

【主な質疑応答】

**Q：P.23 セグメント別業績イメージの営業利益について、24年から26年までに、電子は200億円、ライフサイエンスは270億円増益する計画だが、その理由は？**

A：ライフサイエンスは、25年に成長軌道へ戻るとみているが、問題は収益性がそれまでに改善できるかだ。今の課題は北米バイオ医薬品 CDMO で、その立て直しを急いでいる。米国コロラド州ボルダーの大型設備が順調に稼働し、24年後半からバイオベンチャーへの資金流入が徐々に戻れば、25年にもとの成長カーブに戻せると考えている。電子は、電子部材の伸びが強く、今年からまた拡大する。そのうち EUV マスク blanks は昨年 50% 程度の伸び、今後も年率 40% 以上の成長が期待できる。またディスプレイの収益性改善にも危機感を持って取り組んでいく。

**Q：ディスプレイの収益性改善をどの程度織り込んでいるか？**

A：今まで取り組んできた収益改善策は効果を示しているが、数量の回復が想定より弱く、23年は前年に実施した減損による減価償却費負担減の効果があったにも関わらず大幅改善には至らなかった。今後は3つの収益改善策に引き続き取り組むと同時に、その確からしさやスピード感をコーポレート部門もウォッチし、26年までに ROCE10% を達成していく。26年の電子営業利益 530 億円には、ディスプレイの貢献もそれなりに含まれている。

**Q：今回の中計は課題の残る2事業をいかに立て直すかがポイント。バイオ医薬品 CDMO はマーケットが健全に戻り、ボルダーの生産設備が貢献してくれば目標を達成できると思うが、ディスプレイ事業のハードルは高い。ディスプレイ事業は製品需要の大きな拡大が期待できないなか、本当に ROCE10% 達成できるのか？ AGC から外すという選択肢もあるのか？**

A：現時点で申し上げることは無いが、コーポレート部門が関与し、事業運営の当事者とは異なる視点も入れて検討していきたい。

**Q：1点お願いだが、26年のサブセグメントごとの EBITDA や営業資産の数値も開示してもらいたい。**

A：ご意見をいただき感謝する。

**Q：P.23 の 26 年セグメント別業績イメージの営業利益について、化学品は能力増強を前提に織り込んでいるのか？市況回復はどの程度織り込んでいるのか？26年建築ガラス業績はリノベーション需要があるなかで保守的な印象を持っているが、市場環境をどうみているのか？**

A：化学品のパフォーマンスケミカルズは能力増強に加え、市場成長も織り込んでいる。エッセンシャルケミカルズは、24年は市況が低い前提で計画を立てている。25年以降はタイにおける能力増強がフルに貢献、市況は歴史的に見ても悪い足元の状況が継続するとは想定しておらず、今よりは若干回復するとみている。建築ガラスは欧州の景気が悪いため、欧州を厳しめに見ている。日本は窓のリノベーションに関連した補助金が24年も継続する。その後も断熱窓の需要は堅調な状況が続き、比較的良い状態が継続するとみている。

**Q：ライフサイエンスについて、固定費が先行して発生している。CDMO の委託先に選ばれるには供給能力が重要な要素だが、新中計の設備投資額は前中計と比較して微増となっている。新中計期間中に固定費比率が下がることは期待できるか？**

A：まず前提として、ライフサイエンスの設備投資は決定してから、業績寄与するまでに3年程度かかる。コペンハーゲン動物細胞設備の能力増強、スペインの合成医薬 CDMO、YTC への投資は次の中計で寄与してくる。新中計での設備投資は、昨年マーケットの成長が鈍化したことを考慮し、マーケットの状況を見ながら時期をずらすことを想定している。しかし、マクロでは

2030年まで動物細胞を中心としたバイオ医薬市場は伸び続け、CDMOへの委託トレンドに変わりはないと考えているので、タイミングを見て投資をしていく。

**Q：売上2,000億円到達時点での営業利益率ターゲットは15%が適切なのか？20%は達成できないのか？売上に占める人件費比率は30-40%と推測しているが、その比率を下げるための生産性向上の取り組みはあるか？**

A：売上2,000億円は通過点であり、その段階でさらに先を見据えた投資をしていると、寄与しない設備の固定費負担があり、ライフサイエンス全体として営業利益率20%に届かない。既に立ち上がった設備に限定すれば、営業利益率20%程度は達成できる。生産性については、コーポレート部門が有するエンジニアリング等の知見の適用を進め向上に取り組んでいる。デジタル化の効果が得られやすい事業であるため、最新鋭のDXを導入していく。

**Q：事業ポートフォリオについて、新たな柱を立てたいと昨年コメントされていたが、何か進捗はあったか？**

A：昨年環境・エネルギー分野が重要になると発言した。環境・エネルギーは、マーケットで定義している戦略事業全てに跨るので、戦略事業としては4つを定義しているが、全体に環境・エネルギー分野があると考えている。

**Q：EUVマスクブランクスについて、ペリクルや競合参入の脅威がある中、今後も年率40%の売上成長を期待できるのか？P.23セグメント別営業利益イメージについて、電子は23年から26年にかけて、350億円の増益計画だが、ディスプレイがどの程度改善されるのか？その他の製品はどの程度織り込まれているのか？**

A：EUVは昨年1.5倍、今年も同程度の成長が期待できる。2025年には400億円またはそれ以上の規模になるとみている。現時点でペリクルや競合参入が大きな脅威だとは感じていない。それ以外の電子部材では、CMPスラリーも強い。オプトエレクトロニクスも強い差別化ができていく製品なので、今までほどのペースではないが、順調に伸ばせると考えている。ディスプレイは構造改革などROCEにフォーカスした施策を打っていく。

**Q：M&Aの方向性を教えてほしい。バイオ市場でM&Aが活発化しているが、御社にとってチャンスはあるか？**

A：戦略事業を伸ばす上で、M&Aは一つの有効な手段。医薬品バイオCDMOでは、医薬メーカーが自前の生産設備を持ち続けるのかどうかポイント。またエレクトロニクスについても、多岐の技術を結合させる必要性が増しているため、M&Aのチャンスはある。

以上