

株式会社クレハ  
ビジネスレポート 2024  
2024年3月期

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



# 未来創造への挑戦

クレハの目指すべき姿は、高度な研究開発力と生産活動を戦略的に組み込んだ「グローバルに事業を展開するスペシャリティ・カンパニー」です。

そして「スペシャリティ・カンパニー」の実現により、

私たちは「エクセレント・カンパニー」へと向かうことができると考えています。

「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。

## セグメント別売上収益

建設関連・その他関連事業

32,185百万円  
18.1%

機能製品事業

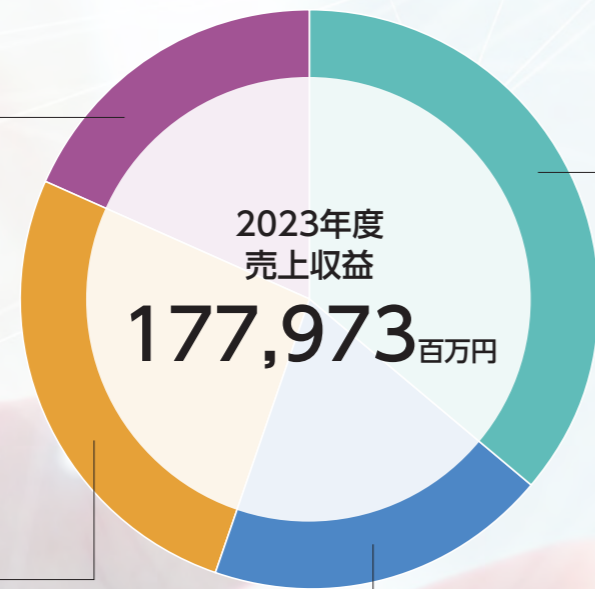
64,510百万円  
36.2%

樹脂製品事業

47,328百万円  
26.6%

化学製品事業

33,949百万円  
19.1%



## 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様と共有することを目的としています。

本年のビジネスレポートは、2023年度の概況説明のみならず、2024年5月に策定した『クレハグループ中長期経営計画ローリングプラン2025』を含めた内容となっています。

発行形態は2022年度版と同様、コロナ禍を経て、オンライン化が進んだことを踏まえ、場所を問わず、より多くの方にお読みいただけるよう、電子版(PDF)としております。

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(2023年4月~2024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」

### ■発行時期

2024年8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。読者の皆様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・株主の皆様を主な読者として、(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(サステナビリティ)  
サステナビリティ活動情報、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。



## Contents

### イントロダクション

- 03 トップメッセージ
- 05 クレハの歴史・沿革
- 07 企業理念・クレハビジョン・経営方針
- 09 価値創造モデル

### 戦略

- 11 2030年度のありたい姿とマテリアリティ
- 13 クレハグループ中長期経営計画ローリングプラン2025
- 17 財務戦略
- 19 事業概要と戦略
  - ・機能製品事業
  - ・化学製品事業
  - ・樹脂製品事業
  - ・建設関連・その他関連事業
- 23 研究開発
- 25 特集:DX

### サステナビリティ

- 27 会社と社員の共生
- 29 環境負荷低減
- 31 コーポレート・ガバナンス
- 41 社外取締役メッセージ
- 43 取締役・監査役一覧

### データセクション

- 45 財務ハイライト
- 47 連結財政状態計算書
- 48 連結損益計算書・連結包括利益計算書
- 49 連結持分変動計算書
- 51 連結キャッシュ・フロー計算書
- 52 会社データ・株式情報
- 53 国内拠点・事業所/主要グループ会社

2024年に創立80周年を迎えた当社は、特定の事業へ過度に利益依存しないバランスの取れた事業構造の確立に向けて、『クレハグループ中長期経営計画ローリングプラン2025』を遂行する。

代表取締役社長  
小林 豊



▶ 2023年度を振り返って

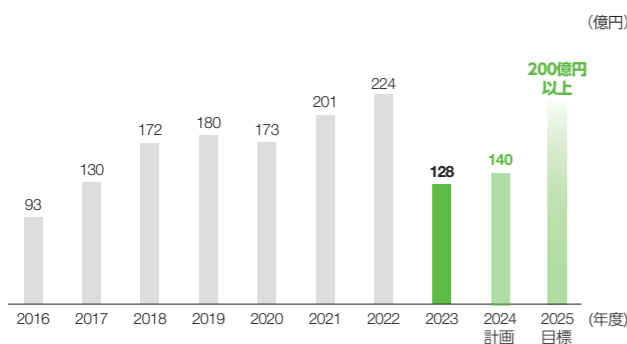
当社グループは、2010年代初めには営業利益が100億円未満でしたが、2022年度までの10年余り増収増益の基調を維持し、順調に業容拡大と財務体質の強化を成し遂げ、2021、2022年度には営業利益が200億円台に到達しました。そして、2023年度より7年ぶりに新たな経営計画であるクレハグループ中長期経営計画『未来創造への挑戦』を開始しました。中長期経営計画『未来創造への挑戦』では、「中長期的な企業価値の向上」と「持続可能な社会への貢献」を両立し、サステナビリティ経営を推進することとしました。

しかしながら、当社のコア事業として位置づけている電気自動車向けリチウムイオン二次電池正極材用バインダーとして使用されるフッ化ビニリデン樹脂(PVDF)は、世界の環境政策の後押しを受けて、これまで順調に事業拡大

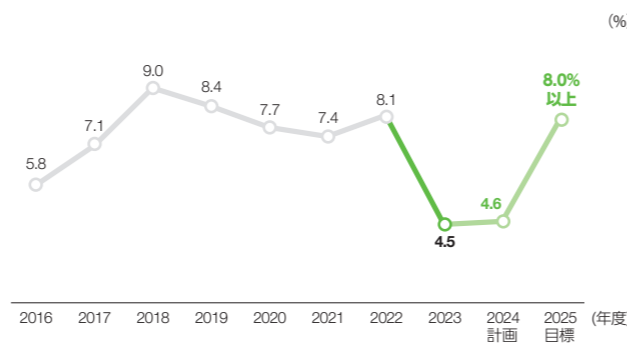
を続けてきましたが、2023年度は欧州における電気自動車向けの補助金の終了、景気後退懸念により、市場環境は想定より大幅に冷え込みました。初年度から目標としていた業績に対して大幅な乖離が生じました。PVDF事業の連結利益に占める割合が高いため、同事業の減益は大きな影響を及ぼしました。一方で、PVDF以外の事業では、NEWクレラップを中心とした家庭用品事業、炭素製品事業、建設関連事業、環境事業等、当初計画以上に推移した事業も多くありました。

また、2023年度は、いわき事業所における約700億円に上るPVDFプラントの能力増強に向け、当社としては過去最大の設備投資を決定しました。PVDF事業の市場環境が改善した際に、お客様への製品供給が確実にできるよう、2026年度以降の商業運転開始に向けて、着実に準備を進めています。

● 営業利益



● ROE



▶ 『クレハグループ中長期経営計画ローリングプラン2025』の策定

昨年度に立ち上げた中長期経営計画『未来創造への挑戦』の基本スタンスは、何ら変更するものではなく、環境負荷低減への取り組みも計画通りに進めていきます。一方で、事業環境の変化に合わせ、諸施策を点検・検討し、計画をローリングすることが、定量計画の達成確度を高めると判断し、『クレハグループ中長期経営計画ローリングプラン2025』(以下、「ローリングプラン」という。)を策定しました。PVDFの一事業の成長に過度に依存した成長シナリオおよび事業構造から脱却し、新たに成長の期待できる事業を今一度見極め、有望な事業に資源を投下するとともに、利益を下支えしている既存事業についても戦略を再検討して利益基盤を強固にすることで、2025年度の業績目標である売上収益1,850億円以上、営業利益200億円以上を必達します。また、自社による独自技術開発をコアとしながらも、スピード感を持って、利益の拡大を図るための新たな取り組みとして、既存事業周辺領域を対象に、既存製品・素材の川下展開、情報通信分野、農業事業でのM&Aを実施していきます。事業ポートフォリオの最適化については、欧州で事業を展開しておりました業務用包装材熱収縮多層フィルム事業の撤退を決めました。自社原料を使用していないため製品の差別化を図ることが難しく、また欧州のインフレによるコスト増の影響もあり、継続的な事業拡大が困難であるとの判断に至りました。当社は、主にスペシャリティニッチの領域で事業展開をしており、継続的な事業の拡大には、製品・サービスの技術的な差別化が必須です。

2023年3月末に東京証券取引所(以下、「東証」という。)より要請のあった「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」にも十分に応えていきます。今回策定したローリングプランでは2025年度の重要業績評価指標として、ROE(自己資本利益率)8%以上、PBR(株価純資産倍率)1.0倍以上を新設しました。中長期経営計画『未来創造への挑戦』においても、東証の本要請を踏まえた内容としましたが、更に改善を図る余地を改めて検討し、自己資本比率を50%程度とすることや、2025年度までの自

己株式の取得金額の倍増、また配当下限額の設定により株主還元を強化すること等、資本政策を見直し、資本収益性の一層の改善を図ります。今後、事業別ROICを基に事業管理を徹底し、資本収益性に課題がある事業については改善策を立案、実施していく方針です。

▶ 創立80周年を迎え、更なる成長に向けて

当社は今年6月で創立80周年を迎えました。80年の歴史を通し、独自の差別化された技術開発を鋭々と進めてきました。しかしこの20年は、既存製品のグレード上市や生産性向上技術開発が利益創出の源泉となつてはいるものの、ポリグリコール酸(PGA)を除くと新たな技術開発による事業創出が課題となっています。

こうした現状を踏まえ、中長期経営計画『未来創造への挑戦』では、最重要施策として技術立社の再興を掲げました。研究開発に関しては、大型新農薬の開発が進んでおり、新事業については、PVDFピエゾフィルムを生かしたタッチパネル分野の市場開発やSiC繊維の開発が進んでいます。加えて、市場ニーズの理解に基づくマーケティング視点と、自社の独自技術のみならず、オープンイノベーションによる他社技術の活用も意図して、研究開発本部および新事業推進本部を再構成しました。当該組織変更により、研究開発の更なるスピードアップ、効率化を実現します。新事業の創出および探索については、新事業推進本部では、米国テキサス州(ヒューストン)にも拠点を構え、日米同時並行のグローバル体制で、新事業の創出に向けて推進しています。最先端テクノロジーの更なる活用、研究者の市場アクセスの利便性改善、技術系の高度専門人財の採用を見据えて、東京研究所の開設も決定いたしました。他にも米国スタートアップ企業への投資、連携を通じた取り組みも進めています。

創業以来培ってきた独自の技術をベースに、クレハが技術立社企業としてサステナブルな社会実現になくはならない企業として評価されるよう、経営と従業員が一体となって挑戦を続けイノベーションを起こしていきます。当社の未来創造に向けた挑戦に是非ご期待ください。

# 独自技術のヒストリーこそ、クレハの誇りです。

**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  
「クレステチン」  
販売開始

## 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  
「クレステチン」  
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」を発売



NEWクレラップ

## 1986年

茨城研究所  
(現 樹脂加工  
研究所)設立

## 1993年

農業用殺菌剤「メトコナゾール」  
「イプロコナゾール」、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

## 1991年

慢性腎不全用剤  
「クレメジン」を発売

## 2012年

ポリグリコール酸(PGA)  
米国プラント商業運転開始

# KUREHA

コーポレートロゴ

## 2026年予定

フッ化ビニリデン樹脂  
いわき事業所プラント  
増強

## 2015年

フッ化ビニリデン樹脂(PVDF)  
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

## 2024年予定

東京研究所新設

### 塩素高度利用

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。

### 石油化学・プロセス開発

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。

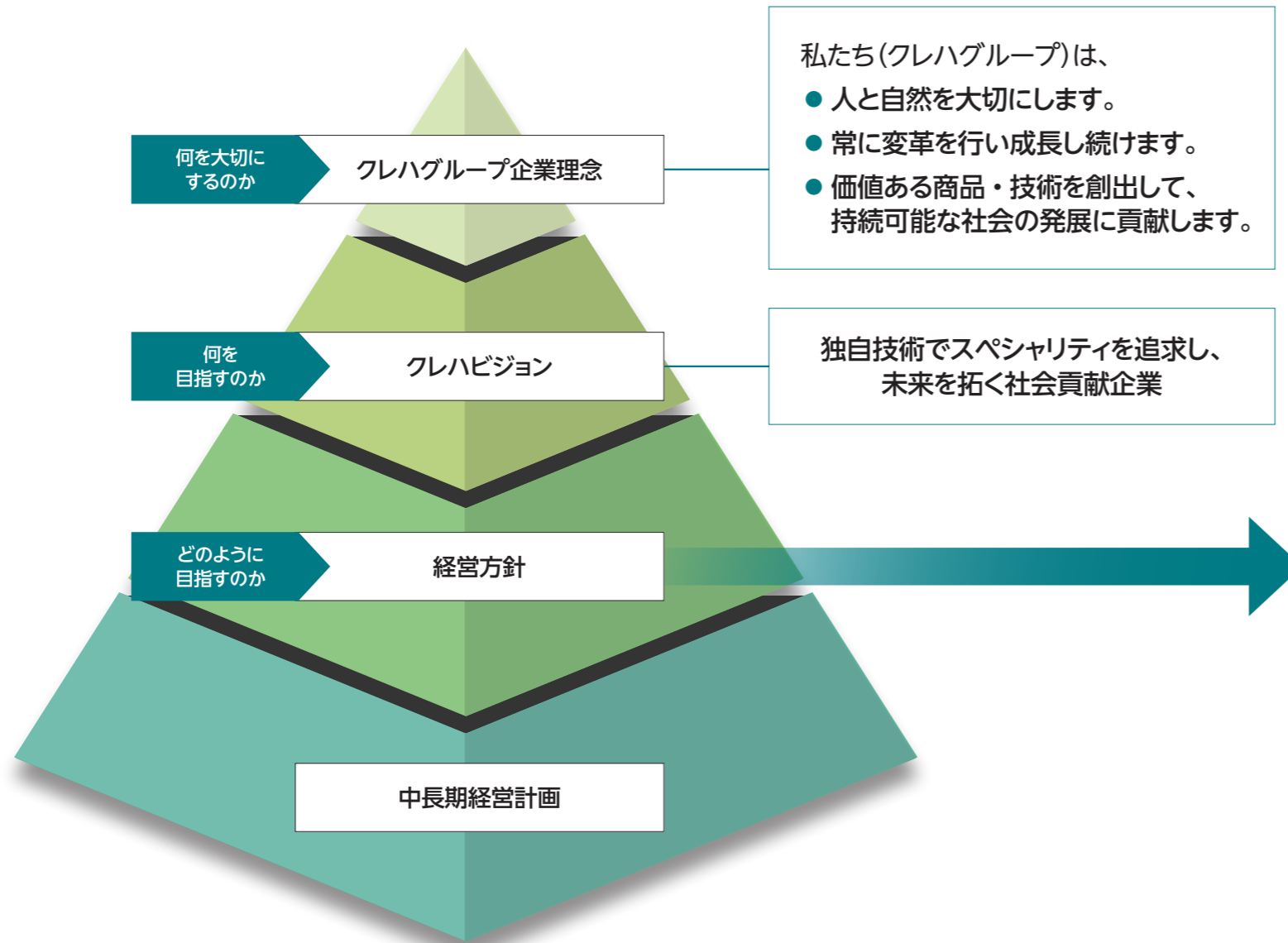
### スペシャリティ志向

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。

### グローバル展開

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。

クレハは、2030年度の「ありたい姿」を目標とする中長期経営計画『未来創造への挑戦』を策定いたしました。2025年度までは2030年度の目標を達成するための土台となる期間と捉え、長期経営計画達成への方向を確固たるものとしてまいります。また、新たに「クレハグループ企業理念」を掲げ、持続可能な社会の発展に貢献できる企業集団となるよう、グループ内の連携をさらに強化してまいります。



私たち(クレハグループ)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・技術を創出して、持続可能な社会の発展に貢献します。

独自技術でスペシャリティを追求し、未来を拓く社会貢献企業

▶ 目標

継続的な経済価値の向上

- 「環境・エネルギー」、「ライフ」、「情報通信」の3分野を重点事業分野としグループの経営資源集中による経済価値の向上
- マーケットイン視点で既存商品の性能向上、バリューチェーン拡大を図り、コスト競争力をもって顧客への提案力を強化

社会課題解決への貢献

- 自社による技術開発と外部技術の融合により、従来から社会貢献してきたクレハグループの商品・技術・サービスを進化させ、社会に提供する商品・技術・サービスを拡充

環境負荷低減への貢献

- 2050年度にカーボンニュートラルを目指す
- 循環型生産に適う生産技術の高度化を推進し、廃棄物削減やリサイクルの推進により環境負荷を低減

▶ 最重要施策

技術立社の再興

- 新商品開発と環境負荷低減に資源を集中、差別化された商品の開発を加速
- 他社との協創・協業、M&A等を通じ、自社保有技術と外部技術の融合による、新規事業の創出と拡大
- 成長事業の生産体制構築と環境負荷低減に向けた生産技術力、エンジニアリング力の強化

