



2025年2月7日

各位

会社名 AGC株式会社
代表者名 代表取締役社長執行役員 平井 良典
(コード番号 5201 東証プライム)
問合せ先 執行役員 広報・IR部長 玉城 和美
(TEL. 03-3218-5603)

中期経営計画 **AGC plus-2026** の進捗状況および 株主資本コストを上回る収益性の実現に向けた取り組み

AGC (AGC株式会社、本社：東京、社長：平井良典)は、中期経営計画 **AGC plus-2026** の進捗状況および株主資本コストを上回る収益性の実現に向けた取り組みについて、以下のとおりお知らせします。

1. 中期経営計画 **AGC plus-2026** の進捗状況

AGC グループは、長期経営戦略「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の加速による企業価値の最大化に取り組んでいます。2024年からの3年間を「コーポレート・トランスフォーメーション第二章：フェーズ2」と位置づけ、2024年2月に、2026年を最終年度とする**中期経営計画 AGC plus-2026**を策定しました。

当初、**AGC plus-2026**において、その最終年度である2026年の財務KPIを以下のとおり設定していました。しかしながら、欧州や中国における景気低迷等、AGCグループを取り巻く経済環境は、総じて厳しい状況が続くことが見込まれます。加えて、ライフサイエンス事業での販売数量が当初計画に対して大幅未達になることが予想されるため、今般、2026年の財務KPIを以下のとおり下方修正しました。

	2026年財務KPI	
	2024年2月 発表	2025年2月 修正後
営業利益	2,300億円	1,800億円
戦略事業 営業利益	1,300億円	1,000億円
EBITDA	4,400億円	3,800億円
ROE	8%以上	7%以上
D/E比率	0.5以下	

2. 株主資本コストを上回る収益性の実現に向けた取り組み

前述のとおり、2026年の財務KPIは下方修正しましたが、長期経営戦略「2030年のありたい姿」に向けて掲げている財務KPI（営業利益：3,000億円以上、戦略事業営業利益：60%以上、ROE：安定的に10%以上、D/E比率：0.5以下）は堅持します。株主資本コストを上回る収益性の実現に向け、**AGC plus-2026**の戦略に基づく取り組みを着実に実行することにより、2027年以降早期に、ROE8%以上の達成を目指します。

■ **AGC plus-2026**の戦略（2024年2月発表）









AGC plus-2026の基本戦略は次のとおりです。

“両利きの経営”の 進化	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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

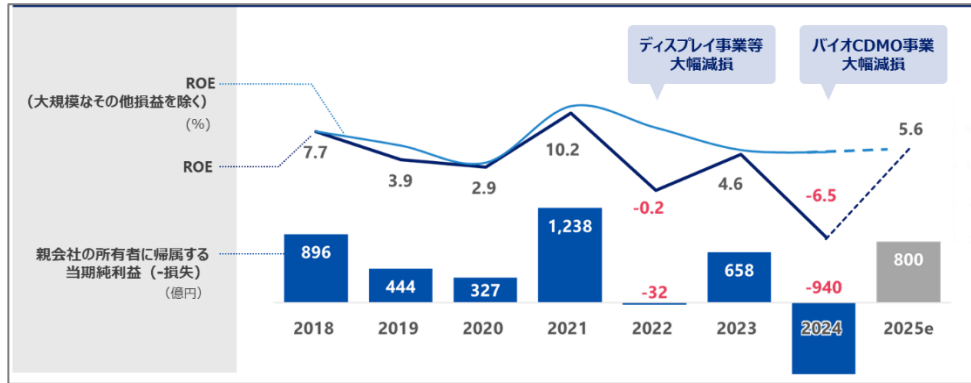
“両利きの経営”を推進することにより、市況変動に強く、資産効率・成長性・炭素効率の高い事業ポートフォリオの構築を目指しています。

■ 現状認識

「2030年のありたい姿」において、コア事業では、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することを、戦略事業では、自社の強みを活かし、AGCグループの将来の柱となる高収益事業を創出・拡大することを目指しています。しかしながら、一部の事業では改善すべき課題があり、2026年の財務KPIの下方修正に至りました。また、2022年のディスプレイ事業等および2024年のバイオ医薬品CDMOでの減損損失や2024年のロシア事業譲渡に伴う株式売却損の発生もあり、ROEが低位で推移し、結果的にPBRが1倍を下回る状況が続いています。

