



Your Dreams, Our Challenge

# AGC REPORT 2018



# Your Dreams, Our Challenge

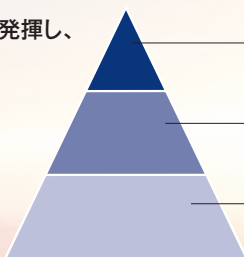
AGCグループは、グループビジョン"Look Beyond"に示す「私たちの使命」の実現に向け、ブランドステートメント"Your Dreams, Our Challenge"を新たに策定しました。

いつの時代も人々の生活を豊かにするために挑戦していく、という創業当初から受け継がれてきたAGCグループの企業姿勢。全従業員が一丸となり、企業価値の更なる向上に努めてまいります。

AGCグループビジョン

## “Look Beyond”

グループ全体が持つ大きな潜在力を発揮し、世界に価値を提供し続けます。



“Look Beyond”を構成する三つの要素

**私たちの使命**  
AGCグループが世の中に提供するべき価値、グループの存在意義

**私たちの価値観**  
AGCグループの全員が、あらゆる行動の基礎として共有する重要な考え方

**私たちのスピリット**  
AGCグループの全員が、世代を超えて受け継ぎ、実践していくAGCの基本精神

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、いつもどこかで世界中の人々の暮らしを支えます～

私たちAGCグループは、幅広い素材・生産技術に基づく独自の素材・ソリューションを提供し、お客様と長期的な信頼関係を築き、お客様から最初にかかってくる存在であり続けます。そして、お客様や社会にとって“なくてはならない製品”を提供し続け、いつもどこかで、世界中の人々の暮らしを支えます。

私たちの価値観

**革新と卓越** イノベーション & オペレーショナル・エクセレンス

**多 様 性** ダイバーシティ

**環 境** エンバイロメント

**誠 実** インテグリティ

私たちのスピリット

“易きになじまず難きにつく”

1907年に旭硝子を創設した岩崎俊彌が唱えた創業の精神です。

## Contents

1 グループビジョン

3 沿革

5 事業概要

7 グローバルネットワーク

9 製品用途

11 トップメッセージ

**事業紹介**

17 建築用ガラス

ブランドステートメント

## Your Dreams, Our Challenge

易きになじまず難きにつく  
人を信ずる心が人を動かす  
世界に冠たる自社技術の確立を  
開発成功の鍵は使命感にあり

AGCは、この創業の精神を礎に、  
お客様とゆるぎない信頼関係を築きながら、  
独自の素材とソリューションで、  
時代のトップランナー達を支えてきました。

私たちはこれからも、互いの知見や技術を掛け合わせ、  
人々の想いの先、夢の実現に挑んでいきます。

Your Dreams, Our Challenge

19 | 自動車用ガラス  
21 | 電子  
23 | 化学品  
25 | セラミックス

26 | 事業領域を越えて  
27 | イノベーション  
31 | 社会・環境  
35 | コーポレートガバナンス

37 | 取締役・監査役および執行役員  
38 | AGCグループの主な  
コミュニケーションツール

# 旭硝子は、「AGC」へ

1907年に板ガラスの国産化を目指し兵庫県尼崎市で創業。「易きになじまず難きにつく」という創業の精神の下、事業の多角化・グローバル化を進めてきました。

そして2018年7月1日、旭硝子株式会社は社名を変更し「AGC株式会社」に生まれ変わりました。

## グローバル経営の発展



創業者 岩崎 俊彌

**1907年**  
兵庫県尼崎にて旭硝子株式会社（現AGC株式会社）を創立

**1914年**  
英国向けに初めて板ガラスを輸出

**1917年**  
本社を東京へ移転

1900

## 製品・技術の進化

**1909年**  
ベルギー式手吹円筒法により日本で初めて板ガラスの工業生産を開始



**1916年**  
溶解窯に用いる耐火煉瓦の長寿命化に向けて自社生産を開始

**1917年**  
板ガラスの主原料であるソーダ灰の自社生産を北九州で開始



**1925年**  
中国に昌光硝子を設立。初の海外ビジネスがスタート

**1933年**  
創立25周年を記念し、財団法人旭化学工業奨励会（現旭硝子財団）を設立

**1937年**  
東京株式取引所に株式上場

1920

**1928年**  
フルコール式による普通板ガラスの生産を開始



**1933年**  
アンモニア法による苛性ソーダの生産を開始

**1938年**  
強化ガラス、合わせガラスの生産を開始

**1939年**  
伊保工場にて耐火煉瓦の生産を開始

**1952年**  
インドネシアと電解苛性ソーダのプラント輸出契約を締結

**1955年**  
品質管理の技法をいち早く導入し、デミング賞実施賞を受賞



**1956年**  
インドにガラス製造会社を設立。民間他社に先駆けて海外事業を展開

**1957年**  
創立50周年を記念し、財団法人旭硝子奨学会を設立

1940

**1954年**  
複層ガラス「ペヤグラス®」の生産を開始

**1955年**  
テレビのブラウン管用ガラスバルブの生産を開始



**1956年**  
需要急増に応じて自動車用加工ガラス事業に本格進出



1964年

タイの板ガラス市場に参入



1972年

インドネシアでガラス事業を開始



1960

1961年

プロピレンオキシド、プロピレングリコールの生産を開始

1966年

平坦で大きなガラスをつくる新技術・フロート法による板ガラスの生産を開始



1972年

撥水撥油剤「アサヒガード®」、フッ素樹脂「Aflon COP」を開発

1975年

苛性ソーダ製造用のイオン交換膜「フレミオン®」電解法を開発

1981年

ベルギーのGlaverbel社を買収。欧州の板ガラス市場に本格参入



1985年

米国の自動車用ガラス事業に本格参入

1986年

インドネシアでのクロール・アルカリ事業に本格参入

1997年

ロシアのガラス市場に参入



1980

1980年

イオン交換膜法による新電解技術「AZECシステム」を開発

1982年

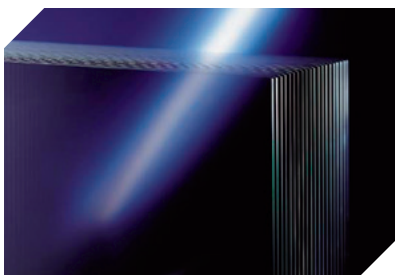
塗料用フッ素樹脂「ルミフロン®」の生産を開始

1990年

透明フッ素樹脂「CYTOP®」を開発

1995年

TFT液晶用ガラスの生産を開始



2002年

グループビジョン「Look Beyond」を策定。カンパニー制を導入

2007年

創立100年を機にグループブランドを「AGC」に統一

2013年

•ブラジルの板ガラス市場に参入  
•シンガポールに東南アジア地域統括拠点を設置

2015年

経営方針 **AGC plus** がスタート

2016年

•モロッコに自動車用ガラス生産拠点を設置  
•インド・ドバイに情報収集・マーケティング拠点を設置

2018年

•日・米・欧のバイオサイエンス事業を統合し、AGC Biologicsとして一体運営を開始

•社名を「AGC株式会社」に変更

2000

2005年

自動車ドア用赤外線カットガラスの販売を開始

2008年

高性能フッ素樹脂フィルム「アフレックス®」が北京開催の世界的スポーツイベント施設に採用

2011年

•スマートフォン・タブレット向けガラス「Dragontrail®」を全世界に向けて販売を開始



•自動車ドア用強化ガラス

「UVパール Premium Cool on™」の販売を開始



2013年

車載ディスプレイ用カバーガラスの生産を開始

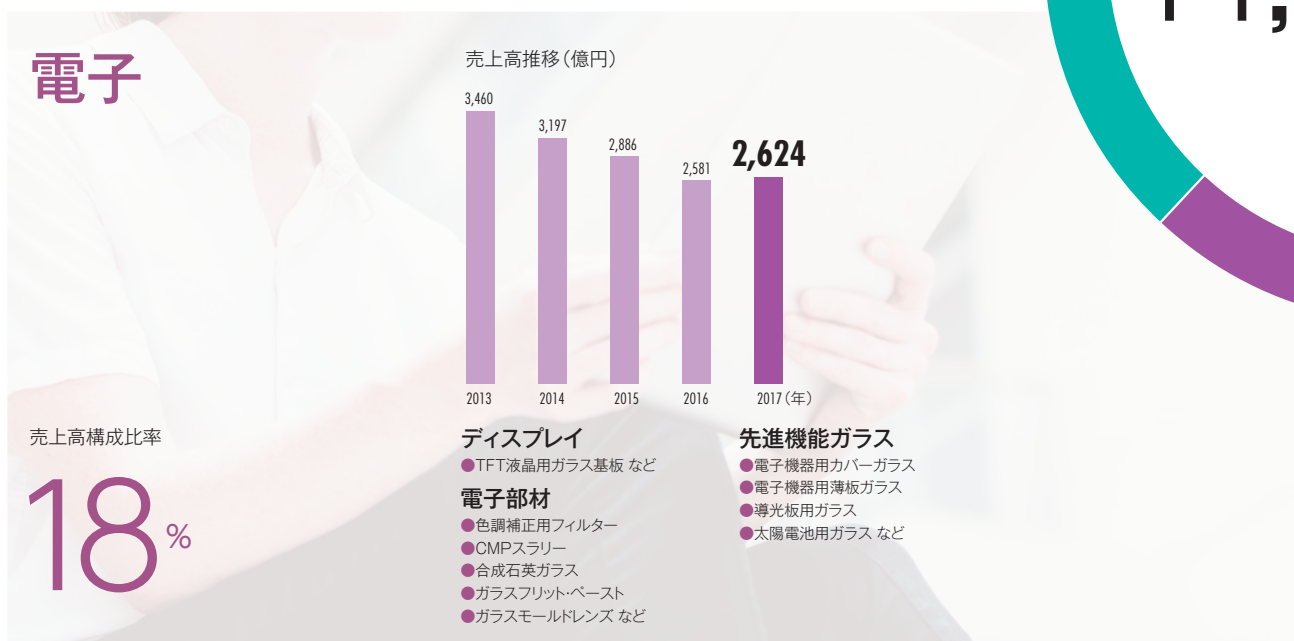
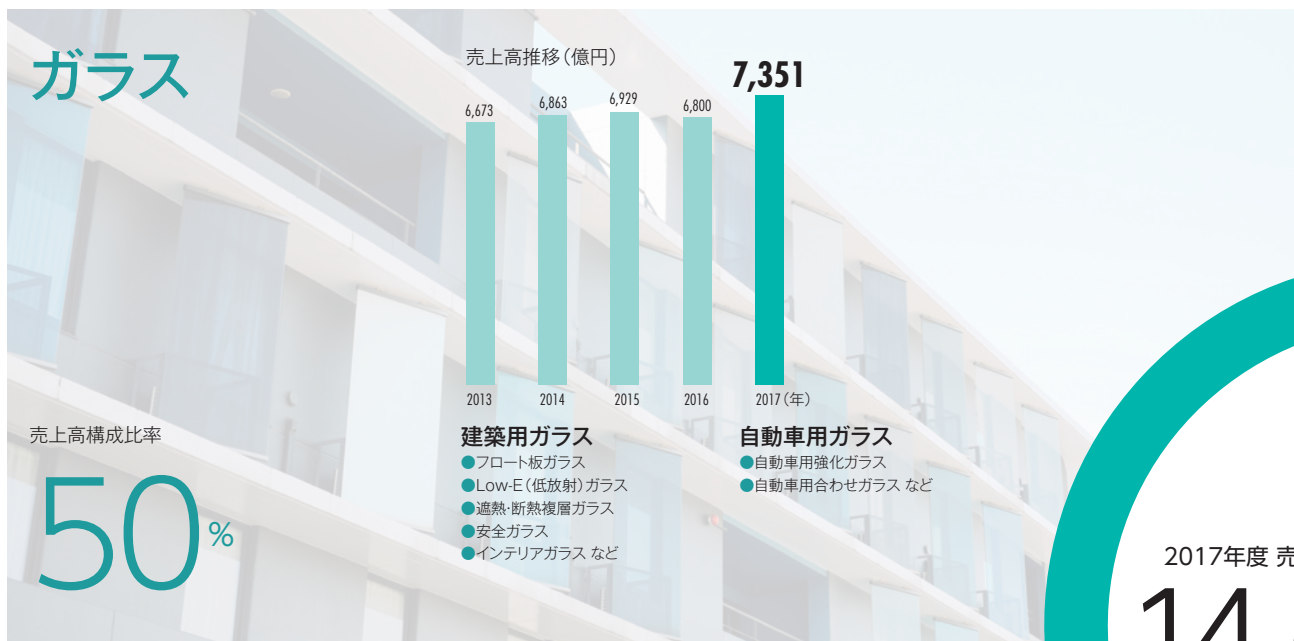
2015年

