COMPANY RESEARCH AND ANALYSIS REPORT

企業調査レポート（ESG 統合版）

クラボウ

3106 東証 1 部

企業情報はこちら >>>

2020 年 10 月 15 日（木）

執筆：客員アナリスト
柴田郁夫
FISCO Ltd. Analyst **Ikuo Shibata**

FISCO
FISCO Ltd.
http://www.fisco.co.jp

目次

■要約 01
■事業内容 03
■沿革 06
■業績推移 08
■今後の成長戦略 10
■ SDGs の取り組み 12
■環境対応 14
■社会的責任（貢献）活動 16
■コーポレートガバナンスの状況 18
■株主還元 22

本レポートは、環境省実施の環境情報開示基盤整備事業に参画している各企業が
環境情報開示システムに登録している環境情報を一部参照しています。

本資料のご利用については、必ず巻末の重要事項（ディスクレーマー）をお読みください。
Important disclosures and disclaimers appear at the back of this document.

要約

1888 年創業の大手繊維メーカー。化成品、環境メカトロニクス、食品・サービスなど幅広い分野に事業領域を展開。創業当時より、社会貢献活動にも積極的に取り組んできた歴史を持ち、今後も社会課題の解決に向けたイノベーションの実現により、ビジネスモデルの変革と高収益事業体制の確立を図る

1. 事業内容

クラボウ <3106> は、1888 年創業の大手繊維メーカーである。創業以来、常に時代の先を見据えながら、新しい価値の創造に挑み続けてきた。現在は、暮らしを支える繊維、自動車、住宅、食品や、産業を支えるエレクトロニクス、半導体、環境プラント、バイオメディカル、工作機械など幅広い分野に事業領域を展開している。また、創業当時より社会貢献活動にも積極的に取り組んできた実績があり、今後も国際社会の共通目標である SDGs（持続可能な開発目標）への対応を含め、健康、快適、環境への配慮などをテーマとした商品・技術開発の追求により、新しい価値の創造を通じてより良い未来社会の創造に向けて貢献していく方針である。

2. 業績推移

ここ数年の業績を振り返ると、売上高は国内外での市場環境の変化や為替相場の影響などにより減収傾向をたどってきた。特に、「繊維事業」が国内カジュアル衣料分野の需要低迷や海外製品との価格競争激化に加え、不採算ビジネスからの撤退などにより大きく後退。一方、損益面についても、「環境メカトロニクス事業」などで高付加価値化が進んできたものの、「繊維事業」の落ち込み等をカバーできず、営業利益率は 3% 台の水準で伸び悩んでいる。また、足元の業績についても、新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受け、低調に推移している。

3. 成長戦略

2020 年 3 月期より 3 ヶ年の中期経営計画「Creation'21」をスタート。前中計の反省と成果を踏まえ、1）高付加価値ビジネスの拡大、2）海外事業の強化・拡大、3）R&D 活動の推進と新規事業創出、4）多様な人材の活躍推進、5）クラボウブランドの価値向上と信頼される企業づくりなどの重点施策に取り組んでいる。特に、自社の商品・技術により社会にどのような貢献ができるかという視点でイノベーションを生み出し、ビジネスモデルの変革と高収益事業体制の確立を図る方向性を打ち出しており、社会課題の解決につながる商品・サービスの開発・提供に注力するとともに、収益力の強化を図る考えである。なお、想定外の新型コロナウイルス感染症拡大の影響等により数値目標の達成は厳しくなってきたが、基本的な戦略の方向性に見直しはない。長期目線で成長基盤をしっかりと整備していく考えである。

本資料のご利用については、必ず巻末の重要事項（ディスクレーマー）をお読みください。
Important disclosures and disclaimers appear at the back of this document.

4. SDGs（持続可能な開発目標）への取り組み

同社グループの事業活動は、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」に基づいており、その目指すところは、現在世界中で関心が高まっている SDGs にも通じている。中期経営計画「Creation'21」においても、SDGs に掲げられた目標 9「産業と技術革新の基盤をつくろう」、目標 11「住み続けられるまちづくりを」など、同社グループが貢献すべき分野を明確にし、事業計画の中に具体的に落とし込んでいる。

5. 環境対応

1970 年代から、「公害の未然防止」や「省エネルギー推進」など環境保全にも積極的に取り組んでおり、1998 年には「クラボウ環境憲章」を定め、同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、グループ全体で共有している。特に、「CO_2（二酸化炭素）排出量の削減」と「ゼロエミッション推進」（再資源化率の向上）をテーマに掲げ、中期環境目標（3 ヶ年の数値目標）を設定し、地球温暖化防止や資源の有効活用に努めるとともに、大気汚染防止・水質汚濁防止にも取り組んでいる。

6. 社会的責任（CSR）及び社会貢献活動

グループ全体を統括するクラボウ CSR 委員会を設置し、法令・ルールの遵守をはじめ、品質保証、情報セキュリティ、人権啓発や環境への対応、社会貢献活動にも積極的に取り組んでいる。

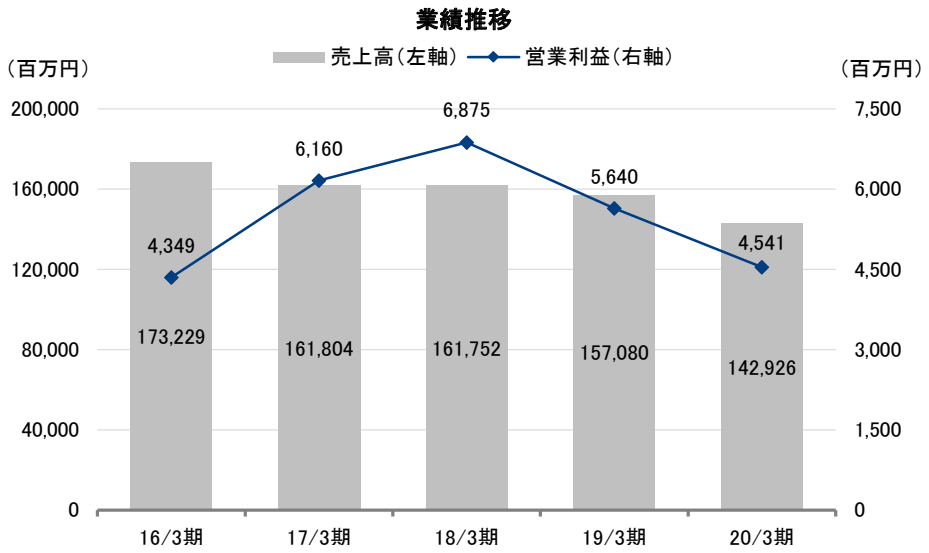
7. コーポレートガバナンスの状況

2016 年 6 月より監査等委員会設置会社へ移行。取締役 12 名のうち、社外取締役 4 名はすべて監査等委員である。「社外取締役の独立性基準の制定」「コーポレートガバナンス ガイドラインの制定」「指名・報酬諮問委員会の設置」などの主体的な取り組みにより、経営の透明性と客観性の強化を図っている。一方、役員報酬体系は、「基本報酬」及び「業績連動型株式報酬」により構成。「業績連動型株式報酬」は中期経営計画の達成度合いに応じて株式が付与されるため、計画達成に向けてインセンティブが働く仕組みとなっている。

8. アナリストの視点

同社が持続的な成長を実現していくためには、事業構造改革を進め、市場変化に対応した新たな価値を創造していくことが不可欠であり、そのためにも SDGs 視点による社会課題の解決に向けた取り組みがカギを握るものと見ている。特に、「イノベーションと高収益」の実現を掲げた「長期ビジョン 2030」の達成に向けては、現在の中期経営計画「Creation'21」において、具体的な方向性と成果を社内外に示すことが重要となるだろう。環境対応をはじめ、IT を活用したスマート衣料「Smartfit」（スマートフィット）やセンシング技術によるロボットビジョンシステムなど、新しい社会を見据えた同社ならではの取り組みを、いかに成長機会に結び付けていくのかに注目したい。また、イノベーションの実現に向けて、どのようにガバナンス機能を発揮していくのか、「攻めのガバナンス」の面からも、今後の ESG の状況をフォローしていく必要がある。

本資料のご利用については、必ず巻末の重要事項（ディスクレーマー）をお読みください。
Important disclosures and disclaimers appear at the back of this document.



