

***kuraray***



# Kuraray Report 2021

クラレレポート 2021

# Origin

きのうよりもきょう、  
きょうよりもあしたの世の中が良い方向に変化していくように、  
クラレは化学の力で、いままでにないもの、  
人に真似できないものを創出してきました。  
現在では、世界中の多くの産業や人々の生活の中で、  
クラレの技術や製品・サービスを選んでいただいています。  
私たちはこの事実を誇りに思い、全世界のお客様に心から感謝の意を表します。

クラレが創業当時から大切にしてきたこと、それは新しい世の中と、  
そこに生きる人々のために、常に私たちにできることを考えるという「独創」の精神。  
「世のため人のため、他人(ひと)のやれないことをやる」という使命は、  
絶えることなく引き継いできた私たちの原動力です。

さらなる独自性を追求し、社会と環境に貢献する企業へ。  
そして、さらに成長し続ける企業をめざして。  
クラレはすでに次の一步を踏み出しています。

## CONTENTS

### カバーストーリー

- 03 クラレグループの軌跡
- 05 軌跡に裏打ちされた強み
- 07 クラレグループが目指すもの
- 09 財務・非財務ハイライト

### 成長戦略

- 11 トップステートメント
- 15 ステークホルダーの皆様へ
- 17 前中期経営計画『PROUD 2020』の振り返り
- 18 Business Overview
- 20 2021年度経営計画
- 21 キーパーソンに聞く

### 価値創造のための基盤

- 27 コーポレート・ガバナンス
- 35 サステナビリティ・マネジメント
- 39 持続的成長を支える資本の高度化
- 39 技術開発力
- 41 人材
- 44 安全
- 46 環境
- 48 信頼
- 51 会社データ

## 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。

#### 編集方針

クラレグループは、株主・投資家の皆様をはじめとする全てのステークホルダーに、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くことを目的に、2018年からクラレレポートを発行しています。

クラレレポート2021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/report2021/guidelines>)

また国際統合報告評議会 (IIRC) の国際統合報告フレームワークや、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」(価値協創ガイダンス)などを参考に、財務情報に加えて企業価値に影響を与える重要な非財務情報を簡潔にまとめた編集としています。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。

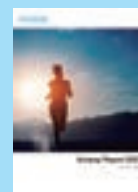
【報告対象期間】2020年1月1日～2020年12月31日

(一部、2021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  
本レポート中、〈〉表記はクラレグループ製品の登録商標です。

#### 情報開示メディアの構成

##### 統合報告



統合報告書

##### IR情報詳細

投資家の皆様へ

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



##### サステナビリティ情報詳細

サステナビリティ報告

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

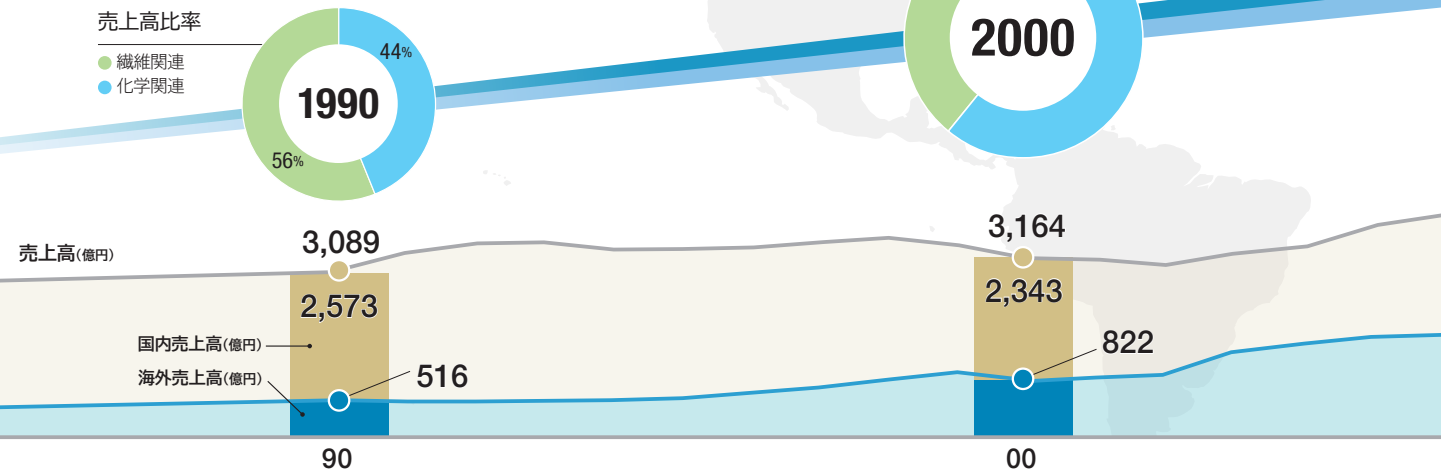


# クラレグループの軌跡

— 事業構造の転換を経てスペシャリティ化学企業へ —

クラレは当時の先端技術であった人造絹糸レーヨンの企業化を目的に1926年に設立され、繊維を中心に事業を展開してきました。その後、繊維産業が日本から海外にシフトするなど事業環境の変化に伴い、繊維で培った高分子化学・合成化学の独自技術をベースに、世界で競争力を持つビニルアセテート関連事業など化学分野で拡大を続け、事業ポートフォリオの強化を進めてきました。

## 売上高比率の推移



## 1926年

レーヨンの事業化を目指して設立

## ~1980年

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、機能樹脂〈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年

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。

## 主要事業の主な変遷

### 化学品・樹脂・その他

1958 ポパール事業化  
1961 ポパールフィルム事業化

1960 メタクリル樹脂事業化

1965 活性炭事業化

1972 〈エパール〉事業化

1986 〈エパール〉エパールカンパニー・オブ・アメリカ生産開始

1972 イソプレンケミカル事業化

1990 熱可塑性エラストマー〈セプトン〉事業化

1978 歯科材料事業化

### 繊維

1928 レーヨン事業化

1950 ビニロン事業化

1960 日本バルクロ株式会社〈マジックテープ〉事業化

1964 クラレが日本バルクロ株式会社に資本参加

1964 〈クラリーノ〉事業化

1969 ポリエステルフィラメント〈クラベラ〉事業化

1983 セメント補強用ビニロン短繊維事業化

1989 成型面ファスナー〈マジロック〉生産開始

1972 乾式不織布〈クラフレックス〉生産開始

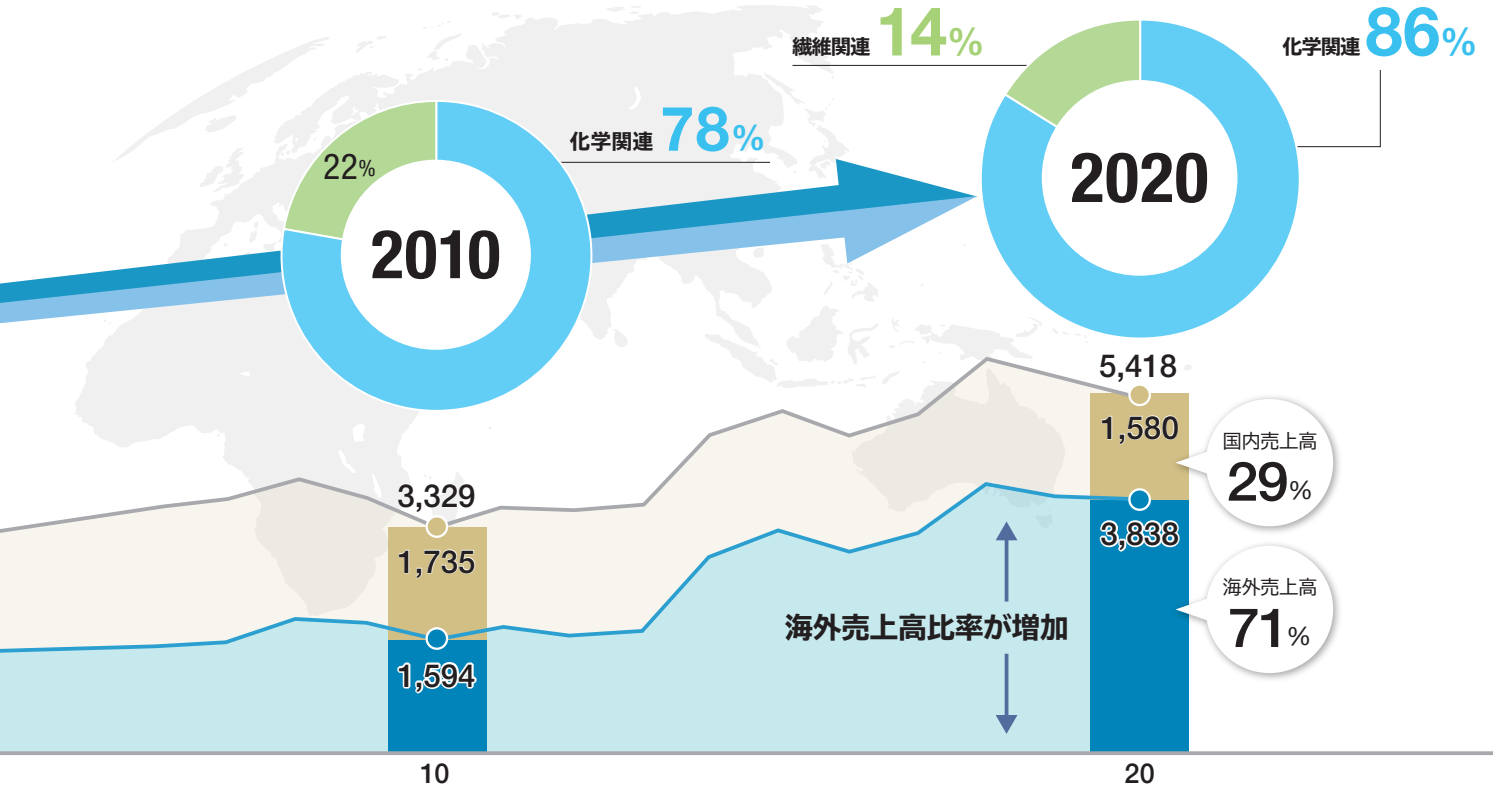
1989 メルトブローン不織布生産開始

1990 高強カポリアリレート繊維〈ベクトラン〉事業化



ポートフォリオの変化

# 「繊維」から「化学」へ



## ～2000年

### 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を増やし、現地での生産体制を構築しました。

## ～2010年

### 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。

## 2011年～

### 新たな事業ポートフォリオへの挑戦

1999 PVA樹脂シンガポール生産開始

2001 クラリアント社PVA、PVB樹脂事業買収  
2004 HTトロボラスト社 (PVBフィルム) 買収

2012 モノソル社 (水溶性ポリアルフィルム) 買収  
2014 デュボン社VAM、PVA、PVB樹脂・フィルム事業買収  
2016 PVA樹脂米国新プラント生産開始

2005 メタクリル樹脂シート可楽麗亜克力(張家港)有限公司生産開始

2005 可楽麗化学(寧夏)環境化工有限公司(活性炭)生産開始

2017 クラレケミカル株式会社(活性炭)を吸収合併  
2018 カルゴン・カーボン社(活性炭)買収  
2019 可楽麗化学(寧夏)環境化工有限公司(活性炭)操業停止

1999 〈エパール〉エパールヨーロッパ生産開始

2002 〈セプトン〉セプトンカンパニー・オブ・アメリカ生産開始

2015 プランティック社(バイオマス由来のガスバリア材)買収

1999 耐熱性ポリアミド樹脂〈ジェネスタ〉事業化

2002 〈セプトン〉セプトンカンパニー・オブ・アメリカ生産開始

2018 エラストマー、〈ジェネスタ〉、イソプレネミカルタイ工場投資決定

1996 液晶ポリマーフィルム〈ベクスター〉生産開始

2012 クラレノリタケデンタル株式会社を設立

1998 新規PVA系繊維〈クラロンK-II〉事業化

2001 レーヨン事業撤退

2018 ビニロンVIP (新プロセス) 生産開始

2004 ファスニング事業をマジックテープ株式会社(現 クラレファスニング株式会社)に移管

2005 〈クラリーノ〉禾欣可楽麗超繊維(嘉興)有限公司生産開始

2002 〈クラベラ〉衣料用テキスタイル事業をクラレトレーディング株式会社へ移管

2005 不織布事業をクラフレックス株式会社(現クラレクラフレックス株式会社)に移管

2020 メルトブローン不織布生産設備増設

# Present

## 軌跡に裏打ちされた強み

— 独創的な技術から生み出す世界シェアNo.1製品※ —

※当社調べ

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。国産技術による初の合成繊維ビニロンを世界に先駆けて事業化したのをはじめ、ビニロンの原料樹脂であるポバール樹脂、液晶ディスプレイに欠かせないポバールフィルム、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、皆様におなじみの製品も展開しています。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、グループ全体の半分以上に達しています。

### 見えない資産



#### 独自性の高い技術・ノウハウの蓄積

90年以上におよぶ歴史の中で培った知見と独自技術、事業化ノウハウを蓄積しています。



#### 開発を通じて獲得された特定市場分野の情報

製品開発・市場開発で得られた情報は、新製品開発にも活かされています。



#### お客様との信頼関係

お客様から要求される世界トップレベルの高い性能・品質基準を満たし、厚い信頼を得ています。



#### 専門分野に精通した質の高い人材

高度な専門知識と独自技術で、社会課題の解決に貢献したいと考えています。

### コアコンピタンス

「世のため人のため、  
他人(ひと)のやれない  
ことをやる」

独創性の高い  
技術力

アプリケーション  
開発力

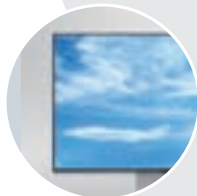
# クラレグループの世界シェアNo.1製品※

※当社調べ



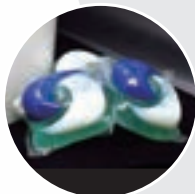
## ポバール樹脂 (中国を除く)

合成繊維ビニロンの原料樹脂として工業化されたポバール樹脂は、水溶性・造膜性・接着性・乳化性・耐油性・耐薬品性などの特性を持ち、紙加工剤、接着剤や塩化ビニル樹脂の重合安定剤などのさまざまな用途で使用されています。



## 光学用ポバールフィルム

薄型テレビをはじめ、パソコンモニター、タブレット端末、スマートフォンなどの液晶ディスプレイに欠かせない偏光フィルムのベースフィルムとして使用されています。



## 水溶性ポバールフィルム

水溶性ポバールフィルムは洗剤（洗濯用および食洗器用）、農薬などの薬剤、化粧品などの個包装用フィルムとして使用されています。フィルムは水中で完全に溶け、環境負荷が低い素材であるためマイクロプラスチックのように環境を汚染しません。



## 〈エバール〉EVOH樹脂

プラスチックの中で最高レベルのガスバリア性（気体を通さない性質）を持つ樹脂です。酸素を遮断し内容物の劣化を防ぐため、食品包装材として普及しています。また、ガソリンの揮発を防ぐため、自動車のガソリンタンクにも使用されています。さらに、大型冷蔵庫の真空断熱板にも採用され、省エネに貢献するなど、用途を拡大しています。



## ビニロン/〈クラロンK-II〉PVA繊維

高強力・低伸度・親水性などのユニークな機能を持つ合成繊維ビニロンは、アスベスト（石綿）代替のセメント補強材・乾電池のセパレーターなど産業資材分野に展開。また新たな生産技術から生まれた〈クラロンK-II〉は、水溶性や高強力の機能を持つ新しい繊維です。



## イソプレンケミカル

安全性が高く、取り扱い性に優れた洗浄剤（ソルフィット）をはじめ、独自の合成技術を生かしたジオール、香粧品、医薬・農薬中間体などを展開しています。

\*合成法イソプレンから派生したオンリーワン製品群（〈ソルフィット〉、MPD他）



## 〈ジェネスタ〉耐熱性ポリアミド樹脂

独自の技術から生まれた耐熱性ポリアミド樹脂。低吸水性・耐熱性・耐薬品性・摺動性に優れており、スマートフォンやパソコンなどの電子部品、LED反射板用途や、自動車分野にも使用されています。



## 活性炭

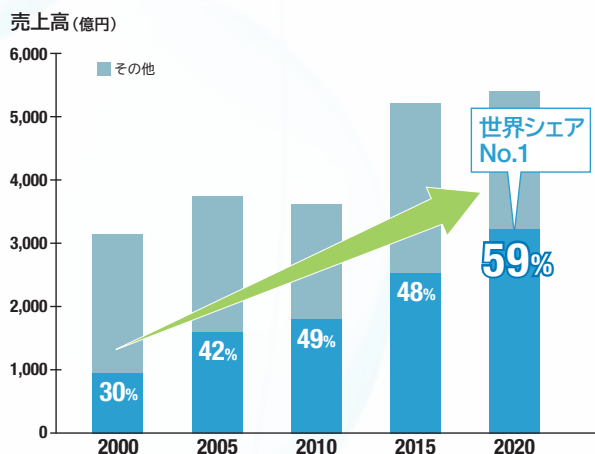
ヤシ殻や瀝青炭などの炭素物質を、ガスや薬品と高温で反応させて作る炭素材料で、微細孔（直径10~200Å 10Å=1nm）を備えています。活性炭の微細孔は炭素内部に網目状に構成されているため、微細孔の壁は大きな表面積（500~2,500m<sup>2</sup>/g）となります。そして、その微細孔の毛管現象によりさまざまな物質を吸着します。



## 〈ベクトラン〉高強力ポリアリレート繊維

同一重量のスチールの約7倍の引張り強度に加え、耐摩耗性、耐屈曲疲労性、耐薬品性などの特性を備えており、航空宇宙・複合材・電子部品・ロープ・スポーツ用品などの用途で採用されています。

## 多種多様な ナンバーワン製品



世界シェアNo.1製品※の売上高は  
2020年度でクラレグループ全体の  
59%となりました。

※当社調べ

# Future

## クラレグループが目指すもの

### — 価値創造プロセス —

クラレグループは「ものづくり」に携わる企業として、優れた製品・サービスの提供を通じて経済的・社会的な

## クラレグループの事業活動

### インプット

#### 財務資本

##### 健全な財務基盤

- 純資産 **5,155** 億円
- 自己資本比率 **47.4** %

#### 知的資本

##### 素材から加工までの幅広い基盤技術

- 研究開発費 **206** 億円

#### 人的資本

##### 人材のダイバーシティ

- 連結従業員数 **11,219** 名
- 外国人従業員比率 **39.0** %
- 女性従業員比率 **18.5** %
- 女性管理職比率 **7.9** %

#### 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

##### お客様からの信頼・地域からの信頼

### マテリアリティ

詳細はP35へ

自然環境の向上



生活環境の向上



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



## 社会が抱える課題

- 地球温暖化
- 水資源の枯渇
- 食糧危機



価値を創造しています。

## クラレグループの使命

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—

### 経営資源の活用による持続的成長

## クラレグループの戦略

詳細はP20へ

### 長期ビジョン『Kuraray Vision 2026』

ありたい姿

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

基本方針

競争優位の追求

既存事業の競争力を  
更に強化する

新たな事業領域の拡大

事業ポートフォリオの拡充、  
領域の拡大を行う

グループ総合力強化

ビジョン実現を支えるグローバル事業基盤を  
構築する

コロナ禍に  
おける  
安全操業と  
着実な業務  
の遂行

2021年度  
経営計画

次期中期経営  
計画策定の  
推進

…など

## アウトカム

〈エパール〉

食品包装材  
(長期保存・賞味期限延長)

