

# 収益性の改善に向けて

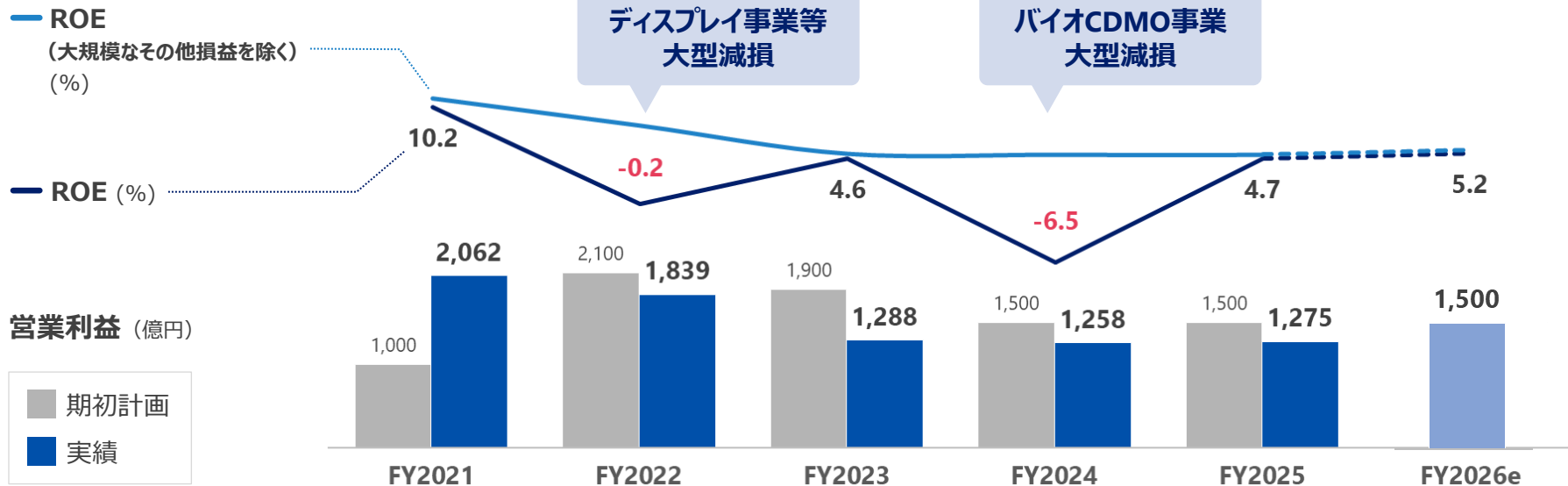


AGC株式会社

2026年2月6日

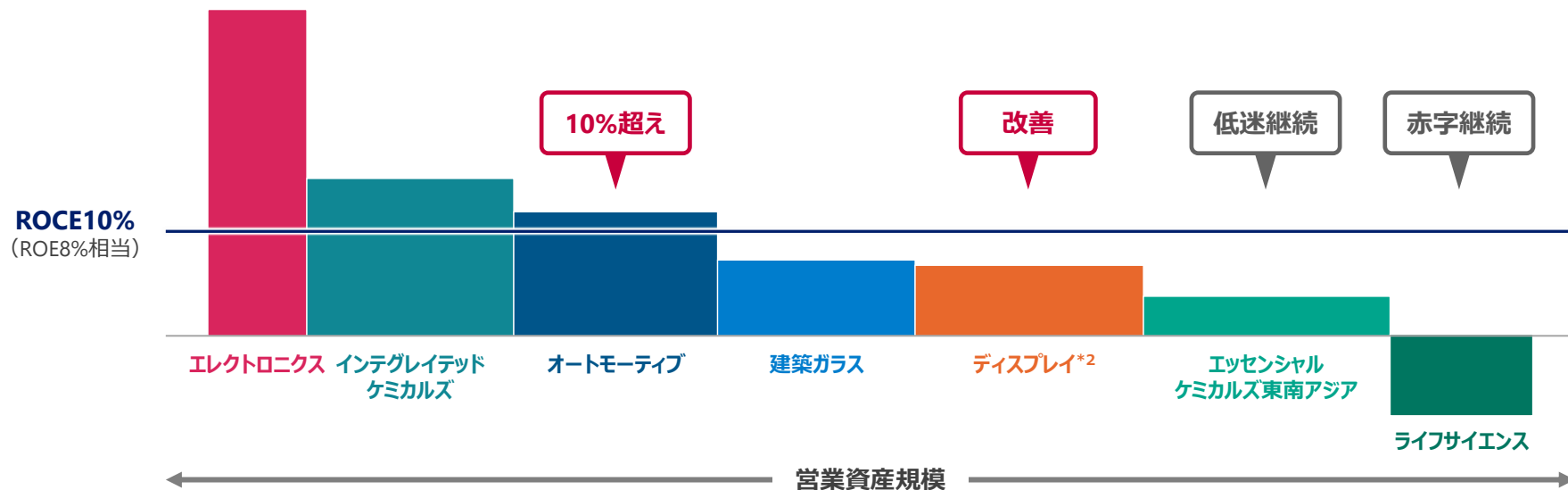
Your Dreams, Our Challenge

- 営業利益は4期連続で期初計画比未達となったものの、2024年比では増益
- 大型減損発生もあり、ROEは5%を下回る状態が継続  
↳ 2022年ディスプレイ事業、2024年バイオCDMO事業等



- オートモーティブがROCE10% を超え、ディスプレイも改善
- エッセンシャルケミカルズ東南アジアは低迷継続、ライフサイエンスは赤字継続

## 2025年 事業別ROCE\*1 (共通費配賦前) ・営業資産イメージ図



# 2026年の財務目標

- 2026年はROE5%以上を達成
- 2027年以降早期に株主資本コストを上回るROE8%超えを目指す

		2025年	2026年
		実績	2026年2月発表
財務 KPI	営業利益	1,275億円	1,500億円
	戦略事業 営業利益	587億円	800億円
	EBITDA <sup>*1</sup>	3,073億円	3,330億円
	ROE	4.7%	5%以上（5.2%見込）
	D/E比率	0.5以下	
		株主資本コスト <sup>*2</sup>	加重平均資本コスト <sup>*2</sup>
		約7%	約5%

- 全社ROCE10%（ROE8%相当）を目指し、全ての事業で営業利益の向上と営業資産の適正化を図る

