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

株式会社クレハ
KUREHA CORPORATION

KUREHA

株式会社クレハ
統合報告書
2026
2026年3月期

KUREHA GROUP CORPORATE PHILOSOPHY

クレハグループ企業理念

私たち（クレハグループ）は、

- 人と自然を大切にします。
- 常に変革を行い成長し続けます。
- 価値ある商品・技術を創出して、持続可能な社会の発展に貢献します。

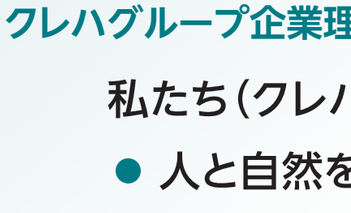
KUREHA VISION

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

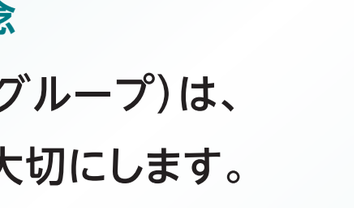
Contents

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
13 価値創造プロセス
15 マテリアリティ

戦略



17 これまでの中期経営計画の振り返り
19 2035年度長期経営計画
21 中期経営計画（2026～2028年度）
25 財務担当役員メッセージ
29 事業担当役員メッセージ
33 セグメント別事業概況
35 特集 主力事業を支える製品

持続的成長を支える基盤

37 技術系譜図
39 研究開発担当役員メッセージ
43 低環境負荷社会への貢献
45 人的資本経営の推進
47 取締役会議長×社外取締役鼎談
53 マネジメントチーム
55 コーポレート・ガバナンス

データセクション

61 財務データ
63 非財務データ
64 企業・株式情報

編集方針

クレハグループは、企業価値向上に向けた取り組みについて、株主・投資家をはじめとするすべてのステークホルダーのみなさまにご理解を深めていただくことを目的に、本統合報告書を発行しています。財務・非財務の両面から、当社グループの価値創造ストーリーに関連性の高い情報を中心に、分かりやすくお伝えすることを心掛けました。

なお、より詳細なIR情報やサステナビリティ情報につきましては、当社ウェブサイトをご参照ください。本報告書がステークホルダーのみなさまとの対話につながり、当社グループへのご理解を一層深めていただく機会となれば幸いです。今後も内容の充実に努めてまいります。

■ 報告対象組織
株式会社クレハおよびクレハグループ各社を対象としています。

■ 報告対象期間
2025年4月～2026年3月ですが、一部対象期間外の内容も含みます。

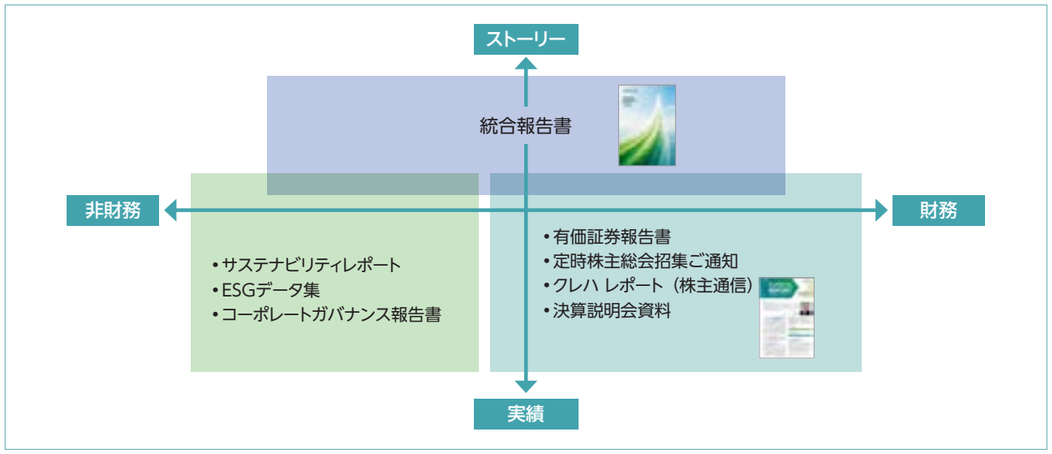
■ 参考ガイドライン
ISO26000（社会的責任に関する手引き）
経済産業省「価値協創ガイダンス」
IFRS財団「国際統合報告フレームワーク」

■ 発行時期
2026年10月（原則年1回）

■ 免責事項
本報告書には、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。

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

統合報告書（日本語）
https://www.kureha.co.jp/ir/library/pdf/K_Integrated_R2026_jp.pdf

Integrated Report（英語）
https://www.kureha.co.jp/en/ir/library_events/pdf/K_Integrated_R2026_en.pdf

クレハ レポート
https://www.kureha.co.jp/ir/library/pdf/113_kurehareport.pdf

有価証券報告書
https://www.kureha.co.jp/ir/library/pdf/113_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/

「成長」「挑戦」「信頼」の価値観をもとに、「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」を目指します

代表取締役社長 兼 CEO
名武 克泰

ナケレバ、ツクレバ。
どこにも無ければ、創ればいい。
「ナケレバ、ツクレバ。」
それがクレハのこだわり、それがクレハの開発精神。
詳しくはこちら

技術立社のDNAを継承し、業績回復と資本収益性の改善を急ぐ

2026年4月、代表取締役社長兼CEOに就任いたしました名武でございます。クレハが長年大切にしてきた「技術立社」の考え方と「人を大切にする経営」は、これからも揺るぎなく継承してまいります。それに加え、私自身が経営の軸として掲げているのが「成長」「挑戦」「信頼」という三つの価値観です。私たちは果敢に挑戦し、会社として持続的に成長し、社会から信頼される存在であり続けなければなりません。同時に、従業員一人ひとりが「クレハは本当に成長できる、挑戦できる、そして信頼できる会社だ」と実感できることが不可欠です。社内外から見て当社は「成長」「挑戦」「信頼」に値する会社だと認識していただけるように根づかせてまいります。

この三つの価値観は、私自身のキャリアを通じて得た確信でもあります。経理部門でキャリアをスタートし、その後は事業部門を中心に海外駐在やグループ会社への出向を経験しました。小さな組織では、判断の誤りが会社の存続を危うくしかねない厳しい局面にも直面し、「成長」と「挑戦」を続ける重要性、そして現状維持は衰退につながりかねないことを学びました。「信頼」についても、事業部門において長年ビジネスに携わる中で、その重みを痛感してきました。どの国・地域であっても、信頼なくしてビジネスを拡大することはできません。こうした経験を踏まえ、社長就任以来、「成長」「挑戦」「信頼」の大切さを繰り返し社内に訴えています。

クレハが80年以上にわたって事業を継続してきた背景には、技術をベースに幾多の挑戦と失敗を重ね、環境変化を乗り越え、成果を上げてきた先人たちの歩みがあります。「技術立社」と「ナケレバ、ツクレバ。」の精神は、当社のDNAそのものです。世の中にないものは自ら創り出す、という開拓者精神は、クレハの競争優位の源泉であると同時に、技術の力で社会に貢献するという当社のアイデンティティでもあります。それを支えてきた自由闊達な組織風土と、人を大切にする文化も、クレハらしさを形づくる重要な要素です。こうした強みを守るだけでなく、時代の変化に応じてさらに発展させていくことこそ、私に課せられた責務だと考えています。

現在、クレハグループは厳しい経営状況に直面しています。2022年度に営業利益224億円を計上して以降、業績は減収減益傾向が続き、2025年度は365億円の減損損失等により、30年ぶりの最終赤字を計上しました。まずはこの現実を真摯に受け止めなければなりません。私に課せられた最大の使命は、業績の下降傾向を確実に反転させ、資本収益性の改善を具体的な成果として示すことです。強い危機感と覚悟を持って経営に取り組んでまいります。

「稼ぐ力」を磨き、技術を確かな価値へ

今回策定した2035年度長期経営計画では、クレハが目指す姿を「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」と定めました。スローガンである「Technology to Value」には、技術を確かな価値へ変えていくという強い意思を込めています。「技術の収益化にこだわる」という言葉は、私自身が特に重視しているものであり、計画の策定過程においても社内で幾度も議論を重ねてきました。

クレハには、ユニークな技術が数多くあります。一方で、その技術を確かな収益に結びつけ、事業として最大限に生かし切る力は、これまで十分ではありませんでした。技術を磨き、その技術で社会に貢献したいという思いは、当社に長く根づいています。しかし、どれほど優れた技術であっても、継続的に収益を生み出す事業にならなければ、その価値を社会へ広く届け続けることはできません。技術を高めることで満足するのではなく、顧客や市場が求める価値につなげ、適正・十分な利益を確保し、その利益を次の研究開発や成長事業に再投資し、さらなる価値を生み出す。この循環をつくり出すことこそが「技術の収益化」です。

その実現には、組織全体の意識と行動を変えていく必要があります。私は社員に対し、ビジネスパーソンマインド（商売人気質）を強く意識し、技術をベースに、しっかりと「稼ぐ力」を高めるというテーマに正面から取り組もうと訴えています。ここでいう「ビジネスパーソンマインド（商売人気質）」とは、顧客に提供する価値と事業としての収益性を徹底して考え抜く姿勢です。「稼ぐ力」は、事業部門が売上を伸ばし、製造部門がコストを下げ、調達部門が安く調達することだけを指すものではありません。研究開発部門、工場の技術部門、管理・間接部門を含め、すべての組織が収益性と資本効率の向上に責任を持つ必要があります。「稼ぐことは誰かが考えてくれるから、自分は自分の仕事だけをしていればよい」という意識では、会社として持続的に高い収益性を実現することはできません。

すべての社員がビジネスパーソンマインド（商売人気質）を持ち、自分の仕事を通じて企業価値と利益をどのように高められるかを考える必要があります。限られた経営資源をどこに投じれば成果が得られるのか、将来の成長につながる「生きたお金」の使い方とは何か、将来の不要な支出をどう抑えるのか――こうした問いを一人ひとりが日々の業務の中で自分ごととして考える組織になることで、収益基盤は着実に強化されます。

こうした文化は、社長がメッセージを発信するだけで定着するものではありません。社員向け社長メッセージや社内報、統合報告書などを通じて繰り返し伝えるとともに、社内説明会やタウンホールミーティングといった場で社員と率直に対話を重ねています。また、間接部門を含めて収益性や資本効率の向上への貢献を正当に評価し、挑戦を後押しする仕組みも不可欠です。適切なリスク管理を前提

としながらも、「失敗したら評価が下がるから挑戦しない」という風土から脱却しなければ、新しい価値は生まれません。結果だけでなく、変化を起こそうとした行動や挑戦そのものを適切に評価する仕組みへと変えてまいります。

不確実性が高まる事業環境を踏まえ、前中計の反省を次の成長につなげる

当社を取り巻く事業環境の不確実性は、これまで以上に高まっています。ロシアによるウクライナ侵攻以降、世界各地で地政学リスクが高まり、自由貿易を前提としてきた国際経済秩序にも変化が生じています。貿易制限やサプライチェーンの分断は、いつ、どこで顕在化しても不思議ではありません。短期的には調達先の分散、代替サプライヤーの確保、販売先・顧客基盤の拡大を進める必要があります。中長期的には、複数の環境変化を想定するシナリオプランニングを強化し、調達・生産・販売の体制や事業ポートフォリオそのものを継続的に見直していかなければなりません。

とりわけ強い危機感を持っているのが、中国製造業の急速な進化です。中国拠点を訪問した際、上海の街を自動運転車が行き交う光景を目の当たりにし、その技術と社会実装のスピードに改めて驚かされました。EVだけでなく、半導体や素材分野でも国産化が進み、かつて加工・組み立てを中心としていた中国企業が、材料の段階から競争力を高めつつあります。この流れを踏まえれば、日本の化学メーカーにとって中国企業との競争はもはや避けられません。「汎用品では中国企業が強くても、スペシャリティ領域では競争力を持つまでに時間を要する」という従来の見方は、もはや通用しないのです。しかも、その時間は加速度的に短くなっています。クレハが世界で勝ち抜くためには、開発のスピード、顧客ニーズを捉える力、他社が容易に模倣できない差別化を、これまで以上に高めていく必要があります。

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」の最終年度でした。コア営業利益は前期比で改善したものの、営業利益およびROEの目標を達成することはできませんでした。主な要因は、フッ化ビニリデン樹脂（以下、PVDF）事業の急速な失速とポリグリコール酸（以下、PGA）事業の販売未達です。特にPVDF事業については、欧米日の大手自動車メーカーが相次いでEV関連の投資計画や事業戦略を見直し、大規模な減損損失を計上するなど、2025年度は世界的なEVシフト戦略が大きく見直される転機の年となりました。こうした環境変化を正面から受け止め、当社もEV向け事業計画を保守的に見直した結果、PVDF事業において340億円の減損損失を計上し、赤字決算を余儀なくされました。この厳しい結果を重く受け止めています。しかし、将来にリスクを先送りせず、持続的な成長に向けた事業基盤の再構築を進める上で、必要な経営判断であったとも考えています。

成長の柱と位置付けていたPVDF事業とPGA事業が大幅な計画未達に終わったことは、前中計における最大の反省点です。この反省は、次の成長へしっかりとつなげてまいります。一方で、樹脂製品事業、化学製品事業、建設・その他関連事業については、おおむねローリングプランに沿って安定的に推移しました。また、マテリアリティの一つに掲げた「研究・技術開発力の強化」では、将来性の高い新規事業候補の開拓や研究・技術開発力の強化の面で着実な成果を上げることができました。こうした技術的な取り組みは、次の成長ステージへの重要な布石になったと、前向きに捉えています。

3事業ポートフォリオ体制を確立し、世界で勝ち抜く高付加価値企業へ

2035年度長期経営計画では、先に述べた「ありたい姿」の実現に向け、ROIC 8%、ROE 12%を全社の定量目標に掲げました。売上収益や営業利益ではなく、資本収益性を示す指標のみを目標としたのは、10年後の事業環境を正確に予測することが難しく、不確実性の高い時代に売上やそれに付随する利益額を約束することには限界があると考えたからです。重要なのは、付加価値を高め、資本を効率的に活用しながら持続的に利益を生み出す力の向上に集中することです。スペシャリティケミカルメーカーとして、資本収益性の継続的な改善を経営の重要指標に据え、全社一丸となって取り組んでまいります。

<2035年度 定量目標>

ROIC	ROE
8%	12%

<2028年度 定量目標>

コア営業利益*	EBITDA	ROIC	ROE	自己資本比率
190億円	330億円	4.8%	8.0%	50%程度

*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

事業ポートフォリオについては、機能製品事業と樹脂製品事業という二つの主力事業に、化学製品事業のライフサイエンス領域を加え、三つの収益の柱を確立します。2035年度には、それぞれが均等に利益に貢献し、互いのリスクを補完しながらグループを牽引する姿を目指します。特定の事業に過度に依存しないことで、環境変化に左右されにくく、資本収益性にも優れたポートフォリオへと進化させてまいります。

この姿の実現に向け、事業ごとに明確な戦略のもとで取り組みます。機能製品事業は、大型投資が一巡したことを踏まえ、今後は既存の生産能力を最大限に活用して収益を高めることに軸足を移します。新規グレードの開発や新規用途の開拓など、より市場と顧客に近いアプリケーション開発を加速し、製品の付加価値向上と生産拠点の稼働率向上に注力します。樹脂製品事業は、NEWクレラップをはじめとするキッチン消耗品5ブランドや釣糸といった主力商品の商品力・ブランド力をさらに高めてまいります。商品そのものの付加価値を磨くだけでなく、広告宣伝、販売促進、営業戦略を一体で強化し、販売増を目指します。さらに既存ブランドの派生品や企画品の拡充に加え、新たなブランドの育成・導入にも取り組み、収益基盤の強化を図ります。

第三の柱として最も重点的に経営資源を投入するのが、ライフサイエンス領域です。この領域には、当社が長年培ってきた農薬研究、生物評価、安全性評価、生産技術といった多岐にわたる専門技術に加え、販売アライアンスや海外委託生産のノウハウがあり、これらを活用することで確かな競争優位性を発揮できると考えています。また、新製品の開発・評価が着実に前進していることも、重要な判断材料となりました。同領域を重点的な資源配分を行う積極投資事業と位置付け、開発パイプラインにある新規製品群の着実な事業化を推進してまいります。M&Aや技術導入も活用しながら、事業基盤の強化を加速させます。こうした取り組みを通じて、これまで100億円～150億円程度で推移してきたライフサイエンス領域の売上収益を、2035年度には400億円以上に成長させる計画です。

ライフサイエンス領域に注力するもう一つの大きな理由が、全社ポートフォリオの強靭化です。機能製品事業は成長ポテンシャルが高い一方で市場変動の影響を受けやすく、相応のリスクも伴います。樹脂製品事業はBtoCを中心とした事業特性から、ブランド価値を維持・強化することにより、比較的安定した収益が期待できます。そこに、開発に時間を要するものの参入障壁が高く、長期的に高い収益性が期待できるライフサイエンス領域を組み合わせることで、変化の激しい外部環境にも柔軟に対応できる、しなやかで強靭な事業ポートフォリオを構築できると考えています。

中期経営計画は、2035年に向けた種まきと基礎固めの3年間

2026年度から2028年度までの中期経営計画「Technology to Value 2028」では、「主力事業の競争力強化」「事業ポートフォリオの進化」「経営基盤の強化」の三つを基本方針としました。この3年間は、2035年度の「ありたい姿」に向けた「種まき・基礎固め」の期間です。ただし、将来に向けた準備にとどまるものではありません。2025年度に145億円であったコア営業利益を2028年度には190億円へ引き上げ、EBITDAについては過去最高であった2022年度水準への回復を目指すなど、基礎を固めながら着実に収益を上げていく期間と位置付けています。

2028年度の定量目標として、コア営業利益190億円、EBITDA 330億円、ROIC 4.8%、ROE 8.0%、自己資本比率50%程度の5つを掲げました。これまでの中期経営計画との最大の違いは、売上収益や営業利益といった損益規模だけでなく、資本収益性やキャッシュ創出力を定量目標の中心に据えたことです。2026年度からROICを社内管理指標として本格導入し、これまでのP/L中心の管理から、事業別のB/Sも踏まえた管理体制へと移行することで、投下資本に対してどれだけの利益を生み出しているかを可視化してまいります。直接部門は、既存設備の有効活用、新製品・新グレードの開発、ブランド価値の向上など、事業の資本収益性改善に集中します。間接部門についても、費用対効果を明確にし、会社全体の価値創造に貢献する業務に取り組んでまいります。

「売上収益、営業利益から資本収益性重視へ意識を変えていく」—この考え方を明確に打ち出したのが、今回の中期経営計画です。まずはこの姿勢を社内に浸透させ、日々の意思決定や行動に落とし込むことが重要だと考えています。機能製品の収益力回復、樹脂製品のブランド強化、生産革新プロジェクトによる利益改善を着実に実行し、ROE 8%を達成できる事業体制を早期に構築してまいります。

前中計では、PVDF・PGAなど機能製品事業を成長の主軸と位置付け、積極的な成長路線を描きましたが、事業環境の急変によって計画は未達に終わりました。この苦い結果を反省点とし、今回の中期経営計画では特定の技術・用途・地域への過度な依存を排し、国際情勢の変化や中国製造業の台頭といったリスクシナリオを織り込んだ上で、バランスの取れた堅牢な事業ポートフォリオを構築してまいります。

資本収益性を向上させていくためには、これまで述べてきた製品・事業戦略を通じた「稼ぐ力」の強化に加え、仕事の進め方そのものを変えていく必要があります。2025年度からいわき事業所が先行して「生産革新プロジェクト」を開始しました。業務を徹底的に見直し、生産体制のスリム化・効率化を進めるとともに、稼ぐ力の創出に結びつく機能強化を図っています。2025年度は約20人の専任メンバーが1年をかけて生産体制のあり方を検討してきました。2026年度はこれを実践・検証し、2027年度以降には確実な成果を創出してまいります。樹脂加工事業所でも同様の取り組みを2026年度から開始しています。この生産革新プロジェクトによるコスト削減と競争力強化は、機能製品、樹脂製品両事業の資本効率改善を強く後押しするものと考えています。

また、DXや生成AIの急速な進化は、特に間接部門の業務を根本から変える可能性を秘めています。単に既存業務を部分的に効率化するのではなく、生成AIやデジタル技術の活用を前提に、業務の目的、プロセス、組織の役割そのものをゼロベースで見直す必要があると考えています。

社員の自律的な成長を支え、「技術立社」を次世代に継承

クレハの競争力の根源は、「人を大切にし、人が活躍する」という企業文化にあります。当社の企業価値を創造する基盤は、突き詰めれば「人」であり、人的資本こそが経営の根幹です。社員一人ひとりの成長なくして、企業の持続的成長はあり得ません。クレハが大切にしてきた「人を大切にする経営」を、次の時代へと確実に継承してまいります。

