

『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期経営計画発表時に、改めて開示します。

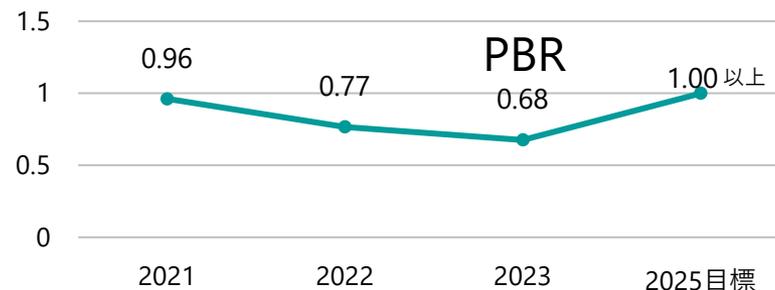
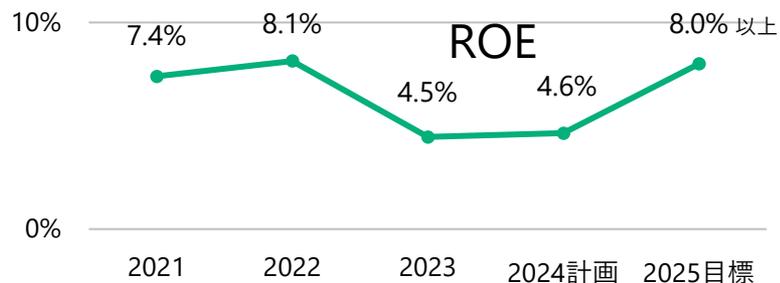
業績目標および重要業績評価指標(KPI)

■ 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

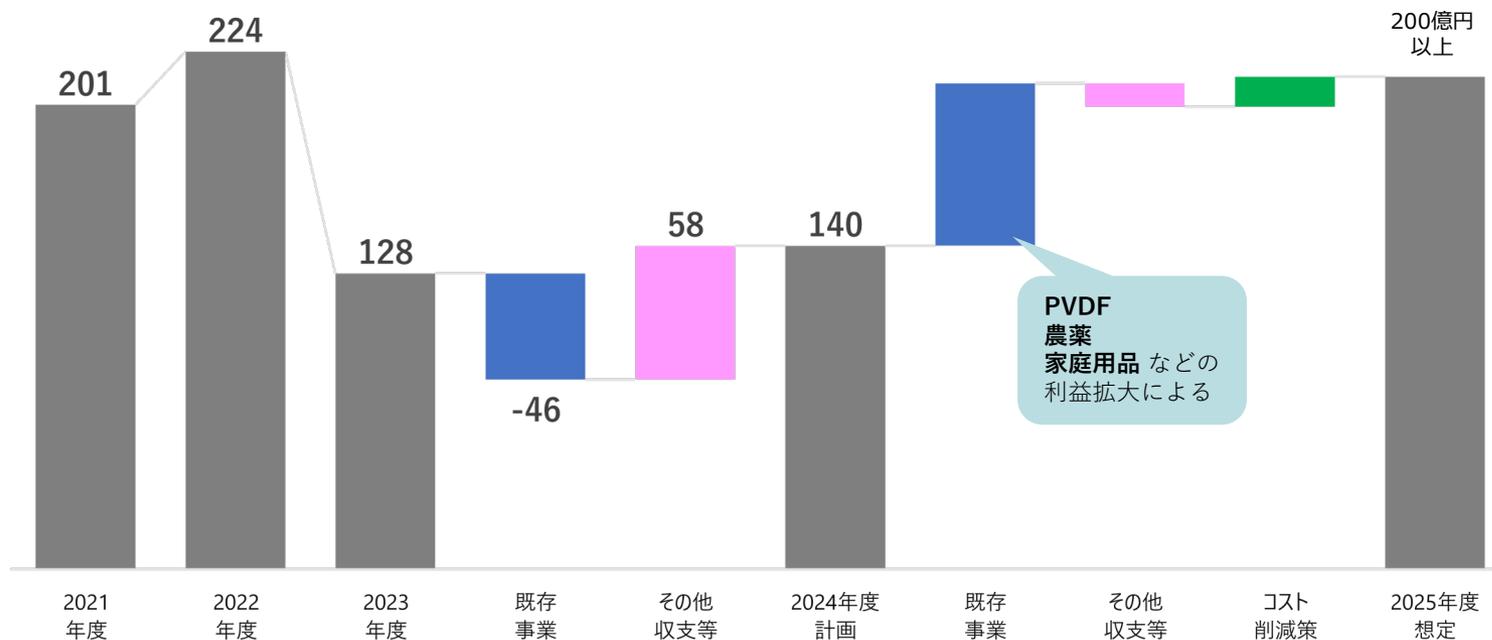
	2023年度	2024年度	ローリングプラン2025年度	2025年度 当初計画	
業績目標	売上収益	1,780億円	1,700億円	1,850億円以上	2,000億円
	営業利益	128億円	140億円	200億円以上	250億円
重要業績評価指標	ROE	4.5%	4.6%	8%以上	-
	PBR	0.7倍	-	1.0倍以上	-



