

2025 年 5 月 12 日

株式会社クレハ

2025 年 3 月期 決算説明会

改めましておはようございます。小林です。今日は弊社の説明会にご出席賜りまして心から感謝申し上げます。私からの説明は 2 点ございます。まず 1 点目については、会社業績について、そして 2 点目については、資本コスト、そして株価を意識した経営についてです。

まず 1 点目の会社業績です。弊社 2022 年度に業績のピークを達成いたしました。しかし EV 市場の環境の激変という背景がございまして、2023 年度、2024 年度、2 年続けて減収減益に至ってしまいました。

2024 年度についての状況を少し説明させていただきます。主力事業でございます PVDF と PGA について、この 2 つの業績が赤字になってしまったということは、非常に当社にとってはショッキングなことだったと考えております。PVDF は欧州中心に、私ども力強く販売を進めてきたわけですが、なかなか思ったように立ち上がってこない。冷えたままの状態が続いているという認識をしています。

また PGA についても、私どもが現時点において主戦場になっております、中高温のシェールガスの分野において、ガスの価格が低迷してそれに伴って市況が悪化してしまったことを背景に、それまで毎年伸びてきたのですが、販売が思うように伸長しなかった。

加えて、シェールオイルの分野については、低温、超低温の分野で、昨年夏以降に、新しい商材を市場に投入いたしました。反応は非常に良いのですが、まだなかなか実需につながっている状況ではなく、2025 年度に期待している状況です。

この 2 つ以外の事業について見ると、本体事業は非常に順調に業績が推移しております。本体以外のグループ会社の業績が、クレハ環境やクレハ建設は、想定した以上に貢献してくれたということが 2024 年度の結果だと思えます。

2025 年度ですが、私どもとしては 2024 年度を底にして、力強く立ち上がっていくというシナリオを、作っていかねばならないということで、業績回復の歩みを着実なものにしていくスタートの年だと位置付けております。2025 年度、主力事業の PVDF については、EV の立ち上りはあまり期待しておりません。

一方で蓄電池(ESS)の分野については、北米を中心に風力、太陽光発電、そしてデータセンターで用いられる蓄電池の需要が一気に立ち上がってくるという認識で、その需要が一定量、私どものPVDFの事業の立ち上りに貢献する。その後、今のところ2026年ぐらいからEV市場も立ち上がってくると期待しております。蓄電池からEV市場の回復につないでいくという見方をしております。

PGAについては、シェールガスの分野で、だいぶ市況が回復してきております。さらに加えて先ほど述べましたシェールオイルの分野の新素材については、すでに14社のフィールドテストでご評価いただいていて、全てポジティブな結果が出ており、大きな期待を持っているところです。今後大手会社に対して、私どもの商品の採用に向けて、どう売込みをかけていくかということが、現在の取り組みです。

本体のほかの事業については、健全なカタチでオーガニックグロースが達成できていると思っております。唯一2024年度非常に好調だったグループ会社については、特需もなくなり、今年度は対前年度と比べると業績はちょっと落ちるかなという思いです。

その結果として2025年度の見込みは、営業利益で140億円、ROEで4.9%、利益水準で言うと対前年で48.5%増と営業利益は回復しています。この数字は、私どもとしては昨年発表いたしました中計ローリングにおける、2025年度の業績目標は営業利益で200億円以上、ROEで8.0%以上ということをやっておりますので、そこには大きな乖離がございます。経営として大きな課題だと認識をしているところです。

こうした中で事業環境の好転にももちろん期待はするのですが、それだけに依存しないで、自分たちの力で稼ぐ力を高めていこうという取組みをすでに始めているところです。自分のところでやれるというのは、市場を変化させるということよりも、自分たちの開発力でありますとか、コスト力とか、そういうものをどうやってもっと高いものにしていくということが課題だと思っています。

まず1番目については、先ほども触れました課題として残っているPVDF、PGAについては、新グレード開発に一気に資源を投入して、短期でなんとか新グレードの上市につなげていきたい思いです。PVDFは、三元系についてもLFPと競争する上で、まだ安全性の問題、コストの問題がございますので、新たに正極材にあうバインダーの開発が要請されており、そこを進めていきます。

またLFPについては、中国中心に非常に活況を呈しておりますので、その分野についても、中国製のPVDFと違うコンセプトの製品を、市場に投入していくということを今進めておりますけれども、これをなんとか実現につなげたい。

PGAについては、すでに昨年度低温向けのグレードを導入いたしました。さらに品揃えを高めていきたいという思いで、今年度、第2弾の低温、超低温の分野のグレードを市場に出していく予定です。特にPGAについて今まで開発が進んでおりますというご報告をさせてもらいながら、なかなか実績として立ち上がっていないため、非常に反省しており、今年度は不退転の覚悟で臨んでいきたいと思っているところです。

2番目についてはコスト競争力をどう高めるかということです。私どもの商材を見た時に、品質面での優位性は揺らぐことはないのですが、ある意味コストの面でもお客さまからいろんなご要望をいただきます。

そこに応えていけているのかということが課題で、そういう意味で中国メーカーと比べて、私どものコストの状況が劣位にある場合には、徹底的にメスを入れなくちゃいかんという認識を持って、主力の工場があるいわき地区からまずスタートして、なにしろ単に製造だけじゃなくて間接部門の費用とか、全てにメスを入れて競争力を高めていく。そして中国とも十分競争していける状態を作っていく。これを2年をめどに方向付けをなんとしても実現したいと思っております。

そして今年度は、来年春には2026年からの新しい中期経営計画を立ち上げようと考えておりますので、今年度中に新たな成長戦略をきちんと議論していきたい。ポイントはROEを高めるためには利益を上げていかなければ、いくら分母のほうにメスを入れても、分子の利益をどう高めていくかということが大きなポイントでございますので、その議論をしっかりと来年の発表につなげていきたいと思っている次第です。

次に2点目ですが、東証から2023年の3月に求められました資本コストと株価を意識した経営の実現に向けて、当社自身2023年度から手を打ち始めました。逐次施策を打ち出しているわけですが、残念ながらまだ株価は低位安定です。もちろん資本コストのところをいじるだけで株価が簡単に上がるような認識はしておりません。やはり稼ぐ力、収益性の向上があって、初めて市場の信任をいただけていると思っておりますので、両方をきちんとバランスよくやっていかなくちゃいかんと思っております。

そして2024年度は配当について、年間配当下限額の設定もして、安定的な配当をしてという姿勢を打ち出したわけです。今回も配当についてはいろいろ議論した上で、方向付けをさせていただきます。

そして今回資料にもございますけれども、まず当社としてどの程度の自己資本が適正なのかという議論もした上で、ある程度その方向付けをしたということです。その上で昨年もお約束をしております。

ます自己株取得については、2025 年度はきちんと 150 億円取得いたしますということは、計画どおり進めてまいります。

そして、変わったところが 2 点ございまして、1 点目が先ほどもちょっと触れました配当についてですが、2023 年度から配当性向 30%以上、総還元性向 50%以上ということで、掲げたわけです。そして 2024 年度についても、先ほど触れた配当下限額の導入もやりました。

今回については業績が非常に流動的になったということもありまして、株主の皆さまにこの配当性向という考え方では、安心して安定的な配当をクレハから得られないという認識をお持ちではないかと私どもは認識しておりまして、これについて株主還元の安定性ということを非常に重視して、株主資本配当率、DOE を導入することを決めた次第です。

DOE の導入を決めたのですが、どのぐらいのパーセンテージが妥当なのかということで、今回については 2 年間について 5%を目安に、配当したいという発表させていただきました。これは資金確保の問題もございまして、EV 市場が私どもは 2026 年から立ち上がっていくと認識しておりますけれども、これが今後本当にそのとおりになるのかどうか。その辺もよく動向を注目しながら、さらにこの先を決めたいということもございまして、2027 年度については、その辺の状況を配慮した上で、DOE のパーセンテージについてはまたその段階で発表させていただきたいと考えております。

