

2030年のありたい姿実現に向けて

The AGC logo is displayed in a white rectangular box on the right side of the slide. It consists of the letters 'AGC' in a bold, blue, sans-serif font. A small red square is positioned between the 'A' and the 'G'.

AGC株式会社
2022年2月8日

Your Dreams, Our Challenge

2030年のありたい姿実現に向けて	P. 3
事業ポートフォリオ変革	P.11
サステナビリティ経営の推進	P.21
－気候変動への対応	
－人財の取り組み	
－オープンイノベーションの加速	
本日のまとめ	P.37
参考資料	P.40

2030年のありたい姿実現に向けて

■ 国家、企業におけるサステナブルな社会実現への取り組みが加速

サステナビリティ関連の国際イニシアティブ



企業へのサステナブルな社会実現への要請が高まる

A G C、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

■ 社会的価値と経済的価値の両立により成長

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

企業価値向上

社会的価値

5つの社会的価値
の創出

サステナビリティ経営の推進

経済的価値

安定的に
ROE **10%**以上

事業ポートフォリオ変革



独自の素材・ソリューションで社会課題を解決

■ 時代の変化に合わせて、必要な素材・ソリューションを提供



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



IoT時代の
本格到来



5G通信
開始

1907
年

1910
年代

1950
年代

1970
年代

1990
年代

2000
年代

2010
年代

2020
年代



旭硝子創業
板ガラス事業開始

耐火煉瓦
製造開始
ソーダ灰
製造開始



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



イオン交換膜
開発に成功

代替フロンAK-225
生産開始



LCD用無アルカリ
ガラス事業開始



デジカメ向け
色調補正用フィルター
事業開始



スマホ用化学強化
ガラス事業開始



EUVマスクブランクス
事業開始



医農薬中間体
受託生産事業開始

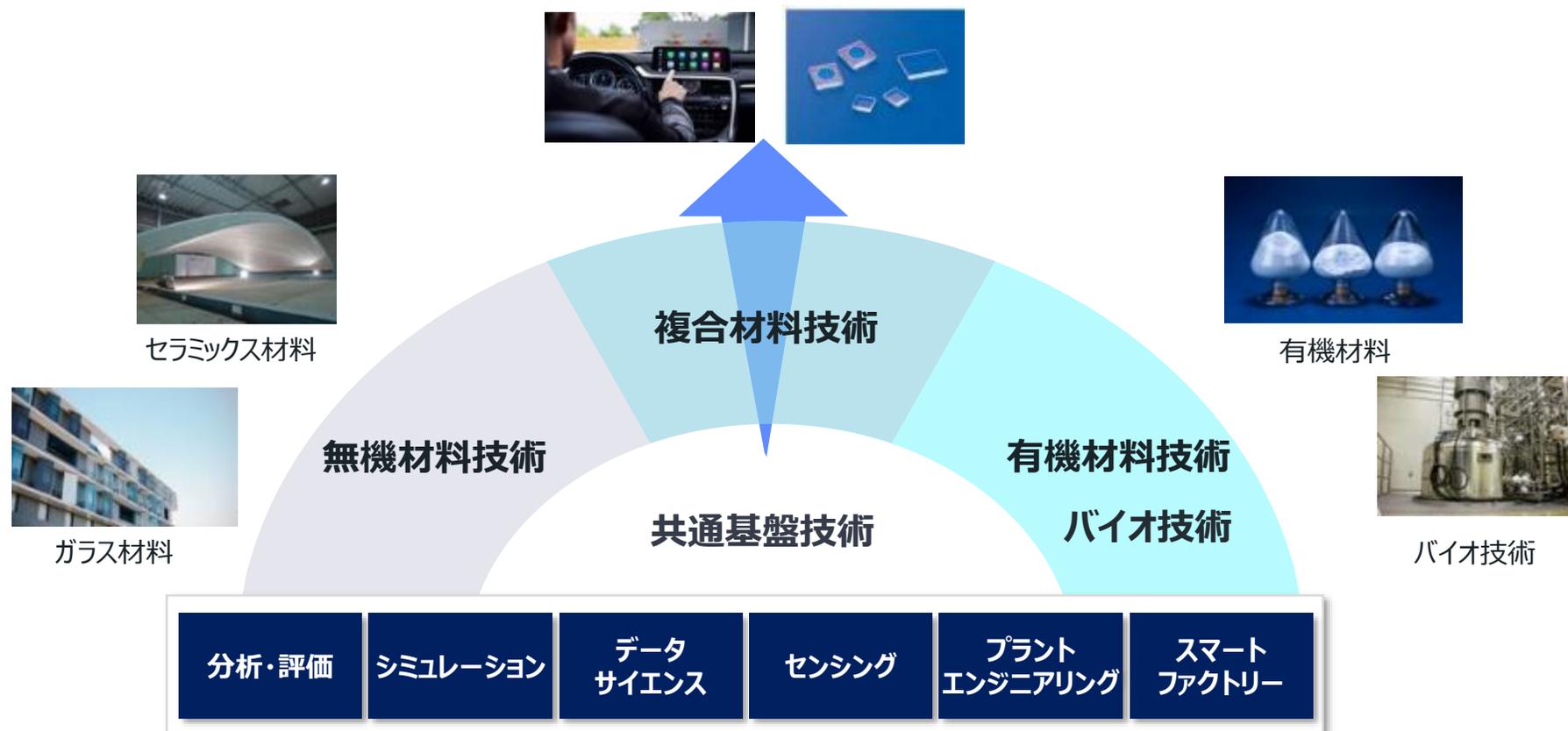


車載ディスプレイ用
カバーガラス事業開始



窓を基地局化する
ガラスアンテナを開発

- AGCは有機・無機材料技術、バイオ技術、共通基盤技術を組み合わせた独自の素材・ソリューションにより差別化
- 素材に求められるより高度な機能の提供により社会課題の解決に貢献



AGCグループが創出したい経済的価値

- 営業利益は2025年の目標を大幅に上方修正し、2030年の目標を設定
- 2030年には戦略事業の営業利益を過半とする
- 継続的に成長・進化し、安定的にROE 10%以上を達成していく

		2021年 (実績)	2023年	2025年	2030年	...	2050年
経済的価値	営業利益	2,062億円	2,300億円	2,500億円	3,000億円		
	戦略事業 営業利益	538億円	800億円	1,000億円	1,500億円		
	EBITDA*	3,729億円	4,330億円	4,900億円			
	ROE	10%	安定的に10%以上				
	D/E比率	0.41	0.5以下				

* EBITDA = 営業利益 + 減価償却費

AGCグループが創出したい社会的価値

■ 社会的課題の解決に向け、事業活動を通じた5つの社会的価値を創出

安全・快適な都市インフラの実現への貢献



建築用Low-Eガラス



自動車用UVカットガラス



塩化ビニル樹脂

安心・健康な暮らしの実現への貢献



医薬品（中間体・原体）



農薬（中間体・原体）



農業温室ハウス用フィルム

健全・安心な社会の維持への貢献



地域社会との関係

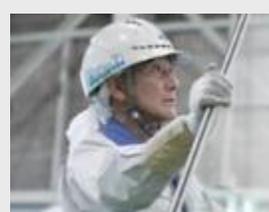


周辺環境への配慮



サプライチェーンの人権

公正・安全な働く場の創出への貢献



職場環境の安全



多様性



従業員エンゲージメント

持続可能な地球環境の実現への貢献



気候変動問題への対応



資源の有効利用

2030年のありたい姿実現に向けて

—事業ポートフォリオ変革

—サステナビリティ経営の推進

全社戦略

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

コア事業

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



建築用ガラス



自動車用ガラス
(既存)



