



kuraray

Possible starts here



**世のため人のため、
他人(ひと)のやれないことをやる**



Kuraray Report 2022

クラレレポート 2022



kuraray

Possible starts here

—— 新たな可能性は、ここから始まる。 ——

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

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

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

それがクラレの始まりです。

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

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

たとえば、独自のアイデアで新しい顧客体験を生み出す挑戦。

“世のため人のため”を追い求める私たちの信念は、創業当時から変わりません。

クラレはこれからも、社会の幸せのために。

クラレはこれからも、化学の力を信じて。

そして、クラレはこれからも、お客様とともに。

私たちは、力を合わせることで、新たな可能性が始まることを知っています。

そして、より良い世界が生まれることも。

より安全で、より快適で、よりサステナブルな未来を実現するために、

クラレは皆さまとともに挑み続けます。

2022年、クラレグループは新たに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。

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。

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、大原總一郎は原料樹脂のポパールから合成繊維ビニロンを一貫して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)などを設立。地域の医療・福祉や教育・文化、人々の生活水準の向上に貢献しました。



第二代社長
大原總一郎

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

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

1926

レーヨンの事業化を
目指して創立

~1980

ビニロンと新事業の創出

1950年に国産初の合成繊維ビニロンを世界で初めて事業化したのを皮切りに、ポパール樹脂、人工皮革〈クラリーノ〉、ポリエステル、EVOH樹脂〈エパール〉やイソプレンなど新規事業を相次いで立ち上げました。

~1990

合成繊維の高機能化

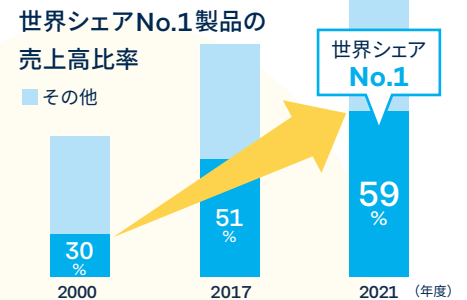
事業の多角化を推進し、合成繊維では衣料用だけでなく、ビニロンや〈ベクトラン〉などの機能性を生かし産業資材を中心に事業領域を拡大しました。

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価値を提供し、世界中で広く活用されています。

独創的な技術が生み出す世界シェアNo.1製品^{※1}

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、ビニロンの原料樹脂であるポバール、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。また天然皮革の構造を再現した人工皮革〈クラリーノ〉、面ファスナー〈マジックテープ〉など、特長ある多くの製品を展開しています。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59%に達しています。

※1 当社調べ



世界シェアNo.1の製品



ポバール樹脂
(中国を除く)



光学用ポバール
フィルム



水溶性ポバール
フィルム



〈エバール〉
EVOH樹脂



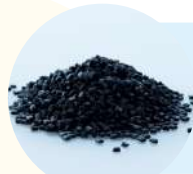
ビニロン/
〈クラロンK-II〉
PVOH繊維



イソプレン
ケミカル



〈ジェネスタ〉
耐熱性ポリアミド樹脂



活性炭



〈ベクトラン〉
高強力ポリアリレート
繊維

~2000

化学品・樹脂事業の海外展開

化学品・樹脂事業では高い市場シェアを背景に海外で販売が増加、現地での生産体制を構築しました。

~2010

M&Aを通じたビニルアセテート関連事業の拡大

2001年以降、ビニルアセテート関連事業において海外M&Aを通じてダウンストリーム展開および事業規模の拡大を推進し、事業ポートフォリオを強化しました。

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

「社会・環境価値」「経済的価値」の2軸で評価を行い、資源配分を重点的に行う事業・製品を特定し、事業ポートフォリオの高度化を図ります。

2026

創立100周年

価値創造プロセス

インプット

5つの資本

価値創造を実現する健全な
財務基盤と投資・M&A

財務資本

純資産..... **5,796**億円
自己資本比率..... **51.3**%
設備投資額..... **3,800**億円^{※1}
M&A資金..... **1,000**億円^{※1}

※1 2022-2026年の累計。資金の源泉は、主に2022-2026年の期間内に創出を計画する営業キャッシュ・フロー6,000億円です

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

研究開発費..... **1,500**億円^{※2}

※2 2022-2026年の累計

人材のダイバーシティ

人的資本

連結従業員数..... **11,330**名
外国人従業員比率..... **39.6**%
女性従業員比率..... **18.7**%
女性管理職比率..... **9.3**%

製造資本

グローバルな生産体制

国内生産拠点..... **9**拠点
海外生産拠点..... **43**拠点

社会関係資本

お客さまからの信頼・
地域からの信頼

培ってきた独創性の
高い技術

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。
一世のため人のため、他人(ひと)のやれないことをやるー

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

▶▶ P.07

ターゲット領域



地球環境の改善

- ◆ 水・大気の浄化
- ◆ マイクロプラスチック低減
- ◆ サーキュラーエコノミー
- ◆ GHGの捕捉、利活用、排出量低減



食料・水の確保

- ◆ フードロス削減
- ◆ 農業生産性の向上
- ◆ 安全な水の確保



デジタル化・通信

- ◆ 電気・電子機器材料
- ◆ 高速通信機器



エネルギーの有効活用

- ◆ 蓄電デバイス向け材料
- ◆ エネルギー関連材料
- ◆ 電気・電子デバイス材料



生活の質の向上

- ◆ 健康、ヘルスケア
- ◆ 美容、生活用品
- ◆ 室内・車内環境向上

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。5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。

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

- ◆ 競争優位の追求
- ◆ 新たな事業領域の拡大
- ◆ グループ総合力強化

▶▶ P.16

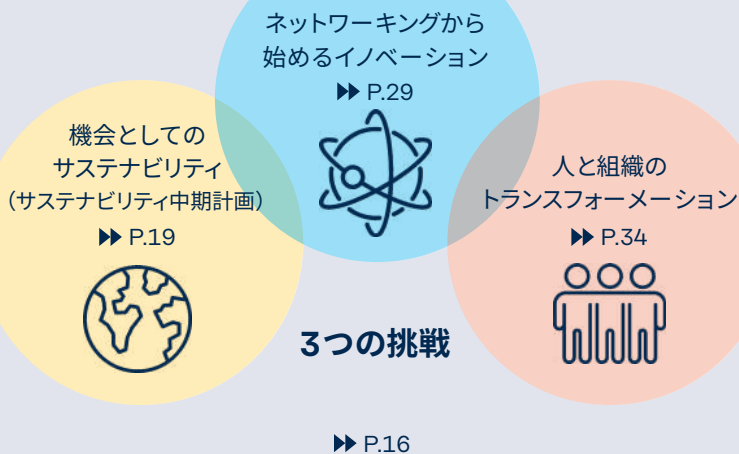
サステナビリティ 長期ビジョン

クラレはサステナビリティを積極的に推進します。独自性の高い技術と製品を革新的なソリューションにつなげ、さまざまな場面で自然環境と人々の豊かな生活に貢献し続けます。

- ◆ サステナビリティ経営の強化
- ◆ 2050年カーボンネットゼロ実現に向けた取り組み

▶▶ P.19

中期経営計画「PASSION 2026」



アウトプット・アウトカム

自然環境の向上

アスベスト代替

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
- ・ポリエステル(エコトック)^{※3}
- ・リサイクル原料ベースの人工皮革(クラリーノ)



※3 CO₂削減効果の高い製法で作られた製品や、生活・作業環境の改善に役立つ製品につけられるブランド名称

水・大気の浄化

- ・活性炭
- ・中空糸膜



物流の負荷低減/フードロス削減

- ・EVOH樹脂(エパール)
- ・バイオマス由来のガスバリアフィルム(PLANTIC)



歯科医と患者の負荷軽減

歯科材料



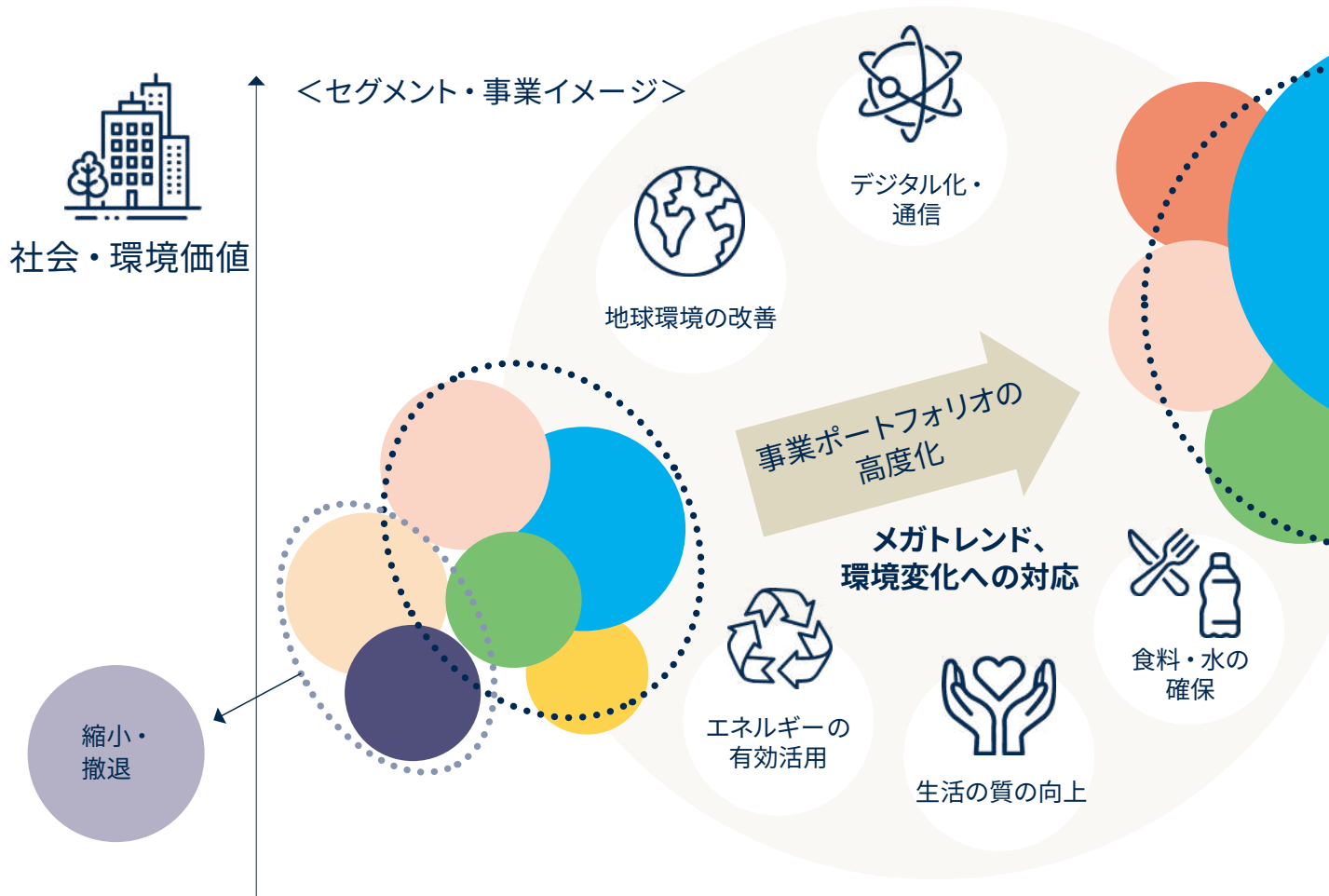
通信の高速化/自動車の軽量化

- ・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)



生活環境の向上

持続的な成長に向けた ポートフォリオの高度化



ターゲット領域の設定

クラレグループの製品・技術・サービスと5つのメガトレンドを照らし合わせ、解決すべき社会的課題を明確化し、ターゲット領域として設定しました。これらの領域に対し、当社が従来から有するソリューションだけでなく、顧客との協業を通じてイノベーションを創出し、貢献していきます。

メガトレンド	地球環境の改善	食料・水の確保	デジタル化・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	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 水・大気の浄化 ◆ マイクロプラスチック低減 ◆ サーキュラーエコノミー ◆ GHGの捕捉、利活用、排出量低減 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ フードロス削減 ◆ 農業生産性の向上 ◆ 安全な水の確保 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 電気・電子機器材料 ◆ 高速通信機器 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 蓄電デバイス向け材料 ◆ エネルギー関連材料 ◆ 電気・電子デバイス材料 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 健康、ヘルスケア ◆ 美容、生活用品 ◆ 室内・車内環境向上

クラレグループは、「私たちの使命」のもと持続的成長を遂げていくため、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。また、「社会・環境価値」「経済的価値」の2軸で事業評価を行い、状況に応じ、積極的な拡大、維持、あるいは縮小、撤退を判断します。成長性の高い事業・製品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。

拡大事業、製品

「地球環境の改善」をはじめとするメガトレンドや環境変化に対応し、当社グループ製品の活躍する用途、地域など構成の組み換えを続けていくことで、セグメント・事業を拡大させ、事業ポートフォリオを高度化します。

経済的価値

事業評価基準(収益性・効率性)により毎年評価

「社会・環境価値」「経済的価値」評価

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。また、「社会・環境価値」評価には、欧州の化学メーカーでも導入が進む、WBCSD^{※1}が定めた客観的な製品ポートフォリオ評価指標であるPSA^{※2}を採用しました。(▶P.17)

これら2軸での評価・スクリーニングを継続することで、環境や社会の変化に適応していくとともに、機会の積極的な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 Portfolio Sustainability Assessmentの略。

「PSAシステム」については、ウェブサイトをご覧ください。
<https://www.kuraray.co.jp/csr/report2022/psa>

資源配分を重点的に行う主な事業・製品

自然環境の向上



生活環境の向上



水溶性ポパールフィルム

欧州生産拠点の着実な立ち上げと需要拡大に対応したさらなる生産能力の増強

地球環境の改善 生活の質の向上

EVOH樹脂(エパール)

食品包装用途の需要拡大に対応した安定供給体制構築に向けた、アジアでの新プラント建設

食料・水の確保

炭素材料

GHG排出量削減への新技術、関連材料の開発、サーキュラーエコノミーに貢献する再生炭ビジネスの拡大

地球環境の改善

食料・水の確保 エネルギーの有効活用

歯科材料

ジルコニアを核とするCAD/CAM材料のさらなる拡大を目指し生産能力の増強

生活の質の向上

高機能プラスチック (〈ジェネスタ〉、〈ベクスター〉など)

・〈ジェネスタ〉
軽量化・電子制御化・EV化によりグローバルに市場が拡大する自動車部品用途への対応など、タイ拠点での第2期増設の検討

・〈ベクスター〉
通信の高速化による需要拡大に対応するため、増設の検討

地球環境の改善

デジタル化・通信 エネルギーの有効活用

光学用ポパールフィルム

需要拡大および市場の中国へのシフトを的確に捉えた生産販売体制の強化

デジタル化・通信 生活の質の向上

CONTENTS

クラレグループのありたい姿

コーポレートタグライン	01
企業ステートメント	02
クラレグループのDNAと培ってきた強み	03
価値創造プロセス	05
持続的な成長に向けたポートフォリオの高度化	07

トップステートメント	10
------------------	----

価値創造戦略

これまでの振り返り	15
中期経営計画「PASSION 2026」	16
私たちの挑戦① 機会としてのサステナビリティ	19
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	29
私たちの挑戦③ 人と組織のトランスフォーメーション	34

財務戦略とビジネスアウトライン

財務担当役員メッセージ	37
ビジネスパフォーマンス	39
事業別戦略	41

経営基盤の強化

コーポレート・ガバナンス	45
社外役員メッセージ	51
役員一覧	53
リスクマネジメント・コンプライアンス	55

会社データ	57
-------------	----

ESG指数への組み入れ状況 (2022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。



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。

「クラレレポート 2022」について

「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 2022」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/report2022/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。※編集方針については、P.45をご覧ください。

※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。

【報告対象期間】

2021年1月1日～2021年12月31日

※一部、2022年1月以降の情報も含まれます。

【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製品の登録商標です。

情報開示体系



◆クラレレポート(統合報告書)

財務情報 非財務情報

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



◆クラレウェブサイト



企業情報全般

財務情報 非財務情報

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

IR情報

投資家の皆様へ

財務情報

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

サステナビリティ情報

サステナビリティウェブサイト

非財務情報

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



トップステートメント



事業を通じて社会的課題を
解決していくことで
社会との価値共創を図り、
持続的に成長する
「スペシャリティ化学企業」
を目指します。

代表取締役社長

川原 仁

クラレグループが目指すもの

2021年1月、COVID-19の感染拡大によって世界が未曾有の危機に直面し、人々の生活や経済に大きな変化が生じ、不確実性が高まる中、私は代表取締役社長に就任しました。

昨今、企業は社会に対してどのような価値を提供できるかが、ますます問われるようになっていきます。企業ステートメントの使命に掲げる「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。一世のため人のため、他人(ひと)のやれないことをやる」は、クラレグループの社会における存在意義でもあります。この使命のもと、私たちは独創性とチャレンジ精神をクラレグループ全体で共有し、事業を通じて社会への価値の提供を図ってまいります。

2022年は新たに中期経営計画「PASSION 2026」をスタートする年であり、最終年度の2026年には創立100周年を迎えます。大きな節目に向かって、グループ力を結集するために2つの取り組みを行いました。1つは長期ビジョン『Kuraray Vision 2026』の改定です。「独自の技術に新たな要素を取り込み、持続的に成長するスペシャリティ化学企業」に、新たに「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、クラレグループのありたい姿をより明確にしました。もう1つはコーポレートタグラインの策定です。「PASSION 2026」の開始に合わせて、新たにクラレグループのタグラインとして「Possible starts here」を策定し、コーポレートマークとともに表示します。ここには、「クラレグループを起点として、お客さまやパートナーの皆さまと新たな価値を共創したい」という強い想いを込めています。社外へは「革新的なビジネスパートナー」としての存在価値を訴求するとともに、社員皆の誇りと意欲の創出や世界中の社員の一体感の醸成を促します。

(タグラインのストーリーは ▶▶ P.01 参照)

クラレグループには、初代社長大原孫三郎の「社会から得た財はすべて社会に返す」という信念のもと、大原社会問題研究所や労働環境の改善・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)などを設立し、社会に貢献してきた歴史があります。また、第二代社長大原總一郎の信念「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」のもと、独創性の高い技術によって、自然環境や生活環境の向上に貢献してきました。私たちは、社会貢献と事業の成長の両立に創業時から挑戦してきたのです。

昨今、気候変動、水資源不足をはじめとした社会的課題がますます複雑化・深刻化しています。私は、当社グループが化学の力で課題解決に大きく貢献できると信じており、その力を最大限に生かしていくためにはグループ一丸となった取り組みが重要であると考えています。今回のビジョン改定やタグライン策定では、これら創業以来受け継いできた信念や社会的課題に対する考えを反映させました。

先行き不透明な経営環境下において 増収増益を達成

2021年計画の立案時は、世界中でCOVID-19感染拡大抑止と経済活動維持の両立を模索している段階で不確定要素が多く、先行きが非常に不透明でした。この状況下、期中ではコロナ禍からの経済の回復傾向は見られたものの、深刻な半導体不足による自動車の減産、世界的な物流網の混乱など予期せぬことが発生しました。こうした一連の外部環境の変化にも適切に対応することで、2021年は、過去最高の売上高6,294億円を記録し、営業利益は前年比63%増の723億円、親会社株主に帰属する当期純利益は373億円になるなど、大幅な増収増益を達成しており、これは大きな成果であったと評価しています。

利益面に関しては、原燃料高と物流費高騰の影響で、コストアップを余儀なくされましたが、コスト上昇分を適切に反映した価格での販売を推進しました。お客さまに価格転嫁を受け入れてもらえたことで、改めてクラレグループの製品は社会に真に必要なとされるエッセンシャルマテリアルズであると確認できました。

前中期経営計画「PROUD 2020」 「2021年度経営計画」の振り返り

「PROUD 2020」期間中は、2018年の米国エバール工場の火災事故による生産・販売の一時停止や、米中貿易摩擦による世界的な景気の減退、また最終年度にあたる2020年にはCOVID-19感染拡大の影響もあり、売上高・営業利益とも、当初の目標に対して未達となりました。加えて、新規事業の創出が計画通りに進まなかったことも課題として残りました。一方、成長戦略の一環として、世界最大の活性炭メーカーであるカルゴン・カーボン社の買収、米国での活性炭設備の増強、イソプレン

におけるタイの新プラントへの投資、光学用ポバールフィルムや水溶性ポバールフィルムの設備増強など、将来の安定した事業ポートフォリオ構築に向けた大きな投資を次々に実行しました。

2021年は、「PROUD 2020」で決定した主要プロジェクトを着実に推進しました。まず、イソプレンセグメントでは前述のタイの新プラントの立ち上げに向けて建設工事を進めました。機能材料セグメントでは、環境ソリューション事業（活性炭ビジネス）において、米国カルゴン・カーボン社の能力増強を行うとともに、再生炭ビジネスを拡大すべく欧州での新ラインの建設も進めています。欧米での豊富な経験に基づき、世界的な環境規制の強化に対応しつつ、今後も次世代の大きな安定収益源、成長の柱として事業の拡大を図っていく方針です。また、ビニルアセテートセグメントについても、洗剤や薬剤などの個包装用フィルムとして需要が拡大している水溶性ポバールフィルムの新たな生産拠点をポーランドに建設中です。

このように2021年までに決定・着手した将来への布石、戦略的投資については、今後も着実に遂行し成果につなげるとともに、「PASSION 2026」で策定した新たな戦略を実行することで、収益力向上と新事業創出による成長を図っていきます。

情熱を持って、中期経営計画を実行する

2022年2月に公表した「PASSION 2026」は、トップダウンとボトムアップのコンビネーションによる策定プロセスによって、これまでにないユニークな内容となりました。策定にあたって、大きな枠組みは経営陣が決定し、全社横断的な4つのテーマ「サステナビリティ」「イノベーション」「グローバルオペレーション（生産・技術）」「グローバル間接機能」については、テーマごとに世界各拠点から選抜した7、8名のグローバルメンバーでワークショップを立ち上げ、そこにアドバイザーとして執行役員を配置して議論を進めました。各事業部の計画については従来と同様に縦割りの組織を軸として検討しましたが、今回はそこに横串として、ワークショップを通じて策定した全社横断的なテーマを入れていきました。

中期経営計画では、「PASSION（情熱）」をスローガンにしています。このスローガンには、計画策定過程の中で、国内外の管理職や現場の若手がクラレグループの将来を真剣に考え、情熱を持って議論した経緯と、私自身の「クラレグループが前向きな意識と姿勢で活力と創造力のみなざる企業体でありたい」という想いを込めています。

