

中期経営計画「Kureha's Challenge 2020」

「Kureha's Challenge 2018」 ～製品差別化と新事業創出～

経営目標

事業目標

- ・ 既存事業の競争力・収益力向上
- ・ PGA事業の拡大
- ・ 新規事業テーマの探索促進

CSR経営の推進

経営基盤の強化

定量目標：営業利益140億円

将来の発展に向けた土台作りの期間

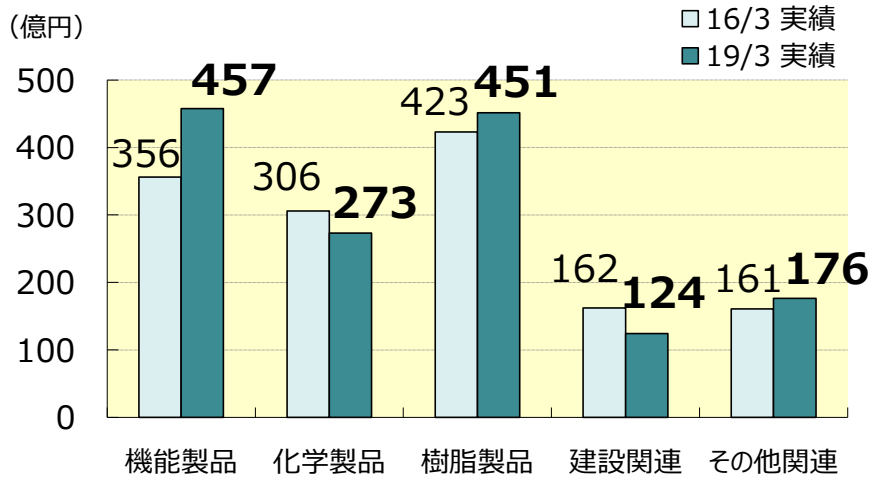
＜当社の目指す方向性＞

「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。

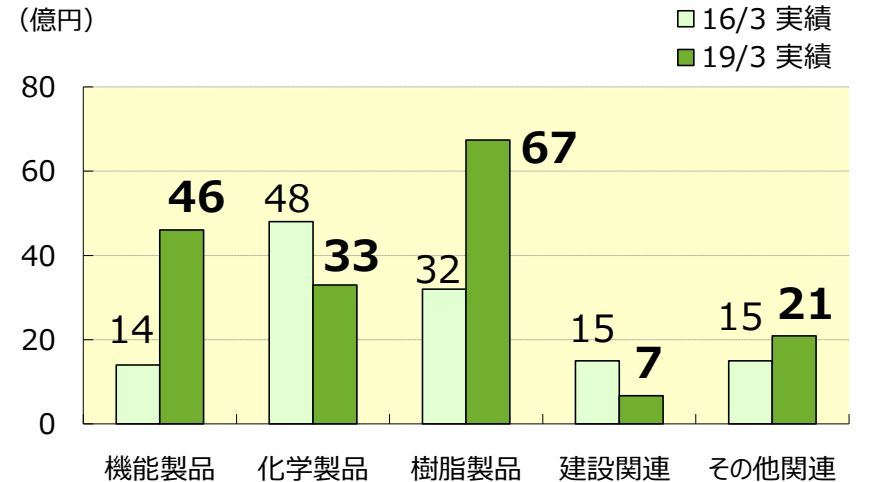
2019年3月期実績： 2016年3月期実績（前中計最終年度）との比較

株式会社クレハ

【売上収益】16/3期 1,408億円 ⇒ 19/3期 1,483億円



【営業利益】16/3期 74億円 ⇒ 19/3期 172億円



(セグメント合計 : 16/3期 124億円 ⇒ 19/3期 174億円)
(その他の収益・費用 : 16/3期 ▲50億円 ⇒ 19/3期 ▲2億円)

