

AGCグループの更なる成長に向けて



社長執行役員CEO 島村琢哉

AGC 旭硝子

(1) 2016年は、2017年経営目標の達成に向けて大きく前進した1年

(2) 2017年経営目標は売上高を除き達成を確信

売上高	1兆6,000億円以上
-----	-------------

営業利益	1,000億円以上
------	-----------

ROE	5%以上
-----	------

D/E	0.5以下
-----	-------

(3) 2025年のありたい姿の実現に向けた施策は着実に実行。更なる成長のための投資も進める

(4) 昨年変更した方針に基づき、株主還元を実施

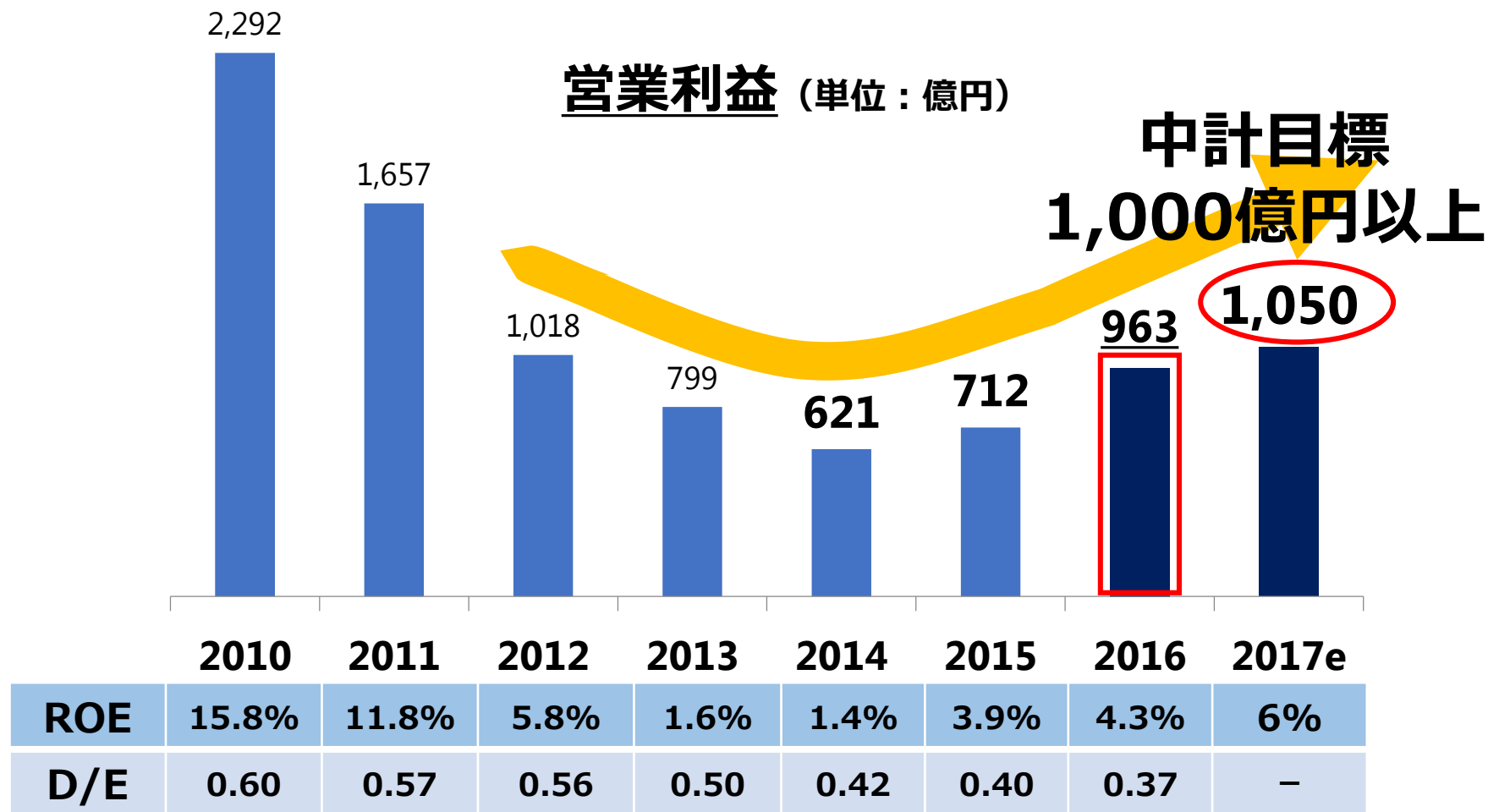
- 1. 2016年振り返りと2017年 P. 4**

- 2. 更なる成長に向けて P. 13**

- 3. 株主還元方針 P. 29**

1. 2016年振り返りと2017年

◆2017年経営目標は通過点



(※) 2010-2011年は日本基準ベース、2012年以降はIFRSベース

(‘17年:予想)

(※) 2017年予想ROEは、2016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

◆2017年経営目標達成の確度は高まった。

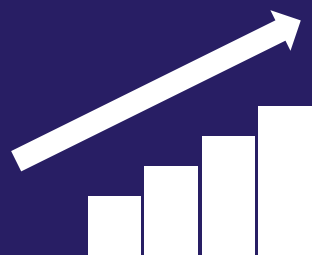
		2014年	2015年	2016年	評価	2017年 目標
売上の拡大	売上高 (億円)	13,483	13,263	12,826		16,000
営業利益の 改善	営業 利益 (億円)	621	712	<u>963</u>		1,000 以上
資産効率の 向上	ROE	1.4%	3.9%	<u>4.3%</u>		5%以上

