

KURABO REPORT 2025

クラブウ統合報告書

2025

A futuristic, dark blue tunnel with bright spotlights on the ceiling and a glowing horizon. The year '2025' is written on the floor in the foreground.

「長期ビジョン2030」の実現に向けて、 クラボウグループは新たなステージへ踏み出します。

クラボウグループの2030年のあるべき姿を描いた「長期ビジョン2030」。

2019年の策定から6年、時代や環境の変化に合わせて事業戦略を常に進化させながら、

「イノベーションと高収益を生み出す強い企業グループ」を目指して歩んできました。

そして今、第3ステージとなる新たな中期経営計画「Accelerate '27」へと踏み出し、

あるべき姿の実現に向けて、さまざまな取組みを加速させていきます。

目 次

価値創造ストーリー	1	価値創造戦略	13	ガバナンス	46	データ	70
クラボウDNA	2	新中期経営計画	14	役員紹介	47	財務データ／非財務データ	71
価値創造の軌跡	4	ライフサイエンス事業の展望	18	ガバナンス	49	11年間の主要連結財務データ	73
価値創造プロセス	6	マテリアリティ	23	コーポレートガバナンス座談会	54	企業情報／グループ会社	74
at a glance	7	財務戦略	29				
トップメッセージ	8	事業概要	32	サステナビリティ	58		
		事業戦略	33	TCFD提言に基づく報告	59		
		イノベーション戦略	41	環境	63		
		人材戦略	43	社会	66		

編集方針

本報告書は、株主・投資家をはじめとするあらゆるステークホルダーの皆様に、経営実績や戦略等の財務情報に加え、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、2024年4月1日～2025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】集計対象会社等に準じて、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、前年度報告の数字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。

クラブウDNA

創業時から受け継がれてきた“信念”、“守るべき教え”、“スピリット”は、
クラブウの遺伝子の奥深くに組み込まれ、企業としてのあり方を形づくっています。

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。

社 是

どうしんりくりよく 同心戮力

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

一人一人の働きや才能が異なっても、目的を達成するために、皆が心を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

けんじゅ 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。

慢心を諫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。

社 章

二・三のマーク

社訓「謙受」の精神をシンボライズ。人々はとかく一番になると慢心し心が緩み後退するので、たとえ何事において一番になったときでも、常に二番・三番にいる気持ちで、一番を目指すつもりで努力せよ、という訓戒をカタチにしています。

※「二・三のマーク」は公式の社章として、現在も社旗等に使用しています。



初代社長 大原孝四郎の言葉

やる可^べし、大いにやる可^べし

変わることを恐れず、チャレンジする。たとえ失敗したとしても、それを糧に次に活かせばいい。
好奇心旺盛に、がむしゃらにどんどんやる。カラに閉じこもることなく、一歩ふみだす。
クラブウグループは、初代社長 大原孝四郎が残したこの言葉が表す「挑戦するスピリット」を継承し、
イノベーションの創出を目指し続けます。

クラブウDNA

クラブウの原点

クラブウグループの企業活動の根底にあるのは、創業時から受け継がれている社会貢献の精神です。
その想いを胸に、さまざまな事業を通じて社会課題の解決に取り組んできました。

未来志向の原点



「儂^{わし}の眼には、十年先が見える」

先見性があった第2代社長 大原孫三郎はこの言葉が口癖であり、従来の古い考えに捉われず将来を見据えた改革を通じて事業を拡大へ導きました。

のちに「仕事を始めるときには、10人のうち2, 3人が賛成するときに始めなければいけない。1人でも賛成がないというのでは早すぎるが、10人のうち5人も賛成するようときには、着手してもすでに手遅れだ。7, 8人も賛成するようならば、もうやらない方が良い」と語っているように、時には周囲の反対を押し切って自分の理想を次々と実現させていきました。

未来を見据え、挑戦し続けることで社会課題の解決を目指す。当時の大原の想いや考えはクラブウDNAとして今も受け継がれています。

奉仕の精神

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

1888



社 会

綿花栽培以外主な産業がなかった倉敷村

クラブウ

大原孝四郎が、倉敷に一大産業を興すという青年らの計画に賛同、出資。孝四郎を初代社長とする有限責任倉敷紡績所が設立された。

1902



社 会

小学教育を受けられない人が多い社会

クラブウ

工場寄宿舍内に尋常小学校を設立。学びたくても学べなかった従業員のため、基礎教育とともに情操教育にも力を入れた。

1906



社 会

過酷な労働条件が一般的な時代

クラブウ

今日の社宅のような分散式家族的寄宿舍を建設し、工場内に診療所や裁縫室を設けるなど、従業員の労働環境を改善。

1909



社 会

蒸気機関から電気への転換期

クラブウ

将来の電力革命を見据え、電力会社である倉敷電燈（現・中国電力）を設立。これにより地域の電化にいち早く貢献した。

1921



社 会

なくならない深夜労働や過酷な作業環境

クラブウ

職場環境を科学的に分析し、改善するため、倉敷労働科学研究所（現・大原記念労働科学研究所）を開所。

1923



社 会

西日本一帯にスペイン風邪が流行

クラブウ

従業員の健康管理と、地域住民への医療の不備改善を目指し、最先端の施設・設備を備えた倉敷中央病院（現・倉敷中央病院）を開院。

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及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、食品事業等。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。

1888

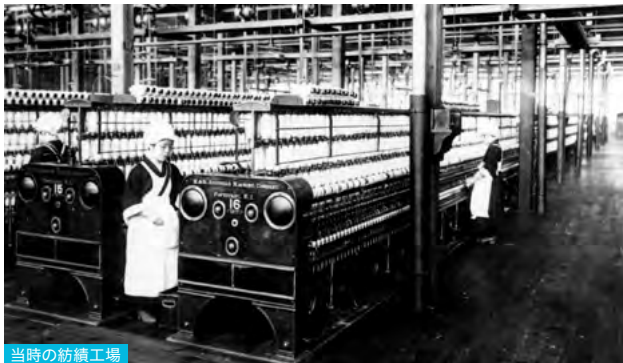
すべては繊維から

有限責任 倉敷紡績所 設立

繊維事業開始

デニムやカジュアル等の太番紡績技術確立

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



当時の紡績工場

1960

ポリウレタンフォーム製品分野へ進出

1962 化成品事業開始

マットレスの側生地販売からウレタン製造へ

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



当時の軟質ウレタンフォーム製造工程

1962 食品・サービス事業開始

日本で先駆けてフリーズドライ食品を製造・販売

1970

排煙脱硫装置開発

1970 エンジニアリング事業開始

染色工場での排ガス・排水処理技術が発展

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



排煙脱硫装置「KBCA」

価値創造の軌跡

検査・計測・情報処理システム事業へ進出

1976 エレクトロニクス事業開始

染色工場での色を測る技術が発展

繊維の染色工程の品質を左右する色の管理。クラボウは自社の染色工場のハイテク化において「色」を制御するため、染料配合を正確に算出する技術を確立。CCM(コンピュータカラーマッチング)システムとして商品化し、検査・計測、情報処理へと技術を展開しました。この技術は、その後塗料やプラスチック、印刷・インキの製造工程へと対象を広げていきました。

1987 不動産事業開始

遊休地を有効活用し、資産の健全な運用を展開

2012 熊本開発センター (現 熊本イノベーション センター)を開設

2016 バイオマス発電事業を開始



徳島バイオマス発電所

1980 1990 2000 2010 2020

バイオ研究支援、フィルター製品分野へ進出

1982 バイオメディカル事業開始

技術研究所の生物学、メカトロ技術を応用

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



初期の核酸自動分離装置「PI-100」

2016 クラボウ先進技術センター竣工

2018 テキスタイルイノベーションセンター(TIC)を開設

2020 ロボットシステム 事業を開始

2025 熊本イノベーション センターの新棟竣工



ロボットビジョンシステム

長期ビジョン
2030

目指すべき姿

イノベーションと高収益を
生み出す事業体制への変革

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。



(2025年3月期 連結ベース)

at a glance ~数字で見るクラボウ~



【創業年数】

137年



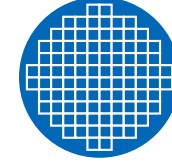
【従業員数(連結)】

3,881名
(2025年3月31日現在)

【コア技術を活かしたプロジェクト】



ロボットセンシング



セミコンソリューション



ライフサイエンス・テクノロジー



マテリアル・ソリューション



【売上高(連結)】

1,506億円
(2025年3月期)

【営業利益(連結)】

103.1億円
(2025年3月期)

【研究開発費】

計60億円
(「Accelerate'27」期間累計)

【特許保有件数(単体)】

国内 325件
海外 83件
(2025年3月31日現在)

【事業所展開国数・拠点数】

7カ国 69拠点
(2025年3月31日現在)

トップメッセージ

「長期ビジョン2030」の実現に向け 事業ポートフォリオ改革をさらに“加速”させます。

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

——社長就任の1年目である2024年度をどのように振り返られますか。また中期経営計画「Progress '24」の総括についてもお願いします。

社長就任1年目の2024年度は、中期経営計画「Progress '24」(2022年度～2024年度)の最終年度という大きな節目の年でした。この間に私が従業員と共に成し遂げなければならないことのうち、最も重要なことは次の2点でした。1点目は、「Progress '24」最終年度計画の達成です。そして2点目は、2025年4月にスタートした新中期経営計画「Accelerate '27」を「長期ビジョン2030」の第3ステージに相応しい成長性と実効性をとった計画に仕上げることでした。

そんな中で、「Accelerate '27」へ向けて、2024年度末に2つの大きな構造改革を決定しました。1つは、業績低迷が続いていた化成事業における中国の自動車内装材向け軟質ウレタン事業の譲渡、もう1つは、繊維事業において、エネルギーコストの上昇によるコストアップや設備の老朽化により、競争力が低下していた、当社としては国内最後の紡績・織布工場である安城工場の閉鎖です。

そのような状況のもと、「イノベーションと高収益を生み出す強い企業グループ」を目指して、2030年の当社グループのあるべき姿を描いた「長期ビジョン2030」の第2ステージにあたる「Progress '24」の最終年度は、減収増益という結果でした。その「Progress '24」



は、基本方針を「高収益事業の拡大と持続可能な成長に向けた基盤事業の強化」とし、当社グループの経営を安定して下支えする基盤事業の収益力向上と、経営資源を集中配分することにより高収益な注力事業の拡大を図り、持続的な成長へ向けて事業ポートフォリオ改革を積極的に推進するステージでした。その最終年度となった2025年3月期の業績は、2023年度期中で実施した工作機械事業連結子会社の譲渡や衣料品市況の悪化等の影響により減収となりましたが、利益面では半導体やエネルギーといった成長市場に向けた注力事業の拡大策に加え、軟質ウレタン事業や繊維事業等といった基盤事業に対する改善策が奏功し中期経営計画を達成、すべての利益段階において最高益を更新することができました。

新型コロナウイルス感染症等の影響もあり、大幅未達に終わった「長期ビジョン2030」第1ステージの「Creation '21」(2019年度～2021年度)から、再び成長軌道に戻すことができ、「長期ビジョン2030」の前倒し達成が射程に入ったという意味では、この「Progress '24」で取り組んだ事業ポートフォリオ改革には大きな進展があったと評価しています。

また、この結果は、当社の文化である“チャレンジ精神”を発揮して前向きに取り組み続けた当社グループ全社員の成果であり、その取組みにより社員一人一人が成長を遂げたことが、当社にとって何よりも大きな財産になったと考えています。

——セグメント別のビジネス分析と評価をお聞かせください。

好調な業績の中でもセグメント別では好不調が見られ、いくつか課題も残りました。ただし、その原因は明確であり、結果についてはポジティブに捉えています。

まず、化成品事業では半導体製造設備向けの高機能樹脂製品事業や、太陽電池封止材・半導体工程向け等のフィルム事業が好調に推移しました。さらに、軟質ウレタンや建材等の産業マテリアル事業においても、新商品の拡販や生産性改善策の実施が奏功しセグメントとして最高益を更新しました。主要客先の生産量減少で業績が低迷していた中国(広州市)の自動車内装材向け軟質ウレタン事業の連結子会社については改善を進めていたものの、2025年3月末に中国の同業メーカーへ譲渡を行い、24年にわたる歴史に幕を下ろしました。一方で、同事業のブラ

ジル連結子会社は堅調な業績を維持しており、新ラインを増設し拡大を図る計画です。

繊維事業については、当社の独自技術を活用した高機能素材やサステナブル素材等の商品群が伸長し、加えて海外子会社の採算改善を行ったことで、1年での黒字回復ができましたが、カジュアル部門等の不調により、セグメント全体としては計画を下回る結果となりました。今後は、安城工場の閉鎖に伴う生産拠点の海外移管などグローバルサプライチェーンを早期に確立し、競争力強化及び収益力向上を図ります。

環境メカトロニクス事業は、ここ数年で収益力が向上してきましたが、工作機械事業を譲渡した影響で売上高は計画未達となりました。一方で、半導体設備向けの液体成分濃度計をはじめ、膜厚計や攪拌脱泡装置等の高収益商品が堅調に推移したため、利益面では目標を達成しています。課題としては、高速3Dビジョンセンサーやロボット関連製品等を含むライフサイエンス事業の業容拡大の遅れが挙げられます。これについては、2025年4月に発足した新組織により、取組みを加速しています。

最後に、食品・サービス事業及び不動産事業は堅調に推移し、概ね計画通りの成果を



上げました。これらの事業は、当社グループ全体の業績を下支えしており、事業運営の安定化に大きく貢献しています。

——新中期経営計画「Accelerate '27」の目標達成の見通しをお聞かせください。

「Accelerate '27」の策定に向けては、先ほど申し上げたように2024年度末に2つの大きな構造改革を決定しました。

これらの構造改革を経て、最終年度の業績目標として営業利益・経常利益ともに130億円の達成を見込んでいます。「Accelerate '27」は、「Progress '24」で取り組んだ「高収益

な事業体制の構築に向けた事業ポートフォリオ改革」を、「アクセル」の名の通りさらに“加速”させ、2030年に目指すべき事業ポートフォリオの実現を確実に果たすための重要なステージです。本計画では、①成長市場に向けた注力事業の展開・加速と基盤事業の収益力強化、②R&D活動の強化と新規事業の創出・収益化、③サステナブル社会の実現への貢献、④エンゲージメントの高い組織の構築という4つの重点施策を掲げており、当社グループ社員と共に達成を目指します。

構造改革の一方で業容拡大への取組みとして、半導体製造設備向け高機能樹脂製品の生産と開発の大幅な能力増強を図る投資を継続しています。たとえば、2025年7月に本格稼働を開始した熊本イノベーションセンターの新棟建設により、生産能力と開発能力をこれまでの2倍以上にすべく整備を行いました。また、同年4月には大阪の寝屋川工場に新たな成形工場を立ち上げ、半導体設備向けフッ素樹脂素材の生産設備を増設しています。これらによって加工材料の安定調達と素材開発による製品の差別化、さらにマテリアルリサイクルを視野に入れたサステナブル素材の開発にも対応できる体制が整いました。

半導体向け製品は他にも、洗浄やエッチングに用いる薬液の濃度をリアルタイムで計測できる液体成分濃度計、シリコンウエハーメーカー向けの洗浄装置や薬液供給装置、パッケージ離型用途をはじめとする工程フィルム等を展開しており、「Accelerate '27」の最終年度は、半導体市場向け製品の売上高を2024年度比で1.5倍に拡大する計画で、さらに2030年に向けては技術研究所と熊本イノベーションセンターとの連携を強化し、新たな製品開発や技術の創出を目指す方針です。

また、人間を補助するためのロボットや人工知能の開発、さらには医療分野や食料分野に対して、細胞・遺伝子技術や画像解析技術の開発を行うライフサイエンス・テクノロジー事業を成長領域と位置付け、新たに編成したライフサイエンス部のもと業容拡大を図ります。

これら事業ポートフォリオ改革を加速するための投資には、「Accelerate '27」の3年間で、設備投資210億円、M&A100億円、研究開発費60億円を予算として計上しています。

「Accelerate '27」の初年度にあたる2025年度は、繊維の構造改革による経費計上や半導体設備市況の回復を下期後半以降と想

定したこと、将来に向けての増員を含め労務費等のコストアップを織り込んだことにより、一時的に減収減益の計画としましたが、2年目の2026年度は、半導体市場の回復と各注力事業の施策を進捗させるとともに、繊維事業の構造改革の効果も現れ始めることから、再び成長軌道に戻り「Accelerate '27」の最終年度の計画を確実に達成させて「長期ビジョン2030」の最終ステージにつなげる計画です。

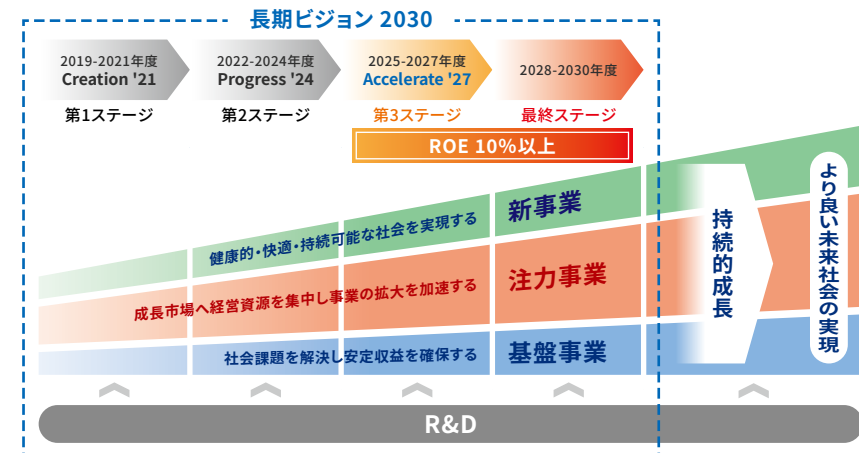
——サステナブル経営においては、何を重要視されますか。

当社は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、その時代の先端を行くサステナブル経営を実践してきたと自負しています。そういった経営の在り方・考え方は、当社グループの経営理念「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。」を通して、長い歴史の流れの中で

■ 新中期経営計画「Accelerate '27」の位置付け

長期ビジョン実現に向けた第3ステージへ！ 事業ポートフォリオ改革をさらに加速し、最終ステージに向けた取組みを強化

『イノベーションと高収益を生み出す強い企業グループ』





脈々と受け継がれてきています。

現在の当社グループのマテリアリティも「サステナビリティに関する基本方針」に基づくもので、私たちは企業の本質として利益を追求するとともに、当社グループに最適なガバナンス体制の構築、社会への貢献、地球環境の保全といった課題にバランス良く取り組むことで、サステナブル経営の質が高まっていくものと考えています。

たとえば、脱炭素社会に向けたCO₂削減については、事業所における各種の省エネ機器や太陽光発電パネルの導入により順調に進んでいます。また、廃棄物の再資源化率向

上（ゼロエミッション）に加え、当社独自のアップサイクルシステム「L[∞]PLUS（ループラス）」や「KURATTICE ECO（クラティスエコ）」（建材）、バイオマス発電、「FUNTO（フント）」など、資源循環型の製品やサービスの開発を進めており、さらに拡大できると見えています。

人的資本経営の推進については、エンゲージメントの高い組織の構築に努めています。人材戦略の指標に掲げているKPIはいずれも改善傾向にあり、エンゲージメントの向上により、生産性の改善やイノベーションが促進され、当社グループの持続的な成長に結びつくことを期待しています。私自身、いくつかの新規事業の立ち上げに関わってきましたが、2～3人でスタートしたものが、やがて数百人が関わる事業にまで育った要因として最も大切なのは「人」とであると実感しています。機械や材料はお金を出せば手に入りますが、人が持つ能力には計り知れない可能性があり、人と人がつながることで、その力は何倍にも増幅されます。また、従業員や取引先、地域社会の方々の幸せなくして、新しい価値の創造はあり得ません。多様性を尊重した働き甲斐のある、そして制度面も含め将来に希望が持てる職場環境の構築が重要

だと考えています。

ガバナンスの強化としては、取締役会の実効性に関する自己評価の充実を図りました。これまでの自己評価の分析を、外部の第三者からの目を持って見ていただくことにより、より公平で透明性と質の高い分析がなされ、その分析結果をしっかりと認識し、取り込むことで、実効性の高い取締役会の運営が可能になると考えています。

なお、サステナブル経営を一層推進することを目的に、2025年4月1日より従来のCSR推進体制からサステナビリティ推進体制に

移行しました。これについては本統合報告書内に別途趣旨や体制図等を記載していますので、そちらをご覧くださいと思います。

——10年後あるいは50年後を見据えて、クラボウはどのような企業でありたいとお考えでしょうか？

現在は、変化のスピードが速く、不確実で不透明なVUCAの時代です。50年先の当社グループの姿を今描くことには違和感があり、そのような長期の将来像は後輩たちに託すのがサステナブルだと考えています。私た

サステナビリティに関する基本方針

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 人権の尊重及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

ち経営陣の役割は、変化に素早く対応できる力を身に付け、それを適切に推進できる人材を育てることにあります。

ただし、10年程度先を見据えた取組みはもちろん必要です。「地球は先祖から譲り受けたものではなく、未来の子孫から借りているものだ」というアメリカ先住民の言葉があります。私も未来のステークホルダーのために、将来を見据えた成長投資やR&Dの強化を推進していきます。

一方で、「先祖代々受け継いだ大切な土地を子孫へ譲っていく」という日本的捉え方もあり、当社として失ってはならない、変えてはならないと考えるものもあります。当社が創業以来大切にしてきた「チャレンジ精神」や、「仲間づくり」によってすべてのステークホルダーと共に歩むこと、そして社会の声に真摯に耳を傾ける姿勢は、これからも大切にしていきたいと思います。

——西垣社長の経営課題に向き合われる矜持をお聞かせください。

当社グループの長年の歴史と発展を導いてきた経営理念の解釈に変化はありません。社会に対して、新しい価値の創造を提供し、少しでも社会に貢献していくことこそ、メー

カーとしての存在価値であり、その実現にあたっては、すべてのステークホルダーとの共存・共栄が必須であると考えています。

当社第11代社長(1993年～2001年)の真銅孝三氏がクラボウ倫理綱領(現クラボウグループ倫理綱領)を制定した時に、従業員に述べた言葉があります。「新規事業を考える時、何でも儲かればいいということではなく、我々は社会に貢献する、社会に有用なものを生み出すということを念頭に取捨選択してきた。これからもこの姿勢を守ってほしい。今なぜ企業倫理かというと、現在自分だけよければよいという風潮が大きくなり過ぎ、これが今の経済の混乱の1つの要因である。(中略)もう1つは商業道德の問題である。船場商法に「先(さき)も立ち、我も立つ」という江戸時代の言葉がある。取引において、私も生存のために利潤を上げ、私に商品を納めてくれる人達、さらに私から商品を買ってくれる人の利潤も考えるような商売の仕組みを組み立てるというやり方だ。」

利益と理念は相反するものではなく、理念があるから利益が出て利益が出るからさらに理念が強くなるという、まさに社会的価値と経済的価値の共存を私としても引き続き目指していきます。

——最後に、株主・投資家の皆様をはじめとするステークホルダーへのメッセージをお願いします。

当社は、株主の皆様への配当が企業の最重要課題の1つとの認識に立ち、安定的かつ継続的な利益還元を基本方針としています。一方で当社グループは、「Progress '24」において事業ポートフォリオ改革を推し進め、最終年度である2024年度には過去最高益を更新しました。昨今の経済情勢は非常に不透明ではありますが、日頃のご支援にお応えすべく、収益力の向上等を勘案の上増配させていただきます。また、株主の皆様への選

元策としましては自社株式の取得も有効と考え実施しています。

「Accelerate '27」期間中の配当につきましては、安定的かつ継続的な利益還元という観点に加え、株主の皆様や投資家の皆様に安心して投資していただくことも重要であるとの認識から、業績に左右されない株主資本配当率(DOE)をベースに目標を4%と設定いたしました。

当社グループは、引き続きサステナブルな経営に努め、持続的な成長を目指していきます。今後ともご支援のほど、よろしくお願い申し上げます。



価値創造戦略

新中期経営計画	14
ライフサイエンス事業の展望	18
マテリアリティ	23
財務戦略	29
事業概要	32
事業戦略	33
イノベーション戦略	41
人材戦略	43

