

第113回
定時株主総会

2026年6月25日（木）



株式会社クレハ

開會



株主数・議決権数の報告

すべての議案の審議に必要な定足数を充たしております。

監査報告

監査報告は招集ご通知に記載のとおりです。

- 1. 報告事項の報告
- 2. 議案の上程
- 3. 報告事項および決議事項に関する質疑応答
- 4. 議案の採決

報告事項の報告

1. 第113期事業報告および連結計算書類報告の件
2. 第113期計算書類報告の件

対処すべき課題

前中期経営計画

中期経営計画(2023年度～2025年度)

『未来創造への挑戦』の振り返り

- 前中計ローリング目標に対しては営業利益、ROEともに未達
- 将来に期待が持てる多くの新事業候補が進展するなど、研究・技術開発力強化を中心とする定性目標は概ね達成

新長期経営計画

2035年度長期経営計画

Technology to Value
(技術の進化を更なる価値へ)

- 2030年度目標を撤回し、新たに2035年度のありたい姿を設定
- 2つの主力事業（機能製品、樹脂製品）に加え、化学製品事業のライフサイエンス領域を育成・強化し、**3事業のポートフォリオ体制の確立**を目指します
- ROE 12%を目指します

新中期経営計画

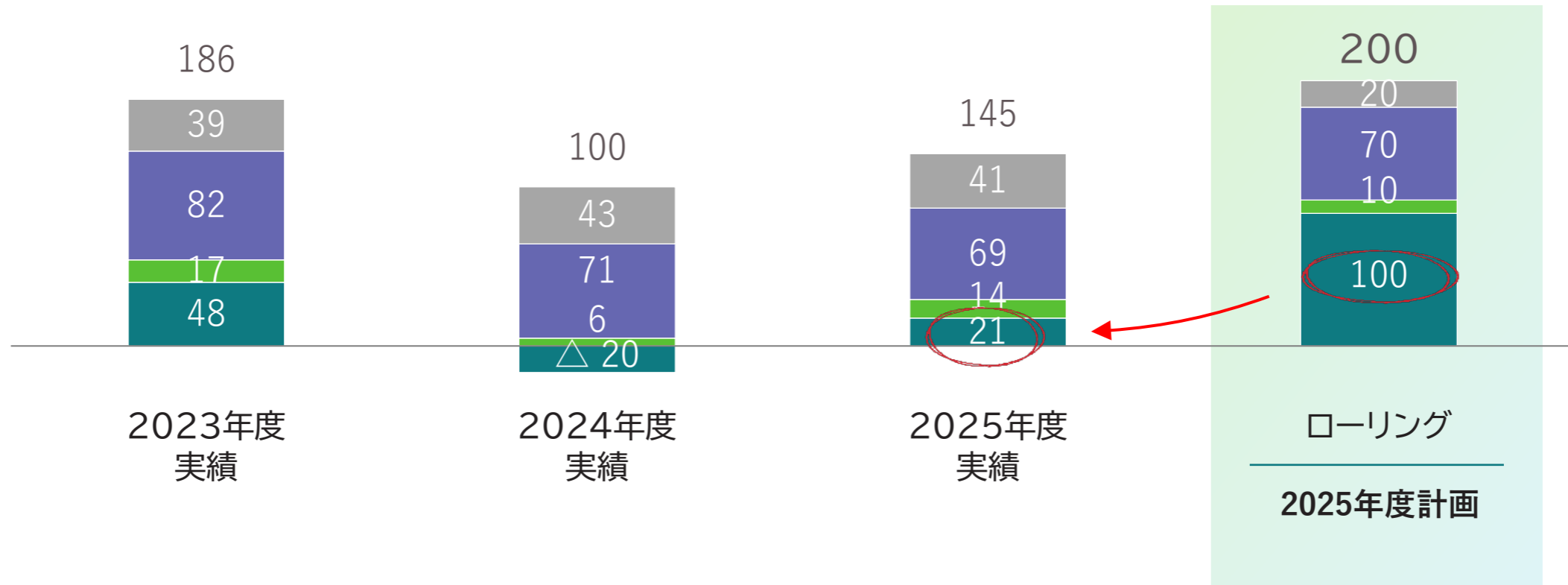
中期経営計画(2026年度～2028年度)

Technology to Value 2028
(技術を価値へ)

- 種まき・基礎固め期間と位置づけ、**ROE8%を達成できる事業体制**の早期構築を目指します
- 特定事業に偏った利益構造を改善し、安定した事業ポートフォリオの実現に向けて取り組みます

コア営業利益 (億円)