環境負荷の低い次世代の自動車用冷媒

HFO-1234yfの供給を開始

# 「ガラス」「電子」「化学品」「セラミックス」の事業領域で新たな価値創造に挑戦しています。

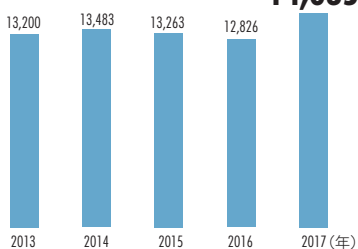
AGCグループは、ガラス・電子・化学品・セラミックスの4つの事業領域でグローバルに事業活動を展開しています。110年にわたる技術革新の歴史のなかで培った世界トップレベルの技術とノウハウを強みに、建築用ガラス・自動車用ガラスをはじめ、ディスプレイ用ガラス、電子機器用部材、また化学品やセラミックスといった高機能素材など、多種多様な製品を幅広い産業のお客様に提供するとともに、素材メーカーならではのソリューションを提案。豊かな社会を実現する新たな価値創造に挑み続けています。



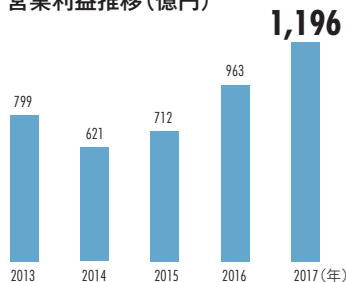
**会社概要** (数値データは、2017年12月末時点。2018年7月1日付けで「AGC株式会社」に社名変更しました。)

社名	AGC株式会社 AGC Inc.	資本金	90,873百万円
本社所在地	〒100-8405 東京都千代田区丸の内1丁目5番1号	発行済株数	235,177,781株
創立	1907(明治40)年9月8日	従業員数	53,224名(連結)
設立	1950(昭和25)年6月1日	グループ連結会社数	210社(うち海外172社)

売上高推移(億円)



営業利益推移(億円)



(注)・数値データは国際会計基準(IFRS)ベース(対象組織：AGC株式会社および連結子会社/対象期間：各12月31日に終了した事業年度)  
・売上高構成比率は外部顧客への売上高にて算出しています。  
・セグメント別売上高は消去前の数値につき、合計しても全社売上高とは一致しません。

売上高推移(億円)



化学品

クロールアルカリ・ウレタン

- 塩化ビニル
- 塩化ビニル原料
- 苛性ソーダ
- ウレタン原料 など

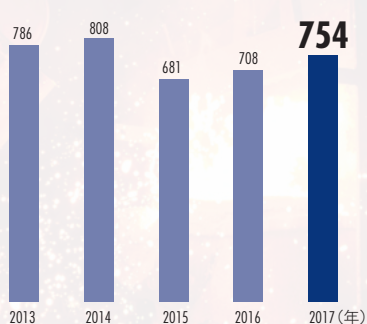
フッ素・スペシャリティ

- フッ素樹脂・フィルム
- 撥水撥油剤
- 医薬薬中間体・原体
- ヨウ素製品 など

売上高構成比率

30%

売上高推移(億円)



セラミックス・その他

セラミックス

- 各種耐火材料
- ファインセラミックス
- スパッタリングターゲット など

物流、エンジニアリングなど

売上高構成比率

2%

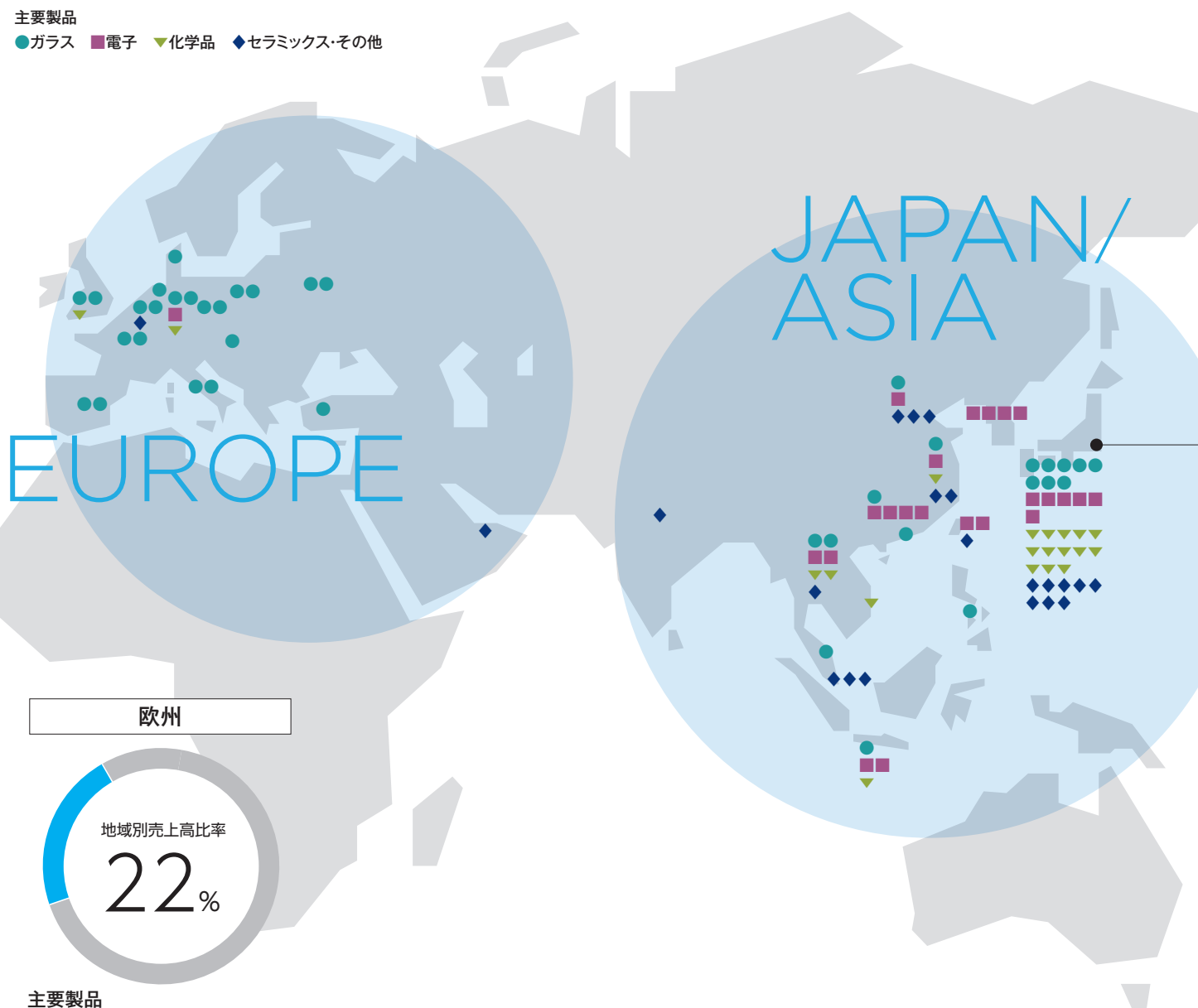
35 億円

# AGCグループはグローバルな ビジネス基盤を確立しています。

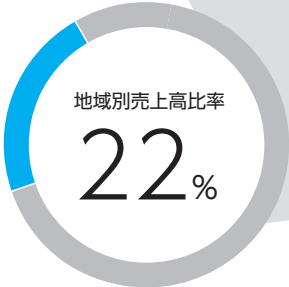
AGCグループは30を超える国と地域でグローバルに事業を展開しています。世界中に市場が存在するガラス事業では、日本・アジア、欧州、米州のそれぞれに開発・生産拠点を構築し、東アジアに顧客企業が密集する電子事業では日本・アジアを中心に開発・生産拠点を集中。さらに化学品事業では、インフラ整備が進展する東南アジアを中心に生産拠点の拡大を図ってきました。AGCグループでは、これらのネットワークを活かしてより深く地域社会に密着した事業展開を図るとともに、新しい事業展開エリアの可能性を探索しています。

