



第12次中期経営計画の見直し

2023年11月22日

関東電化工業株式会社

代表取締役社長 長谷川淳一

1. 第12次中期経営計画の遂行状況
2. 第12次中期経営計画の見直し
 - ・背景
 - ・施策
 - ・数値目標・投融資計画
 - ・配当方針
3. PBR 1 倍割れ対策
4. カーボンニュートラルに向けた取り組み

第12次中期経営計画の 遂行状況

連結ベース	2022年度 計画	2022年度 実績	2023年度 計画	2023年度 10/25公表
売上高	760億円	786億円	920億円	638億円
営業利益	109億円	129億円	130億円	▲20億円
営業利益率	14.3%	16.5%	14.1%	▲3.1%
自己資本比率	—	51.6%	—	—
ROE	—	14.9%	—	—

- ✓ 初年度である2022年度は計画を上回った
- ✓ 2023年度は計画に比べて大幅な減収減益見込み

重点戦略

○実績・▲課題

精密化学品事業の拡大推進

- ✓ 市場成長に対応する能力増強
- ✓ 顧客が求める（最先端、低GWP）特殊ガス製品の市場投入
- ✓ 海外拠点との有機的連携
- ✓ ガス・電池材料製品の開発力強化
- ✓ 原料から最終製品までのグループ内一貫生産体制構築

- COS能力増強（2022.6）
- KSG-14（低GWP値ガス）を上市（2023.4）
- 韓国で研究開発業務開始（2023.11）
- 半導体材料開発部に開発課・試作課新設（2022.7）
- ▲ 中国宣城工場からの原材料安定調達

