



Kuraray Report 2020

クラレレポート 2020



きのうよりもきょう、

きょうよりもあしたの世の中が良い方向に変化していくように、
クラレは化学の力で、いままでにないもの、
人に真似できないものを創出してきました。
現在では、世界中の多くの産業や人々の生活の中で、
クラレの技術や製品・サービスを選んでいただいています。
私たちはこの事実を誇りに思い、
全世界のお客様に心から感謝の意を表します。

クラレが創業当時から大切にしてきたこと、
それはやがて来る世の中と、そこに生きる人々のために、
常に私たちにできることを考えるという「独創」の精神。
「世のため人のため、^{ひと}他人のやれないことをやる」という使命は、
絶えることなく引き継いできた私たちの原動力です。

さらなる独自性を追求し、社会と環境に貢献する企業へ。
そして、さらに成長し続ける企業をめざして。
クラレはすでに次の一步を踏み出しています。

編集方針

クラレグループは、株主・投資家の皆さまをはじめとする全てのステークホルダーの皆さまに、クラレグループの中長期的な価値創造について、より一層の理解を深めていただくことを目的に、2018年からクラレレポートを発行しています。

クラレレポート2020はGRIスタンダード(2016)を参照しており、対照表をウェブサイトに掲載しております。

(<https://www.kuraray.co.jp/csr/report2020/guidelines>)

また国際統合報告評議会(IIRC)の国際統合報告フレームワークや、経済産業省による「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」(価値協創ガイダンス)などを参考に、財務情報に加えて企業価値に影響を与える重要な非財務情報を簡潔にまとめた編集としています。製品、事業などに関するより詳細な情報は当社ウェブサイトをご覧ください。

【報告対象期間】2019年1月1日～2019年12月31日
(一部、2020年1月以降の情報も含まれます)

【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
本レポート中、()表記はクラレグループ製品の登録商標です。

情報開示メディアの構成

統合報告



統合報告書

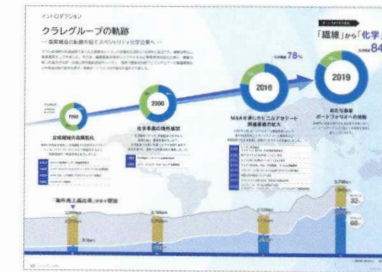
IR情報詳細
投資家の皆様へ
<https://www.kuraray.co.jp/ir>



サステナビリティ情報詳細
サステナビリティ報告
<https://www.kuraray.co.jp/csr>



CONTENTS



イントロダクション

- 03 クラレグループの軌跡
- 05 クラレグループが目指すもの
- 07 クラレグループのビジネスモデル
- 09 財務・非財務ハイライト

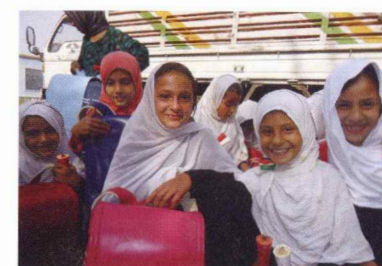


価値創造報告

- 11 トップステートメント
- 15 長期ビジョンと
中期経営計画『PROUD 2020』の概要
- 16 Business Overview
- 19 キーパーソンに聞く



- 19 1 お客様の環境課題を解決し、世の中に貢献する事業へ
- 21 2 クラレグループの祖業としてさらなる伸長と独自性を追求
- 23 3 生産プラントの安全・安定生産の実現と技術力の向上を目指す
- 25 特集: ビニロン事業化70周年を迎えて



価値創造のための基盤

- 27 コーポレート・ガバナンス
- 35 サステナビリティ・マネジメント
- 39 持続的成長を支える資本の高度化



- 39 技術開発力
- 41 人材
- 43 安全
- 45 環境
- 47 信頼
- 50 会社データ

クラレグループが目指すもの

— 価値創造プロセス —

クラレグループは「ものづくり」に携わる企業として、優れた製品・サービスの提供を通じて経済的・社会的な

価値を創造しています。

クラレグループの使命

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、他人のやれないことをやる—

経営資源の活用による持続的成長

クラレグループの事業活動

インプット

財務資本

健全な財務基盤

- 純資産 **5,385** 億円
- 自己資本比率 **53.0**%
- 格付け(2020年3月末時点)
日本格付研究所(JCR) **AA**
格付投資情報センター(R&I) **A+**

知的資本

素材から加工までの幅広い基盤技術

- 研究開発費 **212** 億円

人的資本

人材のダイバーシティ

- 連結従業員数 **11,115** 名
- 女性従業員比率 **18.2**%
- 女性管理職比率 **7.8**%

製造資本

グローバルな生産体制

- 国内生産拠点 **9** 拠点
- 海外生産拠点 **36** 拠点

社会関係資本

お客様からの信頼・地域からの信頼

マテリアリティ

詳細はP35へ

自然環境の向上



生活環境の向上



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



クラレグループの戦略

詳細はP15へ

長期ビジョン

ありたい姿

独自の技術に新たな要素を取り込み、
持続的に成長するスペシャリティ化学企業

基本方針

競争優位の追求

既存事業の競争力を
更に強化する

新たな事業領域の拡大

事業ポートフォリオの拡充、
領域の拡大を行う

グループ総合力強化

ビジョン実現を支えるグローバル事業基盤を
構築する

競争優位の追求

新たな事業領域の拡大

グループ総合力強化

環境への貢献

中期経営計画『PROUD 2020』

クラレグループを取り巻く
すべての人が
誇りに思える(Proud)
企業を目指して

アウトカム

- 〈エパール〉
食品包装材
(長期保存・賞味期限延長)
- 〈PLANTIC〉
バイオマス由来のガス
バリア材
(長期保存・賞味期限延長)



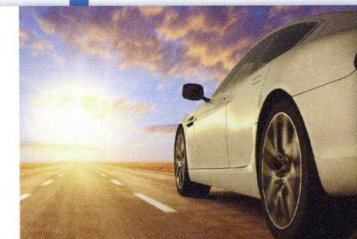
フードロス削減に貢献

- 活性炭
浄水・排水処理、空気浄化
- 水処理膜
浄水・排水処理
- 〈クラゲール〉
排水処理



水と大気の浄化・資源の持続的可能性に貢献

- 〈エパール〉
樹脂製ガソリンタンク
- 〈ジェネスタ〉
自動車部材金属代替



自動車の軽量化による燃費向上に貢献

- PVBフィルム
合わせガラス用中間膜
- 液状ゴム
高性能自動車用タイヤ
- ビニロン
セメント・コンクリート
補強



安全に貢献

社会が抱える課題 ● 地球温暖化 ● 水資源の枯渇 ● 食糧危機

…など

社会のサステナビリティに貢献

クラレグループのビジネスモデル

— 独創的な技術から生み出す世界シェアNo.1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。国産技術による初の合成繊維ビニロンを世界に先駆けて事業化したのをはじめ、ビニロンの原料樹脂であるポバール樹脂、液晶ディスプレイに欠かせないポバールフィルム、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プレンから生まれるケミカル製品群などを事業化。また天然皮革の構造を再現した人工皮革〈クラリーノ〉、面ファスナー〈マジックテープ〉など、皆さまにおなじみの製品も展開しています。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、グループ全体の半分以上に達しています。

見えない資産



独自性の高い技術・ノウハウの蓄積
90年以上におよぶ歴史で培った知見と独自技術、事業化ノウハウを蓄積しています。



開発努力を通じて獲得された特定市場分野の情報
製品開発・市場開発で得られた情報は、新製品開発にも活かされています。



取引先との深い信頼関係
取引先から要求される世界トップレベルの厳しい性能・品質基準を満たし、厚い信頼を得ています。



専門分野に精通した質の高い人材
高度な専門知識と独自技術で、世の中の課題解決に貢献したいと考えています。

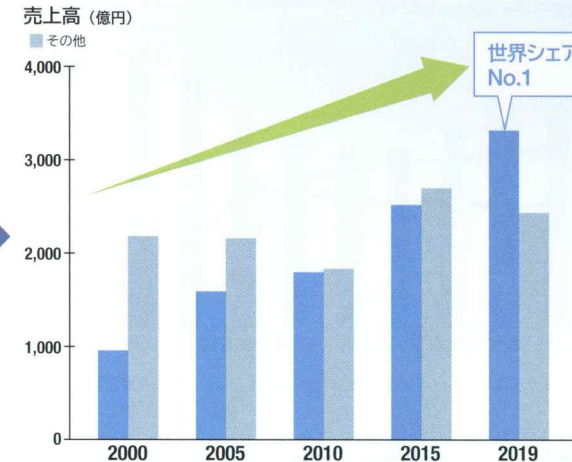
コアコンピタンス

「世のため人のため、
ひと
他人のやれない
ことをやる」

独創性の高い
技術力

アプリケーション
開発力

多種多様な ナンバーワン製品



世界シェアNo.1製品※の売上高は
2019年度でクラレグループ全体の
58%となりました。

クラレグループの世界シェアNo.1製品※



ポバール樹脂 (中国を除く)

合成繊維ビニロンの原料樹脂として工業化されたポバール樹脂は、水溶性・造膜性・接着性・乳化性・耐油性・耐薬品性などの特性を持ち、紙加工剤、接着剤や塩化ビニル樹脂の重合安定剤などのさまざまな用途で使用されています。



光学用ポバールフィルム

薄型テレビをはじめ、パソコンモニター、タブレット端末、スマートフォンなどの液晶ディスプレイに欠かせない偏光フィルムのベースフィルムとして使用されています。



水溶性ポバールフィルム

水溶性ポバールフィルムは洗剤（洗濯用および食洗器用）、農薬などの薬剤、化粧品、食品などの個包装用フィルムとして使用されています。フィルムは水中で完全に溶け、環境負荷が低い素材であるためマイクロプラスチックなどのように環境を汚染しません。



〈エバール〉EVOH樹脂

プラスチックの中で最高レベルのガスバリア性（気体を通さない性質）を持つ樹脂です。酸素を遮断し内容物の劣化を防ぐため、食品包装材として普及しています。また、ガソリンの揮発を防ぐため、自動車のガソリンタンクにも使用されています。さらに、大型冷蔵庫の真空断熱板にも採用され、省エネに貢献するなど、用途を拡大しています。



ビニロン/〈クラロンK-II〉PVA繊維

高強度・低伸度・親水性などのユニークな機能を持つ合成繊維ビニロンは、アスベスト（石綿）代替のセメント補強材・乾電池のセパレーターなど産業資材分野に展開。また新たな生産技術から生まれた〈クラロンK-II〉は、水溶性や高強度の機能を持つ新しい繊維です。



イソプレンケミカル

安全性が高く、取り扱い性に優れた洗浄剤〈ソルフィット〉をはじめ、独自の合成技術を生かしたジオール、化粧品、医薬・農薬中間体などを展開しています。
*合成法イソプレンから派生したオンリーワン製品群〈ソルフィット〉、MPD他)



〈ジェネスタ〉高耐熱性ポリアミド樹脂

独自の技術から生まれた高耐熱性ポリアミド樹脂。スマートフォンやパソコンなどの電子部品はもちろん、LED反射板用途や、自動車分野にも使用されています。



活性炭

ヤシ殻や瀝青炭などの炭素物質を、ガスや薬品と高温で反応させて作る炭素材料で、微細孔（直径10~200Å 10Å=1nm）を備えています。活性炭の微細孔は炭素内部に網目状に構成されているため、微細孔の壁は大きな表面積（500~2,500m²/g）となります。そして、その微細孔の毛管現象によりさまざまな物質を吸着します。



〈バクトラン〉高強度ポリアリレート繊維

同一重量のスチールの約7倍の引張り強度に加え、耐摩耗性、耐屈曲疲労性、耐薬品性などの物性を備えており、航空宇宙・複合材・電子部品・ロープ・スポーツ用品などの用途で採用されています。

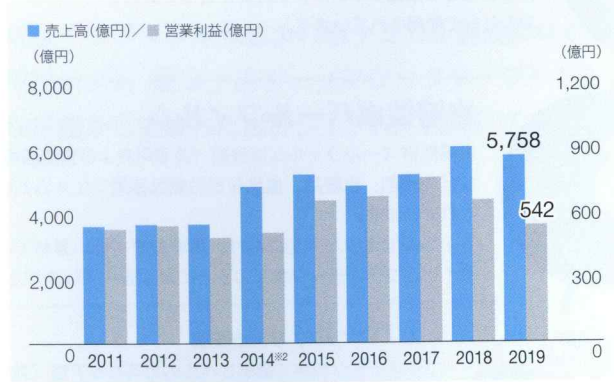
※当社調べ

財務・非財務ハイライト

財務関連データ

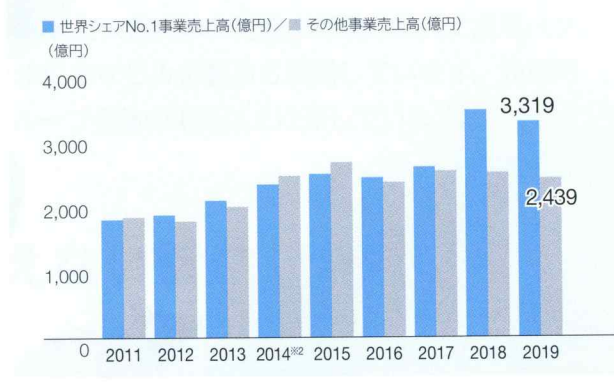
売上高・営業利益

売上高 **5,758**億円
営業利益 **542**億円



世界シェアNo.1^{※1}事業売上高

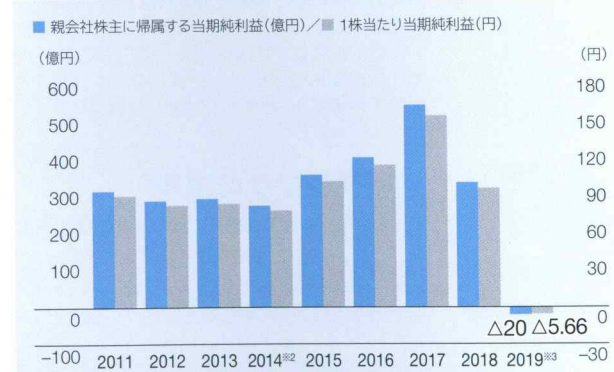
世界シェアNo.1事業売上高 **3,319**億円
世界シェアNo.1売上高比率 **57.6%**



※1 当社調べ

親会社株主に帰属する当期純利益・1株当たり当期純利益

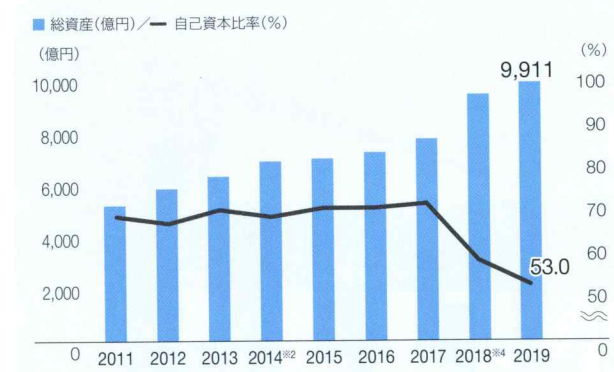
親会社株主に帰属する当期純利益 **△20**億円
1株当たり当期純利益 **△5.66**円



※3 2019年度は米国子会社で発生した火災事故に対する訴訟に関して、約506億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悪化しました。

総資産・自己資本比率

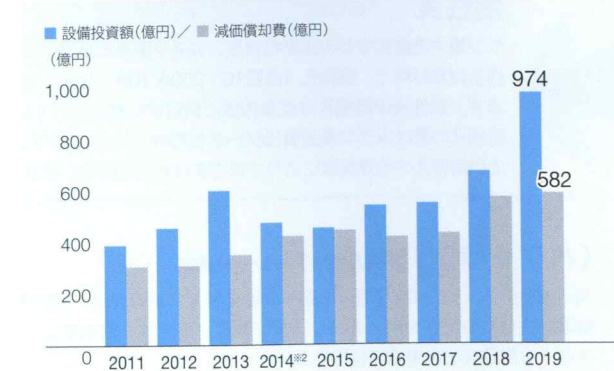
総資産 **9,911**億円
自己資本比率 **53.0%**



※4 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。

設備投資額^{※5}・減価償却費

設備投資額 **974**億円
減価償却費 **582**億円



研究開発費・売上高研究開発費率

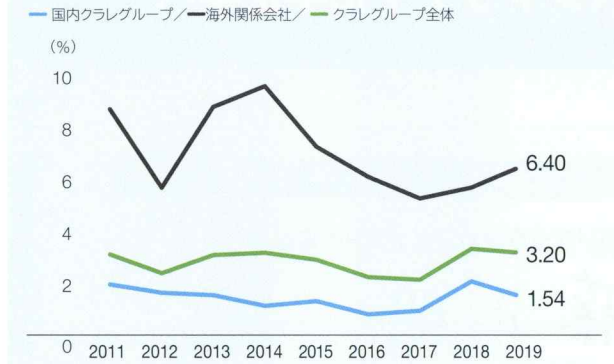
研究開発費 **212**億円
売上高研究開発費率 **3.7%**



非財務関連データ

1 全労働災害率^{※6}

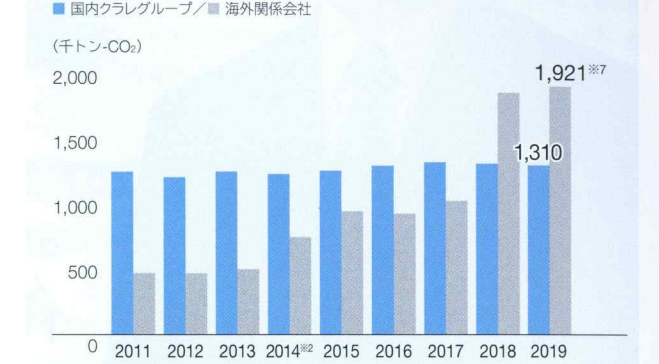
国内クラレグループ **1.54%**
海外関係会社 **6.40%**
クラレグループ全体 **3.20%**



※6 医療処置を要する労働災害の労働時間百万時間当たりの発生件数

2 GHG排出量

国内クラレグループ **1,310**千トン-CO₂
海外関係会社 **1,921**千トン-CO₂



※7 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。

3 女性従業員数・女性従業員比率

女性従業員数 **2,023**人
女性従業員比率 **18.2%**



4 女性管理職数・女性管理職比率

女性管理職数 **123**人
女性管理職比率 **7.8%**



非財務POINT解説

1 全労働災害率

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必要な重要テーマと考えています。そうした考えのもと、クラレグループは安全のマネジメントシステムを構築・運用し、さまざまな活動を行っています。社員の安全意識を高め、仕事をする上での「当たり前」のこととして安全行動・確認を定着させるために、さまざまな取り組みを推進しています。

2 GHG排出量

クラレグループは素材・中間材メーカーとして、低炭素・低環境負荷社会の構築に必要な素材・中間材を世の中に提供し、また、それらをできるだけ低い環境負荷で製造することが使命と考えています。こうした考え方のもと、クラレグループはグローバルなものづくりを通じて、地球温暖化対策の推進、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。

3 女性従業員数・女性従業員比率 4 女性管理職数・女性管理職比率

クラレグループでは多様な人材の能力を最大限に活かし、組織力の向上を目指しています。女性活躍の観点では、女性社員の採用と職域の拡大、職場への定着の3点を重点的な課題として、さまざまな取り組みを行っています。

※2 2014年度より決算日を3月31日から12月31日に変更しています。2014年度の連結対象期間は国内が2014年4月から12月までの9ヶ月、海外が2014年1月から12月までの12ヶ月となります。本数値は国内・海外ともに2014年1月～12月の実績に補正したものです。



持続的な社会価値の提供を通じ、
信頼される
スペシャリティ化学企業へ

代表取締役社長

伊藤 正明

6年後の創立100周年を見据え、クラレグループは今、持続的な成長に向けた新たな事業ポートフォリオの構築に注力し、さらなる成長戦略を推進しています。ここでは、クラレグループが創業以来築き上げてきた企業価値の源泉と、中期経営計画『PROUD 2020』の進捗状況について紹介します。