主要製品

- ガラス
- 電子
- ▼ 化学品
- ◆ セラミックス・その他



欧州



主要製品

- 建築用ガラス
- ディスプレイ用ガラス
- 自動車用ガラス
- ▼ 化学品

従業員 約**17,400**名

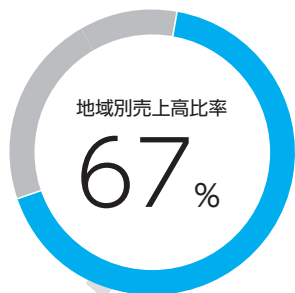
(注) 地域別売上高比率は消去前の2017年度売上高にて算出しています。



AGC

# THE AMERICAS

## 日本・アジア

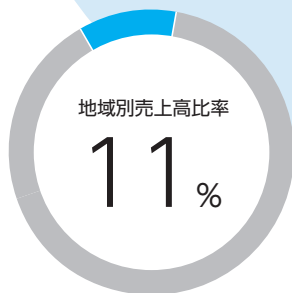


### 主要製品

- 建築用ガラス
- 自動車用ガラス
- ディ스플레이用ガラス
- 電子部材
- ▼ 化学品
- ◆ セラミックス・その他

従業員 約31,400名

## 米州



### 主要製品

- 建築用ガラス
- 自動車用ガラス
- 電子部材
- ▼ 化学品

従業員 約4,400名

# あなたのまわりのAGCグループ製品

さまざまな場所で、さまざまなシーンで。

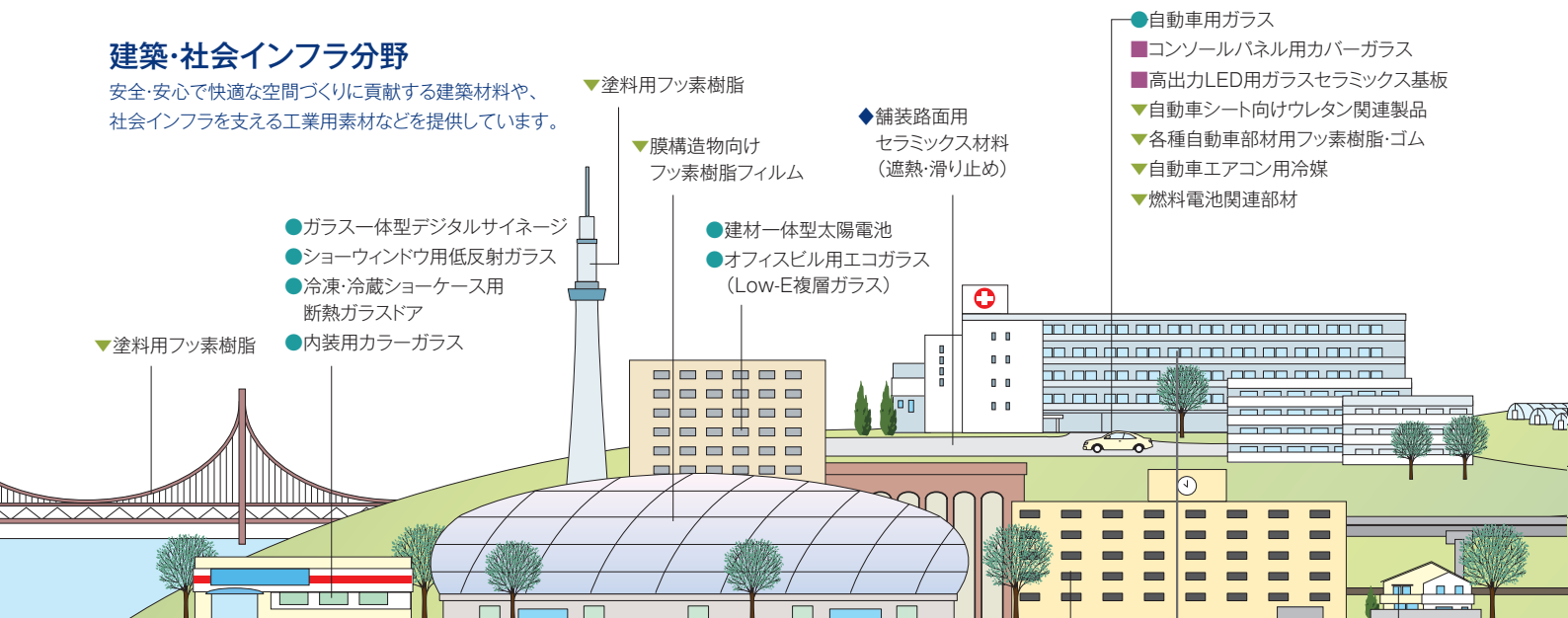
AGCグループの多彩な製品が安全・快適で持続可能な社会を支えています。

主要製品

- ガラス
- 電子
- ▼ 化学品
- ◆ セラミックス・その他

## 建築・社会インフラ分野

安全・安心で快適な空間づくりに貢献する建築材料や、社会インフラを支える工業用素材などを提供しています。



▼ 塗料用フッ素樹脂

- ガラス一体型デジタルサイネージ
- ショーウィンドウ用低反射ガラス
- 冷凍・冷蔵ショーケース用断熱ガラスドア
- 内装用カラーガラス

▼ 塗料用フッ素樹脂

▼ 膜構造物向けフッ素樹脂フィルム

- 建材一体型太陽電池
- オフィスビル用エコガラス (Low-E複層ガラス)

◆ 舗装路面用セラミックス材料 (遮熱・滑り止め)

## トランスポーテーション分野

軽量・高機能な自動車用ガラスをはじめ、輸送機器に欠かせない各種製品を提供しています。

- 自動車用ガラス
- コンソールパネル用カバーガラス
- 高出力LED用ガラスセラミックス基板
- ▼ 自動車シート向けウレタン関連製品
- ▼ 各種自動車部材用フッ素樹脂・ゴム
- ▼ 自動車エアコン用冷媒
- ▼ 燃料電池関連部材

- 公共施設用防災安全ガラス (合わせガラス)
- ▼ 屋上用ウレタン防水システム

- 住宅用エコガラス (Low-E複層ガラス)
- 内装用カラーガラス

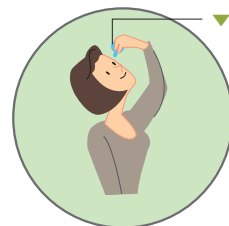
## ライフサイエンス分野

ライフサイエンス領域で用いられる医薬や農業、各種設備向けの素材などを提供しています。

▼ 重曹 (人工透析用輸液)



▼ 目薬向け医薬原体



▼ 液体クロマトグラフィー分析用充填剤

- 理化学実験用ガラス器具
- 組織培養用容器
- 顕微鏡用プレパラート

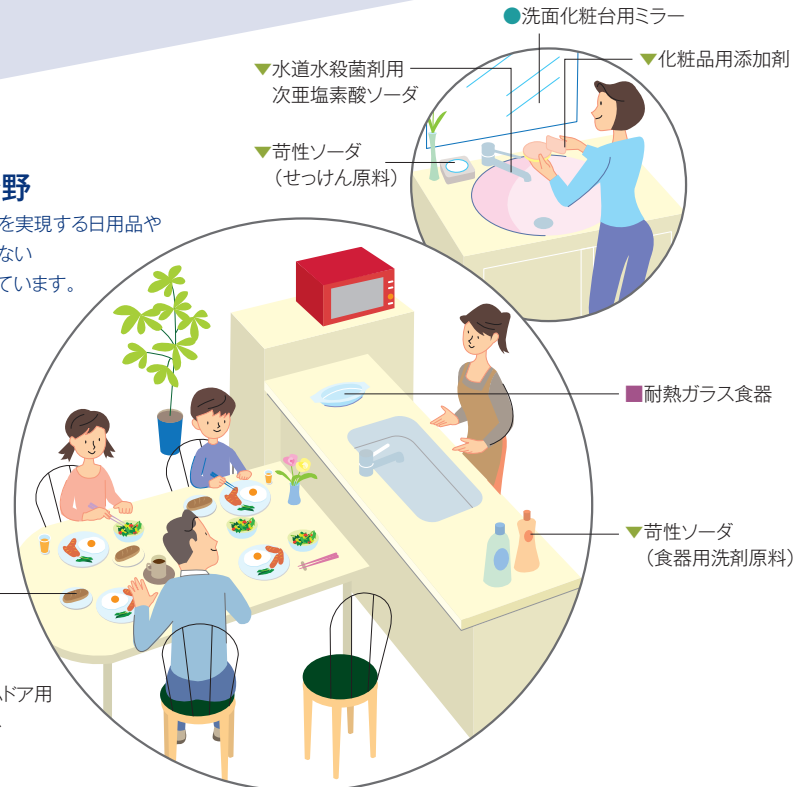


▼ バイオ医薬品原薬



## 生活関連分野

便利で快適な生活を実現する日用品や  
その製造に欠かせない  
各種素材を提供しています。



●洗面化粧台用ミラー

▼水道水殺菌剤用  
次亜塩素酸ソーダ

▼化粧品用添加剤

▼苛性ソーダ  
(せっけん原料)

■耐熱ガラス食器

▼苛性ソーダ  
(食器用洗剤原料)

▼重曹  
(ふくらし粉)

●ガラス一体型  
デジタルサイネージ

●ホームドア用  
ガラス

▼塗料用フッ素樹脂



▼施設園芸用  
フッ素樹脂  
フィルム

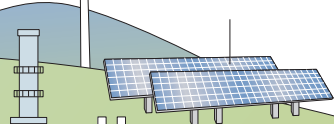
▼農業中間体・  
原体



▼塗料用フッ素樹脂

▼太陽電池架台用  
繊維強化プラスチック

▼太陽電池フロントシート用  
フッ素樹脂フィルム



●鉄道用ガラス

■ディスプレイ用  
ガラス基板

▼燃料電池  
関連部材

## 産業分野

さまざまな生産現場のニーズにお応えする  
工業用素材等を提供しています。

- ▼苛性ソーダ
- ▼床用ウレタン塗料
- ▼繊維強化プラスチック
- ◆3Dプリンター用セラミックス造形材
- ◆工業炉用耐火物

## ディスプレイ・光学機器分野

ビジネスのさまざまなシーンで活躍する  
電子機器などの素材・部材を提供しています。



■ディスプレイ用  
ガラス基板

■電子機器用  
カバーガラス

■デジタルカメラ用  
光学部材

■光学機器用ガラス部材

■ディスプレイ用ガラス基板

■半導体関連製品



代表取締役・社長執行役員CEO

島村 琢哉

# 2025年のありたい姿に向けて成長の地盤を固める 新中期経営計画 **AGC plus-2020** を策定しました。

**Q** **AGC plus-2017**の総括をお願いします。

**A** 財務目標は概ね達成。事業構造改革や戦略的M&Aなども進めることができ、将来の成長に向けた布石を打つことができました。

社長に就任して最初の中期経営計画期間として、私は三つの目標を立てました。①2014年当時、縮小傾向だった利益率を上向かせること。②ディスプレイに頼った利益構造をガラス、電子、化学品の3部門でバランスのとれたものにする。③将来に向けて成長できる分野を示し、着手すること。この三つです。また財務目標として、売上高、営業利益、ROE、D/E比率の数値目標を設定しました。

2017年末において、三つの目標はどれも達成できたと考えています。財務目標についても、売上高は為替の影響もあり到達しませんでした。他の三つの目標は達成することができました。

振り返れば、2014年の時点では、ある意味危機的な状況だったAGCグループですが、2017年には目標を達成できるまでに業績が回復しました。これは5万人を超える従業員がOne

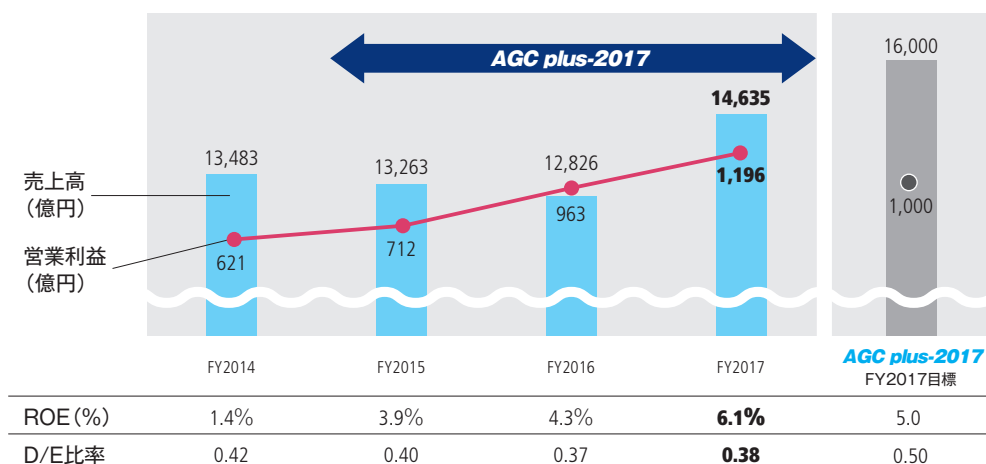
teamとなってやるべきことをした結果だといえます。目標を達成したという喜びとともに、確実に社内の雰囲気が変わってきたことを実感できた、そういう3年間だったと考えています。

**Q** 各事業の状況についてお聞かせください。

**A** 各事業部門で取り組んできた施策の成果が実現してきていて、今後も着実に成長する見込みです。

ガラス事業は2014年の赤字から黒字に転換。電子事業はディスプレイの価格下落の影響を大きく受けてきましたが下げ止まりつつあり、電子部材の伸長などによって減益傾向に歯止めがかかりました。化学品事業は東南アジアでの設備投資やM&Aによるクロール・アルカリ事業の増強、フッ素事業の伸長などにより、大きく成長しています。成長の機会が集中したことで先行して化学品事業が拡大していますが、他の分野も今後順調に成長する見込みです。全体的に、販売数量の増加、稼働率向上による利益の増加が大きいといえるでしょう。

■中期経営計画 **AGC plus-2017** 目標と成果



■AGCグループの長期経営戦略と2020年・2025年に向けた目標

2025年のありたい姿

コア事業が確固たる収益基盤となり、戦略事業が成長エンジンとして一層の収益拡大を牽引する、

高収益のグローバルな優良素材メーカーでありたい



	FY2017	FY2020目標	FY2025目標
営業利益	1,196億円	1,600億円以上	2,292億円以上(過去最高利益)
ROE	6.1%	8.0%以上	10.0%以上
戦略事業利益貢献比率	10%	25%以上	40%以上
D/E比率	0.38	0.5以下	0.5以下

Q 株主還元方針についてはいかがでしょうか？

A 積極的な還元方針を継続します。

株主還元についても、積極的に株主の皆様への還元を進める方針を継続しています。自社株取得を含めた連結総還元性向50%以上を目安に、業績や将来の投資計画なども総合的に勘案しながら還元に努めてまいります。

