



**AGC 株式会社**

IR DAY 2024 <DAY 2>

2024 年 6 月 4 日



# 登壇

---

小川：化学品事業の事業戦略に関して、化学品カンパニープレジデントの靱井より、説明させていただきます。靱井さん、お願いいたします。

## 目次



1. 化学品事業の概要	P.3
2. 各サブセグメントの事業戦略	P.8
■ エssenシャルケミカルズ	P.9
■ パフォーマンスケミカルズ	P.15
3. 業績目標	P.22
4. PFAS規制について	P.24
5. 付属資料	P.27

靱井：化学品カンパニーの靱井と申します。本日はよろしくお願いたします。

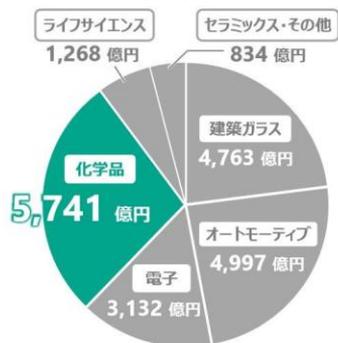
本日はこの目次のような内容で、化学品事業の概要、事業戦略についてご説明差し上げます。

# 化学品事業の事業規模

■ エッセンシャルケミカルズとパフォーマンスケミカルズの2つのサブセグメントより構成

2023年 売上高 (億円)

**AGCグループ 2兆193億円**



## 化学品事業のサブセグメントと主な事業内容

### エッセンシャルケミカルズ (4,028億円)

事業区分	主要製品	主な需要分野
クロールアルカリ	苛性ソーダ、塩化ビニル樹脂 など	<ul style="list-style-type: none"> <li>化学繊維</li> <li>水道管</li> <li>紙/バルブ</li> <li>電線</li> <li>建築 など</li> </ul>
ウレタン	ポリオール、シーラント原料 など	<ul style="list-style-type: none"> <li>建築</li> <li>電子機器</li> <li>自動車 など</li> </ul>

### パフォーマンスケミカルズ (1,669億円)

事業区分	主要製品	主な需要分野
フッ素化学品*	フッ素樹脂、フッ素樹脂フィルム、フッ素ゴム、塗料用フッ素樹脂、フッ素系ガス・溶剤 など	<ul style="list-style-type: none"> <li>輸送機器</li> <li>エネルギー</li> <li>電子</li> <li>航空宇宙</li> <li>建築</li> <li>繊維/紙</li> <li>農業 など</li> </ul>
スペシャリティ	ヨウ素およびヨウ素関連製品	<ul style="list-style-type: none"> <li>医療/医薬品</li> <li>精密/電気機器</li> <li>など</li> </ul>

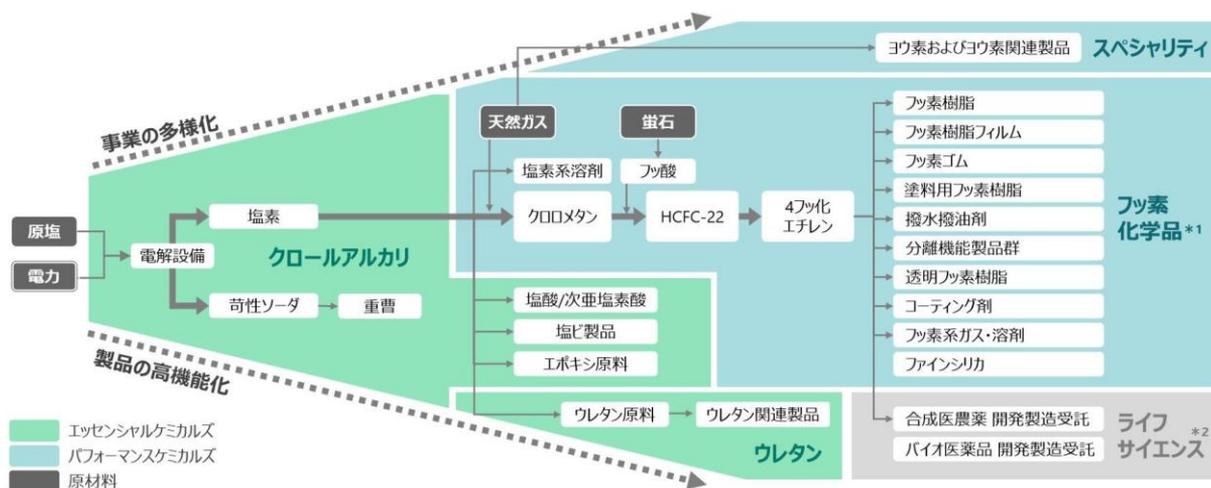
\*一部フッ素を原料としない製品を含む

化学品事業の事業規模でございます。

2023年度の売上高はAGCグループ全体の約3割弱、5,741億円でございます。エッセンシャルケミカルズが4,028億円。パフォーマンスケミカルズが1,669億円という結果でございます。

# 化学品事業のプロダクトフロー

- ガラス原料であるソーダ灰の自給を起点に100年をかけて形成された独自のケミカルチェーン



\*1：一部フッ素を原料としない製品を含む \*2：2023年より、ライフサイエンスセグメントとして独立

©AGC Inc. 5

化学品事業のプロダクトフローでございます。

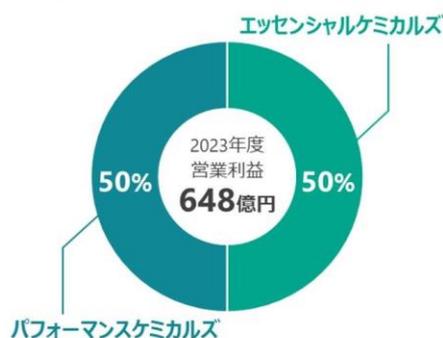
ガラスの原料であるソーダ灰の自給を起点に、その後約100年をかけて、このケミカルチェーンを形成しております。塩水の電気分解を事業の源といたしまして、事業の多様化と製品の高性能化を図りながら、独自のケミカルチェーンを発展させてまいりました。

- 2023年度は東南アジアのクロールアルカリ市況低迷の影響を受け一時的に減益も、両サブセグメントともに積極投資により事業規模は順調に拡大

## 売上高・営業利益推移



## 2023年度 サブセグメント別営業利益構成比\*\*



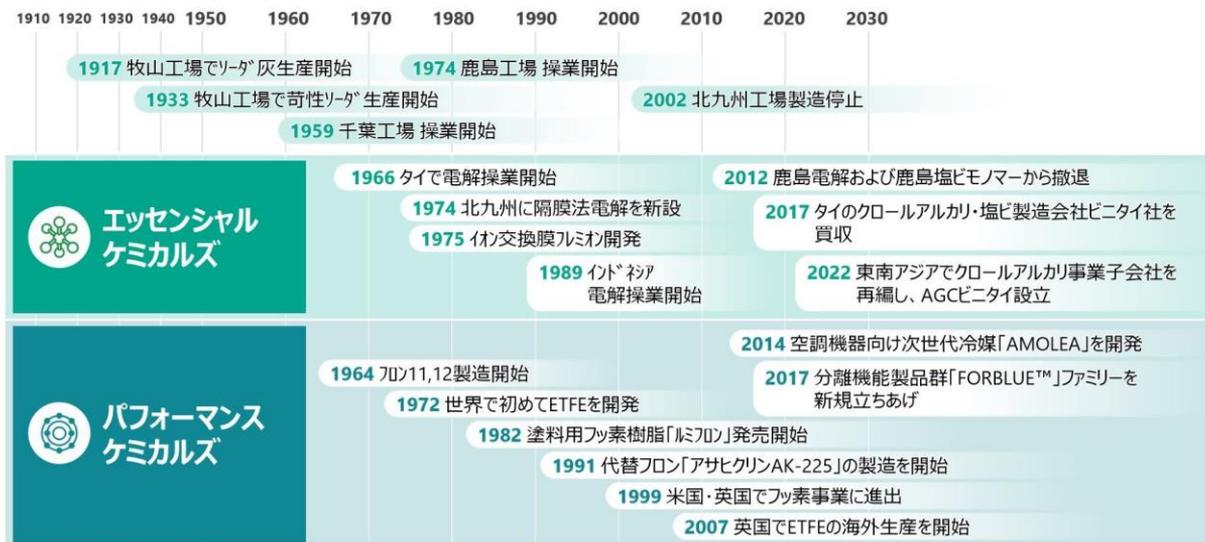
\*ライセンスは23年より独立セグメントとして開示 \*\*共通費配賦前

化学品事業の業績推移でございます。

2021年、2022年と続いた、クロアリ市況の好況が一転した昨年2023年は、減益という結果に終わりました。しかし、エッセンシャルケミカルズ、パフォーマンスケミカルズ、両セグメントともに、この10年は順調に事業規模が拡大してまいりました。

営業利益の比率は、エッセンシャルケミカルズとパフォーマンスケミカルズで昨年はほぼ半々という結果でございます。

# 化学品事業の歴史



化学品事業の歴史でございます。

1917年にガラスの原料でありますソーダ灰の生産を、北九州牧山工場で始めたのが化学品事業の始まりです。

以降、エッセンシャルケミカルズにおきましては、事業の軸足を東南アジアといたしまして、またパフォーマンスケミカルズは次々と高機能製品を生み出して、事業を拡大させてまいりました。

