

# トップステートメント



代表取締役社長

川原 仁

変革の好機を捉え自ら進化し、  
次代の「世のため、人のため」に向かって  
社会的課題を解決していく企業へ

## 変化しながら進化を遂げていくためには、 「挑戦」が必要不可欠である

私たちクラレグループは、1926年の創立以来、事業の成長と社会への貢献の両立に挑戦し続けてきました。初代社長大原孫三郎と第二代社長大原總一郎は、自らの創意と努力によって技術的課題を克服し社会に価値を提供する一方で、企業の社会的責任を重視し、労働問題や環境問題などの社会的課題の解決にも注力してきました。

この信念は現在もなお、私たちの使命「独創性の高い技術で産業の新領域を開拓し、自然環境と生活環境の向上に寄与します。一世のため人のため、他人（ひと）のやれないことをやる」として受け継がれています。

クラレグループの事業は、独自技術から生まれたスペシャリティケミカル製品を中心としたモノづくりです。事業活動を通じて私たちの使命を果たしていくためには、時代に即した新たなイノベーションの創出が必須であり、小さな失敗を恐れずに挑戦する姿勢と行動力を持ち続けることが大事です。

元来クラレグループには自由闊達な企業風土がありますが、事業の成長に伴い、保守的な風土が共存し始めていることも事実です。慎重に考え抜き、リスクを最小化するように行動する。これは素晴らしいことではありますが、それだけでは一刻と変わりゆく時代の中で大きな飛躍は期待できません。

中期経営計画「PASSION 2026」の実行には、全社横断的な連携が極めて重要な要素となり、既存の枠組みを超えた活動が必要となります。一朝一夕には変わりませんが、少しずつ社員の意識もチャレンジングな方向へと変わりつつあることを実感しています。物事を深く考えて行動するクラレの良さを生かしながらも、全社員の意識改革をさらに進めていくことで、社会の変化をも好機と捉え、柔軟に対応しながら自ら変化し、常に成長・進化を遂げていく会社にしていきたいと思っております。

## 市場の動きをしっかりと捉えた 成長戦略を展開する

2023年の業績は年後半にかけて需要が低迷し、多くの事業で販売数量が伸び悩み、営業利益については減益となりました。しかしながら市況には循環性があり、いつか必ず需要が戻ります。大切なことは、需要が再び戻るタイミングと将来のあるべき姿を見据えた成長戦略を展開することです。

そのために私は、①需要が戻り成長が期待できる事業・製品、②需要は戻るが、事業あるいは業界の構造的な問題で利益につながりにくい事業・製品、③需要が逡減していく事業・製品などに分けて各事業の置かれた状況を考えるようにしています。

主要セグメントであるビニルアセテートの各事業は、2024年の後半には需要が回復すると期待しています。そのための成長施策として、ポーランドの水溶性ポパールフィルム新工場を2024年度第1四半期に稼働開始するとともに、倉敷の光学用ポパールフィルムの新ラインは予定を早め、第2四半期より稼働を開始しました。需要を着実に取り込むことで、「PASSION 2026」で掲げた計画の達成を目指すとともに、それを上回るペースで拡大を図ります。

機能材料セグメントの活性炭は、現在米国で先行して議論が進む有機フッ素化合物(PFAS)規制強化の動きが、将来的には欧州、日本、アジアへと徐々に広がっていく見通しです。それを見越した設備投資やM&Aを含めた事業拡大など、成長の絵姿をしっかりと描き実行していきます。中長期での需要拡大が期待される点では、メディカル(歯科材料)も同様です。

イソプレンセグメントの耐熱性ポリアミド樹脂<ジェネスタ>とイソプレンケミカルは、景気循環的な色合いが強く、足元は厳しい市況が続く見込みです。とはいえ、<ジェネスタ>は将来的には自動車のEV化による需要の拡大が期待できます。イソプレンケミカルは、足元で中国の建設需要低迷の影響を受けていますが、今後の需要の回復を着実に取り込んでいく計画です。また、エラストマーは一層の付加価値戦略を進めていきます。

