



株式会社クラレ
クラレレポート 2018

kuraray

Kuraray Report 2018

クラレレポート 2018

株式会社 クラレ

東京本社 〒100-8115 東京都千代田区大手町1-1-3 (大手センタービル)
大阪本社 〒530-8611 大阪市北区角田町8-1 (梅田阪急ビル オフィスタワー)
代表 TEL:03-6701-1000/FAX:03-6701-1005

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



2018年5月発行

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、
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、
それはやがて来る世の中と、そこに生きる人のために、
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がれて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

イントロダクション

- 03 狭き門から挑み続けたクラレの軌跡
- 05 独自製品を生み出す競争力の源泉
- 07 質とグローバル化で築いた収益構造
- 09 財務・非財務ハイライト
- 11 トップステートメント

価値創造報告

- 17 クラレグループの価値創造プロセス
- 19 At a Glance
- 21 キーパーソンに聞く
 - 21 **1** さらなる高付加価値化を目指し
生産・人材をグローバルに連携
 - 23 **2** 「ビニルアセテートに次ぐ柱となる事業」を
確立すべくタイ新工場プロジェクトを推進
 - 25 **3** 社員一人ひとりの働きがいを高め
「より良く生きる」の実現へ
 - 27 **4** M&A成功による海外事業拡大で
クラレはグローバルマインドの企業に

価値創造のための基盤

- 29 コーポレート・ガバナンス
- 37 CSR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
 - 43 安全
 - 45 環境
 - 47 信頼
- 50 会社データ

編集方針

クラレグループは、株主・投資家の皆さまをはじめとする全てのステークホルダーの皆さまに、当社グループの中長期的な価値創造についてのより一層の理解を深めていただくことを目的に、本年よりアニュアルレポートとCSRレポートを統合した本レポートを発行することとしました。

本レポートは、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ので、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】 2017年1月1日～2017年12月31日
(一部、2018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商標です。

狭き門から挑み続けたクラレの軌跡

クラレは当時の先端技術であった人造絹糸レーヨンを企業化することを目的に1926年に創立されました。また、第二次世界大戦後の1950年には、我が国初の国産合成繊維として世界に先駆けてPVA（ポバール）繊維ビニロンの工業化に成功し、日本における化繊産業の草創期を切り開きました。



ビニロン・ポバール

日本初の国産合成繊維としてビニロンを世界で初めて工業化し、日本の高度経済成長の中でビニロンの用途拡大を進めました。また、従来ビニロンの原料向けに生産されていたポバールについても、繊維用の糊剤・加工剤向けなど用途が拡大しつつあったことから、市販用ポバールの生産に舵を切りました。



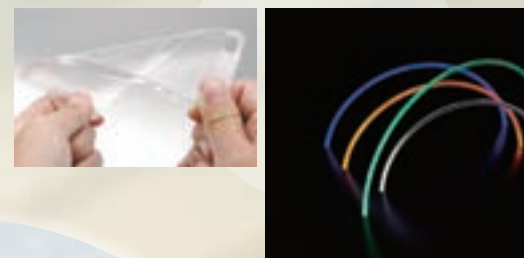
<エバール>・イソプレンケミカル

プラスチックの中で最高レベルのガスバリア性をもつ<エバール>は、その特長を生かして新たな食品包装素材として大きな注目を浴びました。さらに、合成法イソプレンの工業化に世界で初めて成功し、大きな需要が見込まれる“合成天然ゴム”として、ポリイソプレンゴムを<クラプレン>の商標で営業を開始しました。



<クラリティ>

透明性、柔軟性などの特長を有し、当社が独自技術によって世界で初めて工業化に成功したオンリーワン素材、アクリル系熱可塑性エラストマーです。その特長を生かした粘接着および成形材料分野での市場展開が有望視されています。

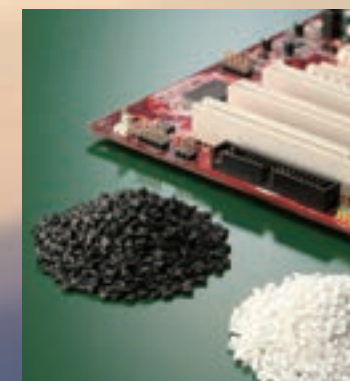


2000年代



<ジェネスタ>

クラレ独自の技術から生まれた高耐熱性ポリアミド樹脂。スマートフォンやパソコンなどの電子部品はもちろん、LED反射板用途や、自動車分野でも使用されています。



企業ステートメント

私たちの使命

私たちは、独創性の高い技術で産業の新領域を開拓し、自然環境と生活環境の向上に寄与します。
 一世のため人のため、他人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

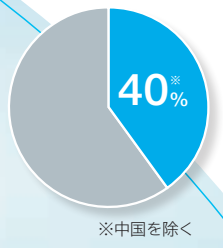
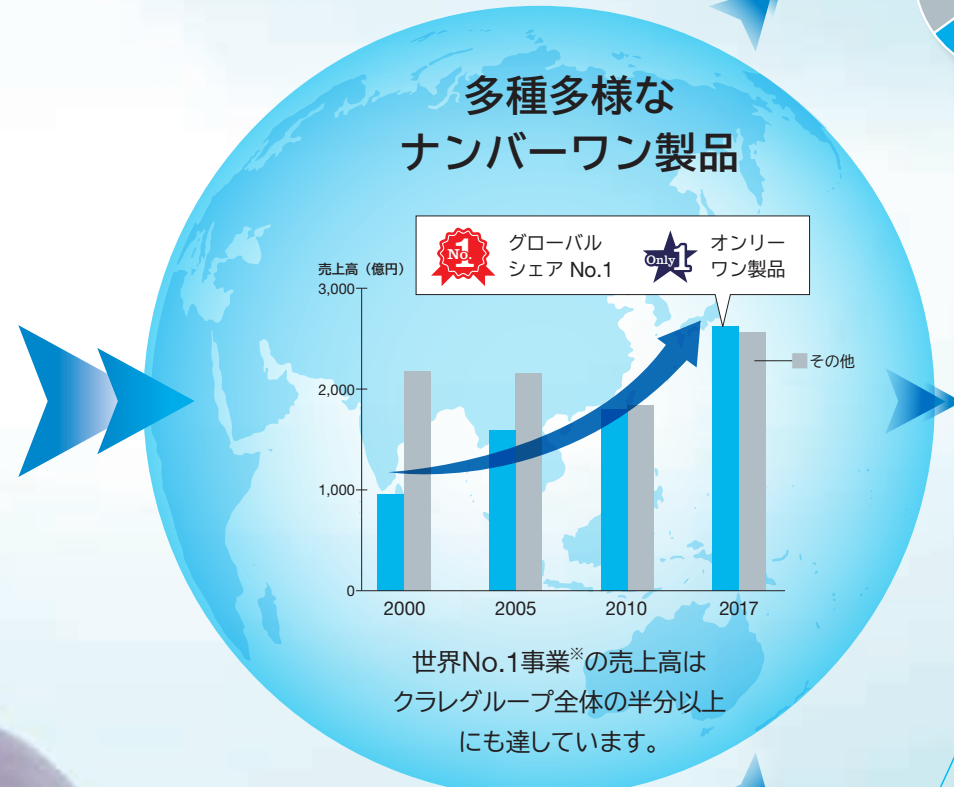
私たちの誓約

- 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。

独自製品を生み出す競争力の源泉

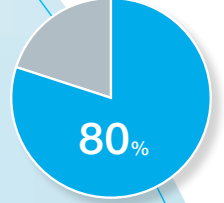
クラレは独自の技術力で、世の中になかった製品を生み出してきました。国産技術による初の合成繊維ビニロンを世界に先駆けて事業化したのをはじめ、ビニロンの原料樹脂であるポバール樹脂、液晶ディスプレイに欠かせないポバールフィルム、高いガスバリア性を誇るEVOH樹脂<エパール>、合成法イソプレンから生まれるケミカル製品群などを事業化。また天然皮革の構造を再現した人工皮革<クラリーノ>、面ファスナー<マジックテープ>など、皆さまにおなじみの製品も展開しています。独創的な技術から生まれた世界No.1事業※の売上高は、グループ全体の半分以上にも達しています。

※世界トップシェア事業およびオンリーワン事業(当社調べ)



ポバール樹脂

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。

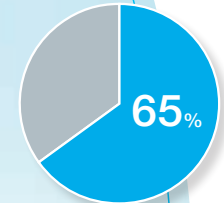


光学用ポバールフィルム

薄型大画面テレビ・タブレット端末などの液晶ディスプレイに欠かせない偏光フィルムとして、幅広い分野で使用されています。

産業用ポバールフィルム

洗剤・農業などの個包装用フィルムなど、幅広い分野で使用されています。 ※個包装洗剤向け水溶性ポバールフィルムとして世界No.1



<エパール> 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

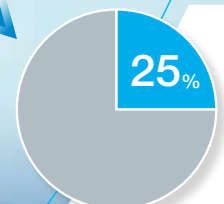
高強度・低伸度・親水性などのユニークな機能を持つ合成繊維ビニロンは、アスベスト(石綿)代替のセメント補強材・乾電池のセパレーターなど産業資材分野に展開。また新たな生産技術から生まれた<クラロンK-II>は、水溶性や高強度の機能を持つ新しい繊維です。

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、香料品、医薬・農業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> 高耐熱性ポリアミド樹脂

独自の技術から生まれた高耐熱性ポリアミド樹脂。スマートフォンやパソコンなどの電子部品はもちろん、LED反射板用途や、自動車分野にも使用されています。 ※世界で唯一工業化したPA9T樹脂



<クラリーノ> 人工皮革

天然皮革に学んだ精緻な構造と高い機能性を兼ね備えた人工皮革。ランドセルなどのかばん・各種シューズ、またボール・手袋・衣料・インテリアなどに採用されています。

<ベクトラン> 高強度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、耐薬品性などの物性を備えており、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。

質とグローバル化で築いた収益構造

着実な事業拡大と高収益

売上高



営業利益/売上高営業利益率(ROS)



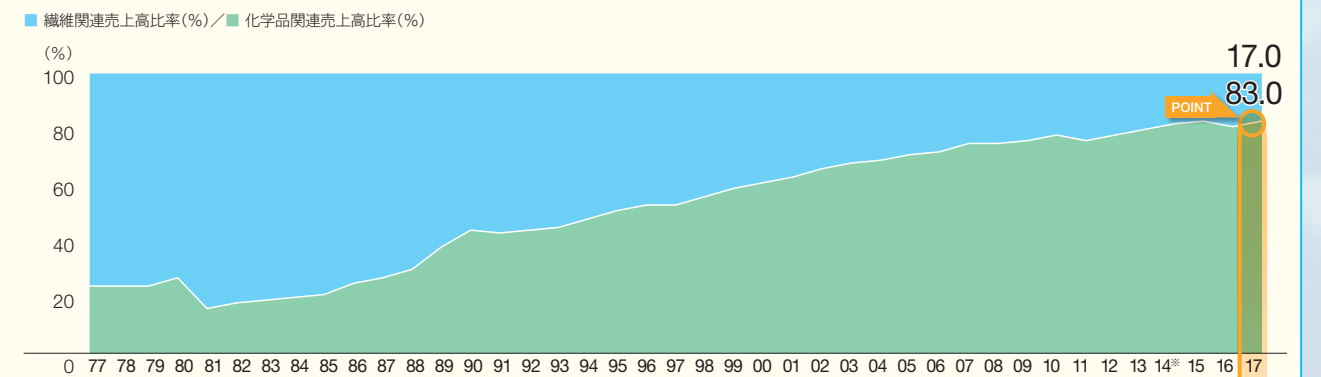
当社はスペシャリティ化学企業として、高い利益率を追求しています。2017年度の売上高営業利益率は14.4%まで向上し、前中期経営計画「GS-STEP」で掲げた目標の13.8%を達成しました。2018年度から2020年度までの中期経営計画「PROUD 2020」においても、高い売上高営業利益率を維持しつつ営業利益の拡大を目指しています。

売上高営業利益率は小数点第2位を切り捨てて表示しております。

ポートフォリオの変化

トピックス1

繊維関連売上高比率/化学品関連売上高比率

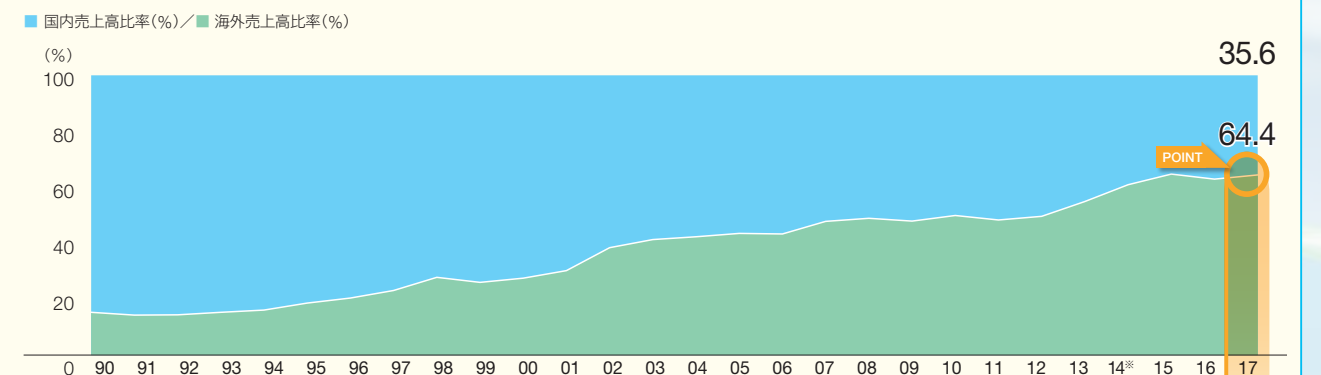


POINT 「繊維」から「化学品」へ

これまで思い切った事業構造の転換を図りながら着実に業容を拡大してきました。事業環境が厳しくなった繊維関連事業の効率化を進める一方で、当社グループの独自技術を生かした化学品関連等事業を拡大し、事業ポートフォリオの強化を図ってきました。その結果、1988年頃は70%あった繊維関連売上高比率が2017年度には17%となる一方、化学品関連売上高比率は同30%から83%へと大きく伸長しました。

トピックス2

売上高比率(国内・海外)



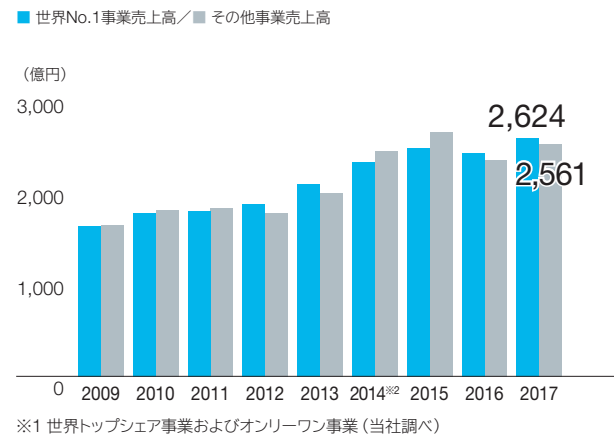
POINT 海外売上高比率60%以上

当社は「世界に存在感を示す高収益スペシャリティ化学企業」へ向けて、数度にわたるM&Aやアライアンスを通じて、事業の強化・拡大を図ってきました。その結果、2001年度には30%だった海外売上高比率が、2017年度には約64%となり、海外での売上高の割合が年々高まっています。

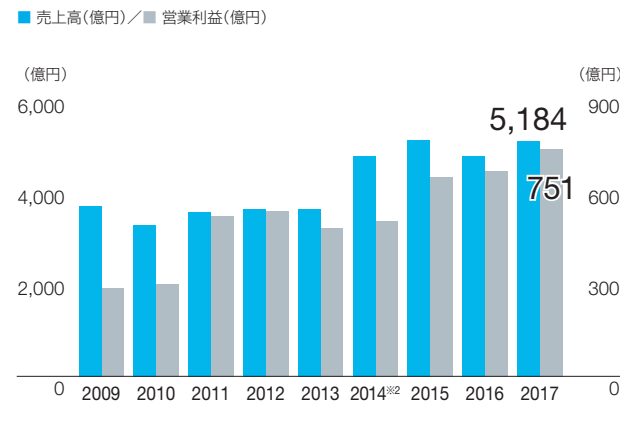
※ 2014年度より決算日を3月31日から12月31日に変更しています。2014年度の連結対象期間は国内が2014年4月から12月までの9ヶ月、海外が2014年1月から12月までの12ヶ月となります。本数値は国内・海外ともに2014年1月～12月の実績に補正したものです。

