

2026年5月13日

株式会社クレハ

中長期経営計画および2026年3月期決算説明会

本年4月に社長に就任をいたしました名武克泰でございます。重責を担う立場として、当社の持続的成長、それから企業価値の向上に全力で取り組んでまいりますのでよろしくお願いいたします。

本日はクレハグループの決算および新中長期経営計画の説明会にご参加をいただきまして誠にありがとうございます。

まずは2025年度決算におきまして、当初想定を上回る事業環境の悪化による減損損失365億円を計上し、赤字決算となりました点につきまして、株主様をはじめステークホルダーの皆様には多大なご心配とご迷惑をおかけする結果となりました。経営として重く受け止め、深くお詫び申し上げます。

本日はご説明する2026年度からの新中長期経営計画は、損失リスクを先送りすることなく、企業価値の持続的な成長を確かなものにするために、新たなポートフォリオ戦略として作成したものといたします。

全社一丸となって確かな成果に結びつけてまいりたいと考えております。

当社は技術立社、そして「ナケレバ、ツクレバ。」の精神を原点に、化学の力で社会に貢献をしてまいりました。今後とも、このDNAを大切にしながら、技術の力を確かな収益へと結びつけて、稼ぐ力の強化に取り組んでまいります。化学の力で、人々の生活をより豊かにする価値を創造、創出し、ステークホルダーの皆様ごの期待に応え続ける企業グループとして、新たな中長期経営計画のもとに目標達成に向けて全力で取り組んでまいります。

中長期経営計画(2023年度~2030年度)
『未来創造への挑戦』の振り返り

- 前中計ローリング目標に対しては営業利益、ROEともに未達
- 主因は機能製品事業のPVDFの失速とPGAの販売目標未達
- 2025年度はPVDF事業を主として**365億円の減損損失**を計上
- 将来に期待が持てる多くの新事業候補が進展するなど、研究・技術開発力強化を中心とする定性目標は概ね達成

2035年度長期経営計画
Technology to Value
(技術の進化を更なる価値へ)

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

中期経営計画(2026年度~2028年度)
Technology to Value 2028
(技術を価値へ)

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

KUREHA

3

それでは中長期計画の説明をさせていただきます。まずはエグゼクティブサマリ、キーマッセージです。前中計の「未来創造への挑戦」の振り返りとなります。前中計ローリングプランの営業利益、ROE はともに未達となりました。また、その主要因は PVDF 事業の失速、それから PGA の販売目標未達ということになります。先ほど申し上げましたとおりに PVDF 事業を主といたしまして、365 億円の減損損失を計上いたしました。

一方、将来に期待が持てる多くの新事業候補が進展をいたしました。研究と技術開発力強化を中心とする目標は、おおむね達成できたと考えております。

次に 2035 年度長期経営計画です。Technology to Value ということで、技術の進化をさらなる価値へ、ということとなります。前中計で設定した 2030 年度目標は撤回をいたしまして、新たに 2035 年度のありたい姿を設定いたしました。主力事業、機能製品それから樹脂製品、これに加えて、ライフサイエンス領域の育成強化をして、3 事業のポートフォリオ体制の確立を目指す計画となっております。ROE に関しましては 12%を目指します。

続きまして今後 3 年間の中期経営計画です。「Technology to Value 2028、技術を価値へ」として、この期間は種まき、それから基礎固めの期間と位置づけ、ROE8%を早期に達成できる事業体制を目指してまいります。

また特定事業に偏った利益構造を改善して、安定した事業ポートフォリオの実現に向けて取り組むことがキーマッセージになります。

前中計総括:長期業績推移

株式会社クレハ

- IFRS適用となった2016年度以降、営業利益は増加傾向で推移していたものの、2023年度～2025年度は苦戦を強いられ、前中計ローリング目標に対しては営業利益、ROEともに未達
- 機能製品事業の失速と主としてそれに伴う減損損失365億円の計上がその要因

営業利益とROEの推移 (億円・%)



KUREHA

コア営業利益:営業利益から非経常的な要因により発生した損益(非経常項目)を除いて算出

5

前中計の総括です。2022年度までは、PVDF事業が好調だったこともあり、増益基調にありましたが、2023年度、2024年度と減収減益という結果になりました。

2025年度は非経常項目を除いたコア営業利益に関しましては、増益反転いたしましたけれども、減損損失の計上により30年ぶりの赤字になりました。

前中計総括:セグメント別動向

株式会社クレハ

- セグメント別では、ローリング目標に対して機能製品事業が売上収益・利益とも大幅未達。利益の未達は主にPVDFとPGAによるもの
- 樹脂製品事業は、家庭用品が従来の縮小均衡路線から積極拡販路線へ転換するも、利益は若干の未達
- 化学製品事業、建設・その他事業は概ねローリング計画の範囲内の進捗

セグメント別売上高 (億円)



セグメント別コア営業利益 (億円)



コア営業利益:営業利益から非経常的な要因により発生した損益(非経常項目)を除いて算出

6

KUREHA

セグメント別に見てみますと、これも機能製品事業のPVDFとPGAが主要因になります。

- 2025年度にPVDFと医薬品で365億円の減損損失を計上
- 低稼働率にとどまっていたPVDF事業は2026年度以降、減損損失による固定費削減の効果により、継続的な損失を断ち切り、早期の収益健全化を目指す

2025年度損益計算書 抜粋

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

機能製品	
● PVDF設備関連	340億円
化学製品	
● 医薬品	25億円

コア営業利益・営業利益から非経常的な要因により発生した損益(非経常項目)を除いて算出

7

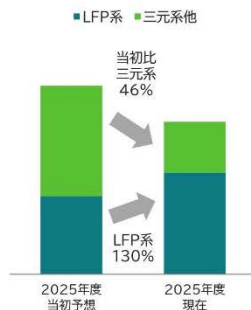
KUREHA

減損損失の計上について。2025年9月にトランプ政権になりまして米国におけるEVの補助金が撤廃されました。その後の市場環境を慎重に見てまいりました。また、2025年度は米国の大手自動車メーカーも数兆円にのぼる減損損失の計上、またヨーロッパの大手自動車グループも同様の損失計上、これはEVにシフトした体制から、また戻さざるを得なくなったという状況に基づくものです。日本の大手自動車メーカーも、EVにシフトした体制の見直しで大きな損失計上という状況になっております。

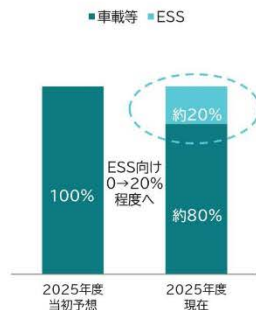
このような状況の中、当社はやはりEV市場に対してはかなり保守的な見方をする必要があると考えております。その中で保守的な見方に加えまして、現在注力をしているLFP向けの開発品、これは非常に期待をしておりますけれども、これも販売が実現しないということもリスクとして織り込みながら減損テストを行った結果、大きく減損する結果となりました。

- PVDFはEV向け三元系LiBの需要拡大を前提に、売上収益の拡大を計画。しかし、EV失速にLFP系LiBのシェア増加が重なり、売上収益・利益は大幅に未達
- 一方で、ESS(蓄電池)向けPVDFの販売を新たに2025年度より開始。当初想定していなかった領域ながら、PVDF売上の2割を占める水準まで下支え
- いわき事業所の新プラント稼働開始予定は2027年。それまでに需要状況に則した最適生産計画を構築

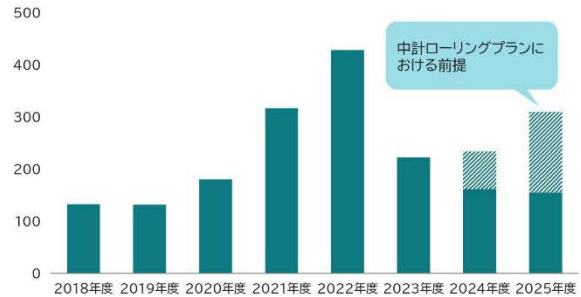
タイプ別LiB用バインダー市場規模
予想の変化(2025年度)



LiB用バインダーに占めるESS用途
当社販売比率の変化(2025年度)



PVDF売上収益(億円)

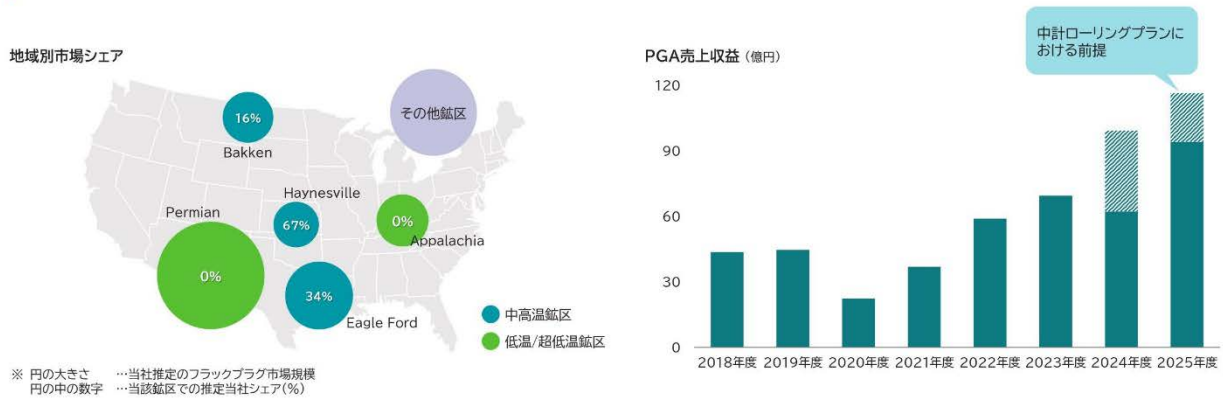


KUREHA

PVDF の市場の見立てとしまして、当初は当社の得意とする三元系電池が大きく伸びると見込んでおりましたが、実際は欧州市場での三元系電池の伸び悩み、また米国市場における失速で、非常に伸びが減少してしまいました。

それから LFP 系、これは中国を中心に、大きく伸びてきたという結果になりました。また、真ん中のグラフにありますとおり、当初は EV 向けを想定しておりましたが、実際は ESS 向けが加わって、当社の販売も、約 2 割が ESS 系蓄電池になっております。これらはほぼほぼ LFP 系ということになっております。いずれにしても、右側のグラフの網掛けの部分は、当初見込んだ販売が未達となったことが大きな要因となっております。

