

# 2022～24年度 中期経営計画

2022年5月11日  
セントラル硝子株式会社

2022年9月20日リリースの「自己株式の公開買付け実施に伴う『2022～2024年度中期経営計画』及び財務指標への影響に関するお知らせ」に伴い、一部数値を修正しております。修正した箇所には「※」を付しております。

# < 目次 >

1. 企業理念
2. 長期ビジョン
3. 2022～2024年度 中期経営計画
  - ①基本方針
  - ②財務目標
  - ③資本政策
  - ④事業別概況
  - ⑤研究開発方針
  - ⑥地球環境への取組み
  - ⑦品質意識向上への取組み

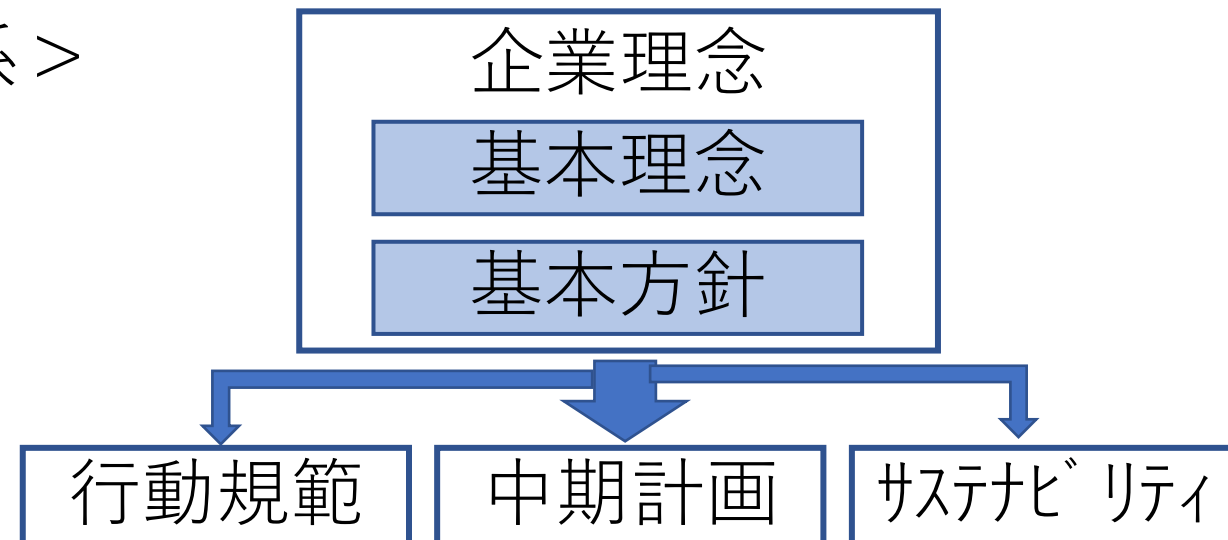
# 1. 企業理念

《基本理念》 “ものづくりで築く より良い未来”

セントラル硝子グループは  
ものづくりを通じて、真に豊かな社会の実現に貢献します。

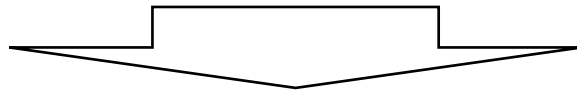
※ものづくり… 誠実を基本姿勢とした、研究開発、製造、  
販売等の当社グループにおける企業活動全般

< 企業理念体系 >



## 2. 長期ビジョン

「研究開発から生まれる新技術、新製品を原動力に  
成長し続ける会社」



「収益事業モデルを確立し、高収益企業へ転換」

# 長期ビジョン実現の為の基本施策

## ◆成長ドライバーとなる研究開発を強化

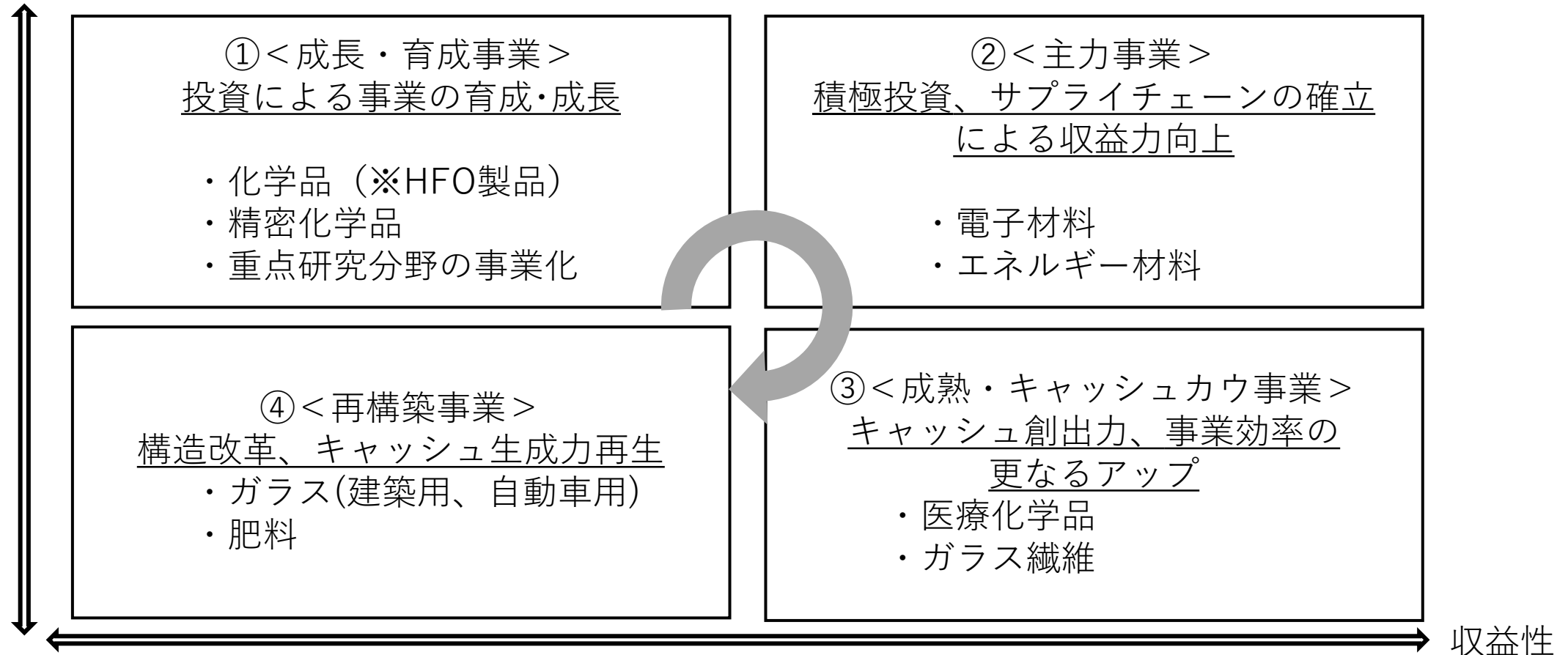
- コア（フッ素）技術を活かし、機能性材料開発を推進
- オープン・イノベーションを活用し、新領域の技術獲得を加速

## ◆各事業の役割を明確化。事業ポートフォリオを最適化

- 成長・育成事業／主力事業に投資、資源を重点配分
- 成熟・キャッシュカウ事業は、安定的にキャッシュを創出し、成長投資を支える資金を獲得。更なるキャッシュ創出力向上を目指す
- 再構築事業は、事業規模の適正化などの構造改革に目途をつけ、キャッシュ生成事業に再生

