

クレハグループ  
新中長期経営計画

『未来創造への挑戦』

2023年 5月 18日

株式会社クレハ

## I. 中計Kureha's Challengeの振り返り

- ・ 連結決算の推移 ( 4)
- ・ 主要指標の推移 ( 5)
- ・ 重点施策の成果と課題 ( 6) ~ ( 7)

## II. サステナビリティ経営の推進

- ・ クレハグループ 企業理念とクレハビジョン ( 9)
- ・ 経営方針 (10) ~ (12)

## III. 新中長期経営計画「未来創造への挑戦」

- ・ ありたい姿実現に向けて (14)
- ・ 定量目標 (15)
- ・ 業績目標 (16)
- ・ キャッシュアロケーション (17)
- ・ 株主還元目標 (18)
- ・ 環境負荷低減目標 (19)

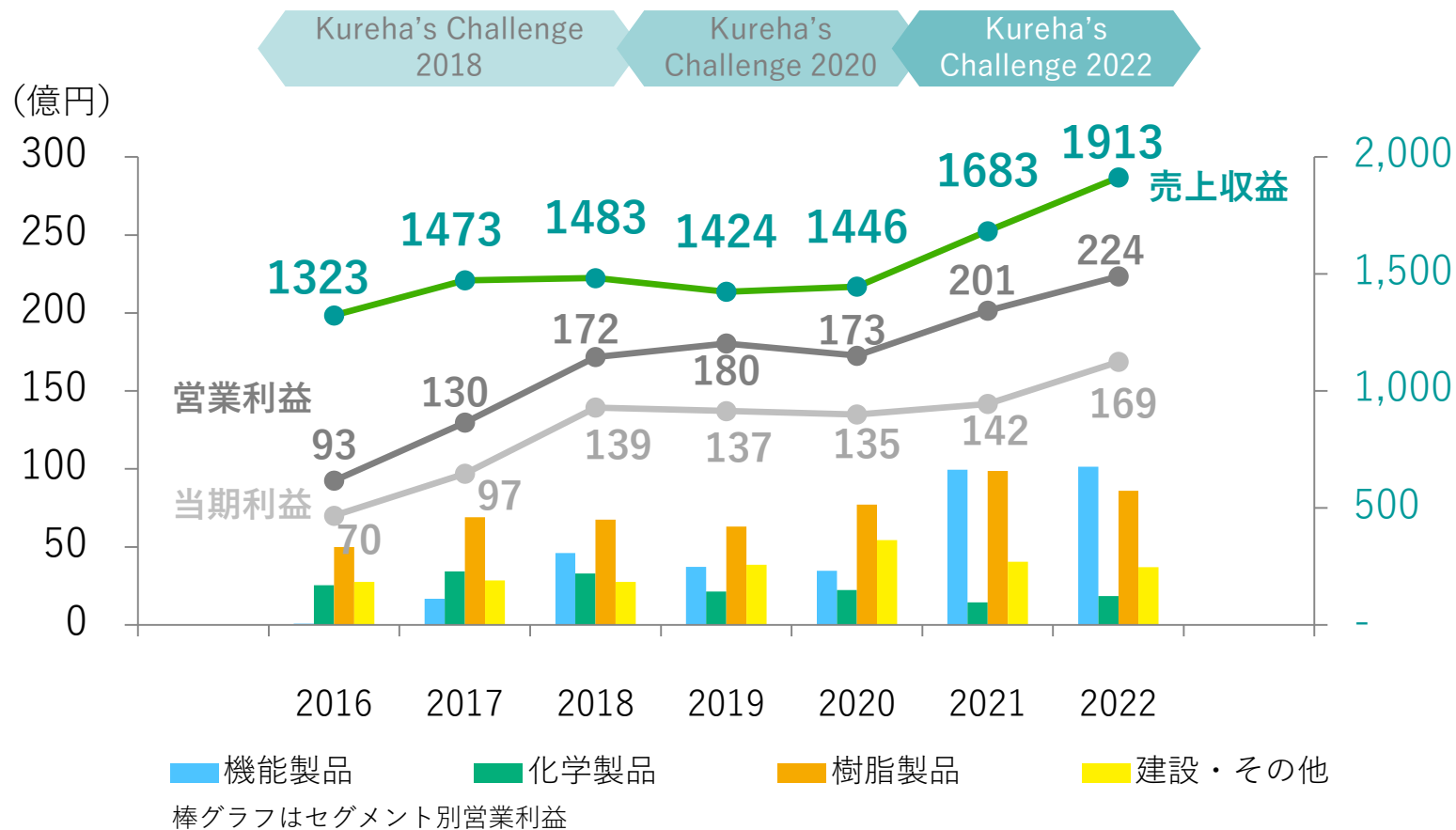
- ・ 研究開発・技術開発目標 (20)
- ・ 主要事業シナリオPVDF (21) ~ (22)
- ・ 主要事業シナリオPGA (23)
- ・ 主要事業シナリオ農薬 (24)
- ・ 新規事業の創出 (25)
- ・ 技術立社の再興 (26)
- ・ 経営基盤の強化 (27)
- ・ 会社と社員の共生 (28)

