



2025 年 5 月 14 日

各 位

会 社 名 セントラル硝子株式会社
代表者名 代表取締役 社長執行役員 前田 一彦
(コード番号 4044 東証プライム)
問合せ先 コーポレート・コミュニケーション部長
橋本 秀和
(TEL : 03-3259-7062)

2025～2030 年度 中期経営計画の策定に関するお知らせ

当社は昨年、長期ビジョン「VISION 2030」を公表し、「営業利益 200 億円、ROE 10%以上」を数値目標として掲げています。その実現に向け、財務目標と各事業の具体的な成長戦略を中期経営計画として策定いたしましたので、下記のとおりお知らせいたします。

記

1. 中期経営計画の概要

(1) 長期ビジョン「VISION 2030」の実現に向けた取組み

2025 年から 2030 年までの 6 年間で 2 つのフェーズに分け、それぞれのフェーズごとの経営課題に取り組んでまいります。

【Phase 1】 2025～2027 年度：成長への基盤強化

【Phase 2】 2028～2030 年度：本格的な成長軌道へ

(2) 基本方針

■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（事業ポートフォリオ最適化）

□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

■ESG 経営による事業基盤強化

- ・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

(3) 財務目標

		(ご参考)	【Phase 1】		【Phase 2】
		2024 年度 (実績)	2025 年度	2027 年度	2030 年度
営業利益		106 億円	75 億円	130 億円	200 億円
資本効率	ROE	4.9%	4.7%	8.7%	10.0%以上
	ROIC	4.9%	—	6.1%	7.0%
年間配当額 (1 株あたり)		170 円	170 円 (下限配当)	170 円 (下限配当)	改めて検討

2. 開示セグメントの変更

従来、「化成品事業」、「ガラス事業」の2つを開示セグメントとしておりましたが、情報開示の充実を図るべく、2025 年度から「電子材料事業」、「エネルギー材料事業」、「ライフ&ヘルスケア事業」、「ガラス事業」、「その他」の5つを開示セグメントといたします。

本中期経営計画の詳細につきましては、添付の資料をご覧ください。

以 上

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

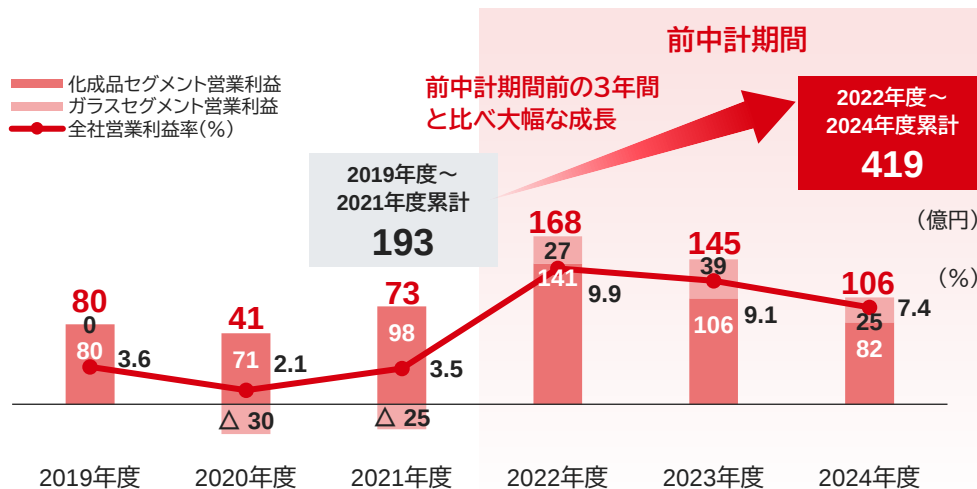
- 開示セグメント
- 基本方針
- 経営目標
- セグメント目標
- 事業ポートフォリオの最適化
- 新製品の市場投入計画
- セグメント方針
- 持続的な企業価値創造への資本政策・財務戦略
- 株主還元方針
- ESG経営による事業基盤強化
- 経営ガバナンスの強化

2022～2024年度 前中期経営計画の振り返り（総括）

財務目標

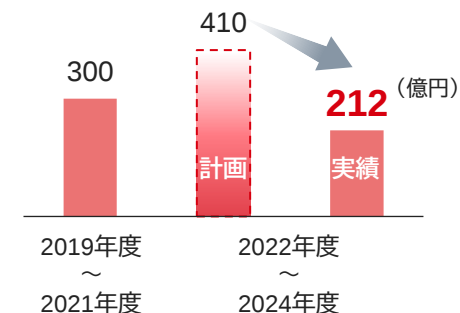
- 2022～23年度に前中期計画最終年度目標を達成
2024年度は事業環境が大きく悪化し未達成
- 化成品セグメントは、電子材料事業、医療化学品事業、素材化学品事業が堅調。2023年度以降のEV需要減少によるエネルギー材料事業の不調が、セグメント利益を押し下げ
- ガラスセグメントは抜本的な構造改善により黒字体質に転換