Q 「2025年のありたい姿」を目指す長期経営戦略と、新中期経営計画の位置付けについて教えてください。

A 新中期経営計画 **AGC plus-2020** は、「2025年のありたい姿」の実現に向けて、これから3年間にやるべきことを示したものです。

AGCグループは、2016年に「2025年のありたい姿」と、それを実現するためのコア事業、戦略事業それぞれの基本戦略を策定しました。今回策定した新中期経営計画は、その基本戦略の下で、今後3年間で私たちがやるべきことと目指すべき目標を



## ■ AGC plus-2020 の主要課題

市況変動に強い  
高付加価値事業を  
伸ばす

戦略事業の  
成長戦略を推進する

成長地域・勝てる  
地域へ経営資源を  
集中する

戦略的な  
M&Aにより持続的な  
成長を図る

明確にしたものです。

2010年に過去最高益を達成した時には、利益のほとんどがディスプレイ事業からのものでした。2025年には、特定の事業・製品に偏ることなく、コア事業が安定的に利益を生み出し、戦略事業がAGCグループの成長を牽引していく、力強いポートフォリオを持った高収益企業となることを目指しています。

そうしたなかでの2020年目標は、新中期経営計画に織り込んだ事業戦略の達成度を測る基準となります。これからの3年間は「2025年のありたい姿」の実現に向けた礎を築く期間であり、財務的な健全性を維持しながら、積極的な成長投資や事業活動を進めていきます。

**Q AGC plus-2020**におけるコア事業の施策は何かでしょうか？

**A** 地域と機能という二つの視点で考え、各事業に求められる施策を展開していきます。コア事業全体でポートフォリオ経営を徹底していきます。

地域と機能という二つの視点から各事業の戦略を考えています。地域とは、中長期的に成長していく地域やAGCグループが強さを発揮できる地域に集中した事業展開を指し、特に、汎用的な建築用ガラスやクローラールカリなどのコモディティ製品で

は、ターゲットとしている地域におけるトップポジションを確保し強固にすることを旨とした事業戦略を進めていきます。

もう一つは、機能を高めた高付加価値製品です。機能による製品差別化や、特長ある機能・製品の新たなアプリケーションへ展開を進めていきます。例えば、ガラスをクラウドとリンクして、天気にあわせて自動的に色が変わる調光ガラスなど、従来のガラスの概念を変える高付加価値製品を提供すべく、さまざまな取り組みを進めています。

投資計画としては、AGC plus-2020でも従来と同程度の金額をコア事業に投資し、コア事業の着実な事業成長を狙います。一方で、成長エンジンである戦略事業向け投資の割合は大幅に増やしていく方針です。強固な財務基盤というAGCグループの強みを活かし、D/E比率0.5以下という財務の健全性は守りながらも、積極的に投資していきたいと考えています。

**Q AGC plus-2020**における戦略事業の具体的な強みや有望な製品は何でしょうか？

**A** AGCグループだからこそできるものにフォーカスして、高機能で価値ある製品を提供していきます。

将来の社会の変化をマクロで見て、AGCグループが持っている要素技術、持っている素材、お客様とのネットワーク、それらを



総合的に検討し、AGCグループの強みを十分に活かして新たな価値を生み出していけると判断をしたのが、モビリティ、エレクトロニクス、ライフサイエンスという三つの戦略事業分野です。

モビリティでのキーワードは軽量化、センサリング、IoTなどがあります。車の軽量化においては、ガラス自体の軽量化技術、ウレタンによるシートの薄肉化・軽量化、フッ素技術が活用できる熱可塑性炭素繊維強化プラスチックなど、軽量化できる素材を開発・提供していきます。

また、センサリングやIoTについては、モビリティとエレクトロニクスとの垣根が低くなっていると感じています。自動車業界には、電気自動車や自動運転の時代が到来しています。そのなかでAGCグループは、ガラス自体がディスプレイとしての表示機能を持つガラスの事業展開を進める他、通信用のアンテナをガ

ラスに組み込んだガラスアンテナのグローバル開発体制構築など、さまざまな取り組みを通じて情報通信をサポートしています。

エレクトロニクスでは、半導体の回路パターンの微細化に対応するEUV露光用フォトマスクブランクスが有望です。当社は供給体制を大幅に増強し、高機能ニーズに応えていきます。

ライフサイエンスでは、長寿命化によって、今後ますます安心・安全な医療ニーズが高まっていきます。そのなかでAGCグループは、2018年1月に米国・欧州・日本に拠点を置くバイオ医薬品開発・製造受託（CDMO）事業を統一し、「AGC Biologics」として一体運営を開始しました。米国に本部を置き、同一品質のサービスをグローバルに行うことで、お客様から圧倒的な信頼を受けるサプライヤーを目指します。



Q 人財育成や働き方改革について教えてください。

A 「人財で勝つ会社」を目指して風土改革を進めています。

「人財で勝つ会社」をキーワードに、人事制度や働き方改革を進めています。特に、人口が減っていく日本では生産性を高めていかなければなりません。生産性の向上とは一人ひとりの挑戦を増やすことです。高い意欲を持つ人財がどんどん挑戦することができ、自分を成長させていけるような人事制度や組織風土をつくっていききたいと考えています。そして、働き方の選択肢を拡げ、多様な人財がより柔軟に働ける環境を整備し始めています。

また、自主性をいかに高めるか、そのための雰囲気づくりも重要です。若い世代に自由に発言できる場を提供して、自分の想いを周囲と共有したり、仲間をつくる活動をしてもらっています。

Q ESGの取り組みについて教えてください。

A AGCグループの人財や技術を結集し、社会課題解決の取り組みをなお一層加速していきます。

環境への取り組みや社会貢献は、事業活動におけるCO<sub>2</sub>の排出量削減をはじめ、東南アジアにおける塩化ビニル樹脂管を用いたサンゴ礁の再生活動やブラジルでの教育支援など、世界各

地で社会貢献活動を継続的に実施しています。

コーポレートガバナンスについては、2002年から社外取締役を招聘し、今では取締役会の議長および任意の諮問機関である指名委員会・報酬委員会の委員長もそれぞれ社外取締役に務めていただくようになりました。より緊張感のある議論が行われるようになり、貴重なアドバイスやご意見を得ています。第三者評価や実効性評価でも高い評価を受けています。

また、2018年1月、AGCグループとしてはSDGs(持続可能な開発目標)実現への取り組みを推進するため、経営企画本部内に「SDGs推進部」を新設しました。経営陣に直結した組織とし、事業部門や研究開発とも連携して、社会課題の解決に向けた取り組みを加速していきます。

2015年、私が社長に就任した時、**AGC plus**という経営方針を策定しました。これは、全てのステークホルダーに対してのメッセージであり、原点です。2025年に向けて、まさにそれを実現するべく取り組んでいくことが、これからは継続的にやっていくことだと考えています。本年は社名を変更し、AGCグループにとって新たなスタートの年です。今後も「AGC」を世界中のステークホルダーから信頼されるグローバルブランドへとさらに成長させるために全力を尽くします。

## 経営方針

### AGC plus

私たちAGCグループは、

- 世の中に「安心・安全・快適」を
- お客様・お取引先様に「新たな価値・機能」と「信頼」を
- 従業員に「働く喜び」を
- 投資家の皆様に「企業価値」をプラスする。

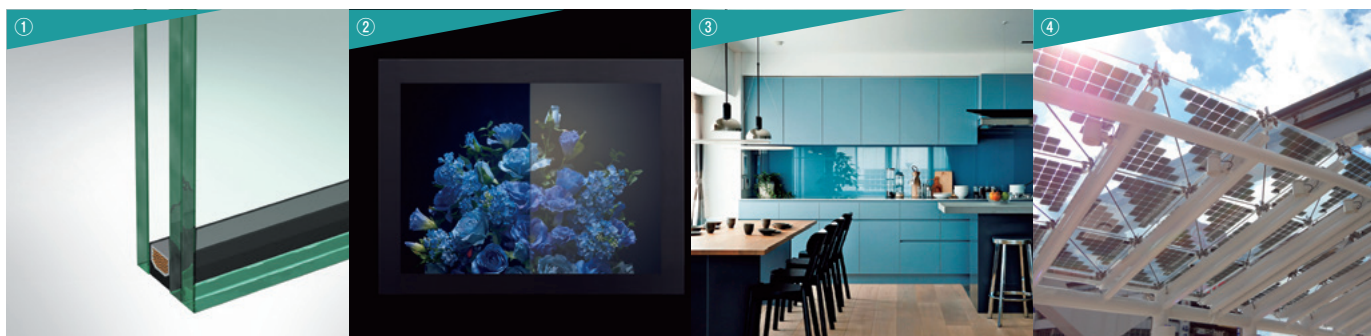


# Architectural Glass

建築用ガラス

建築分野の各種ガラス製品を提供する  
建築用ガラス事業。

リーディングカンパニーとして、  
各地域のニーズに応える多彩な製品・ソリューションを  
グローバルに提供しています。





## 建築用ガラス事業

フロート板ガラスやそれに加工を施した建築用加工ガラス、インテリアガラスなど多彩な製品を取り揃え、お客様や地域によって異なるニーズに柔軟に対応する建築用ガラス事業。建築物の断熱・遮熱や、結露、反射の防止など、環境負荷低減や快適性向上を追求した機能ガラス製品の開発・販売にも注力し、世界市場でトップレベルのシェアを有しています。

また、建築用ガラス事業で培った技術を活かし、建材一体型太陽電池やショーケース用ガラスドアなどの各種ソリューション製品も提供しています。

- 合わせLow-E(低放射)複層ガラス①
- 現場施工型後付けLow-Eガラス「アタッチ®」
- 低反射ガラス「クリアサイト®」②
- 内装壁面用カラーガラス「ラコベル®プリュム®」③
- 多機能内窓ユニット「まどまど®」
- 建材一体型太陽電池「サンジュール®」④
- 冷凍・冷蔵ショーケース用ガラスドア「ウインドア®」

# Automotive Glass

自動車用ガラス

自動車用ガラスのリーディングカンパニーとして、安全性、デザイン性、快適性を追求し、多様なニーズに応える付加価値製品・ソリューションをグローバルに提供しています。



## 自動車用ガラス事業

自動車用合わせガラスや強化ガラスなどの販売において、世界トップレベルのシェアを有する自動車用ガラス事業。グローバルなマーケティング機能と生産ネットワーク、最先端の技術を駆使して、製品の安全性、快適性、環境性能などを追求しています。そのラインナップは、紫外線や赤外線をカットするガラス、雨天時も良好な視界を確保するドア撥水ガラス、光の透過性を調整できる調光ガラス、クリアな通信を実現するガラスアンテナなど多岐にわたっています。

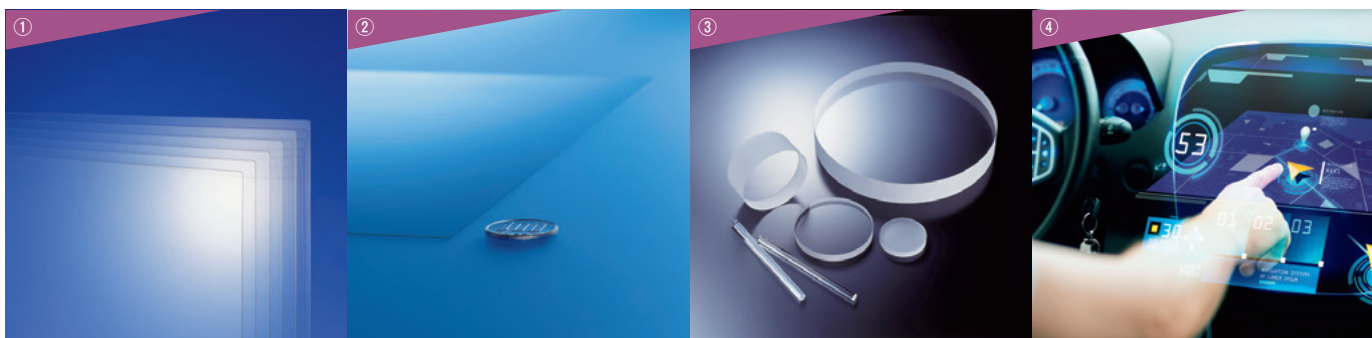
- 強化ガラス「TEMPERLITE®」
- 合わせガラス「LAMISAFE®」
- 紫外線/赤外線カットガラス  
「UVベールPremium」シリーズ①
- 遮音ガラス「Soundverre®」
- ドア撥水ガラス「Wellview」
- 調光ガラス「WONDERLITE®」②
- 鉄道用ガラス③

