

# 第4次中期経営計画

## サステナブル経営の推進

2022年2月7日  
KHネオケム株式会社

# 目次

1

## VISION2030

2

## 第3次中期経営計画の振り返り

3

## 第4次中期経営計画

▶ 事業環境認識

▶ 基本方針、基本戦略

**戦略 I** ▶ 戦略ドメインにおける更なる成長

**戦略 II** ▶ 社会課題解決に向けた中長期的な取り組み

**戦略 III** ▶ ビジネス基盤の強化

▶ 投資計画

▶ 財務・資本戦略

▶ 経営数値目標

## 世界で輝くスペシャリティ ケミカル企業

### 目指す姿

- 1 地球温暖化抑制・豊かな暮らしに貢献するスペシャリティケミカル素材を提供
- 2 戦略ドメイン(環境、ヘルスケア、エレクトロニクス)で世界シェアNO.1製品と新事業を拡大
- 3 化学業界トップクラスの利益率(営業利益率15%)

2030年  
売上高 1,800億円  
営業利益 250億円超

2018年  
売上高 1,012億円  
営業利益 109億円

「新たな挑戦」

第3次中計

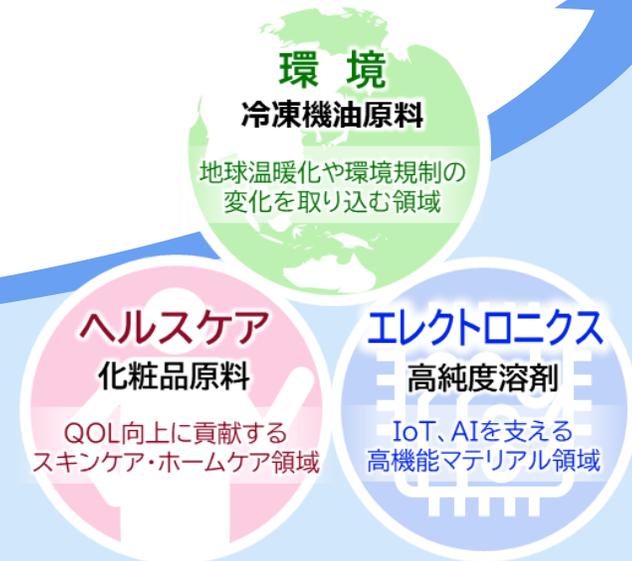
第4次中計

第5次中計

第6次中計

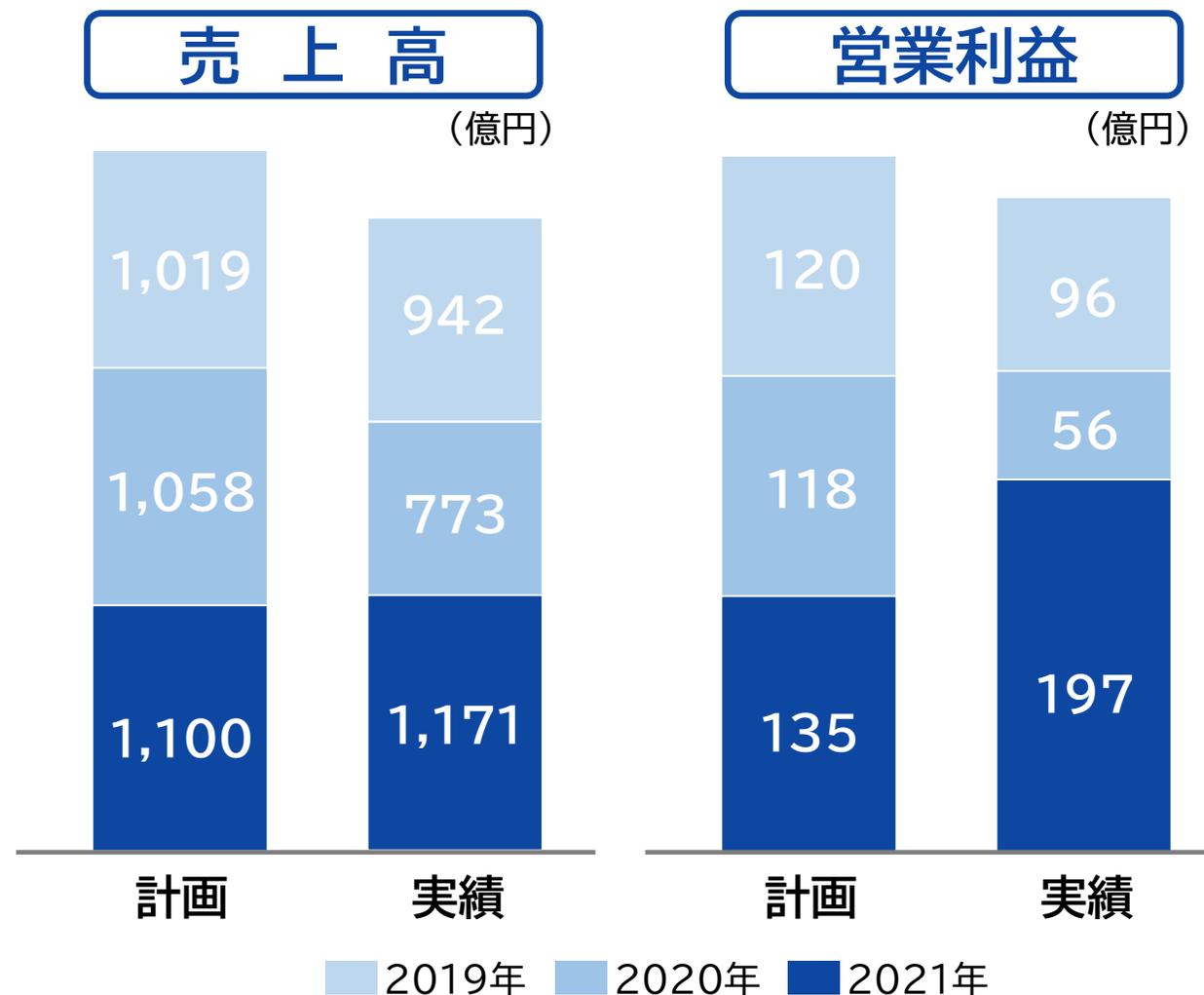
2019年

2030年



コロナ禍を乗り越え、中計最終年度の経営目標並びに過去最高益を達成

	2021年	
	(計画)	(実績)
売上高	1,100億円	1,171億円
営業利益	135億円	197億円
ROE	18%	28%
自己資本比率	47%	45%



## 事業環境は激変したものの、中長期の成長に繋がる戦略を中心に実行

	戦略 I	戦略 II	戦略 III
	新設備の稼働等による収益拡大	将来の機能化学品事業拡大に向けた積極投資	ビジネス基盤の強化
中計戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 冷凍機油原料で圧倒的シェア獲得に向けた、新設備稼働や新製品の生産</li> <li>● 次世代ニーズを先取りした半導体材料向け設備の稼働</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 将来の収益の柱となる、機能化学品の大型投資判断</li> <li>● 独立した研究新拠点における、新ビジネスの早期創出</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 最新技術(AI, IoT等)を活用したプラント制御システム導入拡大</li> <li>● 事業拡大を加速するための人財育成・獲得、職場環境の刷新・活性化</li> </ul>
主な実績	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 冷凍機油原料の新設備稼働と新製品の生産開始</li> <li>● 次世代半導体向け材料設備稼働</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 冷凍機油原料を中心とした千葉工場全体の生産能力増強を決定</li> <li>● 研究新拠点(KH i-Lab)立ち上げオープンイノベーションによる新ビジネス創出に向けた活動加速</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● プラント制御システムを計画通り導入</li> <li>● 管理職を対象にした新たな人事制度の導入(ジョブ型)</li> <li>● 事業継続計画(BCP)の策定、統合報告書の発行</li> </ul>



