

2024年3月期 決算説明会資料

- ・ 2024年3月期 業績 / 2025年3月期 業績予想
- ・ 『クレハグループ中長期経営計画ローリングプラン2025』

2024年 5月 13日

株式会社クレハ

KUREHA

社長の小林でございます。
社長として現状をどう見ているか、今後どうしていきたいかについてお話しします。

昨年4月、クレハグループ新中長期経営計画『未来創造への挑戦』を立ち上げました。中長期的な企業価値の向上と、持続可能な社会への貢献を目指してスタートさせましたが、その土台には「2030年までPVDF事業を中心に成長していく」というコンセプトがありました。

しかし、初年度から大きく事業環境が揺らぎ、計画見直しの必要性を感じ、『クレハグループ中長期経営計画ローリングプラン2025』を策定しました。

当初の計画では、電気自動車（以下、EV）の市場予測が不十分であったこと、またワーストシナリオになった場合の準備が足りていなかった可能性があります。過度にPVDF事業に依存した収益構造をどう変えていくかが課題です。PPS、PGAをなるべく早く安定的に利益が出る構造とします。また2030年頃には、農薬も大きな利益となります。既存事業を利益の柱としていくために、チャレンジしていきます。

目次

株式会社 クレハ

本資料のポイント	(2) ~ (3)	IV.『クレハグループ中長期経営計画 ローリングプラン2025』	
I.2024年3月期 業績		・業績目標およびKPI	(29)
・決算の概要	(5) ~ (8)	・営業利益の成長シナリオ	(30)
・セグメント別実績	(9) ~ (12)	・2025年業績目標（セグメント別）	(31)
・財政状態計算書	(13)	・資本政策	(32)
・キャッシュフロー実績	(14)	・株主還元の基本方針	(33)
II.2025年3月期 業績予想		V.事業戦略	
・業績予想の概要	(16) ~ (18)	・PVDF事業	(35)~(39)
・セグメント別予想	(19) ~ (22)	・PGA事業	(40)~(42)
・キャッシュフロー予想	(23)	・家庭用品事業、農薬事業	(43)~(44)
III.主要指標		・新規事業開発の進捗	(45)~(46)
・主要指標	(25) ~ (27)	・事業ポートフォリオ、資本収益性	(47)
		・投資計画の見直し	(48)
		VI.環境負荷低減目標に向けた進捗	(50)

(1)

もう1つは東京証券取引所の要請である、「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」についてです。

当初の中長期経営計画でも十分に織り込んだつもりでしたが、株価を見ると、ご期待に応えていなかった可能性があると感じています。

今回発表させていただきます『クレハグループ中長期経営計画ローリングプラン2025』では、新たに2025年度のROE目標、PBR目標を設定し、これを必達するためのシナリオづくりをいたしました。

今回、株主還元、配当性向を見直し、安定志向から成長志向への転換、資本を有効的に活用した事業展開を行い、新たなクレハを作っていきたいと考えています。

本資料のポイント (1)

株式会社クレハ

2024年3月期実績 および2025年3月期業績予想

売上・利益推移

	24/3			25/3	
	実績	実績	YoY	予想	YoY
機械製品	645	827	+182	700	+55
化学製品	339	318	-22	350	+11
樹脂製品	473	468	-5	400	-73
建設関連	139	113	-26	145	+6
その他関連	182	187	+5	165	-17
セグメント別売上収益	1,780	1,913	+133	1,760	-20
機械製品	48	101	+53	57	+9
化学製品	17	18	+1	10	-7
樹脂製品	82	86	+4	55	-30
建設関連	15	9	-6	8	-7
その他関連	25	28	+3	13	-12
セグメント別営業利益	186	243	+57	140	-46
全社経費	-58	-20	+39	-	-
営業利益	128	224	+96	140	+12
当期利益※	97	169	+71	100	+3

※ 親会社の経営に帰属する当期利益

2024年3月期 前期比で減収・減益の要因

- ・車載用LiBバインダー向けPVDFは、EV市場が急拡大した2022年度上期までの特需から一転し、EV市場および顧客在庫における調整が継続し、数量・単価ともに下落し減収・減益。
- ・PGA事業は在庫の消化が進み、棚卸資産再評価による戻り益もあり黒字転換。棚卸資産再評価による戻り益は約62億円を計上。
- ・PPS事業は持分法利益が減少。

※ 2024年3月27日開示の業績予想との差異

- ・経費の未消化および業務用包材熱収縮多層フィルム(以下、MLフィルム)事業撤退に伴い顧客での在庫確保による販売増や活動経費、引当金等の減が発生し、セグメント営業利益が改善。
- ・その他の費用に計上するMLフィルム事業撤退費用が想定より少なかったため、あわせて営業利益が改善。

2025年3月期 業績予想について

- ・車載用LiBバインダー向けPVDFは、LiBの顧客在庫調整が引き続き継続するものの、EV市場は緩やかに回復するため、増収となる見込み。原材料が高い時期に生産した製品の払い出しが2024年度上期まで続くことおよび工場稼働率の低下によりPVDF事業の利益率は横ばい。
- ・PGAは販売数量増により増収。棚卸資産再評価による戻り益が減少するものの、販売数量増および米国樹脂工場の再稼働により、黒字化定着。
- ・樹脂製品事業は家庭用品の事業環境に変化はないが、固定費(間接費)負担増により減益。
- ・PPS樹脂の原価減および持分法利益増加により増益。

(2)

企画経理本部を担当している田中です。
資料に沿ってご説明いたします。

<2024年3月27日開示の業績予想との差異>

昨年度は3月の終わりに2度目の業績予想修正を行いました。
営業利益は110億円を予想しておりましたが、実績は128億円で、18億円のプラスが発生しました。
これはML事業の撤退発表により顧客の買いためがあったこと、ML事業撤退に関する費用が想定を下回ったこと、グループ全体での経費未消化などが理由です。

『クレハグループ中長期経営計画ローリングプラン2025』

- ・ EV市場の成長が鈍化しており、中長期経営計画開始時に見込んでいたPVDF事業の環境に大幅な変化が生じている。
- ・ EV市場の成長スピードは当初見込みと比べ鈍化しているが、引き続き成長市場であり、2025年度以降、顧客の在庫調整も収束する見通し。
- ・ 2025年度を見据えた本ローリングプランでは、資本収益性を重視するバランスシート経営を一層推進し、2025年度においてROE8%以上、PBR1倍以上を重要業績評価指標(KPI)として新たに設定した。
 - 利益改善に向けては、PVDF事業の回復に加え、その他の既存事業も徹底的な事業拡大策を講じることで、利益基盤の底上げを図る。また、全社での一層のコスト削減策を実施することにより、利益改善を確実なものとする。
 - 既存事業周辺領域において、本格的にM&Aに取り組む。
 - 2025年度までの年間配当下限額を1株当たり86.7円とすること、2025年度までの3年間累計の自己株式取得金額を400億円と倍増させることにより株主還元を更に強化する。
- ・ 2030年度の業績目標およびKPIは、2026年度から始まる次期中期経営計画発表時に、改めて開示する。

KUREHA

I . 2024年3月期 業績

KUREHA

(4)

2024年3月期 決算の概要（1）

株式会社 クレハ

	(単位：億円)			
	2024/3 実績	2023/3 実績	増減 金額	増減 率
売上収益	1,780	1,913	-133	-7.0%
セグメント別営業利益	186	243	-57	-23.3%
異質	-5	-2	-4	
その他の収益	19	12	8	
その他の費用	72	30	43	
営業利益	128	224	-96	-42.7%
全額収益	13	9	4	
全額費用	2	2	-0	
税引前利益	139	230	-91	-39.5%
親会社の所有者に 帰属する当期利益	97	169	-71	-42.3%
1株当たり当期利益(円)	173.03	288.10		
為替レート (円/\$)	144.6	135.5		
(円/€)	156.8	141.0		
(円/元)	20.1	19.8		

< 前期比での主な差異要因 >

〔売上収益〕

PPS樹脂、PGA樹脂、化学製品、建設関連が増収となるも、車載用LIBバインダーが大幅減収となり、あわせて減収。

〔セグメント別営業利益〕

PGA樹脂加工品の棚卸資産再評価による戻り益約62億円があるも、PVDFの売上減少、PPS樹脂の持分法利益減少等があり、減益。

〔営業利益〕

中国PVDF製造設備増強計画中止およびMLフィルム事業撤退費用等を計上したことから、その他の費用が30億円から72億円となり、減益。

〔税引前利益〕

営業利益の減少により、減益。

〔親会社当期利益〕

税引前利益の減少により、減益。

KUREHA

(5)

