

## クレハグループ

### 『2035年度長期経営計画』

- Technology to Value（技術の進化を更なる価値へ） -

### 『中期経営計画（2026年度～2028年度）』

- Technology to Value 2028（技術を価値へ） -

2026年5月12日

1	エグゼクティブサマリ/キーマッセージ .....	3
2	中長期経営計画(2023年度～2030年度)『未来創造への挑戦』の振り返り .....	4
3	2035年度長期経営計画 - Technology to Value(技術の進化を更なる価値へ) - .....	16
4	中期経営計画(2026年度～2028年度)- Technology to Value 2028 (技術を価値へ) - ..	22
	4-1. 基本方針・目標	
	4-2. 主力事業、新事業・研究技術戦略	
	4-3. 経営基盤の強化	

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

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

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

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

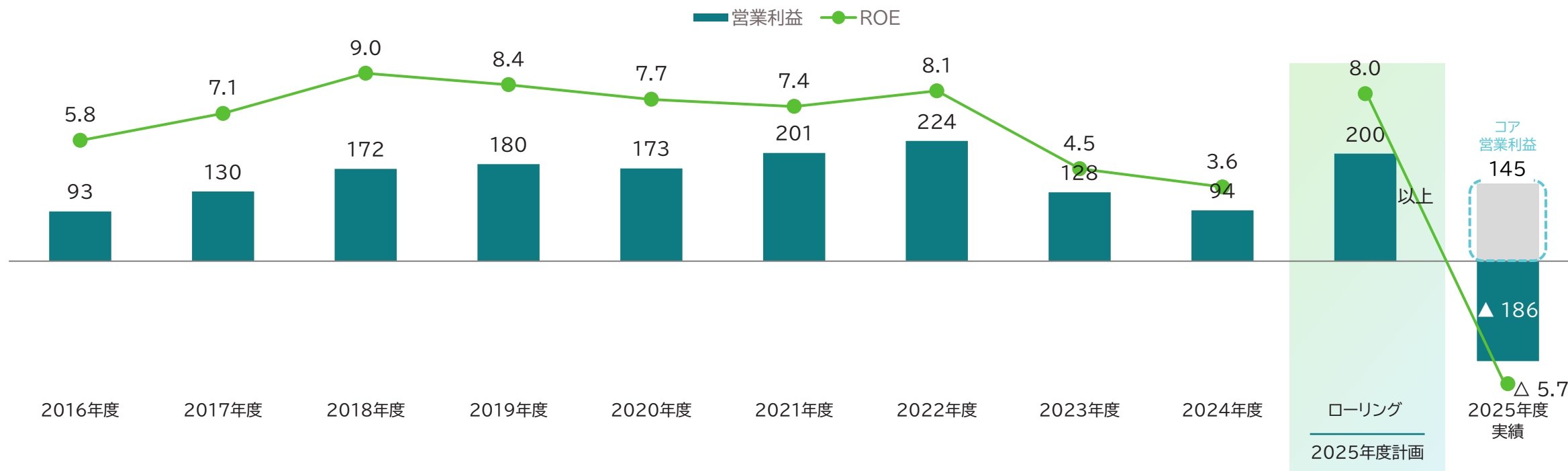
中期経営計画(2026年度~2028年度)  
Technology to Value 2028  
(技術を価値へ)

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

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

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

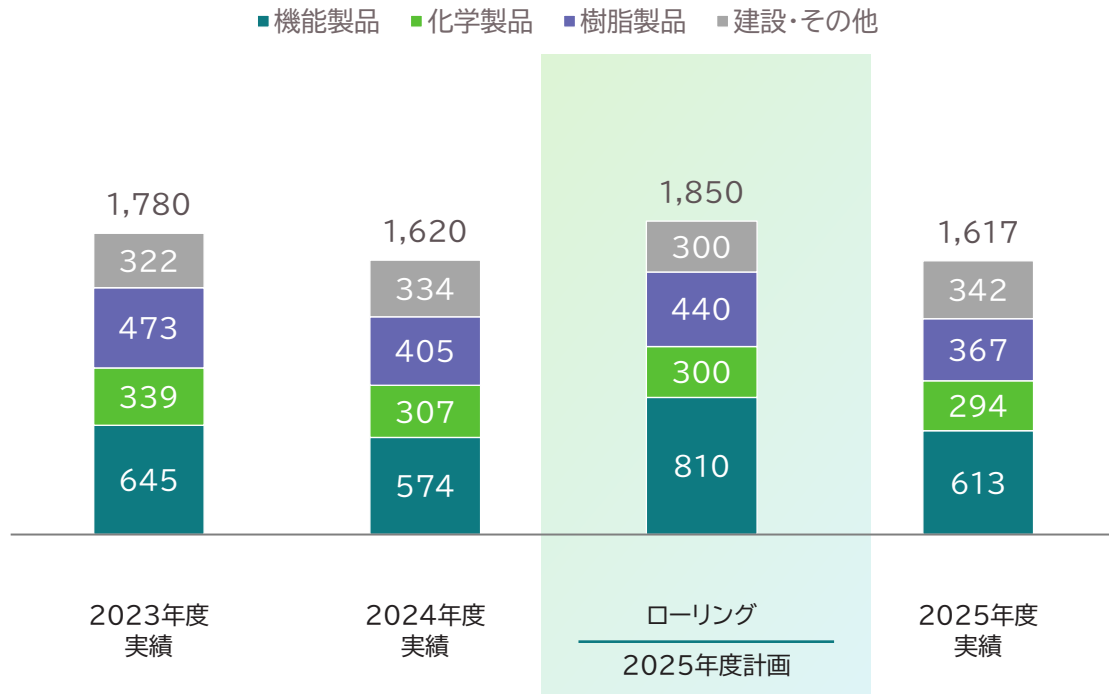
営業利益とROEの推移 (億円・%)



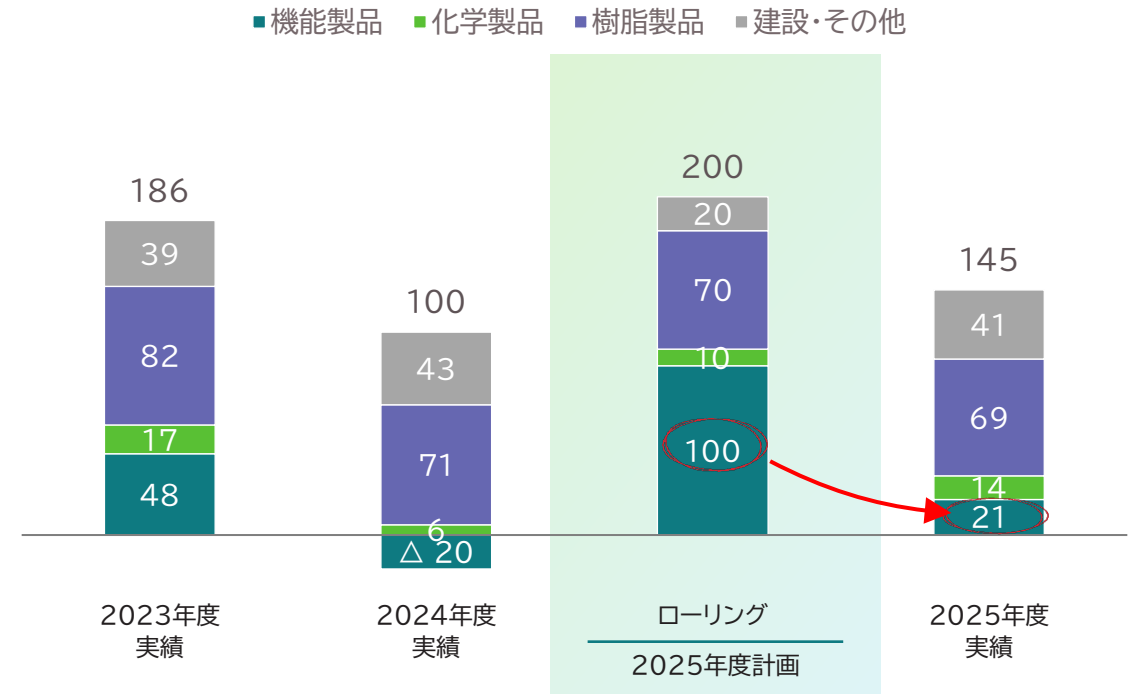
コア営業利益:営業利益から非経常的な要因により発生した損益(非経常項目)を除いて算出

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

セグメント別売上高 (億円)



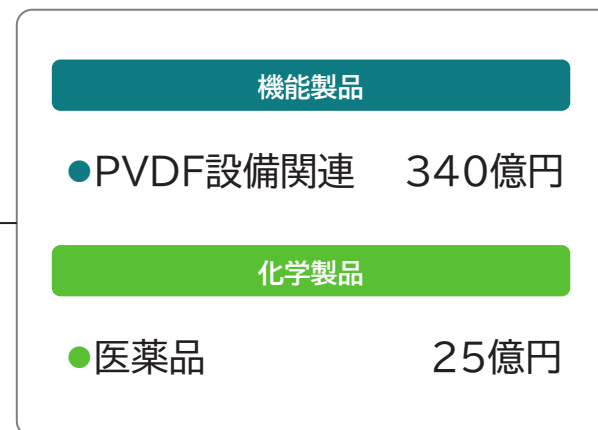
セグメント別コア営業利益 (億円)



