

株式会社クレハ  
ビジネスレポート 2022  
2022年3月期



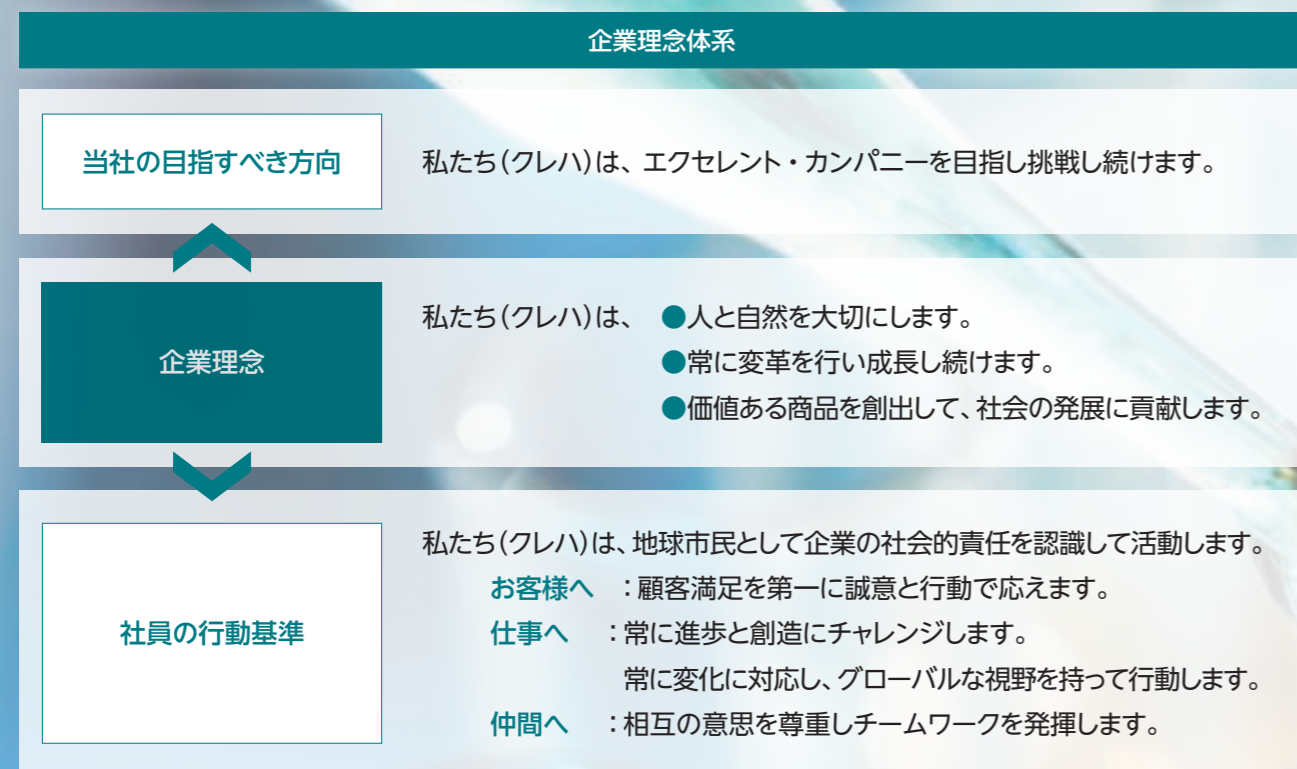
**KUREHA**

<https://www.kureha.co.jp/>



# スペシャリティ・ケミカル分野における「エクセレント・カンパニー」へ

「大いなる飛躍」を求めて、これからも時代が望む製品を創り続ける企業であるために、私たちクレハは、歩んでいきます。



## 編集方針

クレハビジネスレポートをご覧いただきありがとうございます。  
当レポートは、クレハグループの現状と目指す方向をステークホルダーの皆さまと共有することを目的としています。

ビジネスレポートは2020年度までは有価証券報告書の内容を中心に、主に海外投資家の皆さまにより当社グループを理解いただくための資料として作成しており、英文版のみを発行していました。しかし2021年度からはより多くの方に情報を届けるべく、日・英同時に作成することになりました。

そして発行形態も紙の冊子からPDFに変更いたしました。新型コロナウイルス感染拡大の影響から、対面でお届けする機会が少なくなった中、より多くの方にお届けするための変更です。

ビジネスレポートを通して当社への理解が少しでも深まり、魅力を感じていただければ幸いです。

## 報告内容について

### ■対象期間

報告対象期間は、原則として決算期(2021年4月~2022年3月)ですが、一部、対象期間外の内容も含まれます。

### ■参考ガイドライン

ISO26000「社会的責任に関する手引き」、環境省「環境報告ガイドライン(2012年版)」、環境省「環境会計ガイドライン(2005年版)」

### ■発行時期

2022年12月(原則年1回)

### ■免責事項

本レポートには(株)クレハおよびグループ会社の過去と現在の事実だけでなく、発行時点における計画や見通しに基づいた将来予測が含まれます。この将来予測は、記述した時点で入手できた情報に基づいた仮定ないし判断であり、諸与件の変化によって予測とは異なったものとなる可能性があります。また、記載の表やグラフの数値は対象範囲の変化や算出方法の見直しによって、一部過年度データを修正している項目があります。読者の皆さまには以上をご了解いただきますようお願いいたします。

## Contents

### クレハグループの価値創造



- 01 企業理念体系・編集方針・報告内容・目次
- 03 トップメッセージ
- 09 クレハの歴史・沿革
- 11 成長ドライバー
- 13 中期経営計画

### 成長戦略



- 15 事業概況
- 19 研究開発
- 21 DX(デジタル・トランスフォーメーション)

### 価値創造の基盤



- 23 E: 環境への取り組み
- 25 S: 人的資本の向上
- 27 G: ガバナンス体制の充実

### データセクション

- 39 財務・非財務ハイライト
- 41 経営成績および財務の分析
- 43 連結財政状態計算書
- 44 連結損益計算書・連結包括利益計算書
- 45 連結持分変動計算書
- 47 連結キャッシュ・フロー計算書
- 48 会社データ・株式情報

### 情報開示について

クレハグループでは、主に以下のような報告ツールを使用し、体系的な情報の開示に努めています。

KUREHA Business Report  
(PDF)(日本語・英語)  
クレハレポート  
(冊子・PDF)(日本語)

投資家・株主の皆さまを主な読者として、(株)クレハの財務および経営・事業全般の状況を掲載しています。



### クレハウェブサイト(CSR)

CSR活動情報、詳細パフォーマンスデータ、過去の報告情報などを掲載しています。





「『技術立社』 企業に相応しい実力を培い、  
 スペシャリティ・ケミカル分野における  
 差別化された製品を開発し、社会に貢献し続ける  
 高付加価値企業」を目指す。



代表取締役社長  
 小林 豊

## 「クレハを良くしたい」 その一心で駆け抜けた10年

2012年9月、社長を拝命してから10年が過ぎました。この間を振り返ってみると、「クレハを良くしたい」という、その一心でがむしゃらに駆け抜けたという思いしかありません。収益面でも財務面でも脆弱だった当社グループは、ようやく安定的に企業運営できる状態になりました。2023年5月に発表を予定している新中長期経営計画では、これまでの10年とは次元の違う、経営のステージを上げたクレハグループを創造していきたいと考えています。

当社グループは、70年以上に亘る歩みの中で確固たる実力を培ってきました。しかし、「これを作れば、売れるはず・・・」というプロダクトアウトが中心でした。お客様は誰なのか？競争相手の製造原価と売価はどのくらいなのか？こうしたマーケットインの基礎調査をすることも

なく、新製品開発に没頭し、多くの事業が赤字に陥っていた。私が社長に就任した当時の当社グループは、そのような状態でした。

そこで私は、技術立社の原点に立ち戻ることに奔走しました。プロダクトアウトからマーケットインへ事業の軸足を移し、「ナケレバ、ツクレバ」を合言葉に、お客様から評価され、社会に役立つ製品を提供し、当社グループもきちんと収益を得られ健全に事業運営ができる、「三方良し」を体現したサステナビリティ経営を目指してきました。

ゴールには、まだ道半ばではありますが、当社グループは、この10年間でようやく、そのスタートラインに立つことができました。これからも、技術立社を標榜したクレハグループのチャレンジを見守ってください。

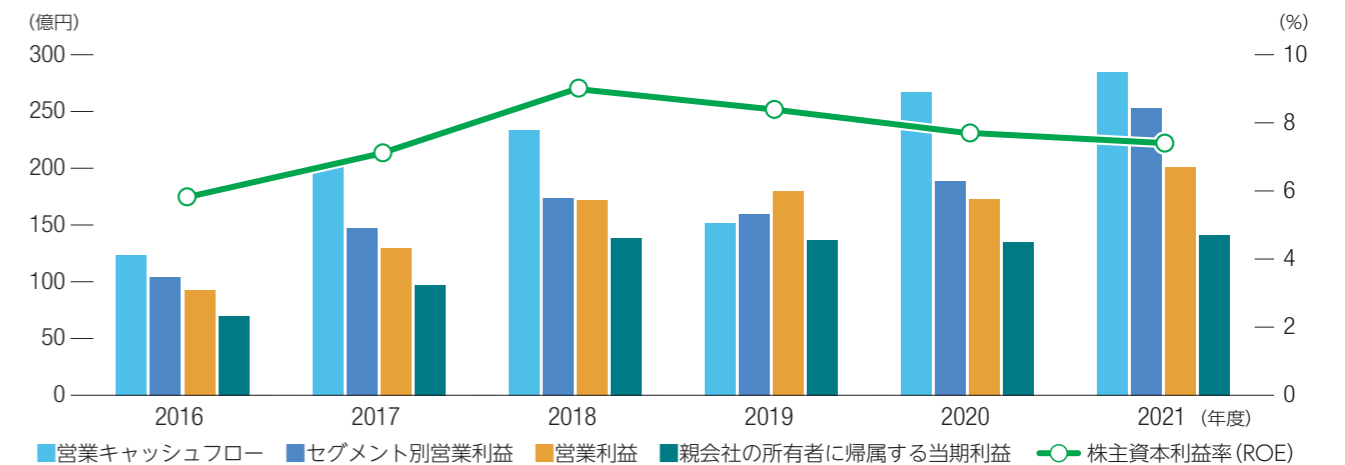
## 実り多き成果を得られた2021年度

### 事業環境の好転に支えられ順調に収益を拡大

2021年度は、事業環境の好転に支えられ、順調に収益を拡大できました。最も貢献したのは、PVDF（ポリフッ

化ビニリデン樹脂）、世界的に市場拡大が続く電気自動車市場向けのリチウムイオン電池バインダー向けの機能製品です。これは、当社グループが長年培った技術力がお客様に評価され、「三方良し」のサステナビリティ経営のベス

クレハの挑戦(2016年度～)と業績推移



トプラクティスに相応しい強みを発揮できた製品です。

また、樹脂製品事業の「NEWクレラップ」も非常に好調に推移しました。コロナ禍の巣ごもり需要として家庭で食事をする生活スタイルが見直され、食料のムダを減らすSDGsにもつながるアイテムとして注目され、順調に売上が増加しました。

この他の事業も、グループで改革を推進したことで、ほぼ増収増益となり、グループ全体として大いなる前進を果たすことができました。

### PVDF事業の拡大と今後の課題

PVDF事業は、車載用リチウムイオン電池バインダー市場で、シェア約40%を堅持しています。2021年度は、電動車(BEV+PHEV)の伸長に伴い、リチウムイオン電池市場も大きく拡大しました。今後も、各国のカーボンニュートラルに向けた政策や主要自動車メーカーの販売方針により、長期的に市場拡大が持続するものと思われま。2021年度は、原料価格高騰が続いたものの、適切な転嫁を進めたことや特殊ポリマーの比率が拡大し、欧州・中国向けに数量が増加し、大幅な増収となりました。今後も拡大する需要に応えるために、いわき事業所と中国・江蘇省常熟工場の増設に着手し、バインダー供給力の強化を行ってまいります。中長期的には、いくつかの課題が出てきました。

最も大きな課題は、当社グループと同様に、現在市場をほぼ二分している競合相手も大幅な増産を計画してお

り、その他各社の技術力も向上して新たな競争相手が市場に参入し、競争激化が起こる可能性が出てきたことです。こうしたリスクに備えるために、革新的な生産技術の開発を進め、製造原価の低減に引き続き取り組んでいきます。また、米中貿易摩擦やウクライナ情勢を踏まえた、地政学リスクが顕在化してきました。これまで、グローバル化と自由貿易で組み立てをしていた事業の再構築も視野に入れ、原材料の調達先や生産拠点の分散化を進めていきます。

### PGA事業は2023年度に黒字化

2016年10月、当社はKureha Energy Solutions LLC(米国・ヒューストン市)を設立し、シェールオイル・ガスの水圧破砕(フラッキング)に使用されるPGA製フラックプラグの直接販売を開始しました。2019年度まで順調に売上の拡大が続きましたが、2020年度は、コロナ禍による経済の停滞やエネルギー需要の急減を受けて原油価格が急落し、米国のシェールオイル・ガスの生産量は半減。PGA事業は赤字に転落し、3.3億円の製品除却と16億円の減損損失を計上しました。2021年度は、原油価格の上昇が続きましたが、米国でのシェールオイル・ガスのリグ掘削の回復は緩慢で、コロナ以前の水準には戻らなかったこともあり、有形固定資産の減損損失53億円を計上しました。しかし、2022年2月のロシアによるウクライナ侵襲を機に、原燃料の高騰が進み、米国ではシェールオイル・ガスの需要が増加し、再びリグ開発も加速しています。

事業環境の回復が顕在化する追い風の中で、当社グループには、解決すべき課題があります。それは、今後、リグ開発の中心となる低温・超低温鉱区向けPGAプラグが開発途中であるということです。中高温鉱区向けは順

調に拡大しているものの、より大きなマーケットの獲得に向けた技術開発に注力し、新中長期経営計画がスタートする2023年度には、事業全体として黒字化への転換を進めていきます。

## 2022年度は、新中長期経営計画に向けた総仕上げ

### 未来に向けた布石を

2022年度も、2021年度と同様に、地球環境の負荷低減やSDGsなど、当社グループの製品が果たすべき社会課題に大きな変動はなく、各事業も順調に収益を拡大できる手ごたえを感じています。

2022年度は、「Kureha's Challenge 2022」(中計ストレッチFinal stage)の最終年度であり、前中計での未達成課題の完遂と将来に向けたアクションプランづくりが大きな経営課題です。私にとっては、社長に就任してから10年の節目となる1年であり、当社グループにとっては、2023年度からスタートする新中長期経営計画に向けた総仕上げの1年ということになります。経営のステージを上げたクレハグループを創造する、未来に向けた布石を打ってまいります。

### 未達成課題を“やり抜き”、全ての事業を黒字化へ

未来に向けた布石として、2022年度の重点施策の進捗状況をご説明します。

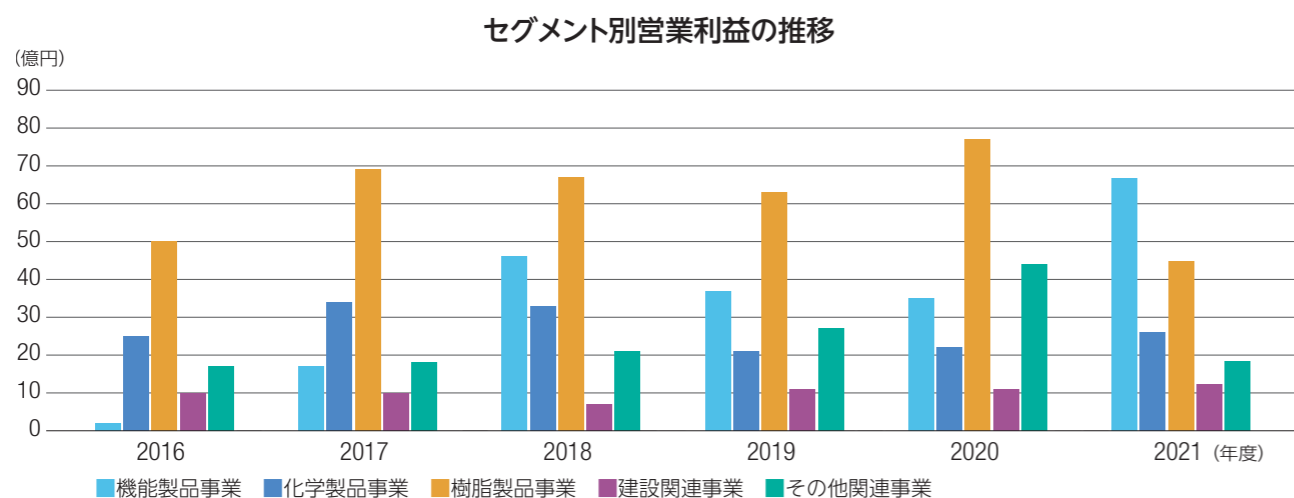
まず、「高機能製品事業の拡大と強化」と「既存事業の競争力・収益力向上」については、2021年度の業績報告のところで既にご説明させていただきましたように、PVDF事業とPGA事業を中心に事業の拡大と強化と既存事業の競争力・収益力向上を進めていきます。また、2021年度で赤字となっているPGA事業の黒字化を含め、全ての事業での黒字化を念頭においた改革を、未達成課題としてやり抜いていきます。

