これまでの中期経営計画の振り返り

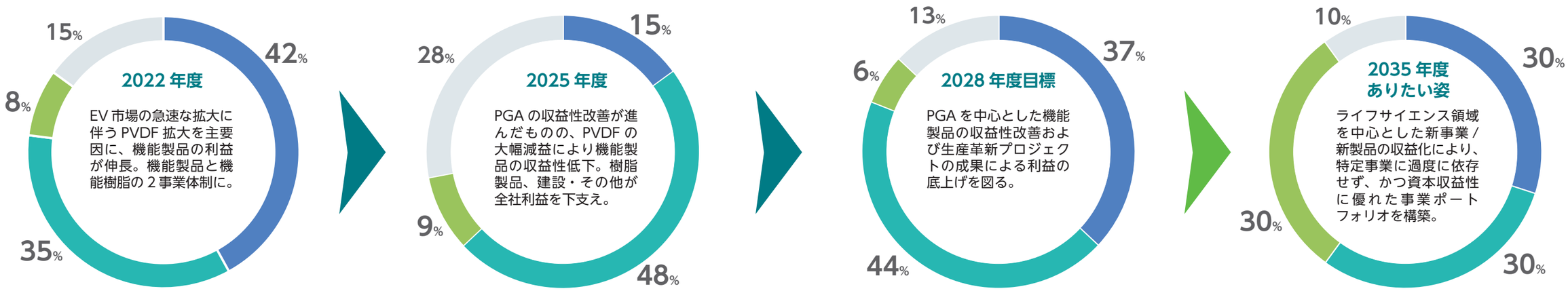
当社グループはこれまで一貫して技術による差別化を追求するとともに、事業環境の変化に応じた事業ポートフォリオの最適化や新事業の創出に取り組んできました。
新中長期経営計画「Technology to Value」では、前中期経営計画「未来創造への挑戦」の振り返りを踏まえ、持続的な企業価値の向上に向けて、
「特定の事業に過度に依存せず、かつ資本収益性の優れた事業ポートフォリオ」の構築を目指します。

	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：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