具体的には、高度マネジメント人財・高度専門人財の育成を重点的に推進しながら、社員が自らのキャリアを主体的に設計し、自律的な成長を追求できる環境を整備します。海外拠点やグループ会社を含む積極的なローテーションや社内公募制度の導入、自律的学習プログラムの拡充なども進めてまいります。多様な経験・背景を持つ人財が互いを認め合い、活き活きと活躍できる職場環境を築くことこそが、イノベーションと持続的な企業成長の礎です。人財への投資を最も重要な経営投資と位置付け、「知恵」「情熱」「共創の心」を基軸とし、「挑戦できる人財」「ビジネスパーソンマインド（商売人気質）を持った人財」を育ててまいります。

同時に、持続的な成長を支える経営管理体制も強化します。企業活動に影響を及ぼすリスクの範囲は年々拡大し、国際情勢の変化や社会課題の複雑化に伴い、その性質も多様化しています。また、環境・社会・経済の持続可能性を重視したサステナビリティ経営の重要性は、かつてなく高まっています。そのため、リスクマネジメントとサステナビリティを経営計画と切り離して考えるのではなく、取締役会の監督のもと、経営層が責任を持って一体的に管理してまいります。

社長直轄のリスクマネジメント委員会とサステナビリティ

推進委員会には全執行役員が参加し、重要リスクとマテリアリティを全社KPIに落とし込み、進捗を継続的にモニタリングする体制がスタートしています。リスクを低減するだけでなく、環境・社会の変化を新たな事業機会につなげる視点も重要です。経営計画、部門目標、社員一人ひとりの行動を連動させ、PDCAを確実に回すことで、強固な経営基盤を築いてまいります。

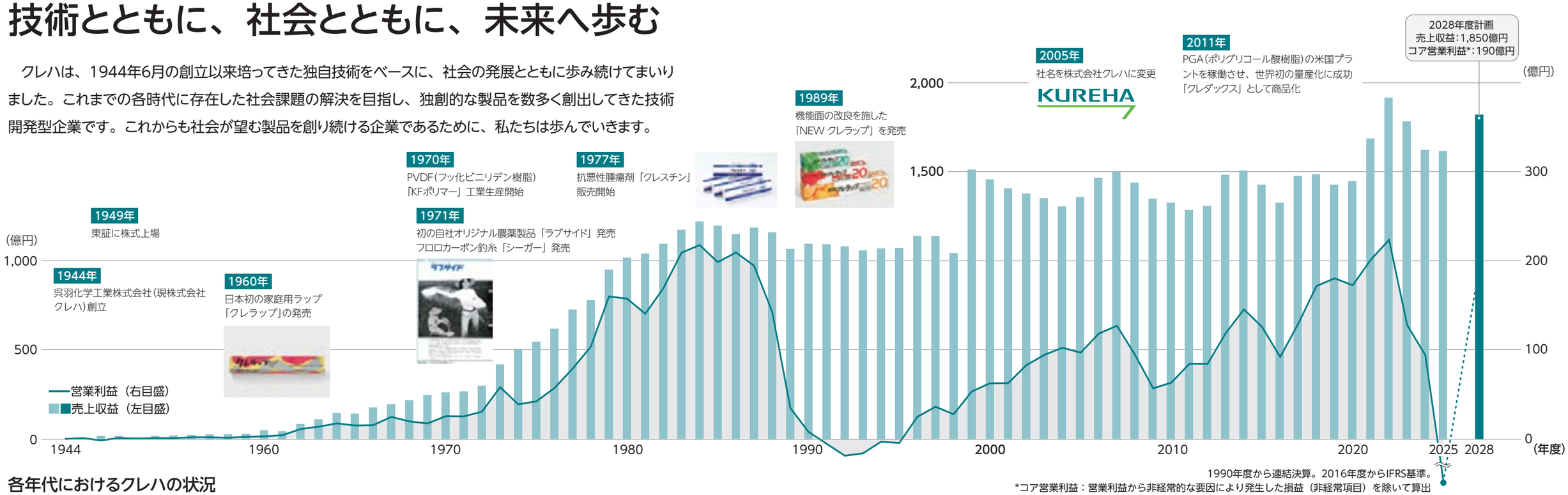
ステークホルダーのみなさまへ

当社グループは、「化学の力で、人々の生活をより豊かに〜新たな価値の創造へ。」を羅針盤に、「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」という目指す姿の実現に向けて、全力で前進してまいります。「成長」「挑戦」「信頼」という三つの価値観を行動の基軸に据え、スピードと実行力をもって新たな中長期経営計画を推進してまいります。

クレハグループには、80年以上にわたって培ってきた技術力、開拓者精神、そしてそれらを支える人財という揺るぎない強みがあります。「技術の収益化」という旗のもと、これらの強みを最大限に生かしながら変革を着実に進め、持続的な企業価値の向上を目指してまいります。当社グループの取り組みに、ぜひご期待ください。引き続き変わらぬご指導とご支援を賜りますよう、心よりお願い申し上げます。

技術とともに、社会とともに、未来へ歩む

クレハは、1944年6月の創立以来培ってきた独自技術をベースに、社会の発展とともに歩み続けてまいりました。これまでの各時代に存在した社会課題の解決を目指し、独創的な製品を数多く創出してきた技術開発型企業です。これからも社会が望む製品を創り続ける企業であるために、私たちは歩んでいきます。



1990年度から連結決算。2016年度からIFRS基準。
*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

各年代におけるクレハの状況

1940–60’s

呉羽化学工業設立当時の錦工場（現いわき事業所）

復興から経営基盤の確立 ～合成高分子工業への進出～

クレハの前身である昭和人絹は1934年に設立され、1939年の呉羽紡績への合併を経て、化学・肥料製造部門が独立し、1944年6月に「呉羽化学工業株式会社」が誕生しました。戦後の物資不足の中電解設備を再稼働、か性ソーダや過リン酸肥料の生産で戦後復興に貢献。さらに、電気分解で併産される塩素の有効活用を追求する中で独自の技術基盤を築き上げ、1951年に「クレハロン」を開発、そして1960年の「クレラップ」発売へと結実しました。

1970–80’s

原油分解プラント

石油化学工業・医薬品事業への挑戦 ～高付加価値事業を目指して～

クレハロン、クレラップによる食品包材市場の開拓後、電力高騰や原料調達リスクという環境変化に対応しながら、原油分解による独自の石油化学事業に挑戦しました。この過程で分解物残渣を原料とした炭素製品や「KFポリマー」等の新製品を次々と開発。さらに1977年には全くの異業種となる医薬品分野へ進出し、がん免疫療法薬「クレスチン」を発売しました。同薬は画期的な新薬として社会に広く受け入れられ、当社の業績拡大に大きく貢献しました。

1990–2000’s

KUREHA
2005年に制定したコーポレートロゴ

現本社所在ビル外観

エクセレントカンパニーへの挑戦 ～経営再建と“新生クレハ”の誕生～

主力薬クレスチンの販売減やバブル崩壊により経営の苦境に直面しましたが、これを機に抜本的な構造改革を断行しました。1992年の「緊急再建策」で企業体質をスリム化し、1997年の中期経営計画では「選択と集中」「スピード経営」を掲げコモディティー事業から撤退。利益重視の事業ポートフォリオへの転換を図りました。これらの再構築を経て2005年に社名を現在の「株式会社クレハ」に変更し、新生クレハとして再出発しました。

～現在

2024年開設の東京研究所（三井リンクラボ新木場2内）

グローバル・スペシャリティ・カンパニーへの道～創立100周年に向けて～

2011年の東日本大震災では、いわき事業所を中心に大きな被害を受けましたが、グループが一つになって復興に向けて取り組みました。またPVDF、PGA、包装材料、農薬、釣糸など、海外での生産・販売拠点での運営が順調に推移し、事業のグローバル化が前進しました。2013年から始まった「改革推進プロジェクト」では、利益体質の改善にグループ・各部門横断で取り組み、2021年度までに130億円のコストを削減しました。

時代の課題を捉え、技術で価値に変えてきた歩み

暮らし方の変化、食糧の安定供給、エネルギー需要の拡大など、社会が直面する課題や求められる価値は、時代とともに変化してきました。クレハは、そうした変化を捉え、必要とされる機能を見極めながら、自らの技術を磨き、製品として形にしてきました。家庭の暮らしを支える「クレラップ」、食糧の安定生産に貢献する「農薬」、リチウムイオン二次電池を支える「KFポリマー」、エネルギー分野で活躍する「PGA樹脂」。

事業領域は異なっても、その根底にあるのは、社会の要請に向き合い、技術を社会に役立つ価値へとつなげていく姿勢です。ここでは、各時代の課題やニーズを起点に、技術を製品へ、そして新たな価値へと結実させてきたクレハの代表的な製品を振り返ります。

家庭の必需品となった「クレラップ」

戦後の復興期、まず軌道にのった事業がか性ソーダの生産でした。その副産物である塩素の有効活用を模索する中で、1951年に**塩化ビニリデン樹脂「クレハロン」が誕生**しました。優れたガスバリア性を持つ一方、わずかなニオイが初期の課題でした。それを技術者の試行錯誤により克服、**無臭フィルムの開発に成功**し、今日のクレラップの布石となるのです。

生活の合理化が進む1960年、**日本初の家庭用ラップ**「クレラップ」として発売され、家電の普及とともに国民生活の必需品となりました。1989年には、ワンタッチで切れるV字刃の「クレハカット」や「巻き戻りストッパー」など、現在に続く機能を備えた**「NEWクレラップ」へ進化**。「お客様に笑顔と感動を」という理念のもと、常に進化し続ける意志を「NEW」の冠に込め、現在もNEWの冠はそのままに改良への挑戦を続けています。

NEWクレラップ

食糧の安定生産を支える「農薬」

1960年代、汎用農薬の製造に留まっていた当社は、**有機水銀の環境被害という社会問題**に対し、代替となるイネいもち病防除用殺菌剤の開発に注力しました。数々の困難を乗り越え、1971年に初の**自社オリジナル製品「ラブサイド」を発売**。農家での評価は極めて高く、**長年の使用を経ても耐性菌が出現しなかったため、市場で確固たる地位を確立**しました。この社会課題の解決と独自技術の融合というDNAは脈々と受け継がれ、1990年代には**トリアゾール系殺菌剤「メトコナゾール」「イプコナゾール」**を開発。現在も**世界の主要穀物の安定供給を支えて**います。今後も新規農薬やバイオスティミュラントの研究を進め、食糧を通じて世界の人々の暮らしに貢献し続けます。

ラブサイド

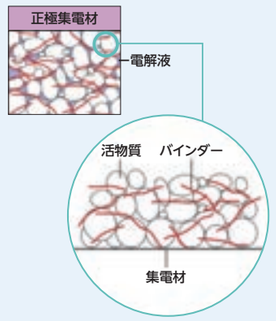
メトコナゾール

イプコナゾール

エネルギーの多様化に応える「KFポリマー」

当社の電池材料事業は、顧客の要請を契機とした共同開発から始まりました。当初は知見が乏しい中での試行錯誤を重ね、**独自の材料設計により「KFポリマー」を用いたバインダーを開発**。接着強度と電気特性の両立を実現し、電極剥離の課題を解決することで電池の信頼性向上に大きく貢献しました。

1991年、**世界で初めて実用化されたリチウムイオン二次電池用バインダーとして採用**されて以降、市場は携帯端末や自動車へと急拡大しています。この需要増に応えるべく、中国での生産拠点である呉羽(常熟)フッ素材料有限公司の設立やいわき事業所の設備増強を進めてきました。開発初期の**顧客主導から技術提案型パートナーへと進化**した当社は、確固たる技術基盤を原動力に、今後も市場の成長を牽引し続けます。



リチウムイオン二次電池正極構造図

「ナケレバ、ツクレバ。」を体現した「PGA樹脂」

1932年に米国で初めて合成された**PGA(ポリグリコール酸樹脂)**は、製造の技術的ハードルが高く、長らく量産化が困難とされてきました。当社は1990年代に**生分解性樹脂としての将来性に着目し、開発に着手**。独自の技術で高分子量化に不可欠な中間体の製法を見出し、幾多の困難を乗り越えて量産化技術を確立しました。

2011年には米国に商業プラントを稼働させ、**世界初の量産化に成功**。「クレダックス」として商品化を果たしました。現在は温度域に応じた製品開発を進め、**米国のシェールオイル・ガス掘削分野を中心に事業を拡大**。未踏の技術を形にしたPGA事業は、**エネルギーの安定供給に貢献**する当社の重要な柱へと成長しています。

使用イメージ

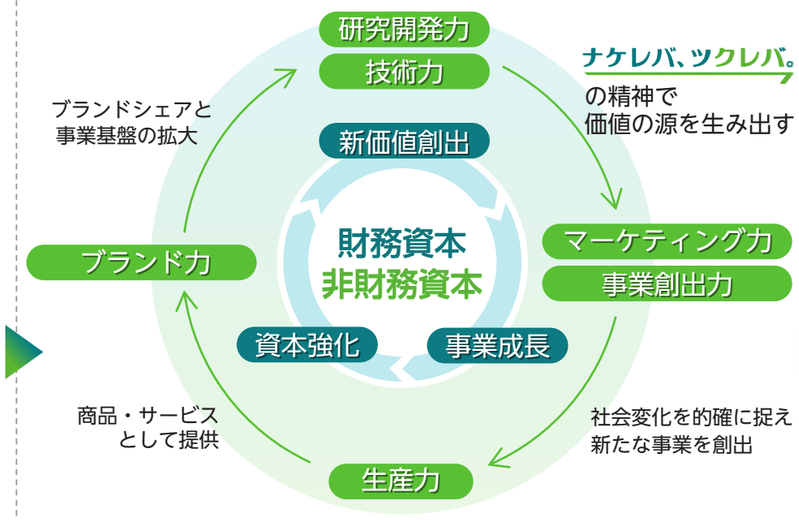
クレハグループは、社会課題を起点としたサステナビリティ経営を通じて、持続的な企業価値の向上を目指しています。財務資本に加え、これまで培ってきた技術、研究開発、生産、人財、ブランドなどの非財務資本を強みとして活用し、それらを企業活動の中で掛け合わせることで、新たな価値の創出につなげています。生み出した価値をさらなる成長への投資へと循環させる「財務×非財務」の好循環を形成しながら、社会課題の解決と企業価値の向上を両立し、人々が豊かな生活を送り続けられる持続可能な社会の実現を目指します。

多様な強みを掛け合わせ、技術を価値へ、価値を持続的な成長へ

インパクト

社会的課題
・
メガトレンド

資本（当社の強み）のインプット



価値創造を支える基盤
人財

持続的成長に向けた資本の再投資

成長戦略とPDCA

グループ全体の価値観
企業理念体系

優先取組課題（マテリアリティ）

成長戦略
2028年度 中期経営計画
2035年度 長期経営計画

成長戦略をマネジメント
コーポレートガバナンス

アウトプット

ライフサイエンス
樹脂製品・機能製品

財務資本の最大化

技術・インフラ・
従業員・管理体制

非財務資本の最大化

アウトカム

安定した食糧生産
農業事業の拡大により、
安定した食料生産への貢献

快適な暮らし
暮らしに役立つ製品提供による
快適な生活へ貢献

エネルギーの多様化
バッテリー材料やSiC繊維による
多様なエネルギー活用への貢献

地球との共生
カーボンニュートラルへの挑戦と
環境保全により、地球との共生へ貢献

挑戦し続ける文化
新技術を活用し
変化を恐れず自由に挑戦する文化

豊かな生活

クレハグループは、「クレハグループサステナビリティ基本方針」のもと、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財務資本と非財務資本を統合的に捉え、特に注力すべき経営上の重要課題を「マテリアリティ」として特定し、中長期経営計画に反映しています。

マテリアリティ特定のステップ

1 重要なリスクと機会の抽出

各部門の事業特性やグローバルな政治、経済、社会情勢など、ビジネスを取り巻く環境を考慮してリスクと機会を洗い出し、発生可能性と事業への影響度を評価し、重要なリスクと機会を抽出。

2 目指す社会像の設定

経営層が中心となって、クレハグループ企業理念に基づき、継続的な経済価値の向上と社会課題解決への貢献を果たしながら目指す社会像として「豊かな生活」を設定。

3 社会にもたらすインパクト視点での評価

SASBなど国際的なガイドライン、SDGs、ESG評価機関の評価項目やステークホルダーからの要請などを参考に、「豊かな生活」を築くためにもたらす社会へのインパクトを評価(軸1)。軸1と『ステップ1で抽出した重要なリスクと機会(軸2)』の2軸で評価し、特に優先度の高い6項目をマテリアリティ案として特定。

4 マテリアリティの特定、承認

各マテリアリティ案の2035年目標を設定し、目標達成を通じて取り組む「施策」と「増大させる資本」、「KPI」の内容について、新中長期経営計画と連動させることを前提に「価値創造プロセス」を策定。サステナビリティ委員会での議論を経て、取締役会でマテリアリティを承認。

「持続可能な社会への還元」と「持続成長を支える基盤」を両輪に、社会価値と企業価値をともに高める

社会課題・メガトレンド		マテリアリティ	非財務資本	インプット/施策	アウトプット/KPI	非財務資本の最大化	長期目標（2035年度）
● 人口増加 ● 飢餓問題	持続可能な社会への貢献	安定した食料生産への貢献	農薬開発力	●新製品開発 ●オープンイノベーション	●開発品上市	●継続的な農薬創出力 ●農業資材へのポートフォリオ拡大	農薬/農業資材 売上収益 400億円以上
● 少子高齢化 ● ライフスタイルの多様化	持続可能な社会への貢献	快適な暮らしへの貢献	ブランド力	●新製品開発	●ブランドシェア	●トップブランドの実現	家庭用品 売上収益 400億円以上
● コモディティ化加速 ● エネルギー消費量の増大	持続可能な社会への貢献	エネルギーの多様化への貢献	技術力 マーケティング力	●アプリケーション開発	●PVDF新規バインダー開発 ●PGA低温鉱区向け開発	●ポートフォリオ拡大 ●グローバルマーケットへのアクセス	PVDF/PGA 売上収益 400億円以上
● 技術イノベーションの難易度上昇	持続的成長を支える基盤	研究開発力と技術競争力の強化	事業創出力	●新事業テーマ創出 ●外部協業の推進 ●コンピューターサイエンスの活用	●パイプライン ●特許件数 ●コンピューターサイエンスの活用	●継続的な技術革新 ●最適化した生産体制	新製品 売上収益 200億円以上 新製品率　10%以上 利益改善 70億円以上
● 市場競争の激化 ● 労働人口の減少	持続的成長を支える基盤	研究開発力と技術競争力の強化	生産力	●生産革新による競争力強化 ●自動化による生産性向上	●技術開発による価値創出額 ●業務削減率		
● 気候変動影響の顕在化 ● 地球環境の長期的変更の顕在化	持続的成長を支える基盤	低環境負荷社会への貢献	自然資本	●CO_2排出量削減 ●廃棄物削減、資源循環 ●環境負荷低減	●CO_2排出量 ●非化石エネルギー使用率 ●石炭使用量削減率 ●廃棄物排出量削減量 ●環境配慮製品の認定数	●自然資本に与える影響の最小化	2050年カーボンニュートラル 環境配慮製品の売上高拡大
● 業務の専門化・高度化 ● 多様な価値観・働き方	持続的成長を支える基盤	人的資本経営の推進	人財	●人財の育成・活用 ●挑戦意欲の醸成 ●働きやすい社内環境整備 ●健康経営推進	●教育満足度 ●エンゲージメント ●年次有給休暇取得率 ●健康増進施策関連指標	●多様な人財の活躍	エンゲージメントの継続的な向上

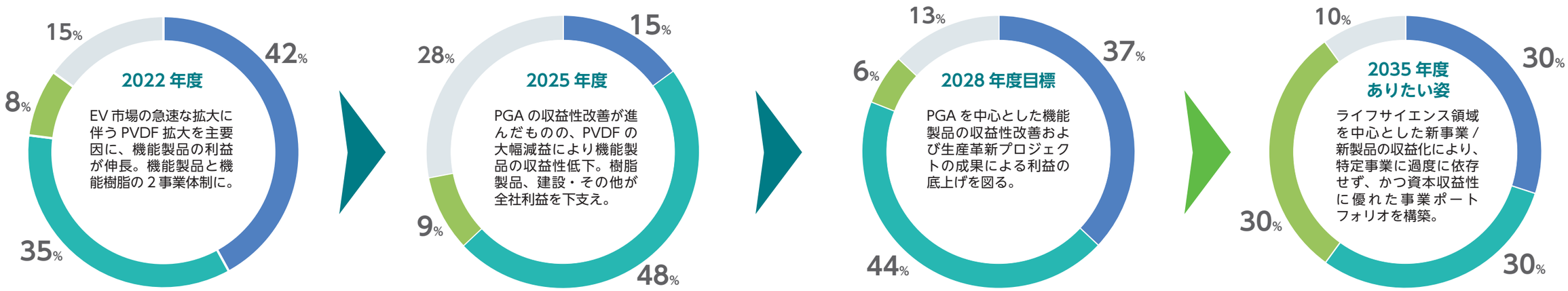
これまでの中期経営計画の振り返り

当社グループはこれまで一貫して技術による差別化を追求するとともに、事業環境の変化に応じた事業ポートフォリオの最適化や新事業の創出に取り組んできました。
新中長期経営計画「Technology to Value」では、前中期経営計画「未来創造への挑戦」の振り返りを踏まえ、持続的な企業価値の向上に向けて、
「特定の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」の構築を目指します。

