

# AGC株式会社 オンラインCFO対話会

The AGC logo is displayed in a white box on the right side of the slide. It consists of the letters 'AGC' in a bold, blue, sans-serif font. A small red square is positioned above the letter 'C'.

AGC株式会社

2023年6月1日

Your Dreams, Our Challenge

代表取締役 兼 副社長執行役員  
CFO、CCO

## 宮地 伸二

- 1990年 当社入社
- 2006年 A G Cエレクトロニクス社 プレジデント& C E O
- 2008年 新事業推進センター長
- 2010年 執行役員社長室経営企画グループリーダー
- 2011年 Harvard Business School AMP 修了
- 2012年 執行役員 A G C フラットガラス・ノースアメリカ社 シニアバイスプレジデント
- 2013年 執行役員ガラスカンパニー北米事業本部長  
兼 A G C フラットガラス・ノースアメリカ社 プレジデント& C E O
- 2014年 執行役員電子カンパニーエレクトロニクス事業本部長
- 2015年 取締役兼常務執行役員 C F O、経営企画部長
- 2018年 代表取締役兼専務執行役員 C F O、C C O
- 2020年 代表取締役兼副社長執行役員 C F O、C C O



会社紹介の動画をご覧ください

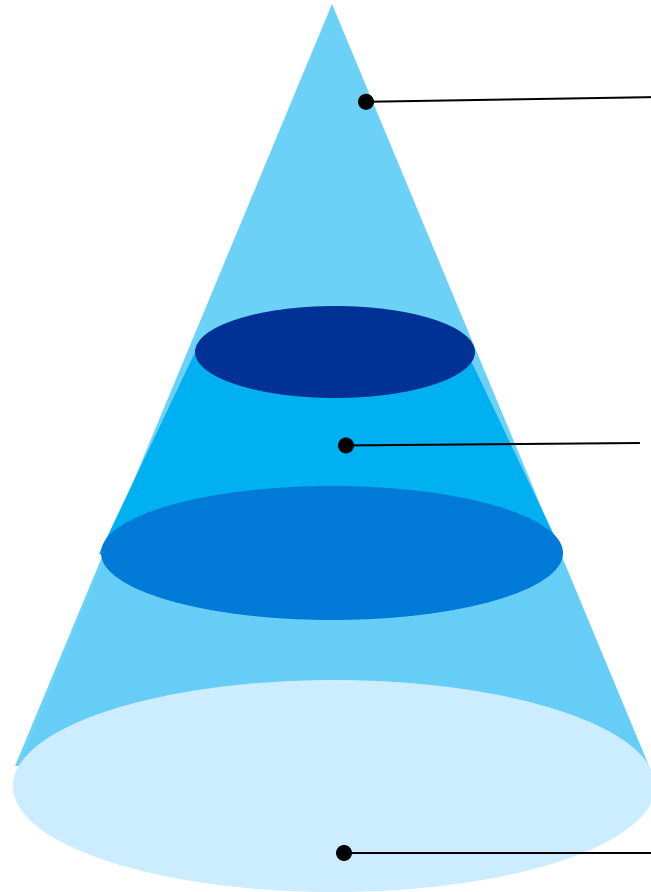




長期経営戦略「2030年のありたい姿」	—————	P.05
2030年のありたい姿実現に向けて	—————	P.11
- 事業ポートフォリオ変革		
- サステナビリティ経営の推進		
2023年通期業績の見通しと株主還元	—————	P.40

# 長期経営戦略「2030年のありたい姿」

---



## 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～

## 私たちの価値観

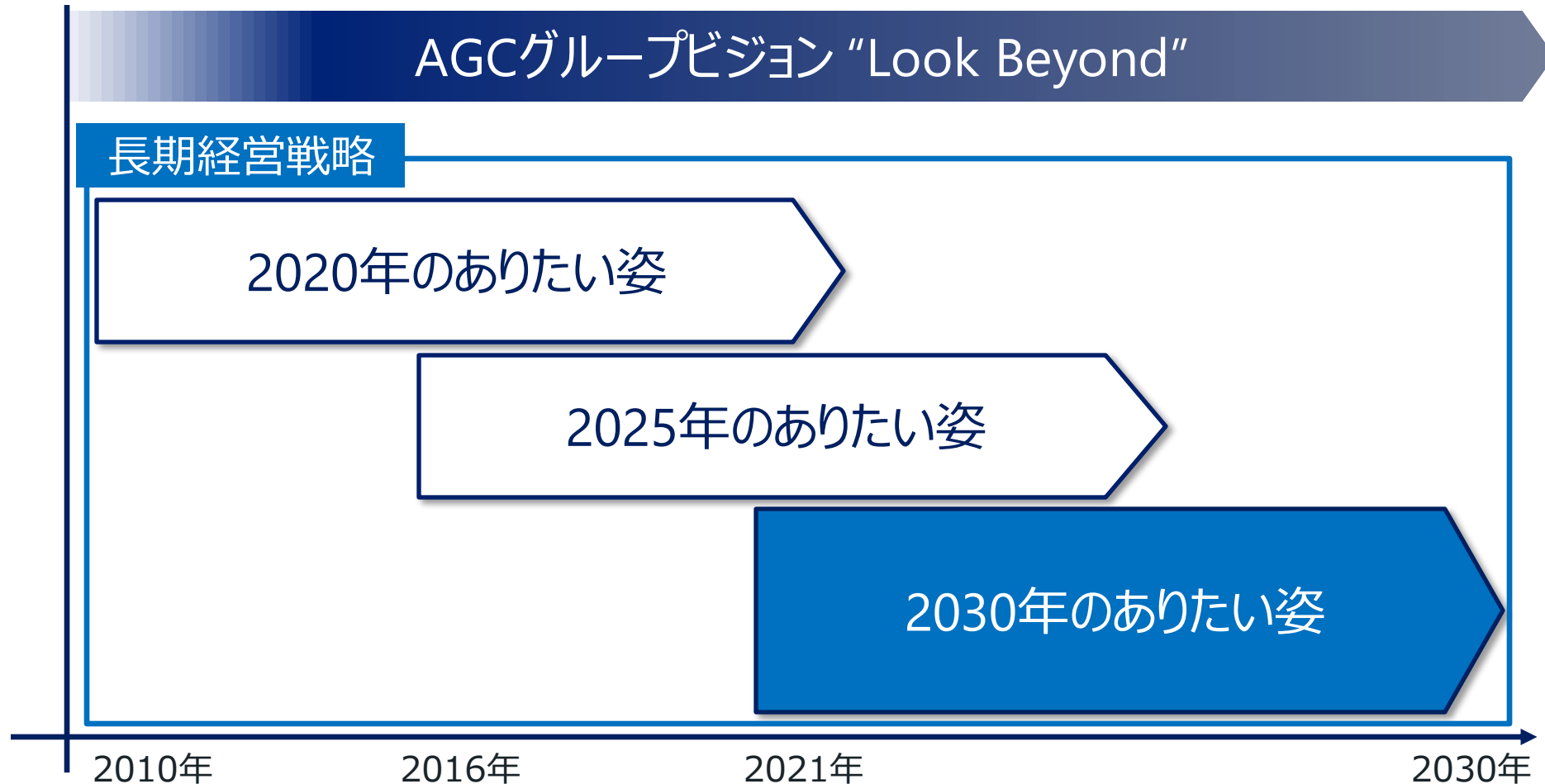
- ◆ 革新と卓越 (Innovation & Operational Excellence)
- ◆ 多様性 (Diversity)
- ◆ 環境 (Environment)
- ◆ 誠実 (Integrity)