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

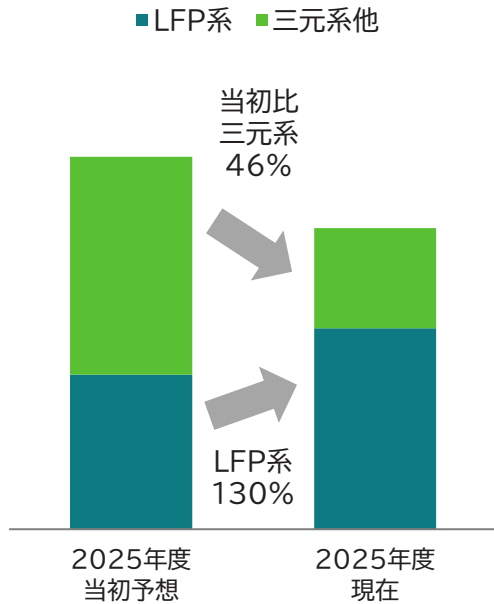
## 2025年度損益計算書 抜粋

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



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

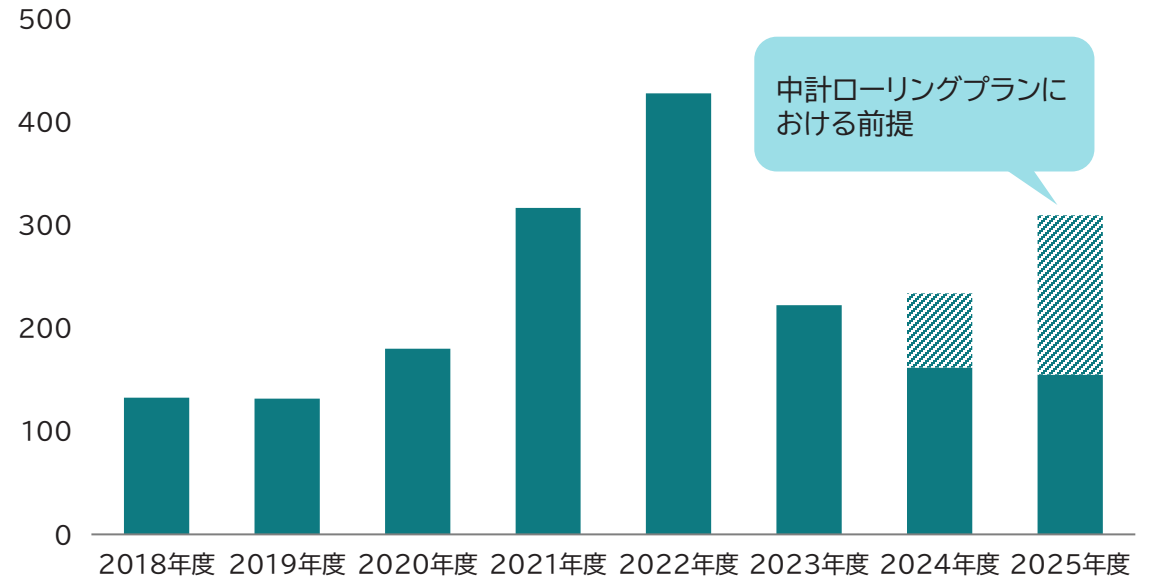
タイプ別LiB用バインダー市場規模  
予想の変化(2025年度)



LiB用バインダーに占めるESS用途  
当社販売比率の変化(2025年度)

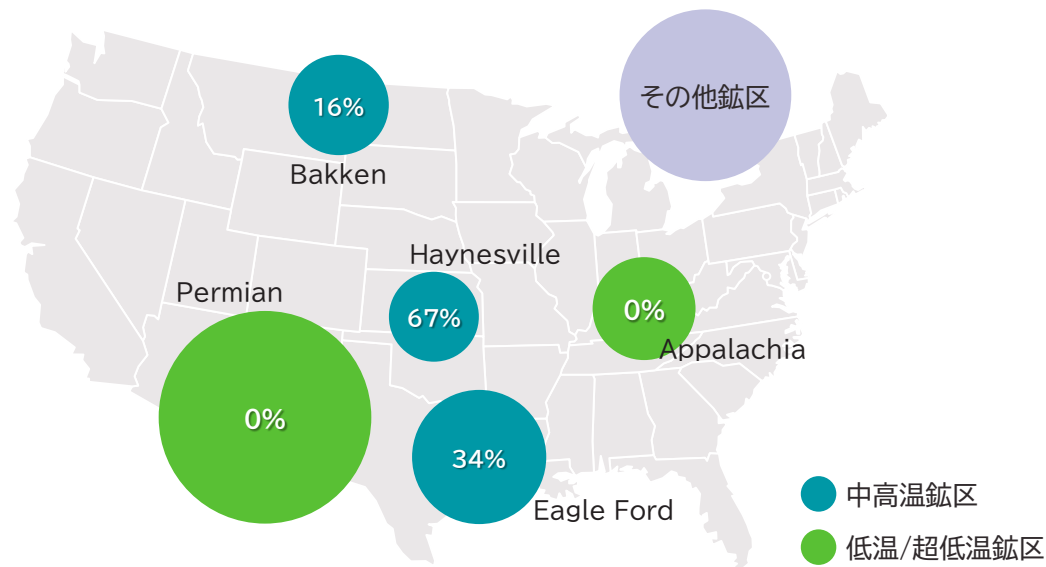


PVDF売上収益(億円)



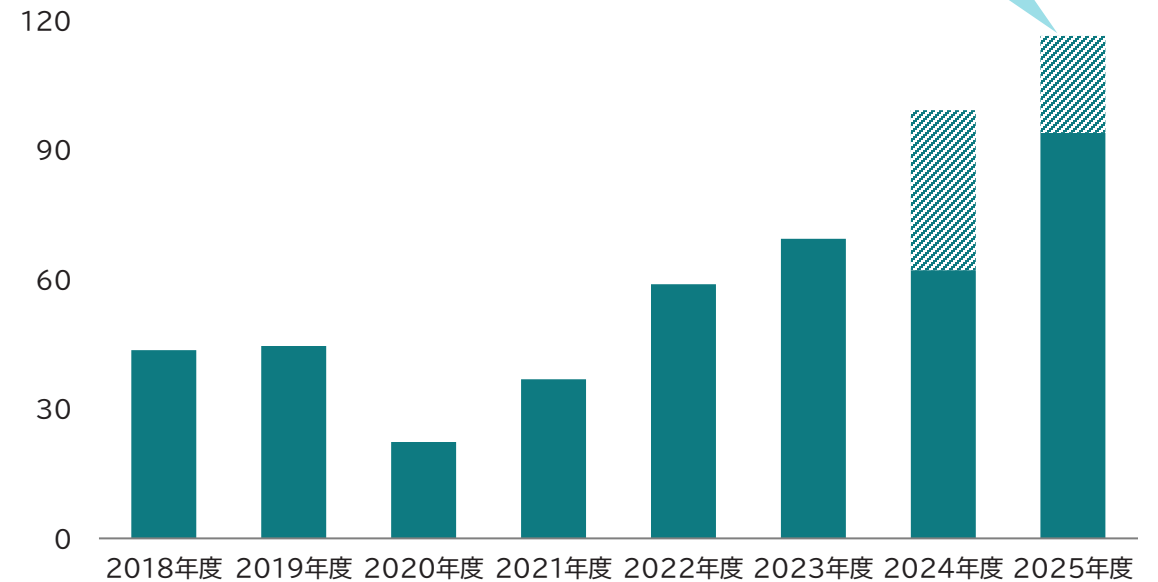
- 中高温鉍区向けのPGAプラグは、主要鉍区での市場シェア目標30%を超過。2025年度急速に市場が立ち上がったものの、樹脂生産トラブルに伴う供給制限があり、中高温鉍区での販売目標は未達
- 低温/超低温プラグでは開発の遅れや生産トラブルにより既存顧客への販売を優先する供給制限を行ったことで、低温/超低温鉍区においても販売目標は未達
- 2026年度に事業損益が黒字化しない場合には、抜本的な事業構造見直しを検討

地域別市場シェア



※ 円の大きさ …当社推定のフラックプラグ市場規模  
 円の中の数字 …当該鉍区での推定当社シェア(%)

PGA売上収益 (億円)



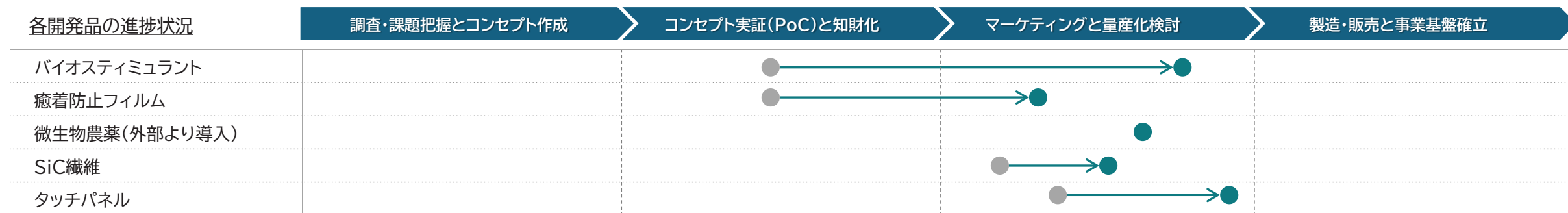
中計ローリングプランにおける前提

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

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

## 市場ニーズを起点とした研究・技術開発力を強化

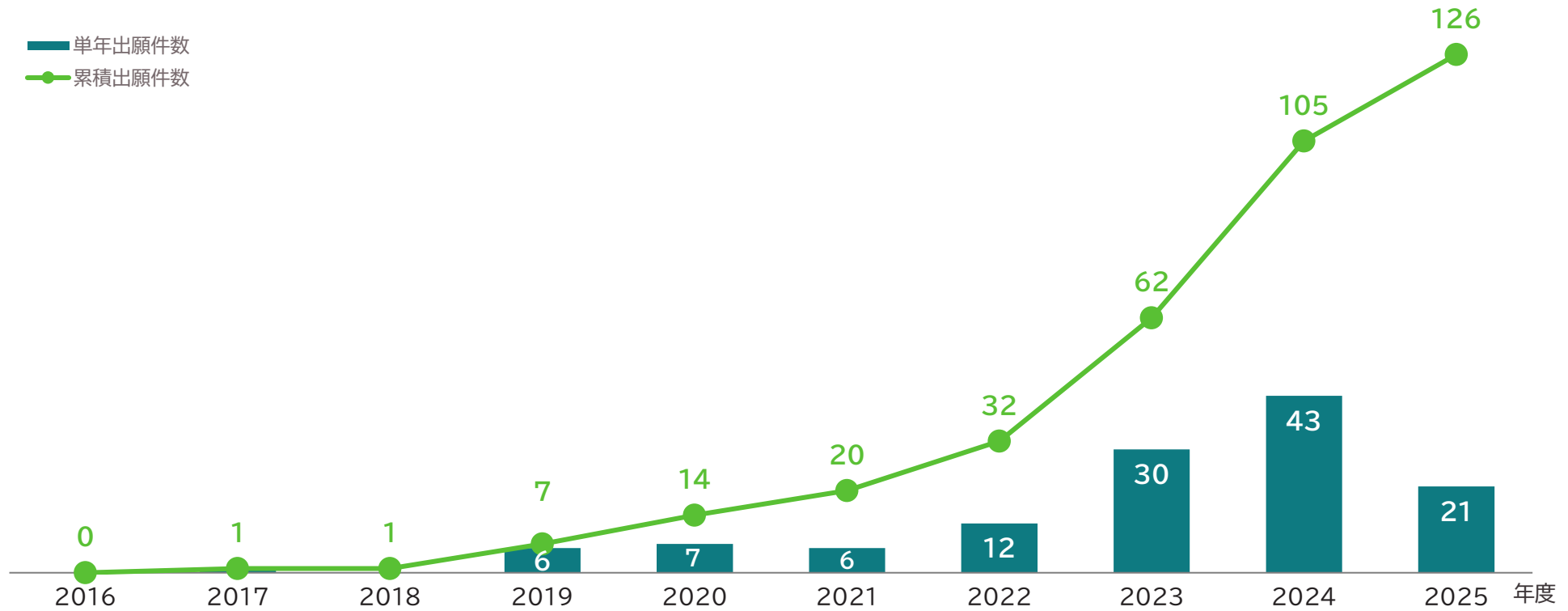
テーマ	達成度	内容
差別化された商品の開発	△ (一部遅れ)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● PVDF:LFP系LiB用バインダーおよび三元系LiB用バインダー向け新グレードの開発</li> <li>● PGA :低温/超低温対応グレードの開発・上市とショート化プラグの開発・拡販</li> <li>● 農薬 :農業用殺菌剤カルメコナゾールの開発</li> </ul>
自社技術と外部技術の融合による新事業テーマの創出・推進	○	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 新事業推進本部の設置(23年)</li>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



