



AGC 株式会社

IR DAY 2022 <DAY 1> 全社戦略

2022 年 6 月 13 日

イベント概要

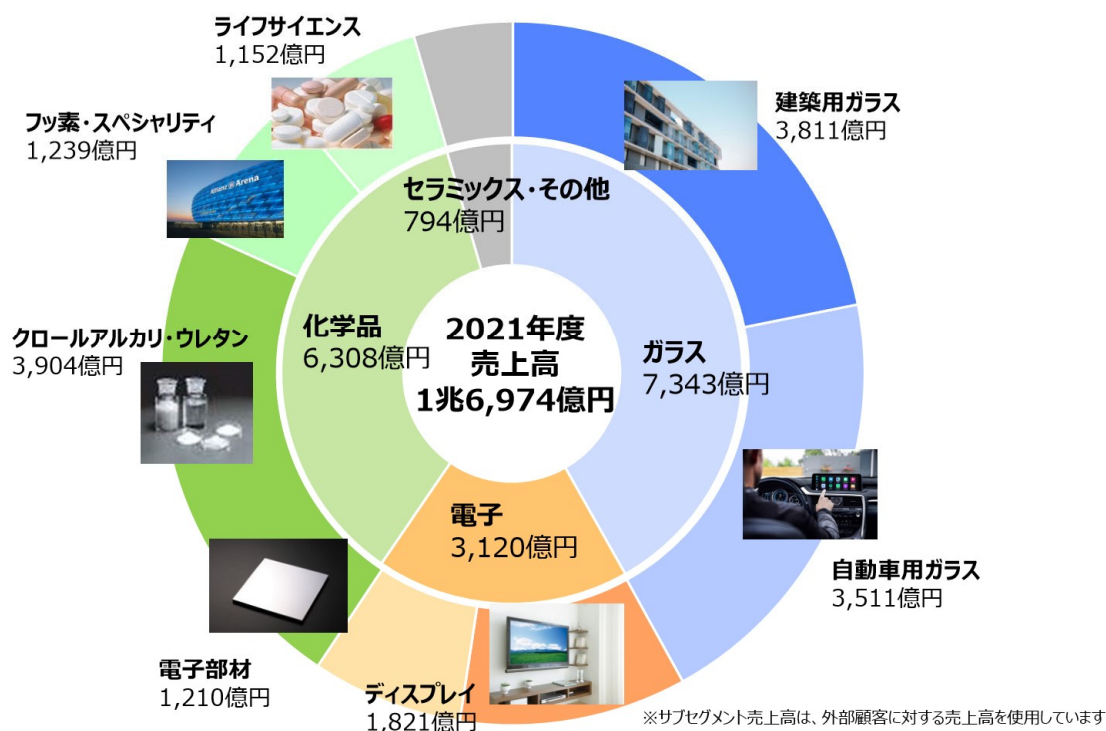
[企業名]	AGC 株式会社
[企業 ID]	5201
[イベント言語]	JPN
[イベント種類]	アナリスト説明会
[イベント名]	IR DAY 2022 <DAY 1> 前半
[日程]	2022 年 6 月 13 日
[開催場所]	インターネット配信
[登壇者]	2 名
	副社長執行役員 CFO 宮地 伸二 (以下、宮地)
	広報・IR 部長 小川 知香子 (以下、小川)

2030年のありたい姿実現に向けて

中期経営計画 **AGC-plus2023** について

参考資料

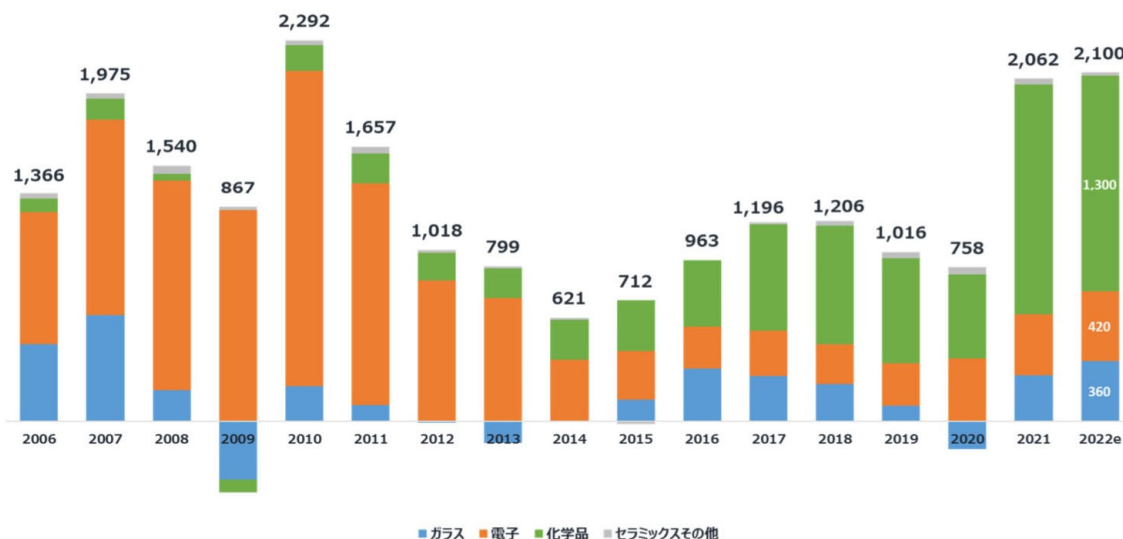
宮地：宮地でございます。10分間でございますので、ポイントのみお話をさせていただきます。



