

Kuraray Report
クラレレポート
2025



世のため人のため、
他人（ひと）のやれないことをやる

「クラレレポート 2025」の発行にあたって

ステークホルダーの皆さまとのさらなる対話と信頼関係の深化を目指して

クラレグループでは、株主・投資家をはじめとする全てのステークホルダーの皆さまに、私たち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、2018年から「クラレレポート」を発行しています。

私たちは2022年から、創立100周年を迎える2026年までの中期経営計画「PASSION 2026」を実行しています。「クラレレポート 2025」では、「PASSION 2026」に掲げた「3つの挑戦」、事業ポートフォリオの高度化などの進捗と見通しをご報告するとともに、事業活動を通じて、どのように社会的責任を果たしていくのかをご説明しています。

本レポートの編集・制作は、IR・広報部とサステナビリティ推進部をはじめとする多くの関係部署の協力のもと行っており、私はその作成プロセスおよび記載内容が正当であることを確認しています。

今後も本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てまいりますので、ご高覧いただきご意見を頂戴できればと存じます。

常務執行役員 経営企画室担当
藤原 純一

編集方針

クラレグループの持続的な価値創造に関する取り組みについて、財務情報とESGに関する非財務情報をまとめています。国際会計基準(IFRS)財団の「国際統合報告フレームワーク」と、経済産業省が提唱する「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス 2.0」を参照しています。

また、GRIスタンダードを参照しており、対照表をウェブサイトに掲載しています。

📄 GRIスタンダード対照表(内容索引)



※ 財務データは全て連結ベースです。
※ 億円単位の財務データ(実績値)は、億円未満を四捨五入して表示しています。
※ 予想・見通しは、将来の事業環境・経済状況などに関する現時点での仮定・推測に基づいており、実際の業績等はこれと異なる結果となる場合もあります。
※ 文章内の()表記は、クラレグループの商標または登録商標を示します。

【報告対象期間】

2024年1月1日～2024年12月31日

※一部、2025年1月以降の情報も含まれます。
※タイトル部分の年号は発行年としています。

【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

ナビゲーションボタンの使い方

≡ 目次に移動

> PDF内リンク

🔄 直前に閲覧していたページにもどる

🖥️ WEBリンク

開示情報のご案内

📄 クラレレポート(統合報告書)



財務および非財務の視点を統合し、持続的な価値創造に向けた重要な戦略や社会へのインパクトなどについて優先的に掲載しています。より幅広い情報や詳細データについてはウェブサイトをご参照ください。

📄 ウェブサイト(企業情報全般)



企業情報や、製品・サービス、研究開発、IR、財務、サステナビリティ、採用情報、ニュースリリースなど、クラレグループに関する情報全般を開示しています。

📄 IRウェブサイト「投資家の皆様へ」

経営方針、中期経営計画、各種説明会資料、業績関連データを開示しています。

📄 サステナビリティウェブサイト

マテリアリティやサステナビリティ中期計画、サステナビリティ関連データを開示しています。

コーポレートレポート

📄 決算関連情報

📄 有価証券報告書

📄 コーポレート・ガバナンス報告書

📄 経営・事業説明会

📄 ファクトブック

Contents

クラレグループの事業

- 04 At a Glance
- 05 世界シェアNo.1製品と自然環境・生活環境貢献製品
- 06 幅広い産業を支える製品群
- 07 グローバルポートフォリオ
- 08 製品優位性を基盤としたグローバルチェーン(ビニルアセテート事業の例)

「世のため、人のため」に

- 09 人 トップステートメント ●●●●●
- 14 価値創造の起点
- 15 価値創造の軌跡
- 17 新たな価値創造に向けて
- 18 人 特集 活性炭事業を通じた持続的成長に向けた取り組み ●

ビジョン実現に向けて

- 20 価値創造プロセス
- 21 競争優位性を支える資本の強化
- 22 ビジョン実現へのロードマップ ●
- 24 事業ポートフォリオの高度化 ●●
- 26 「クラレPSAシステム」のさらなる深化 ●

3つの挑戦

- 28 私たちの挑戦1 機会としてのサステナビリティ ●
- 31 - Planet ●
- 33 - Product ●
- 35 - People ●
- 38 人 グローバル人事センター長メッセージ ●
- 40 私たちの挑戦2 ネットワーキングから始めるイノベーション ●
- 44 私たちの挑戦3 人と組織のトランスフォーメーション ●

「クラレレポート 2025」のポイント

- Point 1 「社会・環境価値」「経済的価値」向上を目指す姿
- Point 2 中期経営計画「PASSION 2026」の進捗と見通し
- Point 3 持続的成長を支える人材戦略ストーリー
- Point 4 ガバナンスのさらなる強化に向けた議論

事業・成長戦略

- 49 人 財務担当役員メッセージ ●●
- 52 知財マネジメント
- 53 セグメント別戦略 ●
- 53 - ビニルアセテート
- 54 - イソプレネ
- 55 - 機能材料
- 56 - 繊維
- 57 - トレーディング

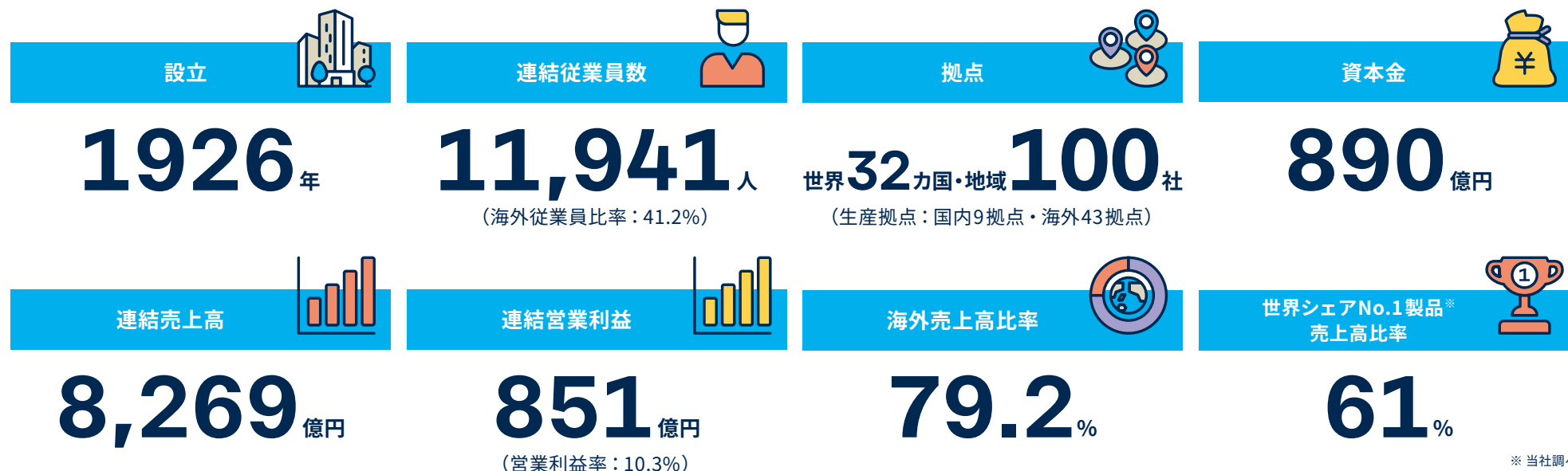
経営基盤

- 59 人 社外取締役役座談会 ●
- 62 人 取締役会議長メッセージ ●
- 63 コーポレート・ガバナンス ●
- 67 役員一覧
- 70 リスクマネジメント・コンプライアンス

会社データ

- 72 財務・非財務ハイライト
- 74 11カ年財務サマリ(連結)
- 75 会社概要/株式情報/ESG指数への組み入れ状況

At a Glance (2024年12月31日現在)



クラレグループの事業セグメント

■ ビニルアセテート

水溶性や接着性などの特性を持つポリアル樹脂、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パールフィルム、合わせガラス用中間膜として使用されるPVBフィルム、特殊アイオノマーシート〈セントリガラス〉、高いガスバリア性を持つEVOH樹脂〈エパール〉などを製造・販売しています。

■ 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。

■ 機能材料

高い吸着性能を生かし、水や大気浄化に使用される活性炭および水処理機器、天然歯に近い修復を可能にする歯科材料、透明性や耐候性に優れたメタクリル樹脂を製造・販売しています。

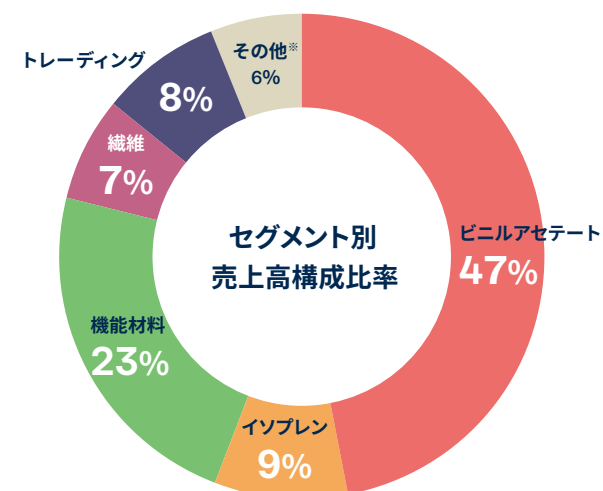
■ 繊維

セメント建材や自動車関連部品の補強材などに使用されるビニロン、天然皮革に近い構造と機能性を兼ね備えた人工皮革〈クラリーノ〉、高強度・低吸水性などの特長を持つ液晶ポリマー繊維〈ベクトラン〉、生活・工業用品向けメルトブローン不織布、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。

■ トレーディング

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、クラレグループ製品の国内・アジア地域での販売を行っています。

※「その他」の区分は、報告セグメントに含まれない事業セグメントであり、エンジニアリング事業などを含んでいます。



世界シェアNo.1製品と自然環境・生活環境貢献製品

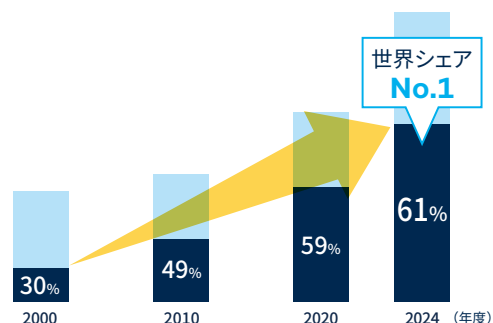
クラレは独自の技術力で、世の中になかった製品を生み出してきました。合成繊維ビニロン(PVA繊維)の世界初の事業化に始まり、ビニロンの原料であるポバール樹脂、液晶ディスプレイに欠かせない光学用ポバールフィルム、高いガスバリア性を持つEVOH樹脂〈エバール〉、世界唯一の合成法イソブレンから生まれるケミカル製品群などを事業化してきました。独創的な技術から生まれた世界シェアNo.1※製品の売上高は、グループ全体の61%に達しています。

また、これら製品の多くはクラレグループの使命である自然環境と生活環境の向上に寄与するものとして、持続可能な社会の実現を支えており、私たちはその拡大に取り組んでいます。

※ 当社調べ

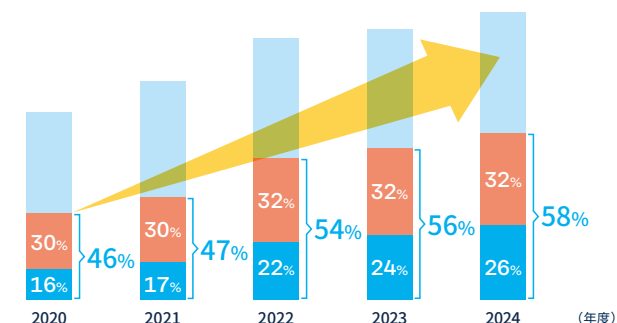
世界シェアNo.1製品の売上高比率

■ その他



自然環境・生活環境貢献製品の売上高比率

■ 自然環境貢献製品 ■ 生活環境貢献製品 ■ その他



P.33

世界シェアNo.1製品



ポバール樹脂
(中国を除く)



光学用ポバールフィルム



水溶性ポバールフィルム



EVOH樹脂
〈エバール〉



特殊アイオノマーシート
〈セントリグラス〉
(建築構造用高剛性中間膜市場において)



イソブレンケミカル



耐熱性ポリアミド樹脂
〈ジェネスタ〉



活性炭



PVA繊維
〈クラロン〉〈クラロンK-II〉



液晶ポリマー繊維
〈ベクトラン〉

幅広い産業を支える製品群

クラレグループ製品の多くは、素材としてさまざまな用途に活用されています。幅広い産業で重要な役割を果たし、持続可能な社会の実現に貢献するとともに、特定の領域に依存しない事業構造が収益基盤の安定化につながっています。

※売上高の約80%をカバーするクラレPSA評価により用途を特定。円の面積は売上高に比例する。

電気・電子

液晶ディスプレイの表示に不可欠な光学用フィルム、携帯端末・PC・サーバーなどのコネクタ用樹脂などを展開し、生活の基盤を支えています。

製品例

- ・光学用ポリアルフィルム
- ・耐熱性ポリアミド樹脂
- ・アクリル

水・大気の浄化

特定の物質を吸着・ろ過する機能性製品は、浄水場、家庭用浄水器や排水処理施設などの水処理、排ガス処理や空気清浄機などの空気処理に活用されています。

製品例

- ・活性炭
- ・高性能膜モジュール

生活用品

個包装洗剤向けの水溶性フィルム、日用雑貨から什器まで広く活躍するアクリル樹脂、機能性繊維や面ファスナーなどが暮らしの利便性を支えています。

製品例

- ・水溶性ポリアルフィルム
- ・面ファスナー
- ・ピニロン
- ・アクリル

建築・建設

デザインの自由度に優れる建築向け合わせガラス用中間膜、セメント補強用ピニロンなど、製品の耐久性を高め技術革新を支えています。

製品例

- ・特殊アイオノマーシート
- ・PVBフィルム
- ・ピニロン
- ・水溶性ポリアルフィルム

歯科材料

自動車・交通

フロントガラスの中間膜や燃料タンクのバリア材、タイヤや各種コネクタなど幅広い用途で素材として使われ自動車の安全性や高機能化に寄与しています。

製品例

- ・EVOH樹脂
- ・PVBフィルム
- ・液状ゴム
- ・耐熱性ポリアミド樹脂

紙・包装資材

ガスバリア性、耐水性や耐油性に優れる高機能樹脂・フィルムは、紙コーティングや食品、医薬品、工業製品、雑貨などの包装資材に広く活用されています。

製品例

- ・PVOH・EVOHなどのバリア性樹脂・フィルム

食料・飲料

衣料・ファッション

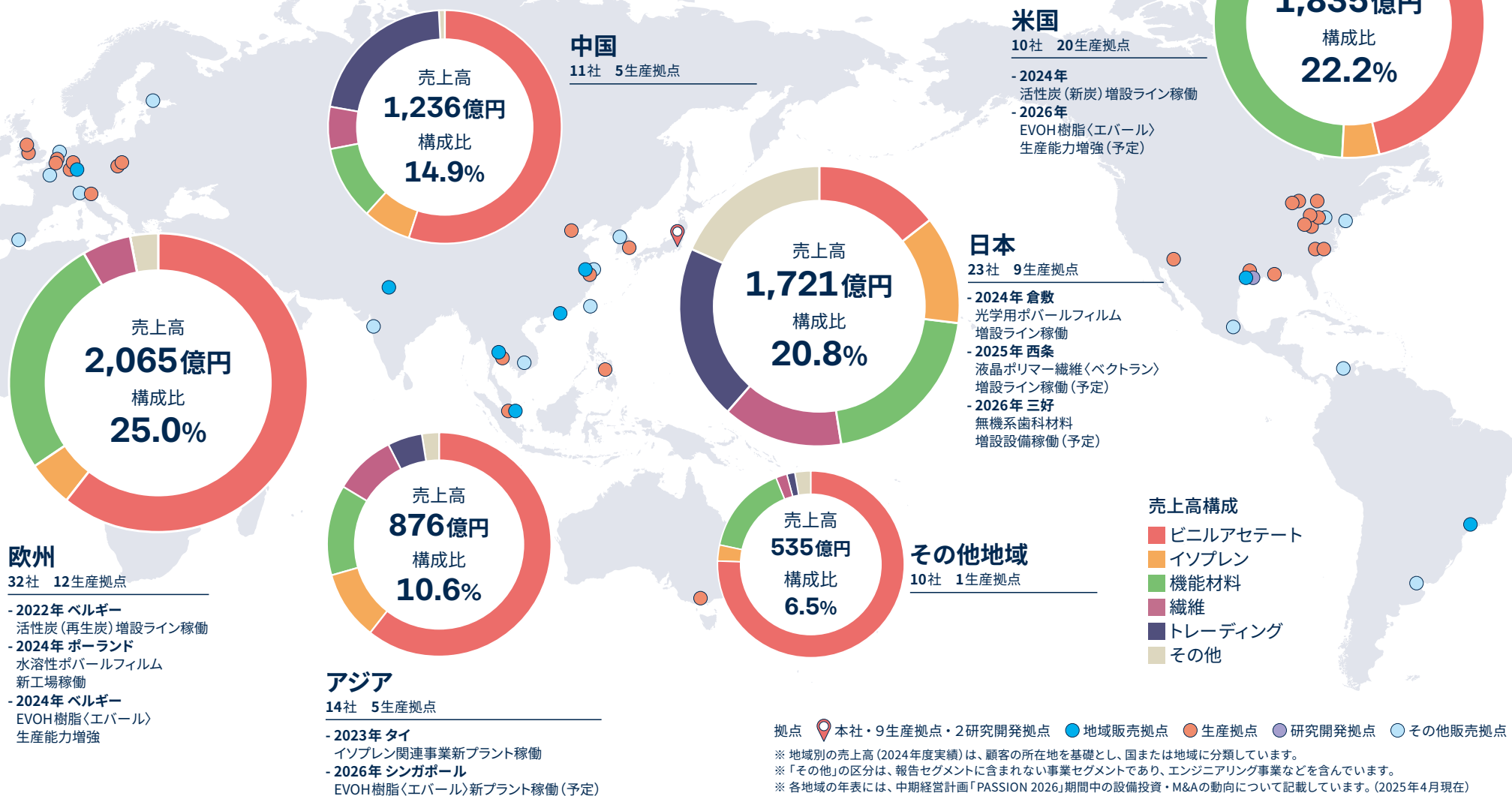
ヘルスケア・医療

コンパウンド・素材

グローバルポートフォリオ

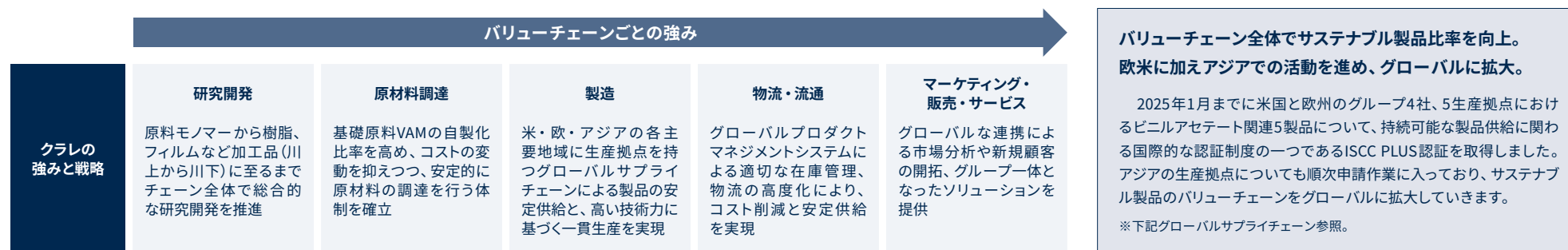
主要グループ拠点

クラレグループは「適地生産・適地販売」の原則に基づき、グローバルにビジネスを展開しています。現在では32カ国・地域、100社にネットワークを拡大し、海外売上高比率は79.2%となっています。今後も、生産・販売の両面でネットワークを強化し、世界各国・地域のニーズに応えていきます。

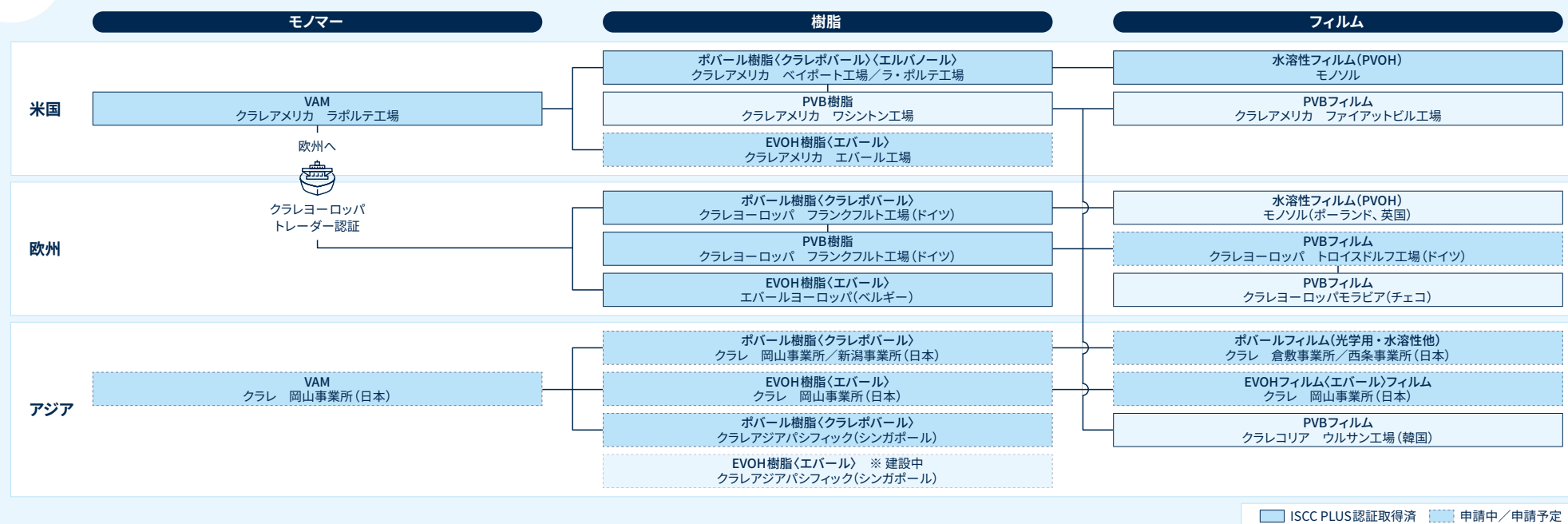


製品優位性を基盤としたグローバルチェーン(ビニルアセテート事業の例)

クラレグループの主要セグメントであるビニルアセテート事業では、酢酸ビニルモノマー（VAM）を起点に、高品質かつコスト競争力の高い各製品を一貫生産するとともに、グローバルに生産拠点を持つことにより安定供給を実現しています。



ビニルアセテート事業のグローバルサプライチェーン



トップステートメント

代表取締役社長

川原 仁

世の中の動向を的確に見極めながら、
スペシャリティ化学企業として
「世のため、人のため」を追求していきます

私の役割は、変化に対応した リーダーシップを発揮すること

クラレグループは、1926年の創立以来、独自の技術力で数々の革新的な製品を生み出してきました。合成繊維ビロンの世界初の事業化を皮切りに、時代の変化に対応しながら技術を進化させ、スペシャリティ化学企業へと成長してきました。現在では、世界シェアNo.1製品の売上高がグループ全体の約60%を占めるに至っています。これもひとえに、クラレグループの使命である「世のため人のため、他人（ひと）のやれないことをやる」を先人たちが追求し、今日まで受け継いできた結果だと考えています。

1984年に入社した私は、自由闊達な企業風土の中で、若手ながら多くの仕事を任されました。責任を感じながらも、自らの考えに基づいて挑戦できる機会に恵まれたことは、今でもかけがえのない財産となっています。だからこそ、社員の皆さんには、今の仕事にやりがいを持って取り組み、新しいものを生み出す挑戦を続けてほしいと願っています。そのためにも、一人ひとりが能力を最大限に発揮し、活躍できる環境づくりが大事です。

特に、VUCAと呼ばれる現代のような時代においては、互いを尊重し合い、対話を通じて共通理解を深めることが大切です。対話の場を提供することで、個人の能力が最大限に発揮され、それが組織の力として結集し、その力を新たな価値の創造につなげるこそがリーダーシップの本質であり、私自身の重要な役割だと考えています。

トップステートメント

そして、私はリーダーシップのあり方については、時代や社会の要請、各国・地域的情勢、取り組む課題の場面や状況によって柔軟かつ適切に変化すべきだと考えています。

中期経営計画の前半は、 目標を上回る成果を達成

クラレグループでは、2022年から5カ年の中期経営計画「PASSION 2026」を実行しています。

計画前半3年間の事業環境を振り返ると、開始直後から前提条件が大きく変化しました。まず、ロシアによるウクライナ侵攻が始まり、原燃料価格、物流費が急騰しました。また、インフレによる需要の停滞が起きた一方で、為替は円安に転じるなど、期間を通じて不透明な経済情勢が続きました。

こうした事業環境にあっても、計画前半の3年間は売上および各利益の目標を上回る成果を上げることができました。主な要因として、1つ目にグローバルなサプライチェーンを一層強化し、さらなる安定供給体制の構築、物流の最適化を図ったこと。2つ目に主力事業であるビニルアセテートセグメントの製品を中心に、コスト上昇分を適切に反映した価格をお客さまに受け入れていただいたことが挙げられます。

中間点にあたる2024年には、多くの事業で販売数量が伸長し、売上高は過去最高、営業利益は過去2番目の高水準となりました。最終年度にあたる2026年においては、計画当初の目標を上方修正し、売上高9,000億円、営業利益1,100億円を見込んでいます。

一方で、2024年のROEは4%強となりました。これは、主要施策の1つである事業ポートフォリオの高度化を推し

進める中で、事業整理損、固定資産の減損損失などの特別損失を計上したためです。事業ポートフォリオの高度化は中期経営計画後半も継続して進めるため、2026年のROEは当初の目標をやや下回る9%の見通しですが、当初目標の達成に向けて引き続き努力します。クラレグループとしての「稼ぐ力」そのものは、この中期経営計画期間中に確実に強くなっていると認識しています。

「私たちの挑戦」の成果を定量化し、 実益へと結びつけていく

中期経営計画では、社員一人ひとりの挑戦を促し、グローバルで「One Kuraray」として結束を強め、クラレグループの総合力を高めるための全社横断の施策として、「私たちの挑戦」を掲げています。

1つ目は、サステナビリティを機会として捉え、グループ丸となって推進する「機会としてのサステナビリティ」、2つ目は、社外・社内を問わず、人と人、技術と技術をつなげることで、新たな成長のドライバーを生み出す「ネットワークから始めるイノベーション」、そして3つ目は、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す「人と組織のトランスフォーメーション」です。

私たちの挑戦

1 機会としてのサステナビリティ

— 経営戦略と密接に連動させる

「機会としてのサステナビリティ」では、クラレグループのマテリアリティに基づくサステナビリティ関連の各施策を「サ

ステナビリティ中期計画」としてまとめ、「Planet（環境）」、「Product（製品）」、「People（人材）」の3つのPに整理・分類した「3Pモデル」で推進しています。

これらはいずれも事業活動を支える重要な非財務項目です。今後も経営戦略と密接に連携しながら、各施策を実行していきます。



Planet

「Planet」では、全社を挙げて2050年カーボンネットゼロを目指して取り組んでおり、設定しているScope 1、2のGHG排出量削減が当初の目標を上回るスピードで進捗しています。

現在、海外のクラレグループの生産拠点近郊にて、グリーン水素やグリーンアンモニアなどのCO₂排出を伴わないクリーンエネルギーの開発プロジェクトが進行しており、順調に進めば2035年頃には供給体制が整う見込みです。こうした状況を踏まえ、2035年の排出量を2021年比63%削減(3,020千トン-CO₂から1,117千トン-CO₂)するという意欲的な目標に再設定しました。

Scope 3(カテゴリー1[※])については、2035年までに、2021年比37.5%削減(2,941千トン-CO₂から1,838千トン-CO₂)を新たな目標として、取り組みを進めています。これらの数値目標に基づき、SBT[※]の認定取得を目指し、SBTイニシアティブに対してコミットメントレターを提出しました。

※ SBT (Science Based Targets) :

パリ協定が求める水準と整合した、5年～15年先を目標年として企業が設定する温室効果ガス削減目標。

SBTではScope 3における排出量全体の2/3以上をカバーする目標を設定することとなっている。カテゴリー1は「購入した製品・サービス」であり、当社ではScope 3における排出量の2/3以上を占める当該カテゴリーを削減対象カテゴリーに設定

トップステートメント



Product

「Product」では、WBCSD^{※1}が定めた客観性・透明性が高い製品ポートフォリオ評価手法であるPSA (Portfolio Sustainability Assessment) に準拠したクラレPSAシステムを導入し、私たちの使命でありマテリアリティでもある「自然環境の向上」「生活環境の向上」に貢献する製品の構成比率を高めています。

計画当初の自然環境・生活環境貢献製品の売上高比率の目標は前倒しで達成しており、2026年目標の60%も達成する見込みです。

今後は、クラレPSAシステムの評価を、これまでの売上高だけでなく事業利益にも紐づける方針です。これにより、「自然環境の向上」「生活環境の向上」に貢献する製品の創出が、確実に財務KPIにも反映され、さらなる成長投資へとつながるよう、強化していきます。

※1 World Business Council for Sustainable Development (持続可能な開発のための世界経済人会議) の略



People

私は、社長就任以前から国内外での勤務経験を通じて、クラレグループには全世界にさらなる能力の発揮が可能な意欲溢れる人材が数多くいると強く感じていました。グローバルな舞台で人材が活躍することで、世界レベルの社会的課題への対応が加速し、当社グループの持続的成長と企業価値向上につながります。

そのため、喫緊の課題として注力しているのが「グローバル人事基盤整備」と「従業員エンゲージメント向上」です。

「グローバル人事基盤整備」では、多様な人材の適材適所での活躍、グループ内での人材の流動性を高めるための公平かつ公正な人事制度の整備、長期視点での後継者育成計画を推し進めています。具体的には、グローバル共通の人材データを整備することで、グループ全体で重要ポジションの候補となる人材が可視化されます。

「従業員エンゲージメント向上」については、2024年に第2回エンゲージメントサーベイをグローバルで実施しました。前回の「Action Taking (行動の開始：サーベイ結果で有意義な対策が取られると思う)」に加え、新たに「As a Valued Member (自分が組織の中で大切な役割を担っている)」にも課題があることが分かりました。寄せられたコメントには、上司とのコミュニケーションや経営陣からのメッセージの不足、現場での人員不足、人事制度の変更への懸念などが挙げられていました。これらの声を真摯に受け止め、今後の改善に役立てていきます。今後も、継続的な対話を重ねながら、各組織でのフィードバックの強化と改善アクションを続けていきます。

私たちの挑戦

2

ネットワーキングから始めるイノベーション

― 新規ビジネス創出を加速化

「ネットワーキングから始めるイノベーション」の最大のミッションは、新規ビジネスの創出です。

研究開発の中核的存在である研究開発本部では、革新的な技術シーズの実用化を加速させています。特に、再生医療分野においては、細胞の大量培養市場を見据えたPVAマイクロキャリア(細胞固定化担体)である〈スキャパバ〉の販売開始を契機に、東京女子医科大学・早稲田大学連携先端生命医科学研究教育施設(TWIns)内に「東京ラボ」を新設するなど、産学連携による研究開発や海外でのマーケティングを推進しています。また、デジタル技術を活用した研究開発の効率化や、AIによる新素材開発など、最先端技術の導入にも積極的に取り組んでいます。

加えて、中期経営計画初年度に新設したイノベーションネットワーキングセンター (INC) の活動が活発に行われています。縦割りの事業部や組織間の橋渡しをすると同時に社内外の連携がグローバルに促進され、クラレグループの総合力が円滑に発揮できるようになってきています。マーケットにおいては、研究開発と顧客の架け橋としてINCのマーケットが仲介することで、お客さまの要望の中でまだ満たされていない課題であるアンメットニーズを的確に汲み取り、研究開発の技術シーズに効率よくつなげていく体制が整えられました。

現在、市場成長性とクラレグループのケイパビリティから戦略ターゲット領域を選定し、具体的なテーマが30件ほど挙がっています。中期経営計画期間中にこれらのテーマの

トップステートメント

うち2～3件は新規ビジネスとして具現化したいと考えています。

私たちの挑戦

3 人と組織のトランスフォーメーション

ー DXと人材教育を一体化して推進

デジタル技術の発展により、ビジネス環境におけるDXが急速に進んでいます。

クラレグループでは、この流れを先取りするため、シミュレーションおよび解析ツールの開発・販売で世界をリードするAnsys社と協業し、デジタル空間で当社グループの製品を使用した製品開発を可能とする環境を構築しています。当社グループが保有する豊富な物性データや製品シミュレーションに関する知見を、お客さまに活用していただくことを可能とし、製品のデジタルプレゼンス向上を図ります。2025年1月には、研究開発本部にデジタルソリューション部を新設し、顧客提案と研究開発テーマの両面から、デジタルの活用を一層推進していきます。

