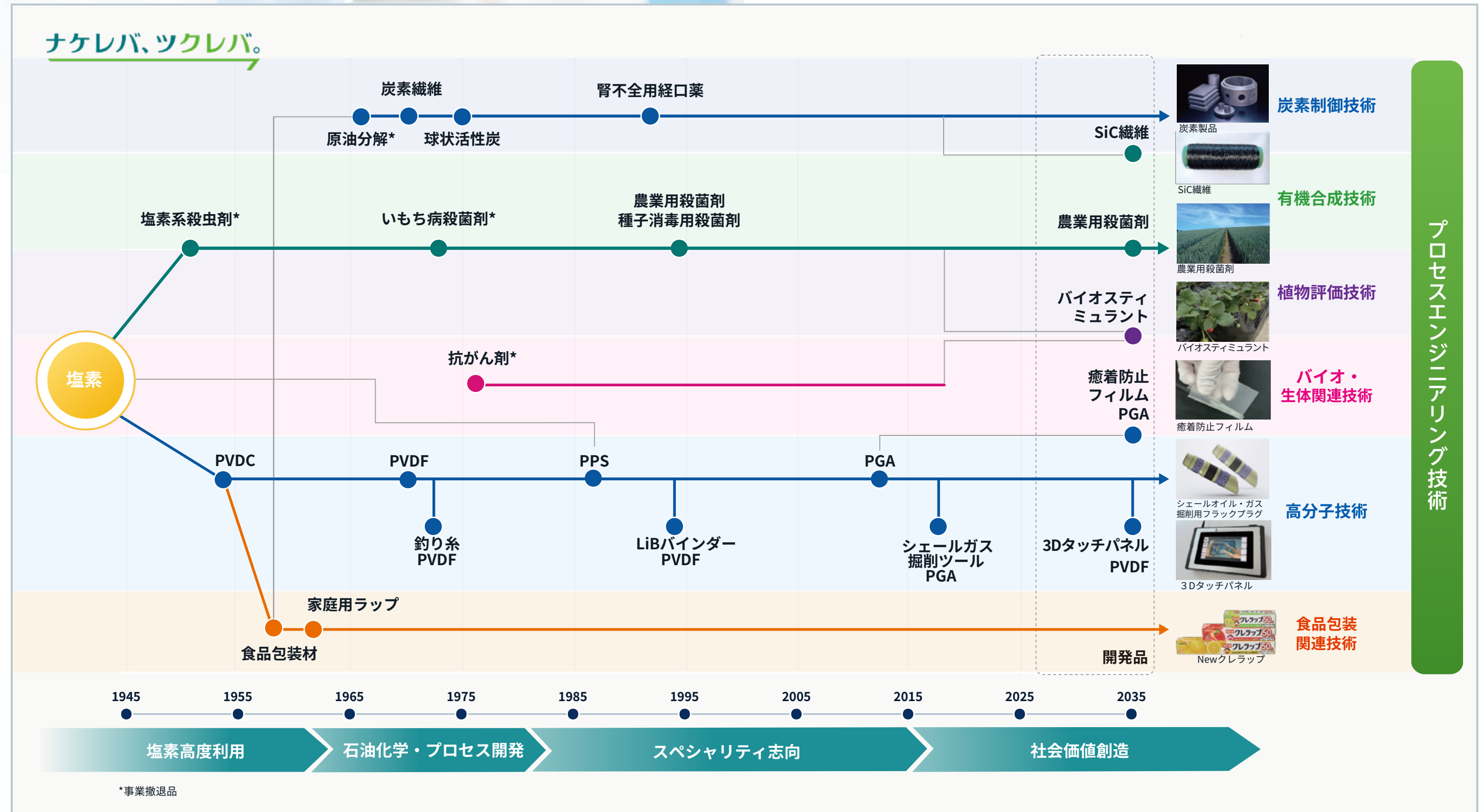


積み重ねた技術を、次の価値創造へ

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。



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

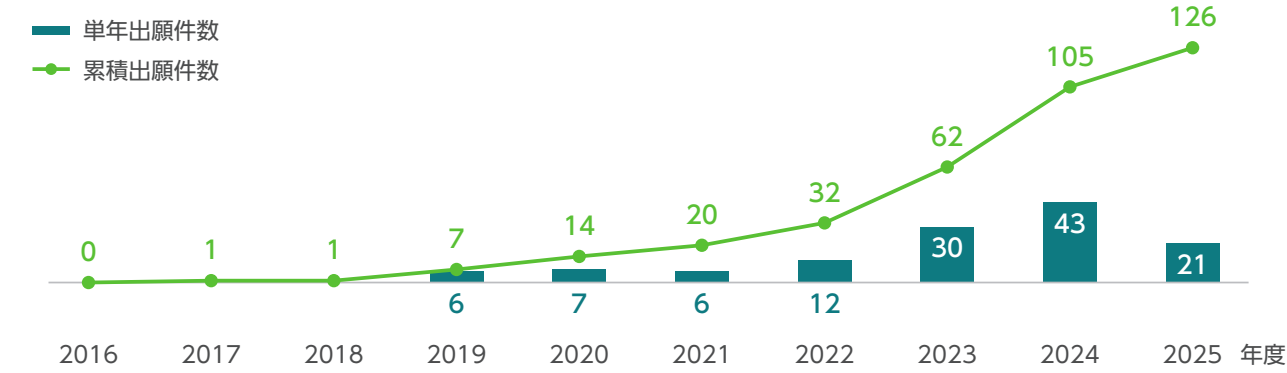
研究開発投資の成果を最大化する上で、知財戦略とインテリジェンス機能は極めて重要な位置付けです。従来、知的財産は研究開発で得られた成果を保護する役割が中心でしたが、現在は、市場や顧客の課題を起点として研究テーマを構想し、その初期段階から知財を組み込むことで、市場・顧客ニーズの変化を継続的に捉えながら、技術や発明を磨き上げ、知財ポートフォリオを構築・強化し、持続的な競争優位を確保することが求められています。

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。一つは新規農薬用殺菌剤「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。