ディスプレイ



クロールアルカリ・
ウレタン



フッ素・スペシャリティ



セラミックス

戦略事業

高成長分野において、自社の強みを活かし、
将来の柱となる高収益事業を創出・拡大



エレクトロニクス



ライフサイエンス



モビリティ

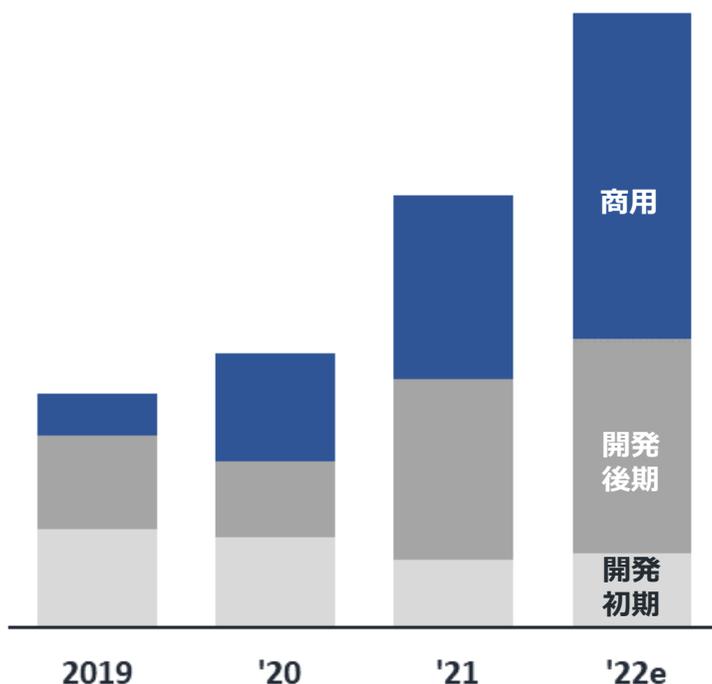
- 両利きの経営の推進により、市況変動に強く、資産効率・成長性・炭素効率の高い事業ポートフォリオの構築を目指す



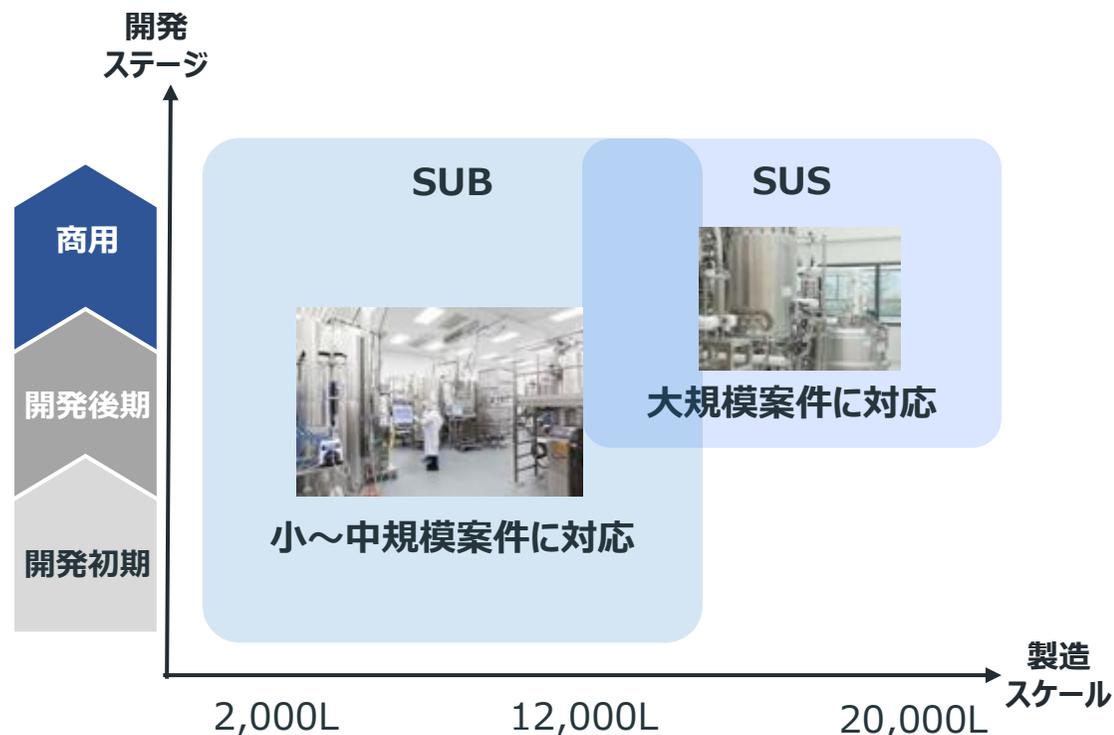
戦略事業の取り組み：ライフサイエンス（1）

- 日米欧3極で当局査察実績のあるGMP*体制を持ち、高品質かつ均一なCDMOサービスを提供
- 少量多品種対応が可能なSUB**と大規模案件に最適なSUS***を組み合わせ、開発案件から商用製造に至るまでバランスよく受託

バイオ医薬品CDMO受託割合（金額）



当社のバイオ医薬品CDMO生産体制



*GMP: 医薬品および医薬部外品の製造管理及び品質管理の基準

**SUB: シングルユースバッグ培養槽

***SUS: ステンレス培養槽 ©AGC Inc.

戦略事業の取り組み：ライフサイエンス (2)

- 能力増強をタイムリーに実施していくことでバイオCDMO業界の成長を捕捉

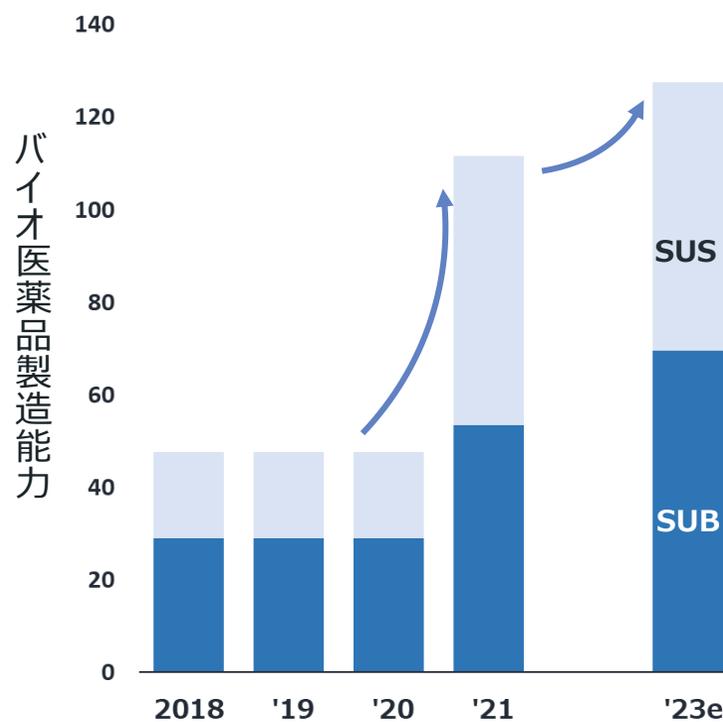
ライフサイエンス売上高 推移

(億円)



バイオ医薬品CDMO製造能力 推移

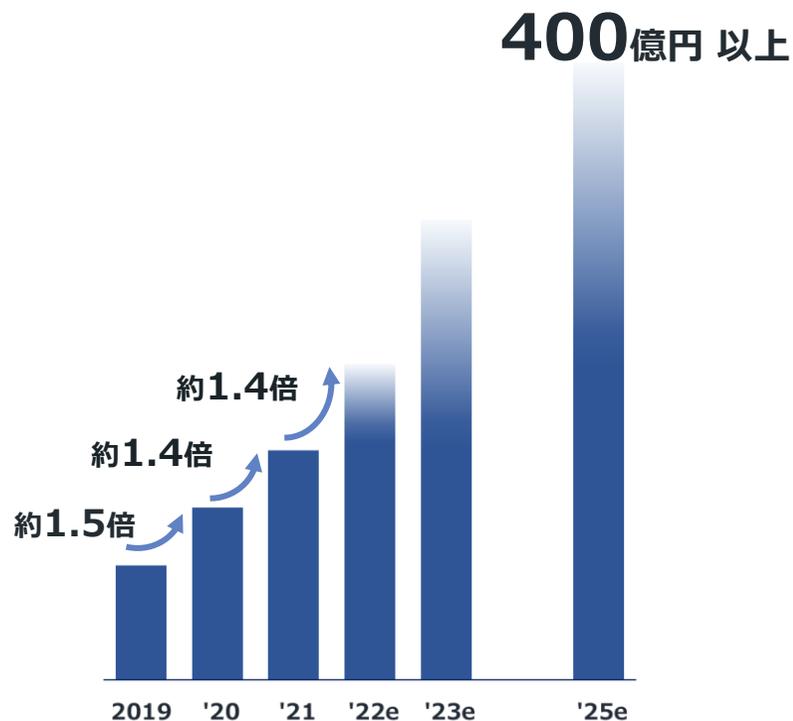
(kL)



