

AGCグループ中期経営計画  
**“AGC plus-2020”** の進捗

The AGC logo is displayed in a white box on a dark blue background. It consists of the letters 'AGC' in a bold, sans-serif font. The letter 'G' is white with a small red square at its top right corner.

AGC株式会社  
2020年2月5日

Your Dreams, Our Challenge

1. ***AGC plus-2020*** の進捗
2. コア事業の取り組み
3. 戦略事業の進捗

# 1. *AGC plus-2020* の進捗

## “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

## AGC plus-2020 では2025年に向けた礎を築く

- 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

- 戦略事業は収益を順調に拡大
- 財務安定性を維持しつつ、積極投資を実施

長期計画

中期経営計画 *AGC plus-2020*

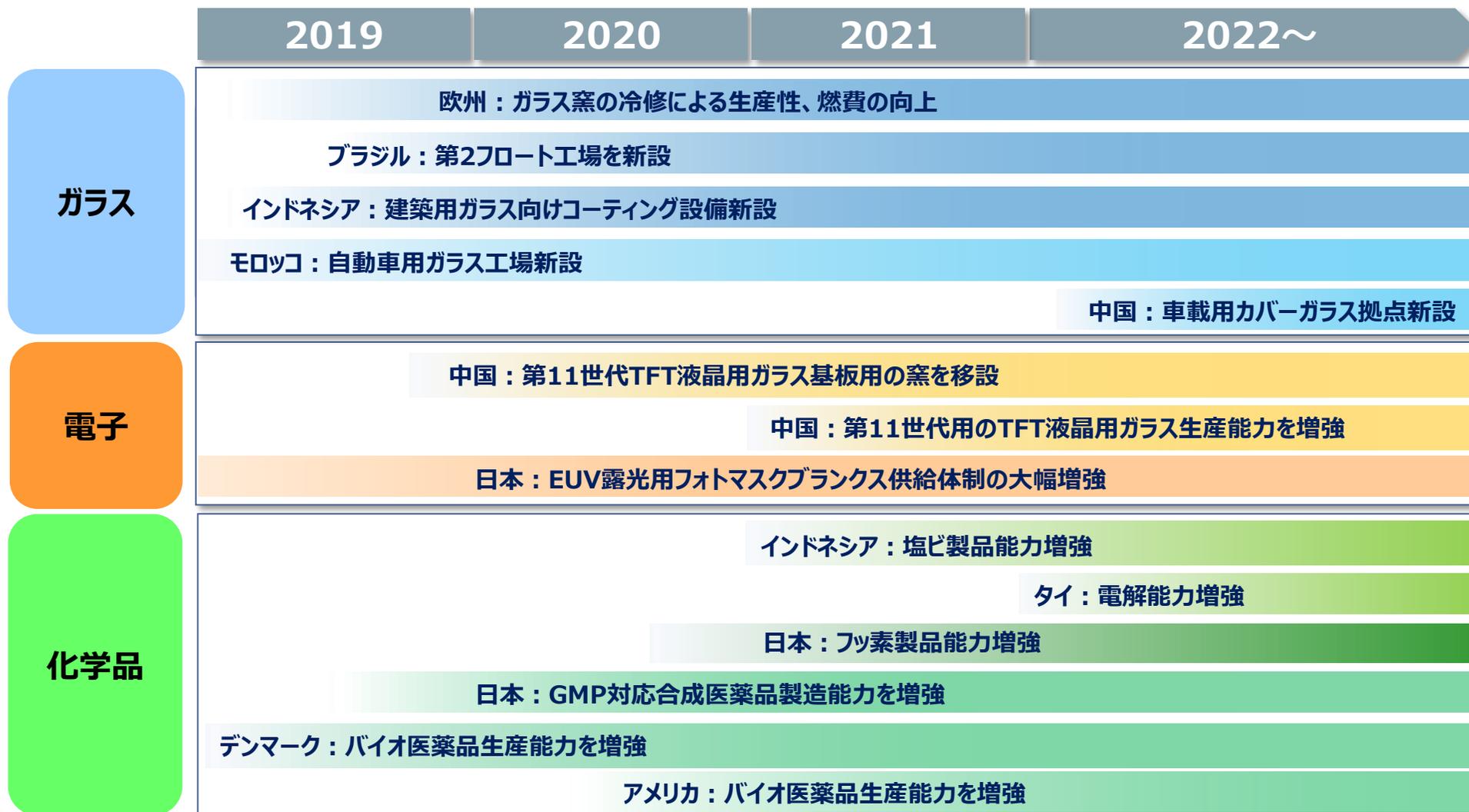
	FY2017	FY2018	FY2020見通し	FY2020 目標	FY2025 目標
営業利益	1,196億円	1,206億円	1,200億円	1,600億円 以上	2,292億円 以上 (過去最高益更新)
ROE	6.1%	7.7%	6.0%	8.0% 以上	10.0% 以上
戦略事業 利益貢献比率	10%	17%	29%	25% 以上	40% 以上
D/E	0.38	0.43	0.5以下	0.5 以下	0.5 以下

