

2024年2月8日

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 広報・IR部長 小川 知香子  
 (TEL. 03-3218-5603)

## AGC、新たな中期経営計画 **AGC plus-2026**を策定

AGC (AGC株式会社、本社：東京、社長：平井良典) は、新たな中期経営計画 **AGC plus-2026**を策定しました。その概要を以下の通りお知らせします。

### 1. AGCグループの価値創造に向けた中長期の取り組み

AGCグループでは、グループの全ての事業活動、社会活動を貫く企業理念としてのグループビジョン“**Look Beyond**”を定めています。この“**Look Beyond**”において、当社グループが世の中に提供すべき価値、グループの存在意義を示すものとして「私たちの使命：“AGC、いつも世界の大事な一部”～独自の素材・ソリューションで、いつも世界中の人々の暮らしを支えます～」掲げています。

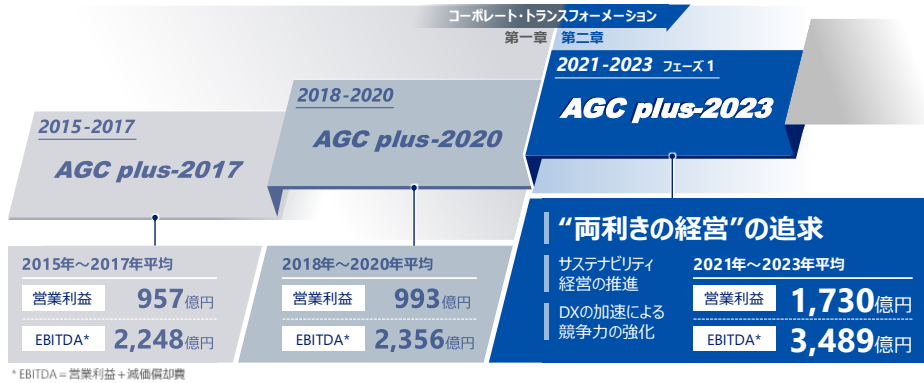


AGCグループは、“いつも世界の大事な一部”であり続けるために、それぞれの時代で求められる変革に取り組んでいます。その変革を加速するため、2016年に既存事業を「コア事業」、成長分野での新事業群を「戦略事業」と定義し、両利きの経営を推進してきました。2021年には長期経営戦略「2030年のありたい姿」を策定するとともに、「コーポレート・トランスフォーメーション第二章」として事業ポートフォリオ改革の方向性を明確にし、企業変革をさらに加速することを宣言しました。



## 2. 中期経営計画 **AGC plus-2023** の振り返り

2021年に策定した中期経営計画 **AGC plus-2023** では、「両利きの経営の追求」「サステナビリティ経営の推進」「DXの加速による競争力の強化」を戦略に掲げ、事業運営を行いました。収益力および資産効率改善のための事業ポートフォリオ転換に取り組んだ結果、従来と比べ営業利益および EBITDA の水準は向上しました。

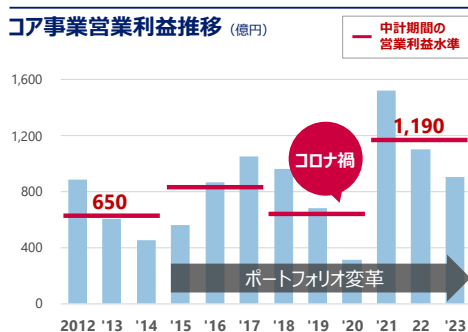


しかしながら、構造改善などに伴う減損損失の計上などにより、当初目標のうち「ROE8%以上を安定的に達成」は実現に至らず、ROE の水準に課題を残す結果となりました。

	FY2021実績	FY2022実績	FY2023実績	ご参考	
				FY2023目標 (2021/2/5発表)	FY2023目標 (2022/2/8発表)
営業利益	2,062億円	1,839億円	1,288億円	1,600億円	2,300億円
ROE	10%	-*	4.6%	8%	10%
戦略事業 営業利益	538億円	709億円	382億円	700億円	800億円
D/E比率	0.41	0.41	0.42	0.5以下	0.5以下