## エッセンシャルケミカルズ | 主要製品

- クロールアルカリ製品である苛性ソーダ・塩化ビニル樹脂（PVC）・エピクロロヒドリンは、成長市場である東南アジアにおいてトップシェアを持つ
- ポリオールや変成シリコーンなど、ウレタン関連製品も展開

<p><b>苛性ソーダ</b></p>  <p>東南アジア No.1*</p> <p>原料となる塩の山</p> <p>主な用途：化学繊維、紙・パルプ</p>	<p><b>塩化ビニル樹脂</b></p>  <p>東南アジア No.1*</p> <p>主な用途：水道管、電線</p>	<p><b>エピクロロヒドリン</b></p>  <p>東南アジア No.1*</p> <p>主な用途：接着剤、塗料、電子材料</p>
<p><b>重曹</b></p>  <p>主な用途：医薬品、入浴剤、ふくらし粉</p>	<p><b>ポリオール</b></p>  <p>主な用途：ウレタンフォーム、エラストマー、接着剤</p>	<p><b>変成シリコーン</b></p>  <p>主な用途：シーリング材、接着剤</p>

\* 2024年1月時点当社推定（生産能力ベース）

©AGC Inc. 9

こちらから、各サブセグメント、エッセンシャルケミカルズとパフォーマンスケミカルズの事業戦略についてご説明差し上げます。

エッセンシャルケミカルズの主要製品でございます。

クロールアルカリ製品、重曹、ウレタン関連が主要な製品です。なかでも苛性ソーダ、塩化ビニル樹脂、エピクロロヒドリンは、東南アジアで No.1 の生産能力を保有しております。

# エッセンシャルケミカルズ | 地域展開

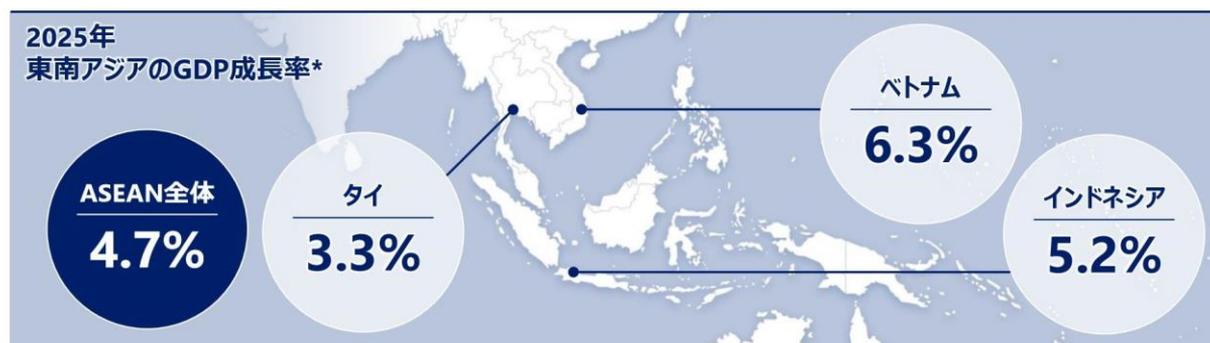
- 東南アジアと日本で事業を展開
- 成長市場である東南アジアでクロールアルカリ事業を拡大



地域展開です。

エッセンシャルケミカルズは、日本とアジアで事業を展開しております。なかでも高成長市場であります東南アジアに集中する戦略をとって、事業を拡大させております。

- 東南アジアの苛性ソーダ・塩化ビニル樹脂の需要は、およそ年平均4%拡大  
引き続きクロールアルカリ製品の輸入超地域となる見通し
- 苛性ソーダはアルミナ・ニッケル等の大型プロジェクトが需要を押し上げる見通し
- 塩化ビニル樹脂はインフラ投資等によりGDPに合わせた需要の伸びが期待できる



\* 出典：S&P Global Market Intelligence

©AGC Inc. 11

東南アジアにおける主要な製品の需給バランスの見通しでございます。

東南アジアにおける苛性ソーダ、塩化ビニル樹脂の需要は、いずれも年平均約4%で成長しておりまして、東南アジア域内における生産能力を上回る状態が継続しており、いわゆる輸入超過地域となる見通しです。この状況は今後もしばらく続くものと見ております。

したがいまして、エッセンシャルケミカルズ事業といたしましては、集中的に東南アジアに資源を投入して、事業を成長させる計画でございます。



## ありたい姿

成長する東南アジア市場へ  
安定的に製品を提供し、  
地域の成長、発展に寄与する

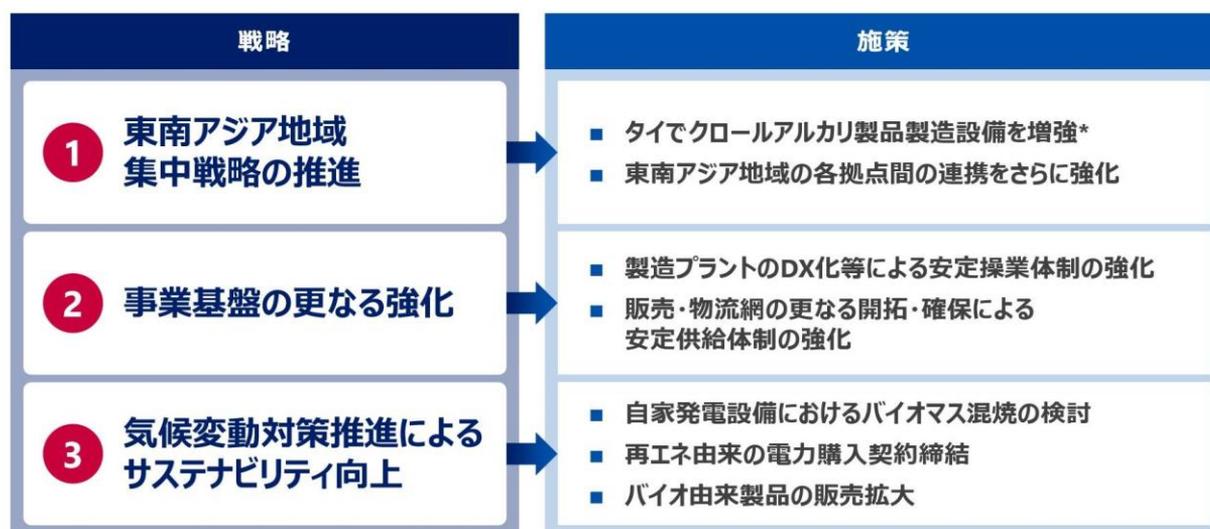


## 強み

1. 東南アジア最大の生産能力による高いシェア
2. 長年築いてきた確固とした販売・物流網による安定した販売・供給力
3. 高いオペレーション技術による安定生産

エッセンシャルケミカルズ事業のありたい姿と強みでございます。

東南アジア最大の生産能力、長い歴史に裏打ちされた強固な販売物流網、そして安定生産技術を強みといたしまして、成長する東南アジア市場において、地域の成長、発展に寄与し続ける。そういう姿でありたいと考えております。



\*関連ニュースリリース

©AGC Inc. 13

課題と施策になります。

東南アジア集中戦略として、2025年、来年にはタイのクロールアルカリ製品製造設備の増強が完成いたします。その結果を受けて、東南アジア3拠点の連携をさらに強化していきます。

また、製造プラントのDX化、さらにはサプライチェーンの開拓・確保により、事業基盤をさらに強化いたします。

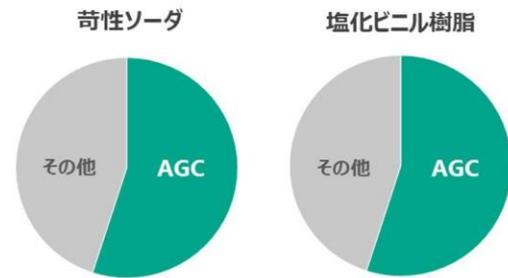
持続的社會への貢献、サステナビリティ経営という観点においては、インドネシア自家発電設備へのバイオマス混焼の導入や、バイオ由来製品の販売拡大などの施策を打っていきたく思っております。

- 現在建設中のタイのプラント増強により、東南アジアでの当社ポジションは更に上昇

東南アジアクロールアルカリ生産能力 推移 (単位: 万トン)



東南アジアにおけるシェア\* (増設後)



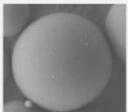
\*生産能力ベースシェア  
(苛性ソーダは域内に豪州/NZを含まず、塩ビは域内に豪州/NZを含む)

東南アジアにおけるエッセンシャルケミカルズ事業の生産能力とシェアです。

タイでのクロールアルカリ製品製造設備の増強後の姿といたしましては、苛性ソーダ、塩化ビニルモノマー、塩化ビニル樹脂、いずれも 160 万トンを超える生産能力を具備することとなります。増設後の苛性ソーダ、塩化ビニル樹脂の生産能力ベースでのシェアは、50%を超える見込みです。

