

2021年3月期 決算説明資料

2021年 5月 12日

株式会社クレハ

I.2021年3月期 業績

- ・ 概要 (3) ~ (5)
- ・ セグメント別実績 (6) ~ (10)
- ・ 財政状態計算書 (11)
- ・ キャッシュフロー実績 (12)
- ・ 主要指標 (13)~(14)

II.連結対象会社の概要

- ・ 連結子会社の概要 (16) ~ (17)

III.2022年3月期 業績予想

- ・ 概要 (19) ~ (22)
- ・ セグメント別予想 (23) ~ (27)
- ・ キャッシュフロー予想 (28)

IV.Kureha's Challenge2020の振り返り

- ・ KC2020 振り返り (30) ~ (34)

V.中期計画 Kureha's Challenge 2022

- ・ 21、22年度の位置付け (36)
- ・ 経営目標、定量目標 (37)
- ・ PGA事業、PVDF事業 (38) ~ (39)
- ・ 資本政策と株主還元の基本方針 (40)

VI. ESG経営の取り組み

- ・ 環境、社会、ガバナンス (42) ~ (44)

I . 2021年3月期 業績

2021年3月期 決算の概要 (1)

株式会社クレハ

(単位：億円)

	2020/3	2021/3	増減	
	実績	実績	金額	率
売上収益	1,424	1,446	22	1.5%
セグメント別営業利益	160	189	28	17.8%
調整	0	1	0	
その他の収益	134	9	-126	
その他の費用	114	25	-89	
営業利益	180	173	-8	-4.3%
金融収益	5	7	2	
金融費用	6	2	-4	
税引前利益	179	177	-2	-1.1%
親会社の所有者に 帰属する当期利益	137	135	-2	-1.6%
1株当たり当期利益(円)	692.61	691.33		
原油(\$/bbl)	60	44		
為替レート (円/\$)	108.7	106.1		
(円/€)	120.8	123.8		
(円/元)	15.6	15.7		

<前年同期比での主な差異要因>

〔売上収益〕

自動車部品向け素材のPPS、シェールオイル・ガス採掘用部材のPGA樹脂加工品、業務用包材、工業薬品などが減収となったものの、リチウムイオン二次電池正極材用バインダー向けPVDF、農薬、家庭用品、釣糸、環境事業などが増収となり、あわせて増収。

〔セグメント別営業利益〕

売上の増加に加え、原燃料価格の低下、経費の減少などがあり、増益。

〔営業利益〕

PGA事業の製造設備の減損損失16億円を計上し、減益。

〔税引前利益〕

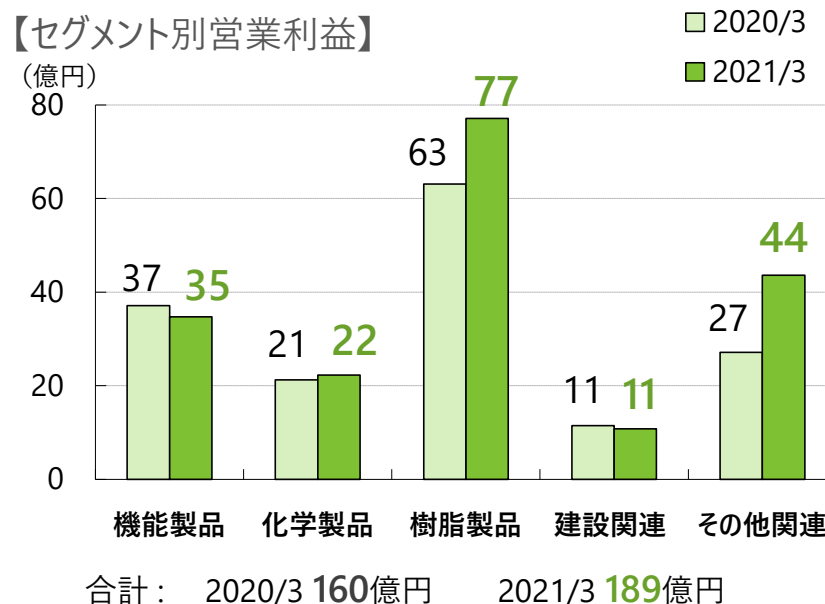
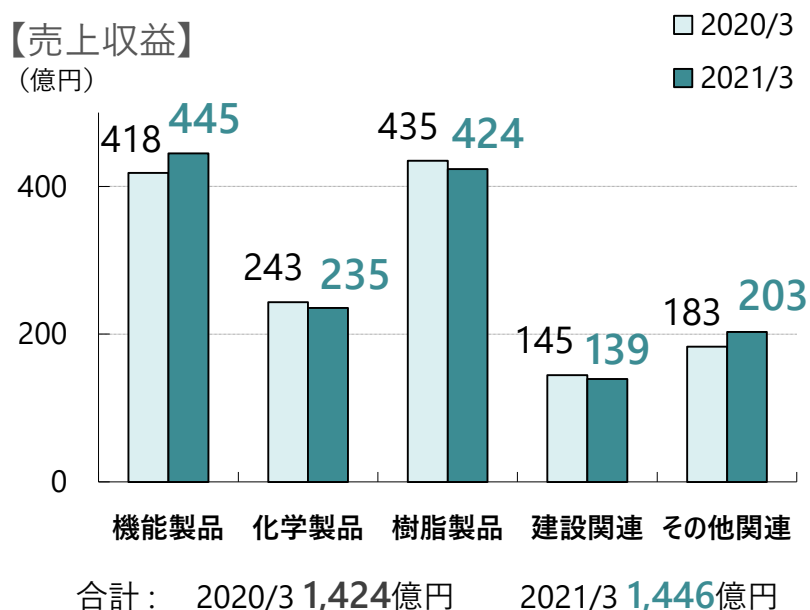
営業利益の減少により、減益。

〔親会社当期利益〕

税引前利益の減少により、減益。

KUREHA

<セグメント別 前年同期比較>



<セグメント別 営業利益の主な増減要因>

- 〔機能製品〕 車載用リチウムイオン二次電池向けが好調なPVDFが増益となるも、PGAが30億円の赤字となり、あわせて減益。
- 〔化学製品〕 医薬品、工業薬品は減収となるも、需要回復や大口顧客の使用拡大により農薬の売上が増加し、あわせて増益。
- 〔樹脂製品〕 業務用包材の販売が減少するも、家庭用品、レジャー用釣糸の販売拡大により、あわせて増益。
- 〔建設関連〕 公共工事は前年同期並みとなったものの民間工事の中止や延期により減収、利益は微減。
- 〔その他関連〕 低濃度PCB処理増加と福島県内の台風災害廃棄物等の処理、処分により、増益。

2021年3月期 決算の概要 (3)

2020年3月期 実績

	機能	化学	樹脂	建設	その他	全社
売上収益	418	243	435	145	183	1,424
セグメント別営業利益	37	21	63	11	27	160
調整						0
その他の収益(+)						134
その他の費用(-)						114
営業利益						180
金融収益(+)						5
金融費用(-)						6
税引前利益						179
親会社利益						137

(単位：億円)

... 固定資産売却益 102億円 他
 ... 事業構造改革費用 106億円 他

2021年3月期 実績

	機能	化学	樹脂	建設	その他	全社
売上収益	445	235	424	139	203	1,446
セグメント別営業利益	35	22	77	11	44	189
調整						1
その他の収益(+)						9
その他の費用(-)						25
営業利益						173
金融収益(+)						7
金融費用(-)						2
税引前利益						177
親会社利益						135

(単位：億円)

... 固定資産減損損失 16億円 (PGA製造設備)
 固定資産除却 4億円 他

(単位：億円)

	2020年	2021年	増減	
	3月期 実績	3月期 実績	金額	率
機能樹脂	274	288	14	5%
炭素製品	56	53	-3	-5%
その他	89	103	15	17%
売上収益	418	445	26	6%
営業利益	37	35	-2	-6%