財務・非財務ハイライト

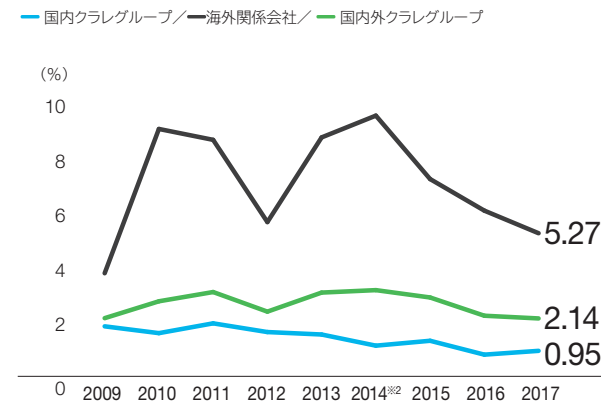
世界NO.1※1事業売上高



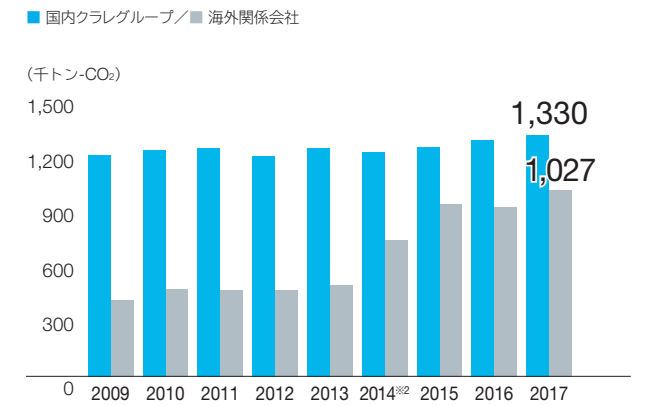
売上高・営業利益



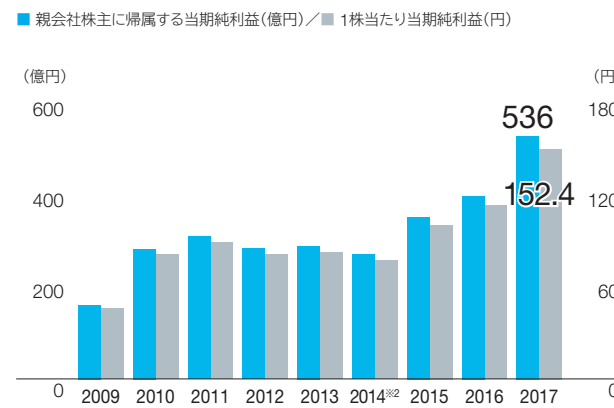
1 全労働災害度数率※3



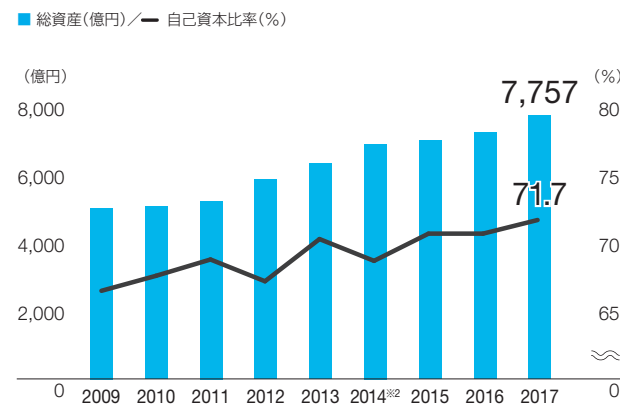
2 GHG排出量



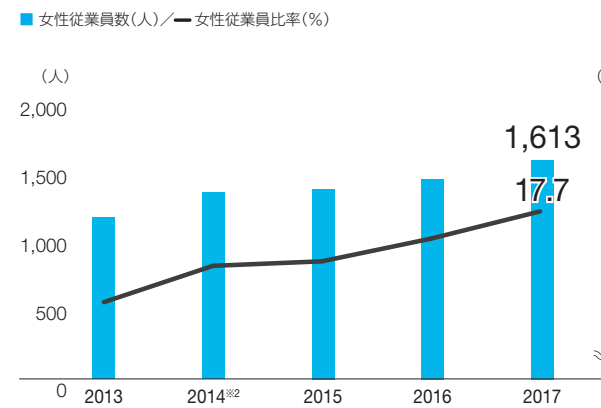
親会社株主に帰属する当期純利益・1株当たり当期純利益



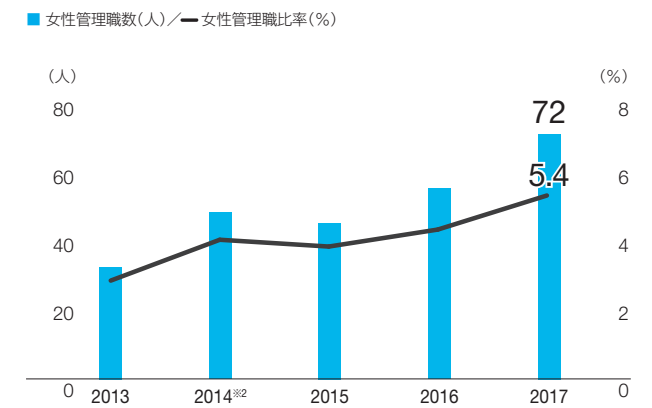
総資産・自己資本比率



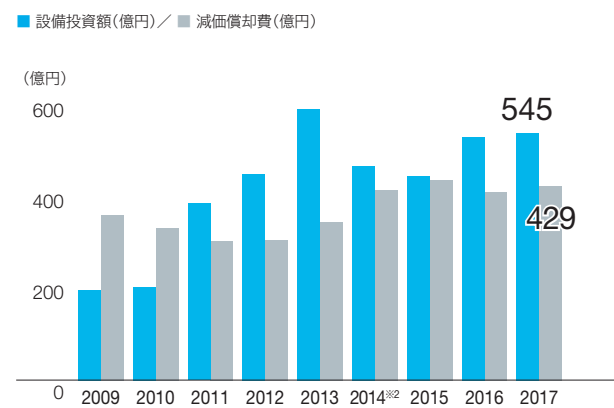
3 女性従業員数・女性従業員比率(グローバル)



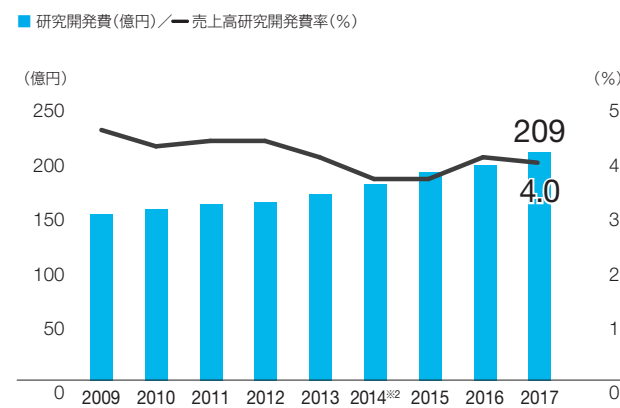
4 女性管理職数・女性管理職比率(グローバル)



設備投資額・減価償却費



研究開発費・売上高研究開発費率



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、仕事をする上での「当たり前」の心として安全行動・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、それらをグローバルに生産し、提供する企業活動を行っています。環境へのインパクトを抑える上で、低炭素・低環境負荷社会の構築に資する素材・中間材を提供し、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素材・中間材メーカーであるクラレの使命と考えています。こうした考えのもと、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、化学物質の排出管理、廃棄物の有効利用などの環境保全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(グローバル)

クラレ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。

4 女性管理職数・女性管理職比率(グローバル)

※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。
 ※3 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

社会に価値を提供し続けるために

“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”への深化

長期ビジョン『Kuraray Vision 2026』のもと、クラレは創立100周年に向けて

持続的成長のための基盤強化を推進しています。

クラレが取り組んできた社会への価値提供に対する考えを踏まえ、

中期経営計画『PROUD 2020』による今後の展開について説明します。



代表取締役社長

伊藤 正明

競争優位性につながるクラレの基本精神

企業は、事業を通じてどのような価値を社会に提供するかが問われる存在です。私たちクラレグループは、その問いに対し、「世のため人のため、他人(ひと)のやれないことをやる」という思いから生まれる行動をもって応えています。「世のため人のため、他人(ひと)のやれないことをやる」は、企業ステートメントに掲げる「私たちの使命」を集約した言葉で、第二代社長の大原総一郎の「企業が得べき利潤は技術革新による利潤、社会的・国民経済的貢献に対する対価としての利潤に限る」という強い思いを表しています。

1950年のビニロンの工業化において、繊維メーカーながら原料であるポパールからの一貫生産を推進したのは、高品質や高付加価値を追求するためだけでなく、他人(ひと)がやれない新しい領域に挑むというこだわりによるものです。また、供給が不安定な天然のものを代替することが付加価値の提供になるという大原

総一郎の考えのもと、綿の代替となるビニロンに続き天然皮革を代替する<クラリーノ>が生まれ、後の天然ゴム代替となるイソプレンゴムなどの開発にも繋がりました。

独創性のある技術にこだわり、不屈の精神で未知の分野に挑戦する姿勢は、現在も受け継がれています。当社独自の製品であるガスバリア性樹脂<エパール>、高耐熱性ポリアミド樹脂<ジェネスタ>などは、当社が初めて世に送り出した製品であるがゆえに生産技術開発のみならず市場開拓や用途開発にも長い時間を要しました。

クラレがやるべきことにこだわり、多くの困難を乗り越える過程で培った独創性の高い技術力と、「世のため人のため、他人(ひと)のやれないことをやる」という精神であきらめることなく粘り強く取り組んできたことが、今日の競争優位性の源泉となっています。

前中期経営計画における成果と課題

前中期経営計画『GS-STEP』では、「世界に存在感を示す高収益スペシャリティ化学企業の実現」をテーマに掲げ、コア事業の更なる深耕、将来の事業拡大に向けた経営基盤の構築を進めました。

初年度の2015年度から中国をはじめとする新興国の景気が減速し、これらの地域における販売の拡大がスローダウンしたことなどで、『GS-STEP』の最終年度目標であった売上高6,500億円、営業利益900億円については未達となりました。しかし営業利益は、計画期間中に3期連続で過去最高を更新し、最終年度の営業利益率は目標の13.8%を超え、14.4%まで向上することができました。

定性面の成果では、コア事業であるビニルアセテート関連事業の更なる拡大を目指し、ポパール樹脂の米国生産拠点設立によるグローバル生産体制の構築、<エパール>、水溶性ポパールフィルム、光学用ポパー

ルフィルムの需要拡大に合わせた能力増強、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などの施策を確実に実行してきました。

また、次世代成長モデルの確立では、イソプレン事業においてはタイ新工場設立に向けた検討を開始し、活性炭においては当社子会社のクラレケミカル株式会社を吸収合併し炭素材料事業部とした上で、活性炭世界最大手の米国カルゴンカーボン社の買収を決定するなど、ビニルアセテートに次ぐ柱となる事業育成への布石を打ちました。その一方で、素材メーカーとしての新たな研究開発テーマの発掘は、さまざまな取り組みを進めているものの、『GS-STEP』期間中には、事業化に至るものが出てきていません。2018年から始まる新中期経営計画ではテーマの選定とリソースの集中を行い、収益貢献できる新事業の創出を目指していきます。

2026年に向けた「ありたい姿」と基本方針

私たちは、創立100周年を迎える2026年を見据え、企業としての「ありたい姿」と基本方針を明確化した長期ビジョン『Kuraray Vision 2026』を策定しました。この長期ビジョンは、グループの将来を担う国内外の若手部長クラスを中心としたプロジェクトチームが立案に携わり、経営メンバーに提言を行う形で、策定を進めたものです。

2026年の事業環境を展望すると、大きなルール・法規制の変更や技術革新の出現、情報通信ネットワークやAIの導入によるデジタル化の進展、また、経済情勢においては新興国の存在感がますます高まると予想します。一方で、水資源不足や食糧危機など環境・社会問題が顕在化すると思われる。

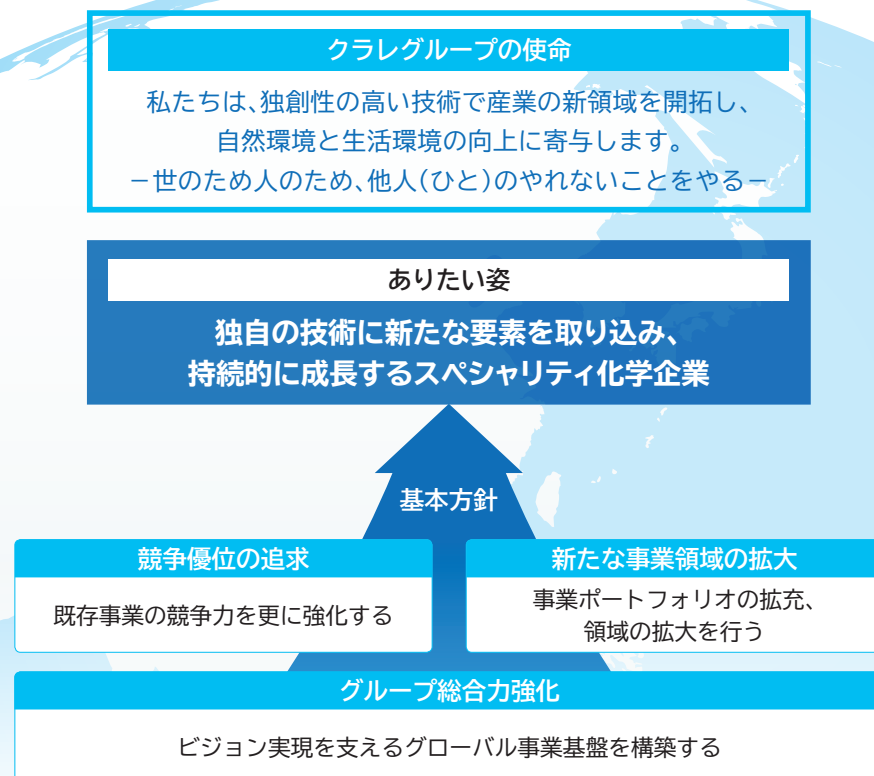
そうした中で当社グループにおいては、あらゆる産業で起こり得る劇的な変化などで新たに出現する課題・問題を化学の技術で解決できる機会が増えてくると考えています。一方で、新興国企業・ベンチャー企業などの新規参入によるボーダーレスな競争激化が起こるリスクも高まることが予測されます。当社グループ

は、将来起こりうる変化を事前に予想し、どのような会社として発展していくかを明確にした上で、その機会とリスクに対して、それぞれの施策を推進していくことが重要だと考えます。

これらを背景に、『Kuraray Vision 2026』では「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「ありたい姿」に掲げ、既存事業の更なる競争力強化を図る「競争優位の追求」、事業ポートフォリオの拡充・拡大を目指した「新たな事業領域の拡大」、これらを支える「グループ総合力強化」を基本方針として打ち出しました。

私たちクラレグループは創立100周年に向けて、第二代社長 大原総一郎の思いを原点として、もう一度そこに立ち返りつつ、どのように社会との価値共創を図っていくのかを常に考え、実現をしていきます。その取り組みを通じて、事業内容は多少変化していく可能性もありますが、皆様から認められ、社会に必要とされる良き企業市民としての会社という根本に変わりはありません。

長期ビジョン「Kuraray Vision 2026」



誇りに思える企業を目指す中期経営計画

長期ビジョン『Kuraray Vision 2026』で掲げたありたい姿の実現に向けて、2018年より中期経営計画『PROUD 2020』をスタートしました。本計画は「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」を経営戦略として掲げ、最終年度の2020年度に売上高6,500億円、営業利益900億円の達成を目指します。

計画名称の「PROUD」には『クラレグループを取り巻くすべての人が誇りに思える（PROUD）企業』を目指すという意味を含み、社員が幸せになるために働くことができる「安心・安全な会社」「働くことに誇りを持つ会社」とともに、「独自の技術をベースに持続的に発展していく会社」でありたいという思いを込めています。