独創性とチャレンジ精神、価値提供への思い

クラレグループは創業以来、技術開発力を背景に独創的なものづくりを追求しながら、市場を開拓し、世の中に価値を提供し続けることで発展を遂げてきました。その原点のひとつと言えるのが、1950年に世界で初めて事業化に成功し、今年70周年を迎える合成繊維ビニロンです。当時の国内繊維産業は、海外の原料と技術に依存していましたが、第二代社長の大原総一郎の『高品質の製品を生産するためには、原料から手掛けなければならない』という強い意志のもと、原料となるポパール樹脂の自製化を実現し、国産の技術と原料による一貫生産を成し遂げました。これは、世の中にないオリジナリティの高い製品を生み出し、価値を提供していくという創業以来の一貫した企業姿勢の表れです。

その後、この「原料からの技術開発・生産」で培った

高分子化学・合成化学の技術をベースに、繊維から化学へ業態を変え、オリジナリティにこだわり、事業を拡大させてきた結果、多くの世界No.1シェアの事業を生み出しました。今日ではグループ全体の売上高に占める世界No.1シェア事業の売上高比率は58%まで拡大し、クラレグループの競争優位を支える原動力となっています。

私たちは、企業ステートメントに「世のため人のため、他人のやれないことをやる」というミッションを掲げています。創業者である大原孫三郎、第二代社長の大原総一郎の思いを表現したこの言葉は、クラレが培ってきた独創性とチャレンジ精神の根幹であり、社会に対する価値創造のコミットメントです。今後も、その思いをグループ全体で共有し、事業活動を通じた社会的課題の解決など、社会との共創を図ってまいります。

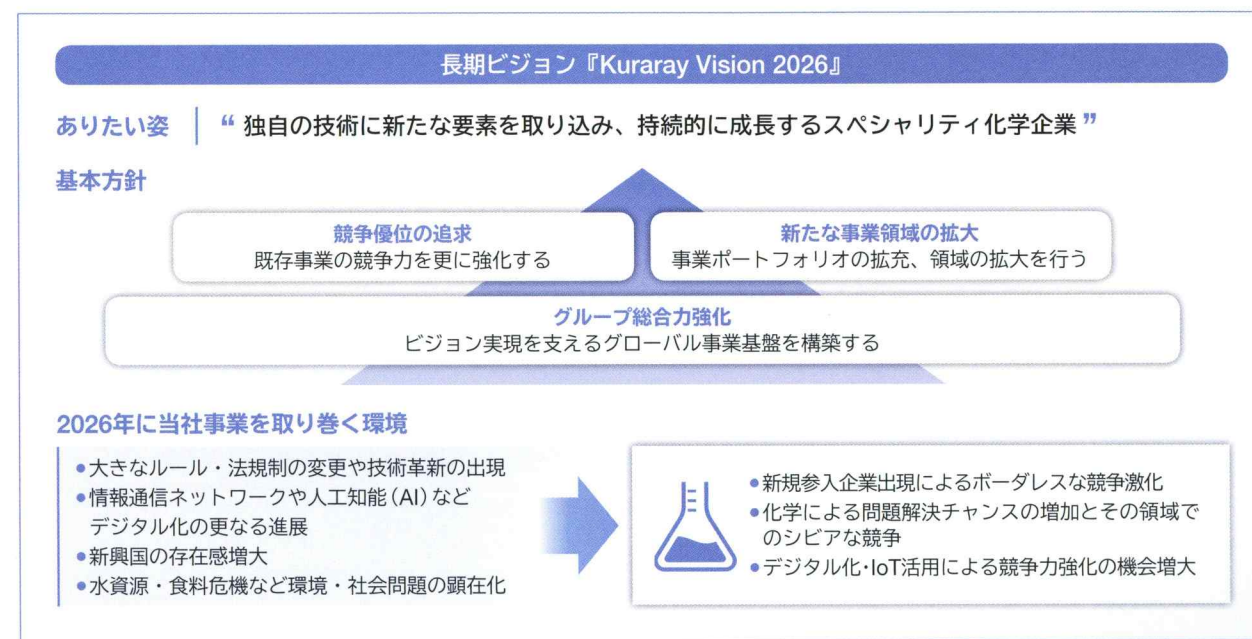
長期ビジョンが示す2026年の「ありたい姿」

私たちは、創立100周年を迎える2026年を見据え、企業としての「ありたい姿」と、その実現に向けた基本方針を明確化した長期ビジョン『Kuraray Vision 2026』を策定しています。中長期的な経営環境を展望

すると、情報通信ネットワークの発展やAIの導入などによる技術革新が進む中、経済情勢においては新興国の存在感がますます高まる一方で、水資源不足や食糧危機など、環境・社会問題の深刻化と顕在化が予想さ

れます。同時に、新興国企業・ベンチャー企業などの新規参入により、ボーダーレスな競争が激化するリスクも懸念されます。そのような状況の中、クラレグループは、新たに出現する産業界の課題・問題の解決に、化学の力で貢献できる機会がますます増えてくると考えています。

『Kuraray Vision 2026』では「独自の技術に新たな要素を取り込み、持続的に成長するスペシャリティ化学企業」をありたい姿として掲げ、「競争優位の追求」「新たな事業領域の拡大」「グループ総合力強化」の3つを基本方針としました。この『Kuraray Vision 2026』の実現に向けて、コアセグメントであるビニルアセテート関連事業のさらなる強化と、それに次ぐ、第2、第3の柱の確立、将来に向けた新事業の創出を行い、持続的な成長に向けた新しい事業ポートフォリオの構築を目指してまいります。



中期経営計画『PROUD 2020』の進捗と最終年度となる2020年の重点施策

2018年度にスタートした中期経営計画『PROUD 2020』では、前述した長期ビジョンの基本方針に「環境への貢献」を加えた4つを主要経営戦略としました。

2019年度までの2年間は、主要経営戦略の具体的な施策として、将来の第2、第3の柱の確立に向けて、イソプレンにおけるタイ新工場の着工や、世界最大の活性炭メーカーであるカルゴン・カーボン社の買収と統合シナジーの発現など、将来の安定したポートフォリオの構築への取り組みを強化してきました。また、光学用ポパールフィルムや水溶性ポパールフィルムの設備増強など将来のさらなる事業拡大を目指した投資についても着実に実行しました。『PROUD 2020』では期間中に決定する設備投資額として2,500億円(支払いベース:2,100億円)を計画していましたが、イソプレンのタイプロジェクトが加わったこともあって、3,000億円弱の規模になると想定しています。設備の稼働に合わせ、しばらくは減価償

却費の負担が増加することになりますが、成長に向けたこれらの投資が、今後の『稼ぐ力の向上』に貢献し、創立100周年を迎える2026年近傍でさらなる競争優位の裏付けとなり、長期ビジョン『Kuraray Vision 2026』のありたい姿である『独自の技術に新たな要素を取り込み持続的に成長するスペシャリティ化学企業』の実現に寄与するものと考えています。

さて、中期経営計画『PROUD 2020』の最終年となる2020年は、新型コロナウイルスの感染拡大による世界景気の後退は避けられない状況になっており、当社を取り巻く事業環境はより一層厳しくなることが予測されます。このような状況ではありますが、クラレグループは中長期的な視点に立ち、中期経営計画『PROUD 2020』で残された課題に対する施策を確実に実行していくと同時に、市場環境の変化を受け、成長戦略の見直しが必要な事業においては早急に対処し、次期中期経営計画につなげていく所存です。

2019年度に実行した施策

競争優位の追求	<ul style="list-style-type: none"> ● 光学用ポパールフィルム、倉敷事業所で広幅ラインの増強完了 ● 水溶性ポパールフィルム <ul style="list-style-type: none"> ・ 米国既存工場の新生産ライン稼働開始 ・ 2020年上期、米国新工場が稼働予定 ● アイオノマーガラス中間膜〈セントリグラス〉、チェコ工場で生産開始 ● メルトブローン不織布、クラフレックス岡山工場で生産能力増強を決定 ● IoT活用による生産効率、および品質向上に向けた取り組みの推進
新たな事業領域の拡大	<ul style="list-style-type: none"> ● 銅張積層板〈バクスター〉FCCL、鹿島事業所に量産試験設備を導入 ● バイオマス由来のバリア材〈プランティック〉の拡大 <ul style="list-style-type: none"> ・ 経済産業省および環境省主催の「G20イノベーション展」に出展 ● コーポレートマーケティンググループ、新用途開拓に向けた組織横断的活動の推進
グループ総合力強化	<ul style="list-style-type: none"> ● カルゴン・カーボン事業の統合シナジーを推進 ● 働き方改革の推進 <ul style="list-style-type: none"> ・ ノー残業ウィーク制度の本格導入 ・ 在宅勤務・フレックス勤務の導入

2020年度の重点施策

競争優位の追求	<ul style="list-style-type: none"> ● 水溶性ポパールフィルム、ポーランドでの新工場建設決定 ● 〈エパール〉、新工場の検討 ● カルゴン・カーボン、米国新ライン増設の決定 ● イソプレネケミカル、タイププロジェクトの着実な推進 ● 生産効率、および品質向上に向けたデジタル化の推進
新たな事業領域の拡大	<ul style="list-style-type: none"> ● 液晶ポリマーフィルム〈バクスター〉5G普及を見据えた販売の加速と量産設備導入検討 ● バイオマス由来のバリア材〈プランティック〉米国での樹脂生産・供給の開始
グループ総合力強化	<ul style="list-style-type: none"> ● カルゴン・カーボン事業の統合による、更なるシナジー効果の発現 ● 人材育成の強化と技術継承を目的とした「新研修所」設立の準備 ● 働き方改革の推進

なお、当社は、株主の皆様に対する利益配分を経営の重要課題と位置づけ、中長期の視点から株主の皆様に対する経営成果の還元と将来の成長力の確保に配慮し、安定した利益還元を努めてまいります。中期経営

計画『PROUD 2020』期間中においては、総還元性向35%以上、かつ1株あたり年間配当金40円以上としています。

ESG視点での取り組みを推進～信頼される会社を目指して～

昨今、企業に対しサステナビリティやESGに積極的に取り組む経営が強く求められています。私たちは良き企業市民として、環境や社会への配慮はもとより、化学の力で地球や社会の持続可能性を高めることに貢献し、自らも成長する企業を目指しています。

クラレグループは「世のため人のため、他人のやれないことをやる」というミッションのもと、創立以来、自然環境や生活環境の向上に貢献する事業展開を行ってきました。この達成に向けて、CSR活動において

は自社の重要課題をマテリアリティ[※]として定め注力分野を特定してきました。しかし、これまでのマテリアリティは事業を通じた貢献を上手く反映出来ていないといった課題があり、全事業部長参加のもと、実行性も含めて議論を繰り返してマテリアリティの改定を行いました。次期中期経営計画では、このマテリアリティを軸に自然環境や生活環境の向上への貢献度を指標化することが課題と考えています。【詳細はP35へ】

※マテリアリティとは、社会が解決を望む課題のうち、自社に関わる重要課題のこと

加えて、化学メーカーに対しては、気候変動やプラスチックごみ問題への取り組みが強く求められています。気候変動に関しては、地球温暖化防止に向けてパリ協定が2020年から実行段階に入り、各国毎に温暖化ガス排出量削減数値目標が提示されていますが、プラスチックごみ問題に関しては、まだ規制の行方は明確になっていません。クラレグループは循環型経済（サーキュラーエコノミー）への取り組みについて、ステークホルダーの皆様を示すことが重要であると認識しており、次期中期経営計画の最重要課題のひとつと捉え、検討を進めています。

さらに近年では、企業の連結財務諸表に表されない潜在的な事象のうち、業績に著しく影響を与える可能性があるものに関しては、開示強化を求める動きがあります。そのひとつに気候変動におけるリスクと機会に関する企業の対応を開示するTCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）があります。このTCFD提言をよく検討して、情報開示の充実にも取り組んでいきます。

さて、これらの課題解決策を実行するのは社員一人ひとりです。私は、「社員が安心して働ける職場で、誇りと働き甲斐を感じて業務遂行し能力を発揮してくれる」こと、それが企業の推進力を高めると考えています。そのための一助として在宅勤務制度やフレックスタイム制度などの導入に加え、今年は時間単位年休制度を導入し、働きやすい職場環境の整備を進めています。これらの施策は、現在直面している新型コロナウイルスへの対応など通常の業務遂行に支障をきたす際の事業継続策としても大きな意味を果たし、また来年に延期された東京オリンピック開催時の影響緩和にも役立つものです。

これらに加えてガバナンス強化や職場のダイバーシティにも積極的に取り組んでいます。本年は社外取締役を1名（3名→4名）増やし、新たに外国人取締役も選任しました。今後もグローバル企業として、さまざまな個性を持った人たちが活躍できる環境づくりに全社を挙げて取り組んでいきます。



当社は2017年2月に浄水施設、ごみ焼却施設等で使用される活性炭の製造・販売に関して公正取引委員会の立ち入り検査を受け、2019年11月には同委員会より東日本地区および近畿地区の浄水施設、ごみ焼却施設等の一部で使用される特定活性炭の製造・販売に關し、独占禁止法に基づく排除措置命令および課徴金納付命令を受けました。2017年3月にも防衛装備庁が発注する特定ビニロン製品の入札に関して公正取引委員会から排除措置命令を受けています。

二度にわたる独占禁止法違反の排除措置命令に関し、事態の重大性を厳粛かつ真摯に受け止め、独占禁止法の遵守を経営上の最重要課題のひとつとし、再発防止に向けた諸施策に全力で取り組んでいます。具体的には、2017年度から取り組んでいる施策に加え、再度、トップメッセージを全グループ役員・社員に発信し、コンプライアンス意識の強化を図るとともに、外部講師による当社役員並びにグループ会社役員向けセミナーや国内外営業社員向けセミナーを実施しています。また、独占禁止法遵守指針などの社内規定の整備、入札等をモニタリングするシステムの構築、独占禁止法遵守状況の聴取、教育・研修の充実、入札監査の実施を一連のプログラムとして体系化し海外を含め統一し運用しています。さらに人事面では、管理職のローテーション制度を変更し、同じ担当者が同一職務を一定期間以上継続して担当することを防ぎます。これらの施策を着実に実行し、再発防止に努める所存です。【詳細はP49へ】

また2018年5月にKuraray America, Inc.のエパール工場において発生した火災事故では、ステークホルダーの皆様にご心配をおかけしております。同工場は再発防止の諸施策を講じた上で運転を再開しておりますが、二度とこのような事故を起こさないために、今までできていたことができなくなっていないか、管理項目に抜けや不足がないか、長年にわたる安定操業が安全に関する過信・慢心につながっていないかといった観点を踏まえ、2019年度より海外プラントの安全監査を実施しています。そこで抽出したマネジメントシステムの改善、教育・訓練の充実、リスクアセスメントの拡大に順次対応しています。さらに2020年度以降は、国内外プラントにおける安全に関する設備面の強化、および管理システムやマニュアル見直し・改善、社員教育の充実などソフト面の強化にも継続的に取り組んでいきます。【詳細はP24へ】

クラレグループは今後も、企業ステートメントの行動原則に掲げた「安全はすべての礎」の考え方のもと、「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」の実現をグローバルで目指してまいります。

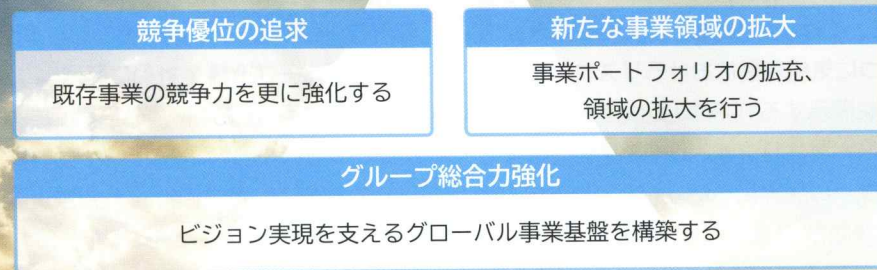
長期ビジョンと中期経営計画『PROUD 2020』の概要

クラレグループの使命
 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

長期ビジョン「Kuraray Vision 2026」

ありたい姿
 独自の技術に新たな要素を取り込み、持続的に成長するスペシャリティ化学企業

基本方針



中期経営計画『PROUD 2020』

競争優位の追求

- 顧客ベースの高付加価値製品・用途の開発
- 新興国市場の需要創出
- IoTを活用した生産・業務プロセスの革新

グループ総合力強化

- グローバル経営基盤の構築
- 働きがいのある職場づくり
- クラレグループの更なる一体感の醸成



Business Overview

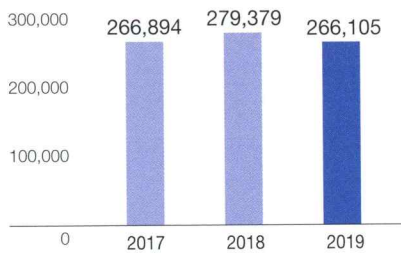
セグメント名	中期経営計画/事業別戦略	中期経営計画のレビュー	
ビニルアセテート	ポバール樹脂	<ul style="list-style-type: none"> 高付加価値品へのシフト グローバル生産オペレーションの最適化 	<ul style="list-style-type: none"> 高付加価値品の比率をさらに高めるとともに、グローバルでのサプライチェーン最適化を推進しました。 紙ストローの耐水性向上や紙包材へのバリア性付与など環境対応用途開発を強化しました。
	光学用ポバールフィルム	<ul style="list-style-type: none"> 液晶ディスプレイ需要増による拡大と高シェアの維持 市場、顧客ニーズに沿った、機能付加と加工性向上 	<ul style="list-style-type: none"> 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での生産能力増強を実施し、生産を開始しました。
	水性ポバールフィルム	<ul style="list-style-type: none"> 事業拡大に見合うタイムリーな生産設備増強 新規産業用途開発の強化 	<ul style="list-style-type: none"> 個包装洗剤用途の需要拡大に対応し、米国における生産能力増強を推進しました。 薬剤、化粧品、食品の包装用途など新規用途の開発を推進しました。
	PVBフィルム	<ul style="list-style-type: none"> 自動車用高機能フィルムの開発・販売拡大 建築用高強度フィルムの拡大 	<ul style="list-style-type: none"> 高機能フィルムの生産・販売をグローバルに拡大しました。 建築用アイオノマー ガラス中間膜〈セントリガラス〉の旺盛な需要に対応するために、チェコ共和国での生産を開始しました。
〈エパール〉	<ul style="list-style-type: none"> 新興国での需要の創出と拡販 食品ロス低減に向けたビジネスの拡大 	<ul style="list-style-type: none"> 新興国における需要の開拓を継続して行い、販売を拡大しました。 食品・流通業界にエパール使用による賞味期限延長の提案をし、ビジネスの拡大を図りました。 	
イソプレン	イソプレンケミカル	<ul style="list-style-type: none"> オンリーワン製品の市場拡大 新規イソプレン系ケミカルの事業化 	<ul style="list-style-type: none"> 〈ソルフィット〉、MPDなどオンリーワン製品の販売は堅調に推移しました。
	エラストマー	<ul style="list-style-type: none"> 高機能の追求による製品ポートフォリオの高度化 液状ゴムのグローバルでの販売拡大 	<ul style="list-style-type: none"> 環境意識の高まりから〈セプトン〉 BIO-シリーズのマーケティングに弾みがつきました。 液状ゴムは、国内外のタイヤメーカーで採用が拡大しました。
	〈ジェネスタ〉	<ul style="list-style-type: none"> 車載電装用部品などの自動車用途の拡大 新ポリマーの開発 	<ul style="list-style-type: none"> 車載電装用部品など自動車用途でのグローバルな採用拡大に対応するため、米国デトロイト事務所の開設と欧州拠点での増員を実施しました。 機能性を備えた新規ポリアミド樹脂の開発を推進しました。
機能材料	メタクリル	<ul style="list-style-type: none"> 軟質樹脂や複層板などの新規開発品の拡大 光学用途向け高機能グレード樹脂の販売強化 	<ul style="list-style-type: none"> 複層板は車載用途をメインに順調に採用が拡大しました。また、軟質樹脂の新系列の立上げが完了しました。 光学フィルム向け高機能グレード樹脂の販売が拡大しました。
	メディカル	<ul style="list-style-type: none"> CAD/CAM製品 (ジルコニアブロック) を軸とした拡販 ユーザー (歯科医師・歯科技工士) への情報発信強化 	<ul style="list-style-type: none"> 北米を中心にジルコニアブロックの販売が伸長しました。また、CAD/CAM製品と併せて使用するセメントの新製品を発売しました。 セミナーや動画配信を通じた情報提供活動に取り組みました。
	炭素材料	<ul style="list-style-type: none"> カルボン・カーボン社とのシナジー早期発現 自動車用キャニスター用途の拡大 電池用途の拡大 (キャパシタ、LIB) 	<ul style="list-style-type: none"> カルボン・カーボン社と重複する販売拠点の統合や瀝青炭系活性炭の生産拠点集約など、統合プロセスを進めました。 自動車用キャニスター用途でカルボン・カーボン社に生産ラインを新設するとともに、グローバルで市場開発を推進しました。
繊維	〈クラリーノ〉	<ul style="list-style-type: none"> ラグジュアリーブランドへの展開 車輻内装用途への本格参入 	<ul style="list-style-type: none"> ラグジュアリーブランドでの採用が進み、販売量が増加しました。 車輻内装用途は、採用に向け、お客様における評価を推進しました。
	繊維資材	<ul style="list-style-type: none"> ビニロンVIP事業の推進 〈ベクトラン〉事業の拡大 	<ul style="list-style-type: none"> ビニロンは、革新的プロセス (VIP) の量産化設備が本格稼働し、産業用フィラメントとして採用が進みました。 〈ベクトラン〉は高付加価値用途の拡大が進展しました。
	生活資材	<ul style="list-style-type: none"> 新規メルトブローン不織布の拡大 東南アジア展開の加速 	<ul style="list-style-type: none"> メルトブローン不織布における高付加価値品の販売が拡大しました。 フェイスマスク用不織布、成形面ファスナー〈マジロック〉など高付加価値品での海外展開を進めました。
トレーディング事業		<ul style="list-style-type: none"> アジアでの業容拡大 繊維事業の収益拡大 有力顧客との取組み深耕 新規ビジネスの創出 	<ul style="list-style-type: none"> ベトナムでの生地から縫製品に至る一貫生産体制の強化と高付加価値化を進めました。 樹脂・化成品関連分野でアジア向けを中心に、販売先・用途開拓を推進しました。
その他		<ul style="list-style-type: none"> 高速通信デバイス向けの市場拡大を見込み、銅張積層板〈ベクスター〉FCCLの量産試験設備導入を決定しました。 新事業製品の市場開拓を加速 	<ul style="list-style-type: none"> 高速通信デバイス向けの市場拡大を見込み、銅張積層板〈ベクスター〉FCCLの量産試験設備導入を決定しました。 半導体用研磨パッドは主に国内にて採用が広がりました。

