

第2 【事業の状況】

1 【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】

文中の将来に関する事項は、当連結会計年度末現在において判断したものであります。

(1) 会社の経営の基本方針

当社グループは、“人と自然を大切にします。” “常に変革を行い成長し続けます。” “価値ある商品を創出して、社会の発展に貢献します。” という企業理念に基づき活動し、“エクセレント・カンパニー”を目指し挑戦し続けます。

また、コンプライアンス(法令および社会的規範の遵守)を重視し、公正で自由な競争に基づく事業活動、正確で有用な情報の適時適切な開示、地域社会への積極的な貢献、地球環境の保護等にも当社グループをあげて真摯に取り組んでまいります。

以上を経営の基本方針とし、当社グループ全体の企業価値を最大限に高めてまいります。

企業理念：

私たち(クレハ)は

- ・ 人と自然を大切にします。
- ・ 常に変革を行い成長し続けます。
- ・ 価値ある商品を創出して、社会の発展に貢献します。

目指すべき方向：

私たち(クレハ)は、エクセレント・カンパニーを目指し挑戦し続けます。

行動基準：

私たち(クレハ)は、地球市民として企業の社会的責任を認識して活動します。

お客様へ：顧客満足を第一に誠意と行動で応えます。

仕事へ：常に進歩と創造にチャレンジします。常に変化に対応し、グローバルな視野を持って行動します。

仲間へ：相互の意思を尊重しチームワークを発揮します。

(2) 目標とする経営指標

当社グループでは、差別化製品のグローバル展開と新事業の創出により企業価値向上を目指す観点から「売上収益」および「営業利益」、資産効率の指標である「総資産利益率(ROA)」ならびに資本効率の指標である「自己資本利益率(ROE)」を経営指標とし、その向上に取り組んでまいります。

また、企業理念に基づくESG経営への取り組みの一つとして、温暖化ガス排出抑制目標の達成に向け取り組んでまいります。具体的な目標は以下の通りです。

- ・ 2030年度の温暖化ガス排出抑制目標：エネルギー起源CO₂排出量を、絶対量で2013年度比20%削減

(3) 経営環境、中長期的な会社の経営戦略および対処すべき課題

当社グループは、「『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」を目指し、2016年度に策定した中期経営計画「Kureha's Challenge 2018」を2年間延長(ストレッチ)した、中期経営計画「Kureha's Challenge 2020」(以下、「KC2020」という)に取り組んでまいりました。

このたび「KC2020」を2年間延長し、中期経営計画「Kureha's Challenge 2022(以下、「中計ストレッチFinal stage」という)」を策定しました。

なお、新型コロナウイルス感染症の先行きへの影響は不明の状況であります。引き続き国内外の当社グループ従業員の労働環境・健康状態を注視し、安全確保・感染拡大の防止と事業活動全般への影響の抑制、事業継続の確保に努めてまいります。

①「KC2020」の総括

当社は、「KC2020」での2年間の“将来の発展に向けた土台を固める期間”と位置づけ、1) P G A事業の拡大と利益創出、2) フッ化ビニリデン樹脂事業の更なる拡大、3) 既存事業のビジネスモデル最適化、4) 新規事業の国内外における探索と育成、5) 経営基盤の強化、を経営目標とし、事業活動を推進してまいりました。

「KC2020」の最終年度である2020年度は、期初より新型コロナウイルス感染症の世界的な感染拡大の影響により内外経済が下振れし、当社ではシェールオイル・ガス産業や自動車産業を主要市場とする機能製品事業を中心にその影響を被り、営業利益は定量目標の180億円を下回る172億円にとどまりました。また、“2) フッ化ビニリデン樹脂事業の更なる拡大”を除く、4つの経営目標については、未だ道半ばにあると認識しております。

「KC2020」の総括(概略)は以下の通りです。

経営目標	2年間の取り組み結果
1) P G A事業の拡大と利益創出	売上減少により損失拡大、新製品の開発が遅延
2) フッ化ビニリデン樹脂事業の更なる拡大	利益目標を達成し、いわき事業所増産工事に着工 新工場建設計画を策定中
3) 既存事業のビジネスモデル最適化	家庭用品事業は利益目標を達成、ボトル事業の売却(会社分割)完了、P P S事業の採算改善遅れ、業務用包材事業の低迷
4) 新規事業の国内外における探索と育成	複数のスタートアップ企業との協業を推進
5) 経営基盤の強化	コスト削減目標を達成、デジタル化・効率化を推進中