経営戦略の各項目では、3年間の取り組みを通じて目指す方向性を示しています。「競争優位の追求」では、お客様のニーズに基づいた高付加価値製品や用途の開発を推進し、新たな需要を創出します。「新たな事業領域の拡大」では、独自技術の研鑽と外部技術の導入によって既存の事業領域から半歩踏み出した展開を図ります。「グループ総合力の強化」では、グローバル経営基盤の構築としてグローバルSAPシステムの導入や優秀な人材を惹きつけられる働きがいのある職場作りを進めます。また、世界で戦うための研究開発力強化に向けてより強い研究所の創設や、社員教育の充実、現場力アップを目

的とした新たな研修所の整備を推進します。「環境への貢献」では、水・排気ガスの問題などに対して製品やサービスによるソリューションを提供すると同時に、自らの事業活動においても環境負荷の低減に取り組みます。

また研究開発については、クラレは高分子材料メーカーであるという原点に戻って、テーマ選定から見直していく必要があります。これまでは研究開発の現場主体で開発テーマを決めていましたが、将来の事業展開や、当社既存事業との領域や用途における相乗効果まで検討した上で、経営メンバーが深く関与し、有力なテーマに絞り込んでいきます。クラレには繊維事業を通して蓄積してきたポリマー加工のノウハウがあります。これを強みとして、高分子ポリマーをフィルムやシート、繊維へ加工して付加価値を高めた製品の開発に注力していきます。

『PROUD 2020』では、3年間の設備投資額として2,500億円を計画しています。このうちVAM新プラント建設やグローバルSAPシステムの構築などの事業収益の向上や経営基盤の強化を目的とした戦略投資と、事業の拡大を目指した成長投資が全体の約6割となります。主な成長投資は、光学用ポパールフィルムや水溶性ポパールフィルム、PVBフィルムの生産増強、〈エバール〉の新プラント建設、液状ゴム、歯科材料生産増強を予定しております。

M&Aについては、良い案件があれば、今後も引き続き積極的に検討していきますが、『PROUD 2020』期間中においては、本年3月9日(米国時間)に買収手続きを完了したカルゴンカーボン社とのシナジーの早期発現を最優先に進めていきます。

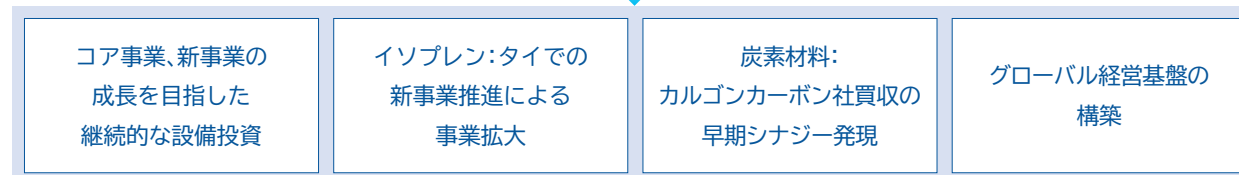
また、財務戦略については、3年間の事業活動で得られる営業キャッシュ・フローを3,000億円と見込み、設備投資は決定ベースで2,500億円を計画しています。株主の皆様に対しては、総還元性向35%以上、年間配当金40円以上を基本に、適正かつ安定的な利益還元を努めてまいります。

中期経営計画『PROUD 2020』



主要経営戦略の実行による将来の安定事業ポートフォリオの構築

ビニルアセテートに次ぐ事業の育成



「ありたい姿」の実現に向けた2018年度における最重点課題

2018年度は、各事業で販売の拡大を見込み、全セグメントで売上高を伸ばし、利益は前年度に米国法人減税の影響により変動的に増額した当期純利益を除き、増益を見込んでいます。また、『PROUD 2020』の初年度として、経営戦略に基づく施策に順次取り組んでまいります。特に、カルゴンカーボン社とのシナジー創出に向けたPMI(Post Merger Integration=買収後の経営統合プロセス)に注力していきます。

活性炭世界最大手のカルゴンカーボン社との経営統合は、これまでの買収案件とは異なる規模感ですので、最終的な組織体制は同社の米国本社を中心とした骨格になっていくと思います。同社が活性炭業界で持つ強

いポジションを生かし、クラレが持つ研究開発力や分析技術を活用した用途開発のスピードアップや、クラレ拠点を活用したアジアでの販売拡大などにより、活性炭事業の成長を高められると考えています。

イソブレンは国内エチレンクラッカーの縮小によって生じる原料の調達リスクの低減や、グローバルでの更なる事業の成長を実現するため、タイでの事業化を推進していきます。『PROUD 2020』の3年間は、新市場の開拓や更なる用途開発を行い、鹿島事業所の稼働率や生産効率を高め、2021年以降のタイ新プラント稼働による事業拡大に向けた足元固めをしっかりと行っていきたく思います。

中長期的な社会課題に対するクラレの貢献

中長期的な社会課題に対しクラレが貢献できるものには、例えば水や食糧不足、或いは環境への負荷といった問題の解決に貢献する製品やソリューションの提供があります。環境面においては、環境に優しい生産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ことだけでなく、お客様が製品を製造する過程での環境負荷低減にも役に立っていきたく思います。このようにクラレは化学の持つ可能性の拡がりを生かし、直接的または間接的に社会の課題解決に貢献していると言えるでしょう。

近年、企業の積極的な貢献が求められるSDGs(国連で採択された持続可能な開発目標)への取り組みについても、その一部はすでにクラレが実践している項目もあると考えています。今後は、その取り組みを社外に対してどう発信していくのかを考えつつ、足りない部分を充実させたいと思っています。

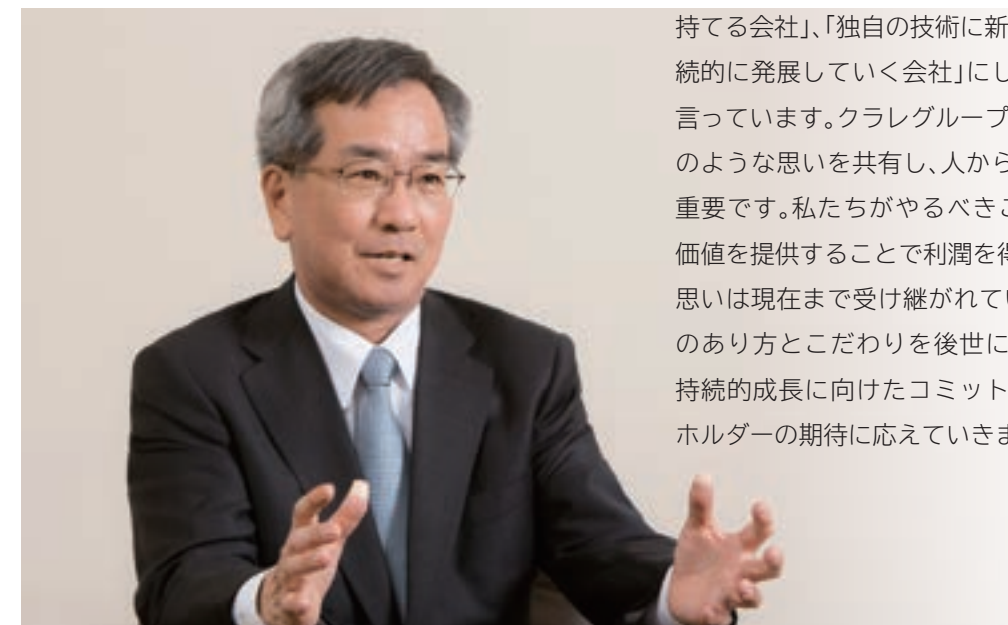
これらの社会課題の解決を目指し企業活動を行うのは人であり、人材の活用や活性化は重要な課題になります。社員一人ひとりが「より良く生きる」ための職場づくりとして、働き方改革を通じて仕事の効率性と質的向上を図り、社員のワークライフバランスの充実を目指しています。また、生産現場を含めて女性が活躍できる場はまだだと考え、制度づくりや働きやす

い環境を整えるなどの女性活躍推進への取り組みも強化しています。このような取り組みが女性管理職の増加に繋がると考えています。

また、近年行ったM&Aにより外国人社員比率は3割を超え、外国人の執行役員は3名となりました。グローバルな人材活用を目指し、人事制度や教育体制を整備していますので、外国人の経営幹部への登用も増えることを期待しています。

これらの取り組みを通じて、『誇りに思える(Proud)企業』の実現を目指しますが、働くことに誇りを持つためには、コンプライアンス意識や品質向上意識といった倫理観の醸成が必要です。当社は2017年3月に防衛装備庁が発注する繊維製品の競争入札に関して公正取引委員会より排除措置命令を受け、また2017年2月に浄水施設、ごみ焼却施設で使用される活性炭の製造販売で、公正取引委員会による立ち入り検査を受けました。これら一連の事態を厳粛かつ真摯に受け止め、再発防止とコンプライアンスの徹底を図っています。一方、品質については企業ステートメントで「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」と誓っており、品質管理・品質保証のレベルアップに継続的に取り組んでいます。高い倫理観を持ち良き企業市民として社会から信頼される会社になりたいと考えています。

私はクラレグループを「安心・安全な会社」、「誇りを持つ会社」、「独自の技術に新たな要素を取り込み、持続的に発展していく会社」にしたいと社内で繰り返し言っています。クラレグループが成長し続けるには、このような思いを共有し、人から人と伝えていくことが重要です。私たちがやるべきことにこだわり、社会に価値を提供することで利潤を得るという大原総一郎の思いは現在まで受け継がれています。このような会社のあり方とこだわりを後世に引き継いでいくことを持続的成長に向けたコミットメントとしてステークホルダーの期待に応えていきます。



クラレグループの価値創造プロセス

クラレは「ものづくり」に携わる企業グループとして、優れた製品・サービスの提供を通じて経済的・社会的な価値を創造しています。



At a Glance



グローバルシェア No.1



オンリーワン製品

セグメント名	売上高構成比(%)	売上高(百万円)	営業利益(百万円)	主な製品
ビニルアセテート 水溶性や接着性などの特性を持つポバール樹脂、液晶ディスプレイ用途のほか、洗剤などの個包装フィルムに使われるポバールフィルム、合わせガラス用中間膜として使用されるPVBフィルム、高いガスバリア性を誇る<エパール>を製造・販売しています。	43%	2016: 253,175 2017: 266,894	2016: 58,517 2017: 61,320	<クラレポバール><エルパノール>(ポバール樹脂) マーケットシェア 40%※ ※中国を除く 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
イソプレン 合成法によるイソプレンケミカル製品群と、その派生品である熱可塑性エラストマー<セプトン>や高耐熱性ポリアミド樹脂<ジェネスタ>を製造・販売しています。	9%	2016: 51,083 2017: 56,366	2016: 6,934 2017: 8,350	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ンリーワン製品群(<ソルフィット>、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
機能材料 優れた耐候性を有するメタクリル樹脂、天然皮革の精緻な構造と機能性を兼ね備えた人工皮革<クラリーノ>、天然歯に近い修復を可能にする歯科材料、高い吸着性能を活かし水や大気の浄化に使用される活性炭などを製造・販売しています。	11%	2016: 67,981 2017: 69,910	2016: 4,471 2017: 7,485	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 <クラレコール>(活性炭) 浄水、排水処理、キャパシタ向け電極材等
繊維 アスベスト代替セメントの補強材や自動車のブレーキホースなどに使用されるビニロン繊維のほか、生活関連用品や工業用品として使用される不織布<クラフレックス>、留め具などに使用される面ファスナー<マジックテープ>などを製造・販売しています。	8%	2016: 48,566 2017: 51,658	2016: 5,958 2017: 6,011	ビニロン マーケットシェア 100%※ ※中国を除く セメント・コンクリート補強材、自動車ブレーキホース等 <バクトラン>(高強カ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
トレーディング事業 ポリエステルをはじめとする繊維製品の製造・販売のほか、樹脂・化学品の輸出入や卸売を行っています。	20%	2016: 119,498 2017: 128,834	2016: 3,833 2017: 3,911	ポリエステル 不織布、工業用材料、織物、編み物、テント、シート等
その他 水処理用高機能膜・システムの製造・販売やエンジニアリング事業の他、フレキシブル回路基板等に使用される液晶ポリマーフィルム<バクスター>などを製造・販売しています。	9%	2016: 46,292 2017: 54,233	2016: 1,406 2017: 3,300	アクア事業 水質浄化、排水処理、バ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

光学用ポバールフィルム
 マーケットシェア 80%
 液晶ディスプレイ向け偏光板等

産業用ポバールフィルム
 個包装洗剤等
 <ブランディック>(バイオマス由来のガスバリア材)
 食品包装材

セプトン(熱可塑性エラストマー)
 マーケットシェア 20%
 ゴム製品代替、自動車部品、筆記具、玩具、スポーツ用品等

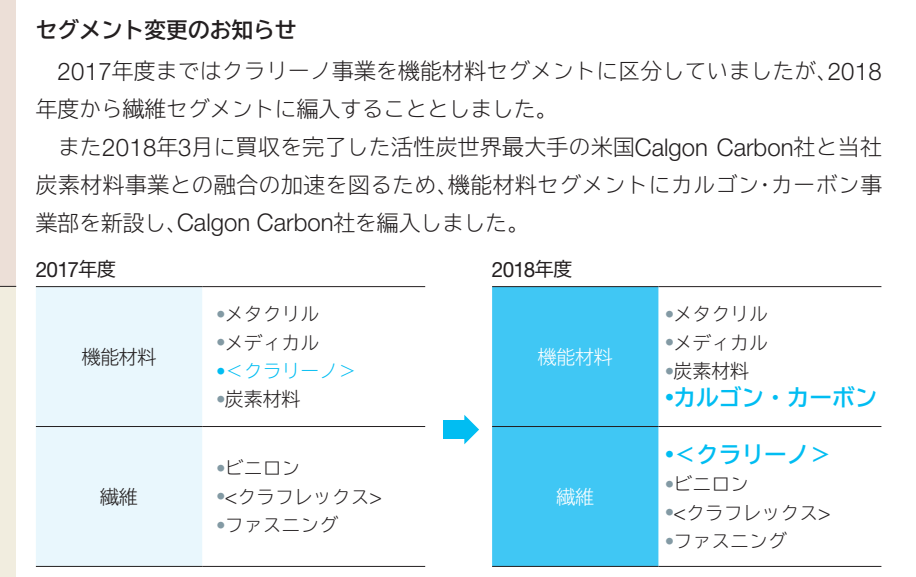
ジェネスタ(高耐熱性ポリアミド樹脂)
 スマートフォン・パソコン向け電子部品、LED反射板、自動車部品等

クラリーノ(人工皮革)
 マーケットシェア 25%
 紳士・婦人靴、かばん、スポーツ・トレーニングシューズ、大型ボール等

歯科材料
 有機系・無機系各種歯科材料等

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

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



さらなる高付加価値化を目指し 生産・人材をグローバルに連携

執行役員
ビニルアセテート樹脂カンパニー副カンパニー長 兼 ポパール樹脂事業部長
兼 ポパール樹脂販売統括部長

渡邊 知行



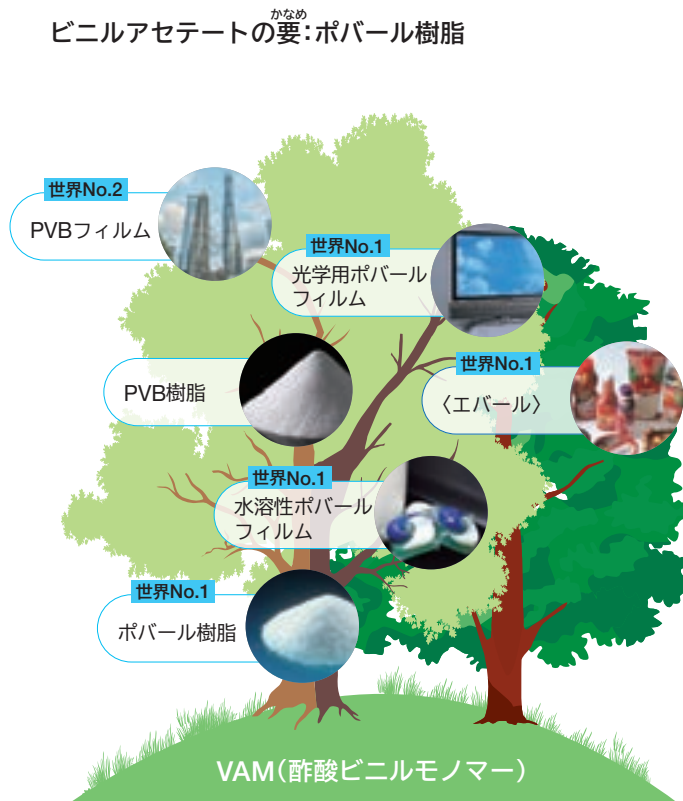
競争優位性を発揮し、世界トップシェアを維持

2018年は、ポパール樹脂の市販開始から60年目となります。繊維メーカーが合成樹脂の製造・販売を手掛けるという挑戦を断行し、多用途展開で事業を大きく拡大する端緒となりました。以来クラレの中核製品として、世界トップシェアを維持しています。