経営基盤の強化

- サステナビリティ経営を推進する組織の強化
- グループの経営資源を有効活用した強固な連結事業基盤の構築
- 顧客や社会の潜在ニーズと研究開発・製造・営業をつなぐバリューチェーンの連携により、経営高度化を実現するDX戦略の推進

会社と社員の共生

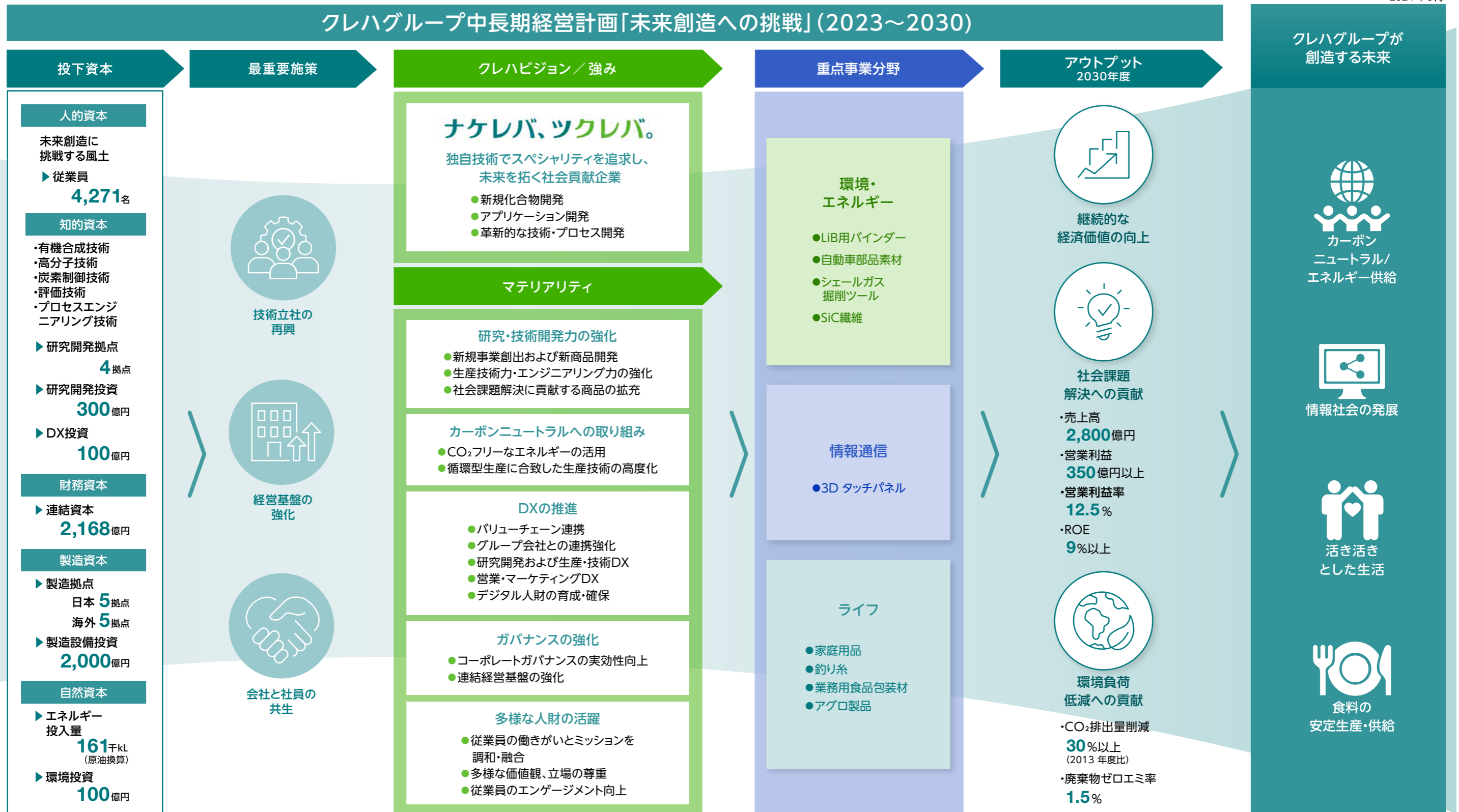
- 「働きがい」と「ミッション」を調和・融合させ、社員と会社双方が成長
- コミュニケーションを充実し、挑戦する社員を登用
- 多様な価値観や立場の尊重、職場環境整備、障がい者が働く機会の積極的な提供

収益性向上による中長期的な企業価値の向上と持続可能な社会への貢献を同時に実現する「サステナビリティ経営」へ

『独自技術でスペシャリティを追求し、未来を拓く社会貢献企業』をどのように目指すか、3つの目標と3つの最重要施策を『経営方針』として制定

クレハグループの価値創造プロセス

2024年8月



\* 投下資本およびアウトプット2030年度は、中長期経営計画を発表した2023年4月時点の計画値です。2030年度の業績目標および2030年度までの投資計画は、2026年度から始まる次期中期経営計画発表時に、改めて開示する予定です。

# 「2030年度のありたい姿」に向けて

## マテリアリティ

クレハグループは、独自の技術力や強みを活かして、社会課題の解決に取り組み、社会の発展に貢献するとともに企業価値の向上を目指しています。

2023年度に、中長期経営計画『未来創造への挑戦』をスタートさせるにあたり、クレハグループの継続的な経済価値の向上と社会課題解決への貢献のために、特に注力すべき重要課題をマテリアリティとして特定し、中長期経営計画に落とし込みました。



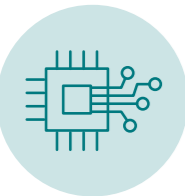
### 研究・技術開発力の強化

クレハは、『ナケレバ、ツクレバ。』の精神の基、世の中のない新製品を独自技術で生み出し、社会の発展に貢献してきました。今後も技術立社として成長するためには、研究・技術開発力の強化は、必要不可欠な極めて重要な課題です。長年積み上げたクレハの有形・無形の資産をさらに競争力のあるものとすべく、今後も磨きをかけていきます。



### カーボンニュートラルへの取り組み

環境問題の中でも気候変動への取り組みは、クレハが喫緊に対応すべき課題との認識の下、事業活動に関連して排出されるCO<sub>2</sub>の削減に向けて、取り組んでまいります。カーボンニュートラルという企業の社会的責任、事業を通じた社会課題の解決と経済価値の向上の両立を目指していきます。



### DXの推進

クレハグループでのグローバルネットワークの構築を通じて、迅速な情報共有を可能にし、顧客・社会の要請や、ニーズに沿った商品開発、新規用途開発および生産技術の高度化、ならびに日々の業務効率化等の課題についてDXの推進を通じて、解決していきます。



### ガバナンスの強化

企業価値の向上およびステークホルダーとの適切な関係性を維持・強化し、サステナビリティ経営を推進するために、組織体制やリスクマネジメント/コンプライアンスの強化、連結経営基盤の強化を図り、ガバナンスの強化を図っていきます。



### 多様な人財の活躍

企業の持続可能な成長には、従業員の働きがいと会社のミッションの調和・融合を図ることが重要です。併せて、多様な価値観や立場を尊重し、一人一人の自発的な挑戦意欲を引き出すために、多様な人財の活躍を推進していきます。

## 2030年度のありたい姿

「環境・エネルギー」、「ライフ」、「情報通信」の重点事業分野で、独自の技術により差別化された商品・技術を提供し、お客様の満足を得て、「経済価値」を示す業績が向上している。

環境および社会課題解決に貢献する商品・サービスを提供し「社会価値」が増大している。

クレハグループのCO<sub>2</sub>排出量が削減され、事業から生じる環境負荷が低減されている。

会社は社員の多様な価値観を尊重し、社員のエンゲージメントがより向上している。

## マテリアリティ特定のステップ

「マテリアリティ」および「サステナビリティ課題」特定のステップは以下のとおりです。

<p><b>STEP 1</b> 課題の抽出</p> <p>国際的なガイドライン、SDGs、ステークホルダーからの要請などを参考に課題を網羅的に抽出しました。(当社の企業理念体系や方針類、ISO 26000、ステークホルダーとの対話)</p>	<p><b>STEP 2</b> 課題を分類、整理</p> <p>ステップ1で抽出した課題を整理し、それぞれの課題について、当社の事業活動のバリューチェーンとの関わり、影響するステークホルダーを検討しました。</p>	<p><b>STEP 3</b> 2030年度時点のありたい姿の検討</p> <p>経営層を中心に、2030年度に向けた当社グループの中長期経営計画の策定にあたり、2030年度時点の社会像および当社グループのありたい姿を検討し、クレハビジョン「独自技術でスペシャリティを追求し、未来を拓く社会貢献企業」と、3つの目標「継続的な経済価値の向上」「社会課題解決への貢献」「環境負荷低減への貢献」を定めました。</p>	<p><b>STEP 4</b> マテリアリティの特定、承認</p> <p>3つの目標を実現するために注力すべき経営上の重要な課題であるマテリアリティをサステナビリティ委員会にて特定し、取締役会にて承認しました。マテリアリティはサステナビリティ委員会において定期的に見直しを行い、取締役会にて承認を行っています。また、当社グループが環境や社会に与える影響に対して取り組むべき課題をサステナビリティ課題として整理し、サステナビリティ推進委員会にて承認しました。サステナビリティ課題はサステナビリティ推進委員会において定期的に見直しを行っています。</p>
---	--	--	--

※マテリアリティを含むサステナビリティの推進体制は、サステナビリティマネジメントのページ(P30)で記載のとおりです。

※2024年8月時点

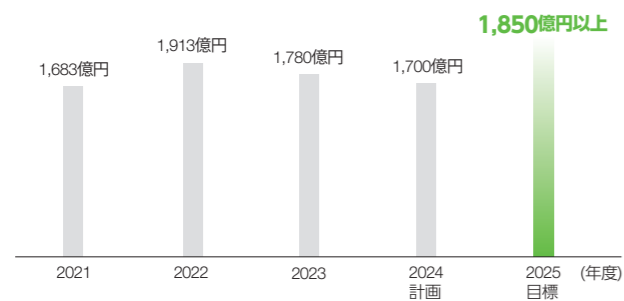
# クレハグループ中長期経営計画 ローリングプラン2025

## 業績目標および重要業績評価指標(KPI)

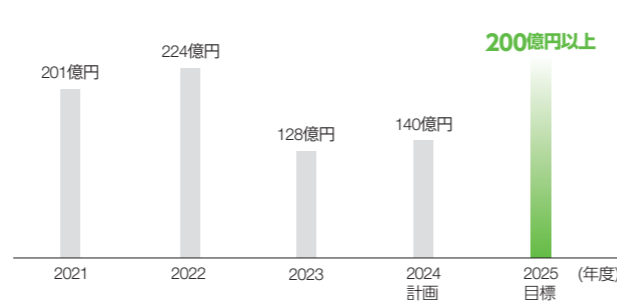
- 資本収益性を一層意識したバランスシート経営を進めるために2025年度のROE目標を新たに設定した。
- 既存事業の徹底的な利益拡大策、全社コスト削減策によりROEの分子を改善する。
- フッ化ビニリデン樹脂(PVDF)事業を中心とした投資計画を見直すことで、事業リスクを低減する。
- 事業リスクの低減にともない、資本構成の見直しを行い、株主還元を強化することでバランスシート経営を進める。  
(株主還元：年間配当下限額の86.7円/株の設定、3年間累計の自己株式取得金額を倍増)
- 2025年度末までにPBR1倍以上とするKPIも新たに設定した。

	2023年度	2024年度	ローリングプラン2025年度	2025年度当初計画	
業績目標	売上収益	1,780億円	1,700億円	【変更】 1,850億円以上	2,000億円
	営業利益	128億円	140億円	【変更】 200億円以上	250億円
重要業績評価指標	ROE	4.5%	4.6%	【新設】 8.0%以上	—
	PBR	0.7倍	—	【新設】 1.0倍以上	—

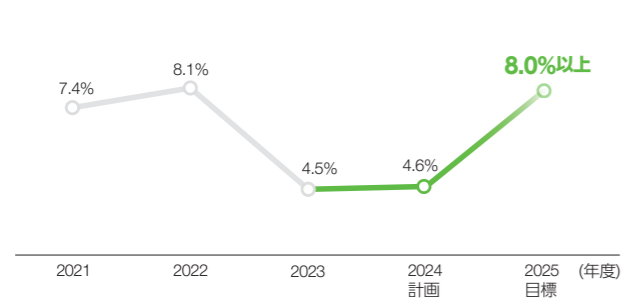
### ● 売上収益



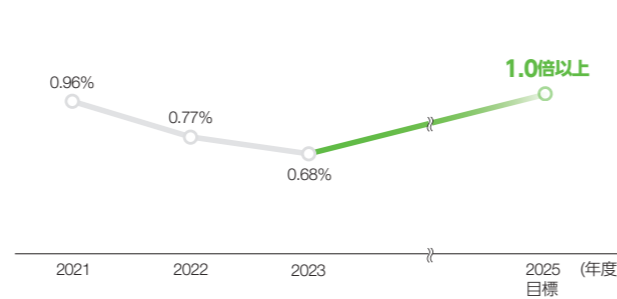
### ● 営業利益



### ● ROE



### ● PBR

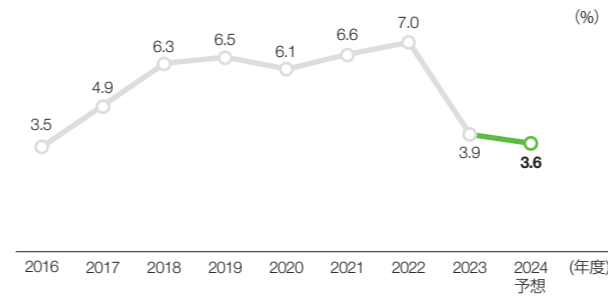


## 資本政策

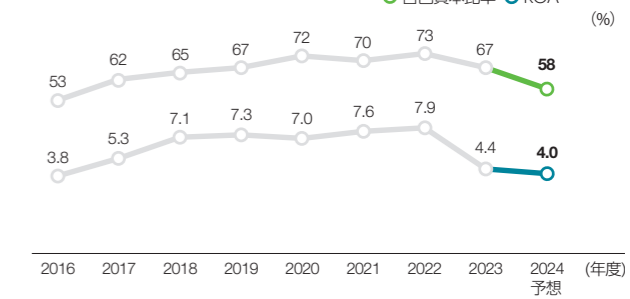
- 毎年の自己株式の取得を取締役会にて決議する際に、株式報酬やM&A等で必要となる株式数を勘案した結果、余剰と考えられる自己株式は、その消却も併せて決議する。(新たに追加)
- 自己資本比率については、これまでの60%程度から10%引き上げた、50%程度を適正水準とする。
- 政策保有株式については、取締役会が保有目的、保有にともなう便益やリスクと資本コスト等を総合的に検討し、今後の保有の適否を毎年検証している。保有額(総額)を連結純資産比10%未満とすることを基準とし、保有意義の薄れた株式や保有額の過大な株式については、取引先との対話、市場への影響、有効な資金活用の有無等を総合的に考慮した上で段階的に縮減する。

	2025年度当初計画	ローリングプラン(~2025年度)	
配当	配当性向	30%以上	【継続】 30%以上
	年間配当下限額	(未設定)	【新設】 86.7円/株以上
総還元性向	総還元性向	50%以上	【継続】 50%以上
自己株式	取得金額 (2023~2025年度)	200億円程度	【修正】 400億円程度
	消却方針	会社法第178条の規定に基づいて決議	【新設】 会社法第178条の規定に加え、株式報酬やM&A等で必要となる株式数を勘案した結果、余剰と考えられる自己株式は、その消却も併せて決議
自己資本比率	自己資本比率	60%程度	【修正】 50%程度
政策保有株式数	数値基準	(未設定)	【新設】 連結純資産比 10%未満

