

# 2024年12月期 通期決算説明会資料

The logo for AGC, consisting of the letters 'AGC' in a bold, blue, sans-serif font. The letter 'A' is blue, 'G' is blue, and 'C' is blue. There is a small red square above the letter 'C'.

AGC株式会社

2025年2月7日

Your Dreams, Our Challenge



2024年12月期 通期業績	—————	P.4
1. 業績のポイントと主要項目	—————	P.5
2. セグメント別の状況	—————	P.13
2025年通期業績の見通し	—————	P.21
2026年目標の修正	—————	P.29
株主資本コストを上回る収益性の実現に向けて	—————	P.34
付属資料	—————	P.52

## 2024年12月期通期業績

		前期比
売上高	20,676 億円	+483億円
営業利益	1,258 億円	▲29億円
親会社の所有者に帰属する 当期純利益	▲940 億円	▲1,598億円

- 建築ガラスの販売価格下落やロシア事業譲渡に伴う減収、自動車用ガラスの出荷減少、化学品の苛性ソーダ・塩化ビニル樹脂の販売価格下落等があったものの、為替の増収効果や電子の売上増加により、前期比増収
- 原燃材料価格が下落したものの、上述の減収要因に加え、オートモーティブ、ライフサイエンス等でのコスト悪化により前期比減益
- その他費用として上期に発生した、ライフサイエンス(バイオ医薬品CDMO)に係る減損損失およびロシア事業の譲渡に伴う関係会社株式売却損等により、前期比減益

## 2025年12月期通期見通し

		前期比
売上高	21,500 億円	+824億円
営業利益	1,500 億円	+242億円
親会社の所有者に帰属する 当期純利益	800 億円	+1,740億円

- ライフサイエンス、オートモーティブの復調などにより、増収・増益

# 2024年12月期 通期業績

# 1. 業績のポイントと主要項目

---

# 2024年12月期 通期業績

(億円)

		FY2023 通期	FY2024 通期	増減
売上高		20,193	20,676	+ 483 *
営業利益		1,288	1,258	▲ 29
税引前利益		1,228	▲ 501	▲ 1,728
親会社の所有者に帰属する 当期純利益		658	▲ 940	▲ 1,598
為替レート (期中平均)	1USD	JPY 140.56	JPY 151.58	
	1EUR	JPY 152.00	JPY 163.95	
原油 (Dubai、期中平均)	USD/BBL	82.10	79.61	

## 主な変動要因 (+) 増加要因 (-) 減少要因

(+) 円安  
 (+) 電子部材の出荷増加や液晶ディスプレイ用ガラス基板の販売価格上昇  
 (-) 建築ガラスの販売価格下落、ロシア事業譲渡に伴う減収  
 (-) 自動車用ガラスの出荷減少  
 (-) 苛性ソーダ・塩化ビニル樹脂の販売価格下落

(+) 原燃材料価格の下落  
 (-) 上記の販売価格下落、出荷減少  
 (-) オートモーティブ、ライフサイエンス等でのコストの悪化

上記に加え、  
 (-) ライフサイエンス (バイオ医薬品CDMO) に係るその他費用の計上  
 (-) ロシアでの建築ガラス・オートモーティブ事業譲渡によるその他費用の計上

\* うち、為替差影響は+941億円、連結範囲変更の影響は▲290億円

# 2024年12月期 その他収益・費用内訳

- 上期にライフサイエンス(バイオ医薬品CDMO)に係る減損損失およびロシア事業譲渡に伴う関係会社株式売却損を計上

(億円)

	FY2024 通期	備考
その他収益	172	
その他費用	▲1,877	
減損損失	▲1,248	ライフサイエンス(バイオ医薬品CDMO) (▲1,183) ① のれん ▲606 (デンマーク、イタリア、米国) ② 有形固定資産およびのれん以外の無形資産 ▲577 (米国)
連結対象会社の持分譲渡に伴う損失	▲365	ロシア子会社の事業譲渡関連 (▲360)
固定資産除却損	▲65	
事業構造改善費用	▲106	
その他	▲93	

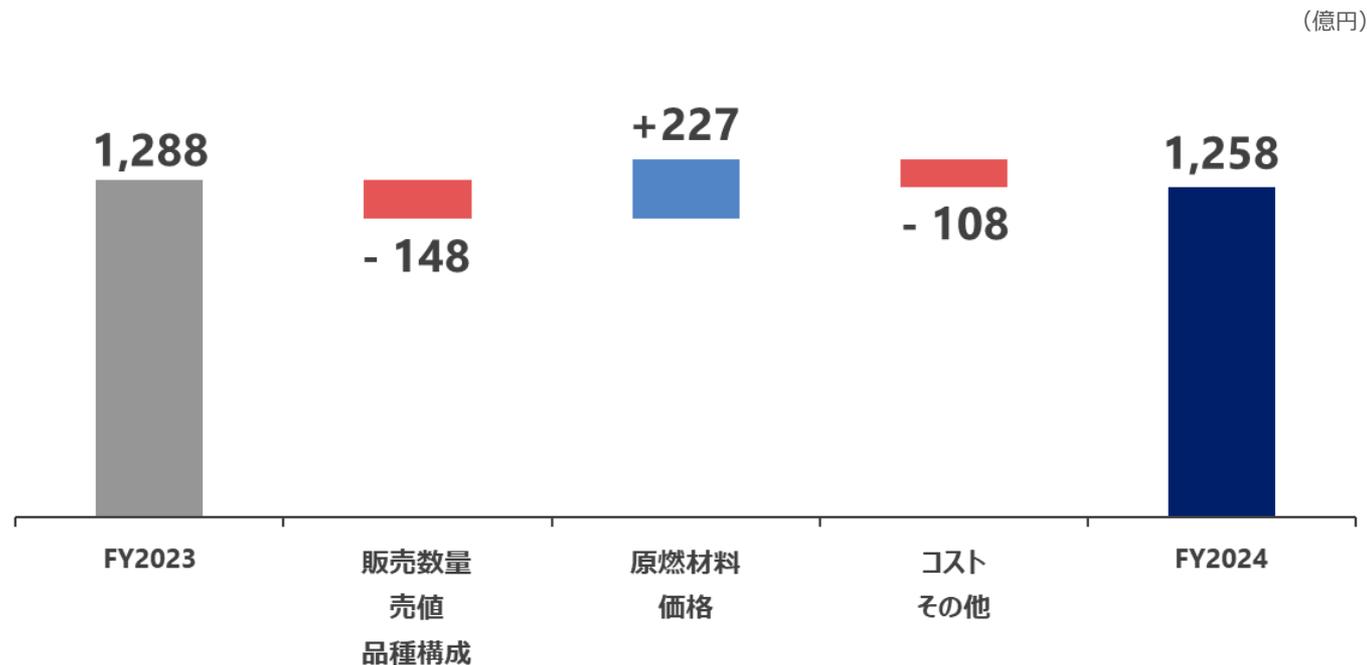
# セグメント別業績 前期比較

(億円)

	FY2023 通期 (a)		FY2024 通期 (b)		増減 (b)-(a)	
	売上高	営業利益	売上高	営業利益	売上高	営業利益
 建築ガラス	4,763	328	<b>4,380</b>	<b>164</b>	▲ 383	▲ 164
 オートモーティブ	4,997	218	<b>4,988</b>	<b>139</b>	▲ 9	▲ 79
 電子	3,132	184	<b>3,645</b>	<b>545</b>	+ 514	+ 361
 化学品	5,741	648	<b>5,936</b>	<b>568</b>	+ 195	▲ 80
 ライフサイエンス	1,268	▲ 124	<b>1,412</b>	<b>▲ 212</b>	+ 144	▲ 88
 セラミックス・その他	834	33	<b>791</b>	<b>51</b>	▲ 42	+ 18
消去	▲ 542	1	<b>▲ 477</b>	<b>4</b>	+ 65	+ 2
<b>連結合計</b>	20,193	1,288	<b>20,676</b>	<b>1,258</b>	+ 483	▲ 29

# 営業利益増減要因分析 (FY2024 vs FY2023)

## 前期比 29億円減益



### 販売数量、売値、品種構成

- 建築ガラス、化学品 (苛性ソーダ・塩化ビニル樹脂) の販売価格下落
- 自動車用ガラスの出荷減少

### 原燃材料価格

- 建築ガラスの原燃材料価格の下落

### コストその他

- オートモーティブ、ライフサイエンス等でのコストの悪化

	2023/12	2024/12	(億円) 増減
現金及び現金同等物	1,461	1,080	▲ 381
棚卸資産	4,541	4,541	+ 1
有形固定資産・無形資産及びのれん	16,312	16,529	+ 218
その他	7,017	6,746	▲ 271
<b>資産合計</b>	29,330	<b>28,897</b>	<b>▲ 433</b>
有利子負債	6,950	6,497	▲ 453
その他	5,836	5,682	▲ 154
<b>負債の部</b>	12,787	<b>12,180</b>	<b>▲ 607</b>
親会社の所有者に帰属する持分合計	14,471	14,358	▲ 113
非支配持分	2,073	2,359	+ 287
<b>資本の部</b>	16,543	<b>16,717</b>	<b>+ 174</b>
<b>負債及び資本合計</b>	29,330	<b>28,897</b>	<b>▲ 433</b>
<b>D/E比率</b>	0.42	<b>0.39</b>	

為替差影響  
**+894億円**

減損影響  
**▲1,248億円**

為替差影響  
**+1,401億円**

為替差影響  
**+966億円**

# 連結キャッシュフロー計算書

通期	(億円)	
	FY2023	FY2024
税引前利益	1,228	▲ 501
減価償却費及び償却費	1,753	1,813
運転資金増減	▲ 280	94
その他	▲ 576	1,442
<b>営業活動によるCF</b>	<b>2,125</b>	<b>2,848</b>
<b>投資活動によるCF</b>	<b>▲ 1,798</b>	<b>▲ 1,956</b>
<b>フリーキャッシュフロー</b>	<b>328</b>	<b>892</b>
有利子負債増減	93	▲ 790
支払配当	▲ 460	▲ 446
その他	▲ 713	▲ 84
<b>財務活動によるCF</b>	<b>▲ 1,080</b>	<b>▲ 1,319</b>
現金等に係る換算差額等	116	46
現金等の増減額	▲ 637	▲ 381

減損損失の影響

+1,248億円

キャッシュアウトを伴わない  
関係会社の売却による  
損失の影響

+365億円

関係会社の売却による  
キャッシュインの影響

+221億円

# 設備投資額・減価償却費・研究開発費

通期	FY2023	FY2024
<b>設備投資額</b>	2,317	<b>2,575</b>
建築ガラス	247	<b>338</b>
オートモーティブ*	263	<b>355</b>
電子	514	<b>406</b>
化学品	877	<b>1,082</b>
ライフサイエンス	399	<b>358</b>
セラミックス・その他	18	<b>37</b>
消去	▲ 1	▲ 0

通期	FY2023	FY2024
<b>減価償却費</b>	1,753	<b>1,813</b>
建築ガラス	244	<b>249</b>
オートモーティブ*	319	<b>324</b>
電子	532	<b>532</b>
化学品	501	<b>535</b>
ライフサイエンス	139	<b>157</b>
セラミックス・その他	21	<b>18</b>
消去	▲ 2	▲ 2

(億円)

通期	FY2023	FY2024
<b>研究開発費</b>	573	<b>618</b>

## 2024年 主な設備投資 案件

- 建築用ガラス製造窯修繕 (建築ガラス)
- ディスプレイ製造窯修繕 (電子)
- 電子部材関連製造設備増強 (電子)
- 東南アジアクロールアルカリ能力増強 (化学品)
- フッ素関連製品能力増強 (化学品)
- バイオ医薬品・合成医薬品CDMO能力増強 (ライフサイエンス)

など

## 2. セグメント別の状況



通期	FY2023	FY2024	増減
売上高	4,763	4,380	▲ 383*
アジア	1,584	1,579	▲ 5
欧米	3,163	2,777	▲ 386
(セグメント間)	16	24	+ 8
営業利益	328	164	▲ 164

\* うち、為替差影響は+223億円、連結範囲変更の影響は▲202億円 (億円)

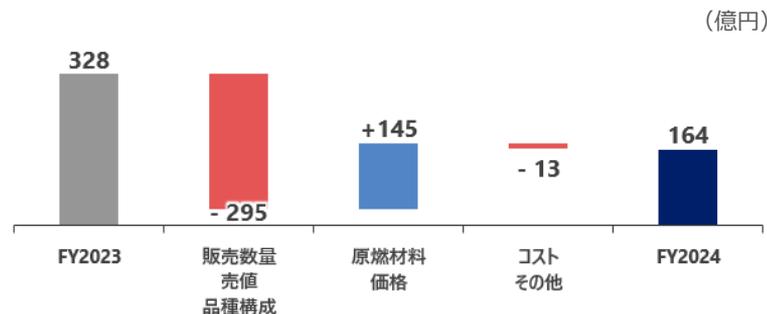
## アジア

- 出荷が減少したものの、為替による増収効果により売上高は前期並み

## 欧米

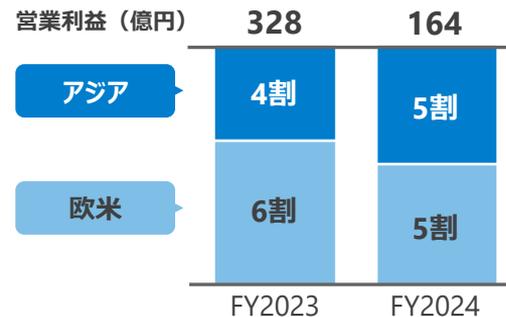
- 為替による増収効果があったものの、欧州で販売価格が下落したことに加え、ロシア事業譲渡の影響により減収

## 営業利益増減要因分析



## 営業利益 構成比

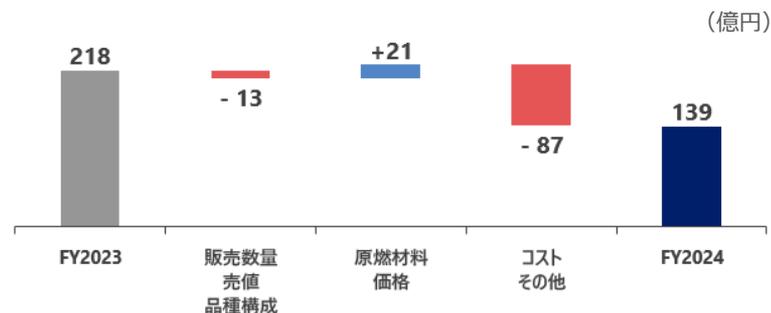
共通費配賦前



通期	FY2023	FY2024	増減
売上高	4,997	<b>4,988</b>	▲ 9*
オートモーティブ	4,994	<b>4,986</b>	▲ 8
(セグメント間)	3	<b>2</b>	▲ 1
営業利益	218	<b>139</b>	▲ 79

\* うち、為替差影響は+269億円、連結範囲変更の影響は▲56億円 (億円)

## 営業利益増減要因分析



## オートモーティブ

- 日本と欧州を中心に自動車生産台数が減少した結果、当社グループの出荷が減少したものの、為替による増収効果等により売上高は前期並み
- 北米の生産・出荷トラブルを主たる要因とする製造原価の悪化等により減益

通期	FY2023	FY2024	増減
売上高	3,132	3,645	+ 514*
ディスプレイ	1,607	1,792	+ 185
電子部材	1,513	1,836	+ 323
(セグメント間)	12	18	+ 6
営業利益	184	545	+ 361

\* うち、為替差影響は+88億円、連結範囲変更の影響は▲25億円 (億円)

