

kuraray



Kuraray Report 2019

クラレレポート 2019

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、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。

CONTENTS

イントロダクション

- 03 クラレグループの軌跡
- 05 クラレグループの強み
- 07 クラレグループが目指すもの
- 09 財務・非財務ハイライト
- 11 トップステートメント

価値創造報告

- 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** 水溶性フィルムのリーディングカンパニーとして
技術の深化によるさらなる成長を目指す
- 21 **2** 炭素材料事業をクラレのコア事業へ
- 23 **3** 技術の強みを生かした
経済価値の創出を目指して

企業ステートメント

私たちの使命

私たちは、独創性の高い技術で産業の新領域を開拓し、自然環境と生活環境の向上に寄与します。
—世のため人のため、他人のやれないことをやる—

私たちの信条

理念 個人の尊重 同心協力 価値の創造

行動原則 安全はすべての礎
顧客のニーズが基本
現場での発想が基本

私たちの誓約

私たちは、

- 安全に配慮した高品質の商品・サービスを開発、提供します。
- 社会との対話を図り、健全な関係を保ちます。
- 地球環境の保全と改善、安全と健康の確保に努めます。
- 働く仲間を敬い、その権利を尊重します。
- 自由、公正、透明な取引を実践します。
- 知的財産を尊重し、情報を適切に管理します。

価値創造のための基盤

- 25 コーポレート・ガバナンス
- 33 サステナビリティマネジメント
- 35 持続的成長を支える資本の高度化
 - 35 技術開発力
 - 37 人材
 - 39 安全
 - 41 環境
 - 43 信頼
- 46 会社データ

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2019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/report2019/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】2018年1月1日～2018年12月31日

(一部、2019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。

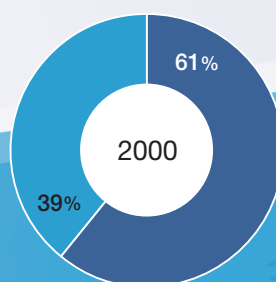
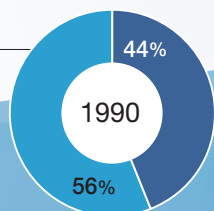
クラレグループの軌跡

— 事業構造の転換を経てスペシャリティ化学企業へ —

クラレは当時の先端技術であった人造絹糸レーヨンの企業化を目的に1926年に設立され、繊維を中心に事業展開をしてきました。その後、繊維産業が海外にシフトするなど事業環境の変化に伴い、繊維で培った高分子化学・合成化学の独自技術をベースに、世界で競争力を持つビニルアセテート関連事業など化学品分野で拡大を続け、事業ポートフォリオの強化を進めてきました。

売上高比率

- 繊維関連
- 化学関連



合成繊維の高機能化

事業の多角化を推進し、合成繊維では衣料用だけでなく、ビニロンや<バクトラン>などで機能性を生かし、産業用資材へ事業領域を拡大しました。

1983

セメント補強用ビニロン短繊維事業化

1989

マルチブローン不織布<マイクロフレックス>事業化

1990

<バクトラン>事業化

化学事業の海外展開

汎用繊維において、市場競争力低下から事業の縮小・撤退を進める一方で、化学事業では高い市場シェアを背景に海外で販売を増やし、現地での生産体制を構築しました。

1986

<エパール>エパールカンパニー・オブ・アメリカ生産開始

1996

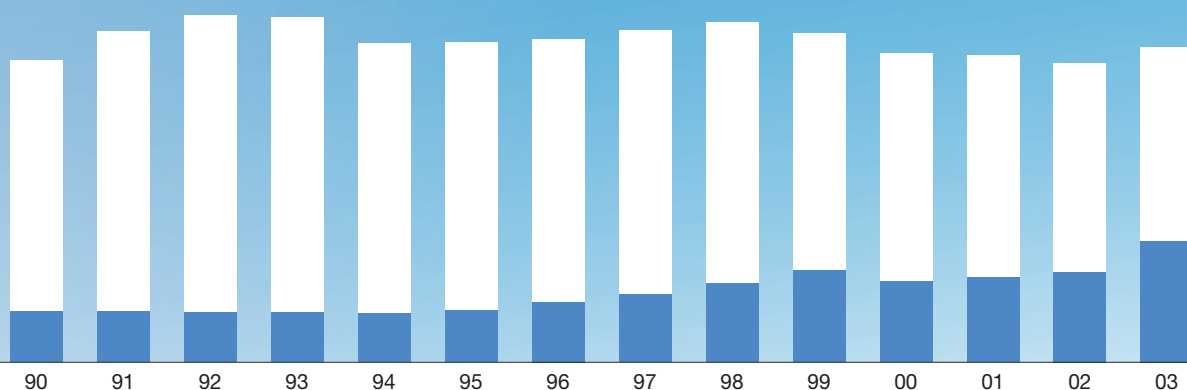
PVA樹脂シンガポール生産拠点設立

1999

<エパール>エパールヨーロッパ生産開始

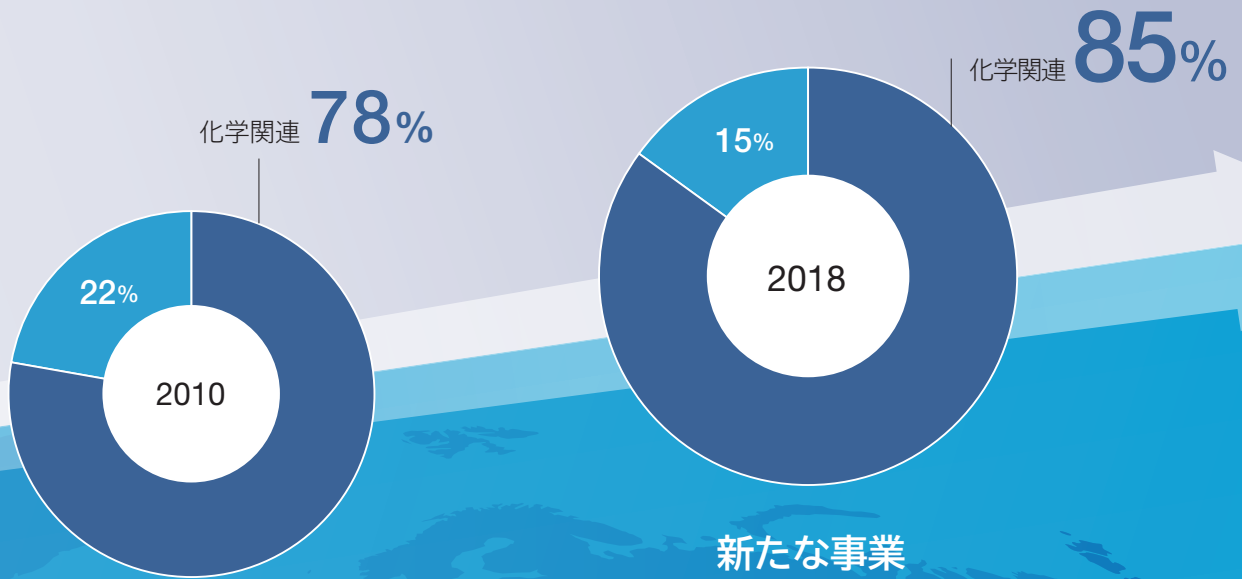
2001

レーヨン事業撤退



□ 国内売上高(億円) / ■ 海外売上高(億円)

「繊維」から「化学」へ



M&Aを通じたビニルアセテート 関連事業の拡大

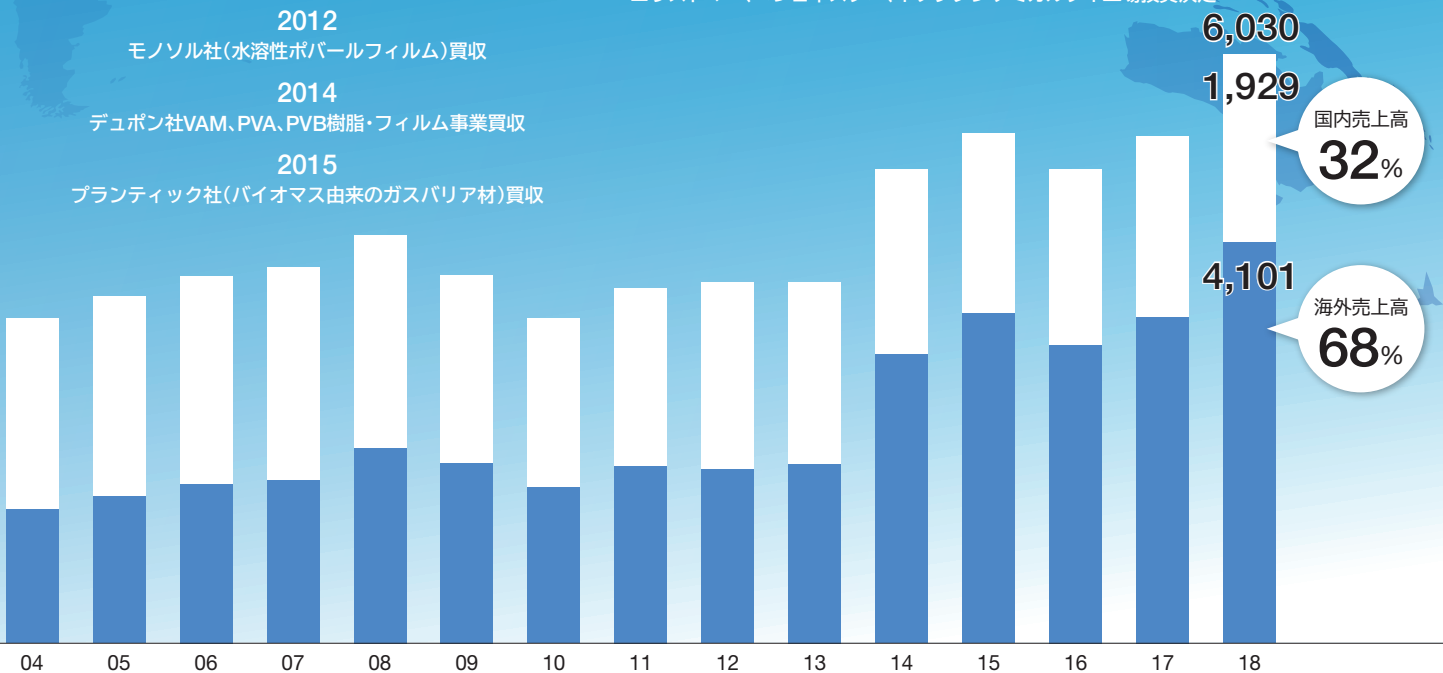
2001年以降、ビニルアセテート関連事業において海外M&Aを通じてダウンストリーム展開および事業規模の拡大を推進し、事業ポートフォリオを強化しました。

- 2001 クラリアント社PVA、PVB樹脂事業買収
- 2004 HTトロプラス社(PVBフィルム)買収
- 2012 モノソル社(水溶性パールフィルム)買収
- 2014 デュボン社VAM、PVA、PVB樹脂・フィルム事業買収
- 2015 プランティック社(バイオマス由来のガスバリア材)買収