この中期経営計画のもと、今後社員一人ひとりが責任を持って目標を達成できるよう、私を含めた経営陣が先頭に立ち、しっかり実行していきます。



私たちがやり抜く3つの挑戦

「PASSION 2026」では、『Kuraray Vision 2026』の達成を目指し、3つの挑戦を設定しています。この3つの挑戦は、前述のワークショップを通じて策定した全社横断のテーマに相当します。

1つ目は「機会としてのサステナビリティ」です。マテリアリティにおいてクラレグループが進むべき方向性をPlanet、Product、Peopleの3つのPで整理し、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きます。2つ目は「ネットワーキングから始めるイノベーション」です。社内・社外を問わず、人と人、技術と技術をつなぐことで、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つ目は「人と組織のトランスフォーメーション」です。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つの挑戦は相互補完性があり、2022年1月に新設したイノベーションネットワークセンター（INC）などの組織やデジタルツールを活用し、しっかり連動させて取り組んでいきます。

また、これらの挑戦は「PASSION 2026」期間中に限らず、その先の2030年、2050年といった長期での社会的課題の解決を視野に入れています。例えば、カーボンネットゼロへの取り組みにおいてGHG削減のための技術開発や設備投資が必要になります。2030年までに800億円の投資を計画していますが、その前提として、まずは既存事業と新規事業で原資を創出しなければなりません。そのためにも、「PROUD 2020」「2021年度経営計画」期間中に実行した投資を成果として刈り取り、加えて、事業ポートフォリオの改革を図ります。

全体的な計画の方向性を車でイメージすると、前輪は事業の成長に相当します。まずは、そこでしっかりと原資を創出し、事業のさらなる成長のために再分配していきます。このように前輪をしっかりと駆動させて事業を拡大しながら、後輪にあたるサステナビリティ、イノベーション、デジタルトランスフォーメーションなどに資源を分配していきます。最終的には、前輪と後輪がバランスよく組み合わせられて回るような、四輪駆動になっていくことを想定しています。



社会・環境価値を組み入れた事業ポートフォリオへ

事業ポートフォリオについては、メガトレンドに示される社会的課題からターゲット領域を設定した上で、従来の経済的価値に加え、新たに社会・環境価値を加味して評価し、高度化を図っていきます。

経済的価値は、年度ごとに各事業・製品の稼ぐ力(OCF)と効率性(ROIC)を、それぞれ対計画比と対前年度比のファクターで定量評価します。

社会・環境価値では、化学系企業が持続可能な製品ポートフォリオを目指すために、WBCSD(持続可能な開発のための世界経済人会議)が策定した、一貫性のある評価手法である指針「Chemical Industry Methodology for Portfolio Sustainability Assessments」に準拠したクラレグループのPSAシステムを構築し、客観性と透明性が高い評価を行います。この評価結果から、自然環境・生活環境の向上に寄与するPSA貢献製品を特定し、重点的に資源配分していきます。具体的には、2020年のPSA貢献製品の売上高比率46%を基準とし、これを2026年には60%まで高めていくことで、事業ポートフォリオを継続的に変化させていきます。

グローバル企業としてのダイバーシティ

2000年代以降、クラレグループは海外でビニルアセテート関連事業を複数買収し、米国で〈セプトン〉の生産を開始するなど、重点事業の海外展開を加速してきました。現在、海外売上高比率や、海外の社員の比率がともに高まり、クラレグループはすでにグローバル企業となっています。しかしその一方で、人事システムがグローバルの体制に追いついていないという課題があります。私自身のこれまでの海外経験と、前述の「PASSION 2026」の策定過程を通じて、海外拠点にはポテンシャルのある人材がまだまだ埋もれていると強く感じています。かつては「日本から海外を見る」でしたが、「グローバル企業として世界を見る」「世界から日本を見る」という視点に変えなくてはなりません。中核人材の多様性を確保しつつ、「One Kuraray」として発揮させるために、海外の人材データベースの構築、国内外の管理職等級の統一、後継者育成や教育プログラムの導入など、人事に関するグローバルな仕組みづくりを積極的に推進していきます。

安全はすべての礎

世界中の生産拠点、研究開発拠点、事業所において「安全はすべての礎」です。2018年の米国工パール工場火災事故の反省も踏まえ、全社員が安全に対する感性を研ぎ澄まし、事故が起らない会社を目指します。

今後の安全対策として、人的リスクが高い危険を伴う作業は極力機械化するなどより安全な現場環境を構築するとともに、客観的な目線での安全監査をさらに強化していきます。具体的には、2022年より新たにグローバルプロセスセーフティマネジメント監査チームを新設し、化学プラントと活性炭プラントを重点対象とした安全監査を行っていきます。生産現場では、ともすると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、最終的にはそれが利益にも貢献します。「安全はすべての礎」であることを全社員が心に刻み、「安全第一、生産第二」で行動することこそが、事業継続のための大前提であると確信しています。

「かけがえのない企業」であり続ける

私は、「夢、志、執念」という3つの言葉を大切にしています。まず夢を持ち、その実現を志し、そして最も重要なのは、執念を持ってやり遂げる、決して諦めないということです。クラレグループは創立100周年を迎える2026年に、売上高7,500億円、営業利益1,000億円の目標を掲げました。「PASSION 2026」の3つの挑戦を、強い意志を持って着実にやり遂げることで達成します。

冒頭で述べた使命に基づき、事業を通じて社会的課題を解決していくことで社会との価値共創を図り、世の中から愛され、必要とされる「かけがえのない企業」であり続けるように、全力で取り組んでいきます。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

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

1) 競争優位の追求

- ・世界最大の活性炭メーカーであるカルゴン・カーボン社(米国)を買収し、事業拡大を目指して米国既存工場での新炭の設備増強、ベルギー子会社での再生炭の設備増強を決定
- ・タイにおけるイソプレンのプラント投資を決定
- ・光学用ポパールフィルム(日本)、水溶性ポパールフィルム(米国)、PVBフィルム(韓国)やアイオノマーシート(セントリグラス)(米国)などで能力増強投資を実施し、コア事業の利益拡大に貢献

2) 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)で既存設備の能力を増強

- ・バイオマス由来のガスバリア材(PLANTIC)の米国における樹脂生産設備の投資を決定

3) 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

4) 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：(エパール)、バイオマス由来の(PLANTIC)の強化

2021年度経営計画

主な施策と実績

1) 前中期経営計画「PROUD 2020」で決定した設備投資の着実な実行

- ・イソプレンのタイプラントおよび水溶性ポパールフィルムのポーランド生産拠点の建設推進、カルゴン・カーボン社での活性炭能力増強など主要プロジェクトを着実に推進

2) 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。環境規制の強化に伴う、需要拡大を着実に獲得

3) (エパール)の生産能力増強

- ・需要動向や事業性を精査し、アジア地域を中心に候補地の検討を進行

4) 全社的なデジタル戦略の推進

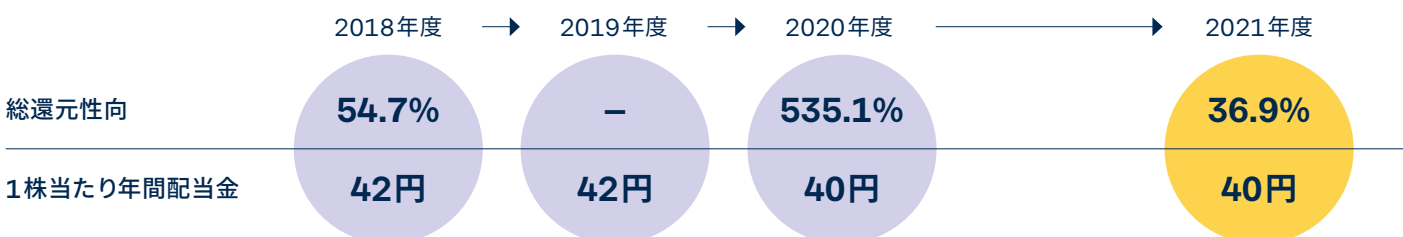
- ・推進してきたDXに関する取り組みを一層加速するために、2022年1月にグローバルデジタルトランスフォーメーション(GDX)推進室を新設

5) イノベーション創出への取り組み

- ・旧経営企画室マーケティンググループにおいて、事業部を横断した顧客視点でのビジネス創出への取り組みを推進。この取り組みを強化し、グローバルかつ全社的なイノベーション創出のために、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)を新設

業績および株主還元の推移

	2018年度実績	2019年度実績	2020年度実績	2021年度実績
売上高(億円)	6,030	5,758	5,418	6,294
営業利益(億円)	658	542	443	723
営業利益率(%)	10.9	9.4	8.2	11.5
親会社株主に帰属する当期純利益または損失(▲)(億円)	336	▲20	26	373
1株当たり当期純利益または損失(▲)(EPS)(円)	96.05	▲5.66	7.48	108.32



中期経営計画「PASSION 2026」

中期経営計画「PASSION 2026」の詳細は下記に掲載しています。
<https://www.kuraray.co.jp/ir/library/strategy>

策定にあたって

クラレグループは、創立100周年を迎える2026年までの5カ年計画「PASSION 2026」を策定しました。「PASSION 2026」は、長期ビジョン『Kuraray Vision 2026』の実現に向けて経営陣が方向性を定めた上で、全社横断的なテーマについてはグローバル選抜メンバーによるワークショップで議論を行うなど、トップダウンとボトムアップを組み合わせることで策定しました。社会・環境価値、経済的価値を考慮した事業ポートフォリオの高度化、社内外の有機的な連携によるイノベーションの創出、デジタルを駆使した人と組織の変革など、持続的成長に向けて、クラレグループが一丸となって挑戦していきます。

『Kuraray Vision 2026』の改定と「サステナビリティ長期ビジョン」の策定

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。

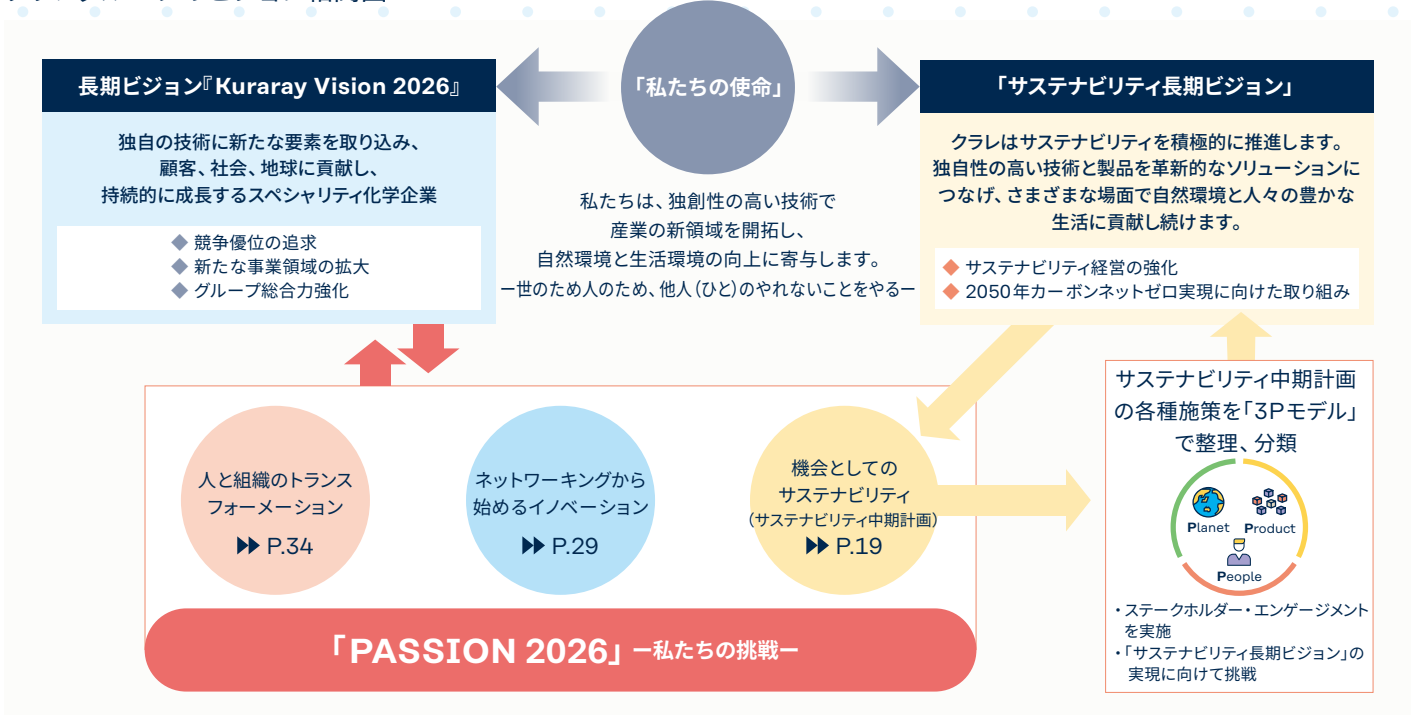
今回の長期ビジョン『Kuraray Vision 2026』の改定では、クラレグループの原点を見つめ直すとともに、「顧客、社会、地球に貢献する」というメッセージを加えることで、幅広いステークホルダーに貢献していく姿勢を明確にしました。

また、新たに「サステナビリティ長期ビジョン」を策定し、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。

新たな課題への挑戦

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」として掲げました。これらの挑戦を着実に実行するとともに、長期ビジョン『Kuraray Vision 2026』と「サステナビリティ長期ビジョン」の実現に向けて邁進していきます。

クラレグループのビジョン相関図

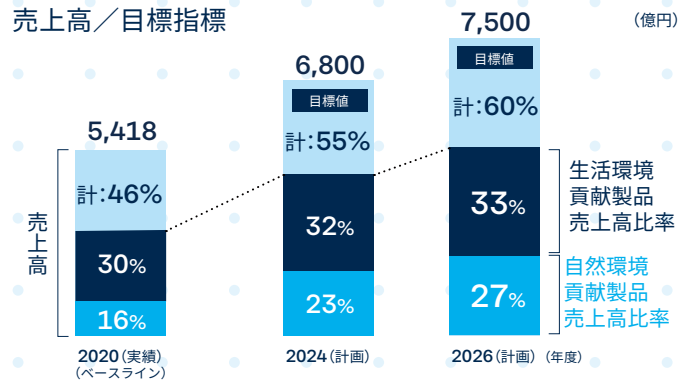


事業ポートフォリオの高度化

クラレグループは、経済的価値に加え、社会・環境価値を重視した事業ポートフォリオへのシフトを推進するため、PSAを採用しました。マテリアリティに貢献する製品を、用途・地域で分類し、分類ごとに、基本的事項・社会や規制の動向・ベンチマーク製品との性能比較などの基準により5段階評価し、上位2ランクの製品を「PSA貢献製品」とします。

2020年のPSA貢献製品の売上高比率46%をベースとし、2026年には売上高比率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



PSAによる貢献度評価方法

評価ランク	当社グループにおける貢献製品
5	トップパフォーマンス
4	ポジティブパフォーマンス
3	ニュートラル
2	ネガティブパフォーマンス
1	ハイリスク

基本要素事項

- ・化学品、危険物質管理
- ・クラレ行動規範への適合
- ・経済的価値
- ・評判リスクの有無

ステークホルダーの要求

- ・地域別規制のトレンド
- ・バリューチェーンにおけるサステナビリティ方針
- ・エコラベル・証書等

評価

- ・ベンチマークに対する相対評価

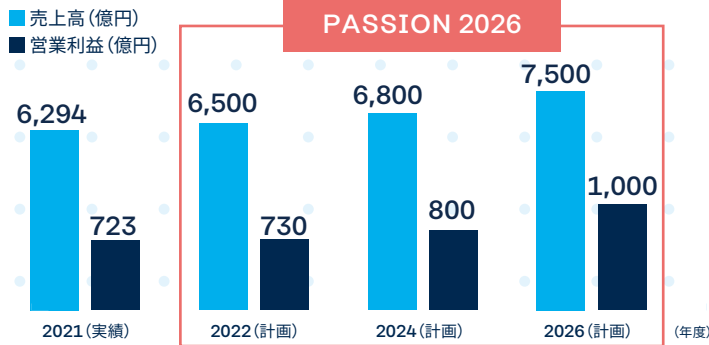
セグメント別戦略

各セグメントの主な戦略と施策例は以下の通りです。

事業戦略	主な施策例
ビニルアセテート ▶▶ P.41	・原料から自社で生産する垂直統合されたバリューチェーンを強みに、コア事業として持続的に成長 ・製品の特長を生かして、循環型社会に貢献 ・グローバルな供給体制の強化 ・光学用・水溶性ポリアルフィルムの量的拡大と新規用途展開、生産能力の増強
イソブレン ▶▶ P.42	・タイ拠点の立ち上げによる早期の収益貢献 ・顧客価値の高いオンリーワン製品の販売拡大と新規開発推進 ・タイ拠点稼働によるグローバル供給体制の強化 ・〈ジェネスタ〉マーケティング・技術サービス体制の拡充
機能材料 ▶▶ P.43	・社会・環境価値の高い製品・サービスを提供し、生活の質 (QOL) 向上に貢献 ・環境ソリューション事業における総合活性炭メーカーの強みを生かした収益力強化と再生炭ビジネスの強化 ・歯科材料のグローバルな拡大に向けた供給体制の整備
繊維 ▶▶ P.44	・独自原料・製法による高付加価値製品へのシフトにより、収益力を強化 ・〈クラリーノ〉 サステナブル製品の販売拡大および環境対応推進 ・〈ベクトラン〉 高付加価値品の開発と技術サービスの提供により、用途拡大を加速
トレーディング ▶▶ P.44	・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 ・アジアを中心とする海外販売の拡大 ・独自ビジネス、海外ビジネスの拡大 ・〈エコトーク〉 ^{※1} の拡大

※1 CO₂削減効果の高い製法で作られた製品や、生活・作業環境の改善に役立つ製品につけられるブランド名称

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、創立100周年を迎える2026年には売上高7,500億円、営業利益1,000億円を目標とします。

	2021年度実績	中期経営計画 期間中の前提
円/ドル	110	110
円/ユーロ	130	130
国産ナフサ(千円/kl)	48	58

(単位: 億円)	2021年度 実績		2022年度 計画		2024年度 計画		2026年度 計画		増減 (2021年度対2026年度)	
	売上高	営業利益	売上高	営業利益	売上高	営業利益	売上高	営業利益	売上高	営業利益
ビニルアセテート	3,047	583	3,200	620	3,300	660	3,500	770	453	187
イソブレン	619	61	650	65	750	50	900	100	281	39
機能材料	1,424	87	1,450	90	1,550	110	1,750	180	326	93
繊維	611	56	600	30	630	60	650	70	39	14
トレーディング	1,440	48	580	50	600	50	700	60	▲740	12
その他	443	12	440	10	470	25	520	30	77	18
調整額	▲1,291	▲124	▲420	▲135	▲500	▲155	▲520	▲210	771	▲86
合計	6,294	723	6,500	730	6,800	800	7,500	1,000	1,206	277

※2022年度以降は「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号)等を適用

※トレーディングセグメント及び調整額の2022年度以降の売上高が2021年度に比べ大きく変動していますが、これは主に、トレーディングセグメントにおける代理人取引の売上高の計上額について、「収益認識に関する会計基準」等の適用により、取引総額から純額へと変更することによるものです。

財務・非財務KPIの設定

「PASSION 2026」期間では、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として新たにROIC、EBITDA、ROEを設定しました。また、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。

財務KPI

	2021年度実績	2026年度目標
ROIC	6%	8%
EBITDA ^{※2}	1,313億円	1,700億円
ROE	7%	10%
EBITDAマージン(参考)	21%	23%

※2 営業利益+減価償却費

非財務KPI

	基準年実績	目標
GHG排出量 (Scope1,2)	3,230千トン (2019年度実績)	2030年度 2,230千トン (基準年比▲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)	2026年度 60%
中核人材の多様性確保(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、生産事業所を除く)	12% (2021年9月末実績)	2030年度 25%

私たちの挑戦①

機会としてのサステナビリティ

より事業と密接に サステナビリティを強化します。

執行役員
サステナビリティ推進本部長
井出 章子



サステナビリティ推進体制の強化と 長期ビジョンの策定

クラレグループは創業当時より「社会から得た財はすべて社会に返す」という理念のもと、事業を通じて社会的課題の解決に取り組んできました。これまでの取り組みは、日本においてCSR元年と言われている2003年に組織したCSR委員会を中心に推進してきましたが、事業環境がますます激変している中で取り組むべき課題に対してよりスピーディにアクションできる新体制とすべく、2022年1月にCSR委員会をサステナビリティ委員会に改組しました。当委員会は、社長を委員長として、経営会議メンバーを軸に構成し、事業活動とも直結する体制としました。

また中期経営計画「PASSION 2026」の策定に合わせてサステナビリティ長期ビジョンを策定しました。当社製品の多くは素材として使われ表に出ることは少ないですが、身の回りのさまざまな最終製品や用途に使用されています。地球規模の課題に対して、永続的に解決策を見出し、さまざまな場面で貢献し続ける、クラレグループの決意をサステナビリティ長期ビジョンとして表明しています。

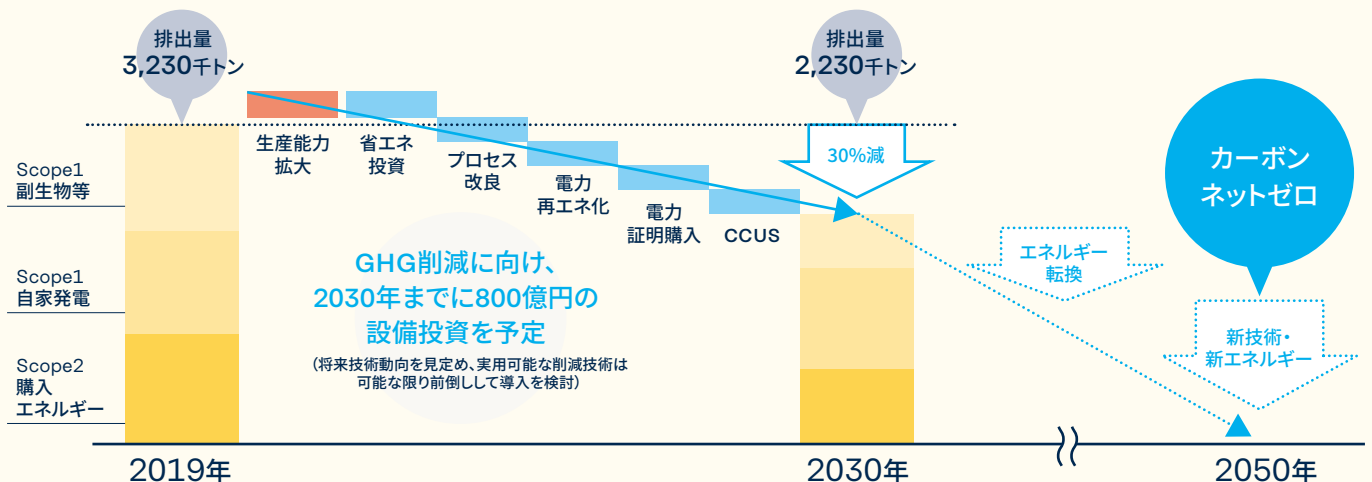
このようにサステナビリティを経営とより強くリンクした背景は、世の中からの要請もありますが、経営トップがサステナビリティは重要な経営戦略の一つであり、クラレグループの将来の持続的発展には不可欠であるという意志を明確にしたことによります。