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



―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

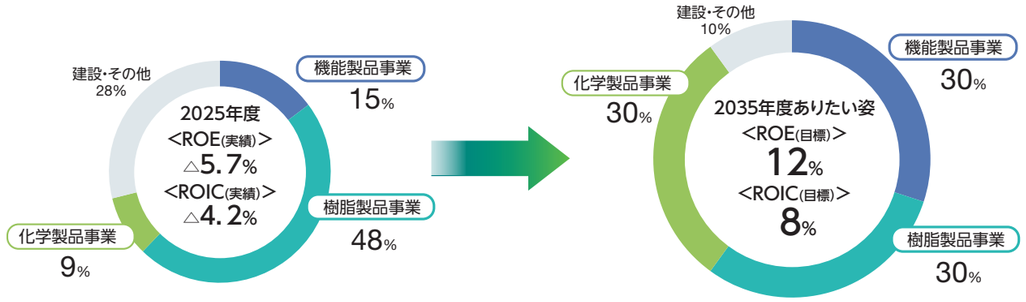
化学製品事業

◆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

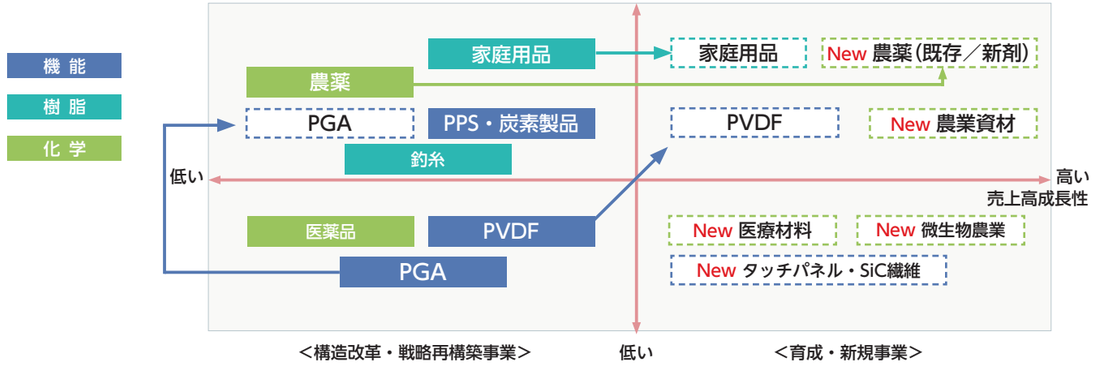
●2035年度に目指すポートフォリオの姿

◆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>

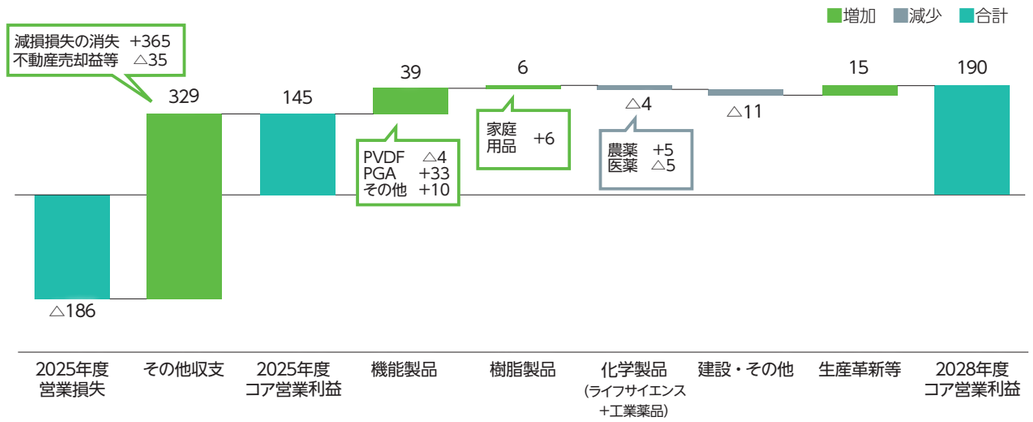
コア営業利益	EBITDA	ROIC	ROE	自己資本比率
190億円	330億円	4.8%	8.0%	50%程度

●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

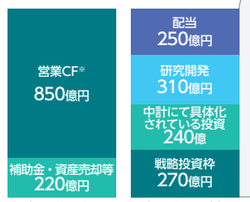
●新中計期間中のキャッシュアロケーション

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

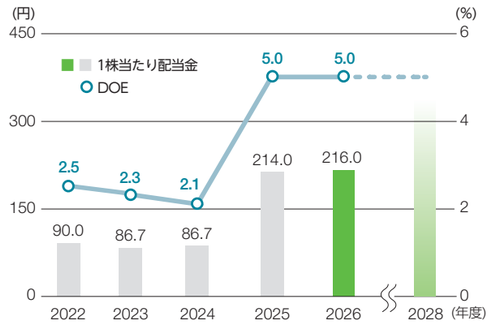
配当	DOE5%とした場合の3年間の配当総額 (自己株取得は現時点では計画なし)
研究開発	研究開発費と研究開発投資の合計額 ライフサイエンス領域の事業拡大に向けて資金を積極投入 ・研究開発費用：250億円 ・研究開発投資： 60億円
中計にて具体化されている投資	中計策定時に既に計画済みのPVDF能力増強投資の残支払い額および維持更新投資 ・設備投資：215億円 ・環境投資： 13億円 ・DX投資： 12億円
戦略投資枠	長期的なグループの成長に寄与する投資 ・既存製品の新グレード開発投資 ・新事業創出をさらに拡大するための投資 ・成長スピードアップのためのM&A投資

