

2016～18年度

新中期経営計画

「Kureha's Challenge 2018」

説明資料

株式会社クレハ

代表取締役社長 小林 豊

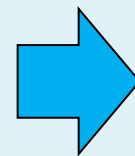
2016年3月14日

1. 中期経営計画「Grow Globally - II」の振り返り
2. 新・中期経営計画「Kureha's Challenge 2018」
 - 基本方針、位置づけ
 - 既存事業の競争力・収益力向上（PVDF、PPS）
 - PGA事業の拡大
 - 他の主要事業における施策
 - 新規事業テーマの探索
 - CSR経営の推進、経営基盤強化
 - 定量計画（2018年度計画）
 - 資本政策、株主還元
3. 私の考えるクレハのあるべき姿

1. 中期経営計画「Grow Globally - II」振り返り

基本コンセプト 〔 中期経営計画 Grow Globally -II (2012 ~15年度) 〕

“グローバルな成長の実現”
“新規事業の着実な成果実現”



『投資回収をしつつ、
増収・増益へ』

- スタート時の2015年度営業利益目標 200億円
- 設備投資額 900億円 (4年間)

「パッション (情熱)」、 「スピード」、 「コミットメント (粘り)」

をスローガンに、 新しい企業文化構築への強い意志 を持ち、計画達成に邁進！

2013年4月、「改革推進プロジェクト」スタート
(コストダウン、グローバル人材育成)

- 2012~13年
- ✓ 「機能製品」は太陽電池・リチウムイオン電池市場が伸び悩み
 - ✓ 「化学製品」、「樹脂製品」は安定的に推移

- 2013年秋、環境変化に対応すべく、ローリングプラン策定
- 「機能製品」の収益改善が最重要課題に
 - 2015年度営業利益計画を150億円に設定

2014~15年

- ✓ 改革推進プロジェクトによるコスト削減は13~15年度で40億円超
- ✓ 「機能製品」のPGA樹脂はビジネスモデルを転換し大幅な採算改善
- ✓ 「化学製品」は後発医薬品の影響が拡大
- ✓ 15年度営業利益（予想）を130億円（5月発表）から120億円に修正（2月）
- ✓ 不採算製品の構造改革実施

反省点

- ◆ 多面的に事業予測を行い、より精度を高める必要があったこと
- ◆ 将来の事業環境悪化への対応策について、事前に十分な審議がなされなかったこと
- ◆ 事業環境変化の予兆があったにもかかわらず、機動的な対応が図れなかったこと
- ◆ 将来を見据えた成長事業（PVDF, PPS）への適正な資源投入がなされなかったこと