## パフォーマンスケミカルズ | 主要製品

- 売上高のほとんどをフッ素製品が占め、グローバルトップシェアの製品を多く持つ
- 脱炭素社会やデジタル社会を実現するためには欠かせない素材

<p><b>ETFE樹脂 (フッ素樹脂)</b></p> <p><b>世界 No.1*</b></p> <p>主な用途：電線、チューブ、ライニング・コーティング材</p> 	<p><b>ETFEフィルム</b></p> <p>主な用途：膜建築物・エレクトロニクス用離形フィルム</p> 	<p><b>燃料電池用 フッ素系電解質 ポリマー</b></p> <p><b>世界 No.1*</b></p> 
<p><b>クロアリ電解用 イオン交換膜</b></p> <p><b>世界 No.1*</b></p> 	<p><b>現場塗装塗料用 フッ素樹脂</b></p> <p><b>世界 No.1*</b></p> 	<p><b>ファインシリカ</b></p> <p>主な用途：化粧品、分析機器、電子材料、塗料</p> 

\*1 2024年1月時点当社推定（販売ベース）

©AGC Inc. 16

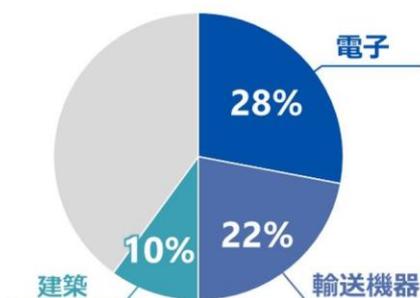
ここからは、パフォーマンスケミカルズに移ります。

パフォーマンスケミカルズの主要製品でございます。

パフォーマンスケミカルズといたしましては、ファインシリカ製品もございますけれども、ほとんどがフッ素製品からなる事業体でございます。フッ素樹脂 ETFE や燃料電池用電解質ポリマーなど、ニッチな分野で世界 No.1 シェアとなる製品を多く持っているのが、パフォーマンスケミカルズでございます。

- フッ素製品の需要の約6割は、主用途である電子、自動車・航空機などの輸送機器、建築分野
- 残りは多様且つ特殊な分野の需要の積み上げから成り立っている

用途別売上高比率 (2022年)



主要な需要分野でございます。

パフォーマンスケミカルズのフッ素製品は、そのフッ素の持つ特異な特徴から、多様な分野での需要を持っております。なかでも、半導体を含む電子分野、自動車や航空機などの輸送機器、それから建築といったこの3分野において、全体の約6割を占める需要を持っております。



## ありたい姿

環境問題をはじめとする社会課題への  
対応を通じて培ってきた技術を  
更に深化・発展させ、  
持続可能な社会の実現に貢献し、  
成長する



## 強み

1. 高収益な特定市場でのNo.1を目指す  
グローバルニッチ戦略
2. 製造、販売、商品開発機能を  
グローバルに展開
3. 最先端分野ニーズを取り込む  
新製品・技術開発力

パフォーマンスケミカルズのありたい姿と強みでございます。

製造、販売、開発機能をグローバルに展開していることにより、最先端のニーズをいち早く取り込む力を持っております。特定の市場で No.1 を目指すグローバルニッチ戦略を強みといたしまして、持続可能な社会への貢献を果たしつつ、事業も成長させていく。そういうありたい姿を実現することを目標としております。

- 半導体の高機能化に伴い、素材への要求スペックが高度化。  
特殊な物性を持つフッ素製品の需要は拡大
- 通信の更なる高速化・大容量化に向けた新製品・技術を開発

戦略	施策				
<p>拡大が見込まれる半導体市場への既存製品の安定供給、新製品投入でプレゼンス向上</p> <div style="text-align: center;"> <p><b>半導体市場規模*</b></p> </div>	<p><b>国内の高機能樹脂製品の製造能力を増強**</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 半導体関連向けを始めとした旺盛な需要に対応することを目的に、千葉工場のフッ素製品の製造能力を増強</li> </ul> <table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td>投資金額</td> <td>約<b>350億円</b></td> </tr> <tr> <td>稼働開始予定</td> <td><b>2025年 第二四半期</b></td> </tr> </table> <p><b>市場の要請に応じた商品投入</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ プリント配線板材料としてのFluon+™ EA-2000、無機ファイバーとしてのシリカ製品など</li> </ul>	投資金額	約 <b>350億円</b>	稼働開始予定	<b>2025年 第二四半期</b>
投資金額	約 <b>350億円</b>				
稼働開始予定	<b>2025年 第二四半期</b>				

\* グラフはGartnerデータを元にAGCが作成 Gartner®, Semiconductors and Electronics Forecast Database, Worldwide, 3Q23 Update, Rajeev Rajput et al., 4 October 2023, Semiconductor Revenue by Electronic Equipment basis.  
GARTNERは、Gartner Inc.または関連会社の米国およびその他の国における登録商標およびサービスマークであり、同社の許可に基づいて使用しています。All rights reserved.

\*\*関連ニュースリリース

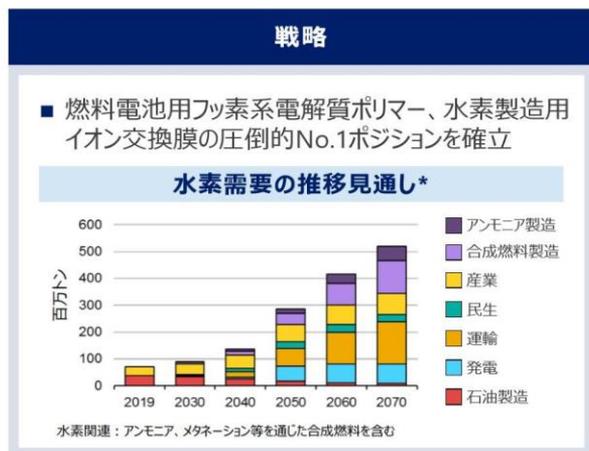
課題と施策でございます。

今後、パフォーマンスケミカルズとして注力していく分野は二つございます。1番目は半導体分野でございます。

半導体の高機能化に伴いまして、耐熱性や耐薬品性、あるいは電気特性などといった素材への要求スペックも高度化しております。そういったなかで、特異な物性を持つフッ素製品の需要は年々拡大している状況です。

半導体製造装置部材に使用されるフッ素樹脂やフッ素ゴムなどの既存製品の拡大に加え、来るべく高速・大容量通信に向けて、Fluon、EA-2000 やファイナシリカなど、優れた電気特性を持つ新商品を投入していく計画でございます。

- 来たる水素社会に向け、水素を作る「水電解装置」、水素を使う「燃料電池」製造時に優れたパフォーマンスを発揮する素材を供給



### 施策

#### グリーン水素製造に適したフッ素系イオン交換膜の製造設備を新設\*\*

- 第三の国内化学品拠点として北九州事業所に製造設備を新設
- 投資金額は約150億円
- 稼働開始は2026年第二四半期を予定

\* 出典：IEA Energy Technologies Perspectives 2020

\*\*関連ニュースリリース

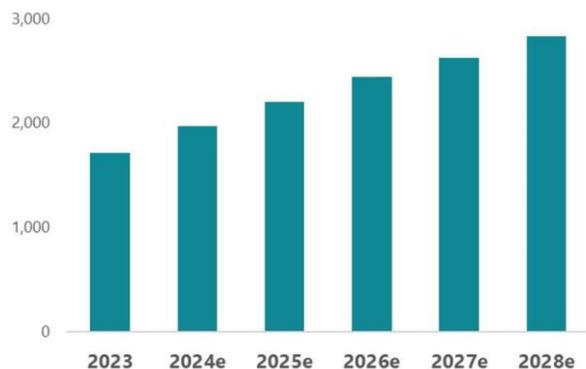
もう一つの注力分野は、水素関連市場でございます。

フッ素系イオン交換膜製造設備の北九州事業所への新設を、本年初めに決定いたしました。他社には真似のできない、AGC 独自の水素を作る水電解装置用イオン交換膜、それから水素を使う燃料電池用電解質ポリマー、この二つを柱に、来るべく水素社会へ素材を提供していく計画でございます。

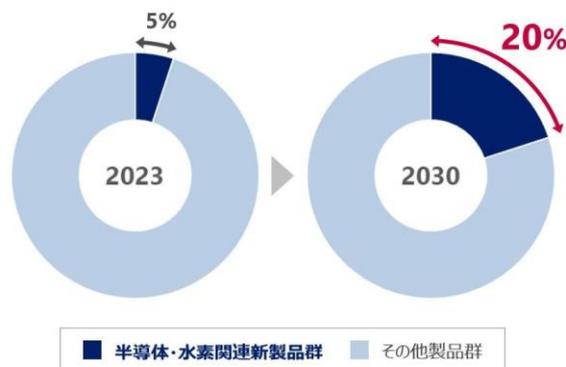
# パフォーマンスケミカルズ | 中長期的な業績イメージ

- 既存用途に加え、最先端ニーズを取り込み、2030年には売上高3,000億円以上を目指す

パフォーマンスケミカルズ 売上高イメージ (単位: 億円)



半導体・水素関連新製品群の売上高比率イメージ



パフォーマンスケミカルズの中長期的な業績イメージです。

現状、半導体・水素関連製品という注力分野での売上高比率は約5%でございますが、2030年までには20%まで高めていき、2030年の売上規模3,000億円を目標にやっまいります。

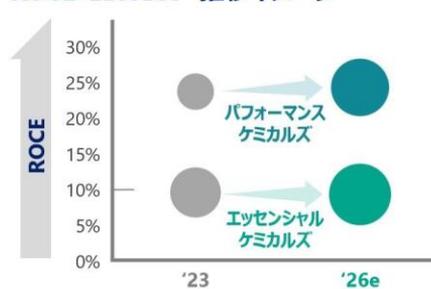
# 化学品セグメントの業績目標

- エッセンシャルケミカルズは成長市場である東南アジアへの地域集中戦略を継続
- パフォーマンスケミカルズは半導体を含むエレクトロニクス、環境・エネルギー領域へ高機能素材を提供  
更なる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こむ
- 2026年には営業利益860億円、ROCEはエッセンシャルケミカルズで10%程度、  
パフォーマンスケミカルズで20%以上を維持