事業の構造ですけれども、以前はガラスの建築自動車用のガラスでほぼ半分、あるいは半分以上を占めておりましたけれども、ずいぶん事業構造も変わってまいりまして、近年では化学品がかなり大きなポジションを占めるようになりました。

特にこの電子の中の薄いオレンジの電子部材と、化学品の3事業、クロールアルカリ・ウレタン、フッ素・スペシャリティ、それからライフサイエンスというのは非常に成長機会も多くて、かなり投資をこちら側に集中しておりますので、今後、ポートフォリオへの転換が進むと考えております。

セグメント別営業利益推移 (億円)



※2005~2011年は日本会計基準、2012~2021eは国際会計基準

©AGC Inc. 4

これは、利益構造の変化を 2006 年から表したグラフです。

以前はこのオレンジの部分の中でも、ディスプレイ用ガラスが大半の利益を占めておりましたが、2015 年以降、ポートフォリオを変えようということで、かなり投資を成長性の高い化学品等に振り向けた結果、ずいぶん利益構造も変わりました。

コロナでいったん、2020 年落ち込んでいますけども、基本的には成長性、収益性ともに向上途上にあると思っています。2021 年は過去 2 番目の営業利益でしたが、今年は 2,100 億ということで、昨年を上回る利益を予想しています。1Q が終わったところで、かなりいいパフォーマンスでしたので、達成にはもちろん自信を持っております。

この構造の変化の主たる要因が、化学品の成長、とりわけクロールアルカリの利益がかなり大きくなっておりませんが、これが継続的なのかどうか、投資家の方の一つのご興味だと思います。それに関しては、われわれは構造が大きく変わって、かなり持続性が高いと思っています。

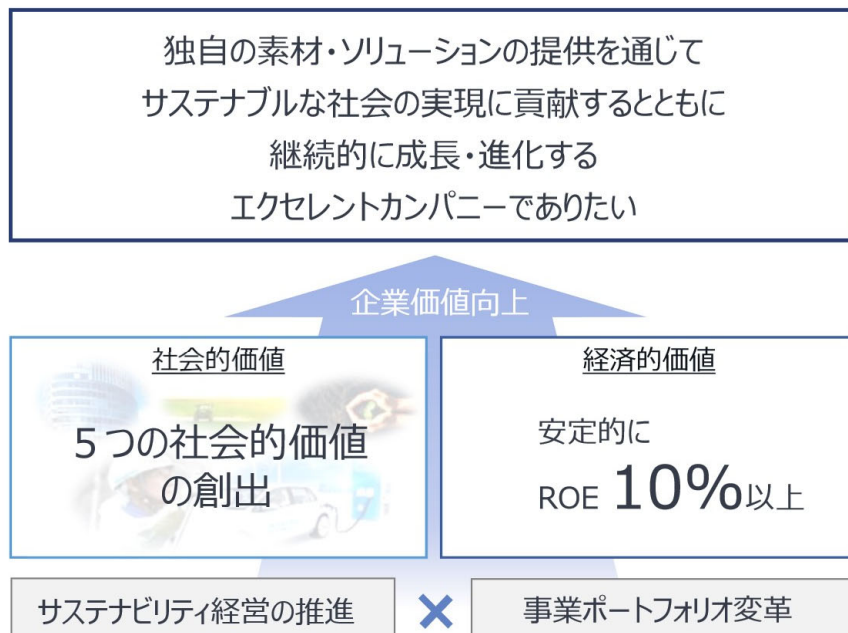
また電子部材の中でいえば、半導体、EUV マスクブランクス、それからライフサイエンスはまだ、戦略事業として伸び盛りで、この成長性にもかなりの高い自信を持っております。

この辺が、この数年起きた変化ですので、なかなか投資家の方にも、われわれとしても伝えきれていないという思いがありまして、今回このような IR DAY というのを設けて、事業責任者から直接もう話をしてもらおうという、こういった機会を作らせていただいた理由にもなっておりますので、ぜひその辺も忌憚なくご意見も含めて、ご質問していただければと思っております。

2030年のありたい姿



■ 社会的価値と経済的価値の両立により成長



©AGC Inc.