〈PLANTIC〉

バイオマス由来のガス  
バリア材  
(長期保存・賞味期限延長)



フードロス削減に貢献

活性炭

浄水・排水処理、空気浄化

水処理膜

浄水・排水処理

〈クラゲール〉

排水処理



水と大気の浄化・資源の持続的可能性に貢献

〈エパール〉

樹脂製ガソリンタンク

〈ジェネスタ〉

自動車部材金属代替



自動車の軽量化による燃費向上に貢献

PVBフィルム

合わせガラス用中間膜

液状ゴム

高性能自動車用タイヤ

ビニロン

セメント・コンクリート  
補強



安全に貢献

### 社会のサステナビリティに貢献

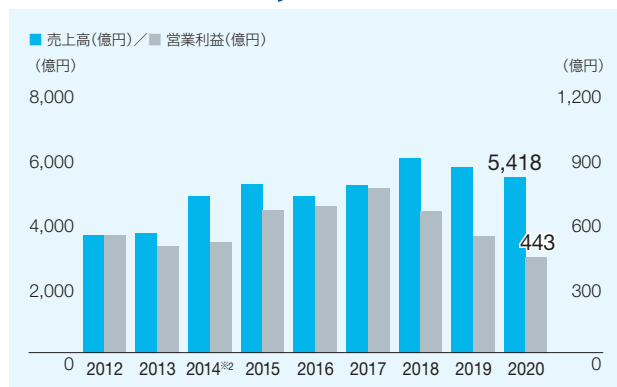
# Results

## 財務・非財務ハイライト

### 財務関連データ

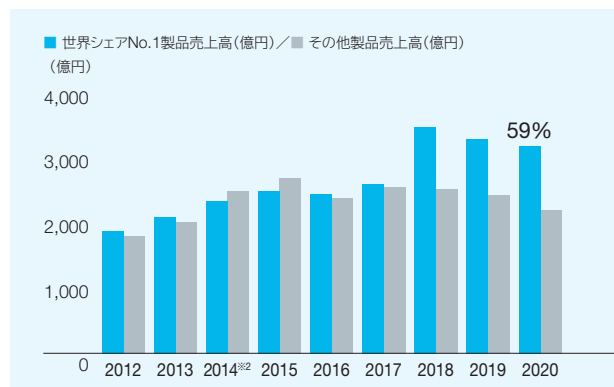
#### 売上高・営業利益

売上高 **5,418**億円  
営業利益 **443**億円



#### 世界シェアNo.1<sup>※1</sup>製品売上高比率

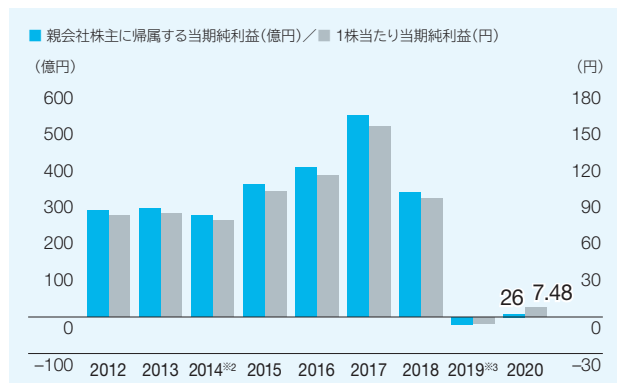
世界シェアNo.1製品売上高比率 **59%**



※1 当社調べ

#### 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

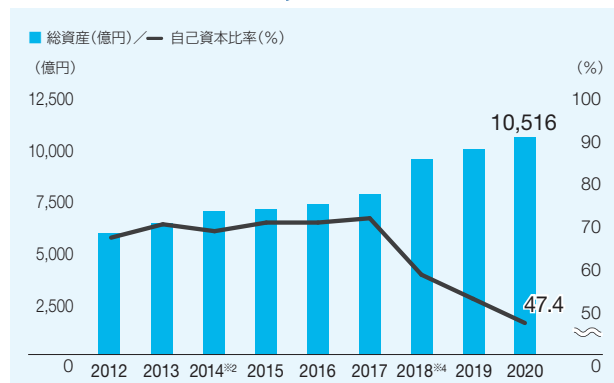
親会社株主に帰属する当期純利益 **26**億円  
1株当たり当期純利益 **7.48**円



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

#### 総資産・自己資本比率

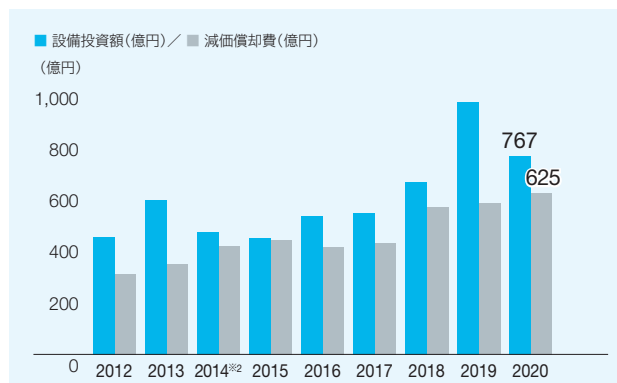
総資産 **10,516**億円  
自己資本比率 **47.4%**



※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。

#### 設備投資額<sup>※5</sup>・減価償却費

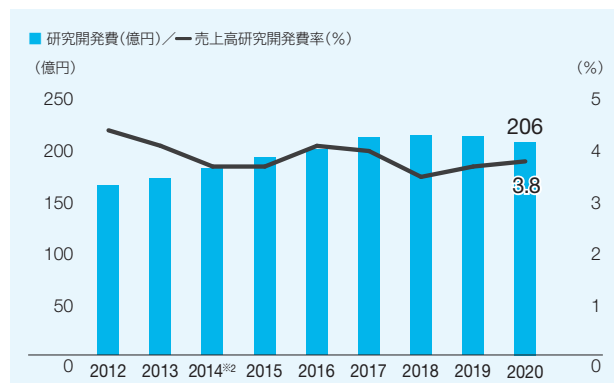
設備投資額 **767**億円  
減価償却費 **625**億円



※5 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

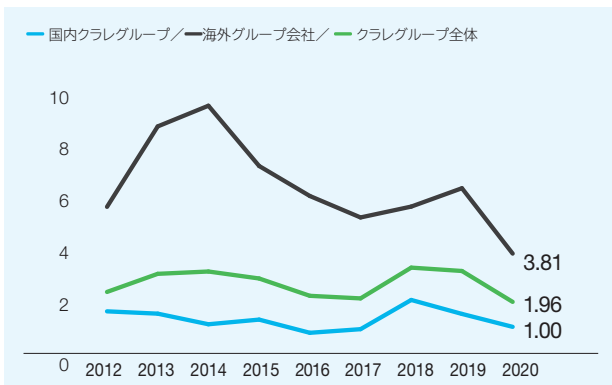
研究開発費 **206**億円  
売上高研究開発費率 **3.8%**



## 非財務関連データ

### ① 全労働災害度数率<sup>※6</sup>

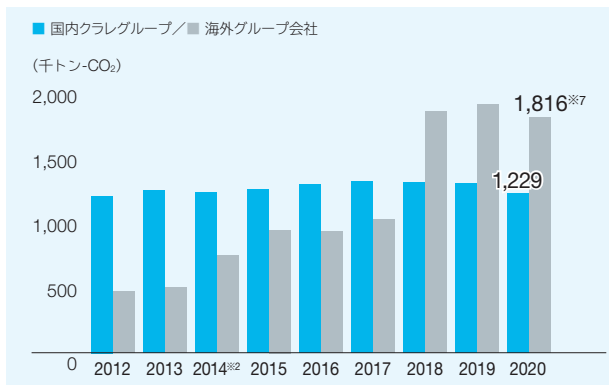
国内クラレグループ 海外グループ会社 クラレグループ全体  
**1.00** **3.81** **1.96**



※6 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件数

### ② GHG排出量

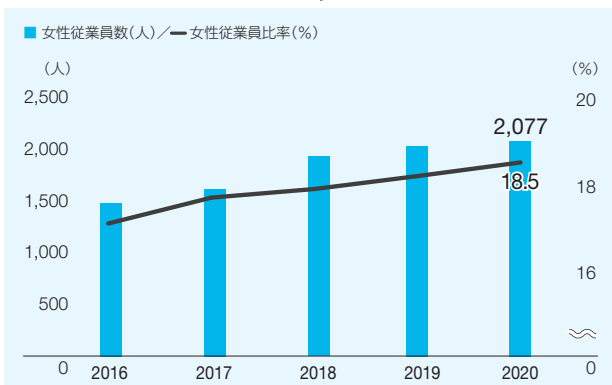
国内クラレグループ 海外グループ会社  
**1,229**千トン-CO<sub>2</sub> **1,816**千トン-CO<sub>2</sub>



※7 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。

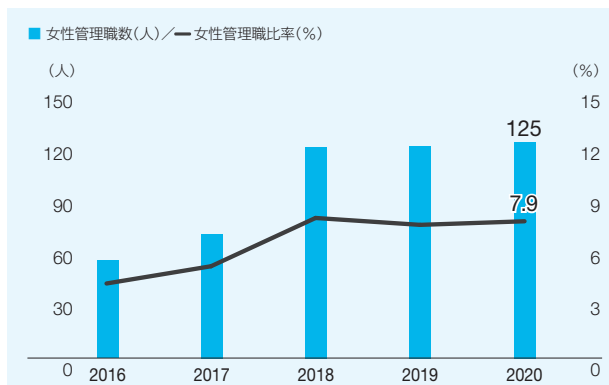
### ③ 女性従業員数・女性従業員比率

女性従業員数 女性従業員比率  
**2,077人** **18.5%**



### ④ 女性管理職数・女性管理職比率

女性管理職数 女性管理職比率  
**125人** **7.9%**



## 非財務POINT解説

#### ① 全労働災害度数率

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考えています。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、仕事をすすめる上での「当たり前」のこととして安全行動・確認を定着させるために、さまざまな取り組みを推進しています。

#### ② GHG排出量

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、それらが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ものづくりを通じて、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。

#### ③ 女性従業員数・女性従業員比率 ④ 女性管理職数・女性管理職比率

クラレグループでは多様な人材の能力を最大限に活かし、組織力の向上を目指しています。女性活躍の観点では、女性社員の採用と職域の拡大、職場への定着の3点を重点的な課題として、さまざまな取り組みを行っています。

※2 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1月～12月の実績に補正したものです。

## 持続的に成長する スペシャリティ化学企業を目指し、 社会との価値共創を実現

代表取締役社長

川原 仁

### 社長就任にあたって

2021年1月に前社長より経営の舵取りを引き継ぎました。社長就任にあたり、まずは、当社の企業ステートメントの行動原則に掲げた「安全はすべての礎」の言葉に込められた意味を、グループ社員全員があらためて咀嚼することで、安全で、安心して働ける会社であることを目指します。その上で全世界のクラレグループ社員のポテンシャルを最大限に発揮することで、活力と創造力のみならず元気な企業体として、持続可能な社会の実現に貢献できるよう全力で取り組んでまいります。

クラレグループは創業以来、技術開発力を背景に独創的なものづくりを追求しながら、市場を開拓し、世の中に価値を提供し続けることで発展を遂げてきました。その原点のひとつと言えるのが、1950年に世界で初めて事業化に成功し、昨年70周年を迎えた合成繊維ビニロンです。当時、他社が手がけようとしていたナイロン、ポリエステルや当社が生産していたレーヨンも、原料を海外に頼らざるを得ないため収益が不安定でした。高品質で、安定した収益をもたらす製品を作るには、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。そうした強い信念を持っていた第二代社長大原総一郎は、国産の原料から作る事の出来るポパールに目をつけ、ポパールからビニロンまでを一貫して製造する技術を確認させたのです。

ビニロンの量産化には、技術面以外でも、大変な

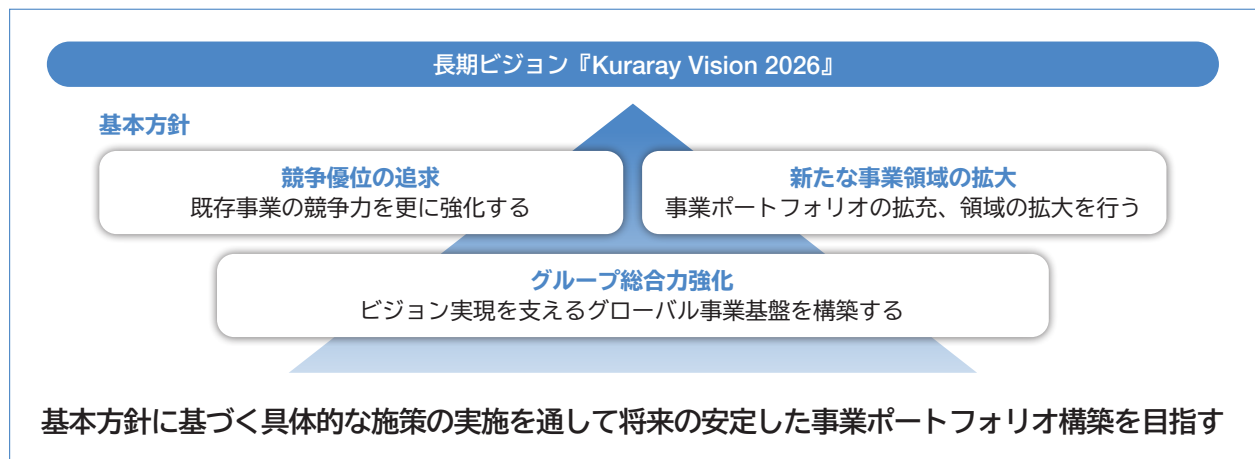
苦労がありました。当時、資本金の約6倍もの資金調達が必要でしたが、どの銀行も融資に二の足を踏む中、総一郎自らが日銀総裁に直談判して、何とか協調融資を取りつけました。また、通産省(当時)からは、「繊維会社は繊維だけをつくればいいので、原料の化学製品の製造までやる必要はない」と言われましたが、総一郎は、良い製品をつくるためには良質な原料を自社で製造する必要があることを粘り強く説き、通産省の了承を得ることに成功しました。こうして、国産初の合成繊維の工業化に成功しました。

その後、この「原料からの技術開発・生産」で培った高分子化学・合成化学の技術をベースに、繊維から化学へ業態を変え、オリジナリティにこだわり、事業を拡大させてきた結果、多くの世界No.1シェアの事業を生み出しました。今日ではグループ全体の売上高に占める世界No.1シェア事業の売上高比率は59%まで拡大し、クラレグループの競争優位を支える原動力となっています。私たちは、企業ステートメントに「世のため人のため、他人(ひと)のやれないことをやる」というミッションを掲げています。創業者である大原孫三郎、第二代社長の大原総一郎の思いを表現したこの言葉は、クラレが培ってきた独創性とチャレンジ精神の根幹であり、社会に対する価値創造のコミットメントです。今後も、その思いをグループ全体で共有し、事業活動を通じた社会的課題の解決など、社会との共創を図ってまいります。

## 長期ビジョンが目指す方向性

クラレグループは「世のため人のため、他人(ひと)のやれないことをやる」という使命に基づき、創立100周年となる2026年に向けた長期ビジョン『Kuraray Vision 2026』を策定しています。ありたい姿である「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」を目指し、

社会との価値共創を図りながら、他社と一味違うスペシャリティ製品およびサービスを世界に提供する企業であり続けます。長期ビジョン『Kuraray Vision 2026』においては、ありたい姿の実現に向け以下3つの基本方針を定めています。



コロナ禍を契機に、今まで当たり前と思われていた常識も大きく変わりました。新しい生活様式や従来にないビジネス、これまで気づかなかった新しい価値観が登場しています。特にデジタルシフトや環境意識の高まりは不可逆的であり、かつ加速しています。当社もデジタル戦略を推進していくと同時に、通信市場における5Gの普及、モビリティのEV化といった市場の広

がり成長機会として取り込んでいきます。一方、当社は素材メーカーであり、産業構造のパラダイムが大きくシフトしようとも、人々の生活に不可欠な製品、技術を提供する立場としてその重要性は不変であると考えます。身の回りから地球規模にいたるまで、新たに出現するさまざまな課題・問題の解決に、化学の力で貢献する機会がますます増えてくると考えています。

## 2021年度の重点経営課題と次期中期経営計画に向けて

2021年度はCOVID-19感染拡大による世界的な経済規模縮小の影響からの立て直しを図ると同時に、

以下の重要施策の実行を通して競争優位の強化を図っていきます。

- 1 イソプレンのタイ新工場建設の着実な推進
- 2 環境ソリューション事業の拡大と統合シナジーの加速
- 3 ビニルアセテート関連事業のより一層の拡大
- 4 業務プロセス改革、事業戦略の加速を目的とした全社的なデジタル戦略の推進

競争優位を強化し、次期中期経営計画につなげる

2022年から始まる次期中期経営計画策定に向けては、これまでとは異なる新しい取り組みとして、「クラレグループが組織横断的かつグローバルな視点で取り組むべき重要テーマ」として「イノベーション」、「サステナビリティ」、「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」の4つを選定し、グローバルなメンバーを集めたテーマごとのワークショップ(以下、WS)を結成し、議論と検討を進めています。タテ軸の組織として各事業部や本部、グループ各社が策定する計画に、これらのWSでの活動をヨコ軸として、それぞれのWS内で掘り下げた検討内容を

を織り込み、全社が有機的に繋がった形として、次期中期経営計画が策定され実行されることを目指しています。

当社は株主に対する利益配分を経営の重要課題と位置付け、持続的な業績向上を通じた利益配分の増加を基本方針とし、『PROUD 2020』期間中においては、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円以上としていました。2021年度については『PROUD 2020』期間の方針を踏襲します。

## サステナビリティ経営の推進による持続的成長

持続可能な社会の実現に向けて企業の果たすべき役割は日増しに高まっています。クラレグループは「世のため人のため、他人(ひと)のやれないことをやる」という使命に則り、自然環境や生活環境の向上に貢献する事業を展開してきましたが、今日、改めて世の中が直面している課題に対し具体的な解決策を提示し実行できるのか問われています。

世の中が直面する課題としてクローズアップされているものに気候変動対策があります。昨年の日本に続き、米国も政権交代するやいなやパリ協定に復帰し、2050年のカーボンニュートラルを公言したことで世界の足並みが揃いつつあります。またCOVID-19拡大による景気低迷への刺激策として世界の国々や地域がグリーンリカバリーを掲げ、脱炭素化の施策を次々と打ち出しています。

こうした中、クラレグループは長期的な環境変化を見据えた上で、次期中期経営計画期間中だけでなく、その先に何をすべきか、前述の職務内容も異なり、多様な経験や視点をもつグローバルメンバーで構成した「サステナビリティ・ワークショップ」を中心に議論を進めています。

気候変動に対する施策は、リスクと機会の両面に着目し、自社での温室効果ガス排出量の削減と、削減に貢献する製品や事業の拡大を両輪に検討を進めます。これまで環境に優しいプロセスにより自らの生産活動において環境負荷を低減するだけでなく、お客様での製造過程や、お客様の製品が最終製品と

して流通・使用される段階での環境負荷低減に貢献してまいりましたが、次期中期経営計画ではこれらについてより踏み込んだ定量目標を策定し、その実現に挑戦していきます。温室効果ガス排出量の削減に貢献する製品や事業の拡大については、2019年度に国内外の全事業部長が参画し改定したマテリアリティ(社会が解決を望む課題のうち、自社に関わる重要課題のこと)を軸に事業計画および開発計画を策定すべく準備を進めています。