<前年同期比> 増収・減益

機能樹脂

PGA、PPSの売上が減少したものの、LiB用バインダー向けPVDFの売上が増加し、あわせて増収。

PVDFは増益となったものの、米国持分法会社（PPS）の利益が減少、PGAは赤字となり、あわせて減益。

炭素製品

自動車部品用摺動材および高温炉用断熱材向け炭素繊維が減少し、減収・減益。

その他

グループ会社の機能樹脂加工品の売上が増加し、増収・増益。

【市場環境】

顧客・市場	2021年3月期（通期）の概況
自動車向け素材	上半期は在庫調整が続いたものの、下半期より回復
車載用電池	欧州、中国の環境・経済対策により、昨夏より回復・拡大 海運ひっ迫を背景に一部顧客に前取りの動きも
シールオイルガス	フラックプラグ需要はコロナ禍以前より半減
半導体向けウエハ	下半期から半導体需給がひっ迫するも、ウエハメーカーは増設に慎重

【化学製品】 セグメント別 連結業績

株式会社クレハ

(単位：億円)

	2020年	2021年	増減	
	3月期 実績	3月期 実績	金額	率
農薬	58	71	13	23%
医薬品	49	40	-9	-18%
工業薬品	69	61	-9	-12%
その他	67	63	-4	-6%
売上収益	243	235	-8	-3%
営業利益	21	22	1	5%

<前年同期比> 減収・増益

農薬

農業・園芸用殺菌剤の売上が増加し、増収・増益。

医薬品

売上は減少するも、経費減などにより、増益。

工業薬品

無機および有機薬品の売上が減少し、減収・減益。

【市場環境】

顧客・市場	2021年3月期（通期）の概況
穀物（海外）	主要市場である欧米の天候が安定し穀物生産が回復、農薬の需要増加
腎不全薬	20年度国内薬価改定は△4%、コロナ禍により外来診療減少
工業薬品	製紙向け苛性ソーダ、PPS原料用途クロベンの需要減 下半期より塩じ需要急増により苛性ソーダ余剰、市況悪化

KUREHA

【樹脂製品】 セグメント別 連結業績

株式会社クレハ

(単位：億円)

	2020年	2021年	増減	
	3月期 実績	3月期 実績	金額	率
家庭用品	213	218	6	3%
釣糸	30	40	10	32%
業務用包材	141	119	-22	-16%
その他	51	47	-4	-8%
売上収益	435	424	-11	-3%
営業利益	63	77	14	22%

< 前年同期比 > 減収・増益

家庭用品・釣糸

家庭用ラップ「NEWクレラップ」、釣糸「シーガー」の売上が増加し、増収・増益。

業務用包材

熱収縮多層フィルムの減収およびボトル事業の譲渡により、減収・減益。

【市場環境】

顧客・市場	2021年3月期（通期）の概況
家庭用ラップ	20年2～3月に巣籠もり準備需要があった反動から、2020年度の市場規模は対前年度横ばい。60周年記念品を発売しNEWクレラップはシェア微増
レジャー用釣糸	アウトドアが人気となり釣り人口は増加 米国ではフッ化ビニリデン製釣糸のシェア拡大
業務用包材	欧州でロックダウンによる外食不振のため、熱収縮多層フィルムの需要が減少

KUREHA

(単位：億円)

	2020年	2021年	増減	
	3月期 実績	3月期 実績	金額	率
建設関連事業	224	211	-13	-6%
連結売上消去	-79	-72	7	-
売上収益	145	139	-5	-4%
営業利益	11	11	-1	-6%

<前年同期比> 減収・減益

公共工事は前年同期並みとなったものの
民間工事の中止や延期により、減収・減益。

【その他関連】 セグメント別 連結業績

株式会社クレハ

(単位：億円)

	2020年	2021年	増減	
	3月期 実績	3月期 実績	金額	率
環境事業	128	149	22	17%
運送事業	82	78	-4	-5%
病院事業	40	40	-0	-1%
その他	22	24	2	11%
連結売上消去	-89	-89	0	-
売上収益	183	203	20	11%
営業利益	27	44	16	61%

<前年同期比> 増収・増益

環境事業は、低濃度PCB廃棄物の処理、福島県内の台風災害廃棄物等の処理、処分が増加し、増益。

運送事業は売上、利益ともに前年同期並み。

病院事業は減収・減益。

【市場環境】

顧客・市場	2021年3月期（通期）の概況
低濃度PCB廃棄物	20年4月に濃度5,000mg/kg超のPCBを含有する廃棄物の処理の一部が民間3社に認可され、民間が請け負う市場が拡大 http://www.env.go.jp/recycle/poly/facilities.html
災害廃棄物	19年10月の台風19号の被害に伴う災害廃棄物の埋立、マネジメント業務が特需として発生（一時要因）

KUREHA

資産	2020年		増減
	3月末	2021年 3月末	
現金・現金同等物	73	178	106
営業・その他債権	283	282	-1
棚卸資産	382	365	-18
その他流動資産	52	37	-14
流動資産計	790	862	72
有形固定資産	1,198	1,202	4
無形固定資産	8	22	14
投資等	473	483	11
非流動資産計	1,679	1,707	28
資産 合計	2,469	2,569	100

負債及び資本	2020年		増減
	3月末	2021年 3月末	
営業・その他債務	194	192	-2
有利子負債	373	295	-78
引当金	78	78	-0
その他負債	157	149	-8
負債計	803	714	-89
資本金	182	182	-
資本剰余金	150	149	-1
自己株式	-87	-87	-0
利益剰余金	1,359	1,542	182
その他の資本	46	53	7
非支配株主持分	16	17	1
資本計	1,666	1,855	189
負債・資本 合計	2,469	2,569	100

(単位：億円)

キャッシュフロー実績

株式会社クレハ

(単位:億円)

	2020年 3月期	2021年 3月期	増減
税引前当期利益	179	177	△2
減価償却費および償却費	121	117	△4
その他	△149	△27	122
営業キャッシュフロー	152	267	116
投資キャッシュフロー	55	△39	△94
フリーキャッシュフロー	206	228	22
財務キャッシュフロー	△194	△125	68
現金及び現金同等物に係る為替変動による影響	△0	3	3
現金及び現金同等物の増減額	13	106	93
現金及び現金同等物の期首残高	60	73	13
現金及び現金同等物の期末残高	73	178	106

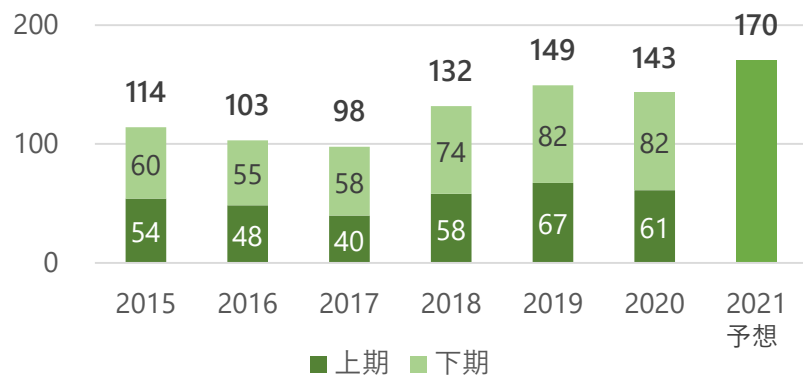
※2020年3月期
固定資産の売却による収入 108億円

※2021年3月期
セグメント別営業利益の増加、
棚卸資産の減少

KUREHA

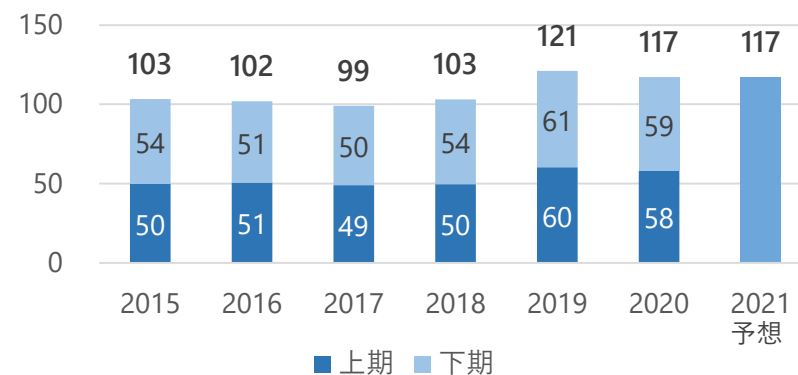
主要指標 (1)