具体的には、2025 年度の配当額は、2024 年度比で言いますと約 2.5 倍になるということで、当社が過去に実行したことがないようなレベルの配当をすることを決断した次第です。もう一点は、政策保有株式についてです。これは昨年も対連結の純資産比で 10%未満とする目標を発表させていただいたのですが、もっと加速する必要があるということ、また今回 DOE の原資に充てたいという考えもございまして、5%をめどに縮減していくことを決めました。

ただ 2030 年度までの目標にしましたのは、お相手さんがいる関係もございまして、もっと早い段階で 5%を達成したいという強い思いを持っていますが、今後交渉した上で正確なタイミングについては、また別途ご報告できるのではないかと考えている次第です。以上 2 点が今回の変更です。

クレハとしては、企業価値の向上を一気に進め、株価を意識した経営を実行していきたいという思いで今回も臨んでいるところです。引き続きご出席の皆さまのご理解を賜ればありがたいと思っています。私からのご説明は以上です。本日はどうもありがとうございました。

本資料のポイント (1)

株式会社クレハ

2025年3月期実績

売上・利益推移	25/3		YoY	(単位：億円)	
	実績	実績		2Q時 修正予想	YoY
機能製品	574	645	-71	570	4
化学製品	307	339	-33	300	7
樹脂製品	405	473	-68	400	5
建設関連	148	139	9	150	-2
その他関連	186	182	4	180	6
セグメント別売上収益	1,620	1,780	-160	1,600	20
機能製品	-20	48	-68	-5	-15
化学製品	6	17	-11	9	-3
樹脂製品	71	82	-11	60	11
建設関連	14	15	-1	10	4
その他関連	29	25	4	21	8
セグメント別営業利益	100	186	-86	95	5
全社調整	-6	-58	53	5	-11
営業利益	94	128	-34	100	-6
当期利益※	78	97	-19	70	8

※ 親会社の所有者に帰属する当期利益

EBITDA	221	245	-23	224	-3
ROE	3.6%	4.5%		3.3%	
PBR	0.66	0.68			
自己資本比率	61%	67%		59%	

対前年

- ・PVDFは、欧州を中心としたEV市場の停滞による売上減少に伴い、稼働率低下および生産調整をおこなったこと、それにより在庫評価損を引き当てたことにより、減収減益。
- ・PGAは、棚卸資産評価減の戻入益が減少し、減益。
- ・農業は顧客の在庫調整により減収減益。
- ・業務用包材は熱収縮多層フィルム(ML)の終売により減収減益。
- ・前期の事業撤退費用や設備投資中止による一時費用がなくなることで、全社調整は増益。

ROE 当期利益が減少し、対前年を下回る。
PBR 業績の悪化および米国相互関税の影響を受けて株価は低位膠着状態。
自己資本比率 有利子負債の増加、自社株買いにより圧縮。

対 2Q時修正予想

- ・セグメント別営業利益は2Q時予想を上回ったが、資産売却が一部翌期にずれしたことなどにより全社調整がマイナスとなり、営業利益は下ぶれ。

為替レート	2025/3	2024/3	2025/3
	通期実績	通期実績	修正予想
(円/ドル)	152.6	144.6	150.0
(円/ユーロ)	163.9	156.8	163.0
(円/元)	21.1	20.1	21.0

(3)

おはようございます。副社長の名武です。本日はご多忙の中、当社の決算説明会にご参加いただきまして誠にありがとうございます。

早速ですが決算説明会の資料に基づきまして、私から追加の説明をさせていただきます。まずお手元の資料ですけれども、3ページをご覧ください。

2025年3月期の実績ということで、売上実績1,620億円、対前年比160億円のマイナス、営業利益は94億円ということで、対前年では34億円のマイナスで減収減益の決算になってしまいました。11月の修正予想に対しましても、売上としては20億円のプラス、営業利益は6億円のマイナスということで、対前年度の業績は悪化です。

先ほど社長の小林のほうからも説明がございましたけれども、成長ドライバーとして位置付けておりますPVDFそれからPGAの両製品が厳しい事業環境の中、赤字となってしまったということが業績悪化の主要因になります。当期利益が減少いたしましたので、それに伴ってROEが低下しております。またPBRも悪化している状況です。

本資料のポイント (2)

株式会社クレハ

2026年3月期予想

売上・利益推移				(単位：億円)	
	26/3 予想	25/3 実績	YoY	26/3 RP2025 予想	差異
機能製品	640	574	66	810	-170
化学製品	300	307	-7	300	-
樹脂製品	380	405	-25	440	-60
建設関連	150	148	2	300	30
その他関連	180	186	-6		
セグメント別売上収益	1,650	1,620	30	1,850	-200
機能製品	26	-20	46	100	-74
化学製品	11	6	5	10	1
樹脂製品	72	71	1	70	2
建設関連	9	14	-5	20	6
その他関連	17	29	-12		
セグメント別営業利益	135	100	35	200	-65
全社調整	5	-6	11		5
営業利益	140	94	46	200	-60
当期利益※	100	78	22		
※ 親会社の所有者に帰属する当期利益					
EBITDA	263	221			
ROE	4.9%	3.6%	8.0% 以上		
PBR	—	0.66	1.0 倍以上		
自己資本比率	57%	61%	50% 程度		

対前年

- ・PVDFは、米国ESS向け採用による売上増、前期の在庫評価損がなくなることなどから、増収・増益。
- ・PGAは、シェールオイル・ガスの低温鉱区向けの拡販などにより、増収・増益。

ROE 当期利益の改善および自己株式の取得により、対前年を上回る。

自己資本比率 有利子負債の増加、自社株買いにより圧縮。

対『クレハグループ中長計ローリングプラン2025』(RP2025)

- ・EV市場の拡大が想定よりも鈍化し、PVDFが下ぶれ。
- ・シェールガス掘削市場の一時的な停滞と、低温鉱区向け新製品の開発遅れにより、PGAが下ぶれ。

【配当政策の変更】

- ・2025年度から配当基準としてDOE(連結株主資本配当率)を導入する。2025年度および2026年度においてDOE 5%を目安とする。

なお、2025年度の自己株式の取得は、RP2025からの変更なし(2025年度は150億円程度を実施)。

為替レート	2026/3 通期予想	2025/3 通期実績	為替感応度 (営業利益・2026/3通期)
(円/ドル)	145.0	152.6	1ドル 1円の円安で、1.1億円プラス
(円/ユーロ)	160.0	163.9	1ユーロ1円の円安で、0.2億円プラス
(円/元)	20.0	21.1	1元 1円の円安で、0.3億円プラス

(4)

続きまして4ページです。2026年の3月期の予想です。売上といたしましては1,650億円で、対前期で30億円のプラス、営業利益は140億円、46億円のプラスを予想しております。

PVDFは、車載向けにはなかなか厳しい状況が続いておりますけれども、米国のESS向けによる売上増、それから前期は在庫評価損等も計上しておりますので、その辺が今年度は寄与し、増収増益になると見ております。PGAに関しましても、増収増益と予想しておりますが、詳細は後ほど説明させていただきます。収益の改善によりまして、ROEの改善をもくろんでいるところです。