生産技術力の底上げ

- ✓ DXの推進による生産性向上
- ✓ 品質保証能力の向上

- AIによる運転解析結果の活用
生産管理情報のデータベース化
- 高感度分析機器導入

人材育成充実

- ✓ 人材開発、戦略的教育プログラムの導入
- ✓ 社員のwell-being追求（働きがいを実感）
- ✓ ジェンダー、多様性の推進

- 人材開発室新設（2023.6）
- 戦略的教育プログラムを導入
- ▲ 総合職に占める女性採用比率14%（2022-2023年度実績）

社会的価値向上

- ✓ サステナビリティに対する活動推進
- ✓ エネルギー多消費型製品の縮小と脱炭素への取り組み強化
- ✓ リサイクルの推進

- サステナビリティサイト開設
- ▲ 再生可能エネルギー継続導入
- 廃電池からのリチウム回収基礎技術確立

第12次中期経営計画の 見直し

中計策定時想定

- 半導体・EV市場の拡大
- 顧客からの供給要請

積極的な投資計画による成長



業績動向の変化

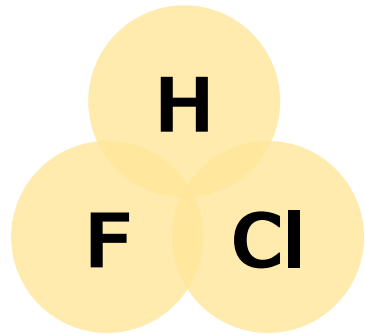
- 急速な市場調整局面に

経営環境の変化

- 資本コストの把握
- 資本効率向上
- サステナビリティ推進

- ✓ 外部環境の大きな変化に対応する強固な基盤づくりが課題
- ✓ 最終年度を2年間延長し計画を見直し

- ✓ 当社の強みを鍛え、成長をさらに加速させるための施策を実行
- ✓ 中長期的な市場の成長を確実に取り込む



- 精密化学品事業の拡大推進
- 生産技術力の底上げ
- 人材育成充実
- 社会的価値向上

電解技術により効率的に得られるフッ素, 塩素, 水素およびそれらを活用した独自の化学品の開発

重点戦略

当社の強み

- 事業戦略
- 資本効率向上
- ガバナンス強化
- 人的資本戦略
- 組織戦略
- ESG戦略

新たな戦略・施策

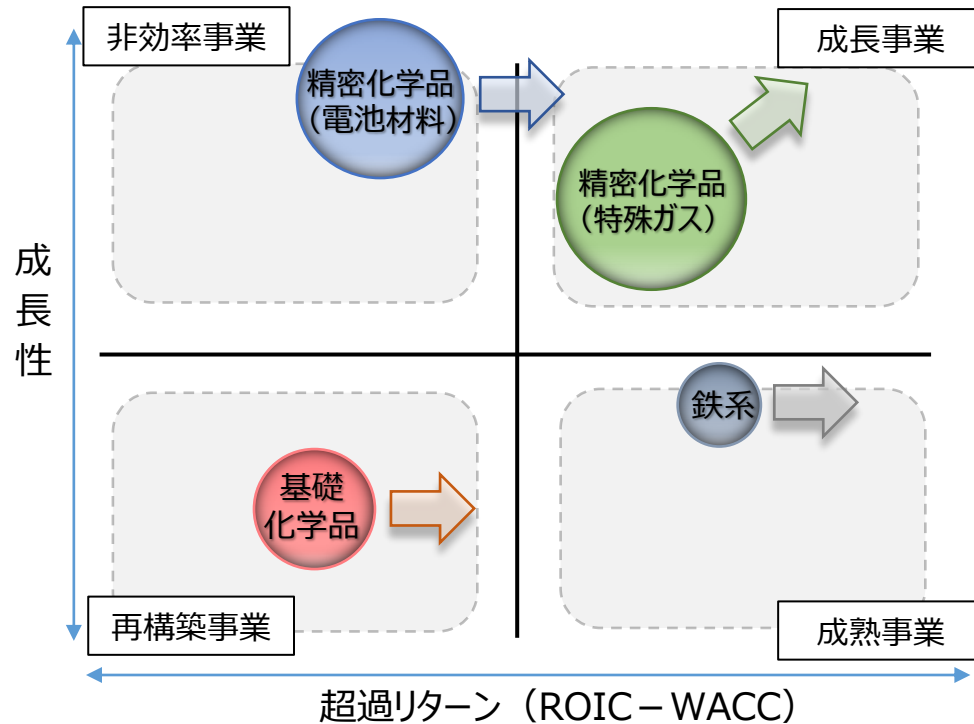
創造的開発型企业

2030年の
ありたい姿

安定した経営基盤のもと、安全で働きがいを実感できる環境を提供し、独自性・優位性ある製品で世界最先端の技術を支え、サステナブルな社会に貢献する「創造的開発型企业」へ成長する

※従来から変更なし

【資本コストを考慮した企業価値向上策】



(2023年5月23日開催 当社決算説明会資料より)

【各セグメントの方向性】

精密化学品事業 (特殊ガス)

- 投資効率の高い成長製品の開発・投資に集中し、事業拡大

精密化学品事業 (電池材料)

- 資本効率の高い事業構造に改革
- 技術供与で欧米・アジアの急速な成長市場を取り込む

鉄系事業

- グループ内別会社に集約し効率化

基礎化学品事業

- 原料供給部門として事業を再構築

✓ 2023年5月23日の決算説明会にて資本コストを考慮した企業価値向上策を示した
 ✓ 各セグメントの方向性に沿って、機会・リスク・課題に合わせた戦略を実行

機会

- 市場の成長性の高さ
- 世界各国で半導体投資が活発
- 技術の進化に伴う新規ガスの開発要請

リスク

- “シリコンサイクル”による不安定な需要動向
- 技術の高度化による使用ガス種の変化

当社の強み

- 卓越したフッ素化技術
- 特殊ガス開発の豊富な経験と開発実績

使命

世界最先端技術で必要とする特殊な材料を供給し、持続可能な社会に貢献する

戦略	開発力の向上	戦略	安定供給体制の構築
	施策		施策
	<ul style="list-style-type: none"> ● 開発評価機器の拡充 ● 開発拠点の複数化 		<ul style="list-style-type: none"> ● 製造拠点の複数化

機会

- 急速な市場成長
- 経済安全保障の高まりによる、当社製品・技術への期待
- Li電池の性能向上に向けた新規添加剤等の開発要請

リスク

- 原材料価格の乱高下
- 希少鉱物に対する輸出規制の高まり

当社の強み

- 業界トップクラスの品質
- 豊富なノウハウと技術力

使命

世界最先端技術で必要とする特殊な材料を供給し、持続可能な社会に貢献する

戦略	急速な市場成長の取り込み	戦略	原材料市況に左右されない事業構造の構築
	<ul style="list-style-type: none"> ● ライセンスビジネスの拡大 		<ul style="list-style-type: none"> ● リチウム回収の事業化 ● 棚卸資産回転率の向上
施策		施策	

鉄系事業の課題

- ペーパーレス化等による市場の縮小
- 極端な少量多品種市場
- より成長する事業領域へのシフト



戦略	経営資源の集約と転換
施策	<ul style="list-style-type: none"> ● キャリヤー製品の製造を(株)関東電化ファインテックに移管し、高収益製品に特化 ● 従来のキャリヤー製造拠点の経営資源を成長性の高い特殊ガス事業に集中

基礎化学品事業の課題

- 市場の縮小
- 採算性の低さ
- 設備老朽化による維持・更新投資負担増加



戦略	精密化学品事業への原料供給機能の強化
施策	<ul style="list-style-type: none"> ● フレークか性ソーダの生産停止 ● 原料供給が維持可能な最適事業規模へ

