

KUREHA



株式会社クレハ
ビジネスレポート2021
2021年3月期

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

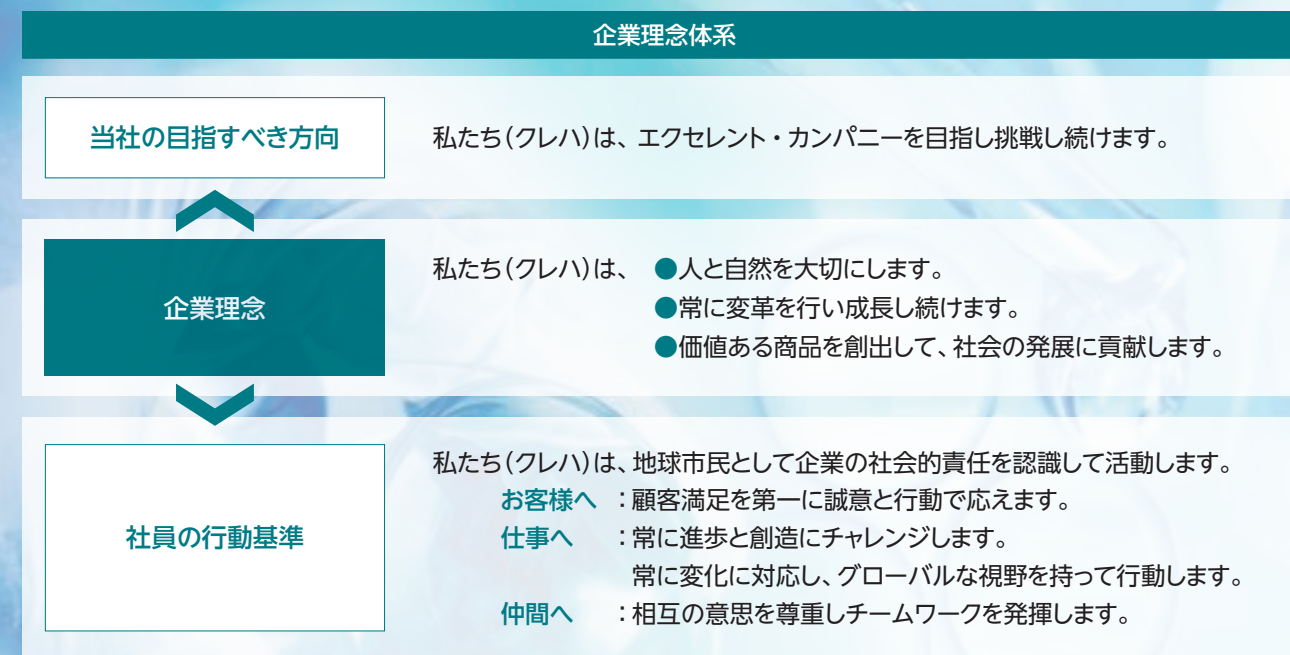


株式会社クレハ
KUREHA CORPORATION

The Pursuit of Excellence

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。



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 主な事業・製品サービス・特長
- 13 成長ドライバー

成長戦略

- 15 中期経営計画
- 17 事業概況
- 22 特集：クレハの研究開発

価値創造の基盤

- 23 コーポレート・ガバナンス
- 31 特集：社外取締役対談



- 37 人的資本の充実に向けて：新人事制度の導入
- 39 CSRに対する取り組み

データセクション

- 41 財務・非財務ハイライト
- 43 連結財政状態計算書
- 44 連結損益計算書
- 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

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いたしました。
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つた中、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（2020年4月～2021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
2021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。

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、“フレハの挑戦”をやり抜く。

代表取締役社長
小林 豊

2020年度を振り返って ～コロナ禍の影響～

先進国ではワクチン接種が進みつつあるものの、新型コロナウイルス感染症に世界中で約2億5千万人が感染し、500万人以上が死亡したと報道されています(2021年11月時点)。新型コロナウイルス感染症に罹患された方ならびにご家族の方に心よりお見舞い申し上げますとともに、医療関係者の皆さまやさまざまな場所で社会を支えて下さっている方々に心より敬意と感謝の意を表します。

昨年2月以降、フレハグループは、従業員の安全確保、感染拡大の防止、製品の安定供給継続のため、従業員の健康管理体制の強化、出張の自粛、テレワーク環境の整備、在宅勤務の実施などの対策を実施し、コロナ禍においても安定した生産・販売活動を行っております。

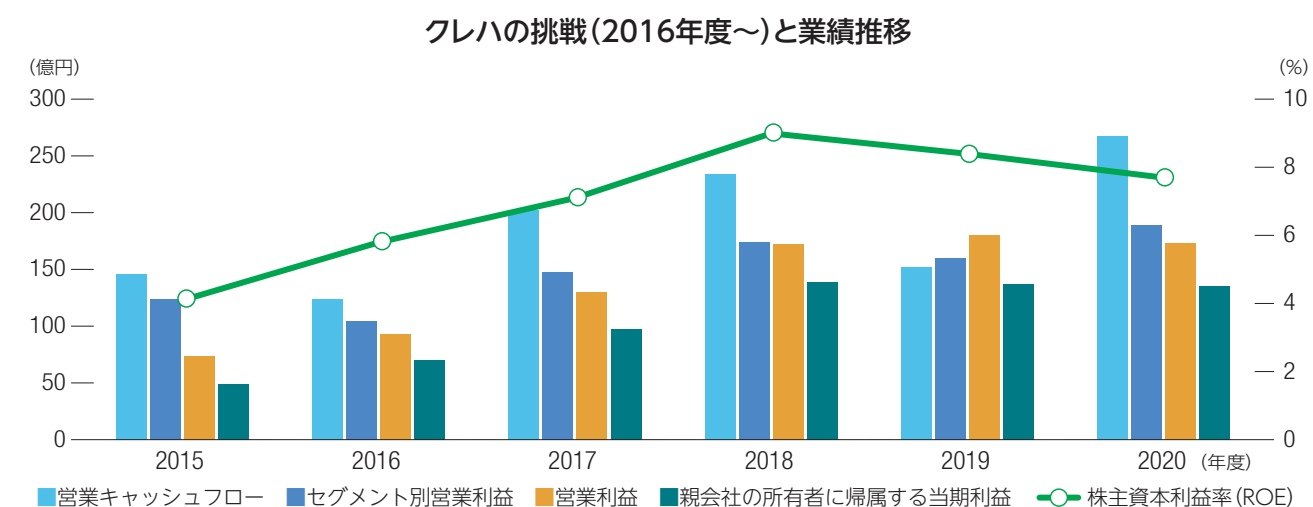
車載用リチウムイオン二次電池の関連市場はコロナ禍による世界経済の停滞により一時的に不振となりましたが、

2020年度第2四半期以降回復・拡大に転じ、樹脂製品事業では、「巣ごもり需要」による家庭用品や「屋外レジャーブーム」による釣糸の売上が増加しました。フレハグループの多軸化した事業ポートフォリオにおいては、コロナ禍による業績への影響は、シェールオイル・ガス関連の一部の事業に限られました。その他関連事業において、災害廃棄物の処理・処分等の一過性の売上収益が発生したこともあり、2020年度の売上収益は前年同期比1.5%増の1,446億円となりましたが、営業利益は2019年度に計上した不動産売却益等がなくなり前年同期比4.3%減の173億円、親会社の所有者に帰属する当期利益は前年同期比1.6%減の135億円となりました。

中期経営計画「Kureha's Challenge 2020～フレハの挑戦2020」の成果と未達の課題

まず中期経営計画「Kureha's Challenge 2018」(2016～2018年度)を策定した2016年度から5年間を振り返ります。1990年代に上市され、長く主要な収益事業

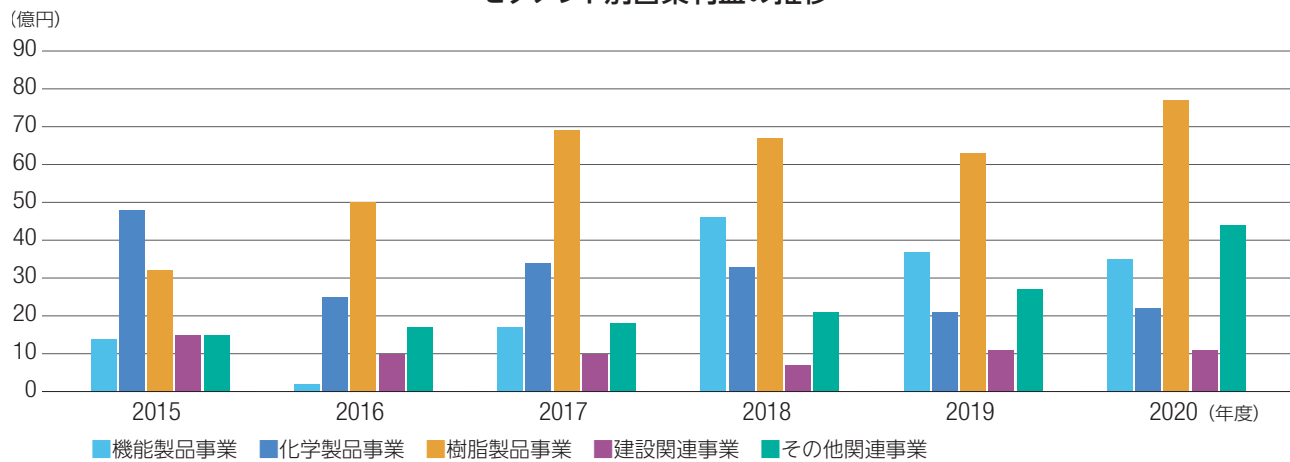
であった農業・園芸用殺菌剤「メトコナゾール・イプロコナゾール」と、慢性腎不全用剤「クレメジン」は、後発品との競合や薬価改定により売上収益と営業利益が漸減し



ていくことが見込まれており、各事業セグメントにおいて、さまざまな施策を実施してまいりました。

改革推進プロジェクトの取り組みはクレハだけでなくグループ会社にも広がり、目標通りのコスト削減の効果をあげています。樹脂製品事業では、原料を全て社外から購入し生産・販売するため収益基盤が不安定であったブローボトル事業を分離(会社分割)しつつ、コンシューマー・グッズ分野(家庭用品「NEWクレラップ」、釣糸「シーガー」)の利益拡大を図りました。その他関連事業では、産業廃棄物の最終処分場を取得して環境分野(低濃度PCB等の産業廃棄物の処理・処分)の収益基盤を強化することができました。

セグメント別営業利益の推移



「クレハの挑戦」を再ストレッチ

また将来のクレハグループの「ありたい姿」を『**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**』と定め、その実現に向かって重要課題の解決に取り組んでまいりました。2020年度は、中期経営計画「Kureha's Challenge 2018～クレハの挑戦2018」をストレッチ(延長)した「Kureha's Challenge 2020～クレハの挑戦2020」の最終年度でしたが、前中計で掲げた「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」という5つの経

営目標のうち「PVDF事業の更なる拡大」を除く、4つの経営目標は未だ道半ばにあると認識しています。一方で、急速な社会の変化と企業への要請や期待に対応し、新たな取り組みが求められる重要課題も増えています。日本政府は地球温暖化を抑制し世界に貢献するため、2050年にカーボンニュートラルを実現することを宣言しました。クレハグループでは、2030年度までのCO₂排出削減目標を策定し、エネルギー起源のCO₂排出量を、2013年度比で20%削減することを目指していますが、この目標を見直しながら、実現に向けた具体策を検討していかなければなりません。日本の高齢化と人口減少は、企業にとっ

て競争力の源泉である人財の確保を困難にする深刻な問題と捉えて当社は働き方改革に取り組んできましたが、さらなる生産性の向上が一層求められています。

このような内外の環境変化を踏まえ、当社は「**クレハの**

クレハの未来と「Kureha's Challenge 2022 (中計ストレッチFinal stage)」

～未達成課題を“やり抜き”、未来に向けて新たな課題を特定、アクションプランを策定する～

「中計ストレッチFinal stage」は、『PGA事業の基盤固め』や『新規事業の探索と育成』などの未達成課題を着実に達成する道筋をつけることと、「将来の『ありたい姿』を実現するための課題特定とアクションプラン作り」を2つの柱としています。未達成の重要課題の解決は、中長期的(～2030年)にクレハグループの収益基盤を強化し企業価値を向上させるための施策であり、将来に向けた課題特定とアクションプラン作りは、スペシャリティ・ケミカル企業とし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として勝ち残り、財務・環境・社会等の側面からエクセレントカンパニーを追求して、2030年以降もステークホルダーの皆さまから強く支持されるクレハグループにしていこうということです。

4つの経営目標

「中計ストレッチFinal stage」で掲げた4つの経営目標について、具体的にお話しします。

「**高機能製品事業の拡大**」では、3つの重点課題を掲げています。PVDF事業の拡大のため、中国・江蘇省常熟市において第三のPVDF工場建設に着手します。PGA事業の基盤を固めるべく、中・高温の鋳区を中心にPGA製プラグのシェアを高めるとともに、低温・超低温の鋳区向けの改良品開発を進め、2022年度中の上市を目指してまいります。PPS事業については、国内の提携先とともに収益性改善に取り組んでいきます。

「**既存事業の最適化**」に継続して取り組み、収益性、成長性、差別化という要素で事業を仕分けし、事業環境の変化の著しい事業について適切に対処していくとともに

挑戦」を「**やり抜き**」ことを固く決意し、新たに中期経営計画「Kureha's Challenge 2022(中計ストレッチFinal stage)」を策定し、2021、2022年度の2ケ年に重要施策を完遂すべく取り組んでまいります。

に、既存製品の新規用途開拓のため、研究部門と事業部門の人財交流も活性化させ、マーケティング活動を強化してまいります。

「**新規事業の探索と育成**」は、従来から開発・事業化に取り組んできたテーマを絞り込み、有望なテーマの開発を加速させるとともに、環境負荷低減という長期的な社会課題の解決にさらに貢献できるよう挑戦してまいります。そのために、当社が保有する技術と外部技術の協業も取り入れてイノベーションを加速し、新たな事業の創出につなげてまいります。

「**経営基盤の強化**」については、新人事制度の導入と定着、技術力とコスト競争力のさらなる強化とそのためのデジタル化の推進、そしてSDGsやカーボンニュートラルを見据えたサステナビリティ経営の強化といった重要課題に取り組めます。

2021年10月に新人事制度を導入し、役割や成果に応じた適切な処遇、適材適所の人財配置を実施し、シニア層活用のため2022年3月より段階的に65歳定年とします。従業員がプロフェッショナルとしての誇りを持ち、働き



がいと自身の成長を実感しながら、当社の成長と変革に取り組む企業風土を従業員とともに実現していきたいと考えています。

2021年4月に専任組織として設置した「カーボンニュートラルコミッティ」を9月に「カーボンニュートラルプロジェクト」に発展させました。2050年までのカーボンニュートラルやサーキュラーエコノミーへの対応を念頭に、グループ内の温室効果ガスや廃棄物の排出削減に留まらず、将来の事業化も見据えた技術開発テーマを選定し、開発と事業化に取り組んでまいります。