<営業利益の主な変動ポイント>

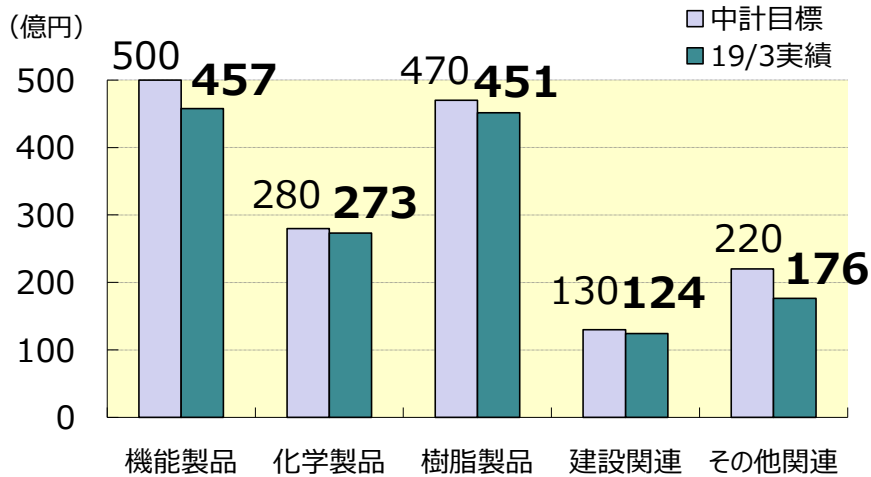
- 〔機能製品〕 P V D Fの利益拡大、炭素製品の採算改善、P P Sは利益減少
- 〔化学製品〕 医薬品と農薬の利益減少
- 〔樹脂製品〕 家庭用品と合成繊維の利益拡大、業務用包材の採算改善
- 〔建設〕 復興需要の減少で利益減少
- 〔その他〕 環境事業の利益拡大、運送事業と病院事業の採算改善

(その他の収益・費用) 16/3期に構造改革費用(45億円)、固定資産除却損(11億円)を計上

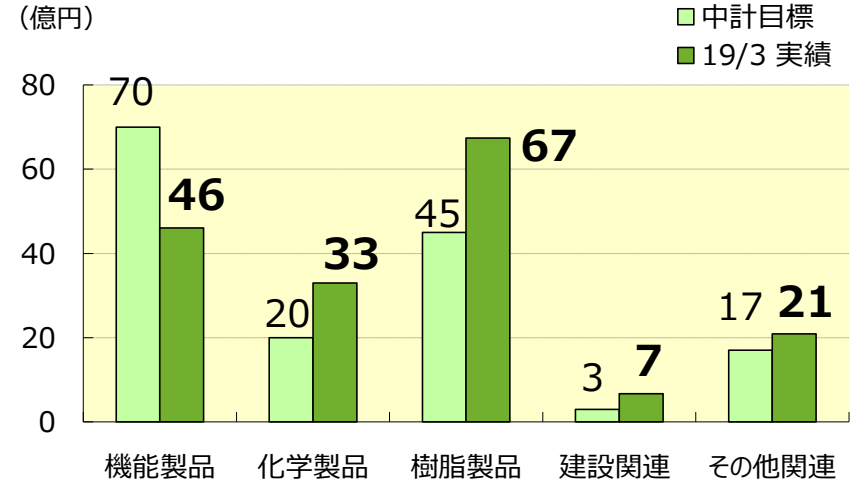
KUREHA

2019年3月期実績： 中計オリジナル目標値との比較

【売上収益】中計目標 1,600億円 ⇒ 実績 1,483億円



【営業利益】中計目標 140億円 ⇒ 実績 172億円



(セグメント合計 : 中計目標 155億円 ⇒ 19/3期 174億円)
(その他の収益・費用 : 中計目標 ▲15億円 ⇒ 19/3期 ▲2億円)

<営業利益の主な変動ポイント>

- 〔機能製品〕 P V D Fと炭素製品は超過達成、P P SとP G Aは計画未達
- 〔化学製品〕 農薬、医薬品、工業薬品いずれも超過達成
- 〔樹脂製品〕 家庭用品と合成繊維が超過達成、業務用包材は計画未達
- 〔建設〕 原価低減等で超過達成
- 〔その他〕 運送事業と病院事業は超過達成、環境事業は計画通り
- (その他の収益・費用) 固定資産除売却損の減少

Kureha's Challenge 2018 において

定量計画は超過達成も

(営業利益172億円)