- 中高温鉱区向けのPGAプラグは、主要鉱区での市場シェア目標30%を超過。2025年度急速に市場が立ち上がったものの、樹脂生産トラブルに伴う供給制限があり、中高温鉱区での販売目標は未達
- 低温/超低温プラグでは開発の遅れや生産トラブルにより既存顧客への販売を優先する供給制限を行ったことで、低温/超低温鉱区においても販売目標は未達
- 2026年度に事業損益が黒字化しない場合には、抜本的な事業構造見直しを検討



PGA に関しましても、右側の網掛けの部分、この販売計画の未達が大きな未達の要因となっております。

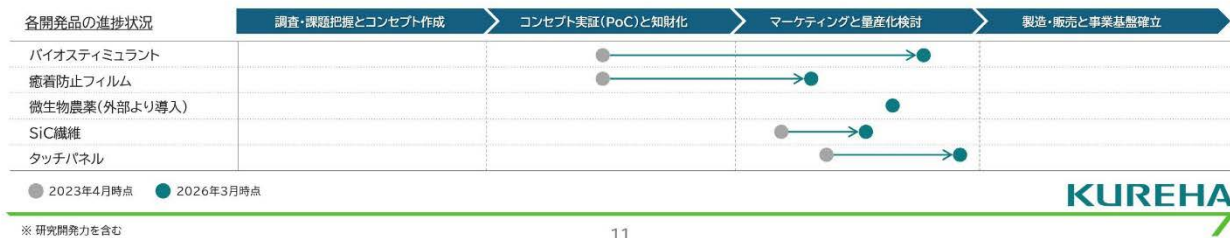
- 前中計期間における非財務施策の成果を踏まえ、引き続きガバナンス・人財・環境など各テーマについて、長期的な視点で改善・深化を図っていく

	テーマ	達成度	内容
経営基盤の強化	ガバナンス強化	△	<ul style="list-style-type: none"> ● 無駄や重複のないグループ運営体制の確立に向けグループ会社の再編を実施 ● コンプライアンス問題撲滅を目標としていたが、体制が不十分であり、役員の不祥事が発生。早急に体制を強化
	デジタル化の更なる推進	○	<ul style="list-style-type: none"> ● 積極的なデジタル化投資により、基幹システムの最新化、データ分析基盤や生成AIなどDX基盤となるツール整備を行い、活用を推進。またツール活用のための社員教育を実施 ● これらの活動により、2025年9月に経済産業省DX認定企業に選出
会社と社員の共生	社員パフォーマンスの最大化	△	<ul style="list-style-type: none"> ● エンゲージメント向上施策の推進やキャリア形成支援の強化、より柔軟な勤務制度(在宅勤務制度や各種休暇・休業制度等)の導入・拡充など、社員のパフォーマンスと働きがいの最大化に向けて、各種制度・施策の実施と働きやすい労働環境の整備を推進 ● エンゲージメント向上に関する基本的な考え方や重要性の理解が進み、組織マネジメントに落とし込まれたが、本質的な課題の抽出およびそれに基づいた施策実施については継続課題
	健康維持・向上策の推進	○	<ul style="list-style-type: none"> ● 2023年度に「クレハグループ健康基本方針」を制定するとともに、「グループ健康増進会議」を設置し、各種の心身健康増進策をグループ各社・従業員・健保組合が一体となって推進 ● またクレハにおいては「健康経営優良法人(大規模法人部門)」に6年連続で認定
環境負荷の低減	CO ₂ 排出量削減	○	<ul style="list-style-type: none"> ● 燃料転換の技術検討により、2030年度目標(2013年度比30%削減)達成へ一定の目途
	廃棄物ゼロエミ率	○	<ul style="list-style-type: none"> ● 廃棄物の再資源化や有価物化により、2025年度ゼロエミ率目標1.5%達成

非財務施策に関する振り返りですが、おおむね達成できたと考えております。一部、達成度が三角の箇所は、課題として残ったところとして、引き続き取り組んでまいります。

市場ニーズを起点とした研究・技術開発力を強化

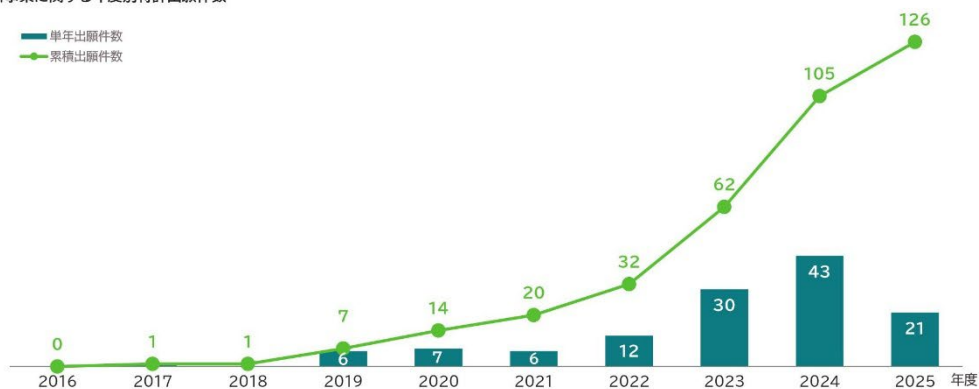
テーマ	達成度	内容
差別化された商品の開発	△ (一部遅れ)	<ul style="list-style-type: none"> ● PVDF:LFP系LIB用バインダーおよび三元系LIB用バインダー向け新グレードの開発 ● PGA :低温/超低温対応グレードの開発・上市とショート化プラグの開発・拡販 ● 農業 :農業用殺菌剤カルメコナゾールの開発
自社技術と外部技術の融合による新事業テーマの創出・推進	○	<ul style="list-style-type: none"> ● 新事業推進本部の設置(23年) ● スタートアップや大学等との積極的な共創・協業を通じた新事業テーマの創出、開発を加速 ex. 低分子PFAS無害化技術(24年開示)、微生物農業および微生物相互作用解析プラットフォーム(25年開示)、液晶ポリマー(LCP)技術(26年開示)
生産技術力、エンジニアリング力の強化*	○	<ul style="list-style-type: none"> ● 世界で勝ち抜く競争力強化を目指し、生産革新プロジェクトを始動 ● 競合動向や外部のデータに基づく精度の高い戦略立案(インテリジェンス機能)を企図した専門部署の設置 ● 他社との協業や優秀な人財の獲得力、マーケティングと研究開発の連携の強化を企図した東京研究所の設置 ● コンピューターサイエンス等の先端技術導入により科学・工学的課題解決力獲得を企図したイノベーションテクノロジー部の設置



技術開発も、一部開発品の市場投入の遅れもありましたが、下にあります期待をしている新事業のところは、軒並み前中計の期間にステージを上げることができ、順調に進めることができたと考えております。

- 研究・技術開発力の一環として、特許出願件数の増加に取り組み、新事業に関する特許出願件数は大幅に増加
- 新事業創出時の確度を高め、研究・技術開発力の強化に大きく貢献

新事業に関する年度別特許出願件数



新規事業に関する特許件数も、大幅に増加をしております。

- PBRは2025年度中に1倍を超えたものの、2025年度末時点では1倍割れの状況
- 2025年度のPBR上昇には配当水準引上げなど株主還元策が貢献

PBRと時価総額の推移



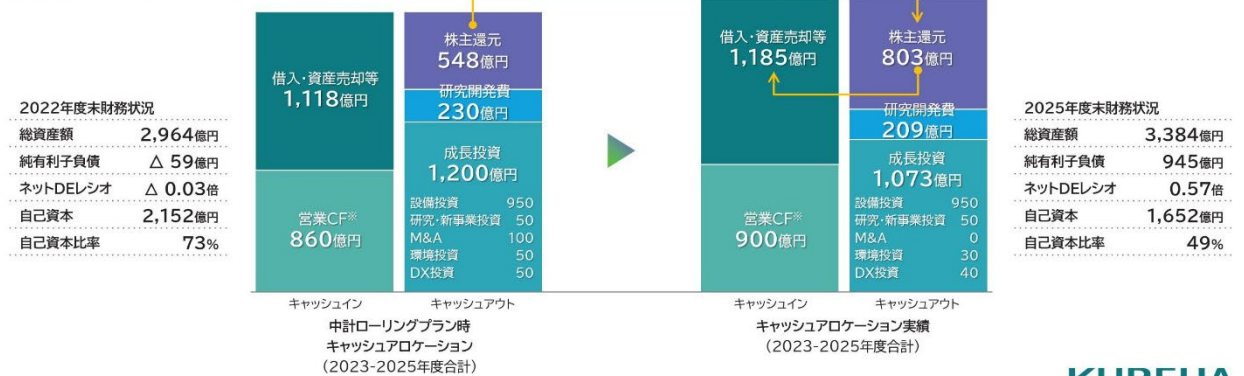
KUREHA

PBRの推移に関しましてはこのとおりになります。

キャッシュアロケーションの振り返り

- 資本政策を見直し、株主還元をローリングプラン以上に強化。自己株式の取得、DOEの導入による増配により、対ローリングプランで株主還元を255億円上乗せ
- それに伴って借入増や資産売却を推進。純有利子負債残高は約1,000億円増加し、ネットDELシオ、自己資本比率ともに目標水準に到達
- 成長投資は、主にM&Aを実施しなかったことで抑制

