



# より強く、より信頼される企業を目指して、 サステナブル経営のさらなる深化と イノベーションの創出で、未来に挑む。

私たちクラボウグループが『長期ビジョン2030』で掲げた

“イノベーションと高収益を生み出す強い企業グループ”の実現に向けて、  
成長・注力事業への積極的な投資と、技術力・開発力の強化に取り組む。

それは、今も、これから先も、変わらぬ使命であると考えています。

2024年、新体制となったことで生まれる新たなシナジー。

その期待を大きく超える成果を挙げてこそ、より強固な信頼を築けると信じています。

サステナブル経営のさらなる深化によって社会のあらゆる声に応えるとともに、

絶え間ないイノベーションの創出で、私たちは、未来に挑み続けます。



## 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。  
一人一人の動きや才能が異なっても、目的を達成するために、  
皆が心を1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。  
慢心を謙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。



## 目 次

価値創造の軌跡	3
価値創造プロセス	5
クラボウ5つの事業	7
財務・非財務ハイライト	9
トップメッセージ	11
事業紹介	17
研究開発	25
財務戦略	27
マテリアリティ	31
役員一覧	33
会長メッセージ	35

サステナビリティ アクション	
社外取締役メッセージ	37
ガバナンス	38
TCFD提言に基づく報告	43
環境	47
人材戦略	49
社員座談会	51
社会	55
財務データ	59
企業情報・グループ会社	61

## 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へ、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、2023年4月1日～2024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】

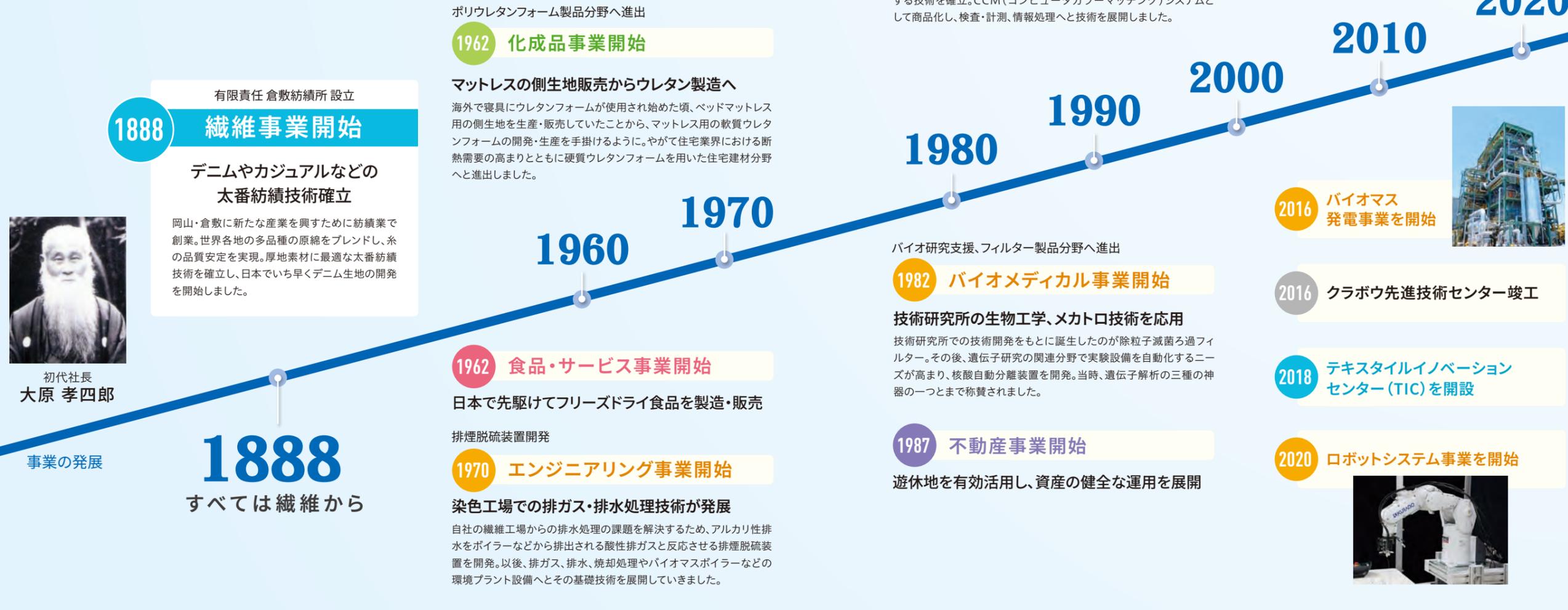
集計対象会社などに準じて、報告対象年度以前のデータを見直し修正していますので、前年度報告のデータと異なる数値があります。また、四捨五入によって、前年度報告の数値と異なる場合があります。

### 【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。



## ● 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 岡山大学 資源植物科学研究所	1917 社会福祉法人 石井記念愛染園
現在 岡山大学 資源植物科学研究所	現在 社会福祉法人 石井記念愛染園

### 職場環境の改善

1908 分散式家族的寄宿舍	1921 公益財団法人 大原記念労働科学研究所	1923 公益財団法人 大原記念倉敷中央医療機構 倉敷中央病院
現在 分散式家族的寄宿舍	現在 公益財団法人 大原記念労働科学研究所	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

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。

## インプット

### 6つの資本

#### 人的資本

- 従業員数：3,899人
- エンゲージメントスコア(単体)：42%

#### 財務資本

- 純資産：118,074百万円
- 総資産：192,789百万円
- 自己資本比率：60.6%

#### 製造資本

- 国内・海外生産拠点：6カ国 39拠点
- 設備投資額：4,959百万円

#### 知的資本

- 研究開発費：1,932百万円
- 特許保有件数(単体)：国内 315件  
海外 87件
- 商標保有件数(単体)：国内 1,496件  
海外 691件

#### 社会関係資本

- クラボウグループ人権方針
- マルチステークホルダー方針
- 責任ある企業行動実施宣言
- パートナーシップ構築宣言
- 社会貢献活動

#### 自然資本

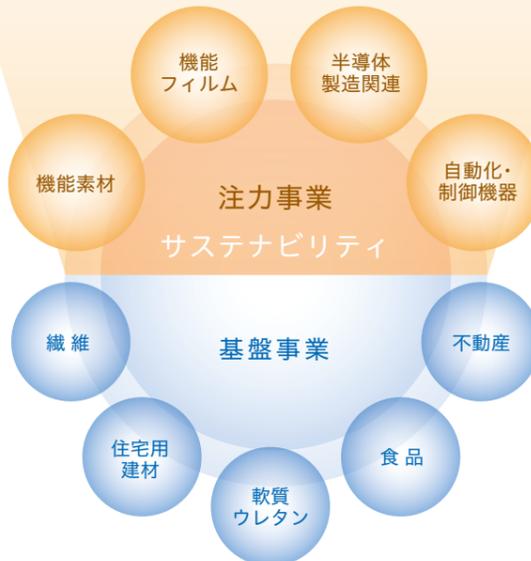
- エネルギー消費量(国内)：1,349,693GJ
- 再資源化率(国内)：96.0%
- 水使用量：5,315,733t

(2024年3月期 連結ベース)

## 事業活動

### 基本方針

成長市場における当社グループの注力事業に経営資源を集中し、業容拡大を図るとともに、基盤事業の収益力強化に注力する



### 中期経営計画「Progress '24」 P16

### マテリアリティ P31

- 安心・安全で快適な社会の実現
- 地球環境への配慮と循環型社会への貢献
- 多様な人材の活躍推進と人権尊重
- 持続的な成長に向けたガバナンス・CSRの強化

### 社会的課題

## アウトプット

### 付加価値の高い技術や商品・サービスを創出

#### 繊維事業

糸、テキスタイル、繊維製品など

- アップサイクルシステム
- 天然繊維高機能素材
- 現場作業者のリスク管理システム
- サステナブル・インサレーション

P17

#### 化成品事業

フィルム、半導体、建材、産業資材など

- 半導体製造装置向け高機能樹脂加工品
- 補強用繊維資材
- 再生木粉樹脂・アルミ複合材

P19

#### 環境メカトロニクス事業

エレクトロニクス、エンジニアリング、バイオメディカル

- 高速3Dビジョンセンサー
- 赤外吸収式膜厚計
- 環境プラント設備
- バイオマス発電所
- 遺伝子抽出・解析

P21

#### 食品・サービス事業

- フリーズドライ食品
- ホテル

P23

#### 不動産事業

- 不動産賃貸
- 遊休地活用

P24

## アウトカム

環境配慮、安心・安全、快適なライフスタイル  
自動化 など

### 社会

人々や社会を豊かにする製品やサービスの提供

### クラボウ

イノベーションと高収益を生み出す強い企業グループ

多様な人材が活躍するエンゲージメントの高い組織

# クラブオウ 5つの事業

## 繊維事業

### 事業内容

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。

### 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

■ 売上高構成比率 (2024年3月期)



### 主な製品・サービス

- 糸・テキスタイル・繊維製品
- 機能性コットン
- サステナブル・インサレーション
- 暑熱作業リスク管理システム
- アップサイクルシステム

### 製品例



衣料素材



機能性コットン



ユニフォーム衣料素材

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実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立し、高耐熱性を持つスーパーエンブラフィلم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

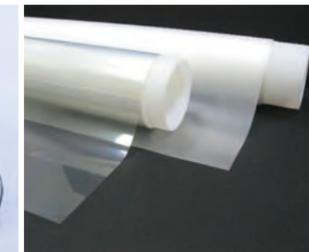
■ 売上高構成比率 (2024年3月期)



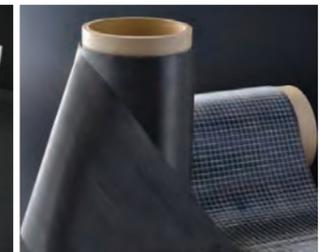
- 軟質ウレタンフォーム
- 半導体製造装置用高機能樹脂加工品
- 機能フィルム
- 住宅用建材・断熱材
- 補強用繊維シート
- 不織布・フィルター



高機能樹脂加工品



機能フィルム



熱可塑性炭素繊維複合材

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

■ 売上高構成比率 (2024年3月期)



- インフラ保全検査システム
- 3Dビジョンロボットシステム
- 赤外吸収式膜厚計
- 基板外観検査システム
- DNA自動分離装置
- 遺伝子受託解析サービス
- 細胞・組織製品
- 排ガス・排水処理装置
- 熱処理装置



家畜排せつ物処理装置



高速3Dビジョンセンサー



かくはん攪拌脱泡装置

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オウ設立当時の工場を活用した複合文化施設である「倉敷アイビスクエア」を運営。また、「クラブオ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

■ 売上高構成比率 (2024年3月期)



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。

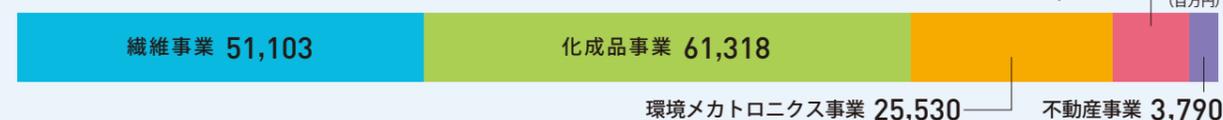
- 不動産開発
- 不動産賃貸
- 不動産管理

■ 売上高構成比率 (2024年3月期)



P24

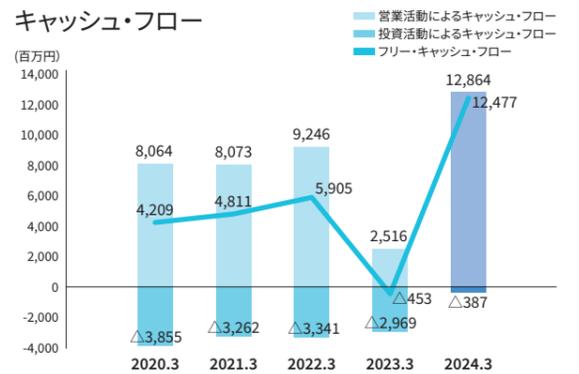
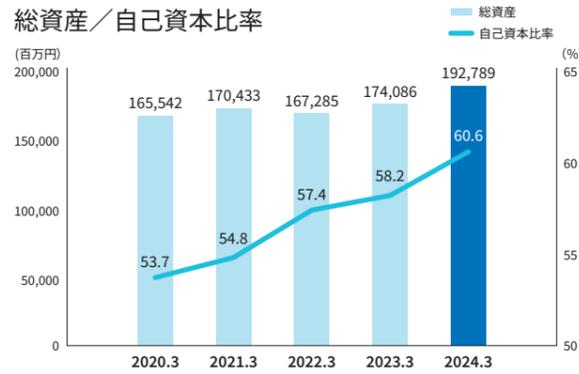
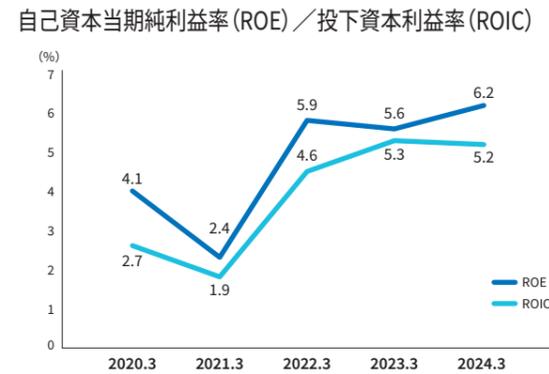
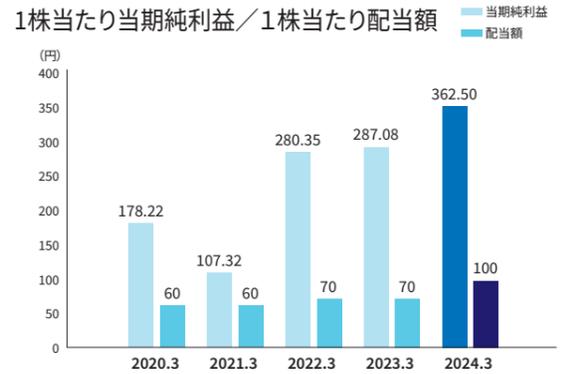
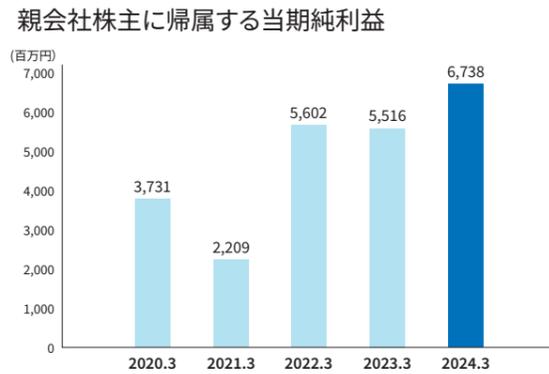
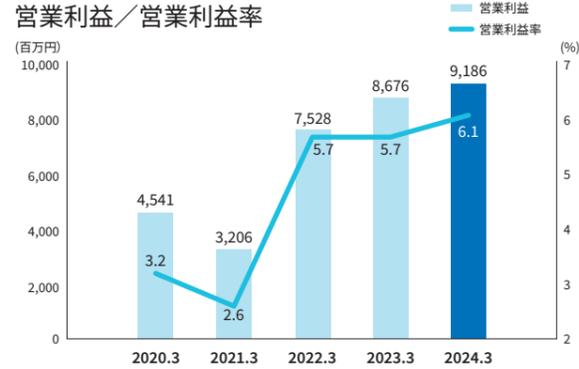
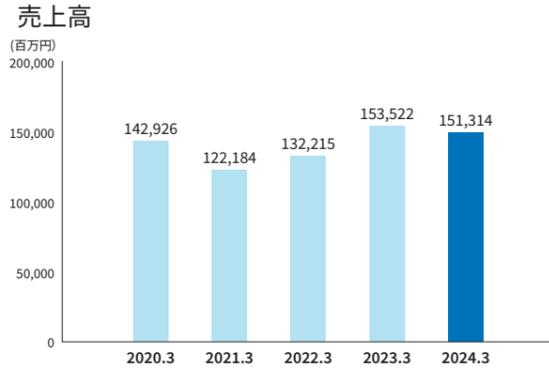
### ■ セグメント別売上高 2024年3月期



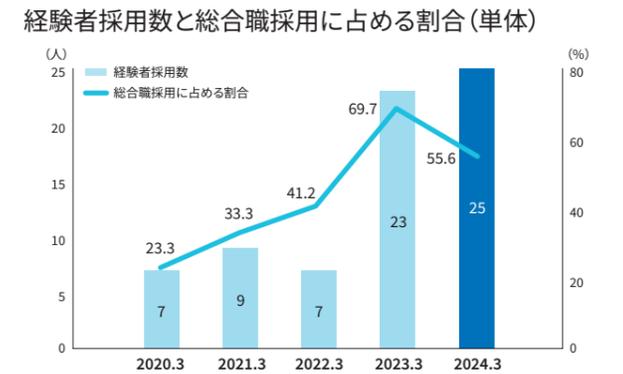
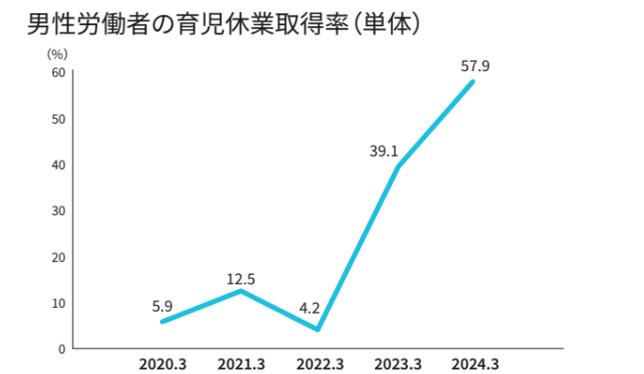
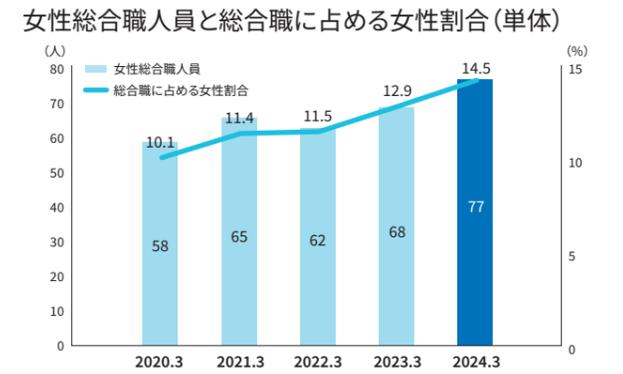
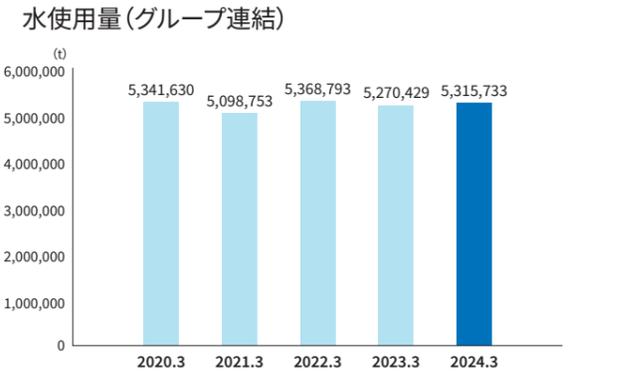
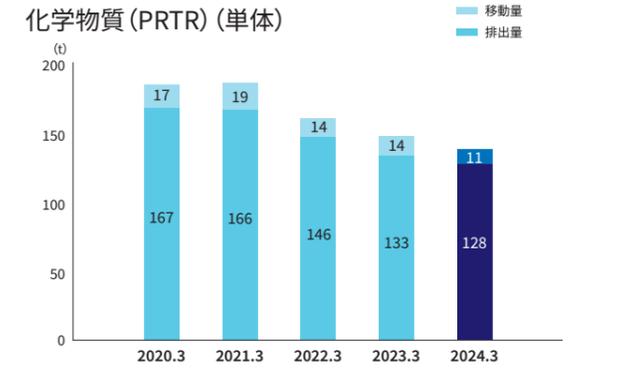
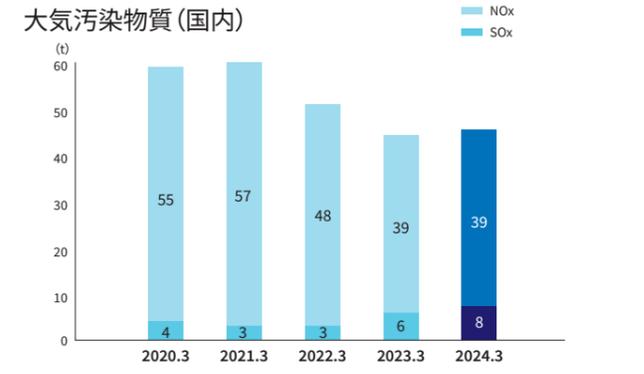
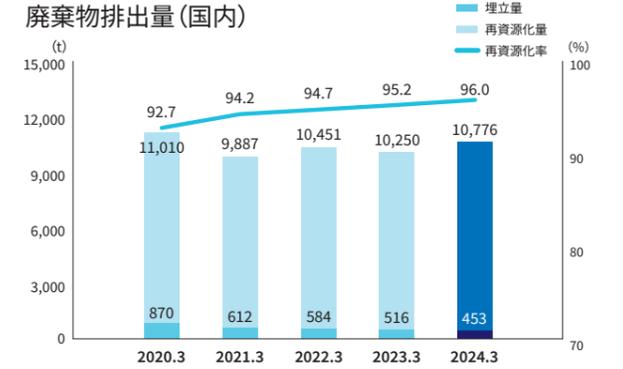
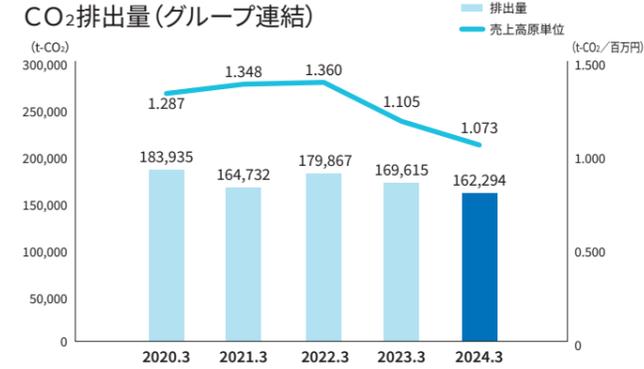
### ■ セグメント別営業利益 2024年3月期