## IV. まとめ (29)

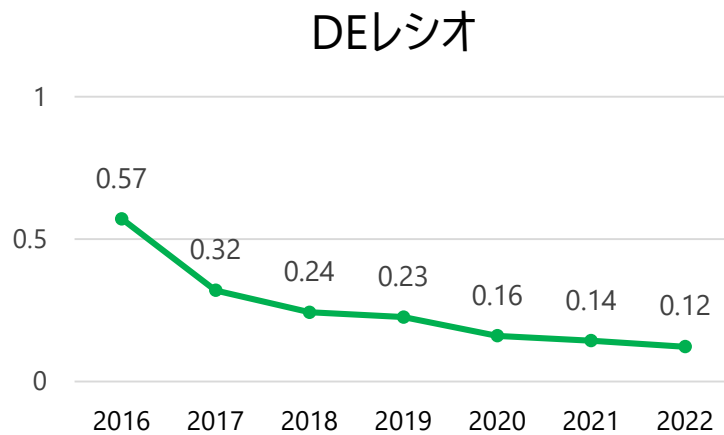
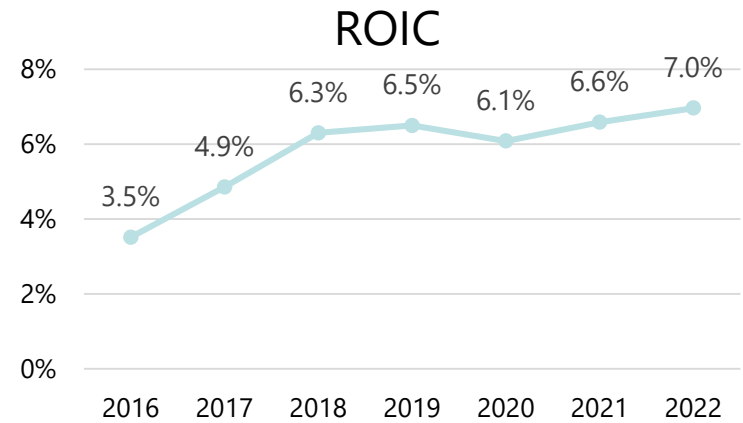
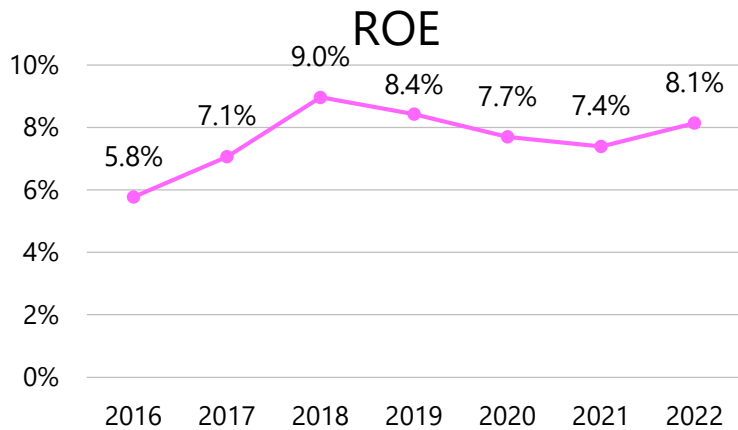
## V. 参考資料

- ・ 業績目標 (31)
- ・ ESGに資する当社の製品群 (32)

# I .中計Kureha's Challenge の振り返り



機能製品が利益成長をけん引



# 中計ストレッチFinal Stage (2021~22)

## 重点施策の成果と課題①

	重点施策	成果	継続課題
高機能製品事業の拡大	•PGA事業の基盤固め	•フラックプラグ市場への進出による事業拡大	•中高温度域グレードでの安定利益確保 •低温度域グレードの投入
	•PVDF事業の拡大	•モノマー増産体制の構築 •中国新工場建設の決定	•中国新工場着工遅延リスク対応
	•PPS事業の収益改善	•プラント新系列の稼働	•収益改善策の着実な実行
	•高機能製品の新たな事業モデル構築	•事業創出・企画グループの活動開始	•全固体電池等、次世代に対応した開発
既存事業の最適化	•事業環境変化への対応	•炭素繊維の柔軟な生産体制確立 •医薬事業の採算改善 •農薬の新剤開発契約締結	•農薬：新剤・新規資材の開発推進
	•家庭用品事業の利益拡大	•コロナ禍の需要に対応したNewクレラップの生産・出荷増	•供給体制の見直し
	•業務用包材の戦略見直し	•ブローボトル事業からの撤退	
	•既存製品の新規用途開拓	•一部製品のMA(マーケティングオートメーション)による新規用途探索開始	•新規用途への販売開始とMAの横展開