下記の重点施策は道半ば

- ✓PGA事業の拡大
- ✓新規事業創出
- ✓経営基盤の強化

2年間
ストレッチ

Kureha's Challenge 2020

- 重点施策の完遂
- 事業環境の変化を踏まえた新たな課題に着手

将来の発展に向けた
土台を固める期間

2016~2018

2019~2020

KUREHA

「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

定量目標：営業利益180億円

将来の発展に向けた土台を固める期間

＜当社の目指す方向性＞

「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）

	2018年度 実績	2020年度 計画	増減額
売上収益 （海外比率）	1,483 (30%)	1,570 (33%)	87
営業利益 （営業利益率）	172 (11.6%)	180 (11.5%)	8
親会社の所有者に 帰属する当期利益	139	140	1
為替	実績	前提	
円/\$	110.9	110	
円/€	128.4	125	
円/元	16.5	16.5	

	2018年度 実績	2020年度 計画
ROE	9.0%	8%
ROA	7.1%	2018年度並み

（単位：億円）

	2018年度 実績	2019~20年度 計画
設備投資	132	380
研究開発費	53	130

Kureha's Challenge 2020 (定量計画 - 2)

株式会社クレハ

	2018年度 実績		2020年度 計画		増減額	
	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	457	46	550	76	93	30
化学	273	33	260	21	▲13	▲12
樹脂	451	67	460	62	9	▲5
建設	124	7	125	3	1	▲4
その他	176	21	175	18	▲1	▲3
調整・その他 収支		-2				2
合計	1,483	172	1,570	180	87	8

2018 → 2020年度 〈主な製品の利益増減〉

〔機能製品〕

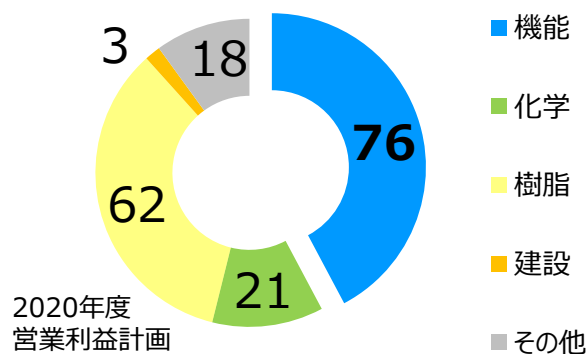
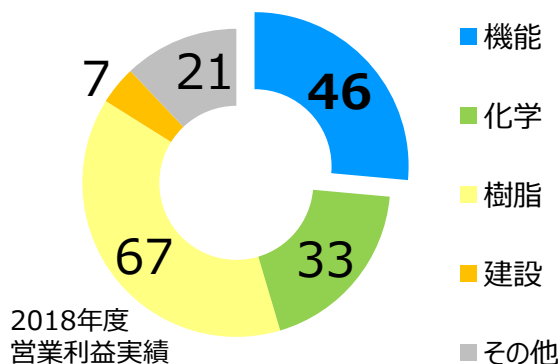
PGA	↑
PPS	↑
PVDF	↑
炭素製品	↓

〔化学製品〕

農薬	↓
医薬	↑
工業薬品	↓

〔樹脂製品〕

コンシューマー	↓
業務用包材	↓



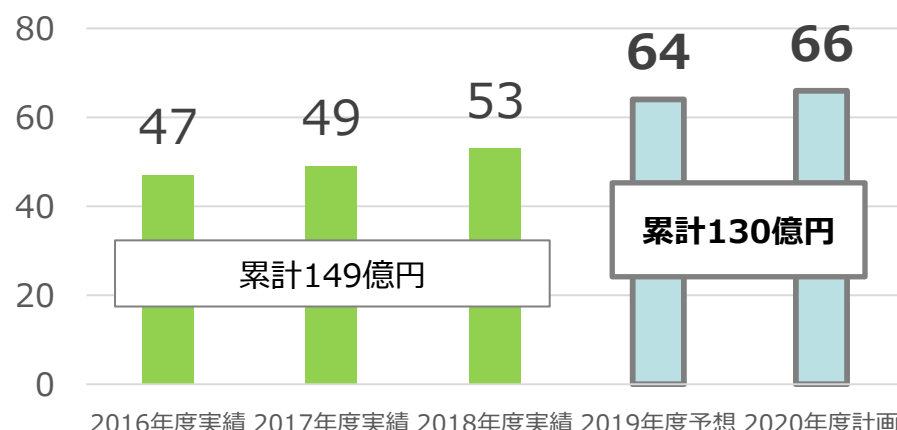
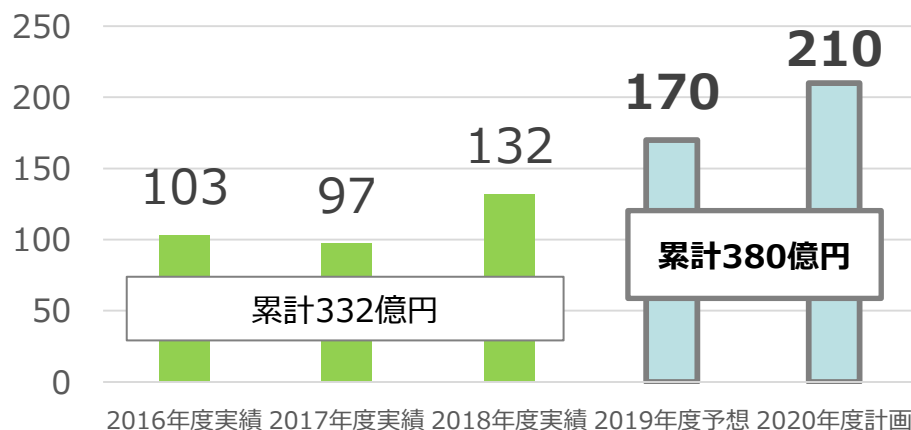
事業から継続的に得られるキャッシュと資産の有効活用により一時的に得られるキャッシュを合わせ、将来の発展に資する投資を積極的に行う。