前中計期間中のキャッシュアロケーションの変化



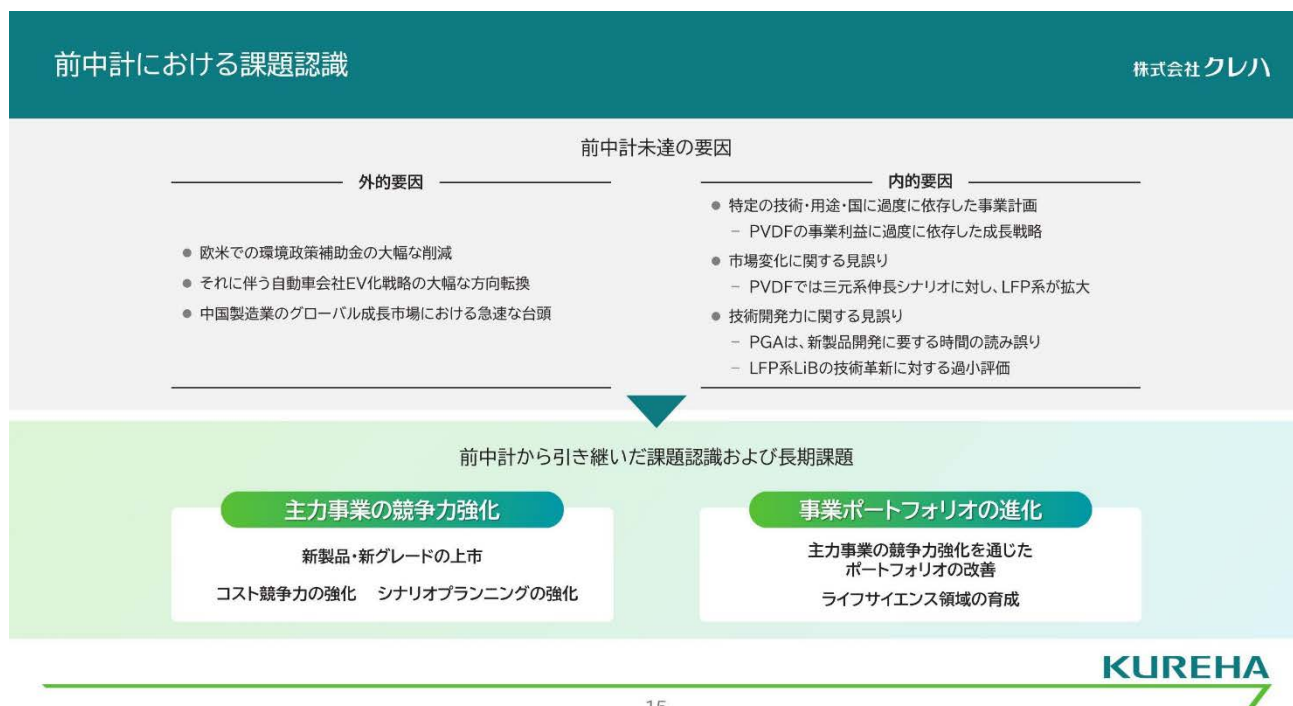
KUREHA

続きましてキャッシュアロケーションですけれども、ここが前中計の期間で大きく変わりました。

資本政策の見直しをいたしまして、株主還元をローリングプラン以上に強化をしております。自己株式の取得、それからDOEの導入による増配で、株主還元はローリングプランに比ばまして255億円上乗せされております。それに伴い、借入の増加、および資産売却の推進をいたしました。ネ

ット D/E レシオ、それから自己資本比率ともに、目標として立てた数字にほぼ到達をしてきている状況です。

成長投資に関しましては、M&A の検討は進めたのですが、実際は実施いたしませんでしたので、この部分は抑制ということになります。



振り返りまして、前中計における課題認識をまとめますと、外的要因では欧米での環境政策補助金の大幅な削減ということ、欧州の停滞、米国の失速、それに伴う自動車会社のEV化戦略の大幅な方向転換がありました。もう一つの大きな流れとしては、化学セクターも含めたグローバル成長市場において、中国製造業の急速な台頭が見られるということです。

未達の内的な要因は、一つはPVDFの事業利益に過度に依存した成長戦略、計画であったことが反省点の一つとなります。PVDFに関しましては、三元系の伸長シナリオを立てておりましたが、実際はLFP系が拡大をしてきました。

また、技術開発力に関する見誤りがあり、新製品開発に想定以上の時間がかかってしまったことがあります。またPVDFに関しては、昨年あたりから、三元系中心の開発をLFP系にシフトをしました。現在、性能的にも優れた製品の開発が進んできておりますけれども、当初、LFP系の技術革新を過小評価していたと反省をしております。

これらの結果、反省から、前中期経営計画から引き継いだ課題認識および課題は、主力事業についてしっかりと競争力の強化をしていくということ、それから事業ポートフォリオの強化ということになります。

ありたい姿の見直し

株式会社クレハ

2030年度のありたい姿

業績向上ならびに環境負荷低減の根源をなす研究・技術開発力の強化により、**技術立社の再興**を図る

- 「環境・エネルギー」、「ライフ」、「情報通信」の各分野における社会課題の解決に貢献する商品・サービスにより収益を上げる
- 環境負荷低減についてはエネルギー起源のCO₂排出量の削減および廃棄物のゼロエミッションに取り組む

技術立社であり続けることに変更はないものの、事業育成には従来想定以上に長期的な時間が必要
新事業・新製品候補の収益貢献は概ね2030年以降を想定、2030年度目標を撤回し、新たに2035年度のありたい姿を設定

2035年度のありたい姿

技術の収益化にこだわり、世界で勝ち抜く高付加価値企業

新中計期間(3年間)に成し遂げること

- 技術力強化による新グレード製品投入・コスト競争力の強化
- 新規顧客、新規用途の獲得
以上を通じて、機能製品・樹脂製品の収益性を向上

2035年に向けて長期で取り組むこと

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

KUREHA

17

ありたい姿を2035年度で再設定をいたしました。技術の収益化にこだわり、世界で勝ち抜く高付加価値企業を目指してまいります。そのために2035年に向けて長期で取り組むこと、またそれを踏まえて新中期経営期間、今後の3年間で成し遂げることを整理いたしました。

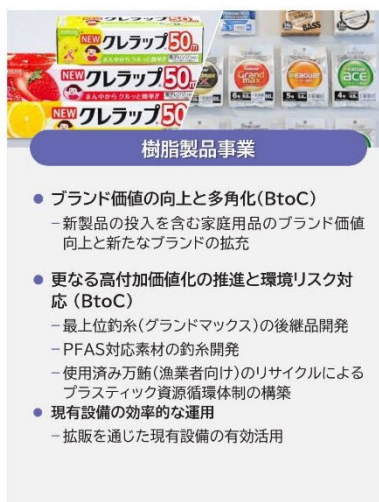
- 2つの主力事業(機能製品、樹脂製品)に加え、化学製品事業のライフサイエンス領域を育成・強化し、3事業のポートフォリオ体制を確立
- これにより、特定事業に過度に依存せず、かつ資本収益性の優れた事業ポートフォリオ構築を目指す



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

KUREHA

2035年、主力事業であるのは機能製品事業、それから樹脂製品事業、ここにライフサイエンス事業を加えます。特定事業に過度に依存せずに、かつ資本収益性の優れた事業ポートフォリオの構築を目指してまいります。



KUREHA

各事業におきまして、特に機能製品事業は新グレードの製品投入、既存製品周りでしっかりと高付加価値化の追求をしております。大型設備投資は一巡しましたので、現有設備をしっかりと活用しながら、付加価値の高いところの開発を進めてまいります。

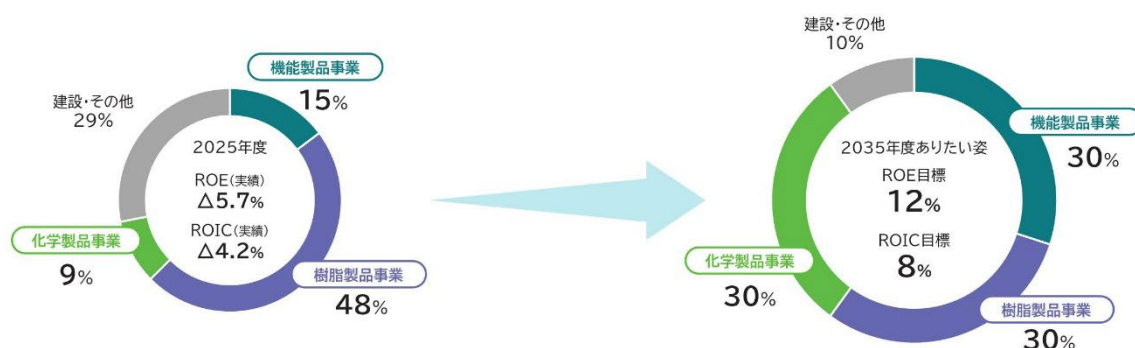
樹脂製品事業に関しましては、ブランド価値の向上に取り組みます。それからさらに高付加価値化するため環境対応も進めてまいります。ここにも現有設備を有効に活用して、いかにブランド価値を高めて付加価値を高めていくかに集中していきたいと考えております。

また化学製品事業ですけれども、ここはライフサイエンス領域、特に農薬、農業資材、医療材料という3領域に注力しております。また新事業のパイプラインは、今のところ順調に進んでおります。ここもしっかりと新事業のサイクルを回していけるように、パイプラインの創出も力を入れてまいります。それからこの事業を広げていくためには、M&Aも検討課題になってくると考えております。

主力3事業による利益ポートフォリオ

株式会社クレハ

3つの事業で利益ポートフォリオを構築。ROEは12%到達を目指す



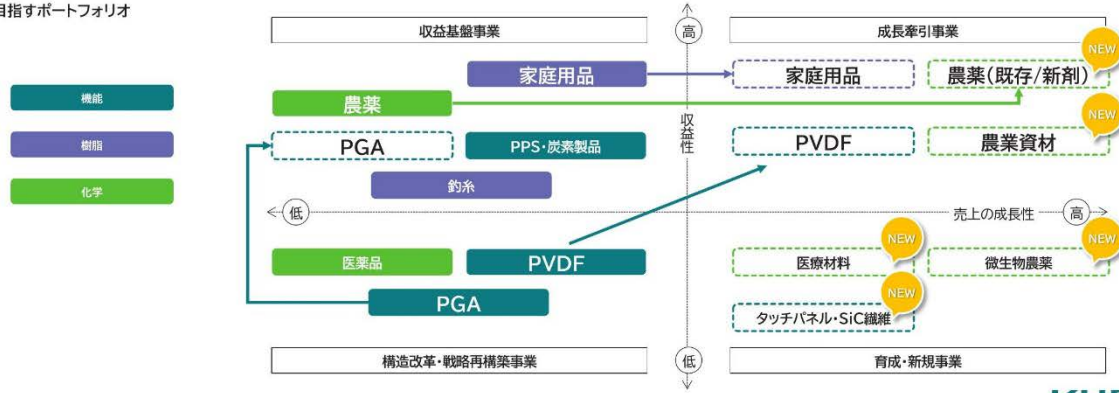
KUREHA

20

2035年度における3事業の利益ポートフォリオのイメージは、機能製品事業、樹脂製品事業、ライフサイエンスを中心とした化学製品事業、この3つが均等に収益を支えていく三本柱という姿を想定しております。ROEの目標は12%、それからROICの目標を8%と設定をしております。

