



# KURABO REPORT 2023

クラボウ統合報告書

# 多様な事業体による 無限のシナジーが 新たなイノベーションを生み出す

創業当時より、社会貢献活動にいち早く取り組んできたクラボウは、国際社会の共通課題であるSDGsの達成にも配慮した企業経営を推進するとともに、さまざまな社会課題の解決という視点で、サステナブル経営を実践しています。私たちは、「繊維」「化成品」「環境メカトロニクス」「食品・サービス」「不動産」の5つの事業同士の相乗効果によって新たなノウハウや市場を獲得しながら成長してきました。安定的なキャッシュを生む事業が支えとなって、成長・注力事業への投資を可能とし、不確実な社会情勢にも対応できるレジリエント・カンパニーであることが最大の強みです。その強みを活かしてイノベーションを創出し、未来へ挑戦し続けることで、社会のあらゆる期待に応え、企業価値をさらに高めていきます。

## PHILOSOPHY

### —— 経営理念 ——

私たちクラボウグループは、新しい価値の創造を通じてより良い未来社会づくりに貢献します。

### —— 社 是 ——

どうしんりくりよく  
**同心戮力**

社内の和と団結を第一とし、若手の力を十二分に発揮できる環境づくりを目指して初代社長の大原孝四郎が社是として掲げた言葉。

一人一人の働きや才能が異なっても、目的を達成するために、皆が心一つにして、お互いに力を合わせて協力していこう、という意味です。儒家の始祖であり中国春秋時代の思想家、孔子の史書の代表的な注釈書「春秋左氏伝」にある一節。

### —— 社 訓 ——

**謙 受**

満足して驕り高ぶる者は損なわれ、謙虚に努力する者は利益を受ける、の意。経典「書経」の一節「満招損、謙受益、時乃天道」より創業家である大原家が代々家訓としていた言葉。慢心を諷め絶え間ない努力こそが会社経営の根本精神だとし、社員達に説きました。

## Contents

価値創造の軌跡	3	研究開発	25	サステナビリティ アクション(TCFD提言)	39
価値創造プロセス	5	財務戦略	27	サステナビリティ アクション(環境)	43
クラボウ5つの事業	7	マテリアリティ	29	サステナビリティ アクション(人材戦略)	45
財務・非財務ハイライト	9	取締役一覧	33	サステナビリティ アクション(社会)	47
トップメッセージ	11	社外取締役対談	35	財務データ	49
事業紹介	17	サステナビリティ アクション(ガバナンス)	37	会社概要・事業拠点	51

## 編集方針

本報告書は、株主・投資家をはじめとするあらゆるステークホルダーの皆様に、経営実績や戦略などの財務情報に加え、環境(E)・社会(S)・ガバナンス(G)の非財務情報の両面について、クラボウグループをご理解いただけるよう「統合報告書」として編集・発行しています。

【報告対象範囲】  
クラボウグループとしての取組みを報告します。

【報告対象期間】  
原則として、2022年4月1日～2023年3月31日を対象としています。より詳しい内容はウェブサイトをご覧ください。 <https://www.kurabo.co.jp/>

### 【掲載数値について】

集計対象会社などに準じて、報告対象年度以前のデータを見直し修正していますので、前年度報告のデータと異なる数値があります。また、四捨五入によって、前年度報告の数値と異なる場合があります。

### 【免責事項】

本報告書は、クラボウグループの将来に関する見通しも記載しています。これらは記述した時点で入手できた情報に基づいたものであり、将来の事業活動の結果とは異なったものとなる可能性があります。

# 価値創造の軌跡

クラボウは130余年の歴史の中で事業の領域を着実に広げてきました。樹脂加工技術を住宅用建材や自動車部材へと展開した化成品事業、染色工程での「色」制御の自動化から色彩管理および検査計測へと広がったエレクトロニクス事業のほか、エンジニアリング事業、バイオメディカル事業、食品事業など。それらすべては祖業である繊維製造技術の応用から誕生しました。私たちは、これまで以上に積極果敢に技術革新への挑戦とユーザーへの新たな価値の提案を続けるとともに、ESG経営を推進し、人と社会に貢献するグローバル企業として成長を続けていきます。

## 事業の発展



初代社長  
大原 孝四郎

# 1888

すべては繊維から

### 有限責任倉敷紡績所設立 繊維事業開始

#### デニムやカジュアルなどの 太番紡績技術確立

岡山・倉敷に新たな産業を興すために紡績業で創業。世界各地の多品種の原綿をブレンドし、糸の品質安定を実現。厚地素材に最適な太番紡績技術確立し、日本でいち早くデニム生地を開発を開始しました。

ポリウレタンフォーム製品分野へ進出

### 1962 化成品事業開始

#### マットレスの側生地販売からウレタン製造へ

海外で寝具にウレタンフォームが使用され始めた頃、ベッドマットレス用の側生地を生産・販売していたことから、マットレス用の軟質ウレタンフォームの開発・生産を手掛けるように。やがて住宅業界における断熱需要の高まりとともに硬質ウレタンフォームを用いた住宅建材分野へと進出しました。

### 1962 食品・サービス事業開始

#### 日本で先駆けてフリーズドライ食品を製造・販売

排煙脱硫装置開発

### 1970 エンジニアリング事業開始

#### 染色工場での排ガス・排水処理技術が発展

自社の繊維工場からの排水処理の課題を解決するため、アルカリ性排水をボイラーなどから排出される酸性排ガスと反応させる排煙脱硫装置を開発。以後、排ガス、排水、焼却処理やバイオマスボイラーなどの環境プラント設備へとその基礎技術を展開していきました。

検査・計測・情報処理システム事業へ進出

### 1976 エレクトロニクス事業開始

#### 染色工場での色を測る技術が発展

繊維の染色工程の品質を左右する色の管理。クラボウは自社の染色工場のハイテク化において「色」を制御するため、染料配合を正確に算出する技術を確立。CCM(コンピュータカラーマッチング)システムとして商品化し、検査・計測、情報処理へと技術を展開しました。

バイオ研究支援、フィルター製品分野へ進出

### 1982 バイオメディカル事業開始

#### 技術研究所の生物学、メカトロ技術を応用

技術研究所での技術開発をもとに誕生したのが除粒子減菌ろ過フィルター。その後、遺伝子研究の関連分野で実験設備を自動化するニーズが高まり、核酸自動分離装置を開発。当時、遺伝子解析の三種の神器の一つとまで称賛されました。

### 1987 不動産事業開始

#### 遊休地を有効活用し、資産の健全な運用を展開

2012

熊本開発センター  
(現 熊本事業所)を開設



2016

バイオマス  
発電事業を開始

2010

2020

2016

クラボウ先進技術  
センター竣工

2018

テキスタイルイノベーション  
センター(TIC)を開設



2020

ロボットシステム  
事業を開始

長期ビジョン

2030

目指すべき姿

イノベーションと高収益を生み出す  
強い企業グループ

## 社会貢献

### 奉仕の精神



第2代社長  
大原 孫三郎

父・孝四郎から受け継いだ奉仕の精神は、企業にとって大切な従業員のための労働環境の改善、そして地域社会への貢献のためにさまざまな取り組みへと発展しました。大原美術館や倉敷中央病院、大原記念労働科学研究所の設立など数多くの社会貢献活動に力を注ぎました。そのDNAは、100年以上経った今もなお脈々と受け継がれ、地域・社会、そして人々のために活動を行っています。

### 地域社会への貢献



1914 現在  
岡山大学 資源植物科学研究所



1917 現在  
社会福祉法人 石井記念愛染園



1930 現在  
公益財団法人 大原美術館

### 職場環境の改善



1908 現在  
分散式家族的寄宿舎



1921 現在  
公益財団法人 大原記念労働科学研究所

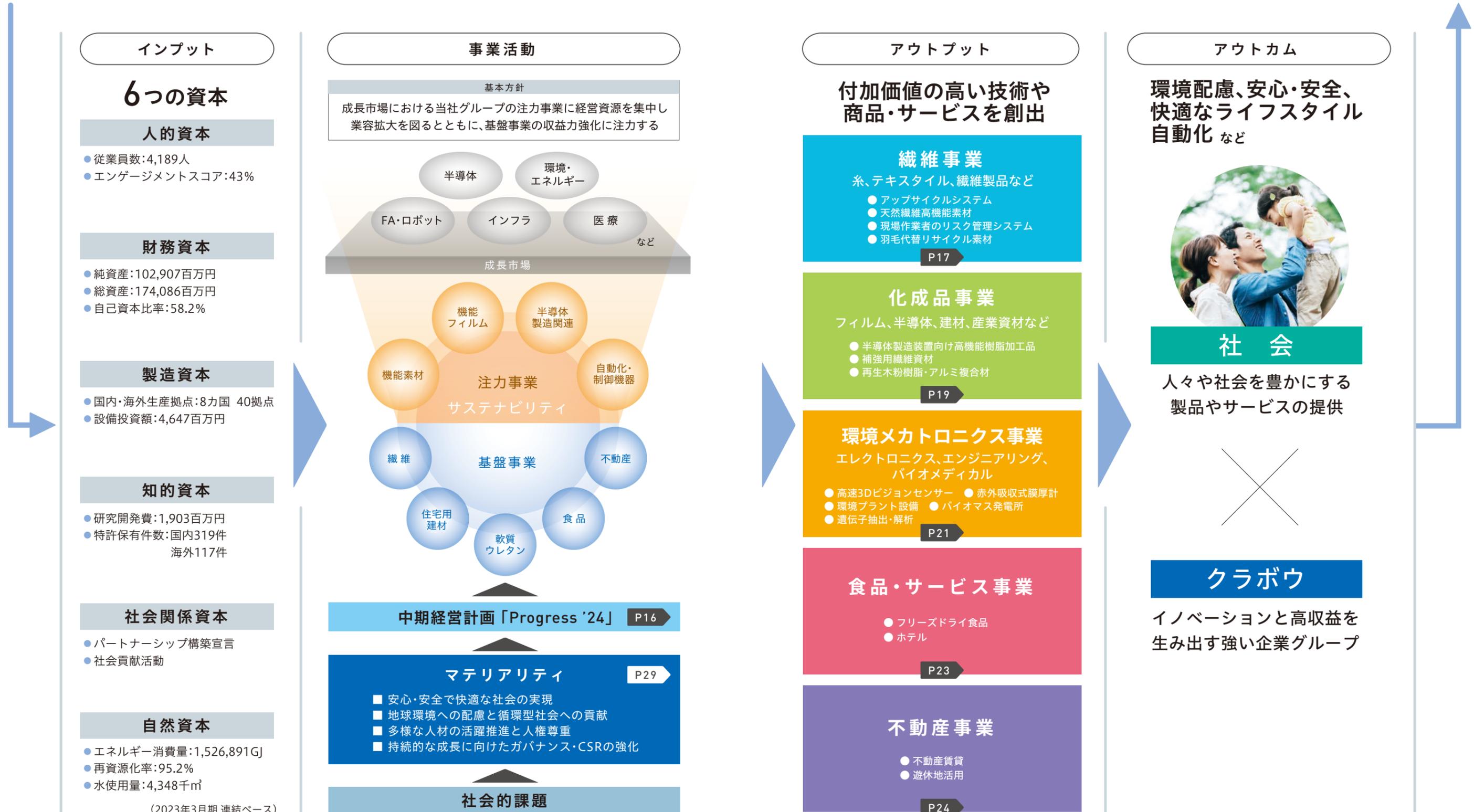


1923 現在  
公益財団法人 大原記念倉敷中央医療機構 倉敷中央病院

# 価値創造プロセス

私たちクラブグループは、新しい価値の創造を

通じてより良い未来社会づくりに貢献します。



# クラブハウ5つの事業

事業内容

事業領域

主な製品・サービス

目指すこと

## 繊維事業



紡績、織布、染色・加工における独自の高度な技術を活かし、綿やウール、麻など天然繊維をベースにした高機能・高感度な繊維製品を次々と開発。近年では、機能性・感性を追求した高付加価値素材の提案をグローバルに展開し、繊維製品を通じた新しいライフスタイルの提案を目指しています。また、IoTの活用や繊維の再資源化によるサステナブルな事業の創出など、社会課題に対するソリューションを提案していきます。

- カジュアル衣料素材
- ユニフォーム衣料素材
- ライフスタイル素材
- タオル・靴下・インナー素材
- 作業環境支援ツール



### “モノからコト”への転換で 新しい価値・市場を創造する

基本理念『ヒューマン・フレンドリー発想』を基に、「モノ消費」からライフスタイルや社会課題解決までを提案する「コト消費」へビジネスを転換。パートナー企業との共創で繊維の枠を超えた新しい価値・市場を創造していきます。

P17

## 化成品事業



独自の樹脂配合と成形技術によって、自動車内装材や住宅建材・断熱材分野での差別化を強化。半導体製造関連では独自の加工技術を施した各種樹脂加工品などを展開しています。さらにフィルム事業では超高温での成形技術を確認し、高耐熱性を持つスーパーエンブラフィルムの商品化を実現。付加価値の高い製品づくりに貢献しています。

- ウレタンフォーム
- 住宅用建材
- 高機能樹脂加工品
- 機能フィルム
- 補強用繊維資材
- 不織布



### 他社にない新素材による新規市場の開拓

これまでに蓄積された幅広い独自技術からシナジー効果を生み出す開発体制を構築。さまざまな機能を持つ素材の複合化を加速させることで、他社にはない高付加価値な製品を生み出していきます。

P19

## 環境 メカトロニクス 事業



色のセンシング技術を軸に検査・計測機器でモノづくりの品質向上に貢献するエレクトロニクス事業。排ガス・排水処理技術などの環境プラント技術を基盤にバイオマス発電分野にも進出するエンジニアリング事業。創薬、化粧品開発、前臨床研究の領域で研究試薬や機器、サービスを提供するバイオメディカル事業。モノづくり、研究活動、エネルギー活用分野で、暮らしの安全・安心・快適を支えています。

- 色彩・画像情報処理
- 製品検査・計測
- 環境プラント設備
- バイオマス発電関連
- 再生医療関連
- 遺伝子解析関連



### 複雑な社会課題にソリューションを提供し続ける

社会インフラ保全をはじめ、ニーズの高まる先端医療研究、ビッグデータを活用した高度なエネルギー開発など、人々の暮らしと未来の社会を支えるため、より高度な技術開発に取り組んでいきます。

P21

## 食品・ サービス事業



食品分野では「日本ジフィー食品」が安全・安心なフリーズドライ食品を提供。サービス分野ではクラブハウ設立当時の工場を活用した複合文化施設である「倉敷アイビースクエア」を運営。また、「クラブハウドライビングスクール」は地域の“安全”に貢献しています。

- フリーズドライ食品
- 自動車教習所
- ホテル・文化施設



P23

## 不動産事業



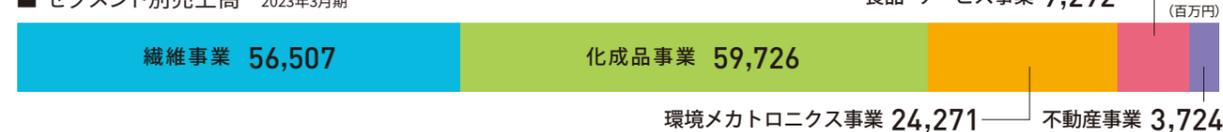
全国に多数の工場および関連施設を有しており、その遊休地を有効活用し、資産の健全な運用や地域への貢献を視野に入れた活動を推進。さまざまな不動産事業を通じて地域の人の暮らしに貢献しています。