### ● ROIC



### ● 自己資本比率・ROA

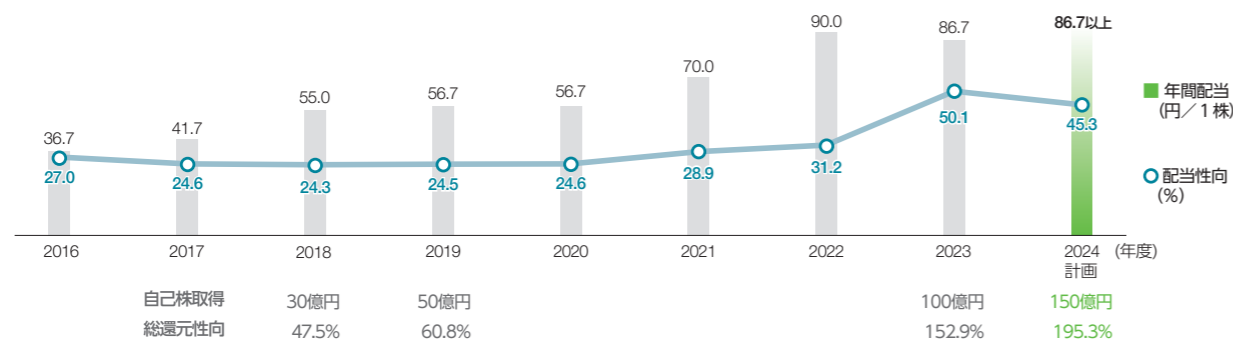




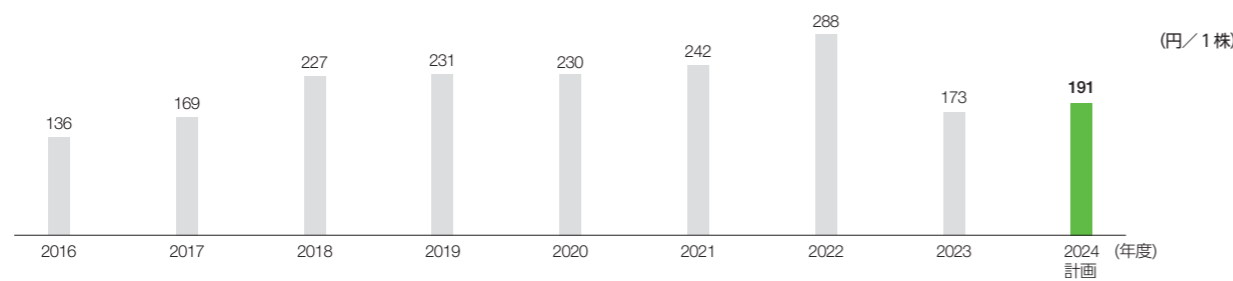
## 株主還元

- 利益の配分については、将来の事業展開に向けた積極投資に資する内部留保を充実させつつ、安定的な配当を基本方針とし、目標配当性向を30%以上とする。但し、2025年度までの年間配当の下限額は、1株当たり86.7円とする。
- 自己株式の取得による総還元性向50%以上を目標とし、2025年度末までの3年間累計で400億円程度の自己株式の取得を行い、株価の改善に向けた株主の期待に応える。

### ● 年間配当および配当性向



### ● EPS(基本的1株当たり当期利益)



※ 2016年10月1日付で普通株式を10株から1株に併合し、その後2024年1月1日付で普通株式1株につき3株の割合で分割しています。すべて2024年1月の分割後に換算して表示しています。

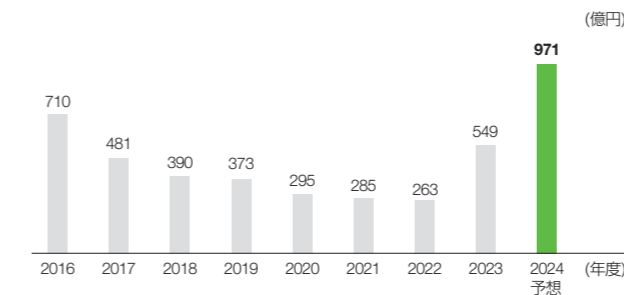
## 投資計画の見直し

- 引き続き成長投資を重視する考えには変更なく、今後も成長が見込める投資は積極的に行う。但し、PVDF事業については、事業環境の大幅な変化を踏まえて投資計画を見直した。
- 設備投資額が減少した分については、他の既存事業の利益創出に向けた投資や新たな事業機会の獲得に向けたM&A資金として活用する。

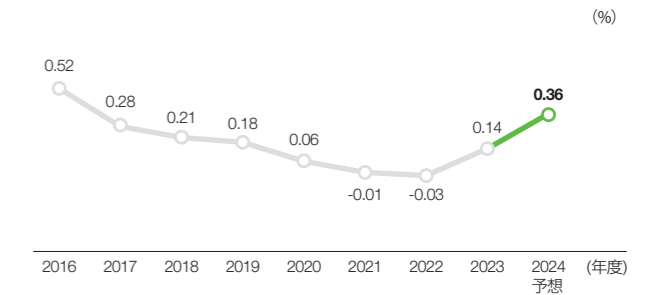
### ● ローリングプラン内訳

	ローリングプラン 2025年度	2025年度 (当初計画)
設備投資	950億円	1,050億円
研究・新事業投資	50億円	50億円
M&A	100億円	—
環境投資	50億円	50億円
DX投資	50億円	50億円
合計	1,200億円	1,200億円

### ● 有利子負債



### ● ネットDELシオ



「中長期的な企業価値の向上」と「持続可能な社会への貢献」を両立するための資本の活用に向けて

クレハは、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います。資金の効率的な活用と金融費用の削減を目的に、キャッシュ・マネジメントシステムを導入しており、海外グループ会社は、欧州、米国、中国の各国・地域でプーリングを実施しています。利益計画の達成と資産の効率化により、営業キャッシュ・フローの最大化を図り、これを成長分野の設備投資やM&A、既存事業拡大のための設備投資、研究開発投資、および株主への還元に配分することを基本方針としています。

中長期経営計画ローリングプラン2025(2023~2025年度)のキャッシュ・アロケーションと資金調達、継続的な資金活用の取り組みについて紹介します。

中長期経営計画ローリングプラン2025のキャッシュ・アロケーションと資金調達

- 「投資計画の見直し(P16)」で示したとおり、2023年度から2025年度の3年間は、引き続き成長投資を重視し、今後も成長が見込める事業への投資を積極的に実施します。
- 一定の財務安定性(自己資本比率50%程度)を維持しつつ、資本収益性を一層意識したバランスシート経営を進めるため、2025年度のROE目標(8%以上)を定め、負債と株主資本のバランスを見直す具体的な施策として、2023年度から2025年度までの3年間で、自己株式取得を400億円程度実施します。
- 成長投資と株主還元の着実な実行のため、不足する営業キャッシュ・フローを補う資金調達は、普通社債発行と金融機関からの借入を中心に実施しますが、2024年度はフッ化ビニリデン樹脂(PVDF)事業の社会価値発信を目的として、グリーンボンドを200億円発行することを決定しました。
- 政策保有株式の縮減を継続して進め、得られた株式売却収入は、これを成長投資に活用します。

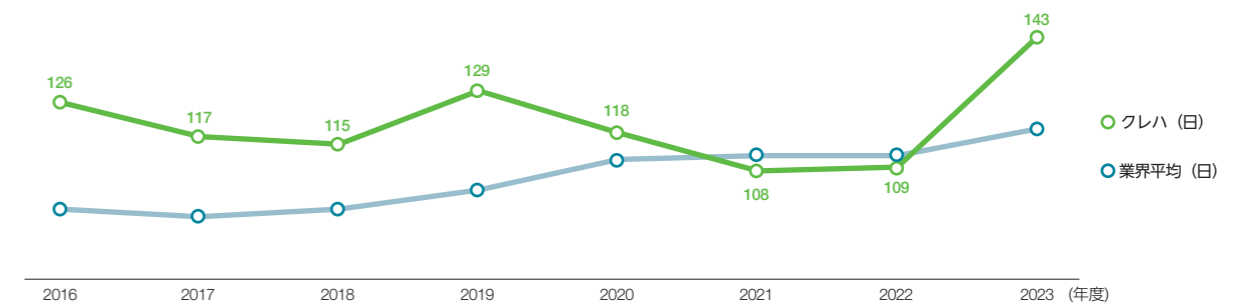
● キャッシュ・アロケーション

	2020~2022 年度	ローリングプラン 2023~2025年度	増減	参考情報
営業キャッシュ・フロー	780億円	630億円	△150億円	
資産売却収入等	131億円	53億円	△78億円	政策保有株式保有額を連結純資産比10%未満へ
有利子負債調達	—	852億円	852億円	社債発行400億円(グリーンボンドの活用を検討)
その他	—	39億円	39億円	
資金の収入	911億円	1,574億円	663億円	
設備投資	451億円	1,050億円	599億円	設備投資950億円、環境&DX投資100億円
M&A等	4億円	100億円	96億円	
株主還元	117億円	548億円	431億円	自己株式取得400億円(2023~2025年度)
有利子負債返済	110億円	—	△110億円	
資金の支出	682億円	1,698億円	1,016億円	

効率的な資金活用に向けて

- クレハの企業価値向上に向けて、従来から経済付加価値(EVA™)や投下資本収益率(ROIC)等の指標により、自社と同業他社との比較・分析を行い、改善に向けて取り組んできました。
- フッ素製品や農薬、家庭用品および環境事業等の競争優位性に優れる事業を中心に、キャッシュ・コンバージョンサイクルの継続的な改善(運転資本回転日数の削減)に取り組み、2023年3月期には業界平均並となりました。
- 従来と比べて、成長投資の主な投下地域が変化してきたこととともない、今後はグループ資金の集中管理と効率的な活用を強化していきます。
- 国内グループ会社とともに活用・発展させてきたキャッシュ・マネジメントシステムとプーリングを、今後は海外グループ会社とともに、クロスボーダー・プーリングを導入(2024年度から日本と米国において)し、一層、効率的な資金の活用を図ります。
- パンデミックや国・地域の貿易摩擦、地政学的リスク等のテールリスクに備えつつ、将来に向けてさらなる成長投資の機会を捉え、機動的な資金活用を可能とすべく、適切な資金水準を実現し維持します。

● キャッシュ・コンバージョンサイクル



※ キャッシュ・コンバージョンサイクル: 営業活動による資金創出力を示す指標のひとつ、売上債権回転日数+棚卸資産回転日数-仕入債務回転日数で算出される。  
※ 業種平均は3月期決算の化学業種112社の平均値(クレハ調べ)

財務基盤の健全性維持と企業価値向上に向けた成長投資

2023年8月22日に公表した、福島県いわき市でのフッ化ビニリデン樹脂(PVDF)生産設備増強にともなう支出は有利子負債で賄っていく計画であり、その他の設備投資やM&A等、将来の企業価値向上に向けた投資資金を低利かつ円滑に調達するため、今後も財務基盤の健全性維持は不可欠です。クレハの長期発行体格付(JCR)は、2023年8月に1ノッチ(1段階)引き上げられ、A+(安定的)となっており、中長期経営計画『未来創造への挑戦』の目標達成に向けて、企業価値向上のための資本政策の着実な遂行とともに、財務の健全性を維持するための資金管理を行っていきます。

● クレハの信用格付

格付機関	格付対象	格付評価	見通し	格付評価の説明
日本格付研究所(JCR)	長期発行体格付	A+	安定的	債務履行の確実性は高い。*
日本格付研究所(JCR)	国内CP格付	J-1	—	短期債務履行の確実性が最も高い。

※ 格付記号の同一等級内の相対的位置を示すためプラス(+ )が付けられています。

<https://www.kureha.co.jp/ir/stocks/rating.html>





戦略  
事業概要と戦略

## 機能製品事業

クレハの技術が生み出す機能製品は  
さまざまな先端産業に貢献しています。

### 主要製品

- ポリフェニレンサルファイド(PPS)
- フッ化ビニリデン樹脂(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

### 事業概況

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樹脂加工品の売上げは増加しましたが、リチウムイオン二次電池用バインダー向けのPVDFおよびその他の樹脂加工品等の売上げが減少したことから、この分野での売上げ、営業利益はともに減少しました。炭素製品分野では、高温炉用断熱材の売上げが増加し、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、本セグメントの売上収益は前期比22.0%減の645億10百万円となり、営業利益は前期比52.3%減の48億37百万円となりました。

### 今後の見通し

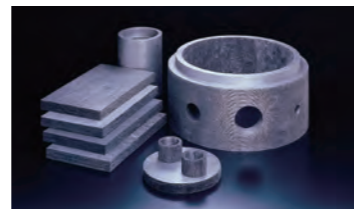
PVDFはリチウムイオン二次電池用バインダー向け、PPS樹脂は自動車向けを中心に、しばらくの間は緩やかながらも中長期的には堅調な需要が続くと見込んでいます。PGA樹脂加工品は拡販とともに収益力の改善を進めていきます。



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。



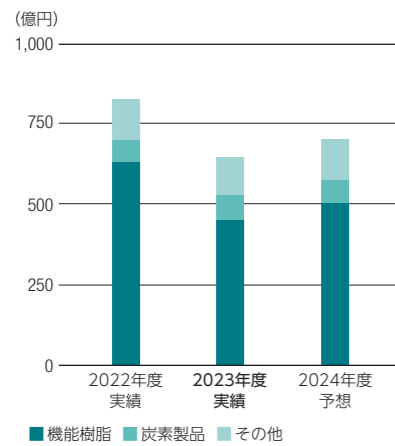
フッ化ビニリデン樹脂(PVDF)  
電気的特性、耐薬品性、成型加工性を備えたスーパー・エンジニアリング・プラスチックです。電池材料や水処理膜など、さまざまな分野で採用されています。



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。

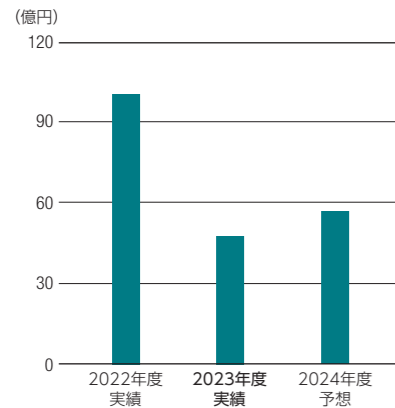
### 売上収益

64,510百万円



### 営業利益

4,837百万円



## 化学製品事業

人々の健康や農業の発展、  
そして産業の成長、それぞれを支える  
クレハの化学製品があります。

### 主要製品

- 農業・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

### 事業概況

農業・医薬品分野では、農業・園芸用殺菌剤および慢性腎不全用剤「クレメジン」の売上げが増加したことから、この分野での売上げは増加しましたが、研究開発費等の増加により営業利益は減少しました。工業薬品分野では、無機薬品類の売上げが増加し、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、本セグメントの売上収益は前期比6.8%増の339億49百万円となり、営業利益は前期比10.5%減の16億55百万円となりました。

### 今後の見通し

農業は取引先において海外需要増加を見越して確保された在庫が調整局面に入ったことにより、一時的な損益悪化を予想しています。また新剤の開発を進めていきます。工業薬品は収益力の改善を進めていきます。



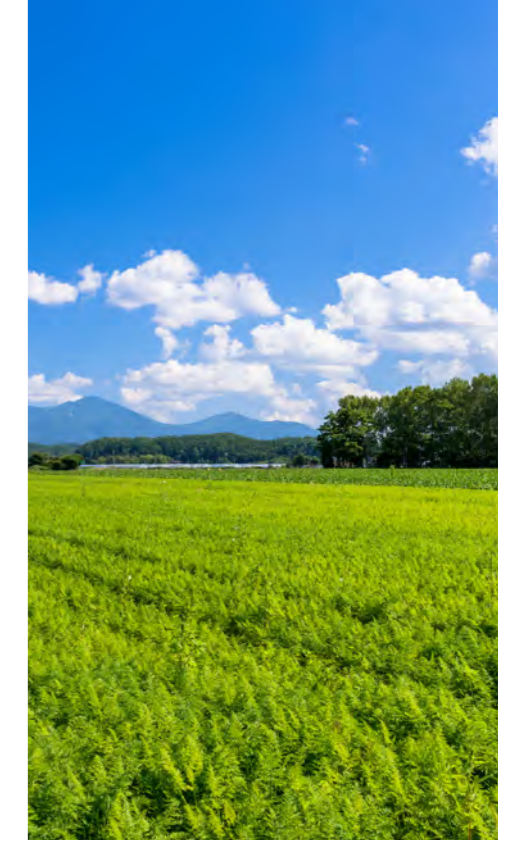
メトコナゾール  
●農業・園芸用殺菌剤原体



イプロコナゾール  
●農業・園芸用種子消毒剤原体

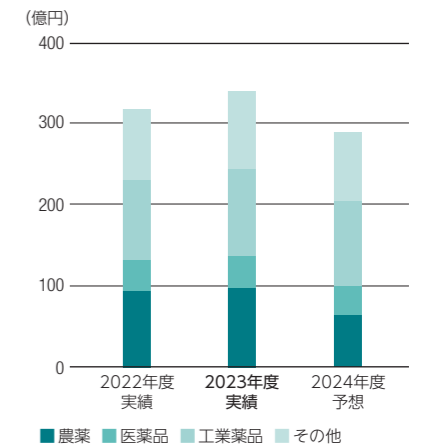


クレメジン速崩錠500mg  
●慢性腎不全用剤



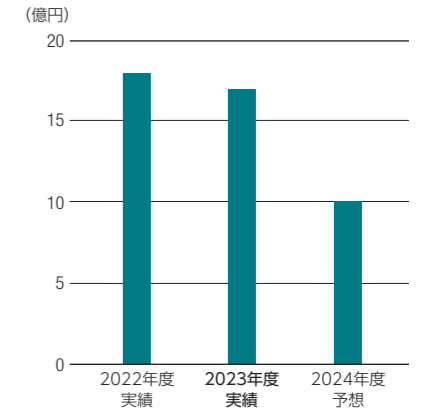
### 売上収益

33,949百万円



### 営業利益

1,655百万円





戦略  
事業概要と戦略

## 樹脂製品事業

日々の「生活」や「レジャー」の中にもクレハの製品があり、その暮らしのさまざまなシーンで便利さや安心感を提供しています。

### 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』

### 事業概況

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樹脂釣糸「シーガー」の売上げが増加したことから、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、売上げ、営業利益はともに前年同期並みとなりました。その他の分野では、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1.1%増の473億28百万円となり、営業利益は前期比4.8%減の81億94百万円となりました。