2023年度実績の前期比較について。

売上、各利益とも、2022年度を大幅に下回る結果となりました。

< 売上収益 >

リチウムイオン電池バインダー向けのPVDFが、2021～2022年度は大変好調でしたが、数量・単価ともに下落したことが、売上収益減少の最大の要因です。

< セグメント別営業利益計 >

セグメント別営業利益についても、PVDFの影響が出ていることに加え、米国で展開しているPPS事業の持分法利益が、景気後退等の影響を受けて減少したことも減益要因になっています。

PGA事業での在庫評価の戻り益による利益改善があったものの、2023年度のセグメント別営業利益は2022年度を下回る結果となりました。

< 営業利益 >

中国におけるPVDF増強計画の中止、MLフィルム事業の撤退費用等もあり、その他の費用に72億円を計上したことから128億円という結果になり、2022年度を大幅に下回る結果となりました。

2024年3月期 決算の概要 (2)

株式会社 クレハ

セグメント別 売上収益・営業利益

(単位：億円)

	2024/3			2023/3		
	上期	第3 上期	第3 当期	上期	第3 上期	第3 当期
売上収益	885	895	1,780	1,018	895	1,913
機能製品	340	305	645	473	354	827
化学製品	171	169	339	175	143	318
樹脂製品	234	239	473	238	230	468
建設関連	54	86	139	42	71	113
その他関連	86	97	182	89	98	187
セグメント別営業利益	92	95	186	166	77	243
機能製品	28	20	48	90	11	101
化学製品	8	9	17	16	2	18
樹脂製品	43	39	82	43	43	86
建設関連	2	13	15	3	6	9
その他関連	11	14	25	14	14	28
調整	-2	-4	-5	-0	-1	-2
その他の収益	5	14	19	5	6	12
その他の費用	4	69	72	4	26	30
営業利益	91	37	128	167	56	224

KUREHA

(6)

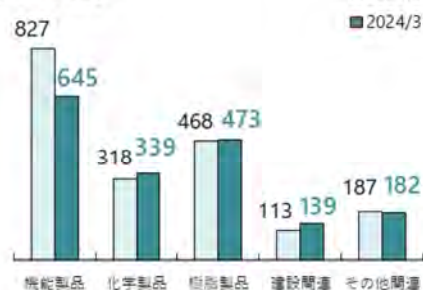
2024年3月期 決算の概要（3）

株式会社 クレハ

<セグメント別 前期比較>

（単位：億円）

【売上収益】



【セグメント別営業利益】



<セグメント別営業利益の主な増減要因>

- 〔機能製品〕 PGA樹脂加工品の棚卸資産再評価の戻り益による利益改善があるも、PVDFの売上減少、PPS樹脂の持分法利益減少等があり、あわせて減益。
- 〔化学製品〕 農薬、医薬品、工業薬品全てで売上収益が増加するも、コストの上昇があり減益。
- 〔樹脂製品〕 家庭用ラップが価格改定により売上収益が増加するも、産業機器向け樹脂加工品の減少等により、あわせて減益。
- 〔建設関連〕 民間工事の増加により、増益。
- 〔その他関連〕 病院事業は利益改善するも、環境事業、運送事業は減益。

KUREHA

2024年3月期 決算の概要（4）

株式会社 クレハ

<その他の収益・費用/金融収益・費用>

（単位：億円）

	2024年 3月期 実績	2023年 3月期 実績
セグメント別営業利益	186	243
調整	-5	-2
その他の収益	※2 19	12
その他の費用	※3 72	※1 30
営業利益	128	224
金融収益	13	9
金融費用	2	2
税引前利益	139	230

※1	2023/3	その他の費用	MLフィルム減損	21億円
※2	2024/3	その他の収益	MLフィルム減損戻入益	9億円
※3	2024/3	その他の費用	中国 PVDF 製造設備増強 計画中止	23億円
			MLフィルム事業 撤退費用	28億円
			いわき事業所でのPVDF増産 に向けた既存設備撤去費用	12億円

KUREHA

(8)

<その他の収益>

2022年度はMLフィルム事業において、事業継続を前提とした減損損失を計上をしていました。2023年度に、この事業から撤退をすることを決定したことで、売却が見込まれる設備を時価評価し減損損失戻し入れ益として、9億円を計上しました。

<その他の費用>

2023年度はその他の費用で、中国でのPVDF増強計画の中止で23億円、MLフィルムの事業撤退で28億円、いわき事業所のPVDF増産のための既存設備の撤去費用で12億円を計上しております。

【機能製品】 セグメント別 連結業績

株式会社クレハ

(単位：億円)

	2024年 3月期 実績	2023年 3月期 実績	増減 金額	増減 率
機能樹脂	450	630	-180	-29%
炭素製品	79	69	9	13%
その他	116	127	-11	-9%
売上収益	645	827	-182	-22%
営業利益	48	101	-53	-52%

<前期比> 減収・減益

機能樹脂

PPS樹脂、シェールオイル・ガス掘削用途向けのPGA樹脂加工品等の売上収益は増加するも、車載用LiBパイプンダー向けのPVDFの売上収益がEV市場および顧客在庫の調整により大幅に減少し、あわせて減収。
PGA樹脂加工品の棚卸資産再評価の戻り益による利益改善があるも、PVDFの売上減少、PPSの持分法利益減少等により、あわせて減益。

炭素製品

高温炉用断熱材向けの炭素繊維の売上収益が増加し、増収・増益。

KUREHA

(9)

【化学製品】 セグメント別 連結業績

株式会社クレハ

(単位：億円)

	2024年 3月期 実績	2023年 3月期 実績	増減 金額	増減 率
農薬	97	93	4	4%
医薬品	40	38	2	5%
工業薬品	107	99	8	8%
その他	95	87	8	9%
売上収益	339	318	22	7%
営業利益	17	18	-2	-11%

<前期比> 増収・減益

農薬・医薬品

農薬・園芸用殺菌剤および医薬品の売上収益が増加するも、医薬品の原価悪化等により減益。

工業薬品

原燃料高騰の価格転嫁等により増収・増益。

KUREHA

【樹脂製品】 セグメント別 連結業績

株式会社クレハ

(単位：億円)

	2024年 3月期 実績	2023年 3月期 実績	増減 金額	増減 率
家庭用品	232	225	7	3%
釣糸	51	47	3	7%
業務用包材	154	153	0	0%
その他	36	42	-5	-13%
売上収益	473	468	5	1%
営業利益	82	86	-4	-5%

<前期比> 増収・減益

家庭用品・釣糸

2022年度下期から家庭用ラップの価格改定を行った影響等により、増収・増益。

その他

産業機器向け樹脂加工品の減少により、減収・減益。

KUREHA

【建設・その他関連】 セグメント別 連結業績

株式会社クレハ

(単位：億円)

	2024年 3月期 実績	2023年 3月期 実績	増減 金額	増減 率
--	--------------------	--------------------	----------	---------

【建設関連】

売上収益	139	113	26	23%
営業利益	15	9	6	68%

【その他関連】

環境事業	118	113	5	4%
運送事業	16	26	-10	-39%
病院事業	43	41	2	4%
その他	5	6	-1	-12%
売上収益	182	187	-5	-2%
営業利益	25	28	-4	-13%

<前期比>

建設関係 増収・増益

民間工事の増加により、増収・増益。

その他関連 減収・減益

環境事業は売上収益が増加するも、低濃度PCB廃棄物処理減少による収益性の低下および原燃料価格の高騰等によるコストアップにより減益。

運送事業は減収・減益。

病院事業は売上収益が増加し、営業損失減。

KUREHA

(12)

財政状態計算書

株式会社クレハ

資産				負債及び資本			
	2024年 3月末	2023年 3月末	増減		2024年 3月末	2023年 3月末	増減
現金・現金同等物	231	322	-91	営業・その他債務	205	277	-72
営業・その他債権	406	319	88	有利子負債	549	263	286
棚卸資産	512	520	-8	引当金	113	85	28
その他流動資産	49	49	-0	その他負債	208	172	36
流動資産 計	1,199	1,210	-11	負債 計	1,075	796	279
有形固定資産	1,405	1,174	231 ※1	資本金	182	182	-
無形固定資産	50	45	6	資本剰余金	147	147	-
投資等	652	535	116	自己株式	-96	-87	-9 ※2
				利益剰余金	1,773	1,790	-17 ※3
				その他の資本	208	121	87
非流動資産 計	2,107	1,754	353	非支配株主持分	18	16	2
資産 合計	3,306	2,964	342	資本 計	2,231	2,168	64
				負債・資本 合計	3,306	2,964	342

いわき事業所におけるPVDF生産設備の増強に関して建設仮勘定が増加、その資金として社債等の有利子負債が増加した。

※1 … 建設仮勘定+130 ※2 … 自己株式消却+91、自己株式取得△100 ※3 … 自己株式消却△91、当期利益+97、配当△53 他
2023年6月30日に自己株式1,280,000株（株式分割前）を消却