# 第4次中期経営計画

## 「サステナブル経営の推進」

### コロナ禍からの回復による成長拡大もボラティリティ・不確実性は増大

- コロナ禍からの世界経済回復により需要は堅調に推移
- 米国におけるインフレの長期化による経済への影響や中国景気の減速リスク

### 当社事業環境認識

#### 基礎化学品

溶剤・可塑剤原料 : 内需は成熟するも、アジアを中心に需要は着実に拡大

#### 機能化学品

冷凍機油原料 : コロナ禍からの経済再開によるエアコン市場の拡大、キガリ改正や米国EPA規則などによる低GWP冷媒への転換から需要拡大

電子材料関連 : 5GやIoT、AIの普及により、半導体を中心に需要拡大

化粧品原料 : コロナ禍による需要縮小や競合の増強等により、需給バランス軟化も中長期的には、東南アジア諸国を中心に市場拡大

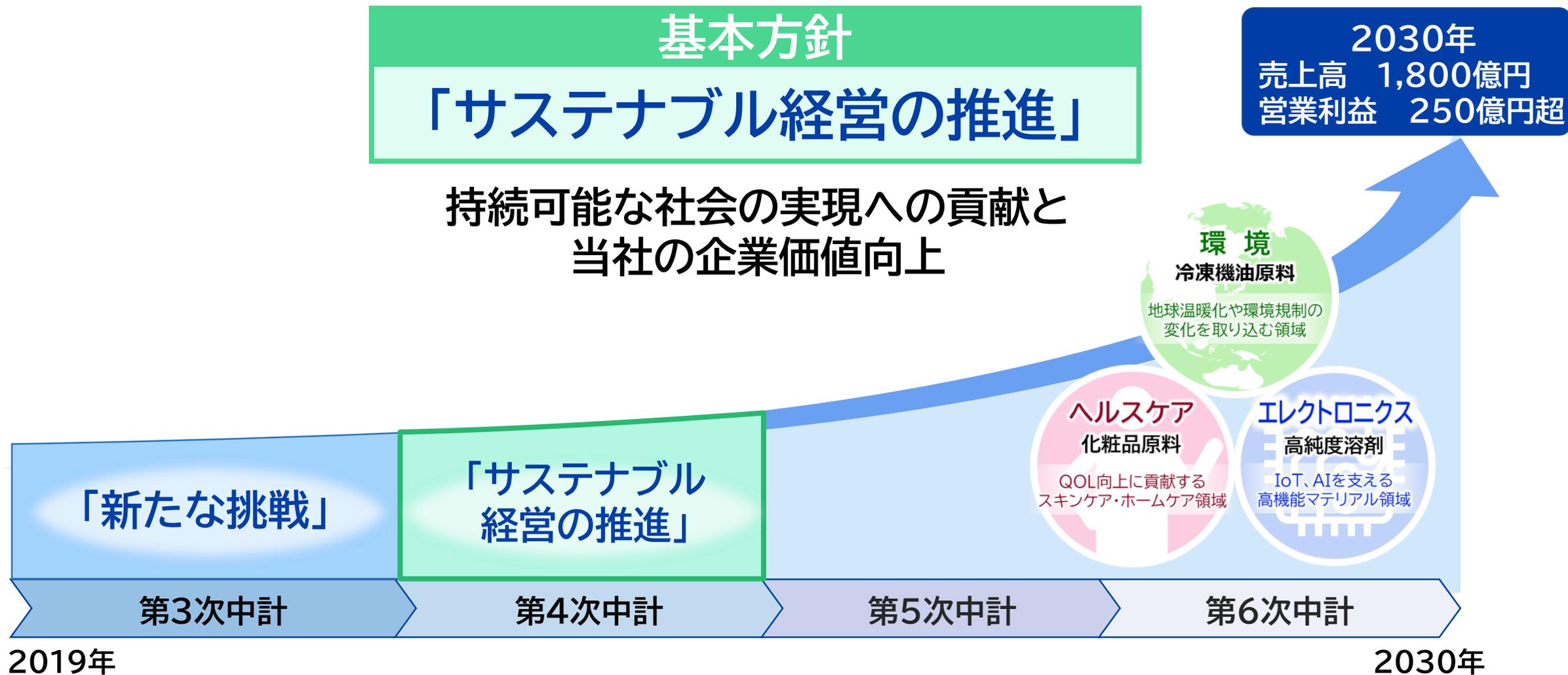
## 世界で輝くスペシャリティ ケミカル企業

### 基本方針

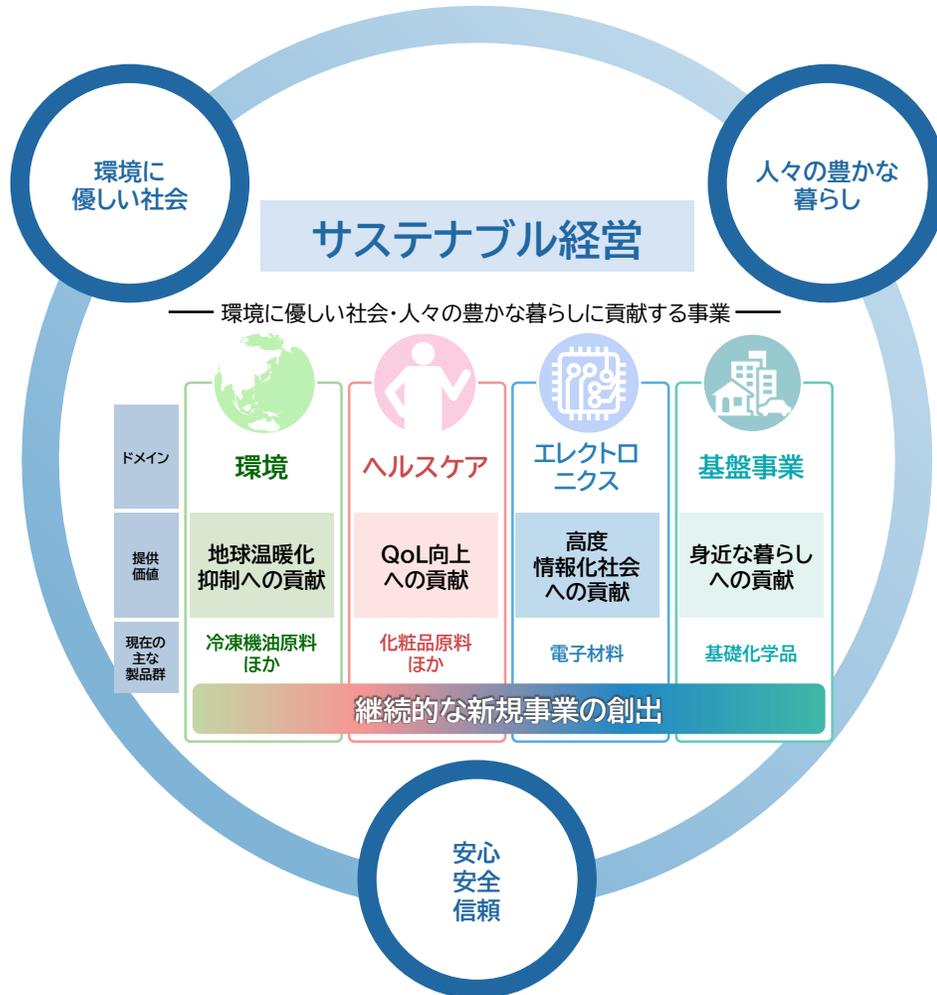
### 「サステナブル経営の推進」

持続可能な社会の実現への貢献と  
当社の企業価値向上

2030年  
売上高 1,800億円  
営業利益 250億円超



## サステナブル経営の推進に向けて、ステークホルダーへ「7つの約束」を宣言



### 7つの約束

1	社会課題解決に貢献する事業を展開すること
2	環境への負荷低減を意識した事業活動を行うこと
3	安全・安定操業を通じた信頼の確保に努めること
4	高い倫理観を持った透明性ある経営を実践すること
5	多様な人財がいきいきと働くことのできる環境を提供すること
6	責任あるサプライチェーンマネジメントを推進すること
7	「稼ぐ力」を強化すること