## 財務データ(グループ連結)



## 非財務データ





「長期ビジョン2030」を前倒しで達成し、  
真の高収益企業を目指します。

倉敷紡績株式会社  
代表取締役・取締役社長 にしがき しんじ  
西垣 伸二

このたび、第15代社長に就任しました西垣伸二です。1986年の入社以来38年間、化成品事業部において営業の第一線でキャリアを積んでまいりましたが、クラボウグループを率いる立場にあっては、グループの持続的な成長を図っていくために、藤田会長とお互いにフォローし合いながら経営を進めていきたいと考えています。

藤田会長には、社会的な信頼を確固たるものにするための組織・ガバナンス面を強化する役割を担ってもらうこととなりますが、私は営業出身の社長として、グループ収益拡大のために最適な事業ポートフォリオの構築を目指し、事業方針や戦略面での陣頭指揮を中心とした業務執行の役割を果たしてまいります。

## 2023年度の業績を振り返って

2024年3月期は、成長分野として捉えている半導体市場が調整局面であったことに加え、繊維事業の伸び悩み、さらに期中での工作機械事業の株式譲渡もあり、売上高は前期比で1.4%の減収となりました。ただし、営業利益は5.9%、経常利益も1.7%の増益を確保し、各利益とも1977年に連結決算を開始して以降の最高益の更新となったこと、また営業利益率も上昇してきていることなどは、当社グループの大きな課題であった「厳しく、変化の激しい経営環境下での収益力の向上」を着実に克服しつつあるということで、「長期ビジョン2030」で掲げた“イノベーションと高収益を生み出す強い企業グループ”に向け、目指すべき事業ポートフォリオへの移行が、徐々にですが着実に進んでいるものと評価しています。

各事業別の業況を前期対比で見ますと、繊維事業は、顧客の在庫調整や暖冬などの影響を受けて落ち込みましたが、化成品事業と環境メカトロニクス事業は、半導体市場が減速する中でもそれぞれの注力事業が堅調に業績を伸ばしており、基盤事業の強化を進めたこともあって、グループ全体を牽引し大幅な増益に貢献しました。

## 中期経営計画「Progress '24」の最終年度へ

“イノベーションと高収益を生み出す強い企業グループ”を目指すべき姿と定めて策定した「長期ビジョン2030」のもと、中期経営計画「Progress '24」の仕上げとなる最終年度が進捗しています。

2年目だった2023年度は、工作機械事業の株式譲渡にともなって倉敷機械株式会社の第4四半期が連結から外れたことや、繊維事業における一部顧客の在庫調整の影響を受けたこと、またこれまで拡大が続いた半導体市場が調整局面であったことなどから、売上高は残念ながら初年度に引き続いての達成とはなりませんでした。

しかし、このような中でも、成長・注力事業の拡大と基盤事業の強化を進めている化成品事業や環境メカトロニクス事業が堅調に推移し、利益面では各段階の連結利益で過去最高益を更新。経常利益については、3期連続の最高益更新となり、「Progress '24」2年目の目標をクリアしています。中期経営計画は、ステークホルダーに対するコミットメントと認識していますが、それには最低限応えられた業績レベルだったのではないかと考えています。

また、最終年度となる2024年度も最高益を更新する計画としており、「Progress '24」目標達成にも大きな手応えを感じているところです。

事業別に2023年度の進捗の評価と課題、そしてそれへの対応について説明しますと、繊維事業は、独自技術による機能素材やサステナブル素材など高機能製品の拡販により2022年度は黒字化したものの、2023年度は円安によるコストアップやユニフォーム市場での在庫調整、暖冬影響もあり赤字転落となりました。

また、課題である生産体制の構築も道半ばであり、東南アジアを中心にQR対応が可能なグローバル生産体制を早期に構築することで競争力を強化します。あわせて、価格転嫁による採算是正を進め、加えて高機能製品のさらなる拡販を図ることで、今期の黒字浮上を目指しています。

化成品事業は、軟質ウレタンや住宅建材の分野で原材料



高騰分の価格転嫁の遅れが一部で見られるものの、基盤事業の強化に向けた販販や種々の改善効果が現れはじめています。成長・注力事業では、機能フィルムが大手のお得意先企業から要求されている受注増に対応するため、三重工場に大型の新ラインを導入して大幅な生産増強を行いました。また、さらなる市場拡大が想定される半導体市場関連では熊本事業所の新棟建設(Kumamoto Innovation Center(仮称))、その主要材料であるフッ素樹脂素材の生産増強に対しては寝屋川工場内に成形工場を新設するなど、今後の事業拡大に向けた投資を計画通り実行しており、「長期ビジョン2030」の前倒し達成に向けた体制整備が進んでいます。

環境メカトロニクス事業は、注力事業として位置付けているFA向けロボットビジョンシステムやインフラ検査の進捗が遅れていますが、半導体市場関連向け製品群などが好調に推移するとともに、攪拌脱泡装置などの海外展開が伸長したため、事業全体の業績をカバーしました。FA向けロボットビジョンシステムやインフラ検査については、経営資源の投入を加速させ、バイオメディカル事業を含めたライフサイエンス・テクノロジー事業領域として成長市場への展開の遅れを取り戻すべく取組みを進めています。

グループ全般として収益性に大きく影響している昨今の原材料費やエネルギーコストの高騰は落ち着きを見せてきたとはいえ、価格転嫁が遅れている部分についての必要な値上げは継続して実施しなければなりません。

各事業ともこれらの取組みを加速させ、中期経営計画「Progress'24」の最終年度の目標達成につなげるとともに、資本効率を意識した資本政策もあわせて推進し、「長期ビジョン2030」で設定したROEの目標8%以上を、次期の中期経営計画期間内の2027年までに達成し、2030年には上方修正した10%以上を目指したいと考えています。

## 「長期ビジョン2030」の実現に向けて

「長期ビジョン2030」は、当社グループが2018年に作成して以降、市場環境が大きく変わったとはいえ、必ず達成しなければならない計画であり、「資本コストと株価を意識した経営の実現に向けた対応」の観点からも、私としては前倒しで達成すべき課題であると認識しています。

そのために重要なのは、その折り返しとなる現中期計画の最終年度となる今期計画の達成であり、これが今年度後半に立案する次期中期経営計画に反映され、「長期ビジョン2030」につながるものと考えています。

なかでも、私が長年携わってきた半導体市場は、中長期的な成長が確実視されています。市場の成長率に伴う拡大で満足することなく、年率7~8%とされる市場の成長以上の事業拡大を目指します。そのためには、継続的に経営資源を集中配分して、さらなる増産に向けた対応を図るとともに、成長する市場への対応力が必要です。今最も注力すべきは、今後、市場や客先が求める「開発力の強化」であり現在建設中のKumamoto Innovation Centerは、単なる生産現場ではなくイノベーションを創出できる開発現場として構築してまいります。

## 事業ポートフォリオについて

繊維事業については、昨年度は赤字に転落しましたが、先述したように、2022年度は独自技術を活かした機能性コットン素材「NaTech(ネイテック)」やアップサイクルシステム「L $\infty$ PLUS(ループラス)」といった機能性商品が奏功し黒字転換できました。現状、厳しい状況にありますが、サステナブル社会へ貢献できる商品開発で、まだまだ存在価値を発揮できる分野ではないかと思っています。

また、繊維事業のみならず、化成品事業や環境メカトロニクス事業においても、展開している市場環境の好不調などの事情から低採算となっている分野もあります。しかし、それぞれの事業や商品・サービスは、サステナブルな未来社会への貢献に資するものであり、早期の業績改善に取り組んでいるところです。もちろん、その改善状況や対策の結果次第では、抜本的な構造改革を実施していく必要があることも認識しています。

一方で、業容の拡大を目指している注力事業については、一部の事業で拡大ペースにスピード感が欠けているところも見受けられますが、全体としてはほぼ期待通りに伸長して

おり、特に半導体市場向けの事業については想定以上の成長を続けています。今後も確固たる収益体制の構築を加速すべく、注力事業へ継続的、かつ集中的に経営資源を配分していくとともに、フィルム事業やライフサイエンス・テクノロジー事業などこれまで取組みを進めてきた注力事業についても最適なポートフォリオの構築を図っていく方針です。

全事業において当社の事業とのシナジーが期待でき、相互の社員が幸せになれるM&Aについては、積極的に考えていきたいと思っています。

## 「サステナブル経営」への思い

クラボウは、1888年の創業以来、労働環境の改善や地域社会の発展への貢献など、これまでもサステナブル経営を実践してきた歴史があり、我々もそのDNAを受け継いでいます。

当社は「Progress'24」で、プライム市場に上場する企業グループに対して東京証券取引所が定めるコーポレートガバナンス・コードに則り、「サステナビリティに関する基本方針」を開示しています。その内容を紹介します。「当社グループでは、持続可能な社会の実現に貢献するためには、企業

自らが持続的な企業価値の向上を目指さなければならないと考えています。また、そのためには、付加価値の高い技術や商品・サービスを創出し、高収益事業を育成・拡大するとともに、当社グループの経営理念である『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。』のもと、(1)事業を通じた社会課題解決



## サステナビリティに関する基本方針

### 基本方針

持続的な社会の実現に貢献するためには、企業自らが持続的な企業価値の向上を目指さなければならないと考えており、付加価値の高い技術や商品・サービスを創出し、高収益事業を育成・拡大するとともに、当社グループの経営理念である「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。」のもと、以下の実践に努める。

- ① 事業を通じた社会課題解決への貢献
- ② 地球環境の保全を意識した事業活動の推進
- ③ 人権の尊重および働きやすさとやりがいのある職場環境の整備
- ④ 信頼される企業づくりの推進

への貢献、(2)地球環境の保全を意識した事業活動の推進、(3)人権の尊重および働きやすさとやりがいのある職場環境の整備、(4)信頼される企業づくりの推進、の4点の実践に努めます。」というものです。

なかでも私は、「サステナブル経営」において最も重要なのは、クラボウグループの主役である一人一人の社員だと考えています。私たちはメーカーとして、世の中の変化に 대응していく必要はあると思いますが、その時にメーカーとしてのモノづくりに関わっている「人」が社会の変化に適応しながら進歩し、成長していくことが必要です。そうして次の世代にバトンを渡していくことのできる組織となり、システムをしっかり構築することができれば、それがサステナブルにつながっていくのではないかと考えます。それもまた、創業以来、クラボウに脈々と受け継がれてきたDNAです。



心して投資していただけるよう、積極的な情報発信や対話の充実といったIR活動を推進していきます。

## 「コーポレート・ガバナンスの強化」について

社会の一員である当社グループにおいて、ガバナンスは重要です。ましてや株主様・投資家の皆様をはじめとするすべてのステークホルダーに、当社が取り組もうとしている経営のすべての活動について内容を見ていただく必要があります。そうした意味でガバナンスを1つずつ強化していくことは重要です。

先述の「サステナビリティに関する基本方針」も当社グループのマテリアリティに基づいたものであり、各課題解決にあたる当社グループのガバナンス体制については、プライム市場に上場する企業として、高い公平性と透明性を維持していると評価しています。

こうしたガバナンス体制を支えている根底には、従業員一人一人の当社グループの経営理念の理解と、それに基づく規律ある行動があり、私たち経営陣としては、共に働く従業員の幸せを願い、その働きに報いることを第一に考えています。そして同時に、お取引先や地域社会の発展への貢献と、我々を信頼しご支援いただいている株主様・投資家の皆様へ報いてこそその企業経営と考えています。

なかでも、株主様・投資家の皆様に対しては、「Progress'24」で定めた「総還元性向50%以上」を目標とする還元方針を継続するだけでなく、今後、成長投資を実行した上でも資金余剰が生じる場合は、さらなる株主還元策の実行や、次期中期経営計画における総還元性向の目標上げも検討したいと考えています。あわせて、株主様・投資家の皆様にあ

## おわりに

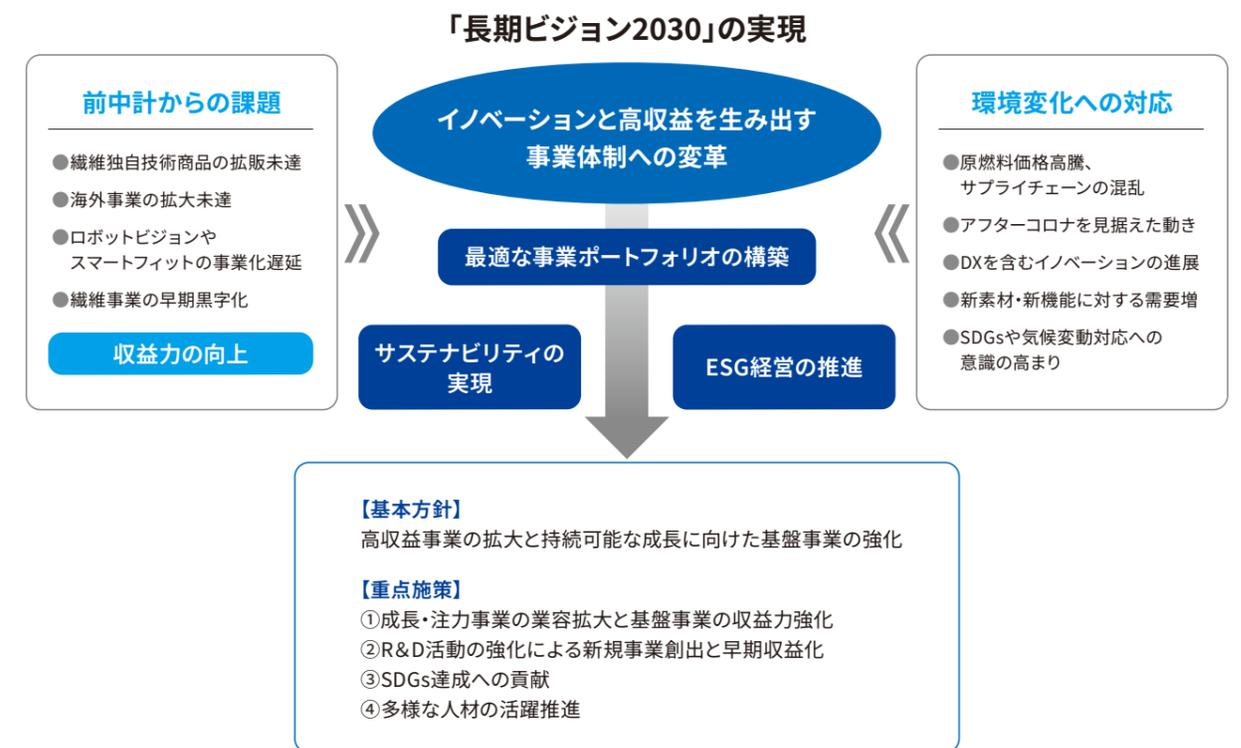
繊維事業からスタートした当社グループは、今では暮らしを支える自動車、住宅、バイオメディカル、食品や、産業を支える半導体、エレクトロニクス、環境プラントなど幅広い分野に事業領域を展開してきました。

これは、その時代や社会の要請に応える形で、136年の長きにわたって先輩たちから継承してきた事業を発展、派生した結果であり、当社のDNAである「チャレンジ精神」が、サステナブルに継承されてきた証であると考えています。

また、当社グループでは、持続可能な社会の実現に貢献するためには、企業自らが持続的な企業価値の向上を目指さなければならないと考えていることは先述したとおりです。そのためには、社会的価値と企業価値を両立させる取り組みが必要で、中長期的な視点でサステナブルな事業運営を行うことが重要です。つまり、一時的なものや近視眼的な取組みに終わらず、時代や社会の変化とともに当社の価値を認めていただき、お役に立つ商品やサービスを提供し続けることが当社グループの使命と考えます。今後も社会に必要とされる豊かで健康的な生活環境づくりを目指して、独創的で真に価値のある商品・情報・サービスの提供に取り組んでまいります。

株主様をはじめ、ステークホルダーの皆様は、特に当社の今後の取組みや目指すべき未来の姿に関心が高いものと認識しています。決算報告やIRでは、直近の業績報告や次期予算が主体となりがちですが、今後は、これらについても積極的に開示させていただきたいと考えています。

## 中期経営計画「Progress'24」の進捗



■ 全社目標 (単位:億円)	(基準年度)		(初年度)		(最終年度)	
	2022/3期実績	2023/3期実績	2024/3期実績	2025/3期予想※	2025/3期中計目標	
売上高	1,322	1,535	1,513	1,540	1,600	
営業利益	75	86	91	96	96	
経常利益	87	100	101	108	102	
親会社株主に帰属する当期純利益	56	55	67	75	72	
売上高営業利益率	5.7%	5.7%	6.1%	6.2%	6.0%	
ROE(自己資本純利益率)	5.9%	5.6%	6.2%	6.2%	7.0%	

