

# トップステートメント



事業を通じて社会的課題を  
解決していくことで  
社会との価値共創を図り、  
持続的に成長する  
「スペシャリティ化学企業」  
を目指します。

代表取締役社長

川原 仁

## クラレグループが目指すもの

2021年1月、COVID-19の感染拡大によって世界が未曾有の危機に直面し、人々の生活や経済に大きな変化が生じ、不確実性が高まる中、私は代表取締役社長に就任しました。

昨今、企業は社会に対してどのような価値を提供できるかが、ますます問われるようになっていきます。企業ステートメントの使命に掲げる「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」は、クラレグループの社会における存在意義でもあります。この使命のもと、私たちは独創性とチャレンジ精神をクラレグループ全体で共有し、事業を通じて社会への価値の提供を図ってまいります。

2022年は新たに中期経営計画「PASSION 2026」をスタートする年であり、最終年度の2026年には創立100周年を迎えます。大きな節目に向かって、グループ力を結集するために2つの取り組みを行いました。1つは長期ビジョン『Kuraray Vision 2026』の改定です。「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」に、新たに「顧客、社会、地球に貢献する」というメッセージを加えることで、クラレグループのありたい姿をより明確にしました。もう1つはコーポレートタグラインの策定です。「PASSION 2026」の開始に合わせて、新たにクラレグループのタグラインとして「Possible starts here」を策定し、コーポレートマークとともに表示します。ここには、「クラレグループを起点として、お客さまやパートナーの皆さまと新たな価値を共創したい」という強い想いを込めています。社外へは「革新的なビジネスパートナー」としての存在価値を訴求するとともに、社員皆の誇りと意欲の創出や世界中の社員の一体感の醸成を促します。

(タグラインのストーリーは ▶▶ P.01 参照)

クラレグループには、初代社長大原孫三郎の「社会から得た財はすべて社会に返す」という信念のもと、大原社会問題研究所や労働環境の改善・改革に取り組む倉敷労働科学研究所(現・大原記念労働科学研究所)、倉紡中央病院(現・倉敷中央病院)などを設立し、社会に貢献してきた歴史があります。また、第二代社長大原總一郎の信念「企業が得る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」のもと、独創性の高い技術によって、自然環境や生活環境の向上に貢献してきました。私たちは、社会貢献と事業の成長の両立に創業時から挑戦してきたのです。

昨今、気候変動、水資源不足をはじめとした社会的課題がますます複雑化・深刻化しています。私は、当社グループが化学の力で課題解決に大きく貢献できると信じており、その力を最大限に生かしていくためにはグループ一丸となった取り組みが重要であると考えています。今回のビジョン改定やタグライン策定では、これら創業以来受け継いできた信念や社会的課題に対する考えを反映させました。

## 先行き不透明な経営環境下において 増収増益を達成

2021年計画の立案時は、世界中でCOVID-19感染拡大抑止と経済活動維持の両立を模索している段階で不確定要素が多く、先行きが非常に不透明でした。この状況下、期中ではコロナ禍からの経済の回復傾向は見られたものの、深刻な半導体不足による自動車の減産、世界的な物流網の混乱など予期せぬことが発生しました。こうした一連の外部環境の変化にも適切に対応することで、2021年は、過去最高の売上高6,294億円を記録し、営業利益は前年比63%増の723億円、親会社株主に帰属する当期純利益は373億円になるなど、大幅な増収増益を達成しており、これは大きな成果であったと評価しています。

利益面に関しては、原燃料高と物流費高騰の影響で、コストアップを余儀なくされましたが、コスト上昇分を適切に反映した価格での販売を推進しました。お客さまに価格転嫁を受け入れてもらえたことで、改めてクラレグループの製品は社会に真に必要なとされるエッセンシャルマテリアルズであると確認できました。

## 前中期経営計画「PROUD 2020」 「2021年度経営計画」の振り返り

「PROUD 2020」期間中は、2018年の米国エバール工場の火災事故による生産・販売の一時停止や、米中貿易摩擦による世界的な景気の減退、また最終年度にあたる2020年にはCOVID-19感染拡大の影響もあり、売上高・営業利益とも、当初の目標に対して未達となりました。加えて、新規事業の創出が計画通りに進まなかったことも課題として残りました。一方、成長戦略の一環として、世界最大の活性炭メーカーであるカルゴン・カーボン社の買収、米国での活性炭設備の増強、イソプレン

におけるタイの新プラントへの投資、光学用ポバールフィルムや水溶性ポバールフィルムの設備増強など、将来の安定した事業ポートフォリオ構築に向けた大きな投資を次々に実行しました。

