

新たな成長に向けた取り組み

2014年10月31日

AGC 旭硝子株式会社

目次

I. AGCの目指す姿 p.3

II. これまでの取り組み p.6

III. これからの取り組み p.16

I. AGCの目指す姿

2020年のありたい姿

AGCグループは、

『持続可能な社会に貢献している企業』として、

- 差別化された強い技術力を持ち、
- 製品のみならず、生産工程・事業活動全般に亘って環境に配慮し、
- 新興地域の発展にも寄与する、

高収益・高成長のグローバル優良企業でありたい。

経営方針と長期的な事業イメージ

経営方針 “Grow Beyond”

AGCグループは、『持続可能な社会に貢献している企業』として、

- 差別化された強い技術力を持ち、
- 製品のみならず、生産工程・事業活動全般に亘って環境に配慮し、
- 新興地域の発展にも寄与する、

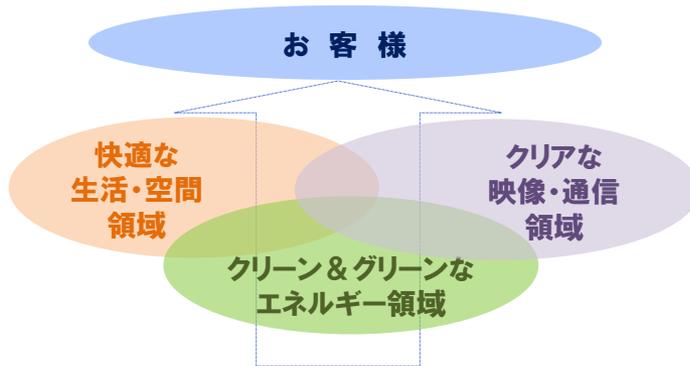
高収益・高成長のグローバル優良企業でありたい。

2020年の
ありたい姿

3つの
戦略

- ✓ 第2のグローバル化
- ✓ 環境・エネルギー問題に技術力で貢献
- ✓ ガラス技術立社

事業
ドメイン



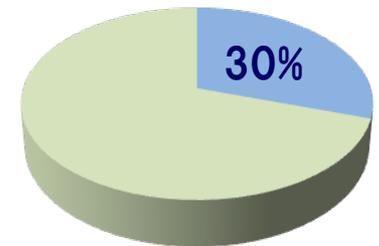
ガラス・化学・セラミックス技術

事業活動の
バックボーン

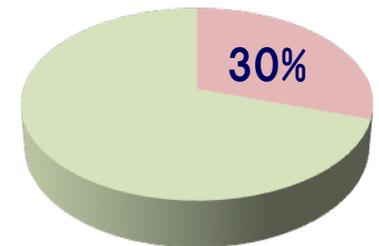
- ✓ 人は力なり
- ✓ 安全なくして生産なし

2020年の売上高比率

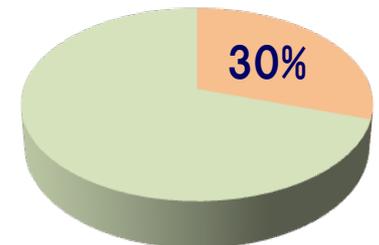
新興市場
売上高比率



環境関連
売上高比率



新製品
売上高比率



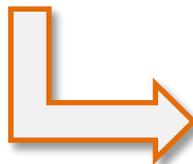
II. これまでの取り組み

現中計 *Grow Beyond-2015*



"Grow Beyond-2015"

"Grow Beyond-2012"



課題

業績を上昇トレンドに反転させる

成長基盤を強化・定着させる

現状の課題①

課題

業績を上昇トレンドに反転させる

重点課題

建築用ガラス事業の収益改善

ディスプレイ事業 収益性低下への対応

全社的な体質強化

成長基盤を強化・定着させる

業績を上昇トレンドに反転させる①

～建築用ガラスは順調に収益改善も ディスプレイ価格下落が想定を上回る～

重点課題	施策	これまでの進捗
建築用ガラス事業の 収益改善	欧州建築用ガラスで構造改革 <ul style="list-style-type: none"> ・20%の生産能力削減 ・間接部門の15%を削減 ・太陽電池用カバーガラス事業撤退 	2015年黒字化に目途
	北米建築用ガラスで収益改善策を推進 <ul style="list-style-type: none"> ・販売強化 ・建築加工拠点を統廃合 ・生産性の向上 	業績改善に目途
ディスプレイ事業 収益低下への対応	<ol style="list-style-type: none"> ①成長市場(中国・中小型)への注力 ②最適生産体制を構築 <ul style="list-style-type: none"> ・長期販売契約の締結 ・高効率窯への転換を推進 ・国内の窯を1窯長期休止 	想定を上回るペースでの 価格下落があったものの、 電子セグメントとして 2桁の営業利益率を確保

