

中期計画 Kureha's Challenge 2022

株式会社クレハ

KUREHA



「Kureha's Challenge2020」の振り返り

「Kureha's Challenge 2020」 ～製品差別化と新事業創出～

経営目標

- ・PGA事業の拡大と利益創出
- ・PVDF事業の更なる拡大
- ・既存事業のビジネスモデル最適化
- ・新規事業の国内外における探索と育成
- ・経営基盤の強化

将来の発展に向けた土台を固める期間

< 当社を目指す方向性 >

「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。

(単位：億円)

	KC2020		増減 金額 率	
	2020年度 計画	2020年度 実績		
売上収益	1,570	1,446	-124	-8%
セグメント別 営業利益	180	189	9	5%
営業利益 (営業利益率)	180 (11.5%)	173 (11.9%)	-7	-4%
親会社の所有者に 帰属する当期利益	140	135	-5	-4%
ROA	7.1%程度	7.0%		
ROE	8%	7.7%		

<当初計画比> 売上・営業利益とも未達

機能製品

PVDF：

中国NEV補助金見直しにより、LiBバインダー用途の
販売計画は未達となるも、利益計画達成

PGA：

超低温鉍区向けPGAプラグの開発が遅延、
コロナ禍によりシェール生産が減少し販売計画未達
事業環境変化に伴い減損損失16億円を計上

化学製品

農薬の需要減は想定よりも軽微

樹脂製品

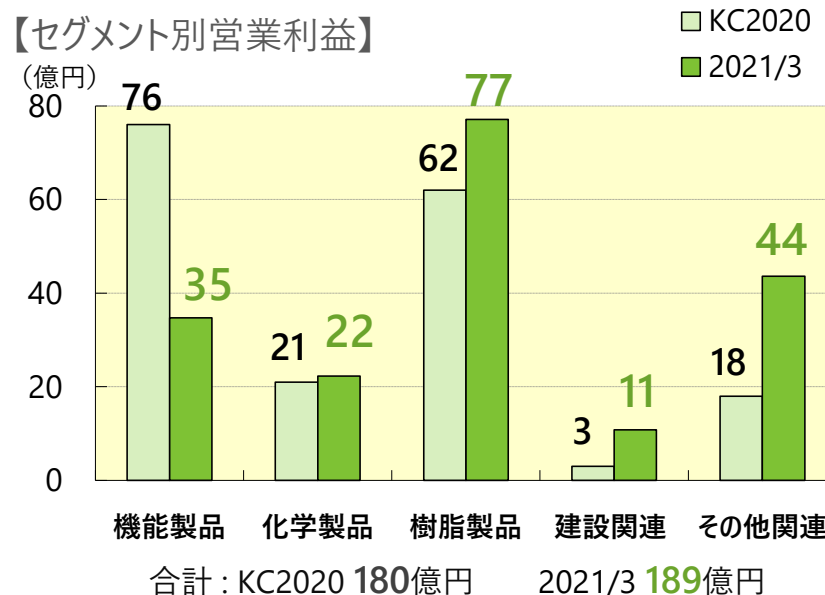
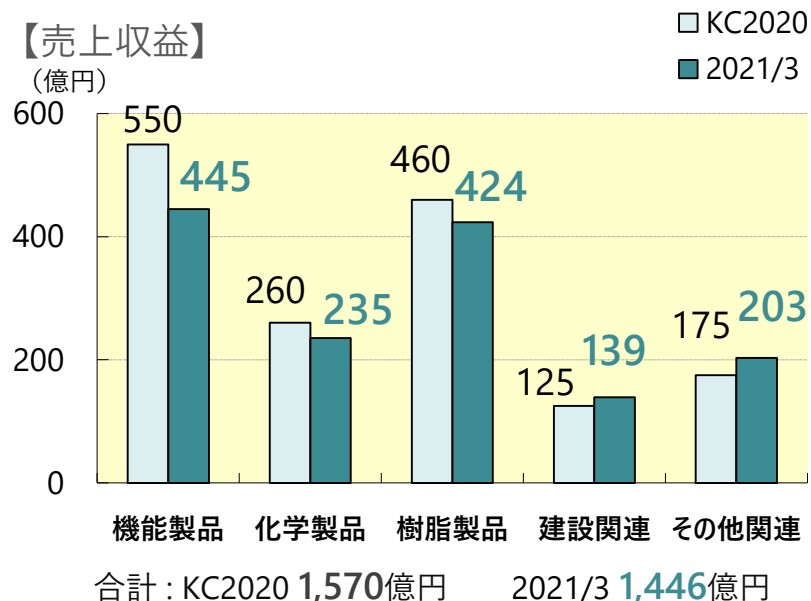
業務用包材は販売・利益計画未達となるも、
家庭用品、釣糸は利益計画達成