これらの取り組みはクラレグループだけで実現できるものではありません。サプライチェーンを通じて取引先やお客様と力を合わせて循環型経済(サーキュラーエコノミー)に資する事業活動を目指すことが、気候変動対策のみならず、マイクロプラスチック・海洋プラスチック問題の解決にも繋がります。このように次期中期経営計画では化学メーカーが直面する課題を総合的に捉え、解決策の立案と実行を進めます。

なお、当社は2020年11月に気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)提言に賛同しました。今後、TCFD提言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、指標と目標の開示を順次充実していきます。2021年度は関連部署でTCFD推進チームを立ち上げ、気候関連リスクの重要性評価と主要な事業の気候関連リスクと機会の評価に取り組みます。

クラレグループには全世界に11,000名を超える社員がいます。グループが持続的な成長を目指す上で、



社員の英知を結集し、新しいイノベーションを起こすことが不可欠です。さまざまな国籍・背景を持つ多様な人材がそのポテンシャルを最大限に発揮できるよう、2020年度にはクラレグループのグローバル人事ポリシーを改定しました。次期中期経営計画では、クラレグループの持続的な成長を支える人材を、中長期戦略に基づき確保・育成できるグローバルな体制を構築します。コロナ禍で働き方も大きく変わりました。新しい働き方でできることできないことを見極めた上で、そのメリットを生かし、かつ成果が正しく評価される仕組みを整備し、生産性と働きやすさの両立を目指します。安心・安全な職場、かつ、活力と創造力のみなぎる企業体に集うクラレグループの全社員が、持続可能な社会の実現に貢献できるよう全力で取り組んでまいります。

2018年5月のKuraray America, Inc.のエバール工場において発生した火災事故ではステークホルダーの皆様にご心配をおかけしております。二度とこのような事故をおこさないため、「安全はすべての礎」を肝に銘じ、2019年度より本社主導で海外主要化学プラントの安全監査を実施し、安全対策の見直し・強化を図っています。2020年度は引き続き欧州2工場、米国2工場の安全監査を実施し、2019年度に抽出された課題の改善状況の確認とともに、新たな課

題を抽出しました。2021年度も課題への対処とともに、プラントにおける安全に関する設備面の強化、および管理システムやマニュアル見直し・改善、社員教育の充実などソフト面の強化に取り組んでまいります。

[詳細はP45へ](#)

また当社は、過去の独占禁止法違反を受け、独占禁止法の遵守を経営の最重要課題の一つとして、再発防止に向けた諸施策に全力で取り組んできました。2020年度には実効性のあるグローバルな独占禁止法遵守体制を確立するため、全世界のクラレグループ各社を対象に、関連諸規定の整備、役員および従業員に対する教育・研修、事業毎のリスクアセスメント、入札参加事業の監査等を実施しました。2021年度以降につきましても、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、独占禁止法遵守の徹底に取り組めます。加えて、全社員のコンプライアンス意識の向上により、安心な職場を築いてまいります。

[詳細はP49へ](#)

クラレグループは独自の技術に新たな要素を取り込み、社会課題や環境問題の解決を通して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グループ」であり続けることを目指していきます。

## ステークホルダーの皆様へ



### 社長交代・新経営体制発足の背景

クラレグループは2026年に創立100周年を迎えます。2021年は、創立100周年に向けた新たな中期経営計画を策定する年となりますが、構想段階から新しいリーダーのもとで推進することが望ましいと考え、本年1月に川原仁にバトンを渡しました。

私は2015年1月の社長就任時より、社長としての在任期間は6年±1年と考え、私が考える経営課題に取り組むと同時に、後継者の育成、人事を進めてきました。複数の後継者候補の中から、経営諮問委員会の助言を受けながら候補者を絞り込み、最終的に

川原仁が選出されました。苦しい局面でも逃げずに真摯に取り組む責任感の強さやどんな時にも明るさを失わない性格など、本人が持っている優れた資質に加え、数々の事業における国内外での幅広い経験と、経営企画部門で培った全社視点での深い考察力を有していることが選出された大きな理由です。

私は今後、代表権のない取締役会長として経営の監督・監視に力点を置いて、クラレグループがより良き企業グループとなるよう、尽力して行く所存です。

### 6年間の在任期間を振り返って

私が社長に就任した2015年は、中期経営計画「GS-STEP」（2017年度までの3か年）の初年度でした。前年に米国デュポン社から買収したビニルアセテート関連事業の統合とシナジー創出、バイオマス由来のバリア材事業を展開する豪州プランティック社の買収、そして当社子会社の活性炭製造販売会社であるクラレケミカルの吸収合併など重要施策の成果を結実させることで、「GS-STEP」最終年度であ

る2017年度は業績目標には届かなかったものの、期間中の売上高、営業利益は3期連続で過去最高を更新しました。

2018年度から2020年度までの中期経営計画『PROUD 2020』では、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、環境への貢献を経営戦略とし、ビニルアセテート関連事業に次ぐ柱の育成として世界最大の活性炭メーカーであるカル



# 新しいトップにバトンを繋ぎ、 次の時代へ

取締役会長

伊藤 正明

ゴン・カーボン社の買収と統合を進めるとともに、同事業のさらなる拡大を目指して米国および欧州での設備増強を決定しました。またイソプレン関連事業ではタイ新工場の建設投資を決定し、工事を進めています。さらに、光学用ポパールフィルムの設備増強や水溶性ポパールフィルムの米国既存工場増強と欧州新工場建設の決定など、成長に向けた施策を着実に実行し、将来の安定したポートフォリオ構築への取り組みを行いました。

しかしながら、各事業や研究開発における新規開発テーマ実現と業績貢献の遅れ、米国子会社の火災事故の影響による販売減少に加え、計画最終年度の

2020年度にはCOVID-19の世界的な感染拡大により経済活動が停滞し、多くの産業で需要が減退した結果、最終年度は業績目標に対して大きく未達となりました。米国子会社での火災事故に関しては、「安全はすべての礎」という言葉を企業ステートメントの行動原則として掲げ、グループ全社で安全活動に積極的に取り組んで来たにもかかわらず、外部作業員の方々が負傷するという火災事故を発生してしまい、悔しく残念な思いでいっぱいです。このような事故を二度と起こさないよう、マネジメントシステムの改善、教育・訓練の充実とリスクアセスメントの徹底を本社主導で実施しています。

## 【ステークホルダーの皆様とともに

2021年は次期中期経営計画をしっかりと議論して策定する重要な年となります。新しい経営体制のもと、『PROUD 2020』で投資決定したイソプレンのタイ新工場建設の着実な推進、環境ソリューション事業におけるカルゴン・カーボン社との統合シナジーの加速・拡大や、ビニルアセテート関連事業のより一層の強化を行います。加えて、新規事業の創出など

経営の諸課題に対し、総力をあげて対処していきます。私は取締役会長として、クラレグループの中長期的な成長の実現をサポートし、ステークホルダーの皆さまのご期待に応えてまいります。

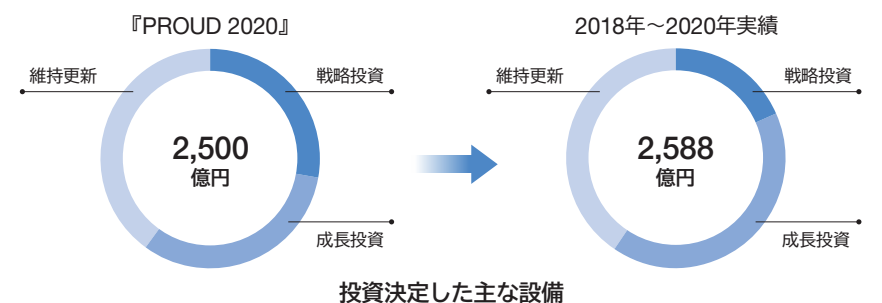
今後とも、クラレグループに対し、倍旧のご支援を賜りますようよろしくお願い申し上げます。

# 前中期経営計画『PROUD 2020』の振り返り

## 4つの経営戦略と主な経営課題の進捗

競争優位の追求	<p><b>コア事業、新事業の成長を目指した継続的な設備投資</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 光学用ポパールフィルム、水溶性ポパールフィルムやアイオノマーシート〈セントリグラス〉などで設備投資を実施し、コア事業の利益拡大に貢献</li> </ul>
新たな事業領域の拡大	<p><b>イソプレン：タイププロジェクトの推進による事業拡大</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ コロナ禍で若干の遅れも2022年後半稼働予定</li> <li>▶ 〈ジェネスタ〉ではグローバルな販売体制を構築(9か国12拠点)</li> </ul> <p><b>炭素材料事業：カルゴン・カーボン社買収の早期シナジー発現</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 販売・コスト面でのシナジーを発現。さらなる事業拡大を目指し、欧米に新設備導入を決定</li> </ul>
グループ総合力強化	<p><b>グローバル経営基盤の構築</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ ガバナンス強化の一環として、グローバルITシステムを構築し、運用を開始</li> </ul>
環境への貢献	<p><b>環境への貢献</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 自然環境に貢献：活性炭</li> <li>▶ 生活の質(QOL)向上に貢献：〈エパール〉、バイオ由来の〈Plantic〉</li> </ul>

### 設備投資の実施状況

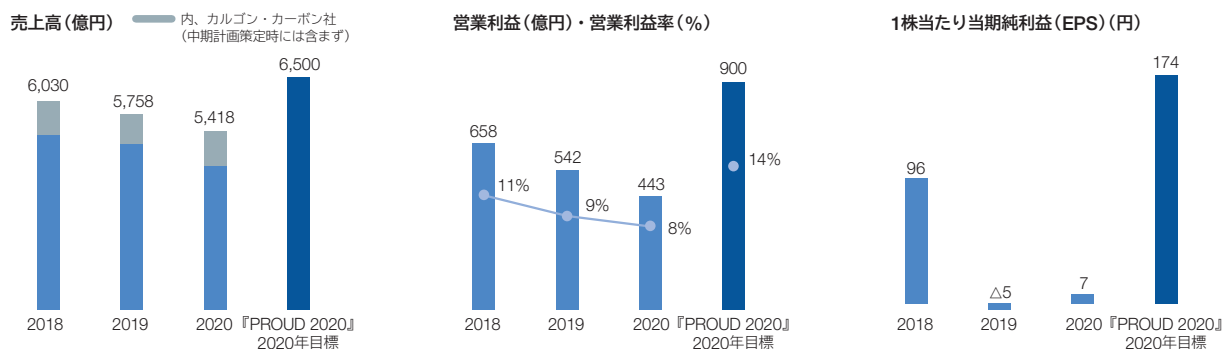


### M&Aの実施状況

2018年3月、世界最大の活性炭メーカー、カルゴン・カーボン社を買収  
買収金額：1,093百万USD

### 業績の振り返り

多くの事業で新製品・新興国での販売拡大が遅れたことや、エパール米国工場火災事故の影響、COVID-19感染拡大による景気後退を受け、売上高、営業利益とも目標に達せず



株主還元基本方針：総還元性向35%以上、1株当たり配当金40円以上

2020年度	1株当たり年間配当金 <b>40円</b> (中間：21円、期末：19円)
2019年度	1株当たり年間配当金 <b>42円</b> (中間：20円、期末：22円)
2018年度	1株当たり年間配当金 <b>42円</b> (中間：20円、期末：22円)

# Business Overview

セグメント名

主な製品

ビニルアセテート



〈クラレポパール〉(エルパノール)(ポパール樹脂)



紙・繊維加工材、接着剤、塩化ビニル樹脂重合安定剤等

〈トロシフォル〉(PVBフィルム/アイオノマーシート)



合わせガラス用中間膜

光学用ポパールフィルム



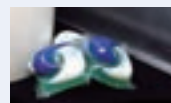
液晶ディスプレイ向け偏光板等

〈エパール〉(EVOH樹脂)



食品包装材、自動車用ガソリンタンク、防汚壁紙、真空断熱板等

水溶性ポパールフィルム



個包装洗剤等

〈プランティック〉(バイオマス由来のガスバリア材)



食品包装材

イソプレン



イソプレンケミカル



洗剤、化粧品、医薬・農業中間体等

\*合成法イソプレンから派生したオノリーフン製品群(ノルフィット、MPD他)

〈クラリティ〉(アクリル系熱可塑性エラストマー)



粘接着、成形材料等

〈セプトン〉(熱可塑性エラストマー)



ゴム製品代替、自動車部品、筆記具、玩具、スポーツ用品等

〈ジェネスタ〉(耐熱性ポリアミド樹脂)



スマートフォン・パソコン向け電子部品、LED反射板、自動車部品等

液状ゴム



自動車タイヤ添加剤

機能材料



メタクリル樹脂



液晶ディスプレイ用導光体、自動車部品、看板、建材等

歯科材料



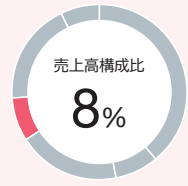
有機系・無機系各種歯科材料等

活性炭



浄水、排水処理、キャパシタ向け電極材等

繊維



〈クラリーノ〉(人工皮革)



紳士・婦人靴、かばん、スポーツ・トレーニングシューズ、ボール等

〈マジックテープ〉(面ファスナー)



衣料、スポーツ用品、工業資材等

ビニロン



セメント・コンクリート補強材、自動車ブレーキホース等

〈ベクトラン〉(高強度ポリアリレート繊維)



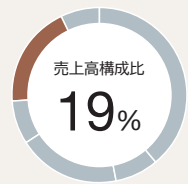
航空宇宙、複合材、電子部品、ロープ、スポーツ用品等

〈クラフレックス〉(不織布)



生活関連用品、工業用品(ワイパー、フィルター、自動車用途)等

トレーディング



〈クラベラ〉(ポリエステル長繊維)

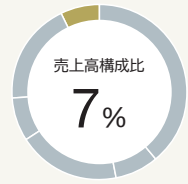


衣料・資材用原糸・生地、スポーツウェア、ユニフォーム等

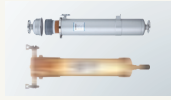
クラレグループ製品

クラレグループの幅広い高機能製品の仕入・販売および加工品

その他



アクア事業



水質浄化、排水処理、プラスト水管理システム等

〈バクスター〉(液晶ポリマーフィルム)

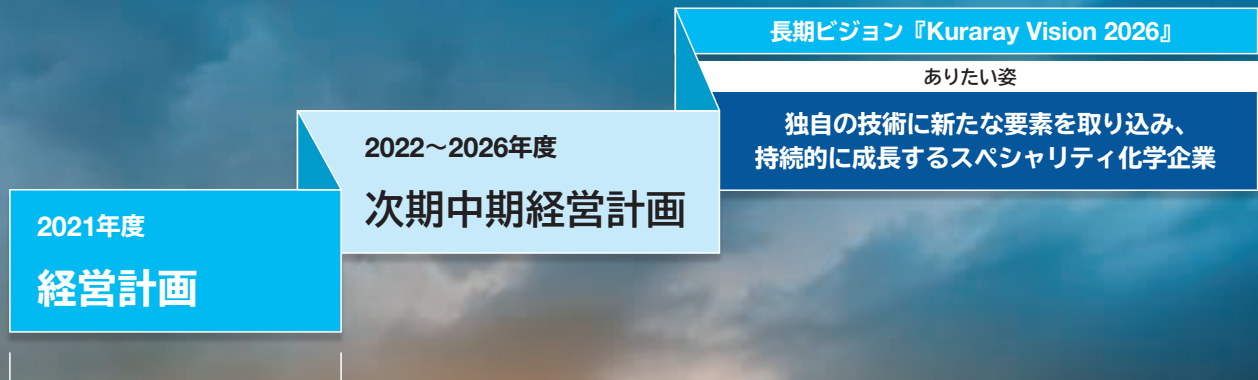


高速伝送フレキシブル回路基板等

売上高(左)／営業利益(右)(億円)	前中期経営計画/事業別戦略	事業別施策レビュー
<b>ビニルアセテート</b> 	<b>ポパール樹脂</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>高付加価値品へのシフト</li> <li>グローバル生産オペレーションの最適化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>高付加価値品の比率を高めるとともに、環境対応関連としてバリア紙、紙ストロー用途などの開発を強化しました。</li> <li>グローバルでのサプライチェーン最適化を推進しました。</li> </ul>
	<b>光学用ポパールフィルム</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>液晶ディスプレイ需要増による拡大と高シェアの維持</li> <li>市場、顧客ニーズに沿った、機能付加と加工性向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>液晶ディスプレイ大型化による広幅フィルムの需要増に対応するため、倉敷に生産ラインを増設し、生産・販売を拡大しました。</li> <li>薄膜化等、顧客ニーズに沿った商品展開の拡充を進めました。</li> </ul>
	<b>水溶性ポパールフィルム</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>事業拡大に見合うタイムリーな生産設備増強</li> <li>新規産業用途開発の強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>個包装洗剤用途の需要拡大に対応し、米国における生産能力増強を推進するとともに、ポーランド新工場の建設を決定しました。</li> <li>薬剤、化粧品など新規用途の開発を推進しました。</li> </ul>
	<b>PVBフィルム</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>自動車用高機能フィルムの開発・販売拡大</li> <li>建築用高強度フィルムの拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>自動車向け高機能フィルムは新規顧客での採用も進み、販売が拡大しました。</li> <li>建築用アイオノマーガラス中間膜(セントリグラス)は、チェコ共和国での生産も順調に拡大し、安定供給に向けた生産基盤の強化を進めました。</li> </ul>
	<b>〈エパール〉</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>新興国での需要の創出と拡販</li> <li>食品ロス削減に向けたビジネスの拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新興国における需要の開拓を継続して行いました。</li> <li>食品包装用途において、新たな市場に対しても〈エパール〉使用による消費賞味期限延長を提案し、ビジネス拡大を図りました。</li> </ul>
<b>イソプレン</b> 	<b>イソプレンケミカル</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>オンリーワン製品の市場拡大</li> <li>新規イソプレン系ケミカルの事業化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>〈ソルフィット〉、MPD(ウレタン原料)とともに市場拡大を進めました。</li> <li>当社が保有する原料・技術をベースに、酸素による重合への影響を低減できる添加剤や生分解性ポリマーと親和性を高めるような素材の開発を進めました。</li> </ul>
	<b>エラストマー</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>高機能の追求による製品ポートフォリオの高度化</li> <li>液状ゴムのグローバルでの販売拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>環境意識の高まりから〈セプトン〉BIO-シリーズの市場開発が更に進みました。</li> <li>〈クラリティ〉は自動車内装部品や樹脂改質剤用途で市場開拓を進めました。</li> <li>液状ゴムは、タイヤ用途での新規採用が進みました。</li> </ul>
	<b>〈ジェネスタ〉</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>車載電装部品などの自動車用途の拡大</li> <li>新規ポリマーの開発</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>自動車のEV化に伴い、耐電圧特性が評価され、高電圧部品への採用がグローバルで拡大しました。</li> <li>機能性を備えた新規ポリアミド樹脂の市場開拓を開始しました。</li> </ul>
<b>機能材料</b> 	<b>メタクリル</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>複層板や軟質樹脂など新規開発品の拡大</li> <li>光学用途向け高機能グレード樹脂の販売強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>複層板は車載用途での採用が拡大しました。また、軟質樹脂はシートメーカーへの拡販および樹脂改質剤用途への拡大に取り組みました。</li> <li>光学向け高機能グレード樹脂の販売が拡大しました。</li> </ul>
	<b>メディカル</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>CAD/CAM製品を軸とした拡販</li> <li>ユーザー(歯科医師・歯科技工士)への情報発信強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>北米を中心にジルコニアブロックの販売が伸長しました。また、国内では新たに保険適用となった前歯用レジンブロックの新商品を発売しました。</li> <li>セミナーや動画配信を通じた情報提供活動に取り組みました。</li> </ul>
	<b>炭素材料(活性炭)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>カルゴン・カーボン社とのシナジー早期発現</li> <li>自動車用キャニスター用途や電池用途(キャパシタ、LIB)の拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2018年のカルゴン・カーボン社買収後、需要拡大に対応すべく、米国での新炭ライン増設およびベルギーでの再生炭ライン増設を決定し、事業拡大に向けての布石を打ちました。</li> <li>自動車、電池材料分野を中心として、カルゴン・カーボン社と市場開発を進めています。2021年からは環境ソリューション事業部として、さらなる統合シナジーの発現を追求します。</li> </ul>
<b>繊維</b> 	<b>〈クラリーノ〉</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>ラグジュアリーブランドへの展開</li> <li>車輻内装用途への本格参入</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>サステナブル需要の高まりに対応した環境対応素材の開発を進めることで、ラグジュアリーブランドやスポーツ用途での採用が進みました。</li> <li>車輻内装用途は、採用に向けた顧客評価を進めています。</li> </ul>
	<b>繊維資材</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>ビニロンの革新的プロセス(VIP)による生産拡大</li> <li>〈ベクトラン〉収益性強化と事業の拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ビニロンVIPによる生産は、産業用フィラメント等への採用が拡大し、本格稼働となりました。</li> <li>〈ベクトラン〉はポートフォリオ強化を目指し、高付加価値用途の拡大を進めました。</li> </ul>
	<b>生活資材</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>新規メルトブローン不織布の拡大</li> <li>東南アジア展開の加速</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2020年後半にクラレクラフレックス岡山工場メルトブローン新設備が稼働開始しました。コロナ禍に鑑み高機能マスクフィルターの供給により、社会に貢献しています。</li> <li>フェイスマスク用不織布、成形面ファスナー〈マジロック〉など高付加価値品の海外展開に注力しました。</li> </ul>
<b>トレーディング</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>アジアでの業容拡大</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>繊維事業の収益拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ベトナムでの生地から縫製品に至る一貫生産体制の強化と高付加価値化を進めました。</li> <li>樹脂・化成品関連分野でアジアを中心に、販売拡大、用途開拓を推進しました。</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>有力顧客との取組み深耕</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>新規ビジネスの創出</li> </ul>	
<b>その他</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>新事業製品の市場開拓を加速</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>高速通信デバイス向けの市場拡大を見込み、銅張積層板〈バクスターFCCL〉の増産を検討しています。</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>半導体研磨パッドは、国内顧客を中心に技術優位性が実証され、採用が拡大しました。</li> </ul>