フレハグループのCO₂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CO₂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「フ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CO₂排出量削減と、製品を通じたCO₂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**

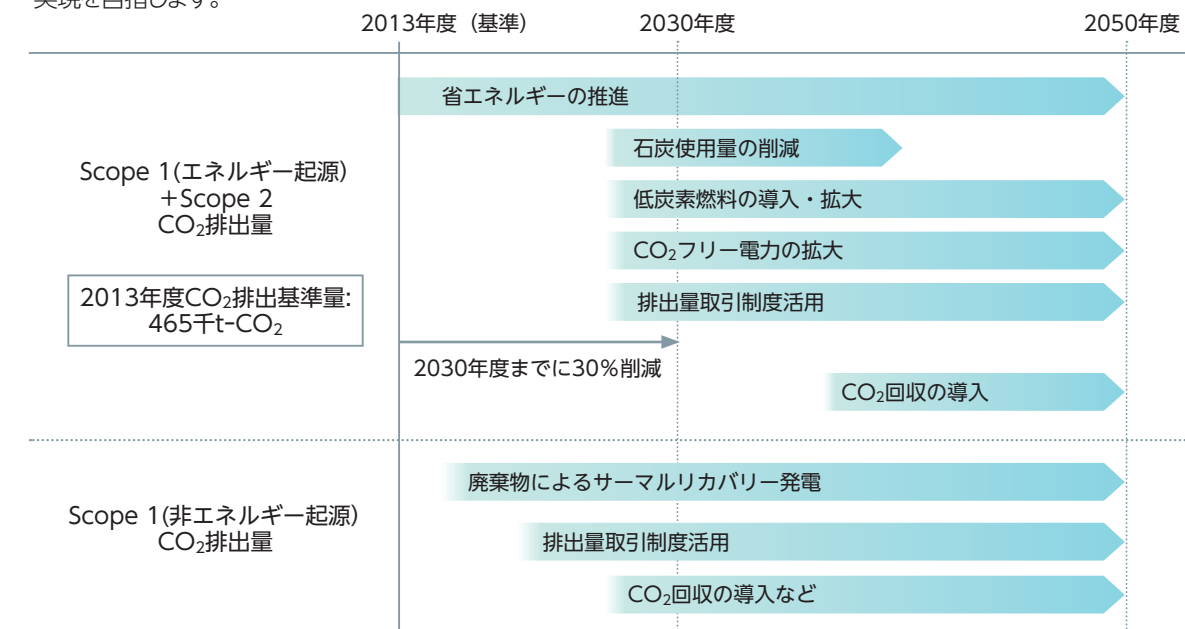
 **資源循環の取り組み**

 **環境負荷低減**

- 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
- 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
- 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、CO₂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