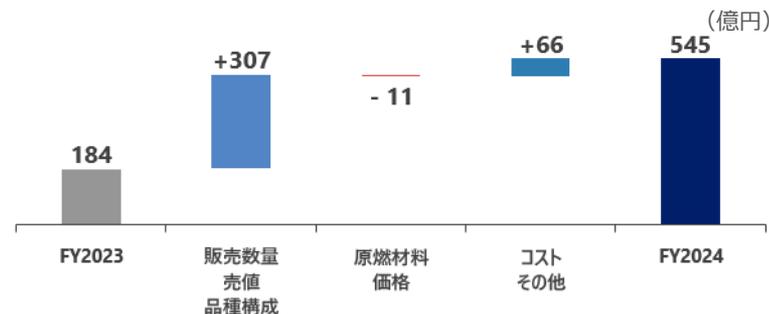
## ディスプレイ

- 液晶ディスプレイ用ガラス基板の出荷増加や価格政策の見直し等により増収

## 電子部材

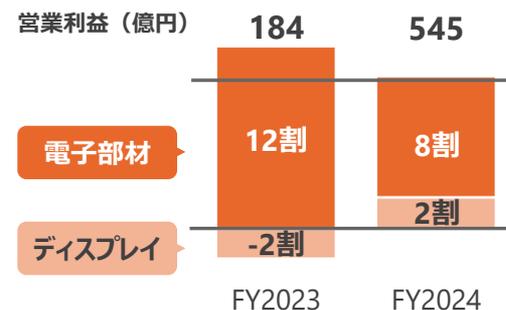
- EUV露光用フォトマスクブランクス等の半導体関連部材やオプトエレクトロニクス用部材の出荷が増加したことに加え、為替の効果もあり増収

## 営業利益増減要因分析



## 営業利益 構成比

共通費配賦前

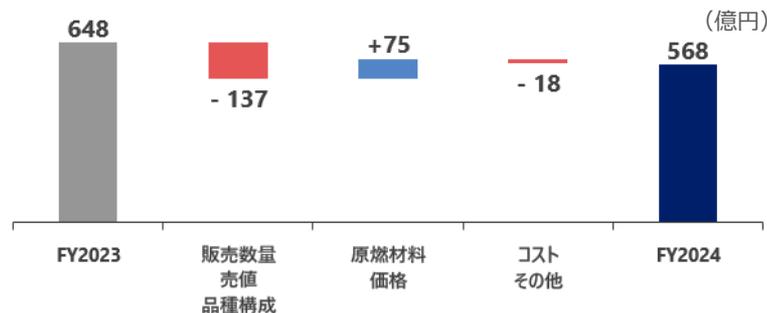


通期	FY2023	FY2024	増減
<b>売上高</b>	5,741	<b>5,936</b>	+ 195*
エッセンシャルケミカルズ	4,028	<b>4,118</b>	+ 90
パフォーマンスケミカルズ	1,669	<b>1,780</b>	+ 111
(セグメント間)	45	<b>39</b>	▲ 6
<b>営業利益</b>	648	<b>568</b>	▲ 80

\* うち、為替差影響は+274億円、連結範囲変更の影響はなし

(億円)

## 営業利益増減要因分析



### エッセンシャルケミカルズ

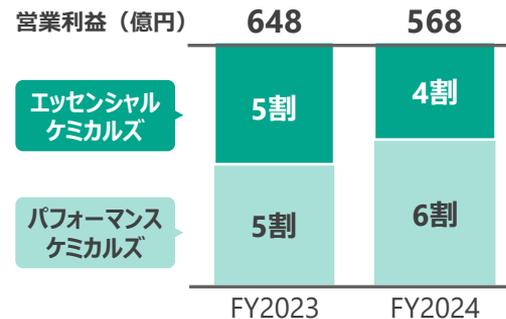
- 苛性ソーダ・塩化ビニル樹脂の販売価格が下落したものの、為替による増収効果により売上高は前期並み

### パフォーマンスケミカルズ

- 販売価格の上昇や為替の影響により増収

## 営業利益構成比

共通費配賦前



通期	FY2023	FY2024	増減
<b>売上高</b>	1,268	<b>1,412</b>	+ 144*
ライフサイエンス	1,239	<b>1,373</b>	+ 134
(セグメント間)	29	<b>39</b>	+ 10
<b>営業利益</b>	▲ 124	<b>▲ 212</b>	▲ 88

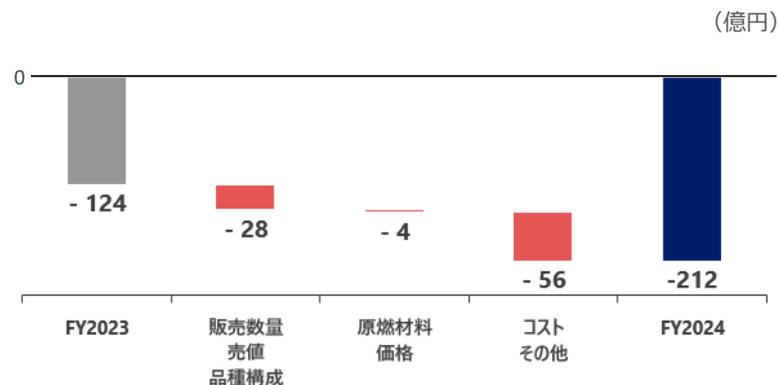
\* うち、為替差影響は+75億円、連結範囲変更の影響はなし

(億円)

## ライフサイエンス

- コロナ特需の消失の影響を受けたものの、為替による増収効果に加え、受託案件精算に伴う一時収入や受託案件増加により増収
- バイオ医薬品CDMOにおける能力増強に伴う先行費用が発生

## 営業利益増減要因分析

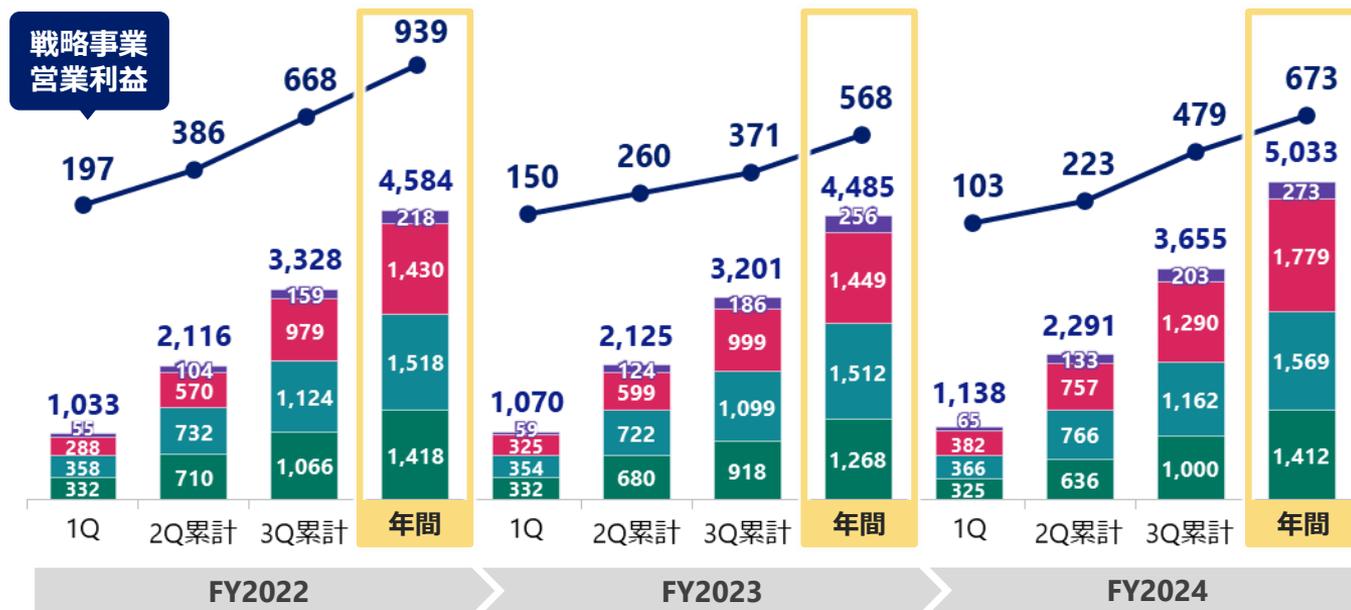


# 戦略事業の業績貢献

- ライフサイエンスは損益悪化も、エレクトロニクスの特半導体関連部材の売上伸長が牽引し、前期比増収増益

## 戦略事業売上高推移

(億円)



## 主な製品・事業

### モビリティ

- 車載ディスプレイ用カバーガラス
- CASE向けの高付加価値品

### エレクトロニクス

- 半導体関連部材
- オプトエレクトロニクス用部材
- 次世代高速通信用部材

### パフォーマンスケミカルズ

- 多業界向け高性能フッ素製品

### ライフサイエンス

- 合成医薬品CDMO
- バイオ医薬品CDMO

# セグメント別 ROCE・EBITDA

(億円)

	営業利益		EBITDA*		ROCE		営業資産	
	FY2023	FY2024	FY2023	FY2024	FY2023	FY2024	FY2023	FY2024
 建築ガラス	328	<b>164</b>	572	<b>413</b>	10.6%	<b>5.5%</b>	3,100	<b>3,000</b>
 オートモーティブ	218	<b>139</b>	537	<b>464</b>	6.4%	<b>4.2%</b>	3,400	<b>3,350</b>
 電子	184	<b>545</b>	715	<b>1,076</b>	3.1%	<b>9.2%</b>	6,000	<b>5,950</b>
 化学品	648	<b>568</b>	1,148	<b>1,102</b>	10.4%	<b>7.8%</b>	6,200	<b>7,250</b>
 ライフサイエンス	▲ 124	▲ <b>212</b>	15	▲ <b>55</b>	▲ 4.3%	▲ <b>10.1%</b>	2,900	<b>2,100</b>
 セラミックス・その他	33	<b>51</b>	55	<b>69</b>	16.7%	<b>25.6%</b>	200	<b>200</b>
消去	1	<b>4</b>	▲ 0	<b>2</b>	-	-	-	-
<b>連結合計</b>	1,288	<b>1,258</b>	3,041	<b>3,071</b>	5.9%	<b>5.8%</b>	21,800	<b>21,850</b>

\* EBITDA = 営業利益 + 減価償却費

# 2025年通期業績の見通し

# 2025年の主要経済・市場の当社想定

- 経済環境は総じて厳しい状況が続くも、市場によってはプラス面もあり

経済・市場	2025年の想定	特に影響を受ける事業
グローバル経済	米中摩擦等の地政学リスク、為替・金利動向の <b>不確実性が高まる</b>	全事業（＋－）
欧州経済	景気 <b>停滞が継続</b>	建築ガラス・オートモーティブ（－）
中国経済	景気は <b>底這いが継続</b>	エッセンシャルケミカルズ（－）
米国経済	景気は <b>堅調に推移</b>	エレクトロニクス（＋）
自動車市場	<b>生産台数は弱含むが高機能化は継続</b>	オートモーティブ（＋－）
苛性ソーダ・塩ビ市況	東南アジアの塩ビ市況は <b>低水準が継続</b>	エッセンシャルケミカルズ（－）
半導体市場	半導体市場は <b>成長</b>	エレクトロニクス・パフォーマンスケミカルズ（＋）
スマホ市場	<b>生産台数は横這いも、高機能化は継続</b>	エレクトロニクス（＋）
TV市場	<b>台数は横這いもTVセットの大型化は継続</b>	ディスプレイ（＋）
バイオ医薬品CDMO市場	2023年を底に <b>緩やかな回復基調</b>	ライフサイエンス（＋）

# 2025年 通期業績見通し

- 事業環境は厳しいが、オートモーティブ・ライフサイエンスの改善などにより増収・増益

(億円)

		FY2024	FY2025e
売上高		20,676	<b>21,500</b>
	(上期)	10,152	10,500
営業利益		1,258	<b>1,500</b>
	(上期)	567	650
税引前利益		▲ 501	<b>1,350</b>
親会社の所有者に帰属する当期純利益		▲ 940	<b>800</b>
1株当たり配当 (円)		210	<b>210</b>
営業利益率		6.1%	7.0%
ROE *		▲ 6.5%	5.6%
為替レート (期中平均)	1 USD	JPY 151.6	JPY 150.0
	1 EUR	JPY 164.0	JPY 160.0
原油 (Dubai、期中平均)	USD/BBL	79.6	80.0

\* FY2025予想のROEは、2024年12月末時点の親会社の所有者に帰属する持分合計を使用

# セグメント別 売上高・営業利益見通し

(億円)

	FY2024 (a)		FY2025e (b)		増減 (b)-(a)	
	売上高	営業利益	売上高	営業利益	売上高	営業利益
 建築ガラス	4,380	164	<b>4,400</b>	<b>160</b>	+ 20	▲ 4
 オートモーティブ	4,988	139	<b>5,000</b>	<b>220</b>	+ 12	+ 81
 電子	3,645	545	<b>3,700</b>	<b>580</b>	+ 55	+ 35
 化学品	5,936	568	<b>6,500</b>	<b>600</b>	+ 564	+ 32
 ライフサイエンス	1,412	▲ 212	<b>1,500</b>	<b>▲ 100</b>	+ 88	+ 112
 セラミックス・その他	791	51	<b>700</b>	<b>40</b>	▲ 91	▲ 11
消去	▲ 477	4	<b>▲ 300</b>	<b>0</b>	+ 177	▲ 4
<b>連結合計</b>	20,676	1,258	<b>21,500</b>	<b>1,500</b>	+ 824	+ 242

## FY2025 見通し



### 建築ガラス

#### アジア

- 高断熱・遮熱ガラス需要が下支えし、当社の出荷は堅調に推移

#### 欧米

- 欧州では景気低迷の影響が継続



### オートモーティブ

- 自動車生産台数はアジアで堅調に推移するものの欧州と北米で減少し、当社グループの出荷は前期並み
- 従来から取り組んでいる収益改善施策の進展により収益性が改善
- 特に北米では生産・出荷トラブルの解消に加え、価格政策や事業構造の見直しを含めた取り組みを加速