## 事業ポートフォリオを高度化し、 具体的な事業再編戦略に落とし込む

事業ポートフォリオの評価は、経済的価値と社会・環境価値の2軸を基本とし、その高度化にあたっては市場成長性も考慮します。社会・環境価値は、WBCSD<sup>※1</sup>が定めた客観性・透明性が高い製品ポートフォリオ評価手法であるPSA (Portfolio Sustainability Assessment) に準拠したクラレPSAシステムとインターナルカーボンプライシング(ICP)の2つの指標を用い、経済的価値は稼ぐ力(OCF)と効率性(ROIC)の2つの指標を用いて評価しています。「PASSION 2026」の前半2年間でこれらを運用し、成長性、競争力の高い事業・製品の見極めを進めてきました。

次のステップとして、2024年1月に経営企画室に新設したポートフォリオ戦略部を中心に、事業・製品の拡大、維持、縮小、撤退を判断した上で、具体的な施策の推進や資源配分を実行していきます。資源配分については、設備投資やM&Aだけではなく人的資本も含まれます。事業の成長は厳しくとも、そこで活躍している優秀な人材は多数いるため、拡大・維持の事業に最適投入することを視野に入れています。

今後、さらなる成長・拡大あるいは基盤強化を進める事業・製品には、EVOH樹脂<エバル>、ポパール樹脂、光学用ポパールフィルム、水溶性ポパールフィルム、高機能中間膜、耐熱性ポリアミド樹脂<ジェネスタ>、活性炭、歯科材料、液晶ポリマー繊維<ベクトラン>などが挙げられます。一方で将来的に継続が困難なものとしては、利益が出ていてもシナジーや保有意義があまりない事業や、原材料価格が高騰したときに価格転嫁が難しい製品などが挙げられます。具体的な事業の組み替えや資源配分などについては、今後の取締役会でも議論を深化させていく方針です。

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

## 「私たちの挑戦」を通じて 人と組織を改革する

冒頭の意識改革については、中期経営計画「PASSION 2026」の「私たちの挑戦」に織り込んでいます。

「機会としてのサステナビリティ」では、サステナビリティを事業創出の機会として捉え、グループ一丸となって推進していきます。「ネットワーキングから始めるイノベーション」では、社外・社内を問わず、人と人、技術と技術をつなげることで、新たな成長ドライバーを生み出していきます。「人と組織のトランスフォーメーション」では、デジタルでプロセスを変え、多様性で発想の幅を広げ、人と組織に変革をもたらします。

これらはいずれも全社横断のテーマです。同じテーマに向かって“One Kuraray”となって取り組み、各事業部・組織を超えた交流や協業などを通じて、互いに刺激し合い、挑戦を促す風土を醸成していきます。

## 私たちの挑戦

## 1 機会としてのサステナビリティ

重要な経営戦略として、  
サステナビリティを加速的に強化する

「機会としてのサステナビリティ」では、クラレグループのマテリアリティに基づくサステナビリティ関連の各施策を「サステナビリティ中期計画」としてまとめ、Planet（環境）、Product（製品）、People（人材）の3つのPに整理・分類した「3Pモデル」を展開しています。

サステナビリティは、企業の存続、成長に不可欠な要素であるとともに、世の中のために取り組みを加速させる必要があります。消費者に近いメーカーからは、サステナビリティ対応は喫緊の課題であるものの、Scope3も含めたGHG排出削減など、すべてを網羅して対応するには巨額の投資と数年単位の時間を要するため、市場の要求に対応するのは一朝一夕にはいかない、考えを巡らしさまざまな工夫をしている、といった声も聞いています。

こうしたサステナビリティへの対応などについて議論する場として、私自身が委員長を務めるサステナビリティ委員会を四半期に1回開催していますが、今後のトレンドの急激な変化にもしっかり対応するため、2024年からは開催頻度を上げて即判断、即着手で取り組んでいく方針です。



## Planet

全社を挙げて長期的に取り組んでいるテーマが「2050年カーボンネットゼロ実現」です。2030年にベンチマークである2019年よりGHG排出量を30%削減します。2026年頃までは事業を拡大しながらも2019年以下のレ

ベルを維持する計画です。

2023年のGHG排出量は、年後半の需要低迷を受け生産量が減少したことから、ベンチマークの2019年比で約50万トン-CO<sub>2</sub>減となりました。今後の需要増に伴う増産や新設備の稼働で2024年以降のGHG排出量は増加が見込まれますが、海外グループを中心に再エネ化を進め対応します。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>※2</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。CO<sub>2</sub>回収装置の検討と並行して、米国インフレ抑制法(IRA)での財政補助も視野に入れながら貯留サイト候補のスタディを進めています。