新中期経営計画「Accelerate '27」

「Accelerate '27」は、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たクラボウグループ「長期ビジョン2030」の第3ステージに位置しています。

新型コロナウイルス感染症によるパンデミックの影響を大きく受けたことで第1ステージの「Creation '21」は大幅な未達となりましたが、第2ステージの「Progress '24」で成長・注力事業の半導体製造関連事業等の伸長により、長期ビジョンの成長軌道に戻しました。これを受け、長期ビジョン目標を前倒しで見直し、その新たな目標の達成に向けて、経営資源を効率的に活用しながら、「Progress '24」で取り組んだ、高収益な事業体制の構築に向けた事業ポートフォリオ改革を「加速」して進めていく重要なステージとなります。

新中期経営計画「Accelerate '27」の骨子

基本方針	高収益事業の成長加速と 経営資源の効率的な活用による企業価値の向上
重点施策	① 成長市場に向けた注力事業の展開・加速と基盤事業の収益力強化 ② R&D活動の強化と新規事業の創出・収益化 ③ サステナブル社会の実現への貢献 ④ エンゲージメントの高い組織の構築

前中期経営計画からの課題
● 注力事業のさらなる成長加速 ● 基盤事業の構造改革の推進 ● 新規事業創出・収益化の早期実現

環境変化
● 注力領域における成長機会の拡大 ● DXを含むイノベーションの進展 ● SDGsや気候変動対応への意識の高まり

Accelerate '27
事業ポートフォリオ改革のさらなる加速

Progress '24

Creation '21

新型コロナウイルス感染症による
パンデミックの影響を大きく受け大幅な未達

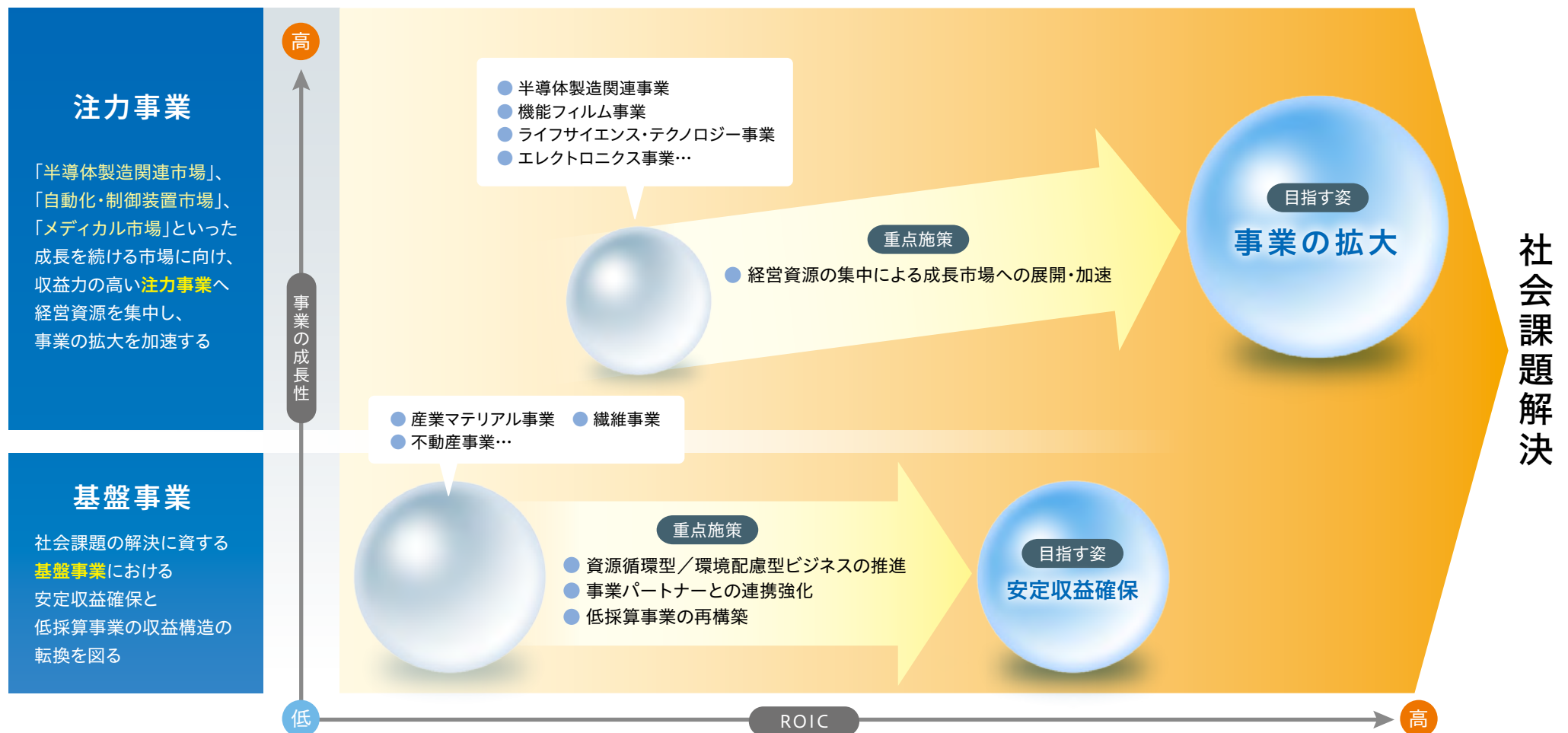
長期ビジョン2030

イノベーションと
高収益を生み出す
事業体制への変革
の実現

新中期経営計画「Accelerate '27」

目指すべき事業ポートフォリオのイメージ

収益性の高い注力事業へ経営資源を集中し、
事業ポートフォリオ改革を加速する



新中期経営計画「Accelerate '27」

各セグメントと事業区分、注力領域との関係

セグメント	事業区分	主な製品・サービス	注力／基盤	注力領域
化成品事業	高機能樹脂製品	高機能樹脂加工品(フッ素、スーパーエンブラ)、フッ素樹脂素材、フィルター等	注力	半導体製造関連
	機能フィルム	半導体工程フィルム(離型フィルム、ダイシングフィルム等)	注力	半導体製造関連
		太陽電池向け封止材、各種高機能フィルム	注力	
	産業マテリアル	軟質ウレタン、断熱材、建材、不織布等の機能資材	基盤	
繊維事業	糸	高機能糸(機能性コットン「NaTech(ネイテック)」)等	基盤	
	ユニフォーム	ユニフォーム高機能生地・製品(防災・難燃素材「BREVANO(ブレバノ)」等)、暑熱リスク管理システム(「Smartfit(スマートフィット)」)等		
	カジュアル	カジュアル向け高付加価値生地・製品等		
環境 メカトロニクス事業	ライフサイエンス・テクノロジー	攪拌脱泡装置、遺伝子抽出装置・受託解析、ロボットビジョン、自動化装置(LA・FA)等	注力	ライフサイエンス・テクノロジー
	エレクトロニクス	液体成分濃度計等	注力	半導体製造関連
		インフラ検査装置、膜厚計等		
	エンジニアリング	薬液供給装置、ウエハー等洗浄装置等	注力	半導体製造関連
		環境関連(水処理、ガス処理、バイオマス等)	基盤	
食品・サービス事業	食品	フリーズドライ食品	注力	ライフサイエンス・テクノロジー
	サービス	複合文化施設(倉敷アイビースクエア)、自動車教習所	基盤	
不動産事業	不動産	不動産賃貸	基盤	

新中期経営計画「Accelerate '27」

数値目標

全社目標（金額単位：億円）		基準年度			最終年度	
		25/3期 実績①	26/3期 計画	27/3期 計画	28/3期 計画②	増減(②-①)
						CAGR
売上高		1,506	1,440	1,520	1,650	+143
営業利益		103	80	112	130	+26
経常利益		117	95	120	130	+12
親会社株主に帰属する当期純利益		90	95	100	110	+19
売上高営業利益率		6.8%	5.6%	7.4%	7.9%	+1.1pt
ROE(自己資本純利益率)		7.6%	8.0%	9.0%	10.0%	+2.4pt
ROA(総資産営業利益率)		5.4%	4.3%	6.2%	7.5%	+2.1pt
ROIC(投下資本利益率)		5.5%	4.4%	6.4%	7.9%	+2.4pt

事業別目標（金額単位：億円）			基準年度			最終年度	
			25/3期 実績①	26/3期 計画	27/3期 計画	28/3期 計画②	増減(②-①)
							CAGR
化成品事業	売上高		660	640	680	740	+79
	営業利益		50	39	55	60	+9
繊維事業	売上高		485	435	450	490	+4
	営業利益		0	△7	6	12	+11
環境メカトロニクス事業	売上高		219	222	240	270	+50
	営業利益		33	30	34	40	+6
食品・サービス事業	売上高		104	105	112	112	+7
	営業利益		7	7	7	8	+0
不動産事業	売上高		37	38	38	38	+0
	営業利益		22	22	22	22	△0

成長ドライバー

ライフサイエンス事業の展望



バイオテクノロジーとセンシング技術の融合。 社会課題の解決につながる新ビジネス創造へ。

健康寿命への意識の高まりや、労働力不足等の社会課題を解決に導く新たなビジネスの創造を目指し、2025年4月、環境メカトロニクス事業部内にライフサイエンス部が新設されました。新中期経営計画「Accelerate '27」の中でも、注力領域に位置付けられています。そこで、最前線で挑戦を続けるライフサイエンス部のメンバーを代表して5名に、市場の可能性やそれぞれの抱負等を忌憚なく語り合ってもらいました。

バイオ関連と自動化システムを国内外で営業展開

——まず、ライフサイエンス部発足の経緯と、皆さんの役割を教えてください。

張 ライフサイエンス部は、環境メカトロニクス事業部内のバイオメディカル分野と、エレクトロニクス分野のロボットビジョンとラボラトリーオートメーション(以下「LA」)及びファクトリーオートメーション(以下「FA」)の営業課を統合して新設されました。

ライフサイエンス事業の展望



私は営業課長として、戦略の策定と推進、売上管理、そして社内はもちろん顧客との信頼関係構築等のマネジメント業務と人材育成が主な役割となります。なかでも外国籍の女性管理職として、多様な人材の育成は私に与えられた重要な使命だと強く認識しています。

中島 私は国内全域を対象に、高速3Dビジョンセンサー「KURASENSE(クラセンス)」や7軸協働ロボットシステム「KURAVIZON(クラビゾン)」の販売を担当しています。

則本 私は、攪拌脱泡装置「MAZERUSTAR(マゼルスター)」と「KURAVIZON」の海外営業と、国内外での販促企画を担当しています。海外営業の担当エリアは主に欧米と東南アジアで、各国・地域の代理店とコミュニケーションを密に取りながら営業活動をしています。

ハリシュ 私は、「KURASENSE」や「MAZERUSTAR」を活用したオートメーションシステムの海外展開と、新たなビジネ

スチャンスの創出を担っています。業務範囲は研究所におけるLAと工場のFAの両方にわたり、顧客ニーズに基づいた自動化ソリューションの提案を行っています。また、海外の販売チャネルを構築し、システムインテグレーターと連携しながら、商品の円滑な導入と長期的な活用の実現にも取り組んでいます。前職ではロボット関連のエンジニアをしていましたが、ユーザーと直接やり取りできる営業の経験を積みたいと考え、2023年12月にクラボウに入社しました。

カロル 私は主に、核酸抽出製品と攪拌脱泡装置のヨーロッパ及びアメリカ市場に向けた営業活動とマーケティングを担当しています。2024年12月に入社したばかりです。以前から遺伝子に関心があり、それに関わる仕事を通じて学びながら成長できると考え、当社を志望しました。

さまざまな社会課題の解決と事業の拡大が使命

——ライフサイエンス部が発足した背景や役割・使命をどのように考えていますか。

張 日本はもちろん、各国で高齢化が進み、さらに新型コロナウイルス感染症の世界的流行が何年にもわたったことにより、健康寿命に対する関心が高まっています。そうした中で、ライフサイエンス部の事業は、私たちの生活に密接し、さまざまな社会課題の解決と高い収益性を兼ね備えた分野の1つとして、当社事業の市場での拡大を加速させる役割を担っています。具体的なミッションは、大きく3つあると考えています。1つ目は成長市場での新規顧客の獲得とシェア拡大による売

上成長の加速、2つ目はグローバルなビジネスの構築、そして3つ目が、多様な人材が活躍できる体制づくりの推進です。

中島 社会課題の中でも特に近年クローズアップされているのが労働力不足です。今回、ロボットビジョンとバイオメディカルの知見が統合されたことで、その解決につながるとともに、社会に貢献できる幅が広がったと感じています。FAとLAはいずれも成長市場であり、そのシナジーを活かして大きな価値を生み出していきたいですね。

則本 私も特に健康意識の高まりやAI・自動化の進展を見据えて、社会課題へ柔軟に対応していくことが重要だと考えています。そのためにも、部内での活発なコミュニケーションや、新しいことにオープンな姿勢で取り組むことを大事にしたいと思っています。

ハリシュ 新中期経営計画や「長期ビジョン2030」でも、FA・LAのグローバル展開が打ち出されていますよね。その先導役



ライフサイエンス事業の展望

を担うのが、ライフサイエンス部だと考えています。単に先端技術を導入するだけではなく、それぞれの業界に合わせた柔軟で効果的な自動化を実現していくことが私たちの使命です。**カロール** 私は医療・ヘルスケア分野での技術革新と事業拡大に注力していますが、グループ全体の成長を牽引することを強く意識しています。社会課題の解決と成長市場への貢献は、私たちに共通するミッションであると理解しています。

戦略的なパートナーシップを再構築し、グローバル展開を加速

——どの領域に注力し、どのように拡大していくのか、今後の成長ストーリーを聞かせてください。

張 自動化市場において、ロボット、センサー、AIを用いてワークフローや生産サイクルの最適化、創薬サイクルの短縮、研究開発の加速、精度の向上等を実現します。また、遺伝子や細胞といったバイオメディカル分野でも、健康寿命の延伸など安心できる社会の実現に向けて成長領域を拡大していきます。

中島 日本の数あるセンサーメーカーの中でも、当社の技術・商品は、他に類を見ない特長を持っていると思っています。今後は、ケーブルやワイヤー等の結線工程における製造自動化といった既存マーケットだけでなく、新技術を組み込んだセンサーの開発や「KURAVIZON」の活用領域を広げ、より幅広い分野の自動化に貢献できる可能性を感じています。現在は電子部品や自動車関係のお客様が中心ですが、医療分野ではカテーテルの製造工程でも「KURASENSE」は活用で



きと考えており、貢献できればと思います。

ハリシュ 当社のFAはすでに日本国内で豊富な実績を築いていますので、今後は海外へと拡大していくことを目指します。一方、LAは決められた手順で行う汎用的な作業だけではないことから未だに手作業を要する場面が多く、それを柔軟かつ使いやすいシステムで自動化へと変えていきたいと考えています。ロボティクスとビジョンセンサー、AIを組み合わせることで、研究と生産の両現場で統合的な自動化を提供できると思います。

張 研究所では医師や教授といった専門家が定型的な業務に多くの時間を取られがちなので、より付加価値の高い研究活動に専念できる環境にするためにも、自動化は非常に重要です。特にウイルスを取り扱う研究所等では、感染リスクに備え、一度退室すると一定期間は再入室できないという制約があります。しかし、リモートコントロール機能を活用できれば、

研究所に入室することなくロボットの遠隔操作ができ、研究効率を高めることができます。

カロール 私は今、ヨーロッパ市場における販売体制の見直しに強い関心を持っています。昨今は、メーカーが直接市場にアクセスし、顧客ニーズに柔軟に対応できるようになってきているため、従来の代理店制度は必ずしも時代に合っているとは言えません。特に核酸抽出製品については、より収益性を高められる新しい仕組みを検討する余地があると感じています。そのため、既存の販売パートナーとの関係性や貢献度を改めて見直し、必要に応じて戦略的なパートナーシップを再構築することも選択肢の1つです。こうした取組みが、当社の存在感や収益率の向上につながる可能性があります。ヨーロッパ市場で安定したビジネス基盤を築くことができれば、さらなる成長やグローバル展開の加速にもつながるのではないのでしょうか。

市場の激しい変化にスピード感を持って対応

——ライフサイエンス部での業務の面白みは、どんなところに感じていますか。

張 年齢・性別・国籍を問わず、個性が発揮できる多様性豊かな部署です。職位や年次に捉われず、自由闊達に皆でアイデアを出し合いながら議論を行っており、とても前向きで活気ある組織だと感じています。たとえば、考えたことをすぐに実行に移せる環境が整っており、目標に応じてチームや事業部、研究所、グループ会社が柔軟に連携し、スピーディに行動できる点

ライフサイエンス事業の展望

がライフサイエンス部で働く面白みだと感じています。

議論においては考えが異なることもありますが、私はメンバーとの意見の違いを決してネガティブには捉えません。信頼関係があるからこそ生まれる議論は、新しいアイデアが生まれるきっかけにもなると思っています。以前、上司から「どんな管理職を目指すのか」と聞かれた時に、「全員を私以上のレベルに引き上げることが私の使命です」と答えました。メンバー一人一人が成長し、私を超えていくことで、組織全体の成長につながると信じています。

中島 私は、「KURASENSE」を活用した生産工程の自動化で、労働力不足に悩む現場に貢献できることに達成感があります。FAではお客様ごとに工場の規模や扱っている商品、求められるスピードや価格が異なるため、一社一社に最適な提案ができるよう、柔軟な発想で営業に取り組むことを大切にしています。

則本 変化の激しい市場にスピード感を持って対応できるように面白みを感じています。海外との取引は契約や貿易手続きなど事務的なプロセスが多いのですが、部内は風通しが良く、気軽に相談できるため、意思決定も早いですね。

以前は攪拌脱泡装置を単体で売ることが中心でしたが、今はロボットや自動装置と組み合わせて提案することで、お客様の幅広い課題に対応できるようになりました。大学に「KURAVIZON」を提案したり、工業系のお客様にバイオメディカル商材を紹介したり、提案のバリエーションが広がったことで、新たに学びにつながることも多く、営業としての面白みを実感しています。社内外の交流の機会も増えました。

ハリシュ 私が面白みを感じるのは、他社が「自動化は無理だ」と考えていた領域に挑戦できることです。当社では複雑なLAワークフローや高度なFAプロセスにもソリューションを構築しており、たとえば、「KURASENSE」を使えば、細く柔らかなワイヤーのような物も掴むことができます。

ライフサイエンス部は発足したばかりですので、多くのシステムがまだ開発段階にあり、ゼロから構築しなければならない点が課題です。でも、それは自由な発想で新しいものを生み出せるチャンスでもあります。

カロル 柔軟な考えを奨励してくれる課長がおり、エネルギーギッシュなチームメートと共に最先端技術に触れ、社会に貢献できる事業に携われることは何より大きな魅力です。専門外の分野に関わることも多く、日々新しい知識を吸収できる環境は、まるで冒険しているようなワクワク感があります(笑)。



いち早く事業化できた「KURAVIZON」

——「クラブウだからできたこと」や目標、やりがいについて教えてください。

ハリシュ 入社して間もない頃、思い切って国際的なセンサーアワードへの応募を上司に提案したことがあります。最初は、却下されるのではと不安でしたが、チームが後押ししてくれたおかげで、「Best of Sensors Award 2024 – Sensors Converge」のファイナリストに選ばれました。あの時の経験は、クラブウの「面白いことやってやろう。」という精神と、新しい挑戦を受け入れる社風を象徴する出来事だったと思います。

そして、アメリカで授賞式に出席した際、いくつかの企業と商談を行う機会があり、その中の1社が「KURAVIZON」の業務提携先であるアメリカのFlexiv Robotics, Inc.社(以下「Flexiv社」)です。私の目的は、「KURASENSE」を活用したシステムをFlexiv社に構築してもらえないか相談することでしたが、驚いたのは同行した張課長が、「Flexiv社のロボットを私たちが販売することもできる」と提案したことでした(笑)。

張 そうでしたね。以前からロボット事業に関心を持っていましたが、日本のロボティクス市場は競合メーカーも多く、成熟しており、クラブウがーからロボットを開発するのは現実的ではないと考えていました。そんな中で出会ったのが、スタンフォード大学のスタートアップ企業であるFlexiv社のロボットです。当社はFlexiv社と業務提携契約を締結し、両社の技術を融合して「KURAVIZON」を開発しました。いち早く「KURAVIZON」を事業化できたのは、柔軟なチーム体制と

ライフサイエンス事業の展望

スピード感ある組織文化という、クラブウならではの強みがあったからだと思います。

中島 私が導入を薦めた機器によって、お客様から「生産が楽になった」「これがないと困る」といった喜びの声を頂けると充実感を得られます。今後もそのようなお客様を1社でも多く増やし、業績拡大につなげていきたいです。

則本 担当する代理店やお客様との信頼関係を築けた時、自分の成長を実感できた時、そしてその成果が部の業績に結びついた時に手応えを感じます。今の目標は新製品「KURAVIZON」の認知度を高め、既存技術や製品と組み合わせながら販売を拡大していくことです。

ハリシュ 私の目標は、クラブウをFA分野でグローバルリーダーへと成長させること、そして国内では柔軟なLAモデルを構築することです。この2つの挑戦を通じて、海外市場の開拓と国内のソリューションの開発という両面で成長できると考えています。異種・多様な市場や技術に関わることは、大きな挑戦でもあります。

カロル ヨーロッパとアメリカで市場の開拓を進めたいと思っています。特にヨーロッパ市場では、CEマークやIVDR（欧州体外診断用医療機器規則）など、EU加盟国の厳しい規制を満たす必要があり、日本からの展開には大きなハードルがあります。しかし、それを乗り越えることでヨーロッパ市場で強い営業力を確立でき、さらにはグローバル展開を加速させることにもつながります。このエリアでリーダーシップを発揮することが、ヨーロッパ出身である私の責務だと感じており、大きな充実感を持って取り組んでいます。

多様性を力に、クラブウグループを牽引する

——世界で活躍できる人材を育むための制度や環境についてどう感じられますか。

中島 個人の置かれている環境や個性を尊重し、キャリアを形成できる環境が整っていると感じます。これまでさまざまな部署を経験させていただき、異動するたびに新たなミッションを与えられてきました。上司との面談を通じて、経験年数やスキルに応じた目標設定ができていて感じています。

則本 私が入社してから、当社ではさまざまな制度が整えられてきました。フレックスタイムやリモートワークの制度により、結婚や出産でライフステージが変わっても仕事を続けやすく、キャリアプランを立てやすい環境だと感じています。私の周りにも、これらの制度を活用して、育児と両立しながら働いている社員がたくさんいます。

あと、日々、張課長が活躍する姿を見ているので、私も将来的には管理職を目指したいと思っています。自分の先を歩いて導いてくれる人がいることは、とても心強いです。

ハリシュ 日本語で議論が交わされている中で、私が急に英語で意見を述べても、自然に議論に加わることができます。インクルーシブな企業文化のおかげでスムーズに職場に馴染め、信頼関係を構築できたので、いつまでも自信を持って高い目標を掲げることができます。

カロル 社会全体でLGBTQ+への理解が深まるとともに女性管理職等の比率アップに関する取組みも進んでいる中、ライフサイエンス部のメンバーは国際的な視野を持ち、多様性



への理解も深いと感じています。今後もさらに多様性が広がり、活発な交流や学びの機会が増えていくことを期待しています。

張 私がチームの皆に機会があるたびに伝えているのは、「自由」を求める前に、まず自ら「価値を創造できる」こと、そして「責任を持つ」ことが不可欠だということです。当社のDE&Iの取組みは、「価値創造」「責任」「自由」といった理想的な環境や土壌を築く助けになっています。グローバルな環境を幾度も経験してきた私から見て、クラブウの人事制度をはじめとするさまざまな取組みは、世界に通じる人材育成と活躍を支えるものだと感じています。この3つのバランスを大切にしながら、仲間と共に新たな挑戦を心から楽しむことが、ライフサイエンス部という新たな組織を象徴する姿であれば良いと思っています。

マテリアリティ

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、企業価値を向上させるために、マテリアリティ(重要課題)を特定しています。