### 電子

#### ディスプレイ

- 液晶ディスプレイ用ガラス基板は収益改善策の推進に加え、堅調な需要により収益が改善

#### 電子部材

- EUV露光用フォトマスクブランクス等の半導体関連部材は出荷が増加
- オプトエレクトロニクス用部材の出荷はやや減少

## FY2025 見通し



### 化学品

#### エッセンシャルケミカルズ

- タイでの増設設備の稼働開始により出荷は増加

#### パフォーマンスケミカルズ

- 半導体向け、輸送機器向けフッ素関連製品の需要増により、出荷は増加



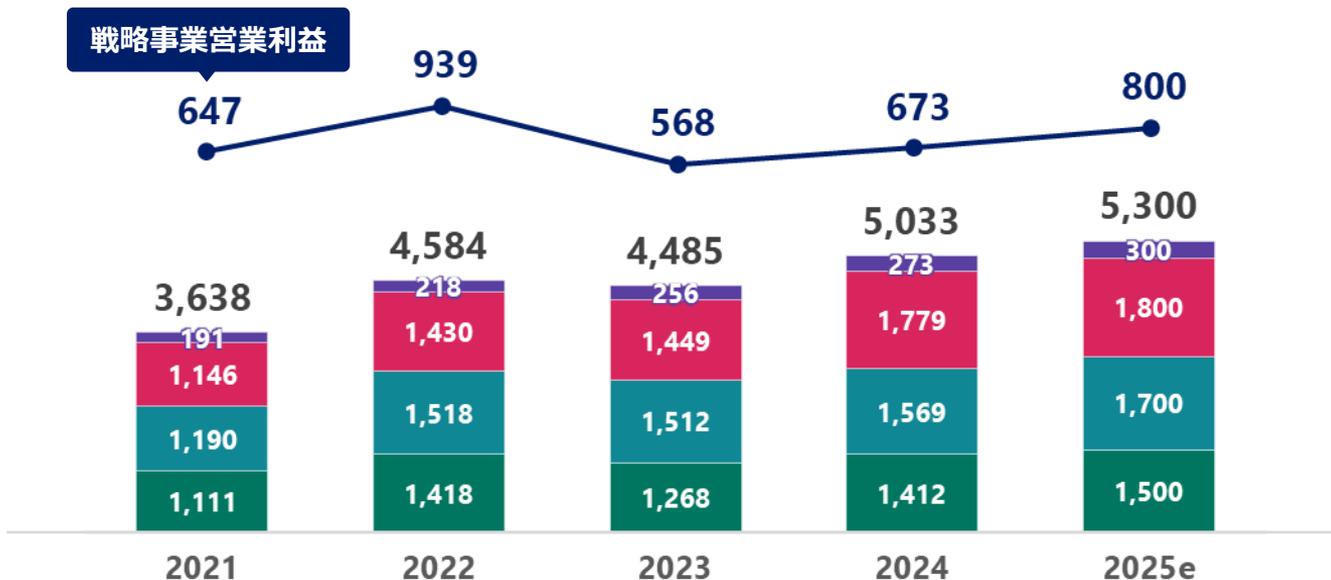
### ライフサイエンス

- 合成医農薬CDMOの売上は前期並み
- バイオ医薬品CDMOは、売上増に加え、構造改革施策の効果発現により損益が改善

- 全ての戦略事業で増収
- 営業利益は、ライフサイエンスの損益改善が牽引し増加

## 戦略事業売上高推移

(億円)



### 主な製品・事業

#### モビリティ

- 車載ディスプレイ用カバーガラス
- CASE向けの高付加価値品

#### エレクトロニクス

- 半導体関連部材
- オプトエレクトロニクス用部材
- 次世代高速通信用部材

#### パフォーマンスケミカルズ

- 多業界向け高機能フッ素製品

#### ライフサイエンス

- 合成医薬CDMO
- バイオ医薬品CDMO

# 設備投資額・減価償却費・研究開発費の見通し

年間	FY2024	FY2025e
<b>設備投資額</b>	2,575	<b>2,400</b>
建築ガラス	338	<b>350</b>
オートモーティブ*	355	<b>330</b>
電子	406	<b>560</b>
化学品	1,082	<b>800</b>
ライフサイエンス	358	<b>330</b>
セラミックス・その他	37	<b>30</b>
消去	▲ 0	<b>0</b>

年間	FY2024	FY2025e
<b>減価償却費</b>	1,813	<b>1,870</b>
建築ガラス	249	<b>260</b>
オートモーティブ*	324	<b>330</b>
電子	532	<b>540</b>
化学品	535	<b>570</b>
ライフサイエンス	157	<b>150</b>
セラミックス・その他	18	<b>20</b>
消去	▲ 2	<b>0</b>

(億円)

年間	FY2024	FY2025e
<b>研究開発費</b>	618	<b>620</b>

## 2025年 主な設備投資 案件

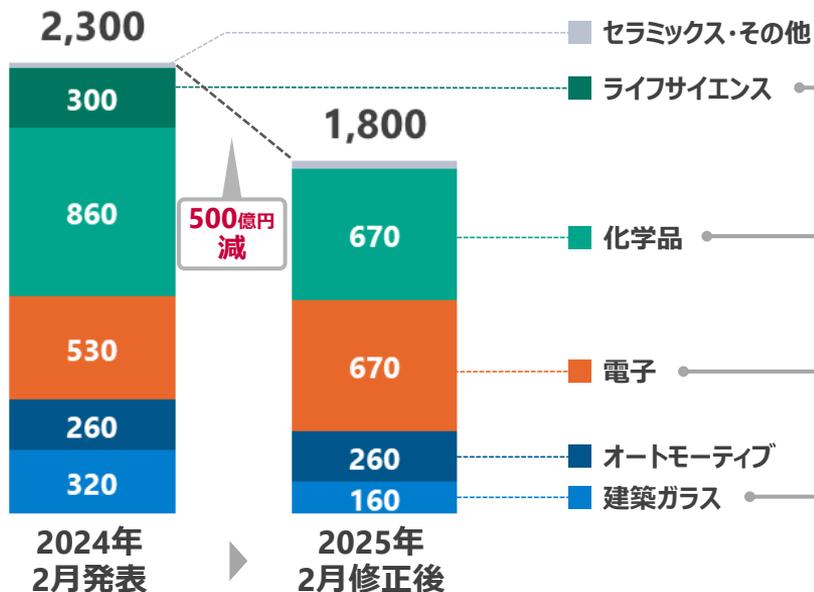
- 建築用ガラス製造窯修繕 (建築ガラス)
- ディスプレイ製造窯修繕 (電子)
- 電子部材関連製造設備増強 (電子)
- 東南アジア クロールアルカリ能力増強 (化学品)
- フッ素関連製品能力増強 (化学品)
- バイオ医薬品・合成医薬CDMO能力増強 (ライフサイエンス) など

# 2026年目標の修正

# 2026年 営業利益目標の修正

- 2026年の営業利益目標を1,800億円へ下方修正

## 2026年 営業利益 (億円)



## 【主な変動】

■ 販売数量の大幅未達 ▲300億円

■ クロールアルカリ製品市況低迷  
■ フッ素製品関連市場は想定より弱含み ▲190億円

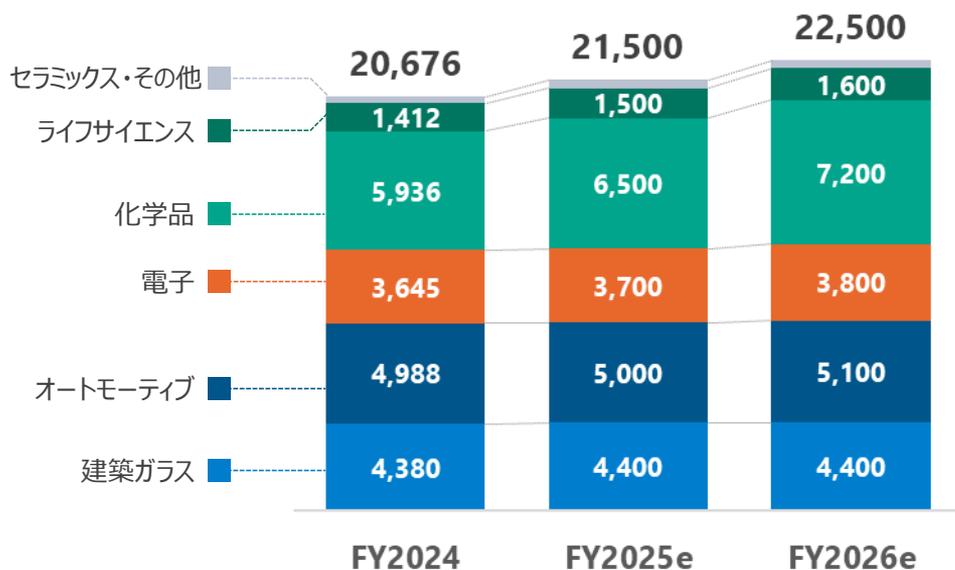
■ エレクトロニクス関連製品伸長 +140億円

■ 欧州の景気減速  
■ アジア需要の伸び悩み ▲160億円

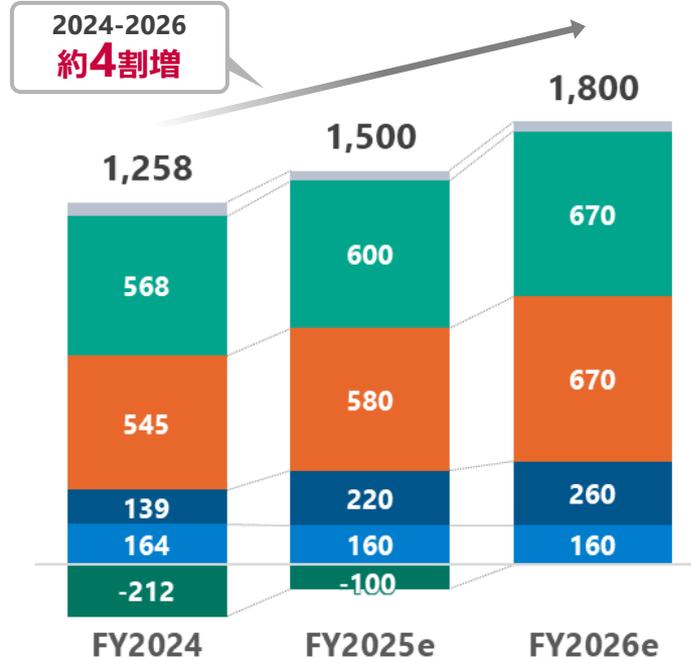
# AGC plus-2026 セグメント別 業績イメージ

- 2026年の営業利益は2024年対比で4割増加
- ライフサイエンスは2026年に黒字転換

売上高 (億円)

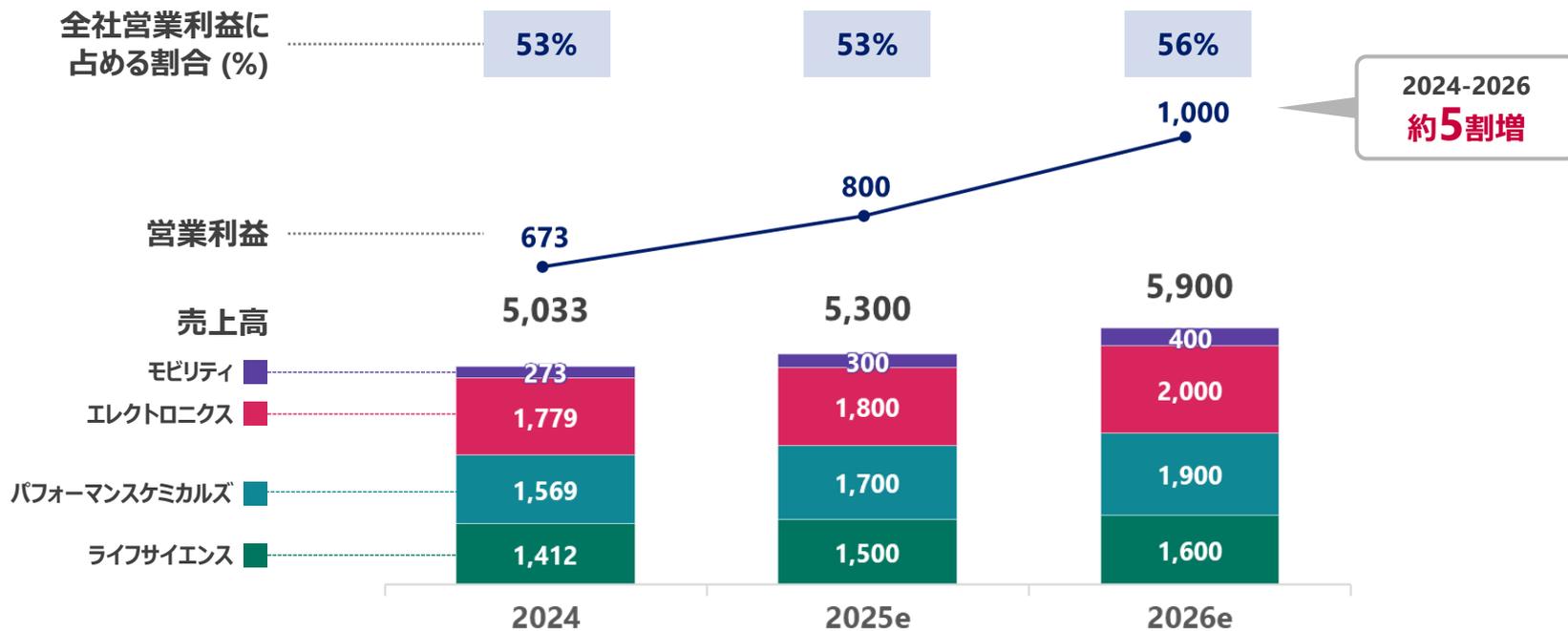


営業利益 (億円)



## ■ 戦略事業が全体成長を牽引

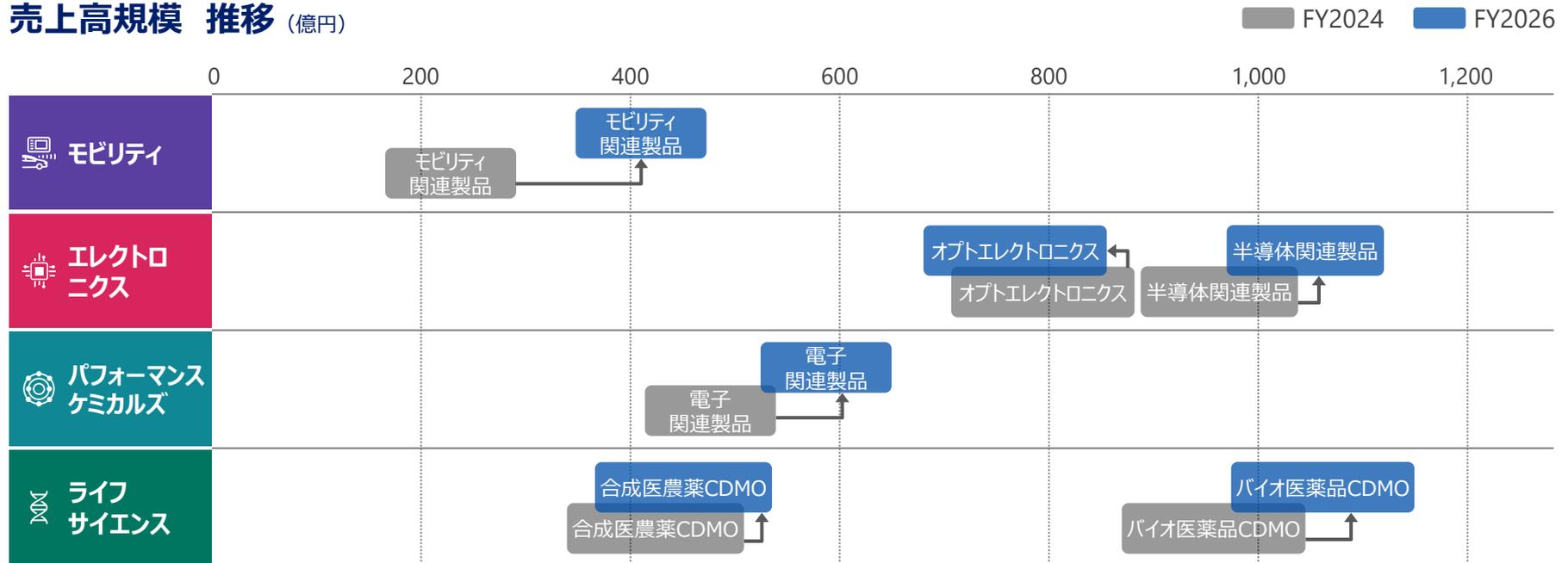
### 戦略事業 売上高・営業利益 推移 (億円)



# 戦略事業の各製品の売上高見通し

- オプトエレクトロニクスは一旦踊り場も、他事業は順調に拡大する

## 売上高規模 推移 (億円)



# 株主資本コストを上回る収益性の 実現に向けて

The logo for AGC, consisting of the letters 'AGC' in a bold, blue, sans-serif font. The letter 'A' is blue, 'G' is blue, and 'C' is blue. There is a small red square above the letter 'C'.

