

株式会社クレハ  
ビジネスレポート2025  
2025年3月期

KUREHA

<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。

## Contents

### イントロダクション



- 03 トップメッセージ
- 09 クレハの歴史・沿革
- 11 企業理念・クレハビジョン・経営方針
- 13 価値創造モデル
- 15 マテリアリティ

### 戦略



- 17 『クレハグループ中長期経営計画  
ローリングプラン2025』
- 21 財務戦略
- 25 事業概況
  - ・機能製品事業
  - ・化学製品事業
  - ・樹脂製品事業
  - ・建設・その他事業
- 27 事業概況～PVDF事業・PGA事業～

### マテリアリティ



- 29 研究・技術開発力の強化
- 35 カーボンニュートラルへの取り組み
- 37 DXの推進
- 39 多様な人財の活躍
- 41 取締役会議長×社外取締役 対談
- 45 コーポレート・ガバナンス

### データセクション

- 53 財務データ
- 55 非財務データ
- 56 企業データ・株式情報

### 編集方針

クレハビジネスレポートは、クレハグループの現状と企業価値向上に向けた施策を、ステークホルダーの皆さまと共有することを目的とし、2020年から発行しています。

本年のビジネスレポートでは、最終年度を迎えた『クレハグループ中長期経営計画ローリングプラン2025』の進捗、その実現に向けた各事業概況や資本政策、また重点課題であるマテリアリティやこれら企業活動を支えるコーポレートガバナンスなどを説明しています。

当レポートを通して、社会課題の解決に貢献しながら継続的な成長と価値創造を目指すクレハグループの姿勢を、より深くご理解いただければと願っています。

### 報告内容について

#### ■ 報告対象組織

株式会社クレハおよびクレハグループ会社を対象としています。

#### ■ 報告対象期間

2024年4月～2025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

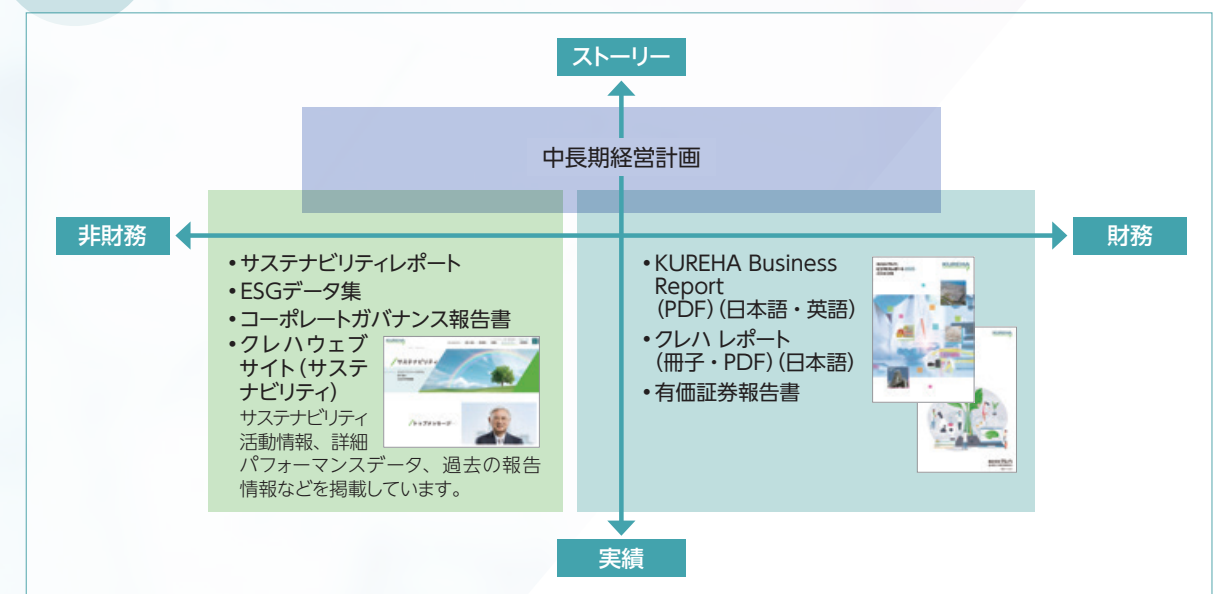
2025年10月（原則年1回）

#### ■ 免責事項

本レポートには株式会社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。

### 情報開示体系

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。当レポートに掲載しきれない詳細情報や関連情報については、下記および各ページに掲載しましたウェブサイトをご覧ください。



### 各レポートダウンロードのご案内

KUREHA Business Report (日本語)  
[https://www.kureha.co.jp/ir/library/pdf/BR2025\\_jp.pdf](https://www.kureha.co.jp/ir/library/pdf/BR2025_jp.pdf)



KUREHA Business Report (英語)  
[https://www.kureha.co.jp/en/ir/pdf/BR2025\\_en.pdf](https://www.kureha.co.jp/en/ir/pdf/BR2025_en.pdf)



クレハレポート  
[https://www.kureha.co.jp/ir/library/pdf/112\\_kurehareport.pdf](https://www.kureha.co.jp/ir/library/pdf/112_kurehareport.pdf)



有価証券報告書  
[https://www.kureha.co.jp/ir/library/pdf/112\\_yuuka.pdf](https://www.kureha.co.jp/ir/library/pdf/112_yuuka.pdf)



### WEBサイトのご案内

IR情報  
<https://www.kureha.co.jp/ir/>



サステナビリティ  
<https://www.kureha.co.jp/sustainability/>





代表取締役社長  
小林 豊

# 新時代を導く技術立社の矜持を胸に 組織の刷新と研究者のさらなる育成を通じて 豊かな未来社会を拓きます。

## フレハのあゆみと独自技術が育むビジョン

1944年の創業以来、フレハの歴史は常に独自技術の開発とともにあり、他社ではなし得なかった技術開発を実現してきました。自社技術に徹底してこだわりながら、差別化したスペシャリティケミカルを生みだし、時代に求められる製品を提供するという姿勢を80年以上にわたり続けてきました。この開発への意欲こそが、フレハの企業としての風土を形作っています。挑戦、進取、真摯に真面目に取り組む姿勢、強い団結力と、ここぞと決めたときのエネルギーの集約力は、当社の重要なエンジンです。

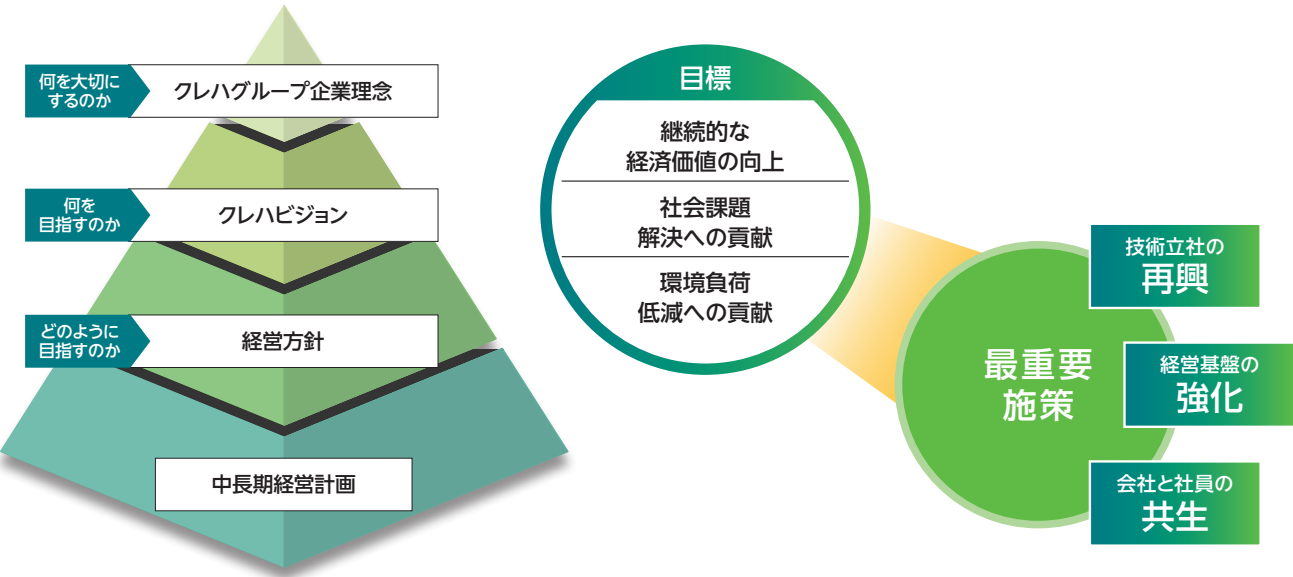
2023年4月にフレハグループをさらに発展させるべく、『フレハビジョン』を策定いたしました。私たちが今後、目指すべき未来図として「独自技術でスペシャリティを追求し、未来を拓く社会貢献企業」という言葉を掲げました。

この『フレハビジョン』の実現のために、3つの最重要施策を制定しました。「技術立社の再興」「経営基盤の強化」「会社と社員の共生」です。

中でも「技術立社の再興」という言葉については、取締役会をはじめ社員の間でさまざまな議論がありました。当社は創業時から今日まで、技術立社であり続けています。それをあえて「再興」という言葉を使うことの真意を私は伝えたのです。

日本が「ものづくり大国」と呼ばれていた1990年代くらいまでは、当社でも独自技術が次々と花開いていました。当時はプロダクトアウトの発想ですから、マーケット分析に注力することはあまりありませんでした。新たな素材ができ、そこから素晴らしい用途が見つかり、人々の暮らしを大きく変革する製品につながるという流れがあったのです。新しいものを作れば、新たな可能性が生みだされると考えていました。

しかし、これだけ世の中に優れた技術が多く存在する時代に、プロダクトアウトだけでは通用しません。過去10年間を振り返ると、当社においても目立った新技術や新製品等が出ていないということを、経営者として認識しています。



マーケットを調査してニーズを探り、既存の技術に改良を加えて社会に必要とされている製品を作る。マーケットインという考え方に变えていかなければ企業の継続につながりません。そういう時代に入ってきたのです。

しかし100%、マーケットインに没頭するというのは、技術立社のクレハらしくありません。ある程度の時間をかけて新技術等を開発するという流れも必要です。

現在は中国の技術大国化がどんどん進んでいますから、当社を含めて日本の製造業の世界における立ち位置が変わってきています。そういう意味でも中国を意識した開発テーマを選定し、競争力のある商品を出していかなければならない時代です。

新組織で挑む企業価値向上への道

『クレハビジョン』に向かって会社を着実に変えていくために、どのような施策が必要かを常に考え、さまざまな実践を行っています。「技術立社の再興」を目指す上で、まず取り組んだのが研究テーマの集約です。

かつては研究者がそれぞれに興味を広げてテーマを見つけ、研究を行っていましたが、多くの場合、中途半端に終わり、満足すべき成果につながりませんでした。そこで、しっかりと優先順位をつけて、ニーズの高いものについては期間を区切って開発資源を集中的に入れ込む。そこで成果が出たら、次に優先順位の高いものへ取り組むという流れに切り替えました。

また2023年に研究開発力の最大化と新規事業創出に向けて組織を改編し、新たに「新事業推進本部」を設立しました。米国テキサス州ヒューストンにも拠点を置き、日米が並び立つグローバル体制で新事業の創出を行っています。新たに東京研究所を開設し、技術系の高度専門人材獲得に邁進しています。

当社は製造業ですから、やはり2つの機能が必要だと思っています。ひとつは「もの」の本質やメカニズムを深掘りする機能です。イノベーションを起こす難易度が非常に高い分野なので、当然ながら成果を出すまでに一定の時

そのような現状を鑑みると、我々が長年培ってきた「クレハらしさ」をもう一度振り返り、変革する必要性を感じるのです。

私自身、当社社員の真摯さや団結力については疑いを持ちません。一方で他社にないものを創る発想力、チャレンジ力が十分に発揮できていないように感じることもあります。

もう一度、原点に戻り、技術立社としての存在価値を強く意識してほしい。社員に対して「本当にこのままでいいのか」という問題意識を伝えなかった。その決意を「再興」という強い言葉で内外に発信したのです。

間がかかりますし、リスクもあります。このリスクを低減するため、2つ目の機能として、市場のニーズを踏まえ、社会に貢献するテーマはなにかを突き詰める機能も大切にしています。特許性を含む差別化ができるかどうか。また採算性の確認も行い、事業モデルを固めた上で開発活動に取り組んでいます。

私たちは創業以来、自社技術にこだわってきましたが、これからはオープンイノベーションが必要な時代です。大学や国の研究機関との共同研究はもちろん、英米のスタートアップ企業に出資もしています。時間をかければ自社技術でやれないことはないと思いますが、今、もっとも重視されるのはスピードです。外部とのコラボレーションを通じて、開発のスピードアップを狙っています。

これらをスムーズに展開するためには、人材の適正配置がより重要になります。当社社員の約3分の1が総合職の技術系人材ですが、研究開発管掌役員が何度も個人面談を実施し、実績を踏まえながら、本人がもっとも取り組みたいこと、能力に適した仕事ができるよう見極めていきます。

近年、力を入れているのは人材のローテーションです。かつて当社は研究開発の人材を研究室以外の部署に異動

イントロダクション

戦略

マテリアリティ

データセクション

させることが少なかったのですが、今は事業部に異動して市場に必要とされているものを現場で知り、また海外グループ会社へも赴任します。会社の指名を受け、海外の大学で博士号を取得する社員も増やしています。

まったく環境の違う場所に行くことで視野が広がり、全体を見渡しながら最適解を見つけることのできる力が自然と養われます。ローテーションは会社を強くすることとを体感しているので、今後も社員の皆さんにはぜひ、さまざまな現場を踏み、魂を揺さぶられるような経験を味わってもらいたいと思っています。

多様なポートフォリオで「稼ぐ力」を伸ばす

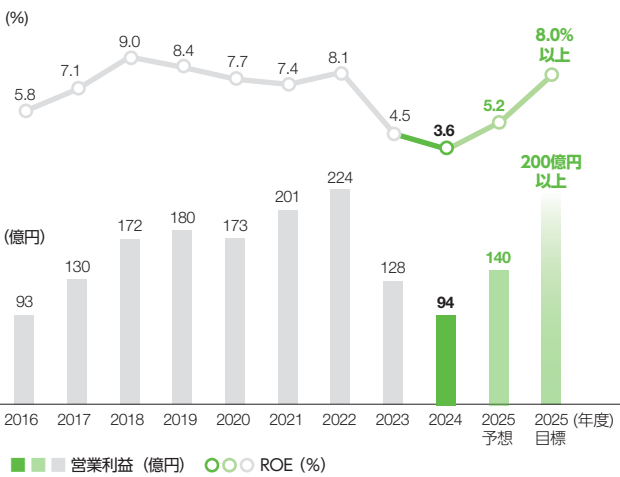
2025年度は2024年5月に策定した『クレハグループ中長期経営計画ローリングプラン2025』の最終年度となります。2025年度末までにPBR1倍以上とするKPIを設定し、ROEについても8%以上の目標値に向かって、さまざまな施策を行っています。

私は2012年9月に社長に就任しましたが、当時は収益性が今ほど高くなく、財務体質も改善が必要な状況でした。一方、クレハが目指すものはスペシャリティ分野で他社が作れないものをパイオニアとして作ることです。そういったことを踏まえると投資額も必然的に大きくなります。そこで徹底的に収益性を高め、内部留保を増やして財務

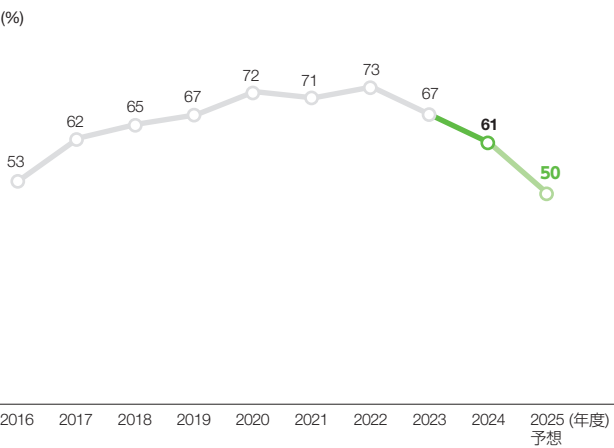
体質を改善し、将来の大型投資に必要な資金を手当したのです。2023年に過去最大の投資額となるフッ化ビリニデン樹脂(以下、PVDF)の新プラント設立を決断できたのも、このベースがあったからです。

2023年以降、東京証券取引所からの要請も踏まえて、資本コストや株価を意識した経営を推し進め、株主還元の強化、適正な自己資本比率についての考え方を見直しを行いました。PBRについてはROEが基準となると考えており、積極的な資本政策によりROEの分母の部分は適正化が進みました。今は分子にあたる利益について「稼ぐ力の強化」に注力しています。これまで説明してきた「技術立

●営業利益およびROE



●自己資本比率



社の再興」が必ず「稼ぐ力の強化」につながると確信しています。現在取り組んでいる「技術立社の再興」および「稼ぐ力の強化」を通じ市場から期待され、適正な評価が得られる企業を目指していきます。

当社は重点事業分野として「環境・エネルギー」「ライフ」「情報通信」の3つを掲げています。

開発において、今年度なんとしてもやり遂げたいのは「環境・エネルギー」分野で、当社のコア事業に位置するPVDF事業とポリグリコール酸（以下、PGA）事業です。

PVDFは主に蓄電池や電気自動車（以下、EV）向けリチウムイオン二次電池正極材用バインターとして使用されています。現在は性能改善とコスト削減の両方が求められ、お客様の開発ニーズを満たすバインダーが求められます。お客様も10年、20年先を見据え研究開発をされています。電池開発を促進できる開発力を持つ、信頼できる企業に対して、「こういうものを開発してほしい」と声をかけてこられます。そこで期待に応える技術力を提示しなければ、顧客から求められる存在にはなれないのです。

そのため、既存品の領域では、早く新グレードを出すことが重要であり、お客様もクレハの新品・新グレードを期待しています。技術力を常にブラッシュアップしなければ、この分野をリードすることはできません。

一方、PGAは非常にユニークな性質を持つ樹脂です。高強度とガスバリア性があり、かつ水分により分解する生分解性プラスチックとして認知されています。

現在、PGAはアメリカにおけるシェールオイル・ガス掘削の際に使用するフラックプラグとして使用実績が増加しています。中でも井戸温度が中高温である地区において

安定した性能により、高い評価をいただいています。

ただし、中高温地区の市場は全体の3割程度で、残り7割は低温・超低温地区にあります。こちらについては分解速度が十分ではないという課題があり、現在、新製品の開発を急ピッチで進めています。2024年度に第1弾の低温向け製品を上市し、2025年度には超低温でも素早く分解する新製品の販売を開始する計画です。低温・超低温プラグの投入が計画通りに達成できなければ、抜本的に事業構造を見直すとの考え方のもと、背水の陣で取り組んでいます。

「ライフ」分野である農業事業は、自社開発による大型の新製品がもう少しのところまで来ています。次々期農業については今後、他社との協業やM&Aもあり得ると考えています。

「情報通信」については、誤作動防止機能、省エネ、透明性の優れた3Dタッチパネルを開発しました。この分野では今後、半導体の領域に事業を拡げたいという思いがあり、引き続き研究を続けています。

当社は売上収益の規模に比較して、多様な分野の製品を開発、製造しています。成長を牽引する事業がある一方で、安定した経営に貢献する事業もあります。例えばPVDFはEV市場の動向など市況の影響を受ける一方で、家庭用品事業、農業事業等は毎年、比較的安定した売上収益を計上しています。

あまりにリスクの高い事業構造では、やはり経営としての安定感に欠けます。経営基盤を強化し、今後とも事業を継続する上で、安定と挑戦を組み合わせるという今の形が重要ではないかと考えています。

手の声を拾うようにしています。そこで感じるのは、経営層の「こういう会社になりたい」という夢や取り組みを、しっかりと社員の皆さんに伝えることの重要性です。

2年ほど前からタウンホールミーティングを実施し、取締



役が現場に出て、直接話をする機会を多数作りました。また今年度は一人ひとりの社員に経営層の抱いている夢や取り組みが「伝わった」状態にしていくことを目指しています。早く動いた方が良いと思うことは、私自身がアイデアを出し、トップダウンで進める一方、情報を浸透させることにおいてはボトムアップでの活動も重要です。あらゆる方向から、よりよい共生の道を探っています。