- 2019年度は市況の悪化、生産トラブルの影響で減益
- 2020年度より再び増益基調に戻す



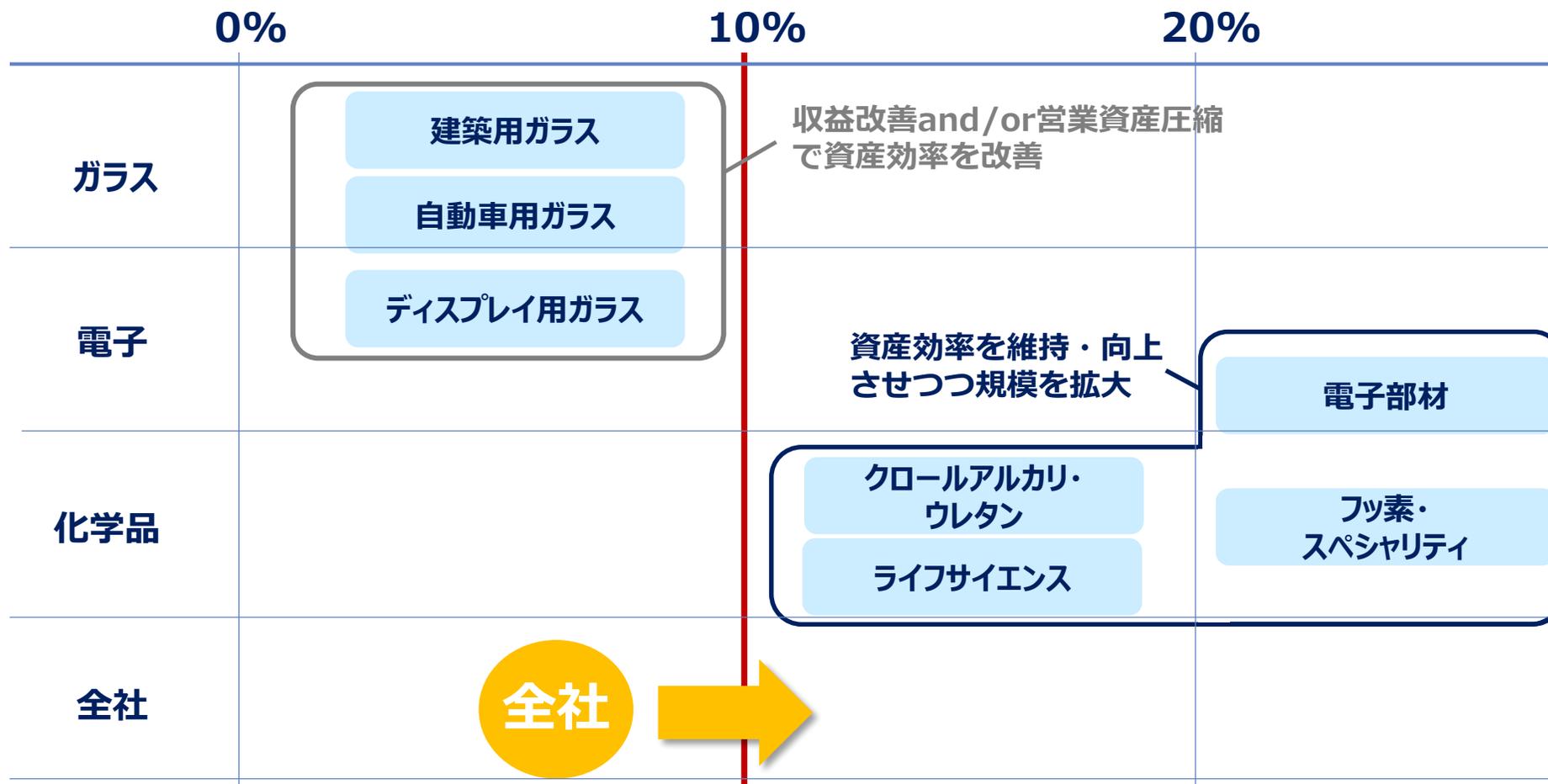
# 主な投資案件と利益効果発現のタイミング

## ■ 投資効果は2020年から発現し、2021年に本格化



## ■ 全社としてROCE 10%以上を目指す

### ROCE(2020年度見込み)



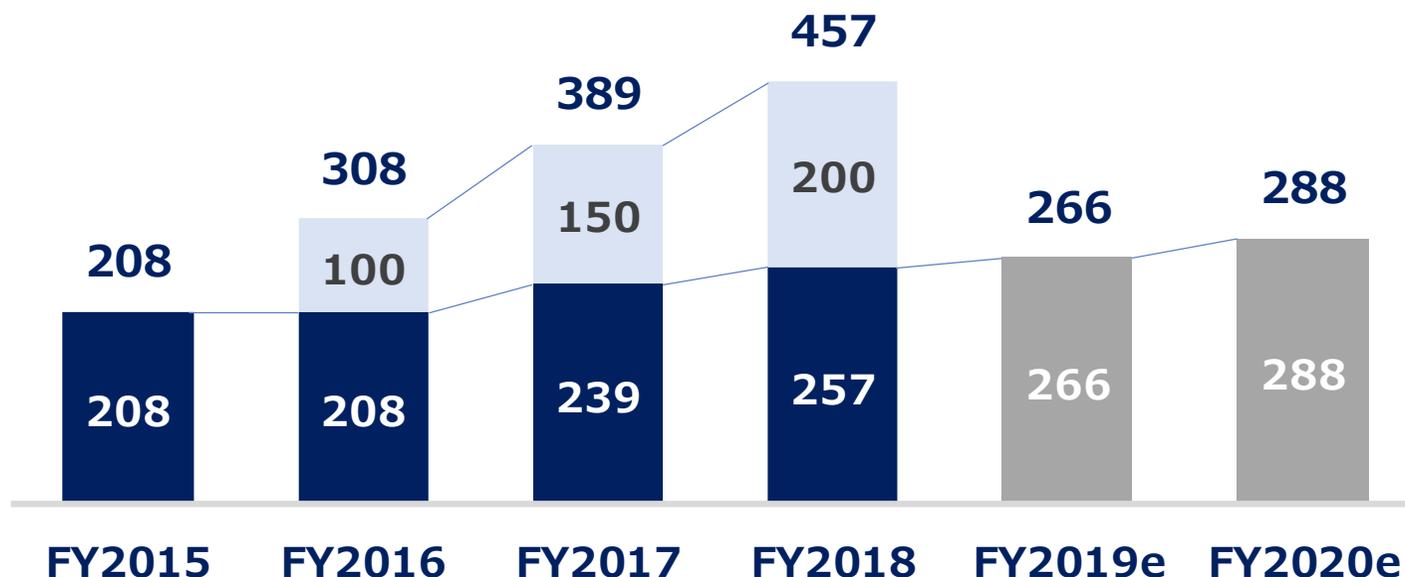
ROCE : (2020年営業利益予想) ÷ (2020年末営業資産残高予想 (営業債権 + 棚卸資産 - 支払債務 + 固定資産))  
 なお、事業別の営業利益 (予想) は共通費用配賦前

