

2025年のありたい姿に向けて

社長執行役員CEO 島村 琢哉

2016年2月5日

AGC 旭硝子

本日お伝えしたいこと

- ① **“AGC plus-2017”**で掲げた
経営目標は達成する
- ② “2025年のありたい姿”及び
実現のための方策

目次

- 1. 2015年の振り返り P. 4
- 2. 2017年経営目標達成に向けて P. 13
- 3. グループ長期戦略 P. 18

1. 2015年の振り返り

2015年の振り返り

(1) 2015年度は減益に終止符

(2) 新経営方針 **AGC plus**のもと、
2017年経営目標達成を目指す

売上高 1兆6,000億円

営業利益 1,000億円以上

ROE 5%以上

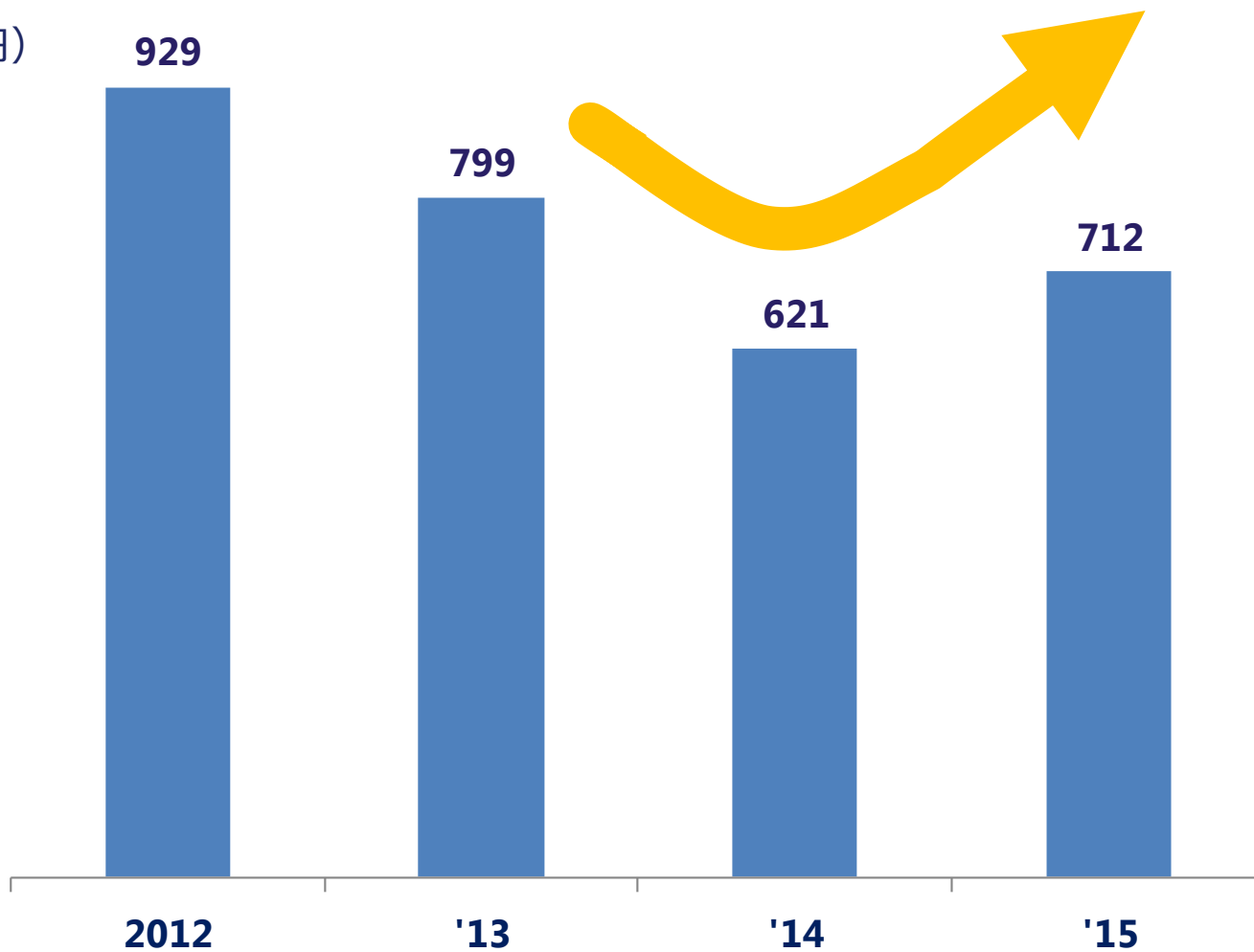
D/E 0.5以下

(3) バランスのとれた収益構造を実現

減益トレンドに終止符

営業利益推移

(単位：億円)



2015年の振り返り

(1) 2015年度は減益に終止符

(2) 新経営方針 **AGC plus** のもと、
2017年経営目標達成を目指す

売上高 1兆6,000億円

営業利益 1,000億円以上



ROE 5%以上

D/E 0.5以下

(3) バランスのとれた収益構造を実現

企業価値向上の進捗

◆ 着実に進捗。今後の成長の地固めの1年だった。

		2014年	2015年	評価	2017年 目標
売上の拡大	売上高 (億円)	13,483	13,263		16,000
資産効率の 向上	ROE	1.4%	3.9%		5%以上

