

2021年2月5日

各 位

会 社 名 AGC株式会社  
代表者名 代表取締役社長執行役員 平井良典  
(コード番号 5201 東証第1部)  
問合せ先 広報・IR部長 玉城和美  
(TEL. 03-3218-5603)

## AGC、新たな経営方針、長期経営戦略および中期経営計画を策定

AGC（AGC株式会社、本社：東京、社長：平井良典）は、新たな経営方針 **AGC plus 2.0**、長期経営戦略「2030年のありたい姿」および中期経営計画 **AGC plus-2023** を策定しました。その概要を以下の通りお知らせします。

<AGCグループのグループビジョンおよび中長期の経営方針・経営戦略>



### 1. 新経営方針 **AGC plus 2.0** および新長期経営戦略「2030年のありたい姿」について

AGCは、新経営方針 **AGC plus 2.0** および長期経営戦略「2030年のありたい姿」を以下の通り策定しました。

#### 新経営方針 **AGC plus 2.0**

- ・世の中に「安心・安全・快適」を
  - ・お客様・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
  - ・将来世代に「より良い未来」を
- プラスする

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

「2030年のありたい姿」実現のために、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・社会的価値を創出することを目指します。

建築用ガラス、自動車用ガラス、ディスプレイ、基礎化学品、フッ素化学品などのコア事業においては、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します。

また高成長分野であるエレクトロニクス、ライフサイエンス、モビリティの戦略事業においては、自社の強みを活かし、当社グループの将来の柱となる高収益事業を創出・拡大します。

この戦略に基づき各種施策を実施することで、以下の財務目標達成を目指します。

	2020年度実績	2023年度目標	2025年度目標	2030年度目標
営業利益	758億円	1,600億円	2,000億円	2030年までに 最高益*を更新し 安定的にROE10% 以上を確保
ROE	2.9%	8%	9%	
戦略事業 営業利益	444億円	700億円	1,000億円	
D/E比率	0.63	0.5以下	0.5以下	

\*過去最高益： 2010年度 営業利益 2,292億円

また財務目標の達成に加えて、「事業成長」と「持続可能な社会の実現」の両立が求められる中、当社グループが直面する重要機会と重要リスクを踏まえ、あらゆる事業活動においてサステナビリティ目標に取り組み、以下5つの社会課題解決に貢献します。

- 持続可能な地球環境の実現
- 安全・快適な都市インフラの実現
- 安心・健康な暮らしの実現
- 健全・安心な社会の維持
- 公正・安全な働く場所の創出

## 2. 中期経営計画 **AGC plus-2020**の振り返り

		2017 年度実績	2020 年度目標	2020 年度実績	コロナ禍影響 除く（推定）
営業利益		1,196 億円	1,600 億円 以上	758 億円	1,250 億円
ROE		6.1%	8%以上	2.9%	6%
戦略 事業	利益貢献比率	12%	25%以上	59%	36%
	営業利益額	142 億円	400 億円	444 億円	影響なし
D/E 比率		0.38	0.5 以下	0.63	0.53

2018年に策定した中期経営計画 **AGC plus-2020**では、資産効率が低く、市況変動に左右される事業の割合が高いことから、ROE改善にはポートフォリオ変革が課題であるとの認識のもと、以下4点を主要戦略と定め、事業運営を行ってきました。

- 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により持続的成長を図る

その結果、コロナ禍の影響も加わったガラス事業では多くの課題を残したこともあり、営業利益、ROE、D/E比率目標については未達となったものの、戦略事業についてはエレクトロニクス、ライフサイエンスが想定以上のスピードで拡大し、当初目標を達成しました。

## 3. 新中期経営計画 **AGC plus-2023**について

AGCは、長期経営戦略「2030年のありたい姿」を確実に実現するため、新たな中期経営計画 **AGC plus-2023**を策定しました。その経営財務目標と主要戦略は以下の通りです。

### <経営財務目標>



	2020 年度実績	2023 年度目標
営業利益	758 億円	1,600 億円
ROE	2.9%	8%
戦略事業営業利益	444 億円	700 億円
D/E 比率	0.63	0.5 以下

### <事業セグメント別業績イメージ>

(単位：億円)

	売上			営業利益		
	19 年実績	20 年実績	23 年目標	19 年実績	20 年実績	23 年目標
ガラス	7,429	6,510	7,100	93	▲166	330
電子	2,767	2,894	3,500	256	378	400
化学品	4,758	4,512	5,600	630	505	850
その他	226	207	300	37	41	20
計	15,180	14,123	16,500	1,016	758	1,600