特定プロセスと管理・運用

課題の抽出、 リスクと機会の把握

GRIスタンダード等のグローバルな開示基準、社会動向を踏まえて課題を抽出し、リスクと機会についてマテリアリティ特定委員会(右図参照)にて議論の上、リスト化。

部門ごとの課題を従業員に 情報共有

各部門ごとの個別ヒアリングを通じ、重要度の高い課題について個別にとりまとめ、社内周知施策としてコンテンツ化してクラボウグループ社員へ情報共有。

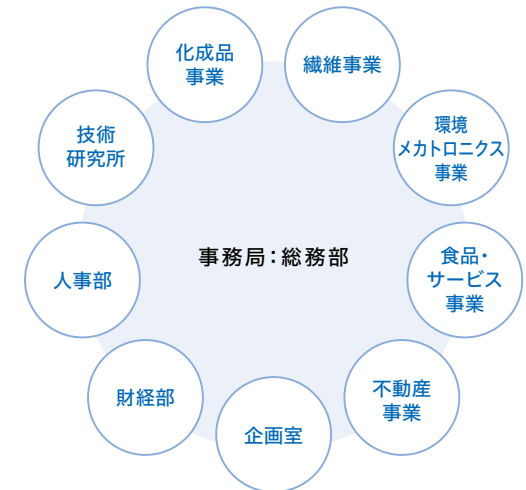
課題の重要度に関する検討

個別ヒアリング内容を基に『社会課題と「リスク」「機会」』に関するクラボウグループとしてのロングリストを作成。「ステークホルダーにとっての重要性」及び「クラボウグループにとっての重要性」という観点で議論、外部専門家との対話を通じて課題を整理、評価。

特 定

マテリアリティ特定委員会での検討内容を取締役会で審議の上、承認。

■ マテリアリティ特定委員会組織図



マテリアリティ特定委員会：クラボウの5事業(化成品事業、繊維事業、環境メカトロニクス事業、食品・サービス事業、不動産事業)、企画室、経理部、人事部、技術研究所、総務部の計10部門の責任者で構成

マテリアリティへの対応を着実に推進するため、サステナビリティ委員会において主な施策の取組み状況とKPIの設定、優先注力事項とその課題及び対策等を定期的に確認しています。また、社会情勢や活動状況に応じて適宜見直しを図っています。



マテリアリティ

リスク・機会とマテリアリティ

社会課題	機会／リスク	マテリアリティ
■ 安心・安全で快適な生活基盤の確保 ■ 少子高齢化による労働人口減少 ■ デジタル技術の加速への対応	機会 ■ 高機能素材の新規開発によるビジネス拡大 ■ 要求される性能・品質の高度化 ■ デジタル技術の進化、変革スピードの加速 リスク ■ 品質不良に起因する損害、信頼喪失 ■ 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	安心・安全で快適な社会の実現 9 健康と生活環境の確保につくす 11 住み続けられるまちづくりを 12 つくる責任 17 パートナシップで目標を達成しよう
■ 循環型社会の形成 ■ 地球温暖化・地球環境保全への対応 ■ 環境負荷の低減	機会 ■ サステナブル関連ビジネス・商品の需要拡大 ■ 環境保全活動の推進による企業イメージアップ ■ GHG排出量削減による炭素税負担の低減 リスク ■ 環境保全不備に起因する損害、信頼喪失 ■ 環境対応コストの増加による収益圧迫 ■ 環境規制への対策不備によるビジネス継続困難	地球環境への配慮と循環型社会への貢献 6 安全な水とトイレを世界中に 7 気候変動に具体的な対策を 12 つくる責任 13 気候変動に具体的な対策を 14 海の豊かさを守ろう 15 陸の豊かさも守ろう
■ 経済格差の是正と貧困の撲滅 ■ 労働者の人権の尊重 ■ 少子高齢化による労働人口減少 ■ 社員の働きがいの向上	機会 ■ 人権尊重による企業価値の向上 ■ 価値観の多様化によるイノベーション創出 ■ 取引先とのパートナーシップの強化 リスク ■ 人権問題に起因する損害、信頼喪失 ■ 原材料や労務費のコストアップ ■ 多様な人材の採用難	多様な人材の活躍推進と人権尊重 3 すべての人に健康と福祉を 5 ジェンダー平等を促進しよう 8 働きがいも経済成長も 10 人や国の不平等をなくそう
■ ステークホルダーとのエンゲージメント強化 ■ 企業不祥事の発生 ■ 地域社会の発展	機会 ■ 信頼される企業づくりによるイメージアップ ■ 変化する価値観に対応した持続的成長 ■ 地域社会との共生による新たな価値創出 リスク ■ 不祥事に起因する損害、信頼喪失 ■ 災害・地政学的リスク等の発生 ■ サイバー攻撃、情報漏洩	持続的な成長に向けたガバナンス・CSRの強化 5 ジェンダー平等を促進しよう 10 人や国の不平等をなくそう 16 平和と公正をすべての人に 17 パートナシップで目標を達成しよう

マテリアリティ

マテリアリティに対する取組み・KPIについて

マテリアリティ	主な施策	取組み・KPI	取組みの進捗
安心・安全で 快適な社会の 実現	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	熊本イノベーションセンター新棟稼働により、成長する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	● 熊本イノベーションセンター新棟は2025/7/25～稼働開始、新商品の開発を強化 ● コア技術である高精度加工や精密洗浄技術等により、今後半導体製造装置で求められる、樹脂部品のさらなる高纯净度へ対応
		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	● AI用で求められる広帯域メモリ（HBM）向け工程フィルムの開発立上げ ● 半導体パッケージ離型フィルム「Oidys（オイディス）」の中国・韓国・台湾への販促
		In-Situ計測・制御の実装評価	● 半導体製造プロセスのエッチングの終点を検知できるセンサーの開発 ● 先端半導体の開発・評価が効率的に行えるプロセスモニタ（洗浄ユニット）の開発 ● 計測器単体は顧客デモの実施等、受注に向けた活動を実施中 ● 計測器を組み込んだシステムは評価先の探索と社内評価を実施
	労働人口の減少対策のためのFA・ロボット事業展開	FA・ロボット事業の売上拡大	● オートメーションシステム「KURAVIZON（クラビゾン）」の開発・販促 ● 高速3Dビジョンセンサー「KURASENSE（クラセンス）」の販促 ● 自社遺伝子解析設備のLA推進 ● パートナー企業の探索と製造ネットワーク構築推進
	労働人口の減少対策のための生産拠点のスマートファクトリー化とQR体制の構築	製造工程・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	● バーコード、QRコード、RFID、OCRを活用した作業効率改善、管理強化 ● カメラやセンサーを用いた製品検査・計測、AEセンサー、振動センサーを用いた設備予兆保全 ● 生産現場データのデジタル化、見える化による生産条件最適化、生産性向上 ● 各工場における機台日報デジタル化の運用を開始 ● アシストスーツ「CBW」及び暑熱作業リスク管理システム「Smartfit（スマートフィット）」の販売支援システムの運用を開始しQR体制を構築 ● 工数管理等各種業務へのRPA導入による効率化
	革新的な技術や高度な品質を支える研究開発	炭素繊維複合素材「KURAPOWERSHEET（クラパワーシート）」の事業化	● 特長を活かし、先行素材で対応が困難な用途開発・成型方法の開発に注力 ● 量産技術の開発に注力 ● 顧客探索と最適成型方法の開発
		コンバーティングの技術確立	● 高周波向け基材としてオイディス銅張積層板をユーザーに提案開始
		高速3Dビジョンセンサー「KURASENSE（クラセンス）」の機能強化	● ロボットハンド搭載型の「KURASENSE/C-100FX」の開発 ● 束積み認識対応の「KURASENSE/C-300FX」の開発 ● 使い勝手向上（コネクタ自動登録機能、UI改良） ● 複数本ケーブルを同時に認識するセンシング機能を開発。さらなる機能強化を推進
		がん遺伝子検査の開発（産総研スタートアップ連携）	● 核酸抽出法確立と工程自動化 ● 試薬生産体制の構築 ● 国内検査サービスの発売
	革新的な技術や高度な品質を支える知財戦略の推進	● 「Accelerate '27」（2025年度～2027年度）における注力事業（注力技術）拡大に向けた特許出願割合の目標（単体）：65%以上 ● 注力事業拡大に向けた知的財産の活用及び事業部門との情報共有強化	● 特許戦略会議やテーマ別の特許会議等、事業部門と情報を共有
	安心・安全に貢献する商品の販売拡大	防災・帯電防止等ユニフォーム衣料素材の提供	● 防災関連商品は「BREVANO（ブレパノ）」と「PROBAN（プロパン）」を企業に向けて拡販
		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	● 電力関連や製造業等を中心に、千人規模の事業所での採用が拡大 ● Smartfitスマホレスウォッチの市場投入及び顧客の職場の安全衛生管理の改善提案を提供するビジネスを開始

マテリアリティ

マテリアリティに対する取組み・KPIについて

マテリアリティ	主な施策	取組み・KPI	取組みの進捗
地球環境への 配慮と 循環型社会への 貢献	環境配慮型商品の拡大	再生木粉樹脂・アルミ複合材「KURATTICE ECO(クラティスエコ)」の販売拡大	● エクステリア外構商品群のラインナップ拡充 ● 廃アルミ・廃木を活用した循環型ビジネス素材の開発
		非化石原料を活用した素材開発	● バイオマス由来軟質ウレタン、同由来フィルムの開発
		機能性コットン「NaTech(ネイテック)」の販売拡大	● 小売を中心に販売拡大を実現 ● 遮熱性・UV遮蔽性を備えた「NaTech dull(ネイテック ダル)」を完成
		サステナブル・インサレーション「AIR FLAKE(エアーフレイク)」の販売拡大	● 衣料用途及び寝装用途でも販売拡大を目指す
		家畜排せつ物処理装置「FUNTO(フント)」の販売拡大	● 牧場の規模、課題に合わせて、灯油式又はバイオマス式「FUNTO」を提案、販促
	循環型ビジネスモデルの構築	アップサイクルシステム「L ∞ PLUS(ループラス)」の販売拡大	● 製造工程から排出される裁断くずや端材のリサイクルに注力 ● 繊維大手5社が中心となった「繊維to繊維の資源循環構築の実現に向けた研究開発・実証」がスタート
		再資源化率目標(2024年度及び2025年度): 国内97%	● 2024年度実績: 国内96.3%
	カーボンニュートラルへの取組み推進	CO ₂ 排出量削減目標(2013年度比) ・2024年度: 40%削減 ・2025年度: 44%削減	● 2024年度実績: 41.4%削減
	環境負荷を低減する技術開発	高機能樹脂製品におけるマテリアルリサイクル技術・開発	● サプライチェーンで生じるフッ素樹脂加工端材リサイクルと、フッ素樹脂マテリアルリサイクルに関する新たな技術の調査開始
		高機能樹脂製品における新洗浄技術(超音波洗浄)の調査・研究	● 熊本イノベーションセンター新棟での新洗浄フローの量産開始
		機能水による洗浄法の調査研究	● 研究開発中の機能水が、樹脂材料の汚染に対して、高い洗浄効果があることを確認 ● 実用に向けた調査研究を継続
		フレームラミネートの環境負荷低減新工法の技術開発	● 環境対応として新ラミネート工法の試作、物性評価、製造コスト検証
		原料くずの工程内リサイクル	● 各事業所で工程内リサイクルを実施
		用途開発等による省資源化	● 灯油の代わりに「FUNTO」製品を熱風発生用燃料として使用するバイオマス式「FUNTO」の技術開発、確立
		次世代染色技術の開発推進	● より環境に配慮した繊維リサイクルの適用を目指す脱色技術の開発に移行
		新エネルギー(水素、アンモニア等)関連商品の開発	● 新エネルギーやCO₂回収装置関連商品の開発に向けて、市場調査やパートナー探しに着手
	BCP(事業継続計画)の強化	緊急時の代替製造拠点の見直し	● ウレタンスラブの鴨方、裾野両工場での製造対応(処方開発、設備対応) ● 機能フィルムの三重工場・シーダム(株)両拠点での製造対応 ● 安城工場閉鎖に伴い、繊維事業部のBCM(事業継続マネジメント)マニュアルに記載の代替製造拠点について見直しを開始 ● 製造委託先追加(ロボットビジョン関連) ● パートナー企業との製造ネットワーク構築推進((株)セイキ)

マテリアリティ

マテリアリティに対する取組み・KPIについて

マテリアリティ	主な施策	取組み・KPI	取組みの進捗
多様な人材の 活躍推進と 人権尊重	人権教育とサプライチェーン管理の徹底	クラボウグループ人権方針の調達先への周知	● ホームページ内に人権に関するページを作成し、人権方針を公表することでステークホルダーへ周知 ● 社内にも人権方針を掲示し、来客へ周知
		調達先へのCSRアンケートの実施	● 2024年度実績：対象80社、回収率83.7%、改善依頼先31社 ※詳細はP.67ご参照
	多様な人材の活躍推進 (DE&I推進)	管理職に占める女性労働者の目標 (単体) ・2024年度末：3%以上 ・2027年度末：5%以上	● 2024年度末実績：4.1%
		新卒総合職に占める女性の割合の目標 (各年度) (単体)：30%以上	● 2024年度実績：37.5%
		女性総合職の配属課比率の目標 (単体) ・2024年度末：45%以上 ・2027年度末：50%以上	● 2024年度末実績：47.1%
		障がい者雇用の目標 (単体)：法定雇用率以上	● 2024年度実績：2.63% (法定の2.5%を達成)
	柔軟な働き方推進	有休取得日数の目標 (単体) ・2024年度：1人当たり平均年間12日以上 ・2027年度：1人当たり平均年間15日以上	● 2024年度実績：13.1日
		男性労働者の育児休業取得率の目標 (単体) ・2024年度：30%以上 ・2027年度：70%以上	● 2024年度実績：73.9% ※当社独自の育児を目的とした休暇制度と合わせた利用率は90%以上
	エンゲージメント向上	エンゲージメント・レーティング (調査会社算出によるレーティング) の目標 (2027年度末) (単体)：BB	● 2024年度実績：CC
		エンゲージメントスコア (調査会社算出による偏差値) の目標 (2027年度末) (単体)：55.0	● 2024年度実績：43.6
	安全衛生管理の徹底	ゼロ災害	● 2024年度実績：単体6件、国内グループ15件
		交通災害ゼロ	● 2024年度実績：単体14件、国内グループ31件
	健康経営の推進	● 健康経営優良法人の偏差値50以上での認定取得継続 (2024年度) (単体) ● 健康経営優良法人の偏差値60以上での認定取得継続 (2025年度) (単体)	● 2024年度実績：偏差値57.1
	自動化、DX推進による生産性向上	断熱工事現場での省人化に貢献するウレタン厚み計測システム「アツミエル」の市場深耕	● マンション建築向けはゼネコン中心に試験施工、フィールド検証を実施展開中 ● 測定機器のレンタル、リース化も販促に向け検討を開始
		生産拠点のスマートファクトリー化	● バーコード、QRコード、RFID、OCRを活用した作業効率改善、管理強化 ● カメラやセンサーを用いた製品検査・計測、AEセンサー、振動センサーを用いた設備予兆保全 ● 生産現場データのデジタル化、見える化による生産条件最適化、生産性向上 ● 生産、納期、在庫等の管理業務のデジタル化が進み、工場間の情報連携のための要件整理が進行 ● 今後は、AIを使った自動制御にも取り組んでいく予定
		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	● 各部署での活用事例紹介、各事業部との定期的な情報交換会の実施等 ・ノーコードツールの利用状況：計270名 ・RPAの利用状況：計130名 ・生成AIの利用状況：計67名

マテリアリティ

マテリアリティに対する取組み・KPIについて

マテリアリティ	主な施策	取組み・KPI	取組みの進捗
持続的な成長に向けたガバナンス・CSRの強化	コンプライアンス教育の徹底	新任管理職、キャリア採用者、新入社員等の階層別教育	● リスクマネジメント活動の概要や事業活動上の法令遵守のための基本的な事項、内部通報制度につき講義を行い、周知
	内部統制の強化	コンプライアンス活動監査	● 毎年実施。2026年1月以降に監査方法等の見直しに着手する
	ステークホルダーとの対話の充実	機関投資家等との対話推進	● 2024年度実績：IR取材52件、SR面談9件 ● 引き続き投資家との対話を積極的に推進
		IR説明会の開催	● 2024年度実績：2回 ● 2025年度：5月27日(25年3月期決算)実施。11月(26年3月期2Q決算)も予定
	非財務情報の開示の充実	統合報告書の作成・公表	● 2025年度版を10月に公表しウェブページへ掲載。12月には英語版を公表予定
	資本収益性や株価を意識した経営	2027年度末のROE目標：10%以上	● 2024年度末実績：7.6%
		政策保有株式を連結純資産比20%未満に縮減(2027年度末)	● 2024年度末実績：連結純資産比44.7%
		中期経営計画「Accelerate '27」期間(2025年度～2027年度)中のDOE(株主資本配当率)目標：4%	● 2024年度実績：2.6%
		中期経営計画「Accelerate '27」期間(2025年度～2027年度)における自己株式の取得価額の目標：総額200億円	● 2024年度実績：52億円
	事業ポートフォリオ戦略、経営資源配分	成長領域の注力事業に経営資源を集中	● 2025年4月1日付で、成長領域での注力事業の業容拡大を目的に、機能樹脂製品部やライフサイエンス部を設置 ● 設備投資や研究開発といった経営資源についても、前中期経営計画「Progress '24」から継続して半導体製造装置向け「高機能樹脂製品」等の注力事業を中心に投入していく計画
		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	● 2025年4月より中期経営計画「Accelerate '27」がスタート。社会課題の解決に資する基盤事業として、産業マテリアル事業、繊維事業、環境プラント工事業、不動産事業等を位置付け、また不採算事業についても事業構造改革を進め、収益力の改善・強化を図っていく計画
	事業リスク管理の強化	リスクマップの作成	● 2025年4月及び5月に開催された取締役会・経営会議において、リスクマップにより当社グループの事業リスクとその対応について審議、確認を実施 ● 概要については2025年6月提出の有価証券報告書を参照

財務戦略

資本効率の向上のための 財務・資本政策に取り組む



取締役
執行役員
財経部、IT統括部、総務部、
不動産開発部担当
ひろし ふじい
藤井 裕詞

2025年3月期業績の評価と分析

2025年3月期は、前期に工作機械事業の事業譲渡を行った影響や、繊維事業のカジュアル衣料向け素材の受注が減少したことなどにより、売上高は1,506億円と前期に比べ0.4%、6億円の減収となりましたが、半導体製造装置向け高

機能樹脂製品等の注力事業が拡大した化成品事業が全体の業績を牽引し、各段階利益は前期に比べ増益となり、過去最高益を更新しました。

なお、特別利益に政策保有株式の売却益など39億円を計上する一方で、特別損失に減損損失など39億円を計上しました。

2025年3月期を最終年度とする前中期経営計画「Progress'24」との比較では、売上高は工作機械事業の譲渡等の影響により未達となりましたが、成長市場である半導体製造関連市場などでの注力事業の拡大等、高収益な事業基盤の構築に向けた事業ポートフォリオの改革を進めた結果、各段階利益は目標を達成しました。

また、収益向上に伴い、増配や自己株式の取得を実施したこともあり、ROEも改善し、その目標である7%を達成しました。

2026年3月期業績予想

今後の経済情勢につきましては、引き続き、緩やかな回復基調で推移するものと思われませんが、ウクライナ情勢や中東

情勢は不安定な状況が続き、中国経済の回復も見通せない中、トランプ政権が推し進める追加関税などの政策変更により世界経済が景気後退に陥るリスクも懸念され、先行きは極めて不透明な状況です。

そのような中、2026年3月期の通期連結予想につきましては、売上高は1,440億円と前期に比べ4.4%、66億円の減収、営業利益は80億円、経常利益は95億円とそれぞれ減益となりますが、親会社株主に帰属する当期純利益は、特別利益に投資有価証券売却益などを見込み、95億円と前期に比べ5.4%、4億円の増益となる計画です。

セグメント別では、化成品事業は、前期に持分譲渡した中国子会社の連結除外の影響や、半導体市場の市況回復が下半期以降と見込まれることなどにより、前期比20億円の減収、減価償却費や労務費のコストアップも見込み、前期比11億円の減益を計画しています。

構造改革中の繊維事業は、糸は高機能製品の販売が順調に推移すると見込まれますが、カジュアル衣料向け素材の受注減や工場閉鎖に伴う異常操業費用の計上などで前期比

2025年3月期 業績

	2024/3期実績	2025/3期実績	2025/3期中期計画
売上高(百万円)	151,314	150,660	160,000
営業利益(百万円)	9,186	10,311	9,600
経常利益(百万円)	10,191	11,784	10,200
親会社株主に帰属する当期純利益(百万円)	6,738	9,014	7,200
ROE(%)	6.2	7.6	7.0
ROA(%)	5.0	5.4	5.3
ROIC(%)	5.2	5.5	5.6

2026年3月期 計画

(百万円)

	2025/3期実績	2026/3期計画	増 減
売上高	150,660	144,000	▲ 6,660
営業利益	10,311	8,000	▲ 2,311
経常利益	11,784	9,500	▲ 2,284
親会社株主に帰属する 当期純利益	9,014	9,500	486

財務戦略

50億円の減収、7億円の減益を計画しています。

環境メカトロニクス事業は、ロボットビジョンなどは拡販の計画も、労務費増などのコストアップを見込み、前期比2億円の増収、3億円の減益を計画しています。

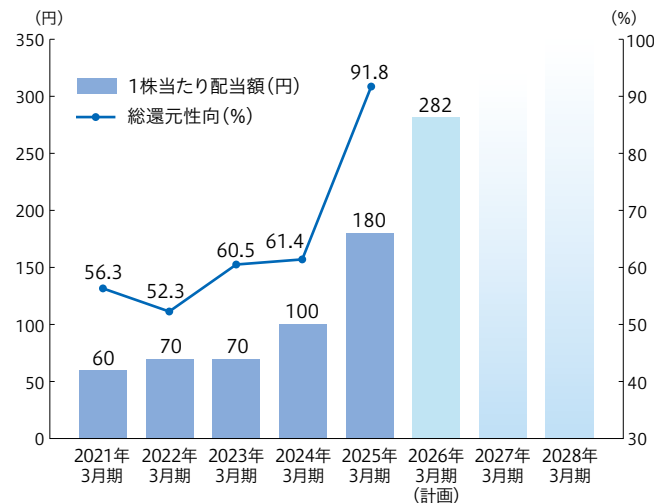
食品・サービス事業及び不動産事業は、引き続き堅調で、ほぼ前期並みを計画しています。

財務・資本政策

(1) 株主還元の方針

配当については、株主の皆様に対する配当を企業の重要課題の1つであるとの認識に立ち、継続的・安定的な利益還元を基本としています。中期経営計画「Accelerate'27」期間においては、株主資本配当率(DOE)4%を目標値として設定しました。

1株当たり配当額の推移と今後の見通し(イメージ)



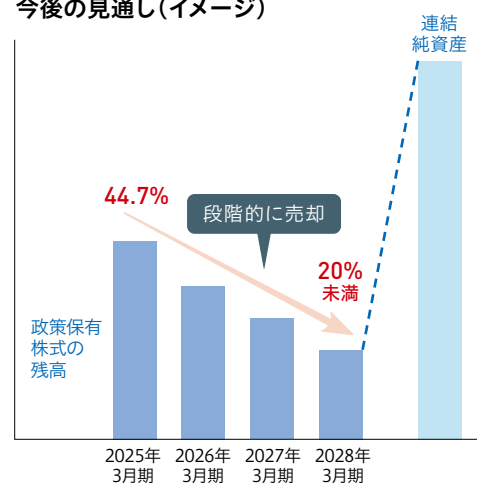
DOEは株主資本をベースとしていますので、期間損益の変化による影響が少なく、安定的な配当を行うことができます。

また、自己株式取得につきましても、政策保有株式の売却資金を活用し、「Accelerate'27」の3年間で200億円の自己株式の取得を計画し、株主還元の強化と資本効率の向上に取り組みます。

(2) 政策保有株式の縮減方針

当社にとって重要な取引先との関係の維持・強化等が当社の中長期的な企業価値の向上に資すると判断する場合、株式を保有することとしており、保有の意義が必ずしも十分でないと判断したものについては、縮減を図ることとしています。この方針に基づき、前中期経営計画「Progress'24」の3年間で56億円(時価ベース)の売却を実施しましたが、株

政策保有株式の残高の推移と今後の見通し(イメージ)