# 中計ストレッチFinal Stage (2021~22)

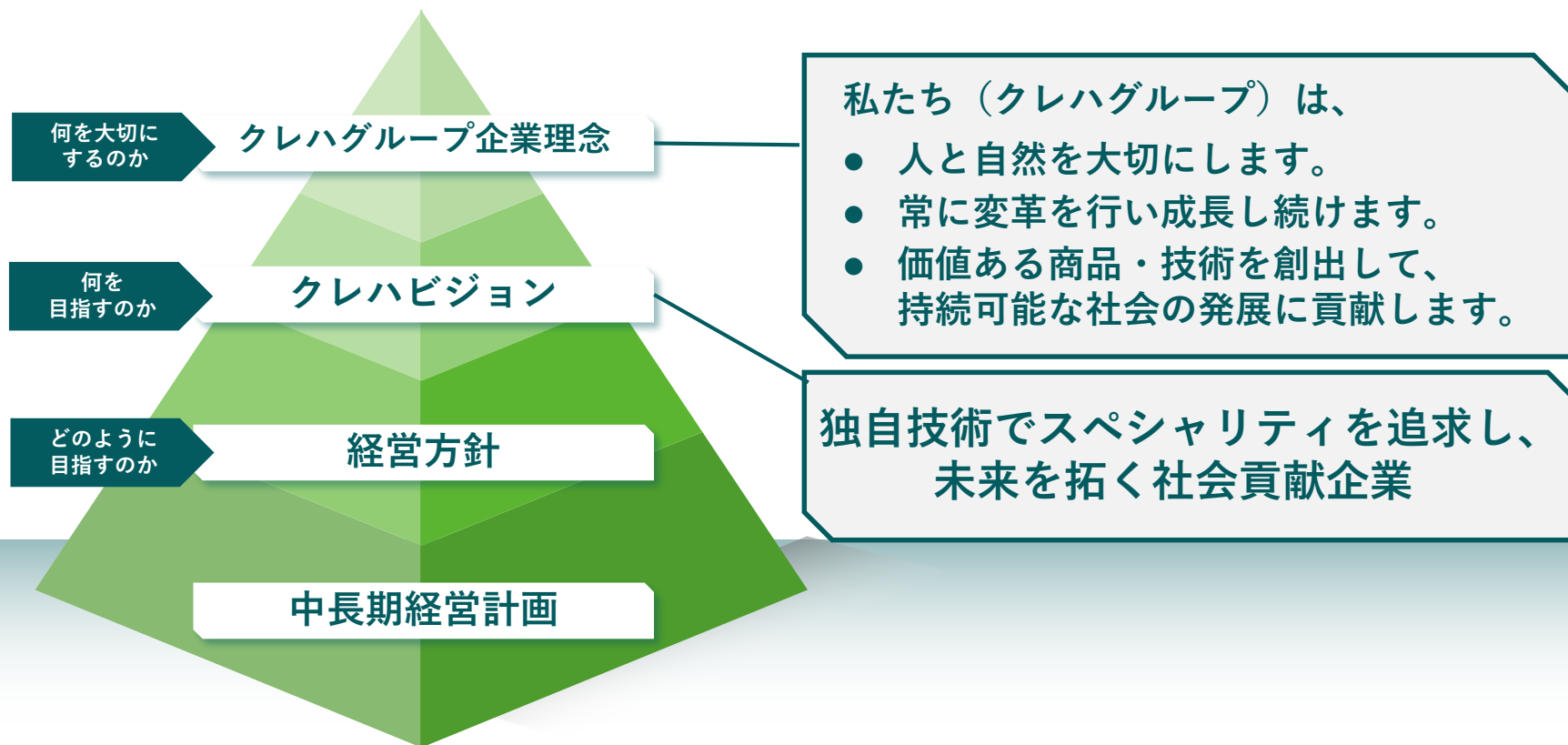
## 重点施策の成果と課題②

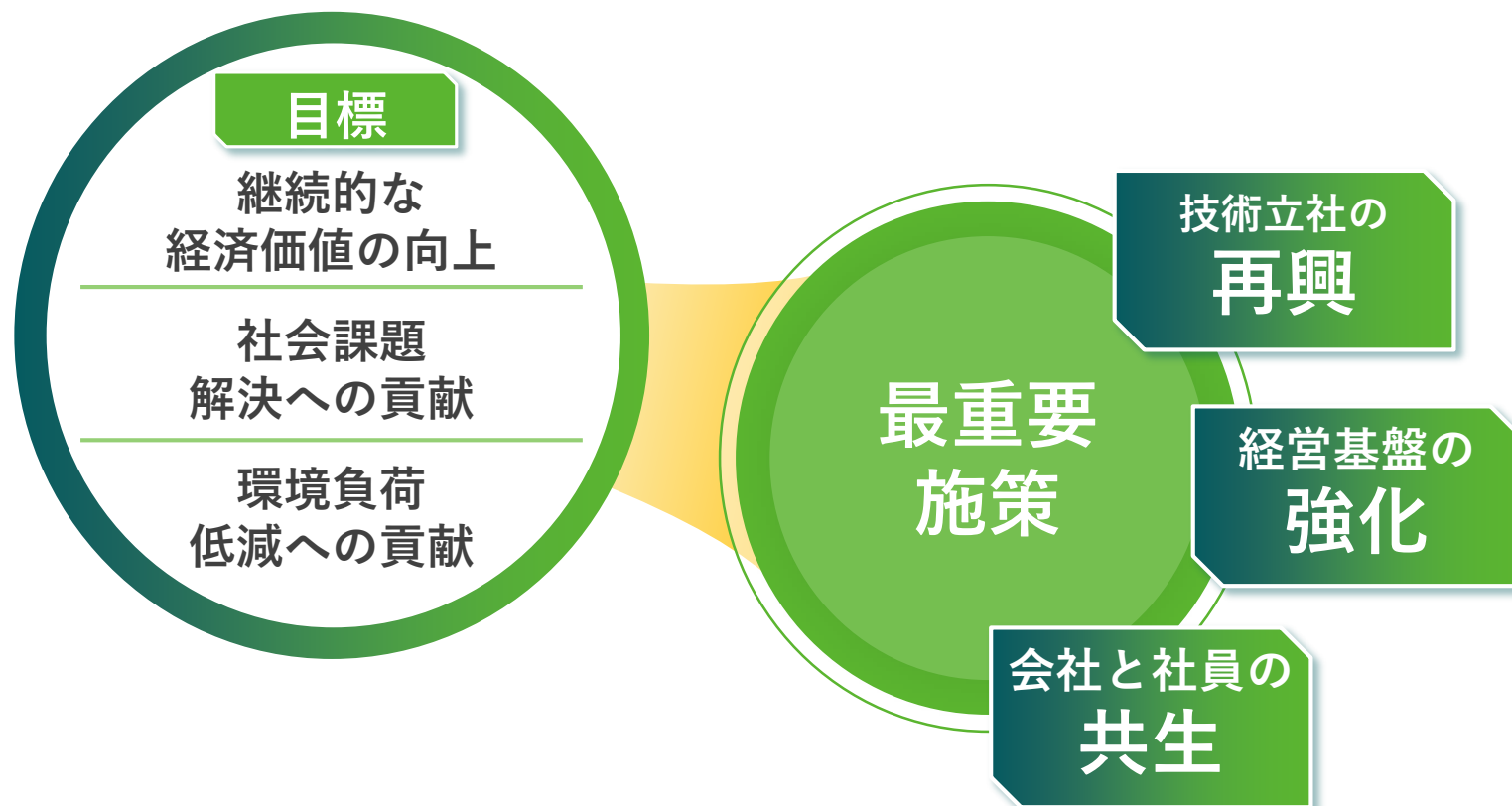
	重点施策	成果	課題
新規事業 探索 と育成	<ul style="list-style-type: none"> <li>環境負荷低減技術の開発と新たな環境ビジネス創出による社会貢献の拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>PFAS吸着・無害化技術を持つスタートアップとの共同研究開発の開始</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ポストPCB処理事業を含む、新規環境ビジネスの創出</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>新製品の開発推進</li> <li>自社技術と外部技術の協業による新規事業創出</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新製品開発が複数進展</li> <li>複数のスタートアップ企業との提携</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新製品・サービスの事業化</li> </ul>
経営基盤 の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>新人事制度の導入と浸透</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新人事制度の導入完了</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新人事制度の更なる活用による働きがい向上策の立案と実行</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>生産技術力、コスト競争力の更なる強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>利益創出PJ2030の活動開始</li> <li>PVDF、PPS生産能力増強</li> <li>甚大化する自然災害への被害最小化施策の実行</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>高効率・高収率、大幅コスト削減を実現する新プロセスの開発</li> <li>現有設備の稼働時間・原単位向上、処方改良による生産数量の最大化</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>デジタル化の推進およびIT人材の強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新基幹システムの活用開始</li> <li>BIツール、PIシステム、MAの導入開始</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>導入済みシステムによる効果発現</li> <li>デジタル人材の確保・育成</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>SDGs、カーボンニュートラルを見据えた、ESG経営の強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>TCFD提言賛同表明および情報開示の実施</li> <li>カーボンニュートラルPJによる環境負荷低減目標、施策の検討</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>気候変動リスク・機会および事業計画への影響把握と経営戦略への反映</li> <li>CO2排出低減策の実行とカーボンニュートラルに向けた方策立案</li> </ul>

