

2025～2030年度

中期経営計画

AGENDA

1

2022～2024年度 前中期経営計画の振り返り

2

VISION 2030

3

2025～2030年度 新中期経営計画

- 開示セグメント
- 基本方針
- 経営目標
- セグメント目標
- 事業ポートフォリオの最適化
- 新製品の市場投入計画
- セグメント方針
- 持続的な企業価値創造への資本政策・財務戦略
- 株主還元方針
- ESG経営による事業基盤強化
- 経営ガバナンスの強化

AGENDA

1

2022～2024年度 前中期経営計画の振り返り

2

VISION 2030

3

2025～2030年度 新中期経営計画

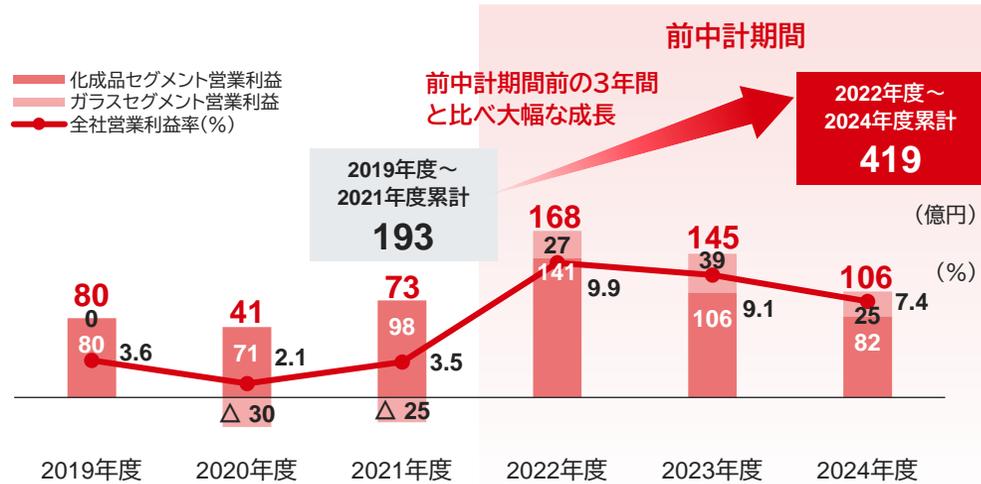
- 開示セグメント
- 基本方針
- 経営目標
- セグメント目標
- 事業ポートフォリオの最適化
- 新製品の市場投入計画
- セグメント方針
- 持続的な企業価値創造への資本政策・財務戦略
- 株主還元方針
- ESG経営による事業基盤強化
- 経営ガバナンスの強化

2022～2024年度 前中期経営計画の振り返り（総括）

財務目標

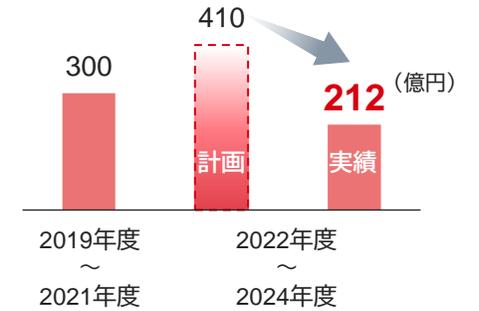
- 2022～23年度に前中期計画最終年度目標を達成
2024年度は事業環境が大きく悪化し未達成
- 化成品セグメントは、電子材料事業、医療化学品事業、素材化学品事業が堅調。2023年度以降のEV需要減少によるエネルギー材料事業の不調が、セグメント利益を押し下げ
- ガラスセグメントは抜本的な構造改善により黒字体質に転換

	目標	実績		
	2024年度	2022年度	2023年度	2024年度
営業利益 (営業利益率)	140億円 (8%)	168億円 (9.9%)	145億円 (9.1%)	106億円 (7.4%)
ROE	12%	37.0%	11.4%	4.9%



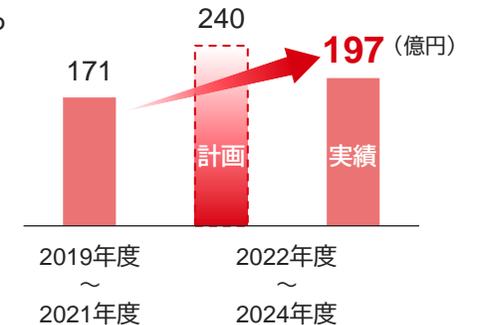
投資

- 事業環境の変化から、電子材料事業やエネルギー材料事業の投資計画見直し
[見直しを行った主な投資計画]
 - 電子材料事業…台湾工場建設
 - エネルギー材料事業…新拠点の建設や既存設備の能力増強



研究開発費

- 電子材料事業、エネルギー材料事業や新領域に重点配分。



2022～2024年度 前中期経営計画の振り返り（事業）



◎ 業績向上、改善 ○ 業績維持 ▲ 業績悪化、低迷

AGENDA

1

2022～2024年度 前中期経営計画の振り返り

2

VISION 2030

3

2025～2030年度 新中期経営計画

- 開示セグメント
- 基本方針
- 経営目標
- セグメント目標
- 事業ポートフォリオの最適化
- 新製品の市場投入計画
- セグメント方針
- 持続的な企業価値創造への資本政策・財務戦略
- 株主還元方針
- ESG経営による事業基盤強化
- 経営ガバナンスの強化

VISION 2030

ありたい姿

サステナブルな社会の実現に寄与する
「スペシャリティ・マテリアルズ・カンパニー」になる

数値目標

営業利益

200億円

(過去最高益)



ROE

10%以上

事業戦略

スペシャリティ製品の拡大

- 新たな価値創造
- ビジネスモデルの創造

エッセンシャル製品の強化

- 収益力の強化
- 高付加価値化

ポートフォリオの最適化

人的資本経営の推進

- ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンの推進
- エンゲージメントの向上
- 健康経営の推進

環境課題の対応

- GHG削減への取組み
- 循環型社会の実現への取組み
- 環境負荷低減への取組み

デジタル活用の推進

- オペレーションの効率化
- 経営基盤の高度化
- DXに向けたデジタル人材育成

ESG経営による事業基盤強化

AGENDA

1

2022～2024年度 前中期経営計画の振り返り

2

VISION 2030

3

2025～2030年度 新中期経営計画

- 開示セグメント
- 基本方針
- 経営目標
- セグメント目標
- 事業ポートフォリオの最適化
- 新製品の市場投入計画
- セグメント方針
- 持続的な企業価値創造への資本政策・財務戦略
- 株主還元方針
- ESG経営による事業基盤強化
- 経営ガバナンスの強化

■ 開示セグメント

情報開示の充実を図るため、電子材料事業、エネルギー材料事業を独立セグメントとし、2セグメントから5セグメントに変更

旧開示セグメント(～2024年度)

新開示セグメント(2025年度～)

旧開示セグメント	事業		スペシャリティ製品	エッセンシャル製品	
化成品	■ 電子材料事業	→	電子材料	エッチングガス、クリーニングガス SiCウエハ パワー半導体用接合材料 PFASフリー レジスト関連製品	—
	■ エネルギー材料事業	→	エネルギー材料	電解液(リチウムイオン電池、 ナトリウムイオン電池用) 次世代電池材料など	—
	■ 医療化学品事業	→	ライフ&ヘルスケア (L&HC)	医薬製品(吸入麻酔薬・細胞シートなど) PFASフリー製品 ノンプラスチック被覆肥料	HFO(Hydro Fluoro Olefin)製品 機能材料製品 肥料製品
	■ 素材化学品事業				
	■ 肥料事業				
ガラス	■ ガラス事業	→	ガラス	—	建築用ガラス、自動車用ガラス ガラス短繊維、ガラス長繊維
	■ ガラス繊維事業	→	その他	新開示セグメントのいずれにも該当しない商社機能等取引	