設備投資

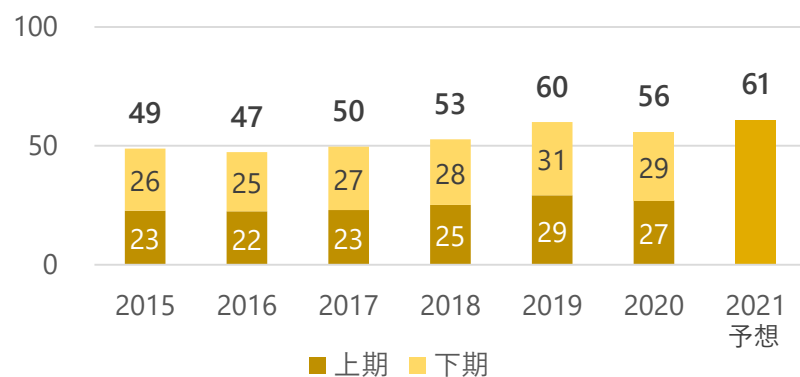


減価償却費

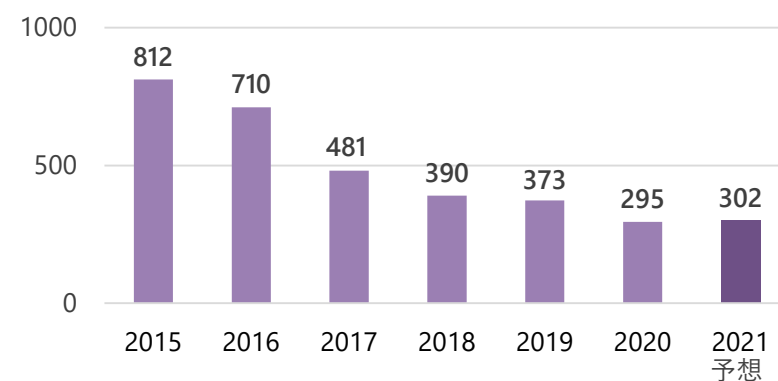
(単位：億円)

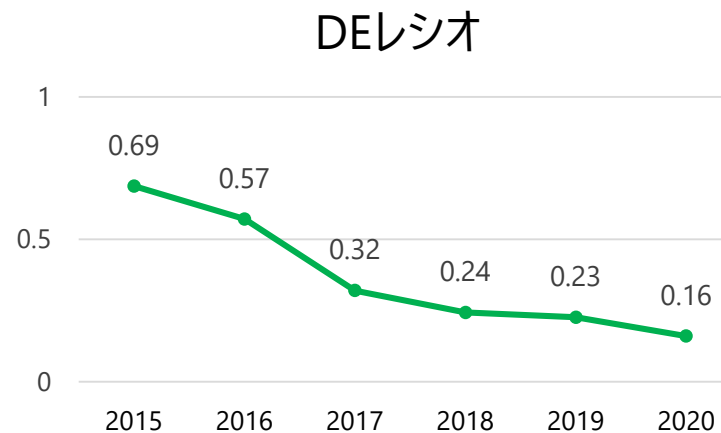
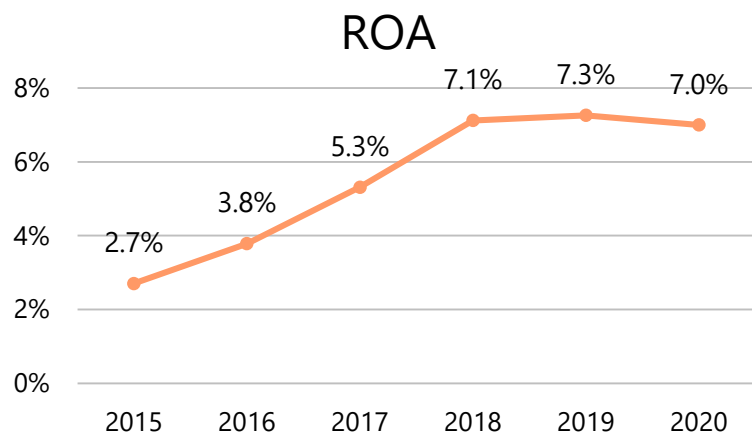
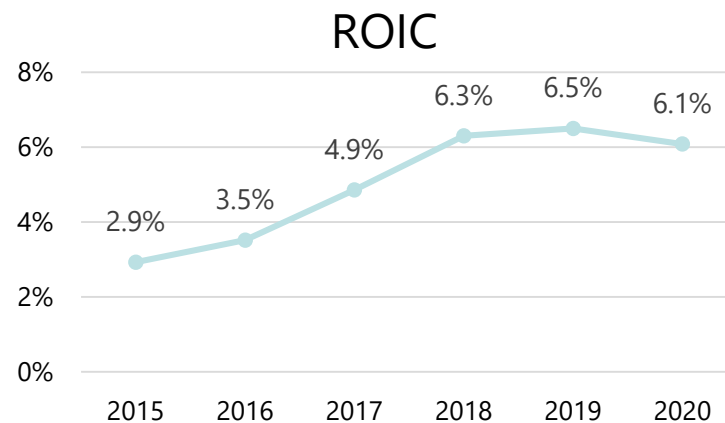
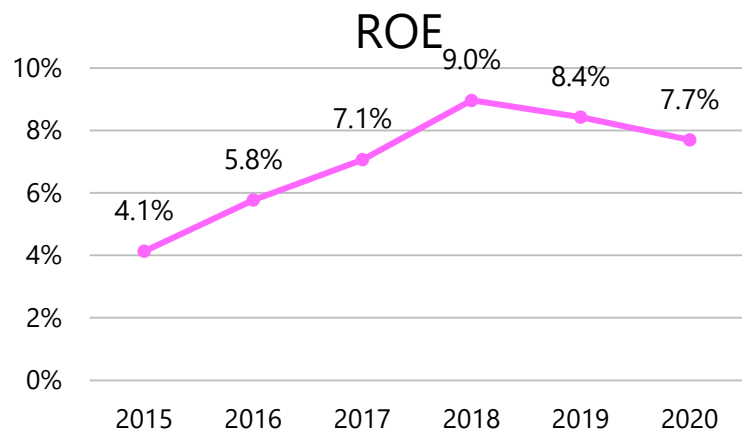


研究開発費



有利子負債





II. 連結対象会社の概要

連結対象会社の概要 (1)

株式会社クレハ

(単位：億円)

		20年3月期		21年3月期		増減	
		売上収益	総資産	売上収益	総資産	売上収益	総資産
(株)クレハ		763	1,923	742	1,991	-21	68
(株)クレハトレーディング・グループ		216	123	232	133	16	10
機能製品	(株)クレハ	306		298		-9	
	(株)クレハトレーディング・グループ	91		119		28	
	クレハエクストロン(株)	30	46	29	42	-1	-4
	Kureha Europe・グループ	20	9	18	11	-2	1
	Kureha America Inc.・グループ	75	269	67	282	-8	14
	呉羽(上海)炭繊維材料有限公司	11	12	11	15	0	2
	呉羽(中国)投資有限公司・グループ	57	92	70	106	13	14
	連結調整	-172		-167			
	計	418		445		26	
化学製品	(株)クレハ	198		191		-7	
	(株)クレハトレーディング・グループ	74		70		-4	
	連結調整	-28		-25			
	計	243		235		-8	
樹脂製品	(株)クレハ	259		254		-5	
	(株)クレハトレーディング	51		43		-8	
	クレハ合繊(株)	42	51	47	59	5	9
	呉羽(中国)投資有限公司・グループ	1		2		1	
	Kureha America Inc.・グループ	16	10	21	13	5	4
	Kureha Europe・グループ	85	73	76	71	-9	-2
	Kureha Vietnam Co.,Ltd.	31	30	31	35	0	5
	連結調整	-51		-51			
計	435		424		-11		