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業績改善・構造改革の推進により資産効率を改善。

2015年の振り返り

(1) 2015年度は減益に終止符

(2) 新経営方針 **AGC plus** のもと、
2017年経営目標達成を目指す

売上高 1兆6,000億円

営業利益 1,000億円以上

ROE 5%以上

D/E 0.5以下

(3) バランスのとれた収益構造を実現

事業ポートフォリオ経営の推進

◆ 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

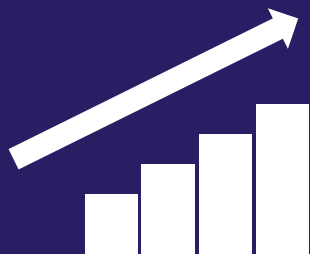
	成長	キャッシュ創出	体質強化
ガラス 	<ul style="list-style-type: none">自動車用ガラス	<ul style="list-style-type: none">建築用ガラス (新興国)	<ul style="list-style-type: none">建築用ガラス (先進国)
電子 	<ul style="list-style-type: none">電子部材化学強化ガラス超薄板ガラス	<ul style="list-style-type: none">液晶用ガラス	<ul style="list-style-type: none">特殊ガラス
化学品 	<ul 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)

事業ポートフォリオ経営 2015年の進捗

- ◆ 次の成長に向けた投資決定と並行し、構造改革を推進。
中長期の成長のための地固めを実施。

2015年実施施策

成長



自動車用ガラス：

- ・ メキシコ新工場、中国第3工場立ち上げ
- ・ ポーランドNordGlass社（補修用ガラス事業）買収

電子：

- ・ 導光板事業に参入

化学品：

- ・ ベトナムで塩ビ能力50%増強を決定
- ・ インドネシアでの自家発電所建設を決定

キャッシュ創出



建築用ガラス（新興国）：

- ・ タイLow-E生産能力50%増強を決定

液晶用ガラス：

- ・ 中国への液晶用ガラス窯移設を決定

体質強化



建築用ガラス（先進国）：

- ・ 欧州の建築加工ガラス事業での構造改革推進

電子：

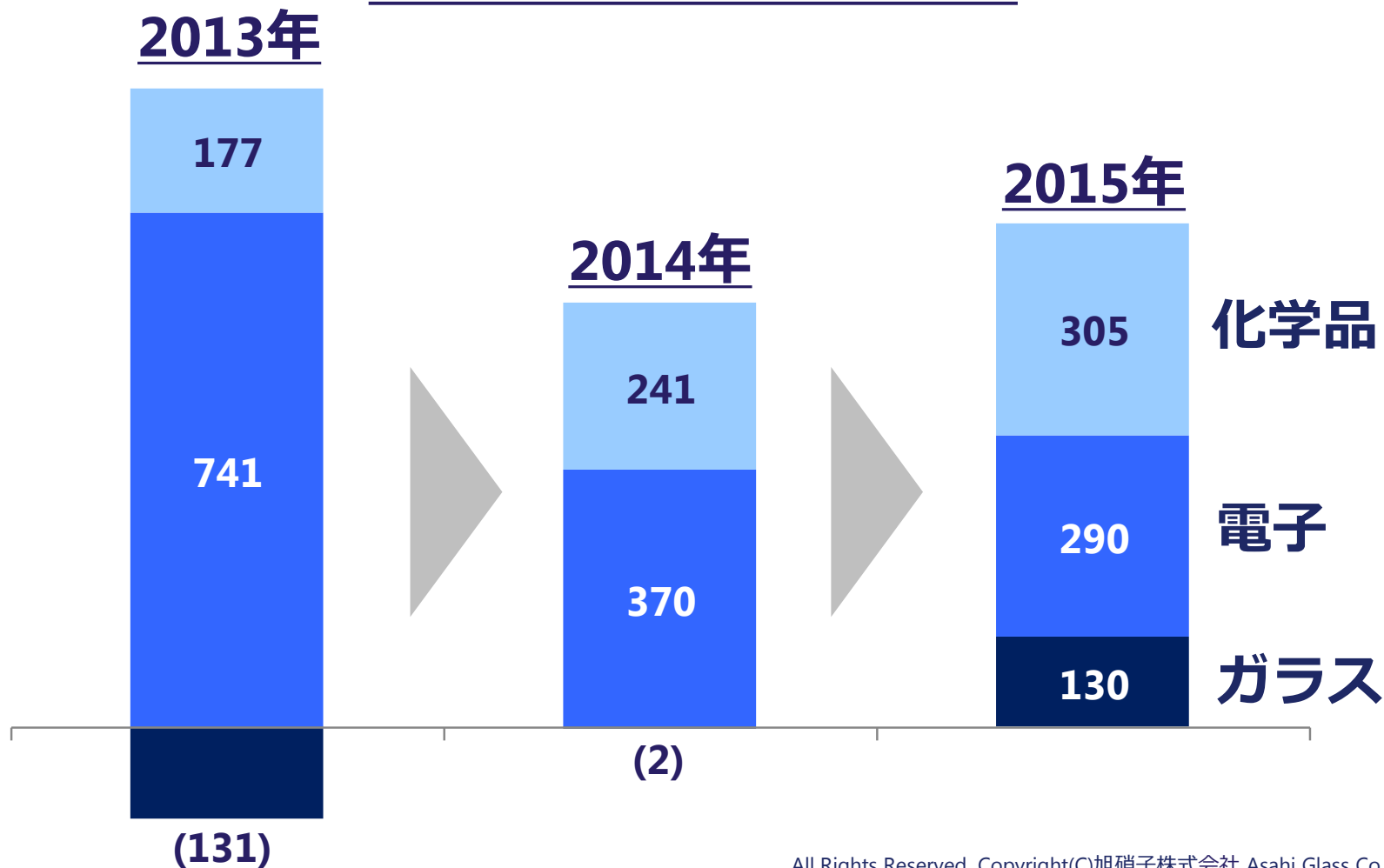
- ・ PDP用ガラス、特殊ガラスの構造改革を推進

事業ポートフォリオ経営による利益構成の変化