### 今後の見通し

コンシューマー・グッズは効果的な販促施策を実行していきます。業務用食品包装材は東南アジアでの拡販を進めていきます。



NEWクレラップ  
●家庭用ラップ



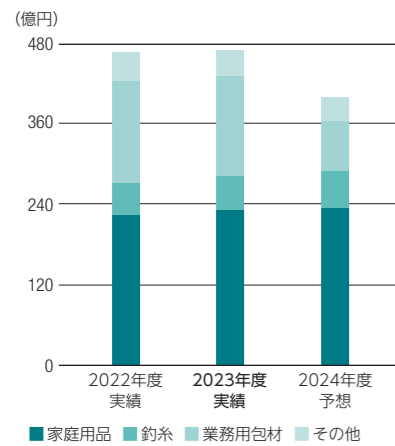
シーガー  
●釣糸



クレハロンフィルム  
●ソーセージ、チーズなどの食品包装

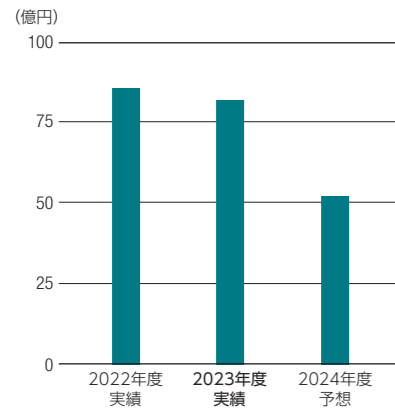
### 売上収益

47,328百万円



### 営業利益

8,194百万円



## 建設関連・その他関連事業

クレハグループの連携で、よりよい社会づくりに貢献します。

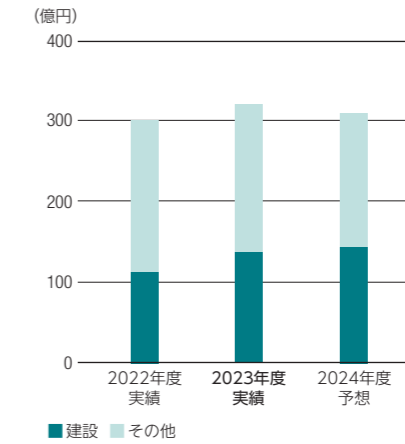


### 本事業に属する主要グループ会社

- 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

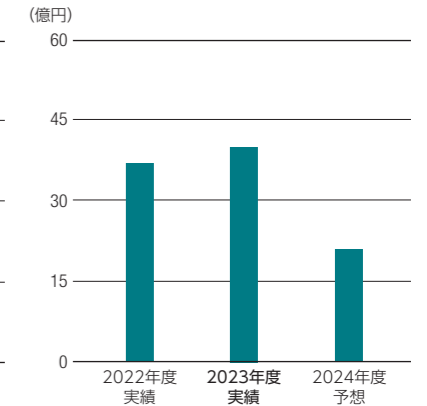
### 売上収益

32,185百万円



### 営業利益

3,946百万円



### 事業概況

建設事業では、民間工事の増加により、売上げ、営業利益はともに増加しました。

環境事業では、売上げは増加しましたが、経費の増加等により営業利益は減少しました。運送事業では、売上げ、営業利益はともに減少しました。病院事業では、売上げは増加し、営業損失は減少しました。

この結果、建設関連・その他関連事業の売上収益は321億85百万円となり、営業利益は39億46百万円となりました。

## ◆ 持続可能な未来への挑戦

クレハグループ中長期経営計画『未来創造への挑戦』の2年目がスタートしました。成長ドライバーとして位置づけたフッ化ビニリデン樹脂(PVDF)事業は主用途であるリチウムイオン二次電池向けの販売が欧米電気自動車市場の成長鈍化により踊り場を迎えていますが、長期的な電気自動車市場の成長を見据え、2026年度より稼働予定の国内大型増設プラントを有効に活用し、高性能リチウムイオン二次電池正極材用バインダーにおけるグローバルマーケットリーダーのポジションを強化していきます。

また、その他既存事業に関しても積極的な事業拡大策を講じることで収益基盤の底上げを図ります。主要事業の中で、ポリグリコール酸(PGA)樹脂は、売上の拡大に加えて、フラックプラグのショート化によるコスト削減、ポリフェニレンサルファイド(PPS)樹脂は提携先と製品価値の向上に取り組み、コスト削減の実現とともに収益改善を図ります。家庭用品は、お客様の声から製品価値を更に高め、ブランド力を向上させ、海外やEコマースなどの販売を強化します。農業は大型の農業用殺菌剤の2030年頃の上市に向けた取り組みを着実に進めていきます。

当社グループは、中長期経営計画ローリングプラン2025の定量目標達成に拘り、将来の成長につながる打ち手を遅滞なく講じていくべく一丸となり、熱意・創意・誠意をもって挑戦し続けます。



取締役常務執行役員  
名武 克泰

## 既存製品の研究開発

### 機能製品事業

「KFポリマー」(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つなげるべく、高性能グレードの開発を推進しています。増設拠点での生産に対応したグレード開発にも取り組んでいます。



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、PGAを用いたシェールオイル・ガス掘削用ツールのフラックプラグに関して、今後の成長が期待される中高温から超低温井戸向けの市場に向けた開発を加速し、グレードの拡充を進めています。

### 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、製造体制の最適化と原価低減によるコスト競争力を高め、さらなる市場および適用拡大を進めています。次世代の農業探索では、クレハで見出した有望な候補剤の開発体制を整えて開発を加速しており、これに続く候補剤の探索研究も同時に進めています。

医薬品では、慢性腎不全用剤「クレメジン」の速崩錠の展開など、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

## トピックス 東京研究所の開設

クレハの研究開発において、優秀な人財の確保、情報収集能力の強化、外部研究機関との協創・協業、およびマーケティングと研究開発の一体化が課題となっています。それらを解決する研究開発体制の構築施策として、2024年度に東京研究所を開設することとしました。本研究所は各種実験設備を備えながら、都内に立地し利便性にも優れ、外部機関との活発なコミュニケーションも期待できます。これらを活用し、今後も独自性のある差別化された技術、商品開発を推進していきます。



三井リンクラボ新木場 2に開設

## 新事業開発

### 新事業開発の考え方と組織体制

2023年4月、クレハは、新事業創出の実現に向けて、コーポレート研究を専任とする新事業推進本部を新設しました。研究開発本部より技術開発に携わる人財を異動して、組織をフラット化し、機動性を高めた体制としています。

当本部では、開発テーマの設定段階においてマーケットニーズとアプリケーションを明確にするとともに、特許性を含む差別化、事業経済性の確認を行い、事業モデルを固めた上で取り組んでいます。一方、テクノロジーベースのイノベーションが極めて高いテーマにもチャレンジしており、開発とマーケティングを並行して行っています。

新事業推進本部には、新事業製品部・新事業開発部・新事業創出部の3部門を置き、マーケットニーズの把握と先端技術の動向調査のため、専門性の高い人財を各部に配置しています。特に、新事業創出部は米国ヒューストンを拠点として、米国でのマーケティングおよび大学・スタートアップに対するテックスカウトを実施しています。

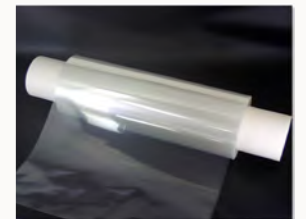


取締役常務執行役員  
西畑 直光

## 開発テーマ

### 3Dタッチパネル

クレハが開発したPVDF製透明ピエゾフィルムと英国Cambridge Touch Technologies社が開発したアルゴリズムを融合させることによって、押す力の検知によるタッチパネルを実現できるようになりました。この技術によって、水中や手袋をはめた状態でも操作が可能となる他、“押す”というユーザーの意思がともなう動作を必要とするため、意図しない作動を防止できます。



### 航空機エンジン部材用SiC繊維

SiC(炭化ケイ素)繊維を使用したセラミックコンポジットは、航空機の金属部品の代替として使用され、軽量化を実現して燃費向上に寄与します。他社既存品より高性能かつ高い価格競争力を実現したSiC繊維を開発しています。現在、いわき事業所で量産プロセスの開発に取り組んでおり、2030年ごろの実用化を目指しています。



### PFAS無害化技術

PFAS(有機フッ素化合物)は、環境中で分解しにくい化学物質であり、各国で規制の動きが強まっています。米国のスタートアップ企業であるClaros Technologies社との協業により、PFASを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、環境負荷低減に貢献する事業モデルの構築を目指しています。



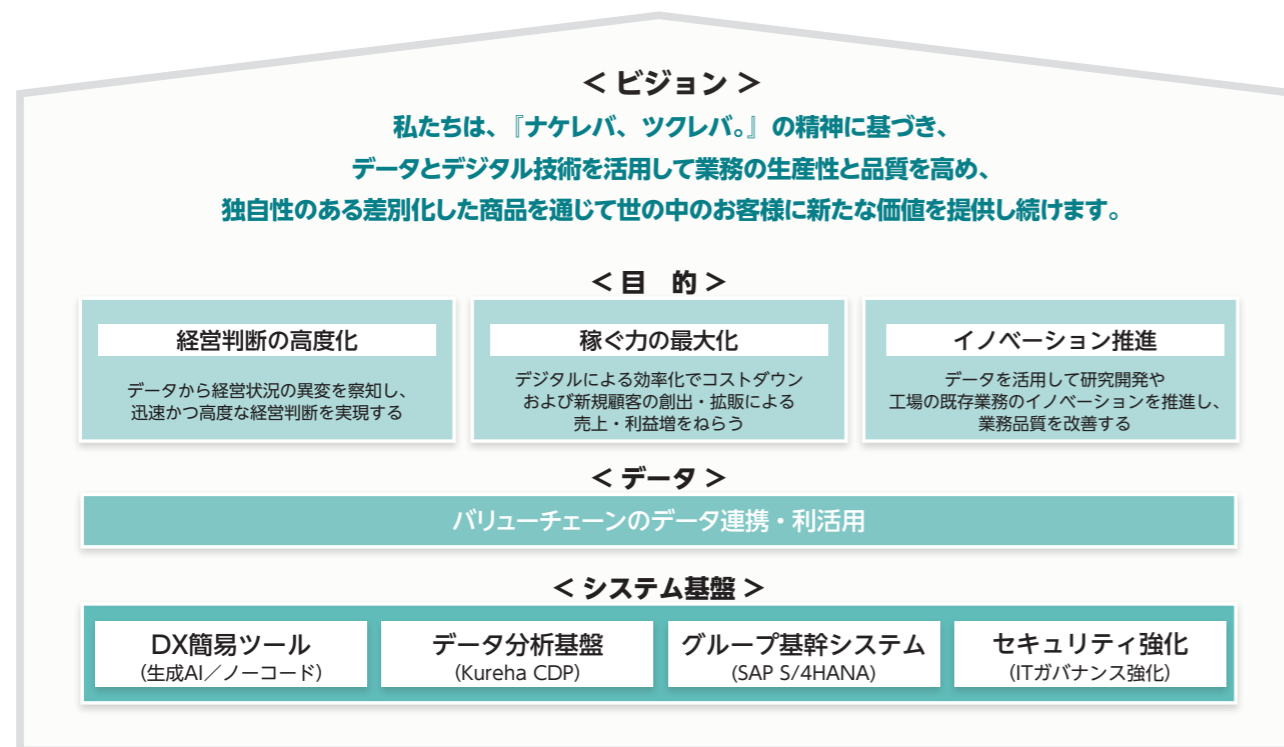
## KDX2.0～フレハのデジタルトランスフォーメーション2.0～

フレハでは、DXを中長期経営計画『未来創造への挑戦』における最重要施策「経営基盤の強化」に位置づけています。

2017年から開始し7年経過したKureha DX(KDX)を振り返り、体制面から見直しを行いました。2024年4月に本社組織にDXセンターを新設し、また従来プロジェクトで行っていたDX活動を常設組織化、DX推進部を新設しました。DXセンターは情報システム部とDX推進部を配置し、DXとIT領域全般に渡る方針を立案し、両部の活動を統括し整合を図ります。このような組織強化のもと、2024年度よりフレハのDX戦略「KDX2.0」としてリスタートを図ります。

### フレハ「DXビジョン」

フレハが実践するDXは単なるデジタルを活用した業務の効率化ではなく、データとデジタル技術を活用することで、「経営判断の高度化」、「稼ぐ力の最大化」、「イノベーション推進」を実現するための取り組みとしています。KDX2.0を推進するにあたり、改めてフレハ「DXビジョン」を下記のように制定しました。



### 2025年度までに100人の高度人財を育成

フレハでは、『フレハグループ中長期経営計画ローリングプラン2025』において各領域におけるDX施策を掲げています。具体的には基幹システムのグループ・グローバルでの整備、データに基づく意思決定を支援するためのデータ分析基盤(Kureha Corporate data platform)の構築、生成AIの利用環境整備等、DXの基盤整備を中心に多くのテーマを実施します。同時にこれらの環境を活用し、新たな価値を創出するデジタル人財の層を厚くすることが会社として必須と考えています。

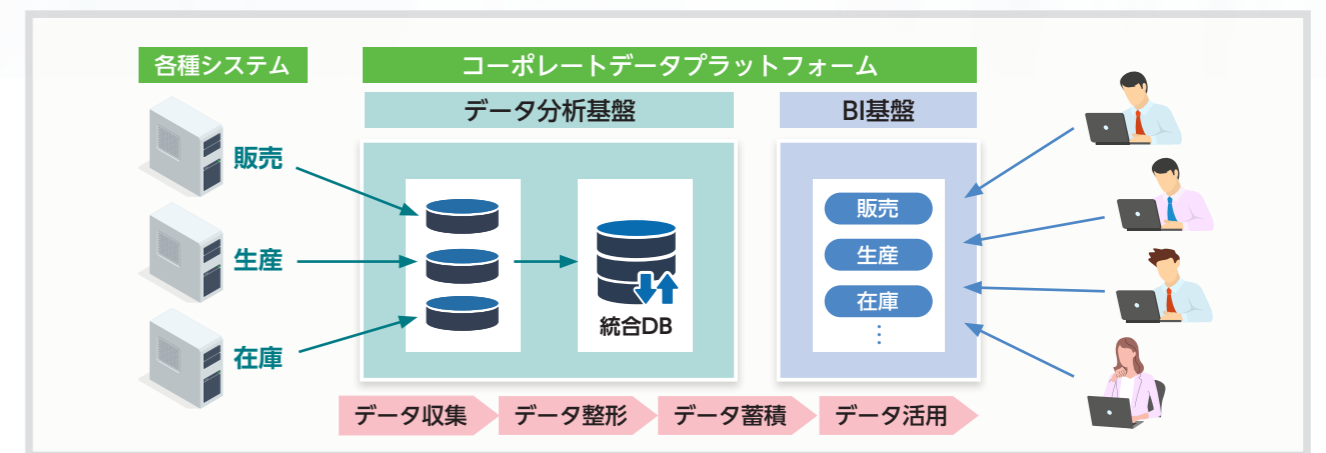
デジタル人財の育成の目標として、全社員のデジタルリテラシーの底上げを行いつつ各部門でDXをリードする専門人財の育成を進めます。

具体的には2025年度までにデータアナリスト、デジタルデザイナー、ITエンジニア100名の高度人財を育成していく予定です。

### 事例1 BIの活用とコーポレートデータプラットフォーム

フレハでは、様々な業務における報告資料やレポートが表計算ソフトにより作られていました。このため、情報共有や分析がしにくい問題がありました。BI (ビジネスインテリジェンス) ツールを導入することによりこれらの資料をBIツールに置き換え、データの取り込み、加工、可視化まで、利用者自身で対応できるよう環境を整備しました。現在では従業員の30%超が利用しており、約70個の業務アプリケーションが稼働しています。この取り組みにより、レポート作成プロセスの標準化および効率化が図られ、資料作成時間の短縮や、BIツールを中心とした打合せおよびデータ分析による意思決定が社内に浸透しました。