セグメント概要

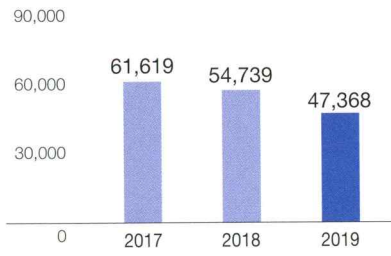
ビニルアセテート

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、高いガスバリア性を誇る〈エパール〉を製造・販売しています。

売上高(百万円)

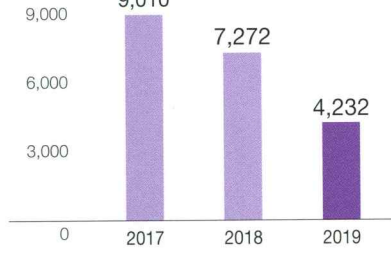
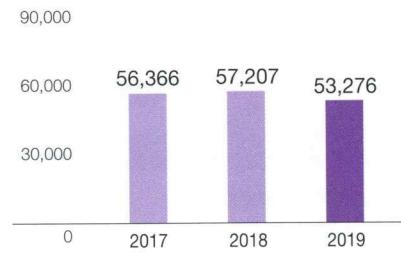


営業利益(百万円)



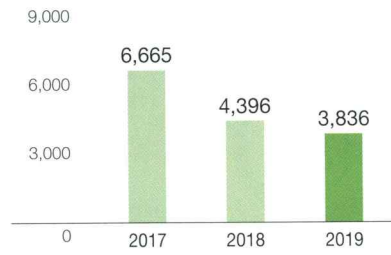
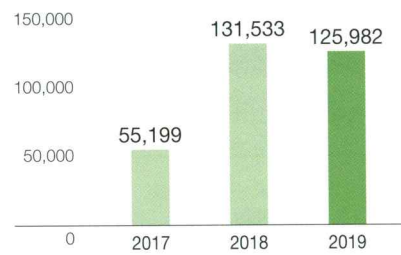
イソブレン

合成法によるイソブ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〉や高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。



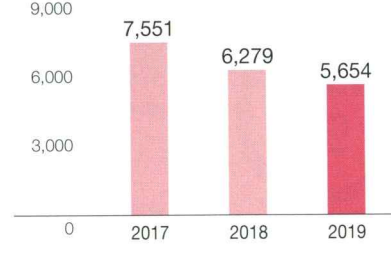
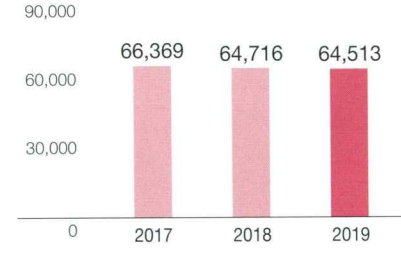
機能材料

優れた耐候性を有するメタクリル樹脂、天然歯に近い修復を可能にする歯科材料、高い吸着性能を活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を製造・販売しています。



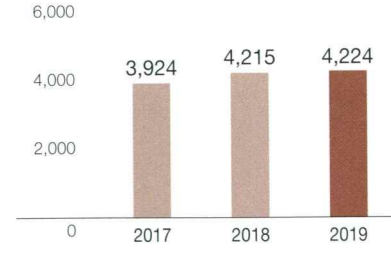
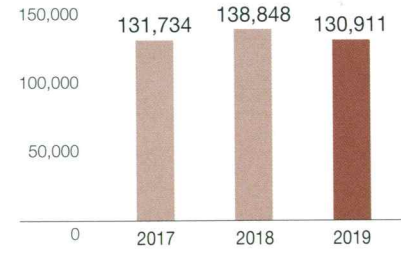
繊維

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〉、セメントや自動車関連部材の補強材などに使用されるビニロン繊維、生活・工業用品として使用される不織布〈クラフレックス〉、留め具などに使用される〈マジックテープ〉などを製造・販売しています。



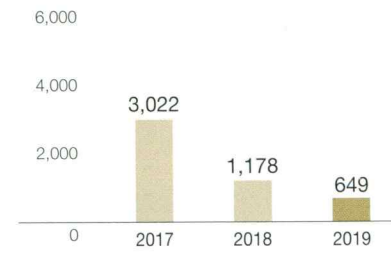
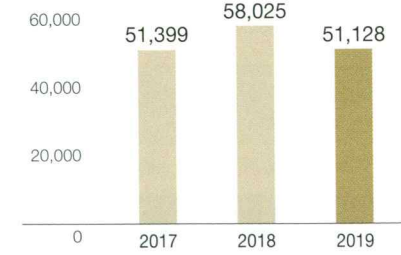
トレーディング事業

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

水処理用高機能膜・システムの製造・販売やエンジニアリング事業のほか、フレキシブル回路基板等に使用される液晶ポリマーフィルム〈バクスター〉などを製造・販売しています。



主な製品

〈クラレポパール〉(ポパール樹脂)



紙・繊維加工材、接着剤、塩化ビニル樹脂重合安定剤等

〈トロシフォル〉(PVBフィルム/アイオノマーシート)



合わせガラス用中間膜

光学用ポパールフィルム



液晶ディスプレイ向け偏光板等

〈エパール〉(EVOH樹脂)



食品包装材、自動車用ガソリンタンク、防汚壁紙、真空断熱板等

水溶性ポパールフィルム



個包装洗剤等

〈プランティック〉(バイオマス由来のガスバリア材)



食品包装材

イソブレンケミカル



洗浄剤、化粧品、医薬・農業中間体等
*合成法イソブレンから派生したオノンフロン製品群(ケルフィット、MPD他)

〈クラリティ〉(アクリル系熱可塑性エラストマー)



粘接着、成形材料等

〈セプトン〉(熱可塑性エラストマー)



ゴム製品代替、自動車部品、筆記具、玩具、スポーツ用品等

〈ジェネスタ〉(高耐熱性ポリアミド樹脂)



スマートフォン・パソコン向け電子部品、LED反射板、自動車部品等

液状ゴム



自動車タイヤ添加剤

メタクリル樹脂



液晶ディスプレイ用導光体、自動車部品、看板、建材等

歯科材料



有機系・無機系各種歯科材料等

活性炭



浄水、排水処理、キャパシタ向け電極材等

〈クラリーノ〉(人工皮革)



紳士・婦人靴、かばん、スポーツ・トレーニングシューズ、ボール等

ビニロン



セメント・コンクリート補強材、自動車ブレーキホース等

〈マジックテープ〉(面ファスナー)



衣料、スポーツ用品、工業資材等

〈ベクトラン〉(高強カポリアリレート繊維)



航空宇宙、複合材、電子部品、ロープ、スポーツ用品等

〈クラフレックス〉(不織布)



生活関連用品、工業用品(ワイパー、フィルター、自動車用途)等

〈クラベラ〉(ポリエステル長繊維)



衣料・資材用原糸・生地、スポーツウェア、ユニフォーム等

クラレグループ製品



クラレグループの幅広い高機能製品およびその加工品

アクア事業



水質浄化、排水処理、バラスト水管理システム等

〈バクスター〉(液晶ポリマーフィルム)



高速伝送フレキシブル回路基板等



キーパーソンに聞く 1

お客様の環境課題を解決し、世の中に貢献する事業へ

執行役員 カルゴン・カーボン事業部長
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
(Stevan R. Schott)

カルゴン・カーボン社の概要

1942年に創業したカルゴン・カーボンは、米国ペンシルバニア州ピッツバーグに本社を置く活性炭メーカーです。現在、従業員数は1,400名以上、世界中に販売拠点と生産拠点を有する瀝青炭系活性炭のグローバルトップメーカーであり、使用済み活性炭の再生事業やヤシ殻活性炭の販売においても世界トップクラスです。2016年には、フランスのパランティ・アン・ポルヌにある木質系活性炭の製造施設を取得し、活性炭のポートフォリオを一層充実させました。木質系まで含む活性炭のオールラウンドプレイヤーとなったカルゴン・カーボンは、より幅広い分野に製品を供給し、市場をリードしています。

そして2018年3月、クラレによる買収を経て、カルゴン・カーボンは新たな優位性を獲得し、特にアジアで

の活性炭関連市場における存在感をより高めました。

クラレの炭素材料事業部との統合プロセスは、開始から2年が経過し、順調に成果を上げています。研究開発から製造プロセスや販売に至るまで、両社それぞれが持つ技術力やノウハウの融合によって、新たな価値を生み出しながら事業統合を推進しています。



カルゴン・カーボン社 米国ミシシッピ州 パールリバープラント

成長とシナジーで『PROUD 2020』達成に貢献

クラレグループの一員として中期経営計画『PROUD 2020』を遂行するにあたり、カルゴン・カーボンは2つの課題を認識しています。

ひとつ目は「成長」です。フランスでは世界の自動車市場への進出を見据え、木質系活性炭事業の強化を図るなど、各地で成長の加速に向けた動きを進めています。世界各国では環境問題を背景とした活性炭の需要が拡大しています。特に米国では、近年の飲料水に影響を与える化学物質の規制強化によって、飲料水分野における活性炭の需要拡大を受け、『PROUD 2020』終了時までには飲料水分野での活性炭と関連機

器の売上が5年前と比べ、ほぼ倍増すると見込み、瀝青炭系活性炭の生産増強を検討しています。

また新領域への展開も進めており、活性炭シート「CALFLEX」の開発や、創傷治療用途の活性炭布「ZORFLEX」の販売促進など、今後の成長が期待で



活性炭シート「CALFLEX」



創傷治療用活性炭布「ZORFLEX」

きる新たな製品群の拡大に取り組んでいます。

カルゴン・カーボンは、これら成長に向けた施策を着実に遂行することで、クラレグループ全体の成長に寄与していく考えです。

2つ目は「シナジー」です。クラレとカルゴン・カーボンは、お互いの強みを活かせるようリソースの共有と協業体制の構築を図り、さまざまなシナジーの早期発現につなげています。例えば、自動車市場向け活性炭の生産では、クラレの研究開発力に加え、生産技術を導入することで、高機能な製品を生み出すことができました。また、日本国内では活性炭のさらなる高機能化に向けた熱処理工程の改善に取り組んでいます。

販売面では、日本とアジアを拠点とするカルゴン・カーボンのお客様との取引をクラレに移管し、欧米に拠点を置くクラレのお客様との取引をカルゴン・カー



ボンに移管することで顧客対応を効率化しました。加えて、両社は、人事面および技術面の交流を通じて、お互いの企業文化や商習慣への理解と融和を図るなど、グループとしての一体感も醸成しています。今後は、成長市場に向けた製品の共同開発を通じて、さらなるシナジーを創出し、グループの業績拡大に貢献していきます。

炭素材料事業をコアビジネスに

数多くのトップシェア製品を有するクラレグループの中で、活性炭世界最大手であるカルゴン・カーボンが果たすべき役割は、炭素材料事業部との事業統合を通じ、グループのコアビジネスになることです。その実現に向けて、長期的な視点で市場のニーズをしっかりと捉えることが業界トップの地位を築き、イノベーション創出による事業拡大につながると考えています。

カルゴン・カーボンの使命は、活性炭を通じて安全できれいな水や空気を世の中に提供することであり、お客様が直面している環境問題へのソリューション提供です。こうした環境への貢献は、クラレの企業ステートメントにも合致しています。特に業界トップである粒状活性炭の再生事業は、廃棄物を減らすだけでなく、

一般的な未使用の活性炭の製造プロセスに比べ、エネルギー消費量や二酸化炭素の排出量が少ないため、環境保全に大きく貢献するビジネスと言えるでしょう。実際、欧米では再生炭需要が伸びていることからカルゴン・カーボンでは、粒状活性炭の再生およびリサイクルの設備の増強を検討しています。

クラレグループは、長年にわたり環境問題を解決する事業を通じて社会に貢献してきました。今後、クラレの炭素材料事業部との統合を通じ、活性炭市場のリーダーとしての地位をさらに高めつつ、環境のために「他人のやれないことをやる」ことをミッションに掲げ、グループとともに歩んでいきます。





キーパーソンに聞く 2

クラレグループの祖業として
さらなる伸長と独自性を追求

取締役専務執行役員
繊維カンパニー長
佐野 義正

祖業の流れを汲む繊維カンパニー

クラレの繊維カンパニーには、3つの事業部があります。1950年に当時国策事業のビニロン工業化を現岡山事業所で成し遂げ、2020年にビニロン操業70周年を迎える「繊維資材事業部」。1964年に天然皮革代替として、世界で初めて工業化に成功した人工皮革〈クラリーノ〉の「クラリーノ事業部」。そして「生活資材事業部」は、国内では当時最新の不織布技術を導入したクラレクラフレックス(株)と、〈マジックテープ〉で有名な日本ベルクロ(株)を1984年に吸収合併して生まれた、面ファスナーの製造販売を担うクラレファスニング(株)から成っています。

クラレグループの祖業はレーヨン(人造絹糸)ですが、戦後に世界初の合成繊維を事業化したいという大原総一郎社長の強い思いからスタートしたのが、繊維資材事業部の主力製品であり、クラレグループの要素技術の源流となったビニロンの工業化です。ビニロンは、海苔の養殖網や水産漁網などで広く使われ、漁業の生産性が大幅に向上しました。さらに耐アルカリ性の特徴を活かし、発がん性物質であるアスベストの代替繊維として、コンクリートやモルタルなどの補強材として広く使われています。

純国産合成繊維ビニロンの工業化に成功した後、“ポストビニロン”として人工皮革〈クラリーノ〉が誕生しました。軽くて丈夫で長寿命な〈クラリーノ〉は、ランドセルで採用されたのを皮切りに、スポーツ靴やゴルフ用品、高級車両の内装材など幅広い分野に採用され、世界のラグジュアリーブランドメーカーからは、そのハイエンドな機能と品質を高く評価されています。

さらに、不織布〈クラフレックス〉は、高い品質・安全性が評価され、業務用のカウンタークロス、コスメティックやマスクなどに使用されています。また、〈マジックテープ〉は、日本のトップブランドとして、さまざまな市場で安定的な需要を確保しています。



岡山事業所

独自技術を追求し、高付加価値製品を開発

クラレグループには、独自技術を追求し、高付加価値製品を開発する企業文化があります。

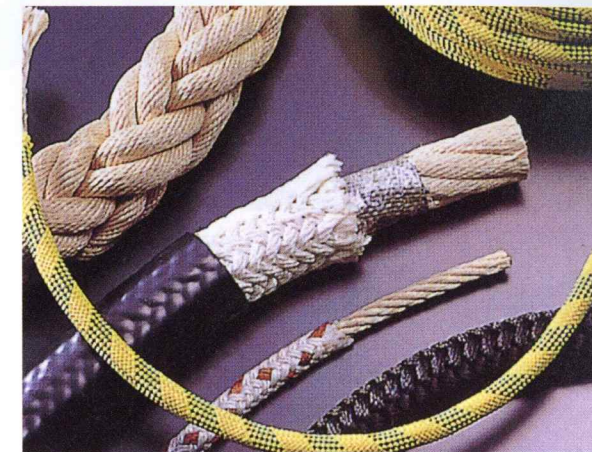
繊維資材事業部では、ビニロンの工業化で培った、世界初の溶剤湿式冷却ゲル紡糸手法で生産した〈クラ

ロンK-II〉を開発し、刺繍工程で用いられる水溶性不織布や高強力コンクリート補強材に採用されています。さらに、革新的製造プロセスVIP (Vinyon Innovative Process)を開発したことで、産業用フィラメントの効率生産を実現し、ゴム資材用途を中心に採用領域が拡大しています。そして、原料の幅を広げた新たな機能性繊維として、1990年に高強力ポリアリレート繊維〈ベクトラン〉を世界ではじめて工業化し、低吸水性、高強力、高寸法安定、高耐摩耗などの優れた特長を活かして、多様な産業の発展に寄与しています。

クラリーノ事業部では、天然皮革の風合いや機能性を向上させた素材開発に加え、新生産システムCATS (Clarino Advanced Technology Systems)を開発。VOCの削減を実現する環境対応型製品は、環境意識が高いお客様のニーズにもマッチし、高い評価を得ています。

生活資材事業部では、クラレクラフレックスが、

メルトブローン不織布を開発し、高い捕集効率が要求されるマスクフィルターやコーヒーフィルターに用いられています。クラレファスニングでは、従来の織製面ファスナーに比べて3倍以上の係合力がある成形面ファスナー〈マジロック〉を開発し、産業資材分野で活躍しています。



〈ベクトラン〉(ロープ、ケーブル、スリング等)