将来の経営幹部候補生については、手作り教育が重要だと考え、私個人の名前を冠した小林塾を実施しています。テーマを決めて1年間勉強し、全役員の前で中間報告、最終報告をしてもらいます。現在、小林塾出身者も参画し、新しい中期経営計画策定に取り組んでいます。

また、コンプライアンスのあり方も問われています。

今年、役員の中に女性社員に対して不適切な行為を行ったという内部通報があり、速やかに対応を行いました。ホットラインを使った通報の実効性が認められた部分については良かったと思います。もう一段コンプライアンス体制を強化すべく、「クレハグループ企業行動憲章」お

よび「クレハグループ行動規範」に従い、さらなる具体策を講じる予定です。

社員向けメッセージでは、私の座右の銘である「一隅を照らす。これすなわち国宝なり」を伝えています。天台宗の宗祖・最澄の言葉で、与えられた場所で自ら光となって周囲を照らし、必要とされる人間になりなさいという意味です。

私は26歳の時にこの言葉に出合い、以来ずっと、こういう生き方をしたいと思ってきました。今はリーダーという立場にあって、常に光を発しなければなりません。想いを社員と共有するために、経営として隠しごとや情報のギャップがあってはなりません。社内で、誰もが安心して、自由に手を挙げて発言ができる風土があれば、新しいアイデアが生まれ、挑戦の意欲が育ちます。

今、社員の皆さんには「創立100周年を迎えるように」と伝えています。19年先のことですから、社会にどんな変化が起こるかわかりません。しかし、当社の社員の中にある「挑戦」「進取」「真摯」「団結力」という4つの力がある限り、必ず実現すると信じています。

## 「会社と社員の共生」を目指し さらにコンプライアンス体制の整備を進める

『クレハビジョン』の実現のための施策として、「会社と社員の共生」はまさに本質的なテーマです。

私は工場勤務が長かったこともあり、今でも工場によく行きますし、今、現場で何が起こっているのかを聞き、若

# 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  
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

## 1970年

フッ化ビニリデン樹脂「KF  
ポリマー」工業生産開始

## 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

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

## 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

## 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

## 2024年

東京研究所(新木場)  
開設

### 塩素高度利用

### 石油化学・プロセス開発

### スペシャリティ志向

### グローバル展開

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。

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。

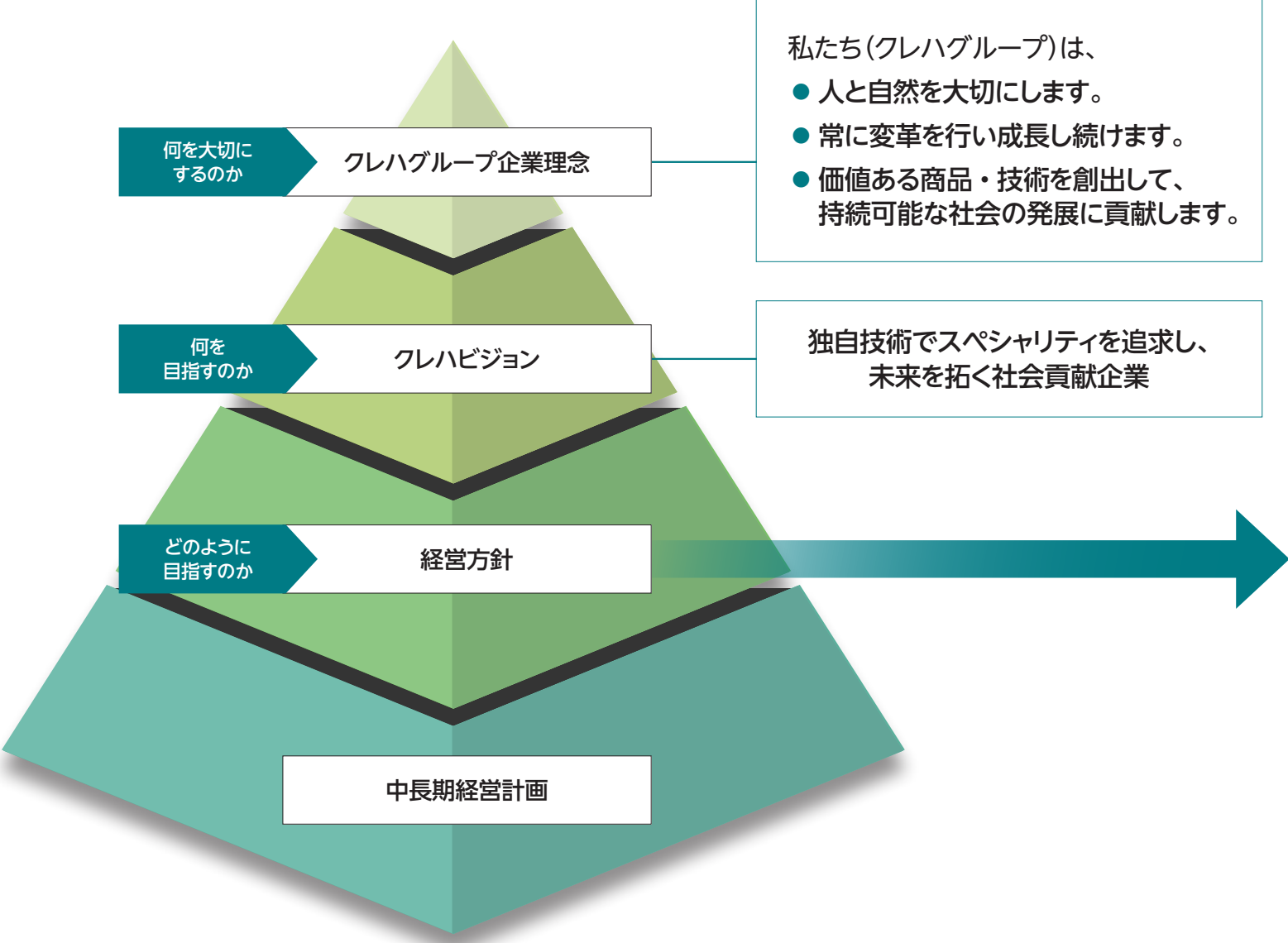
独創的なスペシャリティ製品の開発に注力。広範な分野にわたるさまざまな製品が生み出されました。一方、「選択と集中」により、コモディティ事業から撤退。「高機能材」、「医薬・農業」、「ハイバリア包装材」を集中分野とし、スペシャリティ事業による業容拡大を目指しました。

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。



コーポレートロゴ

フレハは、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「フ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。



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

▶ 目標

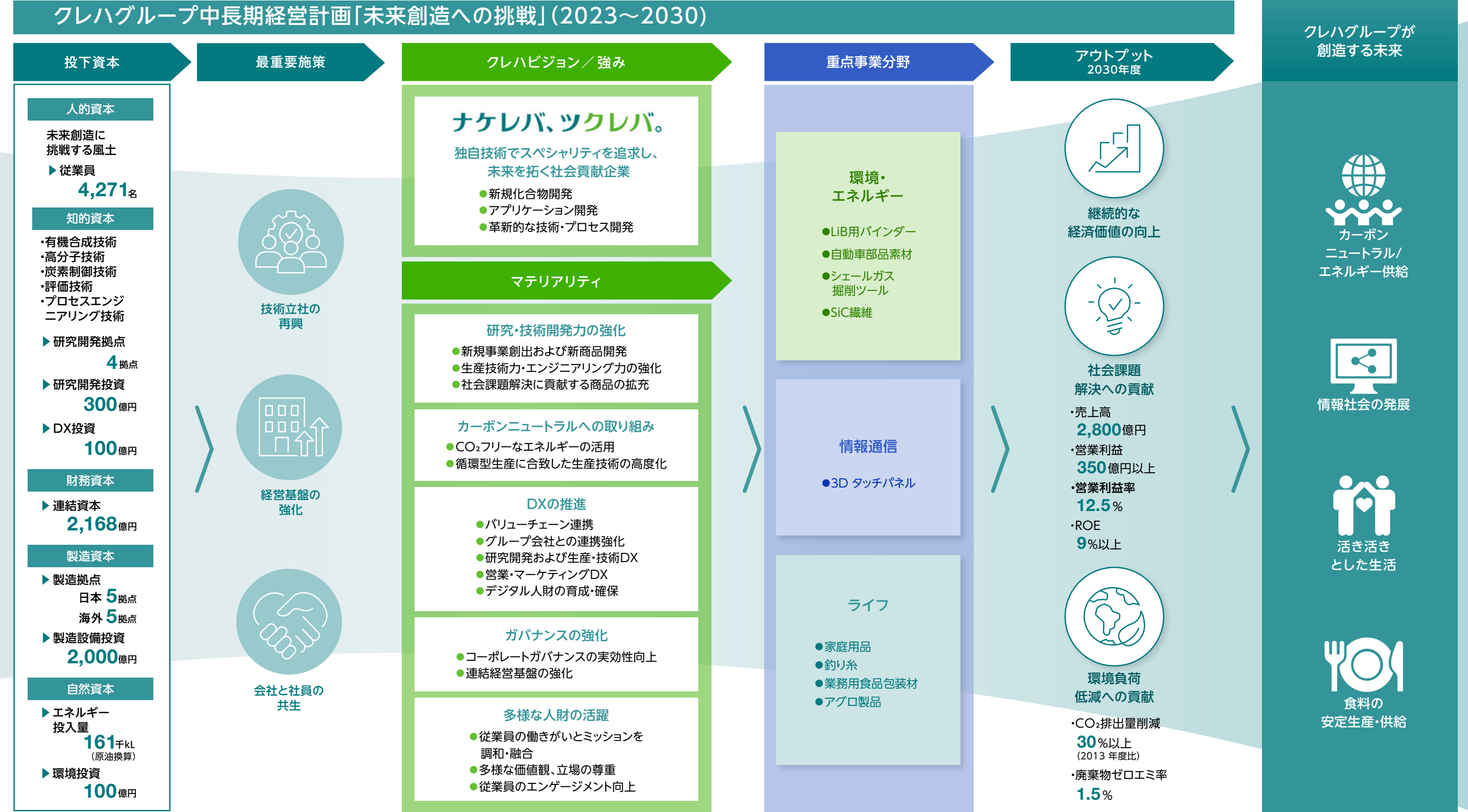
|                 |                                                                                                                                                                              |
|-----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 継続的な<br>経済価値の向上 | <ul style="list-style-type: none"><li>● 「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</li><li>● 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</li></ul> |
| 社会課題<br>解決への貢献  | <ul style="list-style-type: none"><li>● 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フ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</li></ul>                                              |
| 環境負荷低減<br>への貢献  | <ul style="list-style-type: none"><li>● 2050年度にカーボンニュートラルを目指す</li><li>● 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</li></ul>                                              |

▶ 最重要施策

|          |                                                                                                                                                                                                     |
|----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 技術立社の再興  | <ul style="list-style-type: none"><li>● 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</li><li>● 他社との協創・協業、M&amp;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</li><li>● 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</li></ul> |
| 経営基盤の強化  | <ul style="list-style-type: none"><li>● サステナビリティ経営を推進する組織の強化</li><li>● 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</li><li>● 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</li></ul>                  |
| 会社と社員の共生 | <ul style="list-style-type: none"><li>● 「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</li><li>● コミュニケーションを充実し、挑戦する社員を登用</li><li>● 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</li></ul>                                |

『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



クレハのマテリアリティ

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。

2024年度までの実績／指標および目標

| マテリアリティ          |       | クレハグループの取り組み                                                                                                                                             | 2024年度までの実績                                                                                                           | 指標・目標（2030年度目標）                                       |
|------------------|-------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| 研究・技術開発力の強化      | DXの推進 | 新規事業創出・新商品開発（社会課題解決に貢献する商品の拡充）                                                                                                                           |                                                                                                                       |                                                       |
|                  |       | ① 環境・エネルギー<br>・LiB/バインダー向けフッ化ビニリデン樹脂の新商品開発<br>・2026年度のフッ化ビニリデン樹脂生産能力:約20,000トンの実現（現状生産能力：約12,000トン）<br>・シェールオイル・ガス掘削用PGA事業の黒字化<br>・航空機エンジン部材向けSiC繊維を市場投入 | ・フッ化ビニリデン樹脂：いわき事業所の増設（+8,000トン）を予定通り実施中<br>・PGA：低温プラグのフィールドテスト完了と本格的な販売開始<br>・SiC繊維：量産プロセスを開発中                        |                                                       |
|                  |       | ② ライフ<br>・生活を生き活きとさせる家庭用品の提案<br>・持続可能な農業と食料の安定供給に貢献する農業の開発                                                                                               | ・新規農業用殺菌剤の開発：麦類、コーン、果樹/蔬菜等を対象とした殺菌剤を開発、申請完了<br>・バイオスティミュラントの開発：日本/欧州/米国で圃場試験を実施                                       |                                                       |
|                  |       | ③ 情報通信<br>・情報社会の発展に資する3Dタッチパネルの開発                                                                                                                        | ・産業機器、医療機器、車載機器をメインターゲットにした開発を複数企業と連携して進行中                                                                            |                                                       |
|                  |       | ④ マテリアルズ・インフォマティクス（DXの推進）<br>・計算科学による新素材探索の高確度化・迅速化                                                                                                      | ・農業開発を中期的テーマの対象として、高機能製品（フッ化ビニリデン樹脂、PGA等）を短期的テーマとして実施                                                                 | ・売上収益：2,800億円以上<br>・営業利益： 350億円以上                     |
|                  |       | ⑤ デジタル・マーケティング（DXの推進）<br>・製品の潜在顧客の発掘、顧客ニーズの的確な把握、最適な顧客対応の実施                                                                                              | ・フッ化ビニリデン樹脂事業における営業支援システムの導入と定着化<br>・Webマーケティング実施による当社製品に対する問い合わせ数の大幅増加を達成                                            |                                                       |
|                  |       | 生産技術力・エンジニアリング力の強化                                                                                                                                       |                                                                                                                       |                                                       |
|                  |       | ① 市場競争に打ち勝つ生産・技術革新、コスト競争力、プロセス開発力、デジタル技術の利用                                                                                                              | ・生産技術および研究開発分野の基盤技術の向上<br>・コンピューターサイエンス等の最先端技術の導入<br>・技術伝承を行うイノベーションテクノロジー部の設置                                        |                                                       |
|                  |       | ②スマートファクトリー化（DXの推進）<br>・工場設備の自動化による少人化とコストダウン推進、生産効率改善と品質向上、作業員の負荷軽減                                                                                     | ・運転員への作業指示や報告を電子化し、申し送りなどの作業時間を削減<br>・検査工程へ画像解析技術を導入                                                                  |                                                       |
|                  |       |                                                                                                                                                          |                                                                                                                       |                                                       |
| カーボンニュートラルへの取り組み | DXの推進 | カーボンニュートラルの達成（2050年）                                                                                                                                     |                                                                                                                       |                                                       |
|                  |       | ① CO <sub>2</sub> フリーなエネルギーの活用（各グループ会社、事業所）<br>② 生産技術革新による省エネ化（各グループ会社、事業所）                                                                              | ・エネルギー起源CO <sub>2</sub> 排出量：2013年度比11.4%削減（2023年度）<br>・いわき事業所火力発電の燃料を石炭からCO <sub>2</sub> フリー燃料に転換するため、混焼試験を実施し技術情報を取得 | ・エネルギー起源CO <sub>2</sub> 排出量：2013年度比30%削減              |
|                  |       | ③ 循環型生産に合致した生産技術の高度化                                                                                                                                     | ・廃棄物ゼロエミッション率5.6%（2023年度）                                                                                             | ・廃棄物ゼロエミッション率：1.5%                                    |
| ガバナンスの強化         | DXの推進 | コーポレートガバナンスの実効性向上                                                                                                                                        |                                                                                                                       |                                                       |
|                  |       | ① サステナビリティ経営の定着                                                                                                                                          | ・執行部門としてサステナビリティ推進委員会が、グループ全体のサステナビリティ課題への取り組みを監視する体制を整備                                                              |                                                       |
|                  |       | ② 経営管理システム（DXの推進）<br>・事業別ROIC/WACCのモニタリングおよび適切な経営判断の実施                                                                                                   | ・事業別ROICの可視化のため、基幹システムから財務データ取得および分析用レポートを開発                                                                          |                                                       |
|                  |       | ③ サプライチェーン最適化（DXの推進）<br>・生産・販売・在庫のモニタリングと最適化                                                                                                             | ・フッ化ビニリデン樹脂事業をモデルにグローバルPSI可視化に必要な要件を決定し、PSIダッシュボードを開発                                                                 |                                                       |
|                  |       | ④ DXインフラ基盤整備（DXの推進）<br>・データドリブン経営を支えるデータ分析基盤の整備                                                                                                          | ・IT案件の開始→終了にいたる各フェーズゲートチェックの2025年度中のルール化に向け、グループITガバナンスの基本方針を策定中                                                      |                                                       |
| 多様な人財の活躍         | DXの推進 | 会社と社員の共生                                                                                                                                                 |                                                                                                                       |                                                       |
|                  |       | ① 人財の育成・活躍                                                                                                                                               | ・デジタル人財の育成（DXの推進）<br>・技術系人財育成委員会による教育プログラムに基づく従業員の育成<br>・管理職における女性割合：8.7%<br>・教育機会満足度：47.2%                           | ・管理職における女性割合：10%以上<br>・教育機会満足度：継続的な向上                 |
|                  |       | ② 働きやすい社内環境整備                                                                                                                                            | ・フレックスタイム制度、在宅勤務制度、半日単位・時間単位の年次有給休暇制度など各種制度の充実と理解促進<br>・年次有給休暇取得率：84.9%<br>・男性従業員の育児休業等取得率：97.3%                      | ・年次有給休暇取得率：80%以上継続<br>・男性従業員の育児休業等および育児目的休暇の取得率：80%以上 |
|                  |       | ③ 従業員の健康増進                                                                                                                                               | ・「グループ健康増進会議」を開催し、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と活力の向上を支援<br>・健康経営優良法人(大規模法人部門)に5年連続認定<br>・プレゼンティーズム：22.2%               | ・健康経営優良法人：認定<br>・プレゼンティーズム：20%以下                      |
|                  |       | ④ エンゲージメントの向上                                                                                                                                            | ・タウンホールミーティング開催における少人数型の対話による経営層と従業員の相互理解の促進<br>・ワークエンゲージメント（偏差値）：51%                                                 | ・ワークエンゲージメント：継続的な向上                                   |

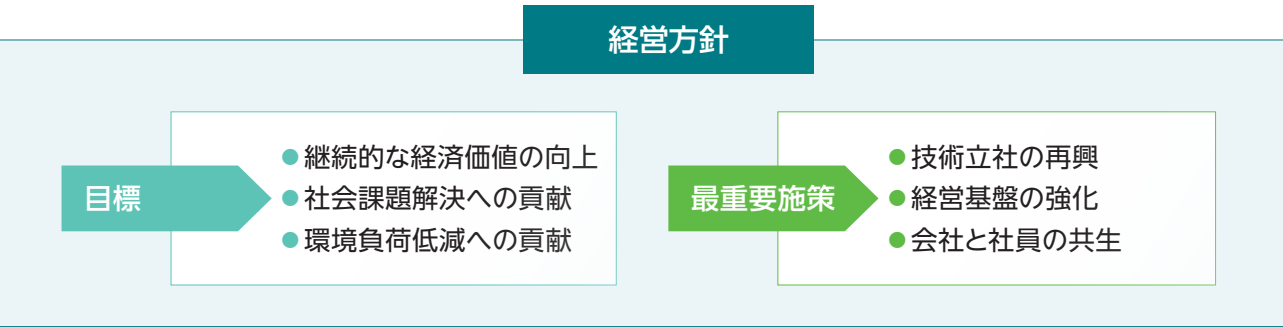
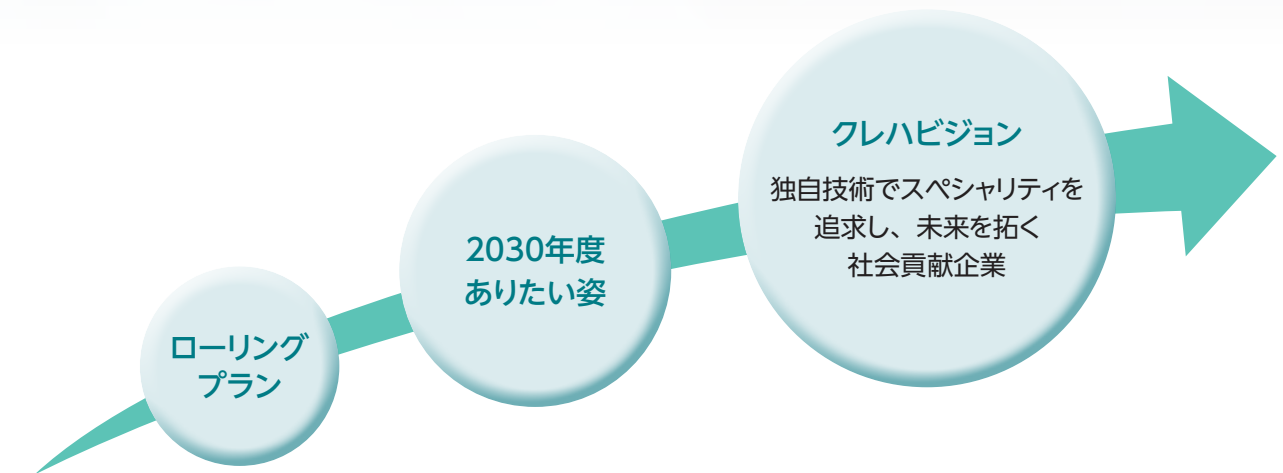
※マテリアリティ「多様な人財の活躍」に関する2024年度までの実績ならびに指標目標は株式会社クレハを対象。