6

2030年のありたい姿ということですが、社会的価値と経済的価値を両立させたいということをやっております。

今日は詳細述べませんが、経済的価値においてはやはり ROE が 10%以上、昨年は達成しましたが、過去においては安定的にということが十分ではないので、この安定的に ROE10%以上というのが、直近やらなければならない最も重要な点だと思っております。

- 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



ポートフォリオを今転換しているということですが、四つの視点でポートフォリオの転換の方向性を決めています。

一つは、やはりコモディティももちろんありますので、市況変動の影響を受ける部分がございますが、ライフサイエンス・エレクトロニクスは市況変動の影響を受けませんので、これらの事業を拡大させることによって、より市場変動に強い構造にしたいと考えています。

またコア事業においても、マーケットシェアを高めるとそれなりに、構造的には安定しますので、ボラティリティを少なくしていきたいと考えております。

また ROE が悪い、あるいは ROCE が低いため、この資産効率の良い事業への投資を拡大したい。戦略事業は資産効率の良い事業ですので、その割合を増やしていきたいと考えています。

それから、高い成長率ですね、これも既存のガラス事業は高い成長率は難しいので、電子部材化学品の事業はまだ成長性が非常に高いという期待が大きいので、こういった事業をより伸ばしていきたいと思っています。

そして、四つ目の視点ですが、炭素効率が悪い事業があります。ガラスを中心に、あるいはケミカルのコモディティといったものですね。こういったものに省エネの技術革新をするということ、あ

るいは炭素効率のいい事業の割合を増やすという両輪でもって、炭素効率を上げていきたいと思っていますので、この四つの視点を大事にしています。

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



建築用ガラス 自動車用ガラス (既存) ディスプレイ
 クロールアルカリ・ウレタン フッ素・スペシャリティ 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



エレクトロクロム ライフサイエンス
 モビリティ

AGCは両利きの経営ということで、最近名前が知れるようになりましたが、このコア事業から出たキャッシュをできるだけ戦略事業に振り向けて、先ほど申し上げたようなポートフォリオ転換を進めていきたいと思っております。

事業ポートフォリオ変革のイメージ

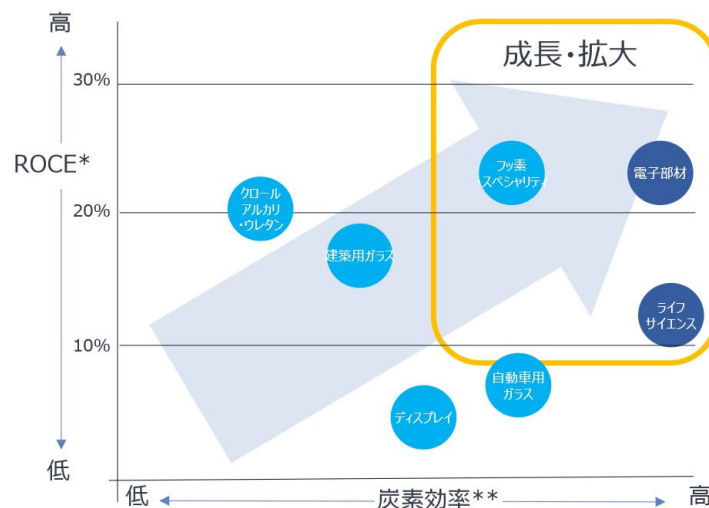
- コア事業を長期安定的な収益基盤に
- 戦略事業は引き続き伸長させ、2030年連結営業利益に占める割合を過半に



ここに、イメージですが、この濃い青のところの戦略事業から半分ぐらい利益が出るような構造に、2030年ぐらいには持っていきたいと思っております。

- 炭素効率、資産効率の高い戦略事業を拡大するとともにその他の事業の炭素効率・資産効率を高める

事業ポートフォリオの方向性



* : 2023年目標をもとに作成

** : 2020年売上高あたり排出量(実績)をもとに作成

● コア事業 ● 戦略事業

©AGC Inc.