業績を上昇トレンドに反転させる②

～全社的な体質強化も着実に推進～

重点課題	施策	これまでの進捗
<p>全社的な 体質強化</p>	<p>全社横断的な 効率化プロジェクトを実施</p>	<p>2015年に13年比450億円の 効率化を推進。しかし、為替、原 燃材料高の影響が200億円あ り、実質コストダウン額は250億 円程度となる見通し</p>
	<p>研究開発費の圧縮</p>	<p>2015年までに13年比 20億円圧縮に目途</p>
	<p>連結ベースの人員施策</p>	<p>2015年に13年比 80億円相当の固定費減</p>

現状の課題②

課題

業績を上昇トレンドに反転させる

成長基盤を強化・定着させる

重点課題

新興国での事業強化

新製品の投入加速・拡販

化学品事業の伸長

新興国での事業強化 ～リーマンショック以降実施してきた施策が 2016年より本格的に収益貢献～

【Grow Beyond 施策】



2016年以降、
新興国投資の
収益貢献が
本格化

16年の
増分売上は
1,300億円の
見込み
(13年対比)

新製品の投入加速・拡販

～各ドメインの新製品の収益化を加速～

快適な
生活・空間
領域

★紫外線99%カットガラスUVパネルPremiumシリーズを展開開始
 ★医農薬中間体・原体製造拠点を新設
 ★緑内障治療薬用医薬原体
 タフルプロスト能力増強
 ★調光ガラス"Wonderlite"™
 上市決定
 ★屋外用低反射ガラス
 "Clearsight"™発売

クリアな
映像・通信
領域

★電子用化学強化ガラスDragontrailを上市
 ★0.1mm厚の超薄板ガラスを発表
 ★超薄板積層技術を発表
 ★超低熱収縮AN WIZUSを発表
 ★0.05mm厚の
 超薄板ガラスを発表

クリーン&
グリーンな
エネルギー
領域

★国内省エネLow-Eガラス製造能力増強
 ★Lixilと窓事業JV設立
 ★化学強化ガラスLeoflexを
 ソーラー用カバーガラスに展開
 ★次世代の自動車用冷媒1234yf
 の供給を発表
 ★空調機器向け新冷媒
 "AMOLEA™"を開発
 ★超軽量ソーラーパネル
 ライトジュール™の販売開始
 ★建築用特殊薄板ガラス
 "AFLIC"™を開発

2010 '11 '12 '13 '14

一部製品は既に
収益源に。
今後更なる成長を
目指す

16年の
増分売上は
1,500億円の
見込み
(13年対比)