新たな事業 ポートフォリオへの挑戦

持続的に成長を続ける化学企業の実現に向け、ビニルアセテートに次ぐ柱となる事業を育成し拡大していきます。

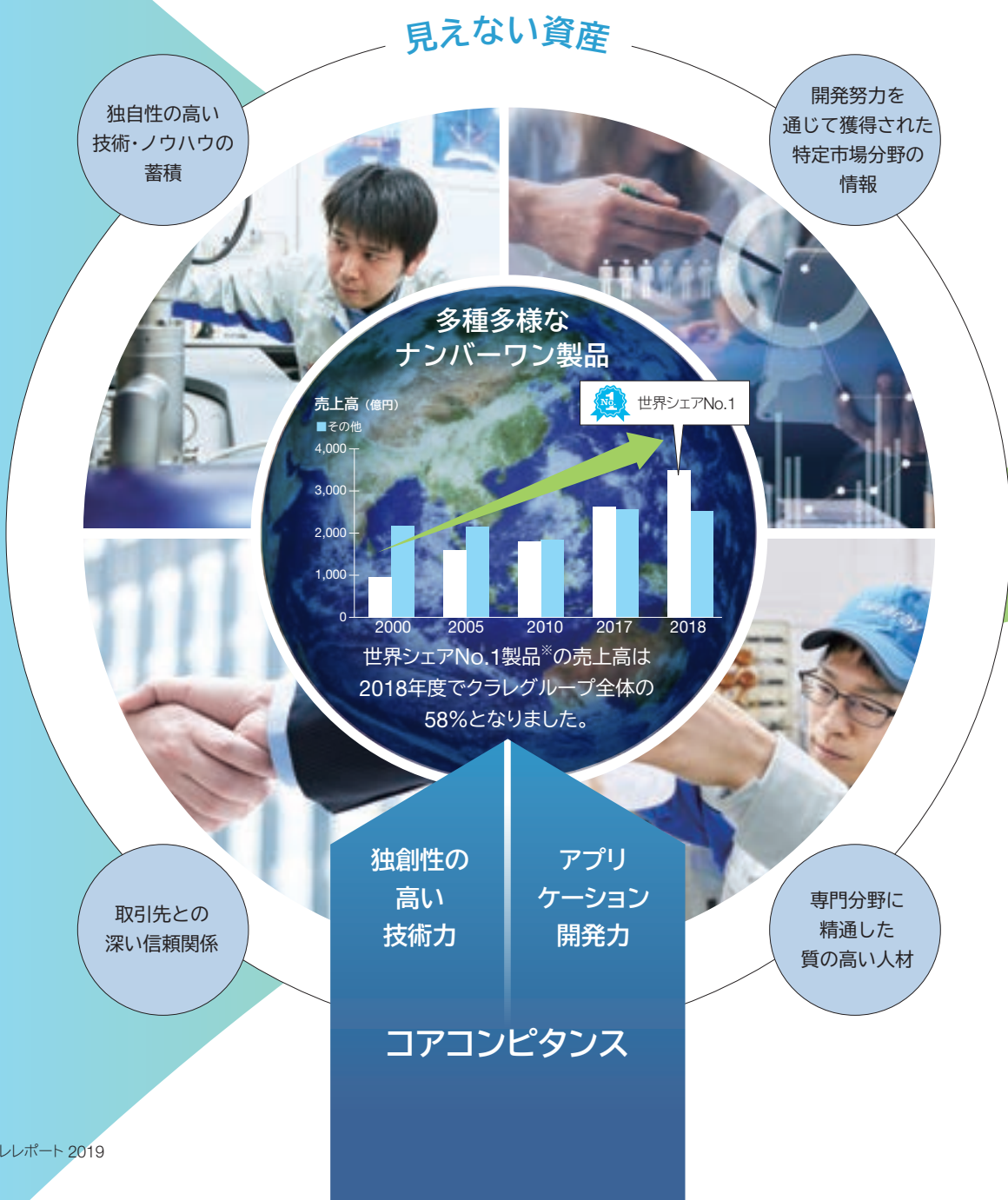
- 2016 米国にPVA樹脂プラント設立
- 2017 クラレケミカル株式会社(活性炭)を吸収合併
- 2018 カルゴンカーボン社(活性炭)買収
- 2018 エラストマー、<ジェネスタ>、イソプレンケミカルタイ工場投資決定



クラレグループの強み

— 独自製品を生み出す競争力の源泉 —

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パール樹脂、液晶ディスプレイに欠かせないポパールフィルム、高いガスバリア性を持つEVOH樹脂<エバルル>、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。



クラレグループの世界シェアNo.1製品※



ポバール樹脂

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

薄型大画面テレビ・タブレット端末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、幅広い分野で使用されています。



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、化粧品、食品、農薬、薬剤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問題解決への貢献が期待できます。



<エパール> 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＞

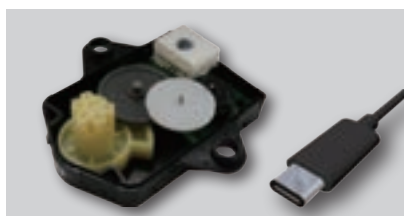
PVA繊維

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、取扱性に優れた洗浄剤＜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 1Å=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、微細孔の壁が大きな表面積(500~2500m²/g)となり、その表面に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

クラレグループが目指すもの

— 価値創造プロセス —

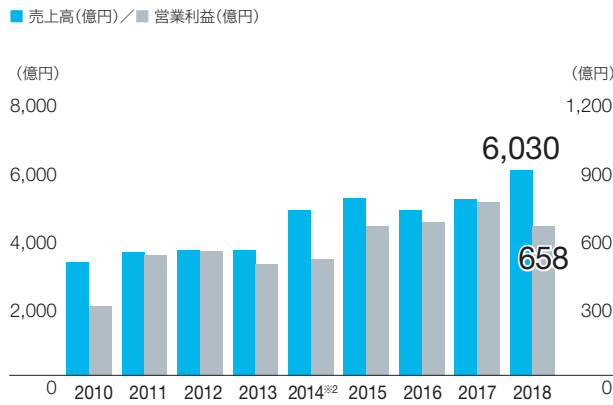


クラレは「ものづくり」に携わる企業グループとして、優れた製品・サービスの提供を通じて経済的・社会的な価値を創造しています。

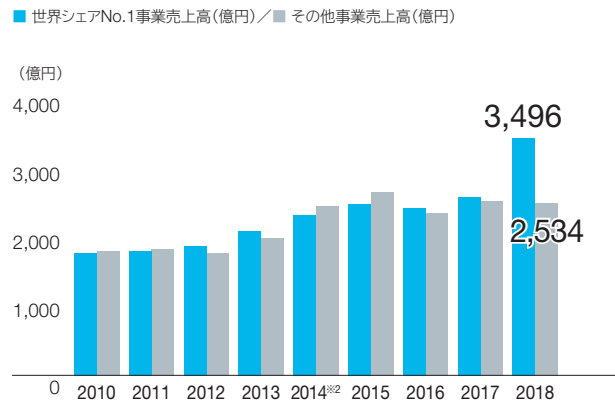


財務・非財務ハイライト

売上高・営業利益

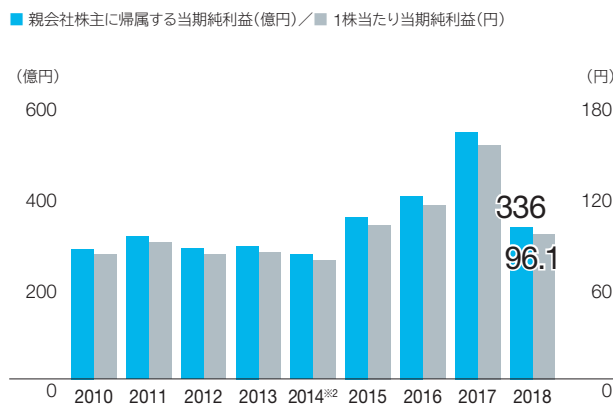


世界シェアNO.1^{※1}事業売上高

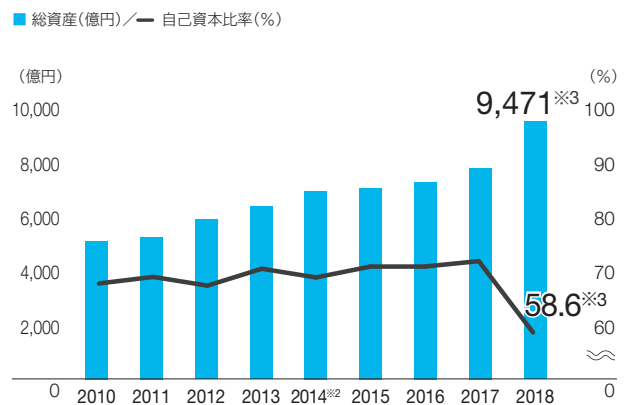


※1 当社調べ

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

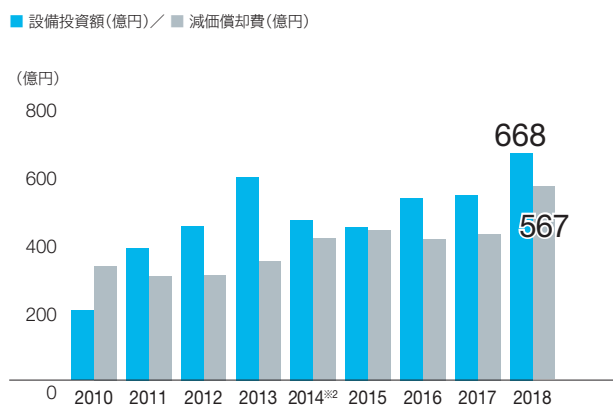


総資産・自己資本比率

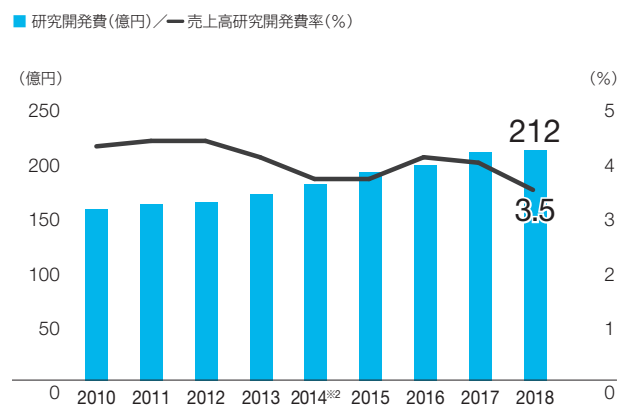


※3 2018年度はカルゴン・カーボン社が連結対象に加わったことで、総資産が増加しました。また、買収に伴う借入金増により、自己資本比率が下がりました。

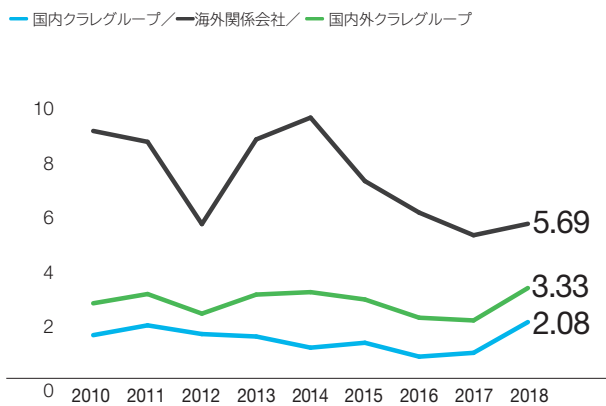
設備投資額・減価償却費



研究開発費・売上高研究開発費率

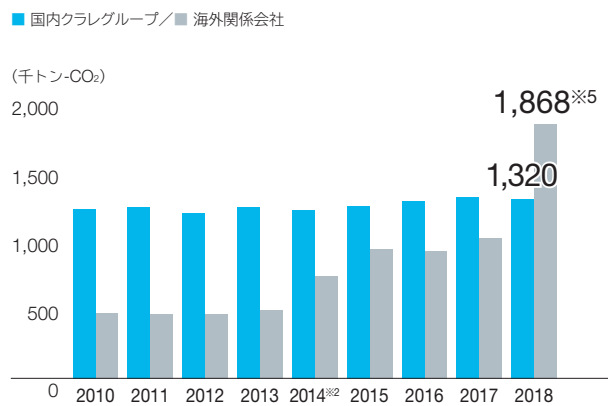


1 全労働災害度数率※4



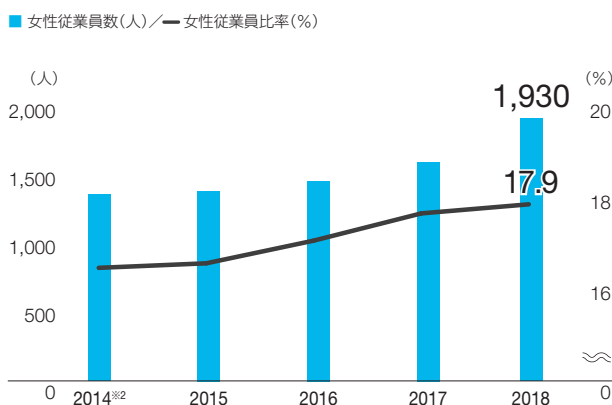
※4 医療処置を要する労働災害の労働時間百万時間当たりの発生件数

2 GHG排出量

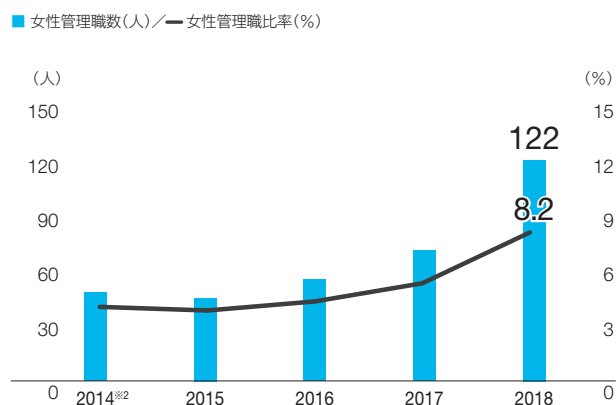


※5 2018年度はカルゴン・カーボン社を対象に含めています。

3 女性従業員数・女性従業員比率



4 女性管理職数・女性管理職比率



非財務POINT解説

1 全労働災害度数率

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、仕事をすすめる上での「当たり前」の事実として安全行動・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。