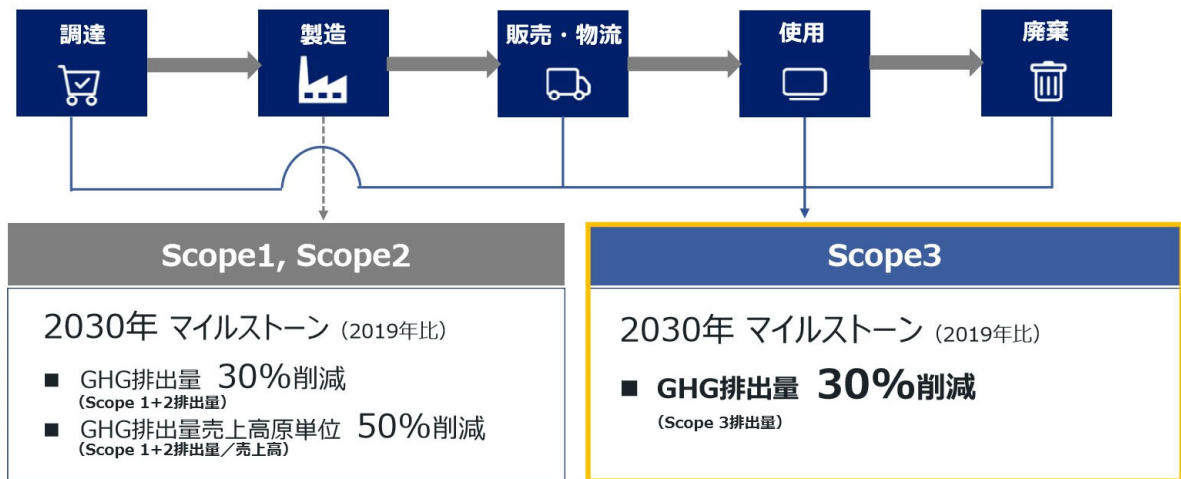
10

これは、重要なグラフなのですが、横軸が炭素効率で、縦軸が ROCE です。

会社全体は、この右上のほうにシフトしていきたいと思っています。特に、戦略事業というのは両方を兼ね備える事業ですので、こちらの割合を増やしていきたいということを考えています。コア事業においても、先ほどの技術革新等によって、コア事業の炭素効率もできるだけ右のほうに来るようにしていきたいと思っています。

ご参考：Scope3 マイルストーンを設定

- **AGC-plus2023** において、2050年カーボンネットゼロ目標を設定
- 2030年マイルストーンとして、Scope1, 2目標に加え、新たにScope3削減目標を設定
- 地球温暖化係数が極めて低い次世代冷媒AMOLEAシリーズの普及注力や、サプライヤーエンゲージメント活動の強化などにより、2030年に30%削減(2019年比)を目指す



これは、ご参考です。先般、Scope3 の削減の目標も作りましたので、ご参考に見ていただきたいと思います。

社会的価値と経済的価値を同時に実現し成長

■ ポートフォリオ変革とサステナビリティ経営の推進により実現

		2021年 (実績)	2023年	2025年	2030年 . . .	2050年
経済的価値	営業利益	2,062億円	2,300億円	2,500億円	3,000億円	
	戦略事業 営業利益	538億円	800億円	1,000億円	1,500億円	
	EBITDA*	3,729億円	4,330億円	4,900億円		
	ROE	10%	安定的に10%以上			
	D/E比率	0.41	0.5以下			

社会的価値	GHG関連	GHG排出量 30%削減 GHG排出量売上高原単位 50%削減			カーボン・ネットゼロ を目指す	
	提供したい 社会的価値	安心・健康な 暮らしの実現 への貢献	安全・快適な 都市インフラの 実現への貢献	持続可能な地 球環境の実現 への貢献	公正・安全な 働く場の創出 への貢献	健全・安心な 社会の維持へ の貢献
	非財務資本	グループガバナンス、人財、研究開発の強化				

* EBITDA = 営業利益 + 減価償却費

©AGC Inc.