ポパール樹脂におけるクラレの競争優位性は、お客様の業界ニーズに精通し、そのニーズに即応できる技術力を有している点にあります。そして、日本・シンガポール・ドイツ・米国の4極によるグローバル生産体制を築き、コスト競争力を確立してきました。

ビニルアセテートセグメントは、営業利益率23.0% (2017年度)という高収益性を保っています。ポパール樹脂は光学用ポパールフィルムや水溶性ポパールフィルム、PVB樹脂の原料として、その根幹を支える重要な役割を担っています。また外販においては、バリューチェーンを俯瞰したプライシングを行う一方、生産サイドにおける低コスト化・効率化により、利益の拡大に努めています。

ビニルアセテートの要:ポパール樹脂



米国新工場の本格稼働でグローバル生産を拡充

ポパール樹脂の生産体制は、新潟および岡山の国内拠点から、現在クラレアジアパシフィックが統括する

シンガポール拠点へ、さらにクラリアント社の事業買収によりドイツに拠点を確保したクラレヨーロッパ

へと拡大した後、2014年にデュポン社の事業買収によりクラレアメリカとして米国拠点を確保し、2016年にテキサス州の新工場が稼働を開始しました。

国内では、岡山事業所が年産9万6千トンのキャパシティを持つマザー工場として機能する一方、新潟事業所は同2万8千トンの規模を持ち、高付加価値製品を手掛ける開発型プラントの役割を担っています。新たな付加価値につながるコア技術を日本で作り、その技術を海外プラントに移植する流れを基本としつつ、海外の事業買収先からも技術を取り込み、ハイブリッド化を進めてきました。

グローバル展開では、地産地消を基本とした上で、FTA(自由貿易協定)等によるメリットを勘案し、輸出入をまとめるべき地域については、最もアドバンテージが高い工場に生産を集中させています。しか

し近年は、BCP(災害発生時等における事業継続計画)対応への要請も高まっているため、お客様に一番近いところにメインストリームを作った上で、他のプラントでも代替生産ができるように体制を整備しています。

ポパール樹脂生産能力

地域	生産拠点	生産能力 (トン/年)
日本	クラレ岡山事業所	96,000
	クラレ新潟事業所	28,000
アジア	クラレアジアパシフィック(シンガポール)	40,000
欧州	クラレヨーロッパ(ドイツ)	94,000
米国	クラレアメリカ ラポルテ工場	63,000
	クラレアメリカ ベイポート工場(新工場)	40,000
合計		361,000

24時間キャッシュを生む真のグローバル企業へ

今後のマーケット展望としては、先進国的な生活様式に直結した「塩化ビニル樹脂用添加剤」「紙用コーティング剤」「繊維糊剤」「エマルジョン接着剤」の4分野を中心に、新興国市場への参入や、途上国での技術の横展開を図ることで、需要の伸びが期待できます。これが将来の成長の源泉となるでしょう。

ポパール樹脂事業は、中期経営計画「PROUD 2020」において、更なる高付加価値化を目指します。新潟事業所で確立した高付加価値製品のライン設計を海外の各プラントに展開していくことで、海外事業の収益性を高めていきます。

ポパール樹脂の生産におけるもう一つの課題は、プラント間の品質の整合・統一化です。グローバルレベルで生産品質を一致させることで、グループ全体の在庫最小化が図られ、またお客様に対して、どこのプラントからもBCPIにも対応した安定的な材料供給が可能となります。

一方、マネジメント面では、グローバルな事業グループとしてのビジョンを拠点間で共有し、成長に向けたベクトルを合わせて相互連携を強化していきます。

事業買収後のアライメントを通じて、海外拠点の経営層はクラレグループとして目線を一致させていますので、「PROUD 2020」の3年間では、現場のリーダー層への理解・浸透を促すとともに、各拠点が培ってきた文化や実績をリスペクトし、そのノウハウを取り込んでいきます。具体的な取り組みとして、各拠点からの選出メンバーによる開発テーマのディスカッション・プレゼンテーションなどを実施し、グローバルなリーダーシップがとれる人材の育成を目指します。

現状では、高付加価値製品の比率が高い日本国内に比べて海外拠点の業績が見劣りしていますが、将来的には海外が成長ドライバーとなることは間違いありません。私自身の理想として、世界4極の連携の更なる強化により24時間キャッシュを生み出し続ける事業基盤を築き上げ、真のグローバル企業を実現したいと考えています。

「ビニルアセテートに次ぐ柱となる事業」を確立すべくタイ新工場プロジェクトを推進

取締役・常務執行役員
イソプレンカンパニー長、イソプレンカンパニーエラストマー事業部長
阿部 憲一



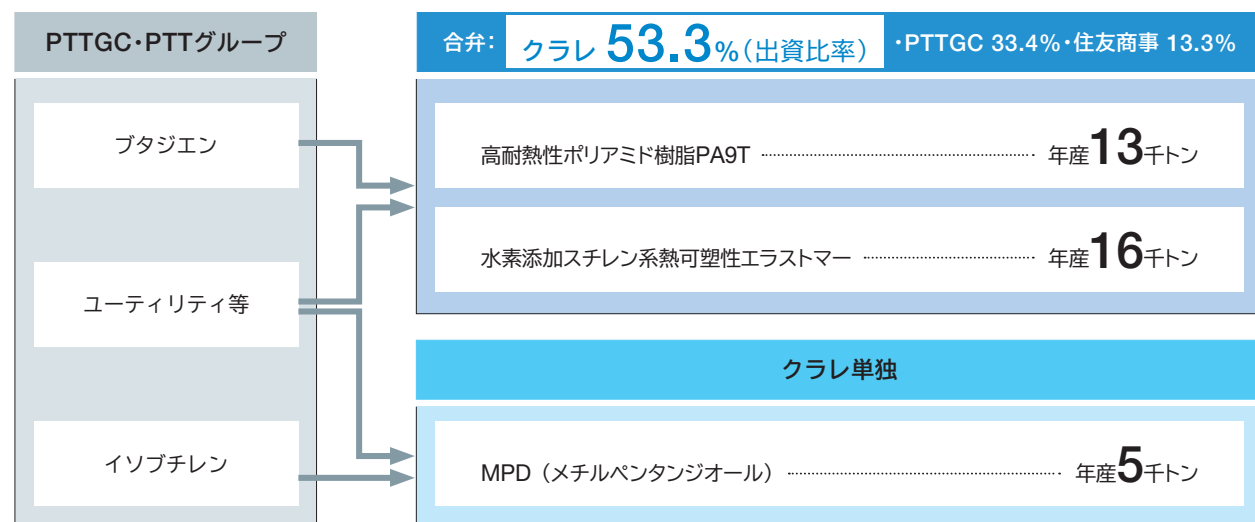
イソプレン事業の拡大と原料調達の安定化へ

クラレの中では、ビニルアセテート事業が売上高の半分近くを占め、イソプレン事業は「ビニルアセテートに次ぐ柱となる事業」の一つと位置付けられているものの、現状の売上規模は、ビニルアセテートの2割程度に過ぎません。しかし、市場参加者が少ないクラレのオンリーワン分野であり、機能性化学品としての拡がりを持つイソプレンは、今後の成長が大いに期待できます。生産能力を増強し、需要に的確に対応していけば、売上高を1,000億円以上に伸ばす素地は十分にあるでしょう。

一方、主力の鹿島工場におけるイソプレン生産は、原料のイソブチレンを国内の石油化学会社から調達していますが、エチレン生産の副産物であるその供給量はすでに頭打ちとなっています。また、もう一つの原料であるブタジエンも国内調達に限りがあるため、韓国などからの輸入に頼っており、やはり盤石な調達体制とは言えません。

こうした事情を背景に、イソプレン事業の拡大と原料調達の安定化を目指すクラレは、2016年9月より

タイ新工場の概要



タイの石油化学大手であるPTTグローバルケミカル(以下、PTTGC)、住友商事と3社共同でブタジエン誘導品の製造販売事業について詳細事業化調査を進め、2018年3月に合弁契約を締結しました。3社は同契約に基づき、タイ国内に高耐熱性ポリアミド樹脂PA9T

および水素添加スチレン系熱可塑性エラストマーの生産工場を立ち上げ、2021年度以降の稼働を目指します。このタイ新工場では、クラレ単独によるイソブチレン誘導品MPD(メチルペンタンジオール)の生産も行う予定です。

タイ新工場の稼働に向けた3年間の取り組み

タイ新工場の年間生産能力は、高耐熱性ポリアミド樹脂PA9T1万3千トン、水素添加スチレン系熱可塑性エラストマー1万6千トン、MPD5千トンを予定しており、タイ国内および東南アジアの周辺国や中国、インドなど成長著しいアジア中心に全世界へ売上を拡大していく考えです。共同事業においては、3社の役割分担として、PTTGCが競争力ある原料とユーティリティの供給を担い、住友商事のマーケティングチャンネルを融合しつつ、クラレが有する製造技術とアプリケーション開発力を活かした展開を図ります。

前述の通り、タイ新工場の稼働は2021年度以降ですので、中期経営計画「PROUD 2020」における収益寄与

はなく、本計画期間は、稼働に向けて準備を進めていく3年間となります。新たなプラントの生産開始によって、鹿島工場を中心とする既存プラントの稼働が落ちることのないよう、2021年までに稼働率をピークに持っていく必要があります。

同時にこの3年間は、タイ新工場の稼働を見据えた新市場と新用途の創出を図るべく、ブタジエン誘導品における高耐熱性ポリアミド樹脂PA9T以外の製品開発や水素添加スチレン系熱可塑性エラストマーの新規アプリケーション開発、イソプレンケミカルによる石油掘削用途への展開などの取り組みを進めていきます。

製品の高付加価値化を推進し、利益率を向上

イソプレン事業の営業利益率は、近年高水準を維持しつつ上昇し、2012年度の8.6%から2017年度には14.8%に達しました。これは本来の収益性の高さに加え、しばらく大きな投資を実施していないことも影響しており、「PROUD 2020」の3年間においては、ほぼ同水準を維持できる見込みです。2021年度以降は、タイ新工場の償却負担により営業利益率が一時的に低下しますが、10%台を安定的に維持した上で、原料調達の優位性を活かして生産を拡大し、製品の高付加価値化を推進することで、利益率を高めていきます。

「ビニルアセテートに次ぐ柱となる事業」としての確立は、売上高1,000億円の達成が一つの目安となるで

しょう。これは、タイ新工場がフル稼働することで実現できると考えています。当社のオンリーワン製品である高耐熱性ポリアミド樹脂PA9Tについては、車載電装用部品などの自動車用途の拡大や新ポリマーの開発に注力し、新たな市場を拓いていきます。一方、水素添加スチレン系熱可塑性エラストマーの世界シェアは、現在約20%で第2位ですが、こちらは量的拡大よりも付加価値の向上を重視し、高機能の追求による製品ポートフォリオの高度化を目指していく考えです。

イソプレン事業が持つ可能性を大きく広げ、グローバルな成長に向けて前進してまいります。

社員一人ひとりの働きがいを高め「より良く生きる」の実現へ

取締役・専務執行役員
管理部門担当

久川 和彦



長年培ってきた「人を大切にする」企業風土

人材に対するクラレの基本的な考え方においては、企業ステートメントの中で「理念」の一項目に掲げる「個人の尊重」が大きな要素を占めています。この理念のもと、クラレが長年にわたり培ってきたのが「人を大切にする」企業風土です。

2000年代以降のクラレは、グローバル展開を加速すべく、海外における事業買収を進めてきました。買収先部門には、それまで培ってきた企業文化への誇りがあり、融和には一定の時間がかかりますが、その企業文化を尊重しつつ、企業ステートメントに込めたクラレの思いを伝え、理解・浸透を図っています。

これらの海外子会社に対しては、事業運営面の指揮を執る一方、人事面については地域・国ごとの違いを考慮し、自主性を重んじてきました。しかし今後、グループ内の人材活用をグローバルに拡げていくためには、全社共通の人材評価基準が必要となることから、2017年より「グローバル人事マネジメント基盤」を導入し、運用を開始しました。現在、グレーディング(職務等級)を統一し、求められる人材像の明確化を通じて人事諸制度のグローバル共有を進めており、さらなる人材活用に向けて基盤を整備していきます。

「より良く生きる」を実現していく働き方改革

クラレは、日本国内における人事面の重要課題として「働き方改革」への取り組みを進めています。2015年7月には、伊藤社長からのトップメッセージとして、「より良く生きる」を実現するため、「働き方」を大切にしよう、と社員に呼び掛け、個人が生き生きと働くための指針を打ち出しました。このトップメッセージは、その後も社員が集まる機会において繰り返し発

信されており、2016年度からは、指針に基づく具体的な取り組みがスタートしました。

まず「業務の棚卸し」として、各部署ごとにムダの洗い出しを行い、会議の開催回数や時間を削減するところから着手しています。また、業務効率の向上と作業負担の軽減に向けて「クラレ仕事術ハンドブック」を配布し、社員に意識改革を促しています。社員が自分

の仕事のやり方を見直すことで長時間労働を抑止する「ノー残業ウィーク」の試験導入も開始し、2018年度は本格導入に移行する予定です。こうした労務環境

の改善を通じて、社員一人ひとりのワークライフバランスを充実させながら、生産性をより高めていきたいと考えています。

社長メッセージ(2015年7月)

「より良く生きる」を実現するため、「働き方」を大切にしよう。時間は、すべての人に等しく与えられた大事な資産です。皆、与えられた時間の中で、仕事をし、家族・家庭を育み、地域との関係を築き、今後の自分の成長の準備をします。人生を「より良く生きる」ため、会社における働き方は大切です。各職場のひとりひとりが、限られた時間を大事に使い、価値の創造と自己の成長を目指しながら、「働き甲斐」を実感して行きましょう。

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。
- 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。
- 限られた時間の中で、質の高い仕事を目指そう。
- 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。

女性の活躍に向けた採用・職域拡大・定着

一方、人材のダイバーシティに関する取り組みでは、前述のグローバル人事への対応とともに、女性活躍の推進を重点テーマとしています。

クラレでは、1999年から女性の総合職採用をコンスタントに実施しており、現在の女性採用比率は約25%となっています。今後は、同比率を30%まで高めながら、女性社員の職域拡大と定着を図り、女性管理職の積極登用につなげていくことが目標です。

現状は女性活躍のロールモデルが少ないため、女性社員が将来のキャリアプランをなかなか描くことができないという問題が生じています。家庭と仕事の両立をサポートする制度を拡充しつつ、管理職手前層の女性社員を対象とした集合研修を開催するなど、キャリアアップへのモチベーション向上に努めています。

もちろん、先に述べた「働き方改革」への取り組みも女性活躍を推進していく上で必要不可欠な要素であると言えるでしょう。

働きがいのある職場づくりを目指す3年間

中期経営計画「PROUD 2020」では、「職場」を「社会」「環境安全」と並ぶ柱と定め、経営戦略においても「働きがいのある職場づくり」をグループ総合力強化の一項目に掲げています。私たちは、本計画の3年間を通じて日本国内におけるグループ社員の定着率を引き上げるべく、多角的な施策を実践していきます。

具体的には、社員の職場に対する不満を入社年次が近い他部署の社員が引き出す「メンター制度」の活用や、部下との円滑・良好なコミュニケーションを築く

ための管理職トレーニングを行うなど、風通しの良い職場環境づくりへの組織対応を進めます。制度面では、在宅勤務やフレックス勤務の本格導入、勤務終了後に一定の休息期間を設ける「勤務間インターバル」の導入などを行う予定です。