新たな繊維事業の幕開けに向け、付加価値の高い製品ポートフォリオを構築

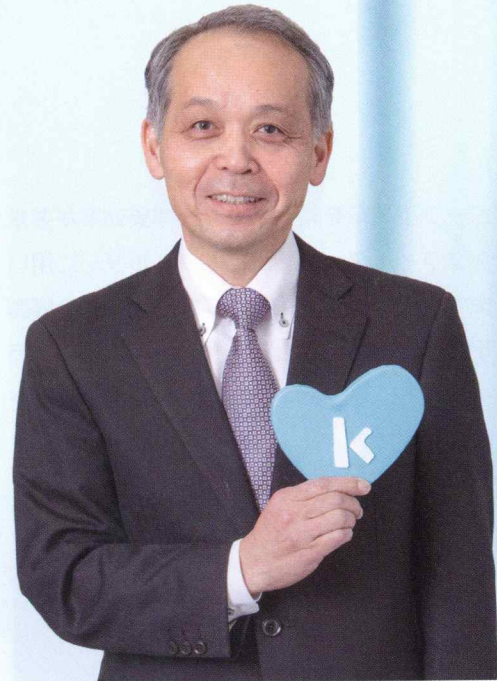
クラレグループの現中期経営計画『PROUD 2020』では、生産・開発・販売が一体となり、環境・コストに最適なプロセスで製造した、高性能・高機能な特徴のある製品の提供を通じて社会へ貢献し、持続的に成長していくことを基本方針にしています。

組織面では、不確実性の時代だからこそ、これまでの延長線上の仕事にとどまらない高い視点をもてるよう、多様性とチャレンジを一層許容し、未来を変えうる期待感あふれる組織に変えたいと考えています。

製品面では、社会課題に対して的確なソリューションを提供していきます。例えば、第5世代高速通信の開始に伴い、さまざまな産業界でデジタルトランスフォーメーションが進みつつありますが、それに関連した光ケーブル分野や電気電子分野において、高強力繊維〈ベクトラン〉や極薄不織布〈ベクルス〉の価値が大きく認められつつあり、供給体制や技術力をさらに強化し、販売拡大を進めていきます。また、

環境対応製品として、〈クラリーノ〉や〈マジックテープ〉の価値もさらに高まっています。今後、リサイクル原料やバイオマス原料を使用した製品作りなども進め、循環型社会の構築に大きく貢献していきたいと考えています。ビニロン、〈クラロンK-II〉については、FRC(繊維補強コンクリート)やゴム資材などの既存分野をさらに拡大すべく、性能向上やプロセス革新によるコストダウン、売れる仕組み作りなど、新たな施策を打っていきます。

当社は2026年に創立100周年を迎えます。これに向けては拡大戦略を前提に、スペシャリティ化学企業における繊維事業らしく、「繊維一本の付加価値と機能をさらに高める」との考えのもと、独自素材を用いた競争力のある製品開発と販売活動を進めていきます。そして付加価値の高い製品ポートフォリオの構築を図り、新たな繊維事業の幕開けにつなげていきます。



キーパーソンに聞く 3

生産プラントの
安全・安定生産の実現と
技術力の向上を目指す

常務執行役員
技術本部担当、国内事業所担当、環境安全センター担当
大村 章

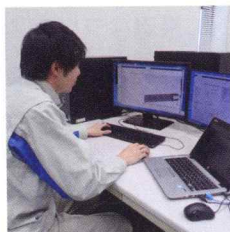
技術本部の組織とミッション

経済活動をめぐる市場環境は目まぐるしく変化し、そのニーズの多様化と高度化とともに厳しさを増しており、業界における技術競争も激しくなる中、当社製品の優位性や競争力が問われています。地球環境への配慮はもとより、メーカーの責任として高品質な製品をタイムリーに供給することや、製造プロセスにおける高い生産性と安全性も求められています。

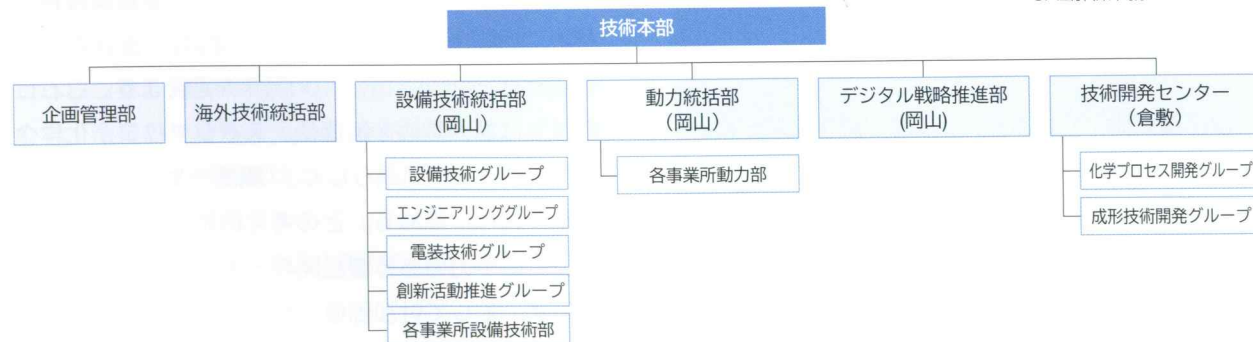
技術本部では、これらの要求に応えるべく、国内生産活動における技術開発と設備投資および技術者の育成など、技術基盤の強化を行うことで、国内市場へ優位性のある製品を安定供給できる体制を整え、企業の基盤事業の拡大やグローバル化、新事業の早期創生と育成に貢献しています。また海外拠点では、新技術の開発支援や新プラント建設プロジェクトの推進、設備管理やトラブルシューティングに高度な技術支援を行

うことを目指し、設備技術統括部/設備技術部、動力統括部/動力部、デジタル戦略推進部、海外技術統括部、技術開発センターからなる組織体制を整えています。

中でも、技術開発センターは、新規事業創生と基幹事業の強化に向けた生産技術およびプロセス開発を進めています。化学プロセス開発グループは化学品・高分子分野、成形技術開発グループはフィルムシート、繊維等の成形加工分野の開発をそれぞれ担当しています。プロセス開発に際しては原理原則に基づいて、CAE技術（熱流体解析、構造解析等）、プロセスシミュレーション技術を活用しながら効率的かつ高精度な開発を進め、各事業と研究開発部門の開発業務を支援しています。



CAE解析業務



デジタル技術の導入と推進

デジタル技術は驚くべき速さで社会に浸透しており、化学業界においてもその導入範囲は広がって

います。当社においても業務効率および生産性改善による安定供給の実現や新素材開発のための研究開発

への積極的なデジタル技術の導入を行っています。

当社は第1弾として、2018年に技術本部内にデジタル戦略推進部を設置し、デジタル技術を導入したさまざまなテーマについて効果の検証を開始しました。

生産技術分野においては、生産プラントの異常予測、異常要因の推定、製品の目視検査といった熟練者の経験に依存している作業のデジタル技術への置き換えを目指しています。また技術継承と業務効率化を行うため、AIなどの最新デジタルツールのテス

ト運用も開始しています。今後、デジタル人材育成も視野に置きながら、デジタル技術の適用範囲の拡大とさらなる進化を目指します。

研究開発分野においては、MI（マテリアルインフォマティクス）の検証を進めています。MIは既存の実験データと機械学習によって未知の物性値の予測を行う、または、望む物性を得るための材料設計アイデアを提案する解析技術であり、現在、実験検証段階に入っています。

課題解決のための技術支援

2018年5月に米国エパール工場において負傷者を伴う火災事故が発生しました。技術本部では、当該事業を管轄するビニルアセテート樹脂カンパニーと協働で海外事業所の安全レベル向上に関し取り組みを開始しました。2019年度には技術本部の支援のもと、ビニルアセテートカンパニーが主導で海外各社の安全監査を行い、以下の3つの課題を抽出し安全対策の見直しと技術支援を行っています。

①マネジメントシステムの改善

- 変更管理の具体的手法の見直しおよび変更後の確認を徹底する
- 特定作業の許可・承認権限について具体的事例の記載を追加し、さらに明確化する

②教育・訓練の充実

- プラントの高リスク項目（危険源）に関する教育をさらに充実させる
- 緊急対応マニュアルの見直し・改善、および従業員への周知を徹底する

③リスクアセスメントの拡大

- 非定常（立上げ、停止時等）作業にHAZOP（危険源の抽出と対策）を導入する
- 文章により標準化されていない作業をゼロにする。さらに2020年以降はこれらの改善支援活動を新たにクラレグループになったカルゴン・カーボン社などの、他の海外拠点と現在建設中のイソプレン関連のタイ新プラントにも展開する計画です。

「持続的に成長するスペシャリティ化学企業」に求められる技術部門

デジタルイノベーションの進展やグローバル競争の激化などにより、市場環境が激変する中で勝ち残っていくためには、既存事業の競争力のさらなる強化に加え、業種・分野を超えたさまざまな技術の融合や技術革新に挑戦して次なる成長に向けての新事業を創生する必要があります。

新事業創生のためには絶対的な競争力を持つ「差別化製品を支える生産技術のタイムリーな開発」が必要であり、技術本部は組織横断的なプロジェクト体制で、シミュレーション技術を活用しながら、迅速かつ正確に生産プロセスを開発しています。また既存事業の競争力強化としては、「安全はすべての礎」の行動原則に基づいた保安力の強化、安全な労働環境の提供、適正な設備管理と老朽化設備の維持更新を患直に図りながら、既存事業のさらなる拡大に必

要な設備投資を着実に実行しています。加えてデジタル技術など新しい技術を応用した生産性向上、品質改善、コスト低減、業務の効率化、働き方の改善に関する取り組みを進めていきます。

さらに世代交代が進み、ますます海外拠点が増加する中、次世代を担う技術者の育成も重要と考えています。そのために技術開発手法や設備設計業務等の教育を計画的に進め、技術者に適正なキャリアを積ませることを目的とした海外拠点への駐在、プロジェクト参加を含めた計画的ローテーションを行っています。

今後も「持続的に成長するスペシャリティ化学企業」を目指し、世界から信頼され、さまざまな個性を持った人たちが安心して働ける会社にするに加え、生産プラントの安全・安定生産を実現する技術を全世界に提供できるように技術力向上に取り組んでいきます。

ビニロン事業化70周年を迎えて

2020年、クラレのビニロン事業は70周年を迎えます。
今のクラレグループの原点となった、世界初の合成繊維ビニロンの工業化を振り返ります。

日本復活の起爆剤となった世界初のビニロン工業化

1950年、クラレは世界で初めて合成繊維ビニロンを工業化しました。国産のカーバイドを使用し、海外の技術導入に頼らず、国内合成繊維第1号となるビニロンの工業化を決断したクラレ第二代社長大原總一郎。当時のクラレの資本金の6倍近くもの巨額資金を投じたビニロン工業化は、第二次世界大戦で喪失した日本人の自信を復活させる契機となりました。原料となるポバール樹脂の量産化を実現し、独自研究の末、強力ビニロン糸を開発。「ビニロン学生服」や「クレモナ万漁」など、衣料や農水産用途で不動の地位を確立し、1959年には全売上高の半分以上を占めるまでに成長しました。

を輸出。この背景には、この戦争で被害を受けた中国に対する總一郎の「贖罪」の意識がありました。プラント輸出が中国人にとってわずかでも生活の糧になり、同時に償いとすれば、という使命感に裏打ちされたプロジェクトだったのです。

その後、ビニロンは高強度・高弾性率・親水性・耐薬品性・耐候性などの特性を活かした新たな用途の開拓が積極的に進められ、特に、欧州をはじめ世界的に使用規制が進むアスベストの代替として需要が拡大するFRC（セメント補強繊維）用途や、製紙用途（アルカリマンガン電池セパレータ用途等）、自動車用オイルブレーキホース等のゴム補強用途、難燃用途など、工業資材分野での需要が拡大しています。

1965年、国交正常化前の中国にビニロンプラント

ビニロンの歴史（開発の経緯、用途の変遷）



ビニロンを起点に変貌を遂げるクラレグループの事業展開

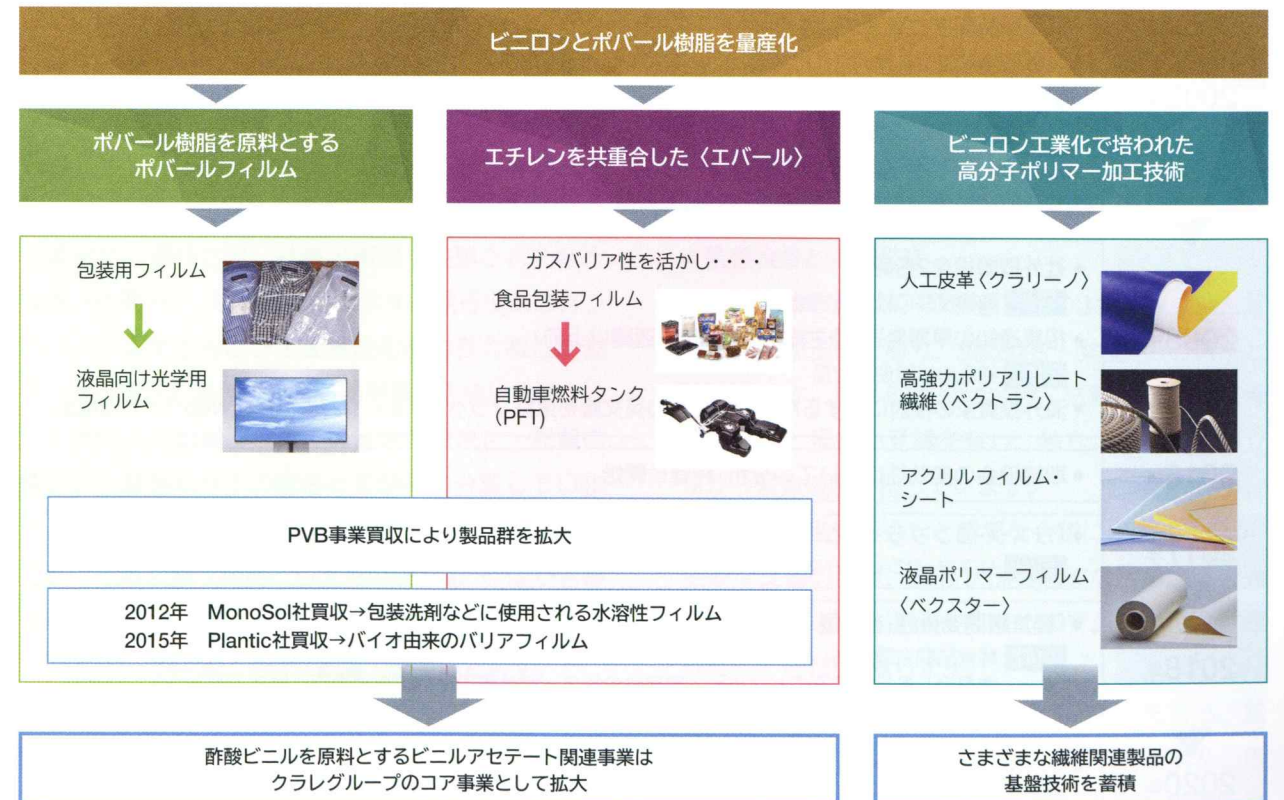
他社が海外から技術を導入し、また、ナイロンなど他の合成繊維が一世を風靡するなか、クラレは敢えてビニロンの原料からの一貫生産にこだわり、ビニロンとその原料であるポバール樹脂の量産化を実現しました。他人の真似をせず、独自開発にこだわり抜いて生まれたこれらの製品は現在のクラレグループの原点となり、のちに市場で高いシェアをもつポバールフィルム、〈エパール〉が生まれました。ポバール樹脂を原料とするポバールフィルムは包装用フィルムからはじまり、液晶向け光学用フィルムまで用途を拡大。また、エチレンを共重合した〈エパール〉は、そのガスバリア性を活かし食品包装材、自動車燃料タンクなどに広く用いられています。その後、PVBフィルム事業の買収により製品群を拡大し、これらのビニルアセテートセグメントは現在のクラレグループのコア事業となっています。さらに、2012年には個包装洗剤などに使用される水溶性フィルムを製造・販売するMonoSol社

を、2015年にはバイオ由来のバリアフィルムを製造・販売するPlantic社を買収し、事業拡大を続けています。

一方、ビニロンの工業化により培われた高分子ポリマーを繊維やフィルム、シートへ加工する技術は、のちに誕生する人工皮革〈クラリーノ〉、高強度ポリアリーレート繊維〈ベクトラン〉などの繊維製品の開発につながります。また、アクリルフィルム・シートや液晶ポリマーフィルム〈ベクスター〉などのフィルム開発にもその知見が活かされています。

独自の研究開発でビニロンの工業化を果たしたことで、酢酸ビニルを原料とするビニルアセテート事業とさまざまな製品の開発を通じ、高分子ポリマー加工技術を高め、基盤技術として蓄積し、今のクラレグループの礎が築かれました。そして、「世のため人のため、他人のやれないことをやる」という現在までクラレグループに引き継がれる独自技術を追求する企業姿勢が生まれたのです。

自社独自の研究開発の起点となったビニロンの事業化



コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスの基本的な考え方

当社は、経営の効率性と公正性を確保する効果的なコーポレート・ガバナンス体制の構築により、多様な利害関係者との適切な関係を維持し、社会に対する責任を果たすことが、長期的・持続的な企業価値向上に資するものと考えます。

当社は「監査役会設置会社」の統治形態を採用しており、この枠組みの中で経営の効率性を確保しつ

つ監督・監視機能の実効性を高めるため、取締役会・監査役会を中心とした経営統治機能の整備を進め、経営者の報酬・後継者の選定・内部統制・リスク管理等の諸問題に対処しています。

この機能整備により、当社の長期的・持続的な企業価値向上に資することができると考えています。

コーポレート・ガバナンス強化の変遷

当社はこれまで、執行役員制度の導入による監督と執行の分離、社外取締役・社外監査役の選任および増員、CSR委員会、リスク・コンプライアンス委員会の設置、取締役会の実効性評価、経営諮問委員会の設置など、経営統治の強化に継続して取り組んできました。

2020年より、取締役会を構成する12名のうち社外ガバナンス向上へのこれまでの取組み

2003年	<ul style="list-style-type: none"> 取締役定員の削減と任期短縮 執行役員制度の導入 社外監査役を2名から3名に増員 目的 監査役による経営監視機能の強化 「CSR委員会」を設置 目的 グループのCSR推進体制を強化 社長の助言機関として「経営諮問会議」を設置
2008年	<ul style="list-style-type: none"> 社外取締役を2名導入 目的 取締役会の経営監視機能の強化 招集通知の早期発送(株主総会開催日の3週間以上前) 目的 株主の検討期間確保 海外投資家の検討に資するため招集通知の英文版を東証プラットフォームおよび当社Webサイトに掲出
2016年	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会の実効性についての分析・評価を開始
2017年	<ul style="list-style-type: none"> 「リスク・コンプライアンス委員会」を設置 目的 リスク・コンプライアンス対応強化のため「CSR委員会」より分離
2018年	<ul style="list-style-type: none"> 「経営諮問委員会」を設置 目的 経営諮問会議を廃し、取締役会の諮問機関として、社外役員および社外有識者を委員とする「経営諮問委員会」を設置することにより、取締役の指名・報酬等の経営の重要事項に関する意思決定の透明性・公正性・客観性の向上による、当社コーポレート・ガバナンスの一層の強化を図る
2020年	<ul style="list-style-type: none"> 社外取締役を3名から4名に増員(取締役会の3分の1) 目的 取締役会の経営監視機能および独立性の強化

クラレグループにおけるコーポレート・ガバナンスのポイント

当社のコーポレート・ガバナンスのポイントは以下の通りです。

- 1 経営の公正性と透明性を確保する目的で、監査役会設置会社を採用し、社外監査役を過半数とする監査役5名による監査役会を設置しています。
- 2 社外取締役を2008年から選任し、現在は取締役会の3分の1となる4名の社外取締役が就任しています。
- 3 取締役の指名・報酬等の経営の重要事項に関する取締役会の諮問機関として、社外役員および社外有識者を委員とする「経営諮問委員会」を設置しています。

コーポレート・ガバナンス体制

■ 取締役会と業務執行機関

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。取締役会による機動的な経営の意思決定を図るため、取締役の定員は12名以内と定め、株主に対する責任を明確化するためその任期を1年としています。現任の取締役は12名、うち女性1名を含む社外取締役4名は経済・金融・経営等に豊富な経験と幅広い見識を有し、独立した第三者の立場から経営の監督機能を担っています。