7つの約束		マテリアリティ
1	社会課題解決に貢献する事業を展開すること	①戦略ドメインを中心とした社会課題解決型事業の拡大 ②イノベーションの促進 ③成長基盤を強固にする知的財産戦略の強化
2	環境への負荷低減を意識した事業活動を行うこと	④エネルギー効率の向上とCO <sub>2</sub> 等の排出物削減と管理 ⑤化学物質の適正管理
3	安全・安定操業を通じた信頼の確保に努めること	⑥地域に配慮した工場の保安・防災 ⑦顧客への責任ある安定供給
4	高い倫理観を持った透明性ある経営を実践すること	⑧コーポレート・ガバナンスとリスクマネジメントの強化 ⑨コンプライアンス ⑩ステークホルダーとの透明で責任あるコミュニケーション
5	多様な人財がいきいきと働くことのできる環境を提供すること	⑪従業員の安全衛生 ⑫サステナブル経営を支える人財開発・採用 ⑬従業員エンゲージメント向上と働きやすい職場づくりによる生産性向上
6	責任あるサプライチェーンマネジメントを推進すること	⑭CSR調達の推進
7	「稼ぐ力」を強化すること	⑮安定的な利益創出のための事業ポートフォリオ最適化 ⑯工場の生産性向上・効率化の追求

## 基本方針

## サステナブル経営の推進

## 基本戦略

### ■ 戦略Ⅰ 戦略ドメインにおける更なる成長

- 大型設備増強等による冷凍機油原料需要の確実な取込み
- エレクトロニクスドメインにおける高度化する顧客ニーズへの対応
- ヘルスケアドメインにおけるラインナップ拡充

### ■ 戦略Ⅱ 社会課題解決に向けた中長期的な取り組み

- カーボンニュートラルへ向けた取り組み加速
- オープンイノベーション等による新規事業の早期創出

### ■ 戦略Ⅲ ビジネス基盤の強化

- DX等を原動力とし、生産性を向上
- 多様な人財が活躍し、成果を最大化する企業風土の醸成
- 経営の透明性を高めるガバナンスの強化



## リーディングサプライヤーとして大型設備増強等により収益拡大

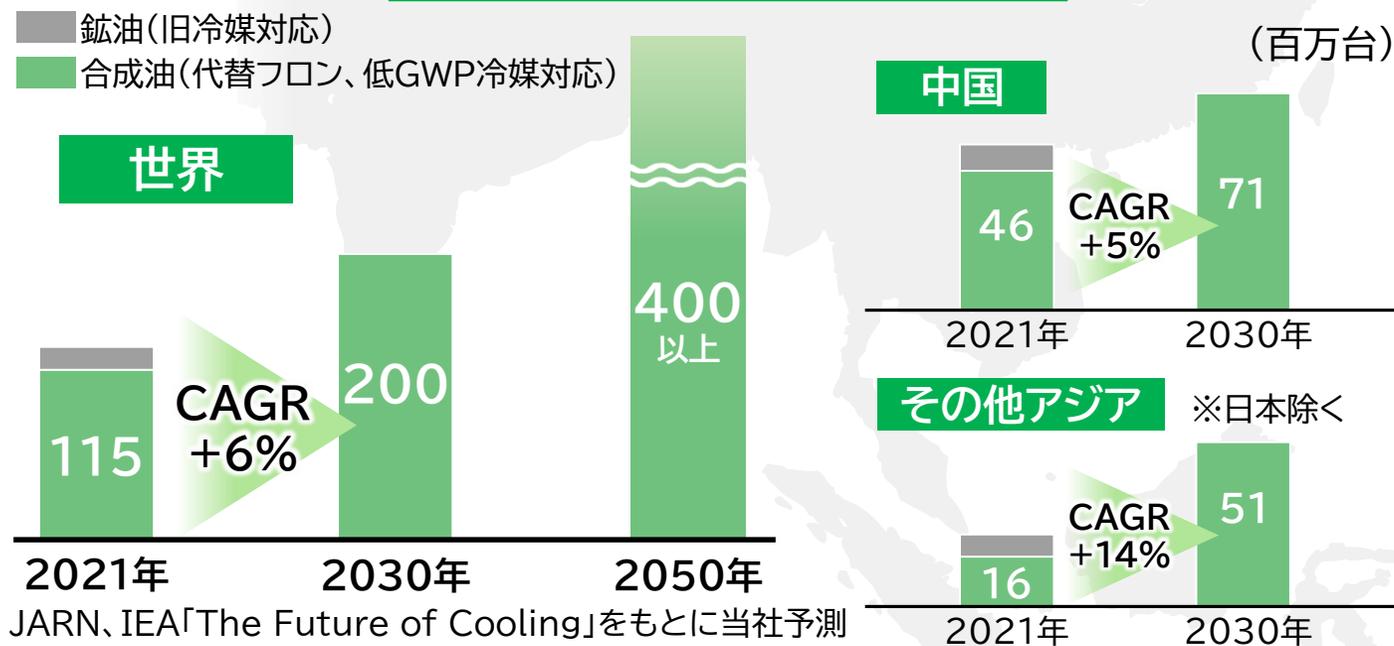
### 〈市場環境〉

- アジア圏を中心に市場拡大
- 環境にやさしい低GWP冷媒へ移行
- 低GWP冷媒に対応可能な合成油需要拡大

### 〈当社施策〉

- ◆ 大型設備増強により、イソノナン酸の生産能力を1.5倍以上へ
- ◆ 工場全体の生産能力を増強・最適化

### エアコン販売台数\*



JARN、IEA「The Future of Cooling」をもとに当社予測  
\*カーエアコン除く





## リーディングサプライヤーとして大型設備増強等により収益拡大

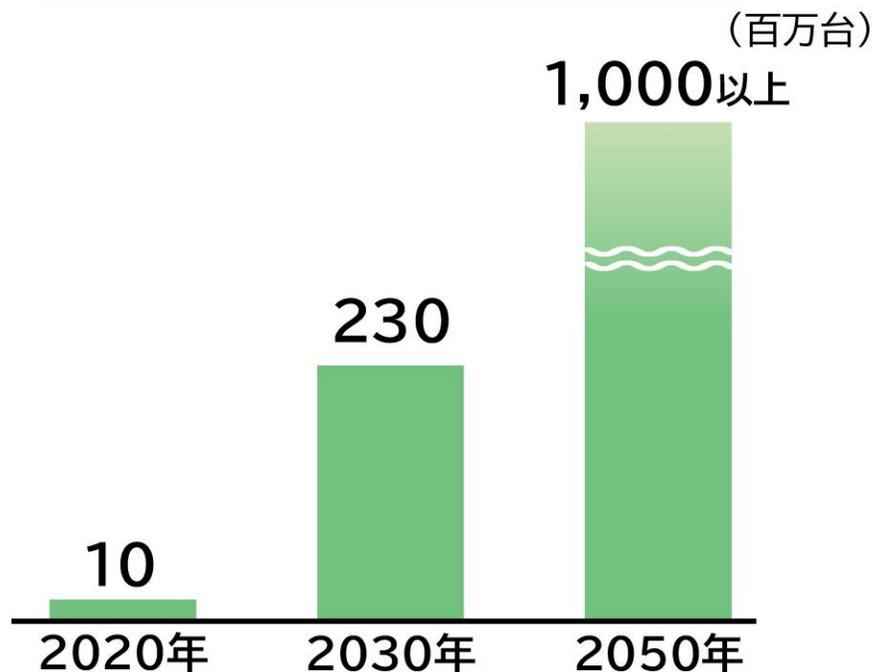
### 〈市場環境〉

- 電気自動車(EV)へのシフトが世界的に加速

### 〈当社施策〉

- ◆ EV用カーエアコン向けへの冷凍機油原料需要の取込み

### 世界のEV保有台数



出所:国際エネルギー機関(IEA) Global EV Outlook 2021 Sustainable Developmentシナリオをもとに当社作成





## 成長市場である半導体向けを中心に付加価値向上を目指す

### 〈市場環境〉

- 5G、IoT、AIの普及
- EVの需要拡大
- DXの進展

### 〈当社施策〉

- ◆ 高度化する顧客ニーズへの対応
  - 品質管理棟の新設による品質管理体制の強化
  - 高純度溶剤の供給インフラ拡充
- ◆ 次世代半導体向け材料設備の活用による付加価値向上