クレハの未来を考えたとき、2050年のカーボンニュートラル実現や資源循環型社会への移行、海洋プラスチック問題、世界の人口増加と高齢化など、さまざまな環境、

社会、経済の変化が予想され、当社グループの事業環境も大きく変化していくことが見込まれます。当社グループが保有する技術・製品は、その特長や強みを活かした用途展開により、省エネルギー、省資源、排水・排気の浄化、穀物の増産や食品の消費期限延長等に寄与し、環境負荷の低減や快適な暮らしづくりを通じ、社会に貢献していくものと確信しています。クレハは、これらの製品群を、他社にない独自の技術で生産し、高機能・高品質により差別化し、グローバルに事業を展開することにより、持続的な企業価値の向上を実現してまいります。従業員とともに「中計ストレッチFinal stage」を「やり抜き」、未来に向けてサステナブル(持続的)に成長するクレハグループの土台固めを仕上げてまいります。

機能製品事業の主要製品であるPVDFおよびPGAの現況と今後について

PVDF事業の拡大 売上収益180億円 (2020年度、前年度比+37%)

電動車の普及と車載用LiB需要の拡大に対応すべく、バインダー用PVDFの生産能力拡大は当社の重要課題です。2019年2月に、いわき事業所(福島県いわき市)の製造設備の増強工事が完工し商業生産を開始するとともに、中国・江蘇省常熟市に有する製造設備では昨年度より車載用LiBバインダー向けのPVDFを増産し、韓国、中国の大手電池メーカー向けに販売しています。2020年度第1四半期には、コロナ禍により電動車や車載用LiBにも在庫調整の動きが見られましたが、第2四半期以降、中国、欧州で回復に転じ、カーボンニュートラルに向けてガソリン車から電動車への転換を目指す各国政府の政策や自動車メーカーの対応、大手電池メーカーの工場増設・新設などを背景に、PVDFの売上収益と営業利益は大きく伸長しました。拡大する需要に応えるべく、いわき事業所では上流工程の増強工事(2022年春完工予定)を行っており、また、中国・江蘇省常熟市に第三のPVDF工場(生産能力1万トﾝ/年)を建設し、2024年度に商業生産を開始することを決定、発表しました。新工場稼働時には、当社のPVDFの生産能力はほぼ倍増する計画ですが、伸長するLiB市場の需要に応

えるべく、今後も段階的な生産体制の強化を図っていきます。

PGA事業の基盤固め 2023年度に黒字化

2016年10月に当社はKureha Energy Solutions LLC(米国・ヒューストン市)を設立し、シェールオイル・ガスの水圧破碎(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いたものの、2020年度は、原油価格の急落と、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、米国のシェールオイル・ガスの生産量は半減し、PGAの売上収益も減少しました。米国では、ガソリンや航空燃料の需要がコロナ以前の力強さを取り戻しつつあり、シェールオイル・ガスの生産回復に対応した販売活動強化により売上を拡大し、2023年度に黒字化することを目指しています。PGA製プラグは分解性に特長があり、従来の金属製プラグと比較してフラッキング後の後処理が軽減され、採掘事業者の省エネ、省人化に貢献しています。

PGAは既存のエンジニアリングプラスチックを上回る高強度やハイバリア性(空気遮断性)を有する加水分解性・生分解性樹脂であり、将来はさまざまな用途への展開が

期待されています。フラックプラグ用途を中心にPGA事業を拡大するとともに、海洋プラスチック問題など環境負荷低減に寄与する用途への応用展開も視野に入れて、PGAの研究開発に取り組んでいきます。

ステークホルダーの皆さまの期待に応える

新型コロナウイルス感染症予防のためのワクチン接種が国内外で進んでいますが、世界は今もコロナ禍の中にあり、ポストコロナを見通すことは決して容易なことではありません。こうした状況下においても、「持続可能な社会」の実現を目指して国連が採決したSDGsに示された、サーキュラーエコノミーへの移行や、地球規模での脱炭素化などに向け、各国政府、企業、学校、社会、そして個人の取り組みは着実に進んでいくものと受け止めています。クレハグループは、その人財や独自の技術を活かし、環境負荷を低減しサステナブル(持続可能)な社会の実現に貢献する製品・サービスを生産、販売し、収益的な事業として成長させることで企業価値を向上し、ステークホルダーの皆さまの期待に応えていきたいと考えています。

株主還元については、中長期的な成長の実現に向けて

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、安定的かつ継続的な配当を実施することを基本方針とし、またその時々々の財務状況を考慮しながら、柔軟な対応が可能な自己株式の取得も行っています。資本収益性を高めるべく、前中計以来、株主資本利益率(ROE)8%を目標として掲げてきました。今後は、投下資本収益率(ROIC)に基づく事業や投資の管理にも着手していきます。

2021年6月11日に公表された改訂コーポレートガバナンス・コードが示すように、ESG情報開示の充実と、ステークホルダーの皆さまとの対話の促進が求められていると認識しており、当社ホームページのCSRサイトをGRIを参考にリニューアルし、クレハのサステナビリティについての発信を強化しました。このビジネスレポート2021では、当社の取締役会とガバナンスについて社外取締役の皆さまと私が対談し、その内容を紹介させていただきました。

クレハグループは、より一層、開かれた情報開示と、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まいります。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。



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

1949年 東証に株式上場

塩素高度利用

1953年

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。



足踏み式機械によるソーセージの結紮(けっさつ)作業

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

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、炭素製品、慢性腎不全用剤<クレメジン>などの製品が誕生しました。また、1960年に日本で初めての家庭用ラップ<クレラップ>が、1977年には、抗悪性腫瘍剤<クレスチン>が発売されました。



発売当初のクレラップ

石油化学・プロセス開発

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

1969年

世界初の原油分解技術の開発に成功
炭素繊維<フレカ>販売開始

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

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。1987年に機能樹脂<フォートロンKPS>、1993年に農業用殺菌剤<メトコナゾール><イプコナゾール>ポリフッ化ビニリデン<KFポリマー>が発売されました。



フォートロンKPS

1986年

茨城研究所(現 樹脂加工研究所)設立

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

2000年

<クレメジン>細粒剤販売開始

2003年

「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。

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

2005年

2005年に呉羽化学工業株式会社から株式会社フ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」に捉われない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。

KUREHA

コーポレートロゴ

グローバル展開

スペシャリティ志向

主な事業・製品サービス・特長

機能製品事業

機能製品事業にはさまざまな樹脂製品や炭素製品があります。耐熱性などに特長があるエンジニアリングプラスチックである**ポリフェニレンサルファイド(PPS)**は、自動車の部品や電子機器筐体として使用されています。**ポリフッ化ビニリデン(PVDF)**はリチウムイオン二次電池のバインダーや、工業用バルブなどに使用されている他、釣糸、スピーカー、センサーといった加工品も当社グループで手掛けています。生分解性に加えて高いガスバリア性能を誇る**ポリグリコール酸(PGA)**はシェールオイル・ガス掘削用部材としての展開が期待されています。

炭素製品には炭素繊維、球状活性炭などがあります。炭素繊維は主に高温熱処理炉の断熱材として使用されており、球状活性炭はガス吸着や水質浄化分野で社会に貢献しています。

その他にも樹脂添加材として熱膨張性マイクロカプセルの**フレハマイクロスフェア**を扱っており、自動車部品や靴底の軽量化、断熱に役立っています。

製品	主な用途
	PPS 「フォートロンKPS」 バグフィルター、エンジンルーム部品、電気・電子部品、水廻りの混合栓
	PVDF 「KFポリマー」 リチウムイオン二次電池、フィルター、ギター弦、ケミカルバルブ
	「KFピエゾ」 センサー、バイオリンピックアップ、スピーカー
	マイクロスフェア 「フレハマイクロスフェア」 内装材、ウェザーストリップ、グラスランチャネル、靴底、壁紙

製品・サービスが解決する課題

- 自動車の軽量化による燃費向上、CO₂排出削減(PPS)
- LiB搭載のEVの普及によるCO₂排出削減(PVDF)
- 半導体製品などの普及による産業の発展、新しい製品の創出(炭素製品)
- 排水の精製、排気のクリーン化(炭素製品)
- エネルギー資源の効率的確保(PGA)



持続的な社会の発展、SDGsへの貢献

▶省資源、温室効果ガス排出削減による地球温暖化の緩和
▶安全な水の確保、地球環境をクリーンに
▶産業の基盤、技術革新への貢献

6安全な水とトイレを世界中に

7エネルギーをみんなにそしてクリーンに

9産業と技術革新の基盤をつくろう

13気候変動に具体的な対策を

化学製品事業

化学製品事業では農薬、医薬品、基礎工業薬品などがあります。農薬には2種類あり、麦やトウモロコシに使用される殺菌剤**メトコナゾール**と、種子消毒剤**イブコナゾール**をそろえています。世界人口の増加に伴う食糧需要が拡大する中、社会課題の解決に貢献しています。

医薬品は人用慢性腎不全用剤**クレメジン**と、猫用慢性腎不全用剤**コバルジン**を扱っています。

基礎工業薬品はフレハいわき事業所で生産されるか性ソーダや塩酸などの**無機薬品**と、国内ではフレハが唯一生産している**クロルベンゼン類**を販売しています。

製品	主な用途
	農薬 「メトコナゾール」 麦類、トウモロコシ、ナタネ、ダイズなどの殺菌剤原体
	「イブコナゾール」 イネの種子消毒用殺菌剤(日本) トウモロコシ、麦類、ダイズなどの種子消毒剤(海外)
	医薬品 「クレメジン」 慢性腎不全用剤
	「コバルジン」 猫慢性腎不全用剤

製品・サービスが解決する課題

- 作物を害虫から守り、生産性向上、生産量確保(メトコナゾール)
- 作物の病害に対して低薬量で効果を発揮(イブコナゾール)
- 人やネコの健やかな日々のために(クレメジン、コバルジン)
- 工業塩の電気分解による限りある原料の有効利用(塩素、か性ソーダ、クロルベンゼン類)



持続的な社会の発展、SDGsへの貢献

▶食料の生産性向上、生産量確保
▶人々の健やかな生活をバックアップ
▶天然資源の効率的な利用

2飢餓をゼロに

3すべての人に健康と福祉を

6安全な水とトイレを世界中に

12つくる責任 つかう責任

樹脂製品事業

家庭用品には、誰でも簡単にカットできるフレハカットを採用した家庭用ラップ**「NEWクレラップ」**があります。酸素と水蒸気を通しにくいポリ塩化ビニリデン(PVDC)製のフィルムを使用しているため、鮮度とみずみずしさを保ったまま食品を保存することができます。また、キッチンまわりを楽しく便利にする**「キチントさんシリーズ」**は、調理・衛生・保存の分野で、お客様の視点に立ち、いつもの家事をより快適にすることを目指しています。

業務用食品包装材料の**「フレハロンフィルム」**は、「NEWクレラップ」と同じ原料であるPVDC製のフィルムで、高温高圧殺菌に対応できるため、主にレトルトソーセージの包装に使用されており、常温での保存を可能にしています。

レジャー関連では、世界初のフロロカーボン製釣糸**「シーガー」**を世に送り出し、フィッシングライフをサポートし続けています。

製品	主な用途
	家庭用品 「NEWクレラップ」 家庭用ラップ
	「キチントさんシリーズ」 ・調理 ホイルシート、クッキングシート、水切りゴミ袋、保存容器
	・釣糸 シーガーシリーズ
	・業務用包装材 ソーセージ用フィルム

製品・サービスが解決する課題

- 「もったいない」廃棄の削減(NEWクレラップ)
- 「いつもの家事をより快適に」をお客様に提供(キチントさんシリーズ)
- 魚肉・畜肉ソーセージの長期保存(フレハロンフィルム)
- フィッシングライフをサポート(シーガー)



持続的な社会の発展、SDGsへの貢献

▶食品ロスの削減
▶安全かつ安定的な食料の確保

2飢餓をゼロに

12つくる責任 つかう責任

建設関連・その他関連事業

建設・その他事業は主にフレハのグループ会社の事業で構成されています。建設事業は**フレハ錦建設**グループによる建築、土木などを含んでおり、福島県やその周辺において地域に貢献しています。

その他事業には環境、運輸、病院事業などがあり、環境事業では難廃棄物処理を得意とする**フレハ環境**、運輸事業では化学品の輸送を得意とする**フレハ運輸**、病院事業ではいわき市南部の中核病院である**フレハ総合病院**を運営しています。

製品	主な用途
	フレハ錦建設 建築・土木・住宅およびプラント関連の安全・安心・快適な生活環境の提供
	フレハエンジニアリング フレハのプラント維持・管理
	フレハ環境 産業廃棄物の適正処理、処分
	フレハ分析センター 環境・理化学の検査分析

製品・サービスが解決する課題

- 安全・安心・快適な生活環境の提供(フレハ錦建設)
- 産業廃棄物の適正管理・処理、排熱利用(フレハ環境)
- 環境の保全と医薬分野の研究支援(フレハ分析センター)
- 安全性・確実性・効率性を目指した物流(フレハ運輸)
- 幅広い化学分野からのニーズに応え産業発展に貢献(フレハトレーディング)
- 医療を通じた地域への貢献、質の高い医療の提供(呉羽総合病院)