	目標 2024年度	2022年度	実績 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%



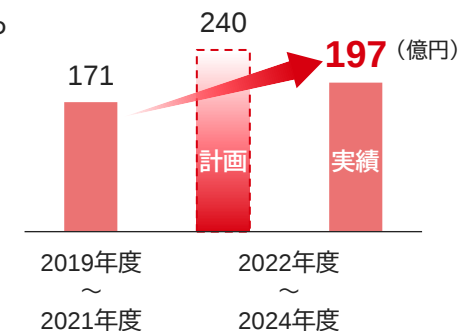
投資

- 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）

化成品セグメント（5事業）			達成状況																												
連結売上高(億円) <table><tr><th>年度</th><th>電子材料事業</th><th>エネルギー材料事業</th><th>医療化学品事業</th><th>素材化学品事業</th><th>肥料事業</th><th>計</th></tr><tr><td>2022年度</td><td>148</td><td>233</td><td>148</td><td>363</td><td>208</td><td>1,092</td></tr><tr><td>2023年度</td><td>108</td><td>170</td><td>151</td><td>324</td><td>207</td><td>960</td></tr><tr><td>2024年度</td><td>112</td><td>191</td><td>119</td><td>242</td><td>150</td><td>814</td></tr></table>	年度	電子材料事業	エネルギー材料事業	医療化学品事業	素材化学品事業	肥料事業	計	2022年度	148	233	148	363	208	1,092	2023年度	108	170	151	324	207	960	2024年度	112	191	119	242	150	814	■ 電子材料事業 - 半導体プロセス高純度ガス(成膜ガス、クリーニングガス、エッチングガス) - 回路パターン倒れ防止剤、フォトレジスト材料 ■ エネルギー材料事業 - リチウムイオン電池用の電解液 ■ 医療化学品事業 - 吸入麻酔原薬 ■ 素材化学品事業 - HFO(Hydro Fluoro Olefin)製品、機能材料製品 ■ 肥料事業 - 化成肥料、被覆肥料	2023年度はコロナ後の在庫調整期も一部の長期契約が下支え。2024年度はAI半導体向けの需要が伸長し、利益貢献 - 需要動向の変化から一部の投資計画を延期 - 原材料の調達能力の整備と日欧中韓の生産能力を活かし、主要市場で売上は拡大するも、2023年度下期からのEV需要急減により、2024年度は売上半減 - 需要動向の変化から能力増強の投資計画を見直し - 吸入麻酔薬は海外市場で他社製品と厳しい競合があったが、一定レベルの利益を確保 2023年度はHFO製品の特需消失、欧米の住宅需要の減退から急減速も2024年度はHFO製品、農業原料の需要が回復 2024年度に低採算の水処理凝集剤(PAC)事業からの撤退 - 原料価格と販売価格の激しい騰落、それに伴う、安値需要が拡大し、売上は減少。在庫圧縮、固定費の圧縮による、収益性改善策を展開中	◎ ▲ ○ ◎ ▲
	年度	電子材料事業	エネルギー材料事業	医療化学品事業	素材化学品事業	肥料事業	計																								
	2022年度	148	233	148	363	208	1,092																								
	2023年度	108	170	151	324	207	960																								
	2024年度	112	191	119	242	150	814																								
ガラスセグメント（2事業）			達成状況																												
連結売上高(億円) <table><tr><th>年度</th><th>ガラス事業</th><th>ガラス繊維事業</th><th>計</th></tr><tr><td>2022年度</td><td>78</td><td>469</td><td>547</td></tr><tr><td>2023年度</td><td>82</td><td>512</td><td>594</td></tr><tr><td>2024年度</td><td>86</td><td>499</td><td>585</td></tr></table>	年度	ガラス事業	ガラス繊維事業	計	2022年度	78	469	547	2023年度	82	512	594	2024年度	86	499	585	■ ガラス事業 - 建築用ガラス - 自動車用ガラス ■ ガラス繊維事業 - 短繊維 - 長繊維	- 低採算事業停止による固定費圧縮、供給能力の削減に伴う販売価格の適正化など、構造改善の徹底により、黒字体質へ転換 - 長繊維の高付加価値製品の販売が伸長するも、汎用品の需要は停滞 - 短繊維の自動車用吸音材需要は堅調	◎ ▲												
	年度	ガラス事業	ガラス繊維事業	計																											
2022年度	78	469	547																												
2023年度	82	512	594																												
2024年度	86	499	585																												
			◎ 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削減への取り組み
- ・ 循環型社会の実現への取り組み
- ・ 環境負荷低減への取り組み

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	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	—	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
■ ガラス事業					
ガラス	■ 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
($ROE \div ROIC \times \text{財務レバレッジ}$)

