

私たちの挑戦

1

# 機会としてのサステナビリティ

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



## 「サステナビリティ長期ビジョン」と「3Pモデル」

クラレグループはサステナビリティを重要な経営戦略の一つとし、全社を挙げて取り組んでいく決意を示すために「サステナビリティ長期ビジョン」を定めました。このビジョンの実現に向けて「PASSION 2026」ではサステナビリティ関連の施策を「サステナビリティ中期

サステナビリティ長期ビジョン サステナビリティ中期計画

計画」としてまとめ、各種施策をPlanet、Product、Peopleの3つのPに整理・分類した「3Pモデル」で示しています。そして、「3Pモデル」の各施策を着実に実行することで、クラレグループのみならず社会の繁栄(Prosperity)を目指します。サステナビリティ中期計画では重点施策について以下の目標を定めて推進しています。

## 「PASSION 2026」期間中の重点施策目標と2023年度の実績

	ベンチマーク	2023年度		2024年度	2026年度		
		目標	実績	目標	中期計画		
<b>Planet</b> P.29	GHG 排出量	Scope1 + 2 2019年排出量 3,230千トン-CO <sub>2</sub>	3,230千トン-CO <sub>2</sub> 以下	2,700千トン-CO <sub>2</sub>	2019年比、排出量を増やさない		
		Scope3 2019年排出量 946千トン-CO <sub>2</sub> (日本国内のみ)	-グループ全体で2/3以上を占める排出源を特定 -2024年・2026年の削減数値目標を策定	- グループ全体で2/3以上を占める排出源を特定中	- グループ全体で2/3以上を占める排出源の特定 - 排出削減目標の策定	-	
<b>Product</b> P.31	自然環境・生活環境貢献製品売上高比率	2020年 46%	-	56%	57%	60%	
	内、自然環境貢献製品比率	16%	-	24%	25%	27%	
	内、生活環境貢献製品比率	30%	-	32%	32%	33%	
	全売上高におけるPSA評価のカバー率	-	70%	80%	80%	-	
<b>People</b> P.33	労働災害	A、Bランク労働災害 <sup>※1</sup>	2021年 3件	0件	7件	0件	0件
		全労働災害度数率 <sup>※2</sup>	2021年 2.89	1.9以下	3.17	1.8以下	1.3以下
	保安防災	A、B、Cランク事故 <sup>※3</sup>	2021年 3件	0件	7件	0件	0件
		D <sub>1</sub> 、D <sub>2</sub> ランク事故 <sup>※3</sup>	2021年 7件	3件以下	9件	3件以下	3件以下
ダイバーシティとインクルージョン P.33	グローバル施策	-	-	-	- 人材データベース整備・人材登用(人材の見える化、効率的な人材活用) - グローバルモビリティの推進(機会の拡大と人材交流の活性化)		
	中核人材の多様性確保 <sup>※4</sup>	2021年 9月末12%	14%	16%	16%	20%	

※1 当社独自の指標による労働災害の分類：重い方から A > B > C > D の4ランク ※2 全労働災害度数率：労働災害(休業および不休業)の労働時間百万時間当りの発生件数を表す ※3 当社独自の指標による保安事故の分類：重い方から A > B > C > D<sub>1</sub> > D<sub>2</sub> の5ランク  
 ※4 日本国内の管理職における女性・外国人・キャリア採用社員の比率、生産事業所は除く



## 環境に対する考え方



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

## GHG排出削減の取り組み



クラレグループは、2050年カーボンネットゼロの実現を目指し、Scope1とScope2のGHG排出量削減ロードマップを策定しました。2023年も、前年同様に海外グループ会社での分離型エネルギー属性証明書(再エネ証書)の購入による電力のグリーン化を進めました。また、年後半の需要低迷を受け国内外で生産量が減少したことにより、GHG排出量は大きく減少しました。また、米国で石炭系活性炭の製造時に副生物として発生するCO<sub>2</sub>に対して回収、有効利用、貯留(CCUS<sup>\*</sup>)を検討しています。組織横断型のプロジェクトチー