- 現在の1株あたり年間配当額以上の継続を基本に、自社株取得を含めた連結総還元性向50%以上を継続する方針
- 配当は2017年から4期連続の増配を予定

(単位：億円)

自己株取得

配当

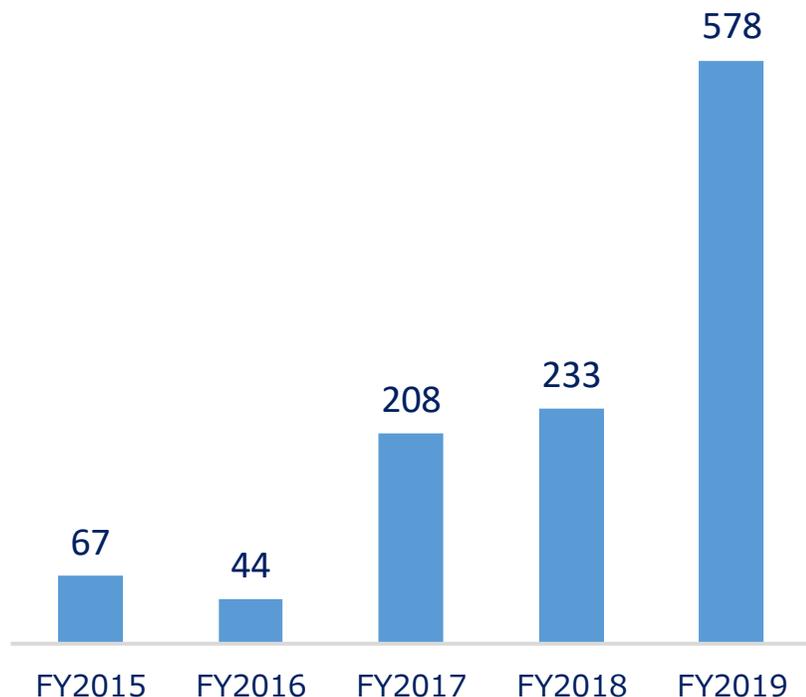


	FY2015	FY2016	FY2017	FY2018	FY2019e	FY2020e
一株あたり配当金(年間)	90円	90円	105円	115円	120円	130円
連結総還元性向	49%	65%	56%	51%	60%	50%以上
配当性向	49%	44%	35%	29%	60%	42%

## ■ 政策保有株式の売却で得た資金を戦略投資等に活用

### 政策保有株式 売却額推移

(億円)



### キャッシュの用途(FY2018~20e)

キャッシュ創出

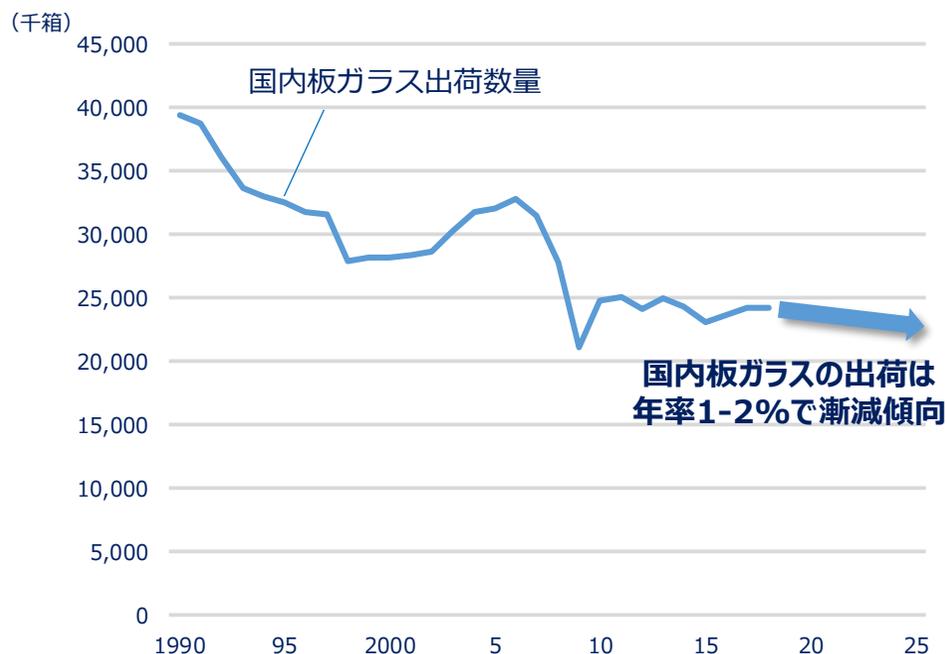
キャッシュ用途



## 2. コア事業の取り組み

- 国内建築用ガラス市場の縮小に対応するため、セントラル硝子(株)と国内建築用ガラス事業統合の基本合意書を締結
- 2020年末の事業統合を目指す

国内板ガラス出荷量 推移



出典：経済産業省統計をもとに作成

AGC、セントラル硝子(株) 国内建築用ガラス拠点・設備

	AGC	セントラル硝子
建築用 フロート窯	1窯	1窯
コーティング 設備	2基	2基
その他の窯	型板/磨板窯 1窯	型板窯 1窯 磨板窯 1窯
複層ガラス等 加工拠点	16拠点	5拠点
卸・施工 拠点	32拠点	27拠点