Phase1 2025～2027年度

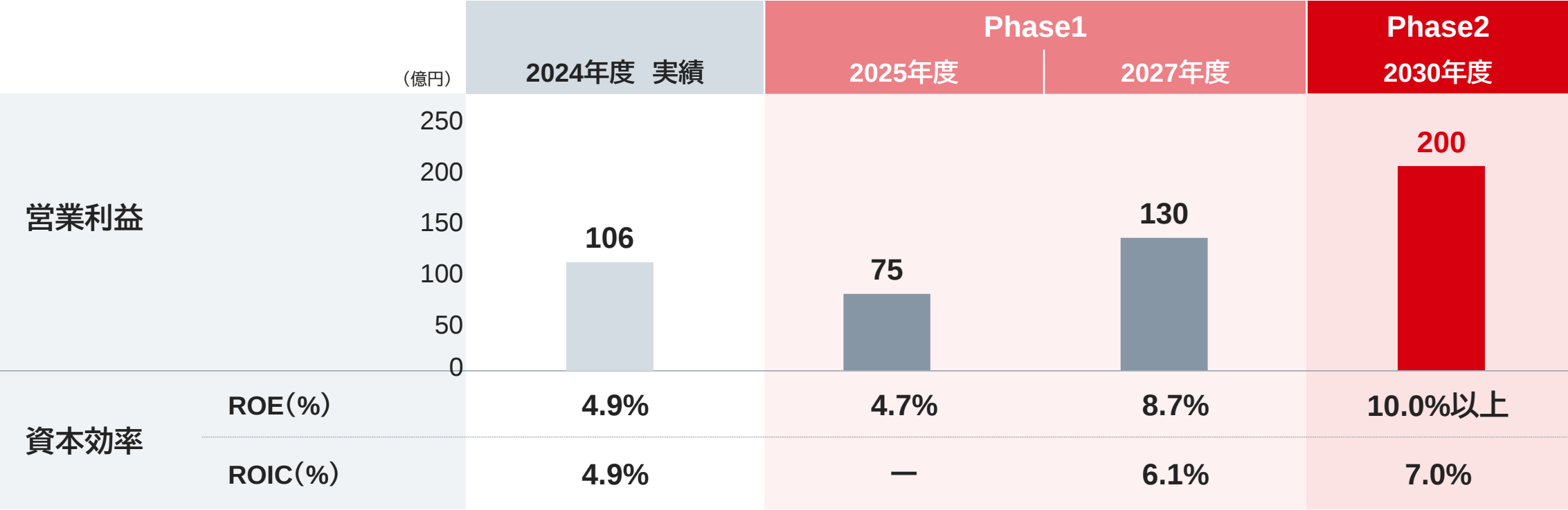
成長への基盤強化

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



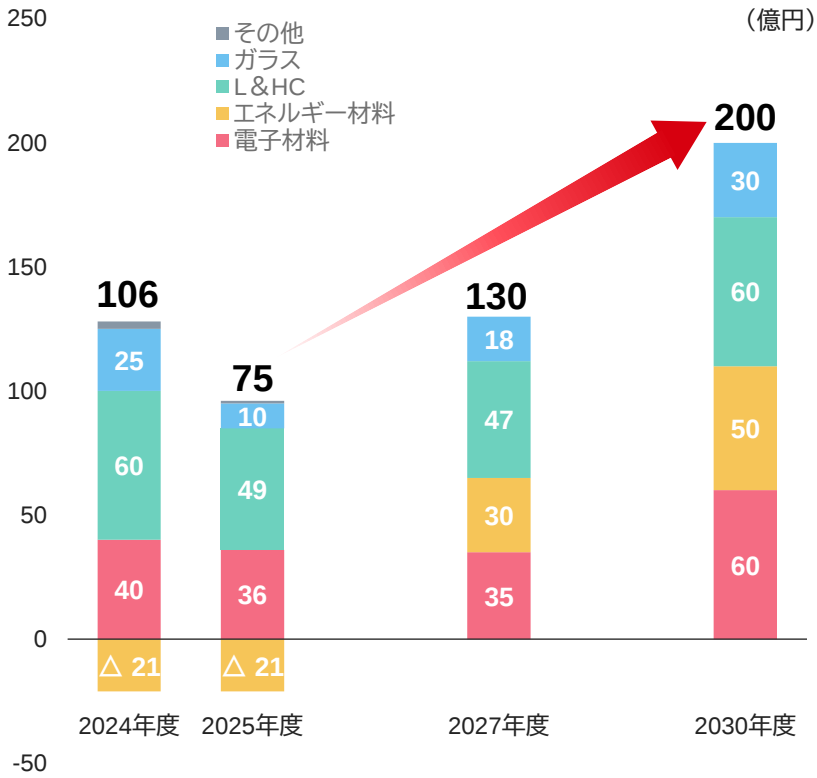
米国関税措置に関する影響

- 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		2024年度 実績	Phase1		Phase2
	(億円)		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