## 2021年度経営計画



### 2021年度重点経営課題

#### コロナ禍における安全操業と着実な業務の遂行 次期中期経営計画策定の推進

- 1 前中期経営計画『PROUD 2020』で決定した設備投資の確実な推進
  - イソプレン、タイププロジェクト
  - カルゴン・カーボン社、米国工場新設備
  - 水溶性ポパールフィルム、ポーランド新工場
- 2 環境ソリューション事業の更なる統合シナジー発現
- 3 〈エパール〉、新工場設立検討
- 4 銅張積層板〈ベクスターFCCL〉の増設検討
- 5 業務プロセス改革、事業戦略の加速を目的とした全社的なデジタル戦略の推進

### 株主還元基本方針

- 総還元性向35%以上
- 1株当たり配当金40円以上



# イノベーションを通じて、 安全で持続可能な社会に 貢献する

執行役員  
PVB事業部長

**スティーヴン コックス**

(Stephen Cox)

## キーパーソンに聞く 1

### ▶ 多様性が私たちの強み

PVB事業部は複数の買収によってスタートした、クラレグループの中では比較的新しい事業部です。その始まりは、クラレの中核事業であるビニリアセテート関連事業を強化するため、2001年にドイツのクラリアント社（旧ヘキスト社）からPVB樹脂事業を買収したことでした。その後、2004年にはドイツのトロイスドルフにあるHTトロプラスト社からPVBフィルム事業を、近年では2014年にPVBフィルムとアイオノマーシート〈セントリガラス〉を含むデュポン社のビニリアセテート関連事業を買収しました。現在、PVB事業部は世界20か国以上に900人を超える社員を擁し、7つの生産拠点、複数の研究開発、技術サービス、販売拠点をもち、名実ともにグローバルで多様性に満ちています。PVB事業の強みは、このような事業の成り立ちだけでなく、自動車、建築、コーティング、食品包装やエレクトロニクスに至るまで様々な業界に対応できる点にあります。また、

PVB事業部は、合わせガラス用PVB中間膜用のPVBフィルム〈トロシフォル〉だけではなく、〈セントリガラス〉や高付加価値用途向けのPVB樹脂〈モビタール〉に至るまで事業領域を広げています。

近年、成長分野において積極的な設備投資を行っており、2018年には韓国の蔚山で自動車用途向けの高機能遮音フィルムの新ラインが稼働しました。また、2019年にはチェコのホレショフで、住宅や商業ビルにおける建築用合わせガラス市場での需要拡大に対応するため、新しい〈セントリガラス〉の生産ラインが稼働しました。そして、2021年には幅広い市場のニーズに応えるべく、ホレショフの生産ラインを增強し、より広幅なフィルムの生産を可能にします。この様に私たちは、お客様とともに持続的に事業を成長させ、高機能素材で社会の安全性と人々の生活環境の向上に貢献していきます。

### ▶ ガラスの機能性を向上し、さらなる安全・安心・快適へ

合わせガラス用PVB中間膜は、事故の際にドライバーを自動車のフロントガラスの飛散から守ることを目的に、1938年にデュポン社などによって開発されました。PVB事業における高機能中間膜の使命は「お客様とともに、ガラスの機能性を向上し、さらなる安全・安心・快適に貢献していく」ことです。現在、その機能性はさらに進化しており、自動車や建築分野において、安全性だけでなく、持続可能な社会の発展に貢献しています。自動車業界では、新たなトレンドである



フロントガラス用高機能中間膜

CASE(コネクテッド、自動化、シェアリング、電動化)に対応した多くの新技術が開発され、パラダイムシフトが始まっています。例えば、先進的なヘッドアップディスプレイ技術、電熱ガラス、ADAS(先進運転支援システム)カメラ搭載車に求められる高い光学品質ガラスなどが挙げられます。私たちは、高度な技術と変革でこれらの新領域に対応し、自動車産業の発展に貢献していきます。

建築分野においては、業界最高レベルの透明度を有するガラスのラミネートに最適な新製品〈トロシフォル〉ウルトラクリアを上市しました。その優れた品質は、ポパル樹脂事業部と共同開発した原料によって実現したものであり、酢酸ビニルチェーンにおける豊富な知見が活かされています。

また、優れた強度と透明度を有するアイオノマーシート〈セントリグラス〉は、元々はフロリダのハリケーン対策として設計されました。窓ガラスやドアに使用することで、ハリケーンによる強風や飛散物から建物を保護するだけでなく、これらの破損に起因する屋内への強風の流入を防ぎ、風圧による建物の倒壊を



窓とドアに〈トロシフォル〉と〈セントリグラス〉を使用し、ハリケーンによる倒壊を免れた家屋(メキシコビーチ)

防ぐことができます。

加えて、私たちは社会の課題解決に向けて、お客様と共同開発を実施し、市場のニーズを満たす高機能フィルムを提供しています。その例として、2019年には次世代型のアイオノマーシートである〈セントリグラス〉Xtra™を上市しました。このフィルムは、ラミネート加工の効率を大幅に向上するとともに、多層積層ガラスの加工も容易化します。もう一つ、ユニークな製品として〈スポールシールド〉CPETが挙げられます。この製品はPETとハードコート層の2層で構成され、ガラスの薄型化、軽量化、安全性の向上に貢献するため、高いセキュリティが要求される大使館などの建造物に採用されるなど、新しい価値を創出し続けています。

また、PVBフィルムはリサイクルを通じて、資源の有効利用と環境負荷の低減にも貢献しています。お客様から回収したPVBフィルムの端材は、チェコのホレシヨフとロシアのボルにある生産拠点に集められ、クラレの高い品質基準に基づいてリサイクルされます。そして、再び製品として活用されることで、循環型経済を支えています。

そして、PVB事業部のもう一つの柱として、機能性樹脂事業があります。PVB樹脂〈モビタール〉は、従来コーティング用途や環境に配慮した食品包装用の塗料・インク用途に活用されてきました。最近では、5Gネットワークの導入に伴い拡大する電子部品向け高性能セラミックスの生産プロセスにおいて生産性の向上に貢献する不可欠な材料として、急速に需要が高まっています。

このように、PVB事業は技術革新を通じてさらなる発展を遂げながら、人々の生活環境の向上に貢献していきたいと考えています。

## ▶ クラレグループの飛躍に向けた私の使命

成長と変化が著しいPVB事業部において、私はお客様のために独自の解決策を継続して生み出すことに情熱を注いでいます。また、海外に在籍する数少ない外国人執行役員の一員として、クラレが誇る日本の伝統と価値観を、グローバルな事業運営に融合させることに大きな可能性を感じています。

クラレグループのコアビジネスであるビニルアセテート関連事業に属するPVB事業部は、中長期にわ

たりお客様とともに持続的に成長し続ける事業を目指していきます。また、ますますグローバル化が進展しているクラレグループの中でも、PVB事業部は多様性に富んだ社員が数多くの国々で活躍しています。私たちはビジネスのプロフェッショナル集団としての誇りを胸に、クラレグループの先頭に立ち、世界的なビジネスのさらなる拡大とクラレブランドの向上に貢献していきたいと考えています。



## 新事業創出と 既存事業強化により 持続的な成長に貢献する

研究開発本部長

佐々木 繁

### キーパーソンに聞く 2

#### ▶ 次期中期経営計画において研究開発本部が担うもの

クラレグループにとって、将来の柱となる新事業の創出は重要な課題です。研究開発本部では、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2017年からクラレグループ横断的に進めています。また、当本部の機能強化のため、2020年に本部内横串機能を担う二つの組織「融合技術領域探索グループ」(技術開発)と「機会探索グループ」(市場開発)を設置しました。

クラレには「世のため人のため、他人(ひと)のやれないことをやる」という企業文化があります。次期中期経営計画においては、世のため(環境・温暖化防止など)人のため(QOL・安心安全など)、クラレにしかできない領域で、大胆かつ地に足をしっかり着けたイノベーション創出に取り組みます。

一方、研究開発本部では既存事業の持続的な強化拡大に貢献するため、2016年から「協業・支援プログラム」に取り組んでいます。これはクラレグループ全体に対して課題解決や技術開発をサポートするもので、年間70件程度のテーマがあり、そのうち3割程度は海外関連案件です。当社のグローバル顧客も加わって品質向上・収率改善課題に取り組み、成果を上げた例もあります。イソプレンにおけるタイ新プロジェクトに関わる案件や、カルゴン・カーボン社とのテーマも開始しています。次期中期経営計画においてはグローバル展開を視野に入れたテーマの設定を進め、クラレグループの持続的な成長に貢献します。

#### ▶ 研究者育成への取り組み

研究開発において人材は最も重要な資源であり、研究開発テーマの継続的な創出には、組織や仕組みの充実だけでなく、研究者各人の事業に対する感度を高めることが必要です。

研究者には、世の中の将来ニーズと当社のシーズを結び付け、具体的かつ現実的な課題・プログラムに落とし込むことが求められます。研究開発本部で

はこの数年間、「新事業開発の成功確度を高めるためには、テーマ推進者が事業化に必要な要件(技術・市場)を自身で構想し、それを検証しながら進める」という姿勢を定着させる取り組みを進めてきました。この取り組みは今後も継続していきます。

若いうちからテーマの調査・企画段階で社内外の情報を収集して事業化要件を考え抜き、技術の面白



さだけでなく事業への貢献で想いを語る癖をつけることが必要であると考えています。それを促す具体策として、2020年には探索・企画活動に関して気

軽に意見交換できる相談会(ピアレビュー)を開始しました。これをレベルアップしながら継続し、研究者育成に役立てていきます。

## ▶ 知財戦略における研究開発本部の役割

知的財産にかかわる戦略構築支援は研究開発本部の重要な役割のひとつです。知的財産部を中心に関係組織と共同でクラレグループの業容拡大・収益向上に資するための活動を推進しています。そのひとつに知財情報の分析・解析があります。知財情報は市場情報・営業情報・技術情報などとともに事業展開を進めていく上で必須のものであり、知的財産部では様々なツールを駆使して特許情報解析を実施し、事業をいかに有利に展開することができるか知恵を絞っています。

また別の側面として、市場のグローバル化に伴って知的財産の戦略的なマネジメントがより重要となってきています。当社製品を保護する強力な知財網の構築、ノウハウをはじめとした当社独自技術の情報管理、知財リスク回避のための諸施策などをグローバルな視点で推進しています。各事業部と定期的に行う知財戦略会議を軸に、事業の拡大・成長を知財の面からいかに支えていくか議論を重ねていきます。

## ▶ 研究開発における私の使命について

クラレグループの新事業創出に貢献することが最重要課題ですが、それを支える有形無形のインフラの強化を怠るわけにはいきません。

当社では創立100周年となる2026年を最終年度とする次期中期経営計画を策定中です。その中で、持続的にイノベーションを創出するための研究開発のあり方や組織について議論しています。クラレグループの次の100年を担う知的コアとなる組織として、充実したものになるよう尽力します。

また、現場で頑張っている研究者の働きがいを高いレベルで維持することが重要です。新事業の創出

には長い時間と強いストレスがかかります。働き方改革には既に色々取り組んでいますが、その先の働きがい向上のための適切な施策を取っていきたいと思います。創造的な業務であるほど「心理的安全性」が確保されることが大切であり、そのために例えば挑戦し失敗したことを評価するシステムを具現化したいと考えています。

「楽しくなければ仕事ではない」が私の業務上の信条です。「明日は、来週は、来月はこれをやってやろう」とみんながわくわくしている、それが目指す研究開発本部の姿です。



くらしき研究センター



つくば研究センター



# 多様な人材が活躍できる 活気あふれる組織づくりを 実現する

執行役員  
CSR本部担当補佐、管理部門担当補佐 兼  
管理部門総務・人事本部長

藤波 智

## キーパーソンに聞く 3

### ▶ クラレグループの人材観

クラレグループは、企業ステートメントに「私たちの使命」として掲げている「世のため人のため、他人（ひと）のやれないことをやる」を企業活動の根本に置いています。事業を通してこの使命を追求するのももちろんですが、企業としての目標達成と同様に、そこに働く人が仕事を通して自らの可能性を開花させ、達成感と成長の実感を得ることを大切に考えています。「私たちの信条」の第一に「個人の尊重」とあるのは、個人の自己実現を通して初めて、同じく信条とする

「価値の創造」が実現できると確信するからです。

クラレグループは近年さまざまな事業を外部から取り込み、成長してきました。その過程で社員の国際化、多様化が進みました。さまざまな知識と経験を持った人材が等しく活躍できるように、人事面での制度整備「人材の登用、目標設定と実績評価、公正な処遇等」に取り組んでいます。人事制度は国・地域により法制度や慣行も異なり、人々の仕事観や会社と個人の関係性も違います。グローバル企業と

### クラレグループグローバル人事ポリシー

#### 1. 目的

クラレグループは様々な国籍・背景を持つ人材であり、長期的・持続的な企業価値の向上のためには、それら多様な人材の活躍が重要です。そのため、本ポリシーはクラレグループ各社が守るべき基本方針を示し、働くすべての人が、携わる業務や場所にかかわらず、各自の仕事の遂行を通じて会社の成長に貢献し、かつ自らの成長と幸せを追求できるように人事施策、制度、職場環境の実現を目指します。

#### 2. クラレグループグローバル人事ポリシー

- 1) 個人の人權を尊重します  
当社の理念「個人の尊重」に基づき、すべての働く人の人格・人權を尊重し、セクシャルハラスメント、パワーハラスメント、児童労働、強制労働といった人權侵害を排除いたします。また人權侵害を及ぼす事象に対し直接的・間接的に加担したり、また黙認するような行為の防止に努めます。
- 2) 差別を排し、多様性を尊重します  
雇用、処遇、能力開発、配置、評価などあらゆる人事局面において、人種・国籍・年齢・性別・性自認・性的指向・思想等、個人の属性によるあらゆる差別を行わず、様々な国の人材、文化、考え方を受け入れる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  
各国の法律を遵守し、当社の理念である「個人の尊重」に基づき、公平性・公正性・透明性に最大限配慮した人事制度や人事施策の実行を目指します。
- 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  
働く人同士の連帯と自由な意見表明を尊重し、直接・間接的な対話を通じて良好な関係を作り、風通しのよい職場風土・環境を築きます。

#### 5) 職場環境の整備に努めます

労働安全、労働衛生の観点から、心身ともに健康で安全に働くことのできる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

高いモラルと倫理観を持ち、クラレグループの発展に貢献する、能力、知識、意欲のある人材を雇用します。

#### 7) 適材適所の配置を行います

保有能力・知識、適性、能力開発の観点から、人材を適材適所に配置し、会社への貢献と個人の働き甲斐の最大化を目指します。

#### 8) 納得性のある評価・処遇を行います

評価者との対話を通じ、職務、貢献・成果、態度・行動を重視した、納得性ある評価・処遇を行います。

#### 9) 能力開発を支援します

職務を通じた能力開発を重視し、そのための適切な支援を行います。

#### 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

クラレグループで働くすべての人が、一体感を持って職務を遂行できるように、適切な情報提供を行うとともに、個人情報の取り扱いに関しては関連法規を遵守し、情報の紛失や漏洩の防止に努めます。

#### 3. 改廃

本ポリシーは総務・人事本部が所管し、改廃は社長決裁とします。

以上

制定： 2006年4月1日

改定： 2021年2月1日

して一貫した方針を共有しながら、具体的な諸制度はその目的に応じてグループ共通、あるいは各地域個別に設定し、各拠点の自主性を生かして運用していくことを目指しています。

2020年度はその基盤となる「クラレグループ グローバル人事ポリシー」(2006年制定)を、グループ各

社の人事部門間のディスカッションを通じて見直し、2021年2月1日付で改訂をしました。ここに記載した考え方は、すでにクラレの方針、政策、制度に反映されていますが、拡大したグループ拠点全体にわたり、改めてあらゆる人事活動の基本原則として浸透させていきます。

## ▶ D&I(ダイバーシティ&インクルージョン)への取り組み

前記のように事業展開する地域の多様化は進みましたが、一つの職場で多様な人材が共に働くことで相乗効果をもたらす取り組みを今後強化していかなければなりません。2020年度はクラレ人事部にダイバーシティ推進チームを設け、組織横断的な活動を開始しました。

クラレが本社を置く日本において、この側面での大きな課題は女性活躍の場の拡大です。旧来の雇用・業務慣行、またケミカルプラントの勤務体制(三交替勤務が主体)等から、これまでのクラレが男性中心の職場であったことは否めません。近年は女性活躍の目標設定と達成への取り組みを強めており、現在は生産

プラントを含む新卒採用者の女性比率を2024年時点で2019年比10%以上向上させることを目指しています(2019年実績14%)。2020年度実績はすでに25%と目標を超過しており、引続き着実な向上により女性活躍の裾野を広げていきます。同時に時間管理が柔軟にできる勤務制度(フレックスタイム、在宅勤務制度、時間単位年休など)の整備と活用促進により、個人の生活と業務活動が調和する働き方を支援しています。さらに2020年度はダイバーシティ推進チームで女性社員によるワーキングチームを立上げ、今後の政策に反映すべく、会社に対する提言をしてもらいました。