化学品事業の伸長 ～安定した収益源に～

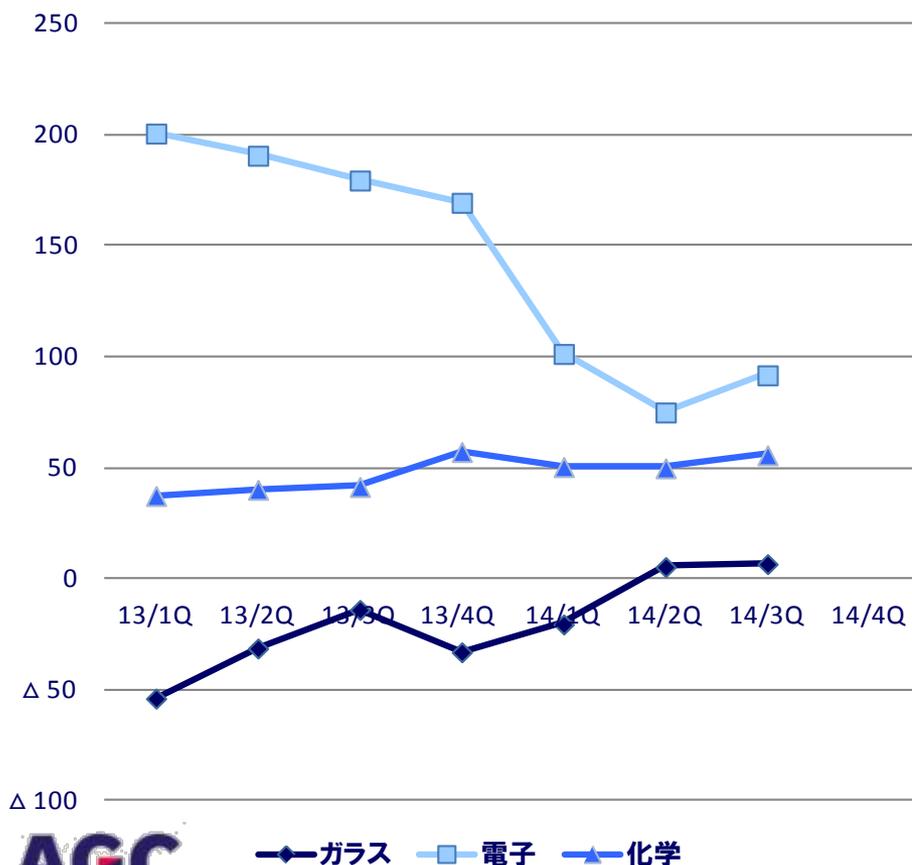
国内 クロアリ	国内電解事業の合理化・効率化	推進中
	電力コストダウンの実施	推進中
海外 クロアリ	インドネシア 苛性ソーダ増設	2013年2Q 稼働開始
	ベトナム PVC企業買収	2014年3Q 連結開始
フッ素	ETFE生産能力増強	2012年3Q 稼働開始
	医農薬中間体・原体製造拠点 新設	2012年4Q 稼働開始
	緑内障治療薬原体 製造能力 増強	2013年1Q 稼働開始



これまでの取り組みの総括 ～業績は回復トレンドに～

営業利益トレンド

(億円)



ガラス、化学品は業績上昇
トレンドに転じたものの、
ディスプレイ及び欧州板ガラス
の事業環境が想定より厳しく、
結果として14年の業績は
遺憾ながら当初目標を下回る
見通し

但し、様々な施策実施により
業績は底打ち

III. これからの取り組み

成長分野に積極投資 ～ポートフォリオ経営の徹底～

	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 	<ul style="list-style-type: none"> ・液晶用ガラス 	
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)
新事業	<ul style="list-style-type: none"> ・スマートコミュニティ 関連部材 — 先進機能ガラス など 		

ガラス

～資産効率を高め、収益改善～

成長

・自動車用ガラス

キャッシュ創出

・建築用ガラス(新興国)

体質強化

・建築用ガラス(先進国)