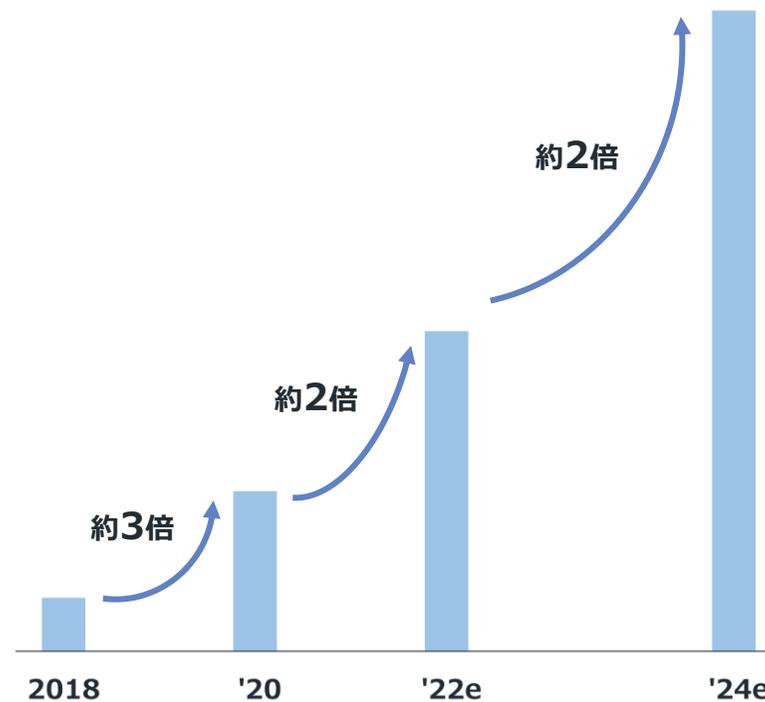
戦略事業の取り組み：エレクトロニクス

- EUVマスクブランクスはロジックに加えメモリーでも採用が増加
- 2022年にEUVマスクブランクの生産能力を倍増。2024年に更に倍増
- 今後も市場成長に合わせ積極投資を継続

AGCのEUVマスクブランクス売上高 推移



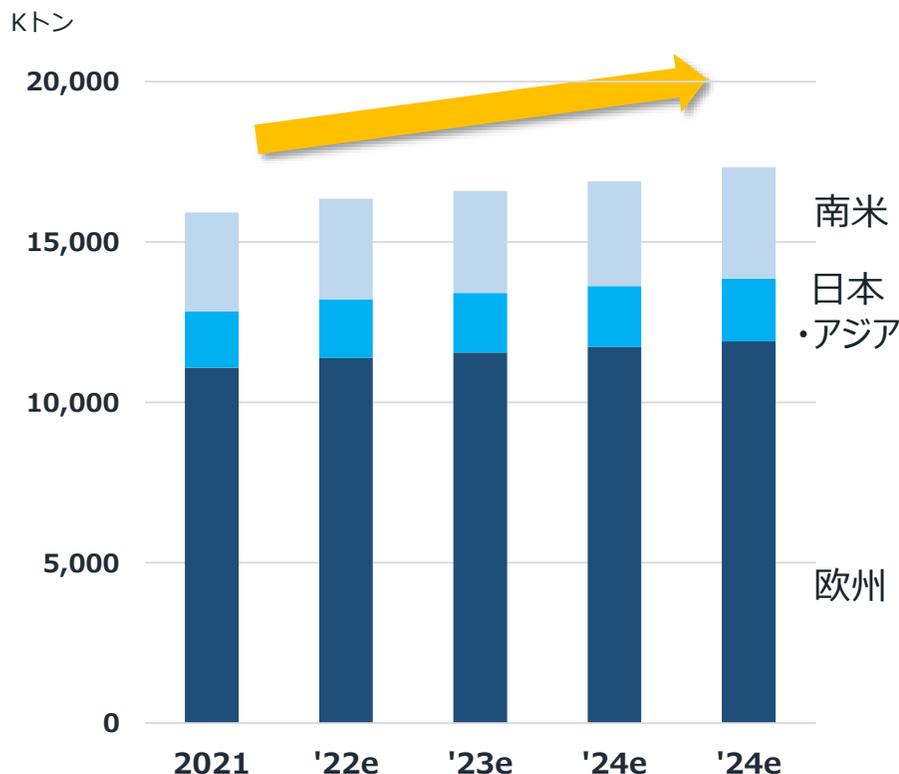
EUVマスクブランクス能力増強推移



コア事業の取り組み：建築用ガラス

- 環境対応が求められる中、リノベーション需要・環境貢献製品需要が増加
- 省エネ・創エネにつながる高付加価値製品に注力し、景気変動の影響を受けにくい事業体質の構築を目指す

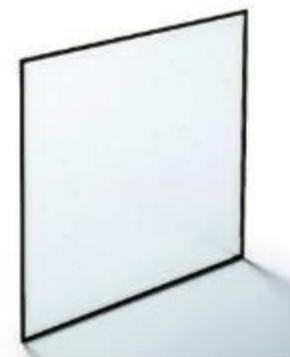
建築用ガラス需要見通し*



環境貢献製品（例）



ウォームエッジ高断熱複層ガラス



真空断熱ガラス

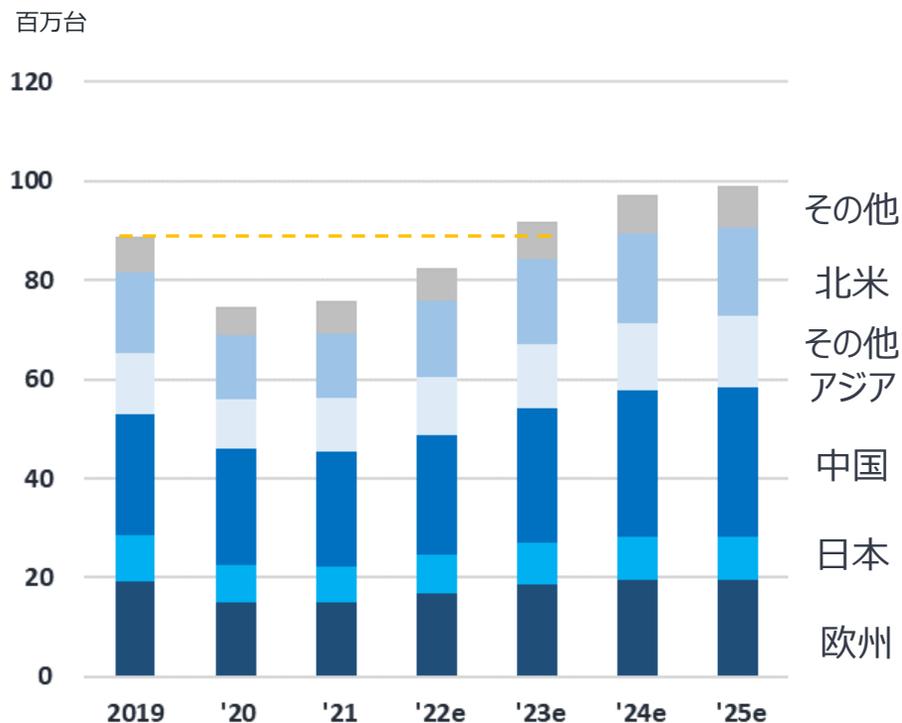


建材一体型太陽光発電モジュール**

コア事業の取り組み：自動車用ガラス

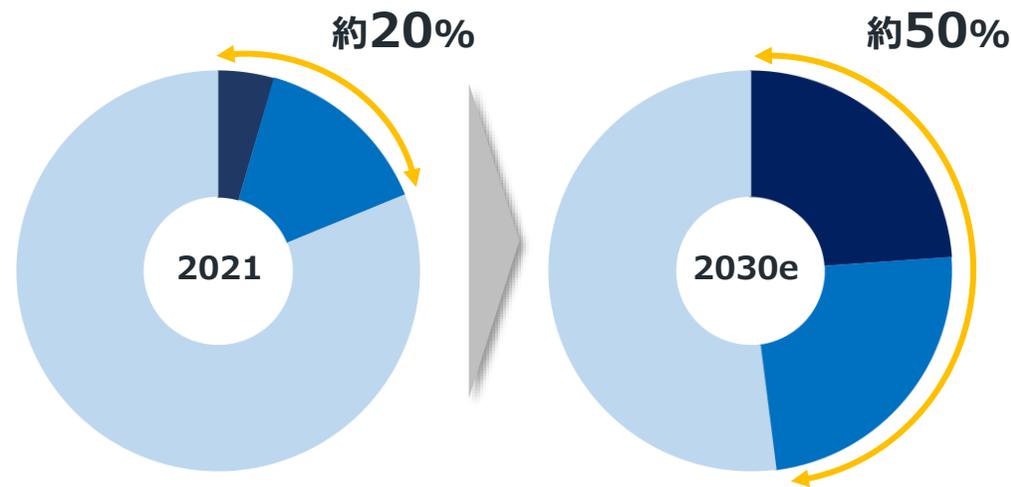
- 生産体制の再編、設備の高効率化、DXの推進により、損益分岐点を引き下げ、市況変動に強い体質を作る
- CASE関連など高付加価値品比率を高め、収益性を向上