代表取締役社長

伊藤 正明

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

クラレグループは長期ビジョン『Kuraray Vision 2026』のもと、既存事業のさらなる拡大や新事業の創出による新たな事業ポートフォリオの構築、ダイバーシティの推進などを含む働き方改革への取り組みの強化を通じ、持続的発展を目指してまいります。

私たちの目指すあるべき姿と、2018年にスタートした中期経営計画『PROUD 2020』の進捗状況について説明します。

競争優位性の源泉～クラレグループの基本姿勢～

クラレは1926年に人造絹糸レーヨンの製造を目的とした繊維メーカーとして設立されました。当時、日本の繊維産業は海外の原料や技術に依存していましたが、当社は原料樹脂からの生産にこだわって取り組み、1950年に国産技術による合成繊維ビニロンの事業化に成功しました。繊維メーカーでありながら原料樹脂からの一貫生産に挑戦したのは、高品質や高付加価値品を追求するだけでなく、他人(ひと)がやれない新しい領域に挑むというこだわりによるものでした。これは、第二代社長である大原総一郎の「オリジナリティのあるものしか、本当に世の中に貢献して利益を上げるといふ事業にはならない」という強い思いによるものです。クラレ

グループは創業以来、たゆまぬ技術開発・市場開拓に努め、独創性のあるモノづくりにこだわってきました。クラレグループの企業ステートメントにおいて使命として掲げる「世のため人のため、他人(ひと)のやれないことをやる」は創業者・二代目社長の強い思いを表現したもので、世の中に価値を提供し続けるクラレグループの姿勢を示しております。このようにクラレグループは独自の技術をベースにして未知の分野に果敢に挑戦しつづけた結果、多くの世界No1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No1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性を支える原動力となっています。

2026年に向けた長期ビジョンと「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。

クラレグループにおける中長期的な事業環境は、大きなルール・法規制の変更や技術革新、情報ネットワークやIoTをはじめデジタル化の進展などで劇的に変化することが予想されます。また、世界経済は新興国の発展により一層拡大し、その存在感はますます高まる一方で、水資源不足や食料危機などの社会の課題や環境問題がより顕在化すると思われる。

そのような状況の中、あらゆる産業で起こりうる劇的な変化によって新たに出現する課題・問題を化学技術の力で解決できる機会が増えていくと考えています。

長期ビジョン『Kuraray Vision 2026』では「競争優位の追求」と「新たな事業領域の拡大」、これらを支える「グループ総合力強化」を3つの基本方針と定め、2026年のありたい姿として「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」を掲げました。これらの方針のもと、既存事業のさらなる拡大、および新事業の創出を通じ、持続的な発展と安定した事業ポートフォリオ構築を行っていきます。

中期経営計画『PROUD 2020』の進捗と2019年度の重点施策

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つの主要経営戦略を策定しました。2018年度はこれら主要の経営戦略に基づく具体的な施策を実行しました。また、世界最大の活性炭メーカーで

あるカルゴン・カーボン社の買収や、タイにおけるブタジエン誘導品生産プラントの投資決定など将来を見据えた施策を通じ、『Kuraray Vision 2026』の実現に向けた取り組みを着実に進めました。

2018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、市場ニーズに合わせた設備投資を決定 ● PVBフィルム、韓国工場で高性能フィルム生産能力増強を実施 ● 水溶性ポパールフィルム、米国における生産能力増強完了、および米国新工場建設の投資決定 ● <エバール>米国における生産能力増強+11,000トン/年稼働開始 ● イソプレン、タイ新プラント建設の投資決定 ● 新設コーポレートマーケティンググループによるターゲット領域の設定、および横串ワークの始動
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<ベクスター>、需要増に対応した生産能力増強を実施 ● バイオマス由来のバリア材<プランティック>の事業拡大を目指し、米国における樹脂生産設備の投資を決定
グループ総合力強化	<ul style="list-style-type: none"> ● 2018年3月に買収を完了したカルゴン・カーボン社の統合を推進 ● グローバルSAPシステムの導入 ● 働き方改革の取り組み強化

2019年度の重点施策

競争優位の追求	<ul style="list-style-type: none"> ● <エバール>新プラントの投資検討 ● 水溶性ポパールフィルム、新工場の建設立地および投資検討 ● イソプレン、タイ新プラントのプロジェクト推進 ● カルゴン・カーボン社、米国における能力増強の投資検討 ● メルトブローン不織布、生産能力増強の決定 ● IoTを活用した生産効率、および品質向上への取り組み強化
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<ベクスター>、本格量産設備の投資検討 ● コーポレートマーケティング機能の強化による新領域の探索、および新用途の創出
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推進および、シナジーの具現化 ● 働き方改革の推進

『PROUD 2020』期間中の設備投資決定額を2,500億円で計画していましたが、タイにおけるブタジエン誘導品生産プラントへの投資や、活性炭事業のさらなる拡大を目指した生産能力増強の投資などが加わることで、3年間の投資決定額は3,000億円を超えることを想

定しています。今後も、健全な財務体質の維持に留意しつつ、成長事業への投資や、国内事業所における将来の競争力強化に向けたインフラ整備に関する投資を行い、創立100周年を迎える2026年に向けて中長期的な視点で企業価値の向上を図っていきます。

ESG視点での課題認識と具体的な取り組み

昨今、ESGへの積極的な取り組みが、企業経営に求められています。企業は経営の透明性を高めるとともに、良い企業市民として社会や環境への配慮だけでなく、より積極的な貢献を果たさなければなりません。その結果として、企業が長期的に成長する原動力となると同時に、持続可能な社会が形成されていきます。

クラレグループは「世のため人のため、他人(ひと)のやれないことをやる」という使命のもと、創業以来、社会に貢献する事業展開を目指してきました。近年では国連で採択されたSDGs(Sustainable Development Goals)に2030年までに持続可能な世界を実現するための17のゴールとそれを達成するための具体的な目標が示されていますが、クラレグループはすでにその一部を実践しています。例えば、ガスバリア性に優れた樹脂<エパール>は、食品包装材として用いられることで食品の長期保存を可能とし、食品ロス低減に力を発揮しています。また、中空糸膜や活性炭は、安全な水の供給に欠かせない製品となっています。とりわけ、活性炭は水処理のみならず、様々な物質の吸脱着を容易とする素材特性から、多くの分野で環境改善に貢献できる製品であり、大きな柱となる事業に育てていきます。

また、環境関連で化学メーカーとして動向を注視しなければならないものにマイクロプラスチック(海洋プラスチック)・廃棄プラスチック問題があります。これに関しては、国や地域の事情もあり政策や規制の方向性が固まっていないのが現状です。クラレグループではグローバルな情報収集体制を整備した上で、各国・地域の正確な情報を入手し、それをもとにどのように対処すべきかしっかりと考えていきます。一方、クラレグループはバイオマス由来で生分解性を持つバリア材<プランティック>などの製品を保有しており、この問題の解決策を市場のニーズに合わせ、的確かつタイムリーに提案をしていきます。さらに、どのような課題認識のもとこれらの施策を実行し、達成すべき目標をどこに置くかについて、ステークホルダーの皆さまと共有することも重要と考えており、今後、足

りない部分を充実させていきたいと思っています。

私はクラレグループを「安心・安全な会社」、「誇りを持てる会社」、「独自の技術に新たな要素を取り込み、持続的に発展していく会社」にしたいと常々社員に伝えています。特に、真のグローバル企業グループとして世界から信頼され、社員が「誇りを持てる会社」にするために、コンプライアンス体制を一層強化していくことが欠かせません。また、女性活躍を含め、様々な個性を持った人たちが安心して働ける職場、働きやすく・働き甲斐が持てる職場をつくるのが働き方改革であると考え、全社を挙げて取り組んでいます。加えて、経営層の多様化も進めており、2019年度は女性の社外取締役と監査役、および4名の外国人執行役員(内1名は常務執行役員)が就任しました。今後も「安心・安全な会社」、「誇りを持てる会社」作りを進めることで、グループ全体の多様化の推進に力を入れていきます。また、これらの基盤強化に加え、「独自の技術に新たな要素を取り込み」前述の社会や環境が抱える課題解決に応えることで、「持続的に発展していく」(PROUD)企業を目指していきます。



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。
—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

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

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

新たな事業領域の拡大

- 独自技術の研鑽と外部技術の取り込みによる新事業創出
- M&A・アライアンスによる新領域の獲得
- 技術とサービスを融合したビジネスモデルの確立

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

中期経営計画

『PROUD 2020』

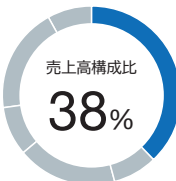
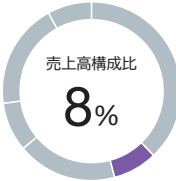
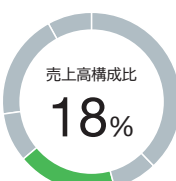
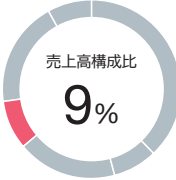
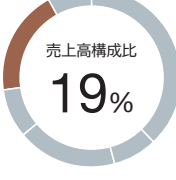
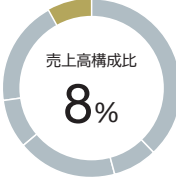
クラレグループを取り巻く
すべての人が
誇りに思える (Proud)
企業を目指して

環境への貢献

- 地球環境に貢献する製品の提供
- 環境負荷を低減したプロセスの実践
- 生活の質(QOL)向上に貢献する製品の提供



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 	<table border="1"> <tr> <td>ポパール樹脂</td> <td> <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 </td> </tr> <tr> <td>光学用ポパールフィルム</td> <td> <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 </td> </tr> <tr> <td>水溶性ポパールフィルム</td> <td> <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 </td> </tr> <tr> <td>PVBフィルム</td> <td> <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 </td> </tr> <tr> <td><エパール></td> <td> <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 </td> </tr> </table>	ポパール樹脂	<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 	光学用ポパールフィルム	<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 	水溶性ポパールフィルム	<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 	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 	<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"> 高付加価値品へのシフトの一環として、EVAエマルジョン事業の撤退を決定しました。 米国工場稼働率アップと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。 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し、生産能力増強を決定しました。 個包装洗剤用途の需要拡大に対応した米国における生産能力増強を完了し、生産を開始しました。また、更なる拡大のため米国新工場の建設を決定しました。 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。 韓国工場における高機能フィルムの生産・販売を開始しました。 建築用でセントリグラスの販売が拡大しました。 米国工場の火災による影響を受けましたが、新興国における需要の開拓を継続して行いました。 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。
ポパール樹脂	<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 											
光学用ポパールフィルム	<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 											
水溶性ポパールフィルム	<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 											
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 											
<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 											
イソブレン 	<table border="1"> <tr> <td>イソブレンケミカル</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> オンリーワン製品の追求 オイルガスケミカルズなど新規開発品の事業化 </td> </tr> <tr> <td>エラストマー</td> <td> <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 </td> </tr> <tr> <td>ジェネスタ</td> <td> <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 </td> </tr> </table>	イソブレンケミカル	<ul style="list-style-type: none"> オンリーワン製品の追求 オイルガスケミカルズなど新規開発品の事業化 	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 	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"> <ソルフィット>、MPDなどオンリーワン製品の販売が拡大しました。 パイオ由来のファルネセンを使用した新銘柄「セプトンBIOシリーズ」を製品ポートフォリオに追加しました。 <セプトン>は光ファイバーを保護するケーブルジェル用途でマーケティングを推進しました。 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。 車載電装用部品など自動車用途のマーケティングを強化し、採用アイテムが増えました。 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。 				
イソブレンケミカル	<ul style="list-style-type: none"> オンリーワン製品の追求 オイルガスケミカルズなど新規開発品の事業化 											
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 											
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 											
機能材料 	<table border="1"> <tr> <td>メタクリル</td> <td> <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 </td> </tr> <tr> <td>メディカル</td> <td> <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 </td> </tr> <tr> <td>炭素材料</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> カルゴン・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） </td> </tr> </table>	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 	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 	炭素材料	<ul style="list-style-type: none"> カルゴン・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"> 複層シートは車載ディスプレイ向けで順調に採用が拡大しました。 タブレット、ノートPC向けに薄型軽量化を実現する高機能グレード樹脂の販売が伸長しました。 優れた審美性を誇るジルコニアブロックを業界に先行し日米欧で販売を開始しました。 ユーザーサービス強化の一環として、製品の使用方法を動画説明したアプリをリリースしました。 カルゴン・カーボン社と重複する販売拠点の統廃合など、統合プロセスを進めました。 カルゴン・カーボン社での能力増強検討を開始しました。 自動車キャニスター用途で製品ラインナップの充実図るため、カルゴン・カーボン社との共同開発を推進しました。 				
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 											
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 											
炭素材料	<ul style="list-style-type: none"> カルゴン・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） 											
繊維 	<table border="1"> <tr> <td><クラリノ></td> <td> <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 </td> </tr> <tr> <td>繊維資材</td> <td> <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 </td> </tr> <tr> <td>生活資材</td> <td> <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 </td> </tr> </table>	<クラリノ>	<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 	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 	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"> ラグジュアリーブランドでの新規採用が進み、販売量が増加しました。 車輻内装用途は、本格参入に向けた開発を加速させました。 ビニロンは革新的製造プロセスVIPの産業用フィラメントの採用が拡大しました。 <ベクトラン>は高付加価値用途の拡大が進展しました。 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。 <クラフレックス>カウンタークロスにおいて東南アジアでの市場展開が進みました。 				
<クラリノ>	<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 											
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 											
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 											
トレーディング事業 	<table border="1"> <tr> <td></td> <td> <ul style="list-style-type: none"> アジアでの業容拡大 </td> </tr> <tr> <td></td> <td> <ul style="list-style-type: none"> 繊維事業の収益拡大 </td> </tr> <tr> <td></td> <td> <ul style="list-style-type: none"> 有力顧客との取組み深耕 </td> </tr> <tr> <td></td> <td> <ul style="list-style-type: none"> 新規ビジネスの創出 </td> </tr> </table>		<ul style="list-style-type: none"> アジアでの業容拡大 		<ul style="list-style-type: none"> 繊維事業の収益拡大 		<ul style="list-style-type: none"> 有力顧客との取組み深耕 		<ul style="list-style-type: none"> 新規ビジネスの創出 	<ul style="list-style-type: none"> ベトナムでの縫製事業の増強投資により、生地から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販売が拡大しました。 		
	<ul style="list-style-type: none"> アジアでの業容拡大 											
	<ul style="list-style-type: none"> 繊維事業の収益拡大 											
	<ul style="list-style-type: none"> 有力顧客との取組み深耕 											
	<ul style="list-style-type: none"> 新規ビジネスの創出 											
その他 	<table border="1"> <tr> <td></td> <td> <ul style="list-style-type: none"> 新事業製品の市場開拓を加速 </td> </tr> </table>		<ul style="list-style-type: none"> 新事業製品の市場開拓を加速 	<ul style="list-style-type: none"> 液晶ポリマーフィルム<ベクスター>は、5G高速通信向けの販売が拡大し、生産能力増強を実施しました。 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。 								
	<ul style="list-style-type: none"> 新事業製品の市場開拓を加速 											