持続的な社会の発展、SDGsへの貢献

▶低炭素社会の実現
▶全ての人々の健康の確保
▶産業廃棄物処理による環境保全、エネルギー確保

3すべての人に健康と福祉を

7エネルギーをみんなにそしてクリーンに

13気候変動に具体的な対策を

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

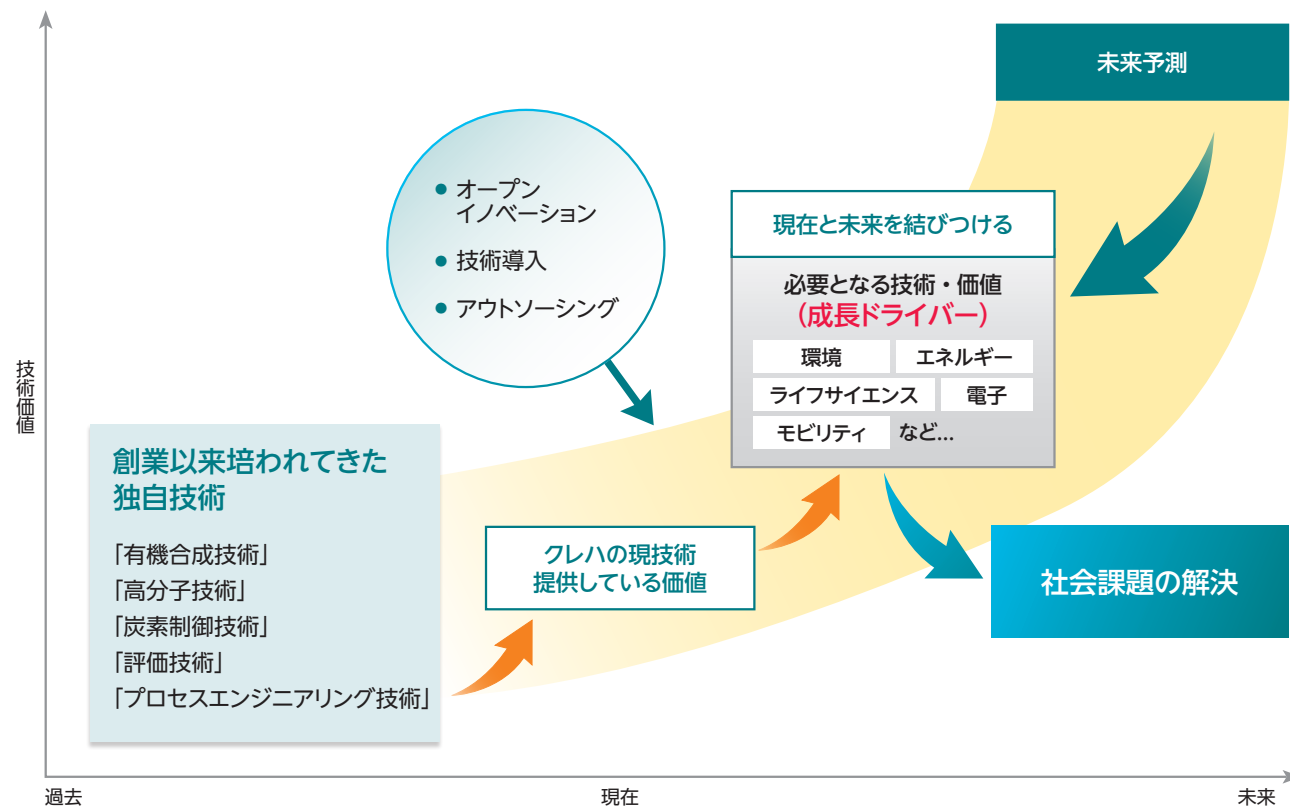
カーボンニュートラルや脱炭素社会を目指す動きが本格化し、各国の環境規制が強化されています。EU欧州委員会は2035年に内燃機関搭載車の販売を実質禁止とする目標を設定し、米バイデン大統領は2030年にゼロエミッション車比率を最大で50%にする目標を盛り込んだ大統領令に署名しました。中国も2035年を目処に全ての新車販売を環境対応車とし、そのうち半分をBEV※1・FCV※2を中心とした環境対応車とすることを発表しています。

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。

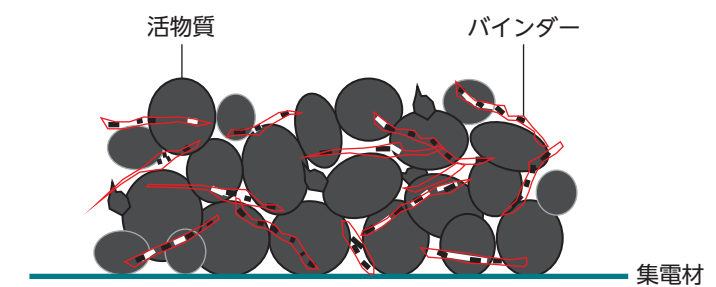


▶ 車載用PVDFバインダー材で世界シェア約40%

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年夏までに、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で新設備の建設を進めています。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%

中期経営計画

「フレハの挑戦」を再ストレッチ
「Kureha's Challenge 2022」の策定

中期経営計画「Kureha's Challenge 2018～フレハの挑戦2018」をストレッチ(延長)した「Kureha's Challenge 2020～フレハの挑戦2020」の最終年度を終え、再度2年間で延長した中期経営計画「Kureha's Challenge 2022」を策定。課題解決をやり抜き、フレハの「ありたい姿」を目指します。

2020年度の振り返り

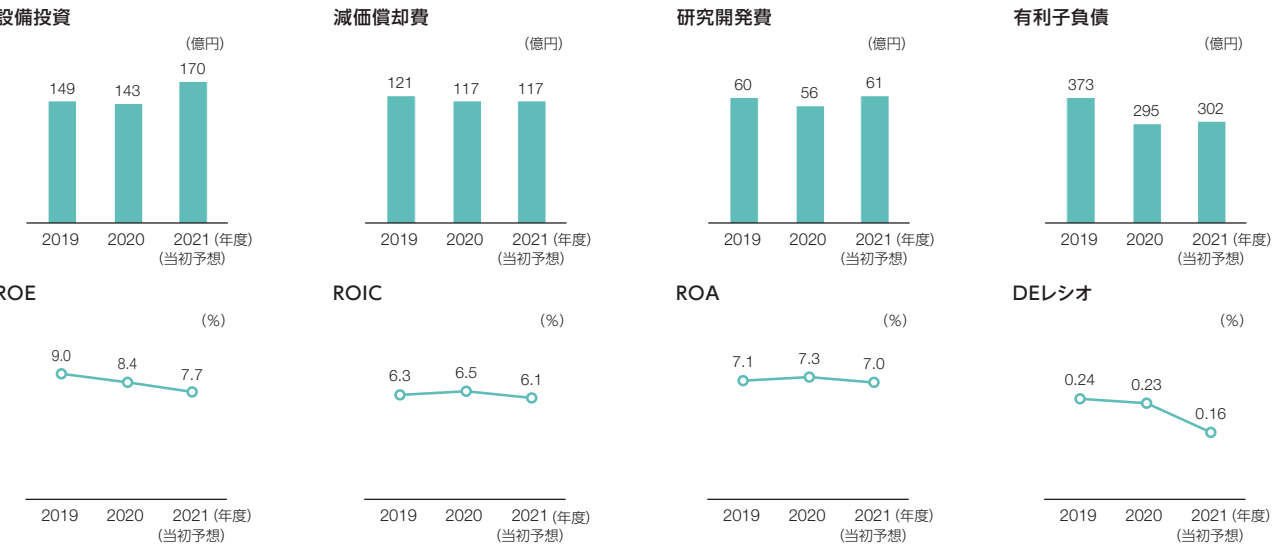
フレハは、Kureha's Challenge 2020(KC2020)での2年間で“将来の発展に向けた土台を固める期間”と位置づけ、①PGA事業の拡大と利益創出、②PVDF事業の更なる拡大、③既存事業のビジネスモデル最適化、④新規事業の国内外における探索と育成、⑤経営基盤の強化、を経営目標とし、事業活動を推進してきました。

KC2020の最終年度である2020年度は、樹脂製品事業やその他関連事業の利益が拡大しましたが、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事業の利益は計画を下回りました。営業利益は、PGA事業の減損損失を計上したことなどにより前年度実績を若干下回る173億円となりました。また、「②PVDF事業の更なる拡大」を除く、4つの経営目標は未だ道半ばにあると認識しています。

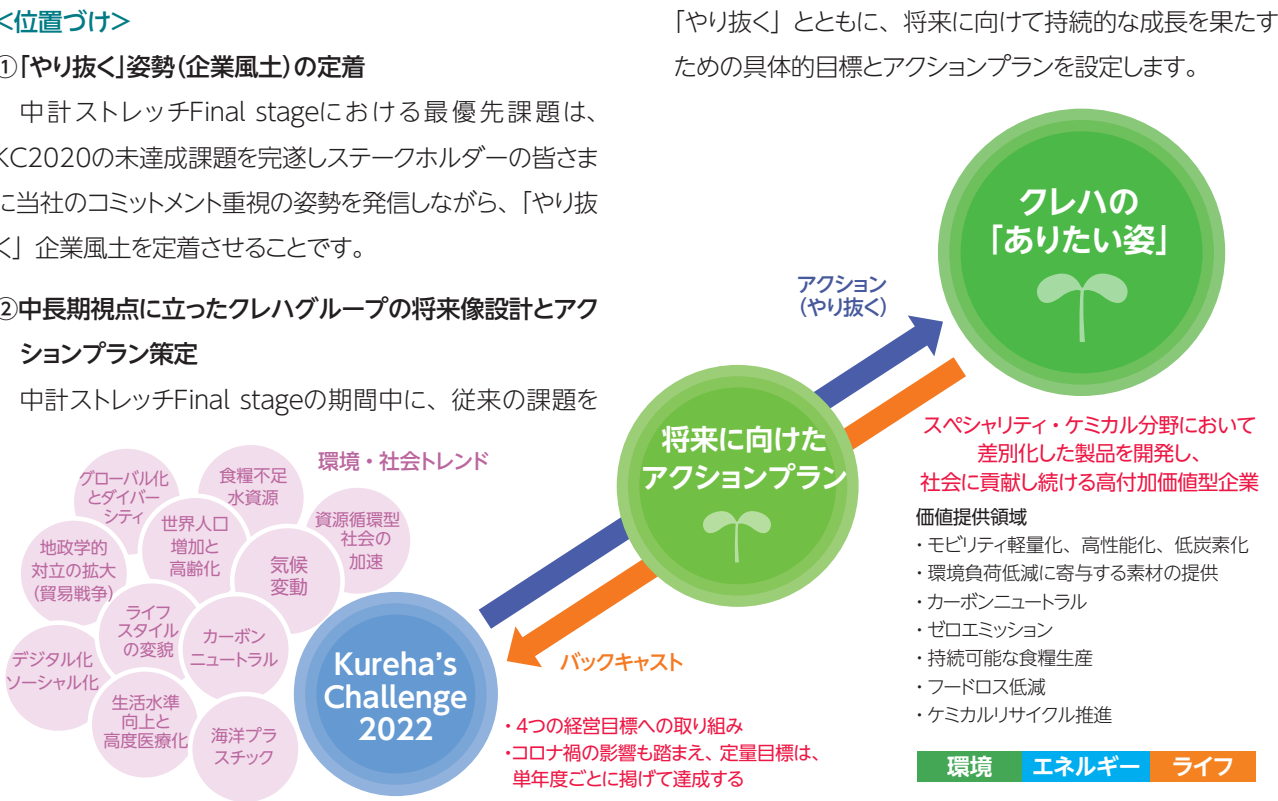
概略は以下の通りです。

経営目標	2年間の取り組み結果
① PGA事業の拡大と利益創出	売上減少により損失拡大、新製品開発が遅延
② PVDF事業のさらなる拡大	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、ボトル事業譲渡（会社分割）完了、PPS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 新規農業やPVDF加工品の開発に向けて資源投入
⑤ 経営基盤の強化	コスト削減目標を達成し、デジタル化・効率化は推進中



※ 2021年度は中期経営計画「Kureha's Challenge 2022」の計画値。

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



- ＜経営目標と重点施策＞ (★は新規重点施策)
- ①高機能製品事業の拡大
 - ・新戦略に基づく既存品のシェア拡大と新製品の上市・拡販によるPGA事業の基盤固め
 - ・PVDF事業の収益拡大と、新工場の建設工事着工
 - ・協業先との連携強化によるPPS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、コスト競争力のさらなる強化
 - ・デジタル化の推進およびIT人材の強化
 - ・SDGsやカーボンニュートラルを見据えた、ESG経営の強化 ★

＜2021年度計画＞

定量計画

定量計画は、今後、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ます。

	2020年度実績	2021年度計画
売上収益 (億円)	1,446	1,500
営業利益 (億円)	173	150
営業利益率 (%)	11.9	10.0
親会社の所有者に帰属する当期利益 (億円)	135	107
基本的1株当たり当期利益 (円)	691.33	548.22

前提条件(為替): 107円/\$、128円/€、16.5円/元 原油: 上期60\$/bbl、下期55\$/bbl

機能製品事業

2020年度実績

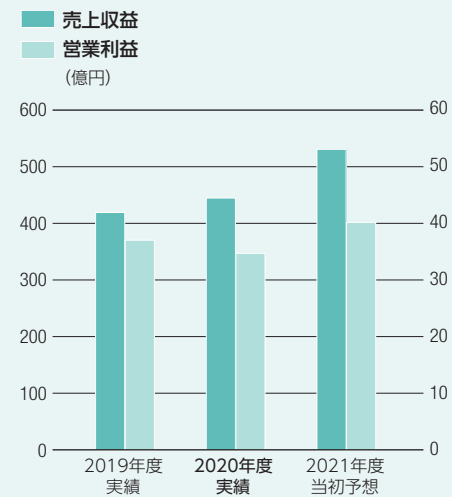
機能樹脂分野では、PPS樹脂およびシェールオイル・ガス掘削用途向けのPGA(ポリグリコール酸)樹脂加工品は売上が減少しましたが、リチウムイオン二次電池用バインダー向けのフッ化ビニリデン樹脂の売上は増加したことから、この分野での売上は増加しました。営業利益はPGA事業の損失増加および、持分法を適用している米国合弁事業の利益の減少などにより前期並みとなりました。

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が減少し、この分野での売上、営業利益はともに減少しました。

2021年度予想

PGAは、シェールオイル・ガス掘削市場が緩やかに回復する中、昨年下半年より開始した柔軟な価格対応と既存商品のデザイン改良により、既存市場(高・中温鉱区)での販売拡大を目指します。PVDFは、電動車市場の急速な拡大により車載用LiB向けのバインダー需要が伸びていますが、生産余力が限られているため売上の伸びは鈍化します。PPSは、2021年1月に完工した5,000トンの新プラントが通年寄与することで、販売の拡大が見込まれます。以上のことから、機能樹脂分野は増収、増益を見込んでいます。

炭素繊維は、断熱材向けなど一部顧客の稼働は好調ですが発注までに時間差があり、前期並みの出荷となります。原材料価格の高騰、製品構成差などから炭素製品分野は減収、減益を見込んでいます。



主要製品

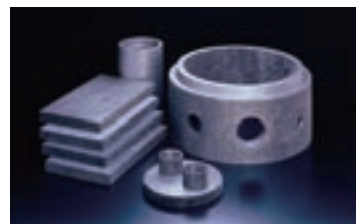
- ポリフェニレンサルファイド (PPS)
- ポリフッ化ビニリデン(PVDF)
- PGA(ポリグリコール酸)加工品
- 炭素繊維
- 球状活性炭



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。



炭素製品
耐熱性に優れ、糸、フェルト、シート、円筒状など、多様な商品形状で提供しています。

Pick Up

ポリグリコール酸(PGA)事業の現状と戦略

PGAは高いガスバリア性を持つ生分解性樹脂です。クレハは世界で唯一PGAの工業化に成功しており、北米でのシェールオイル・ガス掘削時に使用されるフラックプラグという部品用途で使用されています。

2020年度は新型コロナウイルスまん延に伴う原油価格の変動の影響を受け、市場は半分以上にまで縮小しました。油価はその後徐々に回復してきてはいるものの、コロナ禍に入る前の規模に戻るにはまだ時間を要すると見込んでいます。