◆ 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

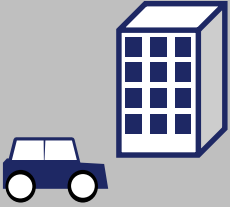
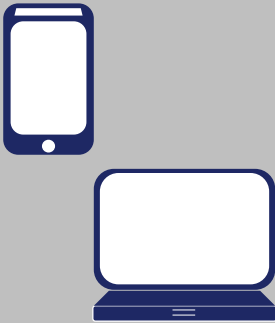

(単位：億円)

営業利益 事業別構成



2. 2017年経営目標達成に向けて

各事業の方向性・目標は不変

	方向性	2017年 目標
ガラス 	【建築用ガラス】 <ul style="list-style-type: none"> ・資産効率を高め、収益を改善 <ul style="list-style-type: none"> ・引き続き体質強化・構造改革を実施 ・J Vの積極活用など自前主義にこだわらない 【自動車用ガラス】 <ul style="list-style-type: none"> ・高機能製品の伸長と拠点展開の拡充により、グローバルトップのポジションを更に強固に 	ROS 5% 以上
電子 	【液晶用ガラス】 <ul style="list-style-type: none"> ・コスト削減を推進し、収益レベルを確保 ・成長著しい中国へ生産能力をシフト 【電子部材】 <ul style="list-style-type: none"> ・伸びの見込まれる分野に経営資源を集中 【先進機能ガラス】 <ul style="list-style-type: none"> ・「薄く、軽く、強いガラス」を幅広い市場（電子機器・建築・自動車・ソーラー）に提供 	ROS 10% 以上
化学品 	<ul style="list-style-type: none"> ・海外ケールルカ：高成長の東南アジア市場を取り込む ・フッ素：高機能素材の世界的な需要増を成長に活かす ・ライフサイエンス：拡大する医農薬市場に焦点 	ROS 10% 以上

2016年・2017年の成長ドライバー(1)

◆これまでの積極投資が成果を出す時期に。

自動車用ガラス
(ポーランド)

2015.4Q
NordGlass買収



建築用ガラス
(サウジアラビア)

2016.2Q
コーティングガラス
工場稼働開始



ディスプレイ
(中国)

2016.4Q
日本から移設完了



自動車用ガラス
(メキシコ)

2015.4Q
新工場稼働開始



化学品
(ベトナム)

2016.1Q
塩ビ能力を50%増



建築用ガラス
(タイ)

2016.1Q
Low-E能力50%増



化学品

(インドネシア)
2016.1Q
塩ビ能力倍増



2017年までに成長投資による
売上高が1,300億円増
(2015年比)

2016年・2017年の成長ドライバー(2)