	コア事業	戦略事業
ありたい姿	強固で長期安定的な収益基盤	高収益事業を創出・拡大
現状認識	<ul style="list-style-type: none">  ディスプレイ 構造改革により収益性は順調に改善  エッセンシャルケミカルズ 市況低迷の影響継続  オートモーティブ 北米は生産トラブル発生するも、収益は順調に改善  建築ガラス ロシア事業撤退や、欧州および東南アジアの景気低迷の影響が継続 	<ul style="list-style-type: none">  ライフサイエンス バイオ医薬品CDMOの収益改善中  パフォーマンスケミカルズ 成長施策実施により売上伸長  エレクトロニクス 半導体市場の伸びにより計画通り伸長  モビリティ 事業規模は限定的も着実に伸長
課題	<ul style="list-style-type: none"> ■ ROEが低位で推移、結果としてPBRが1倍を下回る 	

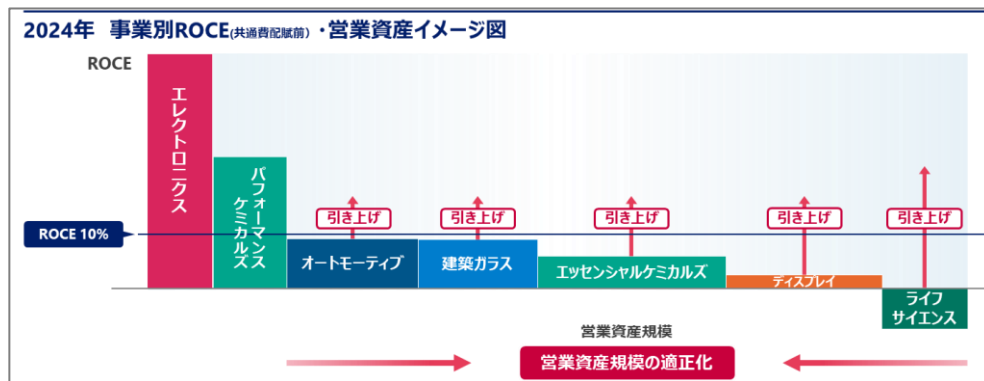
<ROEの現状>



<ROCEの現状>

AGCグループでは、ROE向上のためにROCE*による事業管理を行っています。

資産規模の大きい事業の収益性が不十分であることが全社ROCEを引き下げており、これらの事業の収益力向上と資産効率の改善が喫緊の課題と認識しています。

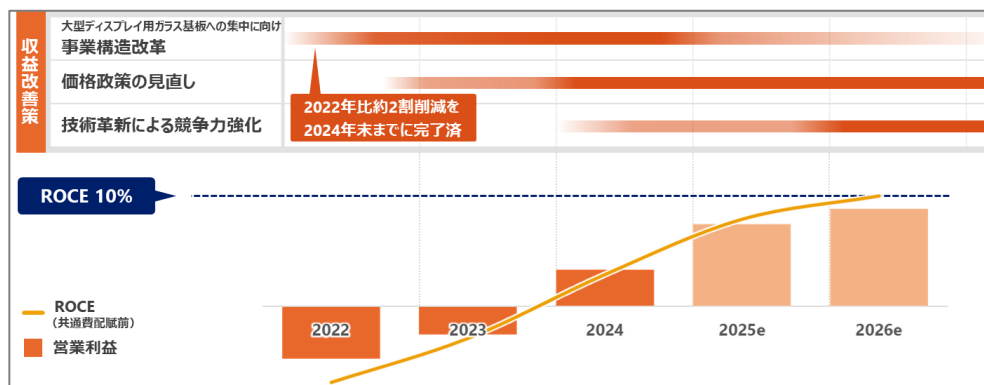


(*) ROCE (営業資産営業利益率) = (当年度営業利益) ÷ (当年度末営業資産残高)