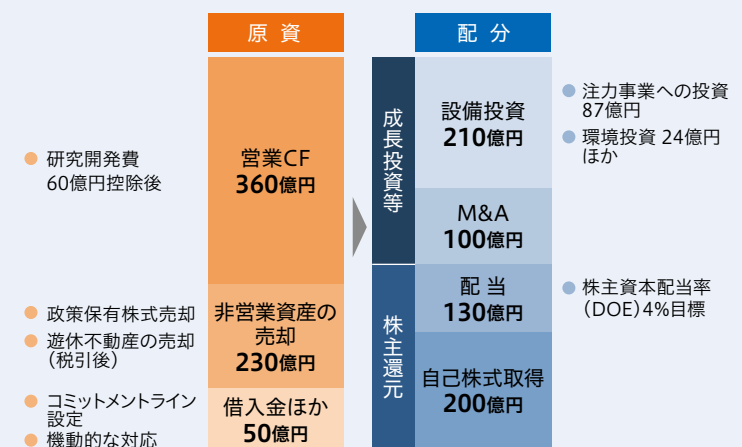
価上昇による評価差額が275億円増加したことから2025年3月末では541億円と対連結純資産比44.7%となりました。これを、資本効率の向上のため売却を段階的に進め、「Accelerate'27」の最終年度である2028年3月末までに連結純資産比20%未満まで縮減する方針です。

(3) キャッシュ・アロケーション(資金配分)

「Accelerate'27」では、キャッシュインとして、3年間で生み出す営業キャッシュ・フローと非営業資産である政策保有株式等の売却収入を見込んでおり、不足する部分につきましては、金融機関等からの借入れにより機動的に対応していきます。

これらのキャッシュインに対するアロケーション(配分)は、成長のための設備投資やM&A、また資本政策に則った配当と自己株式の取得に充てていきます。

営業キャッシュフロー及び非営業資産の売却等により資金を捻出し、成長投資と株主還元へバランス良く配分



※記載金額は、3年間累計

財務戦略

設備投資については、持続的な成長を図るためにも優先的に注力事業や環境に配慮した投資を実施し、3年間累計で210億円を計画しています。同様に、当社グループの業容拡大に資する M&A 投資については、ターゲットを半導体製造関連やライフサイエンス・テクノロジー分野に絞り、100億円を想定しています。

(4) 資本収益性の向上に向けた進捗と今後の取組み

現在の状況としましては、「Progress '24」を通じた事業収益の向上と資本政策、またIR活動の強化を両輪で進めた結果、資本収益性を表す指標であるROEやROICも改善傾向にあります。今後のさらなる取組みの強化が重要であると認識しています。

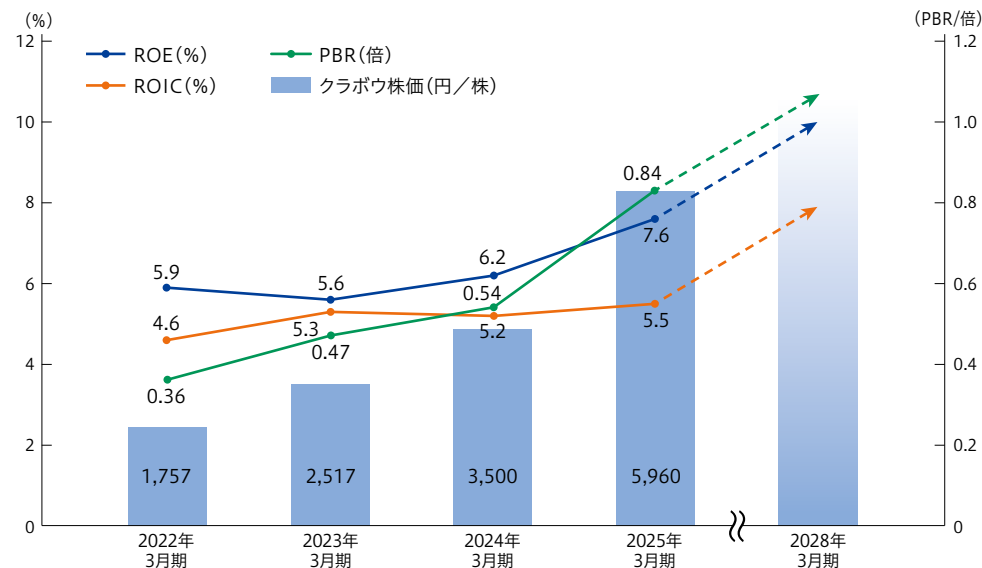
また、当社では、株主資本コストはCAPM(キャップ・エム)等の手法を基に6%~7%のレンジと把握しているものの、株主の期待するリターンはさらに高いものと認識しています。これらの認識の上に立ち、まずは、「Accelerate '27」の目標達成に向けた取組みの推進によりROE 10%以上を実現するとともに、IR活動を充実することでPBRの向上を目指していきます。

2025年3月期末		目 標	
株価	5,960円		
PBR	0.84倍	→	1倍以上
ROE	7.6%	→	10%以上
ROIC	5.5%	→	8%以上
PER	11.55倍		

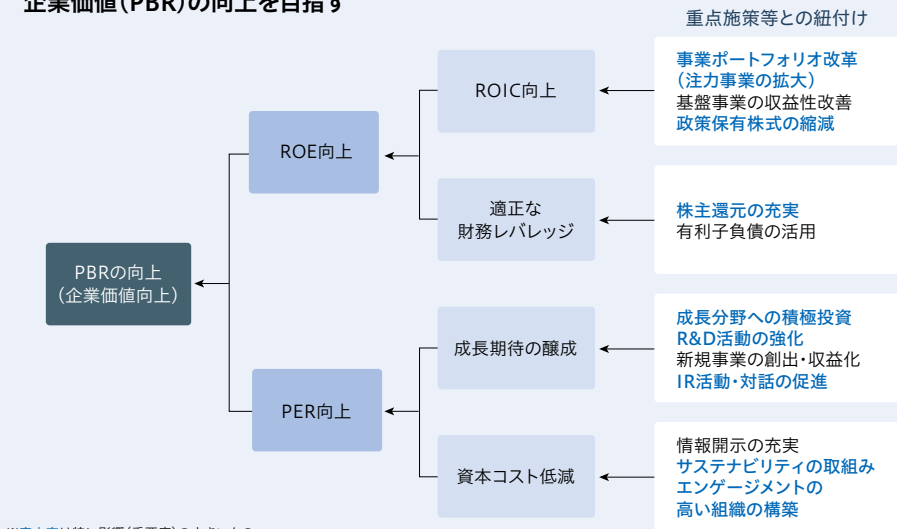
さらに、PBR向上、企業価値の向上のため、事業ポートフォリオ改革等によりROICの向上を図り、株主還元の充実等により適正な財務レバレッジを効かせることで、ROEの向上を図ります。

また、注力事業への経営資源の集中的な投入、IR活動の充実等による成長期待の醸成、資本コストの低減によりPER向上を図り、企業価値の向上につなげていきます。

過去4年間の株価、PBR、ROE、ROICの推移



引き続き、事業ポートフォリオ改革や政策保有株式の縮減、株主還元の充実等を通して、企業価値(PBR)の向上を目指す



事業概要

クラボウグループは、繊維、自動車、住宅、エレクトロニクス、半導体、環境プラント、バイオメディカルなど幅広い分野で事業を展開。人々の暮らしを豊かにする製品やサービスの提供を通じて、持続可能な社会の実現に貢献しています。

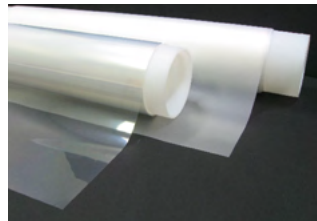
化成品事業

P33

- 高機能樹脂製品
- 機能フィルム
- 産業マテリアル
(軟質ウレタン、住宅用建材、不織布等)



高機能樹脂製品



機能フィルム

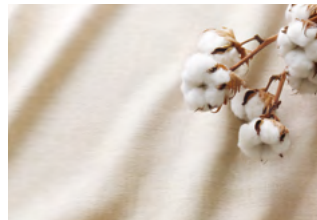
繊維事業

P35

- 糸
- ユニフォーム
- カジュアル



衣料素材



機能性コットン

環境メカトロニクス事業

P37

- ライフサイエンス・テクノロジー
- エレクトロニクス
- エンジニアリング



家畜排せつ物処理装置



高速3Dビジョンセンサー

食品・サービス事業

P39

- フリーズドライ食品
- ホテル・文化施設
- 自動車教習所



日本ジフィー食品



倉敷アイビースクエア

不動産事業

P40

- 不動産開発
- 不動産賃貸
- 不動産管理

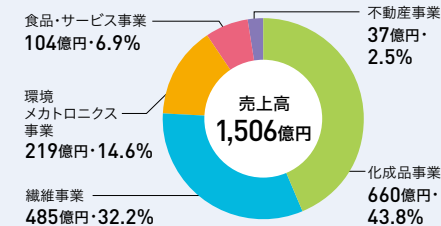


クラボウアネックスビル

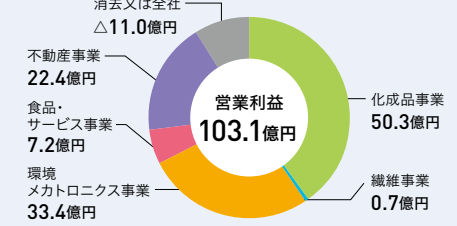


大型ショッピングモールを中心とする土地の再開発事業

事業セグメント別売上高及び売上構成比率
2025年3月期(連結)



事業セグメント別営業利益
2025年3月期(連結)



事業戦略

化成品事業



熊本イノベーションセンターの活用により
高機能樹脂製品の生産能力を
拡大するとともに、
成長する半導体市場における
競争力を強化。

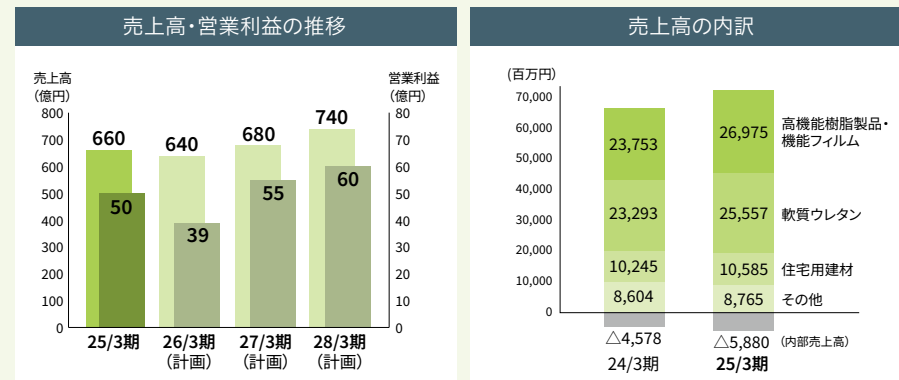
取締役
専務執行役員
化成品事業部長

ば ば と し お
馬場 紀生

事業領域

- 高機能樹脂製品
- 機能フィルム
- ウレタンフォーム
- 断熱材・建装材
- 補強用繊維資材
- 不織布

セグメント別業績



2025年3月期実績

売上高 **660**億円営業利益 **50.3**億円

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商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製品を展開し、フィルム事業では超高温・同時2軸延伸によるスーパーエンブラフィルムや高機能多層フィルムの商品化を実現。自動車内装材や住宅用建材・断熱材では独自の樹脂配合と成形技術による製品で他社との差別化を図り、不織布分野では各種機能性を付与した不織布を展開する等、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

前中期経営計画「Progress '24」の振り返り

重点施策が概ね順調に推移し、売上高、営業利益とも計画をクリア。特に、半導体製造装置向け高機能樹脂製品の事業規模は大きく拡大しました。成長・注力事業へのさらなる経営資源の集中による業容拡大の1つとして、熊本事業所（2025年度より熊本イノベーションセンターに改称）に新棟を建設しました。この新棟を活用し、今後も継続して成長する半導体市場に向け、開発能力と供給能力を高め、業容拡大を図っていきます。

また、三重工場に幅広フィルム製膜設備を導入し、エネルギー分野向けフィルムの増産対応を図りました。機能フィルム事業では、半導体市場向けスーパーエンブラフィルムをはじめとした機能性フィルムの拡大にも注力していきます。

「Progress '24」期間中は、国内自動車市場は新型コロナウイルス、半導体不足、自動車メーカーの認証不正問題により、生産台数に影響が出ましたが、自動車内装向け商品の販売拡大を図るとともに、安定した供給体制の整備と構造改革を行い製造原価低減にも取り組みました。また、海外ではブラジル子会社にシートモールドラインを増設しました。ブラジルでシェアの高い欧州自動車メーカーからの受注も確定し拡販を図っていきます。住宅用建材でも、無機プレキャスト事業の立上げなど新規事業の実績化という点について成果を出しました。

新中期経営計画「Accelerate'27」達成に向けて

注力事業である半導体製造装置向け高機能樹脂製品は、熊本イノベーションセンターを活用し、技術研究所とも連携。半導体の微細化により、要求度が高まる高機能樹脂製品の清浄度アップに対し、新洗浄技術、高清浄化技術に取り組むとともに、次世代の新商品、自社ブランド商品を企画していきます。機能フィルムについては、高度化する半導体の後工程で求められる機能を有するフィルムを顧客と共に開発強化し、エネルギー分野に向けては、フィルム生産設備を改良し、能力増強とともにコスト競争力を付けて市場ニーズに対応していきます。

基盤事業である産業マテリアル事業では、「Progress'24」で取り組み、リリースしてきた新

商品や新サービスを市場に深耕させていきます。具体的には、住宅用建材では、無機プレキャスト事業の用途展開を図り、断熱材では現場発泡ウレタンフォームの厚さ計測システム「アツミエル」の普及に努め、ウレタン発泡原液の拡販につなげていきます。これら新規ビジネスは基盤事業の収益向上のベースとして注力していきます。

一方、これらを支える技術基盤として、前中期経営計画から注力している製造工程の自動化・省力化、また生産工程、生産管理の見える化・デジタル化等の製造DXを推進し、環境配慮、環境負荷低減に向けた商品開発、技術開発にも注力し、新中期経営計画「Accelerate'27」で掲げた目標を達成していきます。

TOPICS

半導体市場向けに展開する高機能樹脂製品では、熊本イノベーションセンター新棟の稼働を開始しています。寝屋川工場で立ち上げたフッ素成形素材の能力増強も含め、さらなるクリーン化対応・新技術も取り入れ、高機能樹脂製品の開発・供給能力を現状の2倍以上に増やします。機能フィルムではエネルギー市場に加え、半導体市場への深耕も積極的に進めます。また、開発段階の熱可塑性炭素繊維複合材「KURAPOWERSHEET®(クラパワースシート)」は、事業部の次の柱とするべく、マーケティングと成形技術開発に注力しています。



熊本イノベーションセンター新棟

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、半導体薬液中の微量金属イオンを除去するフィルター「KURANGRAFT®(クラングラフト)」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の生産能力を増強しましたので拡販に注力します。また、住宅用建材ではウレタン断熱材の高性能化と施工現場の品質向上や省力化等、ますます求められる地球環境への配慮、SDGsへの貢献を進めます。



KURAPOWERSHEET®
(クラパワースシート)



KURANGRAFT®(クラングラフト)

事業戦略

繊維事業



独自技術やノウハウを活かし、
繊維製品を通じた新しい価値を創造。
「ヒューマン・フレンドリー発想」をもとに
サステナブルへの取り組みで
社会課題を解決します。

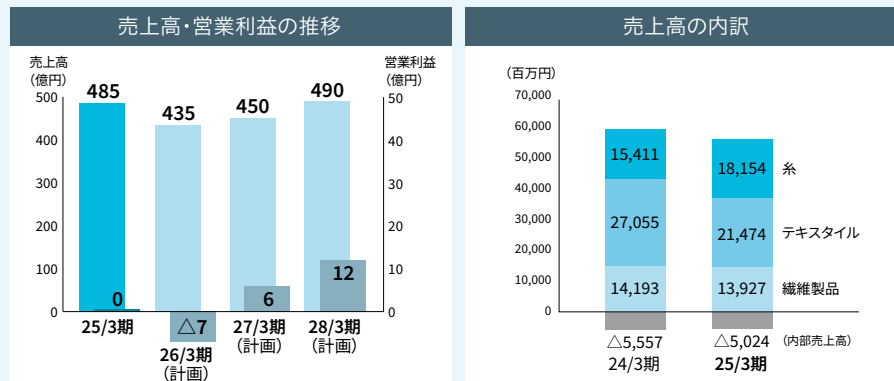
取締役
常務執行役員
繊維事業部長

なかがわ まさたけ
中川 眞豪

事業領域

- カジュアル衣料素材及び製品
- ユニフォーム衣料素材及び製品
- タオル・靴下・インナー等ライフスタイル素材
- 資源循環サステナブル素材
- 作業環境支援ツール

セグメント別業績



2025年3月期実績

売上高 **485** 億円営業利益 **0.7** 億円

事業概要

繊維事業では、紡績・織布・染色・加工・縫製における独自技術やノウハウを活かし、1993年から掲げている「ヒューマン・フレンドリー発想」をもとに、働く人の安全・快適性の確保、繊維の再資源化等、サステナブルな事業を推進することで、社会課題の解決に貢献し、常に新しい価値を創造しています。

さまざまなマーケティング活動により収集した最終ユーザーニーズを満たす商品を、研究開発拠点であるテキスタイルイノベーションセンター（TIC）で生み出した新しい独自技術を用いて、国内・海外の生産拠点や協力工場を中心にグローバルサプライチェーンの展開を拡大することで、収益力強化を図っていきます。

事業戦略

前中期経営計画「Progress '24」の振り返り

売上高、営業利益とも計画未達に終わりましたが、独自技術に基づく商品展開を強化し、収益改善に一定の成果がありました。

機能性コットン「NaTech（ネイテック）」は秋冬用インナー市場で好調な採用実績がありますが、春夏向け商品やインナー以外への展開にも取り組んでいます。春夏向け商品については、吸湿・放湿機能を付与した呼吸するコットン素材「NaTech breeze（ネイテック ブリーズ）」や、汗等のニオイ成分を吸着し消臭する機能を付与した「NaTech fresh（ネイテック フレッシュ）」を展開しています。

インナー以外への展開として、遮熱性・UV遮蔽性を備えた「NaTech dull（ネイテック ダル）」はアウター用途でスポーツメーカーからの採用があり、今後も拡大させていきます。また、昨今の酷暑対応に向けた速乾機能のある冷感素材を開発しており、インナーだけに限らずアウターTシャツへの展開も目指します。

暑熱作業リスク管理システム「Smartfit（スマートフィット）」は現在急速に導入が進んでいますが、2027年度に計画している利用者数の増加に伴うシステム負荷に対応するため、システム構成の変更による稼働の安定化を進めています。具体的には、データベース構成とデータ構造の変更、サーバー構成の変更を実施し、システム全体の能力増強、認証方法の変更を検討しています。また、モバイル対応ですが、2025年度から新型ウォッチの販売を開始しました。バッテリー

の稼働時間を従来の10時間から20時間へと大幅に向上させ、不具合の発生頻度も大幅に低減しました。操作性の改善については、毎年顧客にヒアリングを実施し、より使いやすくなるように改修を進めています。

防災・難燃素材を使用したユニフォームは、製造業を中心に電力・ガス等のインフラ向けの業界にも需要が増加しています。理由としては、作業従事者の安心・安全に対する企業の意識が高まっていることが考えられます。

アップサイクルシステム「L ∞ PLUS(ループラス)」については、安城工場の操業停止後は、TICで反毛した繊維原料をタイ・クラブowで紡績するというスキームで現状の顧客向けは対応しています。今後は、裁断くず・端材等を直接タイへ輸出して、反毛から紡績までをタイ・クラブowで実施することも計画しています。

また、ASEAN域内で縫製時に発生する裁断くずをタイ・クラブowで紡績し、生産ロス(裁断くず)の発生を抑える顧客とのクローズドループによる「L ∞ PLUS(ループラス)」の展開も視野に入れて拡大させていきます。

新中期経営計画「Accelerate '27」達成に向けて

原料改質技術を活用した「NaTech(ネイテック)」の新たな機能開発を進めるとともに、真似されにくい紡織加工一貫のテキスタイル開発や、これまでにない革新的な製品やサービスの開発に取り組んでいます。さらに、安心・安全で快適な社会の実現や環境に配慮した循環型社会への貢献に向け、以下の4つの取組みを進めます。

TOPICS

進化し続ける機能性コットン「NaTech(ネイテック)」シリーズ

繊維事業では、他社に真似されにくい独自技術商品の販売拡大を進めています。その1つが、快適性・利便性を高めた機能性コットン「NaTech(ネイテック)」シリーズです。

「NaTech(ネイテック)」は、繊維原料改質技術により天然繊維であるコットンに分子レベルで機能を付与し、その風合いを損なうことなく従来にはない性能と洗濯耐久性を実現した素材です。現在は、吸湿発熱性、消臭性、吸放湿性、保湿性、遮熱性・UV遮蔽性の5種類を展開。吸湿発熱性は秋冬物、吸放湿性は春夏物のインナー用途の原糸として販売拡大し、年間を通じて

(1) 安心・安全に貢献する商品の販売拡大

安心・安全や快適・利便性を提供する商品として、働く人の安心・安全を守る防災関連商品「BREVANO(ブレバノ)」「PROBAN(プロバン)」及び快適・利便性を提供できる「Smartfit(スマートフィット)」の販売拡大を推進します。

(2) 新しい生活文化を体験できる価値提供

心の豊かさを追求し新しい文化を体験できる商品として、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。

(3) 資源循環型商品による豊かな社会づくり

サステナブルな機能性綿100%素材としての「NaTech(ネイテック)」の拡販と機能拡充、また、サステナブルな取組みとしてさまざまな企業や繊維産地、自治体と取り組んでいる「L ∞ PLUS(ループラス)」の取組みもさらに拡大していきます。

(4) 環境配慮型ビジネスの推進

CO₂排出量の削減等、生産工程を環境配慮型に変革していくことで、サステナブルファクトリーの確立を目指していきます。

構造改革として安城工場を閉鎖しましたが、今後はTICの機能を強化するとともに、グローバルな生産体制への移行を進めていきます。新中期経営計画「Accelerate '27」では、最終ユーザーのニーズを営業・繊維企画課・TICが一体となって収集・分析し、そのデータベースをもとにTICにおいて付加価値を明確化して独自技術の開発を推進します。さらに海外拠点への設備投資を通じて競争力を強化し、最終製品まで視野に入れたグローバルサプライチェーンを整備し、独自技術を活かした商品の展開を拡大することで収益改善と業容の拡大を図っていきます。

需要のある素材群として市場での存在感を高めています。さらに、遮熱性・UV遮蔽性を備えた「NaTech dull(ネイテック ダル)」を投入し、アウター分野への展開も始めました。

今後も最終ユーザーニーズの分析に基づく新機能や新アイテムの開発による市場創出を図り、サステナブル経営を実現していきます。



「NaTech(ネイテック)」シリーズ

事業戦略

環境メカトロニクス事業



多様な分野の生産現場で
品質・生産性の向上に貢献する
ライフサイエンス・テクノロジー事業の
成長を加速させ、
健康寿命延伸プランへの対応や
労働力不足等の社会課題解決を目指します。

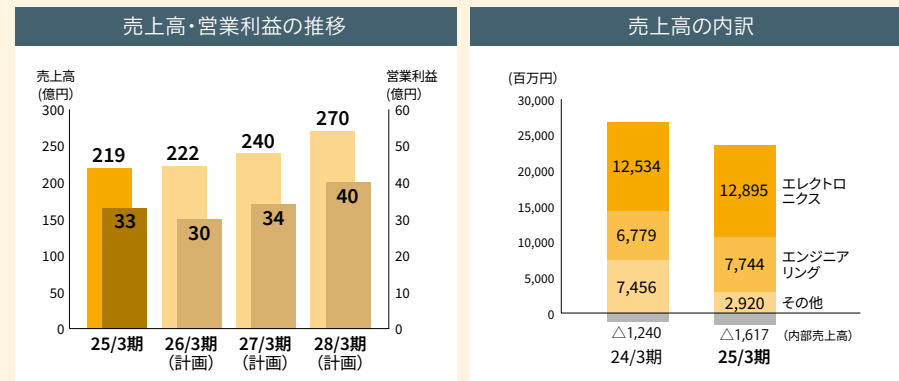
取締役
常務執行役員
環境メカトロニクス事業部長

かわの けんし
川野 憲志

事業領域

- 遺伝子・細胞
- ロボット・ビジョンセンサー
- FA/ラボオートメーション
- 攪拌脱泡
- 検査・計測・調色システム
- 環境プラント
- バイオマス・エネルギー設備