## 営業利益の向上施策



コスト削減  
(安定生産・生産性改善)



価格政策



高付加価値化

## 営業資産の適正化



投資の厳選



在庫の削減



事業の売却・撤退

### 2025年に撤退を決定した主な事例

#### ライフサイエンスセグメント

- バイオ医薬品CDMOの米国コロラド拠点（大型SUSでの生産）

#### 電子セグメント

- 化学強化用特殊ガラス事業
- ポリカーボネート事業

#### 化学品セグメント

- AGCコーテック株式会社

- オプトエレクトロニクスは更なる高機能化に向けた移行期にあり、付加価値向上を推進し再成長を目指す
- 半導体関連部材は成長継続。EUV露光用マスクブランクスは先端分野の開発と拡販に注力

## 市場動向と戦略

### オプトエレクトロニクス

#### 市場動向

- スマートフォン市場は緩やかに成長
- センサーの大型化・高画素化がすすむ



#### 戦略

- 更なる高機能化を推進
- 車載カメラやAR/MRグラスなどの用途展開を継続

### 半導体関連部材

#### 市場動向

- 半導体市場はAI、データセンターなど最先端向けが市場拡大を牽引
- 後工程の技術進化により、関連市場は成長



#### 戦略

- 先端分野の開発と拡販に注力
- 技術開発により、後工程市場の成長を捉える

## EUV露光用マスクブランクス技術開発

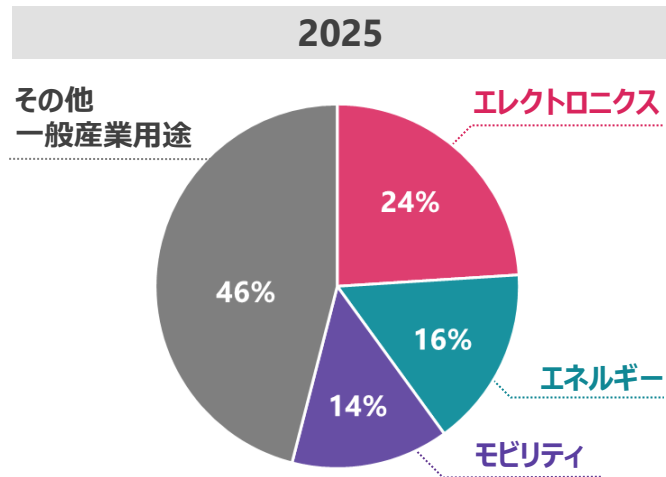
露光機のスループットや解像度を向上できる次世代品を、半導体デバイス世代・露光機のモデル毎に開発