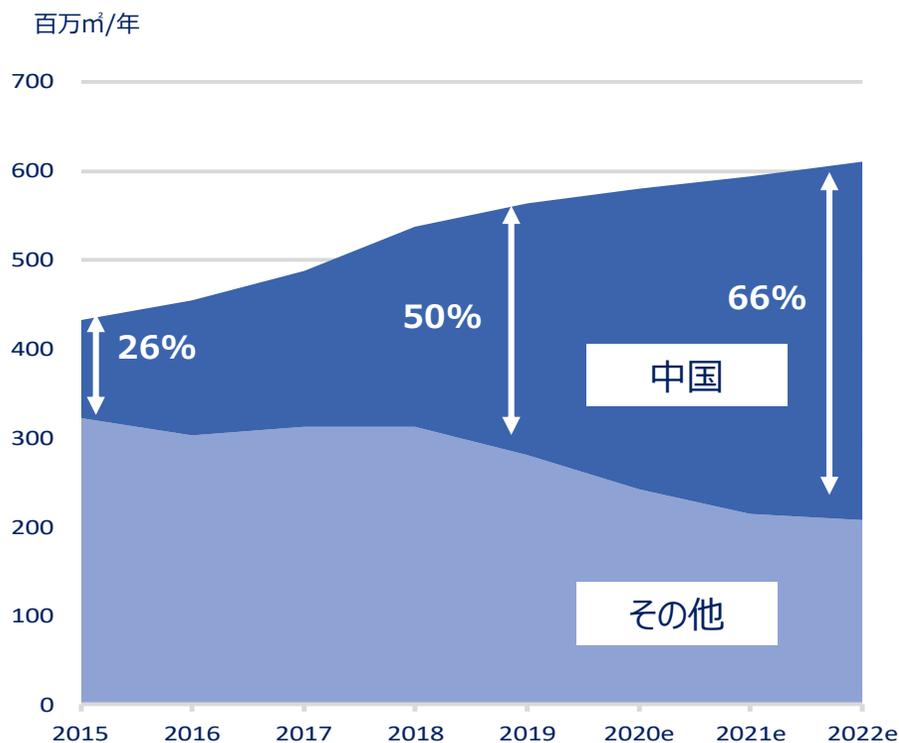
## ■ 各地域の状況に応じて高機能製品への対応と生産効率の改善を実施

地域	対応
日本・アジア	<p>【日本】</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・生産効率改善やコスト削減を進め、高機能製品を拡販</li></ul> <p>【アジア】</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・需要変動に応じた柔軟な稼働体制を継続</li></ul>
欧州	<ul style="list-style-type: none"><li>・需要動向を見極め、新設備へシフトすることで高機能製品への対応と生産効率を改善</li></ul>
北米	<ul style="list-style-type: none"><li>・シェア拡大は狙わず、生産設備の合理化やコスト削減などの構造改善を進める</li></ul>

