

# 新中期経営計画

## *AGC plus-2026*

The AGC logo is displayed in a white rectangular box on the right side of the slide. It consists of the letters 'AGC' in a bold, blue, sans-serif font. A small red square is positioned between the 'G' and 'C'.

AGC株式会社

2024年2月8日

Your Dreams, Our Challenge

# AGC

- 1. AGCグループの価値創造に向けた取り組み ————— P.3
- 2. 中期経営計画 **AGC plus-2023** の振り返り ————— P.8
- 3. 新中期経営計画 **AGC plus-2026** ————— P.13
- 4. 新中期経営計画 **AGC plus-2026** の目標・KPI ——— P.33
  
- 付属資料 ————— P.37

# 1. AGCグループの価値創造に向けた取り組み

---

## “Look Beyond”



### “AGC、いつも世界の大事な一部”

～ 独自の素材・ソリューションで、  
いつも世界中の人々の暮らしを  
支えます～

- **革新と卓越** (Innovation & Operational Excellence)
- **多様性** (Diversity)
- **環境** (Environment)
- **誠実** (Integrity)

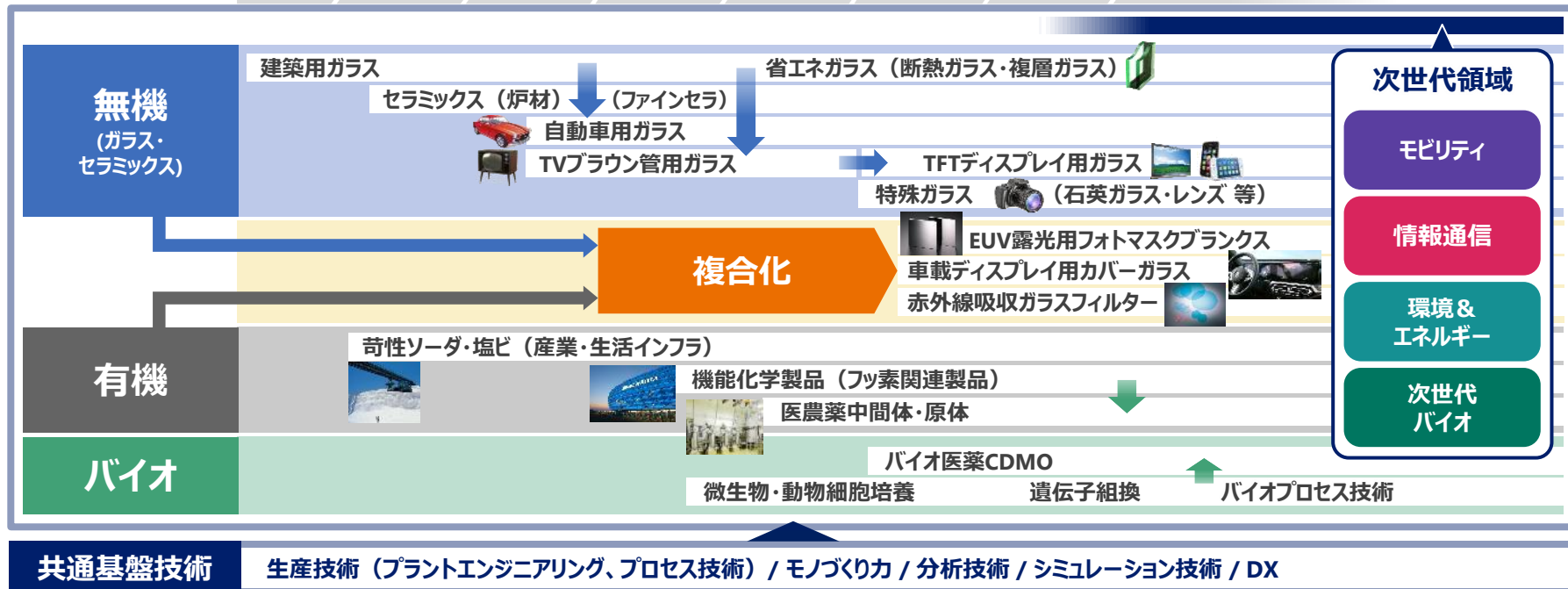
“易きになじまず難きにつく”

# 提供してきた独自の素材・ソリューション

## AGCの技術的強み

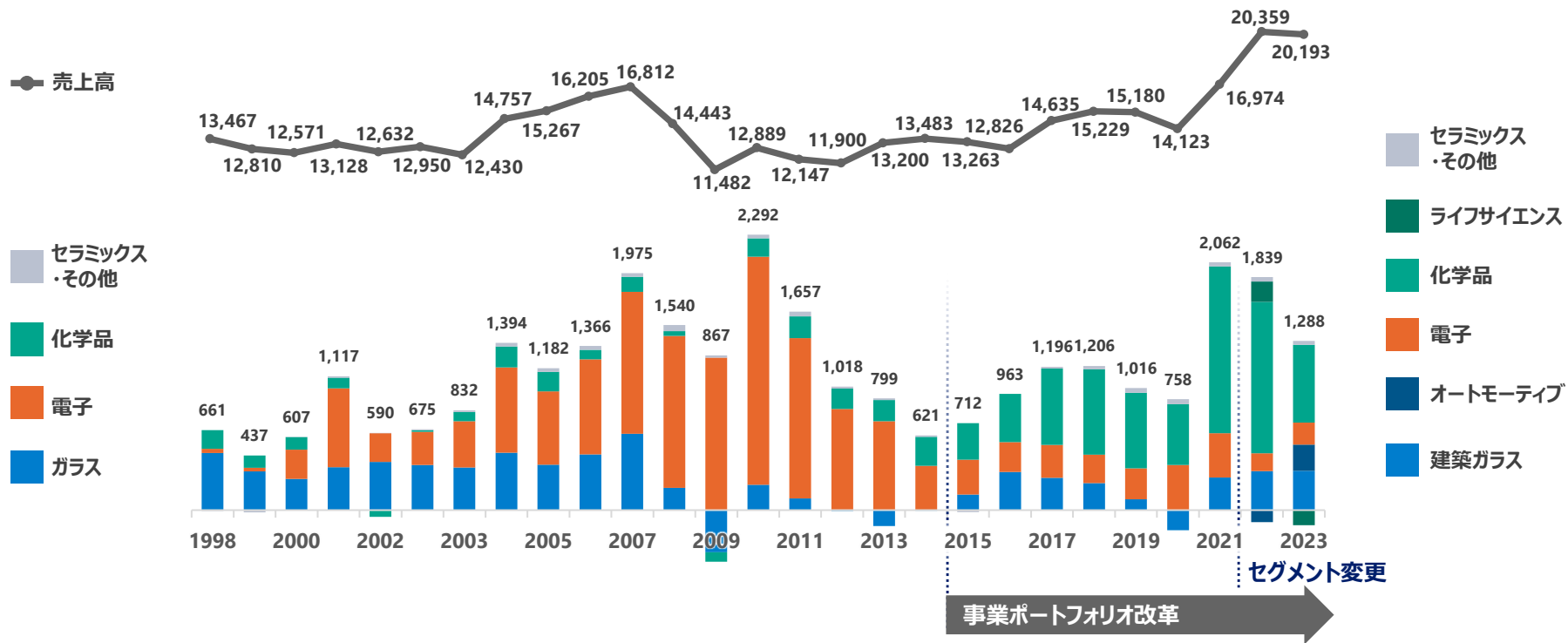
独自の優位性を持つ材料技術（ガラス、ファインセラミックス、フッ素等）、高機能化を実現する加工技術、ブラックボックス化された製造プロセス、分析・シミュレーション技術

