

# AGC

Your Dreams, Our Challenge

AGC統合レポート

2019

2018年12月期

## 編集方針

AGCグループは、グループビジョン“**Look Beyond**”のもと、2016年2月に策定した長期経営戦略“2025年のありたい姿”の実現を推進しています。今般、すべてのステークホルダーの皆様に当社グループの長期持続的な企業価値向上に向けたグループ経営の考え方や具体的な企業活動について理解を深めていただくために、「AGC統合レポート」を新たに発行することとしました。

本年のレポートでは、当社グループ独自の「価値創造モデル」を多面的にご理解いただくことを主な目的としています。創業以来、常に社会や時代の変化を見据えながら社会に不可欠な価値を創造し続けてきた当社グループの歴史や、現在提供している社会的価値をわかりやすくお伝えしています。また、今後の持続的成長に向けた事業戦略やイノベーション創出の取り組み、持続的成長を支える経営基盤などについて詳しく記載しています。

## 報告対象範囲

### 報告対象期間

2018年度(2018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213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)

2019年5月 発行

## 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統合レポート2019

(本レポート)  
[www.agc.com/csr/book/](http://www.agc.com/csr/book/)

長期的な企業価値向上に向けた企業姿勢・  
事業戦略・活動などを幅広く紹介



### 主に非財務情報に関心があるステークホルダーの皆様

#### サステナビリティデータブック2019

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

サステナビリティ実現に向けた  
各種取り組み方針や非財務データを報告  
(PDF版のみ)

※2018年版までは「CSR活動報告(詳細版)」  
として発行



#### 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



#### CSRホームページ

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

AGCグループのCSRに関わる  
活動内容やトピックスを紹介



### 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)



### ソーシャルメディア

#### YouTube

<https://www.youtube.com/user/AGCAsahiGlass>



#### Facebook

<https://www.facebook.com/agc.jpn>



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。

## CONTENTS



- 1 編集方針／AGCグループの主なコミュニケーションツール
- 2 目次
- 3 グループビジョン／ブランドステートメント
- 5 AGCグループの軌跡
- 7 CEOメッセージ
- 13 CFOメッセージ
- 17 Column 創業者の肖像



## 18 Chapter I AGCの現在地

- 19 AGCグループの概要
- 21 価値創造モデル
- 23 3つの強み
- 29 **特集** SCENES
- 35 事業概要 ■ ガラス
- 37 事業概要 ■ 電子
- 39 事業概要 ■ 化学品
- 42 事業概要 ■ セラミックス
- 43 Column 経営方針 **AGC plus**



## 44 Chapter II AGCの未来

- 45 中長期戦略
- 47 CTOメッセージ
- 51 [戦略事業紹介] エレクトロニクス:EUVフォトマスクブランクス
- 53 Column 旭硝子財団



## 54 Chapter III 成長を支える経営基盤

- 55 コーポレートガバナンス
- 60 リスクマネジメント／コンプライアンス
- 61 取締役・監査役および執行役員
- 62 取締役会議長メッセージ
- 63 社外取締役メッセージ
- 65 財務ハイライト
- 67 会社概要
- 68 株主情報

AGCグループビジョン

# “Look Beyond”

将来を見据え、自らの領域を超えた視点を持ち、  
現状に満足せず飽くなき革新を追求し、  
世界に価値を提供し続けます。

## 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、お客様から最初に声がかか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。





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

# 独自の素材・ソリューションの提供を通じて 暮らしや産業・社会の進化と発展を支えてきた歴史

## グローバル化の系譜

1900年      1920年      1940年      1960年

- 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
- 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
- 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
- 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

## 製品・技術進化の系譜

### ガラス

- 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
- 1928年**
  - フルコール式による普通板ガラスの生産を開始
- 1938年**
  - 強化ガラス、合わせガラスの生産を開始
- 1954年**
  - 複層ガラス「ペヤグラス®」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

### 化学品

- 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
- 1933年**
  - アンモニア法による苛性ソーダの生産を開始
- 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

### 電子

- 1955年**
  - テレビのブラウン管用ガラスバルブの生産を開始

### セラミックス

- 1916年**
  - ガラス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
- 1939年**
  - 伊保工場にて耐火煉瓦の生産を開始
- 1960年代**
  - 不定形耐火物の本格生産を開始

1980年

2000年

**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

**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


**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

**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

**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



**2005年**  
●自動車ドア用赤外線カットガラスの販売を開始

**2011年**  
●自動車ドア用強化ガラス「UVペール Premium Cool on™」の販売を開始



**1972年**  
●撥水撥油剤「アサヒガード®」、フッ素樹脂「Aflon COP」を開発

**1982年**  
●塗料用フッ素樹脂「ルミフロン®」の生産を開始

**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

**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

**1990年**  
●透明フッ素樹脂「CYTOP®」を開発



**2008年**  
●高機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

**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

**2017年**  
●バイオ医薬CDMO大手CMCバイオロジクス社を買収

**1995年**  
●TFT液晶用ガラスの生産を開始

**1985年**  
●合成石英ガラスの生産を開始




**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

**2013年**  
●車載ディスプレイ用カバーガラスの生産を開始



**1982年**  
●高品質電鍍耐火物「ZB-X950」を開発





代表取締役 社長執行役員CEO

**島村 琢哉**



# 「コア事業」と「戦略事業」の両輪で 社会にとって無くてはならない 素材・ソリューションを提供し続け 長期持続的な成長を目指してまいります。

## 「創業の精神」に未来を見出す

私どもAGCグループは、今年9月に創業112年を迎えます。一世紀以上にわたって世界の人々、そして社会のお役に立ち続けてきたことに感慨を抱くとともに、先達が成し遂げてきた歩みを振り返り、経営者としての心構えを新たにしています。

経営者に求められる心構えは、主に3つあると考えています。1つ目は、常に長期的視野に立つことです。2つ目は、聖域なく変革に取り組むこと。そして3つ目が、創業の精神を忘れないことです。

企業経営においては、事業活動を通じて利益を上げ、その成果を従業員やお取引先様、株主様など多くのステークホルダーの皆様と長期にわたって分かち合うことが重要な言うまでもありません。そのためには、目先の業績に一喜一憂せず、長期的な視点を持って一つひとつの製品・サービスの価値を高めるために変革し続

けていく必要があります。また、これらに加えて、当社が100年以上続いているのは、時々の経営者が「創業の精神」を尊び、実践してきたからだとは考えています。4つの項目からなる当社の創業の精神は、いずれもAGCグループの発展を語る上では不可欠な言葉ですが、そのなかでも私は「開発成功の鍵は使命感にあり」という言葉に、素材メーカーとしての今日の存在意義と未来を見出しています。

## 「社会にとって無くてはならないものをつくり続けること」が目的

「使命感」とは、何のために、誰のために、どんな価値を提供するのかということをはっきりとした自らの志です。そして、社会の発展に必要なものは何か、自社は何に取り組むのかということを決めたものが企業の目的となります。AGCグループにとって、売上や利益を高めて

### 創業の精神

- 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

いくことは目標ではありますが、目的ではありません。目的はあくまで社会にとって無くてはならないものをつくり続けること、すなわち多様なステークホルダーにとっての価値を創造していくことです。

創業当時、当社はそれを板ガラスの国産化に決めました。生活様式が西欧化するなかで、建築用板ガラスを国内で安定供給することは、多くの人々の生活に豊かさをもたらす——そうした想いをもとに板ガラス事業を立ち上げ、程なく、原料であるソーダ灰からの一貫生産を実現しました。その後、当社はモータリゼーションの到来に向けて自動車用ガラスを、テレビの登場に合わせてブラウン管用ガラスを、液晶テレビが生まれた時代には液晶用ガラス基板をと、時代や社会に求められるモノづくりに邁進してきました。また、板ガラス原料であるソーダ灰を起点とした化学品事業も重曹、塩化ビニル樹脂、フッ素、さらに近年は医農薬中間体原体やバイオ医薬品分野などに発展を遂げています。

時折、「AGCはなぜエレクトロニクス部材や化学品を手がけているのですか」と聞かれることがあります。私は、当社の歴史をご存じない方として当然の疑問だと思うと同時に、時代と社会が求める素材開発に一途に取り組んできた先達の使命感に誇りを覚えます。また、その結果として有するガラス・電子・化学品・セラミックスに関わる多様な技術や製品、お客様や従業員の存在が、未来に向けたAGCグループならではの強みだと考えています。

### 多様なステークホルダーとプラスの価値を共創

もちろん私は、素材に関わる多種多様な技術や製品、人財を有することが即座に未来への明るい展望につながるという甘い考えは持っていません。現代はモノが溢れている時代であり、付加価値を生まない製品、すなわち社会的な役割を終え、お客様や社会から期待されない製品をつくり続けることは利益を生まないだけでなく、

#### 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。

資源やエネルギーの無駄遣いです。また近年は、環境・エネルギー問題や、世界的な人口増と食糧問題、途上国の貧困、先進国・途上国の社会インフラや医療体制の充実など、社会課題の解決プロセスに中長期的な成長機会を見出すCSV(Creating shared value)という考え方が企業社会に浸透しています。国連で2015年に採択されたSDGs(Sustainable Development Goals)の17個の目標達成への動きや、TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)の提言に沿った情報開示\*、ESG(環境・社会・ガバナンス)に関する取り組みが企業の新たな評価軸として国際的に定着しつつあるのはその証左と言えるでしょう。

こうした情勢も踏まえ、私は2015年にCEOに就任した際、経営方針として「AGC plus」を掲げました。これは、社会が不確実化するなか、どの事業分野においても、常に多様なステークホルダーとの関係を重視しながら新たな価値を共創し、長期にわたって社会のニーズに応え続けていくことに当社の存在価値があるという考え方を全従業員に示したものです。

\*当社は2019年5月、金融安定理事会(FSB)が設置したTCFDの提言への賛同を表明しました。

## 10～20年の時間軸でイノベーションに挑む

ステークホルダーとの価値共創は私が新たに言い始めたことではなく、創業時から当社のビジネスモデルに組み込まれたものです。AGCグループが取り扱っているものは、最終製品に使われる素材です。これら素材は、ICTがもたらすイノベーションのように短期間で新製品・新サービスを生み出すこともありますが、基本的にはお客様とともに10年、20年のスパンでイノベーションを起こしていく世界です。

こうした素材の特性を踏まえて、当社は以前から、果敢に価値創造にチャレンジして業界を牽引する、業界のトップランナーであるお客様との信頼関係を重視してきました。これらお客様から示されるハードルは常に高いのですが、“易きになじまず難きにつく”当社の気性との折り合いの良さでしょうか、これまでに多くの画期的な製品を生み出してきました。

こうした当社グループの歴史や特長を踏まえ、昨今注目が集まっている「価値創造モデル」を述べると、「10年～20年スパンで時代の先を見通し、幅広い業界のリーダーやその先にある社会のニーズや課題を見据える。そして、社内外の多種多様な知見・技術を融合して新たな製品・ソリューションを生み出し、長期にわたって社会と暮らしをより良くしながら収益を上げていくこと」と言えるでしょう。

### 「コア事業」と「戦略事業」、 2つのアプローチで持続的な成長へ

こうした創業の精神と歴史に裏づけられた価値創造モデルを成長基盤としつつ、長期持続的な成長の実現に向けて、経営者として私に与えられた責務は、大きく2つあると自覚しています。

一つは、株主様をはじめあらゆるステークホルダーの皆様からの信頼を得続けるために、3年スパンの中期経



営計画を着実に実行し、結果を出していくことです。もう一つは、素材企業ならではの目線で10年先、20年先の社会課題と成長市場を見極め、財務にも目配せしながら積極果敢に新規事業の創出に挑戦していくことです。

このことを対外的に明示するために2016年に公表したのが、長期経営戦略「2025年のありたい姿」です。ここで私は「高収益のグローバルな優良素材メーカー」という旗印を掲げ、「確固たる収益基盤を生み出すコア事業」と「収益拡大を牽引する成長エンジンとしての戦略事業」の2つの事業軸を打ち出しました。

コア事業とは、いわば既存事業の深掘りをする事業であり、製品の改良とコストダウンを図ると同時に、ターゲットとする地域や分野にフォーカスすることで安定的な収益を確保していく事業です。一方、戦略事業の取り組みとしては、コア事業で得たキャッシュを長期的な視点で成長領域——「モビリティ」「エレクトロニクス」「ライフサイエンス」の領域に投資し、育成していきます。この2つのアプローチを同時並行で事業・製品ごとにきめ細かく見極め、3年、5年、10年といったさまざまなスパンで手を打ち、持続的な成長を目指していきます。この方針は、2018年度を初年度として現在実行中の中期経営計画「**AGC plus-2020**」にも反映しています。

この事業軸を定めた背景には、2010年度に記録した

過去最高益があります。当時は、薄型テレビの急速な普及拡大の流れに乗り、ディスプレイ用ガラスでほとんどの利益をあげていました。このような事業構造は市場の変化に弱く、単価の下落とともにその後の全社業績の低迷を招きました。その教訓から、2017年までの前・中期経営計画の3年間は、ガラス、電子、化学品の各事業がバランスよく収益を確保するための事業ポートフォリオ改革に注力しました。それを受けた2020年までの今回の中期経営計画は、2025年のありたい姿の実現に向けて本格的なスタートを切るためのものであり、コア事業の成長戦略やM&Aを含めた戦略事業の拡大に積極的に投資していきます。

### コア事業で安定的な収益基盤を構築

コア事業(ガラス、電子、化学品、セラミックス)はポートフォリオ経営の徹底により、長期にわたる安定的な収益基盤を構築していきます。

ガラスセグメントでは、建築用ガラスは成長地域、勝てる地域を定めて収益力を高めています。世界シェア

トップの自動車用ガラスは、「CASE\*」など事業環境の変化に積極的に対応していくことで中長期的な成長を見込んでいます。

電子セグメントは、ディスプレイ用ガラスは需要地への生産シフト、大型化対応、さらなるコストダウンにより収益を確保していきます。また、半導体関連やスマホカメラ向けの光学フィルターなど電子部材に注力していくことでセグメント内の事業ポートフォリオを組み替えていきたいと考えています。

化学品セグメントは、コモディティ製品が多くを占めるクロールアルカリ・ウレタン事業では、インドネシアなどで能力増強やM&Aに取り組み続けた結果、原料から一貫生産する東南アジアNo.1のメーカーとして安定したキャッシュを生み出しています。一方、フッ素・スペシャリティ事業はニッチな製品群ですが、グローバルに用途が拡大しており、今後さらなる市場開拓に挑んでいきます。

\*自動車進化を象徴するコンセプト (Connected (つながる)、Autonomous (自動運転)、Shared (共有)、Electric (電動))

## 長期経営戦略「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





## 技術の掛け合わせによるイノベーションで 戦略事業を拡大

2019年度も積極的な投資を実施し、2025年の戦略事業利益貢献比率を40%以上にする目標の達成を目指しています。

戦略事業(「モビリティ」「エレクトロニクス」「ライフサイエンス」)は、既存セグメントやカンパニーに直接結びつく名称ではなく、市場領域を示しています。その理由は、社内外の多種多様な要素技術や製品を掛け合わせることで、成長を牽引するイノベーションを創出したいからです。イノベーションとは技術革新だけを指すのではなく、本来的には複数の既存の知の新しい組み合わせによって新たな知が生み出されることと言われています。実際、モビリティ領域の「車載ディスプレイ用カバーガラス」は従来、電子セグメントにあったスマホ向けカバーガラスの技術を適用した製品です。また、ビルの窓ガラスに通信基地局の機能を持たせた「基地局アンテナ」は自動車用ガラスアンテナの技術ですが、IoTや5G、自動運転の普及などに伴って建築用ガラス事業の高付加価値化やモビリティ分野の拡大にも大きなインパクトをもたらす可能性があります。その開発・生産においては化学品の力も不可欠です。半導体製造に用いられるエレクトロニクス分野の「EUVマスクブランクス」

も、自社で有するガラス材料・加工・コーティングまでの一貫した技術の結晶です。

一方で、将来の成長領域への長期的な投資が結実した例としては、1980年代から続けてきたライフサイエンス事業があります。なかでも医薬品の製造プロセス開発から製造を含めたCDMO事業は計画を上回るペースで成長しています。

## 「人を信ずる心」をもって 「Your Dreams, Our Challenge」を实践

中長期的な成長に向けては、これまで述べた経営方針や事業戦略に加えて、人財の育成が不可欠です。この点において、私は“人を信ずる心が人を動かす”という創業の精神を愚直に実践していきたいと考えています。CEO就任以来4年余り、継続的に国内外の従業員との対話を重ね、経営への共感と信頼を醸成してきました。当初は何を話したらいいのか戸惑う従業員もいましたが、多くの経営課題は現場の従業員が直面している問題とつながっているという信念のもと、少人数での対話を継続しました。このような対話を通じて製造現場の優秀なオペレーターや各組織のリーダー候補が数多くいることも再認識しました。こうした従業員をいかに次世代の柱として育成していくか。それが経営者としての最大の責務と自覚しています。

昨年、旭硝子からAGCへと社名変更しました。そこには、ガラスに限らず、多様な素材技術を駆使してグローバル社会に対して価値を創造していくという想いを込めています。この想いを世界中の従業員と共有し、ブランドステートメントである「Your Dreams, Our Challenge」を胸にAGCグループメンバー一丸となって未来に向かって邁進してまいります。



代表取締役 専務執行役員CFO、CCO  
宮地 伸二

## 財務のベストバランスを追求しながら 今後も積極的な成長投資に取り組んでまいります。

### BU単位での分析評価に基づいて 事業ポートフォリオの最適化を推進

当期(2018年12月期)における当社グループを取り巻く世界経済は、全体としては引き続き緩やかな景気回復が続きましたが、当期末にかけて通商問題などによる影響が顕在化しました。とりわけ日本においては、政府の経済政策などによって景気は緩やかに改善傾向を見せ、米国においても個人消費が増加しています。また、ロシアやブラジルなどでも持ち直しの動きが続きました

が、欧州の成長率は当期後半から鈍化し、また中国では個人消費に陰りが出ています。

こうしたなか、AGCグループは中期経営計画「**AGC plus-2020**」の初年度となった当期において、同中計に基づく各事業の成長戦略を着実に推進しました。この結果、当期のグループ連結売上高は、各事業での出荷数量増や前年度に買収した企業の連結化などによって、前期から594億円(4.1%)増え、1兆5,229億円となりました。一方で、営業利益は原燃材料価格の上昇などの影

### 財務指標

(百万円)

	IFRS		
	2016/12	2017/12	2018/12
売上高	1,282,570	1,463,532	1,522,904
営業利益	96,292	119,646	120,555
税引前利益	67,563	114,424	128,404
親会社の所有者に帰属する当期純利益	47,438	69,225	89,593
自己資本当期純利益率(ROE) (%)*	4.3	6.1	7.7

\*自己資本当期純利益率(ROE)=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

響から同9億円(0.8%)増の1,206億円にとどまりました。税引前利益はその他収支の改善などによって同140億円(12.2%)増の1,284億円となりました。また、親会社の所有者に帰属する当期純利益は、法人所得税費用の減少などもあり、同204億円(29.4%)増の896億円と、大幅増益を達成できました。

経営指標の一つであるROE(自己資本利益率)も前年度の6.1%から7.7%まで改善しており、中計目標の「2020年度・ROE8%以上」を射程にとらえています。これを達成し、さらに「2025年にROE10%以上」という、その先の目標を目指して、今後も収益体質の強化に努めてまいります。

当社グループが長期経営戦略「2025年のありたい姿」を実現するには、コア事業(ガラス、電子、化学品、セラミックス)のポートフォリオ最適化によって安定的な収益基盤を構築していく必要があります。そのため各事業をBU(ビジネスユニット)に細かく分け、BU単位での評価分析に基づいたリソースの配分に取り組んできました。