## II.サステナビリティ経営の推進



収益性向上による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同時に実現する「サステナビリティ経営」へ





『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』を  
どのように目指すか、3つの目標と3つの最重要施策を『経営方針』として制定

## 継続的な 経済価値の向上

- 「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、グループの経営資源集中による経済価値の向上
- マーケットイン視点で既存商品の性能向上、バリューチェーン拡大を図り、コスト競争力をもって顧客への提案力を強化

## 社会課題 解決への貢献

- 自社による技術開発と外部技術の融合により、従来から社会貢献してきたクレハグループの商品・技術・サービスを進化させ、社会に提供する商品・技術・サービスを拡充

## 環境負荷 低減目標への貢献

- 2050年度にカーボンニュートラルを目指す
- 循環型生産に適う生産技術の高度化を推進し、廃棄物削減やリサイクルの推進により環境負荷を低減

## 技術立社の再興

- 新商品開発と環境負荷低減に資源を集中、差別化された商品の開発を加速
- 他社との協創・協業、M&A等を通じ、自社保有技術と外部技術の融合による、新規事業の創出と拡大
- 成長事業の生産体制構築と環境負荷低減に向けた生産技術力、エンジニアリング力の強化

## 経営基盤の強化

- サステナビリティ経営を推進する組織の強化
- グループの経営資源を有効活用した強固な連結事業基盤の構築
- 顧客や社会の潜在ニーズと研究開発-製造-営業をつなぐバリューチェーンの連携により、経営高度化を実現するDX戦略の推進

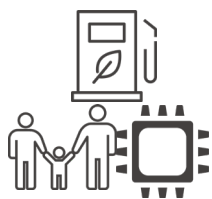
## 会社と社員の共生

- 「働きがい」と「ミッション」を調和・融合させ、社員と会社双方が成長
- コミュニケーションを充実し、挑戦する社員を登用
- 多様な価値観や立場の尊重、職場環境整備、障がい者が働く機会の積極的な提供

# III.クレハグループ新中長期経営計画 『未来創造への挑戦』



「**経済価値**」のみならず、環境課題に代表される社会課題解決への貢献が「**社会価値**」として重要度が増していることから、業績目標と環境負荷低減目標の双方に定量目標を設定する。



「**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CO<sub>2</sub>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。



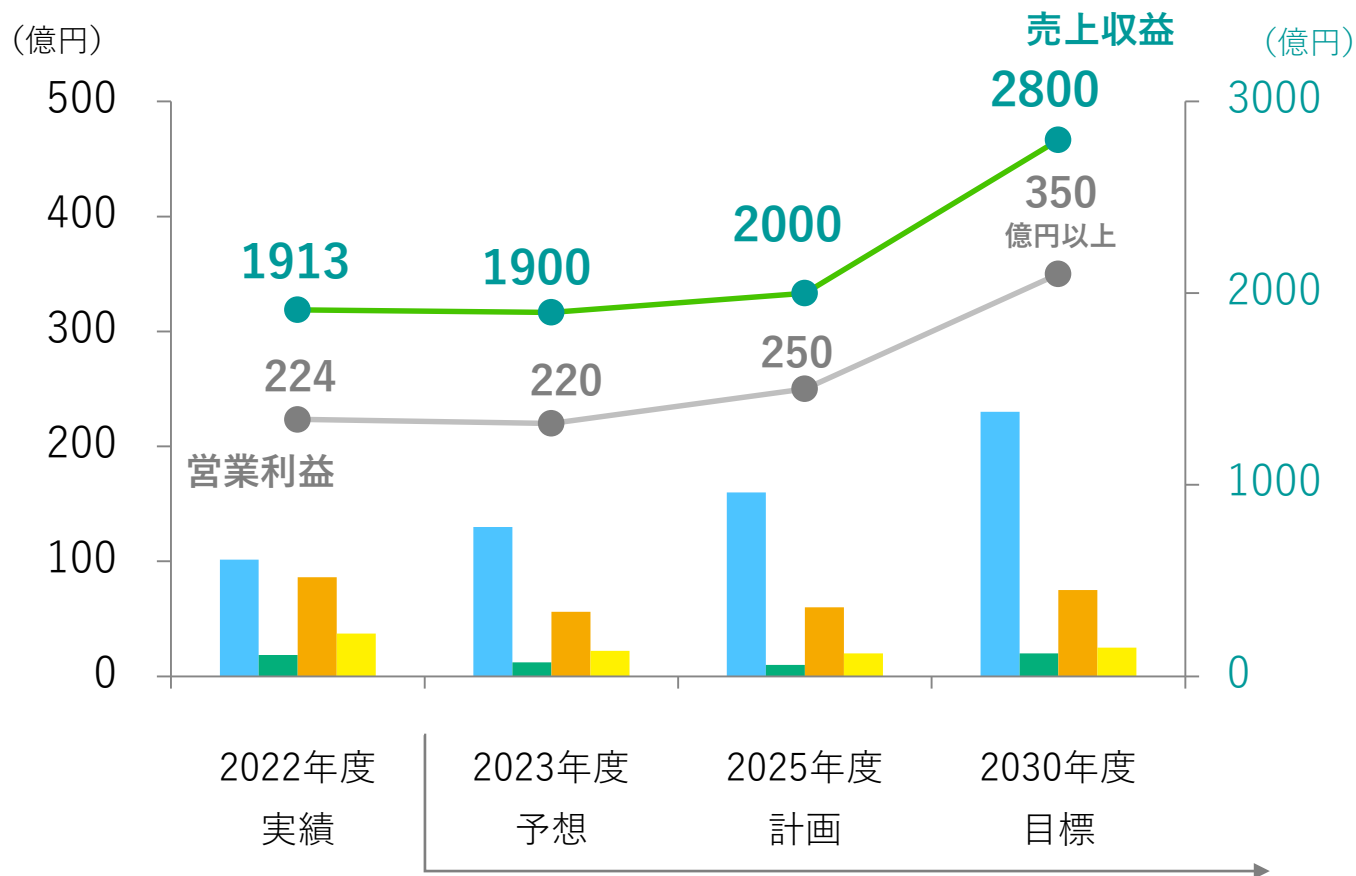
業績向上ならびに環境負荷低減の根源をなす研究・技術開発力を強化により、**技術立社の再興**を図る。