出所：決算短信よりフィスコ作成

事業内容

1888 年創業の大手繊維メーカー。幅広い分野に事業領域を展開しながら、より良い未来社会の創造への貢献を目指す

同社は、1888 年創業の大手繊維メーカーである。「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」を経営理念とし、創業以来、常に時代の先を見据えながら、新しい価値の創造に挑み続けてきた。現在は、暮らしを支える繊維、自動車、住宅、食品や、産業を支えるエレクトロニクス、半導体、環境プラント、バイオメディカル、工作機械など幅広い分野に事業領域を展開している。

また、創業当時より、社会貢献活動にも積極的に取り組んできた実績（病院、美術館の運営に携わるなど地域社会発展への貢献）があり、現在も国際社会の共通目標である SDGs への対応を含め、健康、快適、環境への配慮などをテーマとした商品・技術開発の追求により、新しい価値の創造を通じてより良い未来社会の創造に向けて貢献していく方針である。

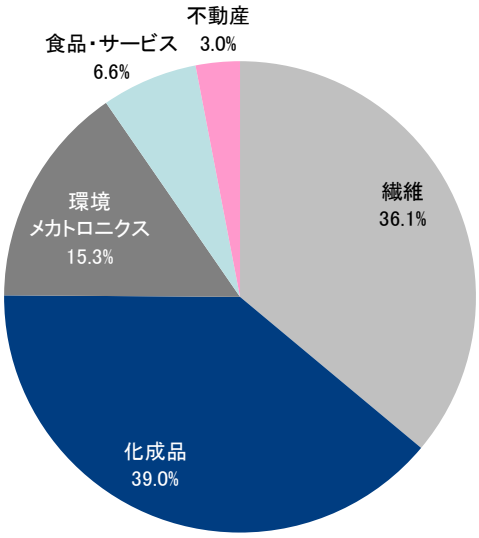
市場環境の変化や、それに伴う事業構造改革を進めるなかで、ここ数年の業績は伸び悩んでいるものの、イノベーションの実現による高付加価値化や新たなビジネスモデルへの変革により、社会課題の解決とともに同社グループの収益力の向上を図る考えである。

本資料のご利用については、必ず巻末の重要事項（ディスクレーマー）をお読みください。
Important disclosures and disclaimers appear at the back of this document.

事業内容

事業セグメントは、同社の祖業である「繊維事業」のほか、「化成品事業」「環境メカトロニクス事業」「食品・サービス事業」「不動産事業」の 5 つに区分される。2020 年 3 月期の売上構成比率は「繊維事業」が 36.1%、「化成品事業」が 39.0%、「環境メカトロニクス事業」が 15.3%、「食品・サービス事業」が 6.6%、「不動産事業」が 3.0%と、適度に分散されたバランスの良い事業構造となっている。

事業別売上構成比率（2020年3月期）



出所：決算短信よりフィスコ作成

1. 繊維事業

「繊維事業」は、「カジュアル衣料素材」「ユニフォーム衣料素材」「タオル・靴下・インナー素材」の 3 つの主力分野に加え、新分野として「ウェアラブルシステム」分野にも展開している。紡績、織布、染色・加工における独自の高度な技術を生かし、綿を主力とした天然繊維をベースにした高機能・高感度な繊維製品を開発するとともに、ユニフォームやデニム、カジュアルなどの厚手素材では確固たる地位を確立してきた。繊維業界を取り巻く環境は、国内カジュアル衣料分野の需要低迷や海外製品との価格競争激化など厳しい状況が続いているが、AI 及び IoT を活用したスマートファクトリーの実現や繊維の再資源化によるサステナブルな取り組みをはじめ、独自技術を生かした新商品・サービスの開発により、新しい価値を提供するビジネスモデルへの変革を進めている。注目される商品として、カットソー・インナー素材では、天然繊維に様々な機能を持たせることのできる「NaTech」（ネイテック）※1 や、カジュアル素材では、“ 裁断くず ” をアップサイクルした「L ∞ PLUS」（ループラス）※2 のほか、新たな分野として期待されるスマート衣料「Smartfit」（スマートフィット）※3、そしてウィズコロナ、アフターコロナにおける新しい生活様式での活用が期待される抗菌・抗ウイルス機能繊維加工技術クレンゼ※4 などが挙げられる。

※1 独自の技術で天然繊維等に機能性を持たせた素材。暖かさ、消臭、吸放湿の 3 種類の機能素材を展開しており、各機能は洗濯耐久性にも優れる。
※2 再資源化プロジェクトから生まれた素材であり、服を作る時に発生する “ 裁断くず ” を、服や雑貨・紙製品などへとアップサイクルするサステナブルな取り組みと、その取り組みから生まれる製品の総称である。
※3 ウェアラブルデバイスから取得した作業者の生体情報と作業現場地域の気象情報などを解析・評価し、作業者の「暑熱環境下での作業リスク」や「体調変化」などの情報をリアルタイムに通知することで、リスク管理をサポートする。
※4 口腔内の治療や洗浄時に使われる消毒薬をベースとした固定化抗菌成分を、繊維表面に強力に固定化する技術。安心・安全さらに快適な暮らしをサポートする。

本資料のご利用については、必ず巻末の重要事項（ディスクレーマー）をお読みください。
Important disclosures and disclaimers appear at the back of this document.

2. 化成品事業

「化成品事業」では、自動車内装材や住宅建材・断熱材、半導体製造装置向け樹脂加工品、機能性フィルム、産業資材用不織布など、合成樹脂の成形・加工技術を生かして多彩な製品を提供している。半導体製造装置向け樹脂加工品、機能性フィルム、機能資材、産業資材用不織布を重点事業と位置付け、拡大が見込まれる市場に向けて業容拡大に取り組んでいる。R&D にも積極的であり、各分野で新商品開発に注力している。具体的には、「住宅建材分野」では、ウレタン廃材・繊維廃材を利用した環境配慮製品やコンクリート代替無機材料の開発、3D プリンターを活用した造形材の成形技術の開発。「機能性フィルム分野」では、半導体・自動車・電子部品用途での新規機能性付与や生産技術の開発。「半導体製造装置向け樹脂加工品分野」では、樹脂加工品の生産技術向上や高性能化、「高機能複合素材分野」では、炭素繊維強化複合材料用基材「クラパワーシート」の生産・成形・加工技術の開発に取り組んでいる。

3. 環境メカトロニクス事業

「環境メカトロニクス事業」は、「エレクトロニクス分野」「エンジニアリング分野」「バイオメディカル分野」「工作機械分野」に分類される。「エレクトロニクス分野」は、色のセンシング技術を軸として、回路基板、フィルム、半導体など幅広い業界向けに検査・計測システム等を提供し、モノづくりの品質向上に貢献している。特に、今後の成長分野として、画像処理及び情報処理技術を活用したマシンビジョンシステムやロボットビジョンシステム（産業用ロボットのセンシングデバイス）※、光応用計測技術を用いた半導体洗浄システムや膜厚計測システムの研究開発、商品開発などにも取り組んでいる。一方、「エンジニアリング分野」は、排水・排ガス処理技術などの環境プラント技術を基盤にバイオマス発電分野にも進出している。「バイオメディカル分野」は、創薬、化粧品開発、臨床研究の領域で研究試薬や機器、サービスを提供している。「工作機械分野」は、国内外の金型メーカー等に対して横中ぐりフライス盤を提供し、人々の生活を快適 - 便利にするモノづくりのための機械を作ることなどを展開している。

※ ロボットが、動いている物体や形が定まらない柔らかい素材をハンドリングするために、瞬時につかむ位置を探す“ロボットの目”や、AI を活用して対象物を的確に認識する頭脳を開発している。なお、ロボット産業は、危険な作業や人手の足りない介護医療の現場などでの実用化が進められており、今後の成長分野として注目されている。

4. 食品・サービス事業

「食品・サービス事業」では、フリーズドライ（真空凍結乾燥）食品の製造・販売、ホテル等の運営を行っている。「食品分野」は、わが国で初めてフリーズドライ食品を工業化したグループ会社・日本ジフィー食品（株）が展開。新型コロナウイルス感染症拡大に伴う内食化の進展により、フリーズドライ食品の需要は増加しつつある中、安全で高品質な商品の提供を通して、人々の健康と食文化の向上に貢献している一方、「サービス分野」では、クラボウ創業当時の工場を活用した複合文化施設である「倉敷アイビースクエア」（ホテル・レストラン・宴会場等）を運営するほか、「クラボウドライビングスクール」（自動車教習所）の経営を通じて地域の " 安全 " に貢献している。新型コロナウイルス感染症拡大の影響による訪日外国人の入国制限（インバウンド需要の減少）や国内での移動の自粛要請等により、ホテル・観光業界全体が厳しい状況にあるものの、赤煉瓦と蔦の外観が特徴的な「倉敷アイビースクエア」は倉敷美観地区の観光名所になっており、高い集客力と根強い人気を誇っている。

本資料のご利用については、必ず巻末の重要事項（ディスクレーマー）をお読みください。
Important disclosures and disclaimers appear at the back of this document.