\* FY2022は減損損失の計上の影響から親会社の所有者に帰属する当期純損失を計上

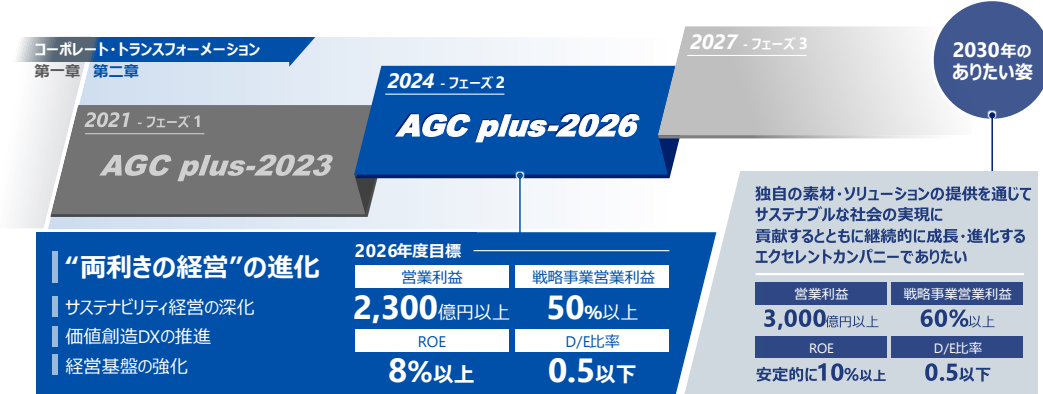
コア事業については、成長投資と構造改革の進展により利益水準が向上しました。戦略事業についても、利益水準は向上したものの、2023年については米国バイオ医薬品 CDMO 事業が不調に陥った影響を大きく受けました。



以上のように、コア事業、戦略事業ともに利益水準は向上したものの、コア事業ではディスプレイ事業、戦略事業では米国バイオ医薬品 CDMO 事業に課題を残す結果となりました。

### 3. 新中期経営計画 **AGC plus-2026** について

AGC グループは、長期経営戦略「2030年のありたい姿」に向けた諸施策を着実に実施するために、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、2026年を最終年度とする中期経営計画 **AGC plus-2026** を新たに策定しました。



#### (1) **AGC plus-2026** の主要戦略

**AGC plus-2026** の基本戦略は以下の通りです。一定の成果を得た前中期経営計画の方向性を踏襲します。

<b>“両利きの経営”の進化</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> <li>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</li> </ul>
<b>サステナビリティ経営の深化</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>
<b>価値創造DXの推進</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>デジタル × モノづくり力による競争力強化</li> <li>サプライチェーン全体をつなぎ効率化・強化</li> </ul>
<b>経営基盤の強化</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>グループガバナンスの強化</li> <li>人的資本経営の推進</li> <li>事業戦略と技術プラットフォームの連動を更に強化</li> </ul>

#### ① “両利きの経営”の進化

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ます。また戦略事業の定義を見直し、様々な先端領域に対し高機能素材を提供するパフォーマンスケミカルズを新たに戦略事業に組み込みます。



モビリティについても、これまでコア事業のオートモーティブに含まれていた Low-E ガラス\*や調光ガラスなど CASE 向けの高付加価値製品を新たに組み入れます。

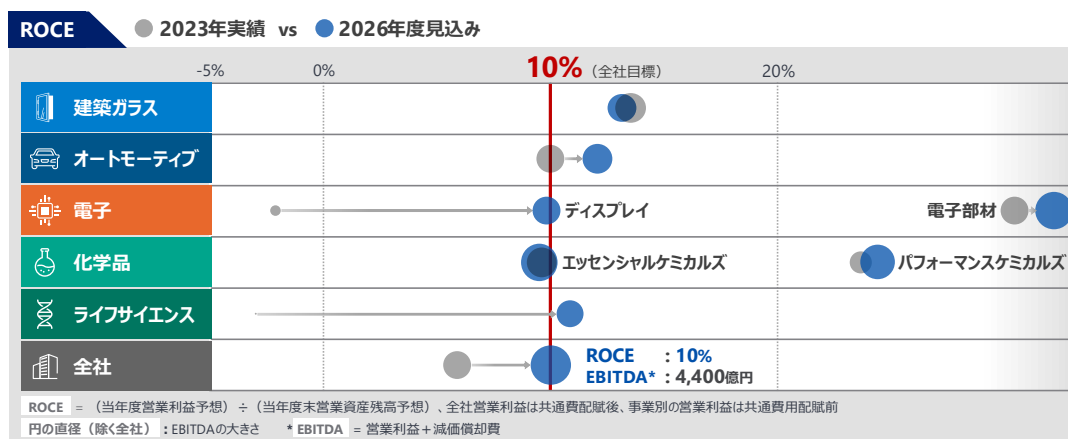
\*Low-Emissivity(低放射)ガラス。表面に特殊金属をコーティングしているため、熱の移動を抑える効果がある