<主要戦略>

“両利きの経営”の追求	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・戦略事業領域の事業成長を加速させるとともに、新しい事業領域（エネルギー関連領域など）を探索</li> <li>・コア事業のうち収益性・資産効率に課題が残る建築用ガラスと自動車用ガラスは構造改革を実施</li> <li>・その他のコア事業は収益基盤とキャッシュ創出力を強化</li> </ul>	
サステナビリティ経営の推進	DXの加速による競争力の強化
<ul style="list-style-type: none"> <li>・素材イノベーションにより社会課題解決を加速</li> <li>・2050年にカーボンネットゼロを目指す</li> <li>・人財とグループガバナンスを強化</li> </ul> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ビジネスモデルの変革も見据え、開発から販売までの一連のプロセスをデジタル技術で変革</li> <li>・デジタル技術を使い、お客様と社会に新たな付加価値を提供し、競争優位性を実現</li> </ul> 

(1) “両利きの経営”の追求

各事業の方向性

経営方針 **AGC plus**のもと、コア事業の深化と戦略事業の探索を実現する「両利きの経営」を実践しています。**AGC plus-2023**における各事業の主要課題と方向性は以下の通りです。

	事業	主要課題	方向性
戦略事業	エレクトロニクス	・EUVフォトリソグラフィを始めた高付加価値製品の拡大 ・継続的な新ビジネスを創出	成長を更に加速
	ライフサイエンス	・タイムリーな投資の実施により、事業を拡大 ・グローバル展開・技術対応力を強みに高い成長を	
	モビリティ	・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	
コア事業	ディスプレイ	・中国市場の更なる需要増に対応し、長期安定的な事業基盤を構築	前中計で設定した基本戦略に変更なし
	クロールアルカリ・ウレタン	・タイ、インドネシアでの増設を通じ、東南アジア事業の基盤を一段と強化	
	フッ素・スペシャリティ	・高付加価値化と事業領域拡大で、グローバルニッチ市場の需要取り込み ・環境課題を事業機会に変える	構造改革を加速
	建築用ガラス 自動車用ガラス	・投資を最小化し、資産効率を高める ・生産性改善とコスト削減を着実に進め、収益性を改善、キャッシュ創出力を強化	

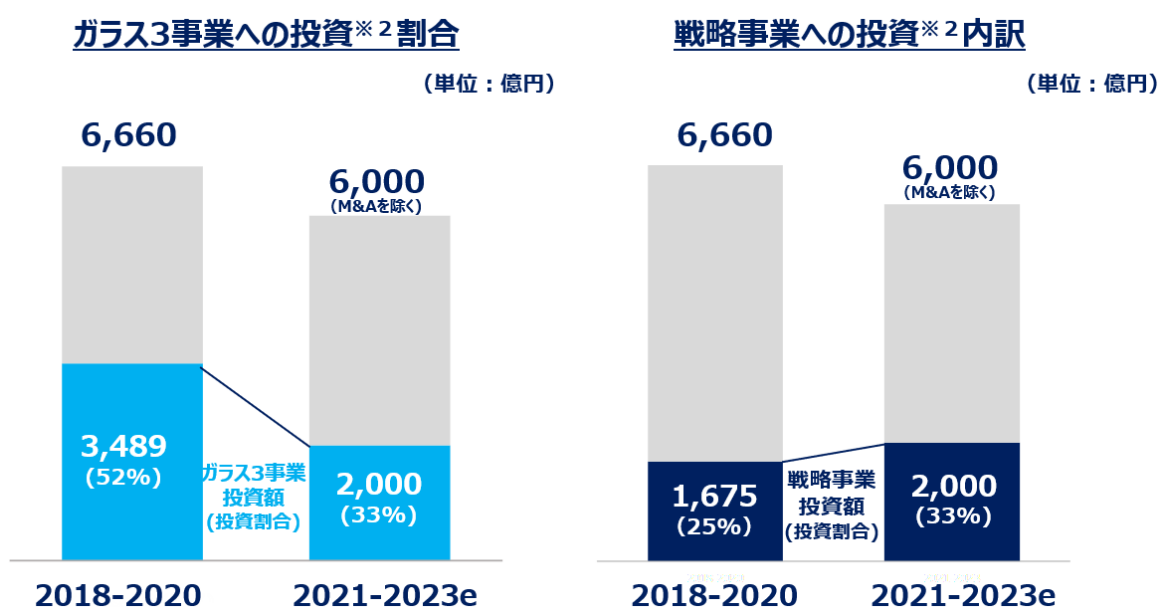
**AGC plus-2023**では、両利きの経営を更に追求し、戦略事業領域においては成長を加速させるとともに、エネルギー関連など新たな事業領域を探索し、2023年に戦略事業の売上高3,000億円、営業利益700億円を目指します。