●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。



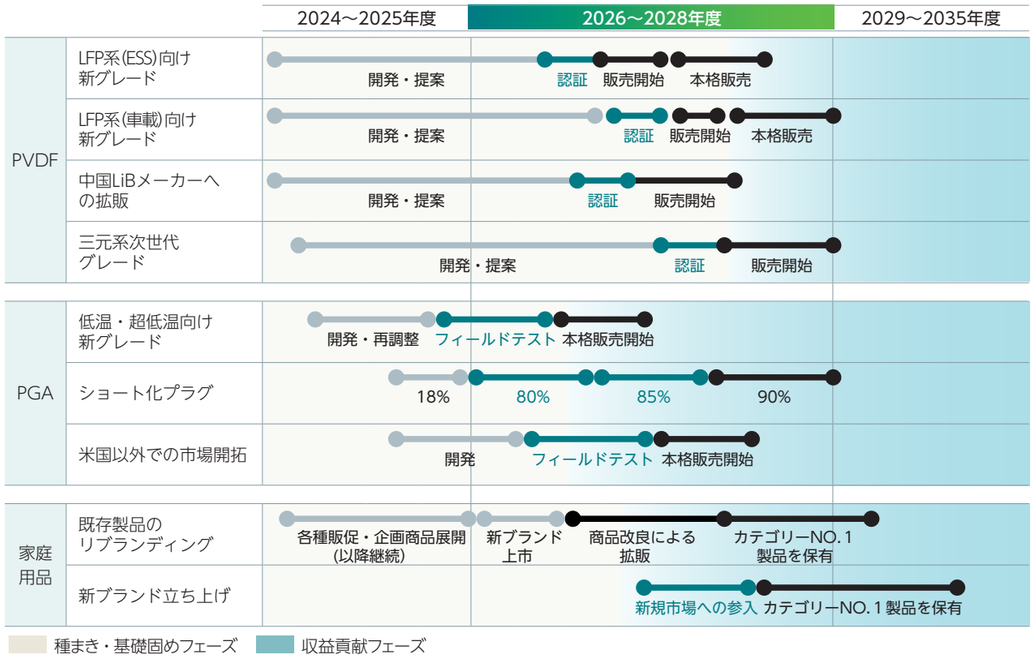
中期経営計画（2026～2028年度）

●中期経営計画(2026-2028年度)の基本方針

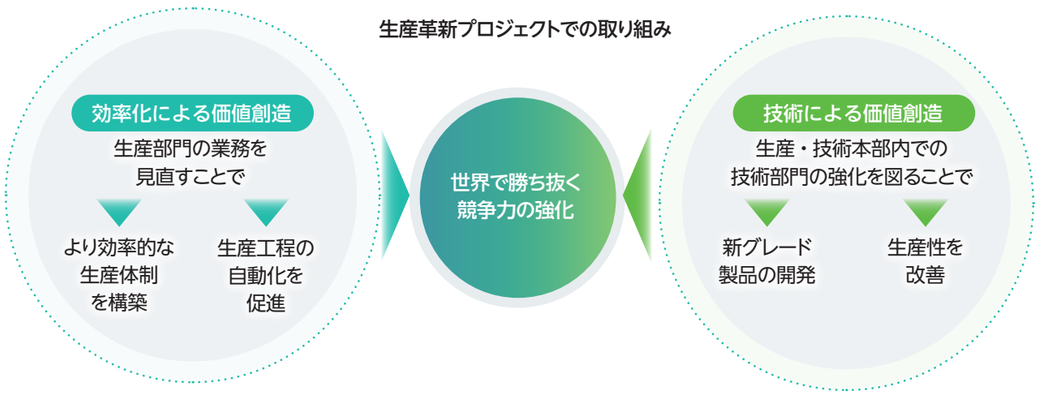
方針①　主力事業(機能製品・樹脂製品)の競争力強化

◆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。

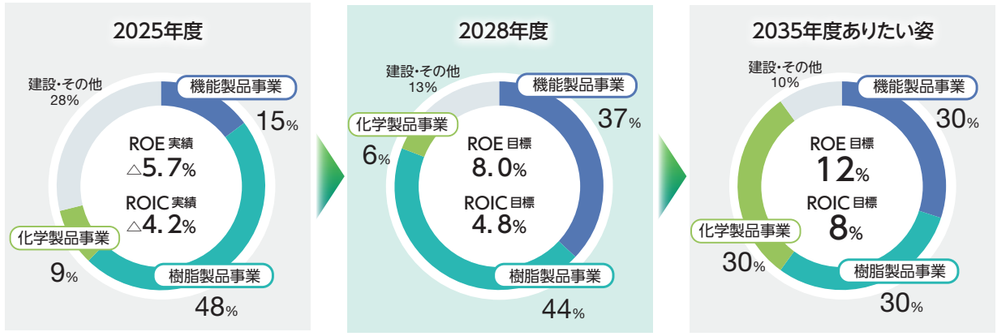


◆**技術部門：**人財の選抜と育成による技術開発・マーケティングの高度化、イノベーション創出の基盤となる技術プラットフォームの導入、ならびに生成AIを含むDX技術基盤の整備による開発環境の強化を推進する。

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。