※ 代表的な製品名を記載(中期経営計画期間に上市計画のターゲット製品を含む)

■ 基本方針

長期ビジョン「VISION2030」実現に向けPhase1・Phase2の枠組みで経営課題に取り組む

営業利益 **200億円** × ROE **10%以上**

■ 事業戦略

スペシャリティ製品の拡大

エッセンシャル製品の強化

■ 成長戦略

■ 投資戦略

- 「成長性×ROIC」分析によるメリハリをつけた経営資源の最適配分
- 近視眼的にならない中長期的な目線での成長投資

■ ROICマネジメント

- 事業ロードマップに基づく あるべき姿の追求
- 事業ROICのモニタリングにより資本効率*を改善

人的資本経営の推進

環境課題の対応

デジタル活用の推進

ESG経営による事業基盤強化

*「資本効率」のターゲット指標・・・ ROE、ROIC
(ROE ≒ ROIC × 財務レバレッジ)

Phase1 2025～2027年度

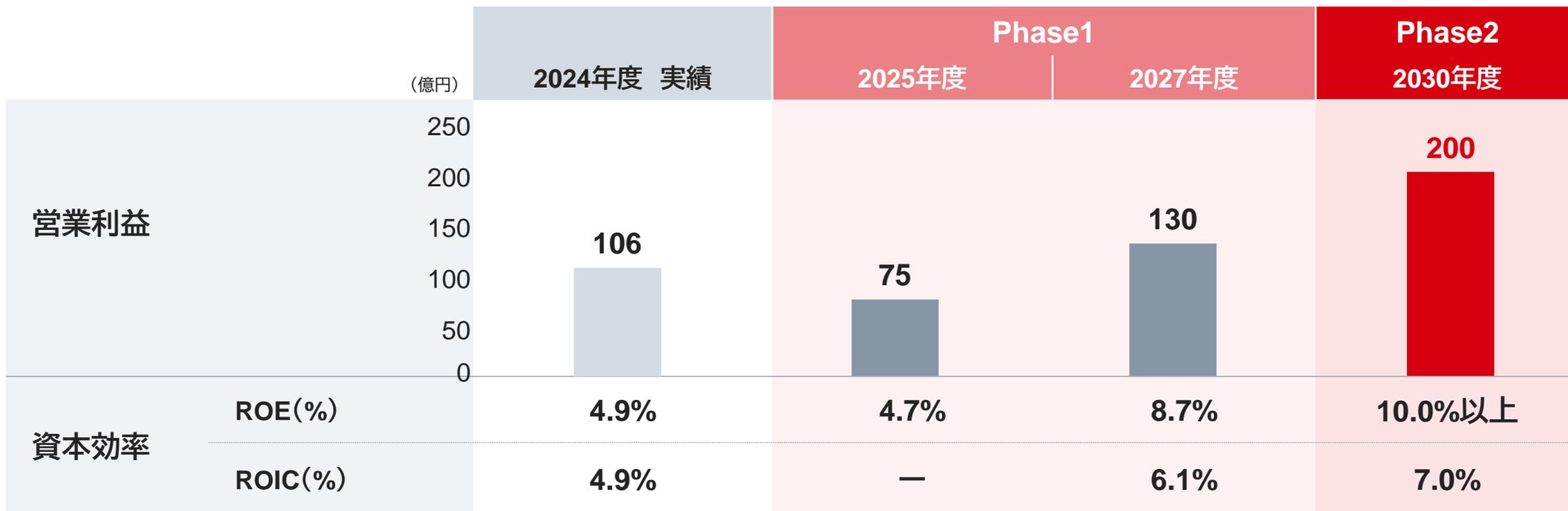
成長への基盤強化

Phase2 2028～2030年度

本格的な成長軌道へ

■ 経営目標

事業環境の変化へ適応した成長戦略の実行により、“スペシャリティ製品の拡大”、“エッセンシャル製品の強化”を図り、「VISION 2030」の実現を目指す



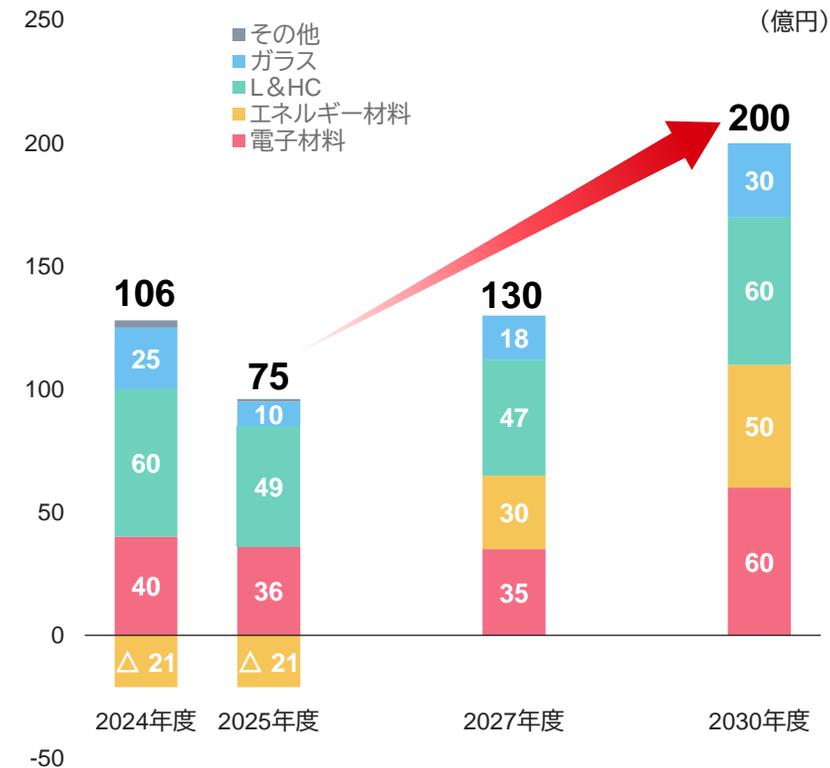
米国関税措置に関する影響

- 2025年度 自動車他需要減少の影響(営業利益△5億円)を見込む

■ セグメント目標

成長投資効果、EV需要の回復によりPhase2は本格的な成長軌道へ

営業利益 (億円)	2024年度 実績	Phase1		Phase2
		2025年度	2027年度	2030年度
電子材料	40	36	35	60
エネルギー材料	△21	△21	30	50
ライフ&ヘルスケア	60	49	47	60
ガラス	25	10	18	30
その他	3	1	0	0
連結合計	106	75	130	200