## ▶ 変わりつつある世界

2020年はCOVID-19の蔓延により、何れの企業もその活動が大きく阻害されました。クラレグループは社会に欠かせない価値ある製品の供給者として、職場における万全の感染防止策を行い、社員・協力会社スタッフの健康を守りながら、ものづくりを継続しています。その中で感染リスクを最小化するため、新たな人事制度に則った在宅勤務を推進しています。通勤・移動に伴うリスクおよび負荷を軽減できる新たな働き方として、現在の長期に及ぶパンデミック下において事業継続上の効果を上げています。

今後この状況が収束した後も、業務時間と生活時間を主体的にコントロールする働き方として、フレックスタイム制度や時間単位年休制度等とともに、在宅勤務制度のさらなる整備と定着を図っていく予定です。リモートワークの環境下でのコミュニケーション深化が課題となりますが、ITスキルの高度化とともにリーダーシップ/メンバーシップの向上等により、新しい働き方に呼応した活気あふれる組織づくりを実現していきます。

## ▶ 今後の課題と期待

クラレグループの事業が世界的に拡大している中で、考え方の異なる人材が共通の目標に向かうことは簡単ではないように思えます。しかし幸いなことに、頭書の「私たちの使命」は、海外メンバーを含めたグループ全拠点に普遍的な価値観として共有されています。なぜならそこにはクラレの歴史、および現在進めている事業の方向性、固有の組織風土が反映されているからです。「独創的な技術蓄積とそれが生み出すスペシャリティ製品群が社会に欠かせない価値を提供し、国際的に高い評価と市場ポジションを得ている」この事実がクラレグループのアイデン

ティティをいかなる言葉よりも雄弁に物語ります。その誇りこそ、地域や出自が異なってもその違いを尊重し、クラレグループとして事業を展開していく中で「同心協力」ができる要因です。

その価値観を強みとし、変化の激しい環境下、多様な人材が活躍して持続的な成長を続けられるよう、人事上の取り組みを強化していきます。教育研修プログラムや人材評価の基準策定の面でも、業務上の能力向上と実績評価は言うまでもなく、クラレスピリッツの正しい理解と承継を促す取り組みを進めていきたいと考えています。

## コーポレート・ガバナンス >>>

### コーポレート・ガバナンスの基本的な考え方

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

当社は「監査役会設置会社」の統治形態を採用しており、この枠組みの中で経営の効率性を確保しつつ監

督・監視機能の実効性を高めるため、取締役会・監査役会を中心とした経営統治機能の整備を進め、経営者の報酬・後継者の選定・内部統制・リスク管理等の諸課題に対処しています。

この機能整備により、当社の長期的・持続的な企業価値向上に資することができると考えています。

### コーポレート・ガバナンス強化の変遷

当社はこれまで、執行役員制度の導入による監督と執行の分離、社外取締役・社外監査役の選任および増員、CSR委員会、リスク・コンプライアンス委員会の設置、取締役会の実効性評価、経営諮問委員会の設置など、経営統治の強化に継続して取り組んできました。

2020年より、取締役会を構成する12名のうち社外

取締役は1名増の4名で、取締役会の3分の1を占めています。また、ジェンダーや国際性など多様性においては、社外取締役と社外監査役の女性2名と外国人取締役1名を選任しています。経営の意思決定において多様な見識や視点から議論を行い、コーポレート・ガバナンス体制をより一層強化していきます。

ガバナンス向上へのこれまでの取組み

2003年	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役定員の削減と任期短縮</li> <li>執行役員制度の導入</li> <li>社外監査役を2名から3名に増員 目的 監査役による経営監視機能の強化</li> <li>「CSR委員会」を設置 目的 グループのCSR推進体制を強化</li> <li>社長の助言機関として「経営諮問会議」を設置</li> </ul>
2008年	<ul style="list-style-type: none"> <li>社外取締役を2名導入 目的 取締役会の経営監視機能の強化</li> <li>招集通知の早期発送(株主総会開催日の3週間以上前) 目的 株主の検討期間確保</li> <li>海外投資家の検討に資するため招集通知の英文版を東証プラットフォームおよび当社Webサイトに掲出</li> </ul>
2016年	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会の実効性についての分析・評価を開始</li> </ul>
2017年	<ul style="list-style-type: none"> <li>「リスク・コンプライアンス委員会」を設置 目的 リスク・コンプライアンス対応強化のため「CSR委員会」より分離</li> </ul>
2018年	<ul style="list-style-type: none"> <li>「経営諮問委員会」を設置 目的 経営諮問会議を廃し、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」を設置することにより、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・客観性の向上による、当社コーポレート・ガバナンスの一層の強化を図る</li> </ul>
2020年	<ul style="list-style-type: none"> <li>社外取締役を3名から4名に増員(取締役会の3分の1) 目的 取締役会の経営監視機能および独立性の強化</li> </ul>

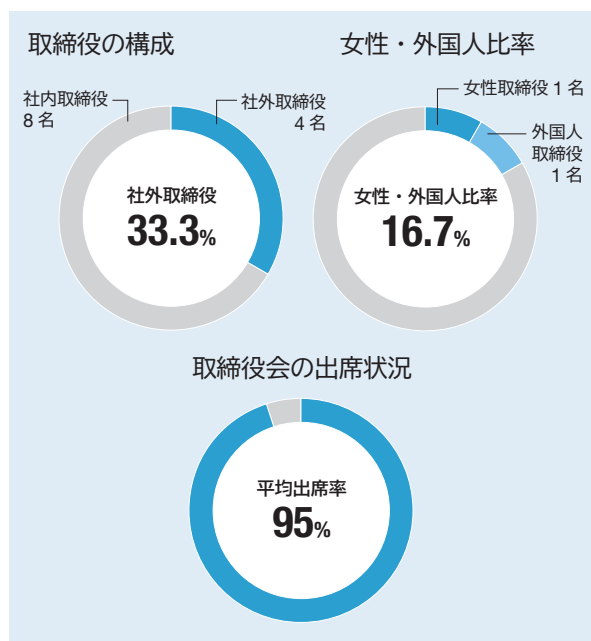


## コーポレート・ガバナンス体制

### ■ 取締役会と業務執行機関

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、取締役会長が務め、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。取締役会は現任の取締役12名で構成され、うち1名が女性、1名が外国人となります。社外取締役4名は、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。当社と社外取締役は、会社法第427条第1項の規定に基づき、同法第423条第1項の損害賠償責任を限定する契約を締結しています。当該契約に基づく損害賠償責任の限度額は、法令が規定する額としています。なお、当該責任限定が認められるのは、当該社外取締役が責任の原因となった職務の執行について善意でかつ重大な過失がないときに限られます。

取締役会で選任された社長は、業務執行の最高責任者として、当社グループの全組織における業務執行を総理します。当社の各組織における業務執行は、取締役会で選任され、社長の権限を委譲された執行役員(任期1年)がこれを行います。執行役員はカンパニー、事業部および主要職能組織の長の職位に就き、執行責任と業績に対する結果責任を負います。

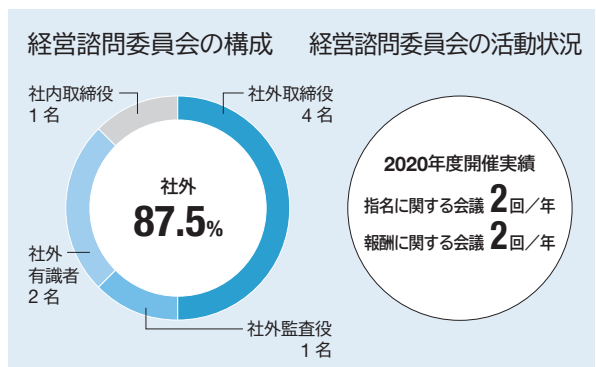


これにより取締役としての経営意思決定・監督の責任と、業務執行上の責任とを明確に分離しています。なお一部の取締役は執行役員を兼務しています。社長は経営会議(原則として月2回開催)のほか各種会議・委員会を設置し、グループの経営方針・執行に関する重要事項について審議・答申させます。

### ■ 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。

現在の経営諮問委員会の委員の構成は、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(戸籍上の氏名小島晴喜))の計8名です。委員長は置かず、議事進行は議長である取締役会長が務めます。

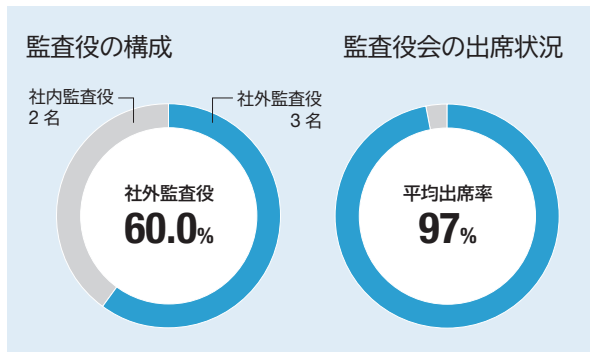


### ■ 監査役会と内部監査

監査役会は女性1名を含む5名で構成され、うち過半数の3名は独立した社外監査役が占めています。議長は中山和大が務めています。社外監査役は金融・法務・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監査機能を担っています。

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、また、内部監査部門である業務監査室から内部監査結果の報告を受けています。また監査役は、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

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、これを通じて各社の情報を把握しています。

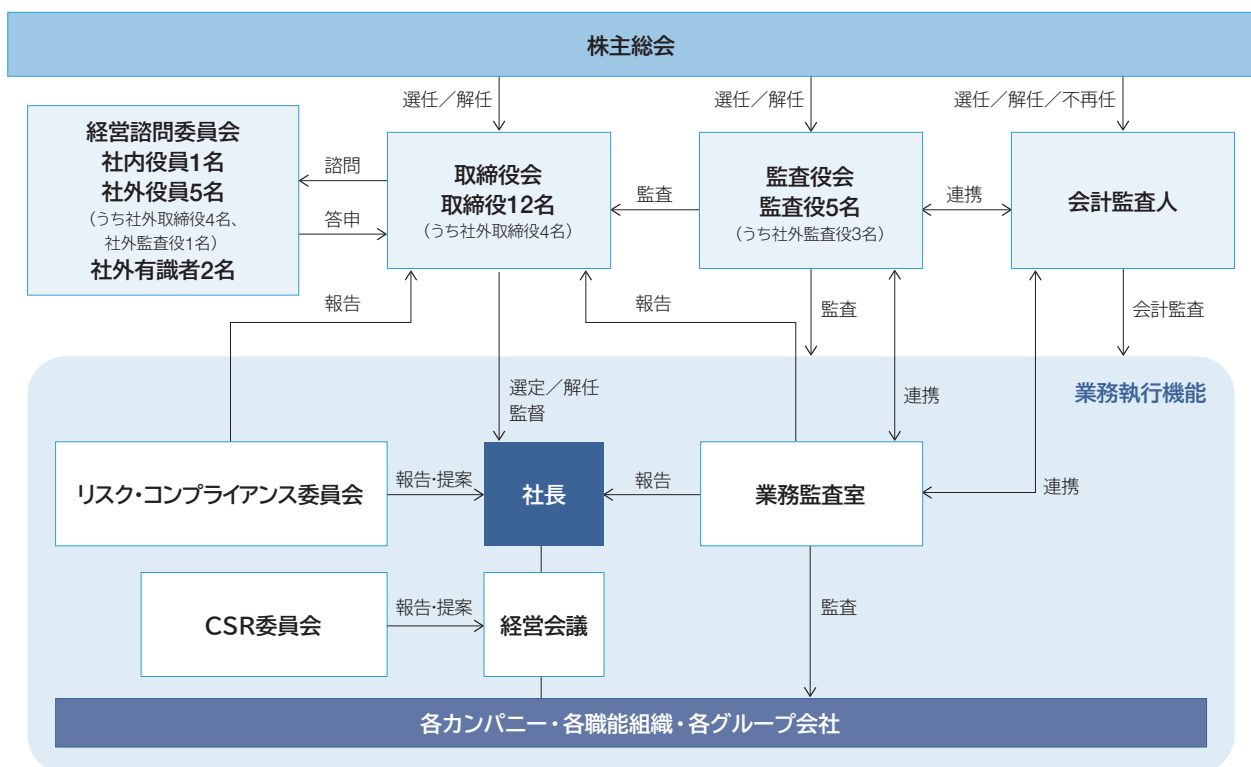


### ■ リスク・コンプライアンス委員会

リスク・コンプライアンス委員会は、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あり、CSR本部担当取締役が委員長を務めています。本委員会は定期的に全グループ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、同時にリスク毎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。本委員会は対策の進捗状況を確認しリスク対策の着実な実行を図ります。本委員会は取締役会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。

[詳細はP49へ](#)

コーポレート・ガバナンス体制 (2021年3月25日現在)



## 取締役・監査役の指名に関する方針および社外役員の独立性基準

### ■ 取締役・監査役の指名に関する方針

- ①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します。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。
- ②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します。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。

### ■ 社外役員の独立性に関する基準

- ①当社は、以下の各号のいずれにも該当しない場合に、当該社外役員および社外役員候補者は当社に対し十分な独立性を有するものと判断します。

- (1)当社および当社の子会社(以下、併せて「当社グループ」といいます。)の業務執行者
- (2)当社グループを主要な取引先とする者又はその業務執行者
- (3)当社グループの主要な取引先又はその業務執行者
- (4)当社グループの主要な借入先又はその業務執行者
- (5)当社グループから多額の寄附を受けている者又はその業務執行者
- (6)当社の大株主(総議決権の10%以上の議決権を直接又は間接に保有している者)又はその業務執行者
- (7)当社グループが大口出資者(総議決権の10%以上の議決権を直接又は間接に保有している者)となっている者の業務執行者
- (8)当社グループから役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、公認会計士等の会計専門家、弁護士等の法律専門家(当該財産を得

ている者が法人、組合等の団体である場合には、当該団体に所属する者をいう。)

- (9)当社の法定監査を行う監査法人に所属する者
- (10)過去10年間に於いて、上記(1)に該当していた者
- (11)過去3年間に於いて、上記(2)~(9)のいずれかに該当していた者
- (12)当社グループと社外役員の相互就任の関係にある者
- (13)上記(1)~(11)に掲げる者の近親者

②上記の各号のいずれかに該当する者であっても、当該人物の人格、識見等に照らし、独立性を有する社外役員としてふさわしいと考える者については、当社は、当該人物がふさわしいと考える理由を、対外的に説明することを条件に、当該人物を、独立性を有する社外役員とすることが出来るものとします。

## 役員報酬制度

### ■ 取締役の報酬決定に関する方針

当社の役員の報酬等は、中長期的・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役員の確保・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ています。取締役については、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ていません。監査役につきましてもその役割から定額報酬のみとしています。具体的な報酬水準と報酬体系については、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、取締役の報酬水準と報酬体系を決定しています。監査役の報酬については、監査役会が適切な報酬水準であるかを検証・審議した上で決定しています。

### ■ 業績連動型報酬制度

取締役賞与金に代わるものとして2006年7月より業績連動型の報酬を導入し、当社の企業価値向上へのインセンティブを強化しました。また、業績向上

による業績連動型報酬の増額等に対応するため、2012年6月22日開催の当社第131回定時株主総会において、取締役の報酬額を年額450百万円以内から年額800百万円以内(うち社外取締役分は年額100百万円以内)に改定することが決議されました。なお、社外取締役には業績連動型報酬は支給していません。

### ■ 業績連動型報酬の算定方法

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、取締役の内、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共に、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。

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

(2020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) <sup>※1</sup>
		定額報酬	業績連動型報酬 <sup>※3</sup>	ストックオプション報酬 <sup>※2</sup>	
取締役(社外取締役を除く)	351	270	36	45	11
監査役(社外監査役を除く)	55	55	—	—	3
社外役員	82	78	—	3	8

※1 上記の支給人員には、2020年3月26日開催の当社第139回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役4名と監査役1名を含んでいます。

※2 執行役員兼務取締役(8名)に対して、執行役員分のストックオプション報酬として、別途新株予約権32百万円を付与しています。

※3 業績連動型報酬は、2018年度および2019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。2018年度に目標とした親会社株主に帰属する当期純利益は490億円で、実績は335億円でした。また、2019年度に目標とした親会社株主に帰属する当期純利益は470億円で、実績は親会社株主に帰属する当期純損失19億円でした。

取締役会の実効性評価

■ 取締役会の実効性についての分析・評価

① 分析・評価方法

2020年12月に全ての取締役・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、2021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・評価をいたしました。

質問事項(全34問)

- 取締役会の構成について
- 取締役会の議題について
- 取締役会の運営について
- 取締役会外の体制

② 分析・評価結果の概要

左記による評価の結果、取締役会の規模、構成および多様性等の取締役会の構成、議題選定、付議・報告の範囲等の取締役会の議題、取締役会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、取締役に対する追加情報提供、トレーニング機会の提供等の取締役会外の体制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、取締役会での更なる議論の活性化・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まいります。

政策保有株式

当社は、株式の政策保有に関する方針および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、
- 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、2020年度において、保有する上場政策保有株式のうち5銘柄の全数売却、2銘柄の一部売却を実施しました。また、2021年2月10日開催の取締役会において、2020年度(2020年12月末時点保有先が対象)の全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。



## 社外取締役メッセージ

### 適切な経営判断に向け、議論の時間を十分に確保



社外取締役

#### 村田 啓子

社外取締役に就任した初年度は、前年度に低迷した業績の立て直しに臨んだものの、年初からコロナ禍の影響に見舞われる状況となりました。下方リスクへの早急な対応をしつつ、中長期視点から重要な施策を遅滞なく進めること、特に独占禁止法違反への反省を踏まえたコンプライアンス強化、米国子会社の火災事故後の安全対策と再発防止策を課題として、社外の視点から監督し意見を述べてきました。

取締役会では、一つひとつの議題の時間を十分に確保していると思います。例えば米国カルゴン・カーボン社の生産設備増強決定の際には、市場動向、生産・収益計画およびその根拠など活発な議論が行われました。私は経済学が専門ですのでその知見も踏まえ、先行きリスクも含めた十分な議論がな

され、かつ企業価値向上の観点からも成長事業への投資は方向性として正しいと考え賛同しました。ESGの視点については、かつて官庁勤務の時に、気候変動に関しG8サミットに向けアカデミックな視点からの提言策定業務に就いた経験があり、その後も継続的にその重要性を考えてきました。この1年では気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）提言への賛同、国連グローバルコンパクトへの署名など、持続可能な成長の実現に資する経営判断が行われたことを評価しています。

新経営体制発足に際しては、私も委員を務める経営諮問委員会が社長の選定を取締役に助言する指名機能を果たし、川原新社長は、海外も含め幅広い事業部門を担当してきた経験や、年齢も若く活躍が期待できる人材として、トップに適任であると判断しました。川原新社長には、世界経済の変化に対応し将来の発展につながる新たな可能性を萌芽させ、育てていくリーダーとして、強い決断力をもって進むべき道筋を示し、クラレの進化を率いることが求められています。

クラレは2020年度より社外取締役の比率が1/3となり、外国人取締役が選任されるなど、ガバナンスと多様性は一段と強化されました。グローバル展開が進む中で、海外での収益をより伸ばすために最適なガバナンス体制であるかを今後も常に考えていくことが必要でしょう。株主の皆様をはじめとするステークホルダーの目線で取締役会に参画し、適切な議論を重ねることで、クラレの企業価値向上に貢献して参ります。