- 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

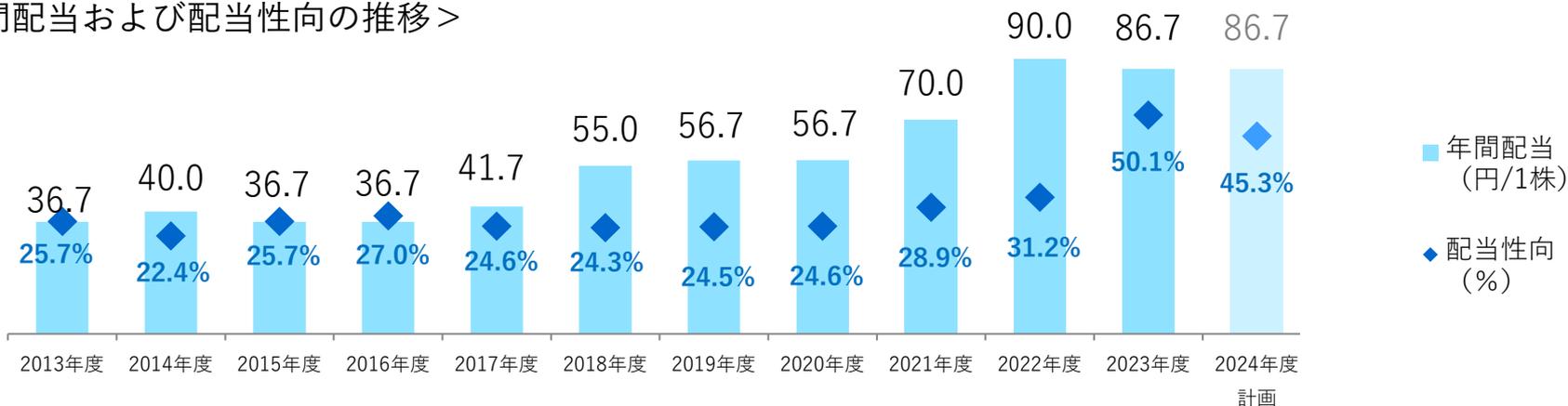
- 年間配当額の下限として86.7円を新設
- 自己株式取得額金額を当初計画の200億円から400億円に倍増（2023年度から2025年度までの累計金額）
- 毎年の自己株式の取得を取締役会にて決議する際に、株式報酬やM&A等で必要となる株式数を勘案した結果、余剰と考えられる自己株式は、その消却も併せて決議（新たに追加）
- 自己資本比率については、これまでの60%程度から10 pts 引き下げた、50%程度を適正水準とする
- 政策保有株式は、保有目的、保有に伴う便益やリスクとリターンを銘柄ごとに精査し、取締役会において定期的に検証を実施。保有意義の薄れた株式については、取引先との関係性、市場への影響、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
	年間配当下限額	(未設定)
総還元性向	総還元性向	50%以上
	取得金額 (～2025年度)	200億円程度
自己株式	消却方針	会社法178条の規定に基づいて決議
	自己資本比率	60%程度
		<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 45%;"> <p>継続 30%以上</p> <p>新設 86.7円/株以上</p> <p>継続 50%以上</p> <p>修正 400億円程度</p> <p>新設</p> <p>修正 50%程度</p> </div> <div style="width: 45%; font-size: small;"> <p>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</p> </div> </div>