テーマ

当社コア技術を生かした新規製品の早期創出



戦略

- 顧客密着型の研究開発推進
- 研究開発部門と製造部門の連携強化

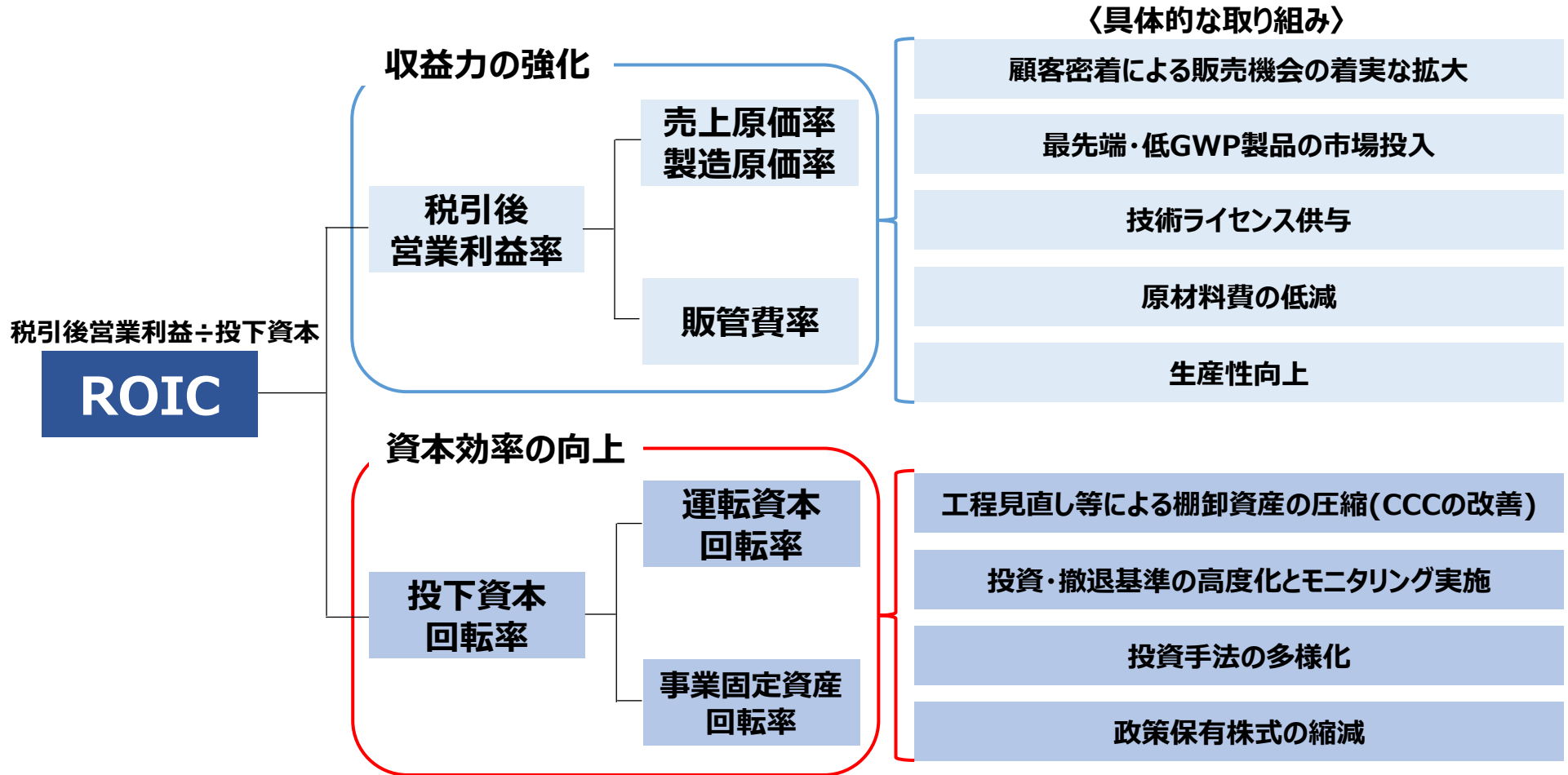
施策

- 韓国製造拠点内で研究開発業務を開始（2023年11月）
- 渋川工場内に新研究開発棟設置を計画（2026年度竣工予定）

新研究開発棟イメージ



✓ 経営指標にROICを追加、資本コスト(WACC)を上回る超過リターンを持続的に生み出す体制を目指す



政策保有株式 の縮減

課題

資本効率の向上

施策

- 2024年度までに約20%、2026年度までに約10%、累計約30%の政策保有株式を売却
- 売却により、純資産比約11%（2023年3月末）から約8%に減少