# 事業ポートフォリオ

成長性



(※)HFO：ハイドロフルオロオレフィン（地球温暖化係数が低く、フロン規制に対応した製品）

# 3. 2022～2024年度 中期経営計画

# ①ー1 基本方針

## 1. 事業基盤の強化と独創的な技術を通じて新たな成長へ

### ■ 成長基調への回帰

- 伸ばすべき事業へ経営資源を集中、収益事業モデルの確立と成長市場への事業展開を加速
- 化成品事業は、これまでの投資成果を回収、更なる将来への投資の継続
- ガラス事業は構造改革を仕上げ、収益事業へ再生
- その他の事業は収益力を更に高め、フリーキャッシュフローを最大化

### ■ 将来の成長を担保する研究開発の強化を継続

### ■ 全従業員が品質意識を高め、ステークホルダーへ安心と信頼を提供



# ①ー2 基本方針

## 2. 健全な財務基盤の維持

- 株主還元、投資、財務規律のバランスが取れたキャッシュフローの配分

## 3. 地球環境への貢献

- 温室効果ガス排出量削減
- 環境負荷低減に貢献する製品、技術の提供

## ②財務目標

本中期計画のR O E 目標 1 2 %※の達成を目指す

		指標	2021年 実績	2024年 目標
財務 目 標	主要 項目	営業利益	73億円	140億円
		営業利益率	4%	8%
	財務指標	R O E	△27%	12%※
	株主 還元	株主総還元性向	—	30%以上
		株主資本配当率 (D O E)	2.1%	3.6%※
(参考)経営指標		R O I C	4%	6%

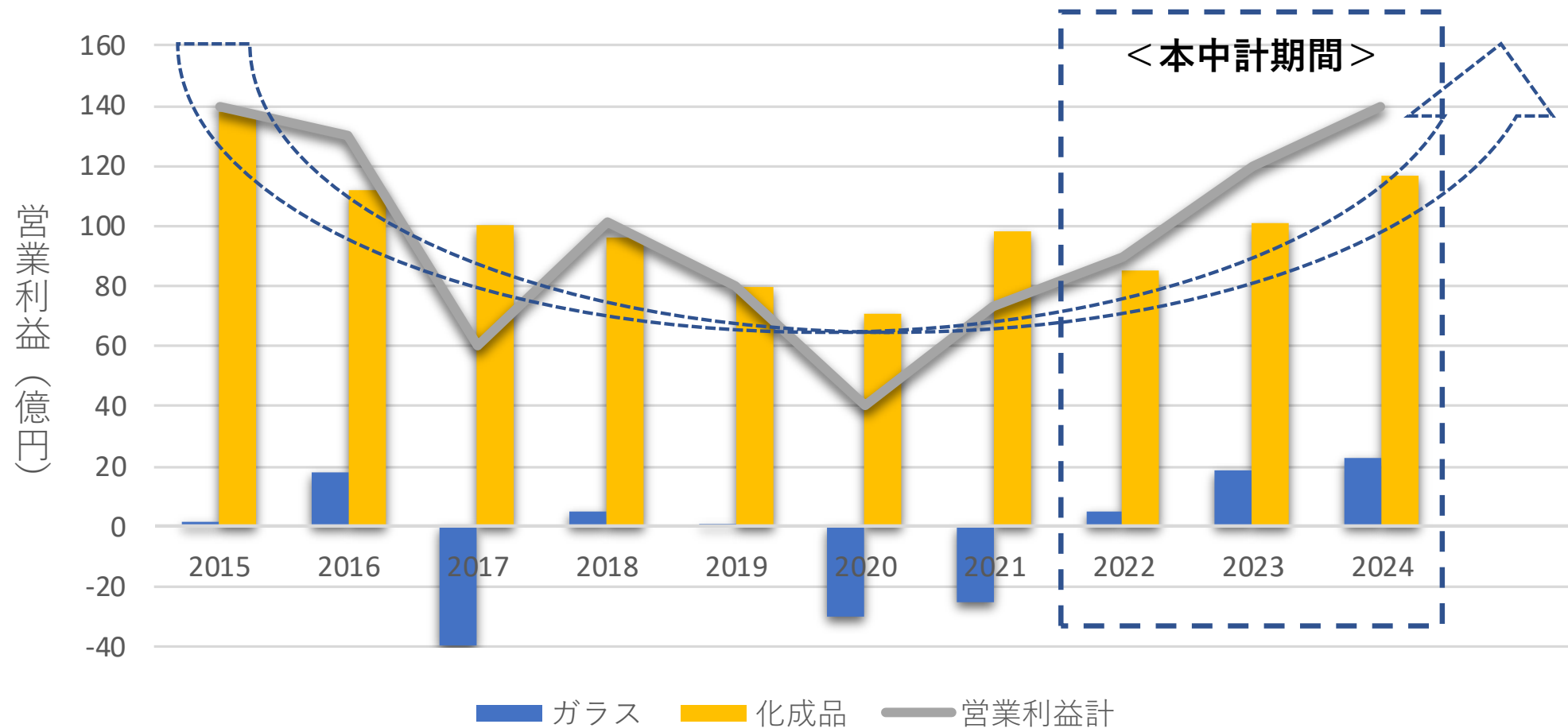
- ◆設備投資・投融资 4 1 0 億円 (3 年累計)
- ◆研究開発費 2 4 0 億円 (3 年累計)

<中計前提条件>

為替	1 1 0 円/ドル
重油価格(CIF)	1 0 2 ドル/バレル

- 化成品事業は増益基調
- ガラス事業は黒字転換

### 営業利益推移(セグメント別)



# ③資本政策

企業価値の最大化を目的として、投資と資金調達の最適化を重視した資本構成を目標とする

< 資本政策の基本方針 >

調達	資金コストと継続性（リスク）のバランスを考慮し、適切な方法を組み合わせて、計画的に安定して調達
運用 (投資)	調達資金コストを上回る利益、投下資本以上のキャッシュ・フローを産みだす源泉に選別して資本を投入
分配	産み出したキャッシュは、株主還元、投資、財務規律のバランスを考えた配分を基本にして適切に利益分配

(単位：億円)

		3年累計
営業CF		480
投資	設備投資	△ 410
CF	資産売却等	170
計		△ 240
フリーCF		240

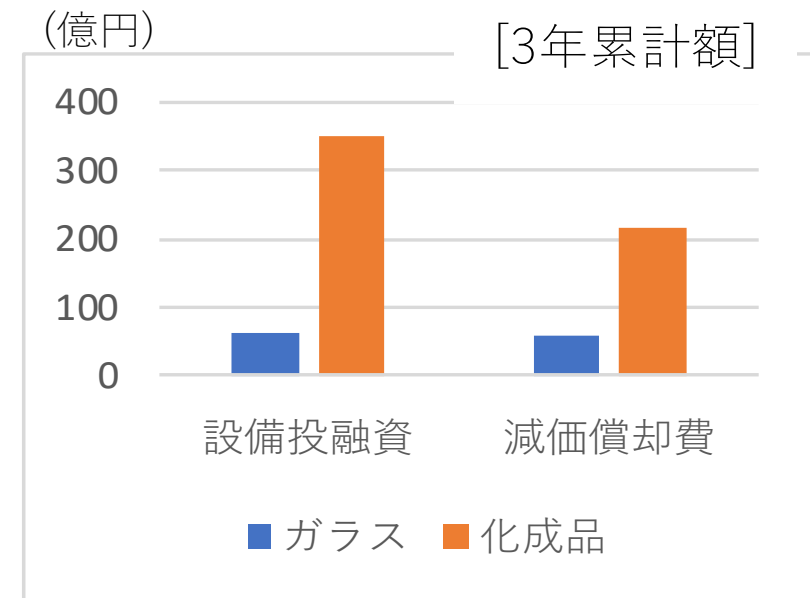
財務	配当	△100 <sup>*</sup>
	調達/返済	340 <sup>*</sup>
CF	自己株取得	△550 <sup>*</sup>
計		△310 <sup>*</sup>