一方、建築用ガラス・自動車用ガラスにおいては、需要に見合った生産体制へのシフト、高効率設備

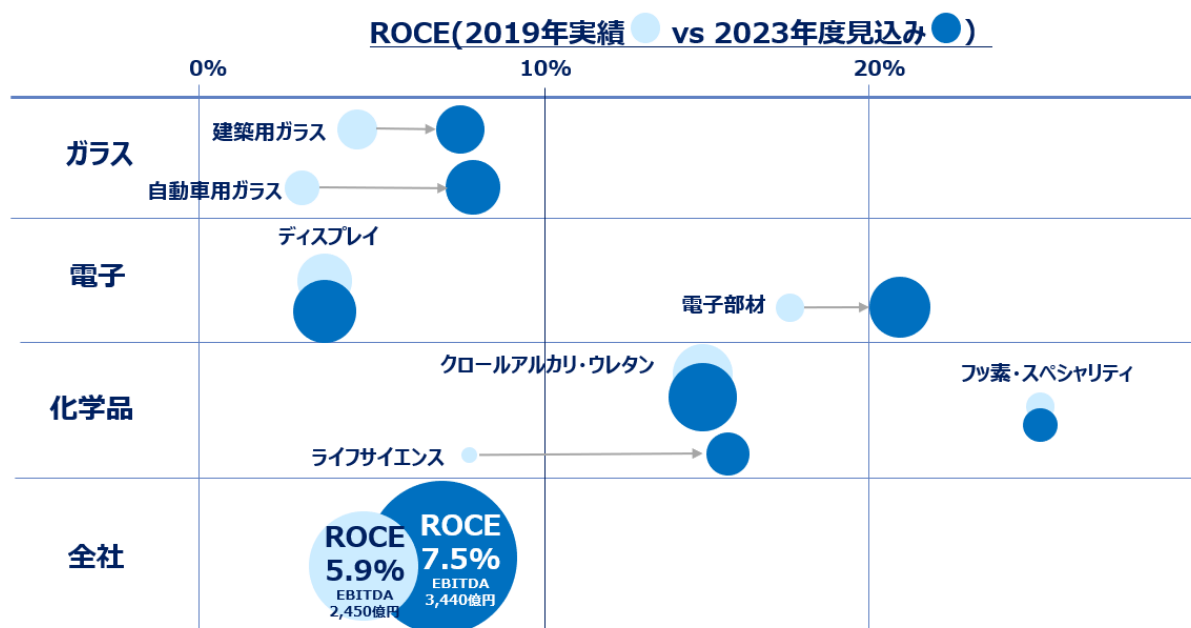
投入による生産集約や人員削減、減価償却費の8割以下までの投資縮減など、2023年までに両事業において固定費を中心として年間150億円削減します（2019年比）。また建築用ガラスについては、業界リーダーとして業界再編も視野に入れた構造改革をスピード感を持って実施するため、CFOをトップとする構造改革プロジェクトを発足しました。

### 投資資源配分および資産効率向上への取組み

投資資源配分については、戦略事業をはじめとする成長事業への投資を強化し、本中計期間において全社投資金額の33%に相当する2,000億円を戦略事業に投じる予定です。また、全社投資金額におけるガラス3事業（建築用ガラス、自動車用ガラス、ディスプレイ）への投資割合を、前中計期間の52%から33%まで削減します。



これらの取組みにより、全ての事業の資産効率を改善し、事業ポートフォリオ変革を行うことで、2023年に全社ROCE（営業資産利益率）7.5%、EBITDA3,440億円を目指します。