- 不動産開発
- 不動産賃貸
- 不動産管理

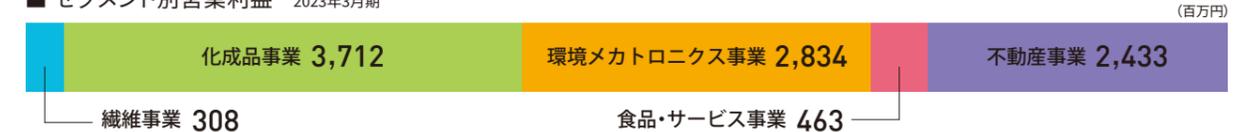


P24

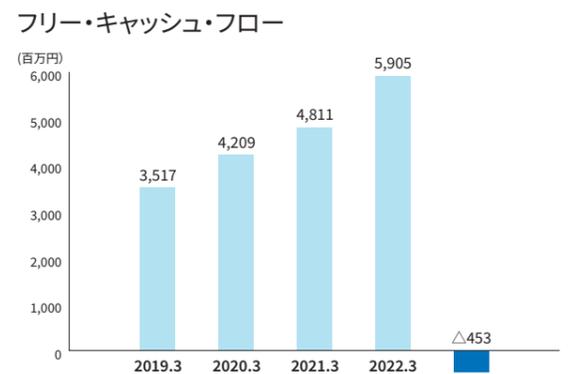
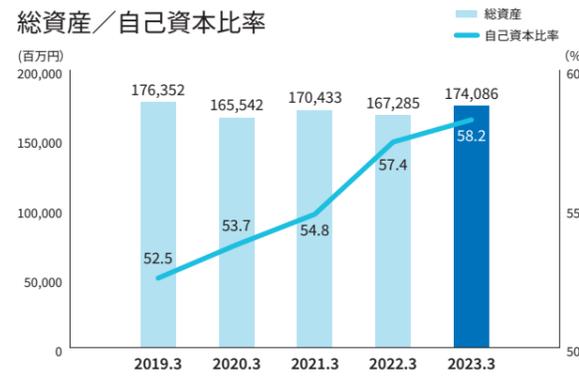
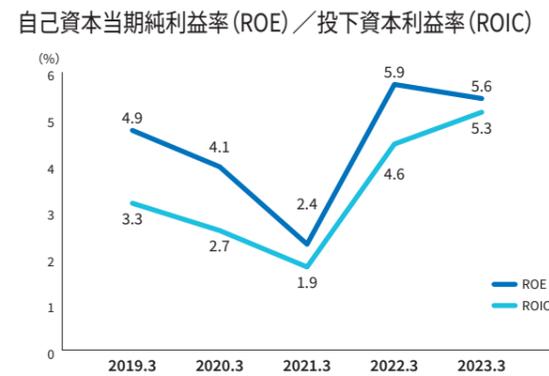
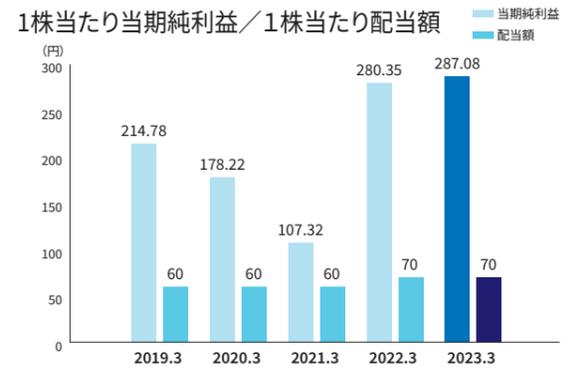
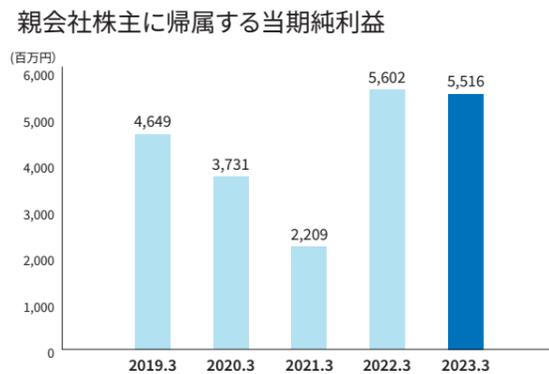
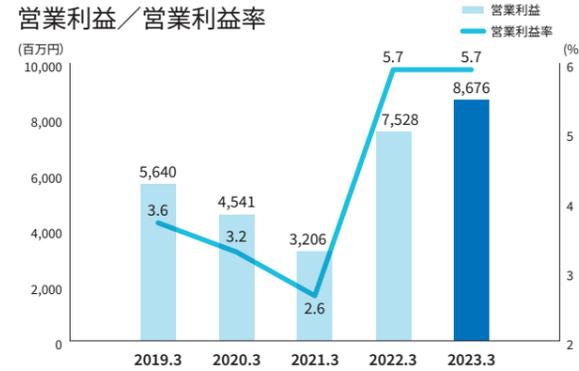
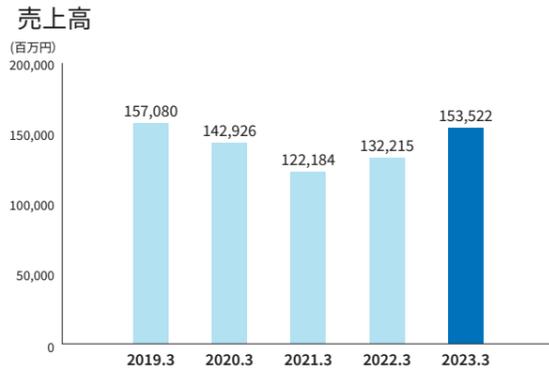
■ セグメント別売上高 2023年3月期



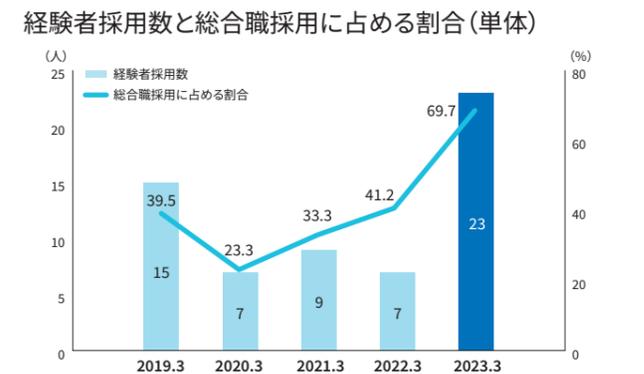
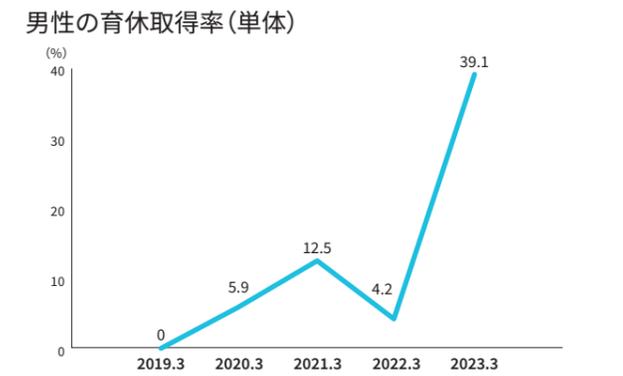
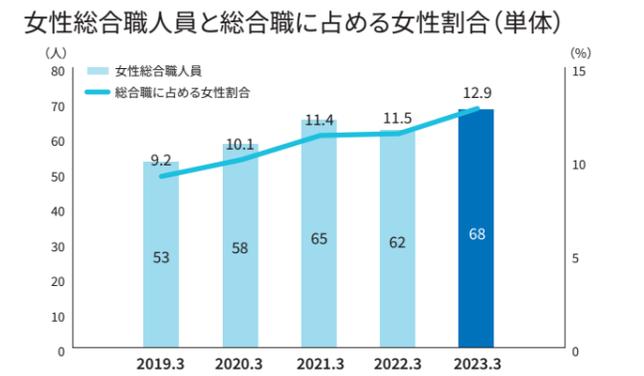
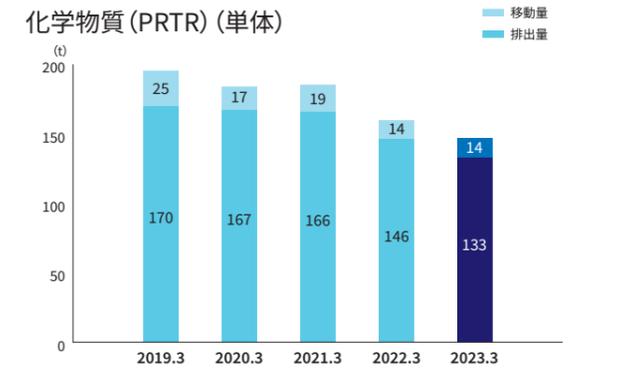
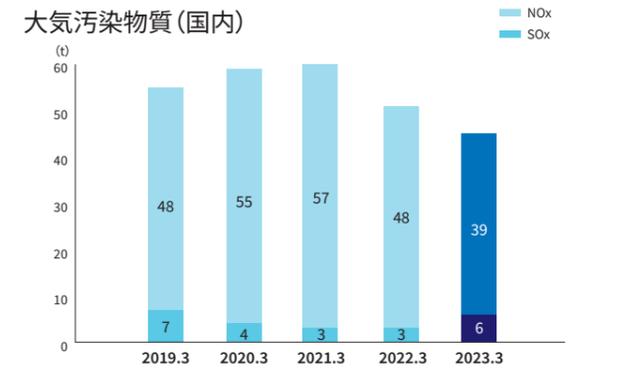
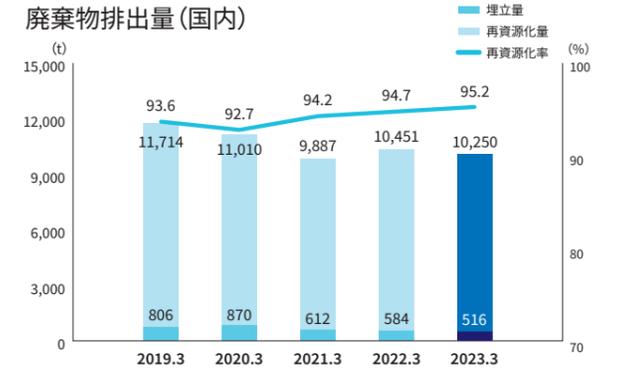
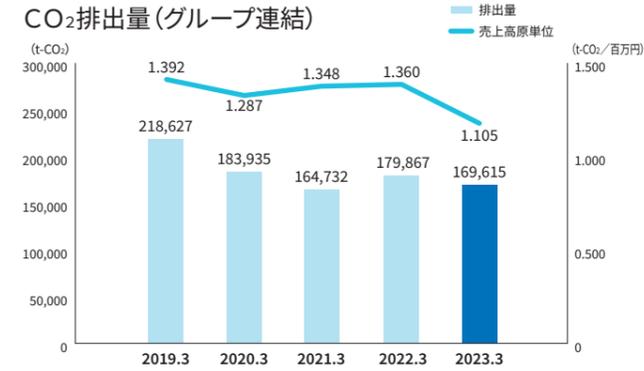
■ セグメント別営業利益 2023年3月期



## 財務データ



## 非財務データ





倉敷紡績株式会社  
取締役社長  
ふじた はるや  
藤田 晴哉

## 従業員エンゲージメントの向上。 事業を通じた新しい価値創造を追求する上での、 クラボウのサステナブル経営の基盤です。

当社グループでは、経営理念である「私たちクラボウグループは、新しい価値の創造を通じてより良い未来社会づくりに貢献します。」に基づき、各事業を通じて社会課題の解決に貢献する「サステナブル経営」の実践に努めています。

当然、企業の目的は、社会課題の改善・解決に貢献しながら利益を上げることであり、特に私たちメーカーは、常に新しい価値を創造し、より良い商品やサービスをお客様に提供することが最も重要な使命です。そして、その価値創造の源泉は「人」にほかならず、多様な人材がやりがいを持って生き生きと働ける「従業員エンゲージメントの向上」が非常に大切なポイントだと考えています。今後もCSR体制の強化と役職員の行動基準およびそれを具体的に示した「クラボウグループ倫理綱領」に沿った行動を心掛けながら、持続的な企業の成長と、サプライチェーン全体での「サステナブル経営」を推進します。

### 2022年度の業績の評価と分析

中期経営計画「Progress '24」の初年度であった2022年度の業績は、売上高1,535億円、営業利益は86億円、経常利益は100億円と計画を達成しました。なかでも経常利益は、連結決算を公表するようになった1977年来で最高益となりました。

事業環境は原材料やエネルギー価格の高騰、為替変動、サプライチェーンの混乱など厳しい状況が続きましたが、成長市場である半導体製造関連分野では機能樹脂製品や計測装置、洗浄装置などの商品展開に注力し、販売が好調に推移しました。

また、当社の祖業で基盤事業である繊維事業では、独自技術を用いた高機能素材の開発、販売拡大、「モノ売り」から

「コト売り」へのビジネスモデルの転換、事業構造の改革などがようやく成果を発揮し始めたことに加え、海外子会社も堅調に推移したことにより、5期ぶりに黒字化しました。

しかし、個別には多くの課題もあります。原燃料価格の上昇分が適切に価格転嫁されていないことや、次世代の収益の主力を担うことを期待している新規事業の一部で技術開発や市場開拓の進捗が遅れが生じていることなどです。引き続き価格転嫁を進めていくことに加え、資本効率の観点からも事業拡大や事業化のスピードアップ、低採算ビジネスでの収益性向上、事業継続性を見極めなど、全社的に危機感をもって対応を進めています。

資本効率について、メーカーである当社は、各事業拠点で多くの生産設備、従業員という資本をかけてモノづくりをしています。資本効率だけを考えれば、生産機能を外部に委ねれば自ずと資本効率は向上しますが、それではメーカーである意味がありません。イノベーションを起こして、世の中に役立つ製品を提供するためには、やはり自分たちでモノづくりを行うことが不可欠であると考えます。そのためにも、より生産性を高めて、高付加価値な製品を開発・製造することで収益を上げていくことが重要であり、不採算事業だから単純にやめてしまえということでは決してありません。私たちの持っている人的資本を含めた経営資源をどう活用して、新たなイノベーションを生み出すための素材、技術、製品、サービス、ビジネスモデルを創り出せるか、それがメーカーとして当社が最も大事にすべきことだと考えています。

もちろん、それは一朝一夕で成し遂げられるものではありませんが、世の中が求めているスピードに私たちがいかにフェーズを合わせていけるかが重要です。事業ポートフォリオの変革に際して、資本効率を意識した経営・事業運営へとシフトするために、「長期ビジョン2030」の実現に向けた中



中期経営計画「Progress '24」では、売上、利益目標に加え、ROAやROE、ROICをKPIに設定し、まだまだ低水準ではありますが、それぞれROA 5.3%、ROE 7.0%、ROIC 5.6%を最終目標（2025年3月期）としています。中計初年度の進捗状況では、ROA 5.1%、ROE 5.6%、ROIC 5.3%とすべてのKPIにおいて計画をクリアできました。しかし、個別にみると計画通り進んでいない事業や取組みもあり、今後とも全社的に危機感を持って、環境の変化に柔軟に対応しながら迅速かつ適切にPDCAを回し、目標達成に向けた戦略・施策の見直しを進めていきます。

## 中期経営計画「Progress '24」について

当社グループは、長期的な成長と企業価値の持続的な向上に向け、2019年に「長期ビジョン2030」を策定しました。中期経営計画「Progress '24」は、この長期ビジョンの第2ステージに位置し、新型コロナウイルス感染症拡大の影響などにより進捗が遅れた取組みを成長軌道に戻して、次の第3ステージへとつなげる極めて重要な3年間となります。

重点施策として、

- ①成長・注力事業の業容拡大と基盤事業の収益力強化
- ②R&D活動の強化による新規事業創出と早期収益化
- ③SDGs達成への貢献
- ④多様な人材の活躍推進

を掲げており、各施策の進捗状況や課題は次のとおりです。

### ①成長・注力事業の業容拡大と基盤事業の収益力強化

成長市場である半導体製造関連分野に向けた高機能樹脂製品や検査装置などの販売が好調に推移しています。将来的にも持続的に成長する領域と考えており、2022年度に

半導体洗浄装置を製造・販売する子会社の工場拡張を完了しています。2023年度には高機能樹脂加工品を製造する熊本事業所の新棟建設に着手、三重工場では機能フィルムの生産設備を増強する計画です。

一方、基盤事業は原材料やエネルギー価格の高騰によるコストアップを十分に販売価格に転嫁できておらず、生産拠点における自動化やQR体制の構築も課題となっていますが、繊維事業では独自技術を活かした高機能素材の拡販やカジュアル需要が回復しています。半導体不足による減産の影響があった自動車内装材分野では、価格転嫁やコストダウン、生産面での効率化による収益力の改善を進めています。

### ②R&D活動の強化による新規事業創出と早期収益化

当社グループの研究開発活動の中核組織である技術研究所については、私が社長就任前から新たな体制づくりを進めていたもので、現在、基盤技術グループと応用開発グループを主軸とするマトリックス型組織に改革した中で研究開発に取り組んでおり、この「Progress '24」が成果の刈り取り期間と位置付けています。

IoTやAIなど技術革新のスピードに追従できるよう、注力事業領域の研究開発分野に研究員や費用を集中させており、具体的には、工場現場の自動化を推進する3Dビジョンセンサー技術を活用したロボット制御や、半導体製造の高度化を実現する計測技術、遺伝子抽出・解析技術などを、マーケットイン型の研究開発により事業化に近い取組みとして推進中で、技術研究所と事業部門が連携して次世代を支える事業の創出を目指しています。

### ③SDGs達成への貢献

SDGs達成への貢献は、将来にわたってビジネスを継続するために必要不可欠であるとともに、企業価値の向上にもつながるものです。

当社グループでは、目標9「産業と技術革新の基盤をつくろう」と、目標11「住み続けられるまちづくりを」、目標12「つくる責任 つかう責任」を最重要課題と捉え、裁断せずや廃棄衣料のアップサイクルシステム「L∞PLUS（ループラス）」や、住宅エネルギー効率を改善する高性能断熱材「クランゼロ」、間伐材を活用した「バイオマス発電」などSDGs関連ビジネ

スに、積極的に取り組んでいます。

また、世界規模で問題視される気候変動関連のリスクと機会が事業戦略に大きな影響を及ぼすものと認識し、2050年のカーボンニュートラルおよび当社グループ目標である2030年に2013年度比でCO<sub>2</sub>排出量46%削減に向けた「カーボンニュートラルロードマップ」を策定しました。2022年度のCO<sub>2</sub>排出量削減率は、2013年度比38%削減目標に対し実績は35.2%でしたが、燃料転換や再生可能エネルギーの活用により、環境負荷が低いビジネスモデルと循環型社会の実現を目指します。

### ④多様な人材の活躍推進

当社グループが目指す「イノベーションと高収益を生み出す強い企業グループ」を実行・実現するのは個々の「人」であり、多様な人材の一人一人が能力を最大限に発揮し、組織に主体的に貢献する「エンゲージメントの高い組織」であることが重要です。そのために、(1)社員の能力を引き出すエンパワメント教育やDE&Iの推進、(2)柔軟な働き方を実現するフレックスタイム制度やテレワーク制度の整備、(3)事業変革のための多様な人材確保とIoTやDXを活用した教育、などの施策を推進しています。

## 事業ポートフォリオの最適化

事業ポートフォリオの基本方針は「成長市場における注力事業への経営資源集中と基盤事業の収益力強化」です。資本効率の観点も踏まえ、成長性と収益力の向上を目指すために、半導体製造関連事業や自動化・制御機器、高機能素材、遺伝子関連などの注力分野へR&Dや人材などの経営資源を集中させており、不足している技術の補完やサプライチェーンの強化といったシナジーが見込める関連企業のM&Aも含め、これらの分野が将来の収益の柱となるよう取り組んでいます。

一方、事業規模が大きい繊維事業や軟質ウレタン事業は、当社グループの土台を支える安定収益基盤ですが、収益力が低い事業も含まれ、事業継続性の判断基準を設けて構造改善に着手しています。それぞれの事業の状況に応じた取組みを推進し、事業ポートフォリオの最適化と早期の高収益体制への転換を目指しています。

