



第5次中期経営計画

～新たな成長ステージへ～

2025年2月7日

KHネオケム株式会社

目次

- ◆ VISION 2030
- ◆ 第4次中期経営計画の振り返り
- ◆ 第5次中期経営計画
 - 基本方針、基本戦略
 - 戦略Ⅰ 稼ぐ力の強化
 - 戦略Ⅱ 将来への布石
 - 戦略Ⅲ 経営基盤の強化
 - 財務資本戦略
 - 経営数値目標

世界で輝く スペシャルティケミカル企業

「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ルティケミカル素材を提供
2. 戦略ドメインで世界シェア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

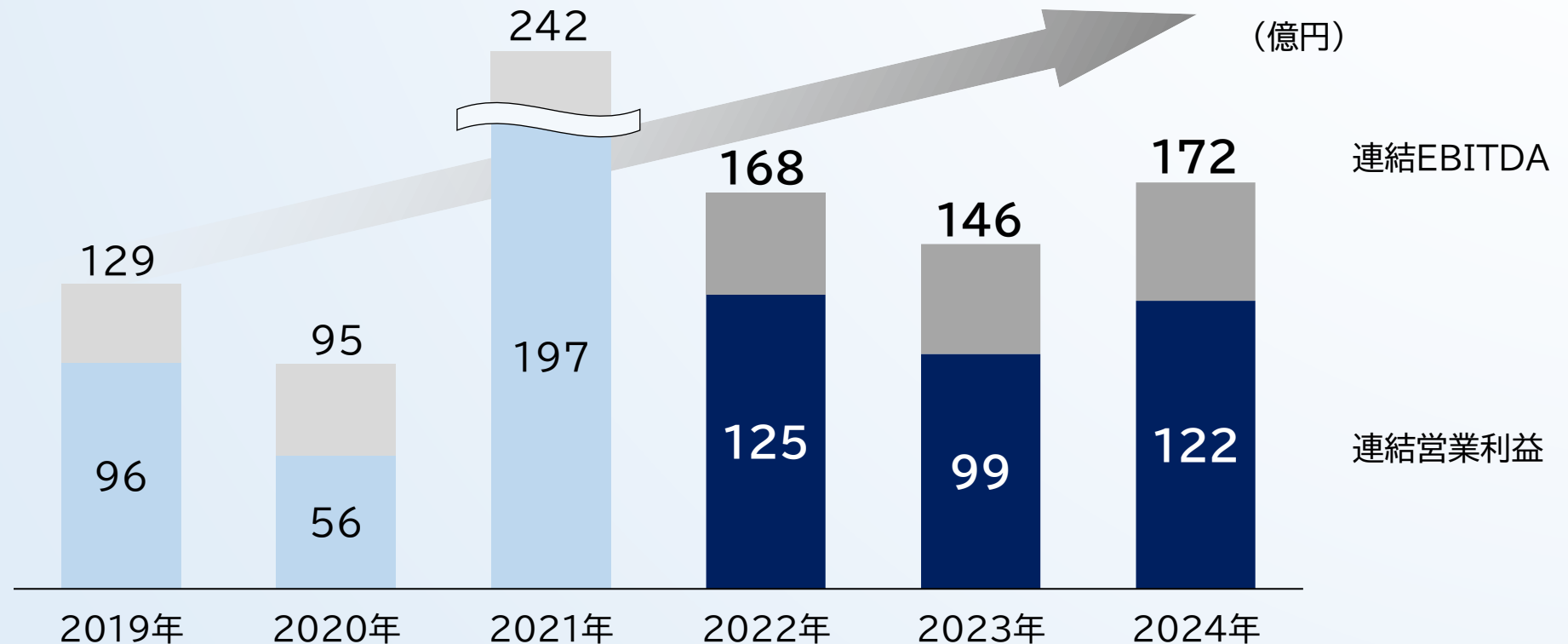
戦略ドメイン



厳しい事業環境下においても、3か年累計連結EBITDAは過去最高を更新

3か年累計連結EBITDA

第3次中計	第4次中計
466億円	485億円



事業環境が大きく変化するも、将来の成長につながる施策は着実に実行

【戦略Ⅰ】 戦略ドメインにおける更なる成長

- 過去最大規模の投資となる冷凍機油原料の生産設備の増強工事を完了
- 電子材料用高純度溶剤では、業界最高水準のクリーンルームを備えた品質管理棟の新設やSPC※の運用開始
- 次世代半導体向け材料設備の増強工事を完了(黒金化成)

【戦略Ⅱ】 社会課題解決に向けた中長期的な取り組み

※SPC:統計的工程管理

- 千葉工場において、CO₂回収装置の投資を決定
- スタートアップへの出資や協業等により、新製品・新規事業の探索進む

【戦略Ⅲ】 ビジネス基盤の強化

- 設備トラブルの予兆を検知する予兆診断システムの導入開始
- 一般社員を対象としたジョブ型人事制度導入
- 監査等委員会設置会社への移行



第5次中期経営計画

～新たな成長ステージへ～

- 世界経済は、アジア新興国を中心に安定的な成長が期待されるものの、紛争の長期化や保護主義政策の拡大、中国経済停滞の長期化が懸念されるなど不透明感が増す
- 石油化学業界においては、中国での設備増強にともなう需給バランスの悪化により、汎用品を中心に国際市況が長期的に低迷し、国内での業界再編が進む