## 社外監査役メッセージ

### グループ経営の透明性を担保し、ガバナンスの拡充へ

私は、総合商社での経験を起点に、化学品系製造業を含む国内外の企業経営に携わってきました。そうしたバックグラウンドを活かし、企業における安全や品質保証、ガバナンス面、あるいは環境対応等の社会的責任についての取り組みなど幅広い経営テーマについて、クラレグループにおける課題は何か、問題があれば適切に処理されているかなど、外部の目線で捉え、大局的な視点から監督にあたるのが自身の役割だと考えています。

2020年度は、第1四半期にコロナ禍による影響が広がり、その対応に追われた1年でした。同時に、過去に発生した米国子会社の火災事故や独占禁止法違反に対しては事態の重要性を厳粛かつ真摯に受け止め、妥協せずに議論しました。私自身は、議論を経た解決策がクラレグループにとって効果的に機能し、企業価値向上に繋がる施策であるのか、またステークホルダーの理解・納得が得られるものであるのか、社外監査役の立場で監督をし、状況に応じて助言していくことを意識しました。クラレグループの取締役会はオープンで自由活発な議論に基づいており、時には取締役メンバーにとって耳の痛い意見となることもあると思いますが、社外監査役としての役割を十分に果たせる環境が整っていると感じています。

また、クラレグループはグローバルな成長に向け、自社による事業展開と並行し、企業買収を進めることで海外事



社外監査役

#### 小松 健次

業の成長を加速させてきました。従来のグループ内になかった文化やガバナンス意識を持つ企業を仲間を迎え、クラレグループの一員として保持すべき安全面・品質面の基盤や、クラレグループが大切にしている理念を共有しつつ、良いところは残して、活かしていく統合が重要です。

私たち監査役は、国内・海外拠点訪問による監査を通じ、新しくグループに加わった企業の中身を見ることができ、マネジメントへのヒアリングも実施し、重視すべき管理項目の統制状況を把握することで、クラレグループとして経営の透明性を担保し、ガバナンス強化に資する監査機能を果たしていきます。

# 役員一覧 (2021年3月25日現在)

## 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)

## 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)

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 **阿部 憲一**



1980年 4月 当社入社  
 2009年 4月 当社化学品カンパニーエラストマー事業部長  
 2010年 4月 Kuraray America, Inc. 社長  
 2012年 4月 当社経営企画本部長  
 2012年 6月 当社執行役員  
 2013年 4月 当社新事業開発本部長  
 2016年 1月 当社イソブレンカンパニー長(現任)  
 2016年 3月 当社取締役・常務執行役員(現任)  
 2018年 1月 当社イソブレンカンパニー  
 エラストマー事業部長

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(現任)  
 2018年 3月 当社常務執行役員  
 2018年 4月 当社経営企画室長(現任)  
 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(現任)

取締役  
常務執行役員 **マティアス グトヴァイラー**



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

社外取締役  
独立役員 **浜野 潤**



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(現任)

社外取締役  
独立役員 **村田 啓子**



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-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**



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(現任)  
 2020年 3月 当社取締役(現任)  
 2020年 6月 積水ハウス株式会社社外取締役(現任)  
 2021年 1月 IHH Healthcare Berhad,  
 Independent Director(現任)

社外取締役  
独立役員 **井戸 清人**



1973年 4月 大蔵省(現 財務省)入省  
 1980年 3月 西ドイツ フランクフルト総領事館領事  
 1989年 7月 米州開発銀行財務局次長  
 1998年 7月 大臣官房参事官(副財務官)・審議官(国際局担当)  
 1999年 6月 外務省在アメリカ合衆国日本国大使館公使  
 2002年 7月 財務大臣官房審議官(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(現任)  
 2021年 3月 当社取締役(現任)



## 監査役

### 常勤監査役 中山 和太



1980年 4月 当社入社  
 2012年 4月 当社倉敷事業所長  
 2012年 6月 当社執行役員  
 2013年 4月 当社ビニルアセテートカンパニー海外事業部長  
 2014年 4月 当社技術本部長  
 2016年 1月 当社技術本部担当、国内事業所担当、  
 アクア事業推進本部担当  
 2016年 3月 当社取締役・常務執行役員  
 2018年 1月 当社環境安全センター担当  
 2020年 1月 当社社長補佐  
 2020年 3月 当社監査役(現任)

### 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



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  
 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 当社社外監査役(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



1983年 4月 東京エレクトロン株式会社入社  
 1986年 10月 サンフ等松青木監査法人  
 (現 有限責任監査法人トーマツ) 入所  
 1990年 9月 公認会計士登録  
 2001年 10月 東京弁護士会登録、新東京法律事務所(後に  
 ビンガム・坂井・三村・相澤法律事務所(外国法  
 共同事業)と統合) 入所  
 2009年 6月 カルビー株式会社社外監査役  
 2010年 6月 大幸薬品株式会社社外監査役  
 2012年 3月 コクヨ株式会社社外監査役  
 2015年 3月 ヤマハ発動機株式会社社外監査役  
 2015年 4月 TMI総合法律事務所パートナー(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(現任)  
 2019年 3月 当社社外監査役(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



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 株式会社ヘルシステム24 取締役 兼  
 代表執行役社長・CEO  
 2016年 3月 株式会社ヘルシステム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 当社社外監査役(現任)  
 2020年 5月 富士通コンポーネント株式会社執行役  
 副社長(現任)

## 執行役員

### 専務執行役員 豊浦 仁

● Kuraray America, Inc. 社長

### 専務執行役員 柏村 次史

● 研究開発本部担当、アクア事業推進本部担当

### 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

### 常務執行役員 尾松 俊宏

● イソブレンカンパニー副カンパニー長、  
 兼 イソブレンケミカル事業部長

### 常務執行役員 津軽 利紀

● 倉敷事業所長

### 執行役員 P. スコット ベニング

(P. Scott Bening)  
 ● モノソル事業部長  
 兼 MonoSol, LLC社長

### 執行役員 スティーヴン コックス

(Stephen Cox)  
 ● PVB事業部長

### 執行役員 高野 浩一

● 購買・物流本部長

### 執行役員 鈴木 一

● Kuraray America, Inc. 副社長

### 執行役員 川原 孝春

● 技術本部長

### 執行役員 上山 冬雄

● Calgon Carbon Corporation副社長

### 執行役員 渡邊 知行

● ビニルアセテート樹脂カンパニー長  
 兼 ビニルアセテート樹脂カンパニーポパル樹脂事業部長

### 執行役員 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 Calgon Carbon Corporation社長

### 執行役員 池森 洋二

● ジェネスタ事業部長

### 執行役員 藤波 智

● CSR本部担当補佐、管理部門担当補佐  
 兼 管理部門総務・人事本部長

### 執行役員 坂本 和繁

● 岡山事業所長

### 執行役員 大福 幸一

● ポパルフィルム事業部長

### 執行役員 藤原 純一

● ビニルアセテートフィルムカンパニー長

# サステナビリティ・マネジメント >>>

## 基本的な考え方

2020年はCOVID-19の世界的な拡大により、企業を取り巻く環境が激変しました。各国で経済活動が停滞し、サプライチェーンを含め、かつてない混乱が生まれました。一方、昨今ますます重要性を増している気候変動への対応は、各国・地域の政府が目指すだけでなく、各企業の取り組み強化が求められています。このような環境下、気候変動対応や生物多様性の維持などの課題解決に重点的に資金を投じ、それをCOVID-19による景気低迷に対する刺激策に繋げるグリーンリカバリーが先進国を中心とした各国で実施され、それに伴い、企業にも多くの機会が存在すると考えます。また2015年に国連で採択されたSDGs (Sustainable Development Goals：持続可能な開発目標) は、世界が抱えるさまざまな課題解決に対し企業にビジネスを通じた積極的な貢献を求

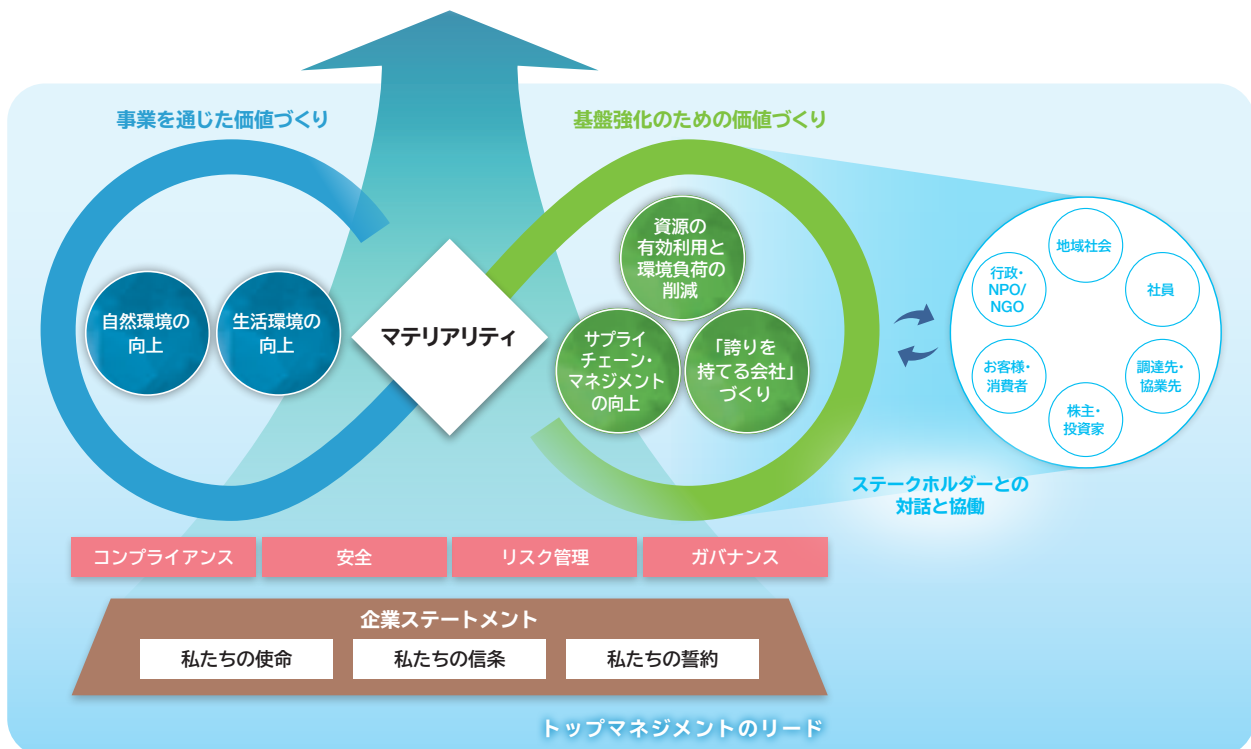
め、企業はその期待に応える必要があります。

クラレグループは企業ステートメントに掲げる使命「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、「コンプライアンス」「安全」「リスク管理」「ガバナンス」を基礎とし、マテリアリティに示される重要課題の解決に挑みます。

またクラレグループの企業活動は、お客様・消費者、株主・投資家の皆様、調達先・協業先、社員、そして地域社会や行政など、多くのステークホルダーとの関わりによって成り立っています。ステークホルダーとの対話と協働を一層深め、企業活動の充実を図ります。

これらのサステナビリティに係る諸活動をトップマネジメントが牽引し、長期成長と価値の創造を目指します。

## << 長期成長と価値の創造 >>



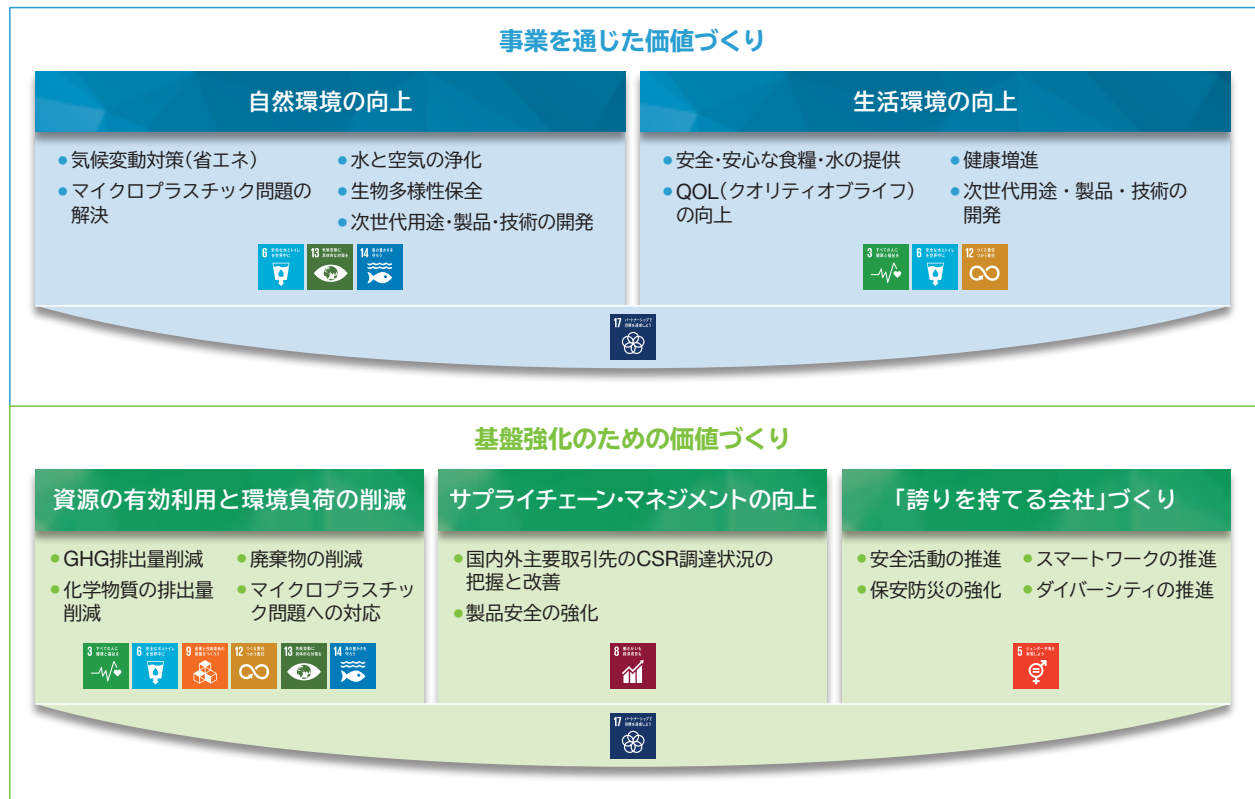
## クラレグループのマテリアリティ

クラレグループは2019年に右ページのとおりマテリアリティを見直しました。2022年から始まる次期中期経営計画では、特定した5分野「自然環境の向上」「生活環境の向上」「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」の目標を設定すべく検討を進めています。



## マテリアリティの具体例と対応するSDGs



## 次期中期経営計画策定の取り組み

### サステナビリティ・ワークショップ

クラレグループでは、2022年から始まる次期中期経営計画を策定するにあたり、組織横断的かつグローバルな視点で取り組むべき重要テーマとして「イノベーション」「サステナビリティ」「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」の4テーマを選択し、グローバルメンバーで構成されるワークショップを立ち上げ、議論を進めています。その中でサステナビリティ・ワークショップは、日本・ドイツ・ベルギー・米国からの、事業部メンバーと間接スタッフの混成チームで、定期的なウェブ会議を実施しています。メンバーはそれぞれの国や地域の政策や規制、ならびに、市場動向および顧客ニーズなどの情報を共有し、長期的なトレンド予測をしながら、クラレグループが持続的に成長するため、グループが進むべき方向性や果たすべき役割、取り組むべき課題等について活発な議論を交わし提案としてまとめています。ワークショップからの提案は、中期計画策定委員会での議論を経て、各組織の次期中期計画にその内容を反映し、着実な実施を目指します。


## CSR調達

### CSR調達方針

クラレグループは、多様な社会との接点において遵守すべき事項を【私たちの誓約】として、またこれを企業活動の中で具体的に実践するためのガイドラインを「行動規範」として定め、よき企業市民としての責任を全うすることを心がけています。その一環として、クラレグループでは2005年に「CSR調達方針」を策定し、取引先に当該方針の理解を求めてきました。しかしながら、近年のサプライチェーン・マネジ

メントに対する社会的要請の高まりを受け、従前の「CSR調達方針」では不十分な点が出てきたため、2019年に「CSR調達方針」を刷新しました。「CSR調達方針」に掲げる事項は、クラレグループが遵守・履行するのはもちろんのこと、取引先にも遵守をお願いしています。クラレグループは、取引先と協力し合い、共に取り組み社会的責任を果たしていくことを購買取引の基本としています。

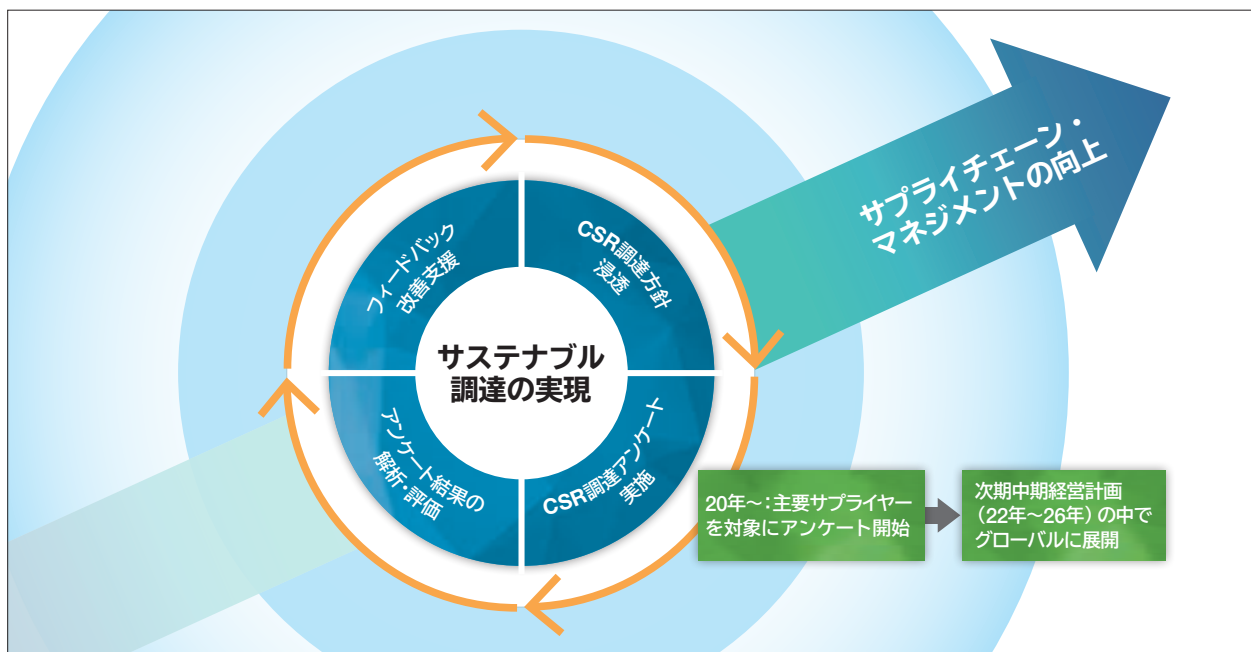
### CSR調達方針

1	コーポレート・ガバナンス		企業の社会的責任を自覚し、事業を通じて、人・社会・地球環境の調和を図り、よりよい関係の構築・維持に努めます。いつ、いかなる局面にあっても、法令や規則を遵守し、常に公正かつ誠実に企業活動を行います。
2	人権の尊重		事業活動に関わる全ての人の人権を擁護し、一人ひとりの尊厳と価値を尊重します。
3	安全で働きやすい職場環境		労働安全衛生関連法令を遵守し、事業活動に関わる全ての人にとって安全で働きやすい職場環境の維持向上に努めます。また、社員の多様性を尊重し、性別、国籍、人種などを理由とした差別をすることなく、公正に処遇します。
4	環境保全の推進		環境と調和した事業活動を通じて、環境負荷やリスクの低減および生態系を含む環境保全に努めます。社会の持続的な発展に貢献し、次世代への責任を果たしていきます。
5	公正な企業活動		公正・誠実に企業活動を行い、賄賂を含むあらゆる形態の不正に関与せず、市場での健全な競争を通じて、自由、公正、透明な取引を実施します。
6	商品・サービスの安全性と品質		安全で信頼でき、高い品質の商品・サービスの供給を通じて、社会に貢献することを目指します。
7	機密情報の適切な管理		トレードシークレット、ノウハウ、顧客情報等の機密情報は、会社の重要な資産であることを認識し、適切に使用・管理します。また、第三者により開示を受けた機密情報も尊重し、同様に管理します。
8	サプライチェーン		サプライチェーン全体を通じて社会的責任を果たすべく、取引先に対しても持続可能な調達の意義を周知し、その浸透に努めます。
9	社会貢献の推進		企業市民としての役割を自覚し、社会との積極的な交流や社会への貢献活動を行います。

