AGC株式会社 オンラインCFO対話会



AGC株式会社

自己紹介



代表取締役 兼 副社長執行役員 CFO、CCO

宮地伸二

1990年 当社入社

2006年 AGCエレクトロニクス社 プレジデント&CEO

2008年 新事業推進センター長

2010年 執行役員社長室経営企画グループリーダー

2011年 Harvard Business School AMP 修了

2012年 執行役員AGCフラットガラス・ノースアメリカ社 シニアバイスプレジデント

2013年 執行役員ガラスカンパニー北米事業本部長

兼AGC フラットガラス・ノースアメリカ社 プレジデント&CEO

2014年 執行役員電子カンパニーエレクトロニクス事業本部長

2015年 取締役兼常務執行役員CFO、経営企画部長

2018年 代表取締役兼専務執行役員CFO、CCO

2020年 代表取締役兼副社長執行役員CFO、CCO



目次



AGC

1. AGC会社概要 ————————————————————————————————————	P.0 ₄
---	------------------

- **2. 事業ポートフォリオ転換** P.11
- **3. 新中期経営計画 AGC plus-2026** P.15
- **4. サステナビリティ経営** P.23
- **5. 業績および株主還元** P.32



1. AGC会社概要

会社紹介

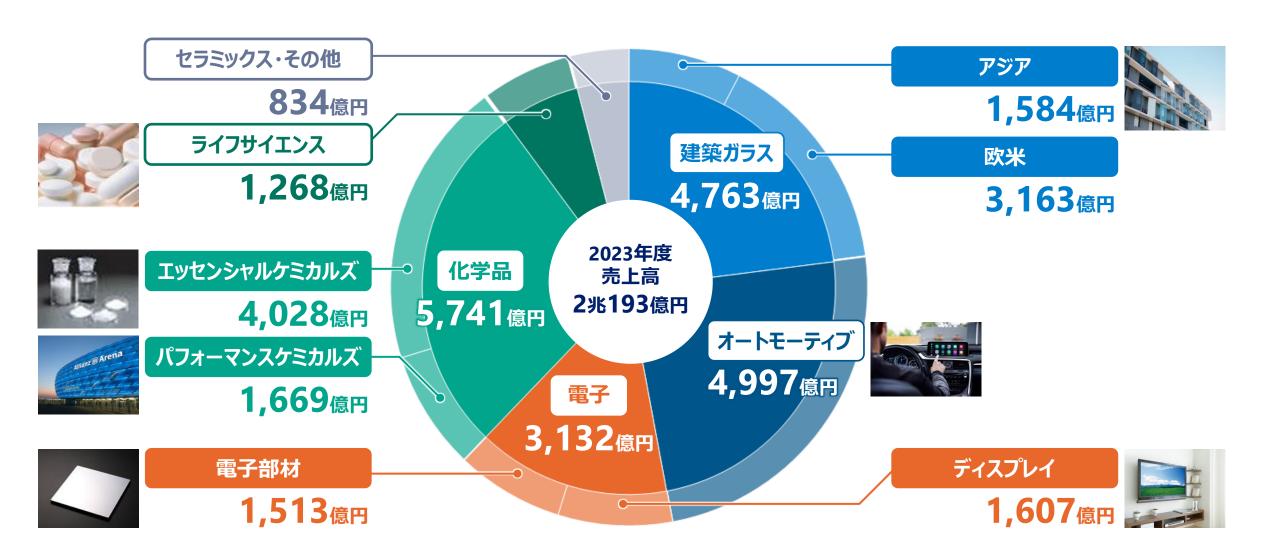


会社紹介の動画をご覧ください



事業展開





※各セグメントの売上高は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。

AGCのポジション



■ 多くの製品で世界トップクラスのシェアを持つ

※2024年1月時点当社推定

フロート板ガラス

世界トップシェア*1



TFT液晶/有機EL用 ガラス基板

世界 No.2*2



苛性ソーダ 塩化ビニル樹脂

東南アジア No.1*



自動車用ガラス

世界トップシェア*2



電子機器用超薄板 ソーダライムガラス

世界 No.1*2



ETFE樹脂 (フッ素樹脂)