■ 事業ごとの取り組み

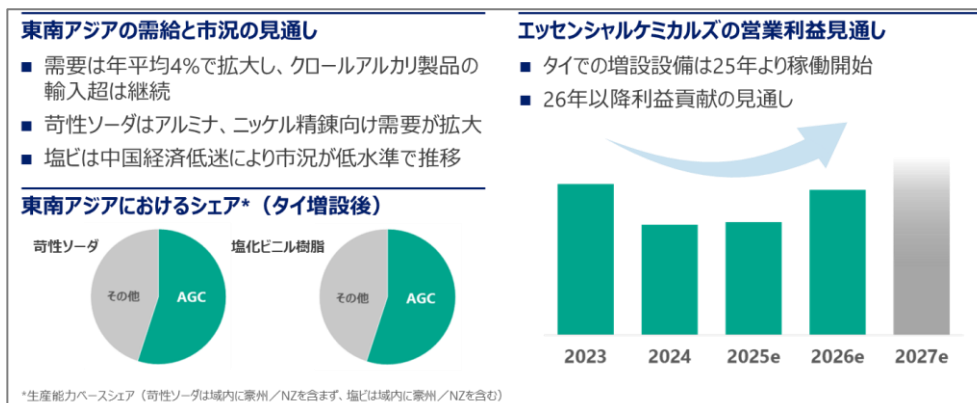
<ディスプレイ事業>

大型ディスプレイ用ガラス基板への生産集中に向けた事業構造改革、価格政策の見直し、技術革新による競争力強化を実行し、2026年のROCE10%達成に向けて、収益性改善は計画どおり進捗しています。



<エッセンシャルケミカルズ事業>

タイでの設備能力の増強により東南アジアの旺盛な需要を取り込むことや高いシェアを活かしたサプライチェーン戦略の実行により、収益力改善を図ります。



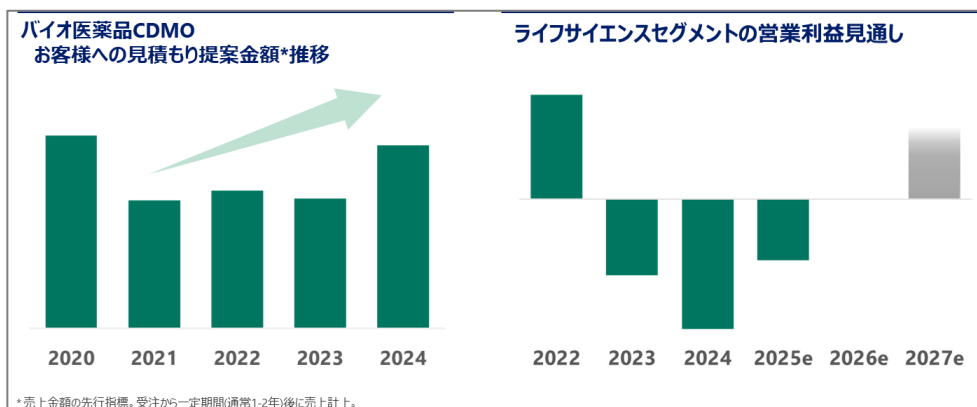
<ライフサイエンス事業>

バイオ医薬品 CDMO の米国、欧州の各拠点における収益改善策の実行により状況は好転しており、増加傾向にある見積もり提案を確実に受注につなげ、収益性を回復させていきます。

【収益改善施策】

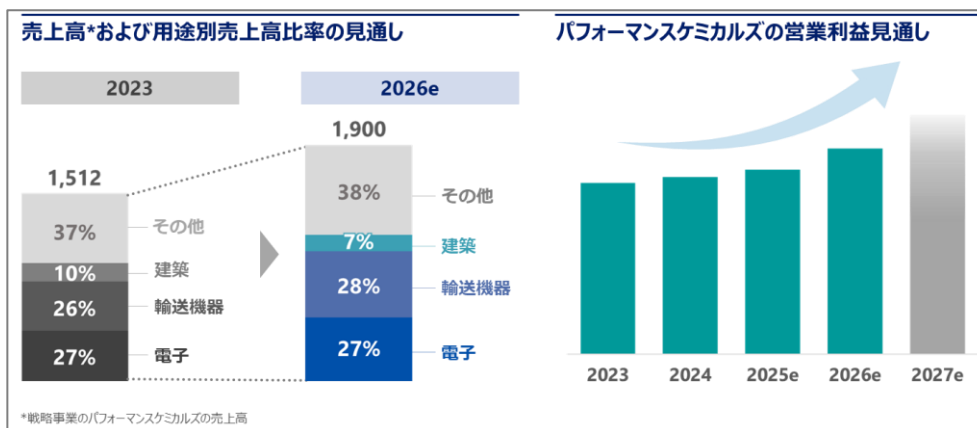
地域	拠点	モダリティ	これまでの状況	施策の進捗状況	効果
米国	シアトル	動物細胞微生物	1 受注量大幅未達	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 人員削減実施済み ✓ オペレーション改善、新たにFDA認可3件取得 	年間17億円の固定費削減 (2024年は10億円の効果) 今後の売上・受注活動への好影響
	ロングモント	遺伝子細胞治療	2 遺伝子細胞治療市場の立ち上がり遅れによる受注下振れ	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 生産活動停止済み 	年間25億円の固定費削減 (2025年より効果発現)
	ボルダー	動物細胞	3 大型設備の新規ラインの立ち上げ遅延	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 商用生産開始済み 	稼働は徐々に上昇 収益改善し27年より黒字化見込み
欧州	コペンハーゲン	動物細胞微生物	4 建設人員不足による増設設備の建設遅延	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 増設設備稼働開始済み 	順調に受注増加