「新規事業・技術探索」については、「新事業創出プロ

ジェクト」で取り組んでいます。その中の一例として、「KFピエゾ」をご紹介します。「KFピエゾ」は、当社が世界で初めて工業化に成功した高分子強誘電体材料です。樹脂フィルムである「KFピエゾ」は、水晶や強誘電体セラミックスに比べて柔軟性があり加工性も良く、センサーやスピーカーの材料として注目されている有望製品です。この他にも、特許取得などの関係から、今現在は公表できない新技術の製品のプロジェクトが進行しています。

技術立社である当社グループは、こうした新規の技術や製品の種を多数持っていることが重要です。なぜなら、これらの種が全て成功するわけではないので、開発が進行する段階ごとに、事業化の可能性を確認しながら絞り込んでいく必要があるからです。最初に100あったものが、次のゲートでは50に絞り込み、次のゲートでは20に絞り込んでいく。このゲート管理をすることが、実は、赤字事業の解消にもつながる重要なポイントでした。

これまででは、このゲート管理をすることなく、100の種をそのまま絞り込むことなく開発を進めていました。それゆえ、プロダクトアウトの思考が根付いてしまったのです。





そこで、事業化の可能性、マーケットインのゲート管理の考え方を導入することで、事業化の成功確率を高めるために経営資源を集中して投下できるように改革しました。当社グループの研究開発部門の個々の資質は、非常に高いレベルを持っています。しかし、その能力を活かすオペレーションと体制ができていませんでした。特にフレキシブルなアイデアを持つ若い研究者が、自由に発信し、海外を含めた先進技術に触れる機会を生み出す環境や組織体制に移行できるように、新中長期経営計画策定と合わせて進めていきます。

### TCFD提言への賛同表明を踏まえ、 石炭火力発電所をバイオマス混焼へ

2022年度の重点施策の中には、「カーボンニュートラルおよびゼロエミッション対応強化」も掲げています。既に、2022年4月20日にTCFD提言への賛同を表明し、当社グループの気候関連リスク・機会および対応策について、情報開示を行いました。

当社グループのカーボンニュートラルの課題は、いわき事業所の石炭による自家発電設備です。この石炭火力発電所から排出されるCO<sub>2</sub>が、当社グループ全体のCO<sub>2</sub>排出量の7割強を占めています。この対策として、石炭とバイオマス燃料の混焼によるCO<sub>2</sub>削減効果を測定する実験を終了し、その結果をベースとした施策を策定中です。今後は、水素やアンモニアなど、CO<sub>2</sub>を排出しない燃料への展開や、排出したCO<sub>2</sub>の回収や有効利用など、あらゆる技術的な可能性を視野にいれながら、2050年のカーボンニュートラルに向けた模索を続けていきます。

また、各製品の製造技術の改革を進める中でも、カーボンニュートラルに向けた取り組みを加速していきます。これまで以上に、エネルギー消費を少なくして生産できる技術の開発や、生産過程で生成される副生物を活かした製品の開発など、生産プロセスの見直しに取り組んでいくことで、CO<sub>2</sub>を含めた環境負荷低減を進めていきます。

これらの当社グループ内での環境負荷低減を「守りのCSR」と定義すると、技術立社を標榜した当社グループのチャレンジとして、電気自動車市場向けのリチウムイオン電池バインダー用の機能製品であるPVDFと同様に、

地球環境の負荷低減やSDGsなどに貢献する製品を開発して事業化する「攻めのCSR」にも注力していきます。当社グループの製品の中には、さまざまな形で「攻めのCSR」に対応可能な製品があり、今後開発される新規の技術や製品にも、その可能性が高いものが含まれています。また、グループ会社のクレハ環境は、低濃度PCB廃棄物等の産業廃棄物処理を中心に事業を展開していますが、ここでも環境ビジネスの拡大に取り組んでいきます。

この「守りのCSR」と「攻めのCSR」の二正面作戦で、お客様から評価され、社会に役立つ製品を提供し、当社グループもきちんと収益を得られ健全に事業運営ができる、「三方良し」を体現したサステナビリティ経営を実現していきます。

### 2023年度から始まる新中長計では、 クレハのあるべき姿を再定義

2022年度がスタートしてから、取締役および執行役員を中心として、2023年度から始まる新中長期経営計画の策定に向け、クレハとは何のためにある会社なのか、議論を重ねてきました。議論の中で私は、「三方良し」を体現したサステナビリティ経営について解説し、そのキーワードとして、社会貢献と環境負荷低減を掲げ、技術立社企業として挑戦し続けることを、クレハのあるべき姿として主張してきました。さらに、2022年度までに全ての事業での黒字化を達成し、2023年度からは、経営のステージを上げたクレハグループを創造する新中長期経営計画にしていくことを盛り込んでいきたいと考えています。

「Kureha's Challenge 2022」(中計ストレッチFinal stage)では、クレハの「ありたい姿」として、「スペシャリティ・ケミカル分野において差別化した製品を開発し、社会に貢献し続ける高付加価値型企業」を掲げました。新中長期経営計画では、クレハのあるべき姿を再定義する議論を積み重ね、経営のステージを上げるクレハグループに相応しい新たなキーワード、パーパスと呼べるものを、ステークホルダーの皆さまにお示ししたいと考えています。



### ステークホルダーの皆さまの期待に応える クレハへ

最後に、当社グループの経営基盤の強化についてご説明しましょう。2021年10月に「社員一人ひとりが挑戦・スピード・成長の意識をもって主体的・自律的に役割を果たし、事業環境の変化に迅速に対応し得る企業風土の実現」を目的とした新人事制度を導入しました。成果主義を強化し、65歳定年延長によるシニア層の活躍を狙いとした制度で、社員の意識と企業風土の改革のドライバーにしたいと考えています。

さらに、コーポレートガバナンスの強化にも着手しました。2021年12月21日に、指名委員会、報酬委員会の委員長を社外取締役から選任するように規程を改訂し、独立性を強化しました。2022年4月には、当社のサステナビリティ経営を総合的に監督・モニタリングするサステナビリティ委員会を設置しました。そして、2022年6月の株主総会を経て、社内取締役1名、社外取締役1名を増員し、7名体制にしました。このような取り組みは、取締役会での議論の活性化と深堀につながり、各取締役・監査役からの提案を積極的に採用し、執行する役員体制へ進化するエンジンとなっています。

株主還元については、新中長期経営計画の中で配当性向の見直しに着手する計画です。この10年間は、「クレハを良くしたい」という一心で、財務面の改善を推進してきました。そして、自己資本比率も70%を超えるまでになったことで、自社株買いも含め、積極的に株主還元を高める方向に舵を切る予定です。

まだまだ道半ばではございますが、お客様、社会、社員、そして株主様と、ステークホルダーの皆さまの期待に応えるクレハにしたい。その一念で駆け抜けた10年を経て、ようやくスタートラインに立つことができました。この10年は、各々関心事は違うステークホルダーの皆さまに満足を与えるために、全ての項目に目配せしながら、一つひとつ方向付けをして実行してきました。お客様には、ご満足いただけるモノ作り。社会には、技術立社として社会課題の解決に貢献。社員には、入ってよかったと思える会社になる。そして株主様には、十分な利益還元。私たちは、今後もステークホルダーの皆さまとの対話に積極的に取り組み、皆さまの声に耳を傾けながら、持続的な企業価値の向上に取り組んでいきます。今後とも、一層のご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。

# フレハの歴史・沿革

## 独自技術のヒストリーこそ、フレハの誇りです。

**1934年**  
前身となる昭和人造  
絹株式会社設立

**1939年**  
呉羽紡績株式会社に合併

### 1944年 創立

呉羽化学工業株式会社 創立。モノクロルベンゼン、ジニトルクロルベンゼン、か性ソーダ、塩化ベンジル、塩化ナフタレンなどを生産



呉羽化学工業 錦工場



足踏み式機械によるソーセージの結紮(けっさつ)作業

**1949年**  
東証に株式上場

**1954年**  
東京研究所(現 中央研究所)設立

**1958年**  
第8回デミング賞実  
施賞受賞

### 1960年

日本で初めての家庭用ラップ  
「クレラップ」販売開始



発売当初のクレラップ

### 1962年

錦工場研究所(現 中央研究所)設立

### 1965年

本社新社屋(日本橋堀留町)竣工

### 1975年

食品研究所  
(現 樹脂加工研究所)  
設立

### 1977年

抗悪性腫瘍剤  
「クレスチン」  
販売開始

### 1987年

機能樹脂「フォートロンKPS」販売開始



フォートロンKPS

### 1989年

パッケージデザインをフレッシュなフルーツ柄にし、機能面の改良を施した「NEWクレラップ」が発売されました。



NEWクレラップ

### 1986年

茨城研究所  
(現 樹脂加工  
研究所)設立

### 1991年

慢性腎不全用剤  
「クレメジン」を発売

### 1993年

農業用殺菌剤「メトコナゾール」  
「イプロナゾール」、リチウムイ  
オン二次電池用負極材「カーボ  
トロンP」、電極用バインダー「KF  
ポリマー」販売開始

### 2015年

ポリフッ化ビニリデン中国プラ  
ント商業運転開始



呉羽(常熟)フッ素材料有限公司 工場

### 2012年

PGA米国プラント商業  
運転開始



コーポレートロゴ

#### 塩素高度利用

#### 石油化学・プロセス開発

#### スペシャリティ志向

#### グローバル展開

戦後はか性ソーダと併産される塩素の高度利用に取り組みました。中でも「塩化ビニリデン樹脂」は、海外の技術に頼らず、独力で追求した最初の研究開発品です。その後も独自の有機合成技術や高分子技術を駆使し、数々の化学製品や樹脂製品を開発、製品群を拡大しました。

世界初となる原油熱分解技術を開発。このプロジェクトで得た技術力が礎となり、炭素繊維や活性炭、慢性腎不全用剤「クレメジン」などの製品が誕生しました。

独創的なスペシャリティ製品の開発に注力。広範な分野にわたるさまざまな製品が生み出されました。一方、「選択と集中」により、コモディティ事業から撤退。「高機能材」、「医薬・農業」、「ハイバリア包装材」を集中分野とし、スペシャリティ事業による業容拡大を目指しました。

2005年に呉羽化学工業株式会社から株式会社クレハへ社名を変更しました。グローバルな成長の実現を目指し、「化学工業」に捉われることなく広く事業を展開。地球環境や人々の暮らしに有益な価値ある商品を提供していきます。



# 現在と未来をつなぐ技術・価値で社会課題の解決

フレハは、既存事業の支援はもとより、コア技術である「有機合成技術」「高分子技術」「炭素制御技術」「評価技術」「プロセスエンジニアリング技術」を最大限に活用し、将来の社会を見据えた上で、今後の研究開発の重点領域と位置づけている「環境」「エネルギー」「ライフサイエンス」「電子」「モビリティ」など他技術との融合を成長ドライバーとして、事業を通じた社会課題の解決に注力しています。

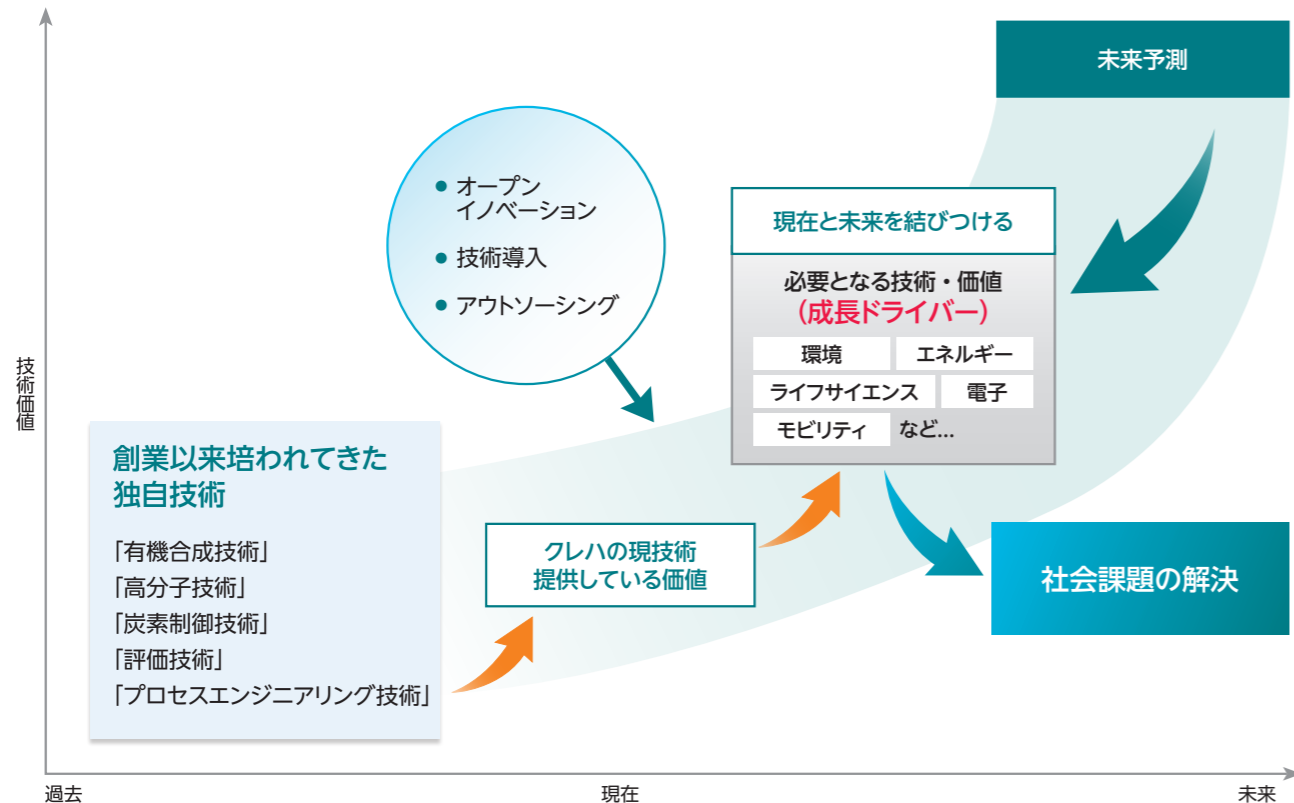
## 脱炭素社会に向けた車載用リチウムイオン電池の需要拡大

カーボンニュートラルや脱炭素社会を目指す動きが本格化し、各国の環境規制が強化されています。EU欧州委員会は2035年に内燃機関搭載車の販売を実質禁止とする目標を設定し、米バイデン大統領は2030年にゼロエミッション車比率を最大で50%にする目標を盛り込んだ大統領令に署名しました。中国も2035年を目処に全ての新車販売を環境対応車とし、そのうち半分をBEV<sup>\*1</sup>・FCV<sup>\*2</sup>を中心とした環境対応車とすることを発表しています。

このような背景から、今後世界の自動車販売に占める電動車の割合が急速に高まっていくことが予想されます。

この自動車の電動化へのシフトを確実にするキーテクノロジーの一つが車載用電池です。リチウムイオン電池は、軽量でエネルギー密度が高く、充放電の繰り返しによる劣化が少ないことから、現在ほとんどの電気自動車に搭載されています。リチウムイオン電池の信頼性の向上、走行距離をのばす高容量化、走行性能を向上させる高出力化、高速充放電、電池コストの低減、充電設備の整備などの課題解決が今、強く求められています。

※1 BEV：バッテリーを動力源とする電気自動車で、外部電源を用いて充電する方式のもの。  
 ※2 FCV：搭載した燃料電池で発電し、電動機の動力で走る電気自動車。

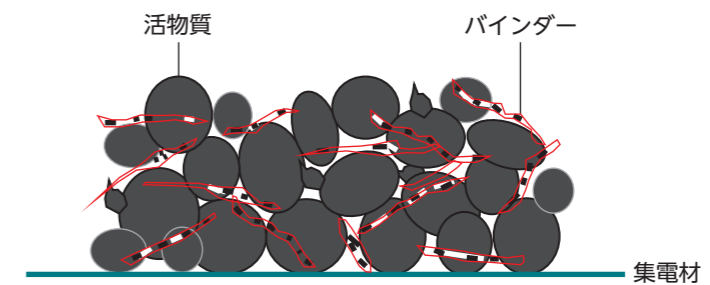


## 車載用PVDFバインダー材で世界シェア約40%

フレハのフッ化ビニリデン樹脂(PVDF)は、リチウムイオン電池用バインダーとして、電池の重要な特性を支えています。リチウムイオン電池は、正極と負極の間をリチウムイオン(Li+)が移動することで充電や放電を行う二次電池です。主に、電極(正極、負極)、正極と負極の間を隔離し絶縁するセパレーター、電解液で構成されています。

電極は、電子(e-)の受け渡しやリチウムイオンの貯蔵・

放出を行う“活物質”を、接着剤であるバインダーを用いて集電材に塗布して作られます。バインダーの接着性は、電池の性能を決める重要な特性であり、活物質同士や活物質と集電材をしっかりと密着させる性能が要求されます。一方で、バインダーは、導電性に影響を与える内部抵抗になるため、できるだけ少量で接着性能を発揮することが求められています。



フレハのPVDFは、活物質への高い接着性、広い電位領域での電氣的安定性とリチウムイオンの高い透過性を示し、バインダーとして求められるさまざまな性能を十分に満たしています。

中でも特殊ポリマーと呼ばれるグレードは少量で高い接着性能を発揮し、高容量、高エネルギー密度、高安全性などの面から電動車向けの需要が拡大している三元系リチウムイオン電池のバインダーとして売上が伸びています。