この市況はクレハにとっても逆風となっています。しかしPGAがフラックプラグ市場に占める割合はまだ数%で、既存の金属製フラックプラグに対してシェアを伸ばすフェーズにいます。そのために従来の付加価値を重視する戦略から変更し、数量に応じて弾力的な価格設定をすることで、PGA製フラックプラグをより魅力的に感じてもらう見直しを行いました。

さらにユーザーの声を素早く製品に反映させられるよう、サービスセンターを5拠点开設し、素早い納期対応と細かな調整を可能にすることで顧客満足度向上を目指しています。

一方の新グレード開発も課題に取り組みます。シェールオイル・ガスの油井は一つずつ地中温度などの条件が異



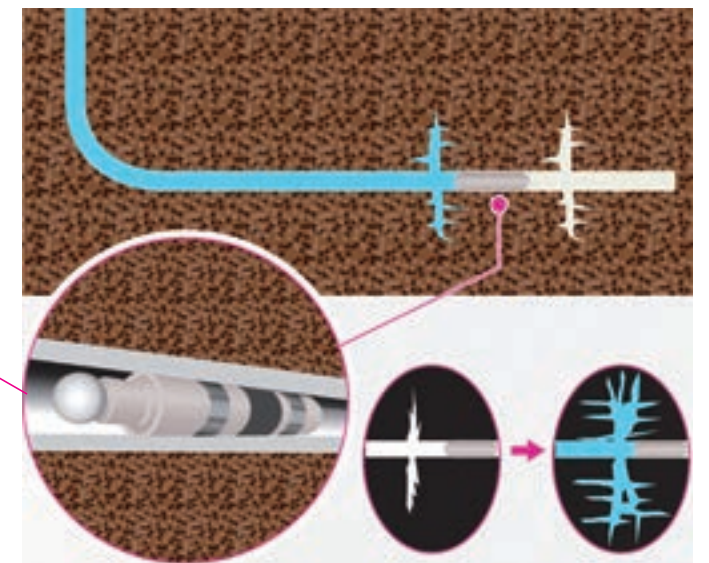
なります。その中でも北米最大市場であるパーミアン盆地にある井戸は地中温度が低い井戸が多く、既存のグレードに加えて新たに超低温対応グレードの開発が必要となっています。この新グレード開発も当初計画からは遅れているものの、分解性を向上するための樹脂の改質やフラックプラグのデザイン改良などを進めています。これにより、パーミアン盆地でのシェア拡大を目指します。

前回中期経営計画KC2020で掲げた「PGA事業の拡大と利益創出」は未達となりましたが、クレハは達成するまで挑戦するという強い意志で、中計ストレッチFinal stage(2021～2022年度)においても取り組んでまいります。そして2023年度には、北米でフラックプラグのシェアを高めることにより、黒字化を目指します。

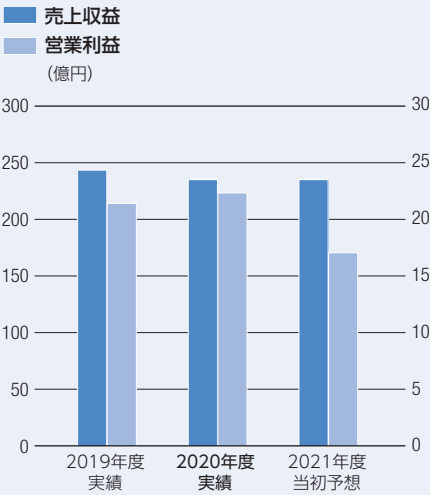
シェールオイル・ガスの掘削プロセス



クレダックス
(PGAフラックプラグ)



化学製品事業



2020年度実績

医薬品の、慢性腎不全用剤「クレメジン」の売上は減少しましたが、農業・園芸用殺菌剤「メトコナゾール」、「イプコナゾール」は、世界の気候が比較的平穏に推移し、穀物の作付けが順調であったことから売上が増加し、医薬品・農薬分野の売上、営業利益は、ともに増加しました。工業薬品分野は、コロナ禍による国内工業生産減少の影響を受けて無機および有機薬品類の売上が減少し、この分野の売上、営業利益はともに減少しました。

2021年度予想

医薬品は、国内では薬価改定が見込まれるものの、国内外での「クレメジン速崩錠」の拡販により売上は増加が見込まれる一方、農業・園芸用殺菌剤は、他社品との競争激化により売上の漸減が見込まれます。新規農薬の開発費増加の影響もあり、医薬品・農薬分野は、減収、減益を見込んでいます。工業薬品分野は、国内工業生産の回復により増収、増益を見込んでいます。



メトコナゾール
・農業・園芸用殺菌剤原体



イプコナゾール
・農業・園芸用種子消毒剤原体

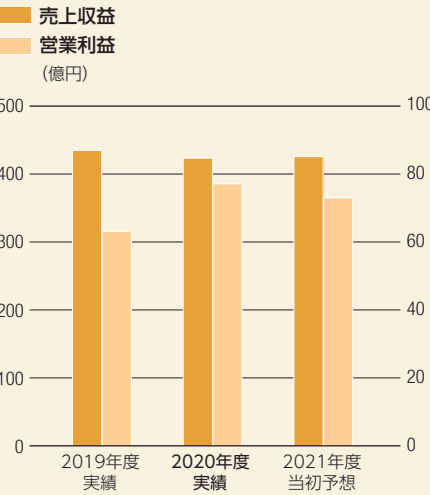


クレメジン速崩錠500mg
・慢性腎不全用剤

主要製品

- 農業・園芸用殺菌剤
- 慢性腎不全用剤
- か性ソーダ
- 塩酸
- 次亜塩素酸ソーダ
- モノクロルベンゼン
- パラジクロルベンゼン
- オルソジクロルベンゼン

樹脂製品事業



2020年度実績

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」の売上が増加し、この分野での売上、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、営業利益はともに減少しました。

2021年度予想

家庭用品は、コロナ禍からの回復を予想し、前期の巣ごもり需要の反動から売上微減と見込みます。釣糸は好調であった前期並みの売上を維持します。原材料価格の上昇と経費増があり、コンシューマー・グッズ分野は減収、減益を見込んでいます。

熱収縮多層フィルムについては欧州外食市場のコロナ禍からの回復を見込みますが、東南アジア向けPVDCフィルムの販売減少により、業務用包材は、減収、利益横ばいを見込んでいます。



NEWクレラップ
・家庭用ラップ



シーガー
・釣糸

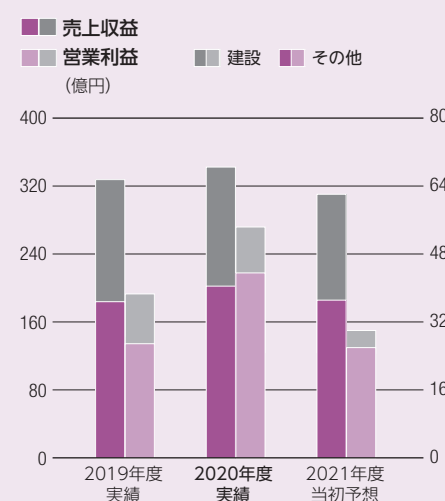


クレハロンML
・ブロックハム、食肉・チーズの包装

主要製品

- 家庭用ラップ
- 流し台用水切り袋
- 食品保存容器および調理シート
- フッ化ビニリデン釣糸
- 塩化ビニリデン・フィルム
- 熱収縮多層フィルム
- 自動充填結紮機(食品包装用)

建設関連・その他関連事業



2020年度実績

建設関連事業では、公共工事は前年度並みとなったものの、コロナ禍の影響から民間工事の中止や延期により、売上、営業利益はともに減少しました。環境事業は、低濃度PCB廃棄物の処理や一時的な災害廃棄物の処理、処分の増加により、売上、営業利益ともに増加しました。運送事業は、売上、営業利益ともに前年度並みとなりました。病院事業は、売上が減少し、営業損失は増加しました。

2021年度予想

建設関連事業は、コロナ禍の影響により民間建築工事の受注が減少し、工事費の増加もあり、減収、減益を見込んでいます。その他関連事業は、運送事業、病院事業の売上は微増ながら、環境事業における災害廃棄物の処理、処分の減少により、減収、減益を見込んでいます。



クレハ錦建設株式会社
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)

主要製品・サービス

- 土木・建築工事の施工請負業務
- 工事監理業務
- 産業廃棄物の処理および環境関連処理設備
- 理化学分析・測定・試験および検査業務
- 運送および倉庫業務
- 医療サービス

特集 フレハの研究開発

フレハの研究開発では、企業理念である「価値ある商品を創出して、社会の発展に貢献する」ことを通じて、さまざまな社会課題の解決を目指し続けています。

この実現に向けた中期経営計画「Kureha's Challenge 2022」においては、研究開発を一層強化するべく、既存事業の研究において徹底した差別化を図りつつ、新規事業の国内外における探索にも力を入れています。前回の中期経営計画「Kureha's Challenge 2020」では未達であった課題を完遂することがなにより重要で、それに加えて社会情勢の変化に対応する新たな課題にも取り組みます。

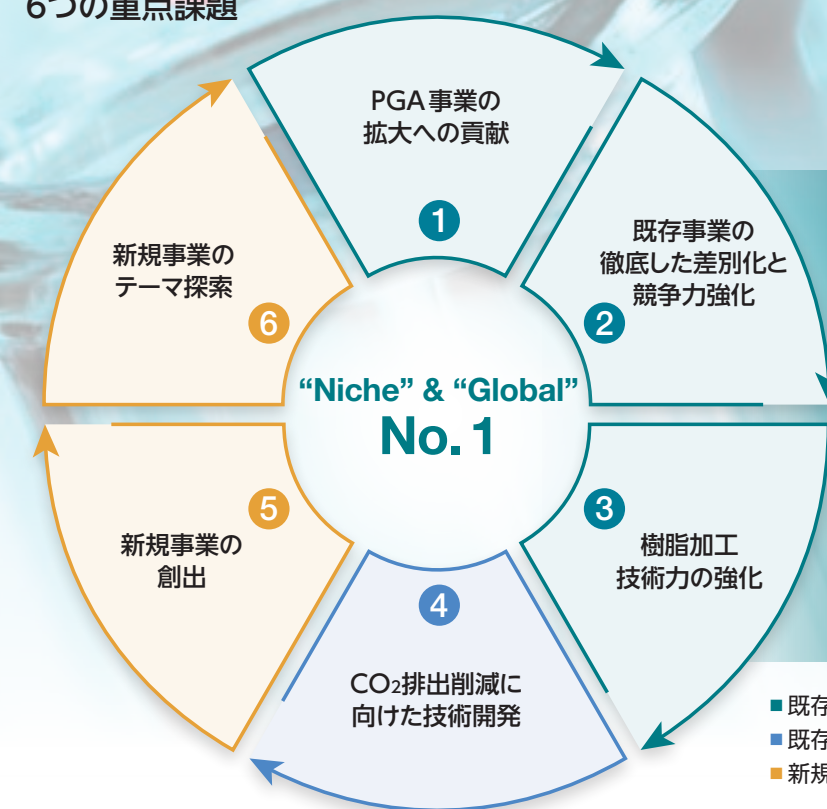


中央研究所／安全性研究・評価センター



樹脂加工研究所

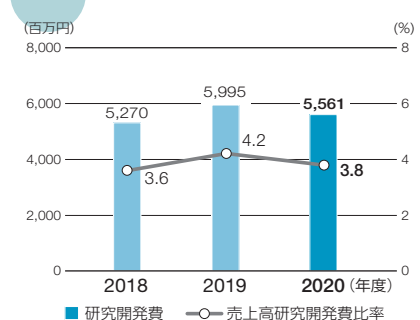
6つの重点課題



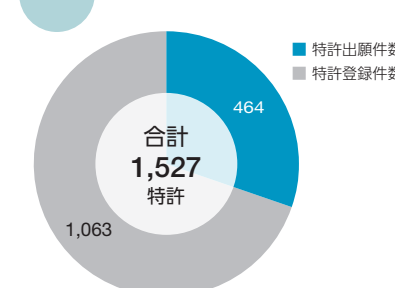
これらの達成のため、フレハ内部の資源を最大限活用することはもちろんのこと、フレハグループ内での協創や外部機関との協力、デジタル技術の活用など広い視野を持って取り組み、それぞれの課題に取り組めます。

- 既存領域：① ② ③
- 既存・新規領域：④
- 新規領域：⑤ ⑥

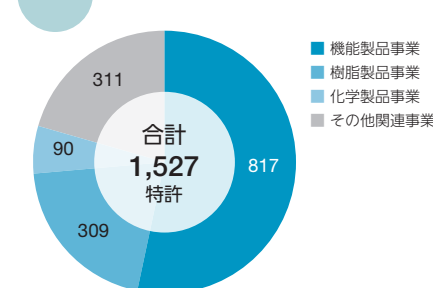
研究開発費／売上高研究開発費比率



フレハグループの知的財産



セグメント別知的財産



コーポレート・ガバナンス

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きます。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当社グループの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、執行役員を兼務しない独立社外取締役2名以上を含む10名以内の取締役で構成し、重要な経営事項の決定と業務執行の監督を行います。独立社外取締役は、金融商品取引所の定める独立性の要件を踏まえて策定した基準に基づいて選任しています。