■ 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>



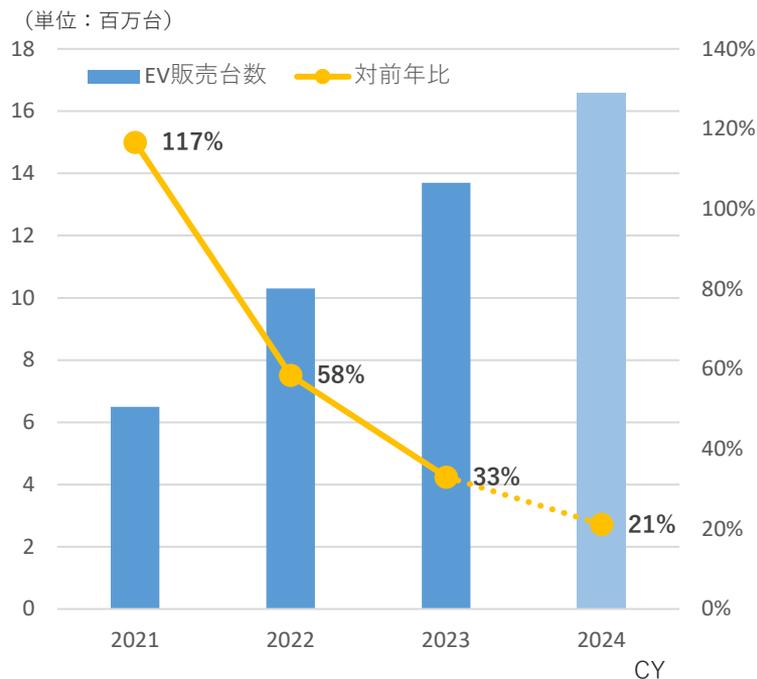
	2018年度	2019年度	2023年度	2024年度計画
自己株取得	30億円	50億円	100億円	150億円
総還元性向	47.5%	60.8%	152.9%	195.3%