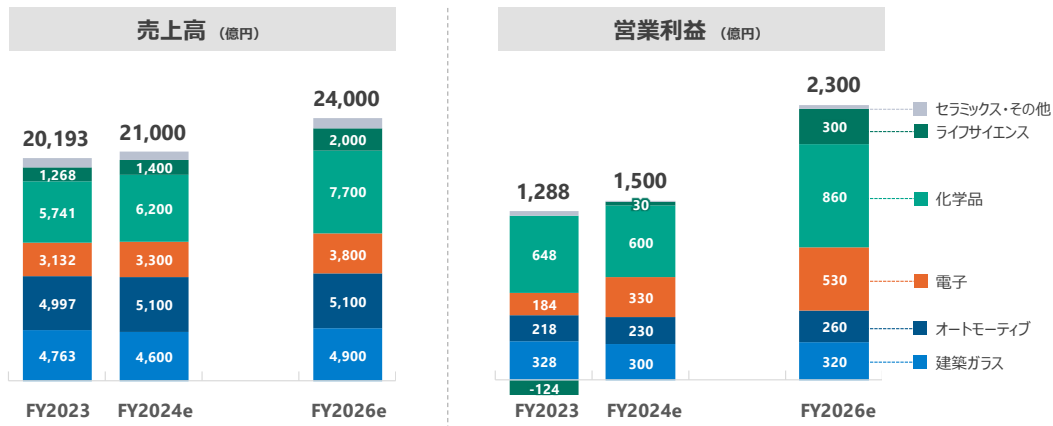


各事業の主な戦略は以下の通りです。収益性に課題のある事業のうち、ディスプレイ事業においては、CFO が主導する事業構造改革プロジェクトを発足し、スピード感を持って構造改革を実施します。また米国におけるバイオ医薬品 CDMO 事業においても、既に設備改善など抜本的な対策を実施しており、オペレーションの更なる改善に取り組みます。これらの施策の確実な実行により、早期収益改善を目指します。

事業	戦略概要	
<b>戦略事業</b>	<b>エレクトロニクス</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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</li> <li>■ 継続的に新ビジネスを創出</li> </ul>
	<b>ライフサイエンス</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 米国バイオ医薬品CDMO事業を早期に再建</li> <li>■ 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</li> </ul>
	<b>モビリティ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ CASEによる市場変化を見据え、事業機会を確実に捉える</li> </ul>
	<b>パフォーマンスケミカルズ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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</li> <li>■ 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</li> </ul>
<b>コア事業</b>	<b>建築ガラス</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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</li> </ul>
	<b>オートモーティブ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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</li> </ul>
	<b>ディスプレイ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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</li> </ul>
	<b>エッセンシャルケミカルズ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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</li> </ul>