# ディスプレイ：G11用ガラス生産能力を増強

- 中国でのG11サイズ需要増に対し、素板製造設備は増やさずに研磨設備能力増強で対応

## 液晶用ガラス需要推移（地域別）



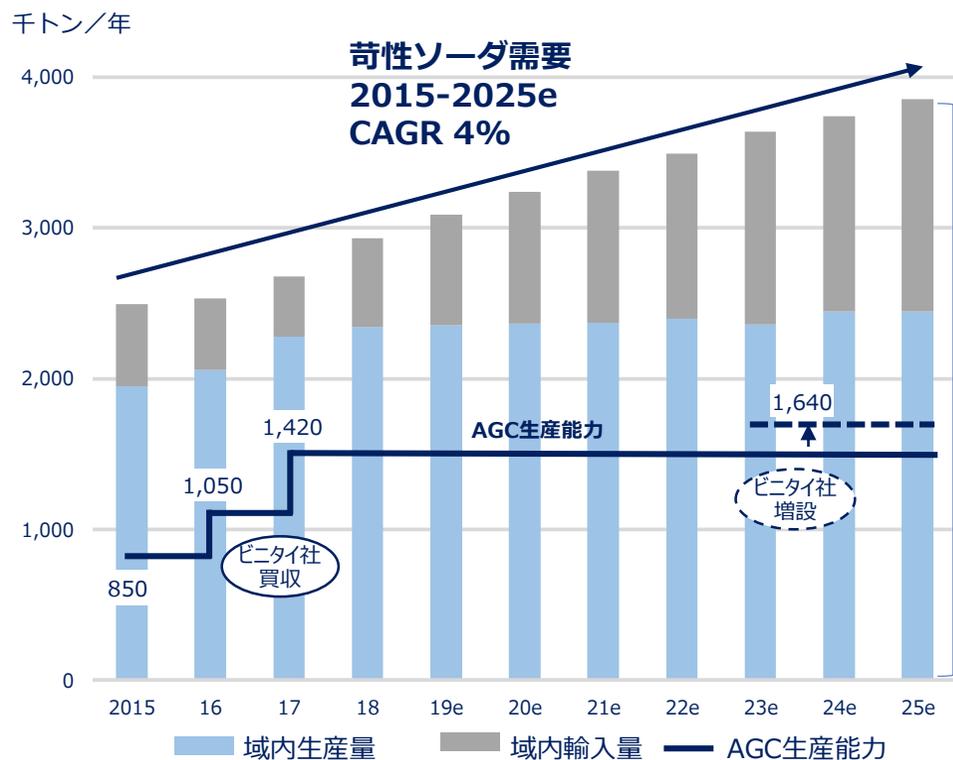
## 液晶用ガラス需要推移（世代別）



# 化学品：海外クロールアルカリ事業（1）

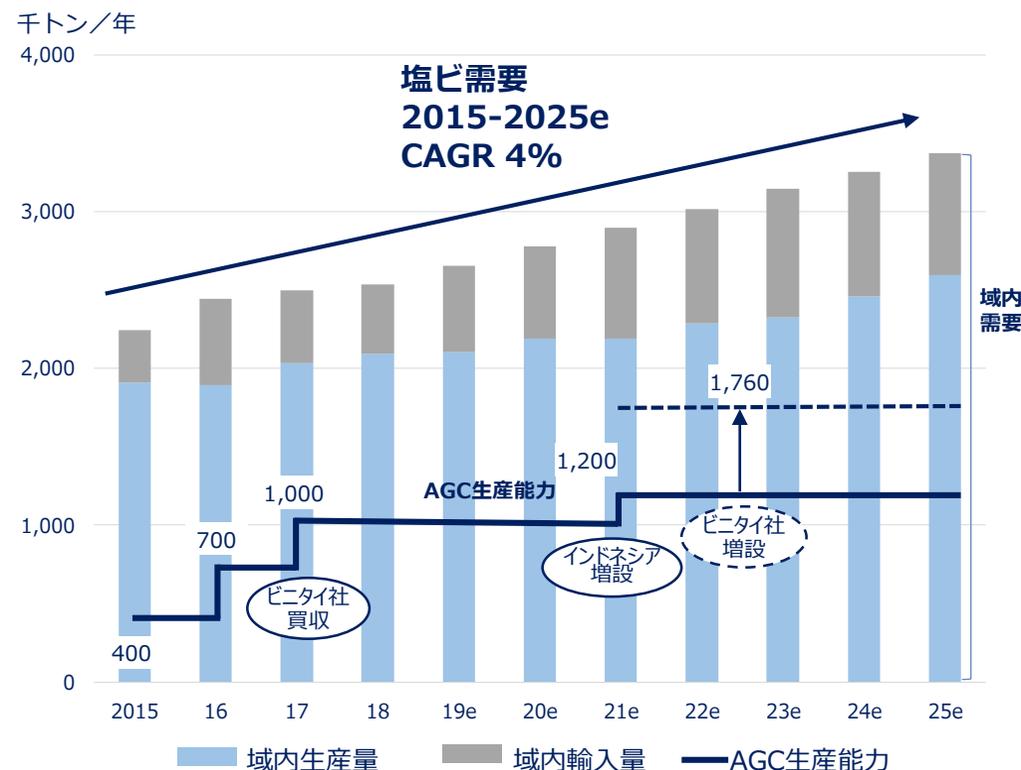
- 東南アジアのクロールアルカリ製品需要は年率4%成長
- 域内生産能力が不足する中、積極的に能力を増強