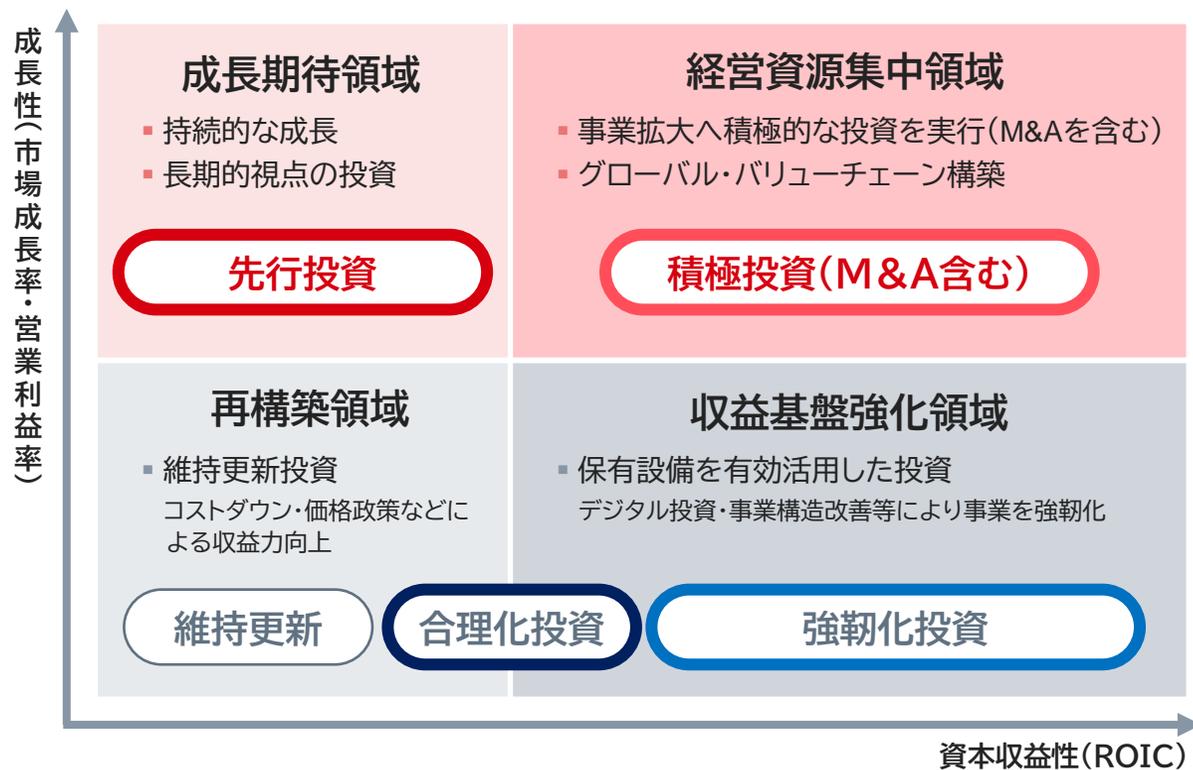
米国関税措置に関する影響

- 2025年度 自動車他需要減少の影響(営業利益△5億円)を見込む

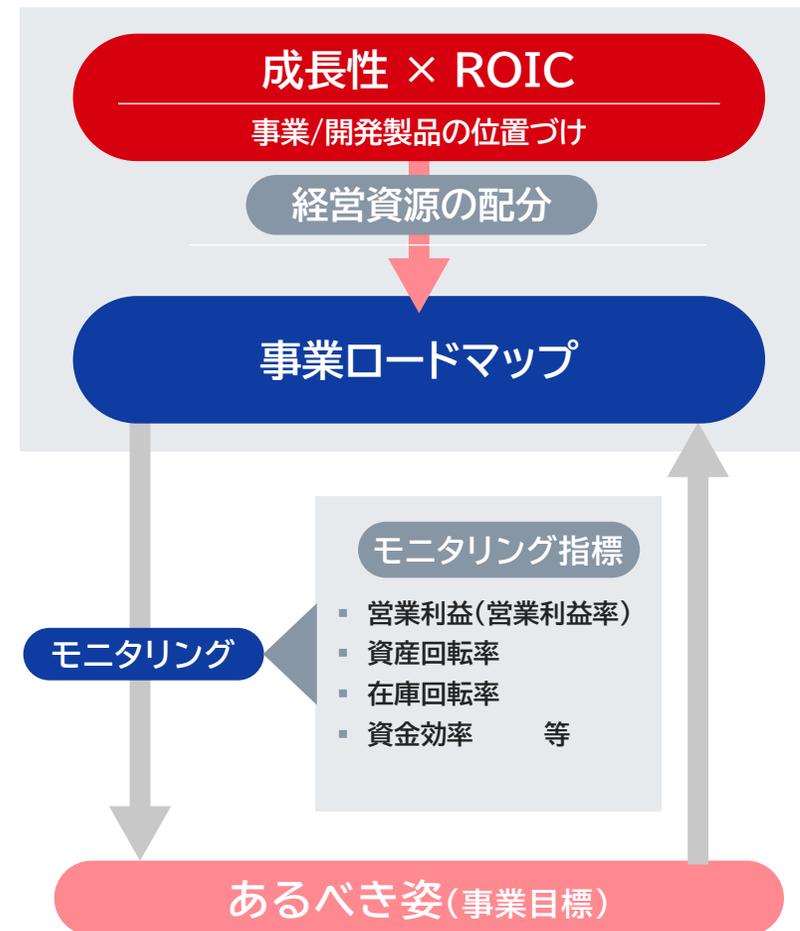
■ 事業ポートフォリオの最適化

投資戦略

- 「成長性×ROIC」分析によるメリハリをつけた経営資源の最適配分
- 近視眼的にならない中長期的な目線での成長投資



ROICマネジメント



■ 事業ポートフォリオの最適化

持続的な成長に向け、事業環境に対応した成長投資を推進

スペシャルティ製品の拡大

- 新たな価値創造
- ビジネスモデルの創造

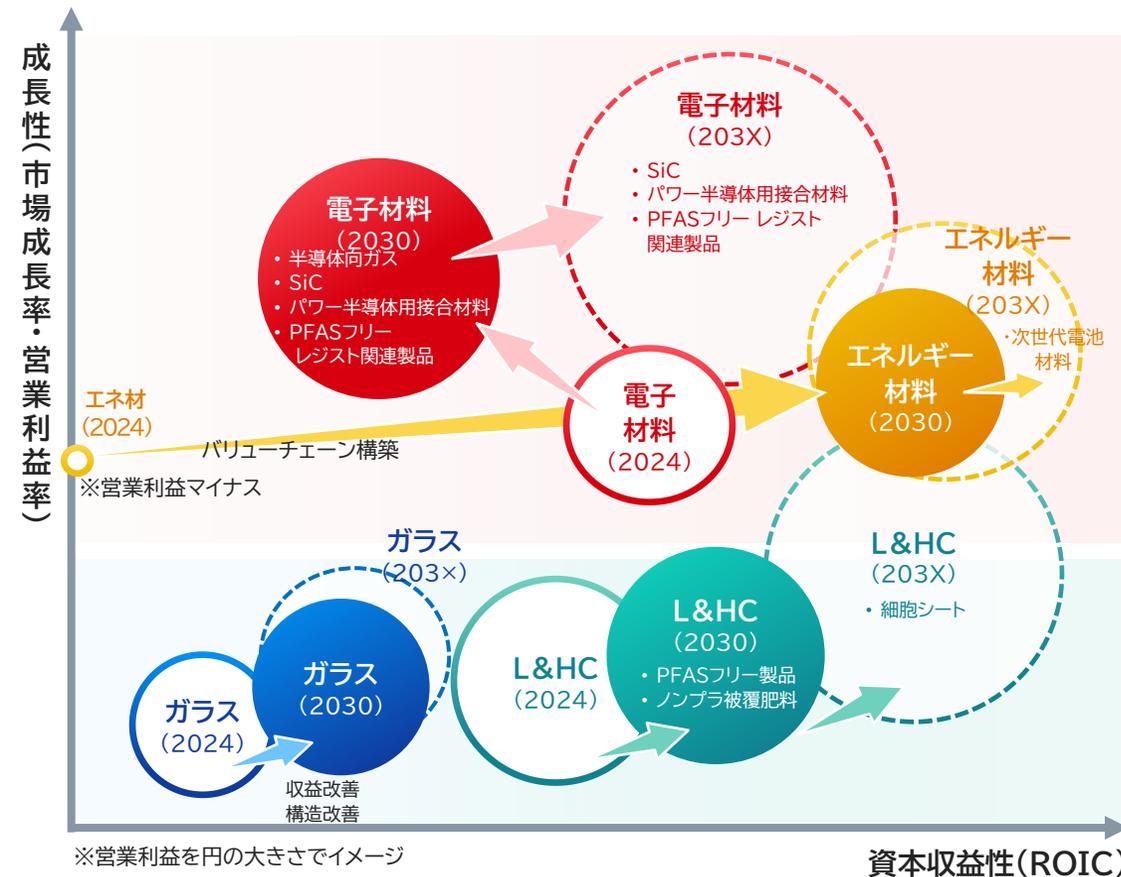
セグメント	投資戦略
電子材料	<ul style="list-style-type: none"> 既存製品(HF、CEG)の販売強化 積極投資 新製品(PFASフリーレジスト関連製品、SiCなど)の事業化 先行投資 グローバル市場(台湾、韓国、米国)での競争力強化 積極投資
エネルギー材料	<ul style="list-style-type: none"> ビジネスモデルの再構築(需要回復に応じて積極投資へ転換)
L&HC(医療)	<ul style="list-style-type: none"> 吸入麻酔薬の市場シェア堅持 強靱化投資 新製品(細胞シート)開発と事業体制構築 先行投資
L&HC(素材)	<ul style="list-style-type: none"> 新製品(PFASフリー製品)上市と拡販 積極投資