### 自動車用ガラス 世界No.1

(販売ベース当社調べ/2017年度概算データ)

# Electronics 電子

高度な生産技術を駆使して、  
エレクトロニクス産業の進化を支える  
高付加価値製品・ソリューションを提供しています。





## ディスプレイ事業

TFT液晶用ガラス基板において世界第2位のシェアを持つディスプレイ事業。独自の製法と高度な生産技術でグローバルな競争力をより高めるとともに、次世代の映像表示デバイス用ガラスの開発にも注力しています。

- TFT液晶用ガラス基板①

### TFT液晶用ガラス基板 世界No.2

(販売ベース当社調べ/2017年度概算データ)

## 先進機能ガラス事業

「薄く、軽く、そして強い」特殊ガラスの特長を活かした用途開拓に注力し、スマートフォン・タブレット端末向けの電子機器用カバーガラス、太陽電池用ガラス基板、タッチパネル用ガラス基板など、次々と製品ラインナップを拡げています。

- 化学強化用特殊ガラス「Dragontrail®Pro」
- 導光板用ガラス「XCV®」
- 電子機器用超薄板ソーダライムガラス②
- 太陽電池用TCO基板
- 化学強化特殊ガラス「Leoflex®」

## 電子部材事業

ガラスや化学、セラミックス事業で培った素材、加工、表面処理、成形などの高度な技術を活かし、最先端のエレクトロニクス産業を支える電子部材事業。世界でトップレベルのシェアを誇る合成石英ガラスをはじめ、高純度SiC治具などの半導体プロセス部材、スマートフォン・デジタルカメラ向け色調補正用フィルターなどの光部材、絶縁や封着に用いられるガラスフリット・ペーストなどのディスプレイ部材など、幅広い製品を提供しています。

- デジタルカメラ向け色調補正用フィルター
- 合成石英ガラス③
- CMPスラリー・研磨ソリューション
- ガラスフリット・ペースト
- 高純度SiC治具「ロイセラム®-HS」

### ステッパレンズ用石英素材

## 世界No.1

(販売ベース当社調べ/2017年度概算データ)

## 車載用カバーガラス事業<sup>④</sup>

スマートフォンのカバーガラスなどに使われる化学強化ガラスを自動車のインテリア用途に展開しています。

自動車のコックピットやタッチパネルのカバーガラスとして使用することで、ナビゲーションシステムや運転情報表示などの視認性や操作性を向上させます。車載ディスプレイ用カバーガラスのパイオニアとして、多様なニーズに応え、新たな価値をプラスした製品を提供できるよう技術革新を進めています。



化学品

基礎化学品からフッ素系高機能化学品まで、  
AGCグループ独自のケミカルチェーンを活用し、  
豊かで安全・安心な社会や環境保全に役立つ  
多彩な製品・ソリューションを提供しています。



① 人工透析の輸液用途など



③ タンパク質の培養工程





## クロール・アルカリ事業

苛性ソーダや重曹など、さまざまな産業に不可欠な汎用性の高い基礎化学品を提供しています。また、断熱材や自動車のシートなど、快適な生活に欠かせない製品の素材に用いられるウレタン関連製品も製造・販売しています。

## ウレタン事業

## ガス・溶剤事業

## フッ素化学品事業

## ライフサイエンス事業

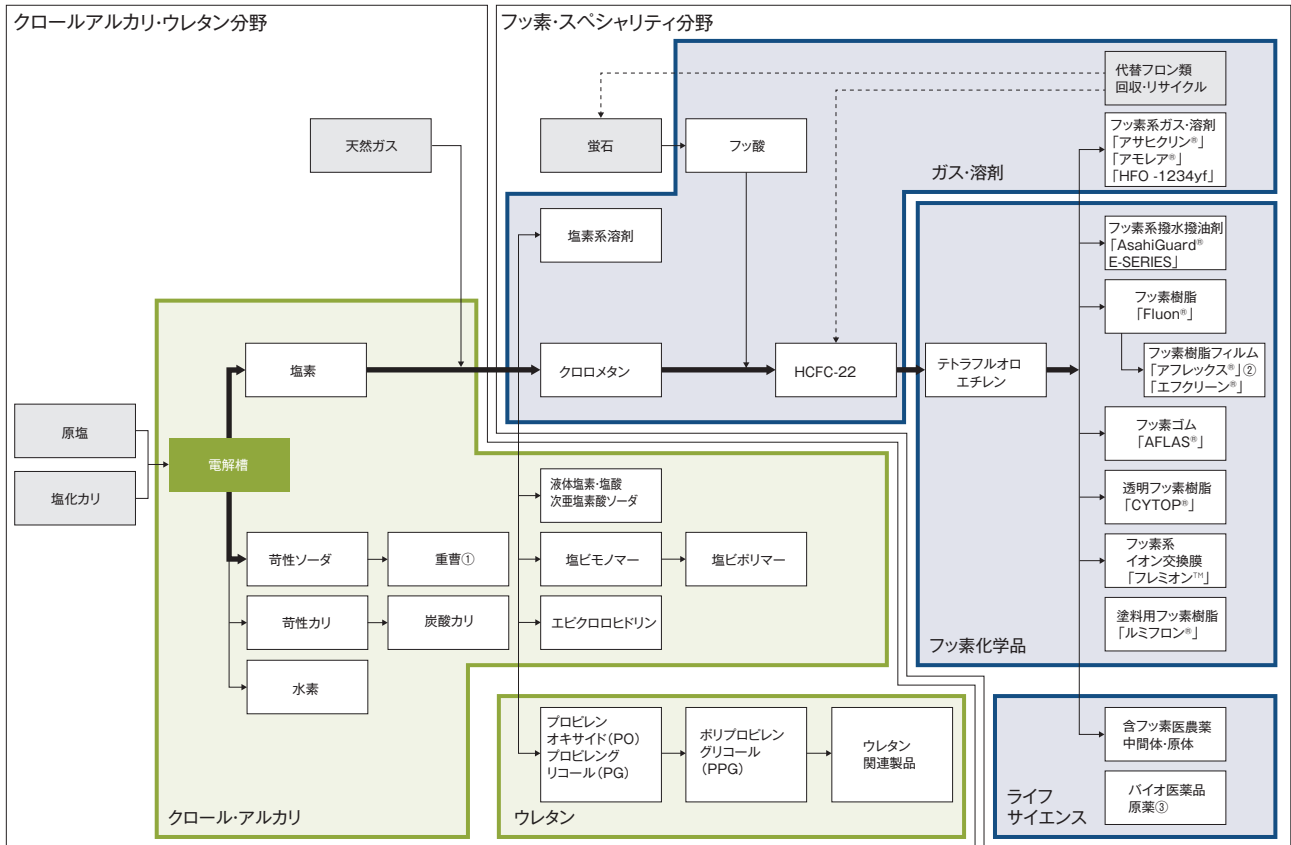
世界トップシェアを有するフッ素樹脂(Fluon®ETFE)をはじめ、耐熱性・耐薬品性・耐候性において優れた特性を評価されているフッ素化学品。自動車・航空機産業で注目を集めるフッ素樹脂・フッ素ゴム、建築分野で使われるフッ素樹脂フィルム・塗料用フッ素樹脂、電子・ディスプレイ分野向けの多機能材料など、さまざまな高機能製品が多彩な産業分野で採用されています。さらに医農薬中間体・原体なども提供し、ライフサイエンス分野にも寄与しています。

フッ素樹脂  
(Fluon®ETFE)

世界No.1

(販売ベース当社調べ/2017年度概算データ)

AGCグループのケミカルチェーン



# Ceramics

セラミックス

長年培ってきたセラミックス技術を駆使して、  
ガラス生産工程の革新や地球環境保全に貢献する  
多彩な製品・ソリューションを提供しています。

## セラミックス事業

AGCグループのセラミックス事業は、1916年、ガラス溶解窯用耐火煉瓦の生産から始まりました。現在はAGCセラミックス社が、耐火物製品の幅広いラインナップと高度なエンジニアリング技術を軸に「ガラスエンジニアリング」「環境エネルギー」の二つの領域で事業を展開しています。

ガラスエンジニアリング分野では、高耐用・高機能の電鍍煉瓦とそれらを活かしたソリューションにより、ガラス窯の省エネ・長寿命化と安定操業、ライフサイクルコストの削減を目指しています。

環境エネルギー分野では、工業炉の省エネ・環境負荷低減に貢献する不定形耐火物などを用いて、多彩な環境ソリューションを提供しています。さらにファインセラミックス系の高温ファン、エコガラス用スパッタリングターゲットなど、地球環境に配慮したセラミックス材料の開発にも注力しています。

- 遮熱舗装用セラミックス材料「タフクーレ®」①
- 高断熱セラミックス耐火物「THERMOTECT®」②
- 工業炉用耐火物③
- 3Dプリンター用セラミックス造形材「Brightorb®」



# 事業領域を 越えて

AGCグループは、ガラス、電子、化学品、セラミックスの事業分野で培った技術を融合し、新たな市場に向けて付加価値の高い製品を生み出しています。

## ガラスサイネージ製品

### infoverre®

建築物の外装・内装のガラス面に液晶ディスプレイを直に貼りつける、新しいデジタルサイネージ「infoverre®」。化学品事業で培った光学接合技術により、乱反射のないクリアな映像が空中に浮かび上がります。また設置台が不要なため、狭いスペースでの設置が可能です。



### Glascene®

ガラスに特殊な加工を施し、プロジェクターの映像を投射できるようにした「Glascene®」。映像を映さないときは、背景の景色を妨げない、新しいタイプのスクリーンです。前面・背面いずれからの投射にも各々専用のタイプで対応でき、100インチ以上の大画面も実現可能です。

### Augmented mirror

鏡面でAR(拡張現実)を実現する拡張ミラー型ディスプレイ「Augmented mirror」。通常のミラーとして十分な視認性を持ちます。独自の光学設計技術により、高い鏡面反射率と明るい表示輝度を両立しました。鏡を使ったAR効果で、新たな利用シーンを提案します。



# 「つなぐ」イノベーション戦略

2025年のありたい姿に向けて、素材メーカーとして成長し続けていくために、いかに素早く、長期的に価値を創出し続けていくか。AGCグループの研究開発戦略について、CTO・技術本部長を務める平井良典がご説明します。



代表取締役 兼 専務執行役員  
CTO・技術本部長

平井 良典

## AGCグループにとってのイノベーション

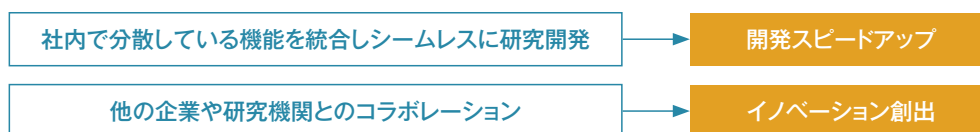
2016年、AGCグループは「2025年のありたい姿」として「コア事業が確固たる収益基盤となり、戦略事業が成長エンジンとして一層の収益拡大を牽引する、**高収益のグローバルな優良素材メーカーでありたい**」を掲げ、その実現のための長期経営戦略を定めました。モビリティ・エレクトロニクス・ライフサイエンスなど戦略事業の成長を実現するためには、(研究開発部門における)イノベーションが不可欠です。