<当社事業に関する外部環境>

機 能 性 材 料 冷凍機油原料に関連するエアコン市場は、世界的に拡大続く

電 子 材 料 半導体市場は、AIなど最先端用途向けを中心に、成長続く

基 礎 化 学 品 内需は底堅いが、一部製品において海外品が国内へ流入し競争激化

新製品・新規事業 戦略ドメインにおける社会課題解決型ビジネスは拡大基調

環境の変化を好機と捉え、「新たな成長ステージへ」

基本方針

新たな成長ステージへ

基本戦略

戦略Ⅰ 稼ぐ力の強化

戦略Ⅱ 将来への布石

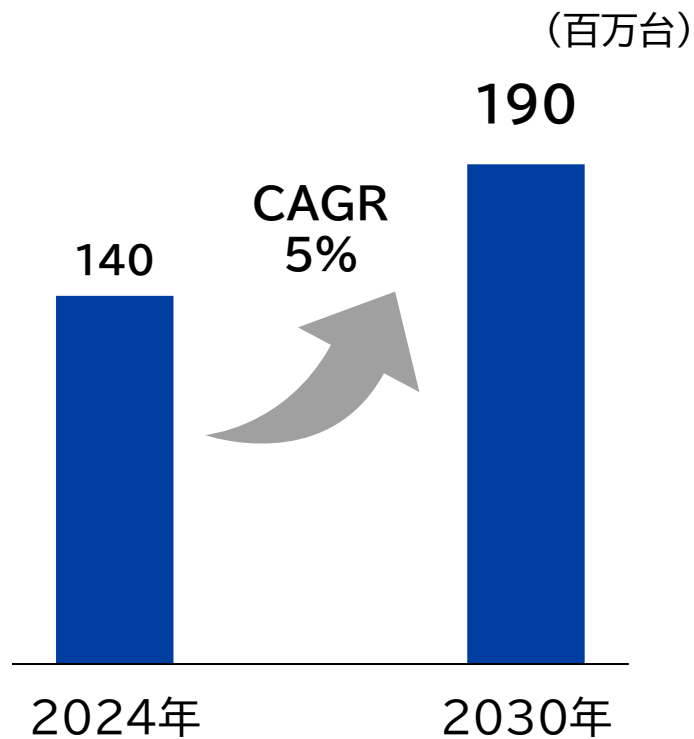
戦略Ⅲ 経営基盤の強化

戦略 I 稼ぐ力の強化

- 機能性材料
- 電子材料
- 基礎化学品

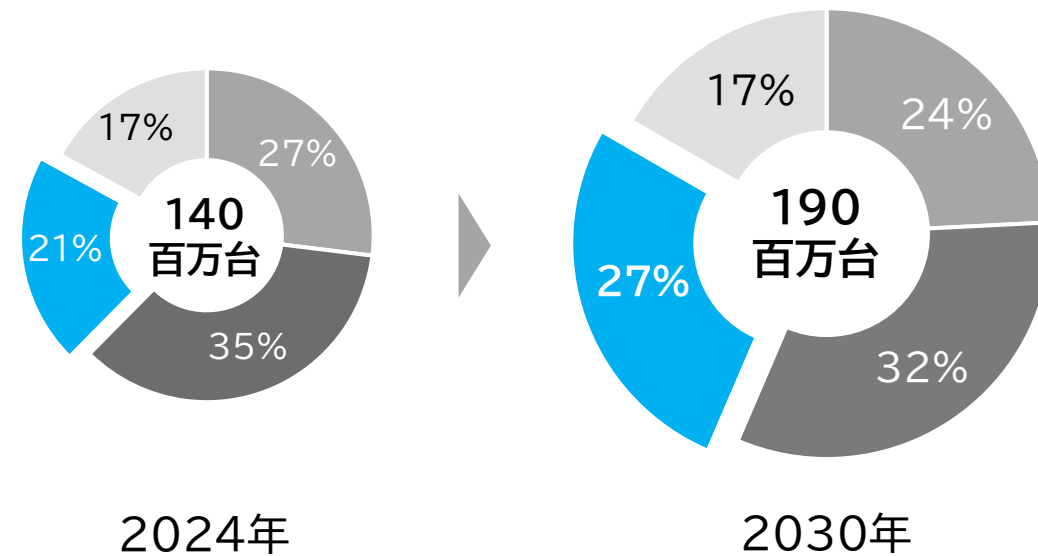
エアコン市場は今後も拡大、特にインド・他アジアの成長が加速

世界のエアコン市場



エアコン市場の地域別の割合

■日本・米国・欧州 ■中国 ■インド・他アジア ■その他



(出所) JARN等をもとに当社予測(カーエアコン除く)

環境配慮型エアコンの普及に冷凍機油原料を通して貢献

冷媒の移行と冷凍機油の組み合わせ

冷媒	R22	R410A	R32	HFO
オゾン層破壊	有	無	無	無
GWP※	1,810	2,090	675	1桁
冷凍機油	鉱油 他社品	合成油 KH NeoChem 当社の冷凍機油原料使用		



千葉工場 生産設備(2024年増強)



四日市工場 生産設備(2020年増強)