世界 No.1*2



車載ディスプレイ用 カバーガラス

世界 No.1*2



EUV露光用フォト マスクブランクス

世界 No.2*2



現場塗装塗料用フッ素樹脂

世界 No.1*2



グローバル展開



- 30を超える国と地域で事業を展開
- 海外売上高比率は約7割、海外子会社従業員比率は約7割

(2023年12月期)

2兆193億円 1,288億円 約56,700名 営業利益 グループ従業員数 売上高

ヨーロッパ

売上高 : 5,267億円

営業利益: 335億円

従業員数: 約16,600名

- 建築用ガラス
- 自動車用ガラス
- フッ素
- ライフサイエンス

日本・アジア

売上高 : 12,734億円

営業利益: 1,526億円

従業員数: 約35,400名

- 建築用ガラス
- 自動車用ガラス
- ディスプレイ用ガラス
- ■電子部材

- クロールアルカリ・ウレタン
- フッ素・スペシャリティ
- ライフサイエンス
- セラミックス

アメリカ

売上高 : 2,191億円

営業利益: ▲99億円

従業員数: 約4.700名

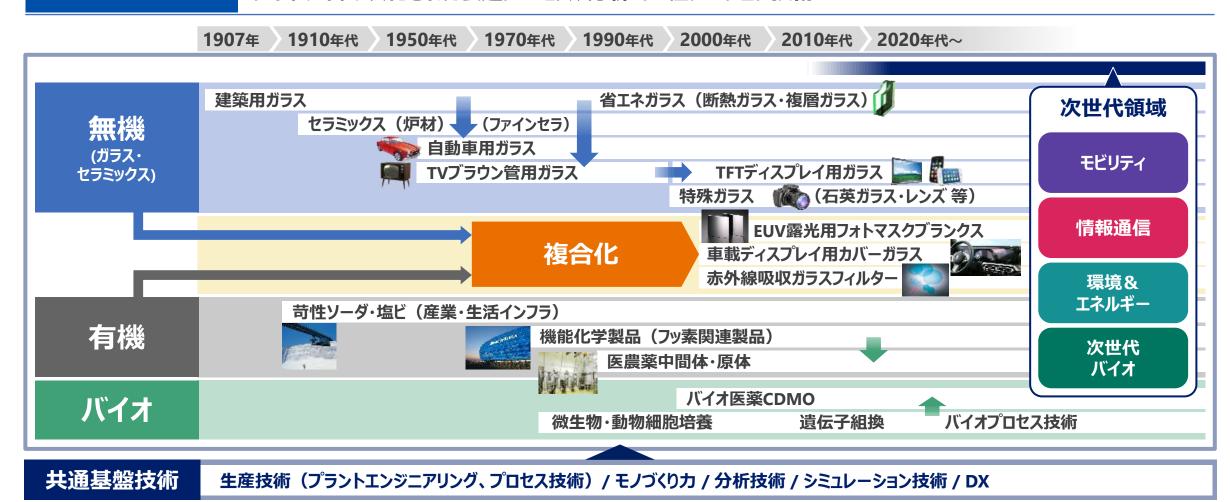
- 建築用ガラス
- 自動車用 ガラス
- 電子部材
- ■フッ素 ■ ライフサイエンス