デバイス世代	露光機	AGCの開発状況
□ジック 7~2nm DRAM D1Z~D1D	Low NA (NA0.33)	開発完了
□ジック 1.4~0.7nm DRAM D0X~	High NA (NA0.55)	開発中
□ジック <0.7nm	Hyper NA (NA>0.7)	開発中

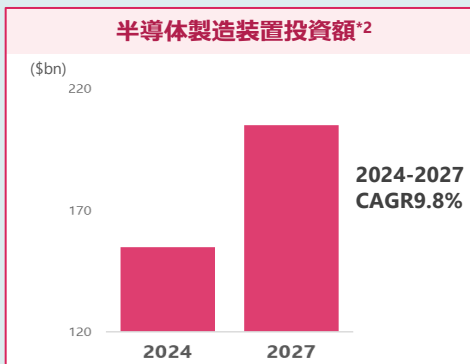
# インテグレイテッドケミカルズの状態

- インテグレイテッドケミカルズは、パフォーマンスケミカルズ\*1を軸にケミカルチェーン全体の最適化を図る
- パフォーマンスケミカルズは、エレクトロニクス、エネルギー、モビリティの3領域の高収益品に注力する

## パフォーマンスケミカルズの 用途別売上高比率（概算値）

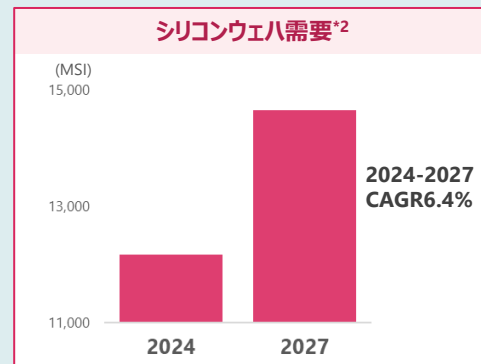


## エレクトロニクス市場見通しとAGC関連製品



**AGC 製品**

半導体製造装置のダクト・配管部材・シール材等用のフッ素樹脂・ゴム



**AGC 製品**

半導体プロセス材のフッ素樹脂・ガス・冷媒・フィルム、パッケージング材料のシリカ・フッ素樹脂

- 2025年にROCE10%を達成。収益改善3施策の継続により、数年内にROCE15%を目指す



## 市場動向

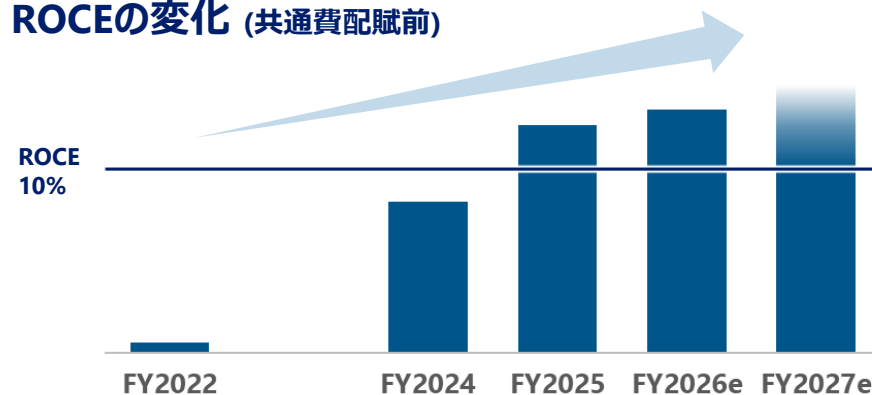
- 世界の自動車需要は2030年まで緩やかに増加、ハイブリッド車の増加やAI進化によるSDV<sup>\*1</sup>化がすすむ
- EV化は当初想定より鈍化がみられるものの、今後の伸長が見込まれている



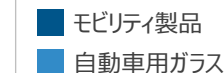
## 戦略

- 1 価格政策**  
製品・サービスに見合う適正な価格水準を追求
- 2 事業構造改革**  
高効率設備導入を含めた徹底的な生産性向上
- 3 高機能・高付加価値化**  
CASEの拡大等に伴い、高付加価値品比率を向上