私たち自身は世の中にイノベーションを起こすような会社では

ありません。一方で歴史を振り返ると、AGCグループはガラス、化学、セラミックスという技術を用いて、イノベーションの創出になくてはならない素材を提供してきました。日本におけるモータリゼーション、ブラウン管テレビの普及、フラットパネルディスプレイへの転換、地球温暖化対策など、市場に変化をもたらすイノベーションが起こる時、その時代のトップランナーに必要な素材を提供する。それがAGCグループのイノベーションであり、それを今後も継続していくことが私たちのミッションだと認識しています。

## ■協創空間の構築(概要)

- 研究開発のスピードを大幅に向上させるため、新たな研究棟を建設
- 分散していた機能を集約し、協創空間を構築・活用



## イノベーションの鍵は「つなぐ」こと

イノベーションをどのように実現するか。その鍵は「つなぐ」こと、と考えました。その取り組みのひとつとして、社内外をつなぐための協創空間研究構築を目的に、新たな研究開発棟を建設し、研究開発体制を一新します(2020年6月完成予定)。

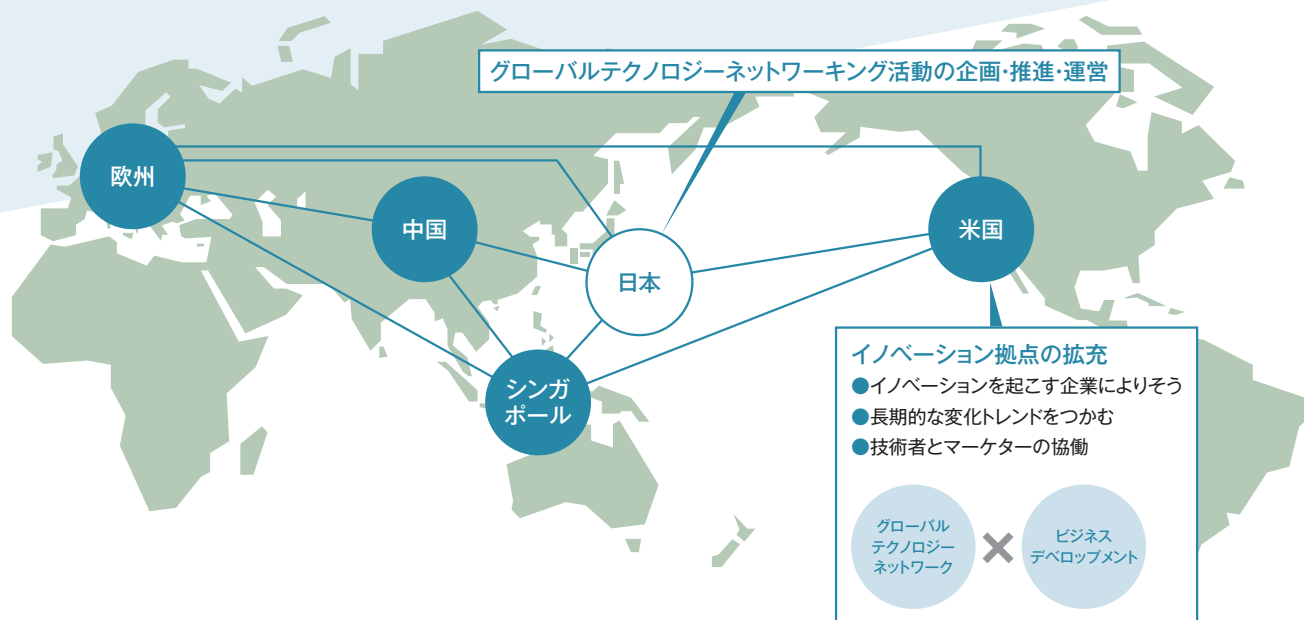
社外とつながるために、既に他社とのオープンイノベーションを進めており、基礎研究においては大学との連携も強めています。新研究棟には、交流空間や技術面でのコラボレーションスペースなどを設け、他社や大学との協創をさらに推進します。

一方、新研究棟では社内の研究開発部門の間もつなぎます。AGCグループは、製品・素材の開発はもちろんのこと、生産設備

も自社設計しています。他社が模倣できない状況をつくりだすということは、長期にわたって勝っていくための必要条件と考えています。この「強み」をさらに効率化するために、現在は横浜市内二か所に分散している研究開発拠点を一か所に統合します。

素材ができてから量産プロセスを開発していると、効果が出るまで時間がかかってしまいます。そこで、基礎研究から商品開発研究、プロセス開発、設備開発まで、全てをシームレスに一体で運営するのが、この統合の狙いです。基礎研究の段階からプロセス開発のチームが参画し、生産設備をイメージしながら開発を進めることで、より早く、より効率的な生産システムが構築できると確信しています。

■ 研究開発力を高めるグローバルテクノロジーネットワーキング



## 世界をつなぐグローバルテクノロジーネットワーキングの進化

グローバルでお客様とつながるために、グローバルテクノロジーネットワークと新規事業の開拓を一体化した技術マーケティング活動を進めています。ここで重要なのは、最先端の技術と最先端のお客様の両方に近いことです。現地で情報収集を行い、すぐにその情報に対してフィードバックをしていくという流れが必要だと考えています。

自動車用ガラス事業ではすでにその体制ができており、研究開発拠点を米国のデトロイトに置き、技術者と営業担当者が一緒に動くことによって、現地で素早く対応できる体制としています。この仕組みを他拠点にも広げていきます。

例えば、シリコンバレーはICTの先端エリアであるとともに、自動車メーカーの研究所が増加しています。自動車とICT、両分野の長期的なトレンドや技術ニーズを収集する重要拠点として、AGCグループもオフィスを設置し、事業を拡充しています。

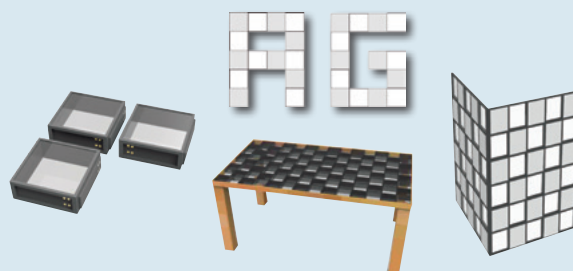
欧州と米国に加え、今後はシンガポール、中国においても基盤づくりを進め、グローバルな研究開発体制を構築する予定です。

## Column

### 社外とつなぐ協創プロジェクト 「GLASS INNOVATION CHALLENGE」

AGCグループは、オープンイノベーションの取り組みのひとつとして、新商品開発プロジェクト「GLASS INNOVATION CHALLENGE」を進めています。ユーザー視点からガラスの可能性を捉え直し、新たな商品開発を行うことを目的とした本プロジェクト。オープンイノベーションプラットフォーム「Wemake (ウィーメイク)」を活用して、2017年10月より「ガラスの特徴を活かした日常の体験を変える製品/サービスのデザイン」をテーマにコンセプトを公募しました。2018年2月末に受賞作品を選出し、現在、選ばれたテーマについての試作・事業化の検討を進めています。

受賞作品例	タイトル: IoTを取り込んだ多機能ガラスブロック
最優秀賞作品	「AGM (AGC Glass Module)」
	コンセプト: さまざまな機能を持つガラスをブロック玩具のように組み合わせ、多様な機能と高いデザイン性を付与



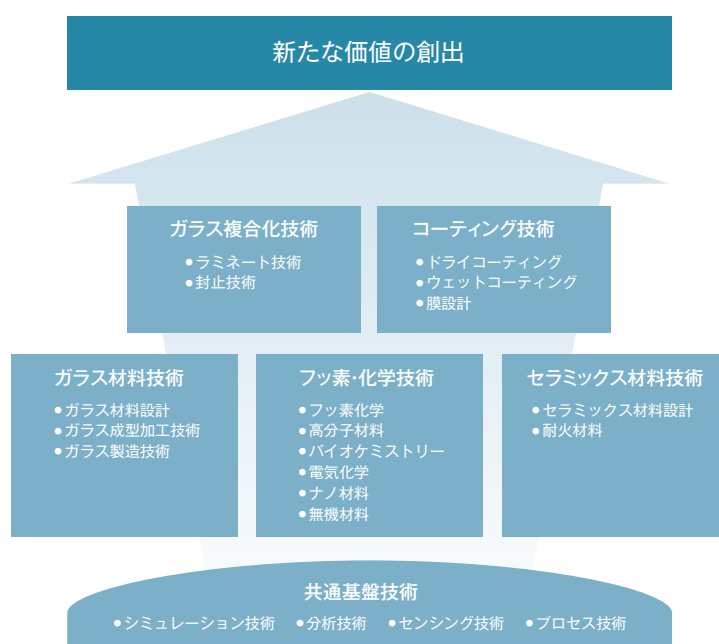
## AGCグループのコアテクノロジーとは？

AGCグループは、社会の多様なニーズに対応する「ガラス材料技術」や「セラミックス材料技術」をはじめ、製品の高付加価値化を実現する「コーティング技術」「ガラス複合化技術」、先進的な高機能製品を生み出す「フッ素・化学技術」といった多彩なコアテクノロジーを蓄積しています。

さらに、こうした技術開発を支える「共通基盤技術」として、シミュレーション技術や分析技術、センシング技術、プロセス技術などの高度化にも力を注いでいます。

AGCグループでは、これらの掛け合わせによって生まれる膨大な技術の“引き出し”を駆使することで、お客様のニーズや課題に応え、産業・社会に新たな価値をもたらすイノベーションの創出に挑んでいます。

## コアテクノロジーマップ



## 短期と長期の視点をつなぐ

素材産業は、研究を始めてから収益が出るまでに時間がかかります。ライフサイエンスが新しい事業部門となるまでには、研究開始から約30年の月日がかかりました。フラットパネルディスプレイのガラスについても、事業が成長するまで20年ほどかかっています。

短期的な製品開発を最前線で継続しつつも、長期的に研究しておくテーマを品定めすることも重要です。

長期的なトレンドと、それをリードしていくと予想されるお客様と関係をもちながら、将来を予測して準備しておくことが、ロングタームでのイノベーションにつながります。冒頭にお話した通り、私たち自身が直接世の中にイノベーションを起こすような会社ではありませんが、イノベーションを起こす企業としっかりつながり、必要なものを提供していく。それが我々のイノベーションだと考えています。

## Column

### ICTやAIを事業活動全体で活用する

近年、AGCグループではさまざまな分野でICTやAIの活用を進めています。

元々、ガラスの生産は1,600℃以上と直接観察が難しい領域なので、1980年代からコンピュータシミュレーションに力を入れてきました。ただその時代にできたことは理論のシミュレーションでしたが、現在は大量に蓄積したデータから現象を解析することができます。工場では数多くのセンサーで運転状況を管理しており、予兆保全や生産効率向上に活用しています。

研究開発の面では、コンピュータサイエンスと分析化学が進んだことで、素材のなかを詳しく知ることができるようになりました。それを個人の経験やトライアンドエラーだけでなく、AI技術を使った開発（マテリアルズ・インフォマティクス）に活用する。それにより、求める機能を達成するために必要な素材の選択ができるようになります。

ICTやAIの活用は、決してコストダウンのためだけではなく、最終的にはAGCグループの業務全体をインテリジェント化し、人の働き方からライフスタイルまで変えていこうと考えています。人の頭脳とAIによって新たなイノベーションを生み出すという取り組みを、長期的な視野で行っています。

# 独自の素材・ソリューションで 世界中の人々の暮らしを支えます。

AGCグループは、経営方針 **AGC plus** の下、  
「安心・安全・快適」な高付加価値製品・サービスを開発・提供し、社会に貢献します。  
AGCグループの製品・技術が、世界各地のさまざまな取り組みをサポートしています。