「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。

2050年カーボンネットゼロに向けて

その上で、長期的な取り組みとして「2050年カーボンネットゼロに向けたロードマップ」を作成しました。「PASSION 2026」期間中のGHG Scope1とScope2排出量は2019年比で増やさず、2030年までに2019年対比で30%削減、2050年には排出量ゼロを目標としています。特に、活性炭関連事業については、製品自体は地球環境や生活環境への貢献度が高い



のですが、製造過程で副産物として排出されるCO₂が課題です。事業のさらなる発展には、CO₂排出量をできるだけ減らし、かつ排出されたCO₂を回収・活用する仕組みづくり(CCUS^{*1})が必須で、そのためには中・長期的な技術開発および設備投資が必要となります。

CCUSはすでに開発を開始し、「PASSION 2026」でのGHG排出量削減投資として計画している約300億円の中にはCCUSの検証用プラントも組み込んでいます。「PASSION 2026」以降2030年までには、CCUSの本プラントや自家発電のエネルギー転換を中心に約500億円、2022年から2030年までに総額で800億円のGHG排出量削減投資を計画しています。さらに、将来の技術動向を見定め、実用可能なGHG削減技術は可能な限り前倒しにて導入を進めます。

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

「3Pモデル」でサステナビリティ中期計画を分かりやすく

「PASSION 2026」では、サステナビリティに関連する施策を「サステナビリティ中期計画」という形でまとめ、さらにこれらの施策をPlanet、Product、Peopleの3つのPに整理・分類した「3Pモデル」を使用し公表しています。この3Pを採用した狙いは、マテリアリティで方向づけたサステナビリティ関連の施策を、社員をはじめとしたステークホルダーの皆さまにより分かりやすい形で示すことで、グローバルに浸透させることにあります。そして、「3Pモデル」で掲げた各種施策を着実に実行することで4つ目のP、すなわち当社グループのみならず社会の繁栄(Prosperity)を目指します。

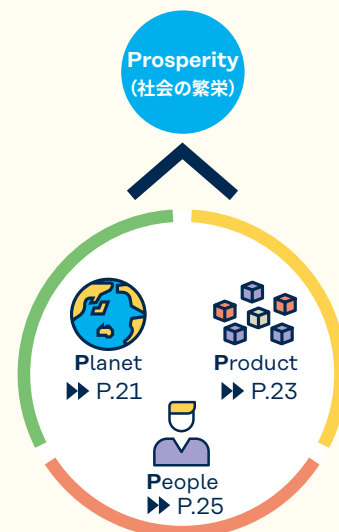
Planetは「環境」に関する施策です。前述の2050年カーボンネットゼロに向けた取り組みに加えて、GHG Scope3の具体的な削減計画を策定し、2024年までのSBT^{*2}認定を目標とします。また、TCFDの開示については、2022年にシナリオ分析と、そのインパクトの定量評価を行います。これまで環境中期計画として取り組んでいた項目も目標値を見直し継続して取り組みます。(▶▶ P.21)

Productは、各製品やサービスの自然環境・生活環境への貢献度をPSA (Portfolio Sustainability Assessment) システムを導入し客観的にスクリーニングした上でのPSA貢献製品の売上高比率の向上目標やサーキュラーエコノミーの推進、サステナビリティ調達の向上など、「製品」に関する施策です。特に、PSAは事業部のみならず、イノベーションネットワークセンターとの連携で、顧客のアンメットニーズ^{*3}に応える提案や用途開発にも活用できると考えています。(▶▶ P.23)

Peopleは、労働安全・保安防災の強化、挑戦を促す風土の醸成、ダイバーシティ&インクルージョンの推進、グローバルな人材育成制度の拡充、社会貢献活動など、広い意味での「人材」に関連する施策が該当します。保安防災に関しては、2022年にグローバルで化学プラントの運営に長けた人材を集めグローバルプロセスセーフティマネジメント監査チームを新設し、化学プラントおよび活性炭プラントを対象とした安全監査を強化していきます。人材については、グローバルな視点で管理職のジョブグレードを整合した人材データベースを拡充し、人材の見える化を進めます。その上で、国内外の社員の適材適所での登用を図り、かつ効果的な研修システムを組み合わせることで、多様な人材が活躍できる組織の構築を目指します。さまざまな考え方やアイデアが交差すれば、思わぬブレイクスルーが生まれる可能性が高まり、挑戦する風土づくりにもつながると考えています。

(▶▶ P.25)

*2 SBT (Science Based Targets)。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。
*3 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。



ステークホルダーの皆さまとともに

生活様式や価値観の変化、そしてカーボンネットゼロを目指す時代にクラレグループが持続的な成長を遂げるには、事業ポートフォリオを高度化し進化し続ける必要があります。これを実現する社員一人ひとりのマインドもチェンジしていかなばなりません。これこそが私たちのサステナビリティに対する取り組みのコアな部分でもあります。

もちろん、環境変化やステークホルダーの皆さまからの要請の変化に合わせて計画は適宜修正をしていくべきものと考えています。今後も、株主・投資家の皆さまをはじめとしたステークホルダーの皆さまとのエンゲージメントを深め、私たちの活動にしっかりと反映させていく所存です。



Planet

- 環境負荷低減への継続的な取り組み
- サプライチェーンからのGHG排出量の削減
- 国際的イニシアティブへの参画を通じた社会との調和



詳細は、下記ウェブサイトをご覧ください。

https://www.kuraray.co.jp/csr/report2022/Scope1_2

環境に配慮したモノづくりへの考え方

クラレグループは素材・中間材メーカーとして、低炭素・低環境負荷社会の構築に必要な素材・中間材を世の中に提供し、また、それらをできるだけ低い環境負荷で製造することが使命と考えています。こうした考え方のもと、クラレグループはグロー

バルなモノづくりを通じて、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。

環境マネジメントシステム

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

得し、継続して運用しています。

環境基本方針

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

環境パフォーマンス

活動項目	2021年度目標	成果
地球温暖化防止	国内：GHG排出量削減対策量 対前年比13千トン-CO ₂ 以上 GHG排出原単位指数 ^{*1} 対前年比1%以上の向上 海外：エネルギー原単位指数 対前年比1%以上の向上	国内：対前年比30千トン-CO ₂ のGHG排出量削減対策を実施しました。 GHG排出原単位指数は対前年比7.7%向上しました。 海外：エネルギー原単位指数は対前年比▲0.3%でした。
水資源の有効利用	国内：具体的な数値目標は設けていません。 海外：水(海水除く)原単位指数 対前年比1%以上の向上	国内：有効利用に努め、水使用量の定量管理を実施しました。 海外：水(海水除く)原単位指数は対前年比9.5%向上しました。
化学物質の排出管理	国内：日化協PRTR物質 ^{*2} 排出量 2016年度実績値(957トン)未滿 海外：具体的な数値目標は設けていません。	国内：日化協PRTR物質排出量は985トンでした。 海外：それぞれの国・地域における化学物質排出規制を遵守し、定量管理を実施しました。
廃棄物の有効利用	国内：廃棄物発生量削減対策量 2016年度発生量の1%相当分(900トン)以上 埋立処分量 2016年度実績値(251トン)未滿 海外：具体的な数値目標は設けていません。	国内：4,934トンの廃棄物削減対策を実施しました。 埋立処分量は655トンでした。 海外：それぞれの国・地域における法的要求事項を遵守し、定量管理を実施しました。
環境会計	—	環境保全に関する投資額：2,080百万円(2020年度：2,084百万円) 環境保全に関する費用：2,821百万円(2020年度：2,609百万円)

^{*1} 原単位指数: 換算生産量/環境負荷で算出される、2016年度実績を100とした指数

(換算生産量: 基準年の各製品の環境負荷原単位を元に決定した換算係数を用いて各製品の生産量を基準製品の生産量として換算したもの)

^{*2} 日化協PRTR物質: 化学物質管理促進法(PTRR法)対象物質および日化協(日本化学工業協会)の自主管理物質

サプライチェーンからのGHG排出量(Scope3)削減の取り組み

Scope3のGHG排出量は、現在そのほとんどが国内のみの算定となっています。2023年までに算定対象をグループ全体に拡大すると同時に算定精度も高め、Scope3排出量の2/3を占めるカテゴリーを特定します。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の認定取得を目指します。



「GHG排出量(Scope3)」については、下記ウェブサイトをご覧ください。

<https://www.kuraray.co.jp/csr/report2022/Scope3>

TCFD提言に基づく情報開示

クラレグループは気候変動対策に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)^{※3}提言に賛同しました。また2022年を起点とするサステナビリティ中期計画では、気候変動の緩和策として、GHGの排出量削減と省エネルギーの促進、自然環境の向上に

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

貢献する製品の拡大、サーキュラーエコノミーへの対応などを掲げました。これらの施策を着実に実行するとともに、TCFDが推奨するガバナンス、シナリオ分析に基づく戦略、リスク管理、指標と目標に基づく開示も段階的に充実していきます。

◆ ガバナンス

クラレグループでは、社長を委員長とするサステナビリティ委員会がサステナビリティ活動を推進します。この委員会の傘下には、サステナビリティ中期計画で掲げたグローバル施策を実行するプロジェクトチームを配置し、各プロジェクトを推進します。また、気候変動に資する施策の進捗状況を確認した上で、TCFDに基づく開示を進める「TCFD推進プロジェクトチーム」も傘下に設置し、開示の充実を図ります。

サステナビリティ委員会での討議事項は取締役会に報告し、取締役会の意見をサステナビリティ活動の推進に反映します。

◆ リスク管理

クラレグループでは、気候変動の緩和と適応の両側面についてリスク管理を実施しています。GHG排出量削減や自然環境向上への貢献製品の拡大等の気候変動の緩和策は、主としてサステナビリティ委員会がその進捗を管理し、脱炭素社会への移行リスクの低減を進めます。

一方、気候変動への適応策については災害対策・事業継続性の強化に向けて、各組織が毎年リスク自己評価を実施しています。その評価結果をリスク・コンプライアンス委員会(委員長:サステナビリティ推進本部担当取締役)で討議し、対策が必要な場合は社長が経営リスクとして特定し責任者を指名し対策を進めています。

◆ 戦略

低炭素社会への移行において生じる事象、および気候変動により発生する物理的な事象に対するクラレグループのリスクと機会を選定しました。

低炭素社会へ移行する場合のリスクとして、炭素税の負担の増加やプラスチック製品使用量の減少等が挙げられます。これらのリスクを低減するため、自社のみならず取引先と共創しGHG排出量の削減に取り組むほか、サーキュラーエコノミーに資する製品・技術開発を進めます。さらに、顧客の製品や最終製品が製造・流通・消費される過程でのGHG排出量の削減やプラスチック製品の使用量削減を機会と捉え、自然環境向上に貢献する製品や技術の創出および拡販を強化します。



また、気候変動による激甚災害への対策を進め事業継続に向けた備えを行うとともに、災害対策や水や食物資源確保に貢献する製品を通じて気候変動に強靱な社会の実現を目指します。今後は気候変動シナリオを特定しリスクと機会の分析を深化し、同時にクラレグループへの影響評価を進めていきます。

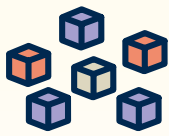
◆ 指標と目標

気候変動緩和の長期目標として、2030年に自社でのGHG排出量(Scope1と2)を2019年比30%削減、2050年にカーボンネットゼロを掲げました。また、サステナビリティ中期計画では気候変動に関わるGHG排出量削減および自然環境貢献製品の売上高比率向上目標を下表の通り設定しています。

「クラレグループの気候変動によるリスクと機会」については、下記ウェブサイトをご覧ください。
https://www.kuraray.co.jp/csr/report2022/prevention_of_global_warming

サステナビリティ中期計画の気候変動に関わる施策と目標

		ベンチマーク	2024年度	2026年度	2027年度以降
Planet 	GHG排出量	Scope1+2	2019年度: 3.2百万トン	2019年度比、排出量を増やさない	
		Scope3	2019年度: 0.9百万トン (国内のみ)	<ul style="list-style-type: none"> グループ全体を対象とし、2/3以上を占める排出源を特定する 2023年度に、2024年度・2026年度の削減数値目標を策定する 	
Product 	自然環境・生活環境貢献製品売上高比率 (うち、自然環境貢献製品)	2020年度: 46% (16%)	55% (23%)	60% (27%)	<ul style="list-style-type: none"> 2030年度:2019年度比30%削減 2050年度:カーボンネットゼロ



Product



詳細は、下記ウェブサイトをご覧ください。

https://www.kuraray.co.jp/csr/report2022/psa_product

- PSAの導入により、自然環境・生活環境への貢献度評価の実施
- サステナビリティ調達の推進によるサプライチェーン上における社会的影響の緩和

製品によるマテリアリティへの取り組み

クラレグループは企業ステートメントに掲げる「世のため人のため、他人(ひと)のやれないことをやる」というミッションのもと、「自然環境の向上」や「生活環境の向上」に貢献する事業を展開

して、クラレグループのマテリアリティ(重要課題)の解決に取り組んできました。今後も持続可能な社会の実現に向けて、独自性の高い技術と製品による貢献に取り組んでいきます。

自然環境・生活環境貢献製品

「PASSION 2026」では、各事業部およびグループ会社、ならびに研究・開発本部はマテリアリティである「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事業計画に盛り込みました。

この事業計画をベースに、自然環境・生活環境貢献製品の向上目標を策定するにあたり、客観性と透明性を上げるためPSA

を導入して、スクリーニングをしました。スクリーニング結果に基づき、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、その売上高比率を2020年の46%から2024年は55%、2026年は60%に向上する目標を設定しました。



「PSA」については、下記ウェブサイトをご覧ください。

<https://www.kuraray.co.jp/csr/report2022/psa>

クラレグループの自然環境・生活環境貢献製品の事例

生活環境の向上

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を向上、長寿命化に貢献

バイオ・リサイクル原料

- バイオマス由来の液状ゴム
- ポリエステル〈エコトック〉^{※1}
- リサイクル原料ベースの人工皮革〈クラリーノ〉



※1 CO₂削減効果の高い製法で作られた製品や、生活・作業環境の改善に役立つ製品につけられるブランド名称

水・大気の浄化

- 活性炭
- 中空糸膜



食品包材として「容器の軽量化」「食品の長期保存」に貢献

物流の負荷低減/フードロス削減

- EVOH樹脂〈エバル〉
- バイオマス由来のガスバリアフィルム〈PLANTIC〉



歯科医と患者の負荷軽減

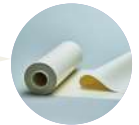
- 歯科材料

治療時間の短縮

通信の高速化

- 液晶ポリマーフィルム〈ベクスター〉

高周波特性を備え通信の高速化に貢献



EVの軽量化

- 耐熱性ポリアミド樹脂〈ジェネスタ〉

サーキュラーエコノミーへの取り組み

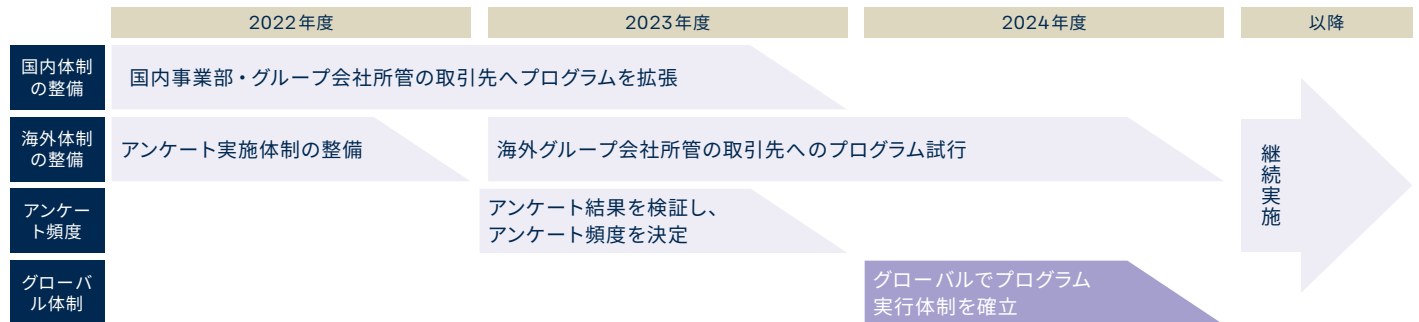
クラレグループは化石由来原料の製品を展開する企業として、サーキュラーエコノミーへの移行を課題とし、取り組んでいきます。「PASSION 2026」の期間中はサプライチェーンとも協働

して、化石原料の使用量削減とライフサイクルを通じた廃棄量の削減を目指します。

サステナビリティ調達の推進

クラレグループはサプライチェーン・マネジメントに対する社会的要請の高まりを受け、2019年にCSR調達方針を刷新し、国内の一部の取引先から、この方針の遵守にともに取り組みをいただくよう要請を開始しました。「PASSION 2026」期間中

に、この活動対象を、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。



品質マネジメント

クラレグループのこだわる品質は、クラレグループの使命である「世のため人のため、他人（ひと）のやれないことをやる」の実現に根差しています。

私たちが提供する商品・サービスは、お客様にその価値を評価され、受容されてはじめて世の中の役に立つことができる、すなわちクラレの考える品質とは「顧客満足」であることを明確にしています。また、顧客満足を実現し、社会に貢献する製品やサービスを提供するためには、製品やサービスの性能・品質の追求だけでなく、安全・環境影響・サステナブルなど、複数の観点での配慮が重要であると考えています。

このような点から、生産・開発といったモノづくりだけでなく、販売・物流・保管・バリューチェーン等を含め、総合的に品質マ

ネジメントを行うことが重要であり、「全員参加」による取り組みを進めています。

クラレグループグローバル品質方針

安全で信頼でき、高い品質の商品・サービスの提供を通じて、社会に貢献することを目指します。

私たちは、サステナブルな社会の実現のために、安全で質の高い商品・サービスを責任と誇りをもって提供し、自然環境・生活環境の向上に寄与することを約束します。

そのために、一人ひとりが法令および社会の要請やお客様の要望を理解し、お客様にとっての価値の創造を追求して顧客満足高められるよう、継続的に改善活動を行います。

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、社内データベースに登録した原材料や製品等の含有化学物質情報と、法令・化学物質の安全性情報等の外部データベースを連携させることにより、関連する法

規情報や危険有害性情報の取得、SDS（安全データシート）等の作成ができる仕組みを整備しています。また、事業部単位で化学物質管理の責任者、実務担当者を指名し、責任者・担当者を起点に社内教育を継続的に実施し、化学物質管理や法令に対する理解を深めています。さらに、仕向け先の拡大・クラレグループの拠点拡大・各国での法規制の複雑化に対応するため、海外のグループ会社と連携して各国の法令や規制動向を調査し、共有することで、クラレグループ全体での的確な化学物質管理を目指しています。



People



詳細は、下記ウェブサイトをご覧ください。

https://www.kuraray.co.jp/csr/report2022/occupational_safety_process_safety

- 「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」の実現を目指した安全活動マネジメントの推進
- ダイバーシティ&インクルージョンに基づいて一人ひとりが生き生きとして挑戦し、イノベーションを次々に生み出す会社づくり
- グローバル人材育成制度の拡充による、社員と会社の成長への必要なスキルや能力の開発

安全に対する考え方

クラレグループの事業活動において、「安全」はすべての礎となる絶対条件です。「安心して働ける会社、事故や災害が起こらない安全な会社」の実現は、製品の安定供給を維持するためにも、社会から信頼され続けるためにも必要な重要テーマと言えます。

そうした考えのもと、クラレグループは安全のマネジメントシステムを構築・運用し、さまざまな活動を行っています。社員の安全意識を高め、安全行動・確認を仕事をする上での「当たり前」のこゝとして定着させるために、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化や対策の水平展開などにより再発防止に努めています。

安全に関する行動原則

「安全はすべての礎」

安全に関する行動方針 (2022年度)

- 1) 「安全第一、生産(工事、開発)第二」を徹底すること
- 2) 行動前の「危険予知」と行動前後の「確認」を徹底すること
- 3) 一人ひとりが安全を「自分事」として行動すること

安全活動マネジメント

「安全活動マネジメント規則」に基づき、年度ごとに計画を立て、保安防災・労働安全に取り組んでいます。具体的には、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。計画立案と活動の状況、成果については、国内グループの各生産事業所の現場には安全担当役員を含む本社安全スタッフが年2回訪問して検証を行い、海外グループには、3年に1回を目途に本社スタッフが現地を訪問して確認を行っています^{*1}。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動かしています。

2021年は、海外グループでの保安事故の発生はありませんでしたが、国内グループでは危険物やフロンガス等の漏洩事故が10件発生しました。そのうち、ゼロを目標とした比較的大きな保安事故(A、B、Cランク)は3件、3件以下を目標とした軽度の事案(D1、D2ランク 例；ごく少量の危険物漏洩等)は7件と、どちらも目標未達となりました。引き続き、比較的大きな保

*1 2020年および2021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

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、グローバルPSM(プロセス・セーフティ・マネジメント)を新たに導入して、海外化学プラントの事故の再発防止を徹底し、監査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ます。(▶▶ P.26)

一方、労働災害件数は、国内は3年連続して減少しましたが、海外では大きく増加する結果となりました。2021年のA、Bランク災害は、グループ全体で合計3件(国内グループ：0件、海外グループ：Aランク災害1件、Bランク災害2件)発生し、目標未達となりました。国内では減少傾向にあるものの、転倒などの個人の不用意・無意識な行動による災害が海外で多く発生しており、このような「行動型災害」の低減にも引き続き取り組んでいます。経験の浅い作業員の災害も多く、「新人教育」の見直し、充実化を継続して図ります。これらの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取り組んでいきます。