## ROCEの変化 (共通費配賦前)



## 売上高に占めるモビリティ製品<sup>\*2</sup>比率





- 収益改善施策を含め、地域の市場特性に合わせた事業戦略を推進する

## 市場動向と戦略

### 欧米



#### 市場動向

##### 欧州

需要低迷は続くも、需給バランス改善により価格は適正レベルを維持

##### 南米

経済成長に伴い需要は堅調



#### 戦略

##### 欧州

- 需給動向に留意した価格政策
- 高付加価値化推進  
(Low-E複層ガラスや真空断熱ガラス等)
- 継続的なコスト削減

##### 南米

- 高付加価値化（合わせガラス等）

### アジア



#### 市場動向

##### 日本

リノベーション需要が下支え

##### 東南アジア

需要は緩やかに増加するも、競争環境は激化



#### 戦略

##### 日本

- 価格政策
- 高付加価値化推進  
(高断熱・高遮熱製品等)
- ガラスリサイクルの推進

##### 東南アジア

- 構造改革の継続（販売・流通網の強化、高付加価値化等）

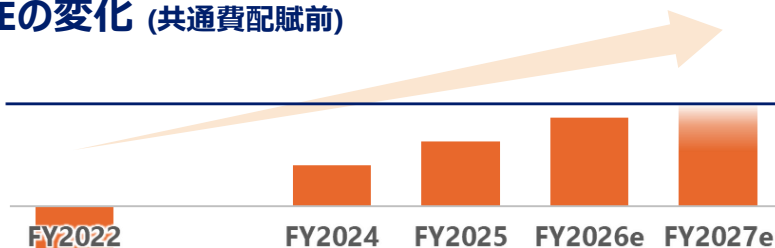
- 2027年のROCE10%達成を目指し、収益改善策を着実に実行する

## 市場動向

- TV画面の大型化によりガラス総需要は2030年まで緩やかに増加
- 大型ガラスの需要も増加基調

## ROCEの変化 (共通費配賦前)

ROCE  
10%



## 戦略

### 収益改善施策

1

#### 事業構造改革

大型ディスプレイ用ガラス基板への集中による生産性向上

2

#### 価格政策

製品・サービスに見合う適正な価格水準を追求

3

#### 技術革新による競争力強化

競争力ある新製品を上市

2022

2024

2026

2028

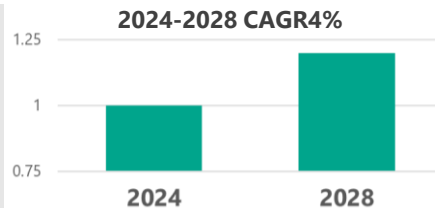
- タイの増設設備は2025年第3四半期稼働開始、2026年より本格稼働
- 東南アジア域内の需要は着実に伸長も、塩化ビニル樹脂・苛性ソーダの市場価格は引き続き低迷
- 域内生産のメリットを活かした販売戦略で、収益改善を図る



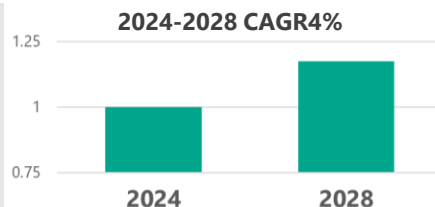
## 東南アジアの市場動向

- 塩化ビニル樹脂価格は中国経済低迷およびインドのアンチダンピング課税見送りにより低調に推移
- 需要は年平均4%で拡大し、クロールアルカリ製品の輸入超は継続。特に苛性ソーダは、引き続きインドネシア国内におけるアルミナ、ニッケル精錬向け需要が拡大
- 主要原料であるエチレンの東南アジアにおける供給は拡大

塩化ビニル樹脂  
需要量



苛性ソーダ  
需要量

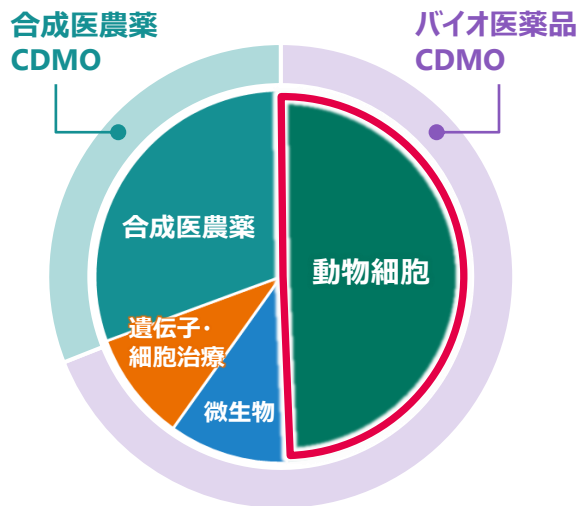


## 戦略

- 東南アジア域内需要成長の確実な取り込み
  - 域内での販売比率増加による販売コスト削減・マージン拡大
  - 需要地立地と域内販売・物流網を活かした価格戦略
- 競争力のある原料の確保
  - 域内供給エチレンの安定的確保