その他

低濃度PCB廃棄物処理の拡大に加え、
一時的な災害廃棄物の処理、処分が発生

コロナ禍により内外経済が下振れし、シェールオイル・ガス産業や自動車産業を主要市場とする機能製品は利益目標未達。
高付加価値品の販売拡大、コスト低減の取り組み、環境事業の利益拡大等により、セグメント別営業利益は計画を上回る。
PGA事業の減損損失の計上等により営業利益は計画を若干下回る。

<セグメント別 営業利益 KC2020 vs 前期実績>



<セグメント別 営業利益の主な増減要因>

- 〔機能製品〕 PVDFは利益計画を達成するも、PGA、PPS他が大幅未達となり、あわせて利益計画未達
- 〔化学製品〕 工業薬品は利益計画未達となるも、医薬品の採算改善、農薬の上ぶれにより、あわせて利益計画達成
- 〔樹脂製品〕 業務用包材が下ぶれるも、家庭用品、釣糸が売上、利益とも計画を上回り、あわせて利益計画達成
- 〔建設関連〕 公共工事の増加、経費の減少により、利益計画達成
- 〔その他関連〕 低濃度PCB廃棄物の処理拡大、災害廃棄物の処理、処分の発生により、利益計画達成

Kureha's Challenge 2020の振り返り（4） （重点課題の進捗と新たな課題）

株式会社クレハ

（重点課題）

（進捗と課題）

①PGA事業の拡大と利益創出

黒字化の達成、超低温分解タイプの投入による北米市場での拡販加速、中国市場での展開開始

超低温鋳区向けPGAの開発、中国市場展開は遅延
価格対応による高・中温鋳区でのフルボア採用拡大
非PGA分解性プラグによる超低温鋳区へのアクセス確保

②PVDF事業の更なる拡大

PVDF年産2千トン増強（19年1月稼働）

いわき事業所デボトル工事完工（21年度）
次期増設計画の決定、着工（21年度）

③既存事業のビジネスモデル最適化

PPS、21年2月に増強設備を稼働

家庭用品 安定的収益確保、東南アジア市場開拓

業務用包材 事業戦略再構築

21年1月に竣工、商業運転へ

事業環境変化に対する協業先と連携した対応

NEWクレラップ利益拡大

ボトル事業の売却完了

業務用包材の事業環境変化への対応

KUREHA

Kureha's Challenge 2020の振り返り（４） （重点課題の進捗と新たな課題）

株式会社クレハ

（重点課題）

（進捗と課題）

④新規事業の国内外における探索と育成

新テーマの国内外での探索

川下展開と技術革新加速のための資源投入

外部資源の活用による事業化の加速

複数スタートアップとの協業を推進中

新規農薬やPVDF加工品の開発に向けた資源投入

一部新規テーマでは競合及び収益環境が変化

⑤経営基盤の強化

グループ経営の効率化と管理体制の強化

改革推進PJ継続推進で効率化・機能強化
2年間の効果額 15億円目標

デジタル技術活用による業務効率化
生産・研究開発分野におけるスマート化の推進

SDGsまで視野を広げ、社会的課題の解決に寄与する
製品の開発

グローバル化、新事業創出に対応した人財育成

環境事業拡大、国内グループ会社の一部再編

PJ継続推進により目標を達成

間接部門から戦略部門への再配置は途上

DX推進に向け、人財のITスキル向上が不可欠

カーボンニュートラルなどの社会課題が重要化

新人事制度についての労使協議完了

中期計画

「Kureha's Challenge 2022」(中計ストレッチFinal stage)

中期計画「Kureha's Challenge 2022」 (中計ストレッチFinal stage)

株式会社クレハ

2021、22年度の位置付け

- 「やり抜く」姿勢（企業風土）の定着 = 前中計での未達成課題の完遂
- 中長期視点に立った当社グループ将来像を描き、持続的な成長を果たすための具体的目標とアクションプランを設定
- 中期計画「Kureha's Challenge 2022」（中計ストレッチFinal stage）として策定・推進

クレハを巡る 環境・社会のトレンド

気候変動の加速化／資源循環型社会への移行
カーボンニュートラル／海洋プラスチック汚染
世界人口の増加と高齢化／食糧不足・水資源汚染
生活水準向上と高度医療化／ライフスタイルの変貌
グローバル化とダイバーシティ／デジタル化とソーシャル化
地政学的対立の拡大（貿易戦争）

クレハの「ありたい姿」

スペシャリティ・ケミカル分野において
差別化した製品を開発し、社会に貢献し続ける高付加価値型企業

「価値提供領域」

- ・モビリティ軽量化、高性能化、低炭素化
- ・環境負荷低減に寄与する素材の提供
- ・カーボンニュートラル ・ゼロエミッション
- ・持続可能な食糧生産 ・フードロス低減
- ・ケミカルリサイクル推進