為替影響もあり売上の拡大は未達成であったものの、欧米建築用ガラス事業の大幅業績改善・化学品事業の躍進等により営業利益・資産効率が改善

◆売上の拡大と資産効率の向上を共に実現し、経営目標達成を目指す

	成長	キャッシュ創出	体質強化
ガラス 	<ul style="list-style-type: none"> 自動車用ガラス 	<ul style="list-style-type: none"> 建築用ガラス（新興国） 	<ul style="list-style-type: none"> 建築用ガラス（先進国）
電子 	<ul style="list-style-type: none"> 電子部材 化学強化ガラス 超薄板ガラス 	<ul style="list-style-type: none"> 液晶用ガラス 	<ul style="list-style-type: none"> 特殊ガラス
化学品 	<ul style="list-style-type: none"> クロールアルカリ（海外） フッ素 ライフサイエンス 		<ul style="list-style-type: none"> クロールアルカリ（国内）

成長



2015年以降に実現した施策

海外クロールアルカリ：

- ・インドネシア&ベトナム クロールアルカリ製品の生産能力増強
- ・タイ ビニタイ社買収を決定

フッ素：

- ・日本 次世代の環境対応型冷媒1234yf新プラント立ち上げ

ライフサイエンス：

- ・日本 医農薬中間体・原体製造ライン増設完了
- ・ドイツ バイオミーバ社買収
- ・デンマーク&米国 CMC バイオロジックス社買収

自動車用ガラス：

- ・中国 自動車用ガラス第3工場稼働
- ・ポーランド ノードガラス社買収
- ・メキシコ 自動車用ガラス新工場稼働
- ・インドネシア 自動車用素板フロート工場稼働
- ・モロッコ 自動車用ガラス生産拠点を新設を決定

化学強化ガラス：

- ・日本 車載ディスプレイ用カバーガラスの生産能力増強

キャッシュ創出



2015年以降に実現した施策

建築用ガラス：

- ・タイ Low-E生産能力増強
- ・サウジアラビア コーティングガラス工場（JV）稼働
- ・インドネシア 建築用ガラス向けコーティング設備新設を決定
- ・ブラジル 第2フロート工場の設置を決定