昨今、多角的な事業展開をしている企業におけるコングロマリット・ディスカウントが取り沙汰されています。当社も今後の成長性が見込める事業に資本を集中させるべきだと考える一方、事業領域を拡大してきた経緯そのものが、ともすればコングロマリット・ディスカウントと見られているのだと思います。決してむやみに事業を拡張してきたのではなく、それぞれ何らかの関わりの中で広がってきました。1960年代にスタートした化成品事業が展開する幅広い事業や環境メカトロニクス事業部の成り立ち、約60年の非繊維事業拡大の歴史の中でそのほとんどが技術を転用したもの、市場を深掘りしたもの、あるいは技術研究所で開発されたものがうまくビジネスとして市場に展開できた結果であり、そういう意味では「ディスカウント」ではなくむしろシナジーを発揮した「コングロマリット・プレミアム」ではないかと私は考えています。

## 「サステナブル経営」の実践において

最近になって注目されるサステナブル経営ですが、当社には、130余年前の創業時から、先を見据えて企業価値をつなぐというサステナブルな考え方がベースにあります。法令およびその精神を遵守し、社会的良識と意欲をもって行動することを大前提とするCSRを、企業を存続していく上での「守り」だとするならば、サステナブル経営は「攻め」の取組みだと思っています。CSRだけでは、企業の存在意義の一つであ



「適切に収益を上げること」はできません。サステナブル経営というのは、社会が大きく変化し、求められるものも変わっていく中で新たなビジネスチャンスを取り込む「機会の最大化」なのです。CSRとサステナブル経営という両輪が、同じ仕組みの中で一体的に機能することが最も重要であると考えます。

一方で、事業ポートフォリオの最適化にもつながってきませんが、サステナブル経営を実践する上で重要視しているのは、今の私たちの事業が、社会課題を解決するのにベストオーナーなのだろうかという観点です。社会から求められていることすべてに応えるために要するエネルギー、必要な資源、そしてそこから得られる収益、それらをしっかり見極める視点がこれからは必要なのだと思います。「時間を金で買う」という視点だけでなく、「課題解決に必要で当社にないものを買う」ことでリスクをチャンスにつなげられることもあります。当たり前のことですが、いかに収益を確保するかも、サステナブル経営においては決して失ってはいけない視点だと考えます。

また、不確実性が高まる経営環境にあって、持続的な成長を目指すためには、一定規模の財務基盤の充実に基づいた経営が必要ですが、特に株主還元については、企業の最重要課題の一つと認識し、安定的かつ継続的な利益還元を基本方針としています。

「Progress '24」では、自己株式の取得も併せて総還元性向50%以上を目標に掲げ、フリー・キャッシュ・フローの大半を株主還元に戻すことで資本効率の向上を目指しています。

## おわりに

私は社長就任時に「守って、壊して、創って」というメッセージをグループ全従業員に発信しました。「守って」とは、道徳・倫理、社会や会社のルール、コンプライアンスを守るとともに、当社が創業来大切にしてきた企業理念やDNAを守ることを意味します。「壊して」は、事業環境や時代の変化により、そぐわなくなった従来の仕組み、やり方、ビジネスモデルなどを見直し、不要な物は捨てていくことです。そして「創って」は、壊したものに対して新たに市場や技術、商品、仕組み、ビジネスモデルなどを創出し、目標達成に向けて常に新たな取組みにチャレンジしていくという意味です。これは



私の座右の銘である「不易流行」にも相通じるものです。

当社が130余年の歴史の中で育んできたDNAを有する社員一人一人が、「新しい価値の創造を通じてより良い未来社会づくりに貢献する。」という当社グループの経営理念に共感し、持続的な成長と企業価値の向上に貢献しているという実感を持てることが大切です。創立130年に際し、「面白いことやってやろう。」「さあ、面白がろう。」という企業メッセージを社内外に発信し、その翌年には「D&I」宣言（本年より「DE&I」に変更）、オフィスカジュアルをはじめとする働き方改革に取り組みました。それらがようやく社内に定着し、社員の意識や組織風土も着実に改革されていると感じています。特に、当社グループの次代を担う若い人材が、やりがいを持って生き活きと働ける「従業員エンゲージメントの向上」に努めてまいります。

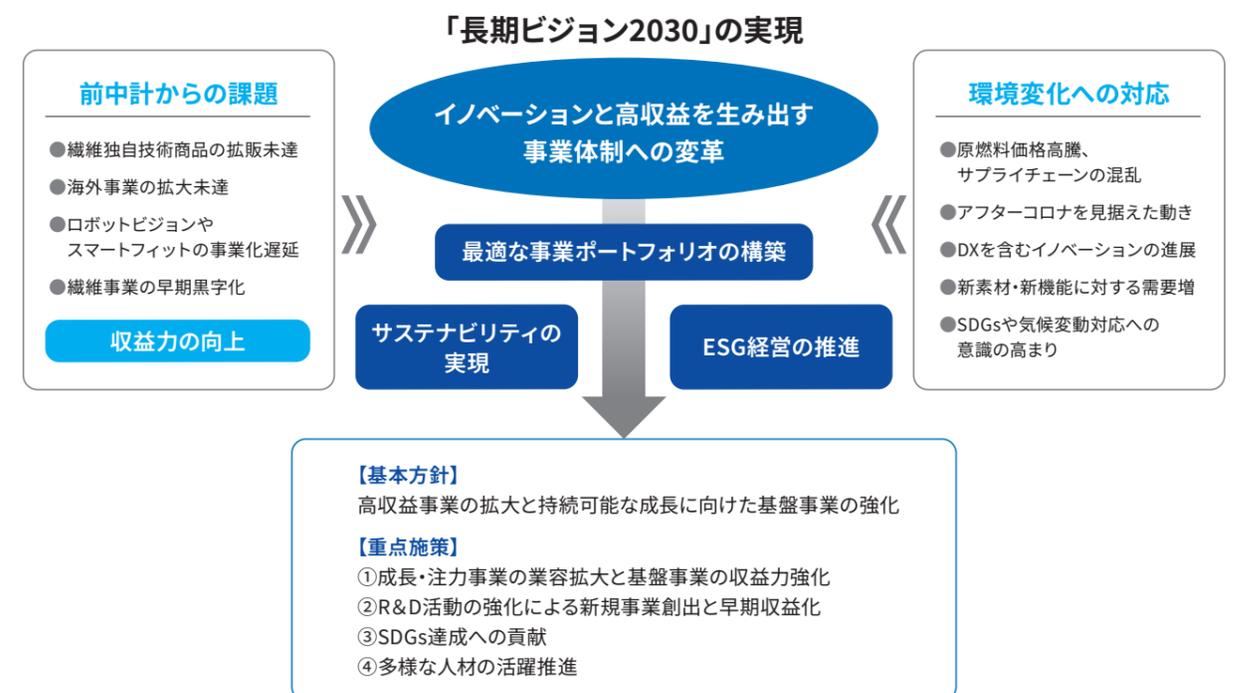
当社グループでは、時代環境や社会ニーズ、価値観などの変化に迅速、適切に対応するために、「Plan（計画）、Do（実行）、Check（評価）、Action（改善）」というPDCAサイクルのプロセスを重視しております。企業価値のさらなる向上に向け、中期経営計画「Progress '24」や「長期ビジョン2030」に掲げる各種施策を着実に推進するとともに、ポートフォリオ改革や重点施策の内容、経営資源投入の優先順位などを随時見直していきます。これらのPDCAの内容については、皆様にもご理解いただけるように発信してまいりますので、今後も引き続き、当社グループに対するご支援をよろしく願いいたします。

## 長期ビジョンと中期経営計画「Progress '24」

### 長期ビジョンにおける位置付け



### 中期経営計画「Progress '24」の方向性



## 繊維事業



独自技術を活かし  
繊維製品の新しい価値を提案。  
近年では社会課題の解決をテーマに  
サステナブルな事業の創出にも取り組む。

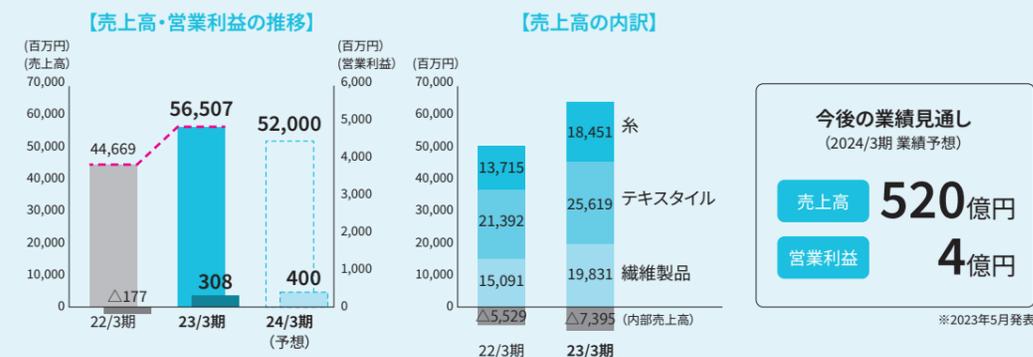
きたはたけ あつし  
**北畠 篤**  
代表取締役  
取締役・専務執行役員  
繊維事業部長

### 事業概要

繊維事業では、紡績、織布、染色・加工における高度な独自技術を活かし、かつ、縫製までのサプライチェーンをグローバルに展開し、天然繊維を中心とした繊維製品で新しい価値の創出を行っています。特に、ユニフォームやデニム、カジュアルなどの分野では確固たる地位を確立しています。さらに近年では、機能性・感性を追求した新たな高付加価値素

材の開発や、IoTの活用や繊維の再資源化によるサステナブルな事業の創出など、社会課題に対するソリューションをテーマに提供価値の向上を図っています。「喜びと驚きをお客様へ。Your Best Partner - KURABO」をスローガンに、顧客と共に歩むパートナーとして常に新しい価値を発信してまいります。

### セグメント別業績



### 事業領域

- カジュアル衣料素材
- ユニフォーム衣料素材
- ライフスタイル素材
- タオル・靴下・インナー素材
- ウェアラブルシステム

### 事業戦略

#### ●2023年3月期の振り返り

繊維事業では、アジアを中心とする海外の紡績メーカーの品質力向上や、衣料品の恒常的な供給過剰などから収益性の低下が懸念されたため、収益基盤の再構築を目指し事業モデルの転換を進めてきました。2018年に研究開発機関である「テキスタイルイノベーションセンター」を設立し、汎用化した繊維製造技術に代わり、高度な独自技術をコア技術にすべく開発を推進してきました。

#### ●2024年3月期の施策と見通し

繊維業界をとりまく環境は、原燃料価格や為替の大幅な変動など先行きに不透明感が増えています。一方で、高性能繊維製品やサステナブルを訴求した素材への需要が増加しています。そのような環境のもと、収益向上を目指して、市場ニーズに対応した新商品・サービスの開発を進めるとともに、グローバルな生産拠点での高品質でフレキシブル

また、慢性的な一般衣料の供給過剰の中、“モノ売り”から脱却し、“コト売り”へと転換を図り、特に需要が拡大しているサステナブルな取組みを進めてきました。コロナ禍以降の需要回復とともにようやく成果が出始め、5期ぶりの黒字となりました。引き続き、事業モデルの転換を加速し、提供価値向上を図り、「Progress '24」の期間中に安定収益基盤を構築してまいります。

な生産体制により、市場の変化に対応したソリューションを提供していきます。一方で、サステナブルを軸に高付加価値の独自の技術開発を推し進め、社会課題の解決につながる事業展開により、市況の影響を受けにくい収益体制を確立していきます。

## TOPICS

糸では、原料改質技術を活用した機能性コットン「NaTech(ネイテック)」の新機能の開発と販売の拡大を図っています。テキスタイルおよび繊維製品では、ユニフォーム分野において、働く人へ安全と快適を提供するビジネスへの転換を進めています。昨年度、ベルギー・ソルベイ社と難燃加工技術「PROBAN(プロバン)」の生産・販売に

「L∞PLUS(ループラス)」を活用した製品の拡販などに取り組んでいます。これらの取組みにより、各分野でサステナブル社会の実現に貢献できる商品・技術の開発、販売を行うとともに、原燃料価格の高騰に対しては製品価格への転嫁に加え、生産の効率化を進め、収益拡大に努めてまいります。

に関するライセンス契約を締結しました。これにより、従来からの防災素材「BREVANO(ブレバノ)」と併せ、さまざまなシーンでの安全と快適を提案することができるようになりました。また、カジュアル分野においては、サステナブル原料を活用した商品展開や、アップサイクルシステム



## 化成品事業



高機能樹脂加工品、機能フィルム、機能資材、不織布を4つの成長・注力事業に位置付け、多彩な分野で付加価値の高い製品づくりに貢献。

ばばとしお  
馬場 紀生

代表取締役  
取締役・専務執行役員  
化成品事業部長

### 事業概要

事業分野の枠を越えて成長し続ける化成品事業の領域は多岐にわたり、独自の技術により、さまざまな市場において多彩な製品を提供しています。自動車内装材や住宅用建材・断熱材では、独自の樹脂配合と成形技術による製品で他社との差別化を強化。半導体関連では、独自の加工技術

を施した半導体製造装置向け高機能樹脂加工品を展開し、またフィルム事業では、超高温成形技術を確立し、耐熱スーパーエンブラフィルムの商品化を実現。不織布分野における各種機能を付与させた素材の展開も含め、多彩な分野で付加価値の高い製品づくりに貢献しています。

### セグメント別業績



### 事業領域

- ウレタンフォーム
- 高機能樹脂加工品
- 補強用繊維資材
- 住宅用建材
- 機能フィルム
- 不織布

### 事業戦略

#### ●2023年3月期の振り返り

化成品事業では「成長・注力事業への更なる経営資源の集中による業容拡大と、基盤事業における新規ビジネスの実績化」を「Progress '24」の基本方針として取り組んでいますが、その初年度は、ビジネス環境が短期間で大きく変化し、原燃料価格の高騰も受け、製品価格の転嫁に重点を置

かざるを得ない状況になりました。その中でも、半導体業界の旺盛な需要のもと、成長・注力事業である高機能樹脂加工品分野は業容を大きく伸ばすことができ、また、基盤事業は新規ビジネスの立ち上げと、価格転嫁を中心に収益力の向上に注力し、一定の成果を得ました。

#### ●2024年3月期の施策と見通し

化成品事業では、「Progress '24」の2年目も、初年度に引き続き製品価格転嫁を継続しながら、成長・注力事業へ経営資源を集中させていきます。具体的には、高機能樹脂加工品、機能フィルム、機能資材、不織布の4つの成長・注力事業で、各々がターゲットとする市場への深耕に向けた新たな取組みを推進していきます。基盤事業の軟質ウレタン、

住宅用建材では生産基盤の再構築を行いながら、新商品開発・新市場開拓で安定した収益の確保を目指します。併行して、製造現場のDX化、カーボンニュートラルへの取組みなどサステナビリティを意識した事業運営を推進します。

### TOPICS

具体的な取組みとして、機能フィルムでは三重工場に新設したラインを活用し、エネルギー市場への増販を図ります。半導体装置用高機能樹脂加工品は主力拠点の熊本事業所で計画している新棟建設を進め、今後ますます進化する半導体の高性能化に対応する技術に磨きをかけ、さらなる業容の拡大につなげます。また、次の柱と期待する熱可塑性炭素繊維複合材「KURAPOWERSHEET(クラパワーシート)」の早期事業化に向けた開発とマーケティングのスピードアップに取組み、不織布では主力用途の自動車用フィルターの高性能化、また半導体薬液洗浄用フィルターの増産体制を整え、拡販に取り組みます。基盤事業では軟質ウレタンのフレームラミネート製造拠点の合理化を推進。さらに海外ではブラジル子会社の受注増対応に向け、自動車シートモールド製造ライン増設の検討を進めます。住宅用建材ではプレキャスト事業の本格的な量産化と増産体制の構築に取り組みます。



熱可塑性炭素繊維複合材「KURAPOWERSHEET(クラパワーシート)」



高機能樹脂加工品



自動車用エンジンエアフィルター「KranCsair(克蘭セル)」

## 環境メカトロニクス事業



独自のビジョンセンサー技術を基盤とする  
高度なモノづくりを中心に、  
環境やバイオ、医療など  
幅広い分野で暮らしの  
安全・安心・快適を支える。

かわの けんし  
**川野 憲志**

取締役  
常務執行役員  
環境メカトロニクス事業部長

### 事業概要

色のセンシング技術を基盤に検査・計測機器でモノづくりの品質向上に貢献するエレクトロニクス事業。排ガス・排水処理技術などの環境プラント技術を基盤にバイオマス発電分野にも進出するエンジニアリング事業。創薬、化粧品開

発、前臨床研究の領域で研究試薬や機器、サービスを提供するバイオメディカル事業。環境メカトロニクス事業は高度なモノづくり、研究活動、エネルギー活用分野で、暮らしの安全・安心・快適を支えています。

### セグメント別業績



### 事業領域

- 色彩・画像情報処理
- 製品検査・計測
- 環境プラント設備
- バイオマス発電関連設備
- 遺伝子解析関連

### 事業戦略

#### ●2023年3月期の振り返り

「Progress'24」における1つ目の重点施策「商品力強化による競争優位性の獲得と海外市場への拡販」について、2022年度は、高速3Dビジョンセンサー「KURASENSE(クラセンス)」を搭載した、ワイヤーハーネス向けロボットパッケージシステムの受注を開始しました。路面検査装置は、コロナ禍での渡航規制などにより海外展開が遅れておりますが、攪拌脱泡装置は順調に販売を拡大しております。また、半導体製造関連向けの高温リン酸循環装置も堅調に推移

しました。

2つ目の重点施策「社会課題の解決に貢献する商品群の市場投入」については、環境装置関連やインフラ検査、遺伝子抽出・解析関連商品などの社会課題解決に貢献する商品・サービスを拡充し、差別化を図るものですが、2022年度は、家畜排せつ物をクリーンな堆肥に繰り返し再生する「FUNTO(フント)」や、排水処理設備の販売拡大に注力しました。