セグメント名	売上高(百万円)	営業利益(百万円)												
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。	<table border="1"> <tr><th>Year</th><th>Sales (百万円)</th></tr> <tr><td>2017</td><td>266,894</td></tr> <tr><td>2018</td><td>279,379</td></tr> </table>	Year	Sales (百万円)	2017	266,894	2018	279,379	<table border="1"> <tr><th>Year</th><th>Operating Profit (百万円)</th></tr> <tr><td>2017</td><td>61,619</td></tr> <tr><td>2018</td><td>54,739</td></tr> </table>	Year	Operating Profit (百万円)	2017	61,619	2018	54,739
Year	Sales (百万円)													
2017	266,894													
2018	279,379													
Year	Operating Profit (百万円)													
2017	61,619													
2018	54,739													
イソプレン 合成法によるイソプレンケミカル製品群と、その派生品である熱可塑性エラストマー<セプトン>や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。	<table border="1"> <tr><th>Year</th><th>Sales (百万円)</th></tr> <tr><td>2017</td><td>56,366</td></tr> <tr><td>2018</td><td>57,207</td></tr> </table>	Year	Sales (百万円)	2017	56,366	2018	57,207	<table border="1"> <tr><th>Year</th><th>Operating Profit (百万円)</th></tr> <tr><td>2017</td><td>9,010</td></tr> <tr><td>2018</td><td>7,272</td></tr> </table>	Year	Operating Profit (百万円)	2017	9,010	2018	7,272
Year	Sales (百万円)													
2017	56,366													
2018	57,207													
Year	Operating Profit (百万円)													
2017	9,010													
2018	7,272													
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浄化に使用される活性炭及び水処理機器を製造・販売しています。	<table border="1"> <tr><th>Year</th><th>Sales (百万円)</th></tr> <tr><td>2017</td><td>55,199</td></tr> <tr><td>2018</td><td>131,533</td></tr> </table>	Year	Sales (百万円)	2017	55,199	2018	131,533	<table border="1"> <tr><th>Year</th><th>Operating Profit (百万円)</th></tr> <tr><td>2017</td><td>6,665</td></tr> <tr><td>2018</td><td>4,396</td></tr> </table>	Year	Operating Profit (百万円)	2017	6,665	2018	4,396
Year	Sales (百万円)													
2017	55,199													
2018	131,533													
Year	Operating Profit (百万円)													
2017	6,665													
2018	4,396													
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>、セメントの補強材や自動車部品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。	<table border="1"> <tr><th>Year</th><th>Sales (百万円)</th></tr> <tr><td>2017</td><td>66,369</td></tr> <tr><td>2018</td><td>64,716</td></tr> </table>	Year	Sales (百万円)	2017	66,369	2018	64,716	<table border="1"> <tr><th>Year</th><th>Operating Profit (百万円)</th></tr> <tr><td>2017</td><td>7,551</td></tr> <tr><td>2018</td><td>6,279</td></tr> </table>	Year	Operating Profit (百万円)	2017	7,551	2018	6,279
Year	Sales (百万円)													
2017	66,369													
2018	64,716													
Year	Operating Profit (百万円)													
2017	7,551													
2018	6,279													
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、樹脂・化学品の輸出入や卸売を行っています。	<table border="1"> <tr><th>Year</th><th>Sales (百万円)</th></tr> <tr><td>2017</td><td>131,734</td></tr> <tr><td>2018</td><td>138,848</td></tr> </table>	Year	Sales (百万円)	2017	131,734	2018	138,848	<table border="1"> <tr><th>Year</th><th>Operating Profit (百万円)</th></tr> <tr><td>2017</td><td>3,924</td></tr> <tr><td>2018</td><td>4,215</td></tr> </table>	Year	Operating Profit (百万円)	2017	3,924	2018	4,215
Year	Sales (百万円)													
2017	131,734													
2018	138,848													
Year	Operating Profit (百万円)													
2017	3,924													
2018	4,215													
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<ベクスター>などを製造・販売しています。	<table border="1"> <tr><th>Year</th><th>Sales (百万円)</th></tr> <tr><td>2017</td><td>51,399</td></tr> <tr><td>2018</td><td>58,025</td></tr> </table>	Year	Sales (百万円)	2017	51,399	2018	58,025	<table border="1"> <tr><th>Year</th><th>Operating Profit (百万円)</th></tr> <tr><td>2017</td><td>3,022</td></tr> <tr><td>2018</td><td>1,178</td></tr> </table>	Year	Operating Profit (百万円)	2017	3,022	2018	1,178
Year	Sales (百万円)													
2017	51,399													
2018	58,025													
Year	Operating Profit (百万円)													
2017	3,022													
2018	1,178													

主な製品

<クラレポパール><エルパノール>(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

イソプレンケミカル



洗浄剤、香粧品、医薬・農業中間体等

※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)

<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、大型ボール

<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

ビニロン



セメント・コンクリート補強材、自動車プレーキホース等

<バクトラン>(高強度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)



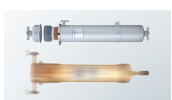
生活関連用品、工業用品(ワイパー、フィルター、自動車用途)等

ポリエステル



不織布、工業用材料、織物、編み物、テント、シート等

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

事業活動における変更事項

2018年度より、たな卸資産のうち製品、原材料及び仕掛品の評価方法を先入先出法に統一しており、経営成績の前年度については、遡及処理後の数値を適用しています。さらに、有形固定資産の減価償却方法と耐用年数、及び全社共通費の各セグメントへの配賦方法の変更を行いました。

加えて、従来より機能材料セグメントに区分していましたがクラリーノ事業は、2018年1月1日付の組織改定に伴い繊維セグメントへ編入しました。セグメント情報は、変更後の区分に基づいています。

また、Calgon Carbon Corporation(以下、カルゴン・カーボン社)は、2018年1月1日より連結対象に含めています。



水溶性フィルムの リーディングカンパニーとして 技術の深化による さらなる成長を目指す

執行役員
WSフィルム事業部長、モノソル社長
P. スコット ベニング
(P. Scott Bening)

キーパーソンに聞く 1

優れた技術力と高品質を追求する企業文化

モノソルは1953年に米国インディアナ州で設立された水溶性フィルムの専門メーカーで、設立以来、離型フィルムなどの産業用途を中心に事業を拡大してきました。その後、2012年にクラレグループとなり、今日では、水溶性フィルムの世界トップメーカーとして、産業用途で培った技術・ノウハウを生かし、衣服や食器の個包装洗剤用途を中心に年率10%以上の成長を続けています。今後も、水溶性や生分解性などの特長を生かし、環境負荷を低減できる包装材料として、主力の個包装洗剤用途のみならず、薬剤、化粧品、さらには食品の包装材料用途への展開を図っています。

このようにモノソルが持続的に成長を続けることができたのは、独自のフィルム設計や製造プロセスの不断の改善を行ってきたことや、お客様との共同開発を通じ、良好な関係を構築してきたことによるものです。また、モノソルでは知的財産についても重要な戦略と位置付けており、保有する数多くの特許が、競争優位性の維持・向上や、次世代の研究開発、他社の参入障壁に力を発揮しています。さらに、クラレグループの

一員になったことで、原料となるポパール樹脂までさかのぼった研究開発が可能となり、製品のさらなる高付加価値化、加工技術の高度化が進んでいます。これらに加え、モノソルには、高品質な製品や顧客サービスの提供のみではなく、『間接部門社員を含むすべての社員の対応力が企業の品質である』という文化が根付いています。これが法令順守の徹底や、安全管理レベルの向上など、強力なガバナンス体制の構築につながり、今日の水溶性フィルム世界No.1サプライヤーとしてのポジションを支える重要な基盤となっています。



米国インディアナ州 モノソル本社

中期経営計画「PROUD 2020」の達成とサステイナブル社会への取り組み

『PROUD2020』では高い市場シェアを維持しながら、洗濯用洗剤における個包装の市場浸透率上昇

による販売の拡大を図るとともに、製品のさらなる高付加価値化を進めていきます。また、薬剤や化粧

品、食品の個包装、離型フィルムなどの産業用途や消費財用途で新しい需要の創出を行っていきます。

一般的に洗剤のような日用品は世界各国で生活環境・習慣、文化が異なるため、使用条件に違いがあります。モノソルは、今まで困難であった低温水でも溶けるフィルムの技術を有するなど、お客様との継続的な共同開発を通じ、世界各国における市場のニーズにあわせたフィルムを開発し、提供しています。また、フィルムの持つ水溶性や生分解性の特長を生かし、ゴミの減容化やプラスチック廃棄問題などの環境問題の解決への取り組みなども評価され、現在では世界の洗剤メーカー上位5社で採用されるまでに至っています。今後も私たちの技術をさらに深化させ、先進国のみならず、伸び行く新興国市場においても、生活環境の向上や、環境問題の解決に貢献しながら、事業の拡大をしていきたいと考えています。

一方、事業規模が拡大するにつれ、最適なサプライチェーン構築への課題も多くなります。『PROUD2020』では、世界(グローバル)と地域(ローカル)の双方を見据えた『グローバル企業』を目指して、原料のグループ内調達効率化や現在米国中西部に集中しているフィルム生産拠点のグローバル最適化、物流網のさらなる整備など、外的リスクを受けにくいサプライチェーンの確立を行っていきます。

2018年度の業績は、売上計画は達成することができましたが、新製品の市場展開に想定より手間がかかったため営業利益は計画通りになりませんでした。一方で、引き続き個包装洗剤市場の拡大により販売増が見込めるほか、フィルムの生産収率をさらに向上させ、2020年には『PROUD2020』の計画を達成できると確信しています。

このようにモノソルは、サプライチェーンのさらなる強化に取り組みながら、個包装洗剤市場での圧倒的な存在感を維持し、新たな用途の創出を行うことで、クラレグループ創立100周年を迎える2026年まで今のペースで成長を続けられると考えています。



水溶性ポパールフィルムを使用した個包装洗剤

事業理念と成長を支える人材育成

モノソルではとりわけ「人材育成」に力を入れており、『PROUD2020』期間中においては『コーチングと育成』に重点を置き、グローバルに活躍できる人材を育てると同時に、専門性の高いモノソル事業に必要な人材の育成に注力しています。クラレの人事育成プログラムと並列でモノソルでの業務に関連する独自の研修制度も活用しながら、社員の成長をサポートしています。