KUREHA

連結対象会社の概要 (2)

株式会社クレハ

(単位：億円)

		20年3月期		21年3月期		増減	
		売上収益	総資産	売上収益	総資産	売上収益	総資産
建設関係	クレハ錦建設(株)・グループ	199	116	174	119	-25	3
	クレハサービス(株)・グループ	25	19	37	20	12	1
	連結調整	-79		-72			
	計	145		139		-5	
その他	(株)クレハ環境・グループ	115	259	137	294	22	35
	クレハ運輸(株)・グループ	82	57	78	58	-4	0
	(株)クレハトレーディング	1		0		-0	
	クレハサービス(株)・グループ	34	31	36	37	2	6
	社団医療法人呉羽会	40	35	40	36	0	1
	連結調整	-89		-89			
	計	183		203		20	
連結合計		1,424	2,469	1,446	2,569	22	100
(連結対象子会社数)		(28)		(28)			
(持分法適用会社数)		(2)		(2)			

KUREHA

Ⅲ. 2022年3月期 業績予想

2022年3月期 業績予想 概要 (1)

株式会社クレハ

(単位：億円)

	2021/3	2022/3			増減	
	実績	上期	下期	通期	金額	率
売上収益	1,446	745	755	1,500	54	3.8%
セグメント別営業利益	189	75	85	160	-29	-15.1%
調整	1				-1	
その他の収益	9	1	2	3	-5	
その他の費用	25	1	12	13	-12	
営業利益	173	75	75	150	-23	-13.1%
金融収益	7	1	2	3	-4	
金融費用	2	1	2	3	1	
税引前利益	177	75	75	150	-27	-15.5%
親会社の所有者に 帰属する当期利益	135	57	50	107	-28	-20.7%
1株当たり当期利益(円)	691.33			548.22		
原油(\$/bbl)	44	60	55			
為替レート (円/\$)	106.1			107		
(円/€)	123.8			128		
(円/元)	15.7			16.5		

< 前期比での主な差異要因 >

〔売上収益〕

一時的な災害廃棄物の処理、処分が減少する環境事業や建設事業が減収となるも、機能製品事業の拡大により、あわせて増収。

〔営業利益〕

販売構成の変化、原燃料価格の上昇、販管費の増加等により営業利益は減益。

〔税引前利益〕

営業利益の減少により、減益。

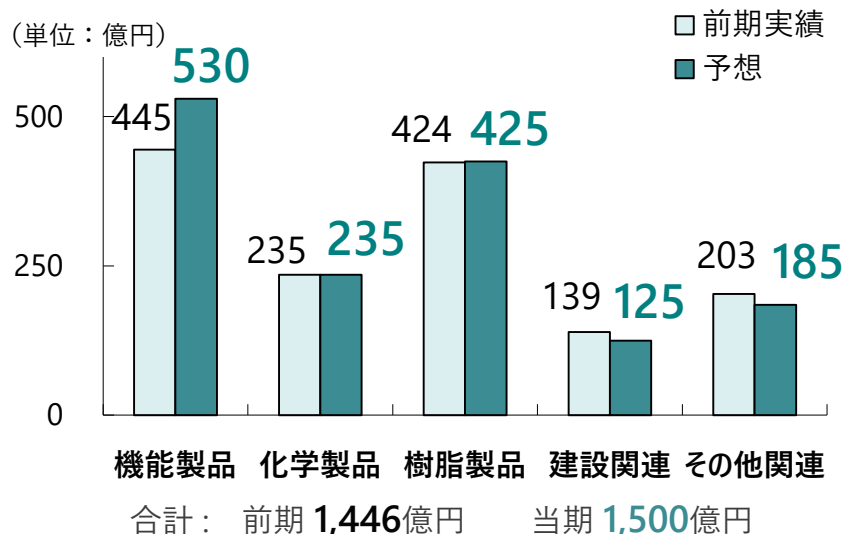
〔親会社当期利益〕

税引前利益の減少により、減益。

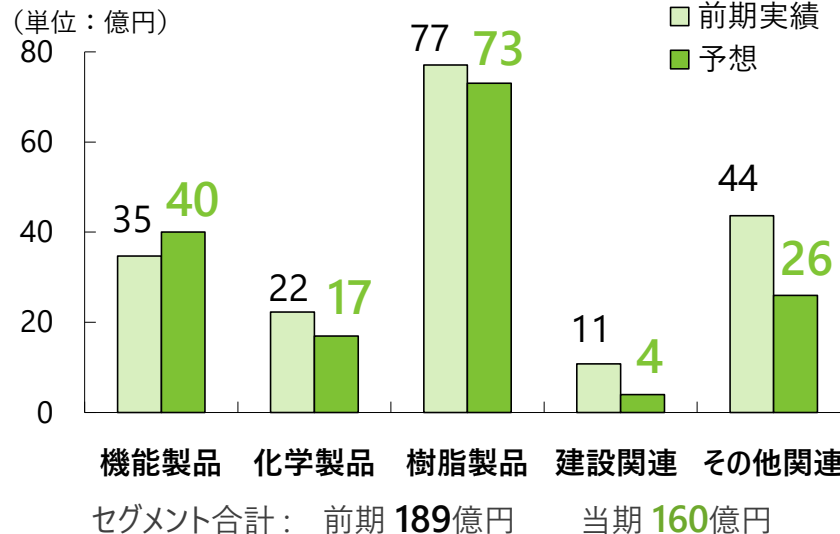
KUREHA

<セグメント別 前年同期比較>

【売上収益】



【セグメント別営業利益】



<セグメント別営業利益の主な変動ポイント>

- 〔機能製品〕 PGAの赤字縮小、国内PPS事業の採算改善により、増益。
- 〔化学製品〕 農薬の販売減少、医薬品の薬価改定により、減益。
- 〔樹脂製品〕 家庭用品の販売減少と経費増加により減益。
- 〔建設関連〕 民間建築工事の減少により、減益。
- 〔その他関連〕 一時的な災害廃棄物の処理、処分がなくなり、減益。

2022年3月期 業績予想 概要 (3)

株式会社クレハ

2021年3月期 実績

	機能	化学	樹脂	建設	その他	全社
売上収益	445	235	424	139	203	1,446
セグメント別営業利益	35	22	77	11	44	189
調整						1
その他の収益(+)						9
その他の費用(-)						25
営業利益						173
金融収益(+)						7
金融費用(-)						2
税引前利益						177
親会社利益						135

(単位：億円)