〔2019年～20年の設備投資額 380億円〕

- ・ PPS／5千 t 増強（18～20年度）
総額100億円のうち56億円
- ・ PVDF／5千 t 以上増強（20～22年度）
総額100億円以上のうち50億円
- ・ 新規事業関連／研究開発設備等26億円

〔2019年～20年の研究開発費 130億円〕

- ・ 新規事業テーマの探索・開発を加速
- ・ 加工技術力の強化および川下展開の強化
- ・ 新規アゾール系殺菌剤の開発を加速
- ・ 他社や大学等との共創の推進



2016～18年度の進捗

2019～20年度の課題

PGA事業の拡大と利益創出

Kureha Energy Solutionsを設立、販売体制を整備。低温分解タイプの販売開始

黒字化達成、超低温分解タイプの評価・採用を進め、北米市場での拡販を加速。
中国市場での展開も開始

既存事業の競争力・収益向上

P V D F 事業の更なる拡大

機能
製品

P V D F 年産2千トン増強 (19年1月稼働)

増強計画決定、品質差別化の推進

P P S 年産5千トン増強決定

既存事業のビジネスモデル最適化

炭素製品 構造改革により黒字化達成

21年2月に増強設備を稼働

化学

医薬・農薬 クレメジン速崩錠発売、農薬堅調

黒字継続、品質差別化の推進