〔2012～2015年の主な施策〕

【事業展開の推進】

- PGAのビジネスモデル転換、
シェールオイル掘削部品で川下展開
- PVDF中国プラントの稼働開始

【R&Dの資源配分】

- 中長期テーマの探索への配分増加

【事業基盤の強化】

- PVDC増強プラントの稼働開始
- 欧州包装材の生産能力増強
- クレハ環境の低濃度PCB廃棄物処理開始

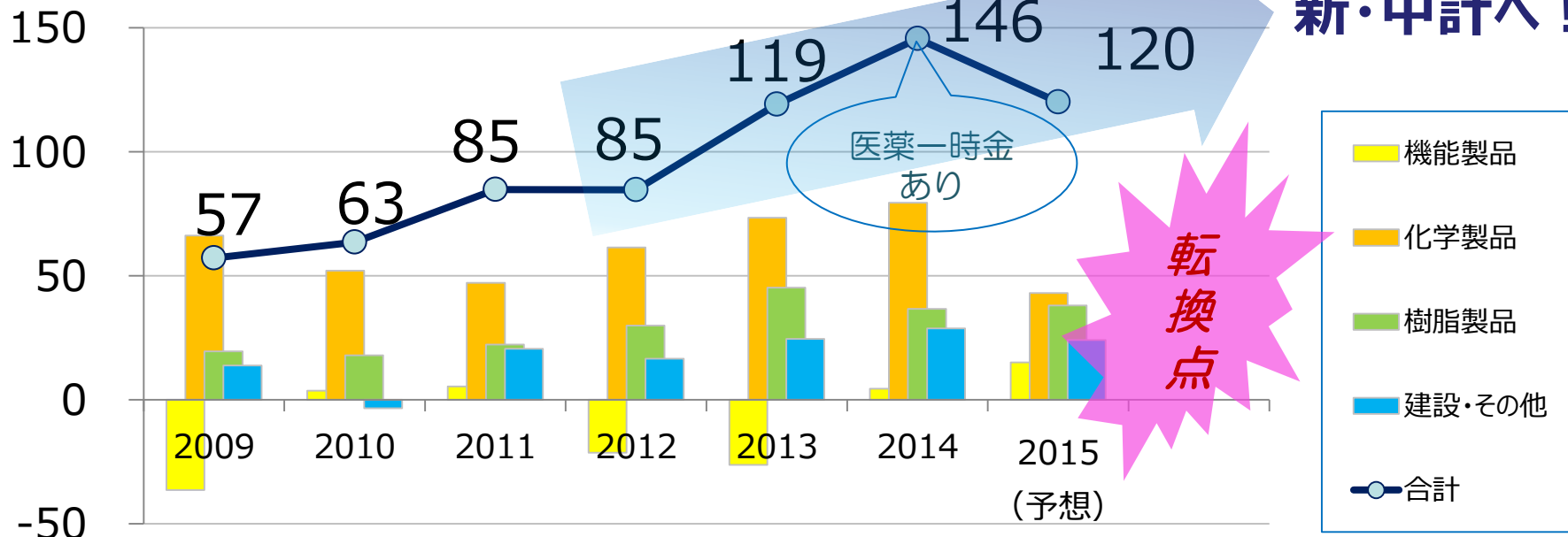
【設備投資を厳選】

- 4年間で700億円投資
(当初計画900億円)

【事業の再構築】

- 負極材分野（合併会社解消、製造設備適正化）
- 炭素繊維分野（米国子会社清算、製造体制適正化）

(営業利益：億円)



中期経営計画Grow Globally- II

化学製品の高収益に支えられた状況から、低迷していた機能製品を2014年度に黒字化させ、今後の成長の柱に！

→ →利益創出基盤を着実に強化 → →

2. 新・中期経営計画

「Kureha's Challenge 2018」

新・中期経営計画「Kureha's Challenge 2018」 ～クレハの挑戦 2018

製品差別化と新事業創出

略 称：「中計 Challenge 2018」

対象期間：2016～2018年度（ローリング実施）

☆ 過去4回の中計定量計画未達成を踏まえ、今回は一定のリスク要因を織り込み、必達する気概で取り組む。

➤ 下記の『企業理念』に基づき、
「中計 Challenge 2018」の目標達成を目指します。

私たち（クレハ）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。
- ・価値ある商品を創出して、社会の発展に貢献します。

〔現状認識〕

利益創出基盤は
着実に強化されてきたが、

- ✓ 医薬・農薬の
収益力低下
- ✓ 有望な新規事業
テーマ創出に
至らず

「中計GG」

「中計GG
-Ⅱ」

中計
Challenge
2018

製品差別化
新事業創出

「中計 Challenge 2018」

- **事業目標**
 - ・ 既存事業の競争力・収益力向上
 - ・ PGA事業の拡大
 - ・ 新規事業テーマの探索促進
- **CSR経営の推進**
- **経営基盤の強化**

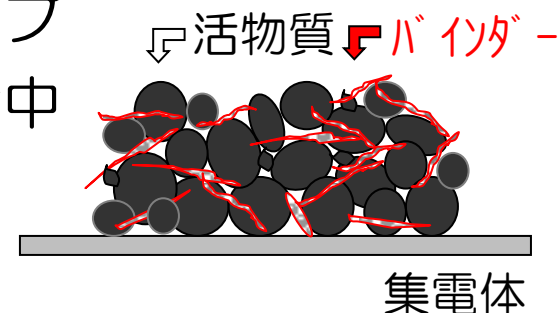
＜目指す方向性＞

「技術立社」企業として、
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
高付加価値型企业となる
ことを目指します。

将来の発展に向けた
土台づくりの期間

LiBバインダーの先駆者としてニーズを先取りし、競争に勝ち抜く

- グローバル・ニッチ市場でNo.1を目指す
- 固有技術（重合、電池評価）のブラッシュアップ
- 日本・中国の生産拠点から高品質の製品を供給中
- 水処理膜、水回り用途でもグローバルに拡販