※2024年8月公表

■ 事業別目標 (単位:億円)		(基準年度)		(初年度)		(最終年度)	
		2022/3期実績	2023/3期実績	2024/3期実績	2025/3期予想	2025/3期中計目標	
繊維事業	売上高	446	565	511	520	540	
	営業利益	△1	3	△2	3	8	
化成品事業	売上高	516	597	613	670	630	
	営業利益	29	37	39	48	39	
環境メカトロニクス事業	売上高	235	242	255	213	290	
	営業利益	27	28	35	28	30	
食品・サービス事業	売上高	84	92	95	100	103	
	営業利益	2	4	6	6	7	
不動産事業	売上高	37	37	37	37	37	
	営業利益	27	24	23	22	23	

事業紹介

# 繊維事業

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

## 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。

きたばたけ あつし  
北島 篤  
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、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。「欲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。

## 事業戦略

### ●2024年3月期の振り返り

繊維事業の「Progress '24」の重点施策「独自技術を活用した高機能素材やサステナブル素材の販売拡大」について、原料改質技術を活用した機能性コットン「NaTech(ネイテック)」は、インナー分野などに販売が拡大しました。ユニフォーム分野においては、「働く人へ安全と快適を提供する」商品やサービスを強化しております。「BREVANO(ブレバノ)」「PROBAN(プロバン)」などの防災・難燃素材の販売が順調に拡大するとともに、暑熱環境下のリスクを低減す

るための管理システム「Smartfit(スマートフィット)」で要望の多かったスマホレスウォッチを本格導入しました。

サステナブルな取組みとして展開しているアップサイクルシステム「L∞PLUS(ループラス)」は、さまざまな分野の企業や繊維産地、自治体との取組みが拡大しました。また、ASEAN地域においてもアップサイクルシステムの拡大を図るため、タイ・クラボウに生産ラインを導入しました。

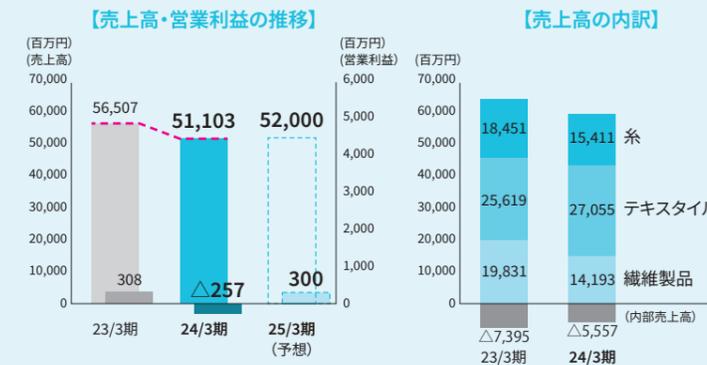
### ●2025年3月期の施策と見通し

「Progress '24」の最終年度にあたり、次期中期経営計画につながる安定収益基盤を構築する重要な1年と位置付けています。そのため、エンドユーザーのニーズに合致した商品力の強化と、海外市場への新たな展開を推進することで業容拡大を図ってまいります。

具体的には、「NaTech(ネイテック)」は、エンドユーザーのニーズにマッチする新たな機能の開発に注力し、アウトターや寝装などにアイテムを拡大してさらなる成長のための基

盤を構築します。ユニフォーム分野では、防災・難燃素材を中心に海外展示会に積極的に出展し、国内で展開してきた「働く人へ安全と快適を提供する」商品やサービスを海外市場に向けても訴求していきます。カジュアル分野では、健康志向や快適性が重視される中、独自技術を活用した軽量で伸縮性のある新感覚テキスタイルを開発し、国内外へさらなる販売拡大を図っていきます。

## セグメント別業績



今後の業績見通し  
(2025/3期業績予想)

売上高 **520**億円

営業利益 **3**億円

## TOPICS

繊維事業では、働く人へ安全と快適を提供するビジネスとして、繊維で培った技術とデジタル技術を融合させた新たな価値の提供を進めています。その中で「Smartfit(スマートフィット)」は、大阪大学や日本気象協会などの共創パートナーと開発を進め、2018年度から暑熱リスク管理と体調管理をサポートするサービスとして提供を開始しています。ウェアラブルデバイスを装着した作業者の心拍などの生体情報を現場の環境情報と共に解析し、その結果を作業者や管理者にリアルタイムでお知らせします。

2023年度より、職場の安全衛生活動を推進するために「見える化レポート」機能を追加し、リアルタイムの評価だけでなく、作業者を含めた職場環境全体の改善につながるサービスを開始しました。こうした安全衛生ソリューションが評価され、建設業を

はじめ製造業や電力関連など80社以上の幅広い業界・業種への導入が進み、大手企業を中心に本格的な運用に向けた取組みがスタートしています。

今後も、企業の健康経営への関心の高まりを背景に、ユーザビリティのさらなる向上を図り、働く人へ安全と快適を提供してまいります。



事業紹介

# 化成品事業

事業領域

- 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

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  
取締役  
専務執行役員  
化成品事業部長



## 事業概要

化成品事業の領域は多岐にわたり、独自の技術によって、さまざまな市場に向けて多彩な製品を提供しています。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、フィルム事業では超高温成膜によるスーパーエンブレフィルムや高機能多層フィルムの商品化を実現。不織布分野では各種機能性を付与した不

織布を展開し、自動車内装材や住宅建材・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するなど、付加価値の高い製品を提供しています。環境配慮型商品、SDGsを意識した商品の開発、販売を拡大させ、社会貢献を果たしていきます。

## 事業戦略

### ●2024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」を中期経営計画の基本方針として取り組んでいます。その2年目は、成長・注力事業では半導体市場の鈍化により高機能樹脂加工品の受注が減少しましたが、エネルギー市場向け機能フィルムの拡大と、基盤事業の1つである自動車市場の回復、また、原材料価格の高騰に対し製品価

格への転嫁を継続したことにより収益を改善し、化成品事業として過去最高益を達成することができました。また、高機能樹脂加工品分野を中心に熊本事業所の新棟建設、フィルム幅広ライン増設といった大型設備投資を行うなど、今後の販売拡大に向けて能力増強を図っていきます。

### ●2025年3月期の施策と見通し

化成品事業では、中期経営計画最終年度も基本方針に則り活動していきます。具体的には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、高機能樹脂加工品、機能フィルム部門の更なる業容の拡大、基盤事業の軟質ウレタン、住宅用建材では、製造現場のDX化による競争力強化と、新規ビジネス・新市場開拓で更なる収益の

向上を目指します。また、今まで以上に組織間のコミュニケーションを高め、エンゲージメントの高い組織づくりに注力した事業運営を行っていきます。

## セグメント別業績



今後の業績見通し  
(2025/3期 業績予想)

売上高 **670**億円

営業利益 **48**億円

## TOPICS

高機能樹脂加工品では熊本事業所の新棟建設を進め、2025年3月竣工を目指します。寝屋川工場に投資したフッ素成形素材の能力増強も含め、供給能力を現状の2倍以上に増やし、また更なるクリーン化対応、独自洗浄技術の向上に取り組めます。機能フィルムでは昨年稼働した三重工場の新ラインの増産に注力し、エネルギー市場へ深耕を図ります。

また、次の柱と期待する熱可塑性炭素繊維複合材「KURAPOWER SHEET (クラパワーシート)」の開発とマーケティングのスピードアップを図り、不織布では主力用途の自動車用フィルターの高性能化と半導体薬液洗浄用フィルターの増産体制を整えます。基盤事業については、軟質ウレタンでブラジル子会社の自動車シートモールド製造ライン増設に取り組んでおり、2025年度からの稼働開始を目指

します。また、住宅用建材ではプレキャスト事業の増産体制の構築、断熱商品ではノンフロム発泡剤への完全移行や、建築現場の省人化、品質向上のための現場発泡ウレタンフォーム厚さ計測システム「アツミエル」の普及に努め、SDGsに貢献してまいります。



事業紹介

# 環境メカトロニクス事業

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
- 遺伝子解析関連

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。



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、前臨床研究などライフサイエンス領域でセンサーやAI

を駆使し、研究試薬や機器、ラボオートメーションなどを提供するライフサイエンス・テクノロジー事業。環境メカトロニクス事業は高度なモノづくり、研究活動、エネルギー活用の分野で、暮らしの安全・安心・快適を支えています。

## 事業戦略

### ● 2024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、高速3Dビジョンセンサー「KURASENSE(クラセンス)」は、認識精度の向上に加え、センサーヘッド分離型の新機種を上市しました。また、はんだ付けシステムなどの新規用途開拓にも注力しました。路面検査装置は、現在インドや韓国を中心にアジアでの販売強化を推進中です。一方、国内では、レールや枕木の状況を新幹線に取り付けたカメラやセンサーで計測するシステムをJR東海と共同開発するなど、着実に業容の拡大を進めることができました。攪拌脱泡装置は、海外向けを中心に成長市場である医薬品やエネルギー関連分野へ順調に販売を拡大しております。さらに、半導体製造関連向けの開発商品In-Situ計測装置は、試作機の

ユーザー評価を進めるとともに、技術研究所内に実用開発の環境を整備して、新たな開発に取り組むこととしました。

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」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。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)」は、導入済みのユーザーからは高評価を頂いているものの、新規販売に関しましては、飼料高騰などの影響を受けた酪農家の経営環境の悪化に伴い、想定よりも苦戦しました。一方、排ガス処理設備は好調に推移するとともに、脱炭素時代の新エネルギー分野では、アンモニアを燃料とする燃焼炉への脱硝装置を初受注することができました。

### ● 2025年3月期の施策と見通し

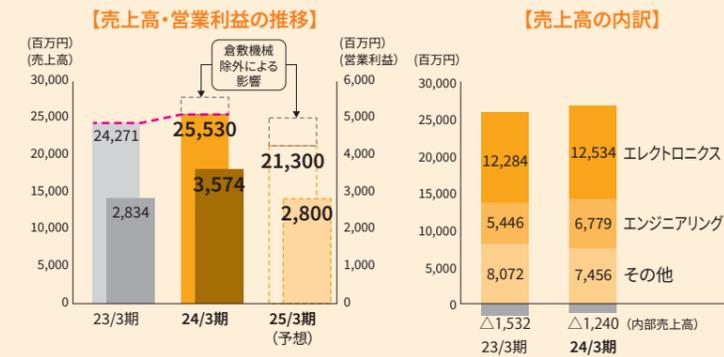
エレクトロニクスでは、商品力強化による競争優位性の獲得、海外市場への拡販に努め、新技術である「KURASENSE(クラセンス)」の商品力の強化や、路面検査装置のアジアをはじめとした海外市場への拡販、半導体関連の検査・計測ビジネスの拡大を図ってまいります。

エンジニアリングでは、「FUNTO(フント)」など環境関連

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。

ライフサイエンスでは、遺伝子抽出・解析関連での業容拡大に加え、攪拌脱泡装置「MAZERUSTAR(マゼルスター)」の美容・化粧品、エネルギーなど新分野への販促活動および海外市場への拡販に取り組んでまいります。

## セグメント別業績



今後の業績見通し  
(2025/3期 業績予想)

売上高 **213**億円

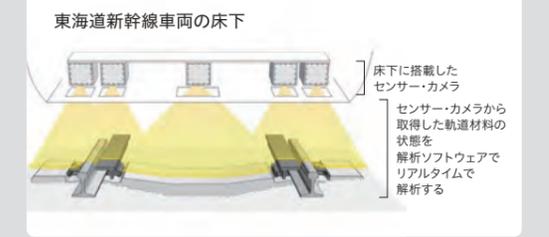
営業利益 **28**億円

## TOPICS

クラボウが路面検査装置「PG-4」で培った高速画像処理技術とJR東海がこれまで培った新幹線の軌道計測技術やノウハウを組み合わせ、さらに、高精細カメラの精度や解析システムのさらなる高度化に取り組んだことにより、時速300kmでも軌道材料の状態を正確に計測できる「軌道材料モニタリングシステム」が完成しました。これは東海道新幹線の軌道を構成する材料の計測を高速走行中に行う国内初のシステムで、今後は実用化に向けた検証およびさらなる精度向上を行い、JR東海では2027年以降の実用開始を見込んでおります。クラボウはさらにJR各社への販促活動に加え、在来線や私鉄などへの導入も目指してまいります。

今後も、肉眼では捉えることができない一瞬の現象を鮮明に撮影することができる「見る」技術を、よ

り高精度に観察し、正常・異常を診断する「観る」「診る」技術へと深化させ、インフラ分野だけではなく、ロボット分野でのオートメーションなどの効率化・省人化に貢献してまいります。



事業紹介

# 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



事業紹介

# 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

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います。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、当社発祥の地「倉敷」のランドマークとして伝統と文化を発信しています。

## 事業戦略

### ●2024年3月期の振り返り／2025年3月期の施策と見通し

2024年3月期の食品事業は、物価高騰に伴う消費者の買い控えの影響を受け、即席麺具材や成型スープの販売が伸び悩みました。2025年3月期も、加工食品の値上げによる消費者の節約意識の継続が懸念されますが、環境に優しく健康志向の高い植物タンパク食品や、「美味しさ」と「本物感」を追求した高付加価値商品の開発・提案を進め、顧客満足度の向上と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、好調な国内旅行やインバウンド需要に支えられ、高い客室稼働率を維持しており、宴会需要も回復傾向にあります。2025年3月期も、魅力的なイベントやサービスの提供を企画するとともに、MICE誘致やインバウンド需要の取り込みを強化します。

## 事業概要

不動産事業では、グループの長期安定収益の確保というミッションのもと、全国に多数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オフィスビルの運営、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、さまざまな不動産活用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

### ●2024年3月期の振り返り／2025年3月期の施策と見通し

商業施設は、総合スーパーが苦戦を強いられる一方で、食品スーパーやディスカウントスーパー、ホームセンターは都市部を中心に出店を加速するなど、業態により好不調の差が鮮明になっており、賃借人の業態・業績次第では賃料減額の要請や中途解約の可能性が懸念されます。

このような環境下、2024年3月期は遊休地の早期収益化、既存物件の契約期間の更新などに注力しました。安城西友跡地や丸亀工場跡地の再開発では予定どおり土地の引渡しを完了し、また複数の物件において契約期間

更新の合意に至るなど計画どおりに事業を推進いたしました。この結果、売上高・営業利益ともに中期経営計画「Progress'24」の2年目の計画を上回ることができました。

2025年3月期は、当期に契約満了を迎える物件の更新、オフィスビルのテナント獲得に注力いたします。業績面では、丸亀工場跡地の再開発が収益にフルに寄与するなど、売上高は中期経営計画最終年度の計画どおりとなりますが、利益面では修繕維持費の増加などにより若干減益となる計画です。

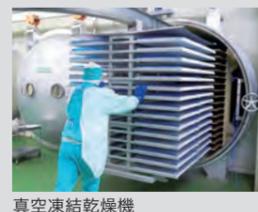
### セグメント別業績



今後の業績見通し  
(2025/3期 業績予想)  
売上高 100億円  
営業利益 6億円

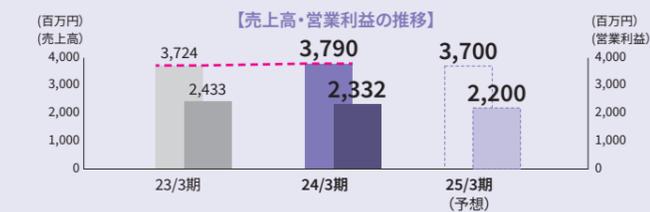
## TOPICS

フリーズドライ食品の製造・販売を行っている「日本ジフィー食品」は、CO<sub>2</sub>排出量削減や省エネによる生産性の向上を持続可能な成長のための重要課題として捉えており、工場に設置している冷凍機の更新や、蒸気用重油ボイラのLNGボイラへの転換などの設備投資を順次進めています。このような地球環境に配慮した事業活動を強化するとともに、SDGsへの取組みを推進し、同社の経営理念である「人びとの健康と食文化の向上に貢献する企業」を目指します。



真空凍結乾燥機

### セグメント別業績



今後の業績見通し  
(2025/3期 業績予想)  
売上高 37億円  
営業利益 22億円

## TOPICS

SDGs活動の一環として、賃貸オフィスビルの環境認証について、クラブウアネックスビルが2024年2月に「建築環境総合性能評価システム CASBEE-不動産:Sランク(5段階評価の最高ランク)」と、「建築物省エネルギー性能表示制度 BELS:★★★★ランク(5段階評価の2番目)」を取得しました。



## 技術研究所



**研究の基盤技術グループと開発の応用開発グループ。  
新しいコア技術による新規事業の創出を  
目指し、新たな発想と枠組みでイノベーションに挑戦。**

にしい しょういち 執行役員  
技術研究所長  
**西井 昌一**

### 研究開発概要

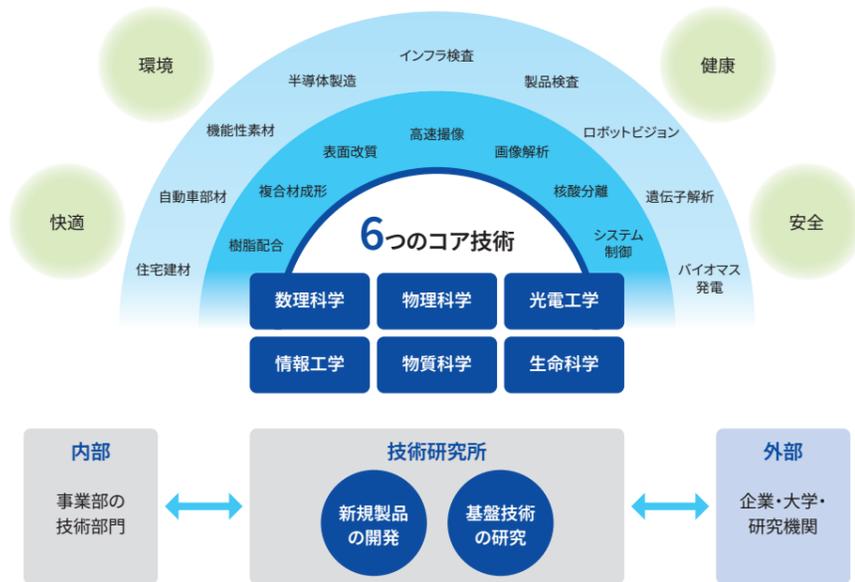
#### 研究開発方針

技術研究所は、当社注力事業の次世代技術となるテーマを設定し、研究開発を行っています。2024年度は、マテリアリティに則したテーマを加えて、次の3つの方針で研究開発を推進します。

1つ目の方針は「イノベーションの創出」です。大学や公的機関との連携を強化し、最新の技術を取り入れるとともに、異分野・異業種との交流で、新たな価値を創造します。

2つ目は「技術力の強化」です。コア技術を深化させ、次世代の製品・サービスを支える技術力を高めるとともに、これまで培った技術に磨きをかけ、新たな技術を獲得・拡充します。

3つ目は「環境に配慮した技術開発の推進」で、洗浄技術や水処理に関する新たな技術領域にチャレンジし、環境負荷の低減やSDGsに沿った研究開発で社会課題の解決に貢献します。



クラボウ先進技術センター



クリーンルーム

### 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、注力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、新規事業開発に取り組んでいます。新規事業開発の4つのプロジェクトの進捗は次のとおりです。

「ロボット関連プロジェクト」では、自動車や家電業界の製造ライン向けに開発した高速3Dビジョンセンサー「KURASENSE(クラセンス)」のコア技術となる3次元計測と画像認識技術を強化する研究開発に取り組みました。