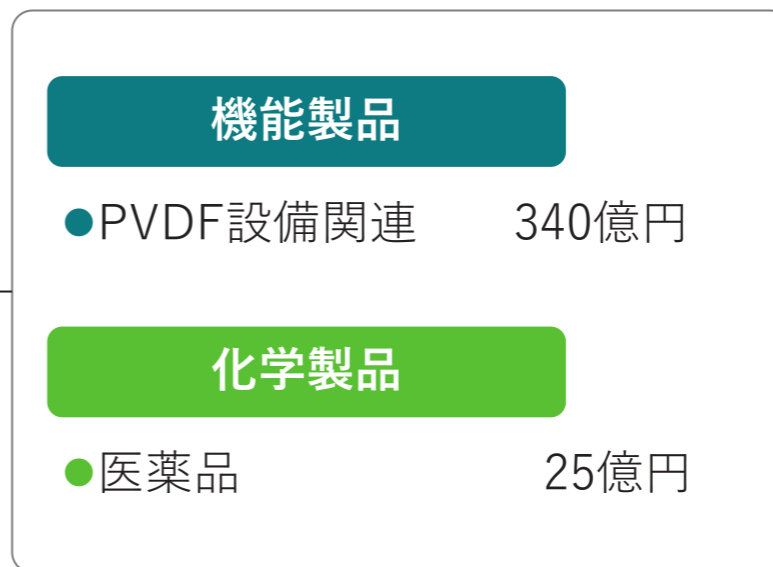
■ 機能製品 ■ 化学製品 ■ 樹脂製品 ■ 建設・その他



ローリングプランにおける利益目標は、機能製品事業が主な要因となり未達となりました

2025年度損益計算書 抜粋

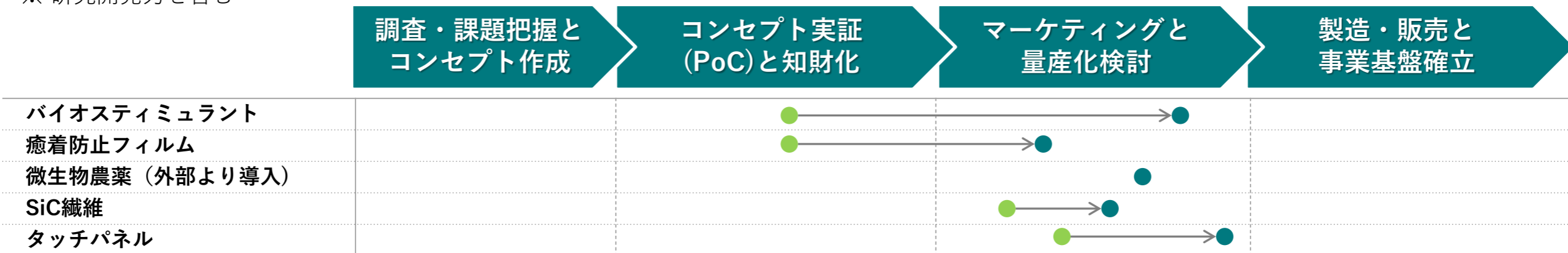
コア営業利益	145億円
その他収益	42億円
その他費用	373億円
減損損失	365億円
その他	8億円
営業損失	△186億円



フッ化ビニリデン樹脂（以後、PVDF）事業は
減損損失による固定費削減の効果により、継続的な損失を断ち切り、早期の収益健全化を目指します

テーマ	達成度	内容
差別化された商品の開発	△	● PVDF・PGAは一部開発に遅れが生じたものの、農業用殺菌剤(カルメコナゾール)の開発は概ね予定通りに進捗
自社技術と外部技術の融合による新事業テーマの創出・推進	○	● 新事業推進本部を設置(23年)し、スタートアップや大学等との積極的な共創・協業を通じた新事業テーマの創出、開発を加速
生産技術力、エンジニアリング力の強化※	○	● 世界で勝ち抜く競争力強化を目指し、生産革新プロジェクトを始動 ● 新たな組織の設置。インテリジェンス機能を企図した専門部署、東京研究所の設置、科学・工学的課題解決力獲得を企図したイノベーションテクノロジー部の設置

※ 研究開発力を含む



● 2023年4月時点

● 2026年3月時点

研究・技術開発力の強化を進め、概ね計画通りに進捗させることができました

2035年度のありたい姿

技術の収益化にこだわり、 世界で勝ち抜く高付加価値企業

新中計期間（3年間）に成し遂げること

- 技術力強化による新グレード製品投入
 - ・コスト競争力の強化
- 新規顧客、新規用途の獲得

以上を通じて、**機能製品・樹脂製品の収益性を向上**

2035年に向けて長期で取り組むこと

- 新事業/新製品の収益化によるバランスの取れた**事業ポートフォリオを実現**
- 経営基盤の強化：
 - リスクマネジメント等の経営管理体制
 - 環境負荷低減
 - 人的資本経営の推進