1907年 > 1910年代 > 1950年代 > 1970年代 > 1990年代 > 2000年代 > 2010年代 > 2020年代～



# 事業構成と収益構造の変化

## 売上高・セグメント別営業利益 推移 (億円)



2015 2016 2017 2018 2019 2020 2021 2022 2023 2024 2025 2026 2027 2028 2029 2030

## コーポレート・ トランスフォーメーション 第一章

既存事業を「コア事業」、  
成長分野での新事業群を  
「戦略事業」と定義し、  
両利きの経営を推進

## コーポレート・ トランスフォーメーション 第二章

事業ポートフォリオ改革の  
方向性を明確にし、  
さらに加速することを宣言

## 2030年のありたい姿

独自の素材・ソリューションの  
提供を通じて**サステナブルな**  
**社会の実現**に貢献するとともに  
継続的に成長・進化する  
**エクセレントカンパニー**でありたい

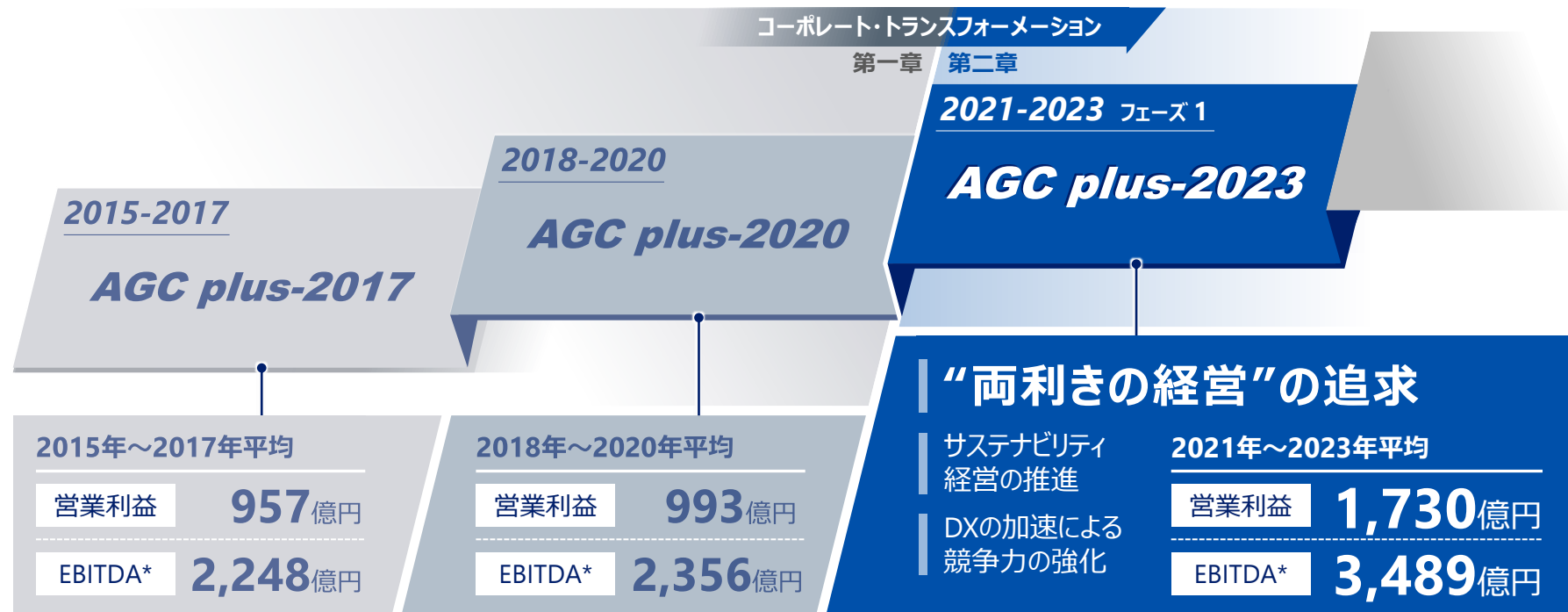
## 2. 中期経営計画

# ***AGC plus-2023*** の振り返り

---



- 事業ポートフォリオ転換の進展により、営業利益、EBITDAの水準が向上



# AGC plus-2023 の総括 (1)

- 減損損失の計上などにより、ROE水準に課題を残す

	FY2021実績	FY2022実績	FY2023実績
営業利益	2,062億円	1,839億円	1,288億円
ROE	10%	—*	4.6%
戦略事業 営業利益	538億円	709億円	382億円
D/E比率	0.41	0.41	0.42

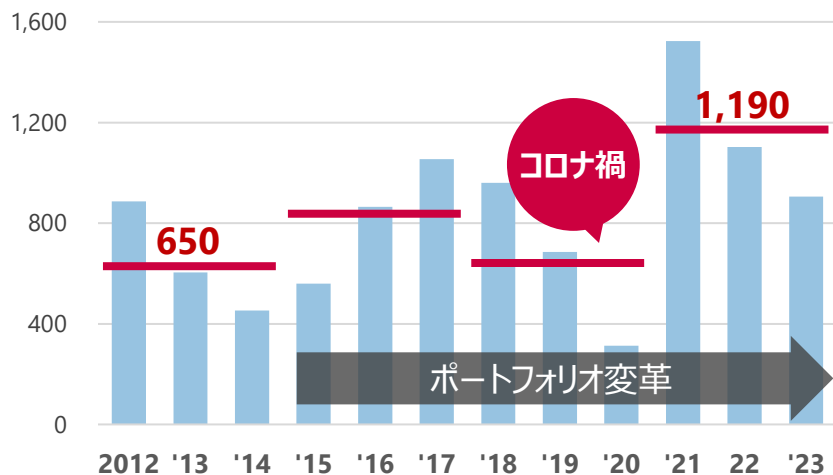
ご参考

FY2023目標 (2021/2/5発表)	FY2023目標 (2022/2/8発表)
1,600億円	2,300億円
8%	10%
700億円	800億円
0.5以下	0.5以下

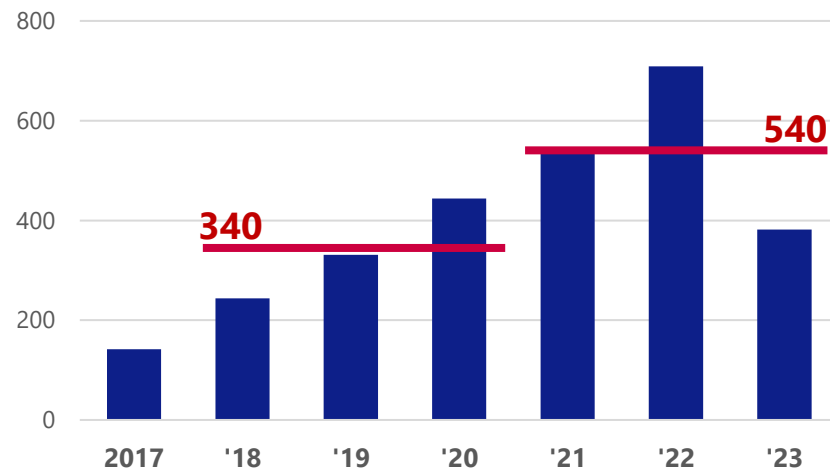
\* FY2022は減損損失の計上の影響から親会社の所有者に帰属する当期純損失を計上