並行して、課題をデジタルで解決する知見のあるDX人材の育成も不可欠です。人事施策としてグローバルでDX人材育成プログラムを展開しており、Gold、Silver、Bronzeの3段階のデジタルリテラシーレベルを設定し、全社員が少なくともBronze classを習得する教育体系としています。いずれのレベルにおいても修了者数は目標を上回るペースで進捗しています。

これらの「3つの挑戦」は、グループ共通で取り組む、チャレンジングな施策です。これまでは定性的な評価が中心で

したが、今回新たに「GHG排出量 Scope 3 (カテゴリー1)」、「グローバル人材育成 (部長層のグローバルリーダー研修受講率)」、「経営幹部候補育成 (事業部長・本部長相当ポジションの候補者準備率)」、「DX人材育成 (各クラスの受講者数)」などの定量的な非財務KPIを追加設定しました。これらを達成することで、財務価値の向上にも着実に結びつけていきます。(➡ P.23)

成長ドライバーとして注力する 〈エバール〉、活性炭、歯科材料

主要セグメントであるビニルアセテートの事業群は、川上から川下までをカバーしたバリューチェーンを自社で構築していることが強みです。この強みにより、数々の世界トップクラスの製品を生み出し、お客さまとの強固な信頼関係を築いています。今後もさらなる成長・拡大が期待できるセグメントであり、適切なタイミングで経営資源を投入していきます。なかでも、自然環境・生活環境の向上に大きく貢献できると期待している製品が、EVOH樹脂〈エバール〉です。リサイクルしやすく、サーキュラーエコノミーの観点から、欧州を中心に需要が増えています。

ほかにも大きな成長を期待しているのが、機能材料セグメントの活性炭と歯科材料です。活性炭については、米国、欧州を中心にPFAS (有機フッ素化合物) 規制を強化する動きがあり、この流れは今後世界中に広がると予測しています。クラレグループの強みは、活性炭の提供だけではなく、大型浄化装置などの周辺機器の提供を含めたシステム設計や、お客さまが使用した活性炭の回収・再生処理な

ど、総合的なサービスを提供できることです。2030年の飲料水のPFAS処理市場規模は、米国だけで年間10～20億ドルになると予測されており、そのうち75%を活性炭による処理が占めるという見方をしています。当社グループとしては、需要の半分以上を取り込めるように、活性炭周辺領域の設備投資および人材の補強を行っています。既に、米国最大の民間上下水道事業者との長期間にわたる独占的供給契約を締結しましたが、ほかにも多くの大手水道事業者と契約や交渉が進んでいます。(➡ P.18)

歯科材料については、クラレグループが得意とする有機化学をベースとした歯科用接着剤・充填剤や、旧ノリタケデンタルサプライ社との統合により歯科用セラミックなどの製品を扱っています。高い品質、性能の歯科材料を、有機・無機にまたがり幅広く手がけていることが、当社の歯科材料事業の強みとなっています。特にジルコニアブロックは、短時間治療の実現により歯科医と患者双方の負担を軽減し、生活環境の向上に大きく寄与しています。その優れた特長から、今後も欧米を中心に大きな成長が可能であると考えています。引き続き、新製品の開発・投入を進め、グローバルにプレゼンスを高めていきます。

事業ポートフォリオの高度化は 実行フェーズへ

「3つの挑戦」と並んで注力しているのが事業ポートフォリオの高度化です。

計画前半の2022年、23年では、成長性、競争力の高い事業・製品を見極めるべく事業評価を徹底的に行い、

トップステートメント

「社会・環境価値」、「経済的価値」、「市場成長性」の3軸の中に落とし込みました。3軸ともスコアが高い「成長・拡大事業」、市場と収益性が安定している「基盤事業」、成長性は期待できるが実益はこれからの「新規ソリューション・用途開発」、3軸ともに課題がある「最適化・体質改善事業」の4つに整理しています。(P.24)

目指すべきは、3軸ともにハイスコアである「成長・拡大事業」領域の強化です。「基盤事業」での新用途開発・新市場開拓と、「新規ソリューション・用途開発」による新規ビジネスの創出を中心に、それらの製品や事業を「成長・拡大事業」へとシフトしていくことをあるべき姿としています。

2024年からは、施策を具体的に実行するフェーズへと移行し、「成長・拡大事業」と「基盤事業」に関しては、既に建設工事を進めていた設備をそれぞれ着実に立ち上げるとともに、成長ドライバーである〈エバル〉のシンガポール新プラントへの設備投資や、活性炭事業における産業用再生炭事業の買収、そして将来の成長に向けた投資の意思決定などを行っています。一方で、収益の持続的成長が見込めず継続が難しいと判断される事業については慎重に検討し、縮小・撤退の意思決定を行っています。

成長ドライバーの〈エバル〉、活性炭、歯科材料は、強みを生かして、拡大する需要に的確に対応するため経営資源を投入していきます。「基盤事業」に関しても安全対策、生産設備の維持・更新を適切に行い、さらなる基盤強化を図っていきます。また、「最適化・体質改善事業」に位置づけられるイソプレン関連事業や繊維事業は、体質改善計画、再構築計画を立案の上、収益改善を図ります。

今後も、事業ポートフォリオの高度化と持続的な成長を目指し、必要な能力増強やM&A、縮小・撤退などの意思決定を迅速果敢に行っていきます。

「Ready to be, Ready to go」 好機を捉え、進化し続けていく

クラレグループのグローバルなメンバーが一体となる「One Kuraray」への道のりは、まだ始まったばかりです。グループ社員の約40%を海外メンバーが占める現状において、コミュニケーションを含む交流の活性化は喫緊の課題です。経営陣の構成は、依然として日本人が多数を占めており、グローバルカンパニーを標榜する以上、その実態に即した体制構築が不可欠であると認識しています。

クラレグループの売上高の約80%は海外市場からのものであり、ビジネスの主戦場はまさにグローバルです。海外メンバーを結束させ、共通の理解と目標に向かって進む必要があります。現在推進している「3つの挑戦」は、いずれも事業部や国・地域を超えた連携を強化する施策です。



これらの挑戦を通じて、グローバルなメンバーの一体感を強めていきます。

来年2026年には、クラレグループは創業100周年を迎えます。スペシャリティ化学企業として、そしてグローバルカンパニーとして、成長を続けながら100周年を迎えられることは、まさに先人たちから現在の社員に至るまで、全員の努力の賜物です。私は、この大きな節目を、過去を振り返るだけでなく、未来を見据えるための起点にしたいと考えています。今後も持続的に発展する企業であるために、未来につながるプロジェクトを計画しています。

私自身、経営者として誠心誠意、会社の成長に貢献していく決意です。私の目下の目標は、「世のため、人のため」となる新規ビジネスを創出し、「成長・拡大事業」に新たな柱を加えることです。さらに、長期的な事業機会の創出として、2050年カーボンネットゼロに向けた取り組みにも引き続き注力します。2025年1月に米国政権が変わるなど環境問題に対する情勢は変化していますが、好機到来時にタイミングを逃さず「Go」の判断が可能となるように、設備投資や製品提供を含めた準備をしています。世の中の動向を的確に見極め、好機を逃さず迅速に対応できるよう、「Ready to be, Ready to go（準備万全、いつでも行ける）」の体制を整えておくことが、重要であると考えます。

株主をはじめとするステークホルダーの皆さまには、変革と進化を続けるクラレグループにご期待いただくとともに、引き続きご支援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

価値創造の起点

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。
— 世のため人のため、他人（ひと）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。

タグライン

kuraray
Possible starts here

—— 新たな可能性は、ここから始まる。 ——

クラレグループは創業以来、事業を通じた社会的課題の解決と新たな価値の創造に挑戦してきました。コーポレートタグライン「Possible starts here」には、今日に至るまで変わることのないこの企業姿勢とともに、より良い未来のために、クラレグループを起点として社会と価値を共創していきたいという想いを込めています。

 クラレグループのブランドストーリー

価値創造の軌跡

創業者・大原孫三郎と第二代社長・大原總一郎は、技術革新による事業の発展に努める一方、環境問題への対応を含む企業の社会的責任を重視し、事業活動を通じた社会的課題の解決に注力しました。CSRという言葉がなかった時代に経営者たちが持っていた先駆的な精神は、クラレグループのDNAとして現在に受け継がれています。私たちの独創性の高い製品は社会に新たな価値を提供し、世界で広く活用されています。



初代社長
大原孫三郎

社会から得た財はすべて社会に返す

企業の社会的責任を重視し、大原社会問題研究所、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）、大原美術館などを設立。地域の医療・福祉や教育・文化、人々の生活水準の向上に貢献しました。



第二代社長
大原總一郎

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

公害という言葉がまだ珍しかった時代にいち早く企業の排出責任に言及したほか、1950年には独自技術による国産初の合成繊維ビニロンを世界に先駆けて事業化しました。その後も、天然皮革に代わる世界初の人工皮革〈クラリーノ〉を開発・事業化するなど、事業活動を通じた社会的課題の解決と経済発展に貢献しました。

事業活動を通じた社会的課題の解決・経済発展への貢献の軌跡

	時代背景と社会的課題	社会的課題の解決、経済発展に寄与する事業・製品の紹介
1926～	生活物資の充足・社会インフラ整備 ・太平洋戦争 ・重化学工業の発展 ・高度経済成長期 ・オイルショック	レーヨンの事業化を目指して創立、国産初の合成繊維ビニロンと新事業の創出 1926年、クラレは化学繊維レーヨンの事業化を目的に「倉敷絹織」として岡山県倉敷市に誕生しました。1950年代には国産初の合成繊維ビニロンを世界で初めて事業化し、木綿に代わる合成繊維として生活物資・衣料品の充足に貢献しました。その後も、ポパール樹脂、人工皮革〈クラリーノ〉、EVOH樹脂〈エパール〉、イソプレン、歯科材料など新規事業を相次いで立ち上げました。
1980～	生活の利便性・快適性の向上 ・プラザ合意 ・通信の自由化、国鉄の民営化 ・エレクトロニクス産業の隆盛 ・バブル経済	合成繊維の高機能化 高強度、耐候性、耐薬品性など、合成繊維が持つ優位性に注目し、事業の多角化を図りました。1983年には健康被害をもたらす危険性があるアスベストの代替として、セメント補強用ビニロンを開発し、欧州の大手建築資材メーカーと長期輸出契約を締結しました。その後も、液晶ポリマー繊維〈ベクトラン〉を開発し、新たに製品群に加えるなど、産業資材事業の総合力強化と市場開拓の加速を図りました。

価値創造の軌跡

	時代背景と社会的課題	社会的課題の解決、経済発展に寄与する事業・製品の紹介
1990～	インターネットの普及・生活様式の変化 ・バブル経済の終焉 ・インターネット、携帯電話の普及 ・京都議定書の採択	通信関連事業の拡大、化学品・樹脂事業の海外展開 インターネットや携帯電話の普及に伴い生活様式が変化していく中、通信の高速化に寄与する液晶ポリマーフィルム〈ベクスター〉を開発し、1999年には、パソコンや携帯電話などの電気・電子部品、自動車部品で大きな需要が見込まれる耐熱性ポリアミド樹脂〈ジェネスタ〉を事業化しました。また、化学品・樹脂事業では高い製品力を背景に海外でも販売を増やし、市場シェアを拡大するとともに、グローバルでの生産体制を構築しました。
2000～	グローバリゼーション・環境意識の高まり ・いざなぎ景気 ・IT企業、ベンチャー企業の隆盛 ・リーマンショック	環境配慮型製品の展開、M&Aを通じたビニルアセテート関連事業の拡大 世界的な環境問題への意識の高まりを受け、加硫ゴムや塩化ビニルの代替品として熱可塑性エラストマー〈セプトン〉の米国生産設備を完成させ、本格稼働を開始しました。また、ビニルアセテート関連事業は、海外M&Aを通じてバリューチェーンの強化および事業規模の拡大を推進しました。これらの施策により、クラレグループの独創的な技術・製品は世界中で広く活用され、海外売上高比率が飛躍的に伸長しました。
2010～	持続可能な社会に向けて ・世界人口70億人を突破 ・パリ協定 ・SDGs国連採択	自然環境・生活環境に貢献する事業・製品の拡大 継続的な海外M&Aやアライアンスを通じて、水と大気の浄化に貢献する活性炭、物流の負荷軽減・フードロス削減に貢献するバイオマス由来のガスバリア材〈PLANTIC〉など、グローバルで自然環境・生活環境に貢献する事業・製品の拡大を図りました。
2020～	変革と挑戦の時代 ・新型コロナウイルス感染拡大 ・サーキュラーエコノミーへの移行加速 ・地政学的リスクの顕在化 ・資本コストや株価を意識した経営	事業ポートフォリオの高度化を目指して 「私たちの使命」のもと、持続的に成長するため、メガトレンドに沿って解決すべき社会的課題をターゲット領域として設定しました。「社会・環境価値」「経済的価値」の2軸による評価に加え、「市場成長性」も考慮して事業ポートフォリオの高度化を目指しています。EVOH樹脂〈エバル〉、ポバール樹脂、光学用ポバールフィルム、水溶性ポバールフィルム、高機能中間膜、耐熱性ポリアミド樹脂〈ジェネスタ〉、活性炭、歯科材料、液晶ポリマー繊維〈ベクトラン〉などの事業に重点的に資源配分を行います。
社会的課題解決を成長のエンジンに		

新たな価値創造に向けて

クラレグループでは、保有する製品・技術・サービスと5つのメガトレンドを照らし合わせ、解決すべき社会的課題を明確化し、ターゲット領域として設定しています。これらの領域に関連する事業、製品に重点的に経営資源を配分するとともに、M&Aや他社とのアライアンスなども検討し、既存事業の拡大と新規事業の創出を図ります。

■ クラレの取り組み



Trend
1



地球環境の改善

環境負荷低減

水・大気の浄化



・吸着・ろ過

> 特集P.18

マイクロプラスチック低減



・生分解性ポリマー
・紙製品への機能付与

サーキュラーエコノミー



・モノマテリアル化※
・循環型ビジネスモデル
・リサイクル原料の活用

温暖化防止

GHG排出量低減



・バイオ原料使用拡大
・モノの軽量化
・燃料転換、効率向上

GHG捕捉



・分離・回収

GHG利活用



・EOR (原油増進回収) への適用
・CO₂を原料としたポリマー合成



Trend
2



食料・水の確保

フードロス削減



・消費期限の長期化

農業生産性の向上



・防虫、種子コート

安全な水の確保



・PFAS (有機フッ素化合物) 除去 > 特集P.18

※ リサイクルが可能となる素材構成へのシフト推進



Trend
3



デジタル化・高速通信

電気・電子機器材料



・電子機器、回路基板
・半導体製造装置関連

高速通信機器



・携帯情報端末 (電磁波防止シールド)
・5G通信機器関連



Trend
4



エネルギーの有効活用

蓄電デバイス向け材料



・二次電池 (負極材など)

エネルギー関連材料

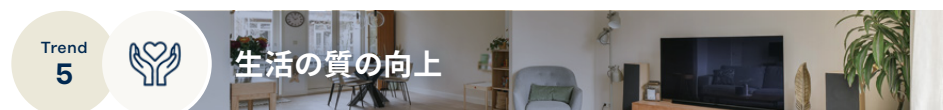


・風力発電部材

電気・電子デバイス材料



・次世代自動車 (高電圧部品など)



Trend
5



生活の質の向上

健康・ヘルスケア



・歯科材料
・細胞培養ソリューション

美容・生活用品



・水溶性個包装
・サニタリー用品

室内・車内環境向上



・空気清浄
・高機能ディスプレイ
・制振シーラント
・内装材 (カーシートなど)

活性炭事業を通じた持続的成長に向けた取り組み

効果的なPFAS処理を含め、世界中で安心・安全な飲料水の提供に貢献

— PFASとは？

安全な飲料水のための規制強化の流れ

人の営みに欠かせない飲料水は、目に見えないさまざまな化合物を含有しています。近年、その中でも、炭素とフッ素の結合を持つ人工化合物を総称したPFAS（有機フッ素化合物）の存在が問題視されています。

PFASは、化学的安定性に優れ、水や油をはじく特性があることから、調理器具、食品包装、塗料など幅広い用途に使用されています。しかし、自然界では極めて分解されにくく、人体に蓄積されてしまうため、発がん性を含めた健康

面への影響が懸念され、世界的に規制強化が進んでいます。

米国EPA（環境保護庁）は、2024年4月に、飲料水中に含まれるPFASの安全基準の強化を決定し、全米の飲料水事業者に対し、2029年4月までに新たな基準に適合することを義務付けました。また、欧州やアジアでもPFAS全般を対象とする規制強化が検討されています。

— クラレグループの活性炭技術の強み

米国EPAがPFASの除去技術として推奨しているもののうち、活性炭を活用した技術は、低い運用コスト、使用の



執行役員 環境ソリューション事業部長
兼 カルゴン・カーボン・コーポレーション社長

スティーヴン R. ショット

As is（現在の姿）

市場ニーズ

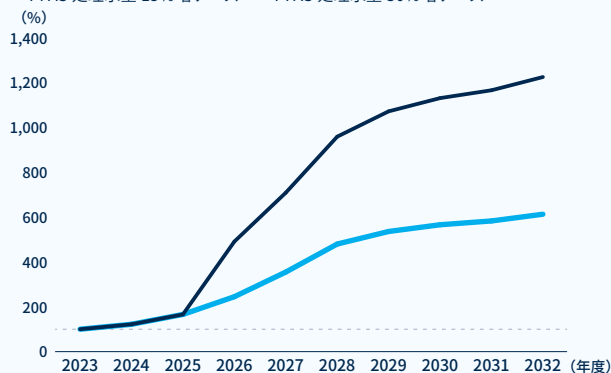
生活に欠かせない活性炭

- ・ 清潔で安全な飲料水の提供
- ・ 排水の再利用・処理による環境負荷低減
- ・ 排ガス中の不純物除去・回収
- ・ 化学品製造における反応促進
- ・ 湖沼の環境改善
- ・ 食品・飲料精製
- ・ VOC排出抑制とEV化
- ・ 安全保護具

米国飲料水PFAS除去用途の売上成長見込み

2023年を100%とした場合（カルゴン・カーボン社）

— PFAS 処理水量 15%増ケース — PFAS 処理水量 30%増ケース



クラレの優位性

トータルソリューションの提供

新炭粒状活性炭 Filtrisorb™

- ・ PFAS除去において優れた性能を発揮
- ・ 高耐久性新炭粒状活性炭（Filtrisorb）による摩耗率減少
- ・ 製品の安定供給体制
- ・ 新たな生産ラインが稼働し、強固な供給体制を構築

大型浄化装置

- ・ さまざまなシステムにおいて優れたパフォーマンスを実現する設計ノウハウ
- ・ 米国国立公衆衛生財団認定機器

飲料水用 再生炭

- ・ 新炭と同等の性能
- ・ 実証された効果的なPFASの除去・分解
- ・ 顧客が使用した新炭および再生炭を回収・再生し、機器に充填するなどニーズに合わせた組み合わせが可能

専門知識・ サービス

- ・ 25年以上のPFAS処理による知見
- ・ 大規模で経験豊富なフィールドサービスチームがタッチフリーサービスを提供
- ・ パイロット試験とラボ試験を通じて顧客ソリューションを最適化

特集 活性炭事業を通じた持続的成長に向けた取り組み

簡便性、そして高いPFAS除去効率という点で、他の技術に対する優位性が示されています。

ただし、新炭の製造においては大量のCO₂が発生するデメリットもあります。こうした点を克服するため、再生炭の活用が有効となります。使用済み活性炭を高温で再生処理する再生炭は、CO₂排出量を80%削減しつつ、使用済み活性炭に吸着していたPFASを分解し安全な方法で処理することができます。

当社の大きな強みは、長年の活性炭製造における技術と革新的なノウハウに加え、システム・設備設計、新炭の販売から使用済み活性炭の再生処理まで包括的なソリューションを提供できる点です。こうしたソリューションを当社ほどの規模でグローバルに提供できる企業は他にありません。

特に再生炭においては、世界最大規模の生産能力を誇っており、当社はPFASを含む使用済み活性炭の再生の有効性を、査読付き専門誌で発表した唯一^{※1}の企業であり、米国EPAも当社の研究を引用しています。

— 活性炭事業の成長に向けた展望

2030年の米国飲料水におけるPFAS処理市場は、年間10～20億ドル規模に成長すると予測されています^{※2}。これにより、環境ソリューション事業部(活性炭事業)の売上高は2030年まで年間平均成長率10～13%の増加を見込んでいます。

今後の需要増に対応するため、生産能力の拡大が重要な課題となります。同時に、PFASに関する包括的な製造・EH&S^{※3}グローバルプログラムを導入し、お客さまから回収したPFAS含有使用済み活性炭の適切な管理の強化にも取り組んでいます。

当社は2025年1月、米国最大の民間上下水道事業者との間で、新炭・再生炭の供給から関連機器の提供に至るまでの包括的なサービスを長期間にわたり提供する契約の締結を発表しました。今後も、活性炭によるPFAS処理のグローバルリーダーとして、より良い環境と社会の実現に貢献していきます。

※1 2024年12月現在

※2 周辺機器なども含めたトータルの需要見通し

※3 環境・労働安全衛生

To Be (目指す姿)

社会・環境価値の向上

経済的価値の向上

2030年まで
CAGR10%以上

供給能力と環境負荷低減の両立

対応すべき社会的課題

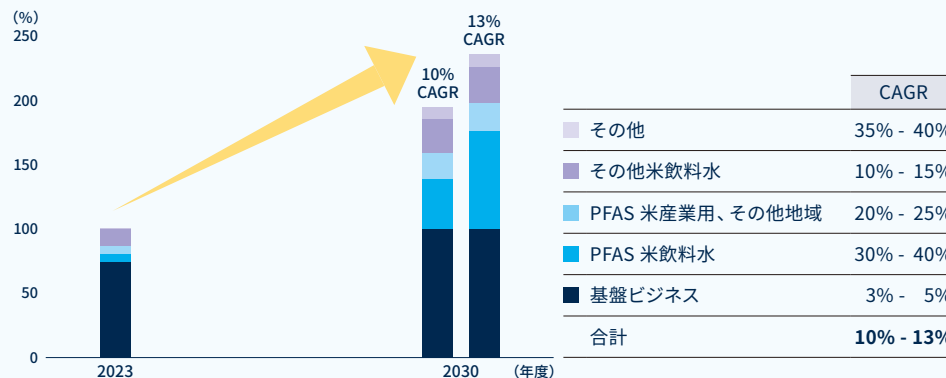
- ・飲料水以外の米国PFAS規制強化(工業排水、食品・飲料)
- ・その他地域のPFAS規制強化(欧州、アジア)
- ・大気および水中のPFAS以外の化学物質に対する規制強化の流れ
- ・製造時の副生物CO₂排出

クラレの取り組み

- ・各国・地域をカバーする供給能力の確保
- ・活性炭製造時の副生物CO₂を削減し、かつ回収・貯蔵・有効活用する仕組みづくり(CCUS)
- ・再生炭活用による環境負荷低減、サーキュラーエコノミーの推進

環境ソリューション事業部 売上高成長見通し

2023年を100%とした場合



価値創造プロセス

事業活動を通じて、「自然環境と生活環境の向上に寄与すること。これが私たちクラレグループの使命です。

6つの資本と、培ってきた独創性の高い技術を基盤に、中期経営計画「PASSION 2026」での取り組みを通じて、持続的な成長を図るとともに、使命を果たすべく邁進していきます。

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（ひと）のやれないことをやる

ビジョン

長期ビジョン『Kuraray Vision 2026』

独自の技術に新たな要素を取り込み、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

サステナビリティ長期ビジョン

クラレはサステナビリティを積極的に推進します。独自性の高い技術と製品を革新的なソリューションにつなげ、さまざまな場面で自然環境と人々の豊かな生活に貢献し続けます。

インプット

培ってきた独創性の高い技術と6つの資本

財務資本

価値創造を実現する健全な財務基盤と投資・M&A

人的資本

人材のダイバーシティ

知的資本

成長戦略およびサステナビリティに貢献する開発を推進

製造資本

グローバルな生産体制

社会関係資本

お客さまからの信頼・地域からの信頼

自然資本

カーボンニュートラルの実現と環境貢献製品の拡大

戦略・事業活動

マテリアリティ

事業を通じた価値づくり

- 自然環境の向上
- 生活環境の向上

基盤強化のための価値づくり

- 資源の有効利用と環境負荷の削減
- サプライチェーン・マネジメントの向上
- 「誇りを持てる会社」づくり

事業ポートフォリオの高度化

- 「社会・環境価値」「経済的価値」の2軸評価に加え、「市場成長性」を考慮
- 5つのメガトレンドからターゲット領域を設定



地球環境の改善



食料・水の確保



デジタル化・高速通信



エネルギーの有効活用



生活の質の向上

➤ ターゲット領域 P.17

戦略 — 3つの挑戦 —

中期経営計画「PASSION 2026」 ➤ P.23



機会としてのサステナビリティ
(サステナビリティ中期計画)

➤ P.28



ネットワークングから始めるイノベーション

➤ P.40



人と組織のトランスフォーメーション

➤ P.44

アウトプット・アウトカム

アスベスト代替 建築部材の長寿命化

- ビニロン



バイオ・リサイクル原料

- バイオマス由来の液状ゴム
- 〈エコトーク〉※製品
- 人工皮革〈クラリーノ〉
- リサイクル原料使用銘柄



水・大気浄化

- 活性炭



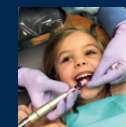
物流の負荷低減／ フードロス削減

- EVOH樹脂〈エバル〉
- バイオマス由来のガスバリア材〈PLANTIC〉



歯科医と患者の負担軽減

- 歯科材料



通信の高速化／EVの軽量化

- 液晶ポリマフィルム〈ベクスター〉
- 耐熱性ポリアミド樹脂〈ジェネスタ〉



➤ P.33

※ 〈エコトーク〉とは、ポリエステル長繊維〈クラベラ〉を中心とした商品の中で、「地球環境の負荷の低減」または「持続可能な低炭素社会の実現」に役立つものにつけられる、クラレトレーディング株式会社のブランド名です。

競争優位性を支える資本の強化

6つの資本	資本の拡充状況(2024年度実績)		「PASSION 2026」後半での強化ポイント
財務資本 キャッシュ・フロー創出力を確保しつつ、自然環境・生活環境の向上に貢献する分野に投資し、収益拡大と資本効率向上を図ります。	- 純資産 7,818 億円 - 自己資本比率 59.2% - 設備投資額 843 億円(受入ベース) - ROIC 7.3% - EBITDA 1,703 億円 - ROE 4.3% - EBITDAマージン 20.6%		健全な財務基盤の構築・成長投資を支えるキャッシュ・フロー創出力 自然環境・生活環境に貢献する分野への積極投資 —GHG排出削減投資を含む、需要増加に対応した能力増強の実施、自然環境・生活環境貢献製品の拡充 成長と還元を実現する資本効率 —資本効率の向上、自己株式取得 2026年度目標 ROIC 8% EBITDA 1,700 億円 ROE 10% (参考) EBITDAマージン 23%
人的資本 さまざまな国籍・背景を持つ多様な人材の活躍を推進することで、イノベーションを創出し、持続的に企業価値を向上させていきます。	- 連結従業員数 11,941 名 - 女性従業員比率 20.1% - 中核人材の多様性確保^{※1} 18% - グローバル人材育成^{※2} 45% - DX人材育成プログラムの受講者数 Gold 82 人、Silver 471 人、Bronze 5,938 人 - 新卒採用に占める女性の割合 総合職 22%、一般職 13% - 男性の育児休業取得 育児休業取得率 94%、14日以上取得者の割合 63% - 海外従業員比率 41.2% - 女性管理職比率 12.3% - 経営幹部候補育成^{※3} 130% (P.36) (P.37) (P.47) (P.36)		一貫した人事基盤の構築 —統合されたグローバルグレードの確立(管理職対象)、人材データベース(人材の見える化、効率的な人材活用) 人の最適配置と成長の促進 —グローバルモビリティ(機会の拡大と人材交流の活発化)、グローバル人材育成プログラム、DX人材育成プログラム、経営幹部人材の計画的育成 挑戦する組織風土づくり —挑戦を促進する人事評価制度、ダイバーシティとインクルージョンの促進・浸透、多様な働き方をサポートする勤務制度 2026年度まで DX人材育成プログラム累計受講者数 Gold 180人、Silver 1,200人、Bronze 5,700人 2026年度目標 男性の育児休業取得 育児休業取得率 100%、14日以上取得者の割合 90% 2026年度まで 新卒採用に占める女性の割合 総合職 毎年35%以上、一般職 毎年10%以上 2030年度目標 中核人材の多様性確保 ^{※1} 25% グローバル人材育成 ^{※2} 60% 経営幹部候補育成 ^{※3} 200%
知的資本 高分子化学・合成化学における技術基盤に新たな要素を付加し、社会的課題解決に注力することで、新事業創出へつなげていきます。	- 研究者数 1,039 人 - 研究開発費 257 億円 - 売上高研究開発費比率 3.1% (P.40)		顧客視点からの開発 —イノベーションネットワークキングセンター(グローバルマーケティング活動、社内外の連携推進)の活動拡大 新事業創出に向けた強化テーマへのリソース投入と開発 カーボンニュートラル(CN)・サーキュラーエコノミー(CE)に資する開発 デジタル関連施策・オープンイノベーション推進と人材育成 知的財産戦略の立案・推進・実行 —事業戦略に即したグローバル知財戦略の明確化と実行を推進
製造資本 グローバル市場での高い競争力の維持に向け、「適地生産・適地販売」の原則に基づき、製品の安定供給体制のさらなる強化を図ります。	- 国内生産拠点 9 拠点 - 海外生産拠点 43 拠点		原料からの一貫生産とグローバルネットワークを生かした安定供給体制の強化 生産能力増強(新設・増設) —EVOH樹脂(エバール)(シンガポール新設、欧米既存工場能力増強)、耐熱性ポリアミド樹脂(ジェネスタ)(タイ第2期)、再生炭(複数拠点新設・増設)、歯科材料(三好・新潟増設)、光学用ポリアルフィルム(増設) 物流の最適化
社会関係資本 強固な顧客基盤と多様なステークホルダーとの信頼関係を、対話と共創を一層深めることで、持続的な発展を目指します。	- 投資家向け説明会実施回数 機関投資家向け 239 回、セルサイドアナリスト向け 44 回、経営説明会(事業説明) 2 回、個人投資家向け説明会 2 回 - サステナブル調達アンケートカバー率 82.5%(国内)^{※4}、81.7%(海外)^{※5} - 安全監査実施結果(海外) 米国 4 工場、アジア 2 工場 - グローバルPSM監査実施結果 米国 3 工場 - 社会貢献活動 (P.34) (P.71) (P.35) (P.37)		ステークホルダーとの信頼関係強化 人権方針制定と人権デュー・ディリジェンスの実施 安全活動マネジメントの強化(地域からの信頼獲得) —グローバルな社内専門家によるグローバルPSM(プロセス・セーフティ・マネジメント)監査チームの編成・活動開始 品質マネジメントの強化(顧客からの信頼獲得)
自然資本 低炭素・低環境負荷社会の実現に必要な製品・サービスを世の中に提供し、自社製品をできるだけ低い環境負荷で製造することを目指しています。	- 気候変動に対応するための施策 —GHG排出量 Scope 1、2 2,868 千トン-CO₂、Scope 3(カテゴリー1) 3,062 千トン-CO₂ - 継続的な環境負荷低減のための各種施策 - 自然環境・生活環境貢献製品の売上高比率 58% (P.28) (P.31) (P.33)		気候変動に対応するための施策 —TCFDに沿った情報開示、SBT(Science Based Targets)認証の取得、インターナルカーボンプライシング制度の活用 継続的な環境負荷低減のための環境目標 —エネルギー効率改善(省エネ)、廃棄物の有効利用、水資源(海水除く)の有効利用、化学物質の排出管理 クラレPSAシステムの活用により、自然環境・生活環境貢献製品を拡大し、事業ポートフォリオを高度化 2026年度目標 自然環境・生活環境貢献製品の売上高比率 60% 2035年度目標 GHG排出量 Scope 1、2 2021年度比63%削減(2021年度3,020千トン-CO ₂ から1,117千トン-CO ₂)、Scope 3(カテゴリー1) 2021年度比37.5%削減(2021年度2,941千トン-CO ₂ から1,838千トン-CO ₂)

※1 日本国内の管理職における女性・外国人・キャリア採用社員の比率、生産事業所は除く ※2 部長層のグローバルリーダー研修受講率 ※3 事業部長・本部長相当ポジションの候補者準備率 ※4 2022年度実績 ※5 2023年度実績

ビジョン実現へのロードマップ

クラレグループは私たちの使命に基づき、長期ビジョン『Kuraray Vision 2026』と「サステナビリティ長期ビジョン」を掲げています。中期経営計画「PASSION 2026」の「3つの挑戦」を通じて、持続的な成長とビジョンの実現を目指します。