KUREHA

キャッシュフロー実績

株式会社クレハ

(単位:億円)

	2024年 3月期	2023年 3月期	増減
税引前当期利益	139	230	△91
減価償却費および償却費	117	116	0
その他	△140	△119	△21
営業キャッシュフロー	116	227	△111
投資キャッシュフロー	△343	△111	△232
フリーキャッシュフロー	△227	116	△343
財務キャッシュフロー	121	△105	226
現金及び現金同等物に係る為替変動による影響	15	4	11
現金及び現金同等物の増減額	△91	16	△106
現金及び現金同等物の期首残高	322	306	16
現金及び現金同等物の期末残高	231	322	△91

KUREHA

Ⅱ. 2025年3月期 業績予想

KUREHA

(15)

2025年3月期 業績予想 概要（1）

株式会社クレハ

(単位: 億円)

	2025/3		2024/3		増減	
	上場	予想 下場	通期	実績	金額	率
売上収益	850	850	1,700	1,780	-80	-4.5%
セグメント別営業利益	70	70	140	186	-46	-24.9%
調整	-	-	-	-5	5	
その他の収益	1	9	10	19	-9	
その他の費用	6	4	10	72	-62	
営業利益	65	75	140	128	12	9.4%
全額収益	2	3	5	13	-8	
全額費用	2	3	5	2	3	
税引前利益	65	75	140	139	1	0.6%
親会社の所有者に 帰属する当期利益	50	50	100	97	3	2.7%
1株当たり当期利益(円)			191.45	173.03		
為替レート	2025/3	2024/3	為替感応度 (営業利益・2025/3通期)			
	当初予想	通期実績				
(円/ドル)	145.0	144.6	1ドル=1円の円安で、0.9億円プラス			
(円/ユーロ)	158.0	156.8	1ユーロ=1円の円安で、0.2億円プラス			
(円/元)	20.0	20.1	1元=1円の円安で、1.2億円プラス			

※2024/5/13開示の自己株式取得計画を勘案した計算

(16)

<前期比での主な差異要因>

〔売上収益〕

車載用LiBバインダー向けPVDF、PGAが増収となるも、農薬の顧客における在庫調整およびMLフィルム事業撤退により減収となるため、あわせて減収。

〔セグメント別営業利益〕

PPS樹脂の原価減および持分法利益増加により増益となるも、家庭用品での固定費負担増およびMLフィルム事業撤退等により減益となり、あわせて減益。

〔営業利益〕

前期の中国PVDF製造設備増強計画中止およびMLフィルム事業撤退等の費用計上がなくなることから、増益。

〔親会社当期利益〕

営業利益の増加により、増益。

KUREHA

2024年度の業績予想についてご説明いたします。

売上収益については2023年度を下回るものの、営業利益は2023年度を上回る140億円を見込んでおります。

<売上収益>

最大の柱であるPVDFは、LiBメーカーの在庫調整が2024年度も継続する前提で計画しています。

ただEV市場は緩やかに拡大することを見込んでおり、LiB向けPVDFの販売は2023年度で底を打ち、2024年度には緩やかに増加すると予想しています。

PGA事業は、中高温市場でのシェア拡大を中心に販売が増加する見込みです。

農薬はお客様の在庫調整により販売が減少、MLフィルムの事業撤退なども含めて、2024年度は減収という見通しを立てました。

<セグメント別営業利益>

PPS事業の収益改善、持分法利益の増加を見込んでいます。

家庭用品の事業環境には大幅な変化はないのですが、固定費負担が増加すること、ML事業の撤退により2023年度を下回ります。

家庭用品は当社の中で売上が大きく、PVDFが落ち込んだことによって売上で全社配賦される固定費負担が増加しています。事業部で見たときに利益減となりますが、全社的に見ればどこがつかということだけの問題で、変更はありません。

<営業利益>

2023年度に計上した中国PVDFの製造設備増強の中止、ML事業撤退の費用などが、2024年度はなくなることで、増益の見込みです。

2025年3月期 業績予想 概要 (2)

株式会社クレハ

セグメント別 売上収益・営業利益

(単位：億円)

	2024/3			2025/3		
	上期	予想 下期	実績	上期	予想 下期	実績
売上収益	850	850	1,700	885	895	1,780
機能製品	340	360	700	340	305	645
化学製品	155	135	290	171	169	339
樹脂製品	210	190	400	234	239	473
建設関連	65	80	145	54	86	139
その他関連	80	85	165	86	97	182
セグメント別営業利益	70	70	140	92	95	186
機能製品	34	23	57	28	20	48
化学製品	6	4	10	8	9	17
樹脂製品	22	30	52	43	39	82
建設関連	4	4	8	2	13	15
その他関連	4	9	13	11	14	25
調整				-2	-4	-5
その他の収益	1	9	10	5	14	19
その他の費用	6	4	10	4	69	72
営業利益	65	75	140	91	37	128

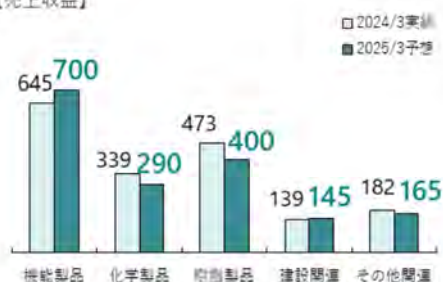
KUREHA

(17)

<セグメント別 前期比較>

(単位：億円)

【売上収益】



【セグメント別営業利益】



<セグメント別営業利益の主な変動ポイント>

- 〔機能製品〕 車載用LiBバインダー向けPVDF、PGAが増収。PPS樹脂の原価減および持分法利益増加により増益。
- 〔化学製品〕 農薬の在庫調整等により減収、減益。
- 〔樹脂製品〕 家庭用品での固定費負担増およびMLフィルム事業撤退により減益。
- 〔建設関連〕 売上収益は増加するも、利益率の高い案件が減少することにより減益。
- 〔その他関連〕 産業用廃棄物処理減少等により減収、減益。

KUREHA
7

【機能製品】 セグメント別 売上収益・営業利益

株式会社クレハ

(単位：億円)

	2025年 3月期 予想	2024年 3月期 実績	増減 金額	増減 率
機能樹脂	500	450	50	11%
炭素製品	75	79	-4	-5%
その他	125	116	9	7%
売上収益	700	645	55	9%
営業利益	57	48	9	18%

< 前期比 > 増収・増益

機能樹脂

車載用LiBバインダー向けPVDFは、LiBの顧客在庫の調整は引き続き継続するものの、EV市場は緩やかに増加するため、増収となる。原材料が高い時期に生産した製品の払い出しが2024年度上期まで続くことおよび工場稼働率の低下により利益率は横ばい。PGAは販売数量増により増収。樹脂資産再評価による戻り益が約62億円から20~30億円に減少するものの、販売数量増および米国樹脂工場の再稼働により、黒字化定着。PPS樹脂は原燃料価格下落と安定生産によるコストダウンおよび持分法利益増加により、増益。

炭素製品

半導体市況低迷によるウェハ在庫調整により、高温炉用断熱材向け炭素繊維の売上収益が減少し、減益。

その他

グループ会社の機能製品(接着剤)で増収となるも、利益は横ばい。

KUREHA

【化学製品】 セグメント別 売上収益・営業利益

株式会社クレハ

(単位：億円)

	2025年 3月期 予想	2024年 3月期 実績	増減 金額	増減 率
農薬	65	97	-32	-33%
医薬品	35	40	-5	-13%
工業薬品	105	107	-2	-2%
その他	85	95	-10	-10%
売上収益	290	339	-49	-15%
営業利益	10	17	-7	-40%

< 前期比 > 減収・減益

農薬

農業・園芸用殺菌剤は在庫調整により減収・減益。

医薬品

薬価改定および国内市場縮小により減収・減益。

工業薬品

価格フォーミュラーによる単価下落により減収も、利益横ばい。

KUREHA

(20)

【樹脂製品】 セグメント別 売上収益・営業利益

株式会社クレハ

(単位：億円)

	2025年 3月期 予想	2024年 3月期 実績	増減 金額	増減 率
家庭用品	235	232	3	1%
釣糸	55	51	4	8%
業務用包材	75	154	-79	-51%
その他	35	36	-1	-4%
売上収益	400	473	-73	-15%
営業利益	52	82	-30	-37%

< 前期比 > 減収・減益

家庭用品・釣糸

家庭用品は販売増により増益も、固定費負担増により、減益。

釣糸は海外向けの拡販および国内向けテコ入れにより増収も、利益は横ばい。

業務用包材

MLフィルム事業撤退により減収、減益。

KUREHA

(21)