役員報酬制度 の改定

課題

企業価値向上につながる 制度設計

施策

- 評価基準にTSR（株主総利回り）の採用
- 株式報酬比率を高める

※株主総会決議事項

人材開発

ダイバーシティの
推進・社員の
well-beingの
追求（働きやすい
職場づくり）

戦略

経営戦略と連動した人材開発

施策

- 「人材開発室」を新設（2023年6月）
- 新たな人材育成プログラム（全体・選抜）を2024年度より導入予定

非財務目標	目標値
管理職に占める女性の割合	2030年度までに 2020年度（2%）の2倍
総合職新卒採用に占める女性の割合	30%以上
育児休暇取得	女性 90%以上を維持 男性 毎年1名以上
有給休暇取得率	80%以上

（第116期 有価証券報告書より）

- 65歳定年制、70歳までの雇用延長制度を導入（2022年度）

IRの強化

戦略

戦略的かつ効果的なIR活動

施策

- 「広報・IR室」を新設（2023年6月）
- 統合報告書の発行（2023年度中）

DXの推進

戦略

デジタル技術の活用による
生産性向上

施策

- 「DX推進室(仮称)」の設置を検討中

法務・輸出 貿易管理体制の強化

戦略

海外事業・ライセンスビジネス
拡大に伴う体制強化

施策

- 法務人材の育成・拡充

連結ベース	2026年度計画	2024年度従来目標
売上高	1,000億円	1,000億円
営業利益	150億円	150億円
営業利益率	15.0%	15.0%
自己資本比率	—	50.0%以上
ROE	12.0%以上	12.0%以上
ROIC	8.0%以上	—

- ✓ 最終年度を2年延期
- ✓ 株主還元や資本効率を考慮しROICを追加
- ✓ 自己資本比率は事業リスクを踏まえた適正な水準を維持

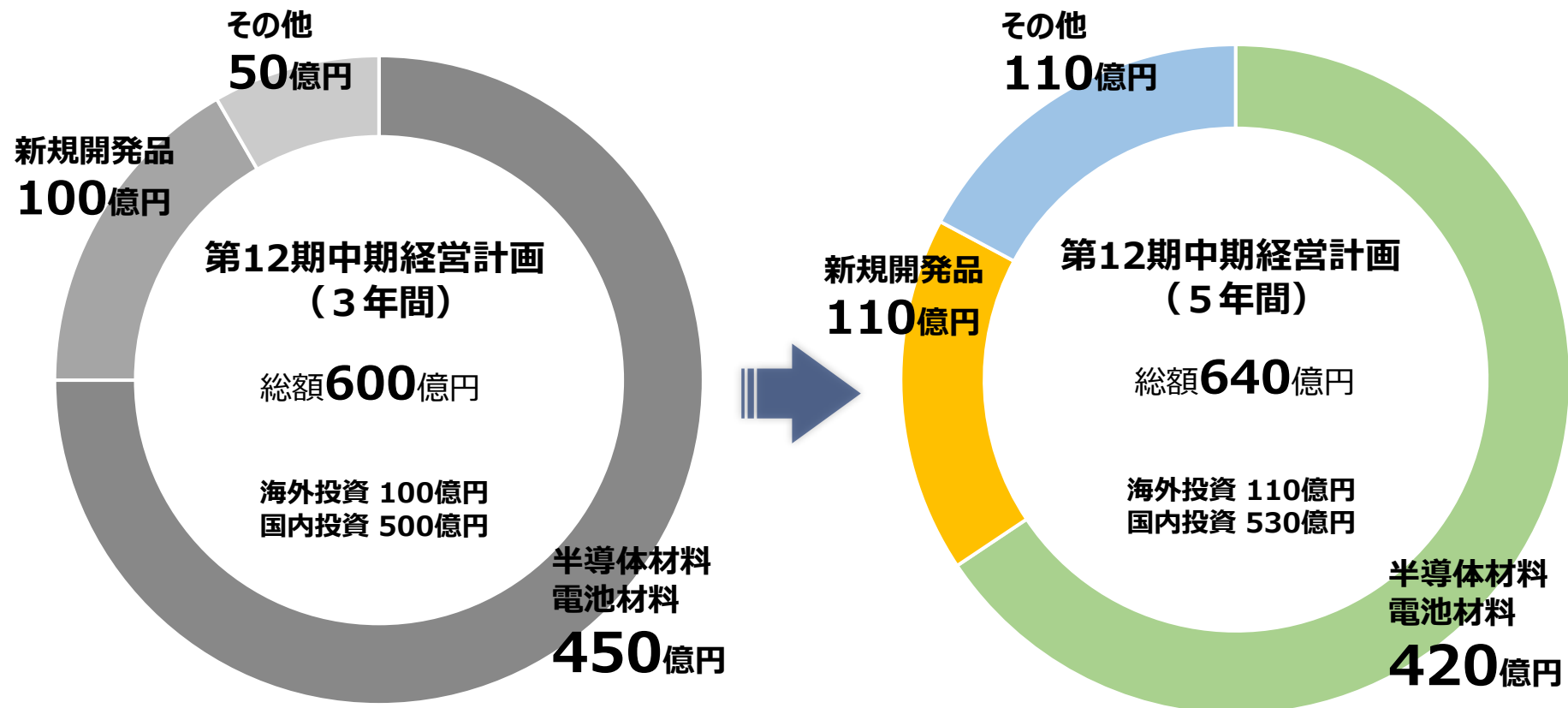
(単位：億円)