セグメント別業績



2025年3月期実績

売上高 **219**億円営業利益 **33.4**億円

事業概要

遺伝子・細胞関連、ロボット・ビジョンセンサー、FA(ファクトリーオートメーション)設備等の技術や製品で、創薬や診断・治療の研究開発支援や多岐にわたる業界の工場・研究室での品質及び生産性向上等、健康寿命延伸プランへの対応や労働力不足等の社会課題解決に貢献するライフサイエンス・テクノロジー事業。色のセンシング技術を軸に検査・計測・調色システムで高精度な品質管理を実現するエレクトロニクス事業。排水・排ガス処理技術等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。環境メカトロニクス事業は、モノづくり、研究活動、交通インフラ、環境エネルギー等多くの方で、暮らしの安全・安心・快適を支えています。

事業戦略

前中期経営計画「Progress '24」の振り返り

工作機械事業の譲渡により売上高は未達となったものの、営業利益は計画をクリアしました。

JR東海と共同開発している新幹線向け「軌道材料検査システム」は、2027年の営業車両での実運用に向けてハード及びソフトの開発を進めています。軌道材料は、バラスト軌道と呼ばれる碎石に枕木やレールを敷設する方式や、スラブ軌道と呼ばれるコンクリート製等多岐にわたり、導入後の経過年数によって検査ニーズが異なります。まずはJR東海向けシステムの完成と実用化を最優先し、また、国内在来線向けではJR各社や私鉄各社へ、さらに日本の新幹線技術が導入されている台湾等海外販売へとつなげていきます。

「KURASENSE(クラセンス)」は、センサーヘッド分離型をはじめ、全般的に進捗の遅れが生じています。対象となるワイヤーハーネス関連の自動化の難易度が高く、システム開発に多くの時間を要しているためです。このような状況から、ワイヤーハーネスを扱う工程自動化への潜在的ニーズはあるものの、各企業において「KURASENSE」をご購入いただき、自社で自動化システムを開発・導入する企業は現状限られるというのが計画乖離の要因といえます。さらなる展示会への出展やPRによる認知度アップに加え、機能強化により利便性を向上させる等、普及促進に努めます。

攪拌脱泡装置の輸出は、北米・中国を中心に全世界に展開しています。北米向けは主に薬剤や化学品の調合、中国向けは主にバッテリーメーカー等エネルギー関連が中心ですが、特に

エネルギー関連は「Progress '24」期間内で用途開拓し、販路拡大となりました。

新エネルギー対応の焼却炉向け脱硝装置については、アンモニアや水素を燃料とする焼却炉や燃焼炉向け販売に注力しています。2050年のカーボンニュートラル達成や2030年の温室効果ガス46%削減達成のために、今後は実証プラントの計画実施など一層活発化していくと思われます。既存顧客の情報収集や焼却炉・ボイラーメーカーの動向に注視し、プラント計画段階から設計協力させていただけるよう取り組みます。

新中期経営計画「Accelerate '27」達成に向けて

バイオテクノロジー分野では、遺伝子解析技術を応用した製品開発を行っています。現在は動物育種向けの受託解析サービスが中心ですが、今後はヒト体質検査も強化していきます。

半導体市況は2024年度後半から急減速しましたが、2025年度後半以降回復すると予想しています。先端ロジックやメモリの伸長が見込めるため、主要顧客との連携を深め、新たな商材の開発と早期上市に取り組めます。また、半導体製造装置向け薬液供給装置の販促にも注力していきます。さらに、洗浄装置や濃度計等も取り込み、ユニット装置販売やユニット間設備工事まで受注できるよう努めていきます。

日本国内で深刻化する労働力不足への対応策として、ラボオートメーション及びファクトリーオートメーションには大きな期待が寄せられています。当社では、人間の「眼」や「脳」にあたる

センサー部分の開発に力を入れ、より繊細かつ安全な作業の実現を目指し、オートメーションの普及に努めます。

少子高齢化が進む現代社会において、労働力不足の解消は喫緊の課題です。作業をロボットに置き換える流れは加速していくと思われますが、人間の持つ五感を必要とする作業には、まだ実力が及んでいません。オートメーションによる省人化に加え、品質の安定性や危険な作業に対する安全性の向上といったメリットが生じる一方で、開発が難しいことから初期投資費用が高額となるといった課題があります。また、一般的なロボットやファクトリーオートメーションでは作業員の安全確保のため、防護柵やカバー等が必要ですが、ラボオートメーションでの使用頻度が高いと思われる協働ロボットは、人や物との接触があれば、センサーにより動作が停止するため安全性が高いと考えます。

環境分野では、原燃料費高騰や家畜排せつ物処理等の諸問題を抱える畜産業界へ「FUNTO（フント）」導入による改善を提案。また、2050年のカーボンニュートラルに向け、電気炉への更新を進める鉄鋼業界等にCO₂回収プラント向け排ガス処理設備、排水処理設備を展開していきます。

インフラの点検作業現場では、過酷な労働環境から深刻な人手不足に陥っています。当社は検査・計測・情報処理等のコア技術を活用したインフラ検査システムにより、これらの社会課題の解決に貢献していきます。

TOPICS

アメリカのロボットメーカー、Flexiv Robotics, Inc.社（以下「Flexiv社」）と業務提携し、当社の高速3Dビジョンセンサー「KURASENSE（クラセンス）」とFlexiv社の7軸協働ロボット「RIZON（ライゾン）」とを組み合わせたオートメーションシステム「KURAVIZON（クラビゾン）」を開発し、2025年1月より販売を開始しました。

「KURAVIZON」は人間の腕に相当するロボットアームに加え、眼にあたる「KURASENSE」や、脳にあたる「AI」を搭載した新型協働ロボットです。一般的なロボットは六軸であるのに対し、「KURAVIZON」は七軸を採用したことで、狭いスペースでも小回りの効いた動作が可能です。また、力覚センサーに優れていることから「はめ込む」「なでる」といった触覚を要求される作業も可能です。さらに、従来のロボットでは難しかった線状物の把持も

可能となりました。

世界各国で自動化を目的とした協働ロボットの導入が進んでおり、今後も高い需要が見込まれることから、営業活動をさらに強化し、新中期経営計画「Accelerate '27」期間中に年間売上10億円規模の達成を目指します。



事業戦略

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、複合文化施設、自動車教習所等を運営。
地元・倉敷を中心に地域貢献活動にも取り組みます。

取締役
執行役員
企画室長

まつい かずお
松井 一雄

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、ホテル等の運営をしており、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。また、クラブウ設立当時の工場をコンバージョンしたホテル中心の複合文化施設である「倉敷アイビースクエア」は、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。

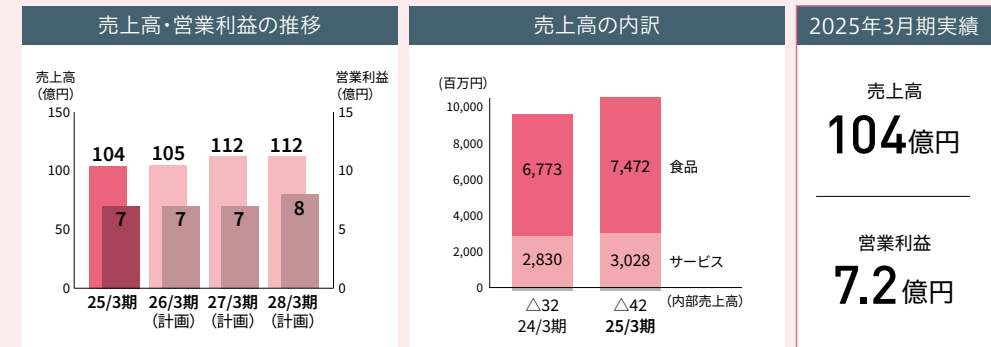
事業戦略

前中期経営計画「Progress'24」の振り返り

「食品事業」 日本ジフィー食品は、シリアルは低調だったものの、VA (Value Analysis: 価値分析) 品の積極提案により即席麺やスープ向け具材等の販売が好調で、売上高は計画を達成しました。一方、円安によるコスト増やエネルギーコスト等の増が影響し、利益は未達でした。老朽設備の更新や環境対応投資は計画通り進行しています。

「サービス事業」 倉敷アイビースクエアは、宴会需要の回復が遅れたものの、宿泊は国内観光回復や円安によるインバウンド需要の増加で好調となり、売上・利益ともに計画を達成しました。

セグメント別業績



新中期経営計画「Accelerate'27」達成に向けて

「食品事業」 フリーズドライ食品では、即席麺具材用肉加工品のVA品を継続提案し、競争優位性を確立します。高齢者向け商品の開発を進める一方で、人口減少を見据え海外市場への販路開拓を図ります。成型スープでは包装形態の多様化や工程自動化で差別化を図り、ドラッグストアなどPB品の新規獲得にも注力します。今後はライフサイエンス・テクノロジー事業の一翼も担い、事業間のシナジー創出に努めます。

「サービス事業」 インバウンド宿泊客は増加傾向で、従来の台湾に加えタイからの訪日客に向けた営業強化も計画しています。レストランでは地元の酒類販売や英語メニューで訪日客対応を強化。倉敷市のMICE誘致推進と連携し、倉敷最大の宴会場を保有する強みを活かして需要獲得を図ります。

TOPICS

日本ジフィー食品では、冷凍機更新やLNGボイラ導入等を通じてCO₂排出削減・省エネを推進。2025年度には水戸工場で太陽光発電設備を導入予定。環境配慮とSDGsに取り組み、「人びとの健康と食文化の向上に貢献する企業」を目指しています。



事業戦略

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等、
不動産事業を通じて地域の活性化を推進。

取締役
執行役員

経理部、IT統括部、総務部、不動産開発部担当

ふじい ひろし
藤井 裕詞

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、事業基盤の下支え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や環境認証取得済みオフィスビルの運営、SDGs達成にもつながるメガソーラー施設への用地提供等、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や地球環境の保全に貢献しています。

事業戦略

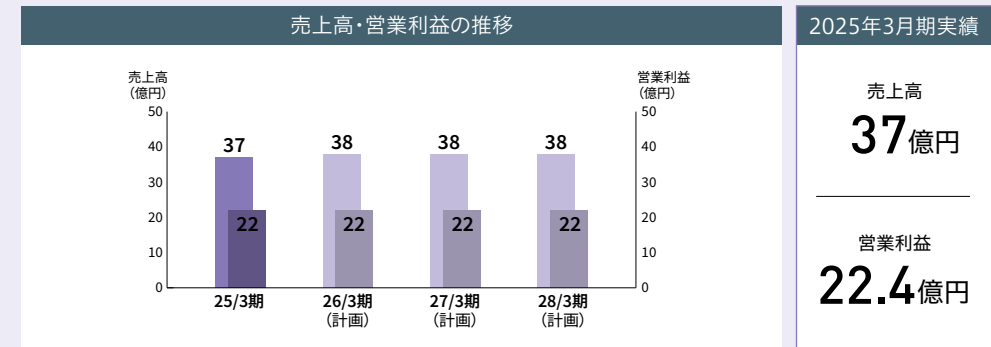
前中期経営計画「Progress'24」の振り返り

前中期経営計画「Progress'24」では、安城西友跡地や丸亀工場跡地一部の開発を行ったことや、契約期間満了を迎えた商業施設についても予定通り契約延長ができたことから概ね計画通りに進捗しました。

新中期経営計画「Accelerate'27」達成に向けて

新中期経営計画「Accelerate'27」に向けては、より適切な物件管理を行い、不動産の収益性や利用効率の最大化を目指す必要があります。計画的かつ予防的に必要な修繕や改修を迅速に実施することにより、突発的な大規模修繕のリスクを回避し、経年劣化による資産価値の低下を

セグメント別業績



防ぎ物件の競争力を維持します。

また、賃借人とのコミュニケーションを活性化しニーズに対応することで、賃借人の満足度を向上し信頼関係を構築することができ、これらの対応が、ひいては契約期間の長期化を可能にし、長期かつ安定的な収益の確保につながります。

2025年7月に閉鎖した安城工場の跡地についても、今後、開発を検討していきます。

TOPICS

安城西友跡地における再開発として、当社が事業用地として賃貸している「三井ショッピングパーク ららぽーと安城」が2025年4月にグランドオープンしました。この施設は、敷地面積約105,500㎡(約31,900坪)、215店舗が出店しています。屋上には全天候型のルーフトップパーク、館内にはスポーツや音楽イベントが開催できるスタジアムコートを備え、子どもから親世代、シニア層まで幅広い世代の皆様楽しんでいただける商業施設を目指しています。

また、約3,600枚の太陽光発電パネルを屋上に実装することによりオンサイトでの再生可能エネルギーを創出し、環境との共生に向けた取組みも行われています。



画像ご提供：三井不動産(株)

価値創造戦略

イノベーション戦略



執行役員
技術研究所長
にし い しょういち
西井 昌一

**重点領域である半導体・FA（ファクトリーオートメーション）分野の
取組みを加速させ、環境への配慮を軸とした
新たなテーマの開拓にも注力します。**

研究開発方針

技術研究所は、コア技術の深耕と新技術の獲得に取り組む「基盤技術グループ」と、新規事業の創出に取り組む「応用開発グループ」で構成されています。応用開発のプロジェクトリー

ダーが基盤技術の6分野を横串で刺す形でプロジェクトを編成し、事業開発を推進しています。外部環境の変化や進捗状況に応じて、応用開発と基盤技術のリーダーがリソース配分や計画変更について、適切に管理し、柔軟に対応しています。



異分野・異業種との交流として、技術研究所が保有するコア技術とシナジーが発揮できそうな化学材料メーカーや製薬企業、またベンチャー企業との情報交換を行っています。他にも、大学をはじめ公的研究機関とも積極的な交流を行っています。これらの活動を通して、多角的な視点を取り入れ、持続可能な社会の実現に向けた革新的な研究開発を進めています。

2023年度からは、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「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。これまでの成果は、特許出願1件、論文投稿1件、学会発表4件となります。電子線のセルロースへの作用及び電子線を用いたセルロースへのグラフト重合反応について、基本から見直し、反応・構造・物性の3側面から多面的にアプローチしています。最終的には新しいセルロース繊維加工技術に結びつけたいと考えており、「NaTech」のラインナップ拡充・品質向上を図るとともにコットンの付加価値をさらに高めていきます。

注力する研究開発分野

技術研究所が現在、特に注力しているのが、半導体分野やFA（ファクトリーオートメーション）分野のテーマ強化と環境配慮型テーマの開拓です。

半導体分野では、シリコンウエハーの洗浄中の薬液や膜厚をモニタリングする「In-Situ計測器」のコア技術となる近赤

イノベーション戦略

外分光計測のほか、半導体向け新材料の提案を視野に研究開発を進めています。

FA分野では、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次元計測や画像認識技術と、ケーブルやコネクタ等の線状物を精度よく掴むためのロボットハンド技術の強化に取り組んでいます。

環境分野では、超音波やファインバブルを活用した効率的な洗浄技術の開発を進めています。これは、製造工程に必要な高い清浄度を保ちつつ、洗浄に使う薬品や水の使用量を減らすことによる、環境負荷低減を目的としています。また、衣料廃棄物の再資源化に向けた取組みを進めており、特に脱色技術を重要なテーマとして開発を進めています。

新規事業化プロジェクト

技術研究所では、各事業と連携した新規事業化プロジェクト

に取り組んでおり、6つのコア技術を複合化させて他社にない新規事業の創出を目指しています。

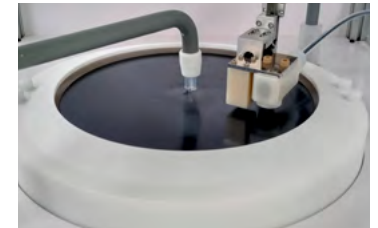
ロボット関連

「KURASENSE(クラセンス)」や「Kurabotte(クラボッテ)」といった独自開発製品が主力となっています。人の目となる「KURASENSE」と人の手となる「Kurabotte」を組み合わせることで、細く柔らかいケーブルの取り扱いが可能になり、これまで人の手に頼っていた配線作業等の自動化が実現できます。

半導体関連

液体成分濃度計は、半導体製造工程におけるウエハの洗浄プロセスの高度化と、厳しい品質管理を求める顧客の要望から生まれました。また、液体成分濃度計や膜厚計で培った近赤外分光技術を応用した新しいモニタリング手法として、処理中のウエハ上で直接計測する「In-Situ計測器」の

開発に取り組んでいます。これらのセンシングソリューションの提供により、半導体製造ラインの高密度化と品質向上に貢献していきます。



半導体関連(In-Situ計測器)

ライフサイエンス関連

臨床検査分野や創薬研究分野をターゲットにした応用展開を進めていきます。臨床検査分野では、蓄積してきた核酸(DNA・RNA)抽出技術をベースに遺伝子によるがん検査キットの研究開発を行っています。また、創薬研究分野では、当社が保有する細胞培養技術を発展させて、iPS細胞由来のヒト神経細胞とそれを培養させる培地の研究開発を行っています。これは、製薬企業の研究開発の現場に普及させることを目的としています。

TOPICS

クラボウ技術研究所が JNLA 繊維製品の抗菌・抗ウイルス性試験事業所認定を取得

技術研究所は、2024年10月4日、独立行政法人製品評価技術基盤機構(NITE)により、産業標準化法試験事業者登録制度(以下「JNLA」)におけるJIS L1902 繊維製品の抗菌性試験とJIS L1922 繊維製品の抗ウイルス性試験を行う登録試験事業者として登録されました(登録番号:240437JP)。

近年、消費者や取引先を守る観点はもちろんのこと、顧客満足度の最大化を図るためにも製品・サービスの

品質向上が必要になっており、品質管理の重要性がより一層高まっています。そのような中、研究開発部門の分析・評価業務においても、信頼性のあるプロセスの整備や客観性のあるデータ管理が求められるようになっていきます。

これまででは、自社の抗菌加工素材や抗ウイルス加工素材に関する性能評価については、繊維事業部と技術研究所で各種試験を行ってききましたが、今回、技術研究所

の分析技術部門がJNLAの試験事業所として認定されたことで、今後は技術研究所がすべての試験を行い、作業の効率化と試験精度のより一層の向上を図ります。



価値創造戦略

人材戦略

クラボウグループは、企業価値を持続的に向上させるため、好奇心と行動力で新しい価値を生み出すことができる、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、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」が不可欠と考えています。



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

当社グループにおける「エンゲージメントの高い組織」の定義は、「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組織」であり、エンゲージメントの向上により、生産性の改善やイノベーションが促進され、当社グループの持続的な成長に結びつくことを期待しています。当社の2024年度末調査のエンゲージメントスコア（調査会社算出の偏差値）は43.6、エンゲージメント・レーティング（調査会社によるAAAからDDまでの11段階のランク付け）はCCでした。中期経営計画「Accelerate '27」最終年度の2027年度末では、スコア55.0・レーティングBBBを目指し、将来はレーティングA以上の「上司からの具体的な指示がなくとも、メンバー（部下）が主体的に動き、問題を自分たちで解決していけ

る組織」を目指します。

このような組織を構築するため、当社では、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」）推進による組織活性化、②社員の活躍推進、③人材の確保・定着・育成、を3つの柱として以下の施策に取り組みます。

①DE&I推進による組織活性化

DE&I推進による組織活性化のため、当社が取り組んでいる内容は次の6点です。

(1)アンコンシャス・バイアスの一層の理解浸透とハラスメントのない職場づくり

DE&I推進は、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ことから始まる、と考え、当社オリジナルの研修用冊子や動画を作成し、全役員・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、全役員・社員を対象にハラスメント教育を実施し、受講率100%を達成しています。

(2)女性活躍の推進

新卒者・経験者を問わず女性総合職の採用を積極的・継続的に行うとともに、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。また、業

界団体主催の女性活躍支援セミナーへ女性社員を派遣しているほか、女性のキャリアを考える社内研修を開催しています。

(3)シニア層の活躍推進

2025年4月に改定した新人事制度では、シニア層の処遇改善を図るとともに、モチベーション向上のため、給与に人事考課を反映しています。また、60歳の定年による一律の管理職の役職変更をやめ、65歳までの役職継続も可能としました。

(4)法定雇用率を上回る障がい者雇用

各事業所の雇用状況の把握、情報提供、採用フォローのほか、高いスキルを持つ新卒者、経験者を積極的に採用し、法定雇用率を上回るよう取り組んでいます。

(5)LGBTQ+の理解促進

事実上婚姻と同様の関係にある同性パートナーを含める社内規則、相談窓口の設置、イベントへの参加等により、PRIDE指標ゴールド認証を4年連続で取得しています。

(6)外国籍社員の採用

経験者採用については、業容の拡大のため、スキルを持つ外国籍社員を積極的に採用しています。新卒者についても、国籍を問わず採用を行っています。

人材戦略

② 社員の活躍推進

社員にとって働きやすい企業になるための「ワーク・イン・ライフの推進」と、社員がやりがいを感じる「人事制度の充実」により、社員の活躍推進に取り組んでいます。「ワーク・イン・ライフの推進」の取組みは、次の3点です。

(1) 時間外労働の削減と年次有給休暇取得日数の増加

勤怠管理システムの活用や社内報での啓発による年次有給休暇の取得しやすい風土づくりを行っています。

(2) 工場年間休日の段階的増加

今後も継続的に取り組みます。

(3) 男性の育児休職取得率向上及び取得日数増加

取得率は着実に向上していますので、今後は取得日数増加を促進します。

人事制度の充実については、能力主義の推進、採用力強化のための賃金水準向上、シニア層の処遇改善を目的とした新人事制度を導入しました。具体的には、基本賃金の職務給（職能等級分）と評価給（人事考課分）の分離及び人事考課格差の拡大、管理職賞与の業績連動ルールの改定等を実施しました。評価制度においては、相対評価の絶対評価への変更と育成を目的としたフィードバックの充実を図っています。また、人事考課方法を改定し、業務グレード、達成度、挑戦度をそれぞれ数値化して、実施しています。

③ 人材の確保・定着・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・定着・育成に注力しています。

人材の確保については、経験者を含む採用力強化のため、人材紹介サービスやダイレクトリクルーティングを活用しているほか、採用サイトのリニューアルや動画の掲載等、PRコンテンツの拡充を図っています。また、各事業部の人員計画にタイムリーに対応し、直近5年間は、経験者採用数が新卒者採用数を上回っています。

人材の定着については、次の3点に取り組んでいます。

(1) 対話を基本としたエンゲージメント向上プログラムの継続的实施

6カ月ごとに実施するエンゲージメント調査の結果を受け、部署単位でエンゲージメントを向上させるため、階層間の対話を基本としたエンゲージメント向上プログラムを継続しています。

(2) 安全衛生管理の推進

「安全は何よりも最優先される」と認識し、業務上災害ゼロを目標に、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。

(3) 健康経営の推進

社員のための健康保持推進施策の継続や充実により、健康経営優良法人認定取得を目指しており、偏差値は着実に向上しています。人材の育成については、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おり、研修内容の定着のため、受講者上司へのフィードバックを行っています。また、教育プログラムのアップグレードも進めています。

■ 人材戦略に関する主なKPI（単体）

	指標	2023年度	2024年度	目標
エンゲージメントスコア	調査会社算出による偏差値	—	43.6	55.0 (2027年度末)
エンゲージメント・レーティング	調査会社算出のレーティング	—	CC	BBB (2027年度末)
① DE&I推進による組織活性化	管理職に占める女性労働者の割合	3.0%	4.1%	5%以上 (2027年度末)
	新卒総合職に占める女性の割合	45.0%	37.5%	各年度30%以上
	経験者総合職採用に占める女性の割合	24.0%	27.6%	定めず
	女性総合職の配属課比率	44.8%	47.1%	50%以上 (2027年度末)
	障がい者雇用率	2.69%	2.63%	法定雇用率以上
② 社員の活躍推進	外国籍総合職採用数	1名	5名	定めず
	月平均時間外労働	9.1h	8.7h	10h未満 (2027年度)
	有給休暇取得日数	14.6日	13.1日	15日以上 (2027年度)
	男性労働者の育児休業取得率	57.9%	73.9%	70%以上 (2027年度末)
③ 人材の確保・定着・育成	業務上災害発生件数	9件	6件	0件
	健康経営優良法人認定取得（偏差値）	認証 (49.8)	認証 (57.1)	偏差値60以上
	総合職採用に占める経験者の割合	55.6%	64.4%	定めず
	1人当たり社内研修費用	3.3万円	3.5万円	4万円以上