### <株主還元方針>

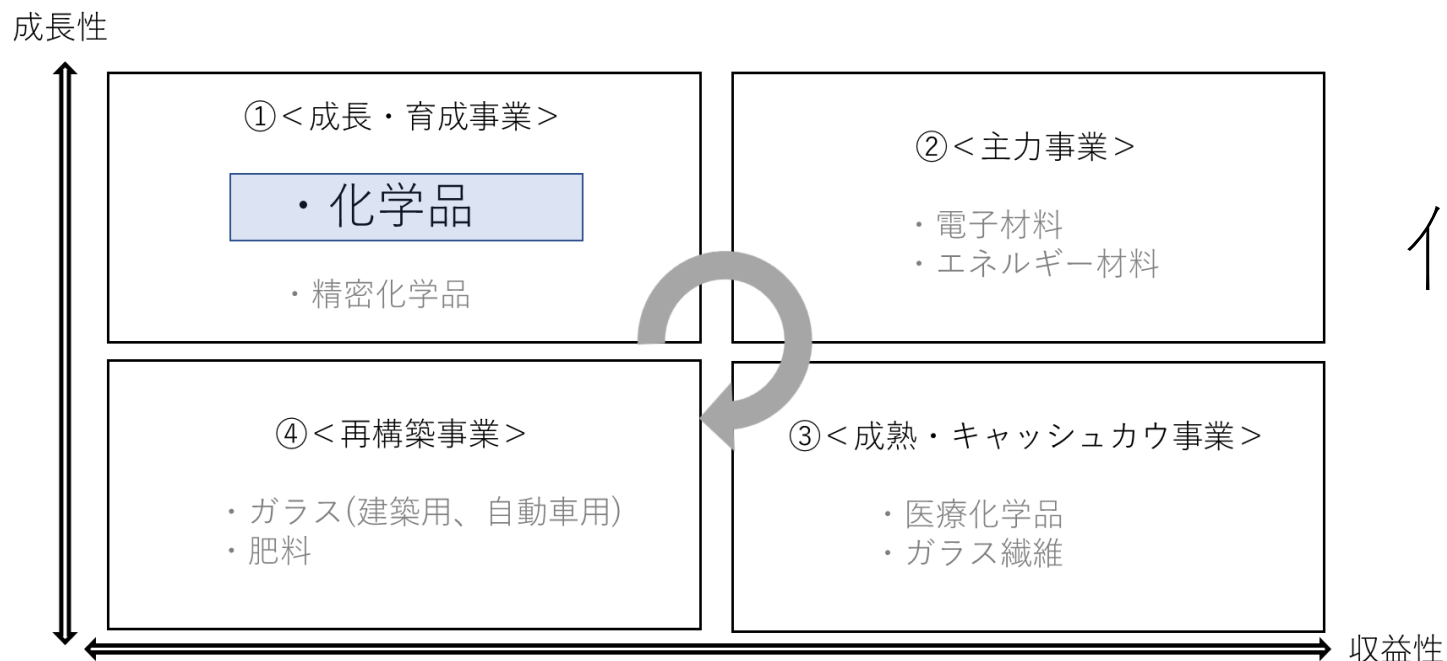
- ◆株主総還元性向 30%以上
- ◆DOE（自己資本配当率） 3.6%\*
- ◆自己株式取得
  - ・基本は配当の基準とするDOE指標ベースと株主総還元性向ベースでの配当額で調整が必要な場合に検討
  - ・2022年度計画の株式売却による調達約5割は自己株式取得に充当

### <主な投資内容>

- ◆化成品
  - ・重点研究分野の事業化に向けた投資  
（パワー半導体材料 研究～量産設備など）
  - ・電子材料 新規製品プラント建設、能力増強
  - ・エネルギー材料 原料調達力確保(サプライチェーンへ投資)  
製造拠点拡大
- ◆ガラス
  - 維持更新を中心に営業CF範囲内での投資  
（FCFのプラスを維持）



# ④事業別概況 (2022~2024年)



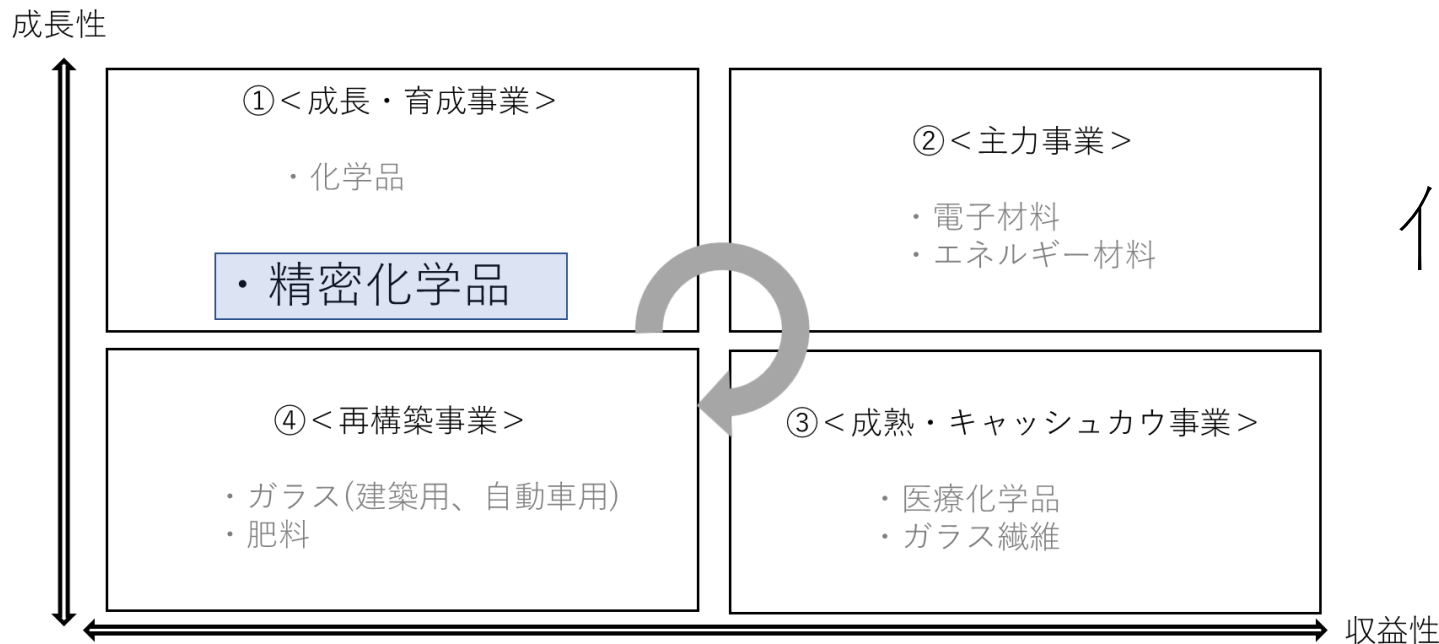
化成品事業  
(成長・育成事業)