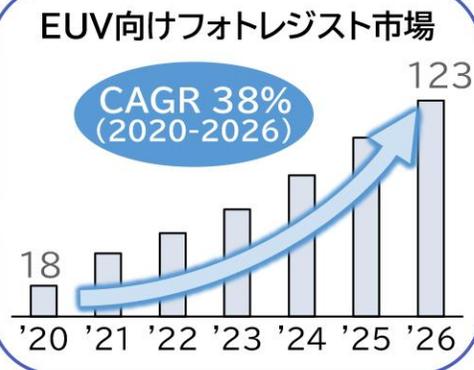
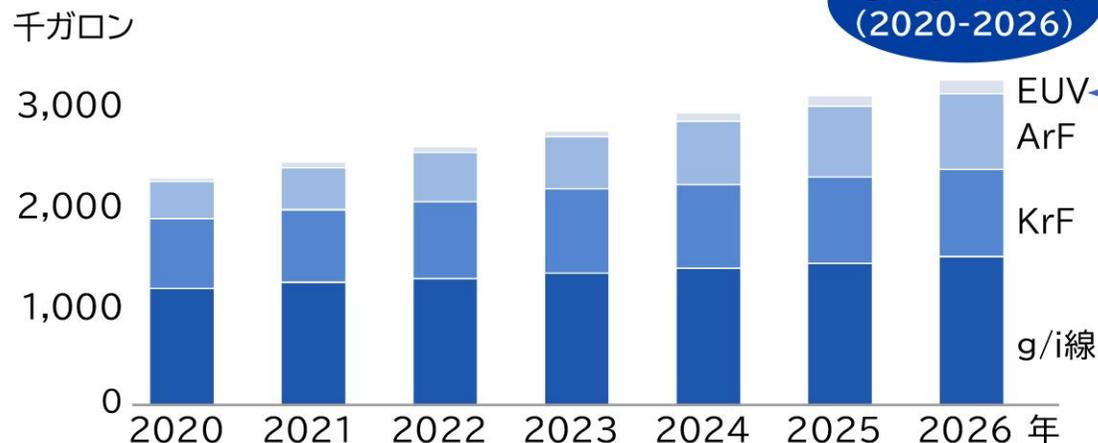


クリーンルーム  
(イメージ)



次世代半導体向け材料設備

### 世界のフォトレジスト市場



出所:富士経済「2021年 光機能材料・製品市場の全貌」\*2021年以降は予測値



## コロナ禍が収束し、新興国を中心に需要拡大

### 〈市場環境〉

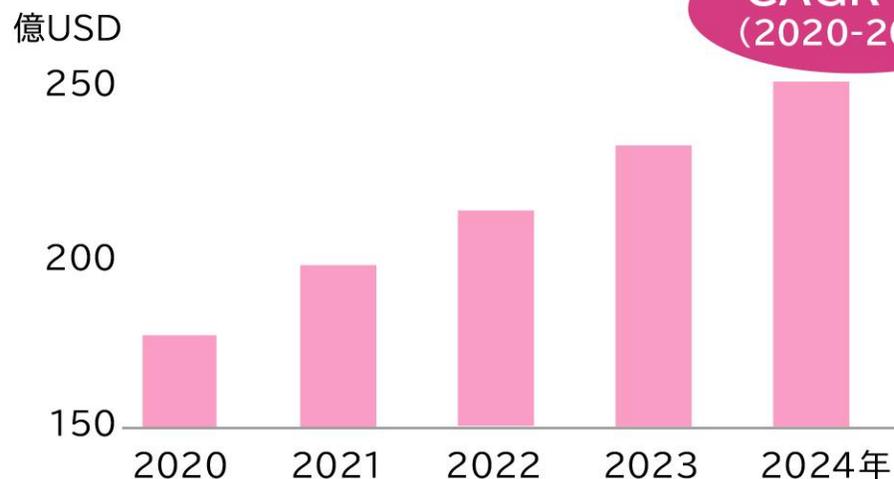
- 東南アジア諸国の人口増と所得水準の上昇
- E-commerceの更なる拡大
- 高機能、高品質ニーズの高まり