- コア事業は、成長投資と構造改革により、収益性が改善
- 戦略事業は、2023年に米国バイオCDMO事業不調の影響を受けたものの、利益水準は向上

## コア事業営業利益推移 (億円)



## 戦略事業営業利益\*推移 (億円)



- コア事業の収益性改善、戦略事業の利益水準向上はあったものの、ディスプレイ事業、米国バイオ医薬品CDMO事業に課題を残す

	成果	課題
コア事業	<ul style="list-style-type: none"><li>■ 東南アジアにおけるエッセンシャルケミカルズ事業を拡大</li><li>■ 建築ガラス、オートモーティブは構造改革が進展し、収益性が改善</li><li>■ パフォーマンスケミカルズは順調に拡大</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ ディ스플레이事業の収益改善</li></ul>
戦略事業	<ul style="list-style-type: none"><li>■ エレクトロニクス、ライフサイエンスが順調に拡大</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ 米国バイオCDMO事業の早期立て直し</li></ul>

# 3. 新中期経営計画 *AGC plus-2026*

---

# 2030年のありたい姿実現に向けたステップ

- **AGC plus-2026** では「2030年のありたい姿」の実現に向け、コーポレート・トランスフォーメーション (CX) を加速し、企業価値を最大化

コーポレート・トランスフォーメーション

第一章 第二章

2021 - フェーズ 1

**AGC plus-2023**

2024 - フェーズ 2

**AGC plus-2026**

2027 - フェーズ 3

2030年の  
ありたい姿

## “両利きの経営”の進化

- サステナビリティ経営の深化
- 価値創造DXの推進
- 経営基盤の強化

2026年度目標

営業利益	戦略事業営業利益
2,300億円以上	50%以上
ROE	D/E比率
8%以上	0.5以下

独自の素材・ソリューションの提供を通じてサステナブルな社会の実現に貢献するとともに継続的に成長・進化するエクセレントカンパニーでありたい

営業利益	戦略事業営業利益
3,000億円以上	60%以上
ROE	D/E比率
安定的に10%以上	0.5以下

- 一定成果を得た **AGC plus-2023** の戦略の方向性を踏襲
- 「2030年のありたい姿」の実現に向けてコーポレート・トランスフォーメーションを加速し、企業価値を最大化（**ROE 8%以上の早期実現**）

## “両利きの経営”の進化

- 独自の素材・ソリューションを追求した事業ポートフォリオ変革の加速
- コア事業は収益基盤とキャッシュ創出力を引き続き強化
- 戦略事業の定義を見直すとともに事業成長を加速させ、併せて次世代領域を開拓

## サステナビリティ経営の深化

- 提供する社会的価値を再定義しサステナビリティKPIを設定することにより、財務KPIを含めた統合的な経営を加速

## 価値創造DXの推進

- デジタル × モノづくり力による競争力強化
- サプライチェーン全体をつなぎ効率化・強化

## 経営基盤の強化

- グループガバナンスの強化
- 人的資本経営の推進
- 事業戦略と技術プラットフォームの連動を更に強化

- 両利きの経営の推進により、市況変動に強く、資産効率・成長性・炭素効率の高い事業ポートフォリオの構築を目指す

市況変動に  
強い



高い  
資産効率



高い  
成長率



高い  
炭素効率





# 戦略事業の定義見直し - パフォーマンスケミカルズを追加

- パフォーマンスケミカルズは各種先端領域\*に対し高機能素材を提供することから今般戦略事業に組み込む

## コア事業

各事業の競争力を高め、強固で長期安定的な  
収益基盤を構築

建築ガラス

オートモーティブ  
(既存)

ディスプレイ

エッセンシャル  
ケミカルズ

パフォーマンス  
ケミカルズ

セラミックス

## 戦略事業

高成長分野において、自社の強みを活かし、  
将来の柱となる高収益事業を創出・拡大



エレクトロニクス



モビリティ



ライフサイエンス

パフォーマンス  
ケミカルズ

New

# 戦略事業の定義見直し – モビリティの定義を拡大

- パフォーマンスケミカルズの戦略事業追加に加え、モビリティの定義を見直し
- 既存のオートモーティブ製品の中に含まれていたCASE向けの高付加価値製品を追加

## 主な製品・事業



## モビリティ事業

従来のモビリティ製品(ディスプレイ、センサー、アンテナなど)に加え、他の「CASE向けの高付加価値品」を組み込む

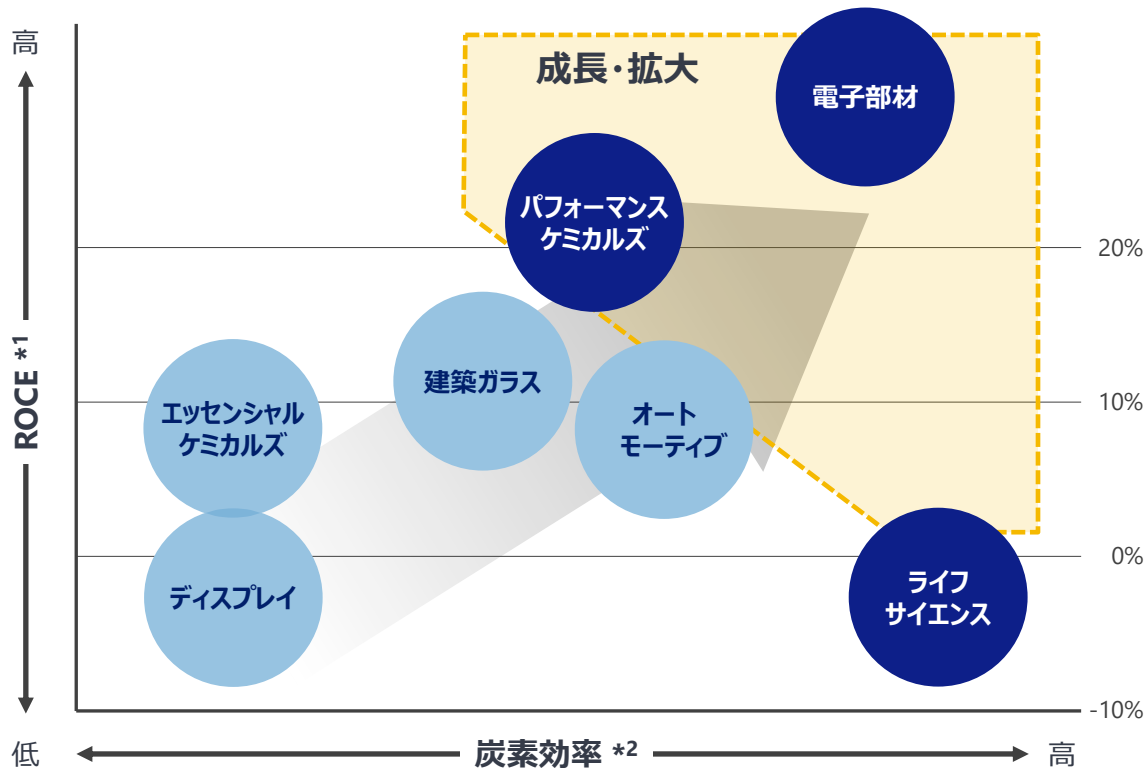


+











# 事業ポートフォリオ変革の方向性（炭素効率・資産効率）

## 事業ポートフォリオの方向性



ROCE = (当年度営業利益) ÷ (当年度末営業資産残高)、事業別の営業利益は共通費用配賦前

	事業	戦略概要
戦略事業	 <b>エレクトロニクス</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ EUVマスクブランクスを始めとする高付加価値製品の拡大</li> <li>■ 継続的に新ビジネスを創出</li> </ul>
	 <b>ライフサイエンス</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 米国バイオ医薬品CDMO事業を早期に再建</li> <li>■ グローバル展開・技術対応力の強みを活かし、成長軌道へ戻す</li> </ul>
	 <b>モビリティ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ CASEによる市場変化を見据え、事業機会を確実に捉える</li> </ul>
	 <b>パフォーマンスケミカルズ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 半導体を含むエレクトロニクス、環境・エネルギー領域への高機能素材提供</li> <li>■ 高付加価値化と事業領域拡大で、グローバルニッチ市場の需要を取り込む</li> </ul>
コア事業	 <b>建築ガラス</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ GHG削減等の社会課題解決につながる製品・技術を強化し、安定的にキャッシュを創出</li> </ul>
	 <b>オートモーティブ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 価格政策、構造改革、高機能化・高付加価値化の継続により、収益性・効率性を向上</li> </ul>
	 <b>ディスプレイ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 事業構造改革、技術革新による競争力強化、価格政策の見直しにより、収益性・資産効率を改善</li> </ul>
	 <b>エッセンシャルケミカルズ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 成長市場である東南アジアへの地域集中戦略の継続・強化</li> </ul>