ムを編成し、コーポレートプロジェクトとして開発を推進しています。2023年は、CO<sub>2</sub>の回収設備についてすでに設置・稼働実績がある回収装置の中から、カルゴン・カーボン社の各工場の排出量に見合う規模の回収装置候補を選定しました。また、パールリバー工場周辺でのCO<sub>2</sub>貯留プロジェクトをリスト化し、米国インフレ抑制法(IRA)の適用可能性を含め選択肢の検討を進めました。国内では、2022年に賛同を表明していた「GX(グリーントランスフォーメーション)リーグ基本構想」に基づき、2023年に発足したGXリーグへの参画を決定しました。GHG排出削減は自社だけで取り組みを加速することが難しいことから、産官学との外部連携も視野に目標の達成を目指します。

Scope3のGHG排出量は、これまで国内のみを算定対象としていましたが、現在海外を含めたグループ全体の排出量算定を進めています。グループ全体への拡張と同時に、算定方法の変更による精度向上も進めているため、目標に掲げていた2023年内の算定と2/3を占めるカテゴリーの特定、およびサプライチェーン全体でのScope3のGHG排出量削減目標の策定はできませんでした。2024年にグループ全体の排出量算定を完了し、排出量の2/3を占めるカテゴリーを特定すると同時に排出量削減目標を策定します。

\* Carbon dioxide Capture, Utilization and Storageの略。分離したCO<sub>2</sub>を利用・貯蔵する取り組み

## 環境パフォーマンス

活動項目	サステナビリティ中期計画 Planet (2022～2026年度)の環境負荷低減目標		2023年度実績
GHG排出量	国内+海外	Scope1+2: 2019年比、排出量を増やさない。(2030年までに2019年比30%削減)	Scope1+2排出量: 2,700千トン-CO <sub>2</sub> (2019年: 3,230千トン-CO <sub>2</sub> )
		Scope3: グループ全体で排出量の2/3を占めるカテゴリーの把握、2023年に2024年・2026年の削減数値目標を策定する。	グループ全体で2/3以上を占める 排出源を特定中
エネルギー効率改善(省エネ)	国内+海外	エネルギー使用量の売上高原単位: 2026年に2019年比5%以上の低減(改善)	エネルギー使用量の売上高原単位: 2019年比16.7%低減(改善)
廃棄物の有効利用	国内+海外	廃棄物発生量の売上高原単位: 2026年に2019年比5%以上の低減(改善)	廃棄物発生量の売上高原単位: 2019年比23.7%低減(改善)
水資源(海水除く)の有効利用	海外	水使用量(海水除く)の売上高原単位: 2026年に2019年比5%以上の低減(改善)	水使用量(海水除く)の売上高原単位: 2019年比22.0%低減(改善)
化学物質の排出管理	国内	化学物質排出量: 2019年実績値以下に管理	化学物質排出量: 770トン(2019年度実績値: 967トン)
	海外	生産拠点各国・地域の化学物質排出規制を遵守するとともに、定量管理を継続する。	化学物質排出規制を遵守し、定量管理を実施した。

## TCFD提言に基づく情報開示



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

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

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

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

## 気候変動シナリオにおけるクラレグループの主要なリスクと機会の事業インパクト

青字=利益サイド 赤字=損失サイド  
大≥100億円 100億円>中≥10億円 10億円>小

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

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

※2 World Energy Outlook 2022より先進国140ドル/トン-CO<sub>2</sub>、新興国25ドル/トン-CO<sub>2</sub>[2030年]にて計算

※3 2°C以下シナリオ(含1.5°Cシナリオ): 先進国140ドル/トン-CO<sub>2</sub>、新興国25ドル/トン-CO<sub>2</sub>にて計算  
4°Cシナリオ: 欧州90ドル/トン-CO<sub>2</sub>にて計算