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。

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。

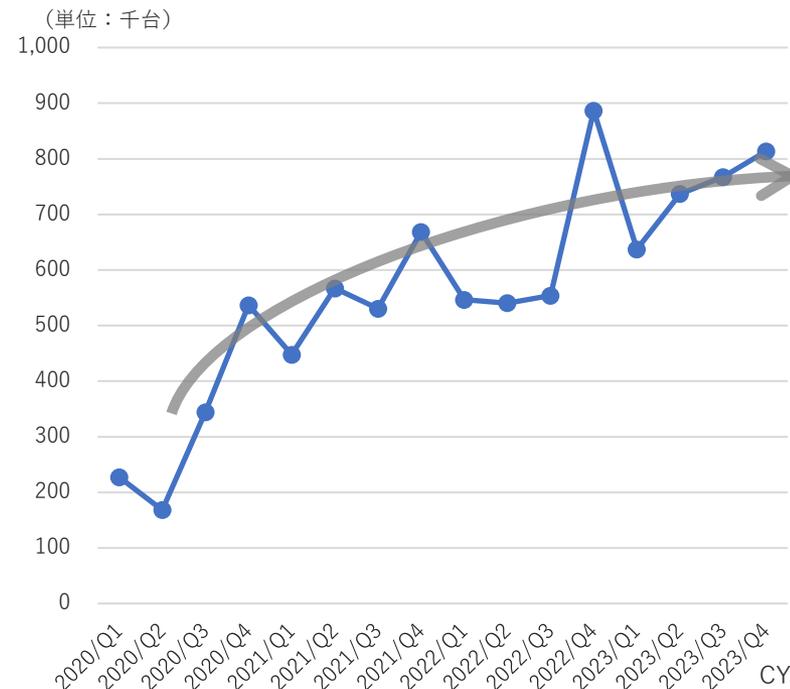
V.事業戦略

< 世界EV販売台数と伸長率 >



出典: IEA. License: CC BY 4.0

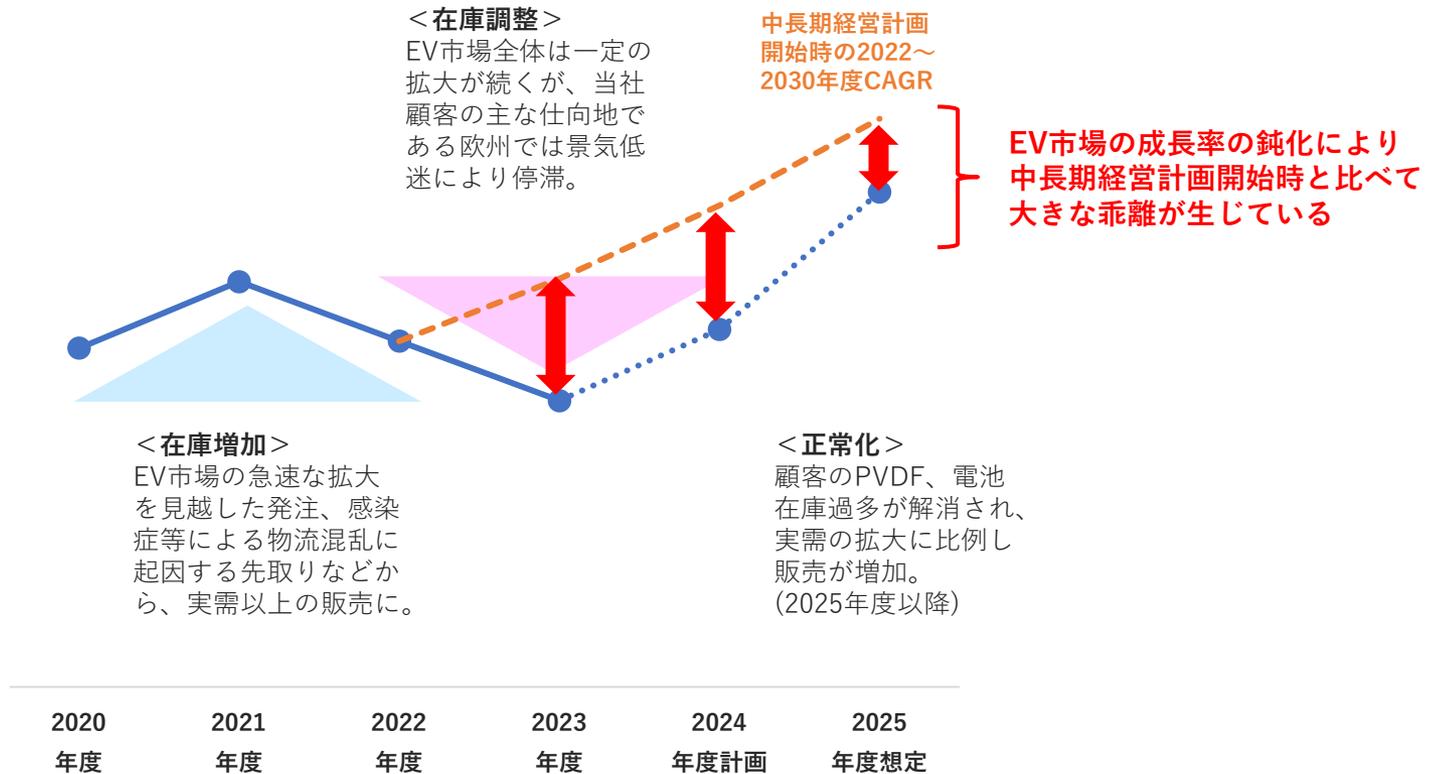
< 当社PVDFの主要仕向地である 欧州のNEV販売台数推移 >



出典: MarkLines

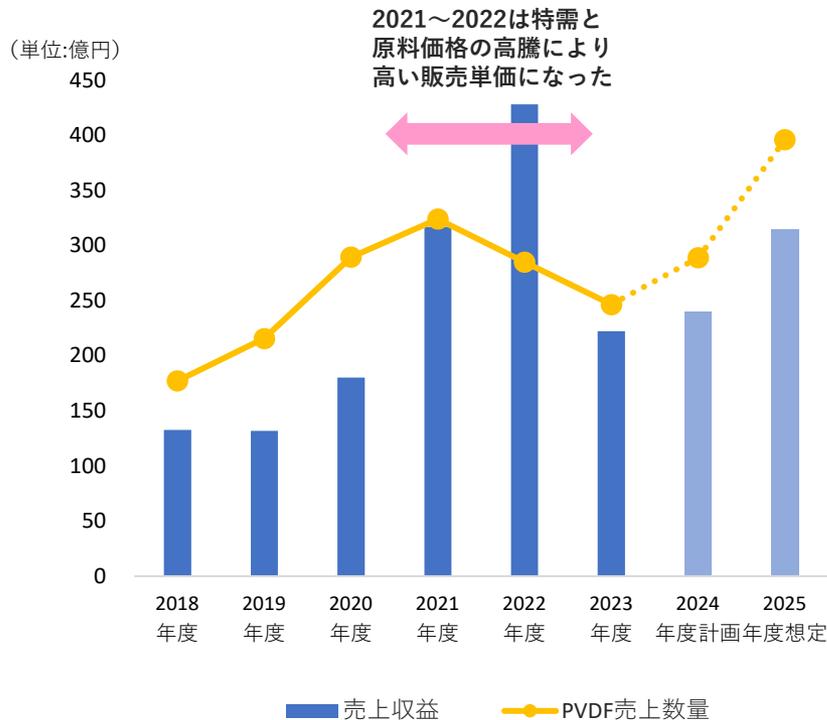
EV、PHEV販売台数の成長率が鈍化している

< 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

<事業の推移>



