

### 【全体】

**Q：新社長は、AGC という会社をどうしてこうと考えているのか？**

A：当社は 1907 年に創業、1909 年に板ガラスの量産を開始した。当時はチャレンジングな事業だった。その後テレビ、自動車など世の中に必要な素材の提供を行ってきたが、いつからか新しいものを生み出す力が落ちてきていると感じる。既存事業は深掘しながらも、常に新しい事業を追い求めていかなければ成熟産業で企業が存続することは難しい。私は島村前 CEO 体制で、CTO として研究開発と新事業創出に主に携わってきた。コア事業と戦略事業が回っていくような体制を作ることが私の使命だと考えている。

**Q：新中期経営計画として様々な課題を挙げていたが、喫緊の課題は？**

A：前中計期間ではコア事業の深掘りと戦略事業の探索という両利き経営を目指した。その結果として、深化できたコア事業もあったが、できなかった事業もあった。この中計期間では、前中計期間に深化できなかったコア事業の深掘をするともに、戦略事業をさらに太い柱にしていくことが必要と考えている。

**Q：AGC の DX は、他社に対しどのような優位性を持っているのか？**

A：素材産業は組み立て産業と異なりアナログな部分が多い。その意味でデジタル化しにくい分野だが、AGC は 2015 年から工場スタートし、素材業界の中ではかなり進んでいる。これが強みだと考えている。さらに DX を進化させ、サプライチェーン全体をデジタル化して繋いでいくことでお客様に付加価値を提供できるようにしていく。具体的には受注から、工場の生産、発送のところまでをデジタル化し、最適化していく。  
アナログ的なところを如何にデジタル化していくかが強みになる。

**Q：カーボン・ネットゼロの実現を目指す、とのことだが、2050 年の事業ポートフォリオに CO<sub>2</sub> 排出量のかなり多いガラス事業は残り続けるのか？**

A：2030 年まではガラス事業を続けながらカーボン・ネットゼロを目指す試算。それに加えて売上高原単位で 50%削減は、GHG 排出量の小さな事業を伸ばすということだ。2050 年は今の技術の延長線上では難しく、イノベーションが必要。国際情勢や各国の状況を見ながら計画を見直していく。また、一企業の中にとどまらない技術革新が必要になってくるだろう。

**Q：決算短信に開示している上期と下期の 2021 年営業利益予想のバランスについて、例年より上期と下期の差が 100 億円と小さいのはなぜか？**

A：少し堅めに見込を作っている。予算作成の段階では、コロナの影響が深刻化する可能性を考慮していたが、そこまでの影響は足もとで出ていない。また東南アジア塩ビのスプレッドも良好だ。1,000 億というのは今の足元の状況からは達成できている。通常は上下で 150 億、200 億の差があるので、同等の数字が出てきてもおかしくないと思う。

**Q：戦略事業の利益の見方について、20 年の営業利益が 440 億円を超えているが、3Q からの上振れ要因は何か？また来期は売上高が 400 億円弱伸びるのに、利益の伸びが 50 億円強に留まる理由は何か？**

A：共通費の配賦の方法を変えたために営業利益の額が大きくなっている。その影響がなかったとしても、エレクトロニクスとライフサイエンスの順調な拡大により、利益は大きく伸びている。特に 4Q はオプトエレクトロニクス用製品が通常季節性で落ちる需要が落ちずに大きく伸びた。

来期に関して、売上高の増加に対し営業利益の増加幅が小さい理由は、設備投資が増えたことに加え、半導体関連設備の減価償却期間短縮などによる減価償却費の増加だ。

**Q：共通費配賦の影響を除外しても上振れという理解で正しいか？**

A：はい。主にエレクトロニクスが上振れた。

**Q：IFRS に変わってから各セグメントの資産の開示がなくなりました。セグメント別の資産額の開示は難しいのか？**

A：これまで化学品のサブセグメントごとの利益の内訳イメージや、各事業の ROCE のイメージなど、徐々に開示範囲を拡充してきた。アセットの開示の約束はできないが、開示は前進させていきたいと思っている。

## 【ガラスセグメント】

**Q：2025 年に戦略事業が営業利益の半分を占めるようになって ROE が 10%に達しない、というスライドを見て改めて「コア事業が重い」印象を受けた。事業ごとの ROCE を見ると、2023 年においても、建築用・自動車用ガラス事業は 10%に届かない見込みになっている。“ROCE が伸びないのであれば資産の圧縮も考える”との話が昨年あったが、この方向性は変わらないのか？**

A：建築用ガラスも自動車用ガラスもコモディティの売上比率が高い。コモディティ製品の収益性改善と高付加価値化の両面を進める必要がある。自動車用ガラスは、戦略事業として位置付けているモビリティの領域で高付加価値を生み出す。建築用ガラスは高付加価値化を進めるが、そのみで ROCE を引き上げることは難しいだろう。

全体の ROCE が上がらないのは、ガラス 3 事業(建築用ガラス、自動車用ガラス、ディスプレイ)のアセットが重いという面がある。ディスプレイの ROCE は高くないが、キャッシュ創出力が非常に高く、重要な事業と位置付けている。自動車用ガラスは今後の CASE の流れから高機能化のチャンスがある。中計において高機能化をすすめることで事業そのものを変えていく時期だと思っている。建築用ガラスは構造改革によりコストが下がり、2023 年に向けて収益改善は進んでいこう。ただ、これまでの施策の延長で ROCE を 10%以上にすることは難しい。建築用ガラスは自動車用ガラスと異なり地域性があるため、地域毎で施策が変わってくる。日本で検討したセントラル硝子との統合といったことは、他の地域でも考え得る。今後は業界全体を見て方策を考え、スピード感をもって実行していく。