液晶用ガラス基板：

- ・中国 液晶用ガラス基板の生産設備を移設
- ・中国 G11対応TFT液晶用ガラス基板の生産拠点(JV)設置を決定

体質強化



欧米建築用ガラス事業の構造改革効果が発現

地域別セグメントの営業利益推移

※地域共通費用控除前

2014年
アメリカ：-49億円
ヨーロッパ：-38億円

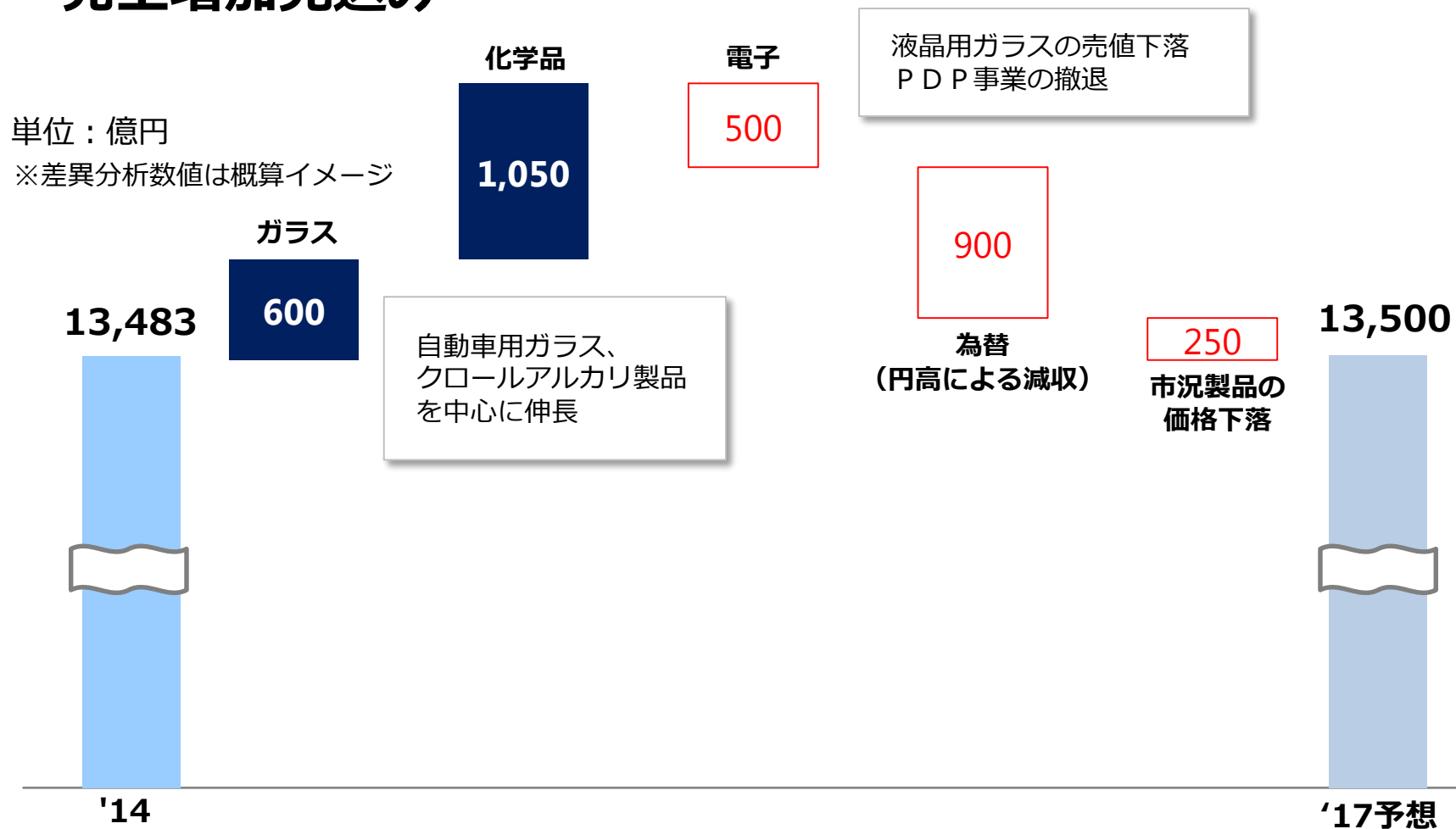
2016年
アメリカ：64億円
ヨーロッパ：89億円

国内クロール・アルカリ事業の改善

不採算事業からの撤退

日本・中国 HDD用ガラス基板 事業の撤退

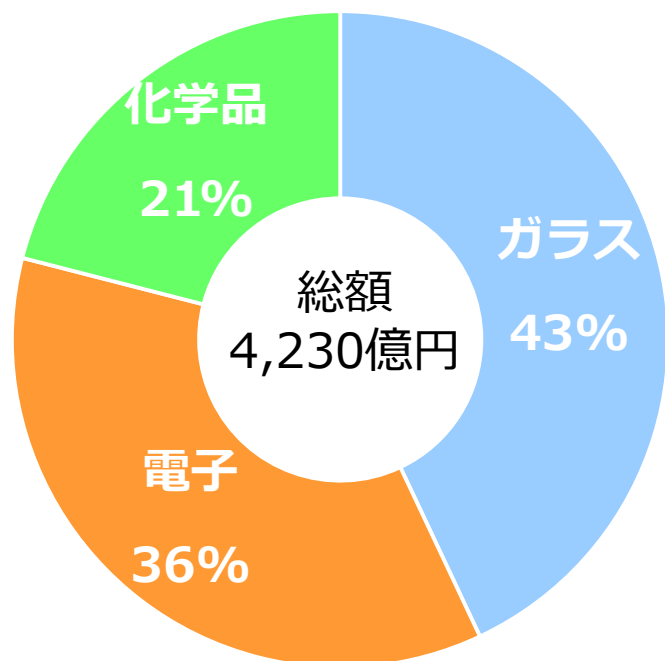
◆売上高は目標未達も、為替影響を除くとガラス、化学品で売上増加見込み



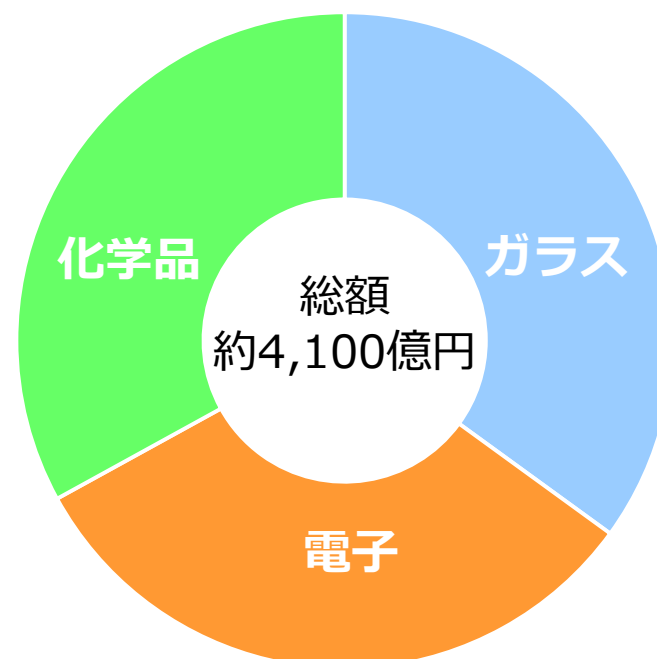
◆資産効率を重視し、成長分野に集中