# 『クレハグループ中長期経営計画 ローリングプラン2025』

## 概要

当社グループは経営方針の中で掲げた目標の実現に向けて、2023年4月より「クレハグループ新中長期経営計画『未来創造への挑戦』」をスタートさせましたが、成長ドライバーと位置付けた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事業が、電気自動車市場の一時的な成長率の鈍化により停滞を余儀なくされました。

このような状況を踏まえ、当社グループは、『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）を2024年4月に策定し、これまでの業績重視に加えて資本収益性も重視するバランス経営を実行していくこととしました。本ローリングプランでは、既存事業における成長施策および全社でのコスト削減策に基づいて2025年度の業績目標を修正し、併せて重要業績評価指標および資本政策における新たな目標設定を行いました。



## 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。

## 業績目標および重要業績評価指標(KPI)

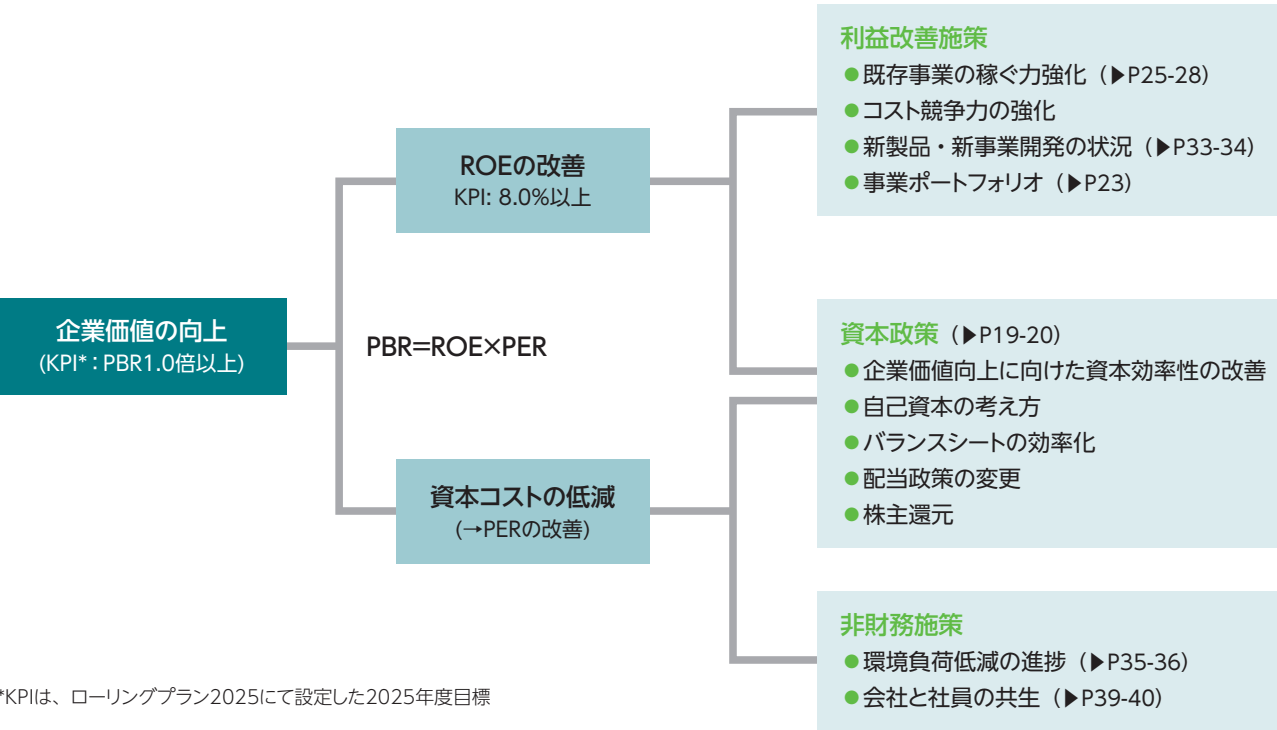
|          |      | 2023年度 実績 | 2024年度 実績 | 2025年度 予想 | ローリングプラン2025年度 |
|----------|------|-----------|-----------|-----------|----------------|
| 業績目標     | 売上収益 | 1,780億円   | 1,620億円   | 1,650億円   | 1,850億円以上      |
|          | 営業利益 | 128億円     | 94億円      | 140億円     | 200億円以上        |
| 重要業績評価指標 | ROE  | 4.5%      | 3.6%      | 5.2%      | 8.0%以上         |
|          | PBR  | 0.7倍      | 0.7倍      | —         | 1.0倍以上         |

### ●環境負荷低減目標

|                                         | 2023年度実績 | 2024年度実績 | 2025年度目標 | 2030年度目標 |
|-----------------------------------------|----------|----------|----------|----------|
| エネルギー起源のCO <sub>2</sub> 排出量削減 (2013年度比) | 11.4%削減  | 9.9%削減   | —        | 30%以上削減  |
| 廃棄物ゼロエミッション率                            | 5.6%     | 2.2%     | 1.5%     | —        |

## 企業価値向上に向けた取り組みの全体像

当社グループでは、企業価値向上に向けて、ROEの改善および資本コストの低減を図るために、利益改善に努めるとともに資本収益性の改善、環境負荷低減、会社と社員の共生に向けて取り組んでいます。



\*KPIは、ローリングプラン2025にて設定した2025年度目標



資本政策の見直し

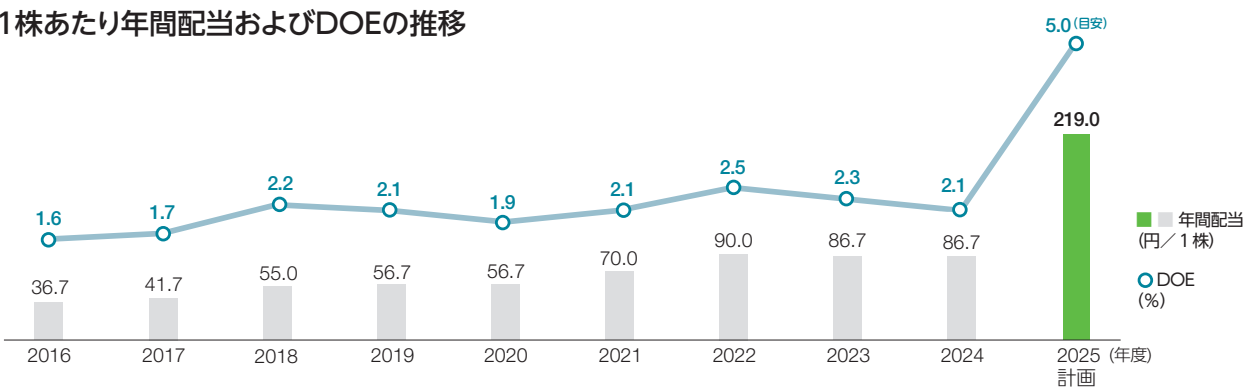
| 2024年度 |         |                                                                   | 2025年度見直し                             |                                      |  |
|--------|---------|-------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|--------------------------------------|--|
| 自己資本   | 自己資本比率  | 50%程度                                                             | 変更なし<br>※事業環境、ポートフォリオの変更が生じた場合は適切に見直し | DOE（連結株主資本配当率）5%（目安）<br>※2026年度までの措置 |  |
|        | 配当性向    | 30%以上                                                             |                                       |                                      |  |
| 配当     | 年間配当下限額 | 86.7円/株以上                                                         | 取得金額                                  | 641億円                                |  |
|        | 取得金額    | 400億円程度                                                           |                                       |                                      |  |
| 自己株式取得 | 消却方針    | 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 | 消却方針                                  | 変更なし                                 |  |
|        | 総還元性向   | 50%以上                                                             |                                       |                                      |  |
| 政策保有株式 | 縮減目標    | 対連結純資産比率10%未満                                                     | DOE（連結株主資本配当率）に転換                     | 対連結純資産比率5%程度<br>（2030年度までに実施）        |  |
|        |         |                                                                   |                                       |                                      |  |

株主還元～配当政策の変更～

当社グループの利益配分は、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、安定的な配当を実施する方針としております。

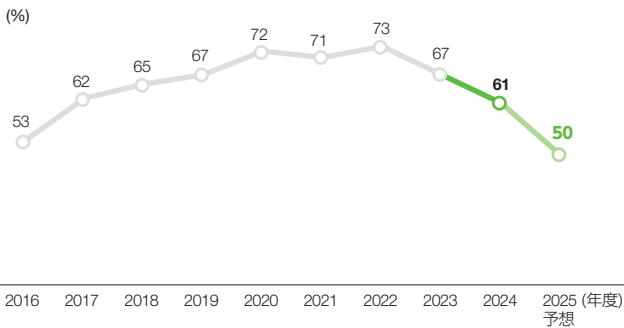
2025年度に配当政策を変更し、DOE(連結株主資本配当率)を導入しました。これにより、短期的な業績変動の影響を受けずに配当の安定性を確保することができると判断しました。現在の利益・キャッシュフロー水準、政策保有株式等の資産売却による資金と将来の成長投資余力を勘案し、財務上過度な負担とならないよう2年間かつDOE5%(目安)と設定しました。なお、配当基準としてのDOEを活用することについては、期限を設けておりません。

●1株あたり年間配当およびDOEの推移

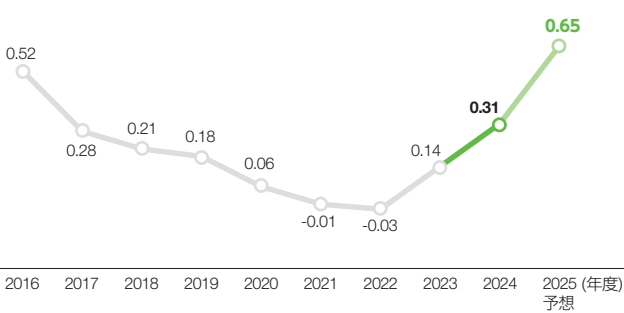


自己資本比率目標と財務健全性

●自己資本比率



●ネットD/Eレシオ



自己資本の考え方については、財務基盤の健全性を維持しつつ、適正な資本構成を追求することで、資本コストの低減を目指しています。

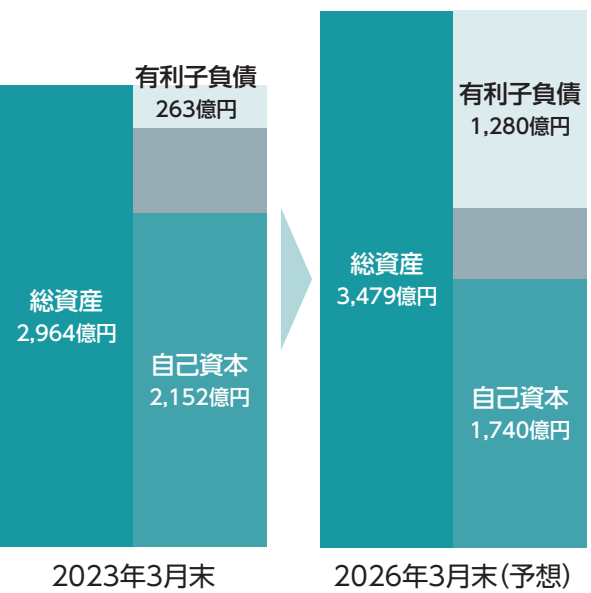
- 事業リスク上問題なく、資金調達可能なA格維持を意識した範囲での自己資本の抑制
- 当面はネットD/Eレシオを0.4～0.6程度と設定
- 内外環境や将来への成長投資等を踏まえ、中長期的な時間軸で段階的に最適化

上記を踏まえ、自己資本比率を50%程度としています。

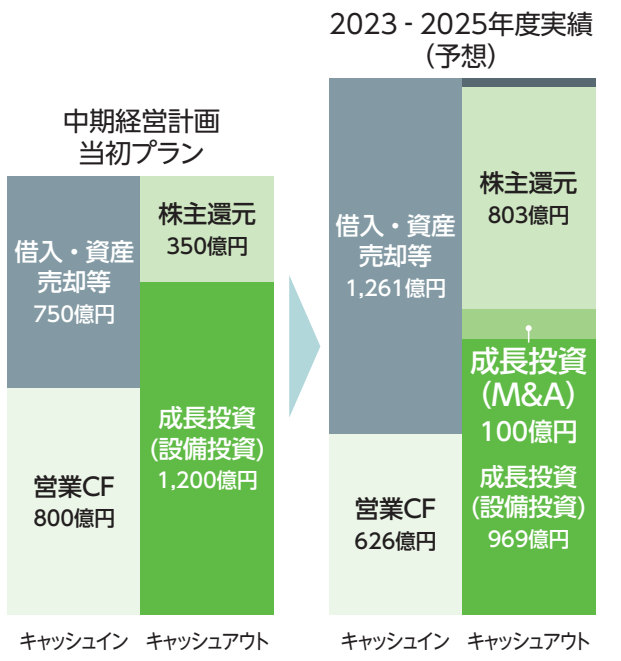
バランスシートの改善とキャッシュアロケーション方針の変化

2025年度においても資本効率性の向上を図り、PBRやROEといった業績評価指標の改善につなげていきます。また2030年度のありたい姿の実現に向けた成長投資としての設備投資やM&Aなどの資源投入を行います。

バランスシートの改善



2023～2025年度の  
キャッシュアロケーション変化





事業部での経験を活かし、  
財務戦略を遂行することで、  
事業成長と資本効率を両立させ、  
持続的な企業価値の向上を  
目指します

取締役副社長  
企画経理本部長  
名武 克泰

2023年3月末に東京証券取引所から「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」が要請されて以降、株式市場からの要求が急速に変化中、足元の業績悪化を踏まえ、企業価値向上を目指して施策を実施してきました。従来の事業成長施策に加え、財務面および資本政策面からも施策を強化しています。

資本効率および資本収益性の改善、事業ポートフォリオの考え方の開示、配当政策の見直しなど、これまでの取り組みをご報告いたします。

## 2024年度の実績と2025年度計画

### ●市場の低迷が続いた2024年度

2024年度決算は2年連続で減収減益となる大変厳しい結果となりました。減益となった大きな要因は、当社の成長を牽引する事業として期待するフッ化ビニリデン樹脂（以下、PVDF）事業およびポリグリコール酸（以下、PGA）事業の業績低迷によるものです。PVDF事業は、主用途である電気自動車（以下、EV）向けリチウムイオン二次電池のグローバル市場、特に欧米市場における成長率が想定よりも低い状態が続きました。またPGA事業においても、ガス価格の低迷により当社の主要市場であ

る中高温地区のシェールガス掘削活動が縮小し、販売が減少しました。両事業は大きく落ち込みましたが、その一方で、それ以外の事業はほぼ計画通りに推移しました。特にグループ会社は業績へ大きく貢献してくれました。また、厳しい事業環境の中でも、PVDF事業やPGA事業における新規グレード開発や新規顧客開拓、既存事業の強化、全社的なコスト削減など将来につながる取り組みに注力しました。

### ●2025年度は2024年度を底として力強く立ち上がっていく

2025年度は、2024年度の業績を底として、力強く立ち上がる計画です。2024年度業績悪化の要因となったPVDF事業およびPGA事業において、しっかりと収益を改善し、業績回復の歩みを着実なものにするスタートの年としていきます。PVDF事業は、欧米でのEV市場回復および成長には今しばらく時間を要することから、EV向けの販売は概ね横ばいと見込んでいますが、米国を中心とした再生可能エネルギーやデータセンター向け蓄電池（以下、ESS）用途での新たな販売を計画し、2025年度第一四半期より販売を開始しています。ESS用途販売数量は、2025年度当社PVDF販売数量の20%程度まで伸長する可能性があるかと期待しています。また、PGA事業については、主要市場である中高温地区の掘削が回復してきたことに加え、市場規模が大きい

低温地区向けに昨年市場投入した新グレードを拡販すること、さらに超低温地区向けに新グレードを開発・市場参入を図ることで損益を改善する計画です。

2025年度は、『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）の最終年度です。ローリングプランでは、業績目標の他に、重要業績評価指標と環境負荷低減目標を設定しています。環境負荷低減目標などの非財務目標については、着実に進捗している一方、ROE8.0%以上、PBR1.0倍以上とした重要業績評価指標や業績目標については、PVDF事業およびPGA事業の事業計画未達により達成は厳しい状況にあります。利益改善はもちろん重要ですが、それのみならず資本収益性の改善も重要な課題と位置付けています。

## 資本コストや株価を意識した経営

### ●PBR0.7倍(2024年度末)に対する認識と施策

ローリングプランでは、資本コストと株価を今まで以上に意識した経営に取り組んでいます。2024年度の結果を見ますと、ROEが3.6%と2年連続で低下し、PBRは、2024年度末で0.7倍程度と低水準となっています。その大きな要因は、業績悪化によるROEの低迷であると考えており、

「①バランスシートの効率化」「②事業ポートフォリオマネジメントの強化」「③収益力/稼ぐ力の強化」の主に3つの施策によってROEを改善し、PBR1.0倍を早期に実現していく考えです。

### ●施策①「バランスシートの効率化」

資本効率性の改善に向けた施策として「バランスシートの効率化」を掲げています。

資産については、政策保有株式の縮減や非事業用資産の売却により資産の効率化を図っていきます。政策保有株式は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。

また、適正な自己資本比率を50%程度と設定し、財務基盤の健全性を維持しつつ、適正な資本構成を追求し、資本コストの低減、企業価値の最大化を目指しています。

適正な自己資本比率は、事業リスク上問題なく資金調達可能な信用格付けAの維持を意識した範囲内であることを基準に、当社の事業リスクに見合う必要自己資本金額を当社のサブセグメント毎の類似会社から推計しました。当面はネットD/Eレシオを0.4～0.6程度を目指します。2025年6月までに391億円の自己株式取得を実施したことにより、2025年度末の自己資本比率は50%程度になる見込みです。

●施策②「事業ポートフォリオマネジメントの強化」

事業ポートフォリオは「成長牽引事業」、「収益基盤事業」、「成長期待事業」、「構造改革/戦略再構築事業」の4つのカテゴリーに分類しています。

「成長期待事業」には「ライフ」「環境・エネルギー」「情報通信」の3分野を位置付けており、非常に将来が楽しみな新規事業の芽が出つつあります。しかし業績として貢献する規模に育つまでには一定の時間が必要です。そのため、それまでの間は「成長牽引事業」であるPVDF事業、農薬事業、家庭用品事業において収益を伴う成長を実現し、企業全体の成長を牽引していくことが重要となります。

PGA事業については赤字が続いていることから、「構造

改革/戦略再構築事業」に位置付けています。今年度は最大市場である低温地区での拡販、超低温地区向けプラグの開発および市場参入を実現すべく邁進しています。これら2025年度に予定している計画が達成できない場合は、抜本的な事業構造の見直しを行います。

また、投下資本利益率(ROIC)活用の強化を進めており、2026年度以降本格的な運用を行い、事業ポートフォリオマネジメントの強化を図る計画です。

さらに、M&Aについても、自社技術やスタートアップへの投資に加え、農薬および情報通信分野を切り口に、既存事業の周辺領域の拡大および成長の手段として検討していきます。

|                      | 機能製品                     | 化学製品 | 樹脂製品        | 建設・その他   |
|----------------------|--------------------------|------|-------------|----------|
| 成長牽引事業               | PVDF                     | 農薬   | 家庭用品        |          |
| 収益基盤事業               | PPS<br>炭素繊維              | 工業薬品 | 釣糸<br>業務用包材 | 環境<br>建設 |
| 成長期待事業               | 新規事業：ライフ、環境・エネルギー、情報通信分野 |      |             |          |
| 構造改革/<br>戦略再構築<br>事業 | PGA<br>(炭素素材)            | 医薬品  |             |          |