○ 化学品 (フッ素系洗浄剤・溶剤等のHFO製品など)

<市場> HFO製品は、地球温暖化係数が低く優れた環境性能を有しており高い市場成長を期待

- ・ HFO製品のうち、発泡剤は、安定供給による収益確保
- ・ HFO製品のうち、洗浄剤は生産能力の拡大、需要の掘り起こしによる市場開拓を実施
- ・ 新たなHFO製品群の研究、開発、新市場への参入を計る

# ④事業別概況 (2022~2024年)



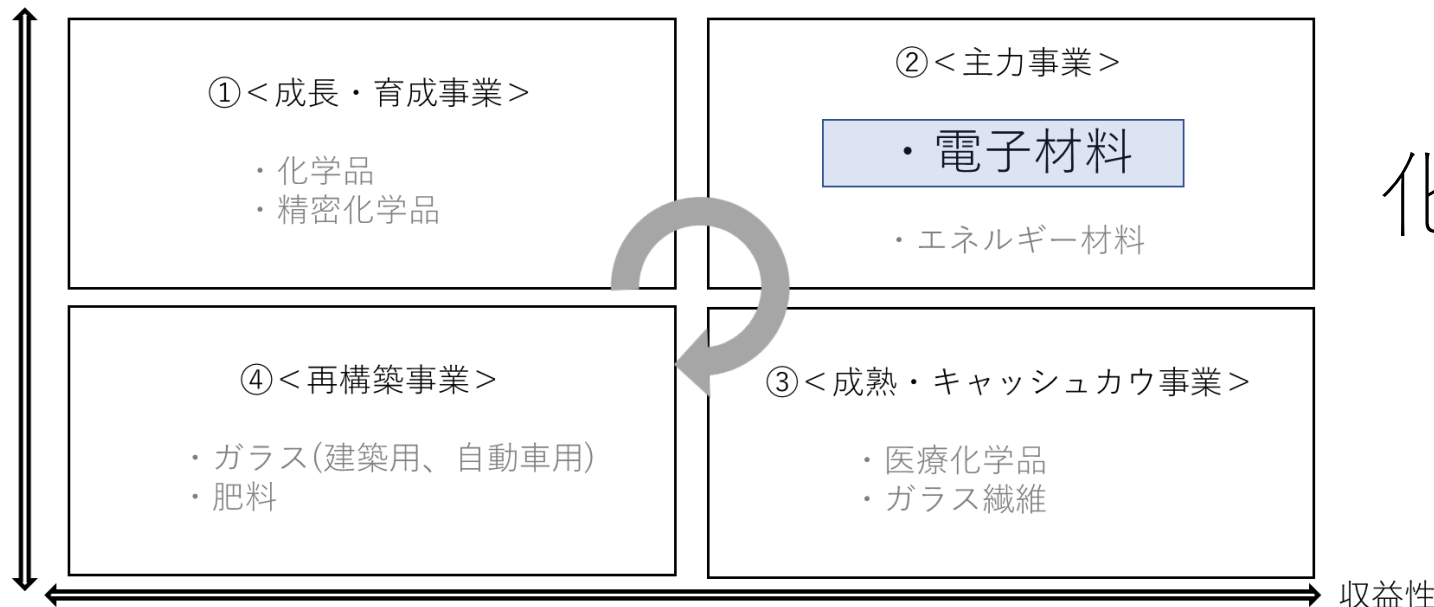
化成品事業  
(成長・育成事業)

## ○ 精密化学品 (農薬中間体・フッ素系有機無機素材など)

- ・ 製造拠点の集約化。販売戦略の見直しにより収益改善を実現
- ・ 値上げによる利益率の維持や、レジスト向け原料などの新製品販売
- ・ 顧客との関係深化で、ニーズを共有。コア技術 (フッ素技術) を活かした、高付加価値品開発を実現する

## ④事業別概況（2022～2024年）

成長性



化成品事業  
(主力事業)

### ○ 電子材料（半導体向け特殊ガスほか電子材料用製品）

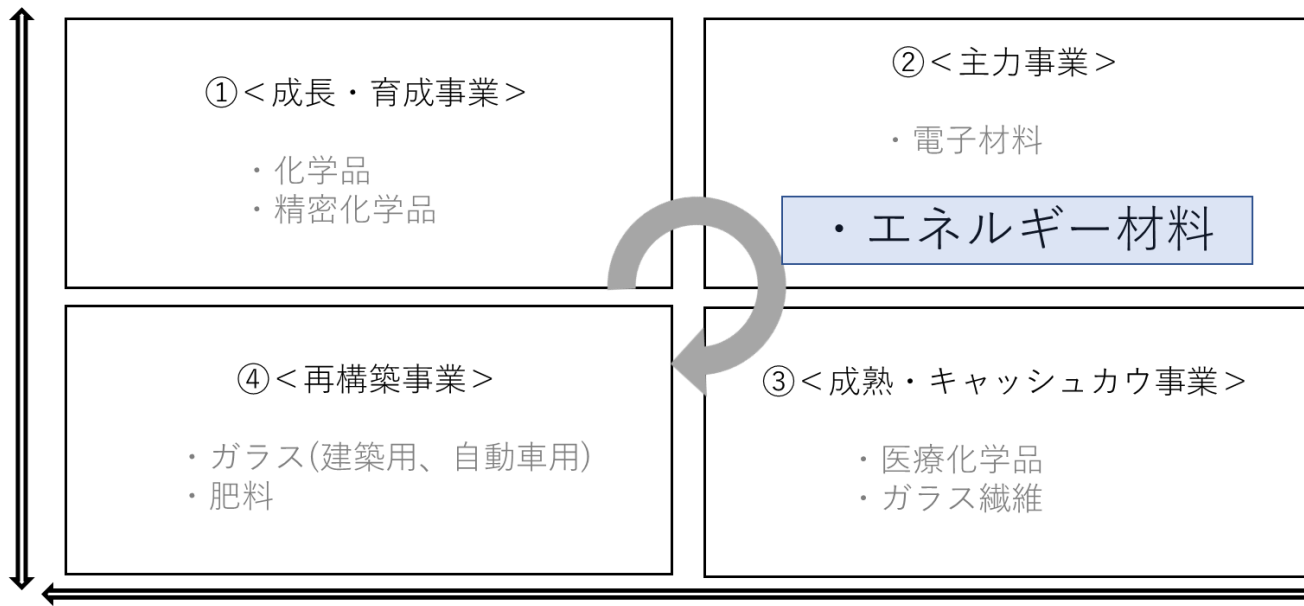
<市場> 半導体市場の拡大に伴い、半導体用材料の需要も拡大

- ・消費地に立地する研究開発拠点を立ち上げ顧客との関係を深化し、需要を確実に獲得
- ・研究開発から生まれた高付加価値エッチングガスなど装置メーカーとの協力により販売促進
- ・新製品の研究開発および事業化を推進し、主力のガス以外の製品も事業化（SiC事業など）



# ④事業別概況 (2022~2024年)

成長性



化成品事業  
(主力事業)