- 動物細胞は、SUB\*での生産は安定化しつつあるが、受注拡大が課題
- 微生物、遺伝子・細胞治療、合成医農薬は、安定した実績と品質を維持

## モダリティ別売上高構成比 (2025年)



現状		
動物細胞	<ul style="list-style-type: none"><li>■ 生産は安定化傾向</li><li>■ 受注拡大が課題</li></ul>	遺伝子・細胞治療 <ul style="list-style-type: none"><li>■ 長期契約獲得</li><li>■ 商用案件増</li></ul>
微生物	<ul style="list-style-type: none"><li>■ 商用案件増</li><li>■ 高稼働継続</li></ul>	合成医農薬 <ul style="list-style-type: none"><li>■ 大型案件獲得</li><li>■ 開発サービス深化</li></ul>

\* SUB (シングルユースバッグ培養槽)

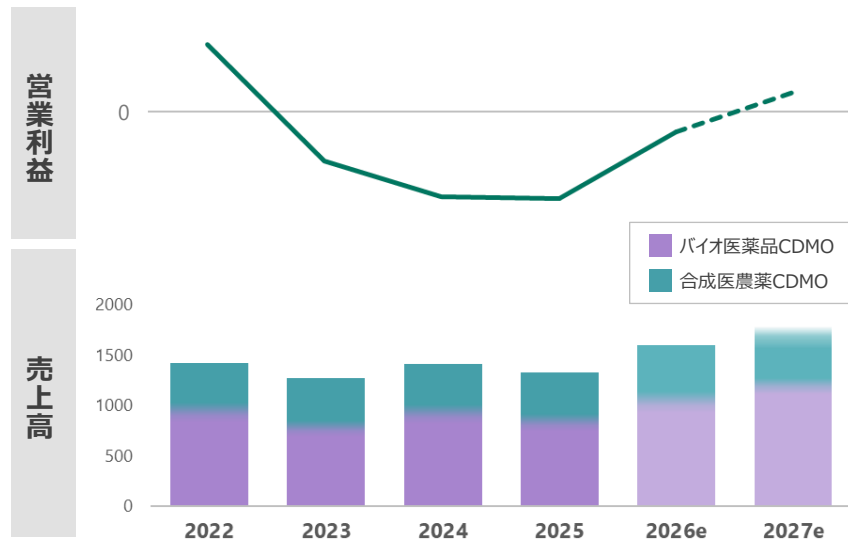
# ライフサイエンスの取り組みと今後の見通し

- 動物細胞の受注拡大に向け、各種取り組みを強化中
- ライフサイエンスセグメントの黒字化は、2027年以降となる見込み

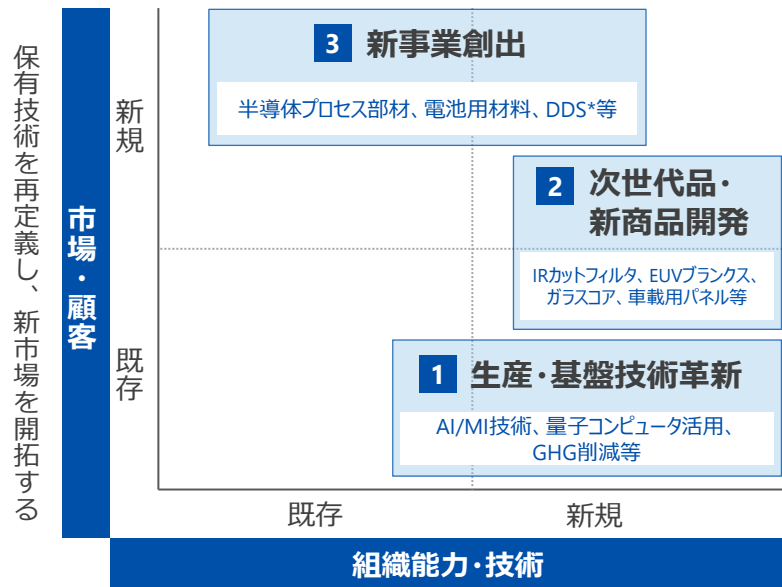
## 動物細胞の主な取り組み

受注拡大	営業・マーケティング強化
生産の安定化	AGCグループの生産技術力活用 デジタル・AI活用
コスト削減	コロラド拠点閉鎖、人員削減

## ライフサイエンス 売上高と営業利益見通し（億円）

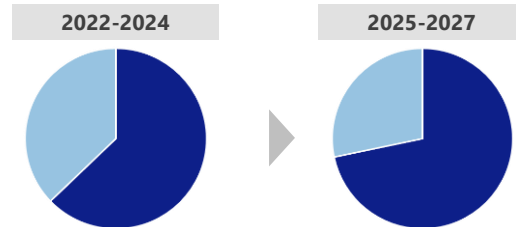


- 市場軸と技術軸で開発領域を選定
- 戦略領域の比率を高めていく



生産・基盤技術を革新し、お客様と共に新商品を開発する

## 研究開発投資領域



## 開発例

- 2 次世代品・新商品開発** **3 新事業創出**

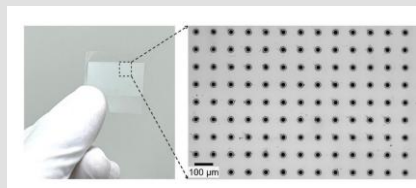
車載用リフレクティブパネルが、  