L&HC(肥料)	<ul style="list-style-type: none"> 新製品(ノンプラスチック被覆肥料)上市と拡販 積極投資

エッセンシャル製品の強化

- 収益力の強化
- 高付加価値化

セグメント	投資戦略
L&HC(素材)	<ul style="list-style-type: none"> 既存製品(発泡剤、溶剤、含フッ素機能性製品)安定供給と拡販 合理化投資
ガラス(ガラス)	<ul style="list-style-type: none"> 事業基盤のさらなる強化 合理化投資
ガラス(ガラス繊維)	<ul style="list-style-type: none"> 高付加価値製品の増産と拡販 積極投資

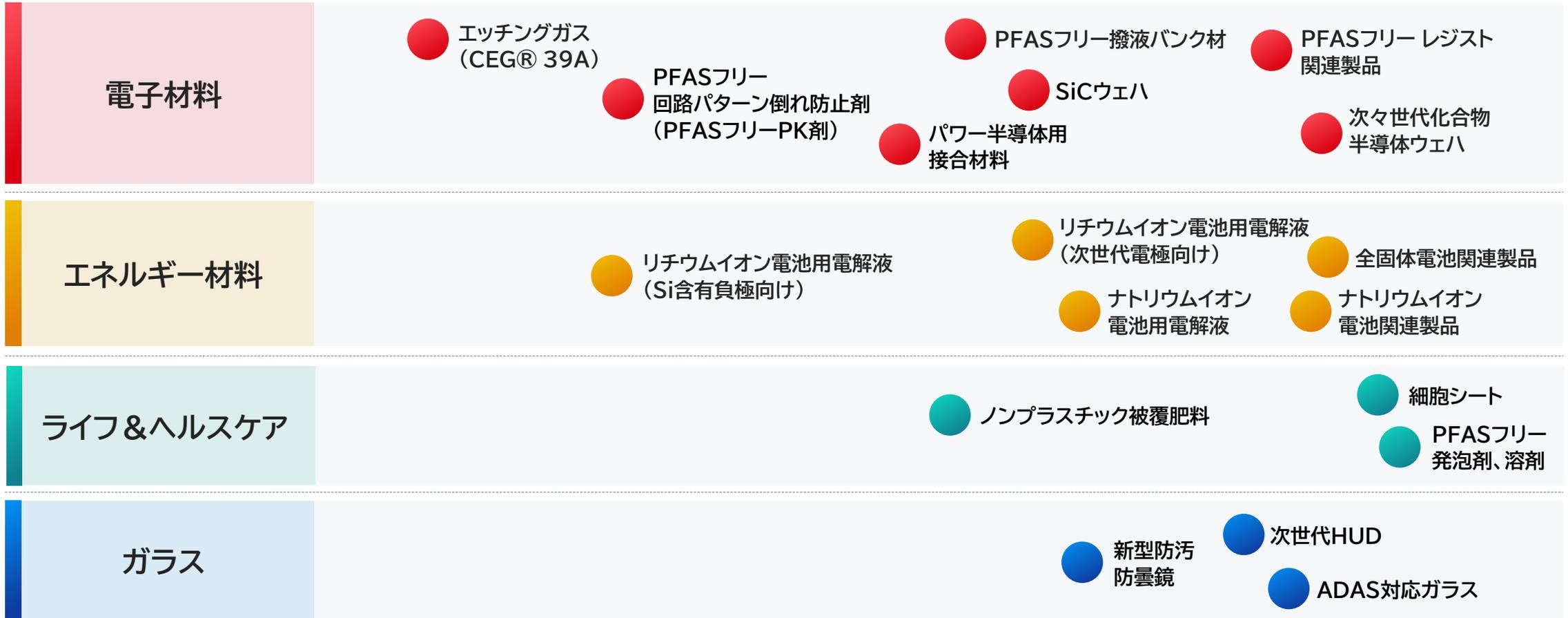
将来の各セグメントのポジションイメージ(営業利益・ROIC)



■ 新製品の市場投入計画

開示セグメント

成長性の高い多様な研究開発製品



市場投入予定時期(イメージ)

■ セグメント方針(電子材料事業)

~2024年度

事業環境

- 半導体市場は堅調に成長(今後も成長基調)
- AI関連製品が急成長
- 低GWP、PFASフリー等、環境適応型製品へのニーズの高まり

Phase1 (2025年度~2027年度)

基本方針

- 既存製品競争力強化と販売力の充実
- グローバル市場での競争力強化

基本戦略・施策

- 市場衰退期を迎える製品の代替製品を拡充
- アジア圏半導体市場(台湾、韓国)でのシェア拡大
- 戦略的な研究開発テーマへの選択と集中

Phase2 (2028年度~2030年度)

