



2016年3月14日

各 位

会 社 名 株 式 会 社 クレハ  
代 表 者 名 代 表 取 締 役 社 長 小 林 豊  
コ ー ド 番 号 4 0 2 3 ( 東 証 第 一 部 )  
問 合 せ 先 広 報 ・ I R 部 長 数 井 明 生  
( T E L 0 3 - 3 2 4 9 - 4 6 5 1 )

## 新中期経営計画「Kureha's Challenge 2018」の策定について

当社は、『「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業となること』を目指し、新中期経営計画「Kureha's Challenge 2018」(2016～2018年度)を策定いたしましたので、お知らせいたします。

### 1. 現中期経営計画「Grow Globally－II（以下、「中計 GG－II」）」の総括

「中計 GG－II」は2012年度に、“競争優位にある既存事業の強みを更に伸ばしながら、新規事業を育成・拡大し磐石な企業基盤を創り上げる”ことを目標としてスタートしました。しかし、機能製品事業における炭素繊維の低迷、車載用リチウムイオン二次電池市場の立ち上がりの遅れ等から、「中計 GG－II」の定量計画(2015年度営業利益200億円)および2013年度に策定した同ローリングプランの定量計画(同150億円)に対し、現時点で2015年度営業利益予想を120億円としており、計画未達となる見込みです。

一方、樹脂製品事業における家庭用品、化学品事業における農薬については収益基盤を維持するとともに、機能製品事業におけるリチウムイオン二次電池用バインダー向けフッ化ビニリデン樹脂(PVDF)の着実な成長の実現やPGA(ポリグリコール酸)樹脂の2015年度での大幅な採算改善に目途をつけることができるなどの成果も得られました。加えて、グローバル戦略を展開する生産拠点(中国でのPVDF、米国でのPGA)を築き、更なる飛躍のための体制を確立しました。また、2013年度から社長直轄の“改革推進プロジェクト”による社員の意識改革と利益体質への改善を目的とした取り組みの成果もあり、安定して100億円以上の営業利益を生み出すことを可能とする収益体制を確立しました。

「中計 GG－II」の反省点としては、

- ① 多面的に事業予測を行い、より精度を高める必要があったこと、
- ② 将来の事業環境悪化への対応策について、事前に十分な審議がなされなかったこと、
- ③ 事業環境悪化の予兆があったにも拘らず、機動的な対応が図れなかったこと、
- ④ 将来を見据えた成長事業(PVDF、PPS)への適正な資源投入がなされなかったこと、

と認識しており、今般、新しい中期経営計画(以下、新中計)の策定にあたり、これらの反省を生かし一定のリスク要因を織り込むこととし、新中計を必達する気概で臨みます。

### 2. 新中期経営計画の概要について

名称：中期経営計画 **Kureha's Challenge 2018**

～クレハの挑戦 2018 (製品差別化と新事業創出)

当社は、企業理念に基づいた行動を実践しながら、「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業となることを目指します。

#### 【Kureha's Challenge 2018 の位置付け】

新中計期間中においては、これまで安定的な収益基盤だった化学製品事業(医薬・農薬等)の収益力低下が見込まれています。また、新規事業の創出に向けた取り組みにおいても現時点で将来のクレハを支える有望なテーマの創出には至っていない状況です。こうした現況を踏まえ、新中計の3ヶ年を“将来のクレハの発展に向けた土台作りの期間”と位置付け、既存事業の競争力・収益力向上をベースとし、PGAを着実に成長させて収益の柱とするとともに、新設する社長直轄プロジェクトによる新規事業テーマの探索を全社で推進してまいります。

## 経営目標

### ① 事業目標

- 1) 当社グループの経営基盤を支える既存事業の競争力・収益力向上
- 2) 当社グループの成長を牽引するPGA事業の拡大
- 3) 当社グループの将来を担う新規事業テーマの探索促進

### ② CSR経営の推進

### ③ 経営基盤の強化

[経営目標達成に向けた重点施策]