◆新事業・新製品の拡販で成長。



【環境対応型新冷媒】



【光学部材】



【フッ素樹脂】

【自動車内装用カバーガラス】



【ライフサイエンス】



【UVカットガラス】



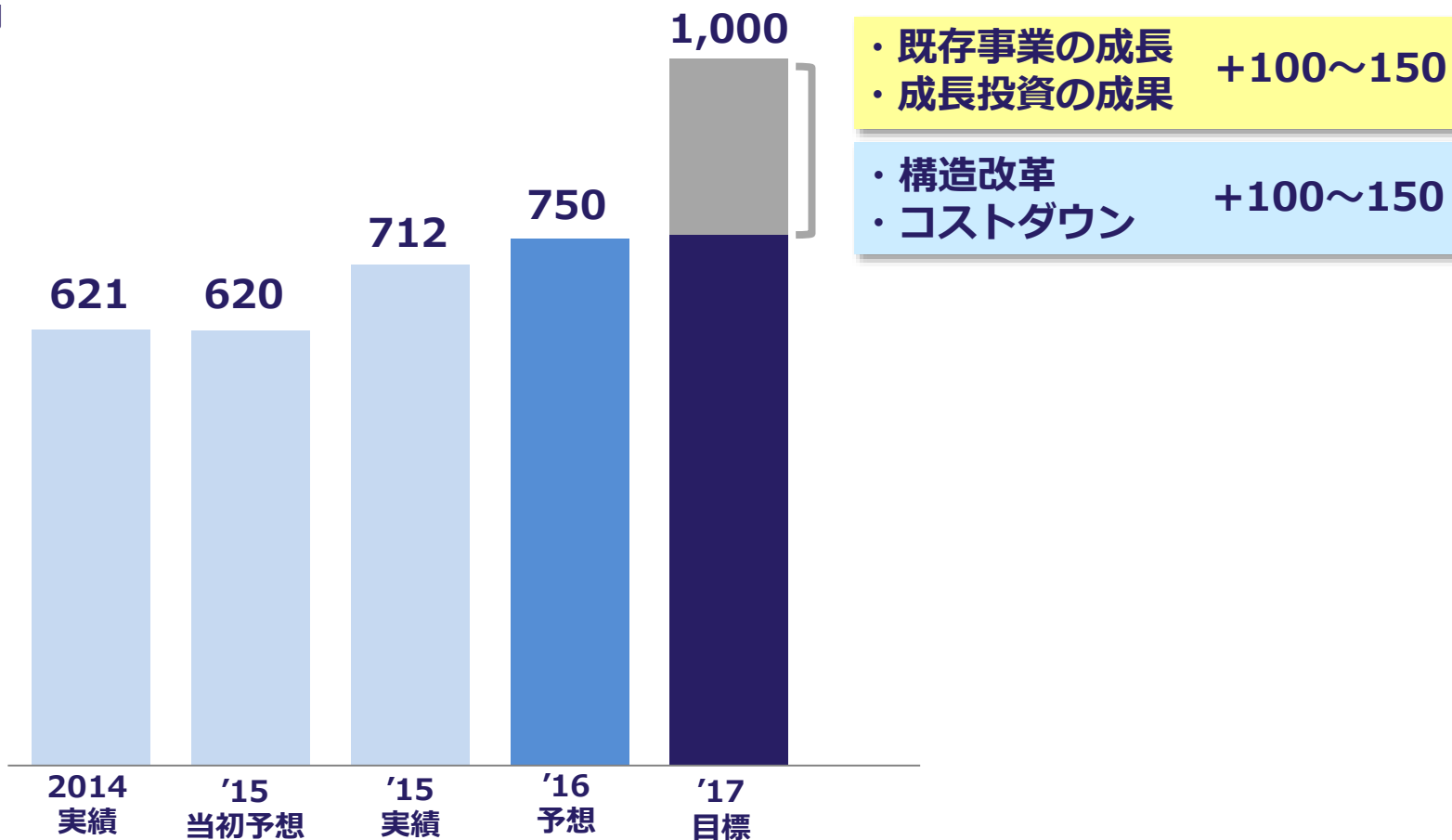
【Low-Eガラス】

2017年経営目標達成に向けて

◆引き続き経営計画を実施し営業利益1,000億円を達成する

【営業利益の推移 見通し】

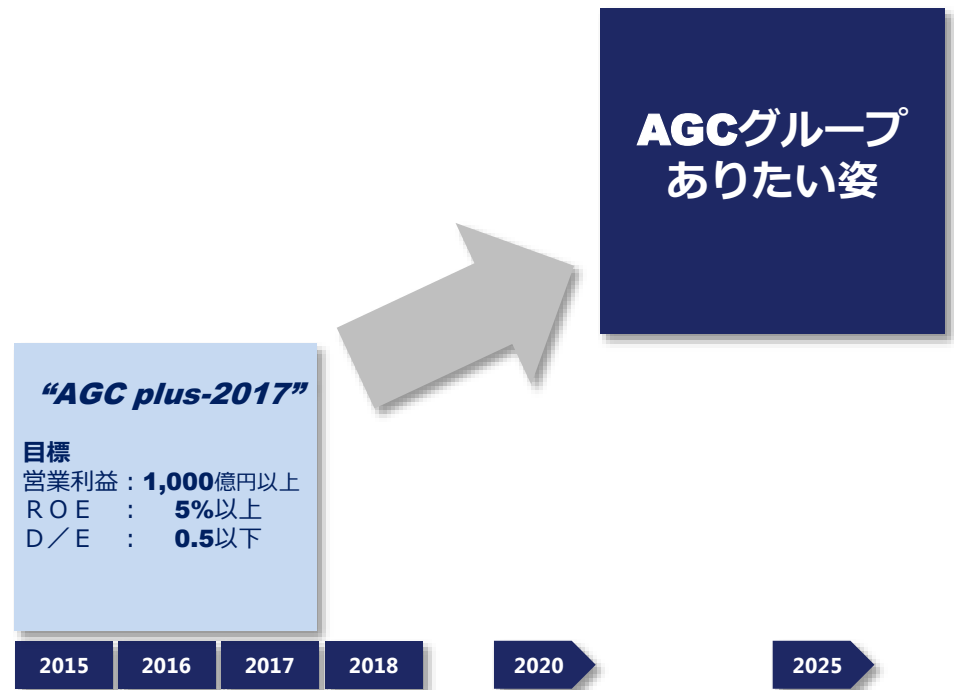
単位：億円



3. グループ長期戦略

(1) AGCグループの使命

(2) 2025年のありたい姿と成長戦略



3. グループ長期戦略

(1) AGCグループの使命

(2) 2025年のありたい姿と成長戦略



AGCグループの“原点”

岩崎俊彌（旭硝子 創業者） 1907年創業



創業の精神

一、夢をかなぐり捨てず踏まにづく
一、人を信ずる心が人を動かす
一、世界に冠たる自社技術の確立を
一、陶発成功の鍵は使命感にあり

“挑戦心”、“技術への拘り”、“社会的使命感”