	Kureha's Challenge (3 期にわたる中期経営計画：2016-2018, 2019-2020, 2021-2022 年度)	クレハグループ中長期経営計画 「未来創造への挑戦」 (中期計画：2023-2025 年度／長期計画：～ 2030 年度)	クレハグループ新中長期経営計画 -Technology to Value- (中期計画：2026-2028 年度／長期計画：～ 2035 年度)
テーマ	製品差別化と事業創出	サステナビリティ経営 (中期的な企業価値の向上と持続可能な社会への貢献の両立)	3 事業ポートフォリオ体制
目指す姿	スペシャリティ・ケミカル分野において差別化された製品を開発し、社会に貢献し続ける高付加価値型企業	・独自技術による差別化された商品・技術を提供することで、「経済価値」を示し業績が向上している ・環境および社会課題に貢献する商品・サービスを提供し、「社会価値」が増大している ・CO_2 排出量、事業から生じる環境負荷が低減されている ・社員の多様な価値観を尊重し、エンゲージメントが向上している	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
事業ポートフォリオ	医農薬分野から高機能製品分野に利益の柱をシフトさせる事業構造転換	PVDF事業を中心とした高機能製品での成長戦略	特定の事業に依存せず、かつ資本収益性に優れた事業ポートフォリオ構築
主な施策	・既存事業の収益性強化 ・事業ポートフォリオの最適化（樹脂製品におけるボトル事業譲渡、ML 事業からの撤退等） ・PVDF・PPS の生産能力増強	・企業理念の見直し、クレハビジョンの制定 ・EV 市場の変化に対する対応 ・既存事業の稼ぐ力の強化 ・資本収益性の向上に向けた取り組み（資本政策の強化、バランスシートの効率化） ・将来に期待が持てる多くの新事業候補が進展	・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や新規顧客・新規用途の獲得を通じた機能製品・樹脂製品の収益性の向上 ・新事業・新製品の収益化によるライフサイエンス領域の育成・強化 ・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）
技術開発／新事業創出	・環境、エネルギーおよびライフ分野等でのテーマ探索	・差別化された商品開発 ・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 ・生産技術力、エンジニア力の強化	・ライフサイエンス領域を中心にパイプラインの育成と新事業テーマの探索強化 ・イノベーション創出（新商品・新グレード上市リードタイム短縮およびマーケットイン型技術開発加速）
コア営業利益 * ／ ROE	最終年度実績 (2022 年度) コア営業利益：241億円　ROE: 8.1%	最終年度実績 (2025 年度) コア営業利益：145億円　ROE: △5.7%	最終年度目標 (2028 年度) コア営業利益：190億円　ROE: 8.0% 長期経営計画目標(2035年度) ROE: 12.0%

コア営業利益ポートフォリオ変遷

機能製品事業　樹脂製品事業　化学製品事業　建設・その他



* 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

―Technology to Value (技術の進化を更なる価値へ)―

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

当社グループは、2026年5月に「『2035年度長期経営計画』- Technology to Value (技術の進化を更なる価値へ) -」および「『中期経営計画 (2026年度～2028年度)』- Technology to Value 2028 (技術を価値へ) -」を策定しました。機能製品事業、樹脂製品事業の2つの主力事業に加え、化学製品事業のライフサイエンス領域を育成・強化することで、特定の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を構築し、持続的な企業価値の向上を目指します。

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

●2035年度に向けた事業方針

機能製品事業

◆新グレード製品投入による高付加価値化の追求
- 既存製品から派生した新グレード製品の開発を加速し、顧客ニーズに対応
- それにより、顧客からはファーストコールカンパニーとしての地位を確保

◆現有設備の効率的な運用
- 大型設備投資は一巡したことから、業務効率化による人員最適化でコストを削減
- 同時に、新グレードによって数量を確保し、市場シェアの拡大を図る

樹脂製品事業

◆ブランド価値の向上と多角化(BtoC)
- 新製品の投入を含む家庭用品のブランド価値向上と新たなブランドの拡充

◆さらなる高付加価値化の推進と環境リスク対応 (BtoC)
- 最上位釣糸（グランドマックス）の後継品開発
- PFAS対応素材の釣糸開発
- 使用済み万鮪（漁業者向け）のリサイクルによるプラスティック資源循環体制の構築

◆現有設備の効率的な運用
- 拡販を通じた現有設備の有効活用

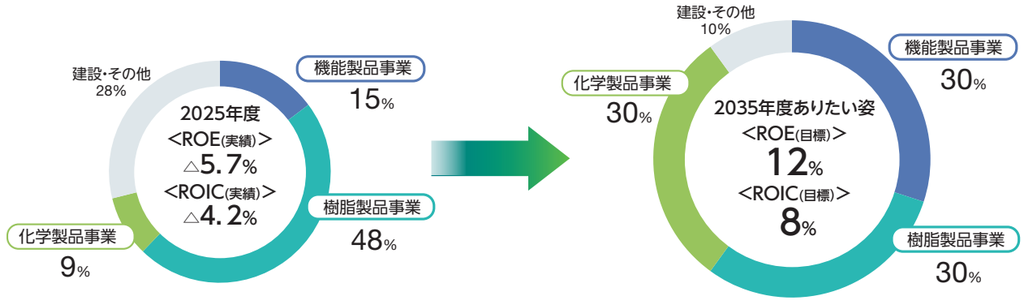
化学製品事業

◆ライフサイエンス領域の農薬/農業資材/医療材料の3領域に注力
- 既存パイプラインの確実な収益化に向けた資源の投入とゲート管理の実施

◆さらなる新事業パイプラインの拡充およびM&Aの活用
- ライフサイエンス領域において技術的な強みを活かしたパイプラインの創出
- 他社の知見や設備を活用することで高い資本収益性を実現

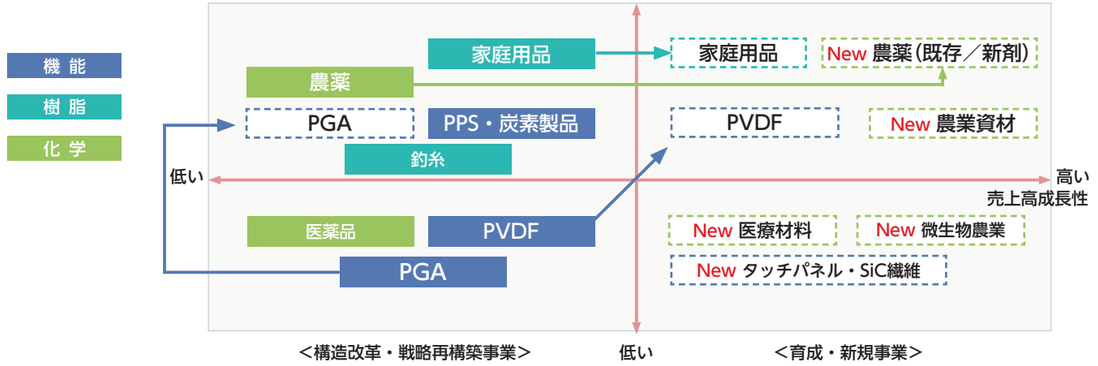
●2035年度に目指すポートフォリオの姿

◆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。



◆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、外部環境の変化に対して耐性のある経営基盤の確立を目指す。

目指すポートフォリオ



●ライフサイエンス領域の育成・強化

◆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、農薬研究開発、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。

	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 カルメコナゾール (ISO)	各国への申請を開始		販売開始		各国で順次登録完了	主要国販売開始				各国での上市とともに売上利益の最大化	200億円	250億円
バイオスティミュラント	生産開始/登録完了	上市	生産性向上　シェア拡大戦略の推進								120億円	140億円
癒着防止フィルム		非臨床試験		臨床試験		承認申請	上市(米国)			上市(日本)	40億円	100億円
微生物農薬	登録申請				登録完了	上市	ポートフォリオの拡充				20億円	50億円

―Technology to Value 2028（技術を価値へ）―

新中期経営計画は、2035年度のありたい姿を実現するための「種まき・基礎固め」の期間と位置付け、ROE8%を達成し得る事業体制の早期構築を目指します。

また、主力事業の競争力強化、事業ポートフォリオの進化、経営基盤の強化を基本方針とします。

中期経営計画
2026–2028

中期経営計画（2026年度～2028年度）の基本方針 (詳細はp23)

- 主力事業の競争力強化
- 事業ポートフォリオの進化
- 経営基盤の強化

<2028年度 目標>

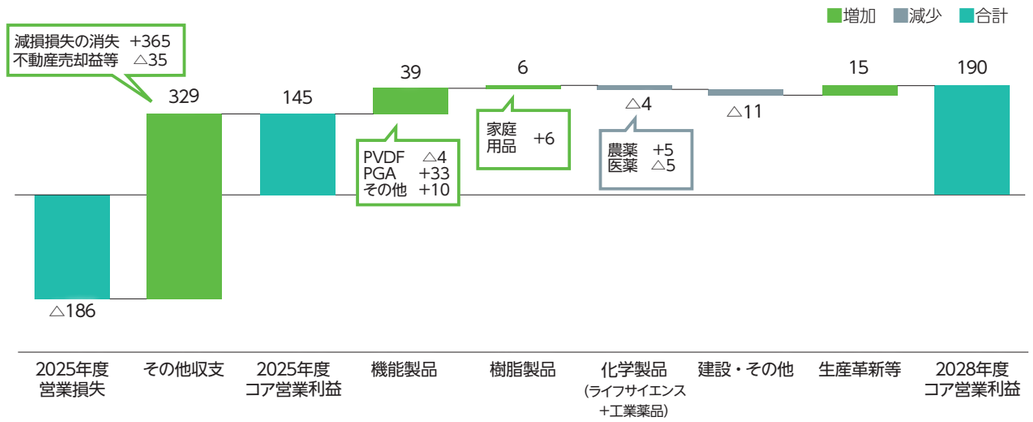
コア営業利益	EBITDA	ROIC	ROE	自己資本比率
190億円	330億円	4.8%	8.0%	50%程度

●定量目標値

2025年度に145億円であったコア営業利益を2028年度には190億円に引き上げ、EBITDAについては過去最高であった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の増大はあるものの、事業全体での収益力回復で吸収。

(億円)		2028年度計画 売上収益	2028年度計画 コア営業利益
機能製品		730	60
樹脂製品		420	75
化学製品	ライフサイエンス	110	10
	工業薬品	200	
建設関連		220	15
その他関連		170	15
その他増減要因			15
合計		1,850	190

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

●資本収益性向上に向けたROICの活用

目標とする2028年度ROE8%を達成すべく、資本収益性向上のためROIC管理をスタート。

◀ 資本収益性向上のための ▶

管理体制		方針			
			機能製品	樹脂製品	化学製品
～2022年度	PL偏重の管理体制				
2023～2025年度	●ROICを構成する要素を分解しモニタリングするためのデータ構築 ●長期的にROICを改善するKPI設定	税引後営業利益	●既存製品から派生した新グレード製品の開発（PVDF、PGA、炭素）	●新製品投入を含むブランド価値の向上（家庭用品）	●M&A等を含めたパイプライン拡充のための積極投資
本中計期間	事業別のB/Sを含めた管理体制へ 直接部門は事業に関わる資本収益性の改善に集中し、間接部門は費用対効果を踏まえた機能強化を徹底する		●生産革新プロジェクトによる機能、コスト競争力の強化		
		投下資本	●既存設備の有効活用 ●アライアンス等を用いた外部リソース活用		

ROICを社内共通言語とすることで行動指針を明確化

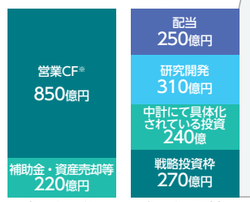
●新中計期間中のキャッシュアロケーション

研究開発力の強化、主力事業の競争力強化に向けた投資、長期的な企業価値向上に資する戦略的投資（M&A等を含む）に対して優先的に資金配分しつつ、株主還元に対してもバランスよくキャッシュを配分することを計画しています。

2028年度財務状況

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

キャッシュアロケーション概算
(2026-2028年度合計)



*研究開発費を控除した営業キャッシュフロー

キャッシュアウトの詳細

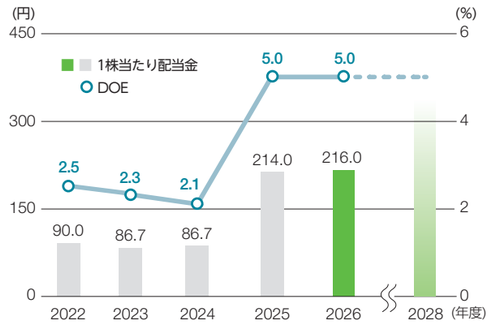
配当	DOE5%とした場合の3年間の配当総額 (自己株取得は現時点では計画なし)
研究開発	研究開発費と研究開発投資の合計額 ライフサイエンス領域の事業拡大に向けて資金を積極投入 ・研究開発費用：250億円 ・研究開発投資： 60億円
中計にて具体化されている投資	中計策定時に既に計画済みのPVDF能力増強投資の残支払い額および維持更新投資 ・設備投資：215億円 ・環境投資： 13億円 ・DX投資： 12億円
戦略投資枠	長期的なグループの成長に寄与する投資 ・既存製品の新グレード開発投資 ・新事業創出をさらに拡大するための投資 ・成長スピードアップのためのM&A投資

●株主還元

◆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。



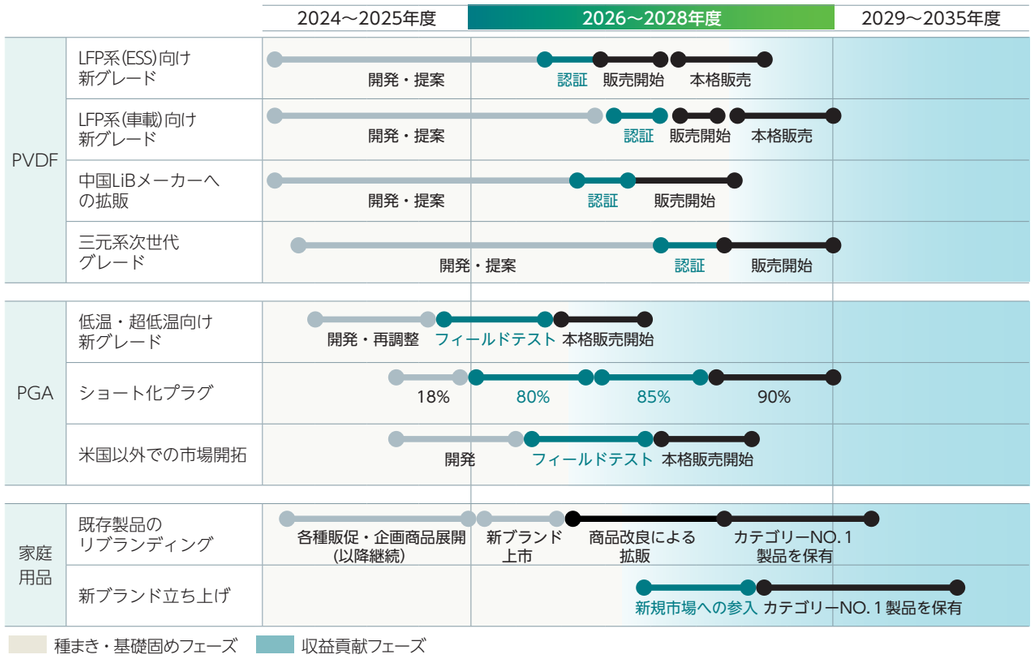
中期経営計画（2026～2028年度）

●中期経営計画(2026-2028年度)の基本方針

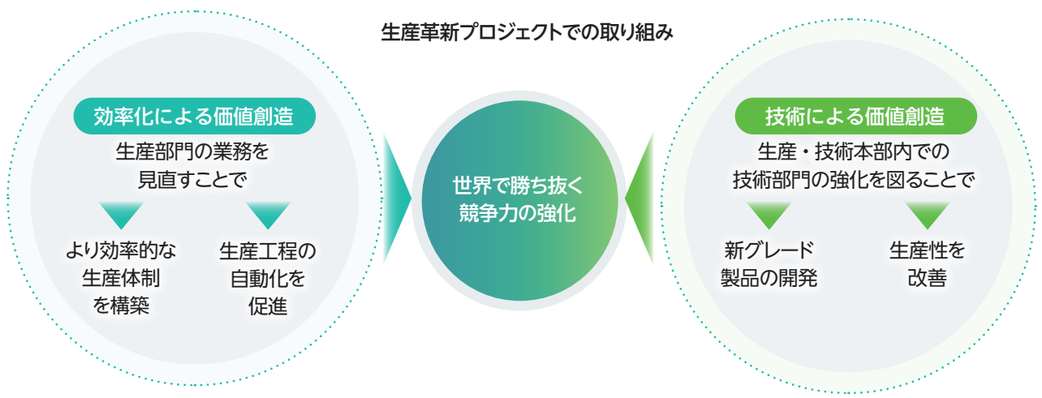
方針①　主力事業(機能製品・樹脂製品)の競争力強化

◆機能製品事業：新製品・新グレード製品の開発により既存設備を有効活用するとともに、主力製品であるPVDF(フッ化ビニリデン樹脂)およびPGA(ポリグリコール酸樹脂)の収益力回復を図る。

◆樹脂製品事業：家庭用品のブランド力強化および新ブランドの育成を通じ、収益力の強化を図る。



◆**2事業共通：**生産革新プロジェクトの推進により、生産体制の効率化と技術力強化によるコスト低減・新グレード開発等に取り組む。

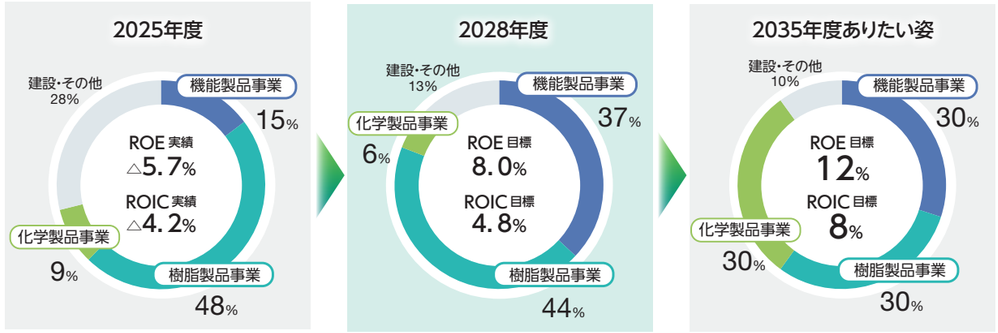


◆**技術部門：**人財の選抜と育成による技術開発・マーケティングの高度化、イノベーション創出の基盤となる技術プラットフォームの導入、ならびに生成AIを含むDX技術基盤の整備による開発環境の強化を推進する。

方針②　事業ポートフォリオの進化

◆主力事業の競争力強化を通じた事業ポートフォリオの改善を図る。

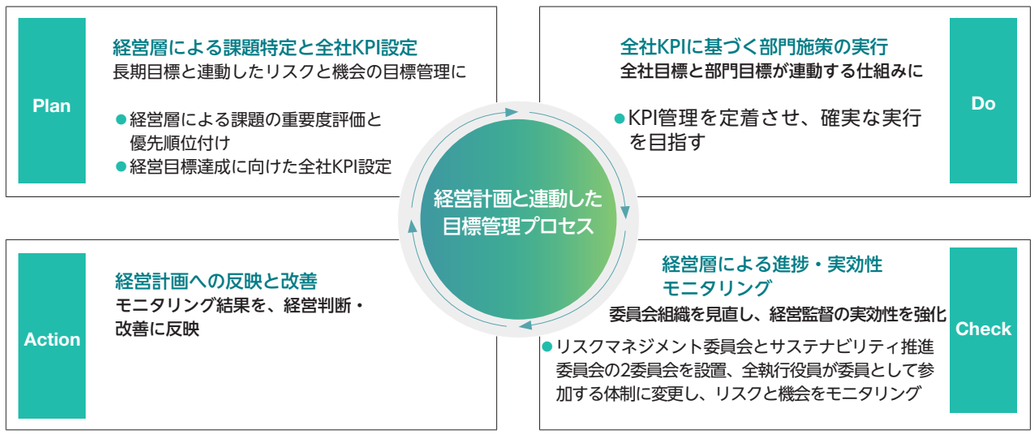
◆化学製品事業：ライフサイエンス領域における農薬、農業資材および医療材料を重点領域に設定し、既存パイプラインの育成を推進する。