●施策③「収益力・稼ぐ力の強化」

ROE改善に向け最も重要となるのが「収益力・稼ぐ力の強化」です。

市場および顧客からの要求やターゲットが明確になっているPVDF事業およびPGA事業に、研究開発資源を集中的に投入し、新製品および新グレード開発を進め、早期に市場投入することで、売上収益の拡大を図っていきます。また、収益基盤事業においてもそれぞれの領域で差別化を図り、トップを目指すための取り組みを進め、利益基盤の底上げを図っていきます。

また、グローバル市場で勝ち抜いていくための競争力獲得に向けて、2025年4月より「生産革新プロジェクト」を発足させました。これまでスペシャリティケミカルにおいては日本の技術力に優位性がありましたが、昨今は中

国勢がコスト競争力に加え、品質面においても徐々に力をつけ、従来以上に競争が厳しくなっています。

まずは当社のマザー工場であるいわき工場において、短期的なコスト削減にとどまらず、中長期的な競争力強化に向けた生産技術を革新することで、コスト競争力の強化に取り組んでいきます。既存の製造工程を見直し、無駄と非効率を省き、筋肉質の生産体制を作ります。同時に、少ない人員でも安定的に運営できるように生産体制のスリム化を図るとともに、企業価値向上に向けた戦略的な調査、技術開発等の機能強化を図っていきます。2年間を目途に具体的な施策を立案、実施し、コスト競争力を強化し、グローバルに戦える工場へと進化させます。

●さらなる企業価値向上に向けて

中長期経営計画『未来創造への挑戦』の期間を通じて、企業価値向上に向け、資本政策面からもバランスシートの効率化による資本収益性の改善を進めてきました。今後は現在取り組んでいる成長戦略に基づき、利益を創出することで、中長期的な企業価値の向上を実現していきます。事業部で培った経験を活かし、財務責任者として事業成長のための投資に資金を使っていきたいと考えています。投資といっても、設備投資だけでなく、研究開発など、事業を成長させるためにどのように資金を使っていくべきかについて検討していきます。そして、クレハ独自の技術でクレハだからこそできる事業、きらりと光る事業で、市場から認められるような商品を上市し、社会に貢献していきたいと考えています。



株主および投資家の皆さまへ

●安定配当の実現に向けた配当政策の変更

2025年度には、利益が配当基準となる配当性向（および総還元性向）から、資本が配当基準となる、いわゆるDOE（連結株主資本配当率）に配当基準を変更しました。株主の皆さまのご期待に応えるためには、安定配当が重要であると判断したためです。2025年度と2026年度は、先に述べた政策保有株式の縮減や非事業用資産の

売却により得た資金も配当原資として活用することで、当該2年間については資金的な目途が立ったことから、DOE5%程度とすることにしました。2027年度以降も成長戦略の実施による稼ぐ力の強化により、株主還元に充てられる資金の維持・増加に向けて取り組んでいきます。

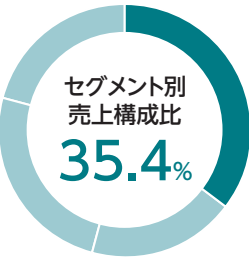
●株主および投資家との対話と対話内容の経営への活用

当社グループは、持続的な企業価値の向上に向けて、中長期経営計画に沿った施策を推進し、その内容や進捗等に関する株主や投資家の皆さまとの建設的な対話を重視しています。Webサイトによる情報発信や定期的な決算説明会の開催等を実施しています。また、国内外の主要な機関投資家との個別面談も積極的に実施し、双方向の対話も重視しています。当社の現状や今後の方向性について丁寧に説明することで、当社への理解を深めていただけるよう努めています。

さらに、株主や投資家の皆さまからいただいたご意見やご要望は、集約して定期的に取り締役に報告し、当社の経営施策を検討する際に、参考にさせていただいています。引き続き、株主や投資家の皆さまの理解に資する情報開示に努めるとともに、積極的な対話を推進していきます。

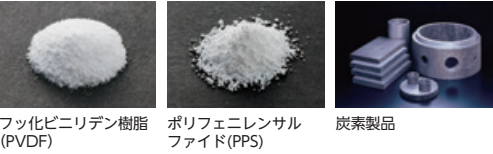
機能製品事業

2024年度売上収益 573億円



▶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

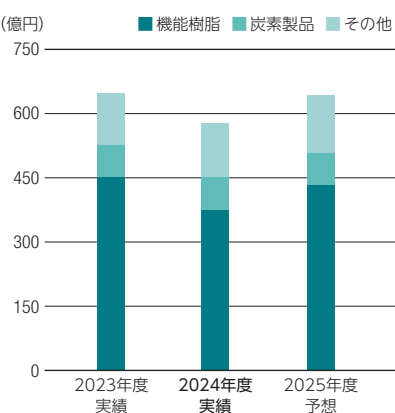
機能樹脂分野では、リチウムイオン二次電池用バインダー向けのPVDF樹脂、PPS樹脂およびシェールオイル・ガス掘削用途のPGA樹脂加工品の売上げが減少したこと、およびPGA樹脂加工品の棚卸資産評価減の戻入益が前期に比べて減少したことから、この分野での売上げ、営業利益はともに減少しました。

炭素製品分野では、球状活性炭の売上げは増加しましたが、高温炉用断熱材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。

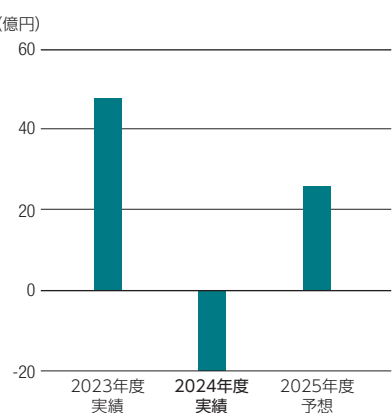
▶2025年度以降の取り組み

PVDF樹脂は、EV向け需要の急回復は見込めないものの、北米ESS市場の成長により樹脂出荷を開始。中国EV向けはR&D拠点を活用し開発を推進。石油掘削や半導体装置、水処理膜など工業用途への拡販も進め、多分野展開を図ります。PGA樹脂は、2025年度後半は大型液化施設の稼働で需要回復が期待され、低温鉱田向けプラグの販売を本格化。トランプ政権下の政策変化にも迅速に対応し、事業採算の改善と安定収益の確保を図ります。

▶売上収益



▶営業利益



化学製品事業

2024年度売上収益 306億円



- 農業・園芸用殺菌剤「メトコナゾール・イプコナゾール」
- 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

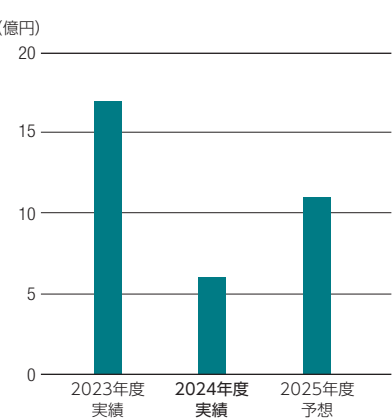
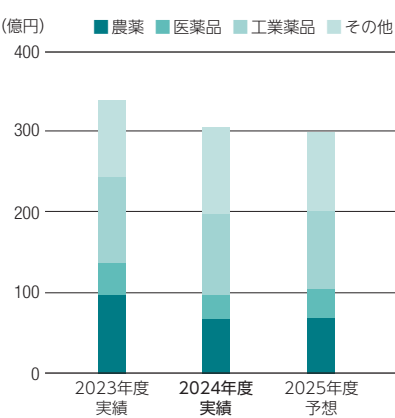


農業・医薬分野では、農業・園芸用殺菌剤および慢性腎不全用剤「クレメジン」の売上げが減少したことから、この分野での売上げ、営業利益はともに減少しました。

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

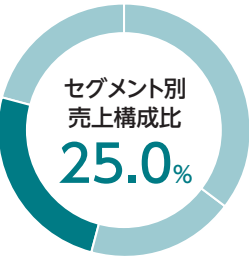
農業分野について、2025年度以降は顧客での在庫調整が完了し、「メトコナゾール」の欧州再登録の効果もあり、販売の回復を見込むとともに、需要増に向けた生産体制の強化を進めます。

また新規農業用殺菌剤については順調に開発が進んでおり、2026年度以降の登録申請に向け、安全性試験の取りまとめや申請準備のフェーズへ進み、2030年ごろの上市を目指しています。



樹脂製品事業

2024年度売上収益 405億円



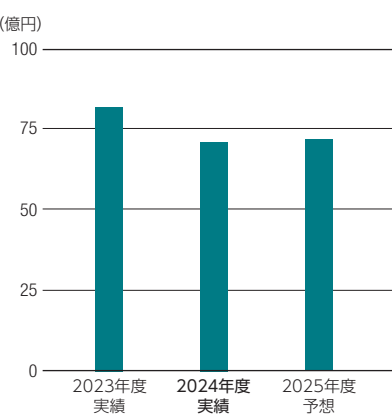
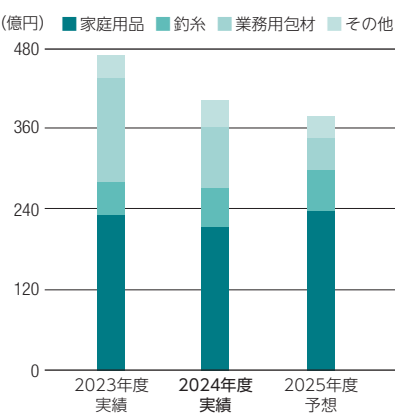
- 家庭用ラップ「NEWクレラップ」
- キッチン用品「キチントさんシリーズ」
- フロロカーボン製釣糸「シーガー」
- 塩化ビニリデン・フィルム「クレハロン」



コンシューマー・グッズ分野では、フッ化ビニリデン釣糸「シーガー」の売上げが増加しましたが、家庭用ラップ「NEWクレラップ」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。

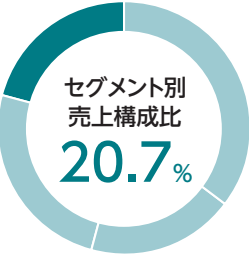
業務用食品包装材分野では、熱収縮多層フィルムの販売を上期で終了したことにより、売上げ、営業利益はともに減少しました。

ラップ市場は堅調に推移しており、今後も時短や効率を重視した調理スタイルの高まりにより微増を見込み、底堅い市場であると認識しています。「クレラップ」は1960年に日本で初めて販売を開始した家庭用ラップとして評価されている強みを生かし、販売、商品、販促、広告宣伝、データ分析等あらゆるマーケティング施策の見直しによる強化を進めています。



建設・その他事業

2024年度売上収益 334億円



▶本事業に属するグループ会社

- 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

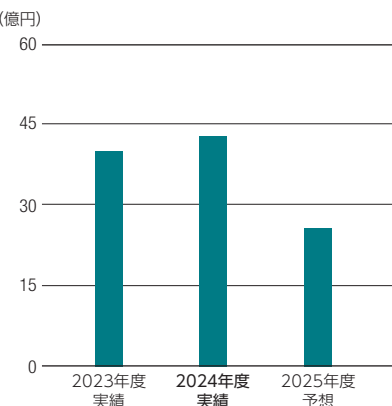
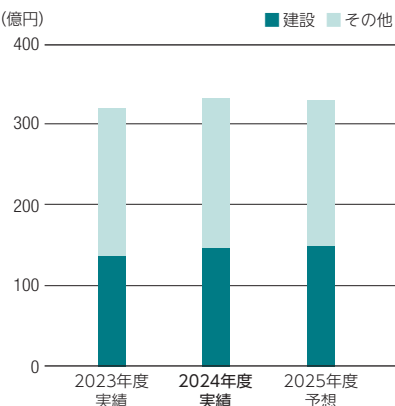


建設事業は、公共工事および民間工事が増加したことにより、売上げは増加しましたが、売上構成の変化により営業利益は減少しました。

環境事業では、廃棄物処理数量の増加により、売上げ、営業利益はともに増加しました。

建設事業は、中小工事の継続受注を前提に、営業・工事一体となった営業戦略と効率的な技術者配置により、売上・利益の拡大を目指します。また工事の着実な進捗と受注強化を進めます。

環境事業は、搬入量最大化と廃棄物の取込みの強化、効率的な操業、カーボンニュートラル対応など、多方面での施策を展開します。



フッ化ビニリデン樹脂（PVDF）

＜クレハKFポリマー＞は、1970年にクレハが日本で最初に工業生産を開始したフッ化ビニリデン樹脂（PVDF）です。フッ素樹脂としての優れた性質と汎用樹脂並みの成型加工性を持つバランスの取れたエンジニアリング・プラスチックで、耐熱・耐食・耐候分野を中心に電子材料や釣糸・ギター弦・バイオリン弦などさまざまな分野で使われています。

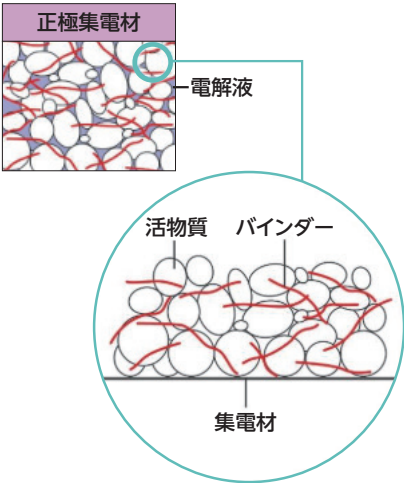
リチウムイオン二次電池（LiB）用バインダーとして

パソコンやスマートフォンの電源、電気自動車（EV）やハイブリッド車の動力源、太陽光や風力発電の蓄電池（ESS）などエネルギーの有効利用、低炭素社会に向けて、ますます需要が高まるリチウムイオン電池。

リチウムイオン電池は、1991年に世界で初めて実用化されました。当社の＜KFポリマー＞はその際にバインダーとして採用になり、以来、リチウムイオン電池用バインダーのメジャーブランドとして世界中で使用され、市場で高いシェアを有しています。

近年、各国の環境保護意識の高まりなどにより、車載用リチウムイオン二次電池向け需要の拡大が続いています。また三元系<sup>(注1)</sup>やLFP<sup>(注2)</sup>などの正極活物質開発スピードも用途ごとに加速しています。お客様からの供給拡大の要請に応え、フッ化ビニリデン樹脂事業のさらなる拡大を図るため、環境負荷低減技術も含めた過去最大級の投資規模となる生産設備の増強をクレハいわき事業所にて行っています。

注1：ニッケル・コバルト・マンガンを組み合わせた正極活物質 注2：リン酸鉄を使用した正極活物質



リチウムイオン電池正極構造図

PVDF事業で取り組んでいる主要課題

|                                  | 2024年度の進捗                                                                     | 2025年度の施策                                                                |
|----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| 三元系LiB向け車載用途日系EV・LiB新規プロジェクトへの採用 | 日系EV・LiB新規プロジェクトにおいて、当社サンプルの顧客ラボでの評価を開始した。                                    | 当該日系EV・LiB新規プロジェクト向けに、実機によるサンプル試作と、顧客による拡大評価を進める。(2027年度出荷目標)            |
| 三元系LiB向け車載用途新グレードの開発             | 当社ラボでのサンプル試作、顧客ラボ評価を開始した。                                                     | 既存・新規大手電池メーカーへの販売開始に向け、処方チューニングと顧客評価を継続する。(2028年度出荷目標)                   |
| LFP系LiB向け車載用途新グレードの開発            | 新たに開発したバインダーは、競合品を用いたLFP系LiBよりも電池性能が向上する結果がラボ評価で確認され、車載向けLiB電池メーカーでの拡大評価が進行中。 | 新グレードにより、車載向け案件のさらなる獲得を目指す。車載向け大型案件への参入に向け、実機試作品による顧客評価を進める。(2026年度出荷目標) |
| LiB向けESS用途の拡販                    | 北米データセンターESS向けの電池需要が本格化。既存大手電池メーカーより受注し、2025年度初旬より出荷。                         | 既存大手電池メーカーへの拡販に加え、同用途での新規顧客獲得に向け、顧客評価を進める。                               |
| 工業用途の拡大                          | 半導体製造用途および水処理用途の拡販を目指し、顧客評価の実施と必要規格の認証取得に向けた調査を開始した。                          | 半導体製造用途では、新規参入に向け認証取得を進める。水処理用途では、新規参入・再参入に向けて処方検討、評価、認証を進める。            |

- 研究開発リソースを集中的に投入し、新グレード開発を加速させる。
- 特定の地域、顧客、電池種類に偏らない、市場環境の変化に強い事業体制としていく。

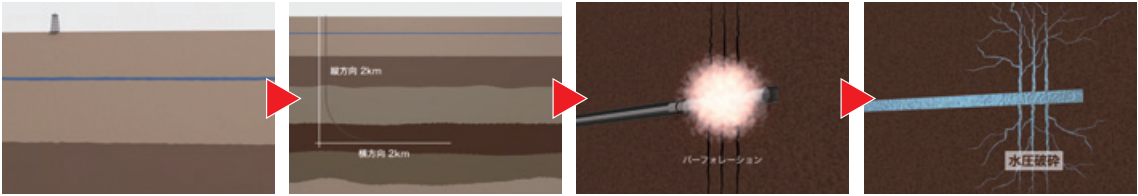
ポリグリコール酸（PGA）

PGAは優れた性能を併せ持つ生分解性樹脂です。クレハは独自の技術により世界で初めてPGAの大量生産に成功し、幅広い産業分野への応用を可能にしました。一般的な設備での押出成形や射出成形、また他の樹脂との複合化も可能で、複合材料として性能を強化したり、機能を付与することができます。

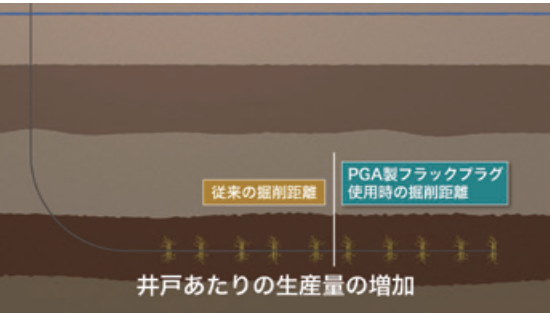
また、PGAが有する分解性および高い機械強度から、フラックプラグやボールなど石油・ガス掘削分野におけるダウンホールツール向け材料として、主に使用されています。現在は、北米最大市場であるPermian（低温・超低温地区・オイル中心）やHaynesville（高温地区・ガス中心）、Eagleford（中温地区・オイル中心）などへ拡販活動を行っています。

ダウンホールツール用途でのフラックプラグ使用イメージ

PGA フラックプラグ使用例  
<https://youtu.be/ovMTdAnFEtE?feature=shared>



石油・ガスを採取する工程では、フラックプラグとボールを取り出す必要があります。従来のフラックプラグは地上からドリルを入れ粉砕して取り除く必要がありましたが、分解性を持つPGAフラックプラグではこの工程が不要となり、コスト削減が可能となります。



さらに、従来はドリルの届く位置に制限されていた井戸の距離を伸ばすことができるため、ひとつの井戸当たりの石油・ガス生産量を増やすことが可能となります。

PGA事業で取り組んでいる主要課題

|                      | 2024年度の進捗                                                                              | 2025年度の施策                                                                                            |
|----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 中高温地区の拡販（市場の約3割）     | Haynesville（ガス中心）は市場が停滞する中、シェア約40%を維持。一方、営業活動の結果、Eagleford（オイル中心）ではシェアを約30%まで拡大した。     | 下期からの市場回復に加え、中小顧客への営業活動などから販売を増加させる。温度センサーを使った顧客サービスで、井戸内の環境に適した製品を提案し、フルボア受注を推進する。                  |
| 低温・超低温地区への参入（市場の約7割） | 2024年夏に低温向けグレードを上市。さらなる拡販に向け、最大市場であるPermian鉱区において主要オペレーターの大半とコンタクトし、フィールドテストの交渉を進めている。 | 低温地区での拡販に向け、Permian鉱区での営業体制を強化する。超低温向け新グレードの本格販売を開始する。超低温向け新グレード開発の早期化のため、短期的な対策として、研究開発体制の大幅な強化を図る。 |