- 市場成長のスピードは鈍化したがる、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。

< 中長期経営計画上の増設計画 >

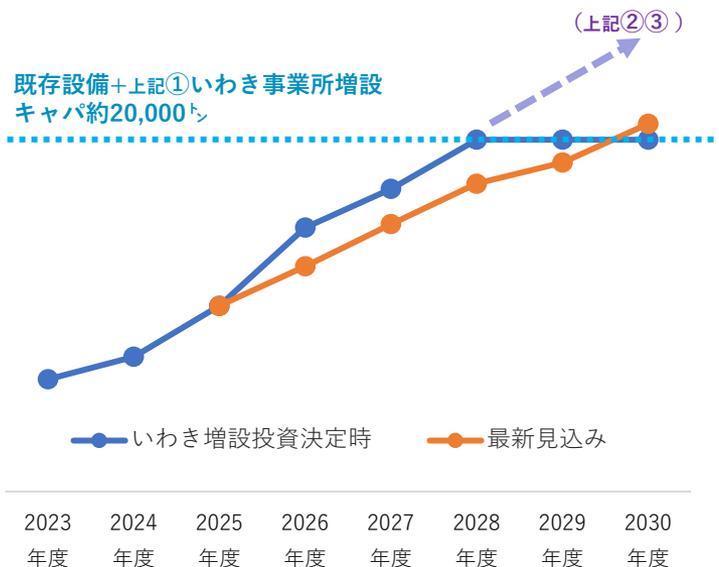
（単位：トン）

	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含めると、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 >



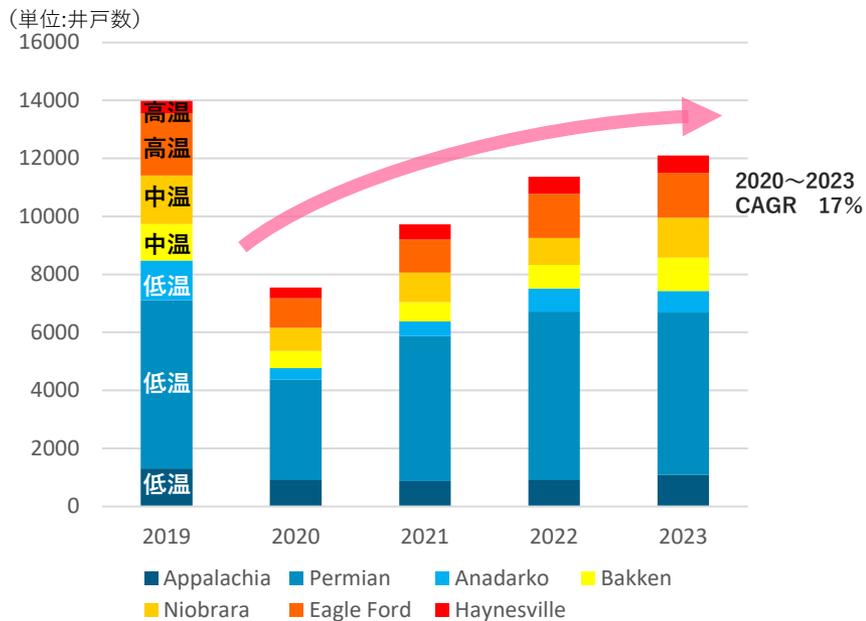
- 投資回収期間は当初計画から1年遅れるが、十分な収益性を確保。
- 最新の見込みでは、フル稼働になるまで当初計画より2年遅れるものの、2030年度前にはフル稼働状態になる。
- 経済産業省の2件の補助金に採択されており、約700億円の投資負担をサポート。