### 〈当社施策〉

- ◆ 化粧品用途への1,3-BG拡販
- ◆ オープンイノベーション等によるヘルスケア分野でのラインナップ拡充
  - 天然由来原料を使用した新製品開発

### アジアの化粧品市場



出所: Euromonitor International  
「Beauty and Personal Care」 Market Sizes



各種施策の実行により、機能化学品の収益を更に拡大

機能化学品

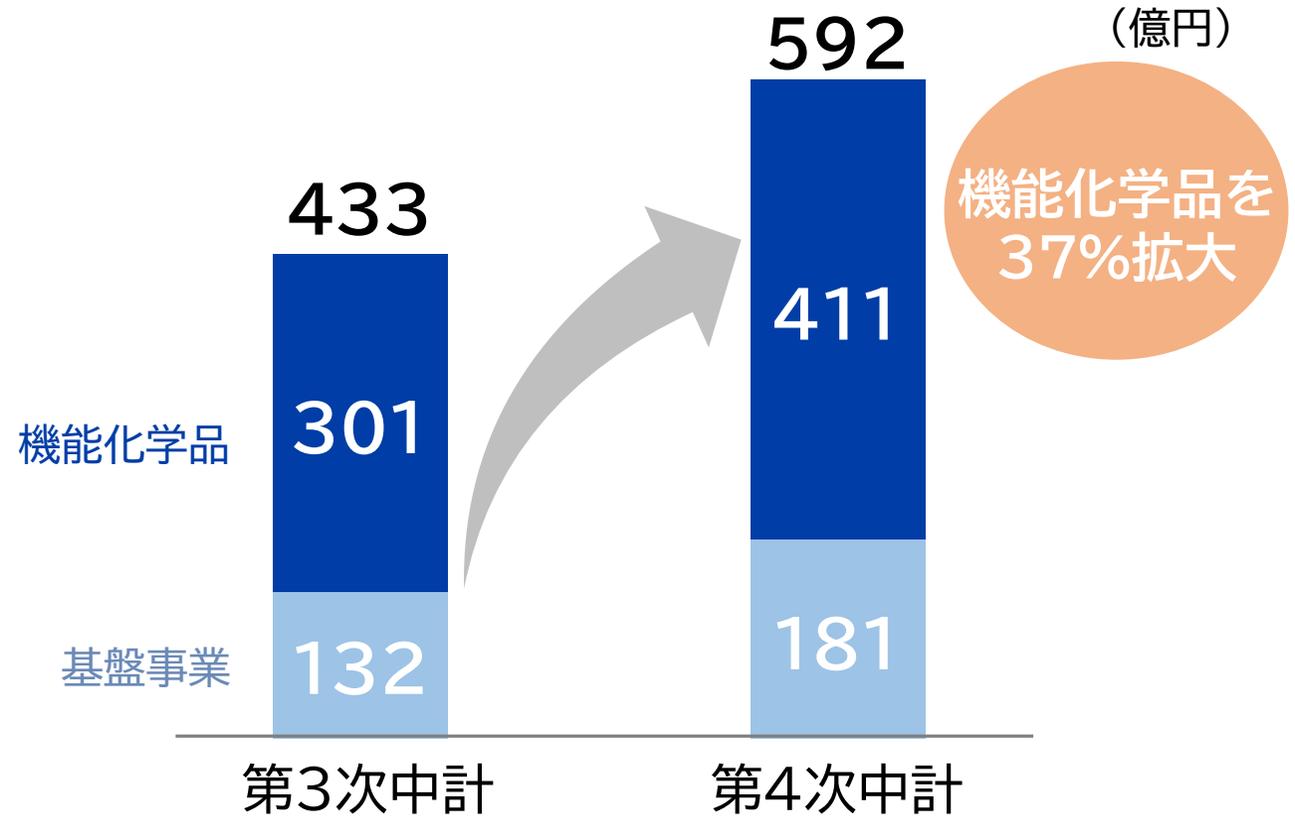
冷凍機油原料  
電子材料  
化粧品原料、など

**環境**  
冷凍機油原料  
地球温暖化や環境規制の  
変化を取り込む領域

**エレクトロニクス**  
高純度溶剤  
IoT、AIを支える  
高機能マテリアル領域

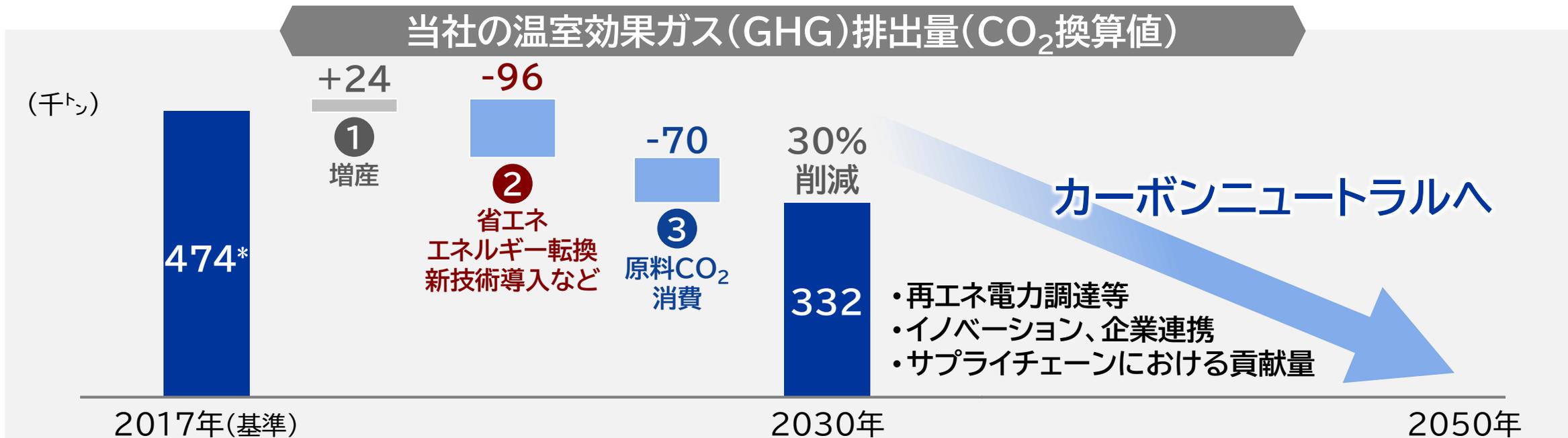
**ヘルスケア**  
化粧品原料  
QOL向上に貢献する  
スキンケア・ホームケア領域

期間累計連結  
営業利益



\*事業分野別の営業利益は、全社に共通する管理費用等を配分しておりません

2050年カーボンニュートラルを目指し、2030年までに30%削減(2017年比)

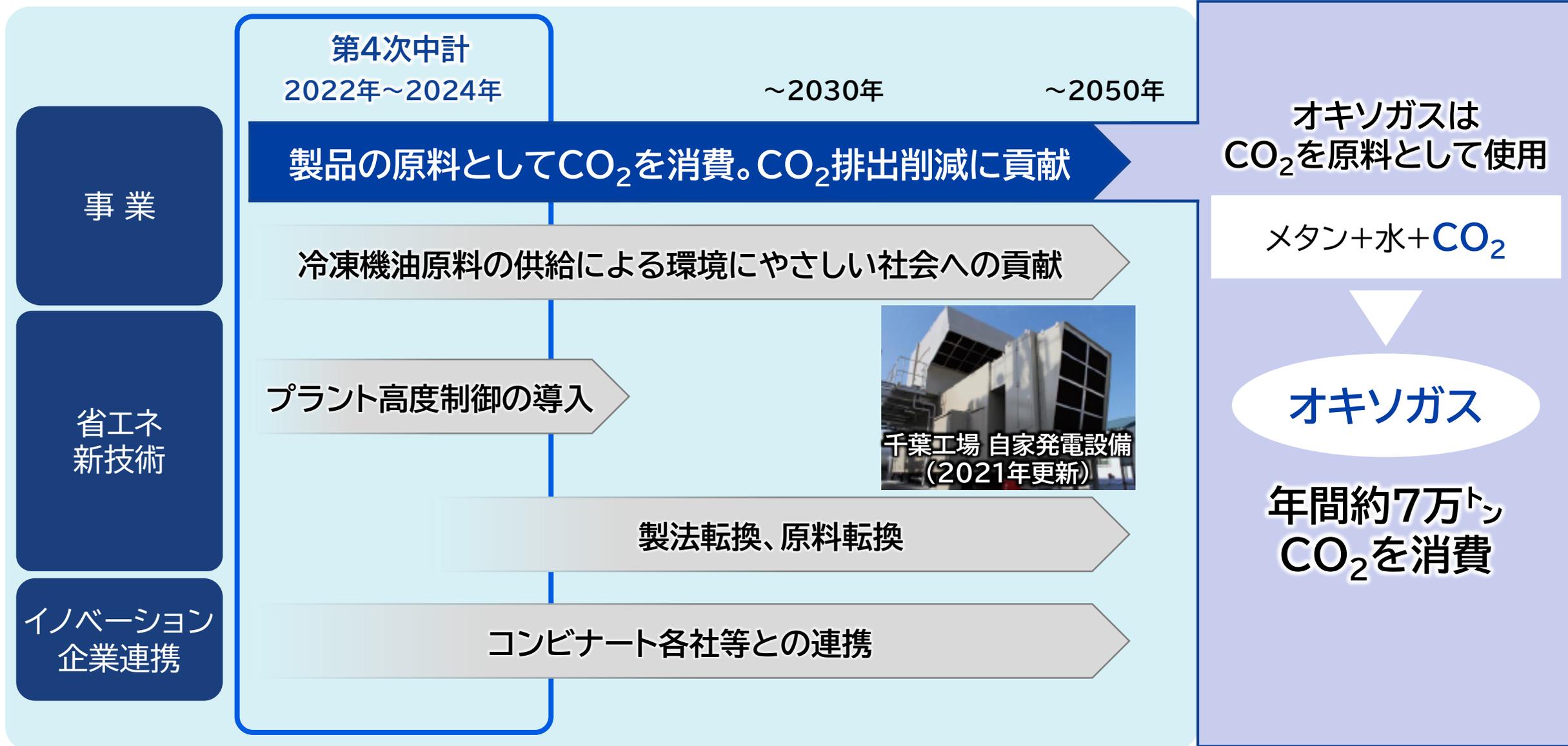


\*省エネ法に基づく届出数値

① 環境に優しい社会の実現に貢献する冷凍機油原料の増産

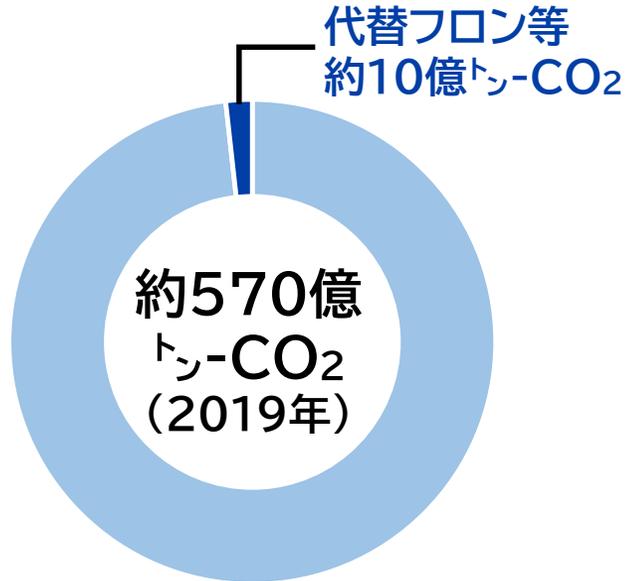
② プラント高度制御の導入拡大による省エネ化の推進  
GHG排出量削減が見込まれる設備投資や新技術の導入検討