## 私たちのスピリット

「易きになじまず難きにつく」

# 長期目線の経営

グループビジョン “Look Beyond”のもと、10年後を見据えた長期経営戦略を策定し、持続的な企業価値向上に取り組む



社会的価値と経済的価値の両立により成長

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

## 企業価値向上

### 社会的価値



5つの社会的価値の創出

サステナビリティ経営の推進

### 経済的価値



安定的にROE10%以上

事業ポートフォリオ変革





# AGCグループが創出したい経済的価値

- 営業利益は**2025年の目標を大幅に上方修正**し、2030年の目標を設定
- 2030年には**戦略事業の営業利益を過半**とする
- 継続的に成長・進化し、**安定的にROE 10%以上**を達成していく

		2022年(実績)	2023年	2025年	2030年	2050年
経済的価値	営業利益	1,839億円	1,900億円	<b>2,500億円</b>	<b>3,000億円以上</b>	
	戦略事業 営業利益	709億円	800億円	<b>1,200億円</b>	<b>1,600億円以上</b>	
	EBITDA*	3,696億円	3,780億円	4,800億円		
	ROE	-	6.3%	安定的に10%以上		
	D/E比率	0.41		0.5以下		

\* EBITDA = 営業利益 + 減価償却費

# AGCグループが創出したい社会的価値

社会的課題の解決に向け、事業活動を通じた5つの社会的価値を創出

安全・快適な都市インフラ  
の実現への貢献



建築用Low-Eガラス



自動車用UVカットガラス



塩化ビニル樹脂

安心・健康な暮らしの  
実現への貢献



医薬品（中間体・原体）



農業（中間体・原体）



農業温室ハウス用フィルム

健全・安心な社会の  
維持への貢献



地域社会との関係



周辺環境への配慮



サプライチェーンの人権

公正・安全な働く場の  
創出への貢献



職場環境の安全

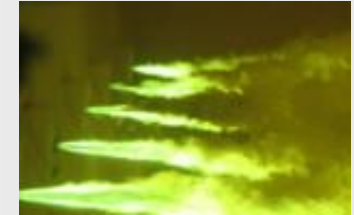


多様性



従業員エンゲージメント

持続可能な地球環境の  
実現への貢献



気候変動問題への対応



資源の有効利用

# 2030年のありたい姿実現に向けて

-事業ポートフォリオ変革

-サステナビリティ経営の推進

## 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



建築ガラス



オートモーティブ  
(既存)



ディスプレイ



エッセンシャル  
ケミカルズ



パフォーマンス  
ケミカルズ



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



エレクトロニクス



ライフサイエンス



モビリティ

- 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



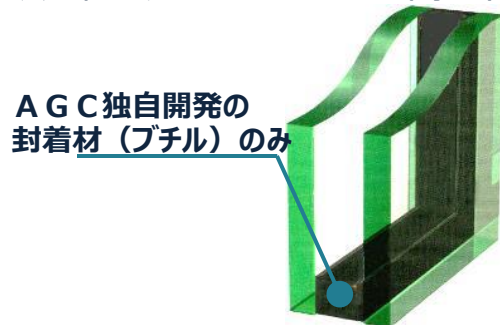
# 2030年のありたい姿実現に向けて

- 事業ポートフォリオ変革
  - コア事業
  - 戦略事業
- サステナビリティ経営の推進

- 環境対応が求められる中、**リノベーション需要・環境貢献製品需要が増加**
- 省エネ・創エネにつながる高付加価値製品に注力し、景気変動の影響を受けにくい事業体質の構築を目指す