※ GWP(Global Warming Potential):地球温暖化係数

冷凍機油原料の生産能力を増強し、世界的に拡大する市場へ

【当社施策】

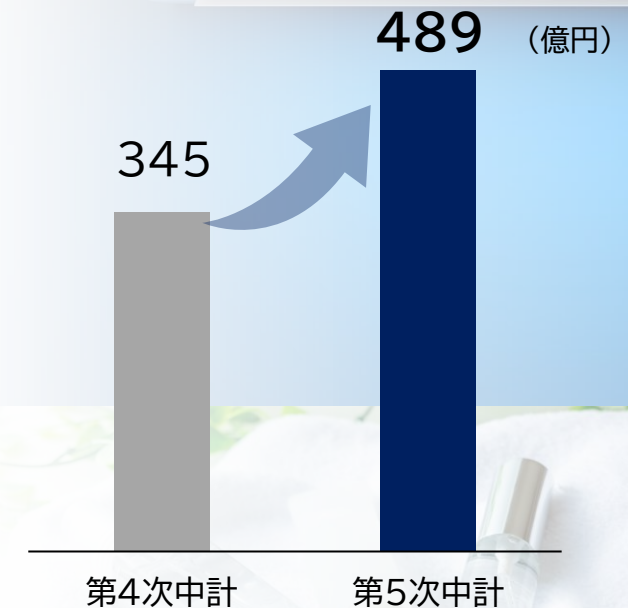
<冷凍機油原料>

- 世界No.1の生産能力やグローバルな物流拠点の活用により、拡大する需要を取り込む
- 競争力が高い原料調達の推進や新技術の導入により生産性を向上

<その他>

- 化粧品原料は、高品質品の拡販やインバウンド需要の取込みなど国内販売の強化や現地販売網の活用等による海外での拡販

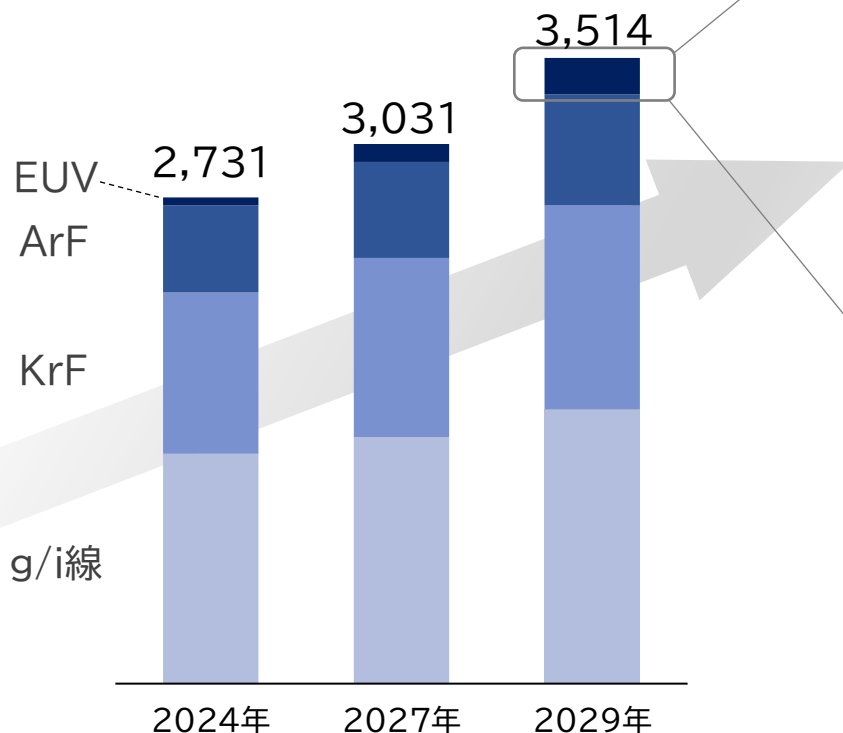
機能性材料分野の
3か年累計連結EBITDA



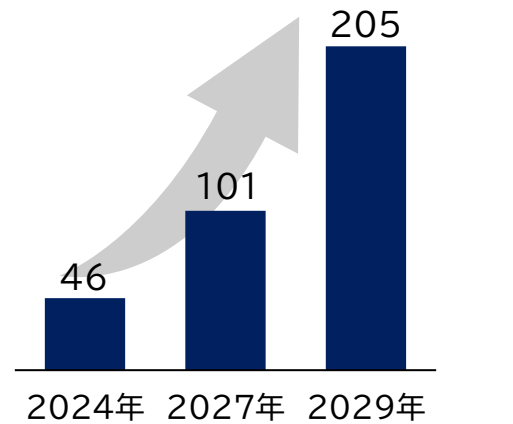
※ 全社に共通する管理費用等は含まれません

AIなど最先端用途向けを中心に市場拡大、品質向上へのニーズ高まる

<世界のフォトレジスト市場(予測値)>
(千ガロン)



<EUV向けフォトレジスト市場(予測値)>
(千ガロン)



- 半導体の高性能化と歩留まり改善のため、顧客からの品質に対する要求水準が高まる

(出所) 富士経済 2024年 半導体材料市場の現状と将来展望

最先端分野を中心に付加価値向上を目指す

【当社施策】

- 高純度溶剤は、最先端分野の半導体向けを中心に拡販するとともに、技術の高度化に対応した品質ニーズを満たすことで、付加価値向上を図る
- 次世代半導体向け材料設備を活用し、最先端分野の半導体向け需要を積極的に取込む



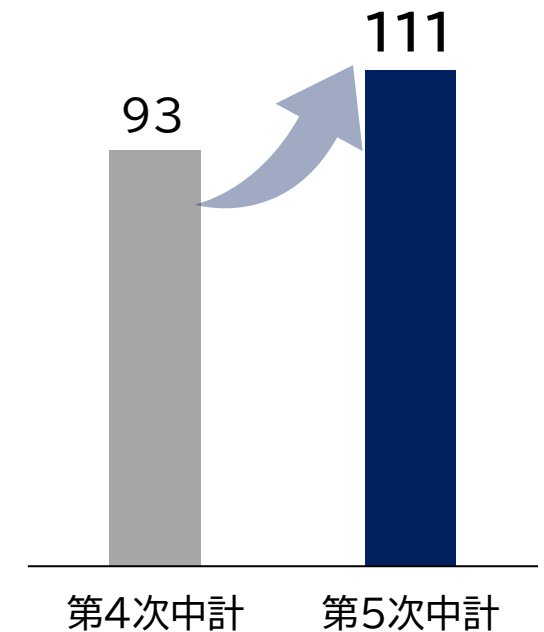
四日市工場 品質管理棟(2022年新設)

Photo:三井笑奈(川澄・小林研二写真事務所)



次世代半導体向け材料設備
(黒金化成:2024年増強)

電子材料分野の
3か年累計連結EBITDA
(億円)



※ 全社に共通する管理費用等は含まれません

厳しい事業環境が続くも、生産・物流の最適化等により収益を確保

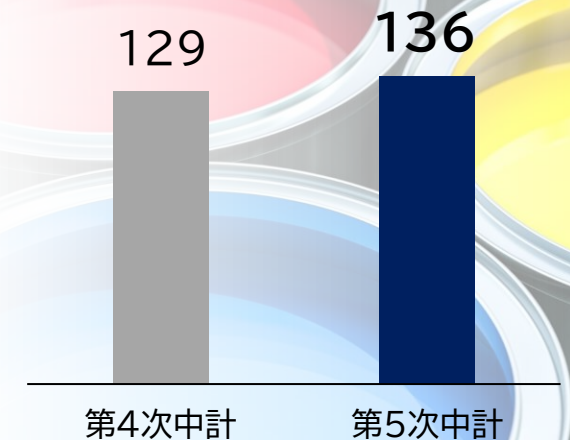
【事業環境】

- 中国におけるオキシプラントの新增設等により、アジア地域の需給バランスが悪化し、安価な海外品の国内流入が続く

【当社施策】

- 自動車や住宅など基幹産業を支える国内有数のオキシメーカーとして、社会的使命を果たすため、安定供給と収益確保のバランスを図る
 - 生産性の改善や物流体制の最適化、原料メーカーとの取組み強化など合理化の徹底とともに、適切な販売価格政策により収益を確保