主力事業



機能製品事業

PVDF / PGA 等

主力事業



樹脂製品事業

家庭用品 / 釣糸 等

積極的投資事業

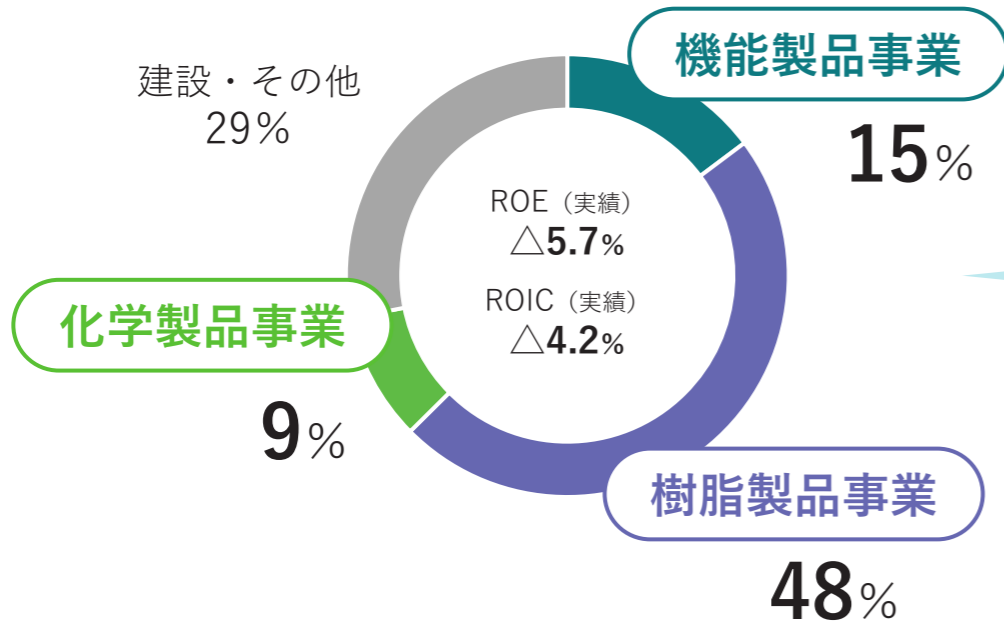


化学製品事業

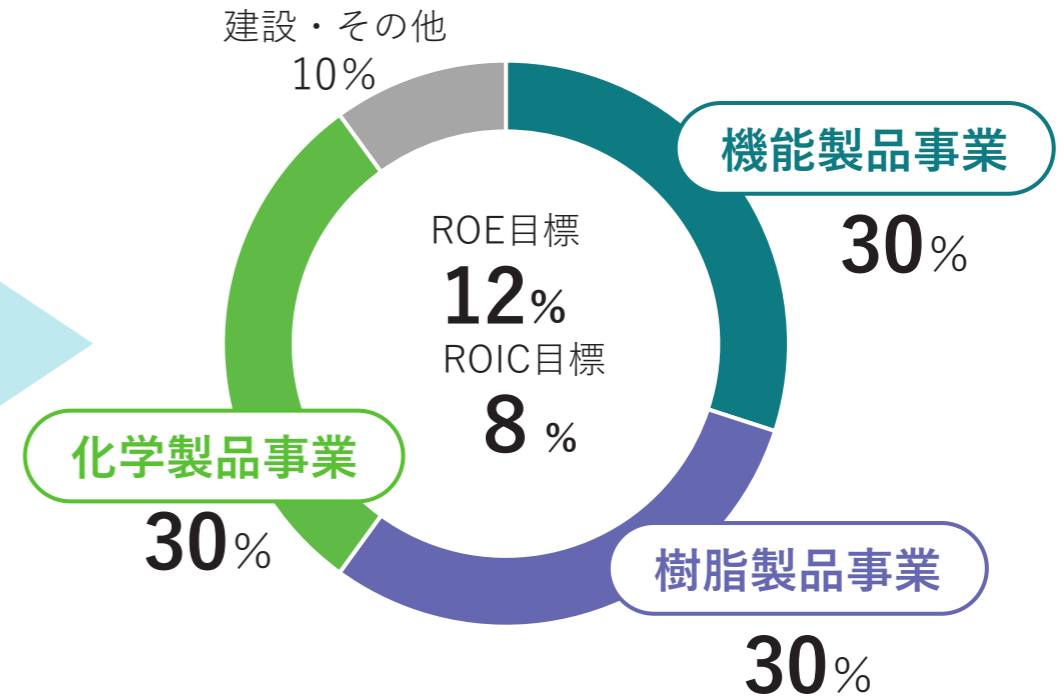
ライフサイエンス
(農薬、農業資材、医療材料)