# Product

サステナビリティ中期計画 Product

## 自然環境・生活環境貢献製品の拡大

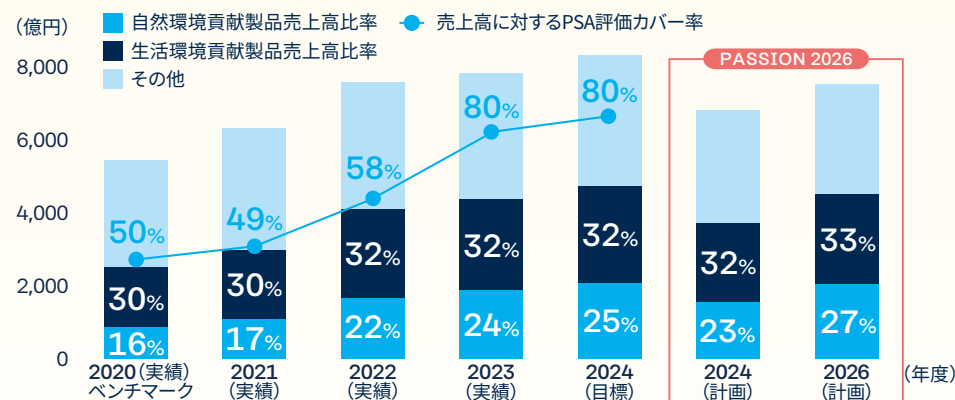
> P.26

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

「PASSION 2026」では、自然環境・生活環境貢献製品の拡大目標を設定するにあたり、客観性と透明性を確保するためクラレPSA (Portfolio Sustainability Assessment) システムを導入しました。2021年にクラレPSAシステムによるスクリーニングを開始、WBCSD<sup>※1</sup>のガイドラインに従い段階的に評価を拡大してきました。2023年に売上高の70%以上を評価する目標に対し80%の評価を完了しました。

また、PSA 高スコアの製品をクラレグループの自然環境・生活環境貢献製品として特定し、「PASSION 2026」ではグループ全体の売上高における貢献製品の売上高比率を2020年の46%から2024年は55%、2026年は60%に向上する目標を定めました。2023年の自然環境・生活環境貢献製品の売上高比率は56%となり「PASSION 2026」の2024年目標を前倒して達成したため、さらにその拡大を図るべく、目標を57%に見直しています。

## 自然環境・生活環境貢献製品売上高比率とPSA評価カバー率の推移



## クラレグループの自然環境・生活環境貢献製品の事例

### 自然環境の向上

#### アスベスト代替

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

#### バイオ・リサイクル原料

- バイオマス由来の液状ゴム
  - <エコトーク><sup>※2</sup>製品
  - 人工皮革<クラリーノ>リサイクル原料使用銘柄
- Scope3の削減

### 水・大気の浄化

- 活性炭
- 
- 再生が容易
  - 環境規制への適合性

### 物流の負荷低減/フードロス削減

- EVOH樹脂<エバル>
  - リサイクル可能 (CE<sup>※3</sup>への貢献)
  - 食品廃棄物の削減
- バイオマス由来のガスバリア材<PLANTIC>
  - Scope3の削減
  - 食品廃棄物の削減

### 生活環境の向上

#### 歯科医と患者の負荷軽減

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

#### 通信の高速化

- 液晶ポリマーフィルム<ベクスター>
  - 高速通信を実現

#### EVの軽量化

- 耐熱性ポリアミド樹脂<ジェネスタ>
  - 最終製品の耐久性向上

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

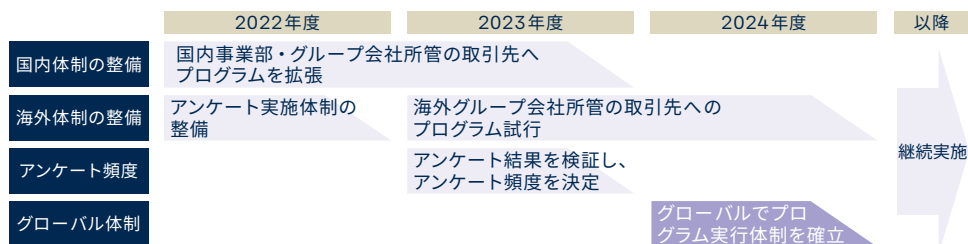
※2 ポリエステル長繊維<クラベラ>を中心とした商品の中で、「地球環境の負荷の低減」または「持続可能な低炭素社会の実現」に役立つものにつけられる、クラレトレーディング株式会社のブランド名

※3 Circular Economy (サーキュラーエコノミー)の略

## サステナビリティ調達

### サステナビリティ調達

クラレグループはサプライチェーン・マネジメントへの社会的要請の高まりを受け、2019年にCSR調達方針を見直し、クラレグループとともにこの方針の遵守に取り組んでいただくよう取引先に要請しています。2022年に国内取引先へ実施したCSR調達アンケートを、2023年は海外の304社にも拡大して実施し、86%の取引先から回答を得ました。国内と同様に海外取引先にも結果をフィードバックし、取り組みが不十分と判断した取引先に改善を要請していきます。さらに、2024年は個別に実施していた国内と海外の取り組みを統合し、「PASSION 2026」の目標に掲げたグループ全体の購買額の80%（原材料・副資材・製品については購買額の90%）をカバーする取引先へのアンケート体制を確立し、グループ全体でサプライチェーンの強靱化を目指します。