取締役会で選任された社長は、業務執行の最高責任者として、当社グループの全組織における業務執行を総理します。当社の各組織における業務執行は、取締役会で選任され、社長の権限を委譲された執行役員(任期1年)がこれを行います。執行役員はカンパニー、事業部および主要機能組織の長の職位に就き、執行責任と業績に対する結果責任を負います。

これにより取締役としての経営意思決定・監督の責任と、業務執行上の責任とを明確に分離しています。なお一部の取締役は執行役員を兼務しています。社長は経営会議(原則として月2回開催)のほか各種会議・委員会を設置し、グループの経営方針・執行に関する重要事項について審議・答申させます。

■ 経営諮問委員会

当社は、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、当社コーポレート・ガバナンスの一層の強化を図るため、取締役会の諮問機関として、社外役員および社外有識者を委員とする「経営諮問委員会」を設置しています。当委員会が指名・報酬委員会としての機能を有しており、社長を含む取締役候補者の人選および報酬の妥当性に関して取締役会への助言を行っています。

2020年3月26日現在の経営諮問委員会の委員構成は、社外取締役4名(浜口 友一、浜野 潤、村田 啓子、田中 聡)、社外監査役1名(谷津 朋美)、社外有識者2名(小村 武、江上 剛(戸籍上の氏名 小島 晴喜))の計7名です。なお、委員長は置いていません。

■ 監査役会と内部監査

監査役は5名とし、うち過半数の3名は独立した社外監査役が占めており、男性4名・女性1名の構成としています。社外監査役は金融・法務・経営等に豊富な経験と幅広い見識を有し、独立した第三者の立場から監査機能を担っています。

監査役は取締役会など重要な会議に出席するほか、主要な文書の閲覧、業務状況の聴取などの調査を通じ、取締役の職務遂行を監査します。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、また、内部監査部門である業務監査室(10名)から内部監査

結果の報告を受けています。また、監査役は、主要なグループ会社の監査役を兼任し、適宜グループ会社監査を実施するとともに、グループ会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、これを通じて各社の情報を把握しています。

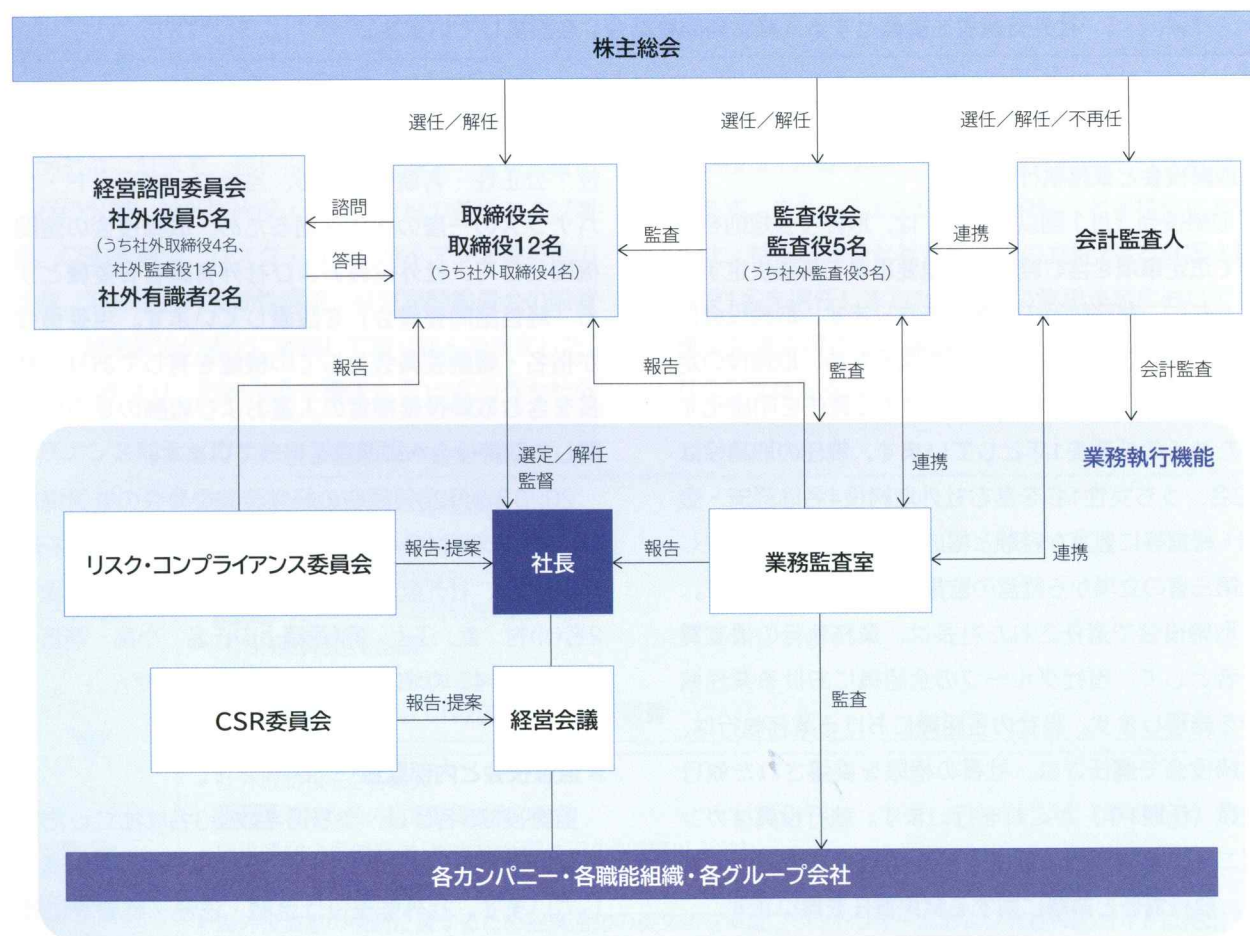
■ リスク・コンプライアンス委員会

リスク・コンプライアンス委員会は、CSR本部担当取締役が委員長を務め、経営に重大な影響を及ぼす重大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委員会です。本委員会は定期的に全グループ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、同時にリスク毎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。本委員会は対策の進捗状況を確認しリスク対策の着実な実行を図ります。本委員会は取締役会にこの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。

詳細はP48へ

コーポレート・ガバナンス体制(2020年3月26日現在)



取締役・監査役の指名に関する方針および社外役員の独立性基準

■ 取締役・監査役の指名に関する方針

①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します。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ものとします。

②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同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します。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ものとします。

■ 社外役員の独立性に関する基準

- ①当社は、以下の各号のいずれにも該当しない場合に、当該社外役員および社外役員候補者は当社に対し十分な独立性を有するものと判断します。
 - (1)当社および当社の子会社（以下、併せて「当社グループ」といいます。）の業務執行者
 - (2)当社グループを主要な取引先とする者又はその業務執行者
 - (3)当社グループの主要な取引先又はその業務執行者
 - (4)当社グループの主要な借入先又はその業務執行者
 - (5)当社グループから多額の寄附を受けている者又はその業務執行者
 - (6)当社の大株主（総議決権の10%以上の議決権を直接又は間接に保有している者）又はその業務執行者
 - (7)当社グループが大口出資者（総議決権の10%以上の議決権を直接又は間接に保有している者）となっている者の業務執行者
 - (8)当社グループから役員報酬以外に多額の金銭その

他の財産を得ているコンサルタント、公認会計士等の会計専門家、弁護士等の法律専門家（当該財産を得ている者が法人、組合等の団体である場合には、当該団体に所属する者をいう。）

- (9)当社の法定監査を行う監査法人に所属する者
- (10)過去10年間に於いて、上記(1)に該当していた者
- (11)過去3年間に於いて、上記(2)～(9)のいずれかに該当していた者
- (12)当社グループと社外役員の相互就任の関係にある者
- (13)上記(1)～(11)に掲げる者の近親者

②上記の各号のいずれかに該当する者であっても、当該人物の人格、見識等に照らし、独立性を有する社外役員としてふさわしいと考える者については、当社は、当該人物がふさわしいと考える理由を、対外的に説明することを条件に、当該人物を、独立性を有する社外役員とすることが出来るものとします。

役員報酬制度

■ 取締役の報酬決定に関する方針

- ①取締役の報酬は、中長期的・持続的な企業価値の向上のインセンティブのひとつとして機能するよう、他企業の報酬水準等も勘案した上で、決定します。
- ②取締役の報酬は、役別定額報酬および業績連動型報酬からなる金銭報酬とストックオプション報酬で構成します。ただし、社外取締役の金銭報酬には業績連動型報酬は含みません。
- ③各取締役の報酬は、株主総会において決議された限度額の範囲で、取締役会の定める算定方法に基づき決定します。各取締役の金銭報酬額算定の基準となる社長の金銭報酬は、社外役員および社外有識者を委員とする経営諮問委員会に諮った上で、決定します。

また、取締役の報酬制度・体系および報酬額の変更についても、前述の経営諮問委員会に諮った上で、取締役会で決定します。

■ 業績連動型報酬制度

取締役賞与金に代わるものとして2006年7月より業績連動型の報酬を導入し、当社の企業価値向上へ

のインセンティブを強化しました。また、業績向上による業績連動型報酬の増額等に対応するため、2012年6月22日開催の当社第131回定時株主総会において、取締役の報酬額を年額450百万円以内から年額800百万円以内（うち社外取締役分は年額100百万円以内）に改定することが決議されました。

■ 業績連動型報酬の算定方法

短期業績インセンティブとして、前年度の連結当期純利益実績額に一定の係数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別別の指数により按分したものを業績連動型報酬としています。なお、社外取締役には上記算出方法による業績連動型報酬は支給していません。

■ スtockオプション制度

当社取締役について2006年7月に退職慰労金制度を廃止し、当社業績向上に対する取締役の意欲や士気を高めていくことを目的としてストックオプション制度を導入しました。当制度によるストックオプション報酬は、取締役報酬の限度額とは別枠の90百

万円を限度額とするもので、新株予約権の総数として年間60千株)を上限に付与しています。
 て年間120個(新株予約権の目的となる普通株式の数

役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数 (2019年度)

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)		対象となる 役員の員数(名) ^{※1}
		金銭報酬	ストックオプション報酬 ^{※2}	
取締役(社外取締役を除く)	495	453	42	9
監査役(社外監査役を除く)	56	56	—	2
社外役員	70	67	3	8

※1 上記の支給人員には、2019年3月27日開催の第138回定時株主総会終結の時をもって退任した監査役2名を含んでいます。
 ※2 執行役員兼務取締役(6名)に対して、執行役員分のストックオプション報酬として、別途新株予約権22百万円を付与しています。

取締役会の実効性評価

■ 取締役会の実効性についての分析・評価

① 分析・評価方法

2019年12月に全ての取締役・監査役に対して、「取締役会実効性評価に関する質問票」(記名式)を配布し、2020年1月に全員から回答および意見等を回収しました。回答内容を取締役会事務局にて集約し、これをもとに分析・評価をいたしました。

質問事項(全32問)

- 取締役会の構成について
- 取締役会の議題について
- 取締役会の運営について
- 取締役会外の体制

② 分析・評価結果の概要

上記による評価の結果、取締役会の規模、構成および多様性等の取締役会の構成、議題選定、付議・報告の範囲等の取締役会の議題、取締役会開催スケジュールの設定時期、開催頻度、審議時間等の取締役会の運営、取締役に対する追加情報提供、トレーニング機会の提供等の取締役会外の体制のいずれの点においても、当社の取締役会は概ね適切に機能しており、取締役会の実効性は確保されていることを確認しました。

今回の評価結果を踏まえ、取締役会での更なる議論の活性化・充実に向け、引き続き、必要な対応策の検討と実行を進めていきます。

政策保有株式

当社は、政策保有に関する方針および政策保有株式にかかる議決権行使基準を以下のように定めています。

1. 当社は、安定的・長期的な事業運営の観点から、取引先等との関係の維持・強化を通じた企業価値向上に資すると判断される場合、当該取引先等の株式を保有することができます。
2. 当社は、前項に基づき保有する株式(以下、「政策保有株式」といいます。)について、個別銘柄ごとに、保有に伴う便益・リスクおよび資本コスト等を踏まえて経済合理性や保有意義を取締役会において定期的に検証するものとし、その結果、保有の妥当性が認められないと判断された銘柄については適宜売却し、縮減を図るものとし、
3. 当社は、政策保有株式にかかる議決権については、前2項に定める株式保有の趣旨に鑑みて、当該会社の経営状況および当社グループの事業運

営に対する影響を考慮のうえ、適切に議決権を行使します。特に、当該会社の業績の長期低迷や重大な不祥事が発生している場合、または株主価値を毀損するおそれのある議案が提案された場合には、慎重に議決権を行使します。

■ 政策保有株式の保有適否の検証内容

当社は2019年度において、保有する政策保有株式のうち5銘柄の全数売却、1銘柄の一部売却を実施しました。また、2020年2月26日開催の取締役会において、2019年度(2019年12月末時点保有先が対象)のすべての政策保有株式について、個別銘柄ごとに、保有に伴う便益・リスクおよび資本コスト等を踏まえて経済合理性や保有意義を検証した結果、一部の銘柄について売却を進める予定としています。

社外取締役メッセージ



社外取締役

田中 聡

2020年から社外取締役を務めることとなりました。どの企業でも社外取締役については、メンバー構成における多様性の確保を重視し、それぞれの外部視点を活かした経営参画が図られています。クラレは今年から社外取締役を増員し、そうした多様な外部視点のポートフォリオミックスを一層拡充させており、私もその一端を担う立場として、期待に応えていく所存です。

私は、総合商社でグローバルビジネスにかかわる買収やリスク管理、人材活用などの業務経験を積み、経営企画部門の担当役員として、ESG経営やコーポレート・ガバナンス、コンプライアンス対応などにも携わってきました。また、コンシューマー製品を扱っていた経験を活かして、中間素材メーカーであるクラレに対して、『川下』からの視点で、有用な助言もできると考えています。

「世のため人のため、他人のやれないことをやる」というクラレグループの企業文化には、独創性のある技術と開拓者精神、そしてESG経営につながる社会課題解決への姿勢が感じられます。オリジナリティの高い製品を数多く持ち、グローバルな拡大を遂げてきたクラレグループにとって、今後の課題は、こうした企業文化をグループ全体に浸透させ、内部統制や組織内コミュニケーションのための仕組みを作り上げていくことだと考えます。

グローバル化や持続可能な社会のために取り組むべき課題、デジタルトランスフォーメーションなど、企業を取り巻く常識が変化し続ける中で、経営判断にはますます幅広い視点が求められてくるでしょう。常に質の高い問いかけを心がけ、社内役員とは別の角度から光を当て、判断に立体感を持たせることで、経営品質の向上に寄与してまいります。

社外監査役メッセージ

事業活動における多面的なリスクを抽出し、問題発生を防止

社外監査役

谷津 朋美

社外監査役の就任初年度は、米国子会社で発生した火災事故に関連する民事訴訟や、公正取引委員会より独占禁止法に基づく排除措置命令を受け、安全面・コンプライアンス面の問題が改めて顕在化し、内部統制の見直しが求められた1年でした。再発防止策などの対応が協議される中で、私は法律の専門知識を持つ立場から検証やヒアリングに携わりました。社外監査役として、こうした弁護士・会計士の経験を活かした監視や発言、また女性視点でのダイバーシティの推進なども期待されていると考えています。

当社の監査役会では、常勤監査役が出席した重要な社内会議に対する報告内容をもとにディスカッションを実施し、定期的に業務担当者を監査役会に招くことで問題点の認識や対応について確認しています。このような社内コミュニケーションや国内・海外拠点訪問による監査を通じて、事業活動における多面的なリスクを抽出し、内部監査部門や監査法人と連携しながら問題の発生を未然に防ぐことが監査役の果たすべき重要な役割のひとつであると考えています。

今後、当社が海外展開を加速していく上で、それに伴う新たなリスクへの対応を含むグローバルなリスク管理体制の確立が求められてきます。さらに、環境問題によって経営がどのような制約を受け、あるいはどのような貢献を果たしていくのかという点も、これからの重要なテーマです。こうした取り組みを持続的成長につなげ、真のグローバル企業を実現してほしいと思います。

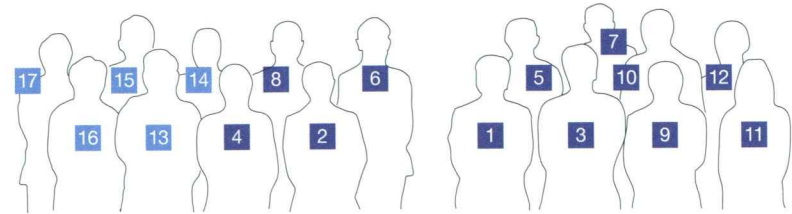


役員一覧 (2020年3月26日現在)



取締役

- 1** 代表取締役社長
伊藤 正明 (1957年6月23日生まれ)
●イソブレカンパニー長
- 2** 代表取締役・専務執行役員
早瀬 博章 (1956年2月28日生まれ)
●ビニルアセテートフィルムカンパニー長
- 3** 取締役・専務執行役員
佐野 義正 (1956年4月12日生まれ)
●繊維カンパニー長、大阪事業所担当
- 4** 取締役・常務執行役員
阿部 憲一 (1956年5月3日生まれ)
●イソブレカンパニー長
- 5** 取締役・常務執行役員
川原 仁 (1962年3月12日生まれ)
●ビニルアセテート樹脂カンパニー長
- 6** 取締役・常務執行役員
多賀 敬治 (1961年10月16日生まれ)
●経営企画室担当、CSR本部担当、管理部門担当、経営企画室長
- 7** 取締役・常務執行役員
マティアス グトヴァイラー
(1958年3月11日生まれ)
●Kuraray Europe GmbH社長
- 8** 取締役・常務執行役員
高井 信彦 (1960年5月5日生まれ)
●機能材料カンパニー長、炭素材料事業部長
- 9** 社外取締役 (独立役員)
浜口 友一※1 (1944年4月20日生まれ)
1967年 4月 日本電信電話公社入社
1995年 6月 エヌ・ティ・ティ・データ通信株式会社 (現 株式会社エヌ・ティ・ティ・データ) 取締役
1997年 6月 同社常務取締役
2001年 6月 同社代表取締役副社長
2003年 6月 同社代表取締役社長
2007年 6月 同社取締役相談役
2009年 6月 同社相談役
2010年 6月 東日本旅客鉄道株式会社取締役 (現任)
2013年 6月 株式会社クラレ社外取締役 (現任)
2014年10月 FPT CORPORATION, Director (現任)
- 10** 社外取締役 (独立役員)
浜野 潤※1 (1951年2月27日生まれ)
1974年 4月 経済企画庁入庁
1999年 7月 経済企画庁長官官房秘書課長
2004年 7月 内閣府政策統括官 (経済財政運営担当)
2006年 7月 内閣府審議官
2008年 7月 内閣府大臣官房長
2009年 7月 内閣府事務次官
2012年 1月 内閣府顧問
2013年 4月 株式会社電通顧問
2014年 6月 公益財団法人大原記念倉敷中央医療機構 理事 (現任)
2015年 6月 公益財団法人労働科学研究所 (現 公益財団法人大原記念労働科学研究所) 理事長 (現任)
2016年 3月 株式会社クラレ社外取締役 (現任)
- 11** 社外取締役 (独立役員)
村田 啓子※1 (1962年2月25日生まれ)
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 - 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 首都大学東京大学院社会科学部教授
2015年 5月 首都大学東京学長補佐
2017年 7月 日本生命保険相互会社評議員 (現任)
2018年 4月 首都大学東京大学院経営学部教授 (現任)
2020年 3月 株式会社クラレ社外取締役 (現任)
- 12** 社外取締役 (独立役員)
田中 聡※1 (1958年2月27日生まれ)
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
コンシューマサービス事業本部長
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 (チーフ・アドミニストレイティブ・オフィサー)、CIO (チーフ・インフォメーション・オフィサー)、CPO (チーフ・プライバシー・オフィサー)
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
2020年 3月 株式会社クラレ社外取締役 (現任)