● 2023年4月時点    ● 2026年3月時点

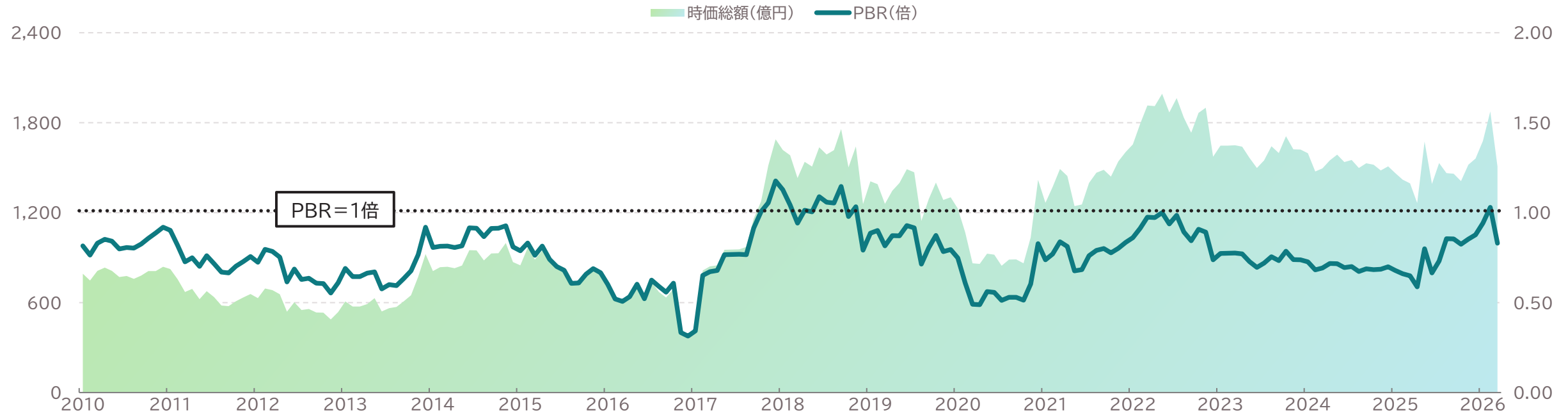
- 研究・技術開発力の一環として、特許出願件数の増加に取り組み、新事業に関する特許出願件数は大幅に増加
- 新事業創出時の確度を高め、研究・技術開発力の強化に大きく貢献

新事業に関する年度別特許出願件数



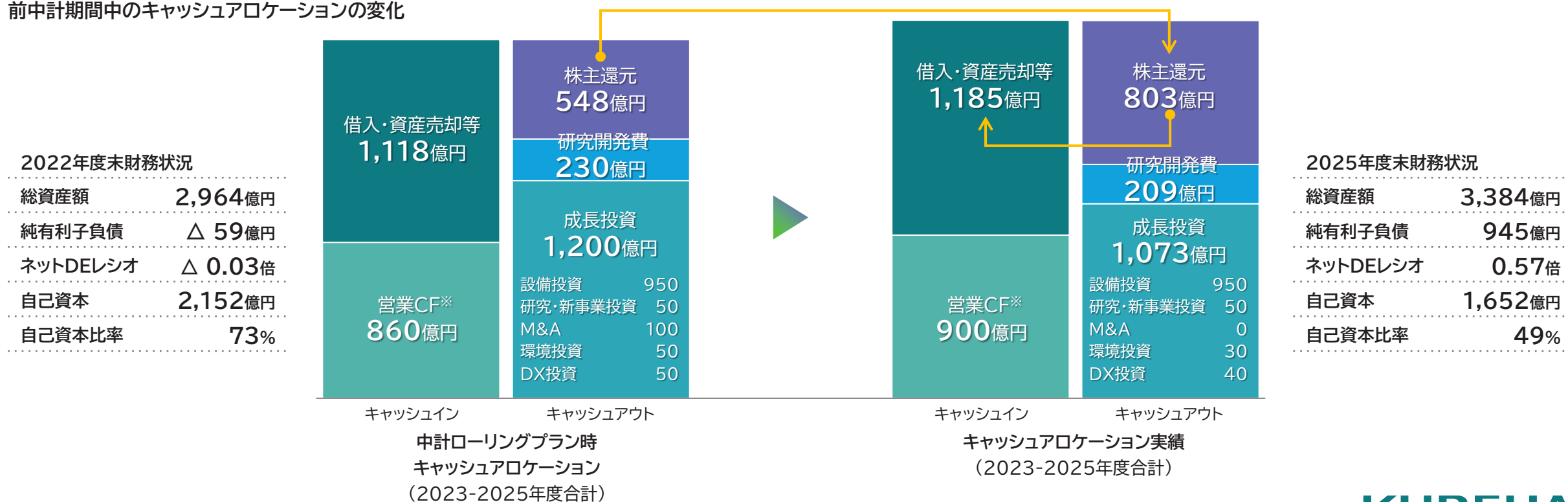
- PBRは2025年度中に1倍を超えたものの、2025年度末時点では1倍割れの状況
- 2025年度のPBR上昇には配当水準引上げなど株主還元策が貢献

### PBRと時価総額の推移



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

前中計期間中のキャッシュアロケーションの変化



※ 研究開発費を控除した営業CF

## 前中計未達の要因

### 外的要因

- 欧米での環境政策補助金の大幅な削減
- それに伴う自動車会社EV化戦略の大幅な方向転換
- 中国製造業のグローバル成長市場における急速な台頭

### 内的要因

- 特定の技術・用途・国に過度に依存した事業計画
  - PVDFの事業利益に過度に依存した成長戦略
- 市場変化に関する見誤り
  - PVDFでは三元系伸長シナリオに対し、LFP系が拡大
- 技術開発力に関する見誤り
  - PGAは、新製品開発に要する時間の読み誤り
  - LFP系LIBの技術革新に対する過小評価

## 前中計から引き継いだ課題認識および長期課題

### 主力事業の競争力強化

新製品・新グレードの上市

コスト競争力の強化 シナリオプランニングの強化

### 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  
ポートフォリオの改善

ライフサイエンス領域の育成

3 2035年度長期経営計画  
- Technology to Value (技術の進化を更なる価値へ)-

2030年度のありたい姿

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

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



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

2035年度のありたい姿

**技術の収益化にこだわり、世界で勝ち抜く高付加価値企業**

新中計期間(3年間)に成し遂げること

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

2035年に向けて長期で取り組むこと

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

- 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

主力事業



機能製品事業

PVDF / PGA 等

主力事業



樹脂製品事業

家庭用品 / 釣糸 等

積極的投資事業



化学製品事業

ライフサイエンス(農薬、農業資材、医療材料)

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



## 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

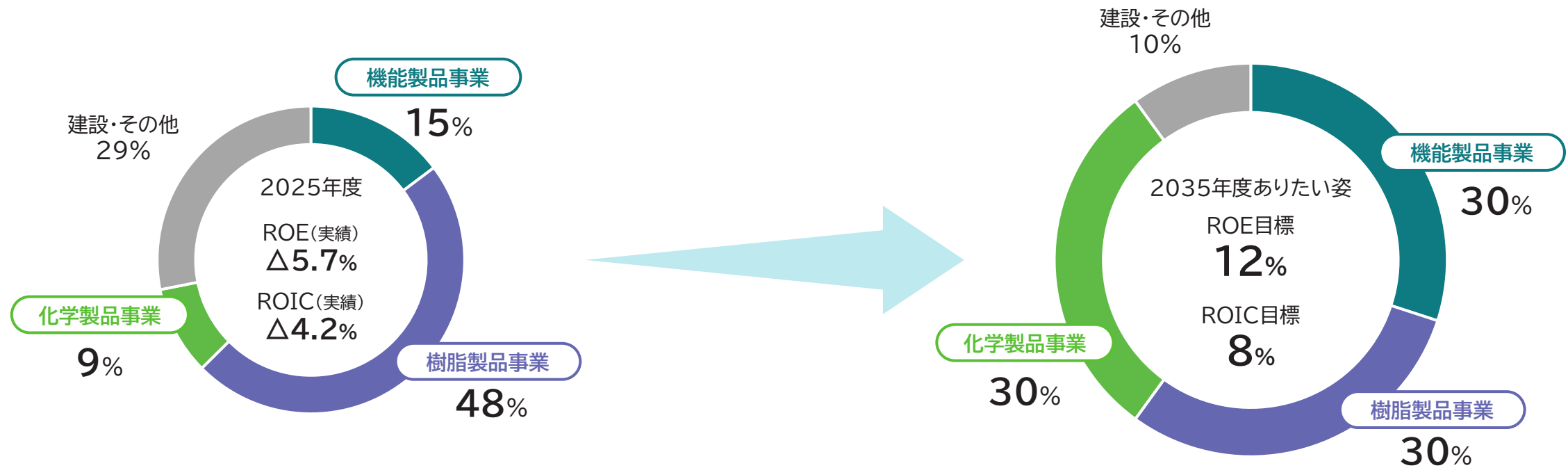
- ブランド価値の向上と多角化(BtoC)
  - 新製品の投入を含む家庭用品のブランド価値向上と新たなブランドの拡充
- 更なる高付加価値化の推進と環境リスク対応 (BtoC)
  - 最上位釣糸(グランドマックス)の後継品開発
  - PFAS対応素材の釣糸開発
  - 使用済み万鮪(漁業者向け)のリサイクルによるプラスチック資源循環体制の構築
- 現有設備の効率的な運用
  - 拡販を通じた現有設備の有効活用