## サプライチェーンにおける人権配慮

### クラレグループ人権方針

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

## 品質マネジメント

### 品質マネジメント

クラレグループでは、お客さまや社会に貢献する製品およびサービスの提供を目標に、品質改善・信頼性確保につながる活動を継続的にを行っています。特に、品質データの確実な保管・トレーサビリティや品質情報を可視化するデジタル化を進めており、2023年より順次運用を開始しています。引き続き、導入事業部の拡大およびシステムの改善を進めて品質管理を高度化していきます。

また、社員の品質意識向上を目的とした社外講師による講演会を毎年開催しています。2023年は品質改善活動の促進に向けて「変え続ける事に挑戦する“人と組織”を目指して」をテーマとしたセミナーを開催しました。

さらに、クラレグループでは毎年テーマを設けて品質の自主確認を実施しています。2023年は国家認証や業界認証を取得している製品の認証管理・運用方法について、認証に適合するための要求事項に適切に対応していることを確認しました。引き続き、これらの活動を通じ品質保証・品質管理の担当者だけでなく、生産・販売・開発の担当者を含めて品質向上への意識を高め、クラレグループ全体で顧客満足を実現する製品やサービスの提供を行っていきます。

## 製品安全・化学物質管理

### 製品安全・化学物質管理

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

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



## People

サステナビリティ中期計画 People

### 安全に関する考え方

労働安全・保安防災

クラレグループの事業活動において、安全はすべての礎となる絶対条件です。「安心して働ける会社、事故や災害が起こらない安全な会社」の実現は、製品の安定供給を維持するためにも、社会から信頼され続けるためにも重要なテーマと言えます。そうした考えのもと、クラレグループは安全マネジメントシステムを構築・運用するとともに、社員の安全意識を高め、安全行動と安全確認が仕事をする上での「当たり前」のこととして定着するために、さまざまな取り組みを推進しています。各現場では、リスクアセスメント活動を通して労働安全・保安防災リスクを発見し、設備の本質的な安全対策を進め、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、事故の事例・教訓などの情報共有や対策の水平展開などを行っています。

#### 安全に関する行動原則

安全はすべての礎

#### 安全に関する行動方針(2024年度)

- 1) 「安全第一、生産(工事、開発)第二」を実践すること
- 2) 行動前の「危険予知」と行動前後の「確認」を実践すること
- 3) 一人ひとりが安全を「自分事」とし、職場全体で安全を担保すること

### 安全活動マネジメント

「安全活動マネジメント規則」に基づき、年度ごとに計画を立て、安全活動に取り組んでいます。社長および担当役員が出席する安全推進会議で当年度の安全活動実績の総括評価と次年度の活動方針策定を行い、その方針を各事業所・部署の活動計画に反映させ、実行しています。活動の状況については、国内グループの各生産事業所の現場に安全担当役員を含む本社安全スタッフが年2回訪問して検証を行い、海外グループには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うとともに、リモート会議による検証も行っています。現場での検証から得られた課題やその年の安全成績などをもとに実績の総括評価を行い、翌年の全社の方針策定に反映させて安全活動のマネジメントシステムを回しています。

#### 労働安全

2023年のグループ全体の全労働災害度数率は、3.17(国内グループ2.34、海外グループ4.48)となり、目標(1.9以下)未達となりました。国内グループは2年連続して悪化し、過去10年間の中で最も悪い結果となりました。海外グループでは前年に比べて悪化したものの、長期的な傾向では向上してきていると判断しています。当社では、労働災害の深刻度をA～Dの4段階で評価する独自の指標を導入しており、より深刻な労災にあたるAおよびBランクの発生ゼロを目標にしています。2023年のA、Bランク労働災害(重大労働災害)は、グループ全体で合計7件(国内:Aランク災害1件、Bランク災害3件、海外:Aランク災害3件)発生し、目標未達となりました。発生したAおよびBランク災害はすべて挟まれ・巻き込まれ災害でした。これらはリスクの見逃しや人の注意力や技量に頼った安全対策になっていたことに起因しており、その対応を進めています。このような課題に対する取り組みを確実に実施し、今後も安全で災害のない職場を目指して取り組んでいきます。