株式会社フレハ環境の取り組み

当社グループ会社フ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CO₂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CO₂控除ルールの適用に加え、省エネ・創エネの取り組み、CO₂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CO₂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CO₂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。



フレハ環境 ウェステックかながわ



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

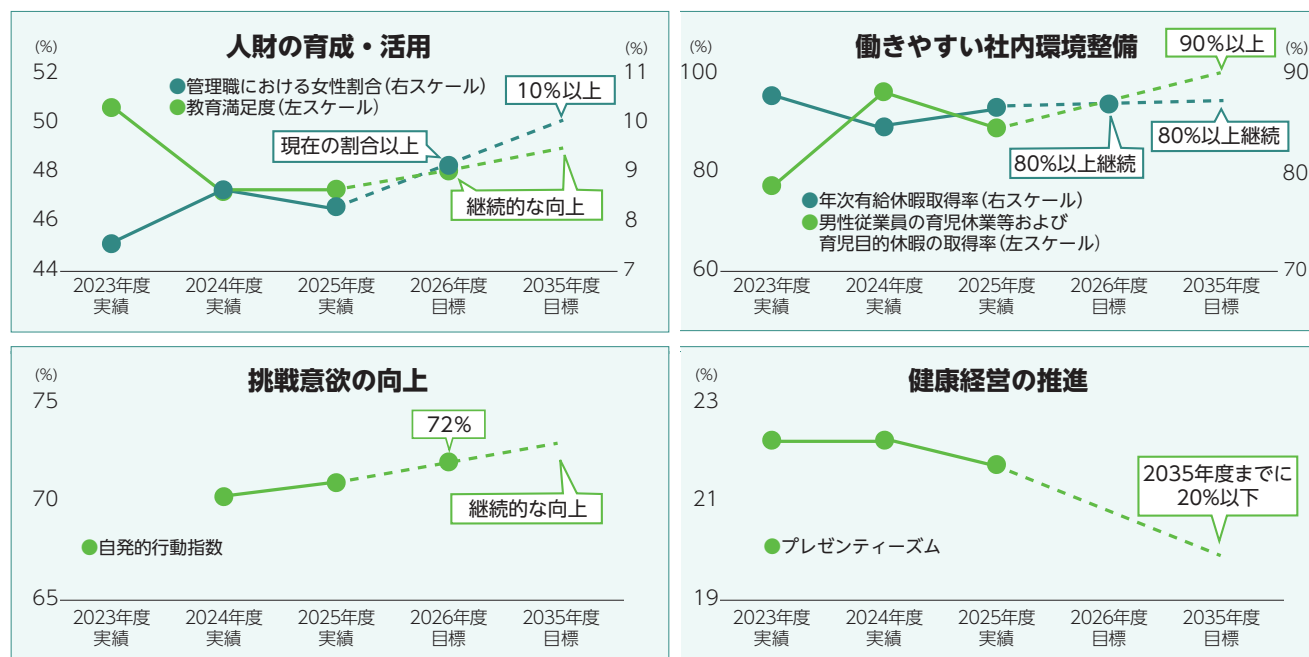


重要施策

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		社員が生き活きと安心して働ける環境	
人財の育成・活用	<ul style="list-style-type: none"> フ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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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