各BUの収益性評価には、内部管理指標としてキャッシュ創出力を表す「EBITDA(利払い前・税引き前・減価償却前利益)<sup>※1</sup>」と、資本効率を表す「ROCE(営業資産

利益率)<sup>※2</sup>」の2つを指標としており、これらが一定基準を満たさないBUについては、事業撤退などの選択肢を視野に、ゼロベースで検討を図っています。

ROCE(営業資産利益率)を高めるには、その分子である利益を増やす努力と同時に、分母となる営業資産の圧縮に努めることも重要です。そのため、各BUには利益拡大と同時に営業資産の圧縮を意識するよう呼びかけています。なかなか一筋縄ではいかないかもしれませんが、今後も各BUが主体性をもって意識するようしていきます。

※1 EBITDA(Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization)：金利支払い前、税金支払い前、有形固定資産の減価償却費および無形固定資産の償却費控除前の利益

※2 ROCE(Return on Capital Employed(営業資産利益率))：利益を「営業資産」で割った値

## 健全な財務体質をベースに

### 戦略3分野の強化とM&Aを推進

さらに「2025年のありたい姿」を実現していくためには、新たな高付加価値ビジネスの拡大によって収益力を高めていくことも必要条件となります。そこで**AGC plus-2020**では、セグメントとは別に「モビリティ」「エレクトロニクス」「ライフサイエンス」の3分野を戦略事業

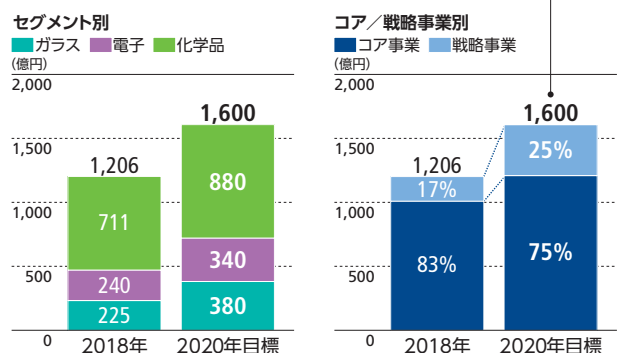
## 2025年までの経営目標

営業利益ベースで最高益  
戦略事業の利益貢献比率を40%以上にする

	2018年	2020年目標	2025年目標
営業利益	1,206億円	1,600億円以上	2,292億円以上 (過去最高益更新)
ROE	7.7%	8.0%以上	10.0%以上
戦略事業利益貢献比率	17%	25%以上	40%以上
D/E	0.43	0.5以下	0.5以下

## 2020年営業利益構成(イメージ)

戦略事業の利益貢献比率25%以上を目指す



※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ため、各セグメントの合計値は総合計と一致しません。

と位置づけ、新たな成長エンジンへと育成を進めています。すでに、半導体関連部材や次世代高速通信用部材を取り扱うエレクトロニクスをはじめ、合成医薬やバイオ医薬を取り扱うライフサイエンスが先行して利益に貢献しています。モビリティも2021年以降に徐々に業績に寄与していきます。

当期は、これら3つの戦略事業による利益貢献比率が、前年度の10%から17%まで高まりました。**AGC plus-2020**では、この比率を「2020年に25%以上にする」と目標に掲げており、さらに2025年には40%以上まで利益貢献比率を高めていこうと考えています。

これら戦略事業の強化策も含めて、M&Aについても積極的に推進しています。

M&Aを真に成功させるには、PMI (Post Merger Integration:買収成立後の統合作業)が重要です。当社グループは買収成立前からPMIプロジェクトの準備を始め、計画的に統合作業を進めています。特に重視するのは「買収後の100日」です。100日間の詳細な計画を策定し、経理・人事・システム・総務などの実務的な調整を図るとともに、AGCグループの基本ポリシーや行動規範、コンプライアンス方針などの浸透を進め、企業文化

を融合させていくことに注力しています。

最近の大きなM&A案件では、2017年度に実施したタイのPVC(塩ビ樹脂)メーカー「ビニタイ社」と、デンマークのバイオ医薬品メーカー「CMCバイオリジクス社」があり、いずれのケースもPMIが非常にうまくいき事業成績も上がっています。すでにグローバルに展開していたガラスセグメントに続き、化学品セグメントにおいても今後はM&A効果がさらに高まることでグローバルカンパニーとしてレベルアップさせていきたいと考えています。

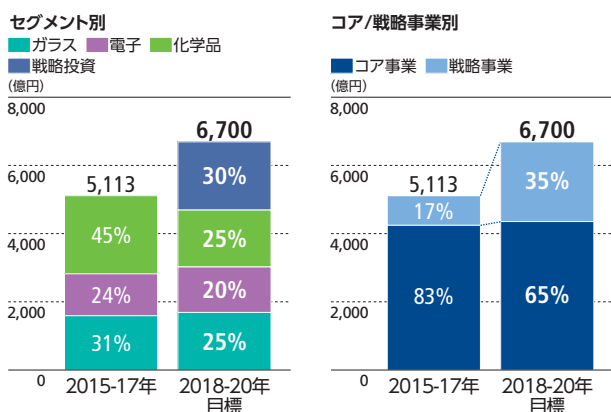
こうした積極的なM&A戦略のベースには「健全な財務」が不可欠です。財務の健全性の指標として、当社グループでは「D/Eレシオ(有利子負債・純資産比率)0.5以下」を一つの目安にしています。今後も、戦略的な大型買収などにより短期的に超える可能性はありますが、長期的には0.5以下を維持していく方針です。

## グローバル一体経営ですべての人財が最大限に力を発揮できる環境を整備

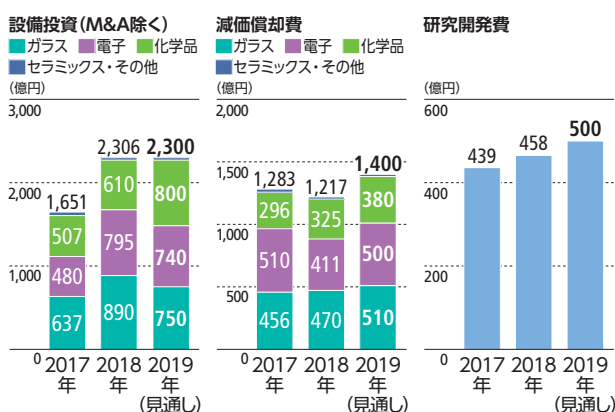
近年、日本においても資産運用の際に環境・社会・ガバナンスといった非財務情報を考慮した「ESG投資」が拡大してきました。いまや企業が持続的に成長し、企業

### 投資配分(イメージ設備投資・M&A)

積極的かつメリハリのある投資戦略へシフト



### 設備投資・減価償却費・研究開発費





価値を高めていくためには、ESGの視点が欠かせなくなってきました。

そうした企業価値の向上につながるさまざまな取り組みのなかでもAGCグループが特に注力してきたのが「人的資本」の高度化です。

当社は創業期から「少数精鋭主義」を打ち出し、優秀な人材の確保に努めてきました。その一方で、お互いを役職ではなく「さん」づけで呼び合ったり、社長自らが現場を回って若手従業員と積極的に対話したりする、といった“風通しの良い企業風土”を醸成してきました。こうした企業風土づくりは、従業員一人ひとりの能力を引き出し、パフォーマンスを最大限発揮してもらうための環境整備とも言えます。企業が人的資本に投資する目的は「効率よく価値を生み出す」ことであり、いま日本社会で言われている「働き方改革」の本質も、そこにあると私は考えています。多様性もそうです。一つの価値観だけではなく、いろいろなクリエイティビティを持つ人たちを取り入れていかなければ、新しい価値は生まれないのです。

一般に事業がグローバル化すると、国内で培った企業文化やマネジメントの仕組みを、海外事業のオペレー

ションにどのように適用していくのかがしばしば課題となります。しかし、当社グループの場合、2002年に「グローバル一体経営」に舵を切って以来、一部事業の本社機能のベルギーへの設置、グローバルな異動を促進するジョブグレーディングの導入など、グローバルオペレーションの体制を早くから構築してきました。

先述したライフサイエンス事業において、海外企業をグループに加えた後、短期間でグローバル一体運営を実現し、シナジー発揮によって業績を伸ばしているのも、ガラスや電子の分野で培ってきた豊富な経験があるからです。これからも蓄積してきたこの強みを活かして、戦略事業をグローバルに拡大していきたいと思えます。

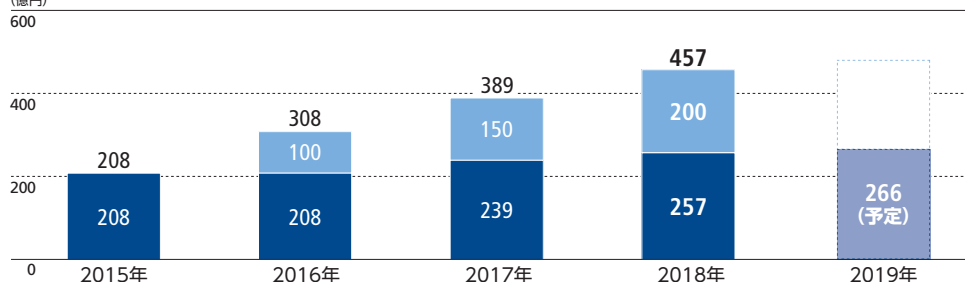
最後に、株主の皆様への利益配分についてご説明します。当社グループでは現在の1株当たり年間配当額以上の継続を基本に、自己株式の取得を含めた「連結総還元性向50%以上」を利益配分の目安としています。今後も連結業績や将来の投資計画等も総合的に勘案しながら、積極的に株主への還元に向けていく所存です。

引き続き当社グループへの温かいご理解・ご協力を賜りますよう、お願い申し上げます。

## 株主還元

### 総還元額推移

■ 配当総額 ■ 自己株式取得額  
(億円)



1株当たり配当金(年間)	90円	90円	105円	115円	120円(予定)
連結総還元性向	49%	65%	56%	51%	50%以上(方針)

## 日本の近代化を夢見て 板ガラスの国産化に 生涯を懸けた 創業者 岩崎俊彌

「易きになじまず難きにつく」。苦難が待ち受けていることは覚悟の上で社会の発展に貢献する事業を起こす――そうした強い意志のもと、板ガラスの国産化、そして日本の近代化に挑み続けたのが、AGCグループの創業者である岩崎俊彌です。明治維新後、殖産興業を掲げて産業の近代化を進めていた日本において、板ガラス工業の立ち遅れを痛感していた岩崎は、三菱財閥の一族として約束された道があったなかで、多くの先人たちが志半ばで挫折してきた板ガラスの国産化に挑むことを決意。1907年9月、旭硝子株式会社(現 AGC)を創立しました。試行錯誤の末、1909年には日本初となる板ガラス工場の操業を開始。その後、ガラス生産に欠かせない



創業者 岩崎 俊彌

耐火煉瓦、ソーダ灰の自給にも成功し、板ガラスの自社一貫生産体制を構築したのです。

以降、AGCグループは、100年以上にわたる技術革新の歴史のなかで、ガラス分野だけでなく、電子、化学品、セラミックスなど幅広い分野へ事業を拡大させてきました。とどまることなく新たな技術の開発に挑戦し、豊かな社会の実現に貢献することを第一に考えた創業者のスピリットは、今もAGCグループに脈々と受け継がれています。



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(1909年)



ガラス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(1916年)



## Chapter I AGCの現在地

世界No.1のガラスメーカーを超えて  
素材企業としての変革に挑む



## AGCグループの概要

# グローバルに、幅広い素材・ソリューションを提供するAGCグループ

### 事業内容

(2018年12月期)

### ガラス

売上高: 7,575億円 営業利益: 225億円

- 建築用ガラス ..... 売上高: 3,589億円
- 自動車用ガラス ..... 売上高: 3,973億円



### 電子

売上高: 2,526億円 営業利益: 240億円

- ディスプレイ ..... 売上高: 1,834億円
- 電子部材 ..... 売上高: 669億円



### 化学品

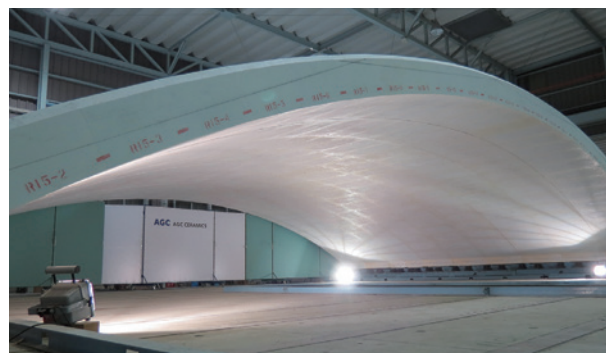
売上高: 4,844億円 営業利益: 711億円

- クロールアルカリ・ウレタン ..... 売上高: 3,166億円
- フッ素・スペシャリティ ..... 売上高: 1,205億円
- ライフサイエンス ..... 売上高: 449億円



### セラミックス・その他

売上高: 790億円 営業利益: 28億円



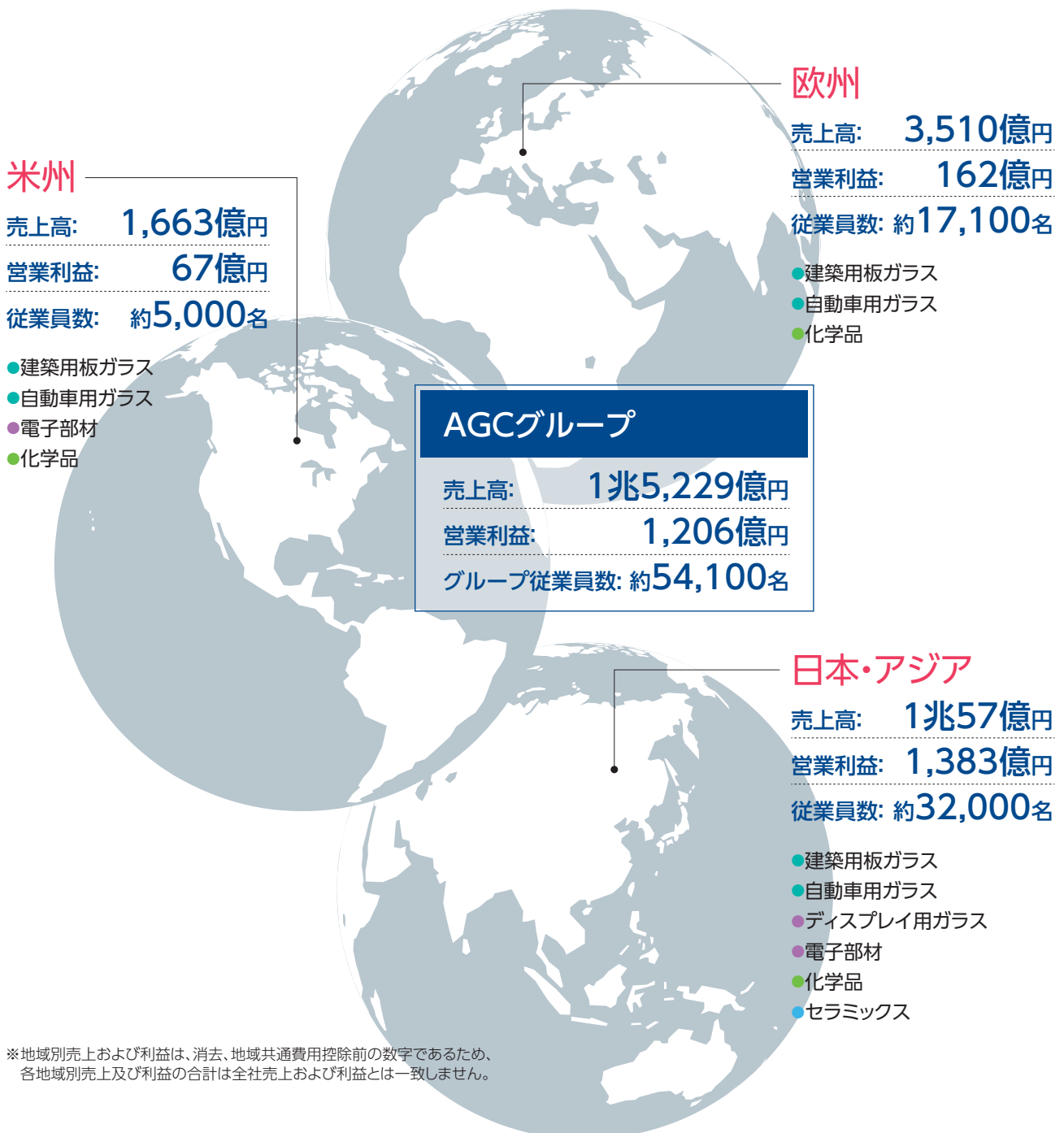
※サブセグメントの売上高は、外部顧客に対する売上高を使用しています。  
※セグメント別売上および利益は、消去前の数字であるため、各セグメント別売上および利益の合計は全社売上および利益とは一致しません。



AGCグループは、「日本・アジア」「欧州」「米州」の3極体制をベースに、グローバルなビジネス基盤を確立しています。「ガラス」「電子」「化学品」「セラミックス」の事業領域で、110年を超える歴史のなかで培った世界トップレベルの多様な素材技術、幅広いお客様基盤、高度な生産技術を強みに、新たな価値創造に挑戦しています。

## グローバル展開

(2018年12月期)