■ 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。

■ 内部監査部

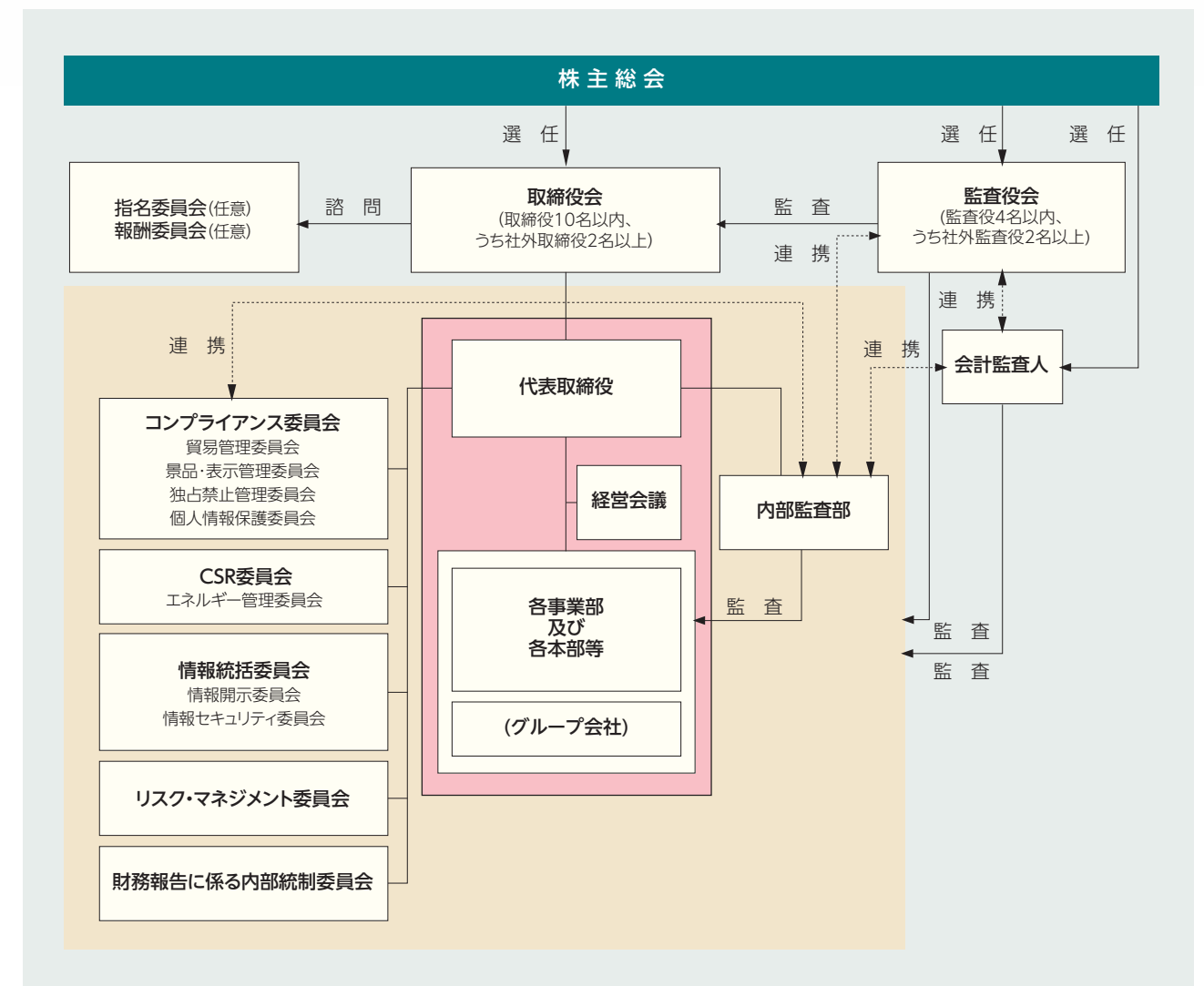
他部門から独立した内部監査部は、会社の内部管理体制などの適切性や有効性を評価検証し、改善に関する指摘や提言、取締役会などへの監査結果の報告を行うことにより、経営効率および社会的信頼度の向上に寄与する体制を確保しています。

■ 指名委員会(任意)

指名委員会は、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。

2019年度から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

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。

■ 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。

役員の報酬等の額またはその算定方法の決定に関する方針

役員の報酬等の基本的な考え方

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。

役員の報酬等の内容および決定プロセス

<取締役>

- ・取締役の報酬は、固定報酬としての「月額報酬」と業績連動報酬としての「賞与」および「ストック・オプションとしての新株予約権に関する報酬」により構成されます。ただし、社外取締役の報酬は「月額報酬」のみとします。
- ・「月額報酬」は、株主総会においてその総枠を決議し、個別金額については、役職位別に定める額を基準とし、取締役会で決定します。常勤・非常勤の取締役とも原則として定額とし、手当等は支給しません。なお、第94回定時株主総会(2007年6月27日開催)および第103回定時株主総会(2016年6月24日開催)の決議により、取締役(10名以内)の固定報酬額は年額440百万円以内(うち、社外取締役60百万円以内)としています。
- ・「賞与」は、各年度の親会社の所有者に帰属する当期利益を基準とし、株主総会においてその総額を決議し、各取締役の個別金額については、取締役会の一任を受けた代表取締役社長による評価に基づき決定します。その評価については報酬委員会の審議を経ることにより、報酬額の客観性・透明性を確保します。
- ・「ストック・オプションとしての新株予約権に関する報酬」

- は、株主総会においてその総枠を決議し、各取締役の個別金額については、代表取締役社長が各取締役の業務執行状況や当該年度の業績への貢献度等より評価を行い、その評価については報酬委員会の審議を経ることにより、報酬額の客観性・透明性を確保します。ストック・オプションの公正価値はブラックショールズモデル等相当な根拠により算出して取締役会で決定します。なお、第94回定時株主総会(2007年6月27日開催)の決議により、取締役(10名以内)のストック・オプションとしての新株予約権に関する報酬額を、固定報酬とは別枠で年額40百万円以内としています。社外取締役はストック・オプションの対象者になっていません。
- ・報酬委員会では、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2回開催され、取締役の報酬の体系・制度に係る検討を行いました。
 - ・当事業年度における業績連動報酬に係る指標の目標は設定していません。

<監査役>

- ・監査役の報酬は、固定報酬としての「月額報酬」のみとし、株主総会においてその総枠を決議し、各監査役の個別金額については、監査役会における監査役の協議によって決定します。原則として手当等は支給しません。なお、第94回定時株主総会(2007年6月27日開催)の決議により、監査役(4名以内)の固定報酬額は年額120百万円以内としています。

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)	215	127	70	18	3
監査役(社外監査役を除く)	18	18	—	—	1
社外取締役	30	30	—	—	3
社外監査役	29	29	—	—	2

役員ごとの連結報酬等の総額等

氏名	連結報酬等 の総額 (百万円)	役員区分	会社区分	報酬等の種類別の総額(百万円)		
				基本報酬	業績連動報酬等	非金銭報酬等
小林 豊	118	取締役	提出会社	67	40	11

※連結報酬等の総額が1億円以上である者に限定して記載しています。

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。「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。

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。2020年度においては5月15日の取締役会での検討結果等により、5銘柄を削減することとし、2021年3月末時点では53銘柄を保有しております(5銘柄のうち3銘柄は全保有株式を売却)。

リスク管理/情報管理

事業継続計画(BCP)

当社は、2014年5月に、地震をはじめとする大規模災害に備えた対策を整備・強化し、事業継続計画(BCP)を策定しています。2019年度からは、BCPの実効性向上に向けて、近年被害が激甚化している風水害を想定に加えたBCPの更新に着手しました。特に本社ビルでは、河川の氾濫により東京都内・近郊で大規模な浸水が発生した場合、各従業員の被災、交通機関の麻痺により相当期間、本社に参集できない事態が起こり得ます。このような状況下でも事業を継続するために、他事業所や在宅などによる業務執行の検討が推進されています。

今後も刻々と変化する自然災害の想定を継続的に見直すことによりBCPの定着と内容の一層の充実を図っていきます。

また、今般の新型コロナウイルス感染症の世界的な拡大に伴い、その拡大防止および従業員の安全確保のため、サイト(本社、事業所、国内外グループ会社)ごとに対策本部・チームを立ち上げ、対応方針の共有をはじめ、各地域・各サイトの状況把握、諸課題への対応策の協議・実行など、連携して事業継続の確保を行っています。

海外危機管理体制の整備

当社および当社グループでは、海外で発生が予想される緊急事態に際し、海外駐在員、出張者の安全確保および被害を最小限に止めることを目的とした「海外駐在員および出張者の危機管理マニュアル」を策定するとともに、海外滞在時の医療面でのリスクに備えて、危機管理会社の医療アシスタンスサービスを導入しています。

さらに、危機管理情報の共有やタイムリーな注意喚起、渡航規制の指示などの緊急時対応を通じて、海外駐在員、出張者をサポートしています。

個人情報保護

当社に提供される全ての方の個人情報を、適正に保護することは社会的責務であり、個人情報保護方針および特定個人情報保護方針を定め、これらの方針に基づき制定した規程に従い、個人情報の取得・管理を行っています。

情報セキュリティ対策

当社は、事業活動に関わる全ての情報を対象に、それらを適切に共有・活用するための安全・確実な管理の徹底を経営の重要課題の一つと認識しています。

情報セキュリティに関する情報を幅広く収集しながら、継続的な対策を実施していきます。

①サイバー攻撃対策

外部からのサイバー攻撃を検知・遮断するシステムを導入しています。セキュリティベンダーによる24時間365日の監視サービスによりシステムの安定稼働を維持しています。

②情報資産のリスクアセスメントの実施

情報セキュリティリスクアセスメントを計画的に実施し、保有する情報資産の情報セキュリティ上のリスク評価と対策実施によりリスク低減を図っています。

③情報漏えいリスク対策

定期的なセキュリティベンダーによる診断を実施し、全体として高いレベルでセキュリティが保たれていることを確認しています。

④情報セキュリティ教育、訓練

全従業員に対して継続的に情報セキュリティ教育を実施しています。また、不審メールを受信した場合の正しい行動を学ぶため、メール利用者を対象に標的型攻撃メール模擬訓練を実施しています。

⑤新型コロナウイルス感染症対策(事業継続のためのアクセスツール利用)

コロナ禍において、従業員が自宅でアクセスツールを使用して業務を遂行する場合の情報セキュリティ上のリスクを周知し、誓約事項を定めて、その徹底を図っています。

当社の「情報セキュリティ基本方針」は、ウェブサイトに掲載しています。

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

情報システムの災害対策

当社の基幹業務システム、および電子ファイルシステムは、国内にある堅牢なデータセンターで稼働しています。また、クラウド型システムにおいて、複製データの保存と災害対策の環境を有しています。

社内メールシステムに関しては、クラウド型システムを導入し、災害発生時にも社内メールが利用できる環境を整えています。

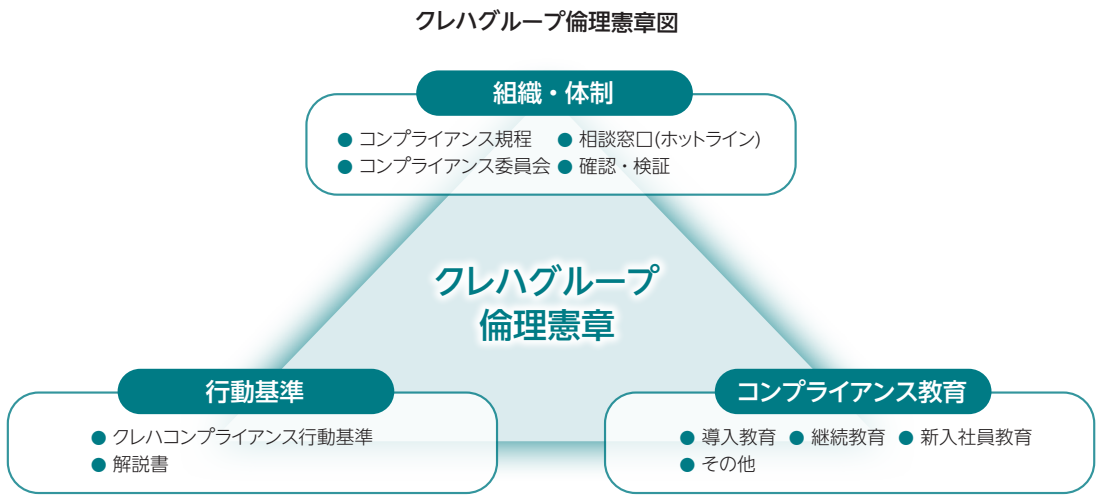
コンプライアンス

コンプライアンス体制

当社グループの役員・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、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、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)
- 新入社員導入教育
- 幹部社員昇進者集合研修
- eラーニング(幹部社員昇進者・新入社員)
- 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内部監査
- 独占禁止、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。ホットラインに報告や相談したことを理由に、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	2018	2019	2020
通報件数実績*	5	2	10

* 国内グループ会社含む

取締役



代表取締役社長
こばやし ゆたか
小林 豊
(1951年12月25日生)

1974年 4月 当社入社
1998年 1月 当社鋳工場勤務部長
2000年 6月 クレハ・ケミカルズ(シンガポール)Pte. Ltd.取締役社長
2003年 1月 当社関連事業統括部長
2004年 4月 当社総合企画部長
2005年 4月 当社化学品事業部長
2005年 6月 当社取締役 化学品事業部長
2007年 6月 当社常務執行役員 化学品事業部長(執行役員制度導入により役位変更)
2008年 4月 当社常務執行役員 新事業推進本部長、化学品事業部長
2009年 6月 当社取締役常務執行役員 新事業推進本部長、化学品事業部長
2010年 4月 当社取締役常務執行役員 PGA事業部長、化学品事業部長、新事業推進本部管掌
2010年 6月 当社取締役常務執行役員 PGA事業部長、化学品事業部長
2012年 4月 当社代表取締役副社長 営業部門統括、PGA事業部長
2012年 9月 当社代表取締役社長 PGA事業部長
2013年 4月 当社代表取締役社長(現任)



取締役専務執行役員
さとう みちひろ
佐藤 通浩
(1960年6月21日生)

1984年 4月 当社入社
2006年 4月 当社家庭用品企画・開発部長
2011年 1月 当社リビング営業統括部長
2012年 4月 当社家庭用品事業部副事業部長
2013年 1月 当社生産本部樹脂加工事業所副事業所長
2013年 4月 当社執行役員 生産本部樹脂加工事業所長
2015年 4月 当社常務執行役員 研究開発本部長
2015年 6月 当社取締役常務執行役員 研究開発本部長
2017年 4月 当社取締役常務執行役員 生産・技術本部長、研究開発本部長
2020年 4月 当社取締役常務執行役員 PGA事業管掌、研究開発本部管掌、生産・技術本部長
2021年 4月 当社取締役専務執行役員 PGA事業管掌、研究開発本部管掌、環境安全・品質保証本部長、新事業創出プロジェクト統括マネージャー(現任)



取締役常務執行役員
のだ よしお
野田 義夫
(1959年1月19日生)

1981年 4月 当社入社
2001年 6月 当社財務部長
2007年 1月 当社総合企画部長
2011年 4月 当社化学品事業部副事業部長
2012年 4月 当社執行役員 化学品事業部長
2013年 4月 当社執行役員 企画本部長、改革推進プロジェクト統轄マネージャー
2014年 4月 当社常務執行役員 企画本部長、改革推進プロジェクト統轄マネージャー
2015年 6月 当社取締役常務執行役員 企画本部長、改革推進プロジェクト統轄マネージャー
2016年 4月 当社取締役常務執行役員 企画・経理本部長、改革推進プロジェクト統括マネージャー
2017年 4月 当社取締役常務執行役員 企画・経理本部長、CSR推進本部長、改革推進プロジェクト統括マネージャー
2017年 6月 当社取締役常務執行役員 管理本部管掌、内部監査管掌、企画・経理本部長、CSR推進本部長、改革推進プロジェクト統括マネージャー
2018年 4月 当社取締役常務執行役員 内部監査管掌、経理本部長、管理本部長、CSR推進本部長、改革推進プロジェクト統括マネージャー
2019年 4月 当社取締役常務執行役員 内部監査管掌、品質保証管掌、経理本部長、管理本部長、改革推進プロジェクト統括マネージャー
2021年 4月 当社取締役常務執行役員 内部監査管掌、経理本部長、管理本部長、改革推進プロジェクト統括マネージャー(現任)



社外取締役
とさか おさむ
戸坂 修
(1946年12月11日生)