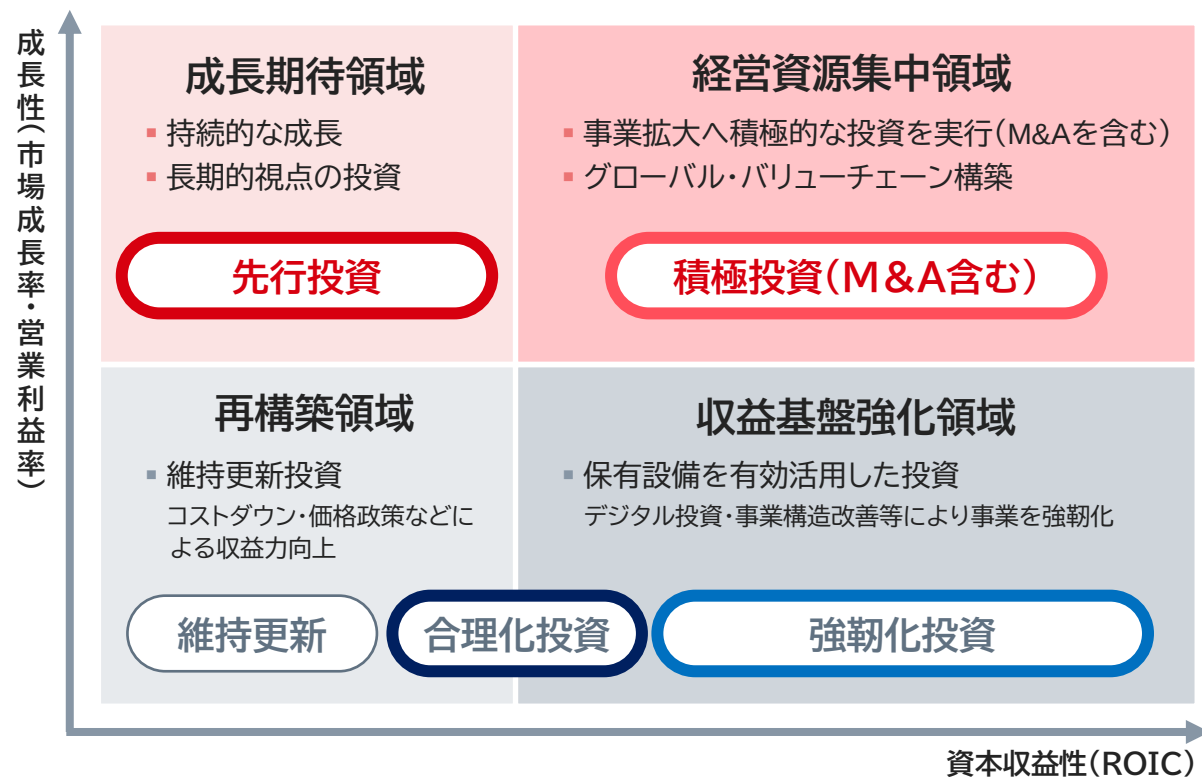
米国関税措置に関する影響

- 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

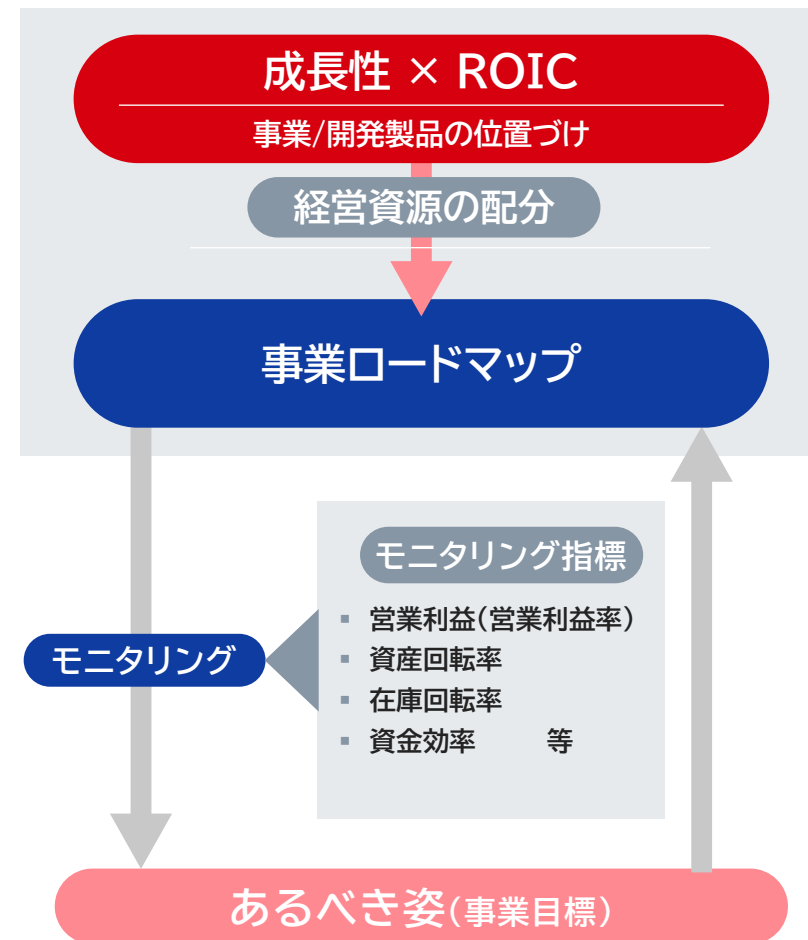
■ 事業ポートフォリオの最適化

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

電子材料

- 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

- 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)

- 吸入麻酔薬の市場シェア堅持 **強化投資**
- 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)

- 新製品 (PFASフリー製品) 上市と拡販 **積極投資**

L&HC (肥料)

- 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

L&HC (素材)

- 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**

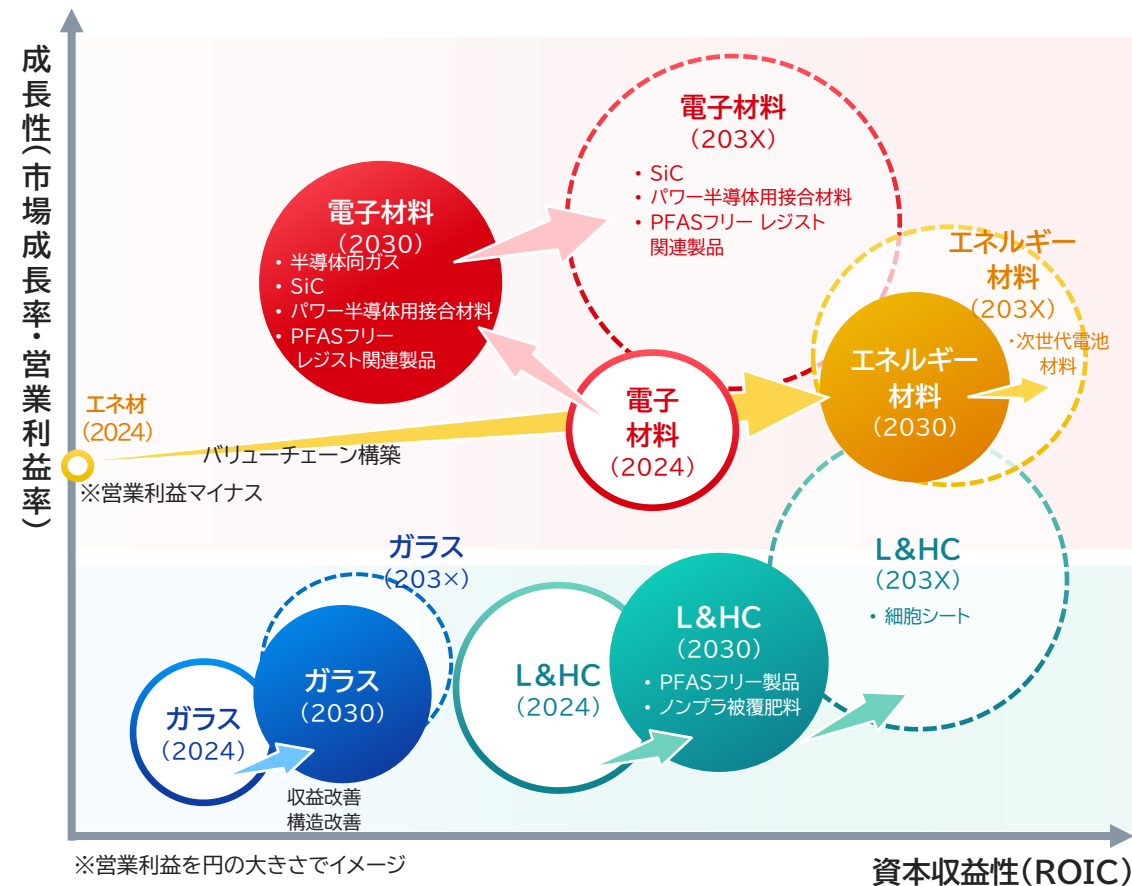
ガラス (ガラス)