2021年は、「PROUD 2020」で決定した主要プロジェクトを着実に推進しました。まず、イソプレンセグメントでは前述のタイの新プラントの立ち上げに向けて建設工事を進めました。機能材料セグメントでは、環境ソリューション事業（活性炭ビジネス）において、米国カルゴン・カーボン社の能力増強を行うとともに、再生炭ビジネスを拡大すべく欧州での新ラインの建設も進めています。欧米での豊富な経験に基づき、世界的な環境規制の強化に対応しつつ、今後も次世代の大きな安定収益源、成長の柱として事業の拡大を図っていく方針です。また、ビニルアセテートセグメントについても、洗剤や薬剤などの個包装用フィルムとして需要が拡大している水溶性ポバールフィルムの新たな生産拠点をポーランドに建設中です。

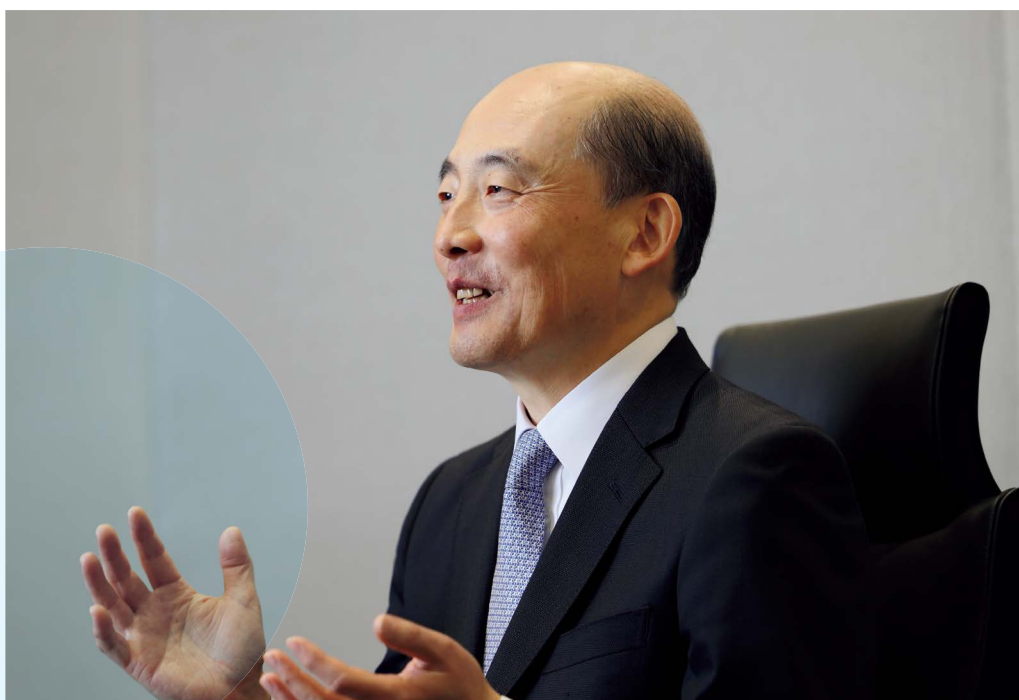
このように2021年までに決定・着手した将来への布石、戦略的投資については、今後も着実に遂行し成果につなげるとともに、「PASSION 2026」で策定した新たな戦略を実行することで、収益力向上と新事業創出による成長を図っていきます。

## 情熱を持って、中期経営計画を実行する

2022年2月に公表した「PASSION 2026」は、トップダウンとボトムアップのコンビネーションによる策定プロセスによって、これまでにないユニークな内容となりました。策定にあたって、大きな枠組みは経営陣が決定し、全社横断的な4つのテーマ「サステナビリティ」「イノベーション」「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」については、テーマごとに世界各拠点から選抜した7、8名のグローバルメンバーでワークショップを立ち上げ、そこにアドバイザーとして執行役員を配置して議論を進めました。各事業部の計画については従来と同様に縦割りの組織を軸として検討しましたが、今回はそこに横串として、ワークショップを通じて策定した全社横断的なテーマを入れていきました。

中期経営計画では、「PASSION（情熱）」をスローガンにしています。このスローガンには、計画策定過程の中で、国内外の管理職や現場の若手がクラレグループの将来を真剣に考え、情熱を持って議論した経緯と、私自身の「クラレグループが前向きな意識と姿勢で活力と創造力のみなざる企業体でありたい」という想いを込めています。

この中期経営計画のもと、今後社員一人ひとりが責任を持って目標を達成できるよう、私を含めた経営陣が先頭に立ち、しっかり実行していきます。



## 私たちがやり抜く3つの挑戦

「PASSION 2026」では、『Kuraray Vision 2026』の達成を目指し、3つの挑戦を設定しています。この3つの挑戦は、前述のワークショップを通じて策定した全社横断のテーマに相当します。

1つ目は「機会としてのサステナビリティ」です。マテリアリティにおいてクラレグループが進むべき方向性をPlanet、Product、Peopleの3つのPで整理し、サステナビリティ中期計画としてKPIを設定し推進していきます。2つ目は「ネットワーキングから始めるイノベーション」です。社内・社外を問わず、人と人、技術と技術をつなぐことで、新たな成長ドライバーとしてのイノベーションを生み出します。3つ目は「人と組織のトランスフォーメーション」です。デジタルでプロセスを変え、多様性で発想の幅を広げ、人と組織に変革をもたらします。これら3つの挑戦は相互補完性があり、2022年1月に新設したイノベーションネットワークセンター（INC）などの組織やデジタルツールを活用し、しっかり連動させて取り組んでいきます。