1971年 4月 味の素株式会社入社
1994年 3月 味の素ハートランド株式会社(米国)副社長
1999年 7月 味の素株式会社発酵技術研究所長
2001年 6月 同社取締役 九州工場長
2002年 4月 同社取締役 コーポレート九州事業所長兼海外食品・アミノ酸カンパニー九州工場長
2003年 6月 同社取締役常務執行役員 九州事業所長兼海外食品・アミノ酸カンパニー九州工場長
2004年 7月 同社取締役常務執行役員 川崎事業所長兼調味料・食品カンパニーバイスプレジデント兼海外食品・アミノ酸カンパニー川崎第1工場長
2005年 4月 同社取締役常務執行役員 食品カンパニーバイスプレジデント兼食品カンパニー川崎事業所長
2005年 6月 同社代表取締役専務執行役員
2007年 6月 同社代表取締役副社長執行役員
2011年 6月 同社顧問
2014年 6月 同社退社
2016年 6月 当社社外取締役(現任)



社外取締役
ひぐち かずなり
樋口 一成
(1957年1月3日生)

1980年 4月 株式会社富士銀行(現株式会社みずほ銀行)入行
2006年 3月 株式会社みずほコーポレート銀行(現株式会社みずほ銀行)児町証券営業部長
2008年 4月 同行決済営業部長
2009年 4月 同行執行役員業務監査部長
2010年 4月 同行退行
みずほ総合研究所株式会社(現みずほリサーチ&テクノロジーズ株式会社)顧問
2010年 5月 同社常務執行役員
2011年 4月 同社常務執行役員退任
2011年 5月 ユーシーカード株式会社代表取締役社長
株式会社キューピタス(現株式会社クレディセゾン)取締役
株式会社キューピタス(現株式会社クレディセゾン)取締役退任
2016年 3月 ユーシーカード株式会社顧問
2016年 4月 ユーシーカード株式会社顧問退任
2016年 6月 大陽日酸株式会社(現日本酸素ホールディングス株式会社)常勤監査役
同社常勤監査役退任
当社社外取締役(現任)
株式会社みちのく銀行社外取締役(現任)

監査役



常勤社外監査役
きりやま まさる
桐山 勝
(1958年1月16日生)

1980年 4月 安田生命保険相互会社(現明治安田生命保険相互会社)入社
1992年 4月 同社国際投資部主査、安田生命アメリカ投資顧問株式会社(現明治安田アメリカ株式会社)(出向)
1994年 4月 同社国際投資部国際業務課課長
1997年 4月 同社資産運用総局課長、安田投資顧問株式会社(現明治安田アセットマネジメント株式会社)(出向)
2001年 4月 同社資金証券運用部債券投資課長
2004年 1月 同社リスク管理統括部主席スタッフ
2007年 4月 同社検査部検査役
2013年 4月 同社人事部次長
2016年 4月 同社内部監査部上席内部監査役
2018年 1月 同社内部監査部個別特命業務
2019年 6月 同社退社
当社常勤社外監査役(現任)



常勤監査役
よしだ とおる
吉田 徹
(1958年5月13日生)

1981年 4月 当社入社
2003年 4月 当社経理部長
2012年 4月 当社執行役員 経理センター長
2016年 4月 当社企画・経理本部長付
2016年 6月 当社常勤監査役(現任)



社外監査役
おしみ ゆかこ
押味 由佳子
(1976年8月11日生)

2002年10月 長島・大野・常松法律事務所入所
2011年 4月 株式会社リコー(出向)
2014年 8月 長島・大野・常松法律事務所退所
2014年 9月 柴田・鈴木・中田法律事務所 パートナー弁護士(現任)
2015年 6月 株式会社JPホールディングス 社外監査役
2015年12月 オリックス・アセットマネジメント株式会社 リスク・コンプライアンス委員会外部委員(現任)
2018年10月 株式会社JPホールディングス 社外監査役退任
2019年 3月 富士ソフト株式会社 社外監査役(現任)
2019年 6月 当社社外監査役(現任)
2020年12月 日本シイエムケイ株式会社 社外監査役
2021年 6月 同社社外監査役退任

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、新事業創出プロジェクト副統括マネージャー
常務執行役員	陶山 浩二	包装材事業部長
常務執行役員	田中 宏幸	生産・技術本部本部長、いわき事業所長、カーボンニュートラルプロジェクト統括マネージャー
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	並川 昌弘	企画本部長
執行役員	佐藤 浩幸	研究開発本部長

技術立社のクレハに相応しいガバナンス

2012年9月の代表取締役就任以降、改革推進プロジェクトをはじめとした業務改革、事業の再構築に邁進してきた小林社長と、社外取締役としてコーポレート・ガバナンスの強化に尽力されてきた戸坂取締役、樋口取締役の3名による座談会を開催し、クレハの取締役会、ガバナンスについて語っていただきました。



社外取締役
戸坂 修

代表取締役社長
小林 豊

社外取締役
樋口 一成

THEME 01 ようこそ、クレハへ

「クレハ」をもっといい会社にしたい

戸坂：小林社長にお会いして、開口一番に「クレハを良くしたい。そして従業員を幸せにしたい」と言われたのを鮮烈に記憶しています。その後、社長の熱い思いをお聞きして、私の余生をここに賭けてみよう、と決意しました。

小林：当時の取締役会では、当社の技術のあるべき姿についての議論が不十分と感じていました。そうした状況もお話しながら、協力してほしいとお願いしました。

戸坂：社長ご自身は、技術系の分野については、良くわからないと。

小林：製造業大手の技術のトップとして、責任ある立場で多くの経験を積まれた方から見たら、クレハはどう映るの

か。弱点はどこなのか。耳の痛い指摘をしていただきたかったです。さらに、イノベティブな技術や製品がなかなか生まれて来ない雰囲気刷新したかったですね。

戸坂：クレハは、非常に真面目な企業文化を持った会社です。しかも、トップが驕ることなく、謙虚に社外取締役の意見や指摘に耳を傾けて下さります。私が一生懸命取り組むのも、クレハはもっと良くなると、心から思える手応えがあるからです。

小林：当社は2021年で創立77周年を迎えました。創立100周年には、当社が外部から必要とされ存在価値をもっと高められる企業グループに生まれ変わらせたい。そのためには、外からどのように見えるのか、忌憚のないご意見をお聞きし、変えていくべきことは積極的に改革したいのです。

会社全体を動かす、経営の視点

小林：戸坂取締役に就任いただいた後、グループガバナンスについて、経営者の視点を持つ方を社外取締役に招聘したいと考えました。

樋口：私は、あるグループ企業の子会社の経営トップとして執務した経験があります。さらに、海外での執務経験にも着目されたとお聞きしています。

小林：はい。また大手企業での監査役のご経験もあるということで、当社に不足している部分を補っていただけると考えました。

THEME 02 社外取締役が担うべき役割

ワーストシナリオで備える

戸坂：私は、経営不振となった会社の経営や撤退すべき事業の運営を多く経験してきました。経営層は、ステークホルダーの皆さんが幸せになるために、会社を安定的に持続させる役割を担っています。当社グループにも、会社を潰さないという視点で提言し、間違いが起こらないように監視や監督をしてきました。

小林：ワーストシナリオで備える。戸坂取締役の視点は、当社にはなかったものでした。

戸坂：物事というのは、上手くいかないものです。ワーストシナリオで備えるというのは、会社が生き残るための重要な視点です。また、なかなか上手くいかないものだからこそ、始めたら最後までやり抜くという気概も大切です。

樋口：事業のポートフォリオの最適化でも、ワーストシナリオに備えるのは重要ですね。どういう事業ポートフォリオを組んで進化・変化させていくのが、経営戦略にも通じる視点です。

小林：重要な事業は、徹底的に戦略シナリオの見直しを行いました。当社グループが生き残る方策を議論し、事業戦略を変更して対応してきました。

樋口：全ての事業会社は、マーケットやお客様との関係の中で適切にリスクを取り、そのリスクをコントロールして収益につなげています。コロナ禍に伴う急激な事業環境の変化の中で、リスクのマネージに必要なのが、ワーストシナリオです。

小林：ワーストシナリオで備えて対応してこなかったなら

樋口：当社は、人を育てる、人財育成への熱意があります。特筆すべきは、社長が主催されている、次世代の経営層や中堅幹部候補をハンズオンで育てる「小林塾」です。

小林：50代の執行役員候補者を10名ほど集めて、毎月1泊2日の合宿を1年間行い、最終報告を当時の執行役員に提案する取り組みを5年、40歳前後の世代の「新小林塾」を3年行いました。私の経験を膝詰めで話し伝えながら、おのおのが考えたテーマを深める、手作りの人財育成・幹部教育ですね。

樋口：自らハンズオンで人財を教育される、本当に素晴らしい取り組みですね。

ば、2021年3月期は深刻な状況に追い込まれていたかもしれません。忌憚のない提言のおかげで、早期に手を打つことができました。

平時は、経営陣をじっくりと見て、適切にサポート

樋口：社外取締役は、平時では、社内の経営層をよく拝見し、可能な限りサポートしていくことに注力すべきだと思います。

戸坂：当社グループは、社長をはじめ社員の皆さんが徹底した現場主義で、基本を押さえた現場経営、会社経営がなされています。私も、現場に真実があると思います。

樋口：社長は、いろんな事業についてハンズオンで取り組み、ご自身で掌握されて深く入り込んでおられます。

小林：私が執行役員に就任した当時は、部門ごとの縦割りという雰囲気があり、経営会議の議論も低調でした。社長に就任した時に、執行役員や取締役には全体最適のコーポレート視点を持つ人が就任してもらいたいと思いました。そこで自ら人財を育成し、さまざまなことに、私自身が直接携わることを決断しました。

樋口：当社は、歴史的な強みを活かし、さまざまな収益の柱を持った多軸経営をしてきました。

小林：多軸経営は当社の魅力でもあるので、進化させていきます。但し、取締役会や経営会議は、他部門の課題を指

摘し意見も言える、全体最適のコーポレート視点を持った人でなくてはなりません。そのような理由から、少ない人数でも深く真剣な議論のできる取締役会や経営会議に改革してきました。

オープンマインドと独自の視点で議論を活性化

戸坂: 私は、オープンであることは最大の防御だと考えています。情報開示をしっかり行い、オープンマインドで取締役会や経営会議で議論をする。そのために、いろんな情報や現場を拝見して、改善の施策を考えていくことが大切です。

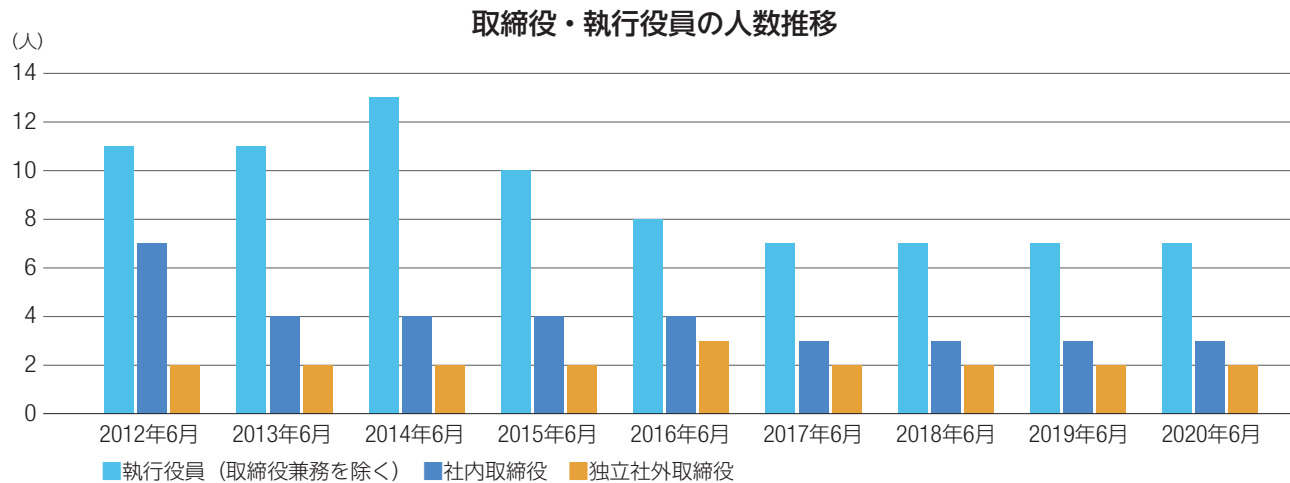
樋口: 社外取締役の重要な役割は、社外ならではのネットワークも駆使して、さまざまなステークホルダーの視点を

取締役会や経営に反映させるということです。独立した視点からの指摘や提言、昨今では、ESGや環境問題、さらには東京証券取引所の市場改革への対応も重要です。

小林: 経営というのは人だな、という思いが私は強いのです。お二人と同様に、オープンマインドで独自の視点を持って、私と同じ目線に立って議論ができる人が欲しいのです。

樋口: だから、社長自らが、人財育成に着手されているのですね。

小林: 私は短期間にさまざまな職務に携わり、それぞれ自分なりに考えて工夫し、危機を乗り越え、役割を果たしてきました。私と同様に、中堅幹部社員や執行役員取締役候補者、執行役員は、こうした多様な職歴を重ねてほしいと考え、ジョブローテーションを行っています。



THEME 03 社外取締役を徹底活用するクレハの取締役会

深い議論を徹底的に

樋口: 当社の取締役会は、類まれな高い実効性と深い議論がなされています。取締役会の構成メンバーは取締役5名に監査役3名で、縦横無尽に深い議論をしています。

戸坂: 私は、こうした取締役会は、上場企業の中で見たことも聞いたこともありません。本当に徹底的に議論する取締役会です。取締役会資料を含め、さまざまな情報が毎日のように送られてきます。

樋口: そうした情報や取締役会資料を、咀嚼し理解した上

で議論に臨むわけですから、当然ながら深い議論になります。しかも、私たち社外取締役の指摘や意見、そして議論した内容を積極的に経営の実務に取り入れて下さります。

小林: こうなった背景は、ある投資プロジェクトの事業計画等について、もう少し詰めた検討や異なる視点を有する人からの意見が取り入れられていればと、経営会議や取締役会の機能強化の必要性を実感する経験をしたからです。そこで私は社長就任後、取締役会の実効性の向上に取り組んできました。

樋口: その反省から、徹底的な情報開示と情報共有をするようになったのですね。取締役会の前に開催される経営会議や技術会議の資料はオンラインで閲覧できますし、いわき事業所への訪問や、執行役員と面談も可能です。他の上場企業には例のない、オープンで議論が深い取締役会ですね。

技術立社に相応しい取締役会

戸坂: 私は、研究所や製造部門が参加する技術会議にも、自主的にオブザーバーで参加しています。専門用語の問題からやや戸惑うこともありますが、製造業の研究や製造の要点は同じですから、原理原則に照らして、クレハの常識が世間では非常識だ、といった指摘や意見をしています。

小林: 戸坂取締役の指摘や意見は、世間から見ても適正な技術なのか、議論の入り口となる貴重なものです。あるプロジェクトで苦い経験をするまでは、社内の論理に基づいて、経営会議や取締役会で決議してしまっていたと思います。