AGC株式会社

2025年2月7日

Your Dreams, Our Challenge

- 「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

## “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

- 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

市況変動に  
強い



高い  
資産効率



高い  
成長率

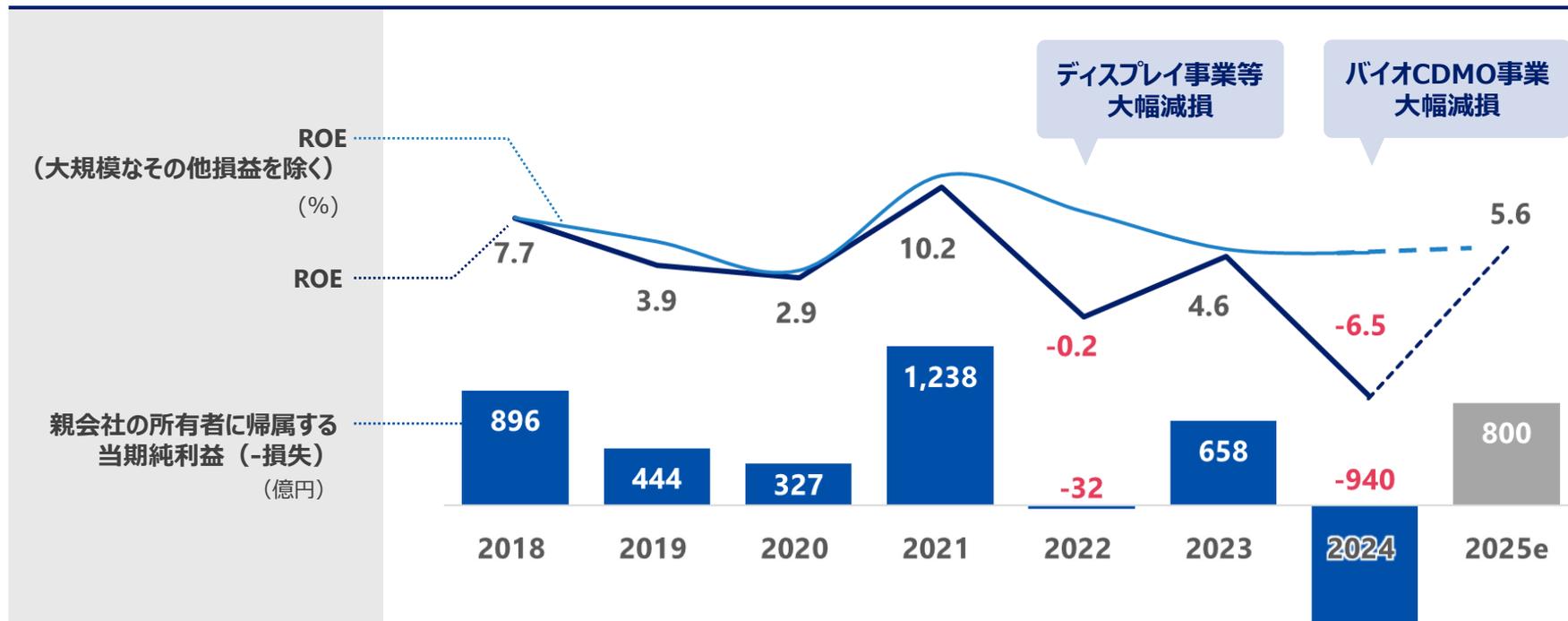


高い  
炭素効率



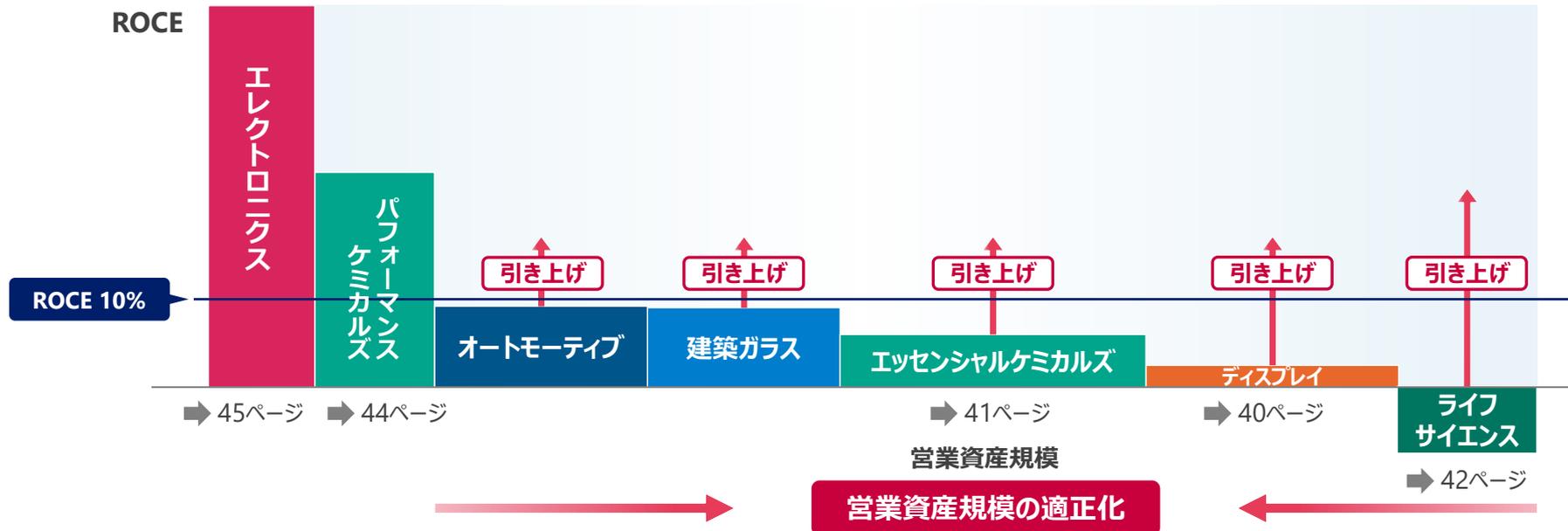
	コア事業	戦略事業
ありたい姿	強固で長期安定的な収益基盤	高収益事業を創出・拡大
現状認識	 <b>ディスプレイ</b> 構造改革により収益性は順調に改善	 <b>ライフサイエンス</b> バイオ医薬品CDMOの収益改善中
	 <b>エッセンシャルケミカルズ</b> 市況低迷の影響継続	 <b>パフォーマンスケミカルズ</b> 成長施策実施により売上伸長
	 <b>オートモーティブ</b> 北米は生産トラブル発生するも、収益は順調に改善	 <b>エレクトロニクス</b> 半導体市場の伸びにより計画通り伸長
	 <b>建築ガラス</b> ロシア事業撤退や、欧州および東南アジアの景気低迷の影響が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

- 「減損損失」や「事業譲渡に伴う損失」等の発生もあり、ROEが低レベルで推移

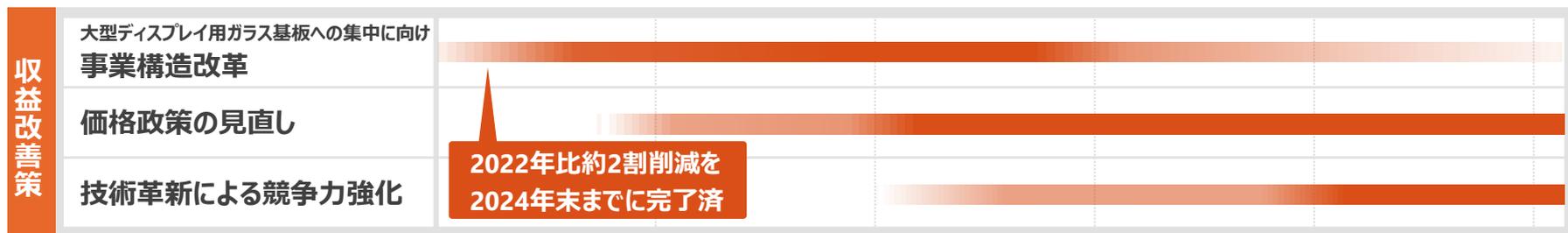


- 資産規模の大きい低収益事業が全社ROCEを引き下げ
- これらの事業の収益力向上と資産効率改善が喫緊の課題

## 2024年 事業別ROCE(共通費配賦前)・営業資産イメージ図



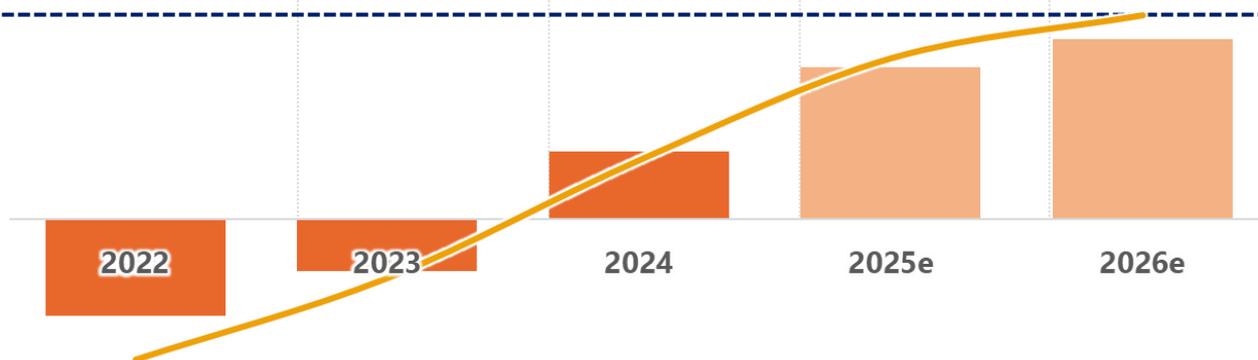
- 収益改善策の実行により2026年ROCE10%に向けて計画通り進捗



ROCE 10%

— ROCE  
(共通費配賦前)

■ 営業利益



- タイでの設備能力増強により、東南アジアの旺盛な需要を取り込む
- 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目指す

## 東南アジアの需給と市況の見通し

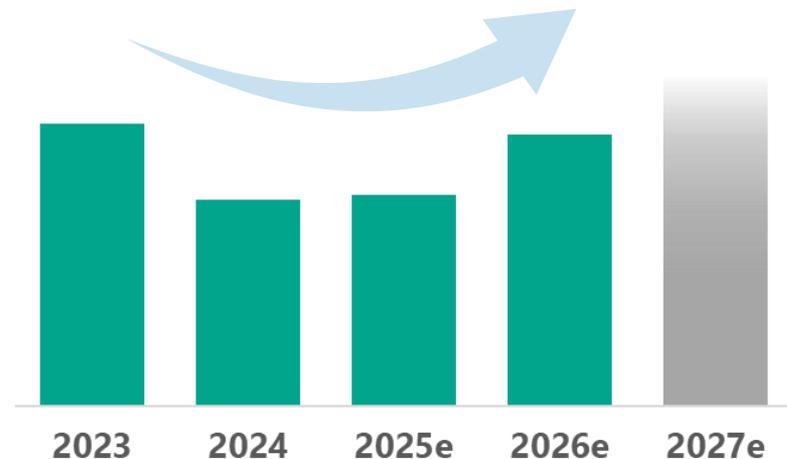
- 需要は年平均4%で拡大し、クローラルカリ製品の輸入超は継続
- 苛性ソーダはアルミナ、ニッケル精錬向け需要が拡大
- 塩ビは中国経済低迷により市況が低水準で推移

## 東南アジアにおけるシェア\*（タイ増設後）



## エッセンシャルケミカルズの営業利益見通し

- タイでの増設設備は25年より稼働開始
- 26年以降利益貢献の見通し



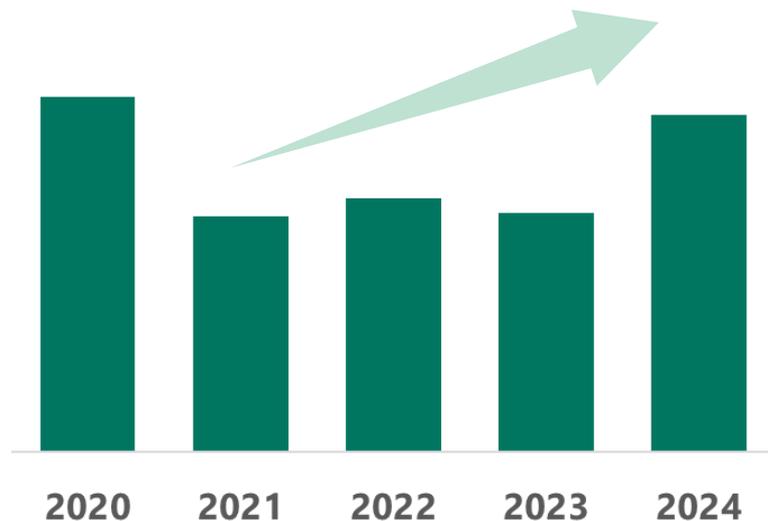
## ■ 各拠点の収益改善施策の実行により状況は好転

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

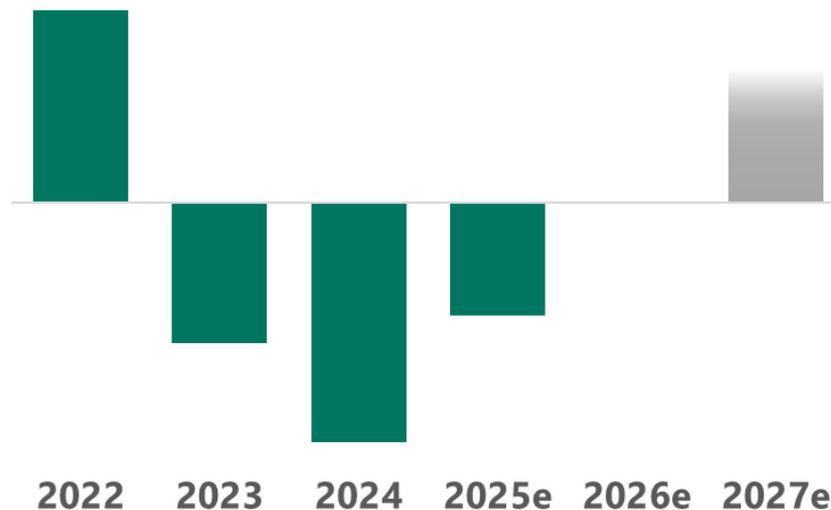
- 増加傾向にあるバイオ医薬品CDMOの見積もり提案を確実に受注につなげ、収益性を回復させる