## 化学製品事業

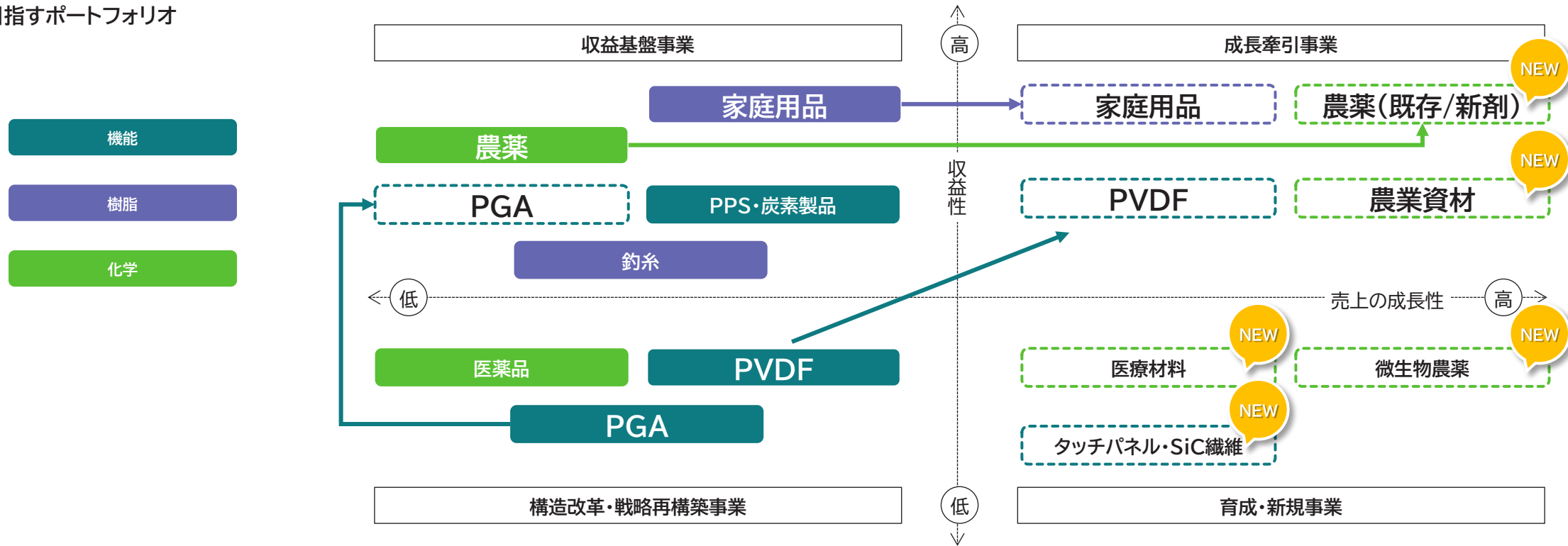
- ライフサイエンス領域の農薬/農業資材/医療材料の3領域に注力
  - 既存パイプラインの確実な収益化に向けた資源の投入とゲート管理の実施
- 更なる新事業パイプラインの拡充およびM&Aの活用
  - ライフサイエンス領域において技術的な強みを活かしたパイプラインの創出
  - 他社の知見や設備を活用することで高い資本収益性を実現

3つの事業で利益ポートフォリオを構築。ROEは12%到達を目指す



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

## 目指すポートフォリオ



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

4-1. 基本方針・目標

4-2. 主力事業、新事業・研究技術戦略

4-3. 経営基盤の強化

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



## 中期経営計画(2026年度～2028年度)の基本方針

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

190億円

EBITDA

330億円

ROIC

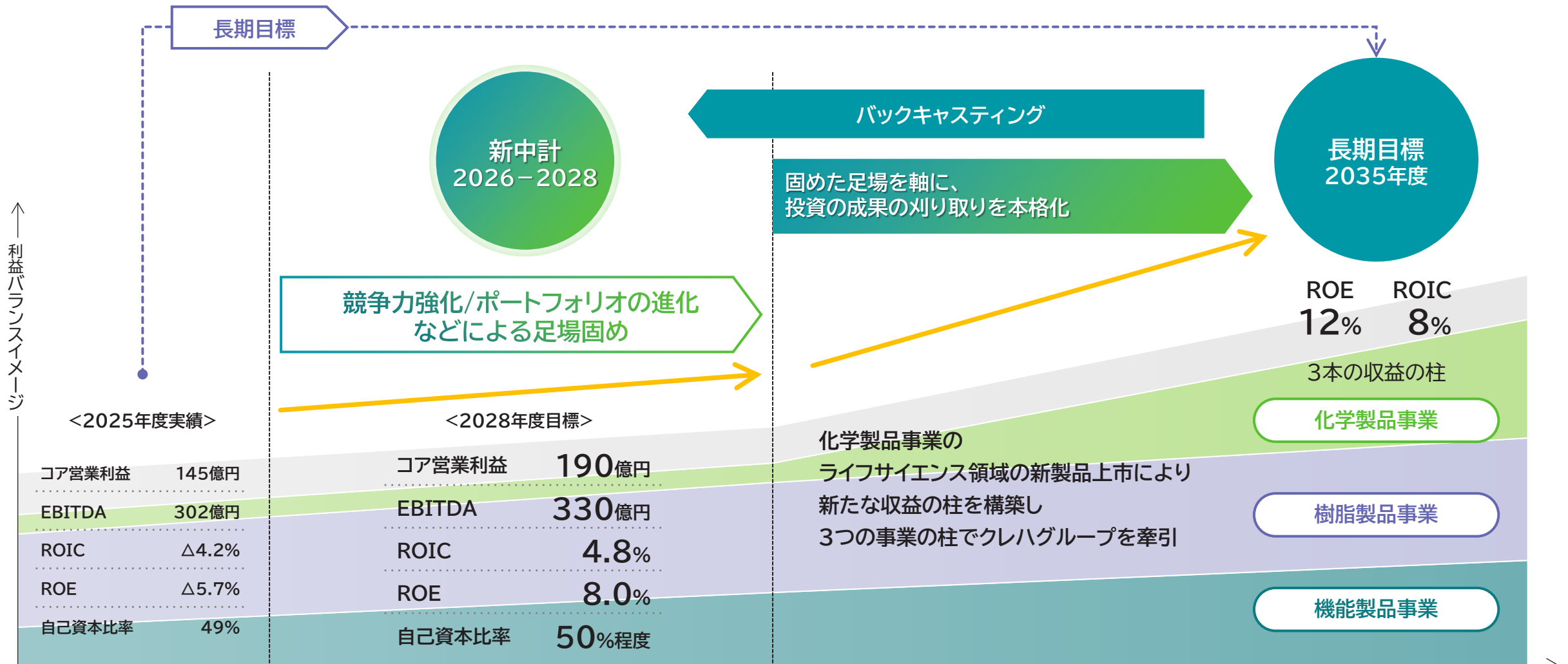
4.8%

ROE

8.0%

自己資本比率

50%程度



## 主力事業の競争力強化

機能製品は既存設備の有効活用に向けた取り組みを推進  
樹脂製品はブランド力の強化に重点を置いた施策を展開  
生産革新プロジェクトの遂行によりコスト削減・機能面での改善を図る