#### ●2024年3月期の施策と見通し

依然として、一部の電気・電子部品や樹脂製品などの市場への供給が遅滞しており、顧客企業の設備導入時期の遅延や当事業での生産面への影響が生じています。こうした状況の中、エレクトロニクスでは、半導体回路基板、フィルムなど幅広い業界に向けた検査・計測・制御システムなどを開発・販売しています。画像処理および情報処理を基盤技術として深化させ、当社独自技術を活かした最先端の検査・計測システムや、電子部品などの生産ラインの自動化を推進するFA設備は、多岐にわたる業界の生産現場で顧客企業の品質・生産性の向上に貢献しています。今後も、商品力強化による競争優位性の獲得、海外市場への拡販に努め、

新技術であるロボットビジョンシステムの商品開発力を強化するとともに、半導体関連の検査・計測ビジネスの拡充を図ってまいります。

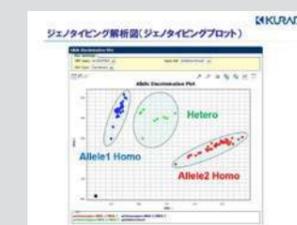
エンジニアリングでは、環境関連プラントのエンジニアリング工事やバイオマス発電所の運営などを行っています。引き続き、環境関連の新規事業の拡大および海外市場への拡販に努めてまいります。

バイオメディカルでは、遺伝子抽出・解析および各種検査試薬キットの販売を行っています。今後は、遺伝子抽出・解析関連での業容拡大に加え、攪拌脱泡装置の販路拡大に取り組んでまいります。

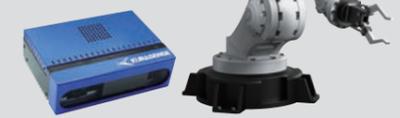
### TOPICS

エレクトロニクスでは、路面検査装置の海外市場、特にインド市場への拡販に努めるとともに、半導体関連向けビジネスの拡充を図っています。また、高速3Dビジョンセンサー「KURASENSE(クラセンス)」は2022年10月、第10回ロボット大賞において日本機械工業連合会会長賞を受賞しました。今回の表彰を機に、今後さらなる独自技術の開発と拡販を続けてまいります。

エンジニアリングでは、バイオマス関連など環境関連の新規事業拡大に努め、バイオメディカルでは、解析力を増強した遺伝子解析サービスを通じ、オーダーメイド医療の普及や農畜産物の品種改良などに貢献していきます。



遺伝子解析サービス



高速3Dビジョンロボットシステム「KURASENSE(クラセンス)」

## 食品・サービス事業



フリーズドライ食品の製造・販売のほか、ホテル、自動車教習所、複合文化施設などを運営。地元・倉敷を中心に地域貢献活動にも取り組む。

いなおか すずむ  
**稲岡 進**

取締役  
執行役員  
企画室、人事部、施設環境部、知的財産部、技術研究所担当

### 事業概要

食品・サービス事業では、フリーズドライ食品の製造・販売や、ホテル、自動車教習所などの運営をしており、豊かで快適な生活の実現や地域社会への貢献を目指しています。

フリーズドライ食品は、個食化が進む中で「美味しさ」や「便利さ」が評価され市場が拡大しており、今後も成長が期待されます。

また、クラブウ設立当時の工場をコンバージョンしたホテル中心の複合文化施設である「倉敷アイビースクエア」は、クラブウグループ発祥の地「倉敷」のランドマークとして「日本遺産のまち」の伝統と文化を世界に向けて発信しています。

### 事業戦略

#### ●2023年3月期の振り返り／2024年3月期の施策と見通し

食品事業は、コロナ禍での内食需要の高まりに応え、家庭や職場で手軽に楽しめる成型スープの販売拡大に注力しました。2024年3月期は、行動制限撤廃による外食需要の回復や、原材料高騰に伴う値上げによる買い控えの影響といった懸念材料もありますが、植物タンパク食品など「美味しさ」や「本物感」を追求した新商品開発を進め、大手食品メーカーへのBtoB提案型ビジネスの強化により業容拡大を目指します。

ホテル事業は、コロナ禍で厳しい経営環境が続きましたが、行動制限撤廃や観光事業支援策もあり、リニューアルした宿泊部門の稼働率は好調に推移しています。料飲部門は依然として宴会自粛の影響が続いていますが、お客様やスタッフの安心・安全を第一とした感染対策を継続するとともに、魅力的な企画・サービスの提供により、MICEの誘致やインバウンド需要の取り込みを図ります。

## 不動産事業



全国に保有している遊休地の有効活用やテナントビル・大型商業施設の賃貸事業など、不動産事業を通じて地域の活性化を推進。

ふじい ひろし  
**藤井 裕詞**

取締役  
執行役員  
経理部、システム部、総務部、不動産開発部担当

### 事業概要

不動産事業では、全国に多数保有している工場や関連施設の事業転換に伴う跡地を有効活用し、資産の健全な運用や、地域への貢献を視野に入れた活動を推進しています。地域の活性化につながる商業施設の開発支援やテナントビルの

運営、地球環境の保全に関わるメガソーラー施設への用地提供など、さまざまな不動産事業を通じて地域の人々の暮らしに貢献しています。

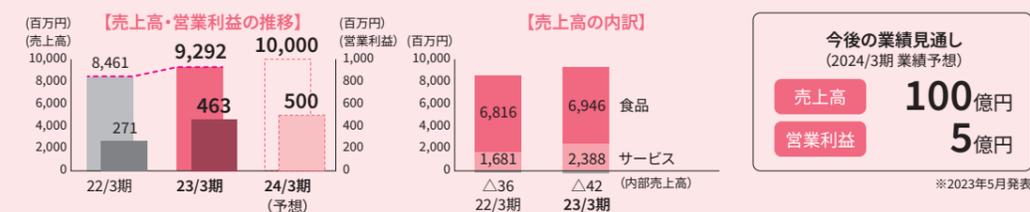
### 事業戦略

#### ●2023年3月期の振り返り／2024年3月期の施策と見通し

2023年3月期は、遊休地の早期収益化に向けた再開準備の推進、賃貸先の誘致に努めるとともに、既存物件の契約期間の更新などに注力しました。契約更新にあたり一部賃貸条件の変更があったことや修繕維持費の増加などもあり、前期との比較では減収減益となりました。ただ、これらは長期にわたり安定的な収益を確保するという基本的な事業方針に基づき、「Progress'24」の計画に織り込んでおりましたので、売上高はほぼ計画通りで、営業利益は経費

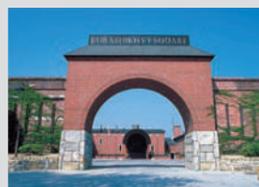
の削減などにより、計画を上回っております。2024年3月期は、賃貸事業の主力である大型商業施設では、ネット通販や新業態との競争激化などにより、賃貸先の経営環境に大きな影響を及ぼす可能性があります。賃貸先の経営環境を注視しながら、効率的な事業推進を行い、引き続き長期安定収益の維持・確保に努めてまいります。また、一部遊休地の再開の着手、賃貸の開始などによる収益化も見込んでおります。

#### セグメント別業績



### TOPICS

「倉敷アイビースクエア」は創立50周年を迎え、「倉紡記念館」と「愛美赤煉瓦館」の2施設をリニューアルしました。2023年4月には、倉敷市で開催されたG7倉敷労働雇用大臣会合のメイン会場に選ばれ、会合に併せて行われたエクスカージョンでは、各国代表の方々に「倉紡記念館」を見学していただき、当社の労働環境の整備・改善への取り組みについて高い評価をいただきました。



倉敷アイビースクエア

#### セグメント別業績



### TOPICS

大型商業施設賃貸事業では、安城西友跡地における再開について、2023年6月末をもって、旧施設の解体工事が完了し用地の賃貸を開始しました。また、丸亀工場跡地の一部では事業用定期借地権設定予約契約の締結に至りました。引き続き、残地の早期収益化にも取り組んでまいります。



大型商業施設

## 技術研究所



### 研究開発概要

#### 研究開発方針

クラボウ先進技術センター・技術研究所は、新しいコア技術による新規事業の創出を目指しており、新たな発想と枠組みでイノベーションに挑戦しています。また、事業部門の収益に貢献するとともに、新たなコア技術をいち早く事業部の製品に実装する開発活動も進めています。活動組織は、テクノロジーを生み出す研究開発からビジネスにつなげる事業開発へ対応するため、研究を担う基盤技術グルー

プと開発を推進する応用開発グループで構成しています。基盤技術グループは、新しいコア技術や差別化技術を構築して市場で競争できる技術を創出します。応用開発グループは、蓄積・獲得した技術を付加価値に変え、新規事業や新規製品を生み出します。クラボウグループの研究開発活動の中核組織として、グループの未来を支えています。



### 研究開発戦略

#### R&D戦略と研究開発テーマ

応用開発グループはロボット制御(ロボットセンシング)、半導体薬液計測(In-Situ計測)、ライフサイエンス(遺伝子解析)、機能性素材(フィルムや繊維強化樹脂)を主なテーマとし、既存事業の未来市場にフォーカスしてコア技術を刷新させながら新規事業の開発に取り組んでいます。これらを支える技術は、基盤技術グループの6つのチーム(数理学、情報工学、物理学、光電工学、物質科学、生命科学)が素材や製品の開発活動の土台となる研究活動を展開し、技術を深耕させています。

新規事業を生み出す研究開発は、応用開発グループと基盤技術グループをマトリックス上に配置した当社独自の体制で進めています。基盤技術グループは若手研究員のインキュベーションセンターでもあり、専門性の高い研究員を育てるだけでなく、ビジネスに関する知識や行動が身に付けば、応用開発グループで事業領域に入った研究・開発に取り組むとともに、自らマーケットにも足を運んで新規事業を開拓するイノベーターとして活躍してもらうようなキャリアパスも設定しています。

### TOPICS

技術研究所は、フリーアドレスの採用や専門領域を越えた交流を図っています。複数の研究分野の技術融合を重要な戦略と位置付けています。

技術研究所が進めるプロジェクトは、自動化や検査計測に関するシステム製品、半導体関連の樹脂加工品や薬液制御、核酸の抽出と遺伝子の解析や細胞製品を扱うライフサイエンス、フィルムや繊維強化樹脂を扱う機能素材の事業領域を重点領域と位置付けています。6つの専門技術を複合化させ、他社にない新規事業を目指しています。



クラボウ先進技術センター

#### ロボットセンシング

ロボットの動作を制御する目



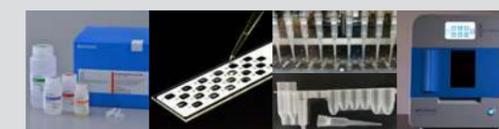
#### セミコンソリューション

洗浄状態の把握と制御



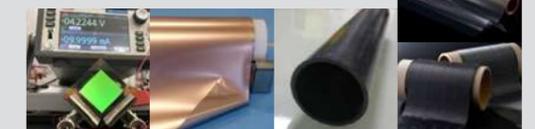
#### ライフサイエンス

臨床分野向け核酸分離と遺伝子解析



#### マテリアルソリューション

軽量化素材と5G用低誘電フィルム





取締役  
執行役員  
経理部、システム部、総務部、不動産開発部担当

ふじい ひろし  
藤井 裕詞

## 「高収益事業の拡大と持続可能な成長に向けた基盤事業の強化」による収益力の向上と株主還元の充実により資本効率の向上を図る。

### 2023年3月期業績の分析と評価

#### 近年の急激な環境変化やコロナ禍の影響を受けたものの、成長・高収益領域の拡大により、経常利益は過去最高益を連続更新

2023年3月期は、第2四半期決算発表時に繊維事業で衣料品販売が回復基調となったことや化成品事業および環境メカトロニクス事業の半導体関連製品が好調に推移したことなどから、業績予想を上方修正し、最終の決算でも経常利益が100億円を超え過去最高益を計上することができました。特別損失に工作機械事業の減損損失を計上したことなどから増益幅は縮小しましたが、親会社株主に帰属する当期純利益も中計初年度計画を上回りました。営業利益率も初年度計画が4.8%に対し、実績が5.7%と好採算の事業が伸長し、懸案であった収益力が向上した決算でした。

当期末の総資産は、棚卸資産が77億円増加したことなどにより、1,740億円と前期末に比べ68億円増加しました。純資産は、その他有価証券評価差額金が増加したことなどにより、1,029億円と前期末に比べ54億円増加した結果、自己資本比率は0.8ポイント上昇して58.2%と引き続き安定的な財務基盤を堅持できています。

課題としては、棚卸資産が増加しており、財政状態および営業キャッシュ・フローにも影響を及ぼしています。これは原料単価が上昇していることや原料調達難を見越し早期調達を行っているためで機会損失を防ぐ目的のものと理解しており、2024年3月期後半に向けて正常化させていく予定です。

2023年5月に公表いたしました2024年3月期の通期業績は、売上高は1,540億円と前期に比べ増収、営業利益は79

億円、経常利益は85億円と前期に比べ減益ですが、親会社株主に帰属する当期純利益は58億円と特別損失が減少することなどから前期に比べ増益を計画いたしました。

セグメント別では、繊維事業は、一部顧客における在庫調整による受注減などにより減収となりますが、独自技術による高機能製品の拡販を進め前期に引き続き黒字を計画。化成品事業は、自動車の生産台数は期の後半には回復すると見込み、また、三重工場での機能フィルムの新ラインが本格生産となることなどにより増収となりますが、前期まで好調であった半導体製造装置向け高機能樹脂加工品の販売が減少することや減価償却費増などのコストアップがあり、減益を計画。環境メカトロニクス事業は、部材の調達難が徐々に解消されていくと見込み、また、ロボットビジョンやインフラ検査装置などの拡販を進め増収となりますが、前期好調であった半導体市場向けの製品が減少することなどで減益を計画。食品・サービス事業は、食品の内食需要の定着により、成型スープの販売が堅調、ホテル関連も回復傾向で増収増益を計画。不動産事業については、引き続き長期安定収益の維持・確保に努めてまいります。修繕費の増加を見込み、微増収減益を計画しております。

このように、変化の激しい先行き不透明な経営環境下ではありますが、各事業とも確実に計画を遂行し、グループの持続的成長と企業価値の向上に努めてまいります。

### 中期経営計画「Progress '24」の進捗状況

#### 「高収益事業の拡大と持続可能な成長に向けた基盤事業の強化」の基本方針のもと、初年度目標であるROE 5.5%およびROIC 4.3%をクリア

2022年4月より開始した中期経営計画「Progress '24」においては「高収益事業の拡大と持続可能な成長に向けた基盤事業の強化」を基本方針に定めています。これは、成長市場における成長・注力事業へ経営資源を集中するとともに、基盤事業の収益力強化に取り組み、変化の激しい経営環境にあっても持続的に企業価値を高めていくための最適な事業ポートフォリオの構築を目指していくということです。そのため、資本効率の観点からROE(自己資本当期純利益率)を重要指標と定めています。また、事業部門が「新しい価値の創造」を通じて収益性の高い事業へのシフトを推進するために、社内管理の経営指標としてROIC(投下資本利益率)を設定し、それぞれの事業部門がROICを意識した経営を行うことで、効率的かつ付加価値の高い商品開発を進め、グループ全体のROE向上を目指しています。

2023年3月期の実績は、ROEが5.6%、ROICは5.3%でした。中期経営計画の初年度目標のROEが5.5%、ROICが4.3%でしたので、それぞれ上回ることができました。また、当社が認識している株主資本コストは5%から6%、WACC

### 成長戦略としてのM&A

#### 自社の保有する技術を進化させて事業化するには明らかにスピード感に欠ける分野においては、時間を買うという意味で、M&Aは重要な戦略と認識

当社は、先の読めない変化の激しい社会・経営環境下において、新たなイノベーションと高収益を生み出し続ける企業グループへの変革に努めています。そのための羅針盤として、10年先の社会情勢などを見据えたグループの将来像を描き、その実現に向けた成長ストーリーとして「長期ビジョン2030」を策定しています。

2030年には、私たちの暮らしは、ITの劇的な進化やエネルギー革命などの技術革新により、一層健康的で快適なものとなることが予測されます。こうした時代に向けて、私たちクラブグループは、創業当時から受け継がれているチャレンジ精神やサステナブルのDNAをベースに、持続的な社会の実現に貢献できる技術や商品・サービスを創出するとともに、高収益事業体制への変革を行っていく計画です。

しかし、イノベーションを伴うデジタル技術の活用や、ク

(加重平均資本コスト)は4%から5%ですので、ROE、ROICとも資本コストと同程度のところまでは来ています。さらに、収益力を向上させることと資本の適正化の両輪でROEの向上を目指します。

株主様への配当が、企業の最重要課題の一つであるとの認識のもと、安定的かつ継続的な利益還元を基本方針としています。持続的な成長を目指すためには、不確実性がますます高まる経営環境にあって、一定規模の財務基盤の充実による安定的な経営も重要であると考えていますが、利益還元にあたっては自己株式の取得も併せて検討し、現中計期間においては総還元性向の目標値を50%以上に設定しています。この考え方は、営業キャッシュ・フローから投資キャッシュ・フローを控除したフリー・キャッシュ・フローの大半を株主還元とし、資本効率の向上を目指すというものです。2023年3月期については、1株当たり70円の配当と20億円の自己株式の取得を実施した結果、総還元性向は60.5%となり目標値をクリアすることができました。