方針③　経営基盤の強化

◆**リスクマネジメント(p59)・サステナビリティ経営の強化**

取締役会の監督のもと、経営層が責任をもってKPIを用いて、リスクマネジメントおよびサステナビリティに関するPDCAを経営計画と一体的に実施します。重要リスクとマテリアリティを統合的に管理することにより、リスク低減と中長期的な成長機会の創出を同時に実現する。



◆**低環境負荷社会への貢献 (p43)**

環境リスクの低減と事業機会の最大化を両輪とする観点から、カーボンニュートラルの実現、資源循環への取り組み、および環境負荷低減の3テーマを継続的に推進する。

◆**人的資本経営の推進 (p45)**

知恵・情熱・共創の心を持つ人財の育成。社員の成長と挑戦を促進し、お互いの信頼の下、安心して働ける環境を整備することにより、多様な人財が高いエンゲージメントをもって活躍できる体制を構築する。

ROICを経営の共通言語とし、技術の収益化と事業ポートフォリオの変革を推進します

執行役員
企画経理本部長
川名 恭介

前中期経営計画を振り返って

2025年度の業績は、売上収益が1,617億円、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を除いた利益）が145億円となりました。一方、欧米を中心とする電気自動車（EV）市場の成長鈍化により、需要の回復に想定以上の時間がかかる見通しとなったことから車載用リチウムイオン二次電池（LiB）用バインダーとして使用されるフッ化ビニリデン樹脂（PVDF）事業の将来収益見通しを見直したことなどにより、365億円の減損損失を計上しました。その結果、営業損失は186億円となりました。

これにより、前中期経営計画である『クレハグループ中長期経営計画ローリングプラン2025』で掲げた業績目標、重要業績評価指標は未達となりました。計画未達と多額の減損損失計上を、経営として重く受け止めています。収益基盤の強化を最優先課題とし、持続的に利益を創出できる事業構造への転換を進めてまいります。

一方、前中計を通じて、将来に期待が持てる多くの新規事業候補の開拓が進むなど、研究・技術開発力強化を中心とする定性目標はおおむね達成しました。これらの成果を、今後は着実に事業化・収益化へとつなげていくことが重要です。

また、事業環境が大きく変化する中においても、企業価値の向上に向け、財務・資本政策面から必要な施策を実行し、バランスシートの効率化を進めました。財務健全性を維持しつつ適正な資本構成を追求し、資本コストの低減に向けた基盤を整備できたことは成果の一つと言えます。配当については、安定した配当の実施が株主価値向上の観点から重要であるとの認識の下、2025年度から配当方針を見直しました。利益に連動する配当性向および総還元性向を目安とする考え方から、連結株主資本を基準とするDOE（連結株主資本配当率）を配当の基本指標とする方針へ変更しました。今後も、成長投資、財務健全性、株主還元のバランスを重視した資本配分を行ってまいります。

ただし、ROEは3年連続で低下しており、資本市場の期待に照らしても、十分な資本効率を実現できているとは認識していません。前中計期間を通じて、ネットD/Eレシオおよび自己資本比率が目標水準に到達したことを踏まえると、ROE改善に向けた最優先課題は、持続的な利益成長、すなわち「稼ぐ力の強化」です。

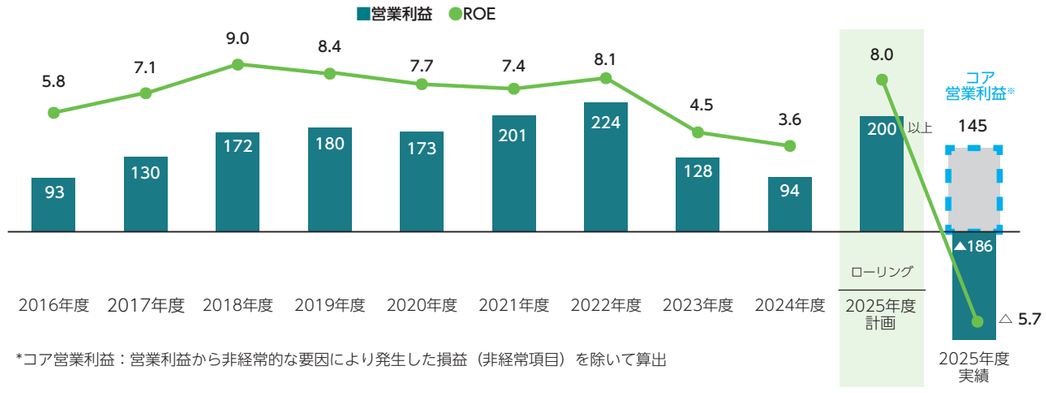
技術を価値へと転換し、持続的な収益につなげる

前中計を通じて、優れた技術を有するだけでは十分ではなく、それを顧客・社会にとっての価値へと転換し、持続的な利益につなげることが重要であると改めて認識しました。こうした前中計の振り返りを踏まえ、新たな長期経営計画および中期経営計画では、「Technology to Value」をスローガンに掲げています。2035年度のありたい姿を「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」と定め、技術を価値へと転換し、収益につなげる経営へと変革していきます。

また、前中計においてPVDF事業の利益成長に過度に依存した反省を踏まえ、「特定の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」への転換を進めます。中期経営計画期間である2026年度から2028年度にかけては、機能製品事業および樹脂製品事業の収益性向上に取り組むとともに、ライフサイエンス領域の育成・強化を進めます。その上で、長期経営計画の最終年度である2035年度には、機能製品事業、樹脂製品事業、ライフサイエンス領域の三つを収益の柱とする事業ポートフォリオを確立し、ROE12%およびROIC8%の実現を目指します。このROE12%は、当社が認識する株主資本コストを十分に上回り、持続的な企業価値向上を実現するために必要な水準であると考えています。

この事業ポートフォリオ進化の鍵となるのは、技術・開発力の強化と事業価値への転換です。機能製品事業では新グレード・新用途の創出、樹脂製品事業ではブランド価値の強化、ライフサイエンス領域では既存パイプラインの育成を進めます。そのために、これらの取り組みには重点的に必要な経営資源を配分するとともに、投資の戦略性と資本効率性を厳格に見極めていきます。

●営業利益とROEの推移（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

資本効率の向上に向けて ― 「技術の収益化」を支える財務戦略

中期経営計画「Technology to Value 2028(技術を価値へ)」は、2035年度に目指す姿の実現に向けた「種まき・基礎固め」と位置付けています。一方で、将来に向けた準備にとどまらず、足元の収益力とキャッシュ創出力を着実に高める期間でもあります。

2028年度の定量目標として、コア営業利益190億円、EBITDA 330億円、ROE 8.0%、ROIC 4.8%、自己資本比率 50%程度の五つを掲げました。今回の中計では、売上収益や営業利益といった事業規模・損益規模の指標よりも、「本業の稼ぐ力」を示すコア営業利益、「キャッシュ創出力」の目安となるEBITDA、ならびに「資本効率」を示すROE・ROICを重要な経営指標として位置付けています。これらの指標を通し、収益性、キャッシュ創出力、資本効率を総合的に高め、本業における着実な利益成長を資本市場のみなさまにお示ししていきます。

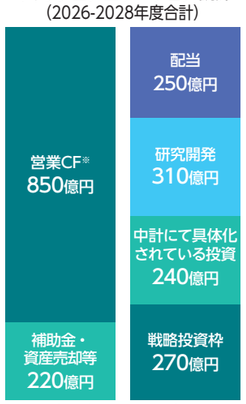
資本収益性の向上は、新中計における重要課題の一つです。中計期間中においては、機能製品事業および樹脂製品事業の収益性改善を着実に進めるとともに、ライフサイエンス領域の育成に取り組みます。2030年度以降は、高い資本収益性が期待されるライフサイエンス領域の利益貢献を実現することで、全社ROEおよびROICの向上につなげ、持続的な企業価値向上を目指します。

「技術の収益化」を実現するためには、技術開発・事業化のプロセスに資本効率の視点を組み込むことが不可欠です。財務部門としては、ROICを社内の共通言語として浸透・定着させ、技術を価値へと転換するプロセスにおける意思決定の質を高めていきます。重要なのは、技術優位性だけを評価するのではなく、その技術がどのような市場で、どのような顧客価値と収益を生み出し、投下資本に対してどの程度のリターンを創出できるのかを一体的に評価することです。この考え方こそが、「技術の収益化」につながると考えています。ROICを事業部別の評価や事業ポートフォリオ管理に組み込み、従来以上に貸借対照表とキャッシュ・フローを重視した経営へと移行します。損益計算書(P/L)、貸借対照表(B/S)、キャッシュ・フロー(CF)を一体で管理し、収益性だけでなく、投下資本や資金回収までを意識した事業運営を徹底していきます。また、設備投資に加え、研究開発投資、新規事業投資、戦略的なM&Aについても、投資の戦略性、成長性、収益性、資本効率を総合的に評価していきます。投資案件ごとに資本コストを上回る価値創出の見通しを厳格に検証し、期待リターンが十分に見込めない案件については、見送りや計画の見直しも含めて判断していきます。投資実行後も進捗と成果を継続的に確認し、規律ある資本配分を徹底してまいります。

2028年度財務状況

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

キャッシュアロケーション概算
(2026-2028年度合計)



*研究開発費を控除した営業キャッシュフロー

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 ・既存製品の新グレード開発投資 ・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

キャピタルアロケーションと株主還元

キャピタルアロケーションの基本方針は、持続的な企業価値の向上に向け、成長投資、財務健全性、株主還元のバランスを適切に確保することです。資金配分においては、研究開発力の強化、主力事業の競争力強化、ライフサイエンス領域をはじめとする新規事業の育成、M&Aを含む戦略投資を優先します。その上で、安定的かつ継続的な株主還元にも取り組んでまいります。2026年度から2028年度までの中計期間は、前中計で実施した大型設備投資の回収を進める期間と位置付けています。今後は、大規模な設備投資を中心とした資金配分から、研究開発や長期的なグループの成長に寄与する戦略投資へと重点を移していきます。

戦略投資については、第三の柱として育成を進めるライフサイエンス領域を中心に、既存事業の競争力強化につながる研究開発投資、新規事業創出を加速するための投資、成長スピードを高めるM&Aなどを想定しています。投資に当たっては、事業戦略との整合性、収益性、成長性、資本効率を総合的に評価し、資本コストを上回るリターンを創出できるかを厳格に見極めます。

株主還元については、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、安定的な配当を行うことを基本方針としています。2025年度および

2026年度は、DOE5%を目安とする配当方針を掲げてきました。新中計において、2027年度以降もDOE5%を目安とした配当を継続する方針です。ただし、今後、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の配当当率を見直します。DOE5%を目安とする配当方針のもとで、安定的な株主還元を継続していくためには、持続的な利益成長と健全な財務基盤が不可欠です。中計で掲げる2028年度ROE 8.0%、2035年度の長期目標であるROE 12%の達成を目指し、「稼ぐ力」の強化、投下資本の効率化、規律ある資本配分を通じて、収益性と資本効率を高めていきます。

最後に

私たちは、株主・投資家のみなさまとの対話を、当社の現状、今後の方向性、戦略の背景を誠実にお伝えし、信頼を積み重ねるための重要な機会と位置付けています。同時に、資本市場からいただくご意見や評価を通じて、経営の質を高めていくための貴重な機会でもあると考えています。当社独自の技術をいかに顧客・社会にとっての価値へと転換し、持続的な収益につなげていくか。その道筋を、分かりやすく丁寧に説明してまいります。また、対話を通じていただいたご意見やご要望は、社内で集約し、定期的に取締役会へ報告するとともに、経営施策や情報開示の改善に生かしていきます。今後とも、株主・投資家のみなさまの理解と適切な評価に資する、透明性の高い情報開示に努めるとともに、建設的な対話を継続してまいります。

当社のPBRをはじめとする市場評価については、なお改善の余地が大きいと認識しています。しかし、PBRの改善は財務施策のみで実現できるものではなく、持続的な利益成長と資本効率向上によってのみ実現できるものと考えています。ROEおよびROICの改善を通じて資本市場からの信頼を高め、企業価値向上と市場評価向上の好循環を実現していきます。私は、これからの日本企業は、人財・技術・資本という限られた経営資源をこれまで以上に効率的に活用する経営への転換が不可欠であると考えています。特に人口減少が進む日本においては、資本効率と資源配分の質が企業価値を大きく左右します。「技術立社」の強みを土台としながら、「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」への変革を着実に進めます。そして、収益性と資本効率性の向上を通じて、持続的な企業価値の向上につなげてまいります。引き続き、クレハグループの取り組みにご理解とご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。

3つの事業ポートフォリオを進化させ 開かれた企業文化とともに 世界に選ばれるクレハへ

取締役専務執行役員
ＰＧＡ事業管掌
高機能製品事業部長
ライフサイエンス事業部長
新事業推進本部長
西畑 直光

市場の変化を捉え、既存事業の「稼ぐ力」を強化

●前中計で明確になった、環境変化への対応力という課題

前中期経営計画では、成長事業と位置付けていたフッ化ビニリデン樹脂（PVDF）事業およびポリグリコール酸（PGA）事業が計画を大きく下回ったことにより、「クレハグループ中長期経営計画ローリングプラン2025」で掲げた定量目標は未達となりました。PVDF事業では、欧米を中心としたEV市場の拡大を背景に、リチウムイオン二次電池（LiB）の成長を見込んでいました。しかし、EV市場の成長見通しや電池市場の構成が大きく変化する中、当社もPVDF戦略の見直しを余儀なくされました。PGA事業では、米国におけるLNG輸出能力の拡大や、データセンター向け発電用ガス需要の増加を背景に、中高温領域の市場が拡大しました。さらに当社の中高温領域におけるシェアも拡大し、2025年度には過去最高の販売数量を達成しました。一方で、低温・超低温プラグの開発の遅れや2025年度に米国樹脂工場で発生した生産トラブルの影響により、PGA事業全体では販売目標および黒字化計画が未達となりました。

前中期経営計画の3年間は、私たちの想定を上回るスピードと規模で市場環境が変化した期間でした。この経験を通じて、優れた技術や製品を有するだけでは、必ずしも事業成果につながらないことを改めて認識しました。今後は、市場環境の変化の兆候を早期に捉え、次世代の顧客ニーズや技術動向を先読みするとともに、複数のリスクシナリオを踏まえた事業戦略を構築する必要があります。そのため、市場・競合・顧客に関する情報収集と分析、製品ポートフォリオの見直し、経営資源の配分を一体的に進める全社的な体制強化に取り組んでいきます。

新中期経営計画「Technology to Value 2028」では、「主力事業の競争力強化」と「事業ポートフォリオの進化」を両輪として、強靭な事業ポートフォリオの構築を目指します。主力事業である機能製品事業は新製品・新グレード開発により、樹脂製品事業はブランド力強化により、既存設備を有効活用するとともに、生産革新プロジェクトによる競争力強化により、収益性を強化していきます。同時にライフサイエンス領域では、農薬、農業資材、医療材料を重点領域と位置付け、既存パイプラインの育成と事業化を進め、2035年度までに第三の収益の柱として育成・強化していきます。

●PVDF―市場ニーズを先読みし、顧客に選ばれる「ファーストコールカンパニー」へ

LiB用バインダーであるPVDF事業は、LiB市場の構造変化の影響を大きく受けています。LiBの需要は引き続き、車載（EV）向けが大きな割合を占めるものの、欧米における環境政策支援の見直しなどを背景に、EV市場の成長率は当初の想定を下回る状態が続いています。一方、定置用蓄電池（ESS）市場の急速な立ち上がりにより、市場が大きく伸長しており、LiB市場はEVを中心としながらも、ESSが新たな成長を担う構造へと変化しています。また、LiBの電池種においては、三元系EVの成長停滞にLFP系EVおよびLFP系ESSの拡大が重なり、市場の構成が大きく変化しています。当社は、三元系LiB向けバインダーにおいて培ってきた技術・顧客基盤を強みとしています。現在の市場環境を踏まえ、LFP系についても、すでに販売を開始しているESS用途を起点に拡販・横展開を進めるとともに、EV用途への新規採用を目指しています。

LFP系は市場規模が大きい一方、競争が激しい市場でもあります。顧客にとっては、既存設備を最大限に活用しながら生産性をいかに高められるかが重要な課題となります。当社は、三元系バインダー開発で培ってきた技術やノウハウを生かし、顧客の製造工程や課題を深く理解した上で、顧客の価値につながる新グレード開発を進めています。

こうした中、事業部門では、これまでの取引で構築した複数のグローバル大手LiBメーカーとの関係を維持・強化するとともに、二つの新たな取り組みを進めています。一つ目は、市場変化の兆候を早期に捉え、事業戦略や製品戦略へ迅速に反映する仕組みの構築です。事業部門内に市場・競合・技術動向を分析するチームを設け、次世代の顧客ニーズや市場構造の変化等を把握し、先回りしたアプリケーション開発や製品ラインアップの拡充に取り組んでいます。これにより、市場環境が変化した場合にも、複数のアプリケーションが事業を支える体制を構築していきます。特に機能製品では大型投資が一巡し、安定供給に向けた生産基盤が整った現在、今後は市場や顧客ニーズにあった高付加価値商品を、競合に先駆けて開発・販売できるかが重要になります。

二つ目は、営業と研究開発が一体となって全社的な「ベストチーム」を組成することで、顧客理解を深めることです。従来の購買部門との関係に加え、顧客の製造、研究開発などの部門との対話を深め、現場のリアルな課題を新グレード開発につなげていきます。顧客にとって最初に相談される存在、「ファーストコールカンパニー」として選ばれることを目指し、顧客との共創を通じた新たな価値の創出に取り組んでいきます。

電池用途	LFP系 EV用途	● 電池性能を向上させる接着性を改善した新グレードを提案中 ● 処方の確立により中国、韓国メーカーの案件へ本格参入（2027年度前半から半ばの出荷を目標）
	LFP系 ESS用途	● 需要が拡大するデータセンター向けの拡販に注力 ● 既存大手電池メーカーへの拡販の他、新グレードによる新規顧客獲得を目指す
	三元系 EV用途	● 日系EV・LiB新規プロジェクトへの採用 ● 新グレードのターゲット顧客評価は良好。処方検討、調整を進める（2028年度の出荷を目標）
工業用途		● 半導体製造装置用途、水処理用途への拡販 ● 新規用途の商業化に目途をつける

事業担当役員メッセージ

●PGA―黒字化の実現とその先の成長に向けた準備

PGA事業では、米国におけるLNG輸出能力の拡大やデータセンター向け発電用ガス需要の増加を背景に、ガス鉱区(高温)における掘削活動が堅調に推移し、中高温域向けPGAプラグの需要も拡大しています。一方、2025年度に発生した米国樹脂工場における生産トラブルの影響により、旺盛な需要に十分対応できなかったことは大きな課題です。生産部門にとどまらず、全社をあげて安定操業に取り組んでいます。

新中計期間では、黒字化の次のステージ、収益性の拡大に向け、低温・超低温領域への展開と米国以外の有望市場の開拓により販売増を目指すほか、ショート化プラグへの切替による収益性改善を図っていきます。低温・超低温領域への展開については、開発フェーズを経て量産フェーズに移行しています。また、米国以外の有望市場については、アルゼンチンや中東をターゲットとし、販売市場の拡大を目指します。これらの地域の鉱区においては、既存の中高温向けPGAプラグの適用可能性が確認されつつあります。こうした取り組みを通し、ダウンホールツールにおけるPGAプラグのデファクトスタンダード化を実現し、PGA事業を持続的に利益を創出できる事業へと成長させていきます。

低温/超低温プラグ	● フィールドテストを着実に実施し、量産プロセスの最適化とサイズ展開の拡充を進める
ショート化プラグ	● 顧客でのハンドリング性を高めたショート化を推進する ● 顧客認証後に順次切り替えを進め、2028年度までに90%を置き換える
米国以外 市場開拓	● アルゼンチン・中東向けには、2026年度中の出荷を目指す ● 新たな用途開発を継続的に推進する

●家庭用品―「NEWクレラップ」ブランドの強化と新ブランドの育成

家庭用品事業では、前中計期間中に縮小均衡路線を前提とした戦略から、ブランド価値の向上と販売拡大を目指す成長戦略へと転換してきました。ブランド戦略の刷新にも着手しており、2026年3月には新ブランド「Rakucho(ラクッチョ:調理用途)」および「iremo(イレモ:保存・収納用途)」を立ち上げました。「NEWクレラップ」を含めた5ブランド体制でのブランド強化、売上拡大を目指します。単身者の増加や高齢化など、世帯構成や生活スタイルの変化を踏まえ、従来の主要顧客層にとどまらず、幅広い層をターゲットとした商品開発、広告宣伝、販売促進を展開していきます。あわせて、これまで培ってきたブランド力、商品開発力、販売網を活かした新ブランド立ち上げについても取り組み、安定的な収益基盤の拡大を目指します。