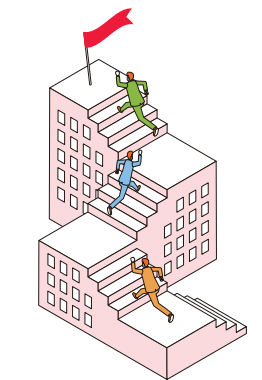
従業員一人ひとりが自ら考え、主体的に行動し、新たな役割や課題に挑戦することが、当社が技術開発型高付加価値企業として持続的に成長していくことにつながると考えています。お互いの信頼を基盤に、主体的な成長と挑戦を促す活気ある組織・職場づくりを進めるとともに、「挑戦・スピード・成長」を実践し、役割と実績に応じて処遇する人事制度を運用しています。

取り組み例 社内公募制度

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。



執行役員 管理本部長
湊 順子



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と感じます。

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力年の中期経営計画「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、早い段階で素案を語り、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くなってしま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事業が計画どお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

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。

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。

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

◆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的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



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のでしょうか。

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。

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



ではないかと思っています。

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

◆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。

経営は、2026年度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るならば、投資は継続されるはず。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。

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

◆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、未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っています。

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。

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っています。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。

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っています。



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
	こばやし ゆたか 小林 豊	な たけ かつひろ 名武 克泰	にしはた なおみつ 西畑 直光	うえやま たかひさ 上山 隆久		いいだ おさむ 飯田 修	おかふじ ゆ み こ 岡藤 由美子	にし お けい じ 西尾 啓治	はやし みちひこ 林 道彦	さか ね つかさ 坂根 司	よし だ れい こ 吉田 麗子
選任理由	2012年9月に代表取締役社長に就任以降、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ています。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督等の役割を適切に果たしています。	当社の経理財務部門の責任者および国内外子会社役員を務め、財務・会計に関する専門的な知識と経験を有しています。	弁護士として培ってきた豊富な経験や専門的な知識等を生かし、独立した客観的な立場より、取締役の職務の執行の監督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

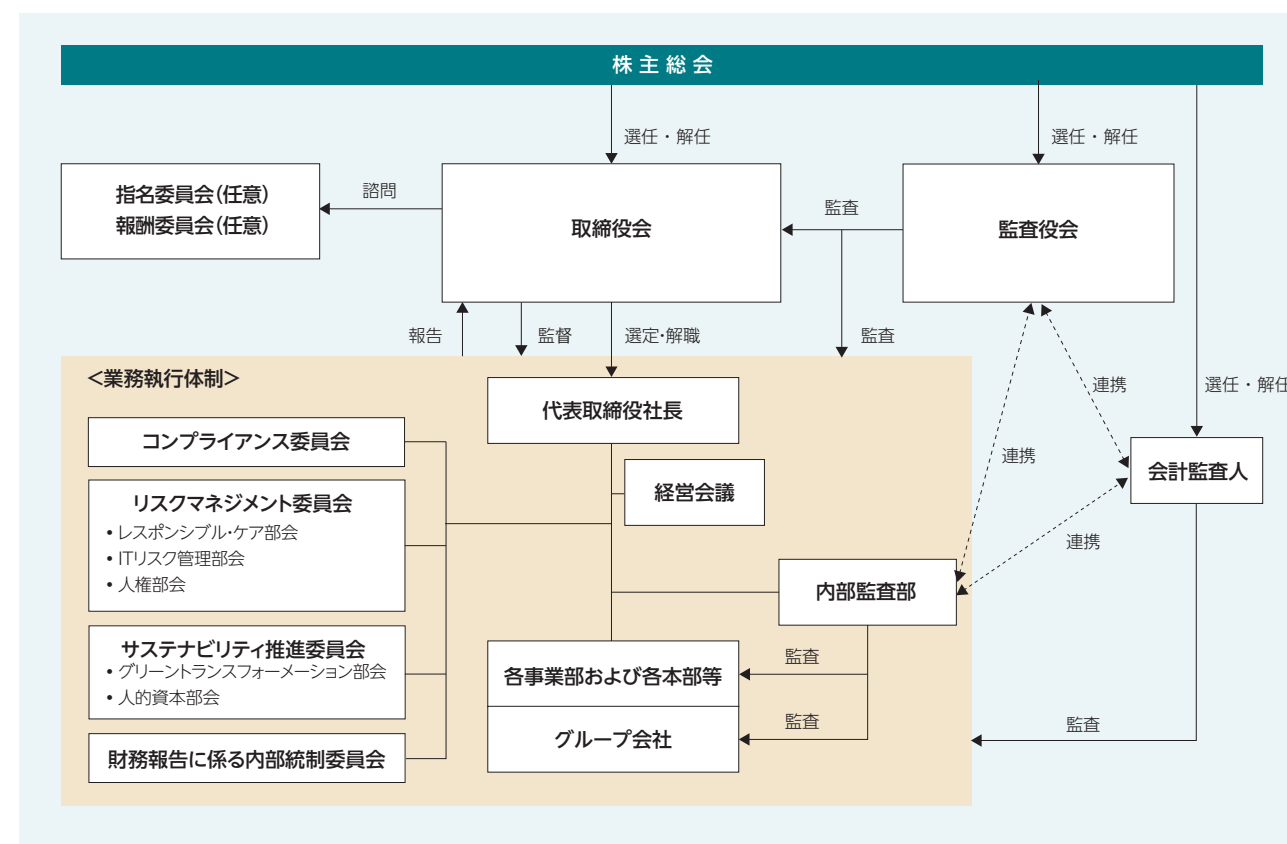
当社およびグループ会社は、クレハグループ企業理念とクレハビジョンをすべての役員と従業員と共有し、将来のありたい姿の実現に向けて常に挑戦し続けます。