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

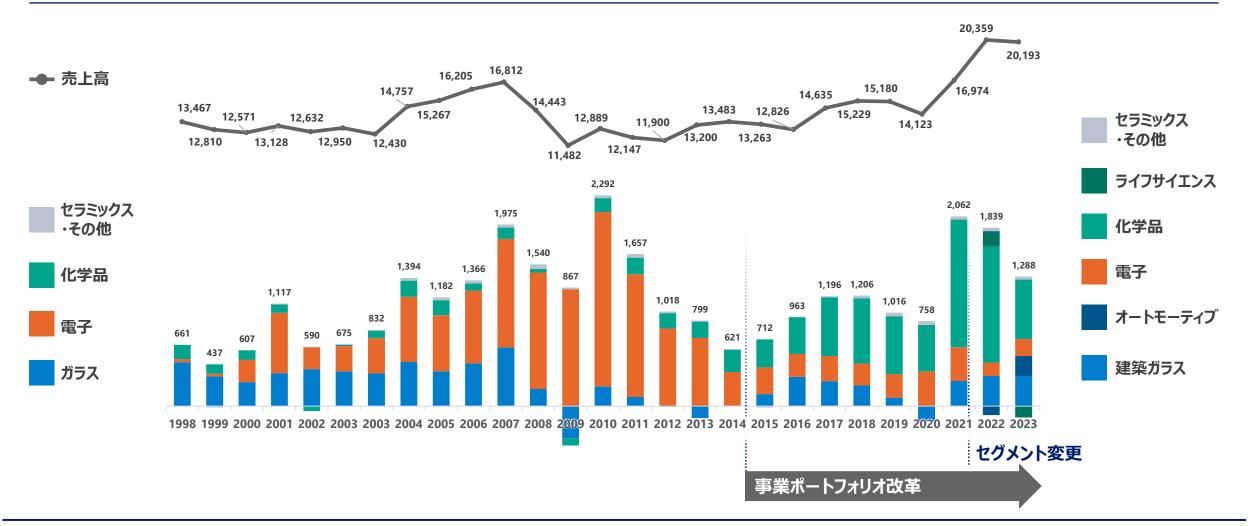
独自の優位性を持つ材料技術(ガラス、ファインセラミックス、フッ素等)、高機能化を実現する加工技術、 ブラックボックス化された製造プロセス、分析・シミュレーション技術



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)





2. 事業ポートフォリオ変革

事業ポートフォリオ変革の方向性



■ 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









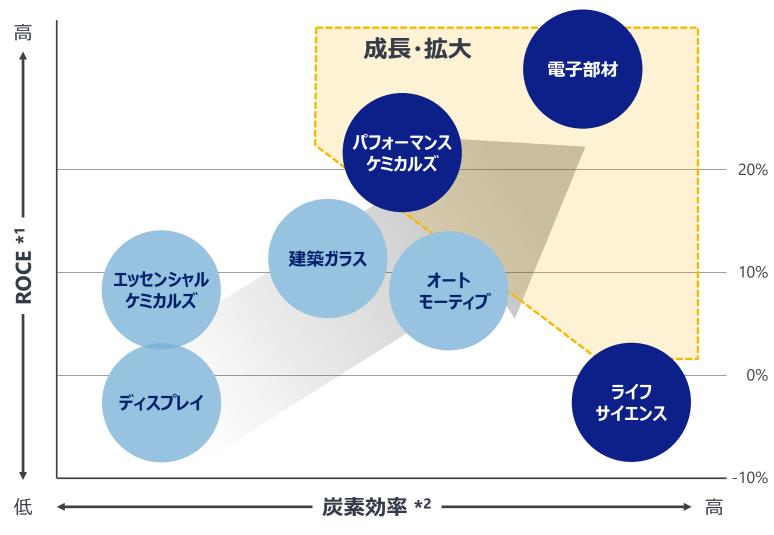
事業ポートフォリオ変革の方向性(炭素効率・資産効率)



事業ポートフォリオの 方向性

コア事業

戦略事業



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

AGCグループの両利きの経営



全社戦略

コア事業と戦略事業を両輪として、最適な事業ポートフォリオへの転換を図り、 継続的に経済的・社会的価値を創出

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





オートモーティブ (既存)







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











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



AGC plus-2026 の戦略



- 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(ROE8%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