※1 取締役 浜口 友一、浜野 潤、村田 啓子、田中 聡は、社外取締役です。
※2 監査役 永濱 光弘、谷津 朋美、小松 健次は、社外監査役です。

監査役

- 13** 常勤監査役
中山 和太 (1956年1月1日生まれ)
1976年 4月 株式会社富士銀行入行
2002年 4月 株式会社みずほコーポレート銀行 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 同社常任顧問 (現任) 兼 米国みずほ証券会長
2015年 6月 アズビル株式会社社外監査役
2018年 3月 株式会社クラレ社外監査役 (現任)
2019年 3月 東京建物株式会社社外取締役 (現任)
2019年 6月 アズビル株式会社社外取締役 (現任)
- 14** 常勤監査役
山根 幸則 (1955年9月9日生まれ)
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
2001年10月 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 (現任)
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IH社外監査役 (現任)
2019年 3月 株式会社クラレ社外監査役 (現任)
- 15** 社外監査役 (独立役員)
永濱 光弘※2 (1953年10月24日生まれ)
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 (現 サンデンホールディングス株式会社) 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 兼 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 (現任)
2018年12月 株式会社API Consultants 顧問 (現任)
2019年 3月 株式会社クラレ社外監査役 (現任)
- 16** 社外監査役 (独立役員)
谷津 朋美※2 (1960年5月30日生まれ)
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
2001年10月 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 (現任)
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IH社外監査役 (現任)
2019年 3月 株式会社クラレ社外監査役 (現任)
- 17** 社外監査役 (独立役員)
小松 健次※2 (1953年3月24日生まれ)
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 (現 サンデンホールディングス株式会社) 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 兼 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 (現任)
2018年12月 株式会社API Consultants 顧問 (現任)
2019年 3月 株式会社クラレ社外監査役 (現任)

取締役・監査役の略歴については、当社ウェブサイトをご覧ください。 <https://www.kuraray.co.jp/company/directors/>

執行役員

- 専務執行役員 豊浦 仁**
●クラレアメリカ社長
- 常務執行役員 尾松 俊宏**
●イソブレカンパニー副カンパニー長 兼 イソブレケミカル事業部長
- 執行役員 津軽 利紀**
●倉敷事業所長
- 執行役員 中村 育雄**
●クラリーノ事業部長
- 執行役員 渡邊 知行**
●ビニルアセテート樹脂カンパニー副カンパニー長 兼 ポパール樹脂事業部長 兼 ポパール樹脂販売統括部長
- 執行役員 池森 洋二**
●ジェネスタ事業部長
- 執行役員 坂本 和繁**
●岡山事業所長
- 専務執行役員 柏村 次史**
●研究開発本部担当、アクア事業推進本部担当 兼 研究開発本部長
- 執行役員 P. スコット ベニング**
(P. Scott Bening)
●モノソル事業部長、モノソル社長
- 執行役員 高野 浩一**
●購買・物流本部長
- 執行役員 川原 孝春**
●技術本部長
- 執行役員 山口 勝正**
●エパール事業部長
- 執行役員 上原 直哉**
●クラレヨーロッパ副社長
- 執行役員 大福 幸一**
●ポパールフィルム事業部長
- 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
- 執行役員 スティーヴン コックス**
(Stephen Cox)
●PVB事業部長
- 執行役員 鈴木 一**
●クラレアメリカ副社長
- 執行役員 上山 冬雄**
●カルゴン・カーボン副社長
- 執行役員 スティーヴン R. ショット**
(Stevan R. Schott)
●カルゴン・カーボン事業部長 兼 カルゴン・カーボン社長
- 執行役員 藤波 智**
●人事・総務本部長

サステナビリティ・マネジメント

基本的な考え方

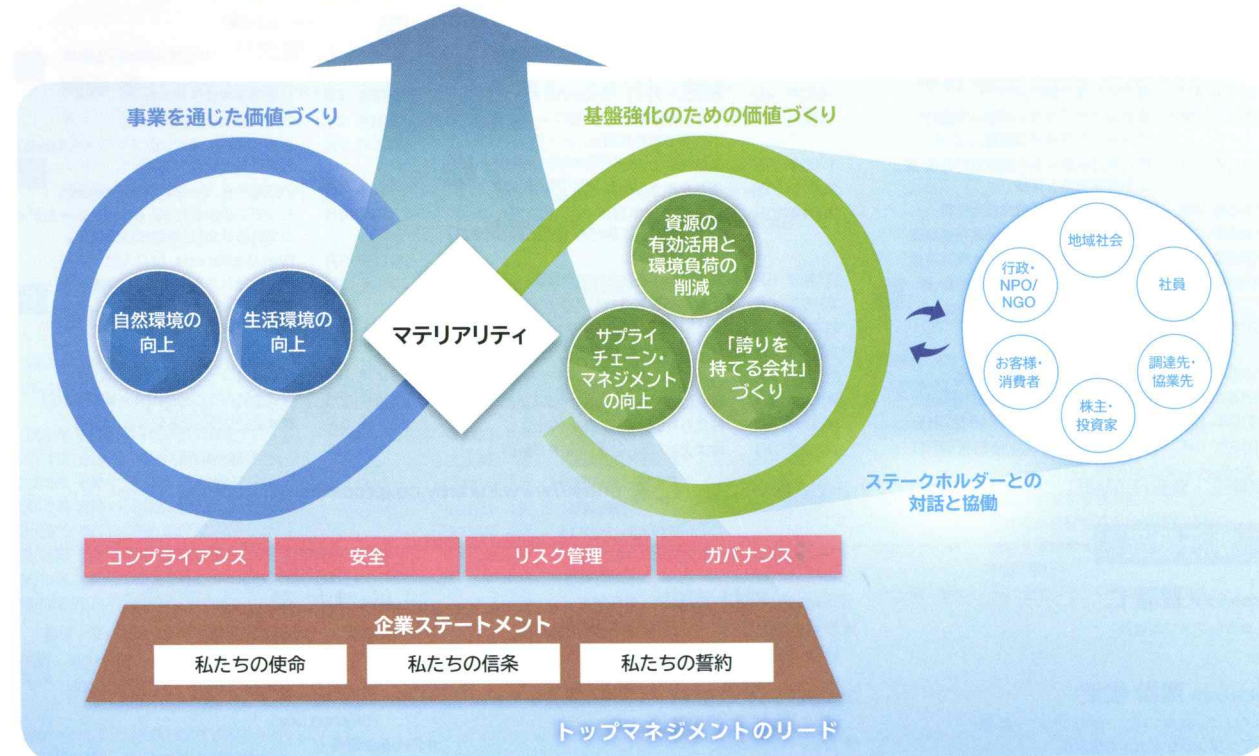
2015年に国連で採択されたSDGs（Sustainable Development Goals：持続可能な開発目標）や企業に対するESGへの取り組み要請など、企業に対しビジネスで利益を上げて社会課題の解決に貢献することがより一層求められるようになってきました。このような社会の状況の変化に対応するためクラレグループはサステナビリティ・コンセプトの改定とクラレグループの重要課題（マテリアリティ）の見直しを行いました。

クラレグループのサステナビリティ・マネジメントは、トップマネジメントが牽引します。

私たちは、企業ステートメントに掲げる使命「世のため人のため、他人のやれないことをやる」のもと、「コンプライアンス」「安全」「リスク管理」「ガバナンス」を基礎とし、マテリアリティに示される重要課題の解決を図ることで、長期成長と価値の創造を目指します。

また、クラレグループの企業活動は、お客様・消費者、株主・投資家の皆様、調達先・協業先、社員、そして地域社会や行政など、多くのステークホルダーとの関わりによって成り立っています。ステークホルダーとの対話と協働を一層深め、企業活動の充実を図ります。

《 長期成長と価値の創造 》



クラレグループのマテリアリティ

前マテリアリティは2015年に策定しましたが、昨今の社会環境の変化もあり2019年に見直しを実施しました。

今回の見直しでは、事業を通じクラレグループが解決すべき課題を明確にすること、並びにグローバ

ルな視点を取り入れることを主眼とし、従来のCSR委員会のメンバーに加え国内外の全事業部長が議論に参画し新たなマテリアリティの選定を行いました。

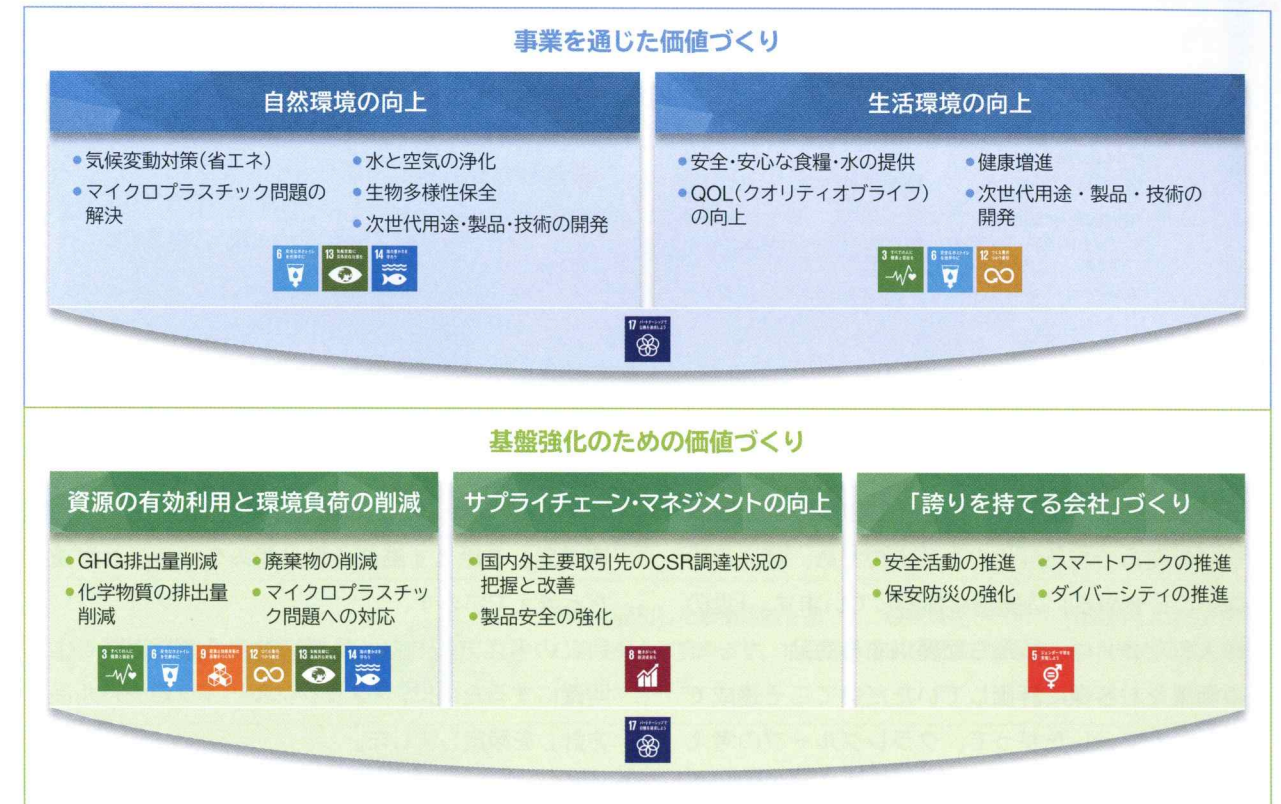
独創的な技術を生かしたクラレグループの事業は、今回マテリアリティとして特定した5分野「自然環境



の向上」「生活環境の向上」「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」の解決に資することができますと考えます。

今後は、次期中期計画に合わせ、あたらしいマテリアリティをもとにサステナビリティ中期計画を策定する予定です。

マテリアリティの具体例と対応するSDGs



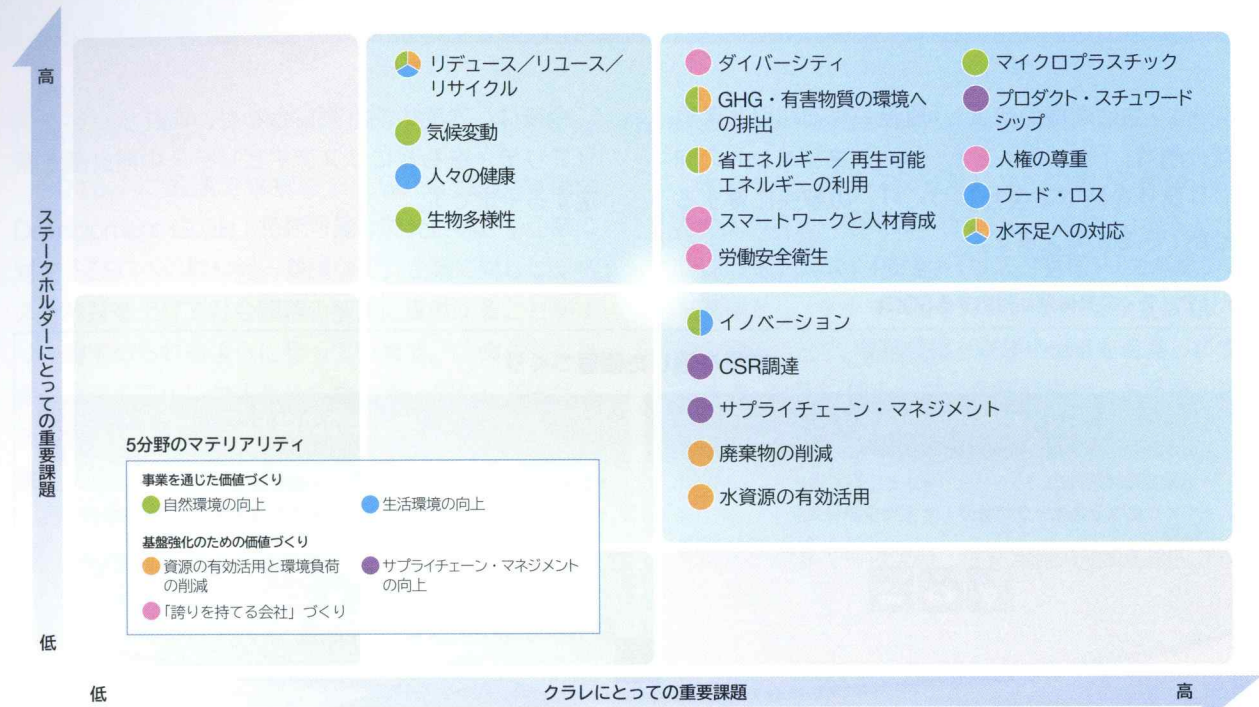
マテリアリティ特定手順

以下の手順に従いクラレグループのマテリアリティを特定しました。今後、国際社会の動向、事業環境の変化などに応じて定期的にマテリアリティの見直しを実施します。



マテリアリティに関しては下記ウェブサイトに掲載しています。
<https://www.kuraray.co.jp/csr/report2020/materialities>

「ステークホルダーにとっての重要度」および「クラレにとっての重要度」の2軸で総合的に評価し、優先的に取り組むべき19の側面を決定しました。



品質マネジメント

クラレグループの品質へのこだわりは、クラレグループの使命である「世のため人のため、他人のやれないことをやる」の実現に根差しています。「世のため人のため」は、私たちが提供する商品・サービスの価値をお客様に評価していただきこそ達成できるものです。したがって、クラレグループの考える品質とは「顧客満足」であり、事業活動に関わる

すべてのメンバーが協働し「全員参加」によって「顧客満足」を絶えず高める取り組みを行うことが重要だと考えています。

この考え方のもと、品質に対する企業姿勢をより明確にするために、「クラレグループグローバル品質方針」を策定しました。

クラレグループグローバル品質方針

「安全で信頼でき、高い品質の商品・サービスの提供を通じて、社会に貢献することを目指します。」

私たちは、サステナブルな社会の実現のために、安全で質が高い商品・サービスを責任と誇りをもって提供し、自然環境・生活環境の向上に寄与することを約束します。そのために、一人ひとりが法令・社会の要請やお客様の要望を理解し、お客様にとっての価値の創造を追求して顧客満足が高められるよう、継続的に改善活動を行います。

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行ない、製品安全の確保および保証を行っています。

加えてナノマテリアルを使用するもの、体内へ摂取されるものなど、とくに安全性の検証を要する製品に対しては、CSR本部を中心とした審議委員会を組織し、安全性を確認しています。

化学物質管理においては、世界各国で厳しさを増す法令を確実に遵守するため、ITシステムを活用しつつ、化学物質管理の責任者、実務担当者への教育を継続的に実施しています。また、国内事業部・グループ

会社だけでなく、海外のグループ会社とも法令や情報の調査・共有を行い、グループを挙げて漏れなく最適な化学物質管理を目指しています。

CSR調達

クラレでは2005年に、国際的な普遍的原則である「国連グローバル・コンパクト」の10原則に基づき、「CSR調達方針」を策定し、取引先に当該方針のご理解を求めてきました。しかしながら、社会情勢も変化

し、従前のCSR調達方針では不十分な点も出てきたため、このたびCSR調達方針の刷新を行いました。改めてこの方針の理解をお願いするとともに、国内外の主要取引先に対しアンケート調査を実施する予定です。

CSR調達方針

- 1 コーポレート・ガバナンス**

企業の社会的責任を自覚し、事業を通じて、人・社会・地球環境の調和を図り、よりよい関係の構築・維持に努めます。いつ、いかなる局面にあっても、法令や規則を遵守し、常に公正かつ誠実に企業活動を行います。
- 2 人権の尊重**

事業活動に関わる全ての人の人権を擁護し、一人ひとりの尊厳と価値を尊重します。
- 3 安全で働きやすい職場環境**

労働安全衛生関連法令を遵守し、事業活動に関わる全ての人にとって安全で働きやすい職場環境の維持向上に努めます。また、社員の多様性を尊重し、性別、国籍、人種などを理由とした差別をすることなく、公正に処遇します。
- 4 環境保全の推進**

環境と調和した事業活動を通じて、環境負荷やリスクの低減及び生態系を含む環境保全に努めます。社会の持続的な発展に貢献し、次世代への責任を果たしていきます。
- 5 公正な企業活動**

公正・誠実に企業活動を行い、賄賂を含むあらゆる形態の不正に関与せず、市場での健全な競争を通じて、自由、公正、透明な取引を実施します。
- 6 商品・サービスの安全性と品質**

安全で信頼でき、高い品質の商品・サービスの供給を通じて、社会に貢献することを目指します。
- 7 機密情報の適切な管理**

トレードシークレット、ノウハウ、顧客情報等の機密情報は、会社の重要な資産であることを認識し、適切に使用・管理します。また、第三者により開示を受けた機密情報も尊重し、同様に管理します。
- 8 サプライチェーン**

サプライチェーン全体を通じて社会的責任を果たすべく、取引先に対しても持続可能な調達の意義を周知し、その浸透に努めます。
- 9 社会貢献の推進**

企業市民としての役割を自覚し、社会との積極的な交流や社会への貢献活動を行います。



持続的成長を支える資本の高度化・技術開発力

研究開発の基本戦略

新興国企業の参入により競争が激化し、スペシャリティケミカルのコモディティ化が進む化学業界において、高付加価値製品を創出する技術開発力は、グローバル競争力の維持・強化に不可欠な経営資源として重要性が増しています。

クラレグループの技術開発力の要となるコーポ

レート研究開発は、社内カンパニー・事業部およびグループ会社に所属する研究開発部署と緊密に連携しながら、「新事業の創出」「既存事業の強化・拡大」「基盤技術の構築・深耕」の各ミッションにおいて、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います。

研究開発体制

コーポレート研究開発を担う研究開発本部は、くらしき研究センター、つくば研究センターおよびKAI Corporate R&D(米国)、機能製品開発部、バクスター事業推進部、知的財産部、市場開発部、企画管理部を擁しています。さらに2020年より、従来の研究所の枠組みには収まらない研究領域の探索、また複数の研究所にまたがる研究領域の探索を行うため、くらしき研究センターに「融合技術領域探索グループ」を新設しました。

研究センターでは、有機/高分子合成技術、触媒化学、酢ビ系高分子材料関連技術、炭素材料関連技術、電池材料設計技術、精密重合および変性、成形材料、成形加工、計算科学を基盤技術とし、新事業、新規製品、新技術の研究開発を推進しています。また、研究開発機能に加え、分析・解析技術、安全性評価