## サーモクライン®

AGC独自開発の材料を使用、高耐久・高寿命・高断熱性に加え、リサイクルの簡易化を実現



## 真空断熱ガラス「FINEO™」

世界最高クラスの断熱性能と高耐久性を実現  
欧州のリノベーション需要に対応



## BIPV\*

ガラス間に発電セルを封入した建材一体型太陽電池



## Lowカーボンガラス

製品ライフサイクルにおけるGHG排出量を大幅に低減



EV化の拡大に伴い、従来の高付加価値品\*に加えて、  
遮音ガラス、断熱ガラス、調光ガラスを活用したサンルーフなど  
の需要拡大が見込まれる

## 遮音ガラス



2枚のガラスの間に特殊な遮音膜を挟み、車外の騒音を軽減。ガラスの重量（厚さ）を増加することなく、快適な車内を実現。

## Low-Eガラス



ガラスに特殊な金属コーティングを施し、夏は日射熱を遮り、冬は熱を逃しづらく。EVの航続距離延長やCO2排出量低減にも寄与。

## 調光ガラス

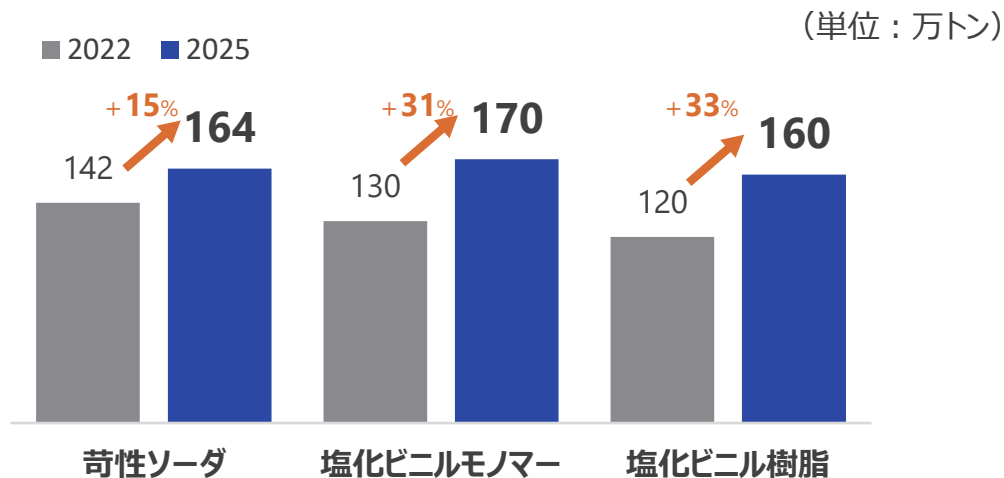


2枚のガラスの間に特殊なフィルムを挟み、光の透過を自在にコントロール。心地よい光が降り注ぐ車内空間を実現。

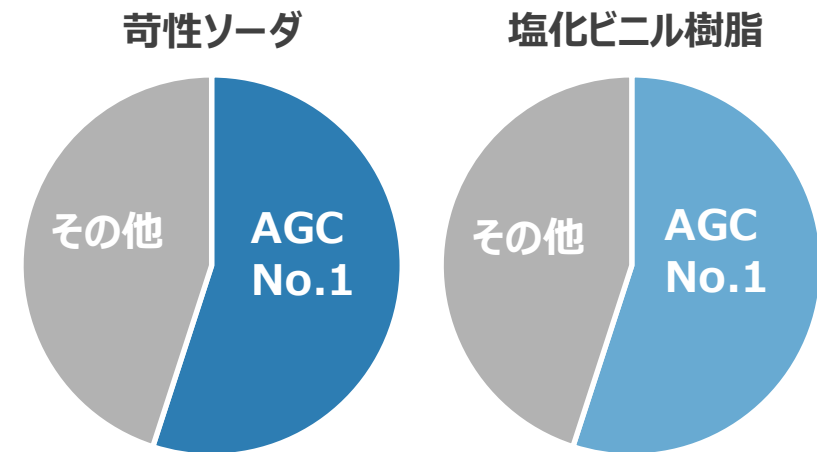


- 東南アジアにおけるインドシナ3拠点の再編・統合を実施し、当社として過去最大規模となる約1,000億円の投資を決定
- 東南アジアでの当社ポジションは更に上昇
- 年率4%で成長する東南アジア地域の需要を着実に捕捉  
能力増強を継続検討し、2030年までには年産200万トンレベルの生産体制を目指す

## 東南アジアクロールアルカリ生産能力 推移



## 東南アジア生産能力ベースのシェア（増設後）



生産能力ベースシェア：苛性ソーダは域内に豪州/NZを含まず、塩ビは域内に豪州/NZを含む

- 資産効率・炭素効率ともに高い**成長事業**
- **高い技術特性**が求められるグローバルニッチ市場で高い評価を獲得
- 2024年には**売上高2,000億円以上**を見込む

## グローバルニッチトップ戦略

フッ素の特性を用いた**技術開発に強み**

世界 No.1\*\*\*シェア



**ETFE樹脂**  
(フッ素樹脂)



**燃料電池膜用**  
フッ素系電解質ポリマー

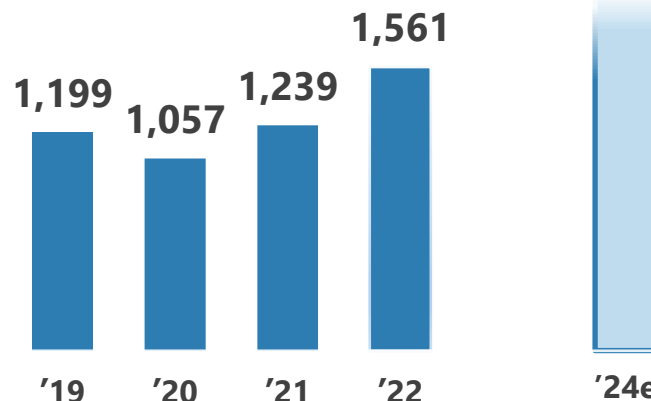


現場塗装  
**塗料用フッ素樹脂**

## パフォーマンスケミカルズ売上高 推移

(単位：億円)

**2,000億円以上**



\*2022年ROCEをもとに作成

\*\* 2022年売上高あたりの2021年排出量をもとに作成

\*\*\*2023年1月時点当社推定

# 2030年のありたい姿実現に向けて

**-事業ポートフォリオ変革**

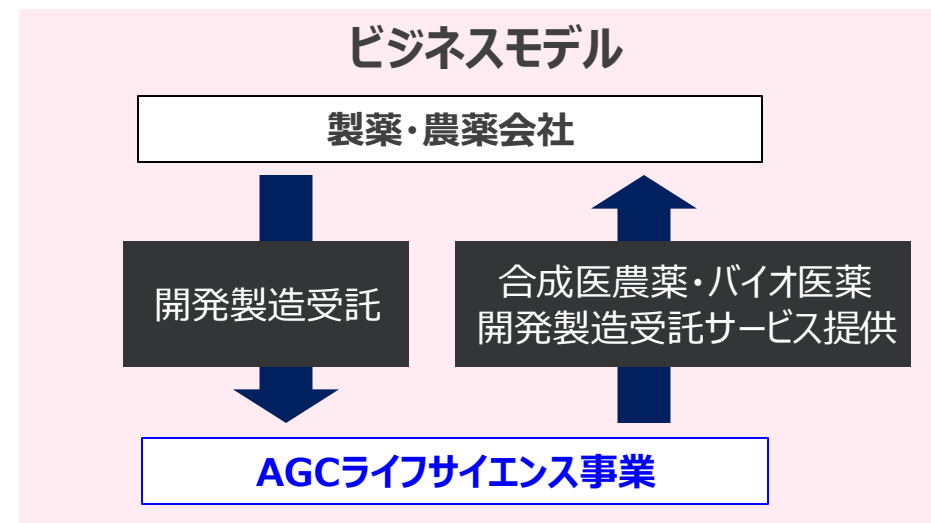
-コア事業

-戦略事業

-サステナビリティ経営の推進

臨床試験から商業生産までの  
医薬品原薬を開発製造受託

合成医農薬・バイオ医薬の開発製造受託



製薬会社

①有効成分の開発



CDMO事業※

②生産プロセス開発



③治験薬製造



④商用医薬品製造



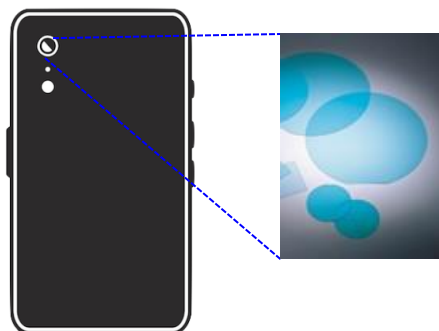
- **日本を主要拠点とする数少ないグローバルCDMOとして、日米欧3極の**高いレベルの**cGMP生産体制**のもと、治験から商用まで**化学合成/微生物/動物細胞/pDNA/遺伝子細胞治療など幅広いサービス**を展開