- 2025年度は、最大市場である低温・超低温地区での販売拡大に向け、低温地区での拡販、超低温鉱区向けプラグの開発および市場参入を実現する。



## 全技術者が能力を十分に発揮 できるよう環境を整え、 あらゆる壁を取り払い、 スピード感を持って 研究・技術開発力の強化に 取り組みます

取締役常務執行役員  
研究開発本部管掌、生産・技術本部管掌、  
新事業推進本部長

西畑 直光

塩素の高度利用を起点とする当社は、その周辺の製造プロセス技術の開発を主体とした、プロダクトアウト型の製品開発を行うことで、新製品を生み出してきました。

一方1980年代以降、世界的に見ても大型の機能製品の開発は限定的であると考えられ、多くの化学会社は自社保有の技術を生かした新規アプリケーション開発に舵を切っています。当社も研究・技術開発テーマ設定のために、市場ニーズを的確に把握した上で研究・技術開発につなげていく、マーケットイン活動を積極的に推進し、「技術立社の再興」に邁進しています。これまで進めてきた取り組みと今後の方針についてご報告します。

### 「研究・技術開発力の強化」の重要性と施策の切り口

当社グループは継続的な経済価値の向上と社会課題解決のために「研究・技術開発力の強化」をマテリアリティとして特定しています。また経営方針における最重要施策と位置付けている「技術立社の再興」の実現に向けて、「研究・技術開発力の強化」が最も重要度の高いテーマであることは間違いありません。

中堅の化学会社として、当社がグローバル展開できる価値のある製品を開発し、販売に結び付けていくための基盤となっているのが研究開発力です。これまで当社は歴史的に自社技術開発を中心に進めてきましたが、新事業・新製品の創出に向けた研究・開発テーマの設定のためには、マーケットインの活動がより重要になってきています。

この変化に対応するため課題を4つに整理しました。

第一は、課題創出力です。課題創出力とは、適正な開

発テーマを設定する力のことを指し、「技術立社の再興」において最も重要な要素だと考えています。良い開発テーマをいかに設定するかが成功への第一歩です。これまで競合解析や市場分析など、マーケットでの情報収集力が不足していたという反省点があります。また、マーケットイン型の開発テーマを設定するための人財も必要です。当社の技術を理解し、アプリケーションを検討し提案することができる「目利き力を持つ」エンジニアの育成に取り組んでいます。

第二は、課題解決力です。課題解決力とは、設定された開発テーマの技術課題を解決できる能力です。当社は常に研究開発力の強化に注力してきたため、課題解決力については、他社と比較しても遜色のない水準にあると考えています。当社はいったん目的が決まれば、団結して短期間に課題を解決する力を持っています。一方で、

今後は外部協業、共同研究などを活用し、オープンイノベーションに取り組み、最先端の基盤技術を習得することで、開発に対して新たな考え方で取り組む必要があります。

第三は、技術部門マネジメントです。技術部門マネジメントとは、開発テーマの設定と課題解決のマネジメント力であり、当社においては、組織的な縦割りが強く、技術部門全体の調和が十分ではないなど、開発部門同士の連携、重要課題の優先順位付けなどに課題がありました。

第四は、人財育成です。人財育成では、開発テーマの設定や課題解決にあたることのできる人財の育成を目指しています。技術開発の基本ともいえる特許出願件数が少なく、海外学術論文を投稿できるレベルの研究員も不足しています。技術系人財の基礎力向上と仕事の仕組みを変革する風土改革が必要です。

現在は、これら4つの課題に徹底して取り組むことで「技術立社の再興」を速やかに進めるべく邁進しています。



### 課題創出力を強化するためのグローバルでの取り組み

4つの課題の中で最も重要であるとする課題創出力の向上については、2016年度より「新事業創出プロジェクト」を立ち上げ、専任のメンバーが取り組みを継続しています。

ここでは「コンセプト立案」「コンセプト実証」「量産化検討」「事業基盤確立」というステージごとに必要要件を定義しました。中でも重要なのが「コンセプト立案」です。マーケットインの開発を徹底する方針とし、ターゲットとなるアプリケーションの理解とソリューションとなる技術の理解、事業として成り立つかどうかの経済性の検討等を徹底的に行っています。

2019年度には「新事業創出プロジェクト」の一部の機能をアメリカへ移し、後にテクノロジーセンターも設立しました。アメリカのシェールオイル・ガス掘削用途向けのポリグリコール酸(以下、PGA)樹脂加工品の開発は、マーケットがあるアメリカ国内でも実施しています。アメリカのテクノロジーセンターには日本からも研究員が赴任しますが、得られる効果は少なくありません。アメリカの最先端

技術者や多くの実績を持つ大学教授などの優れた研究者は、さまざまな分野に精通し、持っている情報量、ネットワークなどが桁違いです。スタートアップ企業を設立し、事業を発展させて多額のリターンを得るという大きなインセンティブがあり、「コンセプト立案」への発想もハイレベルです。まさに世界の天才が集う場と言ってもよいでしょう。我々もそういう世界に入り込んでいかなければ、良いテーマを選定することはできません。技術革新の本質に迫る研究者と会い、そのダイナミズムを当社社員も若いうちから経験し、開発についての最先端の考え方を理解した上で、将来は新事業創出の中核的人財になって欲しいと考えています。

数年にわたり取り組んで来た「新事業創出プロジェクト」の成果を元に、2023年4月に新事業推進本部が発足し、マーケットインによる開発を原則的な方針とし、クレハとシナジーのある領域で新事業を創出することを目的に専任メンバーによる取り組みを強化しています。

## さまざまな手法で課題解決力を引き出す

### ●コンピュータサイエンスの活用

核心的な課題解決の実現には、従来の実験的アプローチも重要で、それは当社が得意とする分野でもあります。しかし、まだ十分ではない点があるとすれば、それはコンピュータサイエンス技術を使った手法です。

機械学習・AI・計算科学・数理といったコンピュータサイエンスならではの手法を活用し、膨大な実験を経ずして問題を解決するという時代が来ています。当社は取り組みが遅れていたこともあり、2024年度、生産・技術本部内にイノベーションテクノロジー部を設置しました。

AI、構造解析、流動解析、CAEやCADを含めて、さまざまな技術をハイレベルで使いこなす社内人財を育成し、課題解決の効率化を進めるべく邁進しています。同部は研究開発・製品開発・生産技術など、クレハの基盤技術強化に関わり、「技術立社の再興」に貢献する部門です。生産技術は緻密な工程が必要ということもあり、エンジニアリングの技術継承も必要です。経験豊富な社員をアサインして、これまでの失敗や成功の経験を言語化して若い世代に伝承するという機能も取り込んでいます。

### ●共同研究や情報収集で課題解決力を高める

社内には十分に蓄積された技術がある一方で、それだけでは市場が求める時間軸という制約条件下において、競合する技術よりも優位に立てないリスクがあるため、最先端技術を要する世界的な研究機関との共同研究・委託研究も積極的に活用する方針を立てています。

課題創出においても重要ですが、課題解決力を高めるためには、情報収集・解析を専任とするインテリジェンスグループの活動は欠かせません。市場、アプリケーション、先端技術、設備・システム、代替技術、競合技術、知財など、

集めるべき情報は多岐にわたります。こういった情報収集を怠ったり、集めたものに対してきちんとした解析を行わなければ、判断を誤るリスクがあります。情報の収集は特別な手法ではなく、オープンインフォメーションを丁寧に拾っていけば、本質的なことの大部分の情報は無理なく得られると考えています。それをテーマ創出に加えて、課題解決の重要な手段として活用しなければなりません。過去これらの情報収集は各部で実施していましたが、2025年度からは統合し、研究開発本部として取り組んでいます。

## 技術部門マネジメントの重要性

現在の当社の技術開発体制は、「研究開発本部(既存事業)」、「新事業推進本部(新規事業)」、「KF技術プロジェ

クト(フッ化ビニリデン樹脂 (以下、PVDF) 事業)」、「生産・技術本部」の4つに分かれています。

### ●明確な指揮命令系統で仕事を進める

2023年度から、製造、研究開発、新事業創出など複数部署の経験を持つ技術幹部を中心に、技術全体を把握し、議論を重ねることで、各部門・部署の役割分担を明確にしました。

まず「研究開発本部」と「生産・技術本部」の役割分担について、現有技術の延長線上にある技術開発は主に「生産・技術本部」の担当としました。一方、新規市場向けやイノベーションが求められる技術開発は「研究開発本部」

が推進することになっています。両者が一体となって行う必要のあるPVDF事業については、新たに「KF技術プロジェクト」を設置しました。その他、「生産・技術本部」内にある各部の役割分担についても再定義しました。

さらに、当社グループ全体として最適なエンジニアリング体制の構築を目的に、どの部においても、明確な指揮命令系統の下で技術開発を行う体制を整えました。

### ●ベストチームを組んで早期解決を目指す

既存事業の重要課題については、組織の壁を取り払って関係者が集中的に取り組むことで、短期間で課題解決を図る体制を作りました。

それぞれ異なる役割を持つ「生産・技術本部」、「研究開発本部」、「新事業推進本部」が、重要テーマにおいては枠を取り去り、その分野のスペシャリストが集結し、ベストチームを組んで対応に当たります。

また期中であってもテーマの優先順位に応じて、柔軟に人財の増強や入れ替えを行い、課題解決に徹底して取り組むというスタイルを目指しています。たとえばPGAの超低温グレードの開発は、重要な開発課題ということもあり、「研究開発本部」、「新事業推進本部」から専任者と部分協力者をアサインして研究開発を行っています。



## 人財育成への取り組み

革新的な技術を生みだし、新事業の創出や既存技術のさらなる差別化につなげるためには、若手社員の育成が急務です。

どんなに優れた人財でも、十分な専門知識を持たない状態から、突然素晴らしい技術革新などが行われることはありません。膨大なインプットを基に新たな発想が生まれ、課題解決のためのヒントが浮かぶのです。研究開発は人に依る部分がほとんどと言ってよいでしょう。人財のレベルをいかに上げるかで成果が決まります。

新たな技術系人財開発プログラムを作るに当たって、開発実績のある技術系社員の「筆頭発明者としての特許出願件数」、「海外技術系論文の発表件数」、「海外駐在・留学経験」、「英語力」など重要なポイントを記載したリスト

を作成しました。これらを身につけるべき基礎能力として若手社員に提示し、同様の経験を積むべく、意識改革を図っています。マーケットイン型の事業化経験を持つ部長レベルの技術系人財が若手社員のOJTを行い、伴走しながら技術課題の解決や他社との協業時の交渉等をサポートし、小さな成功経験を積み上げています。

知財力の強化については、全社で年間100件の特許出願を目指し、目標を設定しました。その結果、年々出願件数が増加し、事業や研究開発の方向性等に応じた知財活動の活性化が見られています。

こうした施策を通して、研究・技術開発を牽引するリーダーや、新事業推進本部のリーダーなど、将来の技術部門の核となる期待の人財が育ってきています。

## 「研究・技術開発力」の強化を通じてさらなる発展を目指す

世界に目を向けて真摯に学びながら、クレハだからこそできる付加価値の高い製品をタイムリーに出していく。いろいろなことが便利になると同時に環境にも配慮

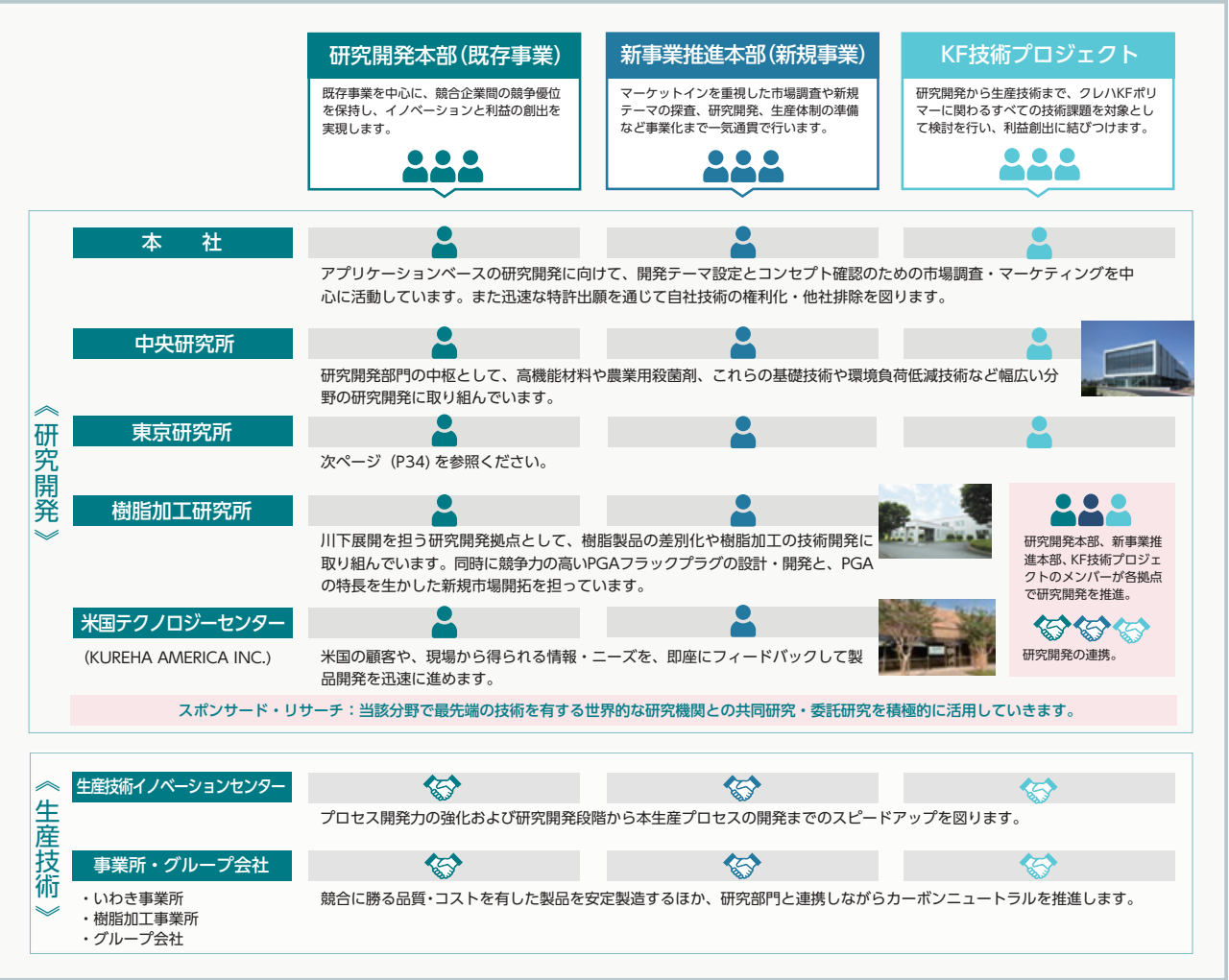
されているような、社会課題解決型の製品開発を目指して、今後も研究開発を進めてまいります。



クレハは、「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」をビジョンとして掲げ、中長期経営計画の最重要施策のひとつとして「技術立社の再興」を定め、以下の方針で、新事業開発、新製品開発、プロセス開発力・生産能力の強化を推進しています。

未来への投資:中長期の成長戦略

2023年4月、クレハは研究開発力の最大化と新規事業創出の実現に向けた組織改編を行い、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。組織をフラット化して機動力を向上させ、迅速な意思決定が図れる体制を整えています。また2023年11月、クレハの主要事業のひとつであるKFポリマーの技術課題解決の迅速化を図るために、各種技術開発機能をひとつの指令系統の下に集めたKF技術プロジェクトを設立しました。さらに2024年7月には、生産技術および研究開発分野の基盤技術の向上、コンピューターサイエンスなどの最先端技術の導入、技術伝承を行イノベーションテクノロジー部を設置しました。研究・技術開発体制を整備し、役割分担を明確にすることで、研究・技術開発の加速化につなげていきます。



新規事業開発の推進

「ライフ」、「環境・エネルギー」、「情報通信」の各分野において、マーケットインの視点、オープンイノベーションの活用、グローバル展開を軸として取り組みを行っています。



●主要な新製品(農業用殺菌剤)・新事業開発テーマの目標上市時期と目標ピーク売上収益

| 分野・開発品の名称(開発着手時期) |                          | 2025年度 | 2026年度 | 2027年度      | 2028年度 | 2029年度 | 2030年度 | 売上目標<br>(ピーク時) |
|-------------------|--------------------------|--------|--------|-------------|--------|--------|--------|----------------|
| ライフ               | 農業用殺菌剤<br>(2021年度)       | 安全試験   |        | 各国への申請      |        |        | 上市     | 200億円以上        |
|                   | 癒着防止フィルム<br>(2017年度)     | 非臨床試験  |        | 臨床試験        |        |        | 上市     | 100億円以上        |
|                   | バイオスティミュラント<br>(2018年度)  | 圃場試験   |        | 上市          |        |        |        | 100億円以上        |
| 環境・<br>エネルギー      | SiC(炭化ケイ素)繊維<br>(2017年度) | プロトタイプ |        | パイロットプラント稼働 |        |        | 上市     | 100億円以上        |
| 情報通信              | 3Dタッチパネル<br>(2019年度)     | プロトタイプ |        | 上市          |        |        |        | 70億円以上         |

東京研究所の開設

東京研究所は、優秀な人財の確保やオープンイノベーションの推進、マーケティングと研究開発の一体化を目的として、新木場(東京都江東区)に2024年11月に開設されました。立地を生かして、情報収集や外部機関との連携、マーケティングが重要となる、新事業創出に向けた開発やリチウムイオン二次電池用材料の開発を推進しています。

2025年度以降、3Dタッチパネルなどの開発テーマにおいて研究員の増員を予定しており、本研究所の開設を契機として、クレハにマーケットインの開発を根付かせ、差別化された技術や商品の開発を推進することで、「技術立社の再興」につなげていきます。



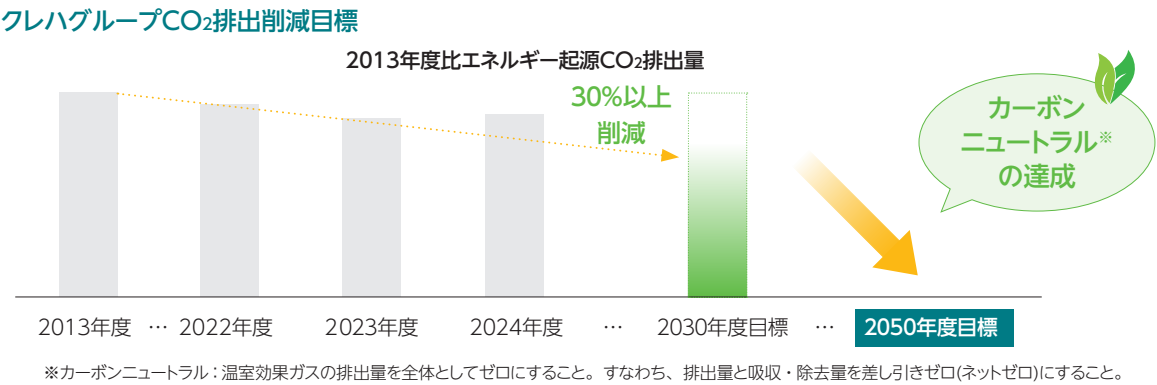


当社グループは、「カーボンニュートラルへの取り組み」をマテリアリティと捉え、「クレハグループ中長期経営計画『未来創造への挑戦』」のもと、2050年度までのカーボンニュートラルの実現を目指して、当社グループからのCO<sub>2</sub>排出量削減と、製品を通じたCO<sub>2</sub>排出量削減の両面から、気候変動の緩和に取り組んでいます。

また、化学をベースとした製品・サービスを通じて、「カーボンニュートラル／エネルギー供給への貢献」「食料の安定生産・供給への貢献」「活き活きとした生活への貢献」「情報社会の発展への貢献」など、社会課題の解決に貢献しています。

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



CO<sub>2</sub>排出量削減

30%以上

(2030年度目標、2013年度実績比)

- いわき事業所の石炭火力発電所において、燃料転換の技術検討により、2030年度目標達成へ一定の目途がついた。
- 2030年度目標の達成や目標引き上げに向けて、削減手段追加の検討を進めている。

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棄物の再資源化や有価物化により、最終(埋立)処理量削減を進め目標達成の見通し。
- さらなる廃棄物発生量の抑制、再資源化を目指し、検討を進めている。