フレハはPVDFの製造方法に、特殊ポリマー重合による高機能化が可能な懸濁重合という方法を採用していますが、世界でも懸濁重合でPVDFを製造している会社は数が少なく、特殊ポリマーの品質の高さ、豊富な採用実績もあ

り、当社のPVDFは世界中の車載用リチウムイオン電池に広く採用が進んでいます。

当社は、固有技術の改革、革新を通じて、製品の性能や品質のさらなる向上、顧客と社会のニーズへの迅速な対応を継続しています。

また、車載用リチウムイオン電池の需要増加に応えるため、生産能力を、2024年12月までに、現在の11,000トン(国内および中国)から21,000トンまで増強する計画に取り組んでいます。同時に、生産効率向上による環境負荷低減とコスト削減に努めていきます。

さらに、リチウムイオン電池バインダーの先駆者として、時代のニーズを先取りし、全固体電池などの次世代車載用電池への対応も積極的に進めていきます。



PVDF



車載用PVDFバインダー材で世界シェア約40%



# 「Kureha's Challenge 2022」の進捗

当社は昨年度、これまでの未達成課題を完遂し、2030年に向けた中長期視点に立ったクレハグループの将来像とアクションプランを検討するために、前中期経営計画を2年間延長した中期経営計画「Kureha's Challenge 2022」(中計ストレッチFinal stage)を策定しました。クレハの「ありたい姿」を目指した取り組みについて紹介します。

## ▶ 中期経営計画「Kureha's Challenge 2022」(中計ストレッチFinal stage)の概要

### <位置づけ>

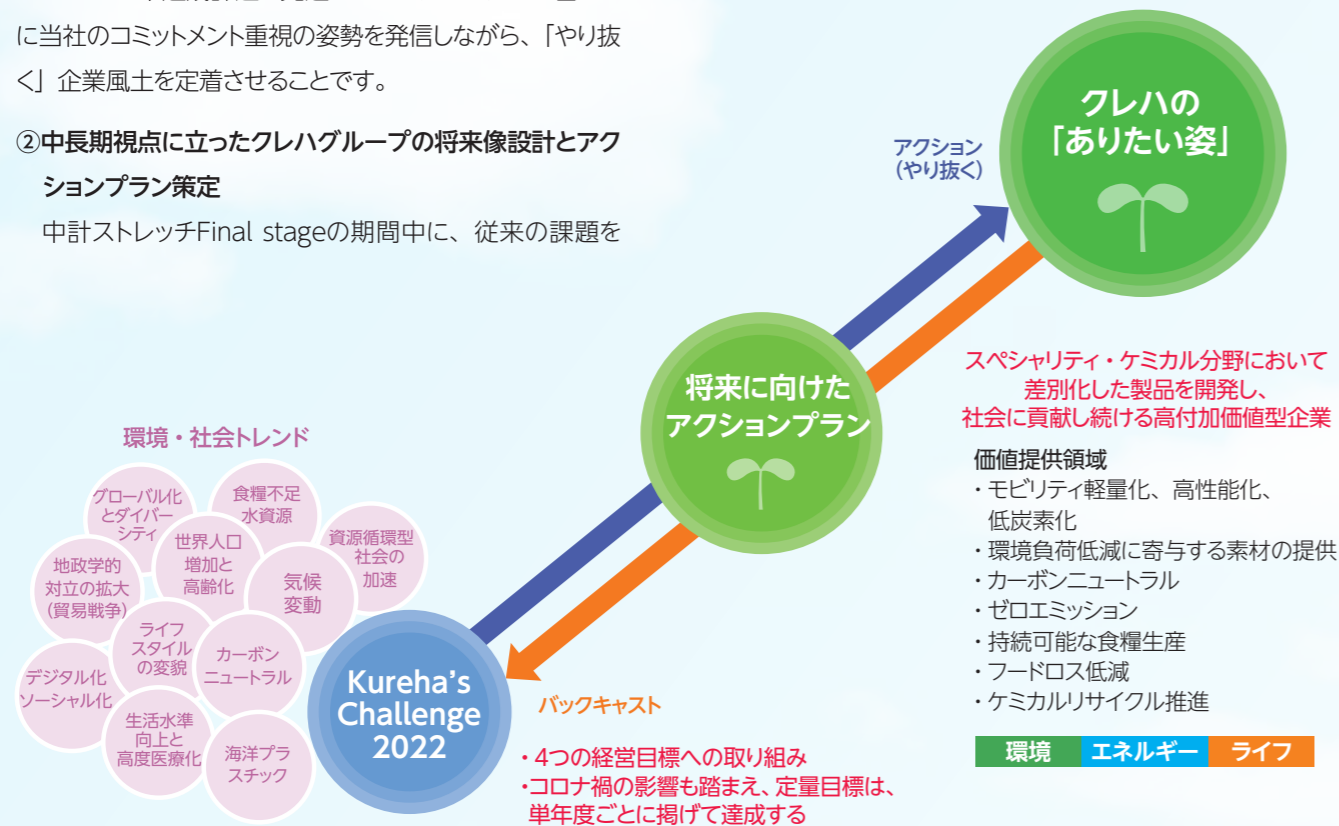
#### ①「やり抜く」姿勢(企業風土)の定着

中計ストレッチFinal stageにおける最優先課題は、KC2020の未達成課題を完遂しステークホルダーの皆さまに当社のコミットメント重視の姿勢を発信しながら、「やり抜く」企業風土を定着させることです。

「やり抜く」とともに、将来に向けて持続的な成長を果たすための具体的な目標とアクションプランを設定します。

#### ②中長期視点に立ったクレハグループの将来像設計とアクションプラン策定

中計ストレッチFinal stageの期間中に、従来の課題を



## ▶ 2022年度の重点施策と定量計画

### <2022年度の重点施策>

重点項目	重点施策
高機能製品事業の拡大と強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・PVDFバインダーの需要拡大に応じた増産体制構築と新グレード開発の加速</li> <li>・PGA樹脂加工品のコスト低減と低温・超低温領域に向けたPGA製フラックプラグ改良品の完成</li> </ul>
既存事業の競争力・収益力向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>・原燃料高騰に対する適切な価格転嫁</li> <li>・NEWクレラップの生産性向上とコスト削減、PVDCフィルムのアジア展開強化と多層フィルム事業の再構築</li> <li>・農業事業の収益力強化と新規農業の開発推進</li> </ul>
新規事業・技術探索	<ul style="list-style-type: none"> <li>・市場ニーズの洗い出しに則した開発テーマの重点化とマーケットインを意識した開発推進</li> <li>・スタートアップ企業との協業・共創による革新的技術の探索と新事業の立ち上げ</li> </ul>
カーボンニュートラルおよびゼロエミッション対応強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・2030年度までの新たなGHG削減目標と具体的な取り組みの策定</li> <li>・地球環境に貢献する技術や事業の創出などを旨とした技術開発の加速</li> </ul>
経営基盤強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・サステナビリティ経営やリスクマネジメントの強化、企業価値向上に向けた諸施策の検討</li> <li>・新人事制度の浸透と定着および、自律的な人材の育成と外部人材の活用加速</li> <li>・新基幹システムの導入とKDX(クレハのデジタルトランスフォーメーション)推進</li> </ul>

### <2022年度定量計画(2022年11月9日に年間業績予想を修正)>

#### 定量計画

定量計画は、新型コロナウイルス感染症が内外経済に及ぼす影響が不透明なため、単年度ごとに目標を掲げて達成することを目指しています。また、2022年11月9日に年間業績予想を上方修正しています。

	2021年度実績	2022年度予想(11月9日公表)	2022年度計画(5月12日公表)
売上収益(億円)	1,683	1,900	1,800
営業利益(億円)	201	270	220
営業利益率(%)	12.0	14.2	12.2
親会社の所有者に帰属する当期利益(億円)	142	200	160
基本的1株当たり当期利益(円)	725.73	1,024.72	819.79
ROE(%)	7.4	9.6	7.8
年間配当金(円/株)	210	250	250
配当性向(%)	28.9	24.4	30.5

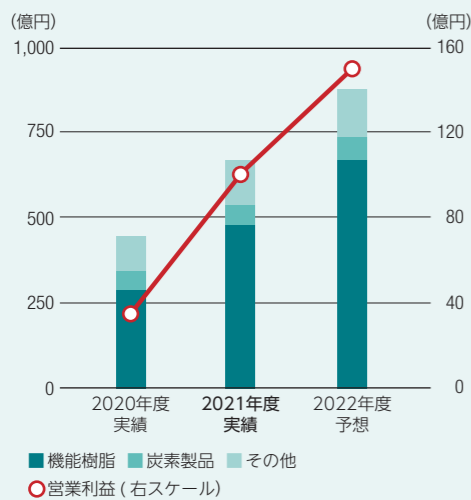


# 事業概況

## 機能製品事業



### 売上収益 / 営業利益



### 主要製品

- ポリフェニレンサルファイド (PPS)
- ポリフッ化ビニリデン (PVDF)
- ポリグリコール酸 (PGA)
- 炭素繊維
- 球状活性炭
- その他の機能樹脂加工品

### 2021年度実績

機能樹脂分野では、リチウムイオン二次電池用バインダー向けのフッ化ビニリデン樹脂、PPS樹脂、シェールオイル・ガス掘削用途向けのPGA樹脂加工品、その他の樹脂加工品等の売上げが増加し、当期に米国のPGA樹脂製造会社において生産活動を中止した影響はありますが、この分野での売上げ、営業利益はともに増加しました。炭素製品分野では、高温炉用断熱材および自動車部品用摺動材向けの炭素繊維の売上げが増加し、この分野での売上げ、営業利益はともに増加しました。この結果、機能製品事業の売上収益は前期比50.0%増の666.9億円となり、営業利益は前期比186.6%増の99.5億円となりました。

### 2022年度予想

フッ化ビニリデン樹脂はリチウムイオン二次電池用バインダー向け需要が堅調に推移し、原料高騰の価格転嫁による売上げの増加が見込まれ、PPS樹脂は自動車向けを中心に旺盛な需要が続き、当該生産設備増設の寄与を見込んでいます。PGA樹脂加工品は米国におけるシェールオイル・ガス生産の回復に伴い、売上げの増加を見込んでいます。以上の結果、機能製品事業の売上収益は875億円、営業利益は150億円を見込んでいます。

### 課題と施策

当社は機能製品事業を成長ドライバーとして、「高機能製品事業の拡大と強化」に取り組んでいます。リチウムイオン二次電池向けに需要が伸長するポリフッ化ビニリデン樹脂の生産能力増強に取り組んでいきます。またPGA樹脂加工品事業の黒字化に向けて、市場拡大に寄与する超低温油井向けPGA製フラックプラグの開発を推進するとともに、既存の中高温油井向けでは、フルボア(油井全体)でのPGA製フラックプラグの拡販を進めてまいります。利益は150億円を見込んでいます。



ポリフッ化ビニリデン (PVDF)  
電気的特性、耐薬品性、成型加工性を備えたスーパー・エンジニアリング・プラスチックです。電池材料や水処理膜など、さまざまな分野で採用されています。

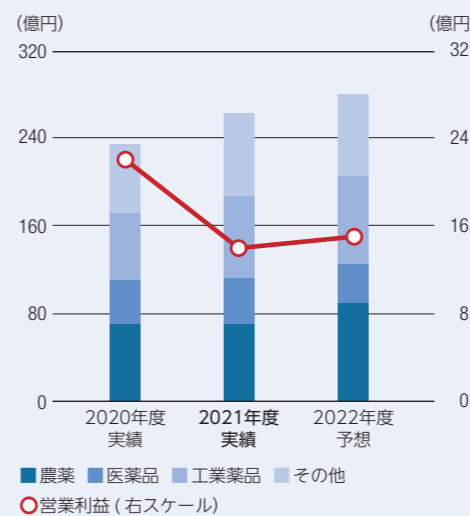


ポリフェニレンサルファイド (PPS)  
機械強度、耐熱性、耐薬品性、難燃性に優れ、スーパー・エンジニアリング・プラスチックとして世界中で高く評価されています。

## 化学製品事業



### 売上収益 / 営業利益



### 主要製品

- 農薬・園芸用殺菌剤メトコナゾール・イプロコナゾール
- 慢性腎不全用剤
- か性ソーダ
- 塩酸
- 次亜塩素酸ソーダ
- クロルベンゼン

### 2021年度実績

農薬・医薬分野では、農業・園芸用殺菌剤の売上げは前期並みとなり、慢性腎不全用剤「クレメジン」の売上げは増加し、この分野での売上げは増加しましたが、原燃料価格高騰の影響により営業利益は減少しました。工業薬品分野では、有機薬品類の売上げが増加し、この分野での売上げは増加し、営業損失は減少しました。この結果、化学製品事業の売上収益は前期比11.1%増の261.6億円となり、営業利益は前期比35.7%減の14.3億円となりました。

### 2022年度予想

農薬は旺盛な海外需要を背景に増収を見込むものの、医薬品は薬価改定により売上げの減少が見込まれ、工業薬品は前期並みを見込んでいます。また農薬および工業薬品では原燃料高騰が見込まれます。以上の結果、化学製品事業の売上収益は290億円、営業利益は15億円を見込んでいます。

### 課題と施策

農薬では、次世代の新規農薬の開発が進捗しています。将来の登録に向けて安全性評価等を適切に実施してまいります。また原料価格が昨年度より高騰しており、価格転嫁に取り組んでまいります。

工業薬品の主力商品であるか性ソーダや塩酸は、いわき事業所の石炭火力発電を活用した電解プラントで生産しております。地政学的リスクにより自家発電の燃料となる石炭の価格が急騰しており、原燃料高騰の影響を適切に転嫁してまいります。



メトコナゾール  
● 農薬・園芸用殺菌剤原体



イプロコナゾール  
● 農薬・園芸用種子消毒剤原体

## 樹脂製品事業



### 2021年度実績

家庭用ラップ「NEWクレラップ」およびフッ化ビニリデン釣糸「シーガー」は、売上げ、営業利益はともに増加しました。業務用食品包装材は、塩化ビニリデン・フィルムはアジア地域で売上げ、営業利益がともに増加したとともに、欧州の熱収縮多層フィルムは売上げが増加して営業損失が減少し、売上げ、営業利益はともに増加しました。この結果、樹脂製品事業の売上収益は前期比5.7%増の447.7億円となり、営業利益は前期比27.9%増の98.6億円となりました。

### 2022年度予想

家庭用品は、巣ごもり消費の減退による減収が見込まれ、また原油高騰の影響が見込まれます。釣糸シーガーは、前期並みの売上げを見込んでおり、業務用食品包装材は欧州市場において高騰する原材料の価格転嫁を進め、売上げは増加する見通しです。以上の結果、樹脂製品事業の売上収益は450億円、営業利益は75億円を見込んでいます。

### 課題と施策

巣ごもり消費の特需により、日本の家庭用ラップ市場は拡大しました。NEWクレラップの安定生産を図り、適切に供給してまいります。熱収縮多層フィルム『クレハロンML』は、多くの原料樹脂を外部より購入しており、適切な価格転嫁が課題です。また今後の循環経済への移行に備え、リサイクル可能な製品や環境負荷を軽減する製品の開発に取り組んでいます。

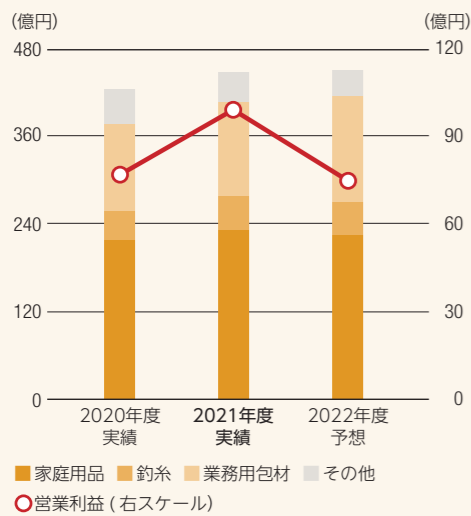


NEWクレラップ  
・家庭用ラップ



シーガー  
・釣糸

### 売上収益 / 営業利益



### 主要製品

- 家庭用ラップ「NEWクレラップ」
- キッチン用品  
『キチントさんシリーズ』
- フロロカーボン製釣糸『シーガー』
- 塩化ビニリデン・フィルム  
「クレハロン」
- 熱収縮多層フィルム『クレハロンML』

## 建設関連・その他関連事業



### 2021年度実績

建設関連事業では、民間工事および公共工事の減少により、売上げ、営業利益はともに減少しました。環境事業では、低濃度PCB廃棄物等の産業廃棄物処理は前期並みでしたが、前期にあった災害廃棄物処理等が完了していることにより、売上げ、営業利益はともに減少しました。運送事業および病院事業は、売上げ、営業利益はともに前期並みとなりました。建設関連事業およびその他関連事業を合わせた売上収益は前期比10.2%減の307.2億円となり、営業利益は前期比25.5%減の40.6億円となりました。

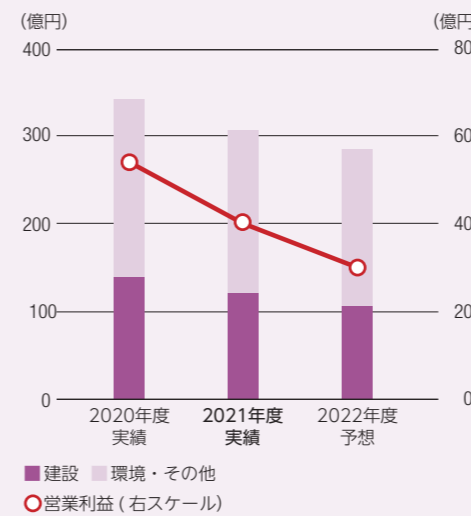
### 2022年度予想

建設関連事業は、大型の公共工事の減少と民間設備投資の減少による競争激化を、その他関連事業については、環境事業の競争激化による処理単価の下落を見込んでおります。以上の結果、建設関連事業およびその他関連事業を合わせた売上収益は285億円、営業利益は30億円を見込んでいます。

