAP推進グループ」を統合・再編し、「DX-IT本部」を発足させました。デジタル技術の進化を活用し、全社プロジェクトをより迅速かつ効率的に推進する運営体制を築いていきます。並行して、デジタル人材育成の強化にも取り組んでおり、役員やマネジメント層を含む全従業員のデジタルリテラシー向上に向けたトレーニングや研修も実施していきます。引き続き、戦略投資としてDX関連への投資をしっかりと行い、経営の変革も含めて、Digitally Savvyな企業への進化を一層加速させていきます。

第二、第三の収益の柱を創出

「PASSION 2026」において、「3つの挑戦」に取り組むとともに、主力のビニルアセテートに続く次なる収益の柱を創出していくことは私たちの使命です。今後のクラレグループの成長を支えるビジネスとして注力しているのが、イソプレン関連製品と活性炭です。

イソプレンセグメントでは、タイの新プラントが完成し、2023年2月よりイソプレンケミカル、熱可塑性エラストマー〈セプトン〉、耐熱性ポリアミド樹脂〈ジェネスタ〉を順次稼働させています。新プラントはイソプレン関連製品の世界的な需要増加に対し、最新設備を備えたコスト競争力のある生産拠点として、またBCPの観点から安定供給を支える新拠点として重要な役割を担います。自動車の軽量化、

電子制御化、EV化によってさらなる需要増が見込まれる〈ジェネスタ〉では、新プラント稼働を追い風に、米州、欧州、アジアをはじめとするグローバル市場への展開を強化し、タイの第2期増設へとつなげていく計画です。

活性炭は、自然環境と生活環境の向上に大きく貢献する製品であり、クラレグループは活性炭事業を素材販売だけではなく機器の提案も含めたソリューションビジネスとして展開しています。現在、世界市場規模180～190万トンに対して、クラレグループは新炭と再生炭の合計で約23万トンの生産能力を持ち、世界No. 1のシェアを有しています。成長余地の大きいこの市場で確固たるプレゼンスを確立するため、今後もさらなる拡充を図っていきます。

この活性炭事業において、クラレグループには大きな強みが3つあります。まず、日本、アジア、米州、欧州各地に生産・販売の拠点を置いているため、各国・地域に根ざした供給・販売を実現できる点です。次に、ヤシ殻系、瀝青炭系、木質炭系など幅広い活性炭原料を保有しているため、お客さまのニーズに合わせた製品サービスの提供が可能な点です。3つ目として、新炭と再生炭の生産設備を有するため、お客さまより使用済炭を回収し、再賦活により再生炭として蘇らせる資源循環型のビジネスモデルが確立されている点が挙げられます。再生炭は新炭と比較して製造工程で発生するGHGが約80%削減されるため、環境に貢献できる素材でもあります。2022年10月にはベルギーの再生炭生産設備の増設が完了し、欧州地域における供給体制も強化されました。今後は、アジア市場でも再生炭ビジネスをさらに拡大していく計画です。

「安全」はすべての礎となる絶対条件である

今後もグローバルにおける生産体制を強化していきますが、「安全」はすべての礎となる絶対条件であり、安全第一で行動することが事業継続の大前提です。生産現場では、ともするとコストや計画に基づいた生産が最優先事項となりがちです。しかし、「安全」がしっかり確保されてこそ生産が安定し、最終的には利益への貢献が実現します。

2019年より各事業カンパニー、事業部による海外生産拠点の保安管理体制の基盤構築活動を継続していますが、2022年より化学プラントと活性炭プラントを対象とするグローバルPSM（プロセス・セーフティ・マネジメント）監査チームを新たに設置し活動を開始しました。保安防災に精通した組織横断的なメンバーで構成されるこの専門家チームの活動を通じて、多面的に課題を抽出・把握し、改善に向けた知見の情報共有を行い、最終的には、保安管理活動や保安管理体制のあるべき姿をクラレグループ全体に水平展開していく計画です。

“One Kuraray”となって、使命を全うする

私は、社長に就任してからの2年間、全世界の従業員一人ひとりが持つ力を、最大限に引き出す方法を思い描いてきました。私たちはスペシャリティ化学企業ですが、素材の開発、モノづくりのための生産設備構築、原料や製品のロジスティックマネジメント、販売・マーケティングなどの事業オペレーション、すべてが人の力を基盤として行われています。各々の能力を最大限に引き出し、それをチームの「総合力」として何倍にも高めていくことで、環境の変化にも動じない盤石な体制が構築でき、それが業績成果となって表れてくるものだと確信しています。そのためにも、日頃から互いにコミュニケーションを取ることは重要だと考えます。一人ひとり違う人間だからこそ、意見の主張による創造的摩擦が生じ、それがアイデア発現のエネルギーにもなる。こうしたコミュニケーションとディスカッションから生まれるクリエーションは企業活動において大きな価値があるものです。

「PASSION 2026」で掲げた3つの挑戦は、まさに従業員一人ひとりが互いにコミュニケーションを取り合って連携・協力し、“One Kuraray”となって新しい価値を世の中に創出する手段として、いずれも重要なテーマであると考えています。

クラレグループは、創立100周年を迎える2026年に向かって全社一丸となり、情熱をもって3つの挑戦に取り組みます。そして、グループ総合力の強化、競争優位の追求、新たな事業領域の拡大を推し進め、持続的な成長を図るとともに、独創性の高い技術と高い競争力を持つスペシャリティ化学企業として、果たすべき使命に向かって邁進していきます。

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

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。

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

事業活動

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―

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

「社会・環境価値」「経済的価値」の2軸評価による事業ポートフォリオの高度化
5つのメガトレンドからターゲット領域を設定

- 地球環境の改善
- 食料・水の確保
- デジタル化・高速通信
- エネルギーの有効活用
- 生活の質の向上

ターゲット領域 P.09

ビジョン・戦略

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
P.19

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。
P.19

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.25
- ネットワーキングから始めるイノベーション
P.33
- 人と組織のトランスフォーメーション
P.37

3つの挑戦
P.20

「クラレPSA（Portfolio Sustainability Assessment）システム」により、自然環境・生活環境貢献製品を拡大

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・大気の浄化
- 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

※〈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、クラレトレーディング株式会社のブランド名

資本強化に向けて

財務資本

資本の重要性

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。

資本の拡充状況（2022年度実績）

- 純資産 6,685億円
- 自己資本比率 52.9%
- 設備投資額 726億円（受入ベース）
- ROIC 7.0%
- ROE 9.0%
- EBITDA 1,526億円
- EBITDAマージン 20.2%

「PASSION 2026」での強化ポイント

- 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）

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 11,703名
- 海外従業員比率 41.7%
- 女性従業員比率 19.4%
- 女性管理職比率 11.2%
- 中核人材※1の多様性確保 13%

※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　（Ⓢ P.30）

- 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&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

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。

- 研究開発費 227億円
- 売上高研究開発費比率 3.0%
- 特許資産価値の指標※2 7,115（PAI：Patent Asset Index™）
- 技術的な価値の指標※3 4,979（TR：Technology Relevance™）

（Ⓢ P.36）

※2 後願特許からの引用および出願国を考慮して算出される全ポートフォリオの「特許資産価値」の指標
※3 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

- 顧客視点からの開発
  - イノベーションネットワーキングセンター（INC）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70%以上を占めます。
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 43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〈エバール〉
  - 液状ゴム
- 生産能力増強
  - 光学用ポバールフィルム
  - 水溶性ポバールフィルム
  - 耐熱性ポリアミド樹脂〈ジェネスタ〉タイ第2期
  - 液晶ポリマーフィルム〈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 101回
  - セルサイドアナリスト向け 48回
  - 経営説明会（ESG、事業説明）2回
  - 個人投資家向け説明会 2回
- CSR調達アンケートカバー率 82.5%（国内）
- 安全監査実施結果（海外）米国4工場、欧州1工場、アジア1工場
- 社会貢献活動　（Ⓢ P.31）

- ステークホルダーとの信頼関係強化
- 人権デューデリジェンスの実施
- 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
- 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、また、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）2,896千トン-CO_2
- 継続的な環境負荷低減のための各種施策（Ⓢ P.26）
- 自然環境・生活環境貢献製品の売上高比率 54%

- 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、ポートフォリオを高度化

財務・非財務KPI

財務KPI

2026年度目標
ROIC 8%
EBITDA 1,700億円
ROE 10%
（参考）EBITDAマージン23%

非財務KPI

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%）
中核人材の多様性確保 25%

2026年度目標
自然環境・生活環境貢献製品の売上高比率 60%

社会との価値共創に向けて 1

ビジョン実現へのロードマップ

クラレグループはその使命である「世のため人のため、他人（ひと）のやれないことをやる」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、持続的な成長を図り、ビジョンの実現を目指します。

これまでの振り返り

前中期経営計画「PROUD 2020」（2018～2020年）

主な施策と実績

◆ **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
- タイのイソプレン関連事業新プラント投資決定
- 光学用ポバールフィルム（日本）、水溶性ポバールフィルム（米国）、PVBフィルム（韓国）、アイオノマーシート（チェコ共和国）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〉（日本）の生産能力増強
- バイオマス由来のガスバリア材〈PLANTIC〉（米国）の樹脂生産設備投資決定

◆ **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※

主な施策と実績

◆ **前中期経営計画「PROUD 2020」で決定した設備投資の着実な実行**

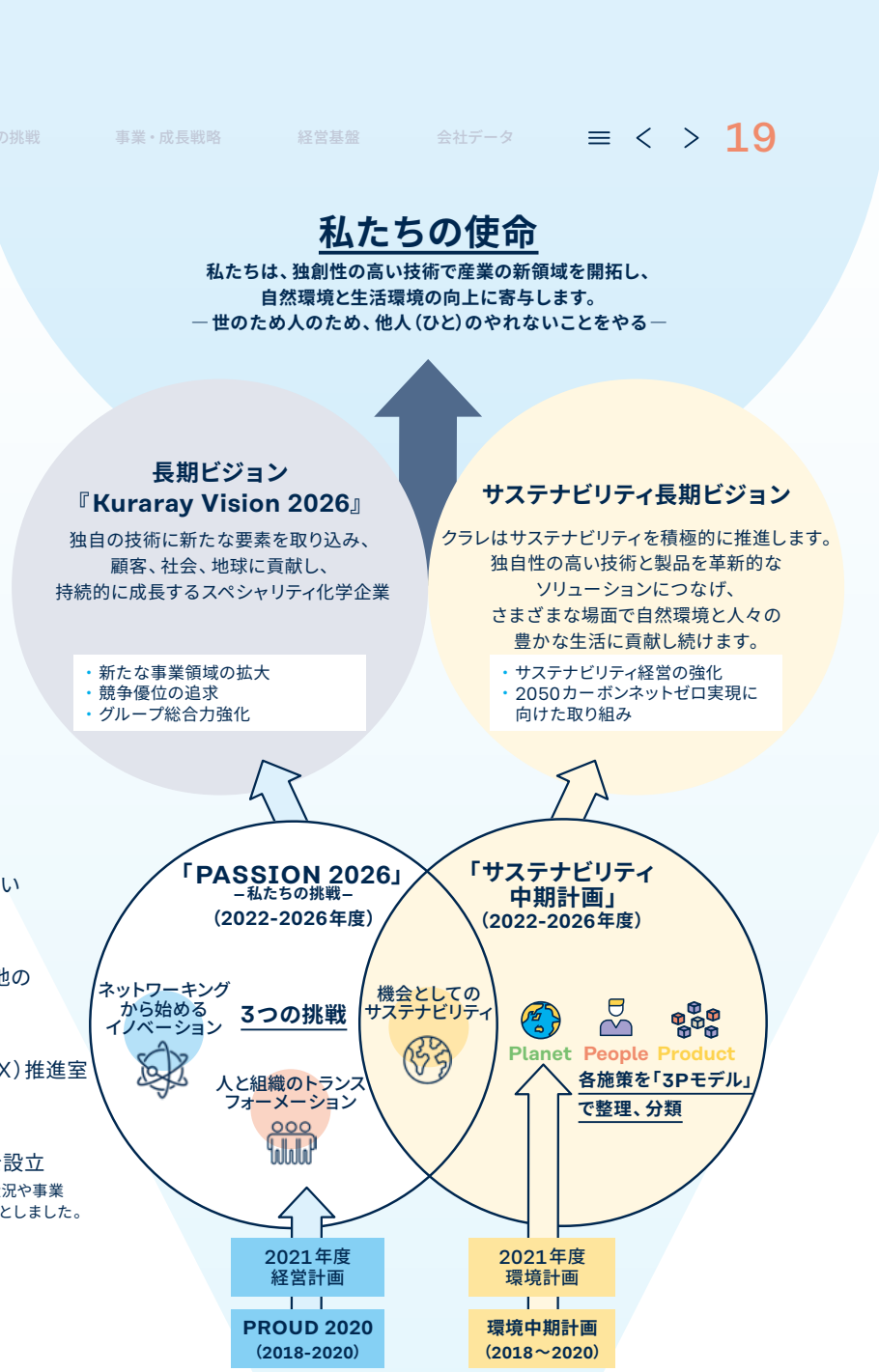
◆ **環境ソリューション事業（炭素材料）の拡大**
- 組織統合後の一体運営の深化。環境規制強化に伴い拡大する需要の獲得

◆ **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キングセンター（INC）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。



2つの長期ビジョン

クラレグループは1926年の創立以来、事業活動を通じた社会的課題の解決に正面から取り組んできました。この姿勢は脈々と受け継がれてきた当社のDNAです。2022年には、創立100周年を迎える2026年のありたい姿を示した長期ビジョン『Kuraray Vision 2026』に「顧客、社会、地球に貢献する」というメッセージを加えることで、幅広いステークホルダーに貢献していく姿勢を明確にしました。また、「サステナビリティ長期ビジョン」では、全社を挙げてサステナビリティに積極的に取り組み、社会的課題解決に向けて貢献し続ける決意を表明しました。これからも、培ってきた独創性の高い技術を基盤に、持続的な成長を図るとともに、「私たちの使命」を果たすべく邁進していきます。

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カ年の実行計画として、「PASSION 2026」をスタートさせました。「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。

これらの挑戦にグループ一丸となって取り組むことで、ビジョンの実現を目指します。

中期経営計画「PASSION 2026」

3つの挑戦

機会としてのサステナビリティ
サステナビリティを機会として捉え、グループ一丸となって推進する
P.25

ネットワーキングから始めるイノベーション
社外・社内を問わず、人と人、技術と技術をつなげることで、新たな成長のドライバーを生み出す
P.33

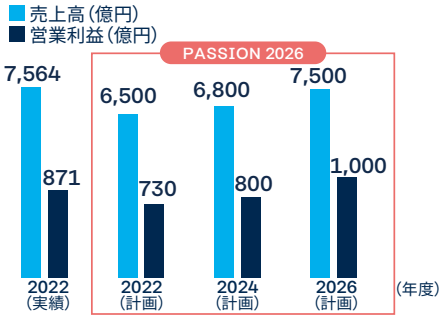
人と組織のトランスフォーメーション
デジタルでプロセスを変え、多様性で発想の幅を広げ、人と組織に変革をもたらす
P.37

中期経営計画

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1,000億円の達成を目指します。

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。



	2022年度実績	中期経営計画期間中の前提
円／ドル	132	110
円／ユーロ	138	130
国産ナフサ（千円／kl）	75	58

財務KPI

	2022年度実績	2026年度目標
ROIC	7.0%	8%
EBITDA※1	1,526億円	1,700億円
ROE	9.0%	10%
EBITDAマージン(参考)	20.2%	23%

※1 営業利益＋減価償却費

非財務KPI

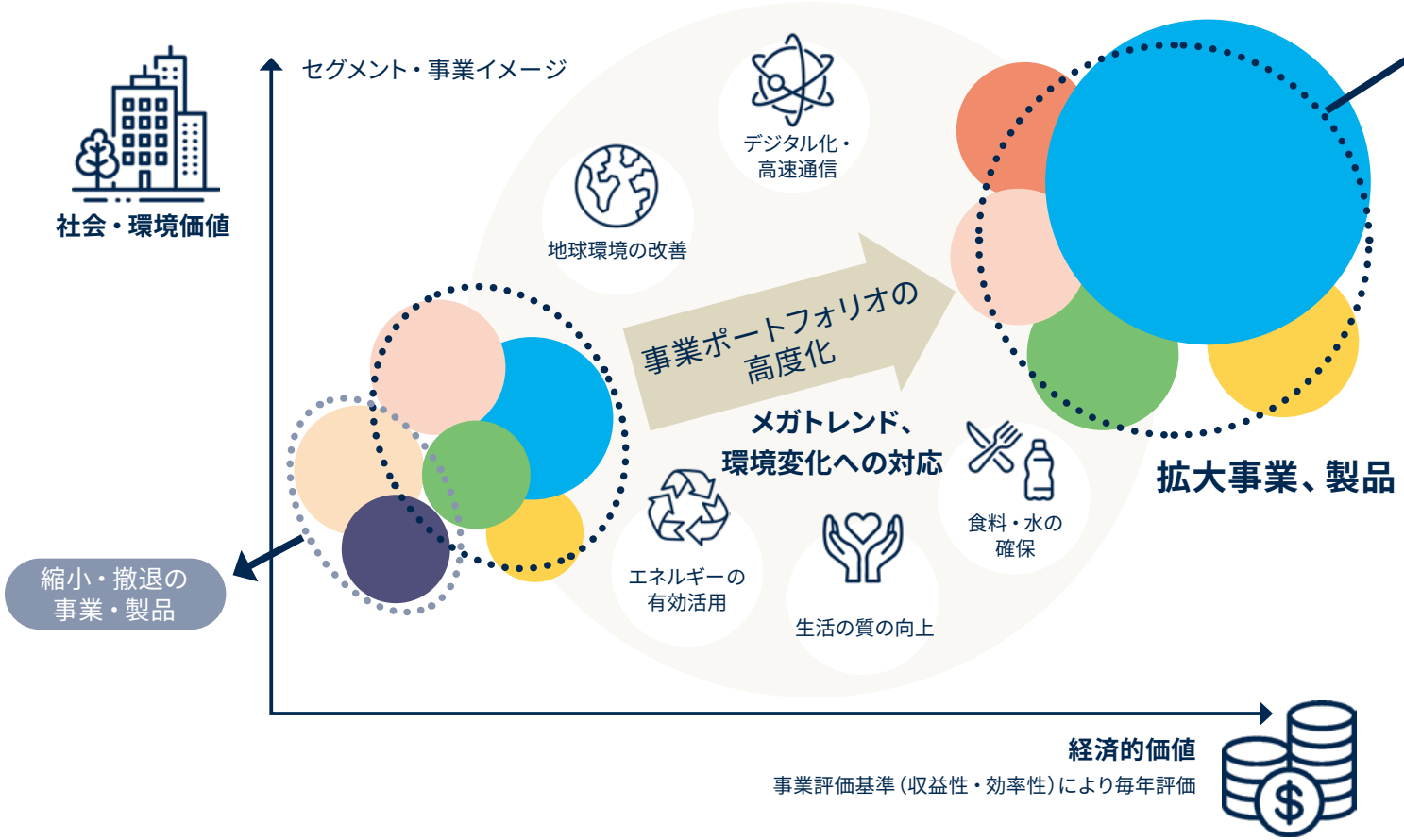
	ベンチマーク	2022年度実績	目標
GHG排出量（Scope1,2）	3,230千トン-CO_2（2019年度実績）	2,896千トン-CO_2	2030年度 2,230千トン-CO_2（ベンチマーク比▲30%）
自然環境・生活環境貢献製品の売上高比率	46%（2020年度実績）	54%	2026年度 60%
中核人材※2の多様性確保	12%（2021年9月末実績）	13%	2030年度 25%