取り組み事例① 石炭灰をリサイクルし有効活用

いわき事業所から排出される廃棄物の中でも、石炭火力発電所から排出される石炭の燃焼灰が多数を占めていますが、これは全量をセメントなどの材料として再資源化処理業者に委託し、リサイクルして有効活用しています。また、その他の廃棄物も処分方法を見直すなどして再資源化の検討を進め、最終(埋立)処分量のさらなる削減に努めています。このような取り組みを通じて2025年度はゼロエミ率1.5%が達成できる見込みです。



石炭の燃焼灰

取り組み事例② バイオマス燃料を活用したCO<sub>2</sub>排出量削減

いわき事業所では、事業所の敷地内に自家発電所を保有しており、そこから各製品の製造プラントや近隣グループ会社に電力と蒸気を供給することで安定した操業を支えています。この自家発電所の燃料である石炭はCO<sub>2</sub>を多く発生するため、石炭にカーボンニュートラル燃料のひとつであるバイオマス燃料を混ぜて燃やすことで、石炭の使用量を削減し、CO<sub>2</sub>排出量削減を目指します。



いわき事業所内 自家発電所

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。

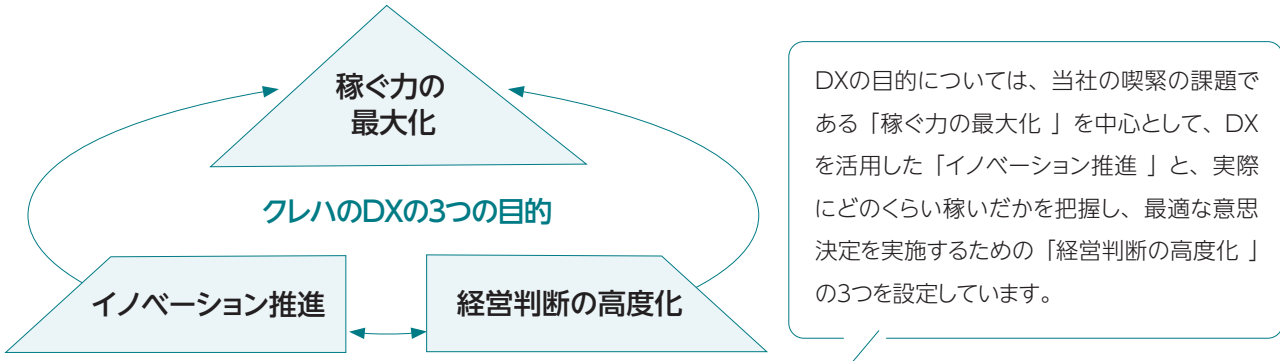
事業セグメントごとにビジネスに影響を与える可能性のある気候変動要因をリスト化、進展(1.5℃)から停滞(4℃)の3つのシナリオを設定して、重要度の高いリスク・機会の影響額を試算しました。今後も引き続き気候変動関連情報の開示を充実させ、カーボンニュートラルの実現に向けた対応を推進しながら、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

※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。





当社グループはマテリアリティのひとつとして、「DXの推進」を掲げています。2017年度から取り組んできたクレハのDXの第一ステップが終了し、2024年度から新しいステージ「Kureha DX2.0」がスタートしました。データ分析基盤に蓄積した各種システムのデータについて、2025年度から本格的に活用を推し進め、誰もが自ら課題解決を行えるサステナブルな企業の実現を目指します。

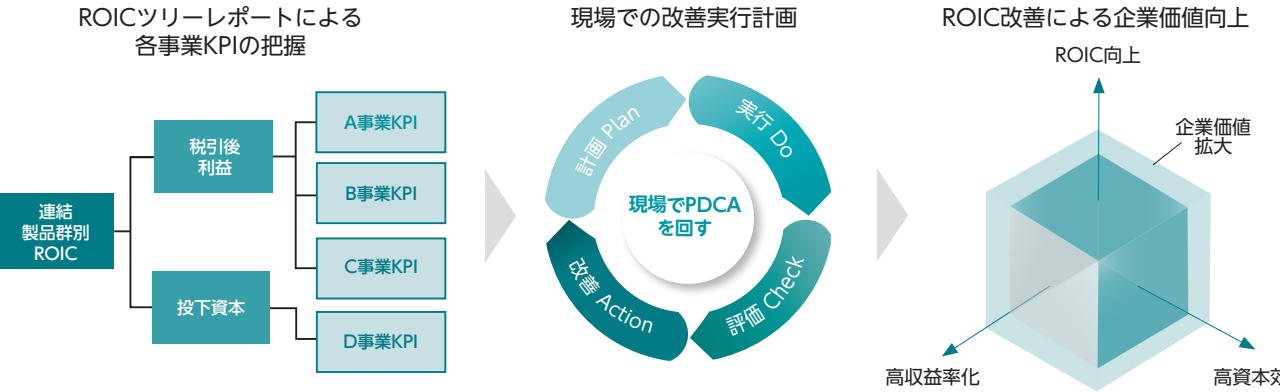


取り組み事例① 経営ダッシュボード～事業別ROICの導入

クレハは、「中長期経営計画ローリングプラン2025」において、経営の高度化による企業価値向上の実現に向け、ROICを重要業績評価指標とし、全社に展開する活動を行っています。このためには、経営状態をタイムリーに把握・分析し判断を行う「経営ダッシュボード」が必要であり、必要な情報を一元化して、BIレポートで視覚的に可視化する環境を整備しました。

2025年度から連結製品群別ROICツリーレポートの運用を開始しました。今後は各事業の特性を考慮して決定したROICと、連動するKPIを用いた経営管理のトライアルを実施します。

2026年度以降は、次期中長期計画と連動させ、各事業において設定したROICとKPIの現状と目標値について、WACCと比較しながらモニタリング・改善を行っていきます。あわせてこの活動に必要なレポートを随時開発し、各事業のROICの改善を進めていきます。

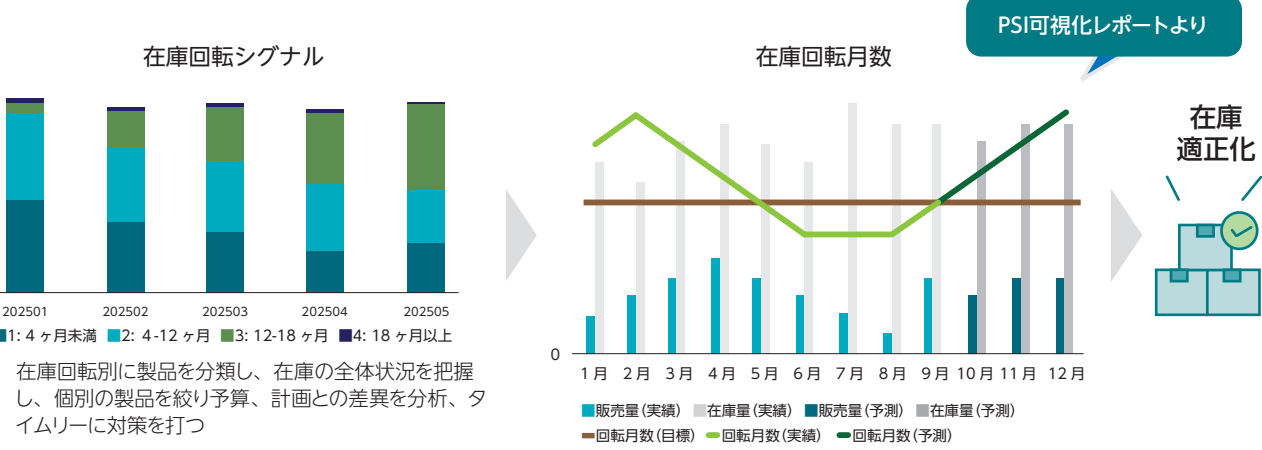


取り組み事例② サプライチェーン PSI可視化レポート～SCM改革の推進

自動車向けリチウム二次電池バインダーが主用途であるフツ化ビニリデン樹脂事業は、各国政策の方針変更による影響により販売計画が見通しにくく、加えて原料調達にかかる期間の制約によりタイムリーな生産計画立案も困難であり、在庫の適正化が課題となっていました。その原因として、最新のP（生産）S（販売）I（在庫）情報が営業・製造間で簡単に把握・共有できないことで、実需要に基づいた需給バランスの見直しを適宜・適切に判断しにくいことがわかりました。

このため「グローバルPSI情報の可視化レポート」を用意し、あわせて在庫回転日数などの目標KPIを設定して定期的なモニタリングを行うことにより、グループ連結の在庫管理をより厳密に行うこととしました。

2024年度から開始したプロジェクトのフェーズ1では、グローバルなPSI情報を簡単に収集・可視化・分析することが可能となり、業務での活用が始まっています。今後このレポートの機能を拡充するとともに、他事業に展開することで全社でSCM改革の取り組みを進めていきます。



取り組み事例③ デジタル人財の育成

クレハでは、社員のデータ活用スキルの向上が「DX」の原動力になると考え、デジタル人財の中でもデータ分析エンジニア(以下、データアナリスト)育成に特化して2021年から教育を実施し、第1期生(2021年度～) 141名、第2期生(2022年度～) 131名の教育を実施しました。

しかし昨今の生成AIの普及や、現在の当社にとって必要なビジネス変革、業務改善のスキル習得の必要性を踏まえ、経済産業省の「DX推進スキル標準」を参考に、新たに当社に必要なデジタル人財3類型「データアナリスト」、「ビジネスデザイナー」、「ITエンジニア」を定義し、これら人財タイプ育成に必要な教育プログラムを新たに整備しました。

これにより、社員の事業開発ならびに日常の業務改善などのスキル強化を目指します。2025年度から新しいデジタル人財3タイプの育成を予定しています。





当社グループは、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」を実現するため、「多様な人財の活躍」をマテリアリティと位置付けています。経営戦略や事業ニーズに合わせ、年齢、性別、国籍などを問わず能力や実績など人物本位を基本とした異なる知見・経験を有する多様な人財が活躍する会社を目指しています。

人財の育成・活躍

当社グループの人財育成の基本的な考え方は、「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財」、「自律的にキャリア意識を持って継続的に自己成長していく人財」を育成することです。これを実現するため、従業員一人ひとりの自律的かつ継続的な成長を支援しています。例えば、職場内での教育や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。



クレハいわき事業所では、若手社員が組織に自然になじむことを目的に、実務推進職系に向けたメンター研修を行っています。



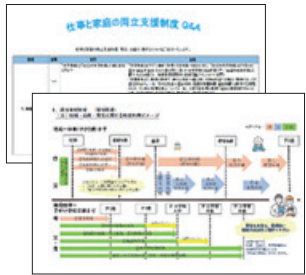
クレハでは、50歳代社員を対象にミドル・キャリアセミナーを実施し、具体的なキャリアプランを作成する機会を提供することで、挑戦・成長の意欲向上を図っています。

働きやすい社内環境整備

当社グループでは、従業員一人ひとりが、柔軟で生産性の高い働き方や人生の各段階に応じて多様な働き方を選択し、やりがいや充実感を得ながら活躍することを目指しています。そのために、従業員が仕事と家庭生活、子育て・介護などのライフイベントとの調和を保ちながら活き活きと働けるよう、フレックスタイム制度、在宅勤務制度、半日単位・時間単位の年次有給休暇制度など各種制度の充実に取り組んでいます。また、制度内容の理解を深め利用を促進するため、従業員に対してセミナーの開催やガイドブックの作成・広報を行っています。



介護に対する事前の準備や介護保険制度、両立事例など、いざという時に役立つ情報を盛り込んだ「仕事×介護両立支援ハンドブック」



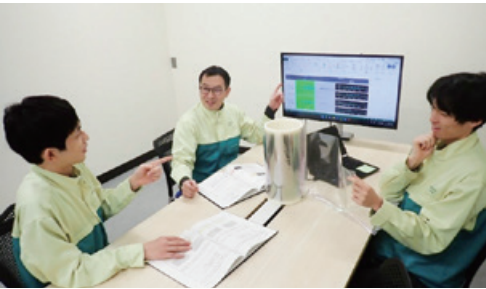
出産・育児・介護に関する制度の利用方法をより詳細に説明した社内ポータルサイト掲載資料「仕事と家庭の両立支援制度」

エンゲージメント向上

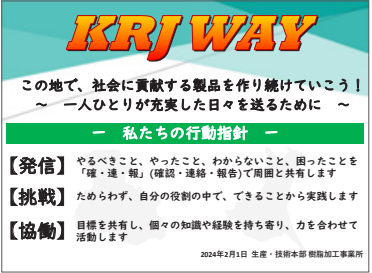
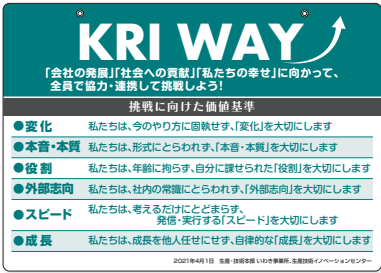
従業員の会社への心理的なつながり（エンゲージメント）は、クレハグループの持続的な成長に必要不可欠です。従業員が会社へ心理的なつながりを感じる価値観は、「会社を誇れる、職場の仲間が好き、日々の仕事楽しい」から「会社のビジョンや方針に共感できる」、「仕事を通じて自分が成長する機会がある」までさまざまであり、それぞれが従業員の意欲高く働く原動力になると考えています。クレハはグループ各社に先駆けて2023年度より「エンゲージメントサーベイ」を開始しました。2025年度以降もサーベイを継続的に実施し、エンゲージメントの向上を目指します。



2023年度より「クレハ・タウンホールミーティング」を開催しています。従業員と経営層が直接対話し、会社の未来についての想いや考えを語り合うことで、相互理解を深めています。



エンゲージメントサーベイの結果・分析を受け、各部署のラインマネージャーはエンゲージメント向上に向けたアクションを策定・実行しています。



いわき事業所(KRI)ならびに樹脂加工研究所(KRJ)のありたい姿に向かって、全員で協力・連携して挑戦するために従業員が「大切にすべき価値」「求められる行動」を2021年に策定し、現在も指針としています。

従業員の健康増進

当社グループは、健康基本方針を「従業員の健康を会社の成長を支える基盤と考え、健康保険組合と協働で、従業員が自ら健康を保持・増進することを支援します」と定め、グループ全体で、従業員が健康で活き活きと活躍・成長できる環境づくりに取り組んでいます。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2025～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、2024年に続き5年連続となります。今後も継続して認定されることを目標にしています。





取締役会議長 代表取締役社長

小林 豊

社外取締役

飯田 修

## ともに熱く議論を交わし、目指す未来をつかむ

2022年の就任以来、社外取締役として積極的に発言し、工場などの現場にも足繁く通う飯田社外取締役と、取締役会議長として闊達な議論の場をつくってきた小林社長に、今クレハにとって必要な行動と、新時代に向けての期待を語ってもらいました。

### 取締役会のあり方が進化した

**小林** 当社は2007年に社外取締役の制度を導入し、すでに18年が過ぎていますが、導入当初と現在とでは、取締役会の風景が大きく変化しています。

最初は社外取締役の方に取締役会に参画していただいても報告が中心で、議論が少なく、提案された議案に対して賛同していただくような運営が続いていました。2012年に私が社長になったとき、このままの状態では社外取締役に入っていただく意味がないのではないかという思いに至りました。多様な意見を発信することにより、取締役会での議論を深めることがクレハには必要だと確信していました。

そこで現在は、指名委員会において人選し、取締役会の議論の活性化が期待できる方に社外取締役として参画していただいています。

**飯田** そもそも社外取締役とは、各自が積み重ねてきた経験やものの見方、考え方を取締役会へ提供し、経営判断をより的確な方向へ導いていく存在です。その意味では、現在は社内の取締役が3人、社外取締役が3人で、社内外の取締役が半数ずつという好ましいバランスであることにより、社内論理にとらわれず、外部からの視点を取り入れた的確な判断ができる体制となっています。

社外取締役のバックグラウンドも多様性に富んでい

ます。岡藤社外取締役は食品系企業でのIR、広報、監査役を経験し、西尾社外取締役は同じく食品系ですがMBAを取得し、営業統括やCEOを経験されています。私自身は工学博士で金属素材メーカーの技術統括をしてきましたので、それぞれキャリアが異なります。

### 議論の場をつくっていく

**小林** 私自身の中で社外取締役の皆さんには、監督という役割に加えて、アドバイザーとしての役割も期待しています。取締役会の場で社内の人間からは出てこないユニークな意見を伺い、外部からの視点を織り込みながら当社が力強く立ち上げられるようなシナリオを作り、実践していきたい。議論が活発に行われる場にすべく取締役会を運営することが、私の目指しているところです。

**飯田** 議論の場づくりという観点では、事前準備を徹底しています。私たち社外取締役は会議の前日に議題についての詳細説明を受け、その後、3人の社外取締役で意見交換を行います。その上で、翌日の取締役会に臨むというスケジュールです。

したがって議題によっては取締役会での説明を省略し、最初から議論に入るため、緊張感があります。過去の議事録を読み返しておくことや、マーケットの状況を頭の中で整理しておくなど、各自がしっかりと準備していきます。また皆さん、積極的に発言され、新たな気づきにつながるような意見も多く出てきます。

**小林** 取締役会の実効性評価も毎年実施しております。取締役会のメンバーに対して質問形式による5段階評価と「意見要望等」を自由に記載する方式により評価を行い、回答結果に基づき、取締役会の運営の方法を毎年、少しずつ改善しています。

2023年度の実効性評価の結果を見て、2024年度の取締役会運営方法を見直しました。そのひとつの例として、総括の部分では取締役会議長として発言しますが、それ以外については私自身の発言時間を極力短く

### 新たな芽は現場から育つ

**飯田** 社外取締役としての役割は、取締役会に出席し、議論をするだけではなく、執行の現場へも及んでいます。私自身、国内の工場はほぼすべて足を運んでいますし、

す。各社外取締役が持つ専門性を当社の取締役会に持ち込むことで、あらゆる角度から執行側の考えや行動に対して助言をすることができますし、またガバナンスも効果的に機能していると考えています。

し、社外取締役と社内取締役が十分に議論する場となるよう変更しました。取締役会はいくまで議論の場だということを、明確に位置付けたのです。

もうひとつの変更は、当社が直面している重要な課題について特別テーマとして議論すべく、取締役だけでなく、執行役員や担当部門の幹部も出席し、徹底的に議論を行う体制に変更しました。議論の内容次第ではオンラインでつないで、グローバルな会議も行います。こうすることで最前線の現場の意見を社外取締役の方に伝えることができ、執行と一体感を持った上で、今後の方向性について、さらに議論を深めました。

**飯田** 「経営基盤の強化」を最重要課題に位置付けている中、グループ経営の一環としてグループ各社の状況についての議論も活発化しています。従来は各社からの報告という形が多かったのですが、昨年度からはグループ会社個社の2030年度のあるべき姿に対して実施している各種施策の現在の進捗状況はどうか、不足しているのはどういう部分なのか、という所にまで議論が及んでいます。特にグループ経営の観点で議論が必要な部分はどこなのかを取捨選択し、メリハリのある会議になってきました。

**小林** 2024年度の実効性評価で課題として認識された取締役会の運営については改善されたとの評価を得た一方、主要事業の状況と今後の取り組み、サステナビリティ課題、事業ポートフォリオについてはより踏み込んだ議論が必要との意見があり、毎年毎年継続して改善に取り組んでいきます。

すべての国内グループ会社の視察を行っています。

特に私は技術系出身であるため、技術者が集まる会議に出席し、この技術会議が外部の人間の目にどう



映っているのか、さまざまな観点から意見を述べさせていただきます。

この他、製造現場におけるリーダーシップなどのテーマで講演会も行っています。岡藤社外取締役も女性活躍をテーマに講演をされています。

このように現場の社員と多く触れあう中で、過去81年の歴史の中で世の中になく製品、たとえばクレアップや、リチウムイオン二次電池用バインダーなどを生みだしてきたという会社の伝統、いわばDNAが若い人たちの間に確実に受け継がれていることを実感しています。これは当社グループの最大の強みです。

それと同時に社員の皆さんは、非常に優秀で真面目、かつ努力家が多いのも間違いありません。会社の基盤となる力は非常にしっかりしており、次の課題は、これまで培ってきた知見をいかに事業に結び付けていくかだと思います。

**小林** 真面目な部分に好奇心をプラスして、今、クレハを取り巻く環境にどのような風が吹いている

## 課題を乗り越える力を蓄える

**飯田** 取締役会を通じて見えてくる今後の課題は、DXの加速ではないかと思います。この分野は特に変化のスピードが早いことから、当社でも進展しているとはいえ、相対的に対応のスピードが遅く見えてしまうのかも知れません。

**小林** 研究開発分野においてはマテリアル・インフォマティクスにより、例えば農業において、かつては新たな合成物候補が10種類、20種類しか見つからなかったところを、新たな技術を活用することで、数百から千の単位で見いだせるようになってきています。そういう点では、以前よりもスピード感が増しています。一方、少し出遅