樹脂
製品

家庭用品 価値見合いの価格浸透

クレメジン速崩錠拡販、農薬の新剤開発

業務用包材 欧州製販体制の刷新

安定的収益の確保、東南アジア市場開拓

合成繊維 PVDF加工品事業を拡大

事業戦略再構築

建設

建設 復興需要の取り込み

新技術導入と新製品開発

その他

環境 災害廃棄物、低濃度PCBの処理拡大

事業基盤強化策の推進

難処理廃棄物の処理拡大

2016～18年度の進捗

新事業創出テーマの探索促進

市場ニーズ起点による外部と連携したテーマ抽出と開発推進

2019～20年度の課題

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

CSR経営の推進

CGガイドラインに沿った運営を継続

CSR推進体制の整備

経営基盤の強化

事業部主導によるバリューチェーン管理体制の構築

グループ経営の効率化と管理体制の強化

安全・品質・環境を担保する体制強化

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

経営基盤の強化

ガバナンスの整備：指名委員会・報酬委員会の設置
相談役・特別顧問制度の廃止
取締役報酬体系の変更（業績連動割合引上げ）

生産技術力の向上：
プロセス実験棟、パイロットプラントの設置

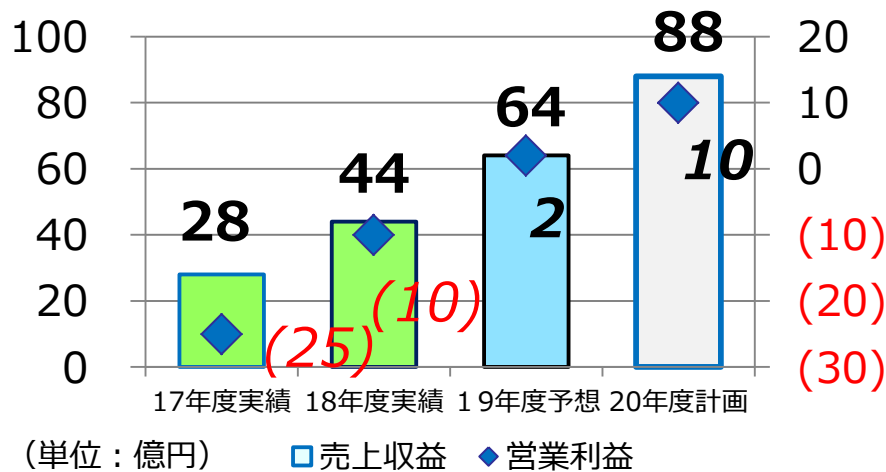
改革推進プロジェクトの推進：
効果額累計（13年度から）88億円

生産・間接部門の生産性向上PJ立上げ

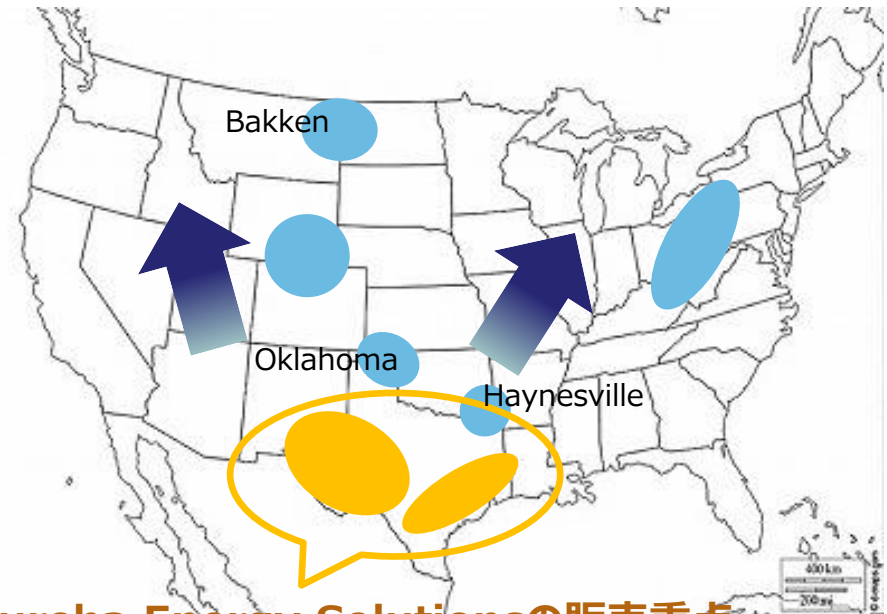
人財育成と環境整備

グローバル化、新事業創出に対応した人財育成

自社製プラグの拡販により、
2019年度黒字化、
2020年度営業利益10億円



横穴のToe部分のみから
横穴全体 (full bore) での採用拡大へ



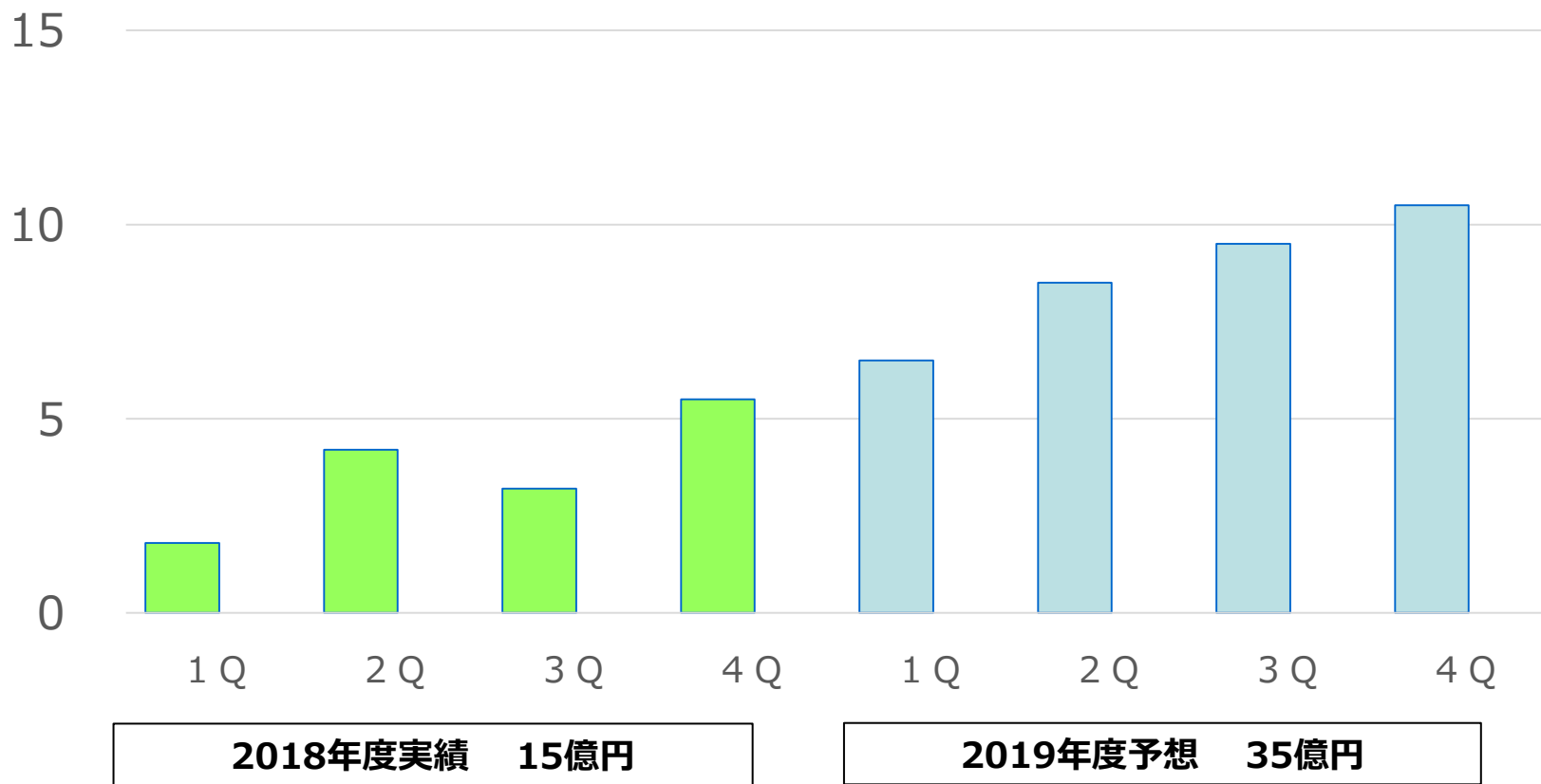
**Kureha Energy Solutionsの販売重点
エリア … Permian、Eagle Ford**

- 採用社数は17社 (2月比5社増)、販売エリアも Bakken, Oklahoma, Haynesvilleなどで拡大中。
- 一部の大手顧客は full boreでの使用を継続中。各社との本格採用に向けた商談が進行中。
- 超低温タイプは改良品の1回目のフィールドテスト終了、おおむね良好な結果で、評価拡大に向け準備中。

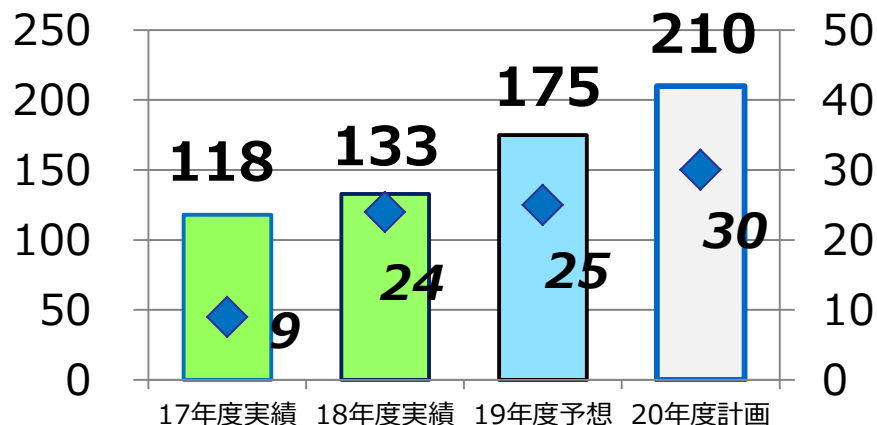
(2019年5月14日現在)