#### 保安防災

2023年のグループ全体のA、B、Cランク事故件数(比較的大きな保安事故件数:当社独自の評価法)は、7件(国内グループ:Aランク漏洩1件、Cランク漏洩3件と火災1件、海外グループ:Aランク漏洩1件、Bランク火災1件)となり、目標(0件)未達となりました。国内グループではここ数年5件前後のA、B、Cランク事故が続いており、また、海外グループでは2020年から2022年まで事故の発生がありませんでしたが、2023年は2件発生しました。2023年のグループ全体のD<sub>1</sub>、D<sub>2</sub>ランク事故件数(ごく少量の危険物漏洩、初期消火で鎮火した火災・発火といった軽度の保安事故件数:当社独自の評価法)は、9件(国内グループ:D<sub>1</sub>ランク漏洩5件と火災2件、D<sub>2</sub>ランク漏洩2件、海外グループ:なし)となり、目標(3件以下)未達でした。前年と比べて保安事故の発生件数は増加しており、過去最大の件数となりました。特にバルブの閉止忘れなど、操作前後の確認を怠った結果事故に至ったものも多く含まれており、その対応を進めています。引き続き、比較的大きな保安事故ゼロを目指すとともに軽度の保安事故の発生低減を目指し、現場のリスク把握と対策をしていきます。

#### 米国工場火災事故に関する検証と対策について

米国エパール工場火災事故検証結果について

2018年に米国子会社の工場が発生した火災事故の検証結果を2023年12月に公表しました。技術、ガバナンス、訴訟対応の3つの観点から検証し、それぞれに取りまとめた再発防止策を着実に実施しています。さらに、これらの検証結果と再発防止策を踏まえたグループ全体の対策をまとめ、安全活動現場検証等の活動を通じてグループ全体に水平展開しています。今回の検証結果とその対策に基づいた取り組みを国内および海外グループで展開し、クラレグループ全体の安全管理体制およびリスク管理体制のさらなる強化を目指しています。

## 人材マネジメントの基本的な考え方



職場での取り組み

クラレグループは、人材に関する基本的な考え方をまとめた「グローバル人事ポリシー」に基づいて、社員一人ひとりが仕事を通じて人間的に成長できるよう、多様性の推進、人材育成、公平・公正な評価などの制度を整えるとともに、健全な組織風土の醸成と雇用機会の創出に取り組んでいます。

また、2022年に開始したグローバルでのエンゲージメントサーベイ(Our Voice)の結果に基づき、アクションプランを進めることで従業員のエンゲージメントを高め、「PASSION 2026」で掲げる人と組織のトランスフォーメーションの実現につなげていきます。

## 人権尊重への取り組み



クラレグループ人権方針

クラレグループでは人権の尊重について、「クラレグループ行動規範」にて事業活動に関わるすべての人の人権を擁護し、一人ひとりの尊厳と価値を尊重することを掲げています。「クラレグループ人権方針」は人権の尊重をより具体的に明文化することで、クラレグループのすべての人が各々の行動に反映していくことを目指し「世界人権宣言」や「労働における基本的原則及び権利に関するILO宣言」等の国際的に認められた人権に関する規範に基づき制定されました。私たちは人権の尊重を企業における責任の中核をなす要素と考え、真摯に人権尊重の取り組みを実践していきます。

## ダイバーシティとインクルージョンへの取り組み



ダイバーシティとインクルージョン

クラレグループでは、ダイバーシティとインクルージョンの目的地を「多様な社員一人ひとりが生き生きと働き、失敗を恐れずに挑戦することで変化に対応しながらイノベーションを次々生み出し、成長を続けている会社」と決めました。

この実現のために、「PASSION 2026」の間中は、グループで一貫した人事基盤・人材データを整備した上で、長期視点に基づく人材育成と多様性を促進する人事施策を実施します。個人が能力を発揮でき、かつ、事業の成長を生み出すグローバルな適材適所の配置・登用を進め、各人が多様性を尊重し、失敗を恐れずチャレンジする組織風土を醸成します。

国内では、中核人材における多様性の確保を目指します。中核人材を管理職と定義し、管理職における、女性・外国人・中途採用者登用の促進を進め、ベンチマークである2021年9月時点で12%の割合を、2030年までに25%以上にすることを目標とします(生産事業所を除く)。2023年度の実績は16%でした。