CES Innovation Awards® 2026を受賞



- 1 生産・基盤技術革新** **2 次世代品・新商品開発**

- 3 新事業創出**

東京大学と共同で、ガラスを従来の100万倍  
の速さでレーザー加工する技術を開発



- 半導体の前工程から後工程まで、エレクトロニクスとパフォーマンスケミカルズの多様な製品を提供

## 半導体関連製品

■ エレクトロニクス ■ パフォーマンスケミカルズ

ウェハ製造～前工程（回路形成）

後工程（パッケージング）以降

ウェハ製造

酸化・  
薄膜

レジスト  
塗布

露光・  
現像

エッチング・  
イオン注入

研磨・  
電極

ウェハ  
検査

ダイシング

ボンディング

モールドイング

最終検査

EUV  
マスクブランクス

CMPスラリー

ペリクル原料

エッチング・  
クリーニング  
ガス材

CMP後洗浄液  
（開発品）

反射防止膜

パッケージ用  
ガラスキャリア

離型フィルム

TGV\*  
（開発品）

銅張  
積層板

光導波路  
（開発品）

RCC  
（開発品）

封止材用  
シリカ  
（開発品）

ビルドアップ  
フィルム  
（開発品）

低誘電  
アンダーフィル  
（開発品）

低誘電  
フッ素樹脂

パッケージング材

SiC治具

露光機用  
レンズ材

露光機用  
レンズ材

半導体製造装置部品用 フッ素樹脂・フッ素ゴム

■ チューブ ■ バルブ ■ シールリング ■ ウェハキャリア ■ 継手・ナット ■ フィルター

半導体メーカー等  
向け消費材

半導体装置メーカー  
向け材料

# 半導体パッケージング関連技術とソリューションの拡大

- 無機・有機の材料技術と、機能設計・加工、製造、共通基盤技術を駆使し、半導体パッケージングの進化に貢献していく

AGCの保有技術

材料技術

無機素材

(ガラス・セラミックス)

有機素材

(フッ素樹脂等)

機能設計・加工技術

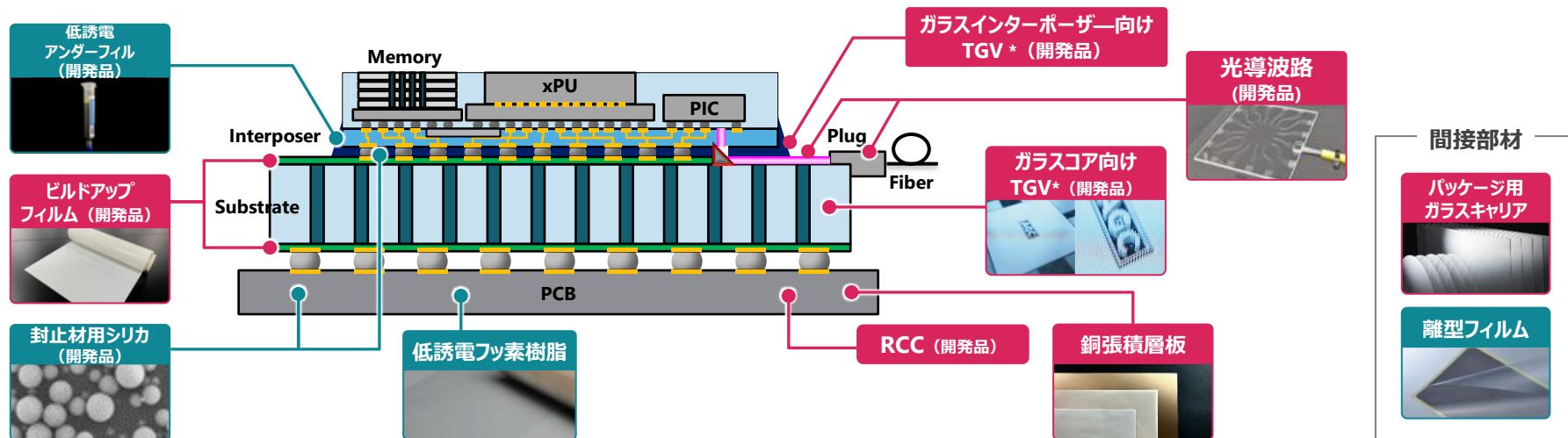
(成形加工、研磨、表面処理、接合等)