ライフサイエンス領域を、第三の事業の柱へ

●既存パイプラインを「研究テーマ」から「事業化」に移行

中長期経営計画「Technology to Value」では、ライフサイエンス領域を重点領域として位置付け、経営資源を重点的に配分することで既存パイプラインの育成と事業化を進めていきます。ライフサイエンス領域はイノベーションの難易度が非常に高いものの、そこにチャレンジしてイノベーションを起こすことができれば、中長期にわたる収益基盤となる可能性を持つ領域です。これまで培ってきた技術的基盤に加え、農薬事業における販売アライアンスや海外委託生産等のノウハウを活用することで、投下資本を抑えた資本収益性の高いビジネスモデルを構築できると考えています。すでに、新規農業用殺菌剤「カルメコナゾール」やバイオスティミュラント、微生物農薬、癒着防止フィルムなど、事業化が期待される有望な開発パイプラインを保有しています。中計期間中における重要な課題は、これらの既存パイプラインを「研究テーマ」から「マーケティング・事業化」フェーズに着実に移行させることです。その実効性を高めるため、2026年度から「ライフサイエンス事業部」を設置し、新規事業開発を担う新事業推進本部と一体となって、既存パイプラインの事業化を推進していきます。

●事業創出プロセスの変革

新規事業の創出においては、研究開発、マーケティング、事業創出のプロセスそのものを変革していきます。従来は、研究開発とマーケティング、事業構想が組織面・プロセス面で分かれており、「製品が完成してから販売先や事業構想を検討する」という直列的な進め方になりがちでした。今後は開発の初期段階からマーケティングや事業開発の視点を組み込み、研究開発者自身も市場や顧客と対話しながら、技術開発と並行して事業構想を磨き上げるプロセスへと移行します。さらに事業創出の初期段階から、グローバルな視点でのサプライチェーン、販売体制、アライアンスの可能性を検討し、競争力と強靭性を兼ね備えた事業モデルの構築を目指します。こうした考え方は、米国のスタートアップ企業との協業や対話を通じた学びに基づくものです。技術を起点としながらも、深いアプリケーション(市場、顧客等)理解を一体で構想することで、ライフサイエンス領域の既存パイプラインを着実に事業化へつなげていきます。

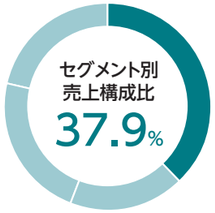
変化に強い事業体制を築く、クレハの挑戦

長期経営計画で掲げたありたい姿の実現に向け、技術起点の発想に「マーケットイン」の視点を融合させ、次世代の顧客ニーズや技術動向を的確に捉えていきます。また、複数のシナリオを想定した事業戦略を策定し、事業環境の変化に強い事業体制を構築していきます。そのためには、これまでの機能製品事業中心の事業ポートフォリオをライフサイエンス領域も含めた3事業体制に移行していく必要があります。これは、クレハが持続的に成長し、企業価値を高めていくための重要な挑戦です。市場や顧客の変化に真摯に向き合い、事業変革を着実に進め、具体的な成果を通じてその進捗をお示ししてまいります。

セグメント別事業概況

機能製品事業

2025年度売上収益 **612億円**



▶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

フッ化ビニリデン樹脂(PVDF)

ポリフェニレンサルファイド(PPS)

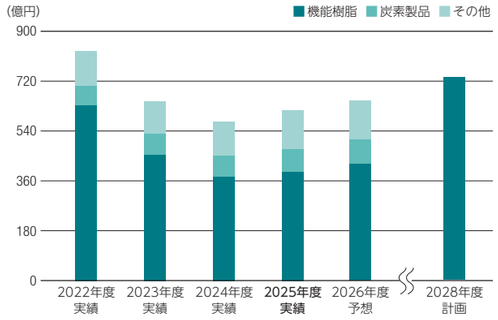
炭素製品

▶事業概況

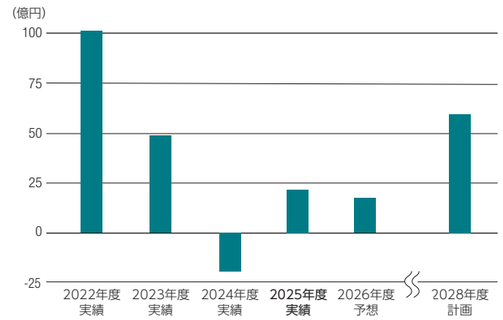
機能樹脂分野では、リチウムイオン二次電池用バインダー向けのPVDF樹脂の売上げは減少したものの、シェールオイル・ガス掘削用途のPGA樹脂加工品およびPPS樹脂の売上げが増加したことに加えて原材料価格の下落もあり、この分野での売上収益、営業利益はともに増加しました。

炭素製品分野では、球状活性炭の売上げが増加したことから、この分野での売上収益、営業利益はともに増加しました。

▶売上収益



▶営業利益



化学製品事業

2025年度売上収益 **294億円**

- 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

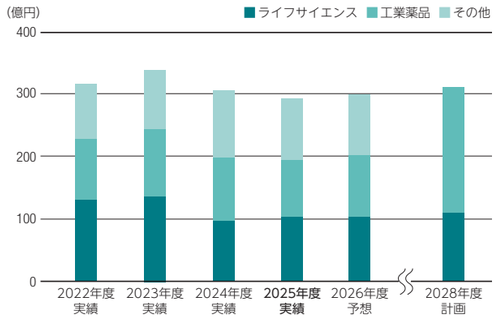
メトコナゾール

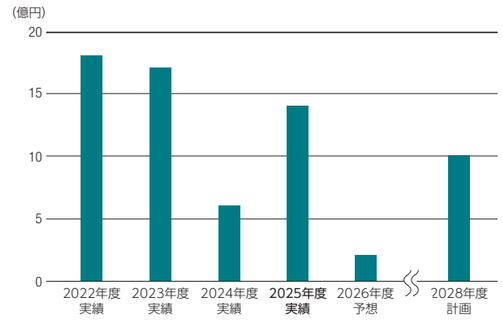
イプコナゾール

クレメジン

農薬・医薬分野では、慢性腎不全用剤「クレメジン」の売上げは減少したものの、農業・園芸用殺菌剤の売上げが増加したことから、この分野での売上収益、営業利益はともに増加しました。

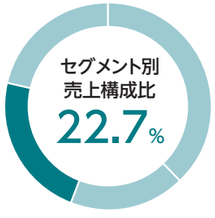
工業薬品分野では、有機薬品類の売上げが減少したことから、この分野での売上収益は減少しましたが、原材料価格の下落により営業利益は増加しました。





樹脂製品事業

2025年度売上収益 **367億円**



- 家庭用ラップ
  「NEWクレラップ」
- キッチン用品
  「Rakucho(ラクッチョ)」「iremo(イレモ)」など
- フロロカーボン釣糸
  「シーガー」
- 塩化ビニリデン・フィルム
  「クレハロン」

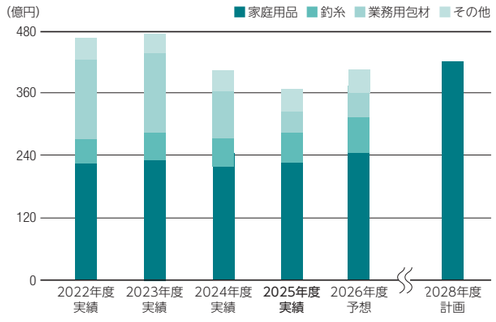
NEWクレラップ

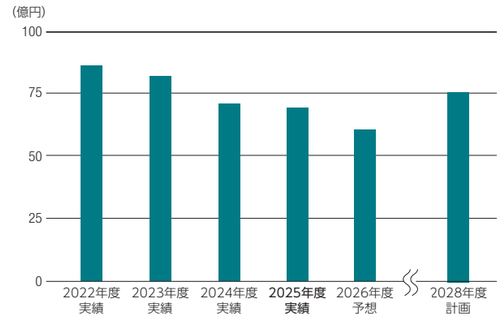
クレハロン

シーガー

コンシューマー・グッズ分野では、家庭用ラップ「NEWクレラップ」およびフッ化ビニリデン釣糸「シーガー」の売上げが増加し、この分野での売上収益、営業利益はともに増加しました。

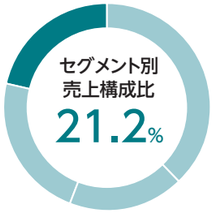
業務用食品包装材分野では、熱収縮多層フィルムの販売を前年上期で終了したことにより、売上収益、営業利益はともに減少しました。





建設・その他事業

2025年度売上収益 **341億円**



▶本事業に属するグループ会社

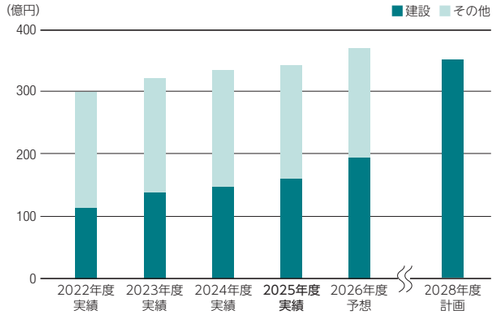
- クレハ建設グループ
- クレハ環境グループ
- クレハ運輸グループ
- クレハサービスグループ
- 医療法人呉羽会　など

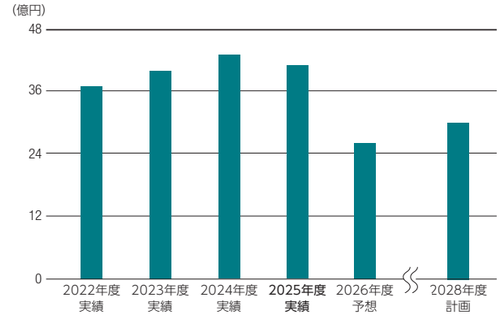
クレハ建設株式会社

株式会社クレハ環境

建設事業は、公共工事、民間工事ともに大型案件が順調に進行したことにより、売上収益、営業利益はともに増加しました。

環境事業では、廃棄物処理数量の減少により、売上収益、営業利益はともに減少しました。





特集

主力事業を支える製品

市場環境や社会のニーズが時代とともに大きく変化する中、当社グループは新たな用途や市場の開拓、さらなる競争力の強化に加え、既存製品の機能・品質の向上にも取り組んでいます。これまで築いてきた信頼や技術優位性を生かし、製品一つひとつの価値をさらに高めることで、主力事業の持続的な成長と収益力の向上につなげていきます。ここでは、その成長を支える製品と、それぞれが生み出す価値をご紹介します。

機能製品事業

ポリフッ化ビニリデン樹脂(PVDF)<KFポリマー>：フッ素樹脂の優れた特性と成型加工性

詳しくはこちら

<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。PVDFは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す。耐熱・耐食・耐候分野を中心にリチウムイオン二次電池(LiB)用バインダーをはじめとする電子材料や、特殊バルブ、水処理膜、釣糸など、さまざまな分野で使われています。

LiB用バインダーとしては、異種結合が少なく、高結晶性で融点も高いため、電池の高寿命化に寄与するとともに、高温環境での電極変形や電極剥離を防ぎ、安定した電池性能の発揮を支えています。

また、特殊バルブ用PVDFとしては、優れた耐熱性・耐薬品性により、半導体製造における歩留まり向上に貢献しています。

主な用途：
- リチウムイオン二次電池バインダー
- プラント用バルブ・配管
- 水処理膜
- 航空機
- ギター弦・バイオリン弦

電気自動車

プラント用バルブ／配管

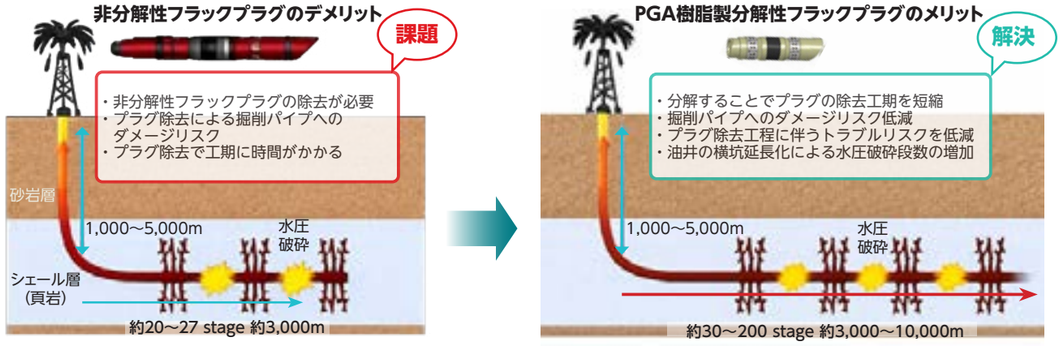
ポリグリコール酸(PGA)<クレダックス>：環境負荷低減を実現する新時代のマテリアル

詳しくはこちら

高強度、生分解性等の優れた性能を有するポリグリコール酸（PGA）樹脂<クレダックス>。クレハ独自の技術で世界初の工業生産を確立し、量産供給を可能にしました。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の強化や機能の付与を実現します。

現在の主な用途である、シェールオイル・ガス掘削分野でのダウンホールツール用途では、**PGA樹脂製分解性フラックプラグ**を使用することで**「コスト削減」「工期短縮」「リスク回避」「水圧破砕段数の増加」を実現**。従来の非分解性フラックプラグが抱えていた課題の解決に貢献しています。

またそれら課題の解決を支えたのは、細やかなカスタマーサポート。顧客や市場ごとに異なる要求スペックを詳細にヒアリングし、タイムリーなモノづくりに反映させる体制を構築することで、顧客からの信頼も高まっています。



化学製品事業

農業・園芸用殺菌剤<メトコナゾール>：さまざまな植物病害に対して卓効を示す

詳しくはこちら

<メトコナゾール>は当社が発明したトリアゾール系の農業・園芸用殺菌剤で、麦類やトウモロコシの重要病害に卓効を示します。1994年にフランスで殺菌剤として登録された後、登録国を拡大し、現在では**世界40か国以上で農薬登録を取得**、欧州、北米、南米を中心に、麦類、トウモロコシ、ナタネ、ダイズなどの殺菌剤原体として使用されています。

世界人口の増加に伴う食糧需要が拡大する中、農薬のニーズはますます高まっており、今後も拡大する見込みです。

主な特長：
- 麦類、トウモロコシ、ナタネ、ダイズ、芝、果樹などの葉や穂に発生する幅広い病害に対し高い防除効果を示します。
- ナタネにおいては、<メトコナゾール>の成長調節作用により、収量が増加する効果が広く認められています。

樹脂製品事業

釣糸<シーガー>：フロロカーボン釣糸のパイオニア

詳しくはこちら

1971年に世界で初めてフロロカーボン(PVDF、フッ化ビニリデン樹脂)を素材とする釣糸<シーガー>を開発・発売して以来、フロロカーボン釣糸のトップブランドとして多くの釣り人に愛されてきました。<シーガー>の原料となるPVDF<KFポリマー>は当社で生産。自社原料を用いてフロロカーボン釣糸の開発から生産まで一貫して行うことができるのは、世界でもクレハグループだけです。

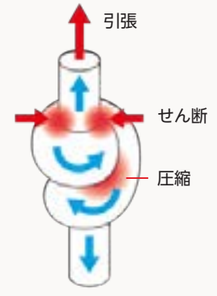
FOCUS　釣糸<シーガー>：トップブランドを支える「強さ」

結節強度にこだわったフロロカーボンライン

釣糸の強さを示す指標として、一般に重視されるのが、糸をまっすぐに引っ張ったときの「引張強力」です。しかし実際の釣りでは、糸は釣り針や仕掛けに結んで使用します。

そのため、魚とのやり取りの中で大きな負荷がかかるのは、糸そのものよりも結び目の部分です。結び目には、「引張」「圧縮(押しつぶす力)」「せん断(締め付ける力)」という複数の力が集中するため、糸本来の強さを十分に発揮できず、糸切れの起点になりやすくなります。そこでシーガーが一貫して重視してきたのが、結び目をつくった状態での強さを示す「結節強力」です。

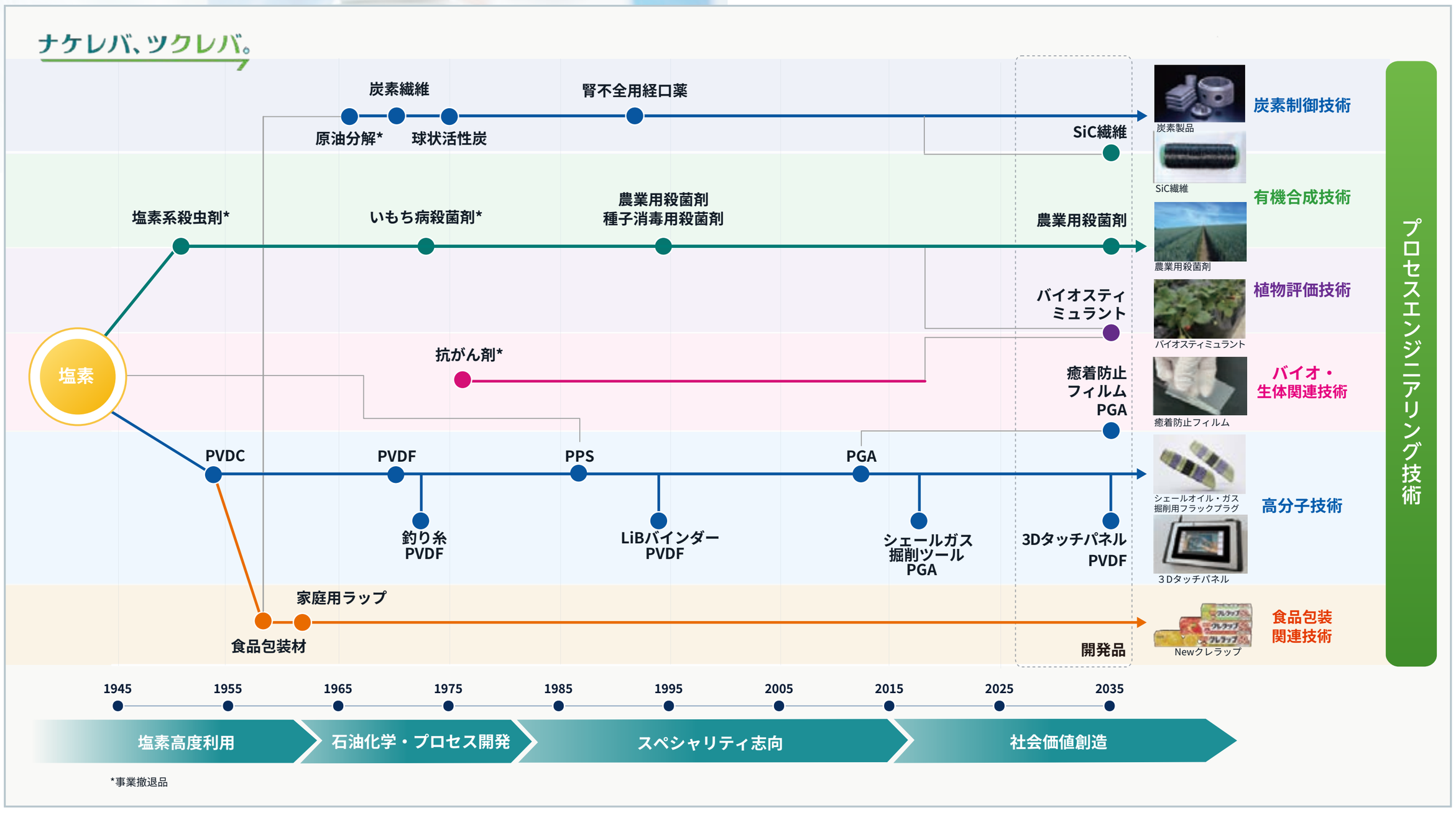
数字上の引張強力だけではなく、実際に釣りで使われる状態で、どれだけ切れにくいかを追求する。シーガーの強さの本質は、この実用性能へのこだわりにあります。



技術系譜図

積み重ねた技術を、次の価値創造へ

本技術系譜図は、当社が積み重ねてきた技術の連続性と、次なる価値創造へと広がる可能性を示しています。塩素の高度利用を起点として、当社は原料・反応・プロセスを一体で捉えた独自の技術基盤を築き上げ、事業領域を拡大してきました。自らの手で競争力ある技術を創り上げてきた歩みは、技術によって成長を切り拓く「ナケレバ、ツクレバ。」という企業姿勢の原点となっています。その後も原料転換やプロセス革新を重ね、合成樹脂、農薬、医薬、機能材へと展開し、高付加価値のスペシャリティ分野へと進化してきました。これまでの研究開発は、自社技術を核としたプロダクトアウト型の取り組みを中心に進められてきましたが、事業環境の変化を踏まえ、今後は蓄積された技術と知見を競争力の基盤とし、マーケットニーズを起点とした、複数分野にまたがる高度な技術の創出に挑戦していきます。