特定事業に過度に依存せず、かつ資本収益性の優れた事業ポートフォリオ構築を目指します

2025年度



2035年度ありたい姿



3つの事業で利益ポートフォリオを構築。

ROEは12%到達を目指します

中期経営計画
2026 - 2028

中期経営計画(2026年度～2028年度)の基本方針

主力事業の競争力強化

事業ポートフォリオの進化

経営基盤の強化

<2028年度 目標>

コア営業利益
190億円

EBITDA
330億円

ROIC
4.8%

ROE
8.0%

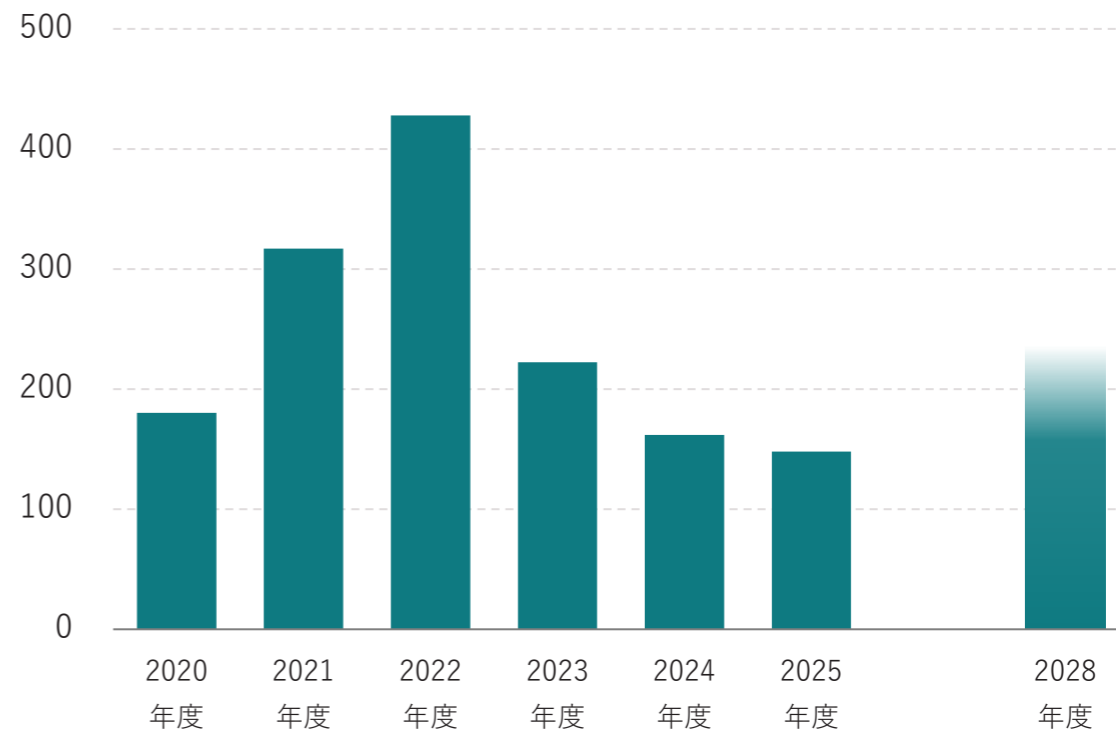
自己資本比率
50%程度

LFP（リン酸鉄）系LiBへの本格参入と用途分散

電池用途	LFP系 電気自動車(EV)用途 拡大する「LFP系車載電池」向けの新グレードを開発
	LFP系 蓄電池 (ESS)用途 需要が拡大する「データセンター」向けの拡販に注力
	三元系 EV用途 日系EV・LiB新規プロジェクトへの採用
工業用途	半導体製造装置用途、水処理用途
	新規用途の商業化への目途

PVDF売上収益イメージ

(単位：億円)



LFP系は、ESS用途での拡販・横展開を進めるとともに、EV用途への新規採用を目指します
既存品の拡販および新グレードの新規採用を通じた販売数量の増加により工場稼働率の向上させます

収益最大化への施策

低温/超低温鉍区向けのプラグ

着実なテストの実施、量産プロセス最適化・
サイズ展開の拡充

プラグの小型化

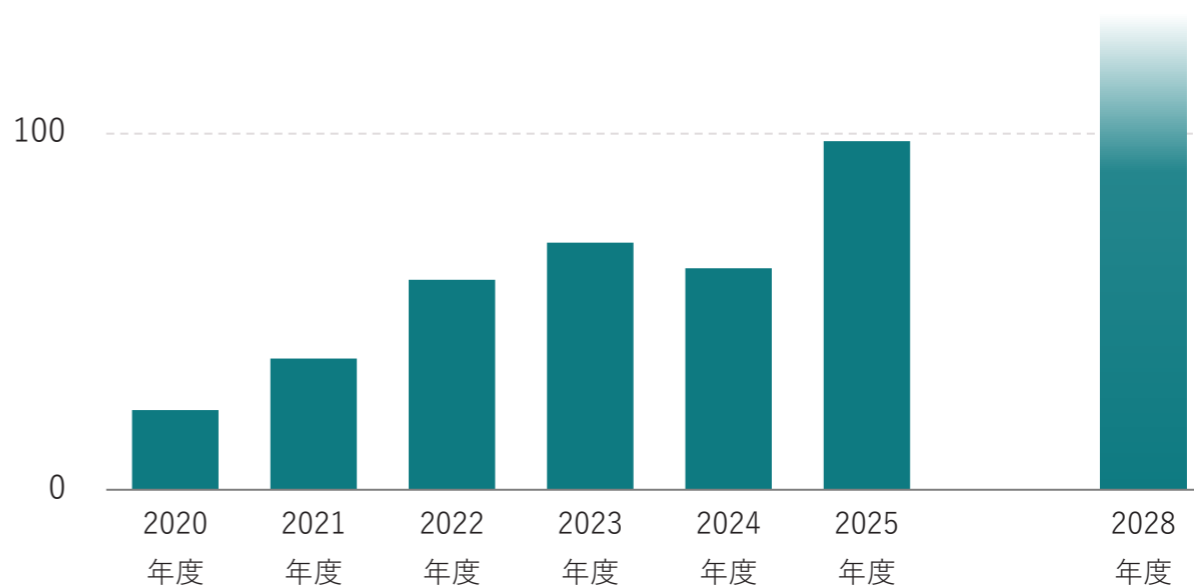
顧客でのハンドリング性を高めた小型化を推進

米国以外市場開拓

アルゼンチン・中東向けの市場開拓

PGA売上収益イメージ

(単位：億円)