※2 Carbon dioxide Capture, Utilization and Storageの略。分離したCO<sub>2</sub>を利用・貯蔵しようとする取り組み



## Product

自然環境・生活環境貢献製品の特定は、クラレPSAシステムでの評価を行っています。2023年は全社売上高の約8割の製品について評価を完了しました。2023年の貢献製品の売上高割合(56%)は「PASSION 2026」で掲げた2024年目標(55%)を前倒して達成できました。

今後、自然環境・生活環境の向上に大きく貢献できる事業・製品として特に期待しているのが活性炭とEVOH樹脂<エバル>です。

活性炭は、水・大気の浄化、PFASの除去などに貢献します。前述の通り、特に上水分野では米国、欧州を中心にPFASの規制が強まりつつあることから市場の期待が高まっています。クラレグループの大きな強みは新炭だけで



はなく、お客さまの使用済活性炭を回収し、再生した上で再度供給するシステムを構築していることです。一方で、石炭系活性炭の製造過程においてはどうしてもCO<sub>2</sub>が副生されてしまう課題があります。この課題を解決するためにCCUSを進めています。

食品包装材のバリア層となる〈エパール〉は、酸素を通しにくい特長があるため、食品の消費・賞味期限を延長し、フードロスの削減に寄与します。また、収穫した穀物や種を〈エパール〉を使用した穀物保存袋で保管することで酸素の侵入を抑え、微生物や害虫などが生存できない環境を作り、穀物や種の品質保持と供給量の拡大に貢献できます。もう一つの大きな特長はリサイクルしやすいことです。サーキュラーエコノミーの観点から、少ない使用量で効果が得られ、基材であるポリプロピレンやポリエチレンのリサイクルを妨げない〈エパール〉への引き合いが欧州を中心に増えています。このため2024年3月にシンガポールに新たな〈エパール〉生産プラントの建設を決定しました。クラレグループはEVOH樹脂およびバリア材料のリーディングカンパニーとしてさらなる事業拡大を目指し、これからも自然環境・生活環境の向上に貢献していきます。



## People

製品の製造を行っていく上で、良好な労働環境の整備や責任ある原材料等の調達がますます重要になっています。この国際的な流れを受けて当社は「クラレグループ人権方針」を制定し、方針の中に人権デュー・ディリジェンスの実施を盛り込みました。人権デュー・ディリジェンスについては段階的に取り組んでいきます。

クラレグループは、2000年代初頭から海外M&Aを通じて事業規模を拡大してきました。現地の独立性を尊重し、緩やかな形でのPMI<sup>\*3</sup>を着実に進めることで、私たちの使命「世のため、人のため」をグローバルで共感することができました。しかし一方で、グローバルで標準化すべきデータの整備などに後れが生じ、人事システムなどが追いついていないという課題があります。

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。その一環として、2024年は施策の進捗を測る指標(KPI)として、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目標を設定しました。

人事施策は各拠点や国・地域によって法律や生活習慣などが異なるため、ローカルマネジメントが適している部分は確かにあります。ある程度のフレキシビリティを残しながら、グループ全体で共通すべきところは定義付けをしていく。このバランスが大切だと考えます。

従業員と会社の双方向の結びつきを測るエンゲージメントサーベイについては、2022年に初めてグローバルで実施しましたが、結果を分析したところ、経営方針や施策が現場に浸透し切っていないこと、現場の声がしっかりと拾い上げられていないことが分かりました。この結果を真摯に受け止め、まずは現場の実態を把握して課題を捉え、対話を交えながら改善に取り組んでいきます。今後も継続的にサーベイを実施し、当社グループが目指すビジョンを社員一人ひとりと共有することでエンゲージメントを高め、組織を活性化していきます。

<sup>\*3</sup> Post Merger Integrationの略。M&A(合併・買収)後の統合プロセスを指す。経営統合、業務統合、意識統合の3段階からなる。

### 私たちの挑戦

## 2 ネットワーキングから始めるイノベーション

### クラレグループの総合力をもって 新規事業の創出を果たす

「ネットワーキングから始めるイノベーション」の最大のミッションは新事業の創出です。世界情勢や顧客ニーズがめまぐるしく変化する環境下において、研究開発本部では、基盤技術をベースとした本質的なイノベーションを担い、市場視点でのバックキャスト型、あるいはサステナビリティに貢献する開発などに注力しています。加えて、新しいマーケットを開拓し、新規事業創出を果たすためには、全社的なイノベーションのアクセラレータ(推進役)を担うイノベーションネットワーキングセンターを中心とした組織的な連携が重要な鍵となります。