技術により、クラレグループ全社の分析・解析センターとして技術課題の解決に取り組んでいます。

さらに、研究開発本部では、知的財産情報の分析・解析を行い事業戦略のサポートも推進しています。

各事業部は、クラレグループの拠点事業所に開発部署を有しています。海外の拠点も含め、コーポレートと事業部の研究開発・生産拠点とは緊密な連携を取りながら研究開発を推進しています。

研究開発費・研究員の推移



コーポレートの生産技術開発を担う技術本部には、技術開発センター、設備技術統括部を擁しています。各カンパニーの生産技術統括本部、各事業所の生産技術開発部と連携しながら、生産技術開発を推進す

るとともに、研究開発とも開発の初期から連携し、新事業、新規製品開発の加速を図っています。また2018年より、全社の研究開発、生産技術領域のデジタル戦略を技術本部主導で推進しています。

重点方針

コーポレート研究開発はミッションを「新事業の創出」「既存事業の強化・拡大」「基盤技術の構築・深耕」と定めています。

「新事業の創出」については、世の中に必要とされる素材を、クラレにしかできない分野で事業化することを方針としています。クラレの強みを中心とするホームグラウンド(既存事業)から「歩いて行ける」周辺領域をターゲットに定め、既存事業の半歩先、1歩先の領域へ向かって、歩みを繰り返すことで新た

な領域へと事業を拡大していきます。

「既存事業の強化・拡大」については、クラレのコア事業をより盤石なものとするべく、クラレグループ全体にわたって事業部・グループ会社との連携のもと、各生産・開発拠点が抱える課題の早期解決を推進しています。

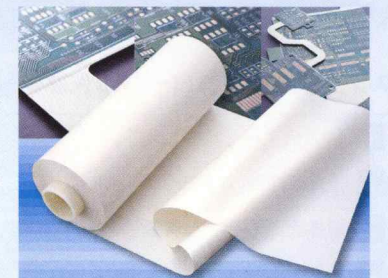
「基盤技術の構築・深耕」については、「新事業の創出」および「既存事業の強化・拡大」を通じて、必要とする基盤技術を構築し、深化・深耕を図っていきます。

R&D Focus

研究開発トピックス 1

液晶ポリマーフィルム(バクスター)・銅張積層板(バクスター) FCCL

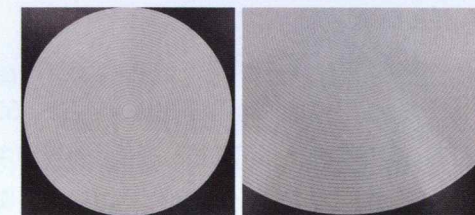
〈バクスター〉は、高周波領域での伝送損失が低く、加工性に優れる点が評価され、スマートフォンなど電子機器類や車載向け高速通信デバイスの電子回路基板として、今後さらなる拡大が見込まれます。2018年には既存設備の増強を実施しました。また、新たに鹿島事業所内に液晶ポリマーフィルムを用いた銅張積層板(バクスター) FCCLの生産設備増強を行い、西条事業所、鹿島事業所を合わせた生産能力は、2020年後半に180万㎡/年となる見込みです。



研究開発トピックス 2

半導体用研磨パッド(CMPパッド)

半導体用研磨パッドは、人工皮革(クラリーノ)で培ったポリウレタンの設計および製造技術を駆使し、従来にない高硬度ポリウレタンを原料にしています。当社CMPパッドの特長は、高硬度なため研磨するデバイスを平坦にする能力が優れること、高硬度でありながら研磨傷が少ないこと、耐摩耗性が優れるため長時間使えることなどで、複数のお客様で採用されはじめました。また、お客様の要望に応じたパッドを提供できる体制を整えており、海外のお客様での評価も進んでいます。引続き、先端プロセスと既存プロセスの両方の要望に対応できる事業体制を整えていきます。



研究開発トピックス 3

LiB用負極材

リチウムイオン二次電池(LiB)の負極材に向け、植物を原料として、特徴的な構造を有する新規ハードカーボンの研究開発、および製造技術開発を進めています。この新規ハードカーボンは、その構造に起因し、優れた出力特性と黒鉛以上の電池容量の両立が可能です。次世代の負極材として実用評価が進められており、スマートフォンやタブレットPCのバッテリーなどの民生用途、並びに自動車用途での評価が進んでいます。





持続的成長を支える資本の高度化・人材

人材マネジメントの基本的な考え方

クラレグループは人材への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、公正・公平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。

クラレグループグローバル人事ポリシー

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> 1 個人の人権を尊重します。 2 差別を撤廃し、多様性を尊重します。 3 法律を遵守した人事施策を実行します。 4 公平・公正・透明な人事制度を目指します。 5 職場環境の整備に努めます。 | <ul style="list-style-type: none"> 6 クラレグループの発展に貢献できる人材の雇用に努めます。 7 適材適所の配置を行います。 8 納得性の高い評価・処遇を行います。 9 能力開発を支援します。 10 適切な情報開示、コミュニケーションの促進に努めます。 |
|--|---|

人材育成の仕組み・制度

■ 幹部育成 (EMT)

クラレグループの経営力強化のため、クラレグループの事業運営を担う事業、間接部門のトップ、海外グループ会社社長層を対象として、参加者が事業やエリアを超えて議論し、クラレグループの進むべき方向性を共有する研修 (Executive Management Training) を2012年から実施しています。研修には、毎回の一流コンサルタントを招き、多様なテーマで参加者に情報を提供しています。

■ キャリア支援 (キャリア研修)

激しい環境変化の中、社員が自らの人材価値を自立的・自律的に高められるよう、以下の仕組みで社員の

キャリア開発を支援しています。

① キャリアをデザインする研修

当社でキャリアの節目となる30歳、42歳、50歳時点で、自身のキャリアを振り返り、今後のキャリアをデザインするきっかけ作りの研修を実施しています。研修では、社員上司にもガイダンスを行い、部下のキャリア開発支援に参画してもらいます。

② キャリア相談できる機会の提供

社員のキャリアデザインやその実践をサポートするため、専任のキャリアアドバイザーを配置しています。

■ グローバル化対応(グローバル人材育成プログラム)

2019年度の海外売上高比率は70%にせまり、グループ全体の約4割の社員が海外で働いています。

クラレグループでは、グローバルな成長のために、世界を舞台に活躍できる人材を育成することを目的として、2007年度より「グローバル人材育成プログラム」を開始しており、2019年度までの13年間で国内外から800名以上が受講、毎年プログラムの見直しを行いながら継続実施しています。

なかでも、課長層のグローバルリーダーシップ開発を目的としていたGTT (Global Team Training) はこれまでに18回開催・受講者累計約350名に達し、研修卒業生間のネットワークは、グループ内での国境を越えたコミュニケーションの促進に大きく貢献しています。

また、日本本社と海外子会社間で若手社員を3ヶ月限定で派遣するトレーニー制度も、利用者が100名を超え、利用者の多くは後日海外駐在するなど、グローバル人材として活躍しています。

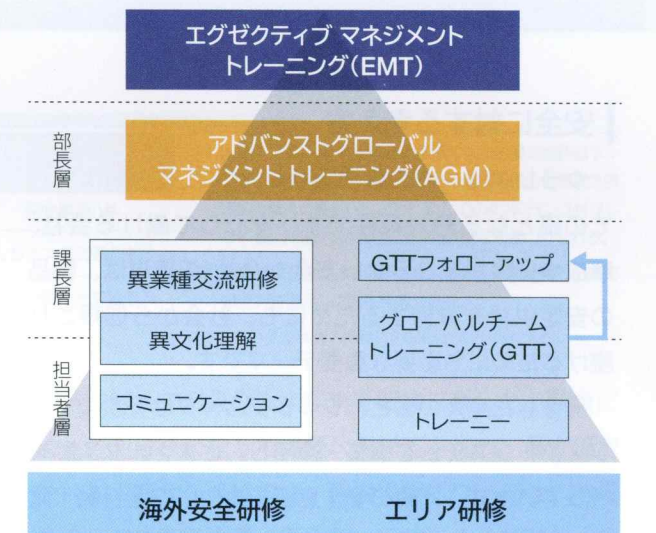
■ グローバル人材マネジメント

人材マネジメントにおいても、人材活用のグローバル全体最適を目指し、グローバルベースでの人材マネジメント基盤の整備に取り組んでいます。2017年度よりグローバル共通の人事評価制度と人材情報システムを段階的に導入しています。これにより基本的な人材マネジメントである ①業務目標設定とこ

れに基づいた人事評価、②能力開発、キャリア開発の支援、③優秀人材の発掘、ローテーションや最適配置、後継者計画の検討、をグローバルベースで行うことを目指しています。

併せてクラレグループグローバルで共通の行動指標「クラレコンピテンシー5x5」を導入し、人材評価項目や能力開発の指標として活用しています。また、各国各社毎に異なる資格等級を、職務サイズをベースとした基準によりグローバル・グレードとして整理し、人材配置や人材育成プログラムの受講者選定に活用しています。

グローバル人材育成プログラム



働き方改革・ダイバーシティの推進

■ 働き方改革 (生産性向上、労働時間管理等)

トップメッセージとして発信している目指したい働き方の実現に向け、働き方改革を推進しています。

風土醸成・意識改革を進めるとともに生産性向上のための施策検討・実施、柔軟な勤務制度の導入などに取り組んでおり、2019年度は、フレックスタイム制度と勤務間インターバルガイドラインを制定して運用を開始しました。また、管理職を除く一般社員の年休取得率は、約88%となりました。

さらに、社員の生産性向上に対する積極的な活動を後押しするため、前年比で時間外労働が短縮された場合、手当相当額を社員に還元する取り組みを実施しています。

■ ダイバーシティ推進

全ての社員が国籍、障害、年齢、性別、性自認、性的指向に関わらず、それぞれの持つ多様な価値観を尊重し個々の能力を最大限に活かせる組織づくりのための風土醸成を進めています。具体的には、女性部下をもつ管理職対象の研修などを実施しています。

目指したい働き方

- 仕事は、所定時間を意識して遂行しよう。
- 限られた時間の中で、質の高い仕事を目指そう。
- 周囲の人へ協力し、職場全体で効率的な働き方を共有しよう。
- 明日の仕事に備え、心身のリフレッシュと体調管理に留意しよう。



持続的成長を支える資本の高度化・安全

安全に対する考え方

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必要な重要テーマです。

そうした考えのもと、クラレグループは安全のマネジメントシステムを構築・運用し、さまざまな活動を行っています。社員の安全意識を高め、安全行動・確

認が仕事をする上での「当たり前」のこととして定着させるために、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保安事故・労働災害リスクを発見し、設備の本質的な安全対策を進め、その発生防止を図っています。また万が一、事故・災害が発生した場合に備え、被害を最小限に抑えるための訓練や事故・災害の事例、教訓などの情報共有化や対策の水平展開などにより再発防止に努めています。

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保安防災・労働安全に取り組んでいます。具体的には、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の策定を行い、その方針を各事業所、各部署の活動計画に反映させ、実行しています。計画立案と活動状況、成果については、国内グループの

各事業所・工場の現場には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、海外グループには、3年に1回を目途に本社スタッフが現地を訪問して確認を行っています。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動かしています。

安全に関する行動原則	安全に関する行動方針(2020年度)
安全はすべての礎	①「安全第一、生産(工事、開発)第二」を徹底すること ②行動前の「危険予知」と行動前後の「確認」を徹底すること ③全ての社員が「安全」に対して積極的に行動すること

保安防災・労働安全の安全重点活動

評価 ○:達成 △:さらに取り組みが必要 ×:未達

活動項目	2019年度			2020年度活動項目
	目標	実績	評価	
保安防災 労働安全	個人の不用意・無意識行動に起因する労働災害の防止	現場での「気づき」を拾い上げて、共有する取り組みにより、個人の意識を高め、不用意・無意識行動に起因する行動型災害低減を目指したが、依然として多くの行動型災害が発生した。	△	<ul style="list-style-type: none"> ●現場の安全確保のための、危険予知「KY」の徹底 ●現場の「気づき」、「違和感」の発見とその活用 ●「新人教育」の内容の見直し、充実化 ●保安防災上の潜在リスク発掘と顕在リスクの極小化対策実施 ●グローバル管理体制の確実な運用
	能動的な安全活動への転換	組織全員に取り組みの目的を正しく理解させ、意見・提案にフィードバックを適切に返すことを継続して実施し、能動的な活動への転換を図りつつある。	○	
	現場の「違和感」の発見による職場(設備、作業)改善の推進	5S活動を通じて「違和感」を発見しやすい職場環境を作り、現場パトロール等での工夫も図りつつ、職場の改善を進めている。	○	
	確認の徹底による事故・トラブルの防止	具体的確認事項を手順書やチェックシートに取り入れたり、守りにくいルールを見直す取り組みなどを進めているが、確認不足による事故・トラブル等がまだ発生している。特に、新人に対する作業指示方法や作業状況確認の見直しが必要である。	△	
	保安防災上の潜在リスクの発掘と顕在リスクの極小化対策の実施	非定常作業・状態へ想定を広げる取り組みなどにより、リスクの発掘を図るとともに、過去に実施した対策の維持状況、効果の確認を進めた。一方、海外プラントで爆発を伴う火災事故が昨年引き続き発生したことを受け、緊急の安全監査を開始した。	△	
	グローバル管理体制の確実な運用	構築したマネジメントシステムに基づき、海外拠点の訪問やグローバルミーティングの開催を通じて安全情報の共有、活動状況の確認を進めた。また、化学プラントに対する緊急の安全監査を開始した。	△	

保安防災・労働安全の数値目標と実績

	2019年度			2020年度	
	目標	評価基準	実績	目標	評価基準
保安防災	無事故	保安事故0件	10件	無事故	保安事故0件
労働安全	無災害	A, Bランク災害0件 ^{※1}	5件(6名) ^{※3}	無災害	A, Bランク災害0件 ^{※1}
		全労働災害率 ^{※2}	3.20		全労働災害率 ^{※2}

※1:A, Bランク災害:当社独自の指標による労働災害評価ランクで、労働災害の深刻度を潜在的な障害程度と災害発生要因の不具合の度合いによりA, B, C, Dの4つにランク付けしている。A, Bランク災害は深刻な災害に位置づけられる。
 ※2:全労働災害率:医療処置を要する労働災害の労働時間百万時間当りの発生件数を表す。
 ※3:1件の保安事故で同時に2名被災したものを含む。

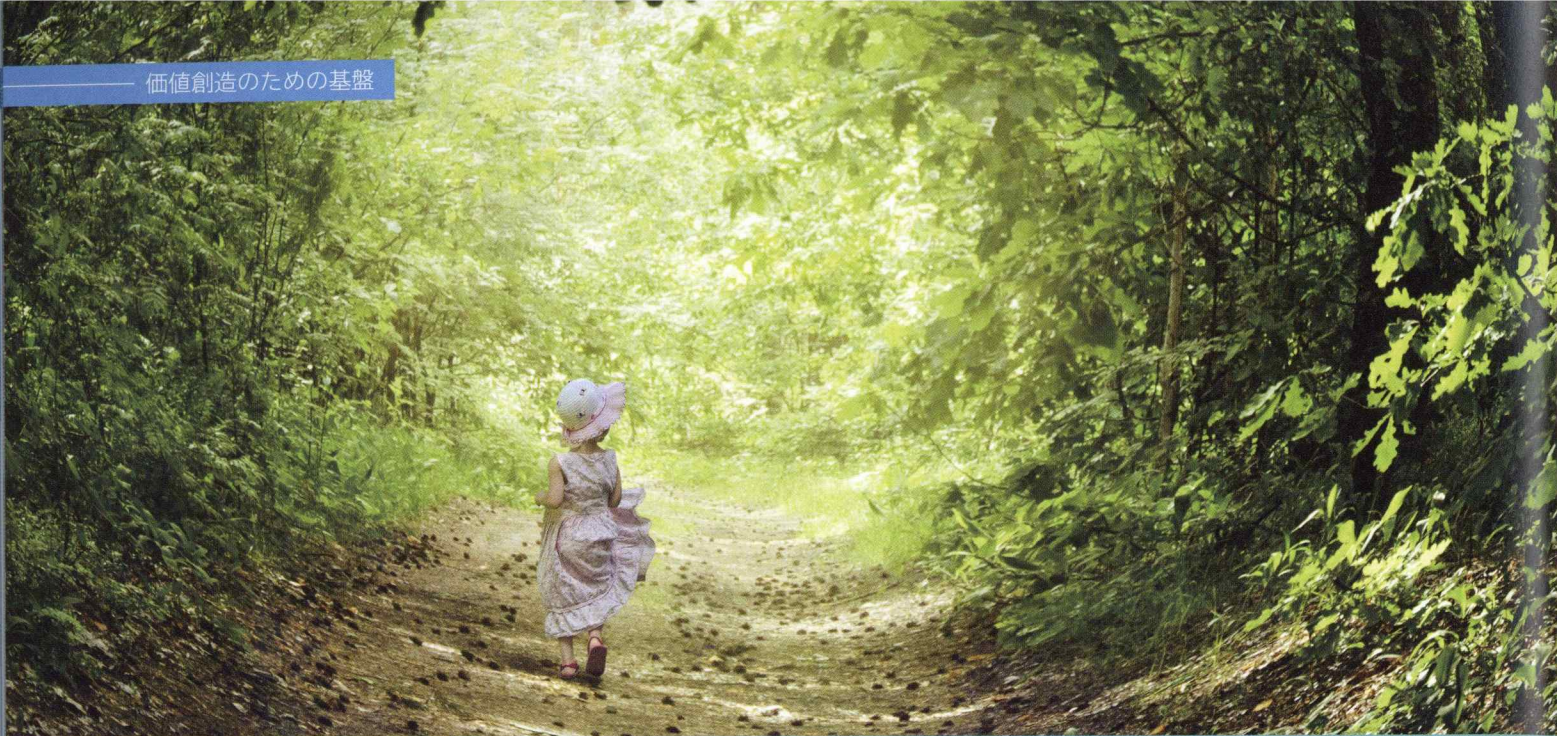
しかしながら、2019年度は保安事故10件(国内7件、海外3件)、A, Bランク労働災害5件(国内1件、海外4件)、全労働災害率3.20といずれも目標に対して大きく未達となりました。国内の保安事故については危険物の微少漏洩、設備の小火災など大きな災害につながるものではありませんでしたが、海外の3件のうち2件は小規模ながら爆発を伴うもので、海外化学プラ

ントに対して緊急の安全監査を開始しました。監査によって明らかとなった課題への対応を進め、保安管理レベルの向上を図ります。労働災害については、その多くを占める不注意・不用意な行動による軽微な「行動型災害」の低減に取り組むとともに、回転体への巻き込まれなどの大きな災害(A, Bランク労働災害)のゼロ化を目指し、設備、管理面での強化を図ります。

Focus

海外化学プラントに対する安全監査

ここ近年、海外グループ会社の化学プラントにおいて爆発を伴う火災事故が連続して発生していることを受け、海外グループの安全と安定操業を確実なものとするため、今まで出来ていたことが出来なくなっていないか、管理項目に抜けや不足が無い、長年にわたる安定操業が安全に対する過信・慢心につながっていないかの観点も踏まえ、海外化学プラントに対する安全監査を開始しました。監査の結果、安全確保に重要な変更管理や特定作業の許可・承認の運用、非常時(運転の停止時)の危険源の特定などにいくつか課題が見出されました。これらの課題に対し、国内グループからの支援も強化しつつ、各プラントに応じた保安管理システムの構築、改善を図っていきます。



持続的成長を支える資本の高度化・環境

環境に配慮したものづくりへの考え方

クラレグループは低炭素・低環境負荷社会の構築に必要な素材・中間材を世の中に提供し、また、それらをできるだけ低い環境負荷で製造することが使命と考えています。こうした考え方のもと、クラレ

グループはグローバルなものづくりを通じて、地球温暖化対策の推進、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。