## 人事基盤・人材データベース

クラレグループ全体において、多様な人材の適材適所での活躍や、その役割や成果に応じた処遇を実現するためには、グローバル共通の公平かつ公正な人事制度や人材データベースなどの人事基盤構築が不可欠です。クラレグループコンピテンシーをグローバル共通施策に活用し、社員一人ひとりの能力開発の支援に役立てていきます。また、ジョブグレードの基準や運用手順を整備し、処遇の納得性を一層高めるため、各種制度の見直しを継続していきます。2023年は人材データベースについて、対象者層の拡大、キャリア・トレーニング受講情報の拡充を行ってきました。2024年は当システムを活用して後継者育成プログラムを進め、管理職層の人材と重要ポジションの後継者候補の充足状況をグローバルで見える化します。これを計画的な人材育成や多様な人材の登用に生かしていく予定です。

## 評価制度

クラレグループでは、現状に甘んじることなく、前向きな姿勢や新しい視点を持って、失敗を恐れず挑戦する組織風土を醸成するため、個人の業績目標に「挑戦的な目標」を設定し、結果だけでなく、目標達成に向けたプロセス・行動を評価することを推奨しています。また、グループ一体での事業価値創出を推進するため、組織を越えた協業活動への積極的な参加を促しています。

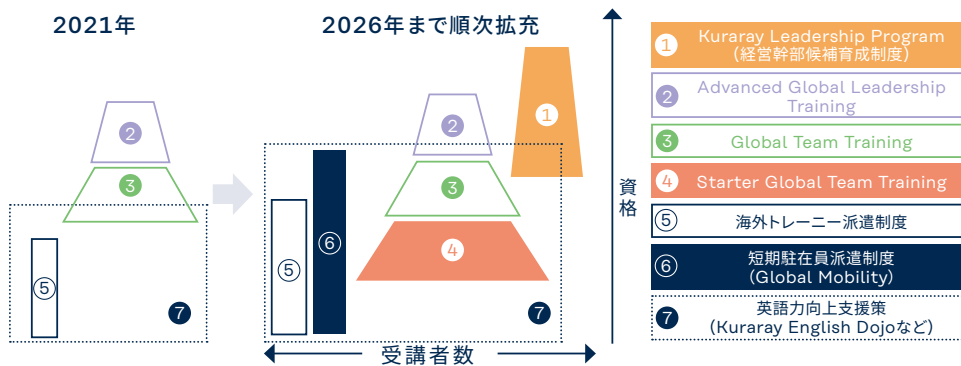
## グローバル人材育成



クラレグループでは、一人ひとりの価値観やキャリアを尊重し、社員・会社がともに成長するために必要なスキル・能力を開発する機会を提供します。クラレグループの「理念」を再確認し、「価値観」を共有する機会を充実させるとともに、多様な人材がグローバルに活躍できるよう、「英語力向上支援策」や「短期駐在員派遣制度」と並行して、「グローバル人材育成研修」を体系的に拡充していきます。また長期視点での「経営幹部候補育成」で事業部長・本部長相当ポジションを担える人材を計画的に育成し、人材プールを構築することで事業運営を強固にします。

加えて、2023年度からは新たにDX人材育成プログラムが始動し、Gold、Silver、Bronzeの3段階のデジタルリテラシーレベルに応じたクラスの受講目標を設定しています。全社員がBronze classを受講するとともに、各部署で少なくとも1人のGold class人材(DXを企画・推進できる人材)の育成を目指します。

### グローバル人材育成プログラムの拡充



人材育成 指標、目標と実績		
指標 <sup>※1</sup>	目標	2023年度実績
a) グローバル人材育成 部長層のグローバルリーダー研修受講率 <sup>※2</sup>	60% (2030年度)	40%
b) 経営幹部候補育成 事業部長・本部長相当ポジションの候補者準備率 <sup>※3</sup>	200% (2030年度)	90%
c) DX人材育成 各クラスのべ受講者数(達成率)		
Gold class	180名 (2026年度)	44名 (24%)
Silver class	1,200名 (2026年度)	163名 (14%)
Bronze class	5,700名 (2026年度)	5,114名 (90%)

※1 a) b)はクラレグループ社員が対象、c)は国内グループ社員が対象 ※2 現在のグローバルでの部長層ポジション数は約300  
 ※3 事業部長・本部長相当ポジション数に対する経営幹部候補育成プログラムの修了者数

## 社会貢献活動



クラレグループは、健全で持続的な社会の発展が企業としての成長や繁栄の条件であるとともに、企業活動の究極の目標であると考えます。人々にとって価値のある製品や事業を通して社会に貢献することはもちろん、企業市民として積極的に社会の問題に取り組むことは、企業として重要な活動であると認識しています。