### 課題と施策

2019年の台風災害による一過性の事業機会に恵まれた2020年度をピークに、建設関連事業、その他関連事業の売上収益および営業利益は減少しています。世界的なインフレの進行により、燃料・資材価格の高騰も懸念されており、各グループ会社において持続的な収益基盤の確立に取り組んでおります。

### 売上収益 / 営業利益



### 本事業に属する主要グループ会社：

- クレハ建設グループ
- クレハ環境グループ
- クレハ運輸グループ
- クレハサービスグループ
- 医療法人呉羽会



クレハ建設株式会社  
2020年度施工実績例：AWEP小名浜バイオマス  
発電事業木質ペレット・PKS保管所



ひめゆり総業株式会社(産業廃棄物最終処分場)



## 連携を深め、加速するクレハの研究開発

クレハの研究開発は、海洋プラスチック問題、CO<sub>2</sub>排出削減等の地球環境や人々の暮らしに有益なソリューションの提供を目指し、「環境」「エネルギー」「ライフサイエンス」「電子」「モビリティ」等、社会的貢献度の高い当社が強みを持つ技術を活用できる分野を重点研究開発分野と位置づけています。中央研究所と樹脂加工研究所の2研究所、および安全性研究・評価センターで、「既存事業の持続的な収益性の維持・向上」および「新事業・新製品の創出」に向け、関連する事業部、生産・技術本部等の関連部署、生産グループ会社と連携を深めて、研究開発のスピードアップを図っています。



中央研究所/安全性研究・評価センター



樹脂加工研究所

### 重点研究開発分野（事業・製品）

#### 機能製品事業

「KFポリマー」（ポリフッ化ビニリデン樹脂）および「フォートロンKPS」（PPS樹脂）については、生産性向上や安定生産に向けた技術開発とプロセス開発を推進し、革新的なコスト低減に取り組んでいます。また、KFポリマーについては、HEV（ハイブリッド自動車）やEV（電気自動車）に搭載される大型リチウムイオン二次電池用バインダーを中心に、顧客へのソリューション提案を通じてシェアの維持拡大に繋げるべく、高性能グレードの開発を推進しています。2024年稼働を想定した中国新拠点での生産に対応したグレード開発にも取り組まっています。



KFポリマー



PGA

「PGA」（ポリグリコール酸樹脂）と「クレハマイクロスフェア」（熱膨張性マイクロカプセル）については、市場ニーズを捉えた性能や機能の差別化ならびに新グレード開発を推進しています。特にPGA事業については、自社素材のPGAを用いたシェールオイル・ガス掘削用部材のフラックプラグの販売に加えて、今後の市場成長が期待される超低温分解向けとして高性能グレードの開発を加速しています。

#### 化学製品事業

農業では、農業・園芸用殺菌剤「メトコナゾール」、および種子消毒用殺菌剤「イブコナゾール」の販売数量の維持・拡大を図り、さらに市場および適用拡大を進めています。また、両剤ともに原価低減に向け、製造体制の最適化にも取り組んでいます。次世代の農業探索として、基礎研究段階から見出した有望な候補剤について、開発のステージアップを着実に進めています。

医薬品では、慢性腎不全用剤「クレメジン」の速崩錠の展開等、収益維持・拡大のための支援研究を行っています。また既存治療や製品と差別化できる独自の医療材料の創出を目指し、基礎評価研究を進めています。



メトコナゾール

#### 樹脂製品事業

「クレハロン」（塩化ビニリデン・フィルム）については、常にお客様のニーズに耳を傾け、安定生産・品質向上、ならびに各国衛生法対応のための技術開発を進めています。また、「クレハロンML」（熱収縮多層フィルム）については、市場の拡大や今後のさらなる成長に向けて国内外の関連部署と連携して性能・機能の差別化や新グレード開発を展開しています。さらに、グローバル展開を図るため、国内外顧客の技術支援も積極的に行っています。



クレハロン

### 新事業創出プロジェクト

クレハでは、2016年4月に新事業創出プロジェクトが発足しました。2019年4月からはKAI（Kureha America Inc.）に駐在員を派遣し、クレハグループの資源や事業との戦略適合性（Value Fit）が狙えるスタートアップ企業探索を行っています。ハードテック系を中心に延べ5,000件超のスタートアップを精査し、150社以上と面談を実施してきました。2020年から4社と対外リリースに至る投資・共同開発契約の締結しており、現在は環境・エネルギー分野やセンサー分野を重点領域にしています。ここではそのうち2社との提携例を紹介します。

#### Wootz, Inc.



Wootz, Inc.は、カーボンナノチューブ研究の最先端である米国ライス大学の元研究者が2018年に設立した、アーリーステージのスタートアップ企業です。同社は高品質カーボンナノチューブを、フィルムや長繊維などの成形体へ加工する独自の技術を保有し、電子テキスタイルやセンサーなどの高付加価値用途の開発を進めています。当社ピエゾフィルムと同社カーボンナノチューブを電極として組み合わせた高機能タッチセンサーや電子デバイスの共同開発に取り組んでおり、基盤となる技術パッケージの確立と、その後の量産化の検討をした上で製品化を目指しています。共同開発を加速化し、デジタル化やカーボンニュートラル等の社会課題解決や人々の豊かな生活に貢献するとともに、新たな事業ポートフォリオの拡大を目指していきます。

#### Claros Technologies, Inc.



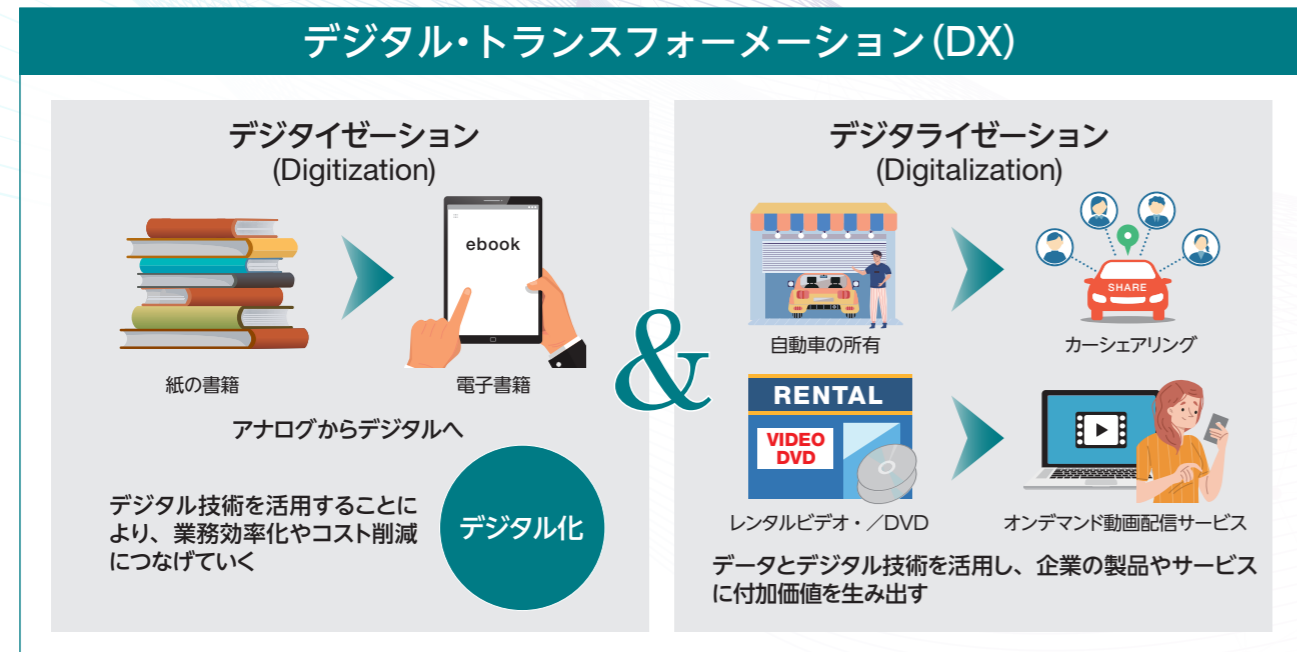
Claros Technologies, Inc.は、米国ミネソタ大学からの技術ライセンスにより、さまざまな基材中にナノ粒子を生成する技術を保有し、次世代の持続可能な機能繊維や、水浄化用途で有害物質を高選択で除去できる吸着材を開発しています。パーフルオロアルキル化合物、ポリフルオロアルキル化合物およびこれらの塩類（PFAS）は各種産業に広く利用されているものの、毒性が高く、自然分解しないため環境中に残存しやすい化学物質です。C社が開発したClarosorb PFAS<sup>®</sup>吸着材は、水中のPFASを効率的に捕捉し、より安全な水を生成します。またClaros Technologies, Inc.では高度な分析能力を保有していることに加え、PFASをフッ素や二酸化炭素などの安全な副生成物に変換する完全無害化プロセスを開発中であり、これらの技術を組み合わせた、分析・除去・破壊を含むPFAS浄化のエコシステム確立を目指しています。



# KDX ~クレハのデジタル・トランスフォーメーション~

当社は、デジタル化推進プロジェクトを企画本部に設置し、AIやIoTなどのデジタル技術の導入やデータ活用を推進して企業価値を高める取り組みを推進しています。「デジタルを活用した企業変革」を「デジタル・トランスフォーメーション (Digital Transformation)」といいます。『KDX』 ~クレハのデジタル・トランスフォーメーション~について紹介します。

一般的に「デジタル化」は「デジタイゼーション」と「デジタルライゼーション」に分かれます。当社では、デジタルになったデータを活用してビジネスを変革し、業務効率化だけでなく、付加価値向上につなげていくことを目指して、デジタル化を推進してきました。



近年、日本そして世界は、大きな環境・社会・経済システムの変革期を迎えており、企業経営においては、今後も進む少子高齢化社会に向けて、従業員の高齢化や減少に直面しています。また地球温暖化等の気候変動への対策や、地政学リスクの高まりによるサプライチェーンへの脅威への備えにも、積極的に取り組まなければなりません。

## What is KDX?

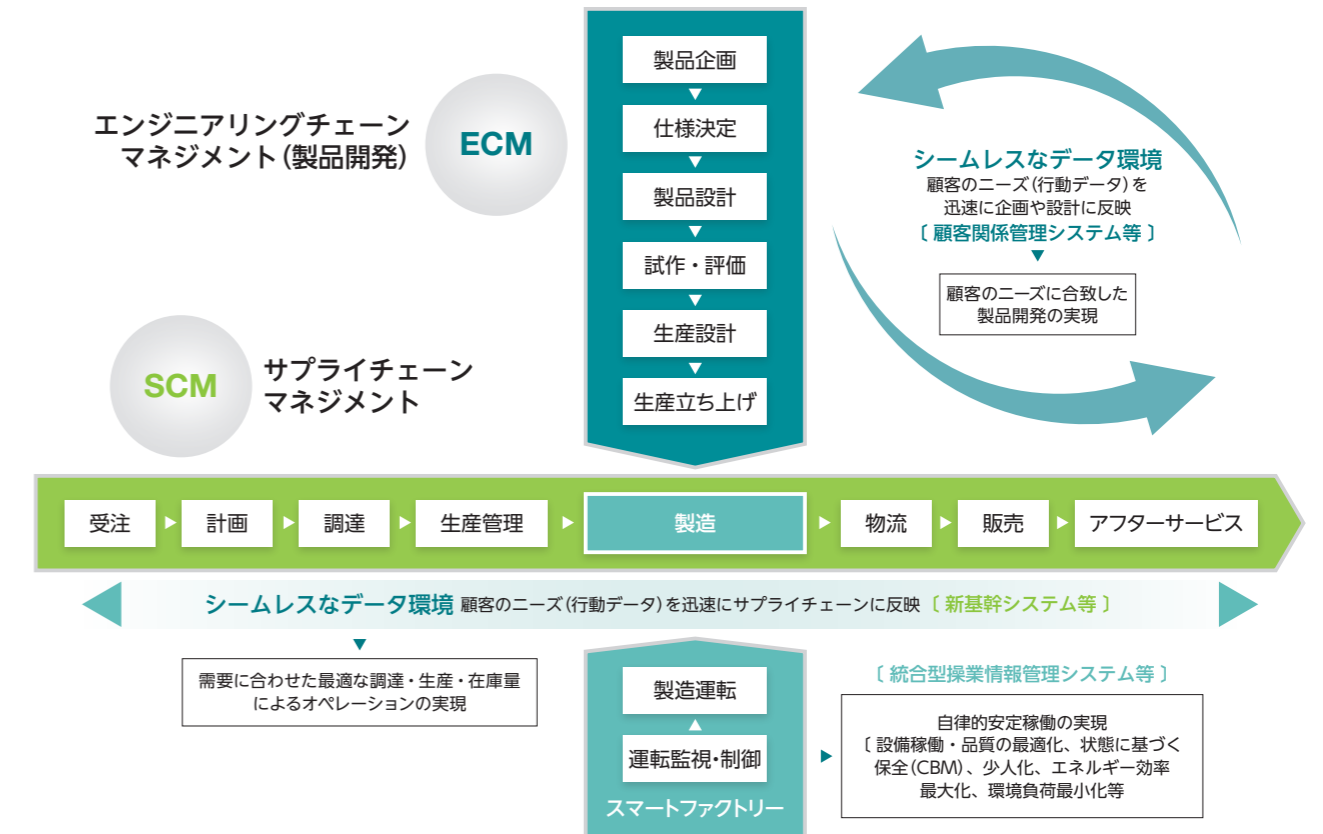
あらゆる企業において、自社のサステナビリティ (稼ぐ力)と社会のサステナビリティ (社会課題解決)を同時に実現する機動力を身につけることが求められており、当社ではその機動力を高める手段としてデータとデジタル技術の積極的な活用を目指しています。この取り組みを『KDX』 ~クレハのデジタルトランスフォーメーション~と名付け、次のように定義しました。

顧客や社会の課題に対するベスト・ソリューションを最速で提供するために、データとデジタル技術を活用し、クレハに相応しい「人と技術に根差した競争優位性」を獲得し、当社と社会のサステナビリティを同時に実現する

『人と技術に根差した競争優位性』と強調しているのは、「人」と「技術」は当社が大切にしているアイデンティティであり、「クレハらしさ」を示しています。

## モノづくり、バリューチェーン、機動力

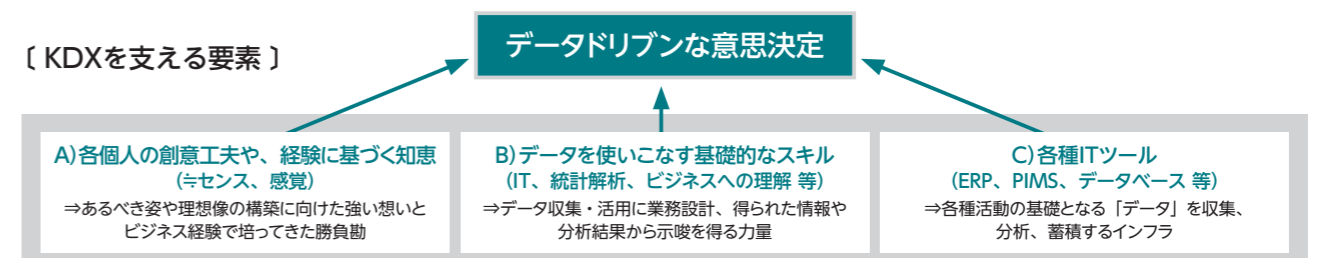
当社は機能製品、化学製品、樹脂製品の各事業において、モノづくり(製造)により、経済・環境・社会価値を生み出しており、そのバリューチェーンは、大きく分けて製品開発・製造・調達・販売に分かれています。このバリューチェーンにおいて、情報をデジタル化し、資産化したデータを分析・解析し、かつ、デジタル技術が持つスピードや展開性により、お客様や社会の課題に基づく新たな価値(技術)を最速で創り出し、製品・サービスとして最速で生産、提案し、お客様に届けていくことが、当社に求められる代表的な「機動力」と考えています。



## Goalは『データドリブンな意思決定』

今後、『KDX』を推進、実現していく重要な要素として、経営層から従業員までの「各個人の創意工夫や、経験に基づく知恵」、「データを使いこなす基礎的なスキル」、そして各種の「ITツール」の3つを位置づけており、「基礎的なスキル」を向上させるための人材育成と、「ITツール」の積極的な導入に取り組んでいます。

当社は『技術立社』企業として、スペシャリティ・ケミカル分野において差別化された製品を開発し、社会に貢献し続ける高付加価値型企業となることを経営目標として掲げており、未来に向けて、データドリブンな意思決定に基づくクレハのサステナビリティ経営を進化させていくことを目指します。