スマートフォン/半導体製造プロセス用部材  
に加え、5G対応部材も展開



スマートフォンカメラ用  
赤外線吸収ガラスフィルター



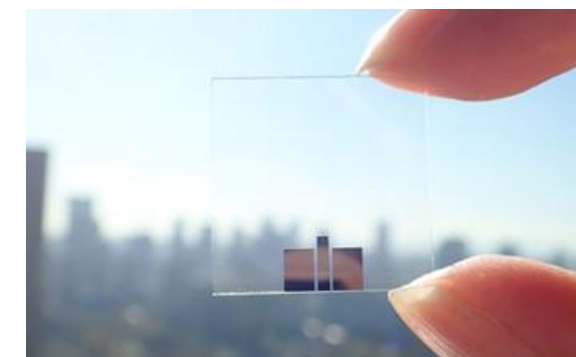
・スマートフォンカメラの高画質化に貢献

EUV露光用  
フォトマスクブランクス



・15年の開発期間を要した  
次世代半導体製造プロセス部材

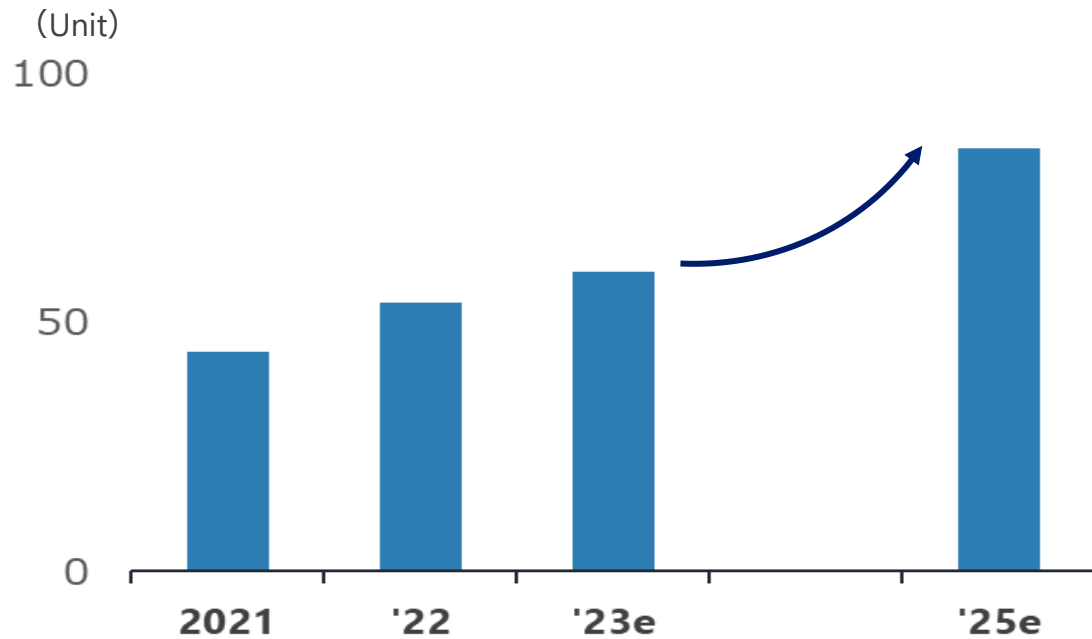
5G対応合成石英アンテナ



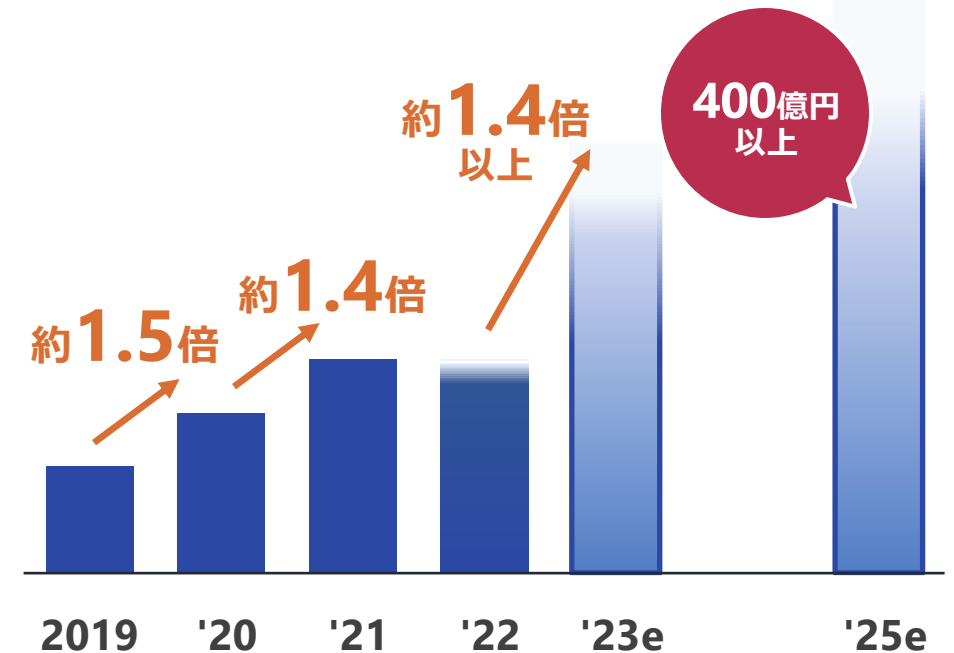
・透明化することで、視認エリアでも、  
美観や景観を損なわない

- EUVマスクブランクスはロジックに加えメモリーでも採用が増加
- EUV露光機の出荷予測によると、今後の需要拡大が期待される
- 今後も市場成長に合わせ積極投資を継続