F-CLEAN®



## 1 持続可能な食糧供給システムが未来の地球環境や食糧危機を救う エフクリーン® for 寒冷地グリーンハウス (ロシア)

冬はマイナス60℃を超えるロシア極東のサハ共和国。永久凍土のこの地では、これまで冬場の生野菜の供給を輸入に頼る他ありませんでした。しかし今では、季節を問わず子供たちは給食で新鮮なトマトが食べられるようになりました。「地元で採れた安全・安心な野菜を通年で収穫したい」というヤクーツク市民の長年の夢を叶えたのが、AGCグループの農業用フッ素フィルム「エフクリーン®」を使用した栽培温室です。

2016年春から始まった本プロジェクトでは、温室の断熱効果を高めるために、「エフクリーン®」の三層構造が採用されました。1千m<sup>2</sup>の栽培テスト用温室も完成し、2016年秋からはトマト、2017年後半からはキュウリの栽培も始まりましたが、供給量が限られるため、保育園や幼稚園の園児向けを優先して出荷され

ています。2020年に完成予定の3万m<sup>2</sup>を超える大規模温室により、人口30万人のヤクーツクの皆さんにも安全・安心な野菜を提供できる体制が整います。

### Project

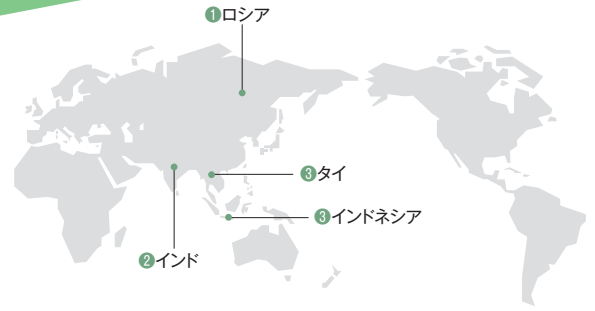
ロシアのサハ共和国、北海道総合商事(株)、(株)ホッコウが進めているヤクーツクでの温室栽培プロジェクト。現在は3.2万m<sup>2</sup>へのハウス規模の拡大やトマトやキュウリ以外の作物への横展開も検討されています。

### Product

エフクリーン®：AGCが製造し、AGCグリーンテック社が販売するエフクリーン®は、耐候性に優れ、高い光線透過率をもつ農業用のフッ素フィルム。環境にやさしい効率的な施設園芸の実現に貢献しています。

Web <http://www.f-clean.com/>





## 2 イオン交換膜で井戸水を浄化してたくさんの人に清浄な水を届ける セレミオン® for 地下水を利用した造水装置 (インド)



世界各地において、干ばつなどの気象現象による水不足や地下水の塩分濃度の上昇など、水をめぐる環境悪化が深刻化しています。AGCグループのイオン交換膜「セレミオン®」を活用した水処理・造水システムは、農業用水や飲料水の製造・安定供給のために必要となるさまざまな処理の一部として、水の浄化・脱塩機能を提供し、周辺環境および人々の保健・衛生事情の改善に貢献することを可能とします。海外に導入実績のある造水装置を基に、今後は、干ばつによる水不足および地下水汚染が悪化している諸地域において事業展開を計画しています。

### Product

セレミオン®：AGCエンジニアリング社が製造・販売する炭化水素系イオン交換膜。塩濃度の低減(脱塩)または上昇(濃縮)により、廃水の浄化、有価物の回収および精製を行います。

Web <http://www.selemion.com/>

## 3 熱帯のサンゴ礁を再生して海の豊かさを取り戻す 塩化ビニル樹脂 for サンゴ礁再生活動 (タイ、インドネシア)

世界各地で深刻な問題になっているサンゴ礁の衰退。豊かなサンゴ礁を守るため、AGCグループの塩化ビニル樹脂(PVC)が活躍しています。海底におけるサンゴ育成にはコンクリートが基盤に使用される場合が多いですが、同様の耐久性を持ちながらも軽量かつ成形もしやすいPVCを代わりに使用することで、簡単に設置できるようになりました。現在、タイとインドネシアで進めているこの取り組み。サンゴ礁再生活動を通じて、地域のサンゴ礁保全の意識も高まっています。



### Project

タイに所在するピニタイ社は、2003年よりサンゴ礁保全の取り組みを開始。2008年より進めていたサンゴの苗8万本を育成する取り組みを2016年に達成し、現在も学生などを対象としたタイにおけるサンゴ育成活動を続けています。インドネシアでは、アサヒマス・ケミカル社が2016年よりSangiang島沖のサンゴ礁の再生に取り組んでいます。

### Product

塩化ビニル樹脂(PVC)：ポリ塩化ビニル樹脂は、ポリエチレン、ポリプロピレン、ポリスチレンとともに、4大汎用プラスチックの一つに数えられている汎用プラスチック。AGCグループでは、タイ、インドネシア、ベトナムで製造しています。水道管、下水道管、電線、建材といった都市インフラなどの基礎産業から日用品、最先端のエレクトロニクスまで、さまざまな分野で利用されています。

Web <http://www.agc-chemicals.com/jp/ja/products/detail/index.html?pCode=JP-JA-C008>

# ゼロ・エネルギー・ビル (ZEB) 実現に 貢献する省エネ・創エネ製品

温室効果ガス削減の取り組みの一環として、建築物のゼロエネルギー (ZEB) 化が進んでいます。ZEB化とは、「省エネ」だけでなく、「創エネ」も取り入れて、エネルギーを生み出すビルを目指すこと。AGCグループの製品は、省エネ・創エネの取り組みに貢献しています。

ZEB (ゼロ・エネルギー・ビル) : 省エネルギー化の実現と再生可能エネルギーの導入により、年間の一次エネルギー消費量の収支をゼロとすることを目指した建築物。一次エネルギー消費量の削減率によって、ZEB、Nearly ZEB、ZEB Ready の3段階に分類される。



本事務所棟の建設にあたり、「ZEB実現に向けた先進的省エネルギー建築物実証事業」の補助金の採択を受けています。

## 鹿島工場本事務所棟 概要

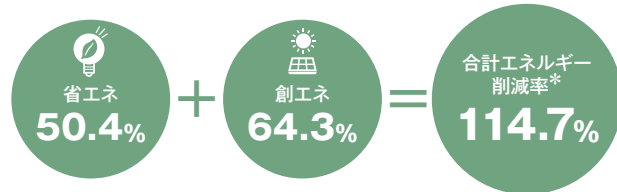
所在地：茨城県神栖市東和田25  
建物用途：事務所  
延床面積：1,435m<sup>2</sup>  
階数：地上2階建て  
ZEBランク：ZEB

完成イメージ

エネルギーを創出する「ZEB施設」を建設中の鹿島工場（茨城県神栖市）。ZEB化を実現するために、AGCグループの製品・材料を活用した設計を取り入れています。

建物正面部分は、遮熱効果の高いガラスと太陽電池モジュールを組み合わせて使用することで、省エネだけでなく創エネも実現。また、壁材などにAGCグループの原料を使用したウレタンフォーム断熱材を使用し、省エネ効果を高めています。

完成は2018年12月を予定。新たなZEB施設において、環境に優しいAGCグループの製品が活躍します。



\*基準一次エネルギー消費量比の削減率

創エネ



## ガラス一体型太陽電池モジュール 「サンジュール® SUDARE」

サンジュール®は、合わせガラスを使用した採光型・大型モジュールによる太陽光発電システム商品。サンジュール®SUDAREは、単結晶シリコンセルを使用し、発電効率を確保しながらシーソーを実現した「すだれ」タイプの太陽光発電システムです。特に開口部での発電が可能になったことが特徴です。ガラスの採光性と耐久性を活かし、さまざまな場所でご利用いただけます。



Web <https://www.agc-gk.com/bldg/products/sunjoule/>

省エネ



## ウレタンフォーム断熱材の原料 「エクセノール」

柔らかいスポンジやゴム状の製品から、硬質の高性能断熱材まで日常のさまざまなシーンで使用されるウレタン製品。エクセノールはウレタン製品の主原料として幅広い分野のお客様にご使用いただいています。

Web <http://www.agc-chemicals.com/jp/ja/products/detail/index.html?pCode=JP-JA-U004>

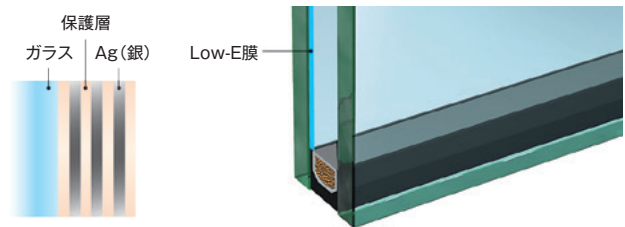
省エネ



## Low-E複層ガラス 「サンバランス®トリプルクール」

Low-E複層ガラス「サンバランス®」は省エネ効果が高く建物の冷暖房負荷を低減でき、CO<sub>2</sub>の排出抑制にも貢献。同時に自然光による適度な室内の明るさを演出できるバランスのとれた製品です。銀の膜を3層に重ねた「サンバランス® トリプルクール」は可視光透過率を確保しながら、より高い遮熱性能と断熱性能を実現します。

Web <https://www.asahiglassplaza.net/>



## AGCガラス・ヨーロッパ本社ビル(ベルギー)

AGCガラス・ヨーロッパの本社ビルは、「nearly-zero energy building」という、ビルのエネルギー消費がほぼゼロとなる構造を採用しています。必要なエネルギーは再生可能エネルギーでまかなっており、年間約200,000kWhを発電する約900枚の太陽光発電パネルを屋根に設置しています。

また、ビル内照明には自然光を、冷暖房には地熱を活用し、オフィスでの消費エネルギーを削減しています。

さらに、トイレなどの衛生設備や屋外清掃、庭園管理での雨水利用のほか、ビルの建設にはPEFC(森林認証システム)認証適用木材のみを使用しています。自生種を生かした庭園づくりや生物多様性プログラムも実施しており、地元のNGO団体「CARI」と共同で養蜂箱設置プログラムなどにも取り組んでいます。

### 外部評価

- BREEAM(Building Research Establishment Environmental Assessment Method) 認証取得、建築後評価「Excellent」評価取得
- Belgian Environment and Energy Award 2017 「Sustainable Building部門」受賞

AGC Glass Building  
Project : Philippe SAMYN and PARTNERS sprl, architects and engineers - BEA | sa

# 経営監視の透明性と経営執行の機動性を高め、 コーポレートガバナンスの強化・充実を図っています。

## コーポレートガバナンスの考え方

AGCは、「AGCグループ コーポレートガバナンス基本方針」を制定し、AGCグループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現するために、コーポレートガバナンスの強化と充実に取り組んでいます。

また、AGCは親会社・子会社の枠を越えたAGCグループ全体の経営を前提に、監査役会設置会社として、コーポレートガバナンス体制の基本的な考え方を以下の通り定めています。