- 現在の事業ポートフォリオについては、現況に基づきPVDF、家庭用品、農薬を成長牽引事業の位置づけから見直す等の変更を行った
- 現在の事業ポートフォリオは、環境変化に左右され難いニッチ分野が主力であったはずにもかかわらず、逆に事業環境の影響を大きく受ける構造に
- 研究・技術開発力の強化を推進。機能製品ではPVDFの新グレード製品の創出、樹脂製品では家庭用品のブランド力強化、化学製品ではライフサイエンス領域のパイプラインの育成を通じて、当社独自の市場創出を追求。事業ポートフォリオを進化させ、環境変化に振り回されない体質の基礎確立を目指す

目指すポートフォリオ



21

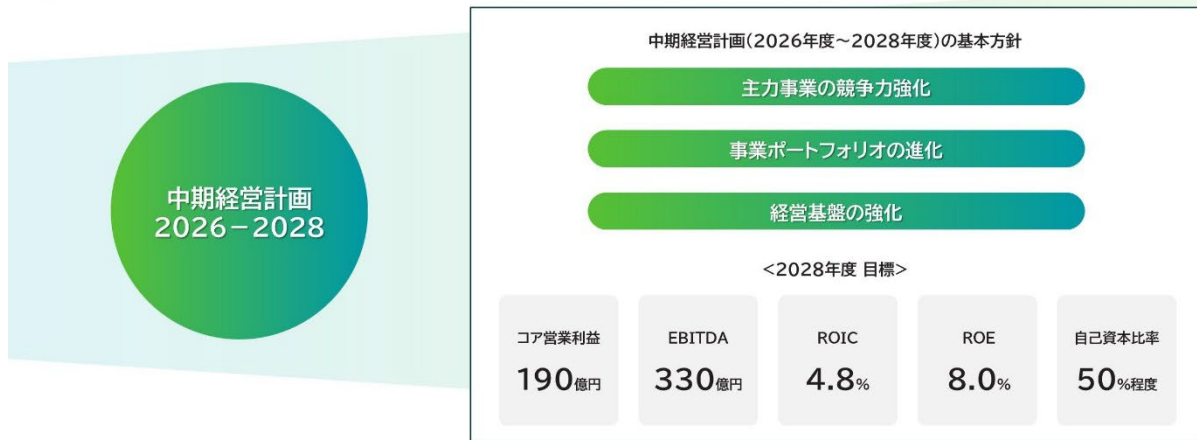
ポートフォリオについて。家庭用品、および既存と新剤も含めた農薬を、成長牽引事業に育ててまいります。それから、PVDFは足元厳しい状況にありますが、やがて来るEV化の時代にはしっかりと社会貢献していけると考えており、PVDFをしっかりと成長牽引事業にしていきます。また農業資材も、新たな成長牽引事業に育てていきます。

収益基盤事業には、PPS、炭素製品、釣糸などの既存事業がありますが、これに加えて、PGAもしっかりと収益基盤を支えていく事業に育てていく計画としております。

中期経営計画(2026年度～2028年度)基本方針と目標

株式会社クレハ

- 新中期経営計画は、種まき・基礎固めの期間と位置づけ。ROE8%を達成できる事業体制の早期構築を目指す
- 非定常な要因により発生した損益(非経常項目)を除いたコア営業利益、EBITDAを利益に関する指標として新たに採用



KUREHA

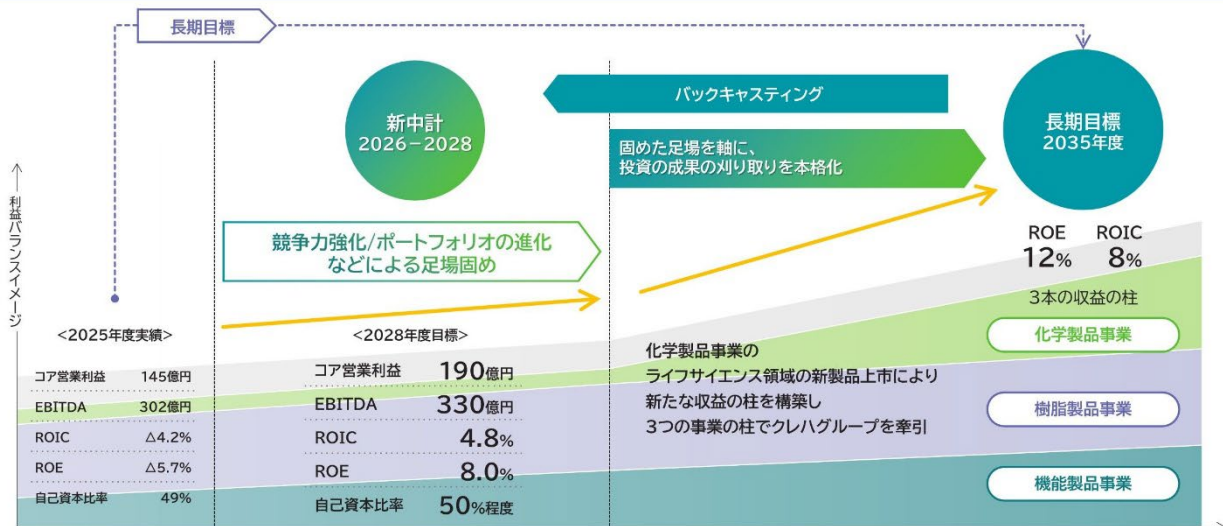
コア営業利益:営業利益から非経常的な要因により発生した損益(非経常項目)を除いて算出

23

3年間の基本方針ですけれども、今回定量目標は5つ設定をいたしました。コア営業利益が190億円、EBITDAが330億円、それからROICが4.8%、ROEが8%、自己資本比率はおおむね50%を定量目標として設定をしております。

中期経営計画の位置づけ

株式会社クレハ



KUREHA

コア営業利益:営業利益から非経常的な要因により発生した損益(非経常項目)を除いて算出

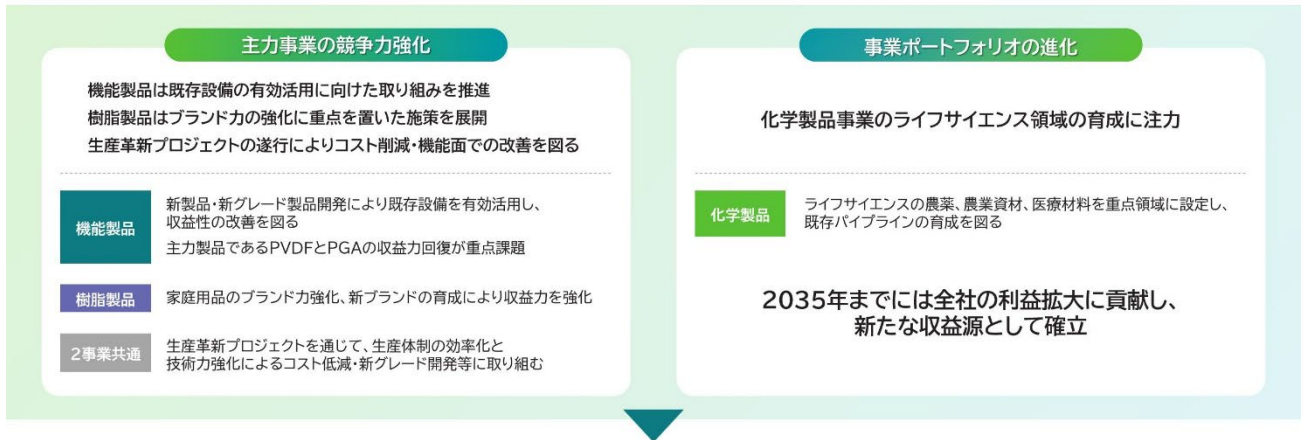
24

先ほど申し上げました、2035年度にROE12%、ROIC8%という長期目標に向かって、この3年間では5つの定量目標の達成によりしっかりと足場を固め、その固めた足場を軸に投資の成果も刈り

取りを本格化していきます。化学製品、樹脂製品、機能製品という3つが、等しく収益を支えていく姿を目指して、取り組んでいきたいと考えております。

前中計からの課題認識および長期課題への対応

株式会社クレハ



特定事業に偏った利益構造を改善し、安定した事業ポートフォリオの実現に向けて取り組む

KUREHA

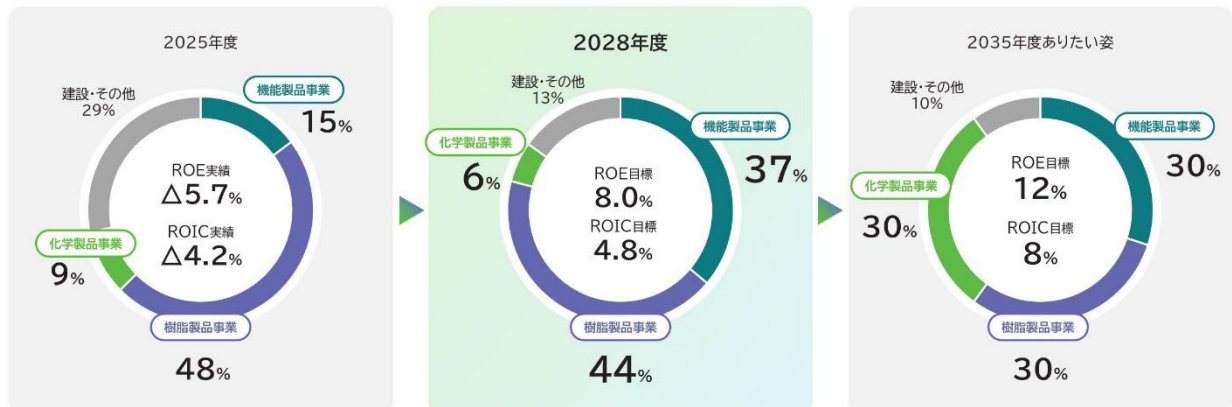
25

課題認識および長期課題への対応については、先ほど申しあげましたとおり、主力事業の競争力強化および、事業ポートフォリオの進化を図っていきます。

新中計における利益ポートフォリオ想定

株式会社クレハ

機能製品の収益力回復と化学製品事業のライフサイエンス領域の立ち上げを着実に実行



KUREHA

26

2025年度、2028年度、それから2035年度について、以上のようなポートフォリオの変化を想定しております。

新中計目標

株式会社クレハ

- 2028年度のEBITDAは9.3%増の330億円を想定。過去最高となった2022年度水準の回復を目指す
- PVDF能力増強投資に伴う投下資本増大はあるも、事業全体での収益力回復で吸収