引き続き社員の働きがいを高め、生活の充実と人間的成長を実現し、事業の発展につなげてまいります。

M&A成功による海外事業拡大で クラレはグローバルマインドの企業に

常務執行役員
クラレヨーロッパ社長

Matthias Gutweiler

マティアス グトヴァイラー



欧州から見たクラレのグローバルマインド

私は、2001年に行われた事業買収を機にクラレグループの一員となりました。当時のクラレに対する私の印象は「典型的な日本企業」というものでしたが、その後、クラレが極めて高い倫理的基準を掲げ、それを実践する企業であることを認識しました。そして今では、クラレがこの十数年間における海外事業の拡大を通じて、グローバルなマインドを持つ企業へと変貌したことを感じています。

欧州から見たクラレは、お客様との関係を長期視点に立って考え、ビジネスパートナーとして価値を提供できる化学品サプライヤーであり、多くのお客様から評価と信頼を獲得しています。

また欧州の視点では、クラレが事業活動においてサステナビリティや環境対応を重視し、それらに関する基準を満たしていることも重要なポイントです。欧州のメーカーは、クリーンでサステナブルな商品の開発パートナーを求めており、中規模の化学メーカーがその担い手となっています。そこでは、高い倫理的基準を保持し、人と環境を守る化学品サプライヤーであることが存続条件となっているのです。クラレは、そうした条件を高い水準で満たしている開発パートナーとして、欧州市場に広く認められています。

クラレのグローバル展開は、M&Aによる拡大を中心に進展し、2017年度の海外売上高比率が64%を占めるまでになりました。統計的にはM&A案件の失敗事例が多い中で、クラレが成功し続けてきた理由は、事業成長を長期的に考え、買収先企業に経営の裁量を与えて投資し、そこで働く人々を尊重した取り組みを行ってきたからに他なりません。

クラレヨーロッパ概要

社名	Kuraray Europe GmbH
本社	ドイツ ハッターズハイム (フランクフルト近郊)
代表者	Matthias Gutweiler
従業員数	676人(2017年12月31日現在)
売上高	763百万ユーロ(2017年度)
総資産	656百万ユーロ(2017年12月31日現在)
事業内容	繊維製品、化学品の輸出入・販売およびPVA樹脂、PVB樹脂・フィルムの製造・販売
生産拠点	PVA樹脂、PVB樹脂 ドイツ フランクフルト PVBフィルム ドイツ トロイスドルフ

必然的にグループにおける海外人材の割合も高まっており、今後はそうした海外人材を責任ある地位に登用し、活躍してもらうことが重要な課題となるでしょう。地域や国ごとに異なる文化に合わせ、ビジネス

のやり方や人との接し方、ニーズの違いを理解することが求められるグローバルビジネスでは、現地人材による経営のローカライズが成功のカギだと考えています。

中期経営計画におけるクラレヨーロッパの課題

クラレヨーロッパの経営課題として優先しているのは、中期経営計画「PROUD 2020」への貢献です。「PROUD 2020」に掲げられた5つの要素の中でも特に、「U」=Unique Products & Services(独自の製品とサービス)および「D」=Diversity(多様性)にかかわる経営戦略に大きく貢献できると考えています。

お客様が望んでいる製品・サービスは、10年から15年前の市場と比較し多様化しています。その中で私たちは、新規開発による価値創出にとどまることなく、Unique Products & Services(独自の製品とサービス)を組み合わせ、より進んだマーケティング手法を通じて市場に新たな需要を喚起することで、お客様が求めている価値を提供していく方針です。同時に、生産面のメンテナンスや将来予測、原料調達、ユーティリティ、

カスタマーサービスに至るまで、デジタル化や自動化を通じたオペレーショナルエクセレンスを推進し、お客様のニーズの拡がりや技術的要請に応えていきます。

私たちは、こうした取り組みを通じて、アフリカや中東、東欧などの成長市場に対しても営業・サポートを強化しつつ、取り扱うグループ製品の幅も広げていきたいと考えています。

一方、Diversity(多様性)については、クラレヨーロッパの多様な従業員が持つポテンシャルを最大限発揮させることが重要だと考えています。特にリーダーシップスキル強化プログラムの推進や女性管理職層に対するサポートに注力しています。長期ビジョン「Kuraray Vision 2026」の実現のためにも、Diversity(多様性)の推進は必須であると考えています。

「特別でユニークな化学メーカー」への期待

私たちは、素材技術や開発力に強みを持つ化学企業であると考えており、お客様に対して長期的な視点に立ち、ものづくりの多種多様なソリューションを提供することを重視しています。お客様からは、当社との技術に関するディスカッションを通じて、本来求めていたニーズを見出すことができ、その実現に向けた技術をとともに作り出せる、そうしたパートナーシップにご期待いただいています。

クラレのあるべき姿について、私自身が思うことは「特別でユニークな化学メーカー」として存続してほ

しいということです。今後のM&Aによって売上高が100億ドルに拡大したとしても、化学業界において中規模であることに変わりありません。しかし、ニッチな分野で魅力ある部分を追求しながら、専門性の高いエキスパートによるネットワークを構築し、お客様の問題解決と価値向上に貢献していくことで、クラレは未来においても持続的な成長を遂げることができると信じています。クラレが真のグローバル企業へと進化するために、クラレヨーロッパも引き続き貢献していきます。

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、経営の効率性と公平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・監視機構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・内部統制・リスク管理等の諸問題に対処しています。

この機構整備により、経営の効率性を確保しつつ監督・監視機構の実効性を高め、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。

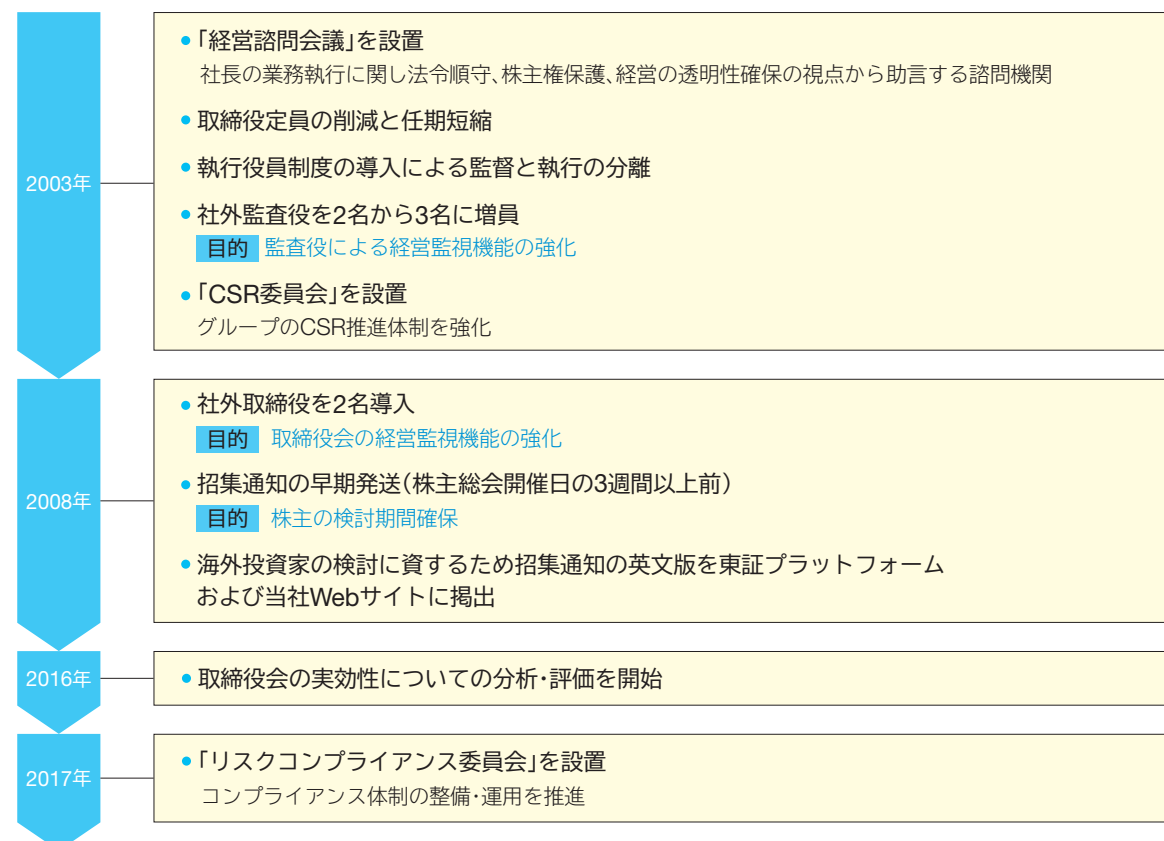
コーポレート・ガバナンス強化の変遷

当社はこれまで、経営諮問会議の設置、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など、継続

的な経営統治の強化に取り組んできました。

今後は、海外拠点におけるコンプライアンスリスクへの対応など、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り組み



クラレグループにおけるコーポレート・ガバナンスのポイント

当社のコーポレート・ガバナンスのポイントは以下の通りです。

1. 経営の公平性と透明性を確保する目的で、監査役会設置会社を採用し、社外監査役を過半数とする監査役5名による監査役会を設置しています。
2. 社外取締役を2008年から選任し、現在は2名の社外取締役が就任しています。
3. 指名・報酬委員会に相当する任意の委員会として経営諮問会議を設置し、社長進退や後継者候補、報酬、重要な経営方針や経営課題に関する社長への助言を、社外監査役や社外有識者等が行っています。

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。取締役会による機動的な経営の意思決定を図るため、取締役の定員は12名以内と定め、株主に対する責任を明確化するためその任期を1年としています。現任の取締役は9名、うち2名は経済・金融・経営等に豊富な経験と幅広い見識を有する社外取締役を任用し、独立した第三者の立場から経営の監督機能を担っています。

取締役会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)が行います。執行役員はカンパニー、事業部および主要機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。

■ 監査役会と内部監査

監査役は5名とし、うち過半数の3名は独立した社外監査役が占めており、また、男性4名・女性1名の構成としています。現在の監査役は5名、うち3名は金融・

法務・経営等に豊富な経験と幅広い見識を有する社外監査役を任命し、独立した第三者の立場から監査機能を担っています。

監査役は取締役会など重要な会議に出席するほか、主要な文書の閲覧、業務状況の聴取などの調査を通じ、取締役の職務遂行を監査します。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

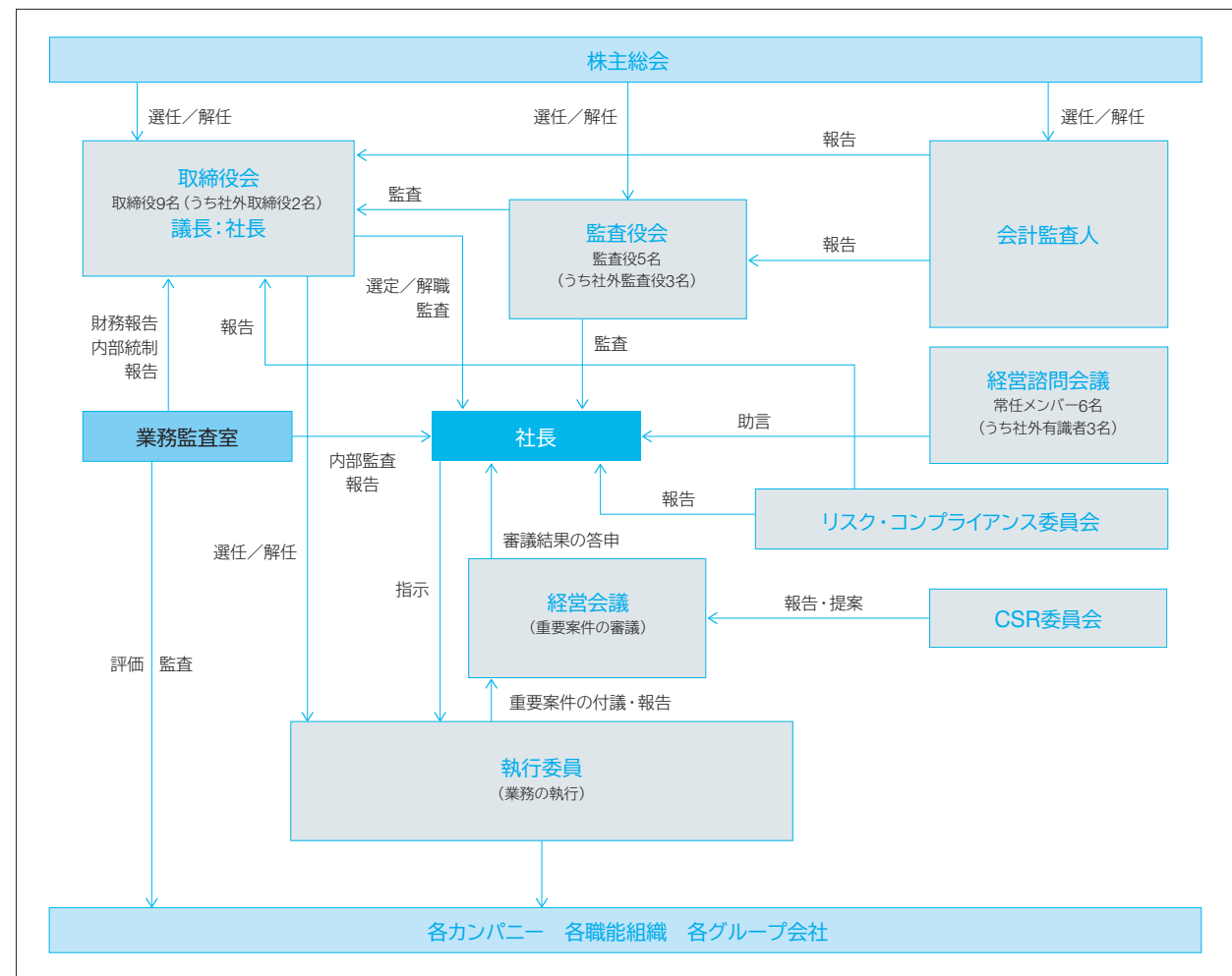
査部門である業務監査室(9名)から内部監査結果の報告を受けています。また監査役は、主要な子会社の監査役を兼任し、適宜子会社監査を実施するとともに、グループ各社の監査役で構成し定期的に開催されるグループ監査役連絡会に出席し、これを通じて各社の情報を把握しています。

■ 経営諮問会議

社長の業務執行に関して法令遵守、株主権保護、経営の透明性確保の視点から助言する諮問機関として、経営諮問会議を設置しています。現在の同会議は6名の常任メンバーを置き、経済・金融・経営等に豊富な経験と幅広い見識を有する社外有識者3名、社内取締

役1名(社長)とその他2名(相談役、社外監査役)で構成されており、議長は相談役が務めています。同会議は原則として年2回開催し、重要な経営方針や経営課題、社長の進退、後継者候補、報酬等に関し社長への助言を行います。

コーポレート・ガバナンス体制 (2018年3月23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ものとします。

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同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ものとします。

■ 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できるものとします。

役員報酬制度

■ 取締役の報酬決定に関する方針

- ①取締役の報酬は、中長期的・持続的な企業価値の向上のインセンティブの一つとして機能するよう、他企業の報酬水準等も勘案した上で、決定します。
- ②取締役の報酬は、役別定額報酬および業績連動型報酬からなる金銭報酬とストックオプション報酬で構成します。ただし、社外取締役の金銭報酬には業績連動型報酬は含まれません。

③各取締役の報酬は、株主総会において決議された限度額の範囲で、取締役会の定める算定方法に基づき決定します。各取締役の金銭報酬額算定の基準となる社長の金銭報酬は、社外役員および社外有識者をメンバーとする経営諮問会議に諮った上で、決定します。

■ 業績連動型報酬制度

取締役賞与金に代わるものとして2006年7月より業績連動型の報酬を導入し、当社の企業価値向上へのインセンティブを強化しました。また、業績向上による業績連動型報酬の増額等に対応するため、2012年6月22

日開催の当社第131回定時株主総会において、取締役の報酬額を年額450百万円以内から年額800百万円以内(うち社外取締役分は年額100百万円以内)に改定することが決議されました。

■ 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、前年度の親会社株主に帰属する当期純利益実績額に一定の係数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