- 事業基盤のさらなる強化 **合理化投資**

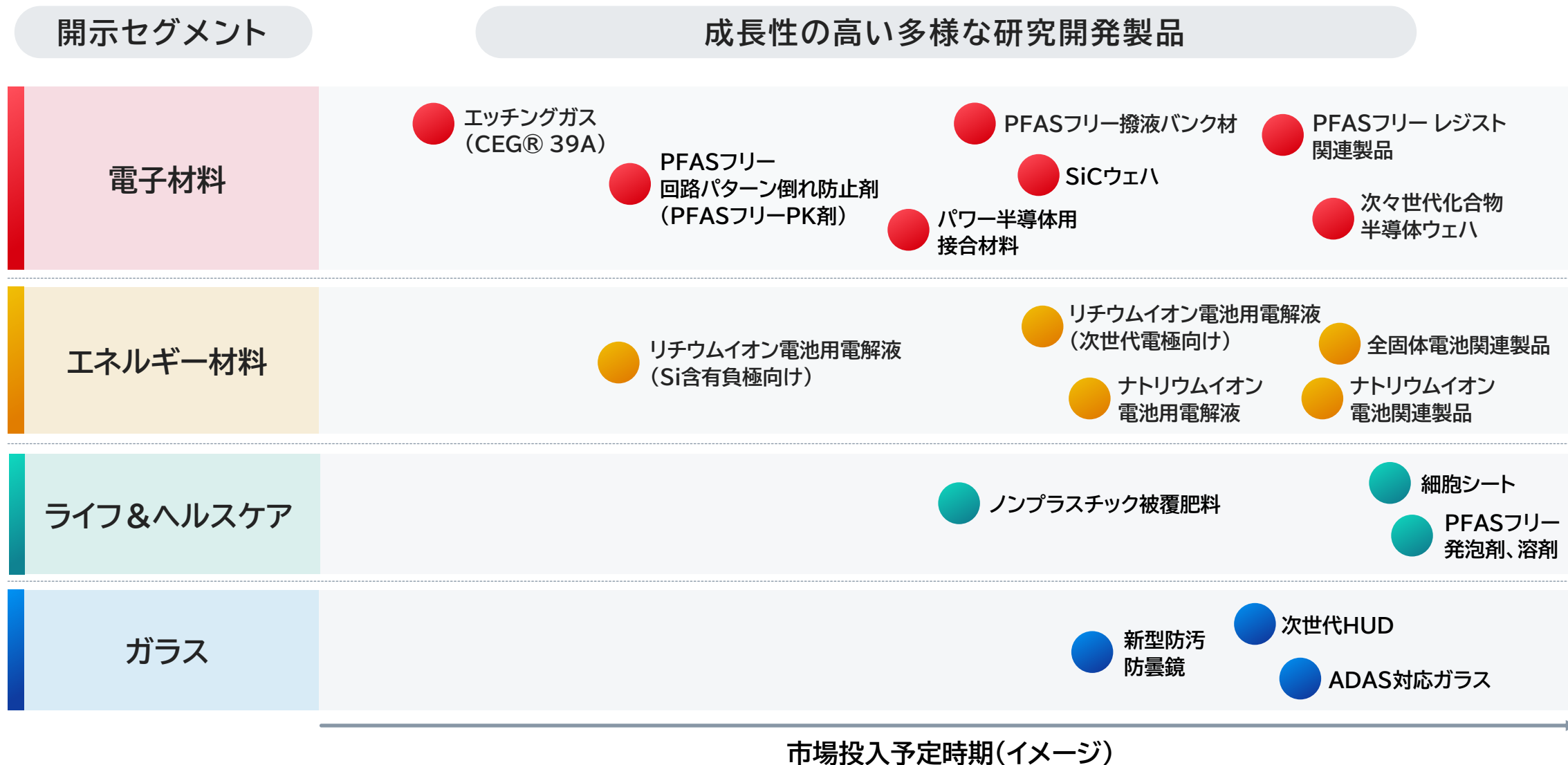
ガラス (ガラス繊維)

- 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



■ 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

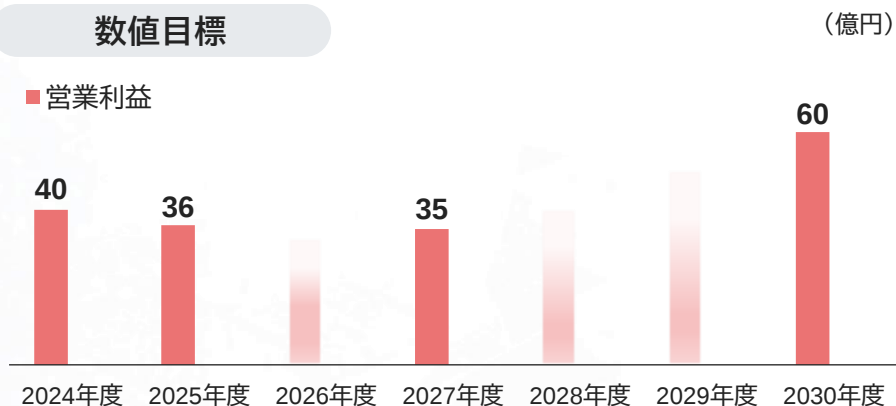
- 成長投資と新製品の事業化
- グローバル市場への販路拡大

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

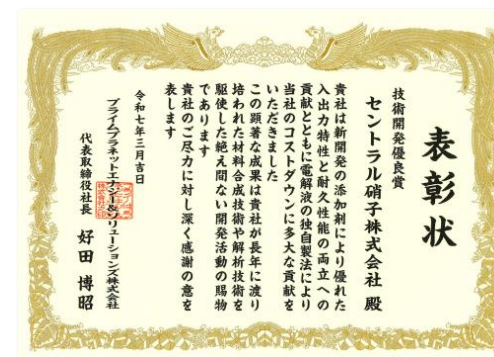
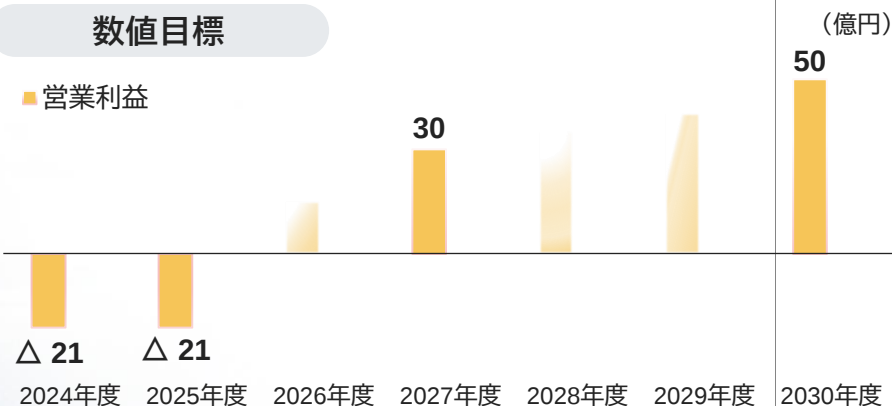
- グローバルでの戦略的なバリューチェーン構築

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

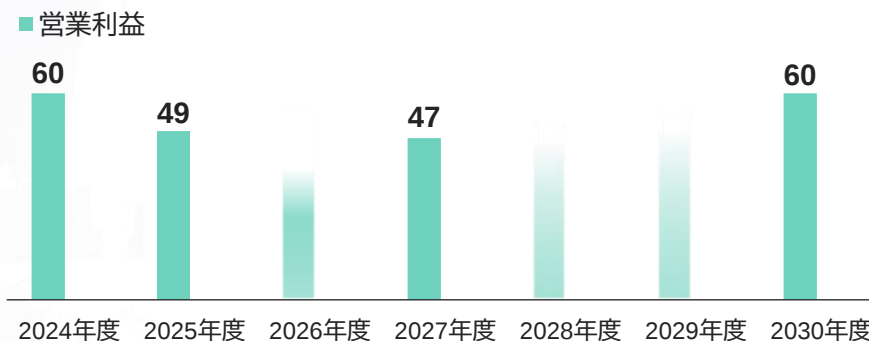


■ セグメント方針(ライフ&ヘルスケア事業)