また、クラレグループの一員となる以前は、モノソルは単に製品を売るのではなく、『モノソル』というブランドを売り込むという視点での価値創造を重視してきました。私たちが掲げている事業理念は、『世の中に貢献しながら、大きく成長する』ことで、一時的な売上

や利益と長期的な価値の創造は必ずしも同じ目標とはなりません。あらゆるステークホルダーに中長期視点で利益をしっかりと還元することはもちろんのこと、この事業理念を全社員が一時も忘れることなく、常にお客様と社会にとって重要なこととは何かを考えながら、持続的な成長と利益創出の両方を達成できる事業を目指していきます。

最後に、クラレグループはここ数年、グローバル化が急速に進んでいます。私自身、クラレグループの外国人執行役員として、『異文化の橋渡し役』を担わなければならないということを常に肝に銘じ、クラレグループの持続的成長の一翼を担えるよう、一層の努力をしていきます。



炭素材料事業を クラレのコア事業へ

～活性炭の真のリーディングカンパニーへ向けて～

常務執行役員
機能材料カンパニー副カンパニー長 兼
炭素材料事業部長

高井 信彦

キーパーソンに聞く 2

炭素材料事業の沿革と概要

クラレグループにおける炭素材料事業の歴史は、1965年の活性炭の製造・販売に始まります。

活性炭は、原料となる瀝青炭や木材、ヤシ殻などを高温でガスや薬品と反応させて作られる製品で、その工程でできる微細孔(直径20ナノメートル以下)によって、気体や液体に含まれる特定の物質を選択的に分離、除去、精製する機能が発揮されます。微細孔は、活性炭内部に網目状に構成され、その広い表面積(500～2500m²/g)によって高い吸着力が実現するため、微細孔を生成・制御する賦活工程が非常に重要となります。当社はこの賦活工程で特定の吸着物質に対して好適な細孔径をコントロールする高い製造技術を保有しています。

活性炭が活用される分野は、浄水場や排水処理、

家庭用浄水器、食品・飲料精製などの水処理関連、排ガス処理や空気清浄器などの空気処理関連です。さらには、エネルギー関連分野として、キャパシタなどの電材用途、加えて化学や食品業界などで使用される窒素ガス分離装置でも活性炭は活躍しています。また、最近では、自動車用途も含めた付加価値用途にも広がりを見せています。



活性炭

カルゴン・カーボン社買収と統合によるシナジーの創出

クラレグループは、「水・環境」、「エネルギー」分野を重点戦略領域と定め、また「次世代成長モデル」、「環境への貢献」という前中期経営計画「GS-STEP」の主要経営戦略に沿い、炭素材料事業の強化・拡大に向けた施策を推進してきました。その一環として

2017年1月にクラレグループの資源を集約的に投入できるよう活性炭の製造・販売を手掛ける子会社のクラレケミカル株式会社を吸収合併し、炭素材料事業部を新設しました。同時に、活性炭市場におけるプレゼンスを高め、グローバル展開を加速するために

M&Aによる拡大の検討を続け、2018年3月に活性炭世界最大手メーカーであるカルゴン・カーボン社を買収しました。

先述の通り、活性炭は原料で分類するとヤシ殻、瀝青炭、木質の3種類があります。クラレはもともとヤシ殻活性炭を得意とし、瀝青炭系と木質系の取り扱いに限定的でした。一方、カルゴン・カーボン社は瀝青炭系、木質系活性炭を製品ラインナップに揃え、とりわけ瀝青炭系活性炭は生産能力も大きく、主力製品です。今回の買収によりクラレは世界数ある活性炭メーカーの中で、この3種類すべての製品を生産できる世界最大の総合活性炭メーカーになりました。

今回の買収により様々なメリットが生まれます。原料面では、供給量や価格の変動リスクに晒されやすいヤシ殻について、クラレとカルゴン・カーボン社の購買力を合わせることで、東南アジアに存在する多くのヤシ殻供給元から、より安定的に調達ができることとなります。瀝青炭、木質に関してもトップメーカーとしてのプレゼンスを活かした調達が可能となります。販売面では、カルゴン・カーボン社が欧米を中心に事業展開をしているのに対し、クラレが日本・アジアを中心としていることから、展開地域を相互補完することができます。加えて、従来以上に顧客情

報の蓄積を進めることで新たな市場開拓も期待できます。

また、両社が持つ技術の融合による商品開発力の向上、さらには大量生産によるコスト競争力アップなど多くのシナジーが期待できます。

これらに加えて、カルゴン・カーボン社から非常に有能な人材を受け入れることができた実感しています。同社はニューヨーク証券取引所に上場する企業であり、株主やお客様を始めとするステークホルダーと良好な関係を構築してきました。社員のコンプライアンス意識も高く、今後のグローバルな成長を目指していく中で基盤となるガバナンス体制を構築することができると考えています。なお、2018年には米国、欧州、アジアそれぞれの地域での統合プロセスを進め、販売拠点の統廃合などを実施しました。



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

将来の事業像

2019年は、今回の買収における具体的シナジーの早期発現と最大化に注力し、炭素材料事業の統合を一層推進していきます。なお、環境規制の強化などにより世界的に活性炭の需要が拡大している中で、現在フル生産となっているカルゴン・カーボン社の米国工場において、能力増強投資の検討を進めており、早期に決定したいと考えています。

なお、今後の市場展望として、汎用性の高い瀝青炭系、木質系の活性炭は世界の経済成長率並みの年率3~5%の成長を見込んでおり、すでに市場規模の大きいこの分野で存在感をさらに高めながら販売を拡大していきます。また、ヤシ殻系では製品の付加価値を

さらに高め、活性炭市場のハイエンド製品群で年率10%台の高い成長を目指しています。

このような成長市場において、世の中の変化や市場のニーズをいち早く掴み、クラレグループの技術力を活かし、環境問題へのトータルソリューションを提供することで、世界の人々の健康・快適と地球環境の持続可能性に貢献してまいります。

クラレは、現中期経営計画「PROUD2020」で「新たな事業領域への拡大」、「環境への貢献」という経営戦略を掲げております。炭素材料事業の強化・拡大はこの戦略にまさに沿ったものであり、クラレグループの大きな柱となる事業に成長させていきます。



技術の強みを生かした 経済価値の創出を目指して

常務執行役員
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 兼 アクア事業推進本部長

柏村 次史

キーパーソンに聞く 3

「稼ぐ」ことを意識した視点と行動に転換

研究開発本部は、2つの研究センターから成る「研究開発」機能と、成形材料・バクスターの各事業推進部および半導体研磨CMPパッドを扱う機能製品開発部から成る「新事業開発」機能を擁し、これに米国情報収集拠点、知的財産部、市場開発部、企画管理部を加えた組織です。かつては、事業化に近い案件を担う部門として新事業開発本部を独立させていましたが、開発業務全体の抜本的な見直しを図るべく、2017年1月より研究開発本部に再統合しました。

この組織改革に際し、1年をかけて開発の最重要テーマを見極め、コーポレートの研究開発として手掛けていくべきテーマの絞り込みを行いました。テーマ担当者全員と面談し、それまで判断基準として欠落していた「なぜクラレでやるのか」「どうすれば事業化でき、勝てるか」「社会に貢献し、会社に利益をもたらすことができるか」を突き詰めた結果、約7割の開発テーマを中止しました。これにより残ったテーマへの集中

を果たすとともに、その後に芽を出した新テーマを加え、現在は約30件のプロジェクトが進行しています。

また、研究開発本部の各研究員には、担当する開発テーマで成果を出すことに加え、コーポレート開発の立場で事業部が抱える多種多様な技術、開発課題の解決に適切に対応していく『技術的支柱』としての自覚を促すと同時に、問題解決によって得られる業績貢献を定量化し、『利益を生む』ことを意識した視点と行動を求めています。

当社の技術を支える人材への育成については、成功体験の積み重ねが重要であり、事業部との人的交流を活発に行い、事業との直接的な関わりから経験を積み、成果を挙げることで、優れた技術者として育てていく考えです。世界の化学メーカーの中では、クラレは売上高ランキング100位前後、決して規模は大きくはありませんが、「個人戦では負けない」という自負を持った技術者になってほしいと思っています。

協業・支援プログラムと知財戦略の推進

クラレの強みは、酢酸ビニル系化学製品の開発に端を発した技術力にあります。私たちは、この強みを中

心とするホームグラウンドから「歩いて行ける」範囲を新規事業のターゲットに定め、そこへの歩みを繰り返

返すうちに、結果として新たな領域へ展開していくつもりで取り組みを進めています。一方、コア事業として当社の成長を支えている酢酸ビニル関連事業を始めとする各事業をより盤石なものとするべく、グループ全体にわたって検証する取り組みが研究開発本部の重要な役割となっています。

その一環として、東京本社を窓口とするクラレグループの「協業・支援プログラム」を立ち上げ、欧州・米国等の各拠点を研究開発本部の研究員が訪問し、協議する取り組みを2年前から行っています。「何か困っている問題はないか？」というヒアリングを繰り返し、今まで現地では解決できなかったために見逃されていたもので、精密分析や技術面において研究開発本部がサポート可能なテーマが80件以上集まりました。これらの解決については、短期的なものから長期にわた

るものまでありますが、グローバルで議論を深め、今後数年間のうちに全て確実に対応していき、グループ全体で事業の基盤に綻びが生じないよう、確固たるものにしていきます。

これらに加え、研究開発本部が担っている全グループへのサポート対応が、知的財産部による特許関連の調査・管理業務です。前述の協業・支援プログラムと同様に、特許についてもグループの各拠点を対象に全地域をカバーする調査を実施し、実態を把握した上で、グローバル市場における特許の出願・権利活用を知的財産部が支援する体制を築きました。また、各事業部に知財担当者を置く形で「知財戦略会議」を設置し、技術・ノウハウを収益につなげていく「価値の磨き込み」を強化しています。

新事業の推進とさらなる価値の創出に向けて

触媒・合成技術、酢ビ系高分子技術、電池材料設計技術、および分析・解析技術を基盤とし、各技術に紐づいた4つの研究所で構成されるくらしき研究センターは、2018年7月に50周年を迎えました。このくらしき研究センターが、いつの時代も変わらず『新事業の創出』『既存事業の強化・拡大』『基盤技術の構築・深耕』をミッションとし、東日本の研究拠点であるつくば研究センターとあわせて今後もクラレグループのみならず全ステークホルダーから信頼され、期待に応えられる研究開発拠点であり続けます。そして創立100周年を迎える2026年には、倉敷市に新たな研究開発施設

を作り、機能拡充を図るとともに、グループ全体の研究開発体制の再編についても視野に入れていきます。

クラレは、企業ステートメントに掲げる通り、事業を通じた社会課題の解決を志していますが、研究開発本部が目指すものは、技術の強みを活かした経済価値の創出であり、それがなければ社会において存続することができないと考えています。特定の社会課題解決を目的として開発テーマに取り組むのではなく、経済価値を生み出す開発テーマが広く社会に受け入れられ、結果的に多くの社会課題解決をもたらすよう、その可能性を拡げる努力を続けていきます。



くらしき研究センター



つくば研究センター

・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、経営の効率性と公平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・監視機構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構の整備を進め、経営者の報酬・後継者の選定・内部統制・リスク管理等の諸課題に対処しています。

この機構整備により、経営の効率性を確保しつつ監督・監視機構の実効性を高め、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、

継続的な経営統治の強化に取り組んできました。

今後は、海外拠点におけるコンプライアンス・リスクへの対応など、コーポレート・ガバナンス体制をより一層強化していきます。

ガバナンス向上へのこれまでの取組み

2003年

- 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

2008年

- 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

- 取締役会の実効性についての分析・評価を開始

2017年

- 「リスク・コンプライアンス委員会」を設置
目的 コンプライアンス体制の整備・運用を推進

2018年

- 「経営諮問委員会」を設置
目的 社長への助言機関としての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



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. 経営の公平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3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。
2019年3月27日現在の経営諮問委員会の委員の構成は、社外取締役3名、社外監査役1名、社外有識者2名の計6名です。

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3名は経済・金融・経営・企業法務等に豊富な経験と幅広い見識を有する社外取締役を任命し、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、事業部および主要職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。

■ 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、また、男性4名・女性1名の構成としています。現任の監査役は5名、うち3名は金融・法務・経営等に豊富な経験と幅広い見識を有する社外監査役を任命し、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。