基準として役位別の指数により按分したものを業績連動型報酬としています。なお、社外取締役には上記算出方法による業績連動型報酬は支給していません。

■ ストックオプション制度

当社取締役について2006年7月に退職慰労金制度を廃止し、これに代わるものとして当社業績向上に対する取締役の意欲や士気を高めていくことを目的としてストックオプション制度を導入しました。当制度によるストックオプション報酬は、取締役報酬の

限度額とは別枠の90百万円を限度額とするもので、新株予約権の総数として年間120個(新株予約権の目的となる普通株式の数として年間60千株)を上限に付与しています。

役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額及び対象となる役員の員数

(2017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) ^{※1}
		金銭報酬	ストックオプション報酬 ^{※2}	
取締役(社外取締役を除く。)	533	471	62	10
監査役(社外監査役を除く。)	50	50	—	2
社外役員	59	56	3	5

※1 上記の支給人員には、2017年3月24日開催の当社第136回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役2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29百万円を付与しています。

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

2017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、2018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
- 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

上記による評価の結果、取締役の規模、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。

また、昨年の評価の際に実効性向上に向けた提言がなされた「資料の送付時期」および「資料の内容・分量」については、資料事前配付の徹底、提案内容概要書面の作成等により改善が確認されました。

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、今後、必要な対応策の検討と実行を進めてまいります。

社外取締役メッセージ

「第二、第三の柱」を確立していくために
外部との接触を通じて
成長を促進

私は、社外取締役として「自分がクラレの社長だったらどう判断するか?」「クラレの常識が世の中の非常識になっていないか?」という観点から経営をチェックすることをポリシーとしています。そして「クラレに欠けているものは何か?」を常に考えながら、社内への働きかけに努めています。

技術と市場の変化が激しい情報通信業界を経験してきた私から見ると、クラレは社内一体感を大切に、その中で技術者を育て、時間をかけて独自の製品を生み出してきた企業です。しかし、今後の成長課題であるビニルアセテート事業に次ぐ「第二、第三の柱」となる事業をスピード感をもって確立していくためには、異業種との交流やオープンイノベーション志向の開発など、外部との接触を通じて自社に足りないものを補うことが必



社外取締役
浜口 友一

要だと感じます。

クラレの取締役会は、こうした私からの意見も含めて社外取締役・社外監査役からの発言が多く、自由闊達で開かれた討議の場になっています。また、株主総会における質疑応答など、株主の皆様とのコミュニケーション姿勢やリレーションシップにも積極的な姿勢がうかがえます。引き続きクラレの一員として、企業価値の向上に寄与してまいります。

社外監査役メッセージ



社外監査役・経営諮問会議常任メンバー
藤本 美枝

海外子会社の法的リスク対応を図り
グローバル企業としての
成長・発展へ

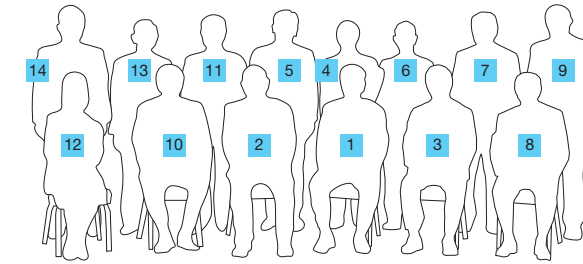
私自身は労働法を専門とする弁護士ですので、その方面の企業課題への対応経験や、外資系クライアントにかかわる中で間近に見てきたグローバルガバナンスの構築・運用に関する知識などを、クラレでの監査業務や経営諮問会議に活かしています。

監査業務を通じて、クラレグループに対しては真面目かつクリーンで風通しのよい企業集団という印象を持っていましたが、独占禁止法違反が起きました。監査役会では独禁法順守の徹底を監査における最重要項目の1つとし、重点的にモニタリングしており、全社を挙げて進めている再発防止策については、真摯に取り組まれていると評価しています。

また、今後は世界的に取り締まりが厳しくなっている腐敗防止・贈収賄防止をはじめとする海外拠点におけるコンプライアンスリスクも重要性が高まってきます。こうした対応をさらに推し進め、真のグローバル企業として健全な成長・発展を期待しています。

役員一覧

(2018年3月23日現在)



取締役

- 代表取締役社長
- 1 伊藤 正明** (1957年6月23日生まれ)
- 取締役・専務執行役員
- 4 早瀬 博章** (1956年2月28日生まれ)
- ビニルアセテートフィルムカンパニー長
- 取締役・常務執行役員
- 7 佐野 義正** (1956年4月12日生まれ)
- 機能材料カンパニー長、機能材料カンパニー炭素材料事業部長

- 代表取締役・専務執行役員
- 2 松山 貞秋** (1950年10月18日生まれ)
- 繊維カンパニー長、大阪本社担当
- 取締役・常務執行役員
- 5 中山 和大** (1956年1月1日生まれ)
- 技術本部担当、国内事業所担当、環境安全センター担当

- 社外取締役 (独立役員)
- 8 浜口 友一** (1944年4月20日生まれ)
- 1967年 4月 日本電信電話公社入社
 1982年 1月 同四国電気通信局データ通信部長
 1984年 2月 同データ通信本部総括部調査役
 1988年 7月 NTTデータ通信株式会社購買部長
 1990年 7月 同産業システム事業本部 産業システム事業部長
 1995年 6月 同取締役産業システム事業本部 第一産業システム事業部長
 1996年 7月 同取締役経営企画部長
 1997年 6月 同常務取締役公共システム事業本部長
 2001年 6月 株式会社NTTデータ代表取締役副社長
 2003年 6月 同代表取締役社長
 2007年 5月 一般社団法人情報サービス産業協会会長
 2007年 6月 株式会社NTTデータ 取締役相談役
 2008年 4月 株式会社IHI取締役
 2009年 6月 株式会社NTTデータ相談役
 2010年 6月 東日本旅客鉄道株式会社取締役(現任)
 2011年 4月 一般社団法人日本データマネジメント・コンソーシアム会長
 2013年 6月 株式会社クラレ取締役(現任)
 株式会社NTTデータシニアアドバイザー
 2014年10月 FPT CORPORATION, Director (現任)

- 取締役・専務執行役員
- 3 久川 和彦** (1954年1月22日生まれ)
- 管理部門担当
- 取締役・常務執行役員
- 6 阿部 憲一** (1956年5月3日生まれ)
- イソブレンカンパニー長、イソブレンカンパニーエラストマー事業部長

- 社外取締役 (独立役員)
- 9 浜野 潤** (1951年2月27日生まれ)
- 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
 2001年 1月 内閣府大臣官房人事課長
 2002年 1月 内閣府大臣官房審議官 (経済財政運営担当)
 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 株式会社電通顧問
 2014年 6月 公益財団法人大原記念倉敷中央医療機構理事(現任)
 2015年 6月 公益財団法人労働科学研究所理事長
 2015年 9月 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 株式会社クラレ取締役(現任)

監査役

- 常勤監査役
- 10 雪吉 邦夫** (1951年5月2日生まれ)
- 社外監査役 (独立役員)
- 12 藤本 美枝** (1967年8月17日生まれ)
- 1993年 4月 弁護士登録(第二東京弁護士会) 新東京総合法律事務所入所
 2003年 1月 同法律事務所パートナー
 2009年 6月 株式会社クラレ監査役(現任)
 2015年 4月 TMI総合法律事務所パートナー(現任)
 2015年 6月 生化学工業株式会社監査役(現任)
 2016年 6月 株式会社東京放送ホールディングス 監査役(現任)
 2016年 6月 株式会社TBSテレビ監査役(現任)
- 常勤監査役
- 11 山根 幸則** (1955年9月9日生まれ)
- 社外監査役 (独立役員)
- 13 岡本 吉光** (1948年10月21日生まれ)
- 1971年 7月 株式会社住友銀行入行
 1990年 6月 住友ファイナンス・インターナショナル・ロンドン副社長
 1994年 1月 住銀リース株式会社営業開発部長
 2001年 4月 住銀オートリース株式会社取締役 財務経理部長
 マツダオートリース株式会社監査役
 2005年 8月 ゴールドマン・サックス・アセット・マネジメント株式会社監査役
 2010年 1月 独立行政法人鉄道建設・運輸施設整備支援機構監事
 株式会社クラレ監査役(現任)
 2012年 6月 株式会社デファクトスタンダード 監査役(現任)
 2015年 4月 株式会社デファクトスタンダード 監査役(現任)
- 社外監査役 (独立役員)
- 14 永濱 光弘** (1953年10月24日生まれ)
- 1976年 4月 株式会社富士銀行入行
 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 同常務執行役員営業担当役員
 2006年 3月 同常務執行役員米州地域統括役員
 2010年 4月 同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 同常任顧問(現任) 兼 米国みずほ証券会長
 2015年 6月 アズビル株式会社社外監査役(現任)
 2018年 3月 株式会社クラレ監査役(現任)

取締役・監査役の略歴については、当社ウェブサイトをご覧ください。
<http://www.kuraray.co.jp/company/directors/>

執行役員

- 専務執行役員 **豊浦 仁**
- クラレアメリカ社長
- 常務執行役員 **川原 仁**
- ビニルアセテート樹脂カンパニー長
- 執行役員 **P. スコット ベニング** (P. Scott Bening)
- WSフィルム事業部長、モノソル社長
- 執行役員 **高野 浩一**
- 購買・物流本部長
- 執行役員 **鈴木 一**
- クラレアメリカ副社長
- 執行役員 **川原 孝春**
- ビニルアセテート樹脂カンパニー生産技術統括本部長 兼 ビニルアセテートフィルムカンパニー生産技術統括本部長
- 執行役員 **山口 勝正**
- エパール事業部長
- 常務執行役員 **柏村 次史**
- 研究開発本部担当、アクア事業推進本部担当 兼 研究開発本部長
- 常務執行役員 **多賀 敬治**※
- 経営企画室担当、CSR本部担当、経営企画室長
- 執行役員 **ステファン コックス** (Stephen Cox)
- PVB事業部長
- 執行役員 **高井 信彦**
- ジェネスタ事業部長
- 執行役員 **中村 育雄**
- クラリーノ事業部長
- 執行役員 **上山 冬雄**※
- Calgon Carbon Corporation 副社長
- 常務執行役員 **マティアス グトヴァイラー** (Matthias Gutweiler)
- クラレヨーロッパ社長
- 執行役員 **大村 章**
- 技術本部長
- 執行役員 **津軽 利紀**
- 岡山事業所長
- 執行役員 **尾松 俊宏**
- イソブレンケミカル事業部長
- 執行役員 **松崎 一朗**
- 倉敷事業所長
- 執行役員 **渡邊 知行**
- ビニルアセテート樹脂カンパニー副カンパニー長 兼 ポパール樹脂事業部長 兼 ポパール樹脂販売統括部長

※ 両名については2018年4月1日現在の担当役職

CSRマネジメント

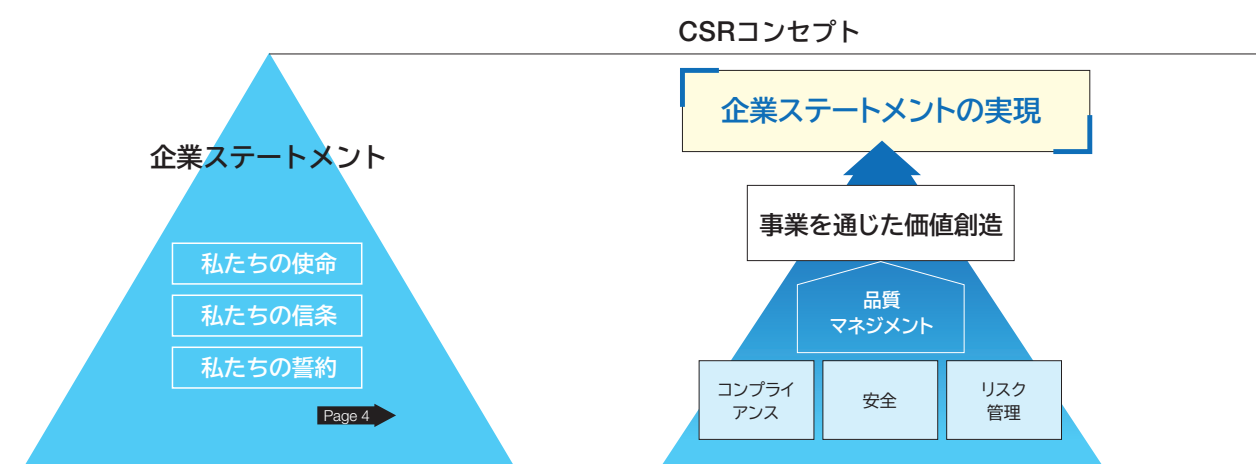
CSRに対する基本的な考え方

クラグループは、優れた製品・サービスの提供を通じて経済的・社会的な価値を創造し、サステナブルな社会の実現に寄与していくことを目指しています。

独自の技術を生かしたクラグループの事業は、省資源、省エネルギー、環境保全、生活の質向上など多くの社会的課題につながっており、それらの解決が私たちに課せられた最も基本的な責任であると考えています。私たちは「コンプライアンス」「安全」「リスク管理」を土台とし、ものづくりにおける「品質マネジ

メント」により価値創造を下支えすることで、企業としての社会的責任を果たしていきます。

クラ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。各ステークホルダーとの対話と協働をより深め、持続的成長を実現するための「非財務資本」の高度化にも努めてまいります。



ステークホルダーとの関わり

株主・投資家 企業価値の拡大を図り、株主・投資家の皆さまに利益を還元し適正な情報開示を行います。	調達先・協業先 相互発展的な関係構築に努め、公正・透明な取引とCSR調達の取り組みを推進します。	社員 多様な人材が公正に扱われ、能力を最大限に発揮できる安全で健康的な職場づくりを進めます。
地域社会 環境保全・安全確保に配慮し、積極的なコミュニケーションで良好な共生関係を築いていきます。	行政・NPO/NGO 透明なコーポレート・ガバナンス体制のもと、健全で前向きな協働関係づくりに努めます。	お客様・消費者 「安全・安心・満足」な製品・サービスと適切な情報の提供により、長期的な信頼関係を築いていきます。

ステークホルダーとのコミュニケーション

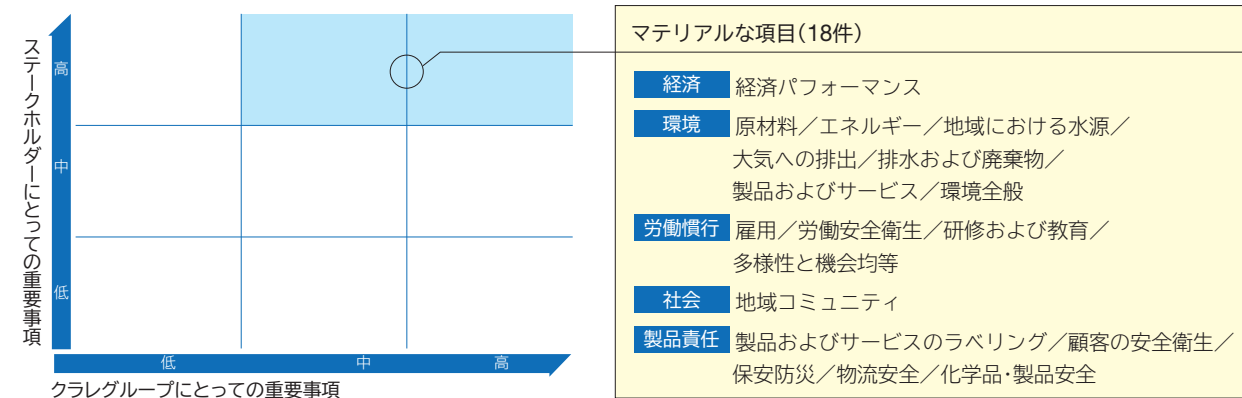
ステークホルダー	コミュニケーション
株主・投資家	株主総会、事業所見学会、決算説明会
調達先・協業先	購買活動、安全協議会、連絡会等
社員	従業員意識調査、労使協議、人事評価面談、社内報、行事/イベント
地域社会	レスポンシブル・ケア地域対話、地元自治会との意見交換会、工場見学会、少年少女化学教室、観桜会/夏祭り等
行政・NPO/NGO	工場見学、消防訓練、ボランティア活動
お客様・消費者	営業活動、展示会(エコプロダクツ展など)、アンケート

