

コーポレート・ガバナンス

取締役会議長メッセージ



取締役会長

伊藤 正明

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

クラレグループの コーポレート・ガバナンス体制

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

統治形態は「監査役会設置会社」を採用し、この枠組みの中で経営の効率性を確保しつつ監視・監督機能の実効性を高めるため、取締役会・監査役会を中心とした経営統治機構の整備を進め、経営者の報酬・後継者の選定と育成・内部統制・リスク管理などの諸問題について議論を重ねています。

互いの違いを理解・尊重しながら、 議論を前向きに展開していく

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

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

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

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

取締役会の多様性をより一層高め、 企業価値向上に努める

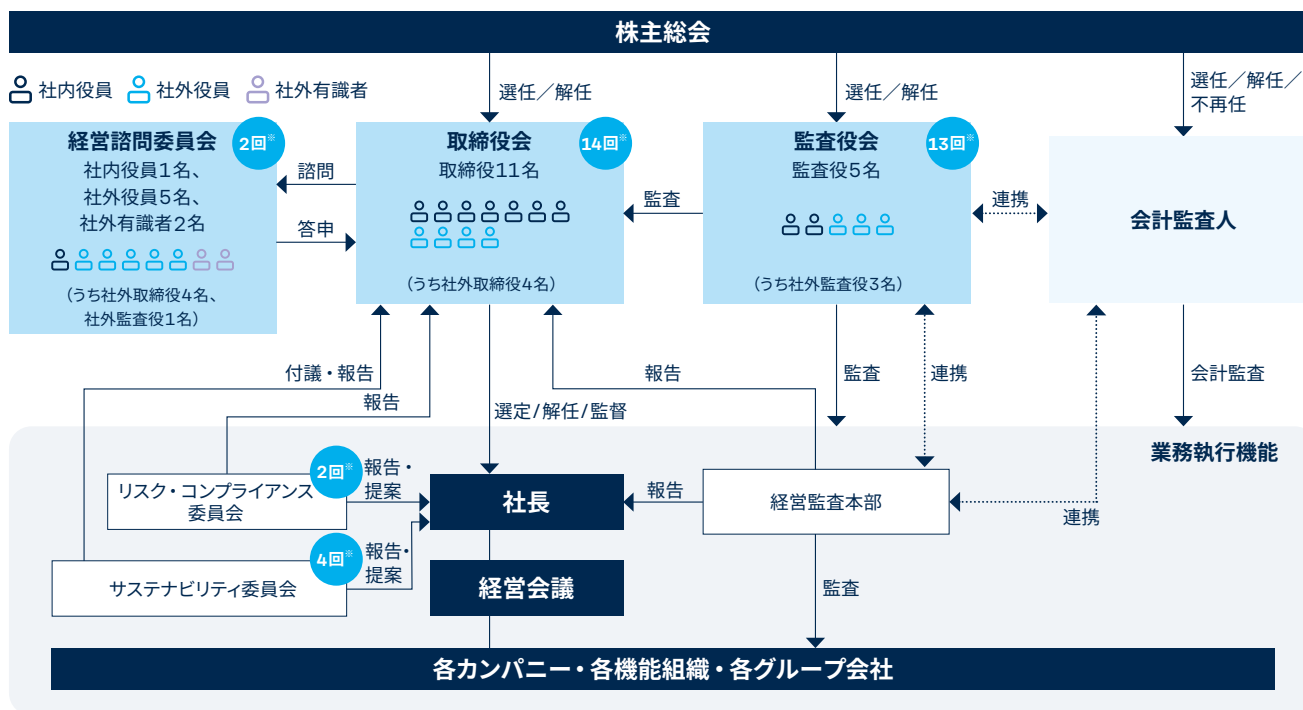
当社では、年に1回、取締役会の実効性評価を行っています。2022年12月にすべての取締役・監査役に対して、記名式の質問票による調査を実施しました。

回答内容の分析・評価では、取締役会の構成、取締役会の議題、取締役会の運営、取締役会外の連携・連絡体制などのいずれの点においても、当社の取締役会は概ね適切に機能しており、取締役会の実効性は確保されていることを確認しましたが、いくつかの指摘事項もあり、課題として今後の対応も必要です。