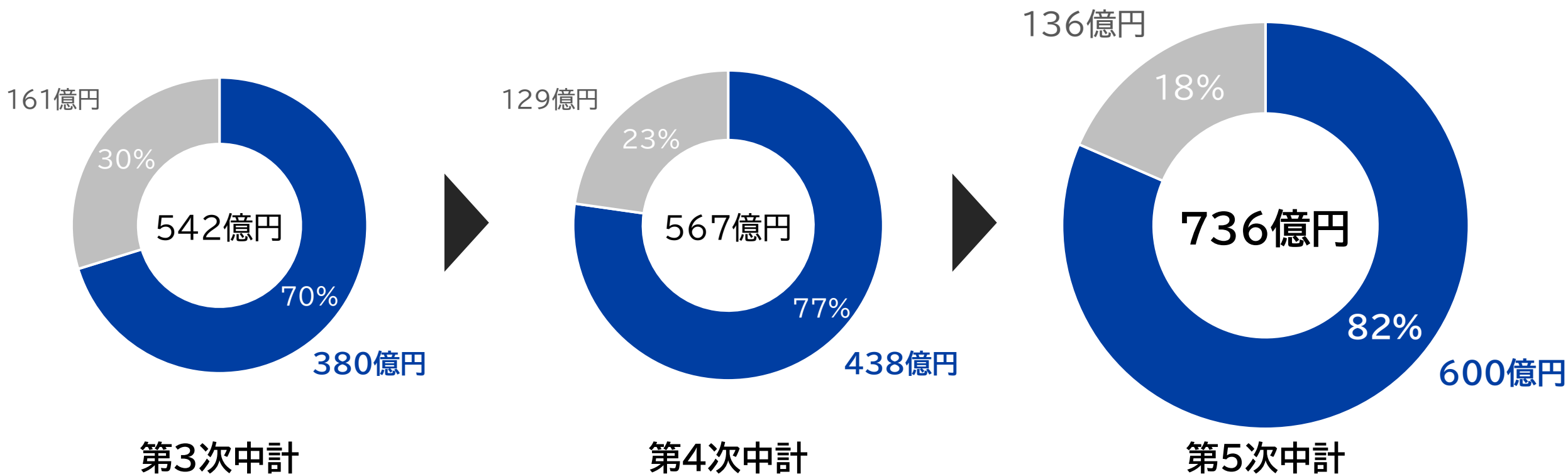
基礎化学品分野の
3か年累計連結EBITDA
(億円)