【建設・その他関連】 セグメント別 売上収益・営業利益 株式会社クレハ

(単位：億円)

	2025年 3月期 予想	2024年 3月期 実績	増減 金額	増減 率
--	--------------------	--------------------	----------	---------

【建設関連】

売上収益	145	139	6	4%
営業利益	8	15	-7	-46%

【その他関連】

環境事業	100	118	-18	-15%
運送事業	15	16	-1	-8%
病院事業	45	43	2	5%
その他	5	5	-0	-4%
売上収益	165	182	-17	-10%
営業利益	13	25	-12	-47%

<前期比>

建設関係 増収・減益

売上収益は増加するも、利益率の高い案件が減少することにより減益。

その他関連 減収・減益

環境事業は産業廃棄物処理の減少により、減益。

運送事業は売上収益・利益ともに横ばい。

病院事業は増収、黒字化。

KUREHA

(22)

キャッシュフロー予想

株式会社クレハ

(単位:億円)

	2025年 3月期 予想	2024年 3月期 実績	増減
税引前当期利益	140	139	1
減価償却費および償却費	134	117	17
その他	4	△140	143
営業キャッシュフロー	278	116	162
投資キャッシュフロー	△518	△343	△175
フリーキャッシュフロー	△240	△227	△13
財務キャッシュフロー	225	121	104
現金及び現金同等物に係る為替変動による影響	0	15	△15
現金及び現金同等物の増減額	△15	△91	76
現金及び現金同等物の期首残高	231	322	△91
現金及び現金同等物の期末残高	217	231	△15

主な増減要因

営業CF+162億円
 運転資金の改善+109
 法人税支払の減少+73

投資CF△175億円
 設備投資による支出△220

財務CF+104億円
 自己株式の取得△50
 有利子負債による
 調達増加+148

KUREHA

(23)

2024年度のキャッシュフロー予想です。

営業キャッシュフローは運転資金の改善、法人税支払の減少で大幅にプラスになります。

投資キャッシュフローは、いわき事業所でのPVDFの製造設備増強に関する設備投資のうち、330億円程度を含んでいます。

財務キャッシュフローは、設備投資、自己株取得等の資金需要に対して、社債などによる調達を行うことから、前年から比較して大幅なプラスになります。

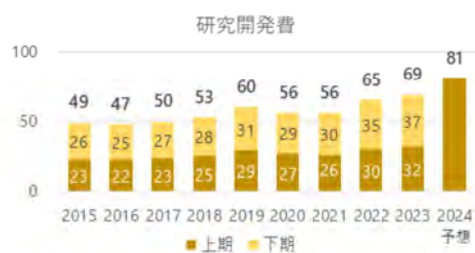
Ⅲ. 主要指標

KUREHA

(24)

主要指標 (1)

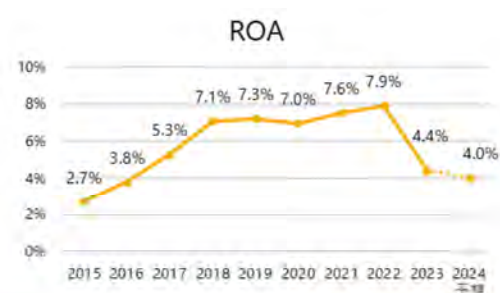
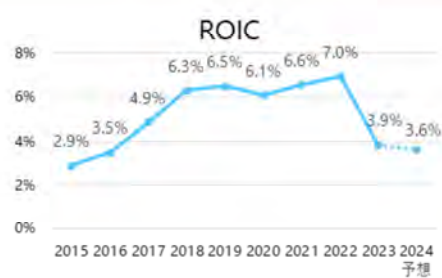
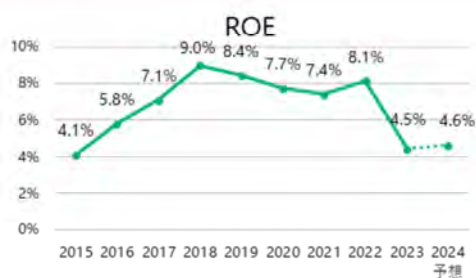
株式会社クレハ



KUREHA

主要指標 (2)

株式会社クレハ



(26)

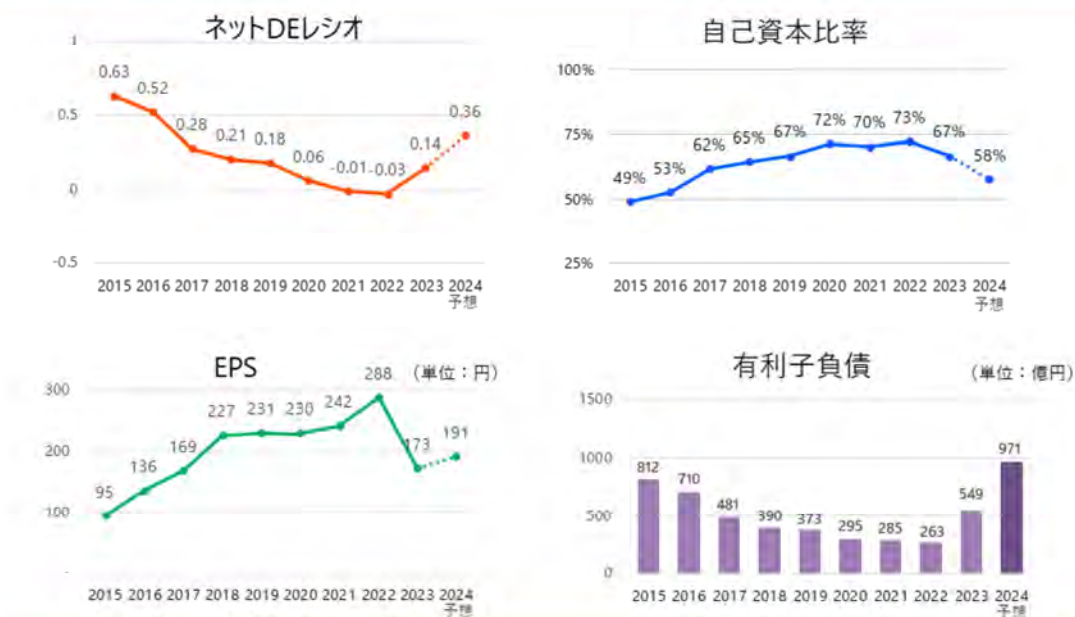
主要指標についてご説明いたします。

いずれの指標も、2023年度に大きく数値を下げました。
PBR以外の各指標は、計算の分子の部分にあたる利益が下落したことによりです。

PVDF事業環境の緩やかな回復に伴って、これらの指標も回復を見込んでいます。
本格的な市場の立ち上がりは2025年度になろうかと考えており、2024年度は2023年度に続いて一時的な低下の局面であると認識しています。

主要指標 (3)

株式会社クレハ



(27)

ネットDEレシオ、自己資本比率については、社債などの借入の増加、自己株取得によってそれぞれ変化しています。

EPSについては利益の下落により低下しましたが、PVDFの事業環境の緩やかな回復に伴って利益は改善すること、自己株式の取得によって上昇を見込んでいます。

IV. 『クレハグループ中長期経営計画 ローリングプラン2025』

2030年度の業績目標およびKPIは、2026年度から始まる
次期中長期経営計画発表時に、改めて開示します。

KUREHA

(28)

続いて中長期経営計画ローリングプラン2025についてご説明させていただきます。

2023年4月から、クレハグループ新中長期経営計画『未来創造への挑戦』をスタートさせました。

「中長期的な企業価値の向上」と「持続可能な社会への貢献」の両立を目指して取り組んでいましたが、成長ドライバーであるPVDF事業が、EV市場の成長鈍化により、初年度より停滞を余儀なくされました。