	～2024年度	Phase1 (2025年度～2027年度)	Phase2 (2028年度～2030年度)
	事業環境	基本戦略・施策	基本戦略・施策
医療化学品	- 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	- 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	- 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	- 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	- 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	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	「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	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）	ノンプラスチック被覆肥料の量産化と拡販

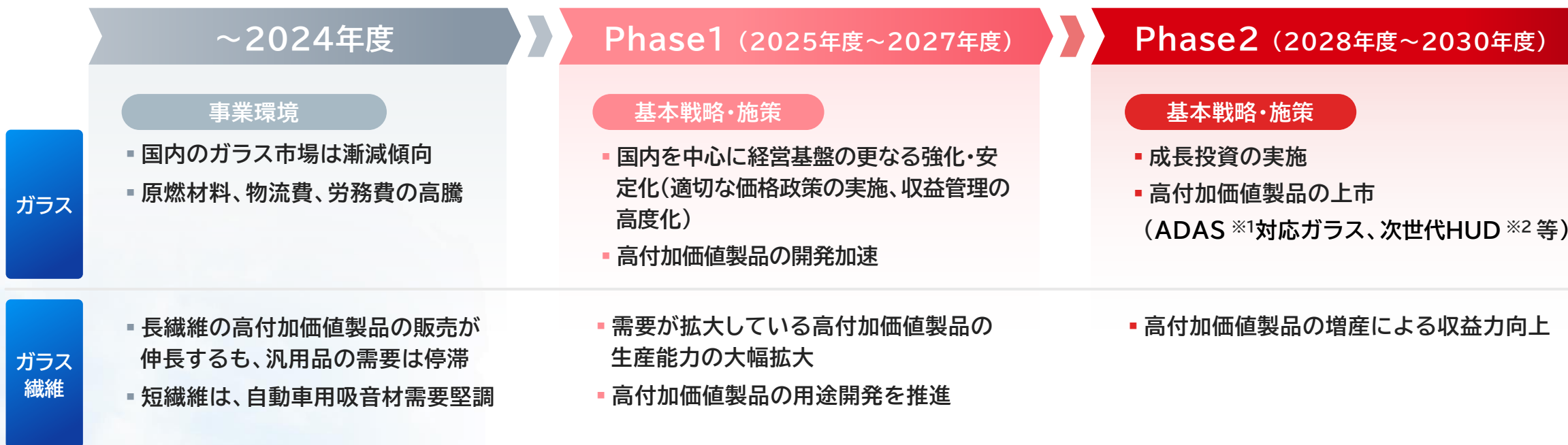
数値目標

(億円)

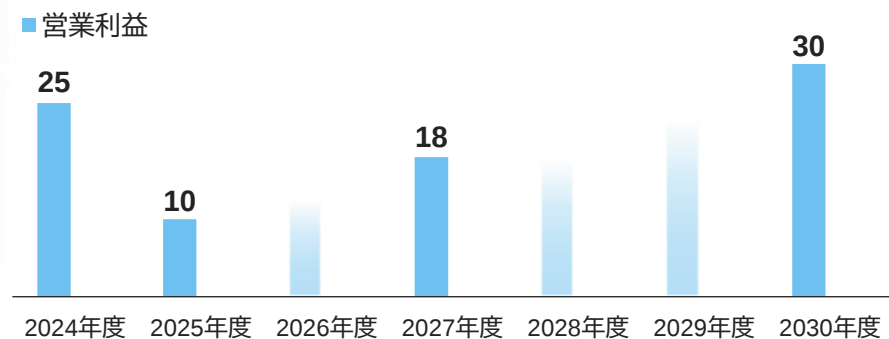


環境課題に対応したノンプラスチック被覆肥料開発に成功
*写真は、ノンプラスチックの殻が崩壊したもの

■ セグメント方針(ガラス事業)



数値目標



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



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%

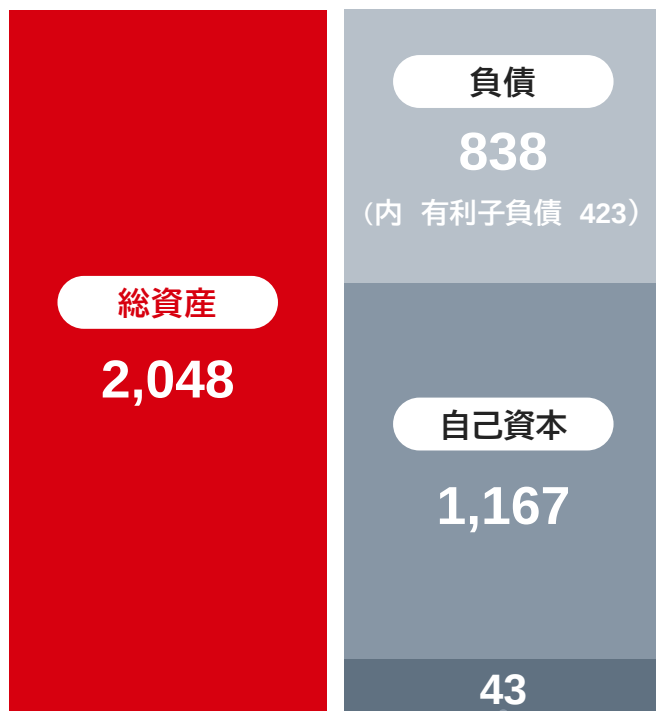
投資額※	212億円	505億円	565億円
有利子負債残高	423億円	430億円	595億円

※ 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)