社会の発展を支え、時代を切り拓き続けた新事業

時代や次代のリーディング産業、そして社会全体の発展に貢献



建設ラッシュ



モータリゼーション



テレビ時代の到来



環境配慮型事業・
商品の拡大



ITの進化

1907
年



旭硝子創業
板ガラス事業開始

1950
年代



自動車用ガラス事業開始



ブラウン管用
ガラスバルブ事業開始

1970
年代



イオン交換膜
開発に成功

代替フロンAK-225
生産開始

1990
年代



LCD用無アルカリ
ガラス事業開始



2000
年代



スマホ用化学強化
ガラス事業開始



医農薬中間体
受託生産事業開始

世界中のより良い暮らしを実現した海外事業

現地パートナーや従業員とともに、各国経済・社会の発展に貢献



1950
年代

1960~70
年代

1980
年代

1990
年代

2000
年代



インドで
建築用ガラス
事業を開始



タイ・インドネシアで
建築/自動車用ガラス/
化学品事業を開始



建築/自動車用
ガラス事業を
欧米で本格展開



フッ素化学品
事業を欧米で
本格展開



台湾・韓国で
TFT/PDP用
ガラス事業を開始



ブラジルで
建築/自動車用
ガラス事業を開始

AGCグループが果たしてきた役割

創業以来、

- ✓独自の素材・ソリューションによって、
- ✓お客様の期待に応え、信頼を築き上げ、
- ✓社会にとって“なくてはならない製品”を提供し続けてきた



“私たちの使命”を再定義

“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 ～

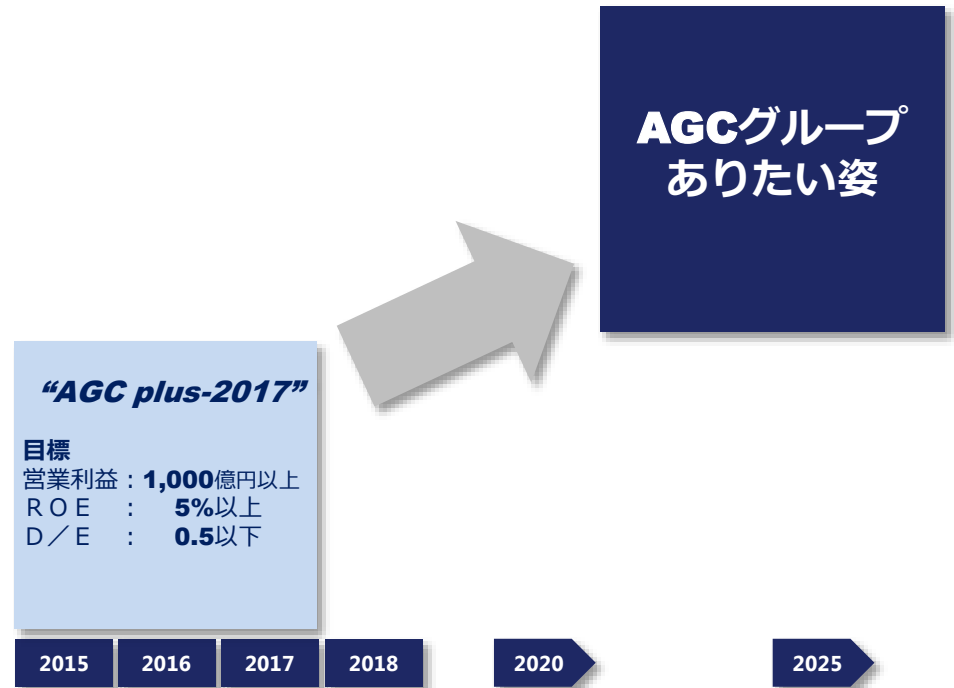
私たちAGCグループは、幅広い素材・生産技術に基づく独自の素材・ソリューションを提供し、お客様と長期的な信頼関係を築き、お客様から最初に声がかかる存在であり続けます。

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。

3. グループ長期戦略

(1) AGCグループの使命

(2) 2025年のありたい姿と成長戦略



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
でありたい**

“ありたい姿”の実現に向けて (1)

◆基本コンセプト

“2025年のありたい姿”

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스플레이
- ・ 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