自動車生産台数推移（地域別）*



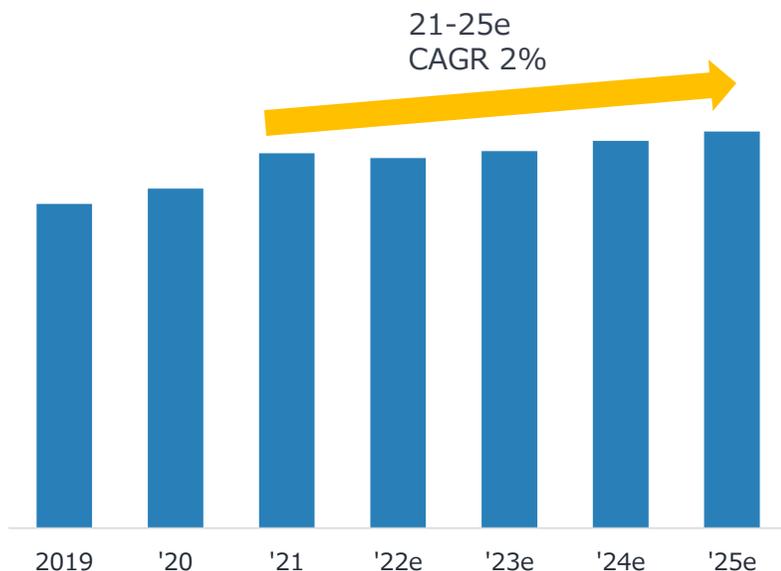
当社 高付加価値品比率の推移

■ モビリティ製品 ** ■ 自動車用ガラス（高付加価値品）*** ■ 自動車用ガラス（汎用品）

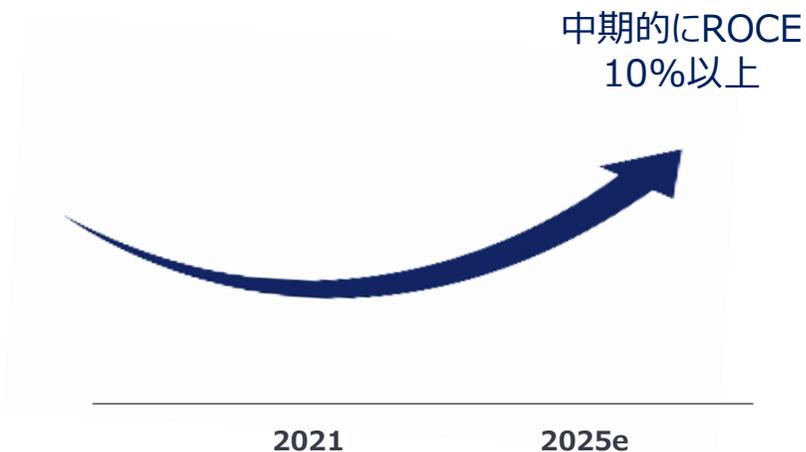


- TV市場は成熟化、ガラス需要はパネル大型化による安定成長局面へ
- 大型パネル生産に最適な生産設備への転換を進め、生産効率の向上によりROCE10%以上を目指す
- 炭素効率を高める技術の導入を進める

液晶用ガラス基板需要推移



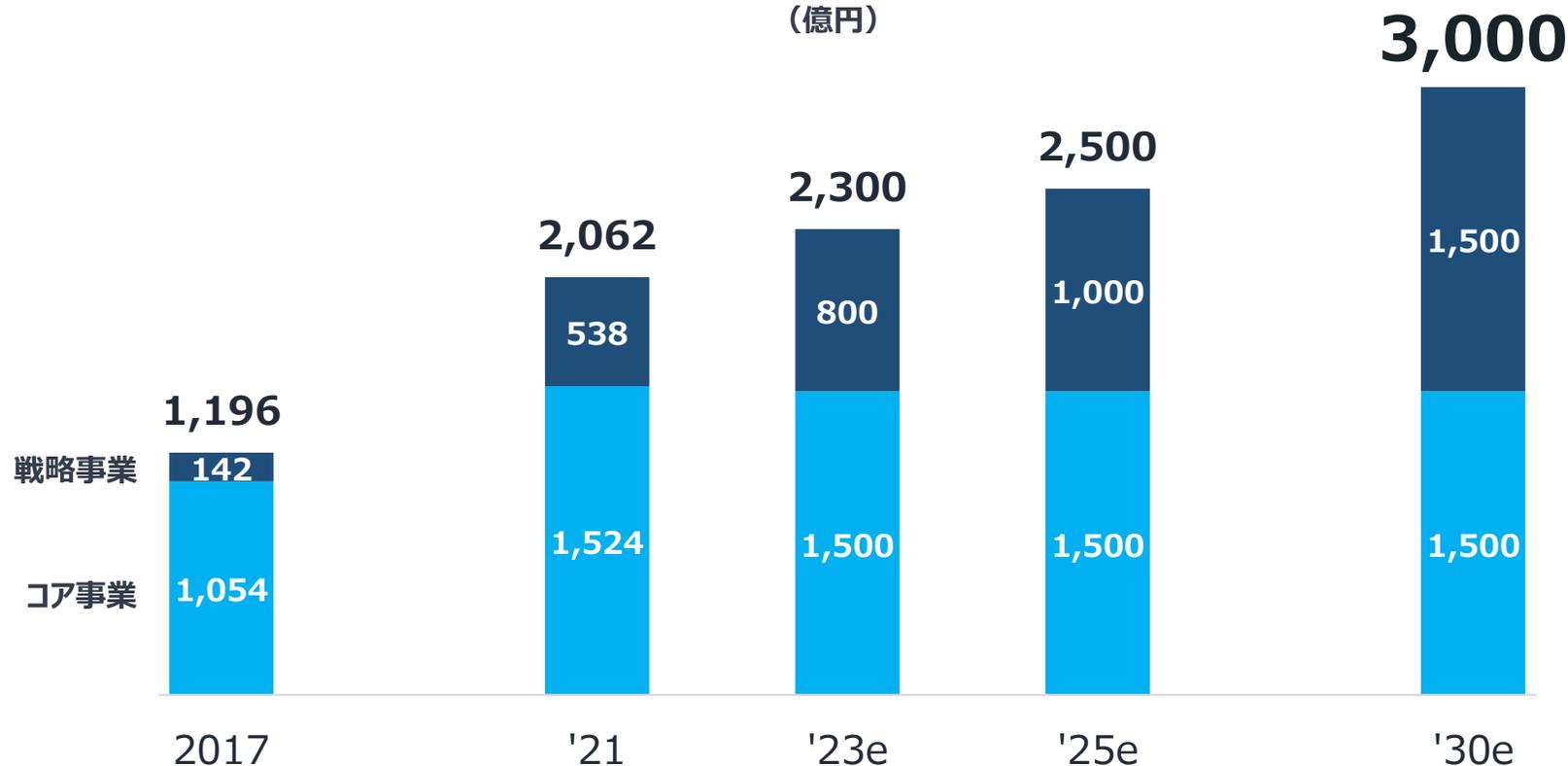
ディスプレイ事業 ROCE推移



- コア事業を長期安定的な収益基盤に
- 戦略事業は引き続き伸長させ、2030年連結営業利益に占める割合を過半に

営業利益構成 推移

(億円)