当社は、「KC2020」で目標として掲げた経営目標を完遂させるとともに、持続的な成長を果たすための課題を中長期視点で検討し、具体的目標を設定するため、「KC2020」を2年間延長し、新たに「中計ストレッチFinal stage」を策定しました。

②「中計ストレッチFinal stage」について

<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様当社へ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。

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「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目標とアクションプランを設定します。

<経営目標と重点施策>(☆印は新規重点施策を表します。)

1) 高機能製品事業の拡大

- ・新戦略に基づく既存製品のシェア拡大と新製品の上市・拡販によるP G A事業の基盤固め
- ・フッ化ビニリデン樹脂事業の収益拡大と、次期プラントの建設工事着工
- ・協業先との連携強化によるP P S事業の収益改善

2) 既存事業の最適化

- ・環境変化に応じた事業戦略・施策の見直し
- ・既存製品の新規用途開拓

3) 新規事業探索と育成

- ・環境負荷低減技術の開発と事業化による社会貢献 ☆
- ・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規事業創出

4) 経営基盤の強化

- ・新人事制度の導入と浸透(役割・成果重視の処遇の強化、定年延長) ☆
- ・生産技術力、コスト競争力の更なる強化
- ・デジタル化の推進およびI T人財の強化
- ・S D G s やカーボンニュートラルを見据えたE S G経営の強化 ☆

<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、単年度ごとに計画を策定してこれを達成することを目指します。

(単位：億円)

2021年度計画	
売上収益	1,500
営業利益 (営業利益率)	150 (10%)
親会社の所有者に 帰属する当期利益	107
基本的一株当たり当期利益	548.22円

(前提条件) 為替：107円/米ドル、128円/ユーロ、16.5円/人民元

[セグメント別計画]

(単位：億円)

	2021年度計画	
	売上収益	営業利益
連結 合計	1,500	150
機能製品事業	530	40
化学製品事業	235	17
樹脂製品事業	425	73
建設関連事業	125	4
その他関連事業	185	26
調整その他	—	△10

<その他の経営課題>

また、コーポレート・ガバナンスの高度化や内部統制の強化も重要な経営課題と認識しています。

当社は、コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方・方針を定め、株主・投資家に対して当社の姿勢を示すために、「コーポレートガバナンス・ガイドライン」を制定しており、経営の「監督機能」と「執行機能」の役割を明確にし、それぞれの機能強化を図ることにより、コーポレート・ガバナンスの高度化に取り組んでいます。

(経営における監督責任と執行責任の明確化)

- ・経営における監督責任と執行責任を明確にするために、社外取締役と執行役員制度を導入しています。
- ・取締役会は、業務執行を行う経営陣から独立している社外取締役2名以上を含む10名以内で構成し、監査役(社外監査役2名以上を含む4名以内で構成)も参加しています。
- ・事業年度の運営に対する責任を明確にするため、取締役、執行役員の任期は1年としています。

(会社機関の機能)

- ・取締役会は、重要な経営事項の決定と業務執行の監督を行なっています。
- ・経営会議は、代表取締役社長が議長を務め、執行役員を構成メンバーとし、当社の経営に関する重要案件等について審議しています。
- ・連結経営会議を定期的開催し、経営方針、事業戦略について相互に意見交換を行うことにより、連結経営の強化を図っています。

内部統制の強化については、内部統制システム(取締役の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制および株式会社の業務の適正を確保するための体制)をより強固なものとするべく、「内部統制システムの基本方針」を制定し、当社およびグループ各社が業務遂行に当たり、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。「財務報告に係る内部統制」に関しましても「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及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下、「内部統制報告書」を作成しています。

コーポレート・ガバナンスの高度化とともに内部統制の強化については今後も継続して取り組んでまいります。

2 【事業等のリスク】

当社グループでは、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、備えておくことをリスク・マネジメント基本方針としております。当社では「リスク・マネジメント規程」を定め、リスク・マネジメントの推進・統括のために、リスク・マネジメント委員会を設置し、リスク・マネジメントの仕組みを構築、維持することおよびリスクの特定、分析・評価、対応策の検討・実施の各プロセスの検証を行うこと、加えて経営視点から重要リスク認識の抜け・漏れを防ぐことをその役割としております。