営業利益増減 要因分析

株式会社クレハ

2024年度の業績を底に、2025年度はPVDFおよびPGA事業の損益回復により大幅に利益改善の見通し



KUREHA

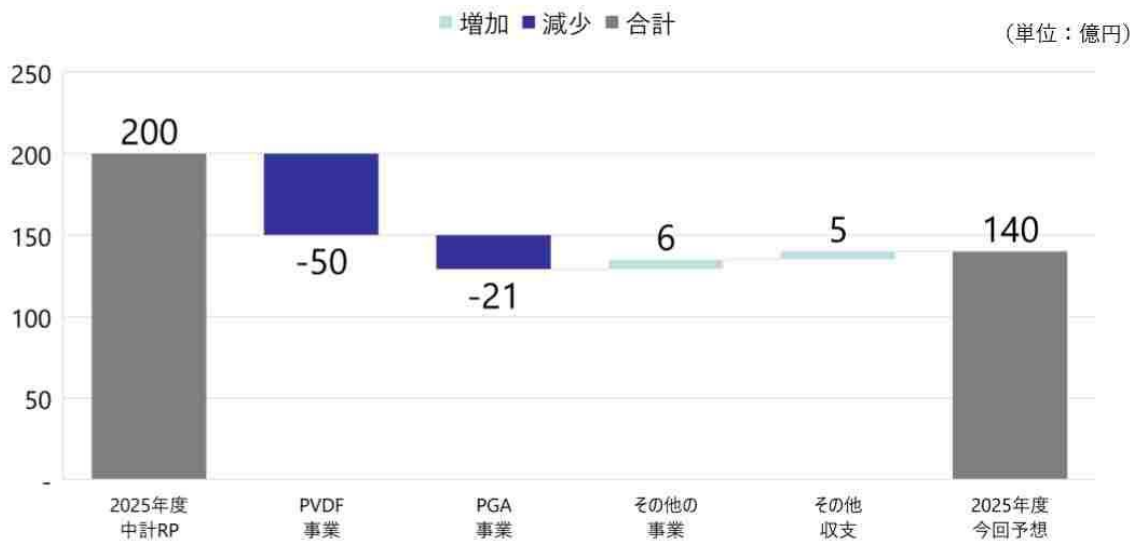
(5)

続きまして5ページ目をご覧くださいと思います。ここに2023年度、2024年度の実績、また2025年度の予想というところで、利益の増減要因が記載されておりますが、ご覧のとおりPVDF事業それからPGA事業の落込みが非常に大きいところです。この両事業立て直すということが2025年度の最大の課題となります。2025年度はPVDF事業で26億円の改善、PGAで16億円の改善を見込んでいます。

営業利益増減 要因分析 (vs中計RP)

株式会社クレハ

PVDF事業は、事業環境の回復を見込むも大幅な下ぶれ。
PGA事業は、事業環境の悪化により、依然として黒字定着化がなされず下ぶれ。



KUREHA

(6)

続きまして 6 ページです。中計ローリングプランに対しまして、要因としてはほぼ PVDF、それから PGA が未達によるものです。

業績目標および重要業績評価指標(KPI)

株式会社クレハ

■ ROE 改善に向けた施策

- 資本収益性の改善に向けて、バランスシートの効率化策などを進めてきた(ROEの分母は改善)が、PVDF事業およびPGA事業の業績悪化(ROEの分子の悪化)により、2024年度はROEが低下した。
- 利益(ROEの分子)改善が最優先課題であるため、PVDF事業やPGA事業においては、集中的に研究資源を投入し、新製品・新グレードを開発することで売上収益の拡大を図る。また、その他の既存事業も引き続き徹底的な事業拡大策を実施することで、利益基盤の底上げを図る。
- 2024年度より実施しているコスト削減策は、2025年度も継続する一方で、中長期施策として生産革新プロジェクトを立ち上げ、グローバルな競争に打ち勝つコスト構造に向けた生産体制の革新を行う。



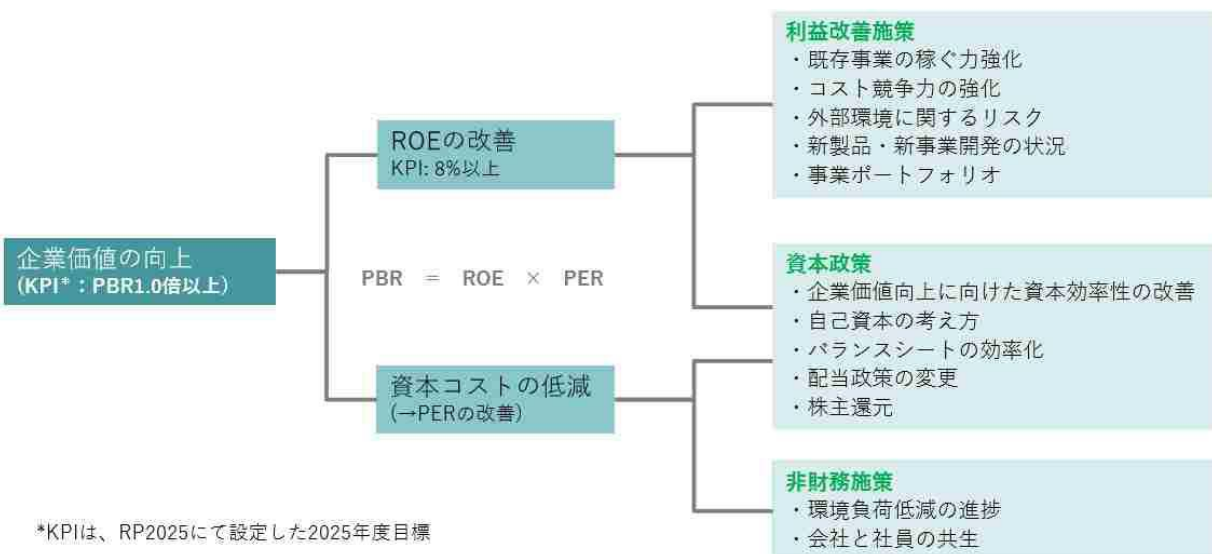
(8)

8 ページになります。ROE の改善に向けた施策に取り組んでおります。ROE の分母は、バランスシートの効率化策などを進めてきておりまして、改善傾向にありますが、事業のところの悪化、ROE の分子の部分が悪化をしております、2024 年度の ROE が 3.6%に低下するという事です。利益の改善、稼ぐ力の改善が最優先課題です。

先ほども話がありましたが、なんとか立て直しを受けてここに集中的に研究資金を投入し、新製品それから新グレードの開発加速を進めてまいります。その他事業も引き続き事業拡大策を実施していきます。またコスト削減に対しましても短期的なコスト削減を継続していくことに加えて、生産革新プロジェクトが今年の 4 月に発足をいたしました。中長期的にグローバルな競争に打ち勝つコスト構造を目指した取組みも開始しているところです。

企業価値向上に向けた取り組みの全体像

株式会社クレハ



企業価値向上に向けて、ROEの改善、資本コストの低減を図るために、利益改善に努めるとともに資本収益性の改善、環境負荷低減、会社と社員の共生に向けて取り組んできた。

(9)

9 ページ目です。企業価値の向上に向けて ROE の改善、それから資本コストの低減を強く意識をしながら、利益改善に努めているということ、それから環境負荷低減、会社と社員との共生も含めて、企業価値の向上に取り組んでまいります。

<LiB市場>



車載用途は、中長期的には拡大が期待されるものの、直近では中国市場の成長が中心であり、当社が現在主力とする欧米市場については、2025年度成長率は限定的となる見込み。

一方、ESS用途は、2023年度および2024年度に対前年比約50%の成長率を記録し、今後も毎年約20%の拡大が続くと予測される。

<売上収益推移>



車載用途向けの販売数量は、欧州での需要回復および米国市場の本格的な拡大が2026年度以降になると見込まれており、2025年度は概ね横ばいとなる見通し。

ESS用途向けの販売数量は、2025年度には最大20%まで拡大すると予測している。（当社出荷数量ベース）

2024年度は稼働率の低下および生産調整の実施に加え、棚卸資産評価減を計上したことから赤字となった。2025年度はESS用途向け販売増および前期の在庫評価損がなくなることなどにより黒字の見込み。