セグメント別 設備投資比率

【2012-2014】



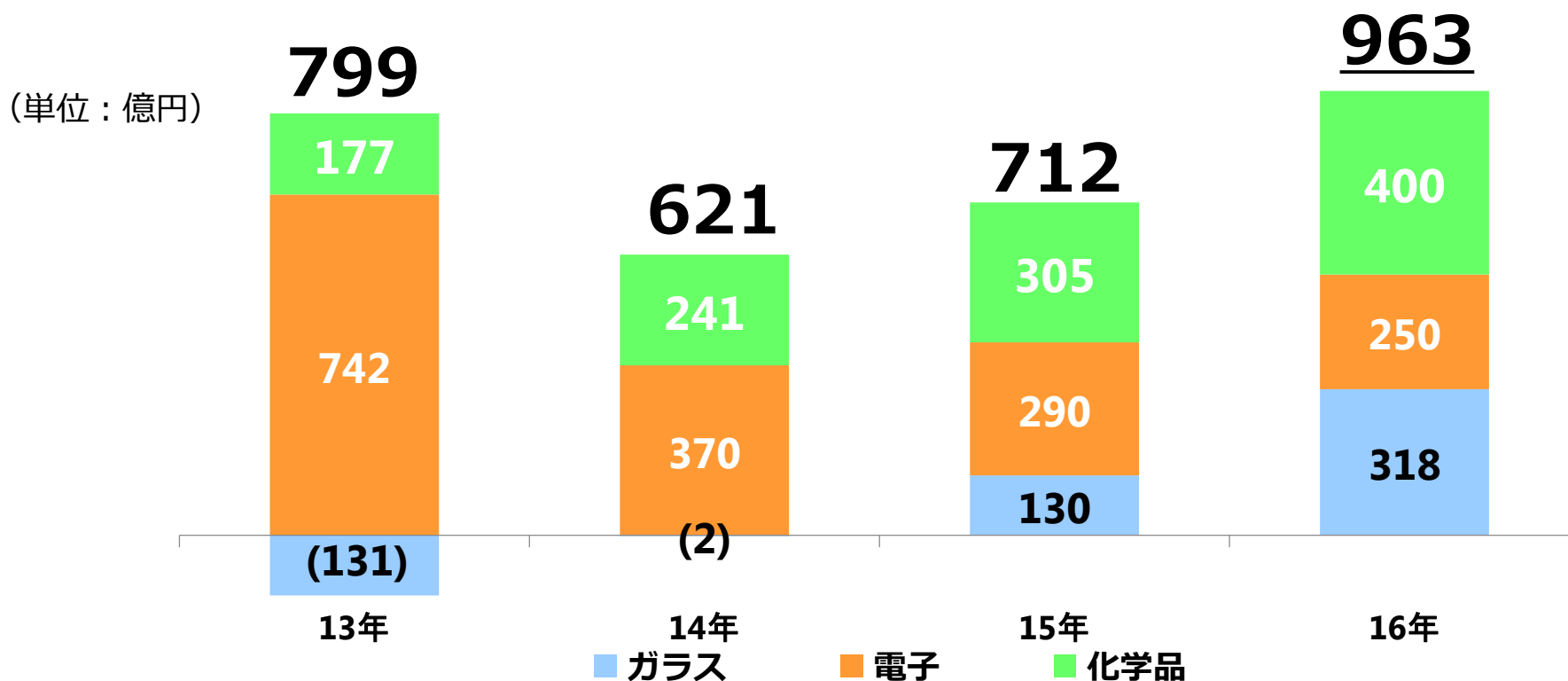
【2015-2017e】



(※) M&Aによる株式取得費用等は含まない

◆ バランスのとれたポートフォリオ構造に向かい着実に進捗

営業利益 事業別構成



※セラミックス・その他、および消去の数値を除いたグラフの為、各セグメントの合計値は営業利益の合計と一致しません。

2. 更なる成長に向けて

◆2017年の位置づけ

**“2025年のありたい姿”を見据え
戦略的打ち手を果敢に実行し
再成長を加速させる年**

“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となる

コア事業

ポートフォリオ経営の徹底による
長期安定的な収益基盤の構築

- ・ 建築用ガラス
- ・ 自動車用ガラス (既存)
- ・ 基礎化学品
- ・ フッ素化学品