E

## 環境への取り組み

当社では、環境負荷低減を経営の重要課題として認識し、さまざまな取り組みを行っています。当レポートでは、気候変動の緩和に向けた取り組みをご紹介します。

### 気候変動の緩和に向けた取り組み

世界的な気候変動対策としてパリ協定が締結され、日本をはじめ先進諸国の多くは2050年までのカーボンニュートラル\*を宣言して温室効果ガス(GHG: greenhouse gas)の排出削減対策や、さらなる削減に必要な技術イノベーションの推進を積極的に進めています。カーボンニュートラルの実現に向けた気候変動への対応は、クレハグループにおいても最重要課題の一つであり、以下の目標を掲げて、グループ全体で事業活動に関連して排出される温室効果ガスの積極的な削減とエネルギー使用の合理化に継続的に取り組んでいきます。

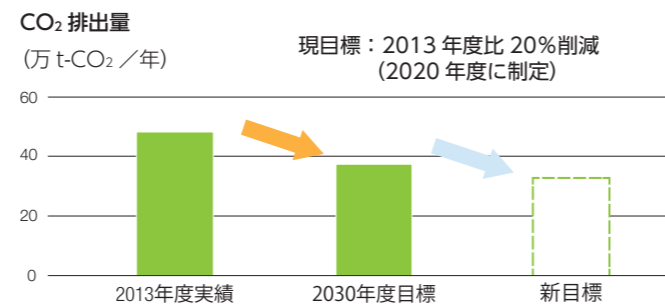
\*カーボンニュートラル: 温室効果ガスの排出量を全体としてゼロにすること。すなわち、排出量と吸収・除去量を差し引きゼロ(ネットゼロ)にすること。

### クレハグループのCO<sub>2</sub>排出削減目標

2020年度に当社は、グループ全体のエネルギー使用の状況およびCO<sub>2</sub>排出実態の調査、今後のエネルギー需要の見込み、グループ各社が所在する国・地域の状況やさまざまな対応策に関わる情報調査をもとに、2030年度のCO<sub>2</sub>排出削減目標を以下のとおり策定しました。

“2030年度までに段階的に削減を進め、クレハグループのエネルギー起源\*CO<sub>2</sub>排出量を絶対量で2013年度比20%削減の37.6万トンとする”

\*エネルギー起源のCO<sub>2</sub>排出量: 発電、運輸、および産業、家庭での加熱など、化石燃料をエネルギー源として使用する際に発生する二酸化炭素



この目標の達成に向け、株式会社クレハいわき事業所の石炭火力発電所の稼働抑制や、それ以外の事業所やグループ会社における主力電源の再エネ電力へ切り替え、大規模設備・機器の更新時の高効率化、そして各種省エネ活動を計画に沿って進めていきます。

### カーボンニュートラルプロジェクト

また2021年10月には、全社プロジェクトとして社長直轄の「カーボンニュートラルプロジェクト」を新設し、クレハグループの2050年のカーボンニュートラル達成に向けた取り組みを統括・推進しています。具体的には、削減目標の引き上げやカーボンニュートラルを2050年より前倒しで達成することを目指して、新たな施策の検討や技術開発に取り組むとともに、社会や顧客からの要請に応じて、製品ごとのライフサイクルアセスメント(LCA)の実施に向けた体制の整備や、クレハグループの気候変動対応の取り組みの戦略立案と推進などを担っています。

### TCFD提言への賛同表明とTCFD提言に基づく情報開示



また当社は、2022年4月20日にTCFD提言\*への賛同を表明するとともに、気候変動対応について資本市場との適切な対話を行うために、クレハグループの主な事業を対象として、気候関連リスク・機会および対応策について、複数の気候シナリオを用いて定性的に分析・評価し、重要項目を特定し、その内容をTCFDが提言する情報開示フレームワーク(ガバナンス、戦略、リスク管理、指標と目標)に沿ってまとめ、当社ホームページのCSRサイトに掲載しています。今後も引き続き気候変動関連情報の開示を充実させ、カーボンニュートラルの実現に向けた対応を推進しながら、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

[https://www.kureha.co.jp/csr/environment/climate\\_change.html](https://www.kureha.co.jp/csr/environment/climate_change.html)

\*TCFD提言: TCFDとは、G20の要請を受け、金融安定理事会(FSB)により、気候関連の情報開示および金融機関の対応をどのように行うかを検討するため設立された「気候関連財務情報開示タスクフォース(Task Force on Climate-related Financial Disclosures)」を指します。TCFDは2017年6月に最終報告書を公表し、企業などに対し、気候変動関連リスクおよび機会に関する「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標と目標」について開示することを推奨しています。



### 「令和3年度福島議定書事業表彰」最優秀賞受賞

福島県では、県内の企業に、省資源・省エネルギーなど地球温暖化対策に取り組んでもらうため、知事とCO<sub>2</sub>排出量などの削減目標に関して議定書を交わす「福島議定書」事業を実施しています。当社のいわき事業所はこれに賛同し、議定書を交わして地球温暖化対策に取り組んできました。その取り組みが評価され、2022年2月14日に「福島議定書(上級編)」の最優秀賞を受賞しました。上級編は、従来編より深化したコースで、取り組みの周知を通して福島県の温暖化対策の一層の推進を図るものです。

CO<sub>2</sub>排出量を対前年度比で削減したことに加え、石炭灰など廃棄物のリサイクル、古紙の再資源化、清掃ボランティアなど幅広い環境貢献活動を実施するとともに、それらの情報を適切に開示したことが評価された結果です。



福島県の地球環境保全のキャラクター「エコたん」



## 人的資本の向上

当社は、「技術立社」企業としての存在感を高め、新たな価値を創出し社会に貢献し続ける高付加価値型企業となることを目指しています。そのための経営の重要課題として人的資本の向上に取り組んでいます。

### 「新人事制度」と「人財育成」

当社では、「社員一人ひとりが挑戦・スピード・成長の意識をもって主体的・自律的に役割を果たし、事業環境の変化に迅速に対応し得る企業風土の実現」を目的として、2021年10月に人事制度を改訂しました。そのコンセプトを紹介するとともに、従業員の成長のための、「人財育成体系」と「自律的キャリア開発支援」を紹介します。

#### クレハの人事制度（2021年10月1日改訂）

対象者：株式会社クレハ勤務の従業員1,663名（2022年3月31日現在、連結従業員数は4,259名）

#### <コンセプト>

### 人財マネジメントの考え方を大きく転換

#### 成果主義の強化 ～「役割・職務」基準による処遇の強化～

年齢や性別、新卒、中途入社に関わらず、「役割・職務」や「実績」に応じた処遇を徹底します。

#### シニア社員の活躍 ～65歳定年延長～

役割・職務や実績と処遇の一致を人財マネジメントの基本とし、60歳以降も「役割・職務」や「実績」に応じた処遇を65歳まで継続します。

### 求められる意識と行動

#### 成長

プロフェッショナルとして  
学びの継続と自らの役割の  
発揮・職務遂行

#### スピード

迅速な情報収集・判断・行動と  
変化への対応

#### 挑戦

従来の考え方・手法に  
囚われない、新たなこと、  
困難なことへの挑戦

### 「人財育成」と「自律的キャリア開発支援」

「人財」とは、社会の中で「人的資本」という言葉が普及する以前から、当社が事業を遂行し、持続的に企業価値を向上するために、従業員が必要不可欠な財産であるという認識のもと、社内で使用してきた造語です。

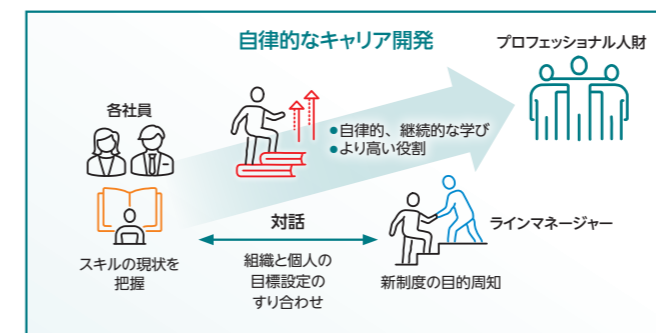
当社では、将来の経営幹部、グローバル人財、デジタル人財および若手社員の育成など、「期待される役割と職務を確実に遂行できる人財」や「自律的にキャリア意識を持って継続的に自己成長していく人財」の育成に向けて、職場でのOJT\*1と体系的なOFF-JT\*2プログラムや、「自律的キャリア開発支援」などのさまざまな施策を積極的に進めています。新たな人事制度のもと、明るい未来を目指して高い目標の達成に挑戦し活躍し続けられるよう、これまで以上に、従業員一人ひとりの自律的かつ継続的な成長に向けた支援の充実を図っています。

「自律的キャリア開発支援」とは、従業員自身が自らのスキルの現状を把握し、自律的、継続的な学びにより、より高い役割を担い、職務を遂行するプロフェッショナルとなるよう成長することを支援する当社の取り組みです。従業員の「キャリア自己申告」に基づいて、ラインマネージャーと従業員が「キャリア面談」を行い、従業員自身が実現したいキャリア形成の実現に向けて、従業員自身の主体的な取り組みを促していきます。

\*1 OJT：日常業務を通じた従業員教育(On the Job Training)

\*2 OFF-JT：日常業務を離れて行う研修などを通じた従業員教育(Off the Job Training)

#### ●自律的キャリア開発(全社員対象・成果主義)のイメージ



#### ●クレハ人財育成体系図

	一般社員	幹部社員
階層別研修	役割行動研修 上級企画開発研修 中級企画開発研修 企画開発職系転換者研修 職系・職種別フォロー教育 履修教育 新入社員導入教育	幹部社員昇進者研修 新任ラインマネージャー研修 上司力向上研修(評価編)
目的別研修	次世代リーダー交流研修 メンター*研修 論文審査研修	上司力向上研修(コーチング編)
技術系人財育成	新商品・新事業開発研修 PST (Practical Skills Training)	技術経営研修
グローバル人財育成	TOEIC・TECC オンライン英会話研修 英語Eメールライティング研修 Practical English Training プログラム オンライン中国語会話研修 海外留学	
デジタル人財育成	シニアデータアナリストコース デジタル人財基礎研修	
応用型研修	eラーニング 通信教育 マネジメント編 社内外講師によるセミナー	
自律的キャリア開発支援	シニアセミナー*2 キャリア面談 キャリア意識創出・醸成研修 育成計画書	

\*1 メンター：新入社員1名に対して先輩社員1名を任命。仕事の指導にとどまらず、新入社員の良き相談相手となり、助言を与える役割を担う。

\*2 シニアセミナーは満51～53歳の社員対象（2021年度）

<https://www.kureha.co.jp/csr/social/staff/training.html>







## ガバナンス体制の充実

当社は、「コーポレートガバナンス・ガイドライン」を指針として、経営の透明性を高めてステークホルダーとの信頼関係を確保し、企業としての持続的な成長と社会的責任を果たしています。また、当社グループにおけるコーポレート・ガバナンスの充実に努め、実効性の向上を図ります。

### コーポレート・ガバナンスの基本的な考え方

当社は、コンプライアンスの実践を含む内部統制機能の充実を図り、公正かつ透明性の高い経営を行うとともに、「コーポレートガバナンス・ガイドライン」を指針としてコー

ポレート・ガバナンスの実効性を高め、当社グループの持続的成長と中長期的な企業価値の向上を目指します。

### コーポレート・ガバナンス体制

当社は、コーポレート・ガバナンスの強化およびグループ経営における意思決定や業務執行の迅速化を図るため、経営における監督責任と執行責任を明確にしています。

#### ■ 取締役会

取締役会は、独立社外取締役3分の1以上を含む、合計10名以内で構成し、重要な経営事項の決定と業務執行の監督を行っています。選任にあたっては、企業経営の経験を最も重視するとともに、異なる専門分野やバックグラウンドを組み合わせることで、取締役会全体としての知識・能力・経験のバランス等を総合的に考慮し、取締役の選任を実施します。

#### ■ 経営会議

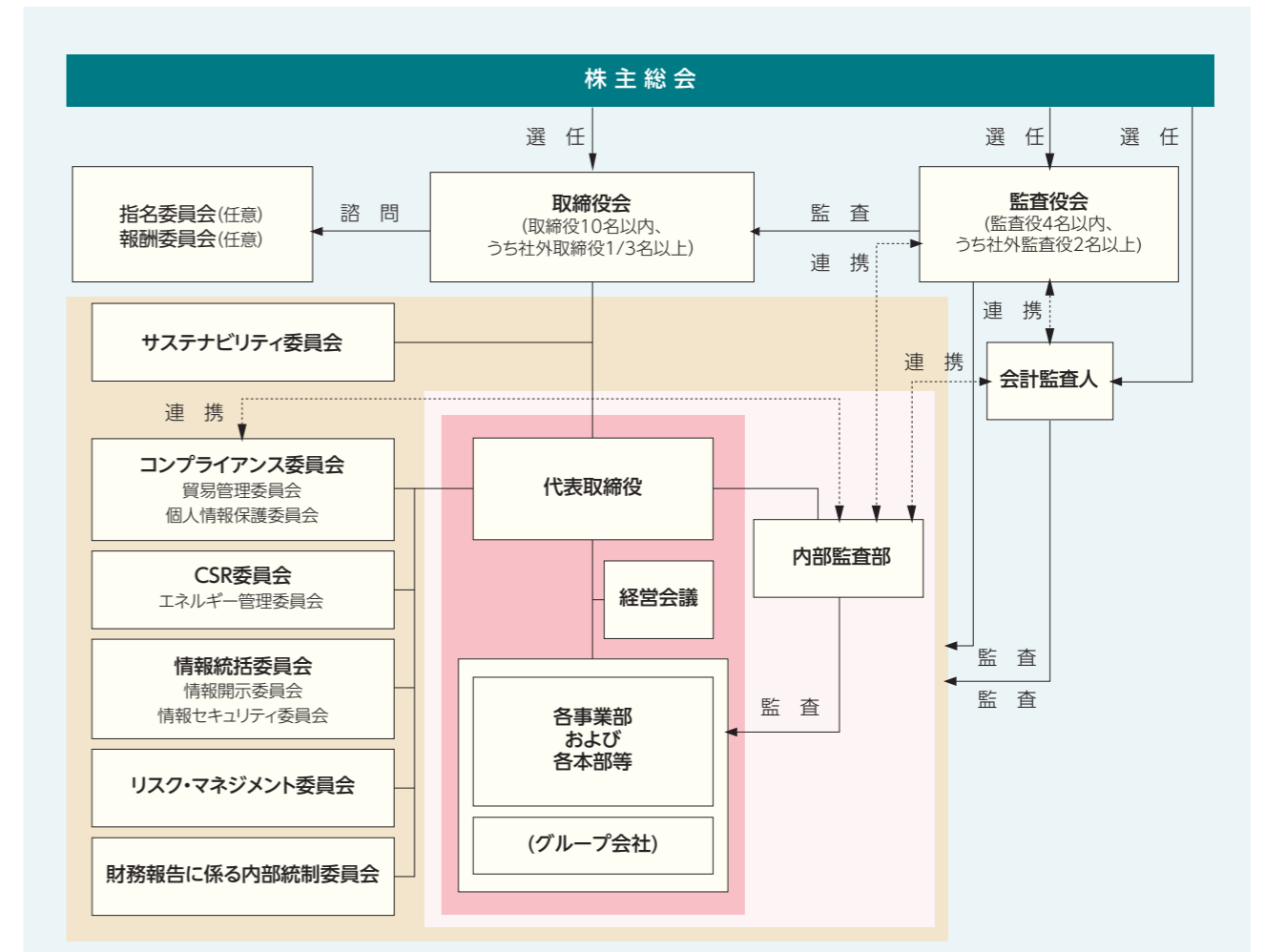
経営会議は、代表取締役社長以下の執行役員を主要メンバーとして構成し、当社の経営に関する重要案件などについて審議しています。また、連結経営会議では、経営方針や事業戦略について相互に意見交換を行い、連結経営の強化を図っています。

#### ■ 監査役会

監査役会は、独立社外監査役2名以上を含む4名以内の監査役で構成し、財務・会計に関する適切な知見を有しています。監査役は、取締役会の決議事項や報告事項の審議過程を把握し、その職務執行の監査を行います。また、会計監査人・内部監査部との間で監査計画・監査状況について意見交換を行い、相互に連携を図っています。

#### ■ 会計監査人

会計監査人には、EY新日本有限責任監査法人を選任し、当社より経営情報を正しく提供するなど、公正不偏な会計監査を受けています。



※コンプライアンス委員会の下部組織である「景品・表示管理委員会」および「独占禁止管理委員会」を2022年4月1日で廃止しました。サステナビリティ推進活動を総合的に監督・モニタリングする「サステナビリティ委員会」を取締役会の下部組織として2022年4月1日付で設置しました。

#### ■ 内部監査部

他部門から独立した内部監査部は、会社の内部管理体制などの適切性や有効性を評価検証し、改善に関する指摘や提言、取締役会などへの監査結果の報告を行うことにより、経営効率および社会的信頼度の向上に寄与する体制を確保しています。

#### ■ 指名委員会(任意)

指名委員会は、取締役会長、代表取締役社長、代表取締役、取締役の選任・解任に係る事項、ならびに代表取締役社長の後継者候補とその育成計画に係る事項等を審議し、取締役会への付議内容を検討します。

#### ■ 報酬委員会(任意)

報酬委員会は、取締役および執行役員の報酬の体系・制度の方針に係る事項等を審議し、取締役会への付議内容を検討します。

#### ■ 取締役会の実効性評価

当社は、取締役会の機能の向上を図るため、その実効性について毎年分析・評価を行い、その結果の概要を開示することとしています。

2021年度は、全取締役および監査役を対象に「取締役会の実効性の評価」に関するアンケートを実施し、定時取締役会において評価の集計結果に基づき審査を行うようになりました。具体的には(1)取締役会の構成、(2)取締役会の運営、(3)取締役会の議題、(4)社外取締役への支