### CSR調達アンケート

サプライチェーンにおける「CSR調達方針」の遵守および履行を確実なものとするため、取引先での取り組み状況を確認します。具体的には、取引先への「CSR調達方針の浸透」→「CSR調達アンケート実施」→「アンケート結果の解析・評価」→「フィードバック、(必要に応じ)改善支援」のサイクルを構築し運用

することで、定期的なモニタリングを行い、リスクを低減し、持続可能な調達の実現を目指します。また、この活動の中で、特に積極的な改善支援が必要と判断した取引先に対しては、コミュニケーションを取りながら教育・改善指導を行います。さらに、取引先における活動や改善状況をもとに、取引先への監査の必要性等を見極める予定です。



この取り組みの第一歩として、国内クラレグループ※における主要取引先を対象に、クラレグループの「行動規範」および国連グローバル・コンパクトの10原則に基づいたアンケートを実施しました。

今後は、取引先に対するフィードバックや改善支援を通じて、取引先と協同しながらPDCAサイクルの確立・定着を図ります。

さらに2022年から始まる次期中期経営計画において、海外も含めたクラレグループ全体の取引先に対して調査を拡大し、グループ全体でのサプライチェーン・マネジメントの向上を目指します。

※国内クラレグループとは、株式会社クラレおよび国内関連企業のうち、「製造業」の6社を指します。



株式会社クラレおよび国内関連企業は下記に掲載しています。  
<https://www.kuraray.co.jp/company/base/domestic>

## 「国連グローバル・コンパクト」(UNGC)への賛同

クラレグループは2020年12月に「国連グローバル・コンパクト」に署名しました。UNGCに署名し企業姿勢を明確に表明することで、サステナビリティ・

マネジメントを一層推進し、持続可能な社会の実現に貢献していきます。



イニシアティブ等に関しては下記に掲載しています。  
<https://www.kuraray.co.jp/csr/report2021/initiative>

## 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、すなわち顧客満足こそがクラレの考える品質です。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必要であり、「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・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が高められるよう、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。

加えてナノマテリアルを使用するもの、体内へ摂取されるものなど、特に安全性の検証を要する製品に対しては、CSR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。

このような活動により、お客様への、安全で信頼性の高い製品・サービスの提供に努めます。



研究開発の詳細は下記に掲載しています。  
<https://www.kuraray.co.jp/rd>

## 持続的成長を支える資本の高度化・技術開発力 >>>

### 研究開発の基本戦略

新興国企業の参入により競争が激化し、スペシャリティケミカルのコモディティ化が進む化学業界において、高付加価値製品を創出する技術開発力は、グローバル競争力の維持・強化に不可欠な経営資源として重要性が増しています。

クラレグループの技術開発力の要となるコーポ

レート研究開発は、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います。

### 研究開発体制

コーポレート研究開発を担う研究開発本部は、くらしき研究センター、つくば研究センターおよびKAI Corporate R&D(米国)、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。さらに2020年度より、従来の研究所の枠組みには収まらない研究領域の探索、また複数の研究所にまたがる研究領域の探索を行うため、くらしき研究センターに「融合技術領域探索グループ」を新設しました。

研究センターでは、有機/高分子合成技術、触媒化学、酢ビ系高分子材料関連技術、炭素材料関連技術、電池材料設計技術、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、研究開発機能に加え、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。

### 研究開発費・研究者の推移





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連携しながら、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技術本部主導で推進しています。

## 重点方針

コーポレート研究開発はミッションを「新事業の創出」「既存事業の強化・拡大」「基盤技術の構築・深耕」と定めています。

「新事業の創出」については、世の中に必要とされる素材を、クラレにしかできない分野で事業化することを方針としています。クラレの強みを中心とするホームグラウンド（既存事業）から「歩いて行ける」周辺領域をターゲットに定め、既存事業の半歩先、1歩先の領域のみならず、10歩先、20歩先の領域も視野に、歩みを繰

り返すことで新たな領域へと事業を拡大していきます。

「既存事業の強化・拡大」については、クラレのコア事業をより盤石なものとするべく、クラレグループ全体にわたって事業部・グループ会社との連携のもと、各事業の生産・開発が抱える課題の早期解決を推進しています。

「基盤技術の構築・深耕」については、「新事業の創出」および「既存事業の強化・拡大」を通じて、必要とする基盤技術を構築し、深化・深耕を図っていきます。

## R&D Focus

### 研究開発トピックス 1

#### 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低く、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、更なる増強を検討中です。



### 研究開発トピックス 2

#### 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、複数のお客様で採用されはじめました。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、お客様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、国内のお客様に販売が拡大しており、国内外のお客様、複数プロセスで継続的に評価が進められています。お客様と評価の協力体制を強化できており、コロナ禍の影響はあるものの、販売先・販売量を拡大していきます。

### 研究開発トピックス 3

#### LiB用負極材

リチウムイオン二次電池(LiB)の負極材に向け、植物を原料として、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、並びに自動車用途で実用評価が進んでいます。





人材の詳細は下記に掲載しています。  
<https://www.kuraray.co.jp/csr/report2021/workplace>

## 持続的成長を支える資本の高度化・人材 >>>

### 人材マネジメントの基本的な考え方

クラレグループは人材に関する基本的な考え方をまとめた「グローバル人事ポリシー」に基づいて、社員一人ひとりが仕事を通じて人間的に成長できるよ  
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。

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。

- 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。

### 人材育成の組織体制強化

当社では2020年度より、人材育成および技術継承をより組織的・効果的に推進するため、人事部にあった研修所を総務・人事本部直轄として、その機能を強化しています。

研修所では、グループ社員が業務上必要な知識や

スキルの獲得・定着・深化、自律的なキャリア形成をサポートする人材育成制度など、グローバル化・多様化・高度化するニーズに対応した研修体系・研修プログラムの企画立案・運営・フォローを行っています。

### 人材育成の仕組み・制度と注力点

#### ■ 社員の自律的なキャリア・能力開発支援

激しい環境変化の中、社員が自らの人材価値を自立的・自律的に高められるよう、以下の仕組みで社員のキャリア開発・能力開発を支援しています。

#### ① キャリア研修・キャリアアドバイザーの配置

当社でキャリアの節目となる30歳、42歳、50歳時点で、自身のキャリアを振り返り、今後のキャリアをデザインするきっかけづくりの研修

を実施しています。研修では、社員上司にもガイダンスを行い、部下のキャリア開発支援に参画してもらいます。

また、社員のキャリア開発サポートのために、専任のキャリアアドバイザーを社内に配置しています。

## ②自律的な能力開発の仕組み(ALPACA制度)

2020年度に、従来の自己啓発制度を大きく改定し、社員が自律的に能力開発を進めるための仕組みALPACA(Autonomous Learning Program for Achieving Career Development)をスタートしました。

この仕組みは、各階層で求められるビジネススキルの一覧、自分のビジネススキルレベルを測るためのアセスメント、ビジネススキルを習得するための研修の一覧から構成されており、社員が、キャリアの各段階で自分に必要な能力開発を自律的に進められるようにしています。

## ■「クラレプライド」の取り組み

当社では2020年度に、顧客視点でのビジネス創出力強化のための人材育成プロジェクト「クラレプライド」を経営企画室マーケティンググループ、人事部および研修所共同で本格開始しました。

## 「クラレプライド プログラム」

クラレプライドアカデミー	
① OURクラス 事業部間で製品やビジネスを学び合うクラス	② クラレアチーブメントテスト 会社の歴史から事業まで理解を深めるテスト（人事研修時に実施）
③ MYクラス 教えたい社員と学びたい社員で学び合う自由なクラス	④ YOURセミナー 外部講師やOB/OGから経験や最新トレンドを学ぶクラス
クラレチャレンジクラス	
● デザインシンキングクラス 顧客目線のビジネス創出力を学び、新規プロジェクト提案につなげるクラス	● シェアシェア・プロジェクトクラス 新規ビジネス模索のプレーンストーリーング会（研究開発本部と共催）から発展プロジェクト提案を検討するクラス
外部交流プログラム	
★他社との合同研修	★外部の異業種交流研修への参加
クラレDNAを学ぶ	
若手社員取材班によるクラレプライドフィールドワーク OB、OGから過去のチャレンジや成功・失敗事例などを学び、社内報（クラレタイムス）などで報告。「クラレ社員であること」の誇りとモチベーション向上につなげるインナーブランディングプロジェクト	

ビジネス創出力を強化するためには、挑戦を奨励する社内風土づくり、一人ひとりの社内外の人脈拡大、ビジネスの感度を磨く機会の提供、新規ビジネス創出の挑戦経験を積む機会の創出が必要であるとの認識のもと、「クラレプライド プログラム」を実施しています。

これらのプログラムで、社員が講師を務めることも多く、当プロジェクトを通じて、社員同士が互いに教えあう文化が醸成されてきています。

2020年度には、当プロジェクトにおいて計50回以上の研修を開催し、延べ1,000人を超える社員が参加しました。

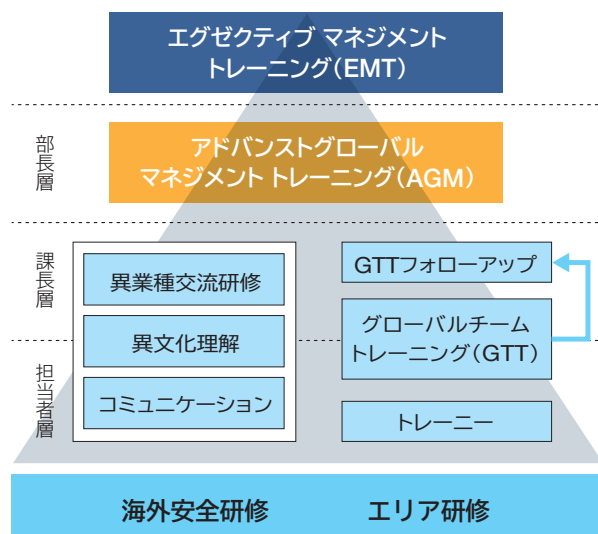
## ■グローバル化対応(グローバル人材育成プログラム)

クラレグループの2020年度の海外売上高比率は70%を超え、約4割の社員が日本国外で働いています。

クラレグループでは、グローバルな成長のために、世界を舞台に活躍できる人材を育成することを目的として、2007年度より「グローバル人材育成プログラム」を開始しており、2020年度までの14年間で国内外から800名以上が受講、毎年プログラムの見直しを行いながら継続実施しています。

なかでも、課長層のグローバルリーダーシップ開発を目的とするGTT(Global Team Training)はこれまでに18回開催。受講者の累計は約350名に達し、研修卒業生間のネットワークは、グループ内での国境を越えたコミュニケーションの促進に大きく貢献しています。

## グローバル人材育成プログラム



本社と海外子会社間で若手社員を3ヶ月限定で派遣するトレーニー制度も、利用者が100名を超え、利用者の多くは後日海外駐在するなど、グローバル人材として活躍しています。

### ■ 技術継承に関する取り組み

事業所の安全・安定操業のため、生産現場での技術継承を中心とした現場力向上は、人材育成の重要なテーマの一つです。

当社では、入社直後から入社年数や役割に応じて、求められる知識・技術・スキルを効果的に習得させる研修を事業所単位で実施しています。さらなる向上を目指し、事業所をまたぐ新たな研修を2021年度より実施する予定です。

### ■ グローバル人材マネジメント

人材活用のグローバル全体最適を目指し、グロー

バルチームで人材マネジメント基盤の整備に取り組んでいます。

職位、人材の整合性を保つため、各国各社ごとに異なっていた資格等級を、職務サイズをベースとした基準により「グローバル・グレード」として整備しています。

2017年度からはグローバル共通の「人事評価制度」と、行動指標「クラレコンピテンシー5x5」を人材評価項目や能力開発の基盤とし、①業務目標設定とこれに基づいた人事評価、②能力開発、キャリア開発の支援をグローバルに行っています。次期中期経営計画の始まる2022年度からはさらに、③優秀人材の発掘、ローテーションや最適配置、後継者計画を順次開始し、そのための「人材情報システム」も強化していきます。

## 働き方改革・ダイバーシティの推進

### ■ 働き方改革(生産性向上、労働時間管理等)

トップメッセージとして発信している目指したい働き方の実現に向け、風土醸成・意識改革を進め、生産性向上のための施策検討・実施、柔軟な勤務制度の導入などにより働き方改革に取り組んでいます。

#### 目指したい働き方

● 仕事は、所定時間を意識して遂行しよう。
● 限られた時間の中で、質の高い仕事を目指そう。
● 周囲の人へ協力し、職場全体で効率的な働き方を共有しよう。
● 明日の仕事に備え、心身のリフレッシュと体調管理に留意しよう。

取り組みにあたっては3年に1度実施している従業員意識調査を指標にしています。2017年の調査では、「仕事と人員のバランス」「時間外労働の負荷」について課題があったことから、キャリア採用の拡充を含めた人員の確保に努めるとともに、フレックスタイム制度や時間単位の有給休暇制度、勤務間インターバルガイドラインなどを制定し、運用を開始しました。

さらに、社員の生産性向上に対する積極的な活動を後押しするため、前年比で時間外労働が削減された場合、減少した手当相当額を社員に還元する取り組みも行っています。

その結果、2020年の従業員意識調査では、両項目の良化に加え、「職場では所定労働時間を意識して仕事をしている」「上司が時間外労働削減のための努力・工夫をしている」の項目が改善しました。また、管理職を除く一般社員の年休取得率は80.4%となり、目標値である80%を上回りました。

### ■ ダイバーシティ推進

全ての社員が国籍、障がい、年齢、性別、性自認、性的指向に関わらず、それぞれの持つ多様な価値観を尊重し個々の能力を最大限に活かせる組織づくりのための風土醸成を進めており、他社女性リーダーとの交流や介護と仕事の両立研修などを実施しています。また、性別や国籍に関わらず広く採用の門戸を広げていることで日本国籍以外の方の採用も着実に増えており、人材の多様化が進んでいます。



安全の詳細は下記に掲載しています。

<https://www.kuraray.co.jp/csr/report2021/safety>

## 持続的成長を支える資本の高度化・安全 >>>

### 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です。

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・確認が仕事をする上での「当たり前」のこととして定着さ

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事故・労働災害リスクを発見し、設備の本質安全対策を進め、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化するための訓練を行うとともに、事故・災害の事例、教訓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の策定を行い、その方針を各事業所、各部署の活動計画に反映させ、実行しています。計画立案と活動状況、成果については、国内グループの各事業所・工場の現場に安全担当役員を含む本社安全スタッフが年2回訪問※して検証を行い、海外グループには、3年に1回を目途に本社スタッフが現地を訪問※して確

認を行っています。検証結果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。

2020年度は保安事故8件(国内8件、海外0件)、A、Bランク労働災害3件(国内2件、海外1件)、全労働災害度率1.96といずれも目標(評価基準)に対して未達となりました。国内の保安事故では、直ちに消火できる小火が1件、危険物などの漏洩が7件発生しましたが、大きな災害につながるものはありませんでした。一方、

※2020年度は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

安全に関する行動原則	安全に関する行動方針(2021年度)
安全はすべての礎	①「安全第一、生産(工事、開発)第二」を徹底すること 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」を自分事として積極的に行動すること

保安防災・労働安全の安全重点活動

評価 ○:達成 △:さらに取り組みが必要 ×:未達

活動項目	2020年度			2021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」は効果的な活動により定着しつつあり、事故災害の防止に一定の効果を発揮している。但し、現在は習慣化と危険への感度向上の段階であり、全員が活動を自分自身の事と捉えて、あらゆる場面で実行できるようになるためには継続的な取り組みが必要である。	○	●現場の安全確保のための「危険予知」の徹底
	現場の「気づき」、「違和感」の発見とその活用	「気づき」を増やすための様々な取り組みを行い、危険予知とあわせて安全レベル向上に一定の効果を発揮している。現場の3S（整理・整頓・清掃）状況も継続的な取り組みにより改善されてきており、現場の変化に「気づき」易い状態となりつつある。	○	●現場作業の実態把握と改善、作業標準書の見直しと活用
	「新人教育」の内容の見直し、充実化	部署により現場教育における作業標準書の活用状況に差があるものの、作業標準書に基づいた教育の徹底を進めている。作業標準書と異なる方法で作業を行い被災する労働災害がまだ発生しており、今後も継続した取り組みが必要である。	△	●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
	保安防災上の潜在リスクの発掘と顕在リスクの極小化対策の実施	対象をプラント立上りや停止などの非定常状態にも広げてリスク発掘に取り組むとともに、顕在化したリスクの低減対策を推進している。2020年度は工事や保全作業において関係部署間の情報共有と安全措置確認の不足が原因の危険物漏洩事故が発生しており、再発防止の取り組みが必要である。	△	●工事・保全作業における安全確保
	グローバル管理体制の確実な運用	海外化学プラントにおける保安防災リスクの把握と対策のため、所管カンパニーによる海外拠点への監査等を実施するとともに、所管カンパニー、技術本部、環境安全センターが連携して情報共有や水平展開を行っている。	○	●海外化学プラントの保安リスク把握と対策

保安防災・労働安全の数値目標と実績

	2020年度			2021年度	
	目標	評価基準	実績	目標※1	
保安防災	無事故	保安事故 0件	8件	A, B, Cランク事故※2 0件	D1, D2ランク事故※2 3件以下
労働安全	無災害	A, Bランク災害※3 0件	3件	A, Bランク災害※3 0件	
		全労働災害度数率※4 1.5以下	1.96	全労働災害度数率※4 1.5以下	

※1 従来クラレでは、無事故・無災害を目標とし年度で評価基準となる目標値を設定していたが、2021年度からは具体的な年度目標を意識した取り組みを行うために年度安全目標として目標値を設定することに変更した  
 ※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：医療処置を要する労働災害の労働時間百万時間当りの発生件数を表す

海外では、2016年以降、年間で1~3件の火災・爆発事故が発生していましたが、2020年度はありませんでした。労働災害は国内外とも減少し、全労働災害度数率は2006年以降で最良の結果となりました。

これまでクラレグループでは、無事故・無災害を目標とし年度で評価基準の数値を設定していましたが、2021年度からは具体的な年度目標を意識した取り組みを行うために数値の安全目標を定めました。この保安防災および労働安全の安全目標に基づいて具体的な安全