KUREHA

(11)

続きまして11ページで、事業の状況を詳しく伝えたいと思っています。まずPVDFの主力市場であるリチウムイオンバッテリー市場です。車載用途がメインになりますが、ご承知のとおり欧州それから米国中心に、当初の想定とは異なる成長鈍化に見舞われている状況です。中長期的に拡大が期待されるという見方は変わっておりません。

一方ESSの用途、蓄電池向けの用途ですが、2024年度に2023年度に対しまして約50%成長しております。今後毎年約20%の拡大が続くと今予測されているところです。

右側に移りまして当社の販売がどうなるのかですが、欧州、米国の回復は、さまざまな市場、顧客も含めて確認をしたところ、2026年度以降の回復を見込むというところが、多かったと認識しております。2025年度はおおむね2024年度から横ばいという数字を見込んでおります。

数量増はESS用途向けで、米国でかなりの需要引き合いが来ておりまして、すでに販売を開始しているところです。2025年度には最大で販売数量の20%まで拡大をしていくと見ております。2024年度は、稼働率の低下、それから生産調整も行いました。また棚卸資産の評価減等も計上しましたので、赤字となりましたが、2025年度は車載向けの回復がなくても、ESS用途向けの販売増、それから前期の在庫評価損がなくなること、黒字は確保できると思います。

	2024年度の進捗	2025年度の施策
三元系LiB向け車載用途日系EV・LiB新規プロジェクトへの採用	日系EV・LiB新規プロジェクトにおいて、当社サンプルの顧客ラボでの評価を開始した。	当該日系EV・LiB新規プロジェクト向けに、実機によるサンプル試作と、顧客による拡大評価を進める。 (2027年度出荷目標)
三元系LiB向け車載用途新グレードの開発	当社ラボでのサンプル試作、顧客ラボ評価を開始した。	既存・新規大手電池メーカーへの販売開始に向け、処方チューニングと顧客評価を継続する。 (2028年度出荷目標)
LFP系LiB向け車載用途新グレードの開発	新たに開発したバインダーは、競合品を用いたLFP系LiBよりも電池性能が向上する結果がラボ評価で確認され、車載向けLiB電池メーカーでの拡大評価が進行中。	新グレードにより、車載向け案件の更なる獲得を目指す。 車載向け大型案件への参入に向け、実機試作品による顧客評価を進める。(2026年度出荷目標)
LiB向けESS用途の拡販	北米データセンターESS向けの電池需要が本格化。既存大手電池メーカーより受注し、2025年度初旬より出荷。	既存大手電池メーカーへの拡販に加え、同用途での新規顧客獲得に向け、顧客評価を進める。
工業用途の拡大	半導体製造用途および水処理用途の拡販を目指し、顧客評価の実施と必要規格の認証取得に向けた調査を開始した。	半導体製造用途では、新規参入に向け認証取得を進める。 水処理用途では、新規参入・再参入に向けて処方検討、評価、認証を進める。

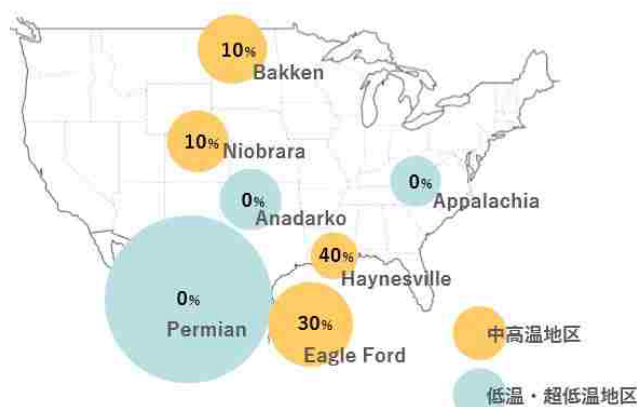
研究開発リソースを集中的に投入し、新グレード開発を加速させる。
特定の地域、顧客、電池種類に偏らない、変化に強い事業体制としていく。

(12)

次をお願いします。詳細割愛をさせていただきますが、当社の主力、強いところというのは、やはり欧米市場、それから三元系です。全体市場に逆風が吹いているところもありまして、特定の地域、それから顧客、電池種類に偏らない、より変化に強い事業体制としていくというところが、最大の課題と思っております。そのためにも研究開発のリソースを集中的に投下しまして、新グレードで付加価値の高いグレードを市場投入していくというところで進めておりまして、その進捗等が記載されています。

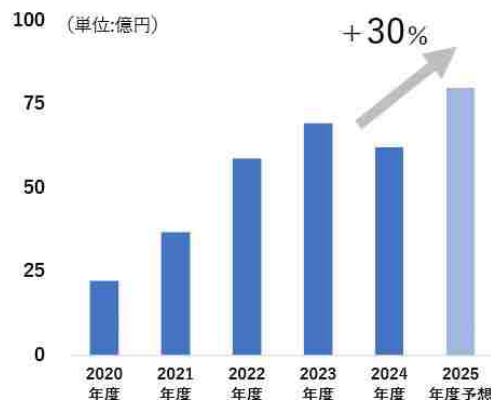
地域としては欧米から日本、それから中国に拡販をしていくという計画を考えております。さらに電池では、中国はLFP向けが非常にシェアが高いところもありますけれども、LFP向けの開発は付加価値の高い電池の性能に、非常に大きく影響するということに絞り、開発を進めてきております。LFP向けにも販路を広げていくこと、それから車載に加え、蓄電池向けで拡販をしていくというところが現在の計画となっております。

<地域別シェア>



最大市場のPermian（低温・超低温地区・オイル中心）は、安定した生産活動が続いている一方で、Haynesville（高温地区・ガス中心）において、ガス価格の低迷により掘削活動が停滞した。同地区は、2025年度以降ガス在庫の消化が進むことで、徐々に掘削活動が回復する見通し。

<売上収益推移>



2025年度は、下期からの中高温地区の市場回復および、更なる顧客開拓による販売数量増、ならびに低温地区向け新製品の大幅拡販により、売上収益の増加(2024年度比+30%弱)を見込む。

2024年度は当初計画に比べ販売が低迷し、棚卸資産評価による戻入益が減少したことから大きく赤字となった。2025年度は売上収益増加により赤字幅は縮小するものの依然として赤字見込み。

(13)

続きまして13ページにPGA事業に関して記載されております。当社が参入できていないパーミアン地区が一番大きな市場になっております。このパーミアンはオイル中心の市場で、低温、超低温の地区で、なかなか入っていない。非常に安定した生産活動が続いているのですが、当社の市場シェアの高いヘインズビル40%と書いてあるところは、高温の地区、それからガスが中心ということで、2024年度におきましてはガス価格が低迷しまして、掘削活動が非常に低迷し、厳しい状況に直面をいたしました。

2025年度の見立てといたしましてはガスの在庫の消化も進んでいることから、徐々に回復してくるということ、それに加えて低温、それから超低温のグレードを投入することによって拡販を図っていくことを計画しております。

右側の図は、その市場回復およびさらなる低温、中低温への拡販を含めまして、30%の販売増を計画しているところです。2024年度棚卸資産の評価による戻入益も減少したことから、赤字が大きくなってしまいました。2025年度売上収益増加により、収益の改善を見込んでおりますが、2025年度は依然として赤字が続く見込みです。

	2024年度の進捗	2025年度の施策
中高温地区の拡販 (市場の約3割)	Haynesville (ガス中心) は市場が停滞する中、シェア約40%を維持。一方、営業活動の結果、Eagleford (オイル中心) ではシェアを約30%まで拡大した。	下期からの市場回復に加え、中小顧客への営業活動などから販売を増加させる。 温度センサーを使った顧客サービスで、井戸内の環境に適した製品を提案し、フルボア受注を推進する。
低温・超低温地区への参入 (市場の約7割)	2024年夏に低温向けグレードを上市。 更なる拡販に向け、最大市場であるパーミアン鉱区において主要オペレーターの大半とコンタクトし、フィールドテストの交渉を進めている。	低温地区での拡販に向け、パーミアン鉱区での営業体制を強化する。 超低温向け新グレードの本格販売を開始する。 超低温向け新グレード開発の早期化のため、短期的な対策として、研究開発体制の大幅な強化を図る。