**Q：23 年のガラスの売上高はあまり伸びない一方で、営業利益は 330 億円とかなり増益の見込みになっている。固定費を 150 億円削減する以外の利益増の要因は何か？またセントラル硝子との統合中止の背景についても教えて欲しい。**

A：ガラスセグメントは 2019 年比で固定費を 150 億円削減する計画が既にある。2019 年の営業利益 93 億円に 150 億円をプラスすると、240 億円という水準になる。加えて製品の付加価値化により、販売構成が変わり 330 億円を達成できると考えている。ガラス事業は設備投資をかなり削減する。これは規模拡大による利益拡大は求めているということだ。今後は売上拡大に頼らず、利益を出せる事業にしていく。

セントラル硝子社との件は、発表通り、協議を続けてきたが条件面で合意に至らず中止となった。詳細についてはコメントができないのでご理解頂きたい。

**Q：追加の窯の閉鎖の可能性はあるのか。**

A：現時点で決めたものはない。

**Q：EV では遮熱・断熱などで高付加価値の自動車用ガラス、環境対応の冷媒など AGC にとってビジネスチャンスがあるのではないか？**

A：EV や自動運転が進むことで、素材に対するニーズは大きく変わると考えている。エネルギー効率を上げるための断熱性能に加え、軽量化のニーズも高まっている。そうしたニーズに応えていくためには素材だけではなく、加工技術が要求される。この点で AGC は新たな付加価値を提供できると思う。いま、自動車ガラス事業は厳しいとみられているが、CASE の進展により、新しい製品ニーズの高まっており、AGC にとってはビジネスチャンスだ。これからも力を入れていく。

**Q：ガラス溶解に関して、建築用や液晶用でもオール電化にすることはできるのか？**

A：小さな容量では既存の技術で出来るが大容量となると難しい。どれくらいの容量なら電気だけで溶解出来るか、ハイブリッドならどこまでできるかということを検討しているが、現時点ではまだ答えは持っていない。

## 【電子セグメント】

**Q：電子の営業利益 21 年 300 億円、23 年 400 億円となっていて弱気に見えるが、これはどのような背景があるのか？**

A：ディスプレイは、中国での液晶用ガラス基板の需要増に対応するため、生産設備の増設を行っている。この投資による減価償却費の増加で一時的に収益性が悪化する。電子部材の出荷は順調に増加するが、半導体関連製品の減価償却期間の短縮もあり、減価償却費負担が重くなる。これらの要因により、事業の実態よりも営業利益が伸びない。

**Q：中計資料 P.19 のセグメント別業績予想について教えてもらいたい。2023 年の電子営業利益は EUV マスクブランクスが伸びるのであればもう少し増益になるのではないか？**

A：電子セグメントは、EUV マスクブランクスおよびオプトエレクトロニクス用部材が伸びる。ただ、ディスプレイ用ガラスで主戦場の中国における新たな投資が予定されているため、収益は一旦悪化する。電子部材だけ見るともう少し伸びても良いと思う。

**Q：電子が伸びないのは、EUV マスクブランクスが従来想定ほど伸びないということではない？**

A：売上規模は毎年 5 割増しできている。従来 2025 年に 400 億円以上というイメージに変更はない。市場規模は数年前の想定を大きく上回っている。

**Q：EUV マスクブランクスは、今期の売上高が昨年比 1.5 倍とのことだが、従来では売上 200 億円超えてくるという話だったが、下振れ要因があるのか？**

A：具体的な売上水準を明示したことはないと思うが、足もとでは客先の需要が若干後ろ倒しになったという面がある。全ての主要なお客様が間もなく量産に入る段階にあるので、その先心配はしていない。従来からは短期的には少し弱いかもしれないが、全体のストーリーは大きくは変わらない。きちんとマーケットの成長を取り込んでいけると思う。

**Q：EUV マスクブランクスは、複数の客先に納品しており、複数の客先で量産フェーズに入って伸びていくということか？**

A：そうだ。量産のフェーズで客先の使用量が大きくなり、当社の出荷量も伸びていく。

## 【化学品セグメント】

**Q：化学品セグメントが 21 年からの 3 年間で投資総額 3,000 億円となっている。この投資額で化学品の目標の売上高と営業利益を達成できると考えているのか？ライフサイエンスの同業他社はかなり大きな投資を実施している。ライフサイエンスへの投資は十分なのか？**

A：ライフサイエンス事業の伸ばし方は 2 つある。1 つ目は他社の事業や設備を買ってきて伸ばす方法。2 つ目は自社投資で設備能力を増やす方法だ。この中計期間中は 2 つ目の自社投資による設備能力増強だけでライフサイエンス事業の拡大は可能と考えている。ただ、ライフサイエンス業界は大きく変動しているので、M&A を実施する可能性は十分ある。その場合は追加の投資が発生する。

**Q：2023 年の営業利益予想が化学品に傾斜しているが、何が伸びるのか？**

A：化学品はライフサイエンスが伸びる。また、足もとでフッ素スペシャリティの航空機・自動車向けがコロナ禍で大きく減速しているが、2023 年にはかなり戻ってくるだろう。クロールアルカリについても、2020 年は苛性ソーダがコロナの影響を受けたが、

2023年には戻ってきており、塩ども安定して伸びるため、高い確度で増益を狙えるだろう。

以上