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

 コーポレートガバナンスのポイント

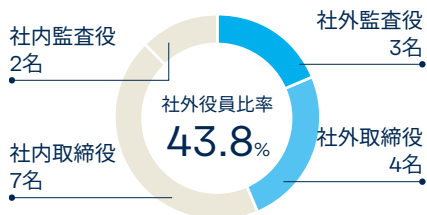
コーポレート・ガバナンス体制図 (2023年3月29日現在)



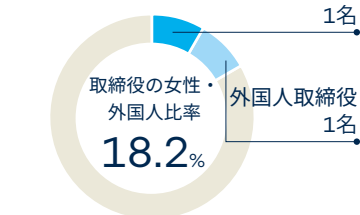
※ 2022年の開催回数

コーポレート・ガバナンス ハイライト

独立性



多様性



出席状況



コーポレート・ガバナンス強化の変遷

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

コーポレート・ガバナンス体制

取締役会

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

2022年度の 主な付議・報告事項

- ▶ 中期経営計画「PASSION 2026」主要施策の進捗状況
- ▶ 政策保有株式の保有意義検証
- ▶ TCFDに基づく気候変動への取り組み
- ▶ 光学用ポリアルフィルム生産設備増設
- ▶ ロシアのウクライナ侵攻による影響

経営諮問委員会

当社は、取締役の指名・報酬等の経営の重要事項に関する意思決定の透明性・公正性・客観性を高め、コーポレート・ガバナンスの一層の強化を図るため、取締役会の諮問機関として、社外役員を中心とする経営諮問委員会を設置しています。経営諮問委員会は原則として年2回開催します。

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

2022年度の 主な審議・報告事項

- ▶ 役員報酬
- ▶ 役員人事
- ▶ 中期経営計画「PASSION 2026」

監査役会・内部監査

監査役は5名とし、うち3名は独立した社外監査役であり、男性4名・女性1名の構成としています。監査役会は原則として月1回開催します。

監査役は、会計監査人と定期的に会合を持ち、監査計画・実施状況・監査内容の報告を受けるとともに、内部監査部門である経営監査本部からは内部監査結果の報告を受けています。また、主要な子会社の監査役を兼任し、適宜子会社監査を実施するとともに、グループ各社の監査役で構成し定期的に開催されるグループ監査役連絡会に出席し、各社の情報を把握しています。

監査役の職務を補助するスタッフとして、監査役スタッフを置いています。

リスク・コンプライアンス委員会

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

➤ P.63

サステナビリティ委員会

2022年1月に従前のCSR委員会を改組し、サステナビリティ委員会を設置しました。社長を委員長とし、経営会議メンバーを軸に構成されています。これにより、サステナビリティ案件に対して、経営レベルで迅速に判断し、タイムリーに対策を立案・実行することで、サステナビリティ推進を強化します。またサステナビリティ委員会は、一連の活動を取締役に報告し、その議論の結果をサステナビリティ推進に反映していきます。

2022年度の主な議題

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

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

取締役会の実効性評価

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

質問票質問事項〈全38問〉

- ▶ 取締役会の構成
- ▶ 取締役会の議題
- ▶ 取締役会の運営
- ▶ 取締役会外の連携・連絡体制など

評価結果の概要

2022年度の実効性評価にかかる総括は次の通りです。

取締役会の規模・多様性等の構成、付議・報告の範囲等の取締役会の議題、開催スケジュールの設定時期・開催頻度・審議時間などの取締役会の運営、取締役に対する追加情報提供・トレーニング機会の提供などの取締役会外の連携・連絡体制等のいずれの点においても、当社の取締役会は適切に機能しており、取締役会の実効性は確保されている。