### ① 事業目標

#### 1) 既存事業の競争力・収益力向上

[機能製品] フッ化ビニリデン樹脂・PPS樹脂での差別化戦略追求と積極的な資源投入による事業の拡大、ならびに炭素繊維の採算改善による利益確保。

[化学製品] 医薬・農薬分野での新剤開発の促進。

[樹脂製品] 家庭用品分野でのブランド力の強化とグローバル展開による収益力向上、業務用包装材分野でのグローバルな拡販、合成繊維分野でのコスト競争力の向上。

[建設関連] 復興需要減少を見据えた受注活動の強化と原価低減の促進。

[その他関連] 環境関連分野での低濃度PCB処理を含む産業廃棄物処理の拡大。

<研究開発・生産部門>新グレードや新用途の開発、樹脂加工技術の強化による川下展開、革新的生産プロセスの開発の推進。

#### 2) PGA事業の拡大

・バリューチェーンの拡大（フラックプラグ改良品開発等によるシェールオイル・ガス掘削分野での拡大、北米以外への地域展開）による成長。

#### 3) 新規事業テーマの探索促進

・将来の当社グループを支える新技術・新事業テーマの探索を加速するため、本年4月に新設する社長直轄の「新事業創出プロジェクト」により推進する。

・環境、エネルギーおよびライフ分野等で、当社が得意とする技術を活かしたテーマ探索を行う。また、他社資源の活用（M&A、協業）や大学との共同研究開発も行き、高付加価値の川下分野に展開していく。

### ② CSR経営の推進

・コンプライアンスに則った事業運営を行うとともに、当社の“コーポレートガバナンス・ガイドライン”を指針とし、コーポレートガバナンスの実効性を高める。

・ESG（Environmental = 環境、Social = 社会、Governance = 企業統治）に対する取り組みが重視される中、社会との共生や環境・安全等に関する取り組みを充実させるため、本年4月にRC本部を発展的に改組したCSR推進本部においてこれらの活動を推進する。

### ③ 経営基盤の強化

・研究・生産・エンジニアリング・CSR推進部門の連携強化による技術力向上を推進する。

・技術革新を織り込んだ増産投資、安定生産のための維持・更新投資および資産効率化。

・成長・戦略分野への重点的な人財配置及びグローバル人財の確保・育成する。

・全社員活躍向上に向けた人財育成と女性の活躍促進に向けた環境整備を行う。

・改革推進プロジェクトの継続により更なるコスト削減を推進する。

## 定量計画

(単位：億円)

	2015年度予想	2018年度計画	差異
売上高 (海外比率)	1,450 (32%)	1,700 (37%)	+250 (+5%)
営業利益 (営業利益率)	120 (8.3%)	160 (9.4%)	+40 (+1.1%)
純利益	70	90	+20
1株当たり純利益(円)	40.73	43.7	+2.97

(前提条件) 為替：120円/\$、130円/€、18円/元、原油40\$/bbl

※ 2018年度の発行済み株式数は、転換社債の株式への転換で、206百万株と見込む。

〔セグメント別計画〕

(単位：億円)

	2015年度予想		2018年度計画		差 異	
	売上高	営業利益	売上高	営業利益	売上高	営業利益
合 計	1,450	120	1,700	160	+250	+40
機能製品	380	18	550	70	+170	+52
化学製品	320	43	300	20	△20	△23
樹脂製品	440	38	500	50	+60	+12
建設関連	160	9	130	3	△30	△6
その他関連	150	12	220	17	+70	+5

➤ 設備投資および研究開発費の概要

設備投資

2016~2018年度で総額500億円の設備投資を計画しており、主な内容は次のとおりです。

- ① 技術革新を織り込んだ増産投資（フッ化ビニリデン樹脂：2018年度稼働を計画、PPS樹脂：2019年度稼働を検討中）  
 ② 安定収益確保のための維持・更新投資 ③ プロセス開発棟の新設

研究開発費

2016~2018年度の3年間で総額200億円を計画しています。増加する主な内容としては、加工技術強化による川下展開と新規事業テーマ探索に関連するものです。

(単位：億円)

	2015年度予想	2016~18年度 計画（3年間）
設備投資	160	500
減価償却費	100	350
研究開発費	57	200

➤ 資本政策および株主還元の基本方針

資本政策の基本的な方針

持続的な成長と中長期的な企業価値向上を目指し、Kureha's Challenge 2018で掲げた経営目標と定量計画の着実な達成とともに、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ります。

2018年度のROEは6.0%と想定していますが、中長期的には更なる向上を目指します。また、有利子負債を削減し、自己資本比率の向上、財務安定性の維持・向上を図ります。

	2015年度予想	2018年度計画
ROA	4.6 %	5.5 %
ROE	5.8 %	6.0 %
D/Eレシオ	0.7 倍	0.5 倍
期末有利子負債	885 億円	700 億円

株主還元の基本方針

当社は、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。但し、中長期的には、配当性向の向上を目指します。

以上