保安防災・労働安全の数値目標と実績

	2021年度		2022年度	2026年度
	評価基準	実績	目標	中期目標
保安防災	A、B、Cランク事故 ^{※2}	3件	0件	0件(保安トラブル含む)
	D1、D2ランク事故 ^{※2}	7件	3件以下	3件以下
労働安全	A、Bランク労働災害 ^{※3}	3件	0件	0件
	全労働災害度数率 ^{※4}	2.89	2.0以下	1.3以下

※2 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

※3 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

※4 全労働災害度数率：不休業災害も含めた労働災害の労働時間百万時間当たりの発生件数を表す

保安防災・労働安全の重点活動項目

評価(○：達成 / △：さらに取り組みが必要 / ×：未達)

活動項目	2021年度			2022年度活動項目
	目標	実績	評価	
保安防災 労働安全	現場の安全確保のための「危険予知」の徹底	「危険予知」と「確認」の浸透、定着を図った結果、労働災害や保安事故の防止に一定の効果が発揮できていると考えている。ただし、浸透、定着の度合いは各組織により、また個人により差があり、危険予知不足・確認不足が原因の事故災害も依然として発生している。今後も、安全の基本行動を全員があらゆる場面で実施できることを目指して継続的な取り組みが必要。	○	・現場の安全を確保するための、安全の基本行動の徹底
	現場作業の実態把握と改善、作業標準書の見直しと活用	現場作業の把握と作業標準書との照らし合わせを計画的に進め、作業標準書の見直しを図った。また、5Sや現場で気付いたことを共有する活動等ともあわせて、上司と部下のコミュニケーション活性化にもつながった。見直した作業標準書をさらに現場で活用し、現場の変化や作業者の意見をタイムリーに反映できるように今後も継続的に取り組む。	○	・現場の安全レベル向上のための、現場作業の実態把握とソフト・ハード両面からの改善
	保安防災上の潜在リスク発掘と顕在リスクの極小化対策の実施	非正常状態の視点でのリスク抽出に継続的に取り組んでいる。これまで想定できていなかった潜在リスクを一つひとつ明らかにしながら、引き続きリスク抽出と評価、対策検討の活動を継続していく必要がある。	△	・保安防災上の潜在リスクの発掘と対策検討、顕在リスクの極小化対策の実施
	工事・保全作業における安全確保	工事・保全作業に係るシステムや規定を見直し、安全な場を提供するための事前の安全措置、現場・現物による三者立会い確認、工事・保全作業への適切な情報伝達などの実施を徹底した。また、セーフティサポーター制度(技術部門OBによる現場指導、助言)も活用し、必要な安全措置の徹底に取り組んでいる。引き続きこれらを確実に運用し、工事・保全作業の安全確保を図る。	○	・工事・保全作業の安全確保 ・海外化学プラントの保安管理レベルの把握
	海外化学プラントの保安リスク把握と対策	海外化学プラントに対する安全監査の結果などから得られた課題について、各生産拠点に応じた保安管理システムの構築・改善を図るとともに、リスクアセスメントによる潜在的な危険源の特定と従業員への周知、対策の実施を図っている。今後、プロセス・セーフティ・マネジメントの社内専門家チームによる各拠点の監査を予定している。このチームの横串的な監査により、各拠点の保安管理レベルの把握とその対策の推進を強化していく。	○	

海外化学プラントに対する安全監査

海外グループの安全と安定操業を確実なものとするため、2019年から海外化学プラントに対する安全監査を継続しており、保安リスクの把握と安全対策の見直し・強化を図っています。2021年は、実地で米国2工場、リモートで米国1工場とアジア1工場の安全監査を実施しました。2021年の監査では、前年度に抽出された課題への対応状況の確認を行うとともに、新たな課題(事故トラブル事例の原因究明の深掘り、安全対策完了までの進捗管理など)が抽出できました。また、2022年からはこれまでの国内メンバーによる監査に加えて、プロセス・セーフティ・マネジメントのグローバルな社内専門家チームを編成し海外化学プラントの監査を計画しています。このチームの横串的な監査により、各拠点の保安管理レベルの把握とその対策の推進を強化していきます。

クラレグループグローバル人事ポリシーに基づいたコミュニケーション

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、公正・

公平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。

クラレグループグローバル人事ポリシー

- ① 個人の人権を尊重します。
- ② 差別を排し、多様性を尊重します。
- ③ 法律を遵守し、公平・公正・透明な人事制度・人事施策を目指します。
- ④ 会社で働く人との対話を通じて良好な関係を作ります。
- ⑤ 職場環境の整備に努めます。
- ⑥ クラレグループの発展に貢献できる人材の雇用に努めます。
- ⑦ 適材適所の配置を行います。
- ⑧ 納得性のある評価・処遇を行います。
- ⑨ 能力開発を支援します。
- ⑩ 適切な情報開示とともにプライバシーの保護に努めます。

ダイバーシティ&インクルージョンへの取り組み

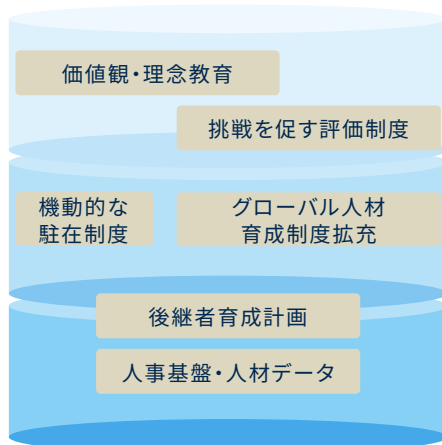
クラレグループでは、ダイバーシティ&インクルージョンの目的を「多様な社員一人ひとりが生き生きと働き、失敗を恐れずに挑戦することで変化に対応しながらイノベーションを次々生み出し、成長を続けている会社」と定めました。

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に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推進を目指します。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)。

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

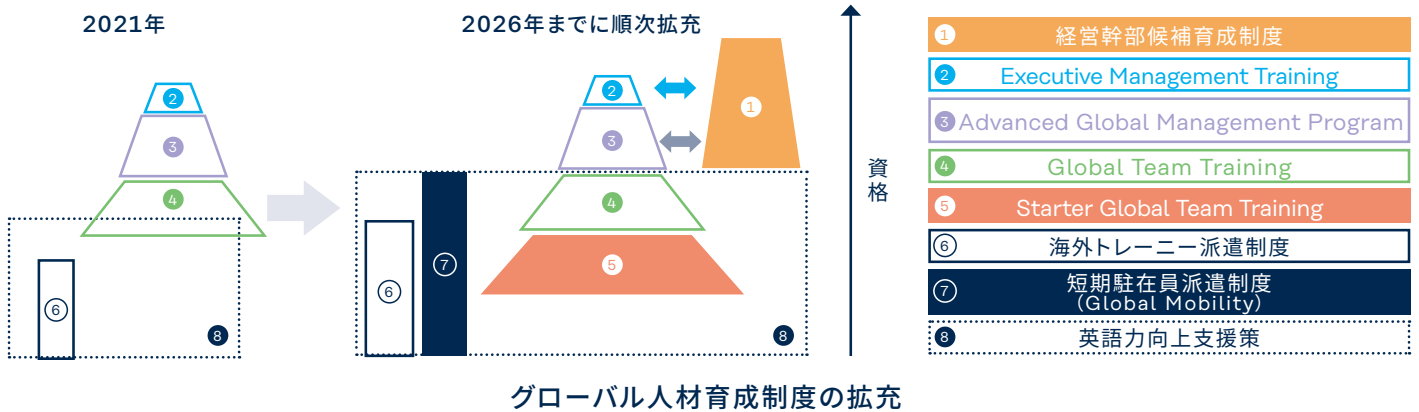


- 3) Challenge Culture
共通の目標を持ち、互いに尊重し高め合いながら失敗を恐れずに挑戦する組織風土
- 2) the best Job for the Person, the best Person for the Job
個人の能力発揮と事業の成長を促す人材配置
- 1) One HR Platform
クラレグループで一貫した人事基盤の整備

人材育成の強化

クラレグループでは、一人ひとりの価値観やキャリアを尊重し、社員・会社がともに成長するため必要なスキル・能力を開発する機会を提供します。クラレの「価値観・理念教育」を充実させるとともに、多様な人材がグローバルに活躍できるよう、「Starter

Global Team Training」により対象者を広げて「グローバル人材育成研修」を拡充し、「短期駐在員派遣制度」により他国で働く機会を増やします。また長期視点での「経営幹部候補育成制度」による人材プール構築で、事業運営を強固にします。



社会貢献活動

クラレグループは、社会の健全で持続的な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的な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。

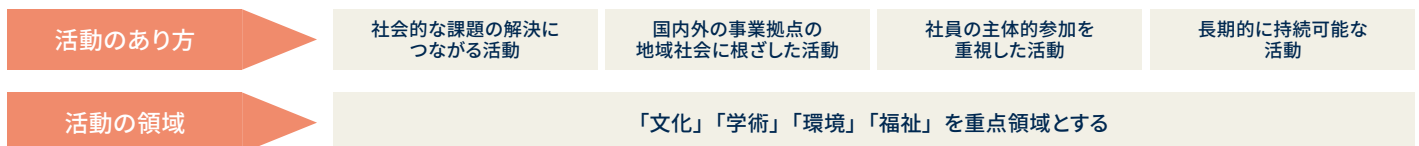
クラレグループ社会貢献活動方針に則り、文化・学術・環境・福祉分野を中心に活動しています。

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ことを実現するため、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。

「クラレ財団」については、下記ウェブサイトをご覧ください。
<https://kuraray-foundation.or.jp/index.html>

クラレグループ社会貢献活動方針

クラレグループは、以下の方針に基づき、社会貢献活動に積極的に取り組みます。



活動内容

目標	実績	評価と課題	2022年度目標
【学術】 「ランドセルは海を越えて」キャンペーンの着実な実行	<ul style="list-style-type: none"> 送付実績 7,813 個 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募った 	<ul style="list-style-type: none"> 計画通り実行。次年度も同様の取り組みを継続する 	<ul style="list-style-type: none"> 「ランドセルは海を越えて」キャンペーンを実行する
【学術】 「少年少女化学教室」を年1回以上実施する	<ul style="list-style-type: none"> 危機管理基準(新型コロナウイルス感染拡大に伴う対応)に則り、事業所内での開催は不実施 鹿島事業所の地域小学校でのリモート開催 鶴海事業所の地域文化施設での開催 		<ul style="list-style-type: none"> 事業所で年1回以上実施する 社外のイベントへの出席
【福祉】 知的障がい者の作業施設の運営	<ul style="list-style-type: none"> 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) 	<ul style="list-style-type: none"> 計画通り実行し、雇用数を維持することができた 	<ul style="list-style-type: none"> 現作業施設での雇用者数の維持
【文化】【学術】【環境】【福祉】 事業所・関係社において、地域とのつながりに重きを置いた既存活動を着実に実行する 海外拠点も含め、グループの活動状況を一元的に把握する	<ul style="list-style-type: none"> 既存の活動に着実に取り組んだ 	<ul style="list-style-type: none"> 従前より取り組んできた活動の継続実施を実行できた 海外拠点の活動状況の集約を行った 	<ul style="list-style-type: none"> 活動の継続実施 海外拠点も含めたグループ全体の活動状況を継続して把握する

私たちの挑戦②

ネットワーキングから始めるイノベーション 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。

常務執行役員
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
津軽 利紀



イノベーションの原点

クラレグループは、化学繊維レーヨンの工業化から始まり、「世のため人のため、他人(ひと)のやれないことをやる」という使命のもと、社会的責任と独自技術の追求に邁進してきました。国産合成繊維第1号となるビニロンの事業化に際しては、「繊維の原料から手がけないと品質は良くならない」と一貫生産の重要性を認識し、多くの苦難を乗り越えて原料となるポパールの自社生産も実現させました。このこだわりこそが、私たちクラレの原点であり、高シェア製品を生み出してきた所以です。その後も高分子化学・合成化学の独自技術をベースに繊維から化学へ業態を変え、「スペシャリティ化学企業」として、ビニルアセテート関連事業をはじめとする多くの世界シェアNo.1の事業・製品を創出してきました。

中期経営計画「PASSION 2026」 におけるイノベーション戦略

こうしたあゆみの中で、「PASSION 2026」では、新たな成長ドライバーを生み出す施策の一つとして、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)を新設しました。先行き不透明なVUCA(Volatility: 変動性、Uncertainty: 不確実性、Complexity: 複雑性、Ambiguity: 曖昧性)の時代の中、グローバルかつグループ全体でつながり、顧客やパートナー企業との連携など、社内外のリソースを結びつけることによってイノベーションを加速するための仕組みづくりや風土醸成、人材開発をリードしていくことが、INCのミッションです。顧客との協業、対話などをデジタル化して共有するほか、クラレグループが保有する技術や設備、多様な人材などといった総合力をグローバルに共有し活用するためのプラットフォームを整備し、イノベーションの創出を図ります。

これまでの事業部制にはなかった新しい組織構造のため、企

業風土に良い刺激を促す試金石にもなるのではないかと期待しています。

また、研究開発における「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」にも取り組みます。研究開発の中には、開発途上の技術がたくさんありますが、INCを介してマーケット情報やアンメットニーズを知ること、新たな価値を提供する素材の開発につながるのではないかと考えています。消費者・顧客の視点から将来のありたい事業像を描き、そこからバックキャストしてテーマ設定することで、これまでの研究領域に限定されない、新しい分野の開拓につなげていきます。「サステナビリティに貢献する開発」については、グループ方針でもあるGHG削減技術開発を加速するとともに、廃棄物削減、バイオマス・生分解製品、健康・美容、高速通信といった自然環境や生活環境の向上に寄与する素材の開発およびソリューションの提供を引き続き推進します。2022年1月に環境・エネルギー研究所を新設しており、バイオマス由来の新しい炭素材料についても積極的に開発を進める方針です。「知的財産戦略の立案・推進」については、2022年1月にIPマネジメントセンターを新設しました。IPマネジメントセンターは各事業部の知的財産戦略をサポートする横断的組織で、知的財産権のライセンス化を拡大して収益化を図るなど、知財を有効活用したグローバルな戦略を立案・推進していきます。

新たな技術の創出に向けて

私たちの最大のミッションは、新規事業につながる技術の創出です。そのためには、顧客情報や量産設備の設計など、他部門との連携は極めて重要です。今回の取り組みを通じて、クラレグループ全体が「One Kuraray」としてより密に連携・協力できる体制を強化しミッションを果たすとともに、次代に向けたイノベーション創出に挑戦し続けたいと思います。

継続的なイノベーションの創出

イノベーションネットワーキングセンター (INC)の新設

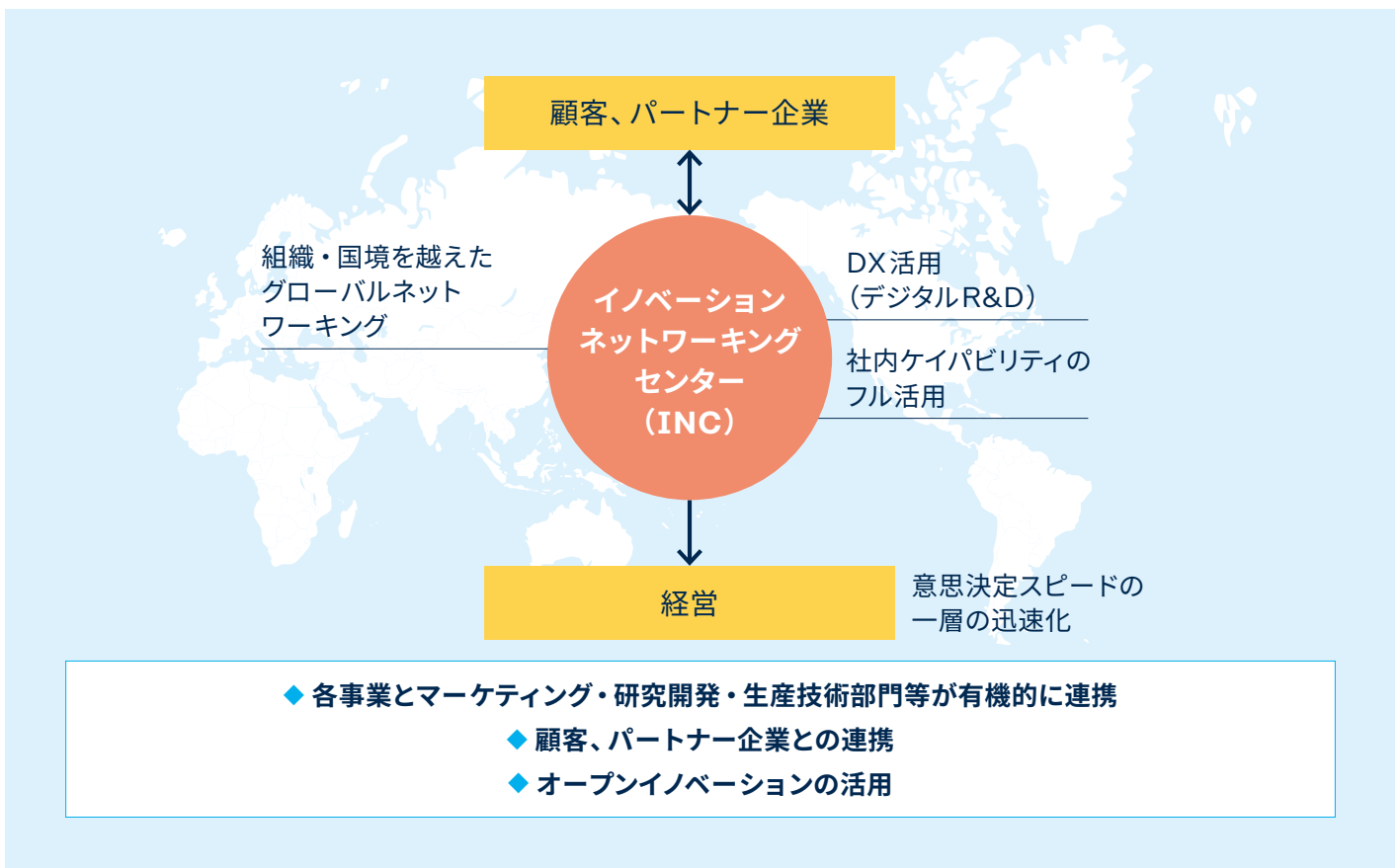
INCは、社内外のリソースを結びつけ、イノベーション創出につなげることを最も重要な目的としています。

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きます。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。

推進体制・戦略



イノベーション事例 01

液晶ポリマーフィルム〈ベクスター〉・銅張積層板〈ベクスター〉FCCL

〈ベクスター〉は、高周波領域での伝送損失が小さく、加工性に優れる点が評価され、スマートフォンなど電子機器類や車載向け高速通信デバイスの電子回路基板として、今後さらなる拡大が見込まれます。2018年には既存設備の増強を実施しました。また、2020年には新たに鹿島事業所内に液晶ポリマーフィルムを用いた銅張積層板〈ベクスター〉FCCLの生産設備増強を行いました。現在、さらなる増強を検討中です。

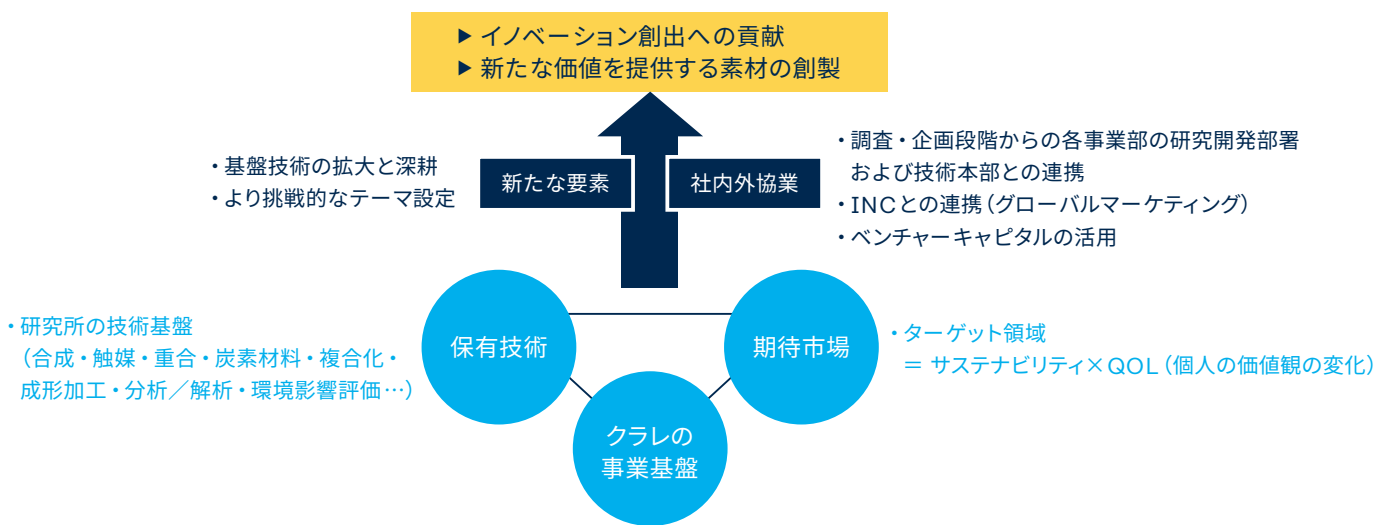


研究開発におけるイノベーション

研究開発の基本戦略

クラレグループの技術開発力の要となるコーポレート組織の研究開発本部は、社内カンパニー・事業部およびグループ会社に所属する研究開発部署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。2016年には「協業・支援プログラム」をスタートし既存事業の持続的な強化・拡大に貢献するとともに、

2017年からは当社事業の周辺領域で新たな事業機会を見出す「新事業創出活動」を本格化し、クラレの事業基盤の範囲を広げてきました。「PASSION 2026」では、従来の取り組み姿勢を継続しつつ、INCと連携して開発アイテムのグローバルでのマーケティング活動を推進するほか、バックキャスト型の研究開発を行うことで「新たな要素」を取り込み、イノベーションを加速していきます。



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」の実現を目指し、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、バクスター事業推進部、機能製品開発部、知的財産部、新事業管理部、企画管理部を擁しています。

