

# コーポレート・ガバナンス

詳細は、下記ウェブサイトをご覧ください。  
[https://www.kuraray.co.jp/csr/report2022/corporate\\_governance](https://www.kuraray.co.jp/csr/report2022/corporate_governance)



クラレグループは、「監査役会設置会社」の形態の中で、経営の健全性、透明性に加え、効率性の高い経営体制の確立に努めています。さらに、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、後継者の育成・選定、内部統制、リスク管理など諸問題に対して議論を重ねながら、経営の舵を取っています。

取締役会においては、知識・経験・能力だけでなく、性別や国籍などの面を含む多様性から生まれる多角的な視点が、グローバルな事業の推進、適切な監督・意思決定に資すると考えています。また、取締役および監査役のうち半数近くは、社外役員で構成されており、独立性も重視しています。今後も多様な人材によるコーポレート・ガバナンスのさらなる充実を図り、長期的・持続的な企業価値向上を目指していきます。

クラレグループでは株主・投資家の皆さまをはじめとするすべてのステークホルダーの皆さまに、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けるよう、IR活動にも積極的に取り組むとともに、2018年から「クラレレポート」を発行しています。

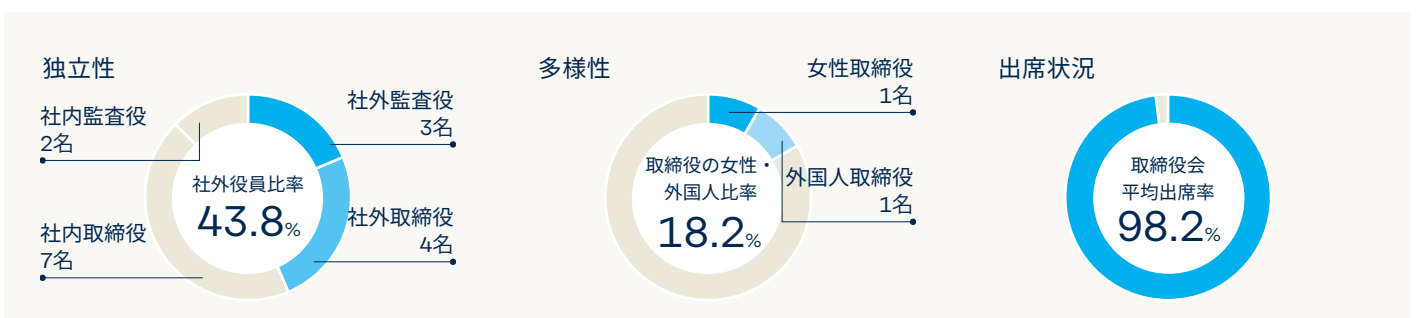
本年度から、当社が創立100周年を迎える2026年までの新たな中期経営計画「PASSION 2026」をスタートさせていますが、クラレグループが事業活動を通じて、どのように社会的責任を果たし、社会に貢献していくのかを、本レポートを通じてお伝えできればと思います。

「クラレレポート 2022」の編集にあたっては、Value Reporting Foundation (VRF)<sup>\*1</sup>による国際統合報告フレームワークと、経済産業省による価値協創のための統合的開示・対話ガイダンスなどを参照し、当社グループの横断的な考え方を集約した上で作成しています。私はその作成プロセスや記載内容が適正であることを、ここに表明します。

今後も「クラレレポート」をエンゲージメントツールの一つとしてステークホルダーの皆さまと建設的な対話を進めるとともに、顧客、社会、地球に貢献し、持続的に成長するスペシャリティ化学企業として企業価値向上に尽力していく所存です。今後とも、ご理解、ご支援のほどよろしくお願いいたします。

<sup>\*1</sup> 価値報告財団。IIRC (国際統合報告評議会)とSASB (サステナビリティ会計基準審議会)の合併により2021年6月に設立。

## コーポレート・ガバナンス ハイライト





## コーポレート・ガバナンスの体制

### 取締役会

取締役会の議長は、取締役会長が務めます。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11名、うち1名が女性、1名が外国人です。社外取締役4名は経済・金融・企業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。取締役会は月1回以上開催します。

### 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。経営諮問委員会は原則として年2回開催します。

現在の委員の構成は、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(戸籍上の氏名は小島晴喜))の計8名です。委員長は置かず、議事進行は議長が務