- ・ ディスプレイ
- ・ セラミックス

戦略事業

高付加価値ビジネスの拡大による
高収益事業の確立

- ・ モビリティ
- ・ エレクトロニクス
- ・ ライフサイエンス

1

常にマーケット視点に立ち、お客様からの期待に応え、信頼を高め続ける

2

コア事業・戦略事業とも、Organic Growthに加え、戦略的なM&Aを大胆に行い、持続的成長を図る

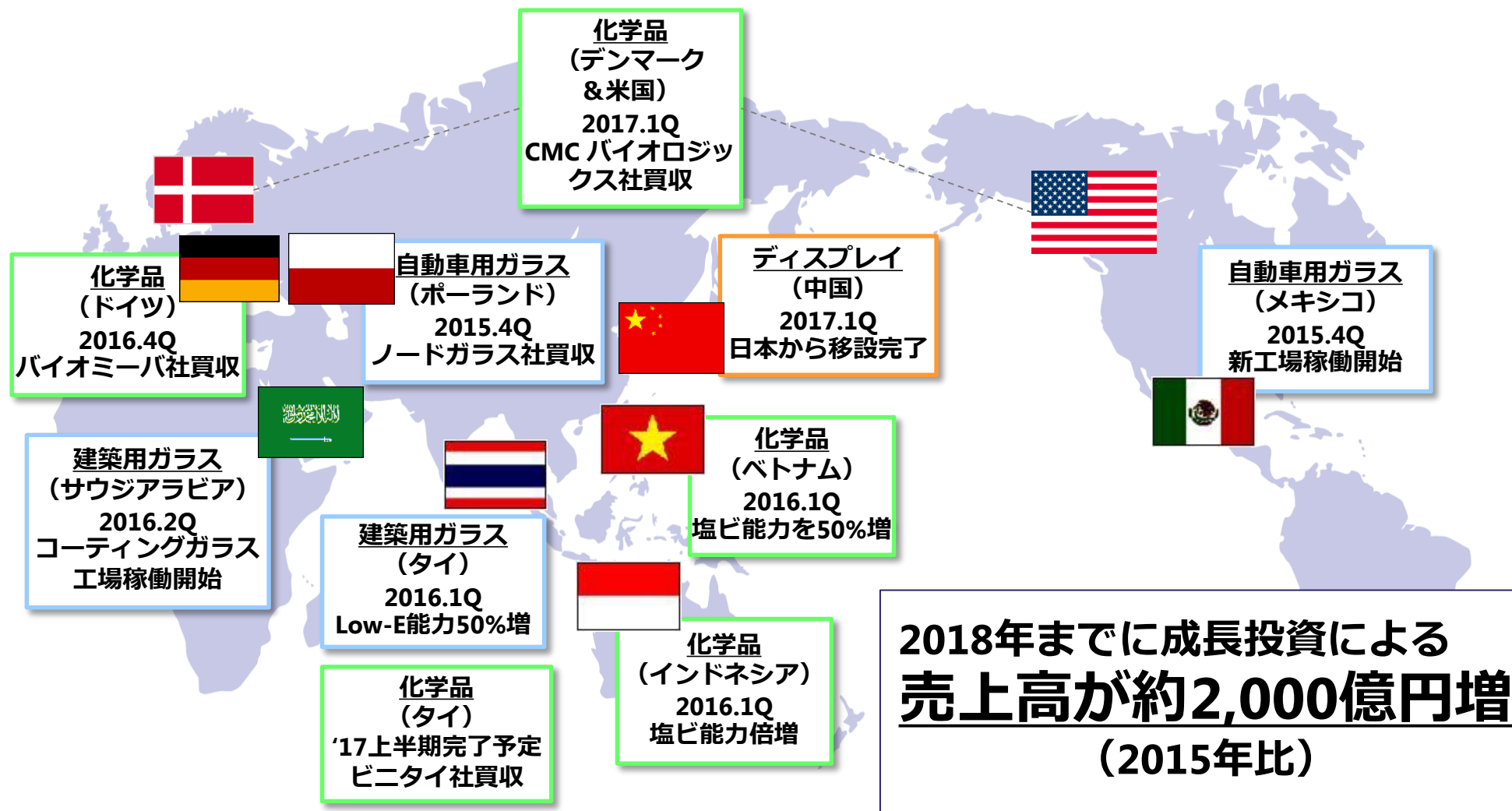
3

東南アジアと中東を面をつなぎ、アジア地域の高成長を取り込む

4

メリハリのある経営資源配分を徹底し、資産効率の高い事業構造に転換する

◆これまでの積極投資が成果を出す時期に



◆ 高成長を続ける東南アジア市場において、点から面に事業展開が可能



AGC ケミカルズ・タイランド社
1964年設立



ビニタイ社
2016年買収決定
(2017年上半期完了予定)