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、以下のとおりであります。

なお、文中の将来に関する事項および記載したリスクは、提出日現在において判断したものであります。

① 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、定期的に取り締り会等に報告しております。

新型コロナウイルス感染症関連リスクについては、この感染症の世界的流行が収束するまでの間、当社グループの各事業における関連市場および顧客の動向により、引き続き経営成績等に影響を与える可能性があります。当社グループでは事業活動全般において、国内外の当社グループ従業員の労働環境への影響、健康状態を注視し、安全確保、感染拡大の防止と事業活動への影響の抑制、事業継続の確保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：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が、原油価格の動向等により変動する結果、PGA(ポリグリコール酸)樹脂加工品の販売に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拡大しておりますが、原材料価格が上昇傾向であること、主要生産拠点が中国にあることから地政学的リスク等により業績への影響が生じる可能性があります。

上記以外を含めた機能製品事業は、主に自動車、電気・電子分野での用途へ展開している為、これらの分野での顧客の生産活動動向の影響を受け、業績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裾野が大きく、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：主要顧客である欧州の業務用食肉加工関連の生産・流通活動の動向により、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。

② 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、価格上昇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。原燃料価格の変動については製品価格への転嫁、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。

③ 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。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認識して継続的な改善を図っており、また、製造物責任(P L)保険の付保によりリスクの軽減を図っております。

④ 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、各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。

⑤ 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(B C P)の整備、防火・防災訓練実施や生産設備の保全強化や更新など、従業員と設備の安全確保に継続的に取り組んでおります。

⑥ 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著しく、市場の変化が想定範囲を超え新製品の開発・市場投入ができない場合、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。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。

⑦ 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・コンピューターウィ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するとともに、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制定し、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。

⑧ 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、これらへの対応の為に事業活動が制限を受け、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、不断に事業活動での環境負荷低減に努めるとともに、C S R委員会を中心に、環境関連情報を収集し諸規制の状況を監視し、事業部門・研究開発部門と対応策を立案しリスク軽減を図っております。

⑨ 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」、「クレハ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。

⑩ 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、重要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。

3 【経営者による財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析】

(1) 経営成績等の状況の概要

当連結会計年度における当社グループ(当社、連結子会社および持分法適用会社)の経営成績等の状況の概要は次のとおりであります。

① 財政状態および経営成績の状況

(経営成績の状況)

当期のわが国を含む世界経済においては、期初から新型コロナウイルス感染症の影響により内外経済が下振れする極めて厳しい状況が急速に拡大しました。下期には、感染拡大の防止策を講じるなかで各種政策の効果や海外経済の改善もあって、国内経済には持ち直しの動きがみられたものの、依然として厳しい状況にあります。今後、国内経済の持ち直しの動きが続くことが期待されますが、感染拡大ははまだ収束しておらず、先行きは不透明な状況です。

このような状況のなか、当社グループは、従業員等の安全な労働環境を確保し感染予防と感染リスク低減に努めつつ安定的に事業活動を継続しており、新型コロナウイルス感染症による当社グループの生産・販売体制への影響は軽微でした。原材料等の調達や物流においては、一部で遅延は生じましたが大きな影響はありませんでした。財務面では資産の健全性を維持し、資金流動性も確保しました。

事業セグメント別では、自動車産業およびシェールオイル・ガス産業を主要な市場としている機能製品事業は、上期には感染症の拡大により売上げに弱さがみられたものの、下期からは回復基調となりました。化学製品事業は、医薬・農薬分野では大きな影響はありませんでしたが、工業薬品分野で各種産業の原材料としての需要が減少しました。樹脂製品事業は、コンシューマー・グッズ分野で巣ごもり消費などにより売上げが伸張しましたが、欧州でのロックダウンの影響等を受けた業務用食品包装材分野では売上げが減少しました。建設関連事業は、民間工事の中止や延期の影響を受けました。その他関連事業は、全般的に大きな影響は無く、環境事業は一時的な災害関連廃棄物の処理等の増加により売上げが伸張しました。また、新型コロナウイルス感染症に伴う経済活動の停滞による原燃料等の市況下落および活動経費の縮小は、当社グループの利益を押し上げました。

その結果、当連結会計年度の売上げの増収幅は僅かに留まりましたが、セグメント営業利益合計は増益となりました。営業利益では、その他の収益で前期に本社別館の土地売却益などの計上があったことにより前期比で減益となりました。