見直し前 (3年間)	連結ベース	2022年度	2023年度	2024年度
	売上高	760	920	1,000
	営業利益	109	130	150

→
最終年度を2年延期

見直し後 (5年間)	連結ベース	2022年度 (実績)	2023年度 (見込み)	2024年度 (計画)	2025年度 (計画)	2026年度 (計画)
	売上高	786	638	780	930	1,000
	営業利益	129	△20	70	80	150

- ✓ 顧客動向や市場環境の変化に対応して投資計画と時期を見直し
- ✓ 事業部門毎に資本コストを意識した投資を実行
- ✓ 成長事業に対する投資は継続



配当方針

(従来)連結配当性向20%



(改定後)連結配当性向30%以上

※参考 2022年度実績:20.2%

株主還元に対する考え方

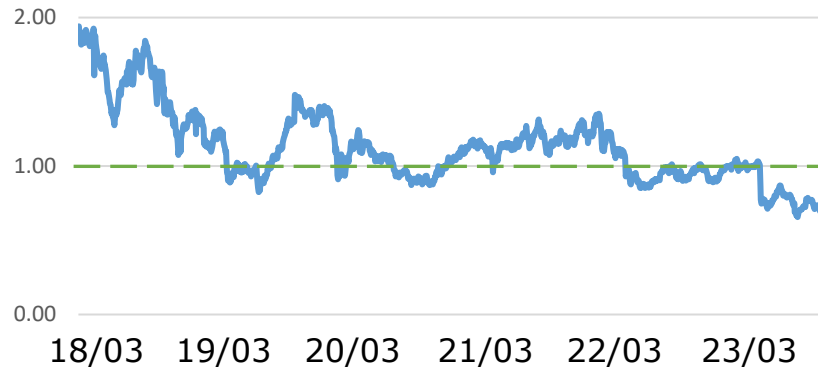
企業価値向上のため、資本コストを意識した投融資計画を実行し、成長戦略と事業ポートフォリオ改革に取り組む。投融資とのバランスを考慮して適正な株主還元を行う。