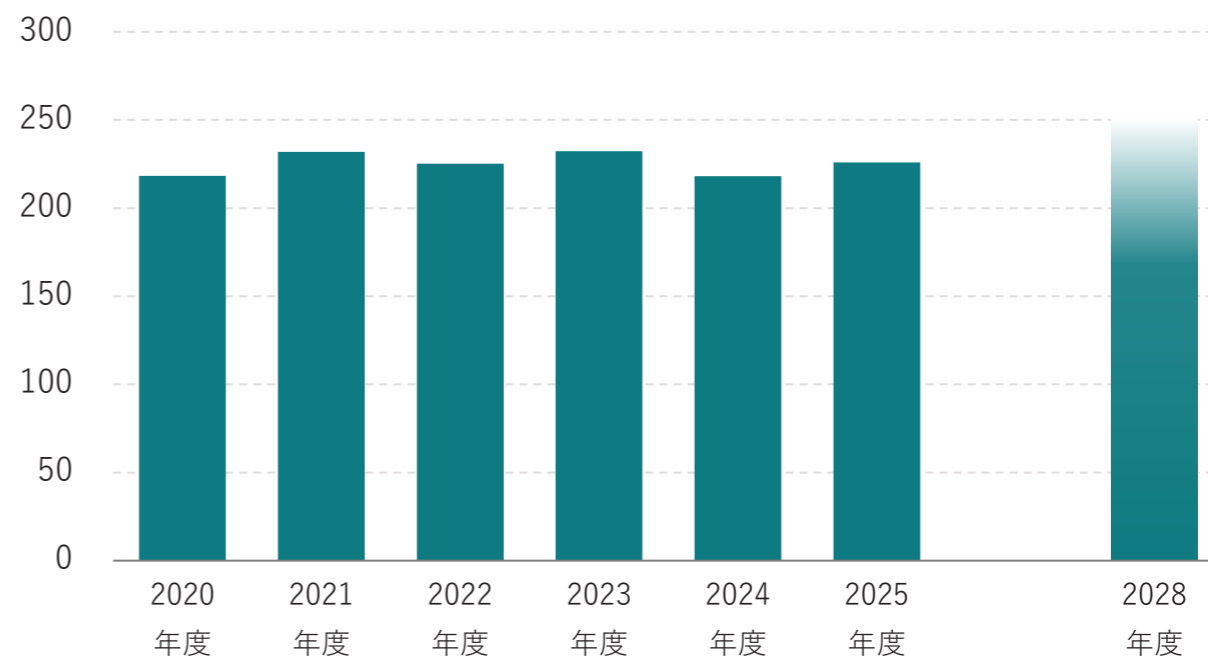
データセンター需要の拡大や、LNGの輸出増により好調なガス鉍区（中高温向け）での拡販を進めます
低温/超低温向け製品の本格的な市場投入を図り、販売数量拡大を目指します

キッチン消耗品



家庭用品売上収益イメージ

(単位：億円)



キッチン消耗品市場において、5ブランドの商品群体制とし、ブランド強化により売上拡大を目指します

主要な新製品・新規事業開発テーマと今後のマイルストーン

	2026年度	2027年度	2028年度	2029年度	2030年度	2031年度	2032年度	2033年度	2034年度	2035年度	ピーク時売上	
農業用殺菌剤 カルメコナゾール (ISO)	各国への申請を開始		販売開始	各国で順次登録完了		主要国販売開始	各国での上市と共に売上利益の最大化				250億円	
バイオ スティミュラント	生産開始/登録完了	上市	生産性向上 シェア拡大戦略の推進									140億円
癒着防止フィルム	非臨床試験		臨床試験		承認申請		上市 (米国)	上市 (日本)			100億円	
微生物農薬	登録申請		登録完了		上市	ポートフォリオの拡充					50億円	

現在のパイプラインの育成を進めるとともに、同時並行で新事業テーマの探索を強化していきます

リスクマネジメント、サステナビリティ経営の強化

- KPIを用いて、リスクマネジメントとサステナビリティを経営計画と一体でPDCAをまわしていきます
- 重要リスクとマテリアリティを統合的に管理し、リスク低減と中長期的成長機会の創出を同時に図ります