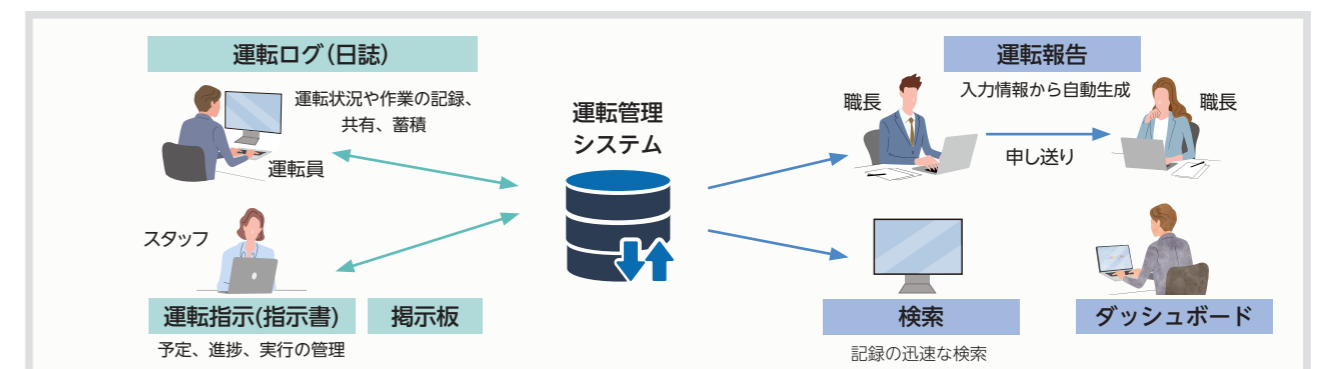
今後は、BI基盤を含めたコーポレートデータプラットフォームの構築を進めています。これはERP等の会社の重要データを統合的に管理・分析するためのプラットフォームです。フレハのグループ・グローバルのデータを横断的に蓄積・可視化・分析して経営判断の高度化、迅速化などいわゆる、会社全体としてデータ駆動型経営へのシフトを目指し取り組んでいます。



### 事例2 製造部門での運転管理システムの導入

フレハの製造現場の朝会<sup>\*1</sup>や申し送り<sup>\*2</sup>はこれまで主に紙を中心として行われていましたが、プラント運転状況把握や過去事例調査に時間を要し、また情報の利活用も難しい状態でした。そのため、プラント運転に関わる指示や運転日誌<sup>\*3</sup>の統合的な管理、および情報の利活用促進のため運転管理システムを2023年12月よりいわき事業所全体に導入しました。これにより、朝会、申し送り、過去事例調査等において効率化が図られ、実際の作業時間では1年間でのべ約2500時間の削減を達成しました。現場作業の振り返りや進捗管理、情報共有など職場内の報告・連絡・相談についても大幅に改善されました。

今後は工場内の各種課題の解決のために蓄積された運転管理データを活用して、意思決定のスピードアップやさらなる業務効率化の実現を目指します。さらなる改善を進めつつ、最終的にはプラント運転支援の変革を目指します。



<sup>\*1</sup> 朝会: プラントの一日の運転状況や生産量、連絡事項などを共有するミーティング。  
<sup>\*2</sup> 申し送り: シフト制の職場など業務を数人で分担する場合に、前任者から後任者へ、それまでの業務進捗や引き継ぎ事項を伝えること。  
<sup>\*3</sup> 運転日誌: 作業の進捗や状況、懸念、気づきなどを記録するノート。



## 人的資本の向上

クレハは、「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。

### ◆ 会社と社員の共生

クレハグループ中長期経営計画『未来創造への挑戦』では、「サステナビリティ経営」を目指す経営方針を実現する最重要施策として、「会社と社員の共生」を制定しています。

#### 会社と社員の共生

- 「働きがい」と「ミッション」を調和・融合させ、社員と会社双方が成長
- コミュニケーションを充実し、挑戦する社員を登用
- 多様な価値観や立場の尊重、職場環境整備、障がい者が働く機会の積極的な提供

### ◆ 心と身体の健康管理

クレハは、従業員の健康が会社の成長を支える基盤であるとの考えのもと、従業員が健康で生き活きと活躍・成長する自律的社員の育成を目指す「健康基本方針」のもと、健康経営戦略マップを作成し、従業員一人ひとりの自律的な健康管理の実現と、従業員の意欲や活力の向上に取り組んでいます。生活の基本になる食事習慣、運動習慣などの生活スタイルの見直しや、メンタルヘルス不調などのストレス関連疾患の発生予防と早期発見により、従業員の健康に関するリスクを軽減して、心と身体の健康保持・増進を図っていきます。

### ◆ 健康経営優良法人2024

クレハは、経済産業省と日本健康会議が共同で進める「健康経営優良法人2024～大規模法人部門～」に認定されました。「健康経営優良法人」の認定は、2023年に続き4年連続となります。

「健康経営優良法人」認定制度とは、地域の健康課題に即した取り組みや日本健康会議が進める健康増進の取り組みをもとに、特に優良な健康経営を実践している法人を顕彰する制度です。



### ◆ エンゲージメント向上への取り組み

当社グループでは、グループの持続的な成長には社員の成長とエンゲージメントの向上が必要不可欠であると考え、経営方針のひとつに「会社と社員の共生」を掲げました。多様な価値観を持つ社員一人ひとりが意欲高く働き成長することを支援するため、働きやすく・働きがいのある職場環境作り、人材育成の推進・成長支援、多様な人材との対話・価値観の尊重に取り組めます。

「会社と社員の共生」においては、会社が目指す姿や方向性と社員の仕事に対する熱意や姿勢を相互理解することが極めて重要です。このことは、中長期経営計画の目標達成に向けての基本とも言えます。当社は、2023年度より「エンゲージメントおよびストレスチェックの統合サーベイ」を導入しました。経営層・人事部門・各職場は、サーベイ結果に基づき実態把握を行い、より一層エンゲージメントを高めていくための方策を実行していきます。2024年度以降もサーベイを継続的に実施し、エンゲージメントの向上と良好なメンタルヘルスの状態を目指します。また2023年度より、会社の方針や経営層の思いを社員に理解してもらい、会社と社員の一体感を醸成する取り組みの一環として、社長および取締役が直接社員と対話する場として「クレハ・タウンホールミーティング」を開催しています。



取締役常務執行役員  
田中 宏幸

### ◆ 社員パフォーマンスの最大化への取り組み

クレハでは、「多種多様な強みを有し、期待される役割と職務を確実に遂行できる人材」「自律的にキャリア意識をもって継続的に自己成長していく人材」を目指し、将来の経営幹部、高度専門人材、グローバル人材、デジタル人材および若手社員の育成にあたっています。高い目標の達成に挑戦して活躍し続けられるよう、従業員一人ひとりの自主的かつ継続的な成長に向けた支援拡充を図るため、職場内での教育と体系的な各種研修プログラム、自律的キャリア開発支援など、さまざまな施策を積極的に進めています。また、ものづくりの技術立社としてクレハが成長し続けるために、技術系人材育成委員会を設置し、技術系人材の育成を推進しています。また、女性幹部社員の育成に向けては、将来の幹部候補として期待される女性社員を選抜し、経営やマネジメントに関する知識・スキルの習得とマインド醸成を目的としたプログラムによる取り組みを進めています。

階層別研修	目的別研修 技術系人材育成 グローバル人材育成 デジタル人材育成
応募型研修	自律的キャリア 開発支援

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



#### 働きがい・働きやすさに関する実績



\*当該期間中に産後休暇を終了した女性従業員を対象とする場合、育児休業取得率は100%



## 環境負荷低減への取り組み

クレハでは、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。

### ◆ 環境負荷低減への貢献

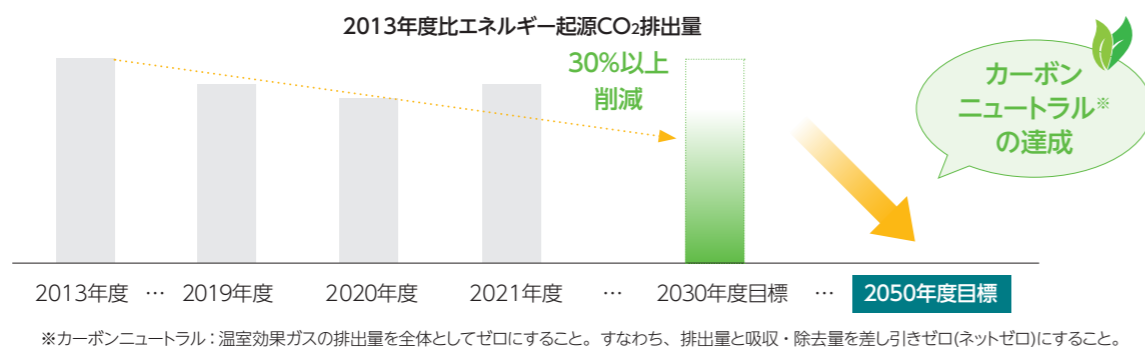
気候変動の影響が世界的に顕著になる中、産業革命前からの気温上昇を1.5℃に抑えるための取り組みは、企業にとっても重要な課題と認識しています。クレハでは、中長期経営計画『未来創造への挑戦』において、目標のひとつに「環境負荷低減への貢献」を掲げ、中長期的な環境課題に取り組んでいます。

温室効果ガス (GHG: greenhouse gas)については、日本をはじめとする先進諸国の多くは、2050年度までのカーボンニュートラル達成を宣言し、温室効果ガスの排出削減対策や、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。クレハ全体で、事業活動に関連して排出される温室効果ガスの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。また、廃棄物の削減についても取り組みを進めています。

#### 環境負荷低減への貢献

- 2050年度にカーボンニュートラルを目指す
- 循環型生産に適う生産技術の高度化を推進し、廃棄物削減やリサイクルの推進により環境負荷を低減

#### クレハグループCO<sub>2</sub>排出削減目標



### ◆ 温室効果ガス排出量および廃棄物削減への取り組み

#### CO<sub>2</sub>排出量削減

**30%以上** (2030年度目標、2013年度エネルギー起源実績比)

- いわき事業所の主力電源である火力発電所において、燃料である石炭を一部CO<sub>2</sub>フリーな再生可能エネルギーへ転換するための技術の確立に向けて、検討を進めている。

#### 廃棄物ゼロエミ率

**1.5%** (2025年度廃棄物ゼロエミ率)

- 生産工程において発生する**廃プラスチックなどの再資源化**により、最終(埋立)処理量を削減。
- さらなる**廃棄物発生量の抑制**、廃棄物の有価物化を目指し、**生産プロセス改良**を進めている。

### ◆ 気候変動に関する社内推進体制

クレハは、サステナビリティの取り組みを確実に実行するため、下記のとおり、サステナビリティ委員会およびサステナビリティ推進委員会を中心とするガバナンス体制を構築し、取締役会による監督を行っています。

会議体	役割
取締役会	サステナビリティに関する重要事項の決定を行い、サステナビリティ委員会の提言をもとに「マテリアリティ」を決定します。
サステナビリティ委員会	サステナビリティに関わる経営の基本方針や戦略に関し、取締役会に対して提言を行います。
サステナビリティ推進委員会	サステナビリティ課題の特定や具体的な計画の策定を行い、その活動の進捗管理を行います。

2021年10月、社長直轄の全社プロジェクトとして「カーボンニュートラルプロジェクト」を設置し、カーボンニュートラル目標およびゼロエミッション目標の達成に向けた具体策検討や、より前倒しでの達成を目指した計画立案、環境負荷低減のための新技術導入や開発に取り組むとともに、社会や顧客からの要請に応える製品ごとのライフサイクルアセスメント(LCA) 実施に向けた体制の整備など、クレハの2050年度カーボンニュートラル達成に向けた取り組みを統括・推進していきます。

### ◆ TCFD提言への賛同表明とTCFD提言に基づく情報開示



クレハは、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分析・評価を実施して重要項目を特定し、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、クレハホームページのサステナビリティサイトに掲載しています。

気候変動がクレハに与える影響について定性的・定量的なシナリオ分析を行い、損益・資金計画に与える影響について検討を進め、短期、中期、長期におけるリスク・機会および対応策を整理しました。

事業セグメントごとにビジネスに影響を与える可能性のある気候変動要因をリスト化、進展(1℃)から停滞(4℃)の3つのシナリオを設定して、重要度の高いリスク・機会の影響額を試算しました。

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。

\*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。







Governance

## ガバナンス体制の充実

クレハは、「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、クレハ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。

### ◆ 企業理念およびコーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

クレハは、以下のクレハグループ企業理念とクレハビジョンを掲げ、すべての役員と従業員がこれらを共有し、将来のありたい姿の実現に向けて常に挑戦し続けます。

<b>クレハグループ 企業理念</b> (何を大切にするのか)	私たち (クレハグループ) は、	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 人と自然を大切にします。</li> <li>● 常に変革を行い成長し続けます。</li> <li>● 価値ある商品・技術を創出して、持続可能な社会の発展に貢献します。</li> </ul>
<b>クレハビジョン</b> (何を目指すのか)	独自技術でスペシャリティを追求し、未来を拓く社会貢献企業	

クレハは、コンプライアンスの実践やリスク・マネジメントの強化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、別途定める「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、クレハグループ（クレハおよびグループ会社）の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目指します。

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

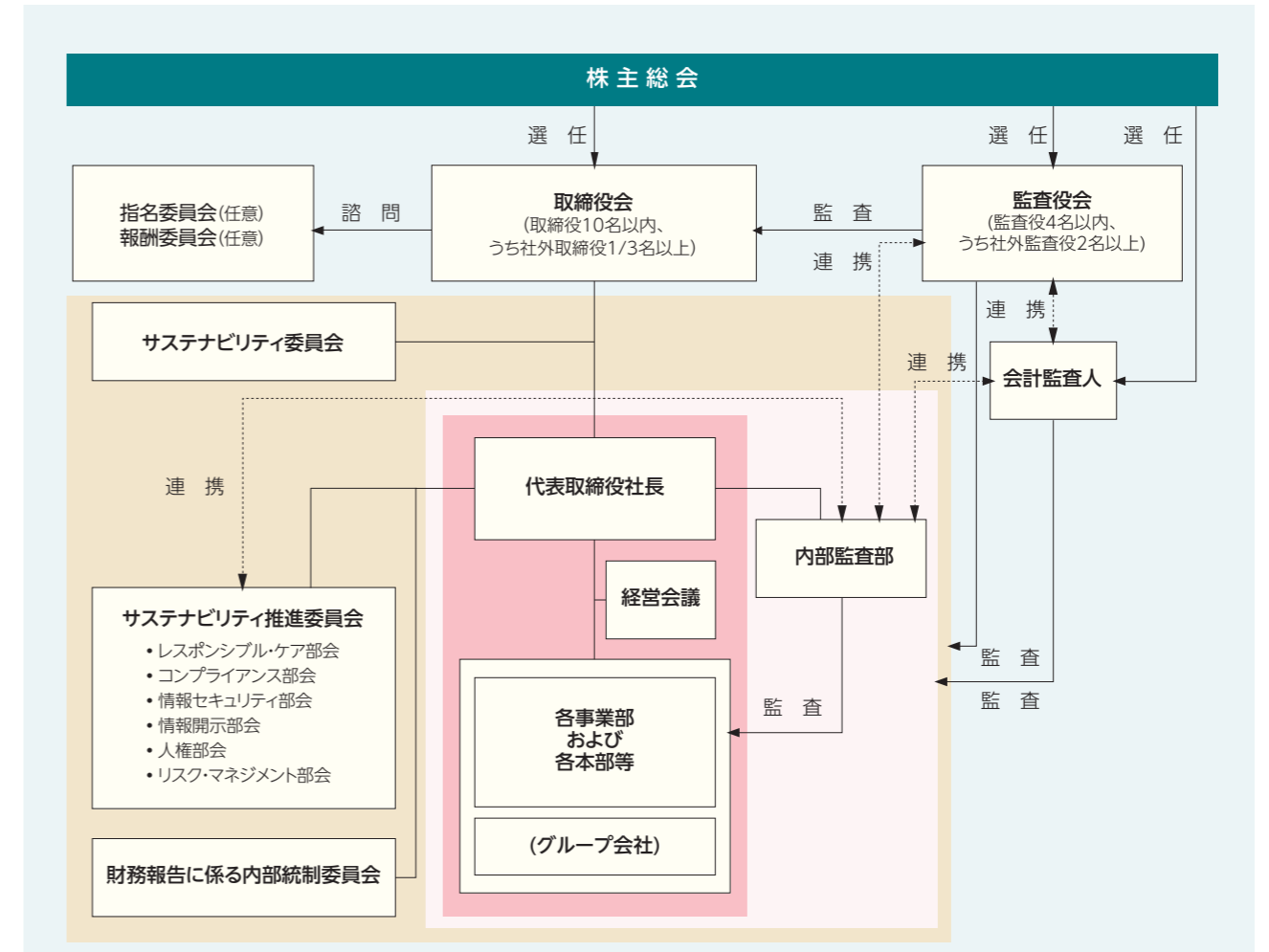
### ◆ コーポレート・ガバナンス体制

クレハは、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。なお本レポートは、2024年3月31日現在のコーポレート・ガバナンス報告書をもとに作成しています。