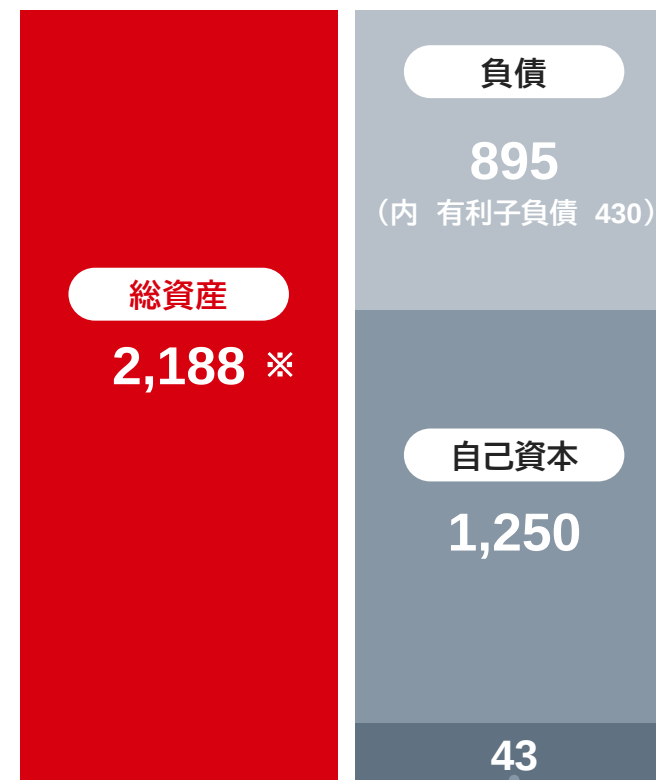
非支配株主持分

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)



非支配株主持分

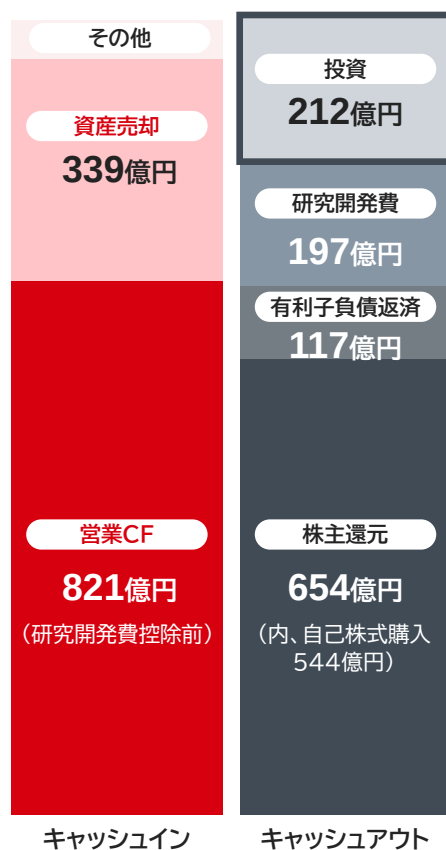
※ 総資産圧縮

- ・ 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)

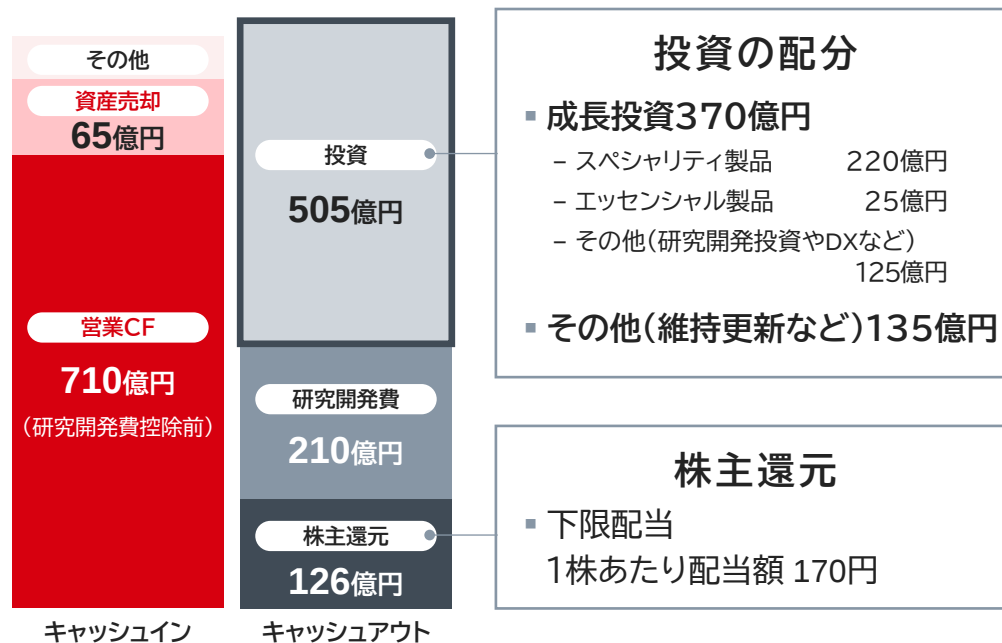
- 「成長性×ROIC」分析によるメリハリをつけた経営資源の最適配分
- 成長を支える研究開発への注力
- 近視眼的にならない中長期的な目線での成長投資
- 安定した株主還元