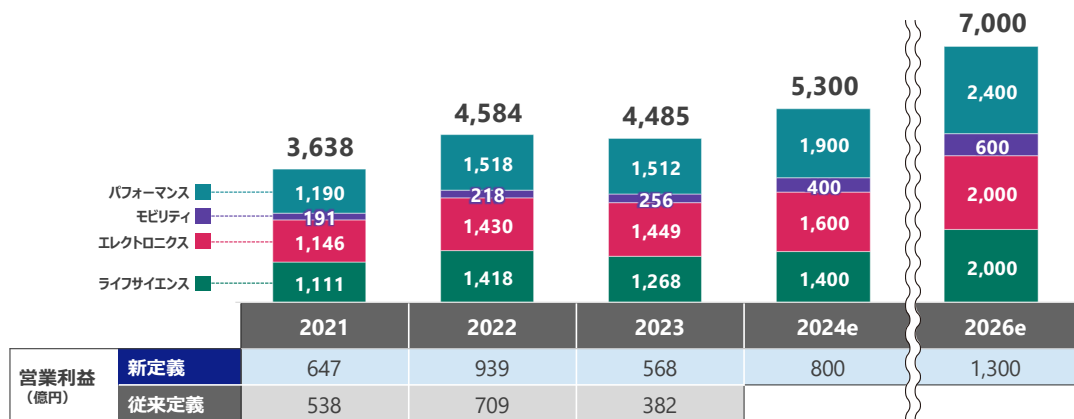
以上の取り組みにより、最終年度である 2026 年に全社 ROCE（営業資産利益率）10%以上、売上高 2 兆 4,000 億円、営業利益 2,300 億円を目指します。



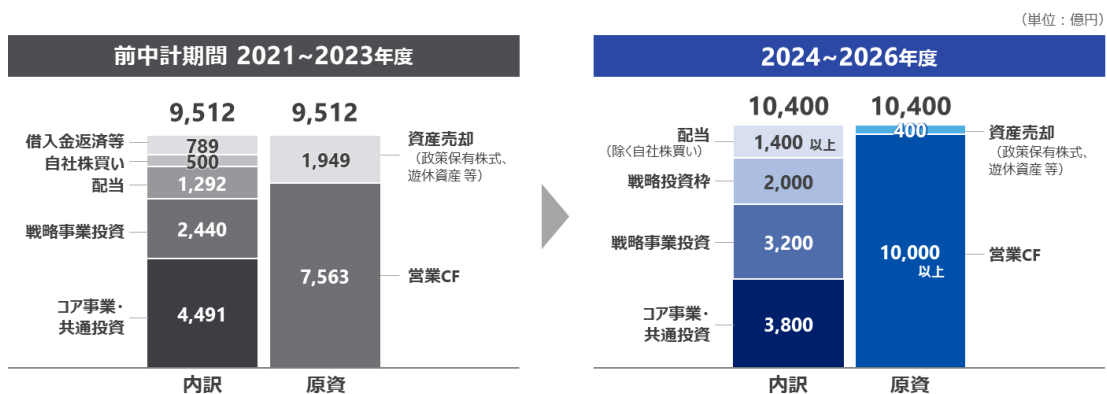


戦略事業については、2026年に売上高7,000億円、営業利益は全社の50%以上である1,300億円を目指します。

### 戦略事業 売上高 推移 (億円)



また戦略事業・成長事業への積極投資を継続するため、戦略投資枠として2,000億円を設定しました。なお株主還元については、株主資本配当率3%程度を目安とした安定配当を継続することとし、自己株式取得については投資案件やキャッシュの状況などを総合的に勘案しながら判断します。