業績推移イメージ



ROCE・EBITDA\*\*推移イメージ



\*ライセンスは23年より独立セグメントとして開示 \*\*円の直径：EBITDAの大きさ

続いて、化学品セグメントとしての業績目標でございます。

エッセンシャルケミカルズは東南アジア集中戦略、パフォーマンスケミカルズはエレクトロニクス、環境・エネルギー領域に成長を見いだします。

エッセンシャルケミカルズは10%程度、パフォーマンスケミカルズは20%以上のROCEを維持しつつ、2026年には営業利益860億円規模を見込んでおります。

- PFAS（約12,000種類のフッ素化合物の総称）のうち3物質がストックホルム条約において残留性有機汚染物質に指定されており、現在AGCではいずれの当該指定物質も取り扱っていない
- AGCグループとして企業の社会的責任を果たすため、科学的根拠に基づき、事業活動で生じる環境負荷の最小化と製品を通じた環境課題の解決に向け取り組んでいる



\* B J Henry 2018 A Critical Review of the Application of Polymer of Low Concern and Regulatory Criteria to Fluoropolymers

最後に、パフォーマンスケミカルズ事業にとっては、非常に大きなリスクとなりうるということで、PFAS 規制について、現状について簡単にご説明差し上げたいと思います。

まず、昨年 2 月に欧州 REACH 規制の案として公開された PFAS 規制案でございますが、現状まだ議論が継続しておりまして、規制の内容は見えてきておりません。

フッ素製品を事業として取り扱っている AGC が今言えることとしては、AGC の主な製品はほぼ全て PFAS というフッ素化合物の総称に含まれるものではございますが、既に法が成立し、規制物質として指定されている PFOS、PFOA、PFHxS については、AGC は既に全廃しているか、あるいは製造販売の実績もないものでございます。

AGC グループとしては、社会的責任を果たすために、事業活動で生じる環境負荷の最小化と環境負荷の解決に向けて、取り組んでまいります。

- 現在規制案についてECHA(欧州化学品庁)の専門委員会が検討中
- 多くのパブリックコメント（パブコメ）が寄せられ、ECHAの専門家委員会による法案の評価プロセスに時間を要しており、第二回のパブコメ募集時期および、その後の規制スケジュールは不透明。
- AGCグループも第一回のパブリックコメントを提出した。

## 欧州における規制検討プロセスの流れ

- ① ECHAによる2回のパブコメを経て、専門家委員会が最終意見を作成/提出
- ② 欧州委員会は提出された最終意見を基に法案作成、加盟国で構成のREACH委員会で審議/採択
- ③ 採択された法案は欧州議会・理事会による精査を経て発効



なお、直近のPFAS規制案の動向でございますけれども、規制案原案に対しまして、想定以上のパブリックコメントが寄せられたため、規制修正案の検討に時間を要しています。いつ、次のステップであります欧州委員会での議論のフェーズに移るか、現時点でまだスケジュールが明確化されていないというのが現状でございます。

駆け足でございますが、私からのご説明は以上となります。

小川： 靱井さん、ありがとうございました。

## 登壇

---

小川：定刻となりましたので、電子事業の事業戦略に関して、電子カンパニープレジデントの鈴木より説明させていただきます。鈴木さん、よろしくお願いいたします。

### 目次

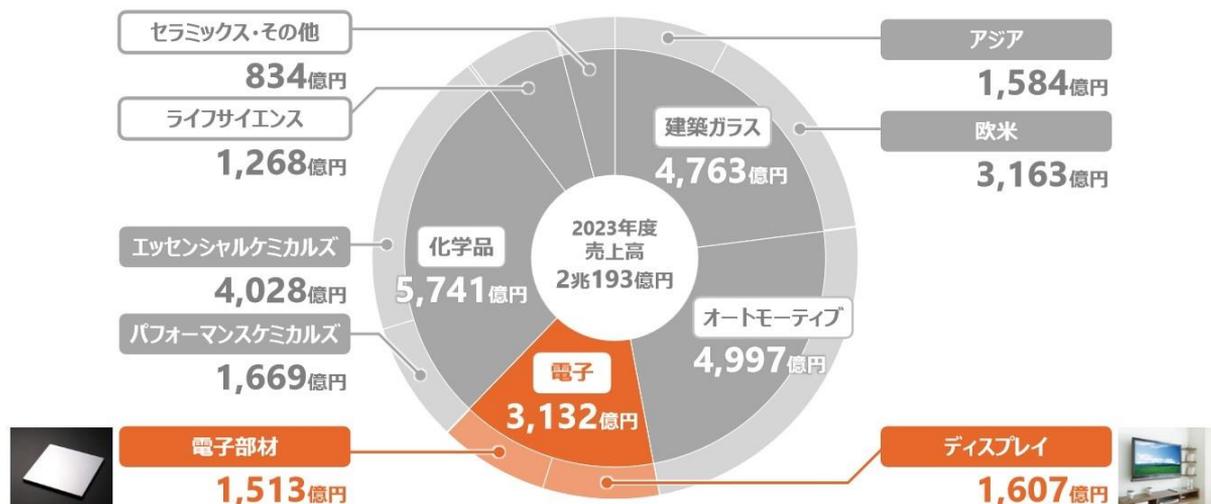


1. 電子事業概要	—————	P.3
2. ディスプレイにおける課題・戦略について	—————	P.8
3. 電子部材における事業戦略について	—————	P.11
4. 目標	—————	P.20

鈴木：皆さん、こんにちは。続きまして、電子事業についてご説明申し上げます。

こちらが今日の内容になります。こちらに沿って説明をいたします。

# AGCグループにおける位置づけ



※各セグメントの売上高はセグメント間売上高の消去前の数字であるため、セグメント売上高の合計は全社売上高とは一致しません。また、サブセグメント売上高は、外部顧客に対する売上高を使用しています。

まずは、電子事業の概況です。

電子事業の昨年の売上は、3,132 億円でした。AGC グループ全体売上の 16% を占めます。電子事業にはディスプレイと電子部材のセグメントがあり、昨年は若干ディスプレイセグメントの売上が多い状況でした。

# 電子カンパニーの業績推移

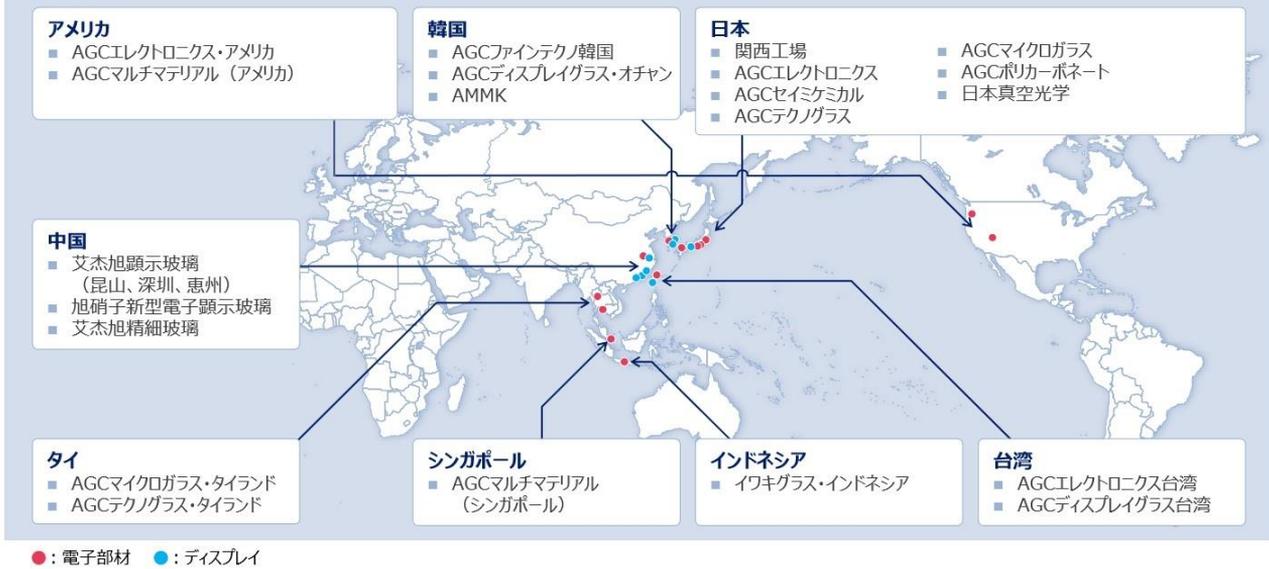
- 電子部材は順調に拡大
- ディスプレイはコロナ期の巣ごもり需要の反動による影響で苦戦



こちらのグラフは、電子カンパニーの業績の推移になります。過去の売上高をセグメント別に表しています。折れ線グラフが営業利益になります。

ここ数年、電子部材、この濃いオレンジの部分ですが、順調に事業を拡大しております。一方でディスプレイは、ここ2年は新型コロナ危機の巣ごもり需要の反動で苦戦が続きました。ディスプレイ事業が損失を出したことで2022年は大きく利益を落としましたが、昨年はやや改善をいたしました。