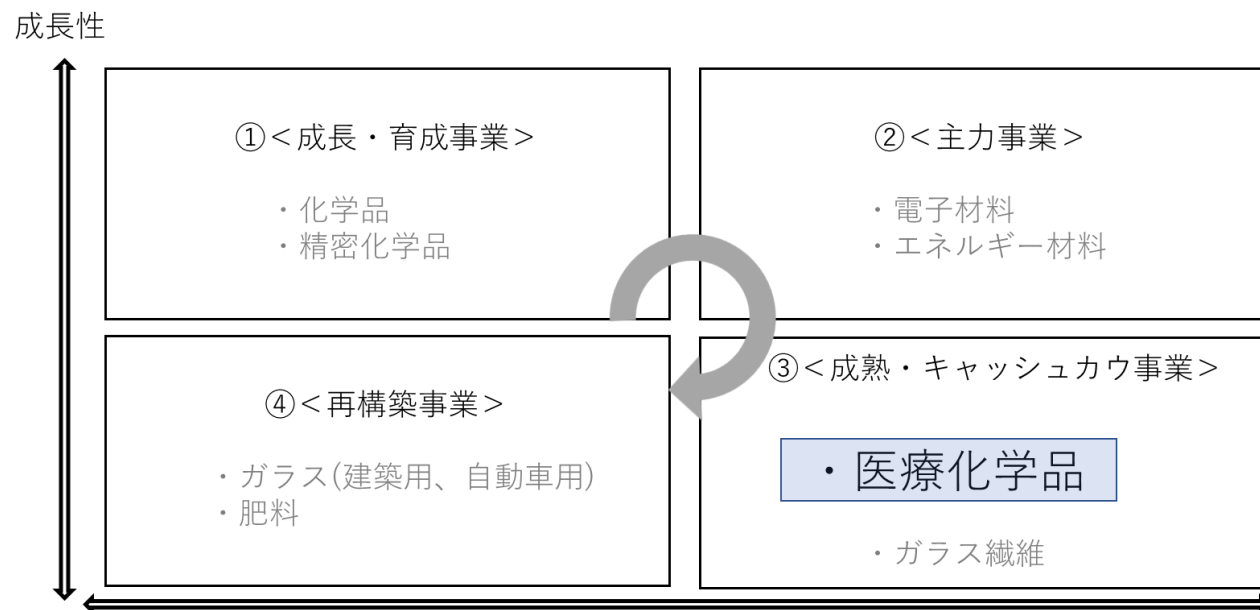
収益性

## ○ エネルギー材料 (Liイオン電池用電解液など)

<市場> EV市場の拡大に合わせLiイオン電池用電解液市場は大幅な拡大

- ・ 日本、欧州、アジアに生産拠点を展開し、ユーザーニーズに対応
- ・ 合弁会社などでサプライチェーンを構築、原材料を確保、安定供給を実現
- ・ 高性能な添加剤を研究開発し、差別化、競争力をアップ
- ・ 高性能、原料調達力を武器に、新規顧客を開拓

# ④事業別概況 (2022~2024年)



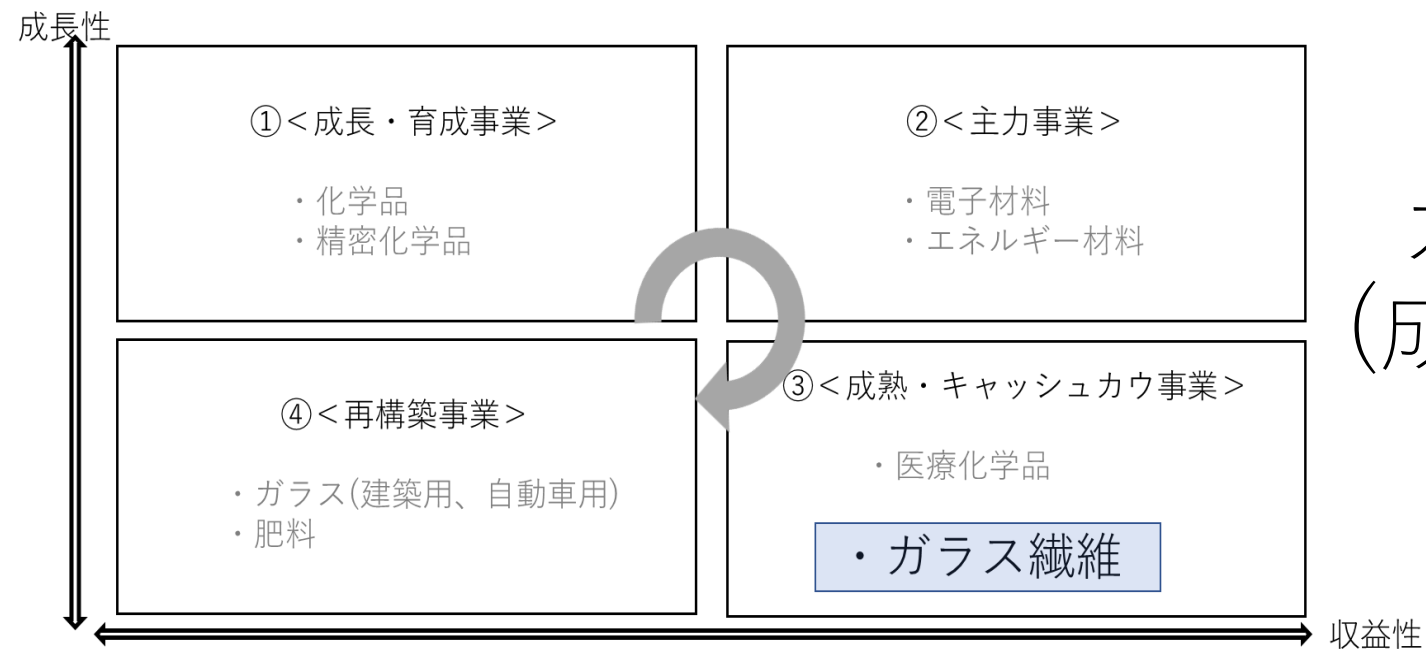
化成品事業  
(成熟・キャッシュカウ事業)

## ○ 医療化学品 (麻醉薬等の医薬品原薬・中間体)

<市場> 医薬品関連の市場は、コロナ以降の低迷が下げ止まりの兆し

- ・ 主力製品は、競合品、後発品との争いはあるが、一定のシェアは確保  
競合品に対して、温暖化係数の低さで優位性
- ・ 積極的な研究開発による次の主力製品探索および事業化を推進