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。

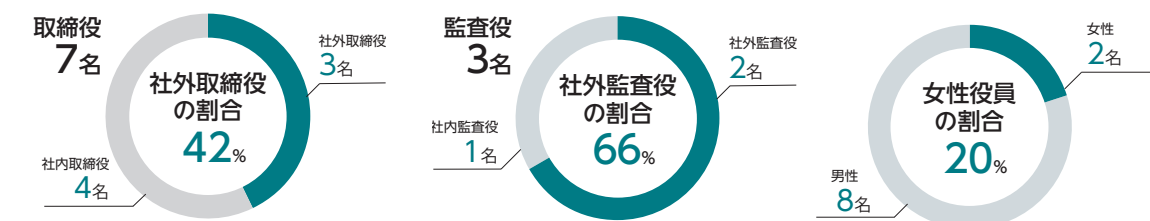
またフレハおよび各グループ会社における中長期の経営ビジョンおよびポリシーの統一を図ることを目的に連結経営会議を定期的に開催し、フレハの代表取締役社長が議長を務め、経営方針、事業戦略について相互に意見交換を行うことにより連結経営の強化を図っています。事業年度毎の経営に対する責任を明確にするため、取締役および執行役員の任期は1年としています。



◆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

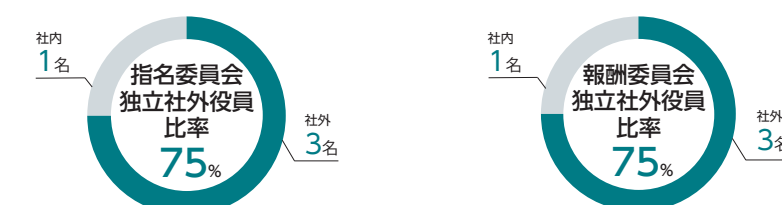
社外取締役には、経営への助言・監督機能、利益相反の監督機能およびステークホルダーの意見を取締役会へ反映する等の役割と責務を果たすことを期待しています。社外監査役には、独立した客観的な立場から、取締役の職務の執行の監査、会計監査人の選解任や監査報酬に係る権限の行使などの役割と責務を果たすことを期待しています。

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)