# 主要製造拠点



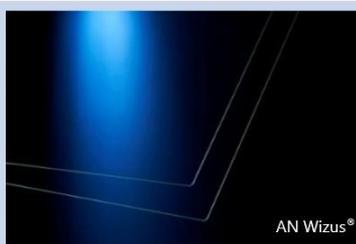
こちらが、電子カンパニーの主要製造拠点になります。

TFT用ガラスのディスプレイ用ガラスの拠点は、中国、台湾、韓国と日本ですが、電子部材の拠点は、それに加えてアメリカやタイ、そして日本にも多くの拠点が、グローバルに展開をしています。

電子部材の主要製品は、オプトエレクトロニクスはタイと日本がメインです。また、ブラックスは日本で製造しています。CMP スラリーも日本がメインですが、アメリカ等に展開をしています。

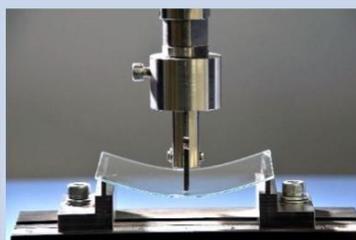
## 主要製品：ディスプレイ

TFT液晶/  
有機EL用  
ガラス基板



AN100、  
AN Wizus®、  
AN Rezosta®

化学強化用  
特殊ガラス



Dragontrail®  
シリーズ、  
AS2

これより、ディスプレイの課題と戦略の説明に移ります。

ディスプレイセグメントには、ディスプレイ用 TFT や有機 EL 用ガラス基板とスマホのカバーガラスなどに使われる化学強化用特殊ガラスが含まれます。

- コロナ期の巣ごもり需要の反動による影響で売上が低迷。加えて、原燃材料価格の上昇、円安の進行等により、収益性が悪化し、2022年度には700億円強の減損損失を計上
- 収益改善策を今中期経営計画期間中に確実に遂行することで、安定的にキャッシュを創出し、ROCE 10%達成を目指す

### 収益改善策の柱

価格政策の  
見直し

技術革新による  
競争力強化

大型パネル用  
ガラス基板への  
集中に向け  
事業構造改革を推進

ディスプレイ事業の課題と戦略です。

課題は明確で、収益の改善、資産利用効率を上げることです。2022年から2023年は、コロナ期の巣ごもり需要の反動による販売減と原材料等の価格の上昇、および円安の影響で収益が悪化いたしました。

収益改善の柱として、ここにある三つの内容に取り組んでいます。価格政策の見直し、技術革新による競争力の強化、大型パネル用ガラス基板への集中に向けた構造改革の三つです。次ページ以降で、詳しく説明をいたします。

## 価格政策の見直し

- 原燃材料高・アジア通貨高により  
長期的に継続している  
大幅な生産コストの上昇分

**昨年価格の見直しを実施  
引き続き、お客様へ要請していく**

## 技術革新による競争力強化

- 競争力のある新製品「AN Rezosta」の  
量産化や燃焼効率の高い設備の展開
- 技術開発は既に完了しており、年初から  
順次展開中
- 今年から段階的に  
収益に貢献する  
見通し



まずは、価格と技術革新についてです。

価格につきましては、原燃材料の高騰と為替による大幅な生産コストの上昇に対しまして、昨年値上げを実施いたしました。今期も引き続き、お客様への要請を続けております。

一方、技術革新につきましては、競争力のある新製品の上市、およびこれまで以上に燃焼効率が高い設備の展開による競争力の強化を目指しております。

## 大型パネル用ガラス基板への集中に向け事業構造改革を推進

実施済

- 低収益サイズからの一部撤退
- 高砂事業所の液晶用ガラス基板製造ラインの稼働を停止

進捗

**生産能力の更なる適正化を迅速に進め、  
24年度末までに22年比2割程度の削減を目指す**

今後も事業環境を注視し、追加施策を継続検討

収益改善策を  
加速させる

**構造改革  
プロジェクト**

CFOをトップとする  
プロジェクト体制で、  
従来の収益改善策を  
よりスピード感を持って  
着実に遂行

\* 22年比

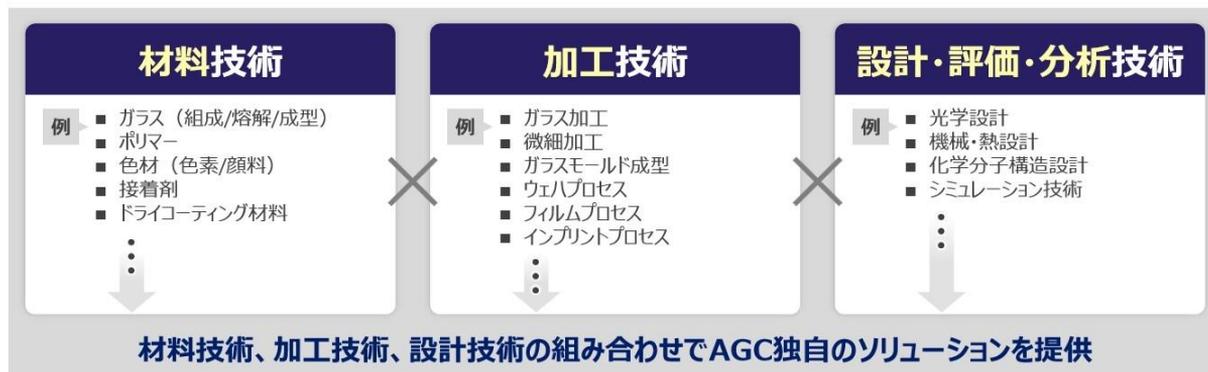
©AGC Inc. 12

大型パネル基板への集中に向けた事業構造改革につきましては、従来収益改善施策を進めてきましたが、本年2月に発表したとおり、ディスプレイの事業構造改革を加速するために、CFOをトップとするプロジェクトを発足させています。

既に中小型の低収益サイズからの一部撤退と、高砂事業所の液晶用ディスプレイガラス基板の製造ラインの稼働を停止していますが、今年末までに生産能力を2022年比で2割程度削減することになりました。

今後も、事業環境を注視してスピード感を持って構造改革を実行し、今中計期間中にディスプレイ事業のROCE10%達成を目指しています。

## ガラス、化学、セラミックスの“有機材料+無機材料”で培った3つの技術



## 半導体・オプトエレクトロニクス業界の発展に貢献

続きまして、電子部材の事業戦略について説明をいたします。

AGCの電子部材の強みは有機と無機の材料を持つこと、また素材と加工、そして優れた設計・評価・分析、これらの技術を持ち、これを組み合わせることで独自のユニークなソリューションを提供できることです。

例えば blanks は、素材である合成石英、それから精密なコーティング加工、膜の設計能力や優れた解析、これらを持つことで製品化ができました。半導体用のスラリーも材料から製造しておりまして、有機と無機の両方を持っていることで優位性を保っていると考えています。

また、今後成長が期待される半導体パッケージ基板のガラスコアにつきましても、このような強みが活かされる製品だと思っております。

## 半導体関連部材

<b>EUVブランクス</b> 最先端露光に対応した高品質な フォトマスクブランクス	<b>CMPスラリー</b> セリアスラリー市場における トップメーカーの一つ
合成石英ガラス 	銅張積層板 (Copper Clad Laminate) 
SiC熱処理治具 	

## 光学関連部材

<b>赤外線 カットフィルター</b> 高性能赤外線吸収ガラスフィルターの 業界をリード	
DOE (回折光学素子) Diffuser (拡散板) 	ガラス セラミックス基板 
高屈折率 ガラス基板 	非球面ガラス モールドレンズ 

主要製品の説明です。

半導体関連部材では、EUV マスクブランクス、CMP スラリーのほか、半導体露光装置用で高いシェアを持ちます合成石英、それから回路基板用に使われる銅張積層板等を扱っています。

光学関連部材では、主力製品のカメラの色補正に使われます赤外線カットフィルターのほか、センサーなどに使われます DOE や Diffuser、それから AR、VR 用に期待される高屈折率ガラス、カメラに使われる非球面レンズなどを扱っています。



強み

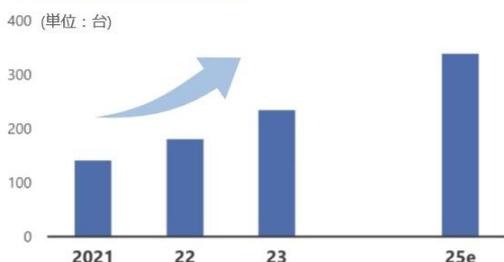
- 硝材から研磨・成膜まで一貫生産する“世界で唯一”のブランクスメーカー
- お客様要望に対する柔軟な対応力、お客様への技術提案力・サポート力



戦略

- 市場成長に合わせ、今後も積極投資を継続
- 高い技術力を武器に、次世代向けでも優位性を確保

EUV露光装置出荷台数\*



EUVマスクブランクの売上高



\* 出典：ASML社資料をもとに作成、累積

個別の製品ということで、まずは EUV マスク用ブランクスについての状況を説明いたします。

当社は、素材から一貫生産をする世界で唯一の EUV マスクブランクス用のメーカーです。全てのプロセスにつきまして、お客様の要望に対する対応力、提案力が強みになっています。今後も積極的な投資を進めまして、需要に対応するとともに次世代向けにも高い技術を活かして優位性を確保していきます。