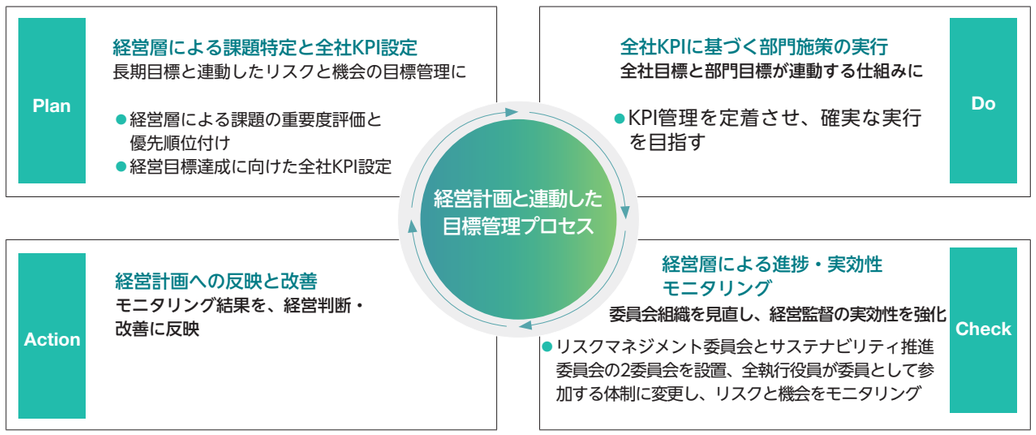
◆化学製品事業：ライフサイエンス領域における農薬、農業資材および医療材料を重点領域に設定し、既存パイプラインの育成を推進する。



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。

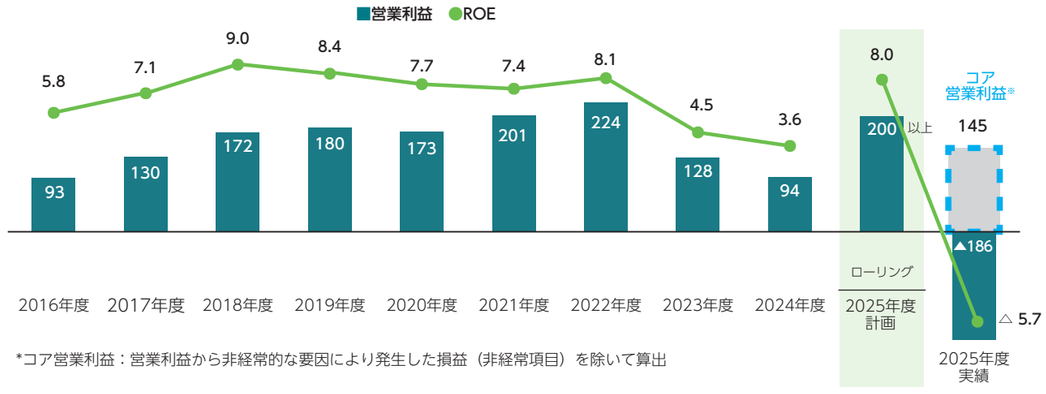
技術を価値へと転換し、持続的な収益につなげる

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。

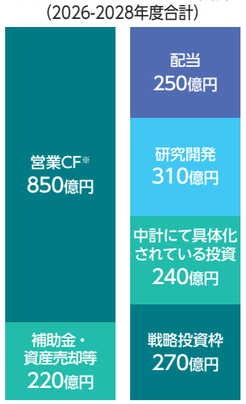
資本収益性の向上は、新中計における重要課題の一つです。中計期間中においては、機能製品事業および樹脂製品事業の収益性改善を着実に進めるとともに、ライフサイエンス領域の育成に取り組みます。2030年度以降は、高い資本収益性が期待されるライフサイエンス領域の利益貢献を実現することで、全社ROEおよびROICの向上につなげ、持続的な企業価値向上を目指します。