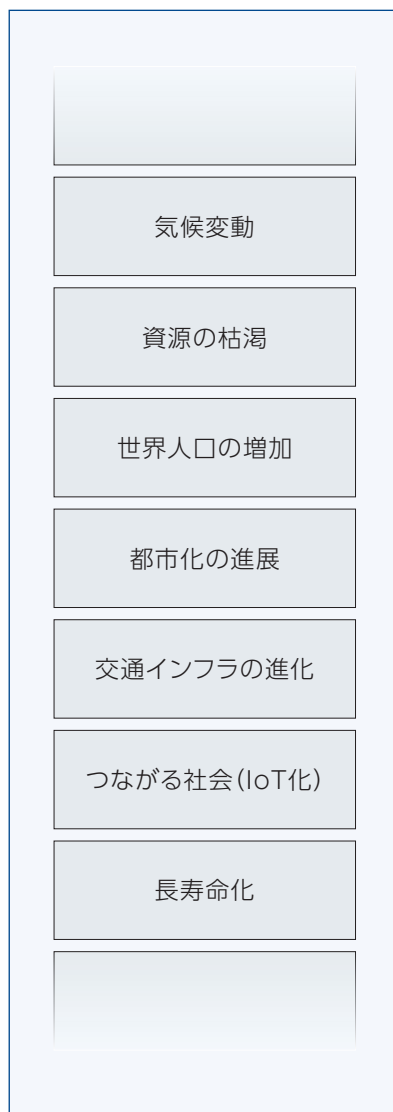


※地域別売上および利益は、消去、地域共通費用控除前の数字であるため、各地域別売上及び利益の合計は全社売上および利益とは一致しません。

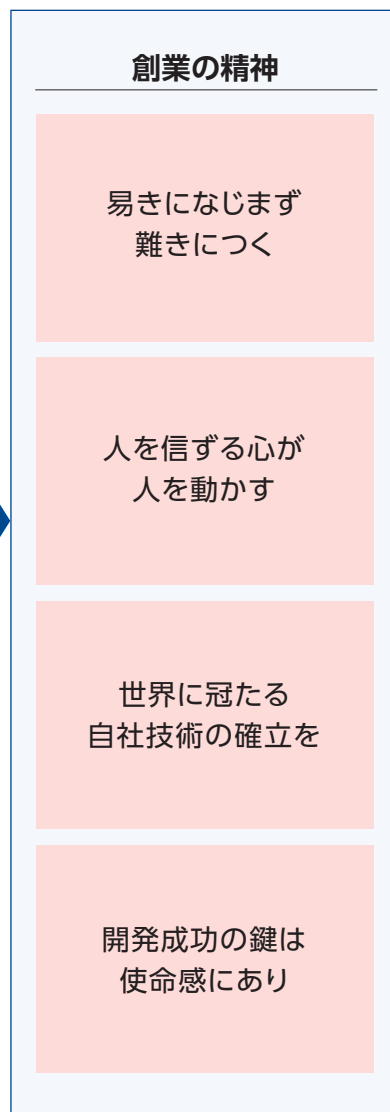
創業の精神を「原点」とし、常に先を見据えて  
新たな価値と信頼を創造

Your Dreams,

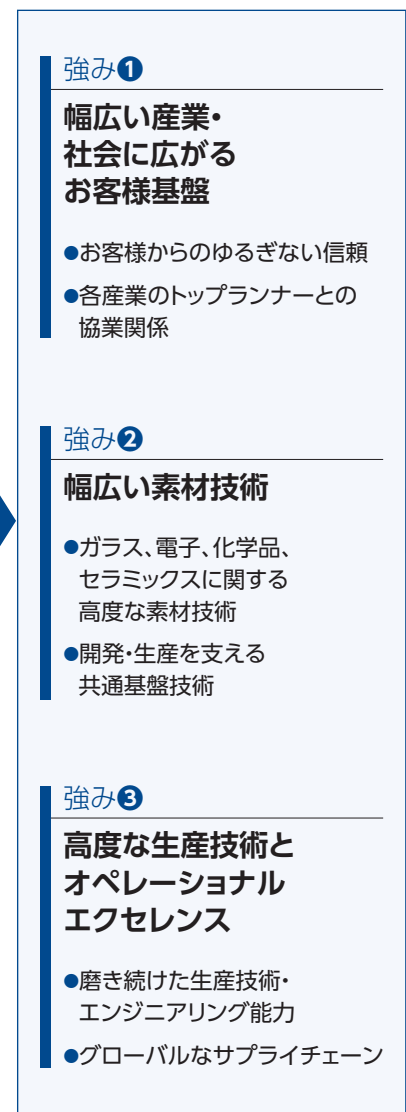
AGCグループを取り巻く  
社会の変化



AGCグループの原点



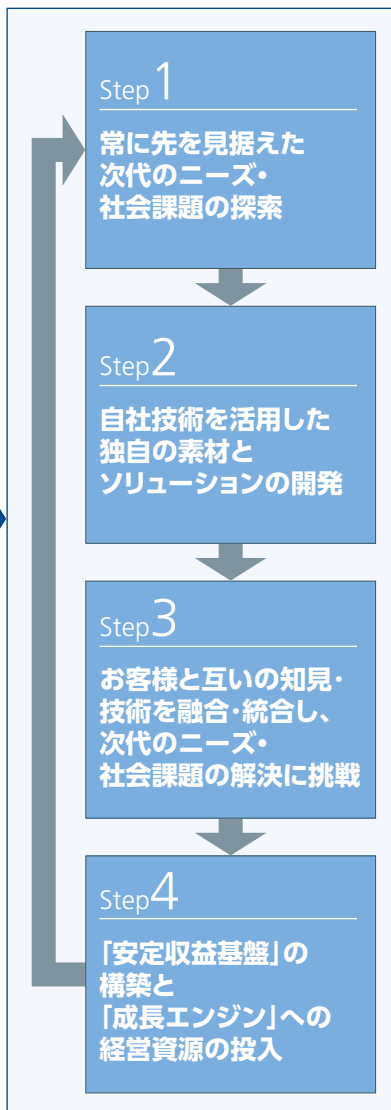
AGCグループの強み



冒頭のCEOメッセージでお伝えした当社グループの価値創造のありようを、以下の「価値創造モデル」に現しています。このモデルは、本レポートの制作にあたり、創業の精神やグループビジョン、歴史や各々の製品・技術を改めて見直し、経営陣が議論を重ねてつくり上げました。AGCグループは、常に社会の変化を見据え、新たな「価値」、そして「信頼」を創造し続けています。

# Our Challenge

## AGCグループの価値創造プロセス



## 長期成長戦略の実行

### 長期経営戦略 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

## 創造する価値

### 世の中へ

- 安心・安全・快適の提供

### お客様・お取引先様へ

- 新たな価値・機能の創造
- 信頼の創造

### 従業員へ

- 働く喜びの創造

### 投資家の皆様へ

- 企業価値の創造

### 持続可能な社会へ

- 社会課題解決への貢献



### 強み①

## 幅広い産業・社会に広がるお客様基盤

### 多様な市場との接点から、 新たな用途を見出す

AGCグループは110年余りにわたる歴史を通じて、多様な業界へ事業領域を広げてきました。その広がりには、住宅・ビル、自動車、鉄道、テレビ、スマートフォン、半導体、太陽光発電、塗料、医薬品、食品、水処理など、都市・生活インフラの隅々にまで及んでいます。こうした多様な市場との接点を活かし、常にマーケット視点に立って新たな用途を創出しています。

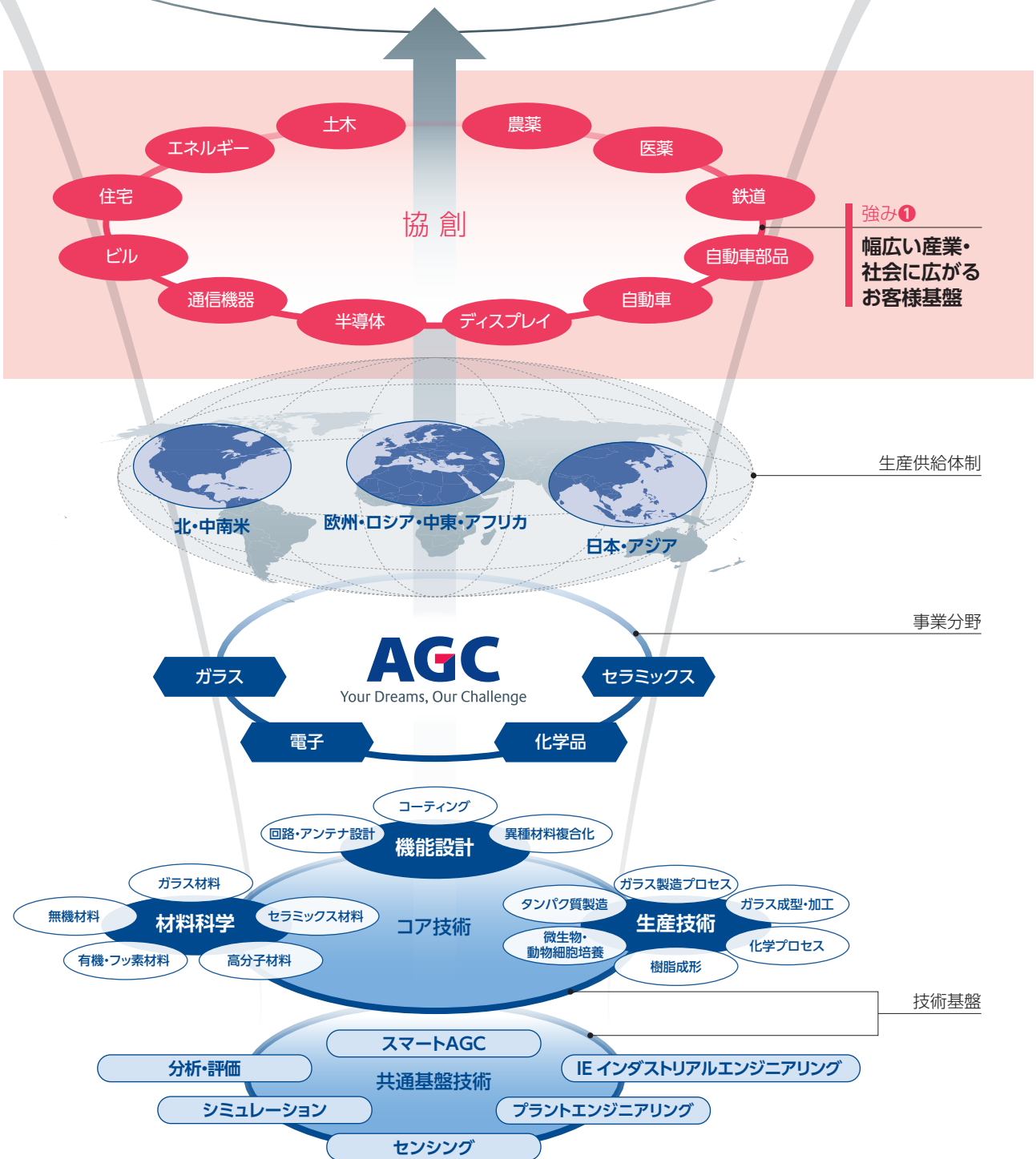
### 信頼関係を活かし、お客様と協創する

素材はそれ単独ではユーザーに対して価値を提供できません。素材を用いて最終製品をつくるお客様とのコラボレーションが不可欠です。AGCグループはこれまで、時代のトップランナーであるお客様とともに価値を創造してきました。今後も幅広い業界のお客様との信頼関係を強みに新たな価値を生み出していきます。





「安全・安心・快適」な社会の実現



## 強み②

### 幅広い素材技術

#### 技術の広がりがお客様の期待を生み出す

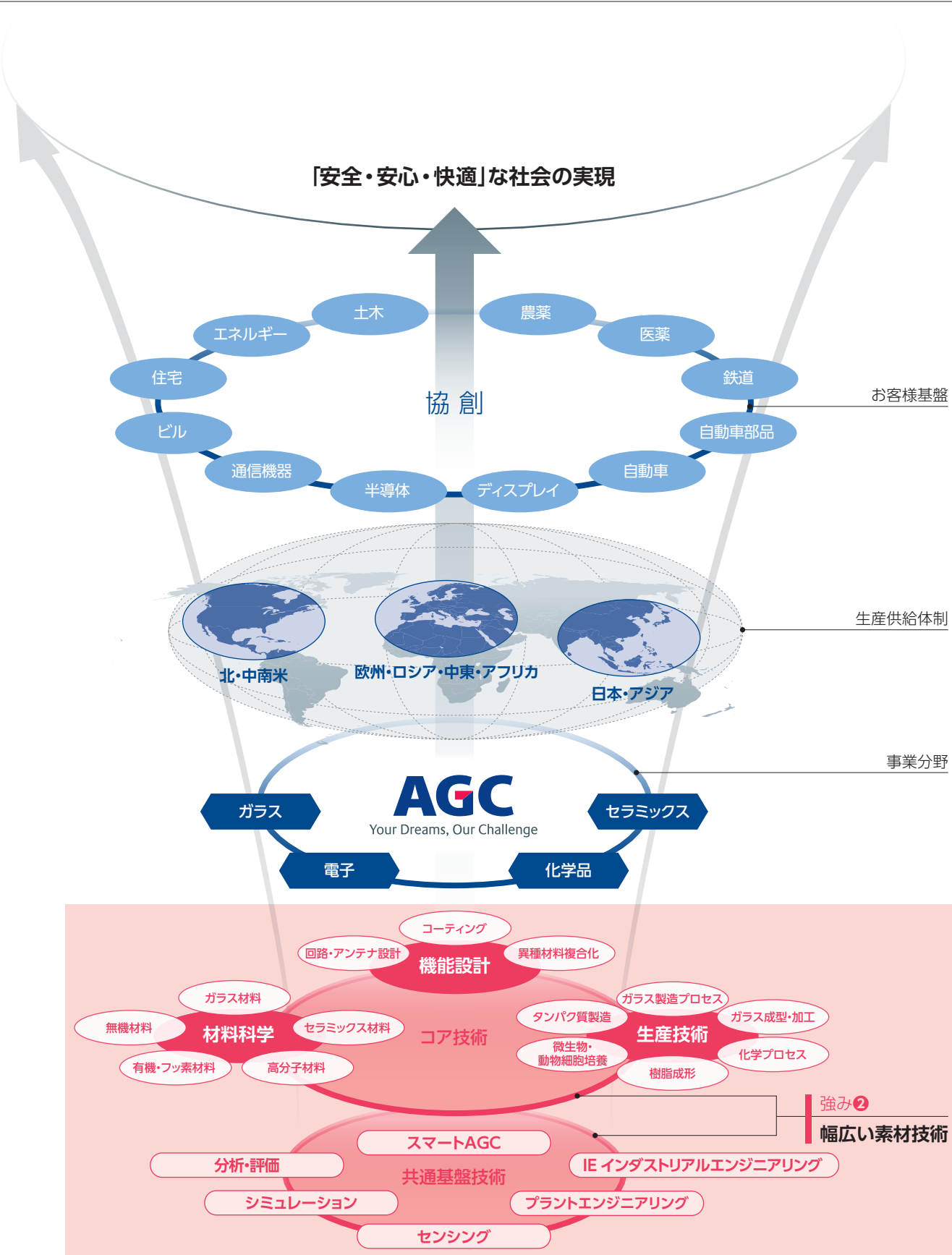
AGCグループはガラス、電子、化学品、セラミックスからバイオサイエンスまで、幅広い素材技術を持っています。このことが、課題解決に対するお客様からの期待を生み出していると考えています。AGCグループは個々の素材が持つ無限の可能性を探求し、常にお客様からの期待に応えられるよう、研究開発に取り組んでいます。

#### 先読みした技術開発で新たな価値に結びつける

新たな素材技術の開発には10年単位の時間がかかるため、お客様のニーズを聞いてから始めては間に合いません。AGCグループは常に社会や市場、技術の長期的変化を見通し、ユーザーやお客様のニーズを先読みして素材技術の開発に取り組んでいます。そうした先を読んで開発した素材技術がお客様のニーズとマッチした時、新たな価値が生まれます。



「安全・安心・快適」な社会の実現





### 強み③

## 高度な生産技術と オペレーショナルエクセレンス

### 生産技術・設備のつくり込みが 高い製品品質を実現する

AGCグループでは、製品開発と連携した生産技術・設備の開発をすべての事業において重視しています。それは製品の機能や品質、コストは生産技術・設備の十分なつくり込みによって実現すると考えているからです。また、モノづくりには現場の技術・技能の絶えざる向上も欠かせません。そのために本社組織として生産性革新推進部を設置しており、Industrial Engineeringなどの科学的手法を活用し、製造現場のオペレーショナルエクセレンスを磨き続けています。

### モノづくりの強みがデジタル技術で進化する

2017年に設置したスマートAGC推進部では、デジタル技術を活用した生産プロセス革新に取り組んでいます。例えば、ディスプレイ事業では単品レベルでの製造・設備・品質データの取得・履歴管理を行い、お客様からの信頼を向上させています。自動車用ガラス事業では、お客様からのデジタルデータを活かし、迅速に生産を立ち上げるデジタルマニュファクチャリングを実現しています。また、技術本部ではガラス製造プロセスにおけるベテラン技術・技能者のスキルを、AI(人工知能)によって代替・進化させるプロジェクトに挑戦しています。110年の歴史で培ったモノづくりの強みを最新のデジタル技術を活かして進化させています。

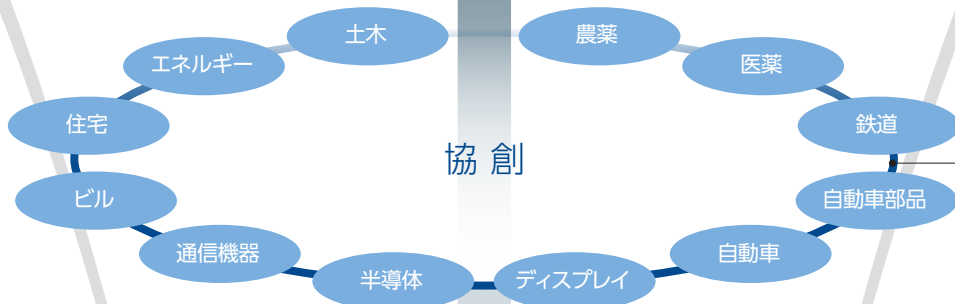




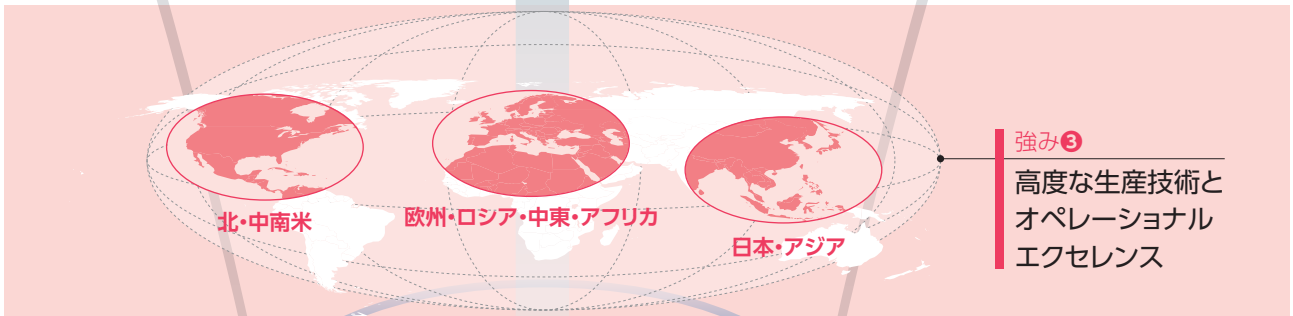
「安全・安心・快適」な社会の実現



協創

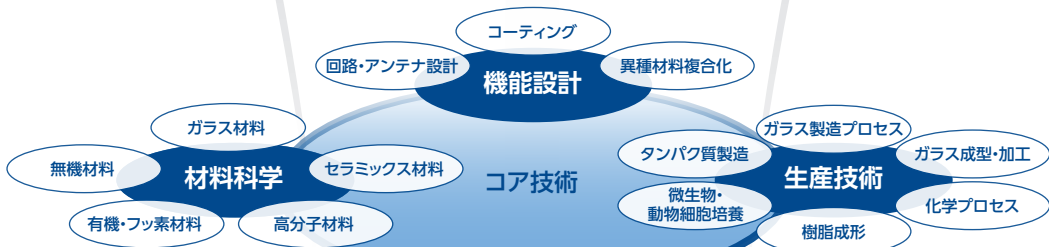


お客様基盤

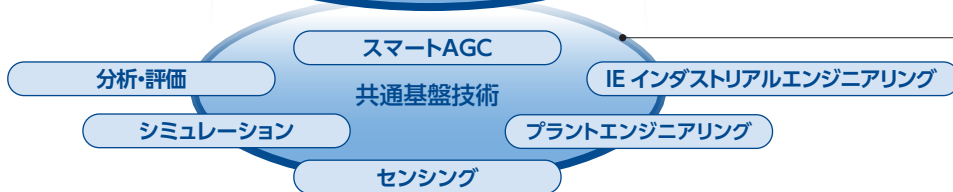


強み③  
高度な生産技術と  
オペレーショナル  
エクセレンス

事業分野



技術基盤



# SCENES

世界中で生じているさまざまな社会課題。  
そのシーンで、AGCグループの多様な  
素材・ソリューションが課題解決に貢献しています。

幅広いお客様基盤や素材技術、高度な生産技術とオペレーショナルエクセレンス。  
これらの強みを活かし、時代のトップランナーであるお客様と互いの知見や技術を掛け合わせ、  
社会課題を解決する。そうしたAGCグループの価値創造プロセスによるソリューションをご紹介します。

## 安心・安全な水資源の確保で

飲料水や産業用途で使用される水には高度な浄水技術が不可欠です。  
AGCグループは安心して利用できる安全な水資源の供給に素材技術で貢献しています。



### 「安心して利用できる飲料水」を提供する

AGCグループでは、水道水の殺菌に使用される次亜塩素酸ソーダを供給し、ライフラインを守っています。  
また、発展途上国では井戸水を脱塩して飲料水にするイオン交換膜の普及に取り組んでいます。