### 機能製品

新製品・新グレード製品開発により既存設備を有効活用し、収益性の改善を図る  
主力製品であるPVDFとPGAの収益力回復が重点課題

### 樹脂製品

家庭用品のブランド力強化、新ブランドの育成により収益力を強化

### 2事業共通

生産革新プロジェクトを通じて、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

## 事業ポートフォリオの進化

化学製品事業のライフサイエンス領域の育成に注力

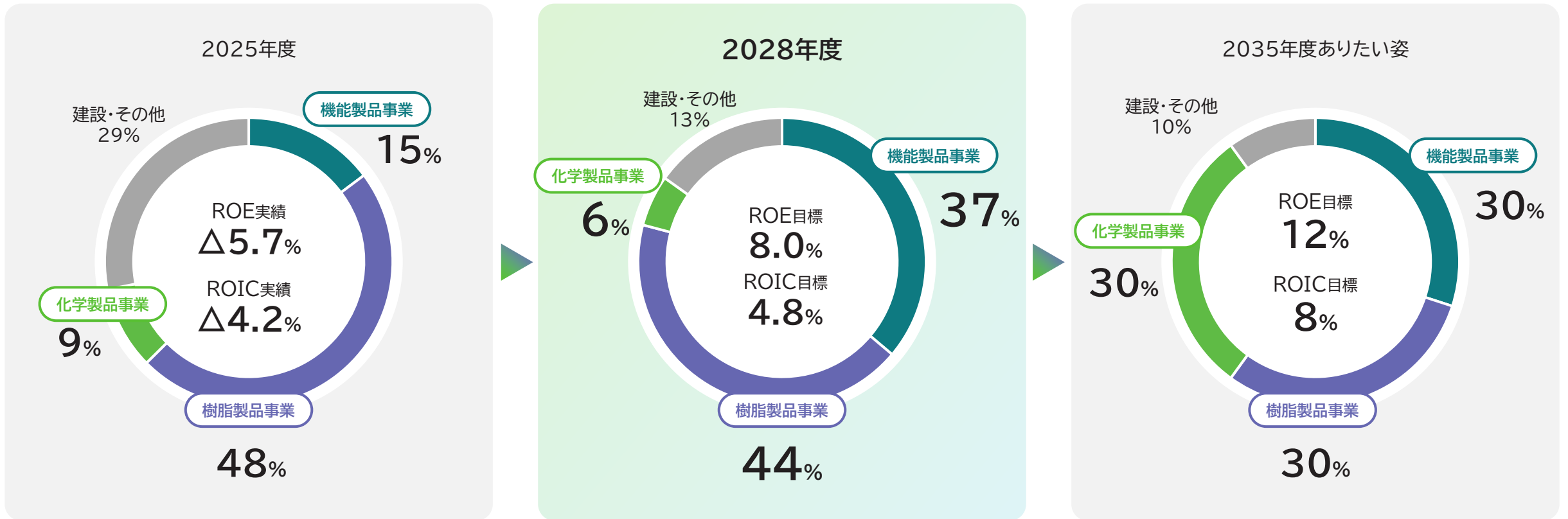
### 化学製品

ライフサイエンスの農薬、農業資材、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図る

2035年までには全社の利益拡大に貢献し、  
新たな収益源として確立

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

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



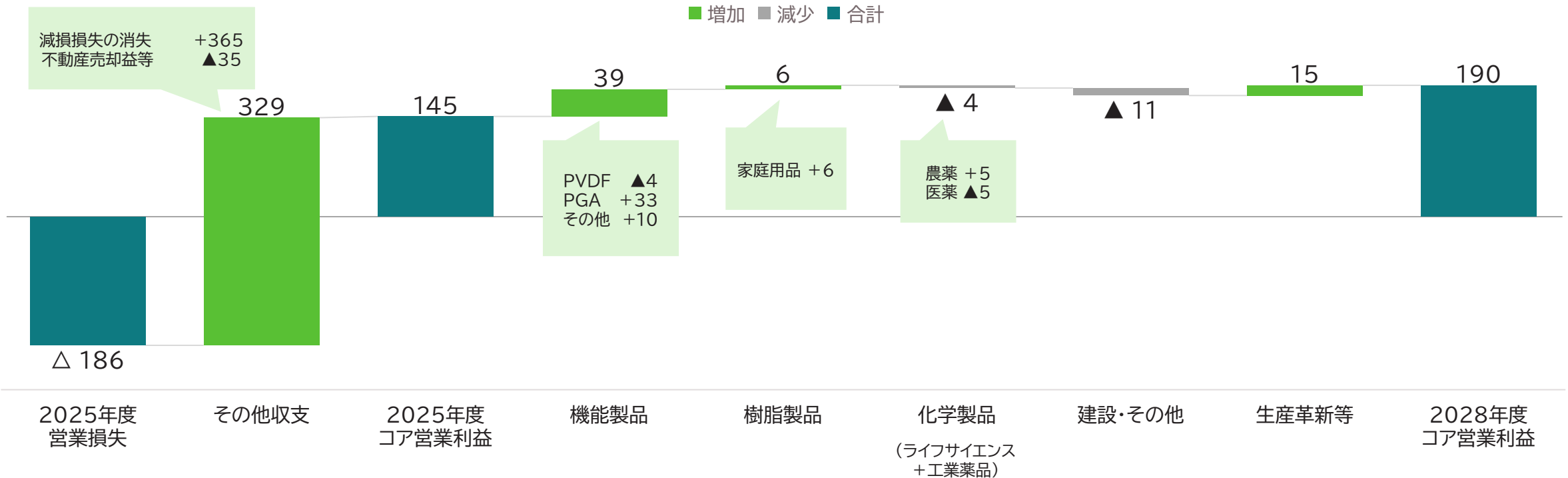
- 2028年度のEBITDAは9.3%増の330億円を想定。過去最高となった2022年度水準の回復を目指す
- PVDF能力増強投資に伴う投下資本増大はあるも、事業全体での収益力回復で吸収

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

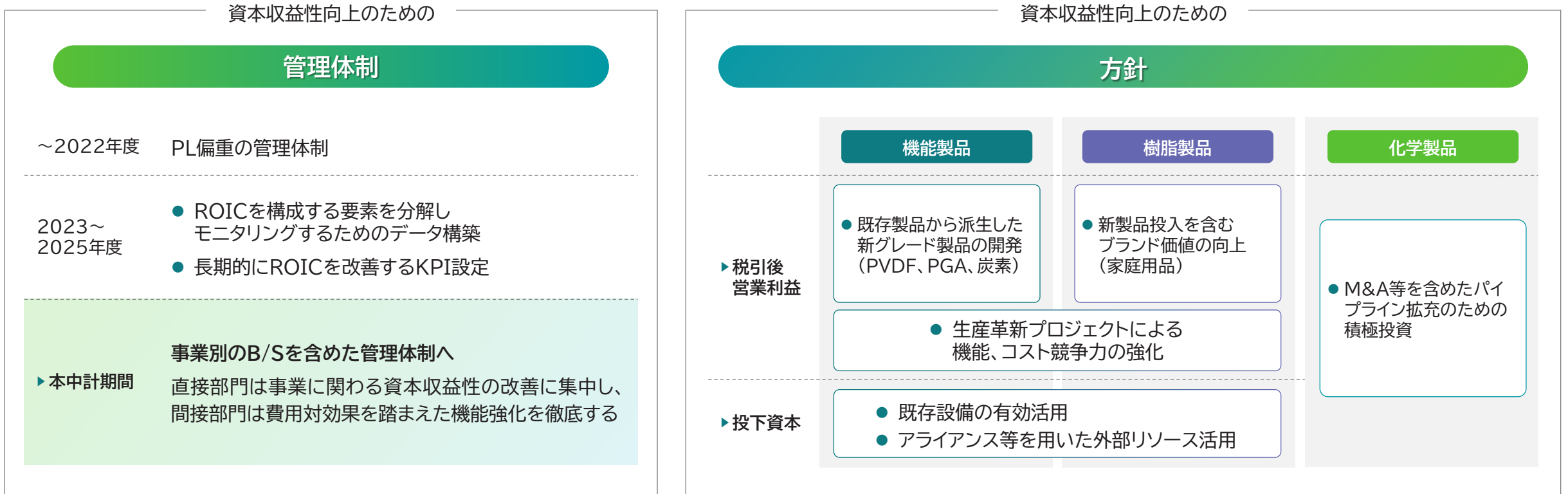
(億円)	2025年度 実績		2028年度 計画		2026-2028年度 予想成長率	
	売上収益	コア 営業利益	売上収益	コア 営業利益	売上収益	コア 営業利益
機能製品	613	21	730	60	+19.1%	+285.7%
樹脂製品	367	69	420	75	+14.4%	+8.7%
化学製品	-ライフサイエンス	105	110	10	+4.8%	▲28.6%
	-工業薬品	189	200		+5.8%	
建設関連	160	15	220	15	+37.5%	-
その他関連	182	26	170	15	▲6.6%	▲42.3%
その他増減要因				15		
合計	1,617	145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

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

コア営業利益の増減要因 (億円)



