

## 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、これまで気づけ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。