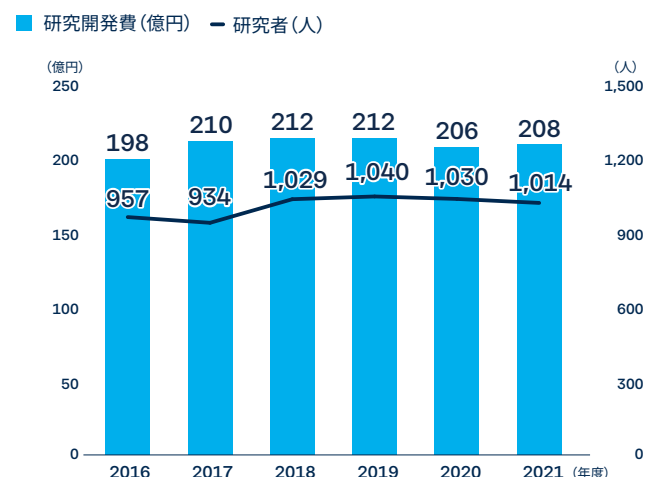
研究センターでは、有機/高分子合成技術、触媒化学、高分子材料関連技術、環境エネルギー関連技術、精密重合および変性、成形材料、成形加工、計算科学を基盤技術とし、新事業、新規製品、新技術の研究開発を推進しています。また、分析・解析技術、安全性評価技術により、クラレグループ全社の分析・解析センターとして技術課題の解決に取り組んでいます。また、研究開発の加速のためデジタルR&Dに積極的に取り組んでいます。

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2018年より、全社の研究開発、生産技術領域のデジタル戦略を推進しています。

研究開発費・研究者の推移



「PASSION 2026」の重点施策

「PASSION 2026」では、「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」を重点

施策として掲げています。これらを確実に遂行することにより、研究開発におけるイノベーション創出を加速します。

顧客視点からの開発

研究開発本部から生み出されるアイデアや技術シーズを市場と結びつけるべく、INCを通じてグローバルなマーケティング活動を推進していきます。また、新たな事業領域の創出に向けて、

将来の消費者・顧客の視点からありたい事業像を描き、そこからクラレグループとして取り組むべきテーマの設定にも取り組んでいきます。

サステナビリティに貢献する開発

サステナビリティを機会として捉え、自然環境、生活環境の向上に貢献する素材を開発し、世の中にソリューションを提供します。特にGHG削減については、グループ方針に則り、CO₂の回収、固定や利用、活用の技術開発を加速します。また、2022年1月に環境・エネルギー研究所を新設し、環境・エネルギーに関連する領域の研究を強力に推進します。

推進する開発領域例

- ◆ 廃棄物削減 ◆ リサイクル ◆ バイオマス・生分解
- ◆ 高速通信 ◆ 電子デバイス ◆ 健康 ◆ 美容

知的財産戦略の立案・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中心に事業を展開してきました。そのため、開発拠点を持つ国内において、研究開発活動の成果として特許出願および権利化を図り、競争力を維持してきました。しかし、事業のグローバル化に伴い、新興企業や種類の異なる他製品との競争が顕在化するなど、従来の知財活動だけでは十分な事業保護と競争力の維持が困難になっています。加えて、知財状況の複雑化によって

海外を中心に知財リスク管理の強化も重要度が増しています。このような状況のもと、2022年1月に新設したIPマネジメントセンターでは、各事業部の知的財産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的財産戦略を立案・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を具現化していきます。

イノベーション事例 02

半導体用研磨パッド(CMPパッド)

半導体用研磨パッドは、人工皮革(クラリーノ)で培ったポリウレタン設計および製造技術を駆使し、従来にない高硬度ポリウレタンを原料にしています。当社CMPパッドの特長は、高硬度なため研磨するデバイスを平坦にする能力に優れること、高硬度でありながら研磨傷が少ないこと、耐摩耗性に優れるため長時間使えることなどで、複数のお客さまで採用され始めました。また、これらの特性に加え、特定の汎用スラリーと組み合わせることで高効率に研磨できることや研磨スラリー使用量が削減できることが分かっており、お客さまの生産プロセスにおけるコスト削減メリットも実証されました。現在、国内で販売が拡大しており、国内外のお客さま、複数プロセスで継続的に評価が進められています。お客さまと評価の協力体制を強化できており、販売先・販売量を拡大していきます。



持続可能な製品によるイノベーションの追求

クラレグループでは、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・通信」「エネルギーの有効活用」「生活の質の向上」からターゲット領域を設定しており、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います。

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

ターゲット領域



地球環境の改善

環境負荷低減

水・大気の浄化

- ・吸着

マイクロプラスチック低減

- ・生分解性ポリマー
- ・紙製品への機能付与



サーキュラーエコノミー

- ・モノマテリアル化
- ・循環型ビジネスモデル



温暖化防止

GHG捕捉

- ・吸収、分離



GHG利活用

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

GHG排出量低減

- ・バイオ原料使用拡大
- ・モノの軽量化



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・通信

電気・電子機器材料

- ・電子機器、回路基板
- ・半導体製造装置関連



高速通信機器

- ・携帯情報端末
(電磁波防止シールド)
- ・5G通信機器関連



エネルギーの有効活用

蓄電デバイス向け材料

- ・二次電池（負極材など）



エネルギー関連材料

- ・風力発電部材

電気・電子デバイス材料

- ・次世代自動車
(高電圧部品など)



生活の質の向上

健康、ヘルスケア

- ・歯科材料
- ・生体治療材料



美容、生活用品

- ・水溶性個包装
- ・サニタリー用品

室内・車内環境向上

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



イノベーション事例 03

LiB用負極材

リチウムイオン二次電池（LiB）の負極材に向け、植物を原料とした特徴的な構造を有する新規ハードカーボンの研究開発、および製造技術開発を進めています。この新規ハードカーボンは、次世代の負極材として、スマートフォンやタブレットPCのバッテリーなどの民生用途、ならびに自動車用途で実用評価が進んでいます。



私たちの挑戦③

人と組織のトランスフォーメーション

社員全員がデジタルに精通した
人材となるように、
学び続ける組織風土を作り上げます。

グローバルデジタルトランスフォーメーション推進室長
スタンリー・フクヤマ
(Fukuyama Stanley)



GDX推進室の発足とDXビジョンの策定

クラレグループは、2022年1月にグローバルデジタルトランスフォーメーション(GDX)推進室を新設しました。私は、その前身にあたるGDX推進チームの立ち上げから参画し、DX推進の体制づくりに取り組んできました。チームメンバーは、クラレグループの技術・製品に知見があり、STEM (Science、Technology、Engineering、Mathematics) のスキルと自発性を備えた人材を選抜しています。

チームの発足当初は、調査・ヒアリングを徹底的に行い、社内のITリテラシーについて現状把握に注力しました。その後、DXを通じた「目指す姿」について経営陣と議論を交わし、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」を策定しました。現在、世界では凄まじいスピードでデジタル技術が進化しており、変化に対応していくためには、デジタルを自分ごと化するとともに、学び続けることが必要です。そのため、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とともに、全社員がデジタルの進化に遅れをとらないように学び続ける風土、環境を作り上げることが最も重要であると考えています。その上で、DXビジョンと現状とのギャップをどう埋めていくかという視点で、チーム内で議論を重ね、中期経営計画「PASSION 2026」で掲げた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」におけるDX推進戦略を立案しました。戦略立案にあたっては、グローバルメンバーも参画していたため、さまざまな視点を組み込み、変化に対応できるロードマップを描くことができたと考えています。

「PASSION 2026」におけるDX戦略

「カスタマーエクスペリエンスの改革」では、顧客接点領域において、マーケティングや情報システムなどの改革を進め

ていきます。すでにクラレグループでは、CRM (Customer Relationship Management) システムを導入しており、2022年よりデータの分析・解析フェーズに入りました。将来的には、CRM解析データをイノベーションネットワーキングセンター (INC) や各事業部、サステナビリティ関連の活動と連携させ、顧客とのコミュニケーションに活用するなど具体的なアクションへとつなげていく計画です。ただし現時点では、顧客から提供いただく元データの品質を高めていくことが課題と認識しており、入手情報の品質を高めるための入力トレーニングやデータリテラシー向上に力を入れているところです。最終的にCRMデータ分析で顧客を理解し、デジタルを使った新しいソリューションを設計・提供することを目指します。

「業務プロセスの改革」は、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すが、非常に広域なテーマになります。具体的な取り組みとして、まずは業務の棚卸しを行い、現在マニュアルで行われている作業の中で、デジタル化によって飛躍的な生産性の向上が期待できるプロセスを選定しています。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作りとして、COBIT^{※1} (Control Objectives for Information and Related Technology) 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。

「ビジネスモデルの改革」については、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。クラレグループは、これまで独自技術により、他社と一味違う付加価値の高い製品を創出することが強みであり、いわゆるプロダクトアウト型のビジネスモデルの傾向が強くなりました。ただ、ひとたび社会ニーズが下火になると製品としての適応力が損なわれてしまう課題もありました。この課題に対して、もし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付加価値をつけることができれば、持続的にニーズを満たせるとともに、かつ新たな提案の可能性も広がっていくと考えています。現在、こうしたサービスのプロトタイプをつくり始めて

います。

「研究開発・生産技術シミュレーション」は、研究開発が今後どのような実験を行うのかを見極めて、デジタル環境で再現できるものを検討します。そのため、ベースとなるデータを整理・統合し、共有プラットフォームを設計していきます。現在、クラレグループの生産技術では、技術部門にてIoTを活用した自家発電所の運用最適化システム「デジタルツインシミュレーション」を実施しています。今後このような取り組みを増やし、サイバーでフィジカルを再現するシミュレーションを増やしていく予定です。

これら4つの重点分野におけるDX推進戦略が実現した場合、過去の経験から2割以上の効率化が想定されます。これらも参考にKPIの設定に取り組んでいます。

“a digitally savvy company”を目指して

私たちの日常生活には、すでにデータドリブン(データで考え、データで決める)の考え方が根付いています。例えば、私たちは天気予報を見てその日の計画を立てたりしますが、天気予報は

スーパーコンピュータで有限要素法という大変緻密な計算が行われていて、そのデータを見て人は行動を決定しているのです。これと同様にGDX推進室では、会社の計画や戦略もデータを活用して、意思決定できる仕組みを作り上げることを目指しています。そのためには、まずは社員一人ひとりが、日頃取り扱うデジタルデータがどのような形でDXに利活用されるのかを常に考え、紙の書類と同様、分かりやすい形でデータを収集、作成、編集、蓄積する習慣を身につけることが大切です。そうすれば、自ずとデータの品質が向上し、ビジネスへの利活用に適した状態となります。

また、並行して、人材育成も非常に重要です。人事部とともに組織のデジタルリテラシー評価を行いながらギャップを埋めるトレーニング・研修の実施を検討しています。このような地道な活動を通じて、社員全員がデジタルに精通した人材で構成される、“a digitally savvy company”を目指していきます。

※1 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

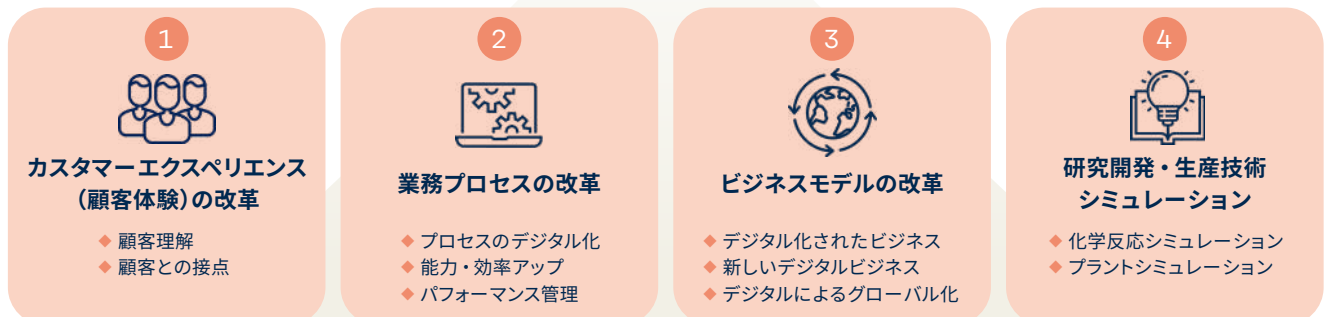
「PASSION 2026」におけるDX戦略

「PASSION 2026」では、DXビジョンのもと、全社的にDXを推進していくため、「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」の4つの取り組むべき重点分野を設定しました。クラレグループは、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すことで成長し、世の中に貢献していきます。

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



グローバルデジタルトランスフォーメーション推進室

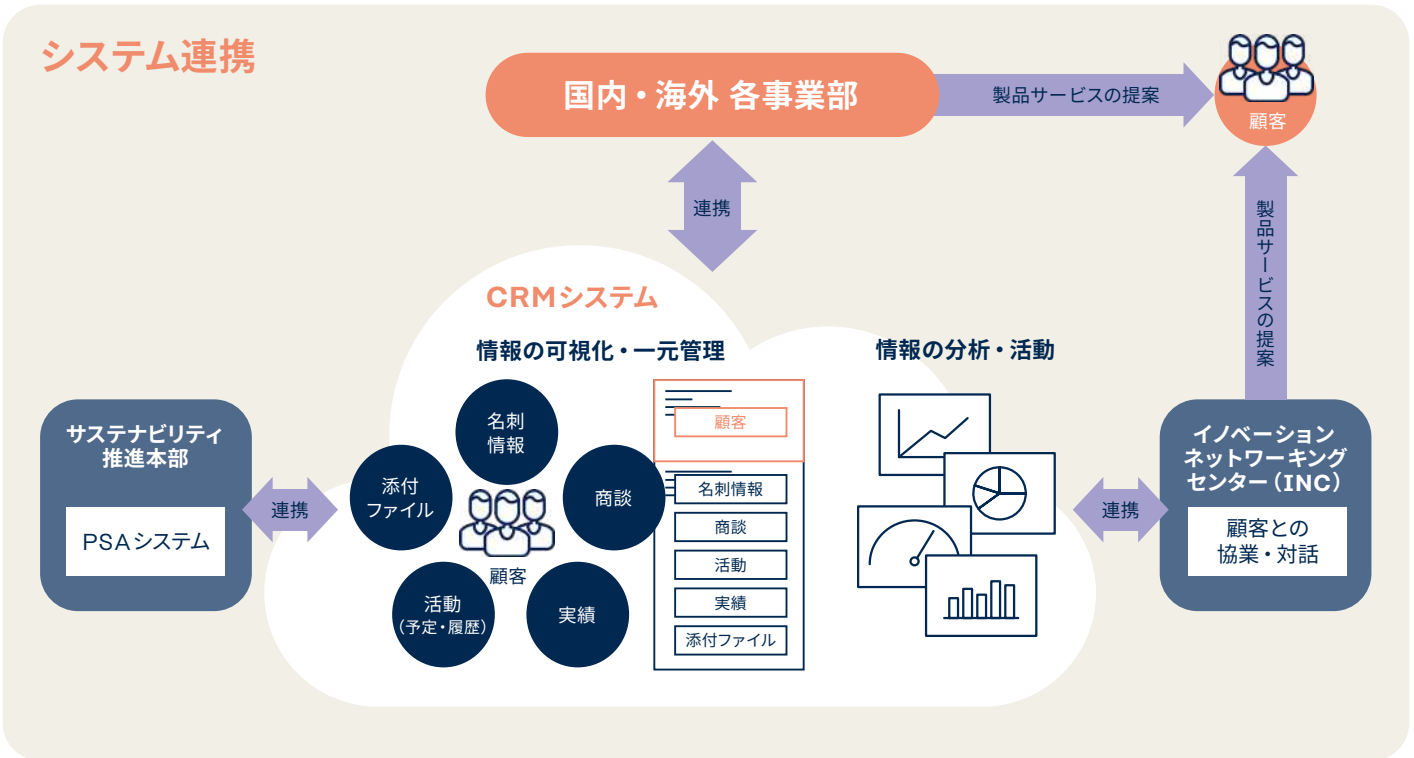
データドリブン組織
「データで考え、データで決める」

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

DX関連事例 1)

CRMシステム連携による顧客提案

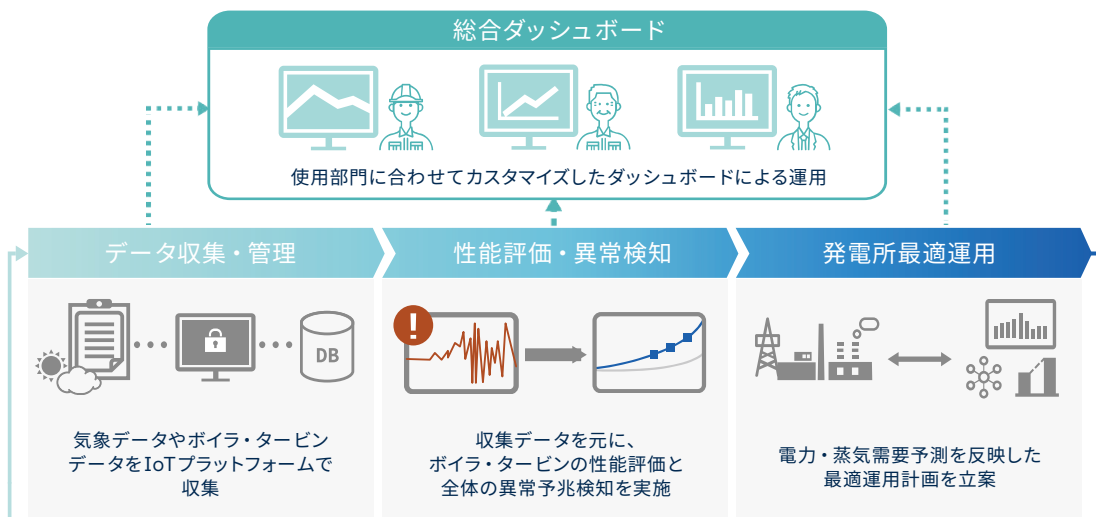
CRMシステムは、顧客との協業、対話の履歴を一元管理することで、円滑な関係の維持・向上を図るシステムです。クラレグループでは2022年よりデータの分析・解析フェーズに入りました。将来的には、CRM解析データをINCや各事業部、サステナビリティ関連の活動と連携することで、多様な視点から、より満足度の高い製品サービスの提案などが可能になることを目的とします。



DX関連事例 2)

デジタルツインシミュレーション

クラレグループの自家発電所では、複数台の発電設備が稼働しており、事業所内へ電気と蒸気を供給しています。デジタルツインシミュレーションでは、気象データやボイラ・タービンデータをIoTプラットフォームで収集し、データを元に事業所内の電気・蒸気の需要予測を行います。ボイラやタービンなど各機器の運転制約を満足した上で、発電所全体として最適な運用計画を立案・提示します。



画像提供：東芝エネルギーシステムズ株式会社

財務担当役員メッセージ

自然環境・生活環境の向上に
貢献できる分野に積極投資し、
社会的課題の解決を通じて、収益の
拡大と資本の効率性の向上を図ります。

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、
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
多賀 敬治



2021年の業績と中期経営計画「PASSION 2026」における目標

世界経済は、新型コロナウイルスワクチン接種の進展による行動制限の緩和に伴って経済活動が活性化し、総じて回復基調が続きました。こうした外部環境のもと、クラレグループの業績は前年度から回復し、売上高、営業利益、親会社株主に帰属する当期純利益は、大幅に増加しました。各セグメントにつきましても、原燃料の高騰、物流の混乱や物流費の高止まりなどによる影響が大きかったものの、主力製品に対する需要が堅調に推移

し、すべてのセグメントで増収増益となりました。

今年度スタートした「PASSION 2026」の最終年度である2026年には、稼ぐ力をさらに高め、売上高7,500億円、EBITDA1,700億円、営業利益1,000億円を実現するとともに、資本の効率性を向上させることで、ROIC8%、ROE10%を目指します。

自然環境・生活環境の向上に貢献できる分野に投資

前中期経営計画「PROUD 2020」(2018年から2020年)では、M&Aも含めていくつもの大型投資を実施しました。「PASSION 2026」はその収穫期と位置付け、実施した投資を着実に収益につなげることを重視します。5年間の累計設備投資額は、同期間の減価償却額相当の3,500億円にGHG排出削減投資300億円を加えた3,800億円(決定ベース)を計画しています。

その中でも、高いガスバリア性を持ち食品包装材などに使われるEVOH樹脂<エバル>をはじめとする自然環境・生活環境に貢献する製品については、需要増加に対応した能力増強を実施します。

また、「PASSION 2026」では、PSAを導入します。第三者の視点を加えた基準で社会・環境への貢献度を評価し、評価の高いものを「PSA貢献製品」と定義して、その販売を拡大することで、社会・環境価値を重視したポートフォリオへのシフトを目

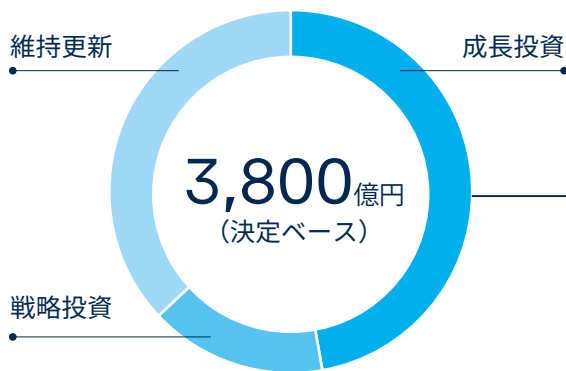
指します。PSA貢献製品の利益率は、それ以外の製品に比べて高く、環境貢献製品の販売を拡大することがクラレグループの収益拡大につながります。

加えて、イノベーションを起こし新たな事業を生み出すための戦略投資として、研究開発投資を拡大するとともに、全社で推進しているDX関連分野への投資も実行します。

2050年カーボンネットゼロ実現に向けたGHG排出削減投資は、2030年までに800億円、そのうち中期経営計画期間中に300億円を計画していますが、可能な限り前倒して実施します。

こうした成長・戦略投資を積極的に推進していくことが、「PASSION 2026」で示した私たちが目指す将来の事業ポートフォリオを実現する原動力になるでしょうし、なにより、自然環境・生活環境の向上への貢献にもつながっていくと確信しています。

「PASSION 2026」期間中の設備投資額



主な成長・戦略投資

成長投資

- ◆ 〈エパール〉新プラント建設
- ◆ LiB 負極材関連投資
- ◆ 光学用ポパールフィルム増設
- ◆ 〈ジェネスタ〉第2期増設
- ◆ 〈ベクスター〉増設
- ◆ 水溶性ポパールフィルム増設
- ◆ 液状ゴム新プラント建設
- ◆ 歯科材料増設