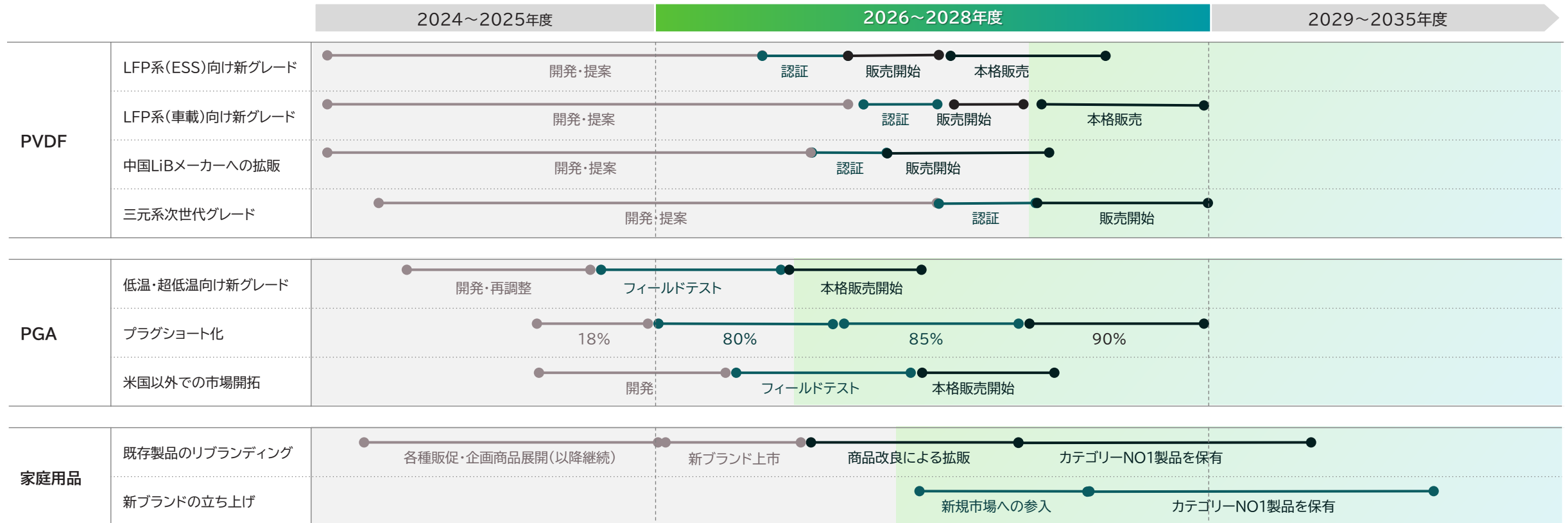
目標とするROEを達成すべく、資本収益性向上のためROIC管理をスタートする



ROICを社内共通言語とすることで行動指針を明確化

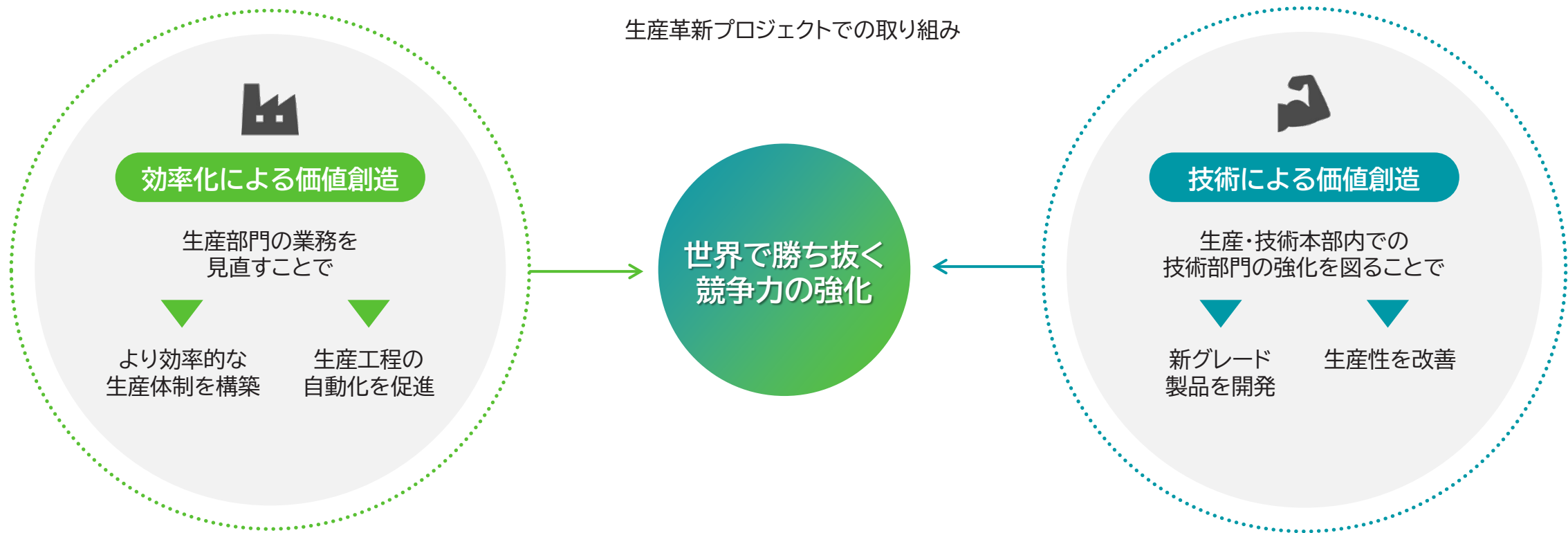
# 主力事業(機能製品・樹脂製品)の競争力強化 ①

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



種まき・基盤固めフェーズ    収益貢献フェーズ

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



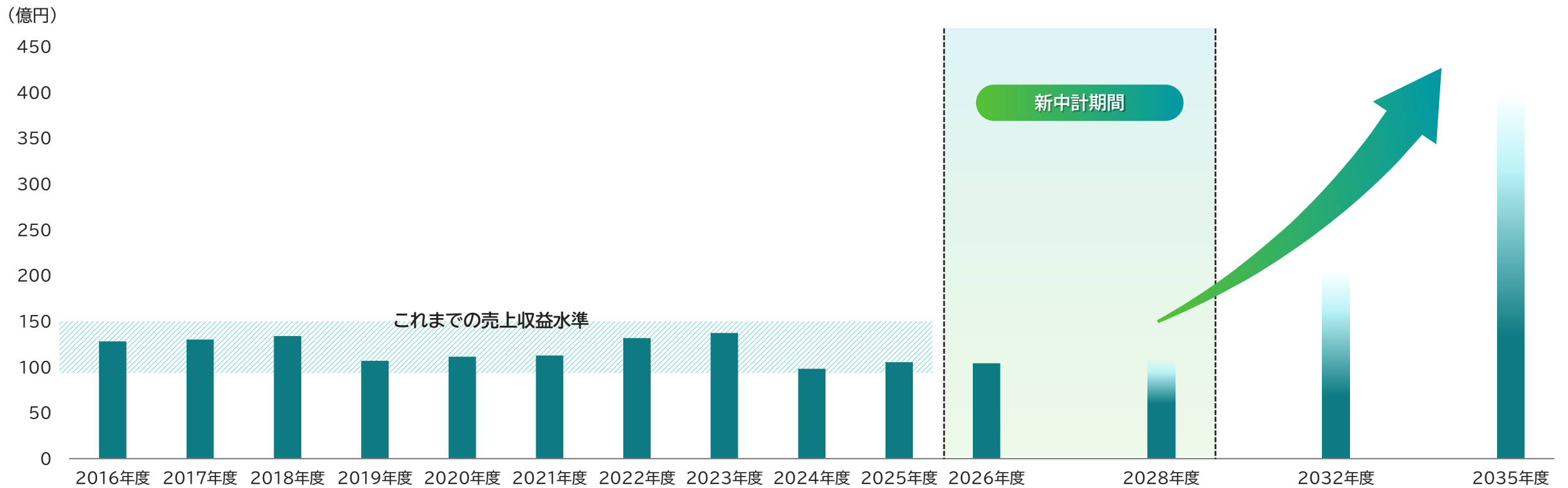
農薬	化学農薬	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 前中計以前より開発を進めてきた新剤(新農業・園芸用殺菌剤)における、開発後半フェーズの確実な進捗</li> <li>● 新剤の2030年代初頭の本格上市を確実なものとする、世界各国での農薬登録申請の推進</li> <li>● AI等の最先端技術を用いた開発プラットフォームの活用や、外部研究機関・スタートアップとの提携による新規有効成分の発見頻度の向上</li> </ul>
	微生物農薬	<ul style="list-style-type: none"> <li>● マーケティング、評価を通じた市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

- 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

## 主要な新製品・新規事業開発テーマと今後のマイルストーン

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

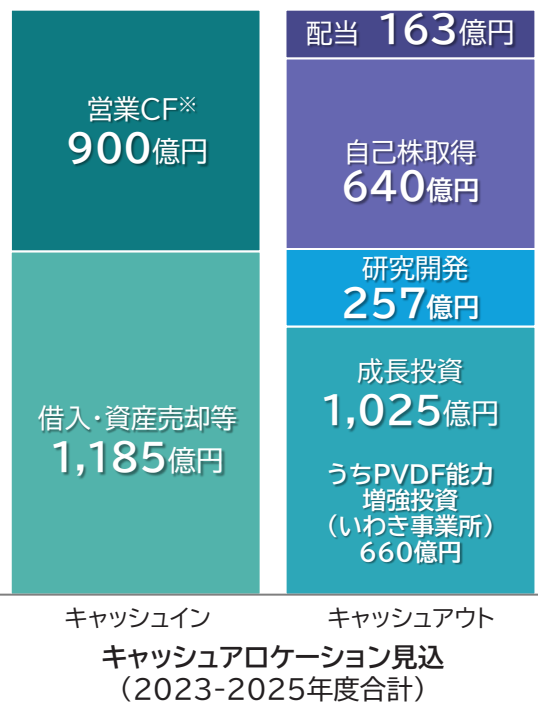
- ライフサイエンス領域の売上収益は、これまでおよそ100～150億円のボックス圏で推移
- 2035年のありたい姿においては、これを400億円レベルにまで成長させる方針
- 新中計期間は積極的な経営資源投入があるものの、売上収益として成果が見えてくるのはその先と想定