※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

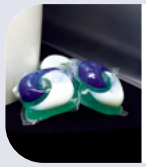
社会との価値共創に向けて 2

事業ポートフォリオの高度化

クラレグループは中間素材に強みを持つスペシャリティ化学企業であり、素材の力を最大限に引き出すことで持続的な成長を図ります。「地球環境の改善」や「生活の質の向上」といったメガトレンドや環境変化に対応しながら、当社の素材、またその用途、地域など構成の組み換えを続けていくことで、事業ポートフォリオを高度化します。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軸で実施します。



資源配分を重点的に行う主な事業・製品



水溶性ポバールフィルム

EVOH樹脂〈エバール〉

炭素材料

歯科材料

高機能プラスチック
・耐熱性ポリアミド樹脂〈ジェネスタ〉
・液晶ポリマーフィルム〈ベクスター〉など

光学用ポバールフィルム

「経済的価値」「社会・環境価値」評価

事業ポートフォリオマネジメントの基本方針に基づき、事業・製品の「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つの指標を用いる「事業評価基準」で評価を行っています。「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。

これら2軸での評価・スクリーニングを継続することで、状況に応じ、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、CO_2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。

P.21

事業ポートフォリオマネジメントの基本方針

1. 内部・外部環境認識を踏まえ、企業ステートメント「私たちの使命」を果たすことを念頭に置いた事業構成を目指す
2. 収益の柱となる複数の主力事業を有し、強固で安定した事業構成を目指す
3. 設定した定量的な社内基準に基づき、定期的に事業性の評価を行う　経済的価値
4. 定量的な事業性の評価に加え、定性的な基準（環境や社会に対する貢献度、他事業とのシナジーなど）に照らし事業評価を行う　社会・環境価値
5. 定量・定性評価の結果に基づき、事業の状況に応じた資源配分の見直し（拡大・維持・縮小・撤退）を行う

評価指標

経済的価値

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つの指標を用いる「事業評価基準」で評価を行います。

稼ぐ力 OCF ＋ 効率性 ROIC

社会・環境価値

欧州の化学メーカーを中心に導入が進む、WBCSD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）を使って評価を行います。

クラレ PSAシステム ＋ ICP

社会との価値共創に向けて 3

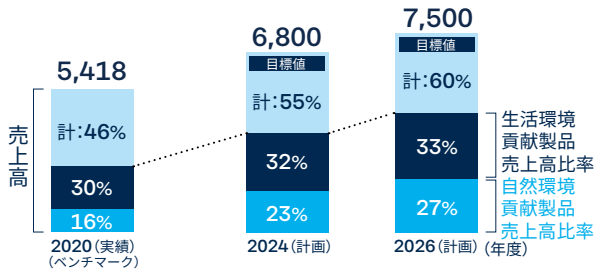
「社会・環境価値」の可視化・定量化

マテリアリティを起点として、自然環境・生活環境貢献製品の拡大を図る

クラレグループは自社に関わる重要課題を右図の通り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。

売上高／目標指標



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

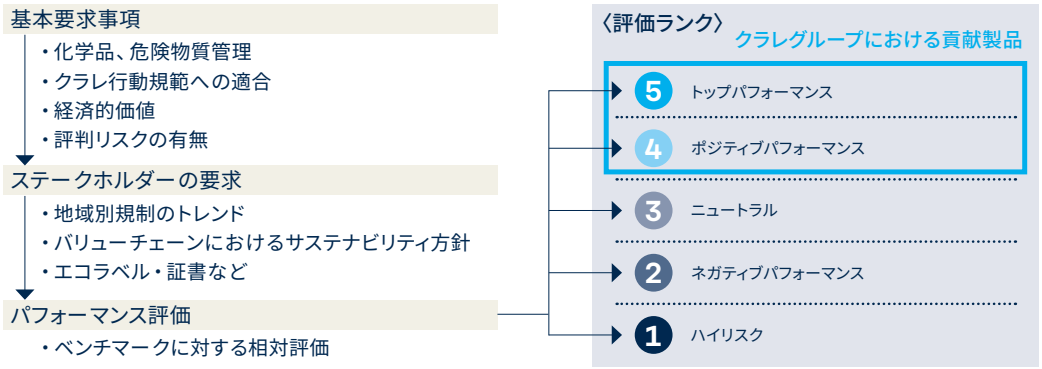
自然環境の向上	生活環境の向上
- 気候変動対策（省エネ） - マイクロプラスチック問題の解決 - 水と空気の浄化 - 生物多様性保全 - 次世代用途・製品・技術の開発 - サーキュラーエコノミー	- 安全・安心な食糧・水の提供 - QOL（クオリティオブライフ）の向上 - 健康増進 - 次世代用途・製品・技術の開発

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 - 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　マテリアリティの特定手順

「クラレPSAシステム」による貢献度評価方法



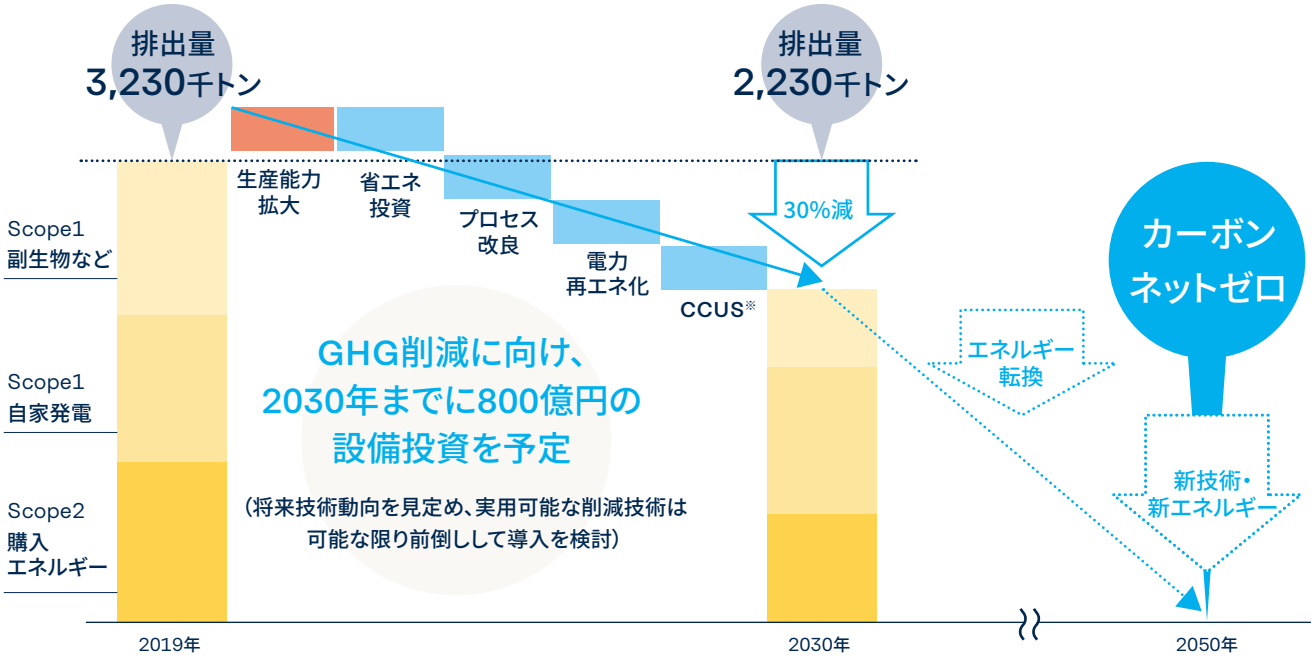
自然環境・生活環境貢献製品

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達成を目標に、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ました。ロードマップに示す削減施策の推進により、「PASSION 2026」期間中の排出量はベンチマークとした2019年比で増やさず、2030年までに2019年比で30%削減、2050年にはカーボンネットゼロの実現を目指します。また、2030年までに800億円のGHG削減投資を計画しています。

クラレグループは「脱炭素」を事業機会としても捉えています。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。

P.26



※ Carbon dioxide Capture, Utilization and Storageの略。
分離したCO_2を利用・貯蔵しようとする取り組み

インターナルカーボンプライシング（ICP）制度の導入

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）制度を導入しました。「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年より10,000円／トン-CO_2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。

社内炭素価格適用開始	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

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

社会の繁栄を目指して、クラレグループはサステナビリティに取り組んでいます。
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。

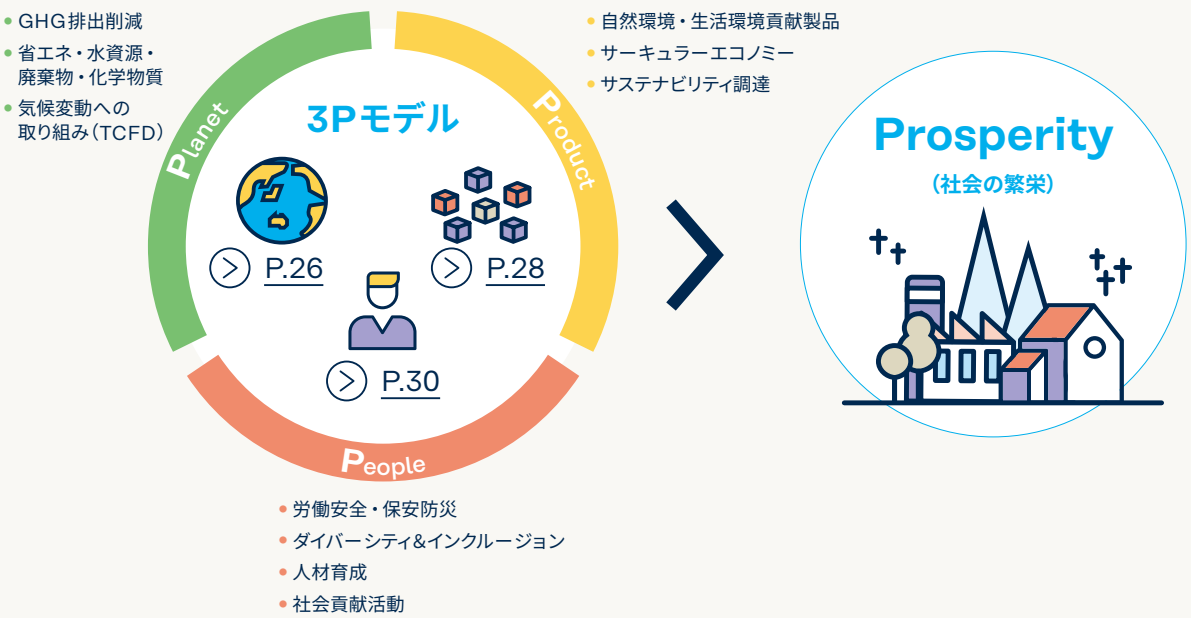
「サステナビリティ長期ビジョン」と「3Pモデル」への展開

クラレグループはサステナビリティを重要な経営戦略の一つとし、全社を挙げて取り組んでいく決意を示すために「サステナビリティ長期ビジョン」を定めました。このビジョンの実現に向けて「PASSION 2026」ではサステナビリティ関連の施策を「サステナビリティ中期計画」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。「3Pモデル」を活用しグローバルにエンゲージメントを図っていくことで、すべてのステークホルダーに分かりやすく取り組みを伝えていく狙いがあります。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。

サステナビリティ長期ビジョン
サステナビリティ中期計画

「サステナビリティ長期ビジョン」

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。



Planet

サステナビリティ中期計画　Planet

環境に配慮したモノづくり

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、また、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。こうした考え方のもと、クラレグループはグローバルなモノづくりにおいて、地球温暖化対策の推進、化学物質の排出抑制、資源の有効利用などの環境改善に継続して取り組んでいます。

環境マネジメント

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		2022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：2,896千トン-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を占めるカテゴリの把握、2023年に2024年・2026年の削減数値目標を策定する。	削減数値目標の策定に向け、グループ全体の主要カテゴリの把握を実施中。
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17.2%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28.0%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25.6%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：894トン（2019年実績値：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。

GHG排出削減（Scope1・2）

クラレグループは、2050年カーボンネットゼロの達成を目標に、Scope1とScope2のGHG排出量削減対策ロードマップを策定しました。2022年は、インターナルカーボンプライシング（ICP）を活用した省エネルギー投資の促進や、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）の購入およびベルギーの活性炭製造拠点での太陽光発電設備の導入をはじめとする電力のグリーン化などを進めました。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CO_2の回収、有効利用、貯留（CCUS※）に対し、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。

※ Carbon dioxide Capture, Utilization and Storageの略。分離回収したCO_2の利用・貯蔵の取り組み

「PASSION 2026」期間中の目標と2022年度実績

項目	2022年度実績	2024年度目標	2026年度目標
GHG排出量（Scope1＋2）	2,896千トン-CO_2	2019年（3,230千トン-CO_2）比、排出量を増やさない	

地球温暖化防止/GHG排出量と削減の取り組み

GHG排出削減（Scope3）

Scope3のGHG排出量は、これまで国内のみを算定していましたが、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。2023年までに対象をグループ全体に拡大すると同時に計測精度も高め、Scope3排出量の2/3を占めるカテゴリを特定します。また、取引先との対話を深め、サプライチェーン全体でのScope3の削減目標を設定します。Scope1および2、ならびにScope3のGHG排出量削減目標については、SBT[※1]の認定取得を目指します。

※1 Science Based Targetsの略。パリ協定が定める水準と整合した、5年～15年先を目標年として企業が設定する温室効果ガス排出削減目標

TCFD提言に沿った情報開示

クラレグループは気候変動対策を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）提言に賛同しました。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などから、低炭素社会への移行が進む2℃以下シナリオ（含1.5℃シナリオ）および気候変動が進む4℃シナリオに基づくシナリオ分析を実施し、気候変動によるリスクと機会のインパクトを評価しました。2℃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。

さらに気候変動の影響が大きいビニルアセテート関連事業、および環境ソリューション事業の各シナリオにおけるリスクおよび機会の事業インパクトを算定しました。算定した各インパクトへの適切な対応を進めていくとともに、引き続き他の事業の分析を進めていきます。

※2 World Energy Outlook 2022より先進国140ドル/トン-CO_2、新興国25ドル/トン-CO_2［2030年、1.5℃シナリオ］にて計算

TCFD提言に基づく情報開示

「PASSION 2026」期間中の目標と2022年度実績

項目	2022年度実績	2024年度目標	2026年度目標
GHG排出量（Scope3）	1,002千トン-CO_2（国内のみ※）	グループ全体で排出量の2/3を占めるカテゴリの把握 2023年に2024年・2026年の削減数値目標を策定する	

※ 削減数値目標の策定に向け、クラレグループ全体の主要カテゴリの把握を実施中

地球温暖化防止/GHG排出量と削減の取り組み

ビニルアセテート関連事業および環境ソリューション事業の各シナリオにおける気候変動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℃	2030年度事業インパクト シナリオ 2℃以下
低炭素社会への「移行リスク」	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	炭素税賦課額※3	中	大
		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	炭素税の回避額	中	大
	バイオ原料を使用した製品の事業拡大	バイオマス由来包装材の営業利益増加額	小	中
	再生（リサイクル）可能な製品の事業拡大	リサイクル可能なプラスチック製品の営業利益増加額	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	自動車用ガソリンタンクの営業利益変動額	小	小
気候変動に伴う「物理リスク」	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	洪水被害の増加額	小	小
	気温上昇による作業環境の悪化による生産効率の低下	人件費の増加額	小	小
	水の安定供給に関する事業の拡大	浄水用活性炭の営業利益増加額	中	小

※3 2℃以下シナリオ（含1.5℃シナリオ）：先進国140ドル/トン-CO_2、新興国25ドル/トン-CO_2にて計算
4℃シナリオ：欧州90ドル/トン-CO_2にて計算