注1) 2023年度もエンゲージメント調査は実施しましたが、2024年度よりエンゲージメント調査会社を変更したため比較できませんので、2023年度のエンゲージメントスコアは記載しておりません。

注2) エンゲージメントスコア及びエンゲージメント・レーティングは、全国平均を「50 B」とした偏差値です。

注3) エンゲージメント・レーティングは、「DD」～「AAA」の11段階で算出されます。

人材戦略

2025年度クラブウ教育体系

好奇心と行動力で新しい価値を生み出すことができる、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。サステナブル教育、職能等級に応じた役割の理解や能力の棚卸のための階層別教育、業務の専門能力を高めるテーマ別教育、DX関連教育のほか、個性・能力を発揮するための教育や自律的キャリア形成支援も行っています。

職能等級	OJT	サステナブル教育	階層別教育	専門教育(テーマ別)	選抜教育	自律的キャリア形成支援
K1 K2 K3 K4 K5	事業部教育／海外駐在／グループ会社出向 目標管理制度・人事考課制度	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) 安全衛生(安全教育・メンタルケアマネジメント・動画学習) 人権啓発(階層別教育・社外セミナー・eラーニング・動画学習) 情報セキュリティ(eラーニング他) 環境・品質・製品安全等(導入教育他)	エンゲージメント向上のための取組み		越境派遣 DXリーダー教育 越境派遣 未来塾 グローバル実践力強化 教育担当者	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・資格取得(簿記・QC・各種資格試験) 語学教育(英語・TOEIC・その他) 自律的キャリアデザイン研修・キャリアセミナー・面談・自己申告制度
			マネジメントアップデート	営業実践 問題解決 知財 営業基礎 マーケティング基礎 会計基礎(MG) ロジカルシンキング IoT推進		
			K5コース(新任管理職) 日経テスト			
			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			
S1			S3コース 日経テスト	DX基礎 被評価者		
S2			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			
S3			CAコース(専門職候補)			
S4			TAコース(指導職候補)			
M1			TBコース(技術職昇格者)			
C1～3 T1～4 G1～2 M2～3	人事考課制度		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			

ガバナンス

役員紹介	47
ガバナンス	49
コーポレートガバナンス座談会	54

ガバナンス

役員紹介

(2025年8月末現在)

取締役

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

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)

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

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)

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
1959年6月9日生

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)

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

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)

なかがわ まさたけ
中川 眞豪取締役・常務執行役員
繊維事業部長
1962年10月7日生

1985年 4月 入社
2006年 10月 東京支社 繊維営業部長
2017年 6月 執行役員
繊維事業部 海外事業統括
2021年 6月 常務執行役員
2025年 6月 取締役・常務執行役員(現任) 繊維事業部長 兼
東京支社 カジュアル部長 兼
(株)クラブウインターナショナル 代表取締役・取締役社長
2025年 8月 繊維事業部長 兼
(株)クラブウインターナショナル 代表取締役・取締役社長(現任)

ふじい ひろし
藤井 裕詞取締役・執行役員
経理部、IT統括部、総務部、
不動産開発部担当
1960年9月22日生

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)

役員紹介 (2025年8月末現在)

取締役

まつい かずお 松井 一雄

取締役・執行役員
企画室長
(企画室、知的財産部、技術研究所担当)
1963年1月18日生



1985年 4月 入社
2018年 6月 執行役員 企画室長 兼 技術研究所長付
2025年 6月 取締役・執行役員(現任) 企画室長(現任)

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



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)

もぎ てっぺい 茂木 鉄平

社外取締役(監査等委員)
1958年10月17日生



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)

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



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)

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



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)

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



重要な兼職の状況: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

専務執行役員
いなおか すずむ
稲岡 進
人事部
施設環境部担当

常務執行役員
あいとく あきと
相徳 朗人
化成品事業部
産業資材部長

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
くろさわ あきお
黒澤 昭夫
環境メカトロニクス事業部
ライフサイエンス技術開発担当

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
化成品事業部
化成品業務部長

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
化成品事業部
技術統括部長

執行役員
にしい しょういち
西井 昌一
技術研究所長

執行役員
ひらやま たかゆき
平山 貴之
化成品事業部
東京支社 化成品営業部長

ガバナンス

ガバナンス

コーポレートガバナンス

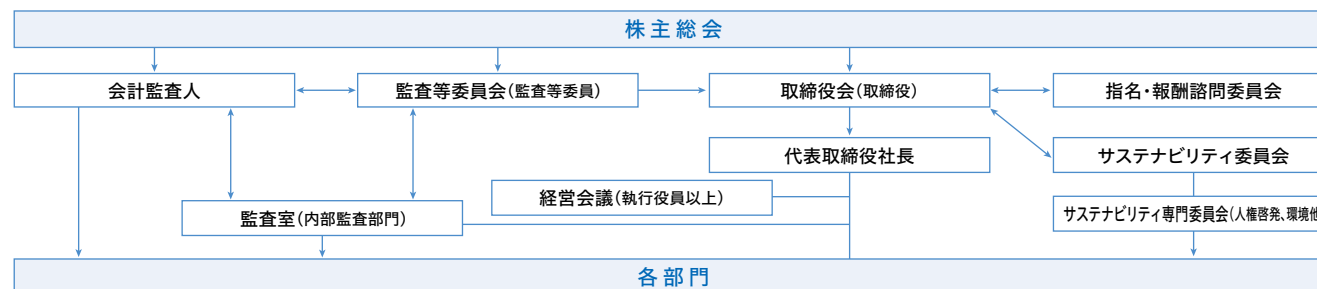
基本的な考え方

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

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、下記のとおりです。

1. 経営理念「私たちクラボウグループは、新しい価値の創造を通じてより良い未来社会づくりに貢献します。」のもと、株主をはじめ取引先、地域社会など当社に関係するステークホルダーに存在価値を認められる企業グループであるよう、公正で透明性の高い事業活動を行うように努める。
2. 最良のコーポレートガバナンスを追求し、継続的にその充実に取り組み、持続的な成長及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 (2025年4月1日現在)



取締役会の活動状況

開催頻度

原則として月1回開催し、2024年度(2024年4月1日から2025年3月31日まで)は14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
- 新中期経営計画「Accelerate'27」の策定等について
- 「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及び重要な子会社の譲渡について
- 役員及び重要な使用人の選任等について
- クラボウ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及び活動状況

常勤1名(社内)及び非常勤4名(独立社外)の5名で構成され、内部監査部門(8名)及び会計監査人と連携して活動しています。

開催頻度

原則として月1回開催し、2024年度は14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
- 会計監査人の選任及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及び活動状況

代表取締役会長、代表取締役社長及び監査等委員全員で構成し、取締役、執行役員の指名、報酬等の決定に係る客観性・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、2024年度は6回開催しました。

具体的な検討内容

- 選任、再任、昇任等の対象役員候補者及びその他幹部社員等に関する事項
- 監査等委員である取締役の報酬を除く役員報酬に関する基本方針、諸制度の運用状況等に関する事項

取締役会の実効性に関する自己評価

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2024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



評価プロセス

2025年2月	質問事項の選定
2025年2月～3月	アンケートの実施
2025年4月	外部機関での集計・分析
2025年5月	取締役会での議論・評価

質問内容

- 取締役会の構成と運営
- 経営戦略と事業戦略
- 企業倫理とリスク管理
- 業績モニタリングと経営陣の評価・報酬
- 株主等との対話 等

全32問

回答方式

5段階評価及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うえ、分析・評価した結果及び以下の①～④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 株主との対話等については、統合報告書の発行やIRの強化、SRの積極的な実施、それらをサポートする仕組み（事務局の設置、弁護士・専門家への相談等）の構築に注力するなど、年々着実に強化されている。2024年度は代表取締役やIR担当者だけでなく、社外取締役もIRに参加している。またIR、SRにおいて提出された意見は取締役会に報告され議論している。
- ② 中期経営計画や長期ビジョン等の経営戦略、事業戦略を含む重要課題については、逐次議論の場を持ち方向性を確認のうえ、取締役会で議論している。また経営会議との合同会議も実施している。
- ③ 資本コストや資本収益性、事業ポートフォリオ、政策保有株式、キャッシュアロケーション等に関する議論が活発に行われている。
- ④ 「経営理念」の実践を一層促すため、2024年度に「クラブウグループ倫理綱領」を見直すとともに、それらを従業員が十分理解・実践するよう適切な監視・監督を行っている。

今後の対応

当社取締役会は、本分析・評価結果を参考に、引き続き役員に対する適切なトレーニング、中長期戦略の実現に向けた人材戦略、リスクの把握と対応計画等の議論を深め、さらなる取締役会の実効性向上を図っていきます。

ガバナンス

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、2024年6月からは代表取締役・取締役会長として、企業ガバナンスの監督等を通じて、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。

松井 一雄 取締役・執行役員

松井一雄氏は、企画室長及び技術研究所長付として、経営企画、研究開発に関する豊富な経験と知識、事業推進の実績を有しております。これらの経験と実績を生かし、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。

新川 大祐 社外取締役（監査等委員）

新川大祐氏は、過去に社外取締役又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。

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、2024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。

中川 眞豪 取締役・常務執行役員

中川眞豪氏は、カジュアルを中心に国内外における繊維製品の販売等を長年にわたり担当し、また2024年5月からは(株)クラブウインターナショナルの代表取締役・取締役社長として優れた経営手腕を発揮するなど、繊維事業全般に関する事業推進の経験と実績を有しております。これらの経験と実績を生かし、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。

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。

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。

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・IT・総務部門及び不動産事業の担当取締役としての財務経理、IT、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、過去に社外取締役又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。

谷澤 実佐子 社外取締役（監査等委員）

谷澤実佐子氏は、過去に社外取締役又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）として経営陣から独立した客観的な立場から取締役、執行役員等の職務の執行を適正に監査、監督し、企業価値向上のため積極的な事業運営に貢献することができると考えております。

また、引き続き、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(DE&I)の推進等に貢献し、さらに指名・報酬諮問委員会の委員として、役員の指名、報酬の決定に関する客観性・透明性の確保、説明責任の強化にも貢献いただく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）及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、業績及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又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、個々の職責及び実績、会社業績、社会水準等を総合的に勘案のうえ決定し、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及び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、取締役に対する適切なインセンティブとなるよう決定する。

4. 取締役の個人別の報酬等の内容についての決定の方法等

- 取締役の個人別の報酬の内容に関する決定手続の透明性、客観性等を確保するため、委員長及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及び監査等委員会の意見を踏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及び取締役会の協議内容を踏まえた上で、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。

2. 業績連動報酬等及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）及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）及び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います。

業績連動型株式報酬に係る指標の目標及び実績は以下のとおりです。

業績連動指標	2024年度 目標	2024年度 実績
連結営業利益	96億円	103億円
連結ROE	7.0%	7.6%

なお、2025年4月28日開催の取締役会で役員報酬制度の見直しを決議しています。

主な変更点は、取締役（監査等委員である取締役を除く。）の報酬の構成及び割合（業績連動型報酬が基準額の場合）です。変更の効力発生日は同年7月1日です。

	基本報酬 （金銭報酬）	業績連動型報酬	
		金銭報酬	株式報酬
変更前	90%	－	10%
変更後	70%	15%	15%

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及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。）	284	250	34	7
取締役（監査等委員）（社外取締役を除く。）	21	21	－	1
社外役員	27	27	－	4

注）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。

ガバナンス

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及び経験								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:14回/14回
	西垣 伸二	社内	男性	○		○		○	○	○		取締役会:14回/14回
	馬場 紀生	社内	男性	○		○			○			取締役会:14回/14回
	川野 憲志	社内	男性	○		○			○	○	○	取締役会:14回/14回
	中川 眞豪	社内	男性	○		○			○		○	取締役会: 一(新任)
	藤井 裕詞	社内	男性	○			○	○	○		○	取締役会:14回/14回
	松井 一雄	社内	男性	○			○		○	○	○	取締役会: 一(新任)
監査等委員である取締役	岡田 治	社内	男性		○		○	○	○		○	取締役会:14回/14回 監査等委員会:14回/14回
	茂木 鉄平	社外独立	男性					○	○		○	取締役会:14回/14回 監査等委員会:14回/14回
	新川 大祐	社外独立	男性				○	○	○			取締役会:14回/14回 監査等委員会:14回/14回
	西村 元秀	社外独立	男性	○		○			○		○	取締役会:14回/14回 監査等委員会:13回/14回
	谷澤 実佐子	社外独立	女性				○	○	○			取締役会:14回/14回 監査等委員会:14回/14回

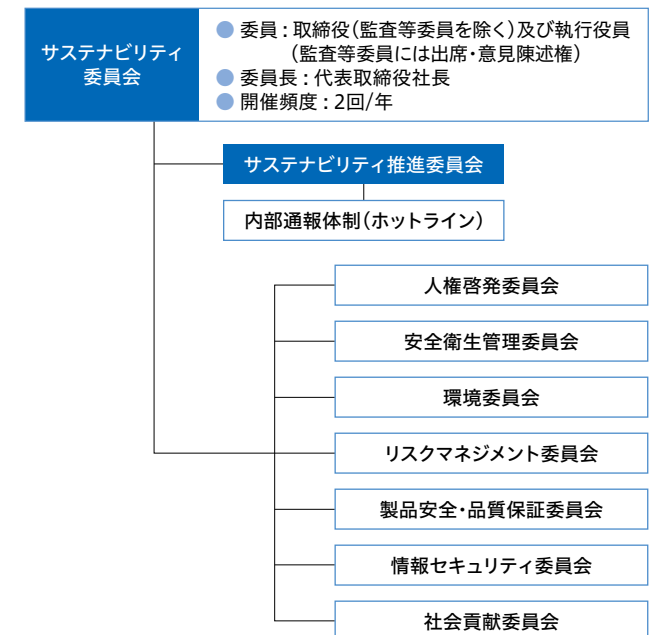
※上記一覧表は、各取締役の有する専門性及び経験のうち主なものを記載しております。すべての専門性及び経験を表すものではありません。

※独立…当社が定める「社外取締役の独立性に関する基準」の要件及び東京証券取引所有価証券上場規程第436条の2に定める独立役員の要件を満たす独立社外取締役

サステナブル経営の推進

持続可能な社会の実現と企業価値の向上を目指すサステナブル経営を一層推進するため、従来のCSR推進体制を見直し、2025年4月1日よりサステナビリティ推進体制としてスタートしました。これに伴い、クラボウCSR委員会をサステナビリティ委員会に改称しました。

前体制は「守り」すなわちコンプライアンス、人権尊重その他企業として当然の役割に主眼を置いていました。しかし、サステナブル経営を推進するためには今後は「攻め」の役割にも注力が必要なため、当社グループのマテリアリティ、KPI及びその進捗等についてサステナビリティ委員会で議論します。各専門委員会においても一部の委員会名と活動内容を見直しています。



コーポレートガバナンス座談会



代表取締役・取締役会長
ふじた はるや
藤田 晴哉

社外取締役(監査等委員)
しんかわ だいすけ
新川 大祐

社外取締役(監査等委員)
たにざわ みさこ
谷澤 実佐子

取締役(常勤監査等委員)
おかだ おさむ
岡田 治

部門や立場を超えた議論が活発に行われ、 実効性のある取締役会の実現を目指す。

クラブウでは、2016年に監査等委員会設置会社へ移行し、2019年には「指名・報酬諮問委員会」を設置するなど、公平性・透明性の高いガバナンス体制の構築に取り組んできました。現在は、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。

本座談会では、取締役会の実効性や今後のあるべき姿、さらに新中期経営計画「Accelerate '27」への期待等について、取締役会議長である藤田会長がファシリテーターとなり、取締役常勤監査等委員及び2名の社外取締役(監査等委員)にて意見を交わしました。

この10年間でガバナンスが大きく前進。
経営の透明性・公正性の向上に寄与

藤田 2014年の社長就任以来、現在に至るまで最良のコーポレートガバナンスを目指して、組織や各種会議体の運営体制を強化してきました。取締役会の自己評価では概ね実効性が確保されているとの結果でしたが、クラブウ取締役会の課題や評価点についてご意見をお聞かせください。

岡田 監査等委員会設置会社に移行した2016年から、私も取締役会に参加するようになりました。従前の取締役会では他部門の取組みに対して意見を述べにくい雰囲気があったと

コーポレートガバナンス座談会

聞いていますが、現在は社外取締役の増員等により、部門や立場を超えた実質的な議論や指摘が活発に行われています。実効性評価を踏まえた改善策も講じられ、経営の意思決定機関としての機能が大きく向上したと認識しています。

藤田 2016年は会長が不在となり、当時社長であった私が取締役会議長も兼任するようになった年でもありました。当時、取締役会では他部門の案件に踏み込んだ議論が少なく、課題も感じていましたが、監査等委員会設置会社への移行により、社外・社内を問わず活発な意見や質問が交わされるようになりました。

新川 私が社外取締役に就任したのも2016年であり、変革の只中に加わることでありました。当社グループのガバナンスは、藤田会長が社長を務めた10年間で大きく進展し、取締役会を中心とする体制が着実に整備されたと認識しています。たとえば、2006年設置の「クラブウCSR委員会」(2025年4月より「サステナビリティ委員会」に変更)及び2019年設置の「指名・報酬諮問委員会」も、現在ではPDCAやアウトプット等を含めその運営・推進体制が定着し、ガバナンスの維持・強化が図られてきました。

また、経済産業省が提唱する「稼ぐ力」の強化は重要な課題です。藤田会長が当時、「面白いことやってみよう。」と強い姿勢を内外に示し、中期経営計画に基づき各事業の課題を取締役会で共有・議論する体制が築かれました。その結果、半導体関連事業を中核とした業績の向上につながり、まさに「稼ぐ力」を意識したガバナンスが機能していると感じています。

谷澤 ガバナンスの有効性を保つには、社内外を問わず重要な情報が適切かつ迅速に共有されることが不可欠です。その

点、クラブウでは、情報が特定部門に滞留することなく円滑に伝達されており、経営の透明性・公正性に寄与しています。特に、サステナビリティ委員会を通じて取締役会がグループ全体の活動を広範に把握し、統制機能を果たしていることが大きな強みです。

また、ルールや手続きが整備されており、経営判断が個人の恣意によらず、組織としての意思決定が行われています。もっとも、こうした仕組みも時代や環境の変化に応じた見直しが必要とされており、柔軟性の確保が必要です。

藤田 かつて当社では、部門間の連携が十分に図られておらず、部門横断的な視点が弱点となっており、その結果、部門間のシナジーが生まれにくい状況でした。こうした課題を受け、部門横断の横串的な体制づくりに注力し、情報共有を促進したことで、新たな気づきや事業のヒントが得られるようになりました。

クラブウらしい多角化経営で「コングロマリット・プレミアム」を追求

藤田 近年、多角化経営に対する評価が「コングロマリット・ディスカウント」として課題視される一方で、当社の事業展開は、技術を核とした応用と深化によって市場を広げてきた歴史があります。事業環境等に応じて見直しも行いつつ、今後も技術を活かした多角化方針は維持していきたいと考えます。皆様は当社の多角化経営をどのようにお考えでしょうか。

岡田 当社グループの多角化経営においては、事業間のシナジー創出やリスク分散の効果が見込まれる一方で、経営資源の分散や「コングロマリット・ディスカウント」といった課題も

認識しています。その中で当社は、事業ポートフォリオの中長期的な見直しや、組織の市場軸への再編を通じて、最適化を図る取組みを継続しています。たとえば、近年では競争環境の変化を踏まえた工作機械事業の売却や、繊維事業における構造改革を実施しました。また、シナジー面では限定的な食品サービス事業においても、専門人材の育成を通じて高収益体制を維持しています。

新川 当社の事業は多岐にわたることから、リスク分析が複雑化する側面は否定できません。一方で、比較的小規模な事業も多く存在するため、まずは中核となるべき事業群の一層の成長を図り、その特色を明確に発信することが重要であると考えます。併せて、当社が目指すべき方向性を社内外に明確に示すことが、今後の企業価値向上につながるのではないのでしょうか。

谷澤 多角化経営には一般的に、経営資源の分散や管理体制の複雑化、意思決定の遅延、さらには追加的コストの発生といった課題が存在します。特に未経験分野への進出においては、ノウハウの不足に起因する失敗リスクが高く、慎重な判断が求められます。一方で、特定の事業が不調に陥った際に



コーポレートガバナンス座談会



も、他の事業で業績を補完できることから、経営の安定性が高まる利点があります。加えて、複数の市場における顧客へのアプローチを通じて、収益機会の拡大が期待されます。さらに、関連性のある事業間で相乗効果を発揮できれば、経営効率や競争力の向上にも寄与する可能性があります。

クラボウグループの多角化経営は、137年にわたる歴史の中で、繊維事業を起点として派生的に発展してきたものであり、既存事業との関連性を保ちながら良好な広がりを見せてきたと認識しています。関連性のある分野において果敢に挑戦し、事業を拡大していくことは、従業員のモチベーション向上や社内の活性化にもつながります。もちろん、限られた経営資源の中での重点的な配分は重要ですが、変化の激しい現代においては、適切なリスク分散も不可欠です。当社にとって真に意義のある事業か否かを見極めながら、バランスを保ちつつ、多角化経営への挑戦を今後も継続してほしいと思います。

藤田 2025年4月に再編された環境メカトロニクス事業のライフサイエンス部は、既存事業で培った素材や技術を活用し、成長市場への展開を目指す組織として新たなスタートを切りました。特に、他事業との連携によるシナジー創出が期待

される領域であり、当社グループ全体の競争力強化につながるものと考えています。こうした新組織が実績を積み重ね、将来的に成功モデルとなるよう、長期的な視点で支援していきたいと思っています。

取締役会の機能を監督に特化させ 中長期戦略を踏まえた議論の場へ

藤田 取締役会では社外取締役の方々の意見をもっと活かす余地があります。現在は各審議案件の説明に多くの時間を使っており、重要課題や中長期戦略の議論を深めるには取締役会の改革が必要だと考えています。

新川 私も審議事項について経営会議（月2回開催される社内取締役、執行役員による会議）に移譲できるものは移譲して、全社的な成長戦略や人事戦略、DX戦略、あるいはリスク管理対策の議論に対する取組みをさらに強化することが重要と認識しています。中期経営計画や長期ビジョン等に関することに多くの時間を取ることができれば良いと思います。

岡田 当取締役会においても、マネジメント・モデルからモニタリング・モデルへの移行を視野に入れ、すでに議論を開始しています。これは、東京証券取引所の上場規程改正により、プライム市場上場企業に対し、2030年までに女性役員の比率を30%以上とすることが求められていること、さらにコーポレートガバナンス・コードの「必要過半数の独立社外取締役の選任も検討すべき」との要請を受けたものでもあります。今後、社外取締役の比率を高めていく中、業務執行取締役の数が相対的に減少することが想定されるため、モニタリング・モデルへの転換は必然であると考えています。

谷澤 取締役会の在り方は画一的なものではなく、各企業の実情に即してガバナンス機能が発揮される体制であることが重要です。多岐にわたる事業を展開している現行の事業部制のもとで、適切なガバナンス体制が構築されているものと考えていますが、新川さんのご指摘のとおり将来的には事業戦略の変化に応じて、経営会議への権限移譲を進め、取締役会は監督機能に特化させていく方向性も視野に入れておく必要があります。ただ、すでに監査等委員会設置会社ということでハイブリッド型のガバナンス体制を採用しており、今後はそれを進化させていくということではないでしょうか。

女性比率を高めるとともに 多様な人材を社外取締役に

藤田 岡田さんから話があったとおり、政府は、東証プライム市場に上場する企業の女性役員比率を2030年までに30%以上にする目標を設けています。また、コーポレートガバナンス・コードにおいて、独立社外取締役を過半数以上に改訂するという方向での議論も加速しつつあります。女性管理職が



コーポレートガバナンス座談会

まだ少ない当社の現状を考えると、人材教育や人事制度面、経験者採用を含めて、さまざまな施策を今後はより一層、整備・推進する必要があると考えています。それと同時に、取締役会が果たすべき機能を見直し、人員構成面でも多様性やスキルバランスを考慮した上で、取締役会の実効性を担保することも、検討すべき課題だと思います。