# 新中計期間中のキャッシュアロケーション

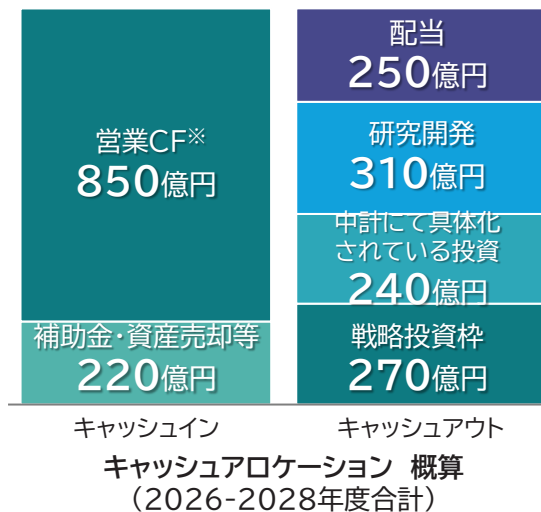
## 2025年度末財務状況

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



## 2028年度末財務状況

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

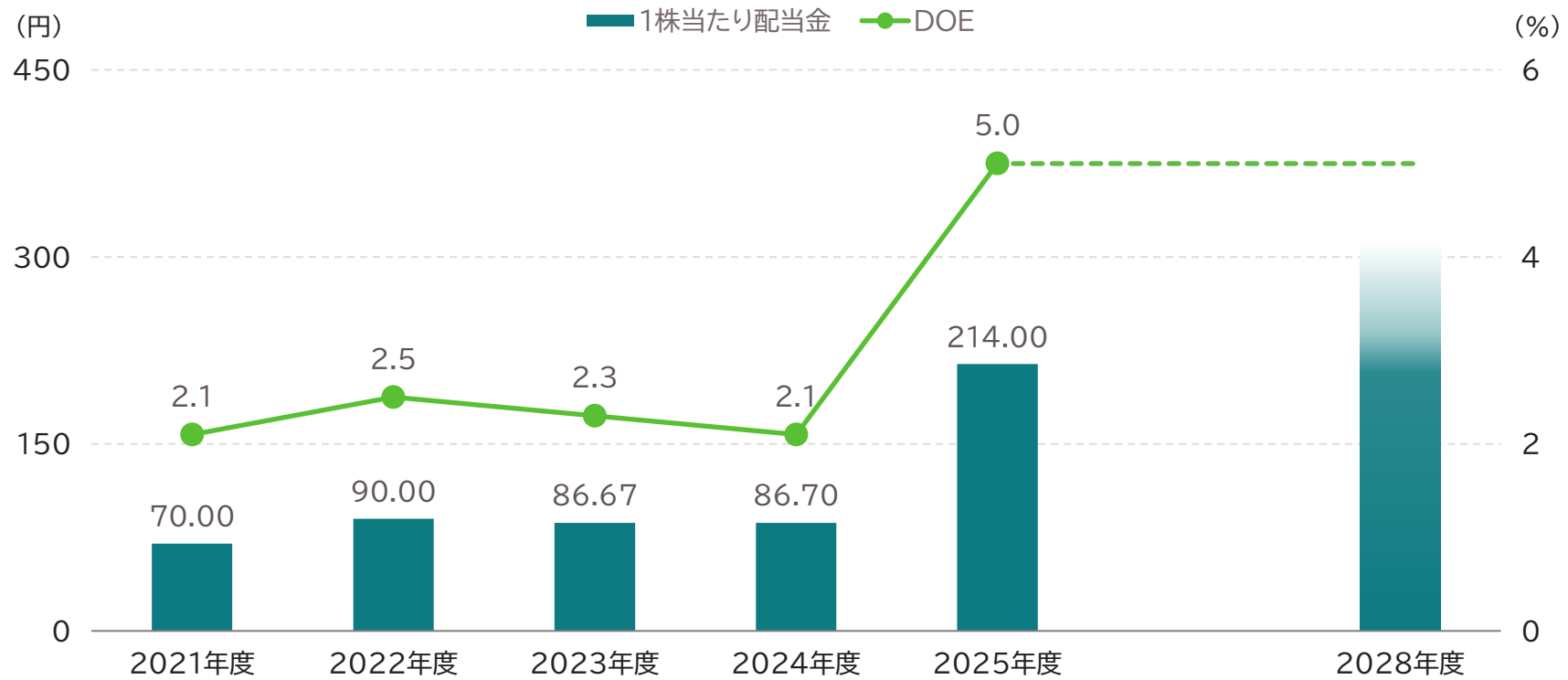


## キャッシュアウトの詳細

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

※ 研究開発費を控除した営業CF

- 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



■ 経営基盤の強化に関するマテリアリティとして、低環境負荷社会への貢献、人的資本経営の推進を設定

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)
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 人口増加</li> <li>● 飢餓問題</li> </ul>	安定した食料生産への貢献	農業開発力	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 新製品開発</li> <li>● オープンイノベーション</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 開発品上市</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 継続的な農業創出力</li> <li>● 農業資材へのポートフォリオ拡大</li> </ul>	農業/農業資材 売上収益 400億円以上
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 少子高齢化</li> <li>● ライフスタイルの多様化</li> </ul>	快適な暮らしへの貢献	ブランドカ	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 新製品開発</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ブランドシェア</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● トップブランドの実現</li> </ul>	家庭用品 売上収益 400億円以上
<ul style="list-style-type: none"> <li>● コモディティ化加速</li> <li>● エネルギー消費量の増大</li> </ul>	エネルギーの多様化への貢献	技術力 マーケティング力	<ul style="list-style-type: none"> <li>● アプリケーション開発</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● PVDF新規バインダー開発</li> <li>● PGA低温鉱区向け開発</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ポートフォリオ拡大</li> <li>● グローバルマーケットへのアクセス</li> </ul>	PVDF/PGA 売上収益 400億円以上
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 技術イノベーションの難易度上昇</li> </ul>	研究開発力と 技術競争力の強化	事業創出力	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 新事業テーマ創出</li> <li>● 外部協業の推進</li> <li>● コンピューターサイエンスの活用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● パイプライン</li> <li>● 特許件数</li> <li>● コンピューターサイエンスの活用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 継続的な技術革新</li> <li>● 最適化した生産体制</li> </ul>	新製品 売上収益 200億以上 新製品率 10%以上 利益改善 70億円以上
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 市場競争の激化</li> <li>● 労働人口の減少</li> </ul>		生産力	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 生産革新による競争力強化</li> <li>● 自動化による生産性向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 技術開発による価値創出額</li> <li>● 業務削減率</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 気候変動影響の顕在化</li> <li>● 地球環境の長期的変更の顕在化</li> </ul>	低環境負荷社会への貢献	自然資本	<ul style="list-style-type: none"> <li>● CO2排出量削減</li> <li>● 廃棄物削減、資源循環</li> <li>● 環境負荷低減</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● CO2排出量</li> <li>● 非化石エネルギー使用率</li> <li>● 石炭使用量削減率</li> <li>● 廃棄物排出量削減量</li> <li>● 環境配慮製品の認定数</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 自然資本に与える影響の最小化</li> </ul>	2050年カーボンニュートラル 環境配慮製品の売上高拡大
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 業務の専門化・高度化</li> <li>● 多様な価値観・働き方</li> </ul>	人的資本経営の推進	人財	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 人財の育成・活用</li> <li>● 挑戦意欲の醸成</li> <li>● 働きやすい社内環境整備</li> <li>● 健康経営推進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 教育満足度</li> <li>● エンゲージメント</li> <li>● 年次有給休暇取得率</li> <li>● 健康増進施策関連指標</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 多様な人財の活躍</li> </ul>	エンゲージメントの継続的な向上

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

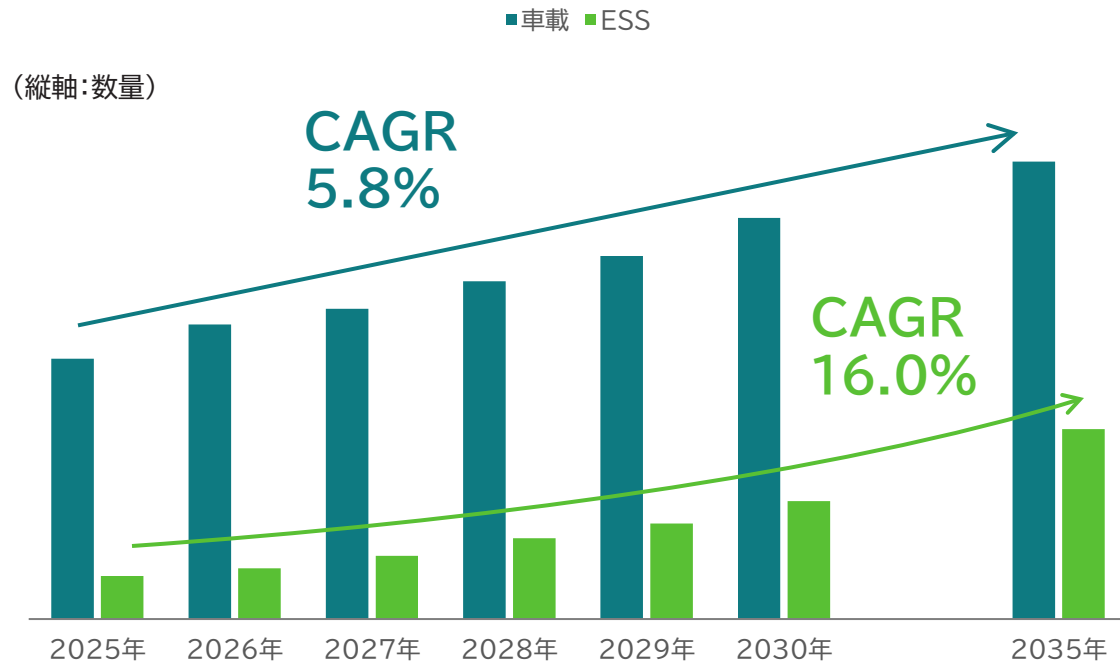
4-1. 基本方針・目標

4-2. 主力事業、新事業・研究技術戦略

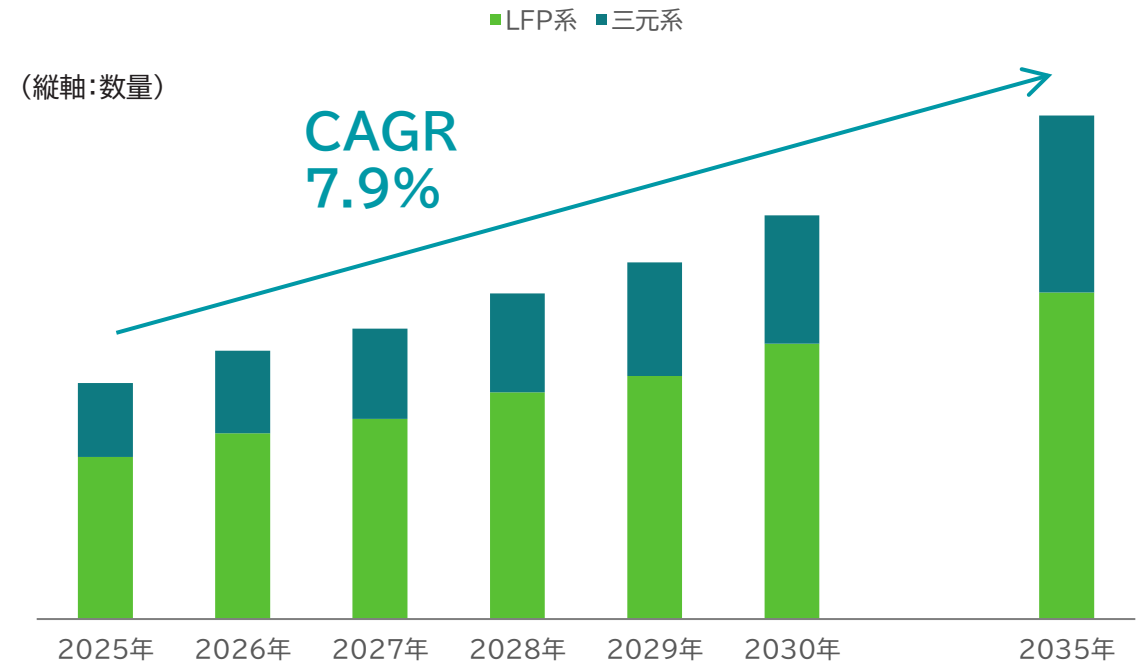
4-3. 経営基盤の強化

- リチウムイオン電池の用途別需要は引き続き車載向けが主役だが、2035年までの平均成長率はESS向けが伸長する見通し
- リチウムイオン電池市場は「EV一極」からEVとESSの「二本柱」へ

用途別LiB正極材バインダー需要(ESS+車載) ※当社予測



電池タイプ別LiB正極材バインダー需要(三元系+LFP系) ※当社予測

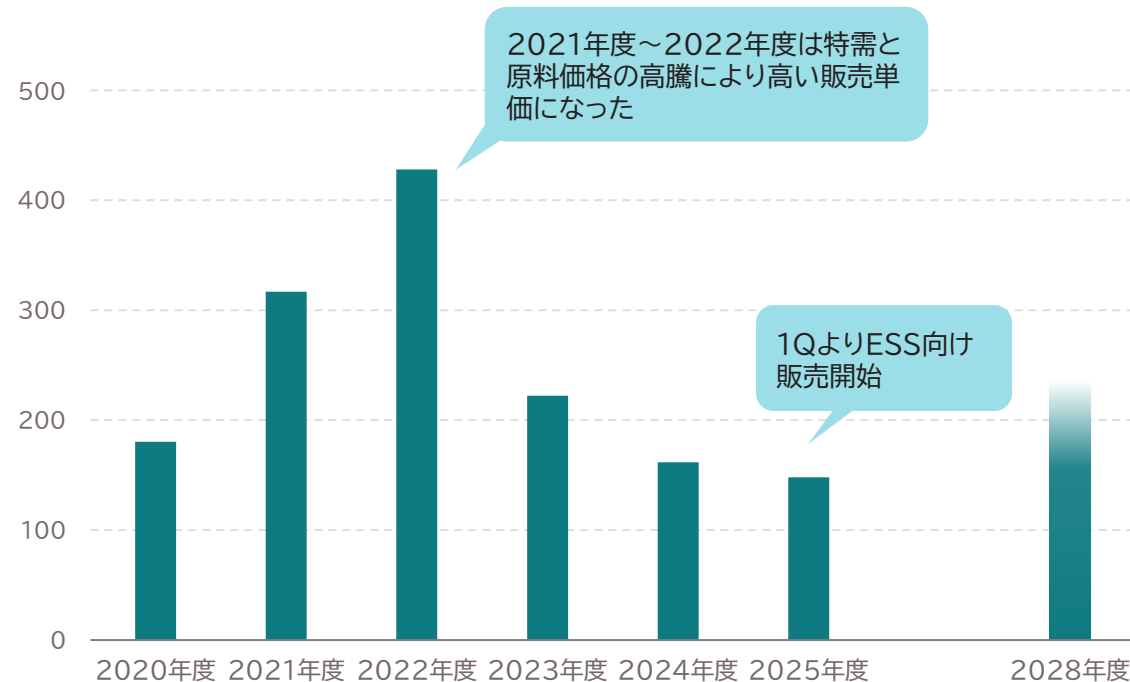


- LFP系については、既に販売を開始しているESS用途を起点に拡販・横展開を進めるとともに、EV用途への新規採用を目指す
- 工業分野においては半導体製造装置用途および水処理用途への拡販を図り、新規顧客の獲得により事業領域を拡大へ
- 既存品の拡販および新グレードによる新規採用を通じた販売数量の増加により稼働率の向上を目指す。リスク対応として、最適生産体制構築の検討を進める