苛性ソーダ	VCM	PVC	ECH
37万 トン/年	40万 トン/年	28万 トン/年	10万 トン/年



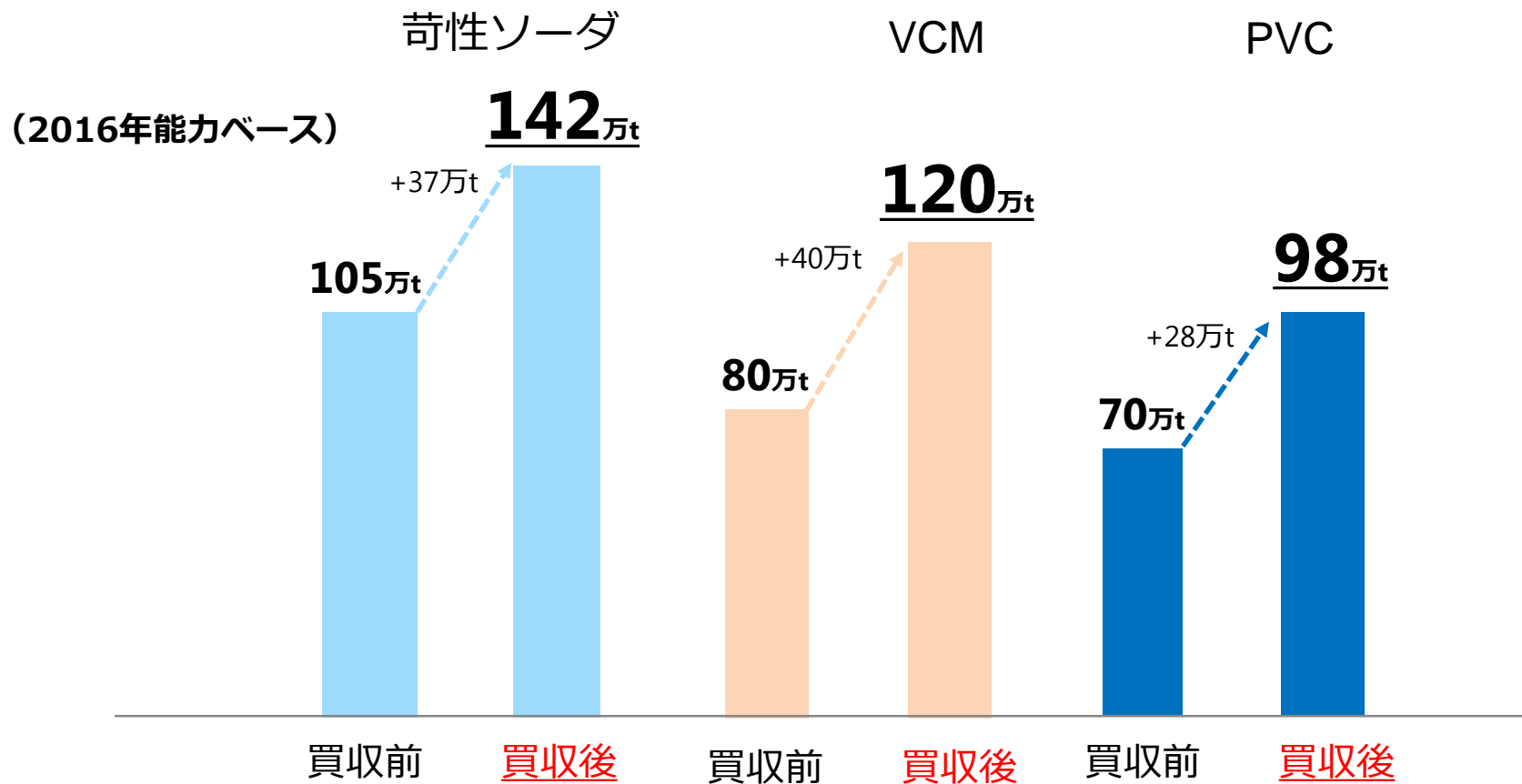
AGC ケミカルズ・ベトナム社
2014年買収

インドネシア



アサヒマス・ケミカル社 1986年設立

◆ 東南アジア地域におけるAGCグループの生産能力



⇒地域No.1の生産能力を活かし、アジアの高成長を取り込む

◆自動車を取り巻く環境・インフラの変化を捉え、製品展開を図る

- ✓ 運転支援システムの進化や自動運転化 + 交通インフラの革新
- ✓ 移動体と社会がつながる + 安全・安心・快適

車内空間のディスプレイ化

2016年から車載ディスプレイ用カバーガラスを事業化。急拡大中

次世代通信アンテナ

高度なガラスアンテナ設計技術を用いて次世代通信環境に対応

エコカーへの部材提供

燃料電池向けのキーマテリアルを開発



◆エレクトロニクス業界の変化を捉え、次世代製品の事業拡大を図る

- ✓すべてのモノがつながる＋安全・安心・快適
- ✓入力デバイス（カメラ、センサー）の進化
- ✓通信の高速化、記録の高密度化

カメラに求められる色調がより美しく・鮮明に
CMOS／CCD用ブルーフィルターの拡販

セキュリティセンサーの高度化
センサー用部材の提供

更なる微細化、半導体の高度化
EUVマスクブランクスの開発

需要が伸びる半導体製造プロセス向け消費材
CMPスラリー、EUVマスクブランクの拡販



◆先行する有機合成技術・微生物による医農薬開発・製造受託に加え、M&Aにより動物細胞基盤技術を獲得

- ✓長寿命化 + 世界人口の増加
- ✓安全・安心の追求

開発・販売と製造の分業化、アウトソースが拡大
高度なノウハウや豊富な実績を活かした開発製造受託事業

合成医農薬
フッ素化学で培った有機合成技術が強み
世界の大手医農薬メーカーと協業

バイオ医薬
開発段階の新薬の製造プロセス開発・製造受託がターゲット
M&Aにより海外拠点&動物細胞技術の獲得



◆ バイオ医薬品 開発製造受託事業

・国内バイオCMOトップ°

- 1985年 バイオ事業を発足（研究開発開始）
- 2000年初め 微生物を用いたCMOサービス開始

・開発段階から商業製造段階までの受託に豊富な実績



バイオミーバ社買収、CMCバイオリジックス社買収

- ✓ 欧米拠点を獲得し、グローバル体制を構築
- ✓ CDMOビジネスに展開
- ✓ 動物細胞基盤技術の獲得



注：CMO： 医薬品製造受託会社(Contract Manufacturing Organization)
CDMO： 製造受託に加え、製造方法の開発を受託・代行する会社
(Contract Development & Manufacturing Organization)