フレハは、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。



◆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。

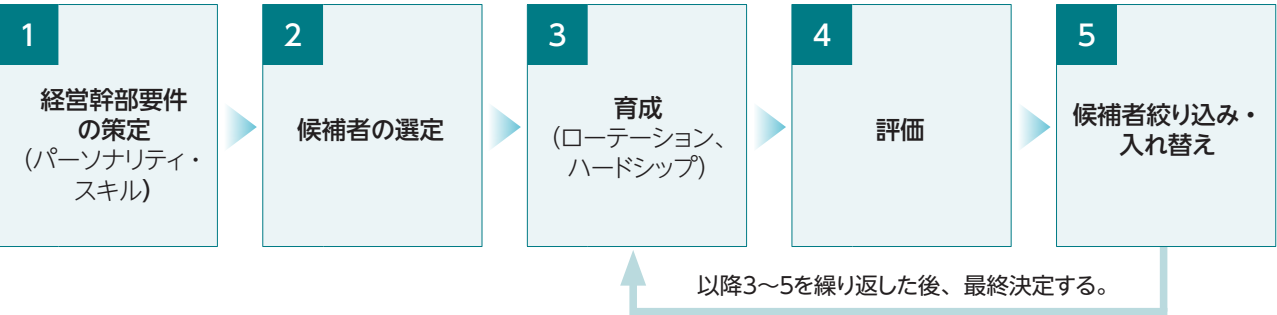
2025年度の評価と取締役における審議の結果を踏まえ、2026年度の実効性評価では、主要事業の進捗、事業ポートフォリオ戦略、技術立社の再興等のテーマを中心に審議を一層深め、また、人的資本経営の推進、IR・SR戦略に関する議論も充実させてまいります。

◆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等の選任・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	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

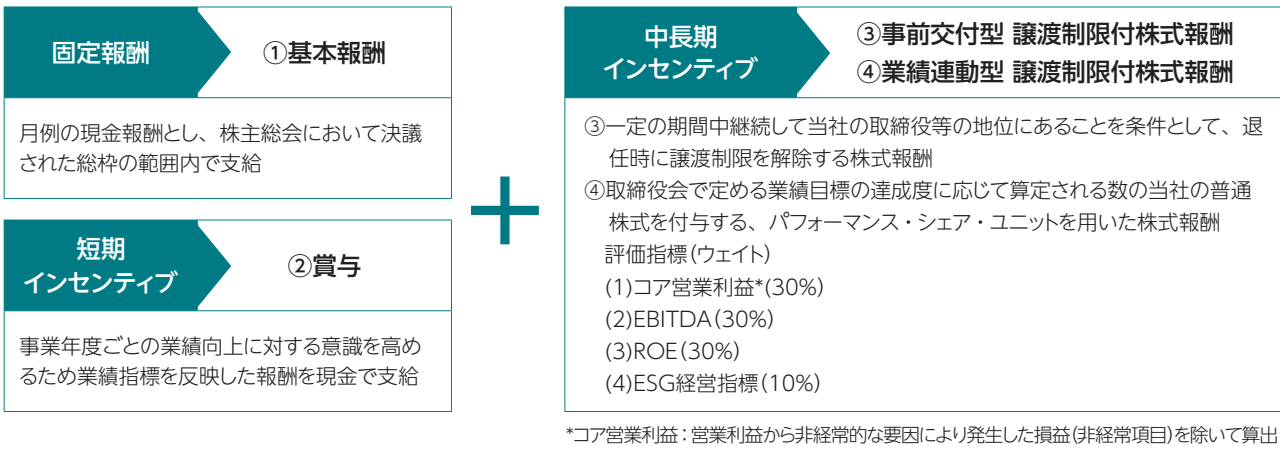
●取締役の報酬制度

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、株主のみならず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。



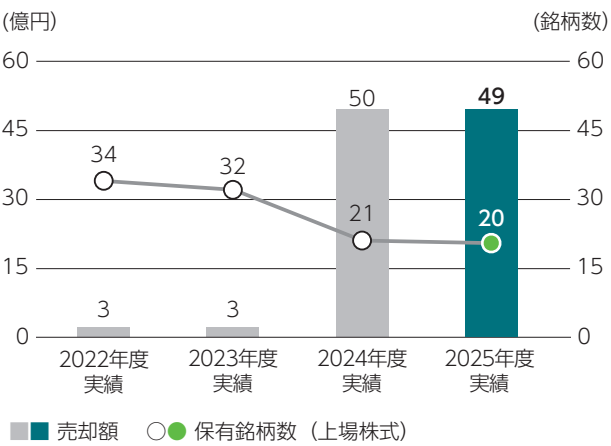
◆政策保有株式

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