関連製品 | ●次亜塩素酸ソーダ ●イオン交換膜「セレミオン®」

## 「災害に強い都市づくり」を支える

都市直下型大震災発生時に懸念されるのは建物の損壊や倒壊です。AGCグループは避難所となる小学校への寄贈活動等の建築用防災ガラスの普及活動にも取り組み、地震などの災害に対する建物の安全性確保に貢献しています。

関連製品 | ●建築用防災安全ガラス



## 「IoT社会」の発展を支える

ICTを高度活用したスマートシティの構築を支えているのが高性能プロセスやメモリ、各種センサなどの半導体素子です。AGCグループはこうした半導体素子の製造に欠かせない部材や材料の供給を通じてIoT社会の発展を支えています。

関連製品 | ●合成石英ガラス ●EUVマスクブランクス  
●CMPスラリー ●ガラスフリット  
●炭化ケイ素(SiC)「ロイセラム®-HS」



## 「デジタルサイネージ」の用途を広げる

デジタルサイネージは、新しいコミュニケーションツールとして近年、都市生活における存在感と機能性を高めています。AGCグループは、あらゆるガラス面をデジタルサイネージ化する製品を開発。デジタルサイネージの用途を広げています。

関連製品 | ●ガラス一体型デジタルサイネージ「インフォパール®」

# 快適・強靱なスマートシティの構築で

第4次産業革命の時代、そして持続可能性が問われる時代を迎えて「都市のスマート化」が進展しています。

AGCグループは、スマートシティの実現を支える先端技術を提供しています。







### 「ビルの省エネルギー」で

住空間の冷暖房効率を高めることも、省エネルギーを実現し、温室効果ガスの排出低減を図る効果的なアプローチです。AGCグループでは、ビル・住宅の冷暖房効果を高めるエコガラスを提供。その普及拡大と機能性の向上に取り組んでいます。

関連製品 | ●建築用Low-E複層ガラス



### 「自動車の省エネルギー」で

ハイブリッドカーの普及や電子化が進む自動車において、省エネルギー化が大きなテーマとなっています。AGCグループでは、車体の軽量化や冷暖房効率の向上など自動車の省エネルギー化を実現する多彩な技術を提供しています。

関連製品 | ●自動車用ガラス  
(クールベール®、  
UVベールPremium™)など

## 気候変動への対応で

地球温暖化の影響で、世界各地で気候変動に伴う自然災害が拡大しています。AGCグループでは、自社の事業活動に伴う温室効果ガスの排出削減に取り組むとともに、省エネ・創エネ等に貢献するソリューションを提供しています。



## 「エコな空調・冷凍機用冷媒」の普及で

空調や冷凍機が地球温暖化に与える影響は大きく、都市化の進展に伴いその影響は従来以上に大きくなっています。AGCグループでは地球温暖化係数(GWP)が極めて低い冷媒の開発に成功。その普及拡大を通じてエコな空調、冷凍機づくりに貢献しています。

関連製品 | ●環境配慮型フッ素系溶剤・冷媒「AMOREA®」



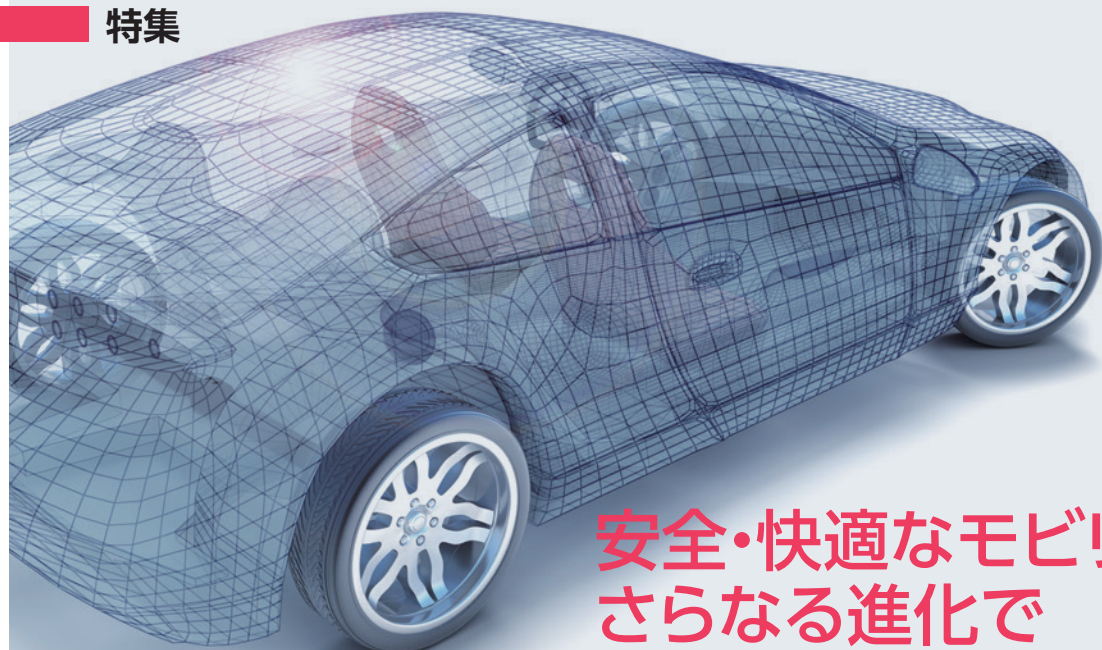
## 「再生可能エネルギー」への転換で

化石燃料由来のエネルギーから再生可能エネルギーへの転換——気候変動問題の解決に向けて全世界的にその普及拡大の推進が図られています。AGCグループでは、バイオマス発電ボイラーに使用される耐火材料を提供するとともにエンジニアリングサービスも提供しています。

関連製品 | ●バイオマス発電用ボイラー耐火物・エンジニアリング







## 安全・快適なモビリティのさらなる進化で

自動運転技術の実用化やカーシェアリングサービスの台頭、さらにはMaaS (Mobility as a Service) と呼ばれる新コンセプトの登場などモビリティ社会は新たな進化の局面を迎えています。AGCグループでは、安全・快適なモビリティ社会づくりを支える素材ソリューションを提供しています。



### 「進化しつづける自動車の情報化」で

Connected (つながる)、Autonomous (自動運転)、Shared (共有)、Electric (電動) —— 自動車の進化を象徴する「CASE」と呼ばれる流れが生まれています。AGCグループでは、こうした自動車の進化を支える多彩な素材・技術を提供。IoT時代のモビリティを支えています。

- 関連製品
- ガラスアンテナ (5G対応)
  - ヘッドアップディスプレイ
  - 曇りにくい防曇ガラス「eXeview®」(世界初)\*
  - 電熱防曇ガラス「ヒートライト®W」\*
- \* エンジン排熱による曇り除去ができない電動車 (EV) の視界確保に貢献

### 「快適なドライビング」を守る

紫外線はひとの皮膚に悪影響を及ぼし、皮膚がんの原因となります。運転中のドライバーを紫外線から守るためにAGCグループではUVカットガラスの開発に注力。世界初の米国皮膚がん財団認証を取得しました。AGCは安心して快適なドライビングを実現するクルマづくりを支えています。

- 関連製品
- UVカットガラス
    - 「UVベールPremium™」
    - 「UVベールPremium Cool on™」
    - 「UVベールPremium Privashield™」







### 「食糧問題」への貢献で

世界の人口は今後爆発的な増加が見込まれており、2055年には100億人に達することが予測されています。人口爆発を背景に大きな社会課題となるのが「食糧問題」です。AGCグループでは優れた農薬(中間体・原体)の提供を通じて、農業生産性の向上に貢献。その技術進化に努めることで食糧問題の解決に貢献していきます。

関連製品 | ●農薬(中間体・原体)

### 「医療の現場」を支える

長寿命化の進展を支えているのが医療現場であり、そして医療現場の技術進歩を支えているのが、さまざまな医療用機器です。AGCグループでは、医療用モニターに用いられる高精細ディスプレイガラスの提供を通じ、確かな診断・診察を支えています。

関連製品 | ●医療用モニター用ディスプレイガラス基板



### 「緑内障治療」を支える

緑内障は失明の原因となる疾患です。世界保健機関(WHO)によれば緑内障患者数は世界中で6500万人に上り、840万人がこの病気により失明しています。AGCグループは緑内障治療薬を参天製薬(株)と共同開発。世界中の緑内障患者のQOL向上に貢献しています。

関連製品 | ●緑内障治療薬「タフルプロスト点眼液」

## 健康に暮らせる 長寿命社会の実現で

先進国を中心に医療の進歩による長寿命化が進展しています。

その一方で、全世界では人口爆発を背景に食糧問題が顕在化しています。

AGCグループでは、ディスプレイガラスや  
ライフサイエンスのソリューションを通じて、

様々な社会を生きる人々のQOL(Quality of Life)の向上に貢献しています。



# ガラス

「建築用ガラス」「自動車用ガラス」のリーディングカンパニーとして、各地域のニーズに応える多彩な製品をグローバルに提供

## 建築用ガラス

選択と集中により

安定的にキャッシュを創出するとともに、機能製品の提供で社会ニーズに貢献

### 事業内容

- 1909年に日本で初めて板ガラスの国産化に成功し、現在は世界市場でトップレベルのシェアを確保
- 売上構成比は、日本・アジア：33%、欧州：54%、米州：13%
- 住宅、ビル、産業用のガラス市場において、フロート板ガラスに加えて、遮熱・断熱性を持った複層ガラスや、防犯性能に優れた合わせガラスなどの高機能ガラスを展開
- 「素材としての透明な板」から「機能を持った建材」へをテーマにお客様や地域によって異なるニーズに柔軟に対応し、機能製品を通じて環境負荷低減にも貢献

### 主要製品

複層ガラス、合わせガラス、防火・耐火ガラス、強化ガラス、熱線反射・熱線吸収ガラス、防音ガラス

### 2018年度の概要

売上高 3,589億円 (前年度比109億円増)

- 出荷数量は総じて堅調
- 需要のひっ迫を背景に全地域で売値が改善
- 燃料価格の高騰により、製造原価や販売直接費が増加

## 事業のありたい姿

- 成長地域・競争優位性のある地域へ経営資源を集中(南米などへの投資、フィリピンからの撤退 など)
- 市況変動に強い高付加価値製品の販売を拡大(複層ガラス、特殊金属膜コートガラス など)
- 需要のバランスを意識しながら、最適なオペレーション体制を維持
- 生産からお客様サービスまでデジタル化を進めることにより効率を向上
- 低エネルギー消費社会の実現に向け、ガラスを通して貢献

## 自動車用ガラス

「安全」、「快適」で「つながる」クルマ社会の実現に貢献  
クルマ社会の発展のために、喜ばれる新商品、新技術およびサービスをグローバルで創出し提供し続ける

### 事業内容

- 技術開発拠点を日本、欧州、北米に設置(加工製造拠点は世界23拠点)し、グローバルで高品質な製品、サービス、ソリューションを提供することで世界トップレベルのシェアを確保
- 売上構成比は日本・アジア：52%、欧州：30%、米州：18%
- 自動車用合わせガラス、強化ガラスにおいて、紫外線・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

## 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



建築用ガラス



自動車用ガラス



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る製品をラインアップ

- 低反射コート等の加工した車載ディスプレイ用カバーガラスで世界をリード

### 主要製品

合わせガラス、強化ガラス、プライバシーガラス、撥水ガラス、ガラスアンテナ、モジュール・アッシー・ウィンドウ、合わせサイドガラス、遮音ガラス、融雪用フロントガラス、車載用ディスプレイ用カバーガラス

### 2018年度の概要

売上高 **3,973億円** (前年度比113億円増)

- 日本・アジア、欧州で出荷が好調
- 燃料価格の高騰により、製造原価や販売直接費が増加

### 事業のありたい姿

- 画期的な生産技術を実現、徹底したコストダウンを推進し、グローバルにおいて品質とコスト競争力で世界をリード
- 高付加価値商品の拡販と次世代を担うソリューションを創出
- 車載ディスプレイ用カバーガラスを戦力化し、さらに新ビジネスの探索を進める

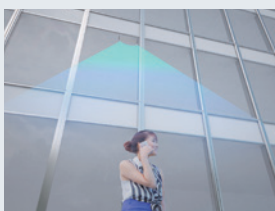
## In Focus

### 世界初 窓を基地局化するガラスアンテナを開発

AGCは、(株)NTTドコモと共同で世界初\*となる電波送受信が可能なガラスアンテナを開発しました。このガラスアンテナは、透明というガラスの特性から目立ちにくく、景観や室内デザインを損なわない、窓ガラスを通過した際の電波の減衰・反射を抑えるといった特長を持ち、既存の窓ガラスに室内側から貼り付けることもできます。

AGCと(株)NTTドコモは、2019年上期よりLTEの基地局へこの製品を展開していく計画で、5G通信に対応したガラスアンテナの開発も検討しています。

※当社調べ



### モロッコの自動車用ガラス工場が稼働

AGCグループ初のアフリカ大陸拠点となる自動車用ガラス工場が2019年初頭に、モロッコにて生産を開始しました。AGCグループの自動車ガラス工場としては世界で23カ所目となります。

当工場は、合わせガラス、強化ガラスなど、年間110万台相当の生産能力を有しており、高生産効率の設備によって、南ヨーロッパや北アフリカにおける自動車用ガラスの高付加価値の製品・サービスの需要に対応していきます。



# 電子

独自の製法と生産技術を活用して、  
ディスプレイやエレクトロニクス産業の進化を支える高付加価値製品を提供

### ディスプレイ事業

成長著しい中国へのシフトと液晶パネルの大型化への対応により、長期安定的にキャッシュを創出

#### 事業内容

- 独自の製法と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
- 「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・タブレット向けの電子機器用カバーガラス、タッチパネル用ガラス基板、さらに当社の技術を応用したソーラー用ガラス基板など、製品ラインアップを拡大

#### 主要製品

TFT液晶用ガラス基板、OLED用ガラス基板、ディスプレイ用特殊ガラス、ソーラー用ガラス、産業用加工ガラス

#### 2018年度の概要

売上高 **1,834億円** (前年度比122億円減)

- ディスプレイパネルの大型化によって液晶パネル市場が堅調に成長するなか、TFT液晶用ガラス基板において、世界シェア第2位を確保
- TFT液晶用ガラス基板の出荷数量は前年度に比べ増加し、過去最大の出荷数量を記録。販売価格は下落幅が減少

TFT液晶用ガラス基板

**世界No.2**

ステップレンズ用石英素材

**世界No.1**

※販売ベース当社調べ/2017年度概算データ

- ディスプレイ用特殊ガラスの出荷数量も前年に比べ増加したものの、一部製品の在庫処分により利益は減少

#### 事業のありたい姿

- TFT液晶用ガラス基板は、中国市場の成長と液晶パネルの大型化で今後も成長が見込まれることを踏まえ、市場に合わせた生産拠点の展開および、第11世代ガラス基板の生産など大型化への対応を推進
- 投資を活かし、2020年代に入っても、継続してキャッシュを生む事業に育成

### 電子部材事業

成長を続けるエレクトロニクス市場に  
高機能製品を提供し、  
次世代社会の発展・繁栄に貢献

#### 事業内容

- ガラス、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、EUV\*マスクブランクス、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の色調補正用フィルターなどのオプトエレクトロニクス用部材、



電子機器用カバーガラス



TFT液晶用ガラス基板

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  
その他の電子用部材など、幅広い製品を提供

※Extreme ultravioletの略。波長13.5nmの極端紫外線のこと

### 主要製品

半導体プロセス用部材、オプトエレクトロニクス用部材、  
ディスプレイ用部材

### 2018年度の概要

売上高 **669億円** (前年度比18億円増)

- 中長期的に世界の半導体関連市場が拡大するなか、CMPスラリーや新製品のEUVマスクブランクスなど、半導体関連製品の出荷が増加

- 市場におけるスマートフォン出荷台数の減少の影響を受け、前年度に比べオプトエレクトロニクス用部材の出荷が減少

### 事業のありたい姿

- 世界の半導体市場の拡大が見込まれるなか、CMPスラリーやEUVマスクブランクスなど、多くが最先端技術に採用されている半導体関連製品の強みを活かし収益を拡大
- オプトエレクトロニクス用部材では、当社独自の素材・技術をベースとした製品の差別化、高機能高付加価値化を強みとして成長市場へ新製品を拡販

## In Focus

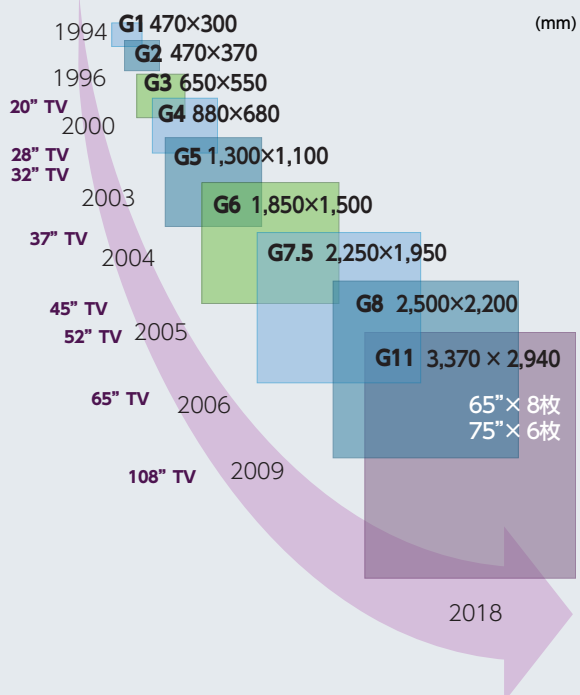
### 中国で第11世代TFT液晶用ガラス基板の製造業が稼働

近年、中国ではTFT液晶用パネルの生産量が増加しており、これに伴いガラス基板の需要も急速に拡大しています。AGCグループは、こうした需要の拡大に対応して、江蘇省昆山市、広東省深圳市に加工拠点を、広東省惠州市に素板製造拠点をそれぞれ設置し、供給体制を整備してきました。

さらに今後は、第11世代ガラス基板\*を使用するTFT液晶用パネルの需要が大きく増加することが見込まれています。そこで、AGCグループは、2019年より同サイズ専用のガラス基板製造業の稼働を開始し、液晶用ガラス基板事業において、キャッシュ創出を最大化する供給体制の構築を目指しています。

\*第11世代ガラス基板のサイズ:3,370mm×2,940mm

### ガラス基板サイズの変遷



# 化学品

基礎化学品、フッ素系高機能化学品からバイオ医薬品まで、  
豊かで安心・安全な社会や環境保全に役立つ多彩な製品を提供

### クロールアルカリ・ウレタン事業

成長著しい東南アジア地域で  
圧倒的No.1サプライヤーとなり、  
地域の経済発展とともに事業を拡大

#### 事業内容

- 苛性ソーダや塩化ビニル樹脂(PVC)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
- 日本と東南アジアに生産拠点を有しており、東南アジア市場ではシェアNo.1を確保(生産量ベース)
- 生産比率は、日本:30%、東南アジア:70%
- 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使用されるウレタン関連製品も製造・販売

#### 主要製品

**クロールアルカリ製品:** 苛性ソーダ、塩化ビニル樹脂(PVC)、塩化ビニルモノマー(VCM)

**ウレタン関連製品:** プロピレンオキシド(PO)、プロピレングリコール(PG)、ポリプロピレングリコール(PPG)

#### 2018年度の概要

売上高 **3,166億円** (前年度比366億円増)

- 出荷は総じて堅調
- 国内外でクロールアルカリ製品の販売価格が改善

#### 事業のありたい姿

- 東南アジア諸国では、GDPが高い伸び率を維持するなど需要が旺盛で、クロールアルカリの出荷量はこのGDPに応じた成長を目指す

### 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

- 東南アジアでの需要の拡大に対応して製造設備を強化し、今後もNo.1サプライヤーとしてのポジションを維持

### フッ素・スペシャリティ事業

グローバルニッチトップのフッ素材料を通じて、  
社会に新たな価値を提供

#### 事業内容

- 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・耐候性において高い評価を獲得
- 自動車、航空機、半導体、建築、エレクトロニクス、エアコンなど、さまざまな産業分野・機器に高機能製品を提供