5. 不動産事業

「不動産事業」では、工場跡地等の遊休資産の有効活用による長期安定収益の確保を目指し、オフィスや商業施設、大規模メガソーラー用地等の不動産賃貸を展開している。高い収益性を維持しており、安定収益源として業績を支えている。

沿革

沿革表（事業多角化と社会貢献の歴史）

1888	**有限責任倉敷紡績所を設立（繊維事業開始）／繊維、社会貢献** 江戸時代、干拓地であった倉敷一帯では、塩分に強い綿花を栽培し綿商品などの交易によって大いに栄えていた。しかし、米と綿花の集散のほかに取り立てた産業を持たないまま明治時代を迎えた倉敷村は、税金高や水禍、疫病により、働く場もない貧村へと陥りつつあった。そのような状況のなか、国内では政府主導で次々と紡績工場が設立されていたことから、「倉敷の地にこそ紡績会社を設立すべき」と、倉敷の現状を憂えていた 20 代の青年 3 人が計画を立て、倉敷随一の豪家であった大原孝四郎氏がそれに賛同し、出資。 新しい事業の設立を知った多くの県民が共鳴して多数の株式引受の申込みが相次ぎ、不足分を孝四郎氏が引き受けることで事業化の目処が立った。1888 年 3 月 9 日、孝四郎氏を初代社長とする「有限責任倉敷紡績所」が創設。翌年には英国式最新鋭の紡績設備を備えた倉敷本社工場（現・倉敷アイビースクエア）が竣工され、ここに同社の大きな一歩が踏み出された。
1893	**社名を倉敷紡績株式会社へ改称**
1895	**独自の商標「三馬」で輸出を開始　／繊維** 中国向け綿糸の輸出を開始する際、3 頭の奔馬をあしらった商標「三馬（みつうま）」を制作。高い格付け綿糸ブランドの証となった。
1902	**従業員への基礎教育を開始　／社会貢献** 「従業員の幸福なくして事業の繁栄はなし」との労働理想主義の下、工場内に「尋常小学校」や「倉紡工手学校」を設置し、従業員への基礎教育・情操教育に力を注いだ。
1909	**倉敷電燈を設立　／社会貢献** 将来起こるであろう工業の電力革命を見据え、倉敷電燈（現 中国電力（株））を設立。倉敷の町に電力を供給し地域の電化に貢献した。
1921	**倉敷労働科学研究所の開所　／社会貢献** 当時は、紡績工場で働く従業員の中には、深夜労働や過酷な作業環境により心身の健康を害する人が多くいるような時代であった。 “ 労働理想主義 ” を掲げた第 2 代社長大原孫三郎（おおはらまごさぶろう）氏はその状況を憂い、科学的に解明できないかと考え、実験・調査を開始。 これを機に倉敷労働科学研究所（現（公財）大原記念労働科学研究所）が生まれ、労働に関わるすべての科学分野がここに結集された。
1923	**倉紡中央病院の開院　／社会貢献** 当時の社長であった大原孫三郎氏は、一万人近くになった従業員の健康管理と、当時西日本一帯に流行したスペイン風邪に対する地域住民の医療における不備を見かね、病院の建設を決意。優秀な人材と最先端の施設・設備を備えた総合病院である倉紡中央病院（現 倉敷中央病院）が開院した。四季を通じて花々が楽しめる温室を設けるなど患者本位に徹したこの病院は、同社の従業員だけでなく、後に一般の人々にも開放された。
1925	**倉敷絹織（株）（現（株）クラレ）を設立　／繊維** 合繊事業の多角化に舵を切り、化学繊維レーヨンの事業化を目的とした倉敷絹織（株）（現（株）クラレ）を設立した。
1930	**大原美術館の開館　／社会貢献** 大原美術館は、大原孫三郎氏が、終生の友人である画家の児島虎次郎氏の死去を受け、彼を記念して設立した日本最初の西洋美術館である。虎次郎氏が自らの研究と、日本で洋画を見る機会のない学徒のため西洋絵画の購入を申し出て、孫三郎氏はそれを全面的に支援してきた。モネの「睡蓮」やエル・グレコの「受胎告知」など、虎次郎氏が収集した作品は、当時の日本に大きなインパクトを与えた。
1949	**工作機械事業を開始　／環境メカトロニクス** 工作機械の製造を目的とし、倉敷機械工業（株）（現 倉敷機械（株））を設立。

本資料のご利用については、必ず巻末の重要事項（ディスクレーマー）をお読みください。
Important disclosures and disclaimers appear at the back of this document.

沿革

1957	**海外への初進出　／繊維** 多くの日本企業が国内で事業展開するなか、初の海外生産拠点となる、ブラジル倉敷毛紡（現 クラシキ・ド・ブラジル・テキスタイル（有））を設立。
1962	**化成品事業を開始　／化成品** 繊維部門で事業基盤を築いた同社は、新規分野への参入を計画する。先鞭をつけたのは、当時ヨーロッパで寝具などに利用され始めていたポリウレタン製品である。マットレスや家具などで多くの用途が見込まれる軟質ウレタンフォームに注目し、化成品事業に進出することとなった。ウレタンフォームの開発製造は、やがて自動車のクッション材やビル用断熱材などの用途に拡大。そこで培った技術の複合化によって誕生したのが、腐食も変色もせず、衝撃に強く優れた耐久性と耐候性を備える合成木材である。折しも工業化住宅のニーズの高まりと重なり、これをきっかけとして住宅建材分野へも進出していく。さらに、他事業部とのコラボレーションで培った技術を融合し、半導体関連分野にも進出。現在は、樹脂の配合技術を生かした機能性フィルム事業にも注力し、高付加価値な製品を生み出している。
1962	**食品・サービス事業を開始　／食品・サービス** 日本で先駆けて、フリーズドライ食品を開発した日本インスタント食品（現 日本ジフィー食品）をグループ会社化し、フリーズドライ食品分野へ進出。
1964	**技術研究所を設立** 社内の独立した技術研究機関として、研究設備や人材確保のため技術研究所を設立。
1970	**エンジニアリング事業を開始　／環境メカトロニクス** 経済の高度成長に伴い、多くの工業国で環境問題が表面化するなかで、同社においても自社工場のアルカリ性廃水と排煙処理は大きな課題であった。まず、工場のアルカリ性排水を PH 基準値内に処理するためには、高価な酸中和剤が不可欠であり、さらに工場ボイラーや焼却炉からの排煙は、大気汚染や酸性雨の原因となる SOx を取り除く必要があった。そこで同社は、アルカリ性廃水に排煙を溶かして中和し、排煙中の硫黄酸化物（SOx）も効率的に除去するという画期的な排煙脱硫装置（KBCA）を開発。マイナス要素をプラスにする逆転の発想で、地球にやさしいシステムを作り上げた。この技術は、自社工場廃液の汚泥処理という課題を解決する際にも生かされ、環境プラントメーカーとしての出発点となった。その後は、排ガス中のダイオキシン処理システム（KISCAM）や、水中の処理システムの開発にも成功し、最適な環境プラント設備のために、その基礎技術を展開している。
1970	**デニム事業へ進出　／繊維** ジーンズやデニム生地がアメリカからの輸入に限られていた時から、同社は今後ジーンズが世界的なファッショントレンドになると考え、いち早くデニム原糸の研究に取り組んできた。1970 年、業界に先駆けてデニム事業に進出。1973 年にはデニム用原糸のための紡績設備を設置し、国産初のデニム「KD-8」が発売された。
1973	**ホテル事業へ進出　／食品・サービス** 創業時の本社工場建物を再利用した複合文化施設・倉敷アイビースクエアの竣工により、ホテル事業へ進出した。第二次世界大戦後に休止していた工場は、明治時代に建設された当時の雰囲気を可能な限り保存しており、赤レンガと蔦が印象的な外観となっている。名称の由来にもなった蔦は、紡績工場であった頃、「自然と調和しながら、従業員の労働環境を健康的にしたい」という大原孫三郎氏の信念の下、西日を防ぎ、夏は茂り、冬は落葉して工場内部の温度調整ができるようにと採用された。
1976	**エレクトロニクス事業を開始　／環境メカトロニクス** 1976 年、情報開発部（現 環境メカトロニクス事業部エレクトロニクス分野）が発足した。このきっかけとなるのが、自社の繊維の染色工場をハイテク化することで「色」を制御しようと始まった、エレクトロニクス技術の確立である。それはまず、染料などの調合作業をコンピュータ化したカラーマッチングシステム（CCM）の製品化で実現した。この技術は色材を扱うあらゆる業種へと広がり、「調色・計量」という大きな柱を築いた。さらに、ここで培ったソフトウェア技術と色のセンシング技術の下、「情報処理」「検査・計測」の分野でも大きく発展。具体的には、「情報処理」は CAD/CAM と結び付いて、イメージングソリューションシステム、そして生産管理システムへ、「検査・計測」はカラー画像や目に見えない波長の光（赤外線・紫外線）を駆使した高速高精度検査・計測システムへ、それぞれに深化していった。
1982	**バイオメディカル事業を開始　／環境メカトロニクス** 遺伝子がようやく試験管の中で扱えるようになったことで、バイオブームが到来した。あらゆる研究機関で遺伝子の抽出が始められるが、当時はすべてが手作業であった。遺伝子抽出はデリケートな構造のため、作業は慎重を要し、多くの研究者がこの単純作業に時間を割かれていた。このニーズに着目した同社は、バイオメディカルプロジェクトをスタート。技術研究所が有していた生物工学と、メカトロニクスなどの技術基盤を応用し、試行錯誤の末に核酸自動分離装置一号機が完成した。この機器は、当時広まっていたラボラトリーオートメーション（実験設備の自動化）という概念にも合致し、多くの研究者たちの支持を得ることに成功する。独創的なシステムを擁し低価格であったこと、数年後にヒトゲノム計画が到来したことなど、時代のニーズに応えた製品であったことから、当時は遺伝子解析の三種の神器の一つと称された。現在は、遺伝子解析用試薬、細胞培養試薬を食品・医療分野へも展開している。
1987	**不動産事業へ進出　／不動産** 遊休地の活用のためアセッツ・プロモーション・プロジェクト（現 不動産開発部）を発足。
1988	**「クラボウ」を正式社名に** 1988 年 3 月 9 日、創立 100 周年を迎え、「クラボウ」を正式社名扱いとした。また、現在の〈KURABO〉ロゴへの改定も行った。

本資料のご利用については、必ず巻末の重要事項（ディスクレーマー）をお読みください。
Important disclosures and disclaimers appear at the back of this document.