売上収益は前期比1.5%増の1,445億75百万円、営業利益は前期比4.3%減の172億63百万円、税引前利益は前期比1.1%減の177億48百万円、当期利益は前期比1.6%減の136億11百万円、親会社の所有者に帰属する当期利益は前期比1.6%減の134億93百万円となりました。

セグメントの業績は次のとおりです。

(単位：百万円)

	売 上 収 益			営 業 利 益		
	前期	当期	増減	前期	当期	増減
機能製品事業	41,842	44,465	2,622	3,711	3,473	△238
化学製品事業	24,331	23,543	△788	2,127	2,228	100
樹脂製品事業	43,473	42,352	△1,120	6,306	7,708	1,402
建設関連事業	14,457	13,919	△537	1,147	1,077	△70
その他関連事業	18,293	20,294	2,001	2,713	4,363	1,649
セグメント合計	142,398	144,575	2,177	16,007	18,850	2,842
調整額(注)	—	—	—	2,033	△1,587	△3,620
連結合計	142,398	144,575	2,177	18,041	17,263	△777

(注) 営業利益の調整額には、報告セグメントに配分していないその他の収支が含まれております。詳細は、連結財務諸表注記「25. その他の収益」および「26. その他の費用」に記載しております。

機能製品事業

機能樹脂分野では、PPS樹脂およびシェールオイル・ガス掘削用途向けのPGA(ポリグリコール酸)樹脂加工品は売上げが減少しましたが、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の売上げは増加したことから、この分野での売上げは増加しました。営業利益はPGA事業の損失増加および、持分法を適用している米国合弁事業の利益の減少などにより前期並みとなりました。

炭素製品分野では、自動車部品用摺動材および高温炉用断熱材向けの炭素繊維の売上げが減少し、この分野での売上げ、営業利益はともに減少しました。

この結果、本セグメントの売上収益は前期比6.3%増の444億65百万円となり、営業利益は前期比6.4%減の34億73百万円となりました。

化学製品事業

医薬・農薬分野では、慢性腎不全用剤「クレメジン」の売上げは減少しましたが、農業・園芸用殺菌剤の売上げが増加し、この分野での売上げ、営業利益はともに増加しました。

工業薬品分野では、無機および有機薬品類の売上げが減少し、この分野での売上げ、営業利益はともに減少しました。

この結果、本セグメントの売上収益は前期比3.2%減の235億43百万円となり、営業利益は前期比4.7%増の22億28百万円となりました。

樹脂製品事業

コンシューマー・グッズ分野では、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」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。

業務用食品包装材分野では、熱収縮多層フィルム等の売上げが減少し、前期にブローボトル事業の譲渡を行ったこともあり、この分野での売上げ、営業利益はともに減少しました。

この結果、本セグメントの売上収益は前期比2.6%減の423億52百万円となり、営業利益は前期比22.2%増の77億8百万円となりました。

建設関連事業

建設事業では、公共工事は前期並みとなったものの民間工事の中止や延期により、売上げ、営業利益はともに減少しました。

この結果、本セグメントの売上収益は前期比3.7%減の139億19百万円となり、営業利益は前期比6.1%減の10億77百万円となりました。

その他関連事業

環境事業では、産業廃棄物や一時的な災害廃棄物の処理および処分の増加により、売上げ、営業利益はともに増加しました。

運送事業では、売上げ、営業利益はともに前期並みとなりました。

病院事業では、売上げが減少し、営業損失は増加しました。

この結果、本セグメントの売上収益は前期比10.9%増の202億94百万円となり、営業利益は前期比60.8%増の43億63百万円となりました。

(財政状態の状況)

当期末の資産合計につきましては、前期末比100億32百万円増の2,569億23百万円となりました。流動資産は、棚卸資産等が減少しましたが、現金及び現金同等物の増加等により前期末比72億25百万円増の862億37百万円となりました。非流動資産は、投資有価証券の売却に伴う減少はありましたが、有形固定資産が前期末比3億89百万円増の1,201億71百万円となり、その他の非流動資産での退職給付に係る資産の増加等により、前期末比28億7百万円増の1,706億86百万円となりました。

負債合計につきましては、前期末比88億64百万円減の714億2百万円となりました。これは、有利子負債が、借入金等の返済により前期末比78億10百万円減の295億6百万円となったことなどによるものです。