基本方針

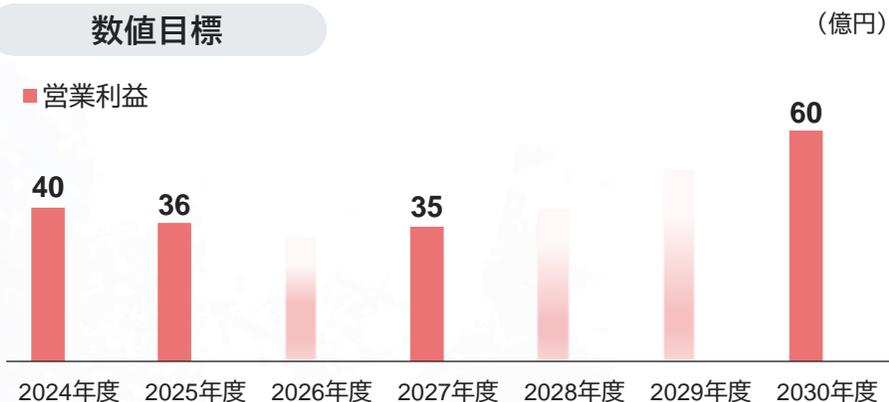
- 成長投資と新製品の事業化
- グローバル市場への販路拡大

基本戦略・施策

- 環境適応型新規製品事業化への成長投資(PFASフリーレジスト関連製品など)
- 米国市場への進出

数値目標

■ 営業利益



クライオエッチング装置

■ セグメント方針(エネルギー材料事業)

～2024年度

事業環境

- EV需要は地域間で濃淡
- LIB市場は低廉化・汎用化進行
- 高性能電解液を必要とするEVの普及が期待される米国、日本での需要の隆盛は2028年以降と想定

Phase1 (2025年度～2027年度)

基本方針

- ビジネスモデルと投資計画の再構築による新規顧客の獲得
(顧客、地域ごとに、適切な数量、価格帯で対応)

基本戦略・施策

- 国内外のサプライチェーン能力を最大限活用
 - 日本：顧客ニーズに応じた増能
 - 米国：顧客要求に応じた供給体制整備
 - 欧州：OEM案件獲得推進

Phase2 (2028年度～2030年度)

基本方針

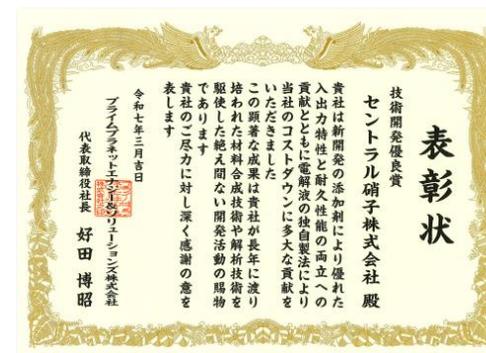
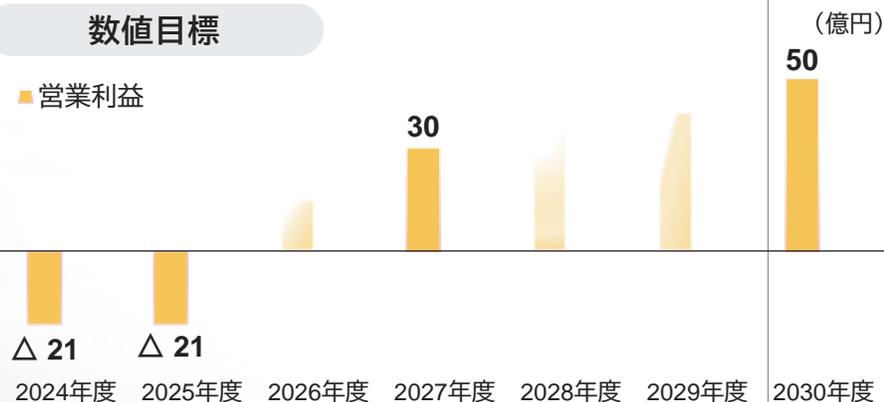
- グローバルでの戦略的なバリューチェーン構築

基本戦略・施策

- 既存設備の高稼働率を維持した事業運営
- 国内外で新たな供給体制の構築
(欧米EV普及期に応じた投資)

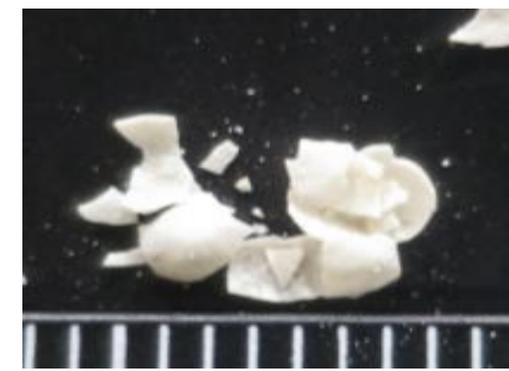
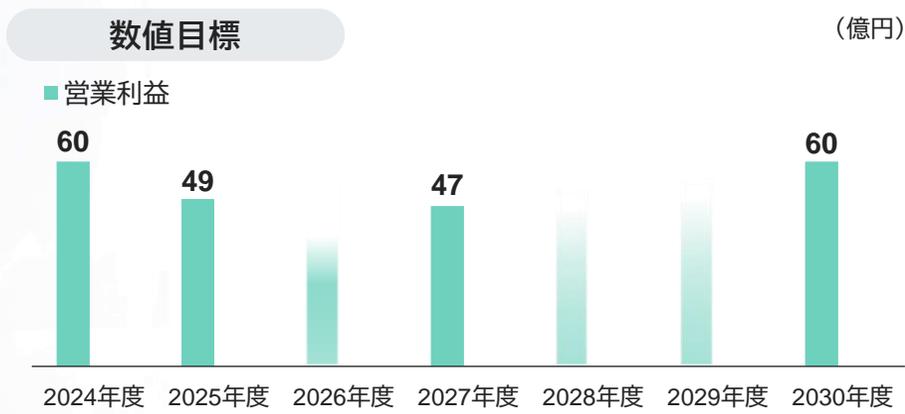
数値目標

■ 営業利益



■ セグメント方針(ライフ&ヘルスケア事業)