沿革

1996	**徳島工場が竣工　／繊維** 最新の環境対応設備を備えた、染色加工の生産・開発を行う徳島工場（徳島県阿南市）が竣工。
2012	**スーパーエンプラフィルム事業へ進出　／化成品** スーパーエンプラフィルム事業への本格進出をはじめとするフィルム事業の拡大を図り、三重工場（三重県津市）が竣工。
2013	**熊本開発センター（現 熊本事業所 / 熊本県菊池市）を開設　／化成品** 半導体製造装置に使用される、高機能樹脂加工品の生産・開発を行う熊本開発センター（現 熊本事業所 / 熊本県菊池市）が竣工。
2016	**クラボウ先進技術センター竣工** クラボウグループの未来を支える差別化技術の創出と製品開発を目的とした、技術研究所の拠点としてクラボウ先進技術センター（大阪府寝屋川市）が竣工。最先端の実験装置・評価設備を導入し、各分野を越えた技術者同士が交流できる研究拠点としての役割を狙っている。さらに、事業部やグループ会社の開発部門とも連携し、新しい事業の創出も牽引している。
2016	**バイオマス発電事業を開始　／環境メカトロニクス** エンジニアリング事業で培った独自技術を生かし、環境に配慮した木質バイオマス発電所を徳島工場に竣工。木質バイオマス発電とは、クラボウの流動焼却技術を発展させた「流動層ボイラ」と蒸気タービンを組み合わせ、間伐材などを燃料としたものである。地元徳島を中心とした間伐材を有効利用することで、森林環境の保全や地域林業の活性化にも貢献している。
2017	**スマート衣料の開発を開始　／繊維** 社会課題の解決につながる新規事業テーマとして、「熱中症予防対策」を選定。ウェアラブルデバイスを活用して生体情報などのビッグデータをリアルタイムに解析するリスク管理システムの開発に着手。翌年、「スマートフィット for work」を上市した。
2018	**テキスタイルイノベーションセンター（TIC）を開設　／繊維** 安城工場（愛知県安城市）内に、繊維事業部で初となる研究開発拠点を新設。紡績、織布、染色・加工、縫製の各工程のスペシャリストで構成される繊維事業部直轄の組織として、次世代に向けた研究・開発及び技術者の育成に取り組んでいる。

出所：ホームページよりフィスコ作成

業績推移

経営環境が急激に変化するなかで、事業構造改革に取り組むも、足元業績は低調に推移

1. これまでの業績推移

ここ数年の業績を振り返ると、売上高は国内外での市場環境の変化や為替相場の影響などにより減収傾向をたどってきた。事業別に見ても、総じて低調に推移しており、特に「繊維事業」が国内カジュアル衣料分野の需要低迷や海外製品との価格競争激化などの外部要因に加え、不採算ビジネスからの撤退などにより大きく後退している。一方、損益面については、「不動産事業」が安定収益源となっているほか、「環境メカトロニクス事業」などで高付加価値化が進んできたものの、「繊維事業」の落ち込み（営業損失計上等）などにより営業利益率は3% 台の水準で伸び悩んでいる。

本資料のご利用については、必ず巻末の重要事項（ディスクレーマー）をお読みください。
Important disclosures and disclaimers appear at the back of this document.

特に、2017 年 3 月期から 2019 年 3 月期までの前中期経営計画「Advance'18」については、「収益拡大に向けた事業変革」を基本方針として、1）海外ビジネスの拡大・強化、2）国内ビジネスの再構築、3）将来市場を見据えたマーケット志向型事業への転換、4）高収益ビジネスの追求などにより、各事業の拡大を目指してきた。ただ、独自技術を生かした新商品・サービスの開発（繊維事業）、付加価値の高い機能性フィルムや高機能複合材料（化成品事業）、先端領域であるエレクトロニクス分野（環境メカトロニクス事業）などにおいては、今後に向けて着実に成果を上げているものがある一方で、経営環境の変化のスピードが想定よりも速く、また、不採算ビジネスからの撤退や事業縮小による影響もあり、計画を達成することはできなかった。言い換えれば、環境変化に伴うマイナスを新規事業・ビジネスの確立でカバーすることができなかったこと（イノベーションの遅れ）が計画未達の要因と捉えることができる。

また、中期経営計画「Creation'21」（詳細は後述）の初年度である 2020 年 3 月期についても、構造改革を進めるなかで、「繊維事業」（丸亀工場の操業停止等を含む）や「化成品事業」の落ち込みなどにより、業績面では低調な滑り出しとなった。

財政状態については、売上債権の減少に加え投資有価証券の削減などにより総資産の縮小を図る一方、自己資本も自社株買いを含めた積極的な株主還元により緩やかな増加に抑えたことから、自己資本比率は 50% を超える水準でほぼ横ばいで推移してきた。一方、資本効率を示す ROE は、営業利益率の改善が進んでいないことなどから 4% 台の水準にとどまっている。

事業別売上高、営業利益、営業利益率の推移

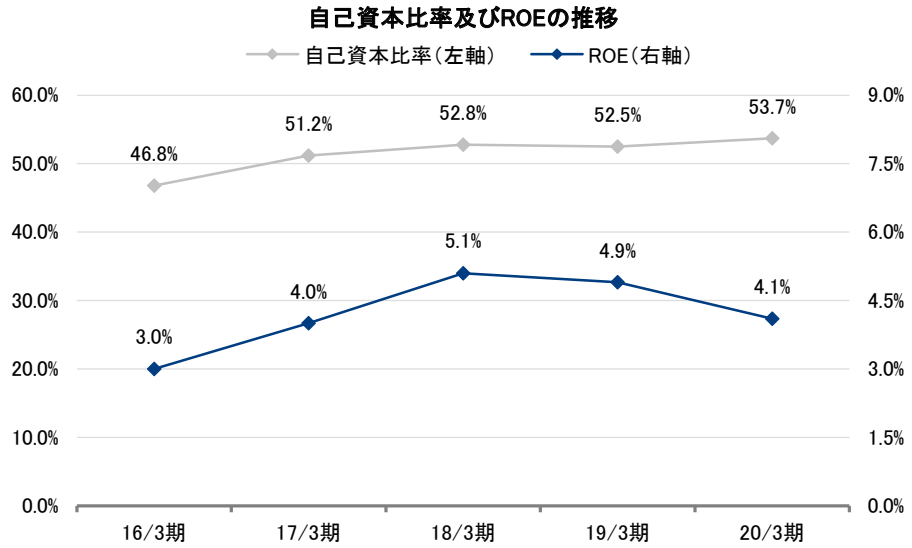
（単位：百万円）

	16/3 期	17/3 期	18/3 期	19/3 期	20/3 期
売上高	173,229	161,804	161,752	157,080	142,926
繊維	80,495	69,509	64,099	59,754	51,555
化成品	57,126	58,452	62,170	61,193	55,785
環境メカトロニクス	21,252	19,156	20,620	21,056	21,846
食品・サービス	9,966	10,295	10,478	10,631	9,416
不動産	4,389	4,390	4,383	4,445	4,321
営業利益	4,349	6,160	6,875	5,640	4,541
繊維	744	971	695	-956	-1,701
化成品	697	2,146	2,360	1,951	972
環境メカトロニクス	731	473	1,191	2,248	2,781
食品・サービス	887	1,054	1,167	959	622
不動産	3,108	3,061	2,984	3,044	3,002
営業利益率	2.5%	3.8%	4.3%	3.6%	3.2%
繊維	0.9%	1.4%	1.1%	-1.6%	-3.3%
化成品	1.2%	3.7%	3.8%	3.2%	1.7%
環境メカトロニクス	3.4%	2.5%	5.8%	10.7%	12.7%
食品・サービス	8.9%	10.2%	11.1%	9.0%	6.6%
不動産	70.8%	69.7%	68.1%	68.5%	69.5%

出所：決算短信よりフィスコ作成

本資料のご利用については、必ず巻末の重要事項（ディスクレーマー）をお読みください。
Important disclosures and disclaimers appear at the back of this document.