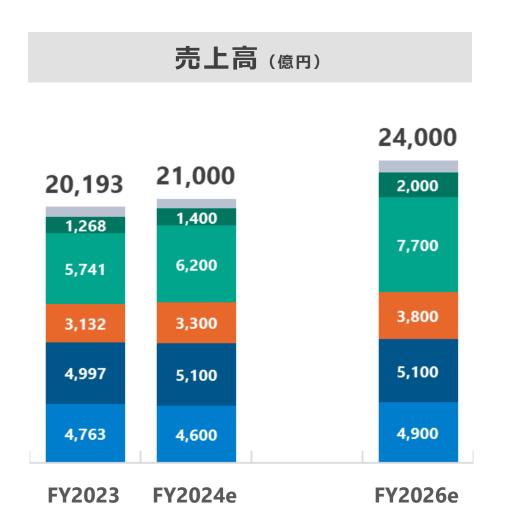
各事業の戦略概要

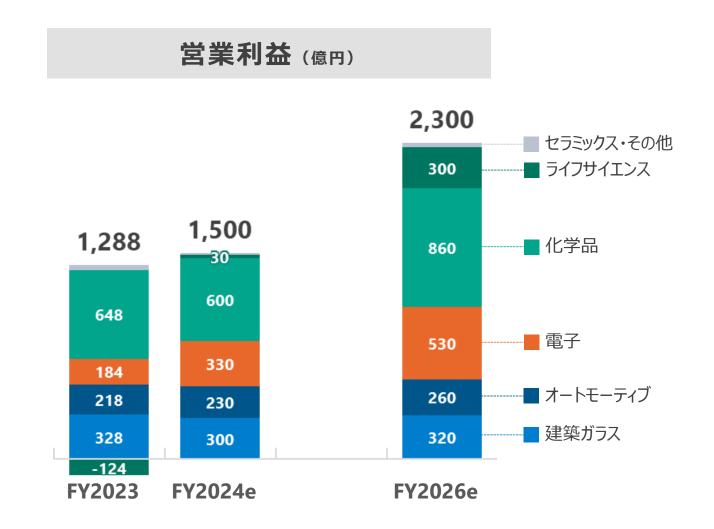


	事業	戦略概要
	エレクトロニクス	■ EUVマスクブランクスを始めとする高付加価値製品の拡大 ■ 継続的に新ビジネスを創出
戦略	ライフサイエンス	■ 米国バイオ医薬品CDMO事業を早期に再建 ■ グローバル展開・技術対応力の強みを活かし、成長軌道へ戻す
事業	モビリティ	■ CASEによる市場変化を見据え、事業機会を確実に捉える
	じかい パフォーマンスケミカルズ	■ 半導体を含むエレクトロニクス、環境・エネルギー領域への高機能素材提供■ 高付加価値化と事業領域拡大で、グローバルニッチ市場の需要を取り込む
	建築ガラス	■ GHG削減等の社会課題解決につながる製品・技術を強化し、安定的にキャッシュを創出
コア	オートモーティブ	■ 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
コア事業	ディスプレイ	■ 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
	※ エッセンシャルケミカルズ	■ 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