中期経営計画

過去の経営計画の主な施策と実績

前中期経営計画「PROUD 2020」

(2018～2020年)

・競争優位の追求

- ― 米国のカルゴン・カーボン社買収。活性炭における新炭(米国)、再生炭(ベルギー)の設備増強決定
- ― タイのイソブレン関連事業新プラント投資決定
- ― 光学用ポリアルフィルム(日本)、水溶性ポリアルフィルム(米国)、PVBフィルム(韓国)、特殊アイオノマーシート(チェコ)などの生産能力増強を実施

・新たな事業領域の拡大

- ― 液晶ポリマーフィルム(ベクスター)の生産能力増強(日本)
- ― バイオマス由来のガスバリア材(PLANTIC)樹脂生産設備投資決定(米国)

・グループ総合力強化

- ― 環境ソリューション事業(炭素材料)の統合シナジー推進
- ― 人材育成の強化と技術継承を目的とした「研修所」設立
- ― 働き方改革の推進

・環境への貢献

- ― 自然環境に貢献：活性炭事業の拡大
- ― 生活環境に貢献：エバール事業、プランティック事業の強化、拡大

2021年度経営計画※

・前中期経営計画「PROUD 2020」で決定した設備投資の着実な実行

・環境ソリューション事業(炭素材料)の拡大

- ― 組織統合後の一体運営の深化。環境規制強化に伴い拡大する需要の獲得

・EVOH樹脂(エバール)の生産能力増強

- ― 需要動向や事業性を精査し、アジアを中心に候補地の検討を進行

・全社的なデジタル戦略の推進

- ― グローバルデジタルトランスフォーメーション(GDX)推進室を設立

・イノベーション創出への取り組み

- ― イノベーションネットワークセンターを設立

※ 2020年当時、新型コロナウイルス感染症の拡大により、世界経済の状況や事業環境が先行き不透明であったため、2021年度経営計画は単年度計画としました。

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。
― 世のため人のため、他人(ひと)のやれないことをやる ―

長期ビジョン

『Kuraray Vision 2026』

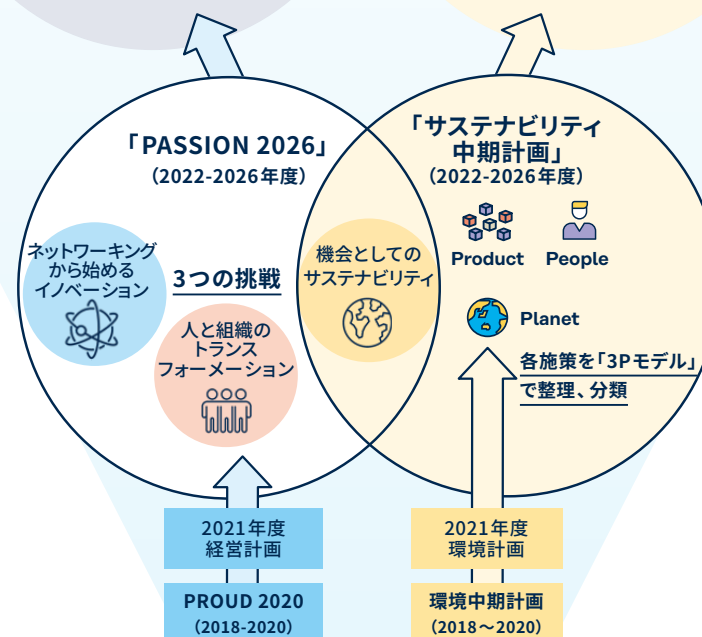
独自の技術に新たな要素を取り込み、
顧客、社会、地球に貢献し、
持続的に成長するスペシャリティ化学企業

- ・新たな事業領域の拡大
- ・競争優位の追求
- ・グループ総合力強化

サステナビリティ長期ビジョン

クラレはサステナビリティを積極的に推進します。
独自性の高い技術と製品を革新的な
ソリューションにつなげ、
さまざまな場面で自然環境と人々の
豊かな生活に貢献し続けます。

- ・サステナビリティ経営の強化
- ・2050年カーボンネットゼロ実現に向けた取り組み



ビジョン実現へのロードマップ

中期経営計画「PASSION 2026」

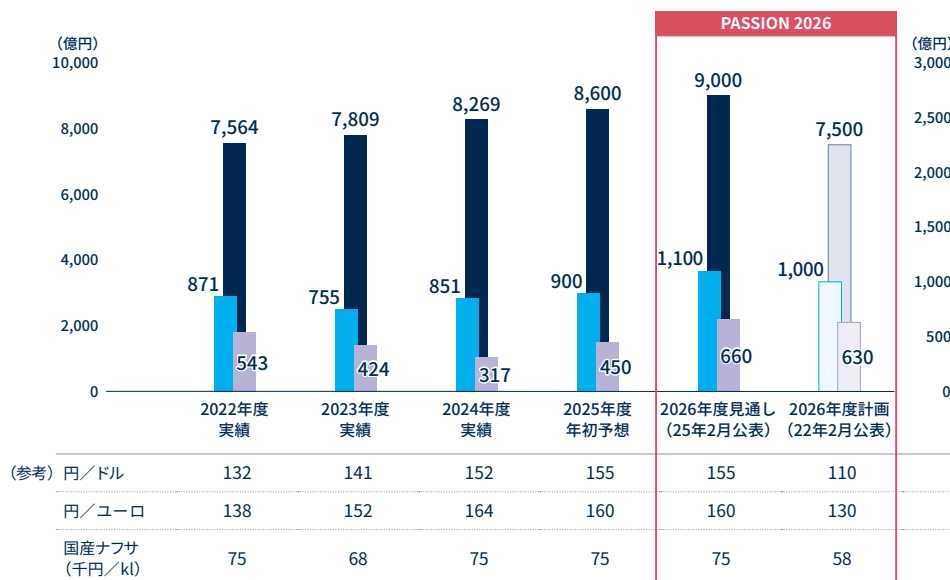
クラレグループは、長期ビジョン『Kuraray Vision 2026』および「サステナビリティ長期ビジョン」のもと、2022～2026年度の5カ年計画「PASSION 2026」を実行しています。予測困難な時代における持続的な成長を目指し、「機会としてのサステナビリティ」(P.28)、「ネットワークングから始めるイノベーション」(P.40)、「人と組織のトランスフォーメーション」(P.44)の3つを、「私たちの挑戦」として掲げています。

また、これらの経営戦略を着実に実行するために、財務KPI、非財務KPIをそれぞれ定め(右表)、取締役会および経営会議に進捗を報告しています。

なお、2025年2月に公表した業績見通しでは、最終年度の2026年の売上高、営業利益、当期純利益を上方修正するとともに、GHG排出量削減において、Scope 1、2および3(カテゴリー1)の意欲的な削減目標を新たに設定しました。

「PASSION 2026」期間中の業績推移と見通し

■ 売上高(左軸) ■ 営業利益(右軸) ■ 当期純利益(右軸)



財務KPI

	2022年度実績	2023年度実績	2024年度実績	2025年度計画	PASSION 2026	
					2026年度見通し (25年2月公表)	2026年度目標 (22年2月公表)
ROIC	7.0%	6.2%	7.3%	8%	9%	8%
EBITDA (営業利益+減価償却費)	1,526億円	1,526億円	1,703億円	1,720億円	1,860億円	1,700億円
ROE	9.0%	6.2%	4.3%	6%	9%	10%
EBITDAマージン(参考)	20.2%	19.5%	20.6%	20%	21%	23%

非財務KPI

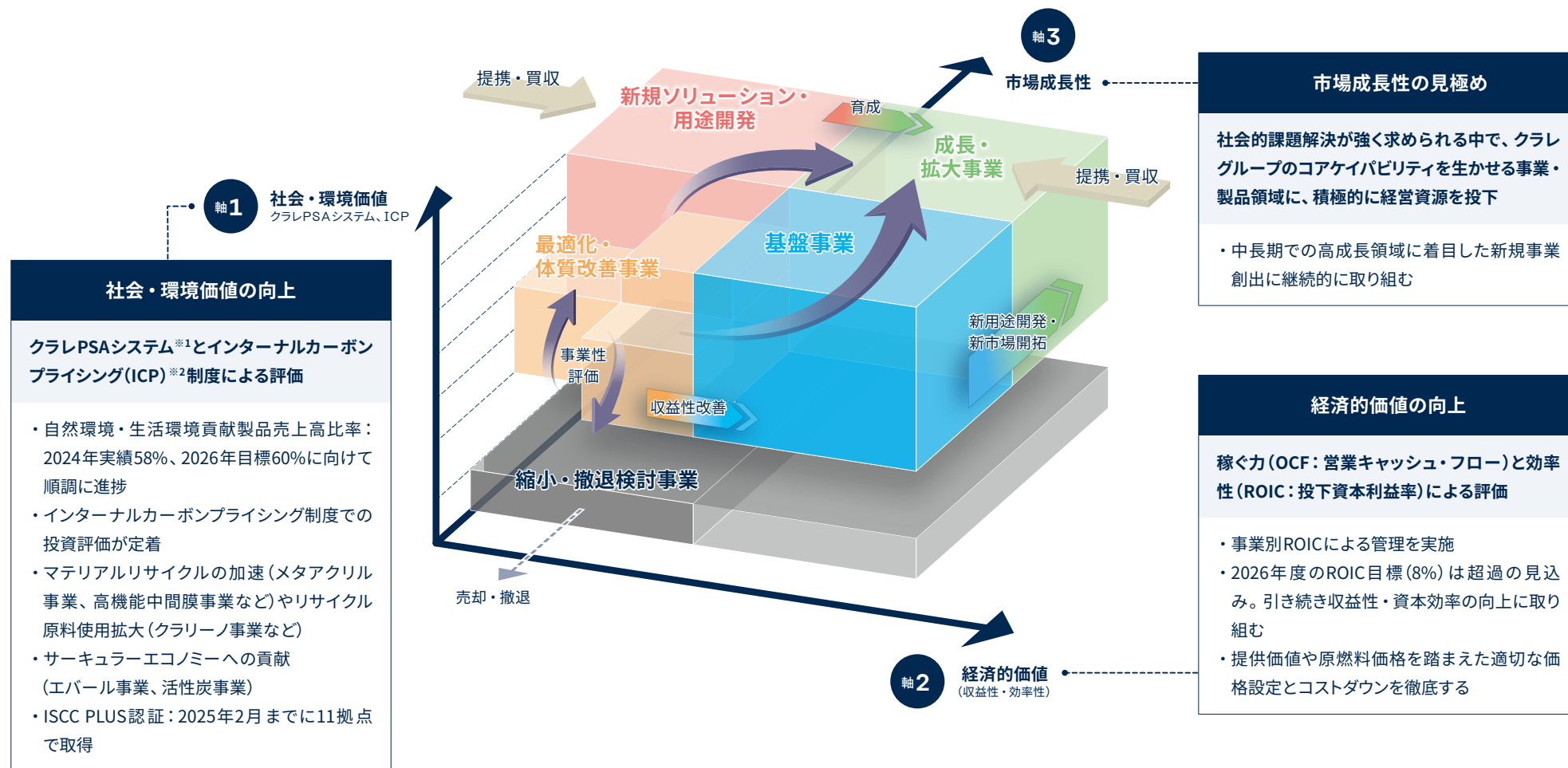
	ベンチマーク		2024年度実績	目標	
GHG排出量 Scope 1、2 (P.28)	2021年度	3,020千トン-CO ₂	2,868千トン-CO ₂	2035年度	2021年度比△63% (1,117千トン-CO ₂)
自然環境・生活環境 貢献製品の売上高比率 (P.33)	2020年度	46%	58%	2026年度	60%
中核人材の多様性確保 (P.36)	2021年9月末	12%	18%	2030年度	25%

期中追加

GHG排出量 Scope 3 (カテゴリー1) (P.29)	2021年度	2,941千トン-CO ₂	3,062千トン-CO ₂	2035年度	2021年度比△37.5% (1,838千トン-CO ₂)
グローバル人材育成 部長層のグローバルリーダー 研修受講率 (P.37)	(2023年度実績)	40%	45%	2030年度	60%
経営幹部候補育成 事業部長・本部長相当ポジション の候補者準備率 (P.37)	(2023年度実績)	90%	130%	2030年度	200%
DX人材育成 各クラスの受講者数 (P.47)	(2023年度実績)	Gold 44人 Silver 163人 Bronze 5,114人	Gold 82人 Silver 471人 Bronze 5,938人	2026年度	Gold 180人 Silver 1,200人 Bronze 5,700人
新卒採用に占める女性の割合 - 総合職 - 一般職 (P.36)	(2023年度実績)	34% 23%	22% 13%	2026年度まで	毎年35%以上 毎年10%以上
男性の育児休業取得 - 育児休業取得率 - 14日以上取得者の割合 (P.36)	(2023年度実績)	83% 49%	94% 63%	2026年度	100% 90%

事業ポートフォリオの高度化

事業ポートフォリオの評価は「社会・環境価値」と「経済的価値」の2軸を基本とし、その高度化にあたっては「市場成長性」も考慮して社会的課題解決の要請に応じていきます。3軸評価を基にメリハリを利かせた経営資源の投入を行うことで、よりサステナブルな事業構造への転換、持続的な成長の実現を目指していきます。



※1 WBCSD（持続可能な開発のための世界経済人会議）が定めた客観性・透明性が高い製品ポートフォリオ評価手法であるPSA（Portfolio Sustainability Assessment）に準拠したシステム

※2 社内で炭素価格を設定し、CO₂排出量を費用換算することにより、排出量削減、省エネルギー推進に対する経済的インセンティブを創出し、低炭素投資の推進、気候変動への対応を促す仕組み

事業ポートフォリオの高度化

ポートフォリオの高度化で目指す姿

- ・基盤事業、成長・拡大事業で創出されたキャッシュを、成長・拡大事業のさらなる発展および次世代の柱となる新規ソリューション・用途開発に投入します。
- ・最適化・体質改善事業は体質改善計画、再構築計画を立案の上、収益性の改善に向けた施策を実行します。
- ・市場環境や事業のライフサイクルを踏まえ、将来に向けて社会・環境価値および経済的価値の改善が見られない事業は縮小・撤退検討事業として、経営資源配分の最適化を図ります。
- ・クラレグループのありたい姿に照らし、「ベストオーナー」かどうかの観点からも事業の継続保有を判断します。

「PASSION 2026」期間中の各領域における具体的施策の進捗と見通し

	成長・拡大事業	基盤事業	新規ソリューション・用途開発	最適化・体質改善事業
22 — 24 年度	・EVOH樹脂<エバル>能力増強 (欧州・米国工場、シンガポール新プラント) ・歯科材料(クラレノリタケデンタル)増設 ・活性炭(産業用再生炭)事業買収	・光学用ポバールフィルム増設(倉敷) ・安定生産体制強化のための安全対策・維持更新投資を重点的に実施	・細胞培養に特化したラボ新設 (ライフイノベーション領域) ・リサイクルを含むサステナブル原料や環境負荷低減につながるソリューションの開発、市場調査の推進	・メタアクリル事業の生産能力最適化 ・不織布事業再構築 (乾式撤退、メルトブローン縮小)
				売却・撤退事業
				人工大理石、排水処理微生物担体、バラスト水管理、ゴルフ場、人工骨、珪藻土・パーライト
25 — 26 年度	・製品力・グローバル供給力などの強みを生かした需要の取り込み ・能力増強 (歯科材料、再生活性炭、耐熱性ポリアミド樹脂<ジェネスタ>、特殊アイオノマーシート<セントリガラス>) ・M&Aの検討 ・安全対策・維持更新投資による安定供給体制の強化	・コスト競争力のさらなる向上、設備の維持・更新による事業基盤の強化 ・能力増強 (光学用ポバールフィルム)	・バイオマス由来の電池材料の事業化 ・環境負荷低減につながるテーマ探索、開発を継続 (マイクロプラスチック低減、PFASフリー)	・アクリル系熱可塑性エラストマー<クラリティ>、銅張積層板<ベクスター FCCL>
				・イソブレン事業の収益改善 ・繊維事業の収益改善

「クラレPSAシステム」のさらなる深化

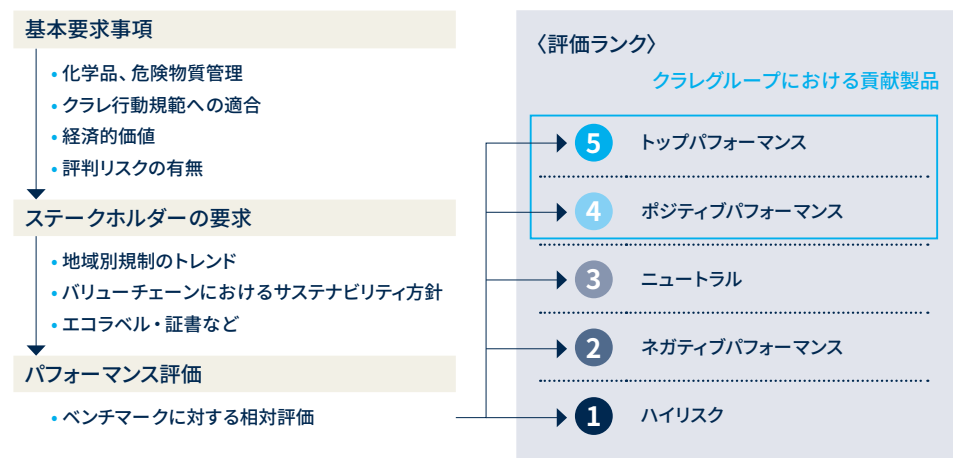
マテリアリティを起点に、 自然環境・生活環境貢献製品の拡大を図る

クラレグループは右図の手順に従い、自社に関わる重要課題をマテリアリティとして特定しています。マテリアリティに示される「自然環境の向上」と「生活環境の向上」に貢献する製品や技術を起点に、持続可能な製品ポートフォリオを目指すため、WBCSD※が定めた客観性・透明性が高く一貫性のある評価手法であるPSAに準拠した「クラレPSAシステム」を構築しました。

製品・用途・取り扱い地域の組み合わせを一つの評価単位とし、基本的事項・社会や規制の動向・ベンチマーク製品との自然環境・生活環境貢献度の比較などの項目を5段階評価し、上位2ランクの製品を「自然環境・生活環境貢献製品」としました。これらの売上高比率をベンチマークである2020年の46%から、2026年には60%へと高めていきます。さらに、今後は「クラレPSAシステム」と事業収益とのリンクを図ることで、事業ポートフォリオをさらに高度化させていきます。

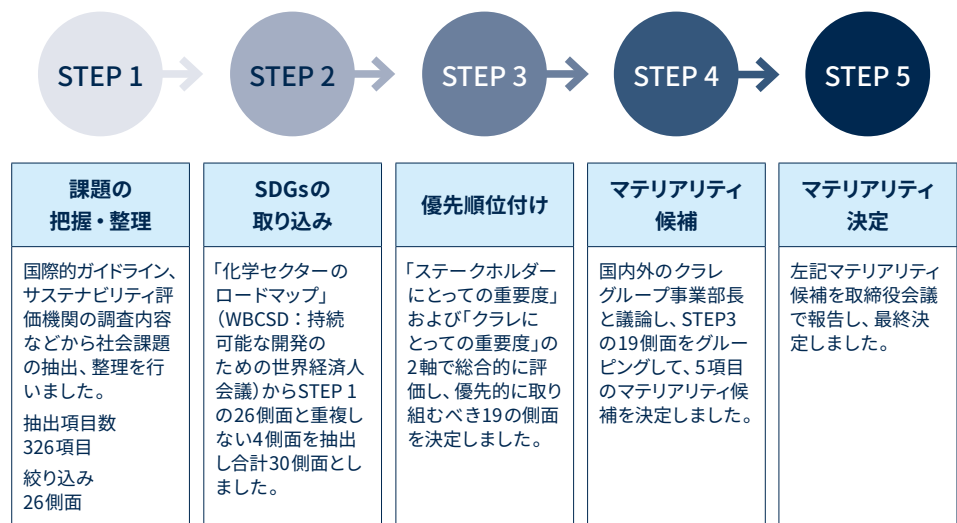
※ World Business Council for Sustainable Developmentの略。持続可能な開発のための世界経済人会議

「クラレPSAシステム」による貢献度評価方法



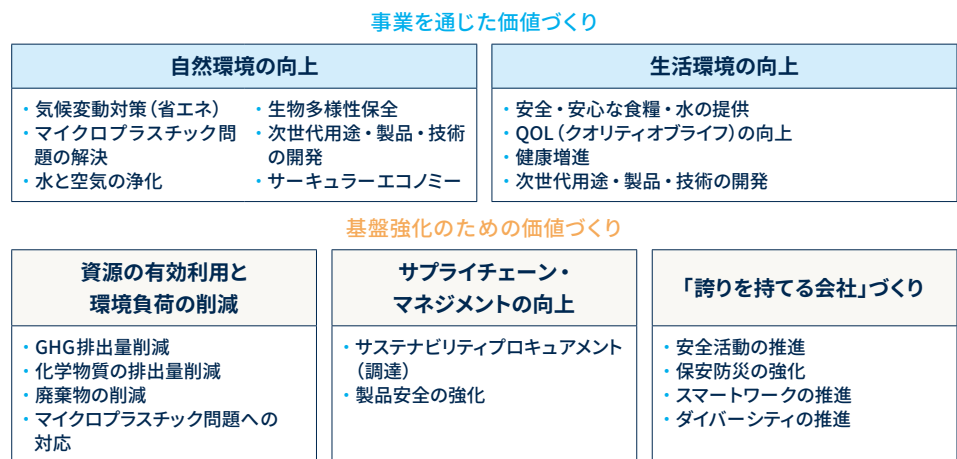
> P.33

マテリアリティ特定手順



マテリアリティ特定手順

クラレグループのマテリアリティ



マテリアリティ

Three Challenges

3つの挑戦

私たちの挑戦 1

28 機会としてのサステナビリティ

- Planet
- Product
- People

私たちの挑戦 2

40 ネットワーキングから始めるイノベーション

私たちの挑戦 3

44 人と組織のトランスフォーメーション

私たちの挑戦 1 機会としてのサステナビリティ

クラレグループは、サステナビリティへの取り組みが社会の繁栄につながるとの思いで活動しています。独自性の高い技術と製品により、自然環境と人々の豊かな生活環境に貢献していきます。

新たなGHG排出量削減目標の設定

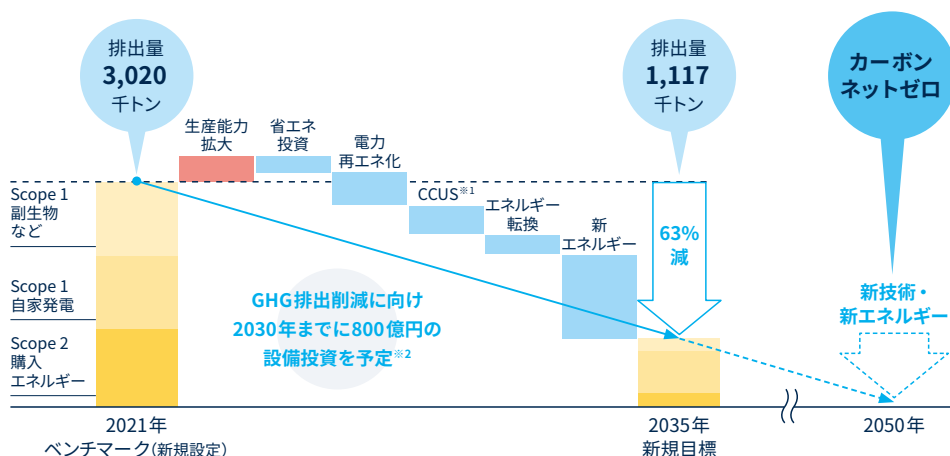
GHG排出削減目標の新たな設定

自社グループからのGHG排出削減 (Scope 1、2)

クラレグループは気候変動対策を優先的に取り組むべき重要課題の一つとして捉えており、2050年カーボンネットゼロの達成を目指しています。

Scope 1、2の排出量削減目標について、海外のクラレグループ生産拠点近郊にグリーン水素やグリーンアンモニアなどのCO₂排出を伴わないクリーンエネルギーの開発プロジェクトが存在していることが分かりました。これらのプロジェクトが順調に進めば2035年頃に供給体制が整う可能性に鑑み、GHG排出量を2035年までに2021年比で63%削減する新たな目標を設定しました。自社で実施可能な削減策を着実に進めるとともに、ユーティリティ供給元との間でクリーンな新エネルギーから得られる燃料への転換検討を共同で実施し、新たな目標の達成を目指します。

2050年カーボンネットゼロに向けたロードマップ



※1 Carbon dioxide Capture, Utilization and Storageの略。分離したCO₂を利用・貯蔵する取り組み

※2 2026年までに省エネ・燃料転換関係投資に約220億円を計画、2030年までにCCUS・燃料転換関係投資に約580億円を予定

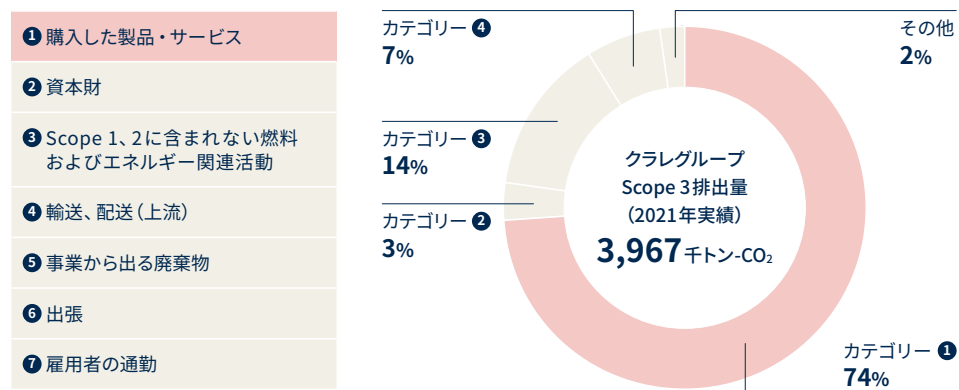
サプライチェーンからのGHG排出削減 (Scope 3)

GHG排出削減においては、事業活動に関連するサプライチェーン全体での脱炭素化への取り組みも重要になっています。クラレグループはサプライチェーン全体におけるGHG排出量 (Scope 3) の算定範囲を国内からグローバルに拡大し、同時に「購入した製品・サービス」を排出源とするカテゴリー1の算定方法を変更しました。カテゴリー1については、従来は主要原料のみの購入金額に、各原料部門に応じた金額単位の排出原単位 (購入者価格ベース) を乗じて算定していましたが、対象品目を拡大し、かつ個々の品目ごとの排出原単位 (重量ベース) を使用することにより算定精度を高めました。

2024年にクラレグループのサプライチェーンを含めたGHG排出量を算定し、Scope 3の主要な排出源を「購入した製品・サービス(カテゴリー1)」と特定しました。

Scope 3のカテゴリー別排出割合 (2021年実績：ベンチマーク)

算定対象カテゴリー

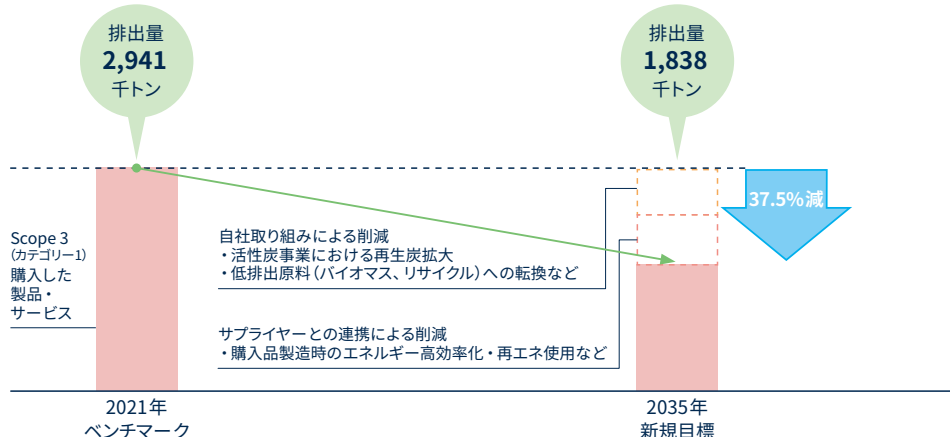


そこでクラレグループでは、Scope 3において排出量の多いカテゴリ1の排出量を2035年までに2021年比で37.5%削減する目標を設定しました。バイオマス原料やリサイクル原料のようなGHG排出負荷の低い原材料への転換や、活性炭事業における再生炭の拡大などに取り組むと同時に、削減に向けたサプライヤーとの対話と協働を通じて削減目標の達成を目指します。

なお、クラレグループは、新たに設定したScope 1、2および3のGHG排出量削減目標についてSBT※の認定取得を目指します。

※ SBT (Science Based Targets) : 「パリ協定が求める水準と整合した、企業が設定した温室効果ガス削減目標」のことで、SBT認定により当該企業の目標が科学的根拠に基づき、パリ協定の目標と整合したものと認められます。

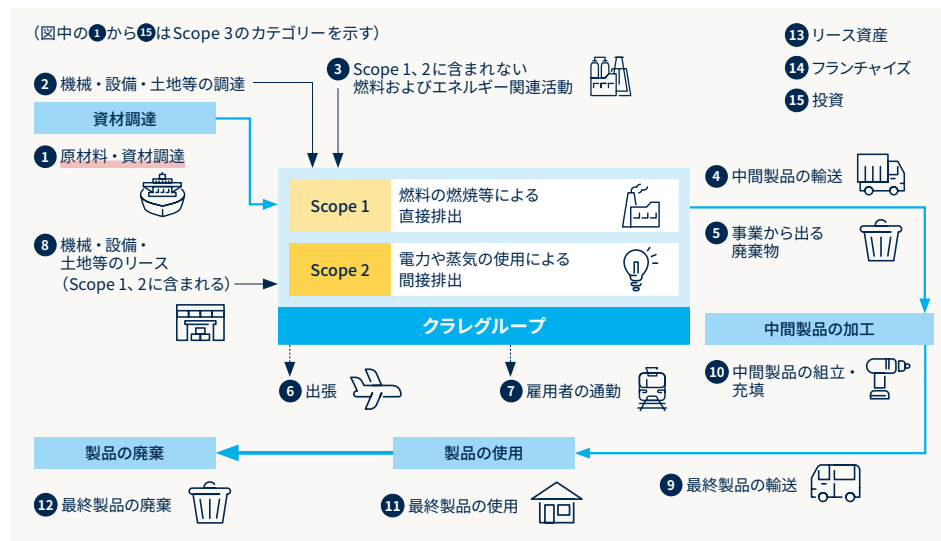
Scope 3 (カテゴリ1) のGHG排出削減ロードマップ



インターナルカーボンプライシング(ICP)制度の活用

クラレグループでは、2021年に設備投資を対象にインターナルカーボンプライシング(ICP)制度を導入しました。「PASSION 2026」のスタートに合わせて社内炭素価格の見直しを行い、2022年からは10,000円/トン-CO₂で運用しています。省エネルギーにつながる設備投資推進へのインセンティブ、収益機会とリスクの特定、「社会・環境価値」指標の一つとして事業評価や投資意思決定などに活用し、カーボンネットゼロの実現を目指します。

クラレグループのサプライチェーン全体でのGHG排出イメージ



⑧ 対象のオフィス、電気製品、社用車の排出量はScope 1、2に含めています。

⑨ ⑩ ⑪ ⑫

クラレグループの製品は、多様な用途において主に中間製品として販売し、輸送、加工、およびその廃棄までの追跡と把握が困難であるため、排出量の合理的な算定が不可能であり、これらのカテゴリを算定対象外としています。

⑬ 他社にリースしている資産はないため、当社に該当しません。

⑭ フランチャイズ制をとっていないため、当社に該当しません。

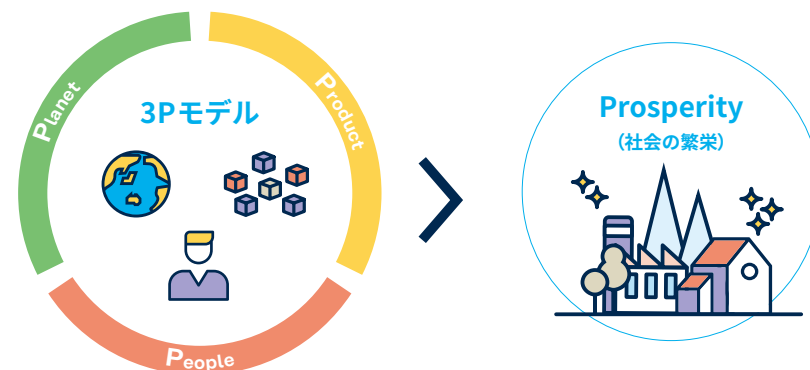
⑮ 有価証券報告書に記載のとおり、投資目的での他社の株式保有は行っていません。

ICP制度の運用方針

社内炭素価格	10,000円/トン-CO ₂ (海外においては社内為替レートをを用い換算) 2022年1月1日から適用開始
既実施 ・ GHG排出量の増減を伴う設備投資 ・ 社内炭素価格で費用または収益換算し、投資判断の一つの基準として運用	導入検討中 ・ 各事業、製品のGHG排出量を社内炭素価格で費用換算し、将来の炭素税などへの耐性を評価