業績推移



出所：決算短信よりフィスコ作成

2. 足元業績の状況

2021 年 3 月期第 1 四半期の業績は、売上高が前年同期比 21.3% 減の 26,930 百万円、営業利益が同 12.6% 増の 327 百万円、経常利益が同 9.0% 減の 697 百万円、親会社株主に帰属する四半期純損失が 189 百万円（前年同期は 1,098 百万円の利益）となった。新型コロナウイルス感染症拡大に伴う様々な自粛や制限により、経済・社会活動全般が停滞したことから、同社業績も総じて低調に推移した。

同社では、足元業績の状況等を踏まえ、2020 年 8 月 7 日に 2021 年 3 月期の通期業績予想を公表した。売上高を前期比 10.4% 減の 128,000 百万円、営業利益を同 33.9% 減の 3,000 百万円、経常利益を同 34.4% 減の 3,600 百万円、親会社株主に帰属する当期純利益を同 46.4% 減の 2,000 百万円と減収減益を見込んでおり、新型コロナウイルス感染症拡大の影響により業績は一旦後退する見通しである。

■ 今後の成長戦略

2020 年 3 月期より中期経営計画「Creation’21」をスタート。引き続き、ビジネスモデルの変革と高収益事業体制の確立を目指す

2020 年 3 月期より 3 ヶ年の中期経営計画「Creation’21」をスタートしている。「Creation’21」は、同時にスタートした「長期ビジョン 2030」のファーストステージに位置付けられる。「長期ビジョン 2030」では、2030 年の目指すべき姿を「イノベーションと高収益を生み出す強い企業グループ」とし、持続的な社会の実現に貢献できる技術・サービスを創出するとともに、高収益体制への変革を目指しており、「Creation’21」はそれを実現するための重要なアクションプランとなる。

本資料のご利用については、必ず巻末の重要事項（ディスクレーマー）をお読みください。
Important disclosures and disclaimers appear at the back of this document.

特に、前中計の反省と成果を踏まえ、引き続き諸施策に取り組むとともに、自社の商品・技術により社会にどのような貢献ができるかという視点でイノベーションを生み出し、ビジネスモデルの変革と高収益事業体制の確立を図る方向性を打ち出している。具体的には、1）高付加価値ビジネスの拡大、2）海外事業の強化・拡大、3）R&D 活動の推進と新規事業創出、4）多様な人材の活躍推進、5）クラボウブランドの価値向上と信頼される企業づくりなどを重点施策として、「不動産事業」を除く各事業の拡大を目指す内容となっており、最終年度の 2022 年 3 月期の目標として、売上高 1,700 億円（3 年間の平均成長率 4.1%）、営業利益 90 億円（同 26.3%）、営業利益率 5.3%（1.7 ポイントの改善）、ROE6.6%（1.7 ポイントの改善）を掲げている。また、機能フィルム生産ラインの増設や繊維原料改質設備の増強、「倉敷アイビースクエア」の大規模リニューアル、AI 及び IoT を活用した工場設備のスマート化や老朽更新など、3 年間累計で約 220 億円の設備投資を予定するとともに、R&D 活動についても、コア技術の深耕のほか、「半導体関連」「ロボットセンシング」「高機能複合材」「ライフサイエンス（バイオメディカル）」の 4 分野を中心に推進していく計画である。注目すべきは、厳しい市場環境が続くなかで、イノベーションを通じた付加価値の向上や新たなビジネスモデルへの変革（例えば、IT を活用したスマート衣料による新たな価値提供等）により、いかに社会課題の解決につながる商品・サービスを開発・提供し、収益力の強化を図るかというところにあると言える。

ただ、計画策定時には想定していなかった丸亀工場の閉鎖（2020 年 3 月 31 日）や新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、足元の業績には進捗の遅れが生じており、数値目標の達成については厳しい状況となってきた。もっとも、今後の方向性に大きな修正はなく、長期目線でしっかりと成長基盤を整備していく考えである。

連結業績目標（2022 年 3 月期目標）

（単位：億円）

	基準年度 19/3 期	目標年度 22/3 期	増減
売上高	1,570	1,700	129
繊維	597	622	24
化成品	611	680	68
環境メカトロニクス	210	240	29
食品・サービス	106	120	13
不動産	44	38	-6
営業利益	56	90	33
繊維	-9	8	17
化成品	19	35	15
環境メカトロニクス	22	23	0
食品・サービス	9	12	2
不動産	30	25	-5
経常利益	61	95	34
親会社株主に帰属する当期純利益	46	65	19
ROA	3.1%	5.0%	1.9pt
ROE	4.9%	6.6%	1.7pt

出所：有価証券報告書よりフィスコ作成

本資料のご利用については、必ず巻末の重要事項（ディスクレーマー）をお読みください。
Important disclosures and disclaimers appear at the back of this document.

SDGs の取り組み

世界中の人々の快適で豊かな暮らしの創造を目指す事業を通じて、SDGs の達成に取り組む

1. 社会課題の解決に向けた取り組み

同社グループの事業活動は、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」に基づいており、その目指すところは、世界中で関心が高まっている SDGs にも通じている。

特に、その精神は、創業の目的や創業当時の活動の中にうかがい知ることができる。すなわち、地域社会の発展を目指すという青年たちの志のもとに誕生すると、同社を大きく発展させた 2 代目社長の大原孫三郎氏は、過酷な労働条件が一般的な当時としては画期的であった従業員の労働環境の改善や福利厚生の充実に努め、労働者の人間性を大切にすることを徹底。さらには、病院や美術館を建設するなど、地域社会の発展にも貢献してきた。

現在は、「繊維事業」の枠を越えて多彩な分野に事業領域を広げているが、大原孫三郎氏が労働理想主義と社会的使命感を持ち、人間の幸福向上に取り組んだように、健康、快適、環境への配慮などをテーマとした商品・技術開発を追求する姿勢は脈々と受け継がれている。

中期経営計画「Creation'21」においても、SDGs に掲げられた目標 9「産業と技術革新の基盤をつくろう」、目標 11「住み続けられるまちづくりを」など、同社グループが貢献すべき優先課題を明確にし、事業計画の中に具体的に落とし込んでいる。

本資料のご利用については、必ず巻末の重要事項（ディスクレーマー）をお読みください。
Important disclosures and disclaimers appear at the back of this document.

2. 各事業における活動と SDGs との関連

各事業における活動と SDGs との関連

	関連するSDGs	関連する事業活動
繊維	3 すべての人に健康と福祉を 12 つくる責任 つかう責任 13 気候変動に具体的な対策を 17 パートナーシップで目標を達成しよう	・熱中症対策、感染症対策のサポート ・服の裁断くず再資源化による循環型ビジネス構築 ・改質技術による機能性天然繊維の開発・提供 ・再生ポリエステルや生分解性繊維の活用
化成品	11 住み続けられるまちづくりを 12 つくる責任 つかう責任 13 気候変動に具体的な対策を 15 陸の豊かさも守ろう	・住宅のエネルギー効率改善 ・再生樹脂の利用促進 ・間伐材の利用促進 ・廃材のリサイクル活用 ・もみ殻灰や石炭灰を活用した製品開発
環境メカトロニクス	2 飢餓をゼロに 3 すべての人に健康と福祉を 7 エネルギーをみんなに そしてクリーンに 11 住み続けられるまちづくりを 15 陸の豊かさも守ろう	・高機能な食品包装を通じての食品ロス削減 ・道路、鉄道等の交通インフラの長期保全 ・再生可能エネルギーの利用促進 ・間伐材等廃棄物の利用促進 ・核酸分離装置によるゲノム医療研究支援 ・和牛の血統管理による生産効率向上 ・植物用核酸抽出による穀物品種改良
食品・サービス	2 飢餓をゼロに 13 気候変動に具体的な対策を	・安全で栄養価の高い食品の提供 ・災害備蓄対策
全社共通・その他	5 ジェンダー平等を実現しよう 8 働きがいも経済成長も 9 産業と技術革新の基盤をつくろう 11 住み続けられるまちづくりを 12 つくる責任 つかう責任	・ダイバーシティ&インクルージョンの推進 ・柔軟な働き方の実現 ・社会貢献できる技術基盤の構築 ・不動産賃貸を通じた住みやすい街づくり ・ゼロエミッションの推進

出所：ホームページよりフィスコ作成

3. アナリストの視点

同社が持続的な成長を実現していくためには、事業構造改革を進め、市場変化に対応した新たな価値を創造していくことが不可欠であり、そのためにも SDGs 視点による社会課題の解決に向けた取り組みがカギを握るものと見ている。特に、「イノベーションと高収益」の実現を掲げた「長期ビジョン 2030」の達成に向けては、現在の中期経営計画「Creation'21」において、具体的な方向性と成果を社内外に示すことが重要となるだろう。

同社が注力する事業活動は、これからの社会の発展に必要とされ、かつ、同社のコア技術やノウハウ、知見などが生かせる分野であることから、社会及び同社業績へのインパクトの両面でポテンシャルが大きいと評価できる。環境対応をはじめ、IT を活用したスマート衣料「Smartfit」（スマートフィット）やセンシング技術によるロボットビジョンシステムなど、新しい社会を見据えた同社ならではの取り組みを、いかに成長機会に結び付けていくのかがポイントになるだろう。

一方、今後の課題は、優先順位（マテリアリティ）をさらに明確にし、メリハリのある資源配分により、活動の精度やスピードを上げ、具体的な成果を生み出していくところにある。また、事業計画の中に具体的な KPI を設定し、PDCA サイクルを回すことで活動の進捗を可視化していくことも検討すべきだろう。すなわち、年度ごとの業績や中期経営計画の進捗とともに、SDGs の観点からの活動の成果、今後の課題や対策など、定期的にレビューしていくことが社内外の理解や評価を得るうえで重要と言える。SDGs を通じたイノベーションの実現が、中期経営計画（数値目標）の達成のみならず、これからの社会の発展や同社グループの収益力の向上にどのように貢献してくるのか、長期的な視点からその道筋に注目したい。

本資料のご利用については、必ず巻末の重要事項（ディスクレーマー）をお読みください。
Important disclosures and disclaimers appear at the back of this document.