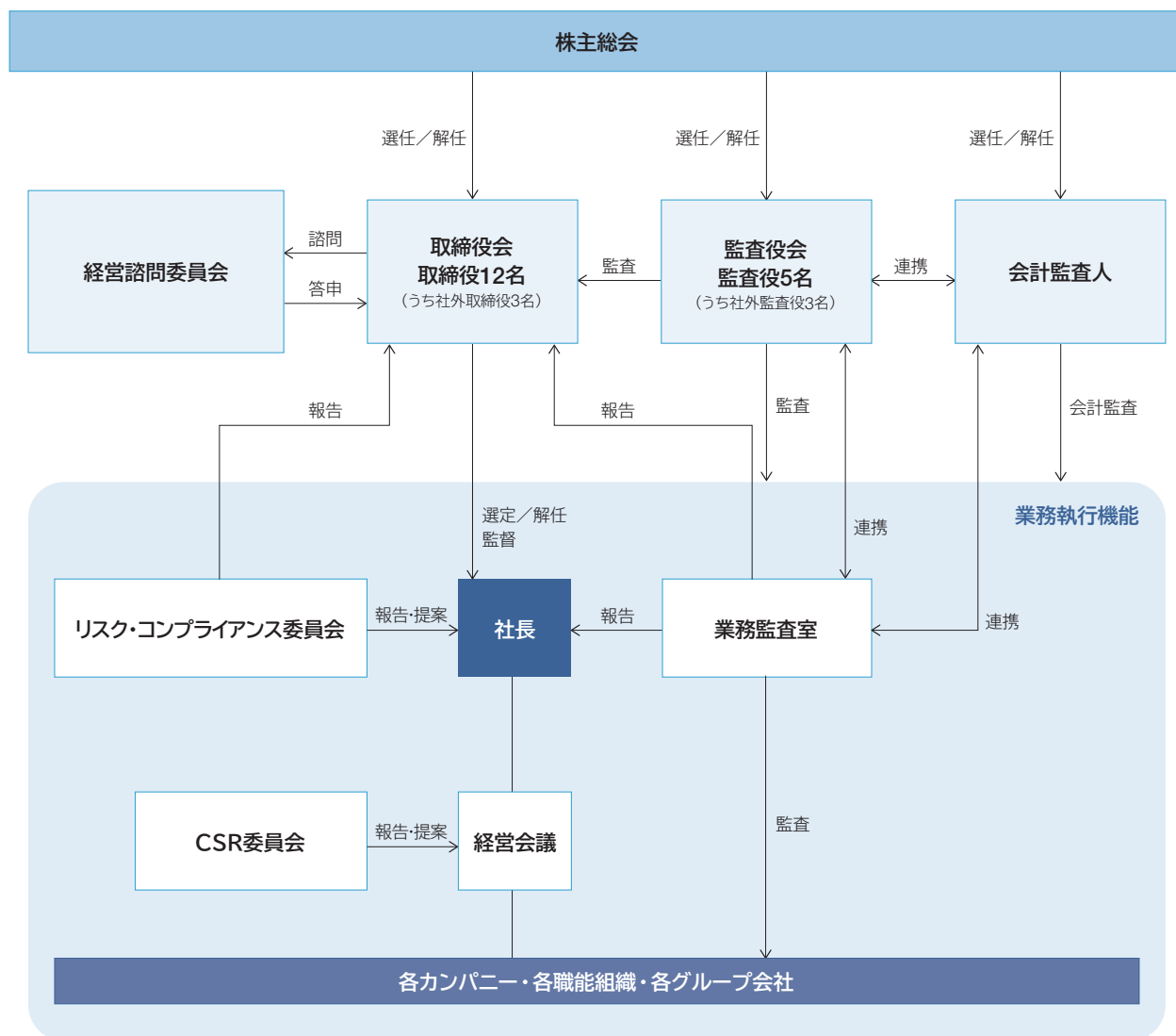
監査役は、会計監査人と定期的に会合を持ち、監査計画・実施状況・監査内容の報告を受け、また、内部監

• コーポレート・ガバナンス •

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

施するとともに、グループ各社の監査役で構成し定期的に開催されるグループ監査役連絡会に出席し、これを通じて各社の情報を把握しています。

コーポレート・ガバナンス体制(2019年3月27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)に該当していたもの
- (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、識見等に照らし、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できるものとします。

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一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、役位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位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

• コーポレート・ガバナンス •

限度額とするもので、新株予約権の総数として年間120個(新株予約権の目的となる普通株式の数として

年間60千株)を上限に付与しています。

役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数

(2018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)	461	429	32	8
監査役(社外監査役を除く)	55	55	—	3
社外役員	63	59	4	6

※1 上記の支給人員には、2018年3月23日開催の当社第137回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役1名と監査役2名を含んでいます。

※2 執行役員兼務取締役(7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21百万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

2018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、2019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の向上に資すると判断される場合、当該取引先等の株式を保有することができます。
2. 当社は、前項に基づき保有する株式(以下、「政策保有株式」といいます。)について、個別銘柄ごとに、保有に伴う便益・リスクおよび資本コスト等を踏まえて経済合理性や保有意義を取締役会において定期的に検証するものとし、その結果、保有の妥当性が認められないと判断された銘柄については適宜売却し、縮減を図るものとし、
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、2018年度において、保有する政策保有株式のうち8銘柄の全数売却、1銘柄の一部売却を実施しました。また、2019年2月21日開催の取締役会において、2018年度(2018年12月末時点保有先が対象)の全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
浜野 潤

企業文化による強みを活かしつつグローバルガバナンスを確立

2016年3月に社外取締役に就任し、2019年度で4年目となりますが、取締役会における議論の様子は、年を経るごとに活発化していると感じています。以前は、議題ごとの一面的な質疑応答が中心でしたが、よりマルチな視点で集中した議論が交わされるようになり、社外役員からは、各自のバックグラウンドの違いが表れた多様な意見が出てきています。また、社外役員への事前説明にも工夫がなされ、毎回、議題内容につき理解をした上で、取締役会に参加することができています。

近年、クラレの事業はグローバル展開を急拡大させていますが、本社から海外拠点への統制にはレベルアップの余地があるように見受けられます。その国の事情に応じた現地経営の最適化を支援しつつ、ガバナンスのレベルを上げていくことが、クラレが世界に認められる真のグローバルカンパニーとなる上でのポイントと考えています。また企業ステートメントに掲げられている「世のため人のため、他人(ひと)のやれないことをやる」という精神は、クラレが培ってきた最大の強みです。企業と社会の同時発展性を示すこの精神を現地経営にも浸透させることがクラレのグローバルな発展につながるでしょう。

昨年12月には、社外役員・有識者を委員とする経営諮問委員会が設置されました。私も社外取締役としての経験を通じ、経営における社長の役割や責任の重さを理解するようになりました。同委員会では、社長の選解任プロセスや後継人材の育成などの議論をしっかりと進めていきます。

社外監査役メッセージ

ESG視点の取り組みにさらなる注力を 社外監査役の見点からサポート

クラレの事業に関する高度な知識や、情報収集力を有する常勤監査役の方々とは異なる立場として、私なりの知見や経験を踏まえ、主として3つの視点からの分析・評価・意見の表明を通じ、社外監査役としての責務を果たし、当社の発展に寄与できればと考えています。

1つ目は、クラレの企業文化と大きく異なる他業種・他業態の価値観を参照した外部の視点。2つ目に、海外事業に長年携わってきた経験にもとづくグローバル展開への視点。そして3つ目に、銀行・証券業界の出身者としてクラレと資本市場の対話を捉える金融・財務面への視点です。

クラレは誠実で、愛社精神と社会への貢献意識を持つ集団であると感じられます。コーポレートガバナンスにおいても、しっかりとしたフレームワークを築いていますが、法令順守や、品質保証、重大事故・自然災害への対応、内部統制の強化、経営判断の合理性向上など、引き続き追求すべきものがあります。外部からの違った見方を入れることで、ガバナンス強化の一助になればと思います。

こうしたガバナンス面も柱の1つとするESG視点の取り組みは、資本市場を見ても無視できない流れとなっており、クラレが資本市場と対話を進める上で、私の金融業界における経験も活かせるはずで、監査役としての役割を踏まえつつ、クラレの発展のために行動していきます。



社外監査役
永濱 光弘

役員一覧 (2019年3月27日現在)



取締役

代表取締役社長

1 伊藤 正明 (1957年6月23日生まれ)

取締役・専務執行役員

4 早瀬 博章 (1956年2月28日生まれ)
●ピニリアセテートフィルムカンパニー長

取締役・常務執行役員

7 佐野 義正 (1956年4月12日生まれ)
●機能材料カンパニー長

社外取締役 (独立役員)

10 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社外取締役(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)

代表取締役・専務執行役員

2 松山 貞秋 (1950年10月18日生まれ)
●繊維カンパニー長、大阪本社担当

取締役・常務執行役員

5 中山 和大 (1956年1月1日生まれ)
●技術本部担当、国内事業所担当、
環境安全センター担当

取締役・常務執行役員

8 川原 仁 (1962年3月12日生まれ)
●ピニリアセテート樹脂カンパニー長

社外取締役 (独立役員)

11 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)

取締役・専務執行役員

3 久川 和彦 (1954年1月22日生まれ)
●管理部門担当

取締役・常務執行役員

6 阿部 憲一 (1956年5月3日生まれ)
●イソブレンカンパニー長、
イソブレンカンパニーエラストマー事業部長

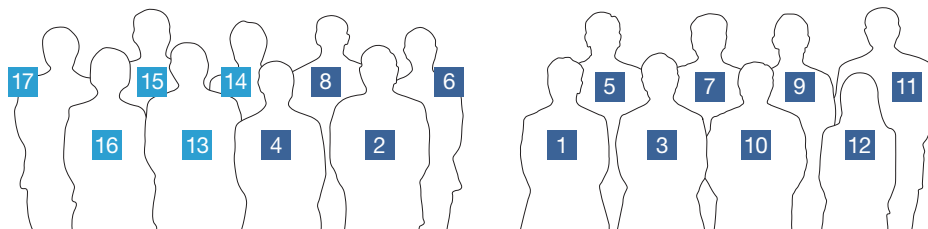
取締役・常務執行役員

9 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、経営企画室長

社外取締役 (独立役員)

12 藤本 美枝※1 (1967年8月17日生まれ)

1993年 4月 第二東京弁護士会登録
1993年 4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
2003年 1月 同法律事務所パートナー
2009年 6月 株式会社クラレ社外監査役
2015年 4月 TMI総合法律事務所パートナー(現任)
2015年 6月 生化学工業株式会社社外監査役(現任)
2016年 6月 株式会社東京放送ホールディングス社外
監査役(現任)
2016年 6月 株式会社TBSテレビ監査役(現任)
2019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、藤本 美枝は、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

常勤監査役

13 雪吉 邦夫 (1951年5月2日生まれ)

社外監査役 (独立役員)

15 永濱 光弘※2 (1953年10月24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(現任)
 2018年 3月 株式会社クラレ社外監査役(現任)

常勤監査役

14 山根 幸則 (1955年9月9日生まれ)

社外監査役 (独立役員)

16 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IHI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)

社外監査役 (独立役員)

17 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
 エコラボ株式会社(現エコラボ合同会社)
 2005年 7月 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イ
 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・エイ顧問(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 **高井 信彦**

●機能材料カンパニー副カンパニー長 兼 炭素材料事業部長

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 **尾松 俊宏**

●イソプレネケミカル事業部長

執行役員 **松崎 一郎**

●倉敷事業所長

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

常務執行役員 **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 兼 アクア事業推進本部長

執行役員 **大村 章**

●技術本部長

執行役員 **津軽 利紀**

●岡山事業所長

執行役員 **鈴木 一**

●クラレアメリカ副社長

執行役員 **川原 孝春**

●ビニルアセテート樹脂カンパニー生産技術統括本部長 兼
 ビニルアセテートフィルムカンパニー生産技術統括本部長

執行役員 **山口 勝正**

●エパール事業部長

常務執行役員 **マティアス グトヴァイラー**

(Matthias Gutweiler)
 ●クラレヨーロッパ社長

執行役員 **P. スコット ベニング**

(P. Scott Bening)
 ●WSフィルム事業部長、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 **中村 育雄**

●クラリーノ事業部長

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

・サステナビリティマネジメント・

基本的な考え方

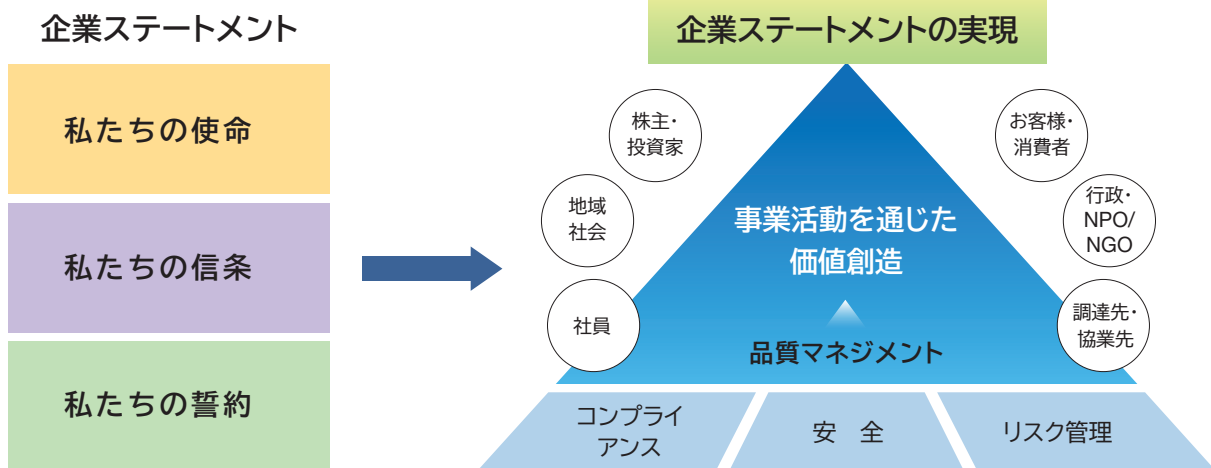
クラレグループは、優れた製品・サービスの提供を通じて経済的・社会的な価値を創造し、サステナブルな社会の実現に寄与していくことを目指しています。