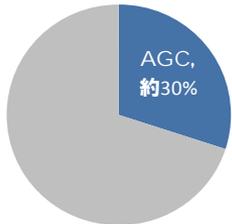
2017年にROS 5%達成を目指す

ガラス 戦略の方向性①

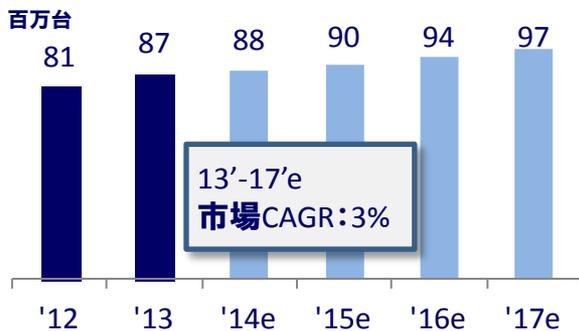
～建築用の収益を改善し、自動車用ガラスを伸ばす～

自動車用ガラス

【グローバルシェア】



【グローバル自動車生産台数推移】

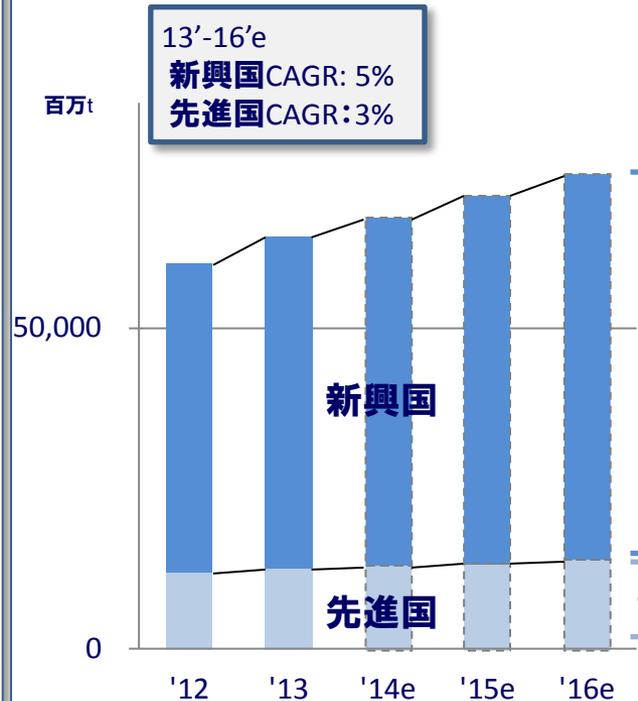


出典:AGC

市場成長に積極対応し
安定的な収益を確保

建築用ガラス(新興国)

【フロートガラス需要推移】



出典:AGC

建築用ガラス(先進国)

建築用ガラス(新興国)

他社とのアライアンス、
素板グローバル最適調達
など資産効率を意識し
事業展開

建築用ガラス(先進国)

不採算オペレーションの
構造改革施策を断行

ガラス 戦略の方向性②

～資産効率を重視～

戦略の方向性

- ✓ 自動車用でダントツ No.1の市場ポジションを確立
- ✓ 素板のグローバル最適調達による資産効率の向上
 - －先進国では新窯投資をしない
 - －JVの積極活用など、自前主義からの脱却
- ✓ 市場環境に応じ最適なビジネスモデル、生産体制を構築

具体的な施策

- ✓ 自動車用は新興国で積極投資
- ✓ 北米建築用ガラス事業で抜本的な構造改革を実施し、2016年黒字化
- ✓ 東欧での需給悪化に対応し1窯休止(2014年12月)
- ✓ サウジアラビア Obeikan社とのJVによる中東進出
- ✓ セラミックス技術を活用しコストダウン

電子

～品質・コスト・資産効率を追求～

成長

・電子部材

キャッシュ創出

・液晶用ガラス

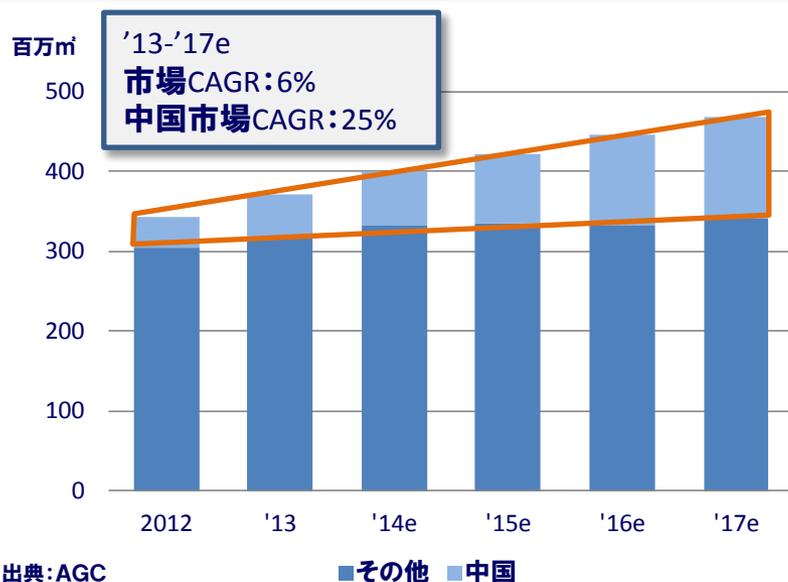
体質強化

中長期的にROS 10%以上を維持

電子 液晶用ガラス

～コスト削減を推進し、一定程度の収益を確保～

液晶用ガラス市場



中国市場を中心に、
当面は年平均 6%の市場成長を継続

AGCの取り組み

- 高効率窯への転換の推進
- 研磨の高効率化を推進
- 成長著しい中小型ディスプレイでのフロート優位の市場ポジションを維持
- 中国での高いプレゼンスを活かし、市場を上回る成長を実現