「半導体関連プロジェクト」では、シリコンウエハーの洗浄中の薬液濃度や膜厚を計測するプロト機を半導体洗浄装置メーカーに提案し、次世代の洗浄・制御の技術開発に取り組みました。この技術は、半導体分野にとどまらず、環境負荷を低減する新しい洗浄技術として発展させてまいります。

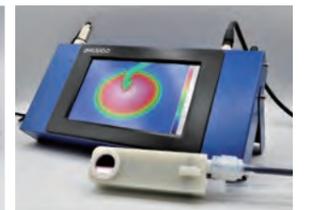
「ライフサイエンス関連プロジェクト」では、臨床診断分野に対応できる核酸抽出装置や抽出方法、試薬キットの研究開発に取り組みました。大学からの技術導入や企業間の連

携により、競争力のある製品技術を整備してまいります。

「機能性素材関連プロジェクト」では、機能性フィルムや炭素繊維シートをベースにして、複合化や特殊な表面加工技術で付加価値の高い素材・材料を開発しています。特に、低誘電特性の銅張積層フィルム基材は、5G・6G通信向けのデバイス基材として期待されており、マーケットでの評価を進めてまいります。



ロボット関連(KURASENSE)



半導体関連(In-Situ計測)

### TOPICS

技術研究所のコア技術として培ってきた原綿の表面改質のレベルアップに注力しています。2023年度から、3年計画で国立研究開発法人 量子科学技術研究開発機構(QST)の高崎量子技術基盤研究所と電子線を用いた原綿改質に関する共同研究をスタートしており、機能性コットン素材「NaTech(ネイテック)」を支える基盤技術の強化に取り組んでいます。この共同研究では、原綿に機能性モノマーを重

合させるグラフト加工技術をメインテーマに設定し、2024年3月期は、グラフト反応の重合度合いを推算する研究開発や、加工時の反応条件を制御する技術開発を進めました。AIや数理解析・シミュレーションの技術が進化している時代にあって、技術研究所は外部機関との連携を強化し、最先端の技術を新製品の創出や生産技術の刷新に展開してまいります。



高崎量子技術基盤研究所  
(画像ご提供: 国立研究開発法人 量子科学技術研究開発機構)



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

## 資本コストや株価を意識した経営の実践

### 2024年3月期業績の評価と分析

#### 業績の概況

2024年3月期は、繊維事業が顧客の在庫調整などの影響を受け、売上高は1,513億円と前期に比べ22億円、1.4%の減収でしたが、半導体市場が減速する中でも堅調に推移した化成事業と環境メカトロニクス事業がカバーし、営業利益は91億8千万円と前期に比べ5億円、5.9%の増益となりました。経常利益は営業利益の増益があったものの、為替差益が前期に比べ減少したことなどから101億9千万円

と前期に比べ1億6千万円、1.7%の増益にとどまりました。特別損失に減損損失や関係会社株式売却損など13億7千万円を計上しましたが、特別利益に投資有価証券売却益など17億円を計上したことなどにより、親会社株主に帰属する当期純利益は67億3千万円と前期に比べ12億2千万円、22.1%の増益となり、各連結利益において過去最高を更新しました。

#### 業績

(百万円)

	2023/3期実績	2024/3期実績	2025/3期計画
売上高	153,522	151,314	154,000
営業利益	8,676	9,186	9,600
経常利益	10,024	10,191	10,800
親会社株主に帰属する当期純利益	5,516	6,738	7,500
設備投資額	4,647	4,959	9,500
減価償却費	5,181	5,086	5,400

#### 財務の状況

(百万円)

	2023/3期実績	2024/3期実績	増減
流動資産	84,771	89,320	4,548
固定資産	89,315	103,469	14,153
資産合計	174,086	192,789	18,702
流動負債	46,030	44,055	▲1,975
固定負債	25,149	30,659	5,509
負債合計	71,179	74,714	3,534
純資産合計	102,907	118,074	15,167
自己資本比率	58.2%	60.6%	2.4%
ROE	5.6%	6.2%	0.6%

#### 財務の状況

当期末の総資産は、棚卸資産は減少しましたが、株価上昇に伴い投資有価証券が増加したことなどにより、1,927億円と前期末に比べ187億円増加しました。負債は、短期借入金も減少しましたが、繰延税金負債が増加したことなどにより、747億円と前期末に比べ35億円増加しました。純資産は、その他有価証券評価差額金や利益剰余金が増加したことなどにより、1,180億円と前期末に比べ151億円増加しました。以上の結果、自己資本比率は2.4ポイント上昇して60.6%となりました。また、ROEも0.6ポイント上昇して6.2%となりました。

#### キャッシュ・フローの状況

当期における営業活動によるキャッシュ・フローは、法人税等の支払額29億5千万円があったものの、税金等調整前

当期純利益105億1千万円や減価償却費の内部留保50億8千万円があったことなどにより、128億6千万円のプラスとなりました。

投資活動によるキャッシュ・フローは、連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による収入24億4千万円や投資有価証券の売却による収入21億8千万円があったものの、有形及び無形固定資産の取得による支出45億9千万円があったことなどにより、3億8千万円のマイナスとなりました。財務活動によるキャッシュ・フローは、自己株式の取得による支出24億7千万円や長期借入金の返済による支出19億1千万円、配当金の支払額14億1千万円があったことなどにより、69億5千万円のマイナスとなりました。この結果、当期末の現金及び現金同等物は、前期末に比べ57億6千万円増加し、161億2千万円となりました。

#### キャッシュ・フローの状況

(百万円)

	2023/3期実績	2024/3期実績	増減
営業活動によるキャッシュ・フロー	2,516	12,864	10,347
投資活動によるキャッシュ・フロー	▲2,969	▲387	2,582
財務活動によるキャッシュ・フロー	▲3,581	▲6,951	▲3,370
現金及び現金同等物の期末残高	10,360	16,123	5,763

### 2025年3月期業績予想

今後の経済情勢につきましては、賃金・物価の循環的上昇により緩やかに成長するものと思われませんが、外需面では中国経済の低迷や中東情勢の緊迫化による物流や資源価格への影響などが懸念されます。このような経営環境の中で、賃金や物流コストの上昇や原燃料価格の変動リスクへの対応が継続的な課題であり、引き続き、価格転嫁やコストダウンを進めてまいります。

2025年3月期の通期業績予想につきましては、売上高は1,540億円と前期比26億円、1.8%の増収、営業利益は96

億円、経常利益は108億円、親会社株主に帰属する当期純利益は75億円と各利益とも前期比増益で、2期連続で最高益を更新する予想です。

2025年3月期の設備投資は、95億円と減価償却費54億円を大幅に超える投資を計画しております。設備投資全体の約7割にあたる65億円が化成事業で、主なものは、熊本事業所の新棟建設、フッ素樹脂素材の生産設備導入、ブラジルでの軟質ウレタンモールド製品の生産ライン増設です。

#### 設備投資の事業別内訳

(百万円)

	2023/3期実績	2024/3期実績	2025/3期計画
繊維事業	1,067	1,238	1,400
化成事業	2,073	2,218	6,500
環境メカトロニクス事業	610	667	400
食品・サービス事業	781	523	400
不動産事業	129	284	800

## 株主還元

株主様への配当が、企業の最重要課題の1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、不確実性が増える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、現中期経営計画「Progress '24」期間(2023年3月期～2025年3月期)においては、総還元性向を50%以上とする目標値を設定しております。

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。

この方針のもと、2024年3月期の1株当たり配当金は、中間40円、期末60円、年間100円と前期に比べ30円の増配を実施し、自己株式の取得を合わせた総還元性向は61.4%となりました。

2025年3月期の1株当たり配当金につきましては、中間60円、期末60円、年間120円と前期に比べ年間20円の増配を予想しております。

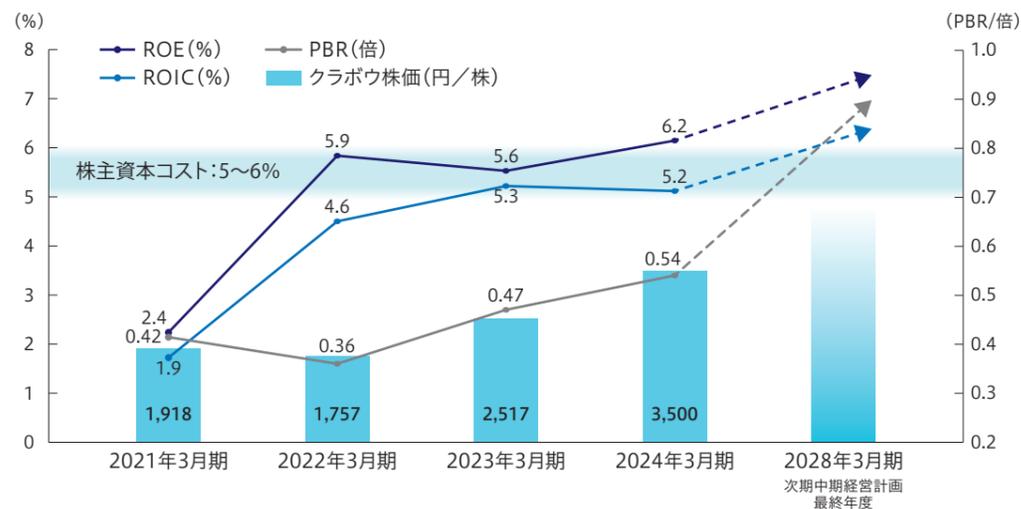
## 資本収益性の向上に向けた取組み

クラボウグループは、2019年に「長期ビジョン2030」を策定し、目指すべき姿である「イノベーションと高収益を生み出す強い企業グループ」に向け、ROEやROAに加え、ROICを社内管理の経営指標に取り入れ、資本効率を意識した経営を進めてきました。現在、「長期ビジョン2030」の第2ステージである3カ年の中期経営計画「Progress '24」の最終年度が進捗中ですが、当社グループの現状分析を受け、「長期ビジョン2030」の目標を前倒し、「次期中期経営計画期間内にROE 8%以上、2030年には10%以上の実現を目指す」としてまいります。

### 当社グループの資本コスト・株価に対する現状分析と評価

現状、当社グループのROE(2023年度 6.2%)については、概ねCAPMで算出した株主資本コストのレンジ(5%～6%)で推移しており、ROICについても改善傾向にあります。ROEや株価、PBRは上昇傾向にありますが、プライム市場全体での比較においては、見劣りする水準であり、株主の期待収益率とのギャップもあると認識しております。

### 〈ROE/ROIC/PBRとクラボウ株価の推移〉



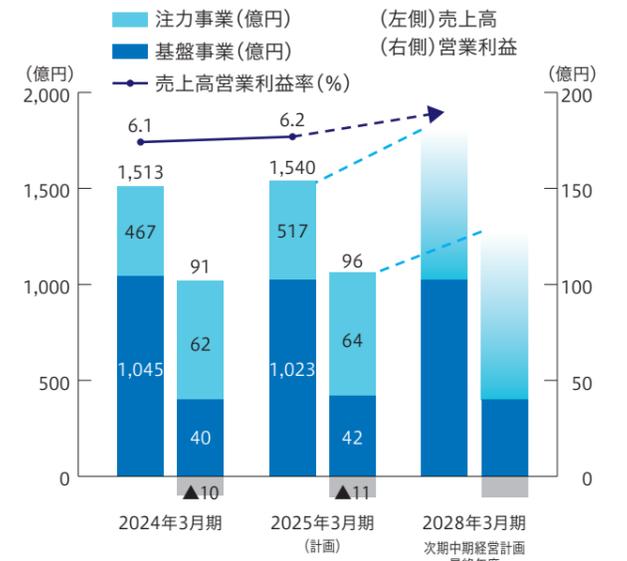
## ROEの改善のための事業収益の向上について

当社グループは、「長期ビジョン2030」において、より良い未来社会の実現に貢献する「イノベーションと高収益を生み出す強い企業グループ」を目指すべき姿とし、半導体製造関連や自動化・制御装置、メディカルといった成長市場に向けた注力事業に経営資源を集中し、持続的成長を目指した事業ポートフォリオの構築を目指しています。

「長期ビジョン2030」のスタート直後に発生した新型コロナウイルス感染症によるパンデミックの影響で、一時的に成長スピードの鈍化を余儀なくされ、課題である営業利益率は、伸び悩む状況が続きましたが、2024年3月期の営業利益は、1977年の連結決算開始以降で最高益を更新、経常利益も3期連続で更新するなど、着実に利益水準が上昇してきております。

注力事業についても、業績は順調に推移しており、「Progress '24」最終年度の目標達成、および2025年度からスタートする次期中期経営計画でのさらなる収益性の向上に向けた取組みを推進していきます。

### 〈売上高/営業利益の推移〉



## 資本政策・IR活動の推進

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によるROEの向上策を進めるとともに、資本効率を意識した資本政策や、株主・投資家との対話の充実を目的としたIR活動を推進することで、PBR1倍以上を目指します。

### 規律ある資金配分の実践

現行の中期経営計画「Progress '24」で設定した資本政策の目標(総還元性向50%以上)を確実に実践します。成長投資を実行した上でも資金余剰が生じる場合は、さらなる株主還元策の実行や、次期中期経営計画における総還元性向の目標をさらに引き上げることを検討します。

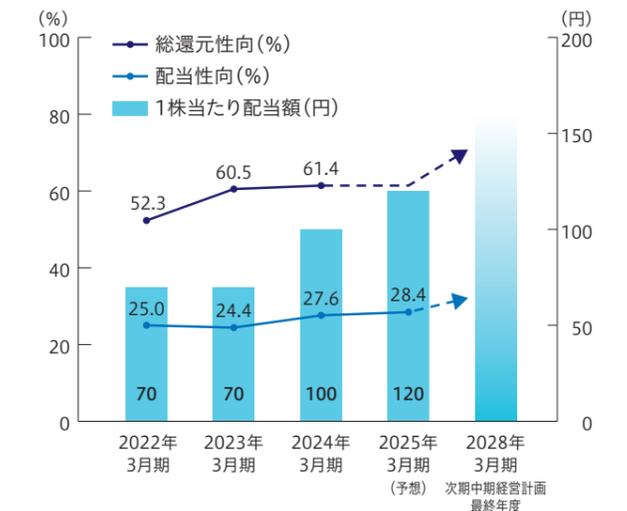
### 政策保有株式の圧縮

政策保有株式を、まずは連結純資産の20%以下まで段階的に売却を進め、そこで得たキャッシュは自己株式の取得のほか、事業ポートフォリオを組み換えていく中で、M&Aを含む成長投資や構造改革などに充当していきます。

### 株主・投資家との対話の充実を目的としたIR活動の推進

現在実施している決算説明会や投資家との個別ミーティングに加え、当社グループの成長戦略などに対する理解を深めていただくため、外部のプラットフォームなどを活用した企業情報の配信など、情報発信力を強化いたします。

### 〈1株当たり配当額/総還元性向/配当性向の推移〉



# 明確なアクションプランを掲げ、サステナブル経営を推進します。

私たちクラボウグループは、経営理念の実現という目的のもと、資源の有効活用により事業活動の持続可能性を高め、企業価値の向上を目指して、2023年にマテリアリティ(重要課題)を特定しました。

なお、社会環境や取組み状況に応じて取締役会にて適宜見直し、取組み状況を報告する場を設けています。

今年度はマテリアリティに対する具体的な取組みおよびKPIの設定について議論し、以下のとおり設定しました。

社会課題	機会／リスク	マテリアリティ	主な施策	取組み・KPI <small>[ ]内の数値は2023年度の実績 ※は単体のKPI</small>
<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>	<p><b>機会</b></p> <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> <p><b>リスク</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>品質不良に起因する損害、信頼喪失</li> <li>労働者不足や技術が適切に伝承されないことに起因する安全や品質の低下</li> </ul>	<p>安心・安全で快適な社会の実現</p> 	<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> <li>安心・安全に貢献する商品の販売拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>熊本新棟建設などにより半導体製造装置向け高機能樹脂加工品の生産・開発能力を2倍に増強</li> <li>高度化する半導体後工程に向けた機能性フィルムの拡大</li> <li>In-Situ計測・制御の実装評価</li> <li>FA・ロボット事業の売上拡大</li> <li>生産管理のデジタル化など生産拠点のスマートファクトリー化、QR体制の構築推進</li> <li>高速3Dビジョンセンサー「KURASENSE(クラセンス)」の機能強化</li> <li>炭素繊維複合素材とコンパージングの技術確立</li> <li>注力事業拡大に向けた知的財産の権利化・活用および事業部門との情報共有強化</li> <li>防災・帯電防止などユニフォーム衣料素材の提供</li> <li>暑熱作業リスク管理システム「Smartfit(スマートフィット)」の販売拡大</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>	<p><b>機会</b></p> <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> <p><b>リスク</b></p> <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>	<p>地球環境への配慮と循環型社会への貢献</p> 	<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>	<ul style="list-style-type: none"> <li>機能性コットン素材「NaTech(ネイテック)」、サステナブル・インサレーション「AIR FLAKE(エアーフレイク)」、再生木粉樹脂・アルミ複合材「KURATTICE ECO(クラティスエコ)」、家畜排せつ物処理装置「FUNTO(フント)」の販売拡大</li> <li>アップサイクルシステム「L∞PLUS(ループラス)」の市場浸透</li> <li>廃棄物の再資源化率目標：2024年国内97%[96.0%]</li> <li>CO<sub>2</sub>排出量削減目標(2013年度比)：2024年40%削減[38.0%削減]</li> <li>原料くずの工程内リサイクル</li> <li>用途開発等による省資源化</li> <li>緊急時の代替製造拠点の見直し</li> <li>次世代染色技術の開発推進</li> <li>機能水による洗浄法の調査研究</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>	<p><b>機会</b></p> <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> <p><b>リスク</b></p> <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>	<p>多様な人材の活躍推進と人権尊重</p> 	<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推進)</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>	<ul style="list-style-type: none"> <li>クラボウグループ人権方針の調達先への周知(2024年度～)</li> <li>調達先へのCSRアンケートの実施(2024年度～)</li> <li>管理職に占める女性労働者の目標：3%以上[3.0%]※</li> <li>女性総合職の配属課比率の目標：45%以上[44.8%]※</li> <li>新卒総合職に占める女性の割合：30%以上[45.0%]※</li> <li>障がい者雇用の目標：法定雇用率以上[2.69%]※</li> <li>男性育休取得率の目標：30%以上[57.9%]※</li> <li>エンゲージメントスコア：50%以上[42%]※</li> <li>有休取得の目標：1人当たり平均年間12日以上[14.6日]※</li> <li>ゼロ災害・交通災害ゼロ</li> <li>健康経営優良法人の偏差値50以上での認定取得継続[偏差値49.8]※</li> <li>生産拠点のスマートファクトリー化</li> <li>生成AI、ノーコードツール、業務自動化ツール(RPA)等の利活用推進</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>	<p><b>機会</b></p> <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> <p><b>リスク</b></p> <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>	<p>持続的な成長に向けたガバナンス・CSRの強化</p> 	<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>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新任管理職、キャリア採用者、新入社員等の階層別教育の実施</li> <li>コンプライアンス活動監査の実施</li> <li>機関投資家等との対話推進</li> <li>IR説明会の開催(2回/年)</li> <li>統合報告書の作成・公表</li> <li>次期中期経営計画期間(2025年度～2027年度)内にROE 8%以上、2030年には10%以上の実現を目指す</li> <li>政策保有株式の段階的な圧縮と総還元性向の引き上げ</li> <li>成長領域の注力事業に経営資源を集中</li> <li>社会課題を解決する基盤事業の安定収益確保と低採算事業の再構築</li> <li>リスクマップの作成</li> </ul>