... 固定資産減損損失 16億円
 固定資産除却 4億円 他

2022年3月期 予想

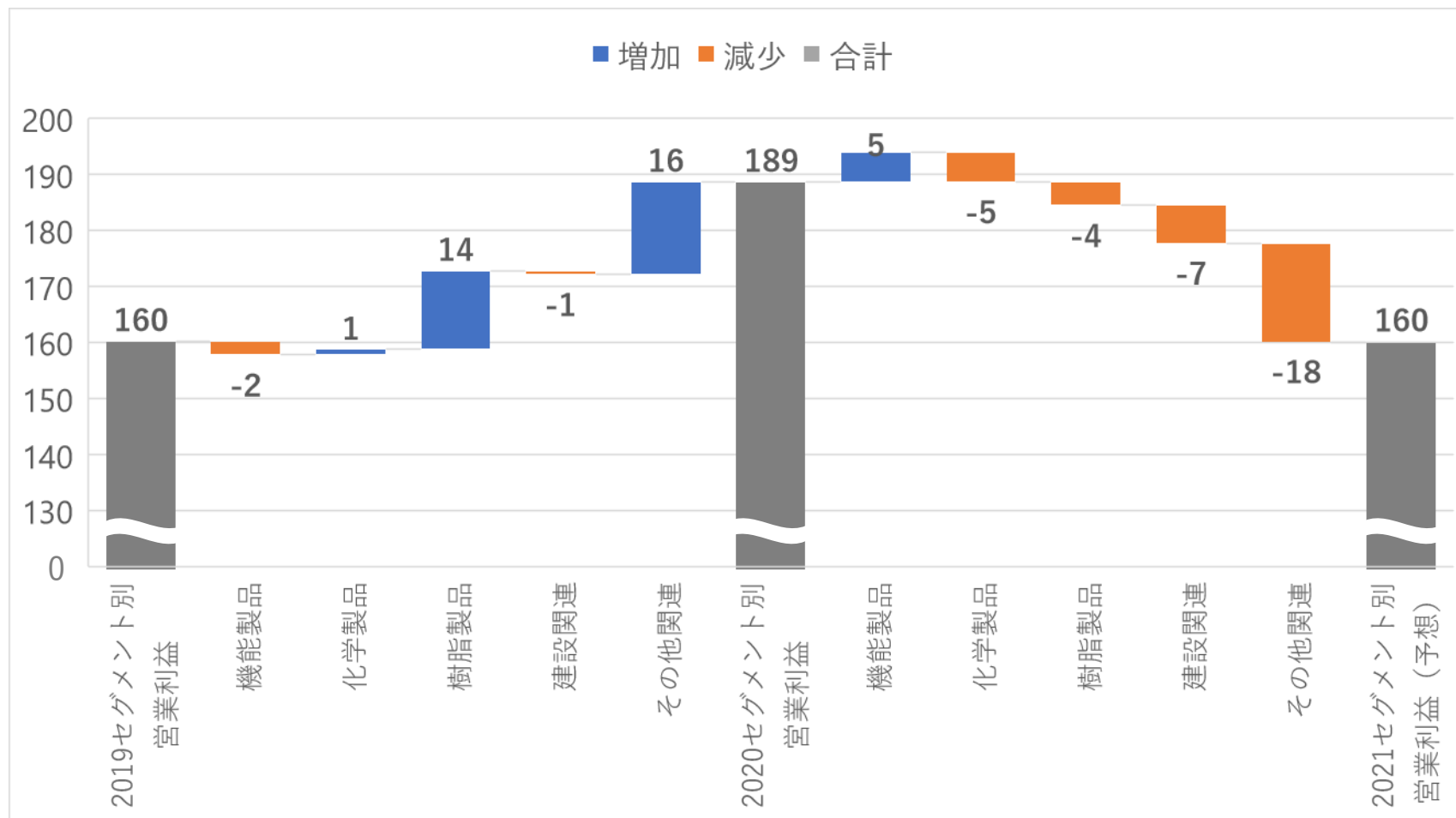
	機能	化学	樹脂	建設	その他	全社
売上収益	530	235	425	125	185	1,500
セグメント別営業利益	40	17	73	4	26	160
調整						
その他の収益(+)						3
その他の費用(-)						13
営業利益						150
金融収益(+)						3
金融費用(-)						3
税引前利益						150
親会社利益						107

(単位：億円)

... 定年延長による一時的な
 退職給付債務の増加 5.5億円

KUREHA

<セグメント別営業利益の推移>



(単位：億円)

	2021年 3月期 実績	2022年 3月期 予想	増減 金額	増減 率
機能樹脂	288	368	80	28%
炭素製品	53	48	-5	-9%
その他	103	114	11	11%
売上収益 (上期)	445 (186)	530 (270)	85 (84)	19% (45%)
営業利益 (上期)	35 (-8)	40 (16)	5 (24)	15%

<前期比> 増収・増益

機能樹脂

PGAは、シェールオイル・ガス生産の緩やかな回復に伴い、高・中温鋳区でPGAプラグを拡販、PPSは、2021年1月の増設による販売拡大により、ともに増益を見込む。

PVDFは、需要拡大が続くも生産余力が限られ売上の伸長は鈍化、原材料価格の上昇もあり、利益横ばい。

合わせて機能樹脂は、増収・増益。

炭素製品

売上は横ばい、構成差、原価増により減益。

その他

グループ会社の機能樹脂加工品が増収となるも、販売構成の変化で利益横ばい。

(単位：億円)

	2021年 3月期 実績	2022年 3月期 予想	増減 金額	増減 率
農薬	71	67	-4	-6%
医薬品	40	42	2	4%
工業薬品	61	65	4	7%
その他	63	61	-2	-4%
売上収益	235	235	-0	-0%
(上期)	(111)	(118)	(7)	(7%)
営業利益	22	17	-5	-24%
(上期)	(9)	(9)	(0)	(2%)

<前期比> 売上横ばい・減益

農薬

農業・園芸用殺菌剤は、他社剤との競争激化により減収、開発費の増加もあり減益。

医薬品

国内外での拡販に取り組むも、国内薬価改定により、増収、減益。

工業薬品

無機および有機薬品の市況回復により、増収、増益。

【樹脂製品】 セグメント別 売上収益・営業利益

株式会社クレハ

(単位：億円)

	2021年	2022年	増減	
	3月期 実績	3月期 予想	金額	率
家庭用品	218	215	-3	-1%
釣糸	40	40	0	1%
業務用包材	119	117	-2	-1%
その他	47	53	6	13%
売上収益	424	425	1	0%
(上期)	(211)	(210)	(-1)	(-0%)
営業利益	77	73	-4	-5%
(上期)	(37)	(37)	(-0)	(-1%)

<前期比> 増収・減益

家庭用品・釣糸

家庭用品の売上は微減、釣糸の売上は横ばいと見込む。原材料価格の上昇と経費増により減益。

業務用包材

熱収縮多層フィルムの販売は回復を見込むも、東南アジア向けPVDCフィルムの販売減少により、売上は微減、利益横ばい。

KUREHA

(単位：億円)

	2021年 3月期 実績	2022年 3月期 予想	増減 金額	増減 率
建設関連事業	211	200	-11	-5%
連結売上消去	-72	-75	-3	-
売上収益	139	125	-14	-10%
(上期)	(58)	(57)	(-1)	(-2%)
営業利益	11	4	-7	-63%
(上期)	(5)	(1)	(-4)	(-78%)

<前期比> 減収・減益

建設事業は、民間建築工事の減少、競争激化、工事費増加により、減収・減益。

【その他関連】 セグメント別 売上収益・営業利益

株式会社クレハ

(単位：億円)

	2021年	2022年	増減	
	3月期 実績	3月期 予想	金額	率
環境事業	149	130	-19	-13%
運送事業	78	79	1	1%
病院事業	40	41	1	3%
その他	24	23	-1	-5%
連結売上消去	-89	-88	0	-
売上収益	203	185	-18	-9%
(上期)	(95)	(90)	(-5)	(-5%)
営業利益	44	26	-18	-40%
(上期)	(20)	(12)	(-8)	(-40%)

<前期比> 減収・減益

環境事業は、前期の一時的な災害廃棄物の処理、処分がなくなり、減収・減益。

運送事業、病院事業の売上は微増、利益横ばい。

KUREHA

キャッシュフロー予想

株式会社クレハ

	2021年 3月期 実績	2022年 3月期 予想	増減
税引前当期利益	177	150	△27
減価償却費および償却費	117	117	0
その他	△27	△80	△53
営業キャッシュフロー	267	187	△80
投資キャッシュフロー	△39	△173	△134
フリーキャッシュフロー	228	14	△214
財務キャッシュフロー	△125	△31	94
現金及び現金同等物に係る為替変動による影響	3	-	△3
現金及び現金同等物の増減額	106	△17	△123
現金及び現金同等物の期首残高	73	178	106
現金及び現金同等物の期末残高	178	161	△17

※2021年3月期
投資有価証券の売却収入 96億円

KUREHA

IV.「Kureha's Challenge2020」の振り返り

「Kureha's Challenge 2020」 ～製品差別化と新事業創出～

経営目標

- ・PGA事業の拡大と利益創出
- ・PVDF事業の更なる拡大
- ・既存事業のビジネスモデル最適化
- ・新規事業の国内外における探索と育成
- ・経営基盤の強化

将来の発展に向けた土台を固める期間

< 当社を目指す方向性 >

「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
高付加価値型企业となることを
目指します。

(単位：億円)