EUV マスクブランクス用の市場は、露光機の台数と相関がありますが、露光機の出荷が今堅調で、半導体の集積度が上がれば EUV 露光のレイヤーも増加することから、今後も市場は成長すると見込んでいます。また売上につきましては、もともとは 2025 年に 400 億円以上売り上げることを見込んでいましたが、1 年前倒しで達成する可能性が出てきました。



強み

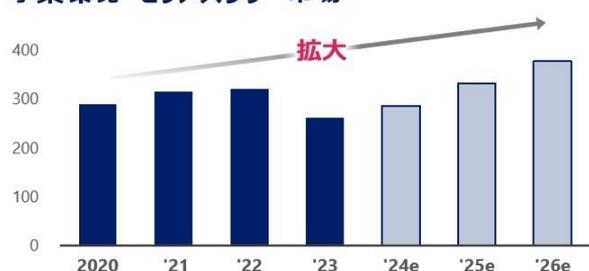
- 原料砥粒からスラリーまで一貫生産できる技術開発力
- お客様のデザインルール、プロセスに対応した“高品質のスラリー”+“ソリューション”を提供



戦略

- セリアスラリーでのリーディングポジションを維持
- 新たな用途（3D実装等）への拡販

事業環境 セリアスラリー市場 (百万USD)



半導体製造プロセスにおけるCMPスラリーの使用シーン



次は、CMP スラリーにつきましてご説明いたします。

CMP スラリーにつきましては、原料の砥粒からスラリー化までを一貫で生産できること、また高品質が非常に評価されておりまして、お客様とのパートナーシップによるソリューション提供力が評価されています。

スラリーは半導体工程として使われますので、半導体の稼働率、市場に影響を受けますが、当社の製品は次世代半導体にも多く使われていることから、CMP スラリー全体の市場の伸びを上回る成長を目指しています。



強み

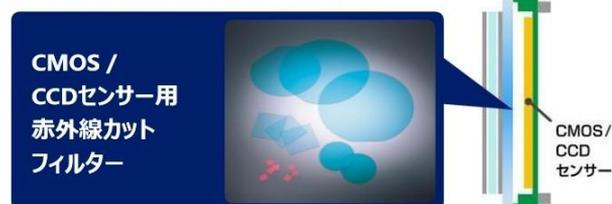
- ガラス、成膜の組み合わせと光学設計技術により高難易度の分光特性を実現し、カメラの高画質化に貢献



戦略

- 高い技術力を武器に有力なお客様と強固なパートナーシップを構築する
- モバイルカメラユニットの高機能が進むことから、更なる高付加価値化を目指す

## イメージセンサーの感度を人間の視感度に合わせるためのガラスフィルター



## 製品使用例



スマートフォン用カメラ



一眼カメラ



車載用カメラ

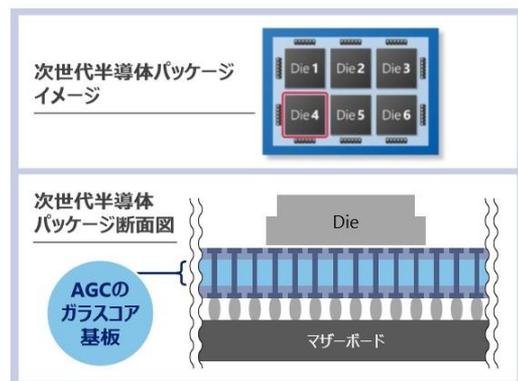
続きまして、赤外線カットフィルターです。

当社の光学関連部材の中での代表格が、赤外線カットフィルターになります。こちらの戦略についてご説明をいたします。下のほうで説明しておりますが、カメラに使われますイメージセンサーが受像する画像は、色合いが人間の目に見えるものと違います。それを人間の目が見ているように補正するのが、赤外線カットフィルターの役割になります。スマホをはじめとしまして、デジカメなど各種のカメラに使用されています。

戦略といたしましては、非常に要求レベルの高いお客様に対しまして、当社の技術力を武器にパートナーシップを構築することで新製品についての情報を得ること。またカメラユニットは、動画等も今増えてまいりまして、動画性能なども含めて高機能化が進みますので、それに合わせた技術提案による、さらなる高付加価値化の実現ということで売上を上げていっております。

## 半導体関連部材

### 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



## 光学関連部材

### AR/MRグラスなど高性能・高付加価値製品の提供



### ADAS、自動運転の普及に必要な光学部材の提供



続きまして、新ビジネスへの取り組みの例になります。

まず、左側の半導体関連部材です。この分野では、今後さらに重要度が出るパッケージ分野での事業の探索に力を入れています。ここで紹介しているのは、将来のチップレットの基板への普及が期待されますガラスコア基板です。現在は樹脂が使われていますが、今後の次世代品ではそれがガラスに置き換わると言われています。

右側の光学関連製品では、新分野であります AR/MR 等の部材、また自動車の自動運転の普及、高性能化に伴う、そこに必要になってきます要求のある光学部材の探索に力を入れています。

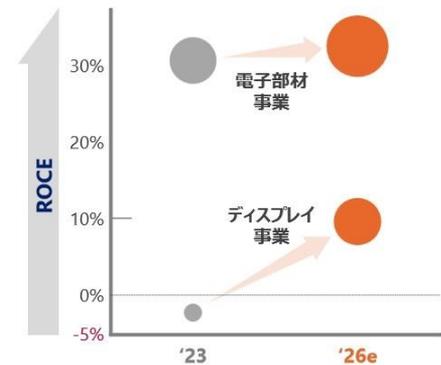
## 中長期的な業績イメージ

- ディ스플레이は3施策により収益改善する一方で営業資産は縮小し、2026年までにROCE 10%達成を目指す
- 電子部材は半導体関連製品を中心に事業拡大を進め、2023年のROCE水準維持を目指す

### 売上高、営業利益



### ROCE (円の直径: EBITDAの大きさ)



©AGC Inc. 23

続いて、目標についてご説明いたします。

昨年の売上は 3,120 億円、営業利益は 184 億円でした。今年の売上は 3,300 億円、営業利益は 330 億円、昨年と比べますと増収増益を見込んでいます。これを 2026 年には売上高 3,800 億円、営業利益 530 億円まで伸ばすことを計画しています。

ROCE につきましては、ディスプレイは先ほどご説明した施策の実行によりまして改善、一方で営業資産を縮小することから、2026 年には ROCE10%の達成を目標としています。

電子部材では、既に ROCE の高い事業ですが、この中計期間中に半導体関連製品を中心に ROCE を維持したまま事業拡大を進めていく目標を立てております。

以上で、電子事業につきましての説明を終わります。ご清聴ありがとうございました。

小川：鈴木さん、ありがとうございました。

## 登壇

---

小川：定刻となりましたので、ライフサイエンス事業の事業戦略に関して、ライフサイエンスカンパニープレジデントの村野より説明させていただきます。村野さん、よろしくお願いいたします。

### 目次



1. ライフサイエンス事業の概要	—————	P.3
2. 足元の状況と今後の見通し	—————	P.7
3. 事業戦略と業績目標	—————	P.9
4. 付属資料	—————	P.16

村野：ライフサイエンスカンパニーの村野です。本日はよろしくお願いいたします。

それでは、私からライフサイエンス事業につきまして、簡単に概要についてご報告申し上げます。

# ライフサイエンス事業の概要

2023年 売上高 (億円)

AGCグループ 2兆193億円



ライフサイエンス事業の主な事業内容

事業分野	サービス概要
合成医農薬 CDMO	■ 合成医薬品の開発製造受託
	■ 農薬の開発製造受託
バイオ医薬品 CDMO	■ バイオ医薬品（微生物、動物細胞、遺伝子・細胞治療、pDNA、mRNA、エクソソーム）の開発製造受託

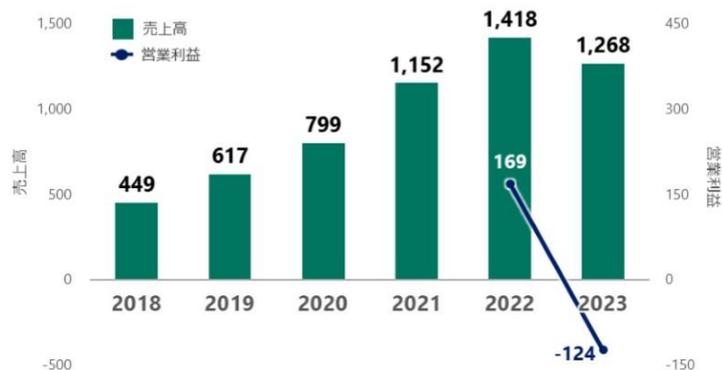
AGC グループのライフサイエンス事業ですが、こちらにあるとおりになります。

左に売上高がございます。右にライフサイエンス事業の主な事業内容で、大きく二つ。一つが合成医農薬、低分子と言われる医農薬の CDMO 事業、それからもう一つがバイオ医薬品の CDMO になります。サービス内容につきましては、そちらに記載されているとおりでございます。

# ライフサイエンスセグメント 業績推移

- 2023年は米国新規ラインの立ち上げ遅延や市場環境の悪化により減収減益も、積極投資により、事業規模は順調に拡大。

売上高・営業利益推移 (億円)