取締役 (2024年6月25日現在)

1 ふじた はるや  
藤田 晴哉

代表取締役・取締役会長  
1958年7月26日生  
所有する当社株式の数:17,700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  
2024年 6月 代表取締役・取締役会長(現任)

2 にしがき しんじ  
西垣 伸二

代表取締役・取締役社長  
1962年7月11日生  
所有する当社株式の数:3,300株

1986年 4月 入社  
2014年 6月 産業資材部長  
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  
2024年 6月 代表取締役・取締役社長(現任)

3 きたばたけ あつし  
北畠 篤

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:6,800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  
2024年 6月 取締役・専務執行役員(現任)

4 ば ぼ としお  
馬場 紀生

取締役・専務執行役員  
化成成品事業部長  
1959年6月9日生  
所有する当社株式の数:6,400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  
2024年 6月 取締役・専務執行役員(現任)

5 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  
1962年3月19日生  
所有する当社株式の数:6,200株

1985年 4月 入社  
2011年 4月 香港営業所長 兼 倉紡時装(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)

6 いなおかすむ  
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  
1960年6月3日生  
所有する当社株式の数:7,100株

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

7 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  
1960年9月22日生  
所有する当社株式の数:7,600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 おかだ おさむ  
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:9,100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(常勤監査等委員)(現任)

9 もぎ てつぺい  
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 しんかわだいすけ  
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 にしむらもとひで  
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 たにざわ みさこ  
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)

執行役員 (2024年6月25日現在)

常務執行役員  
あいとく あきと  
**相徳 朗人**  
化成成品事業部 産業資材部長

常務執行役員  
なかがわまさたけ  
**中川 真豪**  
繊維事業部 繊維製品事業担当 兼  
(株)クラボウインターナショナル 代表取締役・取締役社長

執行役員  
ひらた まさひろ  
**平田 政弘**  
東京支社長 兼 東京支社総務部長

執行役員  
まつい かずお  
**松井 一雄**  
企画室長

執行役員  
もりしげ きよし  
**森重 潔**  
環境メカトロニクス事業部 産業機器事業担当 兼  
(株)セイキ 代表取締役社長

執行役員  
くろさわ あきお  
**黒澤 昭夫**  
環境メカトロニクス事業部 情報機器システム部長

執行役員  
まるも ひろつぐ  
**丸毛 浩嗣**  
人事部長

執行役員  
いそべ まさのり  
**磯部 将典**  
環境メカトロニクス事業部 副事業部長

執行役員  
もりまつ よしふみ  
**森松 禎文**  
化成成品事業部 化成成品業務部長

執行役員  
こまつ とおる  
**小松 亮**  
総務部長 兼 倉紡記念館長

執行役員  
やまうち いっぺい  
**山内 一平**  
繊維事業部 繊維業務部長 兼 技術部長

執行役員  
なかの まさし  
**中野 正志**  
化成成品事業部 技術統括部長

執行役員  
にししいしろういち  
**西井 昌一**  
技術研究所長



代表取締役  
取締役会長  
ふじた はるや  
藤田 晴哉

## 最良なコーポレートガバナンスの実現と 維持・強化に向けて、進めてきた変革をさらに前へ。

### CSR体制も着実にレベルアップし ガバナンス強化に向け、 従業員一人一人が育成された点に強み

2014年6月に私が社長に就任してからの10年間で、企業に対するコーポレートガバナンスへの要求や考え方、さらには具体的な対応策などが大きく変化しました。そうした中で当社は、2015年に策定され、上場企業に適用されたコーポレートガバナンス・コードに対応した最良なコーポレートガバナンスの実現と維持、強化に向け、さまざまな変革、取組みを進めてきました。具体的には2016年に監査等委員会設置会社に移行、現在では取締役会の3分の1を占める4名の独立社外取締役(内1名は女性社外取締役)を選任しています。また2019年には、「指名・報酬諮問委員会」を設置。独立社外取締役4名(内1名が委員長)と取締役常勤監査等委員および社長の6名で、役員選任や役員報酬について議論するなど公平性、透明性のあるガバナンス体制の構築に努めてきました。

2022年4月の東証の市場区分見直しに伴うプライム市場

への上場以降も、有価証券報告書へのサステナビリティ関連事項の記載、当社として初となる2023年11月の統合報告書発行、TCFDへの賛同などの対応に担当部署や人員を拡充したほか、取締役会で数多くの議論を重ねてきました。社外取締役の貴重かつ忌憚のない意見も織り込むなど、取締役会の実効性を高め活性化を図ってきました。これらの活動、実績については、毎年の取締役会実効性評価により総括され、適切なPDCAを回すことができたと評価しています。

特に内部統制システムの構築・運用については、経営陣や従業員への適切な監視・監督が行われており、企業倫理に関する問題を報告するための効果的な伝達手段と経路(内部通報窓口など)も有効に機能しています。

また、ガバナンスの維持・強化の基盤となるCSR体制についても、品質保証委員会の新設を含め、各CSR専門委員会の取組み内容の充実、CSR委員会での議論と取締役会への報告などを通じて着実にレベルアップしており、各事務局を務める部門の担当者ももとより、CSR遵守の主役となる従業員一人一人が育成されたことは、当社グループのさらなるガバナンス強化に向けての強みと考えています。

### 取締役会実効性評価で提示された 3つの課題への取組みも確実に

取締役会実効性評価で、社内外の取締役から意見が提示された3つの事項①後継者育成計画、②中長期戦略の実現に向けた検討、③適切なリスクテイクについては、ガバナンス強化の観点での課題として引き続き検討を行い、必要な改革を行うことが重要であると考えています。

このたびは西垣社長という適任の後継者を選定することができましたが、次の世代以降において、全社のマネジメントができる適切な後継者候補を選別し、必要とされる能力を育成する仕組みづくりは、新任役員への研修・教育の充実とあわせて考えていきたい課題です。

また、世の中の価値観が大きく変化し、株主をはじめとするステークホルダーからの要請内容も複雑かつ多岐にわたってきました。実際、当社の株主構成も変化し、創業地ゆかりの方や長年にわたり保有いただいている当社ファンの株主の中に新たな株主層が加わってきています。そうした方々に向けてより一層IRを強化する必要があり、当社が今後の中長期戦略としてポートフォリオを変革させていく上でも、その具体的な戦略、施策、課題などを広く議論するために、現状の取締役会の構成も、成長注力事業と位置付ける業界に精通した企業経営者や技術に造詣が深い方、また女性取締役の複数選任などにより、さらに多様化を図るべきかと考えています。

さらに、資本コストを十分に上回る収益性を実現するためのリスクテイクや、現状ではまだ脆弱と危惧する諸リスクに対するBCP策定のアクションなどは、今後大型M&Aなどを行う上でも、より深掘した議論、実効性ある対応策立案などの改善が必要です。このように、取締役会が活性化する中で議論すべき重要な案件が増えており、今後は課題の重要度や中長期戦略などを踏まえて、より多くの時間を議論する場とするために取締役会の改革にも取り組みたいと考えています。

これら3つの課題への対応に加え、当社グループの企業運営の方向性や事業活動の推進状況に関して、そのPDCAを含めすべてのステークホルダーに分かりやすく、適切に伝えて行くことにも注力してまいります。

### 指名・報酬諮問委員会での議論を経て 高い人間性を備えた新リーダーを選任

企業がサステナブルであり続けるためには、人もサステナブルでなければならないとかねてより考えており、2024年度に行う次期中期経営計画の立案は、新たなリーダーのもとで行うべきだと約2年前から指名・報酬諮問委員会の後継者について議論してきました。私を含む代表取締役3名で意見交換した上で、私が複数の案を作成し委員会に提案。社外の委員の方には、定例役員会での議論や各事業所訪問時の同行説明などを通じて、後継候補者の「人となり」を理解いただくよう努めました。1年ほど議論を重ね、意見がまとまったところで、指名・報酬諮問委員会での個別面談、インタビュー(社長就任に対する抱負や質疑)を経て、2024年2月の指名・報酬諮問委員会で、西垣さんが後継者として適任であるとの答申を全委員一致で決定。3月下旬開催の取締役会で答申を報告し、6月の株主総会後の取締役会決議による西垣さんの社長就任を内定決議し、対外公表を行ったという経緯です。

西垣さんについては、社長たる人物が基本的に保有すべきリーダーシップ、知識、倫理観といった高い人間性を備えているほか、クラブウがここ数年業績を伸ばし、2024年3月期決算で最高益を更新できたのは、彼が長年育ててきた半導体関連事業の貢献が極めて大きいと全員が理解しており、今後当社グループがさらなる業容拡大を図る上で、彼の強い実行力や知見、人脈の豊かさ、営業力、交渉力の高さに大きな期待を寄せています。

### 業務執行からは一歩離れた立場で ガバナンス体制の維持・強化に努める

今後、私の基本的職務は、取締役会が当社グループの業務執行に関して監視、監督する上で、各取締役に適切な情報や資料をタイムリーに提供し、取締役会での議論を活性化させてガバナンス体制を維持・強化することであり、その議長を公平・公正に務め、必要に応じて社内外に発信することが特に重要であると考えています。

そして、これらの業務に際しては、二頭政治と言われぬよう執行から一歩離れた立場で取組み、私の40数年のクラブウ人生の最後に課せられた仕事と心得てしっかり取り組む決意です。

# 社外取締役メッセージ

## 変化を恐れず挑戦し続けるクラブウをガバナンス面からサポートします。

就任して7年目となる西村社外取締役に、取締役会の取組みや実効性、そして新社長を迎えて新体制となったクラブウの今後の展望についてお聞きしました。



社外取締役  
(監査等委員)  
にしむら もとひで  
**西村 元秀**

### クラブウの企業風土について

クラブウの企業風土を一言で表現すると「質実剛健」だと思います。派手さはありませんが、歴史に裏付けられた自社に対する誇りが各役職員から感じられます。しかし、その企業風土にも近年は変化の兆しが見えはじめました。藤田会長が提唱されてきた「新しいものへの挑戦」はまさにそれだと思います。すぐに業績には寄与できなくても、何か変化を求めて動き出そう、という気運が広がっていることを実感しています。

### 取締役会の実効性とガバナンス体制

取締役会は、和やかな雰囲気の中にも緊張感が漂っています。社内取締役の皆さんの発言を聞いていて感じるのは、厳しく指摘し合う中でもお互いの立場を尊重されていることです。これは日頃の会議などで、自部門だけでなく会社全体を良くしたいという共通項を皆さんがお持ちになっているからではないでしょうか。また、何か問題が発生しても、まずは情報を共有しながら判断していく慎重さがあることから、ガバナンス面にも十分に配慮がなされていると思います。

### 取締役会の実効性向上のための課題

外部機関の定期的なアンケート調査によると、当社取締役会の実効性向上のための課題は明確になっています。取締役会の実効性は合格点ではあるものの、「株主との対話が課題」とされており、私自身もそのように感じています。

個人的には、当社の潜在的な成長力、収益力の回復を投資家に説明する機会が増えることを強く望んでいます。私も上場企業の経営者としてIR活動をしています。投資家

の皆さんから教わることも多くありました。特に、継続的に保有している機関投資家が何を期待しているのか、しっかりつかんでほしいと思います。

### 社外取締役としての今後の抱負

社外取締役として、中長期の業績に貢献していきたいと考えています。社内ではすでにサステナビリティ関連など、さまざまな活動が進められていて、また新事業も着々と育ってきています。ただ、長期的な企業価値向上をどのように進めていくかが課題でもあります。当社には、先人の財産を正しく使い、継続的に成長していく責務があると思っています。社是である「同心戮力<sup>どうしんりくりよく</sup>」を基本に、慎重さを維持しながらも変化を恐れずにチャレンジしていく中で、社外取締役として少しでも貢献できるようサポートしていきたいです。

### これからのクラブウに期待すること

西垣社長には、「Progress'24」、そして「長期ビジョン2030」の達成に注力していただきたいと思います。藤田会長からの経営を引き継ぐ意味でも、中長期計画への取組みは重要です。社内での求心力をしっかりと高めながら、ご自身の得意とする半導体分野の拡大をさらに進めてほしいと考えています。私は剣道を長年やってきて、その教えの中に「守・破・離<sup>しゅ・は・り</sup>」\*があります。しっかりと段階を踏みながら、西垣さんらしさを発揮していただけることに大いに期待しています。

\*剣道や茶道で修行における段階を示した言葉。「守」は師の教えを守り、身につけること。「破」は他の師の教えについても考え、心技を発展させること。「離」は独自の新しいものを生み出し、確立させること。

# ガバナンス

## コーポレートガバナンス

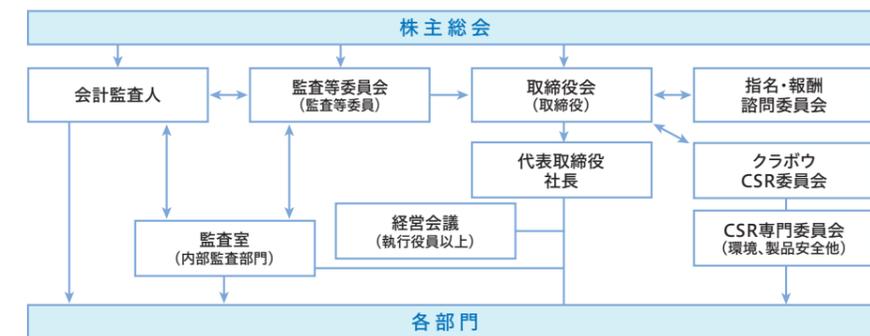
### 基本的な考え方

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「クラブウ 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、右記のとおりです。

1. 経営理念「私たちクラブウグループは、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、2023年度(2023年4月1日から2024年3月31日まで)は15回開催しました。

### 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状況について
- 「資本コストや株価を意識した経営の実現」に向けた対応について
- 重要な設備投資計画および重要な子会社の譲渡について
- 役員および重要な使用人の選任等について
- 当社グループの内部統制、リスク管理について
- サステナビリティに関する経営課題について(マテリアリティ、人的資本経営、サプライチェーンにおける人権、TCFD提言に基づく情報開示等)

## 監査等委員会の構成および活動状況

常勤1名(社内)および非常勤4名(独立社外)の5名で構成され、内部監査部門(8名)および会計監査人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、2023年度は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

## ガバナンス

## 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、執行役員の名指、報酬等の決定に係る客観性・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、2023年度は7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

- 社長の後継者計画に関する事項
- 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
- 役員報酬の計画に関する事項
- 役員報酬の実績に関する事項

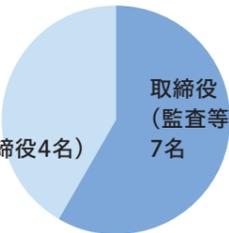
## 取締役会の実効性に関する自己評価の概要

当社取締役会は、全取締役にアンケート票を配布し、その回答をもとに2023年度の実効性に関する自己評価を以下のとおり実施しました。

## 対象者

全取締役12名

監査等委員  
5名  
(内、社外取締役4名)



## 質問内容

- 取締役会の構成と運営
- 経営陣の評価・報酬
- 経営戦略と事業戦略
- 株主等との対話 等
- 企業倫理とリスク管理
- 全32問

## 回答方式

5段階評価および意見等の自由記述、無記名方式

## 分析・評価の結果概要

アンケート回答内容を外部機関と連携の上、分析・評価した結果および以下の①～⑤に示す取組みや実施状況も踏まえ、当社取締役会の実効性は概ね確保されているとの結論に達しました。

- ①取締役会の構成については、各事業の責任者、間接部門、経験領域などバランスはとれており、女性取締役を含む独立社外取締役の割合も十分であることから、適切な構成となっている。また、説明・質疑の時間配分や取締役会資料の内容・分量についても概ね適切であり、取締役会資料を事前に送付するなど、スムーズな議論のための方策も取られている。
- ②中・長期の経営計画や年度計画、研究開発、重要な設備投資などに対する議論は年々活性化している。
- ③経営陣の報酬は指名・報酬諮問委員会での議論を参考に行われており、適切なインセンティブにつながっている。
- ④内部統制システムの構築・運用により、経営陣や従業員の適切な監視・監督が行われており、企業倫理に関する問題を報告するための効果的な伝達手段と経路(内部通報窓口など)も有効に機能している。
- ⑤IRや統合報告書の発行により、ステークホルダーとの対話は着実に改善されている。

## 今後の対応

当社取締役会は、本分析・評価結果を参考に、引き続き中長期戦略の実現に向けた検討やステークホルダーとのコミュニケーション、適切なリスクテイク、後継者選定プロセス作成などの議論を深め、さらなる取締役会の実効性向上を図ってまいります。

## 取締役の選任理由

## 藤田 晴哉 代表取締役・取締役会長

藤田晴哉氏は、2012年6月に取締役に就任し、2014年6月からは代表取締役・取締役社長として優れた経営手腕を発揮し、企業価値の向上に貢献しております。今後も引き続き、取締役としてグループ全体の適切な経営を行い、企業価値の向上に寄与できる人材と判断しております。

## 北畠 篤 取締役・専務執行役員

北畠篤氏は、2014年6月に取締役に就任、2017年6月には代表取締役に就任し、繊維事業の担当取締役としての繊維事業全般に関する豊富な経験と知識を生かし、企業価値の向上に貢献しております。今後も引き続き、取締役としてグループ全体の適切な経営を行い、企業価値の向上に寄与できる人材と判断しております。

## 川野 憲志 取締役・常務執行役員

川野憲志氏は、2017年6月に取締役に就任し、環境メカトロニクス事業の担当取締役としての環境メカトロニクス事業全般に関する豊富な経験と知識を生かし、企業価値の向上に貢献しております。今後も引き続き、取締役としてグループ全体の適切な経営を行い、企業価値の向上に寄与できる人材と判断しております。

## 藤井 裕詞 取締役・執行役員

藤井裕詞氏は、2016年6月に取締役に就任し、経財・システム・総務部門および不動産事業の担当取締役としての財務経理、システム、法務・リスク管理、不動産の各業務に関する豊富な経験と知識を生かし、企業価値の向上に貢献しております。今後も引き続き、取締役としてグループ全体の適切な経営を行い、企業価値の向上に寄与できる人材と判断しております。

## 茂木 鉄平 社外取締役(監査等委員)

茂木鉄平氏は、過去に社外取締役または社外監査役となること以外の方法で会社の経営に関与したことはありませんが、弁護士として長年にわたり企業法務に携わった経験を持っており、今後も引き続き、社外取締役(監査等委員)として客観的かつ独立した立場から取締役の職務の執行を適正に監査、監督することができると考えております。

## 西村 元秀 社外取締役(監査等委員)

西村元秀氏は、長年にわたり経営に携わった経験を持っており、今後も引き続き、社外取締役(監査等委員)として客観的かつ独立した立場から取締役の職務の執行を適正に監査、監督することができると考えております。

## 西垣 伸二 代表取締役・取締役社長

西垣伸二氏は、2023年6月に取締役に就任し、化成品事業全般、とりわけ当社の成長・注力事業である半導体製造装置向け高機能樹脂加工品の担当取締役として優れた経営手腕を発揮し、企業価値の向上に貢献しております。今後も引き続き、取締役としてグループ全体の適切な経営を行い、企業価値の向上に寄与できる人材と判断しております。

## 馬場 紀生 取締役・専務執行役員

馬場紀生氏は、2014年6月に取締役に就任、2017年6月には代表取締役に就任し、化成品事業の担当取締役としての化成品事業全般に関する豊富な経験と知識を生かし、企業価値の向上に貢献しております。今後も引き続き、取締役としてグループ全体の適切な経営を行い、企業価値の向上に寄与できる人材と判断しております。