低環境負荷社会への貢献

- 2050年度カーボンニュートラルの実現
- 資源循環の取組み
- 環境負荷低減

人的資本経営の推進



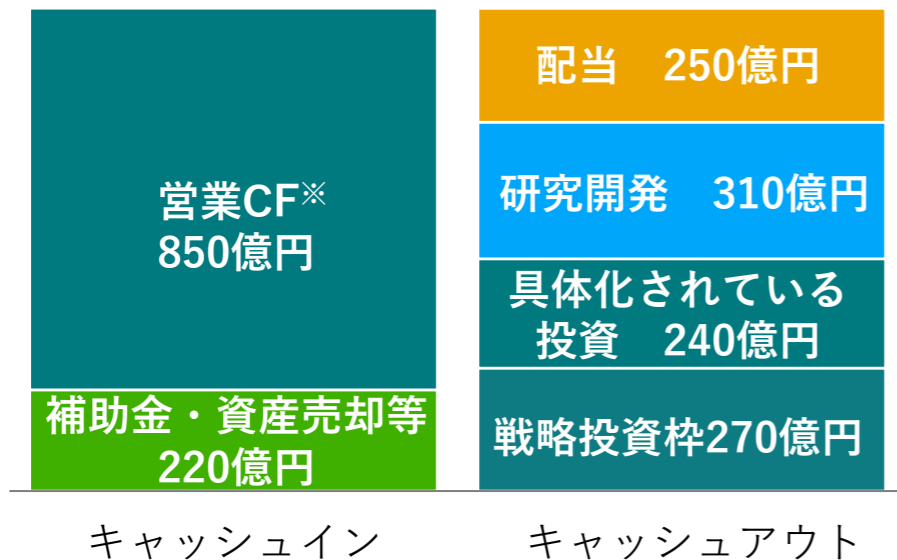
社員の成長と挑戦を促進

- 人財の育成・活用
- 挑戦意欲の醸成

社員が生き生きと安心して働ける環境

- 働きやすい社内環境整備
- 健康経営推進

多様な人財が高エンゲージメントで安心して活躍



キャッシュアロケーション 概算
(2026-2028年度合計)

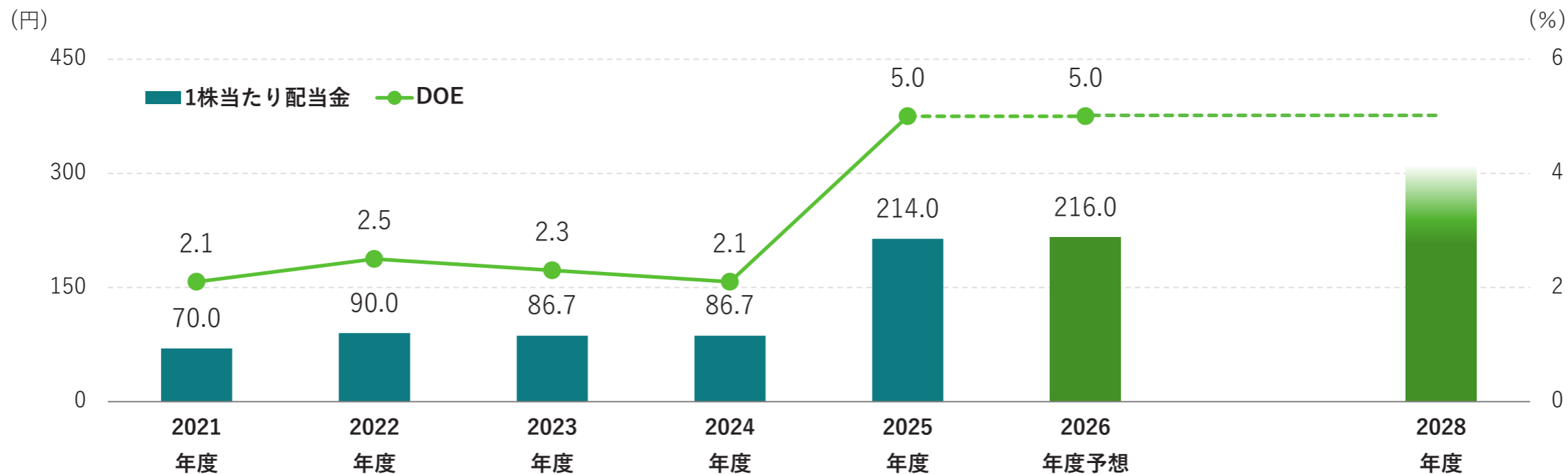
※ 研究開発費を控除した営業CF

キャッシュアウトの詳細

配当	DOE 5 %とした場合の3年間の配当総額 (自己株取得は現時点では計画なし)
研究開発	研究開発費と研究開発投資の合計額 ライフサイエンス領域の事業拡大に向けて 資金を積極投入 (研究開発費用 250億円、研究開発投資 60億円)
具体化 されている 投資	中計策定時に既に計画済みのPVDF能力増強投資の 残支払い額および維持更新投資 (設備投資215億円、環境投資13億円、DX投資12億円)
戦略 投資枠	長期的なグループの成長に寄与する投資 <ul style="list-style-type: none"> - 既存製品の新たなグレード開発投資 - 新事業創出をさらに拡大するための投資 - 成長スピードアップのためのM&A投資