2030年のありたい姿実現に向けて

—事業ポートフォリオ変革

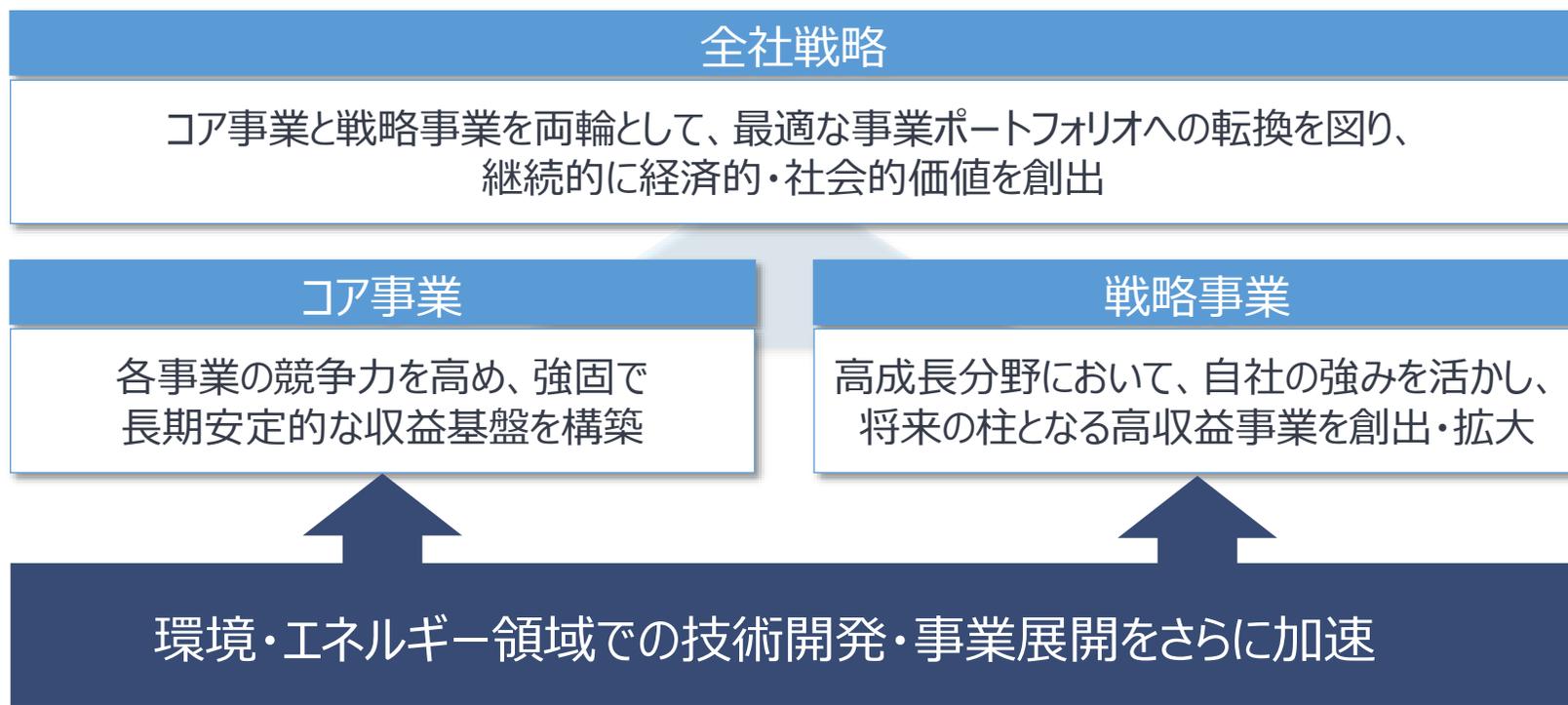
—サステナビリティ経営の推進

—気候変動への対応

—人財の取り組み

—オープンイノベーションの加速

- 経済的価値に加え社会的価値の創出を強化
- 環境・エネルギー領域での技術開発・事業展開をコア事業・戦略事業の双方に組み込む

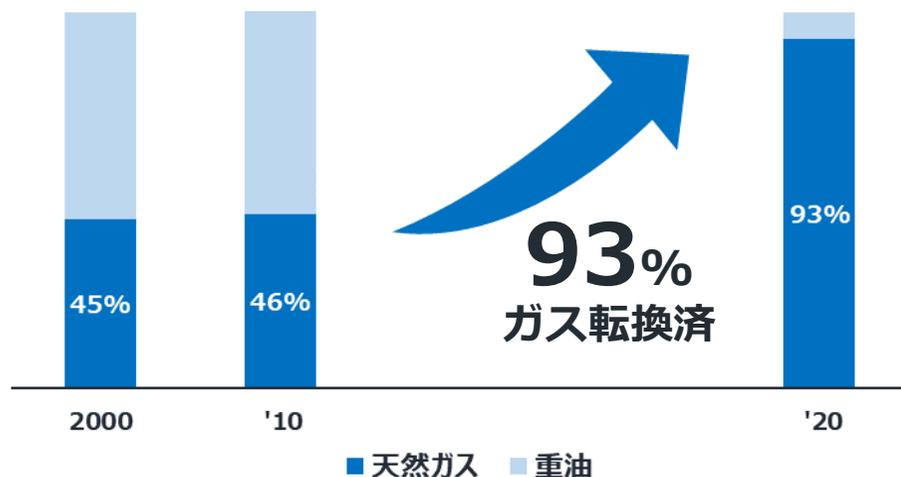


GHG排出削減取り組み事例

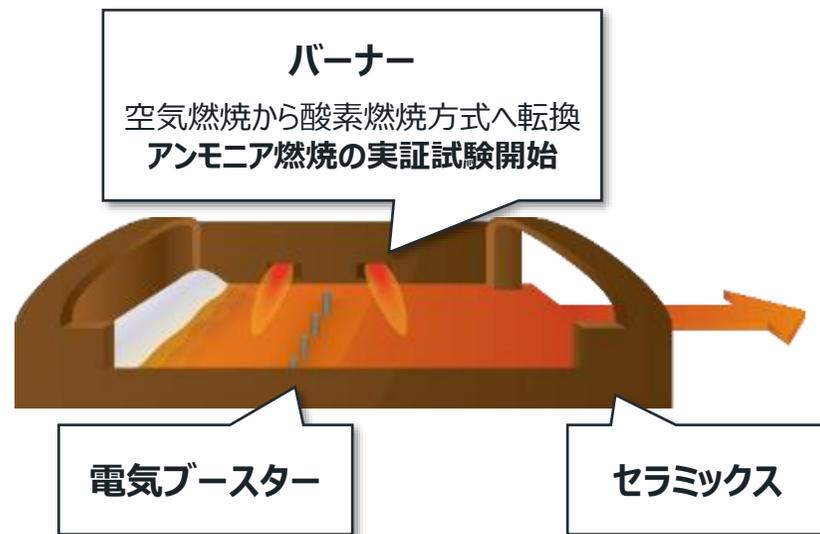
(コア事業：建築用ガラス・自動車用ガラス・ディスプレイ)

- 重油よりも燃焼時CO₂排出量が約20%削減できる天然ガスへ燃料転換を推進
- 業界リーダーとして、世界トップレベルの省エネガラス製造技術を開発・導入
- カーボンネットゼロに向けて、カーボンフリーなアンモニア燃焼など最先端生産技術開発を推進