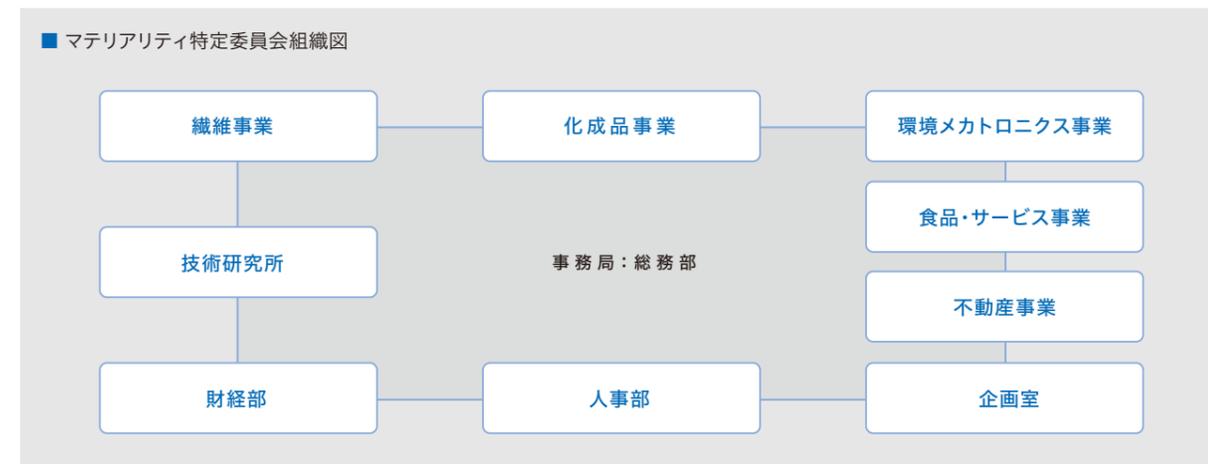
## マテリアリティ特定について

私たちクラボウグループは、創業以来サステナブル経営を実践するとともに、独自技術の開発やイノベーションの創出により発展してきました。地球環境や社会情勢、価値観などが激変する中、今後も、新規技術やイノベーションで社会課題の解決に貢献することが、当社グループの成長のキーファクターになると考えています。これらを踏まえ、経営理念の実現という目的のもと、資源を有効に活用して事業活動の持続可能性を高め、企業価値を向上させるために、マテリアリティ(重要課題)を特定しました。本マテリアリティに基づき、引き続きサステナブル経営を推進することで、SDGs達成への貢献にもつなげてまいります。なお、特定したマテリアリティは、社会環境の変化や取組み状況に応じて適宜見直しを図ってまいります。

### マテリアリティ特定プロセス

マテリアリティ特定にあたっては、組織横断的なチームとしてクラボウの5事業(繊維事業、化成品事業、環境メカトロニクス事業、食品・サービス事業、不動産事業)、企画室、財

経部、人事部、総務部、技術研究所の計10部門の責任者で構成された「マテリアリティ特定委員会」を組成し、外部専門家の意見も参考にしながら検討しました。



STEP 1

課題の抽出

GRIスタンダードなどのグローバルな開示基準を参照し、社会動向を踏まえてサステナビリティに関する課題を抽出しました。

▼

STEP 2

課題の「リスク」と「機会」を把握

抽出された課題に対し、事業環境(活動)における「リスク」と「機会」についてリスト化。その上で、マテリアリティ特定委員会メンバーに加えて社外取締役4名に個別ヒアリングを実施しました。

▼

STEP 3

「リスク」と「機会」を社内周知

個別ヒアリングを通じ、重要度の高い課題について個別にとりまとめてコンテンツ化し、クラボウグループ社員との情報共有を実施。9部門の責任者の考えや方針について社内周知を図りました。

▼

STEP 4

課題の重要度に関する検討

マテリアリティ特定委員会メンバー、および社外取締役4名からの個別ヒアリング内容を基に『社会課題と「リスク」「機会』に関するクラボウグループとしてのロングリストを作成しました。そのロングリストを基に、「ステークホルダーにとっての重要性」および「クラボウグループにとっての重要性」という観点でマテリアリティ特定委員会メンバーによる議論、外部専門家との対話を通じて課題を整理、評価しました。

▼

STEP 5

マテリアリティ特定

マテリアリティ特定委員会での検討内容をベースに、経営会議、取締役会で繰り返し審議し、マテリアリティを特定しました。



クラボウマテリアリティ特定コンテンツ制作(社内向けPDF形式)



■ マテリアリティと社会課題に係るリスクと機会

社会課題	機会	リスク
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 安心・安全で快適な生活基盤の確保</li> <li>■ 少子高齢化による労働人口減少</li> <li>■ デジタル技術の加速への対応</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 高機能素材の新規開発によるビジネス拡大</li> <li>■ 要求される性能・品質の高度化</li> <li>■ デジタル技術の進化、変革スピードの加速</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 品質不良に起因する損害、信頼喪失</li> <li>■ 生産要員や技術伝承の不足</li> <li>■ サイバー攻撃、情報漏洩</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 循環型社会の形成</li> <li>■ 地球温暖化・地球環境保全への対応</li> <li>■ 環境負荷の低減</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ サステナブル関連ビジネス・商品の需要拡大</li> <li>■ 環境保全活動の推進による企業イメージアップ</li> <li>■ GHG排出量削減による炭素税負担の低減</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 環境保全不備に起因する損害、信頼喪失</li> <li>■ 環境対応コストの増加による収益圧迫</li> <li>■ 環境規制への対策不備によるビジネス継続困難</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 経済格差の是正と貧困の撲滅</li> <li>■ 労働者の人権の尊重</li> <li>■ 少子高齢化による労働人口減少</li> <li>■ 社員の働きがいの向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 人権尊重による企業価値の向上</li> <li>■ 価値観の多様化によるイノベーション創出</li> <li>■ 取引先とのパートナーシップの強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 人権問題に起因する損害、信頼喪失</li> <li>■ 原材料や労務費のコストアップ</li> <li>■ 多様な人材の採用難</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ステークホルダーとのエンゲージメント強化</li> <li>■ 企業不祥事の発生</li> <li>■ 地域社会の発展</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 信頼される企業づくりによるイメージアップ</li> <li>■ 変化する価値観に対応した持続的成長</li> <li>■ 地域社会との共生による新たな価値創出</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 不祥事に起因する損害、信頼喪失</li> <li>■ 災害・地政学的リスクなどの発生</li> <li>■ サイバー攻撃、情報漏洩</li> </ul>

マテリアリティ	主な施策	対応するSDGs
安心・安全で快適な社会の実現	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ デジタル社会の進展に貢献する半導体市場関連製品、サービスの開発と提供</li> <li>■ 労働人口の減少対策のためのFA・ロボット事業展開と生産拠点のスマートファクトリー化、QR体制の構築</li> <li>■ 革新的な技術や高度な品質を支える研究開発と知財戦略の推進</li> </ul>	   
地球環境への配慮と循環型社会への貢献	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 環境配慮型商品の拡大</li> <li>■ 循環型ビジネスモデルの構築</li> <li>■ カーボンニュートラルへの取組み推進</li> <li>■ 環境負荷を低減する技術開発</li> <li>■ 事業継続計画(BCP)の強化</li> </ul>	   
多様な人材の活躍推進と人権尊重	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 人権教育とサプライチェーン管理の徹底</li> <li>■ 多様な人材の活躍推進 (DE&amp;I、エンパワーメント)</li> <li>■ 柔軟な働き方推進、エンゲージメント向上</li> <li>■ 安全衛生管理の徹底、健康経営の推進</li> <li>■ 自動化、DX推進による生産性向上</li> </ul>	   
持続的な成長に向けたガバナンス・CSRの強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ コンプライアンス教育の徹底、内部統制の強化</li> <li>■ ステークホルダーとの対話の充実</li> <li>■ 非財務情報の開示の充実</li> <li>■ 資本収益性や株価を意識した経営</li> <li>■ 事業ポートフォリオ戦略、経営資源配分</li> <li>■ 事業リスク管理の強化</li> </ul>	   

# 取締役一覧

(2023年6月29日現在)



## 1 藤田 晴哉

代表取締役・取締役社長  
1958年7月26日生  
所有する当社株式の数:16,700株

1983年 4月 入社  
2012年 6月 取締役・執行役員  
2013年 6月 取締役・常務執行役員  
2014年 6月 代表取締役・取締役社長(現任)

## 2 北島 篤

代表取締役・専務執行役員  
繊維事業部長  
1960年1月11日生  
所有する当社株式の数:6,300株

1982年 4月 入社  
2006年 4月 繊維素材部長  
2013年 6月 執行役員  
2014年 6月 取締役・執行役員  
2017年 6月 代表取締役・取締役・常務執行役員  
2022年 6月 代表取締役・取締役・専務執行役員(現任)

## 3 馬場 紀生

代表取締役・専務執行役員  
化成事業部長  
1959年6月9日生  
所有する当社株式の数:5,800株

1982年 4月 入社  
2004年10月 産業資材部長  
2012年 6月 執行役員  
2014年 6月 取締役・執行役員  
2017年 6月 代表取締役・取締役・常務執行役員  
2022年 6月 代表取締役・取締役・専務執行役員(現任)

## 4 川野 憲志

取締役・常務執行役員  
環境メカトロニクス事業部長  
1962年3月19日生  
所有する当社株式の数:5,500株

1985年 4月 入社  
2011年 4月 香港営業所長 兼 倉訪時装(香港)有限公司取締役社長  
2013年 9月 香港営業所長  
2014年 4月 企画室長付  
2014年 6月 執行役員  
2017年 6月 取締役・執行役員  
2020年 6月 取締役・常務執行役員(現任)

## 5 西垣 伸二

取締役・常務執行役員  
化成事業部 産業資材部長  
1962年7月11日生  
所有する当社株式の数:2,700株

1986年 4月 入社  
2014年 6月 産業資材部長(現任)  
2018年 4月 産業資材部長 兼 熊本事業所長  
2018年 6月 執行役員  
2022年 6月 常務執行役員  
2023年 6月 取締役・常務執行役員(現任)

## 6 稲岡 進

取締役・執行役員  
企画室、人事部、施設環境部、知的財産部、  
技術研究所担当  
1960年6月3日生  
所有する当社株式の数:6,600株

1983年 4月 入社  
2007年 5月 化成品業務部長  
2010年 6月 常勤監査役  
2014年 6月 取締役・執行役員(現任)

## 7 藤井 裕詞

取締役・執行役員  
経理部、システム部、総務部、  
不動産開発部担当  
1960年9月22日生  
所有する当社株式の数:6,900株

1983年 4月 入社  
2011年 4月 経理部長  
2013年 6月 執行役員  
2016年 6月 取締役・執行役員(現任)

## 8 岡田 治

取締役(常勤監査等委員)  
1960年10月21日生  
所有する当社株式の数:8,200株

1984年 4月 入社  
2010年 6月 人事部長  
2012年 6月 執行役員  
2016年 6月 取締役(監査等委員)(現任)

## 9 茂木 鉄平

社外取締役(監査等委員)  
1958年10月17日生  
所有する当社株式の数:0株  
重要な兼職の状況:  
(株)ニイタカ社外取締役(監査等委員)  
公益社団法人日本仲裁人協会 常務理事  
弁護士法人大江橋法律事務所 代表社員  
大江橋法律事務所 パートナー

2015年 6月 当社監査役  
2016年 6月 当社取締役(監査等委員)(現任)

## 10 新川 大祐

社外取締役(監査等委員)  
1964年4月28日生  
所有する当社株式の数:0株  
重要な兼職の状況:  
(株)島精機製作所 社外取締役(監査等委員)  
北斗税理士法人 代表社員

2016年 6月 当社取締役(監査等委員)(現任)

## 11 西村 元秀

社外取締役(監査等委員)  
1955年7月6日生  
所有する当社株式の数:0株  
重要な兼職の状況:  
泉州電業(株) 代表取締役社長

2018年 6月 当社取締役(監査等委員)(現任)

## 12 谷澤 実佐子

社外取締役(監査等委員)  
1961年11月29日生  
所有する当社株式の数:0株  
重要な兼職の状況:  
国立大学法人兵庫教育大学 監事  
谷澤公認会計士事務所 代表

2019年 6月 当社取締役(監査等委員)(現任)

## 取締役のスキルマトリックス・活動状況

	属性	取締役が有する専門性および経験								出席状況	
		企業経営	人事	営業・マーケティング	財務会計	法務・リスク管理	ESG	製造・研究・技術開発	国際経験		
取締役	藤田 晴哉	社内	○		○		○	○	○	○	取締役会:15回/15回
	北島 篤	社内	○		○		○				取締役会:14回/15回
	馬場 紀生	社内	○		○		○				取締役会:15回/15回
	川野 憲志	社内	○		○		○	○	○		取締役会:15回/15回
	西垣 伸二	社内	○		○		○	○	○		取締役会:—(新任)
	稲岡 進	社内	○	○			○	○	○		取締役会:15回/15回
監査等委員である取締役	藤井 裕詞	社内			○	○	○		○		取締役会:15回/15回
	岡田 治	社内		○			○	○	○		取締役会:15回/15回 監査等委員会:13回/13回
	茂木 鉄平	社外独立					○	○	○		取締役会:15回/15回 監査等委員会:13回/13回
	新川 大祐	社外独立				○	○	○			取締役会:15回/15回 監査等委員会:13回/13回
	西村 元秀	社外独立	○		○			○	○		取締役会:15回/15回 監査等委員会:13回/13回
	谷澤 実佐子	社外独立					○	○	○		取締役会:15回/15回 監査等委員会:13回/13回

※上記一覧表は、各取締役の有する専門性および経験のうち主なものに記載しております。すべての専門性および経験を表すものではありません。  
※独立…当社が定める「社外取締役の独立性に関する基準」の要件および東京証券取引所有価証券上場規程第436条の2に定める独立役員要件を満たす独立社外取締役



社外取締役 (監査等委員)  
もぎ てっぺい  
**茂木 鉄平**

1983年に伊藤忠商事(株)に入社。1989年に弁護士登録。商社時代の経験を活かし、国際企業法務中心に30年以上、企業への助言、契約交渉、紛争解決代理業務等に携わる。大江橋法律事務所パートナー。2016年より当社社外取締役。

社外取締役 (監査等委員)  
たにざわ みさこ  
**谷澤 実佐子**

1992年に監査法人トーマツ(当時)入所。1996年に公認会計士登録。民間企業は主に製造業の監査を、独立行政法人や国立大学法人の監査・コンサルティングにも携わる。2017年に谷澤公認会計士事務所を設立。2019年より当社社外取締役。

## 企業価値の向上に向けて、客観的な視点からコーポレートガバナンスの強化に貢献します。

2023年、クラブウは次代に向けたガバナンス改革を進めています。その一連の取組みの評価やこれからの課題について、茂木社外取締役と谷澤社外取締役のお二人に自由にお話いただきました。

### クラブウの企業風土と取締役会について

**茂木** 当社は繊維業から始まった歴史の長い企業ですが、非繊維事業をいかに伸ばすかが課題であり、これまでも注力してきました。その一方で、今も繊維を基幹事業として重要な位置付けをしている企業だと見ています。

**谷澤** 温かくて優しい風土の企業ですね。コロナ禍では事業部の垣根を越えて情報連携が行われ一体感も感じます。

**茂木** 取締役会は、各事業部のトップが取締役になっており、執行に従事する取締役の割合が大きいです。しかし社外取締役の我々が、取締役会において各事業部のトップと直接コミュニケーションできることは経営の監視・監督という観点からも有益だと考えています。取締役会における各事業のトップの間のコミュニケーションも活発で、自由に議論できる場となっています。

**各事業部のトップと直接コミュニケーションできることは、経営の監視・監督という観点からも有益**

**谷澤** 肩書きではなく「さん付け」で呼び合うようになり話しやすい空気もできました。

取締役会は、個々の意見を前向きに捉えて議論しており、課題は積極的に改善していこうという雰囲気があります。また、経営の意思決定に必要な情報をタイムリーに共有しており、必要に応じて事前説明も行われています。今後も事前説明の充実を図ることで、さらに取締役会の実効性が図られていくと考えています。

**茂木** 社外取締役として期待されている役割は、弁護士の観点からコンプライアンス体制の運用の監督、新規プロジェクトや紛争発生時の法的リスクの評価、さらに取締役会での意思決定の際に善管注意義務が尽くされているかどうかの確認などだと思います。株主に対しては企業価値を高めるために努力するという責務を負っていますから、弁護士として法的リスクを分析した上で、ビジネス上の判断にも加わらなければならず、より重い責任を負っていると感じています。

**谷澤** 私は、これまでのさまざまな業種における監査経験や会計分野での専門知識を活かして、独立した客観的な立場からの監査、監督が期待されているものと考えています。

また、男性ばかりだった取締役会に、ただ一人の女性として異分子が入ることで、当社が変化することも期待されているでしょう。それは私が直接影響を与えるということではなく、皆さんに何かの気付きを与えるという点です。

ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)は、最近ではE(エクイティ:公平性)の概念も加えてDE&Iと呼ばれますが、性差や個性の異なるそれぞれの立場に合った踏み台をどのように公平に整えていくかということもDE&Iを支える重要な概念です。当社では2019年のD&I推進宣言以前から人権啓発に注力していますが、さらに日常的にも意識できるように取り組んでいます。

### 取締役会におけるダイバーシティとは

**茂木** 多様性といった観点では、女性に限らず外国人や社内にはない専門性を持った社外取締役をさらに登用することで、社内生え抜き男性中心の組織におけるモノの考え方を、スピード感を持ってグローバルスタンダードに沿ったものへ変えられないかと思っています。

現在もさまざまなバックグラウンドを持つ社外取締役で構成されていますが、社会が大きく変化する中で、従前の考え方にとらわれないIT系などカラーの異なる企業経営者を迎えることも考えられますね。

**谷澤** 取締役会のダイバーシティというと、女性や外国人に焦点を向けられることが多いですが、多様な経験や専門性を備えた構成であることは重要な要素です。モノづくり企業の当社としては、技術畑の取締役が一定割合は必要と考えます。事業内容の進化とともに、取締役の多様性の充実を図っていくことが実効性向上につながります。

**女性だけに焦点を向けるのではなく、取締役会は多様な経験や専門性を備えた構成であることが重要**

**茂木** 重要課題としては、さまざまな事業を展開する中で将来の柱となるべき事業を選択し、そこに人的資源も含めたより多くの経営資源を集中させ、他方、不採算な事業を縮小することが挙げられます。経営トップは、一定のリスクをとってでも、社内の理解を得ながら「選択と集中」を進めていくリーダーシップが必要とされますが、取締役会がそれを支える体制でなければならず、社外取締役として、必要とあれば背中を押す役割も担いたいと思います。

**谷澤** 中期経営計画で、KPIにROICも追加されました。当社では早くからこのROICを意識したビジョンを作成してきましたが、各事業部で一定のROICを目標とすることが難し

いという課題がありました。このため、事業部ごとに注力事業を見定めて事業ポートフォリオを検討しています。あと、強いて言えば、これまで取締役会で株価や時価総額に関する議論が不足していたように思いますが、すでにその認識はあり、ステークホルダーとの対話を積極的に進めようとして取り組んでいます。