## 2030年度定量目標

売上収益	2,800億円
営業利益 (%)	350億円以上 12.5%
ROE	9%以上
エネルギー起源の CO <sub>2</sub> 排出量削減	2013年度比30%以上
廃棄物ゼロエミ率*	1.5%

\*廃棄物ゼロエミ率：産業廃棄物の最終（埋立）処分量÷総発生量

なお、投下資本利益率（ROIC）についても重要業績評価指標の1つとして採用すべく、2023～2025年度に浸透策を実施する。加重平均資本コストを上回るROICの実現し、資産効率を追求していく。



■ 機能製品 ■ 化学製品 ■ 樹脂製品 ■ 建設・その他 ● 営業利益 ● 売上収益

棒グラフはセグメント別営業利益





## 累積設備投資計画（～2030年度）

製造設備投資(PVDF能力増強、維持更新投資等)	2,000億円
研究開発、新事業投資(新規事業開発、M&A等)	300億円※
環境投資(カーボンニュートラル、廃棄物削減対応等)	100億円
D X 投資(基幹システム等)	100億円
	合計2,500億円

※研究開発投資と研究開発費用の累計額 900億円

## 負債活用と株主還元

政策保有株式の資金化を定期的に検討し、併せて有利子負債を活用する。2030年度のネットDEレシオは0.3を目途とする。

### 株主還元

- ・ 目標配当性向 : 30%以上
- ・ 目標総還元性向 : 50%以上

## 配当性向

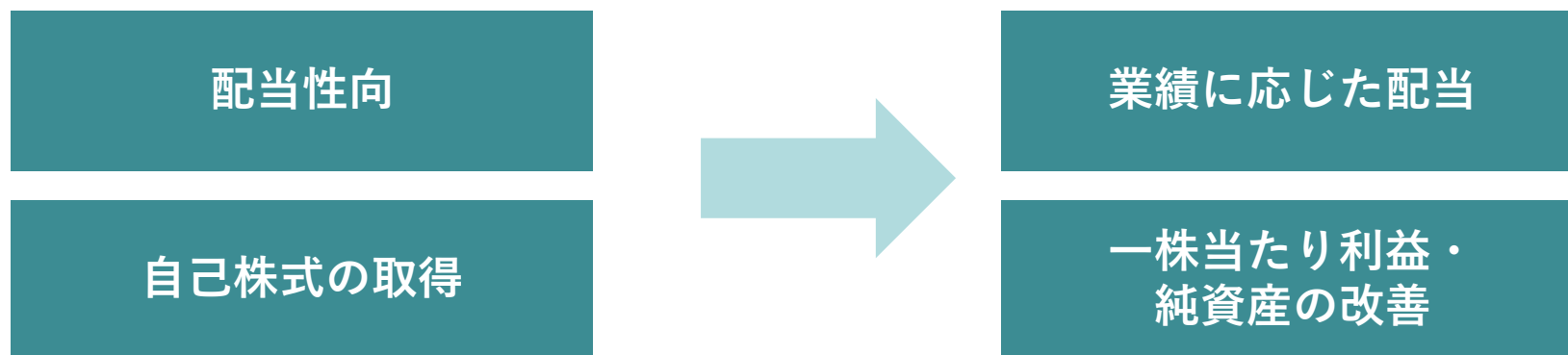
将来の事業展開に向けて内部留保を充実させつつ、安定した株主配当を基本方針とし、目標配当性向を30%以上とする。

2023年度配当性向予想 **31.7%**

## 総還元性向

総還元性向は50%以上を目標とし、2025年度末までの3年間に200億円程度の自己株式を取得。そのうち2023年度には100億円(または120万株)を上限とする自己株式取得を実行。

2023年度総還元性向予想 **96.2%**



## CO<sub>2</sub>排出量削減

### 30%以上

(2013年度実績比)