「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）

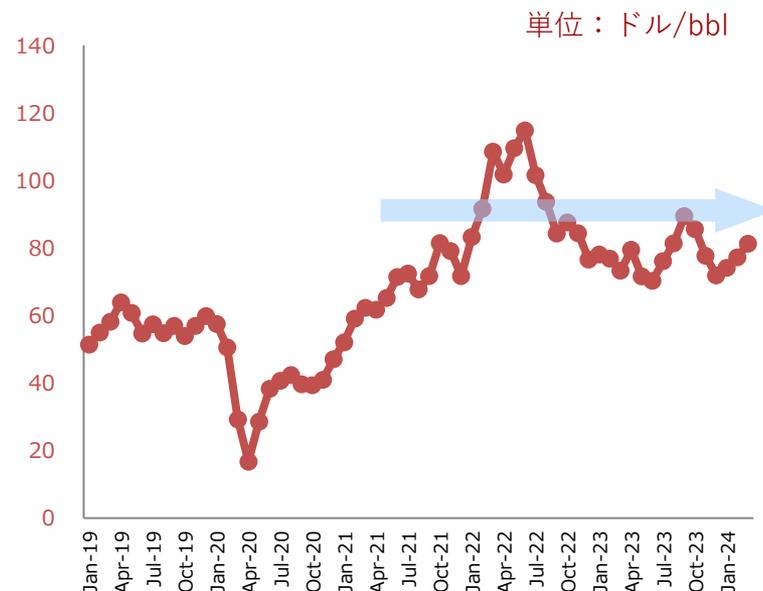
<p>欧州PFAS規制に関するリスク</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・欧州でのPFAS規制に関して、早ければ2025年中に発効、猶予期間のないものについては、2027年に規制される可能性があったが、2024年4月時点では審議が1年遅れている。 ・規制案は、10,000種類以上あり物質ごとに有害性・リスクの異なるPFASを、原則一括して規制するというものであり、科学的な根拠に欠け過剰な措置であると考えている。 ・当社では、PVDFを含むフッ素樹脂は、本規制案から適用除外されることが妥当であるとし、日本やEUの産業団体・化学業界団体等と連携して活動を進めている。
<p>中国原料を使用したPVDFによるIRA法リスク</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・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。
<p>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</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・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は正極材のリン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。
<p>原料価格変動リスクに基づく、販売単価の変動リスク</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・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。
<p>次世代電池の普及に関するリスク</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・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。
<p>米国大統領選挙に関するリスク</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・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、簡単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。