### 監査役会・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、男性4名・女性1名の構成としています。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るとともに、内部監査部門である経営監査本部からは内部監査結果の報告を受けています。

### リスク・コンプライアンス委員会

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す。本委員会は定期的にグループ各社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、リスクごと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。

(▶▶ P.55)

### サステナビリティ委員会

2022年1月に従前のCSR委員会を改組し、サステナビリティ委員会を設置しました。社長を委員長とし、経営会議メンバーを軸に構成されています。これにより、サステナビリティ案件に対して、経営レベルで迅速に判断し、タイムリーに対策を立案・

### 2021年度取締役会における主な付議・報告事項

- ・ガバナンス強化のための各種ポリシー制定、改定(人事ポリシー、税務ポリシー、内部統制システム整備に関する基本方針など)
- ・政策保有株の保有意義検証
- ・社内カーボンプライシング導入
- ・不正アクセス対策

めます。社外取締役および社外監査役の合計が構成員の過半数を占めるため、経営諮問委員会の独立性は十分に担保されています。

### 2021年度の主な審議・報告内容

- ・役員報酬、役員人事
- ・次期中期経営計画
- ・東証市場区分変更・コーポレートガバナンス・コード改訂対応

また、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で開催されるグループ監査役連絡会に出席し、各社の情報を把握しています。

監査役の職務を補助するスタッフとして、監査役スタッフを置いています。

### 2021年度重点課題

- ・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
- ・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
- ・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
- ・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確実な事業継続

実行することで、サステナビリティ推進を強化します。またサステナビリティ委員会は、一連の活動を取締役に報告し、その議論の結果をサステナビリティ推進に反映していきます。

## 経営陣幹部<sup>※1</sup>の選解任と取締役・監査役候補者の指名に関する方針と手続き

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されます。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。

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されます。ただし、社外監査役候補者は、別に定める独立性の基

※1 当社においては、経営陣幹部を取締役および監査役と定義しています。

準を満たす者とします。

取締役の選任および解任ならびに代表取締役・役付取締役の選定および解任については、経営諮問委員会に諮った上で、取締役会で決定します。



「社外役員の独立性に関する基準」の詳細は、下記ウェブサイトをご覧ください。  
コーポレート・ガバナンス報告書  
<https://www.kuraray.co.jp/ir/library/governance>  
コーポレート・ガバナンスのポイント  
[https://www.kuraray.co.jp/csr/report2022/corporate\\_governance](https://www.kuraray.co.jp/csr/report2022/corporate_governance)

## 取締役および監査役の主な専門性と経験分野<sup>※2</sup>

	氏名	取締役会 監査役会 出席率 <sup>※3</sup>	役員が有する知見・経験									
			企業経営	グローバル	営業・ マーケティング	生産・ 設備技術	研究開発	法務・リスク マネジメント	財務・会計	環境・社会	人事労務	
	川原仁	100%	○	○	○							
	早瀬博章	100%	○	○		○	○					
	伊藤正明	100%	○	○		○	○					
	佐野義正	100%		○	○							
	多賀敬治	100%		○	○				○	○		
取 締 役	マティアス グトヴァイラー	80%	○	○		○	○					
	高井信彦	100%		○	○							
	浜野潤	100%									○	○
	村田啓子	100%		○						○	○	
	田中聡	100%	○	○	○							○
	井戸清人	100%		○						○	○	
	中山和夫	100%		○			○	○			○	
監 査 役	上原直哉	100%		○					○			
	永濱光弘	100%	○	○						○		○
	谷津朋美	100%							○	○		
	小松健次	100%	○	○	○							

※2 各取締役・監査役の有する知見や経験を最大4つ記載しています。上記一覧表は、各取締役・監査役の有するすべての知見や経験を表すものではありません。

※3 2021年1月～2021年12月での出席率です。

## 社外取締役・社外監査役をサポート体制

社外取締役・社外監査役に対し、定例および臨時の取締役会の議案を事前に配布し説明を行うことで、情報の共有化を図っています。社外取締役については、総務部秘書グループのスタッ

フがその活動を補佐しています。また、社外監査役を含む監査役の職務を補助するため監査役スタッフを置き、監査活動に必要な情報の収集・提供などのサポートを行っています。

## 取締役会の実効性についての分析・評価

### 分析・評価方法

当社では、年に1回、取締役会の実効性評価を行うこととして、2021年12月にすべての取締役・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、2022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・評価をしました。