「サステナビリティ長期ビジョン」と「3Pモデル」

クラレグループはサステナビリティを重要な経営戦略の一つとし、全社を挙げて取り組んでいく決意を示すために「サステナビリティ長期ビジョン」を定めました。このビジョンの実現に向けて「PASSION 2026」ではサステナビリティ関連の施策を「サステナビリティ中期計画」としてまとめ、各種施策をPlanet、Product、Peopleの3つのPに整理・分類した「3Pモデル」で示しています。そして、「3Pモデル」の各施策を着実に実行することで、クラレグループのみならず社会の繁栄(Prosperity)を目指します。サステナビリティ中期計画では重点施策について以下の目標を定めて推進しています。



「PASSION 2026」期間中の重点施策目標と2024年度の実績

			ベンチマーク	2024年度		2025年度	2026年度	2027年以降
				目標	実績	目標	中期計画	中長期計画
Planet  > P.31	GHG 排出量	Scope 1、2	2021年排出量 3,020千トン-CO ₂	3,020千トン-CO ₂ 以下	2,868千トン-CO ₂	3,020千トン-CO ₂ 以下		2035年：2021年比 63%削減 2050年：ネットゼロ
		Scope 3 (カテゴリー1)	2021年排出量 2,941千トン-CO ₂	-グループ全体で2/3以上を占める排出源を特定 -2024年・2026年の削減数値目標を策定	-グループ全体で2/3以上を占める排出源を「カテゴリー1」と特定 -カテゴリー1の削減目標を策定	—		2035年：2021年比 37.5%削減
Product  > P.33	自然環境・生活環境貢献製品売上高比率		2020年 46%	57%	58%	61%	60%	—
	(内、自然環境貢献製品比率)		(16%)	(25%)	(26%)	(28%)	(27%)	—
	(内、生活環境貢献製品比率)		(30%)	(32%)	(32%)	(33%)	(33%)	—
	全売上高におけるPSA評価のカバー率		—	80%	81%	83%	—	—
People  > P.35	労働災害	A、Bランク労働災害 ^{※1}	2021年 3件	0件	4件	0件	0件	—
		全労働災害度数率 ^{※2}	2021年 2.89	1.8以下	2.32	1.6以下	1.3以下	—
	保安防災	A、B、Cランク事故 ^{※3、4}	2021年 3件	0件	4件	0件 ^{※4}	0件 ^{※4}	—
		D1、D2ランク事故 ^{※3}	2021年 7件	3件以下	21件	3件以下	3件以下	—
	ダイバーシティとインクルージョン	グローバル施策	—	-人材データベース整備・人材登用 -グローバルモビリティの推進	-データベース構築のためのプロジェクトを発足 -短期駐在員制度の整備	-人材データベース整備・人材登用(人材の見える化、効率的な人材活用) -グローバルモビリティの推進(機会の拡大と人材交流の活性化)	—	—
		中核人材の多様性確保 ^{※5}	2021年9月末12%	16%	18%	—	20%	2030年：25%

※1 当社独自の指標による労働災害の分類：重い方からA>B>C>Dの4ランク

※2 全労働災害度数率：労働災害(休業および不休業)の労働時間百万時間当たりの発生件数を表す

※3 当社独自の指標による保安事故の分類：重い方からA>B>C>D1>D2の5ランク

※4 2025年度からA、B、Cランクの保安事故“ゼロ”に加え、中期目標であるA、B、Cランクの保安トラブルについても発生“ゼロ”を目指す

※5 日本国内の管理職における女性・外国人・キャリア採用社員の比率(生産事業所は除く)

環境に対する考え方



クラレグループはスペシャリティ化学メーカーとして、低炭素・低環境負荷社会の実現に必要な製品・サービスを世の中に提供するとともに、その製品をできるだけ低い環境負荷で製造することが重要だと考えています。こうした考え方のもと、グローバルなモノづくりにおいて、地球温暖化対策の実行、化学物質の排出抑制、資源の有効利用などの環境改善に継続して取り組んでいます。

GHG排出削減の取り組み



2024年のScope 1、2のGHG排出量は、イソブレン関連製品の新規生産拠点であるタイ工場の本格稼働や米国の活性炭新設備の稼働により2023年比で増加しましたが、省エネ対策や生産効率化により排出目標を下回りました。また前年と同様に海外グループ会社での分離型エネルギー属性証明書（再エネ証書）の購入による電力のグリーン化を進めました。

また、米国で石炭系活性炭の製造時に副生物として発生するCO₂の回収、有効利用、貯留（CCUS^{※1}）を検討しています。組織横断型のプロジェクトチームを編成し、コーポレートブ

ロジェクトとして開発を推進しています。2024年は、カルゴン・カーボン社の各工場の排出量に見合うCO₂回収設備の必要能力を算出し、設備導入に向けた試験の検討を実施しました。また、パールリバー工場周辺でのCO₂貯留プロジェクトをリスト化し、米国インフレ抑制法（IRA）の適用可能性を含め選択肢の検討を進めました。

Scope 3のGHG排出量については、2024年に今まで国内のみだった算定範囲をクラレグループ全体に拡大し、Scope 3の中で排出量が特に大きいカテゴリー1について新たに排出削減目標を設定しました（P.29）。また、最終製品においてサプライチェーン全体を通じたCO₂排出量を計測するというトレンドが高まっています。こういった状況下、顧客よりクラレグループ製品のカーボンフットプリント（CFP^{※2}）を求められる機会が増えました。そこでクラレグループでは、グローバルで統一したCFP算定体制を整備し、運用を開始しました。CFP算定方法は主要な国際標準および化学業界のガイドラインを参照し、計算主体と内部検証主体を別部署で実施することにより、客観性と信頼性を高める仕組みとしています。また、CFP算定値は環境配慮型製品の新規開発にも活用しています。

※1 Carbon dioxide Capture, Utilization and Storageの略。分離したCO₂を利用・貯蔵する取り組み

※2 Carbon Footprint of Productsの略。商品やサービスの原材料調達から廃棄・リサイクルに至るまでのライフサイクル全体を通して排出される温室効果ガスの排出量をCO₂に換算した値

環境パフォーマンス

活動項目	サステナビリティ中期計画 Planet（2022～2026年度）の環境負荷低減目標		2024年度実績
GHG排出量	国内＋海外	Scope 1、2：3,020千トン-CO ₂ 以下（2035年までに2021年比63%削減）	Scope 1、2排出量：2,868千トン-CO ₂ （2021年：3,020千トン-CO ₂ ）
		Scope 3：グループ全体で排出量の2/3を占めるカテゴリーの把握、2023年に2024年・2026年の削減数値目標を策定する。	グループ全体で排出量の2/3以上を占める排出源を「カテゴリー1」と特定カテゴリー1の排出量目標を「2035年までに2021年（2,941千トン-CO ₂ ）比37.5%削減」と設定（2024年排出実績：3,062千トン-CO ₂ ）
エネルギー効率改善（省エネ）	国内＋海外	エネルギー使用量の売上高原単位：2026年に2019年比5%以上の低減（改善）	エネルギー使用量の売上高原単位：2019年比13.8%低減（改善）
廃棄物の有効利用	国内＋海外	廃棄物発生量の売上高原単位：2026年に2019年比5%以上の低減（改善）	廃棄物発生量の売上高原単位：2019年比38.5%低減（改善）
水資源（海水除く）の有効利用	海外	水使用量（海水除く）の売上高原単位：2026年に2019年比5%以上の低減（改善）	水使用量（海水除く）の売上高原単位：2019年比23.9%低減（改善）
化学物質の排出管理	国内	化学物質排出量：2019年実績値以下に管理	化学物質排出量：733トン（2019年度実績値：967トン）
	海外	生産拠点各国・地域の化学物質排出規制を遵守するとともに、定量管理を継続する。	化学物質排出規制を遵守し、定量管理を実施した。

TCFD提言に基づく情報開示



クラレグループは気候変動対策を当社の取り組むべき重要課題の一つとして捉え、2020年11月に気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)※1提言に賛同しました。また2022年を起点とするサステナビリティ中期計画では、気候変動の緩和策として、GHGの排出量削減と省エネルギーの促進、自然環境の向上に貢献する製品の拡大、サーキュラーエコノミーへの対応などを掲げました。これらの施策を着実に実行するとともに、TCFD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、指標と目標に基づく開示も段階的に充実させていきます。

2022年度には、国際エネルギー機関(International Energy Agency: IEA)が発行しているWorld Energy Outlook等を参考にして、低炭素社会への移行が進む2℃以下シナリオおよび気候変動が進む4℃シナリオに基づくシナリオ分析を開始し、2023年にクラレグループ全体の主要なリスクおよび機会の事業インパクトの算定を完了しました。結果は右表のとおりです。

2℃以下シナリオにおけるGHG排出およびエネルギー調達に対する炭素価格※2の影響は大きく、2030年のGHG排出削減対策実施後にクラレグループで約320億円の炭素税賦課額が見込まれ、操業コストが増加する可能性が示されました。この対策として、2050年カーボンネットゼロに向けたGHG排出削減計画を着実に進めると同時に、環境貢献度の高い製品が創出する市場価値を製品・サービス価格に反映していきます。

今後はシナリオ分析の結果から導き出された主要なインパクトへの対応を進めていくと同時に、環境変化に応じて適時に算定内容を見直し反映していきます。

気候変動シナリオにおけるクラレグループの主要なリスクと機会の事業インパクト

青字＝利益サイド 赤字＝損失サイド

大≥100億円 100億円>中≥10億円 10億円>小

リスクと機会	事業インパクト	2030年度 事業インパクト シナリオ	
		4℃	2℃以下
低炭素社会 への 「移行リスク」	炭素税賦課額※3	中	大
	GHG排出およびエネルギー調達に対する炭素税の負担による収益の低下	小	中
	化石燃料／石油由来原料購入費の変動額	小	中
	光熱費(電気代)の変動額	小	中
	GHG排出削減対策目標の達成による効果	中	大
	バイオ原料を使用した製品の事業拡大	小	中
	リサイクル関連製品の事業拡大	小	中
	食品ロス削減製品の事業拡大	中	中
気候変動に伴う 「物理リスク」	モビリティの電動化比率上昇による、関連部材の事業拡大	小	小
	モビリティの電動化比率上昇による、内燃機関関連製品の減少	小	小
	海・河川隣接場所での洪水災害発生による工場被害増加と生産能力の低下、操業停止	小	小
	気温上昇に伴う作業環境の悪化による生産効率の低下	小	小
	水の安定供給に関する事業の拡大	中	小

※1 金融安定理事会(FSB)により、気候関連の情報開示および金融機関の対応をどのように行うかを検討するために設立された「気候関連財務情報開示タスクフォース(Task Force on Climate-related Financial Disclosures)」

※2 World Energy Outlook 2022より先進国140ドル/トン-CO₂、新興国25ドル/トン-CO₂〔2030年〕にて計算

※3 2℃以下シナリオ(含1.5℃シナリオ): 先進国140ドル/トン-CO₂、新興国25ドル/トン-CO₂にて計算。4℃シナリオ: 欧州90ドル/トン-CO₂にて計算



Product

自然環境・生活環境貢献製品の拡大

➤ P.26

クラレグループは独自性の高い技術と製品が持続可能な社会の実現に貢献すると考え、自然環境・生活環境貢献製品の拡大に取り組んでいます。

「PASSION 2026」では、自然環境・生活環境貢献製品の拡大目標を設定するにあたり、客観性と透明性を確保するためクラレPSA (Portfolio Sustainability Assessment) システムを導入しました。2021年にクラレPSAシステムによるスクリーニングを開始、WBCSD※1のガイドラインに従い段階的に評価を拡大してきました。2024年の売上高に対するPSA評価カバー率は81%となりました。

また、PSA高スコアの製品をクラレグループの自然環境・生活環境貢献製品として特定し、「PASSION 2026」ではグループ全体の売上高における自然環境・生活環境貢献製品の売上高比率を2020年の46%から2024年は55%、2026年は60%に向上する目標を定めました。自然環境・生活環境貢献製品の売上高比率は前年に引き続き2024年も58%と目標を上回りました。2025年目標を61%として2026年中期目標も前倒しで達成できる見込みです。

クラレグループの自然環境・生活環境貢献製品の事例

自然環境の向上

アスベスト代替

- ビニロン
 - セメント建材の耐久性向上
 - 競合品に比してGHG排出量少

バイオ・リサイクル原料

- バイオマス由来の液状ゴム
 - 〈エコトーク〉※2製品
 - 人工皮革〈クラリーノ〉
- リサイクル原料使用銘柄
- Scope 3の削減



水・大気の浄化

- 活性炭



- 再生が容易
- 環境規制への適合性

物流の負荷低減／ フードロス削減

- EVOH樹脂〈エバール〉
 - リサイクル可能 (CE※3への貢献)
 - 食品廃棄物の削減
- バイオマス由来のガスバリア材〈PLANTIC〉
 - Scope 3の削減
 - 食品廃棄物の削減



歯科医と患者の負荷軽減

- 歯科材料
 - 治療時間の短縮
 - 製品の長寿命化による再治療リスク減

通信の高速化

- 液晶ポリマーフィルム〈ベクスター〉
 - 高速通信を実現



EVの軽量化

- 耐熱性ポリアミド樹脂〈ジェネスタ〉
 - 最終製品の耐久性向上

※1 World Business Council for Sustainable Developmentの略。持続可能な開発のための世界経済人会議

※2 ポリエステル長繊維〈クラベラ〉を中心とした商品の中で、「地球環境の負荷の低減」または「持続可能な低炭素社会の実現」に役立つものに使用される、クラレトレーディング株式会社のブランド名

※3 Circular Economy (サーキュラーエコノミー)の略

生活環境の向上

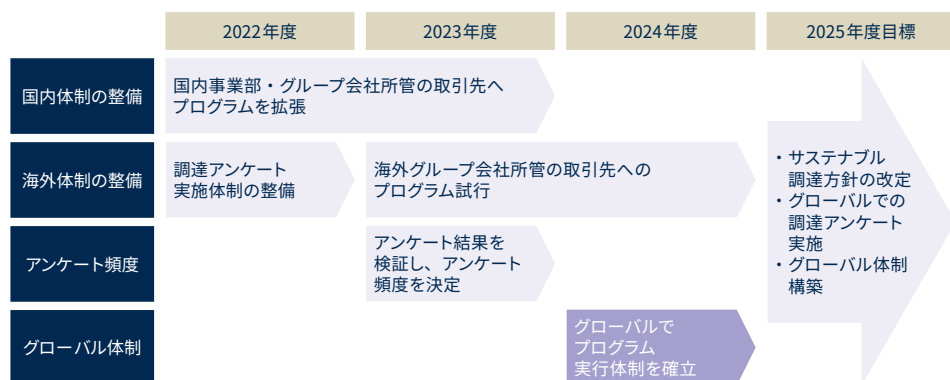
サステナブル調達



サステナブル調達

クラレグループはサプライチェーン・マネジメントへの社会的要請の高まりを受け、サプライチェーン全体を通じた人権尊重、環境保全、コンプライアンス重視、ダイバーシティ促進などのサステナブル調達を一層推進するため、2025年1月にCSR調達方針をサステナブル調達方針として改定し、同時に当社のグローバル調達ポリシーとしました。グローバル視点でサプライチェーン全体に対して求められる責任を果たすためには、取引先との協働が不可欠であり、サプライチェーン全体を通してサステナブル調達を推進することを購買取引の基本とします。

2024年は、2023年に実施した海外グループ会社の取引先に対する調査を踏まえ、取引先への結果のフィードバックと対話により遵守状況の改善を進めました。また、これまで個別に進めていた国内と海外の取り組みを統合し、「PASSION 2026」の目標に掲げたグループ全体の購買額の80%（原材料・副資材については購買額の90%）をカバーする取引先へのアンケート実施体制などの準備を進めました。これによりグループ全体でサプライチェーンの強化を目指します。



サプライチェーンにおける人権配慮



クラレグループ人権方針

クラレグループでは、クラレグループ行動規範の一つに人権の尊重を定めており、人権尊重を経営の重要課題としてクラレグループのみならずステークホルダーとともに取り組むため、「クラレグループ人権方針」を策定しました。同方針に基づき、人権尊重のために適切なプロセスを導入することを取引先にも求めています。

品質マネジメント



品質マネジメント

クラレグループでは、お客さまや社会に貢献する製品およびサービスの提供を目標に、品質改善・信頼性確保につながる活動を継続的に行っています。特に、品質データの確実な保管・トレーサビリティや品質情報を可視化するデジタル化を進めており、2023年から国内の一部事業部で運用を開始し、2024年は海外拠点でも稼働を開始しました。引き続きグローバルに品質システムの導入を進め、品質管理を高度化していきます。

また、社員の品質意識向上を目的とした社外講師による講演会を毎年開催しています。2024年は「品質不正・不祥事の罠(わな)に陥らないために～組織の視点から不正・不祥事の真因・予防策そして組織ガバナンスを考える～」をテーマとしたセミナーを開催しました。

さらに、2024年は品質保証に関する社内規定の改定や、認証取得製品の管理方法のチェックなども行い、品質保証・品質管理の担当者だけでなく、生産・販売・開発の担当者を含めて品質向上への意識を高めました。2025年も引き続きこれらの活動を通じ、クラレグループ全体で顧客満足を実現する製品やサービスの提供を行っていきます。

製品安全・化学物質管理



製品安全・化学物質管理

製品の安全を確実なものとするため、クラレグループの各事業部・各社は、新製品の開発や変更管理を行う際にリスクアセスメント手法を用いた評価と改善を実施し、製品安全の確保および品質保証を行っています。加えて、体内へ摂取されるもの、ナノマテリアルを使用するものなど、特に安全性の検証を要する製品および開発品に対しては、サステナビリティ推進本部を中心とした審議委員会を組織し、その安全性を確認しています。

化学物質管理においては、近年、欧米を中心に微量成分や成形品に含まれる化学物質についても規制強化が進み、取り扱い企業にはそれらに対応し得る適切な管理体制が求められています。当社では、海外グループ企業とも連携し、各国・地域の法規制動向を調査・共有することで、クラレグループ全体での適切な化学物質管理を目指しています。また、事業部単位で化学物質管理の責任者、担当者を指名し、責任者・担当者を起点に化学物質管理関連の教育を継続的に実施しています。サプライチェーンにおける情報伝達の重要性や関連する法規制などへの理解を深め、適切な対応につながるよう努めています。



People

安全に関する考え方



労働安全・保安防災

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重要なテーマと言えます。そうした考えのもと、クラレグループは安全マネジメントシステムを構築・運用するとともに、社員の安全意識を高め、安全行動と安全確認が仕事をする上での「当たり前」のこととして定着するために、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労働安全・保安防災リスクを発見し、設備の本質的な安全対策を進め、事故・災害の発生防止を図っています。また万が一、発生した場合に備え、被害を最小限に抑えるための訓練、事故の事例・教訓などの情報共有や対策の水平展開などを行っています。

安全に関する行動原則

安全はすべての礎

安全に関する行動方針(2025年度)

- 1) 「安全第一、生産(工事、開発)第二」を実践すること
- 2) 行動前の「危険予知」と行動前後の「確認」を実践すること
- 3) すべての人、すべての職場で安全を「自分事」として意識し、行動すること

安全活動マネジメント

「安全活動マネジメント規則」に基づき、年度ごとに計画を立て、安全活動に取り組んでいます。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。活動の状況については、国内グループの各生産事業所の現場に安全担当役員を含む本社安全スタッフが年2回訪問して検証を行い、海外グループ各拠点は3年に1回を目途に本社安全スタッフが現地を訪問して確認を行うとともに、リモート会議による検証も行っています。現場での検証から得られた課題やその年の安全成績などをもとに実績の総括評価を行い、翌年の全社の方針策定に反映させて安全活動のマネジメントシステムを回しています。

● 労働安全

2024年のグループ全体の全労働災害度数は、2.32(国内：1.19、海外：4.01)となり、目標(1.8以下)未達となりましたが、国内グループは前年比およそ半減、海外グループも前年比で減少しており、全労働災害度数は年々低下しています。当社では、労働災害の深刻度をA～Dの4段階で評価する独自の指標を導入しており、より深刻な労災にあたるAおよびBランクの災害発生ゼロを目標にしています。2024年のA、Bランク災害(重大労働災害)は、グループ全体で合計4件(国内：Aランク2件、Bランク1件、海外：Bランク1件)発生し、目標未達となりました。発生したA、Bランク災害は重量物による挟まれ、設備巻き込まれ、有害物などとの接触(被液)、転落によるものが各1件でした。これらはリスクの見逃しや人の注意力や技量のみに頼った安全対策になっていたことなどに起因しており、対応を進めています。このような課題に対する取り組みを確実に進め、今後も安全で災害のない職場を目指します。

● 保安防災

2024年のグループ全体のA、B、Cランク事故件数(比較的大きな保安事故件数：当社独自の評価法)は、4件(国内：Aランク漏洩1件、Bランク漏洩1件、Cランク漏洩1件と火災1件、海外：なし)となり、目標(0件)未達となりました。国内グループではここ数年毎年5件前後のA、B、Cランク事故が続いています。2024年のグループ全体のD1、D2ランク事故件数(ごく少量の危険物漏洩、初期消火で鎮火した火災・発火といった軽度の保安事故件数：当社独自の評価法)は21件(国内：D1ランク漏洩11件と火災4件、D2ランク漏洩5件と火災1件、海外：なし)となり、目標(3件以下)未達でした。保安事故の発生件数は2年連続で増加しており、過去最悪の件数となりました。きわめて軽微な漏洩事案が確実に報告管理されるようになってきたことも発生件数増加の一因と推測していますが、バルブの閉止忘れなど操作前後の確認不足による事故や、現場リスクの風景化・常態化による見逃し、設備の経年劣化によるものなどが見られ、対応を図っています。引き続き、A、B、Cランク保安事故ゼロを目指すとともに、軽度事案の発生低減を目指し、現場のリスク把握と対策を推進していきます。

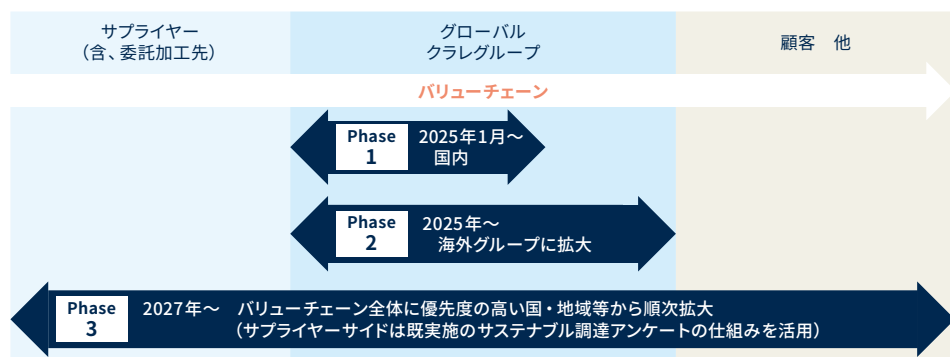
● グローバルPSM(プロセス・セーフティ・マネジメント)監査

2022年にPSMのグローバルな社内専門家チームを編成し活動を開始しました。2024年は米国3拠点の保安管理の実施状況について現地監査を行い、見いだされた課題への対応を進めています。今後もこの専門家チームによる監査を継続し、海外化学プラントにおける保安管理体制の現状確認と課題の把握を進めて保安管理レベルの向上を図っていきます。

人権尊重への取り組み

クラレグループ人権方針 人権の尊重

私たちは、クラレグループの人権尊重に対する責任を果たすため、事業活動における人権侵害のリスクや影響を特定し、軽減するための適切なデュー・ディリジェンスを継続的にを行います。人権侵害リスクの評価結果に応じて、ビジネス・パートナーに対しても人権尊重のために適切なプロセス導入を促します。事業活動における人権尊重のモニタリングの実施にあたっては、定期的なリスク評価および事業活動の見直しを行い、クラレグループ人権方針の遵守状況について確認するとともに人権尊重への取り組み状況を適宜公表します。



人材戦略

人材戦略

クラレグループは、さまざまな国籍・背景を持つ人材で成り立ち、長期的・持続的な企業価値向上のためには、それら多様な社員一人ひとりの活躍が欠かせません。そのため当社の人材戦略は、創業以来の基本精神である「私たちの使命」「私たちの信条」に基づき、価値創造の源泉である多様な人材が、全社横断的なつながりを持って活躍できることを狙いとしています。魅力ある文化を磨き、その文化に惹かれる人材を獲得してつながりを作り、その人材を動機づけ、育成します。

人材戦略のストーリー

P.38



①「文化」に関する取り組み

人事ポリシー 文化

・グローバル人事ポリシー

人事に関する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、公平・公正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。

・エンゲージメントサーベイ

従来各グループ会社で行っていたサーベイを統一し、2022年からグローバルエンゲージメントサーベイ「Our Voice」を毎年1回実施しています。結果は経営層や所属長を含む全社員に共有し、部署運営やより良いコミュニケーションに生かすことでエンゲージメントの向上と組織の活性化を図ります。

・ダイバーシティとインクルージョンに関する意識の醸成

多様な人材が切磋琢磨できる職場環境の醸成と、個人の可能性を引き出すリーダーシップの推進を目的として「クラレグループダイバーシティとインクルージョンに関する基本原則」を定め、目指す組織像を示すとともに、関連する施策を実施しています。

・職場の多様性と柔軟な働き方の推進

多様な人材が協働することが新しいアイデアやイノベーションの創出につながるという考えから、女性が活躍できる環境づくりに取り組んでいます。また柔軟な働き方の整備や、男性の育児休業取得を推進しています。

多様な人材が活躍できる職場づくりに関する指標と目標および実績			
指標	目標		2024年度実績
中核人材の多様性確保※1	2030年度	25%	18%
新卒採用に占める女性の割合	2026年度まで	毎年35%以上	22%
- 総合職	2026年度まで	毎年10%以上	13%
- 一般職			
男性の育児休業取得	2026年度	100%	94%
- 育児休業取得率	2026年度	90%	63%
- 14日以上取得者の割合※2			

※1 日本国内の管理職における女性・外国人・キャリア採用社員の比率、生産事業所は除く

※2 男性の育児休業取得者のうち当該年度の育児休業取得日数合計が14日以上のもの割合

②「人材獲得と配置」に関する取り組み



人材獲得はますます重要になり、採用体制の強化、処遇・福利厚生制度の整備を進めています。またグループ内の拠点間のつながりを促進する中長期的な取り組みとして以下を実施しています。

・機動的な駐在制度（グローバルモビリティの推進）

既存の駐在員制度に加え、より機動的に、またグループ内の多様性を高めるため、「半年から1年未満の短期駐在員制度」を導入しています。

・グローバルでの後継者育成計画

グローバル共通の仕組みと人材データベースを構築し、従来グループ会社別に実施していた後継者育成計画をグローバルに行えるように整備を進めています。

③「人材育成」に関する取り組み



現場力強化のための職場での教育や研修の組み合わせによる人材育成を進めています。国内では、自律的に自分のキャリアを考えるための研修にも力を入れています。戦略的に進めているグローバル人材育成の取り組みとして以下を実施しています。

・グローバル人材育成プログラム

世界を舞台に活躍できる人材を国内外で育成することを目的に、2007年から「グローバル人材育成プログラム」を実施し、2024年までに国内外から約1,200名が受講しています。

・経営幹部候補育成

計画的に経営幹部候補を育成し人材プールを形成すること、それにより中長期的な事業運営に資することを目的として、経営幹部候補育成プログラム「Kuraray Leadership Program」を実施し、部長層は2年間、課長層は3年間のプログラムを受講します。

人材育成に関する指標と目標および実績			
指標※1	目標		2024年度までの実績
グローバル人材育成 部長層のグローバルリーダー研修受講率※2	2030年度	60%	45%
経営幹部候補育成 事業部長・本部長相当ポジションの候補者準備率※3	2030年度	200%	130%

※1 クラレグループ社員が対象

※2 現在のグローバルでの部長層ポジション数は約300として算出

※3 事業部長・本部長相当ポジション数に対する経営幹部候補育成プログラムの修了見込者

・DX人材育成プログラム

全社員がデジタルの進化に常に適応し続ける風土、環境をつくり上げることが重要という考えのもと、2023年からDX人材育成プログラムをグローバル施策として開始しました。詳細は後述の「DX人材の育成(▶ P.47)」をご覧ください。

社会貢献活動



クラレグループは、健全で持続的な社会の発展が企業としての成長や繁栄の条件であるとともに、企業活動の究極の目標であると考えます。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ことはもちろん、企業市民として積極的に社会の問題に取り組むことは、企業として重要な活動であると認識しています。

そのため、クラレグループはクラレグループ社会貢献活動方針に則り、文化・学術・環境・福祉の重点領域を中心に活動しています。また、クラレグループの業容、存在感がグローバルに拡大する中で、クラレグループの出資により2016年4月に一般財団法人クラレ財団が設立されました。より広範囲で規模感のある社会貢献を果たすため、クラレグループの歴史を踏まえた創意ある活動を実践しています。

TOPICS

ランドセルは海を越えて

「ランドセルは海を越えて」は、戦禍によって教育機会を奪われたアフガニスタンなどの子どもたちに、毎年、日本の小学生が使っていたランドセルを文房具や手紙を添えて贈る国際社会貢献活動で、これまでアフガニスタン・モンゴル・ネパール・カンボジアで活動実績があります。

2004年のスタートから21回目を迎えた2024年は、全国各地から6,863個のランドセルの寄贈があり、これまでに海を越えたランドセルは、163,408個になりました。今後も継続して支援の輪を広げたいと考えています。



グローバル人事センター長メッセージ

テクノロジーを最大限に活用し、未来をリードする人材・組織へ

—「私たちの使命」の実現に向けた人材像

私はアメリカ海軍を退職した後、複数の民間企業で人事チームを率い、2012年に人事部長としてクラレアメリカに入社しました。これまでの経験を生かし、現ポジションではグローバルでの人材戦略を担っています。

クラレグループの人材の強みとして、多様性が挙げられます。さまざまな国、経歴、経験を持ったメンバーが集まり、良いアイデアがあれば積極的に取り入れる風土があります。平均勤続年数も約15年と長く、組織内の情報・知識が豊富に蓄積されていることも強みです。また、企業文化としては、

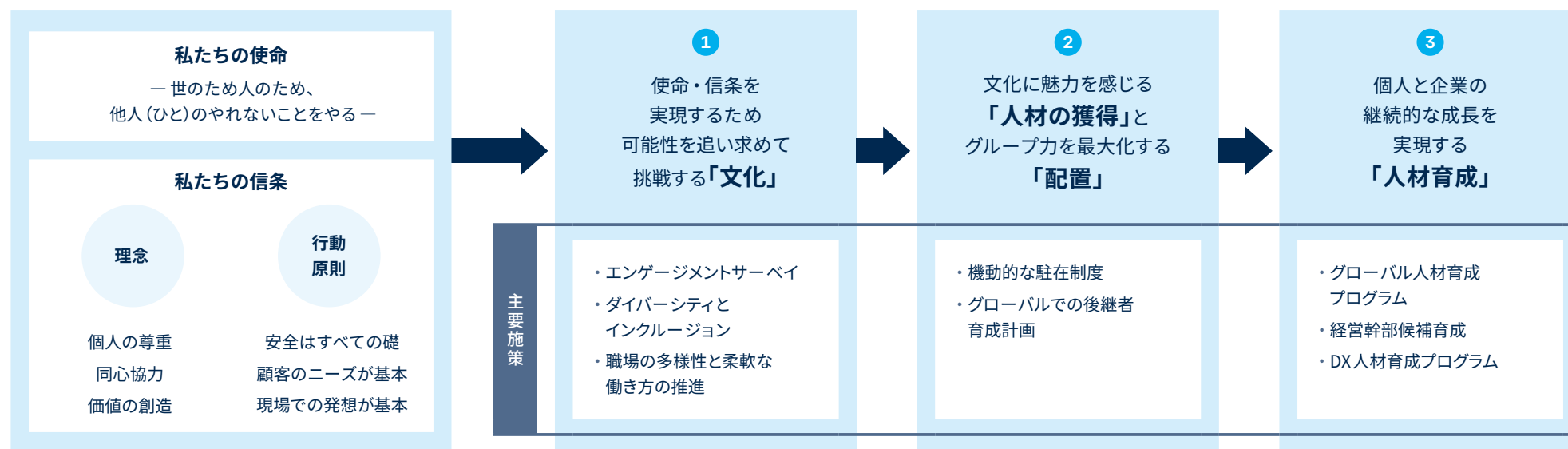
物事を慎重に進め、実績を積み上げていく姿勢が特徴です。

一方で、社会の先行きが不透明で、将来の予測が難しいVUCAと呼ばれる時代において、今後のクラレグループに必要なのは、組織にダイナミックな変革を起こす戦略的リーダーシップだと考えています。グローバル企業として国際的な競争に勝ち続け、「私たちの使命」を実現するためにも、戦略的リーダーシップを有する人材を育成しなければいけません。そのためには、社員を管理するのではなく、判断を任せ、信頼し、鼓舞していくことが大切です。そうすれば、社員一人ひとりが生き生きと潜在能力を発揮し、変革の力が生まれていくでしょう。