れのかを外へ出て感じ、何をすべきかを考えて欲しいという思いを社員に対して持っています。

飯田さんに技術会議への出席をお願いし、コメントをいただいているのも、そのような意味合いがあります。特に技術系社員には、世の中にはもっと違う見方があるということを感じて欲しいのです。

**飯田** IRや人財開発、DXを推進する部門でも、私たちを取り巻く状況は急速に変化しています。外へ出て、一流の人たちが何をどのようにやっているのかを学んだ上で、今度は自分が新たな創造に挑戦していくことが重要だと思います。

その一方で、取締役会において人財育成や人事制度の変更、組織の改革などについて柔軟に議論することで、新たな試みとして社内にさまざまなプロジェクトが誕生しています。私が社外取締役として当社に関わったのはこの数年ですが、その中でも多くの変化があり、会社運営のレベルが格段に上がっていると感じます。

当社は中期経営計画の最重点施策として「技術立社の再興」を掲げていますが、そもそものレベルが非常に高いところから始まっているので、「再び興す」というより、「さらに加速させて進む」という印象を持っています。

中でも変化を感じるの、人の気持ちではないでしょうか。社長がさまざまな場で思いを伝えられ、それが社員にも伝わり、もっと良くするんだ、という熱意が湧きあがっているように感じます。

れているのは、生産技術現場におけるDXの活用です。

**飯田** 私たちはメーカーであり、最もDXが効果を発揮するのは工場の製造現場です。製造コストが下がり、危険な作業、重労働がなくなるということがDX活用の本丸です。それに対しては、まだまだゴールが遠いのは事実で、今後、さらに加速する必要があります。

**小林** 単に仕組みを変えれば良いということではなく、各製造現場の設備を変えなければならないとなると、多額の投資を伴うため、優先順位を整理して、進めていかなければならないと思っています。

**飯田** もうひとつの課題は、コアとなる事業創出の加速です。「技術者には、もっと外の世界を見てほしい」という先程の話にもつながりますが、自社の知見だけにこだわらず、外の力を借りるという発想も持たないと、なかなか簡単には実現しないと思います。

世の中ではどのようなM&Aが行われているのか、どのように合併や業務提携を行い、外の力を取り込んでいるのか。またどのようにコンサルタントの力を借りているのか。あるいは他社の技術について知り、その技術を活用して自分たちならこういったものが創り出せるのではないかと考えてみる。そのような部分まで観察し、発想を広げれば、新規事業が創りやすくなると思います。

実際、新事業開発に取り組んでいる社員たちは非常に

## 危機の時にこそ前進する

**飯田** 今、社会の変化は非常に速く、現在の中期経営計画がスタートした2023年に予想していた世界の姿とは既に大きく異なっています。これほどの国内の物価上昇は想定以上でしたし、ロシアによるウクライナ侵攻やイスラエル・パレスチナの問題も収束していません。

中でも一番大きな変化は電気自動車（以下、EV）市場成長の鈍化です。順調だった市場がこれほど停滞することは想定外で、現在、市場は踊り場にありま。中期経営計画の各施策の見直しと、収益の回復に向けた挽回策の実行が急務です。

**小林** クレハの歴史を振り返ると、いくつもの難局に直面する中、一つひとつ乗り越えてきた経験があります。例えば東日本大震災が発生した際は、ほぼ3カ月間、主要工場が止まりました。そこから這いつくばって、ここまで戻ってきたのです。

今回のEV市場の停滞にしても、将来EV市場がなくなってしまうわけではなく、先々の市場拡大については疑いを持っていません。ただし、飯田さんの言われるように踊り場にいる今こそ、何を考え、どのようなアクションを取ったのか後に問われます。

**飯田** このような状況下であるからこそ、取締役会では、企業価値の最大化や将来に向けて今取り組むべき施策について、時間をかけてあらゆる角度から徹底的に議論し、資本政策など各種施策を実行してきました。

優秀ですし、取締役会でも、取り組みについて、さまざまな議論をします。とはいえクレハは元来、技術については自分たちの中で完結してきた長い歴史があるため、なかなか外部との連携にまでたどり着いていないのかもしれない。新たな事業へと踏み出す第一歩、なにか触媒のようなものが必要だと感じます。

**小林** 来年4月から、新しい中期経営計画がスタートを切る予定です。今年度中にその準備をしますが、まずは執行で新たな成長戦略をどう構築するのかについて議論を行います。その上で、なるべく早い段階で社外取締役の皆さんに考え方をお伝えし、不足している部分をご指摘いただき、さらに執行で練っていくというプロセスを経たいと考えています。

**小林** 外部環境が改善するのを漫然と待つようなマインドが片隅にでもあると、動きが確実に悪くなります。PVDF事業だけでなく、他の分野についても、まだまだやるべきことはあります。難局にあるときこそ、自ら前に出て未来をつかむという発想が重要です。

クレハはそれほど大きな会社ではありませんが、世界的に見ても秀でた技術を持ち、特徴ある差別化された製品を生産し続けているという自負があります。この優れた個性を最大限に活かして、100周年を迎えたいという強い思いがあります。

**飯田** 我々が思い描いていた2030年度あるいはその先の社会の姿は消えてしまうことはなく、必ずやってくる世界だと思います。今はエネルギーを蓄え、まずは5年後の2030年度に、自分たちが描いたビジョンをしっかりと実現することがもっとも重要です。今後ともクレハの成長に大いに期待しています。



取締役・監査役一覧

| 取締役                     |                                                                                                    |                                                                                                            |                                                                                                                                               | 監査役 |                                                                                                                              |                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                    |                                                                                                  |                                                                                     |                                                                                     |
|-------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
|                         |                   |                          |                                                            |     |                                           |                                                    |                                                                                 |               |  |  |
|                         | 代表取締役社長                                                                                            | 取締役副社長                                                                                                     | 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 ゆたか<br>小林 豊                                                                                   | な たけ かつひろ<br>名武 克泰                                                                                         | にしはた なおみつ<br>西畑 直光                                                                                                                            |     | いいだ おさむ<br>飯田 修                                                                                                              | おかふじ ゆ み こ<br>岡藤 由美子                                                                                                                  | にし お けい じ<br>西尾 啓治                                                                                                                                                 | はやし みちひこ<br>林 道彦                                                                                 | さか ね つかさ<br>坂根 司                                                                    | よし だ れい こ<br>吉田 麗子                                                                  |
| 選任理由                    | 2012年9月に代表取締役社長に就任以降、機能製品事業の強化、改革推進プロジェクトをはじめとする業務改革、事業の再構築の実行、コーポレート・ガバナンスの強化等当社グループの経営をけん引しています。 | 2025年4月より、副社長として全社経営の推進を強力にサポートするとともに、企画経理本部長、管理本部長、生産革新プロジェクト統括マネージャーおよびカーボンニュートラルプロジェクト統括マネージャーを担当しています。 | 機能製品分野での技術開発、新事業開発の経験を有し、PGA事業管掌としてPGA事業推進、新事業開発を統括、推進するとともに、研究開発本部と生産・技術本部の管掌として、中長期経営計画「未来への創造」の最重要施策のひとつである「技術立社の再興」の推進に強いリーダーシップを発揮しています。 |     | 製造会社での国際的な事業経験、生産部門、研究部門の担当経歴から会社経営についての高い見識と豊富な経験を有しており、当社の経営に対し適切な監督と助言を行い、当社取締役会において、独立、公正な立場から積極的に発言、業務執行監督等の役割を果たしています。 | 米国など海外企業の財務や会計、IRに関する専門知識、およびサステナビリティ戦略の立案に携わるなど、高い見識と豊富な経験を有しており、当社の経営に対し適切な監督と助言を行い、当社取締役会において、独立、公正な立場から積極的に発言、業務執行監督等の役割を果たしています。 | 製造会社の経営で培われた経営者としての高い見識と豊富な経験を有しています。この見識と経験を生かし、当社の経営全般、特に、経営企画部門、営業部門に関しての助言や監督、利益相反の監督およびステークホルダー意見の取締役会への反映等の役割と責務を果たすことでコーポレート・ガバナンスの強化が期待できるため、社外取締役に選任しました。 | 金融機関において長年培った、事業戦略、コンプライアンス、人財マネジメントに関する豊富な経験と高度な知見を有し、独立した客観的な立場より、取締役の職務の執行の監督等の役割を適切に果たしています。 | 当社の経理財務部門の責任者および国内外子会社役員を務め、財務・会計に関する専門的な知識と経験を有しています。                              | 弁護士として培ってきた豊富な経験や専門的な知識等を活かし、監査役としての役割・責務を果たすことが期待できるため、社外監査役に選任しました。               |
| 生年月日                    | 1951年12月25日生                                                                                       | 1962年4月3日生                                                                                                 | 1965年2月14日生                                                                                                                                   |     | 1957年5月20日生                                                                                                                  | 1964年12月10日生                                                                                                                          | 1959年2月19日生                                                                                                                                                        | 1961年5月11日生                                                                                      | 1963年3月26日生                                                                         | 1974年10月28日生                                                                        |
| 在任期間（年）                 | 16                                                                                                 | 2                                                                                                          | 2                                                                                                                                             |     | 3                                                                                                                            | 2                                                                                                                                     | 新任                                                                                                                                                                 | 2                                                                                                | 1                                                                                   | 新任                                                                                  |
| 取締役会への出席状況              | 13回/13回 100%                                                                                       | 13回/13回 100%                                                                                               | 13回/13回 100%                                                                                                                                  |     | 13回/13回 100%                                                                                                                 | 13回/13回 100%                                                                                                                          | —                                                                                                                                                                  | 13回/13回 100%                                                                                     | 10回/10回 100%                                                                        | —                                                                                   |
| 監査役会への出席状況              | —                                                                                                  | —                                                                                                          | —                                                                                                                                             |     | —                                                                                                                            | —                                                                                                                                     | —                                                                                                                                                                  | 14回/14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           | ○                                                                                                  |                                                                                                            |                                                                                                                                               |     |                                                                                                                              |                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                    | ○                                                                                                |                                                                                     |                                                                                     |

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。

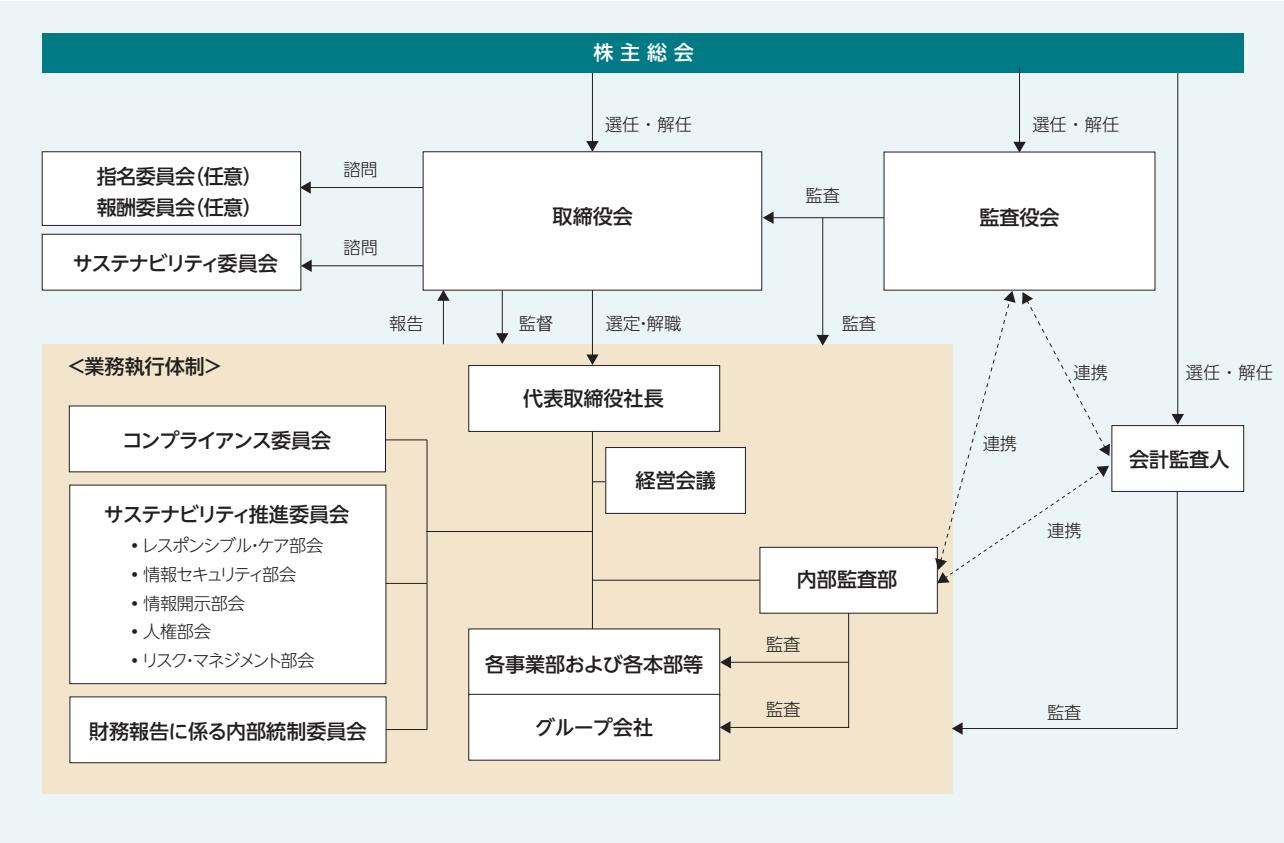


当社グループは、クレハグループ企業理念とクレハビジョンをすべての役員と従業員と共有し、将来のありたい姿の実現に向けて常に挑戦し続けます。また、コンプライアンスの実践やリスク・マネジメントの強化を含む内部統制機能の充実を図り、公正かつ透明性の高い経営を行うとともに、別途定める「コーポレートガバナンス・ガイドライン」を指針としてコーポレート・ガバナンスの実効性を高め、クレハグループ（当社およびグループ会社）の持続的成長と中長期的な企業価値の向上を目指します。

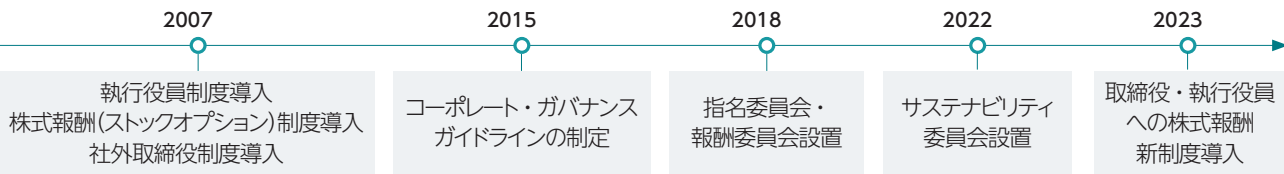
コーポレート・ガバナンス体制

当社グループは、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。具体的な業務執行については「組織規程」、「権限基準規程」において、分掌業務およびその業務別・責任者別の権限について詳細を定め、効率的な運営を図っています。

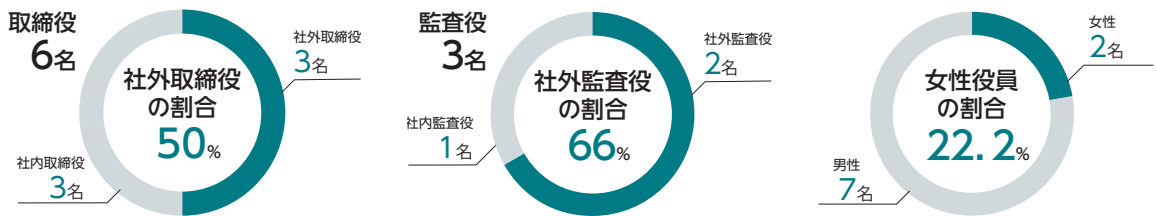
またクレハおよび各グループ会社における中長期の経営ビジョンおよびポリシーの統一を図ることを目的に連結経営会議を定期的に開催し、クレハの代表取締役社長が議長を務め、経営方針、事業戦略について相互に意見交換を行うことにより連結経営の強化を図っています。事業年度毎の経営に対する責任を明確にするため、取締役および執行役員の任期は1年としています。



コーポレート・ガバナンス強化に向けたこれまでの取り組み



クレハ取締役・監査役の構成



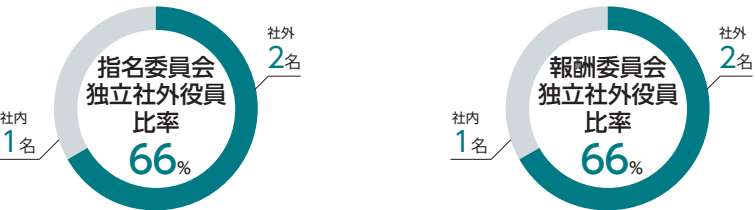
社外取締役・社外監査役の役割・独立性

社外取締役には、経営への助言・監督機能、利益相反の監督機能およびステークホルダーの意見を取締役会へ反映する等の役割と責務を果たすことを期待しています。社外監査役には、独立した客観的な立場から、取締役の職務の執行の監査、会計監査人の選解任や監査報酬に係る権限の行使などの役割と責務を果たすことを期待しています。

社外取締役または社外監査役の選任にあたり、東京証券取引所が定める独立性判断基準を踏まえ、社外取締役または社外監査役となる者の独立性をその実質面において担保することに主眼を置いた「社外役員の独立性判断基準」を定めています。

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。



取締役会実効性評価に基づく取り組み

フレハは、取締役会の機能の向上を図るため、毎年、取締役会全体の実効性について分析・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。

| 実効性評価の概要 |                                         |
|----------|-----------------------------------------|
| 対象者      | 取締役および監査役（社外取締役と社外監査役を含む）               |
| 評価方法     | 質問票による5段階評価と「意見要望等」を自由記述する方式            |
| 実施期間     | 2025年3月～4月                              |
| 質問項目     | ①規模・構成 ②運営 ③議論 ④指名・報酬・監査 ⑤次年度に取り上げる経営課題 |

2024年度の実効性評価の結果、取締役会全体の実効性が適切に確保されていることを確認しました。その中で、2023年度実効性評価の結果より課題として認識された取締役会の運営向上については、報告よりも議論に時間を割く運営とした結果、改善されたとの評価を得ました。一方、主要事業の状況と今後の取り組み、サステナビリティ課題、事業ポートフォリオについては、より踏み込んだ議論が必要との意見がありました。

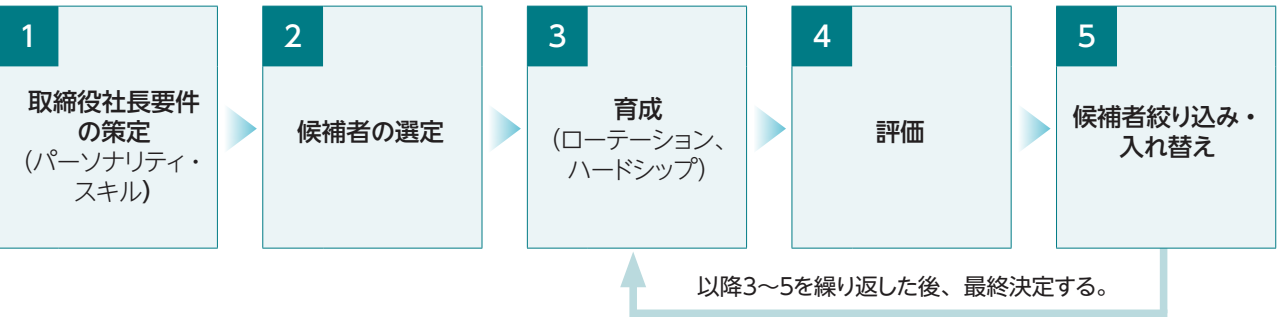
2025年度は、主要事業の状況と今後の取り組みについては2024年度からの継続テーマとして、サステナビリティ課題、事業ポートフォリオについては2025年度のテーマとして議論していきます。

これらに加えて、自由記述にて2025年度の実効性で議論すべきとされた、資本コストや株価を意識した経営、技術立社の再興、次期中期経営計画の策定等のテーマを中心に審議を一層深めてまいります。