ただこの成長鈍化とは、市場が縮小しているということではなく、予想した成長に対して緩やかな成長であったということで、長期的には成長市場であると確信しています。

とはいえ足元では実績が落ち込んでおり、PVDFを含む各事業の成長施策、全社でのコスト削減策を策定いたしました。

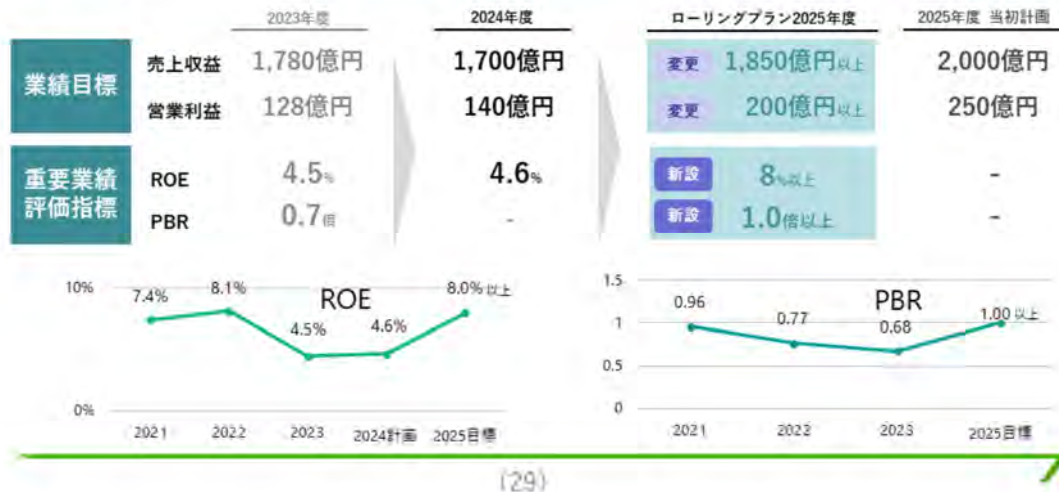
業績目標および重要業績評価指標(KPI)

株式会社クレハ

■ 資本収益性を一層意識したバランスシート経営を進めるために2025年度のROE目標を新たに設定

- 既存事業の徹底的な利益拡大策、全社コスト削減策によりROEの分子を改善
- PVDF事業を中心とした投資計画を見直す(後述)ことで、事業リスクを低減
- 事業リスクの低減に伴い、資本構成の見直しを行い、株主還元を強化することでバランスシート経営を進める(株主還元の詳細は後述：年間配当下限額の86.7円/株の設定、3年間累計の自己株式取得金額を倍増)

■ 2025年度末までにPBR1倍以上とするKPIも新たに設定



<2025年度 業績目標および重要業績評価指標 (KPI) >

PVDFの見通しの狂いにより、昨年発表した営業利益250億円には届きませんが、営業利益200億円台の会社にしていきたいという強い意思を持ち、今回のローリングプランを策定しました。

併せまして、バランスシートをベースとした、資本コストや資本収益性を意識した経営を具体化していくため、重要業績評価指標、資本政策における新たな目標も設定しています。

なお、2030年度の業績目標、KPI目標については、2026年度からスタートさせる次期中期経営計画発表時に改めて開示いたします。

ローリングプランでは、2025年度の業績目標を、売上収益として1,850億円以上、営業利益で200億円以上としました。

ROEについては、2023年度には落ち込み、4.5%となりました。

既存事業の利益拡大、全社コスト削減の実施により、収益の改善をしていきます。

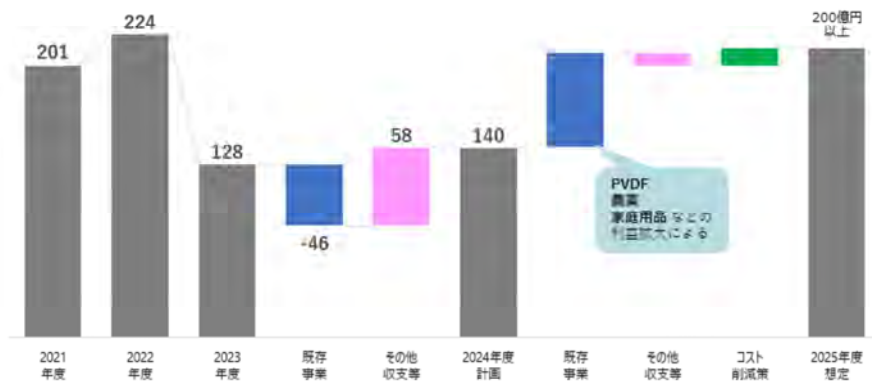
自己資本については、PVDF事業を中心とした投資計画の変更により事業リスクも見直したことから、適正水準を改めて設定しました。

これらの施策により、2025年度のROE目標を8%以上とし、加えてROEの改善により、2025年度にPBR1倍以上とする新たな目標を設定いたしました。

- PVDF事業の回復に加え、その他の既存事業も徹底的な事業拡大策を講じることで、利益基盤の底上げを図る
- また、PVDFの事業環境が想定通りに改善しないリスクも踏まえて、全社での一層のコスト削減策を実施することにより、利益改善を確実なものとする。具体的には、2013～2022年度までコスト削減効果を創出した社内プロジェクトと同様の取り組みを継続的に行う

営業利益改善の考え方

(単位：億円)



2025年業績目標（セグメント別）

株式会社クレハ

セグメント別 売上収益・営業利益				(単位：億円)
	2023年度 実績	2024年度 予想	2025年度 計画	2025年度 当初計画
売上収益	1,780	1,700	1,850以上	2,000
機能製品	645	700	810	1,000
化学製品	339	290	300	300
樹脂製品	473	400	440	400
建設・その他	322	310	300	300
セグメント別営業利益	186	140	200以上	250
機能製品	48	57	100	160
化学製品	17	10	10	10
樹脂製品	82	52	70	60
建設・その他	39	21	20	20
全社調整・その他収支	-58			
営業利益	128	140	200以上	250

KUREHA

- 年間配当額の下限として86.7円を新設
- 自己株式取得額金額を当初計画の200億円から400億円に倍増（2023年度から2025年度までの累計金額）
- 毎年の自己株式の取得を取締役会にて決議する際に、株式報酬やM&A等で必要となる株式数を勘案した結果、余剰と考えられる自己株式は、その消却も併せて決議（新たに追加）
- 自己資本比率については、これまでの60%程度から10 pts 引き下げた、50%程度を適正水準とする
- 政策保有株式は、保有目的、保有に伴う便益やリスクとリターンを銘柄ごとに精査し、取締役会において定期的に検証を実施。保有意義の薄れた株式については、取引先との関係性、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、段階的に削減を進める

		2025年度 当初計画	ローリングプラン（～2025年度）	
配当	配当性向	30%以上	継続	30%以上
	年間配当下限額	（未設定）	新設	86.7円/株以上
総還元性向	総還元性向	50%以上	継続	50%以上
自己株式	取得金額（～2025年度）	200億円程度	修正	400億円程度
	消却方針	会社法178条の規定に基づいて決議	新設	会社法178条の規定に加え、株式報酬やM&A等で必要となる株式数を勘案した結果、余剰と考えられる自己株式は、その消却も併せて決議
自己資本比率	自己資本比率	60%程度	修正	50%程度

(32)

資本政策についてご説明いたします。

このローリングプランでも、30%以上とする配当性向は変更はいたしません。
新たに2025年度までの年間配当の下限額を1株当たり86.7円と設定しました。

総還元性向の50%以上についても、変更はございません。
加えまして自己株式取得につきましても、2023年度から25年度までの3年間で200億円程度から400億円程度と倍増させることにいたしました。
ただ、将来に向けての成長投資は欠かさず行っていく前提です。

自己株式の消却方針を掲げました。
取得した自己株式を当社の中で保持しておくことは資本市場での懸念もあろうかということで、余剰と考えられる自己株式については、取締役会で消却を決議していくことを新たに決定いたしました。

自己資本比率については、これまでの60%程度から10ポイント引き下げて、50%程度を適正水準とすることにいたしました。

政策保有株式については、保有目的、保有に伴う便益やリスクとリターンを銘柄ごとに精査し、取締役会において定期的に検証を実施しています。
取引先との関係性、市場への影響、有効な資金活用の有無などを総合的に勘案した上で、段階的に縮減を進めていきます。

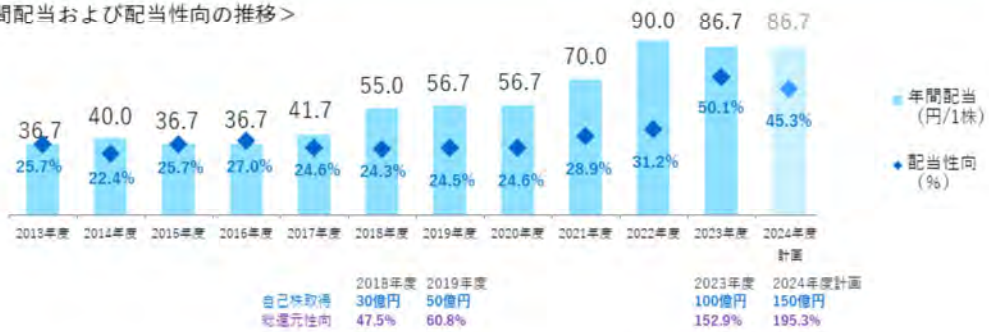
株主還元の基本方針

株式会社 クレハ

■ 株主還元

利益の配分については、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、安定的な配当を基本方針とし、**目標配当性向を30%以上とする**。但し、2025年度までの**年間配当の下限額は、1株当たり86.7円とする**。加えて、自己株式の取得による**総還元性向50%以上を目標とし**、2025年度末までの**3年間累計で400億円程度の自己株式の取得を行い、株価の改善に向けた株主の期待に応える**。