【ライフサイエンスセグメントの業績見通し】



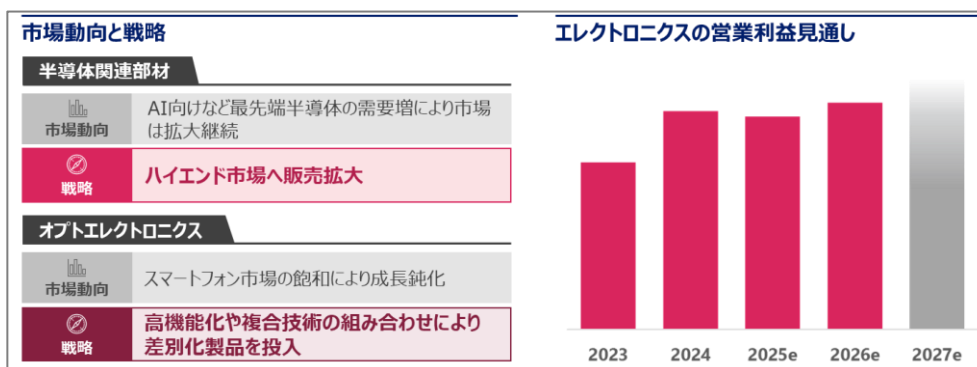
<パフォーマンスケミカルズ事業>

半導体関連や輸送機器等の需要増に伴う設備能力の増強により、売上を伸ばしていきます。



<エレクトロニクス事業>

EUV 露光用フォトマスクブランクスは、2025 年の目標としていた売上高 400 億円を 1 年前倒し、2024 年に達成しました。半導体関連部材については、AI 向けなど最先端半導体の需要増により市場は引き続き成長し、ハイエンド市場に向けた販売を拡大していきます。また、オプトエレクトロニクスについては、スマートフォン市場の飽和により成長が鈍化し、一旦踊り場をむかえる見込みですが、さらなる高機能製品の投入により、中期的には成長を見込んでいます。



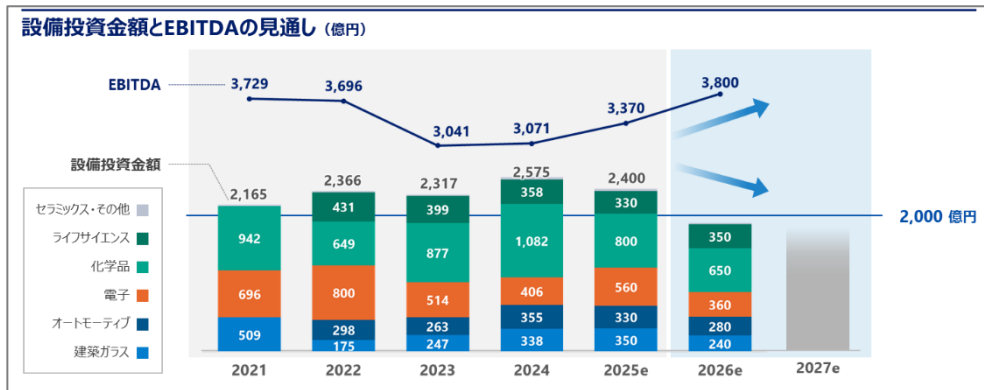
■ 全社的な取り組み

前述の事業ごとの取り組みに加え、全社的な取り組みとして、価格政策、費用削減およびタイムリーな構造改善施策により、収益構造の改善を進めます。引き続き、“両利きの経営”を推進し、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していきます。