中期経営計画ではサステナビリティに関する基本方針も明文化され、その中では地球環境の保全を意識した事業活動の推進が掲げられています。今後はサステナビリティを考慮したガバナンスの仕組みが課題だと考えます。

### クラブウの次代に向けて

**谷澤** 取締役会でよく話題になる「人材投資」は、当社にとってどういう人材が必要で、どう育てていくのかを長期ビジョンとともに考えたいテーマです。

**茂木** 優れた人材の確保には、まず当社が魅力的な企業であることが大前提ですが、その上で人事制度や給与制度に柔軟性を持たせることも大事かと考えています。真剣に議論すべきテーマでしょう。

さらに、これからのクラブウに期待したいのは、グローバルに多様な人材を採用するなど、社員のグローバル化を図っていくことでしょうか。今日、化成品事業が自動車メーカーに伴って海外で活動していますし、繊維事業も生産拠点を海外にシフトしていますが、あくまでも日本企業を対象とした取引であり、真のグローバル化とは言えません。グローバルな目線を入れることで、今までに気付かなかったビジネスチャンスを探ることもあります。

**次代に向けて社員のグローバル化を国際的な目線を入れることで新たなチャンス創出にも**

**谷澤** 衣食住のすべてに関わる素材を扱っている会社であり、デジタル社会への移行に強い関心・技術を持つ事業部もあります。ヒトにも環境にも優しいモノづくりをして、より良い未来社会をつくる会社であってほしいです。

サステナビリティの観点から人材投資・環境面での情報開示が今後は大切になってきます。非財務情報も積極的に開示することで、投資家は中長期的に投資しやすくなると考えます。

# ガバナンス

## コーポレートガバナンス

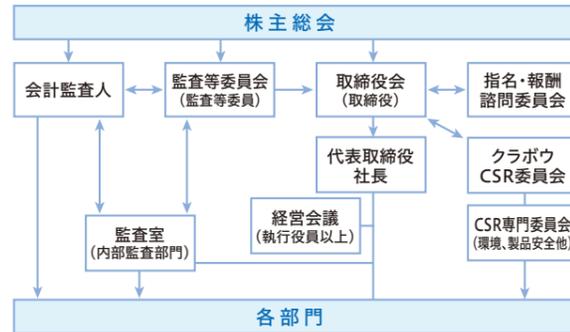
### 基本的な考え方

当社は、当社グループにおける最良のコーポレートガバナンスの実現を目的として、コーポレートガバナンスについての基本的な考え方、枠組み等を定めるものとして、取締役会決議に基づき「クラボウ コーポレートガバナンス ガイドライン」を制定しております。

当社のコーポレートガバナンスに関する基本的な考え方は、以下のとおりです。

1. 経営理念「私たちクラボウグループは、新しい価値の創造を通じてより良い未来社会づくりに貢献します。」のもと、株主をはじめ取引先、地域社会など当社に関係するステークホルダーに存在価値を認められる企業グループであるよう、公正で透明性の高い事業活動を行うように努める。
2. 最良のコーポレートガバナンスを追求し、継続的にその充実に取り組み、持続的な成長および中長期的な企業価値の向上を目指す。

### ■ コーポレートガバナンス体制図



## 取締役会の活動状況

### 開催頻度

原則として月1回開催し、2022年度（2022年4月1日から2023年3月31日まで）は15回開催しました。なお、会社法第370条および当社定款第26条に基づく取締役会決議（書面決議）を1回行ってあります。

### 具体的な検討内容

- 中期経営計画「Progress '24」等の経営計画の進捗に関する事項
- 重要な設備投資等の資産の取得等に関する事項
- 役員および重要な使用人の選任等に関する事項
- クラボウグループの内部統制、リスク管理に関する事項
- 取締役会の実効性評価に関する事項

## 監査等委員会の構成および活動状況

監査等委員会は、常勤1名（社内）、非常勤4名（独立社外）の5名で構成され、会計監査人および内部監査部門（8名）と連携して活動しております。

### 開催頻度

原則として月1回開催し、2022年度（2022年4月1日から2023年3月31日まで）は13回開催しました。

### 具体的な検討内容

- 取締役（監査等委員を除く）の選任等・報酬等に対する意見に関する事項
- 内部統制システムの整備・運用状況に関する事項
- 中期経営計画「Progress '24」の進捗に関する事項
- サステナビリティの取組みの進捗状況に関する事項
- 会計監査人の選任および監査の相当性に関する事項
- コンプライアンスの遵守状況に関する事項

## 指名・報酬諮問委員会の構成および活動状況

代表取締役社長および監査等委員全員で構成し、取締役、執行役員の指名、報酬等の決定に関する客観性・透明性の確保と説明責任の強化を図っています。

### 開催頻度

年間スケジュールに沿って開催し、2022年度（2022年4月1日から2023年3月31日まで）は5回開催しました。

### 具体的な検討内容

- 役員を選任に関する答申
- 役員候補者に関する事項
  - 経営幹部に関する事項

役員（監査等委員である取締役を除く）の報酬に関する答申

- 役員報酬制度に関する事項
- 役員報酬の実績に関する事項
- 役員報酬の計画に関する事項

## CSR・コンプライアンスの推進

当社グループが企業としての社会的責任を果たし、またコンプライアンスの徹底を図るため、グループ横断のクラボウCSR委員会を設置し、その統括のもと、各専門委員会がCSR活動を推進しています。



## 役員の報酬等について

### 1. 基本方針

取締役（監査等委員である取締役を除く。以下同じ。）の報酬は、基本報酬（金銭報酬）および業績連動型株式報酬により構成することとし、株主総会の決議により定められたそれぞれの上限額等の範囲内で、代表権の有無、役職等を基に決定すること、業績連動型株式報酬については、業績および株式価値との連動性を明確にし、業績向上と企業価値の増大に貢献する意識を高めるものとするを基本方針とする。

### 2. 取締役の個人別の報酬等の算定方法の決定に関する方針等

- （取締役に対し報酬等を与える時期または条件の決定に関する方針を含む。）
- 取締役の報酬のうち基本報酬については、代表権の有無、個々の職責および実績、会社業績、社会水準等を総合的に勘案の上決定し、毎月現金で支払うこととする。
  - 取締役の報酬のうち業績連動型株式報酬については、当社グループの持続的な成長に向けた健全なインセンティブとすることを目的に、中期経営計画の業績目標およびROE目標の達成度に応じて、取締役会で決定された規程に基づき交付株式数が算出され、取締役退任後に当該株式が交付されるものとする。

### 3. 金銭報酬等の額の取締役の個人別の報酬等の額に対する割合の決定に関する方針

基本報酬（金銭報酬）と業績連動型株式報酬の支給割合については、基本報酬（金銭報酬）を主として、取締役に対する適切なインセンティブとなるよう決定する。

### 4. 取締役の個人別の報酬等の内容についての決定の方法等

- 取締役の個人別の報酬の内容に関する決定手続の透明性、客観性等を確保するため、委員長および委員の過半数が独立社外取締役で構成される、取締役の指名・報酬に関する任意の「指名・報酬諮問委員会」を設置する。
- 取締役会は、取締役の個人別の報酬の内容に関する指名・報酬諮問委員会の答申および監査等委員会の意見をふまえて当該内容を決定することを条件として、当該内容の決定を代表取締役社長に一任する。
- 代表取締役社長は、指名・報酬諮問委員会の答申内容、監査等委員会の意見および取締役会の協議内容をふまえた上で、上記の委任に基づき、取締役の個人別の報酬の内容を決定する。また、代表取締役社長は、当該決定を行った後、当該決定の内容を指名・報酬諮問委員会に報告する。

監査等委員である各取締役の報酬の決定に関しては、固定金銭報酬とし、株主総会の決議により定められた報酬総額の上限額の範囲内で、監査等委員である取締役が、常勤・

非常勤の別、役割、社会水準等を総合的に勘案の上、協議により決定することを基本方針としております。当該方針は取締役会の決議に基づき定めております。

## 当事業年度に係る取締役の報酬等の額

### 1. 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

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(人)
		基本報酬	業績連動型株式報酬	
取締役(監査等委員を除く。) (社外取締役を除く。)	219	194	25	7
取締役(監査等委員) (社外取締役を除く。)	21	21	—	1
社外役員	24	24	—	4

(注) 1. 取締役の報酬等の額には、使用人兼務取締役の使用人分給とは含まれておりません。  
2. 監査等委員会は、監査等委員を除く取締役の報酬に関し、代表取締役社長および監査等委員全員で構成される任意の指名・報酬諮問委員会の答申をふまえて、役員別等の報酬水準、企業価値向上への貢献に対する適切な意図付けのための内容等についての協議、検討を行った結果、当該報酬等の内容は妥当であると判断しております。

### 2. 業績連動報酬等および非金銭報酬等に関する事項

当社における取締役の報酬は、基本報酬（金銭報酬）および業績連動型株式報酬により構成されているところ、業績連動型株式報酬については、当社グループの持続的な成長に向けた健全なインセンティブとなるよう、中期経営計画の業績目標（連結営業利益に関する目標）およびROE目標の達成度を業績指標としており、当該達成度に応じて、取締役会で決定された規程に基づき交付株式数が算出され、取締

役退任後に当該株式が交付されるものとされております。業績連動型株式報酬に係る指標の目標および実績は以下のとおりであります。

業績連動指標	2022年度 目標	2022年度 実績
連結営業利益	70億円	86億円
連結ROE	5.5%	5.6%

# TCFD 提言に基づく報告



昨今、世界では気候変動を含む環境課題が深刻化しています。地球温暖化の影響により、グローバルベースで異常気象が発生するなど悪影響が生じており、気候変動への対応は企業にとって重要な課題となっています。このような中、当社グループは、気候変動関連のリスクと機会が事業戦略に大きな影響を及ぼすものと認識し、「カーボンニュートラルの実現」を重要課題と位置付け、サステナブルな社会の実現を目指します。

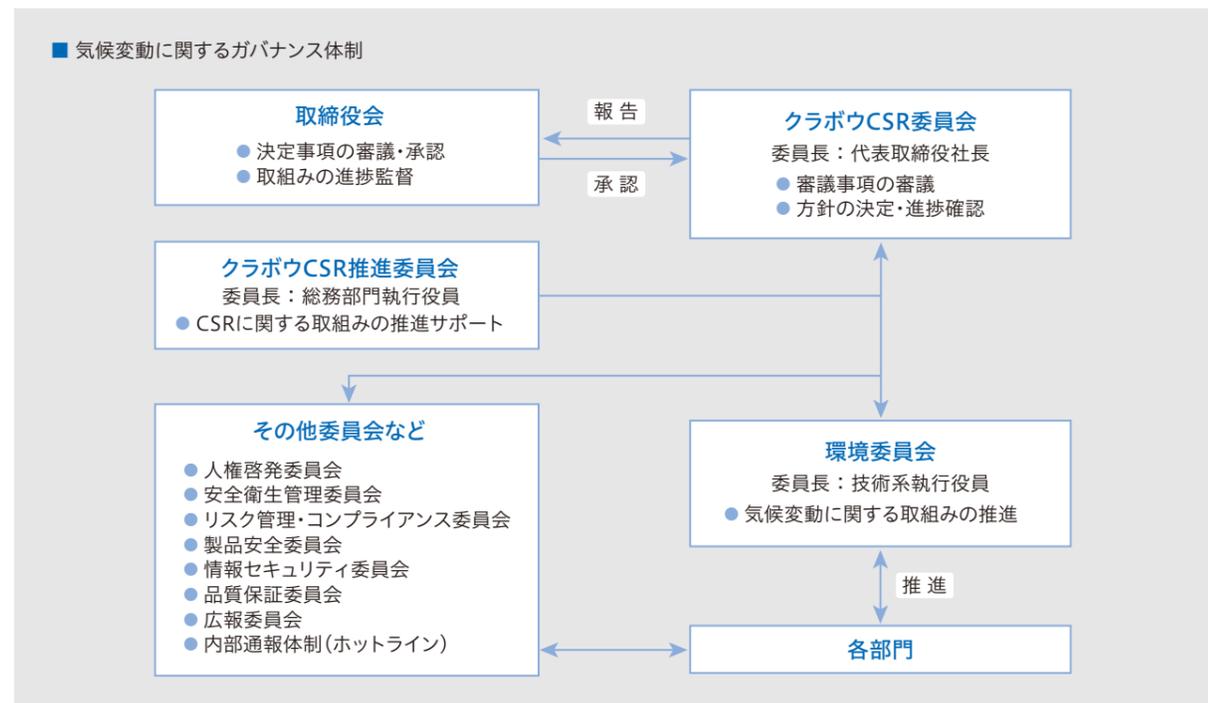
当社グループでは、今般、カーボンニュートラルの実現に向けた推進体制強化の一環として、TCFD提言への賛同を表明し、同提言に基づく気候変動への取組みに関する情報開示を行っています。

## ガバナンス

当社グループでは、サステナビリティに関する基本方針の中で「地球環境の保全を意識した事業活動の推進」を掲げています。

気候変動を含む環境課題を社会課題の解決と企業の持続的な発展のための重要課題（マテリアリティ）の一つとして捉え、代表取締役社長が委員長を務めるクラボウCSR委員会の統括のもと、技術系執行役員が委員長を務める環境委員会を中心に取組みを推進しています。気候変動関連の

リスクと機会の対応について、CSR委員会が環境委員会の活動方針を承認するとともに、活動の結果報告を受け、同活動方針および結果について、年1回取締役会へ報告しています。取締役会は、その取組みの目標や計画の内容、各施策の進捗状況を審議の上、監督しています。サステナビリティに関する基本方針やクラボウグループ環境憲章など、サステナビリティに関する戦略についても、取締役会において決定しています。



- 取締役会での主な審議・承認事項 (2021～2022年度)
- CO<sub>2</sub>排出量削減の移行計画(カーボンニュートラルロードマップ)の策定
  - サステナビリティに関する基本方針に関わる事項(地球環境の保全を意識した事業活動の推進)
  - クラボウグループ環境憲章の改定
  - 環境レポートの作成

## 戦略

当社グループでは、政府目標である2050年のカーボンニュートラルに向けて、2022年にCO<sub>2</sub>排出量削減の移行計画(カーボンニュートラルロードマップ)を定めており、グループ全体でCO<sub>2</sub>排出量削減に向けた活動を進めています。

加えて、2030年における気候変動が事業に及ぼす影響を網羅的に把握し、気候変動に起因する課題への取組みを推進するために、リスクと機会の一覧表として整理しました。

リスクと機会の特定のプロセスとして、まず各部門から気

候変動関連のリスクと機会についてヒアリングを実施し、網羅的にリストアップを行いました。さらに事業に与える影響の大きさの観点から整理と絞込みを行い、シナリオ分析の評価結果を踏まえ、当社グループの事業に対する重要な気候変動関連のリスクと機会を特定しました。

今後は内容の精査を進め、影響の大きいリスクの軽減と機会を的確に捉えた事業運営に努めてまいります。

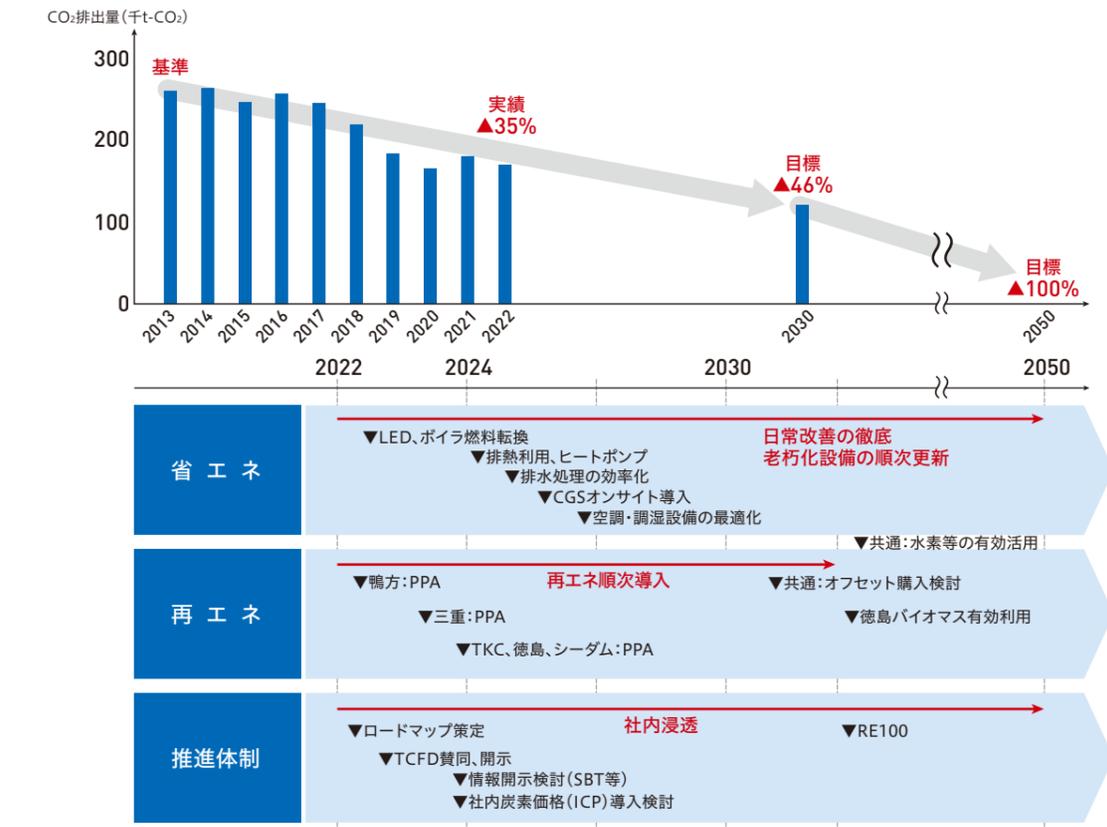
### シナリオ分析の概要

シナリオ分析は国際エネルギー機関(IEA)「World Energy Outlook」の中で想定される「STEPS」、「SDS」、「NZE2050」、気候変動に関する政府間パネル(IPCC)第6次報告書の「SSP1-1.9」、「SSP5-8.5」を参照し、「1.5°Cシナリオ」で移行リスクと機会、「4°Cシナリオ」で物理リスクと機会を分析しました。

