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ル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〈セントリグラス〉を含むデュポン社のビニル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、販売拠点を持ち、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、〈セントリグラス〉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〈セントリグラス〉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増強し、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、ポバー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防ぐことができます。

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)

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、チェコのホレショ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人として、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はなく、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

さだけでは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主軸に、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年紀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と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はもちろんですが、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・背景を持つ人材でなりたち、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な人事施策、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) **個人の人権を尊重します**
当社の理念「個人の尊重」に基づき、すべての働く人の人格・人権を尊重し、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権侵害を排除いたします。また人権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なわず、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ねばなりません。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拡げていきます。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あっ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。