主なコメント

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

今後に向けた取り組み

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

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

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

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

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

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

※1 当社においては、経営陣幹部を取締役および監査役と定義しています。

社外取締役・社外監査役をサポート体制

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

政策保有株式

当社は、安定的・長期的な事業運営の観点から、取引先等との関係の維持・強化を通じた企業価値の向上に資すると判断される場合に、当該取引先等の株式を保有しています。保有する株式（政策保有株式）については、取締役会において定期的に保有の経済合理性・意義を検証しており、その妥当性が認められない場合には適宜売却し、縮減を図っています。2022年度においては4銘柄の全数売却、2銘柄の一部売却を実施しました。また、2023年2月9日開催の取締役会において、2022年12月末時点で保有するすべての上場政策保有株式について検証した結果、一部の銘柄について売却を進める予定としています。

 [コーポレート・ガバナンス報告書](#)

 [コーポレートガバナンスのポイント](#)

役員報酬制度

基本方針

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

具体的な報酬水準と報酬体系については、専門性のある外部調査機関が行う東京証券取引所プライム市場上場企業等を対象にした役員報酬調査の結果と従業員最上位職の給与を参考にしつつ、社外役員と社外有識者を中心とする経営諮問委員会が、適切な報酬水準・体系であるかを検証・審議した上で、その結果を取締役に答申します。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	<p>取締役賞与金に代わるものとして2006年7月より業績連動型の報酬を導入し、当社の企業価値向上へのインセンティブを強化しました。また、業績向上による業績連動型報酬の増額等に対応するため、2012年6月22日開催の当社第131回定時株主総会において、取締役の報酬額を年額450百万円以内から年額800百万円以内（うち社外取締役分は年額100百万円以内）に改定することが決議されました。なお、社外取締役には業績連動型報酬は支給していません。</p> <p>（算定方法）</p> <p>短期業績インセンティブとして、当年度の親会社株主に帰属する連結当期純利益（業績連動型報酬（賞与）控除前）に0.75/1000を乗じて算出した金額を社長の業績連動型報酬の額とし、これを基準として役位別に定められた指数を乗じて算出した金額を各取締役の業績連動型報酬としています。なお、取締役のうち、事業部門を担当する取締役には担当する事業の業績を一部反映して支給額を決定します。</p>
-----------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

譲渡制限付株式報酬制度	<p>2021年3月25日開催の当社第140回定時株主総会において、社内取締役および執行役員に当社の企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与えるとともに、これらの対象者と株主との一層の価値共有を進めることを目的として、従前のストックオプション制度を廃止し、譲渡制限付株式報酬制度を導入することを決議しました。当制度による取締役に対する譲渡制限付株式報酬は、役位別定額報酬および業績連動型報酬の限度額とは別に年額90百万円を限度額とし、付与する当社普通株式の数は年間60千株を上限としています。なお、社外取締役には譲渡制限付株式報酬は支給していません。また、非居住者の取締役には、譲渡制限付株式報酬に代えて、株価連動型金銭報酬（ファントムストック報酬）を導入しています。</p>
-------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

なお、2021年3月まで導入していたストックオプション制度は廃止したため、今後新たなストックオプションの付与は行いません。ただし、従前のストックオプションを保有する取締役および執行役員が退任時に行うストックオプションの権利行使は、現在ストックオプションを保有する取締役および執行役員が全員退任するまでの期間継続します。

役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数

(2022年度)

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)				対象となる 役員の員数 (名) ^{※4}
		金銭報酬			株式報酬	
		定額報酬	業績連動型 報酬 ^{※1}	その他 ^{※2}		
取締役（うち社外取締役）	536(57)	321(57)	185(-)	1(-)	27(-)	12(4)
監査役（うち社外監査役）	95(37)	95(37)	-	-	-	5(3)

※1 業績連動型報酬は、2022年度の親会社株主に帰属する当期純利益に基づき算定しています。2022年度に目標とした親会社株主に帰属する当期純利益は430億円で、実績は543億円（有価証券報告書記載数字に合わせて億円未満切り捨て）でした。

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

※3 取締役7名分の譲渡制限付株式報酬です。なお、本譲渡制限付株式報酬とは別に、執行役員を兼ねている取締役5名に対する執行役員分の譲渡制限付株式報酬は14百万円です。

※4 上記の支給人員には、2022年3月24日開催の当社第141回定時株主総会の終結の時をもって退任した取締役1名を含んでいます。