- ディスプレイ事業、米国バイオ医薬品CDMO事業の業績改善に向け、迅速に対応

## ディスプレイ事業

CFOが主導する  
ディスプレイ事業構造改革  
プロジェクトを発足

経営トップが主導し、  
スピード感を持ち  
構造改革を実施する

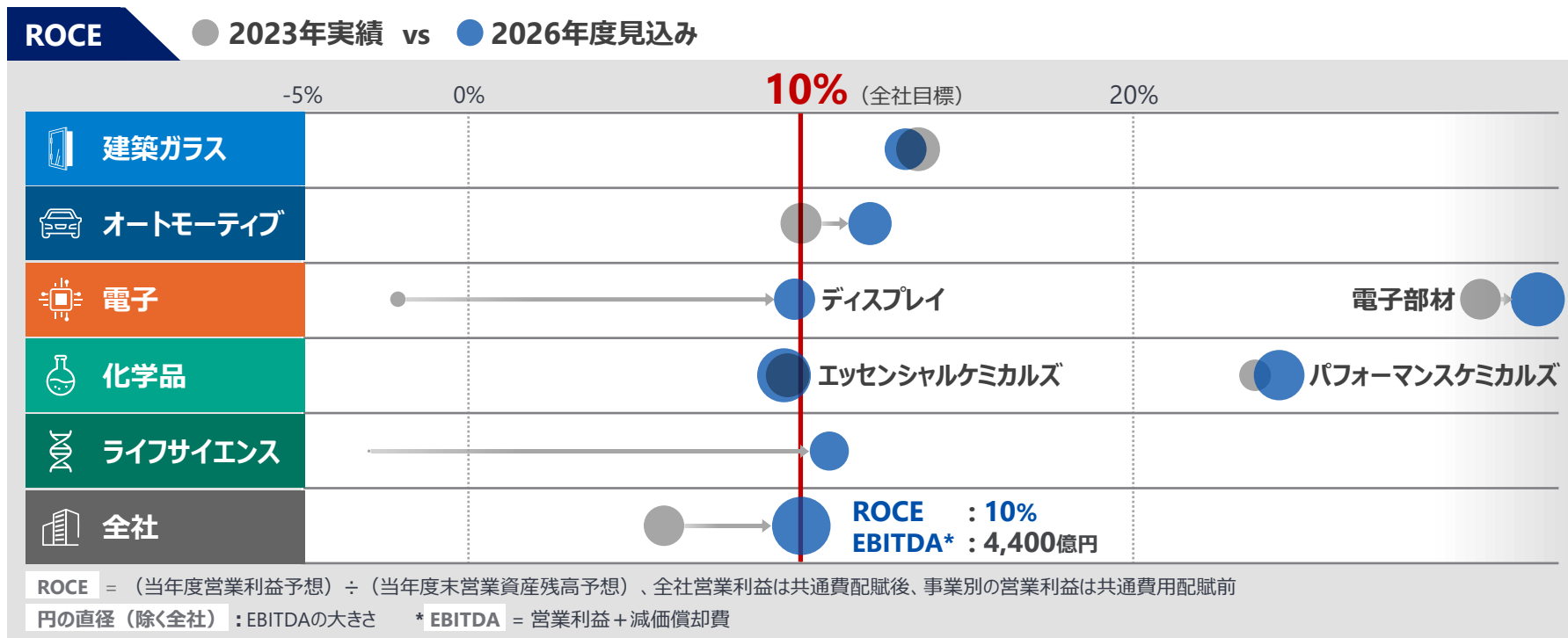
## 米国バイオ医薬品CDMO事業

課題	現状*	今後の見通し
事業環境	引き続き バイオベンチャーへの 資金流入減の影響を 受けるも、回復の兆し	緩やかながら市場回 復が続き、25年には 本格回復する見通し
新規ラインの 立ち上げ	抜本的な対策を実施し、 23年末には 商用運転に着手	24年に商業運転を 本格再開、 収益改善に寄与