【5年間（2022年度～2026年度）のキャッシュアロケーション】

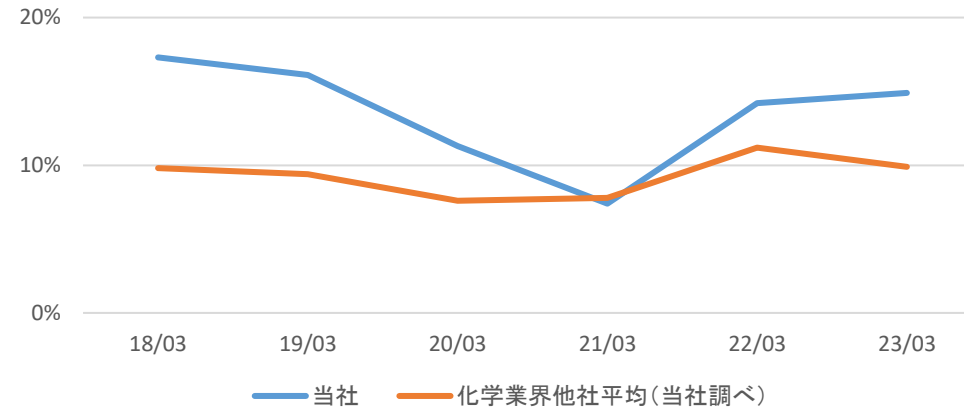


PBR 1 倍割れ対策

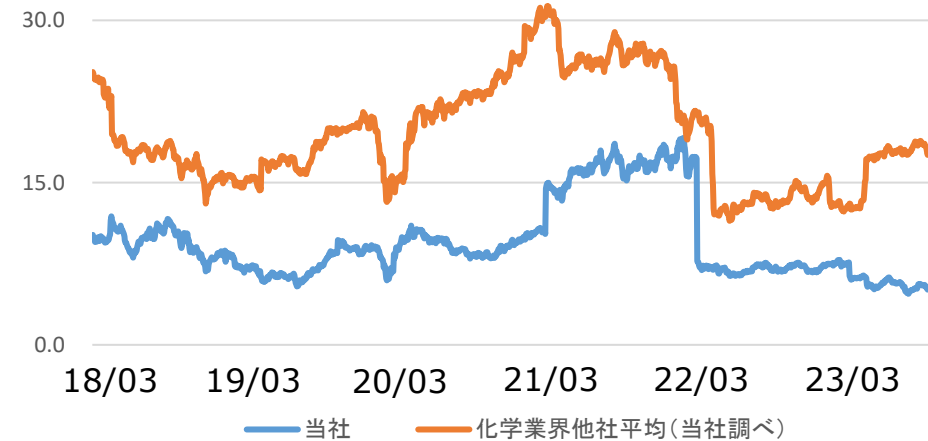
PBR(倍)の推移



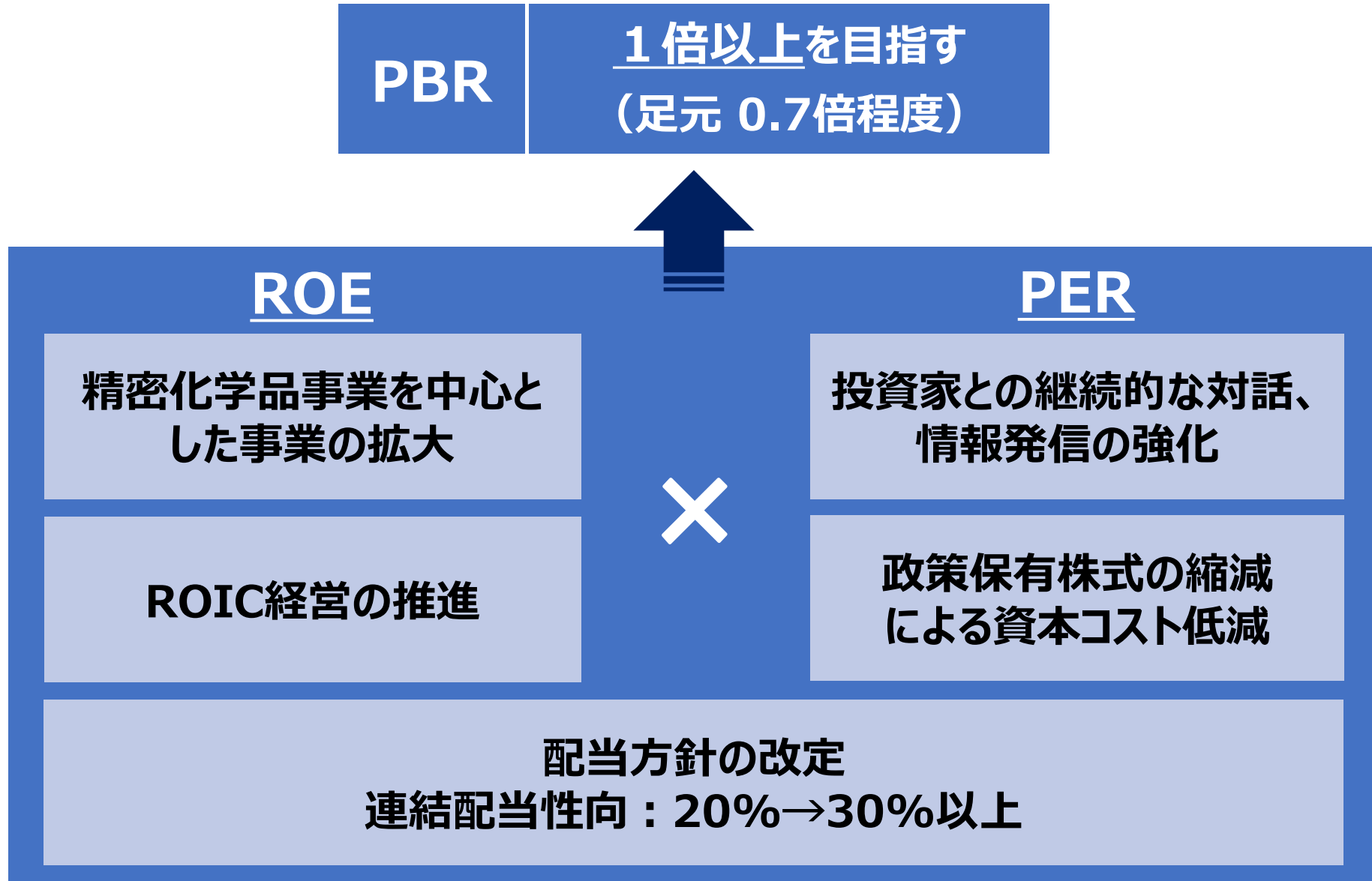
ROE(%)の推移



PER(倍)の推移



- ✓ 特に、PER向上が喫緊の課題であると認識
- ✓ 資本コストの引き下げと、期待成長率の引き上げが必要



カーボンニュートラルに 向けた取り組み

2030年
に向けた
ビジョン

精密化学品事業の拡大を一層進めることにより成長を加速するとともに、温室効果ガス排出の削減と脱炭素に向けた技術開発を進め、サステナブルな社会に貢献する創造的開発型企业へ成長する