イノベーションネットワーキングセンターでは、顧客やマーケットとの接点の中で、クラレグループの総合力をもって、社会的課題を解決していくアプローチを行います。また、アプローチの方法については、シーズアウトとマーケットインの双方向性を持たせることで、新規ビジネス創出の機会を意図的に増やしていきます。研究開発、エンジニアリング、生産プロセス、販売・マーケティング、企画管理など、事業の立ち上げに必要なバックグラウンドとスキルを持った多様なメンバーが揃っており、これらのメンバーが各テーマを検討することで、新規ビジネスへの挑戦と早期見極めによるリスクヘッジを兼ね備えた仕組みになっています。

2023年は、自動車、紙・包装材、農業、スポーツ・アウトドア、建築・建設、生活・パーソナルケアの6つの産業領域に対して、当社グループがイノベーション創出を狙う分野とそこでの戦い方(イノベーション戦略)についての

議論を行い、重点領域を設定しました。これらの領域に戦略的にリソース配分を行い、イノベーション創出に取り組んでいきます。

現在、重点領域の中で20を超えるテーマが進行しています。市場環境の変化に合わせて、テーマは1、2年単位で適宜見直し、場合によっては入れ替えていきます。

#### 私たちの挑戦

### 3 人と組織のトランスフォーメーション

## 全社員がデジタルに精通した人材へと進化し、高い競争力を獲得する

クラレグループでは、2022年1月にDXビジョン「デジタルを経営に取り込み、高い競争力を持って常に進化し、世の中に貢献する」を掲げ、ITガバナンスの整備から実際のデジタル施策を含めてDXに取り組んでいます。

デジタルはあくまでも手段であり、デジタルを活用して当社ビジネスモデルの変革、課題解決、目標達成を成すことが最終目的です。欧米や中国の企業に比べると後れをとっていることは認識していますが、マラソンの終盤で追いつけていくイメージで取り組んでいます。

現在、デジタルリテラシーの底上げを図る施策として、DX人材育成プログラムを実施しています。Gold、Silver、Bronzeの3階層のデジタルリテラシーレベルを設け、全社員が少なくとも業務でデジタルを活用するBronze classを習得するようにしています。各部署にはDXプロジェクトのリーダー役となるGold class人材、コーポレートと連携しながらDXを推進するSilver class人材を配置することで、すべての組織がデジタルに精通した人材で構成される企業体を目指します。

さらに、データサイエンティストなどの専門性の高い人材の育成についても2023年より検討を開始しています。

## 次代の「世のため、人のため」を見据え、コアとなる事業を育てていく

気候変動や生物多様性の観点から、化学業界に対してネガティブな見方があることは否めず、ネガティブインパクトを軽減する技術開発の必要性を課題として認識しています。しかしながら、化学業界はこれまでも歴史の中でさまざまな課題を解決し、社会の発展に寄与してきたポジティブな面を持ち、将来の可能性を秘めています。

2021年から2022年は、コロナ禍による需要の低迷や原料高と物流費高騰の影響でコストアップを余儀なくされましたが、コスト上昇分を適正に反映した価格改定をお客さまに受け入れていただけました。改めて、クラレグループが生み出してきた製品は社会に真に必要とされるエッセンシャルマテリアルズであると実感しました。今後も、資産効率を上げて収益を獲得し、成長投資とGHG排出量削減を含めた環境・社会への投資を継続していきます。

クラレグループには新しいことを生み出す力があります。私の役割は、次の世代の「世のため、人のため」に向けてコアとなる事業を育てることです。その先の未来では、クラレグループがスペシャリティ化学メーカーから転換し、未知なる新しい企業体へと進化を遂げていくかもしれません。しかし私は、クラレグループがどんな企業体になろうとも、私たちの使命「世のため、人のため」を心に刻み、事業に反映し続けていくことで、世の中で特別な存在になればよいと思います。

ステークホルダーの皆さまに「クラレグループは、私たちの夢や希望を実現してくれる企業」という信頼感を抱いていただけるように、これからも誠意をもって経営努力をして参ります。今後とも皆さまの一層のご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。

代表取締役社長  
川原 仁