◆バイオ医薬品 開発製造受託グローバル体制の構築



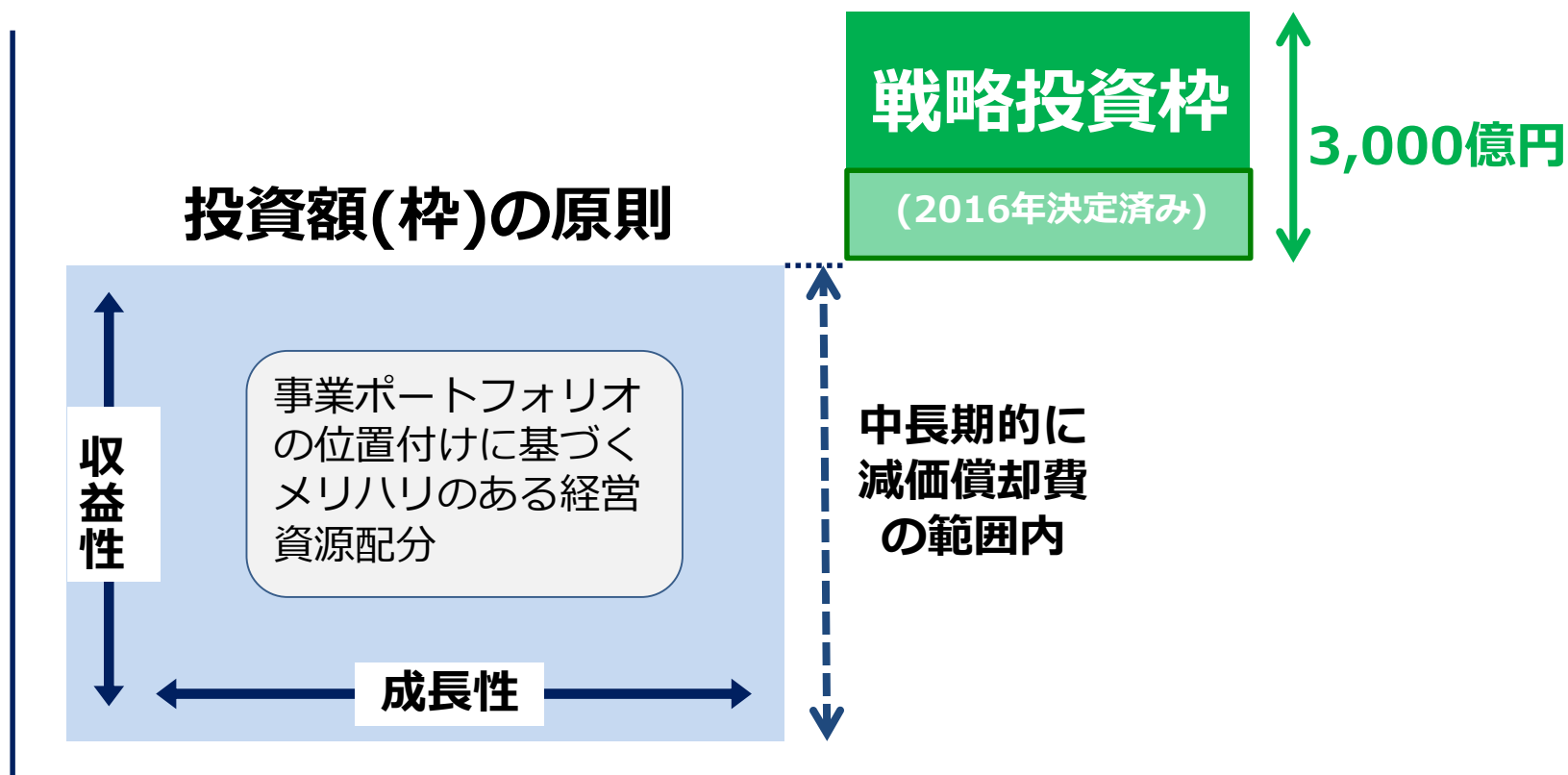
成長戦略

先行する合成医農薬 開発製造受託事業に続き、
バイオ医薬品 開発製造受託事業を伸長させる

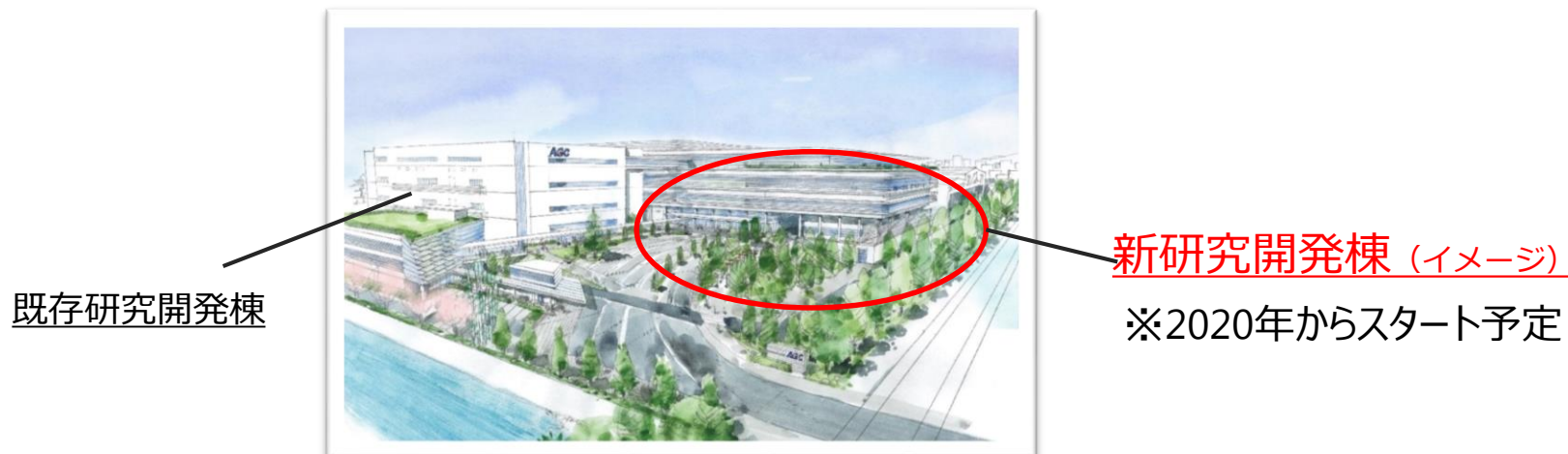
化学品カンパニー ライフサイエンス事業



- ◆コア事業及び戦略事業の両方を対象に設定した3,000億円の戦略投資枠（～2020年）を活用して施策を実行
- ◆投資先は事業ポートフォリオに沿って選定・実行