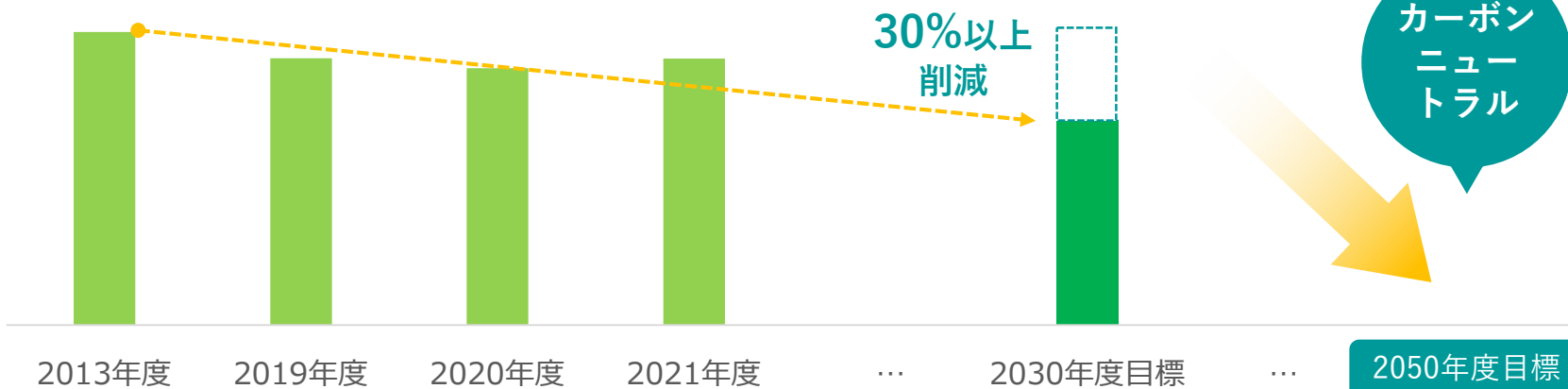
2050年度のカーボンニュートラルを前提に、CO<sub>2</sub>フリーな自家発電燃料およびCO<sub>2</sub>フリー電力の活用をすすめ、2030年度のエネルギー起源CO<sub>2</sub>排出量削減目標を達成する。

## 廃棄物ゼロエミ率

### 1.5%

- ・2025年度に廃棄物ゼロエミ率1.5%を達成
- ・主力商品の生産増加に伴い、廃棄物増加が見込まれるが、これを縮減する技術、リサイクルする技術の開発等により、2030年度においてもゼロエミ率1.5%を維持する。

2013年度比エネルギー起源CO<sub>2</sub>排出量



## 環境・エネルギー

- PVDF、PPS等の機能樹脂の性能向上と環境負荷・製造コスト低減の技術開発
- 性能・コストで差別化したSiC繊維を市場投入し、航空宇宙産業分野へ参入
- カーボンニュートラル実現のための技術基盤の確立