#### 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、取締役会長(空席の場合は代表取締役社長)が議長を務め、原則月1回開催し、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。

クレハ取締役会は、クレハホームページの役員一覧に記載の取締役7名により構成されています。なお、取締役会議長は代表取締役社長小林豊氏です。



※2023年4月1日付でサステナビリティ活動の総括および推進を担う「サステナビリティ推進委員会」を設置しました。それとともない、同日付で「コンプライアンス委員会」「CSR委員会」「情報統括委員会」「リスク・マネジメント委員会」とそれらの下部組織委員会を廃止し、「サステナビリティ推進委員会」の下部組織として6部会を再編し、設置しました。

#### 経営会議

経営会議は、代表取締役社長が議長を務め、代表取締役社長以下の執行役員を構成メンバーとして原則月2回開催し、クレハの経営に関する重要案件等について審議し、経営上の意思決定が効率的に行われることを確保しています。

クレハ経営会議は、クレハホームページの役員一覧に記載の代表取締役社長と執行役員により構成されています。なお、経営会議議長は代表取締役社長小林豊氏です。

#### 監査役会

監査役会は、独立社外監査役2名以上を含む、4名以内で構成し、常勤の監査役が議長を務め、原則月1回開催し、監査役が行う取締役の職務執行の監査を有効かつ効率的に進めるために、監査役会に付与された権限事項等の協議決定と監査情報の共有を行っています。

クレハ監査役会は、クレハホームページの役員一覧に記載の監査役3名により構成されています。なお、議長は常勤監査役吉田徹氏です。

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

### 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、経営情報を正しく提供する等、公正不偏な会計監査を受けています。2024年3月期において業務を執行した公認会計士の氏名、監査業務に係る補助者の構成は以下のとおりです。

業務を執行した公認会計士の氏名

業務執行社員：狩野茂行氏、川岸貴浩氏

会計監査業務に係る補助者の構成

公認会計士5名、公認会計士試験合格者等6名、その他17名

なお、当該会計監査人による継続監査期間は9年になります。

### 内部監査部

クレハは、内部監査の年次計画を取締役会で決議し、他部門から独立した内部監査部が、コンプライアンスやリスク管理体制を含む会社の内部管理体制等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、経営会議、取締役会および監査役会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・報酬委員会

クレハは、取締役会長、取締役社長、代表取締役、取締役、役付執行役員および執行役員の指名および報酬に関する事項について、取締役会における意思決定の透明性の確保とステークホルダーへの説明責任の強化を図るため、取締役会の任意の諮問機関として指名委員会および報酬委員会を2018年6月26日より設置しています。指名委員会および報酬委員会は、いずれも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。

### 取締役会の実効性評価

クレハは、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。

クレハでは、2015年度から2020年度まで、評点方式の質問票による取締役会の実効性評価を実施し、この過程で、評点の低い項目を中心に継続的に改善に取り組み、任意の指名委員会および報酬委員会の設置、取締役会運営の効率化等を進めました。その結果、すべての項目において、評点が高い水準に至ったため、2021年度の実効性評価から、クレハ取締役会がその役割・機能をより高いレベルで果たすため、本質的な課題を共有し、その課題解決への取り組みを議論することを目的に、さらに改善すべき事項や優先的に議論すべき事項等を具体的に記述するアンケート方法を採用しています。

2022年度も、このアンケートによる結果に基づき取締役会において審議しました。具体的には、(1)取締役会の規模・構成、(2)取締役会の運営、(3)取締役会の議論、(4)指名・報酬・監査、(5)優先的に取り上げるべきテーマ・経営課題について評価を行った結果、直ちに対応すべき指摘事項はなく、取締役会におけるジェンダーダイバーシティも進展し、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。一方、経営層を含む人財育成については、継続して議論を深めていくべき課題であることを確認しました。

2022年度の評価と審議の結果を踏まえて、取締役会の審議をより一層充実させるための取り組みを進めるとともに、2023年度は中長期経営計画『未来創造への挑戦』の実践、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

最新のコーポレート・ガバナンス報告書およびクレハ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

クレハは、企業理念体系を内部統制の基本コンセプトにおき、内部統制の一層の向上を目指します。

「クレハグループ企業行動憲章」に則り、各社で「コンプライアンス規程」を定めて、国内外の法律、社会的規範およびその精神の遵守に努めます。

クレハは、代表取締役社長または代表取締役社長が指名した取締役または執行役員を委員長とするサステナビリティ推進委員会を設置し、部門横断的にコンプライアンス体制の整備および維持運営を担うコンプライアンス部を下部組織として設置します。「クレハグループ企業行動憲章」に基づく「クレハコンプライアンス行動基準」等により、クレハにおけるコンプライアンスの徹底を図るとともに、クレハグループ会社におけるコンプライアンスの徹底を支援します。

内部監査の年次計画を取締役会で決議し、他部門から独立した内部監査部が、コンプライアンスやリスク管理体制を含むクレハおよびクレハグループ会社の内部管理体制等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、経営会議および取締役会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ます。

「財務報告に係る内部統制基本規程」を定め、金融商品取引法に基づく「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下、「内部統制報告書」を作成し提出します。

## ◆ 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。

基本報酬は、月例の現金報酬とし、株主総会において決議された総枠の範囲内で支給するものとし、個人別の額については、役職位別に別途定める基準のとおりとします。

賞与は、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とします。

事前交付型譲渡制限付株式報酬は、クレハの取締役等の地位を退任するまでの間の譲渡制限を付したクレハの普通株式を付与し、一定の期間中継続してクレハの取締役

等の地位にあることを条件として、退任時に譲渡制限を解除する株式報酬とします。

業績連動型譲渡制限付株式報酬は、基準となる株式数、業績評価期間(以下、「評価期間」)および評価期間中の業績目標を取締役会で定め、評価期間終了後に当該業績目標の達成度に応じて算定される数のクレハの普通株式を付与するパフォーマンス・シェア・ユニットを用いた株式報酬とし、業績指標には、利益を示す指標、資本効率を示す指標その他のクレハの経営方針を踏まえた指標を設定します。また、付与されるクレハの普通株式にはクレハの取締役等の地位を退任するまでの間、譲渡制限を付します。

### 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)				ストック・オプション	対象となる 役員の員数 (名)
		固定報酬		業績連動報酬			
		基本報酬	非金銭報酬	賞与	非金銭報酬		
取締役 (社外取締役を除く)	247	150	15	55	20	5	6
監査役 (社外監査役を除く)	23	23	—	—	—	—	1
社外取締役	46	46	—	—	—	—	4
社外監査役	30	30	—	—	—	—	4

(注) 上表には、2023年6月27日開催の第110回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役3名 (うち社外取締役1名) および社外監査役2名を含んでいます。

## ◆リスク・マネジメント

クレハグループは、クレハグループリスク・マネジメント基本方針に従って、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

クレハグループは、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。

#### クレハグループリスク・マネジメント基本方針

クレハグループ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、備えておくことをクレハグループのリスク・マネジメント基本方針とする。

### ●リスク・マネジメント体制

クレハグループは、クレハのサステナビリティ推進委員会の下部組織であるリスク・マネジメント部会の統括のもと、事業活動にともなうリスクの分類に応じて、関連部署やグループ会社、部会が主管となり、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・マネジメント部会は、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、グループ経営の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

クレハおよびクレハグループは、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・マネジメント部会、グループ各社におけるリスク・マネジメント委員会および事務局は、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与えます。

#### 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与えます。

#### ④モニタリング結果の報告・検証

主管部署、グループ各社におけるリスク・マネジメント委員会および事務局は、モニタリング結果をリスク・マネジメント部会に報告します。報告は部会からサステナビリティ推進委員会に上げられ、委員会は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与えます。

なお、上記の遂行状況は、サステナビリティ推進委員会を通じて、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

クレハグループでは、クレハグループの経営に悪影響を及ぼすリスクを把握し、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クレハグループリスク・マネジメント基本方針としています。クレハでは「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、サステナビリティ推進委員会の下部組織としてリスク・マネジメント部会を設置し、その役割を以下としています。また、部会の主管部署がグループ会社のリスクの最小化および機会の最大化を支援する役割も担っています。

1. 当社のリスク・マネジメントに関する年度計画の策定および進捗管理
2. 当社に存在するリスクの特定および分析・評価
3. 2. の分析・評価に基づき、「重要リスク」と評価されたリスクへの対応策の検討・実施、実施状況のモニタリング
4. 当社のリスク・マネジメント・システム(体制、実施プロセスを含むリスク・マネジメントの仕組み)の維持、是正・改善の実施
5. 当社グループ各社のリスク・マネジメントの支援
6. 当社事業継続計画(BCP)策定・具備、運用および改善の取り組みの検討
7. その他リスク・マネジメントに関すること

### ●各事業セグメントにおける事業環境の変化

クレハグループの事業分野は、ポリグリコール酸(PGA)樹脂加工品、フッ化ビニリデン樹脂(PVDF)、PPS樹脂等を中心とする「機能製品事業」、農薬、医薬品、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います。クレハグループの事業および経営成績等は、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変化や各国・地域における政治的・軍事的緊張の高まりによる地政学的リスク等により影響を受ける可能性があります。クレハの各事業部、各グループ会社は事業環境の変化およびそ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います。

#### 機能製品事業

**PGA樹脂加工品**：中東情勢が一因となるオイル・ガスの

国際市況変動、米国大統領選挙結果にともなう同国のエネルギー政策方針の転換、物価高騰や景気減退等を要因とした、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クレハの製品開発状況、競合各社の動向等により事業活動への影響が生じる可能性があります。

**PVDF樹脂**：リチウムイオン二次電池用バインダー用途向けに中長期においては需要の拡大を見込んでいますが、米国大統領選挙結果にともなう同国のエネルギー政策方針の転換、電気自動車の販売動向や原材料価格の変動、競合他社の生産状況、競合素材の動向等により事業活動への一時的な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・販売していますが、シリコンウエハの生産・販売動向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裾野が広く、国内外の経済活動の停滞による需要減退、原燃料価格、製品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。また、各国の法規制や登録制度の改変、見直し等により事業活動への影響が生じる可能性があります。

## 樹脂製品事業

**業務用食品包装材**：生産拠点を海外に有しており、現地の物価やエネルギーコスト、国際的な物流網に混乱が生じた場合等、事業活動への影響が生じる可能性があります。なお、熱収縮多層フィルムにおいては、戦略の見直しを進めた結果、事業撤退の手続きを開始しています。

## 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。

## ● コンプライアンスリスク

クレハグループは、「クレハグループ企業行動憲章」、「クレハグループ行動規範」および「コンプライアンス規程」を策定し、クレハ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います。しかしながら、クレハグループの事業は多岐にわたっており、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、クレハ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、クレハ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。

## ● 原燃料等の市況・調達

クレハグループが使用する原燃料は市況の影響を受けるため、価格変動時にクレハ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顧客の理解を得ながら製品販売価格への転嫁、調達面では、購買先の複数化推進、価格変動のヘッジ等により、影響の低減に努めています。

## ● 自然災害・事故等の発生

クレハグループは、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、操業停止、人身災害、財産損害にともなう修理費用が発生し、クレハ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。クレハグループでは、事業継続計画（BCP）の整備、防火・防災訓練の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います。

## ● 製造物責任・製品品質

クレハ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、製品回収や交換、賠償請求、ブランドイメージの低下などが生じ、クレハ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。クレハグループでは、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います。

## ● 環境リスク

クレハグループは、気候変動問題や循環型経済への関心が高まる中、クレハグループ事業活動において環境負荷軽減の対策を実施していますが、環境に係る新たな規制等の導入やクレハの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クレハ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。クレハグループでは、不断に事業活動での環境負荷低減に努めるとともに、レスポンシブル・ケア部会を中心に、環境関連情報を収集し諸規制の状況を監視し、事業部門・生産部門・研究開発部門と対応策を立案しリスク軽減を図っています。

## ● 訴訟等の発生

クレハグループは、国内外事業に関連して、知的財産権侵害、製造物責任、環境違反、労働紛争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、訴訟費用、賠償請求、企業イメージの低下などが生じ、クレハ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。クレハグループでは、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います。

## ● 情報セキュリティリスク

クレハグループは、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取り組んでいます。これらのデジタル技術の活用にあたり重要情報の漏洩、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、クレハ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。クレハは、情報セキュリティ部会を設置しており、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、クレハ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、クレハ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、各種セキュリティシステムの更新等によりリスク軽減を図っています。

## ● 海外事業展開リスク

クレハグループは、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、クレハ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、為替相場の変動により、クレハ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。クレハグループでは、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います。

## ● 新技術の登場と開発リスク

クレハグループは、各事業分野において研究開発を展開しています。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、市場の変化が想定外の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クレハ製品・技術の一部が陳腐化する等の事象により、クレハ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。クレハの研究開発部門および新事業推進本部は、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います。

## ◆コンプライアンス

クレハグループは、社会および企業の持続可能な発展を追求するサステナビリティ経営を支える根幹であるコンプライアンスをサステナビリティ重要課題として認識しています。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

クレハグループでは、2023年4月に「クレハグループ倫理憲章」を見直し、従来のコンプライアンスに関わる事項に加え、ESG(環境・社会・ガバナンス)を考慮した行動を促し、持続可能な社会とクレハグループの持続的成長の両立を目指す「クレハグループ企業行動憲章」を定めました。

サステナビリティ推進委員会の下部組織であるコンプライアンス部会が、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」による研修などを実施しています。

社長直轄の内部監査部は、クレハグループ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

- 「クレハグループ行動規範ハンドブック」による教育
- 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

クレハグループは、企業活動における贈収賄防止に関する取り組みを推進するため、2024年1月に「クレハグループ贈収賄防止方針」を制定しました。クレハグループは、この方針のもと、事業を展開する国および地域の法令等を遵守して企業活動を行います。

### クレハグループ 贈収賄防止方針

クレハグループは、「クレハグループ企業行動憲章」において、適正な取引、政治・行政との健全な関係を原則の一つとして掲げ、「クレハグループ行動規範」において贈収賄を禁止しています。本方針は、これらを推進・実践することを目的に定めるものであり、クレハグループの全ての役員、従業員に適用されます。

#### 1. 贈収賄行為の禁止

クレハグループは、国内外の公務員またはこれに準ずる者や取引先等に対し、直接的・間接的に行うかを問わず、賄賂の供与やその申出、約束を行いません。また、クレハグループは、国内外の公務員またはこれに準ずる者や取引先等から賄賂を受領せず、その要求、約束を行いません。

#### 2. 第三者を通じた贈収賄の禁止

クレハグループは、コンサルタント、エージェント等の第三者を通じた賄賂の供与または受領の指示を行わず、当該第三者による贈収賄の事実やその兆候を知りながら、これを黙認しません。

#### 3. 教育

クレハグループは、贈収賄行為の防止に向けた倫理意識の更なる徹底、贈収賄防止体制の運用の担保のため、役員および従業員等に対する定期的な教育を行います。

#### 4. 体制の確認と見直し

クレハグループは、定期的または不規則の監査により、本

方針に基づく贈収賄防止体制が機能しているか否かを確認し、必要に応じて見直しを行います。

#### 5. 記録

クレハグループは、本方針の遵守を確認し、これを示すことができるよう、会計帳簿等を事実に基づき正確に作成し、適切に保持します。

#### 6. 報告

クレハグループは、本方針に違反している場合やその疑いを知り得た場合に、適時適切な対応を可能とするため、速やかに所属長やコンプライアンス相談窓口へ報告することをクレハグループの役員および従業員に求めます。

#### 7. 懲戒

クレハグループは、その役員および従業員等が本方針に違反した場合、就業規則等に従い、適切かつ迅速に処罰を行います。

制定：2024年1月1日 株式会社クレハ

### ●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・

社会との関係など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。

クレハは、クレハ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。この方針のもと、税務の透明性を確保するとともに、適時・適切な納税義務を確実に果たすことで、事業活動を行うすべての国や地域の経済社会の発展に貢献することを目指しています。

### クレハグループ 税務方針

#### 1. コンプライアンス

当社グループは、事業活動を行っている国や地域の税務関連法令等を遵守し、各国税法で認められる優遇税制などの恩典を適切に活用した上で、適正な申告・納税を行い、それらの国や地域の経済に貢献し、ともに調和と安定的発展を目指します。

また、当社グループは、税務の正確性を期するために、関連する法令ルールに準拠した適正な経理業務を行います。

#### 2. 税務プランニング

当社グループは、事業活動を反映した公正、適正な税務プランニングを行います。また、税務に関する国際ルール、事業活動を行う各国・地域における法令を遵守し、税務リスクを最小限に抑えるように努めます。