将来に向けた アクションプラン

「Kureha's Challenge 2022」

- ・4つの経営目標への取り組み
- ・コロナ禍の影響も踏まえ、定量目標は、単年度ごとに掲げて達成する

環境 エネルギー ライフ

中期計画「Kureha's Challenge 2022」 (中計ストレッチFinal stage)

株式会社クレハ

【経営目標】

高機能製品事業の拡大

- PGA事業の基盤固め
- PVDF事業の拡大
- PPS事業の収益改善
- 高機能製品の新たな事業モデル構築

既存事業の最適化

- 炭素、医薬、農薬の事業環境変化への対応
- 家庭用品事業の利益拡大
- 業務用包材の戦略見直し
- 既存製品の新規用途探索

新規事業探索と育成

- 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
- パイプラインにある新製品の開発推進
- 自社保有技術と外部技術の協業による新事業創出

経営基盤の強化

- 新人事制度の導入と浸透（役割・成果に基づく処遇の強化、定年延長）
- 生産技術力、コスト競争力の更なる強化
- デジタル化の推進及びIT人財の強化
- SDGs、カーボンニュートラルを見据えた、ESG経営の強化

【定量目標】

コロナ禍が内外経済に及ぼす影響が不透明なため、単年度ごとに目標を策定し、達成する

2021年度計画：売上収益1,500億円 営業利益150億円 当期利益107億円

設備投資170億円 減価償却費117億円 研究開発費61億円

2020年度業績：営業損失30億円※

樹脂および加工品の製造設備の減損損失16億円

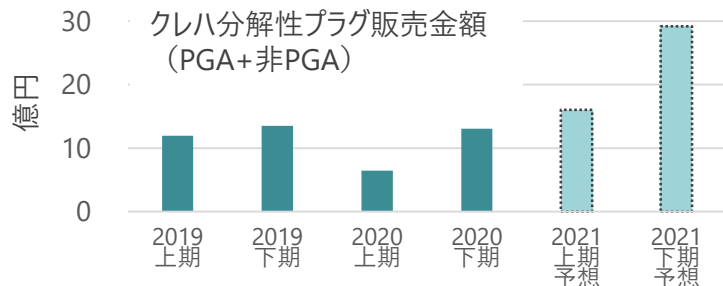
コロナ禍の影響により原油価格が下落、シェールオイル・ガス生産は急減し、フラックプラグ市場は約半分の数量に減少。

代理店向け素形材は在庫調整が続いたが、自社製プラグ販売は下期から柔軟な価格対応により、大口顧客でもフルボア採用（油井全体の一括採用）が進み、回復・伸長。

期末に3.3億円の製品除却（※上記営業損失に含む）を行うとともに、事業環境変化並びに当社の製品開発状況から固定資産の再評価を行い、16億円の減損損失（その他の費用）を計上。

2021年度業績予想：営業損失26億円

アクションプランの実行により、売上拡大を見込むが、販売価格低下と高コストの在庫払出により、赤字縮減は4億円の見込み。黒字化は2023年度以降と見込む。



< PGA 事業 売上・利益推移 >

(単位：億円)



2023
黒字化

アクション①

アクション②

アクション③

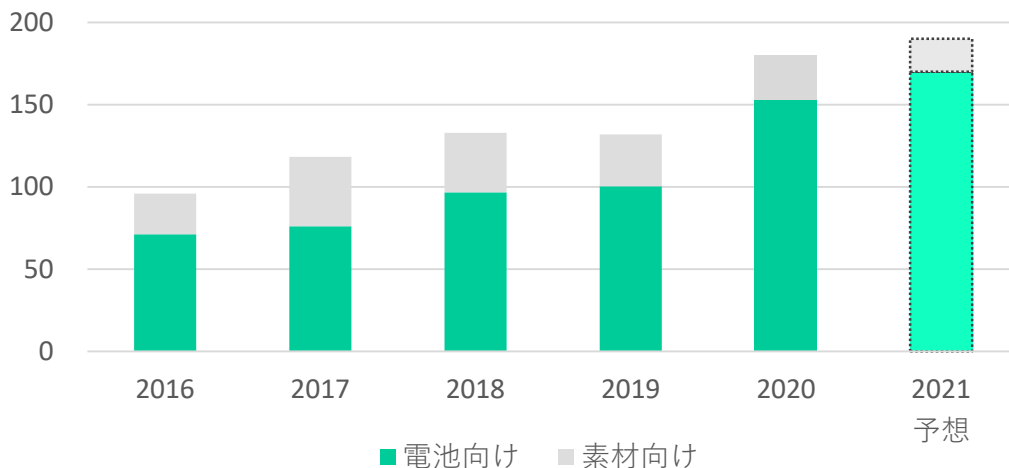
PGA事業黒字化に向けたアクションプラン

- ① 価格戦略とデザイン改良によるフルボア採用と既存市場（高・中温鉱区）でのシェア拡大
- ② 2021年度、非PGA分解性プラグの上市
- ③ 2022年度、超低温鉱区向けPGAプラグ改良品の上市とシェア拡大