環境対応

CO_2 排出量の削減やゼロエミッションの推進（再資源化率の向上）に取り組む

1. 環境保全のあゆみ

環境保全のあゆみ

年	内容
1973	環境管理委員会の設置（公害の未然防止）
1979	省エネルギー委員会の設置（省エネルギー推進）
1994	環境委員会の設置（全般的な環境管理活動）
1996	環境管理規程の制定
1997	環境監査の開始（関係会社は 2002 年より）
1998	環境憲章の制定
1999	徳島工場が ISO14001 の認証取得（クラボウグループで初、以降各事業所、グループ各社で取得）
2000	環境レポートをインターネットで公開
2002	環境会計の導入
2005	「チーム・マイナス 6%」に参加 エコプロダクツに出展開始
2006	クラボウ CSR 委員会の設置（CSR 活動の統括）
2007	ゼロエミッションの推進
2008	環境家計簿の導入
2010	「チャレンジ 25」に参加
2015	安城工場と徳島工場が ISO14001 の自己宣言実施

出所：ホームページよりフィスコ作成

2. 環境憲章

1998 年に「クラボウ環境憲章」（2006 年に「クラボウグループ環境憲章」と改称）を定め、同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ている。

・基本方針

私たちクラボウグループは、常に地球環境に配慮して組織的かつ継続的に環境負荷の低減に努めます。
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。

・行動指針

① 関係法令、規則等の遵守
② 環境負荷の低減
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・啓蒙

本資料のご利用については、必ず巻末の重要事項（ディスクレーマー）をお読みください。
Important disclosures and disclaimers appear at the back of this document.

3. 環境データ

（1）環境目標と実績

同社では、計画的に環境保全のための活動を推し進めるため、「CO_2 排出量の削減」と「ゼロエミッション推進」（再資源化率の向上）をテーマに掲げ、中期環境目標（3 ヶ年の数値目標）を設定し、地球温暖化防止や資源の有効活用に努めている。直近の開示データを見ると、2020 年 3 月期の「CO_2 排出量の削減」は、2018 年 3 月期比 2% 削減の目標に対して、8.3% 削減し計画を達成した。ボイラー燃料を重油から都市ガスに転換するなどの削減努力に加え、米中貿易摩擦や消費税増税等の影響から生産量が減少したことにより、大幅な CO_2 排出量削減となった。一方、「ゼロエミッション推進」（再資源化率の向上）については、生産量減少のため再資源化できる廃棄物が減少したため、2018 年 3 月期比 0.1% 向上の目標に対し、0.9％の悪化となり、計画を達成することができなかった。

（2）環境負荷の低減に向けた取り組み

a）地球温暖化防止

省エネ活動の推進に加え、自然エネルギーの利用や燃料転換（重油からガスへ）など、地球温暖化ガス（CO_2 など）の削減に取り組んでいる。グループ全体の CO_2 排出量は、年度によって削減量にばらつきがあるものの、中長期的には減少傾向にある。

b）大気汚染防止・水質汚濁防止

大気汚染防止・水質汚濁防止のため、環境負荷の排出低減を推進している。大気汚染物質のうち、SOx ※1 は燃料のガス化により減少傾向にある。NOx ※1 は、2018 年度より徳島バイオマス発電所のデータを加えたため大幅に増加した。また、水質汚濁については、徳島工場の廃水処理負荷が減少したため、COD ※2 排出量が減少した。

※1 SOx（硫黄酸化物）及び NOx（窒素酸化物）は、化石燃料の燃焼で生じる代表的な大気汚染物質である。
※2 COD とは、化学的酸素要求量のことで、排水を浄化するのに必要な酸素量で、水質汚濁の指標となる。

c）廃棄物の削減・ゼロエミッションの推進

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る。長年の取り組みにより大きな成果を上げてきたが、2018 年度より徳島バイオマス発電所のデータを加えたため、全体の再資源化率は低下している。

本資料のご利用については、必ず巻末の重要事項（ディスクレーマー）をお読みください。
Important disclosures and disclaimers appear at the back of this document.

環境関連データの推移

	91/3	16/3	17/3	18/3	19/3	20/3
地球温暖化防止						
CO_2 排出量（千 t-CO_2）						
グループ全体	-	100	98	96	85	78
同社単体	188	57	54	53	43	40
関係会社	-	43	44	43	41	38
大気汚染防止・水質汚濁防止						
大気汚染物質（t）						
SOx	-	10	11	9	7	4
NOx	-	17	20	22	48	55
ばいじん	-	0.9	2.3	0.8	1.7	1.3
COD 排出量（染色加工場）（t）	-	56	56	57	40	38
廃棄物の削減・ゼロミッション						
廃棄物排出量（t）						
再資源化量	-	10,920	10,769	11,268	11,714	11,010
埋立処分量	-	289	284	273	806	870
再資源化率	-	97.4%	97.4%	97.6%	93.6%	92.7%

出所：ホームページよりフィスコ作成

社会的責任（貢献）活動

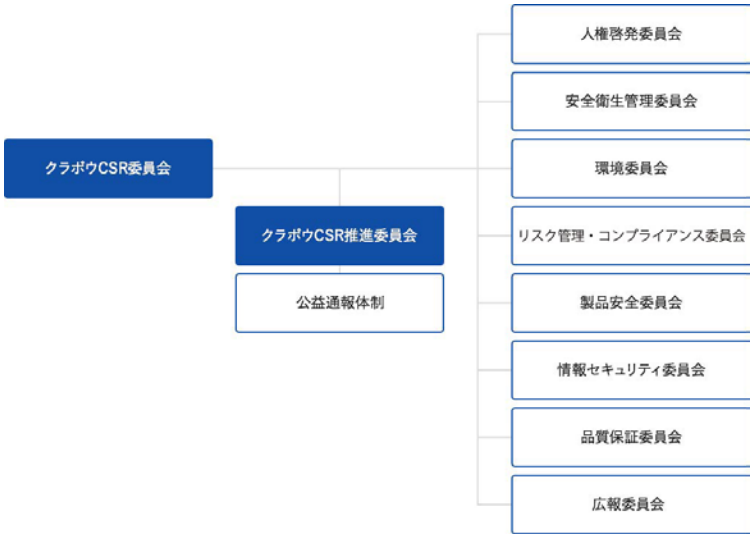
クラボウ CSR 委員会の下、法令・ルールの遵守をはじめ、品質保証、情報セキュリティ、人権啓発や環境への配慮、社会貢献にも積極的に取り組む

1. 社会的責任（CSR）の考え方と推進体制

同社は、企業としての社会的責任を果たし、またコンプライアンスの徹底を図るため、「クラボウグループ倫理綱領」を定めるとともに、グループ全体を統括するクラボウ CSR 委員会を設置し、その管轄の下、各専門委員会が CSR 活動を推進している。

本資料のご利用については、必ず巻末の重要事項（ディスクレーマー）をお読みください。
Important disclosures and disclaimers appear at the back of this document.

CSR・コンプライアンス推進体制



出所：ホームページよりフィスコ作成

2. CSR 活動の内容

企業倫理に関する事項はもちろん、経済活動に関する事項（法令及び各種規則の遵守、製品安全、品質保証に関する取り組み、情報セキュリティ体制の構築、財務諸表の信頼性の確保、その他重要なリスク管理等）、環境活動に関する事項（環境負荷への対応、省エネルギーの推進等 ）、社会活動に関する事項（人権の尊重、安全衛生への取り組み、社会への貢献等）、情報公開に関する事項（会社情報の適時、適切な開示、社会とのコミュニケーションの推進 ）などに取り組んでいる。

3. ダイバーシティ＆インクルージョンの推進

同社の持続的な成長のためには、様々な知識、経験、能力、考え方を有する人材の活躍が必要不可欠であるとの認識に立ち、役員・社員の意識改革（及び行動変革）をはじめ、多様な人材が活躍できる職場づくりやワークライフバランスの推進を行っている。女性の活躍推進や国際性のある人材の採用など、多様性を意識した経営や人事制度の運営などにも注力している。2020 年 7 月には、性的マイノリティや性的指向・性自認に関する取組みが評価され、大阪市 LGBT リーディングカンパニーの二つ星に認証された。

4. 内部通報制度

公益通報に関する規程に基づき、社内通報窓口、組合通報窓口、社外通報窓口を設置し、企業不祥事の防止と被害拡大を防いでいる。また、通報者保護のため、不利益取り扱いの禁止を定めている。

本資料のご利用については、必ず巻末の重要事項（ディスクレーマー）をお読みください。
Important disclosures and disclaimers appear at the back of this document.