## 東南アジアの苛性ソーダ市場



\*域内に豪州/NZを含まない

## 東南アジアの塩化ビニル市場



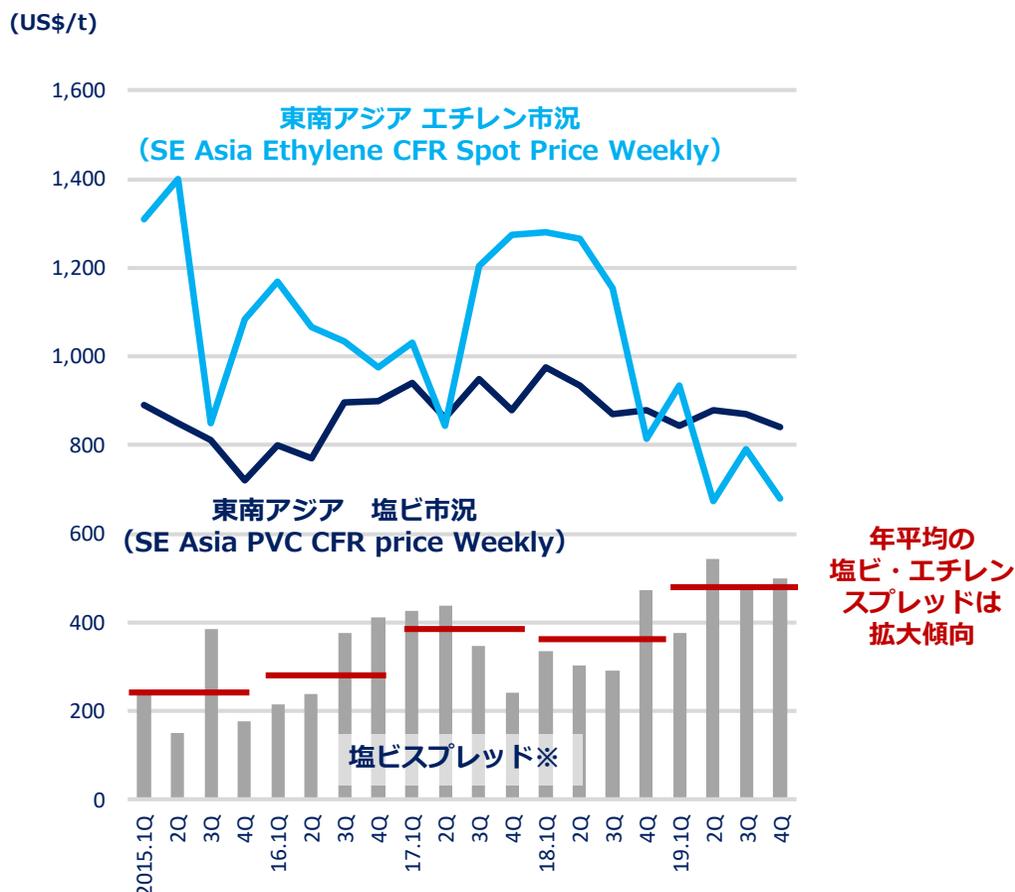
\*域内に豪州/NZを含む

- 苛性ソーダ市況の下落を塩ビ原料のエチレン市況下落がカバーし、海外クロールアルカリ事業の収益は安定

## 苛性ソーダ市況



## 塩化ビニル・エチレン市況



- 半導体、次世代高速通信、輸送機器分野で需要が増加
- 原料からフッ素樹脂や環境対応型新冷媒・新発泡剤などの製品群まで各設備能力を段階的に増強  
(総投資額 約700億円、2021年から順次収益に寄与)

## AGCの高機能フッ素製品例

<Fluon® ETFE>



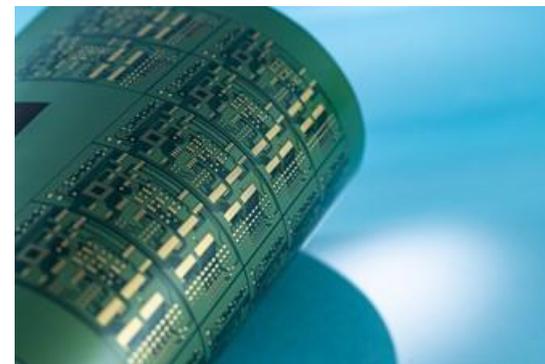
- ・成形加工性に優れる
- ・耐熱性・耐薬品性に優れる
- ・光の透過性が高い

