



2019年5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 4023 (東証第一部)  
 問 合 せ 先 広 報 ・ I R 部 長 数 井 明 生  
 (TEL 03-3249-4651)

## 中期経営計画「Kureha's Challenge 2020」の策定について

当社は、中期経営計画「Kureha's Challenge 2018 (2016～2018年度)」(以下、“KC2018”という)において、『「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』を目指して取り組んでまいりましたが、このたびKC2018を2年間延長(ストレッチ)し、中期経営計画「Kureha's Challenge 2020 (2019～2020年度)」として策定しましたので、お知らせいたします。

### 1. 「Kureha's Challenge 2018」の総括

当社は、KC2018での3年間を“将来の発展に向けた土台作りの期間”と位置づけ、①既存事業の競争力・収益力向上、②PGA事業の拡大、③新規事業テーマの探索促進、④CSR経営の推進、⑤経営基盤の強化、を経営目標とし、事業活動を推進してまいりました。

その結果、KC2018の最終年度である2018年度の営業利益は定量目標の140億円を大幅に上回る172億円となりました。一方、②PGA事業の拡大、③新事業テーマの探索促進、⑤経営基盤の強化など、掲げた経営目標の一部については、未だ道半ばにあると認識しております。

概略は下表の通りです。

〔KC2018の振り返り〕

経 営 目 標	3年間の取り組み結果
既存事業の競争力・収益力向上	炭素繊維の黒字化達成、家庭用品の収益拡大、業務用包装材の拡販未達
PGA事業の拡大	拡販未達で赤字脱却できず
新規事業テーマの探索促進	マーケットイン視点でのアプローチ不足
CSR経営の推進	グループ会社への展開が不十分
経営基盤の強化	コスト削減目標達成も、効率化への取り組みは不十分

当社は、KC2018で企図した水準に未達の複数の経営目標を完遂させるとともに、社会構造や事業環境の変化に対応すべく、KC2018を2年間延長(ストレッチ)し、新たに中期経営計画「Kureha's Challenge 2020 (2019～2020年度)」として策定しました。

### 2. 「Kureha's Challenge 2020～クレハの挑戦 2020(製品差別化と新事業創出)～」について

【位置づけ】

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ています。(KC2018においても同じ定義をしています)

当社は、KC2018にて積み残した経営目標の完遂によって、医農薬分野から高機能製品分野に利益の柱をシフトさせる事業構造転換を進めると同時に、社会におけるデジタル化の進展、プラスチックによる海洋汚染問題、地球温暖化対策など様々な環境変化に対応し、新たな課題について中長期視点で取り組むことが必要と認識しております。

当社は、この2年間で“将来の発展に向けた土台を固める期間”と位置付け、Kureha's Challenge 2020で掲げた経営目標および定量計画を着実に達成し、持続的な成長と企業価値向上を図ってまいります。

【経営目標と重点施策】（☆印は新規重点施策を表す）

①PGA事業の拡大と利益創出

- ・自社製フラックプラグの販売を軌道に乗せ、事業基盤を確立

②PVDF事業の更なる拡大

- ・性能優位性を持つバインダーの開発推進
- ・拡販に向けた原料および生産能力の確保

③既存事業のビジネスモデル最適化

- ・環境変化に応じた事業戦略の見直し ☆
- ・川下を中心とする新たな用途開発、異なる領域への展開 ☆

④新規事業の国内外における探索と育成

- ・アプリケーション（用途）起点による新テーマの国内外での探索 ☆
- ・既出テーマの見極め、必要資源の優先順位付け、外部資源の活用による事業化の加速
- ・川下展開に必要な人財の育成、技術革新加速のための資源投入 ☆

⑤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
- ・間接業務およびグループ経営の効率化
- ・成果主義の強化、中堅若手社員の抜擢、シニア層の活用、人財の育成・増強
- ・IT活用による生産性向上、生産・研究分野でのスマート化推進 ☆
- ・SDGsまで視野を広げたCSR経営の強化、安全・品質・環境マネジメントを含むガバナンスの確保 ☆

【定量計画】

（単位：億円）

	2018年度実績	2020年度計画	差異
売上収益 (海外比率)	1,483 (30%)	1,570 (33%)	+87 (+3%)
営業利益 (営業利益率)	172 (11.6%)	180 (11.5%)	+8 (△0.1%)
親会社の所有者に帰属する当期利益	139	140	+1

（前提条件）為替：110円/\$、125円/€、16.5円/元、原油70\$/バレル

[セグメント別計画]

(単位：億円)

	2018年度実績		2020年度計画		差異	
	売上収益	営業利益	売上収益	営業利益	売上収益	営業利益
合計	1,483	172	1,570	180	+87	+8
機能製品	457	46	550	76	+93	+30
化学製品	273	33	260	21	△13	△12
樹脂製品	451	67	460	62	+9	△5
建設関連	124	7	125	3	+1	△4
その他関連	176	21	175	18	△1	△3
調整その他収益・費用	—	△2	—	0	—	+2

➤ 設備投資および研究開発費の概要

設備投資

2019~2020年度で総額380億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 (PVDF樹脂:2023年度からの稼働を検討中、PPS樹脂:2020年度第4四半期からの稼働を計画)
- ② 新規事業テーマに関わるものを含めた研究開発投資
- ③ 安定収益確保のための維持・更新投資

研究開発費

2019~2020年度で総額130億円を計画しています。増加する主な内容としては、新規事業テーマ探索と加工技術強化による川下展開に関連するものです。

(単位：億円)

	2018年度実績	2019~20年度計画(2年間)
設備投資額	132	380
減価償却費	103	230
研究開発費	53	130

➤ 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 2020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ります。

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

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、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。

以上