2025年度は、最大市場である低温・超低温地区での販売拡大に向け、低温地区での拡販、超低温鉱区向けプラグの開発および市場参入を実現する。

2025年度予定の低温プラグの拡販および、超低温プラグ投入が計画通りに達成できない場合、抜本的に事業構造を見直す。

KUREHA

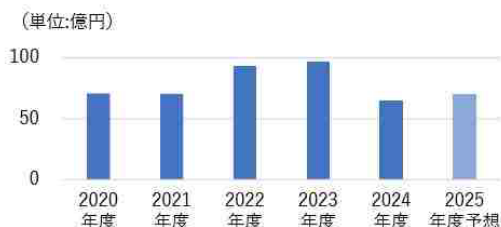
(14)

2025年度は先ほど申し上げました最大市場である低温、超低温にどうやって入るかというところで、開発を長年続けているわけですが、ようやく低温に使えるようなグレードでの開発ができたことから、昨年の夏に上市をしております。

現在評価を進めており、冒頭社長から話がありましており、これまでの評価結果というのは非常にポジティブな結果が出ているところです。さらに超低温に向けた開発品を、今年度投入し、低温、超低温での市場シェアを一気に高めることを必ず実現したいと考えております。

また長年赤字が続いている事業ですので、低温プラグ、それから超低温プラグが本当に市場参入できない、計画どおりにいかないということであれば、まさに2025年度は勝負の年だと思っておりますので、事業構造の抜本的な見直しも検討していくことになります。

< 売上収益推移 >



2024年度は顧客での在庫調整の年となった。在庫調整は終了するものの、一部出荷が2024年度に前倒しになった影響で、2025年度は売上収益の回復は緩やか。在庫調整および期ずれの影響がなくなる2026年度以降は、80億円規模まで売上収益が回復すると想定。

新剤開発費の発生ピークは2024～2025年度であり、2027年度には新剤開発に関する費用計上は大きく減少すると想定。

2025年度は依然開発費負担はあるものの、売上収益の回復により前年に比べ利益が改善する見込み。

< 当社の取り組み >

	2024年度の進捗	2025年度の施策
新規農薬用殺菌剤の開発	各種安全性試験を計画通り実施した。	2026年度以降の登録申請に向け、安全性試験の取りまとめや申請準備のフェーズへ。
既存農薬用殺菌剤の拡販	メトコナゾールの欧州再登録が決定した。	メトコナゾールの欧州再登録を受けた販路拡大に取り組むとともに、需要増に向け生産体制を強化する。

欧州再登録が決定したメトコナゾールを含む既存殺菌剤については、販路拡大や生産最適化により収益の最大化を図る。

新規農薬用殺菌剤の開発は計画通り進行中（2026年度以降各国申請、2030年度主要国上市）。

外部の技術・機能の活用、自社探索能力強化により、新規開発化合物創出のスピードアップを図る。

KUREHA

(15)

続きまして農薬事業です。2024年度は在庫調整、特に欧州の最大顧客の在庫調整で非常に厳しい事業となった1年でした。2025年度も回復傾向にありますけれども緩やかになります。一方2026年度は在庫調整が終わりまして、通常の販売といいますか、80億円規模まで売上収益が回復すると見ております。

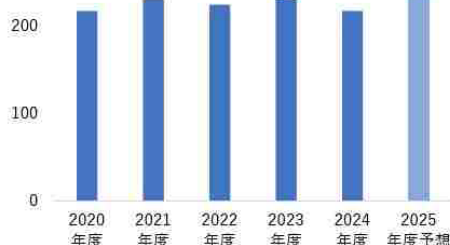
現在有望な新剤の開発を行っており、開発費のピークが2024年度、2025年度であり、2026年度以降からかなり軽くなっていきます。2027年度には、費用計上が大きく減少する見込みであり、しっかり開発につなげていくということを考えております。新規農薬である大型殺菌剤の開発商品は計画通りに進行中です。

家庭用品事業

株式会社クレハ

<売上収益推移>

(単位:億円)



2025年度から広告宣伝を、各世代に届くメッセージ・手法に変えていく。

<当社の取り組み>

	2024年度の進捗	2025年度の施策
マーケティングと商品改良の取り組み	消費者ニーズを再調査し、商品改良のコンセプト作りを進めた。 販売増を目指し、10～11月にNEWクレラップの販促企画品販売を実施した。また、販売促進策の拡充や各種企画品などの多品目生産に対応する体制の検討を進めた。	NEWクレラップは多様化する消費者ニーズを捉えた商品改良を進める。 マーケティング・販売データのデータ基盤構築やデータ分析ツールの活用により、注力すべきエリア・量販店を明確にするとともに、より確度を高めたマーケティング・営業施策を実施し、販売増を目指す。

各種施策を通じて市場シェアを回復し、販売量と生産量の拡大を目指す。

売上収益増による限界利益の拡大、稼働率上昇による収益性の改善を図る。

(16)

家庭用品事業は、2025年度から広告宣伝のやり方を変えまして、各世代に届くメッセージ・手法に変えていくという方向性です。

これまでは共働きの主婦層、子育て層を、一つのメインターゲットとして置いておりましたが、各世代に届くメッセージで幅広く販売できるようにしていきます。マーケティングそれから販売データのデータ基盤構築、それからデータ分析ツールの活用等によって、マーケティング、営業施策を強化、実施しながら、販売量と生産量の拡大を目指していきたいと考えております。

生産革新プロジェクト

- 2025年4月より生産革新プロジェクトが始動した。
- グローバルな競争に打ち勝つコスト構造に向けた生産体制の革新を行う。
- 競争力のある生産体制の将来構想とその将来に向けた具体的な目標の設定を行い、2年間を目途に具体的な施策を立案、実施する。

コスト削減に関する取り組み

- 2024年度は、本社間接費を中心に約19億円のコスト削減を実施した(2024年度当初予想対比)。
(主な削減項目)
システム経費の精査、新事業開発における研究テーマの優先順位を勘案した見直し等
- 2025年度も継続的にコスト削減策を実施する。本社間接費は2024年度実績レベルを維持するものの、将来の成長投資としての研究開発費が増加することにより、2024年度実績比約9億円増加の見込み。
(主な増加項目)
新事業創出にかかる個別テーマの進展に伴う活動費増、東京研究所の本格始動に伴う経費増等

コスト競争力の強化に関しては、先ほど申し上げたとおり中長期のグローバルで競争に打ち勝っていくための生産体制の構築を考えております。

中国の化学業界がかなりスペシャリティのほうにも出てきておりますので、今後競争が激しくなっていく方向性であると認識しております。品質だけではなく、コストも競争できるように削減をしていくことで、主力のいわき工場を中心に抜本的な競争力の向上を中長期で考えていきます。

2024年度に続きまして、引き続きコスト削減に取り組んでいきます。

外的環境に関するリスク：米国相互関税

株式会社クレハ

米国トランプ政権による相互関税が2025年4月5日に発動され、4月9日から日本には24%の追加関税が課せられることとなったものの、ほぼすべての国・地域において、税率の一部を90日間にわたって停止すること、一方報復関税を決定した中国に対しては税率145%まで引き上げることが発表されるなど、混々とした状況が続いている。