総務・人事本部
グローバル人事
センター長

トム・トナン

人材戦略のストーリー



グローバル人事センター長メッセージ

ー 人材戦略の考え方

人材戦略では、企業ステートメントにおける「私たちの使命」と「私たちの信条」を起点に、それを実現する「文化」の構築を最初のステップとしています(🔴 P.38)。企業と従業員が共有すべき価値観や判断基準がなければ、優秀な人材を惹きつけ、定着させることは困難です。

その上で、クラレグループの信条や事業ニーズに合致した「人材の獲得と配置」を行い、その実行力を向上させるための「人材育成」に取り組んでいきます。

また、効率性の向上など収益への貢献に直結する「人材育成」において、テクノロジーの導入を積極的に進めていきます。例えば、クラレアメリカのプラントでは、現場の作業者がタブレット端末から動画を含む標準作業手順書にアクセスできるシステムを導入しています。オンデマンド研修が可能となり、作業者は必要な情報を、必要な時に、



必要な場所で入手できます。現在は、テクノロジーを活用した教育手法は各国の子会社が個別に管理していますが、人材教育の枠組みの中で、コーポレートが主体となり、単一のプラットフォームに集約しシステムを標準化することを計画しています。

これにより、社員は、国や法人を問わず、一貫性のある質の高いトレーニングを受けることが可能になります。

ー 適切なモニタリングと現場支援

これらの人材戦略の実効性を確保するためには、人材に関するデータ管理体制を整備し、進捗を継続的にモニタリングすることが不可欠です。

特に、私が重視する指標としては、「後継者育成」、「エンゲージメントサーベイ」、「定着率」などがあります。後継者育成については、経営幹部候補育成(事業部長・本部長相当ポジションの候補者準備率)の2030年目標数値を200%に設定し、グローバル人材データベースを構築しながら取り組んでいます。また、2022年に開始したエンゲージメントサーベイについては、2025年度からスコアと回答率の向上度を役員報酬に反映することになりました。

しかしながら、人事データの整備はまだ十分とは言えません。例えば、女性管理職比率は、各国で基準が異なりデータ連携が不十分なため、各地域の状況をスプレッドシートで年1〜2回把握する程度に留まっています。

そこで、あらゆる人事データの進捗を、データ加工などの追加作業なくリアルタイムでモニタリングできる仕組みを構築したいと考えています。最終的には、各現場でも活用できることを目指します。これにより、財務指標との相関性の分析も進むでしょう。また、現場リーダーが人的資本強化に注力できる環境を整備することが重要です。具体的には、人材教育プラットフォームやツールの活用、また手作業での業務削減を通じて、現場リーダーがより多くの時間を「人材育成」に充てられるようにする必要があります。

ー 「One Kuraray」として価値を創出する

クラレグループは、2022年にタグライン「Possible starts here」を策定しました。これは、クラレグループを起点として社会と価値を共創していきたいという意志を示すものです。そのためには、全従業員の能力を結集し、「One Kuraray」として価値を創出することが重要になります。こうした考え方は、人材戦略のストーリーにおいても、「文化」の構築を最初に置いている点に現れています。

また、テクノロジーを最大限に活用することで、過去と現在のデータを基に将来の傾向を予測できる仕組みの構築が可能だと考えています。これが実現すれば、未来のクラレグループは、スピーディーかつ戦略的な意思決定を行うリーダーが十分に力を発揮しながら、社会に貢献し、持続的な成長を遂げる存在となるでしょう。今後の展開にぜひご期待ください。

私たちの挑戦 2 ネットワーキングから始めるイノベーション

社内外を問わず、人と人、技術と技術をつなげることで、グループ全体が「One Kuraray」となって次代に向けたイノベーションを創出し続けます。

研究開発の基本戦略

研究開発本部は、3つのミッション「新事業の創出」「既存事業の強化・拡大」「基盤技術の構築・深耕」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きました。「PASSION 2026」における研究開発本部の基本戦略は、「新事業創出に向けた強化テーマへのリソース投入と開発」「カーボンニュートラル(CN)・サーキュラーエコノミー(CE)に資する開発」に加え、これらの基盤となる「デジタル関連施策・オープンイノベーション推進と人材育成」で構成されています。新事業創出に向けては、イノベーションネットワークセンターと密接に連携し、強化テーマのグローバルマーケティングや開発加速のための協働ワーク、新事業アイデア創出などを推進しています。重点領域のCN・CEに対しては、バイオマス原料への転換やPFAS(有機フッ素化合物)代替技術の開発に注力しています。さらに、デジタル関連施策(ロボティクス、マテリアルズ・インフォマティクス(MI)、高度シミュレーション技術活用や独自AI開発)やオープンイノベーション推進により、研究開発を加速します。これらを通じて、ユニークな技術による新素材の創生とともに、未来を支える新事業の創出を図ります。

ミッション

- ① 新事業の創出 ② 既存事業の強化・拡大 ③ 基盤技術の構築・深耕

「PASSION 2026」における基本戦略

新事業創出に向けた強化テーマへのリソース投入と開発

カーボンニュートラル(CN)・サーキュラーエコノミー(CE)に資する開発

デジタル関連施策・オープンイノベーション推進と人材育成

研究開発体制

持続的に成長するスペシャリティ化学企業であることを目指し、研究開発・新事業開発の中核的存在として活動しているのが、コーポレート組織の研究開発本部です。研究開発テーマの企画・提案・推進を目的に、くらしき研究センター、つくば研究センターの2拠点を設置しています。また、基本戦略の一つである「デジタル関連施策・オープンイノベーション」の推進を目的に、2025年1月に新たにデジタルソリューション部と外部連携グループを設置しました。さらに、強化テーマであるライフサイエンス領域での新事業創出を加速すべく、2025年1月にその主導的役割を担うライフイノベーション推進グループを事業推進部へ改組し、グローバルマーケティング体制を拡充しました。加えて、同領域でのオープンイノベーション推進を目的に、東京女子医科大学・早稲田大学連携先端生命医科学研究教育施設(TWIns)内に「東京ラボ」を設立、顧客ソリューションの充実や産学連携の加速化を図っています。

研究開発体制

担当役員：常務執行役員 尾松 俊宏

本部長：須郷 望

くらしき研究センター
つくば研究センター

ライフイノベーション事業推進部

デジタルソリューション部

企画管理部

外部連携グループ

研究開発費と研究者数の推移



※ 事業の研究者も含む

イノベーションネットワークキングセンターの戦略と体制

イノベーションネットワークキングセンター（以下、INC）は、社内外のネットワーキングを広げながらイノベーションを生み出すアクセラレーターの役割を担っています。

多様なバックグラウンドを持つ40名余りのグローバルメンバーで構成された、ユニークな組織です。研究開発本部をはじめとする各本部や事業部門と連携しながら、クラレグループの多様な人材、独自の技術力、これまでに培った顧客との関係性や市場へのアプローチ手法などを駆使することで、中長期的な視点で新たなビジネス機会の創出を目指しています。

多岐にわたる活動

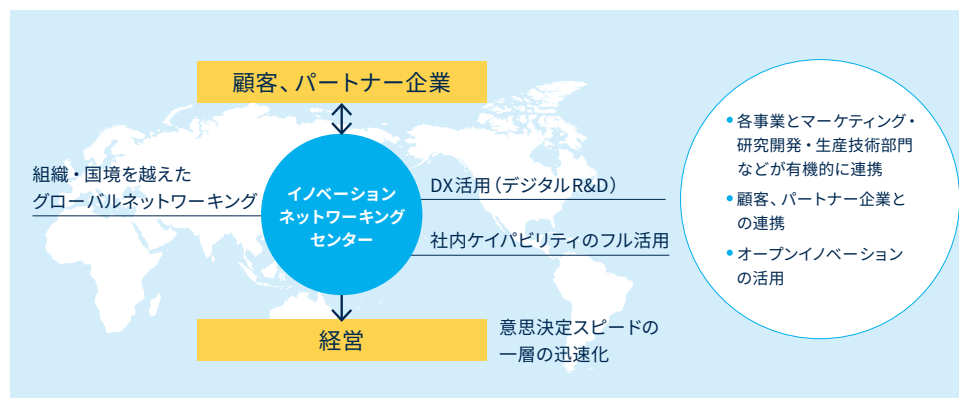
市場別セグメントチームの運営

自動車、紙・包装資材、建築・建設といった市場別セグメントチームを運営し、顧客への継続的な提案を通じてビジネス機会を発掘・創出し、顧客やパートナー企業との協業を推進しています。

プラットフォームの利便性強化

クラレグループの技術・人材といった総合力を共有する「コア技術プラットフォーム」と、試作用設備情報を共有する「技術設備プラットフォーム」によりネットワーキングを強化しています。2024年には、顧客ニーズへの迅速な対応を目指し、モバイルアプリとAI検索機能を開発・運用を開始しました。

イノベーションネットワークキングセンターを核にネットワーキングを推進



重点領域と主な戦略の一例

重点領域	狙い
サステナブル原料への転換	化石資源由来の原料から、持続性の高い原料への転換による地球環境への貢献
金属を代替する軽量化技術・材料	金属部品、部材の軽量化を通じた移動体の燃費などのエネルギー効率の向上
ポリマー材料リサイクル	リサイクル材料の活用、およびリサイクルに適した材料の提供、リサイクルループへの寄与による地球環境への貢献

「重点領域」を踏まえた新規事業創出の推進

「重点領域」（上図）を念頭に、経営企画室、研究開発本部、各事業部と連携してアイデア創出、ビジネスシナリオ作成および戦略的なリソース配分を行っています。研究開発本部との協業により、マーケットインとプロダクトアウトを融合したテーマ創出が進んでいます。

「クラレイノベーションパイプライン」運用

全社規模の新規ビジネス開発テーマ群について、優先順位を明確化し、事業創出の確度を高めるためのシステム「クラレイノベーションパイプライン」を運用しています。現在、6つの新規ビジネステーマについて、研究開発本部と連携して、事業化に向け推進しています。

オープンイノベーションの推進

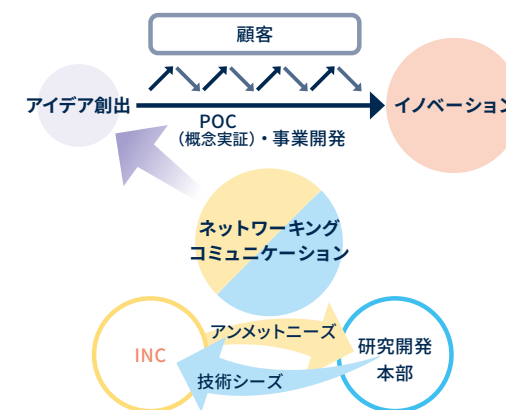
スタートアップとの連携機会探索を含むオープンイノベーションを推進しています。2024年は米国西海岸に拠点を置くベンチャーキャピタルに出資し、シリコンバレーにメンバーを配置して活動を開始しました。

「第2回イノベーションデイズ」の開催

2024年10月、新規プロジェクト創出とイノベーション風土醸成を目指し、米国で「第2回イノベーションデイズ」を開催しました。24名の有志メンバーが世界各地から集結し、設定された3つのテーマについて集中的に議論し、「クラレイノベーションパイプライン」への提案に向けて検討が進められています。

顧客視点を重視した新事業開発

持続的なイノベーション創出のためには、研究開発本部の独自技術をベースとした素材の価値を開発初期段階で市場・顧客に問い、概念実証 (Proof of Concept, POC) を実施することが重要です。研究開発テーマの各責任者・担当者とINCマーケティング部の担当者が、保有する情報を相互に共有し、市場を深く理解した上で開発と概念実証を進めています。さらに、自動車など市場セグメントでネットワーキングを行うセグメントチームに研究開発担当者も入って顧客と対話することで、顧客が抱える課題や長期的な目標を踏まえた新たな研究開発テーマの着想につなげていきます。



担当者メッセージ — INC × 研究開発のコラボレーションで新規事業創出を加速 —

当社の保有する技術を起点に、INCのグローバル marketer と研究開発本部が一体となってアイデア創出段階から取り組み、開発を進めている「バイオマス系の新素材開発」について両部門の視点から紹介します。



お客さまの声を生かす

イノベーションネットワーキングセンター
マーケティング部

(左から)Yoyo Chan、濱野 芳美

本開発は、アイデア出しの段階から研究開発本部とINCのmarketer が議論を重ねて創出された、市場ニーズにも合致したものです。当初は部署間の連携に課題もありましたが、技術者のキャリアを持つmarketer のプロジェクトマネジメントにより、両チームがつながり、開発を円滑に進めることができています。

マーケティングの観点では、当社が市場でリーダーシップを発揮できる分野、特に環境配慮が求められる製品領域に焦点を当てています。また、グローバルな社外ネットワークを駆使し、顧客価値検証の迅速化も追求しています。

これらの取り組みを支えるのは、ターゲット用途・地域に精通したグローバル marketer の存在です。各々が持つバックグラウンドを生かし、開発に貢献できることにやりがいを感じています。

今後は開発の進捗に伴い、検証項目や社内外関係者の増加など、さまざまな挑戦が予想されます。開発メンバーと協力体制を強化し、お客さまへのより良い提案を目指して取り組んでいきます。



独自の技術シーズで解決する

研究開発本部
くらしき研究センター 高分子研究所

馬場 正博

研究開発本部は有機／高分子合成技術、触媒化学など多数の技術シーズを保有しており、従来以上に迅速な市場への提案を目指しています。

そのため、本開発では、アイデア出しの段階からINCと協力し、市場ニーズを深く理解することから始めました。議論を重ねながら、お客さまのアンメットニーズと技術シーズが合致するポイントを見だし、初期コンセプトを策定しました。これにより、技術開発の方向性が明確になり、限られたリソースを効率的に活用できたと考えています。

サンプル作成を本当に必要な特性に絞り込むことで、お客さまへの提案と検証を迅速に進めました。顧客から具体的な要望を引き出しやすくなり、開発の加速化につながっていると実感します。

アンメットニーズを独自の技術シーズをもって解決するということは、私たちの使命である「世のため、人のため」をまさに体现するものです。今後もINCと研究開発本部が一体となって新事業の創出に挑戦していきます。

イノベーション

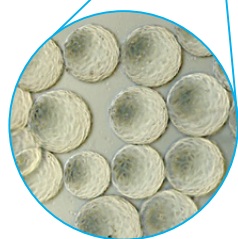
新事業創出に向けた強化テーマへのリソース投入と開発

新事業創出への取り組みとして、大きな成長が期待される再生医療をはじめとする細胞培養領域での事業機会創出に邁進しています。その一つが、2024年3月に理化学用途限定で国内販売を開始した、世界初の再生医療向けのPVAマイクロキャリア〈スキャパバ〉です。細胞の培養効率が高く、異物が発生しにくいという特長を有しています。2024年9月には、同領域でのオープンイノベーションを目的に、東京女子医科大学・早稲田大学連携先端生命医科学研究教育施設(TWIns)内にバイオアッセイ※機能に特化した新研究室「東京ラボ」を設立しました。当該事業領域への参入に必要な知見を多く有するアカデミアとの連携を推進しています。

また、2025年1月には、同製品の開発を担うライフイノベーション推進グループをライフイノベーション事業推進部に改組し、マーケティング体制を拡充させています。今後、製品レパートリーを拡大させながら米国をはじめとする海外での展開も進めていきます。

クラレグループは、生命医科学とのインターフェースのさまざまなシーンに当社の機能性商品がある未来を目指し、〈スキャパバ〉を橋頭堡として、新たな細胞培養ソリューション事業の創出に取り組みます。

※ 培養細胞など生物材料を用いて、生物学的な反応を評価し、効果を測定する方法



PVAマイクロキャリア上の培養細胞の顕微鏡画像



東京ラボが入居する東京女子医科大学・早稲田大学連携先端生命医科学研究教育施設(TWIns)

カーボンニュートラル・サーキュラーエコノミーに資する開発

研究開発本部では、中長期的な競争力獲得に向けたサステナビリティ関連の新素材・新技術の創出、社会的課題解決に向けたGHG排出量低減技術・プロセスの創出に注力しています。カーボンニュートラルとサーキュラーエコノミーは重要テーマであり、特に(1)原料転換、(2)環境負荷低減(環境規制・機会への対応)、(3)リサイクル、(4)GHG排出量低減の4項目に着目し研究開発を進めています。

実例として、バイオマス材料として糖類の配合・転換技術開発、生分解性と機能性を高いレベルで両立した新規酢ビ系ポリマーの開発や、当社C4原料から誘導可能な新たな生分解性ポリマーの開発などに取り組んでいます。PFAS(有機フッ素化合物)関連規制を背景にした取り組みでは、フッ素樹脂代替として可能性が期待される新規高機能性ポリマーの開発も推進しています。さらに、GHG排出量を大幅に抑制するようなプロセス開発などにも取り組んでいます。

引き続き、サステナビリティを機会として捉え、自然環境と生活環境の向上に寄与する素材を開発し、世の中にソリューションを提供します。

TOPICS

100%バイオマス原料の新規高機能素材

長年培ってきた高分子合成・成形技術や炭素材の構造制御技術を駆使して、100%バイオマス原料ベースの新規機能性フィルムと新規機能性炭素材を開発しました。新規フィルムは、主に包装材料用途において水溶性の特性を生かしたニーズを探りながら開発を推進しています。新規炭素材は、特殊な細孔構造により、リチウムイオン二次電池の正極用添加剤として優れた効果を発揮します。EV、PHEV(プラグインハイブリッド車)などで要求される入出力特性、特に寒冷地向けの急速充電の改善効果が期待されており、一部顧客で評価がスタートしています。

私たちの挑戦 3 人と組織のトランスフォーメーション

デジタル技術でプロセスを変え、多様性で発想の幅を広げることで人と組織に変革をもたらし、強い競争力を持って世の中に貢献し続ける“a digitally savvy company”を目指します。

DXを加速化させる推進体制

クラレグループは、DXビジョン「デジタルを経営に取り込み、高い競争力を持って常に進化し、世の中に貢献する」のもと、「カスタマーエクスペリエンス(顧客体験)の改革」「業務プロセスの改革」「ビジネスモデルの改革」「研究開発・生産技術シミュレーション」の4つの重点分野を設定し、中期経営計画「PASSION 2026」の中核戦略の一つとして全社的にDXを推進しています。ビジョンの実現には、「ヒト・データ・プロセス・システム」の4点を整合させながら、DXを迅速に推進する総合力が求められます。例えば、サイバーセキュリティの高度化には、優れたセキュリティシステムの導入に加え、ヒトのデジタルリテラシーの向上、重要データの適正な管理・把握、セキュリティ管理プロセスをグローバルレベルで整備することなどが必要となります。

2023年1月から、DX機能とIT機能を統合し、DX-IT本部としています。DX関連の施策を一体組織となって迅速かつ効率的に推進することで、“a digitally savvy company”を目指しています。

「PASSION 2026」の重点分野と進捗

> P.45

> P.46

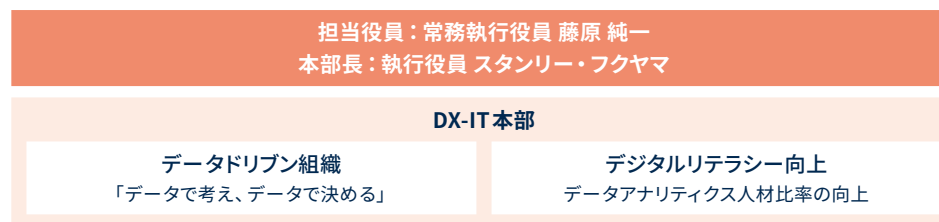
重点分野	これまでの進捗
カスタマーエクスペリエンス(顧客体験)の改革	- CRM※1上で顧客データの分析・解析を進めるとともに、部門横断的なデータ共有を強化し、グループ総合力の向上に寄与
業務プロセスの改革	- EA※2フレームワークを活用し全体最適の観点から改善施策を検討 - グローバルSAPシステム(SAP S/4HANA)の展開を拡大
ビジネスモデルの改革	- ユーザーに新たな価値を提供するコンセプトをデザインし、一部の事業で具体的なシステムの構築に着手
研究開発・生産技術シミュレーション	- R&Dナレッジを一元管理するプラットフォームの構築・運用を開始 - ハッカソン※3大会の開催

※1 Customer Relationship Managementの略。顧客情報の管理システム

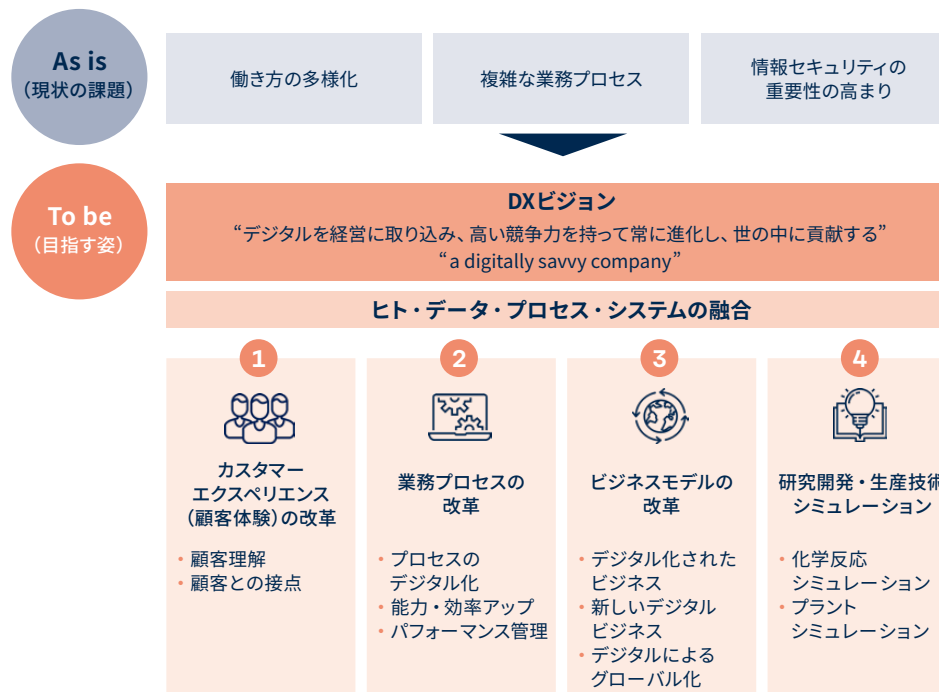
※2 Enterprise Architectureの略。企業の業務やシステムの全体像を可視化し、全体最適の観点から効率的な運営を実現するためのフレームワーク

※3 大学生などのチームが短期間で技術課題の解決策を提案する賞金付き技術コンペティション

組織体制



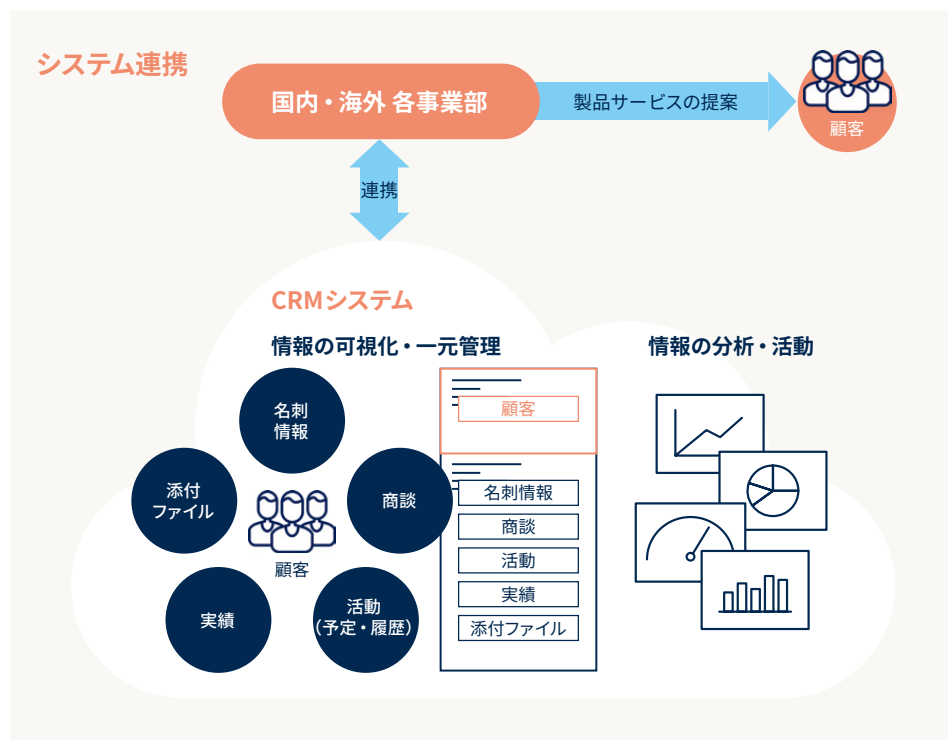
クラレグループが目指すDXの在り方



カスタマーエクスペリエンス(顧客体験)の改革

クラレグループは、カスタマーエクスペリエンス(顧客体験)の重要性を深く認識しています。当社は、CRM^{※1}システムを活用してお客さま情報を一元管理し、データ分析を通じて業務の効率化を図っています。これにより、当社との取り引きを通じてお客さまにより良い体験を提供することを目指しています。

CRMシステム上では部門横断的なデータ共有が可能となり、各部門が連携してお客さまのニーズに迅速かつ的確に対応できるようになりました。このデータ共有は、イノベーションネットワークセンターが推進するグループ全体の総合力活用や、一貫性のある高品質な顧客対応を実現するための活動にも寄与しています。



※1 Customer Relationship Managementの略。顧客情報の管理システム

※2 Enterprise Architectureの略。企業の業務やシステムの全体像を可視化し、全体最適の観点から効率的な運営を実現するためのフレームワーク

※3 Enterprise Resource Planningの略。企業の経営資源を一元管理し、企業全体の最適化を実現するためのシステム

業務プロセスの改革

組織全体のパフォーマンス向上を目指し、デジタル技術を活用した業務プロセスの改革を進めています。具体的には、現場でのボトムアップ型の改善活動に加えて、EA^{※2}のフレームワークを活用しながら全体最適の観点を取り入れ、アプリケーション・業務プロセス・データの各層の可視化と改善に取り組んできました。特にアプリケーション層では、活動を本格化した2022年以降、国内外のIT部門が連携してグローバルな最適化活動をリードしています。

また、グローバルSAPシステム(SAP S/4HANA)の展開と、それに伴う業務プロセスの整理・統合にも引き続き注力しています。ビニルアセテート関連事業、イソプレン関連事業に続き、2024年からは、環境ソリューション事業でもERP^{※3}の統合と業務プロセスの見直しを進めるためカルゴン・カーボン社への導入を開始しています。これにより、持続的な成長に向けた基盤をさらに強化します。

今後も事業・間接部門と連携しながら、EAによる全体最適化と、顧客のニーズや現場の発想を基本とするクラレグループの強みを最大限に生かした業務プロセスの改革に取り組んでいきます。

ビジネスモデルの改革

サービスにデジタル技術を組み合わせ新しい価値を生み出す仕組みづくりを積極的に進めています。独創性の高い製品を強みとするクラレグループは、プロダクトアウト型のビジネスモデルを採用する傾向がありました。そのため、ひとたび社会ニーズが下火になると製品の適応力が損なわれるという課題もありました。また近年、「モノ」から「コト」へと消費行動の変化が一層進んでいます。

このような背景から、クラレグループでは、ユーザーへ新たな価値を提供するコンセプトデザインを開始し、2024年にはIoTを活用した具体的なシステムの構築に着手しています。引き続き、既存事業のビジネスモデルにインタラクティブなデジタルサービスという価値を付加し、新たなビジネスモデル構築を目指します。

研究開発・生産技術シミュレーション

(1) 製品のデジタルプレゼンスの向上

デジタル技術の発展に伴い、ビジネス環境は急速にオンライン化しています。クラレグループは、シミュレーションおよび解析ツールの開発・販売で世界をリードするAnsys社と協業し、お客さまがデジタル空間上でクラレ製品を用いて効率的に製品開発できる環境を整備しています。製品の物性データをAnsys社のデータベースに掲載することで、設計・シミュレーション・材料変更の検討を容易化し、開発期間の短縮やコスト削減に寄与します。

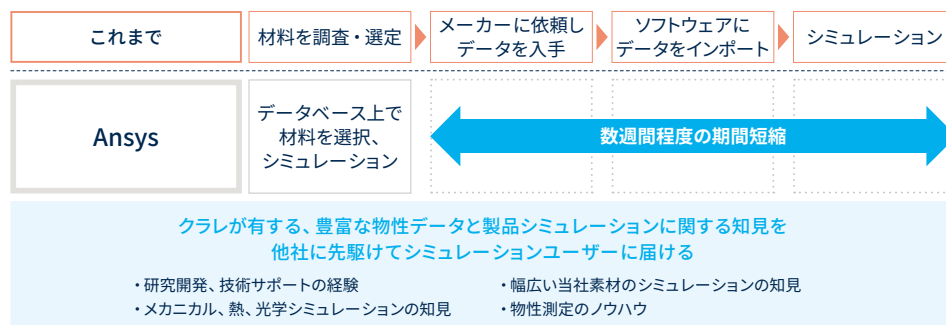
また、世界中の企業がシミュレーションソフトウェアを活用した製品開発に取り組んでいるため、ブランド認知の向上、顧客接点の創出、グローバルニーズ情報に基づいた研究開発、競合他社との差別化などが期待できます。

今後も、クラレグループは豊富な物性データと製品シミュレーションに関する知見を他社に先駆けてお客さまに届けることで、製品のデジタルプレゼンスの向上を図っていきます。

シミュレーションソフトウェア会社 Ansys社と協業



お客さまがクラレ独自の素材を気軽にテストできる環境を提供



担当者メッセージ

デジタル空間上でクラレの存在感を高め、新しい価値創出のきっかけづくりを

DX-IT本部 GDX推進部
アナリティクスグループ グループリーダー
研究開発本部 デジタルソリューション部 主管

大田 佳実



クラレグループの大きな強みは、長年の研究開発で蓄積された材料の物性に関する知見です。この知見を生かし、シミュレーションソフトウェア会社であるAnsys社と協業して、材料の物性データをお客さまに届ける体制を整えています。

構造解析などのシミュレーションは、自動車、航空宇宙、電気・電子、医療機器など幅広い産業分野で多く使われています。これらの分野では、多様な部品の複雑な性能が求められるため、シミュレーションの活用により、開発コストや時間の大幅な削減が期待できます。実際に、耐熱性ポリアミド樹脂〈ジェネスタ〉では、シミュレーションをきっかけに製品の特長をご理解いただき、お客さまとのコラボレーションを創出しています。

さらに、クラレの製品の物性データをAnsys社のデータベースに掲載することは、従来接点のなかった業界の研究開発・製品設計者にも、当社製品を知っていただく絶好の機会となります。近年、軽量化ニーズが一層高まっており、材料データベースは使用材料の検討において重要な役割を果たしています。今後もこれらの活動を通じて、世の中に貢献する新しい価値創出のきっかけをつくりたいと考えています。

本プロジェクトは、これまでGDX推進部を中心に進めてきましたが、2025年1月に研究開発本部に新設されたデジタルソリューション部とも連携を深めています。クラレグループの研究開発にシミュレーションを一層活用していくことによって材料の知見やデータを拡充し、より役に立つデータをお客さまに提供していきます。