当社グループは、タックスヘイブンを利用した租税回避行為や事業実態に合致しない税務プランニングは行いません。

#### 3. 税務リスクの最小化に向けた対応

当社グループでは、各国税法に従った処理を行うよう努めておりますが、当社グループにおいて妥当と判断した処理が各国税務当局の理解を得られない可能性も一定程度は存在するものと考えております。

当社グループでは、必要と認められる場合に外部の税務専門家によるアドバイスを求め、複数の選択肢に関して十分な調査、評価、検討を行い、適切な判断を実施します。これにより、税務訴訟や追徴課税が生じるリスクを最小化出来るものと考えております。

#### 4. 国際税務

##### (1) 移転価格

当社グループは、グループ各社の貢献に応じた国際的な所得配分を行うことにより、各国・地域での適正な納税が実施されると考えております。この認識の下、当社グループは、OECD 移転価格ガイドライン等の国際関連規則に準拠し、機能リスク分析に基づいた移転価格算定方法を適用し、国外関連者との取引価格を決定しています。

当社グループは、移転価格に関する税務リスクを低減するため、外部専門家のアドバイスを受けるとともに、税務当局への事前確認制度(APA)等を利用します。

##### (2) 二重課税の排除

当社グループは、同一の経済的利益に対して複数の国・地域で二重課税が生じた場合、各国間の租税条約や相互協議を適用し、これを排除するよう努力します。

#### 5. 税務当局との関係性

当社グループは、税務当局からの問い合わせや情報提供要請について適時対応し、税務当局と良好な関係性を維持します。

また、当社グループは、税務業務にともなう不確実性の低減及び税の透明性を確保するため、合理的な説明が可能な税務処理を行うとともに、各国税務当局との見解相違が生じた場合にはこれを速やかに解消するように努めます。

また、過去に税務当局から指導を受けた項目については、再発防止策を講じます。

制定：2022年6月 株式会社クレハ

## 社外取締役メッセージ

技術立社の再興に向けた  
ガバナンスの高度化に  
取り組んでいます。



社外取締役として、今後の取り組み課題と抱負をお伝えします。

### 「人は百年樹」

クレハは本年80周年を迎え100周年企業に向け中長期経営計画『未来創造への挑戦』をスタートしました。新しい時代に向けた夢と志を実現するには古典、歴史に学ぶ「温故知新」が求められます。当社は創業以来「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・技術を創出して、持続可能な社会の発展に貢献します」を企業理念として実践してきました。現在、サステナブル企業を目指し「人財育成」と「技術立社の再興」を両輪として取り組んでいます。「人財育成」に関しては「匠・プロフェッショナル人財や経営人財の育成」を加速すべく「自律的成長」を基本に新人事制度では役割と報酬が連動する「役割等級制度」を全社員に展開しました。当社は「人財、技術、材料」等に有形無形の強みを持ち一人一人の多様性や可能性が十分に発揮できるよう環境整備や人財マネジメントを強化しています。「技術立社の再興」に関してはその源泉は「人財、特にリーダー」にあり、何人の「匠」がいるかで企業の発展が決まるといわれています。市場・顧客ニーズを知るマーケットイン発想のできる人財、成長分野でのイノベーションや新製

品・新事業を開拓できる人財、海外展開を推進できる人財等、熱量と不撓不屈の「匠」(プロ人財)が必須でありませす。取締役会や指名委員会では「経営者サクセッションプラン」「経営候補人財の発掘と育成計画」を検討し、現経営陣は「社長塾」「タウンホールミーティング」を実施しています。私は経営者の要件として第一に「人徳」(誠実、謙虚、勤勉)、第二に「考え方」(志、長期・本質・全体視点での思考)、第三に「情熱と能力」(知行合一、やり抜く力)、第四に「経験と貢献」(修羅場・土壇場・正念場の体験、成果)を挙げています。「企業は人なり」であります。私自身の国内外での学びを生かし、ステークホルダーの皆様の期待に応えるべく人財及びサステナブル企業づくり、社会への貢献に邁進します。



社外取締役 独立役員 戸坂 修

### 「ナケレバ、ツクレバ。」のDNA

社外取締役としての役割は、内部の論理のみでの判断に陥らぬように、外部の理解や知見を加えることで、経営判断をよりの確なものへと導くものと認識しています。この点において当社の取締役会は、私の職歴で経験してきた他社と比較しても、最も活発なものであると断言できます。いずれの議事においても、社外・社内取締役それぞれの視点から出た考えを吟味し、十分な討議がなされており、その実効性を実感するものであります。

一方で、私は前職で他社の最高技術統括責任者を務めていた経験を踏まえて、当社においても様々な技術会議に出席し、各事業所やグループ内各社の製造現場を視察して、必要があれば助言をさせていただいています。その中で実感するのは、当社技術の歴史の重みと、それを実現する創造力とチャレンジする熱量です。

「ナケレバ、ツクレバ。」(どこにも無ければ、創ればいい。)というキャッチコピーは、単なるコピーではありません。これまでの80年の歴史の中で、NEWクレラップやリチウムイオン二次電池正極用バインダーなどの現在の主力製品を次々と創り出してきた技術力に対する、自負のメッセージでもあります。そのエ

ネルギーと誇りは、DNAとして知らず知らずのうちに次世代の技術者へと受け継がれています。社外取締役として、取締役会と同様に、社外の視点から見た技術知見を伝達することが、当社の更なる技術進化の一助となるものと確信しています。当社が今次中長期経営計画『未来創造への挑戦』で目指すターゲットを確実に達成し、会社として更なる成長を遂げるためには、経営の意思と「ものづくり経営」が直結する必要があります。経営側の求める経営課題の優先順位を皆が共有し、現有する限られた人財、資金、時間などを最適配分し、素早く外部環境の変化に対応していくことが重要です。また、今後、品質やコストのあらゆる面で競合他社と更なる差別化をするためにも、中長期経営計画『未来創造への挑戦』の重点施策としているDXの推進を着実に実現することが重要となります。先人が持たなかった武器で、そのレガシーを凌駕する技術の飛躍を期待しています。



社外取締役 独立役員 飯田 修

### サステナビリティ経営の意義と取締役会の果たす役割とは

クレハは、中長期経営計画の策定にあたり、マテリアリティ(重要課題)を特定し、これらの課題へ取り組むことによって、社会価値と経済価値をもたらすクレハグループの価値創造プロセスとは何かを議論してきました。

サステナビリティ経営は、漠然とした慈善活動の実践ではなく、企業価値に結びつき、経営戦略や事業ポートフォリオなどの戦略の中心に組み込まれていかなければなりません。したがって、特定した重要課題は、中長期の経営戦略やその意思決定のプロセスに統合し、経済価値と社会価値を追求していく必要があります。

クレハは、「環境・エネルギー」「ライフ」「情報通信」の分野において、市場変化の見通しや社会課題が何かを捉え、それを自社の経営戦略に落とし込み、社会価値を生み出す製品・サービスを提供していく考えです。そこには、やはり自社ならではの存在価値、独自性、優位性が重要になりますので、取締役会は、この分野・製品に取組むにあたり「WHYクレハ」なのかということ問い、議論していく必要があります。また、これらを実践するにあたり、企業の組織内外の経営資源をいかに活用しているか、資源の結合・再編成などの資源配分が適切に行

われているかなど、社内のサステナビリティ委員会や取締役会でモニタリングしながら進展させていくことが重要です。さらに、サステナビリティ経営を実践することにより、どのような社会的価値と自社の経済価値が結びつくかのモニタリングができるように、ESGと財務諸表との統合的KPIを設定することは重要です。これによって、執行側のPDCAがワークし、取締役会も監督ができますので、この点においてはさらなる議論の必要があると私は考えています。

取締役会は、企業の将来像に責任を持つわけですから、執行側が長期的で持続可能な企業行動を採る自律的かつ透明性のある行動をとるよう監督するためにも、サステナビリティ経営に関与しなければなりません。そして、取締役会の役割は、広範な社会(多様なステークホルダー)への企業統治の説明責任と情報開示を実行することでもありますので、企業価値の創造とステークホルダーへの価値の分配も監督しなければならないと考えます。













社外取締役 独立役員 岡藤 由美子

取締役・監査役一覧

◆取締役

◆監査役

											
	代表取締役社長	取締役常務執行役員	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 豊 小林 豊	たなか ひろゆき 田中 宏幸	にしはた なおみつ 西畑 直光	な たけ かつひろ 名武 克泰		と さ か お さ む 戸坂 修	い い だ お さ む 飯田 修	お か ふ じ ゆ み こ 岡藤 由美子	は や し み ち ひ こ 林 道彦	さ か ね つ か さ 坂根 司	お く の かつお 奥野 克男
生年月日	1951年12月25日生	1963年9月27日生	1965年2月14日生	1962年4月3日生		1946年12月11日生	1957年5月20日生	1964年12月10日生	1961年5月11日生	1963年3月26日生	1958年6月11日生
在任期間(年)	15	2	1	1		8	2	1	1	新任	1
取締役会への出席状況	15回/15回 100%	15回/15回 100%	10回/10回 100%	10回/10回 100%		15回/15回 100%	15回/15回 100%	10回/10回 100%	10回/10回 100%	—	10回/10回 100%
監査役会への出席状況	—	—	—	—		—	—	—	10回/10回 100%	—	10回/10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		○				○	○	○			
人事戦略・人財マネジメント	○	○							○		

◆執行役員

執行役員	佐藤 浩幸	研究開発本部長
執行役員	木田 淳	包装材事業部長
執行役員	上山 隆久	生産・技術本部長
執行役員	川名 恭介	企画経理本部副本部長、企画経理本部DXセンター長

取締役のスキル(専門性・経験)について

クレハグループの企業理念と経営計画を実現し、クレハ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、⑨人事戦略・人財マネジメントの9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、クレハ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、各人の有するすべてのスキル等を表すものではありません。

財務情報(日本基準)	単位	2015/3	2016/3
<b>会計年度</b>			
売上高	百万円	150,182	142,549
国内	百万円	103,943	96,025
海外	百万円	46,239	46,524
セグメント別売上高			
機能製品事業	百万円	36,187	36,536
化学製品事業	百万円	35,535	31,182
樹脂製品事業	百万円	46,519	44,210
建設関連事業	百万円	16,721	16,201
その他関連事業	百万円	15,218	14,418
営業利益	百万円	14,551	12,600
親会社株主に帰属する当期純利益	百万円	9,195	7,342
設備投資	百万円	17,557	12,139
減価償却費	百万円	8,261	9,877
研究開発費	百万円	4,978	4,885
営業活動によるキャッシュ・フロー	百万円	12,533	14,045
投資活動によるキャッシュ・フロー	百万円	△18,766	△6,026
財務活動によるキャッシュ・フロー	百万円	5,042	△9,328
<b>会計年度末</b>			
総資産	百万円	249,697	236,633
純資産	百万円	120,624	119,274
有利子負債	百万円	86,636	79,685
<b>1株当たり情報</b>			
1株当たり当期純利益	円	53.53	42.73
1株当たり純資産	円	687.80	686.06
年間配当金	円	12.00	11.00
<b>財務指標</b>			
売上高営業利益率	%	9.7	8.8
売上高当期純利益率	%	6.1	5.2
自己資本当期純利益率(ROE)	%	8.3	6.2
総資産経常利益率(ROA)	%	6.5	4.9
自己資本比率	%	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	2023/3	2024/3
<b>会計年度</b>									
売上収益	百万円	132,294	147,329	148,265	142,398	144,575	168,341	191,277	<b>177,973</b>
国内	百万円	97,630	107,145	103,862	102,718	100,678	105,609	109,387	<b>113,991</b>
海外	百万円	34,664	40,184	44,403	39,680	43,897	62,732	81,890	<b>63,982</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	66,687	82,693	<b>64,510</b>
化学製品事業	百万円	25,866	26,176	27,309	24,331	23,543	26,157	31,784	<b>33,949</b>
樹脂製品事業	百万円	42,791	45,397	45,148	43,473	42,352	44,773	46,792	<b>47,328</b>
建設関連事業	百万円	13,934	17,354	12,415	14,457	13,919	12,174	11,310	<b>13,948</b>
その他関連事業	百万円	16,332	16,760	17,643	18,293	20,294	18,547	18,696	<b>18,237</b>
営業利益	百万円	9,255	12,973	17,172	18,041	17,263	20,142	22,350	<b>12,800</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	14,164	16,868	<b>9,734</b>
設備投資	百万円	10,304	9,768	13,174	14,928	14,322	14,319	16,457	<b>35,264</b>
減価償却費	百万円	10,191	9,898	10,310	12,110	11,672	11,550	11,615	<b>11,660</b>
研究開発費	百万円	4,734	4,962	5,270	5,995	5,561	5,649	6,494	<b>6,856</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	28,581	22,744	<b>11,601</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	△10,999	△11,100	<b>△34,288</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	△6,105	△10,484	<b>12,135</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	282,639	296,404	<b>330,630</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	199,219	215,199	<b>221,377</b>
有利子負債	百万円	71,007	48,089	39,018	37,317	29,506	28,507	26,275	<b>54,904</b>
<b>1株当たり情報</b>									
基本的1株当たり当期利益	円	135.79	169.16	226.52	230.87	230.44	241.91	288.10	<b>173.03</b>
1株当たり親会社所有者帰属持分	円	2,410.96	2,423.89	2,640.86	2,817.69	3,139.55	3,402.44	3,675.34	<b>4,022.68</b>
年間配当金	円	36.67	41.67	55.00	56.67	56.67	70.00	90.00	<b>86.67</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	12.0	11.7	<b>7.2</b>
売上収益当期利益率	%	5.3	6.6	9.4	9.6	9.3	8.4	8.8	<b>5.5</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	7.4	8.1	<b>4.5</b>
資産合計税引前利益率(ROA)	%	3.8	5.3	7.1	7.3	7.0	7.6	7.9	<b>4.4</b>
親会社所有者帰属持分比率	%	52.9	62.0	64.9	66.8	71.6	70.5	72.6	<b>67.0</b>

※ 2024年1月1日を効力発生日として、普通株式1株につき3株の割合で株式分割を行っています。「基本的1株当たり当期利益」および「1株当たり親会社所有者帰属持分」、「年間配当金」につきましては、2017年3月期の期首に当該株式分割が行われたと仮定して算定しています。



■ 連結財政状態計算書

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (2023年3月31日)	当連結会計年度 (2024年3月31日)
資産		
流動資産		
現金及び現金同等物	32,205	23,131
営業債権及びその他の債権	31,855	38,919
未収法人所得税	—	1,687
その他の金融資産	15	20
棚卸資産	52,000	51,245
その他の流動資産	4,918	4,896
流動資産合計	120,994	119,900
非流動資産		
有形固定資産	117,438	140,548
無形資産	4,453	5,014
持分法で会計処理されている投資	15,400	16,796
その他の金融資産	22,745	28,782
繰延税金資産	1,924	2,119
その他の非流動資産	13,447	17,467
非流動資産合計	175,409	210,729
資産合計	296,404	330,630

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (2023年3月31日)	当連結会計年度 (2024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	27,670	20,503
社債及び借入金	13,389	11,926
その他の金融負債	1,728	1,627
未払法人所得税等	2,904	372
引当金	7,166	9,932
その他の流動負債	7,936	8,537
流動負債合計	60,796	52,899
非流動負債		
社債及び借入金	8,605	39,095
その他の金融負債	3,746	3,330
繰延税金負債	2,949	8,663
引当金	1,322	1,321
退職給付に係る負債	297	279
その他の非流動負債	1,912	1,891
非流動負債合計	18,833	54,582
負債合計	79,629	107,481
資本		
資本金	18,169	18,169
資本剰余金	14,724	14,724
自己株式	△8,701	△9,616
利益剰余金	178,956	177,300
その他の資本の構成要素	12,050	20,799
親会社の所有者に帰属する持分合計	215,199	221,377
非支配持分	1,574	1,771
資本合計	216,774	223,148
負債及び資本合計	296,404	330,630

■ 連結損益計算書

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)	当連結会計年度 (自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)
売上収益	191,277	177,973
売上原価	136,488	126,634
売上総利益	54,788	51,339
販売費及び一般管理費	31,973	32,606
持分法による投資損益(△は損失)	1,325	△635
その他の収益	1,164	1,936
その他の費用	2,954	7,232
営業利益	22,350	12,800
金融収益	871	1,305
金融費用	228	191
税引前利益	22,992	13,913
法人所得税費用	6,014	4,070
当期利益	16,978	9,843
当期利益の帰属		
親会社の所有者	16,868	9,734
非支配持分	109	108
当期利益	16,978	9,843
1株当たり当期利益		
基本的1株当たり当期利益(円)	288.10	173.03
希薄化後1株当たり当期利益(円)	287.63	172.73

■ 連結包括利益計算書

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)	当連結会計年度 (自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)
当期利益	16,978	9,843
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	1,044	4,126
確定給付制度の再測定	828	2,843
合計	1,873	6,970
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	2,094	4,835
合計	2,094	4,835
税引後その他の包括利益	3,968	11,805
包括利益	20,947	21,649
包括利益の帰属		
親会社の所有者	20,831	21,393
非支配持分	115	256
包括利益	20,947	21,649