現時点の当社における米国相互関税による「基本的な考え方」と「影響」は下記のとおりである。

基本的な考え方

原則、追加関税分の負担は顧客に転嫁することとする。
ただし、販売減少の恐れや顧客からの価格交渉提起については、競合のサプライチェーンの状況を勘案しながら都度対応していく。

(損益への影響)

- 米国向けに直接輸出している売上高は、全体の10%程度（主な事業はPVDF・PGA・農薬）であり、全体に占める割合は限られる。
- さらに上記「基本的な考え方」に基づき検討・実行していくため、米国相互関税の損益への影響は限定的であると考えている。

※ 状況が不透明なこともあり、米国相互関税の影響については業績予想には織り込んでおりません。

KUREHA

(18)

外的環境に関するリスクは、トランプ大統領の相互関税が4月5日に発動されました。米中関係について本日の新聞によりますと、一歩前進があったのかなと思いますが、まだまだ不透明、混沌とした状況が続いているというのが実態かと思います。日米間の交渉もまだこれからということだと思います。

そのような中、原則基本的な考え方としては、追加関税分の負担は顧客に転嫁をするということです。そうは言いましても顧客からさまざまな価格交渉の提起もあると思います。競合のサプライチェーンの状況も勘案しながら、都度対応していくということになりますが、損益の影響といたしましては、米国向け売上高はPGAが一番多くてPVDF、農薬の順番となり、全体で10%程度ですの、全体に占める割合は限られていると認識をしております。

また競合も関税がかかるというケースが多いと認識をしておりますので、基本的には転嫁をしていくという方針のもとに進めていけば、影響は限定的ではないかと考えております。一方間接的な影響になりますと非常に複雑になってきておりまして、現時点で予測するのは難しい状況です。米国相互関税の影響については、状況が不透明ということもあり、業績予想には織り込んでおりません。

「環境・エネルギー」「ライフ」「情報通信」の3分野を 重点事業分野として新製品・新規事業の開拓を推進

< 主要な新製品(農業用殺菌剤)・新規事業開発テーマの目標上市時期と目標ピーク売上収益 >

分野	開発品の名称 (開発着手時期)	2025年度	2026年度	2027年度	2028年度	2029年度	2030年度	売上目標 (ピーク時)
ライフ	農業用殺菌剤 (2021年度)	安全性試験	各国への申請				上市	200億円以上
	癒着防止フィルム (2017年度)	非臨床試験		臨床試験			上市	100億円以上
	バイオスティミュラント (2018年度)	圃場試験		上市				100億円以上
環境・ エネルギー	SiC(炭化ケイ素)繊維 (2017年度)	プロトタイプ		パイロットプラント稼働			上市	100億円以上
情報通信	3Dタッチパネル (2019年度)	プロトタイプ		上市				70億円以上



(20)

続きまして 20 ページです。いずれも期待値の高い新製品でありまして、着実な上市に向けて取り組んでいます。環境エネルギー、ライフ、情報通信を重点事業分野として、新製品、新事業の開拓を引き続き進めてまいります。

事業ポートフォリオ（各事業の位置づけ）

株式会社クレハ

	機能製品	化学製品	樹脂製品	建設・その他
成長牽引事業	PVDF	農薬	家庭用品	
収益基盤事業	PPS 炭素繊維	工業薬品	釣糸 業務用包材	環境 建設
成長期待事業	新規事業： ライフ・環境・エネルギー、情報通信分野			
構造改革 戦略再構築事業	PGA (炭素材料)	医薬品		

1. ROIC経営の推進

- ROICの活用を強化し、加重平均資本コストを上回る資本収益性を実現し、企業価値を最大化する。
- 資本収益性に課題がある事業は、構造改革の対象事業と位置づけ、その後の方針を検討する。
- PGAについては、2025年度予定の低温プラグの拡販および、超低温プラグ投入が計画通りに達成できない場合、抜本的に事業構造を見直す。

2. M&Aの推進(成長期待事業)

- 自社技術開発やスタートアップへの投資に加え、既存事業の周辺領域の拡大を情報通信分野、農薬分野を切り口としてM&Aに取り組む。

KUREHA

(22)

22 ページまで飛びまして、事業ポートフォリオ図で各事業の位置付けを整理しております。成長牽引事業としては PVDF、農薬、家庭用品を選定しております。PGA は構造改革、戦略再構築事業に記載をされていますが、超低温、低温市場に新規グレードで勝負をし、成長牽引事業に持っていけるのか、構造改革事業となるのかという、2025 年度は本当に見極めの年と考えております。

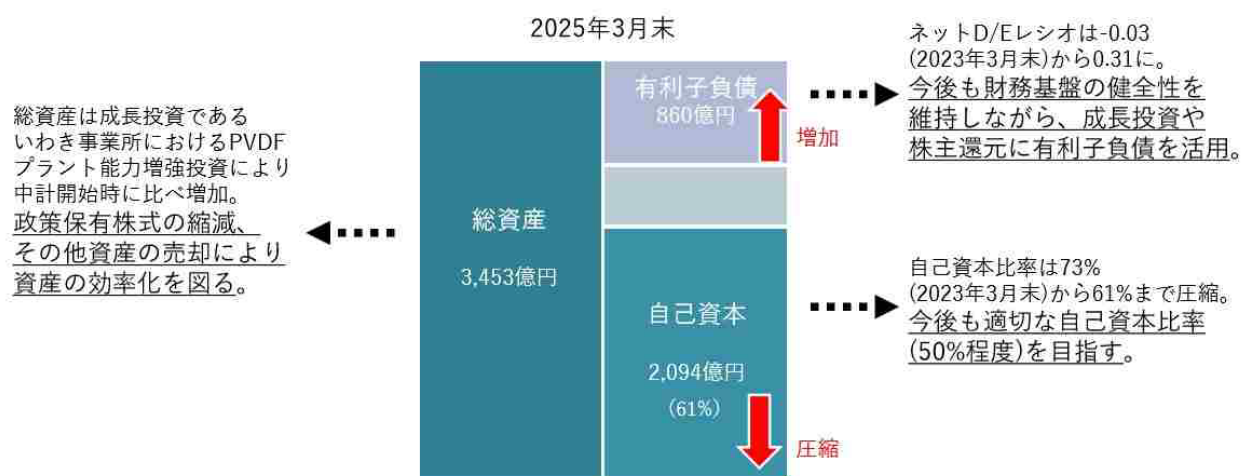
資本効率性改善に向けた課題と対応策

1. 適正な自己資本比率の実現

財務基盤の健全性を維持しつつ、適正な資本構成を追求し、資本コストの低減、企業価値の最大化を目指す。

2. 資本効率性を重視したバランスシートの実現

政策保有株式の縮減、その他資産の売却により資産の効率化を図る。



(24)

続きまして、適正自己資本比率の実現、それから資本効率性を重視したバランスシートの実現について説明をしています。

財務基盤の健全性を維持しつつ、適正な資本構成を追求し、資本コストの低減、企業価値の最大化を目指す。

財務基盤の健全性維持と企業価値向上に向けた考え方

- 事業リスク上問題なく資金調達可能なA格維持を意識した範囲での自己資本の抑制
- 当面はネットD/Eレシオを0.4～0.6程度と設定
- 内外環境や将来への成長投資等を踏まえ、中長期的な時間軸で段階的に最適化

上記を踏まえ、
自己資本比率を 50%程度とした。

【根拠】

- 有事においても資金調達可能な信用格付けA維持を基準に設定。
- 当社の事業リスクに見合う必要自己資本金額を当社のサブセグメント毎の類似会社から推計。



(25)

自己資本に関しては、25 ページまでいっていただきまして、適正な自己資本比率を 50%程度としております。考え方それから根拠は記載のとおりであり、財務基盤の健全性を維持しながら適正な資本構成を追求して、資本コストの低減、企業価値の最大化を目指していきたいと考えています。