	2025年度 実績	2028年度 計画	2026-2028年度 予想成長率
コア営業利益	145億円	190億円	+31.0%
営業利益	△186億円	190億円	-
EBITDA	302億円	330億円	+9.3%
ROE	△5.7%	8.0%	+13.7ppt
ROIC	△4.2%	4.8%	+9.0ppt
自己資本比率	49%	50%程度	-
為替前提	JPY/USD	151	150
	JPY/EUR	175	175
	JPY/RMB	21.2	21.0

(億円)	2025年度 実績		2028年度 計画		2026-2028年度 予想成長率	
	売上収益	コア 営業利益	売上収益	コア 営業利益	売上収益	コア 営業利益
機能製品	613	21	730	60	+19.1%	+285.7%
樹脂製品	367	69	420	75	+14.4%	+8.7%
化学製品	-ライフサイエンス	105	110	10	+4.8%	▲28.6%
	-工業薬品	189	200		+5.8%	
建設関連	160	15	220	15	+37.5%	-
その他関連	182	26	170	15	▲6.6%	▲42.3%
その他増減要因				15		
合計	1,617	145	1,850	190	+14.4%	+31.0%

コア営業利益:営業利益から非経常的な要因により発生した損益(非経常項目)を除いて算出

27

新中計の目標といたしましては、以上のとおりです。この3年間は、やはり機能製品でしっかりと売上、利益を上げていくことになります。化学製品は、しっかりと種まき、資金を使って事業育成をしてまいります。成果としてはこの3年間ではあまり期待できないと考えております。2028年度のEBITDA目標は330億円で、2022年にPVDFが好調であったときの過去最高となったレベルに近い水準を、PVDFに頼らずに達成していく計画です。

- 新中計における利益改善規模は、その他収支の影響を除いたコア営業利益で45億円。PGAの改善を見込む機能製品と生産革新プロジェクトが牽引
- 一方、2035年度に向けて新たな収益の柱と位置付ける化学製品は、まだ種まきのフェーズ。新中計期間での利益貢献は未だ限定的
- なお、PVDFは増設プラントの減価償却増により損益的にはまだ厳しい状況が継続

コア営業利益の増減要因 (億円)



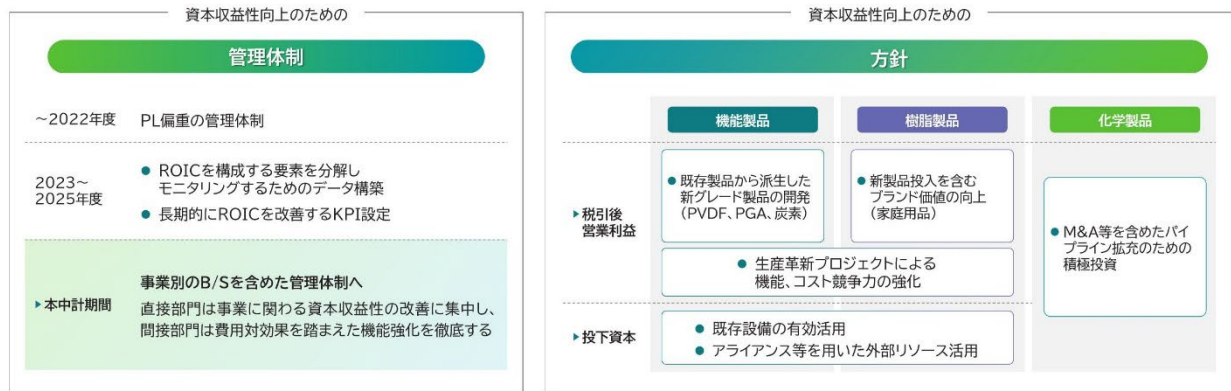
コア営業利益: 営業利益から非経常的な要因により発生した損益(非経常項目)を除いて算出

28

コア営業利益は2025年度の145億円から、2028年度には190億円に拡大させていきます。この期間は、種まきそれから基礎固めの期間ですが、PVDFには大きく頼らずに、着実にコア営業利益を改善させていくことにしております。

EVの市場環境が改善してくる、あるいは今開発に注力をしているLFP系、この販売が実現するということになれば、ここに関しては上振れを目指せるのではないかと考えております。

- 目標とするROEを達成すべく、資本収益性向上のためROIC管理をスタートする



ROICを社内共通言語とすることで行動指針を明確化

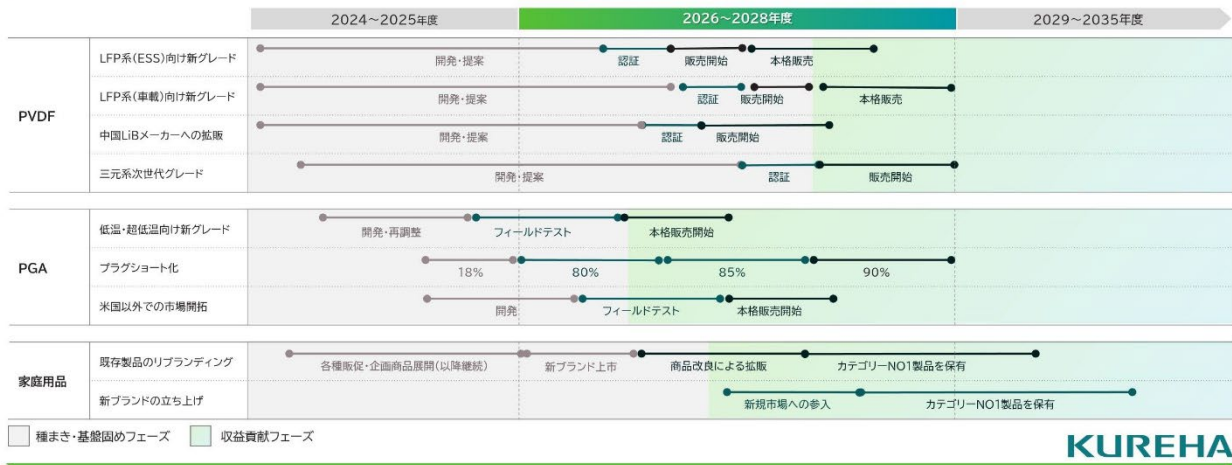
29

資本収益性を高めていくために、ROIC 管理の本格化を 2026 年度から計画をしています。ROIC を社内共通言語とすることで、行動指針を各部門において、明確にしていきたいと考えております。

主力事業(機能製品・樹脂製品)の競争力強化 ①

株式会社 クレハ

- 前中計から種まき・基盤固めの取り組みは始めており、新中計期間中にそれらの取り組みを収益貢献させ、将来の成長へとつなげる
- 機能製品は、新商品・新グレード製品開発により既存設備を有効活用し、収益性の改善を図る
- 樹脂製品は、家庭用品のブランド力強化、新ブランドの育成により収益力を強化する



KUREHA

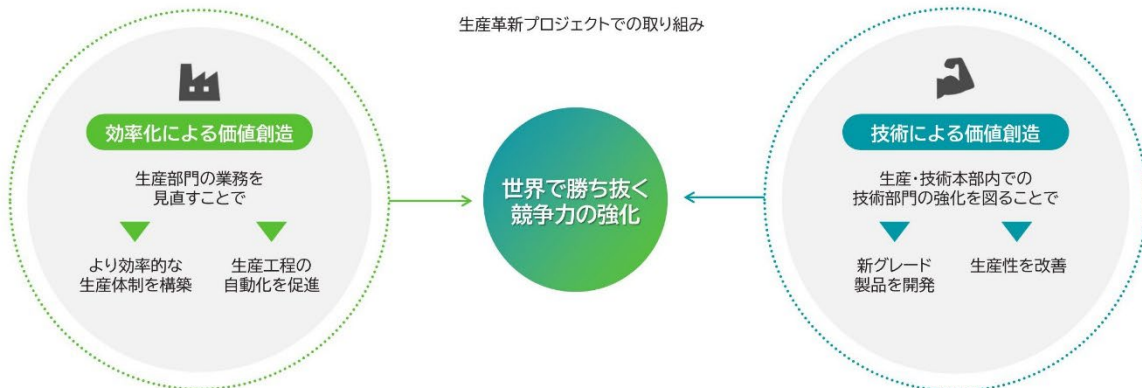
30

主力事業に関する競争力の強化について、それぞれこの3年間で想定する進捗を記載しております。ここでは、先ほど申し上げた通り、LFP系は今回の計画の中には織り込んでおりませんが、蓄電池向け、車載向け新グレードに注力をして販売開始できるように取り組んでまいります。

主力事業(機能製品・樹脂製品)の競争力強化 ②

株式会社 クレハ

- 機能製品・樹脂製品事業では、業務の見直しによる効率化および自動化を推進、また、技術力を集約することで機能強化を図る
- 製造部門の業務の効率化および技術力強化を通じて、価値創造を図り、これらの取り組みを循環させながら世界で勝ち抜く持続的な競争力の確立を目指す



KUREHA

31

主力事業の収益を支える競争力強化の一環として、2025年度から生産革新プロジェクトという取り組みを行っております。2025年度は22名の専任者を設けて、工場の生産体制のスリム化、効率化、また機能強化すべきところは機能強化をするということ、1年間かけて計画を策定いたしました。今年度はその検証、実証の段階に入ります。ここでしっかりと競争力を高めていくことで主力事業を支えていきたいと考えております。

ライフサイエンス領域の育成 ①

株式会社クレハ

農薬	化学農薬	<ul style="list-style-type: none"> ● 前中計以前より開発を進めてきた新剤(新農薬・園芸用殺菌剤)における、開発後半フェーズの確実な進捗 ● 新剤の2030年代初頭の本格上市を確実なものとする、世界各国での農薬登録申請の推進 ● AI等の最先端技術を用いた開発プラットフォームの活用や、外部研究機関・スタートアップとの提携による新規有効成分の発見頻度の向上
	微生物農薬	<ul style="list-style-type: none"> ● マーケティング、評価を通じた市場情報や技術的知見等の蓄積による、価値最大化が可能な事業戦略の構築 ● 米国EPA承認を取得し、商業販売を開始 ● ターゲット農作物に最適な製剤処方・処理条件を確立
農業資材	バイオスティミュラント	<ul style="list-style-type: none"> ● マーケティング・圃場試験の継続によりターゲット農作物、アライアンスパートナーを選定 ● 外部委託によるスケールアップ、量産体制を確立し、製造販売を開始 ● 更なる事業採算性の改善に向けた生産性向上、およびXファクターを解明しパイプライン化
医療材料		<ul style="list-style-type: none"> ● 米国FDAでの承認獲得に向けた薬事戦略を確立 ● 日本国内市場でのビジネス開発方針を決定 ● スケールアップ検討を完了し、非臨床・臨床試験用サンプル提供に向けた製造体制を構築 ● 非臨床試験を完了し、臨床試験を開始 ● 対象国における事業化を加速するためのKOL(Key Opinion Leader)およびアライアンスパートナーを獲得