	KC2020		増減 金額 率	
	2020年度 計画	2020年度 実績		
売上収益	1,570	1,446	-124	-8%
セグメント別 営業利益	180	189	9	5%
営業利益 (営業利益率)	180 (11.5%)	173 (11.9%)	-7	-4%
親会社の所有者に 帰属する当期利益	140	135	-5	-4%
ROA	7.1%程度	7.0%		
ROE	8%	7.7%		

<当初計画比> 売上・営業利益とも未達

機能製品

PVDF：

中国NEV補助金見直しにより、LiBバインダー用途の
販売計画は未達となるも、利益計画達成

PGA：

超低温鉍区向けPGAプラグの開発が遅延、
コロナ禍によりシェール生産が減少し販売計画未達
事業環境変化に伴い減損損失16億円を計上

化学製品

農薬の需要減は想定よりも軽微

樹脂製品

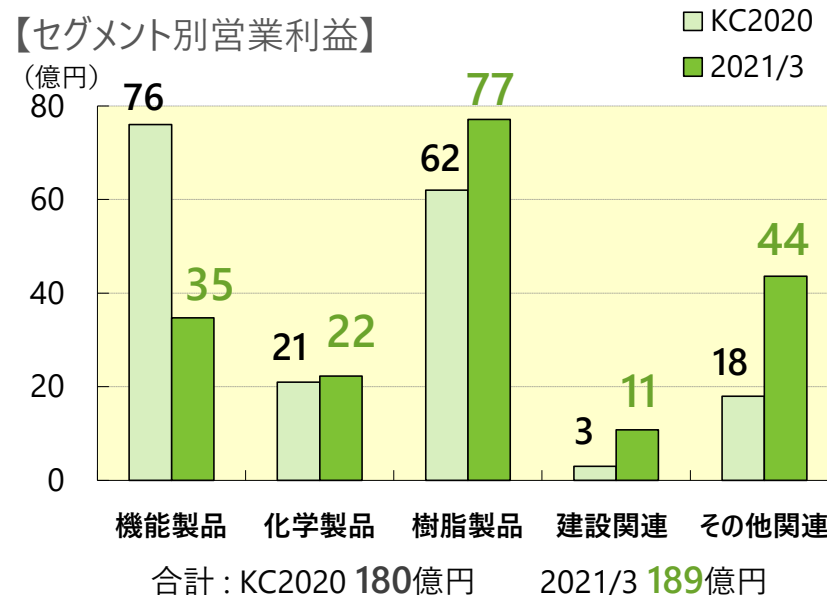
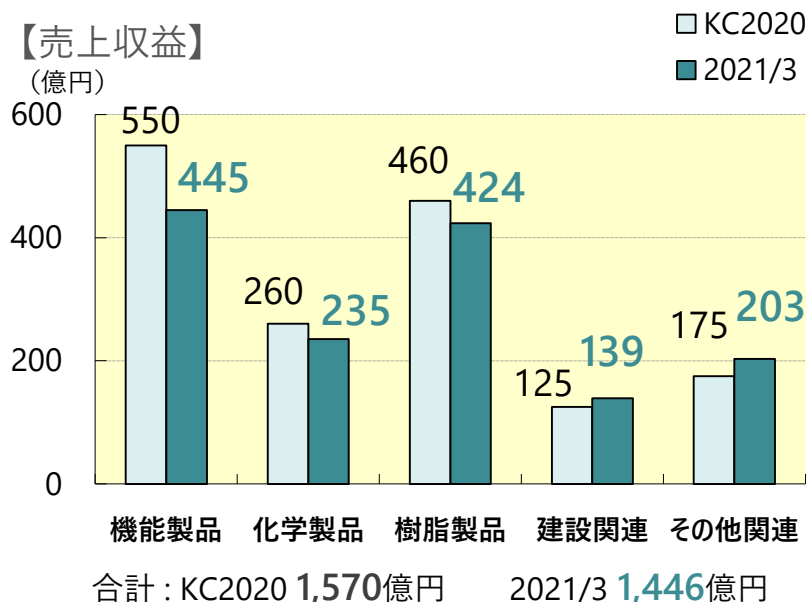
業務用包材は販売・利益計画未達となるも、
家庭用品、釣糸は利益計画達成

その他

低濃度PCB廃棄物処理の拡大に加え、
一時的な災害廃棄物の処理、処分が発生

コロナ禍により内外経済が下振れし、シェールオイル・ガス産業や自動車産業を主要市場とする機能製品は利益目標未達。
高付加価値品の販売拡大、コスト低減の取り組み、環境事業の利益拡大等により、セグメント別営業利益は計画を上回る。
PGA事業の減損損失の計上等により営業利益は計画を若干下回る。

<セグメント別 営業利益 KC2020 vs 前期実績>



<セグメント別 営業利益の主な増減要因>

- 〔機能製品〕 PVDFは利益計画を達成するも、PGA、PPS他が大幅未達となり、あわせて利益計画未達
- 〔化学製品〕 工業薬品は利益計画未達となるも、医薬品の採算改善、農薬の上ぶれにより、あわせて利益計画達成
- 〔樹脂製品〕 業務用包材が下ぶれるも、家庭用品、釣糸が売上、利益とも計画を上回り、あわせて利益計画達成
- 〔建設関連〕 公共工事の増加、経費の減少により、利益計画達成
- 〔その他関連〕 低濃度PCB廃棄物の処理拡大、災害廃棄物の処理、処分の発生により、利益計画達成

Kureha's Challenge 2020の振り返り（４） （重点課題の進捗と新たな課題）

株式会社クレハ

（重点課題）

（進捗と課題）

①PGA事業の拡大と利益創出

黒字化の達成、超低温分解タイプの投入による北米市場での拡販加速、中国市場での展開開始

超低温鋳区向けPGAの開発、中国市場展開は遅延
価格対応による高・中温鋳区でのフルボア採用拡大
非PGA分解性プラグによる超低温鋳区へのアクセス確保

②PVDF事業の更なる拡大

PVDF年産2千トン増強（19年1月稼働）

いわき事業所デボトル工事完工（21年度）
次期増設計画の決定、着工（21年度）

③既存事業のビジネスモデル最適化

PPS、21年2月に増強設備を稼働

家庭用品 安定的収益確保、東南アジア市場開拓

業務用包材 事業戦略再構築

21年1月に竣工、商業運転へ

事業環境変化に対する協業先と連携した対応

NEWクレラップ利益拡大

ボトル事業の売却完了

業務用包材の事業環境変化への対応

KUREHA

Kureha's Challenge 2020の振り返り（4） （重点課題の進捗と新たな課題）

（重点課題）

（進捗と課題）

④新規事業の国内外における探索と育成

新テーマの国内外での探索

川下展開と技術革新加速のための資源投入

外部資源の活用による事業化の加速

複数スタートアップとの協業を推進中

新規農薬やPVDF加工品の開発に向けた資源投入

一部新規テーマでは競合及び収益環境が変化

⑤経営基盤の強化

グループ経営の効率化と管理体制の強化

改革推進PJ継続推進で効率化・機能強化
2年間の効果額 15億円目標

デジタル技術活用による業務効率化
生産・研究開発分野におけるスマート化の推進

SDGsまで視野を広げ、社会的課題の解決に寄与する
製品の開発

グローバル化、新事業創出に対応した人財育成

環境事業拡大、国内グループ会社の一部再編

PJ継続推進により目標を達成

間接部門から戦略部門への再配置は途上

DX推進に向け、人財のITスキル向上が不可欠

カーボンニュートラルなどの社会課題が重要化

新人事制度についての労使協議完了

V.中期計画

「Kureha's Challenge 2022」(中計ストレッチFinal stage)

中期計画「Kureha's Challenge 2022」 (中計ストレッチFinal stage)

株式会社クレハ

2021、22年度の位置付け

- 「やり抜く」姿勢（企業風土）の定着 = 前中計での未達成課題の完遂
- 中長期視点に立った当社グループ将来像を描き、持続的な成長を果たすための具体的目標とアクションプランを設定
- 中期計画「Kureha's Challenge 2022」（中計ストレッチFinal stage）として策定・推進