地球温暖化防止／TCFD提言への対応とインターナルカーボンプライシング

Product

サステナビリティ中期計画　Product

自然環境・生活環境貢献製品の拡大

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※1を導入しました。さらに、クラレグループは事業ポートフォリオの高度化を目指す座標軸の一つに「社会・環境価値」を据えています。この軸の指標としてクラレPSAシステムのスクリーニング結果を使用するには、売上高におけるPSA評価のカバー率をWBCSDのPSAガイドラインに基づき引き上げる必要があります。2022年度のカバー率は58%になりました。2024年度に向けて80%までカバー率を引き上げる予定です。

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、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。2022年度も貢献製品の事業を拡大し、その売上高比率を54%に向上しました。「PASSION 2026」の事業計画に基づき自然環境・生活環境貢献製品の売上高比率目標の達成を目指します。

※1 WBCSD（World Business Council for Sustainable Development：持続可能な開発のための世界経済人会議）が開発したPSAガイドラインに準拠したシステム

P.23

「PASSION 2026」期間中の目標と2022年度実績

項目	2022年度実績	2024年度目標	2026年度目標
自然環境・生活環境貢献製品の売上高比率	54%	55%	60%
（内、自然環境貢献製品比率）	（20%）	（23%）	（27%）
（内、生活環境貢献製品比率）	（34%）	（32%）	（33%）
全売上高におけるPSA評価のカバー率	58%	80%	—

クラレグループの自然環境・生活環境貢献製品の事例

自然環境の向上

アスベスト代替

- ビニロン
  - ・セメント建材の耐久性向上
  - ・競合品に比し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

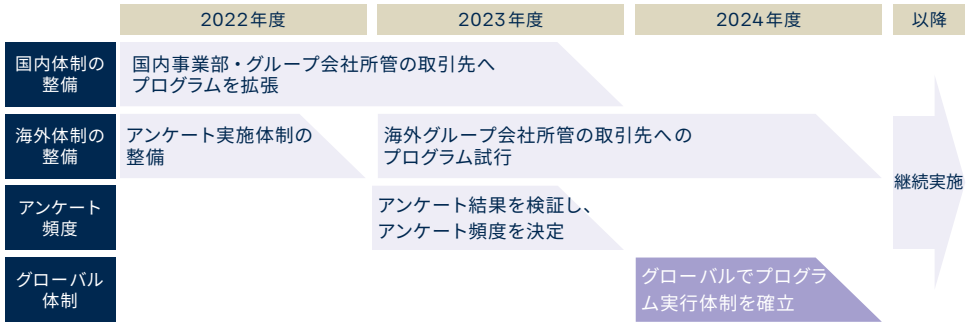
※2 ポリエステル長繊維〈クラベラ〉を中心とした商品の中で、「地球環境の負荷の低減」または「持続可能な低炭素社会の実現」に役立つものにつけられる、クラレトレーディング株式会社のブランド名
※3 Circular Economy（サーキュラーエコノミー）の略

サステナビリティ調達

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。「PASSION 2026」期間中にこの対象を海外を含む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に拡大します。

先行している国内の取り組みについては、2020年に国内の主要取引先に対し「CSR調達方針の浸透」→「CSR調達アンケート実施」→「アンケート結果の解析・評価」→「フィードバック、（必要に応じ）改善支援」を実施し、2022年は各事業部・関連会社が独自に購買している取引先を対象に加え、購買額の80%をカバーしました。

さらに本取り組みを海外グループ会社の取引先に対しても広げるべく、2022年は海外における調達アンケートの実施体制を整備しました。2023年より海外取引先へのCSR調達方針の遵守要請と遵守状況調査を開始します。



サステナビリティプロキュアメント

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や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の可視化を可能とするデジタル化を進め、2023年には一部の事業部でシステムが稼働する予定です。

また、品質保証に携わる責任者および担当者のレベルアップを目的とした社内セミナーにも力を入れており、2022年は品質改善活動の取り組み方の観点から「未然防止に役立つ失敗学」をテーマとした社内セミナーを開催しました。

さらに、品質保証に関する社内規定の改定や他社で課題が見つかった認証取得製品の管理方法チェックなども行い、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た社内品質意識の向上を目指した活動を行っています。

2023年も、引き続きこれらの活動を通じて、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。

品質マネジメント

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、化学品法令や危険有害性情報の取得、SDS（安全データシート）などの作成・管理ができる仕組みを国内・海外グループ会社も含めて整備しています。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・担当者を起点に社内教育を継続的に実施し、化学物質管理や化学品法令に対する理解を深めています。さらに、海外のグループ会社と連携し各国・地域の法令や規制動向を調査・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。

製品安全・化学物質管理

People

サステナビリティ中期計画　People

価値観、理念教育

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年にはクラレグループとして初めてのグローバルでのエンゲージメントサーベイ(Our Voice)を実施しました。調査結果を生かし従業員のエンゲージメントを高め、「PASSION 2026」で掲げるイノベーションや人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。

職場での取り組み

ダイバーシティ&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&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」と定めました。

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、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)。

ダイバーシティ&インクルージョン

「PASSION 2026」期間中の目標と2022年度実績

項目	2022年度実績	2024年度目標	2026年度目標
グローバル施策	—	長期視点に基づく人材育成、グローバルモビリティの推進 多様性を促進する人事施策(人事データベースの整備、人材登用他)の実行	
中核人材※の多様性確保	13%	16%	20%

※ 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

人事基盤・人材データベース

グローバルに公平で効果的な人事施策を行うためには、グローバル共通の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。2022年はジョブグレードのグローバル統合への第一歩として、一定層以上のジョブポストについて整備を行いました。また、報酬に関しては昇給率決定プロセスの統合、賞与に反映する評価指標(KPI)のルール化を行いました。

2023年は管理職層全体のジョブグレードのグローバル基準を確立します。人材データベースについては、対象層の拡大、キャリア・トレーニング情報などの拡充を行い、人材育成や多様な人材の登用などに生かせる仕組みとしていきます。

評価制度

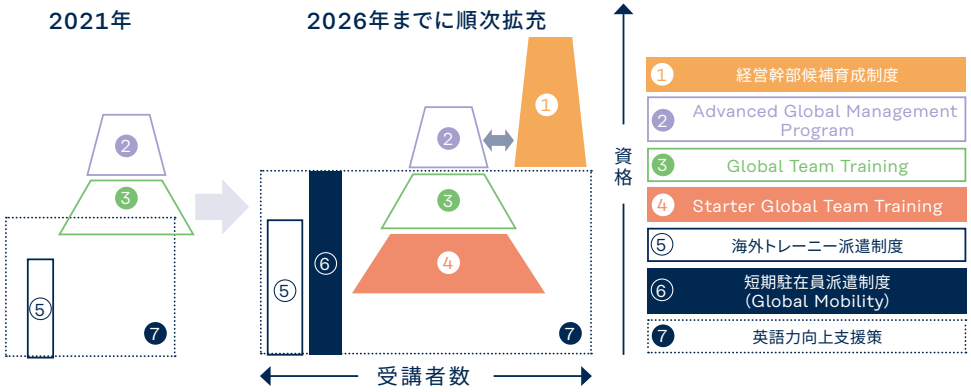
クラレグループでは、現状に甘んじることなく、前向きな姿勢や新しい視点を持って、失敗を恐れず挑戦する組織風土を醸成するため、個人の業績目標に「挑戦的な目標」を設定し、結果だけでなく、目標達成に向けたプロセス・行動を評価することを推奨しています。また、グループ一体での事業価値創出を推進するため、組織を越えた協業活動への積極的な参加を促しています。

グローバル人材育成

クラレグループがさらに成長していくためには、グローバルに活躍できる人材の育成が重要な柱の一つとなっています。従来実施している「グローバルチームリーダー」の育成プログラム(③Global Team Training)に加え、2022年は、将来「グローバルシニアリーダー」としての活躍が期待される社員を対象にしたプログラムを本格的に開始しました(②Advanced Global Management Program)。さらに若手層を対象とする早期からのグローバル人材育成プログラムの試行も開始しました(④Starter Global Team Training)。今後もグローバル人材育成プログラムの拡大と充実を継続的に進める予定です。

人材育成

グローバル人材育成制度の拡充



後継者育成

クラレグループで働く人たちの多様な能力を十分に発揮するために、適切な場を公正かつ計画的に提供することが、自身と会社の成長につながると考え、後継者育成プログラムを準備しています。具体的には、ポジションに必要な能力と社員の能力の見える化、そこから明らかになる能力開発すべき項目の特定とトレーニングなどをつないでいく内容です。

社会貢献活動

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。

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、クラレの歴史を踏まえた創意ある活動を実践しています。

社会とのかかわり
クラレ財団Webページ

2022年度振り返り／2023年度計画

2022年度計画	実績	評価と課題	2023年度計画
【学術】【福祉】 「ランドセルは海を越えて」キャンペーンを、コロナ禍の中でも可能な範囲で実施する。 (国内)	送付実績7,995個 例年通りウェブサイトを通じての一般募集、および各事業所から近隣小学校へランドセル提供を依頼。梱包作業は規模を縮小、スペースを十分とり密を回避して実施した。	コロナ禍でも例年通りの募集・送付を行うことができた。感染防止対策も十分とることができた。	キャンペーン開始から20回目を迎える。コロナ禍以前の通常開催を目指す。 (2023年度は全国から約7,800件の応募があり、4月に社員ボランティアによる検品・梱包・箱詰め作業を実施した。)
【学術】 「少年少女化学教室」を、コロナ禍の中でも可能な範囲で工夫して実施する。(国内)	各事業所地域の感染状況を見ながら、以下を実施した。 － 新潟事業所、鹿島事業所では、近隣小学校に出向いて感染防止対策をしながら実施。 － 鶴海事業所では地域の文化施設にて感染防止対策をしながら実施。		2022年度に開催できなかった事業所も含め、コロナ禍以前の通常開催を目指す。
【福祉】 知的障がい者が働きやすい作業施設を運営する。 (国内)	雇用人数 障がい者：42名 指導員：15名 (新潟/西条/倉敷/鹿島/岡山の合計)	感染防止対策を万全にし、通常通りの作業を実施することができた。今後も安全衛生管理、指導員の育成啓蒙を進めていく。	作業内容の多様化を進めるとともに、労働安全、心的安全確保を徹底する。
【文化】【学術】【環境】【福祉】 国内事業所・関係会社、海外子会社において、地域とともに、地域の皆さんに役立つ社会貢献活動を実施する。 (国内、海外)	美術館、民芸館支援、教育支援、スポーツ振興、近隣道路・河川・公園清掃活動、森林保全、レクレーション活動、チャリティーイベント、災害地域支援、公益事業への寄付活動。	国内、海外ともコロナ禍においても、できる範囲で活動を継続した。	各地域で、できるだけコロナ禍以前の活動を再開する。 クラレグループとして、社会貢献への理念を再度共有し、協同して取り組める活動を検討する。

労働安全・保安防災の強化

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保安防災・労働安全リスクを発見し、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	安全に関する行動方針（2023年度）
「安全はすべての礎」	1）「安全第一、生産（工事、開発）第二」を徹底し、実践すること 2）行動前の「危険予知」と行動前後の「確認」を徹底し、実践すること 3）一人ひとりが安全を「自分事」として考え、行動すること

「PASSION 2026」期間中の目標と2022年度実績

項目		2022年度実績	2024年度目標	2026年度目標
労働災害	A、Bランク労働災害※1	5件	0件	0件
	全労働災害度数率※2	2.40	1.7以下	1.3以下
保安防災	A、B、Cランク事故※3	5件	0件	0件
	D1、D2ランク事故※3	3件	3件以下	3件以下

※1 当社独自の指標による労働災害の分類：重い方から A > B > C > D の4ランク
※2 全労働災害度数率：労働災害（休業および不休業）の労働時間百万時間当たりの発生件数を表す
※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

労働安全・保安防災

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※4を行うとともに、リモート会議による検証を行っています。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。

※4 2020～2022年はCOVID-19感染拡大防止のためリモート会議による検証を実施

労働安全

2022年のグループ全体の全労働災害度数率は2.40（国内グループ2.05、海外グループ2.98）となり2021年より良化しましたが、目標（2.0以下）未達となりました。3年連続で減少していた国内グループは前年と比べて2倍以上に悪化し、一方で海外グループでは大きく改善し過去最良レベルとなりました。また当社では、労働災害の深刻度をA～Dの4段階で評価する独自の指標を導入しており、より深刻な労災にあたるAおよびBランクの発生ゼロを目標にしています。2022年のA、Bランク災害（重大労働災害）は、グループ全体で合計5件（国内：Bランク災害4件、海外：Bランク災害1件）発生し、目標未達となりました。発生したBランク災害は挟まれ・巻き込まれ災害と化学物質の蒸気による眼の薬傷、そして熱水の被液による火傷でした。これらは挟まれ・巻き込まれや薬液の有害性リスクのリスク見逃しや対応不備などが原因で発生しており、その対応を進めました。新たに見出した課題に対する取り組みを確実に進め、今後も安全で災害のない職場を目指していきます。

保安防災

2022年は、国内グループでは危険物や高圧ガスの漏洩が7件と小規模火災1件が発生しました。その中で、ゼロを目標とした比較的大きな保安事故（社内基準のA、B、Cランク）も5件発生し、目標未達となりました。軽度の事案（D1、D2ランク 例：ごく少量の危険物漏洩など）は3件でした。引き続き、比較的大きな保安事故ゼロを目指すとともに、軽度の事案の発生低減を目指し、現場のリスク把握と対策を推進していきます。また、2019年に開始した海外化学プラントに対する安全監査を継続するとともに、2022年には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）監査チームを新たに編成し、活動を開始しました。海外化学プラントの事故の再発防止を徹底し、監査などによって明らかになった課題について対応を進め、保安管理レベルの向上を図っていきます。

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

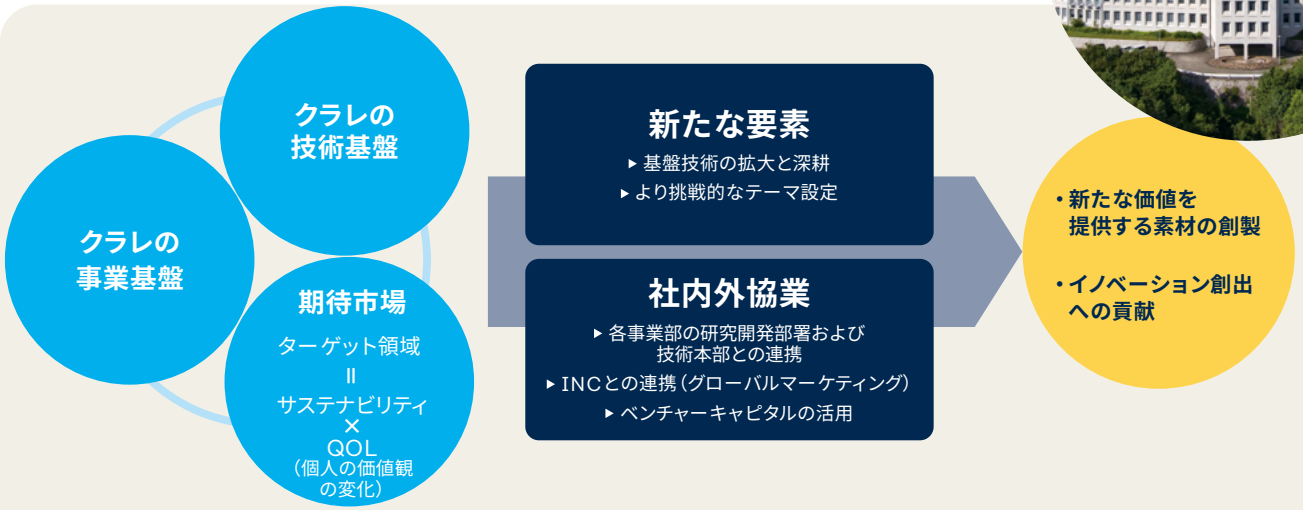
社内外を問わず、人と人、技術と技術をつなげることで、
グループ全体が“One Kuraray”となって、イノベーション創出に挑戦し続けます。

イノベーション創出の基本戦略

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」では当社事業の周辺領域で新たな事業機会を見出し、事業基盤の範囲を広げてきました。

「PASSION 2026」では、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組織として、2022年1月にイノベーションネットワーキングセンター（INC）が設立されました。研究開発本部とINCは密接な連携により、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など、社内外の協業を推進しています。また、生活者の視点で20～30年後の将来のありたい社会・暮らしを考え、そこからバックキャストしてより挑戦的な研究開発テーマを設定することで、新たな要素を取り込み、これまでの研究開発領域に限定されない、新分野の開拓につなげていく方針です。

※ 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



「PASSION 2026」の重点施策

顧客視点からの開発	サステナビリティに貢献する開発	知的財産戦略の立案・推進

イノベーション創出の推進体制

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。2023年からはDX推進グループを新設し、研究開発の加速のためデジタルR&D技術の導入に積極的に取り組んでいます。

研究開発本部では、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。

各事業部は、それぞれの拠点事業所に開発部署を有しています。海外の拠点も含め、コーポレートと事業部の研究開発・生産拠点とは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。

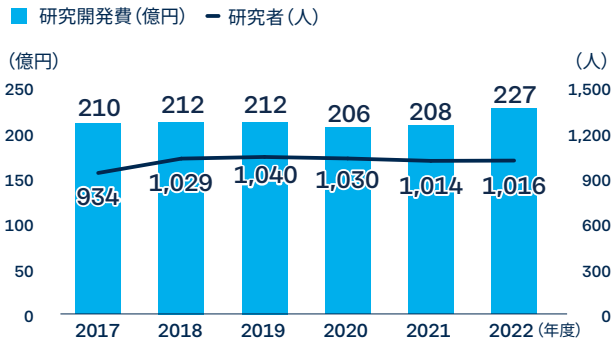
イノベーションネットワーキングセンター(INC)