<AMOLEA® 1224yd>



- ・地球温暖化係数(GWP)が1以下
- ・国内外の環境規制に対応
- ・冷媒性能は従来品と同等を維持

<Fluon+™ EA-2000>



- ・フッ素樹脂の特性である耐熱性・耐水性・電気特性などを維持しつつ、接着性・分散性を持つ
- ・伝送損失が極めて低い

### 3. 戦略事業の進捗

## 【マクロ環境の変化】

IoT時代の到来  
交通インフラの進化  
新たなエコシステムの構築

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

つながる車／自動運転  
情報表示の進化  
輸送機器の更なる軽量化

### エレクトロニクス

IoT/AI時代の到来  
次世代高速通信／自動運転  
新デバイスの普及

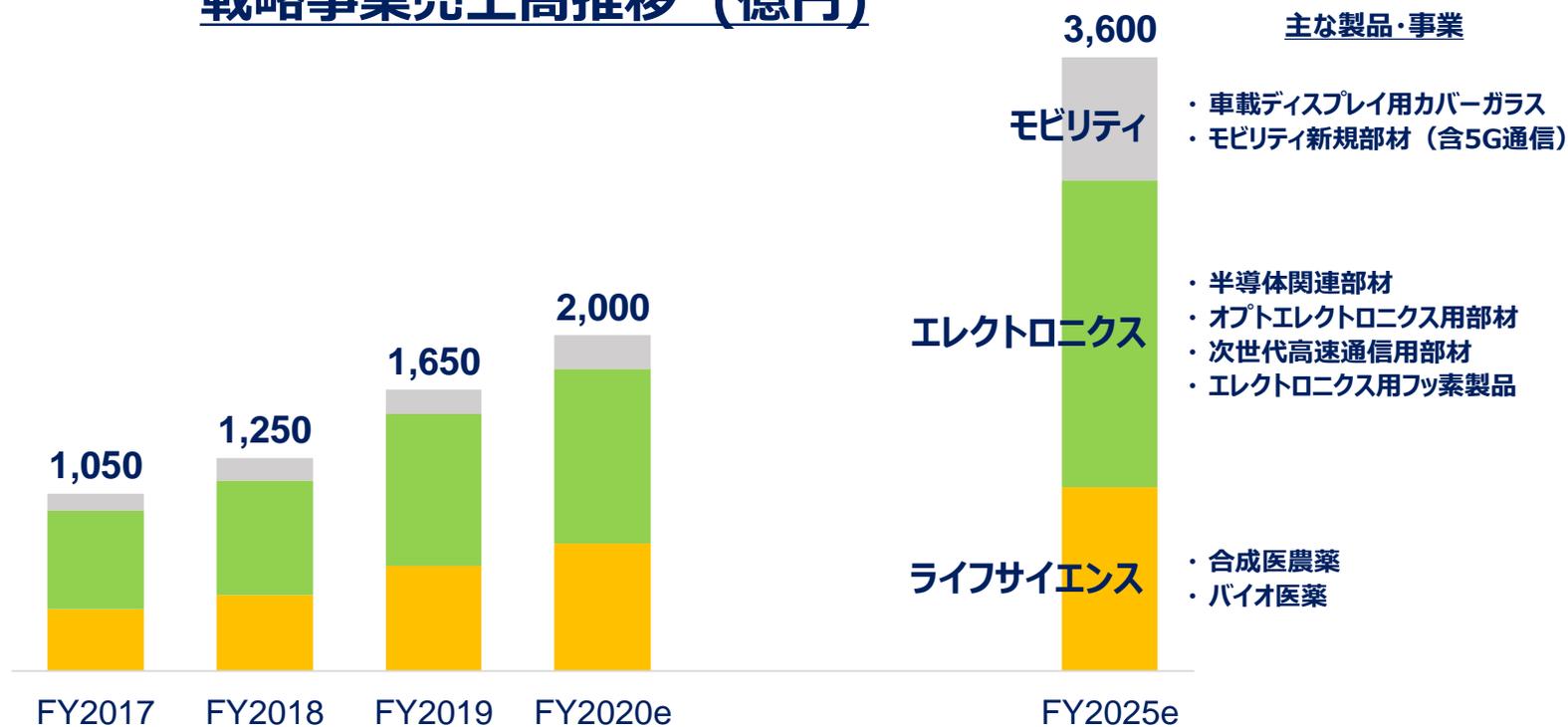
### ライフサイエンス

安心・安全な治療  
長寿命化  
世界人口の増加

## 戦略事業

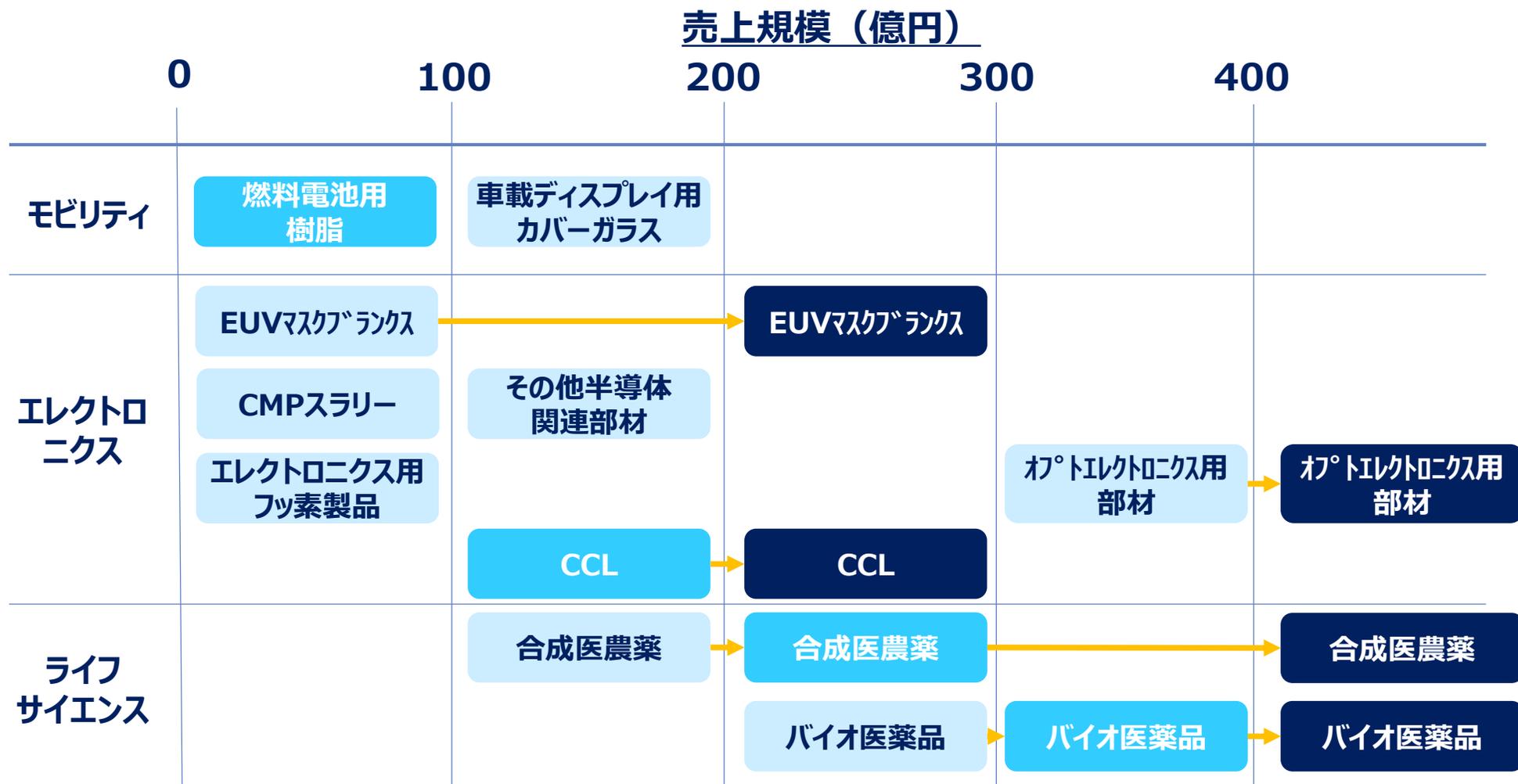
## ■ 積極的な投資により業績は順調に拡大

### 戦略事業売上高推移 (億円)



戦略事業 営業利益	120	210	265	350	900 (億円)
営業利益貢献比率	10%	17%	26%	29%	40%

## ■ いずれの事業も売上規模を拡大



- 大型・複雑形状のカバーガラス生産拠点を中国に新設  
(量産開始：2022年)
- 高級車市場を中心にマーケットリーダーのポジションを維持し、事業を拡大



中国に生産拠点を新設



2019年発売のLEXUS「RX」に採用

- IoTの進展や半導体の高度化による半導体市場の拡大に対応し、ハイエンド消耗材を中心に売上を拡大
- EUVマスクブランクスはロジック系に加え、メモリー系の開発も進み、2021年以降に市場が大きく拡大していく見通し  
(2025年に売上高400億円以上、シェア50%を目指す)