独創的な技術を生かしたクラレグループの事業は、省資源、省エネルギー、環境保全、生活の質向上など多くの社会的課題につながっており、それらの解決が私たちに課せられた最も基本的な責任であると考えています。私たちは「コンプライアンス」「安全」「リスク

管理」を土台とし、ものづくりにおける「品質マネジメント」により価値創造を下支えすることで、企業としての社会的責任を果たしていきます。

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。各ステークホルダーとの対話と協働をより深め、持続的成長の実現を目指します。

サステナビリティコンセプト



ステークホルダーとの関わり

株主・投資家 企業価値の拡大を図り、株主・投資家の皆様に利益を還元し適正な情報開示を行います。	調達先・協業先 相互発展的な関係構築に努め、公正・透明な取引とCSR調達の取り組みを推進します。	社員 多様な人材が公正に扱われ、能力を最大限に発揮できる安全で健康的な職場づくりを進めます。
地域社会 環境保全・安全確保に配慮し、積極的なコミュニケーションで良好な共生関係を築いていきます。	行政・NPO/NGO 透明なコーポレート・ガバナンス体制のもと、健全で前向きな協働関係づくりに努めます。	お客様・消費者 「安全・安心・満足」な製品・サービスと適切な情報の提供により、長期的な信頼関係を築いていきます。

ステークホルダーとのコミュニケーション

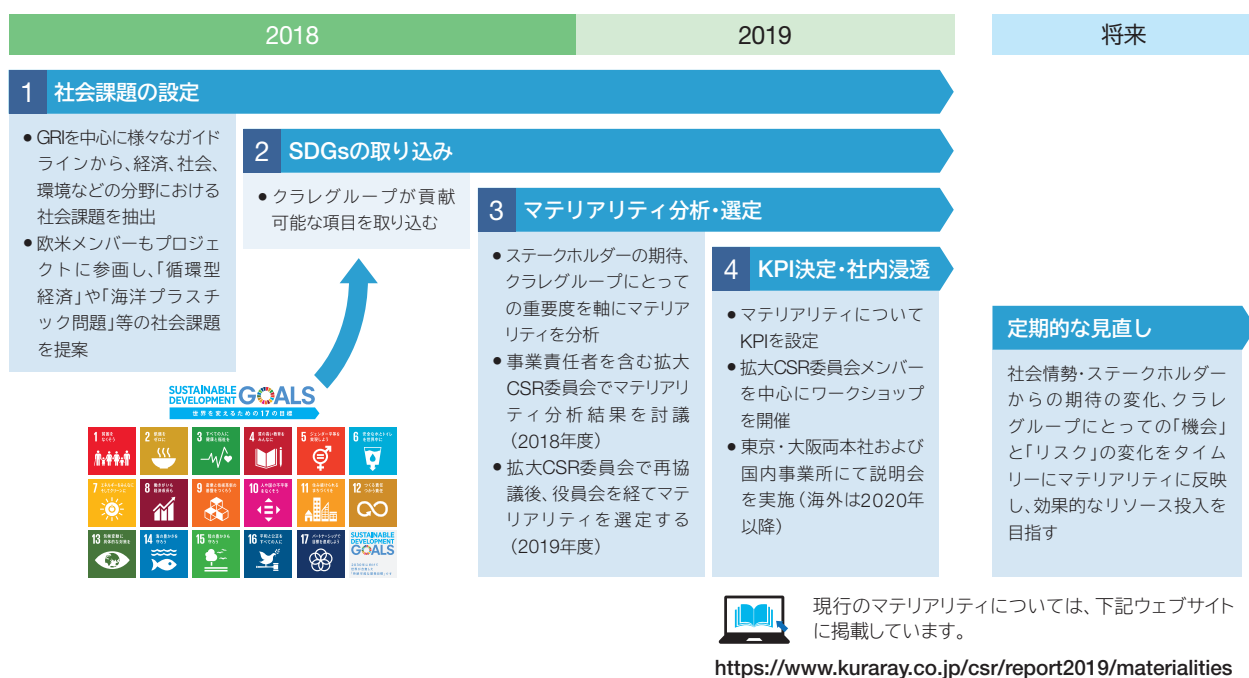
ステークホルダー	コミュニケーション
株主・投資家	株主総会、事業所見学会、決算説明会
調達先・協業先	購買活動、安全協議会、連絡会等
社員	従業員意識調査、労使協議、人事評価面談、社内報、行事/イベント
地域社会	レスポンシブル・ケア地域対話、地元自治会との意見交換会、事業所見学会、少年少女化学教室、観桜会/夏祭り等
行政・NPO/NGO	事業所見学、消防訓練、ボランティア活動
お客様・消費者	営業活動、展示会(エコプロダクツ展など)、アンケート



クラレグループのマテリアリティ

現在、クラレグループのマテリアリティの見直しを行っています。今回の見直しでは、2015年9月の国連サミットにおいて採択された「持続可能な開発目標

(SDGs)」からクラレグループが貢献可能な項目も取り込み、2019年度中に決定します。また今後定期的な見直しを実施する予定です。

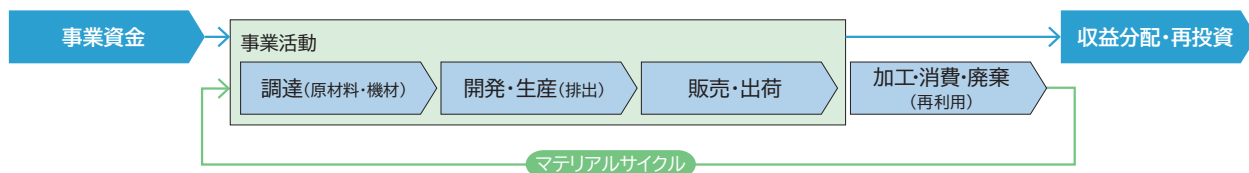


価値創造を支える基盤としての非財務資本

私たちの企業活動は、株主・投資家の皆様からお預かりした資金を事業に投入し、より高い価値を付加した多種多様なナンバーワン・オンリーワン製品やサービスを提供することで得た財務価値を分配・再投資する「バリューチェーン」を形成しています。持続的な成長・発展に向けて価値創造の連鎖を支えていくために、素材から加工に亘る幅広い基盤技術である「知的資本」、人材の

ダイバーシティを目指す「人的資本」、グローバルな生産体制に代表される「製造資本」、ステークホルダーからの信頼である「社会関係資本」といった「非財務資本」の強化に努めています。また社会貢献活動などを通じて、世の中に適切な形で収益を還元することも重要な責務であると捉えています。さらに、「非財務資本」に配慮した持続可能なサプライチェーンの形成を目指していきます。

バリューチェーン





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ー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。

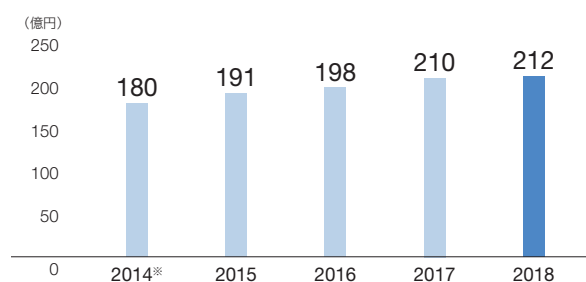
研究開発体制

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、成形部材事業推進部、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。

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、計算化学を基盤技術とし、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。

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。

研究開発費の推移



※2014年度は、国内・海外ともに2014年1月～12月に補正した数値を示しております。

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亘って事業部・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>

<バクスター>は車載用ミリ波レーダーや5Gアンテナなど高周波による高速伝送の需要が強まる中、フレキシブルプリント基板として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数量が拡大しました。それに伴い、2018年は既存生産設備の増強を実施しました。また、高速伝送の需要の高まりは今後も加速することが予想され、本格量産設備の投資を検討しており、引続き積極的に事業拡大を進めていきます。



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、従来には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始めました。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。





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

クラレグループグローバル人事ポリシー

1. 個人の人権を尊重します。	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。
2. 差別を撤廃し、多様性を尊重します。	7. 適材適所の配置を行います。
3. 法律を遵守した人事施策を実行します。	8. 納得性の高い評価・処遇を行います。
4. 公平・公正・透明な人事制度を目指します。	9. 能力開発を支援します。
5. 職場環境の整備に努めます。	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。

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。

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、世界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)

2018年度の海外売上高比率は68%まで高まり、グループ全体の3割を超える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、2018年度までの12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17回開催・受講者300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、利用者が約100名に達し、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。

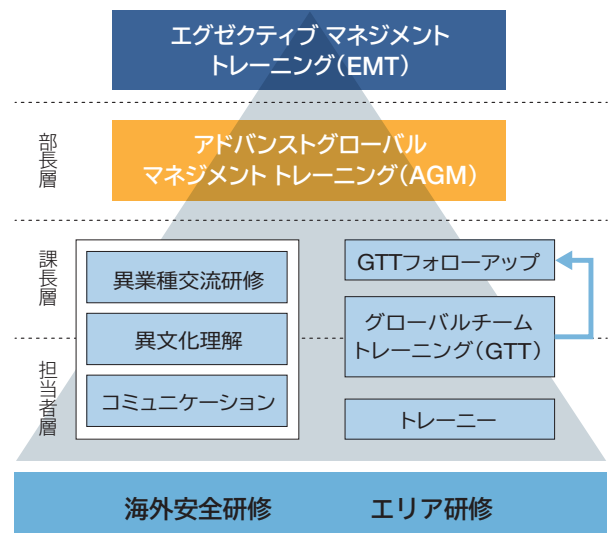
■ グローバル人材マネジメント

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、2018年度は在宅勤務制度を本社(東京・大阪)で開始しました。また、管理職を除く一般社員の年休取得率は、約84%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、今中期経営計画期間中に実施します。

■ 女性活躍

多様な人材の能力を最大限に活かし、組織力を向上するため、特に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、女性活躍を推進するための風土醸成に注力しています。具体的には、管理職(事業部長・部長クラス等)対象のワークショップや、キャリア向上・リーダーシップ育成等を目的とした女性社員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、様々な活動を行っています。社員の安全意識を高め、安全行動・確認を仕

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、様々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、国内の各事業所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、海外関係会社には、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。

2018年には、岡山事業所に国内外の環境安全担当者を集めたグローバルミーティングを開催し、おのこの安全活動の紹介および意見交換を行いました。次年度以降も開催を計画しています。

2018年度は、国内で危険物の微少漏洩が8件と排気ダクトの小火災が1件、海外で人的被害を伴う運転立ち上げ時の火災が1件発生し、グループ全体での保安事故は10件となりました。また、労働災害についても、全労働災害度数率は国内外とも目標に対して大きく未達となりました。今回見いだされた課題に対する取り組みを確実に進め、今後もグループ全体の安全レベル向上に努めます。

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	2018年度			2019年度活動項目
	目標	実績	評価	
保安防災 労働安全	安全活動と業務との一体化の推進	形式的になっていた活動を見直し効率化を図るとともに、日々の業務(作業)の流れの中への安全活動の取り込みが進んだ。	○~△	<ul style="list-style-type: none"> ●個人の不注意・無意識行動に起因する労働災害の防止 ●能動的な安全活動への転換 ●現場の「違和感」の発見による職場(設備、作業)改善の推進 ●確認の徹底による事故・トラブルの防止 ●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 ●グローバル管理体制の確実な運用
	安全活動への納得感の醸成	個人面談などを通じて活動目的の理解を図るとともに、自ら考え、活動に能動的に関与する工夫を行うことで取り組みへの参加意識が高まった。	○~△	
	潜在リスクの発掘と顕在リスクの極小化対策の実施	準備作業、隙間作業、故障・トラブルなどを切り口にしたリスク抽出とその対応が定着してきた。緊急時に対する訓練の充実を図り、異常の判断基準の明確化が進んだ。	○	
	個人の不安全・無意識行動に由来する災害の防止	指差呼称を中心に、行動を起こす前の一呼吸おいた確認の徹底を図った。しかし個人の不注意・無意識な行動による災害は未だ多く発生しており、継続した取り組みが必要。	△	
	グローバル管理体制の構築と運用	グローバル対応の安全活動マネジメントシステムを構築し運用開始した。4月には国内外の安全担当者が岡山に集まりグローバル会議を開催し、情報共有を進めた。	○	