製造技術

共通基盤技術

## 半導体パッケージング用ソリューション

■ エレクトロニクス ■ パフォーマンスケミカルズ

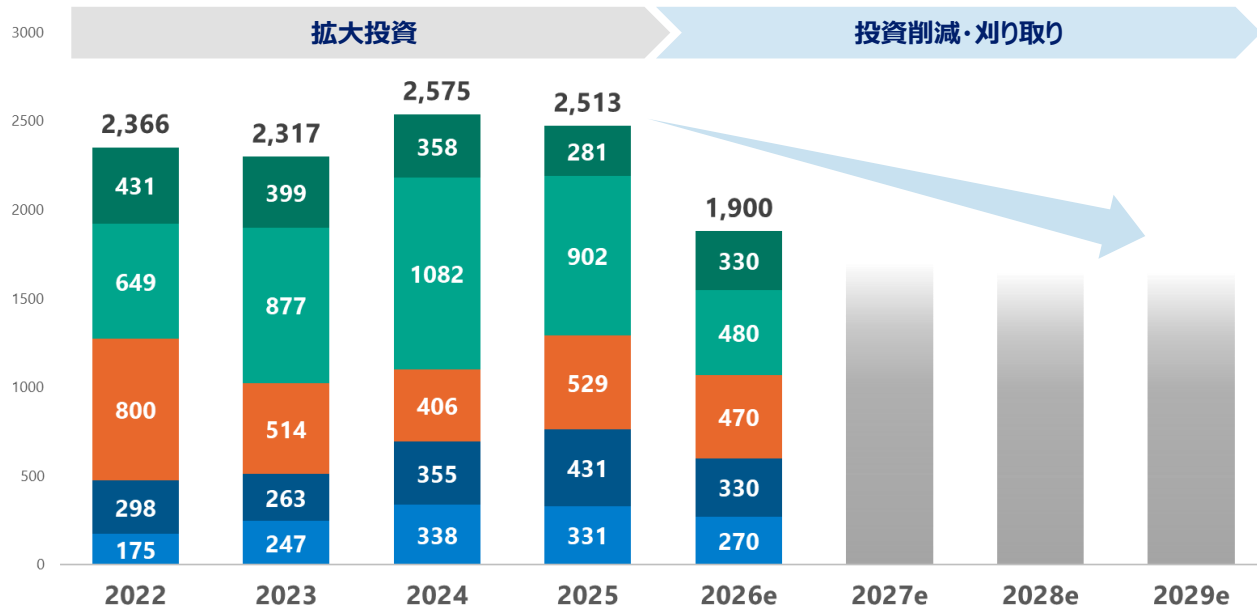


\*TGV (Through Glass Vias) : 微細孔付きガラス基板



- 2025年で大規模な能力拡大投資は一段落
- 2026年以降新規投資は大幅に抑制し、これまでの投資の回収に注力する

## 設備投資額 (億円)



## 1株当たり配当金額推移 (円)

特別配当	50					
期末配当	80	105	105	105	105	105
中間配当	80	105	105	105	105	105
	FY2021	FY2022	FY2023	FY2024	FY2025e	FY2026e
自己株取得（億円）	-	-	500	-	-	未定
連結総還元性向	38%	-	145%	-	64%	58%
連結配当性向	38%	-	69%	-	64%	58%
DOE	3.8%	3.4%	3.2%	3.1%	3.0%	3.0%
株主還元方針	連結配当性向 <b>40%を目安に安定配当、</b> 機動的に自己株取得			<b>DOE 3%程度を目安に安定配当、</b> <b>自己株取得は総合的に判断</b>		