樋口: そういうことは、今では考えられないですね。

戸坂: 技術会議でも、思ったことを直截的に申し上げています。

THEME 04 クレハのガバナンス改革と後継者育成

ガバナンス改革を牽引するトップの決断

小林: 当社グループでは、内向き志向も課題でした。社内の論理で重要な経営判断をしてしまう取締役、執行役員が多いままでは、当社グループが持続的な成長を実現できることはない、と確信していました。

戸坂: ガバナンス改革は、トップが本気になって、この会社をどうしたいかという決断に尽きます。ボトムアップでガバナンス改革、というわけにはいきません。

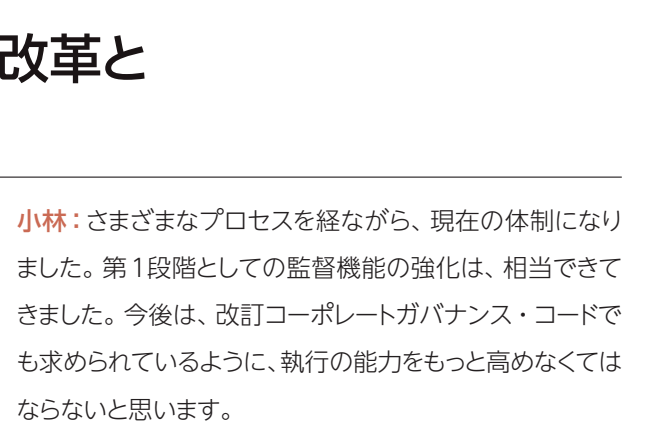
樋口: 私が注目しているのは、グループガバナンスです。当社グループでは、取締役や執行役員の候補を、子会社社長、取締役に配置し、人財育成の場として活用しています。本体と一体となったグループガバナンも強化されています。

戸坂: まだまだ課題はあると思いますが、一歩ずつこうありたいという姿に近づけてこれたと思います。



小林: また、当社の取締役会では、指名委員会の後継者育成に向けた取り組みの一つとして、国内外から執行役員やグループ会社社長を2名から3名特別出席させ、業務執行報告を行っています。

樋口: 私たちも、さまざまな視点から指摘や意見を述べるのが求められるので、取締役会に向けた準備も大変です。本当に真剣勝負の議論で緊張感のある時間を過ごします。特別出席した執行役員やグループ会社社長の皆さんも、私たちと同じくらい高い集中力が求められ、有益な経験を積んでいると思いますね。



将来の経営を担う人財の原石を 発掘する指名委員会

戸坂：2018年6月に指名委員会と報酬委員会が設置されました。特に指名委員会は、透明性のある形で社内外の人財を発掘して経営層に起用したいという趣旨で運営されています。

樋口：この委員会では、候補者との面談を行い、実効性のある議論をしています。その議論を踏まえて、最終的には取締役会で決定します。

戸坂：取締役候補者だけでなく、執行役員候補者も含めた面談の中で、力量評価を行っています。取締役会への特別出席とともに、当社の特徴ですね。

小林：健全な技術立社企業として、技術の議論が適切に

なされるには、執行役員も含め、技術系の人財を増やす努力が必要と考えています。人財の発掘を進めていくためには、社外取締役のお二人の力も大切なのです。

戸坂：今後は、ESG経営の課題や、改訂コーポレートガバナンス・コードで求められる役員の多様性、リスクマネジメントへの対応の議論も深めていかなくてはいけないと思います。

樋口：当社を対外的に発信するIR活動にも、今後は力を入れていくべきです。CSR報告書を統合報告書へ進化させる取り組みなど、さまざまなステークホルダーに当社をご理解いただく活動にも参画していきたいと思います。

小林：ありがとうございます。今は、まだガバナンス改革の途中です。最後までやり抜いていきましょう。



THEME

05 課題は山積しているが、 未来は明るい

社会に貢献し続ける高付加価値型企業 を目指して

戸坂：当社のポテンシャル、人財も技術も、それから製品の素材も素晴らしいものがあるけれども、活かしきれていない。「長期的に見る、根本的に見る、そして全体視点で見る」このような長期・根本・全体という3つの視点で、当社グループを取り巻く課題に対峙する必要があります。



小林：当社は、先人たちが蓄積したイノベティブな技術、素材から花開いた製品群に、自分たちが何をプラスできるのか、問われていますね。

戸坂：技術の強みを顧客ニーズに合わせる、プロダクトアウトからマーケットインへ、発想の転換が必要です。

樋口：海外のお客様のニーズをいかに発掘して自らの製品に活かすか、という視点も重要です。当社製品や技術を応用できるニーズを発掘できれば、グローバルで成長できるチャンスも増えてきます。

小林：開発後、40年、50年が経過した素材でも、研究者が徹底的にマーケットに近づけば、既存の商品や技術を活かした新たな用途や市場を生み出す可能性はありますね。

戸坂：足元をしっかり固め、新規事業を含め、その先の芽を探す、探索する。こうした中長期戦略の議論を徹底的に深めていくためには、意思決定している施策を早く確実に前進させて、資源を集中して成果を得ることが課題です。

小林：直近の課題は、PGA事業の基盤固めです。これをやり抜いて、一定の利益貢献ができる事業にしていきます。さらに、自社保有技術と外部技術の協業による新事業創出を強力に推進していきます。

樋口：2030年に向けた成長戦略について、社長以下執行役員の皆さんで、侃々諤々の議論が毎日のように行われています。情報共有と徹底した議論という経営スタイルの強みを最大限に活かし、さらに、多様な人財が生き活きと

活躍できる環境と、適切に評価する仕組みの構築を進めていきましょう。

小林：最近、中途入社の方を積極的に採用しています。クレハとは違う異文化の中でプロフェッショナルリティを持つ彼らと一緒に、スペシャリティ・ケミカル分野で社会に貢献し続ける高付加価値型企業を目指していきます。本日はありがとうございました。

戸坂 樋口：ありがとうございました。

「変革をする人・組織を創る」を目指して

当社は、「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、新人事制度を2021年10月より本格導入しました。

新たな制度のもと、社員が自身の仕事にプロフェッショナルとしての誇りをもち、働きがいと自己成長を実感しながら、「挑戦・スピード・成長」を実践し続けたい、しなければならない」と考えるクレハへの変革を目指します。

新人事制度の導入の背景

AI、IoT等の技術革新の急速な進展や、地球環境の保全と気候変動の緩和に向けて、経済・市場・社会が大きく変化し、新たな働き方やカーボンニュートラル、サステナビリティなどが重視されるようになってきました。当社がこの急速な事業環境の変化に対応しグローバルな競争に勝ち抜くためには、常に変革する意識を持ち、経営戦略・研究開発・生産技術をリードする人財、グローバルに活躍する人財を確保・育成することが必要不可欠です。そのため当社では「各人が主体的・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」を実現し、技

術開発型の高付加価値企業として持続的に企業価値を向上することを目指して、2021年10月1日より新人事制度をスタートしました。

また日本においては、少子高齢化により、労働力人口の中核を占める20歳から64歳までの人口が今後大きく減少(6,925万人/2019年、5,543万人/2040年予測)することが見込まれています。国内市場の縮小や労働力不足が予測される中で、60歳以降のシニア社員を含む全社員のさらなる活躍が求められており、2022年度に60歳を迎える従業員から段階的に定年を65歳に延長することとしました。

新人事制度の概要

当社は2007年から幹部社員を対象として、「役割・職務」、「実績」に応じた処遇を行う人事制度を運用してきました。今般、この制度を「新たな人財マネジメントの考え方」として、全社員に拡大します。従業員ひとり一人がより高い目標を掲げ、「挑戦、スピード、成長」の意識を持って活躍していくという、意識と行動の変革を推進していきます。

また「自律的なキャリア開発」を掲げ、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ことを支援します。組織をけん引するラインマネージャーはキーパーソンとなり、新制度の目的を全社員に理解させるとともに、組織目標を部下の目標設定に落とし込み、「対話」を通じて適切な評価とキャリア開発支援を推進してまいります。



<コンセプト>

人財マネジメントの考え方を大きく転換

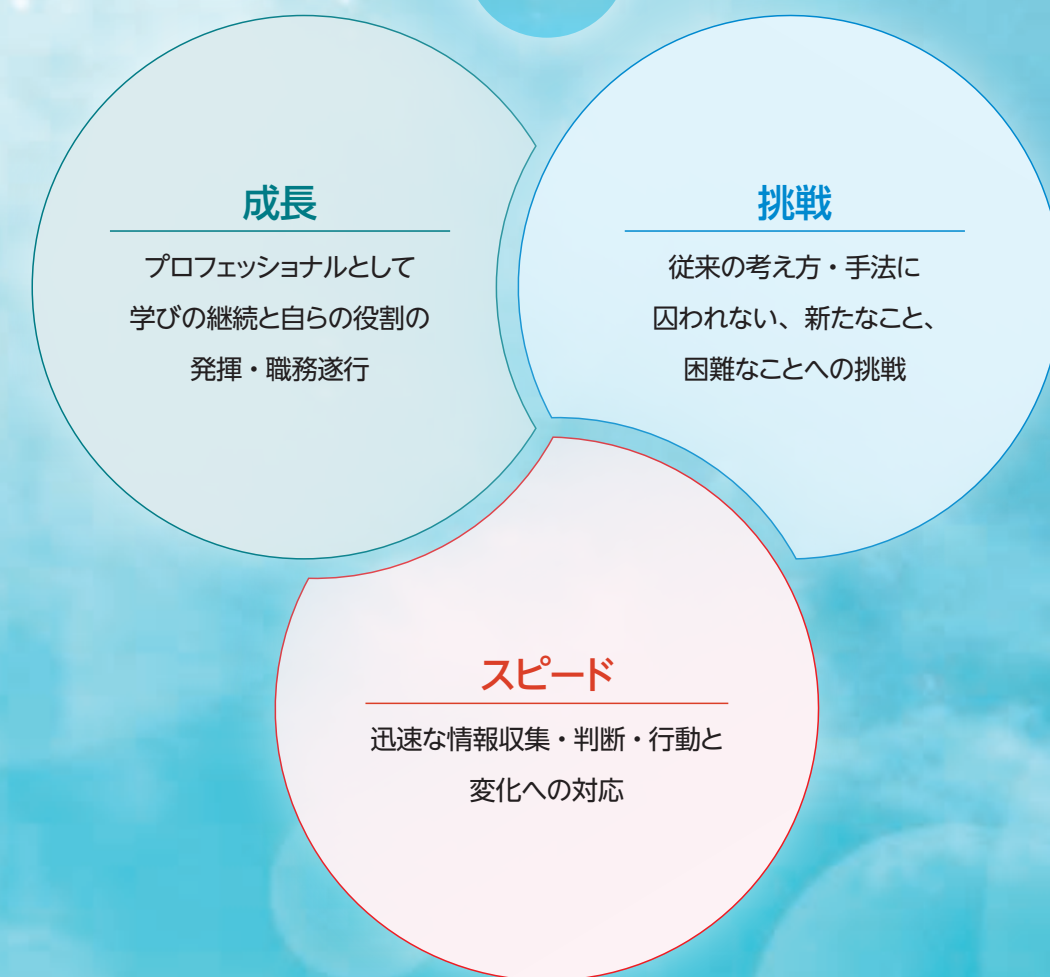
成果主義の強化 ～「役割・職務」基準による処遇の強化～

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



技術立社として持続可能な社会に貢献

企業活動がグローバル化する中、ステークホルダーによる企業の社会的責任(CSR)に対する要求は、ますます高まっています。そして、CSR活動は企業価値を維持・向上させる重要な要素と位置づけられています。

当社グループにおいても、企業理念、CSR基本方針に基づいてCSR活動を推進し、企業としての社会的責任をしっかりと果たしていくとともに、持続可能な社会の発展のために貢献していきます。

CSRサイトをリニューアル

2021年9月1日(水)にクレハホームページのCSRサイトをリニューアルし、情報量の充実と開示内容を向上させました。

CSRサイトは、これまで、クレハグループのCSR活動の概要紹介と、毎年発行している冊子版CSRレポートを掲載していました。

近年、ステークホルダーによる企業評価の一環として、企業のCSR活動の情報開示の充実化と、世界標準に沿った開示が求められるようになってきたことから、今回、冊子版CSRレポートの発行に代えて、当該サイトの充実化を図ることで、これに対応することになりました。

今回のリニューアルではあらゆるステークホルダーを対象とし、情報開示の世界標準であるGRI Standardを参考にしました。またE(環境)・S(社会)・G(ガバナンス)に分けた報告(「ESG報告」)としており、各コンテンツに加えてESG関連の各種定量データを「ESGデータ集」として表形

式でまとめて開示しています。過去のレポートは「CSRレポートアーカイブ」にダウンロード可能な印刷用PDFとして保存しています。



クレハCSRサイト

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



クレハグループ倫理憲章の改定

今回リニューアルしたCSRサイトでは、2020年11月に改定した「クレハグループ倫理憲章」についても取り上げています。「クレハグループ倫理憲章」は2003年に制定され、当社は従業員をはじめ、消費者・顧客、地域社会、取引先やその他のステークホルダーとの関わりといった企業活動のあらゆる場面で、人権を尊重した企業活動を行ってきました。

今回の改定では2011年に国連で承認された、企業が人権課題に取り組むための国際基準「ビジネスと人権に関

する指導原則」や、これに基づき2017年に改定された日本経済団体連合会「企業行動憲章」に準じて、当社の人権尊重に関する方針を「倫理憲章」に新たな項目として定め、国連の「指導原則」を支持することを表明しました。具体的な取り組みとして、「倫理憲章」の実施要領である「クレハコンプライアンス行動基準」に、人権尊重に関わる具体的な取り組みを記載し、従業員への浸透を図っています。

気候変動の緩和に対する取り組み

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、当社グループにおいても最重要課題の一つであり、以下の基本方針のもと、グループ全体で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。

気候変動対応の基本方針

気候変動への対応はクレハグループにおける最重要課題の一つであり、企業の社会的責任を果たすべく、事業活動に関連して排出されるGHGの積極的な削減に努めていきます。

当社は2020年度に、グループ全体のエネルギー使用の状況およびCO₂排出実態調査、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係る情報調査をもとに、2030年度のCO₂排出削減目標を次の通り策定しました。

クレハグループのCO₂排出削減目標

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CO₂排出量を絶対量で2013年度比20%削減の37.6万トンとする(2013年度のクレハグループのエネルギー起源CO₂排出量は47.0万トン)。

この目標の達成に向け、いわき事業所の石炭火力発電所の稼働抑制、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の推進を計画に沿って進めていきます。

また、2021年4月に、独立した「カーボンニュートラルコミッティ」を社内に組織し、9月には、会社横断的な「カーボンニュートラルプロジェクト」を設置して、削減目標のさらなる向上や目標達成に向けた具体的な施策検討や技術開発に取り組み始めています。