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。

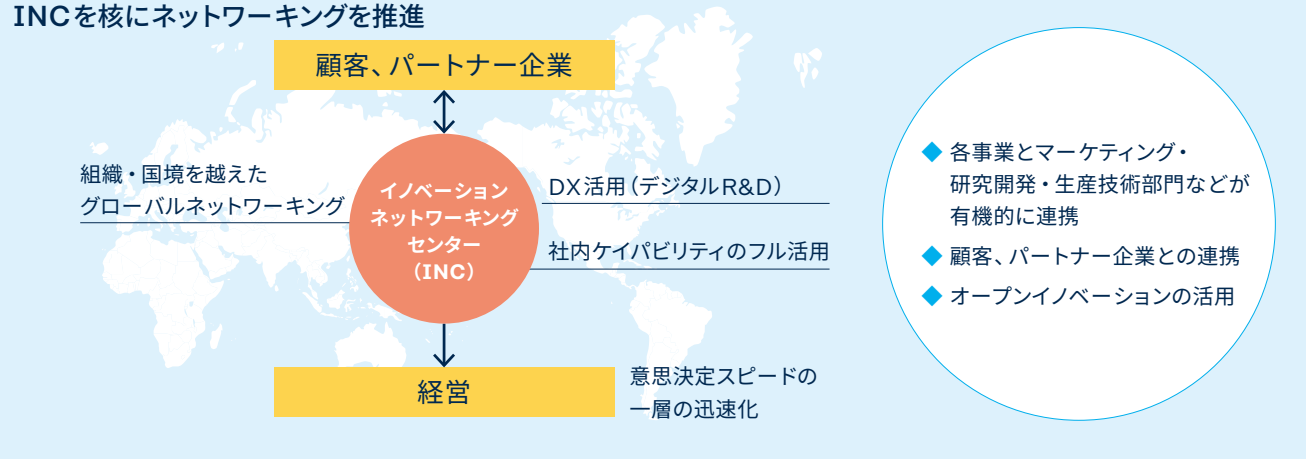
各事業部、各本部、および顧客が主役となってイノベーションを生み出していけるように、クラレグループのイノベーションのアクセラレーターの役割を担い、全社・全員参加型の活動を推進しています。そのため、この組織ではアンバサダー制を採用しており、多様なバックグラウンドをもつ20名余りの本所属メンバーと各部署を代表する50名余りのアンバサダーがデジタル空間でグローバルに連携して活動しています。

クラレグループの国内外の多様な人材、ユニークな技術力、これまでに培った顧客との関係性や市場へのアプローチ手法などをグローバルに活用し、中長期的な視点で新たなビジネスの機会を創出していきます。

研究開発費・研究者の推移



INCを核にネットワーキングを推進



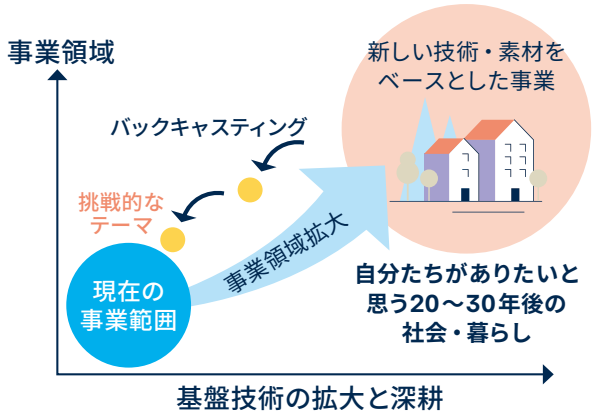
「PASSION 2026」の重点施策

顧客視点からの開発

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[※1]で取り組むことを目指します。まずは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、社内外のネットワーキングも活用することで、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と新分野の開拓を図ります。

※1 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

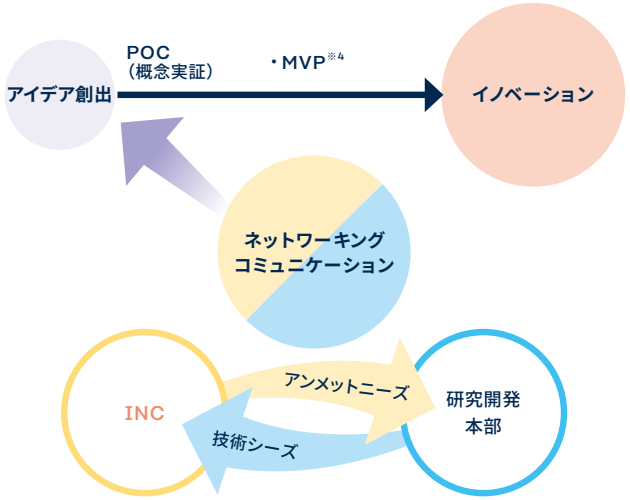


INCとの連携（グローバルマーケティング）

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[※2]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Pitch Day[※3]を定期的に開催し、全社的なイノベーションプロセス構築と文化醸成、ネットワーキング・コミュニケーションの活性化を図っています。研究開発本部とINC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[※4]の開発、POCを迅速化するための場として活用しています。

※2 「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
※3 研究開発本部のシーズ開発テーマを研究員自らがプレゼンテーションし、INCメンバーの質問やフィードバックを通じて新たな可能性に気づくことで、フェイル・ファストのプロセスを加速していくイベント
※4 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



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。

一例として、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素材の開発に加え、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。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。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。

ターゲット領域 P.09

知的財産戦略の立案・推進

クラレグループは自社・他社の知的財産の尊重を基本とし、経営戦略に沿った事業と研究開発の強化・加速化を目的に、事業戦略・研究開発戦略・知財戦略の三位一体で知的財産の創造・保護・活用を推進する活動を展開しています。2022年1月にはIPマネジメントセンターを設立し、各事業部の知財戦略をサポートするとともに、グローバルに統合された知財戦略を立案・推進し、従来の権利化中心の知財戦略に限定されない、ビジネスにつながる知財活動の具現化を進めています。

知財ポートフォリオの整備

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、知財ポートフォリオ※1の整備に取り組んできました。この結果、特許資産価値の指標※2（PAI：Patent Asset Index™）と技術的な価値の指標※3（TR：Technology Relevance™）の総計をともに高めてきました。今後もポートフォリオの整備を継続するとともに、保有する知的財産を生かした事業展開や、企業・業種の枠を超えた協業など、新たな知財戦略につなげていきます。

※1 米レクシスネクシスIP部門のLexisNexis® PatentSight® によるデータを用いて当社が作成
https://www.lexisnexisip.jp/resources/patent-asset-index/
※2 後願特許からの引用および出願国を考慮して算出される全ポートフォリオの「特許資産価値」の指標
※3 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

「私たちの使命」に関わる知財分析

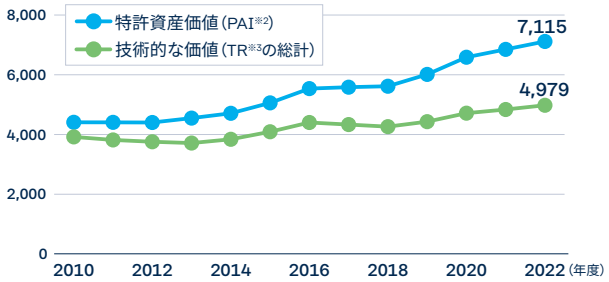
クラレグループは、私たちの使命「私たちは、独創性の高い技術で産業の新領域を開拓し、自然環境と生活環境の向上に寄与します」に基づいた事業活動を展開してきました。使命に関わる知的財産をSDGs分野で分類した結果、SDGs関連特許ポートフォリオに占める特許資産価値の指標の割合は、「産業の新領域の開拓（SDG9）」が34%、マテリアリティで明示している「自然環境の向上（SDGs6・13・14）」と「生活環境の向上（SDGs3・6・12）」が39%を占め、それぞれの特許資産価値の指標も年々増加傾向にあります。この分析データは、クラレグループの競争優位性を最大限に発揮できる事業領域の特定などに用い、新しいビジネス展開に活用していきます。

「知財マネジメント・サイクル」の推進

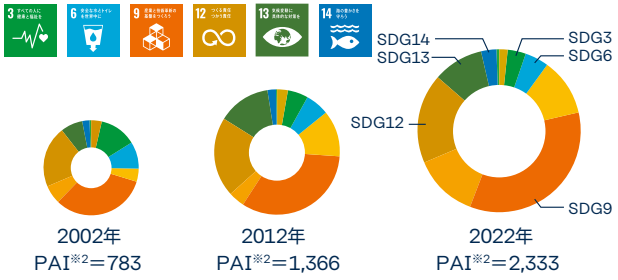
クラレグループはこれまで、独自技術によるオンリーワン製品を創出するとともに、研究開発活動の成果として、適切な知財マネジメントのもと、特許出願および権利化を図り、競争力を維持・強化してきました。

昨今の急激な事業環境変化および事業のグローバル化に対応し、かつ知的財産の有効な活用を実現すべく、今後も適切な知的財産マネジメントを推進していきます。具体的には、経営戦略を起点とした事業戦略に基づく「ビジネス展望」から「知財展望」を描き、これに基づく知財戦略に従って活動を実施し、その結果を「ビジネス展望」へと循環させる「知財マネジメント・サイクル」の定着を目指します。今後も、経営戦略・事業戦略に沿って、事業成果の実現に貢献できる知財ポートフォリオの整備・活用を図っていきます。

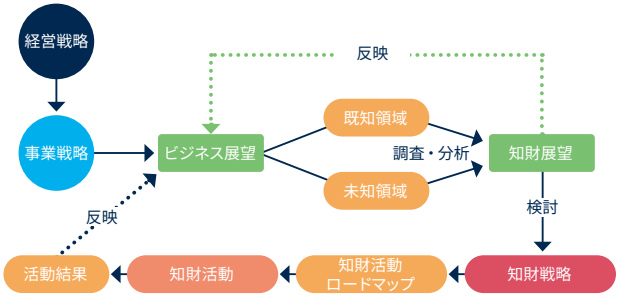
知財ポートフォリオ



SDGs関連特許ポートフォリオ



知財マネジメント・サイクル



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を迅速に推進でき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、クラレグループは上記4点を調和させながら推進するため、グローバルデジタルトランスフォーメーション推進室、IT統括部、経営企画部G-SAP推進グループを統合再編し、DX-IT本部としました。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”を目指していきます。

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

1 カスタマーエクスペリエンス(顧客体験)の改革
- 顧客理解
- 顧客との接点

2 業務プロセスの改革
- プロセスのデジタル化
- 能力・効率アップ
- パフォーマンス管理

3 ビジネスモデルの改革
- デジタル化されたビジネス
- 新しいデジタルビジネス
- デジタルによるグローバル化

4 研究開発・生産技術シミュレーション
- 化学反応シミュレーション
- プラントシミュレーション

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

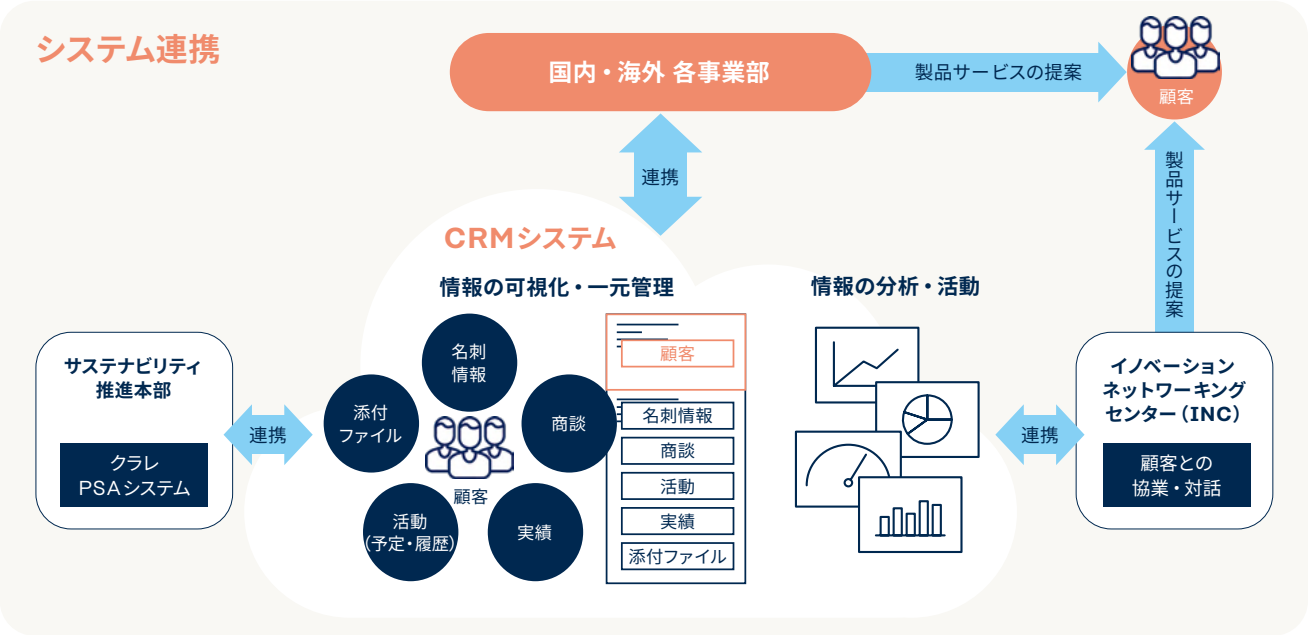
カスタマーエクスペリエンス(顧客体験)の改革

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、化学メーカーとしてお客さまからの信頼を獲得し、お客さまから求められるパートナーとなりたいと考えています。

お客さまとのコミュニケーションを重視し、課題やニーズに合った製品・サービスを提供するために、基幹システム、CRM[※1]、研究開発関連データの連携・分析を強化していきます。

クラレグループ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、事業部、イノベーションネットワーキングセンター(INC)、サステナビリティ関連の活動と連携させながら、グループ全体で顧客満足度の向上と長期的な関係性の構築を目指します。

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



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選定を進めています。

また、安全な環境のもとでグローバルにITを積極活用できる体制を構築するため、COBIT[※2]をフレームワークとしたITガバナンスの整備にも着手しています。2022年は、COBITで定められた項目に沿って、クラレグループのITガバナンスの成熟度を評価し、目標レベルとのギャップを埋める施策の洗い出し、優先順位付け、ロードマップ化を実施しました。

加えて、2023年4月には国内6事業部でグローバルSAPシステム(SAP S/4HANA)の利用を開始しました。これらの事業部ではグローバルに同じERP[※3]を使用し、効率的な事業運営が可能となります。

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ました。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を構築していきます。

※2 Control Objectives for Information and Related Technologyの略。ISACA(情報システムコントロール協会)が策定するITガバナンスとITマネジメントのフレームワーク
※3 Enterprise Resource Planningの略。企業の経営資源を一元管理し、企業全体の最適化を実現するためのシステム

研究開発・生産技術シミュレーション

研究開発や生産技術における新たな課題解決の方法として、ハッカソン[※1]大会の定期的な開催を計画・運営しています。従来の社内リソースや共同研究とは異なるアプローチで、クラレグループにとって未知の解決策を含め、広くアイデアを探ることが目的です。

2022年は、クラレグループがハッカソンを継続的に運営していくための基盤づくりの年として、11月に米国の複数の大学の学生を対象に募集をかけ開催しました。2023年以降も、得られた運営ノウハウなどを生かして開催頻度を高め、対象地域を拡大していく予定です。

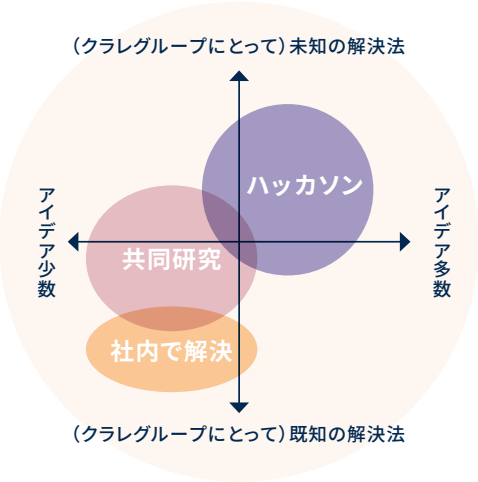
※1 大学生などのチームが短期間で技術課題の解決策を提案する賞金付き技術コンペ

ハッカソン

- 幅広い分野から参加者を募集できる
- 主催者の思いもよらない解決策が得られる可能性がある
- 短期間で多数のアイデアを得られる

受賞者

第1位	ロバートモリス大学（ROMO's Gold）
第2位	バトラー大学（ACM@Butler）
第3位	カリフォルニア大学アーバイン校（Kemists）
第4位	カリフォルニア大学アーバイン校（DS_Chemist）

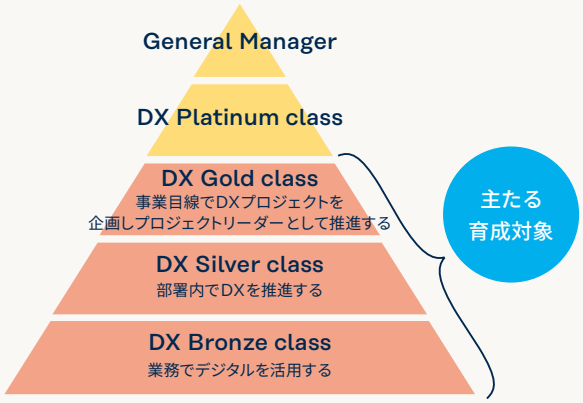


DX人材の育成

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ブロンズクラス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



「PASSION 2026」期間中のDX人材育成計画人数[※2]（国内）

クラス／対象	2023年度	2024年度	2025年度	2026年度	累計
DX Gold Class 選抜	25	25	25	25	100
DX Silver Class EC（総合職）	100	300	400	400	1,200
DX Bronze Class 全社員	4,800	200	200	200	5,400