*事業撤退品

米国市場で育んだ マーケットインの発想で 研究開発そのものを バリューに変容させる試みに注力

執行役員
研究開発本部長
大倉 正之

顧客価値を起点に、企業の持続的成長を実現する

●研究開発の成果を事業価値へつなげるために

私は2017年から約5年半、米国駐在としてPGA（ポリグリコール酸）製シェールオイル・ガス掘削用フラックプラグの市場開拓に携わり、帰国後、2023年に新事業創出を目的として設置された専門組織である「新事業推進本部」へ加わりました。その後、2025年から研究開発本部長を拝命しています。

米国での事業開発を通じて強く実感したことは、研究開発の成果は技術力だけで決まるものではないということです。徹底した情報収集と顧客との対話を通じて、市場や顧客の課題を深く理解し、それを技術コンセプトや知的財産として蓄積しながら事業化へ結び付けていく仕組みがあって初めて、持続的な競争優位につながります。

当社はこれまで独創的な技術を数多く生み出し、会社を成長させてきたという歴史があります。一方で、過去の成功体験が、「良いものを作れば売れる」というプロダクトアウトの発想につながっていた面も否定できません。しかし、これだけ世の中に優れた技術が多く存在し、技術革新のスピードが加速し、グローバル競争が激化する現在、プロダクトアウトの発想のみで新たな素材を開発することは容易ではなく、市場の要求を捉えた「マーケットイン」の視点が不可欠になっています。市場および顧客価値の理解、知財戦略、さらにはインテリジェンス機能を一体的に活用して研究開発を進めることがますます重要になっています。

●顧客価値を起点とした研究開発への転換

研究開発本部長に就任して感じた課題の一つは、研究開発の現場とマーケットとの距離感です。研究者・技術者は高い専門性を有していますが、顧客との対話や、事業性評価の経験を積む機会は必ずしも多くありません。その結果として、取り組んでいる技術開発のテーマが、顧客要求や、事業機会と十分に結びついていないケースがありました。

この課題を乗り越えるため、2023年から2024年にかけて在籍した新事業推進本部では、マーケットインの実践を担う人財を選抜し、実案件を活用したOJTを通じて、市場や顧客を起点に研究開発を考えることのできる人財の育成を進めてきました。

顧客との対話を通じた課題の把握、仮説の構築、顧客提案による検証、必要に応じた研究開発方針の修正、こういった循環を組織文化として定着させることが、中長期的な競争力強化につながると考えています。

現在は、この実践的な取り組みを、研究開発本部にも展開しています。

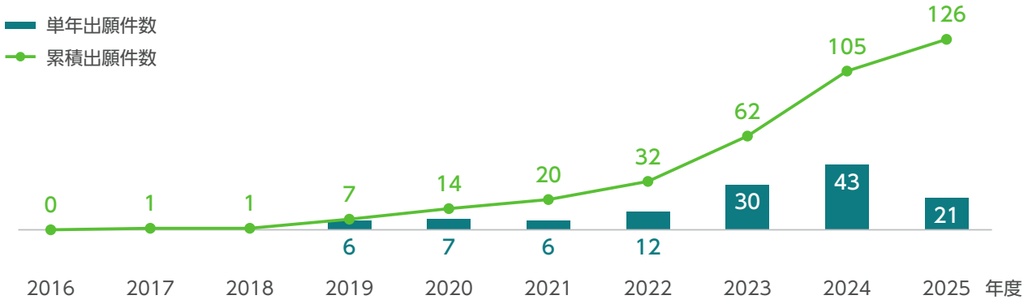
●知財戦略とインテリジェンス機能の強化

研究開発投資の成果を最大化する上で、知財戦略とインテリジェンス機能は極めて重要な位置付けです。従来、知的財産は研究開発で得られた成果を保護する役割が中心でしたが、現在は、市場や顧客の課題を起点として研究テーマを構想し、その初期段階から知財を組み込むことで、市場・顧客ニーズの変化を継続的に捉えながら、技術や発明を磨き上げ、知財ポートフォリオを構築・強化し、持続的な競争優位を確保することが求められています。

顧客の真の課題を理解するには、顧客自身が認識していない潜在ニーズまで見通す必要があります。そのためには、市場動向、競合技術、顧客の研究開発戦略、知財出願動向などを継続的に分析し、仮説を持って顧客との対話に臨むことが不可欠です。こうした活動を支えるのがインテリジェンス機能です。インテリジェンス機能は単なる情報収集活動ではなく、あらゆる情報を統合し、将来の事業機会やリスクを見極めることで、研究開発の方向性を定める重要な役割を担っています。当社ではAIも活用しながら、情報収集・解析能力の向上を進めており、市場情報や技術情報を徹底的に分析することで、研究テーマの創出や知財戦略のさらなる強化、研究開発投資の意思決定に活用しています。

研究開発、知的財産、インテリジェンス機能を有機的に結び付けることで、研究開発の成功確率を高め、資本効率の向上にも貢献していきます。

新事業に関する年度別特許出願件数



※ 2016 年度から新事業創出プロジェクトをスタート

研究開発の進化を支える基盤強化

●組織再編と重点3テーマの推進

研究開発本部では変革を加速するため、従来の拠点別組織から、役割別組織への再編を実施しました。従来の中央研究所・樹脂加工研究所の組織を廃止し、新たに「KF開発部」「高分子開発部」「農薬開発部」を設置し、それぞれの領域で事業戦略と連動した研究開発を推進しています。各部門の責任者には、海外経験やオープンイノベーションの推進の実績を有する高度専門人財を配置しています。この新組織のもと、当社の成長を牽引する三つの重点テーマである「KF（PVDF）」「PGA」「農薬」それぞれの開発を強力に推進していきます。

●PVDF事業：LFP系LiB向けバインダーのソリューション提案の強化

当社のPVDFは、三元系（ニッケル・コバルト・マンガン）正極材を用いるタイプのリチウムイオン二次電池（LiB）向け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。一方で、現在は中国EVの拡大に加え、定置用蓄電池（ESS）市場の急速な立ち上がりにより、LFP（リン酸鉄リチウム）正極材を用いるタイプのLiBの市場が大きく伸長しています。このような事業環境の中、当社はLFP系LiB向けの新規グレード開発による販売数量拡大を目指しています。

LFP市場においては、当社はチャレンジャーの立場です。LFP系LiB向けの新規グレード開発においては、顧客課題に関する仮説を構築し、その解決策を提案するソリューション型のアプローチに力を入れています。顧客の課題を的確に把握し、当社がこれまで三元系LiBバインダー開発で培った技術も生かすことで迅速に解決していきます。

顧客との共創を通じて、PVDF事業の持続的な成長と収益力向上につなげていきます。

●PGA事業：マネジメント体制の見直しによる新グレード開発の推進

PGAは、米国のシェールオイル・ガス掘削用フラックプラグが主な用途です。中高温域の井戸において50%以上の高いシェアを獲得しており、データセンター向け発電用ガス需要やLNG輸出設備能力の増加を背景に販売が伸長しています。一方、さらなる事業の飛躍には、米国のシェールオイル・ガス市場の半分以上を占める低温・超低温域の井戸への適用範囲の拡大が長年の課題でした。

技術的なハードルが高く難航していましたが、開発コンセプトと、開発のマネジメント体制を見直すことで、ブレイクスルーを果たしました。低温での分解性と強度を両立するために抜本的に変更した開発コンセプトのもとで研究開発を進め、得られた評価結果や技術的知見は関係者全員で迅速に共有し、有効性が見込めない場合には速やかに別のアプローチへ切り替える機動的なマネジメントを徹底しました。その結果、低温・超低温域の井戸向けのPGAフラックプラグのグレードにめどをつけることができ、現在は実井戸でのテストを実施中で、良好な結果が得られています。

今後も市場環境を見極めながら、開発リソースを適切に配分し、PGA事業の利益向上を目指します。

●農薬事業：上市スピードを加速させるDXとオープンイノベーション

農薬の研究開発には、大きく二つのミッションがあります。一つは新規農業用殺菌剤「カルメコナゾール」の事業化です。現在、登録申請に向けた安全性評価や製造プロセス開発を、スケジュールに沿って順調に進めています。カルメコナゾールの開発は3事業ポートフォリオ確立に向けたライフサイエンス領域の育成・強化において非常に重要なテーマであり、確実な事業化につなげていきます。もう一つの使命は、次世代の新規農薬創出の加速です。農薬探索の効率化に向けて、探索プロセスのボトルネックを特定し、必要な投資を行っていきます。既に、分子設計・評価におけるシミュレーション技術の活用やAIによる候補化合物の絞り込み、国内外の大手農薬メーカー・研究機関との共同研究に、積極的に取り組んでいます。当社はこれまで、例えばアゾール系殺菌剤を徹底的に掘り下げることで他社との差別化を行い、大手農薬メーカーとの協力関係を確立し、農薬ビジネスを成長させてきました。その強みに、最先端技術と外部の知見・技術を組み合わせることで、さらなる農薬ビジネスの伸長につなげていきます。

新しい時代を創る技術立社へ

●イノベーションを牽引する「高度専門人財」の育成

組織再編やマーケットインの研究開発を実現する仕組みづくりは、着実に前進しています。研究開発テーマを確実な「収益」へと結びつける、その実現に向けて最も重要なのが人財育成です。当社には、真摯に仕事に向き合い、組織を超えて協力し合う企業文化があります。一方で、自ら市場や顧客の現場に入り込み、課題を見いだし、ゼロから大きな開発テーマや事業機会を構想できる「高度専門人財」がまだ不足しています。技術立社として持続的に成長していくためには、高度な専門性を有し、市場や顧客の課題を起点として研究開発テーマを構想し、事業化に向けて牽引できる「高度専門人財」が不可欠です。中計期間を通じて、戦略的な人財の獲得と育成に取り組み、企業価値創造を担う研究開発組織へと進化させていきます。

●ステークホルダーの皆様へ

執行役員として全社視点に立ち、研究開発を通じて企業価値の向上に貢献することは、私に課せられた重要な責務です。

大型投資を実施したPVDFの収益力改善、PGAにおける低温・超低温域への参入による販売拡大、ライフサイエンス領域の柱である農薬事業の拡充に向けて研究開発部門が一丸となって、顧客価値の創造を起点に、知財とインテリジェンスを活用して競争優位を構築し、研究開発成果を着実に事業成長と企業価値向上へ結び付けていきます。それにより、技術立社として培ってきた強みをさらに進化させ、持続的な成長と社会価値の創出に貢献してまいります。

低環境負荷社会への貢献

グローバルに事業を行う当社グループは気候変動を重要な課題の一つと捉え、
2050年度までにカーボンニュートラルの実現と生産技術の高度化による環境負荷低減を目指します。
パリ協定をはじめとする国際的方針、日本が決定する気候変動に関連する法規制やさまざまな政策を支持し、
気候変動による事業環境の変化への適応をさらなる成長機会として捉え、
当社方針や具体的な取り組みに落とし込んでいきます。

クレハグループのCO_2排出削減目標

2050年度にカーボンニュートラルを目指す
2030年度にエネルギー起源CO_2排出量を
2013年度比**30**%以上削減する

「低環境負荷社会への貢献」と「エネルギーの多様化への貢献」をマテリアリティと設定し
「クレハグループ中長期経営計画」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_2排出量削減と、製品を通じたCO_2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。

◆カーボンニュートラル実現に向けた取り組みの概況・今後のアクション

2050年度 カーボンニュートラルの実現

- 石炭使用量削減に向けたバイオマス燃料混焼の技術検討を実施し、2030年度目標達成へ一定の目途がついた
- 混焼試験等の検証を実施するとともに、非化石エネルギー使用率アップ、石炭使用量削減などを、事業ポートフォリオの再構築に沿って計画する

資源循環の取り組み

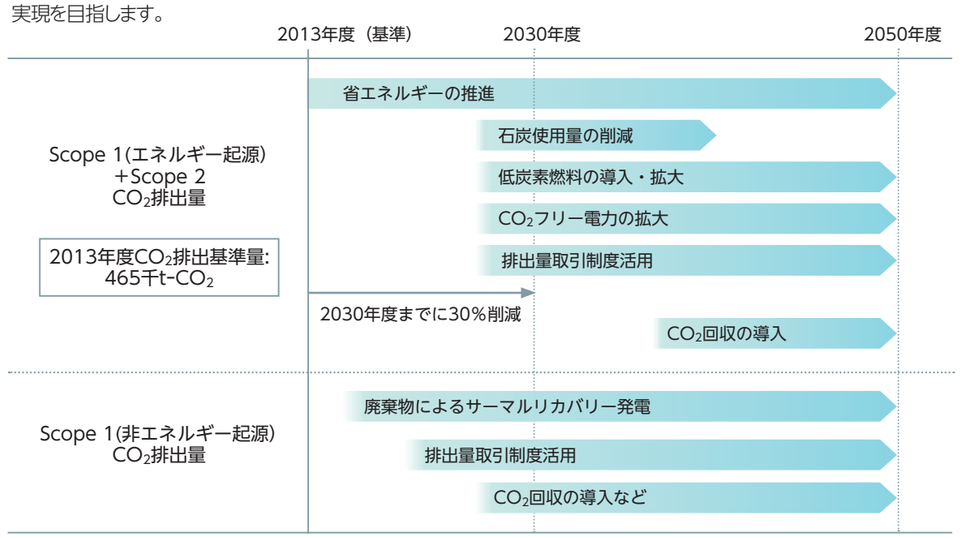
- 廃棄物ゼロエミ率目標1.5%（廃棄物の埋め立て処分比率）を2025年度に達成
- 廃棄物排出量削減、廃棄物リサイクル率向上により、さらに環境負荷が少ない生産を目指す

環境負荷低減

- カーボンニュートラルへの移行計画、資源循環の取り組み、環境関連のリスク管理により、環境配慮製品の割合を増加させる

◆カーボンニュートラル実現に向けたロードマップ

当社グループは、ロードマップに基づき、短期的にはエネルギー転換を中心に省エネルギー化も進め、2030年度の削減目標達成を図ります。中長期的には、非化石エネルギーの拡大、CO_2回収の導入検討を通じて、2050年度のカーボンニュートラル実現を目指します。



Topic　焼却施設の脱炭素化を推進・環境価値の「地産地消」を開始

株式会社クレハ環境の取り組み

クレハ環境　ウェステックかながわ

当社グループ会社クレハ環境の主要拠点であるウェステックかながわは、熱回収・発電を行う脱炭素型の焼却施設であり、川崎市臨海エリアの立地・インフラを活かした脱炭素化の取り組みを進めています。

2025年度には、ライフサイクルCO_2排出量を従来比7%(750トン)削減した取り組みが評価され、「川崎CNブランド2025大賞」を受賞しました。また、熱回収を伴う焼却施設におけるCO_2控除ルールの適用に加え、省エネ・創エネの取り組み、CO_2フリー電力・燃料の導入、J-クレジットの活用などにより、2025年度のCO_2排出量の実質ゼロを実現しました。

2026年4月には、ウェステックかながわが創出した実質再エネ電力を近隣の港湾施設に供給する「環境価値の地産地消」の取り組みを開始しました。

今後さらに、焼却炉の排ガスに含まれるCO_2を回収する「CCU小型実証」や都市ガスバーナーの水素混焼など新たな技術導入を進めていきます。

https://www.kureha.co.jp/sustainability/environment/climate_change.html

人的資本経営の推進

当社グループは、人的資本の強化こそが中長期的な企業価値向上を支える基盤であるとの認識のもと、「人的資本経営の推進」をマテリアリティと位置付けています。
中長期経営計画においては、「人財の育成・活用」「挑戦意欲の醸成」「働きやすい社内環境整備」「健康経営の推進」を重点施策として掲げ、エンゲージメントの継続的な向上を目指します。
また、2026年度に設置した人的資本部会を中心に、関連指標の設定と進捗モニタリングを強化し、人的資本経営の実効性を高めていきます。

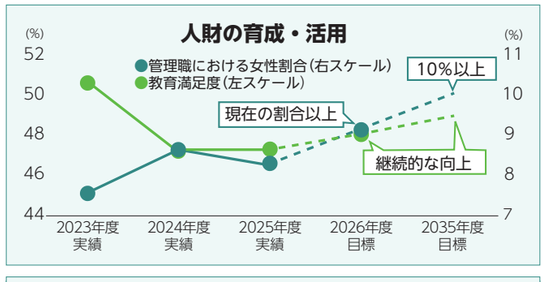
目指す組織

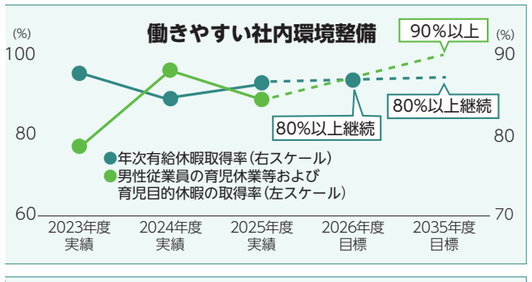
重要施策

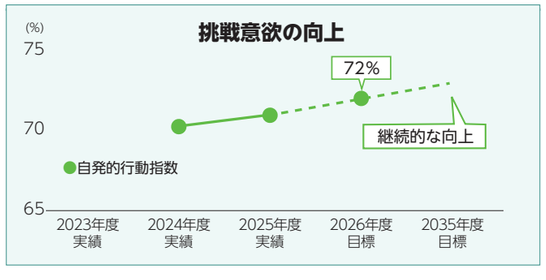
多様な人財が高エンゲージメントで安心して活躍

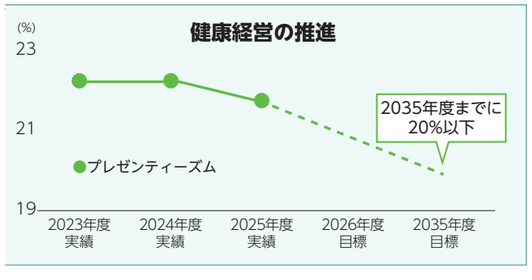
社員の成長と挑戦を促進		社員が活き活きと安心して働ける環境	
人財の育成・活用	●クレハビジョン達成と経営戦略に沿った戦略的な人財確保と育成 ●従業員一人ひとりの自律的な成長支援	働きやすい社内環境整備	●有休取得率、男性の育休取得率の維持・向上 ●各種就業制度の充実、利用促進
挑戦意欲の醸成	●自発的学習プログラムの充実 ●経営層と従業員の対話充実 ●社内公募制開始	健康経営推進	●健康増進プログラムの充実 ●健康経営優良法人の認定継続

◆指標および目標



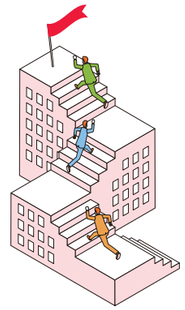






◆具体的な取り組み

人財の育成・活用



人財育成の基本的な考え方

「知恵・情熱・共創の心」を持ち、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、および自律的なキャリア形成意識を持ち、継続的に自己成長していく人財を育成しています。

技術系人財の育成

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に成長していくためには、研究・技術開発を主導し事業成果に直結させる「高度専門人財」と、将来その担い手となる「高度専門人財候補」の早期育成と戦略的活用が不可欠であると認識しています。そこで当社では、高度専門人財およびその候補に求められる技術的な成果・能力の目標を体系的に定義しました。また、目標を要件に落とし込むとともに、要件を達成した社員の早期抜擢を促進する制度を整備しました。今後は要件達成に向けた素養・意欲を有する社員に対して、成果・能力の獲得に向けた一層の支援を行っていきます。さらに若手研究・技術職社員の成果・能力の獲得状況は技術系人財育成委員会にて管理し、社員の成長の加速に向けた施策や適所適材の配置に活用することで、新規テーマの創出および研究・技術開発の加速を組織的に推進していきます。

挑戦意欲の醸成

従業員一人ひとりが自ら考え、主体的に行動し、新たな役割や課題に挑戦することが、当社が技術開発型高付加価値企業として持続的に成長していくことにつながると考えています。お互いの信頼を基盤に、主体的な成長と挑戦を促す活気ある組織・職場づくりを進めるとともに、「挑戦・スピード・成長」を実践し、役割と実績に応じて処遇する人事制度を運用しています。

取り組み例　社内公募制度

執行役員 管理本部長
湊　順子

当社は、社員一人ひとりが自らの意志でキャリアを切り拓き、能力を最大限に発揮できる環境の整備が、組織の活力と企業価値の持続的向上につながるという考えのもと、2026年4月より社内公募制度を導入しました。

本制度は、会社が設定した職務に対し、社員が自ら手を挙げて挑戦できる自律的なキャリア形成の仕組みです。従来の組織主導による人員配置を補完し、社員の主体性・意欲・適性を重視した人財配置を実現することで、事業計画に基づき各部門が求める人財の確保と、社員のエンゲージメント向上の両立を図ります。

本制度の運用を通じて、意欲・能力の高い人財を必要な部署へ機動的に配置し、経営課題への対応力を高めるとともに、社員の主体的な挑戦を組織全体の「挑戦する風土」の醸成へとつなげていきます。