## バイオ医薬品CDMO

お客様への見積もり提案金額\*推移



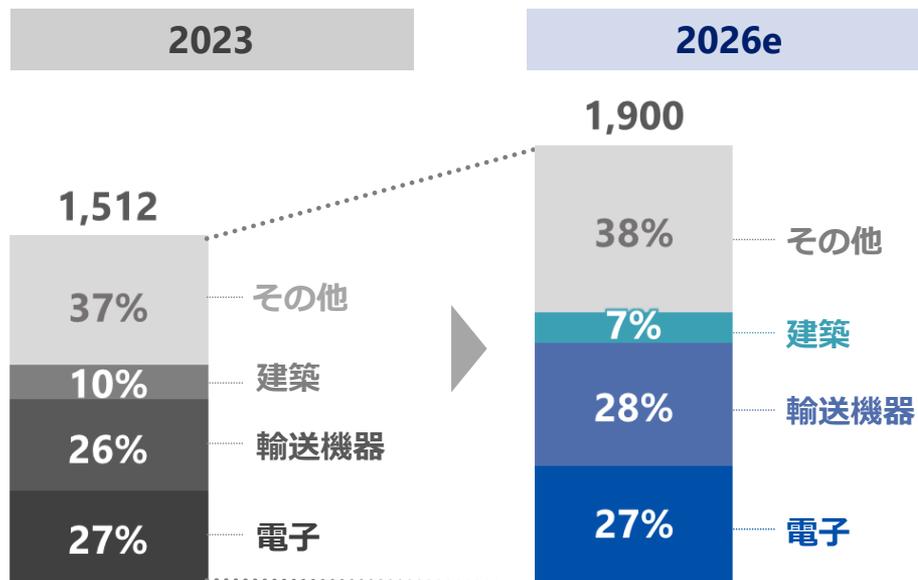
## ライフサイエンスセグメントの営業利益見通し



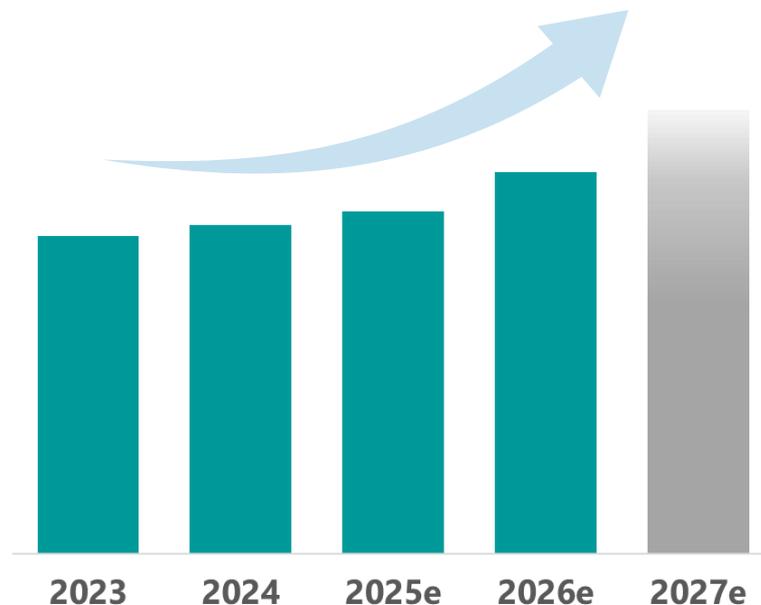
# パフォーマンスケミカルズの取り組み

- 半導体関連や輸送機器等の需要増に伴う設備増強により売上を伸ばす

## 売上高\*および用途別売上高比率の見通し



## パフォーマンスケミカルズの営業利益見通し



- EUVマスクブランクスは、当初目標を1年前倒しし、2024年に売上高400億円を達成
- オプトエレクトロニクスは一旦踊り場も、AI需要に牽引される半導体関連部材が引き続き成長

## 市場動向と戦略

### 半導体関連部材



市場動向

AI向けなど最先端半導体の需要増により市場は拡大継続



戦略

ハイエンド市場へ販売拡大

### オプトエレクトロニクス



市場動向

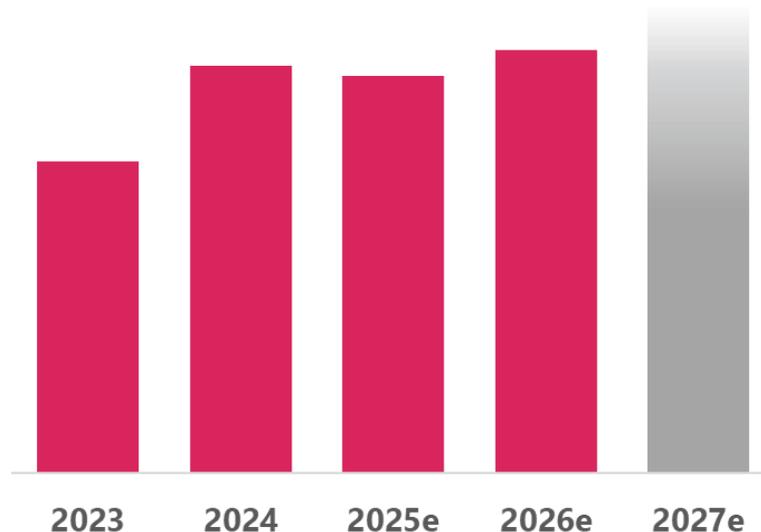
スマートフォン市場の飽和により成長鈍化



戦略

高機能化や複合技術の組み合わせにより差別化製品を投入

## エレクトロニクスの営業利益見通し



1

## 収益構造の改善

### ① 価格政策

全社でValue-based Pricingへ

### ② 費用削減

- 投資抑制と生産性向上によりコスト削減
- CFO主導の全社横断的な費用削減プロジェクト立上げ

### ③ タイムリーな構造改善施策

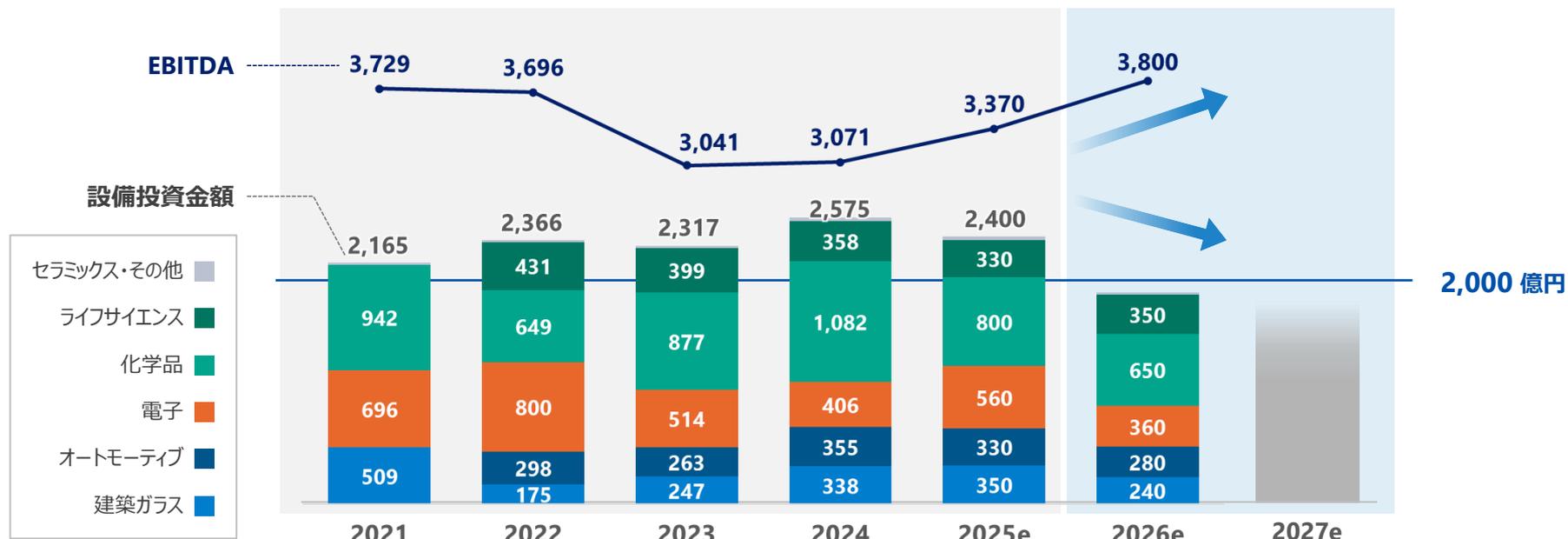
2

## ポートフォリオ変革

- 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引き続き目指す

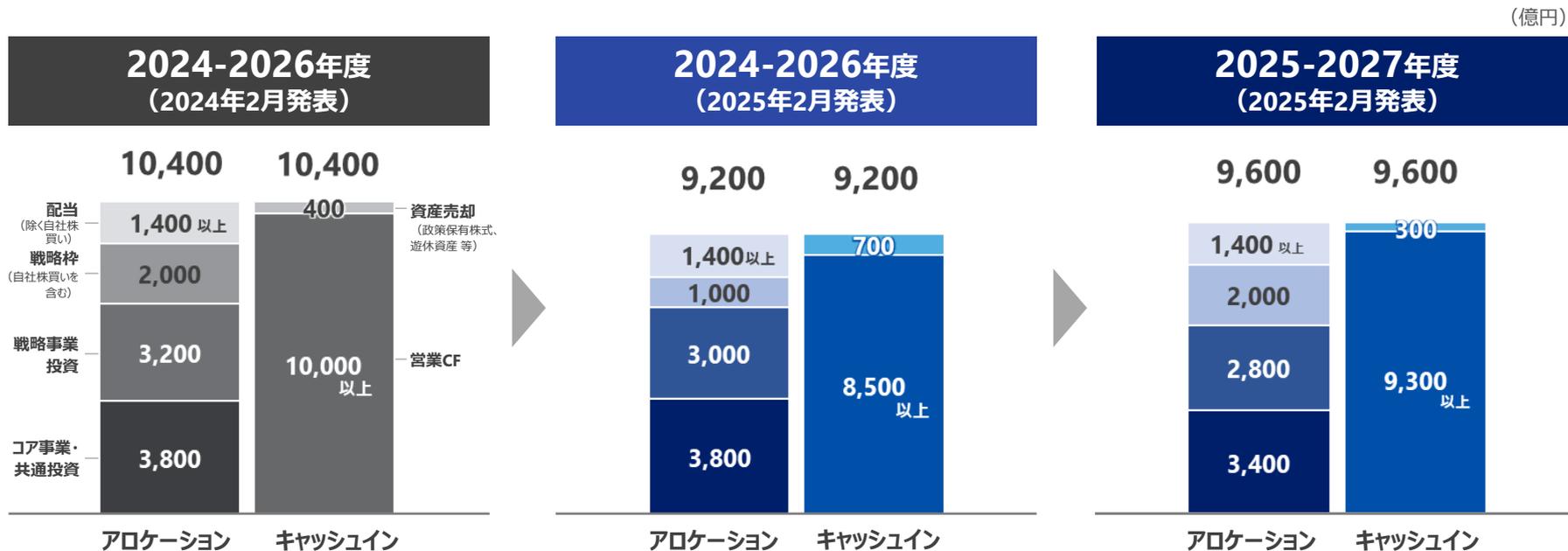
- 2025年で大規模な能力拡大投資は一巡
- 2026年以降はキャッシュ創出に注力し、次の成長に備える

## 設備投資金額とEBITDAの見通し (億円)



# キャピタルアロケーションの方針

- 2024-2026年は原資減少により戦略枠縮小も、2025-2027年は業績回復と投資抑制により戦略枠を確保
- 自社株買いについては、投資案件やキャッシュの状況などを総合的に勘案し判断



# 中期経営計画 *AGC plus-2026* 財務KPI（見直し）

- 2026年の当初計画は下方修正するも、株主資本コストを上回る収益性実現に向け、2027年以降早期にROE 8%以上の達成を目指す

		2025年	2026年		2030年
		予想	2024年2月発表	2025年2月修正後	目標
財務 KPI	営業利益	1,500億円	2,300億円	1,800億円	3,000億円以上
	戦略事業 営業利益	800億円	1,300億円	1,000億円	1,900億円以上
	EBITDA*	3,370億円	4,400億円	3,800億円	
	ROE	5.6%	8%以上	7%以上	10%以上
	D/E比率	0.5以下			

\* EBITDA = 営業利益 + 減価償却費

- 資本配当率3%程度を目安に安定配当する株主還元方針は変わらず
- 2025年の一株当たり配当金額は2024年の水準を維持予定

## 1株当たり配当金額推移 (円)

■ 特別配当  
■ 期末配当  
■ 中間配当



	FY2015	FY2016	FY2017	FY2018	FY2019	FY2020	FY2021	FY2022	FY2023	FY2024e	FY2025e
<b>自己株取得</b> (億円)	—	<b>100</b>	<b>150</b>	<b>200</b>	—	—	—	—	<b>500</b>	—	未定
<b>連結総還元性向</b>	<b>48%</b>	<b>65%</b>	<b>56%</b>	<b>51%</b>	<b>60%</b>	81%	38%	—	144%	—	56%
<b>連結配当性向</b>	48%	44%	35%	29%	60%	<b>81%</b>	<b>38%</b>	—	<b>69%</b>	—	56%
<b>株主資本配当率(DOE)</b>	1.9%	1.9%	2.1%	2.2%	2.3%	2.3%	3.8%	3.4%	3.2%	<b>3.1%</b>	<b>3.1%</b>

### 株主還元方針

総還元性向**50%**以上、機動的に自己株取得

連結配当性向 **40%**を目安に安定配当、  
機動的に自己株取得

資本配当率 **3%**程度を目安に安定配当、自己株取得は総合的に判断

# 株主資本コストを上回る収益性の実現に向けて（まとめ）

- 「2030年のありたい姿」で掲げた財務目標は堅持
- 株主資本コストを上回る収益性実現に向け、AGC plus-2026の戦略に基づく取り組みを着実に実行し、2027年以降の早期にROE 8%以上の達成を目指す

2024 - 2026

## AGC plus-2026

### “両利きの経営”の進化

サステナビリティ経営の深化 | 経営基盤の強化  
| 価値創造DXの推進

2026年度目標

営業利益

2,300億円以上 → **1,800**億円以上

ROE

8%以上 → **7%以上**

戦略事業営業利益

**50%**以上

D/E比率

**0.5**以下

2027 -

2030年の  
ありたい姿

独自の素材・ソリューションの提供を通じて  
サステナブルな社会の実現に  
貢献するとともに継続的に成長・進化する  
エクセレントカンパニーでありたい

営業利益

**3,000**億円以上

ROE

安定的に**10%**以上

戦略事業営業利益

**60%**以上

D/E比率

**0.5**以下

# 付属資料

# 1. 2024年12月期通期業績

---

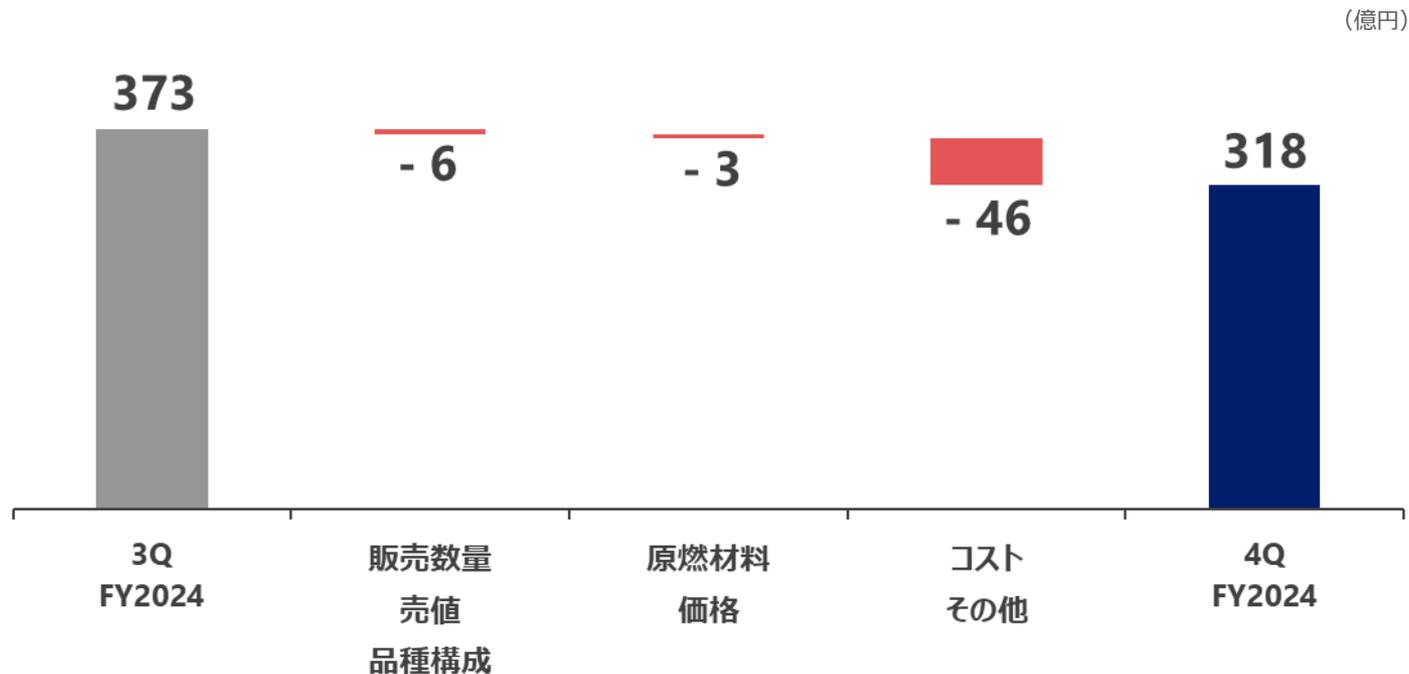
# セグメント別 売上高/営業利益

(億円)