Kureha Energy Solutions 自社製プラグ 四半期売上推移

(単位：億円)



- クルマの電動化の加速により、LiB需要が急拡大中
- 中国・韓国の手電池メーカー向けを中心に、市場シェア40%以上を継続
- バインダーの高品質化と市場の成長に合わせた供給量の確保が課題
- いわき事業所での本年1月に増強した設備も含めフル稼働中、バインダー用途中心の生産体制へのシフト進行中。
- 2023年稼働目標で、年産5千トン以上の増強を鋭意検討中。



(単位：億円) □売上収益 ◆営業利益

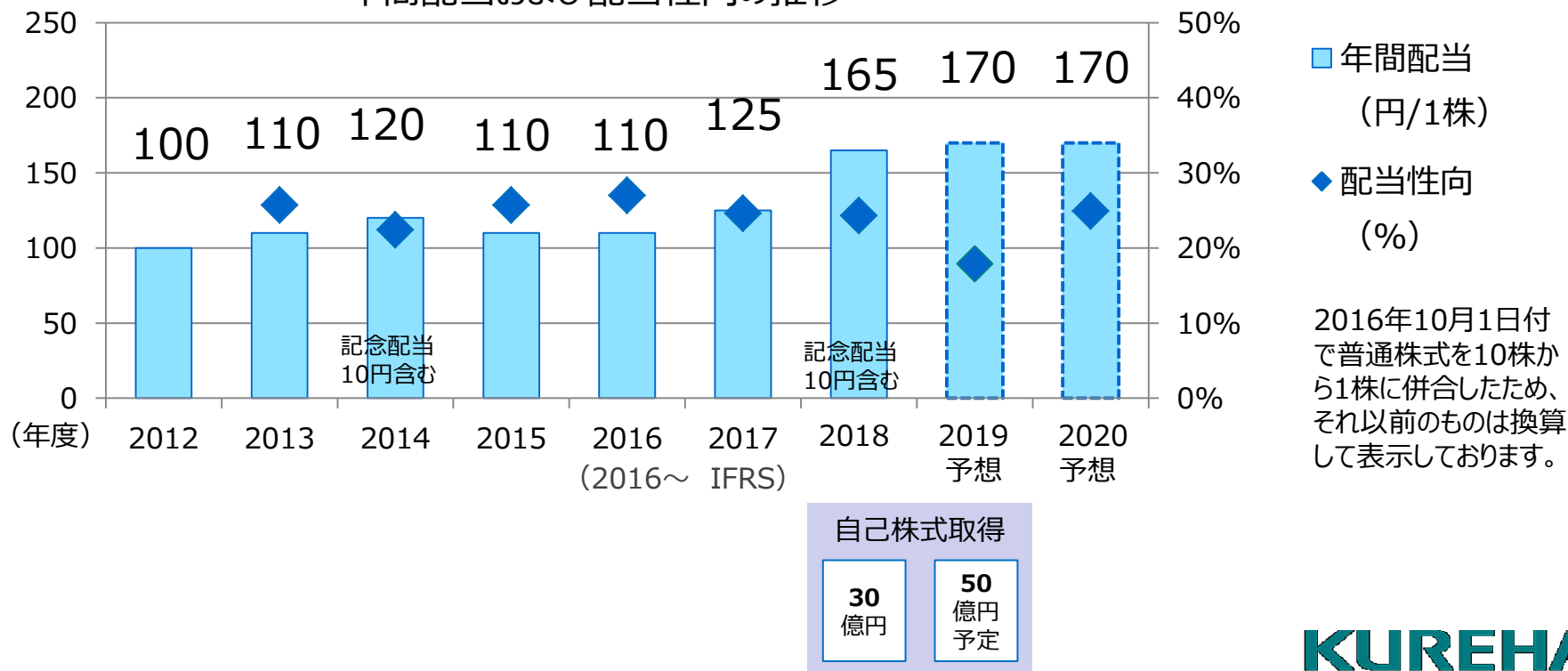


写真はいわき事業所年産2千トンの増強設備
現在年産1万1千トン (いわき/6千ト、中国/5千ト)

(2019年5月14日現在)

- 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、および、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。
- 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



- 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。