2023年度 売上高構成比



\*2021年以前は化学品セグメント内のサブセグメント情報開示（売上高のみ）、2022年以降は独立セグメントベース（2022年は参考値）

次のページをお願いします。ライフサイエンスカンパニーセグメントの業績推移でございます。

2018年からのグラフで見ますと、2022年までは年率30%強の成長を実現してまいりました。ところが、2023年を見ていただきますとブレーキがかかっているのが実情でございます。

その内容はここに記載のとおりでございますが、主にバイオ医薬品 CDMO 市場環境の悪化、同じくバイオの CDMO の米国新規ラインの立ち上げの遅延によるものと、もう一つが既に準備をしていた大型の積極投資費用もあるということで売上、それから業績ともに2023年は一時的に悪化している状況でございます。

ライフサイエンスカンパニーの売上構成ですが、右のグラフのとおり7割がバイオ医薬品の CDMO、3割が低分子合成農薬の CDMO になります。

■ 1973年に研究所内に「ライフサイエンスチーム」を発足、1980年に事業化

1973年 当社フッ素化技術の、医農薬への応用可能性検討を目的とした「ライフサイエンスチーム」を発足

① 合成医農薬 開発製造受託 に関する出来事	② バイオ医薬品 開発製造受託 に関する出来事
1985 製薬企業向けに抗菌剤用フッ素中間体の受託製造/供給開始	1984 医薬品開発にターゲットを絞った「バイオケミカルグループ」を設置
1997 若狭AGCファインケミカル（現AGC若狭化学）設立	2000 タンパク質受託製造事業に本格参入
2003 千葉工場内にGMP対応の治験薬製造設備完成	2008 千葉工場内に従来比10倍能力のバイオ受託新プラント建設
2008 緑内障治療薬原体「タフルプロスト」の製造販売承認取得	2016 ドイツのバイオ医薬品CDMOを買収（現AGC Biologics ハイデルベルグ拠点）
2013 AGC若狭化学が若狭テクノバレー内に上中工場を新設	2017 欧米に拠点を有するバイオ医薬品CDMOを買収（現AGC Biologics シアトル拠点、コペンハーゲン拠点）
2019 スペイン合成医薬品原薬製造工場を買収（現AGCファーマケミカルズ・ヨーロッパ）	2020 千葉工場に動物細胞設備を新設
2019 千葉工場のGMP対応の製造能力を10倍に増強	2020 米国のバイオ医薬品原薬工場を買収（現AGC Biologics ボルダール拠点）
2020 AGCファーマケミカルズ・ヨーロッパの設備増強を決定	2020 イタリアの遺伝子・細胞治療薬CDMOを買収（現AGC Biologics ミラノ拠点）
2021 AGC若狭化学の上中工場設備増強決定	2021 米国の遺伝子治療薬工場の買収（現AGC Biologics ロングモント拠点）
2022 AGCファーマケミカルズ・ヨーロッパの設備増強を決定	2023 mRNA CDMOサービス開始（AGCバイオロジクス Biologics ハイデルベルグ拠点）

次のページをお願いします。こちらが AGC グループのライフサイエンス事業の歩みになります。

いろいろ細かく書いてございますが、1973年にライフサイエンスチームを発足し、1980年から事業化、特にバイオにつきましては2000年には千葉工場、タンパク質の受託製造に本格参入し、2016年から主にM&Aを中心にバイオのCDMOの事業拡大を進めてきたという歴史になります。

# バイオ医薬品CDMOの現状と見通し

- バイオベンチャー資金流入減の影響が継続。事業環境は回復傾向にあるも、回復のペースについては注視が必要。今後の状況を見極め必要な対策を進める
- 米国新規ラインは商用運転を再開し、24年から業績改善に寄与

	事業環境	新規ラインの立ち上げ
課題	コロナ特需による反動減、 バイオベンチャーへの資金流入減などの影響	米国ボルダー工場における 新規ラインの立ち上げ遅延
現状*	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。 更に、合理化など業績改善に向けた取り組みも実施。	抜本的な対策を実施し、 23年末より商用運転に着手
今後の見通し	事業環境は回復傾向にあるも、回復ペースを注視し、 状況を見極め追加の対策を検討・推進	24年以降徐々に 業績改善

\* 2024年6月4日現在

©AGC Inc. 8

それでは現状の状況につきまして、8ページでご説明申し上げます。先ほど少し触れましたが、特にバイオ医薬品のCDMOの状況について、こちらでご説明させていただきます。

バイオベンチャーと言われるAGCグループバイオCDMOの主な顧客に関しての資金流入減の影響が2023年から始まっていたのですが、まだある程度継続していると今は見ております。事業環境自体は、実際の前線では回復傾向にありますが、回復のペースについてはあまり楽観視しておりません。

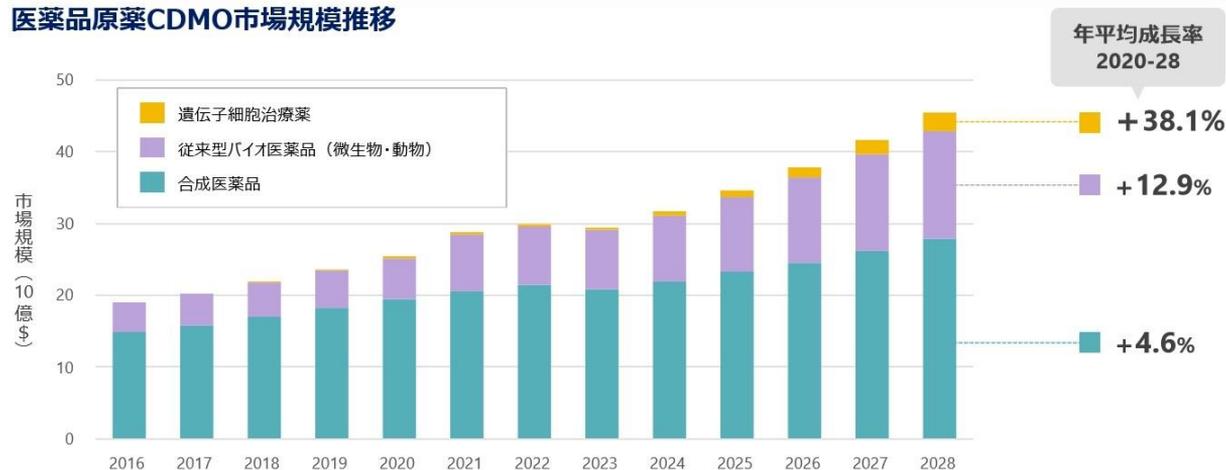
中長期的には需給バランスも含めて確実に回復してくると思っておりますが、本年の回復ペースについては、もう少し慎重に見る必要があるかなと考えております。その状況に応じていろんな施策を打っていくのが、われわれの考えているところでございます。

それから、昨年から業績にインパクトの大きかったバイオCDMO、米国の新規ライン、コロラド州の工場ですが、昨年はほとんど稼働をせずにかなり業績に影響があったのですが、このラインにつきましては本年から商用運転を再開しておりまして、本年それから来年に向けて業績改善に寄与してくると想定しております。

それらのことがこちらに書いてありますが、新規ラインの立ち上げにつきましては今お話ししたとおりで、これから来年に向けて大きく業績に貢献してくることを想定しております。

## ■ 外注増加の製薬業界の動きを受けて、AGCが取組むCDMO市場も着実に拡大

### 医薬品原薬CDMO市場規模推移



出典：EvaluatePharma, Globaldataなどを元に当社推計

©AGC Inc. 10

それでは、次のページ以降から業績および事業戦略についてご説明申し上げます。

まず事業環境です。10 ページ目が、われわれの産業である CDMO 医薬品の受託市場です。こちらの市場規模の想定になります。

一時的に 2023 年がバイオベンチャー等の資金流入の問題もございましたが、中長期的には製薬業界の動きといたしましては、生産のところを CDMO のいわゆる AGC のような企業に委託していくという形で、CDMO 事業が伸びていくのはほぼ確実だと見ております。

右のほうに年平均の成長率が書いてございますが、この CDMO 各社の投資、それから供給力拡大を見ても、少なくとも 2030 年ぐらいまでは需給バランスとしてはかなり需要が強いことが続くと考えております。特に一番下の合成薬品、低分子ですが、ここは安定成長、その上の紫とオレンジのバイオと言われるところが大きく伸びていく、このトレンドは変わらないと見ております。