■ 連結持分変動計算書

前連結会計年度(自 2022年4月1日 至 2023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
2022年4月1日残高	18,169	14,724	△8,701	166,005	141	1,373
当期利益				16,868		
その他の包括利益						2,094
包括利益合計	—	—	—	16,868	—	2,094
自己株式の取得			△4			
株式報酬取引			4	△1	30	
配当金				△4,879		
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替				962		
所有者との取引額合計	—	—	△0	△3,918	30	—
2023年3月31日残高	18,169	14,724	△8,701	178,956	171	3,468

当連結会計年度(自 2023年4月1日 至 2024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
2023年4月1日残高	18,169	14,724	△8,701	178,956	171	3,468
当期利益				9,734		
その他の包括利益						4,835
包括利益合計	—	—	—	9,734	—	4,835
自己株式の取得			△10,004			
自己株式の消却		△19	9,057	△9,037		
株式報酬取引		19	32			5
配当金				△5,268		
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替				2,915		
所有者との取引額合計	—	—	△915	△11,391	5	—
2024年3月31日残高	18,169	14,724	△9,616	177,300	177	8,304

(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			
2022年4月1日残高	7,504	—	9,020	199,219	1,505	200,724
当期利益			—	16,868	109	16,978
その他の包括利益	1,037	829	3,962	3,962	6	3,968
包括利益合計	1,037	829	3,962	20,831	115	20,947
自己株式の取得			—	△4		△4
株式報酬取引			30	33		33
配当金			—	△4,879	△46	△4,925
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替	△132	△829	△962	—		—
所有者との取引額合計	△132	△829	△932	△4,850	△46	△4,897
2023年3月31日残高	8,409	—	12,050	215,199	1,574	216,774

(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			
2023年4月1日残高	8,409	—	12,050	215,199	1,574	216,774
当期利益			—	9,734	108	9,843
その他の包括利益	3,997	2,824	11,658	11,658	147	11,805
包括利益合計	3,997	2,824	11,658	21,393	256	21,649
自己株式の取得			—	△10,004		△10,004
自己株式の消却			—	—		—
株式報酬取引			5	57		57
配当金			—	△5,268	△59	△5,328
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替	△90	△2,824	△2,915	—		—
所有者との取引額合計	△90	△2,824	△2,909	△15,215	△59	△15,275
2024年3月31日残高	12,317	—	20,799	221,377	1,771	223,148

■ 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 2022年4月 1 日 至 2023年3月31日)	当連結会計年度 (自 2023年4月 1 日 至 2024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	22,992	<b>13,913</b>
減価償却費及び償却費	11,615	<b>11,660</b>
減損損失戻入益	—	<b>△946</b>
減損損失	2,141	<b>1,578</b>
金融収益	△725	<b>△807</b>
金融費用	222	<b>181</b>
持分法による投資損益(△は益)	△1,325	<b>635</b>
有形固定資産及び無形資産除売却損益(△は益)	464	<b>1,803</b>
営業債権及びその他の債権の増減(△は増加)	4,667	<b>△5,838</b>
棚卸資産の増減(△は増加)	△9,574	<b>2,323</b>
営業債務及びその他の債務の増減(△は減少)	△1,916	<b>△8,393</b>
引当金の増減(△は減少)	233	<b>2,621</b>
退職給付に係る資産及び負債の増減	△504	<b>△551</b>
その他	△949	<b>△1,248</b>
小計	27,342	<b>16,933</b>
利息及び配当金の受取額	1,534	<b>807</b>
利息の支払額	△202	<b>△121</b>
法人所得税の支払額	△5,929	<b>△6,017</b>
営業活動によるキャッシュ・フロー	22,744	<b>11,601</b>
<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	166	<b>293</b>
有形固定資産及び無形資産の取得による支出	△14,239	<b>△32,700</b>
投資有価証券の売却による収入	296	<b>378</b>
投資有価証券の取得による支出	△13	<b>△337</b>
持分法で会計処理されている投資の売却による収入	3,335	<b>—</b>
政府補助金による収入	88	<b>—</b>
その他	△734	<b>△1,923</b>
投資活動によるキャッシュ・フロー	△11,100	<b>△34,288</b>
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>		
支払配当金	△4,879	<b>△5,268</b>
非支配持分への支払配当金	△46	<b>△59</b>
短期借入金及びコマーシャル・ペーパーの増減額(△は減少)	△1,546	<b>1,892</b>
長期借入れによる収入	5,000	<b>15,000</b>
長期借入金の返済による支出	△694	<b>△2,971</b>
社債の発行による収入	—	<b>19,908</b>
社債の償還による支出	△7,000	<b>△5,000</b>
自己株式の取得による支出	△4	<b>△10,004</b>
その他	△1,313	<b>△1,361</b>
財務活動によるキャッシュ・フロー	△10,484	<b>12,135</b>
現金及び現金同等物に係る為替変動による影響	405	<b>1,478</b>
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	1,565	<b>△9,073</b>
現金及び現金同等物の期首残高	30,639	<b>32,205</b>
現金及び現金同等物の期末残高	32,205	<b>23,131</b>

会社概要 (2024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	4,217名(単独:1,667名)
連結対象会社数	連結子会社28社・持分法適用会社1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 (2024年3月31日現在)

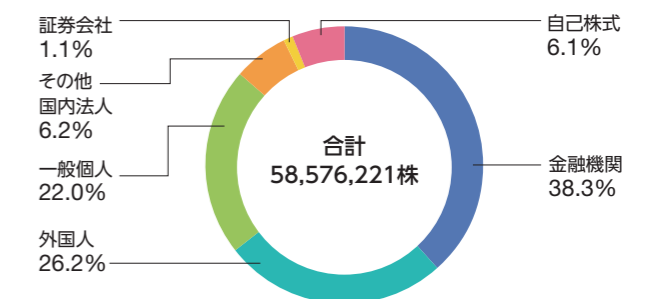
証券コード	4023
発行済株式の総数	58,576,221株
株主数	12,198名
上場証券取引所	東京証券取引所
事業年度	毎年4月1日から翌年3月31日まで
定時株主総会	6月
株主名簿管理人	みずほ信託銀行株式会社 東京都千代田区丸の内一丁目3番3号
独立監査人	EY新日本有限責任監査法人

大株主 (2024年3月31日現在)

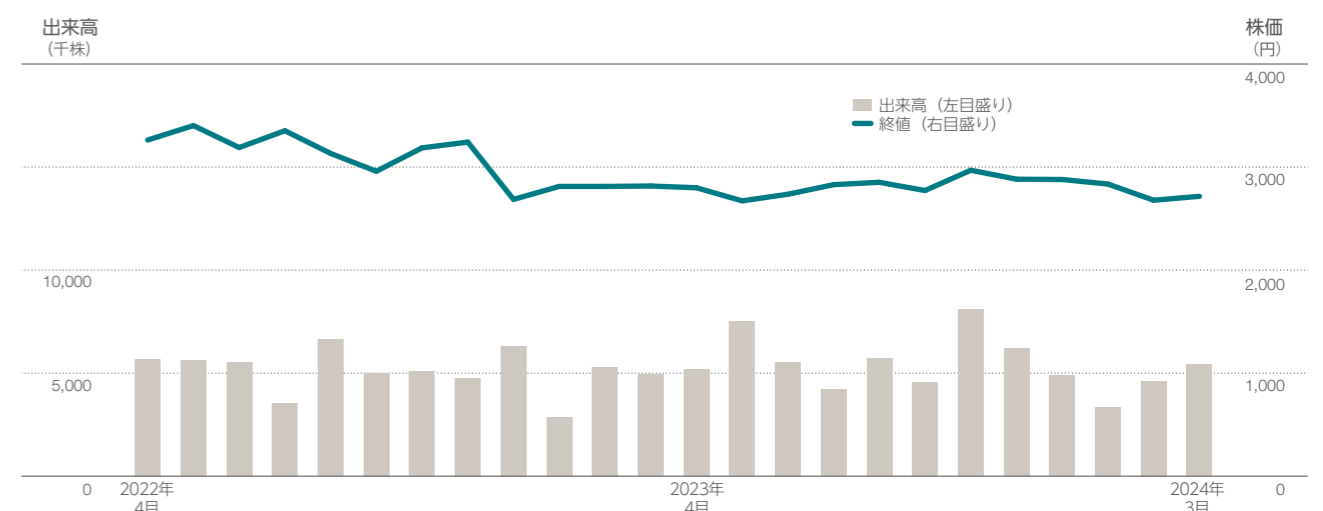
株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	6,448	11.7
野村 純	5,262	9.6
明治安田生命保険相互会社	4,123	7.5
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	3,894	7.1
東京海上日動火災保険株式会社	1,650	3.0
株式会社みずほ銀行	1,200	2.2
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	1,106	2.0
株式会社かんぽ生命保険	1,064	1.9
GOVERNMENT OF NORWAY	1,061	1.9
THE BANK OF NEW YORK, TREATY JASDEC ACCOUNT	873	1.6

(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 (2024年3月31日現在)



株価・出来高の推移 (2024年3月31日現在)



## 研究開発拠点

### 中央研究所

福島県いわき市



環境、エネルギー、ライフサイエンス、電子、モビリティを重点分野に研究開発を行う中央研究所、樹脂加工技術を活用して包装材料や高機能材料の研究開発を行う樹脂加工研究所を中心に、人々の暮らしと社会の発展に貢献する技術開発を進めています。

### 樹脂加工研究所

茨城県小美玉市



## 生産拠点

### いわき事業所

福島県いわき市



いわき事業所を主力生産拠点として自動車部品や電気・電子部品に使用される機能樹脂、炭素繊維、リチウムイオン電池の部材、食品包装材の原料、医薬品など幅広いスペシャリティ製品を生産し、2つの樹脂加工事業所で家庭用ラップ「NEWクレラップ」やPGAの成型加工品を生産し、世界に供給しています。

### 樹脂加工事業所

茨城県小美玉市、兵庫県丹波市



## 事業所

### 東京本社

〒103-8552 東京都中央区日本橋浜町3-3-2

### 大阪営業所

〒530-8287 大阪府大阪市北区堂島浜2-2-28 堂島アクシスビル5階

### 仙台営業所

〒983-0852 宮城県仙台市宮城野区榴岡3-4-1 アゼリアビルズ17F

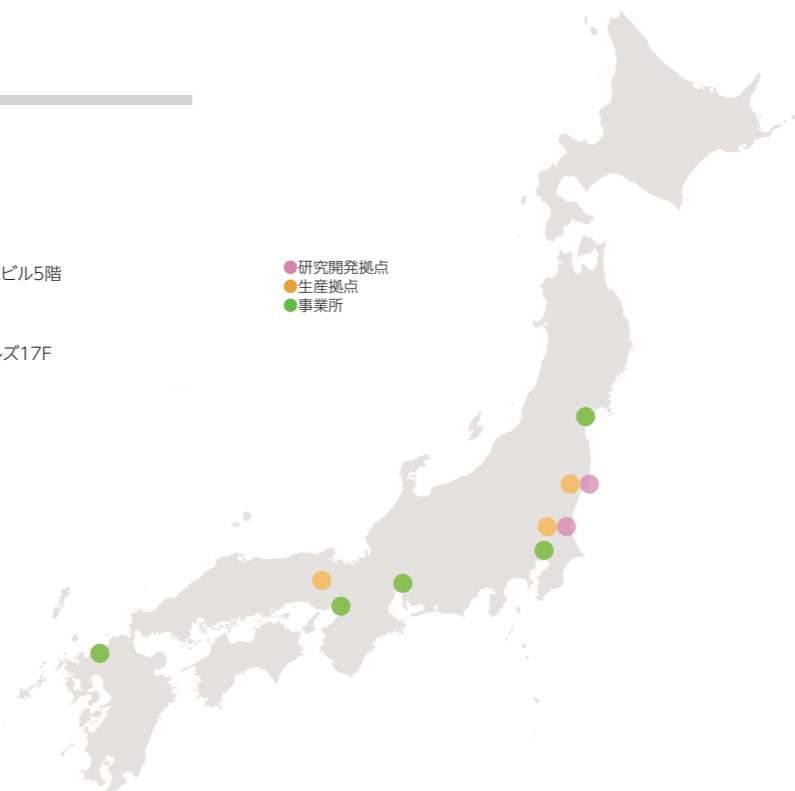
### 名古屋営業所

〒460-0003 愛知県名古屋市中区錦2-20-8 東栄ビル10階

### 福岡営業所

〒812-0011 福岡県福岡市博多区博多駅前2-6-10 FKビル

● 研究開発拠点  
● 生産拠点  
● 事業所



## 主要グループ会社

国内では、製品を開発・生産する会社、環境対策に力を注ぐ会社、製品の物流に関わる会社、工場等の建設に携わる会社など、さまざまな分野のグループ会社を展開しています。また、海外においては、これからのグローバル市場のニーズと広がりを見越しながら、販売拠点、生産拠点を展開しています。

名称	住所	資本金または出資金 (百万円)	主要な事業の内容	議決権の所有割合 (%)	関係内容
(連結子会社)					
(株)クレハトレーディング <sup>*5</sup>	東京都中央区	300	機能製品事業 化学製品事業 樹脂製品事業 その他関連事業	70.53	当社の製品の一部を販売 当社へ原料の一部を供給 当社が資金を貸付 役員の兼任 2名
クレハエクストロン(株)	茨城県 かすみがうら市	85	機能製品事業	100.00	当社が原料を供給 当社へ機能製品を供給 当社が資金を貸付 役員の兼任 3名
クレハ GmbH	ドイツ	51 (千ユーロ)	機能製品事業	100.00 (100.00)	当社の機能製品を販売 役員の兼任 1名
クレハ・アメリカ Inc.	アメリカ	7,446 (千米ドル)	機能製品事業 樹脂製品事業	100.00	当社の製品の一部を販売 役員の兼任 1名
クレハ・ピージーエー LLC <sup>*2</sup>	アメリカ	155,408 (千米ドル)	機能製品事業	100.00 (100.00)	当社へ機能製品を供給
クレハ・エナジー・ソリューションズ LLC	アメリカ	10,000 (千米ドル)	機能製品事業	100.00 (100.00)	当社の機能製品を販売 役員の兼任 1名
呉羽(上海)炭纖維材料有限公司	中国	12,900 (千米ドル)	機能製品事業	100.00	当社が原料を供給 当社へ炭素製品を供給 役員の兼任 3名
呉羽(中国)投資有限公司 <sup>*2</sup>	中国	115,750 (千米ドル)	機能製品事業 樹脂製品事業	100.00	当社へ機能製品を供給 当社の製品の一部を販売 役員の兼任 3名
呉羽(常熟)フッ素材料有限公司 <sup>*2</sup>	中国	108,000 (千米ドル)	機能製品事業	100.00 (100.00)	当社へ機能製品を供給 役員の兼任 2名
クレハ合繊(株)	栃木県 下都賀郡	120	樹脂製品事業	100.00	当社が原料を供給 役員の兼任 2名
クレハ・ヨーロッパ B.V.	オランダ	2,269 (千ユーロ)	樹脂製品事業	100.00	当社が資金を貸付 役員の兼任 1名
クレハロン B.V.	オランダ	2,722 (千ユーロ)	樹脂製品事業	100.00 (100.00)	役員の兼任 1名
クレハ・ベトナム Co., Ltd. <sup>*2</sup>	ベトナム	21,900 (千米ドル)	樹脂製品事業	100.00	当社が原料を供給 当社へ食品包装材を供給 役員の兼任 3名
クレハ建設(株)	福島県 いわき市	370	建設関連事業	100.00	当社工場内の土木・建築工事に従事 役員の兼任 3名
クレハ運輸(株)	福島県 いわき市	300	その他関連事業	100.00	当社の製品を運送および保管 役員の兼任 3名
クレハサービス(株)	東京都 中央区	194	その他関連事業	100.00	当社の不動産の管理等に従事 同社の取引先への長期未払金を保証 役員の兼任 2名
(株)クレハ環境	福島県 いわき市	240	その他関連事業	100.00	当社工場の産業廃棄物処理業務に従事 役員の兼任 2名
社団医療法人呉羽会	福島県 いわき市	300	その他関連事業	100.00	当社が資金を貸付 役員の兼任 3名
その他10社					
(持分法適用会社) 1社					

\*1 主要な事業の内容（セグメントの名称を記載）の詳細につきましては、P.19～P.22の「事業概要と戦略」を参照ください。

\*2 特定子会社に該当します。

\*3 議決権の所有割合の（ ）内は、間接所有割合で内数です。

\*4 上記会社は有価証券届出書または有価証券報告書を提出していません。

\*5 (株)クレハトレーディングについては売上収益（連結会社相互間の内部売上収益を除く）の連結売上収益に占める割合が10%を超えています。