保安防災・労働安全の数値目標と実績

	目標	2018年度		2019年度			
		評価基準	実績	目標	評価基準		
保安 防災	国内 海外	無事故	保安事故0件	9件	グループ全体 (国内、海外)	無事故	保安事故0件
			保安事故0件	1件			
労働 安全	国内 海外	無災害	A,Bランク災害 ^{※1} 0件	0件	グループ全体 (国内、海外)	無災害	A,Bランク災害 ^{※1} 10件
			A,Bランク災害 ^{※1} 0件	1件			
	全労働災害度数率 ^{※2} 0.5以下		2.08	全労働災害度数率 ^{※2} 1.5以下			
	全労働災害度数率 ^{※2} 3.0以下		5.69				

※1:労働災害の深刻度を潜在的な障害の可能性の程度と災害発生要因の不具合の度合いによりランク付けする当社独自の指標でA,Bランクは深刻な災害に位置づけられる。

※2:医療処置を要した労働災害の労働時間百万時間当りの発生件数。(米国OSHAのRecordable incidentを参考に設定)

化学品・製品安全

製品の安全性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マネジメント手法を用いた評価と改善を行い、製品安全の確保および品質の保証を行っています。さらに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遵守を確実にするため、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、海外のグループ会社と共同で法令、情報の調査・共有を行い、グループをあげての効果的な化学物質管理を目指しています。

Focus

第1回環境安全グローバル会議開催

環境安全の理念・方針の共有とシナジーの発揮を期待して、アメリカ(KAI, MonoSol)、ドイツ(KEG)、ベルギー(EE)、シンガポール(KAP)、オーストラリア(Plantic)、イギリス(MonoSol)、韓国(Kuraray Korea)及び国内の環境安全部門の担当者が参加して第1回のグローバル会議を岡山事業所で開催しました。今回が初めての開催でしたが、夫々の安全活動の紹介及び活発な意見交換が行われ、良い情報共有の場となりました。次年度以降も開催する予定です。





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。

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・関係会社において認証を取得しているISO14001については、2015年度版への移行を2018年5月までに完了しました。

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. 永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	2018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:13千トン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▼3.5%でした。 海外:エネルギー原単位指数は対前年比3.6%向上しました。
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けていません。 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24.3%向上しました。
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けていません。 	<ul style="list-style-type: none"> 国内:日化協PRTR物質排出量 1,004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けていません。 	<ul style="list-style-type: none"> 国内:2,327トンの廃棄物削減対策を実施しました。埋立処分量は330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、定量管理に努めました。
環境会計	—	<ul style="list-style-type: none"> 環境保全に関する投資額:1,153百万円(2017年度:752百万円) 環境保全に関する費用:2,402百万円(2017年度:2,399百万円)

※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

※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

国内グループでは、「温室効果ガス(GHG)排出量削減対策量13千トン以上(2017年度対比)」の目標に対し13千トンの削減対策を実施し、目標を達成しました。しかしもう一つの目標であるGHG排出量原単位指数は2017年度比▼3.5%(2018年度目標:2017年度比1%以上の向上)となり、目標を下回る結果となりました。総GHG排出量は2017年度より10千トン減少したものの、生産量(換算生産量)も減少し、結果としてGHG排出量原単位指数が悪化する結果となりました。

また、廃棄物関係は「削減対策量900トン以上」の目標に対し2,327トンの削減対策を実施し、2018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2017年度実績は1,004トンと、目標値を超過する結果となりました。

海外関係会社では、「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2017年度比3.6%の向上、水原単位指数は2017年度24.3%の向上と、目標を達成することができました。一部生産拠点で、多くの水を使用する排ガス処理設備(スクラバー方式)を熱酸化方式に更新する対策を実施した結果、水原単位指数が目標に対し大きく改善しました。

Kuraray
Insight

環境データ監査

クラレグループでは、2018年度に国内の事業所、関係会社を対象として「環境データ監査」を実施しました。昨今、国内の企業において品質、検査データ改ざんなどの問題が発生する中、当社では品質、検査データに加え「環境データ」にも着目し、実測データを適切に取り扱い、管理しているか、行政等への報告や届出が適切になされているか、などについて改めて確認しました。

その結果、製造現場の排水・大気関係、廃棄物、化学物質(PRTR物質)排出量等の実測データは検証可能な状態で適切に管理・保管されていること、各種環境関連の報告・届出等も実測データに基づき適切に実施されていることを確認しました。今後も適宜に「環境データ監査」を実施して問題の発生を未然に防止していきます。



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。

活動のあり方	社会的な課題の解決につながる活動	国内外の事業拠点の地域社会に根ざした活動
	社員の主体的参加を重視した活動	長期的に持続可能な活動
活動の領域	「文化」「福祉」「環境」「学術」を重点領域とする	

文化領域への取り組み

創業の地、倉敷市に設立した日本初の民間美術館である公益財団法人大原美術館の支援、事業所での文化活動の支援を行っています。



大原美術館

福祉領域への取り組み

知的障がい者の就労支援・雇用数の維持・定着を図ることを目標に、事業所での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。



倉敷：倉敷作業所

環境領域への取り組み

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。



岡山：児島湖流域清掃

活動項目	目標	成果
文化、学術、環境、福祉分野での貢献	<ul style="list-style-type: none"> ●「ランドセルは海を越えて」 ●「少年少女化学教室」 ●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 	<p>クラレグループ社会貢献活動方針に則り、文化・学術・環境・福祉分野を中心に活動しました。</p>

「化学への興味を高めるためのグローバルな取り組み」

国内各事業所では、青少年に化学に対する興味・関心育成を目標に少年少女化学教室などを実施しています。国内で始まったこの活動は、現在アメリカ、ドイツでも展開されています。例えばクラレアメリカでは地域の子供たちに化学教室を提供しました。ポパールを用いたスライムや万華鏡作りで化学の楽しさを体験して頂きました。



岡山おもしろ化学教室



クラレヨーロッパ

また有志従業員によるプラントサイトの見学や事業説明などが行われました。一方クラレヨーロッパでは、地域の学校から先生と学生18名をヘキスト工業団地にあるポパールプラントに招きました。この学生さんたちは日本の高校生に相当する年代で、将来化学を専攻したいと希望している人たちです。プラントマネージャーからポパールの生産に関する概要を説明し工場見学を行いました。「化学者としてどんなキャリアを積みよいかははっきりわかりました」と参加者からコメントを頂きました。



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/report2019/relationship_with_society

■ リスクマネジメント・コンプライアンス

クラレはリスクマネジメントおよびコンプライアンス推進体制を強化するため、2017年度に「CSR委員会」から「リスク・コンプライアンス委員会」を分離し、取締役会に直接報告を行う委員会として運営しています。「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、重要リスクへの重点対策および法令遵守・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。

リスクマネジメント

クラレグループでは、社長が毎年リスク管理に関する「基本方針」と「年度課題」を組織に示達しています。

2019年度 クラレグループリスク管理方針

基本方針

- (1) 社会の信任を裏切る違法、不適切な行為の防止を徹底する。
- (2) 社員・地域・顧客・協業先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・回復に取組む）

年度課題

- (1) 独占禁止法をはじめとする法令違反リスクを再点検し、対策を徹底する。
- (2) 信頼性向上を目指し、品質保証システムを総点検し改善・改良を図る。
- (3) 情報・データの重要性を認識し、保全対策を強化する。

これに基づき、各組織が長期的継続的なリスク対応の基本的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。

各組織の長が自組織のリスクを特定し、自己評価して適切に対応するとともに、「リスク・コンプライア

ンス委員会」はこれらの中から経営レベルで管理すべき重要なリスクを抽出し、経営および取締役会に報告するとともに、担当役員を指名し重点的な対策を進めています。



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/report2019/riskmanagement>

品質マネジメント

クラレグループでは、主に生産事業所単位でISO9001等の品質マネジメントシステムを導入しています。事業部では、事業毎にお客様の要求を製品に反映し、供給するための仕組みを構築しています。グループ全体の品質マネジメントの強化を目指し、2017年に事業部とCSR本部が一体となり、前年に導入された課題に対し全社横断的に状況を確認し改善活動を行うPDCAサイクル

を構築しました。2018年はこの仕組みを活用し、各事業部が行っている品質改善活動の成果の共有、クラレグループ品質ハンドブックを用いた教育の普及、顧客や社会からの要求の高まりに応える品質保証の社内ルール整備を進めました。

今後も、継続してPDCAサイクルを回し、グループ全体の品質マネジメントの向上を目指します。

持続的成長を支える資本の高度化 ・信頼・

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」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(10言語:日、英、独、中、韓、露、フラマン、チェコ、仏、

伊)を作成し、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、コンプライアンス・ハンドブック地域別にコンプライアンス委員会を設けています。地域別委員会では「リスク・コンプライアンス委員会」で決定した全社テーマの他、地域特有のテーマについても効果的な取り組みを行っています。



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、また欧米の主要拠点にも内部通報窓口を設けています。

近年、M&A等により急速にグローバル化が進んだことから、窓口が未整備の海外拠点について整備を

進め、2018年度にはすべてのグループ会社で内部通報窓口へのアクセスを可能としました。

2017年より開始した社内コンプライアンスセミナーにより、従業員への社員相談室の周知が進んだことが相談件数に反映されているものと考えています。

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2016年3月に防衛装備庁が発注する繊維製品の競争入札に関して、公正取引委員会の立ち入り検査を受け、2017年3月に独占禁止法に違反する行為があったとして同委員会より排除措置命令を受けました。

この立ち入り検査以降、独占禁止法の遵守およびコンプライアンスの徹底のため種々の施策を実施しました。

しかしながら、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、再度公正取引委員会の立ち入り検査を受けました。この事実を厳粛、かつ真摯に受け止め、同委員会の調査に全面的に協力すると同時に、再発防止とコンプライアンスの徹底に向けた以下の取り組みを行いました。

■ 独占禁止法・反贈収賄法遵守に向けた取り組み

国内では2017年から2018年にかけて、競合他社との取引・会合および入札への参加を事前承認制とする社内システムを導入し、競合他社との接触および入札参加状況をモニタリングしています。また、入札参加結果

に関して、年一回監査を実施しています。

海外では同様に2017年から2018年にかけて、各地域において独占禁止法遵守指針・反贈収賄法遵守指針の作成・従業員への配布を進めるとともに、各海外拠点の従業員に対し、独占禁止法・反贈収賄法に関する研修および実態把握のためのヒアリングを実施しました。

■ コンプライアンスセミナー

2017年より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)を対象に部署教育を展開しています。

2018年は部署内でコンプライアンス違反事例を題材にディスカッションする研修を実施し、「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。これは日頃から部署のメンバーが相互に気配りし、疑問や不安を感じた時に、同僚・先輩・上司に相談できることで、コンプライアンス違反の芽を事前に摘み取ることができると考えるからです。今後も同様の研修を継続します。

会社データ (2018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)	10,768名
グループ会社	連結子会社77社・持分法適用会社3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

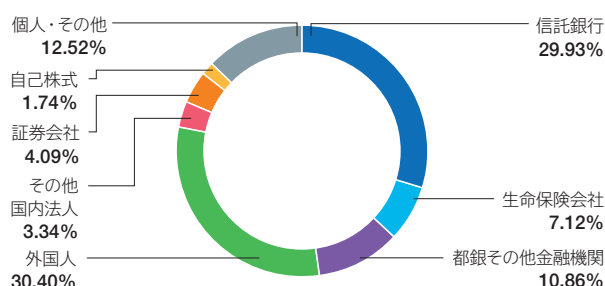
証券コード	3405
発行済株式の総数	354,863,603 株
株主数	47,260名
上場証券取引所	東京証券取引所
株主名簿管理人	三井住友信託銀行株式会社 東京都千代田区丸の内1-4-1
独立監査人	PwCあらた有限責任監査法人

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)	40,318
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	24,629
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5)	6,479
明治安田生命保険相互会社	5,969
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	5,851
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口7)	5,776
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	5,765
NOTHERN TRUST CO. (AVFC) RE - SSD00	5,442

(注)当社は自己株式6,179,578株を保有しています。

株主構成 (持株比率)



クラレグループ ネットワーク (2019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)

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)
 可楽麗化学(寧夏)環境化工有限公司 (中国 寧夏)
 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/>



Environment
Social
Governance



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