バランスシートの効率化（政策保有株式、その他の資産売却） 株式会社クレハ

政策保有株式

現在、政策保有株式については、保有額（総額）を連結純資産比の10%未満とすることを基準としているが、2030年度までに連結純資産の5%程度までの縮減を目指す。



その他の資産売却

2024年度は、国内保養所、事業撤退した熱収縮多層フィルムの土地建屋（英国）を売却(約5億円)。
2025年度も、事業撤退した熱収縮多層フィルムの土地建屋（オランダ）などを売却予定。

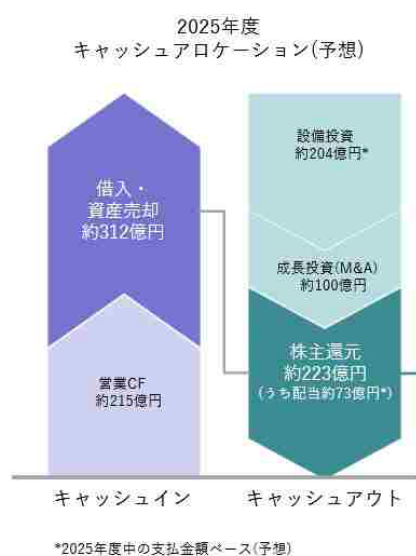
政策保有株式の縮減、その他の資産の売却を進め、資産の効率化を図る。

(26)

26 ページです。先ほどお話がありました政策保有株式ですが、従来の連結純資産比の10%未満という基準を、今回連結純資産の5%程度までの縮減を目指すということで、期間としては2030年までと見ております。その他の資産の売却も適宜進めているところです。

配当政策の変更

株式会社クレハ



政策保有株式やその他の資産売却により創出される資金を、株主還元に充当することで株主資本利益率（ROE）の改善を図るため、以下の通り配当政策を変更する。

配当政策の変更

利益配分については、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、安定的な配当を実施する、とした従来の方針には変更なし。

（従来） 配当性向30%

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

変更後

**2025年度から配当基準としてDOE（連結株主資本配当率）を導入
2025年度および2026年度において、DOE 5%を目安とする**

DOE導入により、短期的な業績変動の影響を受けずに配当の安定性を確保することができると判断した。現在の利益・キャッシュフロー水準、政策保有株式等の資産売却による資金と将来の成長投資余力を勘案し、財務上過度な負担とならないよう2年間かつDOE 5%(目安)と設定した。
なお、RP2025計画より総資産額が抑制されているため、自己資本比率が高い状態となっているが、2026年3月末の自己資本比率は57%まで圧縮できると予想。

(27)

27 ページをお願いします。配当政策の変更というところで、利益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資する内部留保を充実させることに加えて、安定的な配当を実施するという従来の方針自体は変更ございません。

一方、配当性向 30% また年間配当の下限額を一株あたり 86.7 円というのを今年度までという方針は、配当基準として DOE(連結株主資本配当率)を導入すること、それから 2025 年度、2026 年度の 2 年間に、DOE5%を目安とする方針に変更しました。

DOE の導入により短期的な業績変動の影響を受けずに、配当の安定性を確保するというところを最大の目的としております。現在のキャッシュフローそれから政策保有株式等の資産売却、また将来の成長投資余力等も勘案しながら、財務上過度な負担とならないように 2 年間またかつ DOE5%というところで設定をした次第です。

DOE 5%(目安)の導入により、2025年度の配当額は対前年比で大幅な増配を計画。
2025年度の自己株式の取得も予定通り150億円程度を実施し、株価改善に向けた株主の期待に応える。
2026年度の配当額については、自己資本は減少するものの、2025年度に実施する自己株式取得により
配当対象となる発行済み株式数が減少することから、前年に比べ下がらないと想定。

<1株あたり年間配当およびDOE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3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。

(28)

次のページは株主還元として DOE5%目安の導入によりまして、2025 年度の配当額は 2024 年度に
対しまして、約 2.5 倍になります。また自己資本が確定できないので、いくらとは言えないです
が、5%ということであれば約 2.5 倍になると考えております。予定どおり、2025 年度の自己株式
の取得も 150 億円程度実施しますので、株価改善に向けた株主さまの期待にこたえることができ
るのではないかと考えております。

資本政策のまとめ

株式会社クレハ

	RP2025 (2023～2025年度)		2025年度見直し
自己資本	自己資本比率	50%程度	変更なし ※事業環境、ポートフォリオの変更が生じた場合は適切に見直し
配当	配当性向 年間配当下限額	30%以上 86.7円/株以上	DOE（連結株主資本配当率） 5%(目安) ※2026年度までの措置
自己株式取得	取得金額 消却方針	400億円程度 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	変更なし (2025年度は150億円程度を実施)
総還元性向	総還元性向	50%以上	DOE（連結株主資本配当率） に転換
政策保有株式	縮減目標	対連結純資産比率 10%未満	対連結純資産比率 5%程度 (2030年度までに実施)

(29)

今申し上げたところ、まとめたところが29ページの資本政策のまとめになります。今後とも東証からの要請である資本コストや株価を意識した経営を実践してまいりたいと思います。

CO₂排出量削減

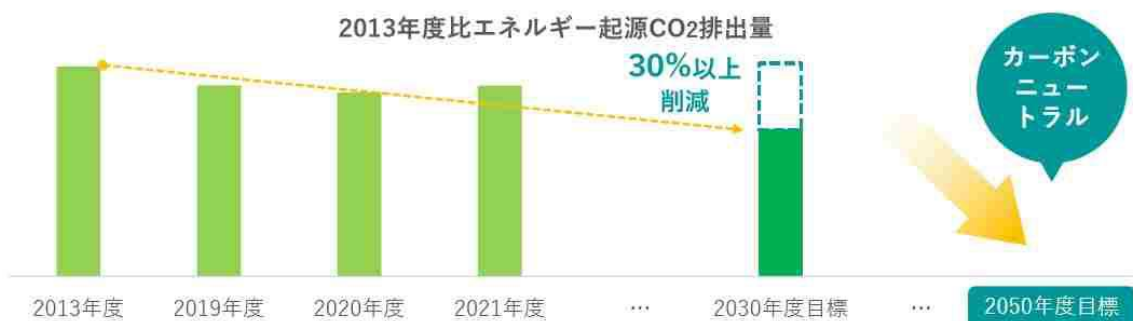
30%以上 (2030年度目標、13年度実績比)

- ・いわき事業所の石炭火力発電所において、燃料転換の技術検討により、2030年度目標達成へ一定の目途がついた。
- ・2030年度目標の確実な達成や目標引き上げに向けて、削減手段追加の検討を進めている。

廃棄物ゼロエミ率

1.5%以下 (2025年度廃棄物ゼロエミ率)

- ・生産工程において発生する廃棄物の再資源化や有価物化により、最終(埋立)処分量削減を進め目標達成の見通し。
- ・更なる廃棄物発生量の抑制や再資源化を目指し、検討を進めている。



KUREHA

(31)

環境負荷の低減、会社と社員の共生のどちらも経営の重要な課題と捉えておりまして、引き続き株主の皆さまのご期待に沿えるように、企業価値の向上に取り組んでまいりたいと思います。私からの説明は以上です。ありがとうございました。

質疑応答

PVDF

[Q]：PVDF は ESS 向けに注力されるということで、この部分の採算的には既存の車載向けに比べてどうなのかコメントいただきたい。ウエートの的には 20% っていう数字があったと思うのですが、中期的に見た場合にはどのぐらいまで上げられるポテンシャルがあるか。いわきで増強している 8,000 トン 700 億の投資について、スケジュール的には変わりはないか。今回 2025 年 3 月期末では減損なかったわけですが、先々見とおしても大丈夫なのかどうか。以上 PVDF に関してお願いします。