前 中期経営計画 累計



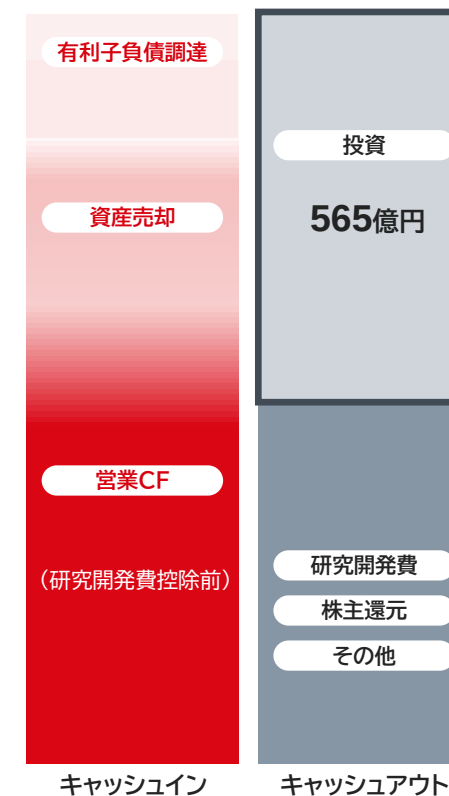
Phase1累計

積極的な成長投資を実施



Phase2累計

成長投資をさらに拡大



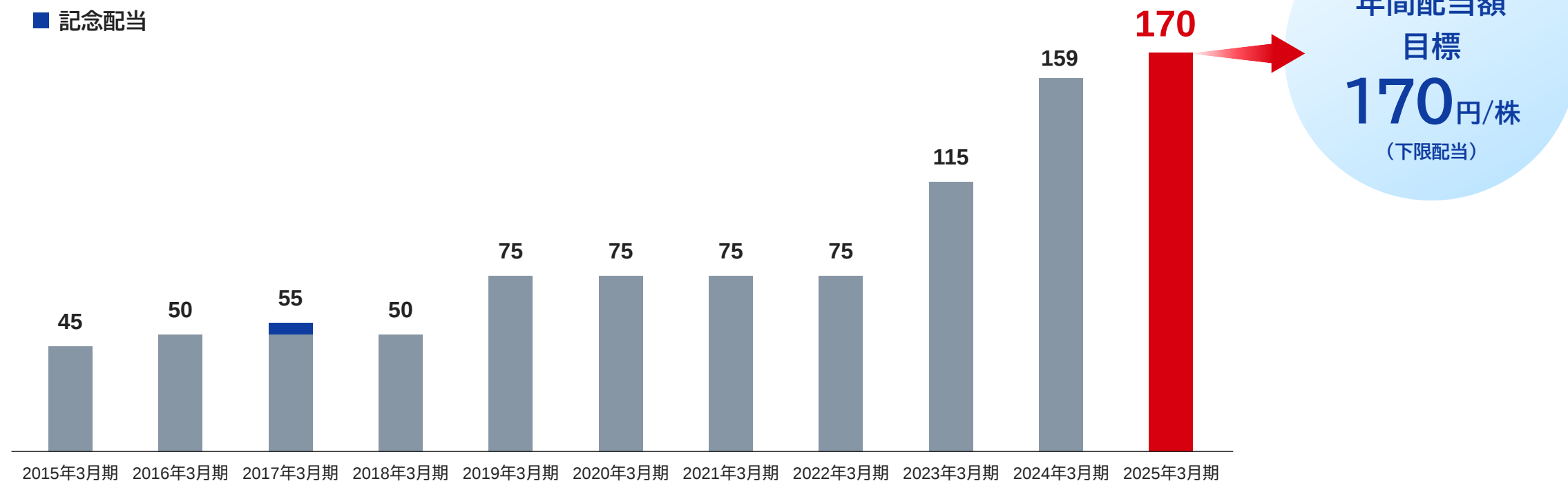
株主還元方針

- 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

投資方針・目標

デジタル関連投資※

100億円以上
(Phase1、2累計)

※ERP投資額、デジタル人材育成投資、自動化設備など

増益目標

20億円
(2030年度)



■ 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(製品使用後)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)

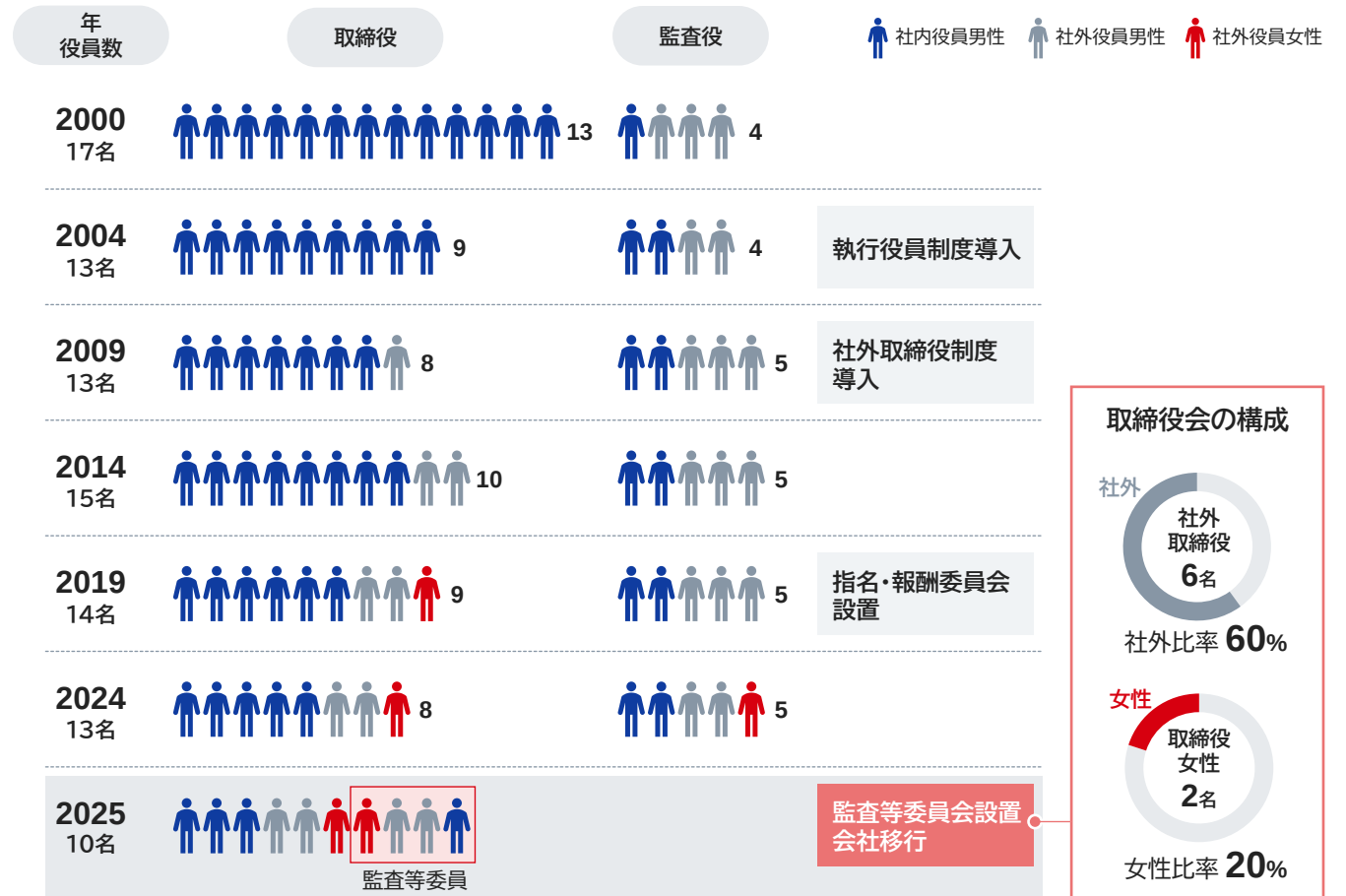
2025年6月定時株主総会の決議をもって監査等委員会設置会社へ移行

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】