援体制、監査役の役割、監査役への期待、(5)ステークホルダーとの関係、について評価を行った結果、いずれの項目においても適切に実施され、取締役会全体の実効性が確保されていることを確認しました。

2021年度の評価から特段の改善すべき課題等はないものの、2022年度は新中長期経営計画、PGA事業の方向性、サステナビリティを巡る課題、人財育成に対する議論をさらに深めていきます。

■コーポレート・ガバナンス報告書

当社のガバナンスの詳細は、ウェブサイトにおいても報告しています。

 <https://www.kureha.co.jp/ir/policy/governance.html>

内部統制システム

「内部統制システムの基本方針」を取締役会で決議し、当社グループが法令を遵守し、業務を適正に遂行する体制を確保するよう、各種委員会の設置や社内規程の整備および法令への対応を進めています。また、毎年「内部統制システムの運用状況」をレビューし、その概要を事業報告に掲載しています。「財務報告に係る内部統制」に関

しては、基本規程を制定し、金融商品取引法に定められた「財務報告に係る内部統制の有効性に関する経営者による評価および公認会計士等による監査」を実施し、財務報告の信頼性の確保を図り、代表取締役の責任のもと、「内部統制報告書」を作成し提出しています。

役員報酬について

取締役会は、取締役・執行役員の報酬等について、企業業績と中長期的な企業価値の向上を反映するとともに、適切な人財の確保と維持を考慮し、求められる役割と責任にふさわしい報酬体系および報酬水準とします。

取締役の事業年度ごとの業績向上に対する意識を高めるため業績指標を反映した現金報酬を賞与として支給しています。業績連動報酬等の額の算定の基礎として選定した業績指標の内容は、各事業年度の親会社の所有者に帰属する当期利益であり、当該業績指標を選定した理由は、全ての経営成績が反映され、最終的な利益を表す指標であると認識していることからです。

取締役の持続的な企業価値の向上に対するインセンティブを付与し、株主重視の経営意識の高揚を図るため、スト

ック・オプションとしての新株予約権に関する報酬を、株主総会において決議された総枠の範囲内で支給しています。

当社は2018年6月26日より任意の報酬委員会を設置しております。任意の報酬委員会は、3名以上の取締役で構成し、うち過半数を社外取締役とし、委員長は社外取締役が務めます。任意の報酬委員会は、取締役および執行役員の報酬の体系・制度の方針に係る事項等を審議し、取締役会への付議内容を検討します。なお、当事業年度において報酬委員会は4回開催され、取締役の個人別の報酬等の内容に係る審議等を行いました。

役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額 (百万円)			対象となる 役員の員数(名)
		基本報酬	業績連動報酬等	非金銭報酬等	
取締役(社外取締役を除く)	225	132	73	20	3
監査役(社外監査役を除く)	18	18	—	—	1
社外取締役	30	30	—	—	2
社外監査役	30	30	—	—	2

株式の保有状況

■投資株式の区分の基準および考え方

当社は、株式の価値の変動または株式にかかる配当によって利益を受けることを目的として保有する株式を純投資目的の株式、それらの目的に加えて、現在に至る取引状況や当社の持続的、中長期的な企業価値の向上に資す

ると判断し保有する株式を純投資目的以外の株式と区分しております。なお、当社は純投資目的の株式は保有しておりません。

■保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式保有方針および保有の合理性を検証する方法ならびに個別銘柄の保有の適否に関する取締役会等における検証の内容

当社は、現在に至る取引状況や当社の持続的、中長期的な企業価値の向上に資すると判断した場合に、取引先等の株式を保有します。純投資目的以外の株式の保有については、取締役会において、保有目的が適切であり、保有に伴う便益やリスクが資本コストに見合っている銘柄か否かを精査し、保有意義を検証しています。

保有意義の薄れた株式については、取引先との対話、市場への影響、有効な資金活用の有無等を総合的に考慮した上で、段階的に削減を進めていきます。2021年度においては5月18日の取締役会での検討結果等により、3銘柄を削減することとし、2022年3月末時点では52銘柄を保有しております。(3銘柄のうち1銘柄は全保有株式を売却。)



## リスク・マネジメント

クレハは、リスク・マネジメント委員会の統括のもと、基本方針に従って、当社の経営に悪影響を及ぼすリスクの分析・評価を行い、重要度の高いリスクへの対応策を検討・実施するとともに、そのプロセスにおけるPDCAを循環させる体制を構築し、リスク・マネジメントを推進しています。

### ■ リスク・マネジメント基本方針

クレハは、取締役会の承認のもと、以下の基本方針を定めてリスク・マネジメントを行っています。

#### リスク・マネジメント基本方針

当社の経営に悪影響を及ぼすリスクを全社的に把握し、その顕在化を未然に防止し、また、リスクが顕在化した場合の影響を軽減して許容範囲に収めるよう、必要な対応策を予め講じ、備えておくことを当社のリスク・マネジメント基本方針とする。

### ■ リスク・マネジメント体制

経営層が委員長を務める社長直轄のリスク・マネジメント委員会の統括のもと、事業活動に伴うリスクの分類に応じて、CSR委員会、情報統括委員会やコンプライアンス委員会の各委員会および関連部署が主管となり、個別のリスクに直接対応する実施部署と連携してリスク・マネジメント

を行う体制をとっています。

リスク・マネジメント委員会は、リスク・マネジメントのシステムを構築し、実施プロセスの検証を行うとともに、全社的(経営的)視点から重要リスク認識の抜け・漏れの防止を図っています。

### ■ リスク・マネジメントの実施プロセス

クレハは、以下のプロセスでリスク・マネジメントを行っています。

#### ① リスクの特定

主管部署は、リスク分類ごとに個別リスク(具体的なリスクの内容)を設定し、その個別リスクの分析(重要度の判定)と評価(対応の優先度の判定)を行います。

#### ② リスクの分析・評価

リスク・マネジメント委員会は、個別リスクの分析および評価の結果についてレビューを行い、レビュー結果に応じて必要な指示などを主管部署に対して行います。

#### ③ リスクへの対応策のモニタリング

主管部署は、「重要リスク」と判断された個別リスクへの対応策について実施状況のモニタリングを行い、モニタリング結果に応じて必要な指示などを実施部署に対して行います。

#### ④ モニタリング結果の報告・検証

主管部署は、モニタリング結果をリスク・マネジメント委員会に報告します。委員会は、当該モニタリング結果の検証を行い、検証結果に応じて必要な指示などを主管部署に対して行います。

なお、上記のリスク・マネジメントの遂行状況については、リスク・マネジメント委員会を通じて経営会議および取締役会に報告されます。また、主な「重要リスク」への対応状況については、適時・適切に情報開示を行っています。

## 事業等のリスク

当社グループの経営成績等の状況に重要な影響を与える可能性がある主要なリスクは、以下のとおりです。

なお、文中の将来に関する事項および記載したリスクは、第108期有価証券報告書提出日(2022年6月24日)現在において判断したものです。

### ■ 各事業セグメントにおける事業環境の変化

当社グループの事業分野は、PGA(ポリグリコール酸)樹脂加工品、フッ化ビニリデン樹脂、PPS樹脂等を中心とする「機能製品事業」、医薬品、農薬、工業薬品等を中心とする「化学製品事業」、家庭用品、食品包装材を中心とする「樹脂製品事業」、建設、エンジニアリングを中心とする「建設関連事業」、環境関連事業や物流等の事業を含む「その他関連事業」と多岐にわたっており、地域的にもグローバルに事業展開しております。当社グループの事業は、市場や顧客の動向、あるいは競合他社との競争激化といった事業環境の影響を受ける可能性があり、当社グループの経営成績等が影響を受ける可能性があります。当社の各事業部は事業環境の変化の兆候の把握に努めるとともに、各事業セグメントにおける事業環境の変化の有無および対応策について経営会議で議論、定期的に取り締り役員等に報告しております。

当期の我が国を含む世界経済は、新型コロナウイルス感染症の影響による厳しい状況が緩和し、持ち直しの動きがみられました。今後、感染拡大の防止策等を講じての経済社会活動により持ち直しの動きが続くことが期待されますが、同感染症の影響がいまだに残っていることに加え、原材料価格の高騰、半導体の供給不足、ウクライナ情勢の動向等による影響が懸念され、先行きが不透明な状況が続いております。

このような状況に対し、当社グループでは、事業活動への影響を注視の上、安全で衛生的な労働環境の確保や適切な製品価格への転嫁等、適宜対策の立案およびその実行に努めてまいります。

#### 機能製品事業

**PGA(ポリグリコール酸)樹脂加工品:**原油およびガス価格やコロナ禍からの経済回復による需要動向等を受けた主要顧客である米国シェールオイル・ガス掘削事業会社の操業度変動や、カーボンニュートラルに向けた動きの広がりによる顧客の投資計画の変更、当社の新製品開発状況等により事業活動への影響が生じる可能性があります。

**フッ化ビニリデン樹脂:**リチウムイオン二次電池用バインダー用途向けに需要が拡大しておりますが、原材料価格の変動、主要生産拠点における地政学的リスクや新型コロナウイルス感染症政策等により事業活動への影響が生じる可能性があります。

**炭素製品:**高温炉用断熱材向けの炭素繊維を製造・販売しておりますが、主要生産拠点における地政学的リスクや新型コロナウイルス感染症政策等により事業活動への影響が生じる可能性があります。

上記製品を含め機能製品事業は、主に自動車、電気・電子分野での用途へ展開しているため、これらの分野での顧客の生産活動動向の影響を受け、事業活動への影響が生じる可能性があります。

#### 化学製品事業

**工業薬品:**販売先の事業分野のすそ野が広く、国内外の経済活動の停滞による需要減退、市況等の影響を受ける可能性があります。

**農薬:**外部委託生産に依っているため、委託先の操業リスクの影響を受ける可能性があります。

#### 樹脂製品事業

**業務用食品包装材事業:**主要顧客が欧州地域に多く、当該地域の業務用食肉加工関連の生産・流通活動の動向やウクライナ情勢を受けたロシアへの経済制裁の影響等により、販売に影響が生じる可能性があります。

#### 建設・その他関連事業

**建設事業:**国内の経済活動停滞に起因して民間建設工事件数減少による影響を受ける可能性があります。

**環境事業:**産業廃棄物処理事業において廃棄物の排出量が減少することによる影響を受ける可能性があります。

**病院事業:**新型コロナウイルス感染症の状況により、感染症への対応が必要となること、来院患者数が減少すること、医師・看護師確保困難等による地域医療維持におけるコスト負担の影響を受ける可能性があります。

■ 原燃料等の市況・調達

当社グループが使用する原燃料は市況の影響を受けるため、価格変動時に当社グループの経営成績等が影響を受ける可能性があります。また希少原料や海外調達原料等については、供給元の状況や物流状況等の影響による調達リスクにより、当該

原料を使用する製品生産に影響が出る可能性があります。原料価格の変動については適切な製品価格への転嫁や高付加価値製品の拡販により、調達面では、購買先の複数化推進等により、影響の低減に努めております。

■ 製造物責任・製品品質

当社グループの生産品に重大な品質問題が発生した場合には、当社グループの経営成績等が影響を受ける可能性があります。当社グループでは、品質マネジメントシステムの運用

により製造物および製造行為に係るリスクを抽出・認識して継続的な改善を図っており、また、製造物責任（PL）保険の付保によりリスクの軽減を図っております。

■ 海外事業展開リスク

当社グループは、グローバルに事業活動を展開しており、事業活動を行う各国・地域における政治・経済・社会情勢の悪化、法規制の変更、自然災害等の不測の事態が発生した場合等には、当社グループの経営成績等が影響を受ける可能性があります。また海外グループ会社の財務諸表の換

算、アック種外貨取引について、為替相場変動の影響を受け、当社グループの経営成績等が影響を受ける可能性があります。当社グループでは、海外動向に係る情報収集に努め、為替変動については、為替予約等によるリスクの低減に努めております。

■ 自然災害・事故等の発生

当社グループは、大規模地震や台風等の自然災害、火災や事故等により生産設備が損害を受けた場合、また新型コロナウイルス感染症等のパンデミック発生等により事業活動が甚大な影響を受けた場合には、当社グループの経営成績等が影

響を受ける可能性があります。当社グループでは、事業継続計画（BCP）の整備、防火・防災訓練実施や生産設備の保全、更新等安全の確保に継続的に取り組んでおります。

■ 新技術の登場と開発リスク

当社グループは、各事業分野において積極的な研究開発を展開しております。特に機能製品事業においては、対象市場での技術革新の進展のスピードがいちじるしく、市場の変化が想定を範囲を超え新製品の開発・市場投入ができない場合や、他社での画期的な技術革新により当社製品・技術の一部

が陳腐化する等の事象により、当社グループの経営成績等が影響を受ける可能性があります。当社の研究開発部門では、事業部門との協働を図り、研究開発方針に基づく研究テーマの改廃・見直し、研究資源の配分の見直し、産学連携活動等を通じて新製品の開発を積極的に進めております。

■ 情報セキュリティリスク

当社グループは、事業運営に係る営業・技術、顧客を含む個人情報等の重要情報を有しており、事業活動においては基幹システム・プラント制御システム等を活用し、IoT・AI等のデ

ジタル技術の導入にも取り組んでおります。これらの重要情報の漏洩、各種業務システムの大規模障害およびサイバー攻撃・コンピューターウイルスの感染等により事業活動に影響が

出た場合、当社グループの経営成績等に影響を与える可能性があります。当社は、情報セキュリティ委員会を設置しており、情報セキュリティ基本方針および情報セキュリティ管理規程を運用し当社グループとしての管理体制を整備しています。その

■ 環境リスク

当社グループは、気候変動問題や循環型経済への関心が高まる中、当社グループ事業活動による環境負荷軽減の対策を実施しておりますが、環境に係る新たな規制等の導入や当社事業活動が環境に対して重大な負荷を発生させた場合、これらへの対応のために当社グループの経営成績等が影響を受

下で、外部リソースを適宜活用しつつ、当社グループ従業員に対する情報セキュリティ教育、情報セキュリティ対策の遵守状況のモニタリング、各種システム機器の更新等によるリスク軽減を図っております。

■ コンプライアンスリスク

当社グループは、「クレハグループ倫理憲章」、「コンプライアンス行動基準」および「コンプライアンス規程」を策定し、当社グループ各社における教育・研修等の取り組みを通じて、法令および社会的規範の理解と遵守の徹底を図っております。しかしながら、当社グループの事業は多岐に亘っており、国内

外の関連法令等が頻繁に改正される等の理由からコンプライアンスリスクを完全には回避できない可能性があります。法令等に抵触する事態が発生した場合、当社グループの社会的信用やブランドイメージの低下、課徴金の支払い等により、当社グループの経営成績等に影響を与える可能性があります。

■ 訴訟等の発生

当社グループは国内外事業に関連して、知的財産、製造物責任、環境、労務等に関する訴訟を受けるリスクがあり、重大な訴訟等が提起された場合、当社グループの経営成績等が影響を受ける可能性があります。当社グループで

は、法務や知的財産等に関する教育・研修を通じた予防措置を講じるとともに、弁護士等の専門家と連携を適宜図ることでリスクの低減を図っております。

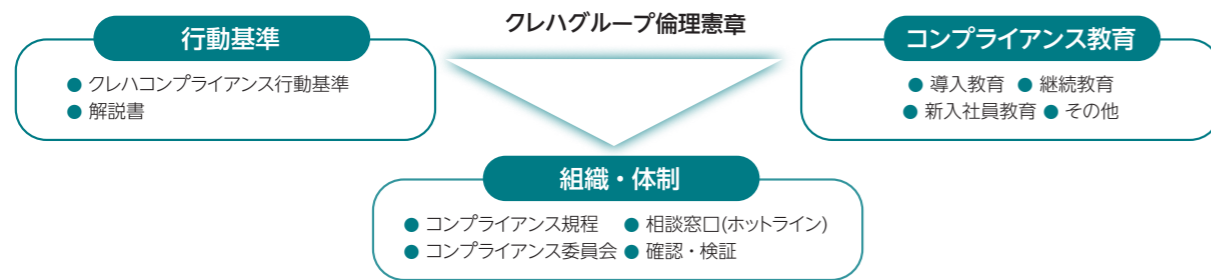


## コンプライアンス

クレハおよびグループ各社の経営層・従業員は、企業活動のあらゆる場面において、国内外の関係法令を遵守するとともに、社会的規範に則った活動を実践します。

### ■ コンプライアンス体制

クレハグループの経営層・従業員の行動規範として「クレハグループ倫理憲章」を定めました。取締役が委員長を務めるコンプライアンス委員会が、従業員一人ひとりにコンプライアンス重視の意識が浸透するように、コンプライアンス行動基準を掲載した「コンプライアンス・ハンドブック」による研修などの教育を実施しています。社長直轄の内部監査部は、12の事業所と28の連結子会社を対象とする内部監査において、コンプライアンスを含む内部管理態勢などの適切性や有効性を評価、検証しています。



### ■ コンプライアンス教育・啓発のための取り組み

- コンプライアンス意識調査の実施(グループ会社含む)
- クレハとグループ会社の教育や事案対応についての情報交換会
- 安全保障貿易管理に関する教育
- 独占禁止法遵守、個人情報保護等に関するレビューなど
- コンプライアンス行動基準解説書の改訂
- 「クレハグループ倫理憲章」の改定(2020年度、人権方針の明文化)