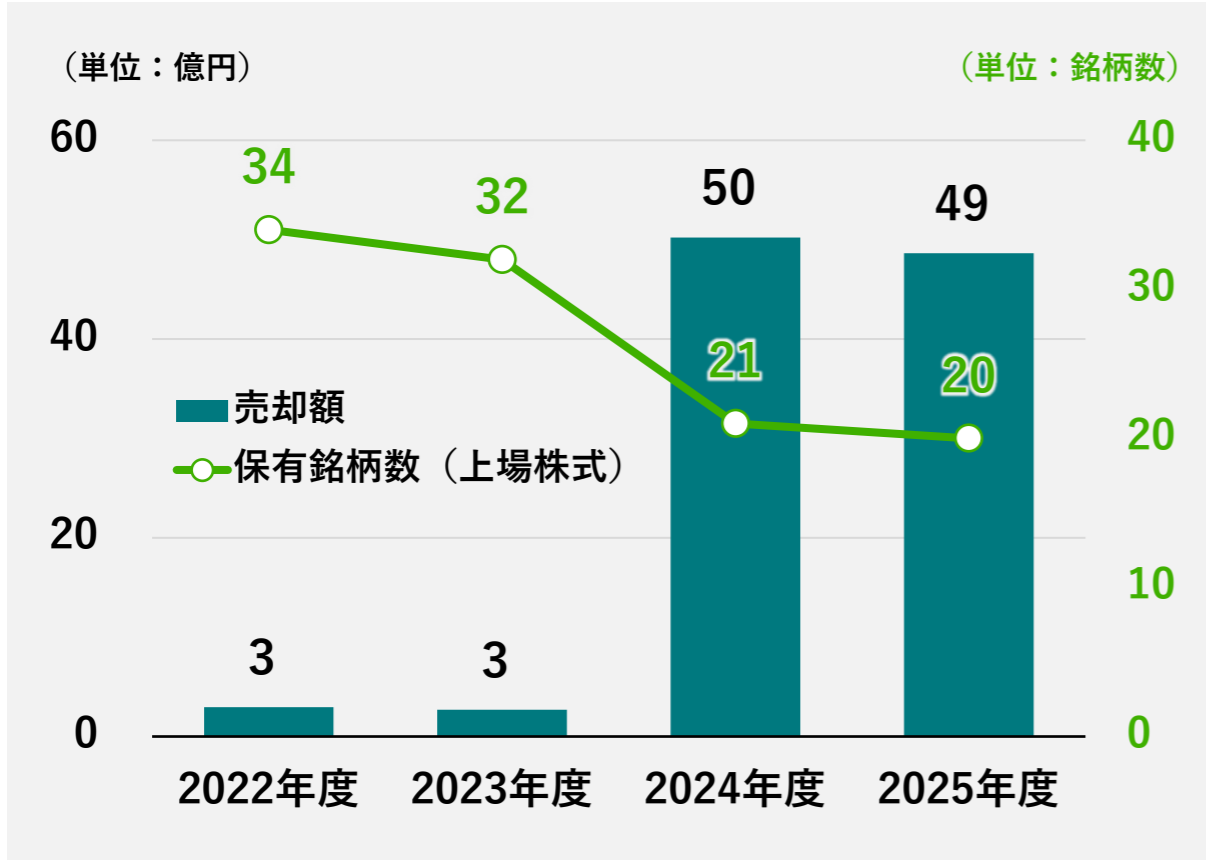
将来の事業成長を実現するために必要となる

「研究開発」および「戦略投資枠」に、十分な資金を配分します

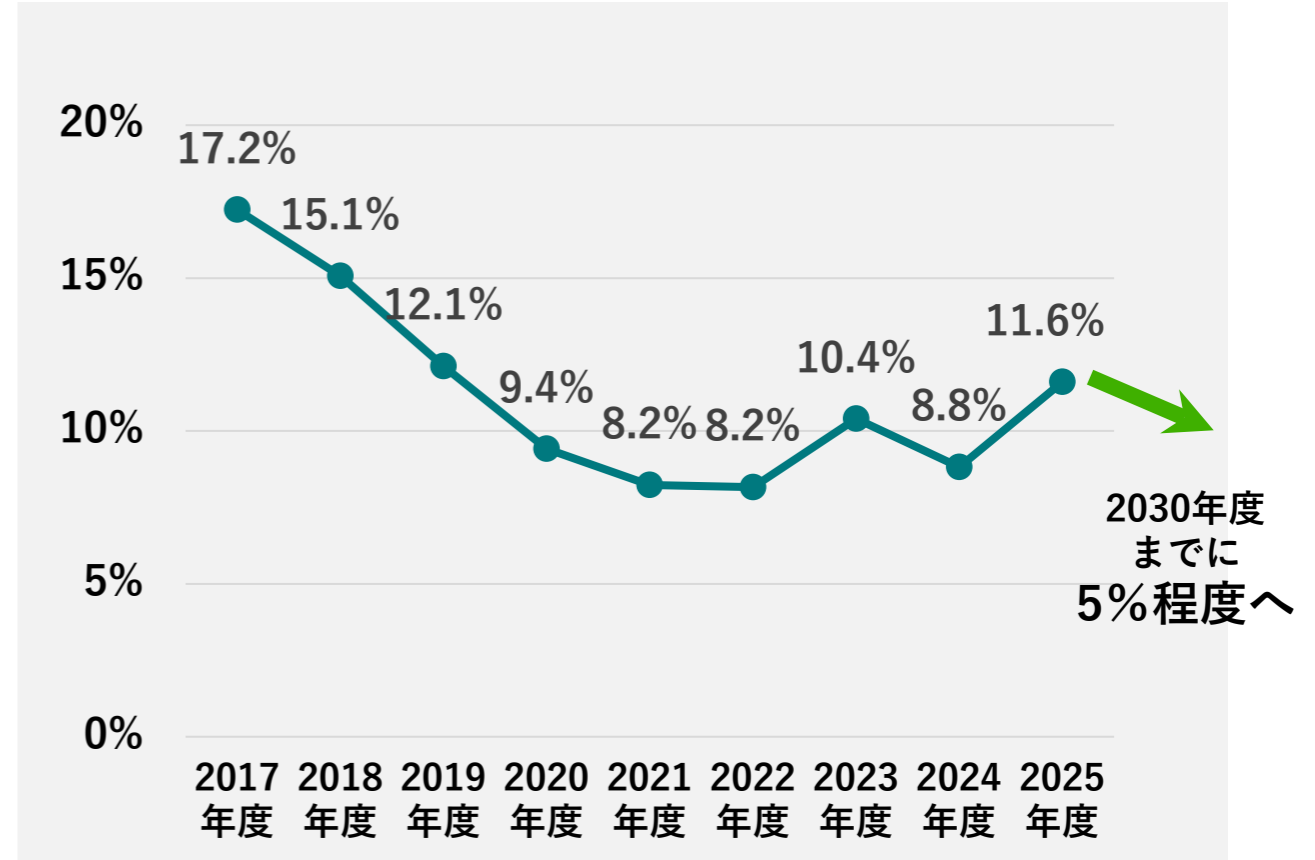


利益配分は、将来の事業展開に向けた積極投資に資する内部留保を充実させつつ、安定的な配当が基本方針
 2027年度以降もDOE5%を目安とした配当を計画しています
 想定以上の事業環境変化が生じた場合、もしくは想定以上の成長投資を実施した場合には、
 機動的にDOEの配当率を見直します

政策保有株式 売却額・保有銘柄数



対連結純資産比率



保有額（総額）を2030年度までに連結純資産の5%程度までの縮減を目指します

2025年度は、目標とする自己資本比率達成のため積極的に自己株式取得を進めたこと、および保有株式の時価評価額の上昇から10%を超過しましたが、2030年度末までに着実に縮減を推進していきます

生産・販売に対する影響

中東情勢の緊迫化の影響について、現時点では、生産や販売が直ちに停止するような状況にはなく、今後の動向を注視していきます。

損益に対する影響

原燃料価格の変動については、収益への影響が生じる可能性があるものの、現在の事業環境を踏まえ、製品価格への転嫁を進めております。

中東情勢は緩和の兆しが見えつつあるものの、引き続き動向を注視し、事業への影響低減に取り組みます

化学の力で、人々の生活をより豊かに ～新たな価値の創造へ。

「技術の収益化にこだわり、世界で勝ち抜く高付加価値企業」

成長

挑戦

信頼

- 1. 報告事項の報告
- 2. 議案の上程
- 3. 報告事項および決議事項に関する質疑応答
- 4. 議案の採決

議案

取締役7名選任の件

当社ウェブサイトに掲載の招集ご通知
(43ページから50ページ)

こばやし ゆたか
小林 豊

な たけ かつひろ
名武 克泰

にしはた なおみつ
西畑 直光

うえやま たかひさ
上山 隆久

いいだ おさむ