※全社に共通する管理費用等は含まれません

外部環境の変化に影響されにくい、機能化学品の比率を更に拡大

3か年累計連結EBITDA



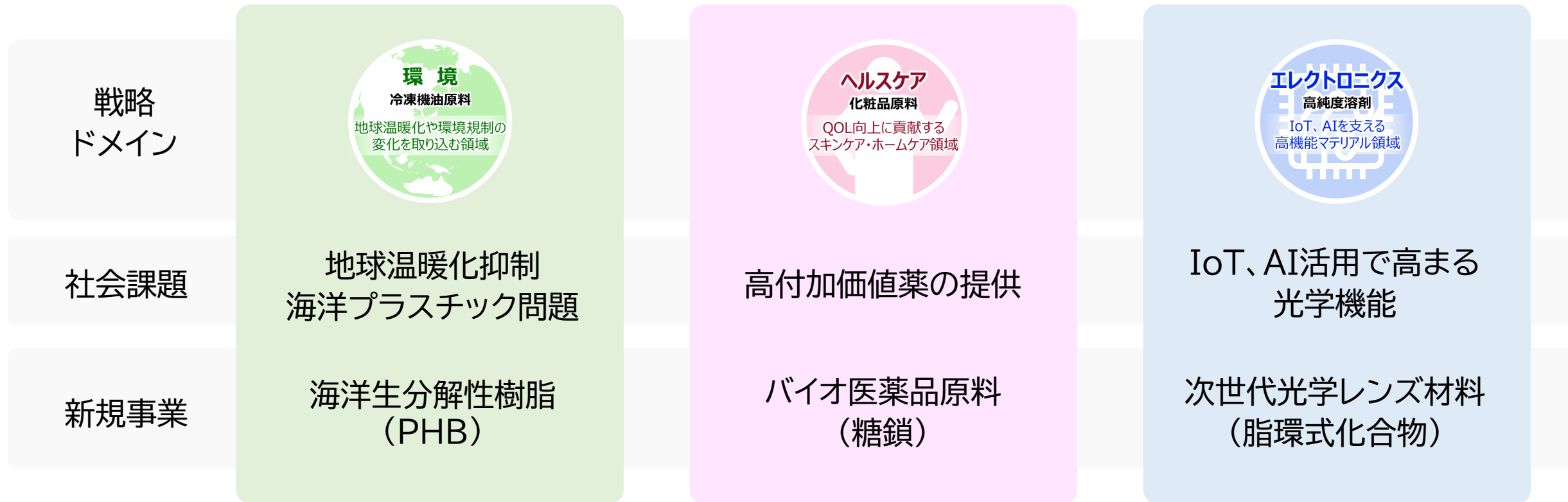
- 機能化学品(機能性材料+電子材料)
- 基礎化学品

※ 全社に共通する管理費用等は含まれません

戦略 II 将来への布石

- 新製品・新規事業
- カーボンニュートラル

「探索」から「創出」ステージへ



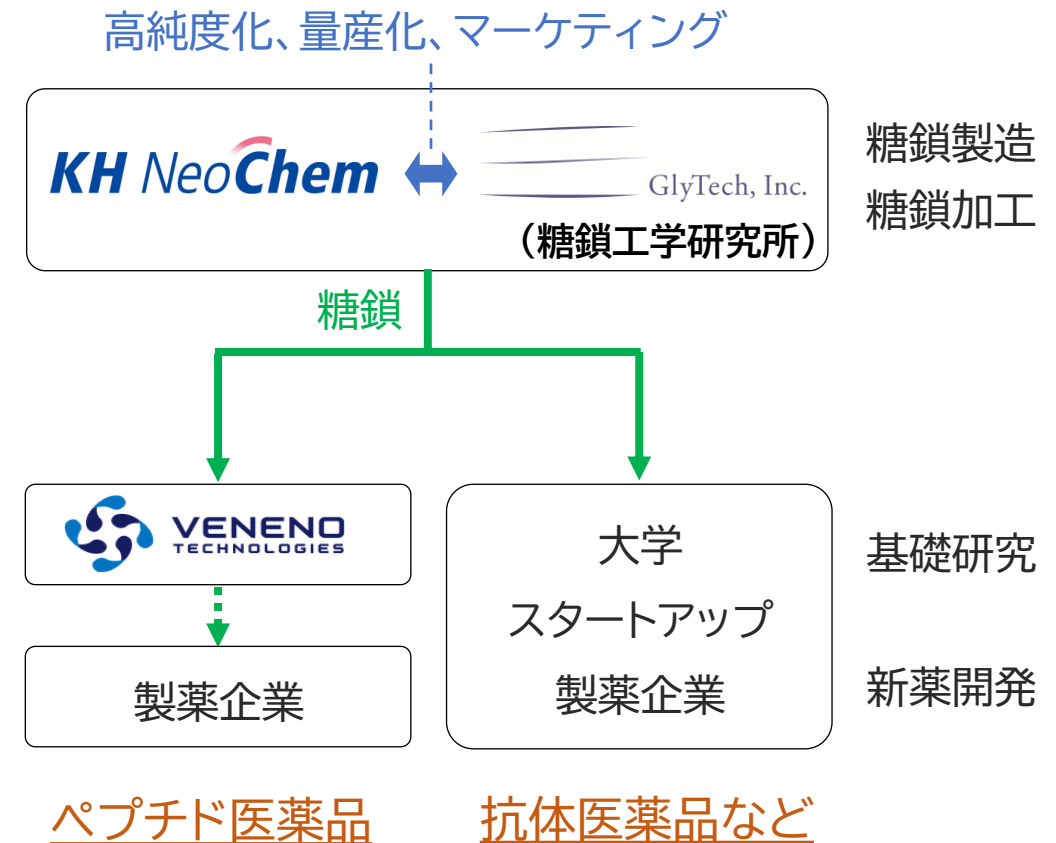
更なる企業価値の向上

糖鎖製造技術を核とした新規事業創出の取組み



<バイオ医薬品原料(糖鎖)>

- 100種類を超える糖鎖ライブラリーを保有
- 糖鎖製造を担う「メーカー」として大量生産技術を獲得
 - 従来困難だった「大量かつ安定的」な糖鎖の製造を目指し、kgスケールの量産化技術を確立
 - 糖鎖工学研究所やベネイノテクノロジーズといった社外との連携強化により、糖鎖修飾・評価・生産を通じたバイオ医薬品における糖鎖活用へ



AI × エコ時代を見据えた新材料

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

<次世代光学レンズ材料(脂環式化合物)>

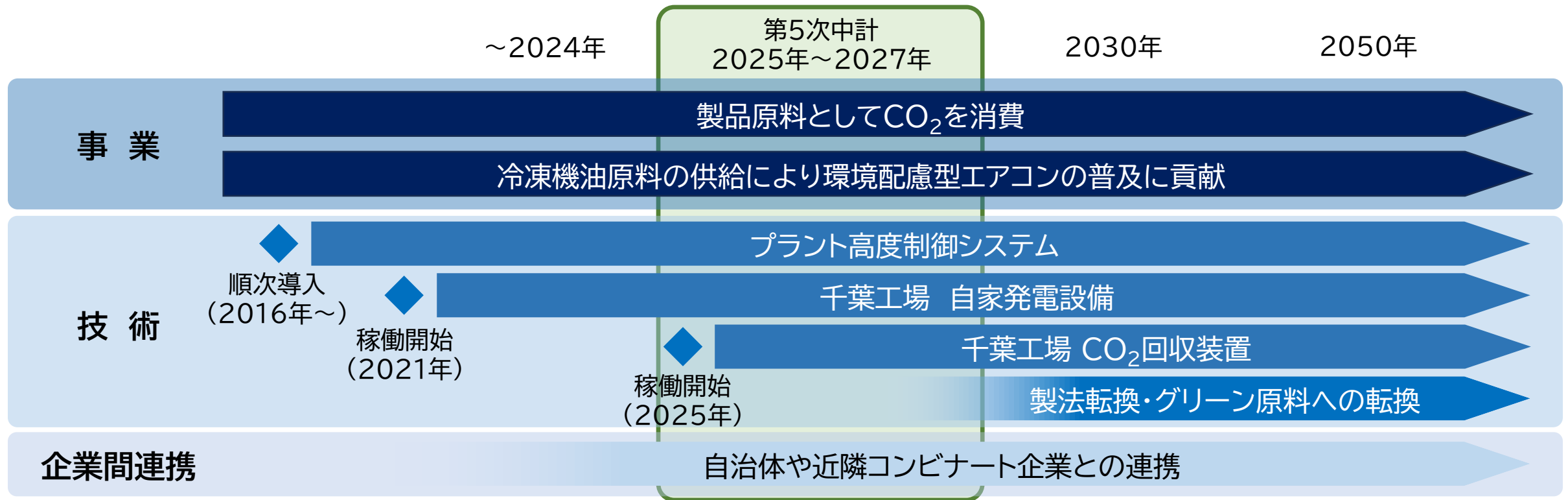
- IoT・AIの加速に伴い、携帯電話や車載カメラなど小型カメラの高性能化が必須
- オキシ反応を活用した耐熱性等に優れた脂環式化合物を、光学レンズを中心に展開
 - パイロット設備での試作や有償サンプル出荷先での評価等を進め、最短で2027年中の設備化など、事業化に向けた取組みを加速

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

<海洋生分解性樹脂(PHB)>

- 「バイオものづくり」で量産化を目指すPHBを活用し、新たな素材ソリューションを展開
 - 培養・精製技術の高度化で、第5次中計中に量産体制を構築
 - デジタルマーケティングによるユーザーニーズ可視化と顧客エンゲージメントの強化