化学品

～成長分野に積極投資～

成長

- ・クロールアルカリ(海外)
- ・フッ素
- ・ライフサイエンス

キャッシュ創出

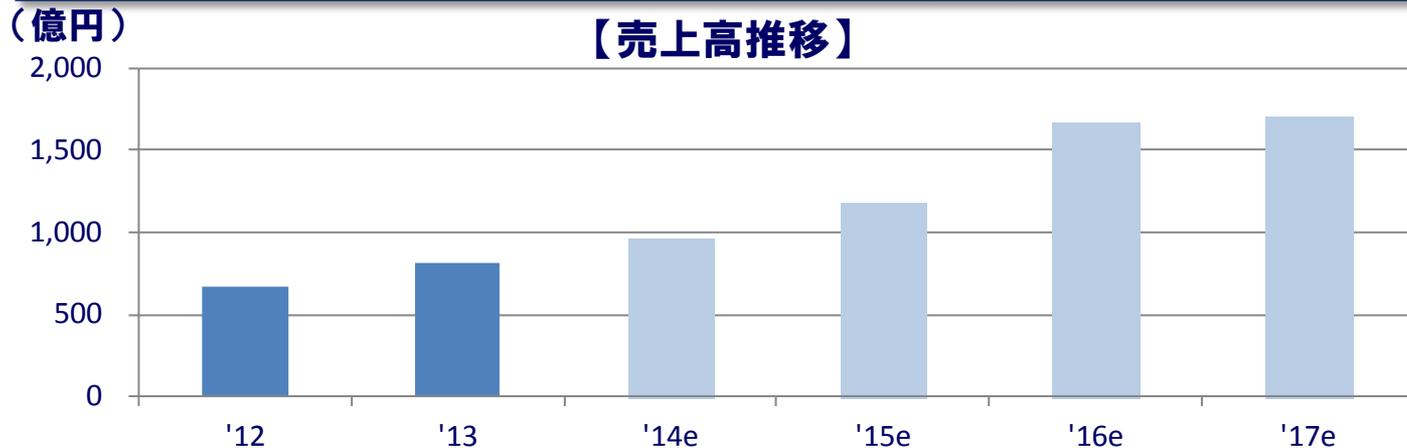
体質強化

- ・クロールアルカリ(国内)

2017年にROS 10%達成を目指す

化学品 クロールアルカリ(海外) ～高成長の東南アジア市場を取り込む～

AGCのクロールアルカリ海外事業



【域内苛性ソーダシェア】



インドネシア、タイ、ベトナムの3拠点で
東南アジア全体の市場成長を取り込む

化学品 フッ素

～高機能素材の世界的な需要成長に対し、 差別化された化学製品の販売を展開する～

AGC フッ素拠点



今後テクニカルセンターを充実し
用途開拓・拡販を推進

需要先



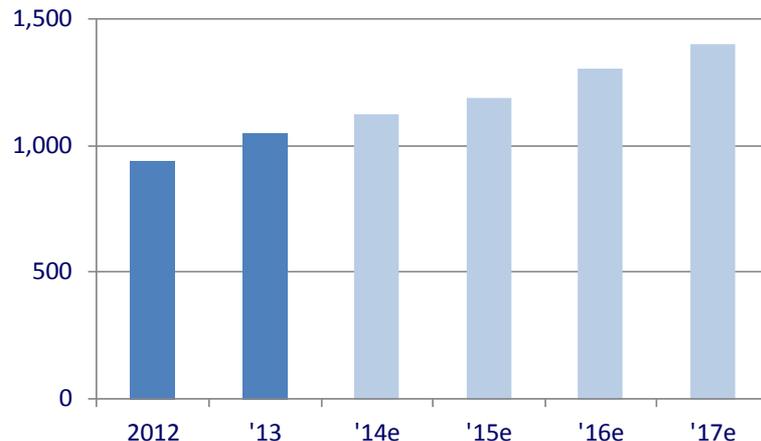
石油化学, 太陽電池, 5% 3%

※2013年実績



フッ素・スペシャリティ 売上推移

(億円)