※2 2022年12月末時点での見通し。海外は今後の実態調査後に試算予定。

社員座談会 ―3つの挑戦を通じ、新たな価値の創造へ―

3つの挑戦を達成するためには、さまざまな壁を越えて連携・協働していくことが重要です。顧客、社会、地球への貢献のために、日々奔走する社員が、取り組みや思いを語り合いました。

3つの挑戦を実践する新しい組織

石川：中期経営計画「PASSION 2026」では、3つの挑戦「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」を掲げています。3つの挑戦を通じて新しい価値を創造するためには、さまざまな壁を越えて連携・協働することが必要だと思います。まず、皆さんの所属組織と3つの挑戦との関わり方を教えてください。

宮城：私が所属するグローバル人事センターは「機会としてのサステナビリティ」のうちPeopleに関わる施策を実行する組織で、人と組織のグローバル化もその取り組みの一つです。社内のタレント発掘や後継者の計画的育成など、海外拠点の人事担当者とも協力して人と組織の変革、カルチャーの醸成に取り組んでいます。

高須賀：イノベーションネットワーキングセンター（INC）は、「ネットワーキングから始めるイノベーション」を推進する組織です。大きな役割としては、持続的にイノベーションを起こす仕組みづくり、社内外の連携を活用した新規事業の創出、それらを担う人の育成と文化の醸成の3つがあると考えています。

乾：サステナビリティ推進本部は「機会としてのサステナビリティ」をはじめ、クラレグループのサステナビリティ関連施策をまとめた「サステナビリティ中期計画」を推進しています。各拠点でサステナビリティを機会と捉える活動が自発的に起きるような、浸透活動にも取り組んでいます。

大田：DX-IT本部は、「人と組織のトランスフォーメーション」を実践する組織です。デジタルの側面からあらゆる変革を促進するという意味では、サステナビリティ推進本部やINCと連携する機会が多くあります。現在は、データを分析して上手く活用できるように基盤づくりをはじめとして、DXを実現する各プロジェクトに取り組んでいます。

組織の壁を越えて連携・協働する

大田：特別なプロジェクトだけでなく、日々の業務においても、私たちは他部門との連携が多いです。INCとは研究開発におけるデジタル技術、シミュレーションの活用に関する部分で連携しています。グローバル人事センターとはDXを牽引する人材の育成を一緒に推進しています。

高須賀：イノベーションを起こしていくためには、デジタルは絶対的な要素なので、技術的なことも含めてDX-IT本部との関わりは深いですね。世の中の潮流として、サステナビリティ推進本部との連携も必須だと考えます。サステナビリティの要素は、もはや新事業創出の前提となりつつあることを肌で感じています。

乾：おっしゃる通り、ここ数年でサステナビリティの概念は急速に広がっています。クラレPSAシステムで製品の自然環境・生活環境向上への貢献度を「見える化」していますが、新しい事業、製品の高付加価値化につなげるために、事業部の皆さんと一緒に考えていきたいと思います。

大田：クラレPSAシステムで「見える化」したデータは、デジタルを介して全社に共有し、より顧客満足度の高い製品・サービスの提案につなげるなど、将来DX-IT本部としても連携して取り組んでいきたいですね。

石川：組織の壁を越えた協働では、ときに価値観の違いによる衝突も起こりますが、どう対処していますか。

乾：私たちはいくつかの海外拠点を中心にアンバサダーを置いて、サステナビリティ浸透活動を協業して推進する取り組みを開始しました。地域によってサステナビリティに対する意識レベルの差もあり、社会的課題のテーマも異なります。そこで、取り組みの違いや各拠点でのサステナビリティに関するグッドプラクティスを互いに共有することで意識を高めあい、各々の取り組みを深めていけるように進めています。

高須賀：地域によっては、サステナビリティ推進本部が発足する以前から、すでに各々で外部と連携してライフサイクルアセスメント（LCA）を進めているところもあり、そこはコンフリクトが起こりやすいと思います。

乾：そうですね、GHGの排出量算定などクラレグループとしての標準化を強く求められていますので、じっくり話し合いをしながら共通ルールをつくるように進めています。

宮城：人事についても、例えばタレントマネジメントの概念は欧米の方が進んでいて日本と状況が異なりますね。日本も社員のグローバルな活用を以前から考えてきたわけですから、お互いの思い描く「クラレグループ全体の組織力向上」へのストーリーを共有しながら意識をすり合わせるようにしています。

石川：皆さんはコーポレート組織（事業活動を組織横断的に支援する組織）に所属していますが、事業部との連携についてはどうでしょうか？

高須賀：事業部制は各事業での最適化が進んでおり、顧客ニーズに迅速に応えられる体制が構築されていて素晴らしいと思います。一方、各事業は短期的な利益も求められますので、中長期的な視点でクラレグループ全体のイノベーションを創出することは難しいところもあります。こうした中、固有の事業・製品を持たないINCが、グループ全体のイノベーション創出のため事業に伴走していくことは、ときに衝突を伴う大きな挑戦だと思っています。各事業部としっかり対話をして、それぞれの価値観や方針を尊重しながら、事業部の方針とINCが考える取り組みを上手く融合していくことを心掛けています。

乾：サステナビリティが事業機会創出につながるという意識を、皆さんに持ってもらうにはどうしたらいいかを模索しています。従来のCSRではリスクや制度など、必須の要求事項についてしっかりと対応することが求められましたが、今後はクラレPSAシステムの導入を通して、各事業部と社会のサステナブルに貢献する価値に基づく事業創出につなげていきたいと考えています。

高須賀：INCにはいろいろな活動体があるのですが、その一つに、特定市場に対し組織横断メンバーが協働するセグメントチーム活動があります。私は、11事業部のメンバーが集う「スポーツ・アウトドア」チームのリーダーを務めているのですが、すでにお取引やコネクションがあるお客さまに対して、チームの総合力を生かして複数事業の製品をご紹介するなど、活動は非常に活発です。現在、スポーツ用途向けに、当社コア技術を活用した全く新しい樹脂の開発プロジェクトが進行していますが、その加工試験はこれまで外部委託で実施していました。そのような中、「スポーツ・アウトドア」チームの活動を社内で共有した際に、事業部側からその加工試験を社内で実施する提案を受けたりしました。事業部との壁は以前より低くなってきたと感じています。

大田：そのプロジェクトには私も参加していますが、デジタル技術を駆使して製品の仮説検証サイクルを早く回したり、シミュレーション結果を提案に盛り込んだりすることでプレゼンテーションの品質を上げる提案をしています。

宮城：私も研修の一環でいろいろな事業部から20人ほど集めて高須賀さんとマーケティングのワークショップを実施しましたが、感想で多かったのが、他事業部の社員とのネットワークを作れたことへの感謝でした。逆に言うと、そうした連携をまだ体験していない社員が意外と多いのかもしれません。

「成長」と「貢献」の好循環を生み出す

石川：顧客、社会、地球への貢献を続けながらクラレグループが成長を続け、さらに大きな貢献につなげるという好循環を生み出すために、ご自身の現在の業務では何を目指していますか。

宮城：2022年から「組織力向上プログラム」という研修を始めました。各々が抱えている課題やビジョンを年齢や資格に関係なく共有することで、組織全体の成長を目指して

います。本社、事業所、工場は組織として規模も課題も違うので、各拠点に展開して、組織のパフォーマンス向上に貢献できればと思います。

高須賀：組織全体の成長という視点は良いですよね。多様な視点や課題、世の中の動きが見えてきますし刺激にもなります。そこから生まれるイノベーションが顧客、社会、地球への貢献にもつながっていくのではないでしょうか。

乾：コミュニケーションを通じて、互いの違いを理解することは大切だと思います。各地域の取り組みの違いを知ることで、今まで想像できていなかった技術や製品など新たなイノベーションの創出につなげていきたいですね。

高須賀：まさに求められるのはインベンション(発明)ではなく、イノベーションです。例えば、サステナビリティ推進本部、DX-IT本部、各事業部、あらゆる人と人がつながることで何らかの化学反応が起こり、思いがけない新しい価値が生み出されて、それが顧客、社会、地球への貢献へとつながっていく。そうしたプロセスが非常に重要だと思います。そういう意味では、やはり泥臭くネットワーキングしていくしかないと考えています。

大田：私たちは、このネットワーキングに関してもデジタルの観点をもってできることはないかと考えています。お客さまにおいてもデジタル技術を上手く活用していこう、という動きがあります。今後、顧客、社会、地球へさらに貢献するためにも、デジタル技術は大きな鍵になると思います。

乾：大賛成です。例えばSNSの料理レシピの共有サイトも、レシピという分散した知識を集めて発見につなげるデジタルなプラットフォームですよね。多くの人が自発的に貢献したいと思うモチベーションを喚起していくことも私たちの役目だと思います。

一人ひとりから始まる新たな可能性

石川：川原社長はクラレグループのコーポレートタグラインである「Possible starts here」の「here」には、「社員一人ひとりという意味もある」と言っています。皆さんから始まる「新たな可能性」は何ですか。

乾：ビジネスの可能性は新しい視点を取り入れることによって大きく広がります。現在はサステナブルであることが大きな価値となる時代ですから、その考え方を社内でしっかりと浸透していくことで新しいビジネスチャンスにつながると考えています。

大田：DX-IT本部では「意見は出し合おう、合意したら支持しよう、等しく意見を尊重しよう」を基本原則の一つとして、発言しやすい環境になりました。こうした小さな挑戦や環境づくりも新たな可能性につながると信じています。

宮城：人と人との心の距離を埋める手段の一つとして、直接会話ができる機会をつくりたいですね。2021年は、グローバル研修であるGTT(グローバルチームトレーニング)を完全にオンラインで実施しましたが、2022年は対面できる機会を設け、フォローアップという位置づけでシリコンバレーにてワークショップを追加実施することができました。

高須賀：まずは「やってみようよ」と後押ししながら人と人をつなげることで、イノベーションの芽が出るような可能性を切り拓いていければと思います。人の魅力とユニークな製品や技術の融合が価値を生み、「クラレグループの人と一緒に仕事がしたい」とお客さまから指名されるような会社にしたいです。加えて大切にしたいのは、人のいいところは「いいね」と言うこと。それを心掛けていると、自然と雰囲気が前向きになりますよ。

宮城：誰かの光るものを見つけて支援することですね。相手を肯定するコミュニケーション手法として「Yes, and」話法があります。「うん、いいね。それからね…」というふうに、どんどんアイデアが生まれていくのですが、これが社内に広まれば面白い。心配して否定するより、まず「いいね」の社風です。

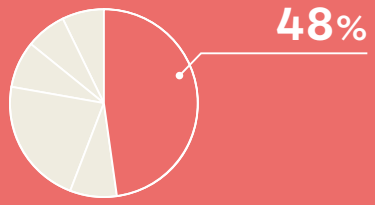
石川：話を聞いていて感じたのは「here」とは、一人ひとりが持っているエネルギーの最小単位であるということ。私たちには、「世のため人のため、他人(ひと)のやれないことをやる」というミッションがあります。一人ひとりの想いである「here」が集まって、「Yes, and」のコミュニケーションを通じて組織の壁を越え、やがて全社、そして社外へと広がって、クラレグループ全体のミッションとして実践されていく。壁を越え、距離を縮め、一体となって3つの挑戦に取り組むことで、顧客、社会、地球への貢献をしていきたいですね。

セグメント別戦略

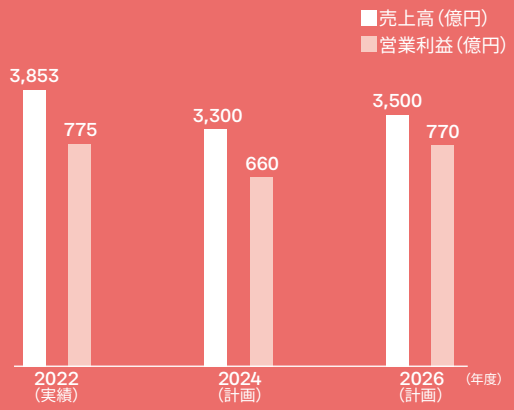
ビニルアセテート

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



売上高／営業利益



強み
- 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

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
- 原燃料の価格高騰と為替の急激な変動

中期経営計画「PASSION 2026」の主要施策

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、物流の最適化によって、顧客価値の最大化と収益拡大を図ります。

クラレグループのコア事業として各製品の特長を生かした新規用途、高付加価値品の顧客への提案を進め、量的拡大に応じた適時の生産能力拡大により、グローバル供給体制の強化を図ります。

事業別戦略

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
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
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
高機能中間膜	● 独自製品である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
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、フードロス削減に貢献

2022年の振り返りと今後の見通し

光学用ポバールフィルムは、サプライチェーンの在庫調整の影響を受けたものの、その他の事業は総じて順調に推移しました。今後も、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、物流の最適化などを通じ、顧客価値の最大化と収益拡大を図ります。

◆ ポバール樹脂

米国子会社の一部生産設備の不具合による停止や、年後半の需要減退により販売量が減少しました。一方、原燃料価格高騰を受け、製品価格の改定を進めると同時に高付加価値品へのシフトを進めました。今後も持続的成長に向け、高付加価値品へのシフトをさらに進めていきます。

◆ 光学用ポバールフィルム

年央以降、液晶パネルの在庫調整の影響を受け、出荷が減少しましたが、年末にかけて調整局面も終わり回復の兆しが見られました。今後も品質向上と差別化推進により高い競争力を維持していきます。なお、テレビ用パネル大型化のニーズに対応するため、倉敷事業所での能力増強投資を決定しました。

◆ 水溶性ポバールフィルム

洗濯用個包装洗剤向けの販売が堅調でした。今後も顧客との連携や用途開拓を強化し、市場の拡大を図ります。

◆ 高機能中間膜

PVBフィルムが北米の建築向けを中心に堅調に推移しました。今後もアイオノマーシート〈セントリグラス〉を含めた高付加価値品の販売拡大を図ります。

◆ エバール

食品包装用途が好調で販売量が増加しました。また、原燃料価格の高騰に対しては、グローバルに製品価格を改定しました。旺盛な需要に対応するため、生産性向上に努めるとともに欧米での能力増強投資を決定しました。今後もサーキュラーエコノミーへのシフトによる需要拡大を確実に取り込んでいきます。

Focus

エバール事業50周年

クラレが世界に先駆けて開発したEVOH樹脂〈エバール〉は、1972年に事業化され、2022年に50周年を迎えました。食品の保存期間延長から始まった用途展開は、今日ではフードロス削減や容器の軽量化による物流の負荷低減など、サステナビリティに貢献するソリューションとして新たな注目を集めています。私たちはこの事業を通じて、自然環境の向上と生活環境の向上という社会的責任を果たしながら、さらなる成長と発展を目指していきます。

〈エバール〉
初出荷の様子（当時）

光学用ポバールフィルム生産設備の増設を決定

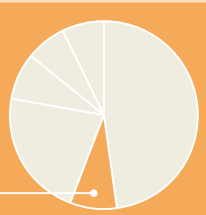
液晶ディスプレイ（LCD）の基幹部材である偏光フィルムのベースとして、光学用ポバールフィルムのさらなる需要拡大が見込まれることから、当社は倉敷事業所の生産設備の増設を決定しました。液晶テレビの大型化の進展に伴い、今後も液晶パネルの面積の拡大が続く見通しです。今回増設する新系列は、大型偏光フィルムの生産効率向上に貢献する広幅タイプのフィルムの生産が可能な設備となり、2024年央の稼働を予定しています。

倉敷事業所

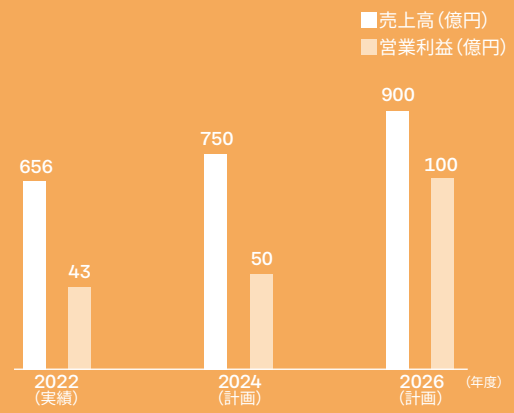
イソプレン

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



強み
- 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

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

中期経営計画「PASSION 2026」の主要施策

各事業ともにタイ拠点稼働によるグローバル供給体制の強化と、早期の収益貢献を図ります。

ジェネスタ事業においては、マーケティング・技術サービス体制を拡充し、材料特性を生かした用途開発を加速します。欧・米・アジアをはじめとするグローバル市場への展開により、年平均成長率10%を目指し、タイ第2期投資につなげます。

事業別戦略

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）
エラストマー	● 熱可塑性エラストマー〈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
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

2022年の振り返りと今後の見通し

各事業とも、原燃料価格高騰を受け製品価格の改定を進めました。年前半には一時的な原料調達難による生産減、年後半には景気減速による需要減退により、販売量が減少しました。2023年は、稼働開始したタイ拠点の供給力を生かした販売量の伸びを見込みます。

◆ イソプレンケミカル

原燃料価格高騰を受け製品価格の改定を進めました。一方で、一時的な原料調達難による生産減や、年後半の需要減退により販売量が減少しました。2023年はタイ拠点稼働による供給能力拡大により、ビジネスの拡大を図ります。

◆ エラストマー

原燃料価格高騰を受け製品価格の改定を進めました。一方で、イソプレンケミカル事業と同様に、一時的な原料調達難による生産減や、年後半の需要減退により販売量が減少しました。2023年はタイ拠点におけるブタジエン系グレードの競争力向上を生かし、ビジネスの拡大を図ります。