抜本的な施策の確実な遂行により、早期改善を目指す

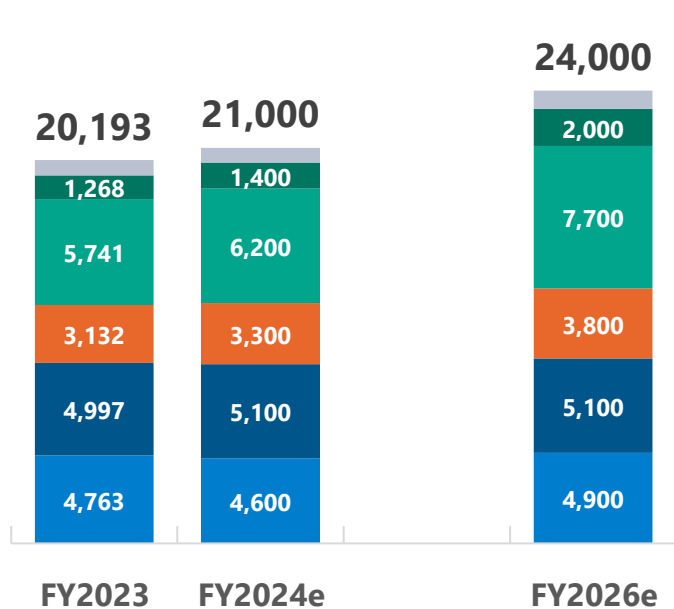
# 各事業のROCE

- 引き続き全社ROCE **10%以上**を目指す

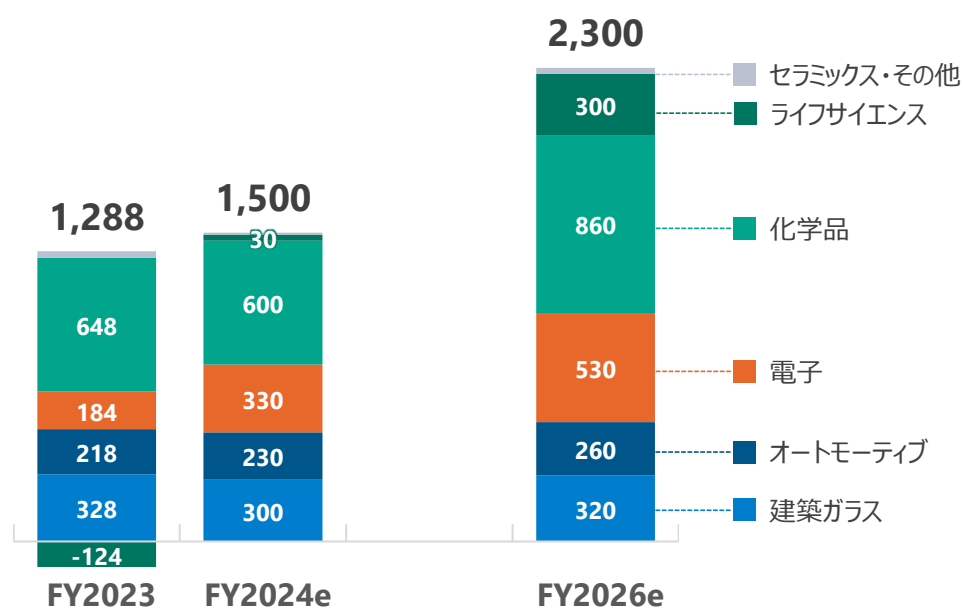


# セグメント別 業績イメージ

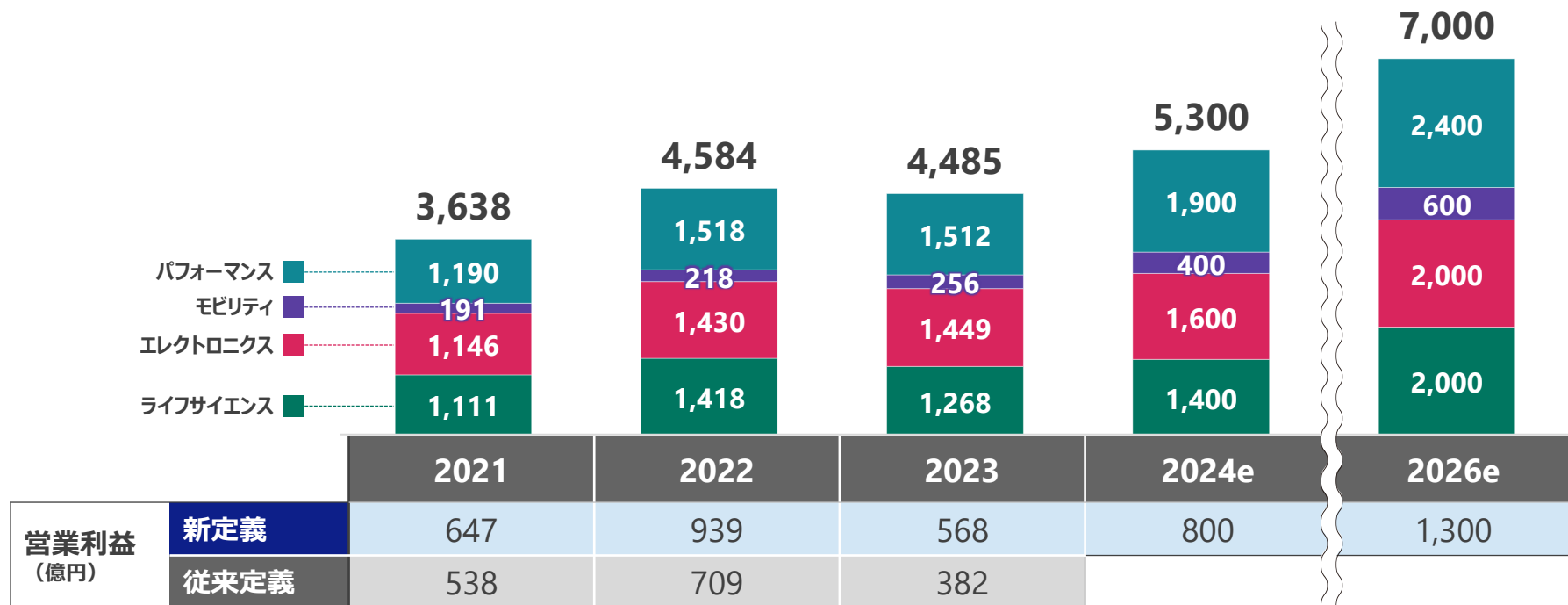
## 売上高 (億円)



## 営業利益 (億円)



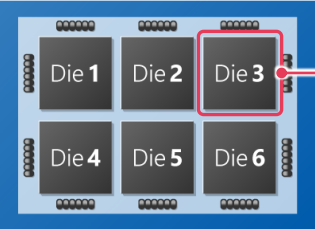
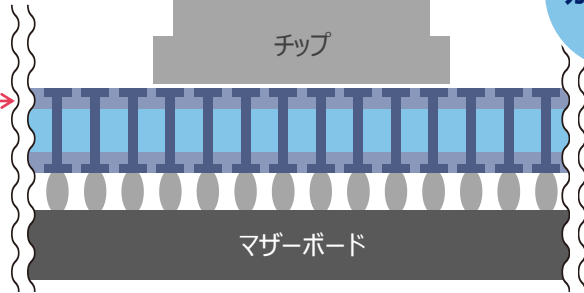
## 戦略事業 売上高 推移 (億円)





## 次世代半導体パッケージ向けガラスコア基板の開発を本格化

- 次世代パッケージングのための微細孔付きガラス基板(ガラスコア基板)により、半導体の更なる高集積化・高性能化を実現

AGCのガラスコア基板		ガラスコア基板の6つの優位性*	
次世代半導体パッケージイメージ	次世代半導体パッケージ断面図	1. 剛性	2. 平坦性・平滑性
		3. 微細・高精度孔加工性	4. 熱的・機械的 形状安定性
		5. 低損失性	6. 絶縁性

\*現在、半導体パッケージのコア基板材料として主に使用される樹脂との比較

## 国内でのバイオ医薬品・ワクチンの開発・製造能力を向上

- mRNA医薬品など最先端のバイオ医薬品の製造に加え、パンデミック発生時にはワクチンの製造にも切り替えられるデュアルユース仕様の設備を導入（2025年より順次サービスを開始）
- 日本のバイオ医薬品エコシステムに貢献