	2015年度予想	2018年度計画	差
売上高	85	130	+ 45
営業利益	△3	18	+ 21

2018年度稼働で、技術革新を織り込んだ設備増強を計画（いわき）

環境規制強化の動き（中国、米国、欧州）

→ PHEV、EVの需要が拡大 → 車載用LiBの需要拡大

→ **車載用LiBバインダーがグローバルに伸長！**

＜クレハの強み＞

- 少量多品種での供給体制を確立
- カスタマイズも可能
- 評価技術を持ち、顧客と協業
- 品質管理レベルが高い

- ニーズを反映したスピーディな製品開発
(高接着性バインダー)

サポート体制への厚い信頼

顧客から最初に相談されるサプライヤーに！

バインダー市場でのシェアは50%超、車載用LiBメーカーの採用多数

KUREHA

軽量化に寄与する自動車部品用途を中心に需要が伸長

- 世界屈指のレジンメーカーとして、他社との協業で事業を拡大
- 主要原料（パラジクロルベンゼン等）を自社製造し、高い競争力
- 2016年夏、いわきで能力増強（+700トンで年産10,700トン）
- 米国での合併事業（FORTRON INDUSTRIES社）も業績拡大

	2015年度予想	2018年度計画	差
売上高	90	115	+ 25
営業利益	10	12	+ 2

※ 上記数値は(株)クレハによる販売分で、合併事業に係わる売上・利益は含まず

2019年度稼働予定で、更なる設備増強を検討中（いわき）

圧倒的な差別化技術によりお客様へのソリューションを提供

- 原油40\$ / bbl想定下で、プラグ市場でのシェアアップを目指す
- PGA製造に係わる固有技術（重合、加工）のブラッシュアップ
- 内外の独自の強みを持つ会社との協業
- 川下展開による市場ニーズの吸い上げとソリューション提供
（完全分解性プラグの提供、低温分解性の付与）
- 北米以外の地域にもグローバルに展開

	2015年度予想	2018年度計画	差
売上高	35	130	+ 95
営業利益	△5	15	+ 20

シェールオイル・ガス掘削市場での浸透

- 生分解性と高強度を併せ持つPGA製部品は、シェールオイル・ガス掘削の**コスト低減**と**工期短縮**にメリット
- 部品が水と反応し分解するため、部品を油井から回収する工程（ドリルアウト）が不要になる。また、**油井の横坑の延長**も可能に。

掘削現場で使われているPGA製部品

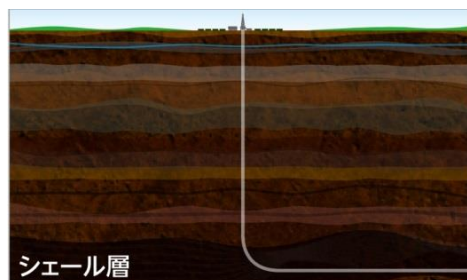
プラグ



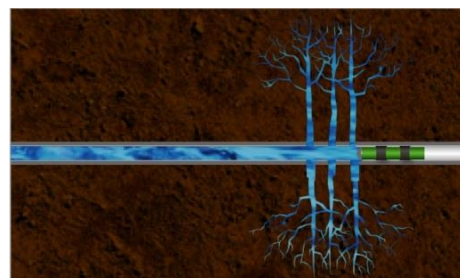
ボール

PGA製部品で
この工程が不要に

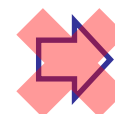
水圧破砕法



地中に2～3kmの横坑を掘る



プラグに水圧をかけオイル・ガスが
染み出すひび割れを起こす



ドリルでプラグを粉砕して回収
(ドリルアウト)

KUREHA

他の主要事業における施策

➤ 機能製品

炭素製品

徹底した採算改善策による利益確保

➤ 化学製品

農 薬

新規アゾール剤の開発促進

医 薬 品

吸着医薬領域における新剤開発促進

➤ 樹脂製品

家庭用品

ブランド力向上とNEWクレラップのグローバル展開推進

業務用包装材

熱収縮多層フィルム事業のグローバル展開強化

合成繊維

新製品開発とコスト競争力向上

➤ 建設関連・その他関連

産業廃棄物処理

クレハ環境で低濃度PCB処理事業拡大

建 設

受注強化・原価低減等による事業基盤強化

危機感！

PGA事業は立ち上がったものの、
次世代に続く新事業を・・・

10年後に収穫できる新規事業の種蒔きが必須

環境

エネルギー

ライフ
(医療、食料)