## 稲岡 進 取締役・執行役員

稲岡進氏は、2014年6月に取締役に就任し、経営企画・人事・施設環境・知的財産部門および技術研究所の担当取締役としての経営企画、人事政策、知的財産戦略、研究開発等に関する豊富な経験と知識を生かし、企業価値の向上に貢献しております。今後も引き続き、取締役としてグループ全体の適切な経営を行い、企業価値の向上に寄与できる人材と判断しております。

## 岡田 治 取締役(常勤監査等委員)

岡田治氏は、2016年6月に取締役(常勤監査等委員)に就任し、常勤監査等委員として、内部監査部門と連携し監査の実効性を高めるとともに、取締役の職務の執行を適正に監査、監督しております。今後も引き続き、取締役(監査等委員)としての職務を適切に遂行できる人材と判断しております。

## 新川 大祐 社外取締役(監査等委員)

新川大祐氏は、過去に社外取締役または社外監査役となること以外の方法で会社の経営に関与したことはありませんが、公認会計士としての豊富な経験と高い会計的知見を有しており、今後も引き続き、社外取締役(監査等委員)として客観的かつ独立した立場から取締役の職務の執行を適正に監査、監督することができると考えております。

## 谷澤 実佐子 社外取締役(監査等委員)

谷澤実佐子氏は、過去に社外取締役または社外監査役となること以外の方法で会社の経営に関与したことはありませんが、公認会計士としての豊富な経験と高い会計的知見を有しており、今後も引き続き、社外取締役(監査等委員)として客観的かつ独立した立場から取締役、執行役員等の職務の執行を適正に監査、監督することができると考えており、また女性の視点、観点を生かし、当社の重要な経営戦略であるダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンの推進等に貢献することができると考えております。

## ガバナンス

### 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）を主としつつ、取締役に對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。)	249	218	30	8
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与は含まれておりません。  
2. 左記の人数には、2023年6月29日開催の定時株主総会終結の時をもって退任した取締役1名を含めております。

#### 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	2023年度 目標	2023年度 実績
連結営業利益	85億円	91億円
連結ROE	6.3%	6.2%

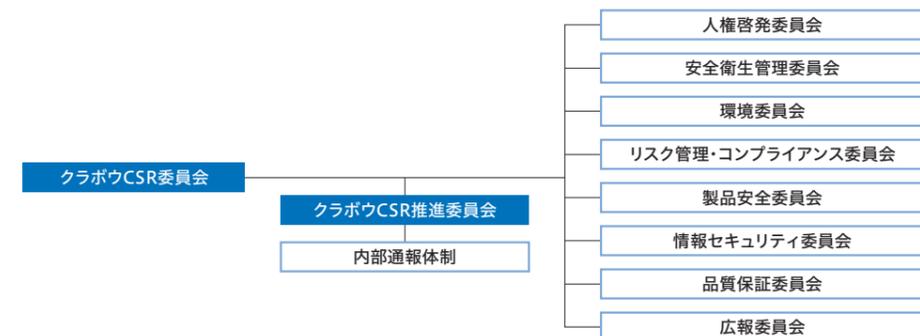
### 取締役のスキルマトリックス・活動状況

	属性	性別	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	男性	○		○		○	○	○	○	○	取締役会:15回/15回
	西垣 伸二	社内	男性	○		○		○	○	○			取締役会:12回/12回
	北島 篤	社内	男性	○		○			○				取締役会:15回/15回
	馬場 紀生	社内	男性	○		○			○				取締役会:15回/15回
	川野 憲志	社内	男性	○		○			○	○	○		取締役会:15回/15回
	稲岡 進	社内	男性	○	○			○	○	○			取締役会:15回/15回
	藤井 裕詞	社内	男性	○			○	○	○		○		取締役会:15回/15回
監査等委員である取締役	岡田 治	社内	男性		○		○	○	○		○		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	男性					○	○		○		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	男性				○	○	○				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	男性	○		○			○		○		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	女性				○	○	○				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を記載しております。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  
※西垣伸二氏は、2023年6月29日開催の定時株主総会において新たに取締役に選任されたため、出席対象となる取締役会の回数が他の取締役と異なっております。

### 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ブウ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。



# TCFD 提言に基づく報告



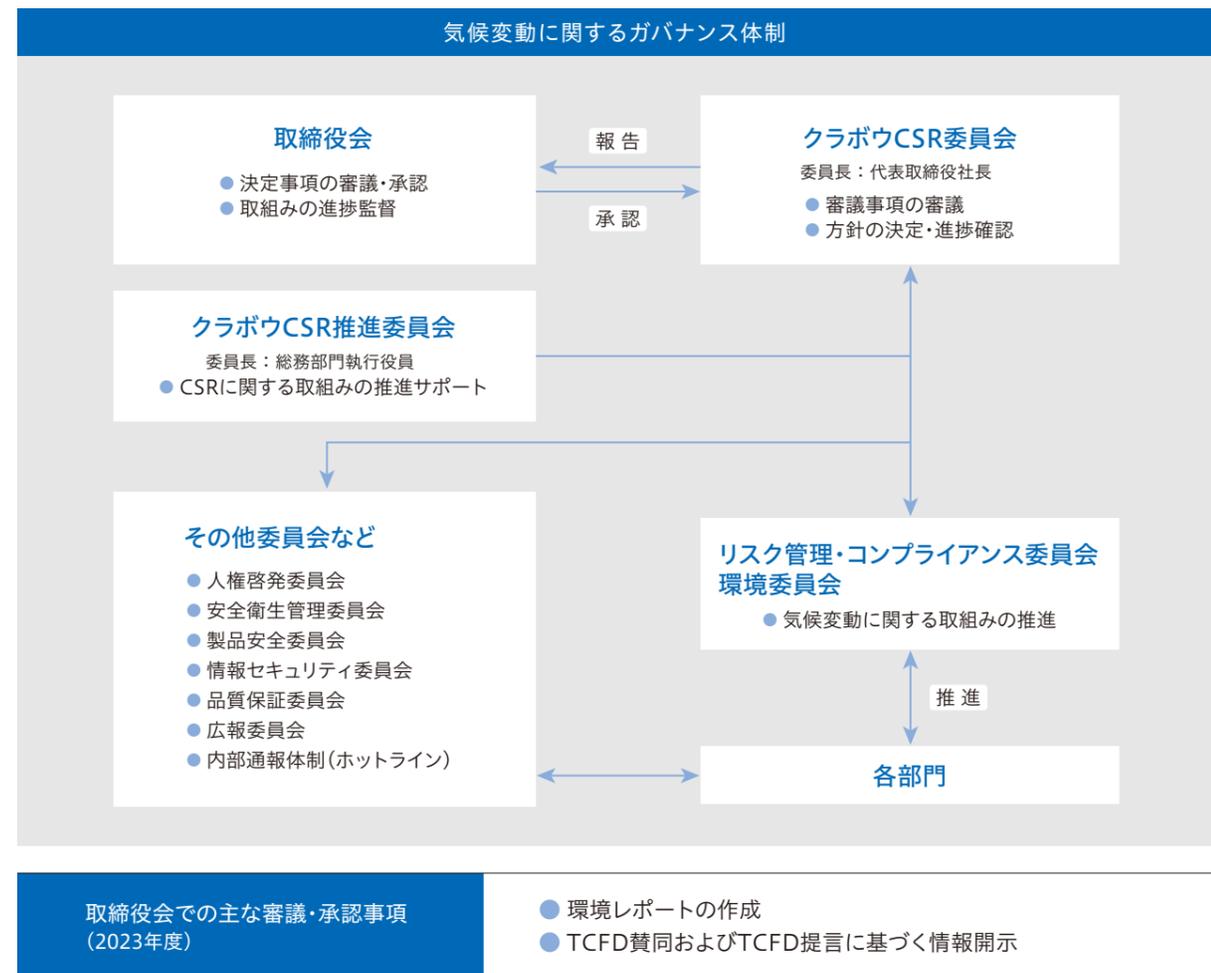
当社グループでは、「地球環境への配慮と循環型社会への貢献」をマテリアリティの1つに掲げており、気候変動関連のリスクと機会が事業戦略に大きな影響を及ぼすものと認識し、「カーボンニュートラルの実現」を重要課題と位置付け、サステナブルな社会の実現を目指しています。

## 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。代表取締役社長が委員長を務めるクラブウ CSR委員会の統括のもと、リスク管理・コンプライアンス委員会と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、クラブウ CSR委員会がリスク管理・コンプライアンス委員会と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ブ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。



## 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り込みを行い、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。

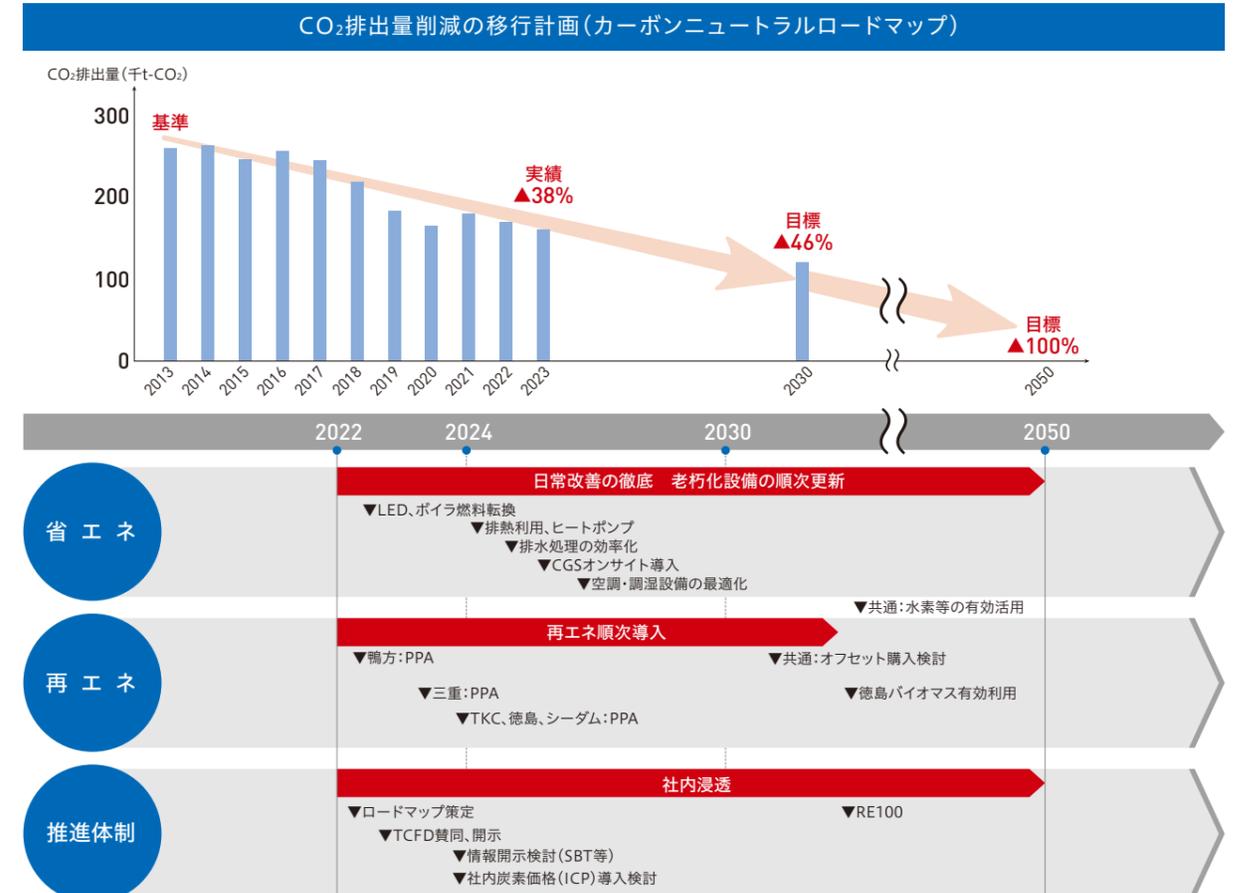
今後は内容の精査を進め、影響の大きいリスクの軽減と機会を的確に捉えた事業運営に努めてまいります。

### 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。

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



## TCFD 提言に基づく報告

### 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)	炭素税の導入によるエネルギーコストの増加 ● 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 ● 太陽光PPAなどの再生可能エネルギーの導入	大	中長期	
		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	● 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 ● 原材料調達手段の多様化	大	中長期	
	既存製品・サービスに対する義務化と規制化	プラスチックをはじめとする取扱商品への環境規制強化による原材料価格上昇	● 環境負荷を考慮した上でのサプライヤーの多様化 ● 原材料、部材の使用量削減の取組み	中	短中長期	
	技術・市場	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	● 自社の生産プロセスの高効率化 ● 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	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	● 太陽光PPAなどの再生可能エネルギーの導入 ● 既設の大規模電源 (メガソーラー、バイオマス) の有効活用	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	● 人的資本経営の推進、高度化	中	短中長期	
物理リスク	急性リスク	台風・洪水などによる設備損壊、活動停止に伴う生産減少、復旧コスト増加	● 事業継続計画 (BCP) の強化 ● 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	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	● 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 ● 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	中	中長期	
	慢性リスク	平均気温の上昇	空調費用の増加	● 工場、事業所における省エネ機器の導入と節電の強化 ● 太陽光PPAなどの再生可能エネルギーの導入	中	短中長期

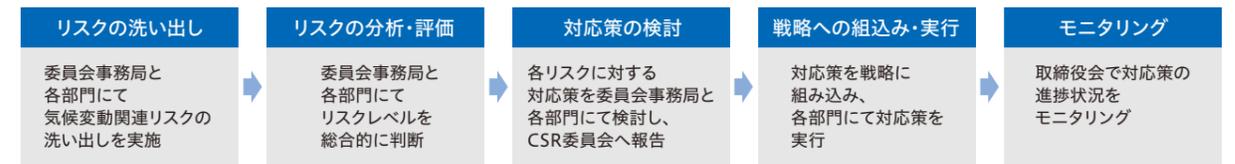
### 機会の一覧表

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	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 ● 「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 ● 「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 ● 「KURATTICE ECO」などの再生木粉樹脂商品の拡大	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	脱炭素化対策を通じたGHG排出量削減による炭素税負担の低減 ● 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 ● 太陽光PPAなどの再生可能エネルギーの導入	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	● 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 ● 太陽光PPAなどの再生可能エネルギーの導入	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 ● 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 ● 「NaTech」などの環境配慮型高機能素材商品の拡大 ● 「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 ● 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	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 ● 高機能樹脂加工品を通じた半導体需要拡大への対応 ● 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	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 ● 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	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、リスク管理・コンプライアンス委員会、環境委員会のもと適切な管理をしています。また、気候変動関連リス

クを事業に大きな影響を与えるリスクの1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。

#### 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

カテゴリー	2023年度 実績値
Scope1	33,538 t-CO <sub>2</sub> /年
Scope2	128,756 t-CO <sub>2</sub> /年
合計	162,294 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。

では、再資源化率96%の目標に対して96.0%となり、目標を達成しました。

2023年度は、CO<sub>2</sub>排出量については、2013年度比39%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38.0%削減となり、目標には至っていませんが、2022年度実績である35.2%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

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)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。また、ゼロエミッションはさらに進めるために97%としております。

目標項目	2022年度 実績	2023年度 目標	2023年度 実績	2024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)	35.2%削減	39%削減	40%削減
ゼロエミッションの推進	再資源化率の向上	95.2%	96%	97%

### 今後対応を検討する項目

カーボンニュートラル推進体制強化の一環として、社内炭素価格 (インターナル・カーボンプライシング) の導入や、RE100への参加およびSBT認定取得の検討を進めてまい

ます。また、気候変動だけではなく、水資源や生物多様性といった自然資本にも配慮した取組みも推進してまいります。

# 環境

## 環境憲章について

1998年に「クラボウ環境憲章」を定め、当社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「クラボウ環境憲章」を「クラボウグループ環

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。

### クラボウグループ環境憲章

#### 1. 基本方針

私たちクラボウグループは、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

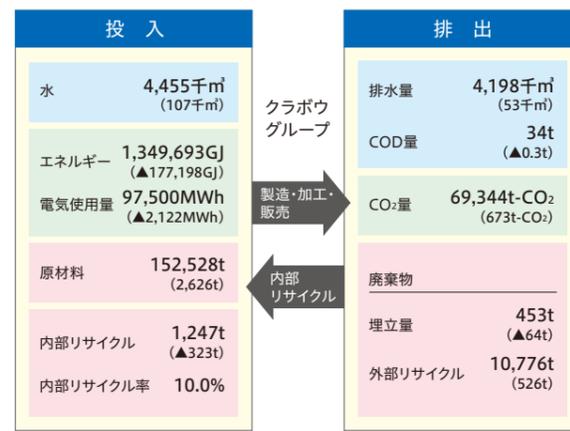
- (1) 関係法令、規則等の遵守  
自主管理基準の設定と運用
- (2) 環境サステナビリティの推進  
脱炭素社会そして資源循環型社会の形成を目指して、次の取り組みを実施します。
  - ① カーボンニュートラルロードマップに基づくCO<sub>2</sub>排出量の削減
    - エネルギーの効率的な利用の推進
    - 再生可能エネルギー導入とエネルギー転換の推進
  - ② 資源の有効活用と再資源化の推進
  - ③ 環境負荷低減に貢献する技術・製品およびサービスの開発
- (3) 地域の環境と共生した事業所の運営および安全・健康の確保
- (4) 環境に関する社内体制の充実と教育

## 環境負荷低減の取り組み

当社グループは、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、当社および国内関係会社の負荷データを集計しています。



## カーボンニュートラルへの取り組み

### 太陽光発電

2022年以降、工場への太陽光発電設備の設置を進めています。国内では、当社の鴨方工場、三重工場、徳島工場、そしてシーダム(株)の上郡工場に導入しました(導入順)。海外でも、タイ・クラボウ(株)に導入しています。今後も、倉敷繊維加工(株)の静岡工場や、(株)セイキで導入を計画しており、引き続き、再生可能エネルギーの導入を推進します。



タイ・クラボウ

### サプライチェーンのCO<sub>2</sub>排出量(Scope3)

CO<sub>2</sub>サプライチェーン排出量(Scope3)に関して、連結会計のデータをもとに環境省「サプライチェーンを通じた組織の温室効果ガス排出等の算定のための排出原単位データベース」、インベントリデータベース「IDEA」を利用して、カテゴリ1~8の排出量を把握しました。今後は、下流工程であるカテゴリ9~15の算定を進めるとともに、排出割合の高いカテゴリ1を中心に削減の取り組みを推進します。

#### CO<sub>2</sub>サプライチェーン排出量(Scope3)

カテゴリ	2023年度実績
1~8	619,600t-CO <sub>2</sub> /年

## 省資源の取り組み

各事業所で発生する原料くずなどについて、工程内リサイクル、用途開発などにより、さまざまな形で省資源を実現しています。

#### 具体的な省資源の実施状況(当社事例)

事業所	品目	実施内容
安城工場	繊維くず	紡織工程で発生する落ち綿や糸くずを繊維材料として再生利用しています。また、外部の縫製工程で生じる裁断くずなどを繊維事業部が収集し、安城工場で開繊・反毛して繊維製品などの原材料として再生利用しています。
徳島工場	苛性ソーダ アンモニア	排出した洗浄水から苛性ソーダの大半を回収・濃縮して再生利用しています。また、アンモニアシルケットに使用するアンモニアも、苛性ソーダと同様に、回収・再生利用しています。
寝屋川工場/群馬工場	成型くず	住宅建材として使用する押出成型品の生産時に発生する成型くずのうち、可能なものは粉砕して、成型原料として再生利用しています。
裾野工場/鴨方工場	ウレタン端材	軟質ウレタンフォームの端材は粉砕後に成型し、「チップフォーム」として再生利用しています。
三重工場	フィルム端材	フィルム生産時に発生する端材くずのうち、可能なものは再生して、原料として再生利用しています。