WEB https://www.kureha.co.jp/sustainability/social/staff/

取締役会における力強い議論を通して新体制で持続的成長を目指す

社外取締役
西尾 啓治

取締役会議長 代表取締役会長
小林 豊

社外取締役
岡藤 由美子

グローバルな財務・会計に関する専門知識やサステナビリティについての広い知見を持つ岡藤社外取締役と、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持つ西尾社外取締役。そして2026年度から会長として、新たな視線で経営を見つめる小林会長が、新中長期経営計画「Technology to Value」公表を機に新たに走り出すクレハの現在と将来のあるべき姿を語りました。

◆新たな段階に入った取締役会のあり方

小林 私は2012年9月に社長に就任したのですが、当時から取締役会のあり方を変革したいと思っていました。社外取締役の方々に多様な意見を発信していただくことで、議論闊達な取締役会にしたかったのです。そのために、社外取締役の顔ぶれについても、民間企業の経営を担った経験のある方、またクレハは製造業ですので技術に対する経験や知見をお持ちの方に参画いただくなど、その構成を変えてきました。

2023年には東証から「資本コストや株価を意識した経営」の要請があり、取締役会のさらなるレベルアップの必要性を強く感じました。取締役会を、ガバナンス強化と監督、助言という場に加え、企業価値を左右する論点を本気で議論し、経営の質を高める場にもしたい。またその必要があるという認識を持ったのです。

岡藤 外的要因による事業環境の変化は本当に目まぐるしく、またどんな企業もグローバルの波にさらされる中、取締役会が単なる報告の場であっては、全く意味を成さないと私も思っています。私自身、社外取締役に就任して3年ですが、この1、2年で取締役会の議論の質そのものが変化してきたことを感じます。

私たちが議論すべきなのは、数年先、クレハグループがどのような存在でありたいのか。現時点でありたい姿とどれだけギャップがあり、何を補完しなければならないのか。それらを踏まえて、成長の道筋をどのように構築していくのかということだと思います。

西尾 私は就任して1年ですが、社外取締役としての役割を果たすために、3つのことを心がけています。一つは、「時間のコミットメント」です。取締役会前に十分に時間を設けた上で、内部情報の整理や理解をし、自分なりの意見形成を行うようにしています。二つめは、「心理的独立性」です。執行側に忖度なく、株主の視点からしっかりと意見を言うことは非常に大切だと考えています。我々が述べた厳しい意見に対して、執行側は非常に真摯に受け止め、誠実に対応してくださるので、その点は非常にありがたいです。

そして最後の一つが、「ガバナンスの中核となる指名委員会と報酬委員会」です。特に2026年度はコーポレートガバナンス・コードが改定になり、形式からより実質を求められます。社長以下役員の報酬水準、業績連動型報酬の計算方式、報酬の構成比などが妥当かどうかを透明化し、有価証券報告書に記載する必要があります。これは2026年度の大きな課題の一つだと思っています。

◆さまざまな議論の中から生まれた新中長期経営計画「Technology to Value」

小林 この度、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」とその実現に向けた2026年度から3カ年の中期経営計画「Technology to Value（技術を価値へ）」を発表しました。策定に当たっては、2年ほど前から執行で議論を進めて、2025年10月の段階で素案を取締役会のメンバーに提示しました。これまでの中計策定では、ほぼ完成に近い整った計画をお見せするという形でしたが、今回は策定段階から社外取締役の皆さんの意見を十分に取り入れたいという執行の思いが強く、早い段階で素案を諮り、実質的な議論を重ねました。

社外取締役の方々からは厳しいご意見をいただきました。一つは、新中計の前に、前中計を徹底的に総括すべきであるというものです。特にPVDFとPGAの2つの既存事業の方向性を明瞭にするべきだというご指摘でした。もう一つは、新中計の伝え方として「クレハらしさを出し、磨く」ことです。

岡藤 どの企業にもあることですが、主軸既存事業がうまくいっていない時や、市場の変化による停滞など外部要因の影響で打ち手がないということで話を終えてしまいがちです。しかし、そういう事業環境の変化は予測も難しく当たり前に起きますので、そういった環境変化においても将来リターンが得られる事業として継続する意義があるか、現時点で何が足りていないか、新たな手があるかの議論が、この新中計策定の中でも必要でした。取締役会でも、その点について時間をかけて何度も議論したことは重要であったと思います。

西尾 前中計の総括は非常に重要で、これが不十分だと同じ失敗を繰り返しかねません。素案の段階から

取締役会の議論にかけていただいたのは大変良かったですね。できあがったものを報告される形では、実質的な議論とは言えません。

小林 今回の新中計策定のプロセスの中で、多くを学びました。株主視点を意識しているつもりでも、実際は十分ではなかったということもありました。例えば想定外の市場環境の変化が生じ、PVDF事業が計画どうりに進まなかったことについて、「なぜ市場の変化を織り込めなかったのか」という質問を受けました。一とおりの理由は記載してあっても「このくらいの分析でいいのですか。もっと深掘りする必要があるのでは」とご指摘いただいたときは目から鱗が落ちました。

◆KPIで描く持続的成長の姿

岡藤 今回、新中計が完成し、経営戦略を立てましたが、当社のビジネスは調達先からお取引先まで、川上から川下へと広がる複雑なバリューチェーンの上で成り立っています。

激動の時代において外的環境は突如として変わるため、このネットワーク全体の状況や変化の兆しを、さらに解像度を上げて我々のユーザー側の動きをモニタリングしていく必要があります。

西尾 激動の時代は脅威でもありますが、大きなチャンスをもたらす場合もあります。そこを取締役会として、どう捉えるかが重要ですね。

事業環境が変化する中で、当初考えていた戦略や立てた仮説が実態と異なってくることもあります。一度決めた施策にとらわれるのではなく、環境が変われば見直しが必要ですし、施策の優先順位が変わってくることもあるでしょう。環境の変化に適応するために重要なのが、中計のトラッキング、モニタリングであり、変化に対応できる動的なマネジメントを実践できる企業でありたいと思います。

岡藤 株主はリターンと同時にリスクも共有しているということを十分に意識して、取締役会で議論し尽くすということも非常に重要です。

西尾 社外の意見を取り入れて資本市場の視点を新中計に盛り込めたことは大きな変化ではないかと思っています。またサステナビリティやリスクマネジメントの体制が整わなければ、非財務情報の開示もできません。そういった幅広い議論も行い、1年間くらいは新中計の策定に取り組んで来たという感覚を持っています。

小林 目標の達成を目指す上で、どのような進捗管理がベストなのか、議論を積み重ねています。技術立社である当社においては、研究開発分野のKPIが非常に重要ですが、そのKPIは定性的になりがちです。時間をかけてようやく見えてくるテーマも多い中、定性的な表現だけでは人によって受け止め方が異なり、共有化しにくいという課題があります。定量化しにくいものを、なんとかモニタリングができるような形でKPIとして落とし込むべく、模索を続けています。

岡藤 確かに社内共通言語としてのKPIは重要です。KPIは目指すところであり、執行としてのコミットメントでもあります。そしてそれは、数字だけではなく、どこに向かって進もうとしているのか、裏付けとなるストーリーを社内にはきちんと説明する必要があるでしょう。執行側は中計で立てた戦略を実行することで、確実に進捗をもたらしているかを検証していくメジャメントとなり、取締役会においてもそのKPIの進捗が経営変革につながっているかをモニタリングしていく必要があります。クレハグループの社員は、愚直にコツコツと物事をこなしていくのですが、決められた範囲内で満足するのではなく、「さらに一段上の高みを目指せるのではないか」と視座を上げ、現状の殻を破るような挑戦にも期待したいですね。研究開発の分野では、成果を定量的に判断するのが難しい中で、進捗をどう示して判断していくかが課題です。やはり重要なビジネスの種があるからこそ、クレハが考えるチャレンジのKPIはどのようなものであるべきか、特にR&D部門でも考えるべきだと思います。

西尾 これから中計のモニタリングを四半期に一度行っていくことになりますが、経営陣が労力を惜しまず、社員の皆さんの進捗・努力を見て評価することは、執行側からの重要なメッセージとなります。こうした執行の意識は社員の皆さんに大きなインパクトを与えるはずです。

もう一つ重要なのがKPIの難易度です。当社はやや保守的な目標を設定するところがあるので現状維持になりがちですが、現状維持は今の社会の感覚でいうと後退にほかなりません。この気風を変えるには、まず経営が率先して範を示して挑戦する風土を

創ることです。ちょうどコーポレートガバナンス・コードが改定される時期ですから、変化に向けた好機といえます。受け身になって、最低限の基準をクリアすればいいという態度も取れますが、これを機にベストプラクティスを目指して会社を変えようという気概を持つこともできます。我々取締役会がチャレンジの範を示すチャンスになるのではないでしょうか。

小林 取締役会の運営自体、方向性や内容も含めて、これほどの変化は過去になかったことで、その根底にあるのはチャレンジ精神だと思っています。社外取締役の皆さんに指摘いただいたことに対して、執行側はすべて取り込みたいと思いますし、まずは経営陣から変わっていくことで社内に浸透させていきたいと考えています。これほど変化の激しい時代はありませんから、そういう形を作っていかなければ、クレハの存在自体を問われる。そんな危機感を持って、努力していきたいと思っています。

◆挑戦を支える人的資本経営

小林 2035年のありたい姿について考えると、企業価値を持続的に高めていくことと同時に、社会課題に対していかに解決の道を示していけるかが普遍のテーマだと思っています。そして、この2つのテーマを実現するには、やはり他社にはできないイノベーションを起こすことが重要です。そのためには社員全員の挑戦マインドが醸成される必要があることは言うまでもありません。その支えとなるのが従業員一人ひとりの力です。まさに人的資本経営に注力することで、会社の掲げる大きな目標の実現が可能になるの

取締役会議長×社外取締役鼎談

ではないかと思います。

岡藤 大変重要な点だと私も思います。チャレンジをした人に対して、会社側はきちんと評価し、賞賛する。その両方がなければ成立しないところがあります。

今、日本は人口も減っていますし、その中で貴重な人財にどうやって力を発揮してもらうのかということは、どの会社も真剣に考えています。人的資本経営は2026年度の重要テーマとしてディスカッションやモニタリングをしていきたいと思っています。

西尾 お二人のおっしゃるとおりですね。人的資本経営は、2026年度の取締役会の議論の中でも最重要テーマの一つだと思います。技術立社として、最終的に付加価値を生むのは人です。それも人数ではなく、人の質ですから、あるべき人物像を明確にし、配置・育成するというサイクルをしっかりと回すということが重要だと思います。

業績が厳しくなると、人財開発にかける予算を最初に削ってしまう企業も多いのですが、それはある意味、人的資本への投資価値を正しく認識していないということです。こういう形で投資をすれば必ず成果が出ると分かっていれば、投資は継続されるはずです。まずは、取締役会が人的資本経営についての共通の認識を持つことです。そして、取締役会の役割は、「会社の中長期的な価値の源泉である人的資本に適切で継続的な投資が行われるように監督すること」にあると考えます。

◆ROE経営を新たな成長の柱へ

小林 これまで大型の設備投資を行い、世界を相手に戦うという姿勢で臨んできたのですが、プラントを建設するということは、30年、40年は稼働させることが前提となります。ところが、これだけ世の中の技術進歩が早い中で、既存のプラントの用途を大きく転換することは、簡単ではありません。今ある設備の手直しは継続して実施していきますが、今後はイノベーションを高めるためには、ハード面よりも人的資源などのソフト面により多くの財務資源を投入することが効果的なのではないかと考えています。今回の中計では、そちらのほうへ舵を切るということを鮮明に宣言していますから、言葉どおりに進めていきたいと思っています。

西尾 本当にそのとおりですね。今後、当社が投資すべきところは、研究技術開発と知的財産、そして人的資本です。とにかく付加価値を生みだせるところに投資をするのが、当社の生きる道だと思います。

また、新中計の大きな課題の一つが資本効率性です。資本市場から求められるミニマムレベルはROE8%ですが、当社はここ数年の実績を見ると4%前後ですから、8%以上を実現できる収益構造を、本中計期間中に確立する必要があります。これまで話してきた中計のモニタリングによる「稼ぐ力の強化」に加え、2026年度からスタートするROIC管理により、在庫の回転率向上や回収サイクルの短縮化など、主に分母である投下資本の圧縮にも取り組んでいく必要があります。このROICのモニタリングと改善こそが、ダイレクトにROE経営の実践そのものにつながるのです。

現場からすると、心理的抵抗があるのかもしれませんが、これが定着するかどうか、執行が本当に使いこなせるかどうかによって、当社が大きく変わる潮目になるでしょう。現状、すでに仕組みは導入しつつあるので、あとはしっかりと動かしていくことです。資本効率性は最大の課題ですので、私も全力を尽くそうと思っています。

岡藤 多くの日本企業はPL重視でしたし、当社にもこれまでそういうところがありました。しかし、PLは通信簿のようなもので、過去の結果に過ぎません。やはりROICの仕組みに目を向けるという意識に変えていかなければなりません。ROICの仕組みがきちんと回って、想定した効果が生み出され、利益につながっているのかどうかを、取締役会で検証していきたいと思います。それがまさに資本市場から期待されていることだと思います。

◆変革を力に豊かな企業価値を創造する

岡藤 社外取締役がどういう責務を果たすのかというのは本当に重要で、それを常に念頭に置いて臨まなければなりません。執行に対して、きちんと問いかけ、監督し、一緒に新たな道を模索する。本気でディスカッションする取締役会を目指しています。そしてすべてのステークホルダーに向けて、末永い存続とリターンをお届けできるような会社にしていきたいと思います。

小林 私自身、クレハグループで意識して変えなければならないと考えるのは、なによりスピード感です。他業種を経験している社外取締役の皆さんから多くの助言をいただき、クレハの文化を変えることで新たな経営の形を作っていく。まさに背水の陣だと思います。

西尾 スピード感というのは、長年の習性のようなところがあります。これを変えるのはなかなか大変なことですが、やはりその都度、取り組んでいく必要があります。このスピード感ではだめだということを取締役会でも口を酸っぱくして言っています。

今回、小林さんが会長という立場から俯瞰的に事業を見られるようになり、優れた行司役として経営全体がよい方向に向かっていると思います。新中計の3年間はクレハが成長に反転できるかどうかの勝負の時となります。執行側との間で、お互いに良い緊張感を持って、建設的な議論を重ねていきたいと思います。

マネジメントチーム

取締役・監査役一覧

▶取締役

▶監査役

	代表取締役会長	代表取締役社長 兼 CEO	取締役専務執行役員	取締役常務執行役員		社外取締役	社外取締役	社外取締役	常勤社外監査役	常勤監査役	社外監査役
	小林　豊 （こばやし　ゆたか）	名武　克泰 （なたけ　かつひろ）	西畑　直光 （にしはた　なおみつ）	上山　隆久 （うえやま　たかひさ）		飯田　修 （いいだ　おさむ）	岡藤 由美子 （おかふじ　ゆみこ）	西尾　啓治 （にしお　けいじ）	林　道彦 （はやし　みちひこ）	坂根　司 （さかね　つかさ）	吉田　麗子 （よしだ　れいこ）
選任理由	2012年9月に代表取締役社長に就任以降、強いリーダーシップのもと、事業ポートフォリオの最適化、コスト競争力の強化と風土改革、既存事業の成長と新規事業の開拓、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ました。この13年半に及ぶ社長経験と実績をもとに、2026年4月1日付で会長に就任。今後は当社グループの重要な経営事項の決定と業務執行を監督します。	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、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、強いリーダーシップを発揮しました。2026年4月1日付で社長に就任。生産革新プロジェクトでの検討結果に基づき、大規模な組織改編も実行しました。	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、新事業推進本部長として新事業開発を統括、推進しています。昨年度までは研究開発本部と生産・技術本部の管掌として、中長期経営計画における研究および生産・技術戦略の推進に強いリーダーシップを発揮していました。	樹脂加工製品分野での国内および欧州駐在での研究、技術開発、生産、販売、マーケティング活動を経験。PGA事業では国内および米国法人社長を含む事業責任者として事業統括を実践し、また、高機能材事業においては、プロジェクトリーダー等の事業責任者として携わり、当社事業の多くにつき幅広く深い知見を有しています。		製造会社での国際的な事業経験、および生産部門や研究部門の担当経歴からの会社経営に関する高い見識と豊富な経験に基づき、独立・公正な立場から当社の経営・業務執行に対して積極的な監督等の役割を果たしました。また当社の経営全般、特に、生産技術や研究開発に関する助言や監督等を行っています。	米国等の海外企業の財務・会計に関する専門知識やIRやサステナビリティに関する高い見識や豊富な経験に基づき、独立・公正な立場から当社の経営・業務執行に対して積極的な監督等の役割を果たしました。また当社の経営全般、特に、グローバルな企業経営および社会・環境への責任あるサステナビリティ経営の推進に関する助言や監督を行っています。	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に基づき、独立・公正な立場から当社の経営・業務執行に対して積極的に監督等の役割を果たしています。また当社の経営全般、特に、経営企画部門、営業部門に対する助言や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を果たしています。	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査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生かし、独立した客観的な立場より、取締役の職務の執行の監査等の役割を適切に果たしています。
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	1966年5月24日		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）	17	3	3	新任		4	3	1	3	2	1
取締役会への出席状況	17回/17回 100%	17回/17回 100%	17回/17回 100%	—		17回/17回 100%	17回/17回 100%	12回/12回 100%	17回/17回 100%	17回/17回 100%	12回/12回 100%
監査役会への出席状況	—	—	—	—		—	—	—	14回/14回 100%	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。
3. 2026年6月25日開催 第113回定時株主総会選任時点。

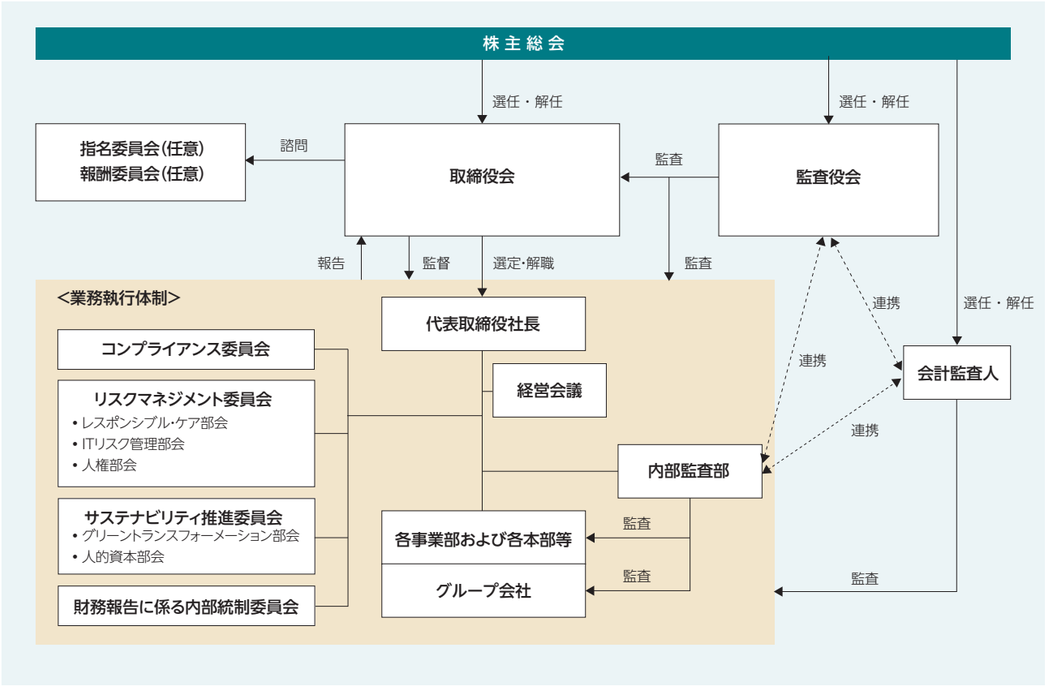
コーポレート・ガバナンス

当社およびグループ会社は、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。

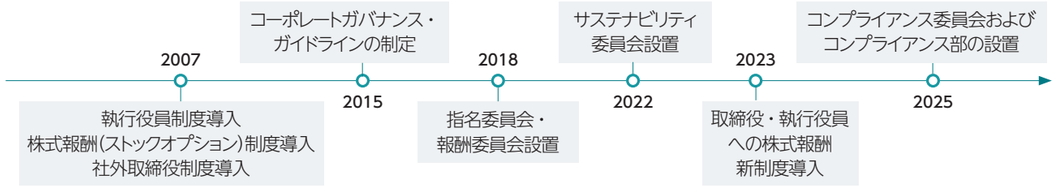
◆コーポレート・ガバナンス体制

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。

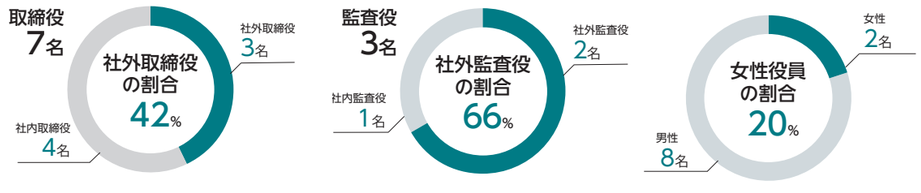
またクレハおよび各グループ会社における中長期の経営ビジョンおよびポリシーの統一を図ることを目的に連結経営会議を定期的に開催し、クレハの代表取締役社長が議長を務め、経営方針、事業戦略について相互に意見交換を行うことにより連結経営の強化を図っています。事業年度毎の経営に対する責任を明確にするため、取締役および執行役員の任期は1年としています。