技術トレンド

低電力化

小型化

高効率化

高耐久

AGCのソリューション



合成石英ガラス



半導体製造装置用治具



微細孔付きガラス基板



CMPスラリー



半導体パッケージ用  
ガラス基板



EUVマスクブランクス

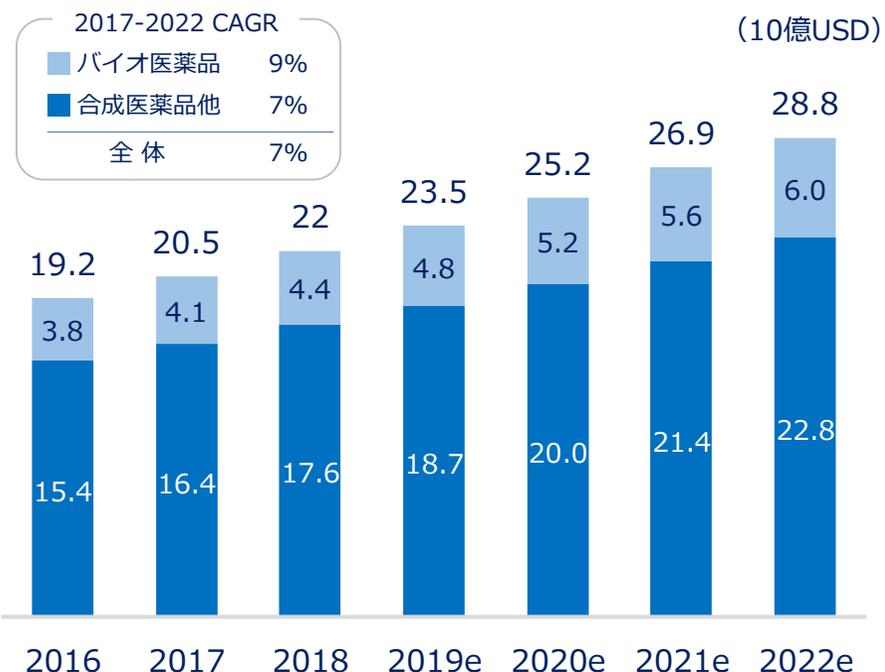
## ■ 5Gに対応する素材・ソリューションで事業基盤を拡大

### AGCのソリューション事例（発表済案件）

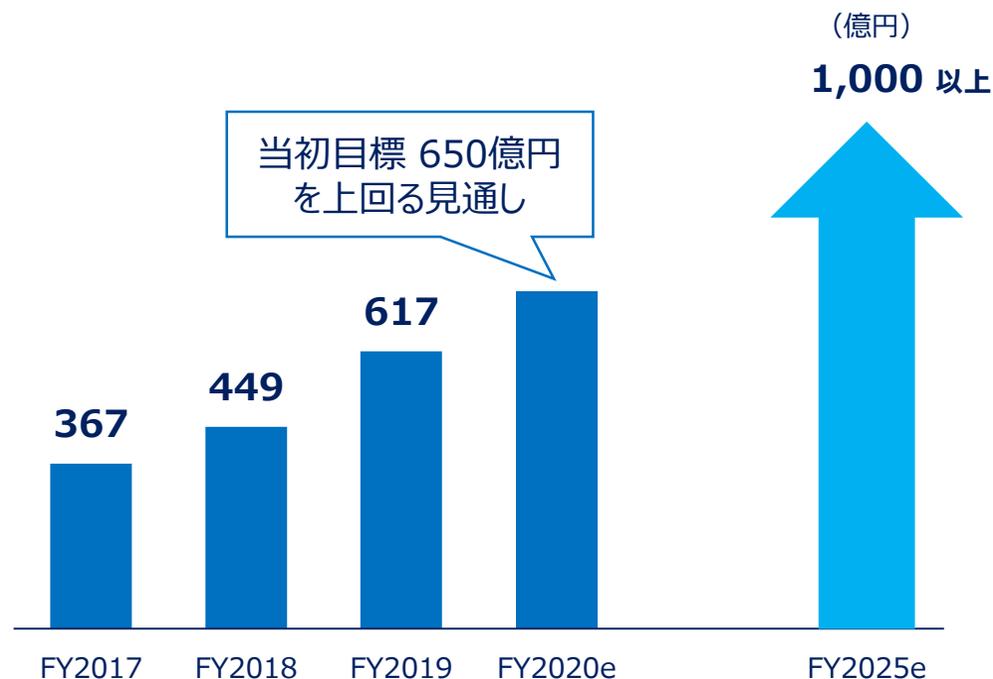
	2018	2019	2020以降
建築用(基地局用) ガラスアンテナ WAVEATTOCH™	3.5GHz帯(LTE) 窓の基地局化に成功	5G向け(Sub6)向け ガラスアンテナ開発完了	5G向け(Sub6) ガラスアンテナサービス 開始(予定)
5G向け車載 ガラスアンテナ	28GHz帯対応 ガラスアンテナで高速走行車両 5G通信に成功	28GHz帯対応 ガラスアンテナで 5G市街地通信に成功	
Fluon+™EA-2000 (プリント基板向け フッ素樹脂)	生産能力増強を決定		
CCL※	Park Electrochemical社 のCCL事業を買収	Taconic社 のCCL事業を買収	
開発案件	5G向け合成石英ガラス アンテナを開発	ミリ波向け超低伝送損失 フレキシブルアンテナ 設計技術を開発	

- 買収や積極的な能力増強により市場成長を上回る高い成長を目指す
- 当初目標の2025年売上高1,000億円は前倒しで達成する見込み

## 医薬品原薬CDMO市場規模推移（当社推定）



## ライフサイエンス事業の売上推移



## “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



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。