基本戦略

幅広いお客様基盤

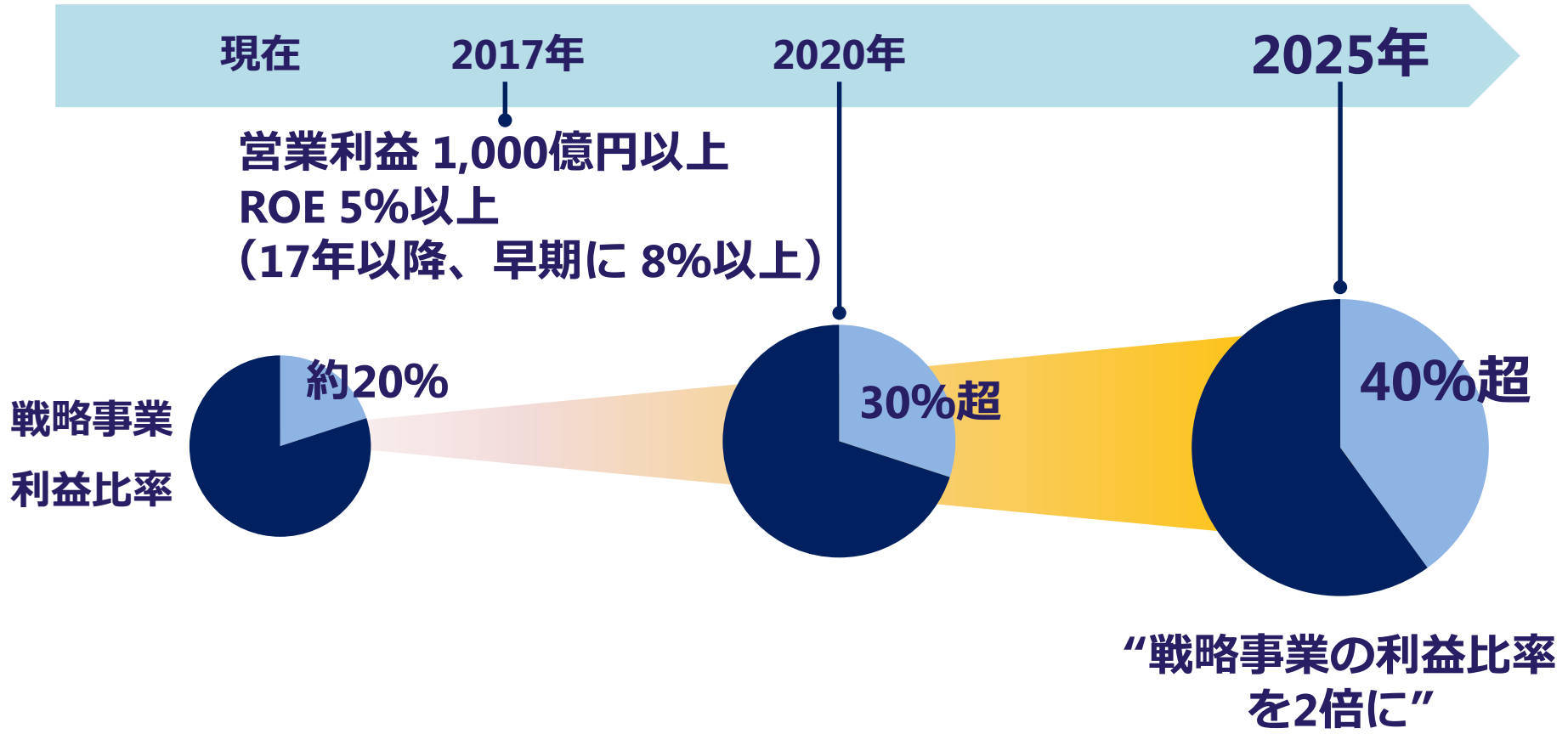
ガラス・電子・化学・
セラミックスの幅広い素材技術

生産技術開発力と
オペレーショナルエクセレンス

強み

“ありたい姿”の実現に向けて (2)

◆2025年までのマイルストーン



“ありたい姿”の実現に向けて (3)