## 生物多様性への取り組み

当社グループでは生物多様性の保全を目的として、事業活動が生物多様性に及ぼす影響を最小限にとどめるための活動を行っています。その一環として、各事業所で地域の清掃活動に取り組んでおり、とりわけ生物資源の豊富な海・河川沿岸の清掃を実施しています。

当社三重工場は、伊勢湾と志登茂川に面し、水資源の豊富な立地です。6月8日の「世界海洋デー」にちなんで、海洋汚染の原因となる散乱ごみを回収する清掃活動を、毎年1回以上実施し、地域での生物多様性の保全に貢献しています。



海岸清掃(三重工場)



#### 環境レポートの発行

当社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については、別途「2024年度 環境レポート」にて公開しています。  
[https://www.kurabo.co.jp/sustainability/env\\_report2024.pdf](https://www.kurabo.co.jp/sustainability/env_report2024.pdf)



# 人材戦略

クラブグループは、働きやすさと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

当社グループは、変化の激しいVUCA時代の中で「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、初代社長・大原孝四郎が残した言葉「やる可し、大いにやる可し」をアレンジして現在の社員に向けて発信した「面白いこと やってやろう。」が指し示す、好奇心と行動力で新しい価値を生み出すことのできる、創業期のようなチャレンジ精神と創造的思考力を持った社員の育成に注力しています。

そのためには、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」の構築が不可欠と考え、①ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン(以下DE&I)の推進による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、を3つの柱として取り組んでいます。

### ① DE&Iの推進による活力ある組織風土の醸成

当社の社是「<sup>どうしんりくりよく</sup>同心戮力」は、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、皆が心を1つにしてお互いに力を合わせて協力していこう、という意味であり、今日のDE&Iに通じる考え方として、創業当初から大切にされてきました。DE&Iの推進による活力ある組織風土の醸成のため、当社が取り組んでいる内容は次の4点です。

1点目は、アンコンシャス・バイアス(無意識の偏見)の理解浸透とハラスメントのない職場づくりです。誰もが持つアンコンシャス・バイアスに気づき、相手の気持ちに配慮できるよう、当社オリジナルの研修用冊子や動画を作成し、全社員への理解浸透を図っています。また、ハラスメントのない職場づくりのため、全社員に毎年1回以上のハラスメント研修の受講を義務付けています。2点目は、女性活躍の推進です。新卒者・経験者を問わず積極的な女性総合職の採用を継続的に行い、さまざまな部署で活躍できるよう、配属課比率のさらなる向上に取り組んでいます。3点目は、LGBTQ+の理解促進です。同性パートナーに関する社内規則改定などの取組みにより、PRIDE指標ゴールド認証を3年連続で取得しています。4点目は、法定雇用率を上回る障がい者雇用です。

### ② 柔軟な働き方の推進

仕事と家庭生活などを両立できる、働きやすい職場づく

りを推進しています。具体的には次の6点です。1点目は、フレックスタイム制度・テレワーク制度、工場休日の段階的増加です。2点目は、有給休暇の取得促進および半日有給休暇制度・時間単位有給休暇制度の活用促進です。3点目は、男性の育児休業取得率の向上です。男性が育児に関わることは、子供の成長、父親自身のタイムマネジメント力やマルチタスク力の開発、パートナーのキャリア継続につながると考えており、取得率も向上しています。4点目は、オフィスカジュアル、工場ユニフォームのフルモデルチェンジです。工場においては、2024年度より安全性と機能性を向上させたジェンダーレスのユニフォームにフルモデルチェンジしました。5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も最優先される」と認識し、業務上災害を発生させないための「安全ルールの明文化」「安全教育の徹底」「安全行動の実践」を重点ポイントとして、安全衛生管理に取り組んでいます。6点目は、健康経営の推進です。偏差値50以上での健康経営優良法人認定取得を目指しています。

### ③ 多様な人材の確保と育成

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に注力しています。具体的には次の3点です。1点目は、採用力の強化です。採用力強化のため、人材紹介サービスやダイレクトリクルーティングの活用、ホームページの採用サイトの全面リニューアル、アルムナイ採用\*ツール

の導入を行っています。特に経験者採用に注力しており、採用数は新卒者を上回っています。外国籍の総合職社員も毎年採用しています。2点目は、社内研修成果定着のための教育内容の受講者上司へのフィードバックの実施です。3点目は、スマートファクトリー化や事業変革推進のためのIoT推進教育、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るほか、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ています。

「エンゲージメントの高い組織」のKPIであるエンゲージメントスコアは42%と満足できるレベルではありません。調査結果を分析し、1on1ミーティングの実施などにより個々のエンゲージメントを高めるほか、上記の諸施策に着実に取り組み、エンゲージメントの向上に努めていきます。

\*アルムナイ(Alumni)とは「卒業生」「同窓生」の意味ですが、企業の人事においては自社の退職者(OB・OG)を指し、その元社員を再雇用することを「アルムナイ採用」といいます。

■ 人材戦略に関する主なKPI(単体)

	指標	2022年度	2023年度	目標
エンゲージメントスコア	推奨意向、貢献意欲、達成感に関する肯定的回答率の合計	43%	42%	50%以上
① DE&Iの推進による活力ある組織風土の醸成	新卒総合職に占める女性の割合	40.0%	45.0%	30%以上(2024年度)
	女性総合職の配属課比率	41.4%	44.8%	45%以上(2024年度末)
	障がい者雇用率	2.57%	2.69%	法定雇用率以上
② 柔軟な働き方の推進	有給休暇取得日数	13.6日	14.6日	12日以上(2024年度)
	男性労働者の育児休業取得率	39.1%	57.9%	30%以上(2024年度)
	業務上災害発生件数	10件	9件	0件
③ 多様な人材の確保と育成	総合職採用に占める経験者の割合	69.7%	55.6%	定めず
	1人当たり社内研修費用	3.4万円	3.3万円	4万円以上

## 2024年度クラブ教育体系

「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	目標管理 制度・人事考課 制度	コンプライアンス 安全衛生(安全教育・メンタルケア) 人権啓発(階層別教育・社外セミナー・eラーニング他)	評価者研修 K5コース(新任管理職)日経テスト	マネジメントアップデート	(外部派遣研修)	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
S1 S2 S3	海外駐在/グループ会社 人事考課制度	安全衛生(安全教育・メンタルケア) 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)	S1Aコース(管理職候補) TOEIC S1レポート・発表 S1Bコース 日経テスト TOEIC メンタルケアマネジメント S2Aコース 1on1活性化 日経テスト 教育担当者	戦略営業 知財 英語プレゼンテーション 営業基礎 マーケティング基礎 会計基礎(MG) ロジカル・コミュニケーション	(外部派遣研修) 未来塾 グローバル実践力強化	自己申告制度 自律的キャリアデザイン 研修・キャリアセミナー・面談 語学教育(英語・中国語・TOEIC・その他)
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	IoT推進		
C1~3 T1~4	人事考課制度		CAコース(専門職候補) TAコース(指導職候補) TBコース(技術職昇格者)	事業所教育 養成方教育、小集団活動 導入教育等		
G1~2 M2~3			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			



人事部  
人材開発課 課長  
なかむら たまこ  
**中村 珠子**

化成事業部  
環境マテリアル部  
機能資材課  
る ごう  
**盧 驚**

繊維事業部  
安城工場 紡績課  
やまぐち ふうか  
**山口 楓香**

環境メカトロニクス事業部  
検査計測システム部  
計測システム課  
ふくだ あきこ  
**福田 耀子**

## 「オープンマインド」で互いの違いを認め合い 活かし合う組織づくりがイノベーションを生み出す。

クラブウは「長期ビジョン2030」で、「イノベーションと高収益を生み出す強い企業グループ」を目指すべき姿として掲げています。そこで、これからのクラブウを担う若手社員たちに「イノベーションを生み出す組織づくり」について、そしてその組織づくりに向け「私たちが貢献できること」を語り合ってもらいました。

### 「人材の多様性」への取組み

**中村** 「イノベーションを生み出すことのできる組織」において、まず重要なのが「多様性」だと考えています。その多様性というの、ただ年齢や性別といった目に見えてわかりやすいことばかりでなく、その人の経験や価値観、性自認・性的指向など、見えないところでも私たちにはそれぞれに違いがあり、それを活かし合う環境があれば、多様性を強みとして発揮できるのではないかと思います。

先日、あるダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン (DE&I) のセミナーで、『多様性の科学』(マシュー・サイド著)に、アメリカのテロ事件9・11を未然に防げなかったのは、CIAといった情報機関に多様性がなかったせいではないかと書かれていることを知りました。厳格な採用基準を合格した人材のほとんどが中・上流階級出身の白人、男性であるなど、人種、民族性、性別、社会的階級などが画一化されていたことが、さまざまな兆候を見逃してしまったのではないかと内容です。いろいろな背景や知識、経験を持

つ人たちの多様な視点がイノベーションを生み出す組織に不可欠なのだと思えました。皆さんは、当社の多様性についてはどういったことをお感じですか？

**盧** 入社当時、化成事業部のフロアに外国人は私1人だったのが、今はさらに2人増えました。外国人だけでなく、女性の総合職や障がいのある社員も増えており、当社のDE&Iの進展を実感します。

**福田** そういえば、私が勤務する先進技術センター (ATC) も、入社当時はほとんど女性の総合職がいなかったのが、この数年で女性社員がずいぶん増え、女性トイレの数ももう少しあっても良いよねという話もよく出るほどです。

私も入社以来、好きに発言させてもらってききましたが、さらに村度しない<sup>そんたく</sup>でモノを言うZ世代の後輩たちが入ってきて、意見交換などは活発になったような気がします(笑)。

**山口** 安城工場も幅広い世代の人が勤務していますが、キャリアの長い人の中には新しいツールに馴染まず、抵抗感の強い人もいます。そのことを若い世代の私たちが逆に理解しサポートする姿勢も大切な気がしますね。

DE&Iの真の目的は、  
観戦者ではなくプレーヤーを増やして  
多様なメンバーがチームに貢献すること

中村 珠子

**中村** 世代間ギャップですね。それも今後取り組むべき課題だと思います。DE&Iの真の目的は、試合の観戦者ではなくプレーヤーを増やして、多様なメンバーが一人一人の個性を発揮しながらチームに貢献できる状態をつくることだと考えています。当社の社は「同心戮力<sup>どうしんりくりよく</sup>」のとおり、全員でDE&Iを実践していきたいですね。

では次に、皆さんの考える「イノベーションを生み出す組織」とはどのようなものか、お聞かせください。

### イノベーションを生み出す組織とは

**山口** 一人一人の意見を否定せず、オープンマインドで他部署の人とも協力できる組織だと思います。安城工場には、繊維事業の研究・開発を行っているテキスタイルイノベーションセンター (TIC) があり、10年先を見据えた製品開発や生産現場の自動化の研究を行っていますが、そこでは同じ目的に向け部門を越えて協力し合うこともあり、とても大事なことだと思っています。

**福田** 歴史ある当社で長く勤務している人は、仕事のやり方などを枠にはめてしまいがちですが、イノベーションを生み出すためには、俯瞰的・客観的に周りを見ることができて、情性で仕事をしない組織でなければと思います。さらに、社内外にアンテナを張って、今必要なこと、伸びしろがありそうなことを常に考えられる組織であることも重要ではないかと思います。私自身、意識して他のコミュニティの友人などとも交流するように努めていますが、社内の他部門の人たちと積極的に交流するだけでも良いと思いますね。そういう意味で安城工場は、開発と生産が近いというのは、情報が活発に交換できて良いですね。当事業部も技術研究所と同じ建物の中にあるのに、あまり交流がない部署も多いので見習いたいと思いました。

イノベーションをおこすには  
まだ世の中になくのものを生み出すことに  
挑戦する決断が重要

盧 驚



**盧** イノベーションを生み出すためには、上層部が自身の成功体験や固定観念で「決めつけない」環境が必要だと思います。イノベーションとは「今あるもの、すでに世の中に流れているものではない」ということを理解し、経営陣は新事業に対して目標や方向性、そして投資を決断する必要があります。それとともに、実務者に権限を下し「任せる」必要があると思います。一方、実務者はより客観性を持つ必要があり、外部を含めた多角的な人材と知識を吸収できる環境をつくらないといけないと考えます。

また、「失敗」に対してセカンドチャンスがあるかどうかも重要な要素です。「失敗」した当事者こそ一番経験値が高く、「成功」を欲しがっているはず。「失敗」した当事者に巻き返すチャンスを与えないのは、非常にもったいないことだと思いますね。

欧米では、R&Dへの投資の9割が失敗しても、1割が成功すれば良いという考え方をしますが、日本を含めたアジアでは、R&Dへの出資の9割が資金回収できるらしいです。それは裏を返せば確実に黒字にできるものにしか投資しないということですね。モデルチェンジのような連続的イノベーションに投資をしても、ゼロからまったく新しいものを生み出す非連続的イノベーションには慎重な傾向があるように思います。イノベーションを生み出すためには、マインドをよりオープンにして、シーズを大事に拾い上げていく必要があるのではないかと思います。

**中村** イノベーションのキーワードは、「オープンマインド」のようですね。

### 「柔軟な働き方」と「多様な人材の確保」

**中村** イノベーションを生み出す組織づくりのために、当社ではDE&Iの推進といった「活力ある組織風土の醸成」以外に、「柔軟な働き方の推進」や「多様な人材の確保と育成」にも取り組んでいます。たとえば、男性の育休についても制度があるだけでなく取得しやすいよう「心理的安全性」を高めることが重要だと考えており、最近は長期間取得する人や2回目の取得者もいて、浸透してきたと思っています。



盧 驚

2019年入社。100年前から「従業員の幸福なくして事業の繁栄はなし」という考えのもと、労働科学研究所の設立などの施策を実践した当社の歴史に学ぶべきものがあると考えたことが入社した動機。現在は、熱可塑性炭素繊維複合材「KURAPOWERSHEET（クラブワシート）」の事業化に向けたマーケティング活動に携わる。

盧 フレックスタイム制度は、もちろん自分のためにも使っていますが、ヨーロッパや北米とのやりとりにも活用しています。リアルタイムにやりとりできることで時間ロスが削減できました。テレワーク制度についても、会議室の取り合いストレスから解放されて助かります。

福田 新型コロナウイルス感染症の流行により各国の取引先でもWeb環境が整ったため、わざわざ海外に出張しなくてもちょっとした打ち合わせはすぐに会議ができるようになりました。私もテレワーク制度のおかげで、Web会議に自宅からでも参加ができ、大変ありがたいと思っています。

こうした施策が形だけでなく、社内で本当に活用されていることをフィードバックする必要があるなと思っていたので、今日、私たちがフレックスタイム制度などを大いに活用していることを中村さんにお伝えできて良かったです(笑)。

山口 人材育成という点では、最近、定期的に課長と1on1ミーティングを実施しています。これまで課長と率直に話し合える環境がなかったのが、仕事上の悩みや目標などを共有してもらえることで安心感につながり、自分のやりがいや成長を感じる機会にもなっています。こうしたことがエンゲージメントの高い組織づくりにつながるのだということを学びました。

1on1ミーティングによって  
自分のやりがいや成長を実感。  
エンゲージメントの高い組織づくりに  
山口 楓香

盧 当事業部でも1on1ミーティングは、終業後の1杯も含めて行われており、円滑なコミュニケーションが図られています。多様な人材の確保という点では、ヨーロッパの文化や商習慣に詳しい欧米出身の外国人社員を確保してもらえたらありがたいですね。

中村 欧米出身の人材については他事業部からも要望があるので探していますが、日本語もできる人材という希望に応えることは難しく、今後の課題ですね。

## イノベーションを生み出す 組織づくりへの貢献

中村 ところで、「イノベーションを生み出す組織づくり」に向けて、皆さんが実際に意識したり、実行したりしていることはありますか？

山口 私の本来の業務は現場に近い生産管理とか品質管理ですが、最近は工場から一步外に出て、営業の方と一緒にお客様を訪ねて意見を聞き、生産や開発につなげることをしています。たとえば、有名なタオル産地から100回洗濯してもタオルの品質が保たれる糸がつかれないかという要望を頂いたことがあります。そこで、ふんわりとした質感や吸水性のために使われている中空糸の空洞が、洗濯を重ねても潰れないようにするにはどうしたらいいのか、現場の経験豊富な社員のアイデアを活かし小ロットで試験をするなどしてスピーディにできるようにしました。さらに、工場内でも従来のやり方にこだわらず、新たなツールを取り入れて作業の効率化を図っています。

福田 月次や年次で行われる業務、たとえば展示会の出展などは、つつい前回と同じでということになりがちですが、世の中のトレンドや取引先との関係性なども見直して、なるべく新たな見せ方、提案を盛り込むようにしています。



山口 楓香

2020年入社。学生時代に学んだ繊維業に関心を持って調べた中で、新しい技術によって紡績で生き残っているクラブハウに魅力を感じて入社。現在は安城工場で営業からオーダーされた糸の設計、製造現場の進捗管理、品質管理などを行っている。

また、必要に応じた設備投資などの発案も意識的に行っています。たとえば以前、営業資料の英訳業務をいつもゼロベースでやっていると非常に効率が悪いので、AIの自動翻訳ツールを年間契約してもらいました。そうすると、最初の1年で必要な資料のベースはすべて作成されますし、使用量が契約した文字量に達しなかったため、隣の部署と共同契約することでコストも下がりました。費用対効果を意識しながら、こうした工夫はできるだけ行っていきたいと考えています。

盧 固定観念に縛られず、「やってみないとわからないものはやってみることを実行しています。それが「素人」の良さだと思います。具体的には、今私が携わっている熱可塑性炭素繊維複合材「KURAPOWERSHEET」は、炭素繊維の軽くて強いという特長に加え、チョコレートのように加熱すれば溶けて、冷やせば固まる性質により、リサイクル性の観点でポテンシャルの高い素材です。ところが私たちのチームに技術者を含め、炭素繊維を専門的に研究した者はいないんです。だからこそ柔軟な発想、視点で用途を開発できるのではと考えています。素人の良さというのは、そういう意味です。現在は航空機関連やスポーツ・レジャー関連が主なターゲットになりますが、将来の水素社会の到来を見据えて水素タンクにも活用できると考えています。

中村 先ほどプレーヤーを増やしたいという話をしましたが、すでに皆さん一人一人が、それぞれの職場で個性を発揮し、アイデアを出して「変えていこう」としているのを知って、まさにこれがイノベーションなのかなと思いました。

すでに実行されていると思いますが、最後に「イノベーションを生み出す組織づくり」にこれから貢献できることは何だとお考えですか？抱負をお聞かせください。

山口 繊維のアップサイクルシステム「L∞PLUS（ループラス）」の拡販に向けて、地域社会との取組みをさらに増やしていきたいと考えています。すでに安城市の地元プロバスケットボールチーム「シーホース三河」の応援グッズのアップサイクルプロジェクトや、日本航空などと共同で、JAL機内で使用されたブランケットをアップサイクルして商品化するプロジェクトがスタートしていますが、さらに異業種の企業に積極的に声をかけ、新規ビジネスの開拓に貢献したいと考えています。