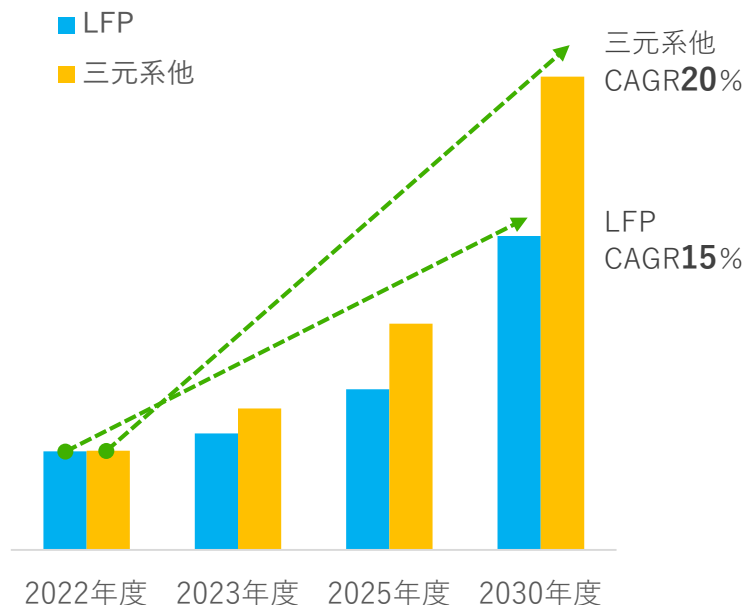
## ライフ

- 持続可能な農業と食料の安定供給に貢献する農薬の継続的な開発・上市
- 環境負荷低減に資する製品開発

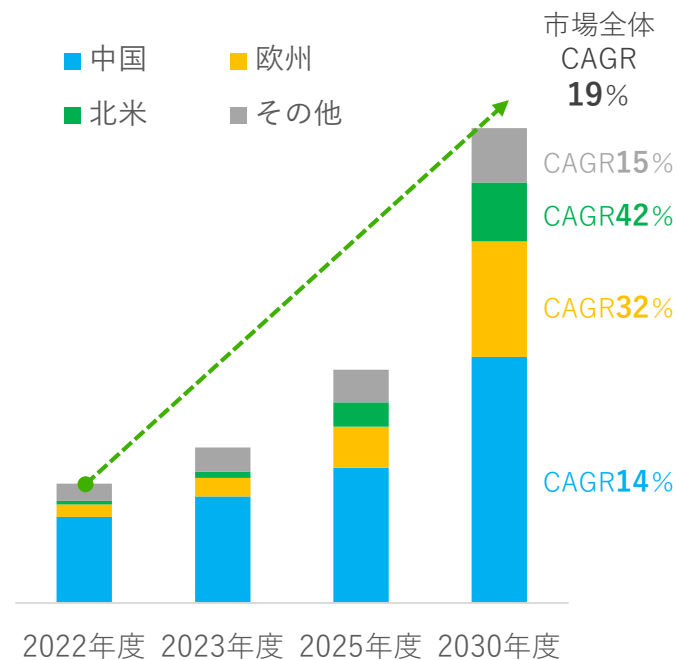
## 情報通信

- 3Dタッチパネルの市場投入
- 半導体用途向けに差別化された技術の確立および市場参入

## 車載LiB用PVDFバインダー タイプ別市場規模予測（数量）



## 車載LiB用PVDFバインダー 地域別市場規模予測（数量）



出典:市場調査会社のデータを基に当社にて試算

## 継続的な成長に向けた施策

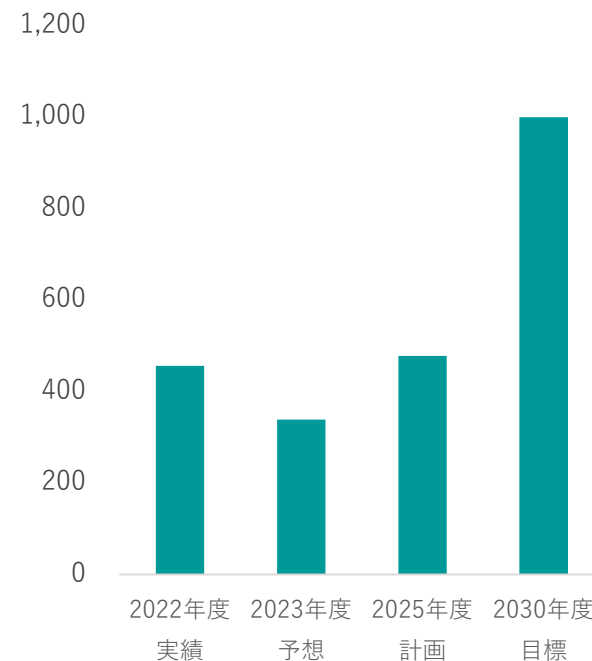
	中国 (LFP中心の市場)	欧州 (三元系中心)	北米 (三元系中心)
<b>生産</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>グローバルでの最適な供給体制の構築 (11,000 → 30,000トン以上/2030年度)</li> <li>当面、既存プラントのデボトルネックで10%以上の能力増</li> <li>次の能力増強は中国工場の認証遅延を受け、いわき事業所での増強を検討中 (2025年度完成予定)</li> </ul>		
<b>研究開発</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>LFP向けバインダー開発</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>接着性に優れたバインダー開発</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>次世代電池向けに関しても研究開発を実施</li> </ul>		
<b>環境規制 リスク対応</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*1</li> <li>PFAS規制が事業の妨げとならないよう行政当局への働きかけを実施</li> </ul>		
<b>その他の リスク</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>現地バインダーメーカーの参入による競争激化</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>*2</li> <li>米国IRA法</li> </ul>

\*1：ペルフルオロアルキル化合物（完全フッ素化）及びポリフルオロアルキル化合物（部分フッ素化）の総称

\*2：Inflation Reduction Act（インフレ抑制法）

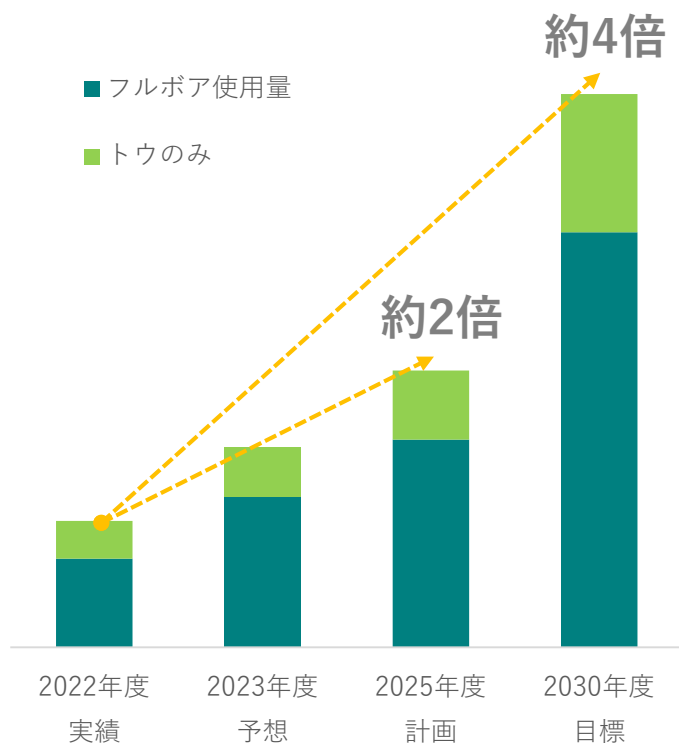
## PVDFの販売計画

(単位：億円)



■ 売上収益

## PGAプラグ販売量



## 市場環境

米国の原油の生産量はコロナ禍以前の90%以上の水準まで戻り、ガスの生産量は既にコロナ禍以前の水準を超過。

原油・ガスの生産量は、安定した経済成長による需要増をベースにして緩やかに増加する傾向が続くと推定。

## 「安定的な黒字化」に向けて（2025年度までに達成）

### ①販売

- ・ 中・高温域でのフルボア訴求によるシェア増
- ・ PGAプラグのショート化により分解時間の短縮が図れる等、機能性向上
- ・ 低温・超低温鉋区参入と北米全体でのシェア増