#### 主要製品

フッ素樹脂、フッ素ゴム、フッ素樹脂フィルム、塗料用フッ素樹脂、フッ素系ガス・溶剤、フッ素系撥水撥油材、分離機能製品、フッ素系防汚・機能コーティング剤

#### 2018年度の概要

売上高 **1,205億円** (前年度比20億円増)

- 半導体関連製品向けをはじめとする製品の出荷が堅調

#### 事業のありたい姿

- フッ素材料は多くの分野で需要が旺盛で、安定的に事業の成長が見込まれることから、生産体制を強化
- 5G通信などの次世代高速通信用部材として、伝送損失の低いフッ素材料が注目を集めており、需要が拡大



サッカースタジアムのフッ素樹脂フィルム 医農薬中間体・原体の開発製造受託





## ライフサイエンス事業

成長する処方薬市場や、農作物の安定生産に欠かせない農薬市場で“強み”を活かして成長し、世界中の人々の安心・健康な暮らしに貢献

### 事業内容

- バイオ医薬品原薬を含む医薬品原薬・中間体のプロセス開発・製造受託から創薬まで、グローバルにお客様の多様なニーズに対応
- 日本、米国、欧州の3地域でグローバルにサービスを提供
- 医薬品製造をアウトソーシングする製薬会社が増加し、CDMO(プロセス開発・製造受託)<sup>\*1</sup>へのニーズが高まるなか、例えば、動物細胞の培養において、生産効率が高く小回りの利くシングルユースバッグ<sup>\*2</sup>を他社に先駆けて導入

<sup>\*1</sup> CDMO:製造受託に加え、製造方法の開発を受託・代行する会社

<sup>\*2</sup> シングルユース:使い捨て容器を使用した培養槽。洗浄・滅菌工程が不要で、洗浄不足によるコンタミネーションのリスクがない。

### 主要サービス・事業

農薬原体・中間体、医薬品原薬・中間体のCDMO

### 2018年度の概要

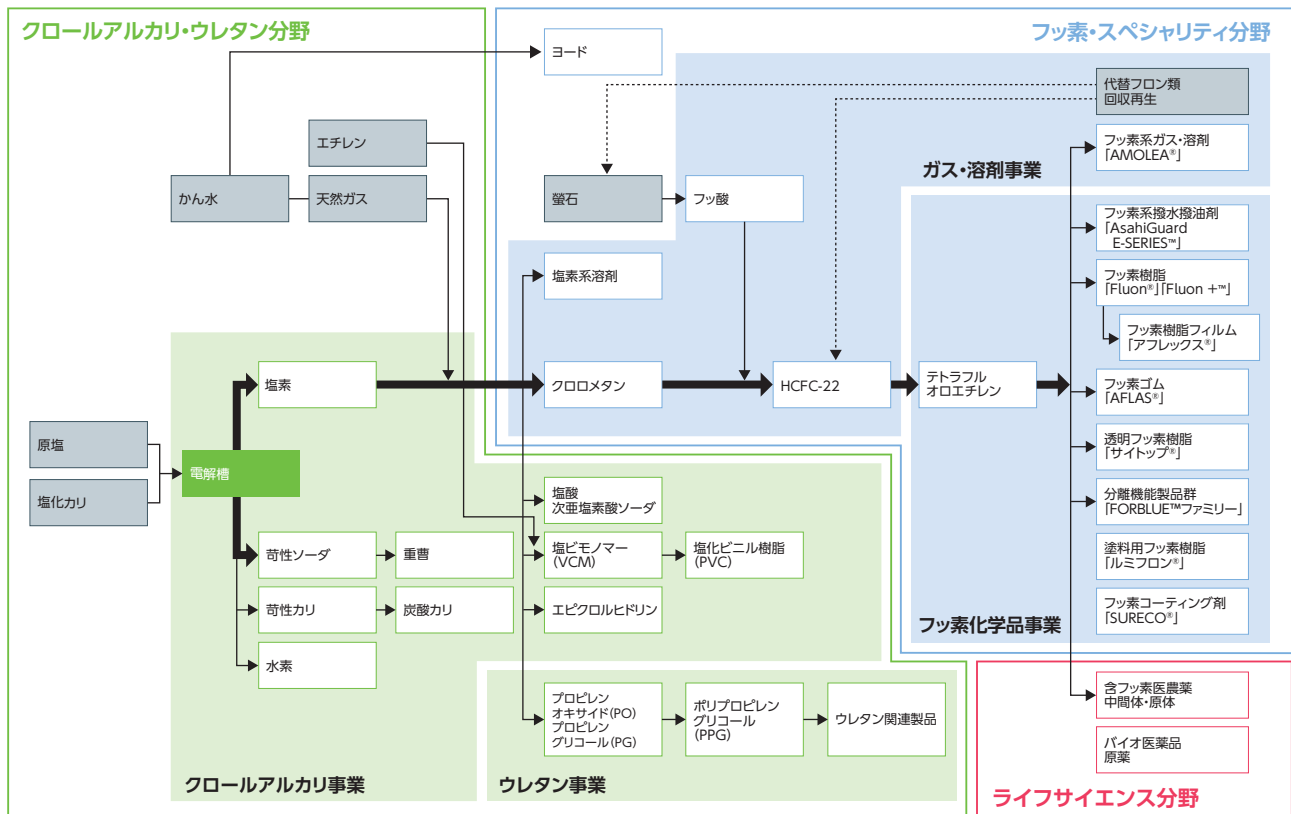
売上高 **449億円** (前年度比83億円増)

- 出荷は前年度に比べ増加
- 2017年に買収したCMCバイオリジクス社が順調に成長

### 事業のありたい姿

- AGCの強みである、生産効率が高く小回りの利くシングルユースバッグ技術や、フッ素関連技術を活かし、高品質のサービスをスピーディに提供
- 世界的に拡大する需要を取り込み、開発製造受託ビジネスをさらに拡大
- 今後も処方薬市場の成長が見込まれるなか、次世代抗体など新しいタイプのバイオ医薬品の製造にも挑戦

### AGCグループのケミカルチェーン



化学品

In Focus

AGCグループのライフサイエンス事業の歴史

●合成医農薬事業

AGCグループは、1980年代にオリジナル医薬品の自主開発を目指し、研究開発をスタート。事業化後の初受注案件はフッ素中間体でした。さらに、1998年には福井県小浜市に(株)若狭エイ・ジー・シー・ファインケミカル(現:AGC若狭化学(株))を設立。今では小浜工場に加え、上中工場も拡張し、医薬品や農薬向けの原薬・中間体を受託製造しています。

その後、2008年には、参天製薬(株)と共同開発した緑内障治療点眼液の原薬「タフルプロスト」を上市。30年の年月を経て、AGCグループの医農薬中間体・原薬事業は、技術力、知名度ともに確固とした基盤を築いています。

●バイオサイエンス事業

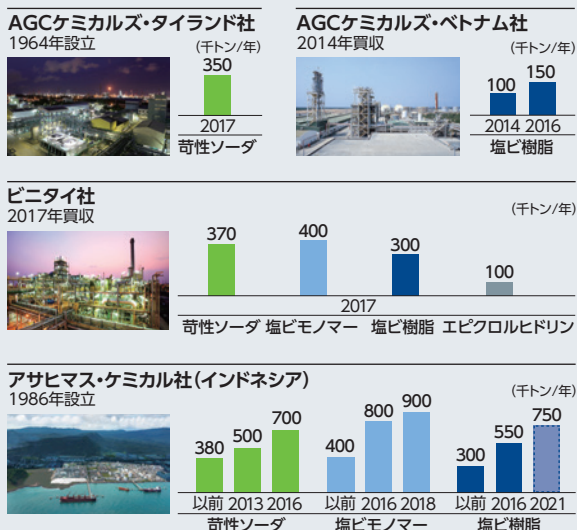
1980年代から遺伝子発現に関する研究開発を行っており、1997年には分裂酵母を利用した独自のたんぱく質生産技術(ASPEX)を開発。世界的に権威のある「Nature Biotechnology」誌にも掲載されました。また、2000年にはバイオ技術による医薬品原薬の製造設備を設け、生産プロセスの開発から量産まで一貫して手がける、たんぱく質受託製造事業に本格的に参入しました。その後、受託製造受注件数が大きく増加したことから、2008年、10倍規模となる新プラントを千葉工場に建設。多くの製造実績を積み、複数品目の商用バイオ医薬原薬も製造し、国内ではNo.1のバイオ医薬受託製造会社に成長しました。

そして2016年から2017年にかけて、需要の大半を占める欧米での事業展開を目指し、ドイツのBiomeva社、デンマークのCMCバイオリジクス社を買収。今後もグローバル規模でお客様の要望に応える体制の構築を進めていきます。

タイでクロールアルカリ事業における生産能力増強の検討を開始

東南アジアにおけるクロールアルカリ事業拡大の一環として、タイのビニタイ社は、生産能力増強の検討を開始し、現地環境当局への環境影響評価の申請手続きを行いました。環境影響評価の前提となる増強後の年間生産能力は、苛性ソーダ59万トン(現在37万トン)、塩化ビニルモノマー(VCM)83万トン(同40万トン)、塩化ビニル樹脂(PVC)86万トン(同30万トン)としています。今後、能力増強の検討を継続し、環境影響評価の審査結果を踏まえて最終的な判断を行う予定です。

東南アジアにおいてAGCグループは、インドネシア、タイ、ベトナムでクロールアルカリ事業を展開しています。タイでは、2017年にビニタイ社を買収し、事業基盤を大きく拡大しました。また近隣にあるAGCケミカルズ・タイランド社とのシナジー効果を高めるべく、両社の間に配管を敷設して電解プロセスから発生する塩素を原料として融通し合う計画を進めるなど、一体運営に向けてさまざまな施策に取り組んでいます。



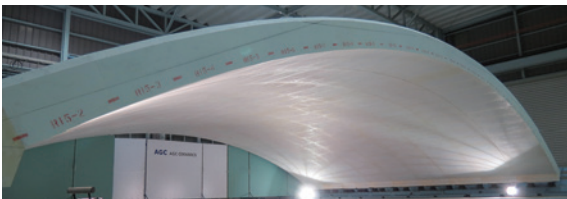
# セラミックス

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

## セラミックス事業

### 事業内容、主要製品

- 1916年にガラス溶解窯用耐火煉瓦の製造を開始したことがルーツ。現在はAGCセラミックス社が、多岐にわたる高温装置に各種耐火物を提供
- ガラス窯プラント分野においては、高品質な耐火物に加え、窯設計や建設支援などのエンジニアリングサービスや、遠隔操業モニタリングシステムの提供を通じて、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に貢献
- 鉄鋼や焼却炉などの高温プラント分野では、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ソリューションを提供



ガラス窯大迫用電焼煉瓦

- 高機能セラミックスや鋳物用セラミックス造形材の開発・提供にも注力

### 事業のありたい姿

**Our Dream:** 耐火物からファインセラミックスまで広範囲に亘るセラミックス商品開発力・生産技術力に加え、省エネ化・省資源化・高効率化を実現するエンジニアリングを組み合わせた高付加価値ソリューションを社会に提供し地球環境保護に貢献

**Our Challenge:** 耐火物とエンジニアリングを中心としたコア事業が長期安定的な収益基盤となり、高機能セラミックスを軸とした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、高収益でグローバルな優良ソリューションを提供



工業炉用不定形耐火物

## In Focus

### 鋳物製造プロセスにイノベーションを起こす新材料を発売

AGCセラミックスは、2017年4月に3Dプリンター用セラミックス造形材「Brightorb®」を発売しました。

この製品は、極微粒のセラミックスビーズと無機バインダーで構成する3Dプリンター用造形材で、主に鋳物用セラミックス造形材としてお客様から高い評価を得ています。最近では高精細な精密鋳造を行う際の新しい鋳型材料として利用されるなど、鋳物製造プロセスにイノベーションを起こす新材料として期待を集めています。



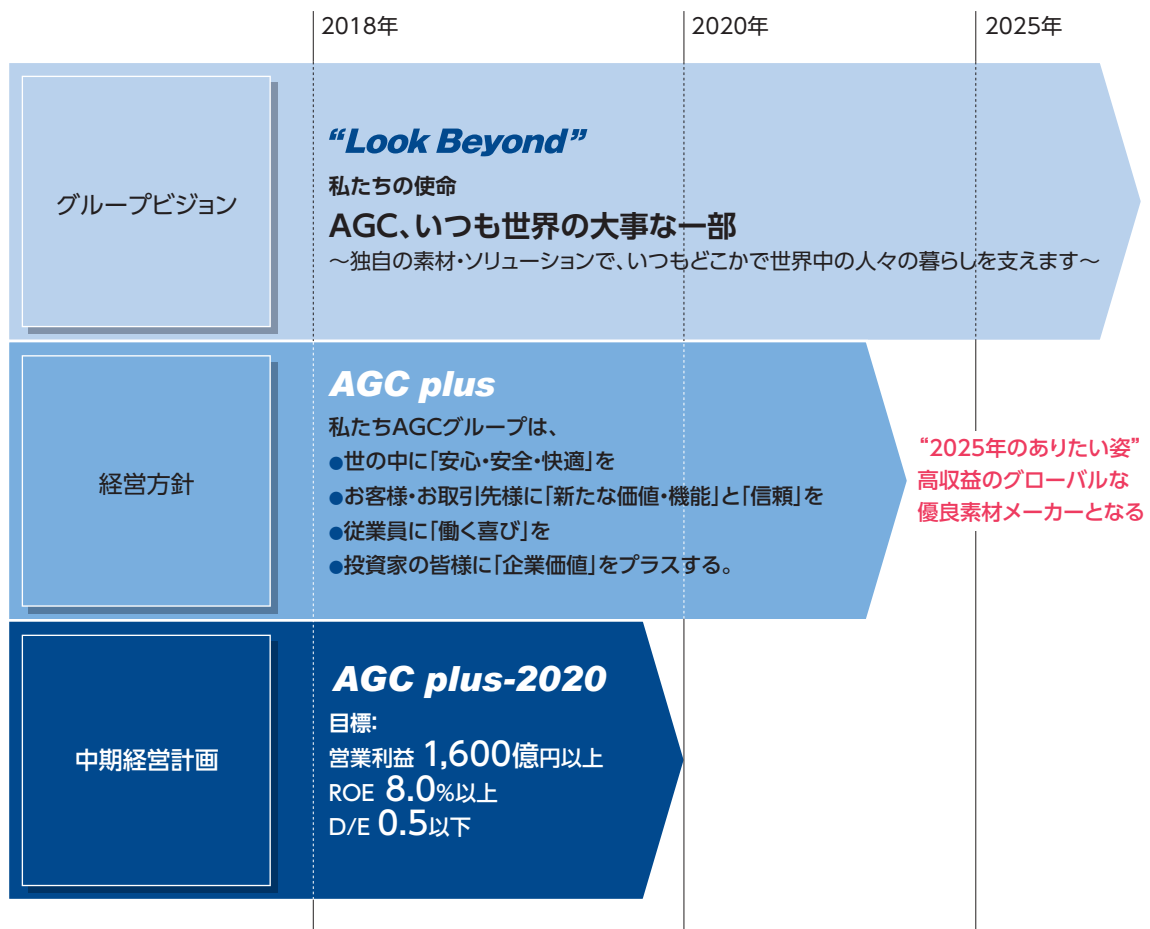
3Dプリンターで造形したBrightorb®

## ステークホルダーの皆様に 価値をプラスする存在であるために

グループビジョン **“Look Beyond”** に掲げるように、AGCグループは、時代や社会の変化を見据え、世界中の人々の暮らしを支える独自の素材・ソリューションの提供を追求しています。

「**AGC plus**」は、こうしたAGCグループの変わらぬ姿勢を、ステークホルダーの皆様への約束として示した経営方針です。世の中の「安心・安全・快適」を実現するために、お客様・お取引先様に「新たな価値・機能」を提供する。そのことに

よってお客様・お取引先様の「信頼」を得て、従業員には「働く喜び」が生まれる。そして、AGCグループが成長していく結果として、投資家の皆様に「企業価値」の向上というリターンを提供する。AGCグループは、このような循環を生み出し、すべてのステークホルダーの皆様に“プラス”の価値を提供していくことで、世の中にとって無くてはならない存在であり続けることを目指しています。







## Chapter II AGCの未来

サステナブルな社会づくりを支える  
新時代のマテリアルソリューションの創造へ

# 2025年のありたい姿と **AGC plus-2020**

長期的視点で社会やお客様ニーズの変化を見通し、  
10年スパンの長期経営戦略の下、中期経営計画を推進

### 長期経営戦略「2025年のありたい姿」

#### 戦略投資と資産効率を重視した資源配分で 高収益のグローバル優良素材メーカーへ

AGCグループは、社会やお客様をはじめとするすべてのステークホルダーに新たな価値を提供し、収益力の高いグローバル優良素材メーカーとして成長し続けていくために、2016年2月、グループ経営の長期的方向性を示した長期経営戦略「2025年のありたい姿」を発表しました。

この長期経営戦略では、ガラス、化学品、ディスプレイ、セラミックスなど長期にわたり安定的な収益基盤となる「コア事業」と、モビリティ、エレクトロニクス、ライフサイエンスを重点分野としてグループ全体の成長を牽引する「戦略事業」を、“ありたい姿”を実現する上での2つの柱に設定。M&Aや技術開発、製品の高付加価値化・生産性向上のための投資など、資産効率を重視したメリハリのある経営資源配分

を行っています。AGCグループは、長期的視点に基づき、コア事業で安定的に利益を生み出しながら、グループの成長を牽引する戦略事業を拡大し、経営環境の変化に柔軟に対応できる、力強い事業ポートフォリオの構築を目指しています。

### 中期経営計画「AGC plus-2020」

#### コア事業と戦略事業で成長戦略を実行し “ありたい姿”の実現に向けた礎を築く

AGCグループは、長期経営戦略に基づき、2018年～2020年の3年間を計画期間とする中期経営計画「**AGC plus-2020**」を推進しています。この3年間は“ありたい姿”の実現に向けた礎を築く期間と位置づけており、財務の健全性を維持しながら、積極的な成長投資を実行しています。近年実行したM&Aは利益貢献が着実に増加して

### 長期経営戦略「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

#### 経営目標

営業利益: 2,292億円 ROE: 10.0% 戦略事業利益貢献比率: 40% D/E: 0.5以下

#### 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

#### 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

います。2020年からはこれまでの成長投資の効果が本格的に発現し、一段の増益を見込んでいます。

### ●「コア事業」の成長戦略

コア事業は、主に「勝てる地域」と「生産性向上」という2つの視点で成長戦略を推進しています。

地域の視点からは建築用ガラスやクロールアルカリなどにおいて、中長期的に成長が見込まれ、強みを発揮できる「勝てる地域」を定めて事業戦略を実行しています。また、生産性向上については、自動車用ガラスやディスプレイ用基板ガラスなどの生産拠点で、伸びる需要と高付加価値化に対応した新技術・設備の導入を進めています。メリハリのある投資によって競争力を高め、ターゲットとしている地域や市場セグメントでトップポジションを確保し続けていきます。

### ●「戦略事業」の成長戦略

戦略事業では、マクロ環境の変化を見据え、長期的な市場成長とイノベーションが見込まれ、AGCグループの技術やお客様基盤を活かせる分野にフォーカスし、高付加価値ビジネスの拡大に取り組んでいます。

モビリティ、エレクトロニクス、ライフサイエンスの3つの戦略事業分野において、半導体やバイオ医薬品などのさらなる需要拡大を市場機会として着実にとらえ、積極果敢なM&Aや設備増強を実行し、グループの成長エンジンとなる事業の確立に挑戦していきます。