谷澤 女性役員の比率については、単に数値を引き上げることが目的ではないと考えています。本来の趣旨は、多様な視点を経営に取り入れることであり、特定の意見に偏らず、さまざまな知見や価値観を持つ方々が議論に参加することが重要です。女性に限らず、年齢や経験、国籍等も含めた多様性を高めることが必要だと思います。

岡田 多様性の観点では谷澤さんのご指摘のとおりで、多様なバックボーンを持つメンバーで議論をすることが大事ですが、ジェンダーギャップ指数で下位となっているわが国では、女性比率を高めて数値で示すことも求められていますね。

新川 今後、国際市場への展開を見据える上でも、国際的な知見や実務経験を有する人材が加わることは有意義だと思います。グローバルな視点を持つ方が参画することで、取締



役会の議論が一層活性化することが期待されます。

藤田 取締役会では今後、長期戦略や人材、海外戦略等の議論が中心となり、従来取締役会で決定していた事項は、経営会議での議論を行った上で、最終的には社長や各執行役員の判断に委ねられていく形になるであろうと思います。社外取締役については、新川さんが仰るように海外市場や技術に精通した人材の登用が考えられます。

就任2年目を迎える西垣社長と 新中期経営計画「Accelerate '27」への期待

藤田 西垣社長のもとで策定された新中期経営計画「Accelerate '27」は、社長自身が各部門の役員、管理職との面談、意見交換を繰り返し、さらに経営会議、取締役会等での面談や諮問委員会での議論を重ねた上で立案されました。本計画及び西垣社長へのご期待をお聞かせください。

岡田 西垣社長は、入社当初より推進されていた機能樹脂製品事業を、半導体業界向けに大きく成長させた実績を持っています。その経験を通じて、市場動向やリスク、対応策に関する感度の高さが培われたものと拝察します。取締役会や経営会議、経営幹部会議等においても、組織間の連携や迅速な意思決定の重要性を強調されており、業績向上への強い意志と実行力を感じています。今後は、当社の社会的認知度のより一層の向上と、社員が誇りを持てる企業づくりにご尽力いただくことを期待しています。

新川 これまで藤田会長お一人が担ってこられた経営トップ体制が、西垣社長が加わることで、組織及び体制の安定性が一段と高まったものと思います。そのような中、西垣新社長の

リーダーシップのもとで策定された新中期経営計画は、成長領域を牽引してこられたご経験を背景に、より積極的かつ戦略的な方針が打ち出されているものと印象付けられたように思います。

また、株式市場の要請とも整合する方向性が明確に打ち出されており、重点施策として掲げられているR&D活動や、新規事業の創出及び収益化に対して、大いに期待しています。社会環境の変化が加速する中にあっても、独自性のある製品の開発に果敢に取り組まれ、特色ある製品を市場に送り出していただけを願っています。その実現に向けては、経営会議の一層の活性化を図り、マーケット創造に資する戦略立案機能を強化することで、事業部門を支援していく体制の充実が望まれます。

当社には、半導体関連事業に加え、機能フィルム事業、ライフサイエンス・テクノロジー事業、機能繊維素材事業等、研究所が保有する素材技術を含め、社会課題の解決に資する多くの事業とシーズが存在しています。今後、それらがより大きな中核事業へと成長していくことを強く期待しています。

谷澤 「長期ビジョン2030」の前倒し達成に向けた計画策定のご尽力を拝見し、従来の堅実かつ着実な目標達成姿勢から一歩進み、多少の困難や試行錯誤を伴ってでも、より高い目標に果敢に挑戦されているという印象を強く持っています。

クラボウには、「失敗を恐れず、面白いことやってやろう」というチャレンジ精神や挑戦の結果としての失敗を受容する企業文化が根付いており、兼ねてよりその姿勢を非常に高く評価してきました。今後も引き続きその精神を大切にされ、さらなるイノベーションの創出につなげていただくことを期待しています。

サステナビリティ

TCFD提言に基づく報告 59

環境 63

社会 66

サステナビリティ

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ています。また、資源循環、生物多様性の取組みを推進し、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

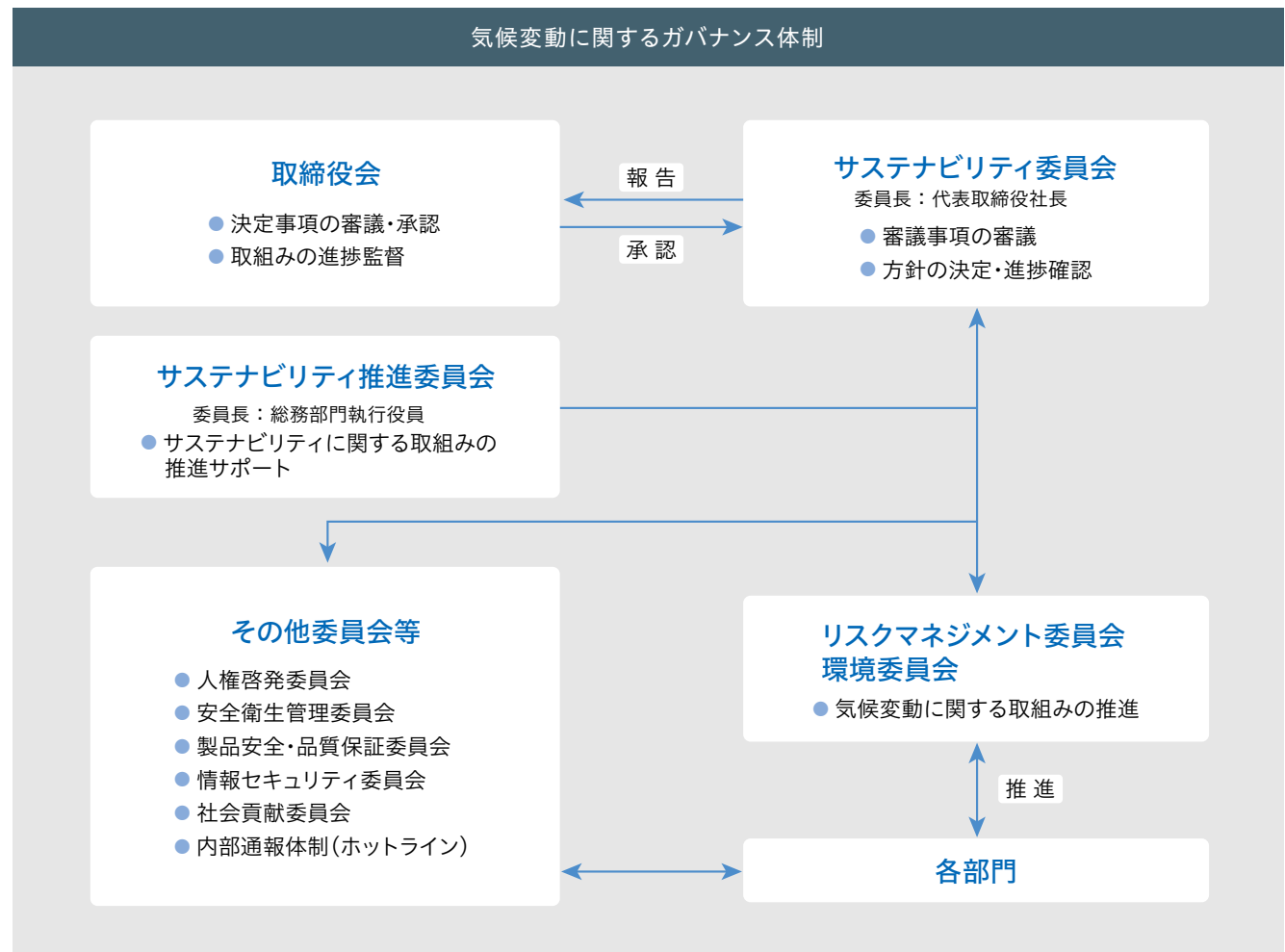
当社グループでは、2025年4月よりクラブウCSR委員会をサステナビリティ委員会に改称し、サステナビリティ推進体制全般を見直し・強化しました。環境問題については、代表取締役社長が委員長を務めるサステナビリティ委員会の統括のもと、リスクマネジメント委員会と環境委員会を中心に取組みを推進しています。気候変動関連のリスクと機会の対応について、サステナビリティ委員会がリスクマネジメント委員会と環境委員会の活動方針を承認するとともに、活動の結果報告を受け、同活動方針及び結果について、年1回取締役会に報告しています。

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等、サステナビリティに関する戦略についても、取締役会において決定しています。

取締役会での主な審議・承認事項(2024年度)

- 環境レポートの作成
- CDP回答の結果報告

気候変動に関するガバナンス体制



TCFD 提言に基づく報告

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CO₂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CO₂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ています。

リスクと機会の特定のプロセスとして、まず各部門から気候変動関連のリスクと機会についてヒアリングを実施し、網羅的にリストアップを行いました。さらに事業に与える影響の大きさの観点から整理と絞込みを行い、シナリオ分析の評価結果を踏まえ、当社グループの事業に対する重要な気候変動関連のリスクと機会を特定しました。リスクと機会は同プロセスにより毎年見直しています。今後も、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いきます。

■ 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。

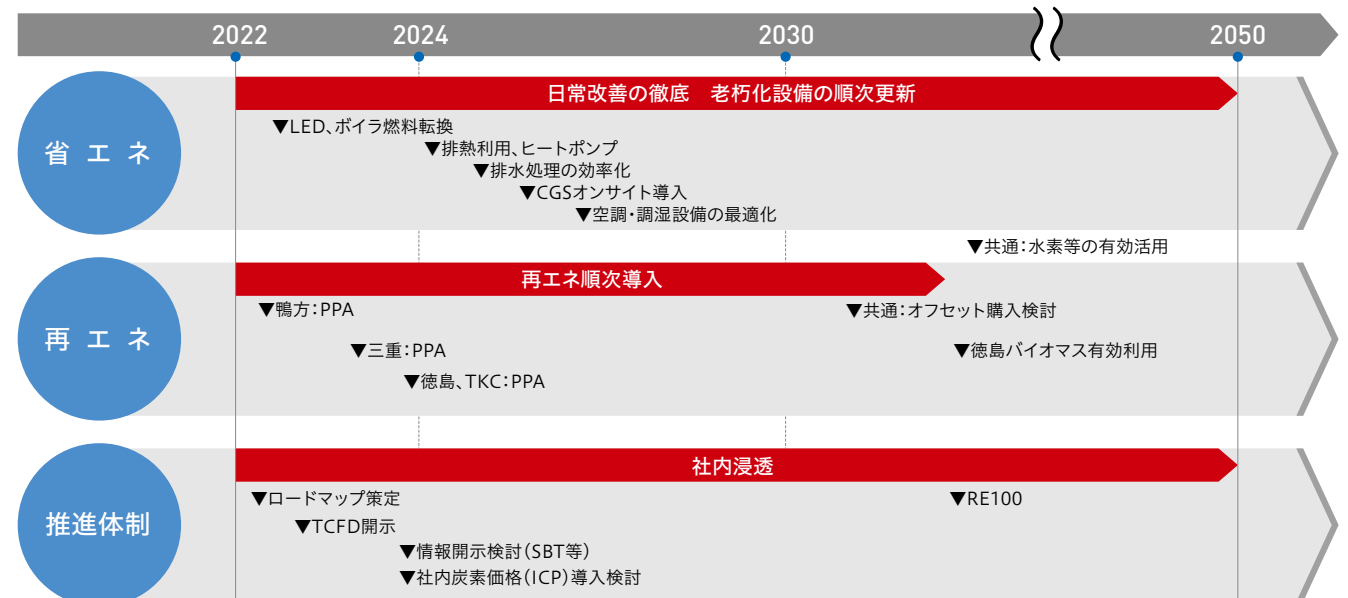
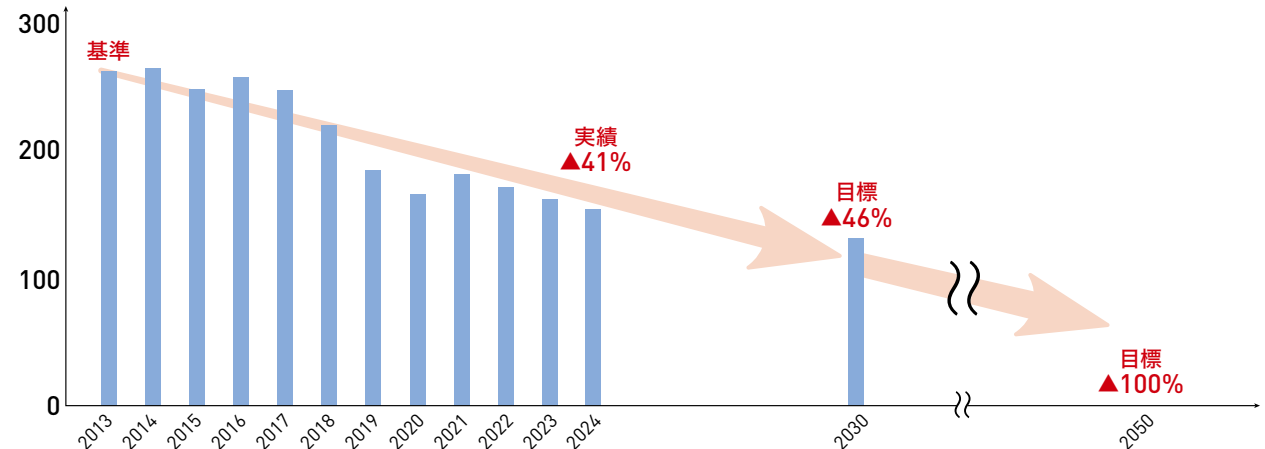
分析にあたっての影響度と時間軸の定義は以下のとおりです。

影響度 大：長期的に重大な影響、又は想定影響金額5億円以上
中：一時的に重大な影響、又は想定影響金額1億円以上

時間軸 短期：～3年、中期：3～10年、長期：10年～

CO₂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)

CO₂排出量(千t-CO₂)



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	政策及び 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等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等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等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・高効率設備導入等に伴う 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	中	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等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
			エネルギー・燃料価格の上昇によるコストの増加	● ボイラ等の燃料転換 ● エネルギー使用の高効率化、脱炭素化の工業プロセスの開発・実用化	中	短中長期
	評判	ステークホルダーの不安増大 又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	サイクロン・洪水等の 異常気象の激甚化	台風・洪水等による設備損壊、 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・洪水等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、供給網の再構築等生産・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等の再生可能エネルギーの導入	中	短中長期

特定したリスクが当社グループに与える影響の想定金額は、移行リスク71億円、物理リスク16億円の合計87億円です。

■ 機会の一覧表

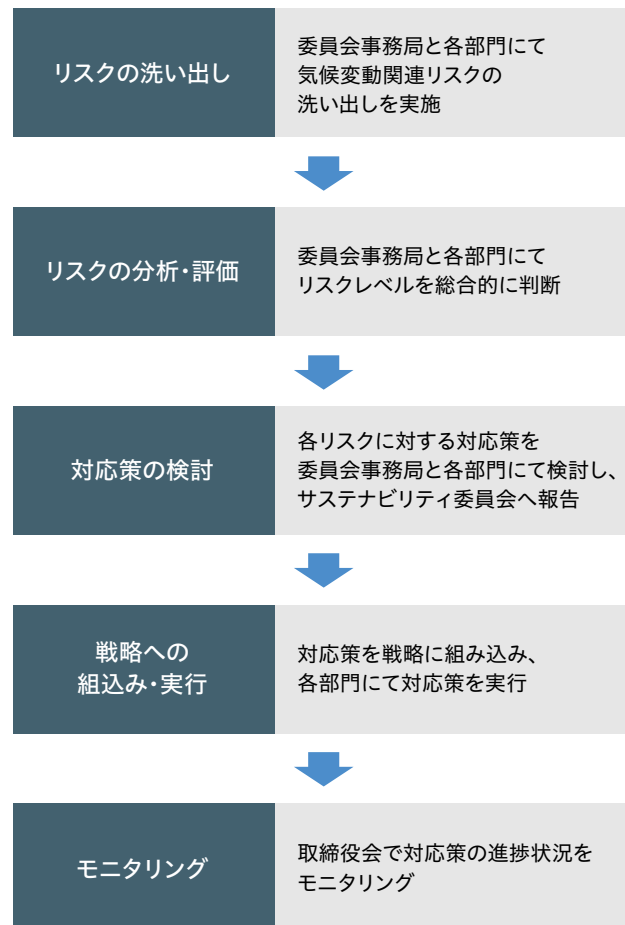
	類 型	小分類	機会の影響	対応策	影響度(大中)	時間軸
機 会	資源の効率	リサイクルの利用	循環型経済への移行を背景とした、 循環型経済に適合する部材の需要拡大	●「L∞PLUS（ループラス）」等の服の裁断くず再資源化による循環型ビジネスの推進・拡大 ●「AIR FLAKE」等の再生ポリエステルや生分解性繊維商品の拡大 ●「KURATTICE ECO」等の再生木粉樹脂商品の拡大	大	短中長期
			単一素材による製品ラインナップ強化による リサイクル製品の需要拡大、製造コスト削減	●「L∞PLUS」等の服の裁断くず再資源化による循環型ビジネスの推進・拡大	中	短中長期
	エネルギー源	より低排出の 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等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、ヒートポンプ等の省エネルギー対策の推進 ●太陽光PPA等の再生可能エネルギーの導入	中	短中長期
	製品及び サービス	低排出商品及び 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」等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」等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等の取得によるテナント獲得	中	短中長期
			顧客製品のCO ₂ 排出削減に貢献できる 製品需要の拡大	●「クランゼロ シリーズ」その他の高性能硬質ウレタンフォーム断熱材の拡大 ●不良品低減要請に向けたEL部門の主力製品の強化	大	短中長期
	市場	新たな市場へのアクセス	EVの急速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

特定した機会が当社グループに与える影響の想定金額は、合計226億円です。

TCFD 提言に基づく報告

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、リスクマネジメント委員会、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、CO₂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、CO₂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いきます。そしてこの取り組みを進めることが、企業グループの存在価値をさらに高めるとともに、生産の効率化、製造業としての基盤強化、ひいては収益性の向上につながると考えています。なお、CO₂サプライチェーン排出量（Scope3）に関しては、上流工程の排出量を算定していますが、今後は下流工程の排出量も算定します。

CO₂排出量削減の中長期目標

	2025年	2030年	2050年
CO ₂ 排出量削減目標 (Scope1, 2)	44%削減 (2013年度比)	46%削減 (2013年度比)	カーボンニュートラル

CO₂排出量実績

カテゴリー	2024年度実績
Scope1	31,877t-CO ₂ /年
Scope2	121,344t-CO ₂ /年
合計	153,221t-CO ₂ /年

目標項目		2024年度目標	2024年度実績	2025年度目標
CO ₂ 排出量の削減	絶対量での削減 (2013年度比)	40%削減	41.4%削減	44%削減
ゼロエミッションの推進	再資源化率の向上	97%	96.3%	97%

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、「CO₂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向上」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。

2024年度は、CO₂排出量については、2013年度比40%削減目標を掲げ、省エネルギー対策等を通じてエネルギー使用量の削減を進めました。結果は41.4%削減となり、目標を達成しました。ゼロエミッション推進については、再資源化率97%の目標に対して96.3%となり、目標には至りませんでした。

当社グループは、CO₂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「Accelerate '27」（2025～2027年）の環境目標は、CO₂排出量を2025年度に2013年度比44%削減としています。また、ゼロエミッションは引き続き97%としています。

自然資本の保全に向けて

当社は気候変動対応のためカーボンニュートラルを目指すだけでなく、資源循環や生物多様性に配慮した取り組みを進めており、製品のリサイクルや再資源化原料の使用、事業所のある地域の生態系保全活動を実施しています。

サステナビリティ

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、CO₂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。

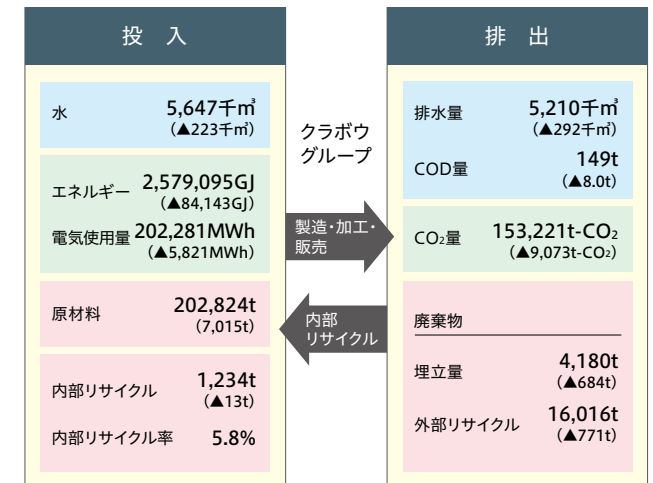
2. 行動指針

- (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CO₂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。

気候変動対策のみならず、資源循環、生物多様性においても、海外関係会社も含めて取り組んでいます。廃棄物処理、大気汚染、水質汚濁等については地域ごとの基準、規制も考慮の上で対応していきます。



()内は対前年度増減量

環境

カーボンニュートラル

太陽光発電

2022年以降、工場屋根上に太陽光パネルを設置し、発電を実施しています。国内では導入順に、当社鴨方工場、三重工場、徳島工場、そしてシーダム(株)上郡工場、倉敷繊維加工(株)静岡工場、(株)セイキ、エコー技研(株)に導入しました。海外でも、タイ・クラボウ(株)に導入しています。今後も当社寝屋川工場や日本ジフィー食品(株)水戸工場を導入を計画しており、引き続き、再生可能エネルギー導入を推進します。



タイ・クラボウ(株)

サプライチェーンのCO₂排出量(Scope3)

CO₂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を中心に削減の取組みを推進します。

CO₂サプライチェーン排出量(Scope3)

カテゴリ	2024年度実績
1～8	644,500t-CO ₂ /年

資源循環

環境目標にゼロエミッション推進を掲げて、廃棄物の再資源化に取り組み、資源循環型社会の形成に貢献しています。長年の取組みにより大きな成果を上げており、2024年度の国内当社グループ全体の再資源化率は96.3%となりました。

各事業所で発生する原料くず等についても、工程内リサイクル、用途開発等によって、さまざまな形の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
寝屋川工場 群馬工場	成型くず	住宅建材に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、粉碎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、粉碎後成型し、「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。
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、回収し、再生利用しています。

バリューチェーンマネジメント

当社グループは、商品開発から原料調達、生産、流通、販売、使用・廃棄に至る商品のライフステージ全体を通して、環境保全や環境負荷低減を実現するために、自らの環境課題に取り組むだけでなく、バリューチェーンの上流から下流までの多くの関係する皆様と協働しています。

バリューチェーンの上流向けには、積極的に環境問題に取り組んでいるサプライヤーからの調達や、環境負荷の少ない製品・サービスの調達を進めており、また、バリューチェーンの下流向けには、使用段階での環境負荷を低減させる環境配慮製品の供給や、使用済みの製品を原料に戻して再利用するアップサイクルの拡大を推進しています。

2024年より原材料や製品の調達先に対し、「CSR調達セルフ・アセスメント質問表」による、サプライチェーンのサステナブル調査を実施しています。質問表の内容は、人権・労働・環境など幅広い分野でのサステナビリティ活動に関するものであり、回答結果は分野別に当社の各サステナビリティ専門委員会で評価・分析しており、サプライチェーン全体でのサステナビリティ活動の推進につなげています。

環境

水資源の保全

当社グループでは、主に繊維製品の染色工程や冷却用水として多くの工業用水を使用しています。事業活動を継続する上でも、水資源の保全を重要な環境テーマの1つと考え、水資源の有効活用や排水処理による水質管理等、水資源の保全に努めています。

地球温暖化や人口増加、自然災害等により水ストレスが高くなっており、日本においても断水や減圧給水、工業用水の不足等の問題がたびたび発生しています。そのような状況下、当社グループでは水資源の有効活用も推進しています。

年度	水使用量 (千t)	排水量 (千t)
2020	5,684	5,189
2021	5,874	5,358
2022	5,830	5,543
2023	5,871	5,507
2024	5,647	5,210

■ 水の再利用の実施事例

染色工場で、排水処理後の放流水	→	洗浄用水
不織布製造工場で、排水処理後の放流水	→	庭園散水
食品製造工場で、冷却水	→	排水処理設備の高圧洗浄
クーリングタワーやチラー等の冷却装置	→	水を循環再利用
ボイラーの蒸気ドレン	→	熱回収の後、再利用