ガラス窯*の燃料転換



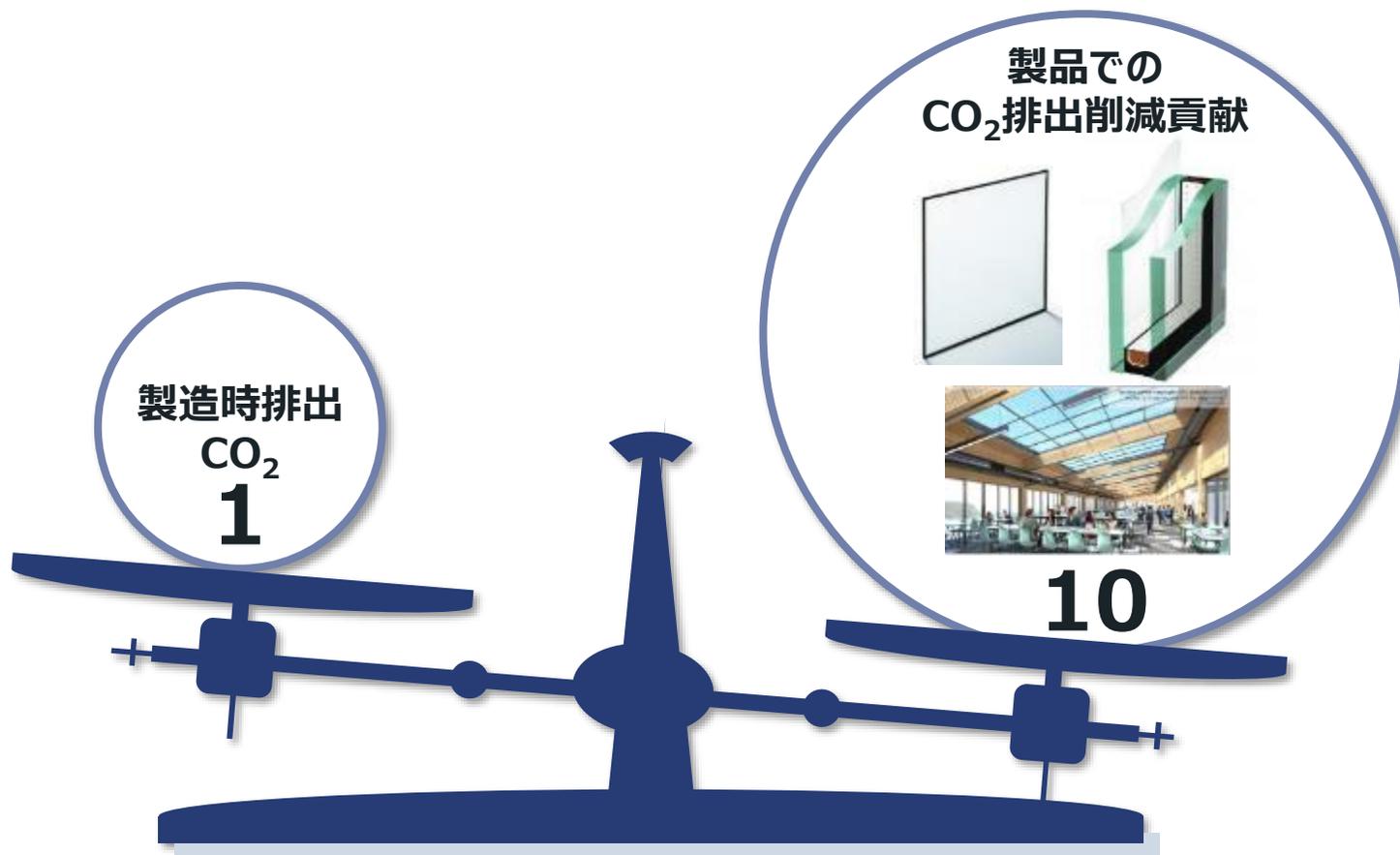
省エネガラス製造技術



事業を通じたGHG削減貢献事例

(コア事業：建築用ガラス)

- 真空断熱ガラス、建材一体型太陽電池など、環境対応型新製品を多数開発
- 建築用ガラスは製品使用時に製造時排出量の10倍*のCO₂排出削減に貢献



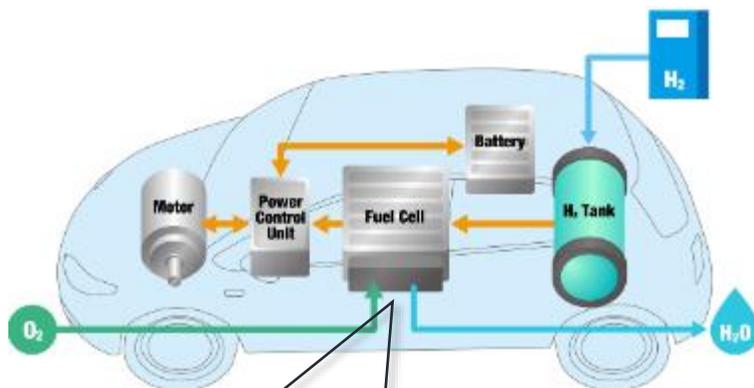
事業を通じたGHG削減貢献事例

(戦略事業：モビリティ)

＜燃料電池用電解質ポリマー＞

- 水素社会実現に向けた燃料電池車の普及により、需要拡大が加速
- 高発電性能と高耐久性を両立させ、圧倒的No.1ポジション

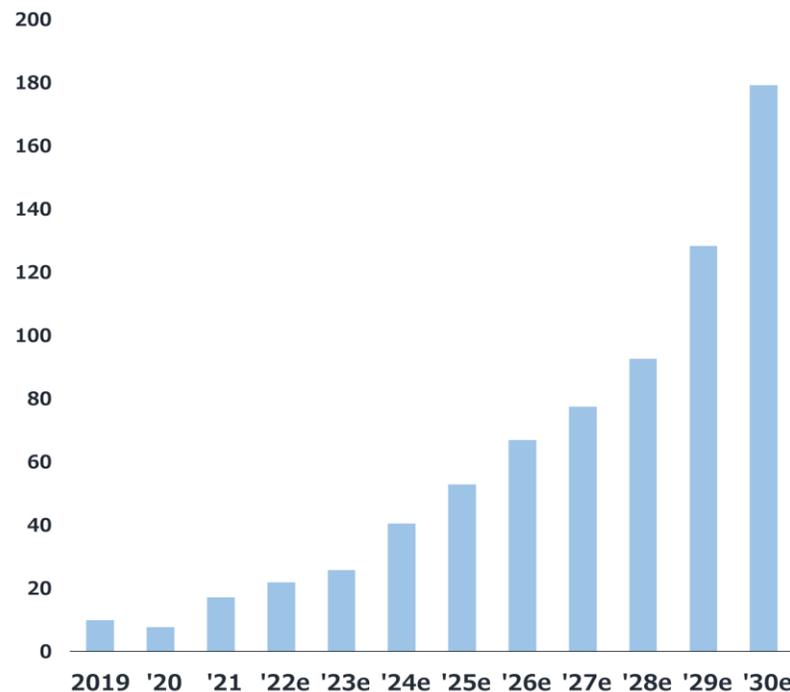
燃料電池車の構造



燃料電池用電解質ポリマー

燃料電池車生産台数見込み*

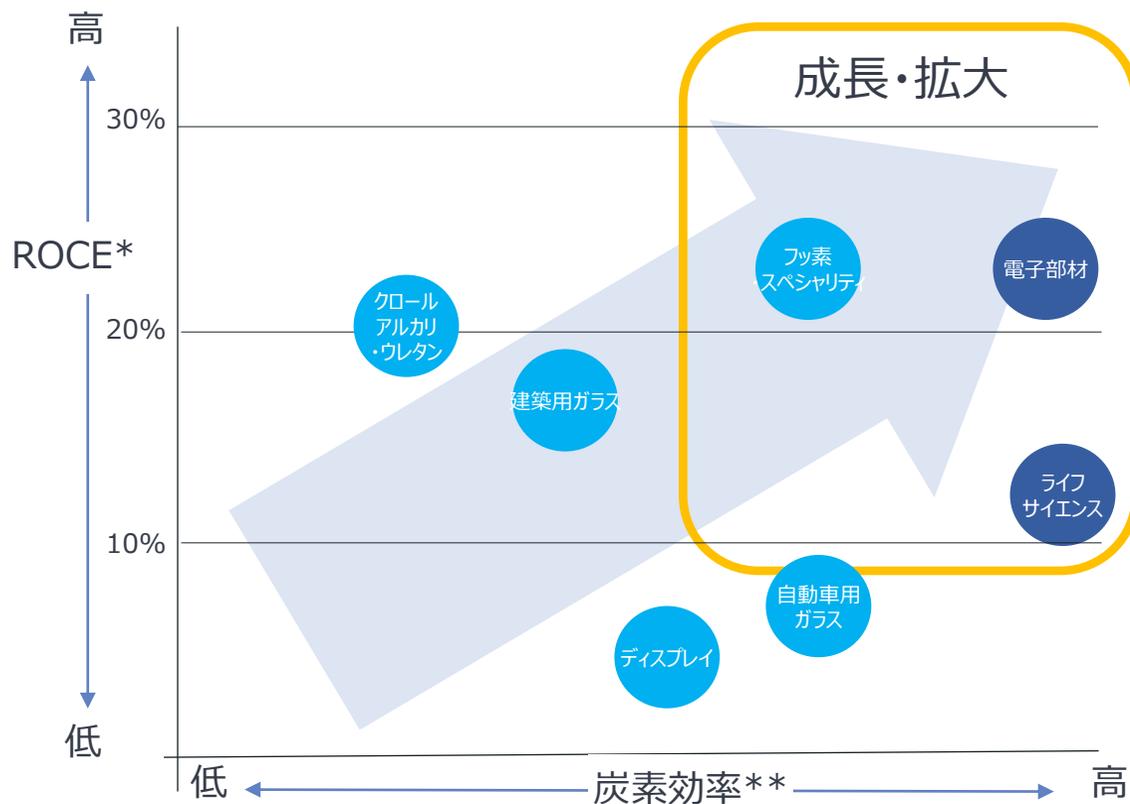
[千台]