## 2025年までの経営目標

	2018年 実績	▶	2020年 目標	▶	2025年 目標
営業利益	1,206億円	▶	1,600億円以上	▶	2,292億円以上 (過去最高益更新)
ROE	7.7%	▶	8.0%以上	▶	10.0%以上
戦略事業 利益貢献比率	17%	▶	25%以上	▶	40%以上
D/E	0.43	▶	0.5以下	▶	0.5以下





代表取締役 専務執行役員CTO  
平井 良典

# 将来の社会課題を見据えた研究開発と新事業創出を通じ 事業と人財のインキュベーションを同時に推進していきます。

## マクロトレンドからのバックキャストिंगで 事業化の見込める研究開発テーマを設定

新素材の実用化には、基礎的な研究に着手してから10年以上、場合によっては20年、30年もの年月を要することも珍しくありません。したがって、新素材に対するお客様のニーズが顕在化した時点で開発をスタートしたのでは到底間に合いません。長期的な視点から、将来必要となるであろう技術・素材、その特性・機能などを予測して研究開発を進めておき、お客様の要望にタイムリーに応えられるように、多彩な“技術の引き出し”を揃えておくことが大切になります。

そこでAGCグループでは、未来の社会・産業・技術などのトレンドに関する国内外の公的機関や民間調査機関などのレポートを踏まえ、自社の研究開発の長期的なロードマップを描き出した「テクノロジー・アウトルック」を数年おきに作成しています。このようにマクロトレンドからバックキャストिंगする手法を用い、より高い確率で事業化が見込めるテーマを戦略的に絞り込み、研究開発リソースを重点的に配分しています。

そして、これらの技術蓄積を活用して新事業を創出していく過程では、技術的な強みや独自性といった「プロダク

ト・アウト」の視点のみならず、長期的な市場成長性や各業界のリーディングカンパニーであるお客様の声などの「マーケット・イン」の視点から、事業機会仮説を検証しています。

従来、AGCグループでは新技術を開発した研究者が主体となって新事業創出に取り組むことも多くありました。しかし、このように事業創出には技術知識以外にも多種多様なビジネススキルが要求されるため、技術的には有望な事業化プランが途中で頓挫するケースも少なくありませんでした。こうした新事業創出を阻む“死の谷”を乗り越えるために、2011年に設立したビジネスインキュベーションの専門組織が「事業開拓部」です。

## 新事業創出へのチャレンジを通じて 事業と人財のインキュベーションを目指す

AGCグループでは、技術イノベーションから事業インキュベーションまでのプロセスを、ステージ0=アイデア出し、ステージ1=コンセプト化、ステージ2=実現可能性検証、ステージ3=開発、ステージ4=事業化の5段階でマネジメントしています。

事業開拓部は、ステージ0~1を経て浮上してきた事業化プランの中から、(1)長期的成長が期待できる市場



か、(2)AGCグループのお客様や技術アセットから見た適社性があるか、(3)長期持続的に利益を創出できるビジネスモデルとお客様との関係をつくれるか、といった基準に基づき、より“筋の良い”案件を選び出します。

そして、事業性評価→試作開発→プロセス開発→設備開発→事業化といった新事業のインキュベーションプロセスを回していきます。米国のシリコンバレーでは、ユニークな技術やビジネスプランを持つスタートアップ企業に対して、ファンディング機能を含めたプロフェッショナル・サポートを提供するインキュベーション機関が多数存在します。事業開拓部は、研究所や事業部門と密接に連携し、社内インキュベータとして、資金投入や戦略立案、スキル提供などのプロフェッショナル・サポートを実施しながら、自らも推進主体となって常に複数の事業化案件に取り組んでいます。

そのために事業開拓部には、技術やビジネスの“目利き”となる人財や事業化サポートを行う人財として経営学修士(MBA)や博士(Ph.D)の取得者を在籍させるだけでなく、研究者やエンジニア、事業部門のマーケティング担当など、さまざまな人財が、事業化の段階に応じて機動的に参画してプロジェクトを推進しています。

こうした機動的な人財配置を通じて、新事業創出の経験者を増やすことによって、事業のインキュベーションと同時に“人財のインキュベーション”を実現していくこと

#### 技術イノベーションから 事業インキュベーションまでのプロセス



も、事業開拓部を設立した大きな狙いの一つです。新事業創出は成功するよりも失敗する可能性の方が高い仕事です。しかし、その挑戦経験によって得られる知識やノウハウは、たとえ失敗したとしても既存事業では得がたい貴重な財産となります。シリコンバレーには、失敗を経験した人材がファンドやインキュベータから評価され、再挑戦して成功を掴んだケースが少なくありません。AGCグループにおいても、手がけた案件が壁に突き当たって手戻りしたり、撤退したりする結果になったとしてもマイナス評価することはありません。むしろ撤退を決めるタイミングが適切であり、損失拡大を回避できたと判断すればプラス評価をすることもあります。成功した人財だけでなく、失敗した人財にも次の挑戦のチャンスを積極的に与えることで、多くのイントレプレナー(社内起業家)を育成していきたいと考えています。

#### シームレスな研究開発体制を構築し オープンイノベーションを加速させる

AGCグループでは、技術イノベーションを加速させていくために、研究開発体制の強化にも取り組んでいます。その代表的な取り組みの一つが2020年に開設する新研究開発施設です。

当社の場合、これまで基礎研究、商品開発は横浜・羽沢地区に、プロセス開発、設備開発は横浜・鶴見地区(京浜工場内)と、研究開発組織が立地的に分散しており、

## CTOメッセージ

相互の交流を効果的に行いにくい面がありました。

そこで京浜工場内に建設する新しい研究開発施設にこれらの機能を集約することとしました。開発の初期段階から各部門がシームレスに連携・連動して開発を進めることにより、開発スピードを一層向上させることが大きな目的の一つです。

そしてもう一つの重要な目的は、お客様や大学、公的研究機関、技術提携先の企業など、社外とのオープンイノベーションのための協創空間を構築することです。具体的には、新研究開発棟の中に、幅広いステークホルダーに向けてAGCグループの技術や商品をお見せする展示スペースやコミュニケーション空間を設けるのはもちろん、お客様や公的研究機関、パートナー企業と一緒に新製品のサンプル作成や性能評価などができるラボスペースも設置する計画です。

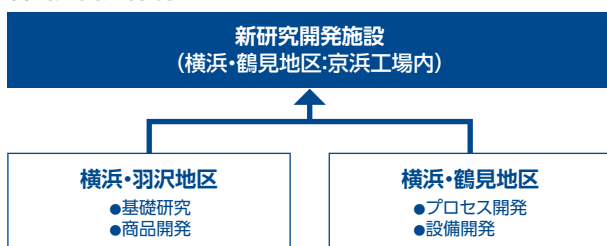
### 完成イメージ



#### 新研究開発施設の概要

建設地： 京浜工場敷地内(横浜市鶴見区)  
完成予定： 2020年6月

### 新研究開発体制



このようにAGCグループがオープンイノベーションの強化を急ぐのは、当社のビジネスが、従来のBtoBからBtoBtoCへと大きく転換しているからです。例えば、自動車用窓ガラスを開発する場合も、当社はお客様である自動車メーカーがどんな製品を求めているかだけでなく、クルマのユーザーである一般のお客様が何を求めているかまで理解しなければ、真に価値のある製品は提供できません。そんなBtoBtoCの視点から提案・開発して実用化した製品がUVカットガラス(UVベールPremium™)やUV&IRカットガラス(UVベールPremium Cool on™)などのヒット商品です。こうしたエンドユーザー志向の素材開発を加速させていくには、日々エンドユーザーと向き合っているお客様との協創が不可欠です。本来、イノベーションとは、技術やアイデアの新しい組み合わせによって社会的意義のある新しい価値を生み出すことです。これを効果的に実現していくには、技術の“自前主義”を脱し、お客様をはじめ異業種企業、大学・研究機関との共同研究や技術提携、さらにはM&Aも含め、さまざまな形でオープンイノベーションを推進していく必要があると考えています。

### 長期的な視点からイノベーションに挑み続け 持続的な事業成長と社会課題の解決を実現

AGCグループは、2016年に発表した長期経営戦略「2025年のありたい姿」において、「モビリティ」「エレクトロニクス」「ライフサイエンス」を戦略事業に位置づけています。これら戦略事業分野において、長期的視点から社会課題をとらえ、新たな社会的価値を創出するとともに、成長エンジンとして一層の収益拡大を牽引する新ビジネスを創出していく方針です。

「ライフサイエンス」は、AGCグループが1980年代から研究開発を進めてきた領域です。経営環境の変化により研究体制の大幅な縮小を余儀なくされた時期も

ありましたが、完全撤退することなく地道な研究を継続した結果、最近ではバイオ医薬品および合成医薬中間体の開発製造受託事業が着実に拡大しています。今後もM&Aや設備増強によりグローバルでの製造販売を拡大するとともに、将来の遺伝子治療・再生医療分野への参入を視野に入れた研究開発を展開し、2020年650億円以上、2025年1,000億円以上の売上を目指します。

「エレクトロニクス」では、次世代のハイエンド半導体の製造に用いられるEUVフォトマスクブランクス事業が立ち上がっています。当事業では、2020年には2018年比4倍の200億円以上、2025年には400億円以上の売上を目指しています。さらに次世代の5G高速通信用部材の事業化も進めており、2025年に600億円以上の売上を目指します。

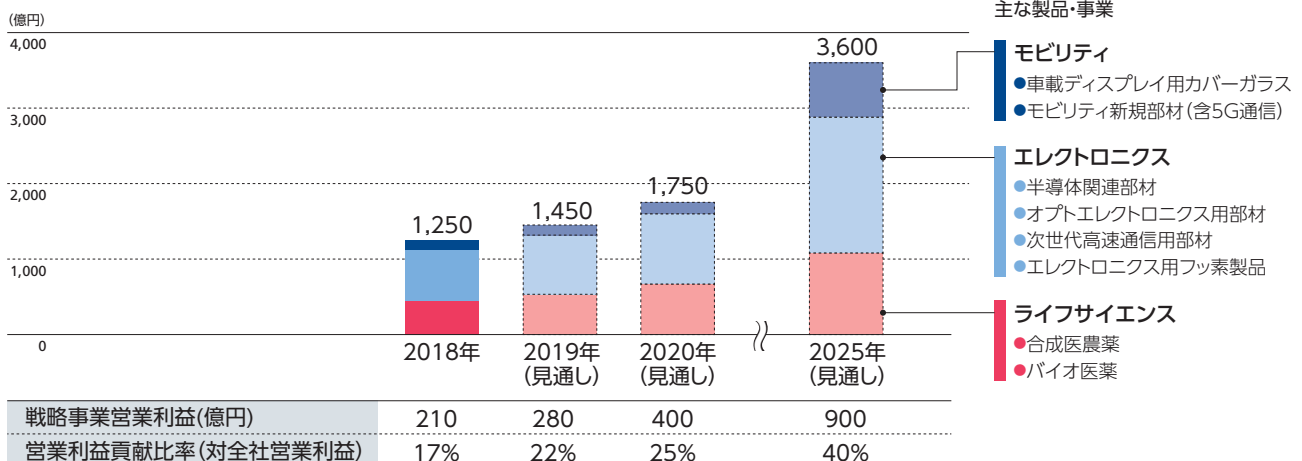
「モビリティ」では、2000年代以降、アンテナ機能をビルトインした「ガラスアンテナ」や、車載向けのディスプレイ用カバーガラスなど、独自の高性能部材を実用化してきました。現在開発中のものが本格的に利益貢献するのは2021年以降になる見込みですが、将来のモビリティの進化を見据えて、センシングや通信機器の小型・



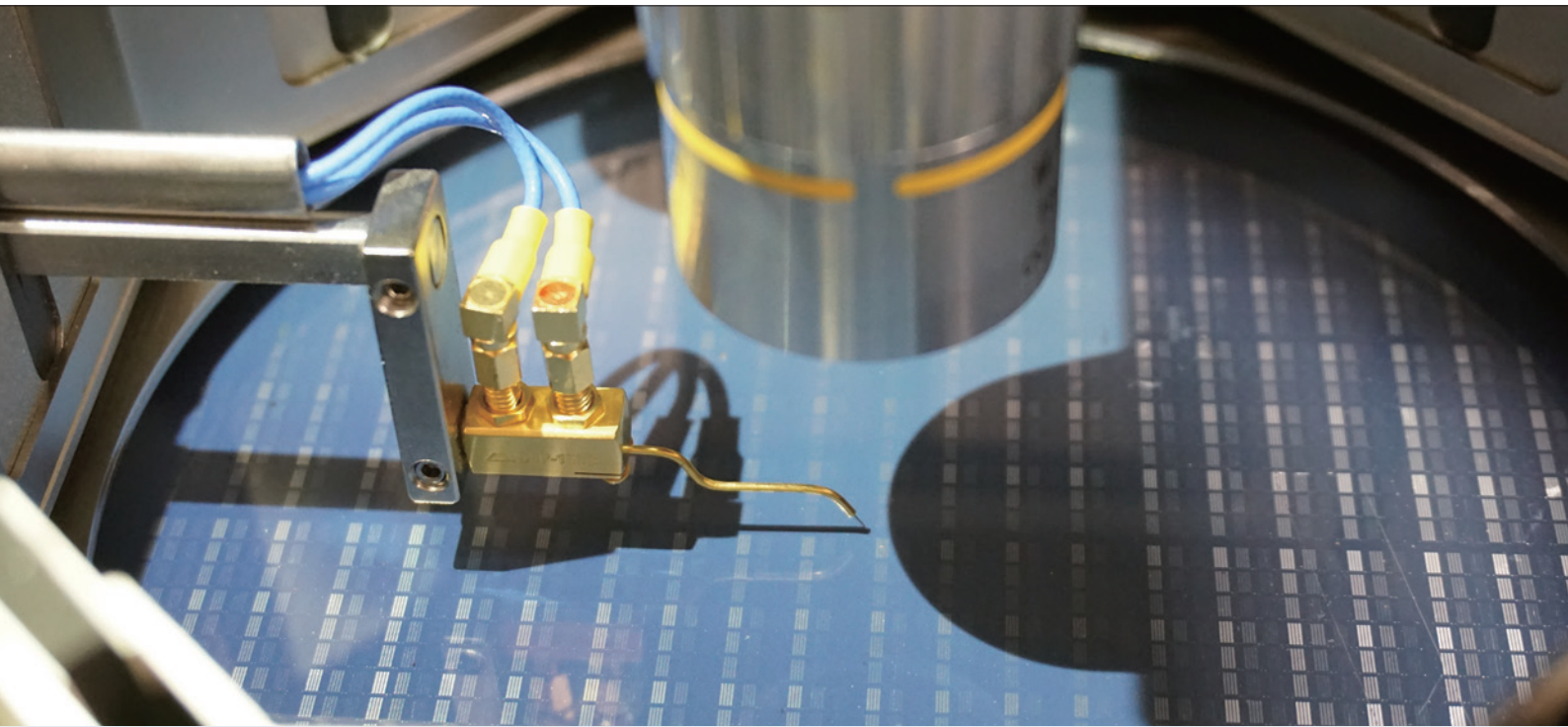
高機能化、マン・マシン・インターフェースの進化に貢献する新技術・新製品の開発に取り組みます。

こうした戦略事業はすべて長期的なマクロトレンドからバックキャストし、お客様との協創によって開発や事業化に取り組んできた分野です。そして、マクロトレンドには社会課題の視点を入れ込んできました。最近ではSDGsが注目されていますが、AGCグループには常に社会課題の解決を事業機会とし、お客様との協創によってソリューションを創出してきた歴史があります。AGCグループはこれからも長期的な視点からイノベーションに挑み続け、持続的な事業成長と社会課題の解決をともに実現していきます。

## 戦略事業売上高







## 半導体製造の未来を拓く

次世代プロセスに対応するEUVフォトマスクブランクスを開発・事業化

次世代の半導体プロセスとして期待を集めるEUV(極端紫外線)露光技術。AGCグループはガラス材料からガラス成型・加工、コーティングに至るコア技術を駆使し、この新プロセスの実現に欠かせない高精度の複合部材「EUVフォトマスクブランクス」の開発に成功しました。戦略事業「エレクトロニクス」を牽引する新たな成長事業として、現在、生産体制の強化を積極的に進めています。



電子カンパニー  
電子部材事業本部  
アドバンストマテリアル  
事業部  
ブランクス部長  
生田 順亮

### 次世代の超高精細リソグラフィ技術への挑戦

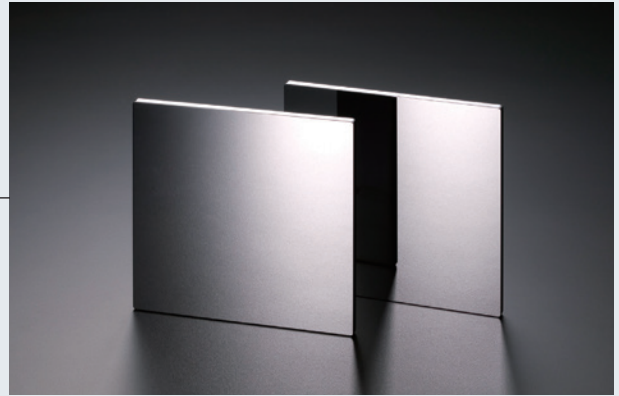
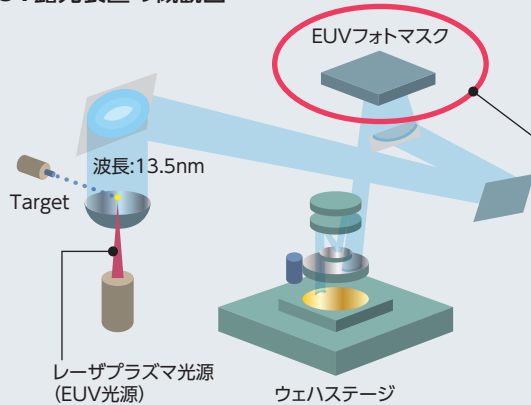
ビッグデータ、AI、IoT、キャッシュレス決済、5Gデータ通信、自動運転……今、情報技術の革新が社会を大きく変えようとしています。こうしたイノベーションに不可欠のキーデバイスである半導体集積回路の高機能化・小型化は、光リソグラフィをはじめとする半導体微細加工技術の進歩によって支えられてきました。現行のリソグラフィ技術には波長193nm以上の光源が用いられています。複数回に分けて露光するなどプロセスの工夫

によって、回路パターンの微細化が図られてきたものの、線幅20nmが解像度の限界値とされています。そのため、より一層の微細化を実現するには次世代のリソグラフィ技術が必要となります。そんな次世代プロセスの本命として脚光を浴びているのがEUV(極端紫外線)露光技術です。

波長13.5nmの光を光源とするEUVIは、線幅20nm以下の回路パターンを露光1回のシンプルな工程で製造できるメリットがあります。ただし、波長13.5nmという



## EUV露光装置の概観図



EUVフォトマスクブランクス

従来よりも一桁波長の短い光を用いるため、多くの要素技術を一から開発する必要がありました。例えば、フォトマスク(回路パターン原板)についても、13.5nmの光を透過する基板材料が存在しないため、従来のような透過型ではなく反射型のマスクを開発しなければなりません。

### 技術の垂直統合で厳しい品質要求をクリア

AGCは、2003年、国際的な半導体技術開発コンソーシアムである米国SEMATECHから共同開発プロジェクトへの参加要請を受け、「EUVフォトマスクブランクス」(回路パターンを描く前の基板)の研究開発に着手しました。しかし、その開発は毎日が限界との闘いでした。従来よりも一桁波長の短いEUV光に対応するため、フォトマスクブランクスに要求される平坦度や、欠陥(異物混入)の許容度も格段に厳しくなったからです。約15cm角のブランクスを縦横150mの野球グラウンドに置き換えた場合でも、許容される表面の凹凸はわずか13.5ミクロン以下。同じく欠陥についてもスギ花粉大の異物を数個以下に抑えなければなりません。