エネルギー由来

CO₂排出量削減目標 : 2030年度 **50%削減**

※従来目標に**20%**追加削減

※2013年度比

※Scope1, 2対象

取り組み方針

- ① 精密化学品事業の成長を果たしながら、CO₂排出原単位を改善
- ② 再生可能エネルギーの投入
- ③ プロダクトミックスによるCO₂排出削減

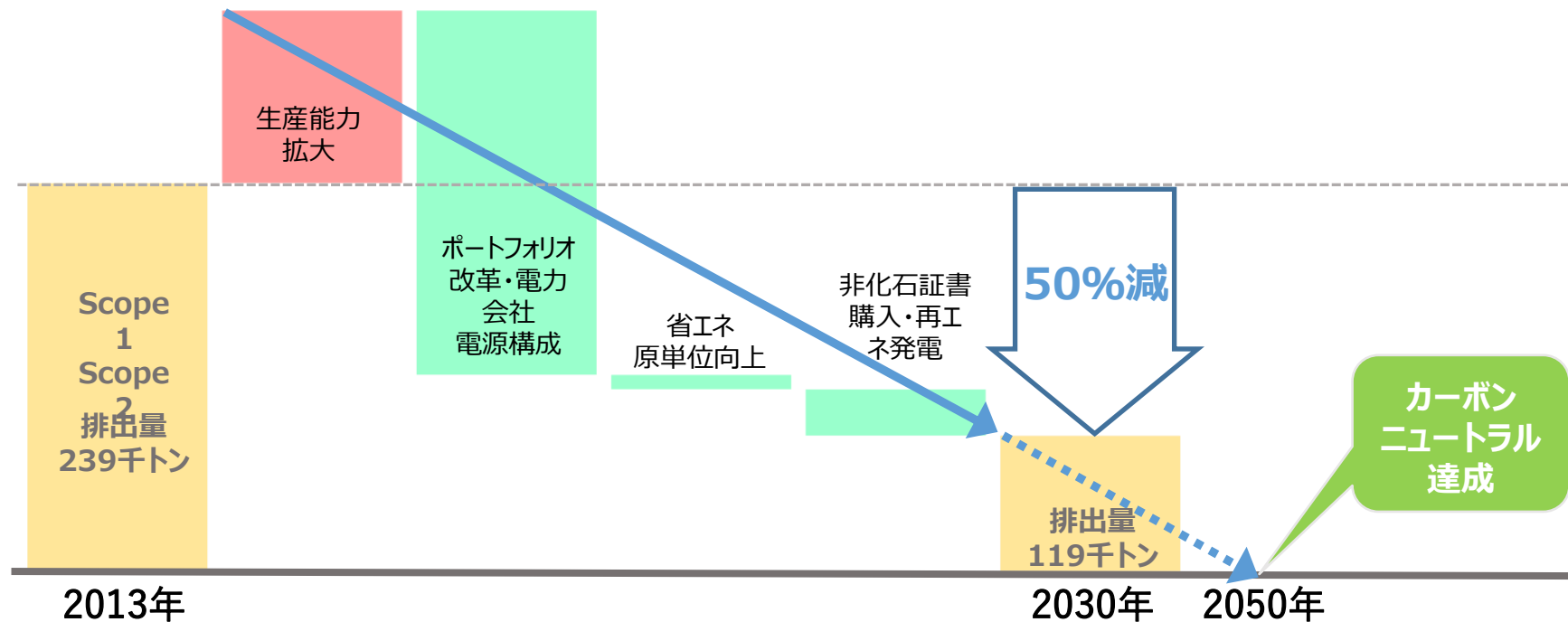
削減要因

- 設備投資（省エネ）
- 再生可能エネルギーの導入
- ポートフォリオ改革
- 電力会社電源構成（係数）

✓ Scope3削減に貢献する環境配慮型製品の開発推進