③ 製品の原料としてCO<sub>2</sub>を使用



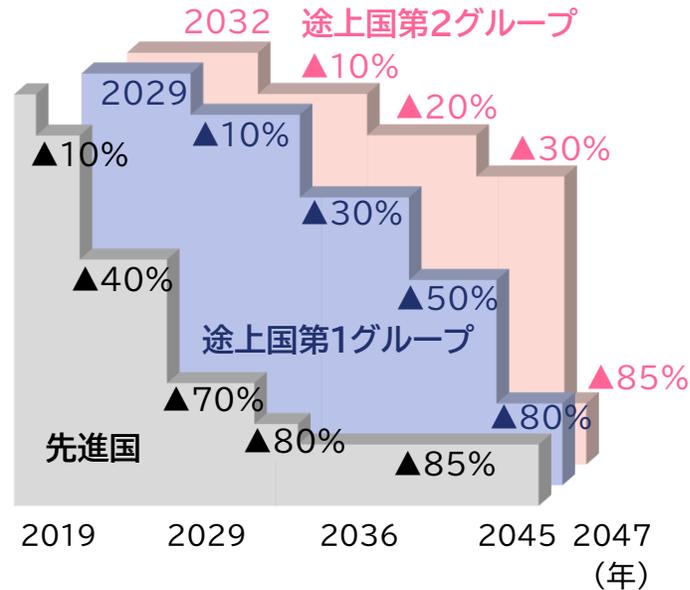
冷凍機油原料の供給を通じて地球温暖化抑制に大きく貢献

世界のGHG排出量  
(CO2換算値)



出所 : Trends in global CO<sub>2</sub> and total greenhouse gas emissions: 2020 Report PBL Netherlands Environmental Assessment Agency  
をもとに当社作成

キガリ改正における  
HFC削減スケジュール



エアコン需要の拡大による冷媒由来の温室効果ガス(GHG)排出量が増加

環境にやさしい冷媒(低GWP冷媒)への転換が不可欠

当社冷凍機油原料は低GWP冷媒に適合

地球温暖化抑制に貢献

オープンイノベーションの加速により、持続的な企業価値向上を目指す

戦略ドメインにおける社会課題



▶ 地球温暖化抑制  
▶ 脱化石燃料



▶ 半導体の微細化



▶ 世界的なQOL向上

オープンイノベーションによる新規事業の創出加速

- KH i-Labでのオープンラボ活用等による外部との技術協創
- スタートアップへの投資
- アライアンス、M&A

持続的な  
企業価値の向上

環境対応素材

- 海洋分解性樹脂の開発

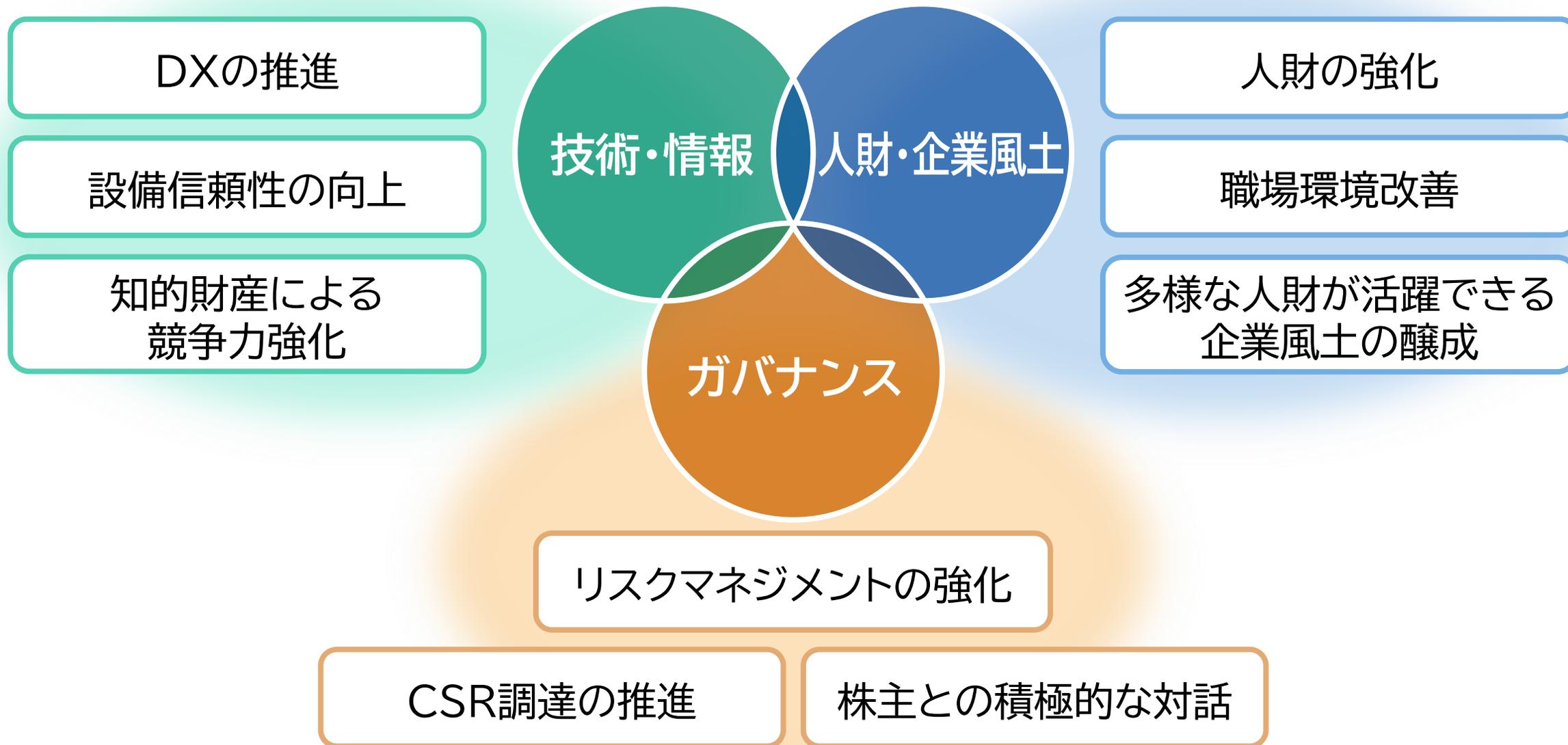
電子材料

- 半導体最先端向けビジネス拡大

ヘルスケア材料

- 医薬品原料の開発

各種施策の推進により、サステナブル経営を推進するためのビジネス基盤を強化



## DXの推進

- ▶ スマート保安による安全性と生産性の向上
- ▶ プラント機器の経年劣化等による故障を発生前に検知する予兆診断システムの導入
- ▶ 作業効率を向上させる出荷システムの導入