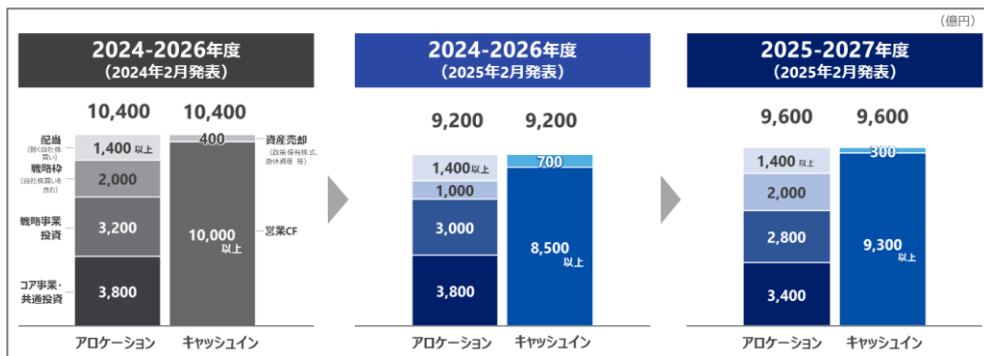
<設備投資とEBITDA>

生産能力拡大のための大規模な投資は 2025 年で一巡し、今後は投資の効果が発現します。これに加え、2026 年以降は投資を抑制することによりキャッシュを創出し、次の成長に備えます。



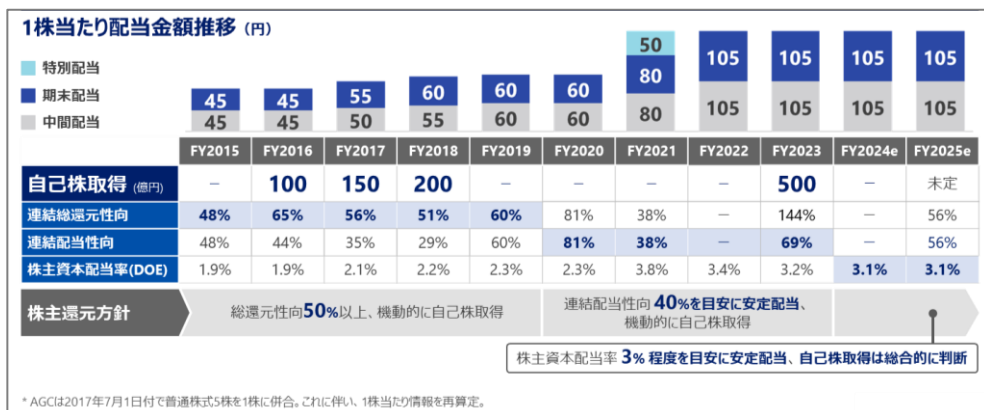
<キャピタルアロケーションの方針>

2024~2026 年は、事業環境の悪化によりキャッシュインが減少し、戦略枠は 1,000 億円に縮小する見込みですが、2025~2027 年は、業績の回復および投資抑制により、2,000 億円の戦略枠を確保します。戦略枠については、投資案件やキャッシュの状況などを勘案し、自己株式の取得も含めて、最適な資本配分を総合的に判断していきます。



<株主還元>

株主還元は、株主資本配当率 3%程度を目安に安定配当を継続する方針に変更なく、2025 年の 1 株当たり配当金額は 2024 年の水準を維持する予定です。



■ まとめ

以上が、株主資本コストを上回る収益性の実現に向けた戦略および今後の取り組みです。

「2030年のありたい姿」は堅持のうえ、2027年以降早期に、ROE8%以上の達成を目指します。



AGC グループは、「2030年のありたい姿」に向けて、“両利きの経営”の進化により中期経営計画 **AGC plus-2026** を着実に実行していくことで、世の中、お客様・取引先様、従業員、投資家の皆様、将来世代など全てのステークホルダーに様々な価値をプラスします。

以上