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

### TOPICS

### ランドセルは海を越えて

「ランドセルは海を越えて」は、戦禍によって教育機会を奪われたアフガニスタンなどの子どもたちに、毎年、日本の小学生が使っていたランドセルを文房具や手紙を添えて贈る国際社会貢献活動で、これまでアフガニスタン・モンゴル・ネパール・カンボジアで活動実績があります。2004年のスタートから20回目の節目を迎えた2023年度は、全国各地から6,705個のランドセルの寄贈があり、これまでに海を越えたランドセルは、156,545個になりました。今後も継続して支援の輪を広げたいと考えています。







## グローバル人事担当メッセージ

現場の声、目線を大切にしながら、  
働きがいを感じられる  
「人と組織の在り方」を

総務・人事本部長 大野 智浩

### グローバルで人的資本の力を最大限に発揮させていく

クラレグループには、モノづくりが好きで、仕事を通じて「世のため、人のため」に貢献したいというメンバーが国内外問わず多く集まっています。海外従業員比率は約4割になり、グループ全体で多様な人材を見えるようにして、グローバルで人的資本の力を最大限に発揮させていくことが持続的な企業価値向上につながる鍵だと考えています。

中期経営計画「PASSION 2026」の大きなテーマの一つに、新規事業の創出があります。当社では、2000年代以降の海外M&Aによる急拡大とともに、各カンパニー・事業部の枠組みや考え方が確立されていきました。一方、これにより生じた組織間の隔たり(サイロ)が、社内の協業を阻害していることも見受けられ、結果的に新たな発想や事業の創出を阻む一因になっています。

こうした背景から、「PASSION 2026」における人事施策では、「多様な人材が生き生きと働き、挑戦をすることでイノベーションを次々と生み出すこと」をビジョンに掲げ、「多様性を促進する人事施策」「長期視点に基づく人材育成」「人事基盤・人材データの整備」をコア施策として展開しています。

「多様性を促進する人事施策」では、経営層を含めた研修や短期駐在員制度などを通じて、全社でダイバーシティとインクルージョンを推進します。「長期視点に基づく人材育成」では、グローバルな後継者育成計画に注力し、事業の持続的成長を支援しながら、各個人の成長に結びつけます。また、組織間サイロを防ぐため、各事業・グループ会社の垣根を越えた人選による後継者育成を可能にします。そのため現在グローバル共通の「人事基盤・人材データの整備」を行い、グループ全体で重要ポジションの候補となる

人材の見える化を進めています。また、2023年から新たにDX人材育成プログラムを始動し、人と組織の変革に向けた取り組みも進めています。

今後は、施策を着実に実行すべく、経営戦略と連動した人事戦略を再定義していきます。その一環として、2024年は経営層や重要ポジションにおける多様性(女性・外国人比率)、経営幹部候補の準備率、グローバル人材育成・ダイバーシティとインクルージョン研修への参加率などのKPIを新たに設定しました。

### 人材が集まる「魅力的な企業」であり続けるために

昨今の世界的な人材不足の中で優秀な人材を獲得していくためには、当社が魅力的な会社であり続けることが大切です。そのためには、グローバル規模で、全社員がモチベーション高く競い合うことのできる公平性のある評価および報酬体系の整備が不可欠です。加えて、世界中の多様な社員が交流し、自己研鑽できる風土づくりも重要な要素となります。今後はこうした点を意識しながら、空きポジションに応募できるような挑戦を促す仕組みをグローバルに展開し、さらに魅力的な会社を目指したいと思います。

また、社員一人ひとりのエンゲージメントを高めるため、2022年度に初めてグローバルでエンゲージメントサーベイを実施しました。結果と分析は経営層、各所属長と共有し、各組織でフィードバックと改善アクションを取るよう促しました。しかし、残念ながら2023年のパルスサーベイでは、上司と部下間でのコミュニケーションが不十分で、フィードバック状況に関する相互認識が異なることが示されました。この結果を真摯に受け止め、今後もサーベイを年一回継続的に実施することで、エンゲージメントの向上と組織の活性化を図ります。

私はもともと事業部出身で、買収や組織の統合を経験する中で多様なメンバーと議論をしてきました。その経験を生かし、国内外の各事業部の現場の声、目線を大切にしながら、すべての社員が働きがいを感じられる「人と組織の在り方」を考え続けていきたいと思っています。