資本合計につきましては、前期末比188億97百万円増の1,855億21百万円となりました。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134億93百万円計上するとともに、投資有価証券の評価額の増加等によるものです。

なお、当期末で、当社グループの流動性確保および債権保全への新型コロナウイルス感染症による影響は発生しておりません。

② キャッシュ・フローの状況

営業活動によるキャッシュ・フローは267億4百万円の収入となり、前期に比べ115億53百万円収入が増加しました。これは、棚卸資産の減少による収入が増加したことや、営業債務及びその他の債務の減少による支出が減少したこと等によるものです。

投資活動によるキャッシュ・フローは前年54億83百万円の収入から、当期は38億76百万円の支出となりました。これは、有形固定資産及び無形資産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・フローは125億16百万円の支出となり、前期に比べ68億37百万円支出が減少しました。これは、社債の償還による支出が減少したこと等によるものです。

以上の結果、現金及び現金同等物の当期末残高は、前期末に比べ105億66百万円増加し178億34百万円となりました。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。

新型コロナウイルス感染症の影響については、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、当面は資金不足に陥ることはないものと考えております。

③ 生産、受注および販売の実績

a. 生産実績

当連結会計年度における生産実績をセグメントごとに示すと、次のとおりであります。

セグメントの名称	生産高(百万円)	前期比(%)
機能製品事業	41,497	△12.5
化学製品事業	12,661	△14.9
樹脂製品事業	31,289	△5.8
合計	85,448	△10.5

(注) 1 金額は平均販売単価によっております。

2 上記の金額には消費税等は含まれておりません。

b. 受注実績

当連結会計年度における土木・建築工事の施工請負等の受注実績は次のとおりであります。なお、これ以外の製品については見込生産を行っております。

セグメントの名称	受注高(百万円)	前期比(%)	受注残高(百万円)	前期比(%)
建設関連事業	13,605	+23.9	6,526	△4.6
その他関連事業	1,102	+65.2	570	+70.7
合計	14,708	+26.2	7,097	△1.1

(注) 上記の金額には消費税等は含まれておりません。

c. 販売実績

当連結会計年度における販売実績をセグメントごとに示すと、次のとおりであります。

セグメントの名称	販売高(百万円)	前期比(%)
機能製品事業	44,465	+6.3
化学製品事業	23,543	△3.2
樹脂製品事業	42,352	△2.6
建設関連事業	13,919	△3.7
その他関連事業	20,294	+10.9
合計	144,575	+1.5

(注) 上記の金額には消費税等は含まれておりません。

(2) 経営者の視点による経営成績等の状況に関する分析・検討内容

経営者の視点による当社グループの経営成績等の状況に関する認識および分析・検討内容は次のとおりであります。

文中の将来に関する事項は、当連結会計年度末現在において判断したものであります。

① 当連結会計年度の経営成績等の状況に関する認識および分析・検討内容

(経営成績)

当社グループは、「KC2020」での2年間(2019年度および2020年度)を“将来の発展に向けた土台を固める期間”と位置づけ、①PGA事業の拡大と利益創出、②フッ化ビニリデン樹脂事業の更なる拡大、③既存事業のビジネスモデル最適化、④新規事業の国内外における探索と育成、⑤経営基盤の強化を経営目標とし、持続的な成長と企業価値向上を図ることを念頭に事業活動を推進してまいりました。

当連結会計年度は、新型コロナウイルス感染症拡大による世界的な経済活動抑制等の影響を受けました。同感染症拡大の影響は、当社グループ各事業の主要市場が多様である為、各事業セグメント毎に多岐に亘り、その業績に対しプラス面、マイナス面の双方に作用しました。事業セグメント別では、自動車産業およびシェールオイル・ガス産業を主要な市場としている機能製品事業は、上期には感染症の拡大により売上げに弱さがみられたものの、下期からは回復基調となりました。化学製品事業は、医薬・農薬分野では大きな影響はありませんでしたが、工業薬品分野で各種産業の原材料としての需要が減少しました。樹脂製品事業は、コンシューマー・グッズ分野で巣ごもり消費などにより売上げが伸張しましたが、欧州でのロックダウンの影響等を受けた業務用食品包装材料分野では売上げが減少しました。建設関連事業は、民間工事の中止や延期の影響を受けました。その他関連事業は、一般的に大きな影響は無く、環境事業は一時的な災害関連廃棄物の処理等の増加により売上げが伸張しました。全体としては、経営成績への影響は軽微に留まりました。