<エリア別 仕上げ井戸数>



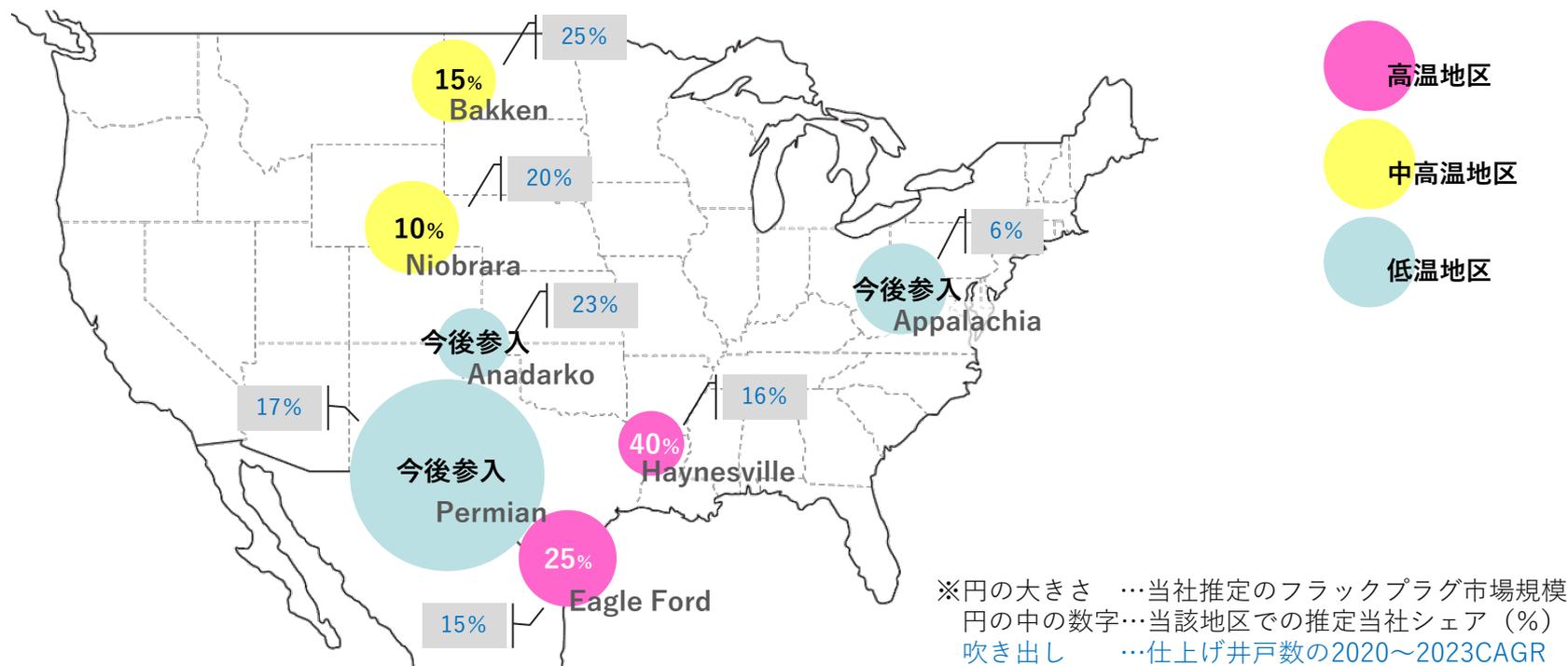
EIA Drilling Productivity Report

<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



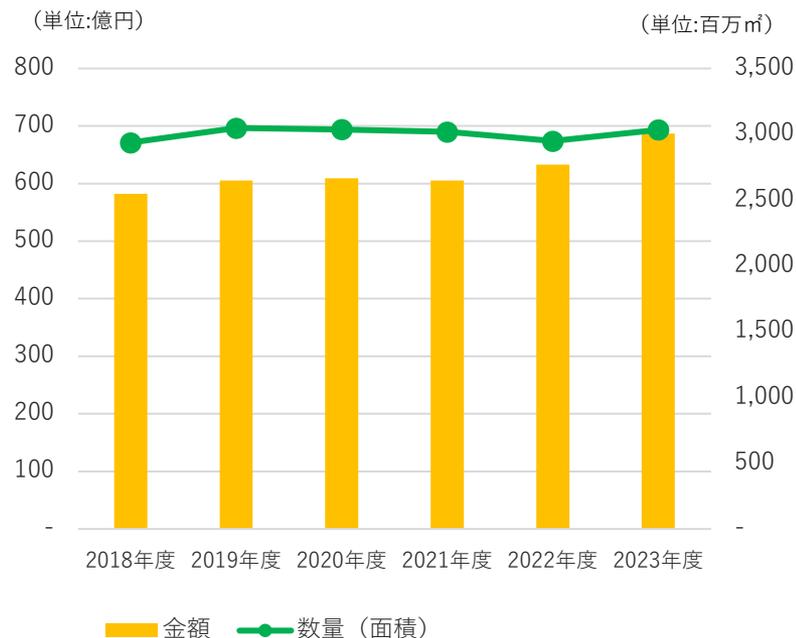
中高温地区

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。

< 国内ラップ市場推移 >

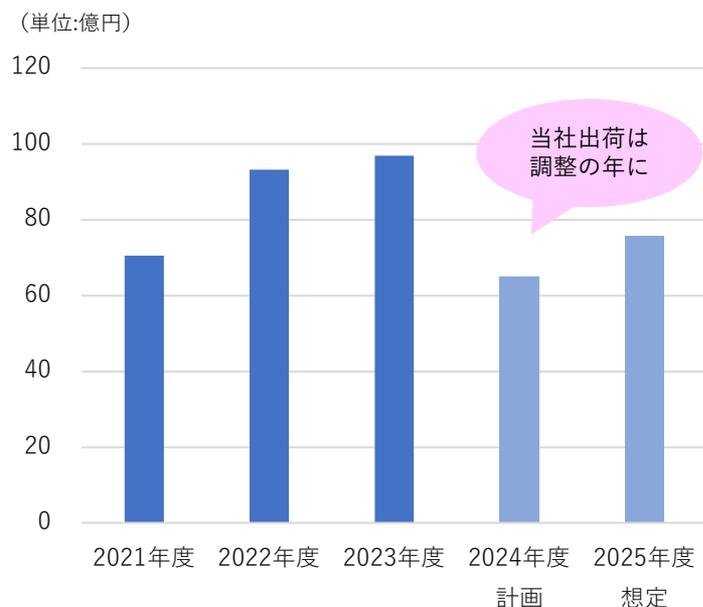


※インテージSRI+ ラッピングフィルム市場
2018年4月～2024年3月 市場金額／販売面積

< 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があり、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。