「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。

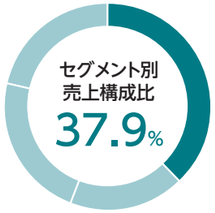
変化に強い事業体制を築く、クレハの挑戦

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

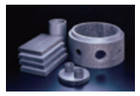


▶主要製品

- 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)

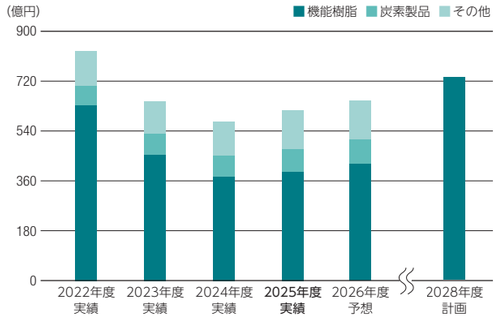

炭素製品

▶事業概況

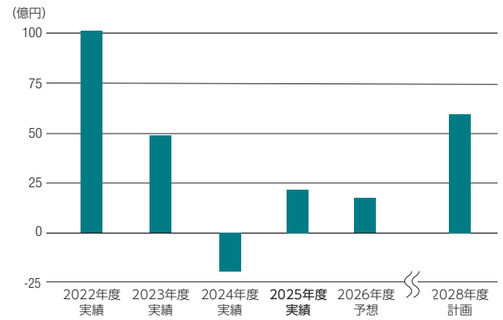
機能樹脂分野では、リチウムイオン二次電池用バインダー向けのPVDF樹脂の売上げは減少したものの、シェールオイル・ガス掘削用途のPGA樹脂加工品およびPPS樹脂の売上げが増加したことに加えて原材料価格の下落もあり、この分野での売上収益、営業利益はともに増加しました。

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

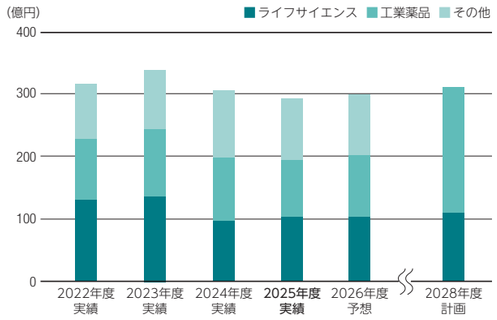
メトコナゾール

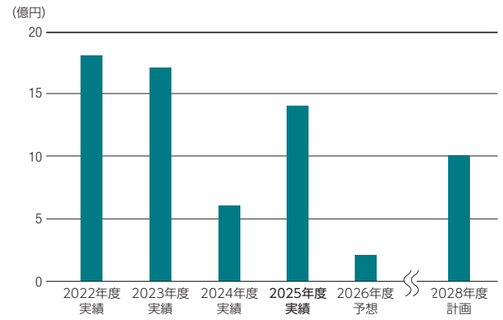
イプコナゾール

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。

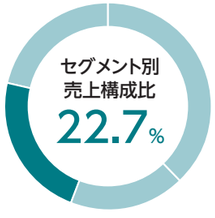
工業薬品分野では、有機薬品類の売上げが減少したことから、この分野での売上収益は減少しましたが、原材料価格の下落により営業利益は増加しました。