分析にあたっての影響度と時間軸の定義は以下のとおりです。

<p>[影響度]</p> <p>大：長期的に重大な影響、または想定影響金額5億円以上</p> <p>中：一時的に重大な影響、または想定影響金額1億円以上</p>	<p>[時間軸]</p> <p>短期：～3年、中期：3～10年、長期：10年～</p>
--	---

### CO<sub>2</sub>排出量削減の移行計画(カーボンニュートラルロードマップ)



■ リスクの一覧表

類型	小分類	リスクの影響	対応策	影響度 (大中)	時間軸
移行リスク	政策および法規制	GHG排出の価格付け進行 (カーボンプライシング)	<ul style="list-style-type: none"> <li>ボイラ燃料転換、ヒートポンプ等の省エネルギー対策の推進</li> <li>太陽光PPAなどの再生可能エネルギーの導入</li> </ul>	大	中長期
		既存製品・サービスに対する義務化と規制化	<ul style="list-style-type: none"> <li>エネルギーや原材料などサプライチェーンへの炭素価格導入による価格転嫁発生</li> <li>低炭素の原材料開発などのサプライヤーへの働き掛け・連携</li> <li>原材料調達手段の多様化</li> </ul>	大	中長期
	顧客行動の変化	省エネルギー化の推進、高効率設備導入などに伴うコストの増加	<ul style="list-style-type: none"> <li>自社の生産プロセスの高効率化</li> <li>バリューチェーン全体における生産プロセスの高効率化</li> </ul>	大	短中長期
	脱炭素対応コストの高騰	再生可能エネルギー導入、クリーンエネルギーの購入に伴うコストの増加	<ul style="list-style-type: none"> <li>太陽光PPAなどの再生可能エネルギーの導入</li> <li>既設の大規模電源 (メガソーラー、バイオマス) の有効活用</li> </ul>	中	中長期
評判	ステークホルダーの不安増大またはマイナスのフィードバック	研究開発人材の確保や、新卒採用等への影響発生	<ul style="list-style-type: none"> <li>人的資本経営の推進、高度化</li> </ul>	中	短中長期
物理リスク	急性リスク	サイクロン・洪水などの異常気象の激甚化	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業継続計画 (BCP) の強化</li> <li>自社拠点や主要取引先におけるハザードマップの確認とリスク評価</li> </ul>	大	短中長期
		台風・洪水などによるサプライヤーの被災、輸送ルート寸断による生産停止	<ul style="list-style-type: none"> <li>調達先の分散、供給網の再構築など生産・調達手法の多様化</li> <li>サプライヤーにおける調達BCPの展開、BCPアセスメントの実施</li> </ul>	中	中長期
	慢性リスク	平均気温の上昇	空調費用の増加	<ul style="list-style-type: none"> <li>工場、事業所における省エネ機器の導入と節電の強化</li> <li>太陽光PPAなどの再生可能エネルギーの導入</li> </ul>	中

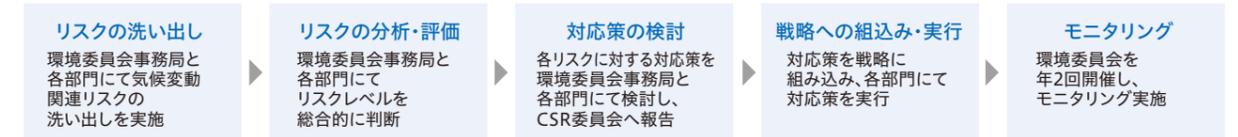
■ 機会の一覧表

類型	小分類	機会の影響	対応策	影響度 (大中)	時間軸	
機会	資源の効率	リサイクルの利用	<ul style="list-style-type: none"> <li>循環型経済への移行を背景とした、循環型経済に適合する部材の需要拡大</li> <li>「L<sup>∞</sup>PLUS (ループラス)」などの服の裁断くず再資源化による循環型ビジネスの推進、拡大</li> <li>「AIR FLAKE」などの再生ポリエステルや生分解性繊維商品の拡大</li> <li>「KURATTICE ECO」などの再生木粉樹脂商品の拡大</li> </ul>	大	短中長期	
	エネルギー源	より低排出のエネルギー源の使用	<ul style="list-style-type: none"> <li>脱炭素化対策を通じたGHG排出削減による炭素税負担の低減</li> <li>ボイラ燃料転換、ヒートポンプ等の省エネルギー対策の推進</li> <li>太陽光PPAなどの再生可能エネルギーの導入</li> </ul>	大	中長期	
		省エネ活動、安価で高品質の再生可能エネルギー・水素の調達によるエネルギーコストの低減	<ul style="list-style-type: none"> <li>ボイラ燃料転換、ヒートポンプなどの省エネルギー対策の推進</li> <li>太陽光PPAなどの再生可能エネルギーの導入</li> </ul>	中	短中長期	
	製品およびサービス	低排出商品およびサービスの開発・拡張	低炭素・脱炭素製品に対する要請の高まり/ニーズと需要の拡大	<ul style="list-style-type: none"> <li>カーボンフットプリントの把握による脱炭素化推進、製品競争力強化</li> <li>「NaTech」などの環境配慮型高機能素材商品の拡大</li> <li>「クランシール シリーズ」などの環境に配慮した機能性フィルムの拡大</li> <li>不動産賃貸建物の環境認証などの取得によるテナント獲得</li> </ul>	大	短中長期
	市場	新たな市場へのアクセス	EVの急速的な普及による部材の需要拡大	<ul style="list-style-type: none"> <li>高機能樹脂加工品を通じた半導体需要拡大への対応</li> <li>環境メカトロニクス事業をはじめとした各セグメントの主力商品や新開発商品の需要拡大</li> </ul>	大	短中長期
	レジリエンス (弾力性)	事業活動の継続性	生産拠点が地理的に分散していることによる災害への強い対応力を背景とした競争力の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業継続計画 (BCP) の強化を通じた持続的な事業活動の実践</li> </ul>	大	短中長期

リスク管理

気候変動関連のリスクに関しては、以下の評価・管理プロセスに則り、環境委員会の主導のもと適切な管理を行います。また、気候変動関連リスクを当社グループの事業に大

きな影響を与えるリスクの一つとして、当社グループ全体として管理をしています。



指標と目標

当社グループは、CO<sub>2</sub>排出量削減の長期目標として、2050年までにカーボンニュートラルを達成することを目指します。特に2030年までの期間については、CO<sub>2</sub>の自社排出量 (Scope1、Scope2) の絶対量ベースで、政府目標である2013年度比46%削減を達成するためのロードマップを策定し、当社グループ全体で取り組んでまいります。そして、

この取り組みを進めることが企業グループの存在価値をさらに高めるとともに、生産の効率化、製造業としての基盤強化、ひいては収益性の向上につながると考えています。

なお、CO<sub>2</sub>サプライチェーン排出量 (Scope3) についても算定準備を進めています。算定でき次第、CO<sub>2</sub>排出量削減目標 (Scope3) の策定も検討してまいります。

■ CO<sub>2</sub>排出量削減の中長期目標

	2024年	2030年	2050年
CO <sub>2</sub> 排出量削減目標 (Scope1, 2)	40%削減 (2013年度比)	46%削減 (2013年度比)	カーボンニュートラル

■ CO<sub>2</sub>排出量実績

カテゴリ	2022年度 実績値
Scope1	36,237 t-CO <sub>2</sub> /年
Scope2	133,378 t-CO <sub>2</sub> /年
合計	169,615 t-CO <sub>2</sub> /年

環境目標と実績

当社グループでは、計画的に環境保全を推し進めるため、「CO<sub>2</sub>排出量の削減」と「ゼロエミッションの推進としての再資源化率」の中期目標 (3カ年の数値目標) を設定し、気候変動対策や資源の有効活用に努めています。2022年度は、CO<sub>2</sub>排出量については、2013年度比38%削減目標を掲げ、省エネルギー対策などを通じてエネルギー使用量の削減を進めました。結果は35.2%削減となり、目標には至っていませんが、2021年度実績である31.3%削減からは向上しております。ゼロエミッション推進については、再資源化率96%の目標に対して95.2%と目標に至っていませんが、

ゼロエミッションを達成 (再資源化率98%以上) した事業所は2021年度27事業所から2022年度32事業所に増加しており、取り組みは着実に進んでおります。

当社グループは、CO<sub>2</sub>排出量を2030年までに2013年度比46%削減し、2050年までのカーボンニュートラルを目指すことを、長期環境目標として設定しています。中期経営計画「Progress '24」(2022~2024年度)の環境目標は、CO<sub>2</sub>排出量を2024年度に2013年度比40%削減としております。中期経営計画「Progress '24」の2年目である2023年度は、2013年度比39%削減を目指します。

目標項目	2021年度 実績	2022年度 目標	2022年度 実績	2023年度 目標
CO <sub>2</sub> 排出量の削減	絶対量での削減 (2013年度比)	31.3%削減	35.2%削減	39%削減
ゼロエミッションの推進	再資源化率の向上	94.7%	95.2%	96%

今後対応を検討する項目

上記で記載のとおり、CO<sub>2</sub>排出量 (Scope3) 関連指標の算定・開示を進めてまいります。また、カーボンニュートラル推進体制強化の一環として、TCFDガイダンスにて開示が推奨されている「産業横断的な指標」の一つである社内炭素価格

(インターナル・カーボンプライシング)の社内導入や、事業の使用電力の100%再生可能エネルギー化 (RE100への参加)、パリ協定が求める水準に合致したCO<sub>2</sub>削減目標の認定 (SBT認定) 取得の検討を進めてまいります。

# 環境

## 環境憲章について

1998年に「クラブウ環境憲章」を定め、クラブウの環境に対する基本方針と社員が取るべき行動指針を明確にしました。その後、グループ全体として環境保全に取り組むこととし、2006年に「クラブウ環境憲章」を「クラブウグループ環

境憲章」と改め、グループ全体で遵守しています。

また、2022年にカーボンニュートラルロードマップを策定したことを機に、気候変動対策を重要課題として取り組むことを明記しました。

### クラブウグループ環境憲章

#### 1. 基本方針

私たちクラブウグループは、常に地球環境の保全に貢献するため、組織的かつ継続的に環境負荷の低減に努めます。特に気候変動対策を重要課題の一つとして位置付け、開発、生産、販売などあらゆる段階において、CO<sub>2</sub>排出量削減に取り組めます。

このため企業活動のあらゆる分野において、積極的に環境管理のレベル向上を目指すとともに、環境に調和した製品・サービスの提供に努めます。

#### 2. 行動指針

(1) 関係法令、規則等の遵守

自主管理基準の設定と運用

(2) 環境サステナビリティの推進

脱炭素社会そして資源循環型社会の形成を目指して、次の取組みを実施します。

① カーボンニュートラルロードマップに基づくCO<sub>2</sub>排出量の削減

- エネルギーの効率的な利用の推進
- 再生可能エネルギー導入とエネルギー転換の推進

② 資源の有効活用と再資源化の推進

③ 環境負荷低減に貢献する技術・製品およびサービスの開発

(3) 地域の環境と共生した事業所の運営および安全・健康の確保

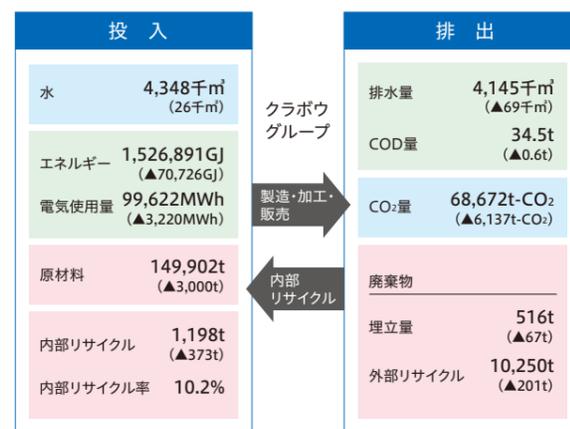
(4) 環境に関する社内体制の充実と教育

## 環境負荷低減の取組み

クラブウグループは、常に品質の高い製品やサービスを市場に提供し、より良い未来社会づくりに貢献するとともに、事業活動に伴う環境負荷についても、その実態を正確に把握し、環境負荷の低減に努めています。

気候変動対策については、世界的に取り組む課題であるため、海外関係会社も含めて取り組んでいますが、それ以外の環境負荷(大気汚染、水質汚濁など)については地域性を考慮の上対応してまいります。

環境負荷の状況は、海外事業所で未集計のデータもあり、クラブウおよび国内関係会社の負荷データを集計しています。



## 環境配慮型商品の拡大と循環型ビジネスモデルの構築

### L∞PLUS(ループラス)

「L∞PLUS(ループラス)」は、不要な製品や繊維製品の生産工程で発生する端材などを安城工場が有する独自の開織・反毛技術で再資源化し、新たな繊維製品へとアップサイクルする取組みで、2017年から展開しています。

さまざまな色の端材を混ぜ合わせるため、唯一無二の空調を表現できる新しいサステナブル・ファッション素材です。パートナー企業との共創により、デニム製品からデニム製品などの同一アイテムだけでなく、着物からカジュアル素材、タオルから靴下などアイテムを越えた取組みも広がっています。

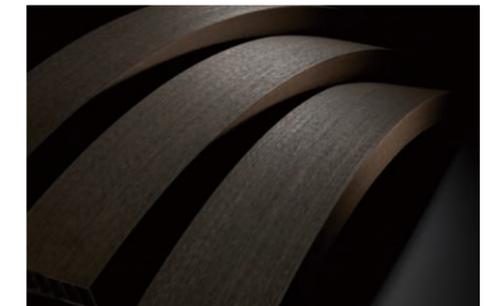


繊維のアップサイクルシステム

### KURATTICE ECO(クラティスエコ)

「KURATTICE ECO(クラティスエコ)」は、再生木粉樹脂をクラブウ独自の一体押出成形技術でアルミ型材へコーティングし、サンディング仕上げにより木質感を表現した素材です。まるで天然木のような木質感を持ちながら、複合材ならではのプラスアルファの特長を持ち合わせています。

長期耐久性に優れ、軽量・高強度で施工性にも長けており、木材に代わる建材として高層物件から住宅、エクステリアまで幅広く使用されています。使用する用途やシーンによって強度や耐候性、耐久性、供給に課題がある天然木材の代替としても最適です。



### 木質バイオマス発電事業

2016年7月に竣工した徳島バイオマス発電所では、当社の保有技術である流動層ボイラに蒸気タービンを組み合わせ、間伐材などを燃料とした木質バイオマス発電事業を展開しています。燃料として主に県内産間伐材などの未利用材を使用することにより、地域の林業活性化と森林保護に貢献するとともに、脱炭素社会の実現とエネルギーミックスの促進へ向けた取組みを推進します。



### 環境レポートの発行

クラブウおよび国内外のグループ会社を対象とした環境保全活動詳細については、別途「2023年度環境レポート」にて公開しています。

[https://www.kurabo.co.jp/sustainability/env\\_report2023.pdf](https://www.kurabo.co.jp/sustainability/env_report2023.pdf)



# 人材戦略

クラボウグループは、働きやすさや、やりがいを感じられる職場環境の中で、社員一人一人が企業価値の持続的向上に主体的に貢献する「エンゲージメントの高い組織の構築」を目指しています。

執行役員  
人事部長  
まるも ひろつぐ  
**丸毛 浩嗣**



## 人材戦略と重点施策

変化の激しいVUCAの時代において、当社が社会から必要な存在であり続けるためには、社員一人一人が創業期のようなチャレンジ精神を持ち「面白いこと やってやろう。」を実践する創造的思考力のある人材育成と組織づくりが必要です。そのような観点から、ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン(DE&I)や柔軟な働き方の推進により、多様な人材が個々の能力を最大限に発揮し、自律的に業務を進めることのできる企業風土づくりを進めています。

さらに、当社グループが「イノベーションと高収益を生み出す強い企業グループ」を目指し、企業価値を持続的に向上させるため、社員一人一人が充実感やポジティブな感情を持ち、組織に主体的に貢献する「エンゲージメントの高い組織」の構築に向けて、①活力ある組織風土の醸成、②柔軟な働き方の推進、③多様な人材の確保と育成、の3つの柱に取り組んでいます。

### ① 活力ある組織風土の醸成

活力ある組織風土の醸成のための施策の1点目は、DE&Iの推進です。具体的には、アンコンシャス・バイアスの理解促進のためオリジナル冊子を作成し啓発研修を実施、女性活躍推進では女性管理職比率を上げるために女性総合職の採用を積極的に行っています。また、LGBTQ+の理解促進では、相談窓口の設置や同性パートナーを認める社内規定の整備・改定などの取組みによりPRIDE指標においてゴールド認証を取得しており、障がい者雇用の促進、ハラスメントのない職場づくりにも注力しています。施策の2点目は、社員の能力を引き出し、発揮させ、会社の活力にすることを目的とした、エンパワーメントプログラムの推進です。このプログラムでは、全部長・課長を対象に、自身や部下の

パーパスを考え共有する1on1ミーティングを実施しています。施策の3点目は、エンゲージメント調査と、その結果に基づきエンゲージメントを高めるための具体的な施策の実行です。調査結果は各部門の長に通知され、また立案された部門ごとの施策については、経営会議の場で説明、意見交換され、部門間でも情報共有しています。