12

こちらが、具体的な社会的価値と経済的価値を表にまとめたものです。

- 構造改革、事業拡大によるコア事業の収益拡大、戦略事業の伸長で、2023年中期経営目標を大幅に前倒し達成
- 2023年目標を大幅に上方修正

	FY2021実績	FY2023目標 2021.2時点	FY2023目標 (今回)
営業利益	2,062億円	1,600億円	2,300億円
ROE	10%	8%	10%
戦略事業 営業利益	538億円	700億円	800億円
D/E比率	0.41	0.5以下	0.5以下

2023年の財務目標です。

昨年、2023年の中期経営計画が始まりましたが、かなり高いレベルでクリアしましたので、今現在は2023年の目標を置き換えて、上方修正させていただいております。

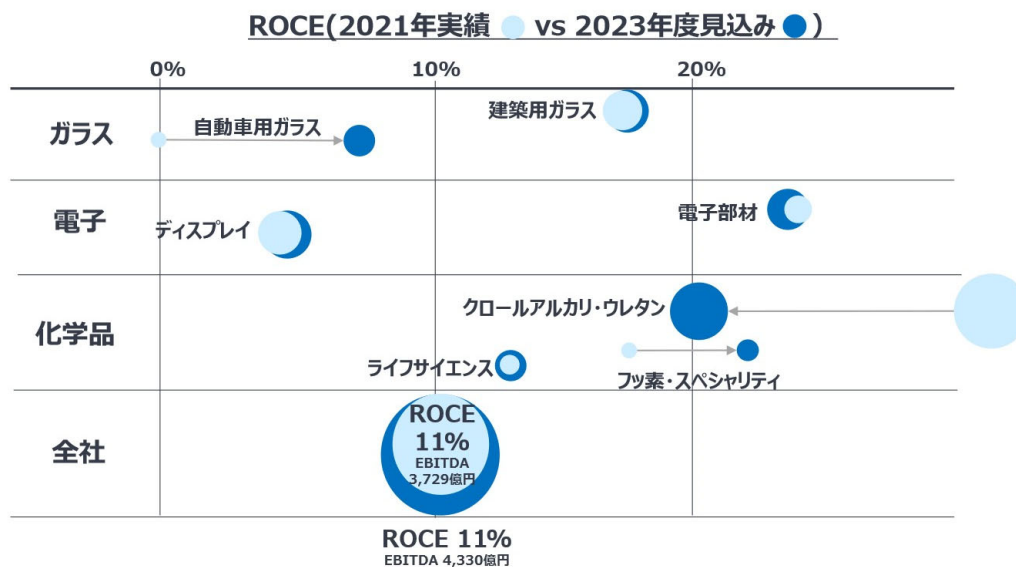
	事業	主要課題	方向性
戦略事業	エレクトロニクス	<ul style="list-style-type: none"> ・EUVマスクブランクスを始めとする高付加価値製品の拡大 ・継続的に新ビジネスを創出 	成長を更に加速
	ライフサイエンス	<ul style="list-style-type: none"> ・タイムリーな投資の実施により、事業を拡大 ・グローバル展開・技術対応力を強みに高い成長を 	
	モビリティ	<ul style="list-style-type: none"> ・CASEによる市場変化を見据え、事業機会を確実に捉える ・中国で車載ディスプレイ用ガラス量産を開始し、収益貢献 	
コア事業	ディスプレイ	<ul style="list-style-type: none"> ・中国市場の需要増に対応、長期安定的な事業基盤を構築 	前中計で設定した基本戦略に変更なし
	クローラルカリ・ウレタン	<ul style="list-style-type: none"> ・タイ、インドネシアでの増設を通じ、東南アジアの事業基盤を一段と強化 	
	フッ素 ・スペシャリティ	<ul style="list-style-type: none"> ・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取り込み ・環境課題を事業機会に変える 	構造改革を加速
	建築用ガラス 自動車用ガラス	<ul style="list-style-type: none"> ・業界再編を見据え構造改革を実施 ・投資を最小化、生産集約などにより資産効率を高める ・生産性改善とコスト削減を着実に進め、収益性を改善、キャッシュ創出力を強化 	

各事業の主要課題です。

これは、各カンパニー長が出てまいりますので、それぞれの中でこの進捗等を確認していただければと思います。

各事業のROCEイメージ

- 全社ROCEを10%以上に維持
- EBITDA*を約600億円（3,729億円→4,330億円）向上



ROCE：(当年度営業利益予想) ÷ (当年度末営業資産残高予想)、全社営業利益は共通費配賦後、事業別の営業利益は共通費用配賦前円の直径(除く全社)： EBITDAの大きさ *： EBITDA = 営業利益 + 減価償却費

©AGC Inc. 16

これが、最後のスライドになります。

会社の中で、ROE 高めたいということで、各事業を ROCE で管理しております。課題事業は 10% を下回る自動車用ガラス、ディスプレイが、かなり今、苦しんでおりますが、全体としてはそれなりのレベルを維持できて、ROCE11%以上、ROE に換算すれば 10%程度は今年も、来年も十分クリアできるだろうと、今は結構、自信を持っております。

以上で、私のプレゼンテーションを終わりにさせていただきます。ありがとうございました。

小川：宮地さん、ありがとうございました。