# ④事業別概況 (2022~2024年)

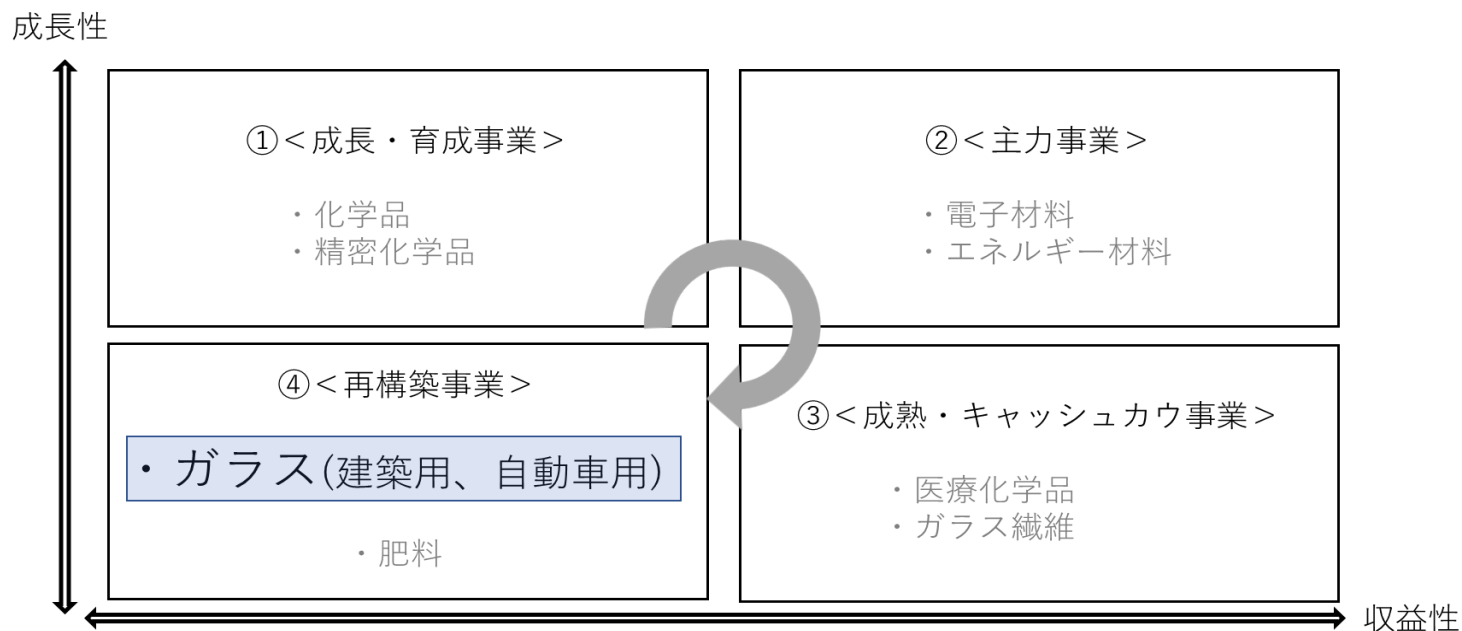


ガラス繊維事業  
(成熟・キャッシュカウ事業)

○ ガラス繊維 (樹脂補強材、自動車用吸音材など)

- ・ 長繊維      ニーズに即した最適な販売品目構成により収益力を強化  
新製品開発を推進
- ・ 短繊維      自動車用途を中心とした販売を展開  
高付加価値吸音材のプロモートを強化

# ④事業別概況（ガラス事業の構造改善について）



ガラス事業  
(再構築事業)