## 設備信頼性の向上

- ▶ リスク評価に基づく予防保全の再構築



人財・企業風土

多様な人財が活躍し、成果を最大化する企業風土を醸成

## 人財の強化

- ▶ 新人事制度(ジョブ型)の一般職への導入拡大
- ▶ 多様な人財の確保・活躍推進
- ▶ 従業員エンゲージメントの向上

## 職場環境改善

- ▶ 品質管理棟を含む事務所棟の新設  
(四日市工場:2022年3月完工予定)
- ▶ 工場事務所棟の計画的な更新による労働安全性や生産性の向上、働き方改革の推進



ガバナンス

経営の透明性を高めるガバナンスの強化

リスクマネジメントの強化

- ▶ リスクマップによる重要リスクの抽出と対策の実施



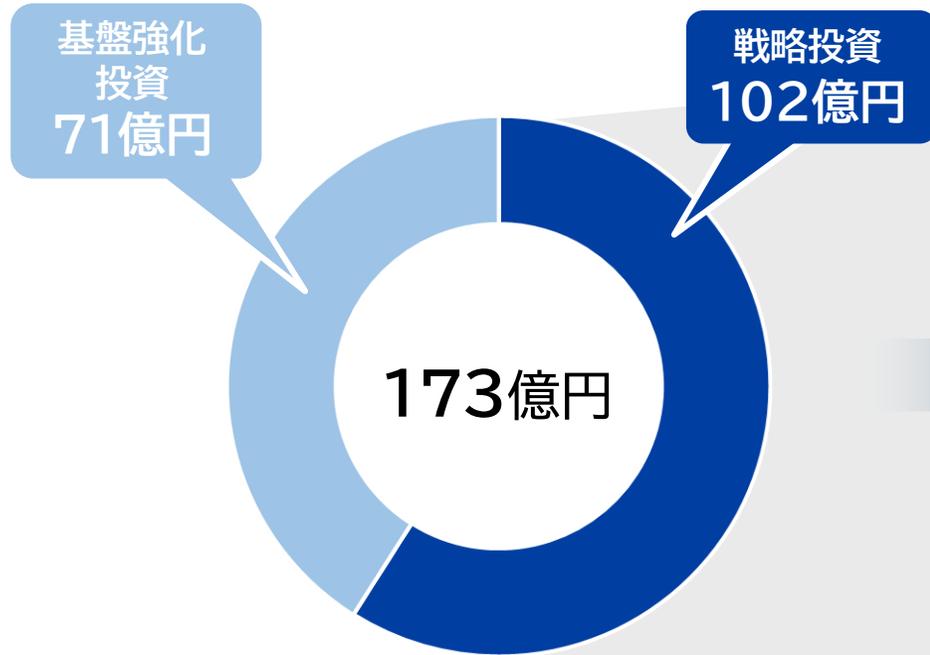
株主・投資家との積極的な対話

- ▶ プライム市場で求められる適切な情報開示
- ▶ 業績や事業戦略に加え、ESG関連など非財務情報も充実させたIR・SR活動の推進

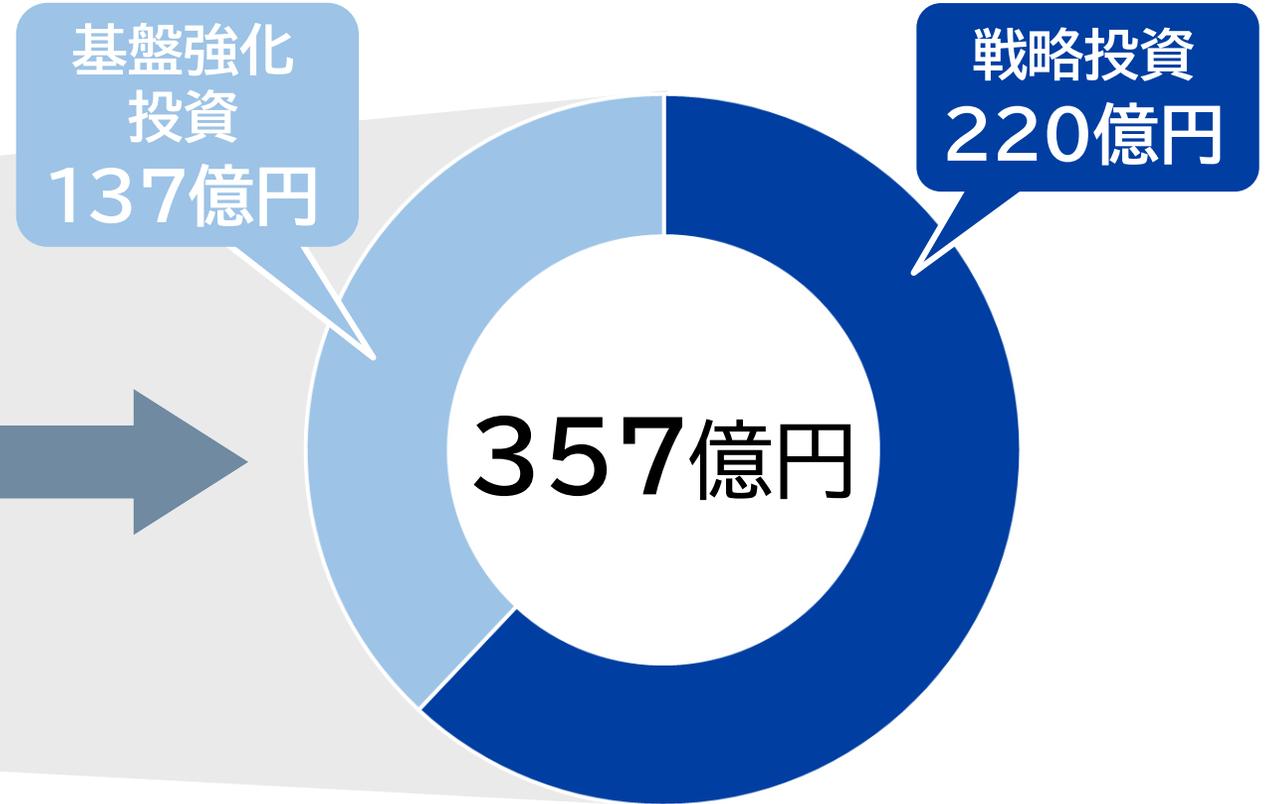


## 持続的な成長に向けて戦略投資、基盤強化投資ともに拡大

第3次中計

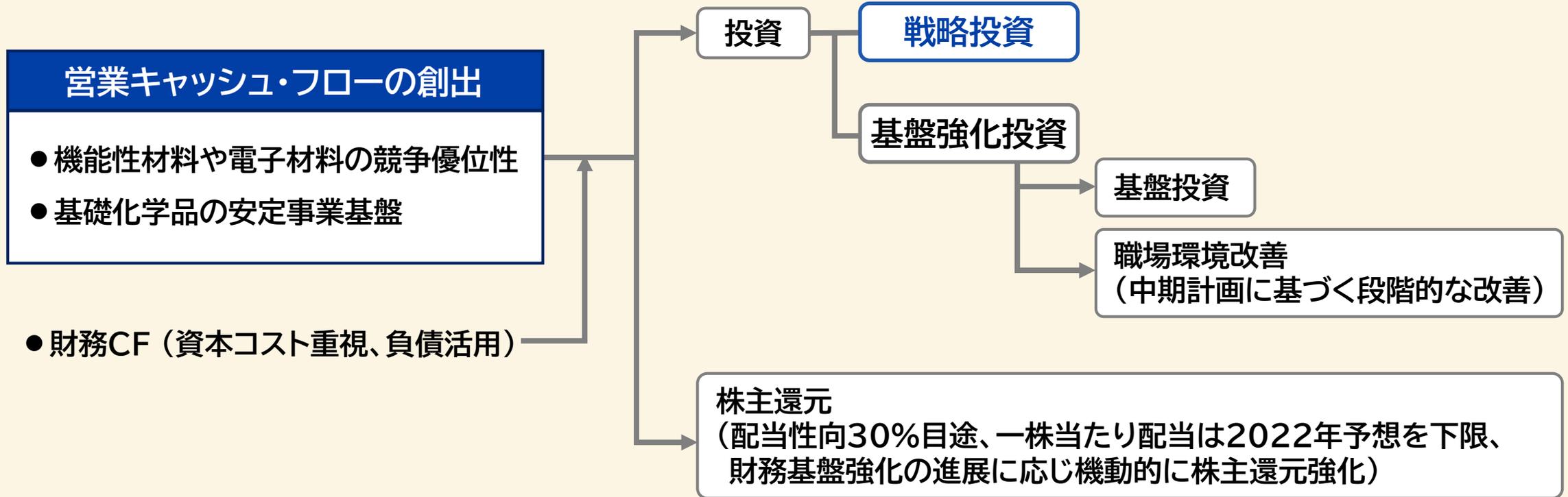


第4次中計



## 基本方針

- 財務健全性の向上が進展、戦略投資へ一層シフト
- 株主還元は中長期的な成長に基づき安定的に実施



## キャピタル・アロケーション

- 営業CFは第3次中計から124億円増加
- より積極的に戦略投資へ資本配分(第3次中計29%、第4次中計46%)

		第4次中計	第3次中計	
創出キャッシュ	営業CF	477億円	353億円	
46%	戦略投資	220億円	102億円	29%
	基盤投資	100億円	64億円	
	職場環境改善	37億円	7億円	
	株主還元	100億円	66億円	
	返済・その他	20億円	114億円	

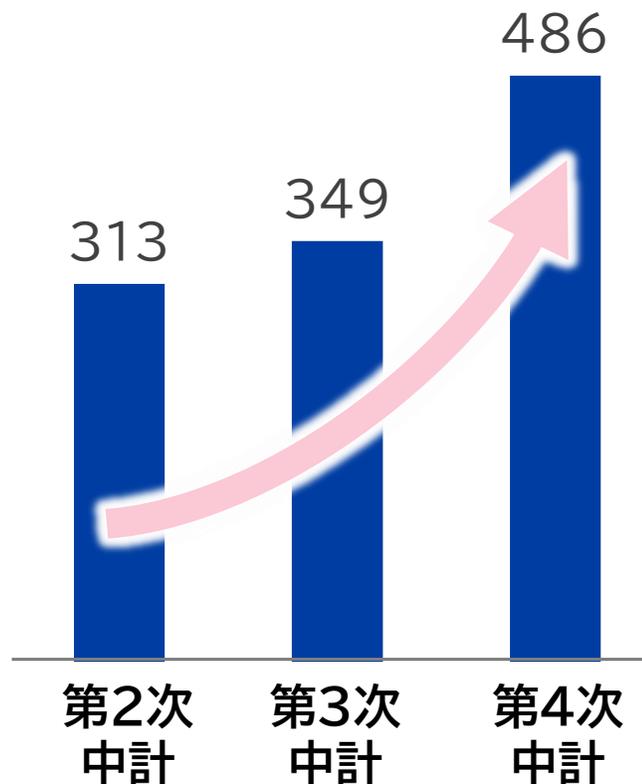
期間累計連結 営業利益	486億円
期間累計連結 EBITDA	635億円
ROE	15%以上

(前提) 国産ナフサ価格:60,000 円/KL  
為替:113円/USD

\*EBITDA=営業利益+減価償却費+のれん償却費

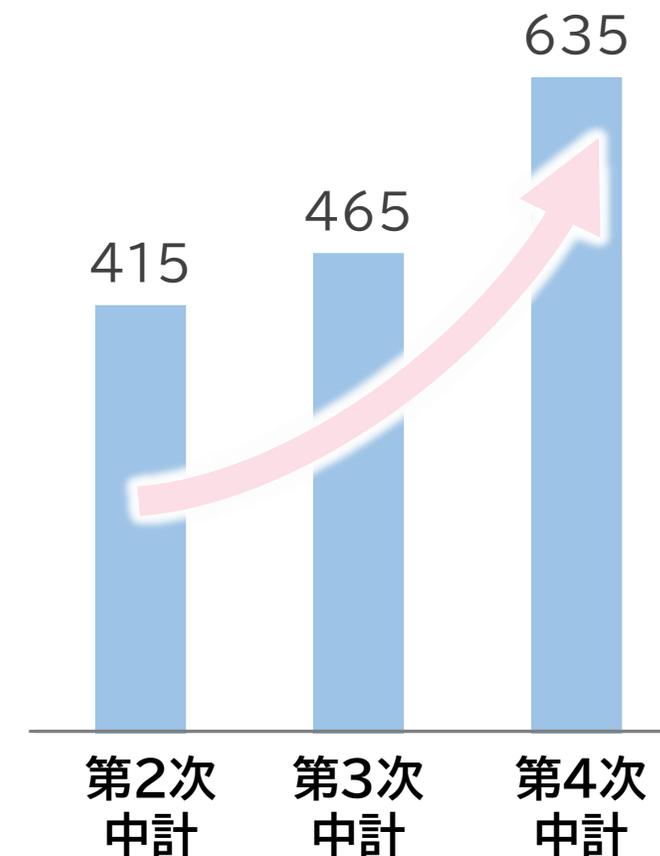
期間累計連結  