完成予想図（AGC横浜テクニカルセンター内）



### 国内CDMOとして最大級の施設\*



最先端かつ複数の  
モダリティに対応



日米欧で培った  
豊富な知見を移管

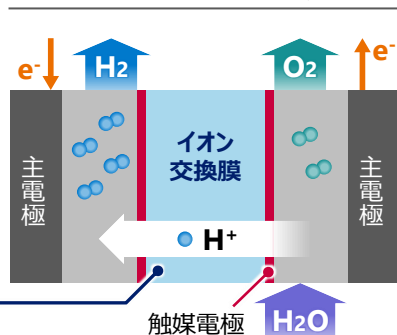
## グリーン水素\* 製造に適した水電解用フッ素イオン交換膜の増産投資を決定

- AGCの燃料電池向け電解質技術と電解向けイオン交換膜技術を活用し、水素社会の拡大に貢献

### 世界最高水準の イオン交換膜を提供



### PEM型水電解装置のしくみ



### 北九州事業所に FORBLUE™ S シリーズの 製造設備を新設



2026年6月  
稼働開始予定

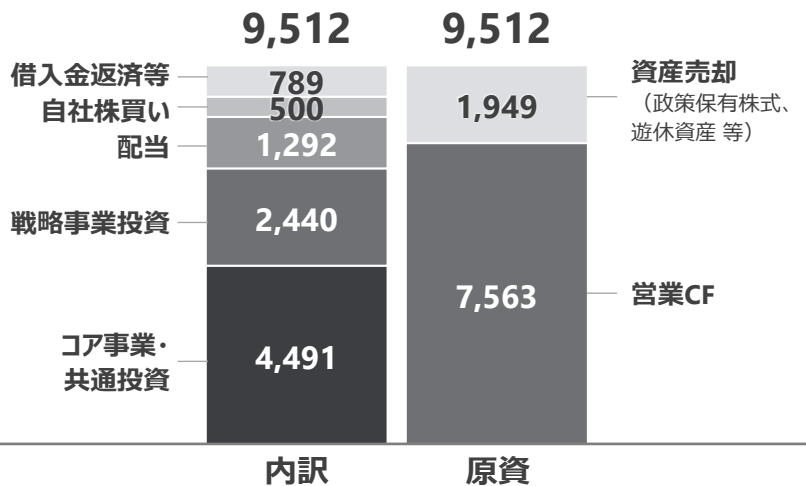
北九州  
事業所

# キャピタルアロケーションの方針

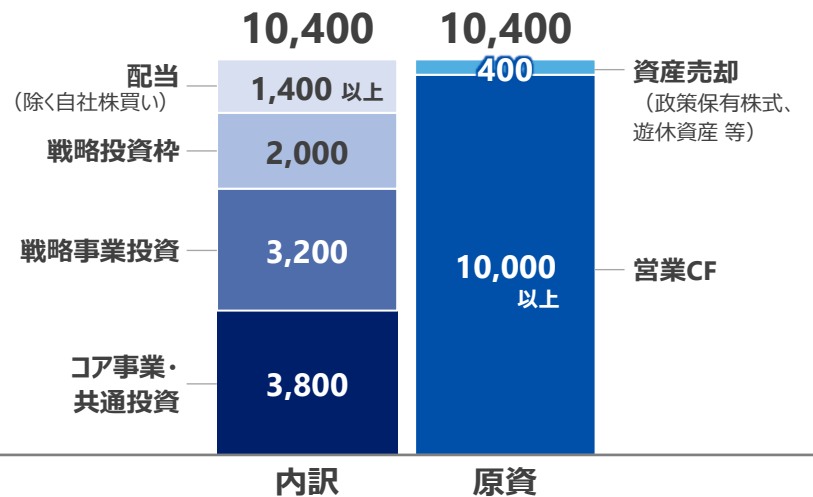
- 戦略投資枠2,000億円を設定、戦略事業・成長事業へ積極投資
- 株主還元は、資本配当率3%程度を目安とした安定配当を継続、  
自社株買いについては、投資案件やキャッシュの状況などを総合的に勘案し判断

(単位：億円)

## 前中計期間 2021~2023年度



## 2024~2026年度



- 従来の「5つの社会的価値」をAGCの製品・技術で創出する「3つの社会的価値」に組替え  
AGCが貢献する価値を明確化

AGCグループが創出したい  
5つの社会的価値

再定義

3つの社会的価値 **New**



安全・快適な都市インフラ  
の実現への貢献



安心・健康な暮らしの  
実現への貢献



健全・安心な社会の  
維持への貢献



公正・安全な働く場の  
創出への貢献



持続可能な地球環境の  
実現への貢献



**Blue planet**

持続可能な地球環境の実現

原料の調達からお客様の使用に至るまでの環境負荷を低減することで、すべての生命がよりどころとする地球の持続可能性に貢献します。



**Innovation**

革新的な未来社会の創造

世界最先端技術を支える素材・ソリューションを提供することで、革新的な未来社会の創造に貢献します。



**Well-being**

安心安全な暮らしへの貢献

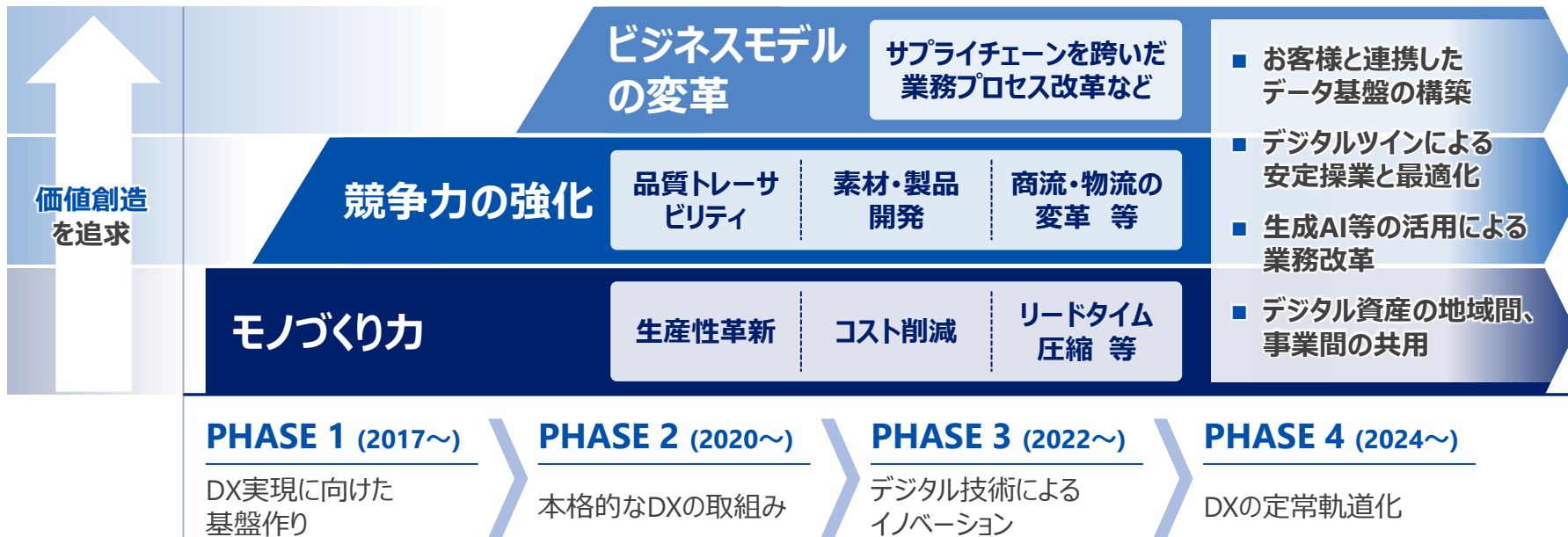
生活やインフラ、医療に必要な製品をより安定的に提供することで、安心・安全で快適・健康な暮らしに貢献します。

# サステナビリティ経営の深化： AGCグループの価値創出スパイラル

- AGCグループは、社会的価値の創出を通じ経済的価値を創出し、企業価値の向上のスパイラルを実現する



- 2017年以降に培ってきたデジタル技術と、AGCの強みであるモノづくり力の融合により各事業の競争力を高める



- 継続的な企業成長を実現する人的資本経営を推進
- 多様な人財一人ひとりの強み・能力を引き出し、主体的な学びと成長を支援し、チャレンジを奨励する。成長する個々人の総和がエンゲージメントの高い強い組織をつくり出し、企業価値を向上させ、AGCの使命を実現する

## 人財のAGC





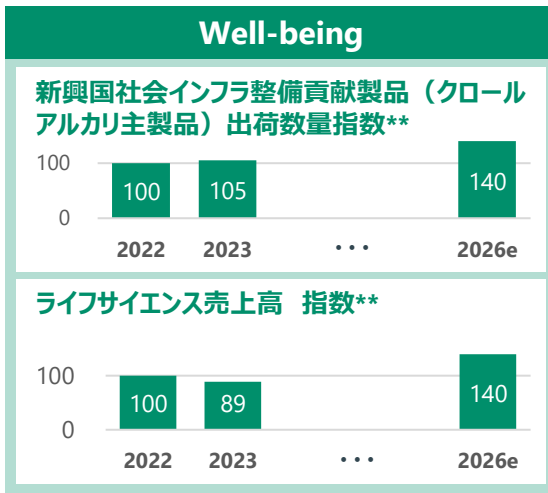
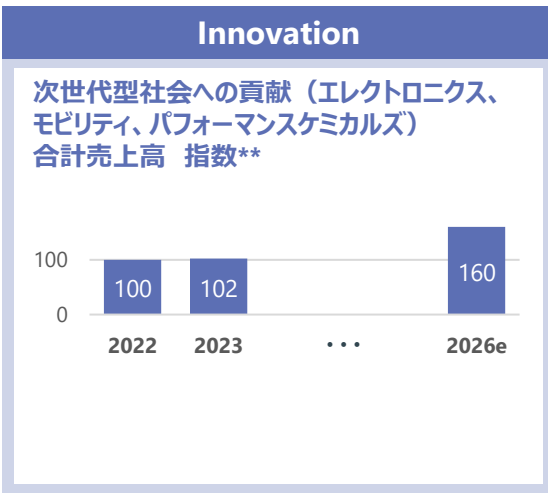
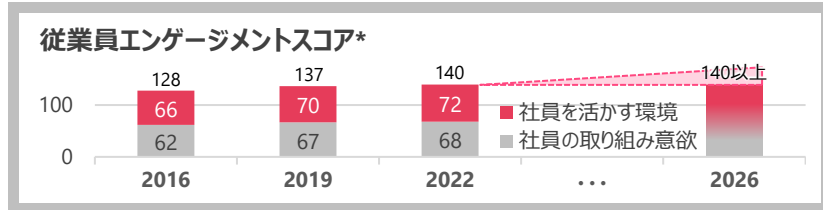
## 4. 新中期経営計画