戦略投資

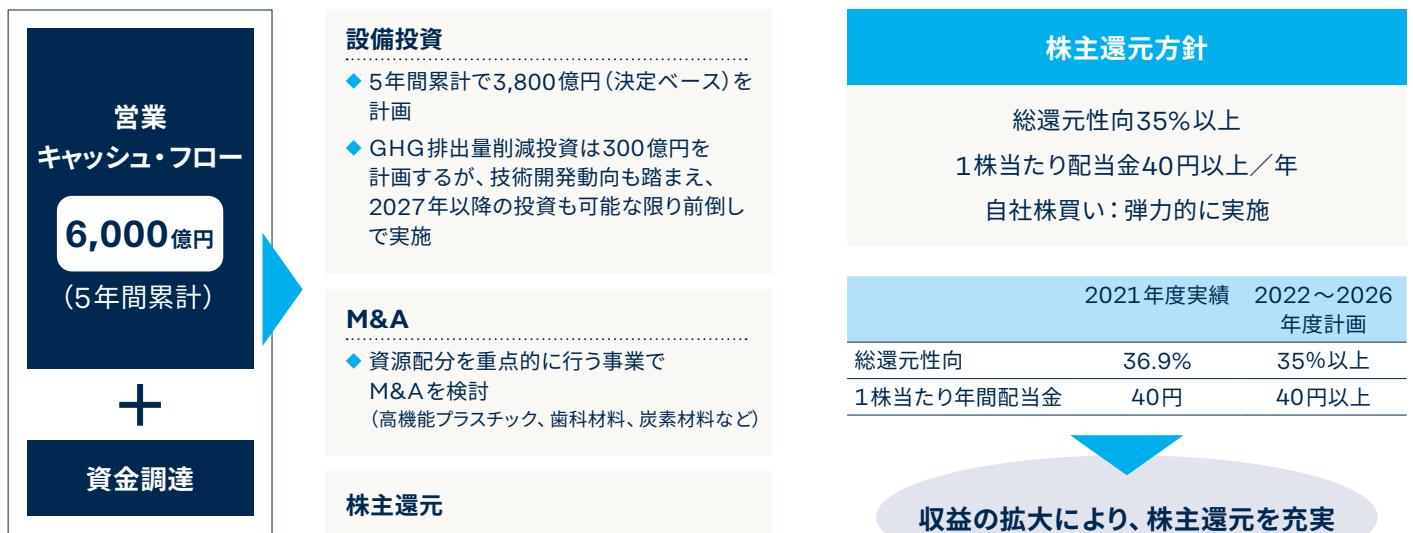
- ◆ GHG 排出削減投資
- ◆ 研究センター新設
- ◆ DX 関連投資

積極的な成長投資とともに、株主還元を充実

「PASSION 2026」では、5年間累計で6,000億円の営業キャッシュ・フローを計画しており、これを活用して将来の成長と株主還元の充実を図ります。将来の成長に向けては、前述の設備投資3,800億円に加え、M&A資金として1,000億円を確保します。M&Aは、マーケットの状況を注視しつつ、将来性を見極めた上で実施します。具体的には、資源配分を重点的に行う事業として掲げた高機能プラスチックや歯科材料、炭素材料、および関連するサービスなどの周辺領域がターゲットになると考えています。成長が見込まれるこれらの分野は、クラレグループ

においてすでに高いシェアと競争力を有していますが、さらなる拡大を狙っていきたくと考えています。

これらの投資によって着実に利益を創出しつつ、それを成長分野や環境貢献分野へ再投資する好循環を生み出していくことでさらなる成長を実現し、株主の皆さまに還元していきます。具体的には、「PASSION 2026」期間中は、親会社株主に帰属する当期純利益に対する総還元性向35%以上、かつ1株につき年間配当金40円以上を基本方針とし、収益を拡大することで株主還元の充実を図ります。



納得感のある成長ストーリーを描く

クラレグループのTSR(株主総利回り)が近年低迷していることについては、いくつかの理由があると思います。米国子会社の火災事故に関する一部の原告の方との訴訟が係属していることや、大型買収による業績貢献が十分とは言えなかったことに加えて、クラレグループの成長ストーリーを納得感のある形で皆さまに発信できていなかったことも要因の一つだと考えています。「PASSION 2026」では、社会・環境への貢献を通じて、

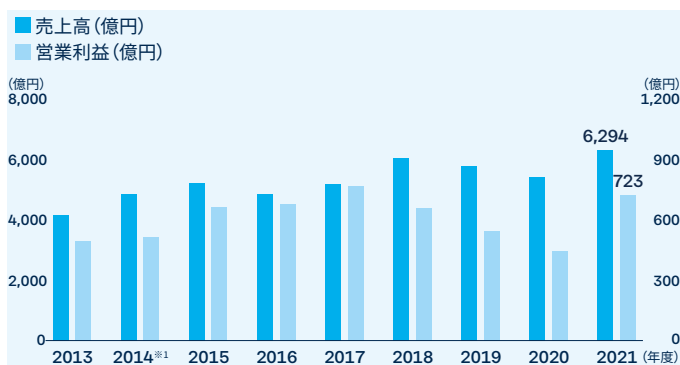
社会から必要とされながら成長し続けることを目指し、それを実現するための具体性、納得性のある戦略を示すよう努めました。全社一丸となって情熱(PASSION)を持って計画を実行します。未来に向けて成長するクラレグループにぜひご期待ください。株主・投資家の皆さまにおかれましては、引き続きご理解とご支援のほどお願い申し上げます。

ビジネスパフォーマンス

財務データ

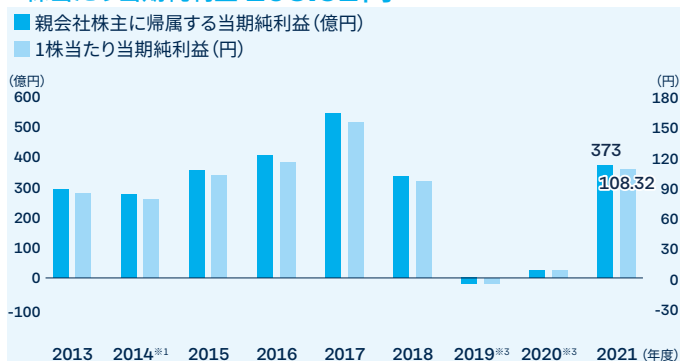
売上高・営業利益

売上高 **6,294** 億円 営業利益 **723** 億円



親会社株主に帰属する当期純利益・1株当たり当期純利益

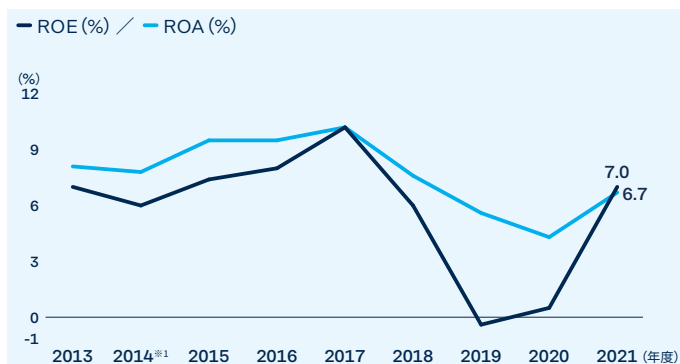
親会社株主に帰属する当期純利益 **373** 億円
1株当たり当期純利益 **108.32** 円



※3 米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。

ROE (自己資本利益率)^{※5}・ROA (総資産利益率)^{※6}

ROE **7.0%** ROA **6.7%**

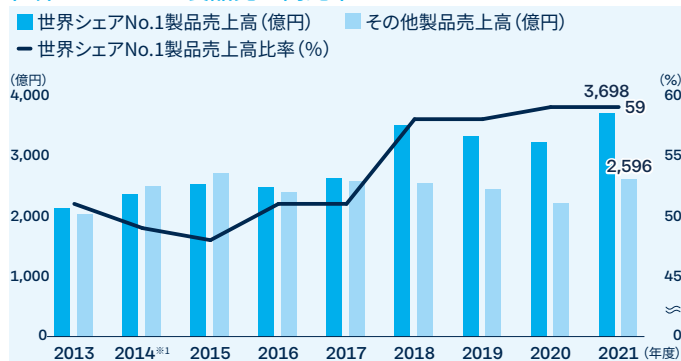


※5 ROE = 親会社株主に帰属する当期純利益 ÷ 期首・期末平均自己資本 × 100 (%)

※6 ROA = 営業利益 ÷ 期首・期末平均総資産 × 100 (%)

世界シェアNo.1^{※2}製品売上高・売上高比率

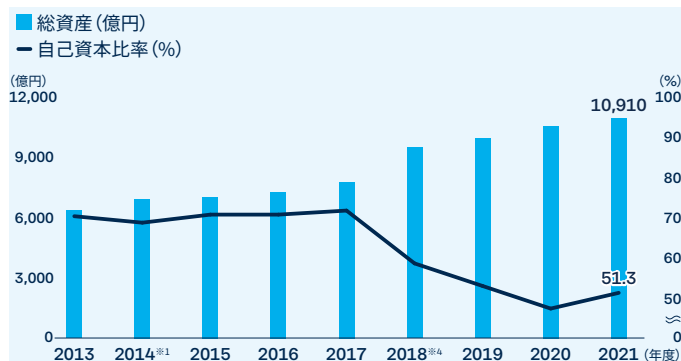
世界シェアNo.1製品売上高 **3,698** 億円
世界シェアNo.1製品売上高比率 **59%**



※2 当社調べ

総資産・自己資本比率

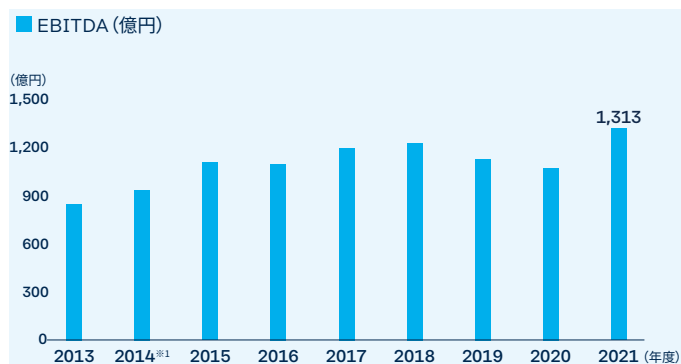
総資産 **10,910** 億円 自己資本比率 **51.3%**



※4 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。

EBITDA^{※7}

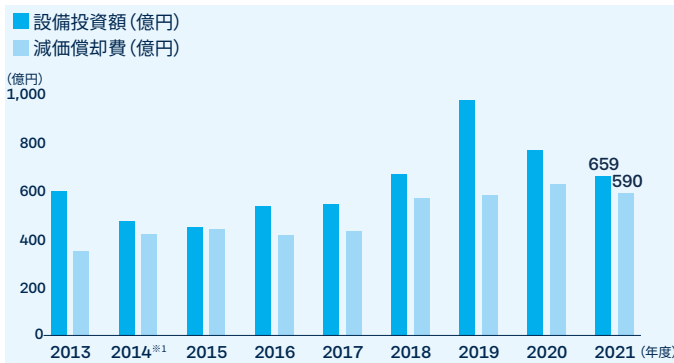
EBITDA **1,313** 億円



※7 EBITDA = 営業利益 + 減価償却費

設備投資額^{※8}・減価償却費

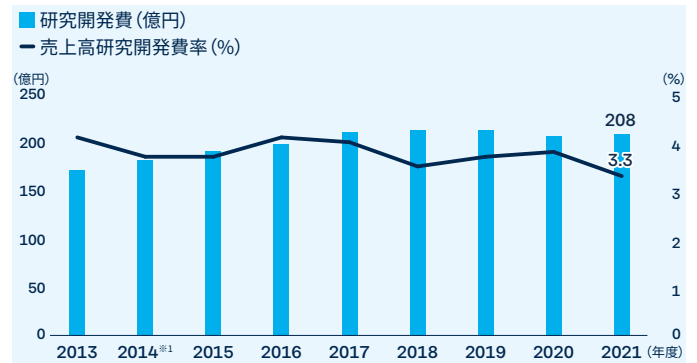
設備投資額 **659** 億円 減価償却費 **590** 億円



※8 設備投資額は受入ベース

研究開発費・売上高研究開発費率

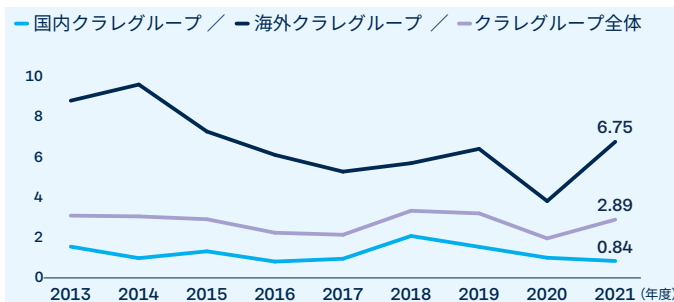
研究開発費 **208** 億円 売上高研究開発費率 **3.3%**



非財務データ

全労働災害度数率^{※9}

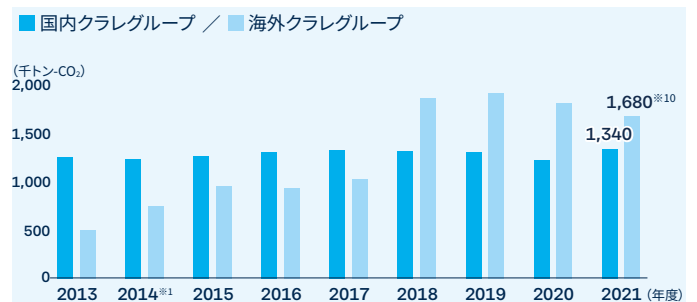
国内クラレグループ **0.84** 海外グループ会社 **6.75**
クラレグループ全体 **2.89**



※9 医療処置を要する労働災害の労働時間百万時間当たりの発生件数

GHG排出量

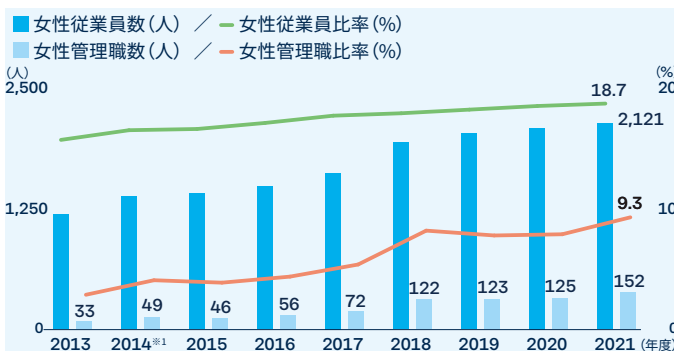
国内クラレグループ **1,340** 千トン-CO₂
海外グループ会社 **1,680** 千トン-CO₂



※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。

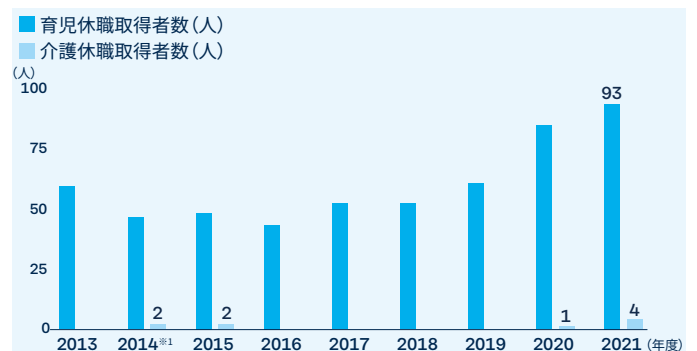
女性従業員数・女性従業員比率／女性管理職数・女性管理職比率

女性従業員数 **2,121** 人 女性従業員比率 **18.7%**
女性管理職数 **152** 人 女性管理職比率 **9.3%**



育児介護休職取得者数^{※11}

育児休職取得者数 **93** 人 介護休職取得者数 **4** 人



※11 (株)クラレの育児介護休職取得者数

※1 2014年度より決算日を3月31日から12月31日に変更しています。2014年度の連結対象期間は国内が2014年4月から12月までの9ヶ月、海外が2014年1月から12月までの12ヶ月となります。本数値は国内・海外ともに2014年を1月～12月の実績に補正したものです。

事業別戦略

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誇るEVOH樹脂〈エバール〉などを製造・販売しています。

2021年の振り返り

ポバール樹脂は、原燃料高の影響を受けましたが、世界的に需要回復が進み、幅広い用途で販売量が増加しました。光学用ポバールフィルムは、前年後半から続く旺盛な液晶パネル需要を背景に好調に推移しました。PVBフィルムは、第3四半期以降は半導体不足による自動車減産の影響を受けましたが、前年比で販売量が増加しました。水溶性ポバールフィルムは、洗濯用および食洗器用個包装洗剤向けの販売が順調に拡大しました。〈エバール〉は、年初から続く原燃料高と、第3四半期以降は自動車減産の影響を受けましたが、食品用途の好調な需要継続により、前年比で販売量が増加しました。






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。

水溶性ポバールフィルムでは、成長する欧州市場へ効率的に製品を供給するためにポーランドの新プラント建設を進めています。量的拡大と新規用途展開を図り、年平均成長率8%を目指します。

グローバルネットワーク(製造拠点)



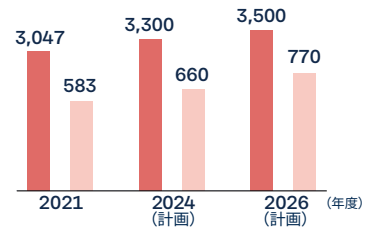
	ポバール樹脂	<ul style="list-style-type: none"> ● 原料から自社で生産する強みを背景に、強固な供給体制を維持 ● 量から質(新規用途、高付加価値品)への転換を継続
	光学用ポバールフィルム	<ul style="list-style-type: none"> ● 需要成長および市場の中国シフトを的確に捉えた生産販売体制の強化 ● 高透過、薄膜などの顧客ニーズに合った付加価値製品の投入、拡販
	水溶性ポバールフィルム	<ul style="list-style-type: none"> ● 欧州生産拠点の着実な立ち上げ、適時の生産能力増強により、需要拡大に対応 ● 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	<ul style="list-style-type: none"> ● 独自製品である<セントリグラス>の拡販 ● 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〉	<ul style="list-style-type: none"> ● 安定供給体制の強化、アジアでの新プラント建設 ● 食品用途の需要拡大に対応し、フードロス削減に貢献 ● バイオ由来である<PLANTIC>のグローバル展開

売上高構成比^{※1}

40%

売上高／営業利益

■ 売上高(億円)
■ 営業利益(億円)



機会とリスク

- ▶ 機会
- ▶ リスク
- ▶ 果ごもり、デジタル化の加速による液晶ディスプレイの需要増加
- ▶ 液晶ディスプレイ大型化による光学フィルムの需要増加
- ▶ 新興国における生活水準向上に伴う食の安全・安心に対する関心の高まり
- ▶ 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
- ▶ 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
- ▶ 原燃料価格の高騰と為替の急激な変動

イソプレン

売上高構成比^{*1}

8%

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。

2021年の振り返り

イソプレン関連は、ファインケミカル、〈セプトン〉ともに、需要の回復により販売量が増加しました。〈ジェネスタ〉は、原燃料・物流費上昇の影響を受けたものの、旺盛な需要を背景に、電気・電子デバイス向け、自動車向けともに販売が順調に拡大しました。

中期経営計画「PASSION 2026」の主要施策

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。

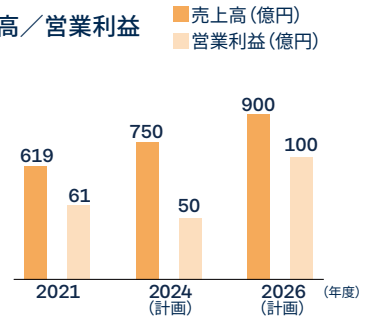
ジェネスタ事業においては、マーケティング・技術サービス体制を拡充し、材料特性を生かした用途開発を加速します。欧・米・アジアをはじめとするグローバル市場への展開により、年平均成長率10%を目指し、タイ第2期投資につなげます。

グローバルネットワーク(製造拠点)



タイ拠点は2022年度第4四半期より稼働予定

売上高／営業利益



機会とリスク

- ▶ 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
- ▶ 通信の高速化による次世代サーバー用高速処理メモリDDR5の普及
- ▶ 環境意識の高まりに伴うバイオ系素材への需要の増加
- ▶ 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
- ▶ 原材料調達難によるコスト競争力と供給能力の低下
- ▶ 競合の低価格戦略や差異化製品による市場の侵食
- ▶ 原燃料価格の高騰と為替の急激な変動



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

- 〈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

※1 報告セグメントに含まれないエンジニアリング事業などは売上高構成比の数値から除外しているため、5セグメントの合算数値は100%になっていません。

機能材料

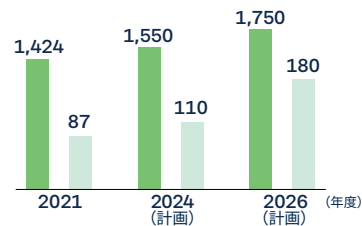
売上高構成比^{※1}

18%

優れた耐候性を有するメタクリル樹脂、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／営業利益

■売上高(億円)
■営業利益(億円)



2021年の振り返り

メタクリルは、好市況に加え、飛沫飛散防止用仕切板やディスプレイ向けなどの販売が堅調に推移しました。メディカルは、欧米を中心に歯科材料の新製品に対する需要が旺盛で、販売が拡大しました。環境ソリューションは、欧米の水処理用途を中心に需要が増え、活性炭の販売は堅調に推移しました。

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。

歯科材料事業では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。

機会とリスク

- ▶ 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
- ▶ 新型コロナウイルス感染拡大防止に貢献する製品の安定需要
- ▶ 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
- ▶ 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
- ▶ 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
- ▶ 原燃料価格の高騰と為替の急激な変動

グローバルネットワーク(製造拠点)



● 活性炭(新炭) ● 活性炭(再生炭) ● 歯科材料
● メタクリル樹脂 ● アクア

	メタクリル	<ul style="list-style-type: none"> ● 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)	<ul style="list-style-type: none"> ● CAD/CAM分野への高付加価値新製品の継続投入 ● 欧米でのシェア拡大に向けたグローバル供給体制の最適化
	環境ソリューション	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 ^{※2}	<ul style="list-style-type: none"> ● 独自技術を生かした膜事業強化 ● 活性炭事業とのシナジーによる環境関連ビジネスの推進

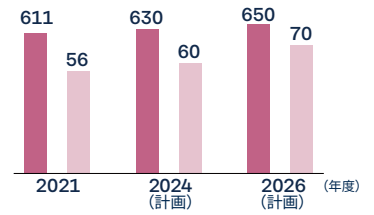
※2 アクア事業は2022年度より機能材料セグメントへ編入

繊維

売上高構成比^{※1}
8%

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〉、セメントや自動車関連部材の補強材などに使用されるピニロン、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／営業利益