【CO₂削減ロードマップ】

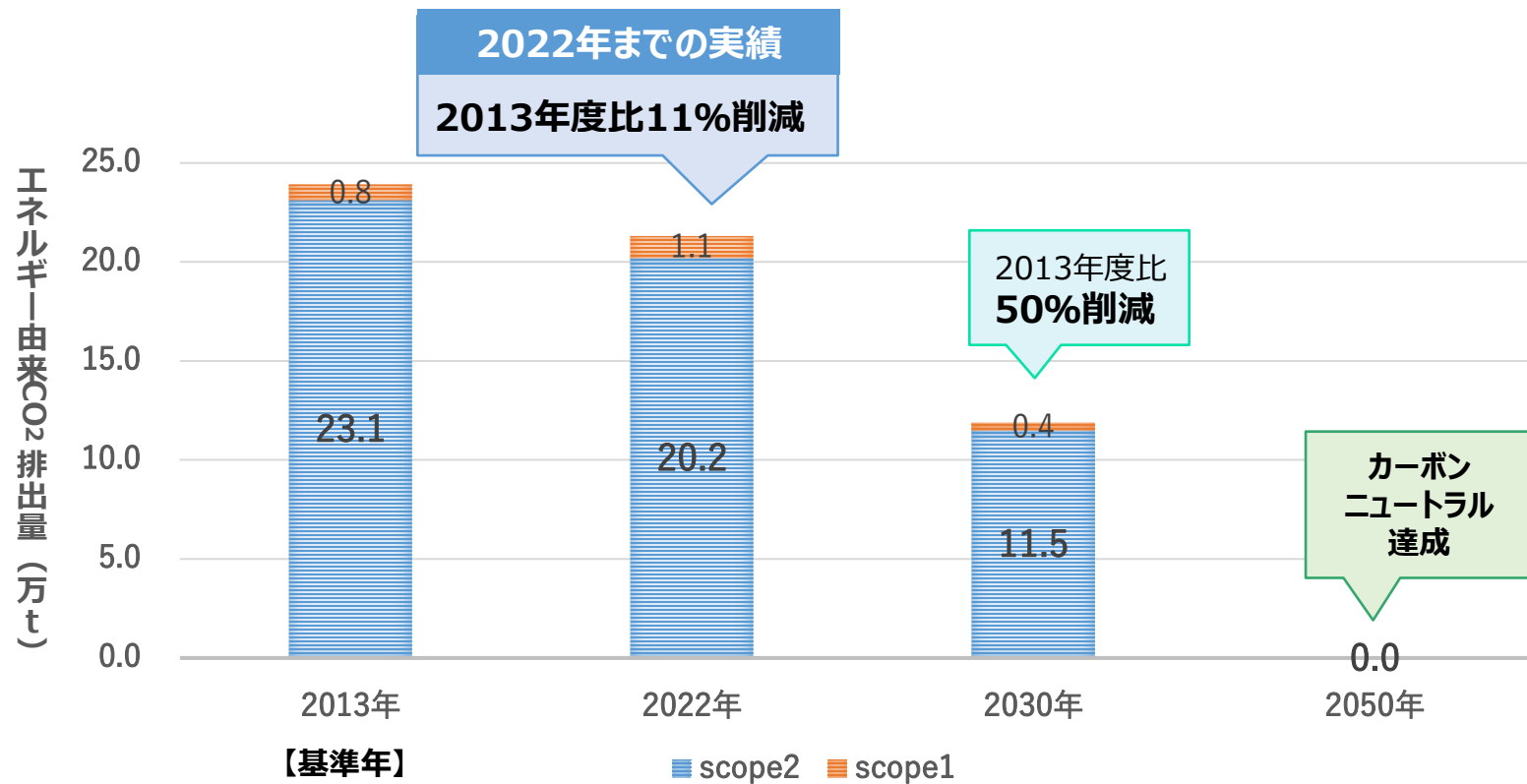
削減目標	
2030年 ➤ 2013年比50%削減	2050年 ➤ カーボンニュートラル (実質ゼロ)を目指す



削減目標

2030年 ➤ 2013年比50%削減

2050年 ➤ カーボンニュートラル
(実質ゼロ)を目指す



- 本資料は、金融商品取引法等のディスクロージャー資料ではなく、その情報の正確性、完全性を保証するものではありません。
- 本資料の計画数値は、本資料の発表日現在において入手可能な情報に基づき作成したものであり、実際の業績は今後さまざまな要因によって計画数値と異なります。