当社グループは、生産活動に伴い事業所から排出される廃棄物の発生抑制や再資源化を推進し、最終処分量の削減に努めています。

いわき事業所では、場内の石炭火力発電所で副生される石炭灰を、セメントなどの原料として再資源化処理業者に委託してリサイクル率向上を図っています。また、生産効率の改善などにより、各製造プラントから排出される廃棄物の発生抑制にも努めていますが、増産・増設などの影響もあり、産業廃棄物の発生量や最終処分量は横ばいの状況が続いています。プラントの安定操業、高効率プロセスの開発や新たな再資源化技術の導入などを進め、さらなる削減に努めていきます。

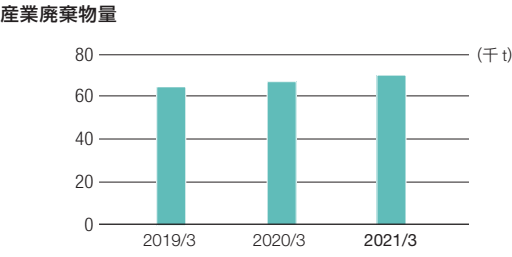
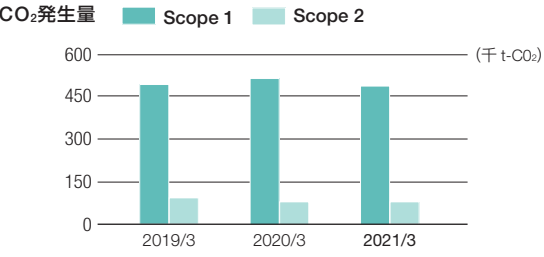
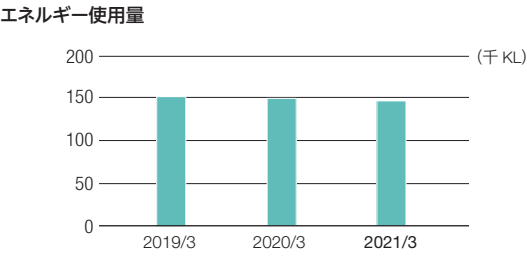
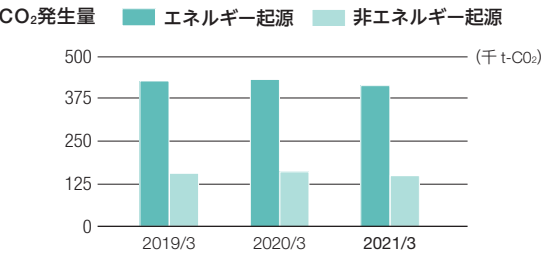
樹脂加工事業所においても、生産ロスの発生抑制や、生産ロス分を再利用した製品の開発および再資源化に積極的に取り組んでいます。2020年度は、排出量の大半を占めるポリ塩化ビニリデン廃棄物の最終処分量ゼロを目指し、処分方法の変更を行いました。これにより、埋立量を徐々に削減し、2021年2月以降は最終処分量ゼロを達成しています。その結果、2020年度のポリ塩化ビニリデン廃棄物の埋立量は、当初計画の約30%削減を達成し、2021年度からは最終処分量ゼロを達成する見込みです。

資源循環を推進し最終処分量を削減することは、当社においても重要な課題であり、これからも産業廃棄物ゼロエミッションに向けて目標を立てて推進していきます。

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
会計年度						
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
会計年度末						
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
1株当たり情報						
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
財務指標						
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

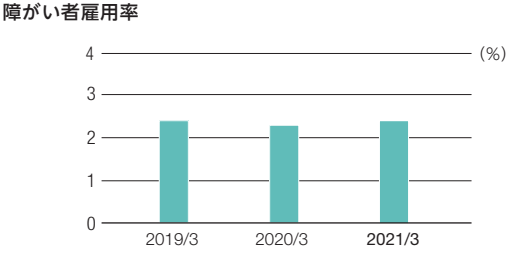
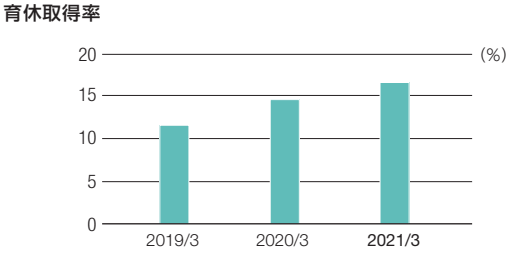
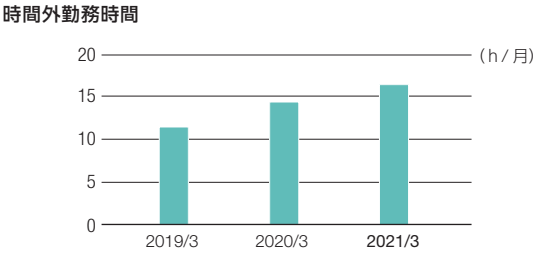
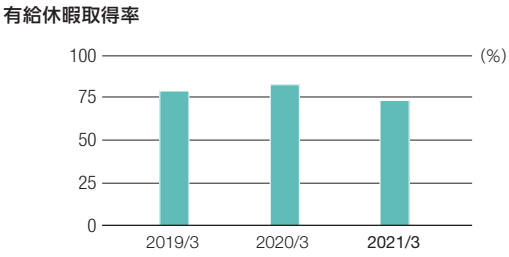
非財務情報 (環境関連データ)



財務情報 (国際会計基準 [IFRS])	単位	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3
会計年度						
売上収益	百万円	132,294	147,329	148,265	142,398	144,575
国内	百万円	97,630	107,145	103,862	102,718	100,678
海外	百万円	34,664	40,184	44,403	39,680	43,897
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
化学製品事業	百万円	25,866	26,176	27,309	24,331	23,543
樹脂製品事業	百万円	42,791	45,397	45,148	43,473	42,352
建設関連事業	百万円	13,934	17,354	12,415	14,457	13,919
その他関連事業	百万円	16,332	16,760	17,643	18,293	20,294
営業利益	百万円	9,255	12,973	17,172	18,041	17,263
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
設備投資	百万円	10,304	9,768	13,174	14,928	14,322
減価償却費	百万円	10,191	9,898	10,310	12,110	11,672
研究開発費	百万円	4,734	4,962	5,270	5,995	5,561
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
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
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
会計年度末						
資産合計	百万円	234,907	242,281	247,352	246,890	256,923
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
有利子負債	百万円	71,007	48,089	39,018	37,317	29,506
1株当たり情報						
基本的1株当たり当期利益	円	407.38	507.48	679.55	692.61	691.33
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
年間配当金	円	110.00*	125.00	165.00	170.00	170.00
財務指標						
売上収益営業利益率	%	7.0	8.8	11.6	12.7	11.9
売上収益当期利益率	%	5.3	6.6	9.4	9.6	9.3
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
資産合計税引前利益率 (ROA)	%	3.8	5.3	7.1	7.3	7.0
親会社所有者帰属持分比率	%	52.9	62.0	64.9	66.8	71.6

※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 (社会関連データ)



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 (2020年3月31日)	当連結会計年度 (2021年3月31日)
資産		
流動資産		
現金及び現金同等物	7,268	17,834
営業債権及びその他の債権	28,327	28,212
その他の金融資産	2	3
棚卸資産	38,240	36,452
その他の流動資産	5,173	3,735
流動資産合計	79,011	86,237
非流動資産		
有形固定資産	119,782	120,171
無形資産	842	2,202
持分法で会計処理されている投資	13,120	14,042
その他の金融資産	24,574	22,407
繰延税金資産	2,599	1,569
その他の非流動資産	6,958	10,292
非流動資産合計	167,879	170,686
資産合計	246,890	256,923

(単位:百万円)		
	前連結会計年度 (2020年3月31日)	当連結会計年度 (2021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	19,424	19,221
社債及び借入金	15,549	7,841
その他の金融負債	1,582	1,724
未払法人所得税等	4,750	2,587
引当金	6,339	6,379
その他の流動負債	6,473	7,110
流動負債合計	54,121	44,865
非流動負債		
社債及び借入金	18,648	19,014
その他の金融負債	2,580	2,145
繰延税金負債	1,221	1,795
引当金	1,465	1,388
退職給付に係る負債	295	291
その他の非流動負債	1,932	1,900
非流動負債合計	26,144	26,536
負債合計	80,266	71,402
資本		
資本金	18,169	18,169
資本剰余金	15,044	14,897
自己株式	△8,693	△8,697
利益剰余金	135,918	154,166
その他の資本の構成要素	4,551	5,294
親会社の所有者に帰属する持分合計	164,990	183,830
非支配持分	1,633	1,690
資本合計	166,623	185,521
負債及び資本合計	246,890	256,923

■ 連結損益計算書

	前連結会計年度 (自 2019年4月 1 日 至 2020年3月31日)	当連結会計年度 (自 2020年4月 1 日 至 2021年3月31日)
売上収益	142,398	144,575
売上原価	100,265	101,702
売上総利益	42,132	42,872
販売費及び一般管理費	28,105	25,438
持分法による投資利益	1,998	1,472
その他の収益	13,447	872
その他の費用	11,431	2,516
営業利益	18,041	17,263
金融収益	545	703
金融費用	642	219
税引前利益	17,944	17,748
法人所得税費用	4,117	4,136
当期利益	13,827	13,611
当期利益の帰属		
親会社の所有者	13,719	13,493
非支配持分	108	118
当期利益	13,827	13,611
1株当たり当期利益		
基本的1株当たり当期利益(円)	692.61	691.33
希薄化後1株当たり当期利益(円)	692.03	690.51

■ 連結持分変動計算書

(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
2019年4月1日残高	18,169	15,044	△3,689	122,363	63	△3,686
会計方針の変更による累積的影響額				△13		
会計方針の変更を反映した2019年4月1日残高	18,169	15,044	△3,689	122,349	63	△3,686
当期利益				13,719		
その他の包括利益						△1,172
包括利益合計	—	—	—	13,719	—	△1,172
自己株式の取得			△5,003			
株式報酬取引					17	
配当金				△3,608		
非支配持分との資本取引				0		
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替				3,457		
所有者との取引額合計	—	—	△5,003	△150	17	—
2020年3月31日残高	18,169	15,044	△8,693	135,918	80	△4,858

(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			
2019年4月1日残高	12,286	—	8,664	160,551	1,616	162,167
会計方針の変更による累積的影響額			—	△13		△13
会計方針の変更を反映した2019年4月1日残高	12,286	—	8,664	160,537	1,616	162,153
当期利益			—	13,719	108	13,827
その他の包括利益	824	△325	△672	△672	△35	△707
包括利益合計	824	△325	△672	13,046	72	13,119
自己株式の取得			—	△5,003		△5,003
株式報酬取引			17	17		17
配当金			—	△3,608	△54	△3,663
非支配持分との資本取引			—	0	△0	0
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替	△3,782	325	△3,457	—		—
所有者との取引額合計	△3,782	325	△3,439	△8,594	△55	△8,649
2020年3月31日残高	9,329	—	4,551	164,990	1,633	166,623

(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

(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

■ 連結キャッシュ・フロー計算書

	前連結会計年度 (自 2019年4月 1 日 至 2020年3月31日)	当連結会計年度 (自 2020年4月 1 日 至 2021年3月31日)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税引前利益	17,944	17,748
減価償却費及び償却費	12,110	11,672
減損損失	5,218	1,624
割安購入益	△1,460	—
事業譲渡益	△1,200	—
金融収益	△544	△469
金融費用	312	211
持分法による投資損益(△は益)	△1,998	△1,472
有形固定資産及び無形資産除売却損益(△は益)	△9,585	402
営業債権及びその他の債権の増減(△は増加)	2,427	428
棚卸資産の増減(△は増加)	△419	2,286
営業債務及びその他の債務の増減(△は減少)	△3,410	△753
引当金の増減(△は減少)	△55	△47
退職給付に係る資産及び負債の増減	△457	△469
その他	△197	1,902
小計	18,684	33,063
利息及び配当金の受取額	1,757	1,475
利息の支払額	△274	△218
法人所得税の支払額	△5,016	△7,615
営業活動によるキャッシュ・フロー	15,150	26,704
投資活動によるキャッシュ・フロー		
有形固定資産及び無形資産の売却による収入	10,826	23
有形固定資産及び無形資産の取得による支出	△13,649	△12,878
投資有価証券の売却による収入	6,146	9,582
投資有価証券の取得による支出	△624	△13
連結範囲の変更を伴う子会社株式の取得による収入	1,409	—
事業の売却による収入	1,677	—
政府補助金による収入	79	—
その他	△381	△590
投資活動によるキャッシュ・フロー	5,483	△3,876
財務活動によるキャッシュ・フロー		
支払配当金	△3,608	△3,318
非支配持分への支払配当金	△54	△56
短期借入金及びコマーシャル・ペーパーの増減額(△は減少)	1,293	△6,889
長期借入れによる収入	6,000	1,965
長期借入金の返済による支出	△9,250	△2,603
社債の償還による支出	△7,000	—
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
自己株式の取得による支出	△5,003	△3
その他	△1,729	△1,291
財務活動によるキャッシュ・フロー	△19,353	△12,516
現金及び現金同等物に係る為替変動による影響	△1	254
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	1,278	10,566
現金及び現金同等物の期首残高	5,989	7,268
現金及び現金同等物の期末残高	7,268	17,834

会社データ・株式情報

会社概要 (2021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	4,293名
グループ会社	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 (2021年3月31日現在)

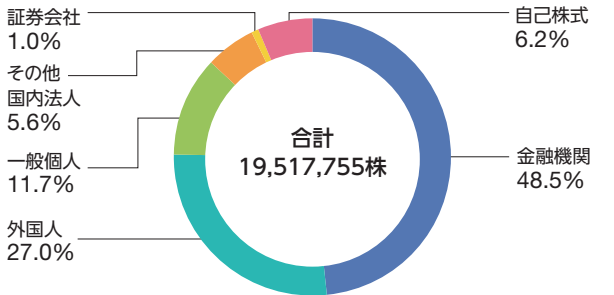
証券コード	4023
発行済株式の総数	19,517,755 株
株主数	10,740名
上場証券取引所	東京証券取引所
事業年度	毎年4月1日から翌年3月31日まで
定時株主総会	6月
株主名簿管理人	みずほ信託銀行株式会社 東京都千代田区丸の内一丁目3番3号
独立監査人	EY新日本有限責任監査法人

大株主 (2021年3月31日現在)

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	2,031	10.4
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	1,603	8.2
明治安田生命保険相互会社	1,374	7.0
株式会社日本カストディ銀行(信託口9)	787	4.0
東京海上日動火災保険株式会社	550	2.8
株式会社みずほ銀行	400	2.0
J.P. MORGAN BANK LUXEMBOURG S.A. 380578	333	1.7
みずほ信託銀行株式会社	266	1.4
株式会社日本カストディ銀行(信託口5)	258	1.3
株式会社日本カストディ銀行(信託口4)	249	1.3

(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