- ◆ 研究開発のスピードを大幅に向上させるために、京浜工場に新たな研究棟を建設
- ◆ 分散していた機能を集約し、都市型価値創造拠点を整備



「社内外にシームレス&融合・反応・協創の場」をコンセプト

社内で分散している機能を
統合しシームレスに研究開発



開発スピードアップ

他の企業や研究機関
とのコラボレーション



イノベーション創出

◆ 今後も着実に施策を実施し、2025年のありたい姿を実現する

高収益のグローバルな
優良素材メーカーとなる



3. 株主還元方針

方針

現在の1株あたり年間配当額以上の継続を基本に、自己株取得を含めた連結総還元性向50%以上を目安とし、連結業績や将来の投資計画等も総合的に勘案しながら、積極的に株主の皆様への還元に努める

配当

現在の1株あたり年間配当額以上の継続

+

自己株の取得

内部留保や政策保有株式の見直しを原資に
自己株を取得

**連結総還元性向
= 50%以上**

① 自己株式の取得 (2016年12月期業績に対する株主還元として実施)

取得総額：100億円 (上限)

(又は 取得株式総数1,500万株を上限)

取得期間：2017年2月～3月

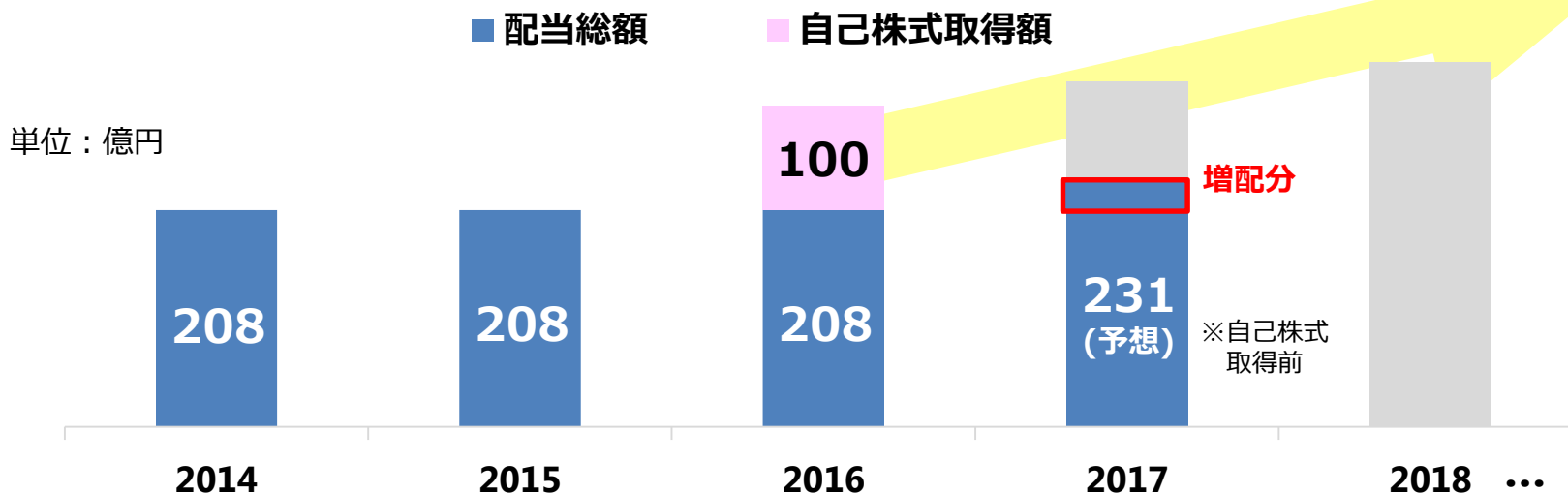
※取得した自己株式は、全て消却予定

② 増配の実施 (2017年12月期)

中間・期末各1円/株の増配により、

中間：10円/株、期末：10円/株 (※) の配当に

※期末は5株⇒1株の株式併合 (2017年7月1日予定) の考慮前
株式併合を考慮した場合の期末配当金は1株当たり50円



	2014	2015	2016	2017	2018 ...
1株当たり 配当金(年間)	18円	18円	18円	20円 (※1) (予想)	未定 (グラフはイメージ)
自己株式 取得額	-	-	100億円 (上限)	未定 (グラフはイメージ)	
連結総 還元性向	130.7%	48.5%	65.0% (※2)	50%以上 (方針)	

(※1) 2017年は株式併合(2017.7.1予定)の考慮前

(※2) 取得額の上限である100億円で計算した場合

**株主還元方針に基づき政策保有株式の見直し等を進め、
今後も連結総還元性向50%以上の継続的な実施に努める**

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旭硝子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。



AGC旭硝子

〒100-8405

東京都千代田区丸の内一丁目5番1号

新丸の内ビルディング

問い合わせ先：経営企画部 広報・I R室

E-mail : investor-relations@agc.com

Tel : +81-(0)3-3218-5096

Fax : +81(0)3-3201-5390

www.agc.com