	FY2024 通期 (2024年8月発表) (a)		FY2024 通期 (実績) (b)		増減 (b)-(a)	
	売上高	営業利益	売上高	営業利益	売上高	営業利益
	 建築ガラス	4,600	230	<b>4,380</b>	<b>164</b>	▲ 220
 オートモーティブ	5,100	230	<b>4,988</b>	<b>139</b>	▲ 112	▲ 91
 電子	3,500	450	<b>3,645</b>	<b>545</b>	+ 145	+ 95
 化学品	6,200	600	<b>5,936</b>	<b>568</b>	▲ 264	▲ 32
 ライフサイエンス	1,300	▲ 240	<b>1,412</b>	<b>▲ 212</b>	+ 112	+ 28
 セラミックス・その他	900	30	<b>791</b>	<b>51</b>	▲ 109	+ 21
消去	▲ 600	0	<b>▲ 477</b>	<b>4</b>	+ 123	+ 4
<b>連結合計</b>	21,000	1,300	<b>20,676</b>	<b>1,258</b>	▲ 324	▲ 42

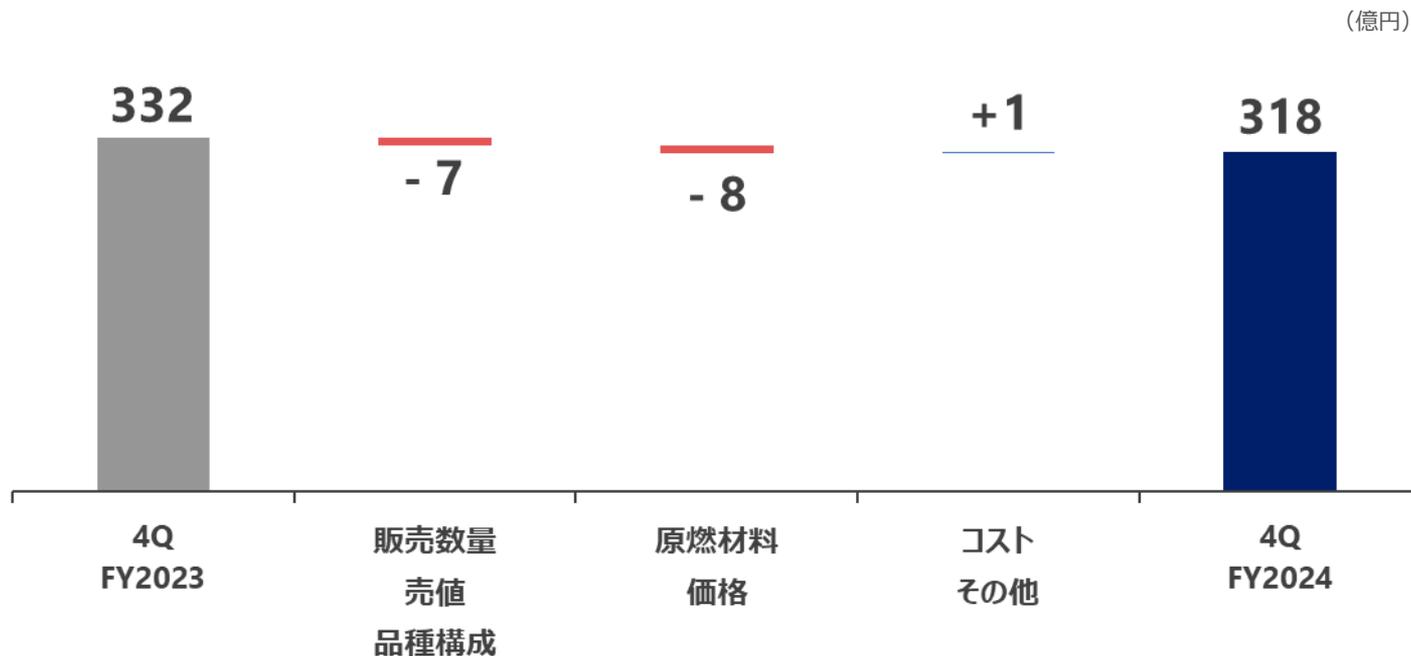
# 営業利益増減要因分析 (4Q FY2024 vs 3Q FY2024)

## 前四半期比 55億円減益



# 営業利益増減要因分析 (4Q FY2024 vs 4Q FY2023)

## 前年同期比 14億円減益



# 地域別業績 前期比較

通期	(億円)		
	FY2023	FY2024	増減
売上高	20,193	<b>20,676</b>	<b>+ 483</b>
日本・アジア	12,734	<b>13,181</b>	<b>+ 447</b>
アメリカ	2,191	<b>2,569</b>	<b>+ 378</b>
ヨーロッパ	5,267	<b>4,926</b>	<b>▲ 341</b>
営業利益	1,288	<b>1,258</b>	<b>▲ 29</b>
日本・アジア	1,526	<b>1,817</b>	<b>+ 291</b>
アメリカ	▲ 99	<b>▲ 138</b>	<b>▲ 38</b>
ヨーロッパ	335	<b>89</b>	<b>▲ 246</b>
地域共通費用	▲ 474	<b>▲ 510</b>	<b>▲ 36</b>

為替差影響

**+941億円**

連結範囲変更の影響

**▲290億円**

# 売上高 セグメント・地域別展開 前年同期比較

(億円)

		日本・アジア	アメリカ	ヨーロッパ	セグメント間	合計
 建築ガラス	4Q FY2024	444	67	565	6	1,083
	4Q FY2023	424	72	713	7	1,216
 オートモーティブ	4Q FY2024	665	260	312	1	1,238
	4Q FY2023	697	273	365	0	1,335
 電子	4Q FY2024	831	138	3	4	977
	4Q FY2023	765	106	3	4	878
 化学品	4Q FY2024	1,399	78	53	12	1,542
	4Q FY2023	1,329	73	73	11	1,486
 ライフサイエンス	4Q FY2024	62	81	260	10	412
	4Q FY2023	72	45	221	13	350
 セラミックス・その他	4Q FY2024	121	-	▲ 7	55	170
	4Q FY2023	125	-	-	107	232
消去	4Q FY2024	-	-	-	▲ 88	▲ 88
	4Q FY2023	-	-	-	▲ 142	▲ 142
合計	4Q FY2024	3,523	625	1,186	-	5,334
	4Q FY2023	3,413	568	1,374	-	5,354

# 売上高 セグメント・地域別展開 前期比較

(億円)

		日本・アジア	アメリカ	ヨーロッパ	セグメント間	合計
 建築ガラス	FY2024	1,579	288	2,489	24	4,380
	FY2023	1,584	295	2,867	16	4,763
 オートモーティブ	FY2024	2,490	1,097	1,399	2	4,988
	FY2023	2,564	1,012	1,418	3	4,997
 電子	FY2024	3,096	522	9	18	3,645
	FY2023	2,770	338	11	12	3,132
 化学品	FY2024	5,324	324	250	39	5,936
	FY2023	5,111	320	265	45	5,741
 ライフサイエンス	FY2024	255	339	780	39	1,412
	FY2023	308	226	706	29	1,268
 セラミックス・その他	FY2024	436	-	-	355	791
	FY2023	397	-	-	437	834
消去	FY2024	-	-	-	▲ 477	▲ 477
	FY2023	-	-	-	▲ 542	▲ 542
合計	FY2024	13,181	2,569	4,926	-	20,676
	FY2023	12,734	2,191	5,267	-	20,193

# 売上高・営業利益 セグメント・四半期別推移 (1)

(億円)

建築ガラス	1Q FY2023	2Q FY2023	3Q FY2023	4Q FY2023	1Q FY2024	2Q FY2024	3Q FY2024	4Q FY2024
<b>売上高</b>	<b>1,205</b>	<b>1,192</b>	<b>1,150</b>	<b>1,216</b>	<b>1,103</b>	<b>1,144</b>	<b>1,050</b>	<b>1,083</b>
アジア	373	386	401	424	352	386	397	444
欧米	831	802	745	785	746	750	648	632
(セグメント間)	1	5	4	7	5	8	6	6
<b>営業利益</b>	<b>93</b>	<b>93</b>	<b>83</b>	<b>59</b>	<b>42</b>	<b>60</b>	<b>38</b>	<b>24</b>
オートモーティブ	1Q FY2023	2Q FY2023	3Q FY2023	4Q FY2023	1Q FY2024	2Q FY2024	3Q FY2024	4Q FY2024
<b>売上高</b>	<b>1,184</b>	<b>1,223</b>	<b>1,255</b>	<b>1,335</b>	<b>1,242</b>	<b>1,277</b>	<b>1,231</b>	<b>1,238</b>
オートモーティブ	1,183	1,221	1,255	1,335	1,240	1,278	1,231	1,237
(セグメント間)	1	1	1	0	1	▲1	1	1
<b>営業利益</b>	<b>48</b>	<b>54</b>	<b>59</b>	<b>56</b>	<b>48</b>	<b>58</b>	<b>9</b>	<b>25</b>
電子	1Q FY2023	2Q FY2023	3Q FY2023	4Q FY2023	1Q FY2024	2Q FY2024	3Q FY2024	4Q FY2024
<b>売上高</b>	<b>702</b>	<b>717</b>	<b>835</b>	<b>878</b>	<b>825</b>	<b>868</b>	<b>975</b>	<b>977</b>
ディスプレイ	358	425	418	406	428	473	421	470
電子部材	341	290	414	468	394	391	547	503
(セグメント間)	4	2	3	4	3	4	7	4
<b>営業利益</b>	<b>19</b>	<b>11</b>	<b>69</b>	<b>85</b>	<b>72</b>	<b>128</b>	<b>164</b>	<b>181</b>

# 売上高・営業利益 セグメント・四半期別推移 (2)

(億円)

化学品	1Q FY2023	2Q FY2023	3Q FY2023	4Q FY2023	1Q FY2024	2Q FY2024	3Q FY2024	4Q FY2024
売上高	<b>1,410</b>	<b>1,418</b>	<b>1,428</b>	<b>1,486</b>	<b>1,436</b>	<b>1,468</b>	<b>1,490</b>	<b>1,542</b>
エッセンシャルケミカルズ	1,009	999	1,002	1,018	1,005	1,006	1,034	1,072
パフォーマンスケミカルズ	391	407	414	457	421	453	447	458
(セグメント間)	9	13	12	11	10	8	8	12
営業利益	<b>172</b>	<b>137</b>	<b>170</b>	<b>169</b>	<b>136</b>	<b>140</b>	<b>170</b>	<b>121</b>

ライフサイエンス	1Q FY2023	2Q FY2023	3Q FY2023	4Q FY2023	1Q FY2024	2Q FY2024	3Q FY2024	4Q FY2024
売上高	<b>332</b>	<b>348</b>	<b>238</b>	<b>350</b>	<b>325</b>	<b>311</b>	<b>364</b>	<b>412</b>
ライフサイエンス	321	346	235	337	309	307	354	402
(セグメント間)	11	2	3	13	16	4	10	10
営業利益	<b>6</b>	<b>▲ 1</b>	<b>▲ 83</b>	<b>▲ 46</b>	<b>▲ 63</b>	<b>▲ 79</b>	<b>▲ 26</b>	<b>▲ 45</b>

全社	1Q FY2023	2Q FY2023	3Q FY2023	4Q FY2023	1Q FY2024	2Q FY2024	3Q FY2024	4Q FY2024
売上高	<b>4,892</b>	<b>4,961</b>	<b>4,985</b>	<b>5,354</b>	<b>4,987</b>	<b>5,165</b>	<b>5,190</b>	<b>5,334</b>
営業利益	<b>342</b>	<b>301</b>	<b>312</b>	<b>332</b>	<b>241</b>	<b>325</b>	<b>373</b>	<b>318</b>

## 数量・価格動向

			2023				2024				
			1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	
前年同四半期比 (YoY)											
ガラス	建築用ガラス (AGC)	日ア	数量	▲1割弱	▲1割	▲数%	+1桁半ば	▲10%台半ば	+1割弱	微増	▲1桁半ば
			価格	+約3割	+約3割	+3割弱	+2割強	+1桁半ば	▲1桁半ば	▲1桁半ば	▲1桁半ば
		欧州* <sup>2</sup>	数量	▲10%台半ば	▲10%台半ば	▲数%	▲1桁半ば	横ばい	+1割弱	▲1桁半ば	横ばい
			価格	+3割弱	▲約1割	▲約4割	▲4割	▲3割強	▲3割	▲10%台半ば	▲10%台半ば
	自動車生産台数 (S&P global 1/10データより)	日本	数量	+13%	+27%	+13%	+12%	▲13%	▲5%	▲7%	▲7%
		北米	数量	+10%	+15%	+8%	+6%	+2%	+0%	▲4%	▲3%
欧州* <sup>2</sup>		数量	+25%	+16%	+5%	+6%	▲3%	▲6%	▲6%	▲13%	
電子	ディスプレイパネル需要* <sup>1</sup> (Omdia社)	グローバル	面積	▲14%	+5%	+11%	▲4%	+10%	+5%	+0%	+10%

\*<sup>1</sup> 出典：Omdia-Display Long-Term Demand Forecast Tracker – 3Q24 Pivot

Results are not an endorsement of AGC Inc. Any reliance on these results is at the third-party's own risk.