< 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：新規農業用殺菌剤

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

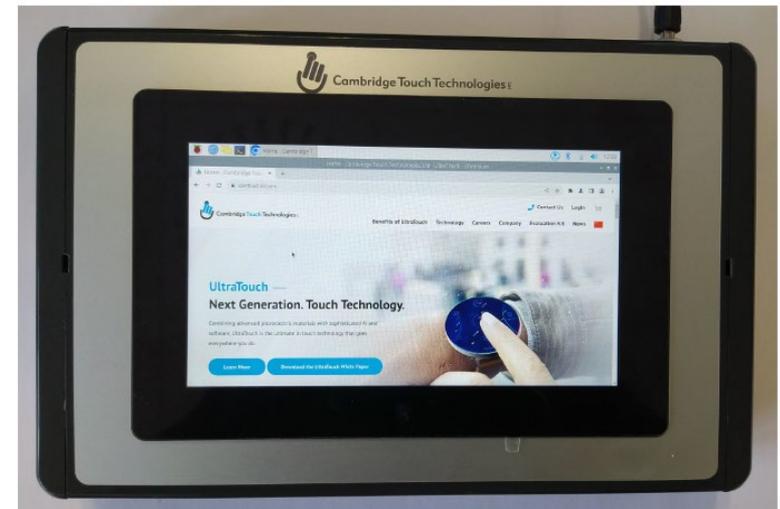
「環境・エネルギー」、「ライフ」、「情報通信」の分野における開発テーマを、マーケットインの視点、他社技術の活用、グローバル展開を軸として取り組みを行なっている。

<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
ピエゾフィルムを使用したデモ機



<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

<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
 - ✓ (株)クレハエンジニアリングのクレハ建設(株)への吸収合併
 - ✓ クレハスタッフサービス(株)のクレハサービス(株)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

VI.環境負荷低減目標に向けた進捗

CO₂排出量削減

30%以上 (2030年度目標、
13年度実績比)

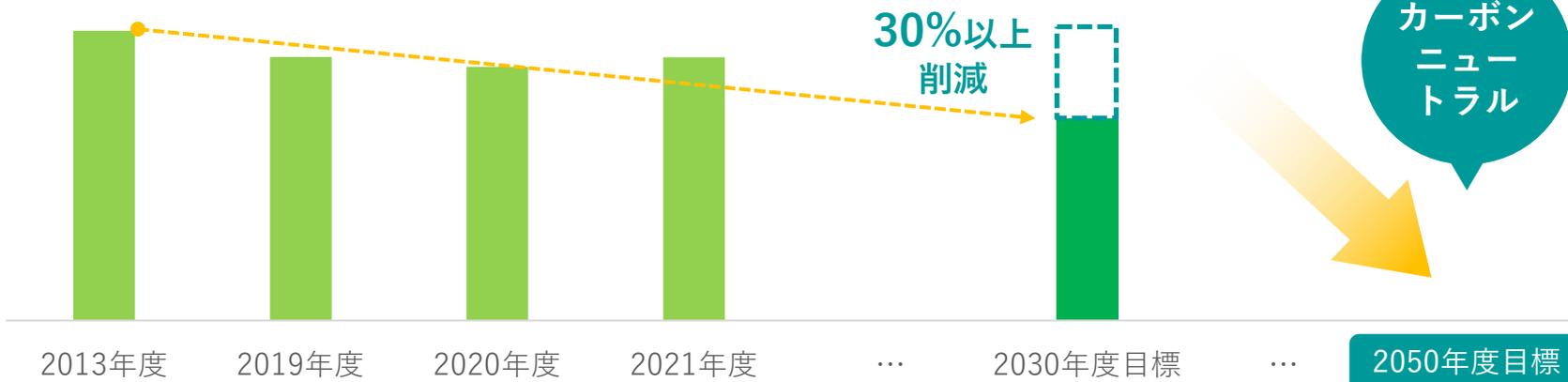
- ・いわき事業所の主力電源である火力発電所において、燃料である石炭を一部CO₂フリーな再生可能エネルギーへ転換するための**技術の確立に向けて、検討を進めている**。

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



- 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。