また、これらの挑戦は「PASSION 2026」期間中に限らず、その先の2030年、2050年といった長期での社会的課題の解決を視野に入れています。例えば、カーボンネットゼロへの取り組みにおいてGHG削減のための技術開発や設備投資が必要になります。2030年までに800億円の投資を計画していますが、その前提として、まずは既存事業と新規事業で原資を創出しなければなりません。そのためにも、「PROUD 2020」「2021年度経営計画」期間中に実行した投資を成果として刈り取り、加えて、事業ポートフォリオの改革を図ります。

全体的な計画の方向性を車でイメージすると、前輪は事業の成長に相当します。まずは、そこでしっかりと原資を創出し、事業のさらなる成長のために再分配していきます。このように前輪をしっかりと駆動させて事業を拡大しながら、後輪にあたるサステナビリティ、イノベーション、デジタルトランスフォーメーションなどに資源を分配していきます。最終的には、前輪と後輪がバランスよく組み合わせられて回るような、四輪駆動になっていくことを想定しています。



## 社会・環境価値を組み入れた 事業ポートフォリオへ

事業ポートフォリオについては、メガトレンドに示される社会的課題からターゲット領域を設定した上で、従来の経済的価値に加え、新たに社会・環境価値を加味して評価し、高度化を図っていきます。

経済的価値は、年度ごとに各事業・製品の稼ぐ力(OCF)と効率性(ROIC)を、それぞれ対計画比と対前年度比のファクターで定量評価します。

社会・環境価値では、化学系企業が持続可能な製品ポートフォリオを目指すために、WBCSD(持続可能な開発のための世界経済人会議)が策定した、一貫性のある評価手法である指針「Chemical Industry Methodology for Portfolio Sustainability Assessments」に準拠したクラレグループのPSAシステムを構築し、客観性と透明性が高い評価を行います。この評価結果から、自然環境・生活環境の向上に寄与するPSA貢献製品を特定し、重点的に資源配分していきます。具体的には、2020年のPSA貢献製品の売上高比率46%を基準とし、これを2026年には60%まで高めていくことで、事業ポートフォリオを継続的に変化させていきます。

## グローバル企業としてのダイバーシティ

2000年代以降、クラレグループは海外でビニルアセテート関連事業を複数買収し、米国で〈セプトン〉の生産を開始するなど、重点事業の海外展開を加速してきました。現在、海外売上高比率や、海外の社員の比率がともに高まり、クラレグループはすでにグローバル企業となっています。しかしその一方で、人事システムがグローバルの体制に追いついていないという課題があります。私自身のこれまでの海外経験と、前述の「PASSION 2026」の策定過程を通じて、海外拠点にはポテンシャルのある人材がまだまだ埋もれていると強く感じています。かつては「日本から海外を見る」でしたが、「グローバル企業として世界を見る」「世界から日本を見る」という視点に変えなくてはなりません。中核人材の多様性を確保しつつ、「One Kuraray」として発揮させるために、海外の人材データベースの構築、国内外の管理職等級の統一、後継者育成や教育プログラムの導入など、人事に関するグローバルな仕組みづくりを積極的に推進していきます。

## 安全はすべての礎

世界中の生産拠点、研究開発拠点、事業所において「安全はすべての礎」です。2018年の米国工パール工場火災事故の反省も踏まえ、全社員が安全に対する感性を研ぎ澄まし、事故が起こらない会社を目指します。

今後の安全対策として、人的リスクが高い危険を伴う作業は極力機械化するなどより安全な現場環境を構築するとともに、客観的な目線での安全監査をさらに強化していきます。具体的には、2022年より新たにグローバルプロセスセーフティマネジメント監査チームを新設し、化学プラントと活性炭プラントを重点対象とした安全監査を行っていきます。生産現場では、ともすると計画に基づいた生産が最優先事項となりがちです。しかし、安全がしっかり確保されてこそ生産が安定し、最終的にはそれが利益にも貢献します。「安全はすべての礎」であることを全社員が心に刻み、「安全第一、生産第二」で行動することこそが、事業継続のための大前提であると確信しています。

## 「かけがえのない企業」であり続ける

私は、「夢、志、執念」という3つの言葉を大切にしています。まず夢を持ち、その実現を志し、そして最も重要なのは、執念を持ってやり遂げる、決して諦めないということです。クラレグループは創立100周年を迎える2026年に、売上高7,500億円、営業利益1,000億円の目標を掲げました。「PASSION 2026」の3つの挑戦を、強い意志を持って着実にやり遂げることで達成します。

冒頭で述べた使命に基づき、事業を通じて社会的課題を解決していくことで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」であり続けるように、全力で取り組んでいきます。今後とも皆さまの一層のご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。

代表取締役社長  
川原 仁