* : IHS データを元に作成

- 炭素効率、資産効率の高い戦略事業を拡大するとともにその他の事業の炭素効率・資産効率を高める

事業ポートフォリオの方向性

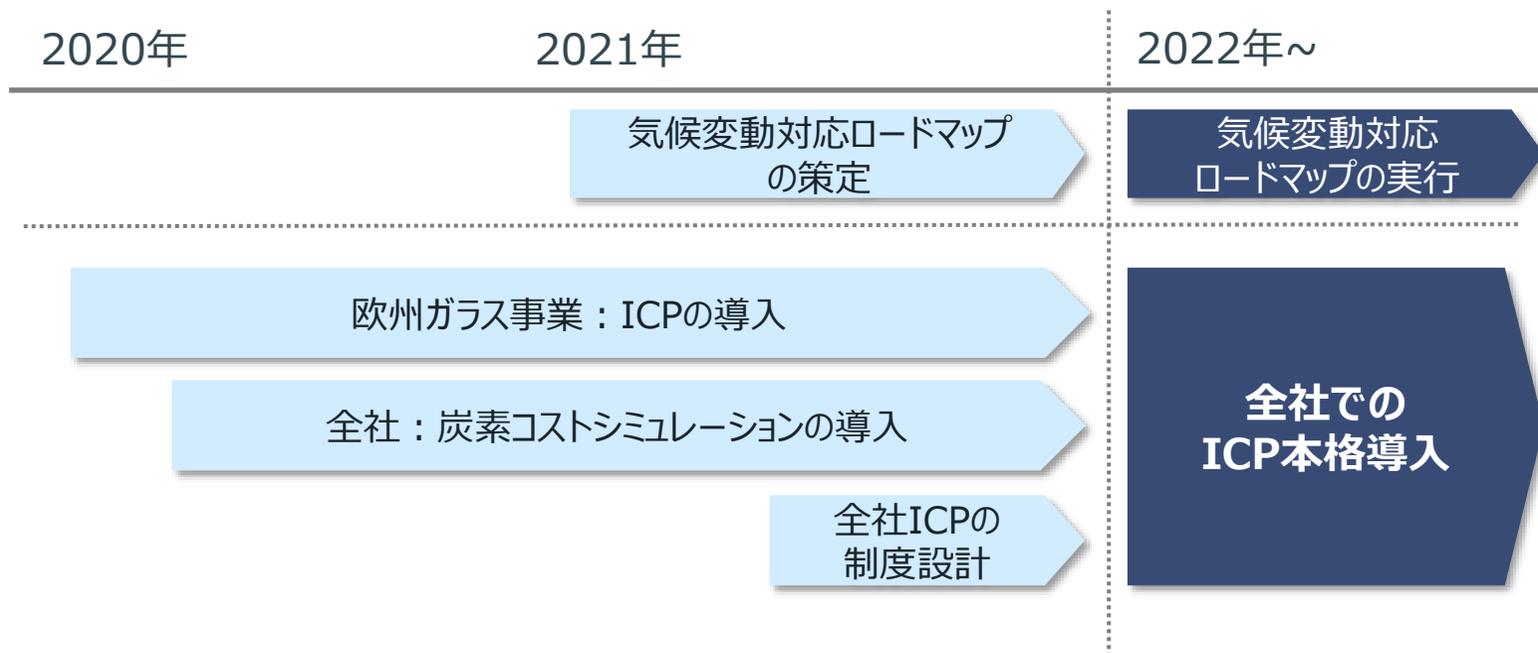


* : 2023年目標をもとに作成

** : 2020年売上高あたり排出量(実績)をもとに作成

- 2022年2月からインターナルカーボンプライシング(ICP)を本格導入し、GHG削減に向けた社内の取り組みを加速

インターナルカーボンプライシング導入計画



カーボン・ネットゼロ目標（2050年）

- 2014年に設定した「2020年の年間CO₂排出量の6倍を省エネ・創エネ製品で削減する」目標は概ね達成
- 製品、技術を通じたGHG削減に引き続き注力
- 2050年にカーボン・ネットゼロを目指す



2030年 マイルストーン（2019年比）

- GHG排出量 **30%削減**
(Scope 1+2排出量)
- GHG排出量売上高原単位 **50%削減**
(Scope 1+2排出量/売上高)

2030年のありたい姿実現に向けて

—事業ポートフォリオ変革

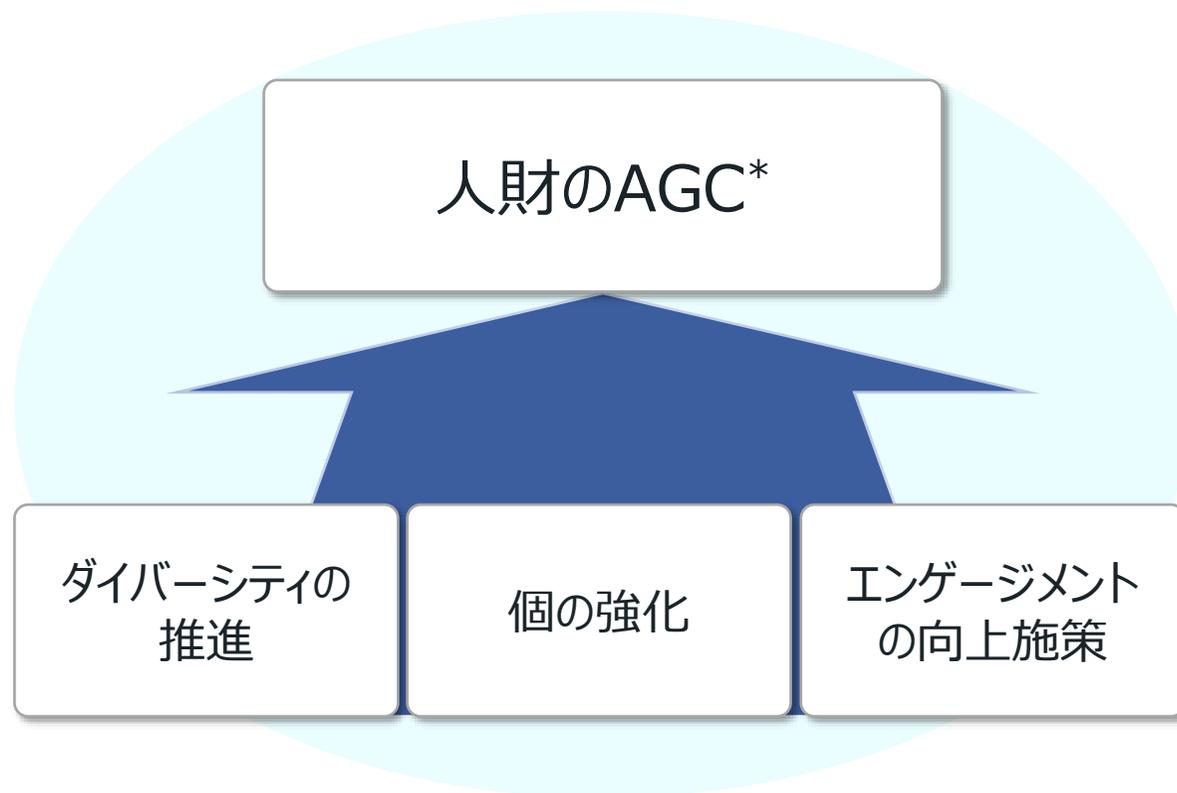
—サステナビリティ経営の推進

—気候変動への対応

—人財の取り組み

—オープンイノベーションの加速

- ダイバーシティの推進、人財育成、エンゲージメントの継続的向上により
継続的に成長・進化



■ ダイバーシティの実現、人財育成に関わる人事諸制度を整備

	2020年			
取締役 ・執行役員	2002年～ <ul style="list-style-type: none"> ● 外国籍の執行役員登用開始 (2022年1月時点 9%) 	2014年～ <ul style="list-style-type: none"> ● 女性社外取締役登用開始 	2020年～ <ul style="list-style-type: none"> ● 社内女性執行役員登用開始 	～2030年 <ul style="list-style-type: none"> ● 女性役員比率 30% (2021年末時点 18%) ● 女性執行役員比率 20% (2021年末時点 3%)