指名委員会の活動内容・サクセッションプラン

指名委員会は、指名委員会規程に基づき、取締役社長、取締役、役付執行役員および執行役員等の選任・解任に係る事項、取締役社長の後継者候補とその育成計画に係る事項等を審議し、取締役会への付議内容の検討を行うこととなっています。2024年度においては、指名委員会は9回開催され、取締役および執行役員の選任に関する審議とともに、社長等の後継者候補、女性登用、若

手拔擢、取締役・執行役員・グループ会社取締役のトレーニングの充実に係る審議等を行い、中長期視点での経営幹部の育成に関する基盤創りを実施しました。また、この新規内容に基づき、取締役・執行役員・グループ会社取締役に対するガバナンスに関する説明会の実施等のトレーニングを実施しています。



| 取締役社長に求められる要件 |                           |
|---------------|---------------------------|
| パーソナリティー      | 人間性/バランス感覚/私心の無さ          |
| スキル           | 決断力/部下の力の活用/海外ビジネス経験/成長期待 |

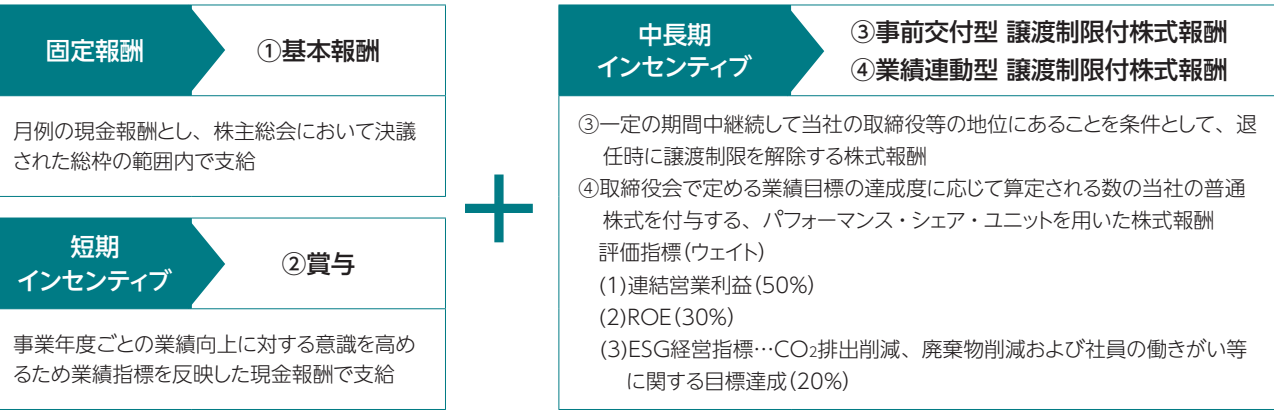
役員報酬について

●**取締役の報酬制度**

フレハ取締役の報酬は、「①基本報酬(固定報酬)」、「②賞与(短期インセンティブ)」、「③④株式報酬(中長期インセンティブ)」で構成されます。中でも「株式報酬(中長期インセンティブ)」は、当社の企業価値の持続的な向上、株主の皆さまとの一層の価値共有に加え、中長期での業績達成へのさらなるコミットとして、取締役の報酬総額に占める割合を高めています。なお、社外取締役の報酬は、その役割に鑑み、基本報酬(固定報酬)のみとしています。

●**監査役の報酬制度**

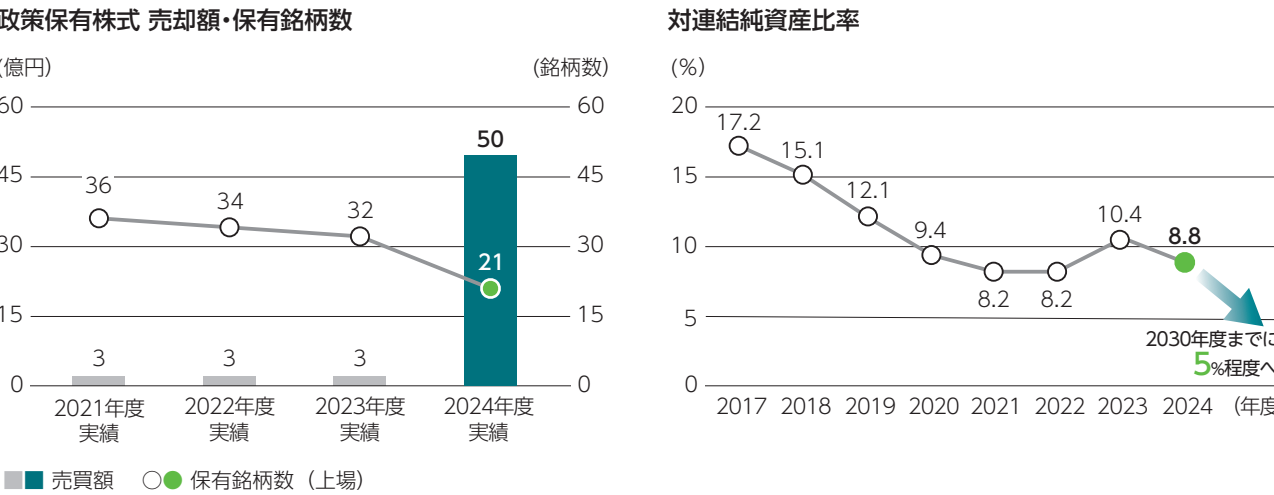
フレハ監査役の報酬は、「月額報酬」のみとし、株主総会においてその総枠を決議したのち、各監査役の個別金額については、監査役会における監査役の協議によって決定されます。



政策保有株式

フレハは、現在に至る取引状況や今後の取引拡大の可能性等の観点から、当社の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、資本コストを踏まえ、配当金や取引により得られる利益等に加えて、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等を総合的に勘案し、今後の保有の適否を毎年検証しています。2025年3月末時点では36銘柄（前期比12銘柄減少）を保有しています。

今後は、2030年度までに保有額（総額）を連結純資産比5%程度とすることを目指し、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、段階的に縮減します。



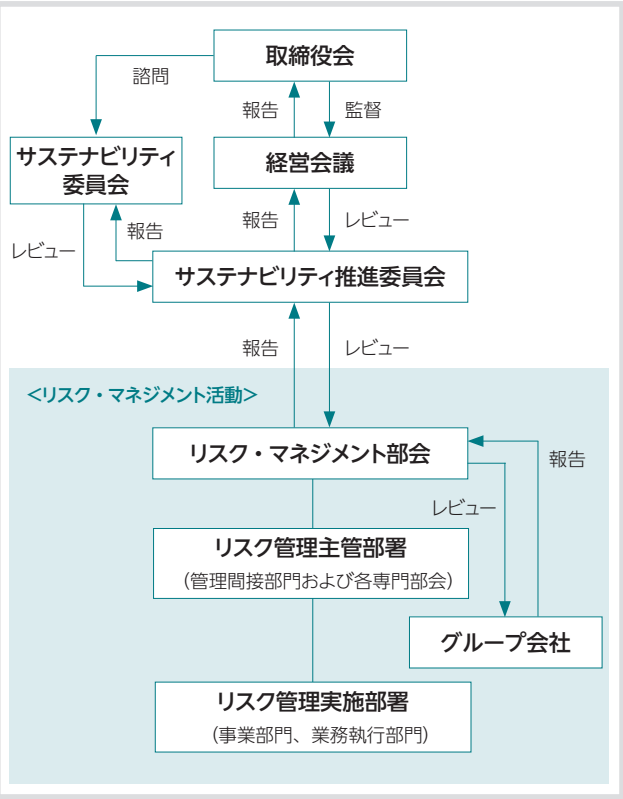
リスク・マネジメント

当社グループは、『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。

また、「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、事業活動に伴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・マネジメント機能体制



重要なリスク

当社グループの経営成績等の状況に重要な影響を与える可能性がある「重要リスク」は、以下のとおりです。

- |                       |                |
|-----------------------|----------------|
| ① 各事業セグメントにおける事業環境の変化 | ⑥ 環境リスク        |
| ② コンプライアンスリスク         | ⑦ 訴訟等の発生       |
| ③ 原燃料等の市況・調達          | ⑧ 情報セキュリティリスク  |
| ④ 自然災害・事故等の発生         | ⑨ 海外事業展開リスク    |
| ⑤ 製造物責任・製品品質          | ⑩ 新技術の登場と開発リスク |

コンプライアンスの遵守

当社グループは、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

当社グループは、「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ています。

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を委員長とし、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に関する任務を遂行するコンプライアンス委員会およびコンプライアンスを専門に担う部署を設置し、「クレハグループ企業行動憲章」およびこれに基づく「クレハグループ行動規範」に従い、当社におけるコンプライアンスの徹底を図るとともに、当社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。

当社グループでは、税務方針に基づく活動と管理を徹底しています。適正な経理業務を実施するとともに、税理士法人等の外部専門家によるアドバイスを求めることにより、税務関連法令等を遵守した合理的な税務業務を実施しています。税務業務に関する職務は、経理部門を管掌する取締役が執行しています。監査役および監査役会は、独立した客観的な立場から、取締役の職務の執行を監査しています。

コンプライアンス教育・啓発のための取り組み

当社グループでは、コンプライアンスに関する意識調査や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を通じて、グループ全体でのコンプライアンス意識の醸成およびコンプライアンス体制の維持・強化に取り組んでいます。

- ・「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  
行動規範ハンドブック

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、疑義が生じたとき、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。また、ホットラインの利用を促進するため、弁護士が対応する社外相談窓口や、女性相談員が対応するハラスメント専用窓口を設置しています。加えて、自主申告をした相談者らの処分を減免する社内リニエンシー制度も導入しています。

2024年度は、21件の内部通報がありました(海外グループ会社を除く)。各案件の重要性を鑑み、処分が必要な案件については社内規程に基づいて懲戒処分を行うとともに、再発防止に向けた対策を講じています。

| 財務情報 (日本基準)      | 単位  | 2016/3  |
|------------------|-----|---------|
| 会計年度             |     |         |
| 売上高              | 百万円 | 142,549 |
| 国内               | 百万円 | 96,025  |
| 海外               | 百万円 | 46,524  |
| セグメント別売上高        |     |         |
| 機能製品事業           | 百万円 | 36,536  |
| 化学製品事業           | 百万円 | 31,182  |
| 樹脂製品事業           | 百万円 | 44,210  |
| 建設関連事業           | 百万円 | 16,201  |
| その他関連事業          | 百万円 | 14,418  |
| 営業利益             | 百万円 | 12,600  |
| 親会社株主に帰属する当期純利益  | 百万円 | 7,342   |
| 設備投資             | 百万円 | 12,139  |
| 減価償却費            | 百万円 | 9,877   |
| 研究開発費            | 百万円 | 4,885   |
| 営業活動によるキャッシュ・フロー | 百万円 | 14,045  |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー | 百万円 | △6,026  |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー | 百万円 | △9,328  |
| 会計年度末            |     |         |
| 総資産              | 百万円 | 236,633 |
| 純資産              | 百万円 | 119,274 |
| 有利子負債            | 百万円 | 79,685  |
| 1株当たり情報          |     |         |
| 1株当たり当期純利益       | 円   | 42.73   |
| 1株当たり純資産         | 円   | 686.06  |
| 年間配当金            | 円   | 11.00   |
| 財務指標             |     |         |
| 売上高営業利益率         | %   | 8.8     |
| 売上高当期純利益率        | %   | 5.2     |
| 自己資本当期純利益率 (ROE) | %   | 6.2     |
| 総資産経常利益率 (ROA)   | %   | 4.9     |
| 自己資本比率           | %   | 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   | 2025/3   |
|-----------------------|-----|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| 会計年度                  |     |          |          |          |          |          |          |          |          |          |
| 売上収益                  | 百万円 | 132,294  | 147,329  | 148,265  | 142,398  | 144,575  | 168,341  | 191,277  | 177,973  | 162,015  |
| 国内                    | 百万円 | 97,630   | 107,145  | 103,862  | 102,718  | 100,678  | 105,609  | 109,387  | 113,991  | 111,767  |
| 海外                    | 百万円 | 34,664   | 40,184   | 44,403   | 39,680   | 43,897   | 62,732   | 81,890   | 63,982   | 50,247   |
| 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   | 64,510   | 57,372   |
| 化学製品事業                | 百万円 | 25,866   | 26,176   | 27,309   | 24,331   | 23,543   | 26,157   | 31,784   | 33,949   | 30,677   |
| 樹脂製品事業                | 百万円 | 42,791   | 45,397   | 45,148   | 43,473   | 42,352   | 44,773   | 46,792   | 47,328   | 40,528   |
| 建設関連事業                | 百万円 | 13,934   | 17,354   | 12,415   | 14,457   | 13,919   | 12,174   | 11,310   | 13,948   | 14,842   |
| その他関連事業               | 百万円 | 16,332   | 16,760   | 17,643   | 18,293   | 20,294   | 18,547   | 18,696   | 18,237   | 18,593   |
| 営業利益                  | 百万円 | 9,255    | 12,973   | 17,172   | 18,041   | 17,263   | 20,142   | 22,350   | 12,800   | 9,428    |
| 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   | 9,734    | 7,800    |
| 設備投資                  | 百万円 | 10,304   | 9,768    | 13,174   | 14,928   | 14,322   | 14,319   | 16,457   | 35,264   | 46,619   |
| 減価償却費                 | 百万円 | 10,191   | 9,898    | 10,310   | 12,110   | 11,672   | 11,550   | 11,615   | 11,660   | 12,684   |
| 研究開発費                 | 百万円 | 4,734    | 4,962    | 5,270    | 5,995    | 5,561    | 5,649    | 6,494    | 6,856    | 6,806    |
| 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   | 11,601   | 29,525   |
| 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  | △34,288  | △39,436  |
| 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  | 12,135   | 8,437    |
| 会計年度末                 |     |          |          |          |          |          |          |          |          |          |
| 資産合計                  | 百万円 | 234,907  | 242,281  | 247,352  | 246,890  | 256,923  | 282,639  | 296,404  | 330,630  | 345,298  |
| 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  | 221,377  | 209,372  |
| 有利子負債                 | 百万円 | 71,007   | 48,089   | 39,018   | 37,317   | 29,506   | 28,507   | 26,275   | 54,904   | 86,011   |
| 1株当たり情報               |     |          |          |          |          |          |          |          |          |          |
| 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   | 173.03   | 149.67   |
| 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 | 4,022.68 | 4,209.15 |
| 年間配当金                 | 円   | 36.67    | 41.67    | 55.00    | 56.67    | 56.67    | 70.00    | 90.00    | 86.67    | 86.70    |
| 財務指標                  |     |          |          |          |          |          |          |          |          |          |
| 売上収益営業利益率             | %   | 7.0      | 8.8      | 11.6     | 12.7     | 11.9     | 12.0     | 11.7     | 7.2      | 5.8      |
| 売上収益当期利益率             | %   | 5.3      | 6.6      | 9.4      | 9.6      | 9.3      | 8.4      | 8.8      | 5.5      | 4.9      |
| 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      | 4.5      | 3.6      |
| 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      | 4.4      | 3.0      |
| 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     | 67.0     | 60.6     |

※ 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。

|                                 | 単位 | 対象範囲 | 2021/3 | 2022/3 | 2023/3 | 2024/3 | 2025/3 |
|---------------------------------|----|------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 人財関連                            |    |      |        |        |        |        |        |
| 総従業員数                           | 名  | グループ | 4,293  | 4,259  | 4,271  | 4,217  | 4,017  |
| 事業セグメント別                        |    |      |        |        |        |        |        |
| 機能製品事業                          | 名  | グループ | 841    | 837    | 843    | 860    | 840    |
| 化学製品事業                          | 名  | グループ | 317    | 305    | 310    | 243    | 237    |
| 樹脂製品事業                          | 名  | グループ | 1,047  | 1,023  | 1,003  | 955    | 737    |
| 建設関連事業                          | 名  | グループ | 281    | 279    | 279    | 277    | 282    |
| その他関連事業                         | 名  | グループ | 1,255  | 1,254  | 1,271  | 1,235  | 1,249  |
| 全社/間接部門                         | 名  | グループ | 552    | 561    | 565    | 647    | 672    |
| 従業員数                            |    |      |        |        |        |        |        |
| 男性                              | 名  | クレハ  | 1,676  | 1,663  | 1,655  | 1,667  | 1,671  |
| 女性                              | 名  | クレハ  | 367    | 368    | 371    | 367    | 360    |
| 女性従業員割合                         | %  | クレハ  | 21.9   | 22.1   | 22.4   | 22.0   | 21.5   |
| 管理職における女性割合                     | %  | クレハ  | 5.4    | 5.6    | 6.8    | 7.6    | 8.7    |
| 年次有給休暇取得率                       | %  | クレハ  | 72.5   | 75.7   | 86.3   | 88.1   | 84.9   |
| 男性従業員の育児休業取得率                   | %  | クレハ  | 4.7    | 4.8    | 16.6   | 25.0   | 55.2   |
| 男性従業員の育児休業等および育児目的休暇の取得率的休暇の取得率 | %  | クレハ  | —      | —      | —      | 77.3   | 97.3   |
| ワークエンゲージメント偏差値                  | %  | クレハ  | —      | —      | —      | 50.9   | 51.0   |
| 障がい者雇用率                         | %  | クレハ  | 2.45   | 2.33   | 2.38   | 2.48   | 2.61*1 |

|                                      |                          |      |        |        |        |        |        |
|--------------------------------------|--------------------------|------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 環境関連                                 |                          |      |        |        |        |        |        |
| 事業活動に伴うGHG排出量 (Scope1 + 2 [マーケット基準]) | 1,000t - CO <sub>2</sub> | グループ | 559    | 585    | 542    | 453    | 454*2  |
| エネルギー使用量                             | 原油換算 千kl                 | グループ | 146    | 157    | 161    | 170    | 163    |
| 取水量                                  | 1,000m <sup>3</sup>      | グループ | 23,897 | 23,985 | 25,005 | 25,209 | 23,484 |
| 総排水量                                 | 1,000m <sup>3</sup>      | グループ | 21,485 | 21,839 | 21,397 | 21,294 | 19,586 |
| 廃棄物発生量                               | 1,000t                   | グループ | —      | —      | 67.7   | 86.4   | 79.5   |
| リサイクル量                               | 1,000t                   | グループ | —      | —      | 37.7   | 51.8   | 48.5   |
| リサイクル率                               | %                        | グループ | —      | —      | 55.6   | 59.9   | 61.0*3 |

\*1：特例子会社株式会社さんしゃいんクレハを含む。\*2：2022年度から算出方法を見直した。\*3：リサイクル率＝リサイクル量 / 廃棄物発生量 × 100

会社概要 (2025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<br>東京都中央区日本橋浜町3-3-2<br>TEL:03-3249-4666 (代表)<br>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 | 4,017名 (単体1,671名)                                                          |
| 連結対象会社数  | 連結子会社26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・オーストラリア・中国・ベトナム                                                |

株式情報 (2025年3月31日現在)

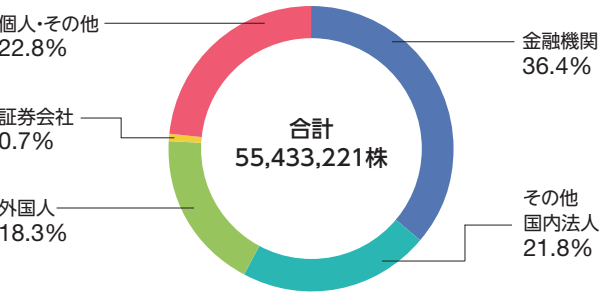
|          |                                  |
|----------|----------------------------------|
| 証券コード    | 4023                             |
| 発行済株式の総数 | 55,433,221株                      |
| 株主数      | 11,300名                          |
| 上場証券取引所  | 東京証券取引所                          |
| 事業年度     | 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<br>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 (2025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)                   | 5,457   | 11.0    |
| 株式会社レノ                                     | 4,919   | 9.9     |
| 明治安田生命保険相互会社                               | 4,123   | 8.3     |
| 株式会社エスグラントコーポレーション                         | 4,036   | 8.1     |
| 株式会社日本カストディ銀行 (信託口)                        | 3,151   | 6.3     |
| 東京海上日動火災保険株式会社                             | 1,650   | 3.3     |
| 株式会社みずほ銀行                                  | 1,200   | 2.4     |
| STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001 | 1,070   | 2.2     |
| STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103 | 986     | 2.0     |
| 株式会社日本カストディ銀行 (信託口4)                       | 953     | 1.9     |

(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 (2025年3月31日現在)



(注) 所有者比率は表示単位未満の端数を切り捨てて表示しています。自己株式数は「個人その他」欄に表示しています。

株価・出来高の推移 (2025年3月31日現在)