当社グループでは、従業員等の安全な労働環境を確保し感染予防と感染リスク低減に努めた結果、生産・販売体制への影響は軽微であり、安定的に事業活動を継続し、事業環境への対応が可能な体制を維持しました。原材料等の調達や物流においては、一部で遅延は生じましたが大きな影響はなく、財務面では資産の健全性を維持し、資金流動性も確保した上で事業運営にあたりました。

引き続き、新型コロナウイルス感染症拡大の長期化による国内外経済の低迷が懸念されますが、各セグメントにおける需要動向を注意深くモニタリングし、適時適切な対応を図る体制を構築し、安定した経営基盤の維持を図ってまいります。

なお、経営成績の分析については、「3. 経営者による財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析(1)経営成績等の状況の概要 ①財政状態および経営成績の状況」に、分析に基づく検討内容については、「1. 経営方針、経営環境及び対処すべき課題等(3)経営環境、中長期的な会社の経営戦略および対処すべき課題」に記載しております。

(経営成績に重要な影響を与える要因)

当社グループの経営成績等に重要な影響を与える要因については、「2. 事業等のリスク」に記載のとおりであります。

(セグメントごとの経営成績等の状況に関する認識および分析・検討内容)

機能製品事業

P G A樹脂加工品は、製品ポートフォリオの拡充を推進し拡販を図りましたが、新型コロナウイルス感染症の影響により主要市場であるシェールオイル・ガス産業が低迷した結果、市場が大幅に縮小しました。事業環境の変化を受け当該事業の今後の収益見直しを見直し、当連結会計年度に1,624百万円の設備減損損失を計上しました。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販売は、上期は、新型コロナウイルス感染症の影響により低迷しましたが、各国政府による環境規制強化を背景とした積極的な政策導入等による電気自動車普及に支えられ急速に回復し、その後底堅く推移しております。本用途への潜在的需要は底堅く、競争力のある製品の安定供給ニーズが高まっており、引き続き新工場建設の検討を推進します。P P S樹脂は、上期は販売が低迷しましたが、自動車向けの素材として下期より需要が回復しております。

化学製品事業

農薬は、主要市場である欧州、米国での天候が安定し需要が回復しました。医薬品は、国内市場での薬価改定が継続しております。工業薬品は、上期は需要が低迷、下期は市況が悪化しました。

樹脂製品事業

コンシューマー・グッズは、家庭用ラップ「NEWクレラップ」が、新型コロナウイルス感染症の影響による巣ごもり需要により好調な販売が継続し、フッ化ビニリデン釣糸「シーガー」は、アウトドアレジャーが活況であったことから国内外での販売が堅調でした。

業務用食品包装材は、欧州地域でのロックダウンの影響が大きく厳しい事業環境となり、事業戦略の再構築を進めております。

建設関連事業

建設事業は、新型コロナウイルス感染症の影響で多数の建設案件の延期・中止、大手ゼネコンの中小案件への参入等、厳しい事業環境の中、利益率の高い災害復旧工事や中小案件での受注や経費削減に努めました。経費削減等に加え、資材の一括購買などの合理化を進めております。

その他関連事業

環境事業については、低濃度P C B廃棄物処理、福島県内の災害廃棄物の処分が増加しましたが、災害廃棄物の処分は当連結会計年度で概ね終了する見込みです。社会的にゼロエミッション、リサイクル推進の流れが進む中、確実な顧客獲得と原価低減などによる競争力の強化を推進するとともに、低濃度P C B処理の法定期限終了を睨んだ次世代事業開拓を進めております。

② キャッシュ・フローの状況の分析・検討内容並びに資本の財源及び資金の流動性に関する情報

(キャッシュ・フロー)

「3. 経営者による財務状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析(1) 経営成績等の状況の概要 ② キャッシュ・フローの状況」に記載のとおりです。

(資本の財源および資金の流動性)

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。このような状況から、新型コロナウイルス感染症の影響については、当面は資金不足に陥ることはないものと考えております。

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、長短借入金のバ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。

③ 重要な会計上の見積りおよび当該見積りに用いた仮定

当社グループの連結財務諸表は、「連結財務諸表の用語、様式及び作成方法に関する規則」(以下「連結財務諸表規則」という。)第93条の規定によりIFRSに準拠して作成しております。この連結財務諸表の作成に当たって、必要と思われる見積りは、合理的な基準に基づいて実施しております。