### ***AGC plus-2026*** の目標・KPI

# 新中期経営計画 *AGC plus-2026* サステナビリティKPI

- 事業活動を通じたサステナビリティKPIの向上により、持続的な成長を実現する

サステナビリティ KPI



\* 役員報酬に反映される項目。ただし、GHG排出量についてはGHG排出量売上高原単位を役員報酬の算定に用いる \*\*2022年を100として2023年以降の数値を換算 \*\*\*暫定数値 ©AGC Inc.

# 新中期経営計画 *AGC plus-2026* 財務KPI

- 継続的に成長・進化し、**安定的にROE 8%以上**を達成していく
- **戦略事業**を拡大させ、2026年には**全社営業利益の過半**とする

	2023年(実績)	2024年(予想)	2026年	2030年	2050年	
財務 KPI	営業利益	1,288億円	1,500億円	<b>2,300億円</b>	<b>3,000億円以上</b>	
	戦略事業 営業利益	568億円	800億円	<b>1,300億円</b>	<b>1,900億円以上</b>	
	EBITDA*	3,041億円	3,350億円	4,400億円		
	ROE	4.6%	3.7%	8% 以上	10%以上	
	D/E比率	0.42		0.5以下		

\* EBITDA = 営業利益 + 減価償却費

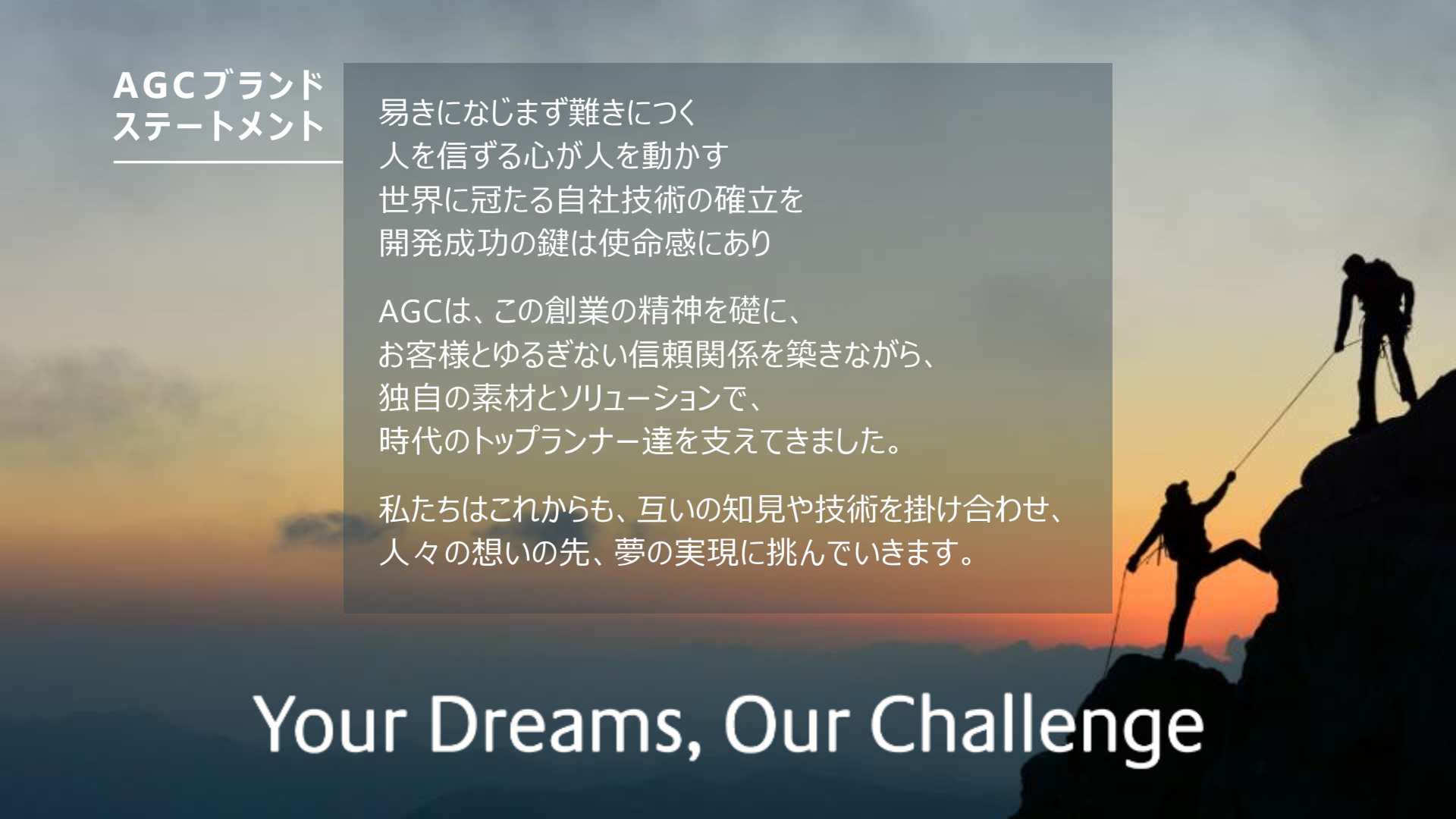
## AGCブランド ステートメント

---

易きになじまず難きにつく  
人を信ずる心が人を動かす  
世界に冠たる自社技術の確立を  
開発成功の鍵は使命感にあり

AGCは、この創業の精神を礎に、  
お客様とゆるぎない信頼関係を築きながら、  
独自の素材とソリューションで、  
時代のトップランナー達を支えてきました。

私たちはこれからも、互いの知見や技術を掛け合わせ、  
人々の想いの先、夢の実現に挑んでいきます。



Your Dreams, Our Challenge

# 付属資料

1

## ROEの改善・安定化

(まずは新中期経営計画期間中に  
8%レベルへ)

- ① 「両利きの経営」によるポートフォリオ変革を加速
- ② 投資の厳選、早期の構造改革実行
- ③ 政策保有株式売却など、資産効率を継続的に改善

2

## PERの向上

(ポートフォリオ変革による  
成長期待を実現)