オープン・イノベーション
による相互作用促進

- 研究交流会
(グループ内で研究内容の相互紹介)
- 大学、研究機関との連携
- 複数の企業との協業

種の発掘のための
“アイデア多産”の仕掛け

- 『Born Egg Trial』
(研究所内の異分野交流)

しかし、2019年度以降のクレハを支える有望な
テーマ創出に至っていない

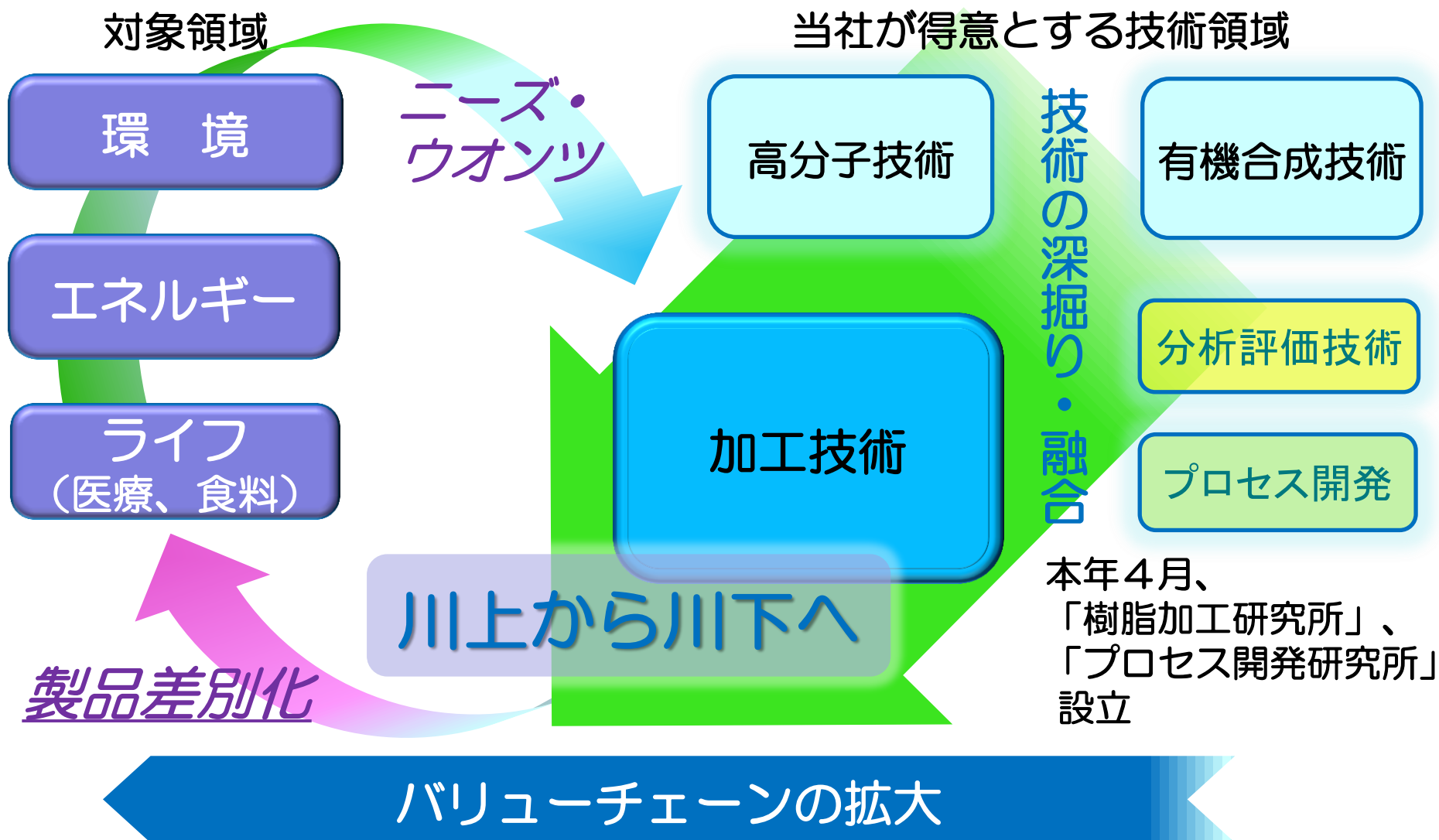
KUREHA

本年4月、社長直轄の『新事業創出プロジェクト』がスタート

- 研究開発部門と事業部門出身者による専任チームを設立し、新事業の創出に向けて取り組む
- 当社の得意技術を活かした新事業テーマの探索と市場調査

〔テーマ探索の視点〕 未来の社会や暮らしの変化をイメージ





CSR経営の推進

- CSR推進体制を拡充（本年4月にCSR推進本部設置）
- 社会との共生の深化
- 環境・安全等に関する取り組みの推進
- コンプライアンスの実践
- コーポレートガバナンスの実効性向上

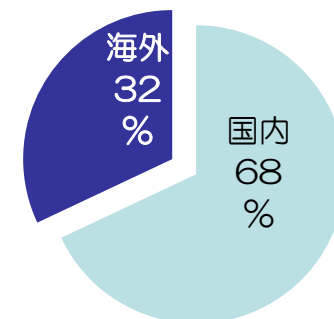
経営基盤の強化

- 研究開発、生産、エンジニアリング、CSR部門の連携強化による技術力向上を推進
- 技術革新を織り込んだ増産投資、安定生産のための維持更新投資および資産効率化
- 全社員活躍向上に向けた人財育成と女性の活躍促進に向けた環境整備
- 改革推進プロジェクト（コストダウン）の継続

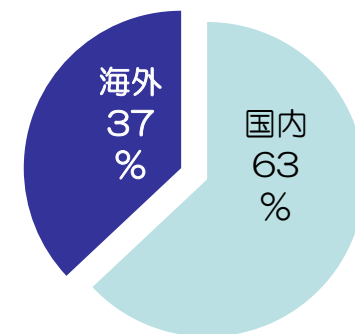
(単位: 億円)

	2015年度 予想	2018年度 計画	差