環境マネジメントシステム

クラレグループは「クラレグループ環境基本方針」を定め、環境保全活動を進めています。取り組みは「クラレグループ環境活動マネジメント規則」に基づき、P(計画) D(実行) C(点検・評価) A(処置・改善)

サイクルを回すことで継続的な改善を図っています。各事業所・関係会社においては、ISO14001認証を取得し着実に運用しています。

クラレグループ環境基本方針

クラレグループは、環境と調和した事業活動を通じて社会の持続的な発展に貢献し、次世代への責任を果たすため、以下の基本方針を定めています。

環境基本方針

1. 事業活動を行うに当たり、環境に最大限配慮する。
2. 持続性のある環境改善活動を行う。
3. 環境改善に貢献する技術、商品の開発を行う。

活動項目	2019年度目標	成果
地球温暖化防止	<ul style="list-style-type: none"> ●国内:GHG排出量削減対策量 13千トンCO₂以上 ●GHG排出原単位指数^{※1} 対前年比1%以上の向上 ●海外:エネルギー原単位指数 対前年比1%以上の向上 	<ul style="list-style-type: none"> ●国内:21千トンCO₂のGHG排出量削減対策を実施。GHG排出原単位指数は対前年比▼1.7%でした。 ●海外:エネルギー原単位指数は対前年比▼5.0%でした。
水資源の有効利用	<ul style="list-style-type: none"> ●国内:具体的な数値目標は設定していません。 ●海外:水(海水除く)原単位指数^{※1} 対前年比1%以上の向上 	<ul style="list-style-type: none"> ●国内:有効利用に努めました。 ●海外:水(海水除く)原単位指数は対前年比▼5.4%でした。
化学物質の排出管理	<ul style="list-style-type: none"> ●国内:日化協PRTR物質^{※2}排出量 957トン未満。(2016年度実績未滿に管理する) ●海外:具体的な数値目標は設定していません。 	<ul style="list-style-type: none"> ●国内:日化協PRTR物質排出量 967トンでした。 ●海外:夫々の国・地域における化学物質排出規制を遵守しました。
廃棄物の有効利用	<ul style="list-style-type: none"> ●国内:2016年度発生量の1%相当分(900トン)以上の削減対策の実施 ●埋立処分量 2016年度実績値(251トン)未滿 ●海外:具体的な数値目標は設定していません。 	<ul style="list-style-type: none"> ●国内:2,030トンの廃棄物削減対策を実施しました。埋立処分量は365トンでした。 ●海外:夫々の国・地域における法的要求事項を遵守するとともに、廃棄物発生量の削減、定量化に努めました。
環境会計	—	<ul style="list-style-type: none"> ●環境保全に関する投資額:1,674百万円(2018年度:1,153百万円) ●環境保全に関する費用:2,978百万円(2018年度:2,402百万円)

※1:原単位指数:換算生産量/環境負荷で算出される、2016年実績を100とした指数(換算生産量:基準年の各製品の環境負荷原単位を元に決定した換算係数を用いて各製品の生産量を基準製品の生産量として換算したもの)
 ※2:日化協PRTR物質:化学物質管理促進法(PRTR法)対象物質及び日化協(日本化学工業協会)の自主管理物質

環境パフォーマンス

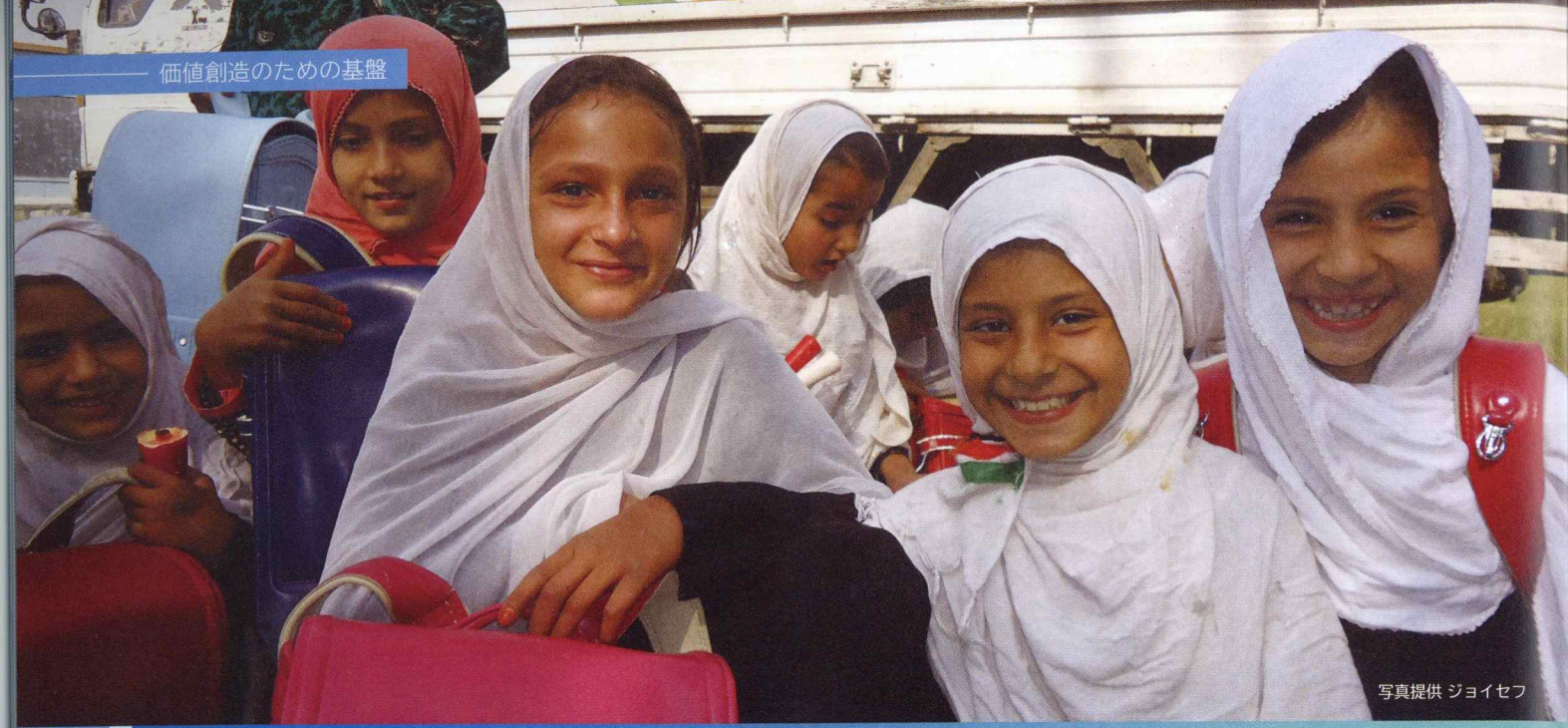
国内クラレグループでは、「温室効果ガス(GHG)排出削減対策量13千トン以上」の目標を上回る21千トンの削減対策を実施しましたが、2019年度は一部事業所において隔年で実施する大型定修のスキップ年であったことや、その他生産トラブルや製品銘柄構成の変化など排出量の増加要因もあり、総GHG排出量は2018年度比約10千トンの減少にとどまりました。また、GHG排出量原単位指数は、換算生産量が減少したことで2018年度比▼1.7%となり、目標の1%以上の向上を達成できませんでした。

また、廃棄物関係は「削減対策量900トン以上」の目標に対し2,030トンの削減対策を実施し、2019年度目標を達成しました。一方、日化協PRTR物質排出

量は「排出量を2016年度実績(957トン)未滿に管理する」目標に対し2019年度実績は967トンと、目標値をわずかに超過する結果となりました。

海外クラレグループでは、「エネルギー原単位(生産量)指数、水原単位(生産量)指数の夫々で対前年比1%以上の向上」の目標に対し、エネルギー原単位指数は2018年度比▼5.0%、水原単位指数は2018年度比▼5.4%となりました。エネルギー、水使用量はともに前年並みでしたが、一部拠点において自社製造していた中間製品を社外からの購入に切り替えたことで換算生産量が大きく減少したことが影響しました。





価値創造のための基盤

写真提供 ジョイセフ

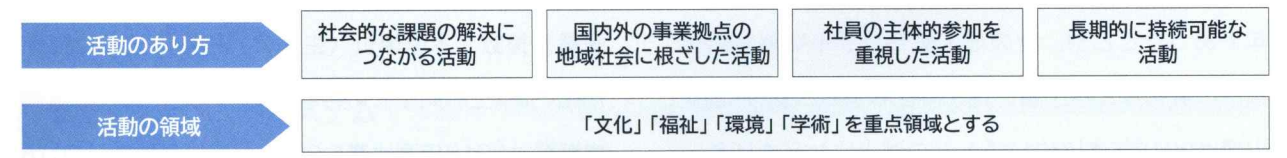
持続的成長を支える資本の高度化・信頼

■ 社会貢献活動

クラレグループは、社会の健全で持続可能な発展が企業としての成長や繁栄の条件だと捉え、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とともに、企業市民として節度ある範囲で社会的な問題に取り組んでいます。

クラレグループ社会貢献活動方針

クラレグループは、以下の方針に基づき、社会貢献活動に積極的に取り組みます。



■ クラレの活動

事業所施設を活用した青少年化学教室の開催、知的障がい者の作業施設の運営、クラレふれあい募金（マッチングギフト）の寄付などを実施しています。

また、事業所周辺の身近な環境への取り組みとして、森林保全活動や清掃ボランティアを継続して実施しています。

- 活動例**
- 「ランドセルは海を越えて」
 - 「青少年化学教室」
 - 知的障がい者の作業施設運営
 - 「クラレふれあい募金活動」
 - 地域とのつながりに重きをおいた活動



岡山：児島湖流域清掃

各活動の目標や成果については、下部ウェブサイトに掲載しています。
https://www.kuraray.co.jp/csr/report2020/activity_target_and_results

■ クラレ財団の活動

クラレと歴史上、事業上でつながりの深い外部機関と連携し、社会的課題の解決に資する活動を助成しています。

- ARKO (Artist in Residence Kurashiki, Ohara) への協賛



(倉敷事業所社員がアトリエ訪問)

- 美術品の修復保全に携わる人づくりの支援
- 障害者雇用促進に資する学術研究の実施
- アフガニスタン母子医療への助成
- 西日本豪雨被災者支援
- 「人間文化研究機構日本研究国際賞」への助成

※一般財団法人 クラレ財団：クラレの出捐により2016年に設立された社会貢献財団（非営利型一般財団法人）です。

■ 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・コンプライアンス推進体制

クラレは「リスク・コンプライアンス委員会」を中心にグループとして定期的にリスクをモニタリングし、経営に影響を及ぼす重大リスクを抽出しています。この重大リスクを社長に提案、社長が重要なものを経営リスクとして特定し、取締役会を経て重点対策を実施しています。「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並びに法令遵守・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」と社会情勢、当社・他社動向に鑑みて当該年度に重点的に取り組む「年度課題」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。

2020年度 クラレグループリスク管理方針

基本方針	年度課題
(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・協業先等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、製品事故等)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が発生した際には、社会の信任、安全と健康を確保し、事業を継続または早期回復させるための対策に取組む。(社会の信任、安全と健康をまず優先し、その上で事業の継続・回復に取り組む)	(1) 独占禁止法への違反リスクを、国内および海外の関連企業を含むグループ全体で入念に再点検し、再発防止を徹底する。 (2) 保安事故の発生リスク低減のため、特に海外プラントの設備面およびソフト面を総点検し、改善・改良を図る。 (3) 情報・データについて重要度に応じた分類と管理方法の明確化を図り、保全対策を強化する。 (4) 品質保証システムの点検・改善を継続し、製品の信頼性を向上する。

詳しい情報については、下記ウェブサイトに掲載しています。
<https://www.kuraray.co.jp/csr/report2020/riskmanagement>

■ グループのコンプライアンス

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。そして、法令および「私たちの誓約」を厳守することを経営トップが宣言しています。これを世界中のクラレグループ社員に周知するため、トップ宣言を明記し、「行動規範」



コンプライアンス・ハンドブック

をわかりやすく解説したコンプライアンス・ハンドブックを作成し、国内外のグループ社員全員に配布しています。

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けています。2019年度は各地域別コンプライアンス委員会の活動計画および実績報告の時期をリスク・コンプライアンス委員会の開催時期に連動することにより、より効率的で実効性の高い運営体制としました。

■ 内部通報制度

クラレグループでは、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、国内クラレグループ全社員（契約社員、派遣社員、パート社員を含む）を対象に「クラレグループ

社員相談室」を設置しています。

これに加えて、急速なグローバル化の進展に対応するため、グローバル・コンプライアンス・ホットラインを設置し、全世界のすべてのグループ社員が利用可能としています。

クラレグループ社員相談室(国内)
相談件数の推移



コンプライアンス徹底の取り組み

当社は2017年2月に浄水施設、ごみ焼却施設等で使用される活性炭の製造・販売に関して公正取引委員会の立ち入り検査を受けておりましたが、2019年11月に同委員会より東日本地区および近畿地区の浄水施設、ごみ焼却施設等の一部で使用される特定活性炭の製造・販売に関し、独占禁止法に基づく排除措置命令および課徴金納付命令を受けました。2017年3月にも防衛装備庁が発注する特定ビニロン製品の入札に関して公正取引委員会から排除措置命令を受けております。二度にわたる独占禁止法違反の排除措置命令に関し、事態の重大性を厳粛かつ真摯に受け止め、独占禁止法の遵守を経営上の最重要課題のひとつとし、再発防止に向けた諸施策に全力で取り組んでおります。

■ 再発防止に向けてこれまでに実施した具体的な取り組み

1. 独占禁止法コンプライアンスプログラムの整備

- (i) 規則改訂・体制強化
 - ・トップメッセージの発信
 - ・独占禁止法遵守指針の改訂
 - ・競合他社との接触に関するガイドライン制定
 - ・競合他社との取引・会合の事前審査制度および入札情報の管理制度制定

(ii) 社内教育

- ・外部弁護士による独占禁止法セミナーの実施
- ・事業部社員向け研修の実施

(iii) 社内調査

- ・独占禁止法遵守状況に関する社内聴取
- ・関連会社を含む販売部門社員を対象にした、違反行為の社内自主申告制度の実施
- ・入札部署を対象とした法務部監査の実施

■ 2020年度再発防止に向けた取り組み計画

1. 独占禁止法コンプライアンスプログラムのグローバルを含めた拡充・運用強化

- (i) 規則改訂・体制強化
 - ・独占禁止法遵守指針の再改訂

- ・競合他社との接触に関するガイドラインをグローバルに拡大
- ・競合他社との取引・会合の事前審査制度及び入札情報の管理制度をグローバルに拡大
- (ii) 社内教育
 - ・外部講師による当社役員並びにグループ会社役員向けセミナー実施
 - ・社内違反事例を題材にした国内外営業社員向けセミナー実施
- (iii) 社内調査
 - ・海外子会社も含めた独占禁止法遵守状況に関する社内聴取
 - ・海外子会社も含めた入札部署を対象とした法務部監査の実施
 - ・海外子会社も含めた社内自主申告制度の実施

2. 人事制度改定（国内）

- ・一定期間同一職務に従事する管理職のローテーション制度の強化

以上の取り組みにより信頼回復に向けて一層の努力をしております。

■ コンプライアンスセミナー

2017年よりコンプライアンスセミナーと国内グループの全社員（契約社員、派遣社員、パート社員を含む）を対象に部署教育がスタートしました。2018年には職場でのディスカッション形式による部署教育を実施し、風通しの良い「日頃からなんでも言い合える職場環境」の実現を目指しました。2019年は前年にクローズアップされた事業部内での本社在籍者と事業所在籍者の認識ギャップの改善をテーマに、外部講師による事業部単位でのディスカッション形式のセミナーを実施しました。そこで自分たちが抱えるコンプライアンス課題について、本社・事業所の垣根を越えて優先度付けと対策立案を実施、続く部署教育の中で各部門に内容を共有した上で、優先度の高い課題解決に向けた取り組みを行っています。

今後も同様のセミナー、部署教育を継続します。

会社データ (2019年12月31日現在)

会社概要

社名	株式会社クラレ
代表取締役社長	伊藤 正明
設立	1926年6月
本社所在地	〒100-8115 東京都千代田区大手町1-1-3 大手センタービル
URL	https://www.kuraray.co.jp/
資本金	890億円
従業員数(連結)	11,115名
グループ会社	連結子会社77社・持分法適用会社2社
主要海外拠点	米国・ドイツ・ベルギー・中国・シンガポール

株式情報

証券コード	3405
発行済株式の総数	354,863,603 株
株主数	52,200名
上場証券取引所	東京証券取引所
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あらた有限責任監査法人

クラレグループ ネットワーク (2020年1月1日現在)

国内

グループ主要拠点

本社(東京都千代田区)
大阪事業所(大阪市)
クラレトレーディング株式会社(大阪市)
クラレノリタケデンタル株式会社(東京都千代田区)
クラレプラスチック株式会社(大阪市)
クラレエンジニアリング株式会社(大阪市)
クラレテクノ株式会社(大阪市)
クラレクラフレックス株式会社(大阪市)
クラレファスニング株式会社(大阪市)

製造拠点

倉敷事業所(岡山県倉敷市)
西条事業所(愛媛県西条市)
岡山事業所(岡山市)
新潟事業所(新潟県胎内市)
鹿島事業所(茨城県神栖市)
鶴海事業所(岡山県備前市)

研究開発拠点

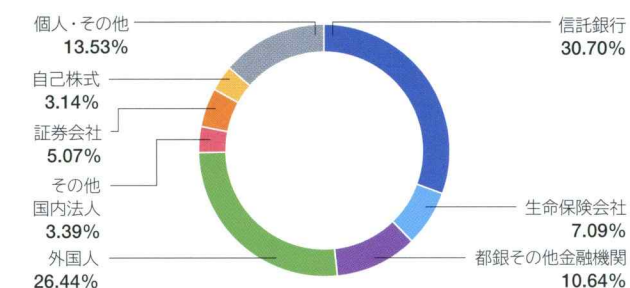
くらしき研究センター(岡山県倉敷市)
つくば研究センター(茨城県つくば市)

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)	37,290
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	25,774
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	10,448
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9)	6,817
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口7)	6,476
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	6,251
明治安田生命保険相互会社	5,969
JP MORGAN CHASE BANK 385151	5,558
資産管理サービス信託銀行株式会社(証券投資信託口)	4,981

(注)当社は自己株式11,130,834株を保有しています。

株主構成 (持株比率)



海外

地域統括拠点

Kuraray America, Inc. (米国 テキサス)
Kuraray Europe GmbH (ドイツ フランクフルト)
Kuraray Asia Pacific Pte.Ltd. (シンガポール)
可楽麗管理(上海)有限公司 (中国 上海)
可楽麗香港有限公司 (中国 香港)
Kuraray India Private Limited (インド ニューデリー)
Kuraray South America Ltda. (ブラジル サンパウロ)
Kuraray (Thailand) Co., Ltd. (タイ バンコク)

製造拠点

Kuraray America, Inc. (米国 テキサス、ノースカロライナ、ウェストバージニア)
MonoSol, LLC (米国 インディアナ、英国 ウースターシャー)
Kuraray Europe GmbH (ドイツ フランクフルト、トロイスドルフ)
EVAL Europe N.V. (ベルギー アントワープ)
OOO TROSIFOL (ロシア ニジニノヴゴロド)
Kuraray Asia Pacific Pte.Ltd. (シンガポール)
可楽麗亜克力(張家港)有限公司 (中国 張家港)
Kuraray Korea Ltd. (韓国 蔚山)
Plantic Technologies Limited (オーストラリア ビクトリア)
Calgon Carbon Corporation (米国 ペンシルバニア、ケンタッキー、ミシシッピ、英国、フランス 他)

研究開発拠点

KAI Corporate R&D (米国 テキサス)



株式会社 クラレ

本社 〒100-8115 東京都千代田区大手町1-1-3 (大手センタービル)

代表 TEL:03-6701-1000/FAX:03-6701-1005

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



価値協創ガイダンス
Guidance for
Collaborative Value Creation