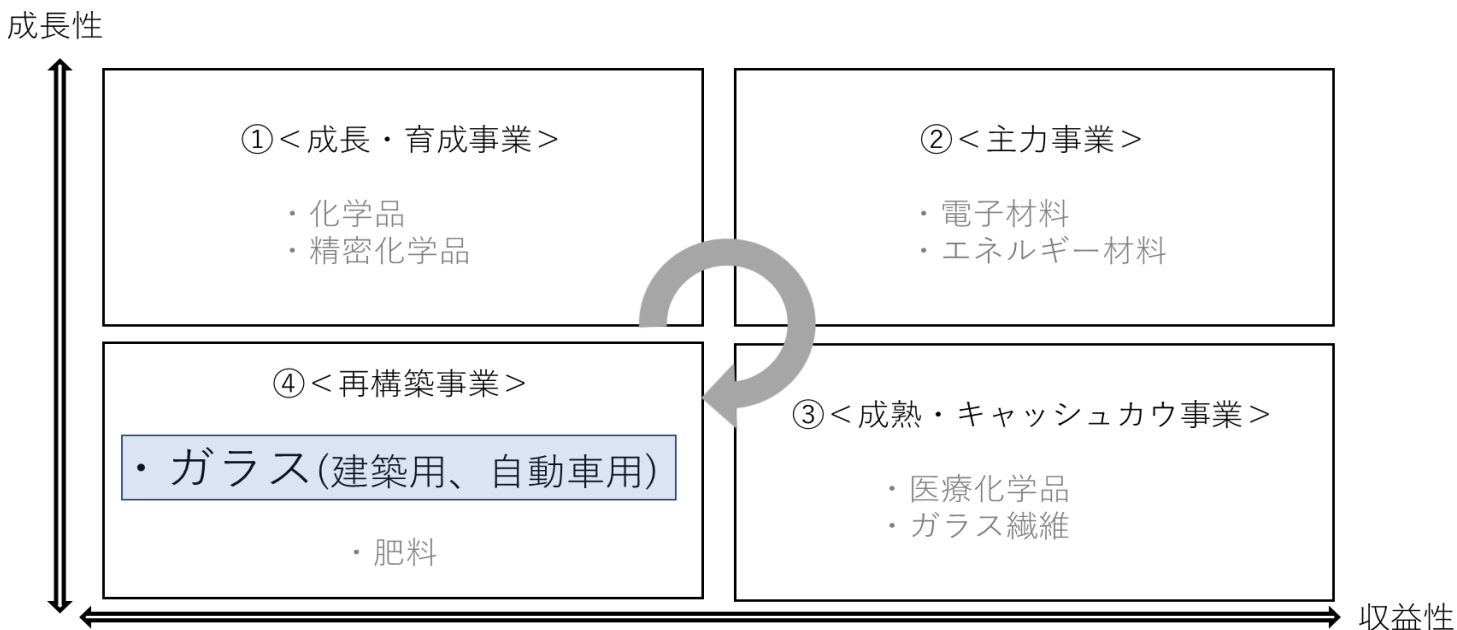
## <海外ガラス事業>

- ・2021年度に、欧米自動車ガラス事業の譲渡を決定  
ガラス事業の構造改善は国内事業に集中

## <国内ガラス事業>

- ・2021年度に、板ガラス生産窯4窯の内2窯を停止
- ・建築ガラスの販売および加工拠点の集約を実施

# ④事業別概況 (2022~2024年)

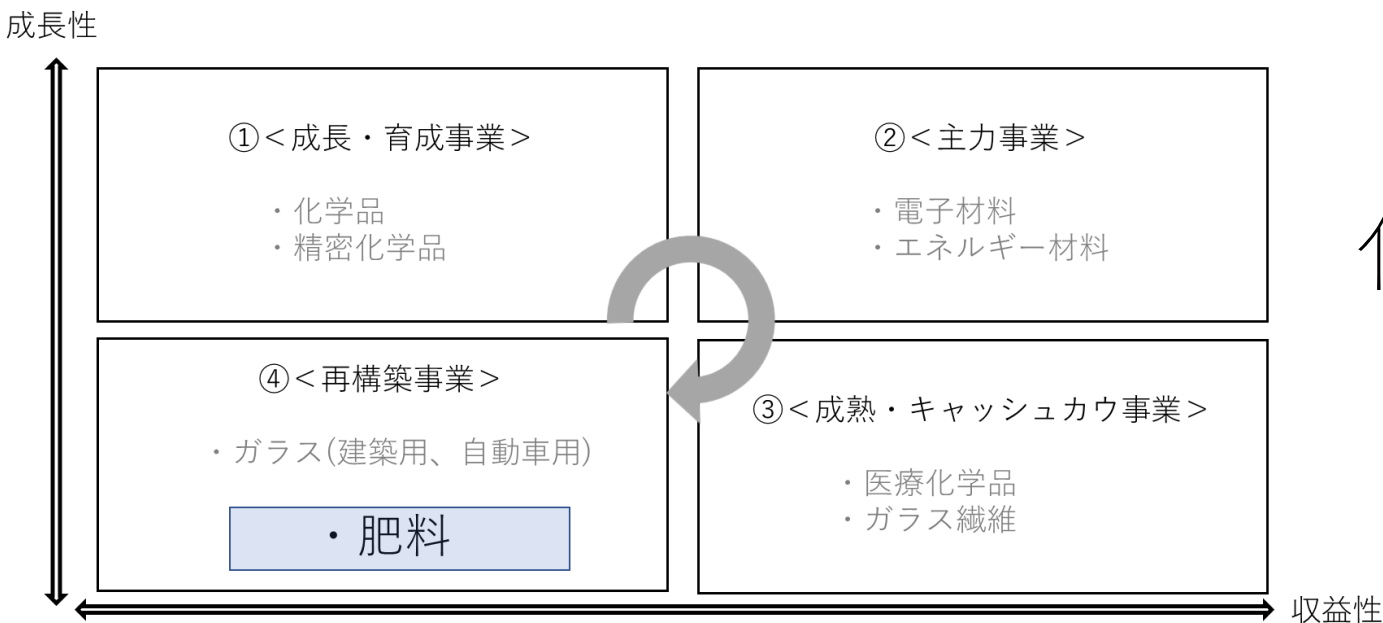


## ガラス事業 (再構築事業)

2022年度中に、ガラス事業（建築用・自動車用）を会社分割事業規模の適正化を図り、キャッシュ創出事業へ再生

- 建築用ガラス（複層ガラス、鏡など）
  - ・需要に見合った生産、販売体制の構築による固定費削減を実施、完了
  - ・原燃材料高騰分については、価格改定により収益改善基調を継続
- 自動車用ガラス（合わせガラス、強化ガラス）
  - ・原燃材料高騰は価格転嫁
  - ・需要に見合った事業規模への適正化を図り、コスト削減により収益性の改善を実現

# ④事業別概況 (2022~2024年)



化成品事業  
(再構築事業)

## ○ 肥料 (肥効調節型被覆肥料など)

<市場> 農業就業者の高齢化や離農により耕作面積は減少傾向

- ・ 高齢化に対して省力化で寄与する被覆肥料を中心商品として、安定的な販売確保
- ・ プラスチック資源循環戦略に則した、環境適応型被覆肥料の研究開発を推進

# ⑤ 研究開発方針

## ■ 注力分野

電子材料、及びエネルギー材料ほかコーポレート研究（※）の重点分野

### <コーポレート研究の重点分野>

分野	開発テーマ	オープンイノベーション
省エネルギー	次世代パワー半導体材料	大学、国プロ
医療材料	当社フッ素化合物の特異な蛋白溶解性を活かした医療材料、創薬	大学、国プロ、ベンチャー、サテライトリサーチセンター
カーボンニュートラル	微粒子化コア技術を活かした関連材料、触媒	大学、国プロ