◆“ありたい姿”実現に向けた基本方針

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

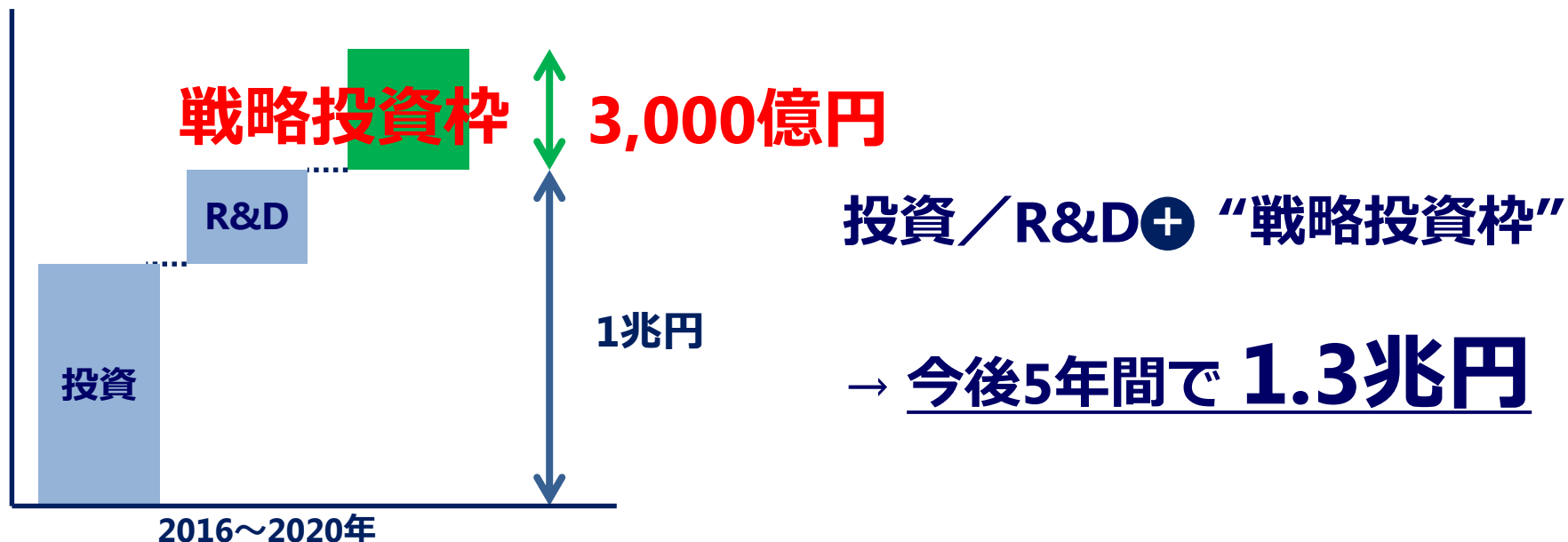
東南アジアと中東を面をつなぎ、アジア地域の高成長を取り込む

4

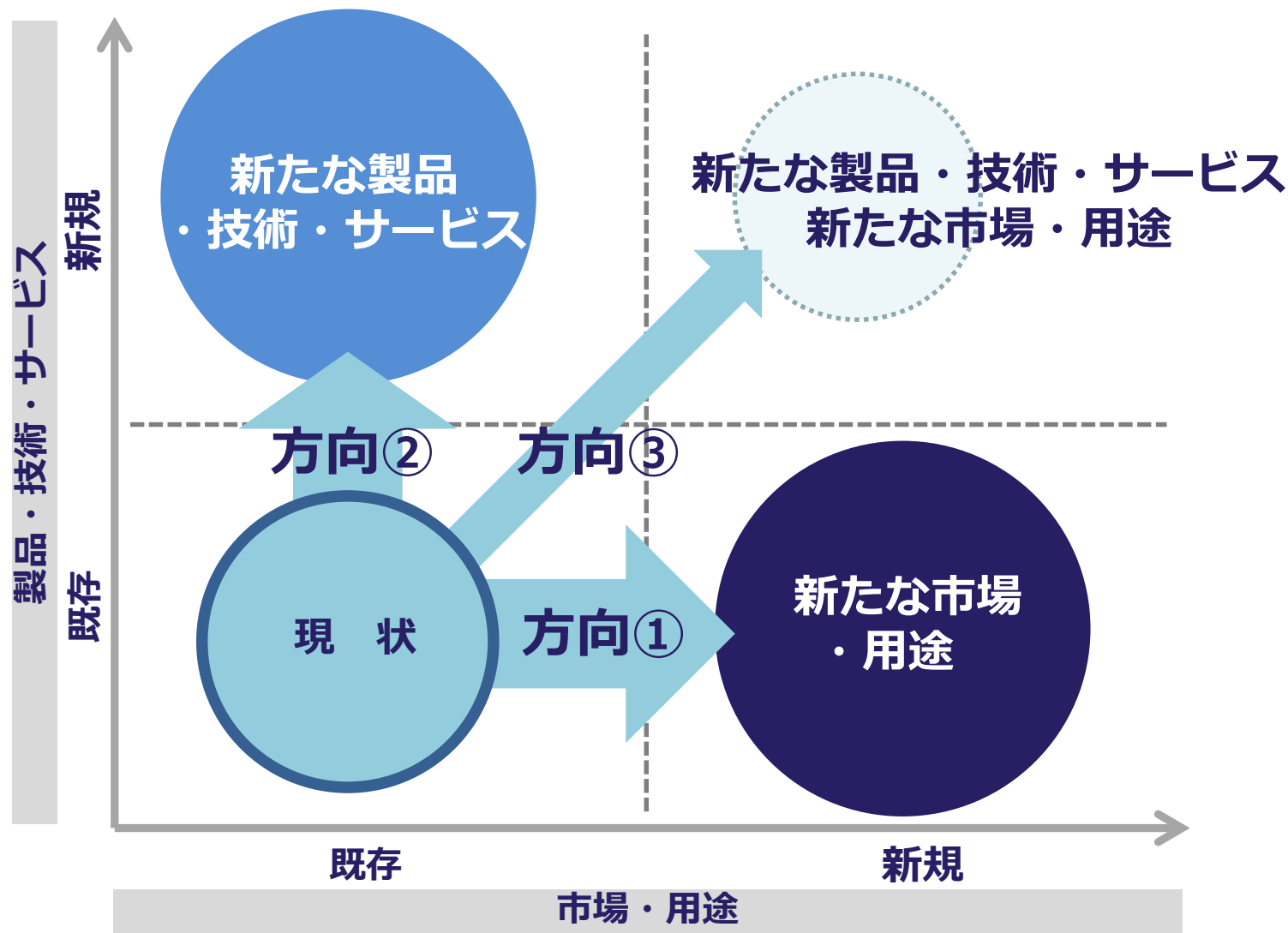
メリハリのある経営資源配分を徹底し、資産効率の高い事業構造に転換する

戦略投資枠を設定、M&Aにより成長を加速

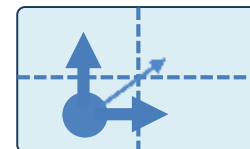
- ◆今後5年間で、投資・R&Dに1兆円
- ◆加えて、コア事業および戦略事業の両方を対象に、主にM&Aを目的として 3,000億円 の“戦略投資枠”を設定



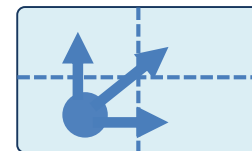
3つの方向で成長



コア事業：長期安定的な収益基盤



事業	基本戦略
建築用ガラス	<ul style="list-style-type: none">・ 成長地域・勝てる地域への選択と集中・ ビジネスモデルの革新により、高資産効率事業へ転換
自動車用ガラス	<ul style="list-style-type: none">・ エコカー・自動運転化に伴うガラスの高機能化ニーズへの対応・ M&Aなどによる更なるグローバル展開
ディスプレイ	<ul style="list-style-type: none">・ 液晶用ガラスの需要地シフトに伴う最適生産拠点の構築・ 新規ディスプレイ用途への展開
化学品	<ul style="list-style-type: none">・ クロールアルカリ事業の東南アジアでの基盤を一層強化・ フッ素事業の成長に高機能素材のグローバル需要増を取り込む
セラミックス	<ul style="list-style-type: none">・ 素材にエンジニアリングとサービスを組合せた新たな価値提供・ 東南アジアでの拠点構築とグローバル販売の拡大