セグメント別 業績イメージ



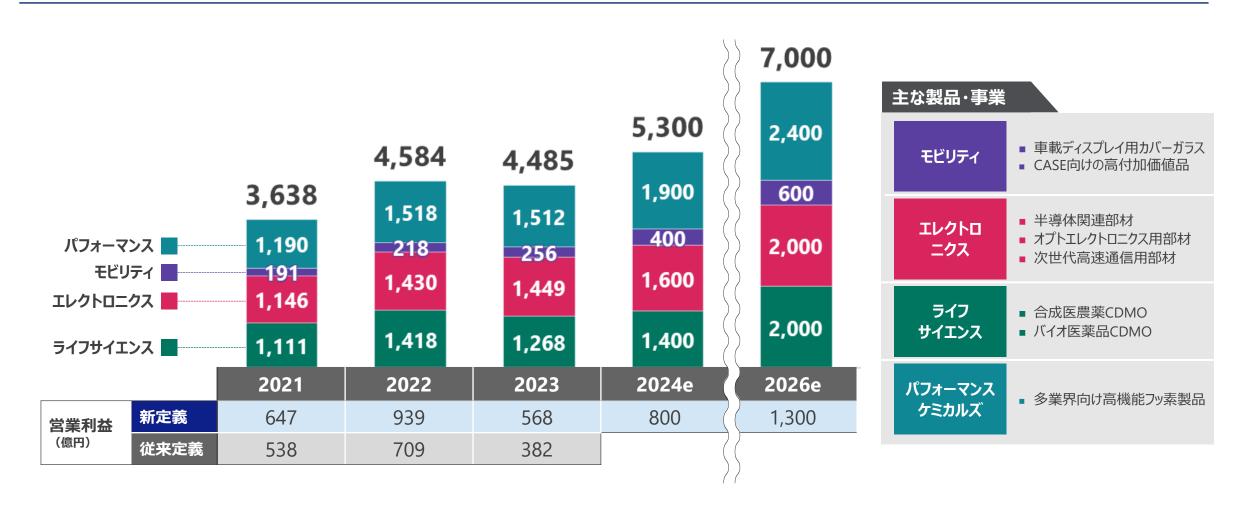




戦略事業 業績イメージ



戦略事業 売上高 推移 (億円)



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	2,300億円	3,000億円以上	
	戦略事業 営業利益	568億円	800億円	1,300億円	1,900 億円以上	
	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		

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



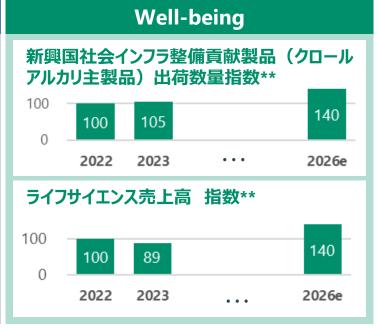




サステナビリティ

RPI







4. サステナビリティ経営

AGCグループの提供する社会的価値



■ 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

Blue planet



省エネガラス (断熱ガラス・複層ガラス)



超断熱 セラミックス



環境&エネルギー (水素関連/蓄電部材)





特殊ガラス (石英ガラス・レンズ 等)



機能化学製品 (フッ素関連製品)



モビリティ
次世代 (ADAS/5G)



次世代 領域

情報通信 (半導体、光、 高速通信部材)



TFT ディスプレイ 用ガラス



自動車用 ガラス



セラミックス



医農薬原体・ 中間体



苛性ソーダ・塩ビ (産業・生活インフラ)



Well-being

Innovation

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



ガラス事業の取り組み:建物のエネルギー消費効率の向上(1)



- 脱炭素への取り組みにおいて、建物におけるエネルギー消費効率の向上が課題
- 建物のエネルギー消費効率向上には建物からの熱の流出/流入を削減することが求められ、 開口部にある窓ガラスの高機能化が重要



熱移動の主要因である開口部(窓)の遮熱・断熱性能の向上が鍵

ガラス事業の取り組み:建物のエネルギー消費効率の向上(2)



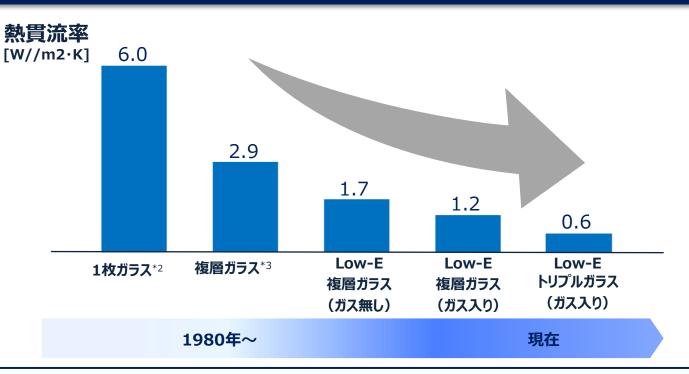
- これまでも断熱性能のより高い製品を開発・販売、更なる向上に取り組み、建物のCO2排出量削減に貢献
- 最先端のLow-E複層ガラスは、1枚ガラスと比較して約90%熱の移動を抑制*1、優れた断熱効果があり、環境に貢献する製品として注目されている