◆ ジェネスタ

自動車や電気・電子部品の在庫調整などの影響を受け販売量が減少しました。2023年は市場の回復を見込むとともに、EV化が進む自動車用途での新規採用拡大が見込まれます。タイ拠点稼働により、複数拠点からの安定供給が可能となり、顧客のBCPに貢献します。

Focus

イソプレン事業50周年

1972年に天然ゴムの代替として事業化したポリイソプレンゴムを起点に、イソプレン事業の基幹事業所である鹿島事業所を中心に、数多くの特長ある製品群を生み出してきました。2022年に50年の節目を迎えたイソプレン事業は、クラレ独自技術による世界オンリーワン製品、環境に配慮した高機能製品などを多角的に展開する事業へと発展しています。このたび稼働を開始したタイ拠点を加え、イソプレン事業のさらなる成長と発展を目指していきます。

鹿島事業所全景（当時）

タイの新プラント稼働開始

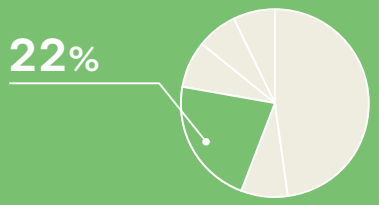
2023年2月よりタイにおけるイソプレン関連事業の新プラントが稼働開始しました。耐熱性ポリアミド樹脂〈ジェネスタ〉、熱可塑性エラストマー〈セプトン〉、イソブチレン誘導品MPDといった製品を生産し、イソプレン関連事業最大の海外拠点となります。各製品の世界的な需要増加に対応し、グローバル供給体制強化の要となる製造拠点として、早期の収益貢献を図ります。

新プラント外観

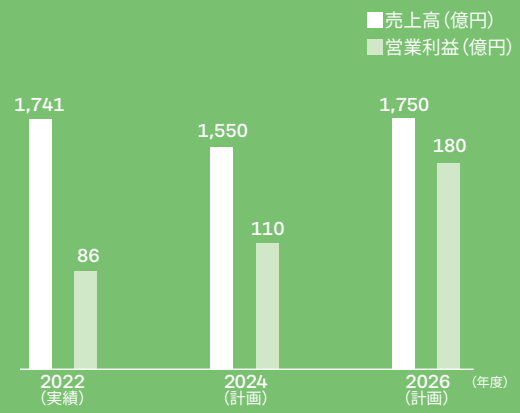
機能材料

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。

売上高構成比率



売上高／営業利益



強み
- 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

機会
- 世界的な環境規制の強化による水、大気の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

中期経営計画「PASSION 2026」の主要施策

環境ソリューション事業は総合活性炭メーカーとしての強みを生かし、米国における新炭製造拠点および欧州における再生炭製造拠点の拡充によるグローバル供給体制の強化を図ります。炭素構造の制御・設計に基づく研究開発と生産技術開発を推進するとともに、拡大する需要の取り込みと新規用途への展開により2026年には買収したカルゴン・カーボン社との100億円の統合シナジーの発現を目指します。

また、2022年より機能材料セグメントへ編入したアクア事業は環境ソリューション事業との協業により事業拡大を図ります。

メタアクリル事業では、高付加価値材料・技術の開発を推進するとともに、サーキュラーエコノミーを見据えたリサイクルシステムの確立を目指します。

メディカル事業では、歯科材料における技術優位性を生かし、患者と歯科医の負荷軽減につながる製品開発を推進することで、生活の質（QOL）の向上に貢献します。営業・マーケティングの強化、製品供給体制の整備により、欧米での拡販を中心に年平均成長率10%を目指します。

事業別戦略

メタアクリル	● 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
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
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
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

※ アクア事業は2022年度より機能材料セグメントへ編入

2022年の振り返りと今後の見通し

メタアクリルは需要が減少し、また原料高と市況悪化の影響を受けましたが、その他の事業の需要は堅調に推移しました。今後は、各事業の独自技術などの強みを生かして事業拡大を図るとともに、環境ソリューション事業においてはカルゴン・カーボン社、アクア事業との協業シナジー発現を図ります。

◆ メタアクリル

電気・電子デバイスの在庫調整などの影響を受け販売量が減少したことに加え、原料高と市況悪化の影響を受けました。今後は、高付加価値材料・技術の開発を推進していきます。

◆ メディカル（歯科材料）

国内外で審美治療用歯科材料の販売が拡大しました。今後は、欧米での拡販を中心に事業拡大を図るとともに、技術優位性を生かしたユーザーの負担の少ない製品の開発などを通じて、生活の質（QOL）の向上に貢献します。

◆ 環境ソリューション

欧米を中心に飲料水や工業用途の需要が増え、活性炭の販売が拡大しました。また、原燃料価格高騰を受け、製品価格の改定を進めました。今後は、欧米での生産能力増強などにより遅れている統合シナジーの発現を加速し、さらなる事業拡大を推進していきます。

◆ アクア

中空糸水処理膜の需要が堅調に推移しました。今後は、新規高性能膜のさらなる展開を進めるほか、環境ソリューション事業との協業により事業拡大を図ります。

Focus

ベルギー再生炭増産設備の稼働開始

ベルギーで再生炭増産設備が2022年10月に稼働しました。活性炭は、水・大気の浄化など環境関連用途で広く使用されています。環境規制強化や、天然資源の持続的利用、二酸化炭素排出量削減などの環境意識の高まりを追い風に、排出ガス処理、排水浄化などの工業用途において再生炭の需要が拡大しています。今回の増設により、引き続きグローバルに安定した活性炭の供給体制の拡充に取り組み、環境問題へのソリューションを提供していきます。

増産設備の外観

水処理用中空糸膜モジュール〈ピューリア〉GLが、「第54回 日化協技術賞 技術特別賞」および「第55回 市村産業賞 功績賞」を受賞

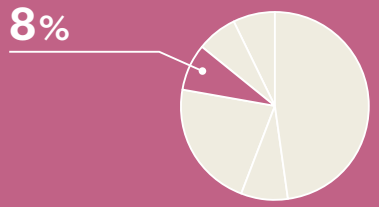
優れた透水性（水の透過しやすさ）と濁度耐性（汚れに対する耐性）を有し、排水の効率的な再利用を可能にする水処理用中空糸膜モジュール〈ピューリア〉GLの開発と工業化において、2022年5月に「第54回 日化協技術賞 技術特別賞」を受賞しました。2023年3月には効率的な高濁度水の処理技術として、産業水の安定確保、水回収率向上など、産業全般の水資源の有効活用に貢献するものとして、「第55回 市村産業賞 功績賞」を受賞しました。

クラレ倉敷事業所内に設置した〈ピューリア〉GL

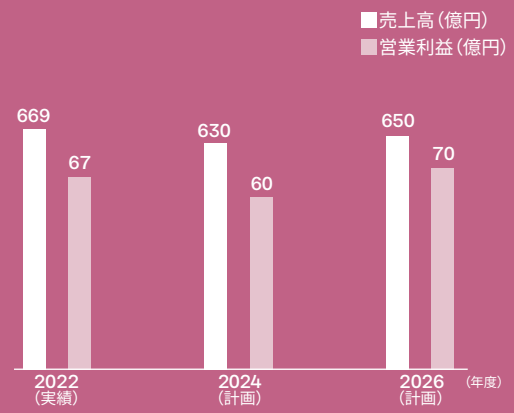
繊維

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



中期経営計画「PASSION 2026」の主要施策

独自原料・製法による高付加価値品へのシフトにより、収益力の強化を図ります。

事業別戦略

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
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
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

※ 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

強み
- ▶ サステナブル製品の開発と積極的な展開
- ▶ お客さまへの価値提案力とマーケティング力

機会
- ▶ アスベスト規制など社会的な対策強化
- ▶ 環境対応品ニーズの拡大

リスク
- ▶ 新興国品や他素材との競合

Focus

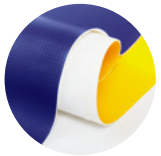
環境対応型の面ファスナー〈マジックテープ〉リサイクルタイプを発売

2022年秋、クラレファスニング株式会社は再生ポリエステル糸を使用した環境対応型の面ファスナー〈マジックテープ〉リサイクルタイプを発売しました。ポリエステル100%素材かつバックコート剤不使用で、マテリアルリサイクルが可能な世界初の織製面ファスナーとして、今後スポーツ・アウトドアブランドなどに向けて販売していきます。

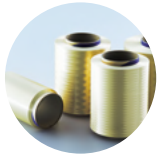
2022年の振り返りと今後の見通し

原燃料価格や物流費の上昇を販売構成の良化や製品価格の改定などでカバーし、増収増益となりました。

◆ クラリーノ



車両用途およびラグジュアリー用途で販売が拡大しました。今後は、顧客の環境意識の高まりに対応し、リサイクル原料や環境対応型製造プロセスによる製品など、サステナブル素材を中心にスポーツシューズをはじめ各用途で拡販を進めていきます。



◆ 繊維資材

ビニロンが自動車生産回復の遅れや景気減速の影響を受けましたが、液晶ポリマー繊維〈ベクトラン〉は輸出を中心に販売が順調に推移しました。今後は、ビニロンの物性を生かした分野のさらなる深耕を図るとともに、〈ベクトラン〉の一層の用途拡大を行っていきます。

◆ 生活資材

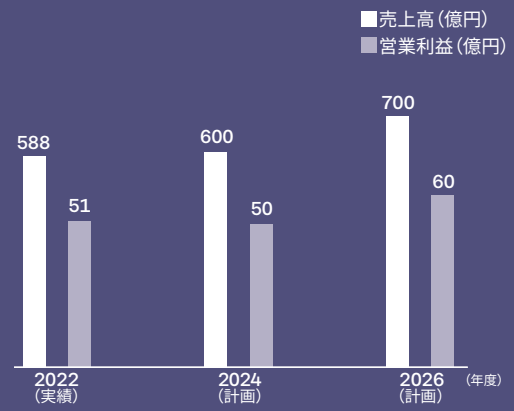
不織布〈クラフレックス〉の衛生用途は出荷が増えたものの、外食産業の需要が低調でした。今後は、機能性樹脂や複合技術などを生かした〈クラフレックス〉や、環境対応型モデルを拡充するなど独自性の高い面ファスナー〈マジックテープ〉の販売を拡大していきます。

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。

売上高構成比率

売上高／営業利益



中期経営計画「PASSION 2026」の主要施策

独自製品、加工ビジネス拡大など、高付加価値化の推進による収益力強化を図るほか、アジアを中心とする海外販売を拡大します。また、INCと連携し、組織横断による横串ビジネスの創出を推進します。

事業別戦略

独自ビジネス拡大
- ポリエステル長繊維〈クラベラ〉の原糸、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

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

2022年の振り返りと今後の見通し

樹脂・化成品関連事業で年後半に景気減速の影響を受けましたが、全体としては堅調な推移となり、前年比増収増益となりました。

◆ 繊維関連

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〉などが好調に推移しました。今後も有力取引先との取り組み深耕により、スポーツ・アウトドア用途の縫製ビジネスを中心に拡大を図ります。

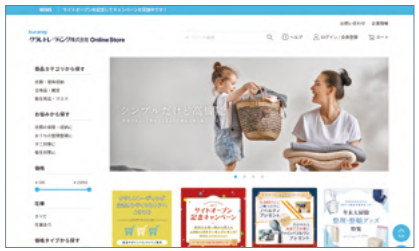
◆ 樹脂・化成品関連

前半はアジア市場で順調に推移しましたが、年後半は景気減速の影響を受けました。今後は「PASSION 2026」で掲げる各種施策を着実に実行し、需要の回復とともに市場の拡大を図ります。

Focus

ウェアラブルギア用途の拡大とECサイト開設

「PASSION 2026」の主要戦略の一つである、付加価値（加工）ビジネス拡大の一環からEMS（Electrical Muscle Stimulation）などのウェアラブルギア用途の生産設備の増強を完成させるとともに、岡山新工場では生産品目の拡大を検討しています。また、2022年11月には新たに高機能な生活用品を一般消費者向けに販売するECサイトを開設しました。このサイトをコミュニケーションの場とすることで、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を推進していきます。



ECサイト
https://store.kuraray-trading.co.jp/

持続的な成長に向けて
財務担当役員メッセージ

取締役 常務執行役員
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

自然環境・生活環境の向上への貢献を機会とした収益拡大と資本効率の向上を図るとともに、皆さまとの対話を通じてクラレグループの成長ストーリーを発信します。

「PASSION 2026」初年度は順調なスタート

2022年の外部環境は、原燃料価格の高騰をはじめ先行きが不透明で予断を許さない状況が続きました。こうした状況の中、私たちはこれまでに構築してきたグローバルネットワークを生かし、付加価値の高い製品の安定供給に注力しました。また、主力製品の一つである光学用ポバールフィルムの販売量が前年対比で減少したものの、EVOH樹脂〈エバール〉、活性炭や歯科材料など、世の中で必要とされる製品の販売が拡大しました。その結果、売上高7,564億円、営業利益871億円とそれぞれ過去最高を更新し、親会社株主に帰属する当期純利益は543億円で過去最高水準となりました。

財務KPIについては、利益の増加や資本効率の向上により、「ROIC7.0%、EBITDA1,526億円、ROE9.0%」という結果になりました。中期経営計画「PASSION 2026」の初年度としてよいスタートを切ることができたと考えています。2023年以降、大型設備の稼働に伴い減価償却費が増加しますが、販売を拡大することで設備投資に見合う、あるいはそれを上回る収益を上げるとともに、資本効率の向上を図ることで、2026年の目標として掲げた「ROIC8%、EBITDA1,700億円、ROE10%」の達成を目指します。

2022年度における1株当たり年間配当金は44円としました。また、期中に9,424千株（100億円）の自己株式の取得も行いました。2023年度の1株当たり年間配当金は48円を予定しています。「PASSION 2026」では「総還元性向35%以上」をお約束しています。引き続き収益の拡大により、さらなる増配や機動的な自己株式取得などにより、株主還元の充実に努めます。

社会・環境に貢献できる成長分野への再投資により、持続的な成長を実現

2023年には、いくつかの大型設備が立ち上がります。タイの新プラントでは、イソプレンケミカル、熱可塑性エラストマー〈セプトン〉、耐熱性ポリアミド樹脂〈ジェネスタ〉の生産を開始しました。米国の活性炭新ラインは、第3四半期の完工を見込んでいます。水溶性ポバールフィルムのポーランド新プラントも年内の稼働開始を予定しています。いずれの拠点でも、早期に安定供給体制を確立し、着実な需要の取り込みと早期の収益化を目指します。

クラレグループは「PASSION 2026」期間中の5年間累計で、同期間の減価償却費に相当する3,500億円に、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。今後は、現在検討中の液晶ポリマー繊維〈ベクトラン〉および歯科材料の生産能力増強に加え、アジアでのEVOH樹脂〈エバール〉の新プラント建設の検討を進めます。これらの設備投資によって着実に利益を創出しつつ、それを社会・環境に貢献できる成長分野へと再投資する好循環を生み出していくことで、自社と社会の持続的な成長を実現していきます。

	「PASSION 2026」株主還元方針（2022～2026年計画）	2022年度実績
総還元性向	35%以上	45.5%
1株当たり年間配当金	40円以上	44円
自社株買い	弾力的に実施	100億円

収益の拡大により、株主還元を充実

社会・環境価値と経済的価値の両軸で事業ポートフォリオの高度化を進める

クラレグループは、社会・環境価値と経済的価値の両面から、事業ポートフォリオの高度化を目指しています。2022年には、稼ぐ力（OCF：営業キャッシュフロー）と資本の効率性（ROIC：投下資本利益率）などの経済的価値をベースにした事業評価基準に則り、排水処理用PVAゲル事業、アクリルの人工大理石事業の2事業からの撤退を決定しました。

今後は、社会・環境価値をできるだけ定量的に評価するための指標として採用したクラレPSA（Portfolio Sustainability Assessment）システム[※1]、および2021年に導入したインターナルカーボンプライシング（ICP）制度を活用し、さらなる事業ポートフォリオの高度化を進めます。

2022年のPSA貢献製品の売上高比率は54%となり、ベンチマークである2020年の46%から増加しました。PSA貢献製品の利益率は、それ以外の製品に比べて高いため、貢献製品の販売を拡大することが収益の拡大につながります。

※1 WBCSD（World Business Council for Sustainable Development：持続可能な開発のための世界経済人会議）が開発したPSAガイドラインに準拠したシステム

2050年のカーボンネットゼロ実現に向けたGHG排出削減投資

クラレグループでは、2050年のカーボンネットゼロ実現に向けたロードマップを策定しており、まずは中間目標である2030年までに2019年比30%のGHG削減（Scope1,2が対象）を目指します。

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300億円を計画しています。

2022年はGHG排出量が約2,896千トン-CO_2となり、2019年の排出量以下に抑えるという目標を達成しましたが、2023年は新たなプラントや生産設備が立ち上がるため、排出量は増加する方向となります。各生産拠点で省エネルギーや生産プロセス改良への投資を積極的に推進するとともに、購入電力の再生可能エネルギー化なども進め、排出量の低減に努めます。

特に、米国の石炭系活性炭プラントは、副産物としてのGHG排出量が多く、対処すべき課題です。CCS[※2]のパイロットプラント建設の検討を進めるとともに、CCU[※3]では他社との協働も視野に入れながら技術開発を進め、CO_2利活用による削減も検討していきます。。