戦略事業：高成長・高収益事業の創造

◆戦略事業のターゲット領域は“モビリティ” “エレクトロニクス” “ライフサイエンス”

【マクロ環境の変化】

交通インフラの進化

すべてのモノがつながる

誰もがいつでもつながる

長寿命化

世界人口の増加

安全・安心・快適の追求



モビリティ

自動車とICTの融合

交通エコシステムの革新



エレクトロニクス

入出力デバイスの多様化

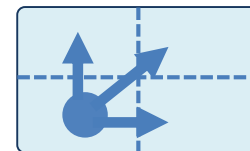
通信の高速化、記録の
高密度化



ライフサイエンス

先進医療と低コスト医療
へのニーズ 二極化

食糧不足、食への安全意識
の高まり



戦略事業：高成長・高収益事業の創造

◆各領域での事業基盤を活かし、独自の素材・ソリューションで市場構造変化に伴う新たな事業機会を捉える

【当社の素材・ソリューション】

モビリティ

車内のICT化



新たなエコシステムの構築

交通インフラの革新



エレクトロニクス

入カデバイスの進化



出カデバイスの革新



ビッグデータ社会の実現



ライフサイエンス

高品質・高信頼の医農薬中間体



先端医薬の供給



先進医療の実現



アジアの高成長を取り込む

◆ 東南アジアと中東を面をつなぎ、アジアの高成長を取り込む



株主還元方針の改定

方針改定の背景

企業価値の向上

グループ長期戦略の策定

コーポレートガバナンス
基本方針の策定

ROEの向上

株主還元の基本方針の変更

現方針

- ・ 安定配当
- ・ 配当性向(目安):30%

新方針

- ・ 現在の配当額以上を継続
- ・ 連結総還元性向(目安):
50%以上

株主還元の新方針

新方針

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(18円)以上の継続

+

自己株の取得

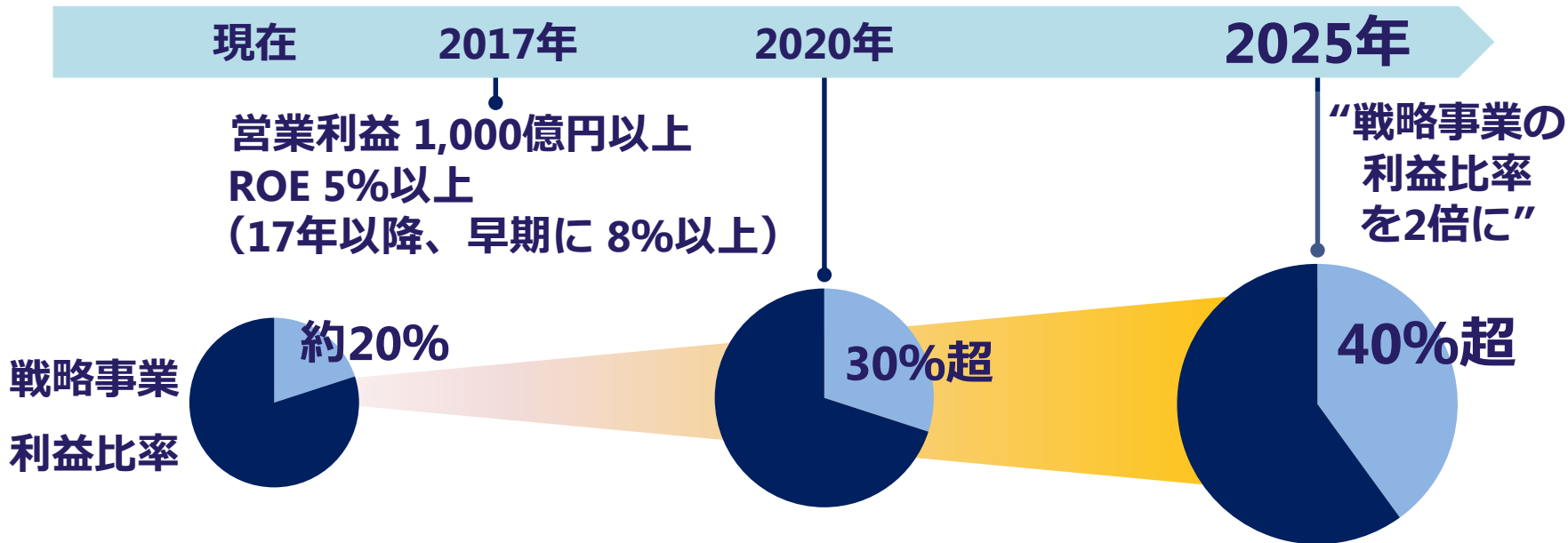
内部留保や政策保有株式の見直しを原資に
自己株を取得

=

連結総還元性向
50%以上

“2025年のありたい姿”を実現する

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



“過去最高益の更新に挑む”

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

Shin-Marunouchi Bldg., 1-5-1 Marunouchi Chiyoda-ku,
Tokyo 100-8405 Japan

問合わせ先：経営企画部 広報・IR室

Contact :

Corporate Planning Division

Corporate Communications & Investor Relations

E-mail : investor-relations@agc.com

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

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

www.agc.com