- 経営監視機能と経営執行機能を明確に分離すること
- 経営執行におけるコーポレート機能と事業執行機能を明確に分離すること

## 経営監視体制

### ▶ 取締役会の構成と機能

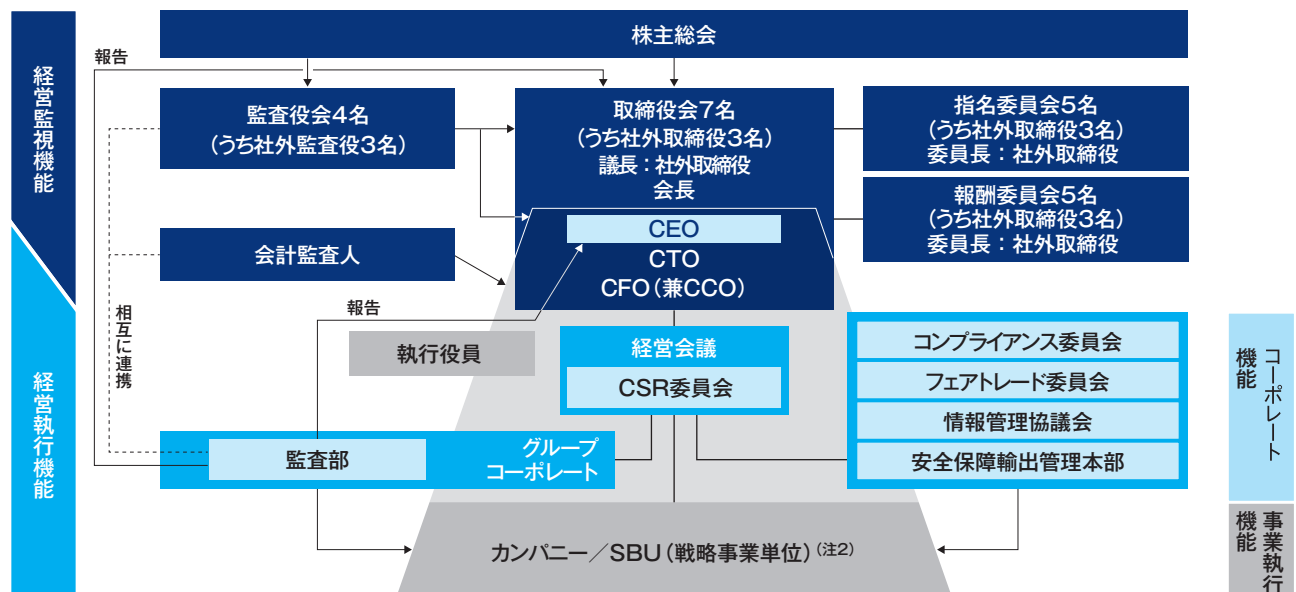
AGCの取締役会は、3名の社外取締役(うち女性の取締役1名)を含む計7名(任期1年)の取締役で構成されており(注1)、AGCグループの基本方針承認と経営執行監視の機能を担っています。

経営監視機能を強化するため、AGCは2002年から社外取締役を採用しています。その選任にあたっては、日本の会社法の要件に加え、独立性を確保するための独自の基準を設定しています。

社外取締役は、グローバルな企業経営における豊富な経験や、コーポレートガバナンスに関する知見に基づき、独立した客観的な立場から、経営全般に対する監視や助言を行います。また、取締役会の議長は、原則として、社外取締役が務めることとしています。

(注1)2018年3月29日現在

コーポレートガバナンス体制の概要 (2018年3月29日現在)



(注2)カンパニーは売上高が概ね2,000億円を超え、グローバルに事業を展開する事業単位と位置づけられており、現在、「ビルディング・産業ガラス」「オートモーティブ」「電子」「化学品」の4つのカンパニーを設置。それ以下の規模の事業単位はSBU(戦略事業単位：ストラテジックビジネスユニット)として位置づけられています。

## ▶取締役会の実効性評価

### 取締役会の実効性評価の方法

AGCは、毎年、取締役会においてその実効性を分析・評価しています。

2017年の取締役会の実効性評価は、取締役会を構成するすべての取締役による自己評価の形式をとりました。

まず各取締役が、調査票および個別インタビューへの回答により、取締役会の実効性の評価を行いました。その後、取締役会においてそれらの評価結果を検証し、取締役会の実効性を向上させるための施策を議論しました。

### 評価結果の概要と今後の取り組み

上記評価の結果、AGCの取締役会および諮問委員会等は、少人数でオープンな雰囲気の下、積極的な議論が行われており、適切な運営で実効性が十分に確保されていると評価されました。

一方、改善課題として、戦略的議論の充実が挙げられました。今後も取締役会や諮問委員会等の適切な運営体制や議論のしやすい環境を維持するとともに、実効性評価によって明らかになった課題について真摯に取り組み、継続的に取締役会および各諮問委員会等の機能向上を図っていきます。

## ▶指名委員会・報酬委員会の構成と機能

AGCは、取締役会の任意の諮問機関として、2003年から「指名委員会」と「報酬委員会」を設置しています。両委員会の委員長は社外取締役が務めます。

## ▶監査役会の構成と機能

監査役は、取締役会のほか経営会議などの重要な会議に出席するとともに、代表取締役との会合を定期的で開催することで、取締役の職務執行を監査しています。また、会計監査人や内部監査機能を有する監査部等と連携し、監査結果などの確認や意見交換を行い、監査の実効性を高めています。なお、監査役4名のうち3名が社外監査役です<sup>(注3)</sup>。

(注3)2018年3月29日現在

### 取締役会・監査役会の開催回数(2017年度)

	回数
取締役会	14回
監査役会	14回

## 経営執行体制

AGCの経営執行機能は、社長執行役員以下の執行役員が担っています。また、社長執行役員の諮問機関として、経営会議を設置し、経営執行の意思決定および事業経営の監視について審議しています。

事業執行においては、カンパニー(社内疑似分社)制を導入しており、グローバル連結運営体制を採用するとともに、責任と権限をカンパニー/SBU(戦略事業単位)に大幅に委譲しています。

## 報酬制度

### ▶役員報酬に関する基本的な考え方

AGCは、報酬原則として、役員報酬全般に関わる基本的な姿勢および考え方を定めています。

- 競争優位の構築と向上のため、多様で優秀な人材を引き付け、確保し、報奨することのできる報酬制度であること
- 企業価値の持続的な向上を促進するとともに、それにより株主の皆様と経営者の利益を共有する報酬制度であること
- AGCグループの持続的な発展を目指した経営戦略上の業績目標達成を動機づける報酬制度であること
- 報酬制度の決定プロセスは、客観的で透明性の高いものであること

## 内部統制

AGCは、会社法に対応し、コンプライアンス体制を含めた適正な業務遂行の仕組みを改めて確認するため、2006年5月に「内部統制に関する基本方針」を制定しました。

また、金融商品取引法に基づく内部統制報告制度の導入に伴い、「AGCグループ財務報告に係る内部統制実施規程」を定め、財務報告に係る内部統制を整備・運用しています。

### 各委員会の人数・役割・開催回数(2017年度)

	人数	役割	開催回数
指名委員会	5名 (うち社外取締役3名)	取締役・執行役員候補者の審議、取締役会への推薦	7回
報酬委員会	5名 (うち社外取締役3名)	取締役・執行役員に関する報酬制度、株主総会に提案する取締役の報酬枠・取締役賞与、執行役員の報酬額の審議	9回

▶ 取締役



取締役(社外)  
取締役会議長  
**木村 宏**

2013年3月選任  
指名/報酬委員会メンバー  
野村ホールディングス(株)  
社外取締役  
(株)IHJ 社外取締役

取締役 兼 会長  
**石村 和彦**

取締役(社外)  
**江川 雅子**

2014年3月選任  
指名委員会委員長  
報酬委員会メンバー  
一橋大学大学院 商学研究科教授  
東京海上ホールディングス(株)  
社外取締役  
三井不動産(株) 社外取締役

取締役(社外)  
**長谷川 閑史**

2017年3月選任  
報酬委員会委員長  
指名委員会メンバー  
武田薬品工業(株) 相談役

代表取締役 兼  
専務執行役員  
CTO  
**平井 良典**

代表取締役 兼  
社長執行役員  
CEO  
**島村 琢哉**

代表取締役 兼  
専務執行役員  
CFO、CCO  
**宮地 伸二**

執行役員

**社長執行役員**

CEO  
**島村 琢哉**

**専務執行役員**

CTO、技術本部長  
**平井 良典**

CFO、CCO

**宮地 伸二**

**常務執行役員**

オートモーティブカンパニー  
プレジデント  
**石河 希久**

ビルディング・産業ガラス  
カンパニープレジデント  
**ジャン フランソワ エリス**

電子カンパニー プレジデント  
**小林 善則**

化学品カンパニー  
プレジデント  
**根本 正生**

経営企画本部長  
**森山 賢三**

**執行役員**

ビルディング・  
産業ガラスカンパニー  
シニアバイスプレジデント  
**大井 匡之**

AGCグループ  
アジアパシフィック総代表  
**市川 公一**

技術本部 生産技術部長  
**井上 滋邦**

電子カンパニー  
ディスプレイ事業本部長  
**鷺ノ上 正剛**

化学品カンパニー  
基礎化学品事業本部長  
**古賀 和朗**

化学品カンパニー  
機能化学品事業本部長  
**湊 崇静**

ビルディング・  
産業ガラスカンパニー  
アジア事業本部長  
**武田 雅宏**

人事部長  
**藤 孝志**

オートモーティブ  
カンパニー  
米州事業本部長  
**杉山 達夫**

電子カンパニー  
電子部材事業本部長  
**杉山 孝久**

オートモーティブカンパニー  
欧州事業本部長  
**ジャン マーク ムニエ**

技術本部  
商品開発研究所長  
**杉本 直樹**

資材・物流部長  
**林 文明**

オートモーティブカンパニー  
シニアバイスプレジデント  
**矢島 克文**

経理・財務部長  
**相谷 俊郎**

化学品カンパニー  
技術統括本部長  
**平岡 正司**

ビルディング・  
産業ガラスカンパニー  
欧州事業本部長  
**フィリップ バスティアン**

AGCグループ  
中国総代表  
**上田 敏裕**

化学品カンパニー  
ライフサイエンス  
事業本部長  
**倉田 英之**

技術本部  
先端技術研究所長  
**市川 敦**

監査役

**電野 哲夫**

**丸森 康史(社外)**

**河村 博(社外)**

**作宮 明夫(社外)**

## AGCグループの主なコミュニケーションツール

### すべてのステークホルダーの皆様

#### AGCレポート 2018

(本レポート)

[www.agc.com/csr/book/](http://www.agc.com/csr/book/)

企業姿勢をはじめ事業戦略・  
事業活動などを幅広く紹介



#### AGC ホームページ

[www.agc.com](http://www.agc.com)

AGCグループに関する情報を  
幅広く、詳しく、タイムリーに発信



### 株主・投資家の皆様

#### フィナンシャル・ レビュー

[www.agc.com/ir/library/  
financial/](http://www.agc.com/ir/library/financial/)

事業概況および連結財務諸表を含む  
財務内容を報告 (PDF版・英文のみ)



### CSR 関連専門家<sup>(注)</sup>、CSR に関心があるステークホルダーの皆様

#### CSR ホームページ

[www.agc.com/csr/](http://www.agc.com/csr/)

AGCグループが果たす  
社会的責任を網羅的に報告



#### CSR 活動報告

[www.agc.com/csr/book/](http://www.agc.com/csr/book/)

非財務データおよびCSR活動に  
係る各種方針・推進体制を報告  
(PDF版のみ)



(注) ESG調査会社など

#### AGC Studio



AGCグループのショールーム「AGCスタジオ」では、街づくり・空間づくりに貢献する幅広い製品をご紹介します。

住所：〒104-0031  
東京都中央区京橋2-5-18京橋創生館1・2階  
開館時間：10:00~18:00  
休館日：日曜日、月曜日、祝日、年末年始、夏期  
お問い合わせ：03-5524-5511  
URL：<http://www.agcstudio.jp>

## 報告対象範囲

- 報告対象期間 2017年度(2017年1月~12月)
- 報告対象組織 AGC株式会社および連結対象の国内外グループ会社210社
- 文中の主な表記と報告対象  
AGCグループ/当社グループ 上記の「報告対象組織」と同様  
AGC/当社 AGC株式会社(単体)

## 発行日

2018年7月(前回発行日 2018年4月)

将来に関する予測・予想・計画について 本レポートは、編集段階で入手できる最新の情報に基づいて作成していますが、将来予測などの情報については、事業環境の変化などにより、結果や事象が予測とは異なる可能性があります。あらかじめご了承ください。

本レポート掲載記事の無断転載・複製を禁じます。



この印刷物に使用している用紙は、森を元気にするための間伐と間伐材の有効利用に役立ちます。



AGC株式会社

[www.agc.com](http://www.agc.com)

〒100-8405 東京都千代田区丸の内1-5-1

広報・IR部

電話:03(3218)5603 FAX:03(3218)5390