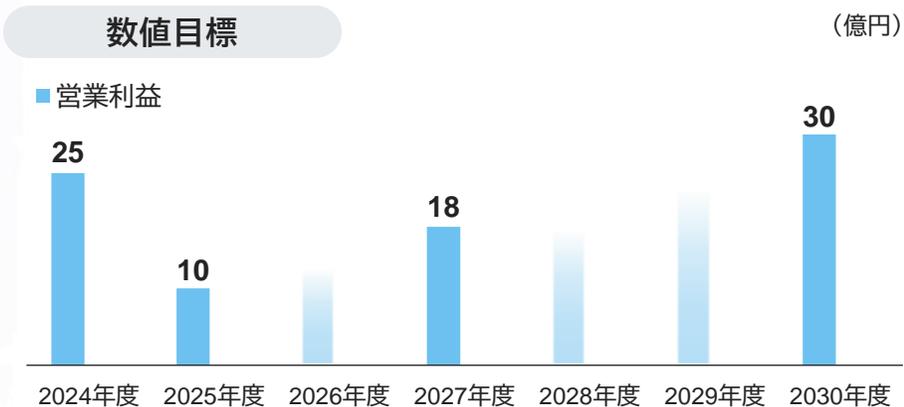
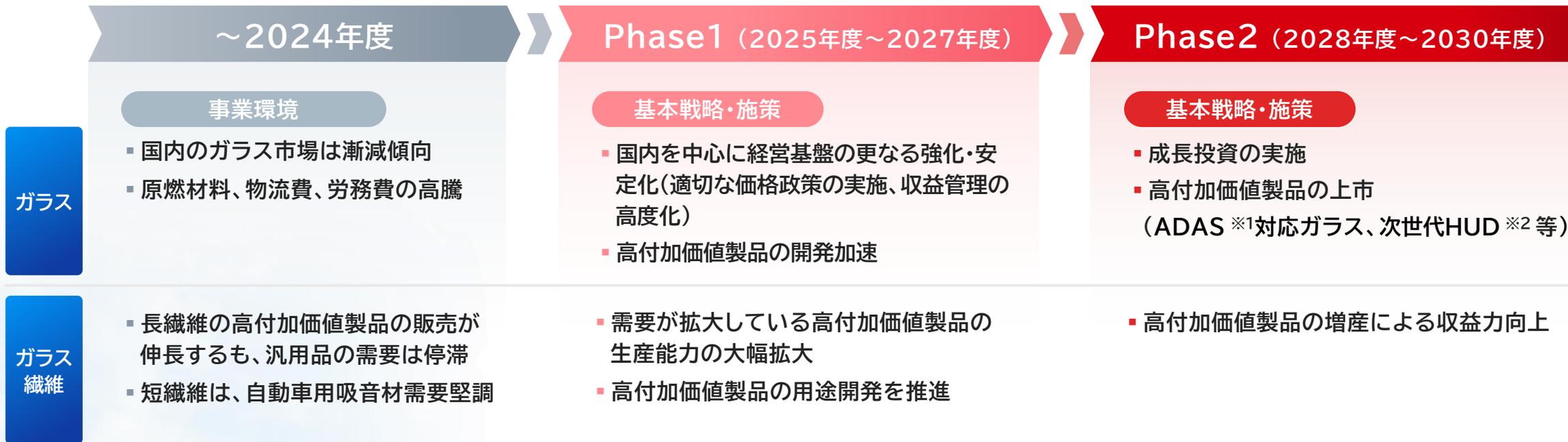
	~2024年度	Phase1 (2025年度~2027年度)	Phase2 (2028年度~2030年度)
医療化学品	事業環境 <ul style="list-style-type: none"> 吸入麻酔薬の世界需要は安定も後発品との競合が激化 再生医療分野での新たな市場が誕生 	基本戦略・施策 <ul style="list-style-type: none"> 顧客との戦略的な提携による市場シェアの維持 細胞シートの研究開発促進 	基本戦略・施策 <ul style="list-style-type: none"> 顧客との戦略的な提携による市場シェア維持を継続 細胞シートの上市に向けた事業体制の構築
素材化学品	<ul style="list-style-type: none"> HFO製品の市場は拡大傾向 PFAS規制がもたらす市場の変化 新興国メーカーとの競争激化 	<ul style="list-style-type: none"> 既存製品の安定供給と拡販(発泡剤、溶剤、含フッ素機能性製品) 低採算事業の再構築 	<ul style="list-style-type: none"> PFAS規制への柔軟な対応と新規製品の上市による利益拡大(フッ素製品・PFASフリー製品)
肥料	<ul style="list-style-type: none"> 「2030年にはプラスチックを使用した被覆肥料に頼らない農業へ」を国内サプライヤーが宣言し、ノンプラスチック肥料の需要増加を期待 	<ul style="list-style-type: none"> ノンプラスチック被覆肥料の市場投入への準備(サンプルワーク・量産化設備検討など) 	<ul style="list-style-type: none"> ノンプラスチック被覆肥料の量産化と拡販



環境課題に対応したノンプラスチック被覆肥料開発に成功
*写真は、ノンプラスチックの殻が崩壊したもの



■ セグメント方針(ガラス事業)



次世代HUD(Head-up Display)

※1 ADAS : Advanced Driver-Assistance Systems (先進運転支援システム)

※2 HUD : Head-up Display

■ 持続的な企業価値創造への資本政策・財務戦略

BSマネジメントによる資本構成の最適化

- ROE(ROIC)向上
ROICツリー展開による社内KPI設定
- 政策保有株式縮減 等
- 財務の健全性を確保

ROICマネジメント

- 各事業・製品でポートフォリオに則した投資を展開
- モニタリング(営業利益、営業利益率、資本回転率等)

キャピタル・アロケーション

- 必要な成長投資に向けた資金調達の戦略的な拡大
- 安定的な配当の継続

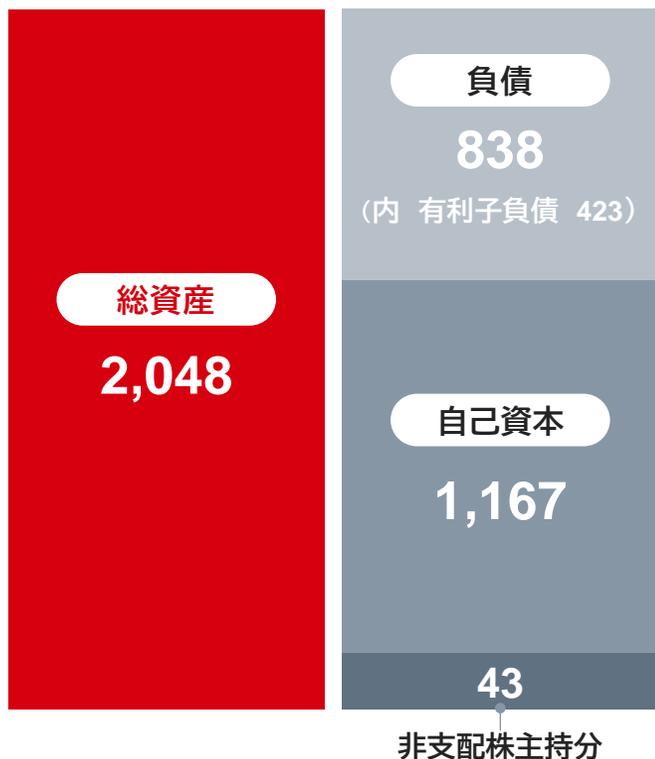
指標の推移

	2024年度	2027年度	2030年度
営業利益	106億円	130億円	200億円
ROE	4.9%	8.7%	10.0%以上
ROIC	4.9%	6.1%	7.0%
投資額*	212億円*	505億円*	565億円*
有利子負債残高	423億円	430億円	595億円

※ 投資額…前中計期間、Phase1、Phase2のそれぞれ3年間の累計額

■ 持続的な企業価値創造への資本政策・財務戦略 (BSマネジメントによる資本構成の最適化)

2024年度末 (億円)



マネジメントポリシー

- 在庫圧縮など運転資本を適正化
- 総資産のスリム化
 - 資産回転率・在庫回転率向上
ROICツリーによる施策を全社へ展開
モニタリングによる継続的改善
 - 政策保有株式の縮減
- 財務の健全性を確保

2027年度末(イメージ) (億円)