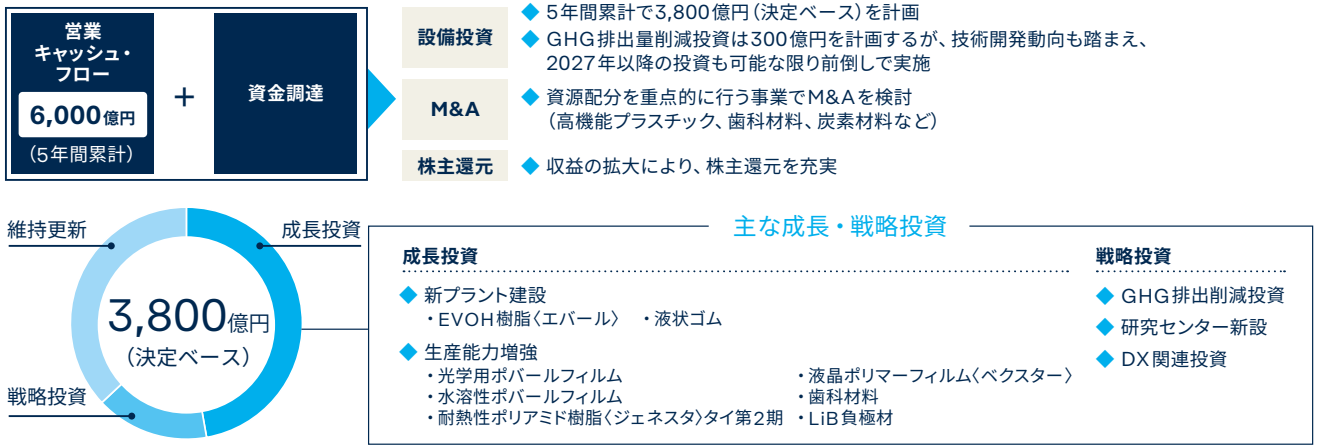
※2 Carbon dioxide Capture and Storageの略。分離したCO_2を貯蔵する取り組み
※3 Carbon dioxide Capture and Utilizationの略。分離したCO_2を利活用する取り組み

競争優位性を追求し、企業価値を高める

クラレグループには、ユニークかつ市場シェアの高い製品が多数あり、世の中で必要不可欠とされている製品も多くあります。加えて、それらをグローバルに安定供給できる体制を構築しています。この競争優位性を生かすことで社会・環境への貢献と収益の拡大を実現してまいります。

ステークホルダーの皆さまとはこれまで以上に対話を重ね、クラレグループの成長ストーリーに対するご理解と信頼を得るとともに、資本効率の向上と株主還元の充実により「PASSION 2026」で掲げた目標を達成し、企業価値向上に努めてまいります。

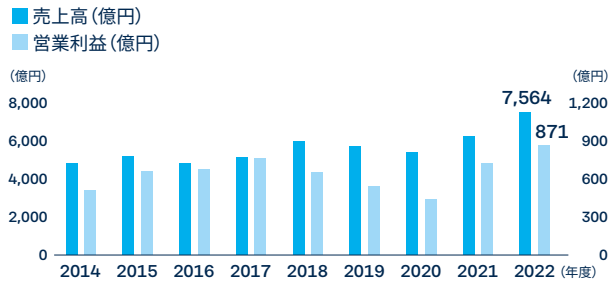
今後ともより一層のご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。



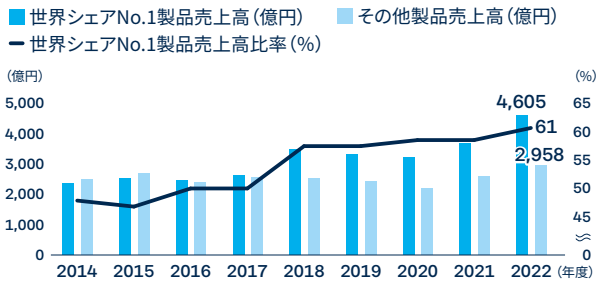
財務・非財務ハイライト

財務データ

売上高 **7,564**億円
営業利益 **871**億円

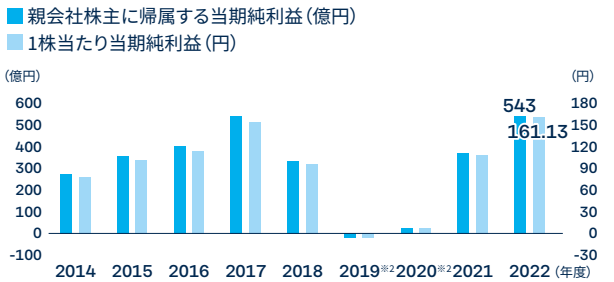


世界シェアNo.1※1製品売上高 **4,605**億円
世界シェアNo.1※1製品売上高比率 **61**%



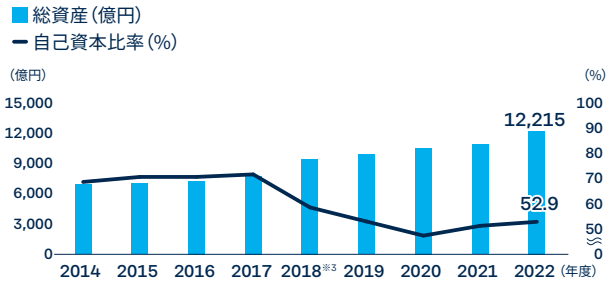
※1 当社調べ

親会社株主に帰属する当期純利益 **543**億円
1株当たり当期純利益 **161.13**円



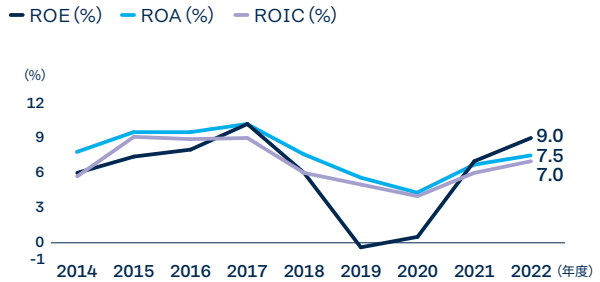
※2 米国子会社で発生した火災事故に対する訴訟に関して、2019年度に約510億円、2020年度に約220億円を特別損失として計上したため、親会社株主に帰属する当期純利益は大きく減少しています

総資産 **12,215**億円
自己資本比率 **52.9**%



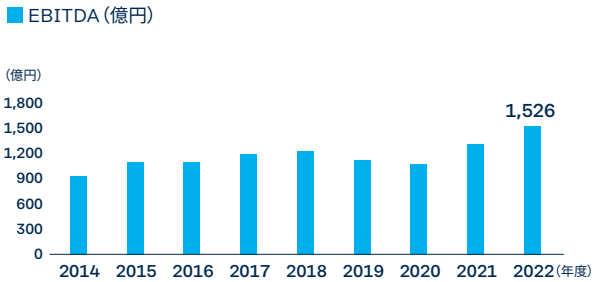
※3 2018年度はカルゴン・カーボン社が連結対象に加わったことで、総資産が増加しました

ROE※4 **9.0**%　ROA※5 **7.5**%
ROIC※6 **7.0**%



※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（%）

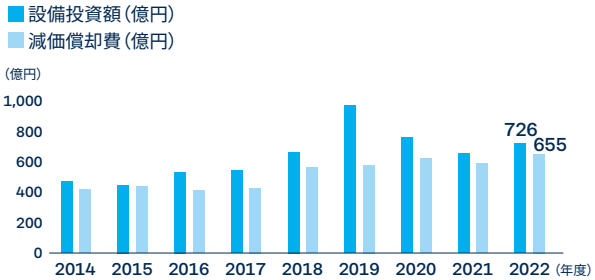
EBITDA※7 **1,526**億円



※7 EBITDA＝営業利益＋減価償却費

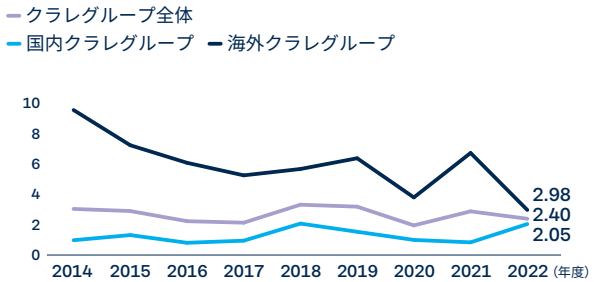
非財務データ

設備投資額※8 **726**億円
減価償却費 **655**億円



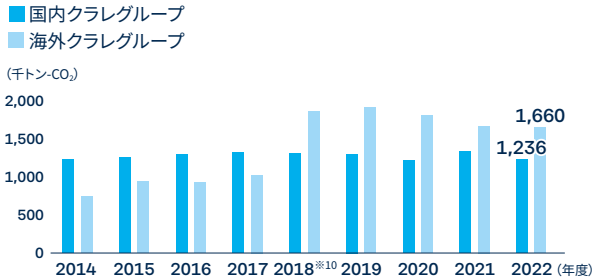
※8 受入ベース

全労働災害度数率※9
クラレグループ全体 **2.40**
国内クラレグループ **2.05**　海外クラレグループ **2.98**



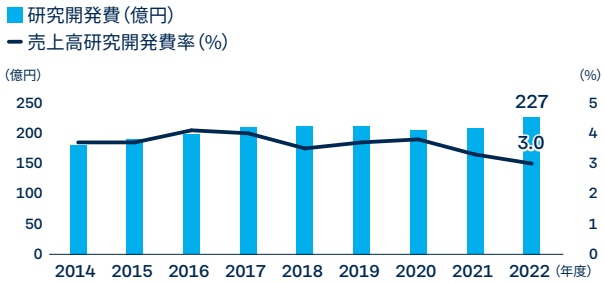
※9 労働災害（休業および不休業）の労働時間百万時間当たりの発生件数

GHG排出量
国内クラレグループ **1,236**千トン-CO_2
海外クラレグループ **1,660**千トン-CO_2

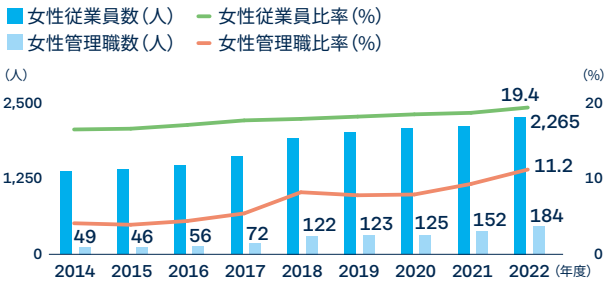


※10 2018年度以降はカルゴン・カーボン社を対象に含めています

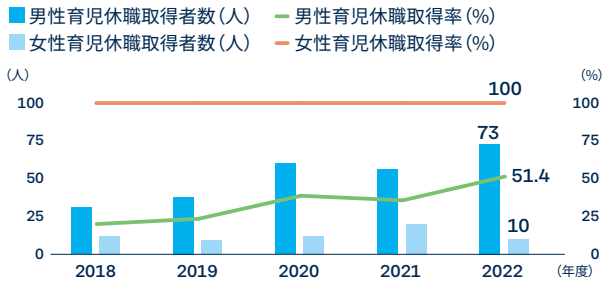
研究開発費 **227**億円
売上高研究開発費率 **3.0**%



女性従業員数 **2,265**人　女性従業員比率 **19.4**%
女性管理職数 **184**人　女性管理職比率 **11.2**%



育児休職取得者数※11　男性**73**人　女性**10**人
育児休職取得率※11　男性**51.4**%　女性**100**%



※11 株式会社クラレの育児休職取得者数・取得率

コーポレート・ガバナンス

取締役会議長メッセージ

取締役会長
伊藤 正明

**審議を一層活性化させ、
迅速で最適な意思決定を図り、
長期的・持続的な企業価値向上に努めます。**

クラレグループの
コーポレート・ガバナンス体制

当社は、経営の効率性と透明性、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。

統治形態は「監査役会設置会社」を採用し、この枠組みの中で経営の効率性を確保しつつ監視・監督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構の整備を進め、経営者の報酬・後継者の選定と育成・内部統制・リスク管理などの諸問題について議論を重ねています。

互いの違いを理解・尊重しながら、
議論を前向きに展開していく

私は、取締役会メンバーが当社の経営に必要な知識・能力・経験を有することに加え、性別や国籍、歩んできたキャリアといった多様性を背景とした多角的な視点から発言、職務遂行することが、当社のグローバルな事業発展と、より良い企業として拡大成長することに資するものと考えています。

私自身、2021年1月に代表権を持たない取締役会長となり、経営の監視・監督に重点を置いて職務に取り組んでいます。私は以前から人の話をよく聞くことが重要と考え、大切にしてきましたが、取締役会の議長としては、メンバーが互いに敬い、発言によく耳を傾けることと、各人が忖度なく自由に意見を述べられることを心掛けて、質問や意見が飛び交う活発な取締役会となるようリード、運営しています。振り返ってみますと、当社には社員が自由闊達に議論をたたかわせる文化が昔からありました。互いの違いを理解・尊重しながら、議論を前向きに展開して、価値を生み出す。これは当社が掲げている「個人の尊重」「同心協力」「価値の創造」という企業理念そのものであります。社外役員の皆さんもこの企業理念を共有し、経営に参画いただいています。

このように、それぞれが各人の持つ知見や経験を背景に多様な意見を述べ、議論を活発に行うことは、会議における意思決定プロセスとして大変重要であると考えます。

私は取締役会の議長として今後も迅速で最適な意思決定が行われるよう審議を一層活性化させて、クラレグループの長期的・持続的な企業価値向上に、積極的に貢献していきます。

取締役会の多様性をより一層高め、
企業価値向上に努める

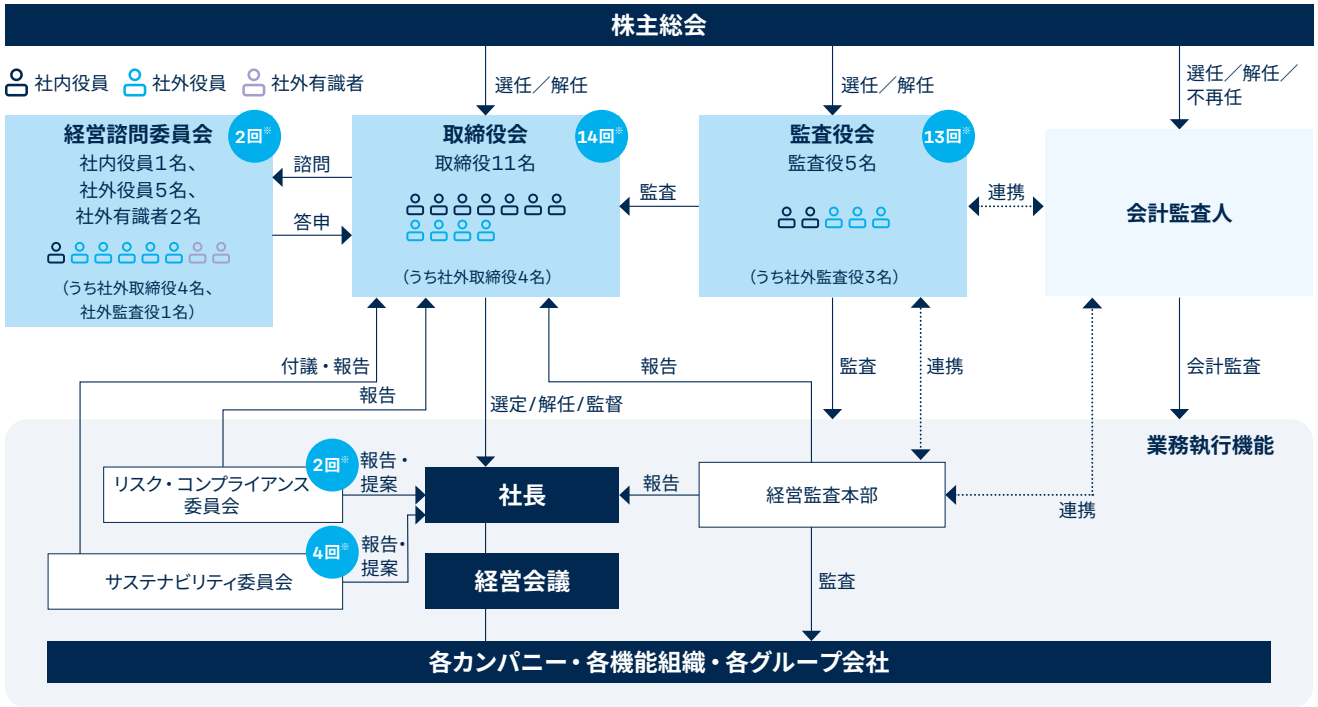
当社では、年に1回、取締役会の実効性評価を行っています。2022年12月にすべての取締役・監査役に対して、記名式の質問票による調査を実施しました。

回答内容の分析・評価では、取締役会の構成、取締役会の議題、取締役会の運営、取締役会外の連携・連絡体制などのいずれの点においても、当社の取締役会は概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が、いくつかの指摘事項もあり、課題として今後の対応も必要です。

その中で、中長期的な課題として、取締役会の構成メンバーの多様性をより一層高めるべきとの意見が寄せられました。当社においても私が社長に就任して以来、外国人取締役や女性取締役に新たなメンバーとして加わっていただき、多様性を高めてまいりましたが、現状で十分と考えているわけではなく、今後もさらなる向上に努めていきます。

コーポレートガバナンスのポイント

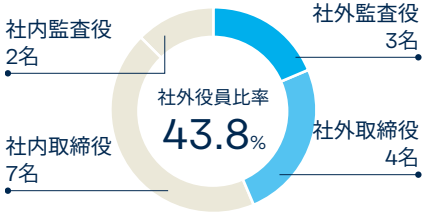
コーポレート・ガバナンス体制図（2023年3月29日現在）



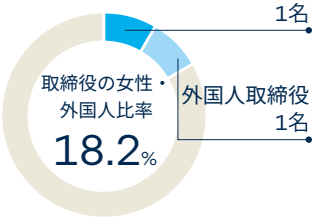
※ 2022年の開催回数

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
	グループのCSR推進体制を強化
	「経営諮問会議」を設置
	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）
	株主の検討期間確保
	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
	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・客観性向上による、コーポレート・ガバナンスの一層の強化
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1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。