## EUV露光装置出荷台数 推移\*



## AGCのEUVマスクブランクス売上高 推移



\*出典：ASML社資料をもとに作成

- 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

ガラスのディスプレイ化や通信機能付加などにより  
素材だけでなくソリューションまで提供



## 車載ディスプレイ用 カバーガラス

2019年発売のLEXUS「RX」  
などに採用されており、  
**世界シェア No.1**



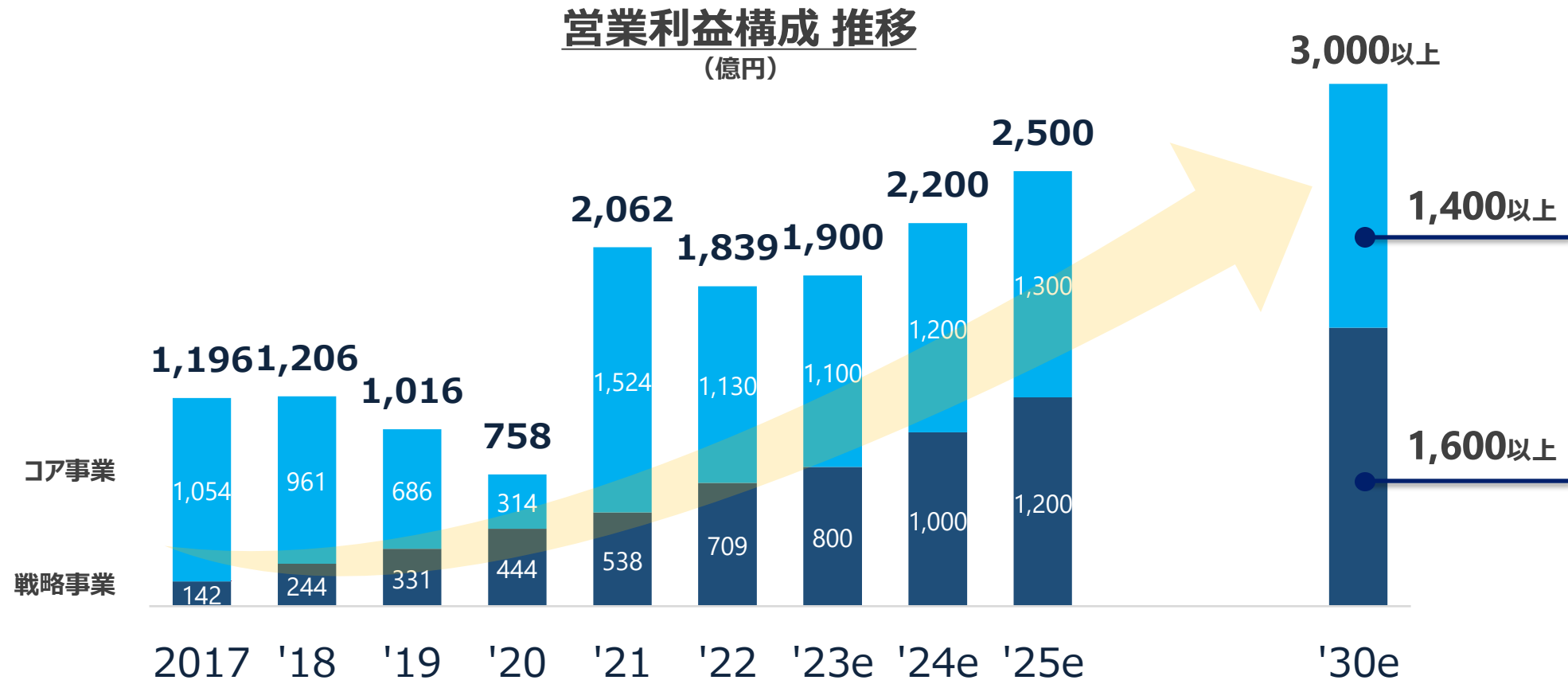
## 5G対応自動車用 ガラスアンテナ

NTTドコモ、エリクソンと共同で  
**「ガラス一体型5Gアンテナ」**に  
よる5G通信に成功



# 事業ポートフォリオ変革のイメージ

- 炭素効率、資産効率の高い戦略事業が順調に拡大
- 2030年までに戦略事業の利益が全社の50%超となり、ポートフォリオ転換がより顕著に



# 2030年のありたい姿実現に向けて

- 事業ポートフォリオ変革
- サステナビリティ経営の推進
  - 気候変動への対応
  - 人財の取り組み

# カーボン・ネットゼロ目標（2050年）

2021年に中長期のGHG削減目標を策定し、着実に推進

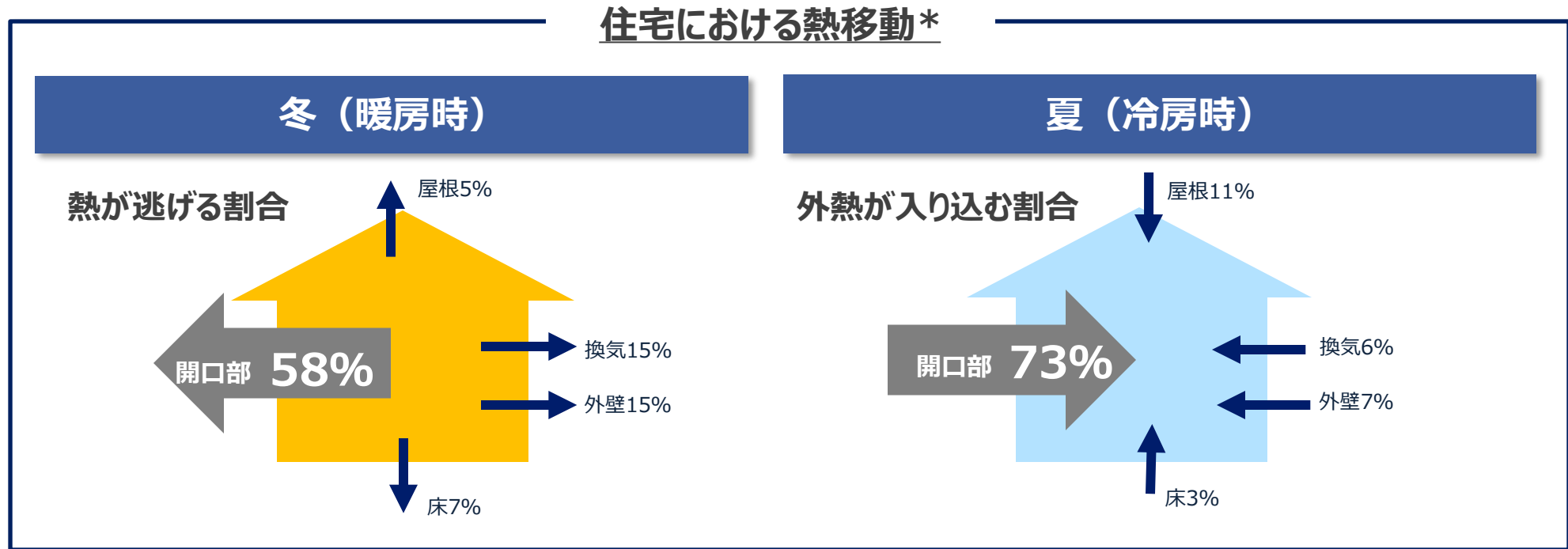


## 2030年 マイルストーン（2019年比）

Scope 1	GHG排出量 (Scope 1+2排出量)	30%削減
Scope 2	GHG排出量売上高原単位 (Scope 1+2排出量/売上高)	50%削減
Scope 3	GHG排出量 (Scope 3排出量のうち、カテゴリ1、10、11、12の合計)	30%削減

# ガラス事業の取り組み：建物のエネルギー消費効率の向上(1)

- 脱炭素への取り組みにおいて、建物におけるエネルギー消費効率の向上が課題
- 建物のエネルギー消費効率向上には建物からの熱の流出／流入を削減することが求められ、開口部にある窓ガラスの高機能化が重要



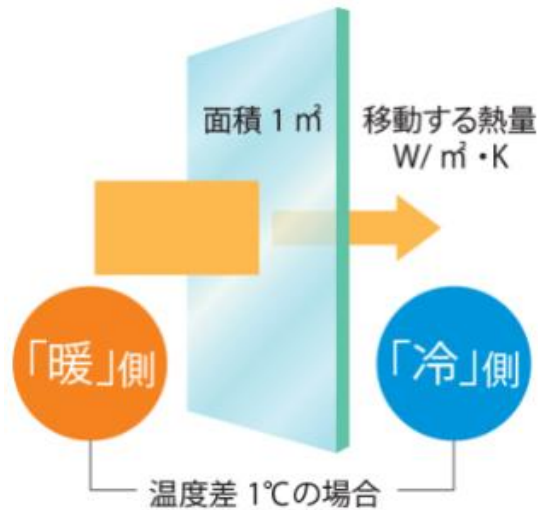
熱移動の主要因である開口部（窓）の遮熱・断熱性能の向上が鍵

- これまでも断熱性能のより高い製品を開発・販売、更なる向上に取り組み、建物のCO2排出量削減に貢献
- 最先端のLow-E複層ガラスは、1枚ガラスと比較して約90%熱の移動を抑制\*1、優れた断熱効果があり、環境に貢献する製品として注目されている