### ■ 内部通報制度

従業員がコンプライアンスに関して問題のある行為を知ったとき、疑義を生じたとき、判断に迷うときに報告や相談をするための相談窓口(ホットライン)を設けています。製品・安全、人権、環境、安全衛生、公正・自由な競争、政治・行政・社会との関係、等に関するコンプライアンス上の相談もホットラインへの相談の対象です。なお、ホット

ラインに報告や相談をしたことを理由に、相談者に対して不利益な取り扱いをすることは、規程で禁止しています。

年度	2019	2020	2021
通報件数実績*	2	10	6

\* 国内グループ会社含む

### ■ 税務コンプライアンス

クレハは、当社グループが事業活動を行っている各国・地域の税務関連法令や諸規則およびその精神を正しく理解し、適切な納税義務を果たすべく、「クレハグループ 税務方針」を制定しました。

### ■ 税務に関する管理

当社グループでは、税務方針に基づく活動と管理を徹底しています。現在、税務リスクに関する問題は認識されておりません。

● 適正な経理業務を実施するとともに、税理士法人等の外部専門家によるアドバイスを求めることにより、税務関連法令等を遵守した合理的な税務業務を実施しております。

● 税務業務に関する職務は、経理部門を管掌する取締役が執行しております。

● 監査役および監査役会は、独立した客観的な立場から、取締役の職務の執行を監査しております。

コンプライアンスの詳細情報  
<https://www.kureha.co.jp/csr/governance/compliance.html>



## 社外取締役メッセージ

### 全ての原点は「クレハとは何か?」

社外取締役の担うべき役割は、外部の視点を導入して全ステークホルダーを幸せにすることだと、私は考えています。そのためには、時代の変化に対応し、問題を先送りせずにオープンにして、私の経験に基づいた知見や原理原則を、取締役会を中心とした議論の場で、繰り返し言い続けることが重要です。クレハは、人、技術、素材と、素晴らしいポテンシャルを持った企業グループです。この強みを磨くために、経営を担う中核人材の育成や自己啓発をサポートする新人事制度がスタートし、女性や外国人の積極採用など、多様性の確保に向けた母集団形成を推進する改革が、人事部を中心に進んでいます。母集団が増えれば、本当に優秀な女性や外国人を中核人材として登用できる機会も増えていくでしょう。これらの成果は、徐々にではありますが、着実に実を結んでいくと確信しています。



2022年の春に設置したサステナビリティ委員会で、私は、創業以来クレハが大切にしてきた価値観、何のためにある会社なのかというミッション、そしてどこを目指していくのかというビジョンを見つめ直すことを提案しました。それは、社会の風潮に安易に同調するサステナビリティの目的化を避けるためでした。こうした根本論から議論がスタートしたことで、事務局の方は少し焦っているのかもしれませんが、全ての原点を「クレハとは何か?」と問いかけることによって、従業員一人ひとりにまで浸透できる価値基準や行動規範となるような活動になりつつあります。こうした本質的な議論を誘発することも、社外取締役の重要な役割であると自負しています。

クレハは、実直で真面目な従業員が多い、素晴らしいBtoB企業グループです。株主や投資家への情報開示についても真摯に取り組んでいます。ただ、多面的な株主や投資家と、オープンに対話をすることで、ファンを増やしていくという活動については、もっとできる余地があると思います。例えば、アナリスト説明会を工場や研究所で開催するなど、見せる工場、見せる研究所とすることで、ターゲットに対して情報が届きやすい工夫をしてもよいのではないかと考えています。

社外取締役 独立役員 戸坂 修

### 変革する事業環境でクレハに的確な選択を

この1年間、変革する事業環境の中でさまざまな助言を行ってまいりました。当社はさまざまな製品群と事業部を有しており、一つのマーケットの変動に左右されない収益性と競争力のある事業ポートフォリオ経営をしています。この事業ポートフォリオは、マーケットの変動によって見直しをしていく必要があるために、常に取締役会で適宜、真剣な議論をしています。この議論で的確な判断をするには、取締役会の参加者全員に十分な情報が開示されることが不可欠です。また、取締役会の参加者である経営人材の選定も、社外取締役が主導する形で指名報酬の議論をしてまいりました。これらが、この1年間でさらに進化したという手応えを感じています。

当社の経営陣は、小林社長を中心に業務知識分野を熟知しており、細部にわたって掌握しており、会社としての方向性、ビジョンに対しても揺らがない進めていく、バランスのよい経営をしています。中核人材の育成に向けた取り組みも、成果主義の目標と客観的な評価といった、2つの指標で人事制度改革を実施し、社員一人ひとりが自らのキャリアを切り拓いていく人材育成にも着手しました。将来、役員候補になりうる人材にもお会いすることができました。



次期中期経営計画の策定に向けた議論では、これまでの低成長・低インフレの事業環境を一変させるような大変革時代を迎え、パラダイムが変わる可能性に対して、当社グループの持続的成長力をどのように維持していくのか、見つめ直さなくてはならないと考えています。特に当社は、技術のイノベーションを積み重ねた技術立社として成長してきました。この成長、あるいはサステナビリティの源泉は、当社グループの「人」です。私は、「人」でないと技術のイノベーションはできないと確信しています。特許を買ってくるだけでイノベーションはできません。そのための人材育成強化は、中長期的な当社の成長エンジンを構築する重要なテーマだと思います。



社外取締役 独立役員 樋口 一成

取締役

監査役

											
	代表取締役社長	取締役専務執行役員	取締役常務執行役員	取締役常務執行役員		社外取締役	社外取締役	社外取締役	常勤社外監査役	常勤監査役	社外監査役
	こばやし ゆたか 小林 豊	さとう みちひろ 佐藤 通浩	のだ よしお 野田 義夫	たなか ひろゆき 田中 宏幸		とさか おさむ 戸坂 修	ひぐち かずなり 樋口 一成	いいだ おさむ 飯田 修	きりやま まさる 桐山 勝	よしだ とおる 吉田 徹	おしみ ゆかこ 押味 由佳子
生年月日	1951年12月25日	1960年6月21日	1959年1月19日	1963年9月27日		1946年12月11日	1957年1月3日	1957年5月20日	1958年1月16日	1958年5月13日生	1976年8月11日
在任期間 (年)	14	7	7	新任		6	2	新任	3	6	3
取締役会への出席状況	13回/13回 100%	13回/13回 100%	13回/13回 100%	—		13回/13回 100%	13回/13回 100%	—	13回/13回 100%	13回/13回 100%	13回/13回 100%
監査役会への出席状況	—	—	—	—		—	—	—	14回/14回 100%	14回/14回 100%	14回/14回 100%
取締役のスキル (専門性・経験)											
企業経営・経営戦略	○	○	○	○		○	○	○			
製造		○		○		○		○			
研究開発		○				○		○			
事業戦略・マーケティング	○	○	○			○	○	○			
財務・会計			○				○				
海外事業・国際性	○	○	○	○		○	○	○			
法務・ガバナンス・コンプライアンス・リスク管理	○	○	○	○		○	○	○			
ESG・サステナビリティ		○	○	○		○					

執行役員

常務執行役員	西畑 直光	クレハ・アメリカ社長、PGA事業副管掌
常務執行役員	陶山 浩二	包装材事業部長
執行役員	名武 克泰	高機能製品事業部長
執行役員	米澤 哲	化学品事業部長
執行役員	佐藤 浩幸	研究開発本部長
執行役員	木田 淳	生産・技術本部長、いわき事業所長

取締役のスキル (専門性・経験) について

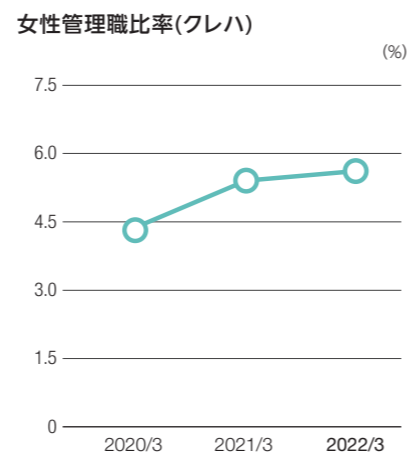
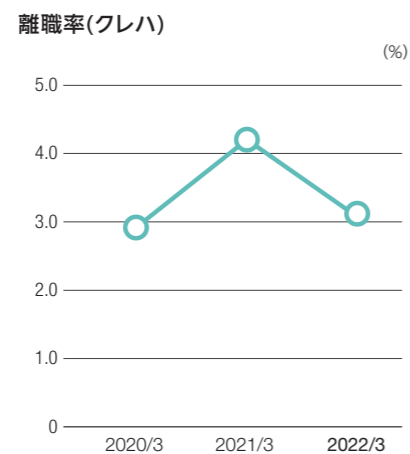
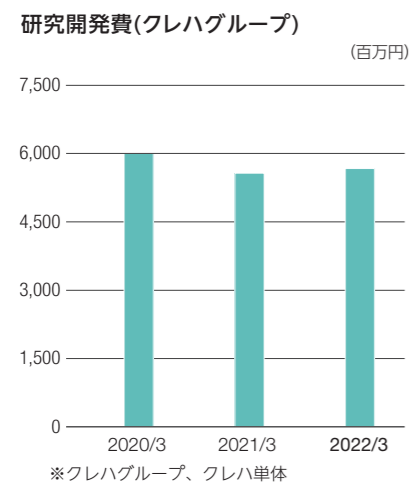
当社グループの企業理念と経営計画を実現し、当社グループの企業価値の向上を図るため、取締役に期待するスキルとして、①企業経営・経営戦略、②製造、③研究開発、④事業戦略・マーケティング、⑤財務・会計、⑥海外事業・国際性、⑦法務・ガバナンス・コンプライアンス・リスク管理、⑧ESG・サステナビリティの8項目を特定いたしました。各取締役が有するスキルは上記のとおりです。

- (注) 1. 各人の有する専門性と経験等に基づき、当社が特に期待する分野に○をつけております。  
2. 上記一覧表は、各人の有する全てのスキル等を表すものではありません。



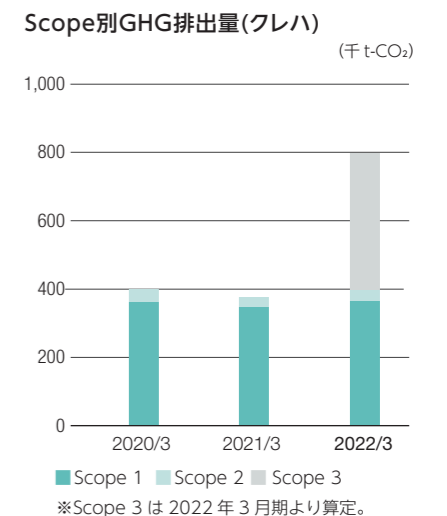
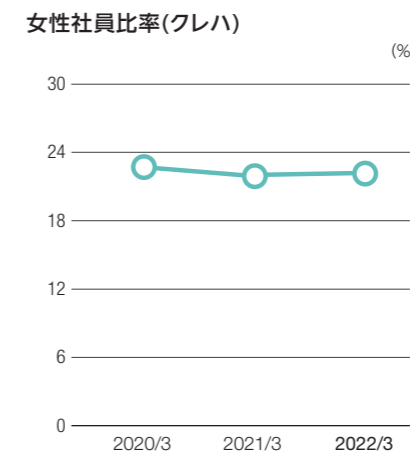
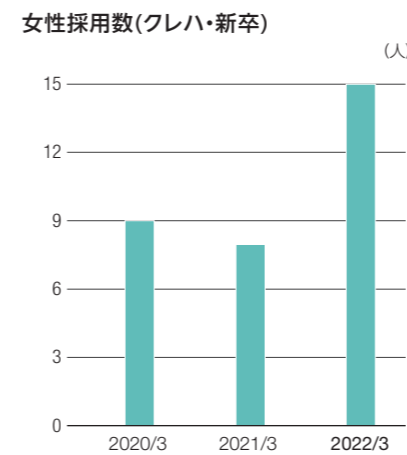
# 財務・非財務ハイライト

財務情報(日本基準)	単位	2012/3	2013/3	2014/3	2015/3	2016/3
<b>会計年度</b>						
売上高	百万円	128,358	130,550	148,124	150,182	142,549
国内	百万円	97,461	98,269	105,588	103,943	96,025
海外	百万円	30,897	32,281	42,536	46,239	46,524
セグメント別売上高						
機能製品事業	百万円	31,253	27,650	32,815	36,187	36,536
化学製品事業	百万円	30,182	32,833	36,615	35,535	31,182
樹脂製品事業	百万円	37,672	40,900	45,291	46,519	44,210
建設関連事業	百万円	16,300	14,967	17,238	16,721	16,201
その他関連事業	百万円	12,950	14,197	16,163	15,218	14,418
営業利益	百万円	8,472	8,458	11,902	14,551	12,600
親会社株主に帰属する当期純利益	百万円	1,460	3,212	7,365	9,195	7,342
設備投資	百万円	14,360	19,984	16,468	17,557	12,139
減価償却費	百万円	9,580	8,882	9,096	8,261	9,877
研究開発費	百万円	5,080	4,389	4,586	4,978	4,885
営業活動によるキャッシュ・フロー	百万円	12,144	10,246	14,058	12,533	14,045
投資活動によるキャッシュ・フロー	百万円	△14,169	△19,595	△20,444	△18,766	△6,026
財務活動によるキャッシュ・フロー	百万円	370	10,264	4,673	5,042	△9,328
<b>会計年度末</b>						
総資産	百万円	186,223	205,284	224,459	249,697	236,633
純資産	百万円	88,554	96,211	106,190	120,624	119,274
有利子負債	百万円	56,683	68,448	77,225	86,636	79,685
<b>1株当たり情報</b>						
1株当たり当期純利益	円	8.51	18.71	42.87	53.53	42.73
1株当たり純資産	円	510.37	546.69	604.00	687.80	686.06
年間配当金	円	10.00	10.00	11.00	12.00	11.00
<b>財務指標</b>						
売上高営業利益率	%	6.6	6.5	8.0	9.7	8.8
売上高当期純利益率	%	1.1	2.5	5.0	6.1	5.2
自己資本当期純利益率(ROE)	%	1.7	3.5	7.5	8.3	6.2
総資産経常利益率(ROA)	%	4.3	3.4	5.7	6.5	4.9
自己資本比率	%	47.0	45.7	46.2	47.3	49.8



財務情報(国際会計基準 [IFRS])	単位	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3
<b>会計年度</b>							
売上収益	百万円	132,294	147,329	148,265	142,398	144,575	<b>168,341</b>
国内	百万円	97,630	107,145	103,862	102,718	100,678	<b>105,609</b>
海外	百万円	34,664	40,184	44,403	39,680	43,897	<b>62,732</b>
セグメント別売上収益							
機能製品事業	百万円	33,369	41,640	45,749	41,842	44,465	<b>66,687</b>
化学製品事業	百万円	25,866	26,176	27,309	24,331	23,543	<b>26,157</b>
樹脂製品事業	百万円	42,791	45,397	45,148	43,473	42,352	<b>44,773</b>
建設関連事業	百万円	13,934	17,354	12,415	14,457	13,919	<b>12,174</b>
その他関連事業	百万円	16,332	16,760	17,643	18,293	20,294	<b>18,547</b>
営業利益	百万円	9,255	12,973	17,172	18,041	17,263	<b>20,142</b>
親会社の所有者に帰属する当期利益	百万円	7,001	9,697	13,933	13,719	13,493	<b>14,164</b>
設備投資	百万円	10,304	9,768	13,174	14,928	14,322	<b>14,319</b>
減価償却費	百万円	10,191	9,898	10,310	12,110	11,672	<b>11,550</b>
研究開発費	百万円	4,734	4,962	5,270	5,995	5,561	<b>5,649</b>
営業活動によるキャッシュ・フロー	百万円	12,350	20,178	23,377	15,150	26,704	<b>28,581</b>
投資活動によるキャッシュ・フロー	百万円	△1,071	△9,698	△8,363	5,483	△3,876	<b>△10,999</b>
財務活動によるキャッシュ・フロー	百万円	△11,727	△10,415	△15,478	△19,353	△12,516	<b>△6,105</b>
<b>会計年度末</b>							
資産合計	百万円	234,907	242,281	247,352	246,890	256,923	<b>282,639</b>
親会社の所有者に帰属する持分	百万円	124,297	150,193	160,551	164,990	183,830	<b>199,219</b>
有利子負債	百万円	71,007	48,089	39,018	37,317	29,506	<b>28,507</b>
<b>1株当たり情報</b>							
基本的1株当たり当期利益	円	407.38	507.48	679.55	692.61	691.33	<b>725.73</b>
1株当たり親会社所有者帰属持分	円	7,232.89	7,271.67	7,922.58	8,453.07	9,418.64	<b>10,207.32</b>
年間配当金	円	110.00*	125.00	165.00	170.00	170.00	<b>210.00</b>
<b>財務指標</b>							
売上収益営業利益率	%	7.0	8.8	11.6	12.7	11.9	<b>12.0</b>
売上収益当期利益率	%	5.3	6.6	9.4	9.6	9.3	<b>8.4</b>
親会社所有者帰属持分当期利益率(ROE)	%	5.8	7.1	9.0	8.4	7.7	<b>7.4</b>
資産合計税引前利益率(ROA)	%	3.8	5.3	7.1	7.3	7.0	<b>7.6</b>
親会社所有者帰属持分比率	%	52.9	62.0	64.9	66.8	71.6	<b>70.5</b>