## ありたい姿とAGCの強み



### ありたい姿

ライフサイエンス分野で  
高度な専門性をベースにした  
質の高いサービス・製品を提供し  
世の中を豊かにする



### 強み

1. 日米欧 3 極・10 拠点で統合された高水準のサービス提供
2. 開発初期から商用までサービスを提供するフレキシブルな生産体制
3. 豊富な製造・査察実績

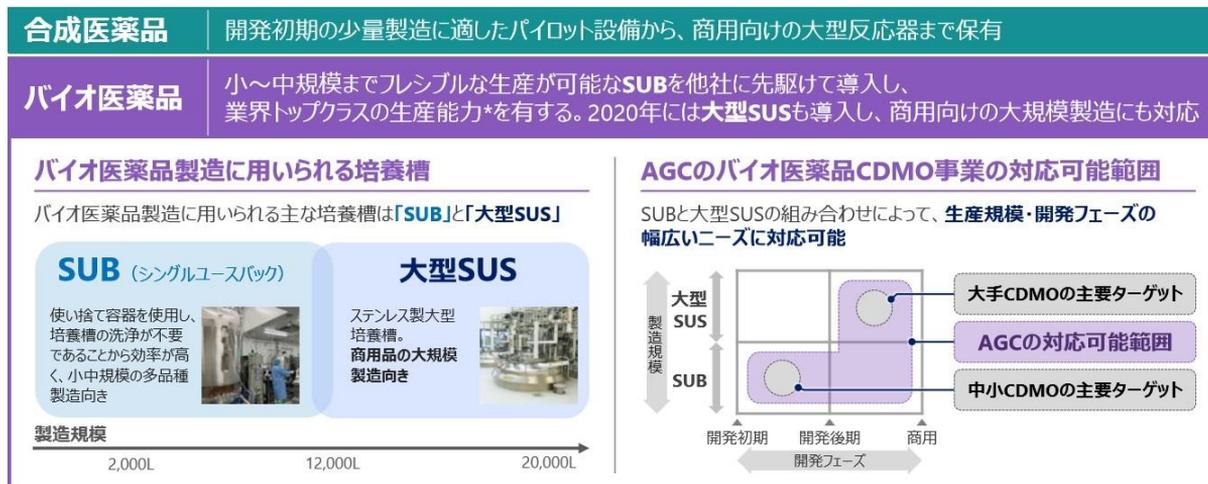
次のページが、AGC の強みになります。

われわれの強みといたしましては、まず現時点は日米欧 3 極・10 拠点でそれぞれ高水準の CDMO サービスを提供できることと、開発初期から商用まで対応できる。各グローバルのサイトが、それぞれ豊富な製造・査察実績、FDA、EMA と言われる査察の実績があることで、信頼される CDMO として強みがあると考えております。

中長期的には AGC グループは素材メーカーですから、さらにデジタルもしくはマテリアルズインフォマティクスといったような AGC グループの特徴を持った技術を適用することで、他社に差別化が中長期にはできると考えております。

# 強み | 開発初期から商用までのフレキシブルな生産体制

- 医薬品の開発フェーズの移行とともに変化する生産規模への多様なニーズに対応



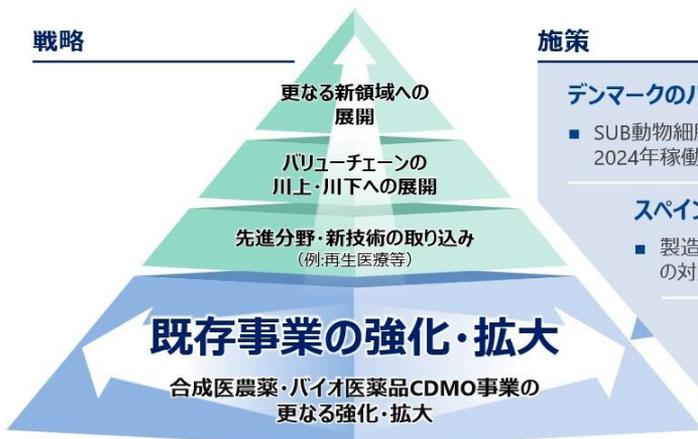
\* 当社推計

次の12ページ目が、今お話しした内容です。

合成医薬、それからバイオ医薬両方をやっていることと、開発初期の段階から商用までフレキシブルな生産体制を持っているのが一つの特徴になります。

- 基盤である合成医農薬・バイオ医薬品CDMO事業の更なる強化・拡大とともに、サービス・事業領域の拡大についても相応の時機を見極め検討

## 戦略



## 施策

### デンマークのバイオ医薬品CDMO開発製造能力を増強

- SUB動物細胞培養槽\*を追加し、同拠点の製造能力を倍以上に拡大。2024年稼働予定。

### スペインの合成医薬品CDMOの開発製造能力を増強

- 製造能力を30%増強。近年需要が高まる高薬理活性原薬 (HPAPI) の対応設備も追加。2025年稼働予定。

### 国内のバイオ医薬品CDMOの開発製造能力を増強

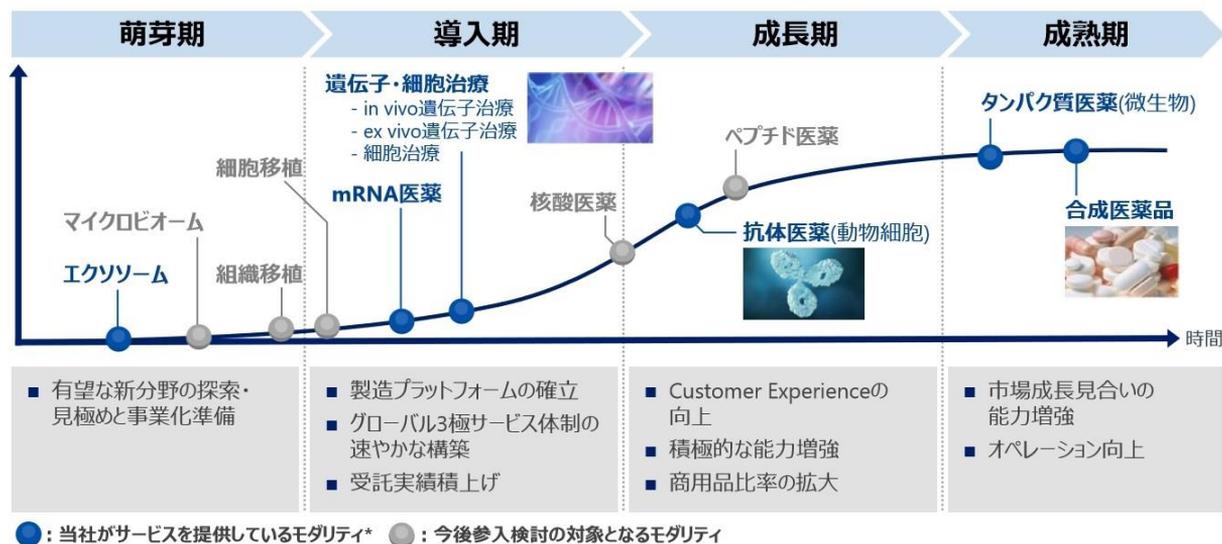
- 国内CDMOとして最大級の動物細胞培養槽に加え、最先端のmRNA医薬品や遺伝子・細胞治療薬の設備を導入。2025年から順次サービス開始予定。

\*SUB動物細胞培養槽：シングルユースバックという使い捨て容器を使用した動物細胞培養槽

次をお願いします。短期、中期の戦略でございます。

基本的にはさらなる低分子、合成医農薬・バイオ医薬品の拡大、さらに技術面でもモダリティの拡大、こういったことを広げていこうと考えております。

# 各モダリティの市場成熟度に応じた事業戦略



参考：Arthur D Little 2020年12月23日 医薬品開発協議会資料「医薬品関連の産業化に向けた課題及び課題解決に必要な取り組みに関する調査」      ©AGC Inc.      14

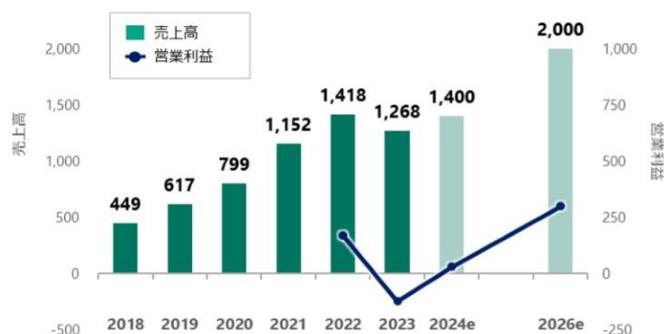
特にモダリティにつきましては、次のページになります。

われわれが手掛けている成熟期の合成医薬、それからタンパク質といったものから成長期の抗体薬、さらに将来の遺伝子細胞治療、mRNA、こういったところに積極的に投資をしております、これに応じた事業戦略をとっていくことを考えております。

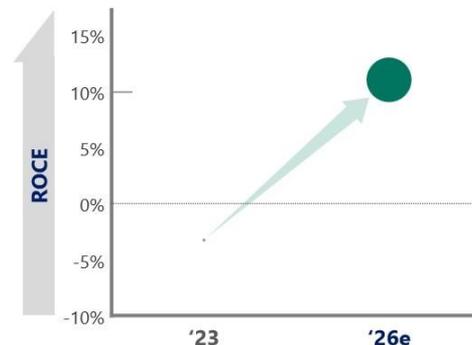
# ライフサイエンスセグメントの業績目標

- 2026年には営業利益300億円、ROCEは10%超を目指す
- 現状は事業環境が極めて厳しいため、引き続き合理化などの収益改善策を検討・推進

業績推移イメージ (億円)



ROCE・EBITDA推移\*\*イメージ



\*2021年以前は化学品セグメント内のサブセグメント情報開示 (売上高のみ) 。2022年以降は独立セグメントベース (2022年は参考値) \*\*円の直径: EBITDAの大きさ ©AGC Inc. 15

最後に、中長期の業績目標になります。

先ほどお話ししたとおり、2023年、一時的に市場環境の影響を受けまして売上と、また設備投資がここで入ったということで、営業利益が一度下がっておりますが、中長期的には市場も回復してこういった形で伸びていくと考えております。

2026年には、ここに書かれているような規模の業績目標を実現することを考えております。私からの説明は以上になります。

小川：村野さん、ありがとうございました。

[了]