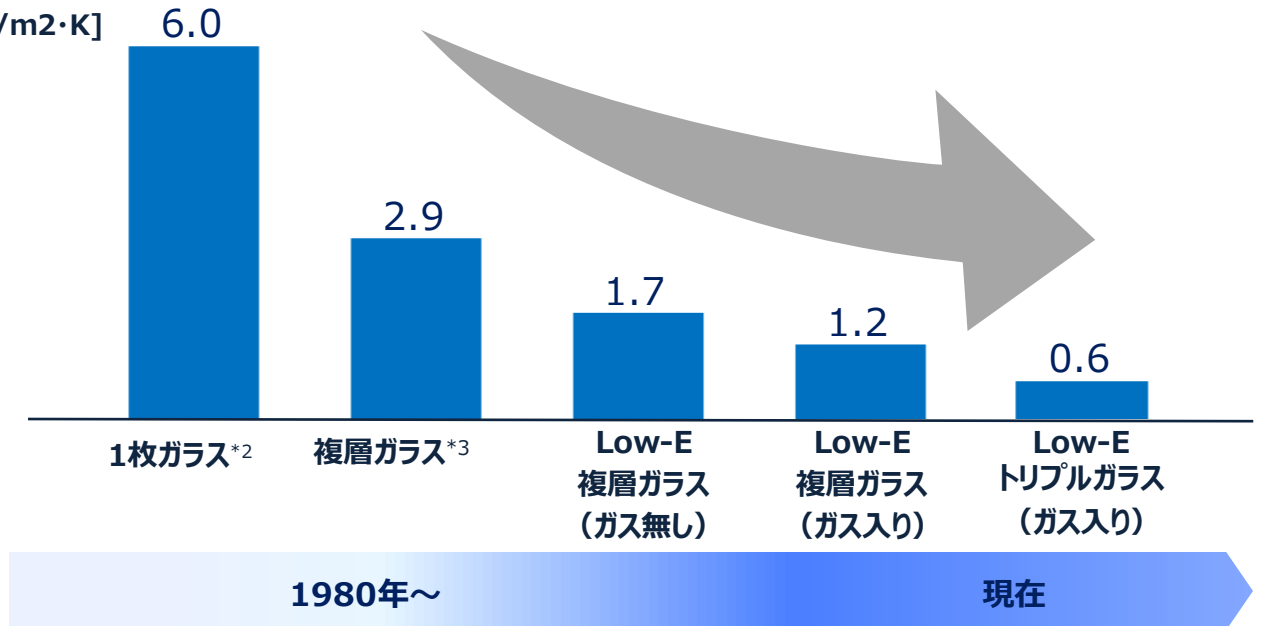
## 窓ガラスの断熱性能の進化

### 熱貫流率

内外温度差1℃で1時間・1㎡あたりに通過する熱量

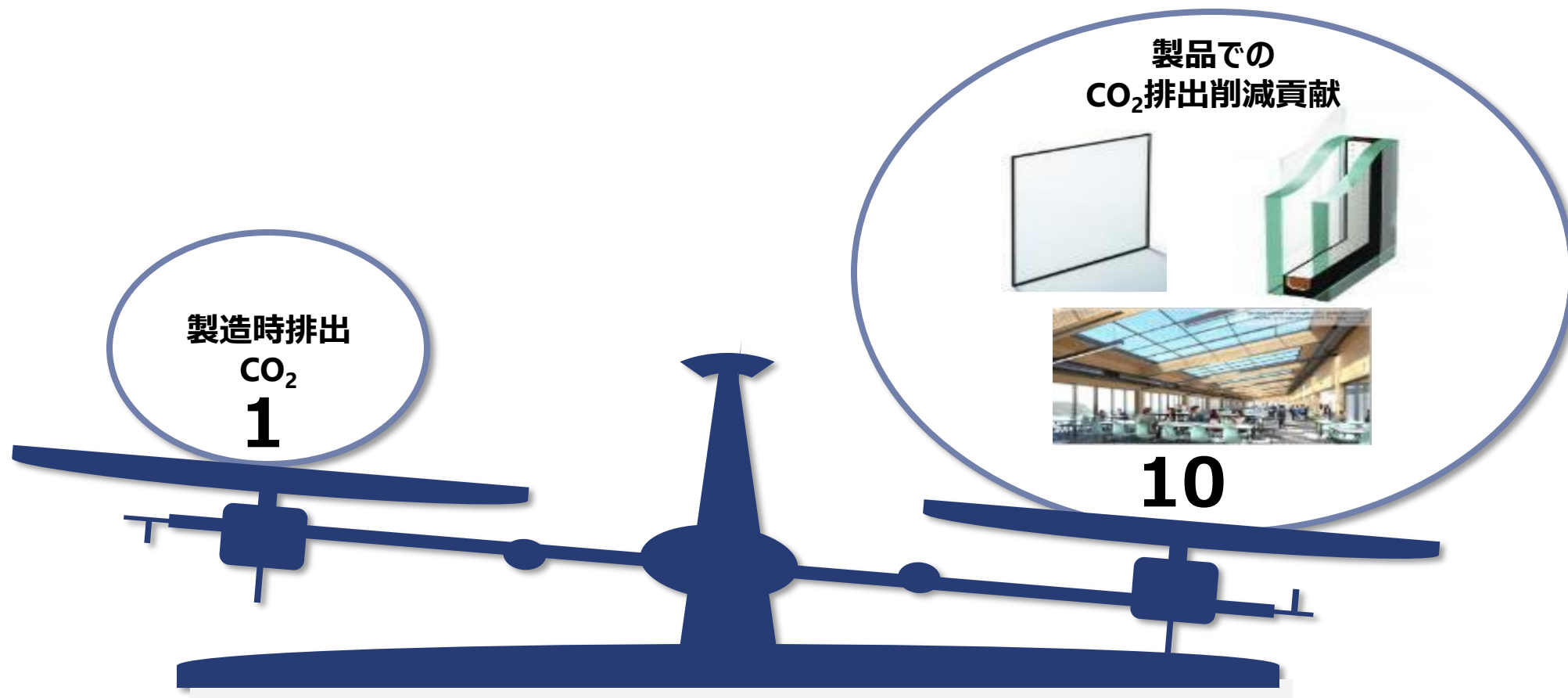


### 熱貫流率 [W//m<sup>2</sup>・K]



# ガラス事業の取り組み：まとめ

- 真空断熱ガラス、建材一体型太陽電池など、環境対応型新製品を多数開発
- 欧州事業では**製品使用時に製造時排出量の10倍\***のCO<sub>2</sub>排出削減に貢献