紡績の技術者としては、「L∞PLUS」で細番手の糸ができれば、もっと用途展開できると考えているので、その開発にも貢献したいですし、ゆくゆくは海外の工場でも仕事をしたい



福田 耀子

2016年入社。日本の強みであるモノづくりに興味があり、特に日本が世界で戦えると思った素材系メーカーへの入社を希望。現在は、事業部内の販促・広報にも関わりながら、生産現場の品質管理用機器の海外向け営業を担当している。

ので、糸に関する知識と経験をさらに増やすなどスキルも高めておきたいと考えています。

クリエイティブな発案力と発言力を強みに  
自らキャッチした情報で  
新ビジネスの発見に貢献したい

福田 耀子

福田 今、私が関わっているのは品質管理のための装置ですが、用途がある程度固定化されています。既存の需要は、時代の流れとともに世の中から消えたり変わっていったりする可能性もあり、自部署ではそれに代わるビジネスを見つけるための開発や市場調査に危機感を持って取り組んでいるところです。素材という川上にあるものに携わっている今日のお2人の話はとても新鮮でした。世の中の課題へのソリューションの提供という視点で新たなビジネス発掘のきっかけになれば良いなと思いました。

私自身は、クリエイティブな発案力と発言力が強みだと思っているので、これからも常に業界のニュースやトレンドにアンテナを張り、自部署が関われるポイントを探っていききたいです。

盧 私が担当している商材がまだこの世界で普及しておらず、これからたくさんのイノベーションを創出できる、いや創出しないといけないと考えています。しっかりと結果を残すことがミッションであり、いつか「KURAPOWERSHEET」で作られたゴルフクラブや自転車を楽しみたいです。そんなストーリーの実現に向けて取り組んでいきます。

中村 この数年は、アンコンシャス・バイアスやLGBTQ+など、まずは理解を深めることに取り組んできましたが、これからは実際に現場に落とし込み、「オープンマインド」で互いの存在を認め合う組織づくりがイノベーションに重要なのだと思います。

本日はありがとうございました。

# 社会

## クラボウグループ人権方針

クラボウグループでは、事業に関わるすべてのステークホルダーの人権尊重のため「クラボウグループ人権方針」を定めています。

### ●クラボウグループ人権方針の位置付け

クラボウグループは、本人権方針をクラボウグループにおける人権尊重の取組みの根幹として位置付け、すべての事業活動においてこれを反映します。

### ●人権方針の適用範囲

クラボウグループのすべての役員・従業員は、本人権方針が適用される対象であるとともに、本人権方針を理解し実践する主体であることを認識します。

また、取引先やグループの事業活動に関わるビジネスパートナーにも、クラボウグループの方針をご理解いただき、協働して人権への取組みを推進するよう働きかけます。

### ●人権方針の推進体制

代表取締役社長が委員長を務める「クラボウCSR委員会」とその下部組織である「人権啓発委員会」が中心となり、本人権方針に則った人権尊重の取組みを推進します。人権尊重を推進する上で必要な対応については、「クラボウCSR委員会」で議論し、承認された結果及び人権への取組み状況を取締役会に報告し、取締役会はこれを監督します。

### ●国際規範及び人権に関わる法令の遵守

クラボウグループは「世界人権宣言」「OECD多国籍企業行動指針」「労働における基本的原則及び権利に関するILO宣言」を支持し、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づき人権尊重の取組みを推進します。

また、クラボウグループは、事業活動を行うそれぞれの国・地域において人権に関する法規制を遵守します。当該国・地域の法令と国際的な人権規範が相反する場合には、国際的な人権規範を尊重するよう、最大限努めます。

### ●重要と考える人権課題

クラボウグループは、事業活動において次の人権課題が重要と考え、取り組みます。

#### ①雇用機会と差別

人種、宗教、国籍、年齢、障がい、性別、性的指向、性自認、思想などの属性に関わらず公平・公正な雇用機会を提供するとともに、これらの属性を理由とする差別を行いません。

#### ②強制労働及び児童労働

強制労働や児童労働を認めません。

#### ③賞金と労働時間

賞金と労働時間に関する法令を遵守し、適切に管理します。

#### ④労働安全衛生

労働安全衛生に関する法令を遵守します。また、事故や災害を防止し、安全で衛生的な職場環境をつくり、従業員等の心身の健康確保に努めます。

#### ⑤ハラスメント

個人としての尊厳と人格を尊重し、あらゆるハラスメントを認めません。

#### ⑥個人情報

個人情報保護に関する法令及び関連するガイドラインを遵守します。個人情報は、必要な管理を適切に行います。

#### ⑦結社の自由及び団体交渉権の尊重

従業員の団結権を保障し、労働組合の有無を問わず団体交渉権の行使を容認します。

#### ⑧外国人労働者

立場の脆弱性を理解し、人権及び労働に関する国際的に認められた権利を尊重します。

### ●人権デュー・ディリジェンスの実施

クラボウグループは、人権デュー・ディリジェンスの仕組みを構築し、ステークホルダーとの対話を大切にしながら、人権課題の改善に努めます。

クラボウグループの事業活動が、人権に対する負の影響を引き起こしたことが明らかになった場合は、適切な救済措置を講じ、是正・再発防止に努めます。

また、影響を受けた関係者がアクセスし得るプロセスの整備にも努めます。

### ●人権方針の理解・促進・浸透

クラボウグループは、本人権方針が事業活動全体に浸透するよう、すべての役員・従業員に対し、適切な教育を行います。

また、ビジネスパートナー及びその関係者に対しても、本人権方針の周知を徹底します。

### ●情報開示

クラボウグループは、本人権方針に基づく取組みについて、ウェブサイトなどで開示します。

### ●人権方針の見直し・改善

クラボウグループは、クラボウグループの事業に関わる全てのステークホルダーの人権尊重のため、社外の専門家の情報提供を受けながら、本人権方針の見直し・改善を継続的に実施します。

## サプライチェーンにおけるCSR管理(人権デュー・ディリジェンス)

当社では、サプライチェーンにおけるCSR管理を推進するため、2024年度より取引先にグローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパンが発行する「CSR調達セルフ・アセスメント質問表」への回答にご協力いただくこととしました。まずは

祖業である繊維事業部の取引先へ要請し、その後、他事業部の取引先へも随時展開する予定です。また、人権デュー・ディリジェンスの一環として、「クラボウグループ人権方針」を取引先へ配布し、当該方針への賛同もお願いする予定です。



## 責任ある企業行動実施宣言

当社は、政府の作成した「責任あるサプライチェーン等における人権尊重のためのガイドライン」や日本繊維産業連盟が作成した「繊維産業における責任ある企業行動ガイドライン」の趣旨を理解し、これらのガイドラインに沿って、外国人技能実習生を含むライツホルダーの人権を尊重すべく、サプライチェーンの直接・間接取引先の皆様のご協力も得て、以下の行動を実施することを宣言します。

### ①コミットメント及びステークホルダー・エンゲージメント

人権を尊重する責任が企業にあることを踏まえ、人権尊重に関する経営トップによる方針(コミットメント)を策定し、公に宣言し、経営システムに組み込みます。

また、コミットメントに基づき、当社従業員などのステークホルダーとのエンゲージメントを進めることで、人権を尊重する責任を果たす社内基盤を作っていくとともに、当社製品のサプライチェーンを担う直接・間接取引先の方々にも、当社と同様の取組を行っていただくべく、取引先とのエンゲージメントも進めます。

### ②チェックリストによる人権リスクのチェック

「繊維産業における責任ある企業行動ガイドライン」の別

冊「チェック項目例とリスク発見時の対処法の例について」などを活用して、当社及び当社製品のサプライチェーンを担う直接・間接取引先における人権リスクをチェックしていきます。

### ③リスクの防止、軽減に向けた行動

人権リスクをチェックした結果、対応すべき課題があった場合は、人権リスクの深刻度に応じた優先順位をつけ、優先順の高いものからその防止、軽減に向け必要な行動をします。

### ④PDCA

人権リスクの防止、軽減に向けた行動については、その効果が有効に存続しているかを継続してモニタリングします。モニタリングの結果、新たな人権リスクがあった場合には、その防止、軽減に向け必要な対応を行います。

### ⑤情報公開

当社における人権の尊重の取り組みについては、以下の当社ウェブページにて公表します。

〈人権〉

[https://www.kurabo.co.jp/sustainability/society/human\\_rights.html](https://www.kurabo.co.jp/sustainability/society/human_rights.html)

## 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持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
- 2 アンコンシャス・バイアスをなくすための取組み
- 3 社内報などを用いた啓発活動
- 4 「イクボス」\*への取組み

\*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

#### DE&Iの取組みにおける企業評価

クラボウグループは、D&Iに取り組む企業を認定する日本最大級のアワード「D&I AWARD 2023」(主催:株式会社JobRainbow)に初めて参加し、「アドバンス」ランクの企業に認定されました。さらに、任意団体「work with Pride」が主催する「PRIDE指標2023」において、3年連続で最高位の「ゴールド」に認定されました。

今後も、社員一人一人が高い満足感を持って業務に取り組み、能力を発揮できるよう、さまざまな施策に取り組んでまいります。



### 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、保育園や高齢者施設、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。2023年は7,600枚を寄贈しました。



#### クラボウグループ社内報「ドウシン」

「ドウシン」は、社是「どうしんりきりよく同心戮力」から名付けられたクラボウグループの社内報です。グループの一体感の醸成を図るとともに、多種多様な業務を行うグループ社員の情報共有の役目を果たすコミュニケーションツールとして、年11回発行しています。

誌面の企画・原稿作成や撮影などの制作工程をできる限り社内で行うことで、温かみを感じさせる社内報として長年愛され続けています。



#### 発行の歴史は100年以上

創刊号にあたる「倉敷時報」は、1917年(大正6年)7月に月報としてスタート。当時はタブロイド判の新聞タイプでした。さらに遡ると、社内報の前身「倉紡婦人の友」は、従業員への基礎教育・情操教育に力を注いだ第2代社長・大原孫三郎の時代に、工場内に設置した「倉紡学校」が発行する従業員のための機関紙として誕生したものです。

発行の歴史は100年以上、累計発行号数も1,000号を超え、国内で現在発行されている社内報としては最古級と言われています。岡山県倉敷市にある倉紡記念館(倉敷アイビースクエア内)では、データベース化された過去の社内報1,000号を閲覧することができます。

#### クラボウ教育史の発行

2024年5月に発行された「クラボウ教育史」は主に従業員に向けてクラボウの人材教育に関する歴史をまとめたもので、人を育てることに心血を注いだ136年の歩みを当時のエピソードを交えながら編纂されています。戦後復興とともに加速した教育体系構築への取組みから、近年のコンプ

#### ドウシン担当者メッセージ

私自身、入社以来のドウシンファンです。今、歴史あるドウシンの編集に携われていることに誇りを感じております。

諸先輩方が築いてこられた「communication magazine」の「伝統と文化」を引き継ぎ、クラボウグループ社員のメッセージや思い出を「共有し、分かちあう」ことができる、そして愛される社内報づくりに努めます。



くしろ だいち  
人事部 労政課 久代 大地

ライアンス問題に関わる施策、次世代リーダー育成まで、クラボウの人材教育に対する考え方や具体的な取組みが綴られています。



## 11年間の主要連結財務データ

	2014年3月期	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
<b>業績(百万円)</b>											
売上高											
繊維事業	81,148	82,107	80,495	69,509	64,099	59,754	51,555	42,185	44,669	56,507	<b>51,103</b>
化成事業	56,453	56,470	57,126	58,452	62,170	61,193	55,785	48,555	51,695	59,726	<b>61,318</b>
環境メカトロニクス事業	14,736	17,398	21,252	19,156	20,620	21,056	21,846	18,695	23,593	24,271	<b>25,530</b>
食品・サービス事業	8,244	9,176	9,966	10,295	10,478	10,631	9,416	8,683	8,461	9,292	<b>9,572</b>
不動産事業	4,264	4,375	4,389	4,390	4,383	4,445	4,321	4,065	3,795	3,724	<b>3,790</b>
計	164,847	169,527	173,229	161,804	161,752	157,080	142,926	122,184	132,215	153,522	<b>151,314</b>
営業利益											
繊維事業	747	410	744	971	695	△ 956	△ 1,701	△ 1,824	△ 177	308	<b>△ 257</b>
化成事業	433	166	697	2,146	2,360	1,951	972	1,408	2,978	3,712	<b>3,963</b>
環境メカトロニクス事業	250	344	731	473	1,191	2,248	2,781	1,560	2,776	2,834	<b>3,574</b>
食品・サービス事業	484	722	887	1,054	1,167	959	622	277	271	463	<b>641</b>
不動産事業	2,993	3,079	3,108	3,061	2,984	3,044	3,002	2,846	2,746	2,433	<b>2,332</b>
消去又は全社	△ 2,062	△ 1,981	△ 1,820	△ 1,546	△ 1,523	△ 1,607	△ 1,136	△ 1,061	△ 1,067	△ 1,076	<b>△ 1,068</b>
計	2,847	2,742	4,349	6,160	6,875	5,640	4,541	3,206	7,528	8,676	<b>9,186</b>
経常利益	3,130	3,762	4,521	6,579	7,357	6,190	5,485	4,242	8,783	10,024	<b>10,191</b>
親会社株主に帰属する当期純利益	1,471	1,146	2,608	3,588	4,869	4,649	3,731	2,209	5,602	5,516	<b>6,738</b>
<b>財政状態(百万円)</b>											
純資産	89,301	95,909	88,759	96,244	100,440	95,970	90,383	95,004	97,415	102,907	<b>118,074</b>
総資産	184,656	195,754	181,549	181,529	183,355	176,352	165,542	170,433	167,285	174,086	<b>192,789</b>
設備投資額	4,650	3,592	7,285	3,445	3,966	6,751	5,639	4,718	3,608	4,647	<b>4,959</b>
減価償却費	6,007	5,703	5,236	4,965	4,947	5,018	5,404	5,115	5,191	5,181	<b>5,086</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	7,272	10,072	13,496	10,760	14,127	9,225	8,064	8,073	9,246	2,516	<b>12,864</b>
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 3,362	△ 3,658	△ 5,810	△ 3,701	△ 3,689	△ 5,708	△ 3,855	△ 3,262	△ 3,341	△ 2,969	<b>△ 387</b>
フリー・キャッシュ・フロー	3,910	6,414	7,686	7,059	10,438	3,517	4,209	4,811	5,905	△ 453	<b>12,477</b>
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 1,638	△ 4,976	△ 6,110	△ 8,942	△ 6,543	△ 4,710	△ 4,678	△ 1,324	△ 14,065	△ 3,581	<b>△ 6,951</b>
<b>1株当たり情報(円)</b>											
1株当たり当期純利益	6.38	4.97	11.33	15.84	21.61	214.78	178.22	107.32	280.35	287.08	<b>362.50</b>
1株当たり純資産額	371.49	398.18	374.85	410.21	437.89	4,303.85	4,322.47	4,537.70	4,853.12	5,386.20	<b>6,513.02</b>
1株当たり配当額	5.00	5.00	5.00	5.00	7.00	60.00	60.00	60.00	70.00	70.00	<b>100.00</b>
<b>主要経営指標(%)</b>											
営業利益率	1.7	1.6	2.5	3.8	4.3	3.6	3.2	2.6	5.7	5.7	<b>6.1</b>
総資産営業利益率(ROA)	1.6	1.4	2.3	3.4	3.8	3.1	2.7	1.9	4.5	5.1	<b>5.0</b>
自己資本当期純利益率(ROE)	1.7	1.3	3.0	4.0	5.1	4.9	4.1	2.4	5.9	5.6	<b>6.2</b>
投下資本利益率(ROIC)	1.4	1.4	2.3	3.5	3.9	3.3	2.7	1.9	4.6	5.3	<b>5.2</b>
自己資本比率	46.4	46.9	46.8	51.2	52.8	52.5	53.7	54.8	57.4	58.2	<b>60.6</b>
配当性向	78.4	100.6	44.1	31.6	32.4	27.9	33.7	55.9	25.0	24.4	<b>27.6</b>
総還元性向	78.7	101.0	74.9	31.7	69.9	75.8	78.6	56.3	52.3	60.5	<b>61.4</b>

(注1) 当社グループは、2017年3月期より、報告セグメントを変更しております。2016年3月期以前のセグメント情報は、変更後の報告セグメントの区分に組み替えて表示しております。

(注2) 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3) 当社は、2020年3月期より、取締役等に対し、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。

# 企業情報

## 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 西垣 伸二

従業員数 3,899人(2024年3月31日現在)  
(グループ連結)

### 主要な事業所

区分	名称	所在地	
営業所 および 研究所	大阪本社	大阪市中央区	
	東京支社	東京都港区	
	技術研究所	大阪府寝屋川市	
工場	繊維	安城工場	愛知県安城市
		徳島工場	徳島県阿南市
	化成品	寝屋川工場	大阪府寝屋川市
		裾野工場	静岡県裾野市
		群馬工場	群馬県伊勢崎市
		鴨方工場	岡山県浅口市
		三重工場	三重県津市
		熊本事業所	熊本県菊池市

## 大株主の状況

(2024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)	1,665	9.20
日本生命保険相互会社	920	5.08
株式会社みずほ銀行	782	4.32
株式会社中国銀行	726	4.01
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	623	3.44
株式会社三井住友銀行	559	3.08
クラボウ共栄会	335	1.85
三井住友信託銀行株式会社	317	1.75
倉敷紡績従業員持株会	272	1.50
DFA INTL SMALL CAP VALUE PORTFOLIO	271	1.49

(注1)当社は、自己株式を 897 千株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

(2024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	19,000千株
株主数	13,087名

# グループ会社

## 国内

### 繊維事業

**大正紡績株式会社**  
事業内容:糸の製造・販売、不動産の賃貸

**株式会社クラボウインターナショナル**  
事業内容:繊維製品(縫製品など)の製造・販売

**株式会社アラムス**  
事業内容:繊維製品(縫製品など)の企画・販売

### 化成品事業

**倉敷繊維加工株式会社**  
事業内容:不織布、機能資材の製造・加工・販売

**東名化成株式会社**  
事業内容:軟質ウレタンの製造・加工・販売

**クラボウケミカルワークス株式会社**  
事業内容:高機能樹脂加工品、軟質ウレタン、硬質ウレタン、合成木材の製造・加工・販売

**シーダム株式会社**  
事業内容:機能フィルムの製造・加工・販売

### 環境メカトロニクス事業

**エコー技研株式会社**  
事業内容:ウエハー洗浄装置などの製造・販売

**クラボウプラントシステム株式会社**  
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

**株式会社クラボウテクノシステム**  
事業内容:情報システム機器の据付・調整・保守・販売

**株式会社山文電気**  
事業内容:フィルム・シートの厚さ計測装置の製造・販売、厚さ制御関連装置の製造・販売

**株式会社セイキ**  
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

### 食品・サービス事業

**日本ジフィー食品株式会社**  
事業内容:フリーズドライ食品の製造・販売

**株式会社倉敷アイビースクエア**  
事業内容:ホテルの経営ほか

**株式会社クラボウドライビングスクール**  
事業内容:自動車教習所

**恒栄商事株式会社**  
事業内容:生・損保代理業務、リース事業

## 海外

### 繊維事業

**【ブラジル】**  
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

**【タイ】**  
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

**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**  
事業内容:テキスタイルの染色加工

**【インドネシア】**  
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

**【中国】**  
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

**【ベトナム】**  
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

### 化成品事業

**【ブラジル】**  
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

**【中国】**  
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

**広州倉福塑料有限公司**  
事業内容:軟質ウレタンの製造・加工・販売

**佛山倉敷繊維加工有限公司**  
事業内容:不織布の加工・仕入・販売