- ① 戦略事業の確実な成長実現
- ② コア事業の構造改革の加速

3

変革を支える  
経営基盤強化・  
資本市場へのアプローチ

- ① ガバナンス強化、サステナビリティ経営の深化
- ② 適切な株主還元施策の実施

- これまでAGCは、社会・産業の発展に貢献することで事業を拡大し、社会的価値を創出してきた



## 体制・取り組み・実績

### 2001年

- AGCグループ環境基本方針を策定

### 2002年

- AGCグループビジョン“Look Beyond”を策定

### 2005年

- 欧州でICPを導入
- CSR委員会を設置

### 2014年

- 2020年CO<sub>2</sub> 6倍削減  
貢献目標を設定

### 2019年

- TCFD提言に賛同

### 2022年

- AGCグループ全体でICPを導入
- Scope 3におけるGHG削減目標を設定
- SBT認証を取得
- CDP気候変動分野「Aリスト」に選定

### 2021年

- Scope 1,2におけるGHG削減目標を設定
- サステナビリティ委員会を設置

## 施策例

### 2022年

- インドネシアで再エネ証書を購入

### 2023年

- サンゴバンとのCO<sub>2</sub>排出削減  
共同開発を開始
- 水素燃焼実証実験に成功

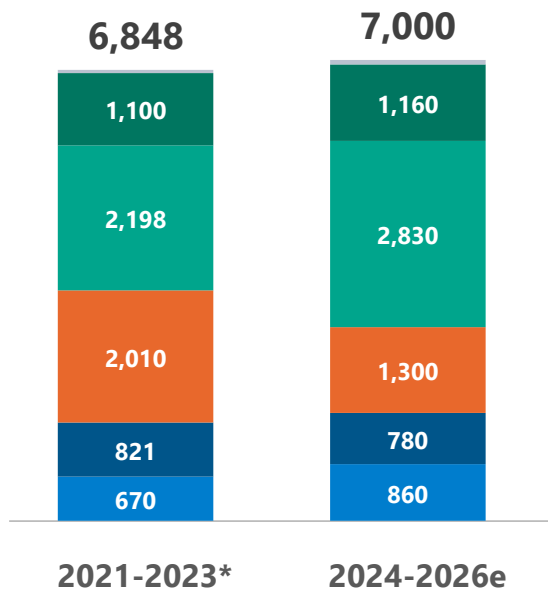
## 2024-2026年 投資計画

- GHG排出削減貢献  
製品拡販のための  
投資：  
**300億円以上**
- 自社のGHG排出量  
削減を目的とした  
投資：  
**500億円以上**

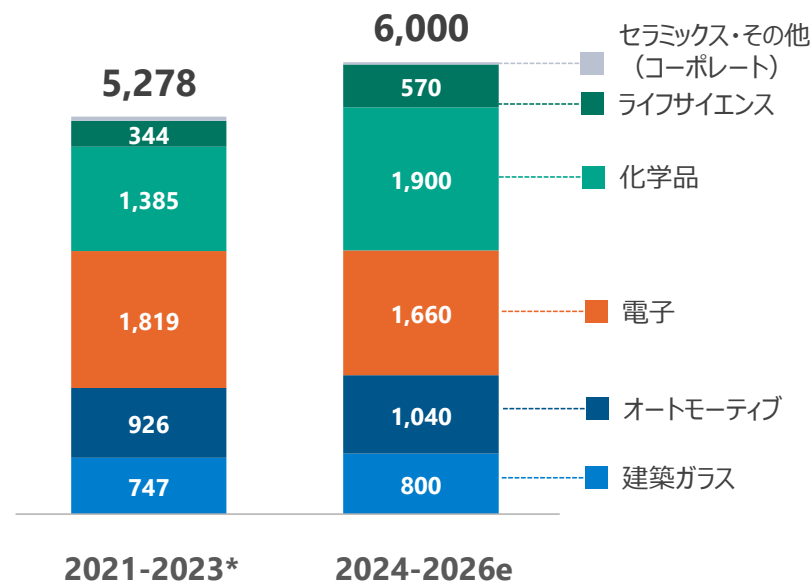
# 2050年カーボンネットゼロを目指す



## 設備投資 (億円)

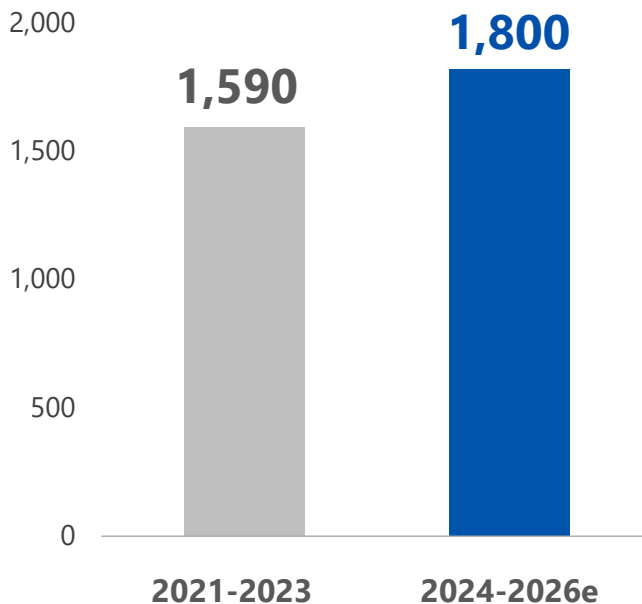


## 減価償却費 (億円)

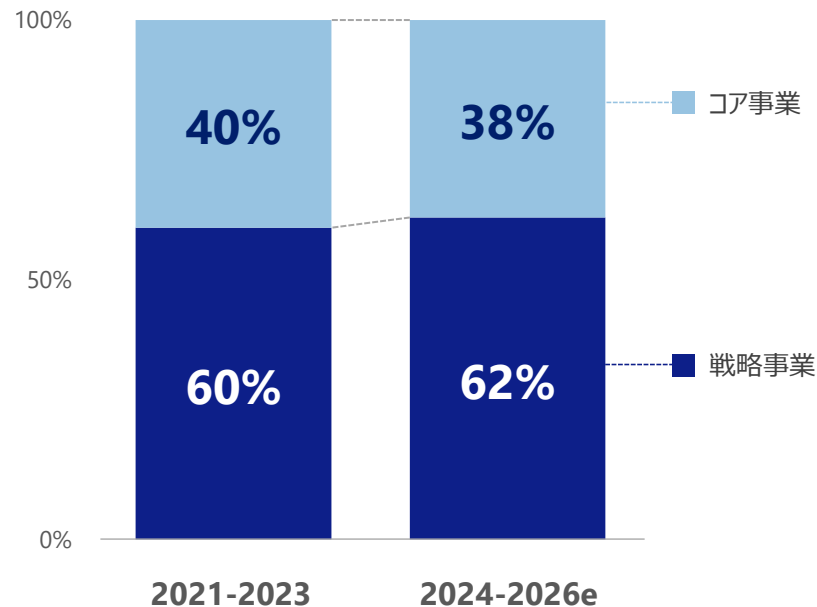


\* 2021年の各セグメントの内訳については、参考値として算出したものを表示

## 研究開発費 (億円)



## 研究開発費構成比 (%)



### 予測に関する注意事項：

本資料は情報の提供を目的としており、本資料による何らかの行動を勧誘するものではありません。本資料（業績計画を含む）は、現時点で入手可能な信頼できる情報に基づいて当社が作成したものでありますが、リスクや不確実性を含んでおり、当社はその正確性・完全性に関する責任を負いません。

ご利用に際しては、ご自身の判断にてお願いいたします。本資料に記載されている見通しや目標数値等に全面的に依存して投資判断を下すことによって生じ得るいかなる損失に関しても、当社は責任を負いません。

この資料の著作権はAGC株式会社に帰属します。

いかなる理由によっても、当社に許可無く資料を複製・配布することを禁じます。

The logo for AGC, consisting of the letters 'AGC' in a bold, blue, sans-serif font. A small red square is positioned to the right of the letter 'G'.

Your Dreams, Our Challenge