\*<sup>2</sup> 東欧を除く

		IFRS				
		20/12	21/12	22/12	23/12	24/12
売上高	百万円	1,412,306	1,697,383	2,035,874	2,019,254	2,067,603
営業利益	百万円	75,780	206,168	183,942	128,779	125,835
営業利益率	%	5.4	12.1	9.0	6.4	6.1
親会社の所有者に帰属する当期純利益	百万円	32,715	123,840	▲ 3,152	65,798	▲ 94,042
自己資本当期純利益率 (ROE) *1	%	2.9	10.2	▲ 0.2	4.6	▲ 6.5
総資産営業利益率 (ROA) *2	%	3.1	7.9	6.7	4.5	4.3
自己資本比率	%	44	49	49	49	50
D/E (有利子負債・純資産比率)	倍	0.63	0.41	0.41	0.42	0.39
営業CF / 有利子負債	倍	0.29	0.54	0.33	0.31	0.44
一株当たり当期純利益 (EPS)	円	147.84	559.11	▲ 14.22	304.73	▲ 443.71
一株当たり配当金	円/年	120	210	210	210	210
EBITDA *3	百万円	208,459	383,226	253,209	315,965	147,842
為替レート (期中平均)	円/ドル	106.82	109.80	131.43	140.56	151.58
	円/ユーロ	121.81	129.89	138.04	152.00	163.95

\*1 親会社の所有者に帰属する当期純利益/親会社の所有者に帰属する持分合計 (期中平均)

\*2 営業利益/総資産 (期中平均)

\*3 EBITDA (支払利息・税金・減価償却費控除前利益) = 税引前利益 + 減価償却費 + 支払利息

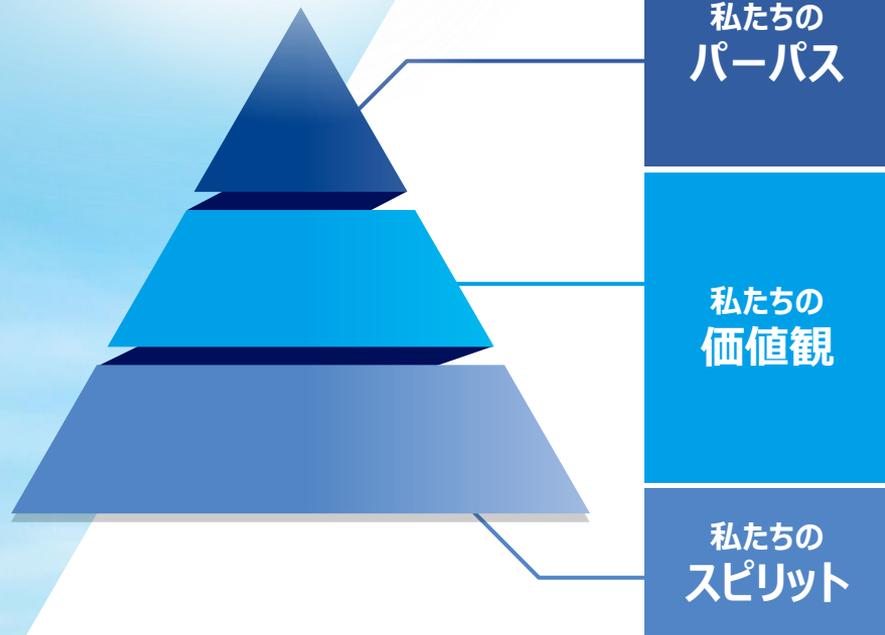
 FTSE4Good	FTSE4Good Index Series に選定	 SCIENCE BASED TARGETS DRIVING AMBITIOUS CORPORATE CLIMATE ACTION	SBTi 温室効果ガス削減目標 「WB2°C」認定取得
 FTSE Blossom Japan Index	FTSE Blossom Japan Index に 選定	 NIKKEI Smart Work ★★★★ 2024	「第7回日経スマートワーク 経営調査」4星の格付けを獲得
 FTSE Blossom Japan Sector Relative Index	FTSE Blossom Japan Sector Relative Index に選定	 GOLD   Top 5% ecovadis Sustainability Rating NOV 2024 SILVER   Top 15% ecovadis Sustainability Rating OCT 2024 BRONZE   Top 30% ecovadis Sustainability Rating JUL 2024	EcoVadisサステナビリティ評価で 高評価を取得
 S&P/JPX カーボン エフィシエント 指数	S&P/JPXカーボン・エフィシエント 指数に選定	 Top 100 Global Innovator 2023 Clarivate	Clarivate Top 100 グローバル・イノベーター 2023 に選定
 CDP DISCLOSER 2023	CDP気候変動レポート2023 A-評価	 DX銘柄2024 Digital Transformation	「DX銘柄2024」に選定

 発表日	 内容
1月30日	グリーン水素製造に適したフッ素系イオン交換膜FORBLUE™ Sシリーズの製造設備を北九州市に新設
2月7日	取締役等に対する株式報酬の算定方法の改定について
2月7日	株主還元方針の変更に関するお知らせ
2月8日	新たな中期経営計画AGC plus-2026を策定
2月22日	投資単位の引下げに関する考え方及び方針等について
2月28日	ロシア事業の譲渡を完了
3月25日	太陽光パネルカバーガラスのリサイクル実証試験に成功
4月5日	建築用ガラスの環境製品宣言（EPD）を取得
4月23日	国内建築用ガラスの物流関連費および輸送条件を改定
5月7日	AGC Techno Glass (Thailand) Co., Ltd.の生産活動終了に関するお知らせ
5月28日	「DX銘柄2024」に選定
8月7日	革新的なフッ素ポリマー製造技術を開発
9月5日	AGCグループ、「Cradle to Cradle Certified®」を取得
12月24日	“ <b>Look Beyond</b> ”を企業理念として再定義
12月24日	CO2を原料としたエチレンの製造検討を開始

## ***2. AGC plus-2026***

---

## “Look Beyond”



### “AGC、いつも世界の大事な一部”

～ 私たちは先を見据え、独自の素材・ソリューションで、  
いつもどこかで世界中の人々の暮らしを支えます～

- Innovation & Operational Excellence
- Sustainability for a Blue Planet
- One Team with Diversity
- Integrity & Trust

“易きになじまず難きにつく”

2015 2016 2017 2018 2019 2020 2021 2022 2023 2024 2025 2026 2027 2028 2029 2030

## コーポレート・ トランスフォーメーション 第一章

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

## コーポレート・ トランスフォーメーション 第二章

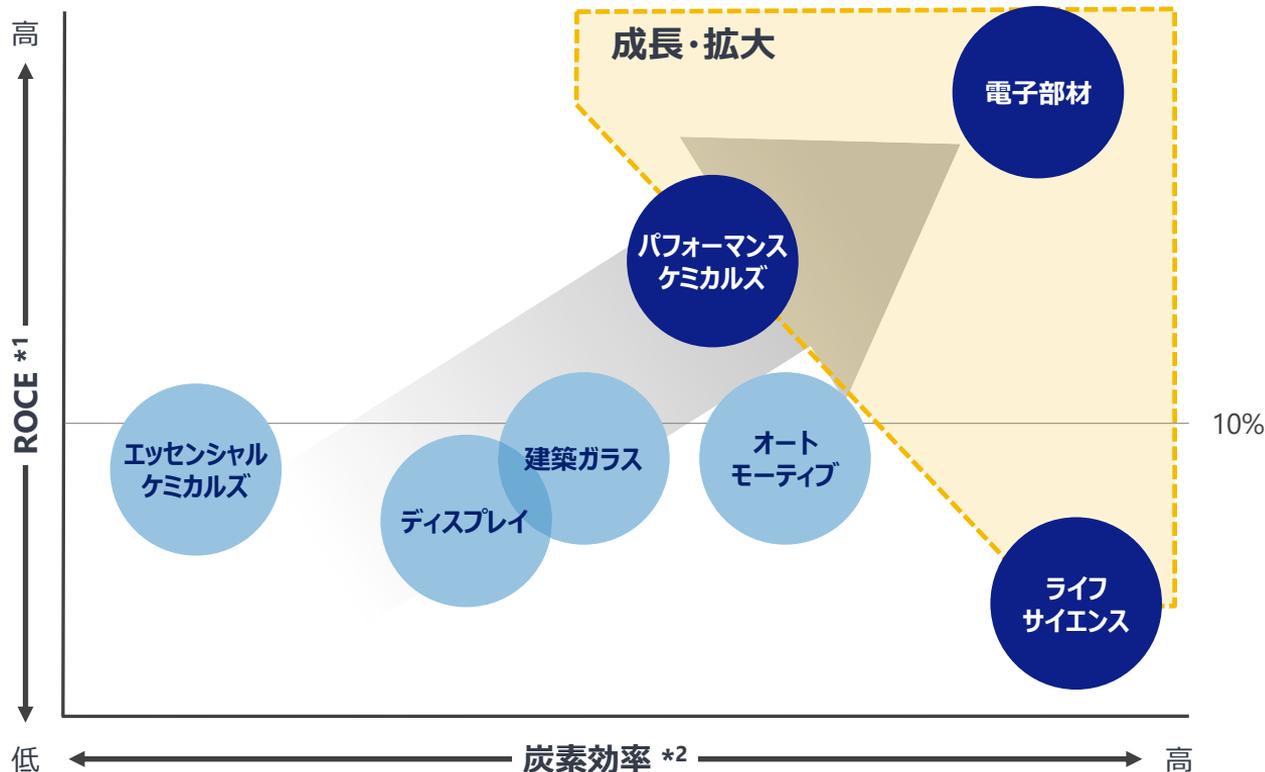
事業ポートフォリオ改革の  
方向性を明確にし、  
さらに加速することを宣言

## 2030年のありたい姿

独自の素材・ソリューションの  
提供を通じて**サステナブルな**  
**社会の実現**に貢献するとともに  
継続的に成長・進化する  
**エクセレントカンパニー**でありたい

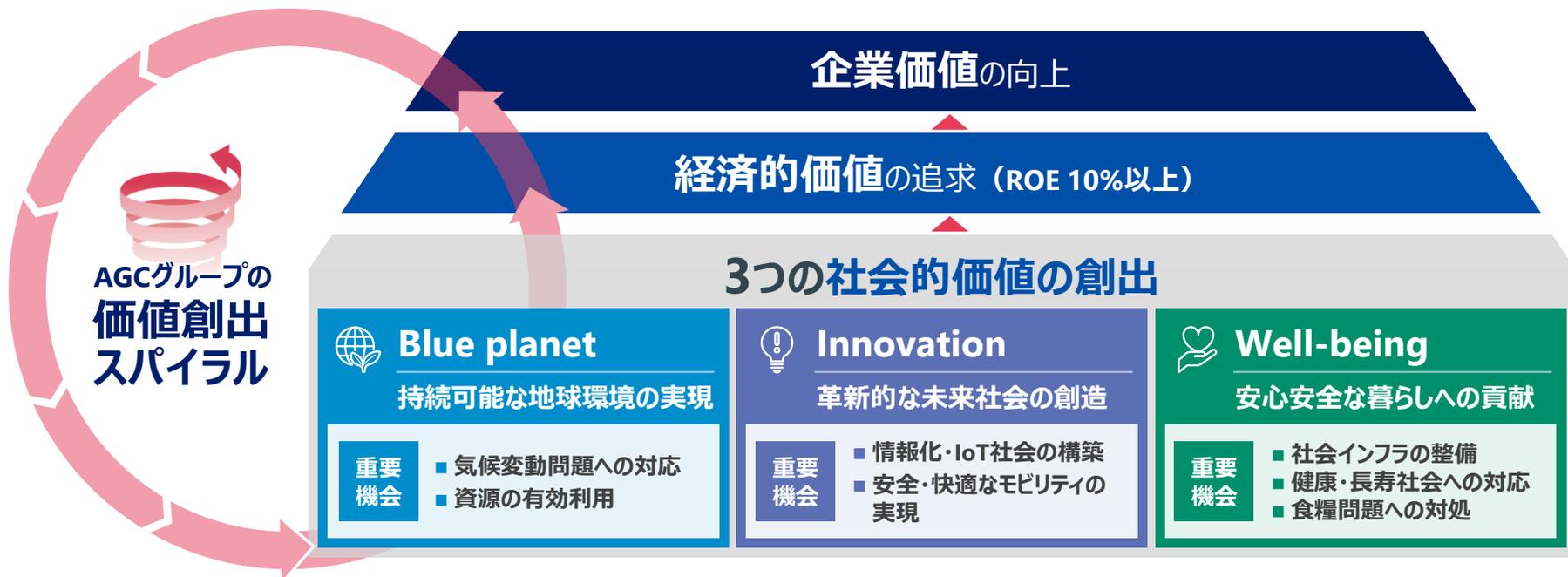
# 事業ポートフォリオ変革の方向性（炭素効率・資産効率）

## 事業ポートフォリオの方向性



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、企業価値を向上



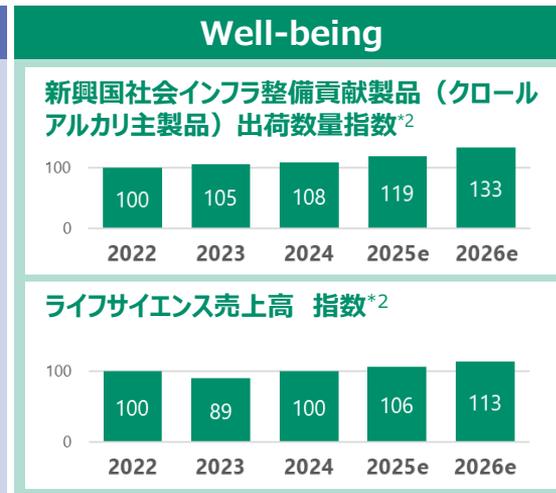
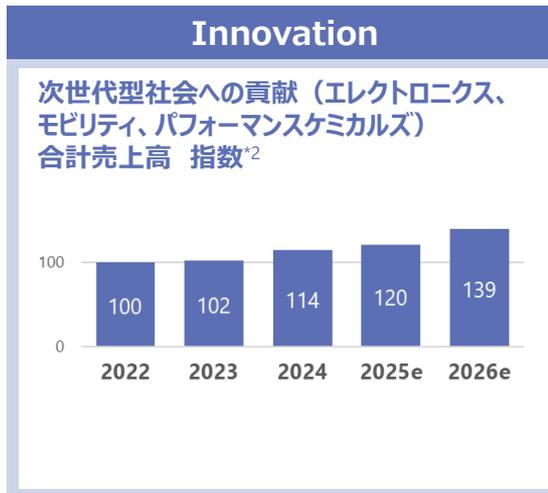
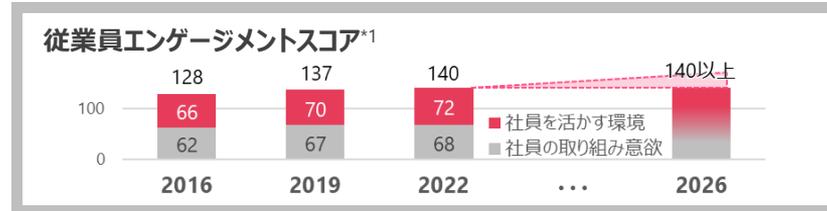
# AGCグループの提供する社会的価値

- 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



## ■ 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

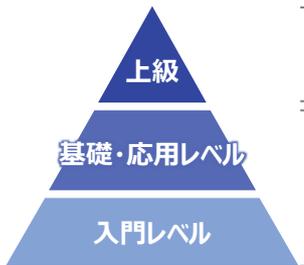
サステナビリティ KPI



\*1 役員報酬に反映される項目。ただし、GHG排出量についてはGHG排出量売上高原単位を役員報酬の算定に用いる \*2 指数：2022年を100として2023年以降の数値を換算



## デジタル人財育成 (データサイエンティスト)



## 業務改革・効率化

(独自生成AI基盤ChatAGC)