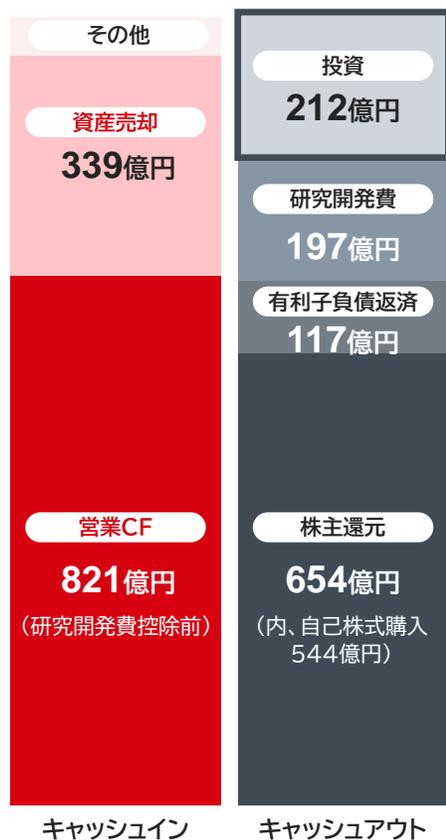
※ 総資産圧縮

- ・ 在庫適正化および在庫回転率改善 △20億円
(全社の在庫回転日数は24年度から20日短縮)
- ・ 政策保有株式縮減 △50億円

■ 持続的な企業価値創造への資本政策・財務戦略(キャピタル・アロケーション)

- 「成長性×ROIC」分析によるメリハリをつけた経営資源の最適配分
- 成長を支える研究開発への注力
- 近視眼的にならない中長期的な目線での成長投資
- 安定した株主還元

前 中期経営計画 累計



Phase1累計

積極的な成長投資を実施



投資の配分

- 成長投資370億円
 - スペシャルティ製品 220億円
 - エssenシャル製品 25億円
 - その他(研究開発投資やDXなど) 125億円
- その他(維持更新など)135億円

株主還元

- 下限配当
1株あたり配当額 170円

Phase2累計

成長投資をさらに拡大



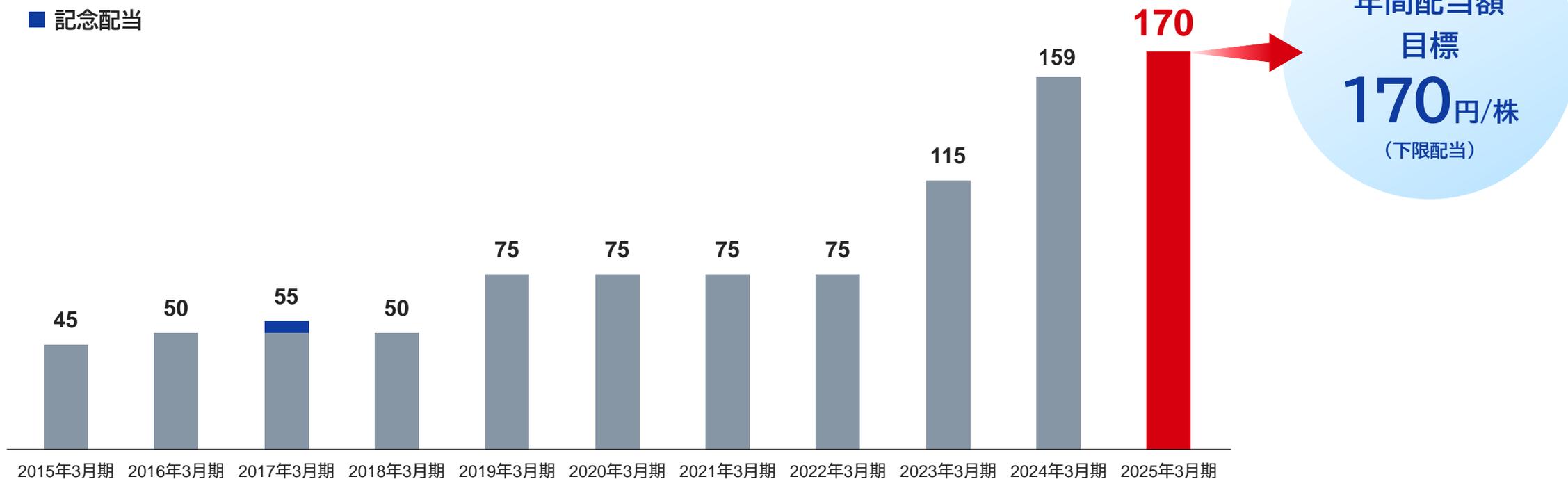
株主還元方針

- 成長投資による企業価値の向上を図る一方、安定的な株主還元を行う基本方針を継続
- Phase1の一株あたり配当額(下限配当)は170円とする(Phase2は、改めて検討)

1株当たりの年間配当額推移

(円)

- 1株当たり配当額
- 記念配当

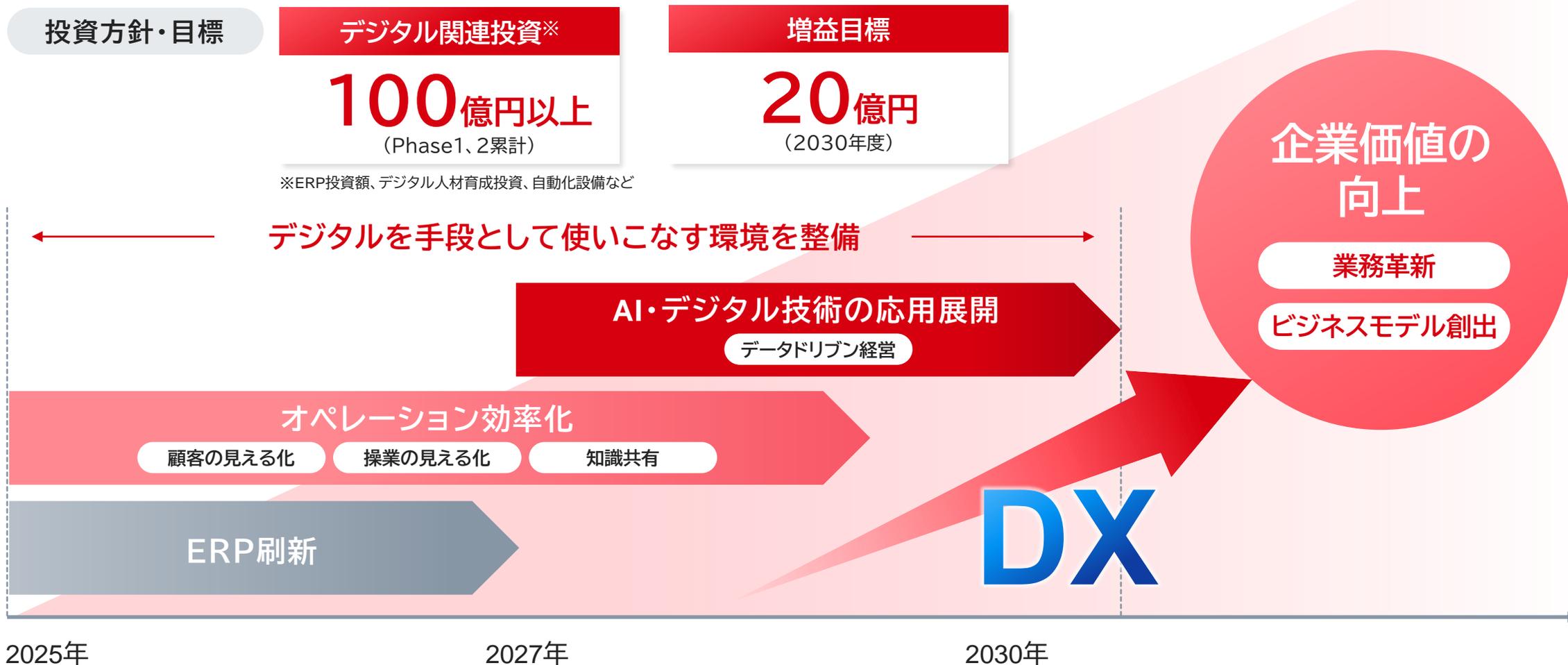


※ 2017年10月1日に株式5株を1株に併合したため、それ以前の配当額は併合を考慮した金額に修正して表示

※ 2017年月3月期は、1株あたり5円の記念配当を実施

■ ESG経営による事業基盤強化(DXの推進)