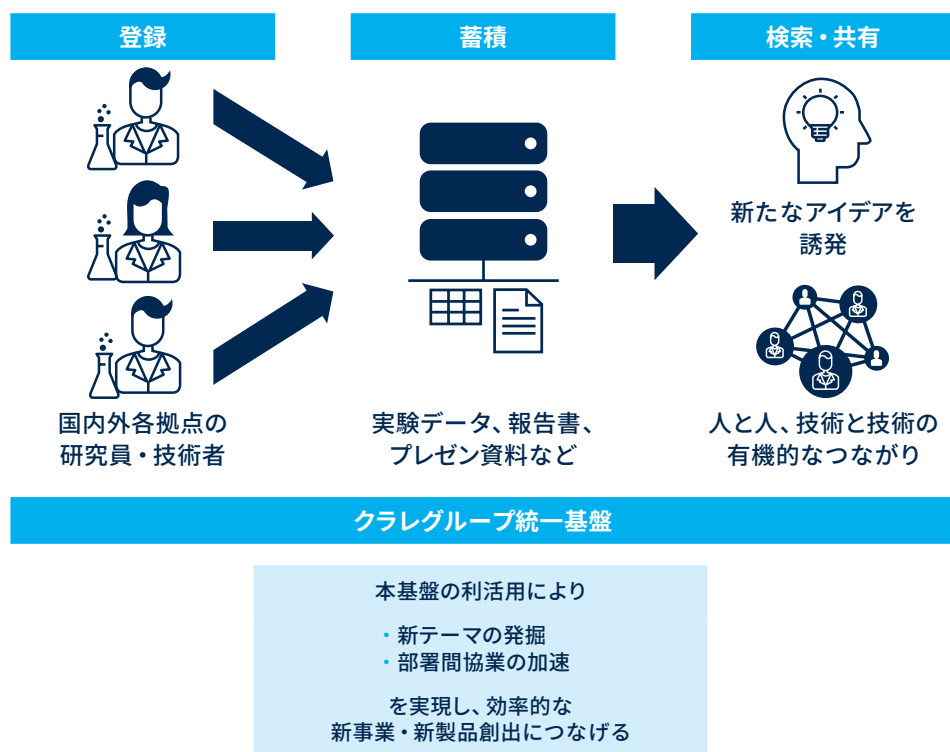
また、社内外の動向を俯瞰し、顧客課題や研究開発テーマをデジタル空間で解決できる知見を持つ人材も不可欠です。DX人材育成のGold class人材や事業部、生産シミュレーションを行う技術本部のメンバーなど、部署を超えた交流を積極的に行いながら、「世のため、人のために」に邁進したいと思います。

(2) R&Dナレッジ管理基盤

2023年から構築を開始したR&Dナレッジを一元管理するプラットフォーム(ナレッジ管理基盤)を、2025年から海外を含むクラレグループ全体で運用開始しました。社内に蓄積された研究開発データを最大限に活用することにより、新テーマの発掘や部署間協業を加速し、新事業・新製品の創出を目指します。

また、プラットフォームの運用と並行し、利用者への啓蒙活動を通じて、本基盤へのナレッジ格納定着と格納されるナレッジ・データの質的向上を目指します。将来的には、会社の資産であるデータから継続的に価値を創出することができる文化の醸成につなげていきます。

R&Dナレッジ管理基盤

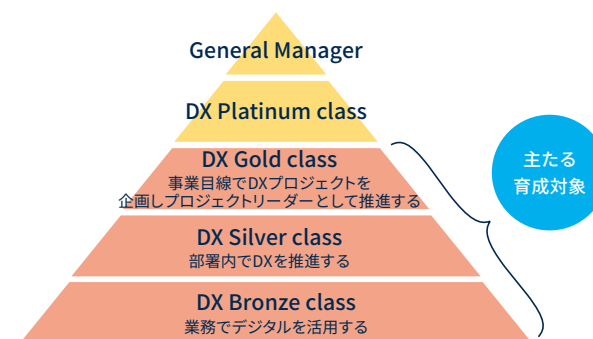


DX人材の育成

クラレグループは、全社員がデジタルの進化に後れをとらないように学び続ける風土、環境をつくり上げることが重要であると考えており、2023年にDX人材育成プログラムをグローバル施策として開始しました。Gold、Silver、Bronzeの3段階のデジタルリテラシーレベルを設けて、それぞれに対応した育成カリキュラムを整備しています。全社員が少なくともBronze classを習得する教育体系としています。

Gold、Silverの各classについては、2023年から国内でプログラムを開始し、2024年からは欧米でも同様のプログラムを開始しました。グループ全体で、各部門に少なくとも1人ずつ、DXをリードする人材を育成・配置し、その知識を部門全体へ、最終的には会社の隅々にまで広げていきます。

DX人材育成プログラム



カリキュラム

Gold	・eラーニング研修（約20時間） ・ワークショップ研修（約60時間） ・伴走支援型研修（約60時間）
Silver	・eラーニング研修（約20時間） ・ワークショップ研修（約20時間）
Bronze	・eラーニング研修（約6時間）

「PASSION 2026」期間中のDX人材育成実績と計画人数（国内）

クラス	2023年度（実績）	2024年度（実績）	2025年度（計画）	2026年度（計画）	2026年度までの累計目標
Gold	44	38	45	45	約180
Silver	163	308	400	400	約1,200
Bronze	5,114	824	200	200	約5,700

Business and Growth Strategies

事業・成長戦略

49 財務担当役員メッセージ

52 知財マネジメント

53 セグメント別戦略

- ビニルアセテート
- イソプレン
- 機能材料
- 繊維
- トレーディング

財務担当役員メッセージ

現場とともに歩む財務担当役員として、戦略を実行します

常務執行役員
経営企画室担当、DX-IT本部担当、
機密情報管理担当、
経理・財務本部担当 兼 経営企画室長

藤原 純一



2025年1月に財務担当役員に就任した藤原です。私は1985年に入社し、30代前半まで経理・財務本部に所属した後、事業部門へ異動し、海外駐在も経験しました。2007年から2012年まで経理・財務本部の経理部長を務め、その後はビニルアセテートフィルムカンパニー長や経営企画室長を経験してきました。これまでの経理・財務、事業部門、経営企画での経験を生かし、各事業や現場に寄り添う血の通った財務担当役員として、戦略を実行していきます。

— 中期経営計画の進捗と見通し

中期経営計画「PASSION 2026」はコロナ禍という大きな社会変化の最中に策定されました。その後も円安やインフレの進行、原燃料価格の高騰、欧米をはじめとする各国での金利上昇といった不透明な市場環境の中で計画を進める必要がありました。

こうした厳しい環境下においても、当社は独創性の高い製品を軸に、市場やお客さまのニーズに応え、グローバルサプライチェーンの強みを生かして安定供給を継続す

るとともに、原燃料価格の上昇分を販売価格へ適切に反映させることで、収益力の確保に努めました。その結果、2022年から2024年までの前半3年間は、売上高、営業利益ともに計画を達成することができました。

今後も事業環境の不透明感は拭えませんが、引き続き計画を着実に実行し、中期経営計画の最終年度となる2026年においても、計画当初の目標を上回る売上高、営業利益、当期純利益の達成を目指していきます。

2024年度実績と2026年度目標・見通し

	2024年度実績	PASSION 2026	
		2026年度見通し (25年2月公表)	2026年度目標 (22年2月公表)
売上高	8,269億円	9,000億円	7,500億円
営業利益	851億円	1,100億円	1,000億円
当期純利益	317億円	660億円	630億円

— 財務KPIの進捗と見通し

2024年は、ROICが7%強、EBITDAが1,703億円となりました。ROICとEBITDAは、年々改善しており、2026年も目標を達成する見込みです。ROEは目標をやや下回る見通しとなっていますが、稼ぐ力は確実についてきており、さらなる中長期的な成長と資本効率の向上への取り組みを継続的に進めていきます。

資本効率の向上については、事業ごとのROIC管理を行っています。ROICを機械的に分解して部門に割り当てるのではなく、当社独自の分析モデルを用いて、事業ごとに①限界利益(率)、②固定費、③運転資金係数(運転資金÷売上高)、④固定資産、⑤売上高の5項目に焦点を当てた分析を行っています。各要素の改善策について事業部とともに考えながら、現場でのアクションに落とし込みます。こうした管理手法により、事業ごとに優先すべき改善ポイントを明確化することにより、ROICの向上を図っていきます。

財務KPI

	2024年度実績	PASSION 2026	
		2026年度見通し (25年2月公表)	2026年度目標 (22年2月公表)
ROIC	7.3%	9%	8%
EBITDA (営業利益+減価償却費)	1,703億円	1,860億円	1,700億円
ROE	4.3%	9%	10%
EBITDAマージン(参考)	20.6%	21%	23%

財務担当役員メッセージ

― 事業ポートフォリオの高度化を推進

事業ポートフォリオの高度化は以前から重要なテーマでしたが、社内の意識が特に高まったのは、ロシアのウクライナ侵攻が始まった2022年です。この時期にサプライチェーンの混乱や原燃料価格の高騰によって当社事業は大きな影響を受けました。こうした危機の中で、各事業の強みや課題が明確になりました。

例えば、ビニルアセテート関連事業の強みは、製品自体の優位性に加え、グローバルに展開した生産体制による安定供給が可能な点です。これらの強みを、お客さまに価値として認めていただき、厳しい局面においても適切な形で価格改定を行うことができました。こうした強みを持つ事業、成長分野や新しい領域では積極的に投資を進めています。

一方、一部の事業ではコストアップを販売価格に転嫁できない状況が続き、利益率が減少しました。当初は、厳しい環境下の事業に対して「どうすれば生き残れるか」という視点で改善策を講じてきましたが、経営会議等で収益が十分な水準にない事業を続けることがクラレグループの将来にとって良いのかという意見も出るようになりました。「PASSION 2026」では、事業ポートフォリオの高度化を進めるための事業評価軸として、当初は「社会・環境価値」と「経済的価値」の2軸を基本としていましたが、議論の中で、「市場成長性」も考慮した3軸で評価を行うこととしました。この基準に基づき、2023年から2024年にかけては、事業ポートフォリオの高度化の実行フェーズとしていくつかの事業の縮小や撤退を決断しました。

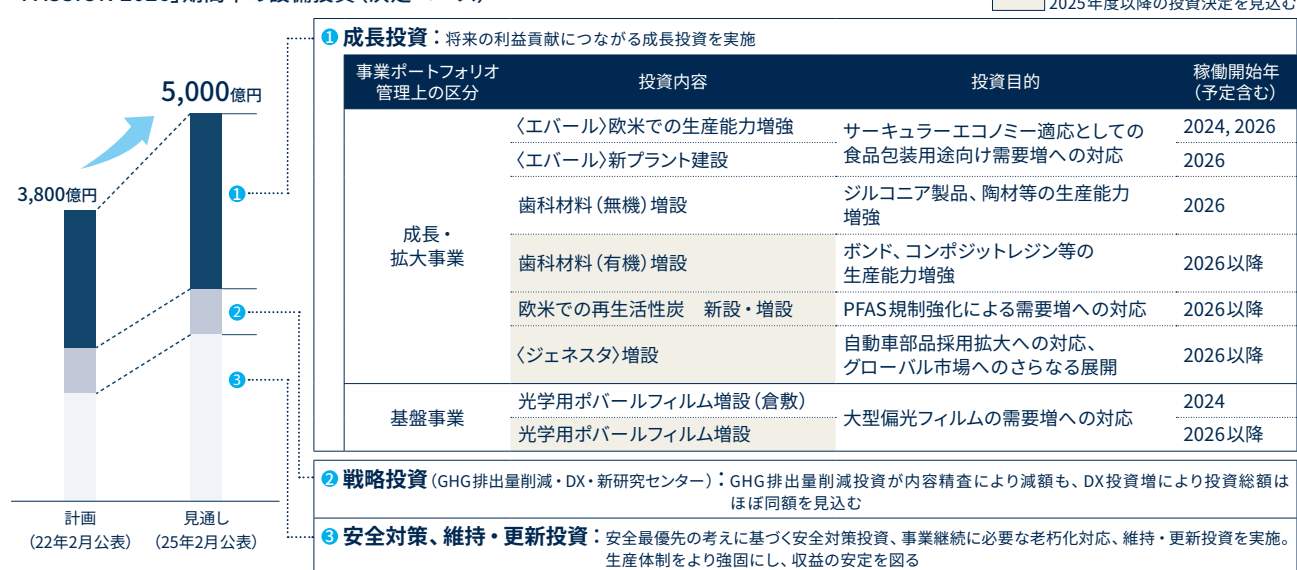
今後も、こうした事業評価軸に基づき、事業ポートフォリオの高度化を推進していきます。

― 今後の投資計画

「PASSION 2026」期間中の設備投資額（決定ベース）は、円安の影響もありますが、成長分野への積極的な投資や事業継続に必要な設備更新対応を中心に、当初計画の3,800億円から5,000億円に増額しました。

「成長・拡大事業」に位置付けるEVOH樹脂〈エバール〉では、シンガポールでの新プラント建設や欧米での能力増強を進めています。欧州を中心にサーキュラーエコノミーへのシフトが進む中で、〈エバール〉はガスバリア性とリサイクル性の高い製品として評価され、さらなる需要の伸びが期待されています。

「PASSION 2026」期間中の設備投資（決定ベース）



財務担当役員メッセージ

戦略投資では、DXに関連するさまざまな領域で投資を進めています。DXにおいて重要なのは、それを推進する人材です。従業員へのトレーニングを含め、人への投資を重視し、データを有効活用し、プロセス変革・ビジネスモデルを創出できる人材の育成を進めていきます。

また、当社の大きな強みは、グローバル規模で安定的にお客さまに製品を供給できることです。この生産体制をより強固にするためにも、既存設備の維持・更新投資も確実に実施していきます。

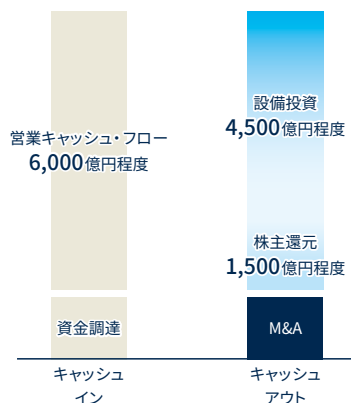
一 資本政策

中期経営計画「PASSION 2026」の策定段階では、事業環境が不透明であり、資本政策についての議論が尽くされていませんでした。今回の中期経営計画の進捗を評価する過程において、取締役会や経営会議で改めて資本構成の最適な姿に関する議論を重ね、資本政策に関する新たな基本方針を策定しました。

足元では業績の拡大と為替の影響により自己資本比率が上昇基調にありますが、今後の財務規律として、自己資本比率は50～60%、D/Eレシオは0.45以下を保持していきます。これは今後まとまった資金が必要となった際に、機動的な資金調達ができるよう、一定の債券格付水準を維持する必要があるためです。資本政策のポイントは、資本コストを意識しつつ、自己資本と負債をバランスよく管理していくことだと考えています。

計画期間中のキャッシュアロケーションについては、営業キャッシュ・フローとして6,000億円程度のキャッシュ

「PASSION 2026」期間中の
キャッシュアロケーション



インを見込んでいます。このうち4,500億円程度を事業の成長・拡大や、安全対策、設備の維持・更新のための設備投資に使います。また、拡大する利益の株主への還元を拡充するため、新たな株主還元方針を策定しました。この方針に基づき、株主還元は1,500億円程度を充てる予定です。さらに、M&Aは引き続き1,000億円程度を想定しており、必要に応じて外部から資金調達を行います。

一 企業価値、PBRの向上に向けて

東京証券取引所が「資本コストや株価を意識した経営」を要請したことによりPBRが注目されています。当社の現在のPBRには改善の余地があると考えています。最も重要なことは、当社が進める「3つの挑戦」や事業ポートフォリオの高度化を中心とした将来の成長戦略・ストーリーをしっかりとステークホルダーの皆さまに説明し、納得し

株主への還元拡充のため、
新たな株主還元方針を策定

これまでの方針

総還元性向 35%以上
1株当たり配当金 40円以上/年
自己株式取得：弾力的に実施

新たな方針

総還元性向 **50%以上**
1株当たり配当金の **維持・増額**
自己株式取得：継続的实施を目指す

	2021年度実績	2022年度実績	2023年度実績	2024年度実績
総還元性向	37%	46%	39%	119%
1株当たり年間配当金	40円	44円	50円	54円
自己株式取得	—	100億円	—	200億円

ていただくことだと考えています。とはいえ、私は聞こえの良いことだけを説明するつもりはありません。できることは確実に実行し、できないことについては、正直にお伝えしたいと思います。そうした姿勢が皆さまとの信頼関係を築く礎だと考えています。

また、財務担当役員として、私たちが進める戦略の将来性や有効性をできる限り数字を用いて説明したいと思っています。戦略を定量的な側面から分析することで、これまで以上にチャンスや課題が見つかる可能性が広がります。また、共有できる定量データが豊富にあれば、建設的な対話が促進され则认为しています。

今後も、ステークホルダーの皆さまとはオープンなコミュニケーションを心がけ、クラレグループのさらなる発展に向けて、ともに歩んでいきたいと思っていますので、引き続きご支援のほどよろしくお願いいたします。

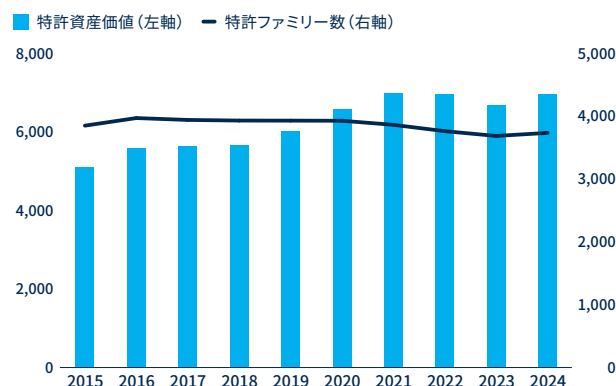
知財マネジメント

クラレグループでは、知的財産を戦略的に活用し、事業競争力の強化・収益拡大につなげることを目指して知財マネジメントを進めています。2022年設置のIPマネジメントセンターは、事業部門と知財部門を結び、事業戦略に合致する知財戦略の構築と定着を推進してきました。2025年には、戦略実行を担う知的財産部を傘下に組み込み、知的財産センターが発足しました。この改組により戦略の明確化と実行をより密接に行い、知財活動のさらなる強化を図ります。

特許スコアの年次推移

当社では、事業のグローバル化に伴い、必要な国・地域の特許ポートフォリオ^{※1}を整備した結果、2010年代にはその数(特許ファミリー^{※2}数)を維持しながら、特許資産価値^{※3}を拡大してきました。2020年以降は、グローバル化への対応がほぼ完了し、特許資産価値を維持しつつ、事業環境の変化に合わせた特許ポートフォリオの組み換えを進めています。今後はさらなる事業ポートフォリオの高度化の進捗に合わせて、経営戦略の実現につながる知財活動を行い、事業戦略に即した知財戦略の見直し、実行を進め、特許資産価値の向上を目指します。

特許資産価値および特許ファミリー数(グループ全体)



※1 米LexisNexis社のLexisNexisC PatentSight+によるデータを用いて当社が作成
 ※2 一つの発明を基に複数の国に出願している特許群
 ※3 保有している特許の価値指標を合算した値で、特許ポートフォリオの総価値を示す指標
 ※4 特許ファミリーの市場価値と技術的価値の積で、特許競争力を示す指標

PFASなど水処理用除去材関連特許

当社は、「自然環境と生活環境の向上に寄与する」ことを企業ミッションとして事業展開する中で、環境汚染物質の除去技術の開発を進めてきました。特に飲料水の安全・衛生に関わるさまざまな微量成分を効果的に除去・分解する技術について、目的に応じて効果的な汚染物質の除去ができるように、除去材、使用形態、使用方法などに関して総合的に取り組んできました。

近年、米国を中心に規制強化が進むPFAS汚染についても、当社の活性炭関連技術が有用と評価されており、さまざまな場面で使用されています。当社は以前から当該

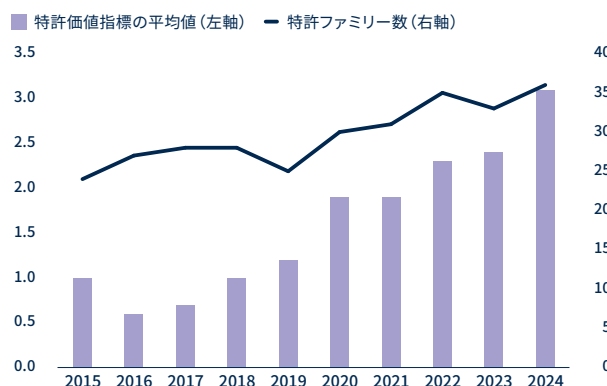
除去技術に関する特許を出願・保有していましたが、市場ニーズが高まるにつれ、他社からの注目度も増し、1件あたりの特許価値指標^{※4}も急上昇しています。

これらの除去技術は、人体に影響を与えないよう確実に有害物質を除去・分解すると同時に、経済的・環境調和的である必要があります。そのため知財活動にも各国の規制・商習慣に合わせ、素材から使用、再生、再利用、ビジネスモデルまで幅広い観点が求められます。今後とも他社に先駆けてこの社会的要請に応えるべく、関連技術の深化を支える知的財産の獲得・活用を図ります。

知財部門の組織改定で目指すもの

当社は、オンリーワン製品を中心とする独自の製品群により社会に貢献しています。当社独自の製品は、製品そのものが差別化されていることから、製品および製造技術に関わる特許、商標の権利化が知財活動の中心でした。しかし、今世紀に入り新興国企業や代替材料との競争、顧客の使用経験の蓄積などで競争環境が大きく変化し、これまでとは異なる競合に対する差別化が求められるようになりました。そのため知財活動も自社製品・技術に留まらず、他素材や他用途を意識した、より戦略的な知的財産の活用を目指しています。

PFASなど水処理用除去材関連の特許価値指標の平均値



セグメント別戦略

ビニルアセテート

水溶性や接着性などの特性を持つポパール樹脂、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パールフィルム、合わせガラス用中間膜として使用されるPVBフィルム、特殊アイオノマーシート〈セントリグラス〉、高いガスバリア性を持つEVOH樹脂〈エパール〉などを製造・販売しています。

競争優位性

- 原料モノマーから製品まで高い技術力に基づく一貫生産
- 高品質かつコスト競争力の高い多数の製品群
- グローバルネットワークを生かした安定供給体制と強固な顧客基盤
- お客さまへの価値提案力とマーケティング力
- アジア市場での成長加速のためのシンガポールテクニカルセンター開設(予定)

事業環境

機会

- 液晶ディスプレイの大型化やデジタル化の加速による需要増加
- 新興国における生活水準向上に伴う食の安全・安心への関心の高まり
- 世界的なフードロス削減やリサイクル包材へのニーズの高まり
- 個包装洗剤の世界的な需要増加
- 環境意識の高まりに伴うバリア紙などの需要拡大

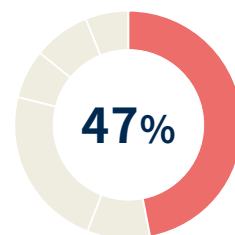
リスク

- 液晶ディスプレイ市場の成熟化、有機ELディスプレイの市場拡大
- カントリーリスクの高まり
- 原燃料の価格高騰と為替の急激な変動

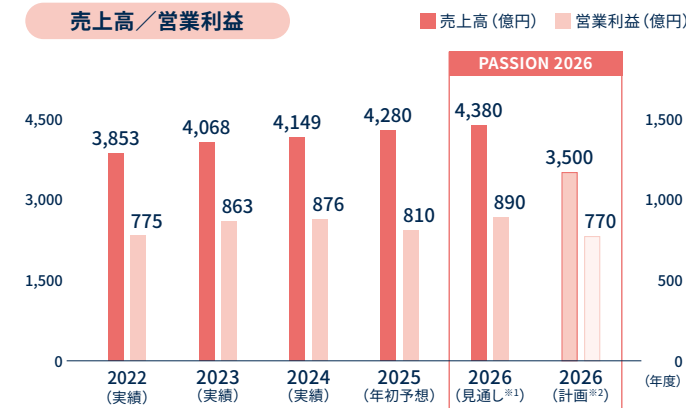
各セグメントの製品情報や財務データの詳細はファクトブックをご覧ください。

決算関連情報 ファクトブック

売上高構成比率

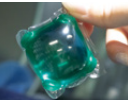


売上高／営業利益



※1 2025年2月公表 ※2 2022年2月公表

「PASSION 2026」の戦略と進捗

事業	戦略	これまでの進捗
ポパール樹脂	 -原料から自社で生産する強みを背景に、強固な供給体制を維持 -量から質(新規用途、高付加価値品)への転換を継続	高付加価値製品シフトをさらに推進するとともに、グローバルサプライチェーンの強化・最適化を進めました。
光学用ポパールフィルム	 -需要拡大および市場の中国シフトを的確に捉えた生産販売体制の強化 -高透過、薄膜などの顧客ニーズに合った付加価値製品の投入、拡大	液晶ディスプレイ大型化による広幅フィルムの需要増に対応するため、倉敷事業所の生産ラインを増設し、2024年第2四半期から稼働を開始しました。
水溶性ポパールフィルム	 -需要拡大に対応した適時の生産能力拡大により、市場への安定供給体制を強化 -新規用途・生分解性、バイオベース原料への転換推進、循環型社会へ貢献	水溶性ポパールフィルムの世界No.1サプライヤーとして、今後の市場の拡大に合わせて安定供給可能な体制を整えています。2024年にポーランド新工場での生産を開始しサプライチェーンを強化しました。
高機能中間膜	 -独自の合わせガラス用中間膜製品である特殊アイオノマーシート〈セントリグラス〉の拡大 -欧・米・韓各拠点からの供給体制の強みを生かすとともに、新規開発品の立ち上げを加速	〈セントリグラス〉の旺盛な需要に応えるためにグローバルでのサプライチェーンの最適化を推進しました。自動車用高機能フィルムはアジアの新規顧客での採用が進み、販売が拡大しました。
エパール	 -安定供給体制の強化、アジアでの新プラント建設 -食品包装用途の需要拡大に対応し、フードロス削減およびサーキュラーエコノミーに貢献	食品包装用途での新規用途開発などにより販売が拡大しました。グローバル安定供給体制強化のため欧米でデボトル増強を実施するとともに、シンガポールでの新プラント建設を決定し、2026年末の稼働開始を予定しています。

セグメント別戦略

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。

競争優位性

- ・独自技術に基づく多数のユニーク製品群
- ・顧客ニーズに応える高い技術サービス
- ・タイ新拠点を加えたグローバルネットワークによる安定供給体制
- ・お客さまへの価値提案力とマーケティング力

事業環境

機会

- ・自動車の軽量化、電子制御化、EV化に向けた素材開発ニーズ拡大
- ・次世代通信規格に対応したハイエンド素材ニーズの拡大
- ・環境意識の高まりに伴う環境低負荷素材、バイオ系素材の需要増加

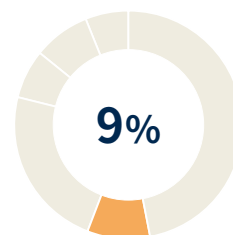
リスク

- ・原燃料の価格高騰や調達難、為替の急激な変動
- ・半導体の供給不足による自動車および電気・電子製品の減産
- ・競合の低価格戦略などによる市場の侵食

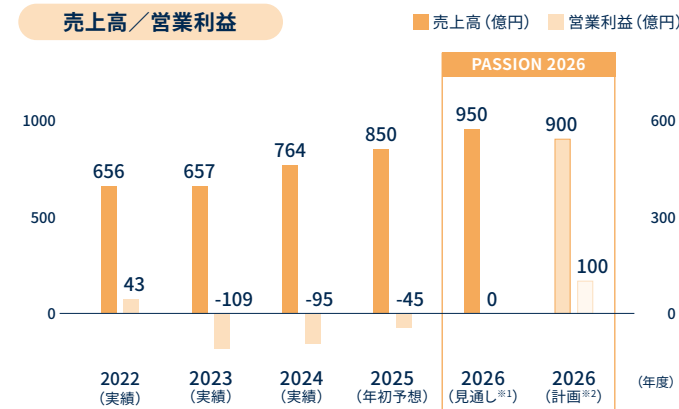
各セグメントの製品情報や財務データの詳細はファクトブックをご覧ください。

決算関連情報 ファクトブック

売上高構成比率



売上高／営業利益



※1 2025年2月公表 ※2 2022年2月公表

「PASSION 2026」の戦略と進捗

事業	戦略	これまでの進捗
イソプレン ケミカル	- オンリーワン製品のさらなる拡販 - 新規開発品の早期事業化と収益への貢献 - サステナビリティへの対応推進 (原料転換・プロセス改良によるGHG排出削減)	オンリーワン製品の拡販では、タイ拠点の稼働で生産能力増となったMPD (3-メチル-1, 5-ペンタンジオール) が、自動車販売増によりカーシート用合皮向け需要が伸長したほか、アルコール系溶剤〈ソルフィット〉は安全性や溶解力が評価され洗浄剤需要が伸びました。
エラストマー	- 〈セプトン〉のグローバル供給体制の強化 - 液状ゴムの米国でのプラント建設 - サステナブル原料・高付加価値品の開発体制の推進と販売拡大	〈セプトン〉はタイ生産品を含め拡販を進めました。鹿島事業所にてバイオマス原料や再生原料を用いた製品でISCC PLUS認証 (国際持続可能性カーボン認証) を2025年2月に取得しました。今後この認証を用いて環境貢献製品の拡大を進めていきます。
ジェネスタ	- 自動車の軽量化・電子制御化・EV化による部品での採用拡大 - 欧・米・アジアをはじめとするグローバル市場へのさらなる展開 - タイ第2期増設の検討	車載電子制御部品のコネクタや自動車部品における新規採用が進みました。また、生成AIに牽引され、データセンター向けコネクタおよびパソコン関連部品向け需要が拡大しています。

セグメント別戦略

機能材料

高い吸着性能を生かし、水や大気の浄化に使用される活性炭および水処理機器、天然歯に近い修復を可能にする歯科材料、透明性や耐候性に優れるメタクリル樹脂を製造・販売しています。

競争優位性

- ・高い技術力と品質による付加価値の高い製品展開
- ・活性炭の総合メーカーとしてのグローバルネットワークを生かした供給力と販売力
- ・お客さまへの価値提案力とマーケティング力

事業環境

機会

- ・世界的な環境規制の強化による水、大気の水処理ニーズの高まり
- ・サーキュラーエコノミーの世界的な広がり
- ・エネルギー関連市場の拡大
- ・生活水準の高まりに伴う審美歯科需要の拡大
- ・CAD/CAMを駆使した歯科技工のデジタル化
- ・自動車の高度化に伴う透明性、光学特性を生かした素材開発ニーズの高まり

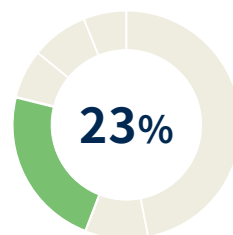
リスク

- ・活性炭製造プロセスにおけるGHG排出
- ・原材料調達難によるコスト競争力と供給能力の低下
- ・原燃料の価格高騰と為替の急激な変動

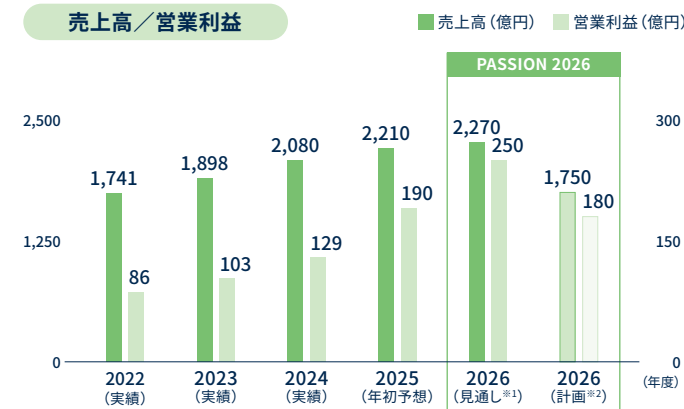
各セグメントの製品情報や財務データの詳細はファクトブックをご覧ください。

決算関連情報 ファクトブック

売上高構成比率

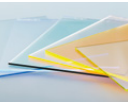


売上高／営業利益



※1 2025年2月公表 ※2 2022年2月公表

「PASSION 2026」の戦略と進捗

事業	戦略	これまでの進捗
環境ソリューション 	- 総合活性炭メーカーの強みを生かし収益拡大 - 新炭および再生炭の能力増強による事業拡大とシナジー発現の本格化 - 電材、モビリティ向け、GHG排出削減関連の開発	PFAS対応などの新規事業機会を活用するために、新炭、再生炭、機器、技術サービス提供能力の拡充を進めており、ベルギー再生炭設備増設に続き、2024年に米国新炭設備増設、米国での産業用再生炭事業買収を実施しました。電材、モビリティ向けの開発では、日米共同で主要顧客と製品要求特性を詰める作業を継続しました。また、GHG排出削減に向け、新規バイオ由来原料の採用を検討しています。(P.18)
メディカル (歯科材料) 	- CAD/CAM分野への高付加価値新製品の継続投入 - グローバルな拡大に向けた製品供給体制の強化	高付加価値のCAD/CAM関連材料開発を推進しています。供給体制の強化では、2023年に投資決定した三好工場における無機系歯科材料の能力増強工事に着工し、2026年下期の稼働に向けた準備を進めています。また、効率のかつ最適なグローバルサプライチェーン構築に向けたシステムを開発中です。
メタクリル 	- 次世代を見据えた高付加価値材料・技術の開発と具現化 - リサイクルシステム確立、生産プロセス革新	新開発の印刷密着性を高めた押出シートがアクリルスタンド用途で大きく伸長しました。リサイクル原料を活用した成形材料はISCC PLUS認証(国際持続可能性カーボン認証)を取得しました。また、製品構成・生産能力の最適化に取り組み、競争力を強化しています。
アクア 	- 独自技術を生かした膜事業強化 - 環境ソリューション事業とのシナジーによる環境関連ビジネスの推進	半導体製造における水処理分野で、高性能膜モジュール(ピュリア)GLの採用が広がりました。環境ソリューション事業部が有する人材・ネットワークを活用し、顧客開拓活動などを推進中です。

