



株式会社クレハ  
統合報告書  
**2026**  
2026年3月期

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

## 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まれます。

### ■ 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

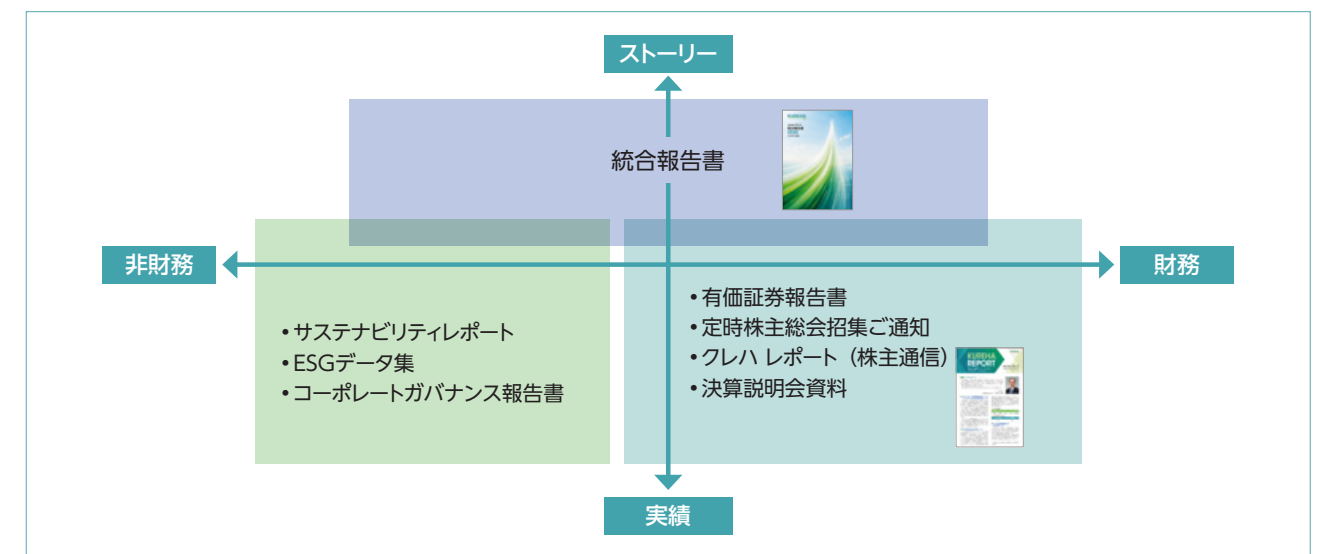
2026年10月 (原則年1回)

### ■ 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](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](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](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](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

### 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。世の中になく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

## 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](#)

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」と決めました。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（商売人氣質）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（商売人氣質）」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（商売人氣質）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らるとともに、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

＜2035年度 定量目標＞

ROIC  
8%

ROE  
12%

＜2028年度 定量目標＞

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

\*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

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。

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業研究、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靱化です。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、しなやかで強靱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

フ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。フ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材・高度専門人材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・背景を持つ人材が互いを認め合い、生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。人材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、「挑戦できる人材」「ビジネスパーソンマインド（商売人気質）」を持った人材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。