## 株主還元方針の変更およびキャッシュフロー計画

中長期的な財務健全性を維持しつつ、成長事業への投資機会を確保するため、以下の通り株主還元方針を変更することとしました。

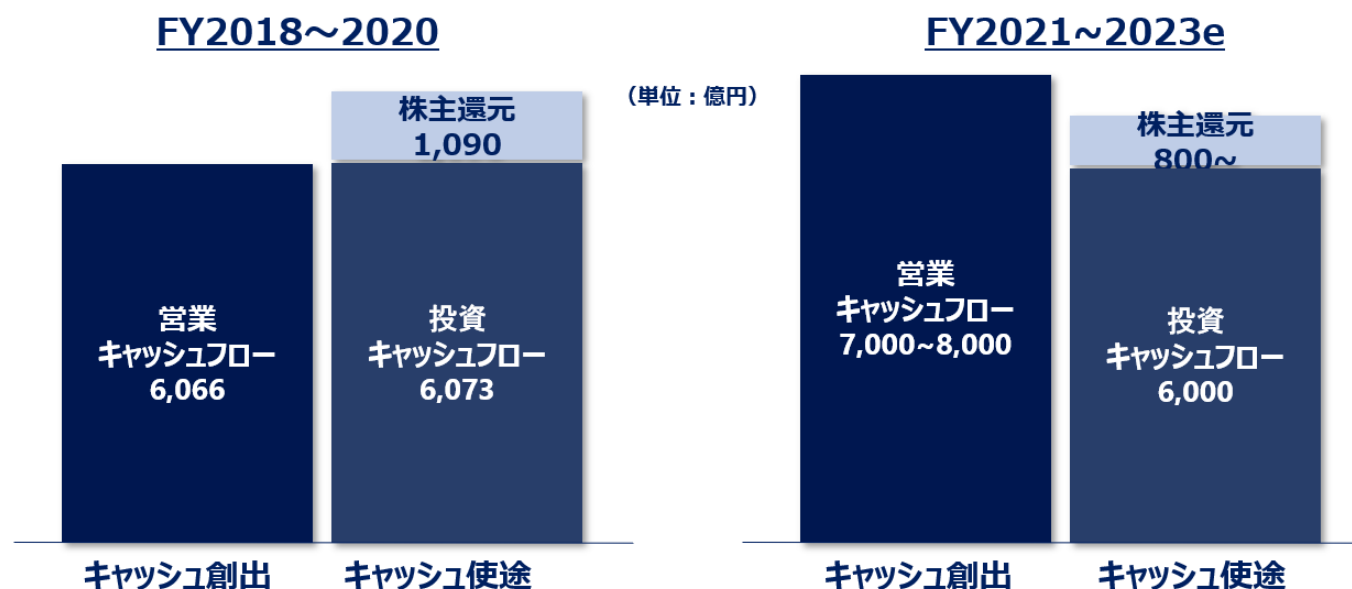
### <現方針>

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%以上を継続

### <新方針>

連結配当性向40%を目安に安定的な配当を継続。自己株取得は機動的に実施

以上の事業計画、投資計画、株主還元方針による **AGC plus-2023** におけるキャッシュフロー計画は以下の通りです。



財務健全性の確保を前提とした上で、創出したキャッシュを資産効率の高い事業や成長事業に重点配分することにより、成長を実現します。

## (2) サステナビリティ経営の推進

AGCは創業以来、お客様との信頼関係を礎として、長期視点による研究開発と事業化のチャレンジによって、時代の要請に応じて社会課題の解決に取り組んできました。

これからも独自の素材・ソリューションの力で、私たちの使命である“AGC、いつも世界の大事な一部”を果たし続け、地球・社会のサステナビリティ実現に貢献します。

AGCは、2014年、2020年に年間CO<sub>2</sub>排出量の6倍を省エネ・創エネ製品で削減することを目標に設定しました。事業活動におけるCO<sub>2</sub>排出量削減と、省エネガラスや環境対応型次世代低GWP冷媒など省エネ・創エネ製品の普及、販売拡大に取り組んできた結果、その目標を概ね達成しました。

今般、持続可能な地球環境の実現に向け、2050年カーボン・ネットゼロを目指し、そのマイルストーンとして、2030年GHG（温室効果ガス）排出量30%削減、GHG排出量の売上高原単位\*50%削減を目標に設定しました。

(\*GHG排出量売上高原単位=GHG排出量/売上高)

この目標達成に向け、当社のガラス溶解プロセスにおいて、エネルギー効率の高い酸素燃焼方式や燃料使用削減につながる溶解用電気ブースターの導入を推進するとともに、今後は溶解熱源の電化を加速します。また高性能省エネガラスや燃料電池膜用フッ素系電解質ポリマーなどの供給を通じて、世の中のネットゼロ実現にも貢献していきます。

### (3) DXの加速による競争力の強化

AGCはこれまで、開発・製造、営業・マーケティング、物流などの領域でデジタル技術を活用し、ビジネスプロセスの変革に取り組んできました。また、これらを支える専門性の高い業務知識と高度なデータ解析スキルを併せ持つ「二刀流」デジタル人財の育成にも注力しています。独自の育成プログラムを活用し、データサイエンティストを2020年末までに1,600名、データサイエンスを用いて自部門の課題を解決可能な上級人財40名を育成しました。2025年までにデータサイエンティスト5,000名、上級人材100名を育成予定です。

今後は、これまでの取組みを深化・複合化させるとともに、DXによるAGCグループのビジネスモデル変革に取り組めます。これにより競争優位性を築き、お客様と社会に新たな付加価値を提供します。

AGCグループは、新中期経営計画 **AGC plus-2023** で掲げた戦略の実行による経営財務目標の達成およびサステナビリティ経営の推進により、世の中、お客様・取引先様、従業員、投資家の皆様、将来世代など全てのステークホルダーに様々な価値をプラスします。

以 上