（※） コーポレート研究とは、基盤研究で新領域を探索する長期視点の研究。

「当社コア技術+オープンイノベーション」による未踏分野への展開やサステナビリティを意識した研究開発の立案

## ■ 顧客要望（潜在ニーズ、高性能化、環境負荷低減等）に向けた

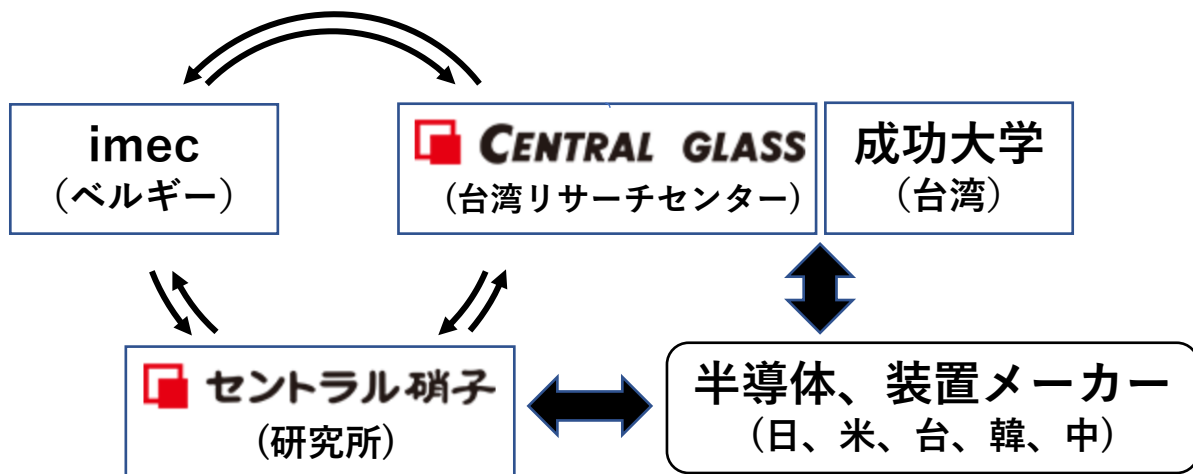
ソリューション提案に研究開発リソースを積極投入

## ■ 用途開発技術（性能評価、データサイエンス）の整備による機能性材料ビジネスの強化（当社オリジナル化合物の用途展開）

## 電子材料分野

### ■ 次世代半導体材料の開発

※ 世界中の半導体および装置メーカーの要望に向けて、最先端の研究機関との連携で次世代プロセスを実現する新規機能性材料を生み出す



### ■ 環境配慮型半導体材料の開発

※ 環境に優しい次世代材料やプロセスの提案

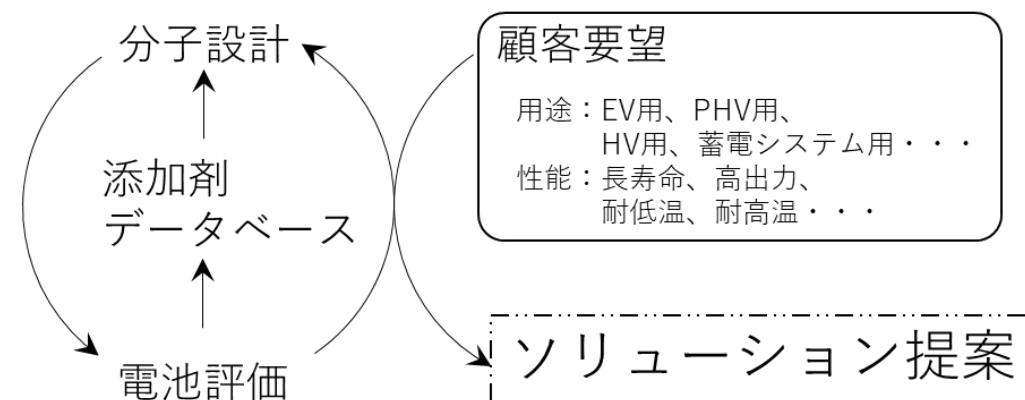
- ・低GWPエッチングガス

## エネルギー材料分野

### ■ Liイオン電池用

#### オーダーメイド電解液開発

※ 顧客要望に合わせた電解液をオーダーメイドで対応



### ■ ポストLiイオン電池開発

※ 環境対応、多様化のため、Liイオン電池以外も志向

- ・Liメタル電池
- ・Co、Niフリー電池
- ・Naイオン電池

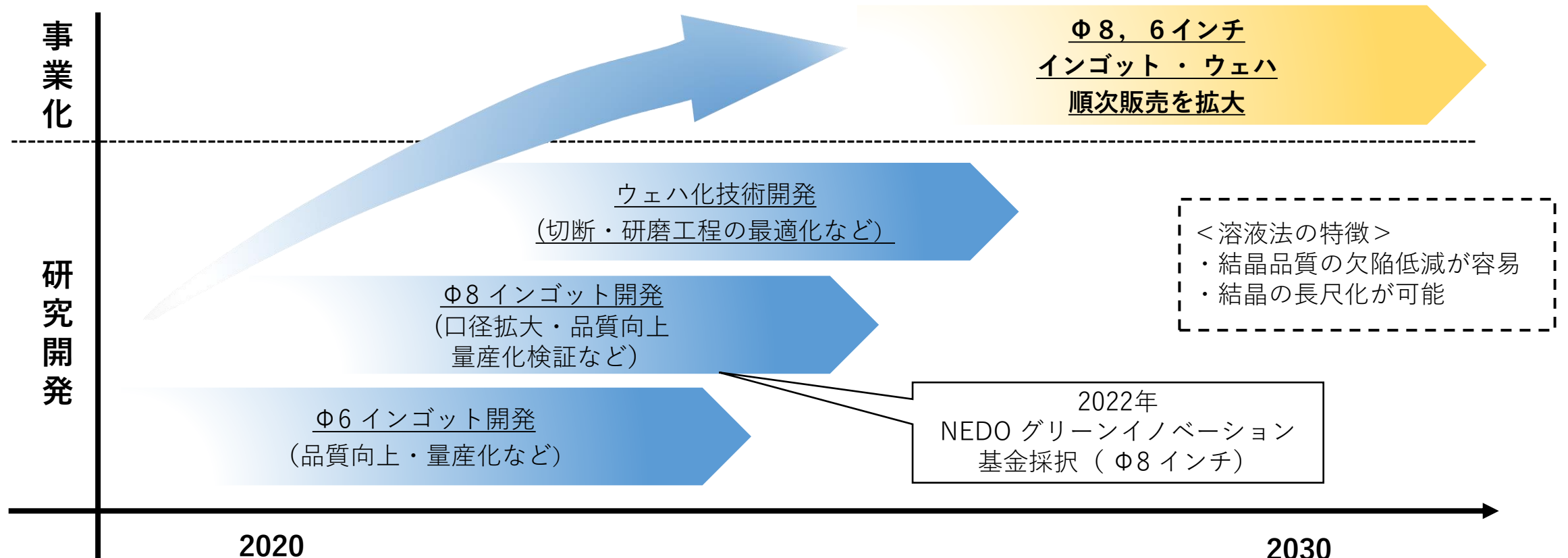




・ 研究開発が生み出す製品事業モデル 「SiCの事業化」

広く新領域を探索するコーポレート研究制度の下、急激な普及をみせるEVの性能向上に寄与する次世代パワー半導体材料・SiCに注目。品質で優位性のある溶液法の研究開発を進め、6インチインゴットは量産化技術の確立に目処。8インチインゴットはNEDOのグリーンイノベーション基金に採択され、開発を開始。ウェハについても事業化を見据えた研究開発を加速。

**SiCパワー半導体の特徴：電力変換時のエネルギーロスを大幅に削減可能 → カーボンニュートラルな社会の実現に貢献**



# 知財戦略

(事業・研究と三位一体の戦略を推進、収益を最大化)

- ◆ 知財部門の役割は、「知財権の創出と権利の活用」および「他社知財権の尊重」
- ◆ 事業部門や研究部門と連携し、知財権を通じて当社の現在と未来の利益に貢献

## 事業戦略

- 顧客の潜在的・顕在的要望
- 競合の動向

## 研究戦略

- 事業直課型テーマ
- コーポレート研究
- オープンイノベーション

## 知財戦略

- (自社・他社の) ビジネス動向と知財権の評価
- 事業戦略に沿った出願戦略の策定
- 知的財産権の侵害予防調査
- 知財権の定期的な活用状況の調査
- 特許法と関連法を意識した契約

# ⑥地球環境への取組み 温室効果ガス(GHG)排出量削減

2050年に正味GHG排出ゼロに向けて挑戦  
(Scope1+2)

2030年GHG排出量マイルストーン削減目標(2013年比)  
◆当社目標(当社グループ総量) 削減目標40%

※譲渡(合意)した欧米自動車ガラス事業は  
比較基準となる2013年以降、全て控除

2013年

2030年

2050年

<製造過程で貢献する技術>

- ・燃料転換(LNG、全酸素燃焼など)
- ・排熱回収
- ・副産物有効利用による生産効率等

<市場で貢献する製品> (※当社排出量の削減対象外)

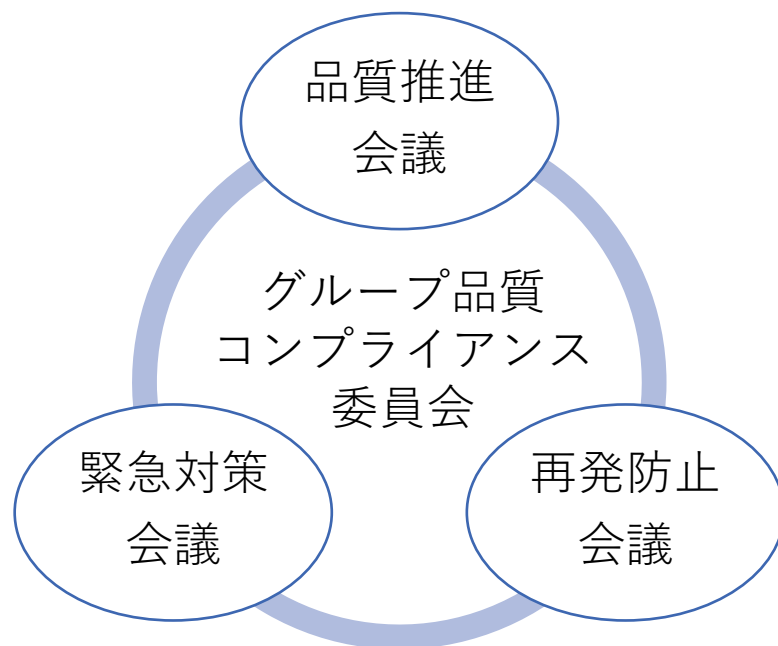
- ・建築ガラス(断熱・遮熱性能)、自動車軽量化対応の薄板合せガラス
- ・低地球温暖化係数製品(次世代フッ素系洗浄剤ほか)
- ・パワー半導体材料

# ⑦品質意識向上への取組み

「顧客・社会のニーズを満たす製品・サービスの提供を確実にすることで、ステークホルダーに安心感・信頼感を与える組織」を目指す。

## <クオリティーカルチャーの浸透>

### 品質マネジメント(体制)



### 品質マネジメント(運営)

- ・多層監査で、品質保証体制強化・維持  
(サプライヤーの監査も含む)
- ・品質問題レポートラインの運用  
による迅速な問題対応

#### (中計での重点取組)

- ・日常管理の徹底、改善活動の活性化  
により品質活動を強化
- ・品質教育の充実により  
品質活動を支える人材育成

# ご注意

本資料に記載されている将来計画や事業戦略、見通しなどは、2022年5月11日時点での経済情勢、市場規模、事業方針などのある一定の前提に基づいたものであり、その実現性、確実性について当社はなんら保証するものではありません。

当社は、本資料を判断材料とする行為の結果について、いかなる責任も負いませんのでご了承おきください。