クレハを巡る 環境・社会のトレンド

気候変動の加速化／資源循環型社会への移行
カーボンニュートラル／海洋プラスチック汚染
世界人口の増加と高齢化／食糧不足・水資源汚染
生活水準向上と高度医療化／ライフスタイルの変貌
グローバル化とダイバーシティ／デジタル化とソーシャル化
地政学的対立の拡大（貿易戦争）

クレハの「ありたい姿」

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

「価値提供領域」

- ・モビリティ軽量化、高性能化、低炭素化
- ・環境負荷低減に寄与する素材の提供
- ・カーボンニュートラル ・ゼロエミッション
- ・持続可能な食糧生産 ・フードロス低減
- ・ケミカルリサイクル推進

将来に向けた アクションプラン

「Kureha's Challenge 2022」

- ・4つの経営目標への取り組み
- ・コロナ禍の影響も踏まえ、定量目標は、単年度ごとに掲げて達成する

環境

エネルギー

ライフ

中期計画「Kureha's Challenge 2022」 (中計ストレッチFinal stage)

株式会社クレハ

【経営目標】

高機能製品事業の拡大

- PGA事業の基盤固め
- PVDF事業の拡大
- PPS事業の収益改善
- 高機能製品の新たな事業モデル構築

既存事業の最適化

- 炭素、医薬、農薬の事業環境変化への対応
- 家庭用品事業の利益拡大
- 業務用包材の戦略見直し
- 既存製品の新規用途探索

新規事業探索と育成

- 環境負荷低減技術の開発と新たな環境ビジネス創出による社会貢献の拡大
- パイプラインにある新製品の開発推進
- 自社保有技術と外部技術の協業による新事業創出

経営基盤の強化

- 新人事制度の導入と浸透（役割・成果に基づく処遇の強化、定年延長）
- 生産技術力、コスト競争力の更なる強化
- デジタル化の推進及びIT人財の強化
- SDGs、カーボンニュートラルを見据えた、ESG経営の強化

【定量目標】

コロナ禍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策定し、達成する

2021年度計画：売上収益1,500億円 営業利益150億円 当期利益107億円

設備投資170億円 減価償却費117億円 研究開発費61億円

2020年度業績：営業損失30億円※

樹脂および加工品の製造設備の減損損失16億円

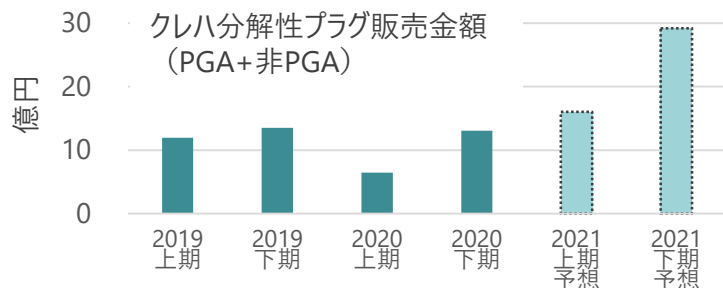
コロナ禍の影響により原油価格が下落、シェールオイル・ガス生産は急減し、フラックプラグ市場は約半分の数量に減少。

代理店向け素形材は在庫調整が続いたが、自社製プラグ販売は下期から柔軟な価格対応により、大口顧客でもフルボア採用（油井全体の一括採用）が進み、回復・伸長。

期末に3.3億円の製品除却（※上記営業損失に含む）を行うとともに、事業環境変化並びに当社の製品開発状況から固定資産の再評価を行い、16億円の減損損失（その他の費用）を計上。

2021年度業績予想：営業損失26億円

アクションプランの実行により、売上拡大を見込むが、販売価格低下と高コストの在庫払出により、赤字縮減は4億円の見込み。黒字化は2023年度以降と見込む。



< PGA 事業 売上・利益推移 >

(単位：億円)



2023
黒字化

アクション①

アクション②

アクション③

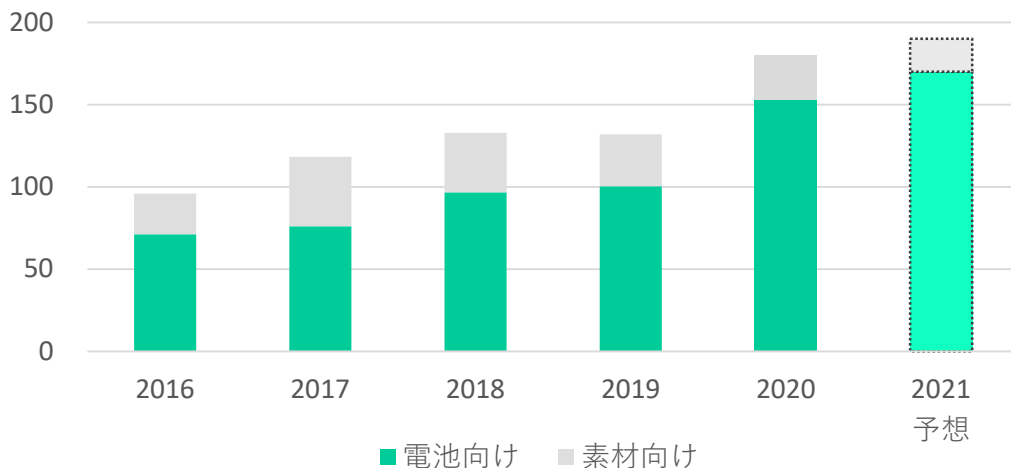
PGA事業黒字化に向けたアクションプラン

- ① 価格戦略とデザイン改良によるフルボア採用と既存市場（高・中温鉱区）でのシェア拡大
- ② 2021年度、非PGA分解性プラグの上市
- ③ 2022年度、超低温鉱区向けPGAプラグ改良品の上市とシェア拡大

KUREHA

<PVDF事業 売上収益推移>

(単位：億円)



<生産キャパシティ推移>

時期	キャパシティ
2019/2	いわき事業所、2000t増強 (公称能力 日本6,000t・中国5,000t)
2020/5	中国常熟工場、特殊ポリマー生産スタート (公称能力 変更なし)
2022年度	いわき事業所、特殊ポリマー生産比率向上 (公称能力 変更なし)
2024年度	新工場稼働開始予定 (公称能力は日本 (6000t) と同等以上)

- 韓国・中国の大手LiBメーカー向けを中心に、車載LiB正極材用バインダー市場シェアは約40%で推移。
- 2020年度上期は新型コロナウイルスの影響により、車載LiB主要顧客の多くが減産となったが、下期は環境規制対応と各国の経済対策を背景とした電動車の拡大により急速に回復。
- 中国常熟工場では、2020年5月より特殊ポリマーの生産・出荷がスタート。
- 新工場建設は、コロナ禍により検討が遅れているが、中国での建設を念頭に2021年上期に方針を決定し、2024年度の商業生産開始を目指す。