売上高	1,450	1,700	+250
営業利益	120	160	+40
営業利益率 (%)	8.3%	9.4%	+1.1%
純利益	70	90	+20
1株当り純利益 (円)	40.73	43.7	+2.97

海外売上高比率



2015年度予想



2018年度計画

【前提条件】

- 為替：120円/\$、130円/€、18円/元、原油40\$/bbl
- 2018年度の発行済み株式数は、転換社債の株式への転換で、206百万株と見込む。

〔セグメント別計画〕

(単位:億円)

	2015年度予想		2018年度計画		営業利益 増減	主な 増減要因
	売上高	営業利益	売上高	営業利益		
合計	1,450	120	1,700	160	+ 40	
機能	380	18	550	70	+ 52	機能樹脂拡大 炭素製品改善
化学	320	43	300	20	△ 23	後発医薬品 影響
樹脂	440	38	500	50	+ 12	グローバル 展開加速
建設	160	9	130	3	△ 6	震災復興需要 減少
その他	150	12	220	17	+ 5	難処理廃棄物 処理強化

KUREHA

2015年度予想

2016~2018年度
計画（3年間）

（単位：億円）

	2015年度予想	2016~2018年度 計画（3年間）
設備投資	160	500
減価償却費	100	350
研究開発費	57	200

<設備投資の考え方>

- 技術革新を織り込んだ増産投資
（PVDF：2018年度稼働を計画、PPS：2019年度稼働を検討中）
- 安定収益確保のための維持・更新投資
- プロセス開発棟の新設