2022年度の 主な付議・報告事項	▶ 中期経営計画「PASSION 2026」主要施策の進捗状況 ▶ 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 ▶ 光学用ポバールフィルム生産設備増設 ▶ ロシアのウクライナ侵攻による影響

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、社外役員を中心とす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、取締役会長（伊藤正明）、社外取締役4名（浜野潤、村田啓子、田中聡、井戸清人）、社外監査役1名（谷津朋美）、社外有識者2名（小村武、江上剛（戸籍上の氏名は小畠晴喜））の計8名です。委員長は置かず、議事進行は取締役会議長が務めます。社外役員が構成員の過半数を占めており、経営諮問委員会の独立性は十分に担保されています。

2022年度の 主な審議・報告事項	▶ 役員報酬 ▶ 役員人事 ▶ 中期経営計画「PASSION 2026」

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。

リスク・コンプライアンス委員会

経営に重大な影響を及ぼすリスクの適切な管理、法令遵守・企業倫理の徹底、公正な企業活動の実践を目的とする社長直轄の委員会です。本委員会は定期的にグループ各社のリスクをモニタリングした上で、重大リスクを抽出し社長に提案、社長は対策が必要なものを経営リスクとして特定し、リスクごとに統括責任者を指名してリスク回避・低減策を実施します。また本委員会は、取締役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.63

サステナビリティ委員会

2022年1月に従前のCSR委員会を改組し、サステナビリティ委員会を設置しました。社長を委員長とし、経営会議メンバーを軸に構成されています。これにより、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・実行することで、サステナビリティ推進を強化します。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、その議論の結果をサステナビリティ推進に反映していきます。

2022年度の主な議題	▶ 各サステナビリティプロジェクト※の推進体制、計画および進捗状況 ▶ CCUSプロジェクトチームの進捗状況 ▶ レスポンシブル・ケアのPDCA

※ サステナビリティプロジェクト：地球環境・GHG排出削減対策、TCFD推進、サステナビリティ・ポートフォリオ、サステナビリティ・プロキュアメント（調達）、ダイバーシティ・インクルージョン、新規戦略提案

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。2022年度は、すべての取締役・監査役に対して、「取締役会実効性評価に関する質問票」（記名式）によるアンケートを実施しました。取締役会事務局にて、回収した回答および意見等を集約し、これをもとに分析・評価を行いました。

質問票質問事項〈全38問〉	▶ 取締役会の構成　▶ 取締役会の議題　▶ 取締役会の運営 ▶ 取締役会外の連携・連絡体制など

評価結果の概要

2022年度の取締役会の実効性評価にかかる総括は次の通りです。

取締役会の規模・多様性等の構成、付議・報告の範囲等の取締役会の議題、開催スケジュールの設定時期・開催頻度・審議時間などの取締役会の運営、取締役に対する追加情報提供・トレーニング機会の提供などの取締役会外の連携・連絡体制等のいずれの点においても、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。

主なコメント

- 取締役会の構成については概ね適切であるが、当社グループが目指すビジョンの実現に向けて、女性や外国人、あるいはDX、IT、ESGに関する知見を有する取締役を増やすなど、さらなる多様化を図る余地がある。
- 取締役会での議論を深めるため、重要案件等の報告機会・内容の充実が望まれる。
- 中期経営計画策定にあたり社外役員が議論に参加する機会が増え、戦略的な方向付けを行うための審議が深まった。今後も議論の機会拡充が望まれる。
- 建設的な議論を行うため、取締役会資料の一層の工夫や自由な討議の時間確保などが望まれる。

今後に向けた取り組み

当社は、2022年度に実施した取締役会実効性評価を踏まえ、取締役会でのさらなる議論の活性化・充実に向け、下記について引き続き検討していきます。

- ▶ 当社グループのビジョン実現に向けた取締役会の構成（多様性・専門性）
- ▶ 重要案件等の報告内容・機会の拡充
- ▶ 社外役員の理解促進に向けた資料・事前説明の充実（案件の提案背景・位置づけ等）
- ▶ 社外役員の事業理解を目的とする事業所見学等の継続実施・拡充

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。2022年度においては4銘柄の全数売却、2銘柄の一部売却を実施しました。また、2023年2月9日開催の取締役会において、2022年12月末時点で保有するすべての上場政策保有株式について検証した結果、一部の銘柄について売却を進める予定としています。

コーポレート・ガバナンス報告書
コーポレートガバナンスのポイント

役員報酬制度

基本方針

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を中心とす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。

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。

なお、2021年3月まで導入していたストックオプション制度は廃止したため、今後新たなストックオプションの付与は行いません。ただし、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。

役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数

（2022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）※4
		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）	536（57）	321（57）	185（–）	1（–）	27（–）	12（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、2022年度の親会社株主に帰属する当期純利益に基づき算定しています。2022年度に目標とした親会社株主に帰属する当期純利益は430億円で、実績は543億円（有価証券報告書記載数字に合わせて億円未満切り捨て）でした。
※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7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5名に対する執行役員分の譲渡制限付株式報酬は14百万円です。
※4 上記の支給人員には、2022年3月24開催の当社第141回定時株主総会の終結の時をもって退任した取締役1名を含んでいます。

役員一覧（2023年3月29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 ポバ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
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バール樹脂事業部長
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 ポバール樹脂事業部長、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（現任）
2021年 1月 当社ビニルアセテート樹脂カンパニー管掌（現任）
当社ビニルアセテートフィルムカンパニー管掌（現任）
2022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）

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アクリル事業部長
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アクリル事業部長
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
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（現任）
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）

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 Kuraray Europe GmbH社長（現任）、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
髙井 信彦

1984年 4月 当社入社
2014年 4月 当社イソプ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）

社外取締役 独立役員
浜野 潤
社外　独立

1974年 4月 経済企画庁入庁
1999年 7月 経済企画庁長官官房秘書課長
2004年 7月 内閣府政策統括官（経済財政運営担当）
2006年 7月 内閣府審議官
2008年 7月 内閣府大臣官房長
2009年 7月 内閣府事務次官
2012年 1月 内閣府顧問
2013年 4月 株式会社電通（現 株式会社電通グループ）顧問
2015年 6月 公益財団法人労働科学研究所（現 公益財団法人大原記念労働科学研究所）理事長（現任）
2016年 3月 当社取締役（現任）
2020年 4月 公益財団法人大原記念倉敷中央医療機構 代表理事副理事長
2021年 6月 公益財団法人大原記念倉敷中央医療機構 代表理事理事長（現任）

取締役

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（経済財政ー海外分析担当）
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）

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 同社執行役員コンシューマーサービス事業本部長
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）

監査役

常勤監査役
中山 和大

1980年 4月 当社入社
2012年 4月 当社倉敷事業所長
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海外事業部長
2014年 4月 当社技術本部長
2016年 1月 当社技術本部担当、国内事業所担当、アクア事業推進本部担当
2016年 3月 当社取締役・常務執行役員
2018年 1月 当社環境安全センター担当
2020年 1月 当社社長補佐
2020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（後にビンガム・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 エコラボ株式会社（現 エコラボ合同会社）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（現 サンデンホールディングス株式会社）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 兼 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 Consultants 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執行役副社長
2022年10月 同社取締役（現任）
2023年 1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	イソプレンカンパニー長
津軽 利紀	イノベーションネットワーキングセンター担当、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
渡邊 知行	ビニルアセテート樹脂カンパニー長、エレクトロニクスマテリアルズ推進本部担当

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	クラレアメリカ社長
上山 冬雄	ポバ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 カルゴン・カーボン・コーポレーション社長
池森 洋二	ジェネスタ事業部長
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	エバール事業部長
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 (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

取締役および監査役の主な専門性と経験分野※1

	氏名	取締役会監査役会出席率※2	役員が有する知見・経験								
			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%	○	○	○						
取締役	早瀬博章	100%	○	○		○	○				
取締役	伊藤正明	100%	○	○		○	○				
取締役	佐野義正	100%		○	○						
取締役	多賀敬治	100%		○	○			○	○		
取締役	マティアス グトヴァイラー 外国籍	100%	○	○		○	○				
取締役	髙井信彦	100%		○	○						
取締役	浜野潤 社外 独立	100%								○	○
取締役	村田啓子 社外 独立	100%		○					○	○	
取締役	田中聡 社外 独立	93%	○	○	○						○
取締役	井戸清人 社外 独立	100%		○					○	○	
監査役	中山和大	100%		○		○	○			○	
監査役	上原直哉	100%		○				○			
監査役	永濱光弘 社外 独立	100%	○	○					○		○
監査役	谷津朋美 社外 独立	100%						○	○		
監査役	小松健次 社外 独立	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 2022年1月～2022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の推進体制と方針

リスクマネジメント

クラレグループは「リスク・コンプライアンス委員会」を中心にグループとして定期的にリスクをモニタリングし、経営に影響を及ぼす重大リスクを抽出しています。この重大リスクを社長に提案、社長が中でも重要なものを経営リスクとして特定し、取締役会を経て重点対策を実施しています。「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。

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社長が明示し、着実な実施を指示するものです。

2023年度の経営リスク

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。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。これらのリスクの中から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。2023年度の経営リスクは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。2023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、独占禁止法違反、贈収賄、知的財産リスク、パンデミック、ハラスメントおよび生産拠点における人材確保です。

2023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・協業先など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、製品事故など)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、安全と健康を確保し、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。この場合、社会の信任、安全と健康を、事業の継続または回復よりも優先する。

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。

2022年度 重点課題への取り組み

2022年度 重点課題

1) 機密情報漏洩について、早急な対策を実施し再発を防止する。
2) 保安事故の発生リスク低減のため、特に海外プラントの安全設計のみならず人材育成を含む管理面（運転管理、設備管理）の総点検で把握した課題への対策実施状況を、社内専門家チームによる監査などで客観的に評価し着実な改善に繋げる。
3) 原燃料・副資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、より包括的なBCP（事業継続計画）を策定する。
4) COVID-19に対し引き続きパンデミックへの備えを確実にする。

重点課題 1

2022年6月より機密情報管理チームを組成し、2021年11月に制定した「クラレグループ機密情報管理ポリシー」の国内外での浸透状況モニタリングと運用強化、ITインシデント発生時の緊急対策体制の構築、より安全性の高いデータ保存システムの導入などによるITセキュリティ強化を進めました。

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などに加えて、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）監査チームの活動を立ち上げ、保安リスクの把握と対策を推進しています。

海外化学プラントに対する安全監査

重点課題 3

各事業の優先生産銘柄および原料など供給停止リスクの分析結果を踏まえ、優先度の高い原料から順次リスク低減策の策定を進めています。

重点課題 4

世界的な新型コロナウイルス感染拡大に伴い、2020年1月に設置した対策チームが国内外グループ会社との連携により進めてきた感染者の把握や感染防止対策から、各国の実情に応じた対応へと改めながら感染防止対策を継続的に実施しました。

コンプライアンス

コンプライアンス

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」の分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。

2022年は社員相談室にて国内で29件の相談を受け付けました。また、2022年6月の公益通報者保護法改正を受け、相談・通報者を特定可能な情報を受領する窓口担当者を「公益通報対応業務従事者」として個別に指定したほか、改正法に基づく関連規定の改定を行いました。

	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022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	16件	35件	23件	11件	29件

コンプライアンス部署教育の実施

2022年は国内グループ会社の管理職（部長）がコンプライアンス遵守やハラスメント防止に効果的な「コミュニケーション（風通しの良い職場の実現に向けて）」について学び、参加者が自分の言葉で部下に語れるレベルを目指した研修を実施しました。その後、参加者はセミナーで得た知識や気付きを部署に持ち帰り、対話型の部署教育を行うことで、部署のコンプライアンス課題の把握と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全グループ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
浜野 潤

社会のために価値を提供する企業文化をいつまでも大切にし、世界を牽引する真のグローバル企業として飛躍してほしい。

社外取締役の役割は、さまざまな経験を背景に第三者の視点を持って、社内役員とは異なる角度からの提言を通じ、企業価値向上に寄与することだと思います。クラレの取締役会は非常に活発な議論が行われており、私自身もこれまで行政計画に携わってきた経験を生かし、長期的な視点から積極的に提言をしています。

取締役会議長である伊藤会長は、専門的なスキルを有する役員の多種多様な意見を十分に聞いた上で議論を取りまとめています。必要な場合には今後取り組むべき課題を提示し、議論をより活発化させるなど、チェアパーソンとして優れた資質を有しています。一方、役員の多様性については、社外役員が約半数を占め、外国人取締役1名、取締役会および監査役会に女性社外役員各1名が在籍していますが、先進的なガバナンス体制を持つ企業と比較すると十分ではありません。グローバルな事業展開、女性管理職比率の増加に伴い、将来的には多くの海外人材や社内で育ってきた女性役員などが経営に参画する多様性のある取締役会へと進化させることで、議論をさらに深められると考えています。

2022年度の取締役会では、ロシアのウクライナ侵攻、急激な円安の進展、原燃料価格・物流費の高騰といった不透明なファクターが多い経営環境の中で、物流コストの削減方法や製品価格改定の進め方などの議論がありました。結果的に、主力事業であるビニルアセテートが競争優位性を大いに発揮したこともあり、売上高、営業利益はともに過去最高を更新、増配も決定し、中期経営計画「PASSION 2026」の初年度としては非常に良い結果であったと高く評価しています。一方、課題としては、ビニルアセテートに続く新しい収益の柱を早期につくる必要性を改めて認識しました。この課題は「PASSION 2026」の中でも重要テーマとなっており、イソプレン関連事業を次なる柱とすべく、本年稼働を開始したタイの新プラントを早期収益化につなげるストーリーが描かれています。大規模な投資を伴う施策のため時間を要するかもしれませんが、成長を大いに期待しています。また別の柱として、環境ソリューション事業の活性炭に注力しています。2018年に米国のカルゴン・カーボン社を買収し、想定していたよりも遅れてはいますが、着実にシナジーが発現してきています。いずれの製品も世界的に需要が伸びており、それぞれが次なる柱へと育っていく手応えを感じつつありますが、世界経済の状況も大きく変わってきています。「PASSION 2026」に関しても、進捗状況のレビューをしっかりするとともに、環境変化に合わせ、個々の施策について改めて議論をすることが重要だと考えています。

今後、クラレグループが真のグローバル企業として飛躍するための提言の一つとして、人的資本の強化が挙げられます。クラレグループは2000年代以降の戦略的M&Aにより急速にグローバル化が進みました。そのため、グローバルな人材育成・人事制度については改善の余地があります。これまでも危機感をもって取り組んでいますが、今後も検討を重ねながら注力すべきだと考えます。また、日本企業全体にいえることですが、1995年以降、国内労働人口は減少の一途を辿っています。今後、人材不足が深刻化する中で「選ばれ続ける企業」であるためにも、人的資本は強化していくべきです。

クラレグループには、創業者の大原孫三郎・總一郎から受け継いだ「世のため人のため、他人（ひと）のやれないことをやる」という素晴らしいDNAがあります。社会のために価値を提供し、利益を上げて、さらにその利益を社会に還元していく、ということを実践する不退転の企業文化があります。この原点をいつまでも忘れずにいてほしい。そして、世界を牽引する真のグローバルカンパニーとなるよう、私も引き続きサポートしていきます。

会社概要（2022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）	11,703名
グループ会社	連結子会社77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・シンガポール

主要グループ拠点

ESG指数への組み入れ状況（2023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　S&P/JPX カーボン エフィシェント 指数　2022 CONSTITUENT MSCIジャパン ESGセレクト・リーダーズ指数

クラレグループは今後も企業ステートメントの使命に掲げる「世のため人のため、他人（ひと）のやれないことをやる」のもと、事業活動を通じて自然環境・生活環境の向上に寄与し、社会的課題の解決を図るとともに、コーポレート・ガバナンスの強化に努めていきます。

MSCI社による株式会社クラレのMSCIインデックスへの組み入れ、株式会社クラレによるMSCIのロゴ、商標、サービスマークまたはインデックス名の使用は、MSCIまたはその関係会社による株式会社クラレへのスポンサーシップ・宣伝・販売促進を企図するものではありません。MSCIインデックスはMSCIの独占的財産であり、その名称、インデックス、ロゴは、MSCI社およびその関連会社の商標またはサービスマークです。

株式情報

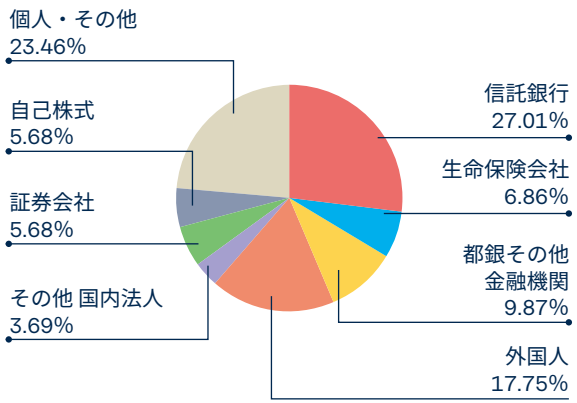
証券コード	3405
発行済株式の総数	354,863,603株 （自己株式 20,171,061株を含む）
株主数	105,644名
上場証券取引所	東京証券取引所 プライム市場
株主名簿管理人	三井住友信託銀行株式会社 東京都千代田区丸の内1-4-1
独立監査人	PwCあらた有限責任監査法人

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）	61,150
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	28,469
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	6,151
SMBC日興証券株式会社	6,099
明治安田生命保険相互会社	5,969
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140042	4,808
クラレ持株会	4,671
日本証券金融株式会社	4,510

※当社は自己株式20,171,061株を保有しています。

株主構成（持株比率）



kuraray
Possible starts here

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

Environment
Social
Governance

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

2023年5月発行