飯田 修

おかふじ ゆ み こ
岡藤 由美子

にし お けい じ
西尾 啓治

株主様から事前にお寄せいただいた ご質問への回答

株主様から事前にお寄せいただいた ご質問への回答

ご質問

- 石油に頼らない世界になった場合の当社の役割について
- 株価上昇に向けた打ち手について
- 生産革新プロジェクトの進捗状況と成果について

- 1. 報告事項の報告
- 2. 議案の上程
- 3. 報告事項および決議事項に関する質疑応答
- 4. 議案の採決

報告事項および決議事項に関する 質疑応答

ご質問、ご意見のある株主様は挙手をお願いします。

- 議長から指名いたしますので、
係員の誘導に従ってマイクのところまでご移動ください。
- 先に入場票の番号とお名前をおっしゃっていただき、
要点を絞って簡潔にご発言ください。
- ご質問、ご意見は、1回につき1件とさせていただきます。
- ご発言の後はお席までお戻りくださるようお願い申し上げます。
- 事後の動画配信につきましては、
株主様のお名前、お姿など、個人が特定されないよう、プライバシーに配慮いたします。

- 1. 報告事項の報告
- 2. 議案の上程
- 3. 報告事項および決議事項に関する質疑応答
- 4. 議案の採決

議案

取締役7名選任の件

当社ウェブサイトに掲載の招集ご通知（43ページから50ページ）

候補者

こばやし ゆたか
小林 豊

再任

いいだ おさむ
飯田 修

再任

社外

独立

な たけ かつ ひろ
名武 克泰

再任

おか ふじ ゆ み こ
岡藤 由美子

再任

社外

独立

にし はた なお みつ
西畑 直光

再任

にし お けい じ
西尾 啓治

再任

社外

独立

うえ やま たか ひさ
上山 隆久

新任

閉会



株主の皆様のご協力、誠にありがとうございました。
会社を代表いたしまして、
厚く御礼申しあげますとともに、今後とも何卒、
ご支援を賜りますよう、宜しくお願い申しあげます。

株式会社クレハ

代表取締役社長 兼 CEO 名武 克泰