## ■ コーポレートガバナンスをさらに深化させるため、監査等委員会設置会社へ移行

### ● 2002年 コーポレートガバナンス改革

監査役会設置会社の枠組みで社外取締役 2 名を招聘し、「監督」と「執行」を分離

### ● 2003年 任意の指名委員会／報酬委員会を設置

### ● 2005年 社外取締役を 2 名から 3 名に

指名委員会／報酬委員会の構成を社外取締役過半数以上に

### ● 2011年 取締役会議長を社外取締役に

### ● 2017年 指名委員会／報酬委員会の委員長を社外取締役に

現在の高い実効性を維持しつつ、  
コーポレートガバナンスをさらに深化

### ● 2026年 監査等委員会設置会社へ移行\* 社外取締役過半数の体制へ

取締役会の監督機能をより強化し、企業価値向上を図る

取締役会	計10名（社内4名、社外6名）
監査等委員会	計4名（社内1名、社外3名）
指名委員会	計4名（社内1名、社外3名）
報酬委員会	計4名（社内1名、社外3名）

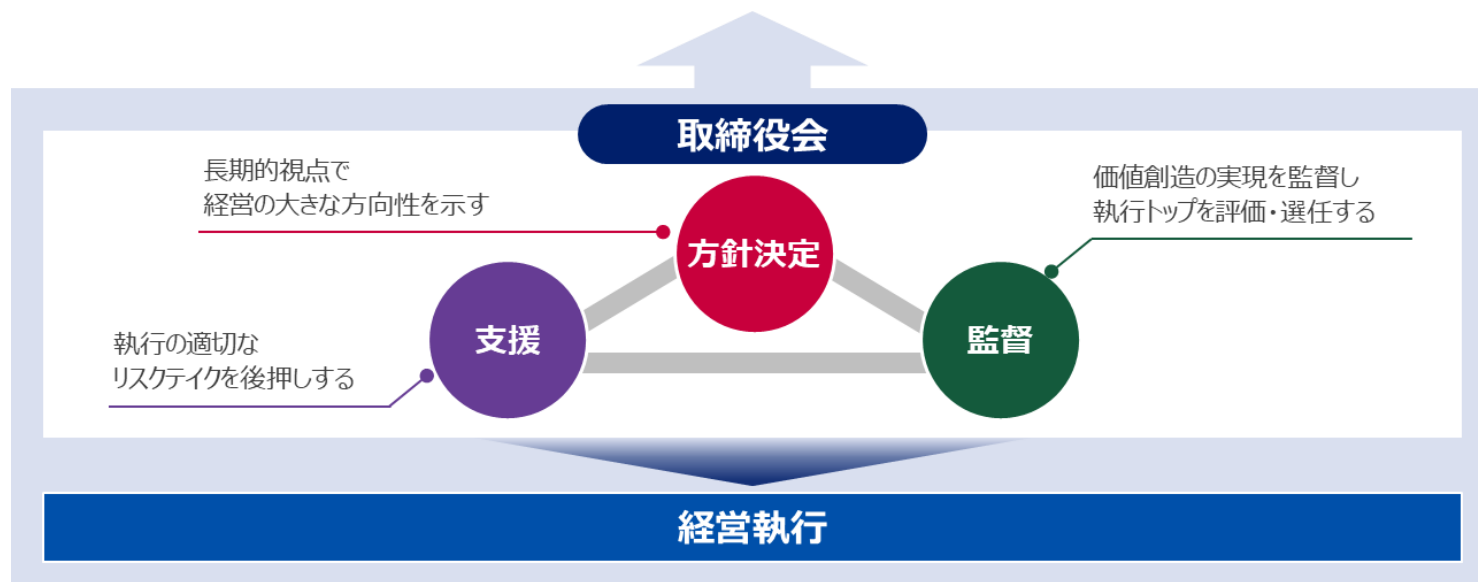
※監査等委員 1 名が指名委員会／報酬委員会にオブザーバー出席

取締役会、監査等委員会、指名委員会、報酬委員会のいずれも社外取締役が議長・委員長を務める

\* 2026年3月開催予定の第101回定時株主総会での承認を前提として移行予定

- 取締役会の役割を改めて定義し、更なる価値創造の実現を推進

## AGCの競争優位性を基盤とした価値創造の実現



### 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。



Your Dreams, Our Challenge