KUREHA

32

ライフサイエンス領域を育てていくアクションプランを記載しております。少し詳細にお伝えしたいと思います。

- ライフサイエンス領域を中心とした事業の育成に注力。販売アライアンスや海外委託生産等のノウハウと、農業研究開発、生物評価技術、安全性評価、生産技術等の技術的基盤を有しており、これらを活かした事業展開を推進
- ロードマップに従い現在のパイプラインの育成を進めるとともに、同時並行で新事業テーマの探索を強化していく

主要な新製品・新規事業開発テーマと今後のマイルストーン

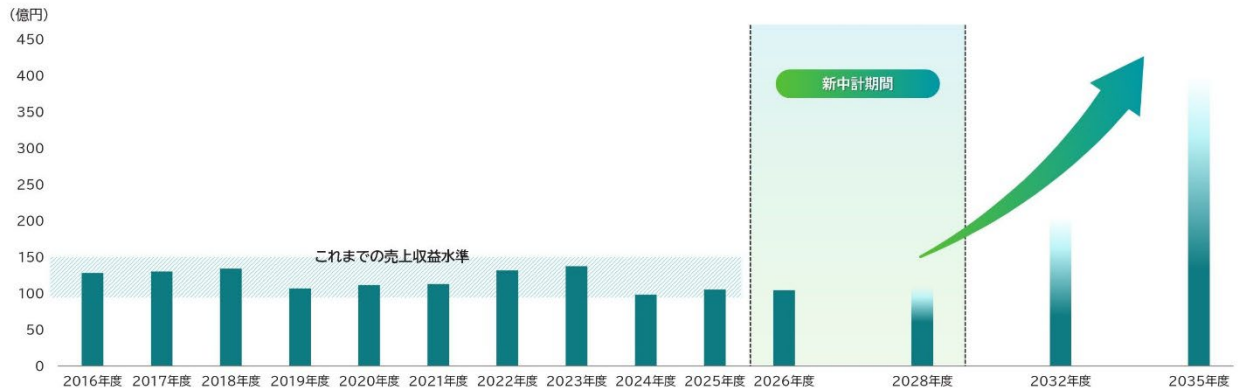
	足元の状況	2026年度	2027年度	2028年度	2029年度	2030年度	2031年度	2032年度	2033年度	2034年度	2035年度	2035年度売上目標	ピーク時売上
農業用殺菌剤 カルベコナゾール (ISO)	登録申請に向け安全性試験を実施中	各国への申請を開始		販売開始		各国で順次登録完了	主要国販売開始				各国での上市と共に売上利益の最大化	200億円	250億円
バイオ ステミュラント	市場導入に向けた顧客とのアライアンスを構築中 パイロットレベルでの製造検討を実施中	生産開始/登録完了	上市		生産性向上	シェア拡大戦略の推進					120億円	140億円	
癒着防止フィルム	薬事戦略の立案、非臨床試験準備および製造検討を実施中		非臨床試験		臨床試験		承認申請		上市(米国)		上市(日本)	40億円	100億円
微生物農薬	初期評価完了、顧客候補へのマーケティングを実施中。新製品開発プラットフォームを構築	登録申請			登録完了	上市		ポートフォリオの拡充				20億円	50億円

KUREHA

なぜライフサイエンスなのかですが、当社はこれまでも殺菌剤の分野におきまして、長年の経験をしてきております。特に販売のアライアンスでありますとか、海外委託生産等のノウハウ、それから農薬に関しましては研究開発、あるいは生物評価技術、安全性の評価、生産技術、これらの基盤等を有しておりますので、それらを生かした事業展開を推進していきたいと考えております。

下にロードマップが書いておりますけれども、しっかりとパイプラインの育成を進めること、そして同時並行で新事業テーマの探索も強化をしていくこととなります。今、新事業として順調に進んでいる4品目、それから2025年度の売上目標、ピーク時売上など記載をしております。

- ライフサイエンス領域の売上収益は、これまでおよそ100~150億円のボックス圏で推移
- 2035年のありたい姿においては、これを400億円レベルにまで成長させる方針
- 新中計期間は積極的な経営資源投入があるものの、売上収益として成果が見えてくるのはその先と想定



ライフサイエンスは、これまで特定の殺菌剤に注力した展開をしてきておりまして、売上規模としても100億円から150億円のボックス圏での推移をしてきたわけですが、ここに力を入れて400億円レベルの売上まで、成長させていくという方針にしております。

2025年度末財務状況

総資産額	3,384億円
純有利子負債	945億円
ネットDELシオ	0.57倍
自己資本	1,652億円
自己資本比率	49%



キャッシュイン
キャッシュアウト
キャッシュアロケーション見込
(2023-2025年度合計)

2028年度末財務状況

総資産額	3,450億円
純有利子負債	900億円
ネットDELシオ	0.50倍
自己資本	1,700億円
自己資本比率	50%程度



キャッシュイン
キャッシュアウト
キャッシュアロケーション 概算
(2026-2028年度合計)

キャッシュアウトの詳細

配当	DOE5%とした場合の3年間の配当総額 (自己株取得は現時点では計画なし)
研究開発	研究開発費と研究開発投資の合計額 ライフサイエンス領域の事業拡大に向けて資金を積極投入 ● 研究開発費用 250億円 ● 研究開発投資 60億円
中計にて具体化されている投資	中計策定時に既に計画済みのPVDF能力増強投資の 残支払い額および維持更新投資 ● 設備投資 215億円 ● 環境投資 13億円 ● DX投資 12億円
戦略投資枠	長期的なグループの成長に寄与する投資 - 既存製品のグレード開発投資 - 新事業創出をさらに拡大するための投資 - 成長スピードアップのためのM&A投資

※ 研究開発費を控除した営業CF

新中計期間中のキャッシュアロケーションにつきましては、配当は DOE5%と計画をしております。また研究開発に関しましても、この期間しっかりとお金も使いながら、特にライフサイエンス領域の事業拡大に取り組んでいきたいと考えております。戦略投資額を 270 億円と設けておりますが、ライフサイエンスを中心としながら、既存製品もしっかりと付加価値を高めていけるように、取り組んでいきたいと考えております。

株主還元

株式会社クレハ

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



KUREHA

36

株主還元についてです。基本としては、将来の事業展開に向けて、積極投資に資する内部留保は充実させながら安定的な配当ということが基本方針になります。2025年度、2026年度は DOE5%と公表しておりましたが、2027年度以降も DOE5%を目安とした配当計画をしております。

一方想定以上の事業環境変化が生じた場合、もしくは想定以上の成長投資を実施した場合には、機動的に DOE の配当率を見直してまいります。

添付資料の以降のページはご参照いただければと思います。

私からの説明は以上となります。本計画に基づきましてグループ一体となって、実行力を伴う取り組みを進めてまいりたいと考えております。以上です。

川名でございます。よろしくお願いいたします。私からは2026年3月期の決算説明資料について説明をさせていただきます。ポイントだけ簡単にご説明をさせていただきます。あとはご質問等をお受けしたいと思います。よろしくお願いいたします。

本資料のポイント(1)

株式会社クレハ

2026年3月期実績

売上・利益推移				(単位:億円)	
	26/3 実績	25/3 実績	YoY	2Q時修正予想 予想	YoY
機能製品	613	574	39	615	-2
化学製品	295	307	-12	305	-10
樹脂製品	367	405	-38	380	-13
建設関連	160	148	12	160	0
その他関連	182	186	-4	190	-8
売上収益	1,617	1,620	-3	1,650	-33
機能製品	21	-20	41	23	-2
化学製品	14	6	8	11	3
樹脂製品	69	71	-2	72	-3
建設関連	15	14	1	9	6
その他関連	26	29	-3	20	6
コア営業利益 ^{※2}	145	100	45	135	10
全社調整	-331	-6	-325	5	-336
営業利益	-186	94	-280	140	-326
当期利益 ^{※1}	-107	78	-185	100	-207
※1 親会社の所有者に帰属する当期利益					
EBITDA ^{※3}	302	221	81	260	42
ROE	-5.7%	3.6%	-9.3p	5.2%	-10.9p
PBR	0.91	0.66	0.25p		
自己資本比率	49%	61%	-12p	49%	-0p

前期比

- ・本業であるコア営業利益は改善したが、減損損失(詳細はp.6)により営業利益および当期利益は悪化。
 - ・機能製品のPGA、樹脂製品の家庭用品が増収となったものの、PVDFの販売構成の変化による販売単価下落、および樹脂製品のML事業を昨上期に撤退したことなどから、あわせて売上収益は前期並み。
 - ・持分法利益を含むPPS損益の改善、PVDFにおいて前期に計上した在庫評価損がなくなったことなどにより、コア営業利益は増益。
 - ・非事業用資産の売却益があったものの、PVDF事業、医薬品事業において減損損失(全社調整)を計上したことにより、営業利益は大幅に減益。
- ROE コア営業利益は前期を上回ったものの、減損損失の計上により当期利益が大幅に減少となり、対前年を下回る。
- PBR 株価は好調に推移し、前期末より改善。
- 自己資本比率 有利子負債の増加、自社株買いにより圧縮。

対2Q時修正予想

- ・PGA樹脂生産トラブルによる損益悪化や家庭用品での売上未達があったものの、環境事業などでの収益性改善により、コア営業利益は2Q時予想から上振れ。
- ・営業利益は、非事業用資産の売却益があったものの、減損損失の計上により大幅に下振れ。

為替レート	2026/3 通期実績	2025/3 通期実績	2026/3 2Q時予想
(円/ドル)	150.7	152.6	145.0
(円/ユーロ)	174.6	163.9	165.0
(円/元)	21.2	21.1	20.0

KUREHA

※2 コア営業利益:営業利益から非経常的な要因により発生した損益(非経常項目)を除いて算出。これまでの「セグメント別営業利益」を指す。
 ※3 EBITDA:営業利益+減価償却費+減損損失にて計算