かつてない厳しいご要求でしたが、ガラス材料からガ

ラス成形・加工、コーティングまでの技術を垂直統合できるAGCグループの強みを駆使してトライ&エラーを繰り返し、山積みされた課題を粘り強く解決していきました。“エレクトロニクスを将来の事業の柱に育てる”という方針のもと、関係者一丸となって取り組んだ成果でした。

### 2020年までに生産能力を3倍に増強

こうした取り組みの結果、2014年前後には実用化のめどが立ち、その後、EUV半導体製造プロセスの立ち上がりに合わせて量産体制の構築を進めてきました。さらに2018年には大幅な生産体制の増強を決定。2020年に生産能力を現在の約3倍に引き上げ、2025年には売上高を400億円以上に拡大させる計画です。

AGCグループは、ガラス材料からコーティングまでの一貫生産が可能な世界で唯一の「EUVフォトマスクブランクス」メーカーとして、これからも安定供給体制の強化に努めるのはもちろん、市場ニーズに応じてより一層の微細化に向けた技術開発に取り組んでいきます。そして高品質の「EUVフォトマスクブランクス」の開発・供給を通じて次世代半導体の安定生産を支え、情報社会の発展に貢献していきます。

## 真の豊かさを享受できる社会の創出へ 次代を拓く研究の発展や人材の育成を支援

公益財団法人旭硝子財団は、AGCグループの出発点となった応用化学分野への研究助成を行うことを当初の目的として1933年に設立されました。以降、次の時代を拓く研究や奨学への助成、地球環境問題の解決に大きく貢献した個人・団体に対する顕彰など活動範囲を広げ、豊かさを享受できる社会づくりに貢献しています。

こうした活動の広がりや、時代の要請に応え続けてきた結果です。地球環境問題の解決に貢献した国内外の個人や組織を表彰する「ブループラネット賞」は、地球サミットが開催された1992年に創設。毎年、優れた成果を上げた個人・組織を表彰し、受賞者は50名・団体を超えています。また、日本で学ぶ留学生の増加を受けて、1990年から外国人留学生に奨学金を支給しているほか、東日本大震災後の2012年には、震災で就学が困難になった高校生への奨学助成も実施※して

います。今後も旭硝子財団では、時代の要請に耳を傾けながら、豊かな社会の創出に向けた取り組みを継続していきます。

※現在は新たな募集を行っていません。



ブループラネット賞は、人類で初めて宇宙から地球を眺めた宇宙飛行士ガガーリンの言葉「地球は青かった」にちなんで命名。地球が未来にわたり、人類の共有財産として存在し続けられるようにとの思いを込めています。

### 顕彰事業

- 「環境危機時計」の発表
- 地球環境国際賞「ブループラネット賞」の実施（1992年～）

環境問題への貢献

### 研究助成事業

- 日本国内の大学  
タイ・インドネシアの大学  
に対する研究助成  
設立以来  
約8,000件  
約100億円 の助成実施

次世代社会への基盤構築

### 奨学事業

- 日本人学生、外国人留学生への奨学金給付
- 東日本大震災被災高校生への奨学金給付  
設立以来  
4,095名  
約29億円 の助成実施

社会で活躍する人材の育成





## Chapter III 成長を支える経営基盤

# 素材企業としての進化と成長を支える 経営基盤の強化へ

## 基本的な考え方

AGCグループは、「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。

AGCは監査役会設置会社の形態を採用しており、親会社・子会社の枠を超えてAGCグループ全体を経営しています。コーポレートガバナンス体制の整備においては、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するとともに、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を迅速化することを基本方針としています。

## 経営監視体制

### 取締役会の構成と機能

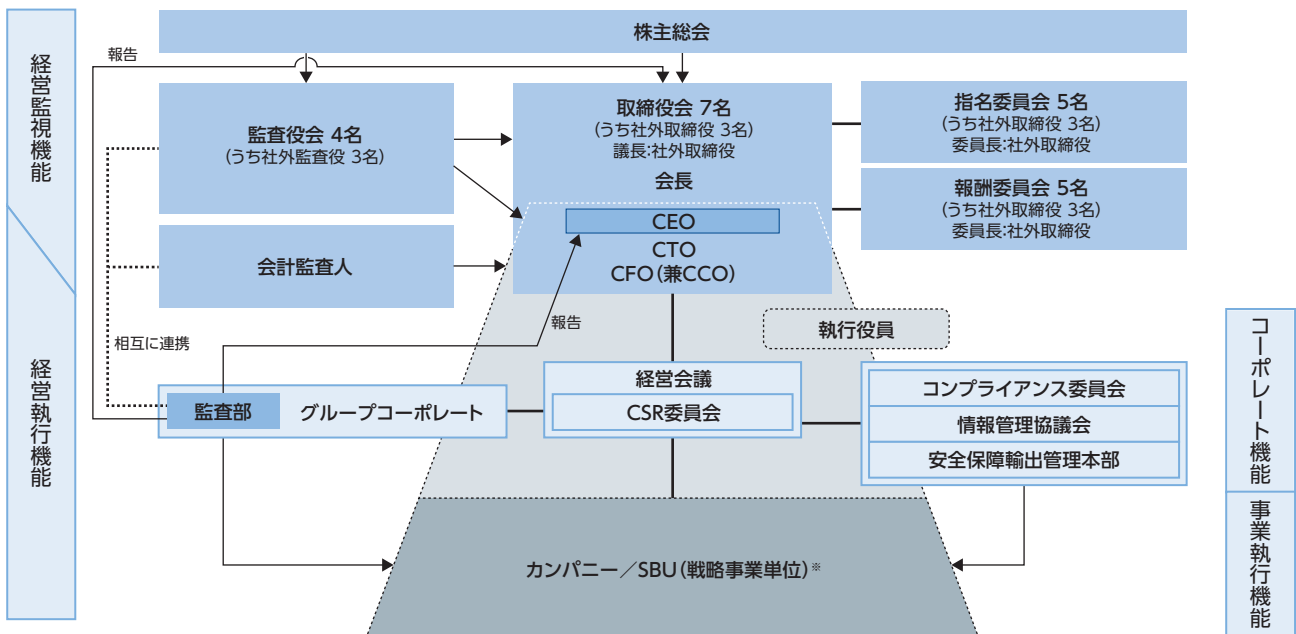
AGCの取締役会は、3名の社外取締役(うち女性の取締役1名)を含む計7名(任期1年)の取締役に構成されており<sup>※1</sup>、AGCグループの基本方針承認と経営執行監視の機能を担っています。

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っています。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。

※1 2019年3月28日現在

コーポレートガバナンス体制 (2019年4月1日現在)



※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しており、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)として位置づけています。



## 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ています。

### 各委員会の人数・役割・開催回数 (2018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	13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	8回

## 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などと連携し、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(女性の監査役1名を含む)は社外監査役です<sup>※2</sup>。

※2 2019年3月28日現在

### 取締役会・監査役会の開催回数 (2018年度)

	開催回数
取締役会	14回
監査役会	14回

## 経営執行体制

AGCグループの経営執行機能は、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と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。

## 内部統制

AGCグループは、コンプライアンス体制を含めて適正な業務遂行の仕組みを整備するために、「内部統制に関する基本方針」を制定しています。

### 「内部統制に関する基本方針」の項目

- コンプライアンス体制
- 情報保存管理体制
- リスク管理体制
- 効率的な職務執行体制
- 子会社から当社への報告体制
- 監査役の監査体制

また、「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。

## コーポレートガバナンス

### コーポレートガバナンスの変遷

AGCは、2002年からコーポレートガバナンスの強化・充実に努めています。2003年に任意の指名・報酬委員会を設置し、2005年には社外取締役を3名にするなど、先進的な取り組みを実施しました。また、2011年には取締役会議長を社外取締役が務めることとし、経営の客観性と透明性をなお一層高めています。その後も継続的にコーポレートガバナンス体制を進化させ続けています。

2017年には、こうした取り組みが評価され、議決権行使助言会社の米インスティテューショナル・シェアホルダー・サービシーズ(ISS)のガバナンス評価「Quality Score」において、取締役会の構成、役員報酬、株主権利、監査・リスク管理のすべての項目で最高評価「1」を取得しています。

### 取締役会の実効性評価

#### 取締役会の実効性評価の方法

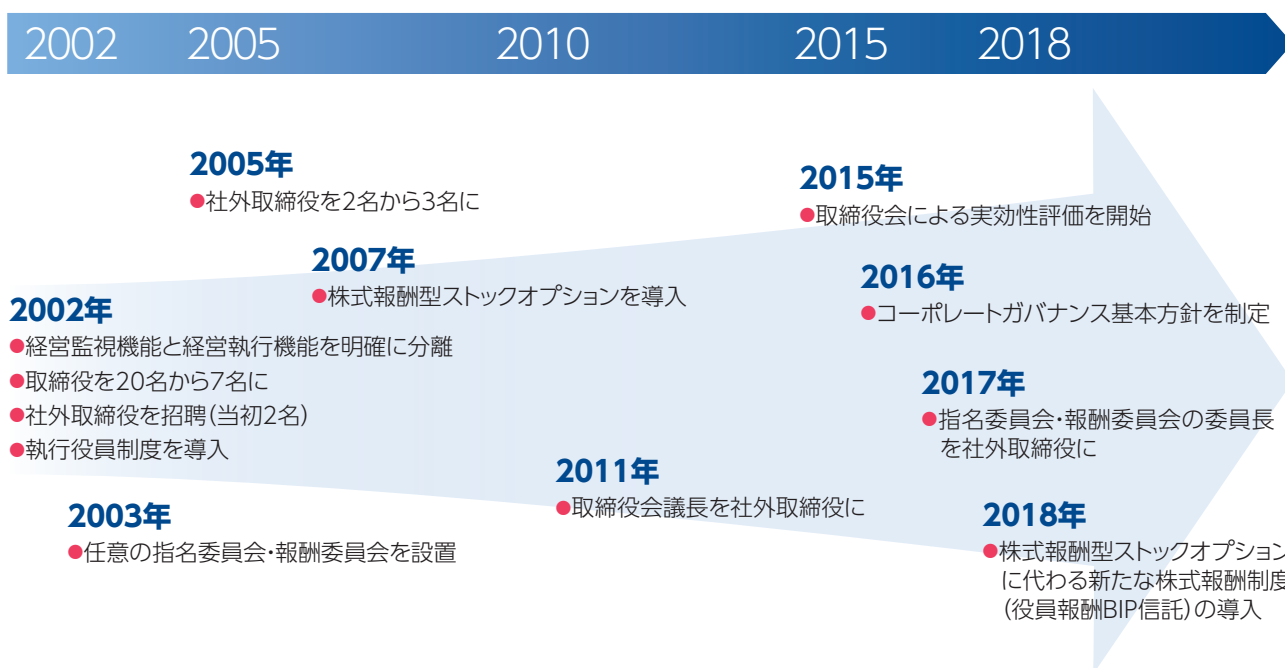
AGCは、毎年、取締役会の実効性を分析・評価しています。

2018年は、取締役会を構成するすべての取締役による自己評価で実効性評価を実施しました。まず各取締役が、調査票と個別インタビューへの回答により、取締役会の実効性を評価しました。その後、取締役会においてそれらの評価結果を報告し、実効性向上の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

評価の結果、AGCの取締役会および諮問委員会は、少人数でオープンな雰囲気のもと、積極的な議論が行われており、適切な運営により実効性が十分に確保されていると評価されました。また、自己評価形式での実効性評価は3回目となりましたが、評価数値は全般的に

### AGCガバナンス改革のあゆみ



年々改善傾向にあります。

2017年の評価では戦略的議論の充実が改善課題として挙げられましたが、2018年の評価ではその改善施策が肯定的に評価されました。

2018年の評価に基づいて課題を設定し、今後も取締役会や諮問委員会の適切な運営体制を維持するとともに、継続的に取締役会などの機能向上に取り組んでいきます。

## 経営人財の育成と登用

AGCグループでは、2002年より経営監視機能と経営執行機能を分離し、各事業部門(カンパニー/SBU)の運営をグローバルグループ一体で行っています。当初から建築用ガラスと自動車用ガラスの主要2部門のカンパニープレジデントに日本人以外の人財を登用するなど、戦略的に経営人財の育成と登用に取り組んでいます。

具体的には、グループ全体および事業経営の質を長

期持続的に向上させることを目的に、グループ経営人財に登用される可能性のある人財をグループ全体から見出し、計画的な配置や研修を通じて必要な経験・知見の獲得を促しています。

また、指名委員会では、社外取締役が、取締役をはじめとするAGCの役員に求められる要件や、その後継者候補を養成するためのプログラム、配置・育成計画といった人財に関する議論や情報共有に積極的に関わっています。2018年は指名委員会を13回開催し、議論を深めました。加えて、事業部長クラスが参加する研修プログラム「グローバルリーダーシップセッション」では、毎回、社外取締役が講師となり、企業経営の実体験などに基づく講義と議論を行っています。このように、社外取締役が関与する取り組みを通じて、将来の経営を担う候補者群の充実を図っています。

## AGCグループ経営人財育成プログラム

### グローバル・プログラム

#### ●AGCインスティテュート

**グローバルリーダーシップセッション(GLS)** 2004年から ■事業部長クラスが対象

**グローバルリーダーシップジャーニー(GLJ)** 2004年から(2018年改定) ■シニアマネージャーが対象  
トップマネジメントとの直接対話、社外の有識者やビジネスリーダーとの議論・交流を通じて、グローバルで変化の激しい経営環境で求められるリーダーシップの向上を図る

### 地域別プログラム

#### ●AGCユニバーシティ

**AGCユニバーシティ・アジア** 2003年から  
**AGCユニバーシティ・ヨーロッパ** 2008年から  
**AGCユニバーシティ・アメリカ** 2008年から  
**AGCユニバーシティ・ジャパン** 2007年から

■各地域のビジネスリーダー候補が対象

次世代のビジネスリーダー育成を目的に、多様なメンバーとのディスカッションを通じて、グローバルな環境でリーダーシップを発揮するスキルを習得する

### 国別プログラム

#### ●AGCマネジメントカレッジ

**AGCマネジメントカレッジ・チャイナ** 2006年から  
**AGCマネジメントカレッジ・サウスイーストアジア** 2009年から

■若手・中堅管理者層が対象

将来、経営の中核を担うことを期待される人財の育成を目指し、経営管理知識の習得と、リーダーシップマインドの醸成を図る



## 役員報酬制度

### 基本的な考え方

AGCグループは、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、多様で優秀な人財を引き付け、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

### 報酬の決定プロセス

報酬委員会において、報酬原則を踏まえ、取締役と執行役員の報酬制度・水準などを審議し、取締役会に提案するとともに、報酬支払結果を検証することによって、報酬の決定プロセスに関する客観性・透明性を高めています。

各役員における報酬等の支給人数・支給総額 (2018年度)

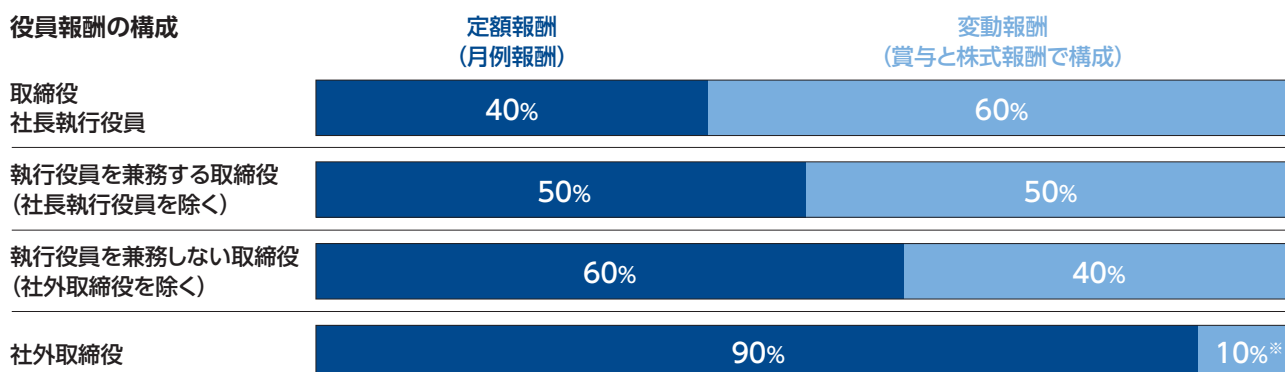
	支給人数(名)	支給総額(百万円)
取締役	7	570
うち社外取締役	3	50
監査役	5	98
うち社外監査役	4	63

### 役員報酬の構成

長期的視点で開発に取り組む素材・ソリューションを提供するAGCグループにとっては、単年度の事業戦略に加え、中長期的な技術開発や人財・設備への投資が競争力の源泉となっています。したがって、当社役員が短期・中期・長期のバランスの取れた視点を持ち、それぞれの期間の目標達成に向けた意欲を一層高めていく手段の一つとして、インセンティブ制度を導入しています。

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して付与数が決定される株式報酬を導入しています。株式報酬制度では付与された株式を在任中は継続保有することを義務付け、中長期的な企業価値向上への貢献意欲を高め、株主の皆様と一層の利害共有を図ることを目指しています。

### 役員報酬の構成



※ 株式報酬のみ

## リスクマネジメント／コンプライアンス

### リスクマネジメント体制

AGCグループは、「AGCグループ統合リスクマネジメント基本方針」を定め、リスク管理と危機対応の体制を整備しています。

リスク管理については、社内規程に基づき、グループにおける重要なリスク要因を定め、リスク管理状況を定期的にAGCの経営会議、取締役会で審議し、監視することとしています。また、グループの事業運営上の個別のリスクは、コーポレート職能部門、社内カンパニー、SBU（戦略事業単位）が、事業・案件ごとにリスクの分析や対策を検討し、必要に応じ経営会議、取締役会で審議しています。さらに、グループのコンプライアンス、環境、災害、品質などに関するリスクは、AGCグループの各所管部門でガイドラインなどの制定・周知や、研修、モニタリング等を適宜実施しています。

危機対応については、社内規程に基づき、グループの経営成績や財政状態に重要な影響を及ぼす可能性のある不測の事態の発生に備え、社長執行役員に迅速かつ確実に情報を報告し、共有するための危機管理レポートラインを設定しています。また、社長執行役員の判断により、直ちにグループ対策本部を設置し、迅速かつ適切な初期対応が取れる体制を整備しています。

### コンプライアンス体制

AGCグループのコンプライアンス体制の整備を統括・推進する責任者としてCCO（チーフコンプライアンスオフィサー）を置き、社長執行役員から権限を委譲された執行役員がこれを務めています。このCCOのもと

には、法令・企業倫理遵守の専門機関として、グローバルコンプライアンスリーダーとコンプライアンス委員会を設置し、グループにおけるコンプライアンス施策を企画・実践しています。また、法令・企業倫理に沿った行動を徹底するために、「AGCグループ行動基準」にグローバル共通の遵守事項と各国・各地域の遵守事項を定め、グループのコンプライアンス体制を整備し、教育・研修などを実施しています。

コンプライアンスに関わる通報や相談に対応するため、AGCグループでは、通報・相談窓口（ヘルプライン）を設置しています。さらに、AGCの全従業員と子会社の幹部に対しては、行動基準遵守の誓約書の提出を義務付けています。

グループのコンプライアンスの遵守状況、コンプライアンスに関わる通報・相談制度の運用状況は、定期的にAGCの取締役会に報告しています。また、グループの法務管理体制を構築し、重要な法務問題についての情報を把握するとともに、定期的に取締役会に報告しています。