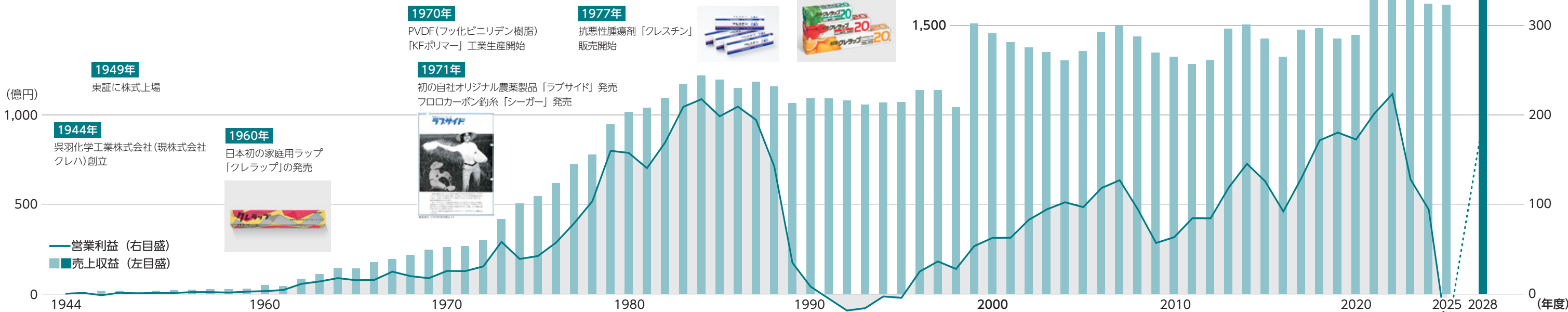
## ステークホルダーのみなさまへ

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。

フレハグループには、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材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业です。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。



## 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造は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



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」。

## 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酸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」「イブコナゾール」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

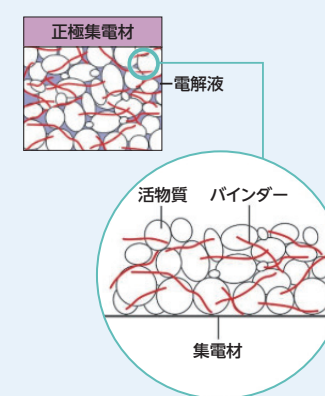


イブコナゾール

## 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、中国での生産拠点を、中国での生産拠点である吳羽(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。

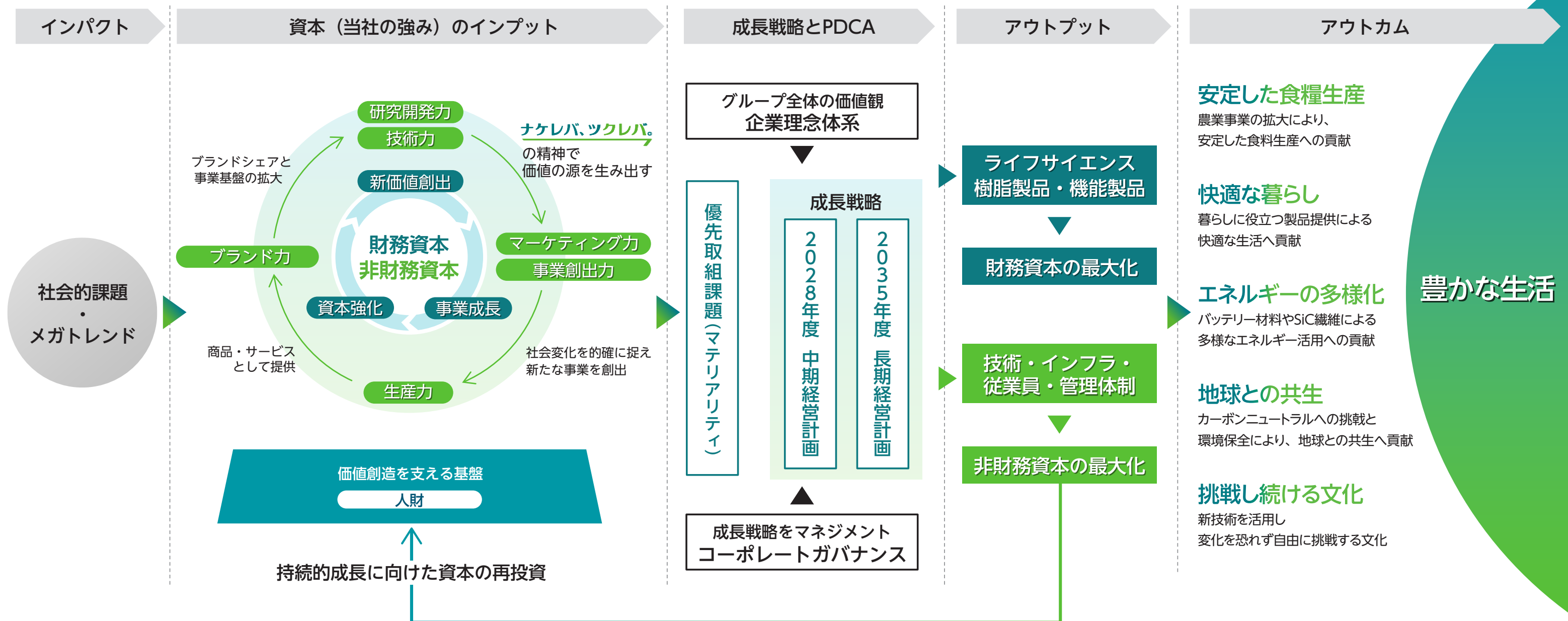
2011年には米国に商業プラントを稼働させ、世界初の量産化に成功。「クレダックス」として商品化を果たしました。現在は温度域に応じた製品開発を進め、米国のシェールオイル・ガス掘削分野を中心に事業を拡大。未踏の技術を形にしたPGA事業は、エネルギーの安定供給に貢献する当社の重要な柱へと成長しています。