「事業・技術・企業間連携」のあらゆる方面から推進



【GHG排出量削減目標(Scope1+2)】

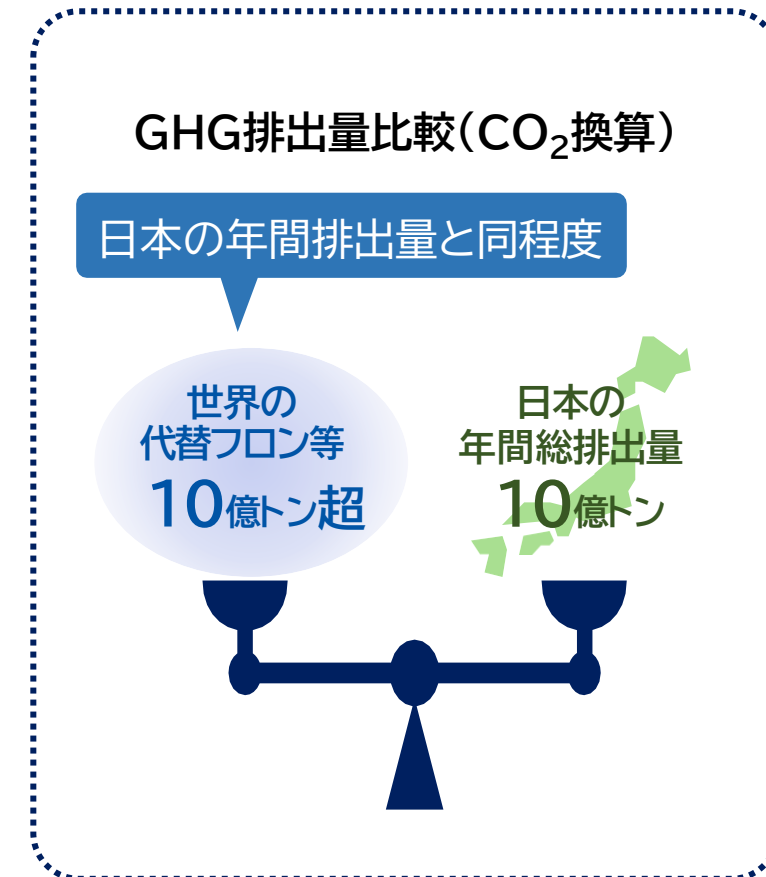
- 2030年に2017年度比30%削減
- 2050年カーボンニュートラル

第5次中計期間中に
2030年の目標を前倒しで達成することを目指す

事業を通してGHG排出量の削減に貢献

【事業】

- 世界で発生する代替フロン等のGHG排出量は年間10億トン超（日本の年間総排出量に相当）
- その殆どがエアコンの冷媒に由来しているため、GWPが低い冷媒を用いた環境配慮型エアコンの市場が拡大
 - 当社の冷凍機油原料は、環境配慮型エアコンに欠かせない素材であるため、事業を通して、地球温暖化抑制に貢献



※ GHG(Green House Gas):CO₂(二酸化炭素)やメタンなど温室効果ガスの総称

※ GWP(Global Warming Potential):地球温暖化係数

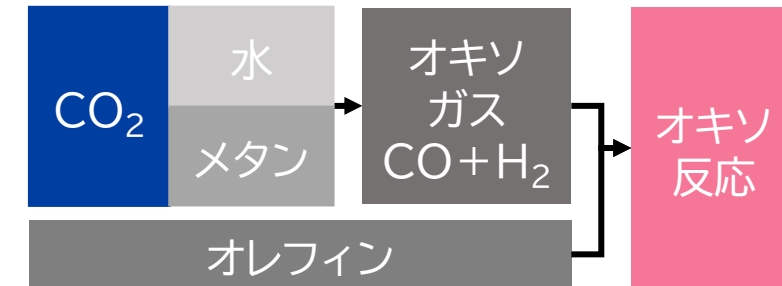
技術導入や企業間連携によりGHG排出量を削減

【技術】

- 当社のコア技術であるオキシ反応の原料としてCO₂を利用
 - 2025年に千葉工場において、CO₂回収装置を設置し、オキシ反応の原料として再利用
- 高度制御システムの導入等による省エネ推進

【企業間連携】

- 自治体や近隣コンビナート企業との連携により、大幅なGHG排出量の削減を目指す



オキシ反応 概略図



千葉工場CO₂回収装置

戦略 III 経営基盤の強化

- 工場の現場力強化
- DX戦略
- 人的資本経営

経営基盤を強化し、サステナブル経営を推進

工場の現場力強化

安全意識、運転技術

会社を支える
経営基盤

DX戦略

業務効率化、生産性向上

人的資本経営

人財、職場環境

現場力を強化し、世界と戦える工場へ

- 「安全総点検運動2022」の継続による安全意識のさらなる向上
- スマート保安の推進による生産性の向上
- DX推進により、確実な技術・技能の伝承や人材不足に対応
- 計画的なキャリア形成等より、次世代の工場運営を担うコア人材を強化



AI技術を積極的に活用し、業務効率化を推進

- ビッグデータを利用した予兆診断システムや高度制御システムの活用による生産性の向上
- 新製品・新規事業創出を加速させるためのデジタルマーケティング活用
- 自社開発アプリの活用による業務効率化



コア人財の強化や職場環境の整備により多様な人財の活躍を推進

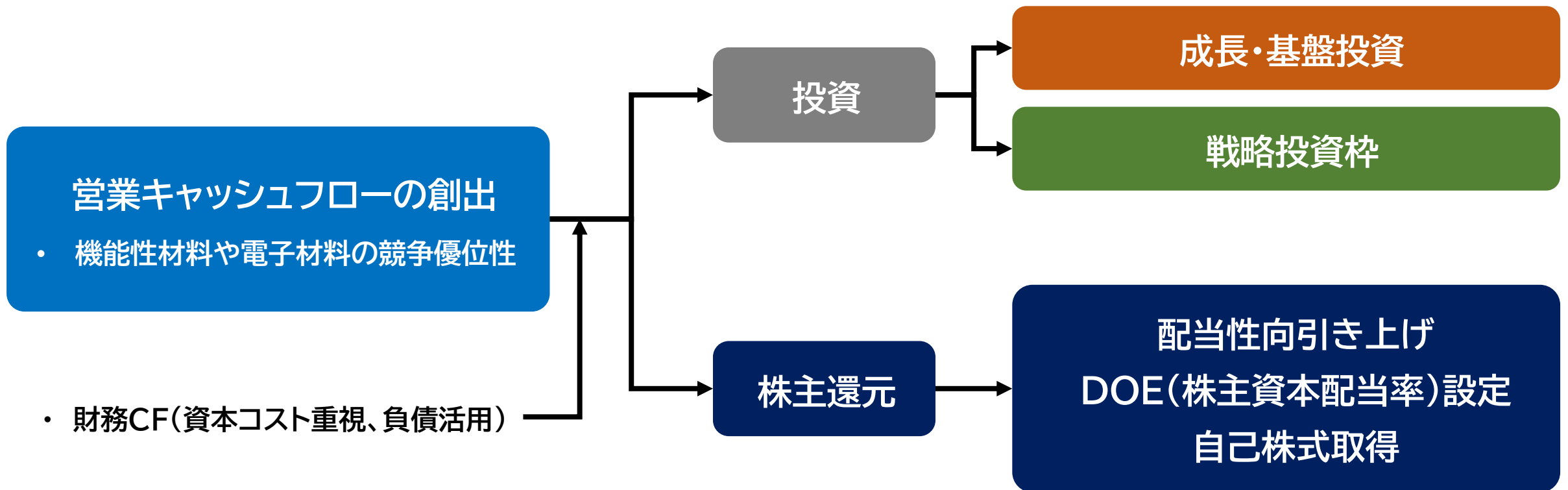
- 経営戦略に連動したコア人財の強化
 - 選抜型の育成プログラムによるコア人財の早期育成
 - 職種別に専門スキルを磨く研修を充実
 - キャリア採用の積極的な実施
- 一人ひとりの事情に応じた働き方が選択できる職場環境の整備
 - 育児・介護・治療通院のための各種支援制度等の拡充
 - 工場事務所棟の新設や改修による職場環境の改善