セグメント別戦略

繊維

セメント建材や自動車関連部品の補強材などに使用されるビニロン、天然皮革に近い構造と機能性を兼ね備えた人工皮革〈クラリーノ〉、高強度・低吸水性などの特長を持つ液晶ポリマー繊維〈ベクトラン〉、生活・工業用品向けメルトブローン不織布、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。

競争優位性

- ・多様な樹脂を多様な独自紡糸技術で繊維化
- ・サステナブル製品の開発と積極的な展開
- ・顧客用途の評価技術も含めた価値提案力とマーケティング力

事業環境

機会

- ・アスベスト規制など社会的な対策強化
- ・環境意識の高まりに伴う環境低負荷素材・製法のニーズ拡大
- ・各種産業用製品の高性能化に伴うハイエンド素材のニーズ拡大

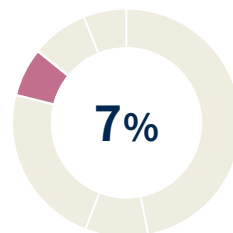
リスク

- ・新興国品や他素材との競合
- ・原燃料の価格高騰や調達難、為替の急激な変動
- ・輸出ビジネスにおける海外物流の混乱

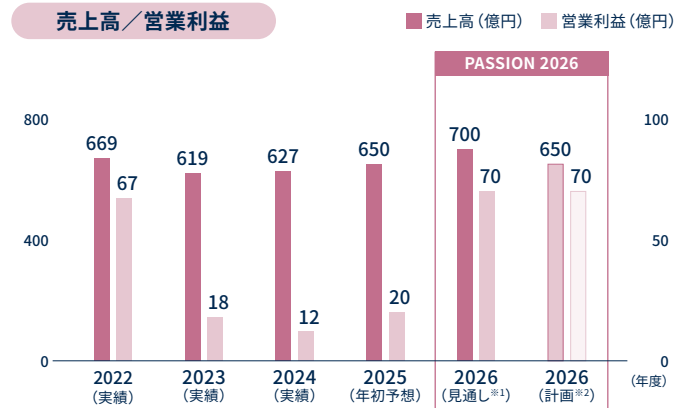
各セグメントの製品情報や財務データの詳細はファクトブックをご覧ください。

決算関連情報 ファクトブック

売上高構成比率



売上高／営業利益



※1 2025年2月公表 ※2 2022年2月公表

「PASSION 2026」の戦略と進捗

事業	戦略	これまでの進捗
クラリーノ	- リサイクル原料やバイオ原料を使用したサステナブル製品の拡大、環境対応型の製造・加工プロセスへのシフト - サプライチェーンのグローバル化に対応した供給体制の拡充	主力のスポーツシューズ用途やラグジュアリー製品用途をはじめ、さまざまな用途で、リサイクル原料を使用した製品や、製造工程で有機溶剤を使用しない環境対応型製造プロセスによる製品の採用が増えています。
繊維資材	- 素材の特長を生かした〈ベクトラン〉の拡大 - ビニロンのゴム補強やコンクリート補強用途などへの資源集中、およびアスベスト代替などの環境規制対応による拡大	〈ベクトラン〉は高強度・低吸水性などの特長を生かし、産業資材用途で順調に採用が増えています。ビニロンの既存用途は需要低迷の影響を受けましたが、CO ₂ 削減効果が期待できる差別化品などの拡販を進めています。
ファスニング	- 環境対応型製品やサステナブル素材の拡大 - 顧客の製造工程における省力化ニーズに対応した〈マジックテープ〉など、独自製品の拡大	再生ポリエステル系を使用した業界唯一のリサイクル可能な環境対応型〈マジックテープ〉や、クラレグループの特殊樹脂を使用し柔軟性と係合耐久性に優れた結束バンド用面ファスナーなどを発売し、拡販を進めています。

セグメント別戦略

各セグメントの製品情報や財務データの詳細はファクトブックをご覧ください。

決算関連情報 ファクトブック

トレーディング

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、クラレグループ製品の国内・アジア地域での販売を行っています。

競争優位性

- ・クラレの特殊原系を使用し、縫製品までの一貫したサプライチェーンを構築
- ・アジアの拠点では、技術サービス、生産フォロー、販売活動を実施し、事業拡大に貢献

事業環境

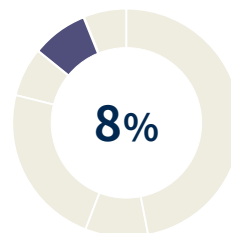
機会

- ・健康志向によるスポーツ、アウトドア製品市場の拡大
- ・主力市場であるアジア圏の経済成長や経済連携

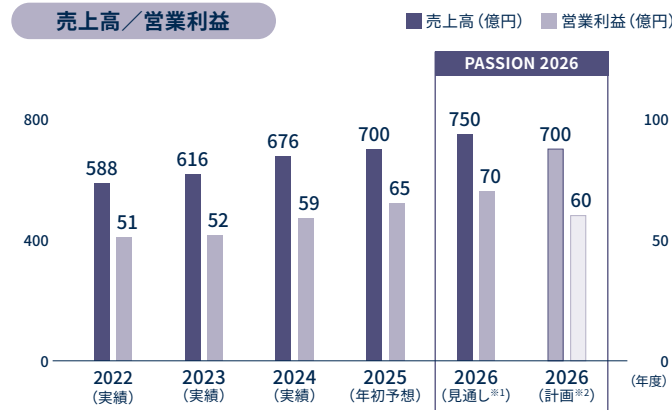
リスク

- ・原材料価格の高騰と為替の急激な変動
- ・地政学的リスクの顕在化や、サプライチェーンの混乱

売上高構成比率



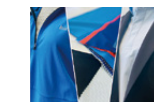
売上高／営業利益



※1 2025年2月公表 ※2 2022年2月公表

「PASSION 2026」の戦略と進捗

事業	戦略	これまでの進捗
繊維関連	独自製品・加工ビジネス拡大 - ポリエステル長繊維〈クラベラ〉の原系、生地販売から、ウェアラブルギアを含む製品販売へのシフト - 付加価値加工製品の拡大	衣料分野では、国内および中国でのスポーツアパレル・アウトドア向けに生地・縫製品販売が順調に拡大しており、ベトナムの協力工場の縫製設備とプリント設備の能力増強を2024年も段階的に進めました。資材分野では注力している人工皮革〈クラリーノ〉の自動車用途が拡大しました。 そのほか、優れた速乾性とドライ感を有する新規繊維〈エプシロン〉の拡販や、従来の分割繊維〈ランプ〉にリサイクル原料を使用した〈ランプ〉環境対応グレードを上市し、環境対応を重視する顧客に展開を始めました。
化学品・化成品関連	海外ビジネス拡大 - 成長するアジア市場に特化した海外展開 - ベトナム生産拠点の活用	海外拠点の機能活用によりアジア市場の需要獲得に注力しており、中国を中心とした同市場での販売が拡大しました。また、付加価値加工製品の軟質成形材料〈クライン〉の販売が順調に拡大しており、岡山工場に建設した新規生産設備が、2025年6月に稼働開始予定です。



繊維関連



化学品・化成品関連

軟質成形材料〈クライン〉

Management Foundation

経営基盤

- 59 社外取締役座談会
- 62 取締役会議長メッセージ
- 63 コーポレート・ガバナンス
- 67 役員一覧
- 70 リスクマネジメント・コンプライアンス

社外取締役座談会



情熱を持ってやり抜き、未来を切り拓く。
「クラレらしさ」の魅力と強さを発信しながら、
「世のため、人のため」を追求し続けてほしい

社外取締役

三上 直子



社外取締役
経営諮問委員会委員長

田中 聡



社外取締役

村田 啓子

— 中期経営計画「PASSION 2026」の進捗評価

村田：中期経営計画「PASSION 2026」は、前中期経営計画「PROUD 2020」から、単年度計画「2021年度経営計画」を経て、2022年2月に公表しました。

コロナ禍をはじめとした先行き不透明な事業環境の中で、クラレが中長期的に成長していくためにはどうすればよいかを、単年度計画期間の1年をかけて議論を進めました。計数目標は慎重に定め、定性的な「3つの挑戦」についても議論しました。

田中：一方、先行き不透明な事業環境の中で得た気づきもあります。それはクラレが持つ製品力の強さです。原材料コストが上昇した分は企業努力をした上で、適正な価値として販売価格に転嫁することを、マーケットや顧客に認めていただきました。

三上：私は2024年から社外取締役として参画していますが、田中さんがお話されているとおり、クラレの強みは他には代えがたい製品力だと思います。言い換えると、ニーズに先駆けて新技術の開発、設備投資を遅滞なくやっていく力がある、ということです。その積み重ねが、高いシェアを誇る圧倒的な製品の強さを築き上げ、結果として価格転嫁を実現できたのだと思います。

村田：経営において、事業環境が刻一刻と変化していく中で、常に先々を予測しながら適切な判断がなされている

社外取締役座談会

と評価しています。「PASSION 2026」策定当時に掲げた最終年度である2026年の売上高・利益目標に対し、おむね達成の見込みとなっています。

田中：事業環境の変化については、ここ数年で新型コロナウイルス感染症が収束し、米国エパール工場火災事故の訴訟が終結しました。未だウクライナ・中東情勢や米国政権交代による影響などの懸念はありますが、策定当初より見通しが少しクリアになりました。本年度は現中期経営計画最終年度となる2026年に向けて、進捗を評価する好機だと考えます。

村田：今後の課題として挙げるならば、コロナ禍の影響によりイソプレン関連事業のタイ新プラントの立ち上げが遅れ、また世界情勢の変化により事業環境も大きく変化してきたことを踏まえて判断していくことが重要と考えています。

三上：加えて、事業ポートフォリオの高度化も重要です。ここ1年で取締役会でも議論を尽くしており、採算性の観点から一つひとつの事業を非常に厳しく評価しています。2026年度に向けて事業の選択と集中を進めていく最終段階に入ってきています。

田中：事業ポートフォリオについては、大きく2つの課題があります。

まず、先ほど話に上がった価格転嫁については、主力事業であるビニルアセテートで成果が上がり、強い事業がますます強くなったことが分かります。一方で、主力以外の事業の収益力を上げ、収益基盤の裾野をもう少し広げる必要があるでしょう。その打ち手として、村田さんがお話された、イソプレン関連事業のタイ新プラント立ち上げなど大きな投資はしていますが、想定どおりの結果が出ていないことが課題です。

もう一つの課題は、事業の構成の組み換えです。なかなか収益に結びつかなくても粘ることがクラレの良さでもあります。やはり見切りをつけるタイミングの見極めが大切です。三上さんがお話されたように、この1年でかなり動きが出てきていますが、筋肉質な事業体質を築く上で大切な議論だと考えています。

三上：集中する事業という点で、期待しているのは活性炭です。PFAS規制の強化を受け、米国を中心に精力的に設備投資が行われています。PFAS規制の波は、今後全世界に広がると考えています。活性炭世界最大手の米国カルゴン・カーボン社のM&Aを含めた試みがようやく実を結びつつあります。今後のアウトカムにぜひ期待したいところです。

田中：並行して、「3つの挑戦」にあるように、収益基盤を支える人材などの非財務分野についても引き続き力点を置くことです。特に、R&Dに関しては、社内外アライアンスなど、あらゆる方向性から、新しいものをつくってい

くことが大切です。人材やDXの活用などはすぐに数字に表れるものではありませんが、たゆまなく地道な努力をしていくのがクラレの良いところです。これらの成果は、次期中期経営計画のタイミングで表れてくると期待しています。

― 取締役会の実効性向上に向けて

三上：取締役会においては、忌憚なく意見を交わし合い、議論が活発に行われていると評価します。執行側が事業課題を自身の意思としてしっかり言葉にして、具体的に説明しているため、私たちも非常に分かりやすいです。今後は、企業価値向上のための新分野の開拓、R&Dの中心についてより本質的な議論へと発展させていきたいです。

田中：率直な議論ができている点については、三上さんに同意します。私たち社外取締役の意見や、異なる意見についても、しっかりと聞く耳を持つ姿勢が定着していると思います。

また、伊藤会長の議論の主導が素晴らしいです。執行役員と社外取締役とでは視点が異なるので、論点整理に適切なサポートをしていただいています。

村田：取締役会での議論において、時には社長から、担当役員の意見について見解を述べていただくこともあり、私たちの理解も深まっています。

社外取締役座談会

また、社外取締役への現場視察の機会や取締役会の事前情報共有もしっかりなされています。事業所を訪問し、工場を見学し説明を受けるとともに、事業再編部門の現場担当や、若い従業員の方々と話す機会を持つことができました。

田中：経営諮問委員会については、2024年度から私が委員長を務めています。議論の中心は、役員指名と役員報酬についてです。報酬に関しては、もとより全社や事業分野ごとの業績を変数としたフレームワークに基づき算出されており、その水準や構成について同業他社や類似企業のデータと比較しています。クラレらしいのは、従業員との格差が大きく広がらないように、ベンチマークを使いながら毎年の報酬のあり方を議論しているところです。

なお、今後の議論の俎上に載せるとすれば、社長サクセッションプラン(後継者育成計画)への関与があります。少し早めの段階から将来社長となり得る候補者を人選し、必要な経験を積ませることで、ベストな選定につなげられる仕組みをつくることです。急に全ては変えられないので、段階的にそのプロセスへと近づけていくため、私たち社外取締役にできることがあると考えています。



— ステークホルダーの皆さまへ

三上：昨年末に倉敷に行き、語らい座 大原本邸(旧大原家住宅)を訪ねました。本邸には大原家の名言を独創的な短冊で表現した展示があり、中でも『現在と過去を整理するのは、未来のためだ』という言葉に目を惹かれました。

振り返ってみれば、クラレは祖業の繊維から始まり、高分子化学であるポバール、〈エバール〉へと劇的に事業構造をシフトしてきました。自分たちの事業の軌跡を振り返って整理し、「これだ」と思った新しい事業に情熱を注ぎ、未来を切り拓いてきた歴史があるのです。私は、従業員の皆さんとのコミュニケーションを通じて、その精神が根付いていると感じています。これは非常に魅力的な社風だと思います。

残念なことは、化学メーカー全体が株価低迷する中で、クラレの企業価値も実力相当の評価をいただけていないことです。これは、クラレの魅力や強みをしっかりとステークホルダーの皆さまに伝えきれていないことも要因の一つだと考えます。特に化学メーカーは、事業の特性から、専門的な仕組みや中身など分かりづらいことが多いものです。ステークホルダーの皆さまのご理解のために、私たちにできることが質・量ともにあると考えます。



村田：クラレはかつて、「未来に化ける新素材、ミラバケツソ。」というキャッチフレーズを採用したCMを流していました。当時、大学で教鞭をとっていた私は「何をつくっているかはよく分からないが、将来性のある何か良いものをつくっているのだ」と思ったものです。世界トップシェアの製品をつくるクラレの優れた点をぜひ一人でも多くの方に知り、理解していただければと思っています。

また、女性従業員の活躍についても、引き続き提言していきたいと思います。化学メーカーということもあり、女性の従業員数自体はまだ少ないですが、三上さんとも一緒に、女性の従業員の方と意見交換する場を積極的に設けており、実際に話をすると非常に優秀な方がいます。性別などに関係なく優秀な人材を生かしていくことが、人的資本を向上させ、クラレの中長期的な成長の実現に寄与すると考えています。

田中：「世のため人のため、他人(ひと)のやれないことをやる」というのは、決して離れ技をやるという意味ではあり



社外取締役座談会

ません。新しいものを生み出し、時間はかかるかもしれないが、苦労しながらも世の中のためになる結果を出す。それが、クラレの良いところだと思います。

ただし、世の中が加速度的に変わっていく中で、「世のため、人のため」に求められるニーズもどんどん変わっていきます。それを的確に捉えていくためには、やはりステークホルダーの皆さまとのコミュニケーションが非常に大事ですし、その継ぎ目となるのが、私たち社外取締役の大きな役割の一つだと考えています。

株主をはじめステークホルダーの皆さまには、クラレという会社を信頼して、中長期目線でサポートしていただきたいと思います。短期的には想定どおりの結果が出ないことも時にはあるかもしれませんが、クラレは中長期的な取り組みを通じて、確かな結果を出してきた会社です。ステークホルダーの皆さまにいただいたご意見は、しっかりと取締役会で議論し、企業価値向上に反映させていく所存です。

クラレらしく成長ストーリーを歩んでいけるように、私たち社外取締役も尽力してまいります。今後のクラレにぜひご期待ください。

取締役会議長メッセージ



クラレグループの持続的な成長には、自然環境と生活環境の向上、そして社会の発展に寄与する価値創造が不可欠です。私は取締役会議長として取締役会の全てのメンバーの活発な議論を引き出すことで、この価値創造を高め、促進することを使命としています。このために、多様な知見を持つ社外取締役、社外監査役の積極的なご発言を頂戴するよう心掛け、参加者全員による自由闊達な意見交換につながるよう腐心しています。例えば、市場の成長性や社会が要請する環境技術といったテーマに対し、専門的な視点を取り入れることで、より多角的で高度な視野をベースとした意思決定を目指しています。

また取締役会の実効性を高めるため、第三者によるアンケート調査を定期的に行って、スムーズな取締役会運営と迅速な意思決定、議論の質的向上に努めています。

さらに、当社グループは、コーポレート・ガバナンス体制およびリスク管理体制の整備・強化に継続的に取り組んでいます。ガバナンス体制強化においては、

持続的な成長への ガバナンス体制の強化

取締役会長
伊藤 正明

2024年3月に経営諮問委員会の構成を見直し、田中社外取締役に委員長を務めていただき、より客観的な視点からの助言を得られる体制とし、運営を行っています。また、経営諮問委員会の提言を踏まえ、2025年から役員報酬の一部に新たにサステナビリティ関連指標を反映させることとしました。役員のサステナビリティへのコミットメントをより高めることで、持続可能な社会の実現に向けた取り組みを推進しています。

リスク管理面では、グローバル規模での安全監査を強化し、プラントの運営における安全性の向上に努めています。さらに、機密情報漏洩防止体制を強化することで、企業情報や顧客情報、個人情報の保護にも注力しています。

クラレグループは社会の持続的な発展に貢献することが、ひいては企業の持続的な成長につながるものと考えています。ステークホルダーとの対話をはじめ、社外からの視点という考え方も大事にして社会価値と経済価値の両立を図り、企業価値の向上を目指してまいります。

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス体制

取締役会

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。取締役会の議長は、取締役会長がこれにあたり、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。現在の取締役会は11名の取締役で構成され、うち2名が女性、1名が外国人となります。4名は社外取締役であり、経済・金融・経営など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。

2024年度の主な付議・報告事項

- ・政策保有株式の保有意義検証
- ・TCFDに基づく気候変動への取り組み
- ・エバル新プラント投資検討
- ・産業用再生炭事業買収
- ・メタクリル事業再編
- ・クラレグループ人権方針制定
- ・設備投資
- ・事業計画

監査役会・内部監査

監査役は5名とし、うち3名は独立した社外監査役であり、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。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に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。

2024年度の主な検討内容

- ・法令遵守・コンプライアンス体制
- ・品質保証体制
- ・クラレグループ各社における内部統制システムの整備と運用状況
- ・重大事故、疫病災害、自然災害等のリスクに係る対応策など
- ・次世代を担う人材の確保と育成、優秀者のリテンションや技術継承、社員のエンゲージメント向上などへの取り組み状況
- ・中期経営計画「PASSION 2026」の進捗状況

経営諮問委員会

当社は、取締役の指名・報酬など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により構成され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、社外取締役4名（村田啓子、田中聡、三上直子、三箇山俊文）、社外監査役1名（谷津朋美）、社外有識者2名（江上剛（戸籍上の氏名は小島晴喜）、浜野潤）の計7名です。委員長は社外取締役が務めます。

2024年度の主な審議・報告事項

- ・役員報酬
- ・役員人事
- ・人材育成

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。また本委員会は、取締役会に一連の活動を報告し、その指示をリスク対策に反映します。➤ P.70

サステナビリティ委員会

当社グループは、2022年1月にCSR委員会に変えて、「サステナビリティ委員会」を設置しました。サステナビリティ委員会は、社長を委員長とする委員会で、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・実行し、当社グループのサステナビリティ推進を強化しています。またサステナビリティ委員会は、一連の活動を取締役会に報告し、その指示をサステナビリティ推進に反映しています。

2024年度の主な議題

- ・新たなGHG排出量削減目標の設定
- ・再生可能エネルギー導入施策の検討
- ・CCUS^{※1}プロジェクトの進捗
- ・PSA^{※2}システムを用いた環境貢献製品の評価結果
- ・CSRD^{※3}遵守に向けた計画
- ・サステナビリティ調達に関する施策の進捗

※1 CCUS：Carbon Dioxide Capture, Utilization and Storage

※2 PSA：Portfolio Sustainability Assessment

※3 CSRD：欧州の企業サステナビリティ報告指令

コーポレート・ガバナンス

取締役会の実効性評価

当社は、取締役会の実効性向上のため、毎事業年度、取締役会の実効性の評価・検証を行っています。

2024年度の分析・評価については、外部機関の助言を得ながら、全ての取締役・監査役を対象にアンケートを実施しました。回答方法は外部機関に直接回答することで匿名性を確保しました。外部機関からの集計結果の報告を踏まえた上で、取締役会において分析・評価を行いました。

質問票質問事項〈全39問〉

- ・取締役会の構成
- ・取締役会の運営
- ・取締役会の議論
- ・取締役・監査役に対する支援体制など

評価結果の概要

アンケートの回答からは、活発な議論が行われている、各取締役それぞれの専門性が強化され実効性が向上しているなどおおむね肯定的な評価が得られており、当社の取締役会は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。

前回実施した実効性評価では、事業ポートフォリオの高度化、中長期的な経営戦略、資本コストを意識した経営などについての議論の深化の必要性が課題として共有されました。この課題に対し、2024年度は、取締役会メンバーを含めた経営層による中期経営計画のレビューなどを実施し、取締役会の議論の活性化・充実を図り、取り組みを着実に実行しています。

一方で、今回の実効性評価においては、経営諮問委員会での議論の拡充と深化、グループ全体の内部統制システムに関するモニタリング機能の強化の必要性が課題として共有されました。

主なコメント

- 社外役員の積極的な発言が多く、気づきをもたらし、議論が活発に行われている。
- 資本コストや株価を意識した経営、事業ポートフォリオの見直しの取り組みが加速してきている。
- 経営諮問委員会は、重要事項である人事・報酬について、より充実した議論を行うべきと考える。
- 組織がグローバルに拡大、多様化する中で内部監査機能のさらなる強化はその途上にある。グループ全体の内部統制システム構築に関して、包括的かつ網羅性の高い報告と議論が必要と考える。

今後に向けた取り組み

当社では、これまでの実効性評価結果や検討課題などを踏まえ、取締役会の実効性向上への取り組みを継続して進めています。2025年度においては、経営諮問委員会の構成・議題に関する検討、グループ全体の内部統制システムに関する議論の場の設置など課題に対して必要な対応策の実行を進め、取締役会の実効性を高める取り組みを継続的に進めていきます。

経営陣幹部※¹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準を満たす者としします。

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職については、経営諮問委員会に諮った上で、取締役会で決定します。

※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。

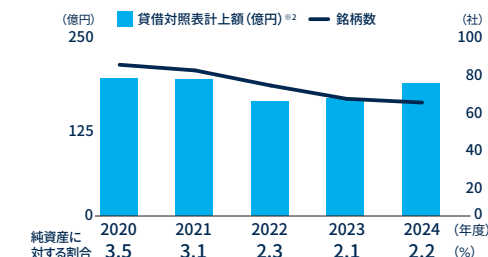
社外取締役・社外監査役のサポート体制

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。

政策保有株式

当社は、安定的・長期的な事業運営の観点から、取引先などとの関係の維持・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に、当該取引先などの株式を保有しています。保有する株式（政策保有株式）については、取締役会において定期的に保有の経済合理性・意義を検証しており、その妥当性が認められない場合には適宜売却し、縮減を図っています。2024年度においては、保有する上場政策保有株式のうち5銘柄の一部売却を実施し、2024年度末時点の純資産に対する政策保有株式の割合は2.2%になりました。

政策保有株式の保有状況



※2 上場株式および非上場株式の合計

コーポレート・ガバナンス

役員報酬制度

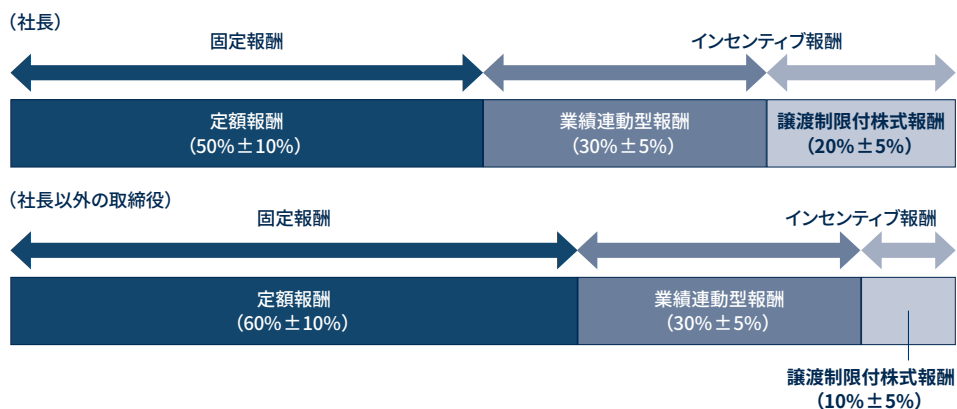
有価証券報告書

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など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により構成され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。

報酬の額などの詳細は、有価証券報告書「役員の報酬等」で開示しています。

報酬等の割合（年初目標到達時の場合）



報酬等の額の決定（インセンティブ）

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月から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などに対応するため、2012年6月22日開催の当社第131回定時株主総会において、取締役の金銭報酬額を年額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、社外取締役には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^{※1}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。また、2025年3月27日開催の当社第144回定時株主総会において、当制度導入以降の株価推移、さらに2025年度から当制度へサステナビリティ関連指標を反映することに伴う対象取締役に支給する譲渡制限付株式の付与のために支給する金銭報酬総額の増額可能性などを踏まえ、当制度による取締役に對する譲渡制限付株式報酬の限度額を年額180百万円に改定することが決議されました。なお、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。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、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。 (算定方法) 社長はその職責と他企業の報酬水準を考慮した株式数に、また社長以外の取締役は役位別に定められた株式数に、サステナビリティ関連指標^{※2}による評価（±20%の範囲で適用）を反映して割り当てます。 ※1 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。 ※2 サステナビリティ関連指標は、環境貢献（GHG排出量の削減目標達成度）、労働安全衛生（労働災害発生率、保安事故件数の目標達成度）、ダイバーシティ（女性管理職比率の向上度）、エンゲージメント（エンゲージメントサーベイスコア・回答率の向上度）の5つを採用しています。

役員一覧 (2025年3月27日現在)

取締役・監査役の選任理由については、選任時の株主総会参考書類において開示しています。



■ 取締役会出席率 (2024年1月～2024年12月)

代表取締役



代表取締役 社長
川原 仁

100%

1984年 4月 当社入社
2014年 4月 当社ビニルアセテートカンパニー
ポパルフィルム事業部長
2016年 1月 当社ビニルアセテートフィルムカンパニー
副カンパニー長
2016年 3月 当社執行役員
2018年 1月 当社ビニルアセテート樹脂カンパニー長
2018年 3月 当社常務執行役員
2019年 3月 当社取締役・常務執行役員
2021年 1月 当社代表取締役社長 (現任)



代表取締役 専務執行役員
多賀 敬治

100%

1984年 4月 当社入社
2014年 4月 当社機能材料カンパニーメディカル事業部長
2017年 3月 当社執行役員
2018年 1月 当社経営企画室担当、CSR本部担当
2018年 3月 当社常務執行役員
2018年 4月 当社経営企画室長
2019年 3月 当社取締役・常務執行役員
2020年 1月 当社管理部門担当
2022年 1月 当社サステナビリティ推進本部担当 (現任)、
グローバルデジタルトランスフォーメーション
推進室担当、経理・財務本部担当
2023年 1月 当社DX-IT本部担当
2024年 1月 当社代表取締役・専務執行役員 (現任)
2025年 1月 当社総務・人事本部担当 (現任)、
購買・物流本部担当 (現任)

取締役



取締役 会長
伊藤 正明

100%

1980年 4月 当社入社
2010年 4月 当社化学品カンパニーメタアクリル事業部長
2012年 6月 当社執行役員
2013年 4月 当社機能材料カンパニー副カンパニー長
2013年 6月 当社常務執行役員
2014年 4月 当社経営企画本部担当、CSR本部担当
2014年 6月 当社取締役・常務執行役員
2015年 1月 当社代表取締役社長
2021年 1月 当社取締役会長 (現任)
2021年 4月 社会医療法人同心会西条中央病院 理事長 (現任)
2024年 6月 日立建機株式会社社外取締役 (現任)



取締役 常務執行役員
マティアス グトヴァイラー
(Matthias Gutweiler)
外国籍

100%

1988年 3月 Hoechst AG 入社
1996年 6月 同社 Mowiol 工場長
2001年 12月 Kuraray Specialities Europe 入社
2009年 1月 当社執行役員、
Kuraray Europe GmbH 社長 (現任)
2013年 4月 当社ビニルアセテートカンパニーPVB事業部長
2018年 3月 当社常務執行役員
2020年 3月 当社取締役・常務執行役員 (現任)



取締役 常務執行役員
高井 信彦

100%

1984年 4月 当社入社
2014年 4月 当社イソブレンカンパニージェネスタ事業部長
2016年 3月 当社執行役員
2019年 1月 当社機能材料カンパニー副カンパニー長、
炭素材料事業部長
2019年 3月 当社常務執行役員
2020年 1月 当社機能材料カンパニー長 (現任)
2020年 3月 当社取締役・常務執行役員 (現任)



取締役 常務執行役員
渡邊 知行

100%

1988年 4月 当社入社
2015年 1月 当社ビニルアセテート樹脂カンパニー
ポパル樹脂事業部長、国際事業部長
2016年 1月 当社ビニルアセテート樹脂カンパニー
副カンパニー長
2018年 3月 当社執行役員
2021年 1月 当社ビニルアセテート樹脂カンパニー長 (現任)
2023年 1月 当社エレクトロニクスマテリアルズ
推進本部担当 (現任)
2023年 3月 当社常務執行役員
2024年 1月 当社ビニルアセテートフィルムカンパニー長 (現任)
2024年 3月 当社取締役・常務執行役員 (現任)



取締役 常務執行役員
池森 洋二

—

1986年 4月 当社入社
2017年 1月 当社機能材料カンパニーメタアクリル事業部長
2019年 1月 当社イソブレンカンパニー
ジェネスタ事業部長 (現任)
2019年 3月 当社執行役員
2024年 1月 当社イソブレンカンパニー長 (現任)
2024年 3月 当社常務執行役員
2025年 3月 当社取締役・常務執行役員 (現任)



社外取締役 独立役員
村田 啓子
社外 独立

100%

1986年 4月 経済企画庁入庁
2005年 8月 内閣府政策統括官付参事官
(経済財政一海外分析担当)
2006年 8月 内閣府日本学術会議事務局参事官 (国際担当)
2008年 7月 首都大学東京 (現 東京都立大学) 大学院
社会科学部研究科教授
2015年 5月 首都大学東京 (現 東京都立大学) 学長補佐
2017年 7月 日本生命保険相互会社評議員 (現任)
2018年 4月 首都大学東京 (現 東京都立大学) 大学院
経営学研究科教授
2020年 3月 当社取締役 (現任)
2022年 4月 東京都立大学名誉教授 (現任)
立正大学大学院経済学研究科教授 (現任)

役員一覧

■ 取締役会出席率（2024年1月～2024年12月）
■ 監査役会出席率（2024年1月～2024年12月）

取締役



社外取締役 独立役員

田中 聡

社外 独立

100%

- 1981年 4月 三井物産株式会社入社
2007年 4月 同社経営企画部長
2011年 4月 同社執行役員
2013年 4月 同社常務執行役員
2015年 4月 同社専務執行役員
アジア・大洋州三井物産株式会社社長
2017年 4月 同社副社長執行役員、CAO^{*1}、CIO^{*2}、CPO^{*3}
2017年 6月 同社代表取締役副社長執行役員
2019年 4月 同社取締役
2019年 6月 同社顧問
2020年 3月 当社取締役（現任）
2020年 4月 積水ハウス株式会社社外取締役
2021年 1月 IHH Healthcare Berhad,
Independent Director（現任）
2021年 4月 積水ハウス株式会社
代表取締役副社長執行役員（現任）