- ERP刷新を足掛かりに、DXへの環境整備投資を拡大
- 専任組織を中心にデジタル活用を通じた利益貢献を狙う



■ ESG経営による事業基盤強化(人的資本経営の推進)

ものづくりを支える「ひと」の活躍を支え、企業価値を高めつづける人的資本経営を推進

人的資本経営推進に向けた取り組み

人材育成強化

主体性・自己変革の意識醸成、自律的
キャリア形成支援

従業員エンゲージメント向上

会社方針の共有、社員と会社の相互理解の
深化、働き甲斐を実感できる仕組みの構築

人的資本 への 投資拡大

働き方と労働環境の整備

柔軟な働き方を前提とした制度と価値
創造を活性化する職場環境の整備

人材ポートフォリオ策定

経営戦略と連動した人材ポートフォリオ達
成に向けた取り組みの推進

DE&Iの推進

人材、知と経験の多様性により、イノベー
ションを創出する文化の醸成

■ ESG経営による事業基盤強化(環境課題への対応)

環境課題へ5つの観点で取り組む

環境課題への取り組み

① 気候変動への対応

- Scope1、2…
2030年度までにGHG排出量
60%削減(2013年度比)
2050年までに正味排出ゼロ
- モーダルシフトの取組推進
- 役員報酬評価へのGHG排出量
基準の追加

② 資源循環の促進

- フッ化カルシウム(蛍石)の回収、
リサイクル
- ガラスカレット(製品使用后)の
回収・再利用の推進
- 廃棄物削減
- サーキュラーパートナーズへの
参画

③ 製品関連化学物質の安全確保

- 化学物質の自律的な管理の推進

④ 生物多様性の保全

- 水資源の効率的利用
- TNFD開示に向けた準備

⑤ 環境適応型製品の開発と上市

- GHG排出量の少ない
環境製品の市場投入
- GHG回収技術などの開発
- PFASフリー製品やノンプラス
チック被覆肥料等の市場投入

■ 経営ガバナンスの強化(監査等委員会設置会社へ移行)

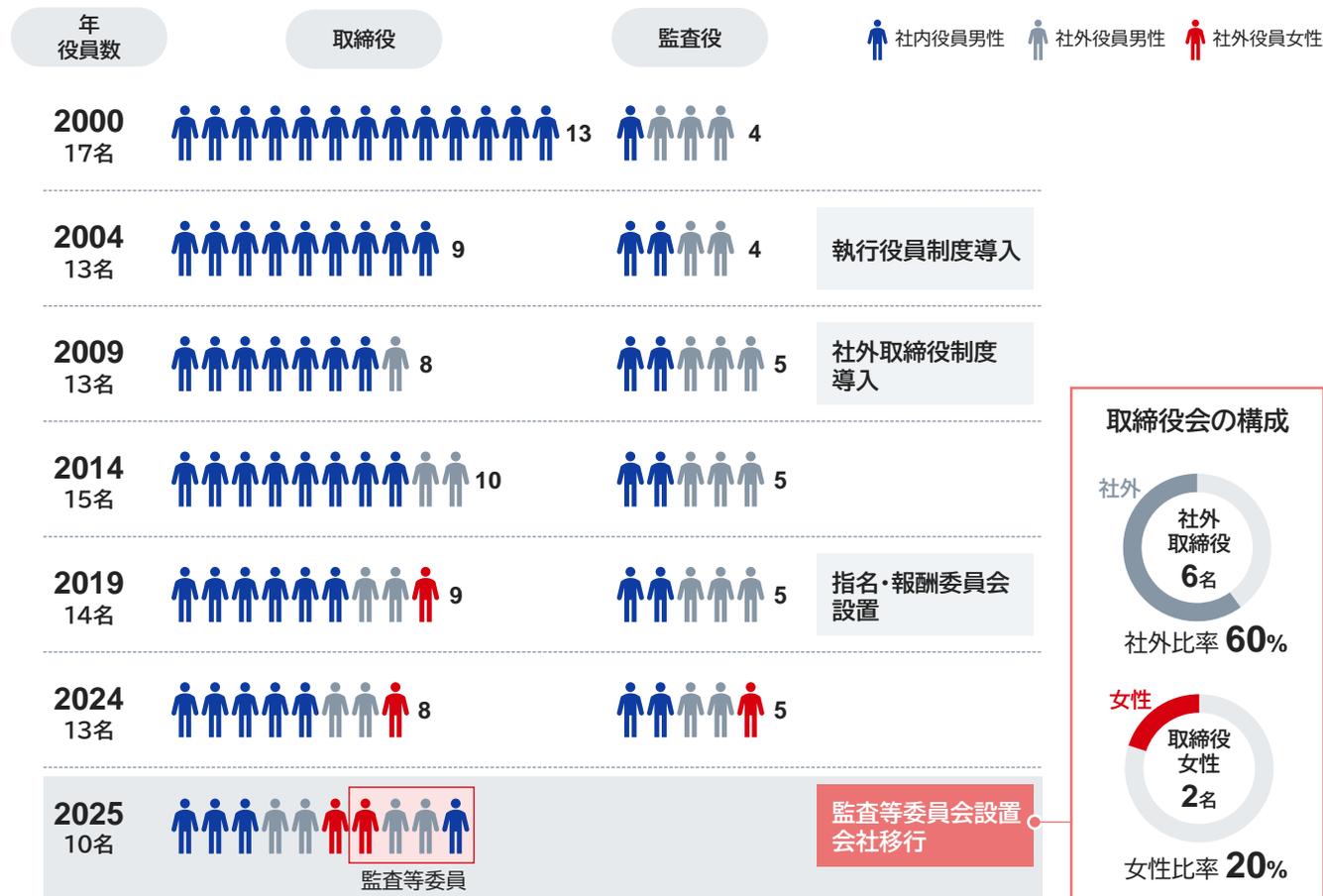
2025年6月定時株主総会の決議をもって監査等委員会設置会社へ移行

目的

持続的な成長と
企業価値の向上

- 1 取締役会の監督機能強化
- 2 経営の機動的かつ効率的な意思決定
- 3 取締役会における、企業価値向上についての議論活性化

■ 役員数の推移



■ 経営ガバナンスの強化(役員報酬制度設計)

「VISION2030」の実現に向け、取締役等が一層の企業価値向上へ貢献するとともに、株主をはじめとするステークホルダーの皆様と価値共有の意識を高める

■ 「企業価値の向上」と連動した役員報酬設計

改定後の評価指標【基準値】

- 1 短期インセンティブ**
 (通期業績予想値)
 - 連結営業利益【期初の業績予想】

 - 2 中長期インセンティブ**
 (業績連動株式報酬)
 - 連結営業利益
 - 連結ROE
 - GHG排出量
 - 相対TSR
- 【中期経営計画目標値】
- 【配当込みTOPIX成長率】