(3)

3 ページ目、2026 年度 3 月期の実績です。昨年度に比べて売上収益はほぼ変わりません。一方、コア営業利益につきましては 45 億円の増益となります。

その主要要因といたしましては、右上の前年比のところですが、三つ目の点のところですが、主に、持分法利益を含む PPS 損益の改善、それに加えて PVDF において前期に計上した在庫の評価損がなくなったこと、これが大きな増益要因になっております。減損につきましては全社調整に入っております。

本資料のポイント(2)

株式会社クレハ

2027年3月期予想

売上・利益推移	(単位:億円)		YoY
	27/3 予想	26/3 実績	
機能製品	645	613	32
化学製品	300	295	5
樹脂製品	405	367	38
建設関連	195	160	35
その他関連	175	182	-7
売上収益	1,720	1,617	103
機能製品	15	21	-6
化学製品	2	14	-12
樹脂製品	60	69	-9
建設関連	8	15	-7
その他関連	15	26	-11
コア営業利益※2	100	145	-45
全社調整	10	-331	341
営業利益	110	-186	296
当期利益※1	75	-107	182
※1 親会社の所有者に帰属する当期利益			
EBITDA※3	230	302	-72
ROE	4.5%	-5.7%	10.3p
PBR	-	0.91	-
自己資本比率	48%	49%	-0p

※2 コア営業利益:営業利益から非経常的な要因により発生した損益(非経常項目)を除いて算出
 ※3 EBITDA:営業利益+減価償却費+減損損失にて計算

対前年

- ・PGAや家庭用品、釣糸などで販売増を見込むものの、中東情勢の緊迫化等によるコスト増の影響が大きく、コア営業利益は減益。
- ・PGAや家庭用品、釣糸、建設関連での販売増などにより増収。
- ・PGAは売上収益増および収益性の改善で大幅に増益となり黒字化するものの、PVDFはいわき事業所の能力増強の一部設備の償却の開始、前年度にあった在庫評価の戻し益がなくなることにより大きく減益。農業は研究開発費の増加により減益、建設関連は工事案件の構成により減益、環境事業は低濃度PCB廃棄物処理減少により減益。
- ・中東情勢の緊迫化による原燃料価格の高騰やいわき事業所での定修時期変更に伴う加工費増などもあり、あわせてコア営業利益は減益。
- ・前期に計上したPVDF事業および医薬品事業の減損損失(全社調整)がなくなることにより、営業利益は増益。

ROE 当期利益の改善により、改善

為替レート	2027/3 通期予想	2026/3 通期実績	為替感応度(営業利益・2027/3通期)
(円/ドル)	155.0	150.7	1ドル 1円の円安で、120百万円プラス
(円/ユーロ)	180.0	174.6	1ユーロ1円の円安で、20百万円プラス
(円/元)	22.0	21.2	1元 1円の円安で、40百万円プラス

原油価格前提	2027/3 通期予想	2026/3 通期実績	原油価格感応度(営業利益・2027/3通期)
原油(Brent) (ドル/bbl)	100	70	原油 1\$/bblの値上がりで、38百万円マイナス

KUREHA

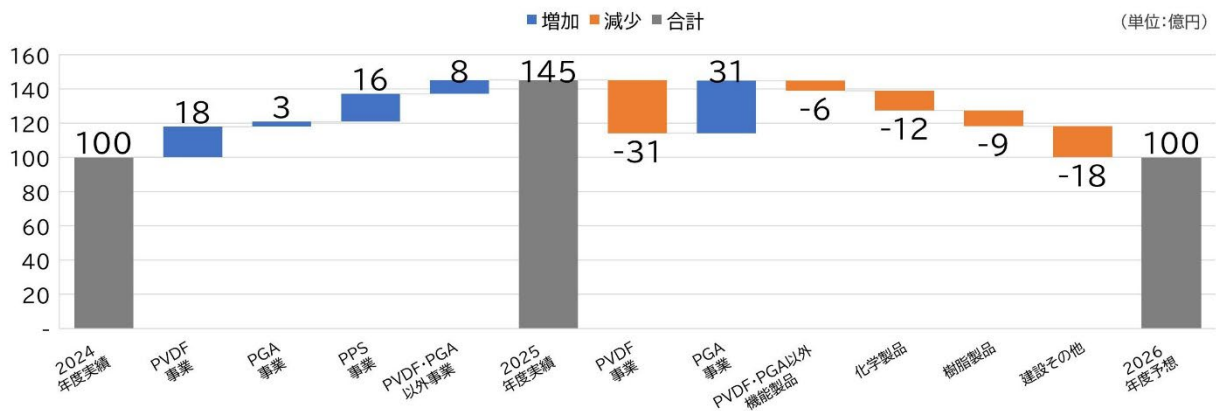
(4)

4 ページ目が、今年度の業績の予想になっております。増収ですけれども減益になっております。

コア営業利益 増減要因分析

株式会社クレハ

2025年度は、PPSの損益改善、PVDFの前期在庫評価損の戻り益などにより増益。
 2026年度は、PGAが伸長するものの、PVDF、農業、家庭用品、建設事業、環境事業などが減益となり、あわせて減益。



コア営業利益:営業利益から非経常的な要因により発生した損益(非経常項目)を除いて算出

(5)

KUREHA

こちらにつきましては、5 ページ目でご説明させていただければと思います。

2025年度のコア営業利益は、145億円でしたが、100億円が今年度の予想になっております。こちらにつきましては少し前のページに書いてあるのですけれども、主な減益要因の一つはPVDFです。いわき事業所の能力増強、これの償却がフルではないのですが、期の後半の方から発生して

くるといふこと。あと前年度にありました在庫の評価の戻し益がなくなったことが一つ、大きく影響しています。

一方、PGA につきましては増収増益となりました。しかし、昨年度は生産のトラブルがあり、その影響がかなりありました。それが今年度につきましてはなくなっていることが、一つ大きな要因になります。

減損損失

株式会社クレハ

- 2025年度に下記の通り、PVDF製造設備およびクレメジン製造設備の減損費用365億円を計上。
- 低稼働にとどまっていたPVDF事業は、減損損失による固定費削減効果により、継続的な損失を断ち切り、早期の収益健全化を目指す。

PVDF製造設備の減損

PVDF事業について、足元における欧米電気自動車(EV)市場低迷の影響を受け、当初想定していた需要の回復に想定以上の時間がかかる見通し。

今春増設した製造設備を含む、日本および中国における生産拠点の製造設備について、回収可能価額が帳簿価額を下回ると判断し、340億円の減損損失を計上。

クレメジン(慢性腎不全用剤)製造設備の減損

新規治療薬の台頭による球形吸着炭市場の縮小および毎年の薬価引き下げにより収益性が低下。

当該製造設備について回収可能性を検討した結果、帳簿価額全額を減損し、25億円の減損損失を計上。

2025年度損益計算書 抜粋

コア営業利益	145億円
その他収益等	41億円
その他費用	373億円
減損損失	365億円
その他	8億円
営業損失	△186億円

機能製品	
● PVDF製造設備	340億円
化学製品	
● 医薬品製造設備	25億円

コア営業利益: 営業利益から非経常的な要因により発生した損益(非経常項目)を除いて算出 (6)

KUREHA

次のページは、減損損失です。こちらにつきましては、先ほど名武からもご説明ありましたので割愛をさせていただきます。

生産・販売に対する影響

中東情勢の緊迫化による今後の影響を正確に見通すことは困難であるものの、原油由来の原燃料に広く依存していることから、情勢の動向によっては調達や生産活動へ影響が生じる可能性がある。
現時点において、生産や販売が直ちに停止するような状況にはなく、事業運営は概ね安定的に推移しているが、今後の動向を注視していく。

損益に対する影響

原燃料価格の変動については、製品特性やビジネスモデルに応じて一定の価格転嫁が可能であるものの、転嫁のタイミングや範囲には制約があり、すべての影響を即時に吸収できるものではないことから、収益への影響が生じる可能性があることを認識している。
主要原燃料については、足元の価格動向による損益への影響を下記の前提に基づき、今期の業績予想に一定程度織り込んでいる。
足元ではフォーミュラによる価格転嫁を速やかに進めており、直ちに価格改定が難しい製品についても、影響が長期化する場合には顧客との交渉を進めていく。
今後も地政学的動向を注視し、影響の精査を継続したうえで、必要に応じて適切な情報開示を行っていく。

為替・原燃料前提

為替	155.0 円/ドル
原油(Brent)	100 ドル/bbl

為替・原油の感応度

(単位:百万円/年間)

	損益影響額
原油 1\$/bbl 値上がりした場合	△38
1ドル 1円の円安	+120
1ユーロ1円の円安	+20
1元 1円の円安	+40

KUREHA

(7)

最後に7ページ目、地政学リスクによる影響についてご説明をさせていただきます。

現時点においては、おかげさまで生産販売が直ちに停止するような状況にはなく、事業運営は安定的に推移しておりますけれども、かなり不透明なところがあります。つきましては、弊社は今回、原燃料価格については業績予想に織り込ませていただきました。具体的には、表にあります原油価格の感応度をご参考いただければと思います。

一方、生産できないとか販売ができないという点については、なかなか今も予想することが難しい状況ですので、こちらについては織り込んでおりません。

いずれにいたしましても、今後も地政学的な動向を注視して、影響の精査を継続した上で、必要に応じて情報開示をさせていただくつもりであります。

以上ご説明申し上げます。よろしくお願いいたします。

質疑応答

PVDF

[Q]：中期計画の28ページの資料でいきますと、2025年度から2028年度にかけて、PVDFの営業損益として4億円の悪化を見込んでらっしゃると思います。一方、決算説明会の資料は5ページでは、PVDFの2026年度の損益は2025年度比で31億円の悪化を見込んでいるということだと思います。まず、御社の見立てとして、2026年度が損益のボトムになるという見方でよいのか確認させていただきたい。

それから、今中期計画で示されているPVDFのメインシナリオに対する2028年度の損益について、アップサイド、ダウンサイドについて、それぞれ少しコメントいただきたい。

LFPについては中期計画に織り込んでないご紹介いただきましたけども、期待値を教えてください。LFPは三元系に比べると、どのくらい単価が低いのか。その場合収益性は同じくらいなのか、低くなってしまふのか、またボリューム的にはどのくらいアップサイド期待できるのか教えてください。