全世界で高成長を遂げる
フッ素需要を確実に取り込む

化学品 ライフサイエンス ～拡大する農薬市場に焦点～

市場

- ・ 農薬市場は今後も拡大
- ・ 医薬・農薬におけるフッ素含有品の比率が増加傾向

今後の方向性

有機合成技術、フッ素化技術を活かし
国内外顧客からの受託を拡大

AGCの取り組み

- ・ 医農薬中間体の受託生産能力を
増強
- ・ 医薬原体の生産能力を拡大

【医農薬中間体・原体製造拠点】

2015年秋に農薬原体
の増設完了



新事業の創出

～多様なガラス/素材を多様なマーケットとつなぐ～

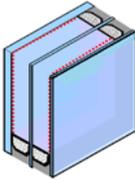
【スマートコミュニティ関連市場】



人が「豊かに・安心して・安全に」暮らせるスマート社会に
素材をベースとしたソリューションを提供

新事業の創出 (1) 先進機能ガラス

～飛躍的事業拡大を目指し新事業本部を発足～

市場	AGCの強み	採用例
<p>建築</p>	<p>多様な硝材を持つ</p> <ul style="list-style-type: none"> -アルミノシリケート -ソーダライム <p>フロート薄板生産の 技術的蓄積から 大サイズのフロート薄板 生産が業界で唯一可能</p>	<p>建築用特殊薄板ガラス AFLIC™</p>  <p>車載用</p> 
<p>自動車</p>		<p>電子機器用 Dragontrail®</p>  <p>超軽量ソーラーパネル Leoflex®</p> 
<p>ソーラー</p>		 <p>Light Joule™</p>
<p>電子関連</p>		

薄く、軽く、そして強いガラスに注力

新事業の創出 (2) ヒートマネジメント ～1700℃の超高温から氷点下まで、広範囲の温度域で ソリューションを提供～

【AGCのターゲット市場】



超高温断熱材



業界最高レベルの
高断熱性

環境対応型新冷媒



冷媒性能を落とすことなく
環境負荷を軽減

新事業の創出 (3)次世代のコミュニケーション ～ガラスをインターフェイスに様々なソリューションを提供～

【AGCのターゲット市場】



ディスプレイウィンドウ



身の回りのもの全てを
情報インターフェイスに
(2015年1Q上市予定)

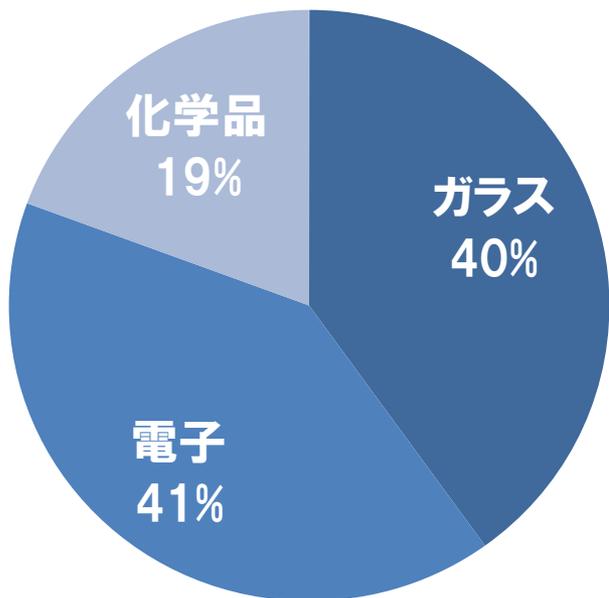
ガラススクリーン



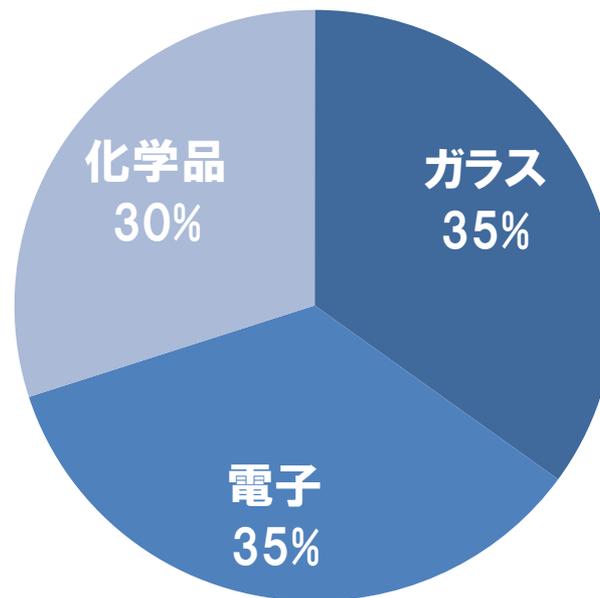
投影時も透明性を維持
先進的なデザイン、背景を活かした
プレゼンテーションが可能に
(2015年下期上市予定)