2021年の振り返り

〈クラリーノ〉は、シューズ用途を中心に販売が堅調に推移しました。繊維資材は、ピニロン、高強力ポリアリレート繊維〈ベクトラン〉とともに需要が拡大し、販売量が増加しました。生活資材は、〈クラフレックス〉〈マジックテープ〉ともにメディカル関連商材の需要が堅調でした。

中期経営計画「PASSION 2026」の主要施策

〈クラリーノ〉は、欧米を中心とするハイブランド顧客において環境意識の高まりや、ビーガン志向の拡大に対応したサステナブル製品の拡販を目指します。また、原料、および製造・加工プロセスの両面で環境対応を推進します。

繊維資材は、〈ベクトラン〉において高付加価値品の開発と技術サービスの提供により、用途拡大を加速するほか、販売量の拡大に対応し、能力を増強します。



〈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〉事業の拡大
- 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
- アスベスト代替等環境規制への対応が求められる用途の拡大



生活資材

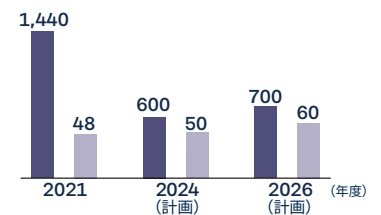
- 環境対応型製品^{※3}やサステナブル素材の拡大
※3 国際的な森林認証制度であるFSC[®]認証などを取得した不織布製品など
- 顧客の製造工程における省力化ニーズに対応した〈マジックテープ〉など、独自製品の拡大

トレーディング

売上高構成比^{※1}
19%

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^{※4}／営業利益



2021年の振り返り

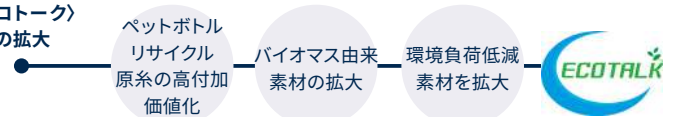
繊維関連事業は、スポーツ衣料や人工皮革〈クラリーノ〉が好調に推移しました。樹脂・化成品関連事業は中国市場を中心とした需要増に伴い販売が拡大しました。

※4 2022年度以降の売上高が2021年度に比べ大きく変動していますが、これは主に、トレーディングセグメントにおける代理人取引の売上高の計上額について、「収益認識に関する会計基準」等の適用により、取引総額から純額へと変更することによるものです。

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
- ◆ アジアを中心とする海外販売の拡大

〈エコトーク〉の拡大



- ポリエステル長繊維〈クラベラ〉の原糸、生地販売から、ウェアラブルを含む製品販売へのシフト
- 付加価値加工製品の拡大
- 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

※1 報告セグメントに含まれないエンジニアリング事業などは売上高構成比の数値から除外しているため、5セグメントの合算数値は100%になっていません。



クラレグループは、「監査役会設置会社」の形態の中で、経営の健全性、透明性に加え、効率性の高い経営体制の確立に努めています。さらに、監督・監視機能の実効性を高めるため、取締役会・監査役会を中心とした経営統治機能の整備を進め、経営者の報酬、後継者の育成・選定、内部統制、リスク管理など諸問題に対して議論を重ねながら、経営の舵を取っています。

取締役会においては、知識・経験・能力だけでなく、性別や国籍などの面を含む多様性から生まれる多角的な視点が、グローバルな事業の推進、適切な監督・意思決定に資すると考えています。また、取締役および監査役のうち半数近くは、社外役員で構成されており、独立性も重視しています。今後も多様な人材によるコーポレート・ガバナンスのさらなる充実を図り、長期的・持続的な企業価値向上を目指していきます。

クラレグループでは株主・投資家の皆さま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、IR活動にも積極的に取り組むとともに、2018年から「クラレレポート」を発行しています。

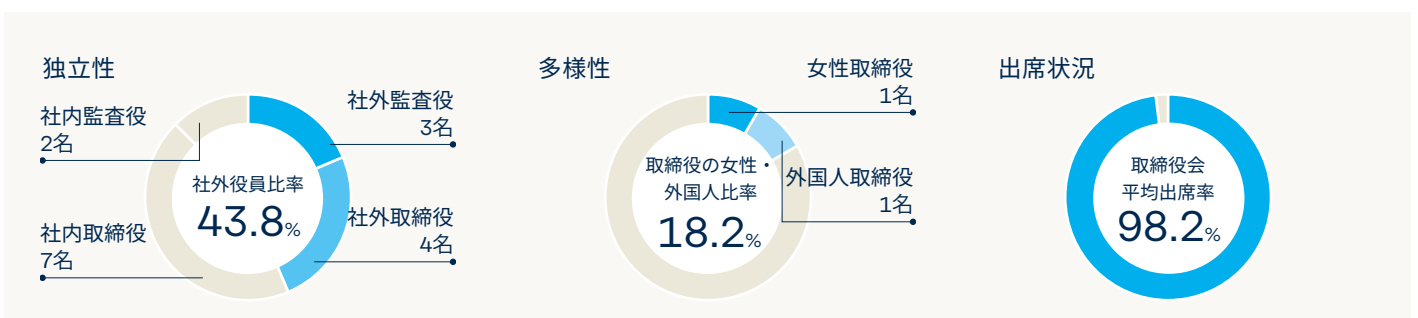
本年度から、当社が創立100周年を迎える2026年までの新たな中期経営計画「PASSION 2026」をスタートさせていますが、クラレグループが事業活動を通じて、どのように社会的責任を果たし、社会に貢献していくのかを、本レポートを通じてお伝えできればと思います。

「クラレレポート 2022」の編集にあたっては、Value Reporting Foundation (VRF)^{*1}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ています。私はその作成プロセスや記載内容が適正であることを、ここに表明します。

今後も「クラレレポート」をエンゲージメントツールの一つとしてステークホルダーの皆さまと建設的な対話を進めるとともに、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尽力していく所存です。今後とも、ご理解、ご支援のほどよろしくお願いいたします。

^{*1} 価値報告財団。IIRC (国際統合報告評議会)とSASB (サステナビリティ会計基準審議会)の合併により2021年6月に設立。

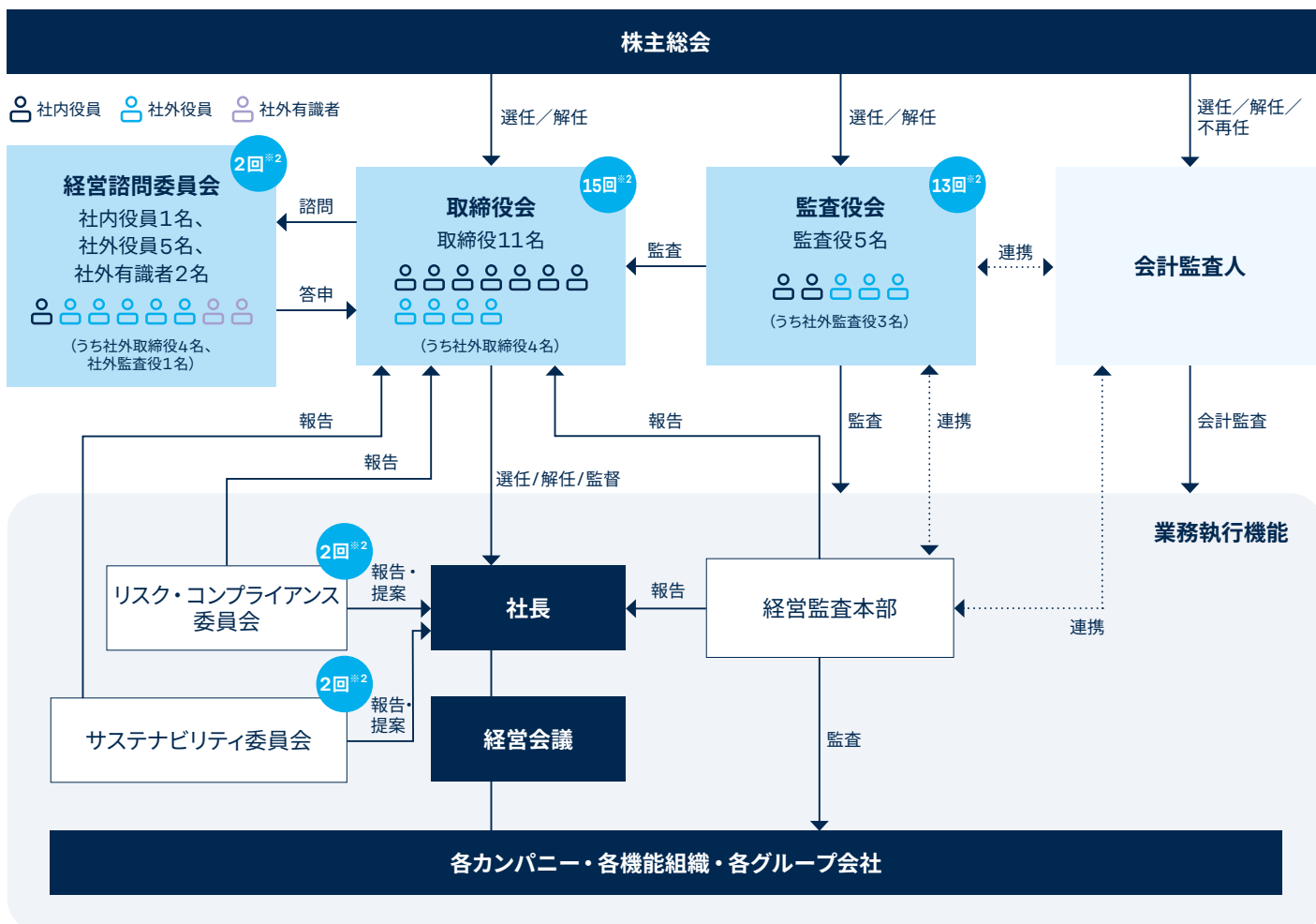
コーポレート・ガバナンス ハイライト



コーポレート・ガバナンス強化の変遷

	取り組み内容	目的
2003年	取締役定員の削減と任期短縮 執行役員制度の導入	
	「社外監査役を2名から3名に増員」	監査役による経営監視機能の強化
	「CSR委員会」を設置 「経営諮問会議」を設置	グループのCSR推進体制を強化 社長への助言機関創設
2008年	「社外取締役を導入(2名)」	取締役会の経営監視機能の強化
	招集通知の早期発送(株主総会開催日の3週間以上前) 招集通知の英文版を東証プラットフォームおよび 当社ウェブサイトに掲出	株主の検討期間確保 海外投資家への情報開示強化
2016年	取締役会の実効性についての分析・評価を開始	
2017年	「CSR委員会」を「CSR委員会」と 「リスク・コンプライアンス委員会」に分割	リスク・コンプライアンス対応強化
2018年	経営諮問会議を廃止し、取締役会の諮問機関として、 社外役員と社外有識者を中心とする「 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・ガバナンス体制図 (2022年3月24日現在)



※2 2021年の開催回数。ただし、サステナビリティ委員会は旧CSR委員会として開催。

コーポレート・ガバナンスの体制

取締役会

取締役会の議長は、取締役会長が務めます。取締役会による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。現任の取締役は11名、うち1名が女性、1名が外国人です。社外取締役4名は経済・金融・企業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。取締役会は月1回以上開催します。

経営諮問委員会

当社は、取締役の指名・報酬等の経営の重要事項に関する意思決定の透明性・公正性・客観性を高め、コーポレート・ガバナンスの一層の強化を図るため、取締役会の諮問機関として、社外役員および社外有識者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(戸籍上の氏名は小島晴喜))の計8名です。委員長は置かず、議事進行は議長が務

監査役会・内部監査

監査役は5名とし、うち過半数の3名は独立した社外監査役が占めており、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。

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。

(▶▶ P.55)

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・

2021年度取締役会における主な付議・報告事項

- ・ガバナンス強化のための各種ポリシー制定、改定(人事ポリシー、税務ポリシー、内部統制システム整備に関する基本方針など)
- ・政策保有株の保有意義検証
- ・社内カーボンプライシング導入
- ・不正アクセス対策

めます。社外取締役および社外監査役の合計が構成員の過半数を占めるため、経営諮問委員会の独立性は十分に担保されています。

2021年度の主な審議・報告内容

- ・役員報酬、役員人事
- ・次期中期経営計画
- ・東証市場区分変更・コーポレートガバナンス・コード改訂対応

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。

2021年度重点課題

- ・保安事故の発生リスク低減のため、特に海外プラントについて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)を総点検し、把握した課題に対し実効性の高い対策を確立
- ・グローバルに統一したレベルの機密情報管理体制を整備し、データの保全対策を順次強化
- ・独占禁止法についてグローバルに構築した独禁法遵守プログラムを確実に運用し、再発防止を徹底
- ・COVID-19の緊急対応を踏まえ感染予防策・感染拡大防止策等を徹底し、パンデミックに対応した確実な事業継続

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。

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

※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。

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任については、経営諮問委員会に諮った上で、取締役会で決定します。



「社外役員の独立性に関する基準」の詳細は、下記ウェブサイトをご覧ください。
コーポレート・ガバナンス報告書
<https://www.kuraray.co.jp/ir/library/governance>
コーポレート・ガバナンスのポイント
https://www.kuraray.co.jp/csr/report2022/corporate_governance

取締役および監査役の主な専門性と経験分野^{※2}

	氏名	取締役会 監査役会 出席率 ^{※3}	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	
	川原仁	100%	○	○	○							
	早瀬博章	100%	○	○		○	○					
	伊藤正明	100%	○	○		○	○					
	佐野義正	100%		○	○							
	多賀敬治	100%		○	○				○	○		
取 締 役	マティアス グトヴァイラー	80%	○	○		○	○					
	高井信彦	100%		○	○							
	浜野潤	100%									○	○
	村田啓子	100%		○						○	○	
	田中聡	100%	○	○	○							○
	井戸清人	100%		○						○	○	
	中山和夫	100%		○			○	○			○	
監 査 役	上原直哉	100%		○					○			
	永濱光弘	100%	○	○						○		○
	谷津朋美	100%							○	○		
	小松健次	100%	○	○	○							

※2 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。

※3 2021年1月～2021年12月での出席率です。

社外取締役・社外監査役をサポート体制

社外取締役・社外監査役に対し、定例および臨時の取締役会の議案を事前に配布し説明を行うことで、情報の共有化を図っています。社外取締役については、総務部秘書グループのスタッ

フがその活動を補佐しています。また、社外監査役を含む監査役の職務を補助するため監査役スタッフを置き、監査活動に必要な情報の収集・提供などのサポートを行っています。

取締役会の実効性についての分析・評価

分析・評価方法

当社では、年に1回、取締役会の実効性評価を行うこととして、2021年12月にすべての取締役・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)を配布し、2022年1月に全員から回答および意見等を回収しました。回答内容を取締役会事務局にて集約し、これをもとに分析・評価をしました。

分析・評価結果の概要

分析・評価の結果、規模、多様性等の取締役会の構成、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・審議時間等の取締役会の運営、取締役に對する追加情報提供・トレーニング機会の提供等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。

今回の評価結果を踏まえ、取締役会でのさらなる議論の活性化・充実に向け、引き続き、必要な対応策の検討と実行を進めていきます。

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

質問事項の例

- ・取締役会の規模は適切か
- ・取締役会は、知見、経験、専門性等のバックグラウンドの異なる取締役で構成され、多様性は確保されているか
- ・取締役会の議題の選定は適切か
- ・取締役会において、当社の戦略的な方向づけを行うための審議はされているか
- ・取締役会において、具体的な経営戦略や経営計画等について建設的な議論がなされているか
- ・取締役会の開催回数・頻度は適切か
- ・取締役会の審議時間は適切か
- ・社外取締役は、取締役会において発言の機会が十分に確保され、独立した立場から率直・活発・建設的な意見を述べているか
- ・当社業務監査室と取締役・監査役との連携の場は確保されているか
- ・社外取締役・社外監査役への情報提供のための体制が確保されているか

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報酬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、役員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

(2021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) ^{※5}
		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}	ストック オプション 報酬 ^{※4}	
取締役(うち社外取締役)	510(61)	343(56)	98(-)	0(-)	25(-)	42(4)	13(5)
監査役(うち社外監査役)	92(35)	92(35)	-	-	-	-	6(3)

※1 業績連動型報酬は、2021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。2021年度に目標とした親会社株主に帰属する当期純利益は300億円で、実績は372億円(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 2021年3月25日開催の取締役会の決議に基づき、取締役(7名)に対し譲渡制限付株式報酬25百万円を、執行役員兼務取締役(5名)に対し、執行役員分の譲渡制限付株式報酬として14百万円を付与しています。

※4 2021年1月20日開催の取締役会の決議に基づき、取締役11名に対しストックオプション報酬としての新株予約権42百万円(うち社外取締役4名 4百万円)を、執行役員を兼ねている取締役6名に対し、執行役員分のストックオプション報酬として新株予約権28百万円を付与しています。

※5 上記の支給人員には、2021年3月25日開催の当社第140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、監査役1名を含んでいます。

政策保有株式

政策保有に関する方針

当社は、政策保有に関する方針および政策保有株式にかかる議決権行使基準を以下のように定めています。

- 1) 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、当該取引先等の株式を保有することができます。
- 2) 当社は、前項に基づき保有する株式(以下、「政策保有株式」といいます。)について、個別銘柄ごとに、保有に伴う便益・リスクおよび資本コスト等を踏まえて経済合理性や保有意義を取締役会において定期的に検証するものとし、その結果、保有の妥当性が認められないと判断された銘柄については適宜売却し、縮減を図るものとします。
- 3) 当社は、政策保有株式にかかる議決権については、前2項に定める株式保有の趣旨に鑑みて、当該会社の経営状況および当社グループの事業運営に対する影響を考慮のうえ、適切に議決権を行使します。特に、当該会社の業績の長期低迷や重大な不祥事が発生している場合、または株主価値を毀損するおそれのある議案が提案された場合には、慎重に議決権を行使します。

政策保有株式の保有適否の検証内容

当社は、2021年において、保有する上場政策保有株式のうち2銘柄の全数売却、2銘柄の一部売却を実施しました。また、2022年2月9日開催の取締役会において、2021年(2021年12月末時点保有先が対象)のすべての上場政策保有株式について、個別銘柄ごとに、保有に伴う便益・リスクおよび資本コスト等を踏まえて経済合理性や保有意義を検証した結果、一部の銘柄について売却を進める予定としています。



「政策保有に関する方針および政策保有株式にかかる議決権行使基準」については、下記ウェブサイトをご覧ください。

コーポレート・ガバナンス報告書

<https://www.kuraray.co.jp/ir/library/governance>

コーポレート・ガバナンスのポイント

https://www.kuraray.co.jp/csr/report2022/corporate_governance

社外役員メッセージ



素材産業を牽引するグローバル企業として、
今後のさらなる飛躍に期待します。

社外取締役
井戸 清人

社外取締役に就任し、1年が経過しましたが、私が最も印象的に感じたのは、当社の取締役会での議論が非常に活発であることです。社外取締役もさまざまな経験・知見から多面的に洞察力の深い指摘をしており、大変有効な議論ができていますと評価しています。

素材産業は、国際経済の潮流の見地からも、今後ますますグローバルに成長が期待できる分野であることは確かです。私自身、これまでグローバル経済と金融政策に携わってきた経験を生かして、マクロな視点から積極的に提言しています。

また、川原社長の経営トップとしての資質に関しても高く評価しています。サプライチェーンの上流に位置する素材産業は、その特性から部門ごとに市場環境が大きく異なり、それぞれ独自の経営戦略があるため、グループ全体として統一性のある方針を打ち立てることは難しいものですが、その点、川原社長は明確なビジョンを持ち、強い求心力で会社全体を率いており、素晴らしい経営トップであると思います。

今般発表した中期経営計画「PASSION 2026」は、カーボンネットゼロやESGへの対応など、産業界全体がその存在意義を問われ新しい局面へ移行する変革期と相まって、良いタイミングで策定でき、また私たち社外取締役もその議論に深く関わりました。策定にあたっては、サステナビリティをテーマの中心にして、原材料の調達から消費者動向の把握まで、サプライチェーンの流れの中で幅広く議論しました。また、クラレグループはこれまで数多くの社会や環境に貢献するサステナブルな製品を開発してきましたので、こうした実績を改めて整理し、今後の経営戦略に落とし込んでいくことについて、時間をかけ徹底的に話し

合いました。今後もこのテーマは、経営戦略の中心軸として、引き続きステークホルダーの皆さまの客観的視点を交えながら長期的視座に立ち、検討を重ねていきたいと思えます。

今後、クラレグループがさらにグローバルで飛躍するための課題は大きく3つあると私は考えます。1つ目は、グローバルでの管理体制の構築です。各国・地域の政策や市場変化に迅速に対応していくためには、海外拠点にも一定の意思決定の権限を与え、自律した事業活動が必要になります。そのバランスをどのようにとるかが課題と考えます。2つ目は、将来の収益の柱となる新規事業創出の早期実現です。時代が激動する中で経営の安定化を図ることはもちろん重要ですが、やはり新分野を開拓することは、既存事業における新技術や新製品の開発にも良い刺激を与えるものです。ぜひ進めていただきたいと思えます。3つ目は、人材の多様化・高度化です。その実現のためには、女性人材、海外人材、異業種からの人材の採用をより意欲的に行わなければなりませんし、入社後は、企業内研修や外部機関で学ぶ機会を積極的に設けるなどして、より一層人材の高度化を図る必要があります。人材については、今後のさらなる事業発展に向けての重要な鍵になると考えます。

クラレグループには「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、企業の理想たるべき素晴らしいDNAがあります。和魂洋才ではなく、あくまでも独自の技術でさまざまな社会的課題を解決してきた歴史を見ても、物事を成し遂げる力・風土が企業基盤として根付いていると思えます。素材産業を牽引するグローバル企業として今後のさらなる飛躍に期待しています。



グローバルでのリスク管理体制の強化と サステナビリティを推進し、世界にとって かけがえのない存在を目指してほしい。

社外監査役
永濱 光弘

社外監査役の基本的な役割は、「(内部者ではない部外者としての)客観的立場・第三者視点から取締役の職務執行を監視・監督することを通し企業価値向上に寄与する」ことだと思っています。この認識に立った上で、日々、クラレの企業特性に合う実効性の高い監査を心掛けています。必要と判断すれば、適法性だけでなく妥当性に及ぶ意見具申をすることもあります。

クラレグループは「グローバル」な「化学メーカー」です。高い技術力により競争力ある製品群を生産し、世界に遍く供給するわが国屈指の素材メーカーです。社外監査役として、この企業特性を持つがゆえに当社が必然的に直面する課題の本質をよく理解し、対応のあり方を外部の視点からチェックすることが第一の責務だと考えます。今、私が重要視しているテーマは大きく2つあります。「ESG/SDGs」と「グローバルな統合リスク管理」です。