### 分析・評価結果の概要

分析・評価の結果、規模、多様性等の取締役会の構成、付議・報告の範囲等の取締役会の議題、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、取締役に對する追加情報提供・トレーニング機会の提供等の取締役会外の連携・連絡体制等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、取締役会でのさらなる議論の活性化・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いきます。

## 役員報酬制度

### 基本方針

当社の取締役の報酬等は、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取締役の確保・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、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

### 質問事項の例

- ・取締役会の規模は適切か
- ・取締役会は、知見、経験、専門性等のバックグラウンドの異なる取締役で構成され、多様性は確保されているか
- ・取締役会の議題の選定は適切か
- ・取締役会において、当社の戦略的な方向づけを行うための審議はされているか
- ・取締役会において、具体的な経営戦略や経営計画等について建設的な議論がなされているか
- ・取締役会の開催回数・頻度は適切か
- ・取締役会の審議時間は適切か
- ・社外取締役は、取締役会において発言の機会が十分に確保され、独立した立場から率直・活発・建設的な意見を述べているか
- ・当社業務監査室と取締役・監査役との連携の場は確保されているか
- ・社外取締役・社外監査役への情報提供のための体制が確保されているか

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ません。

具体的な報酬水準と報酬体系については、専門性のある外部調査機関が行う東京証券取引所プライム市場上場企業等を対象にした役員報酬調査の結果と従業員最上位職の給与を参考にしつつ、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、その結果を取締役会に答申します。取締役会は、当該答申を十分に勘案し、報酬水準と報酬体系を決定するものとします。

### 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。なお、社外取締役に業績連動型報酬は支給していません。

<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連結当期純利益(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報酬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、取締役のうち、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ともに、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年額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。
-------------	--

なお、2021年3月まで導入していたストックオプション制度は廃止したため、今後新たなストックオプションの付与は行いません。ただし、従前のストックオプションを保有する取締役およ

び執行役員が退任時に行うストックオプションの権利行使は、現在ストックオプションを保有する取締役および執行役員が全員退任するまでの期間継続します。

## 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

(2021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>※5</sup>
		金銭報酬			株式報酬		
		定額報酬	業績連動型 報酬 <sup>※1</sup>	その他 <sup>※2</sup>	譲渡制限付 株式報酬 <sup>※3</sup>	ストック オプション 報酬 <sup>※4</sup>	
取締役(うち社外取締役)	510(61)	343(56)	98(-)	0(-)	25(-)	42(4)	13(5)
監査役(うち社外監査役)	92(35)	92(35)	-	-	-	-	6(3)

※1 業績連動型報酬は、2021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。2021年度に目標とした親会社株主に帰属する当期純利益は300億円で、実績は372億円(有価証券報告書記載数字に合わせて億円未満切り捨て)でした。

※2 国内非居住の取締役1名に対して、譲渡制限付株式報酬の代わりに、株価連動型金銭報酬(ファントムストック)を、金銭報酬の報酬枠の範囲内で支給しています。

※3 2021年3月25日開催の取締役会の決議に基づき、取締役(7名)に対し譲渡制限付株式報酬25百万円を、執行役員兼務取締役(5名)に対し、執行役員分の譲渡制限付株式報酬として14百万円を付与しています。

※4 2021年1月20日開催の取締役会の決議に基づき、取締役11名に対しストックオプション報酬としての新株予約権42百万円(うち社外取締役4名 4百万円)を、執行役員を兼ねている取締役6名に対し、執行役員分のストックオプション報酬として新株予約権28百万円を付与しています。

※5 上記の支給人員には、2021年3月25日開催の当社第140回定時株主総会の終結の時をもって退任した取締役1名、監査役1名を含んでいます。

## 政策保有株式

### 政策保有に関する方針

当社は、政策保有に関する方針および政策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ます。
- 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、2021年において、保有する上場政策保有株式のうち2銘柄の全数売却、2銘柄の一部売却を実施しました。また、2022年2月9日開催の取締役会において、2021年(2021年12月末時点保有先が対象)のすべ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。



「政策保有に関する方針および政策保有株式にかかる議決権行使基準」については、下記ウェブサイトをご覧ください。

コーポレート・ガバナンス報告書

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

コーポレート・ガバナンスのポイント

[https://www.kuraray.co.jp/csr/report2022/corporate\\_governance](https://www.kuraray.co.jp/csr/report2022/corporate_governance)