<研究開発費の増加要因>

- 加工技術強化による川下展開と新規事業テーマ探索に資源投入

<資本政策の基本的な考え方>

財務の安定性を維持・向上しつつ、**収益力の向上**と**資本効率の向上**を図る。

- ☆ 資本効率の向上策（在庫・運転資金の圧縮、保有資産の有効活用）
- ☆ 有利子負債を削減し、財務安定性の維持・向上を図る。

（2015年度期末 885億円 → 2018年度期末700億円）

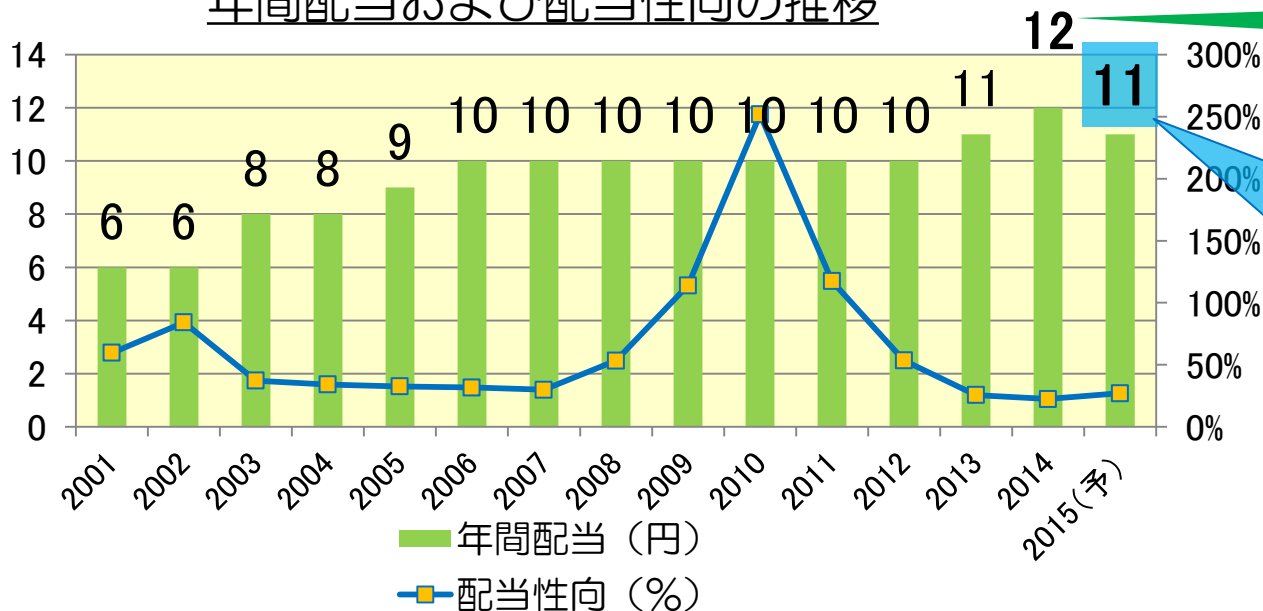
	2015年度予想	2018年度計画
ROA (%)	4.6	5.5
ROE (%)	5.8	6.0
DELシオ (倍)	0.7	0.5

中長期での
向上を目指す

＜株主還元に関する基本的な考え方＞

『中長期的な成長の実現に向け企業体質の強化を図るとともに将来の事業展開に備えること、および、安定的、継続的な配当を実施することを基本方針とする。』

年間配当および配当性向の推移



記念配当
1円含む

中長期での
向上を目指す

3. 私の考えるクレハのあるべき姿

あるべきクレハの条件

スペシャリティ・ケミカル分野において、
差別化された製品で
グローバルに展開している会社

- 安定した収益を上げ、すべてのステークホルダーに報いている会社
- 社員が働き甲斐や自己の成長を実感し、活き活きしている会社
- 未来に向かって新技術・新事業創出に挑戦し、実現している会社
- 社会の一員として、社会にお役立ちできている会社

取り組んでいる内容

製品差別化戦略の推進

改革推進プロジェクト
(2013年4月立ち上げ)

新事業創出プロジェクト
(2016年4月立ち上げ)

女性社員による
“輝きアップ推進プロジェクト”
(2015年5月立ち上げ)

地域社会との共生
“呉羽総合病院”
“さんしゃいんクレハ”
(2014年7月設立)

- 本資料はあくまで当社をより深くご理解いただくための資料であって、本資料による投資等何らかの行動を勧誘するものではありません。
- 本資料は、現時点で入手可能な情報に基づいて当社の判断により作成されておりますが、実際の業績が様々な要素により計画とは異なる結果となり得ることをご承知おきください。
- 本資料のご利用に関しましては、ご自身の判断と責任にてお願いいたします。

【お問い合わせ先】 株式会社クレハ 広報・IR部
TEL 03-3249-4651