※2016年10月1日付で行った普通株式10株を1株にする株式併合の割合に応じて換算しています。



非財務情報の詳細についてもクレハHPで公開しています。  
<https://www.kureha.co.jp/csr/pdf/data.pdf>



## 経営成績および財務の分析

### ■ 当期の事業環境

当期のわが国を含む世界経済は、新型コロナウイルス感染症の影響による厳しい状況が緩和し、持ち直しの動きがみられました。今後、感染拡大の防止策を講じての経済社会活動の継続等を受け持ち直しの動きが続くことが期待されますが、同感染症の影響が未だに残っていることに加え、原燃料価格の高騰、半導体の不足、ウクライナ情勢の動向等による影響が懸念され、先行きが不透明な状況が続いております。

このような状況の中、当社グループは、新型コロナウイルス感染症に対し感染予防と感染リスク低減に努めて安定的に事業活動を継続しております。同感染症の再流

行に伴う中国でのロックダウンにより、機能製品事業の炭素製品分野の現地工場が稼働を停止していますが、影響は軽微でした。また、機能製品事業を中心に、原燃料価格の高騰による業績への悪影響はあるものの、これに対し適宜、製品価格への転嫁等の対策を進めております。

当期は、機能製品事業のリチウムイオン二次電池用バインダー向けのフッ化ビニリデン樹脂を中心に売上げが伸張し、米国のPGA(ポリグリコール酸)樹脂製造会社での当期の生産活動を中止したことによる損失があったものの、セグメント営業利益合計は増益となりました。

### ■ 経営成績の分析

当期の売上収益は、前期比237億66百万円(16.4%)増の1,683億41百万円となりました。売上総利益は前期比80億5百万円(18.7%)増の508億78百万円となり、売上総利益率は前期の29.7%から30.2%に向上しました。販売費及び一般管理費は前期比20億83百万円(8.2%)増の275億21百万円となりました。また、減損損失により53億6百万円を計上したことなどにより、その他の収支は前期比35億91百万円増の52億35百万円の損失となりました。その結果、営業利益は前期比28億79百万円(16.7%)増の201億42百万円となり、売上収益営業利益

率は前期の11.9%から12.0%に改善しました。

金融収支は、前期比2億28百万円の悪化となり2億56百万円の損失となりました。その結果、税引前利益は前期比26億50百万円(14.9%)増の203億98百万円となりました。

法人所得税費用は61億4百万円となり、当期利益は前期比6億82百万円(5.0%)増の142億93百万円となりました。非支配持分に帰属する当期利益を1億29百万円計上し、親会社の所有者に帰属する当期利益は前期比6億71百万円(5.0%)増の141億64百万円となりました。

### ■ キャッシュ・フローの状況

当期末における現金及び現金同等物(以下「資金」という)残高は、前期末に比べ128億5百万円増加し306億39百万円となりました。これは、今後の資金の流動性の確保のために現金及び現金同等物を積み上げたことによるものです。

#### 営業活動によるキャッシュ・フロー

営業活動によるキャッシュ・フローは285億81百万円の収入となり、前期に比べ18億77百万円収入が増加しました。これは、税引前利益が増加したこと等によるものです。

#### 投資活動によるキャッシュ・フロー

投資活動によるキャッシュ・フローは109億99百万円の支出となり、前期に比べ71億23百万円支出が増加しました。これは、投資有価証券の売却による収入が減少したこと等によるものです。

#### 財務活動によるキャッシュ・フロー

財務活動によるキャッシュ・フローは61億5百万円の支出となり、前期に比べ64億10百万円支出が減少しました。

### ■ 財務方針

当社グループは、必要な資金を金融機関からの借入、社債およびコマーシャル・ペーパーの発行により調達しております。また、当社グループとしての資金の効率的な活用と金融費用の削減を目的として、キャッシュ・マネジメント・システムを導入しております。資金の流動性については、現金及び現金同等物に加え、コマーシャル・ペーパーの発行枠の確保、金融機関とのコミットメントライン契約、当座貸越契約等の活用により、流動性を確保できております。

当社グループは、計画利益の確保と資産の効率化によ

る営業キャッシュ・フローの最大化を図り、優先的に新規事業および既存事業拡大のための設備投資、投融資、研究開発投資、および株主への配当等に資金を配分することを基本方針としております。その上で、長期的な資金の確保を第一としながら、長短借入金のパランスについても考慮し、必要な資金調達を実施しております。

重要な資本的支出の予定およびその資金の調達源については、機能製品事業を中心に設備投資を予定し、その資金調達は自己資金、社債及び借入金を考えております。

### ■ 財政状態の分析

当期末の資産合計につきましては、前期末比257億16百万円増の2,826億39百万円となりました。流動資産は、現金及び現金同等物、営業債権ならびに棚卸資産が増加したこと等により、前期末比261億81百万円増の1,124億18百万円となりました。非流動資産は、無形資産、持分法投資および退職給付に係る資産等が増加しましたが、補助金受領に伴う圧縮記帳を実施したこと、および減損損失を計上したこと等により、有形固定資産が前期末比57億35百万円減の1,144億35百万円となり、前期末比4億65百万円減の1,702億21百万円となりました。

負債合計につきましては、前期末比105億12百万円増

の819億14百万円となりました。これは、有利子負債が借入金等の返済により前期末比9億99百万円減の285億7百万円となりましたが、営業債務等が増加したこと等によるものです。

資本合計につきましては、前期末比152億3百万円増の2,007億24百万円となりました。これは、剰余金の配当を33億18百万円実施した一方で、親会社の所有者に帰属する当期利益を141億64百万円計上するとともに、為替市場での円安の影響によりその他の資本の構成要素が増加したこと等によるものです。

### ■ 設備投資の概要

当社グループでは、当連結会計年度において、総額で143億19百万円の設備投資を実施しました。なお、設備投資には有形固定資産のほか、無形資産への投資を含めております。セグメントごとの設備投資について示すと次のとおりです。機能製品事業では、フッ化ビニリデン樹脂製造関連設備(当社)およびPPS樹脂製造関連設備(当社)等66億80百万円の設備投資を実施しました。化学製品事業では、工業薬品製造関連設備(当社)等6億9百万円の設備投資を実施しました。樹脂製品事業では、塩化ビニリデンフィルム製造関連設備(当社)等16億81

百万円の設備投資を実施しました。建設関連事業では、1億10百万円の設備投資を実施しました。その他関連事業では、産業用廃棄物処理設備(株)クレハ環境)等20億89百万円の設備投資を実施しました。なお、機能製品事業、化学製品事業、樹脂製品事業共通のものとして、工場共用設備(当社)および次期基幹システム関連投資(当社)等31億48百万円の設備投資を実施しました。これらに要した資金は、自己資金、社債及び借入金により調達しております。



## 連結財務諸表

## ■ 連結財政状態計算書

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (2021年3月31日)	当連結会計年度 (2022年3月31日)
資産		
流動資産		
現金及び現金同等物	17,834	30,639
営業債権及びその他の債権	28,212	35,808
その他の金融資産	3	16
棚卸資産	36,452	41,698
その他の流動資産	3,735	4,255
流動資産合計	86,237	112,418
非流動資産		
有形固定資産	120,171	114,435
無形資産	2,202	4,041
持分法で会計処理されている投資	14,042	16,836
その他の金融資産	22,407	21,514
繰延税金資産	1,569	1,604
その他の非流動資産	10,292	11,787
非流動資産合計	170,686	170,221
資産合計	256,923	282,639

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (2021年3月31日)	当連結会計年度 (2022年3月31日)
負債及び資本		
流動負債		
営業債務及びその他の債務	19,221	29,476
社債及び借入金	7,841	14,750
その他の金融負債	1,724	1,522
未払法人所得税等	2,587	2,287
引当金	6,379	6,893
その他の流動負債	7,110	7,671
流動負債合計	44,865	62,602
非流動負債		
社債及び借入金	19,014	11,428
その他の金融負債	2,145	2,028
繰延税金負債	1,795	2,269
引当金	1,388	1,342
退職給付に係る負債	291	316
その他の非流動負債	1,900	1,926
非流動負債合計	26,536	19,311
負債合計	71,402	81,914
資本		
資本金	18,169	18,169
資本剰余金	14,897	14,724
自己株式	△8,697	△8,701
利益剰余金	154,166	166,005
その他の資本の構成要素	5,294	9,020
親会社の所有者に帰属する持分合計	183,830	199,219
非支配持分	1,690	1,505
資本合計	185,521	200,724
負債及び資本合計	256,923	282,639

## ■ 連結損益計算書

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (自 2020年4月1日 至 2021年3月31日)	当連結会計年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)
売上収益	144,575	168,341
売上原価	101,702	117,463
売上総利益	42,872	50,878
販売費及び一般管理費	25,438	27,521
持分法による投資利益	1,472	2,020
その他の収益	872	1,246
その他の費用	2,516	6,481
営業利益	17,263	20,142
金融収益	703	532
金融費用	219	276
税引前利益	17,748	20,398
法人所得税費用	4,136	6,104
当期利益	13,611	14,293
当期利益の帰属		
親会社の所有者	13,493	14,164
非支配持分	118	129
当期利益	13,611	14,293
1株当たり当期利益		
基本的1株当たり当期利益(円)	691.33	725.73
希薄化後1株当たり当期利益(円)	690.51	724.67

## ■ 連結包括利益計算書

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (自 2020年4月1日 至 2021年3月31日)	当連結会計年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)
当期利益	13,611	14,293
その他の包括利益		
純損益に振替えられないことのない項目		
その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産	5,148	△742
確定給付制度の再測定	2,066	868
合計	7,214	126
純損益に振替えられる可能性のある項目		
在外営業活動体の換算差額	1,693	4,535
合計	1,693	4,535
税引後その他の包括利益	8,908	4,661
包括利益	22,520	18,955
包括利益の帰属		
親会社の所有者	22,280	18,849
非支配持分	240	106
包括利益	22,520	18,955

■ 連結持分変動計算書

前連結会計年度(自 2020年4月1日 至 2021年3月31日)

(単位:百万円)

	親会社の所有者に帰属する持分						
	資本金	資本剰余金	自己株式	利益剰余金	その他の資本の構成要素		
					新株予約権	在外営業活動体の換算差額	
2020年4月1日残高	18,169	15,044	△8,693	135,918	80	△4,858	
当期利益				13,493			
その他の包括利益						1,696	
包括利益合計	—	—	—	13,493	—	1,696	
自己株式の取得			△3				
株式報酬取引					29		
配当金				△3,318			
非支配持分との資本取引		△146					
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替				8,073			
所有者との取引額合計	—	△146	△3	4,755	29	—	
2021年3月31日残高	18,169	14,897	△8,697	154,166	110	△3,161	

当連結会計年度(自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)

(単位:百万円)

	親会社の所有者に帰属する持分						
	資本金	資本剰余金	自己株式	利益剰余金	その他の資本の構成要素		
					新株予約権	在外営業活動体の換算差額	
2021年4月1日残高	18,169	14,897	△8,697	154,166	110	△3,161	
当期利益				14,164			
その他の包括利益						4,535	
包括利益合計	—	—	—	14,164	—	4,535	
自己株式の取得			△3				
株式報酬取引					31		
配当金				△3,318			
非支配持分との資本取引		△172					
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替				992			
所有者との取引額合計	—	△172	△3	△2,325	31	—	
2022年3月31日残高	18,169	14,724	△8,701	166,005	141	1,373	

(単位:百万円)

	親会社の所有者に帰属する持分						
	その他の資本の構成要素			合計	非支配持分	資本合計	
	その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産	確定給付制度の再測定	合計				
2020年4月1日残高	9,329	—	4,551	164,990	1,633	166,623	
当期利益			—	13,493	118	13,611	
その他の包括利益	5,068	2,021	8,786	8,786	121	8,908	
包括利益合計	5,068	2,021	8,786	22,280	240	22,520	
自己株式の取得			—	△3		△3	
株式報酬取引			29	29		29	
配当金			—	△3,318	△56	△3,374	
非支配持分との資本取引			—	△146	△126	△273	
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替	△6,052	△2,021	△8,073	—		—	
所有者との取引額合計	△6,052	△2,021	△8,044	△3,439	△183	△3,623	
2021年3月31日残高	8,345	—	5,294	183,830	1,690	185,521	

(単位:百万円)

	親会社の所有者に帰属する持分						
	その他の資本の構成要素			合計	非支配持分	資本合計	
	その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産	確定給付制度の再測定	合計				
2021年4月1日残高	8,345	—	5,294	183,830	1,690	185,521	
当期利益			—	14,164	129	14,293	
その他の包括利益	△713	862	4,685	4,685	△23	4,661	
包括利益合計	△713	862	4,685	18,849	106	18,955	
自己株式の取得			—	△3		△3	
株式報酬取引			31	31		31	
配当金			—	△3,318	△62	△3,380	
非支配持分との資本取引	1		1	△171	△228	△399	
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替	△129	△862	△992	—		—	
所有者との取引額合計	△128	△862	△959	△3,461	△290	△3,752	
2022年3月31日残高	7,504	—	9,020	199,219	1,505	200,724	



■ 連結キャッシュ・フロー計算書

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (自 2020年4月1日 至 2021年3月31日)	当連結会計年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>		
税引前利益	17,748	20,398
減価償却費及び償却費	11,672	11,550
減損損失	1,624	5,306
金融収益	△469	△532
金融費用	211	155
持分法による投資損益(△は益)	△1,472	△2,020
有形固定資産及び無形資産除売却損益(△は益)	402	627
営業債権及びその他の債権の増減(△は増加)	428	△6,657
棚卸資産の増減(△は増加)	2,286	△4,045
営業債務及びその他の債務の増減(△は減少)	△753	8,357
引当金の増減(△は減少)	△47	449
退職給付に係る資産及び負債の増減	△469	△184
その他	1,902	△98
小計	33,063	33,305
利息及び配当金の受取額	1,475	1,655
利息の支払額	△218	△149
法人所得税の支払額	△7,615	△6,230
営業活動によるキャッシュ・フロー	26,704	28,581
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>		
有形固定資産及び無形資産の売却による収入	23	192
有形固定資産及び無形資産の取得による支出	△12,878	△12,586
投資有価証券の売却による収入	9,582	271
投資有価証券の取得による支出	△13	△379
政府補助金による収入	—	2,231
その他	△590	△729
投資活動によるキャッシュ・フロー	△3,876	△10,999
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>		
支払配当金	△3,318	△3,318
非支配持分への支払配当金	△56	△62
短期借入金及びコマーシャル・ペーパーの増減額(△は減少)	△6,889	506
長期借入れによる収入	1,965	—
長期借入金の返済による支出	△2,603	△1,496
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の取得による支出	△318	△399
自己株式の取得による支出	△3	△3
その他	△1,291	△1,331
財務活動によるキャッシュ・フロー	△12,516	△6,105
現金及び現金同等物に係る為替変動による影響	254	1,328
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	10,566	12,805
現金及び現金同等物の期首残高	7,268	17,834
現金及び現金同等物の期末残高	17,834	30,639

会社データ・株式情報

会社概要 (2022年3月31日現在)

会社名	株式会社クレハ
代表取締役社長	小林 豊
設立	1944年6月21日
本社所在地	〒103-8552 東京都中央区日本橋浜町3-3-2 TEL:03-3249-4666(代表) FAX:03-3249-4744
資本金	181億6,900万円
主な事業内容	機能・化学・樹脂製品の製造・販売
グループ従業員数	4,259名(単独:1,663名)
連結対象会社数	連結子会社28社・持分法適用会社2社
主要海外拠点	米国・ドイツ・オランダ・フランス・ベルギー・ 英国・オーストラリア・中国・ベトナム

株式情報 (2022年3月31日現在)

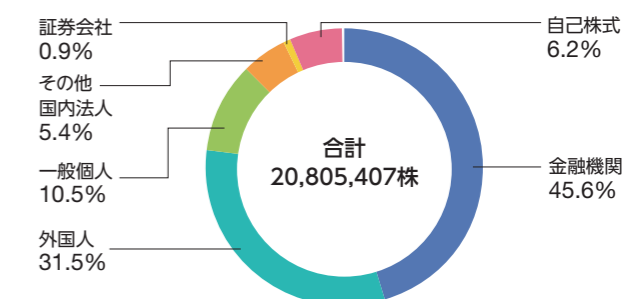
証券コード	4023
発行済株式の総数	20,805,407 株
株主数	9,730名
上場証券取引所	東京証券取引所
事業年度	毎年4月1日から翌年3月31日まで
定時株主総会	6月
株主名簿管理人	みずほ信託銀行株式会社 東京都千代田区丸の内一丁目3番3号
独立監査人	EY新日本有限責任監査法人

大株主 (2022年3月31日現在)

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
日本スタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	2,983	15.3
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	1,693	8.7
明治安田生命保険相互会社	1,374	7.0
東京海上日動火災保険株式会社	550	2.8
JP MORGAN CHASE BANK 385632	416	2.1
株式会社みずほ銀行	400	2.0
J.P. MORGAN BANK LUXEMBOURG S.A. 381572	373	1.9
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505012	323	1.7
株式会社日本カストディ銀行(信託口4)	273	1.4
みずほ信託銀行株式会社	266	1.4

(注) 持株数は表示単位未満の端数を切り捨てて表示しています。  
持株比率は自己株式を控除して計算しています。

株式の所有者別構成比 (持株比率)



株価・出来高の推移