使用イメージ

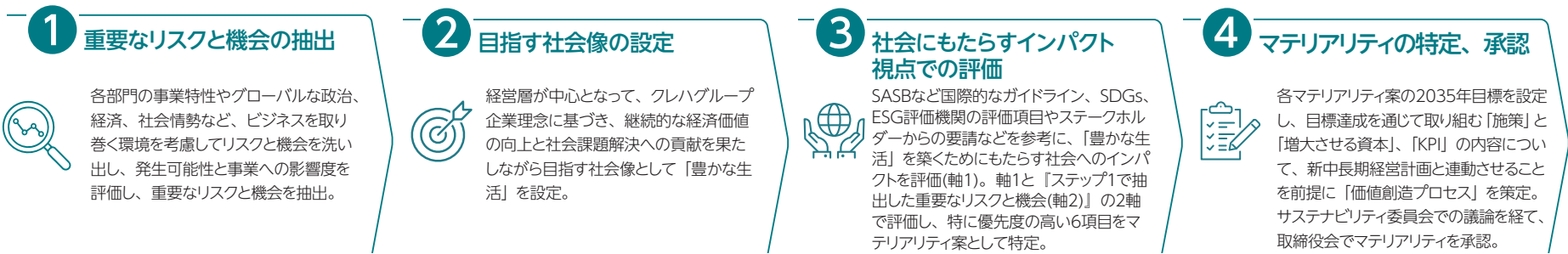
クレハグループは、社会課題を起点としたサステナビリティ経営を通じて、持続的な企業価値の向上を目指しています。財務資本に加え、これまで培ってきた技術、研究開発、生産、人財、ブランドなどの非財務資本を強みとして活用し、それらを企業活動の中で掛け合わせることで、新たな価値の創出につなげています。生み出した価値をさらなる成長への投資へと循環させる「財務×非財務」の好循環を形成しながら、社会課題の解決と企業価値の向上を両立し、人々が豊かな生活を送り続けられる持続可能な社会の実現を目指します。

## 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



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



「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)                                    |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------|-----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>人口増加</li><li>飢餓問題</li></ul>                 | 持続可能な社会への貢献 | 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<br>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>         |             | ブランド力           | <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<br>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>     |             | 技術力<br>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低温鋳造向け開発</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<br>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>                   | 持続的成長を支える基盤 | 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<br>売上収益 200億円以上<br>新製品率 10%以上<br>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> |             | 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>非化石エネルギー利用率</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<br>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                                  |