窓ガラスの断熱性能の進化

熱貫流率

内外温度差1℃で1時間・1mあたりに通過する熱量





事業を通じたGHG削減貢献事例:建材一体型太陽電池





人的資本経営の推進



- 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



多様性:ダイバーシティ推進施策



■ 特に日本の社会課題となっているジェンダー関連では、女性活躍にかかわる目標を設定し、 着実に推進

女性活躍に関する2030年目標

30%

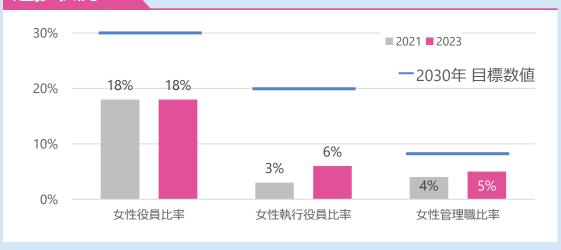
女性執行役員比率

20%

女性管理職比率*

8%

進捗状況



女性活躍推進* 取り組み例

■ 2022年に採用における **女性比率目標の 引き上げ**

	従来	現在
新卒	20%	30%
キャリア	10%	15%

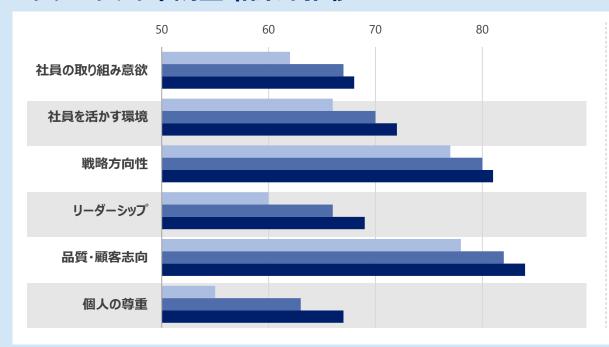
- ダイバーシティ研修、アンコンシャスバイアス研修の実施
- 個別育成計画にもとづく育成プログラムの実施
 - 女性部長級への役員メンター制度
 - 社外女性役員との対話会
 - ポテンシャル人財の社外女性リーダー育成プログラム参加 など

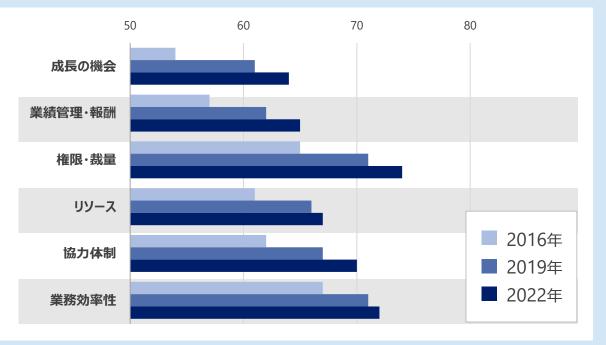
従業員エンゲージメント:更なる向上を目指す



- 競争優位性の維持・向上に従業員エンゲージメントは不可欠
- 2019年エンゲージメント調査に続き2022年も全ての項目でエンゲージメントスコアが改善
- 2030年までにグローバル好業績企業平均と同等のエンゲージメントスコア達成を目指す

エンゲージメント調査*結果の推移







5. 業績および株主還元

2024年 通期業績見通し



■電子、ライフサイエンスの復調などにより増収・増益

(億円)

		FY2023	FY2024e
売上高		20,193	21,000
	(上期)	9,853	10,000
営業利益		1,288	1,500
	(上期)	643	600
税引前利益		1,228	1,050
親会社の所有者に帰属する当期純利益		658	530
1株当たり配当(円)		210	210
営業利益率		6.4%	7.1%
ROE		4.6%	3.7%*
為替レート(期中平均)	1 USD	JPY 140.6	JPY 140.0
勿目レー「、(効サギバ)	1 EUR	JPY 152.0	JPY 160.0
原油 (Dubai,期中平均)	USD/BBL	82.1	85.0
エチレン (CFR SEA)	USD/MT	889	980

株主還元

株主還元方針



■ 2024年は、昨年と同様の配当金額を予定



機動的に自己株取得

を目安に安定配当、

機動的に自己株取得

を目安に安定配当

自己株取得は総合的に

^{*} AGCは2017年7月1日付で普通株式5株を1株に併合しています。これに伴い、1株当たり情報を再算定しています。

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



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。