グループのCSRマテリアリティ

企業活動に対する社会からの要請が多様化する中で、クラグループは国際標準とされるCSRガイドラインに準拠しつつ、重要度の高い取り組みを明確化すべく、マテリアリティ(重要課題)の特定を実施しています。

特定したマテリアリティの各項目については、CSR活動目標に反映させ、成果の創出に向けてマネジメント

を行っています。今後は、2015年9月に国連サミットにおいて採択された「持続可能な開発目標(SDGs)」への貢献など、クラグループが社会とともに持続的な発展を果たす上での取り組みとビジネスをより積極的に結び付ける必要があり、マテリアリティの絞り込みや重点化を進めていく考えです。



マテリアリティの特定プロセスは、下記ウェブサイトに掲載しています。

<http://www.kuraray.co.jp/csr/report2018/materialities>

CSR活動目標と成果は下記ウェブサイトに掲載しています。

http://www.kuraray.co.jp/csr/report2018/activity_target_and_results

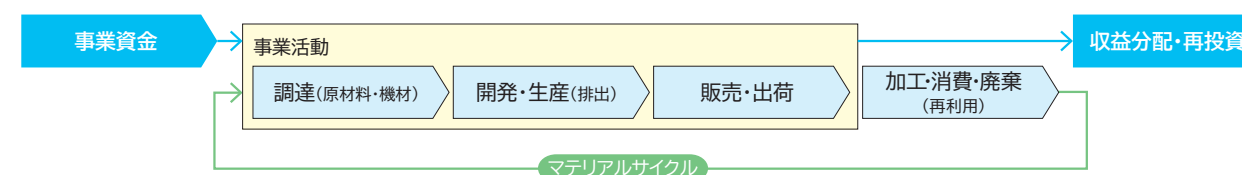
価値創造を支える基盤としての非財務資本

私たちの企業活動は、株主・投資家の皆様からお預かりした資金を事業に投入し、より高い価値を付加した製品・サービスを提供することで得た収益を分配・再投資する「バリューチェーン」を形成しています。持続的な成長・発展に向けて価値創造の連鎖を支えていくために、お客様や社員、お取引先様などのステークホル

ダーとの協働を通じて、独自の技術や優れた人材、安全性の確保、環境保全への対応、社会的信頼といった「非財務資本」の強化に努めています。

また社会貢献活動などを通じて、世の中に適切な形で収益を還元することも重要な責務であると捉えています。

バリューチェーン



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・事業部および子会社に所属するディビジョン研究開発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。

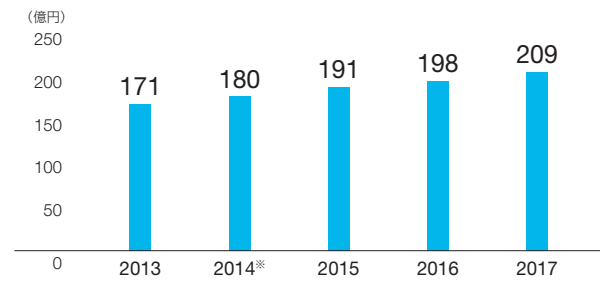
研究開発体制

コーポレート研究開発では、これまで基礎段階のプロジェクトを研究開発本部で扱い、事業化に近いプロジェクトを新事業開発本部で扱っていた体制を見直し、2017年より研究開発本部に一本化しました。どちらも同じく事業としての自立途上にあるプロジェクトとして捉え、足場を見ながら着実な前進を目指す研究開発本部のスタンスに取り組みを統一することで、開発業務の効率化を図り、新事業創出の動きをより活性化させていきます。

同本部内には、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)、機能製品開発部、成形部材事業推進部、ベクスター事業推進

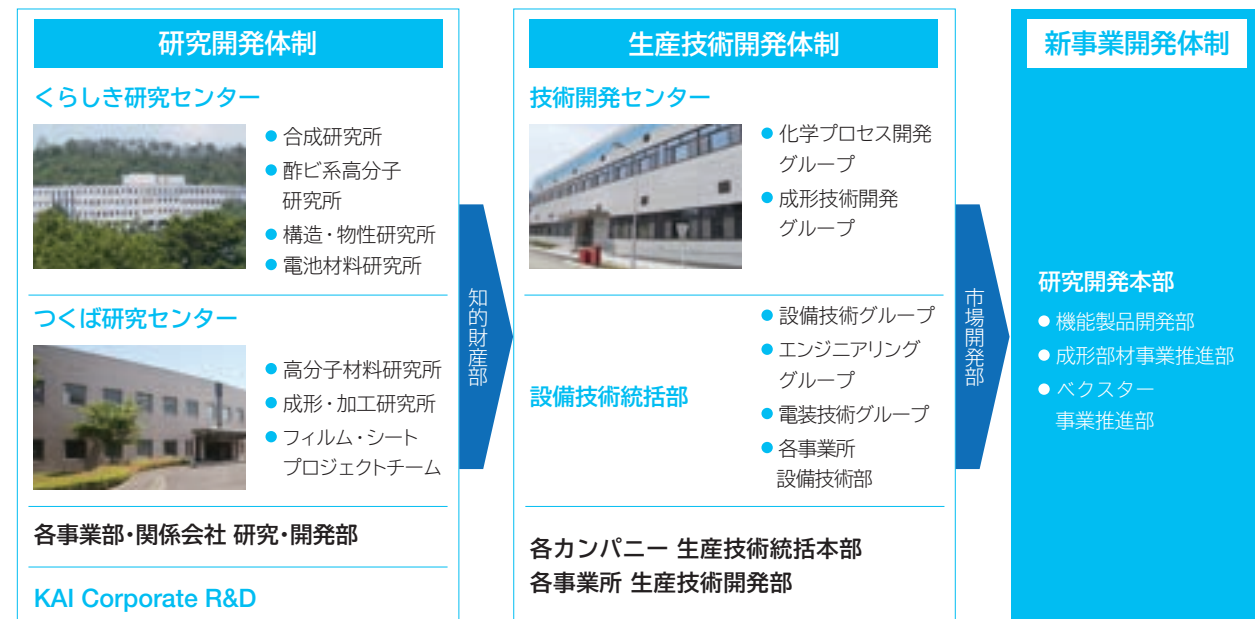
部を擁しています。ディビジョン研究開発は、各カンパニー・事業部が事業所ごとに開発部署を有しています。

研究開発費の推移



*2014年度は、国内・海外ともに2014年1月～12月に補正した数値を示しております。

研究開発体制図



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。特に「既存事業の強化・拡大」については、近年のM&A等により規模を確保したビニルアセテート事業の磐石化を図るべく、買収先企業・事業の地域や歴史、文化による違い、マーケットやお客様、製造方法等の差異を踏まえ、研究開発本部による支援を進めていきます。すでに本社およびくらしき研究センター、つくば研究センターが窓口となり、海外拠点と議論を深める取り組みを1年半かけて実施しており、これまでに全世界から研究開発本部に解決・支援を求めるテーマを掘

り出しました。引き続き同様の検証作業をイソプレン事業や炭素材料事業にも展開していく方針です。

「新事業の創出」については、開発テーマを「なぜクラレが取り組む必要があるのか」「社会に貢献できるか」といった観点から見直し、約7割のプロジェクトを中止する絞り込みを行いました。事業化への確度が高いプロジェクトにリソースを集中する体制を整え、より効率的な形で研究開発を推進していきます。

また「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>

<ベクスター>は車載用ミリ波レーダーや5Gアンテナなど高周波による高速伝送の需要が強まる中、フレキシブルプリント基板として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数量が拡大しました。この流れは今後も加速することが予想され、積極的に事業拡大を進めていきます。



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の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が優れること、高硬度でありながら研磨傷が少ないこと、耐摩耗性が優れるため長時間使えること、などで、複数のお客様・プロセスで実証されています。また、お客様の要望に応じて適正な硬度を選定・提案し、プロセスに合ったパッドの選択が可能な環境を整えています。今後、国内に留まらず、海外への展開も視野に入れており、お客様の先端プロセスと既存プロセスの両方に対応できる事業環境を整えていく予定です。



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への基本的な考え方をまとめた「グローバル人事ポリシー」に基づいて、社員一人ひとりが仕事を通じて人間的に成長できるよう、多様性の

推進、人材育成、公正・公平な評価などの制度を整えるとともに、健全な組織風土の醸成と雇用機会の創出に取り組んでいます。

クラレグループグローバル人事ポリシー

① 個人の人権を尊重します。	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。
② 差別を撤廃し、多様性を尊重します。	⑦ 適材適所の配置を行います。
③ 法律を遵守した人事施策を実行します。	⑧ 納得性の高い評価・処遇を行います。
④ 公平・公正・透明な人事制度を目指します。	⑨ 能力開発を支援します。
⑤ 職場環境の整備に努めます。	⑩ 適切な情報開示、コミュニケーションの促進に努めます。

人材育成の仕組み・制度

■ 幹部育成(EMT)

クラレグループの経営力強化のため、クラレグループの事業運営を担う事業、間接部門のトップ、海外グループ会社社長層を対象として、参加者が事業やエリアを超えて議論し、クラレグループの進むべき方向性を共有する研修(Executive Management Training)を2012年から実施しています。研修には、毎回、世界の一流コンサルタントを招き、多様なテーマで参加者に情報を提供しています。

■ キャリア支援(キャリア研修)

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を支援しています。

- ① キャリアをデザインする研修
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作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。
- ② キャリア相談できる機会の提供
社員のキャリアデザインやその実践をサポートするため、専任のキャリアアドバイザーを配置しています。

■ グローバル化対応(グローバル人材育成プログラム)

近年の海外売上高比率は50%超(2017年度64.4%)であり、グループ全体の約3割にあたる社員が海外で働いています。

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、2017年度までの約10年間で国内外から700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したGTT(Global Team Training)はこれまでに16回開催・受講者300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超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。

また、日本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、利用者が約100名に達し、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。

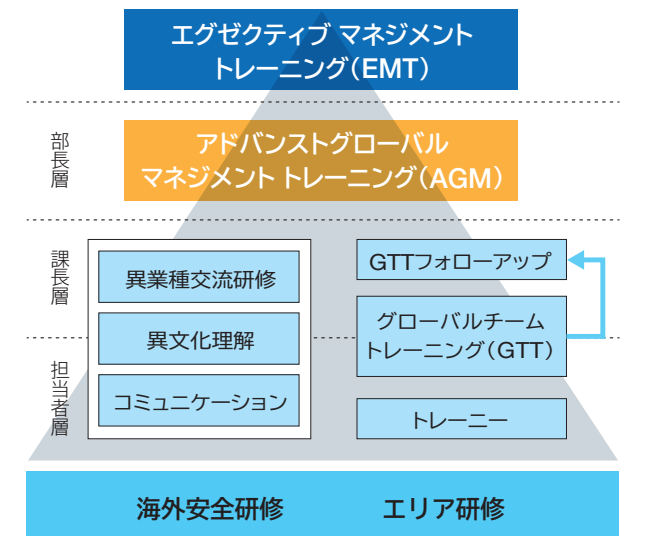
■ グローバル人材マネジメント

人材マネジメントにおいても、グローバルベースでの全体最適の観点から生産性向上や競争力の強化に寄与する人材マネジメント基盤の整備に取り組んでいます。2017年度には主に管理職層を対象としたグローバル共通の人事評価制度と人材情報データベースを導入しました。これにより基本的な人材マネジメントである ① 組織目標の設定、所属メンバーへの共有、展開とそれに基づいた人事評価、② 部下の能力開発、キャリア開発の支援、③ 優秀人材の発掘、ローテーションや最適配置、後継者計画の検討、をグローバルベースで行うことを目指しています。

併せてクラレグループとしてグローバルに適用する行動指標(クラレコンピテンシー5x5)を導入し、人材評価項目や能力開発の指標として活用しています。また、各国各社毎に異なる資格等級を、職務サイズをベースとした基準によりグローバル・グレードとして整理

し、人材配置や人材育成プログラムの受講者選定に活用しています。

グローバル人材育成プログラム



ダイバーシティの推進・働き方改革

■ 女性活躍

多様な人材の能力を最大限に活かし、組織力を向上するため、特に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、女性活躍を推進するための風土醸成に注力しています。具体的には、管理職(事業部長・部長クラス等)対象のワークショップや、キャリア向上・リーダーシップ育成等を目的とした女性社員研修などを実施しています。

■ 働き方改革(生産性向上、労働時間管理等)

2015年に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、働き方改革を推進しています。

まずは風土醸成・意識改革を進めるとともに、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。

Topics ノー残業ウィーク

社員各人が1ヶ月のうち任意の1週間を「ノー残業ウィーク」として指定し、その1週間は定時に退勤する制度。社員一人ひとりが「所定労働時間を意識して働く」ため、組織・個人の意識改革につなげてほしいと考えた仕組みです。2017年度に、まずは本社(東京・大阪)で試行しましたが、2018年度からは事業所も含めて本制度化を進めていく予定です。



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	2017年度			2018年度活動項目
	目標	実績	評価	
保安防災 労働安全	個人の安全意識の向上 (叱咤時の不用意な危険行動防止)	作業後の振り返りや問いかけ指導、部署間交流など、特徴ある活動が活性化し、安全意識の向上が図れた。	○	<ul style="list-style-type: none"> ●安全活動と業務との一体化の推進 ●安全活動への納得感の醸成 ●潜在リスクの発掘と顕在リスクの極小化対策の実施 ●個人の不安全・無意識行動に由来する災害の防止 ●グローバル管理体制の構築と運用
	非常リスクアセスメントの推進	想定通り進まなかった場合や、停電、緊急停止などの一歩踏み込んだリスクの抽出とその対応検討が進捗した。	○	
	重大リスクには本質安全化または被害極小化の対策	各部署の工夫を凝らした取り組みが進み、本質安全化または被害極小化の対策が進捗した。	○	
	異常の兆候検知と異常時対応能力の向上(経験を積ませ技術力向上)	夜間休日、設備故障、職場の長不在などを想定した訓練の充実により対応能力の向上が図れた。また、異常の判断基準を明確化すると共に、危険感受性を高める教育にも取り組み、兆候検知の能力向上も図れた。	○	
	安全活動マネジメントのグローバル展開に向けた基盤整備	国内外で共通化した労働災害評価システムや表彰基準等の本格運用を始めると共に、事故情報等の共有化を進め、グローバル展開に向けた基盤整備が進捗した。	○	

一方、海外関係会社に対しては、発生した事故・災害やその対策に関する情報を共有する体制を構築する等、安全活動基盤のグローバルな整備を進めてきました。2018年からのスタートを予定している環境安全部門のグローバルミーティングや、安全活動マネジメントシステムのグローバル展開の準備を進めており、今後は、これらの活動を通じてグループ全体の安全水準の向上を目指して取り組んでいきます。



新潟事業所における安全活動の検証の様子

保安防災・労働安全の数値目標と実績

		目標	2017年		2018年	
			評価基準	実績	目標	評価基準
保安 防災	国内	無事故	保安事故1件以下	3	無事故	保安事故0件
	海外		-	2		保安事故0件
労働 安全	国内	無災害	A,Bランク2件以下	1	無災害	A,Bランク0件
	海外		-	0		A,Bランク0件
	国内		全労働災害度数率0.8以下	0.95		全労働災害度数率0.5以下
	海外		-	5.27		全労働災害度数率3.0以下

2018年は国内外とも、労働災害評価ランクA、Bの件数で設定した。この労働災害評価ランクは労働災害の深刻度を潜在的な障害程度と災害発生要因の不具合の度合いによりランク付けする当社独自の指標で、A、Bランクは深刻な災害に位置づけられる。全労働災害度数率は医療処置を要する労働災害の労働時間百万時間当たりの発生件数を表している。(米国OSHAのRecordable incidentを参考に設定)

安全に対する考え方

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

そうした考えのもと、クラレグループは安全のマネジメントシステムを構築、運用し、さまざまな活動を行っています。社員の安全意識を高め、仕事をする上で

の「当たり前」の事実として安全行動・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。

各現場では、リスクアセスメント活動を通して保安防災・労働安全リスクを発見し、設備の本質的な安全対策を進め、その発生防止を図っています。また万が一、事故・災害が発生した場合に備え、被害を最小限に抑えるための訓練や事故の事例、教訓などの情報共有化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定」に基づき、年度ごとに計画を立て、保安防災・労働安全に取り組んでいます。具体的には、社長および担当役員が出席する安全推進会議で、当年度の安全活動実績の総括評価と次年度の活動方針策定を行い、その方針を各事業所・部署の活動計画に反映させ、実行しています。計画立案と活動の状況、その成果については、担当役員を含む本社安全スタッフが各事業所の現場を年2回訪問し、検証を行っています。