[A]：まず損益に関しましては、われわれの認識では、2026年を底にして浮上していきます。

それから2028年度損益は、LFPの販売がほぼないという状況を見込んでおります。従いまして、アップサイドとしましてはLFP向けのPVDFの販売ができれば、その分大きく利益貢献をいたします。

PVDFのLFP向けですが、中国の大手のメーカーさんでは1万5,000トンとか2万トンぐらいを1社で使用している状況で、われわれはその一部を、付加価値の高い製品により、切り替えを狙っていきます。LFPは電池の性能で限界を迎えているという側面があるので、生産性の向上が求められております。LFPは乳化重合のポリマーが通常使われていますけども、われわれは懸濁重合品でお客様の問題を解決すべく、開発に取り組んでおります。

実際、大手のお客様に関しましては提案を終えており、現在では評価および共同での開発に取り組んでいる状況です。

[Q]：少しフォローアップをお願いしたい。今の中国の大手というのは1社を指しているとか3社以上であるとか、そのあたりを少し教えてください。また、ポリマーも懸濁重合のコポリマー

で三元系、というのが御社のメインどころだったと思うのですが、その懸濁重合でホモポリマーということをおっしゃっているのか、合わせてもう少し補足お願いします。

[A]：まず中国のお客様は、3社以上というご理解をしていただけて結構です。それから懸濁重合のホモポリマーおよび懸濁重合の変成ポリマー、これらはお客様の要求に合わせて、両方の技術を視野に入れて開発を行っております。

[Q]：その場合、お客様にとってはコストが上がってしまうと思うが、品質アップすればそれは受け入れられるという理解でよいか。

[A]：昔は、電池のパフォーマンスが重視されていましたが、今は現行の設備でできるだけ生産量を上げたいということで、われわれの提案している材料はそこに着眼しています。若干プレミアムがついてもお客様のトータルのメリットがあるということも合意できており、そういう方向で開発を進めています。

[Q]：中国向けは中国で作るという理解であっていますか。

[A]：生産戦略に関しましては、今後検討をしていきます。中国をベースにするのが基本ですが、日本もプラントを建設しておりますので、日本からの販売も視野に入りたいと考えています。

PGA

[Q]：中期計画の資料では、2025年度から2028年度にかけて営業損益で33億の改善見込んでいます。一方の決算説明会の5ページでは、PGAの2026年度の損益は2025年度比で31億円の改善です。そうすると、2026年度以降はほぼ横ばいというイメージです。アップサイド、ダウンサイドのシナリオを教えてください。

中計の資料30ページで低温、超低温向けの新グレード本格販売予定になっていますけども、マーケットとしては非常に大きいところだと思います。本格的に販売して、2026年度以降、あまり利益が伸びないのはなぜか、教えてください。

[A]：まず2025年度には、先ほど申し上げましたとおり生産トラブルがあり、かなりのメンテナンス費用をコストとして計上せざるを得ない状況となり、計画よりも大きく損益が悪くなってしまいました。2026年度はそれが無いということ、それから一部在庫評価損の戻り益があり、黒字化を達成できる見込みです。

それから 2027 年度以降は、損益分岐点を超えてから利益改善が急速に進みますので、アップサイドとしてはそこを期待しています。一方、在庫評価損の戻り益がもうありませんが、その年のオーガニックだけできちんと損益分岐点を超え、黒字化が達成できる見込みです。

2028 年のアップサイドに関しては、さらに販売が伸びれば利益が大幅に改善していくというポジションにいます。さらにもう一つ市場に関して。2 年前まで、中高温領域の市場割合は約 25%から 30%とご説明させていただいていました。現在は電力需要が上がっており、米国でガス需要が非常に旺盛になっています。それから LNG の基地がどんどん建設されて、輸出分が増えています。オイルプライスリンクとは別な動きで市場が動いており、現時点での評価では、中高温市場が全体の約 40%から 50%となり、15%から 20%程度市場規模を拡大しています。その分オイルの生産量は若干停滞しています。

我々は低温・超低温向け製品もローンチしておりますけれども、現在は樹脂練りの関係で、需要が旺盛な、我々のシェアが非常に高い中高温領域に注力しております。ガス価格、電力需要、LNG 出荷を背景に、中高温領域の市場環境が良い状況は、今後一定期間は続くと考えております。ここが我々のメイン市場ですので、ここを中心に損益分岐点を超えることが可能かと思えます。

さらに、低温領域向けも開発を終えていますので、樹脂生産がうまくいきましたら、さらに市場拡大に打って出たいと考えております。

[Q]：中高温の好調が継続して、低温・超低温がうまくいった場合は、何らかの増強投資みたいなものが必要になりますでしょうか。

[A]：レジン生産に関しましては十分なキャパシティを持っております。それから、今当社のプラグの製造は日本で行っておりますが、そこの加工に関しましては現在、社内で行っております。設備としては当社の関係会社にも同様な設備があり、もし仮に販売数量が増えるようであれば、そこでの製造を増加させることを視野に入れていくことになる。設備投資することなく、対応が可能です。

樹脂製品セグメント

[Q]：今年度の予想と、中計の 3 年後の樹脂製品の動きについて教えていただきたい。今年度に関しては、中東情勢の影響でのコストアップ、販促費の増加で、減益になってしまうかと思えます。基本的には BtoC 向けが多く、価格転嫁をしないので、コストが上がった分をそのまま食らってしまうからこうなるのか。

来年度以降に関しては中計資料 28 ページにあるように、基本的には数量増が貢献して、プラス 6 億まで持っていけるという理解をしておけばよいでしょうか。

[A]：まず 2026 年度につきまして、5 ページでマイナスになっているのは、原燃料価格を反映させています。また、いわき事業所の定修の時期を来年の頭に前倒しすることによって、2026 年度は少し固定費の負荷が高まっていることが減益の一つの要因になっています。

2028 年度につきましては、これはクレラップなどの拡販が進んで、増益になる内容になっております。

建設関連・その他関連セグメント

[Q]：今年度について、決算説明資料の 22 ページで、建設関連とその他関連の 2 セグメントとも結構な減益を予想していると思います。過去の実績をみると、割とここは御社の予想に対して上振れる傾向にあるのですけれども、なぜ建設関連は売上こんなに増えるのに、利益がこんなに減ってしまうのか。また、その他関連に関しては、低濃度 PCB がこうなる流れはおかしくないと思うのですけれども、売上以上に利益もやはり減ってしまっているようなので、本当にこうなってしまうのでしょうか。

[A]：建設関連につきましては、やはり工事案件の構成差がありまして、それを積み上げると増収ではありますけれども、残念ながら減益になっているのが実態です。

一方、その他関連セグメントの主に環境事業につきましては、ご理解いただいたとおりです。

キャッシュアロケーション

[Q]：中期経営計画資料 35 ページのキャッシュアロケーションを少し追加で質問させていただければと思います。右側のキャッシュアウトですけれども、今回 DOE5%維持しますというところが株価的にもプラスに効いていると思いますので、この配当をどのぐらい維持できるものなのか。この戦略投資枠はどのぐらい使う可能性が高いのか。

[A]：戦略投資額につきまして、今のところ何か具体的なものはないのですけれども、一応われわれの中長期的な、持続的な成長に向けた戦略投資額を、この新中計で枠として設けさせていただいたという位置づけになります。

[Q]：左側の補助金・資産売却の中では補助金のウエイトが大きいという理解でよろしいですか。

[A]：大きいという理解で結構です。

生産革新プロジェクト

[Q]：中計資料の28ページ右から2番目の、生産革新についてお聞きできればと思います。2025年度と比べてプラス15億円ですが、冒頭のプレゼンのご説明だと今年度は実証検証の段階でしたので、来年度以降に実際の貢献額として出てくると思います。発生のタイミングは、どんなイメージを持っておけばよろしいでしょうか。2027年度、2028年度半々ぐらいという感じで出てくるようにイメージしておけばよろしいでしょうか。

[A]：ご指摘のとおり、今年度は検証実証段階になります。かなり大きな体制の変更を伴いますので、慎重に行う面があります。実際効果が出始めるのが2027年度以降、2028年度ということになります。半々というよりは後半になるに従って、徐々に厚く出てくるというイメージしております。

中長期経営計画の全体感

[Q]：御社の歴史は、昔クレスチンという医薬品で儲かった時期があって、その後1回営業利益ベースでいくと赤字になり、その後、薬のクレメジンで儲かった時期があり、PGAに注力したものの利益が出たのはPVDFによる、という流れになっていると思います。一方、家庭用品、農薬もそれぞれ底堅く支えてきたというような全体感かなと思っております。

これからそれぞれの製品、機能製品に頼らずに樹脂製品、化学製品に含まれるライフサイエンス、それぞれ頑張ってもらおうというような中計だという理解でおります。

会社のカルチャー、可能性などを押し量っていただいて、これからクレハはどれで稼ぐのだというところを、少し社長の言葉で改めてコメントいただきたいと思います。

[A]：クレスチンのときから30年ぶり、久しぶりに赤字ということになります。その後、機能製品を強化しようということもありPVDF、PGAに注力をしてきました。

ご指摘のとおり、家庭用品と農薬はしっかりと収益を支える中、前中計においては機能製品を中心に収益性を高めていこうと取り組んできました。一方、市場環境にこれだけ地政学的リスクも含めて様々なことが起こってくる、グローバルな貿易自体が当たり前ではないかもしれないというこ

ろまで来ている、あるいは中国での様々な製造業の品質のキャッチアップがあるということを考えていくと、従来の延長線上での勝ちパターンは、なかなか厳しくなってくると思っております。

われわれはより川上を狙うというよりは、アプリケーションサイド、付加価値を高めたところで勝負をしていきたいというのが一つです。そのために機能製品はもう少しアプリケーション力を高めて、付加価値を高める。家庭用品ではもっとブランド力を高めていく。

それともう一つの柱にしていこうとしている、ライフサイエンスですけれども、ここはやはりクレハのこれまでの歴史、技術の経緯を見ても、十分に広げていける事業と見ております。しかし実際の事業化で収益に貢献するまでには、非常に時間はかかってしまいます。

前中計のときから進めてきておりますので、かなりステージが上がってきています。一旦事業化すると、かなり長い間収益に貢献してくれるというメリットもあります。機能製品のような仕様変化の激しいところに、ライフサイエンス分野を加えたしっかりとしたポートフォリオを持つことは、持続的な成長を確実にしていくというために、必要ではないかと考えております。

以上