<年間配当および配当性向の推移>



2016年10月1日付で普通株式を10株から1株に併合し、その後2024年1月1日付で普通株式1株につき33株の割合で分割しています。すべて2024年1月の分割後に換算して表示しております。

2016年3月期までは日本会計基準、2017年3月期からはIFRSです。

KUREHA

(33)

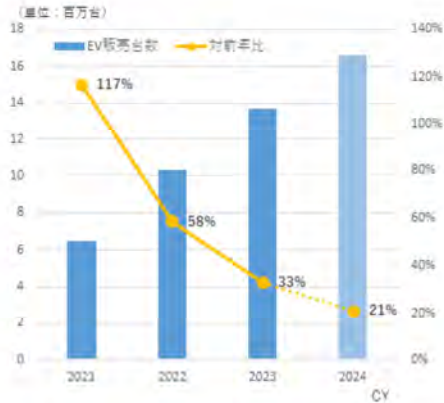
利益の配分につきましては、将来の事業展開に向けた積極投資に充てる内部留保を充実させつつも、安定的な配当を行うことを基本方針としています。

V.事業戦略

KUREHA

(34)

< 世界EV販売台数と伸長率 >

< 当社PVDFの主要仕向地である
欧州のNEV販売台数推移 >

EV、PHEV販売台数の成長率が鈍化している

(35)

事業部門を担当しております、名武です。

事業環境が大きく変化しておりますPVDF事業に関しまして、より詳しく説明をさせていただきます。

私どものPVDFの最大の用途は、電気自動車向けのリチウムイオン二次電池の正極材用のバインダーです。

左のグラフにありますように、世界のEV販売台数は成長していますが、対前年の成長率は鈍化傾向にあります。

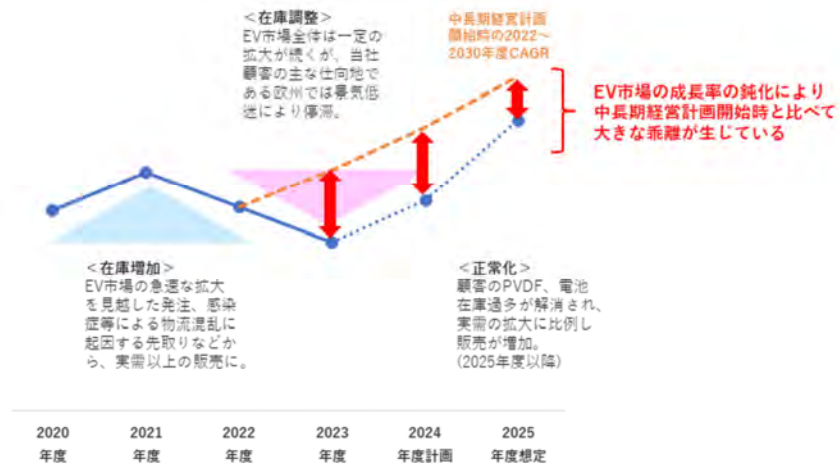
グローバルでは伸びているものの、その多くが中国市場の成長であり、当社のPVDFの主力の仕向地である欧州においては、やはり成長が鈍化傾向にあります。

欧州各国の補助金が2023年度に減額もしくは停止になったこと、高いインフレ等により欧州の景気が低迷していること、アーリーアダプターの購入が一巡し、アーリーアダプターからアーリーマジョリティーに移り販売が拡大する壁、いわゆるキャズムといわれる状況にあることなどが、原因としてあげられます。

まだまだ補助金のインセンティブが、欧州の販売を左右する状況にあると理解しています。

環境対応車自体は今後も伸びていくと見ていますが、これがEV一択ではなくプラグインハイブリッド、ハイブリッドなどバランスのとれた成長となっていくと見ています。

<PVDF売上数量の推移>



2025年度以降、顧客における電池在庫過多が解消され、
実需拡大に比例して販売が拡大

(36)

PVDFの売上数量の推移です。

2021年度に対し2022年度、2023年度の売上数量が減少しています。

これは欧州市場の低迷に加え、2021年、2022年に、実需以上の電気自動車、またバッテリーが生産されて在庫過多になってしまったことで、在庫調整の局面に入っていることによります。

この在庫調整の局面は、2024年度末まで長引く可能性があると考えています。

顧客、市場においてEV車、電池の在庫過多が解消され、実需の拡大に比例して販売が増大するのは、2025年度以降になると見立てています。

欧州でもEV市場の成長率の鈍化等により、中長期計画の開始時と比べ、大きな乖離が生じている状況です。

<事業の推移>



- ・ 市場成長のスピードは鈍化したが、欧米ともに、足元でも成長トレンドであることに変わりはない。
- ・ 2022年度までの実需を超える購入により、顧客はかなりの在庫を抱えており、2022年度下期より在庫調整となった。
- ・ 顧客の米国LiB工場建設計画は概ね予定通り。
- ・ 当初の中長期計画値には届かないが、在庫調整が終わるまでの間も実需は増え続けていく。
- ・ 原材料価格が安定し、販売価格への影響が少なくなった。
- ・ 原材料が高い時期に生産した製品の払い出しが2024年度上期まで続くこと、および工場稼働率の低下により、2024年度の利益率は横ばい。
- ・ 今後は売上数量回復による限界利益、営業利益の増加を見込む。
- ・ 利益率は、売上数量の回復による工場稼働率の改善もあり、2025年度以降はコロナ禍以前の水準に戻る。

KUREHA

(37)

PVDFの売上収益等の推移のグラフです。

2021年度、2022年度、売上収益が大きく伸びました。
これは実需以上の販売による特需と、この時期に起きた原料価格高騰分を転嫁したことによります。

2023年度は、欧州市場の低迷、在庫調整局面であること、また急速に原料価格が下がったことに対して販売単価も下がっていったことで、非常に大きく落ち込みました。

市場成長のスピードは鈍化してきていますが、欧米ともに足元でも成長トレンドであることに変わりはないと見ています。また欧米の厳しい燃費基準、環境基準をクリアしていくためには、やはり電動車が本命であるという見立ては変わっていません。在庫調整の局面が終われば、実需に沿って販売数量、金額とも増加していくと見込んでいます。

また私どもの顧客であるリチウムイオン電池メーカーは、米国での工場新設、増設の計画を立てていますが、これが2025年度の前後に集中しています。現在のところ、その増設計画はおおむね予定どおりに進んでいます。

2024年度は原材料が高い時期に生産した在庫が残っており、この払い出しが2024年度上期ぐらいまで継続すると見ています。また生産調整の影響もあり、2024年度の利益率という点では、2023年度並みと見ています。

一方、売上数量の回復により工場稼働率が改善していくことで、2025年度以降の利益率は改善し、コロナ禍以前の水準に戻る見立てをしています。

<中長期経営計画上の増設計画>

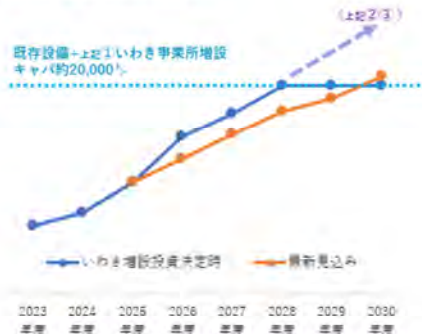
(単位：トン)

	既存設備	増設
①いわき事業所 (更なるデボトル)	6,500	+8,000 (+2,000)
②中国	5,500	中止
③第三拠点	—	今後の需要動向次第

いわき事業所の増設は、現在のところ予定通り進捗。

既存設備のデボトルネックも考慮すると、2026年度の生産能力は約20,000トンとなる。

<いわき事業所増設の投資採算>



- ・投資回収期間は当初計画から1年遅れるが、十分な収益性を確保。
- ・最新の見込みでは、フル稼働になるまで当初計画より2年遅れるものの、2030年度前にはフル稼働状態になる。
- ・経済産業省の2件の補助金に採択されており、約700億円の投資負担をサポート。

「蓄電池の国内生産基盤確保のための先端生産技術・開発促進事業の採択事業への補助金」(金額非公示)
「経済安全保障法に基づく認定供給確保計画(蓄電池)の認定供給確保計画への助成金」(公示金額68億円)

KUREHA

(38)