千葉工場 新事務所棟

財務資本戦略

財務健全性は一層進展、株主還元を強化



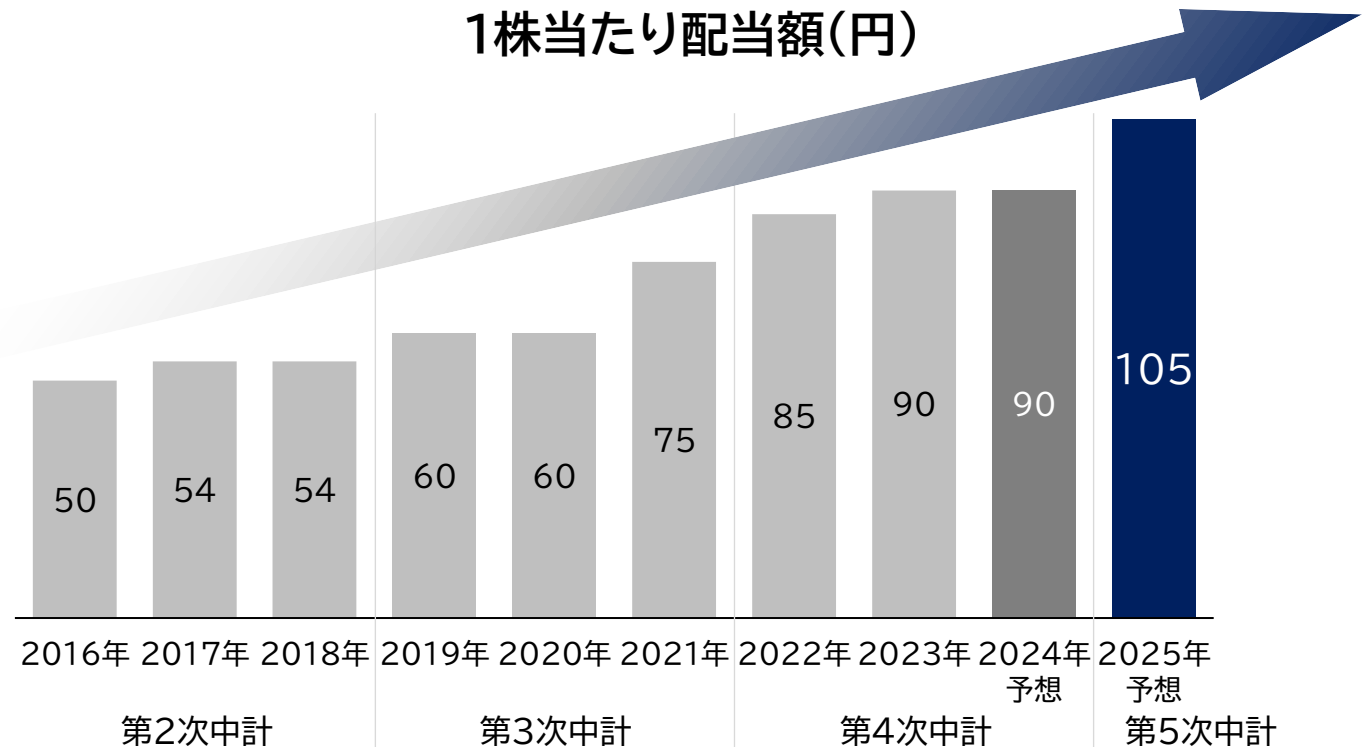
財務健全性は一層進展、株主還元を強化

【基本方針】

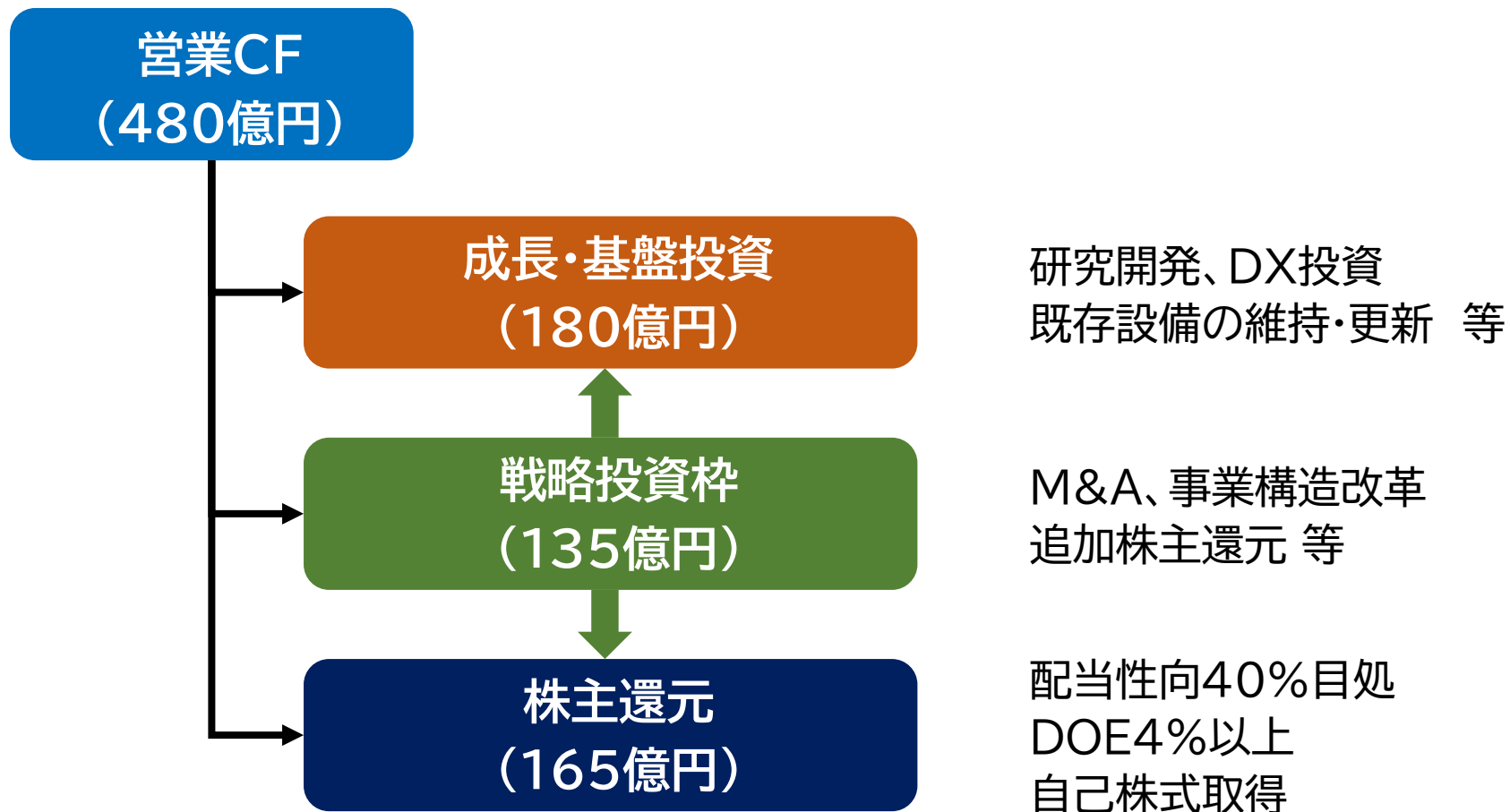
- 配当性向を40%目処に引上げ(従来は30%目処)
- DOE4%以上を新たに設定
- 機動的な自己株式取得

【2025年予想】

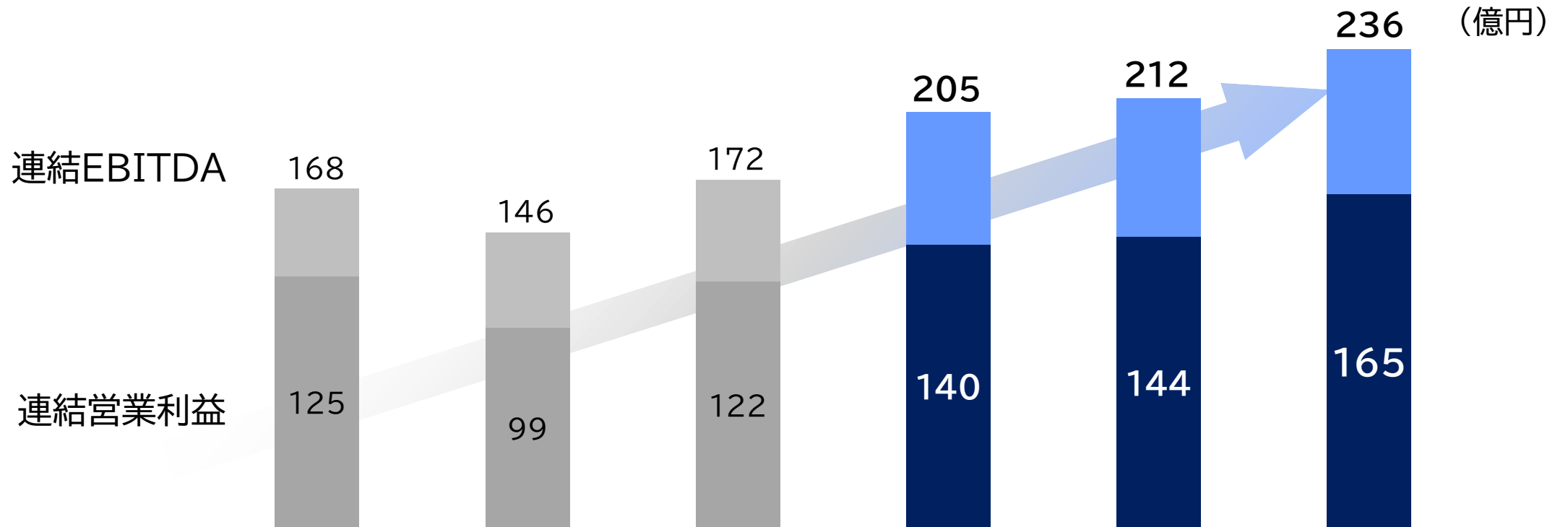
- 1株当たり配当額105円(15円増配)
- 自己株式取得 上限50億円



事業環境の変化に応じて、戦略投資枠から機動的に振り分け



経営数値目標



	2022年	2023年	2024年	2025年	2026年	2027年
	第4次中期経営計画			第5次中期経営計画		
累計連結営業利益	346億円			449億円		
累計連結EBITDA	485億円			653億円		
ROE	11~14%			15%		

為替前提: 2025年150円/USD、2026-27年140円/USD

		2024年	2027年
①	営業利益	122億円	165億円
②	EBITDA	172億円	236億円
③	ROE	13%	15%
④	ROIC	10%	12%
⑤	EBITDAマージン	14%	18%
⑥	一人あたりEBITDA	21百万円	28百万円
		第4次中計累計	第5次中計累計
⑦	営業利益	346億円	449億円
⑧	EBITDA	485億円	653億円
⑨	機能性材料分野のEBITDA	345億円	489億円
⑩	電子材料分野のEBITDA	93億円	111億円
⑪	配当方針	配当性向30%目処	配当性向40%目処
⑫	DOE		4%以上

⑨⑩: 全社に共通する管理費用等は含まれません

新たな成長ステージへ



「化学の力」で、よりよい明日を実現する。

KH NeoChem

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>