## ② サステナビリティ経営の深化

**AGC plus-2026**の策定にあたり、AGCグループが提供する社会的価値について、従来の「5つの社会的価値」を当社の製品・技術で創出する「3つの社会的価値」に組み換え、AGCが貢献する価値を明確にしました。

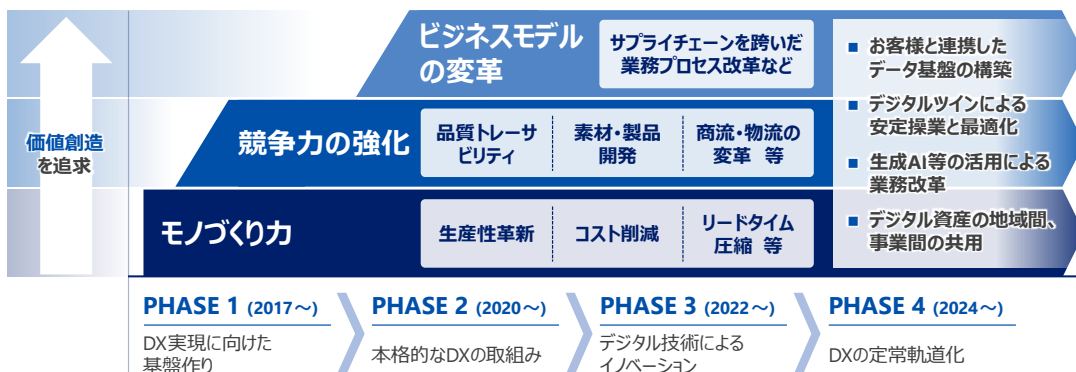


これら3つの社会的価値の創出を通じて経済的価値を創出し、企業価値向上のスパイラルを実現します。



## ③ 価値創造 DX の推進

AGCグループは、2017年にデータのデジタル化などDX実現に向けた基盤作りに着手し、既存ビジネスのコスト削減やリードタイム圧縮などモノづくり力の強化を実現してきました。2020年からはその基盤を活用したDXの取り組みにより、サプライチェーンを跨いだ業務プロセス改革など、ビジネスモデルの変革による新たな付加価値を創造・提供しています。**AGC plus-2026**においては、これまで培ってきたデジタル技術とAGCグループの強みであるモノづくり力の融合を加速し、各事業の競争力を高めます。



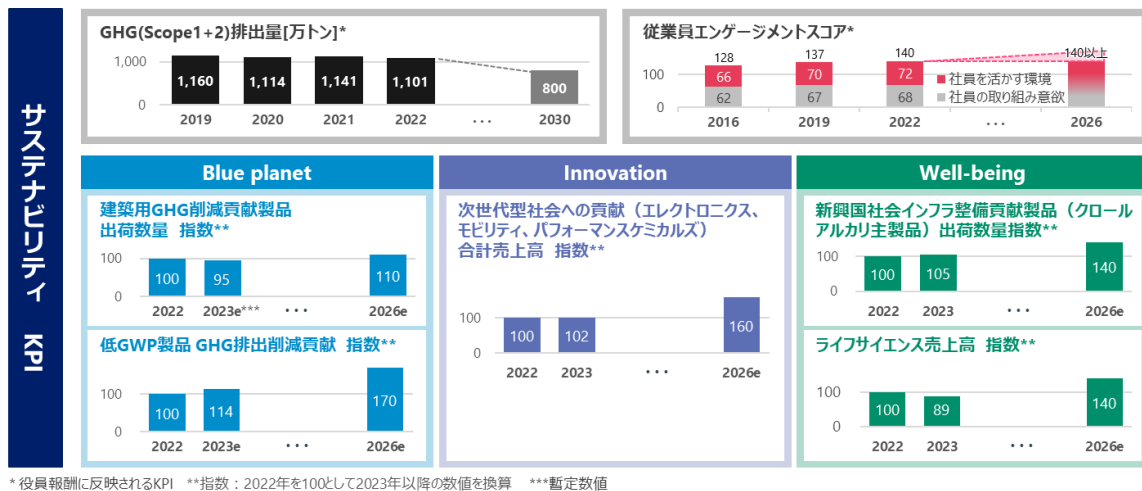
#### ④ 経営基盤の強化～人的資本経営の推進

AGCグループは、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、チャレンジを奨励します。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グループの使命を実現します。



#### (2) AGC plus-2026の目標・KPI

AGCグループは、サステナビリティ視点を経営全般に取り入れ、その実施状況をモニタリングするため、GHG 排出量売上高原単位および従業員エンゲージメントスコアを、取締役および執行役員に対する株式報酬算定の指標に追加することとしました。これに加え、今回再定義した3つの社会的価値に関連するサステナビリティ KPI を設定しています。



また財務面では、前述の戦略の実行により継続的に成長・進化し、安定的に ROE 8%以上の達成を目指します。営業利益については、2026年に2,300億円、その過半を戦略事業から創出することを目指します。

	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		

\* EBITDA = 営業利益 + 減価償却費

AGCグループは、新たな中期経営計画 **AGC plus-2026** で掲げたサステナビリティ目標・財務目標の達成により、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