

トップステートメント



全世界の従業員力を結集し、
“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。一世のため人のため、他人（ひと）のやれないことをやる」として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、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「ネットワーク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

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

ネットワーク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

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じ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CO₂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CO₂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・大気の大気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んでいません。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」がしっかりと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イ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