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ように活動しています。その一環として、各事業所で地域で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。

また、国内外を問わず工場周辺に植樹を行い、緑化活動を推進しています。他にも地域の特性に合わせた環境保護活動を実施しています。



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)での清掃活動



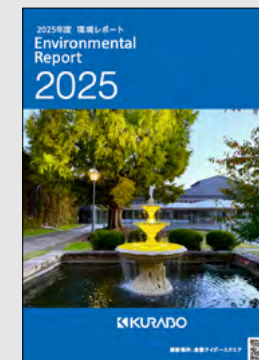
当社裾野工場でのアマゴ稚魚放流活動への協賛



クラシキ・ケミカル・プロダクツ・ド・ブラジル(有)での植樹活動

環境レポートの発行

当社及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「2025年度 環境レポート」にて公開しています。



https://www.kurabo.co.jp/sustainability/env_report2025.pdf

サステナビリティ

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「サステナビリティ委員会」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うえで必要な対応については、「サステナビリティ委員会」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 賃金と労働時間

賃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すべ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。

社会

サプライチェーンにおけるサステナビリティ管理 (人権デュー・ディリジェンス)

当社は、サプライチェーンにおけるサステナビリティ管理を推進するため、2024年度より、祖業である繊維事業のお取引先を中心に「クラブウグループ人権方針」を配布するとともに次の調査を実施しました。

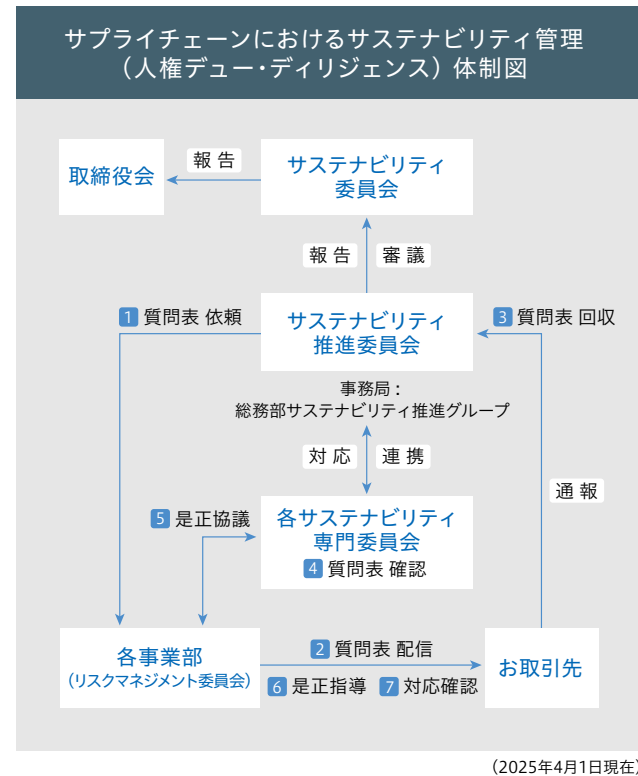
1. 調査の概要

- (1) 対象：80社
- (2) 方法：グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン発行のCSR調達セルフ・アセスメント質問表を送付、回収。質問表は5段階の自己評価。
- (3) 質問表の発送日～回収期限：2024年11月11日から同年12月31日まで
- (4) 回収率：83.7%(67/80社)

2. 改善依頼

- (1) 対象：31社
- (2) 方法：改善の優先度が高い項目を明示した質問表と改善依頼書を送付。
2024年度の調査対象には、2026年度に再調査をし、改善の進捗などを確認する。

3. 体制図



責任ある企業行動実施宣言

当社は次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、当社と同様の取組み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。

④ PDCA

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

社会

人的資本経営に関する社外からの評価

「プラチナくるみん認定」及び「えるぼし認定(2段階目)」

当社は、女性活躍推進法及び次世代育成支援対策推進法に基づく一般事業主行動計画を策定し、実行しています。このような、女性活躍推進や子育てサポートに関する継続的な取り組みが認められ、厚生大臣による「プラチナくるみん認定」、「えるぼし認定(2段階目)」を受けています。



女性活躍推進法に基づく一般事業主行動計画

2025年4月から2028年3月までの目標

目標1 管理職に占める女性社員の割合を5%以上とする。

目標2 総合職に占める女性社員の割合を17%以上とする。

目標3 総合職の女性社員を配置する部署(課)の割合を50%以上とする。

目標4 フルタイム社員の法定時間外労働及び法定休日労働の合計時間数の平均を各月ごとに10時間未満とする。

次世代育成支援対策推進法に基づく一般事業主行動計画

2025年4月から2028年3月までの目標

計画期間内に、育児休職の取得率を次の水準にする。

目標1

男性社員 計画期間中に配偶者が出産した男性社員の育児休職取得率を70%以上とし、当社独自の育児を目的とした休暇制度と合わせた利用率を90%以上とする。

女性社員 取得率を100%とする。

※育児休職等を取得できる有期雇用社員も対象とする。

目標2 男性社員の育児休職等取得期間延伸のための措置を実施し、14日間以上取得者率を向上する。

目標3 各雇用管理区分において、フルタイム社員の法定時間外労働及び法定休日労働の合計時間数の平均を各月ごとに10時間未満とする。

目標4 年次有給休暇の取得日数を、1人当たり平均年間15日以上とする。

目標5 育児休職等をし、又は育児を行う社員が、仕事と育児を両立しながら活躍できるような能力の向上又はキャリア形成の支援を実施する。

PRIDE指標

事実上婚姻と同様の関係にある同性パートナーを含める社内規則、相談窓口の設置、イベントの参加等により、任意団体「work with Pride」が主催する職場におけるLGBTQ+への取り組みの評価指標「PRIDE指標2024」において4年連続で最高位の“ゴールド”に認定されました。



健康経営優良法人

当社は健康経営基本方針を掲げ、社員が個々の能力を最大限に発揮し健康で生き活きと働ける職場づくりを推進するため、倉紡健康保険組合と協働で、婦人科検診の実施や禁煙対策、保健指導やメンタルヘルス対策など、健康保持増進の施策に取り組んでおり、「健康経営優良法人(大規模法人部門)」認定を6年連続で取得しています。「健康経営優良法人」は、経済産業省と日本健康会議が推進する健康経営優良法人認定制度の1つであり、保険者と連携し優良な健康経営を実践している法人を顕彰する制度です。今後も、社員の健康増進に向けて一層の取り組みを推進していきます。



社会

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枚のタオルハンカチ(当社のアップサイクルシステム「L ∞ PLUS(ループラス)」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、本社がある大阪市等に寄贈しています。2024年は8,700枚を寄贈しました。

2024年9月には岡山市でファジアーノ岡山(2025シーズンからJ1リーグに初昇格)と、2025年5月には本社の周辺で(株)赤ちゃん本舗及び(株)大阪市開発公社(商業施設「船場センタービル」を運営)でコラボして清掃イベントを開催しました。



ファジアーノ岡山とのコラボ清掃



赤ちゃん本舗及び大阪市開発公社とのコラボ清掃

岡山県の子供たちとのふれあいの場として フットボールパークのネーミングライツを獲得

当社、倉敷繊維加工(株)、(株)倉敷アイビースクエア及び(株)クラブウドライビングスクールは、岡山県のスポーツ振興への支援や地域・社会とのコミュニケーションの拡充を目的として、2014年からファジアーノ岡山へ協賛しています。ファジアーノ岡山が、当社より賃借している土地(岡山県早島町)にフットボールパークを開設し、そのネーミングライツを当社が獲得しました。2025年4月1日から「クラブウMIRAIフィールド」という名称で運営されています。



画像ご提供: ファジアーノ岡山スポーツクラブ



画像ご提供:
ファジアーノ岡山スポーツクラブ

クラブウグループ社内報「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ブ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・原稿作成や撮影等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ています。

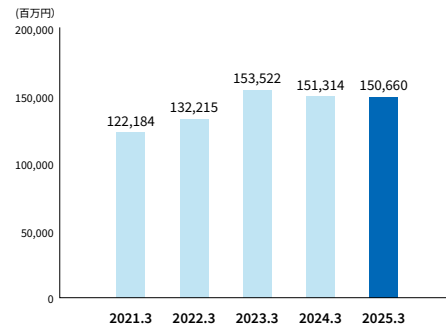


データ

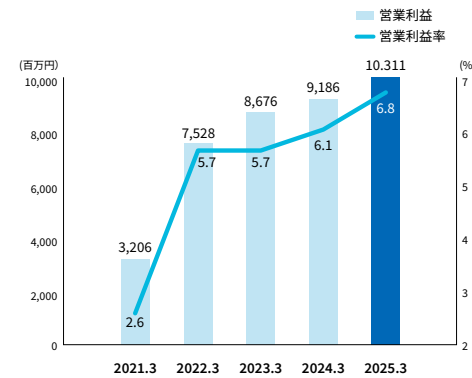
財務データ／非財務データ	71
11年間の主要連結財務データ	73
企業情報／グループ会社	74

財務データ(グループ連結)

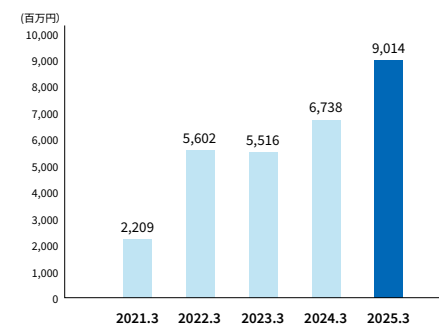
売上高



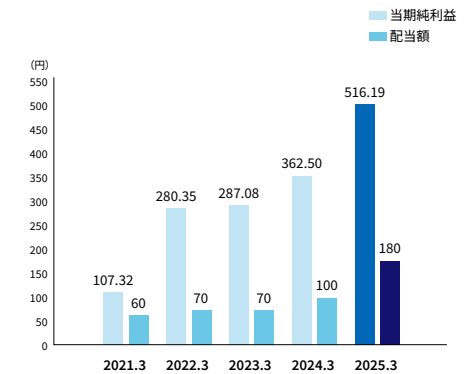
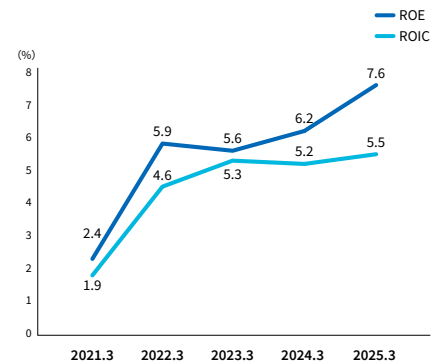
営業利益／営業利益率



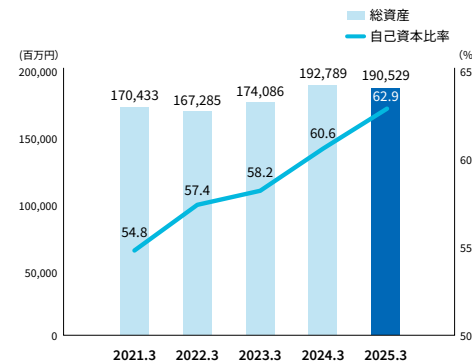
親会社株主に帰属する当期純利益



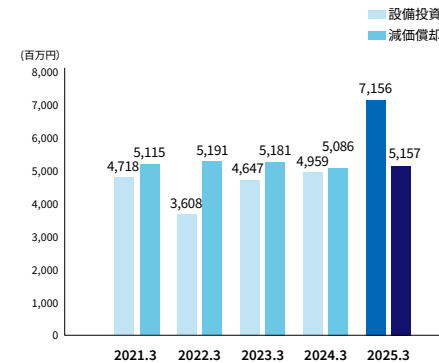
1株当たり当期純利益／1株当たり配当額

自己資本当期純利益率(ROE)／
投下資本利益率(ROIC)

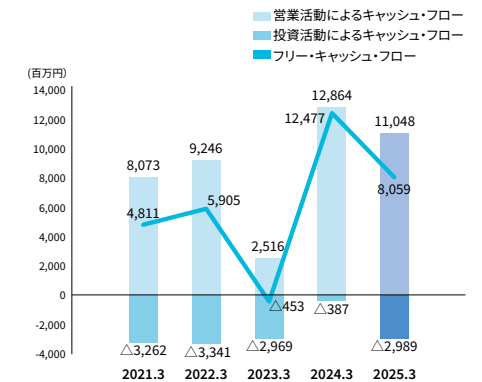
総資産／自己資本比率



設備投資／減価償却費

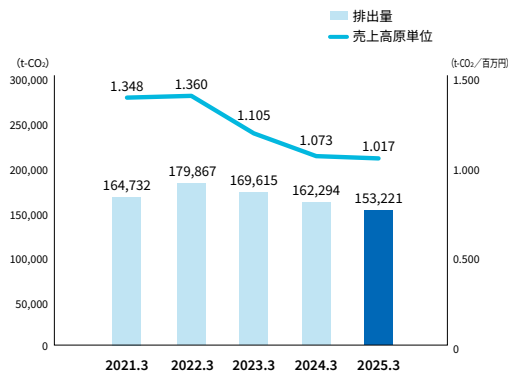


キャッシュ・フロー

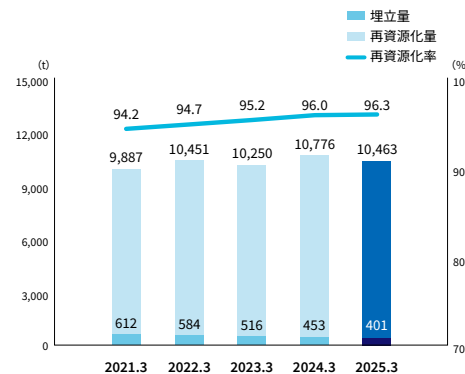


非財務データ

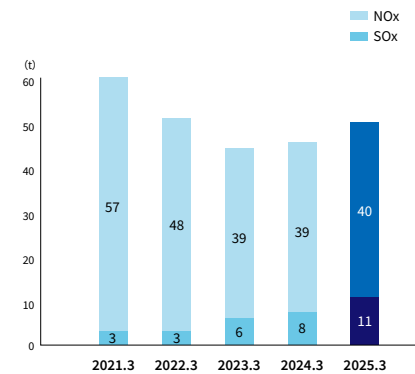
CO₂排出量(グループ連結)



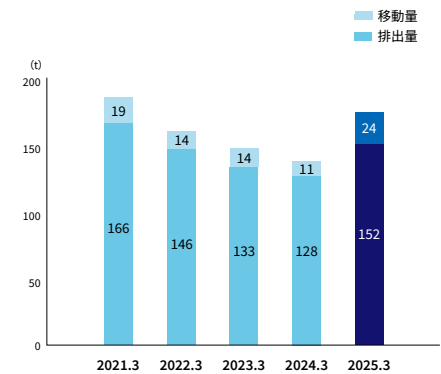
廃棄物排出量(国内)



大気汚染物質(国内)

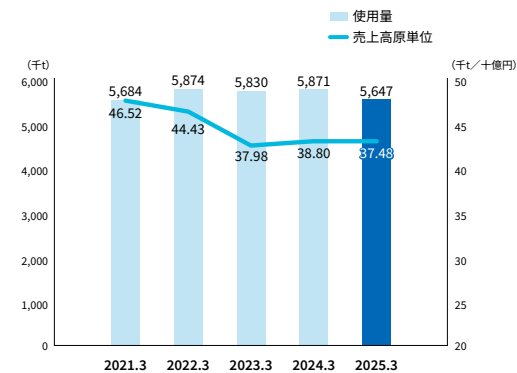


化学物質 (PRTR) ※

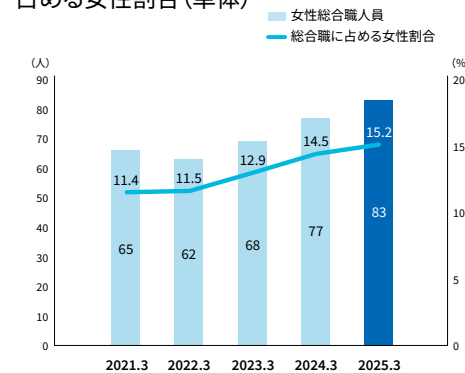


※2024年3月期以前については当社(単体)の量を、翌年同期については当社及び国内連結子会社の合計をそれぞれ表示しています。

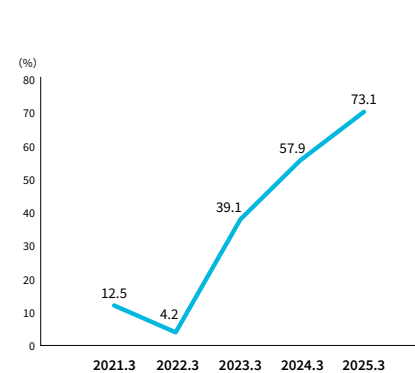
水使用量(グループ連結)



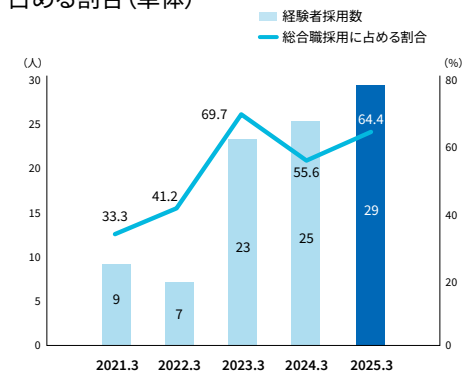
女性総合職人員と総合職に占める女性割合(単体)



男性労働者の育児休業取得率(単体)



経験者採用数と総合職採用に占める割合(単体)



11年間の主要連結財務データ

	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	2025年3月期
業績(百万円)											
売上高	56,470	57,126	58,452	62,170	61,193	55,785	48,555	51,695	59,726	61,318	66,002
化成品事業	82,107	80,495	69,509	64,099	59,754	51,555	42,185	44,669	56,507	51,103	48,532
繊維事業	17,398	21,252	19,156	20,620	21,056	21,846	18,695	23,593	24,271	25,530	21,943
環境メカトロニクス事業	9,176	9,966	10,295	10,478	10,631	9,416	8,683	8,461	9,292	9,572	10,458
食品・サービス事業	4,375	4,389	4,390	4,383	4,445	4,321	4,065	3,795	3,724	3,790	3,723
不動産事業	169,527	173,229	161,804	161,752	157,080	142,926	122,184	132,215	153,522	151,314	150,660
計	166	697	2,146	2,360	1,951	972	1,408	2,978	3,712	3,963	5,030
営業利益	410	744	971	695	△ 956	△ 1,701	△ 1,824	△ 177	308	△ 257	75
化成品事業	344	731	473	1,191	2,248	2,781	1,560	2,776	2,834	3,574	3,341
繊維事業	722	887	1,054	1,167	959	622	277	271	463	641	724
環境メカトロニクス事業	3,079	3,108	3,061	2,984	3,044	3,002	2,846	2,746	2,433	2,332	2,243
食品・サービス事業	△ 1,981	△ 1,820	△ 1,546	△ 1,523	△ 1,607	△ 1,136	△ 1,061	△ 1,067	△ 1,076	△ 1,068	△ 1,104
不動産事業	2,742	4,349	6,160	6,875	5,640	4,541	3,206	7,528	8,676	9,186	10,311
計	3,762	4,521	6,579	7,357	6,190	5,485	4,242	8,783	10,024	10,191	11,784
経常利益	1,146	2,608	3,588	4,869	4,649	3,731	2,209	5,602	5,516	6,738	9,014
親会社株主に帰属する当期純利益											
財政状態(百万円)											
純資産	95,909	88,759	96,244	100,440	95,970	90,383	95,004	97,415	102,907	118,074	121,182
総資産	195,754	181,549	181,529	183,355	176,352	165,542	170,433	167,285	174,086	192,789	190,529
設備投資額	3,592	7,285	3,445	3,966	6,751	5,639	4,718	3,608	4,647	4,959	7,156
減価償却費	5,703	5,236	4,965	4,947	5,018	5,404	5,115	5,191	5,181	5,086	5,157
キャッシュ・フロー状況(百万円)											
営業活動によるキャッシュ・フロー	10,072	13,496	10,760	14,127	9,225	8,064	8,073	9,246	2,516	12,864	11,048
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 3,658	△ 5,810	△ 3,701	△ 3,689	△ 5,708	△ 3,855	△ 3,262	△ 3,341	△ 2,969	△ 387	△ 2,989
フリー・キャッシュ・フロー	6,414	7,686	7,059	10,438	3,517	4,209	4,811	5,905	△ 453	12,477	8,059
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 4,976	△ 6,110	△ 8,942	△ 6,543	△ 4,710	△ 4,678	△ 1,324	△ 14,065	△ 3,581	△ 6,951	△ 9,038
1株当たり情報(円)											
1株当たり当期純利益	4.97	11.33	15.84	21.61	214.78	178.22	107.32	280.35	287.08	362.50	516.19
1株当たり純資産額	398.18	374.85	410.21	437.89	4,303.85	4,322.47	4,537.70	4,853.12	5,386.20	6,513.02	7,077.11
1株当たり配当額	5.00	5.00	5.00	7.00	60.00	60.00	60.00	70.00	70.00	100.00	180.00
主要経営指標(%)											
売上高営業利益率	1.6	2.5	3.8	4.3	3.6	3.2	2.6	5.7	5.7	6.1	6.8
総資産営業利益率(ROA)	1.4	2.3	3.4	3.8	3.1	2.7	1.9	4.5	5.1	5.0	5.4
自己資本当期純利益率(ROE)	1.3	3.0	4.0	5.1	4.9	4.1	2.4	5.9	5.6	6.2	7.6
投下資本利益率(ROIC)	1.4	2.3	3.5	3.9	3.3	2.7	1.9	4.6	5.3	5.2	5.5
自己資本比率	46.9	46.8	51.2	52.8	52.5	53.7	54.8	57.4	58.2	60.6	62.9
配当性向	100.6	44.1	31.6	32.4	27.9	33.7	55.9	25.0	24.4	27.6	34.9
総還元性向	101.0	74.9	31.7	69.9	75.8	78.6	56.3	52.3	60.5	61.4	91.8

(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株当たり純資産及び1株当たり当期純利益の算定上、期末発行済株式総数及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／グループ会社

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 3,881人(2025年3月31日現在)
(グループ連結)

主要な事業所

(2025年8月1日現在)

区 分	名 称		所 在 地
営業所 及び 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	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
		熊本イノベーションセンター	熊本県菊池市
	繊維	徳島工場	徳島県阿南市

※2025年7月31日付で安城工場を閉鎖しました。

国 内

化成品事業

倉敷繊維加工株式会社
東名化成株式会社
クラボウケミカルワークス株式会社
シーダム株式会社

環境メカトロニクス事業

エコー技研株式会社
クラボウプラントシステム株式会社
株式会社クラボウテクノシステム
株式会社山文電気
株式会社セイキ

繊維事業

大正紡績株式会社
株式会社クラボウインターナショナル
株式会社アラミス

食品・サービス事業

日本ジフィー食品株式会社
株式会社倉敷アイビスクエア
株式会社クラボウライビングスクール
恒栄商事株式会社

海 外

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
【中国】
広州倉福塑料有限公司
佛山倉敷繊維加工有限公司

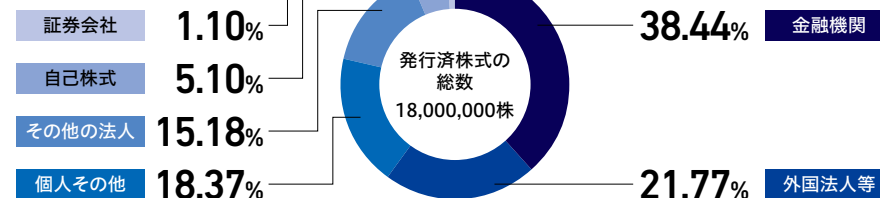
繊維事業

【ブラジル】
クラシキ・ド・ブラジル・テキスタイル有限公司
【タイ】
タイ・クラボウ株式会社
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
【インドネシア】
株式会社クラボウ・マヌンガル・テキスタイル
【中国】
倉紡貿易(上海)有限公司
【ベトナム】
クラボウ・ベトナム有限公司

株式情報 (2025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 18,000千株
株主数 11,974名

所有者別株式分布



2025.10.L