化学系企業は、その業務特質から、安全や品質管理・GHG排出量の削減といった多くのESG課題と真正面から向き合わざるを得ない業種です。同時に、クラレグループは買収拠点も含め世界各地域で大規模な生産・販売拠点を保有するグローバル企業です。重要な経営課題、とりわけリスク管理では、国内にとどまらずグローバルベースでの体制強化が必須となります。

私が社外監査役に就任して4年が経ちました。この間、当社では事業活動と密接に連携したサステナビリティ強化が着実に進められてきました。本年1月には、社長を委員長とする経営直轄の「サステナビリティ委員会」が設置され、また新たに「サステナビリティ長期ビジョン」とその実現に向けてのアクションプラン「サステナビリティ中期計画」が策定・公表されました。ESGを含むサステナビリティ推進の体制は飛躍的に拡充されたと実感しています。

リスク管理についても、法務部など、所管組織が当該リスクを

グローバルに一元統括管理する体制整備が進捗しています。大変心強く思います。業務環境の変容と今後のクラレの業容・業務拡大を展望すれば、リスクの多様化・リスク量増大は必至です。「今」に安住せず「これから」を見通した、さらに一步踏み込んだ統合リスク管理体制、強固な運営のフレームワーク構築が必要かと思っています。

クラレグループは拠点が世界中にありますので、他の管理課題同様、リスク管理の基本単位を一旦地域別に構築するか、それとも直接的に一極管理するかなど、いわゆる「三線ディフェンス」の第二線の設置場所や要員配置のあり方も含め検討を要する具体課題は多数あります。「リスク管理の高度化」には継続的かつ不断の努力・注力が必要です。もとより簡単容易な取り組みではありませんが、当社では今、経営の強い意志と牽引により対応が着実に進捗しています。わが国を代表するグローバル企業として、当社はこれからもこの重要な経営課題に果敢に取り組んでいくものと確信しています。

今後の持続的成長という点で、クラレグループのポテンシャルは非常に大きいと思います。生活様式が大きく変わり、産業構造の変化が著しい時代だからこそ、あらゆる分野に貢献できる「素材」を生み出す化学メーカーには大きなチャンスがあります。しかしその一方で、原料に一番近い業種であるがゆえに、ESG、特に環境については多くの課題もあります。こうした課題を解決し優秀素材供給というミッションを果たしていくためには、企業ステートメントに掲げる「私たちの使命」である「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」を社員一人ひとりが胸に刻み、サステナビリティの観点をしっかりと企業活動に組み込むことが重要です。このクラレの原点を大切にし、ぜひ、世界にとって真に「かけがえのない存在」になってほしいと思います。

役員一覧 (2022年3月24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。
<https://www.kuraray.co.jp/ir/stock/meeting>

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 当社ビニリアセテートカンパニー
 ポパールフィルム事業部長
 2016年 1月 当社ビニリ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 当社ビニリ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パール樹脂事業部長
 2012年 6月 当社執行役員
 2013年 4月 当社ビニリアセテートカンパニー
 ポパール樹脂事業部長、生産技術統括本部長
 2014年 6月 当社常務執行役員
 2015年 1月 当社ビニリ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 当社ビニリ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 当社ビニリアセテート樹脂カンパニー管掌 (現任)
 当社ビニリアセテートフィルムカンパニー管掌 (現任)
 2022年 1月 当社ビニリ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 (現任)、経理・財務本部担当 (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 当社ビニリアセテートカンパニーPVB事業部長
 2018年 3月 当社常務執行役員
 2020年 3月 当社取締役・常務執行役員 (現任)



取締役 常務執行役員
高井 信彦

1984年 4月 当社入社
 2014年 4月 当社イソプレ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)



社外取締役 独立役員
村田 啓子
社外 独立

1986年 4月 経済企画庁入庁
 2005年 8月 内閣府政策統括官付参事官
 (経済財政一海外分析担当)
 2006年 8月 内閣府日本学術会議事務局参事官 (国際担当)
 2008年 7月 首都大学東京 (現 東京都立大学) 大学院
 社会科学部研究科教授

2015年 5月 首都大学東京 (現 東京都立大学) 学長補佐
 2017年 7月 日本生命保険相互会社評議員 (現任)
 2018年 4月 首都大学東京 (現 東京都立大学) 大学院
 経営学研究科教授 (現任)
 2020年 3月 当社取締役 (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 (チーフ・アドミニストレイティブ・オフィサー)、
CIO (チーフ・インフォメーション・オフィサー)、
CPO (チーフ・プライバシー・オフィサー)

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 和夫

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 当社ビニリ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)



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 サンワ等青松青木監査法人
(現 有限責任監査法人トーマツ) 入所
1990年 9月 公認会計士登録
2001年10月 東京弁護士会登録、新東京法律事務所
(後にピンガム・坂井・三村・相澤法律事務所
(外国法共同事業) と統合) 入所
2009年 6月 カルビー株式会社社外監査役

2010年 6月 大幸薬品株式会社社外監査役
2012年 3月 コクヨ株式会社社外監査役
2015年 3月 ヤマハ発動機株式会社社外監査役
2015年 4月 TMI総合法律事務所パートナー (現任)
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)



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・エイ顧問
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社外取締役 (現任)

執行役員

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 兼 技術本部長
尾松 俊宏	イソブレンカンパニー長
津軽 利紀	イノベーションネットワークセンター担当、 研究開発本部担当、IPマネジメントセンター担当
藤波 智	総務・人事本部担当、購買・物流本部担当 兼 総務・人事本部長

執行役員

スティーヴン コックス (Stephen Cox)	高機能中間膜事業部長
高野 浩一	購買・物流本部長
鈴木 一	クラレアメリカ副社長
川原 孝春	クラレアメリカ社長

上山 冬雄	カルゴン・カーボン・コーポレーション副社長
渡邊 知行	ビニリアセテート樹脂カンパニー長 兼 ビニリアセテート樹脂カンパニー ポパール樹脂事業部長
スティーヴン R. ショット (Stevan R. Schott)	機能材料カンパニー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	ポパールフィルム事業部長
藤原 純一	経営企画室長
大井 秀雄	経営監査本部長
下 浩幸	エパール事業部長
中村 吉伸	メタアクリル事業部長
井出 章子	サステナビリティ推進本部長

リスクマネジメント・コンプライアンス

詳細は、下記ウェブサイトをご覧ください。
<https://www.kuraray.co.jp/csr/report2022/riskmanagement>

リスクマネジメント・コンプライアンス推進体制

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、ならびに法令遵守・企業倫理の徹底・公正な企業活動の実践を実現すべく活動を行っています。

リスク管理方針

社長が各組織に示達するクラレグループのリスク管理方針は、グループのリスク管理全体にわたる長期的・継続的な「基本方針」と社会情勢、当社・他社動向に鑑みて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」は社長が、重点対処リスクの低減に取り組む上での具体的な課題を組織に明示し、着実な実施を指示するものです。

2022年度 クラレグループリスク管理方針

基本方針

- 1) 社会の信任を裏切る違法、不適切な行為の防止を徹底する。
- 2) 社員・地域・顧客・協業先等の安全と健康を脅かす事故・災害（保安事故、労働災害、環境汚染、製品事故等）の防止を徹底する。
- 3) 事業・社会に深刻な影響を与える事象の発生時において、社会の信任、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。

重点課題

上記方針および近年の社会情勢、当社・他社動向から以下を2022年度の重点課題とする。

- 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等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全てを再点検し、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。

リスクマネジメント

クラレグループのリスク管理は、各事業部・本部・室・事業所・グループ会社が自組織のリスクを特定し、評価して適切に対応するタテのリスク管理と、マイナスの影響のみを与える純粋リスク（例：自然災害、法令違反）を本社のスタッフ部署が評価し、組織横断的に管理するヨコのリスク管理を行っています。また、リスクの中から全社一体となってリスク低減に取り組むべき高リスクを「リスク・コンプライアンス委員会」で協議・抽出します。そ

の上で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。2022年度の経営リスクは前述の重点課題に挙げた重点対処リスク4件と、下記の要観察リスク8件に分類し、それぞれ適切な対策を進めます。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、ユーティリティの停止、独占禁止法違反、贈収賄、知的財産リスク管理、ハラスメントです。

コンプライアンス

クラレグループは、多様な社会との接点において遵守すべき事項を「私たちの誓約」として、またこれを企業活動の中で具体的に実践するためのガイドラインを「クラレグループ行動規範」として定めています。そして、法令および「私たちの誓約」を厳守することを経営トップが宣言しています。これを世界中のグループ全従業員（契約社員、派遣社員、パート社員を含む）に周知するため、トップ宣言を明記し、「行動規範」を分かりやすく解説したコンプライアンス・ハンドブックを作成し、配布しています。2021年には全従業員が使いやすいデザインと12言語翻訳にリニューアルして、国内外のグループ会社に配布しました。

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けています。2019年からは地域別コンプライアンス委員会とリスク・コンプライアンス委員会の活動時期を連動し、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。



コンプライアンス・ハンドブック

「コンプライアンス・ハンドブック」については、下記ウェブサイトをご覧ください。
<https://www.kuraray.co.jp/csr/report2022/compliance>

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・通報内容は汚職や腐敗を含む取引全般に関わるもの、社内ルール違反、人権の尊重やハラスメントなど人事関係のものなどコンプライアンス

全般にわたります。2021年は社員相談室にて国内で11件の相談があり、COVID-19流行に伴う業務内容や職場環境に関する人事・労務関係の内容なども範囲として含まれました。また、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定めています。

	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021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	1件	3件	4件	9件	16件	35件	23件	11件

リスクマネジメント・コンプライアンス徹底の取り組み

機密情報漏洩防止に向けた取り組み

クラレグループが運営するサーバーに不正アクセスが行われ、保有する情報の一部が外部に流出したことを2021年10月に確認しました。その後の調査により、流出した可能性のある情報の一部に、取引先およびクラレグループ従業員等の氏名・会社連絡先等の個人データが含まれていたことが判明し、関係先への連絡を含め必要な措置を講じました。

現在、外部の専門機関の推奨に基づき、不正アクセス発覚後速やかに情報セキュリティ対策を講じています。クラレグループ機密情報管理ポリシーをグローバルベースに改定し、従業員にはeラーニングによる情報セキュリティ教育や不審メール対応訓練を実施しました。

さらに再発防止策として、ネットワークの監視強化、情報セキュリティ事故対応の実践演習、ITリテラシー向上のための継続的な教育・研修の実施など、情報セキュリティの一層の強化と情報管理体制の厳重化を図っていきます。

贈収賄防止に向けた取り組み

クラレグループは、贈収賄の防止／献金・寄付の取り扱いに関する行動指針を「クラレグループ行動規範」において内外に示し、贈収賄防止に関する基本方針を「クラレグループグローバル贈収賄防止ポリシー」において定めています。これらの基本方針に則り、グループ各社において関連諸規定を定め、役員および従業員に対する教育・研

修の実施、代理店等の第三者を通じて行われる贈収賄リスクの管理手続きの導入など、グループレベルでの贈収賄防止体制の整備・強化を進めています。

独占禁止法遵守に向けた取り組み

2021年は、リスクの高い事業・分野における遵守体制のモニタリングを継続するとともに、役員および従業員に対する教育・研修、入札案件に関する年度監査などの施策を実施しました。2022年以降についても、独占禁止法違反の未然防止を図るため、クラレグループ全体として独占禁止法遵守プログラムを確実に運用し、遵守状況のモニタリングを実施していきます。

コンプライアンス部署教育の実施

2017年より国内グループ全従業員を対象としたコンプライアンス部署教育を年1回実施し、部署内のコミュニケーション・風通しの向上を目指しています。2021年は国内グループ会社の管理職（課長）層を対象に、「ハラスメント行為にならないメンバー指導の基礎知識」について、外部講師との対話を通じて学び、参加者が自分の言葉で部下に語るレベルを目指してオンラインセミナーを開催しました。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意識の浸透とコミュニケーションの向上を図りました。

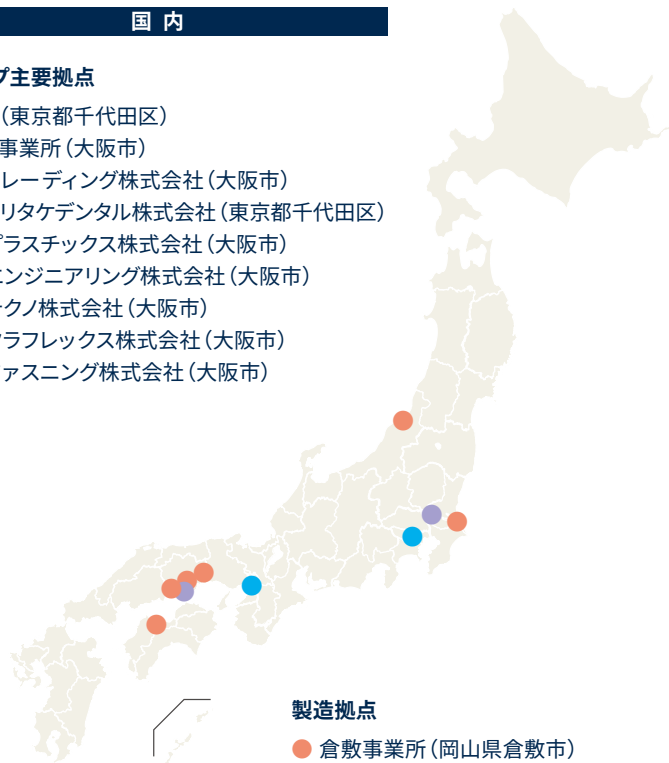
会社データ (2021年12月31日現在)

クラレグループ ネットワーク

国内

グループ主要拠点

- 本社 (東京都千代田区)
- 大阪事業所 (大阪市)
- クラレトレーディング株式会社 (大阪市)
- クラレノリタケデンタル株式会社 (東京都千代田区)
- クラレプラスチック株式会社 (大阪市)
- クラレエンジニアリング株式会社 (大阪市)
- クラレテクノ株式会社 (大阪市)
- クラレクラフレックス株式会社 (大阪市)
- クラレファスニング株式会社 (大阪市)

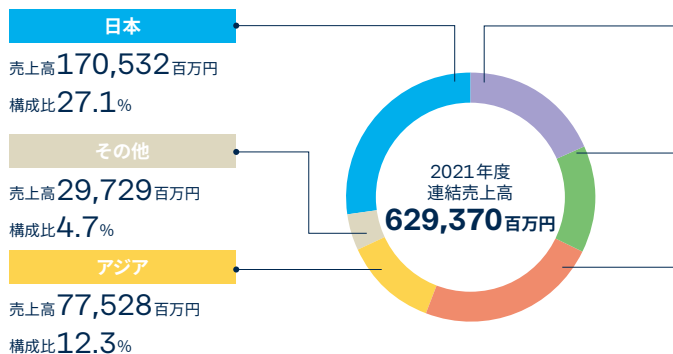
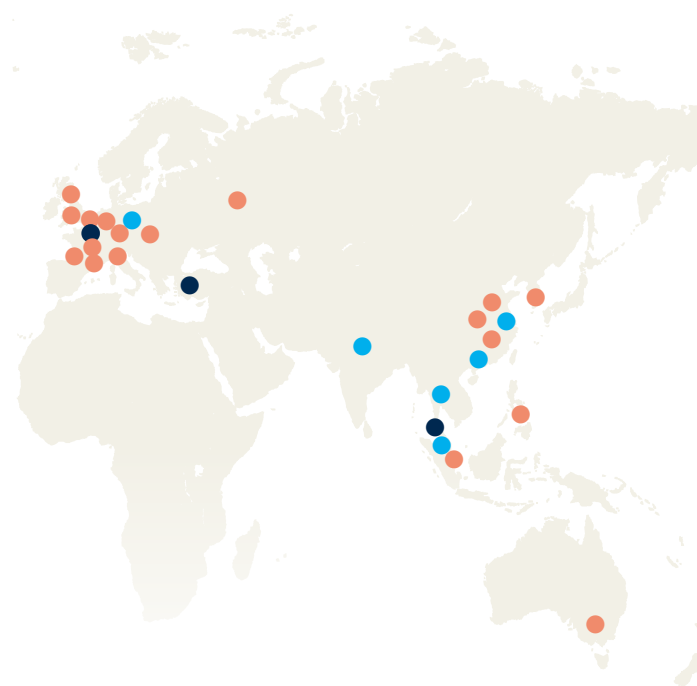


製造拠点

- 倉敷事業所 (岡山県倉敷市)
- 西条事業所 (愛媛県西条市)
- 岡山事業所 (岡山県岡山市)
- 新潟事業所 (新潟県胎内市)
- 鹿島事業所 (茨城県神栖市)
- 鶴海事業所 (岡山県備前市)

研究開発拠点

- くらしき研究センター (岡山県倉敷市)
- つくば研究センター (茨城県つくば市)

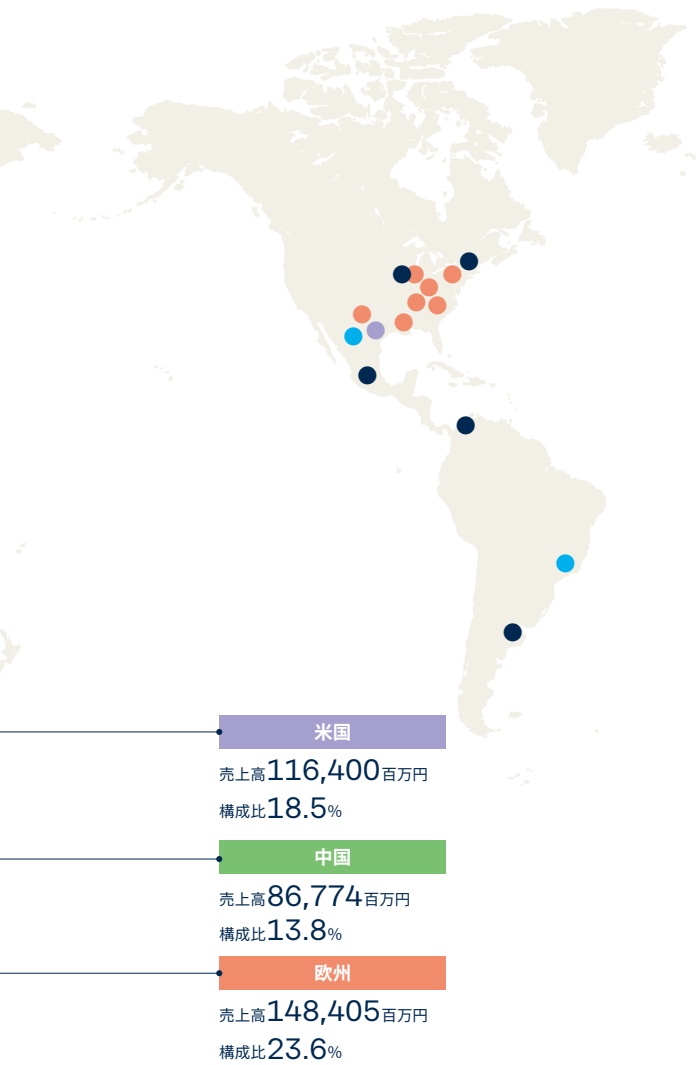


会社概要

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)	11,330名
グループ会社	連結子会社76社・持分法適用会社2社
主要海外拠点	米国・ドイツ・ベルギー・中国・シンガポール

株式情報

証券コード	3405
発行済株式の総数	354,863,603株
株主数	98,126名
上場証券取引所	東京証券取引所
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



海外

地域統括拠点

- Kuraray America, Inc. (米国 テキサス)
- Kuraray Europe GmbH (ドイツ フランクフルト)
- Kuraray Asia Pacific Pte.Ltd. (シンガポール)
- 可楽麗管理(上海)有限公司 (中国 上海)
- 可楽麗香港有限公司 (中国 香港)
- Kuraray India Private Limited (インド ニューデリー)
- Kuraray South America Ltda. (ブラジル サンパウロ)
- Kuraray (Thailand) Co., Ltd. (タイ バンコク)

製造拠点

- Kuraray America, Inc. (米国 テキサス、ノースカロライナ、ウェストバージニア)
- MonoSol, LLC (米国 インディアナ、英国 ウースターシャー)
- Kuraray Europe GmbH (ドイツ フランクフルト、トロイスドルフ)
- EVAL Europe N.V. (ベルギー アントワープ)
- Kuraray Europe Moravia s.r.o. (チェコ共和国)
- OOO TROSIFOL (ロシア ニジニ・ノヴゴロド)
- Kuraray Asia Pacific Pte.Ltd. (シンガポール)
- 可楽麗亜克力(張家港)有限公司 (中国 張家港)
- Kuraray Korea Ltd. (韓国 蔚山)
- Plantic Technologies Limited (オーストラリア ビクトリア)
- Calgon Carbon Corporation (米国 ペンシルバニア、ケンタッキー、ミシシッピ、英国、フランス、イタリア 他)

研究開発拠点

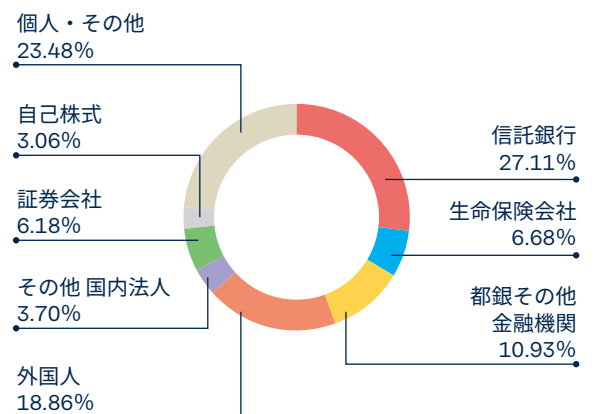
- KAI Corporate R&D (米国 テキサス)
- 上記リストに含まれない主な販売拠点

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)	60,336
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	21,887
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
日本証券金融株式会社	6,772
SMBC日興証券株式会社	6,036
明治安田生命保険相互会社	5,969
クラレ従業員持株会	5,550
三菱UFJモルガン・スタンレー証券株式会社	4,999
UBS AG LONDON A/C IPB SEGREGATED CLIENT ACCOUNT	4,992

※当社は自己株式10,858,263株を保有しています。

株主構成(持株比率)





株式会社 クラレ

本社

〒100-0004 東京都千代田区大手町2-6-4（常盤橋タワー）

代表

TEL：03-6701-1000／FAX：03-6701-1005

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