5. その他社会貢献活動

地域社会とのコミュニケーションを深め、良好な関係を構築し維持することが、社会の一員としての責任であると考え、複合文化施設や自動車教習所の経営のほか、環境美化やボランティア活動などを通して、地域社会に貢献している。具体例を示せば、チルドレンズ・アート・ミュージアム※1 への協力、10-100（テン・ハンドレッド）プロジェクト※2 などが挙げられる。また、各工場においても工場見学や地元イベントへの参加・協力など、地域社会との良好な関係づくりを図っている。

※1 大原美術館（同社 2 代目社長の大原孫三郎氏が 1930 年に建設）が地域とのコミュニケーション活動の一環として毎年開催しているイベント。
※2 清掃活動への累計参加人数 10 人ごとに 100 枚の抗菌・抗ウイルスタオルハンカチ（同社の抗菌・抗ウイルス機能繊維加工技術「CLEANSE」（クレンゼ）を活用）を用意し、幼稚園、高齢者施設、倉敷市（発祥の地）、大阪市（本社所在地）などに寄付している。社員の貢献を目に見える形に変えて社会に還元するとともに、社員の参加意識の向上を図るところに狙いがある。

(1) 倉敷アイビースクエア

1889 年に建設された同社の本社工場を再開発した複合文化施設である。倉敷美観地区に隣接し、敷地内にはホテルやレストラン、宴会場のほか、体験工房や企業博物館（倉紡記念館）、地元の特産品などを扱うショップなどがある。2007 年に経済産業省により「近代化産業遺産」として認定され、また 2017 年には文化庁より「日本遺産」構成文化財の 1 つとして認定された。創立 130 周年の記念事業として、施設全般のリニューアルを進めている。

(2) クラボウドライビングスクール

1963 年より、地域社会に欠かせない自動車教習所を運営している。運転の教習を通じて地域の安全に貢献している。

コーポレートガバナンスの状況

1. ガバナンスに関する取り組み

ガバナンスの取り組み

年	内容
2015	社外取締役の独立性に関する基準の制定 コーポレートガバナンス ガイドラインの制定
2016	監査等委員会設置会社への移行
2019	指名・報酬諮問委員会の設置 役員に対する業績連動型株式報酬制度の導入

出所：ホームページよりフィスコ作成

本資料のご利用については、必ず巻末の重要事項（ディスクレーマー）をお読みください。
Important disclosures and disclaimers appear at the back of this document.

2. 取締役会の構成

2016 年 6 月より監査等委員会設置会社へ移行。取締役会は 12 名（そのうち、社外取締役は女性 1 名を含む 4 名）で構成され、取締役の 3 分の 1 は社外が占めている。また、監査等委員 5 名のうち 4 名が社外取締役となっている。さらに、役員の指名、報酬の決定に関わる客観性・透明性の確保と説明責任の強化を目的として、独立社外取締役を中心とする任意の「指名・報酬諮問委員会」を設置している。

3. 社外取締役の経歴及び独立性

茂木鉄平（もぎてっぺい）氏（5 年目）は、大江橋法律事務所のパートナー弁護士であり、ニイタカ <4465> の社外取締役を兼任。新川大祐（しんかわだいすけ）氏（5 年目）は、北斗税理士法人代表社員を務める公認会計士であり、バルテス <4442> の社外監査役や島精機製作所 <6222> の社外取締役を兼任している。西村元秀（にしむらもとひで）氏（3 年目）は、岡三証券 (株) 出身者であり、現在は泉州電業 <9824> の代表取締役社長を兼任している。谷澤実佐子（たにざわみさこ）氏（2 年目）は、監査法人トーマツ出身の公認会計士であり、現在は国立大学法人兵庫教育大学監事を兼任している。社外取締役 4 名ともに同社が定める「社外取締役の独立性に関する基準」を満たしており、東京証券取引所有価証券上場規程第 436 条の 2 に定める独立役員である。

4. 取締役会の実効性

同社が実施した取締役会の実効性評価（全取締役に対する質問票調査）によれば、「取締役会の人数・構成、運営状況、審議状況、社外取締役の人数に関する事項等はおおむね適切であり、経営陣の監督機能及び意思決定機能等、取締役会はその役割・責務を果たしており、実効性は問題ない」との結論に達している。一方、今後検討・改善余地のある項目として、「事業に影響する主要なリスクに関しての議論の充実」や「株主とのコミュニケーションの実施」が挙げられており、同社ではそれぞれについて充実を図っていく考えである。

5. 役員報酬の体系

同社の役員報酬は、「基本報酬」及び「業績連動型株式報酬」により構成される体系となっている。「基本報酬（金銭報酬）」は、代表権の有無、個々の職責及び実績、会社業績、社会水準等総合的に勘案のうえ、決定される。また、2019 年 6 月より導入された「業績連動型株式報酬」は、中期経営計画の業績目標や ROE 目標の達成度に応じて交付株式数が算出される仕組みとなっている。取締役の報酬（監査等委員及び社外取締役を除く）と同社業績及び株式価値との連動性をより明確にし、中・長期的な業績の向上と企業価値の増大に対するインセンティブを強化するところに狙いがある。一方、監査等委員及び社外取締役の報酬は固定報酬となっている。なお、執行役員についても同様の報酬体系を採用している。

2020 年 3 月期の報酬等（監査等委員及び社外取締役を除く 7 名分）の総額は 169 百万円。そのうち「基本報酬」が 160 百万円、「業績連動型株式報酬」が 9 百万円となっている。2020 年 3 月期の連結営業利益は 45 億円（目標は 57 億円）、連結 ROE は 4.1%（目標は 4.5%）と目標を下回ったことから、「業績連動型株式報酬」は全体の 5% 程度にとどまっている。1 億円以上の報酬を得ている役員は存在しないことから個別開示はないが、1 人当たりの平均額（約 24 百万円）で見ると、同社の事業規模や社会水準等から判断して、特に問題とすべきところはないだろう。

本資料のご利用については、必ず巻末の重要事項（ディスクレーマー）をお読みください。
Important disclosures and disclaimers appear at the back of this document.

6. 役員報酬の決定プロセス

「指名・報酬諮問委員会」の答申を受けた取締役会が、取締役報酬に関する基本方針に基づき協議を行い、最終決定を社長に委任。社長は、「指名・報酬諮問委員会」の答申内容、取締役会の協議内容を踏まえた上で、具体的な取締役報酬・内容を決定する。

7. 役員候補者の決定プロセス

取締役の選任・再任に際しては、原則社長が具体的な候補者を選定のうえ、「指名・報酬諮問委員会」の答申及び監査等委員会の意見を取得し、取締役会で選任・再任議案を決定し、株主総会に提案する。

8. 社長の後継者計画

現在は、社長の後継者計画を策定していないが、「指名・報酬諮問委員会」の意見を踏まえたうえで、今後策定する方針である。

9. 株主の状況

大株主の状況は、（株）三井住友銀行（保有比率 4.92%）、（株）みずほ銀行（同 4.92%）を筆頭として金融機関やカストディアン、海外の機関投資家が並んでいるが、かなり分散されている（特定の支配株主は存在しない）。所有者別の構成比では、国内の「金融機関」が約 40%、「その他の法人」が約 16%、「外国法人等」が約 17%、「個人その他」が約 27% となっている。

大株主の状況（2020 年 3 月 31 日現在）

株主名	保有株式数の割合
株式会社三井住友銀行	4.92%
株式会社みずほ銀行	4.92%
日本生命保険相互会社	4.44%
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	3.99%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口）	3.71%
株式会社中国銀行	3.51%
DFA INTL SMALL CAP VALUE PORTFOLIO	2.94%
三井住友信託銀行株式会社	1.99%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口 5）	1.97%
JP MORGAN CHASE BANK 385151	1.58%

出所：ホームページよりフィスコ作成

本資料のご利用については、必ず巻末の重要事項（ディスクレーマー）をお読みください。
Important disclosures and disclaimers appear at the back of this document.