※1 チーフ・アドミニストレイティブ・オフィサー

※2 チーフ・インフォメーション・オフィサー

※3 チーフ・プライバシー・オフィサー



社外取締役 独立役員

三上 直子

社外 独立

100%

- 1983年 4月 味の素株式会社入社
2007年 4月 武蔵野大学客員教授
2010年 1月 株式会社シーボン入社
2010年 4月 同社栃木工場工場長
2011年 6月 同社執行役員生産部担当
2012年 6月 同社取締役生産部担当
2017年 6月 同社常務取締役執行役員
2019年 6月 同社代表取締役副社長執行役員
2021年 6月 昭和産業株式会社社外取締役（現任）
2022年 3月 アース製薬株式会社社外取締役（現任）
2024年 3月 当社取締役（現任）



社外取締役 独立役員

三箇山 俊文

社外 独立

—

- 1983年 4月 麒麟麦酒株式会社
（現 キリンホールディングス株式会社）入社
2002年 9月 同社医薬カンパニー医薬探索研究所長
2004年 3月 同社医薬カンパニー企画部長
2007年 7月 キリンファーマ株式会社取締役執行役員研究本部長
2008年 10月 協和発酵キリン株式会社（現 協和キリン株式会社）
執行役員研究本部長
2010年 4月 同社執行役員経営企画部長
2012年 3月 同社常務執行役員海外事業部長
2014年 3月 同社取締役常務執行役員海外事業部長
2018年 3月 同社取締役専務執行役員海外事業統括
2021年 3月 協和キリン株式会社取締役副社長海外事業統括
2023年 6月 セントラル硝子株式会社社外監査役（現任）
公益財団法人加藤記念バイオサイエンス振興財団
理事（現任）
2024年 7月 WinHealth International Company Limited
Board member（現任）
2025年 3月 当社取締役（現任）

監査役



常勤監査役

早瀬 博章

100%

100%

- 1980年 4月 当社入社
2012年 4月 当社樹脂カンパニー ポパール樹脂事業部長
2012年 6月 当社執行役員
2013年 4月 当社ビニルアセテートカンパニー
ポパール樹脂事業部長、生産技術統括本部長
2014年 6月 当社常務執行役員
2015年 1月 当社ビニルアセテートフィルムカンパニー長
2015年 3月 当社取締役・常務執行役員
2016年 1月 当社ビニルアセテート樹脂カンパニー長
2016年 3月 当社取締役・専務執行役員
2020年 3月 当社代表取締役・専務執行役員
2021年 1月 当社ビニルアセテート樹脂カンパニー管掌、
ビニルアセテートフィルムカンパニー管掌
2022年 1月 当社ビニルアセテートフィルムカンパニー長
2024年 1月 当社取締役・執行役員
2024年 3月 当社監査役（現任）



常勤監査役

大井 秀雄

—

—

- 1982年 4月 当社入社
2014年 4月 当社経理・財務本部長
2022年 1月 当社経営監査本部長
2022年 3月 当社執行役員
2025年 3月 当社監査役（現任）



社外監査役 独立役員

永濱 光弘

社外 独立

100%

100%

- 1976年 4月 株式会社富士銀行（現 株式会社みずほ銀行）
入行
2002年 4月 株式会社みずほコーポレート銀行
（現 株式会社みずほ銀行）米州非日系営業
第二部長
2003年 3月 同行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 同行常務執行役員営業担当役員
2006年 3月 同行常務執行役員米州地域統括役員
2010年 4月 同行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 みずほ証券株式会社常任顧問
2015年 6月 アズビル株式会社社外監査役
2018年 3月 当社監査役（現任）
2019年 3月 東京建物株式会社社外取締役
2019年 6月 アズビル株式会社社外取締役（現任）
2020年 6月 日本精工株式会社社外取締役
2024年 6月 東芝テック株式会社社外取締役（現任）
公益財団法人日本産業退職者協会会長（現任）



社外監査役 独立役員

谷津 朋美

社外 独立

100%

100%

- 1983年 4月 東京エレクトロン株式会社入社
1986年 10月 サンワ等松青木監査法人
（現 有限責任監査法人トーマツ）入所
1990年 9月 公認会計士登録
2001年 10月 東京弁護士会登録、新東京法律事務所
（後にビンガム・坂井・三村・相澤法律事務所
（外国法共同事業）と統合）入所
2009年 6月 カルビー株式会社社外監査役
2010年 6月 大幸薬品株式会社社外監査役
2012年 3月 コクヨ株式会社社外監査役
2015年 3月 ヤマハ発動機株式会社社外監査役
2015年 4月 TMI総合法律事務所パートナー
2016年 6月 SMBC日興証券株式会社社外取締役（現任）
2017年 6月 株式会社IHI社外監査役
2019年 3月 当社監査役（現任）
2021年 3月 協和キリン株式会社社外監査役
2022年 4月 谷津法律会計事務所代表（現任）



社外監査役 独立役員

小松 健次

社外 独立

100%

100%

- 1978年 4月 三菱商事株式会社入社
1996年 2月 GE International Inc. 入社
2005年 7月 エコラボ株式会社（現 エコラボ合同会社）
代表取締役社長
2007年 4月 Ecolab Inc. Senior Vice President
2010年 12月 サンデン株式会社専務執行役員
2011年 11月 Bain Capital Asia, LLC 入社
2013年 3月 株式会社ベルシステム24
取締役代表執行役社長・CEO
2016年 3月 株式会社ベルシステム24ホールディングス
取締役会長
2016年 6月 株式会社コーチ・エィ顧問
2018年 12月 株式会社APIコンサルティング顧問
2019年 3月 当社監査役（現任）
2020年 5月 富士通コンポーネント株式会社
（現 FCLコンポーネント株式会社）執行役副社長
2022年 10月 同社取締役
2023年 1月 株式会社ロングリーチビジネスパートナーズ
代表取締役会長（現任）
2025年 3月 株式会社日本アークア社外取締役（現任）

役員一覧

常務執行役員

大村 章	技術本部担当、国内事業所担当、 環境安全センター担当
尾松 俊宏	イノベーションネットワークセンター 担当、研究開発本部担当、 知的財産センター担当
坂本 和繁	繊維カンパニー長、大阪事業所担当
藤原 純一	経営企画室担当、DX-IT本部担当、 機密情報管理担当、経理・財務本部担当 兼 経営企画室長

執行役員

スティーヴン コックス (Stephen Cox)	高機能中間膜事業部長
高野 浩一	購買・物流本部長
川原 孝春	鹿島事業所長
上山 冬雄	ポパールフィルム事業部長
スティーヴン R. ショット (Stevan R. Schott)	環境ソリューション事業部長 兼 Calgon Carbon Corporation社長
大福 幸一	エレクトロニクスマテリアلز推進本部長
下 浩幸	エパール事業部長
中村 吉伸	メタアクリル事業部長
井出 章子	サステナビリティ推進本部長
高井 庸善	繊維資材事業部長
クリスチャン ハーマンズ (Christian Herrmanns)	モノソル事業部長 兼 MonoSol社長
スタンリー フクヤマ (Stanley Fukuyama)	DX-IT本部長
山口 里志	メディカル事業部長 兼 クラレノリタケデンタル社長
難波 憲明	経営監査本部長
松本 和也	ポパール樹脂事業部長

取締役および監査役に特に期待される分野

当社は、樹脂、化学品、活性炭、繊維など、多岐にわたる事業をグローバルで展開しています。このような事業特性に鑑み、適切かつ機動的な意思決定と執行の監督を行うためには、さまざまな分野の専門性やビジネス経験、ジェンダー、国際性を含む多様性が必要であると考えています。

これを確保するため、当社では、取締役および監査役に特に期待される知見、経験、専門性などとして、「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」の9つを設定しています。

スキルマトリックス※

	氏名	性別	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
取 締 役	川原 仁	男性	○	○	○						
	多賀 敬治	男性		○	○			○	○		
	伊藤 正明	男性	○	○		○	○				
	マティアス グトヴァイラー	外国籍 男性	○	○		○	○				
	高井 信彦	男性		○	○						
	渡邊 知行	男性	○	○		○	○				
	池森 洋二	男性		○	○						
	村田 啓子	社外 独立 女性		○					○	○	
	田中 聡	社外 独立 男性	○	○	○						○
	三上 直子	社外 独立 女性	○			○	○				
	三箇山 俊文	社外 独立 男性	○	○			○				
	早瀬 博章	男性	○	○		○	○				
監 査 役	大井 秀雄	男性		○				○	○		
	永濱 光弘	社外 独立 男性	○	○					○		○
	谷津 朋美	社外 独立 女性						○	○		
	小松 健次	社外 独立 男性	○	○	○						

※ 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・監査役の有する全ての知見や経験を表すものではありません

リスクマネジメント・コンプライアンス

リスクマネジメントの推進体制

クラレグループのリスク管理では、各事業部、本部、室、事業所、関連会社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タテのリスク管理と、発生するとマイナスの影響のみを与える純粹リスク(例えば、自然災害、法令違反など)を担当する本社のコーポレート組織が組織横断的にリスク評価を行うヨコのリスク管理を行っています。これらのリスクの中から経営に影響を及ぼすリスクが高く全社一体となってリスク低減に取り組むべき重大リスクをリスク・コンプライアンス委員会で協議・抽出し、社長が経営リスクとして特定し、取締役会に報告すると同時に、担当役員を責任者として指名します。気候変動に伴うリスクへの適応策についても、災害対策・事業継続性の観点で各組織が毎年リスク自己評価を実施した結果を、リスク・コンプライアンス委員会で討議しています。さらにリスク・コンプライアンス委員会は経営リスクに対する重点対策の進捗管理、ならびに法令遵守・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。

リスク管理方針

社長が各組織に示達するクラレグループのリスク管理方針は、グループのリスク管理全体にわたる長期的・継続的な「基本方針」とクラレグループにおけるリスク分析結果および近年の社会環境・情勢を踏まえ当該年度に重点的に取り組む「重点課題」から成り、リスク対応の基本的な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。また「重点課題」は、重点対処リスクの低減に取り組む上での具体的な課題を組織に明示し、着実な対策の実施を指示するものです。

2025年の経営リスクはリスク管理方針の重点課題に挙げる重点対処リスク3件と、要観察リスク9件に分類し、それぞれ適切な対策を進めます。2025年の要観察リスクは、「製造物の品質リスク」、「化学物質規制」、「自然災害」、「地政学リスク」、「贈収賄」、「独占禁止法違反」、「知的財産リスク」、「ハラスメント」および「人権尊重」としました。

2025年度クラレグループリスク管理方針

基本方針

- 1) 社会の信任を裏切る違法、不適切な行為の防止を徹底する。
- 2) 社員・地域・顧客・協業先などの安全と健康を脅かす事故・災害(保安事故、労働災害、環境汚染、製品事故など)の防止を徹底する。
- 3) 事業・社会に深刻な影響を与える事象の発生時において、社会の信任を得ることを最優先し、社員・地域・顧客・協業先などの安全と健康を確保した上で、事業を継続または早期回復させるための対策に取り組む。

2025年度重点課題

- 1) 機密情報漏洩・破壊リスク低減のため、グローバルで統一した情報セキュリティシステムを導入するとともに、機密情報管理ルール of 徹底と運用状況のモニタリング結果に基づく改善策の着実な実行により、機密情報管理レベルの向上を図る。
- 2) 保安事故の発生リスク低減を目指し、全世界のプラントにおいて運転・設備管理の強化策を継続して実施する。組織横断的メンバーで構成するグローバルPSM(プロセス・セーフティ・マネジメント)監査チームの現地監査により保安管理上の課題を客観的に抽出し、その改善を支援するとともに、発見された課題についてグローバルに水平展開を実施しグループ全体の保安事故発生リスクの低減を図る。
- 3) 原燃料の調達リスクに対するリスク回避・低減対策を、サプライチェーン上流の最新動向を踏まえて修正し、各事業のBCP(事業継続計画)上で優先度の高い製品にかかる原燃料から着実に実行する。

リスクマネジメント・コンプライアンス

2024年度 重点課題への取り組み

2024年度重点課題

- 1) グループ全体での情報セキュリティのさらなる強化ならびに機密情報管理ルールの周知徹底および運用状況のモニタリング実施により、機密情報管理レベルの向上を図る。
- 2) 保安事故の発生リスク低減のため、海外プラントにおける運転・設備管理に対する強化策を引き続き実施するとともに、グローバルPSM（プロセス・セーフティ・マネジメント）監査チームによる海外関係各社の現地監査を通じ、各社の保安管理体制上の課題も踏まえた具体的課題を客観的に抽出し、その改善を推進する。
- 3) 原燃料・副資材・機材の調達リスクに対し、サプライチェーン視点で汎用品を含む全物品を対象に実施した再点検結果に基づき、各事業のBCP（事業継続計画）上優先度の高い製品にかかる物品から、策定したリスク回避・低減対策を着実に実施し、BCPの精度・実効性の向上を図る。

重点課題 1

機密情報管理の継続的強化を図るため、2024年1月に機密情報管理チームを恒常的組織に改組しました。2023年から導入を開始した安全性の高いデータ保管システムの運用の定着と利用機能の拡大を進めるとともに、大量ダウンロード検知システム、大量ダウンロード自動停止システムの運用をそれぞれ開始しました。

 機密情報漏洩防止に向けた取り組み

重点課題 2

2019年から海外化学プラントに対する当該カンパニー・事業部による安全監査を実施しています。加えて、2022年からは各拠点の社内専門家が編成したグローバルPSM監査チームの活動を立ち上げ、海外保安リスクの把握と対策を推進しています。2024年は3生産拠点の現地監査を行い課題把握と改善推奨を行いました。

 海外化学プラントに対する安全監査

重点課題 3

2023年に引き続き、各事業の優先生産銘柄および原料等供給停止リスクの分析結果を踏まえ、優先度の高い原料等から順次リスク低減策の策定・実施を進めました。原料等供給停止リスクの分析においては、サプライチェーン上流の動向に変化が生じたことから最新動向を踏まえ分析結果を修正しました。

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。法令および「私たちの誓約」を厳守する経営トップの宣言と「行動規範」の分かりやすい解説をコンプライアンスハンドブックに明記し、国内外の全従業員に配布して周知しています。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置し、リスク・コンプライアンス委員会の活動と連動し、グループ全体のコンプライアンス意識の向上を目指しています。

内部通報制度

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、世界中のグループ全従業員を対象に「クラレグループ社員相談室」および「グローバル・コンプライアンスホットライン」を設置しています。相談・通報は匿名を可とし、相談・通報者が不利益な取り扱いを受けない通報者保護を規定により徹底しています。2024年はクラレグループ社員相談室にて国内で29件の相談を受け付けました。

また、経営陣から独立した内部通報窓口として、外部法律事務所（顧問弁護士事務所とは異なる事務所）を窓口とするガバナンス・ホットラインを設置しています。

	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
クラレグループ社員相談室（国内取り扱い）相談件数の推移	23件	11件	29件	31件	29件

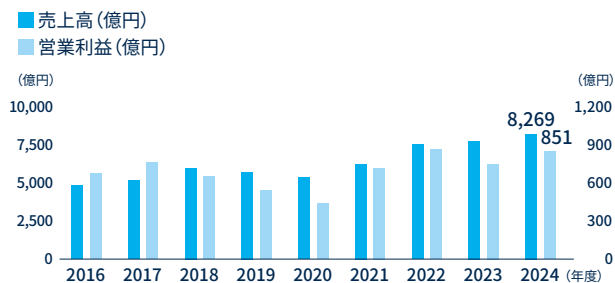
コンプライアンス部署教育の実施

2017年から国内グループ従業員を対象とした年1回のコンプライアンス部署教育を実施し、コンプライアンス意識の向上と風通しの良い組織風土の醸成を目指しています。2024年は、国内グループ会社の管理職（部長）層が外部講師による「風通しの良い職場」についてのオンラインセミナーを受講し、その後自部署にて習得した手順に従って部署ディスカッションを実施しました。

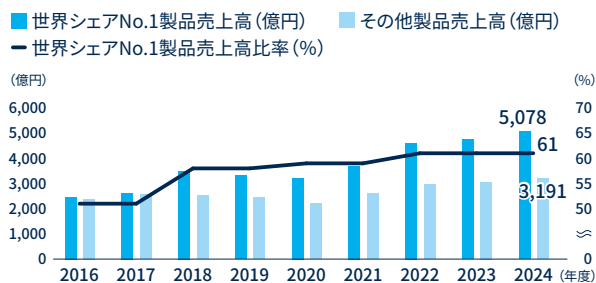
財務・非財務ハイライト

財務データ

売上高 **8,269** 億円
営業利益 **851** 億円

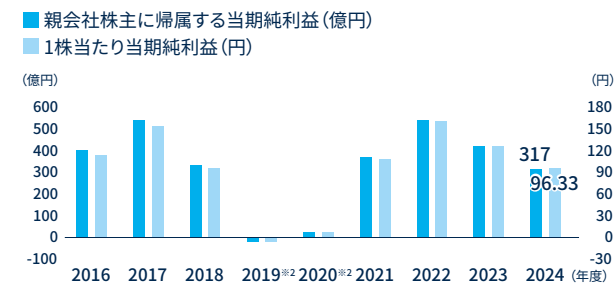


世界シェアNo.1^{※1}製品売上高 **5,078** 億円
世界シェアNo.1^{※1}製品売上高比率 **61** %



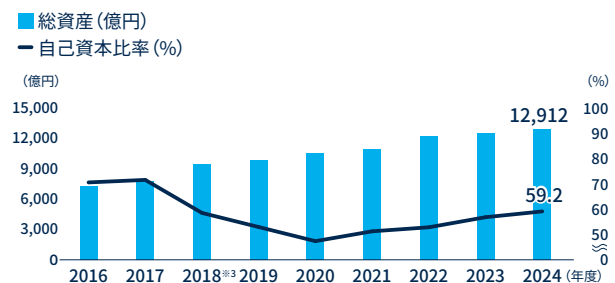
※1 当社調べ

親会社株主に帰属する当期純利益 **317** 億円
1株当たり当期純利益 **96.33** 円



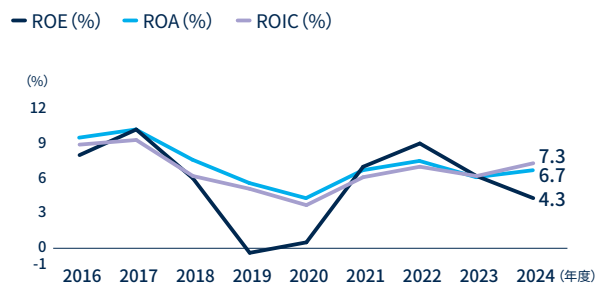
※2 米子子会社で発生した火災事故に対する訴訟に関して、2019年度に約510億円、2020年度に約220億円を特別損失として計上したため、親会社株主に帰属する当期純利益は大きく減少しています

総資産 **12,912** 億円
自己資本比率 **59.2** %



※3 2018年度はカルゴン・カーボン社が連結対象に加わったことで、総資産が増加しました

ROE^{※4} **4.3** % ROA^{※5} **6.7** %
ROIC^{※6} **7.3** %



※4 ROE (自己資本利益率)

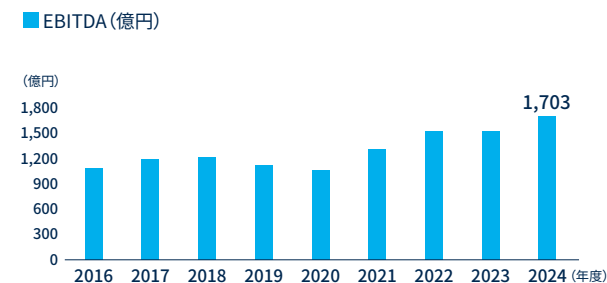
= 親会社株主に帰属する当期純利益 ÷ 期首・期末平均自己資本 × 100 (%)

※5 ROA (総資産利益率) = 営業利益 ÷ 期首・期末平均総資産 × 100 (%)

※6 ROIC (投下資本利益率)

= 税引き後営業利益 ÷ (有利子負債 + 株主資本) × 100 (%)

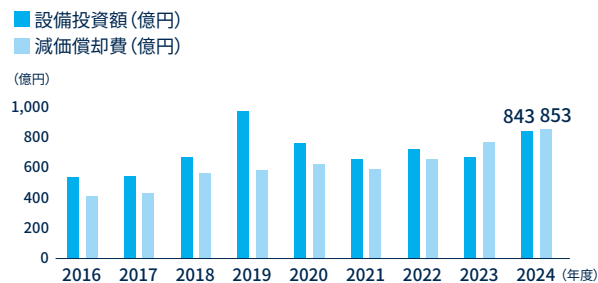
EBITDA^{※7} **1,703** 億円



※7 EBITDA = 営業利益 + 減価償却費

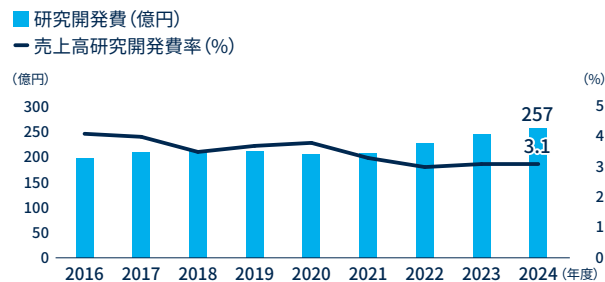
財務・非財務ハイライト

設備投資額※⁸ **843** 億円
減価償却費 **853** 億円



※⁸ 受入ベース

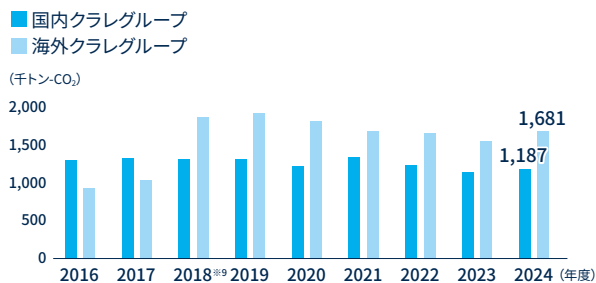
研究開発費 **257** 億円
売上高研究開発費率 **3.1** %



非財務データ

GHG排出量 (Scope 1、2)

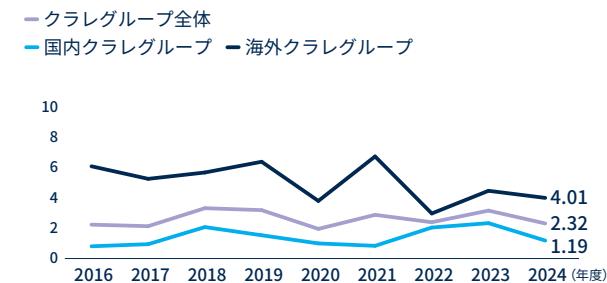
国内クラレグループ **1,187** 千トン-CO₂
海外クラレグループ **1,681** 千トン-CO₂



※⁹ 2018年度以降はカルゴン・カーボン社を対象に含めています

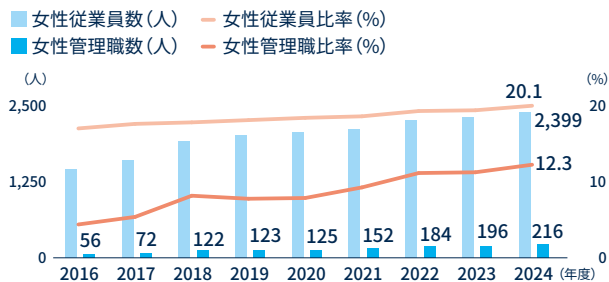
全労働災害度数率※¹⁰

クラレグループ全体 **2.32**
国内クラレグループ **1.19** 海外クラレグループ **4.01**

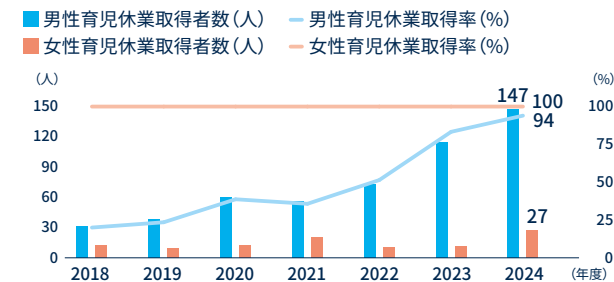


※¹⁰ 労働災害 (休業および不休業) の労働時間百万時間当たりの発生件数

女性従業員数 **2,399** 人 女性従業員比率 **20.1** %
女性管理職数 **216** 人 女性管理職比率 **12.3** %



育児休業取得者数※¹¹ 男性 **147** 人 女性 **27** 人
育児休業取得率※¹¹ 男性 **94** % 女性 **100** %



※¹¹ 株式会社クラレの育児休業取得者数・取得率

11カ年財務サマリ(連結)

12月31日に終了した各会計年度

会計年度	2014年度※ ¹	2015年度	2016年度	2017年度※ ²	2018年度※ ³	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
損益状況(百万円)											
売上高	¥ 484,969	¥ 521,721	¥ 485,192	¥ 518,442	¥ 602,996	¥ 575,807	¥ 541,797	¥ 629,370	¥ 756,376	¥ 780,938	¥ 826,895
営業利益	51,382	66,077	67,827	76,351	65,794	54,173	44,341	72,256	87,139	75,475	85,081
経常利益	50,961	64,535	66,181	74,235	61,167	48,271	39,740	68,765	84,060	69,025	81,480
親会社株主に帰属する当期純利益 または当期純損失(△)	27,454	35,749	40,400	54,459	33,560	△1,956	2,570	37,262	54,307	42,446	31,724
営業キャッシュ・フロー※ ⁴	40,840	93,228	93,923	84,606	75,171	95,577	79,947	78,221	51,727	129,298	138,294
投資キャッシュ・フロー※ ⁴	△105,690	△48,553	△49,300	△79,896	△186,982	△89,369	△64,025	△65,595	△68,624	△63,151	△76,008
フリー・キャッシュ・フロー※ ⁴	△64,850	44,674	44,622	4,710	△111,811	6,207	15,921	12,626	△16,896	66,146	62,286
財務キャッシュ・フロー※ ⁴	△3,650	△24,353	△14,701	△17,176	114,088	△1,517	91,508	△47,447	△12,053	△64,959	△82,504
財政状態(百万円)											
総資産	¥ 691,538	¥ 701,770	¥ 725,433	¥ 776,735	¥ 947,095	¥ 991,149	¥ 1,051,584	¥ 1,091,014	¥ 1,221,533	¥ 1,254,485	¥1,291,238
有形固定資産	262,388	262,019	271,827	287,196	357,411	414,793	429,391	455,266	512,562	526,977	540,385
有利子負債	74,413	59,445	59,798	59,963	216,589	236,866	341,390	307,438	324,405	282,025	244,282
純資産	481,826	503,589	520,978	565,487	567,033	538,545	515,481	579,602	668,534	736,156	781,790
その他(百万円)											
設備投資	¥ 47,191	¥ 45,014	¥ 53,608	¥ 54,514	¥ 66,825	¥ 97,366	¥ 76,700	¥ 65,947	¥ 72,599	¥ 67,282	¥ 84,276
減価償却費	42,006	44,102	41,555	42,965	56,698	58,158	62,459	59,003	65,456	77,163	85,260
研究開発費	18,066	19,132	19,830	20,961	21,160	21,170	20,603	20,845	22,653	24,434	25,699
1株当たり指標(円)											
1株当たり当期純利益 (EPS)	¥ 78.42	¥ 101.84	¥ 114.98	¥ 154.85	¥ 96.05	¥ △5.66	¥ 7.48	¥ 108.32	¥ 161.13	¥ 126.80	¥ 96.33
1株当たり純資産 (BPS)	1,354.21	1,412.46	1,459.34	1,587.60	1,592.96	1,527.79	1,450.32	1,627.84	1,932.37	2,133.75	2,359.03
1株当たり配当金※ ⁴	27.0	40.0	41.0	42.0	42.0	42.0	40.0	40.0	44.0	50.0	54.0
主要指標および為替レート											
EBITDA※ ⁵ (百万円)	93,388	110,179	109,382	119,317	122,492	112,331	106,801	131,260	152,595	152,639	170,341
ROIC (%)	13.4	10.3	8.9	9.3	6.2	5.1	3.7	6.1	7.0	6.2	7.3
ROE※ ⁶ (%)	6.0	7.4	8.0	10.2	6.0	△0.4	0.5	7.0	9.0	6.2	4.3
ROA※ ⁷ (%)	7.8	9.5	9.5	10.2	7.6	5.6	4.3	6.7	7.5	6.1	6.7
自己資本比率※ ⁸ (%)	68.7	70.7	70.7	71.7	58.6	53.0	47.4	51.3	52.9	56.9	59.2
D/Eレシオ※ ⁹ (倍)	0.16	0.12	0.12	0.11	0.39	0.45	0.68	0.55	0.50	0.39	0.32
配当性向※ ⁴ (%)	44.4	39.3	35.7	27.1	43.7	—	535.1	36.9	27.3	39.4	56.1
総還元性向※ ⁴ (%)	44.4	39.3	35.7	32.4	54.7	—	535.1	36.9	45.5	39.4	118.7
PER (倍)	17.6	14.5	15.3	13.7	16.1	△235.2	146.7	9.2	6.6	11.2	23.7
PBR (倍)	1.0	1.0	1.2	1.3	1.0	0.9	0.7	0.6	0.5	0.7	1.0
1米ドル(平均レート) (円)	106	121	109	112	110	109	107	110	132	141	152
1ユーロ(平均レート) (円)	140	134	120	127	130	122	122	130	138	152	164

※1 2014年度から決算日を3月31日から12月31日に変更しています。2014年度の数値は、2014年1月1日から12月31日までの12カ月補正値を開示しています。

※2 2018年度から棚卸資産のうち、製品、原材料および仕掛品の評価を先入先出法に統一したため、2017年度の数値を遡及修正しています。

※3 『税効果会計に係る会計基準』の一部改正(企業会計基準第28号 2018年2月16日)等を2019年度の期首から適用しており、2018年度の数値を遡及修正しています。

※4 キャッシュ・フロー、1株当たり配当金、配当性向、総還元性向については、決算期変更に伴う国内9カ月、海外12カ月の2014年度実績に基づくものです。

※5 EBITDA＝営業利益＋減価償却費

※6 ROE＝親会社株主に帰属する当期純利益÷期首・期末平均自己資本×100(%)

※7 ROA＝営業利益÷期首・期末平均総資産×100(%)

※8 自己資本比率＝自己資本／総資産×100(%)

※9 D/Eレシオ＝有利子負債÷自己資本(倍)

会社概要/株式情報/ESG指数への組み入れ状況

各指標についての詳細は、当社ウェブサイトをご覧ください。

IR外部評価

会社概要 (2024年12月31日現在)

社名	株式会社クラレ
代表取締役社長	川原 仁
設立	1926年6月
本社所在地	〒100-0004 東京都千代田区大手町2-6-4 常盤橋タワー
URL	https://www.kuraray.co.jp
資本金	890億円
従業員数(連結)	11,941名
グループ会社	連結子会社73社・持分法適用会社4社
主要海外拠点	米国・ドイツ・ベルギー・中国・韓国・ シンガポール・タイ

主要グループ拠点

株式情報

証券コード	3405
発行済株式の総数	324,863,603株 (自己株式 996,185株を含む)
株主数	90,890名
上場証券取引所	東京証券取引所 プライム市場
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 Japan有限責任監査法人

ESG指数への組み入れ状況 (2025年4月末時点)

クラレは以下のESG指数の構成銘柄に選定されています。



FTSE Blossom
Japan Index

2024 CONSTITUENT MSCI日本株
ESGセレクト・リーダーズ指数



FTSE Blossom
Japan Sector
Relative Index

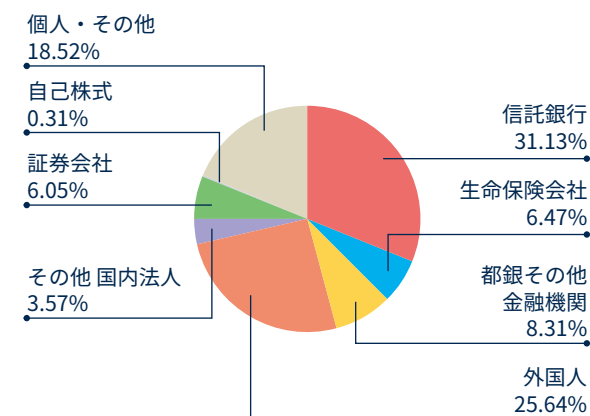
Morningstar Japan ex-REIT
Gender Diversity Tilt Index

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)	63,605
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	32,243
全国共済農業協同組合連合会	10,882
日本生命保険相互会社	10,848
クラレ従業員持株会	5,868
JPモルガン証券株式会社	5,438
明治安田生命保険相互会社	5,372
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140042	5,014
クラレ持株会	4,780
BNP PARIBAS LUXEMBOURG/2S/JASDEC SECURITIES/UCITS ASSETS	4,134

※当社は自己株式996,185株を保有しています。

株主構成 (持株比率)



kuraray

Possible starts here

株式会社 クラレ

本社

〒100-0004 東京都千代田区大手町2-6-4（常盤橋タワー）

代表

TEL：03-6701-1000／FAX：03-6701-1005

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

2025年5月発行