[A]：まず ESS 向けの採算ですけれども、LFP 向けということもありまして、三元系にも比べますと販売単価は若干低いところがございます。ですから三元系と比べますと採算性としては若干低いということです。ただし当然利益を上げられる価格帯で販売しておりますので、数量が増えれば利益貢献すると考えています。

販売については、かなり電池メーカーさんも車載向けが厳しい状況の中で、蓄電池向けに振り替えている工場も出つつあります。基本は同じような電池ですので、工場の切り替えも可能だということから、さらに増えていく可能性もあると思っています。

どこまで増えるかというのは車載向けがどこまで増えるかというところを関連していると思っておりまして、今のままであれば全体の 20% 程度までかなと思っています。ところが車載向けが本当に伸びないということであれば、おそらく電池メーカーさんはもっと ESS 向けに力を入れるということもありえますので、その場合はもうちょっと増える可能性もあるかもしれないと考えております。

PVDF の設備投資は 2026 年 3 月にメカコン、11 月に販売開始というのが当初の計画です。現在スケジュールどおりに建設のほうは進んでおります。建設が終了次第販売開始したいと考えておりますが、2026 年度の回復次第では、稼働開始時期を検討する可能性はあると現時点では考えております。

将来の減損の可能性は、現在の計画からしますとその必要はないと考えているところです。しっかりと 2026 年度以降、車載向け三元系それから LFP 向けの参入を果たすことによって、そのようなことがないように事業活動を進めていくというのが現在の計画です。

PGA

[Q]：14 ページの PGA について。大きく分けると市場環境のところと御社の拡販努力と今年度の見極めと3つあるように思います。それでガス価格、オイル価格についてはどのような方向性で見えてらっしゃるのかということ、拡販努力に関しては、低温なのか超低温なのか、どちらが見極めのポイントになっているか。また、進捗があるようなコメントもある一方で、今年度で見極めますというのは、どの辺が本当の課題になっているのかっていうのがうまく整理できなかったのも、その辺ご説明いただければと思います。

[A]：まず市場環境ですけれども、ガスとオイルは別々な値動きをするケースが多いです。当社は現在中高温を中心に販売をしております、ガス価格が下がりますと、ガス鉱区での生産量が減ります。オイルの価格が下がると逆に随伴ガスが減って、ガス鉱区での生産量が多くなるというトレードオフの関係にございます。

2024 年度オイル価格が非常に高止まりし、それに伴ってガス価格低迷したということで、当社が展開している鉱区において、市場が縮小したというあおりを受けたということがございます。ガスとオイルの価格のバランスがそのような関係にございますので、安定的に事業を継続して基盤を作るという意味では、両鉱区すなわち中高温および低温両方の鉱区に対して、販売をしていくことが必要かと思えます。

もう一つ見極めですけれども、先ほど説明がありましたとおり、低温、超低温鉱区向けに、去年の8月からフィールドトライアルに入った商品が今年、今年度一定の寄与をすると見えています。さらに今年度もう一段、温度を下げたバージョンの展開をしていきます。この2つが低温、超低温ですが、パーミアン鉱区でも場所によっては比較的低温、または超低温、場所によって若干違うものですから、どの鉱区にどのように入っていくかを見極めるのが一つです。

それから今は長いところで、一つの井戸で100数十段、プラグにすると100数十個使われます。全面的に生分解ソリューションでいくのか、あるいは従来技術とのコンビネーションでいくのか。パーミアン地区はどちらかというとトウ側は生分解で、ヒール側は従来技術を使うということで、その使い分けがなされ、トウとヒールによっても要求される特性が違います。この辺の見極めで、当社の製品がどういう部分に入れるかということ、精査していきます。

最後の特徴ですけれども、13 ページのアメリカの地図がございまして、円が書かれていますけど、これが大まかに言いますと市場のサイズを表しております。特にパーミアン地区は非常に市場サイズが大きくて、一つのオーダーの入り方も中高温鉱区の4～5倍と、一つのオーダースケール

が非常に大きいということで、大口顧客をこの鉱区でつかむことで、一気に事業基盤の確立まで持っていこうというのが当社の計画です。

[Q]：トライアルで結果が良好だけど、見極めになるのは、全部生分解ではなくて、ヒール部分は従来型のものが使われてしまうと、トライアルの結果がよくても市場規模としては大きなものが期待できないので、見直しの対象になりますっていう理解が正しいですか。

[A]：フィールドトライアルは、どちらかというと小回りが利く中小のオペレーターを中心にやっています。今後今年度から大手にその実績を持って安定して使えますよ、ランヒストリーが500件以上たまっていますので、その実績をもとに大手に売り込んでいくっていうのが今年度の方針です。

[Q]：その大手がどうなるか分からないのだけど、その結果を見極めたいです、というご説明だということですね。

[A]：はい。

[Q]：抜本的な事業構造改革について、お伺いしたいのですが、仮に超低温プラグが計画どおり達成できなかった場合は、これはPGA そのものの全体を見直すのか、それとも超低温だけを見直して、引き続き中高温とか、低温領域のものに関しては、事業を継続していくという感じになるのでしょうか。

[A]：PGA 事業も10年以上取り組んでおりまして、ヒューストンに自社の会社を立ち上げてから、マーケットをずっと見ていて、低温、超低温領域に入っていかなければマーケットにおける成長は期待できないという認識を持っております。そういう意味で今年度そういう何年もかけて作った新グレードが、市場で例えばご評価していただけなかったと、なかなかポジティブな結果にならなかったっていう場合に、この事業全体をどうするのかと。基本的に抜本的にいった最悪のケースは撤退なのですが、その前でも実はやることはいろいろございまして、いろいろ撤退の判断をする前にやるべきことはいろいろとあると考えています。

[Q]：以前もアメリカの大型の工場に関しては、大きすぎるっていうことで、コンパクトにしていこうというようなお話もあったと思います。生産工程をスリムにして見直していくっていうお話もあったと思いますが、こういうことも含まれているということですか。

[A]：以前、数年前だと思うのですが、第1弾のスリム化はいたしました。その結果だいぶ身軽になったのですが、稼働率からすると、非常にまだ全体のコストから考えますと非常に重いもの

がございまして、そういう意味では第2弾のスリム化っていうのも検討をする価値があると考えております。

[Q]：結論出すのは、今年度中っていうことでよろしいですか。

[A]：今現在投入しております新しい低温、超低温のグレードが市場にどう受け止めてもらえるのかという見極めがいつできるのかということで、非常に時間をかけて見極めするつもりはなく、今年度中にはその辺の可能性があるのかどうかというのは、見極めいたしますし、先ほど申し上げました、私どもの工場のスリム化については、待つことなくいろんなスタディは継続して取り組んでいます。

株主還元

[Q]：今回の DOE の導入の件ですが、この件に関しては非常に評価しています。ただ安定して株式を持っていただくために、ということであれば、2 年間ではなくてもうちょっと中長期的に今後も継続して、中計以降も継続してこの DOE の導入をしていくお考えは、ございますでしょうか。

[A]：DOE 自体は今後もずっと継続してまいります。今後の配当の考え方は DOE1 本でいくという考え方です。ただパーセントについては、5%を目安っていうのは、この2年間の適用で考えております。

[Q]：その後っていうのは、これは投資との釣り合いになるのですか。

[A]：今後につきましては、2026 年度から始まります次期中期経営計画を策定する今年度検討していく予定です。まず稼ぐ力の向上が必要になってくると認識しておりまして、それが意味 ROE に効いてくる。それに対して DOE をどれだけにしていくかっていうところも含めて、検討していく予定です。

[Q]：投資というよりかは ROE 次第っていう感じですか。

[A]：健全性の確保をうたっておりますけれども、その範囲中で、投資につきましては新規事業等ご説明させていただいたところがございますので、もちろん検討対象になってきます。

以上