資源配分 ～成長分野に集中～

セグメント別 設備投資比率



【2011-2014e】

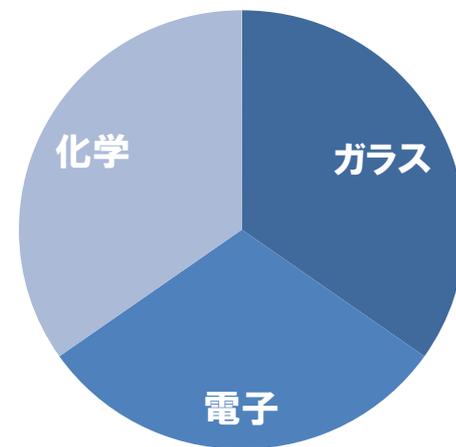
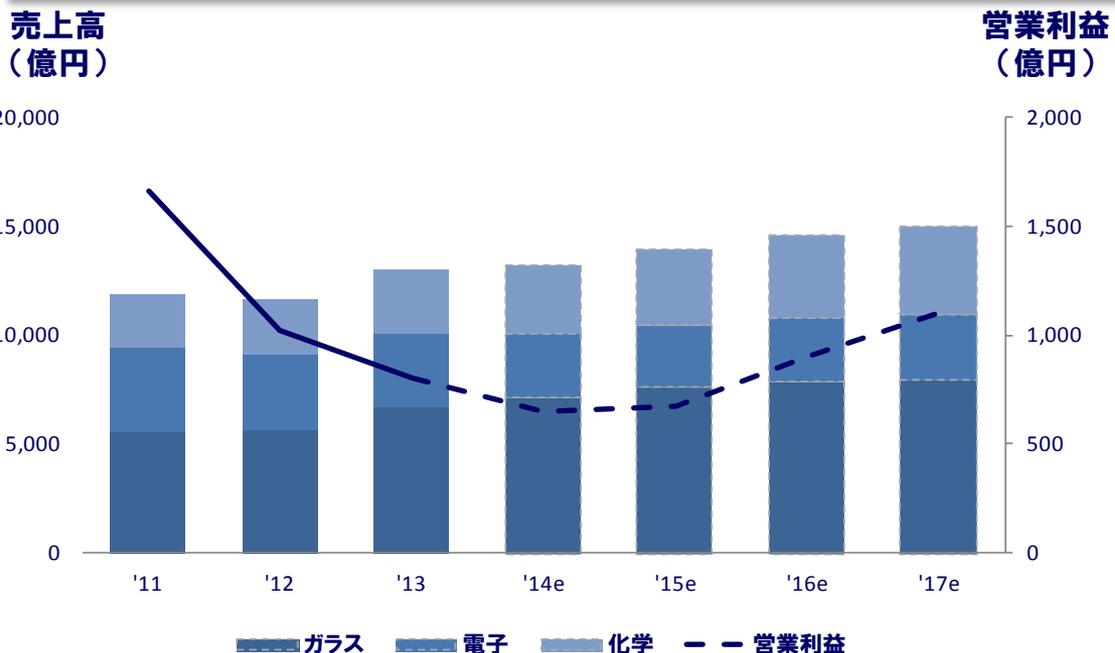


【2015e-2017e】

2017年に目指す収益構造 ～新たなる成長によりバランスのよい収益構造に～

業績推移(実績 & 見通し)

2017年の営業利益内訳(イメージ)



※上記売上高は単純合計で消去を含まない
2011年実績は日本基準ベース、2012年以降はIFRSベース



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 旭硝子株式会社

ASAHI GLASS CO., LTD.

〒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: 広報・IR室

Contact : Corporate Communications & Investor Relations

E-mail : investor-relations@agc.com

T E L : +81-(0)3-3218-5096

F A X : +81-(0)3-3201-5390

www.agc.com