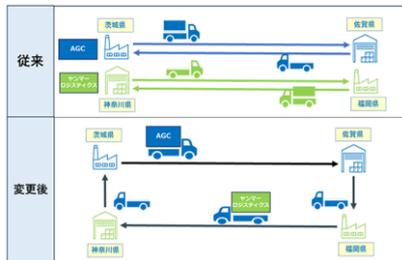
RAG (検索拡張生成) 機能を追加してグローバル活用

**業務削減：約11万時間** (2024年推計)



## 社会への価値提供 (物流DXの事例)

複数の企業と連携し、物流危機に対応する**共同輸送の取組み**を開始



## お客様への価値提供

びんガラス製造窯向けに、AGCのデジタル技術と製造ノウハウを基にした支援サービスを開始



## DX銘柄に選定

(3年連続4回目)



DX銘柄2022  
Digital Transformation



DX銘柄2023  
Digital Transformation



DX銘柄2024  
Digital Transformation

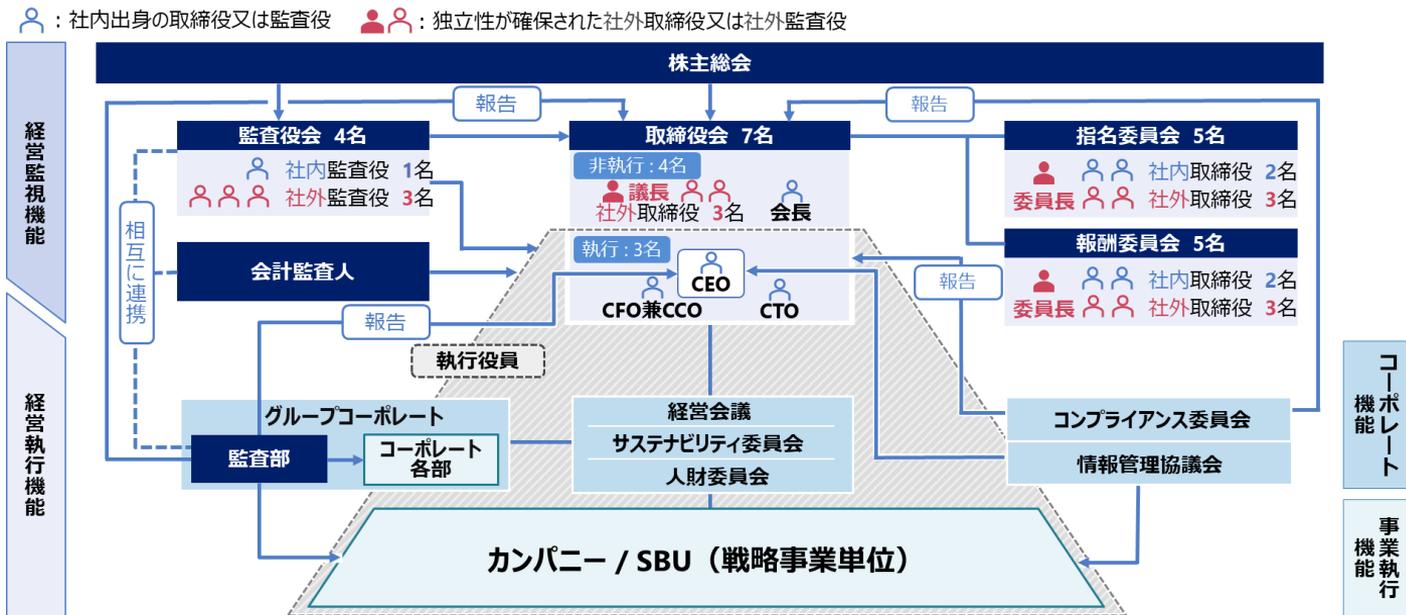
## 人財のAGC

- 風通しの良さ・チャレンジ・主体性を重視する企業文化をより一層醸成・浸透させ、多様な人財の強み・個性を引き出し、主体的な学びと成長を支援する
- 成長する個々人からなるエンゲージメントの高い組織が、社内外の連携も活用して、知の化学反応と現場力の強化を促進し、企業価値を向上させる

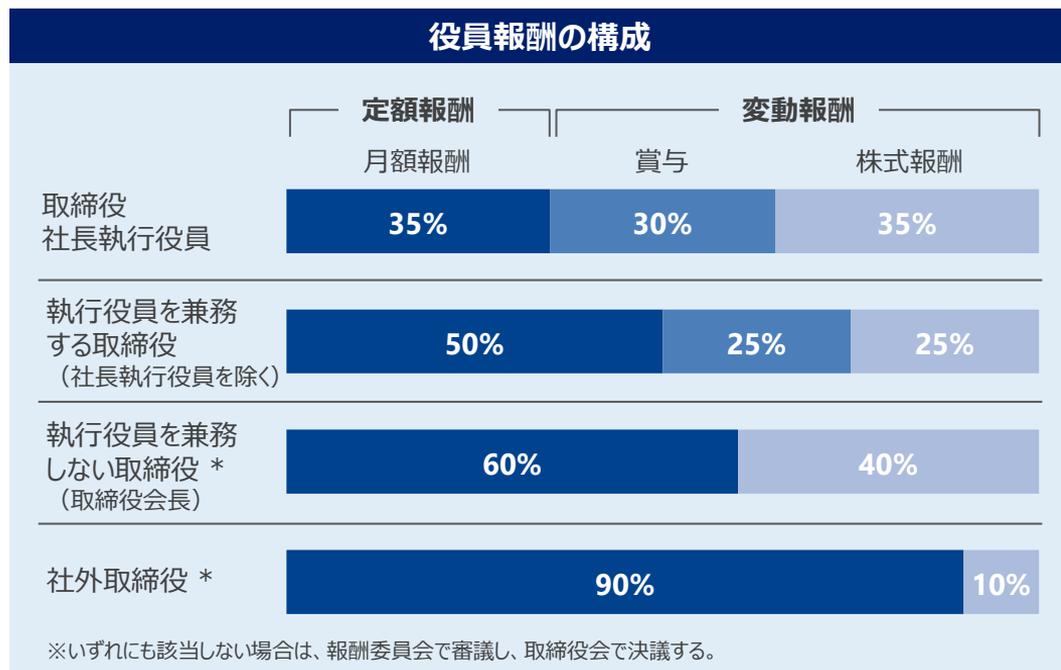


## 体制に係る基本方針

- 経営監視機能と経営執行機能を明確に分離し、経営監視機能を強化
- 経営執行については、コーポレート機能と事業執行機能を明確に区分し、事業執行の意思決定迅速化・経営の効率化を企図



- すべての取締役に変動報酬を採用。変動報酬には、単年度の組織業績に連動する賞与に加えて、中期経営計画期間の業績等に連動する株式報酬を導入



	分類	業績指標	選定理由	ウェイト
賞与	財務指標	ROCE(営業資産営業利益率)	事業の収益性・資産効率を高める	
		キャッシュフロー	キャッシュを創出する	
株式報酬	財務指標	ROE	長期及び中計期間の重要な業績目標	30%
		EBITDA	キャッシュの創出力及び収益性の向上を図る	30%
	株価指標	相対TSR(対TOPIX)	株主との利益共有をより一層図る	20%
	非財務指標	GHG排出量 売上高原単位	持続可能な地球環境実現への貢献を目指す	10%
従業員 エンゲージメント		従業員一人ひとりの成長・能力発揮を通じて、会社の成長を目指す	10%	

- PFAS (約12,000種類のフッ素化合物の総称) のうち 3物質がストックホルム条約において残留性有機汚染物質に指定されており、現在AGCではいずれの当該指定物質も取り扱っていない
- AGCグループとして企業の社会的責任を果たすため、科学的根拠に基づき、事業活動で生じる環境負荷の最小化と製品を通じた環境課題の解決に向け取り組んでいる



- 現在規制案についてECHA(欧州化学品庁)の専門委員会が検討中
- 多くのパブリックコメント (パブコメ) が寄せられ、ECHAの専門家委員会による法案の評価プロセスに時間を要しており、第二回のパブコメ募集時期および、その後の規制スケジュールは不透明
- AGCグループも第一回のパブリックコメントを提出した

## 欧州における 規制検討プロセスの流れ

- ① ECHAによる2回のパブコメを経て、専門家委員会が最終意見を作成/提出
- ② 欧州委員会は提出された最終意見を基に法案作成、加盟国で構成のREACH委員会で審議/採択
- ③ 採択された法案は欧州議会・理事会による精査を経て発効



## 営業利益に対するインパクト



為替

1%円安で  
**7億円\***増益

\*JPYに対して全ての通貨が同じ割合で動いた場合の影響額



原油

1バレルあたり  
1ドル上昇した場合  
**2.6億円\***減益

\*ヘッジ影響除く



化学品  
市況

① 苛性ソーダ

国際市況が\$1上がると**\$1M**の増益

② 塩ビスプレッド

\$1上がると**\$1.2M**の増益\*

\*塩ビスプレッド：塩ビ市況－(エチレン市況×0.5)

- 収益改善3施策の実施により業績が回復し、2025年にはROCE10%へ回復の見通し

## Volume to Value

収益改善の  
3本の柱

### 1 価格政策

適正な価格水準を引き続き追求

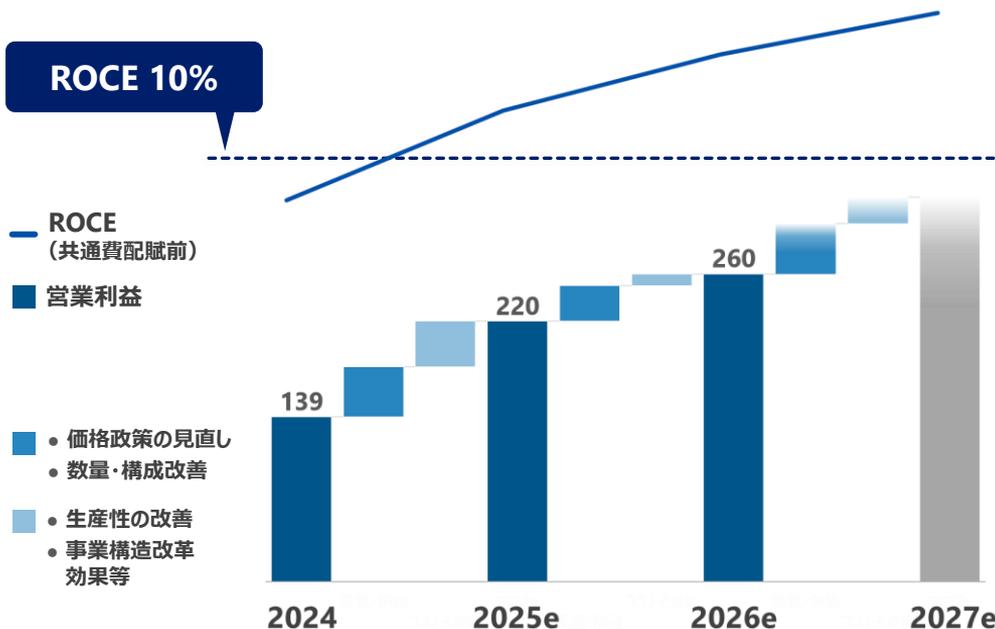
### 2 構造改革

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

## オートモーティブの営業利益・ROCE見通し



- 地域の需要環境に合わせた体質転換・強化によりコア事業として着実にキャッシュを稼ぐ

## 市場動向と戦略

### 欧米



市場動向

需要は低位で推移



戦略

需要に応じた生産調整、川下事業強化、リノベーション需要取り込み等により収益安定化を図る

### アジア



市場動向

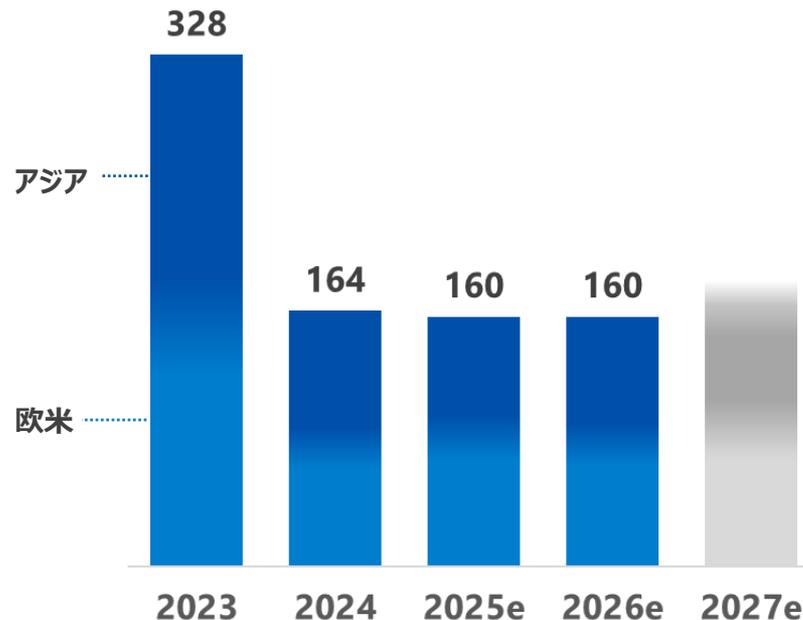
日本はリノベーション需要が下支え、東南アジアは緩やかに需要増



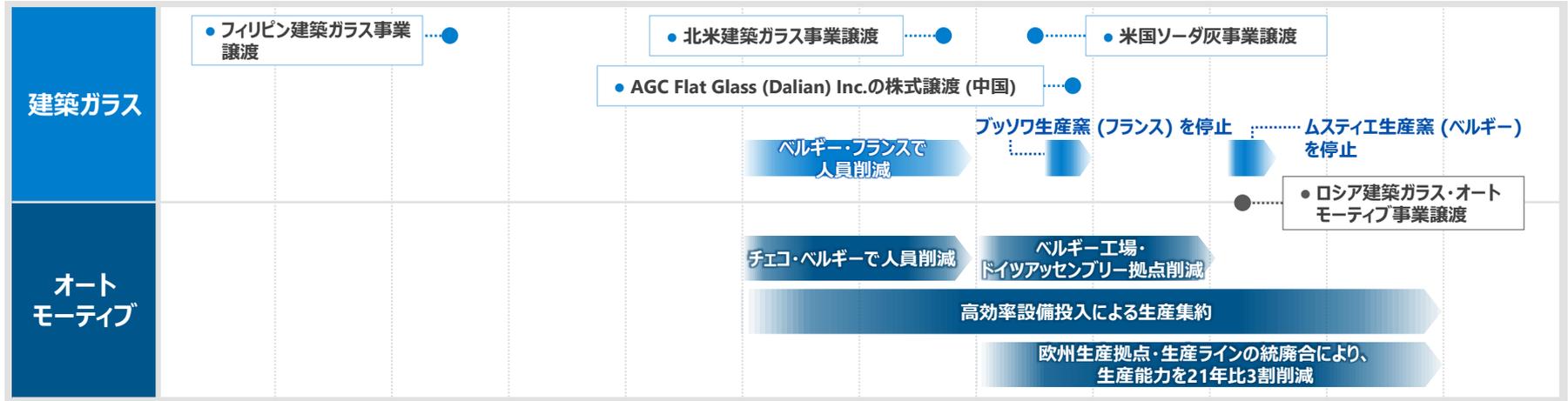
戦略

日本では価格政策、アジアでは販売・流通網強化と高付加価値化により競争力を強化する

## 建築ガラスの営業利益見通し



# 建築ガラスとオートモーティブの構造改革



\*2022年よりガラスセグメントの開示を建築ガラスセグメントとオートモーティブセグメントに分割

### 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。

The logo for AGC, consisting of the letters 'AGC' in a bold, blue, sans-serif font. A small red square is positioned between the 'A' and 'G'.

Your Dreams, Our Challenge