活動計画の策定と実行を行い、無事故・無災害を目指します。保安防災においては、これまで事故の大小を区別せず発生件数で管理を行ってきましたが、2021年度からは当社独自の保安事故のランク分け指標（事故の規模および発生要因）による保安防災の目標を導入しました（労働災害のランク分け目標は2017年に導入）。重大な保安事故（A、B、Cランク）ゼロの必達を目指すとともに、軽度の事案（D1、D2ランク）の発生を低減するために、現場のリスク把握と対策を推進していきます。

Focus

海外化学プラントに対する安全監査

ここ数年、海外グループ会社の化学プラントにおいて爆発を伴う火災事故が連続して発生したことを受け、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年度から海外化学プラントに対する安全監査を開始し、安全対策の見直し・強化を図っています。2020年度は、欧州2工場の実地監査と、米国の2工場はCOVID-19の感染拡大の影響によりリモート監査を実施しました。2020年度の安全監査では、前年に抽出された課題(変更管理や特定作業の許可・承認システムの運用強化、非定常時(運転の停止、開始時)の危険源の特定など)への対応状況の確認を行うとともに、新たな課題(高リスク項目に関する教育訓練、マニュアル化されていない作業の管理など)を抽出しました。2021年度も引き続き未監査の海外工場の監査を行うとともに、既に監査した工場についても順次フォロー監査を予定しています。今後も海外化学プラントの課題抽出と対策について、国内グループからの支援も強化し、各プラントに応じた保安管理システムの構築、改善を図っていきます。



環境の詳細は下記に掲載しています。

<https://www.kuraray.co.jp/csr/report2021/environmental>

## 持続的成長を支える資本の高度化・環境 >>>

### 環境に配慮したものづくりへの考え方

クラレグループは低炭素・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ものづくりを通じて、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、環境保全活動を進めています。取り組みは「クラレグループ環境活動マネジメント規則」に基づき、P(計画)D(実行)C(点検・評価)A(処置・改善)

サイクルを回すことで継続的な改善を図っています。各事業所・関係会社においては、ISO14001認証を取得し着実に運用しています。

#### クラレグループ環境基本方針

クラレグループは、環境と調和した事業活動を通じて社会の持続的な発展に貢献し、次世代への責任を果たすため、以下の基本方針を定めています。

#### 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. 永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

国内クラレグループでは温室効果ガス(GHG)排出削減対策を進め、2020年度は目標を上回る14千トンCO<sub>2</sub>の削減対策を実施しました。加えて、COVID-19拡大の影響による世界的な需要減のため生産活動を抑制したことでGHGの総排出量は2019年度に比べて大

きく減少しましたが、減産による換算生産量の減少の影響が大きく、GHG排出原単位指数は悪化する結果となりました。一方で化学物質の排出量は、減産の影響もあり805トンと目標の957トン未滿を達成しました。廃棄物の発生量削減対策では、目標を大きく上回る

活動項目	2020年度目標	成果
地球温暖化防止	<ul style="list-style-type: none"> <li>●国内:GHG排出量削減対策量 13千トンCO<sub>2</sub>以上</li> <li>●GHG排出原単位指数※1 対前年比1%以上の向上</li> <li>●海外:エネルギー原単位指数 対前年比1%以上の向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●国内:14千トンCO<sub>2</sub>のGHG排出量削減対策を実施。GHG排出原単位指数は対前年比▼14.3%でした。</li> <li>●海外:エネルギー原単位指数は対前年比0.2%向上しました。</li> </ul>
水資源の有効利用	<ul style="list-style-type: none"> <li>●国内:具体的な数値目標は設けていません。</li> <li>●海外:水(海水除く)原単位指数※1 対前年比1%以上の向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●国内:有効利用に努めました。</li> <li>●海外:水(海水除く)原単位指数は対前年比▼4.6%でした。</li> </ul>
化学物質の排出管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>●国内:日化協PRTR物質※2排出量 957トン未満。(2016年度実績未滿に管理する)</li> <li>●海外:具体的な数値目標は設けていません。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●国内:日化協PRTR物質排出量 805トンでした。</li> <li>●海外:夫々の国・地域における化学物質排出規制を遵守しました。</li> </ul>
廃棄物の有効利用	<ul style="list-style-type: none"> <li>●国内:2016年度発生量の1%相当分(900トン)以上の削減対策の実施</li> <li>●埋立処分量 2016年度実績値(251トン)未滿</li> <li>●海外:具体的な数値目標は設けていません。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●国内:2,486トンの廃棄物削減対策を実施しました。埋立処分量は616トンでした。</li> <li>●海外:夫々の国・地域における法的要求事項を遵守するとともに、廃棄物発生量の削減、定量管理に努めました。</li> </ul>
環境会計	—	<ul style="list-style-type: none"> <li>●環境保全に関する投資額:2,084百万円(2019年度:1,674百万円)</li> <li>●環境保全に関する費用:2,609百万円(2019年度:2,978百万円)</li> </ul>

※1:原単位指数:換算生産量/環境負荷で算出される、2016年実績を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(PRTR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

2,486トンの削減対策を実施しましたが、もう一つの目標の最終処分量(埋立処分量)は616トンと目標(251トン未滿)に対し大きく未達となりました。これは一部の特別管理産業廃棄物で処理委託先がなくなり、新たな有効利用先が見つからなかったこと、また廃棄物輸出規制により海外での廃プラスチックのリサイクルが困難になったこと、等によるものです。今後も廃棄物自体の削減対策を進めるとともに、有効利用できる委託先の探索を行い、最終処分量の抑制に努めます。

海外クラレグループでもCOVID-19の影響で全体的に

設備稼働率が低下し、エネルギー使用量は2019年度から大きく減少しました。それに伴い生産量も減少しましたが、エネルギー原単位の小さい一部の衛材向け製品では需要が堅調で増産となったこともあり、エネルギー原単位指数はわずかながら向上する結果となりました。水の使用量は、減産の影響を大きく受け、原単位指数は悪化する結果となりました。また、化学物質の排出、廃棄物の有効利用については、立地する国・地域の規制を遵守し、適切に管理、対処することができました。

## TCFD提言への対応

クラレグループは気候変動対策を取り組むべき重要課題の一つとして捉え、気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)※提言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、指標と目標の開示を順次充実していきます。

2021年度は関連部署でTCFD推進チームを立ち上げ、TCFDコンソーシアムが公表している「気候関連財務情

報開示に関するガイダンス2.0(TCFDガイダンス2.0)」を参考に情報開示の進め方を検討します。具体的には、低炭素経済への移行に伴い厳しくなる政策や法規制、技術革新による市場の変化、消費者の嗜好変化、および自然災害や異常気象など事業環境に影響をおよぼす物理的リスクといった気候関連のリスクと機会の評価に取り組めます。

※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)」を指す。当社は2020年11月にTCFD宣言に賛同しました。

## Kuraray Insight

### 2021年度目標と次期環境中期計画

2021年度は新たな環境中期計画を開始する予定でしたが、COVID-19の拡大により世界経済の状況や事業環境が先行き不透明となったことを受け、次期中期経営計画の開始年度を2022年度に変更したことに合わせ、次期環境中期計画の開始年度も2022年度に変更しました。そのため、2021年度は前環境中期計画の方針を継続した単年度の目標とすることにしました。

現在、環境中期計画の策定を進めており、今後公表の予定です。





社会とのかかわりの詳細は下記に掲載しています。

[https://www.kuraray.co.jp/csr/report2021/relationship\\_with\\_society](https://www.kuraray.co.jp/csr/report2021/relationship_with_society)

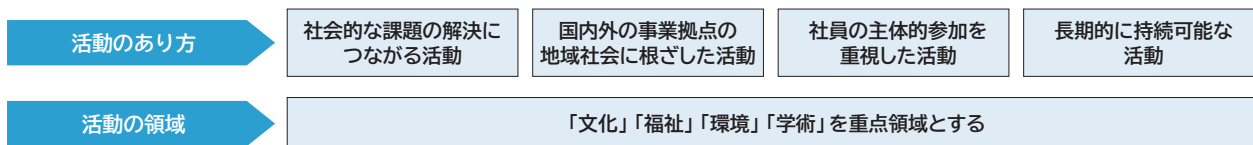
## 持続的成長を支える資本の高度化・信頼 >>>

### ■ 社会貢献活動

クラレグループは、社会の健全で持続可能な発展が企業としての成長や繁栄の条件だと捉え、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とともに、企業市民として節度ある範囲で様々な問題に取り組んでいます。

#### 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。



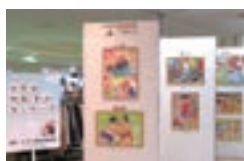
### クラレの活動

各事業所の社員が講師となって、近隣の小学生を対象に開催する少年少女化学教室の開催、知的障がい者の作業施設の運営、クラレふれあい募金(マッチングギフト)の寄付などを実施しています。

また、事業所周辺の身近な環境への取り組みとして、森林保全活動や清掃ボランティアを継続して実施しています。

#### 活動例

- 「ランドセルは海を越えて」
- 「少年少女化学教室」
- 知的障がい者の作業施設運営
- 「クラレふれあい募金活動」
- 地域とのつながりに重きをおいた活動



小学生 絵画・書道コンクール (岡山事業所)



各活動の目標や成果については、下記に掲載しています。

[https://www.kuraray.co.jp/csr/report2021/activity\\_target\\_and\\_results](https://www.kuraray.co.jp/csr/report2021/activity_target_and_results)

### クラレ財団<sup>※</sup>の活動

クラレと歴史上、事業上でつながりの深い外部機関と連携し、社会的課題の解決に資する活動を助成しています。

- ARKO (Artist in Residence Kurashiki, Ohara) への協賛
- 大原美術館所蔵美術品の修復保全に携わる人づくりの支援
- 障がい者雇用促進に資する学術研究の実施
- アフガニスタン母子医療への助成
- 西日本豪雨被災者支援
- 「人間文化研究機構日本研究国際賞」への助成



人間文化研究機構  
日本研究国際賞 授賞式

※一般財団法人 クラレ財団: クラレの出捐により2016年に設立された社会貢献財団 (非営利型一般財団法人) です。

クラレグループは、ステークホルダーから信頼される「かけがえのない会社」であり続けるために、様々なリスクへの適切な対応やコンプライアンス意識の向上に継続して取り組んでいます。

## リスクマネジメント・コンプライアンス

### ■ リスクマネジメント・コンプライアンス推進体制

クラレは「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。

## 2021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重点課題とする。

- (1) 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する。
- (2) 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する。
- (3) 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、再発防止を徹底する。
- (4) 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事業継続を確実なものとする。

### ■ グループのコンプライアンス

クラレグループは、多様な社会との接点において遵守すべき事項を「私たちの誓約」として、またこれを企業活動の中で具体的に実践するためのガイドラインを「行動規範」として定めています。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。これを世界中のクラレグループ社員に周知するため、トップ宣言を明記し、「行動規範」



コンプライアンス・ハンドブック

をわ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、国内外のグループ社員全員に配布しています。

また、クラレ各地域拠点およびグループ各社にコンプライアンス統括者を選任するとともに、地域別にコンプライアンス委員会を設けています。2019年度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させ、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・ハンドブックは、下記に掲載しています。

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

## ■ 内部通報制度

クラレグループでは、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、国内クラレグループ全社員(契約社員、派遣社員、パート社員を含む)を対象に「クラレグループ社員相談室」を設置しています。

これに加えて、急速なグローバル化の進展に対応するため、グローバル・コンプライアンスホットラインを設置し、全世界のすべてのグループ社員が利用できるようにしています。

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



相談・通報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を受け付けます。

また、「クラレグループ社員相談室運用規定」および「クラレグループ グローバル・コンプライアンス・ホットライン規定」で、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定め実践しています。

## コンプライアンス徹底の取り組み

### ■ 独禁法遵守に向けた取り組み

近年の二度にわたる独占禁止法違反を厳粛かつ真摯に受け止め、独占禁止法の遵守を経営の最重要課題の一つとして、再発防止に向けた諸施策に全力で取り組み、クラレグループ全体としての遵守プログラムの整備・強化を進めています。

2020年度には、実効性のあるグローバルな独占禁止法遵守体制を確立するため、全世界のクラレグループ各社を対象に、関連諸規定の整備、役員および従業員に対する教育・研修、事業毎のリスクアセスメント、入札参加事業の監査等を実施しました。2021年度以降についても、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、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徹底していきます。

### 2020年度の重点施策の実施状況

- 独占禁止法遵守に関する諸規定の整備・改訂
- 各事業における独占禁止法リスクの評価
- 事業者団体等における独占禁止法リスクの評価
- 入札参加事業の年度監査
- 役員に対する研修の実施
- 販売等に従事する従業員に対する講習会の実施
- 講習会受講者に対し社内リニエンシーの実施、独禁法遵守に関する誓約書の取得
- 独占禁止法を含む不正発生リスク防止のため、特定部署を対象に管理職ローテーション制度を拡大(日本国内のみ)

### ■ 贈賄防止に向けた取り組み

贈賄防止体制の整備および強化はクラレグループ全体で取り組むべき継続的な課題であり、経営リスクの一つと認識しています。当社は、贈賄の防止/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、クラレグループ各社において関連諸規定の整備、役員および従業員に対する教育・研修、代理店等を通じて行われる贈賄リスクの評価・管理など贈賄防止体制の整備・運用に注力しています。

当社は、「国連グローバル・コンパクト」に署名し、引き続き腐敗防止活動の一層の強化に取り組んでいきます。

### ■ コンプライアンスセミナー

2017年度より国内グループの全社員(契約社員、派遣社員、パート社員を含む)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。2020年は国内グループ会社の管理職層を対象に、COVID-19拡大の中、ウェブ開催となりましたが、「なぜコンプライアンス醸成が必要か」を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れるレベルを目指してセミナーを開催しました。セミナー後半のグループディスカッションでは、「COVID-19後の新しいリスク」「情報セキュリティ」「ハラスメント」の中から関心の高いテーマを選び、参加者同士で活発な議論を行いました。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目指しました。

# 会社データ (2020年12月31日現在)

## 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	〒100-8115 東京都千代田区大手町1-1-3 大手センタービル ※2021年7月に以下の住所に移転予定 〒100-0004 東京都千代田区大手町2-6-4 常盤橋タワー
URL	<a href="https://www.kuraray.co.jp/">https://www.kuraray.co.jp/</a>
資本金	890億円
従業員数(連結)	11,219名
グループ会社	連結子会社78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	61,980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

## 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ス株式会社(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)

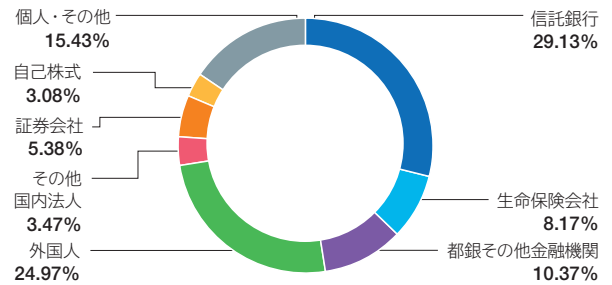


## 大株主

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)	42,363
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	24,280
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
株式会社日本カストディ銀行(信託口7)	7,253
明治安田生命保険相互会社	5,969
SMBC日興証券株式会社	5,270
JP MORGAN CHASE BANK 385781	5,093
クラレ従業員持株会	4,965
株式会社日本カストディ銀行(信託口5)	4,891

(注)当社は自己株式10,940,270株を保有しています。

## 株主構成 (持株比率)



## 海外

### 地域統括拠点

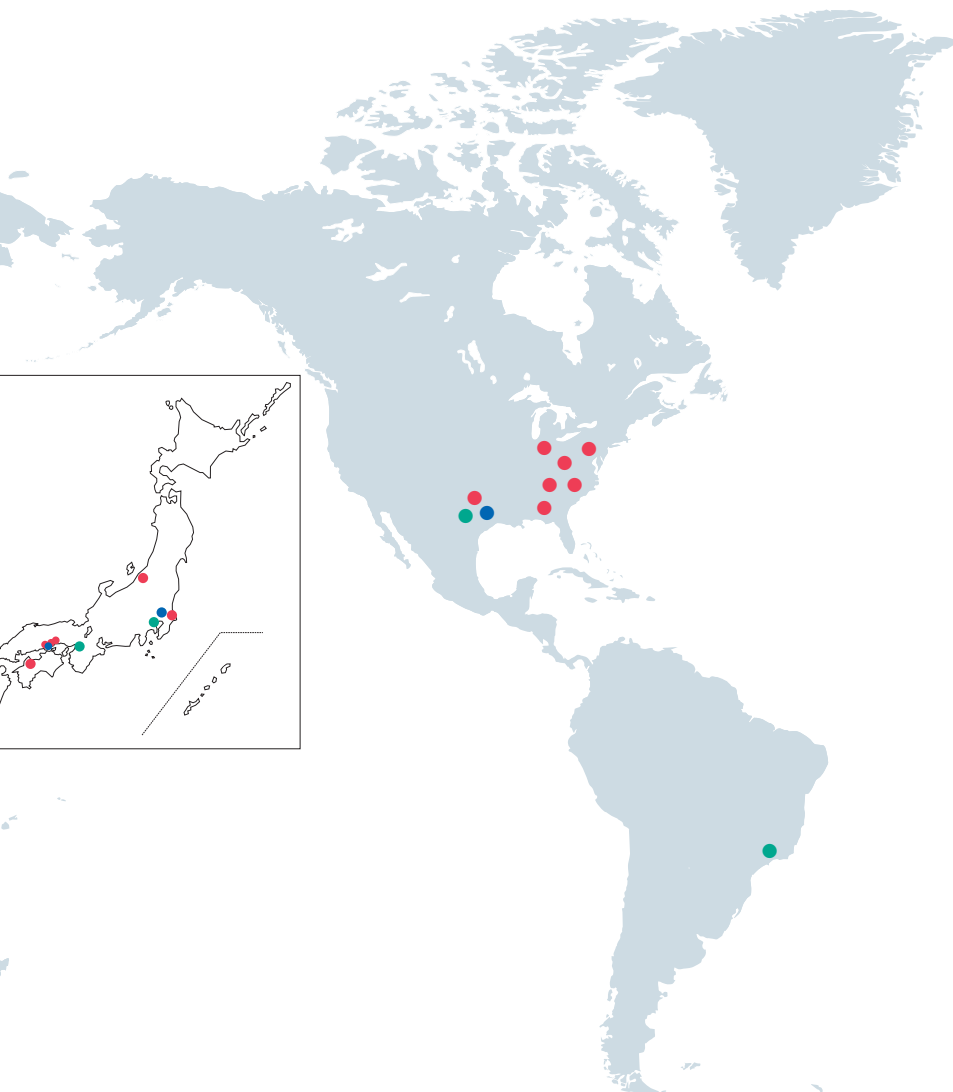
- Kuraray America, Inc. (米国 テキサス)
- Kuraray Europe GmbH (ドイツ フランクフルト)
- Kuraray Asia Pacific Pte.Ltd. (シンガポール)
- 可楽麗管理(上海)有限公司 (中国 上海)
- 可楽麗香港有限公司 (中国 香港)
- Kuraray India Private Limited (インド ニューデリー)
- Kuraray South America Ltda. (ブラジル サンパウロ)
- Kuraray (Thailand) Co., Ltd. (タイ バンコク)

### 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)
- 可楽麗垂克力(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)



## 株式会社 クラレ

本社 〒100-8115 東京都千代田区大手町1-1-3 (大手センタービル)

※2021年7月に以下の住所に移転予定

〒100-0004 東京都千代田区大手町2-6-4 (常盤橋タワー)

代表 TEL:03-6701-1000/FAX:03-6701-1005

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



Environment  
Social  
Governance



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