営業利益

(億円)



期間累計連結  
EBITDA

(億円)



既存事業の確実な成長に加え、新製品、新規事業創出により更なる成長へ

## 平均営業利益推移

単位:億円



マテリアリティNo.,	KPI	2024年時点の目標
①	冷凍機油原料の販売数量の伸び率(2021年実績比)	17%以上増加
②③	研究開発における外部機関との協業件数	10件以上/年
④	GHG排出量(CO <sub>2</sub> 換算)	2017年度比30%削減(2030年目標)
④	エネルギー原単位	年1%以上改善
⑤	産業廃棄物最終埋立処分量	廃棄物発生量の1%以下
⑥	スマート保安の計画的な導入	計画通りの導入を達成
⑦	生産計画の達成状況	計画通りの生産を達成
⑧	リスクマップによる重要リスクの抽出とその対策の実施	計画通りに実施
⑨	全事業場へのコンプライアンス教育研修実施回数	5回以上/年
⑩	投資家との面談回数	220回以上/年
⑪	社員休業労働災害件数	0件
⑫	総合職に占める女性社員比率	15%以上
⑫	採用者(3年未満)の離職率	10%以下
⑬	エンゲージメント調査のスコア	10%以上改善
⑬	年次有給休暇取得率	80%以上
⑭	主原料のCSRアンケート調査のカバー率(購入額ベース)	70%以上
⑮	主力製品(機能性材料+電子材料)の営業利益	141億円以上
⑮	ROE	15%以上
⑯	高度制御システムの導入による生産性向上	計画通りに導入し生産性が向上
⑯	DX関連の導入進捗状況	計画通りの導入を達成

マテリアリティNo.,:⑮連結:①~⑭、⑯:単体  
 営業利益は、本社費用除く

## 注意事項

本資料のいかなる情報も、弊社株式購入や売却などを勧誘するものではありません。

本資料に記載されている業績見通し等の将来に関する記述は、現在までに入手可能な情報に基づく前提や予測等を含んでおり、当社として確約や保証を行うものではありません。また本資料には監査を受けていない参考数値が含まれております。

従いまして、実際の業績は、今後様々なリスクや不確実な要素により大きく異なる結果となる可能性がありますことをご承知おき下さい。

万が一この情報に基づいて被ったいかなる損害についても、弊社および情報提供者は一切責任を負いかねますのでご承知おきください。

お問い合わせ先

KHネオケム株式会社

<https://www.khneochem.co.jp/contact>