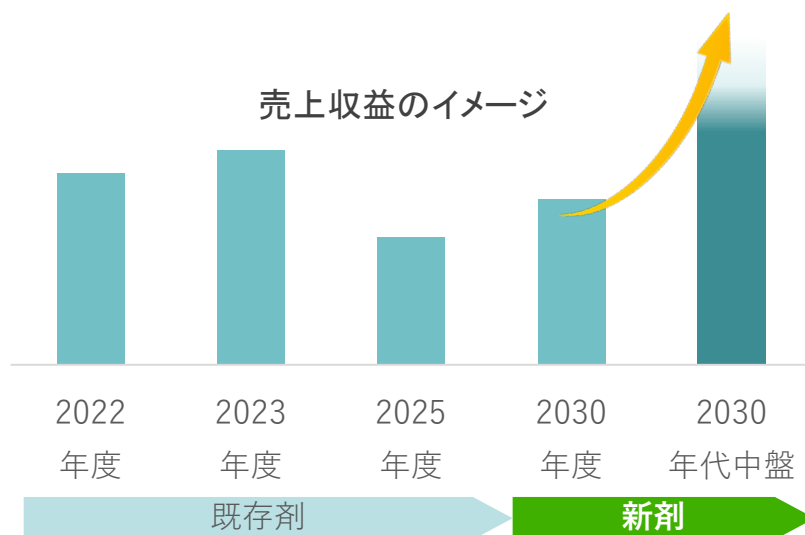
### ②事業コスト

- ・ スリム化された事業運営体制を継続（2023年度～）
- ・ 継続的なコストダウン策の実施

### ③新規事業機会の創出

- ・ PGAの機能が活かせる新規アプリケーションを開拓

## 戦略的位置づけ 次の成長の芽



### 市場環境

- ・今後も世界人口が増加することが確実である一方、限られた農地の有効活用のため、収量を高める農薬の重要性は今後も変化なし。
- ・競合農薬の減少により、販売機会増加の可能性あり。

### 技術・優位性

- ・長年、殺菌剤に特化してきたことによる技術的優位性。
- ・ファブレスビジネスによる、高い資産効率性。



過去より積み重ねた事業および技術的知見をもとに、社会の課題解決に資する新規事業を創出する。

## 新規事業の創出に向けて以下の機能を持つ新事業推進本部を新設

- マーケットインを重視した、市場調査、マーケティング機能
- 新事業立ち上げと研究開発機能の一体化
- ビジネスモデルの検討、アライアンス、生産体制の準備を含む事業化機能
- グローバルをカバーする日・米の2拠点体制

### <注力事例>

#### 3Dタッチパネル

- ウェアラブル機器、スマートフォン、ノートPC等向けにPVDFを原材料とした3Dタッチパネルの製造・販売
- 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。誤作動が少なく、省エネ、透明性に優れる性能で差別化

#### 炭化ケイ素(SiC) 繊維

- 航空機エンジン部材向けに SiC繊維を原料とした製品の製造・販売
- 航空機エンジンの軽量化による航空機の燃費の向上が見込まれる
- 高性能および価格競争力で差別化

## 製品・サービスを支える 開発・技術要素

### 技術立社の再興に向けた取り組み

- 既存製品の性能・品質の改良および生産性向上の革新的技術開発の強化
- コア技術の継続的な深堀
- 環境負荷低減に向けた研究・技術開発の強化
- 新規事業の創出に向けて、自社技術のみならず他社との協業を通じて研究開発のスピードを向上

製品  
サービス

・生産技術  
・高度信頼性の分析  
評価・品質保証 等

・化学的・物理的な知見  
・化学品・材料・加工品開発  
・プロセス開発  
・プラントエンジニアリング等

KUREHA

## ガバナンスの強化

- 経営の意思決定のスピードアップ、グループ内の横串機能の強化、内部統制機能の保持、コンプライアンス問題の撲滅を柱に、以下の施策を実行
  - 権限の委譲
  - グループ運営体制の強化
  - 人財の登用

## デジタル化の更なる推進

- データ活用による意思決定の質とスピードの向上、より一層の経営効率化・高度化を実現するために、以下の施策を実行
  - バリューチェーンを連携するDXモデルの構築
  - グループ会社との連携強化
  - 営業・マーケティングへのDXツールの導入
  - デジタル化人財の育成・確保

## 社員パフォーマンスの最大化

- 個人の潜在能力が活かせる職務への登用を通じて、社員のパフォーマンスと働きがいの最大化を目指した適材適所の人財マネジメントを実施。
- 社員自身が描くキャリアプランとライフプランを基に、中長期の視点で自己成長と会社課題への貢献に向けた役割を決定。

## 健康維持・向上策の推進

- 生涯現役で働けるよう心身の健康増進策を推進し、従業員・会社が一体となって、健康維持・向上に向けて取り組む。

## 2030定量目標

売上収益	2,800億円
営業利益 (%)	350億円以上 (12.5%)
ROE	9%以上
エネルギー起源の CO <sub>2</sub> 排出量削減	2013年度比 30%以上
廃棄物ゼロエミ率	1.5%
配当性向	30%以上
総還元性向	50%以上

2030  
ありたい  
姿

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

現在

### 目標

継続的な経済価値の向上  
社会課題解決への貢献  
環境負荷低減への貢献

### 最重要施策

技術立社の再興  
経営基盤の強化  
会社と社員の共生

KUREHA

## V.参考資料

(単位：億円)

	2022年度 実績		2023年度 予想		2025年度 計画		2030年度 目標	
	売上収益	営業利益	売上収益	営業利益	売上収益	営業利益	売上収益	営業利益
機能製品	827	101	790	130	1,000	160	1,700	230
化学製品	318	18	346	12	300	10	340	20
樹脂製品	468	86	471	56	400	60	420	75
建設・その他	300	37	293	22	300	20	340	25
全社調整		▲18						
<b>連結合計</b>	<b>1,913</b>	<b>224</b>	<b>1,900</b>	<b>220</b>	<b>2,000</b>	<b>250</b>	<b>2,800</b>	<b>350以上</b>

全社調整…セグメント間取引消去、セグメントに配分していないその他収益、その他費用（減損を含む）の合計。

## ライフ



農薬



業務用包装材



家庭用品



医薬品



釣り糸



PGA



PPS



PVDF



マイクロスフェア



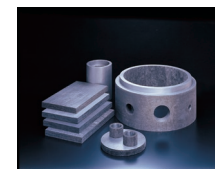
球状活性炭

## 環境・エネルギー

## 情報通信



静電対策製品



炭素繊維



CMPリテーナー  
リング



- 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。