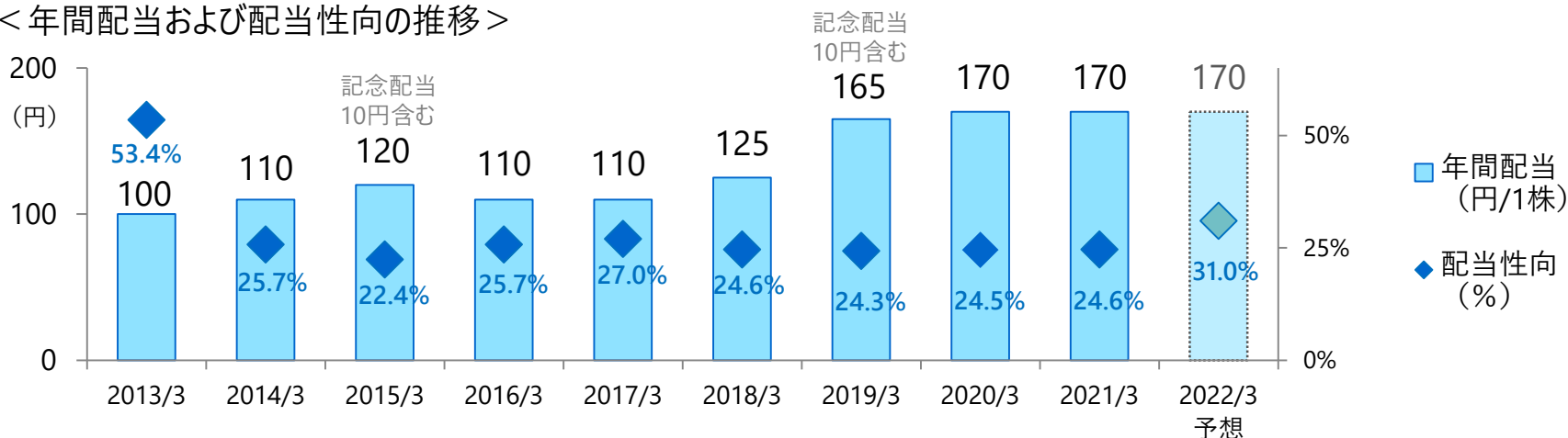
■ 資本政策

持続的成長と中長期的な企業価値向上を目指し、中期計画「Kureha's Challeng2022」で掲げた経営目標と定量計画の着実な達成とともに、将来の事業展開に備え、財務の安定性を維持しつつ、収益力と資本効率の向上を図ってまいります。

■ 株主還元

利益の配分については、中長期的な成長の実現に向け企業体質の強化を図るとともに、将来の事業展開に備え、内部留保を充実すること、及び、安定的、継続的な配当を実施することを基本方針としています。但し、その時々々の財務状況を考慮した上で、柔軟な対応が可能な自己株式の取得も選択肢の一つとして、検討していきます。

< 年間配当および配当性向の推移 >



2016年10月1日付で普通株式を10株から1株に併合したため、それ以前のは換算して表示しております。

2015年度までは日本会計基準、2016年度からはIFRSです。

2018年度に30億円、2019年度に50億円の自己株式の取得を実施しております。

VI. ESG経営の取り組み

環境

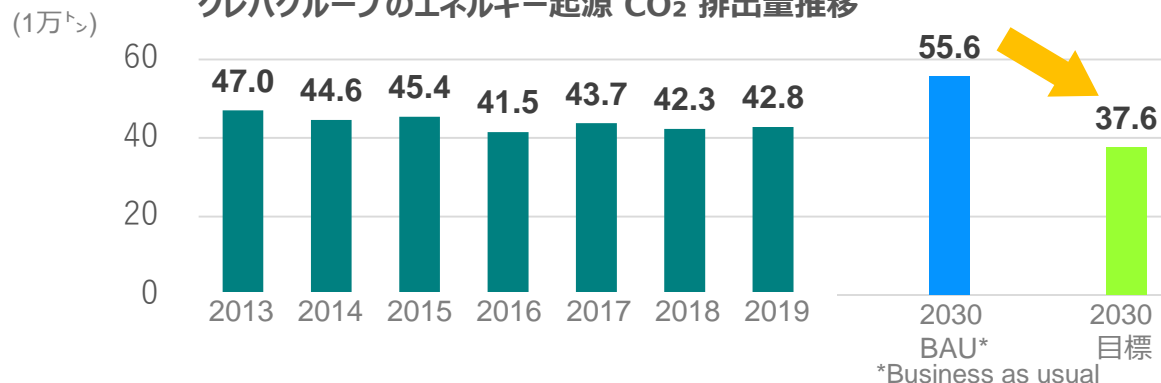
■ 2030年度の温暖化ガス排出抑制目標を決定 (2020年9月)

目標 : 2030年度のエネルギー起源CO₂排出量を、絶対量で2013年度比で20%削減

- 取り組み : ①いわき事業所の石炭火力発電所の稼働抑制
 ②CO₂排出係数ゼロ電力の購入拡大
 ③大型設備更新時の省電力化
 ④各種の省エネ活動推進

■ 2025年度の廃棄物排出削減目標を決定 2019年18%→1.5% (単体)

クレハグループのエネルギー起源 CO₂ 排出量推移



2021年4月1日付で、研究開発本部に臨時職制カーボンニュートラルコミッティを設置

自社のCO₂排出抑制と、当社技術・製品の提供によりCO₂排出抑制に寄与し社会貢献する技術開発を推進

社 会

■ クレハグループ倫理憲章の改定と人権方針の公表 (2020年11月)

- ・今後、国連グローバル・コンパクトへの署名をめざす。

https://www.kureha.co.jp/csr/social_responsibility/humanrights.html

■ 新人事制度の導入と段階的な65歳までの定年延長 (クレハ単体)

- ・「役割・成果」に基づく処遇を強化し、若年層の抜擢や中途採用時の適切な処遇を行いやすい制度への移行を図る。

- ・シニア層に活躍の機会を与えるべく、65歳定年延長を段階的に行う。

・スケジュール

2021年10月	新人事制度導入
2022年 4月～	毎年1歳ずつ定年年齢を引き上げ
2026年 4月～	65歳定年

従業員が主体的・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により、クレハの持続的な成長を目指す

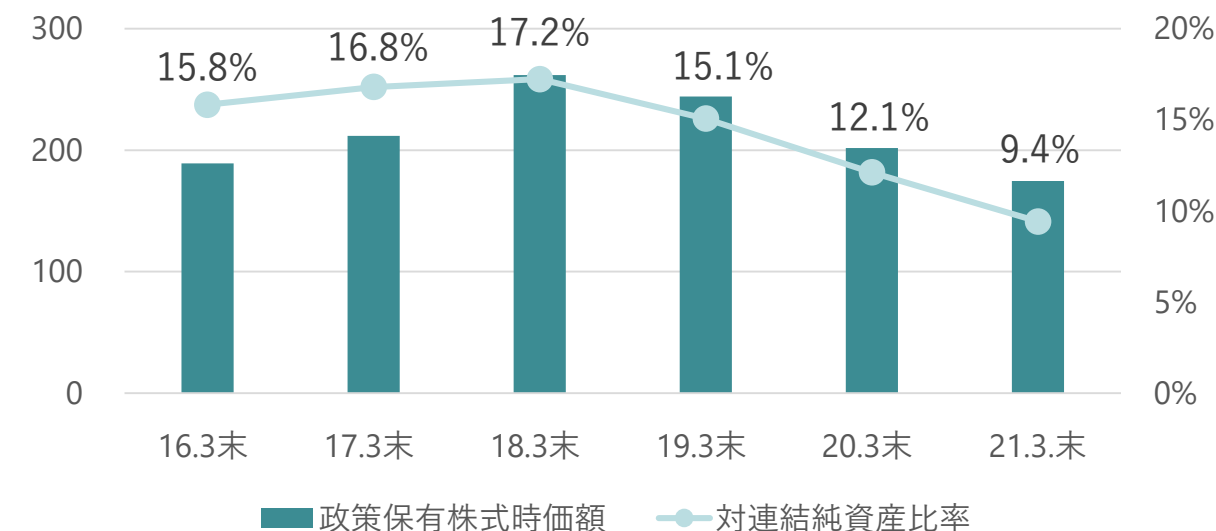
■ 2021～2023年度 女性活躍社会の実現に向けた行動計画 (2021年4月提出)

https://positive-ryouritsu.mhlw.go.jp/positivedb/planfile/202104141010495187758_1.pdf

ガバナンス

- 委任型執行役員の導入 (2020年4月～)
- 政策保有株式の時価額／純資産額
 - ・関係が希薄化した取引先との政策保有株式は売却を実施

単位：億円



- 本資料はあくまで当社をより深くご理解いただくための資料であって、本資料による投資等何らかの行動を勧誘するものではありません。
- 本資料は、現時点で入手可能な情報に基づいて当社の判断により作成されておりますが、実際の業績が様々な要素により計画とは異なる結果となり得ることをご承知おきください。
- 本資料のご利用に関しましては、ご自身の判断と責任にてお願いいたします。