## LFP系LiBへの本格参入と用途分散

電池用途	LFP系 EV用途	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> <li>● 処方確立により中国、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）</li> </ul>
	LFP系 ESS用途	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 需要が拡大するデータセンター向けの拡販に注力</li> <li>● 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</li> </ul>
	三元系 EV用途	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 日系EV・LiB新規プロジェクトへの採用</li> <li>● 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）</li> </ul>
工業用途		<ul style="list-style-type: none"> <li>● 半導体製造装置用途、水処理用途への拡販</li> <li>● 新規用途の商業化に目途をつける</li> </ul>

## PVDF売上高イメージ（億円）

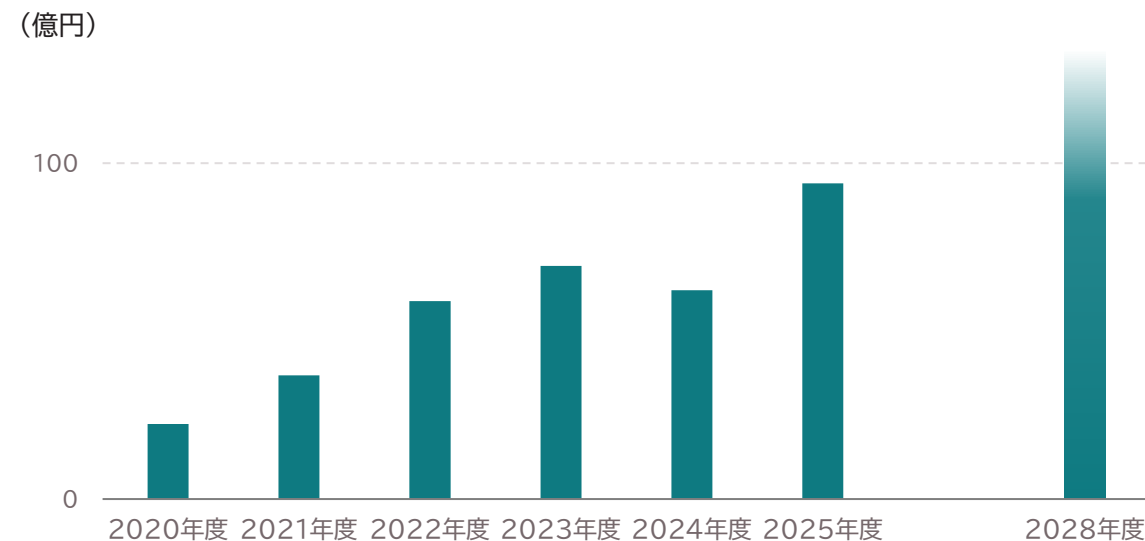


- データセンター需要の拡大やLNGの輸出増により好調なガス鉱区(中高温向け)での拡販を進めるとともに、低温/超低温向け製品の市場投入を図り、販売数量拡大を目指す。製品の長さが短くなるショート化による商品力のアップと共に収益性の改善を図る
- 加工生産体制および物流の最適化など各種コスト削減施策を着実に実行することで、収益性の向上を図る
- 米国以外の有望市場の開拓による販売増を狙う
- 2026年度に事業損益が黒字化しない場合には、抜本的な事業構造見直しを検討

## 収益最大化への施策

低温/超低温プラグ	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> </ul>
ショート化	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> <li>● 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</li> </ul>
米国以外市場開拓	<ul style="list-style-type: none"> <li>● アルゼンチン・中東向けには、2026年度中の出荷を目指す</li> <li>● 新たな用途開発を継続的に推進する</li> </ul>

## PGA売上高イメージ



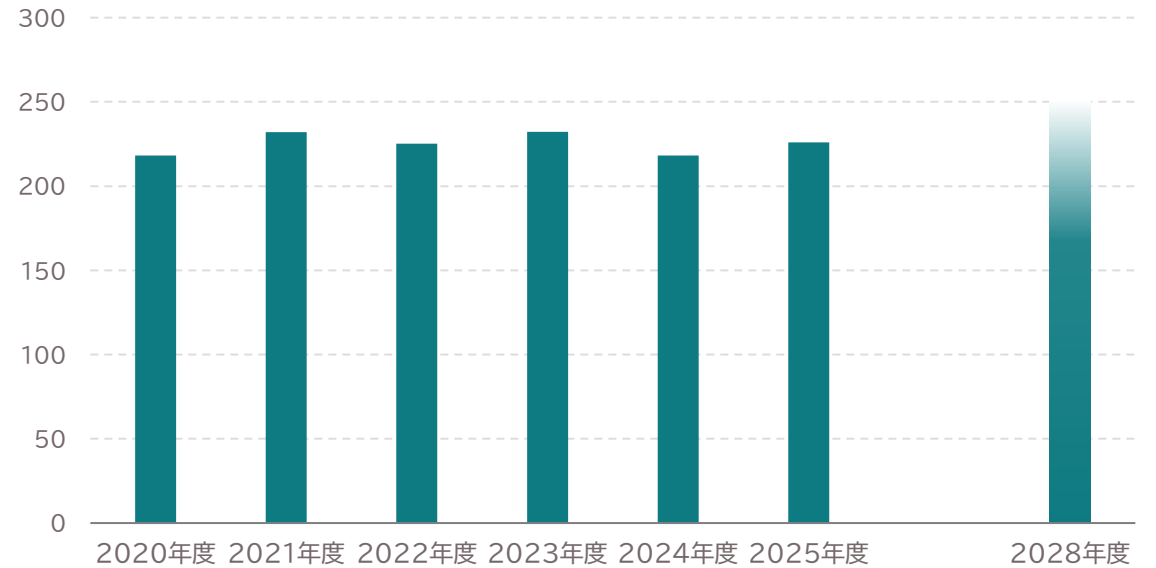
- 家庭用品事業は、キッチン消耗品市場において、5ブランドの商品群体制とし、ブランド強化により売上拡大を目指す
- キッチン消耗品市場のそれぞれのセグメントで、マーケティング戦略を実行し、シェアの拡大を目指す
- 5ブランドの派生品・規格品等の拡充、および新ブランドの立ち上げにより、新カテゴリーへの参入、新規の顧客獲得を目指す
- NEWクレラップは商品付加価値の向上や広告宣伝・販売促進・営業戦略強化により更なる販売増を目指す

## キッチン消耗品

- 積極的な開発と潜在需要を掘り起こし市場拡大を図る
- TV・SNS等、メディア特性に応じた、全方位的な広告宣伝戦略を実施する
- 切れ目の無い販促施策を講じ、消費者に新しい生活習慣を提案し積極的な購買に繋げる
- 製配販の取り組みを強化し、エリアマーケティングを実施する



## 売上高の推移 (億円)



事業化と収益化を加速させる基盤の強化

高度専門人財・DX人財の選抜と育成による、技術開発やマーケティングの高度化  
 イノベーション創出基盤となる、技術プラットフォームの導入  
 生成AIを含むDX技術基盤導入による、開発環境の強化



領域	主な取り組み
イノベーション創出	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 人財、設備、DXの強化による、新製品・新グレード上市リードタイムの短縮</li> <li>● 新事業マーケティング手法の技術部門全体への浸透、マーケットイン型技術開発の加速</li> </ul>
収益化の実現と向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 全社技術課題を最先端技術等を活用し解決 -----&gt; 技術開発力の強化</li> <li>● 事業部門へのインテリジェンス機能の導入、的確なニーズ把握 -----&gt; シナリオプランニングの強化</li> <li>● 生産におけるリソースの最適配分と生産の自動化 -----&gt; コスト競争力強化</li> <li>● 研究開発・生産技術の新体制の運用 -----&gt; 開発リソースの柔軟な活用</li> </ul>

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

4-1. 基本方針・目標

4-2. 主力事業、新事業・研究技術戦略

4-3. 経営基盤の強化

- 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とサステナビリティを経営計画と一体でPDCAをまわしていく
- 重要リスクとマテリアリティを統合的に管理し、リスク低減と中長期的成長機会の創出を同時に図る



■ 気候変動や自然資本喪失といった地球環境問題に向き合い、環境リスク低減と事業機会最大化の両輪で取り組んでいく

## 2050年度 カーボンニュートラルの実現

### ■ クレハグループのCO<sub>2</sub>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<sub>2</sub>排出量を2013年度比30%以上削減する

- 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

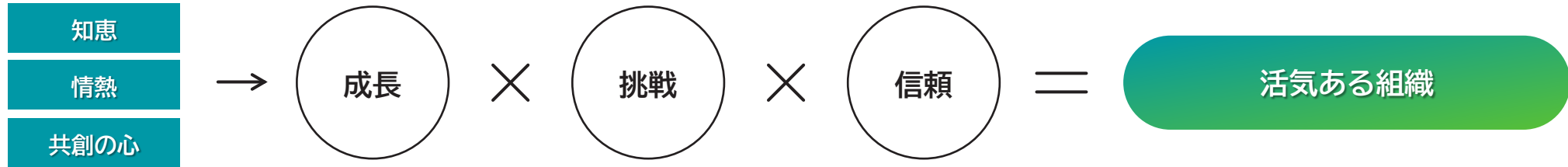
## 資源循環の取組み

- 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

「知恵・情熱・共創の心」を持つ人財を育成し、お互いの信頼のもと、社員一人ひとりが主体的に成長し挑戦する活気のある組織・職場の構築を図る



## 社員の成長と挑戦を促進

### 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

### 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

## 社員が生き生きと安心して働ける環境

### 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

### 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

多様な人財が高エンゲージメントで安心して活躍

# Appendix

財務資本と強みである非財務資本を投入し、企業活動および製品を介して「豊かな生活」を築くと同時に財務/非財務資本の最大化を実現することが、当社の価値創造プロセス