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」

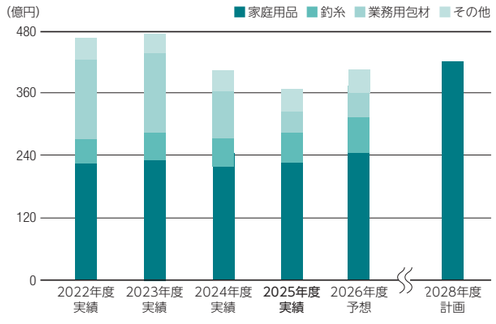
NEWクレラップ

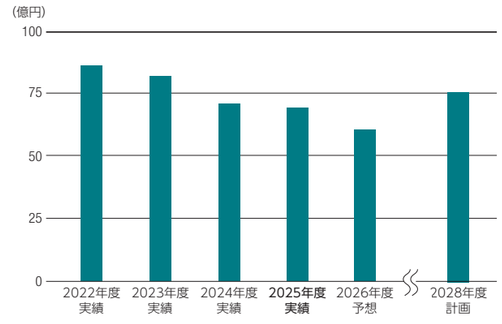
クレハロン

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。

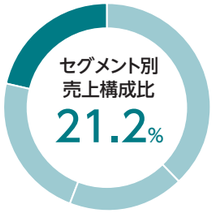
業務用食品包装材分野では、熱収縮多層フィルムの販売を前年上期で終了したことにより、売上収益、営業利益はともに減少しました。





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

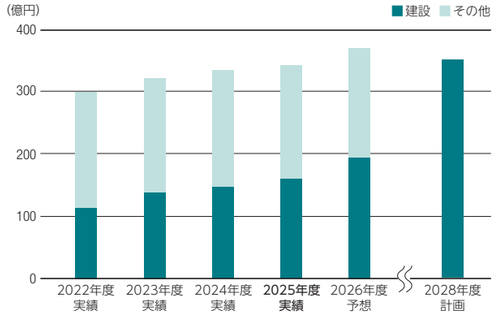
- クレハ建設グループ
- クレハ環境グループ
- クレハ運輸グループ
- クレハサービスグループ
- 医療法人呉羽会　など

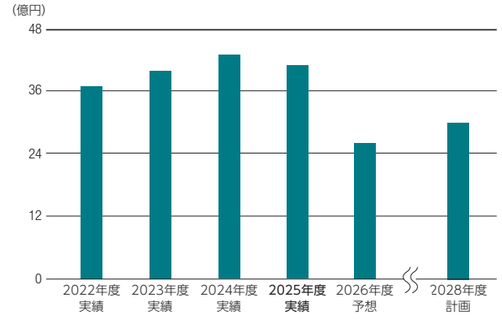
クレハ建設株式会社

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

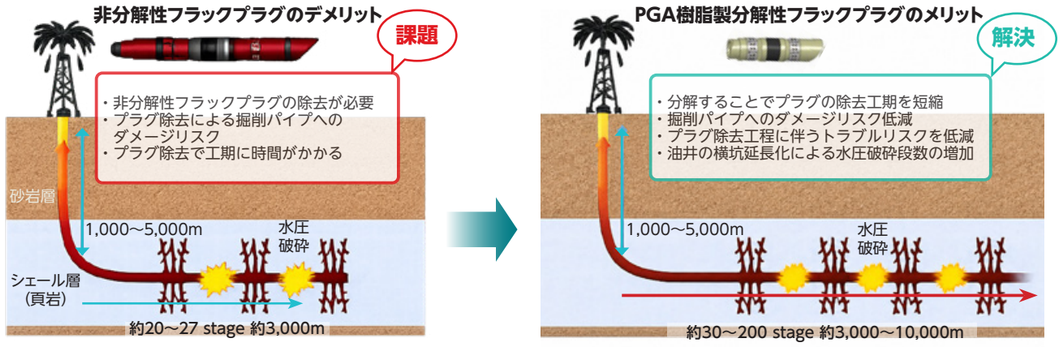
ポリグリコール酸(PGA)<クレダックス>：環境負荷低減を実現する新時代のマテリアル

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

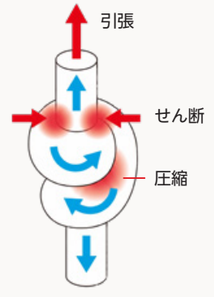
詳しくはこちら

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。