38ページは中長期計画上の増設計画を記載しています。

既存設備に2026年度稼働を予定している増設分の8,000トンを加え、2万トンの生産能力を計画しています。

2021年7月に中国の第2工場建設を発表しましたが、その後、中国の環境政策の変化により認可の遅れが生じました。また米国のインフレ抑制法の施行により、中国から米国への輸出が困難になってきたこともあり、当初はバックアップとして検討を進めていたいわき事業所での増設を決定いたしました。2024年3月には、中国での第2工場の建設計画の中止を発表しております。

従来、2030年度には3万トン程度まで生産能力を増加させる計画を持っていましたが、事業環境が不確かになってきていることもあり、現在2万トンの設備で賄えると考えています。さらにデボトルの余地も残してあります。

なお本投資に関しては、記載の経済産業省の2件の補助金にも採択されています。

最新の見込みによると、フル稼働になるまでは、当初計画に比べて2年ほど遅れる見立てです。投資回収期間は、当初計画からは1年ほど遅れることとなりますが、十分な収益性を確保できるものと考えます。

欧州PFAS規制に関するリスク	・欧州でのPFAS規制に関して、早ければ2025年中に発効。猶予期間のないものについては、2027年に規制される可能性があったが、2024年4月時点では審議が1年遅れている。 ・規制案は、10,000種類以上あり物質ごとに有害性・リスクの異なるPFASを、原則一括して規制するというものであり、科学的な根拠に欠け過剰な措置であると考えている。 ・当社では、PVDFを含むフッ素樹脂は、本規制案から適用除外されることが妥当であるとし、日本やEUの産業団体・化学業界団体等と連携して活動を進めている。
中国原料を使用したPVDFによるIRA法リスク	・電池内の重要鉱物の価値の割合が低く（2%未満）、生産地のトレースが困難な一部のバッテリー材料（電極バインダーを含む）は2026年12月31日までの移行期間が設けられることとなった。
LFP LIBのシェア拡大による三元系LIBのシェア縮小のリスク	・寒冷地での動作安定性、1充電回数当たりの走行距離に対する三元系の優位性は維持されており、中国以外の地域では今後も三元系が主流であると認識している。 ・LFPは正極材のリチウム酸鉄にリサイクルに見合う材料価値がなく、リサイクル面の課題が指摘されている。リサイクルが義務化されるとLFPと三元系のコスト差は今より縮まる。 ・市場の半分以上を占めるLFP市場も獲得していくため、LFP向けバインダーの開発を進めている。
原料価格変動リスクに基づく、販売単価の変動リスク	・現状、原料価格は安定しているとの認識であるが、原料価格低下時の対応策として、都度交渉を行うことで損益改善に努めている。
次世代電池の普及に関するリスク	・次世代電池の商用化には、まだ技術的、コスト的な課題がある。 ・LIBメーカーが行った投資を一定回収するまで次世代電池の供給者は直ちには出てこないとの認識であるが、次世代電池向けバインダーの開発も進めている。
米国大統領選挙に関するリスク	・新設電池材料プラント・LIBプラント・BEVプラントの稼働低迷による雇用の喪失は、重要な政治課題となるため、選挙には踏み切れないと考える。 ・共和党基盤の州にも、多くの投資が実施されている。

PVDF事業のリスク認識と対応について、2点ほどご説明いたします。

欧州の規制案は、1万種類以上もあり物質ごとに有害性やリスクの異なるPFASを、原則一括して規制するものです。当社としては、科学的な根拠に欠け、過剰な措置であると考えています。

PVDFを含むフッ素樹脂は物性的な安全性が高いことで、本規制案から適用除外されることが妥当であると考えています。日本やEUの産業団体、化学業界団体等と連携しながら、活動を進めているところです。

続きまして、中国で非常に伸びておりますリン酸鉄（LFP）電池のシェア拡大による、当社が主体とする三元系電池のシェア縮小リスクです。寒冷地での動作の安定性、1充電当たりの走行距離の点において、三元系のLFPに対する優位性は維持されています。またリサイクルという観点からしても、リン酸や鉄は、リサイクルに見合う材料価値が低いことから、リサイクルを重視する欧米においては、今後も三元系が主力であると認識しています。

一方、LFPも市場の半分弱を占めるまでに成長してきており、LFP向けのバインダーの開発も進めているところです。

欧米EV市場の成長スピードの急速な減速を想定できずに、計画に対して大幅な乖離が生じておりますが、欧米EV市場の中長期的な成長は間違いないと考えており、今後、顧客の新工場の建設が進む米国EV市場をしっかりと取り込んでいくことで、2025年度以降の成長路線へ結びつけていきたいと考えます。

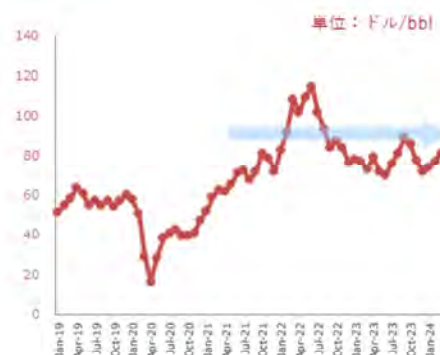
一方、さらに踊り場が続くリスクも想定しながら、バインダーの新グレードの開発により顧客数を増やしていくこと、またバインダー以外の用途への拡販をしていくことで、PVDF事業の強化を図っていきたいと考えています。

<エリア別 仕上げ井戸数>



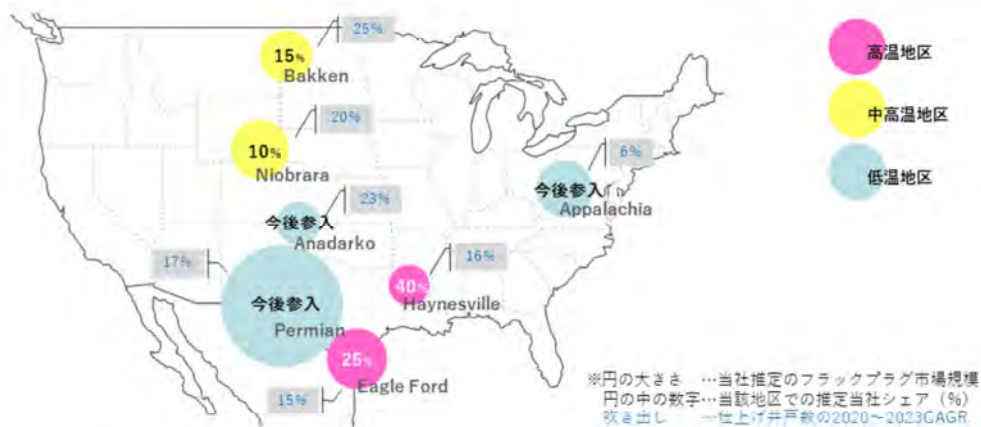
EIA Drilling Productivity Report

<油価>

The U.S. Energy Information Administration (EIA)
Cushing, OK WTI Spot Price FOB

- ・ コロナ禍後の急回復を経て、油井の仕上げ数（≡フラックプラグ市場）は安定
- ・ 油価も高いレベルが続く。地政学的なリスクはあるものの、中期的には安定するものと推測

KUREHA

**中高温地区**

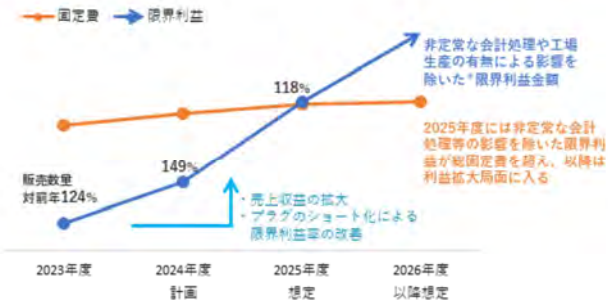
主要市場である中高温地区においても、拡大の余地あり。

低温地区

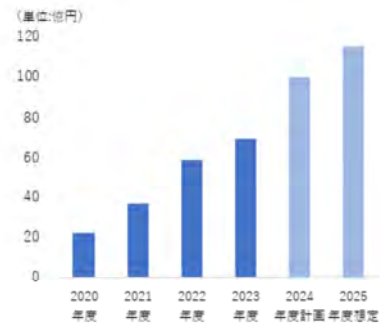
2026年度からの本格的な事業成長に向け、2024年度後半にはフィールドテストを経て低温・超低温プラグのデザインを完成させる。

KUREHA

< 損益分岐点に関するイメージ >



< 売上収益金額 >



- ・ PGAフラックプラグの使用実績が増加するにつれ、当社製品への信頼性が高まっている。
- ・ 信頼性が高まることで、新規顧客の獲得や、フルボア採用（油井全体での一括採用）に繋がっている。（フルボア比率約80%/2023年度）
- ・ 2024年度は、売上収益の拡大、フラックプラグのショート化による原価率の低減により、利益額を拡大していく。