国内クラレグループでは、保安管理レベルの更なる向上を目指す重点活動として、停電や緊急停止などの非常時におけるリスクアセスメントを推進し、潜在リスクの発掘と対応を図っています。また若い世代への運転・技術の継承にも計画的に取り組んでいます。今後さらに外部機関による安全基盤と安全文化の評価を通じて、より強化すべきポイントを把握し、PDCAを回すことで、事故や災害の起こらない安全な会社を目指していきます。

化学品・製品安全

クラレグループの各事業部は、製品の安全を確実なものとするため、日々の新製品開発や変更管理の際にリスクアセスメント手法を用い評価・改善を行い、製品の安全と品質の保証を実現し、お客様にお届けしています。

かつ、安全性の検討を要する製品(体内摂取されるもの、ナノマテリアルを使用するものなど)に対しては、CSR本部を中心とした審議委員会を組織し、製品の安

全性を確認する体制を構築しています。

化学物質への対応では、ITシステムを活用した管理を行い、各国の法令を確実に遵守すべく、ITシステムのソフトウェア改善と教育を継続的に実施しています。また各事業部および国内・海外のグループ会社の化学物質管理の責任者および実務者を対象に定期的な情報共有の機会を設け、法令遵守の徹底に努めています。

Focus

危険体感訓練を取り入れた「安全体感教室」

生産現場での災害や異常の実体験が少ない中で、社員の危険への感度を向上させるためには、実地で危険に対する感受性や知識を高める体感教育が有効です。クラレグループでは、2015年に岡山事業所で危険体感設備を設置して「安全体感教室」を実施しています。

ローラーへの巻き込まれ、安全帯からのぶら下がり、回転体への袖口の巻き込まれといった危険事象を模擬的に体験するもので、危険に対する机上の学習や議論では得られない認識を社員にもたらしめます。

国内グループでは、岡山事業所に続いて2017年から西条事業所でも「安全体感教室」を開始し、倉敷事業所への導入も進めています。



ローラーへの巻き込まれ体感教育の様子



活動項目	2017年度目標	成果
地球温暖化防止	国内:GHG排出量削減対策量 12千トンCO ₂ 以上 海外:環境効率*1(エネルギー使用量) 2010年度対比7%向上	<ul style="list-style-type: none"> 国内:9,600トンCO₂のGHG排出量削減対策を実施。 海外:エネルギー使用量の環境効率は2010年度対比▼9.1%でした。
水資源の有効利用	海外:環境効率(水使用量) 2010年度対比7%向上	<ul style="list-style-type: none"> 国内:具体的な数値目標は設けていませんが、有効利用に努めました。 海外:水使用量の環境効率は2010年度対比▼40.7%でした。
化学物質の排出管理	国内:日化協PRTR物質*2 排出量 1,104トン (2010年度実績)以下	<ul style="list-style-type: none"> 国内:日化協PRTR物質排出量 1,066トンでした。 海外:具体的な数値目標は設けていませんが、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。
廃棄物の有効利用	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 海外:環境効率 (廃棄物発生量)2010年度対比7%向上	<ul style="list-style-type: none"> 国内:1,180トンの廃棄物排出量削減対策を実施しました。 海外:廃棄物発生量の環境効率は2010年度対比▼31.6%でした。
環境会計	—	<ul style="list-style-type: none"> 環境保全に関する投資額:752百万円(2016年度:382百万円) 環境保全に関する費用:2,399百万円(2016年度:2,359百万円)

*1) 環境効率:売上高/環境負荷
*2) 日化協PRTR物質:化学物質管理促進法(PRTR法)対象物質及び日化協(日本化学工業協会)の自主管理物質

環境パフォーマンス

国内グループでは、温室効果ガス(GHG)排出量削減対策目標12千トン以上(2016年度対比)に対し9,600トンの削減実績、廃棄物の削減対策目標900トン以上に対し1,180トンの削減対策を実施しました。また、日化協PRTR物質排出量は1,066トンと2010年度実績(1,104トン)未滿に管理しました。

これらを現「環境中期計画」の評価指標である環境効率で評価すると、温室効果ガス排出量は2010年度を100として109(2020年度目標:140)、廃棄物発生量では同100(2020年度目標:110)、日化協PRTR物質排出量は同120(2020年度目標:200)となり、いずれも基準年度である2010年度水準を維持または改善されているものの、目標水準を下回る結果となりました。

海外関係会社では2017年度の環境効率(エネルギー使用量、廃棄物発生量、水使用量)で夫々2010年度対比7%向上を目指しましたが、エネルギー使用量で▼9%、廃棄物発生量で▼32%、水使用量では▼41%となりました。

目標との乖離は、現「環境中期計画」策定時に拡大を想定していた低環境負荷・高付加価値製品の売上が、景気変動などの市場要因により想定を下回ったこと、また海外においては事業買収により従来は購入していた中間体であるビニルアセテートモノマーの自製化を進めたことで、エネルギー消費量や廃棄物発生量は増加しましたが売上高には貢献するものではなかったことが主な要因です。

環境に配慮したものづくりへの考え方

クラレグループは素材・中間材メーカーとして、それらをグローバルに生産し、提供する企業活動を行っています。環境へのインパクトを抑える上で、低炭素・低環境負荷社会の構築に資する素材・中間材を提供し、また、それらをできるだけ低い環境負荷で製造すること

が素材・中間材メーカーであるクラレの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、化学物質の排出管理、廃棄物の有効利用などの環境保全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「クラレグループ地球環境行動指針」および「環境活動方針」を定め、環境保全活動を進めています。取り組みは「クラレ環境活動マネジメント規定」に基づき、各事業所・関係会社と本社間のP(計画)D(実行)C(点検・評価)A(処置・改善)サイクルを回して継続的に改善を図っています。各事業所・関係会社において認証を取得しているISO14001については、2015年度版への移行を2018年中に完了予定です。

クラレグループ地球環境行動指針

基本方針
地球環境、地域社会と調和した事業活動を通じて、次世代への責任を果たしていきます。この基本方針を実践するために、以下の活動を行います。

- 1 環境と安全を最優先課題として事業活動を行う。
- 2 永続性のある地球環境改善活動を行う。
- 3 地球環境改善に貢献する技術、商品の開発を行う。

Kuraray Insight

新環境中期計画

このたびクラレグループは、2011年度から取り組んできた「環境中期計画」の見直しを行いました。従来は評価指標として売上高を基準とした「環境効率」を用いてきましたが、目標設定時から大規模なM&A等で事業構造が大きく変化し、また市場環境の変化も加わり売上高基準の「環境効率」では、環境改善活動の成果を適正に評価できないと判断したためです。新たな「環境中期計画」では環境改善活動の成果が直接的に評価できるように生産量原単位指数(環境負荷当たりの生産量。2016年度を100とした指数で表す。)による評価を基本とします。

なお地球温暖化への対応について、2030年に向けた「パリ協定」が発効しましたが、国内では温室効果ガス排出量削減に向けた諸施策が政府内で現在議論され始めたところであり、現時点では2020年以降の目標設定は見送り、今回の計画見直しは2020年までの期間を対象としました。

再設定した目標値は下表の通りです。海外関係会社を含め、クラレグループ全体で環境改善活動のPDCAサイクルをしっかりと廻しながら着実な環境改善に努めます。

新環境中期計画として再設定した目標値

項目	国内	海外
地球温暖化対策	● GHG排出量原単位指数 対前年度比1%以上の向上	—
廃棄物削減	—	● エネルギー原単位指数 対前年度比1%以上の向上
化学物質排出管理	● 2016年度発生量の1%相当以上の発生量削減対策の実施 ● 埋立量を2016年度実績値未滿に管理	—
水資源	—	● 水原単位指数 対前年度比1%以上の向上

※ 原単位:「換算生産量原単位」をいう。換算係数は2016年度をベンチマークとして算出する。



写真提供 ショイセフ

活動項目	目標	成果
文化、学術、環境、福祉分野での貢献	<ul style="list-style-type: none"> 「ランドセルは海を越えて」 「少女少女化学教室」 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置いた活動 	クラレグループ社会貢献活動方針に則り、文化・学術・環境・福祉分野を中心に活動しました。

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、企業市民として一定の節度ある範囲で社会的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、社会の一員としての責任を果たすため、以下の方針に基づき、社会貢献活動に積極的に取り組みます。

活動のあり方

- 社会的な課題の解決につながる活動
- 国内外の事業拠点の地域社会に根ざした活動
- 社員の主体的参加を重視した活動
- 長期的に持続可能な活動

活動の領域

「文化」「学術」「環境」「福祉」を重点領域とする

文化領域への取り組み

クラレグループは、初代社長の大原孫三郎が設立した公益財団法人大原美術館の支援を継続的に実施するとともに、事業所での文化活動の支援も行っています。



大原美術館

学術領域への取り組み

2017年度は、従来の活動を継続支援することによる健全な青少年育成を目標に、各事業所での少女少女化学教室の開催、社外イベントへの参加、スポーツ大会の主催などを実施しました。



化学教室

福祉領域への取り組み

知的障がい者の就労支援・雇用数の維持・定着を図ることとクラレふれあい募金の実施を目標に、倉敷事業所、西条事業所、新潟事業所、鹿島事業所での知的障がい者の作業施設の運営、また各事業所でクラレふれあい募金の寄付などを実施しました。



作業所

環境領域への取り組み

毎年活動している森林保全や清掃ボランティアを実施することを目標に、森林保全は岡山事業所の「クラレ岡山みらいの森」、新潟事業所の「ミラバケツの森づくり活動」を実施、全ての事業所で清掃ボランティアを継続して行いました。



新潟森作り

リスクマネジメント・コンプライアンス

クラレはリスクマネジメントおよびコンプライアンス推進体制を強化するため、2017年度に「CSR委員会」から「リスク・コンプライアンス委員会」を分離し、取締役会に直接報告を行う委員会としました。「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、重要リスクへの重点対策および法令遵守・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。

リスクマネジメント

クラレグループでは、社長が毎年リスク管理に関する「基本方針」と「年度課題」を組織に示達し、各組織が長期的継続的なリスク対応の基本的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。

各組織の長が自組織のリスクを特定し、自己評価して適切に対応するとともに、「リスク・コンプライアンス委員会」はこれらの中から経営レベルで管理すべき重要なリスクを抽出し、経営および取締役会に報告するとともに、担当役員を指名し重点的な対策を進めています。

品質マネジメント

クラレグループでは、主に生産事業所単位でISO9001等の品質マネジメントシステムを導入しています。事業部では、事業毎にお客様の要求を製品に反映し、供給するための仕組みを構築しています。グループ全体の品質マネジメントはCSR本部が担い、その強化に努めています。

品質確認と改善を事業部とCSR本部が一体となり進める仕組みを運用しています。2017年度はこの仕組みを、前年に導出された課題や新たに生じた課題等に対し、全社横断的に状況を確認し改善活動を行うPDCAサイクルに発展させました。今後、このPDCAサイクルを継続して回していくことでグループ全体の品質マネジメント向上を目指します。

グループ全体の品質マネジメントの強化においては、2016年度から事業部ごとの品質マネジメントの現

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」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(8言語:日、英、独、中、韓、露、フラマン、チェコ)を作成し、社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。地域別委員会では「リスク・コンプライアンス委員会」で決定した全社テーマの他、地域特有のテーマについても効果的な取り組みを行っています。



コンプライアンス・ハンドブック

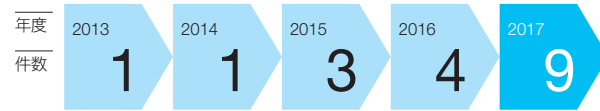
内部通報制度

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、また欧米の主要拠点にも内部通報窓口を設けています。

近年、M&A等により急速にグローバル化が進展したことから、窓口が未整備の海外拠点について整備を進

め2017年度には欧州の一部拠点を除き内部通報窓口へのアクセスを可能としました。

クラレグループ社員相談室(国内) 相談件数の推移



コンプライアンス徹底の取り組み

当社は2016年3月に防衛装備庁が発注する繊維製品の競争入札に関して、公正取引委員会の立ち入り検査を受け、2017年3月に独占禁止法に違反する行為があったとして同委員会より排除措置命令を受けました。

この立ち入り検査以降、2016年度に当社は、グループの役員・社員すべてに向けて独占禁止法の遵守およびコンプライアンスの徹底を命じるトップメッセージを発信すると共に、社外専門家を招き営業職および東京・大阪本社の管理職全員を対象とし独占禁止法に係るセミナーを開催すると同時に、各事業部で違反事例等

に照らし取引の総点検を行いました。また、法令遵守に主眼をおいた就業規則の見直しや同業他社との接触ルールの整備などを行いました。

しかしながら、2017年2月に浄水施設、ごみ焼却施設等で使用される活性炭の製造販売に関して、再度公正取引委員会の立ち入り検査を受けました。この事実を厳粛、かつ真摯に受け止め、同委員会の調査に全面的に協力すると同時に、再発防止とコンプライアンスの徹底に向けて以下の取り組みを行いました。

トップメッセージの発信

社長がグループの役員・社員すべてに向けて独占禁止法の遵守とコンプライアンスの徹底ならびに自身の業務の再点検を命じるメッセージを改めて発信しました。特に事業関連部署の在籍者にはビデオメッセージにより独占禁止法の再発防止策の徹底を指示しました。

コンプライアンス強化月間

2017年8月から10月をコンプライアンス強化月間と定め次の施策を実施しました。

①独占禁止法セミナー

国内グループの事業関連部署の全員を対象にセミナーを行いました。少人数で事例検討を行い、その結果を弁護士による解説と比較することで、各自の認識と法的水準のズレを点検し独占禁止法違反に対する意識を高めました。

また、参加者全員から独占禁止法を遵守する旨の誓約書を取得しました。

②コンプライアンスセミナー

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)を対象に部署にひそむコンプライアンスリスクを部署全員で考えることを目的としたセミナーを展開しました。

③取引の総点検

独占禁止法セミナー終了後に事業部および関係会社にて再度取引の総点検を行いました。

システムの整備

同業他社との接触を定期的にモニタリングするシステムを構築し運用を開始しました。

会社データ (2017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	伊藤 正明
設立	1926年6月
所在地	【東京本社】 〒100-8115 東京都千代田区大手町1-1-3 大手センタービル 【大阪本社】 〒530-8611 大阪市北区角田町8-1 梅田阪急ビル オフィスタワー
URL	http://www.kuraray.co.jp
資本金	890億円
従業員数(連結)	9,089名
グループ会社	連結子会社39社・持分法適用会社1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	40,891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 (2018年1月1日現在)

国内

グループ主要拠点

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

製造拠点

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

研究開発拠点

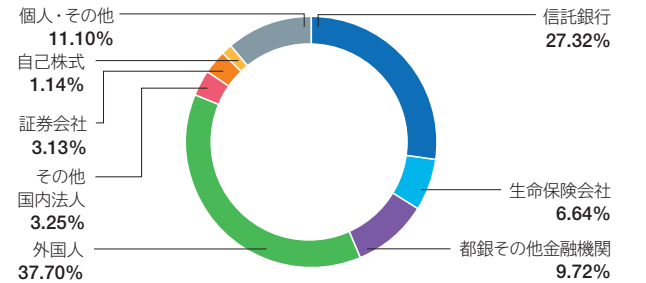
くらしき研究センター(岡山県倉敷市)
つくば研究センター(茨城県つくば市)

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)	31,928
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	19,776
日本生命保険相互会社	10,448
全国共済農業協同組合連合会	10,102
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口7)	6,799
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	6,722
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	6,205
明治安田生命保険相互会社	5,969
NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE - SSD00	5,764
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口1)	4,993

(注)当社は自己株式4,040,182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)
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)
OOO TROSIFOL(ロシア ニジニヴゴロド)
Kuraray Asia Pacific Pte.Ltd. (シンガポール)
可楽麗亜克力(張家港)有限公司 (中国 張家港)
可楽麗化学(寧夏)環境化工有限公司 (中国 寧夏)
Kuraray Korea Ltd. (韓国 蔚山)
Plantic Technologies Limited (オーストラリア ビクトリア)

研究開発拠点

KAI Corporate R&D (米国 テキサス)