◆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 (2026年6月25日時点)



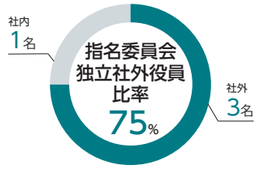
◆社外取締役・社外監査役の役割・独立性

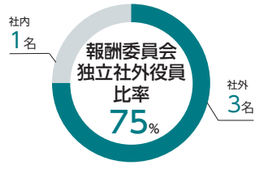
社外取締役には、経営への助言・監督機能、利益相反の監督機能およびステークホルダーの意見を取締役会へ反映する等の役割と責務を果たすことを期待しています。社外監査役には、独立した客観的な立場から、取締役の職務の執行の監査、会計監査人の選解任や監査報酬に係る権限の行使などの役割と責務を果たすことを期待しています。

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 (2026年6月25日時点)

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年より設置しています。





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

◆取締役会実効性評価に基づく取り組み

当社は、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	アンケートによる5段階評価と「意見要望等」を自由記述する方式
実施期間	2026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

当社では、2025年度の取締役会の実効性評価につきまして、前年度と同様に、取締役と監査役を対象としたアンケート方式で実施いたしました。具体的には、取締役会の運営状況や審議内容などについて、5段階で評価する設問に加え、意見や要望を自由に記載できる形式としております。

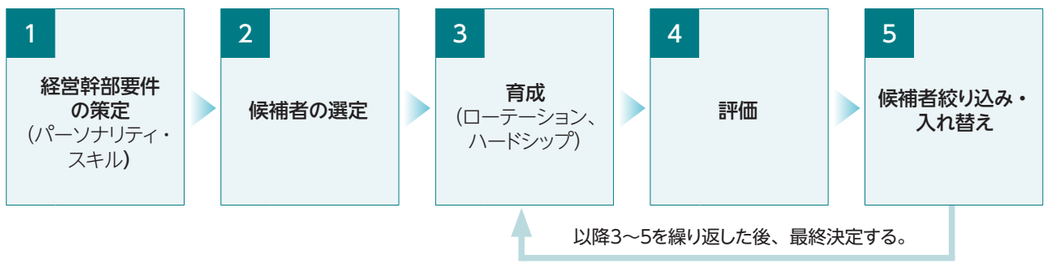
その結果、取締役会全体として実効性は適切に確保されていることを確認いたしました。特に、取締役会に提出される資料について、事前に検討する時間が確保され、議論がしやすくなった点が評価されております。

2025年度の評価と取締役における審議の結果を踏まえ、2026年度の取締役会では、主要事業の進捗、事業ポートフォリオ戦略、技術立社の再興等のテーマを中心に審議を一層深め、また、人的資本経営の推進、IR・SR戦略に関する議論も充実させてまいります。

◆指名委員会の活動内容・サクセッションプラン

当社は規程に基づき、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、経営幹部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指名委員会を設置しています。

2025年度において指名委員会は12回開催され、取締役および執行役員の選任・解任に係る検討について議論を行いました。また社長等経営幹部の後継者候補、女性登用、取締役および監査役のトレーニングの充実等を審議、報告事項とし、中長期視点での経営幹部の育成に関する基盤を構築しました。この審議内容に基づき、当社取締役・執行役員および当社グループ会社取締役に対し、ガバナンスに関する説明会等のトレーニングを実施しています。



経営幹部に求められる要件

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

当社取締役の報酬は、「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「④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、株主のみな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

当社監査役の報酬は、固定報酬としての「月額報酬」のみとし、株主総会においてその総枠を決議したのち、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。

固定報酬　**①基本報酬**

月例の現金報酬とし、株主総会において決議された総枠の範囲内で支給

短期インセンティブ　**②賞与**

事業年度ごとの業績向上に対する意識を高めるため業績指標を反映した報酬を現金で支給

＋

中長期インセンティブ　**③事前交付型 譲渡制限付株式報酬**　**④業績連動型 譲渡制限付株式報酬**

③一定の期間中継続して当社の取締役等の地位にあることを条件として、退任時に譲渡制限を解除する株式報酬
④取締役会で定める業績目標の達成度に応じて算定される数の当社の普通株式を付与する、パフォーマンス・シェア・ユニットを用いた株式報酬
評価指標(ウェイト)
(1)コア営業利益*(30%)
(2)EBITDA(30%)
(3)ROE(30%)
(4)ESG経営指標(10%)

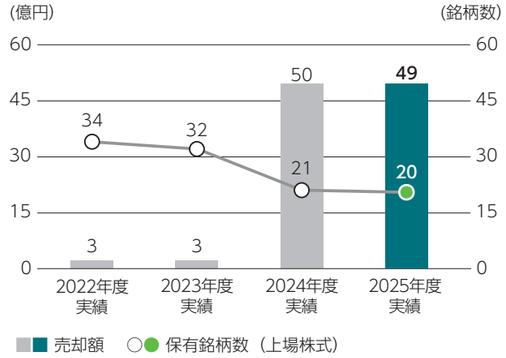
*コア営業利益：営業利益から非経常的な要因により発生した損益(非経常項目)を除いて算出

◆政策保有株式

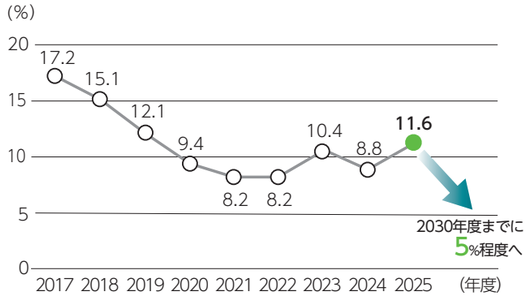
当社は、現在に至る取引状況や今後の取引拡大の可能性等の観点から、当社の中長期的な企業価値の向上に資すると判断した場合に、取引先等の株式を保有します。純投資目的以外の株式の保有については、取締役会において、資本コストを踏まえ、配当金や取引により得られる利益等に加えて、現在に至る取引状況や当社の持続的、中長期的な企業価値の向上等を総合的に勘案し、今後の保有の適否を毎年検証しています。2026年3月末時点では35銘柄（前期比1銘柄減少）を保有しています。

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。

政策保有株式 売却額・保有銘柄数



対連結純資産比率



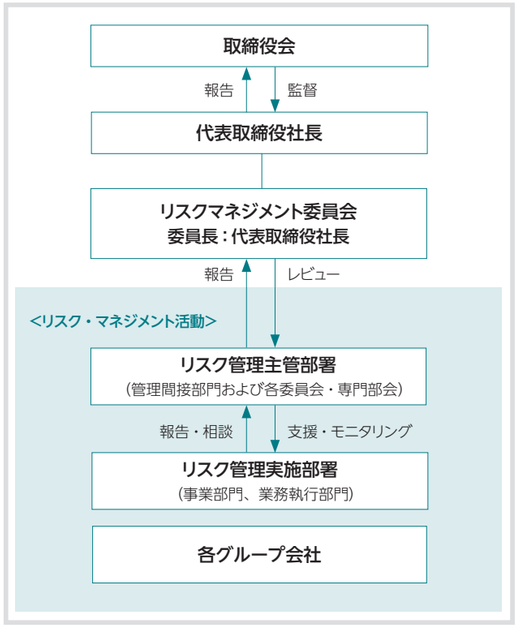
コーポレート・ガバナンス

◆リスクマネジメント

当社グループでは、クレハグループの経営に悪影響を及ぼすリスクを把握し、その顕在化を未然に防止し、また、リスクが顕在化した場合の影響を軽減して許容範囲に収めるよう、必要な対応策を予め講じ備えておくことを「クレハグループリスクマネジメント基本方針」としています。

中長期的かつ継続的な視点に立ち、脅威を網羅的に俯瞰し、包括的・統合的にリスクマネジメントすることが必要不可欠であると考え、全社リスクマネジメント体制を整備しています。また、マネジメントシステムの有効性を定期的にレビューし、継続的に改善を図っています。

● リスクマネジメント体制図



● リスクマネジメントの実施プロセス

1　リスクの分類

リスクマネジメント委員会による、当社グループに存在するESGリスクを含むすべてのリスクを分類。

2　重要リスクの抽出・特定

リスクの主管部署によるリスク分類表を用いたリスクの抽出ならびに顕在化した場合のシナリオの想定。また「影響度」と「発生可能性」の二軸で評価を行い、対応の優先度を判定した上で「重要リスク」を特定。

3　最重要リスク案の策定

リスクマネジメント委員会による、特定された「重要リスク」についてレビューならびに「最重要リスク案」の策定。

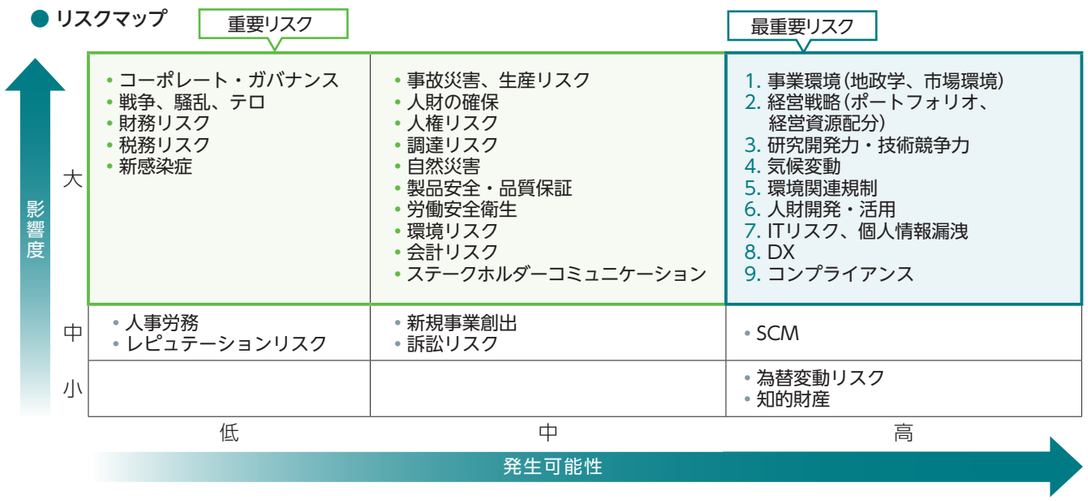
4　最重要リスクの設定・対応策の実行

取締役会で決議。設定された「最重要リスク」の各部処理による具体的な対応策の実行。

5　モニタリングの実施・報告・情報開示

リスクマネジメント委員会による「最重要リスク」への対応状況モニタリングならびに結果の定期的な取締役会への報告。また有価証券報告書およびコーポレートサイト等を通じた情報開示。

● リスクマップ



https://www.kureha.co.jp/sustainability/governance/risk.html

◆コンプライアンス

当社グループは、コンプライアンスを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と認識しています。2025年5月に発生した重大なコンプライアンス違反を受け、その重要性を改めて認識し、実効性の向上に経営として取り組んでいます。当社および当社グループ各社の経営層・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。

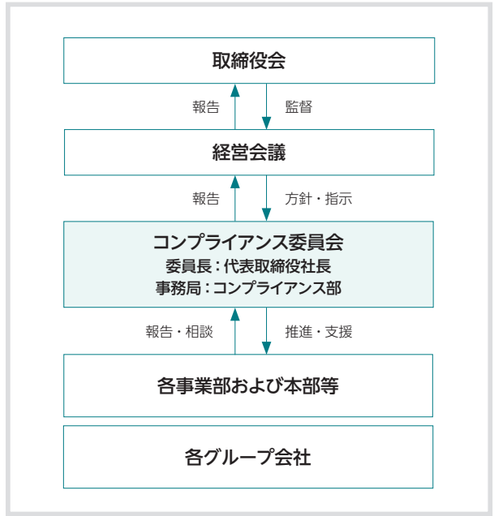
●コンプライアンス方針

当社グループは、コンプライアンスは単なる規則遵守にとどまらず、現場における判断や行動の中で継続的に実践され、経営層および従業員一人ひとりが、業務のあらゆる場面において社会的責任を自覚し、主体的に行動することが重要であると認識しており、コンプライアンスの実効性を確保することを経営層の重要な責任と位置付けています。

当社グループでは、経営層・従業員がとるべき行動指針として「クレハグループ企業行動憲章」を定め、社会的規範に則った活動を実践し、ESG（環境・社会・ガバナンス）を考慮した行動を促し、持続可能な社会と当社グループの持続的成長を目指しています。また、グローバルで事業を展開する当社グループの一員として、経営層と従業員が共有する価値観の醸成と守るべきコンプライアンスの判断基準として「クレハグループ行動規範」を定めています。

●コンプライアンス体制

当社グループは、2025年10月に体制強化を目的としてコンプライアンス委員会およびコンプライアンス部を設置しました。コンプライアンス委員会は、代表取締役社長を委員長とし、全社的なコンプライアンスの取り組みについて基本方針や重要事項を審議し、その推進状況をモニタリングしています。委員会で検討された強化計画や対応状況は、経営会議において報告・審議され、より実効性の高い施策へとつなげています。また、取締役会は、これらのプロセスを通じてグループ全体のコンプライアンス体制が適切に整備・運用されているかを監督しています。またコンプライアンス部は委員会の事務局として、教育・啓発活動や相談窓口の運営などの実務を担い、委員会による取り組みが着実に実行されるよう支援・推進しています。



取り組み例　**内部通報制度**

当社および当社グループ会社は、コンプライアンスに違反する行為または疑義のある行為を早期に把握し迅速に対処するために、「コンプライアンス相談窓口取扱規程」を定めて、社内および社外（弁護士）にコンプライアンスに関する報告や相談を受け付けるコンプライアンス相談窓口（ホットライン）を設置しています。また、「クレハグループ人権方針」に基づき「カスタマーハラスメント対応方針」と「就活ハラスメント防止方針」を定め、取引先事業者や求職者からコンプライアンスに関する相談を受け付ける取引先・求職者相談窓口を当社ホームページに設置しています。

https://www.kureha.co.jp/sustainability/governance/compliance.html

財務データ

財務情報（国際会計基準 [IFRS]）	単位	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3	2024/3	2025/3	2026/3
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	**161,688**
国内	百万円	97,630	107,145	103,862	102,718	100,678	105,609	109,387	113,991	111,767	**113,796**
海外	百万円	34,664	40,184	44,403	39,680	43,897	62,732	81,890	63,982	50,248	**47,892**
コア営業利益*1	百万円	10,491	15,066	17,501	16,025	18,906	25,377	24,140	18,096	9,889	**14,470**
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	**△18,592**
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	**△10,693**
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	**25,439**
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	**12,339**
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	**7,170**
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	**28,009**
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	**△13,723**
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	**△7,959**
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	**338,444**
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	**165,233**
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	**124,225**
1株当たり情報*2											
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	**△267.14**
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	**4,323.33**
年間配当金	円	36.67	41.67	55.00	56.67	56.67	70.00	90.00	86.67	86.70	**214.00**
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	**△11.5**
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	4.8	**△6.6**
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	**△5.7**
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	**△5.4**
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	**48.8**

*1：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。
*2：2024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。

	単位	対象範囲	2022/3	2023/3	2024/3	2025/3	2026/3
人財関連							
総従業員数	名	グループ	4,259	4,271	4,217	4,017	**3,941**
地域別従業員数(日本)	名	グループ	3,561	3,574	3,548	3,558	**3,497**
地域別従業員数(海外)	名	グループ	698	697	669	459	**444**
事業セグメント別							
機能製品事業	名	グループ	837	843	860	840	**833**
化学製品事業	名	グループ	305	310	243	237	**225**
樹脂製品事業	名	グループ	1,023	1,003	955	737	**713**
建設関連事業	名	グループ	279	279	277	282	**300**
その他関連事業	名	グループ	1,254	1,271	1,235	1,249	**1,211**
全社/間接部門	名	グループ	561	565	647	672	**659**
従業員数	名	クレハ	1,663	1,655	1,667	1,671	**1,631**
男性	名	クレハ	1,295	1,284	1,300	1,311	**1,289**
女性	名	クレハ	368	371	367	360	**342**
女性従業員割合	%	クレハ	22.1	22.4	22.0	21.5	**20.9**
管理職における女性割合	%	クレハ	5.6	6.8	7.6	8.7	**8.3**
教育機会満足度	%	クレハ	—	—	50.7	47.2	**47.3**
年次有給休暇取得率	%	クレハ	75.7	86.3	88.1	84.9	**86.9**
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	—	—	77.7	97.3	**88.5**
ワークエンゲージメント偏差値	%	クレハ	—	—	50.9	51.0	**51.5**
障がい者雇用率*1	%	クレハ	2.33	2.38	2.48	2.61	**2.69**
環境関連							
事業活動に伴うGHG発生量*2 (Scope1＋2[マーケット基準])	1,000t-CO_2	グループ	585	542	511	454	**431**
エネルギー使用量	原油換算千kL	グループ	157	161	170	163	**160**
取水量	1,000m^3	グループ	23,985	25,005	25,209	23,484	**23,810**
総排水量	1,000m^3	グループ	21,839	21,397	21,294	19,586	**20,982**
廃棄物発生量	1,000t	グループ	—	67.7	86.4	79.5	**65.9**
リサイクル量	1,000t	グループ	—	37.7	51.8	48.5	**36.2**
リサイクル率*3	%	グループ	—	55.6	59.9	61.0	**54.9**

*1：特例子会社株式会社さんしゃいんクレハを含む。
*2：2023年3月期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 x 100

◆会社概要（2026年3月31日現在）

会社名	株式会社クレハ
設立	1944年6月21日
本社所在地	〒103-8552 東京都中央区日本橋浜町3-3-2 TEL:03-3249-4666(代表) FAX:03-3249-4744
資本金	181億6,900万円
主な事業内容	機能・化学・樹脂製品の製造・販売
グループ従業員数	3,941名(単体1,631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

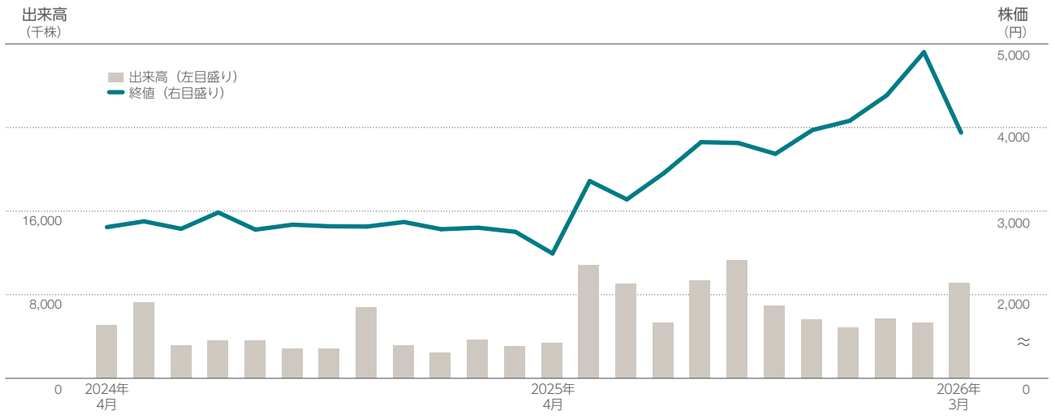
◆株式情報（2026年3月31日現在）

証券コード	4023
発行済株式の総数	49,942,221株
株主数	35,579名
上場証券取引所	東京証券取引所 プライム市場
事業年度	毎年4月1日から翌年3月31日まで
定時株主総会	6月
株主名簿管理人	みずほ信託銀行株式会社 東京都千代田区丸の内一丁目3番3号
独立監査人	EY新日本有限責任監査法人

◆大株主（2026年3月31日現在）

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
明治安田生命保険相互会社	3,636	9.5
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	3,542	9.3
東京海上日動火災保険株式会社	1,650	4.3
株式会社みずほ銀行	1,200	3.1
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	1,158	3.0
みずほ信託銀行株式会社	799	2.1
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	794	2.1
クレハグループ従業員持株会	766	2.0
株式会社東邦銀行	638	1.7
株式会社常陽銀行	614	1.6

(注)持株数は表示単位未満の端数を切り捨てて表示しています。
持株比率は自己株式を控除して計算しています。

◆株式の所有者別構成比（2026年3月31日現在）

◆株価・出来高の推移（2026年3月31日現在）