### ② 柔軟な働き方の推進

2つ目の柱である柔軟な働き方を推進するための施策の1点目は、フレックスタイム制度、テレワーク制度、オフィスカジュアルの定着です。仕事と家庭生活などを両立でき、働きやすく、自律的で自由な発想が生まれやすい職場づくりやコミュニケーションの活性化により、人材の活躍を推進しています。副業も認めており、就業規則に定めるとともに、従業員に周知しています。2点目は、有給休暇の取得促進、時間単位有休制度の活用です。3点目は、男性育休取得率の向上です。男性が育児に関わることは、父親のタイムマネジメント力やマルチタスク力の向上、母親のキャリア継続につながると考えております。4点目は、安全衛生管理の推進です。生産現場の安全は何より優先される事項と認識し、全社レベルで、安全管理重点目標の設定や発生した労働災害の情報共有、安全管理実地踏査を行っています。また、健康経営を重要な経営課題の一つと位置付け、健康経営優良法人認定も取得しています。諸制度の活用を図るには、制度の周知が必要ですので、他の福利厚生制度とともに制度活用ハンドブックや動画により、社内イントラネットや社内報に掲載し周知を図っています。ちなみに、社内報「ドウシン」は大正6年に発行され、100年以上、会社と従業員とのコミュニケーションツールとして活用されています。

### ③ 多様な人材の確保と育成

3つ目の柱は、成長・注力事業領域に重点を置いた多様な人材の確保と育成です。施策の1点目は、採用力の強化です。特に経験者採用やリファラル採用に関しては通年での採用を行っています。また、有能な社員の退職を防止するため、2023年9月に配偶者転勤休職制度を導入しました。2点目は、社内教育内容の定着です。そのため、受講内容の上司への報告と上司の所感を付したフィードバックレポート提出を義務付けています。3点目は、IoT推進、DX技術活用教育です。製造現場でIoTを活用できる人材を養成する教育を技術系社員を対象に実施しています。また、DX技術を活用した事業変革をデザインできる人材育成を中堅社員を対象に実施します。

## 2023年度クラボウ教育体系

「イノベーションと高収益を生み出す強い企業グループ」の実現のため、未来を切り拓く次世代リーダーや幅広い知識とスキルの向上を目指した人材育成を進めています。CSR



教育をはじめ、職能等級に応じた階層別教育、専門能力を高めるテーマ別教育のほか、DX関連教育や個性・能力を發揮するためのエンパワーメント教育を実施しています。

職能等級	OJT	CSR教育	階層別教育	専門教育(テーマ別)	選抜教育	自律的キャリア形成支援
K1 K2 K3 K4 K5	事業部教育/海外駐在/グループ会社出向 目標管理/人事考課制度	環境・品質・製品安全など(導入教育他) 情報セキュリティ(eラーニング他) 人権啓発(階層別教育・社外セミナー・eラーニング) 安全衛生(安全教育・メンタルケアマネジメント・動画学習) コンプライアンス(階層別教育・eラーニング・教材活用・職場教育)	評価者研修	エンパワーメント	K5コース(新任管理職) 日経テスト	資格取得(簿記・QC・各種資格試験) 通信教育受講支援(eラーニング学習含む) 社外セミナー受講支援
S1Aコース(管理職候補) TOEIC			マネジメントアップデート	DXリーダー		
S1 S2 S3			人事考課制度		S1レポート・発表	戦略営業
S2	S2Aコース	知財			英語プレゼンテーション	グローバル実践力強化
S3	教育担当者	営業基礎 DX活用基礎			マーケティング基礎	
S4 M1			M1レポート・発表 総合職1年目・2年目/EBコース 導入教育・工場実習 簿記・TOEIC	会計基礎(MG) ロジカル・コミュニケーション	IoT推進	
C1~3 T1~4			CAコース(専門職候補)	事業所教育 養成方教育、小集団活動 導入教育等		
G1~2 M2~3			TAコース(指導職候補) TBコース(技術職昇格者)			
			基礎教育(通信教育): ベーシック(必須)コース・ビジネス・テクニカル・共通コース			

# 社会

## ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン(DE&I)の推進

クラボウグループでは、社員一人一人が高い満足感をもって業務に取り組み、能力を発揮できるようダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンを重要な経営戦略と位置付け、すべての社員が活躍できる企業風土づくりを推進します。



### 多様な人材の活躍推進への取組み

一人一人の多様な個性(性別・年齢・文化・国籍・民族・性的指向・性自認・障がい、働き方・ライフスタイル、知識・経験・スキル、価値観など)をお互いに尊重し合い、認め合うことで、すべての社員がその能力を最大限発揮できるよう、活躍推進や雇用促進、各種計画の策定などの取組みを進めています。

- 1 女性活躍推進への取組み
- 2 障がい者の積極的な採用
- 3 外国籍社員の積極的な採用
- 4 LGBTQ+への取組み
- 5 シニア人材の活躍推進への取組み

### 役員・社員の意識改革への取組み

多様な人材が活躍できる職場づくりが、イノベーションと新たな価値の創造へつながることへの理解を深めるべく、すべての役員・社員の意識改革と行動変革に取り組んでいます。

#### 1 社長メッセージの発信

ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン推進の重要性について、経営トップが全社員に対しメッセージを発信しています。

#### 2 アンコンシャス・バイアスをなくすための取組み

アンコンシャス・バイアス(=誰もが持つ無意識の偏見)をなくすことがダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン推進には不可欠と考え、意識改革のための啓発や研修を行っています。

#### 3 社内報などを用いた啓発活動

ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンを推進するため、社内報・イントラネット・社内向けポスターを通じて啓発活動を行っています。

#### 4 「イクボス」\*への取組み

ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン推進を加速していくため、当社では役員・管理職全員が「イクボス」を目指しています。

\*職場で共に働く部下の仕事と生活の両立(ワークライフバランス)を考え、部下のキャリアと人生を応援しながら、組織での成果を出しつつ、自らも仕事と私生活を楽しむことができる上司のこと。

### ワークライフバランス推進への取組み

社員一人一人が自身のワークライフバランスを向上できるよう、柔軟かつ多様な働き方ができる環境づくりを行っています。

- 1 柔軟な働き方への取組み
- 2 仕事と育児の両立支援への取組み
- 3 仕事と介護の両立支援への取組み

## 健康経営の推進

健康経営とは、従業員の健康管理や健康増進の取組みを経営的な視点で戦略的に実行することです。会社と倉紡健康保険組合が協働し、社員の健康保持増進の施策に取り組んでいます。

### 健康診断・予防対策

健康診断	喫煙対策	感染症対策・疾病予防対策
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 定期健康診断</li> <li>● 生活習慣病健診</li> <li>● 婦人科検診</li> <li>● 特定健康診断</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 禁煙外来受診費用補助</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● インフルエンザ予防接種社内実施</li> <li>● インフルエンザ予防接種費用補助</li> <li>● クレンゼ(消毒液・マスク)配布</li> <li>● 歯磨きセット配布</li> <li>● 歯周病検診</li> <li>● 良い睡眠のとり方指導(睡眠偏差値検査)</li> </ul>

### 保健指導・体育奨励

保健指導	体育奨励
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 特定保健指導</li> <li>● 若年者の保健指導</li> <li>● 前期高齢者の電話保健指導</li> <li>● 健康電話相談</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 体育行事開催</li> <li>● スポーツクラブ費用補助</li> </ul>

### メンタルヘルス

メンタルヘルス対策
<ul style="list-style-type: none"> <li>● ストレスチェック</li> <li>● メンタルヘルス電話相談</li> <li>● メンタルヘルスカウンセリング</li> <li>● ワークライフバランス推進(フレックスタイム、テレワーク、時間単位有休等導入)</li> <li>● エンゲージメント調査実施</li> </ul>



### 「健康経営優良法人」に認定

当社は「健康経営優良法人2023(大規模法人部門)\*」に認定されました。

\*経済産業省と日本健康会議が推進する健康経営優良法人認定制度の一つ。

## 社会貢献活動

### 10-100(テン・ハンドレッド)プロジェクト

清掃活動に参加した社員の貢献を目に見えるカタチに変えて社会に還元するとともに、社員の参加意識の向上を図ることを目的とした当社独自の社会貢献活動です。清掃活動への累計参加人数10人ごとに100枚の抗ウイルスタオルハンカチ(当社のクレンゼ加工を活用)を用意し、幼稚園、高齢者施設や、当社発祥の地である倉敷市と本社がある大阪市などに寄贈しています。



## 自動化・DX推進による生産性向上

少子高齢化による労働人口の減少、多様な人材の採用難への対応や生産性向上のために自動化やDX(デジタルトランスフォーメーション)を推進しています。当社・安城工場内にあるテキスタイルイノベーションセンター(TIC)では、紡績、織布、染色・加工の各工程のスペシャリストで構成される繊維事業直轄の独立した組織として、次世代に向けた研究・開発に取り組んでいます。グローバル展開の仕組みづくりを担うとともに、IoTを活用した各生産工程の可視化や省人化、自動化の研究開発を行い、生産拠点のスマートファクトリーの実現を目指します。

### スマートファクトリー構想



## 11年間の主要連結財務データ

	2013年3月	2014年3月	2015年3月	2016年3月	2017年3月	2018年3月	2019年3月	2020年3月	2021年3月	2022年3月	2023年3月
<b>業績(百万円)</b>											
売上高	146,868	164,847	169,527	173,229	161,804	161,752	157,080	142,926	122,184	132,215	<b>153,522</b>
営業利益	2,547	2,847	2,742	4,349	6,160	6,875	5,640	4,541	3,206	7,528	<b>8,676</b>
経常利益	2,123	3,130	3,762	4,521	6,579	7,357	6,190	5,485	4,242	8,783	<b>10,024</b>
親会社株主に帰属する当期純利益	764	1,471	1,146	2,608	3,588	4,869	4,649	3,731	2,209	5,602	<b>5,516</b>
<b>財政状態(百万円)</b>											
純資産	88,282	89,301	95,909	88,759	96,244	100,440	95,970	90,383	95,004	97,415	<b>102,907</b>
総資産	180,614	184,656	195,754	181,549	181,529	183,355	176,352	165,542	170,433	167,285	<b>174,086</b>
設備投資	9,149	4,650	3,592	7,285	3,445	3,966	6,751	5,639	4,718	3,608	<b>4,647</b>
減価償却費	5,572	6,007	5,703	5,236	4,965	4,947	5,018	5,404	5,115	5,191	<b>5,181</b>
<b>キャッシュ・フロー状況(百万円)</b>											
営業活動によるキャッシュ・フロー	5,231	7,272	10,072	13,496	10,760	14,127	9,225	8,064	8,073	9,246	<b>2,516</b>
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 6,485	△ 3,362	△ 3,658	△ 5,810	△ 3,701	△ 3,689	△ 5,708	△ 3,855	△ 3,262	△ 3,341	<b>△ 2,969</b>
フリー・キャッシュ・フロー	△ 1,254	3,910	6,414	7,686	7,059	10,438	3,517	4,209	4,811	5,905	<b>△ 453</b>
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 1,518	△ 1,638	△ 4,976	△ 6,110	△ 8,942	△ 6,543	△ 4,710	△ 4,678	△ 1,324	△ 14,065	<b>△ 3,581</b>
<b>1株当たり情報(円)</b>											
1株当たり当期純利益	3.31	6.38	4.97	11.33	15.84	21.61	214.78	178.22	107.32	280.35	<b>287.08</b>
1株当たり純資産額	369.52	371.49	398.18	374.85	410.21	437.89	4,303.85	4,322.47	4,537.70	4,853.12	<b>5,386.20</b>
1株当たり配当額	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	7.00	60.00	60.00	60.00	70.00	<b>70.00</b>
<b>経営指標(%)</b>											
営業利益率	1.7	1.7	1.6	2.5	3.8	4.3	3.6	3.2	2.6	5.7	<b>5.7</b>
総資産営業利益率(ROA)	1.4	1.6	1.4	2.3	3.4	3.8	3.1	2.7	1.9	4.5	<b>5.1</b>
自己資本当期純利益率(ROE)	0.9	1.7	1.3	3.0	4.0	5.1	4.9	4.1	2.4	5.9	<b>5.6</b>
投下資本利益率(ROIC)	1.5	1.4	1.4	2.3	3.5	3.9	3.3	2.7	1.9	4.6	<b>5.3</b>
自己資本比率	47.2	46.4	46.9	46.8	51.2	52.8	52.5	53.7	54.8	57.4	<b>58.2</b>
配当性向	151.1	78.4	100.6	44.1	31.6	32.4	27.9	33.7	55.9	25.0	<b>24.4</b>
総還元性向	151.1	78.7	101.0	74.9	31.7	69.9	75.8	78.6	56.3	52.3	<b>60.5</b>

(注1)当社は、2018年10月1日を効力発生日として普通株式10株を1株とする株式併合を行っております。2019年3月期の期首に当該株式併合が行われたと仮定して、1株当たり当期純利益を算定しております。

(注2)当社は、2020年3月期より、取締役などに対し、信託を用いた株式報酬制度「株式交付信託」を導入しております。当該信託口が保有する当社株式を、1株当たり純資産額および1株当たり当期純利益の算定上、期末発行済株式総数および期中平均株式数の計算において控除する自己株式に含めております。

# 会社概要

## 会社概要

社名 倉敷紡績株式会社 (Kurabo Industries Ltd.)  
(正式社名扱い:クラボウ)

所在地 大阪本社  
〒541-8581  
大阪市中央区久太郎町2-4-31  
TEL 06-6266-5111 FAX 06-6266-5555

東京支社  
〒105-0004  
東京都港区新橋6-19-15  
東京美術倶楽部ビルディング6階  
TEL 03-6371-1400 FAX 03-6371-1399

創立 1888年(明治21年)3月9日

資本金 220億40百万円

代表者 代表取締役 取締役社長 藤田 晴哉

従業員数 4,189人(2023年3月31日現在)  
(グループ連結)



## 大株主の状況 (2023年3月31日現在)

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	1,837	9.71
日本生命保険相互会社	920	4.86
株式会社三井住友銀行	782	4.13
株式会社みずほ銀行	782	4.13
株式会社中国銀行	726	3.84
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	676	3.57
DFA INTL SMALL CAP VALUE PORTFOLIO	361	1.91
NORTHERN TRUST CO.(AVFC) RE U.S. TAX EXEMPTED PENSION FUNDS SEC LENDING	332	1.75
クラボウ共栄会	327	1.73
三井住友信託銀行株式会社	317	1.67

(注1)当社は、自己株式1,083千株を保有しておりますが、上記大株主からは除外しております。  
(注2)持株比率は自己株式を控除して計算しております。

## 株式情報 (2023年3月31日現在)

証券コード	3106
上場証券取引所	東京証券取引所 プライム市場
発行可能株式総数	97,701千株
発行済株式の総数	20,000千株
株主数	14,030名

# 事業拠点

## 国内グループ会社

繊維事業	環境メカトロニクス事業	食品・サービス事業
<b>大正紡績株式会社</b> 事業内容:糸の製造・販売、不動産の賃貸 <b>株式会社クラボウインターナショナル</b> 事業内容:繊維製品(縫製品など)の製造・販売 <b>株式会社アラミス</b> 事業内容:繊維製品(縫製品など)の企画・販売	<b>倉敷機械株式会社*</b> 事業内容:工作機械などの製造・販売 <b>エコー技研株式会社</b> 事業内容:半導体洗浄装置などの製造・販売 <b>クラボウプラントシステム株式会社</b> 事業内容:工場設備・環境設備・電気計装設備などの設計・製作・施工 <b>株式会社クラボウテクノシステム</b> 事業内容:情報システム機器の据付・調整・保守・販売 <b>株式会社山文電気</b> 事業内容:フィルム・シートの厚み計測装置の製造・販売、厚さ制御関連装置の製造・販売 <b>株式会社セイキ</b> 事業内容:電子部品、コネクタ関連、自動車関連などのFA設備の製造・販売	<b>日本ジフィー食品株式会社</b> 事業内容:フリーズドライ食品の製造・販売 <b>株式会社倉敷アイビースクエア</b> 事業内容:ホテルの経営ほか <b>株式会社クラボウライビングスクール</b> 事業内容:自動車教習所 <b>恒栄商事株式会社</b> 事業内容:生・損保代理業務、リース事業
化成品事業		
<b>倉敷繊維加工株式会社</b> 事業内容:不織布、機能資材の製造・加工・販売 <b>東名化成株式会社</b> 事業内容:軟質ウレタンの製造・加工・販売 <b>クラボウケミカルワークス株式会社</b> 事業内容:高性能樹脂加工品、軟質ウレタン、硬質ウレタン、合成木材の製造・加工・販売 <b>シーダム株式会社</b> 事業内容:機能フィルムの製造・加工・販売		

## 海外グループ会社

繊維事業	化成品事業	環境メカトロニクス事業
<b>【ブラジル】</b> クラシキ・ド・ブラジル・テキスタイル有限公司 事業内容:糸の製造・販売 <b>【タイ】</b> タイ・クラボウ株式会社 事業内容:糸、テキスタイルの製造・販売 <b>タイ・テキスタイル・デベロップメント・アンド・フィニッシング株式会社</b> 事業内容:糸、テキスタイルの染色加工 <b>【インドネシア】</b> 株式会社クラボウ・マヌガル・テキスタイル 事業内容:糸、テキスタイルの製造・販売 <b>【中国】</b> 倉紡貿易(上海)有限公司 事業内容:糸、テキスタイル、繊維製品(縫製品など)の販売、情報システム機器および検査・計測システムの据付・保守 <b>【ベトナム】</b> クラボウ・ベトナム有限公司 事業内容:糸、テキスタイル、繊維製品(縫製品など)の販売	<b>【ブラジル】</b> クラシキ・ケミカル・プロダクツ・ド・ブラジル有限公司 事業内容:軟質ウレタンの製造・加工・販売 <b>【中国】</b> 広州倉敷化工製品有限公司 事業内容:軟質ウレタンの製造・加工・販売 <b>広州倉福塑料有限公司</b> 事業内容:軟質ウレタンの製造・加工・販売 <b>佛山倉敷繊維加工有限公司</b> 事業内容:不織布の加工・仕入・販売	<b>【アメリカ】</b> クラキアメリカコーポレーション* 事業内容:工作機械の販売・据付・保守 <b>【中国】</b> 上海倉機商貿有限公司* 事業内容:工作機械の販売・据付・保守 <b>【台湾】</b> 台湾倉敷機械股份有限公司* 事業内容:工作機械の製造・販売

※当社は2023年9月6日付で倉敷機械株式会社の全株式の譲渡契約を締結しております。