# 事業を通じたGHG削減貢献事例：建材一体型太陽電池



# 2030年のありたい姿実現に向けて

- 事業ポートフォリオ変革
- **サステナビリティ経営の推進**
  - 気候変動問題への対応
  - **人財と企業文化の継続的な進化**



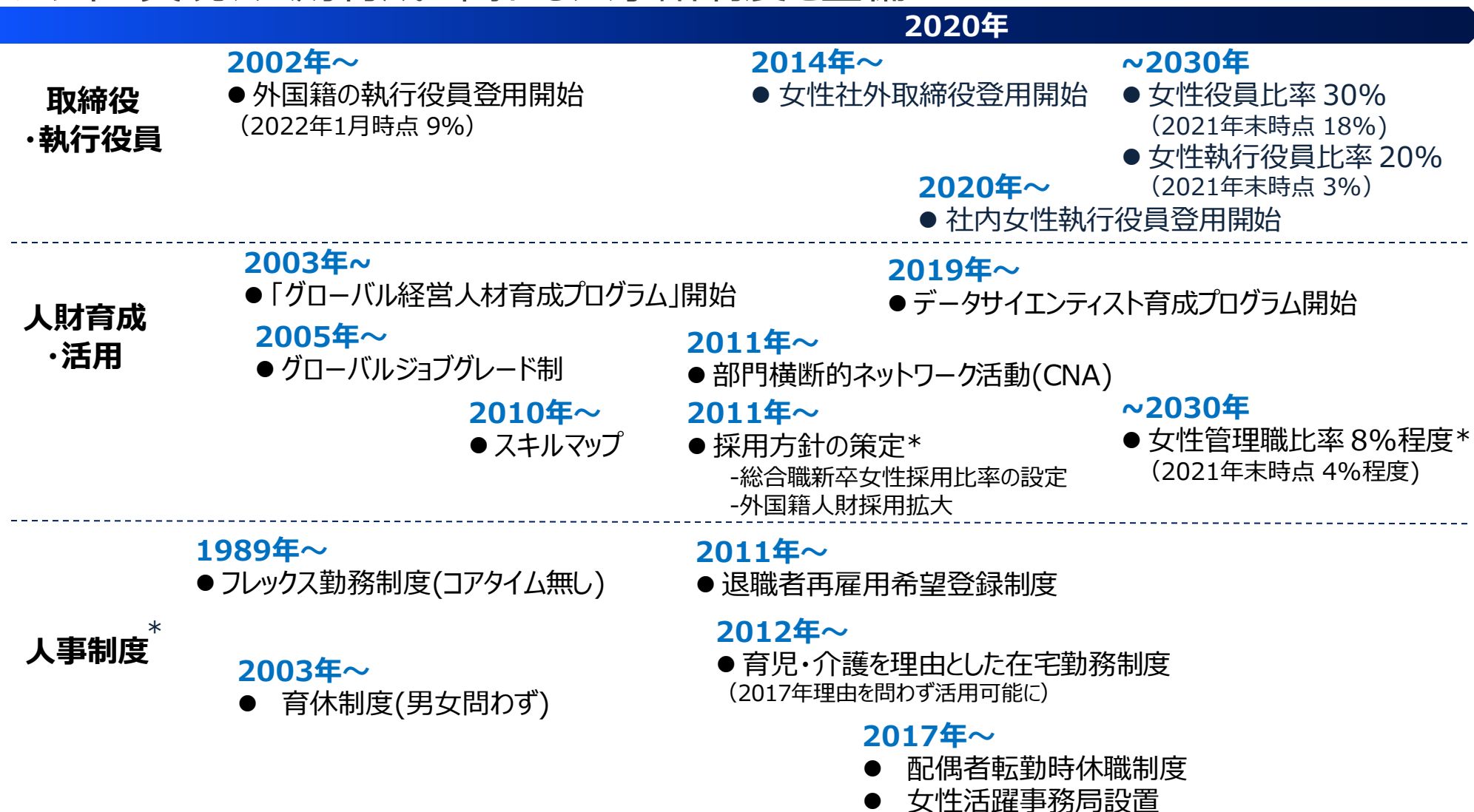
# 企業文化のもとに培われた「人財」のAGC

- 一人ひとりが、持てる仕事能力を最大限に発揮し、個々人の総和が強い組織をつくりだし、事業戦略や組織目標が実現され、会社と個々人の成長を生み出している



# ダイバーシティの推進・人財育成

## ■ ダイバーシティの実現、人財育成に関わる人事諸制度を整備



# エンゲージメント向上施策

## ■ 従業員エンゲージメント向上を目指した施策をグローバルに展開

2005年～

- エンゲージメント調査  
(従業員意識調査)開始

2006年～

- CEO表彰



2015年～

- 経営層と  
従業員の対話会



2006年～

- グループ報発刊



2011年～

- 部門横断的ネットワーク活動(CNA)



# 企業文化の継続的な進化

- チャレンジを奨励し、風通しのよい企業文化を醸成することを経営の最優先事項の1つに位置づけ、経営層が活動に強くコミット
- 2022年は海外拠点訪問も再開し、対面での対話を拡充



# 多様性：ダイバーシティ推進施策（1）

- 多様な人財が、個々人の能力を最大限に活かす環境を整備するため、2022年にダイバーシティ・カウンシルを設置。ダイバーシティ推進施策を加速

## ダイバーシティ推進施策

- CEOを議長とするダイバーシティ・カウンシルを2022年に設置
- 執行役員の個人目標にダイバーシティに関する項目を設定
- 女性役員・女性執行役員数の目標を設定