なお、当社グループの連結財務諸表で採用する重要な会計方針、会計上の見積りおよび当該見積りに用いた仮定は、「第5. 経理の状況 1. 連結財務諸表等(1) 連結財務諸表 連結財務諸表注記 3. 重要な会計方針 4. 重要な会計上の見積りおよび判断」に記載しております。

4 【経営上の重要な契約等】

(1) 技術援助契約

契約会社名	相手先の名称	相手先の所在地	契約品目	契約締結日	契約期間	契約内容
当社	BASF Agro B.V.	オランダ	欧州・南米向け農業・園芸用殺菌剤「メトコナゾール」	1995年6月21日	1995年6月から2021年6月まで	当該契約品目の製剤化および販売の実施許諾（注）
			アメリカ・カナダ向け農業・園芸用殺菌剤「メトコナゾール」	2006年7月10日	2006年7月から2021年6月まで	当該契約品目の製剤化および販売の実施許諾（注）

（注） ランニングロイヤリティを受け取っています。

(2) 販売契約・購入契約・事業提携契約

契約会社名	相手先の名称	相手先の所在地	契約品目	契約締結日	契約期間	契約内容
当社	田辺三菱製薬株式会社	日本	慢性腎不全用剤「クレメジン」	2009年10月5日	2009年11月から2024年10月まで	当該契約品目の日本国内における販売
当社	ポリプラスチック株式会社	日本	P P S樹脂	2016年9月30日	2016年10月から2028年9月まで	当該契約品目の全世界における事業提携
当社	BASF Agro B.V.	オランダ	欧州・南米向け農業・園芸用殺菌剤「メトコナゾール」	1995年6月21日	1995年6月から2021年6月まで	当該契約品目の販売
			アメリカ・カナダ向け農業・園芸用殺菌剤「メトコナゾール」	2006年7月10日	2006年7月から2021年6月まで	当該契約品目の販売
クレハ・ピージーエーLLC (連結子会社)	The Chemours Company FC, LLC	アメリカ	P G A樹脂の主要原材料であるグリコール酸	2010年2月22日	2008年6月から2021年12月まで (注)	当該契約品目の購入

（注） 2020年11月に契約期間を延長するための、修正契約を締結いたしました。

(3) 合弁事業契約

契約会社名	相手先の名称	相手先の所在地	契約締結日	契約期間	契約内容
当社	CNAホールディングズLLC	アメリカ	1992年5月14日	——	1992年、P P S樹脂の製造、販売を目的とするフォートロン・インダストリーズ(現フォートロン・インダストリーズLLC)をアメリカに設立するための共同出資(当社子会社による出資比率50%)
当社	河南双匯投資発展股份有限公司 豊田通商株式会社	中国 日本	2003年2月15日	2003年3月から2053年3月まで	2003年、レトルト・ソーセージ等用P V D Cレジン・コンパウンドの製造、販売を目的とする南通匯羽豊新材料有限公司を中国に設立するための共同出資(当社出資比率42%)

5 【研究開発活動】

クレハグループとしての研究開発は、当社が主体となって取り組んでおります。研究開発本部では、海洋プラスチック問題、CO2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分野で且つ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おります。

研究開発は、中央研究所、有機合成研究所、プロセス開発研究所、樹脂加工研究所、医療材料研究所の5研究所、安全性研究・評価センターおよび特別研究室の体制で、「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おります。

なお、当連結会計年度における研究開発費の総額は5,561百万円であります。

その概要は次のとおりです。

① 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て、革新的なコスト低減に取り組み、フォートロンKPSでは、いわき事業所にて5,000トン/年の能力増強を実施しました。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おります。2023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掛かっております。

「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おります。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、さらには、これまでに獲得したノウハウやリソースを活かした非PGA系フラックプラグの開発を加速しております。

なお、当事業に係わる研究開発費は2,453百万円であります。

② 化学製品事業

農薬では、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おります。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おります。次世代の農薬探索として、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おります。

医薬品では、慢性腎不全用剤「クレメジン」の速崩錠の展開など、収益維持・拡大の為の支援研究を行っております。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おります。

なお、当事業に係わる研究開発費は1,541百万円であります。

③ 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為の技術開発を進めております。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更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為、国内外顧客の技術支援も積極的に行っております。

なお、当事業に係わる研究開発費は1,566百万円であります。