グループの内部監査については、年度監査計画などに基づき、監査部と各地域に配置した監査要員が、管理・運営制度の構築状況や業務遂行の状況について適法性・合理性を監査し、随時、社長執行役員に結果を報告するとともに、定期的に取締役会に報告しています。また、金融商品取引法に基づき、当社グループの財務報告の信頼性を確保するため、「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の体制を整備しています。

# 取締役・監査役および執行委員

(2019年3月28日現在)

## 取締役



取締役 兼 会長  
**石村 和彦**



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  
CTO  
**平井 良典**



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



取締役(社外)  
取締役会議長\*  
**江川 雅子**  
2014年3月就任  
指名/報酬委員会メンバー  
一橋大学大学院  
経営管理研究科教授



取締役(社外)  
**長谷川 閑史**  
2017年3月就任  
指名委員会委員長  
報酬委員会メンバー  
武田薬品工業(株) 相談役



取締役(社外)  
**柳 弘之**  
2019年3月就任  
報酬委員会委員長  
指名委員会メンバー  
ヤマハ発動機(株)  
代表取締役会長

\*2019年3月より取締役  
会議長。それまでは同年  
3月に退任した木村宏氏  
が務めていました。

## 執行役員

### ●社長執行役員

CEO  
島村 琢哉

### ●専務執行役員

CTO  
平井 良典  
CFO、CCO  
宮地 伸二  
化学品カンパニー プレジデント  
根本 正生

### ●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  
経営企画本部長  
森山 賢三  
人事部長  
簾 孝志  
技術本部長  
倉田 英之

### ●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  
環境・安全・品質部長  
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

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

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  
粕谷 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

技術本部 先端技術研究所長  
市川 敦

経営企画本部 戦略企画部長  
竹川 善雄

事業開拓部長  
高田 聡

化学品カンパニー  
機能化学品事業本部長  
北川 弘佳

## 監査役

竜野 哲夫  
森本 芳之(社外)  
作宮 明夫(社外)  
竹岡 八重子(社外)



## 取締役会議長メッセージ



### 社外取締役の最大の役割は 企業の持続的成長への貢献 そのために客観的な視点を貫く

#### 社外取締役 木村 宏

(2019年3月取締役退任。退任まで取締役会議長)

日本たばこ産業株式会社代表取締役社長、会長等を経て、社友。同社事業のグローバル化、大型M&Aなどを推進。2013年から当社社外取締役。2019年3月取締役退任。

当社の取締役会は全7名、そのうち社外取締役は3名です。コンパクトな体制で意思決定のスピードを高めるとともに、当社とは異なる業界での経営経験やコーポレートガバナンスの知見など社外取締役の多様な視点を取り入れ、ガバナンスの実効性を担保しています。また、当社では2011年より取締役会議長を社外取締役に務めており、私自身、2016年からその大役を務めてきました。取締役会の運営において特に心がけたのは、限られた時間の中で効率よくかつ十分に審議を尽くし、正しい意思決定につなげることです。こうした考え方を明確にお伝えすることによって、常に簡潔かつ的を射た資料が作成され、説明に終始せず、議論内容の質的な向上を図ることができました。

社外取締役が果たすべき最も重要な役割は、企業の持続的な成長に貢献することだと考えています。そのためにも、重要議案は事前に十分な情報を提供いただくことを求め、それに応えていただきました。また、取締役会を工場などで開催いただくことで、現地の幹部社員らと直接話すことができ、当社の事業活動や人を知る良い機会となっています。

最後に、社外取締役を退任するにあたり、改めて当社への思いを述べさせていただきます。

当社には110年余りの歴史があります。その原点である創業の精神は今でも通用するものであり、これに根ざした経営に磨きをかけていくべきだと考えます。大事なことは、積極的なM&Aなどの投資を実行しているなかで、いかに創業の精神をグローバルに浸透させていくか。そして、真の意味でのグローバル経営をいかに実現していくかということです。文化や価値観の異なる世界各国の人財が志を同じくするためには、日本の仕組みをそのまま海外に持っていても機能しません。日本のやり方を海外のやり方に合わせていくことも必要になるでしょう。グローバルの多様な人財を活かすマネジメントをさらに進化させていくことが今後の持続的成長には不可欠です。

企業の持続的な発展には、環境変化への能動的な対応が求められます。当社にはゲームチェンジャーとして今日とは違う明日をつくり続けていってほしい。常に変わり続けること”がAGCのアイデンティティとなることを願っています。



### ガバナンスの強化に向けて CEO選任プロセスの改善など さまざまなアドバイスを提供

社外取締役 **江川 雅子**

一橋大学大学院経営管理研究科教授。企業統治分野の専門家として豊富な知見を有する。2014年から当社社外取締役。2019年3月まで指名委員会委員長。2019年3月から取締役会議長。

コーポレートガバナンスは、コンピューターのOSのようなものです。企業の土台となるOSがしっかりしていなければ、アプリケーションである経営、財務、人事などの戦略はうまく走りません。また、すべての企業に当てはまる「正解」というものはありません。個々の企業の状況に応じて、“終わりのない旅”のように、常に改善を続け、実効性を高めていく必要があります。その点、当社は、社外取締役と監査役、社外取締役のみのミーティングが定期的で開催されており、こうした会合は、取締役会における議論を活発にしてガバナンスを向上させる仕組みとして機能しています。

これまでの在任期間を振り返りますと、当社では社外取締役に積極的な経営助言が求められ、社外取締役の問題提起によって経営の改善が進められてきました。例えば、投資案件の入口から出口まで一貫したレビュープロセスを設計することで、投資の成功確率を高め、今後の投資戦略立案に役立てるなど、投資規律の改善が図られました。一般に、コーポレートガバナンスというと、管理・監督などの「守り」に注意が行きがちですが、私は

企業価値を高めるという意味での「攻め」のガバナンスも合わせて、攻めと守りのバランスを保つことが重要であると考えています。

また、私は、2018年度まで指名委員会の委員長を務めさせていただきましたが、そこで重視したのは経営トップの選任プロセスの客観性です。客観的かつ多様な視点を取り入れ、より透明性の高い議事運営に努めました。さらに、取締役会においては同委員会での議論を踏まえて納得性の高い説明を行うよう心がけてきました。

健全な企業運営のためには、CEOのみならず、CTO、CFO、事業部門長など経営を担う人財の育成が不可欠です。その観点から、将来の経営人財となりうる可能性のある人財を幅広く、計画的に探索するとともに、研修や外部アセスメント・コーチング等多様な手段により育成し、レビューしていく仕組みづくりを進めています。こうしたサクセッション・プランニングと一体となった人財育成の取り組みが、今後着実な成果を生み、企業価値の向上に寄与するものと期待しています。



## ガバナンスは極めて良好 事業のグローバル化を見据え ダイバーシティ推進も必要

### 社外取締役 長谷川 閑史

武田薬品工業株式会社代表取締役社長、会長を経て相談役。日本製薬工業協会会長、経済同友会代表幹事を歴任。2017年から当社社外取締役。2019年3月まで報酬委員会委員長。2019年3月から指名委員会委員長。

社外取締役に就任して3年目を迎えました。この間、当社は高いレベルで取締役会の実効性を維持していると考えています。常に真摯な議論が行われ、一貫性を伴った意思決定が重視されています。また、風通しの良い企業風土が取締役会にも現れており、役位にとらわれずに忌憚のない議論が交わされています。この点は当社の極めて顕著な特徴だろうと思います。

2017年度の実効性評価では「戦略的議論の充実」が課題に挙げられましたが、この1年で改善が見られました。各事業部門の責任者が取締役会で事業戦略を説明し、十分な時間をとって質疑応答するようになったことで、議論の質・量ともに向上したと考えています。

このように、当社のガバナンスは適切に実行されていますが、まだ課題も残されています。それは「ダイバーシティの推進」です。現在、女性の社外取締役・監査役が1名ずついるものの、社内登用の女性役員はいません。当社のグローバル企業としてのさらなる成長を見据えると、年齢や国籍も含めて多様な人財を取締役や監査役、執行役員に登用し、企業価値向上に努めることが不可欠です。事業特性も踏まえた上で、中長期的な方針を

定めて役員のダイバーシティを推進していくべきだろうと考えます。

2018年度、私は報酬委員会の委員長として、報酬制度の枠組みづくりと運営に注力するとともに、社内外への説明責任をしっかりと果たすよう心がけてきました。

役員報酬制度に関しては、当社は2018年度に「取締役等に対する新たな株式報酬制度」を導入しました。これは、従来のストックオプションを廃止し、中計期間の業績との連動性をより高めた株式交付信託の仕組みを導入し、インセンティブとしてより効果的に機能するよう改定したものです。インセンティブ性を高めるため、制度改定を機に株式報酬の限度額を引き上げることの必要性についても委員会で審議を重ね、株主総会でご承認いただくことができ、あるべき姿を実現できたと認識しています。

最後に、私が在任期間を通じて感じることは、110余年にわたり新たな価値創造を続けてきた当社には、さまざまな強みと可能性があるということです。それらを最大限に活かし、今後解決に挑む社会課題を明らかにして取り組むことで持続的な企業成長を果たしていけるよう、私たち社外取締役は多角的な観点から監督や助言を行っていきます。



# 財務ハイライト

報告対象組織：AGC株式会社および連結子会社

報告対象期間：各12月31日に終了した連結事業年度

数値データ：2011年度までは日本会計基準、2012年度から国際会計基準(IFRS)

	2009 日本会計基準	2010 日本会計基準	2011 日本会計基準
<b>経営成績</b>			
売上高	¥1,148,198	¥1,288,947	¥1,214,672
営業利益	86,682	229,205	165,663
経常利益	87,207	226,806	166,739
税引前利益			
当期純利益	19,985	123,184	95,290
親会社の所有者に帰属する当期純利益			
減価償却費	136,672	109,966	110,056
設備投資額	124,937	117,439	152,705
研究開発費	44,958	39,399	46,442
営業活動によるキャッシュフロー	180,683	285,669	152,223
投資活動によるキャッシュフロー	(115,563)	(124,644)	(123,581)
フリーキャッシュフロー	65,120	161,025	28,641
<b>投資指標</b>			
時価総額	¥1,025,140	¥1,107,467	¥ 746,737
自己資本当期純利益率(ROE)※1	2.7%	15.8%	11.8%
総資産営業利益率(ROA)※2	4.8%	12.9%	9.6%
株価収益率(PER)(倍)	51.29	8.99	7.89
株価/株主資本倍率(PBR)(倍)	1.36	1.37	0.92
投下資本利益率(ROIC)	1.4%	8.9%	7.1%
EBITDA※3	187,323	308,401	259,444
1株当たり当期純利益(EPS)(円)※4,5	85.20	489.20	379.40
1株当たり配当金(円)※5	80.00	130.00	130.00
連結総還元性向	94%	25%	40%
<b>資産・効率性指標</b>			
資産合計	¥1,781,875	¥1,764,038	¥1,691,556
有形固定資産	928,285	861,395	842,563
棚卸資産	176,546	176,353	194,325
営業債権	225,480	237,962	233,675
総資産回転率(回)※6	0.64	0.73	0.70
有形固定資産回転率(回)※7	1.22	1.44	1.43
棚卸資産回転期間(月)※8	2.9	2.6	2.8
売上債権回転期間(月)	2.3	2.2	2.3
<b>安全性</b>			
自己資本※9	¥ 754,883	¥ 808,242	¥ 807,432
自己資本比率	42.4%	45.8%	47.7%
D/Eレシオ(倍)※10	0.74	0.60	0.57

※1 (日本会計基準)自己資本当期純利益率(ROE)=当期純利益/自己資本

(IFRS)自己資本当期純利益率(ROE)=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

※2 総資産営業利益率(ROA)=営業利益/総資産

※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

※4 IFRSでは親会社の所有者に帰属する当期純利益を使用

※5 当社は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。

単位:百万円

2012 IFRS	2013 IFRS	2014 IFRS	2015 IFRS	2016 IFRS	2017 IFRS	2018 IFRS
¥1,189,952	¥1,320,006	¥1,348,308	¥1,326,293	¥1,282,570	¥1,463,532	¥1,522,904
101,751	79,894	62,131	71,172	96,292	119,646	120,555
74,998	44,381	41,163	84,522	67,563	114,424	128,404
52,512	19,023	20,475	46,287	53,362	79,297	101,991
48,433	16,139	15,913	42,906	47,438	69,225	89,593
117,856	135,751	137,200	137,381	121,803	128,226	121,668
155,334	138,480	118,170	125,103	126,025	165,095	230,598
47,074	46,882	44,758	38,927	39,212	43,912	45,755
170,165	167,371	135,790	187,170	203,637	203,504	189,287
(158,646)	(145,978)	(108,754)	(115,951)	(113,596)	(209,560)	(194,450)
11,519	21,392	27,035	71,218	90,041	(6,055)	(5,162)
¥ 723,394	¥ 755,867	¥ 680,791	¥ 804,604	¥ 920,461	¥1,102,752	¥ 758,663
5.8%	1.6%	1.4%	3.9%	4.3%	6.1%	7.7%
5.6%	4.0%	3.0%	3.5%	4.8%	5.7%	5.4%
14.94	46.81	42.77	18.75	19.40	16.15	8.59
0.80	0.70	0.61	0.74	0.84	0.93	0.67
2.9%	1.0%	0.9%	2.6%	2.9%	4.1%	5.0%
200,044	186,570	185,905	228,381	195,767	249,880	259,425
197.25	68.65	67.90	184.85	204.25	300.65	397.58
130.00	90.00	90.00	90.00	90.00	105.00	115.00
69%	129%	131%	49%	65%	56%	51%
¥1,916,394	¥2,120,629	¥2,077,338	¥1,991,262	¥1,981,451	¥2,228,560	¥2,235,776
956,806	1,059,946	1,066,193	982,296	937,869	1,060,601	1,108,934
208,031	236,611	239,497	235,374	227,284	261,708	277,014
244,396	260,901	262,091	241,294	241,476	260,497	260,111
0.66	0.65	0.64	0.65	0.65	0.70	0.68
1.32	1.31	1.27	1.29	1.34	1.46	1.40
3.0	2.7	2.8	2.9	3.0	2.8	2.9
2.4	2.3	2.3	2.3	2.3	2.1	2.1
¥ 908,304	¥1,087,216	¥1,113,126	¥1,094,172	¥1,095,438	¥1,184,034	¥1,137,204
47.4%	51.3%	53.6%	54.9%	55.3%	53.1%	50.9%
0.56	0.50	0.42	0.40	0.37	0.38	0.43

※6 総資産回転率=売上高/総資産

※7 有形固定資産回転率=売上高/有形固定資産

※8 棚卸資産回転期間=棚卸資産/(売上原価/12)

※9 自己資本=純資産合計-新株予約権-少数株主持分

※10 D/Eレシオ=有利子負債/純資産(資本)

## 会社概要

(2018年12月31日現在)

本社所在地	〒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)
商号	AGC株式会社
英文社名	AGC Inc.
創立	1907年9月8日
設立	1950年6月1日
代表者	代表取締役 島村 琢哉
資本金	90,873,373,264円
連結対象子会社数	213社(うち海外176社)

## 社外からの評価

AGCグループが選定されている主なSRI(社会的責任投資)インデックス/CSR格付け等は、以下のとおりです。

年金積立金管理運用独立行政法人(GPIF)が採用している「FTSE Blossom Japan Index」および「MSCI ジャパンESGセレクト・リーダーズ指数」に2年連続で選定されました。



**MSCI** | 2018 Constituent  
MSCI ジャパンESG  
セレクト・リーダーズ指数

THE INCLUSION OF AGC Inc. IN ANY MSCI INDEX, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT OR PROMOTION OF AGC Inc. BY MSCI OR ANY OF ITS AFFILIATES. THE MSCI INDEXES ARE THE EXCLUSIVE PROPERTY OF MSCI. MSCI AND THE MSCI INDEX NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI OR ITS AFFILIATES.

CSR評価サービス「EcoVadis」より、AGCの千葉工場および鹿島工場が最高ランク「ゴールド」を2年連続で取得しました。



議決権行使助言会社の米インスティテューショナル・シェアホルダー・サービスズ(ISS)のガバナンス評価「Quality Score」において、これまでの取り組みが評価され、2017年に最高評価を取得しています。



## 株主情報

(2018年12月31日現在)

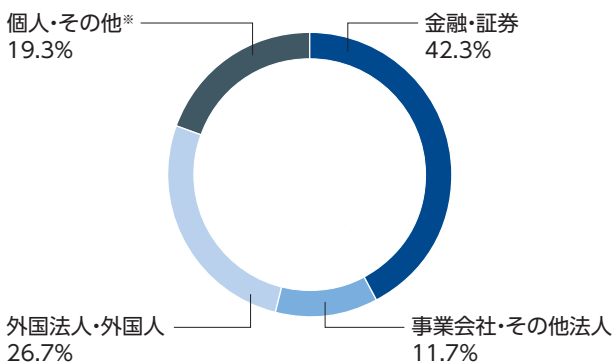
### 株式関連情報

上場証券取引所	東京
業種	ガラス・土石製品
証券コード	5201
単元株数	100株
事業年度	毎年1月1日から12月31日まで
定時株主総会	3月

### 株式の状況

発行可能株式総数	400,000,000株
発行済株式総数	227,441,381株
株主総数	59,814人

### 株主の状況



※自己株式2.6%が含まれています。

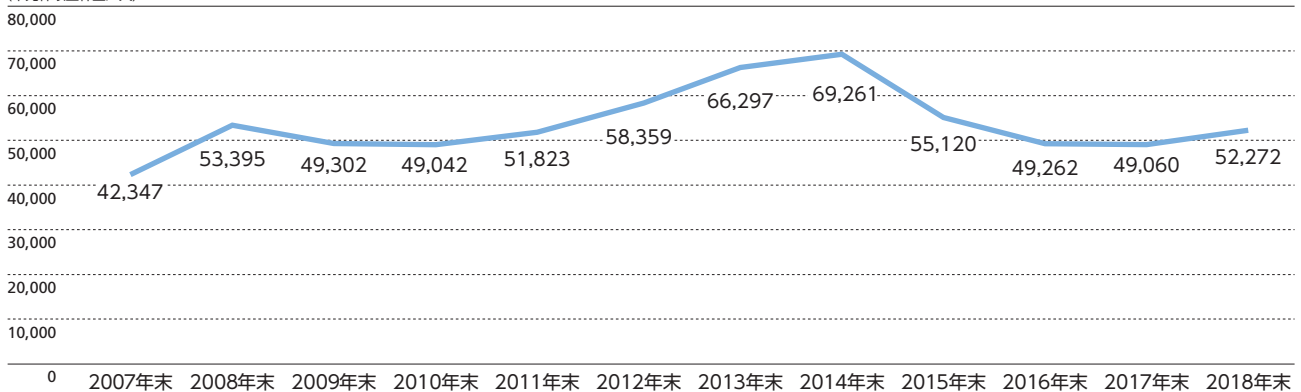
### 大株主(上位10名)の状況

	所有株式数 (千株)	発行済株式総数に 対する所有 株式数の割合(%)
日本マスタートラスト信託銀行 株式会社(信託口)	16,425	7.42
日本トラスティ・サービス信託銀行 株式会社(信託口)	11,419	5.16
明治安田生命保険相互会社	9,615	4.34
パークレイズ証券株式会社	6,000	2.71
公益財団法人旭硝子財団	5,874	2.65
三菱地所株式会社	4,540	2.05
旭硝子取引先持株会	4,160	1.88
東京海上日動火災保険株式会社	4,036	1.82
日本トラスティ・サービス信託銀行 株式会社(信託口5)	3,879	1.75
日本トラスティ・サービス信託銀行 株式会社(信託口9)	3,738	1.69

※上記のほか、当社が保有している自己株式が5,944,972株あります。

### 株主数の推移

(単元株以上株主/人)



本レポート掲載記事の無断転載・複製を禁じます。

## 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



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。