10. その他

（1）買収防衛策

2019 年 5 月 13 日開催の取締役会において買収防衛策の継続を決議。同社株式等に対する大規模買い付け等がなされた際に、必要な情報や期間を確保し、株主のために買付者と交渉を行うこと等を可能とするものであり、同社取締役の保身を図るものではない。2019 年 6 月 27 日開催の定時株主総会において株主の承認を得ている。

（2）政策保有株式

政策保有株式については、同社にとって重要な取引先との関係の維持・強化等が同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に限り保有する方針であり、毎年、取締役会で保有目的、保有に伴う便益、リスク等を総合的に勘案し、保有の可否を検証している。2020 年 3 月期は、取締役会の検証の結果、2 銘柄（合計 858 百万円）の売却を行った。また、2020 年 3 月期末の株式保有残高合計は 73 銘柄で 28,396 百万円（前期末比 6,964 百万円減）と減少しているが、総資産の 17.2% を占めている。

11. アナリストの視点

「社外取締役の独立性基準の制定」「コーポレートガバナンス ガイドラインの制定」「指名・報酬諮問委員会の設置」などの主体的な取り組みや、取締役の 3 分の 1 を占める社外取締役の選任などにより、経営の透明性や客観性の強化を図っているところは高く評価できる。また、中期経営計画の達成に向けて「業績連動型株式報酬制度」を導入したところも前向きに評価できるだろう。特に、「業績連動型」とすることで決定プロセスが客観的となっていることや、「株式報酬」により株主との利益を一致させているところがポイントと言える。ただ、総額に占めるインセンティブ報酬のウェイトが適正な水準にあるのかについては気になるところである。今後は、同社の経営環境や業績の見通しなどを勘案のうえ、「攻め」と「守り」の両面から最適なインセンティブ報酬のあり方を検討し、その考え方を具体的に説明していくことが重要となるだろう。また、足元業績だけでなく、SDGs のような将来の企業価値向上につながる活動の成果（KPI）についてもインセンティブ報酬の中に組み込み、短期と長期のバランスを取っていくことも検討すべき課題と言える。

さらには、取締役会の実効性評価についても、運営状況や監督機能等に問題はないものの、厳しい環境にあるからこそ、イノベーションを生み出すために相応しいメンバーがそろい、効果的なインセンティブの下、建設的な議論や適切なリスクテイクを行う環境が整っているのかといった、「攻めのガバナンス」の面からのレビューがより重要になってくるものと考えられる。いずれにしても、中期経営計画の達成や企業価値の増大に向けて、同社のガバナンスがどのように機能していくのかを見守りたい。

また、今後策定予定としている「社長承継プラン」についても、次世代のリーダーをどうするのかは、同社をどうしていきたいのかというところにつながる重要なテーマ（メッセージ）となることから、新しい時代にふさわしいリーダーの考え方や人選方法など、社内外に向けた情報発信に注目したい。

本資料のご利用については、必ず巻末の重要事項（ディスクレーマー）をお読みください。
Important disclosures and disclaimers appear at the back of this document.

資本効率性（ROE）の改善も大きな課題と言える。ROE は「売上高当期純利益率」と「総資産回転率」「財務レバレッジ」の 3 つの要素に分解できるが、最も重要なのはイノベーションの実現により付加価値を高め、「売上高当期純利益率」の改善を図るところにあると捉えている。もちろん、無駄な資産の圧縮や株主還元等により、「総資産回転率」や「財務レバレッジ」についても意識する必要はあるだろう。したがって、後述する株主還元（配当及び自社株買い）と成長投資のバランスをどう考えるかを含め、ROE の改善に向けた道筋を利益計画（PL）と財務戦略（BS）の両面から説明していくことが望まれる。

ROE 構成要素（分解式）の推移

（単位：百万円）

	16/3 期	17/3 期	18/3 期	19/3 期	20/3 期
①売上高	173,229	161,804	161,752	157,080	142,926
②親会社株主に帰属する当期純利益	2,608	3,588	4,869	4,649	3,731
③総資産（末残）	181,549	181,529	183,355	176,352	165,542
④自己資本（末残）	84,956	92,961	96,895	92,498	88,978
⑤売上高当期純利益率（＝②÷①）	1.5%	2.2%	3.0%	3.0%	2.6%
⑥総資産回転率（＝①÷③）	0.95	0.89	0.88	0.89	0.86
⑦財務レバレッジ（＝③÷④）	2.14	1.95	1.89	1.91	1.86
ROE（＝⑤×⑥×⑦＝②÷④）	3.1%	3.9%	5.0%	5.0%	4.2%

注：本表における ROE は自己資本（末残）で便宜的に計算したもの
出所：有価証券報告書よりフィスコ作成

株主還元

継続的・安定的な利益還元が基本。自社株買いにも積極的に取り組む

1. 株主還元方針

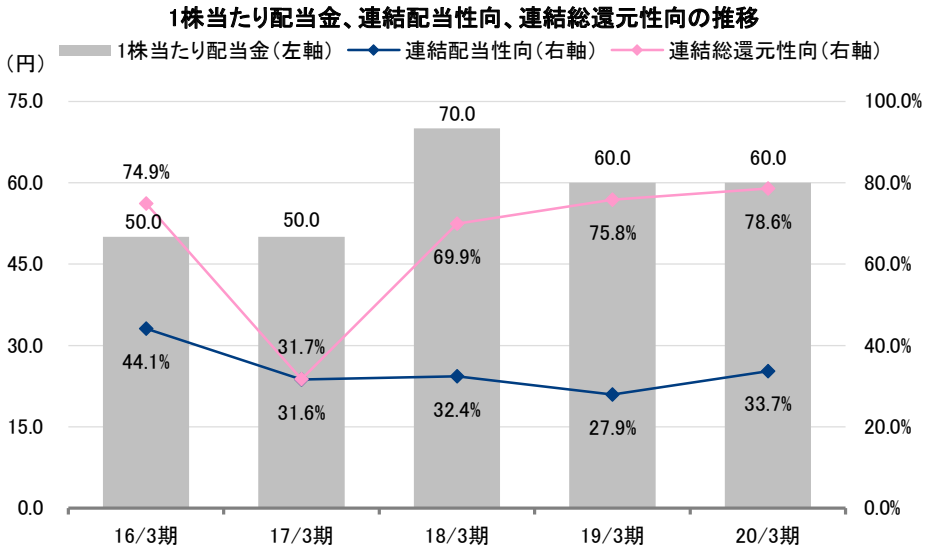
同社では、株主に対する配当を最重要課題の 1 つであるとの認識に立ち、継続的・安定的な利益還元を基本としている。配当決定に際しては、収益状況、企業体質、配当性向等を総合的に勘案し、中・長期的な観点から決定していく方針である。

2. これまでの実績

過去の配当実績を振り返ると、安定配当を基本として、連結配当性向でも 30% 前後の水準で推移してきた。また、自社株買いにも積極的であり、直近 2 期においては連結総還元性向で 75% を超える水準を続けている。

本資料のご利用については、必ず巻末の重要事項（ディスクレーマー）をお読みください。
Important disclosures and disclaimers appear at the back of this document.

株主還元



注：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実施。従って、16/3 期から 18/3 期の 1 株当たりの配当額は併合調整後の数値。
総還元性向＝（年間配当支払額＋自己株式取得額）／当期純利益　にて計算
出所：決算短信よりフィスコ作成

本資料のご利用については、必ず巻末の重要事項（ディスクレーマー）をお読みください。
Important disclosures and disclaimers appear at the back of this document.

重要事項（ディスクレーマー）

株式会社フィスコ（以下「フィスコ」という）は株価情報および指数情報の利用について東京証券取引所・大阪取引所・日本経済新聞社の承諾のもと提供しています。

本レポートは、あくまで情報提供を目的としたものであり、投資その他の行為および行動を勧誘するものではありません。

本レポートはフィスコが信頼できると判断した情報をもとにフィスコが作成・表示したものですが、フィスコは本レポートの内容および当該情報の正確性、完全性、的確性、信頼性等について、いかなる保証をするものではありません。

本レポートに掲載されている発行体の有価証券、通貨、商品、有価証券その他の金融商品は、企業の活動内容、経済政策や世界情勢などの影響により、その価値を増大または減少することもあり、価値を失う場合があります。本レポートは将来のいかなる結果をお約束するものでもありません。お客様が本レポートおよび本レポートに記載の情報をいかなる目的で使用する場合においても、お客様の判断と責任において使用するものであり、使用の結果として、お客様になんらかの損害が発生した場合でも、フィスコは、理由のいかんを問わず、いかなる責任も負いません。

本レポートは、対象となる企業の依頼に基づき、企業への電話取材等を通じて当該企業より情報提供を受けて作成されていますが、本レポートに含まれる仮説や結論その他全ての内容はフィスコの分析によるものです。本レポートに記載された内容は、本レポート作成時点におけるものであり、予告なく変更される場合があります。フィスコは本レポートを更新する義務を負いません。

本文およびデータ等の著作権を含む知的所有権はフィスコに帰属し、フィスコに無断で本レポートおよびその複製物を修正・加工、複製、送信、配布等することは堅く禁じられています。

フィスコおよび関連会社ならびにそれらの取締役、役員、従業員は、本レポートに掲載されている金融商品または発行体の証券について、売買等の取引、保有を行っているまたは行う場合があります。

以上の点をご了承の上、ご利用ください。

■お問い合わせ■
〒107-0062 東京都港区南青山 5-11-9
株式会社フィスコ
電話：03-5774-2443（情報配信部）
メールアドレス：support@fisco.co.jp