KUREHA

<国内ラップ市場推移>



※(インテージSRI+ラッピングフィルム市場
2018年4月～2024年3月 市場金額/販売面積)

<戦略の転換>

- 日本の人口は減少していくものの、共稼ぎ世帯の増加による家事合理化ニーズなど需要増加の機会はある。家庭用品は事業拡大の余地はある。
- 海外、Eコマースなど、新たに市場拡大の余地がある販売チャネルへの営業強化を行う。
- お客様の声から製品価値を更に高めていくため、消費者調査・開発体制の強化を図る。
- 持続的な成長に向けた必要な費用（設備・人員等）を投入し、コスト増を上回る利益を狙う。
- 施策の損益反映には、2～3年の時間が必要。

KUREHA

< 農薬事業の売上収益推移 >



在庫調整後の売上回復および、足元で増加している新農薬の研究開発費がピークを超えることから、2025年度以降の営業利益率は大幅に改善の見込み。

< 事業環境 >

- ・ 2022年度は穀物価格の高騰やサプライチェーンリスクから実際の需要を大幅に超えた出荷となった。
- ・ 2023年度、末端農薬市場は在庫調整となる。当社出荷は2023年度まで拡大を維持したが、2024年度は調整となり2025年度からの回復を見込む。
- ・ メトコナゾールは、欧州再登録達成を前提とした供給体制の準備を開始。

< 新農薬の概要 >

対象商品：新規農薬用殺菌剤

上市時期：2030年度頃

地域：全世界

対象作物：麦類、コーン、果樹・蔬菜等

売上見込（ピーク時）：200億円以上

「環境・エネルギー」、「ライフ」、「情報通信」の分野における開発テーマを、マーケットインの視点、他社技術の活用、グローバル展開を軸として取り組みを行なっている。

<情報通信>

3Dタッチ パネル

- シンプルな構成の3Dタッチパネルで、製造コスト削減に寄与
- 誤作動防止機能、省エネ、透明性に優れる性能で差別化
- 数量が見込めるウェアラブル機器、スマートフォン、ノートPC等用途を目指す
- 2020年代後半に20～30億円の売上収益を目指す

展示会に出展した当社PVDF
ビエゾフィルムを使用したデモ機



KUREHA

<環境・エネルギー>

PFAS吸着・ 無害化处理

- 米国スタートアップClaros Technologies, Inc. (以下Claros)との協業により、産業排水をターゲットとして、ペルフルオロオクタンスルホン酸(PFOS)、ペルフルオロオクタン酸(PFOA)に代表される低分子PFASの吸着/無害化の装置・サービスを提供する取り組み
- Clarosが実施するシリーズB調達ラウンドにて戦略パートナーとして出資
- 当社グループでは、Clarosの技術の日本・アジア市場への早期導入に向けて取り組み、2026年ごろの市場参入を目標とし、環境負荷低減に貢献する新たな事業モデルの構築を進める

<ライフ分野>

バイオ スティミュラント

- バイオスティミュラント(非タンパク質性アミノ酸)は、農作物を刺激し、本来持つ力を引き出すことで収量増加をもたらす農業資材
- 圃場試験においてトマトなどの収量増加の効果を確認済み
- 今後も種々の圃場試験を進め、2020年代後半に市場参入し、農業を支える新しい技術として世界の食糧需要改善に貢献することを目指す

KUREHA

<2023年度の取り組み(実績)>

■事業ポートフォリオ最適化を進めた

- 業務用食品包装材事業におけるMLフィルム事業撤退の手続きを開始
- 2024年4月1日付で、2件グループ内再編を実施しグループ内体制の強化・効率化を推進
 - ✓ ㈱クレハエンジニアリングのクレハ建設㈱への吸収合併
 - ✓ クレハスタッフサービス㈱のクレハサービス㈱への吸収合併

<事業ポートフォリオ強化に向けた今後の取り組み>

■ROIC経営の推進

- 事業別のROICを基に、資本収益性に課題がある事業については改善策を立案
- 一定期間内に当該事業のROICが期待リターンを上回ることが見込めない場合には、事業構造改革の対象事業と位置づけ、その後の方針を検討

■M&Aの推進

- スタートアップ投資に加えて、既存事業の周辺事業領域の川下展開、情報通信分野、農薬分野を切り口として、本格的なM&Aに取り組む
- 2025年度までの資金枠として100億円を設定

- 引き続き成長投資を重視する考えには変更なく、今後も成長が見込める投資は積極的に行う。但し、PVDF事業については、事業環境の大幅な変化を踏まえて投資計画の見直し
- 設備投資額が減少した分については、他の既存事業の利益創出に向けた投資や新たな事業機会の獲得に向けたM&A資金として活用

(単位：億円)

	ローリングプラン	2025年度（当初計画）
設備投資	950	1,050
研究・新事業投資	50	50
M&A	100	-
環境投資	50	50
DX投資	50	50
合計	1,200	1,200

KUREHA

VI.環境負荷低減目標に向けた進捗

KUREHA

(49)

CO₂排出量削減

30%以上 (2030年度目標、
13年度実績比)

- ・いわき事業所の主力電源である火力発電所において、燃料である石炭を一部CO₂フリーな再生可能エネルギーへ転換するための**技術の確立に向けて、検討を進めている**。

廃棄物ゼロエミ率

1.5% (2025年度廃棄物ゼロエミ率)

- ・生産工程において発生する**廃プラスチックなどの再資源化**により、最終(埋立)処分量を削減。
- ・さらなる**廃棄物発生量の抑制**、廃棄物の有価物化を目指し、**生産プロセス改良**を進めている。

2013年度比エネルギー起源CO₂排出量



KUREHA

- 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。

主な質疑応答

Q：2024 年度の樹脂製品セグメントは、営業利益で 30 億円の大幅な減益を予想しているが、減少の理由は。

A：売上減少の大部分は、ほぼ ML フィルム事業撤退の影響となります。利益につきましては、大きくいうと二つ要素があります。
一つは家庭用品の売上が機能製品セグメントの売上が落ちたことにより樹脂製品セグメントの売上が相対的に大きくなり、全社間接費の負担が大きくなったことです。
もう一つは ML フィルム事業撤退によるものです。2023 年度は撤退に向けお客様の最後の在庫積み増し需要がありましたが、2024 年度では撤退による赤字を想定しており、10 億円以上の格差が出ています。

Q：機能製品、50 億円増収と、9 億円増益の内訳のイメージは。

A：増収のうち約 30 億が PGA です。残りの大部分が PVDF です。利益については PVDF 事業から半分くらい、PPS の損益改善も見込んでおり、減益となるものもあわせて全体として 9 億円の増益を見込んでいます。

Q：中長期経営計画ローリングプランですが、今回機能製品の売上予想が 190 億円減収になっており、営業利益も 60 億円減益になっている。これは PVDF が大半というイメージでよいか。

A：PVDF が大半だとお考えいただいて結構です。

Q：PGA について。2025 年度にほぼトントンになるという計画だと思うが、売上の増加、樹脂生産を復活すること、それ以外の改善要因とを分けると、どういう寄与度になっているか。
また新規参入となる Permian 鉱区へのシェアはどのくらい期待できるか。また中高温の Bakken などは最大でどのくらいのシェアになるのか。

A：2025 年は過去の減損の戻り益がなくても黒字化する予定ですが、2024 年度から 2025 年度の改善の中心は売上増加の貢献です。
2023 年度までの 3 年間、レジンを生産しておりませんでした。2024 年度からまた生産を始めています。2024 年度からは需要量に応じた生産をする予定です。なお、樹脂の生産をすることで、ざっくり言うと 30 億円程度の損益改善となる見立てです。

2 点目の質問について。現時点で 41 ページに記載のマーケットシェアとなっています。特に高温地区、Haynesville に関してはトップシェアとなっています。ただガス鉱区なので、ガス価格に左右されるという脆弱的な側面を持っています。
一方、ここ数年で注力していました黄色の Bakken、Niobrara の辺りは順調にシェアを伸ばしています。40%はなかなか難しいかもしれませんが、20%から 30%ぐらいのシェアは狙いたいと考えます。
併せて市場の大きいところ、特に Permian はオイルリッチな鉱区で、低温の鉱区となります。今期は低温、超低温向けプラグを導入していくことで、この地区でもシェアを上げていきます。Permian はその特性上フルボアといわれる全面採用に至っている

分解性ソリューションの会社はありません。特に低温、超低温向けの PGA プラグが開
発できれば、安心感を持ってこの鉱区に展開できるため、今後注力していく計画で
す。

以上