## ダイバーシティ・カウンシル概要



# 多様性：ダイバーシティ推進施策（2）

- 特に日本の社会課題となっているジェンダー関連では、女性活躍にかかわる目標を設定し、着実に推進

## 女性活躍に関する2030年目標

女性役員比率

30%

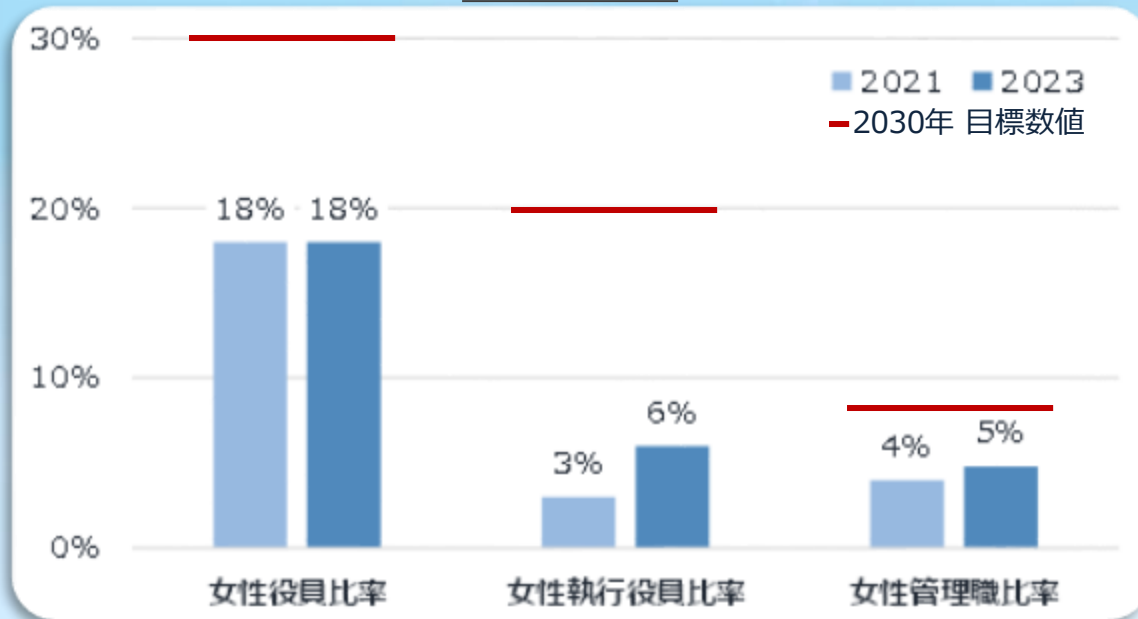
女性執行役員比率

20%

女性管理職比率\*

8%

### 進捗状況



## 女性活躍推進\* 取り組み例

- 2022年に採用における女性比率目標の引き上げ

	従来	現在
新卒	20%	30%
キャリア	10%	15%

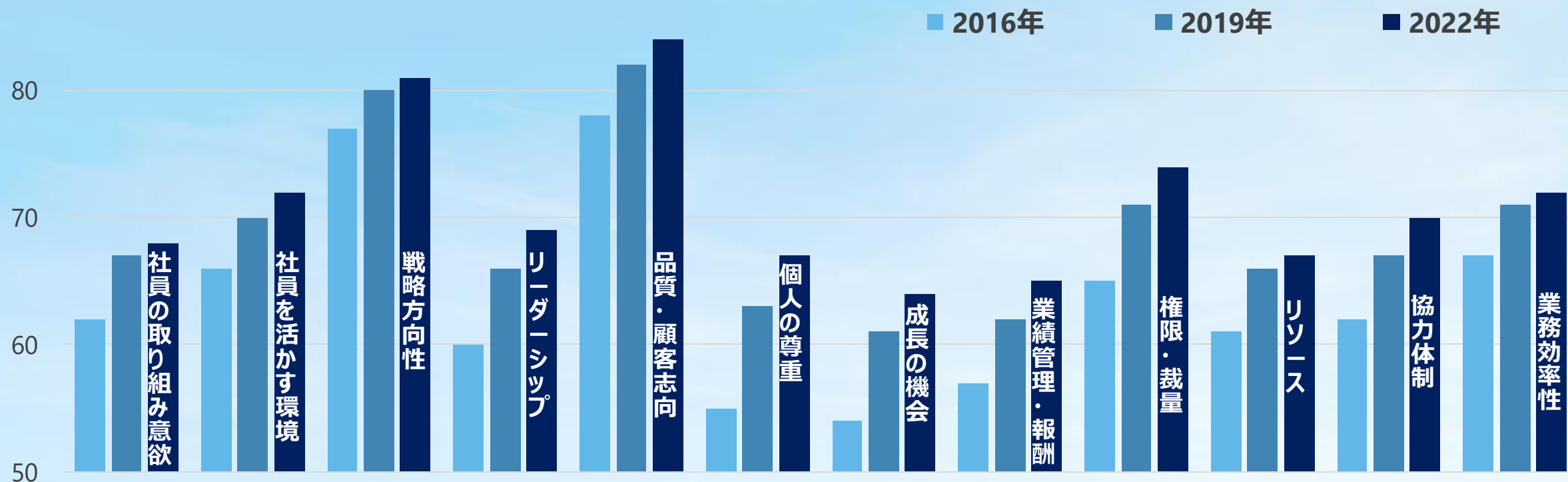
- ダイバーシティ研修、アンコンシャスバイアス研修の実施
- 個別育成計画にもとづく育成プログラムの実施
  - 女性部長級への役員メンター制度
  - 社外女性役員との対話会
  - ポテンシャル人財の社外女性リーダー育成プログラム参加

など

# 従業員エンゲージメント：更なる向上を目指す

- 競争優位性の維持・向上に従業員エンゲージメントは不可欠
- 2019年エンゲージメント調査に続き2022年も全ての項目でエンゲージメントスコアが改善
- 2030年までにグローバル好業績企業平均と同等のエンゲージメントスコア達成を目指す

## エンゲージメント調査\*結果の推移



# 2023年通期業績の見通しと株主還元

---



# 2023年 通期業績見通し

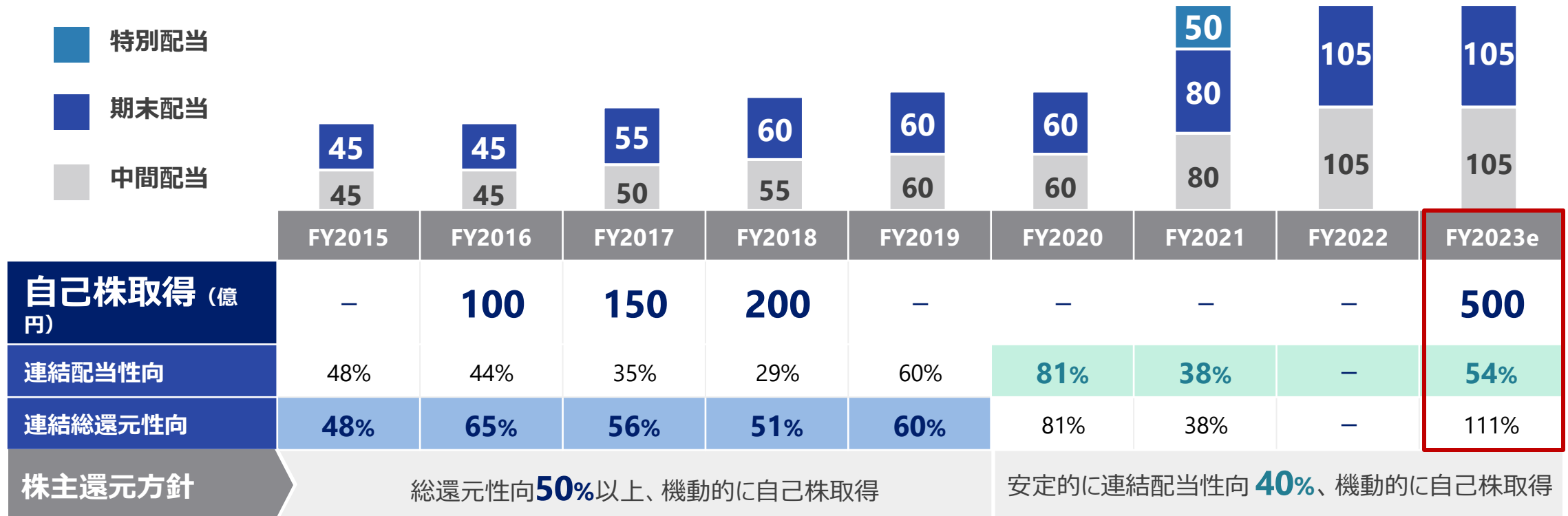
- エssenシャルケミカルズ\*が昨年比で減益となる見込みだが、オートモーティブ\*をはじめとする他のコア事業や戦略事業の伸長に加え、減損損失による減価償却費減もあり増収・増益

		FY2022	FY2023 予想	(億円)
売上高		20,359	<b>21,500</b>	
	(上期)	9,783	10,300	
営業利益		1,839	<b>1,900</b>	
	(上期)	1,153	750	
税引前利益		585	<b>1,470</b>	
親会社の所有者に帰属する 当期純利益		▲ 32	<b>870</b>	
1株当たり配当 (円)		210	<b>210</b>	
営業利益率		9.0%	8.8%	
ROE		-	6.3%*	
為替レート (期中平均)	JPY/USD	131.4	125.0	
	JPY/EUR	138.0	135.0	
原油 (Dubai,期中平均)	USD/BBL	96.3	85.0	
エチレン(CFR SEA)	USD/MT	1,054	1,000	

\* FY2023予想のROEは、2022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しています。

- 中期的な業績成長を鑑み、2022年は1株配当金額を据え置く
- 2023年も配当は据え置いた上で、500億円の自己株取得を実施する予定

## 1株当たり配当金額推移（円）



\* AGCは2017年7月1日付で普通株式5株を1株に併合しています。これに伴い、1株当たり情報を再算定しています。

# いつも世界の大事な一部



ALPOLIC from Mitsubishi Chemical Infratec Co., Ltd.



Your Dreams, Our Challenge

END

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。