KUREHA

<PVDF事業 売上収益推移>

(単位：億円)



- 韓国・中国の大手LiBメーカー向けを中心に、車載LiB正極材用バインダー市場シェアは約40%で推移。
- 2020年度上期は新型コロナウイルスの影響により、車載LiB主要顧客の多くが減産となったが、下期は環境規制対応と各国の経済対策を背景とした電動車の拡大により急速に回復。
- 中国常熟工場では、2020年5月より特殊ポリマーの生産・出荷がスタート。
- 新工場建設は、コロナ禍により検討が遅れているが、中国での建設を念頭に2021年上期に方針を決定し、2024年度の商業生産開始を目指す。

<生産キャパシティ推移>

時期	キャパシティ
2019/2	いわき事業所、2000t増強 (公称能力 日本6,000t・中国5,000t)
2020/5	中国常熟工場、特殊ポリマー生産スタート (公称能力 変更なし)
2022年度	いわき事業所、特殊ポリマー生産比率向上 (公称能力 変更なし)
2024年度	新工場稼働開始予定 (公称能力は日本 (6000t) と同等以上)

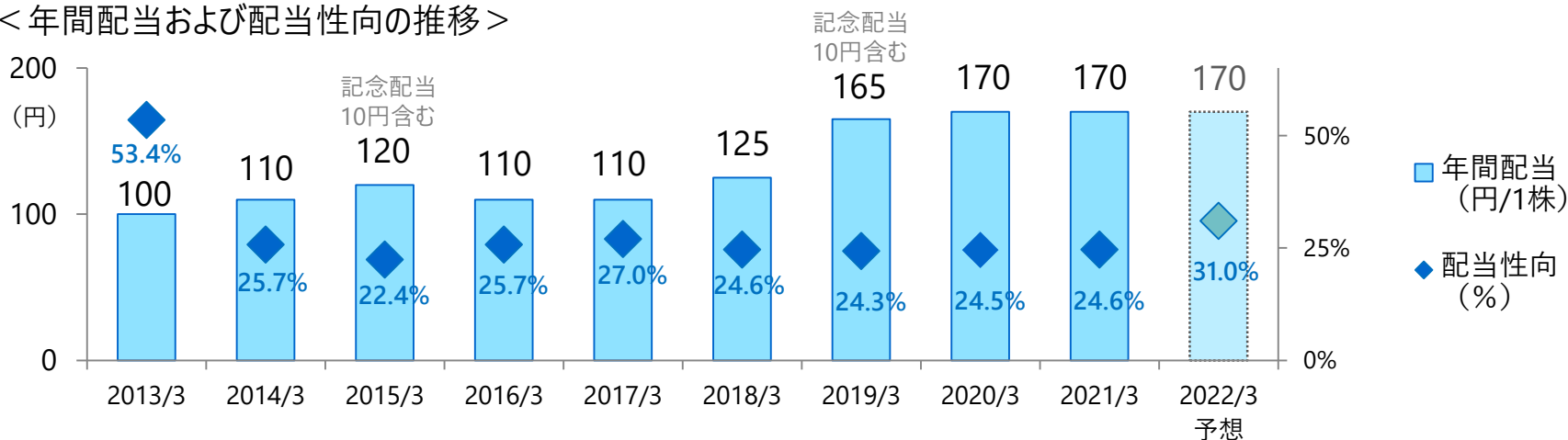
■ 資本政策

持続的成長と中長期的な企業価値向上を目指し、中期計画「Kureha's Challeng2022」で掲げた経営目標と定量計画の着実な達成とともに、将来の事業展開に備え、財務の安定性を維持しつつ、収益力と資本効率の向上を図ってまいります。

■ 株主還元

利益の配分については、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、内部留保を充実すること、及び、安定的、継続的な配当を実施することを基本方針としています。但し、その時々々の財務状況を考慮した上で、柔軟な対応が可能な自己株式の取得も選択肢の一つとして、検討していきます。

< 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株に併合したため、それ以前のは換算して表示しております。

2015年度までは日本会計基準、2016年度からはIFRSです。

2018年度に30億円、2019年度に50億円の自己株式の取得を実施しております。

- 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。