人財育成 ・活用	2003年～ <ul style="list-style-type: none"> ● 「グローバル経営人材育成プログラム」開始 	2011年～ <ul style="list-style-type: none"> ● 部門横断的ネットワーク活動(CNA) 	2019年～ <ul style="list-style-type: none"> ● データサイエンティスト育成プログラム開始 	
	2005年～ <ul style="list-style-type: none"> ● グローバルジョブグレード制 	2011年～ <ul style="list-style-type: none"> ● 採用方針の策定* -総合職新卒女性採用比率の設定 -外国籍人財採用拡大 	～2030年 <ul style="list-style-type: none"> ● 女性管理職比率 8%程度* (2021年末時点 4%程度) 	
	2010年～ <ul style="list-style-type: none"> ● スキルマップ 	-----		
人事制度*	1989年～ <ul style="list-style-type: none"> ● フレックス勤務制度(コアタイム無し) 	2011年～ <ul style="list-style-type: none"> ● 退職者再雇用希望登録制度 	2012年～ <ul style="list-style-type: none"> ● 育児・介護を理由とした在宅勤務制度 (2017年理由を問わず活用可能に) 	
	2003年～ <ul style="list-style-type: none"> ● 育休制度(男女問わず) 	2017年～ <ul style="list-style-type: none"> ● 配偶者転勤時休職制度 ● 女性活躍事務局設置 		

エンゲージメント向上施策 “経営層の対話”

- 経営層と従業員の対話会を、2015年からグローバルに実施
- 自立的な行動を起こさせることが目的
- コロナ禍もオンラインで継続



CEOによる対話会

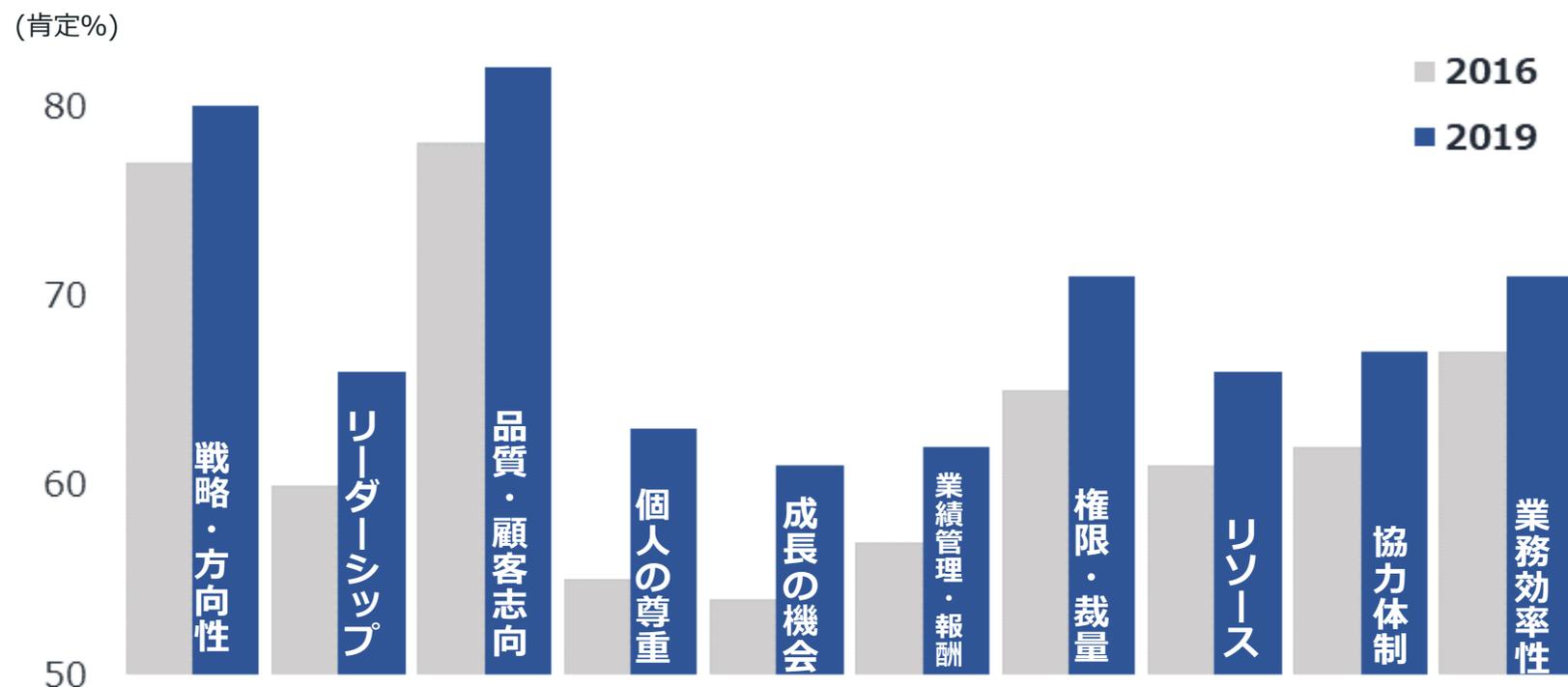
2018年実績：135回（国内外45拠点）

2019年実績：120回（国内外40拠点）

2020年実績：52回（国内12拠点）

2021年実績：63回（国内外21拠点）

■ 2019年調査は全てのカテゴリーが前回調査結果を上回る



エンゲージメント 調査概要

- 2005年から計6回実施
- 22言語、43の国・地域で実施(2019年)
- グループ全従業員対象 (2019年回答者数 42,000人、回答率 88%)

2030年のありたい姿実現に向けて

—事業ポートフォリオ変革

—サステナビリティ経営の推進

—気候変動への対応

—人財の取り組み

—オープンイノベーションの加速

- 顧客企業や外部パートナーとのオープンイノベーションにより、継続的に社会的価値・経済的価値を生み出す

AGCのオープンイノベーション



■ 顧客企業・外部機関との連携を強化し、イノベーションを加速

具体的な取り組み（例）

将来を予見した顧客企業との
価値創出の取り組み



リーディングカンパニー・産業との協創

- ・次の変化を予測する
- ・戦略的技術コミュニケーション
- ・将来ニーズを引き出すための戦略的手段



AGC横浜テクニカルセンターをオープン
-社内に分散していた研究開発機能を統合
-社内外のコラボレーション・協創を促進

補完技術・革新技术の探索と
獲得によるソリューションの創出



革新技术の獲得

1. M&A、ベンチャー投資

2016年以降のM&A 9件（うち戦略事業 8件）
ベンチャー・VC投資 18件

2. 産学連携

2016年以降の大学との大型組織連携等 4件

3. 企業間連携

他企業との連携、水平分業・共同開発

4. GTNET (Global Technology Network)

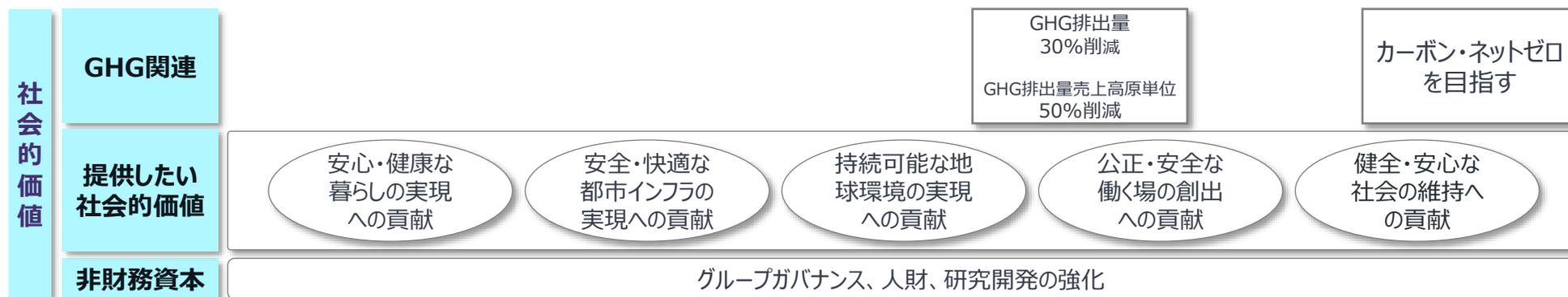
日、米、欧、シンガポール、中の5拠点で大学、Startup、先端顧客と連携

本日のまとめ

社会的価値と経済的価値を同時に実現し成長

■ ポートフォリオ変革とサステナビリティ経営の推進により実現

		2021年 (実績)	2023年	2025年	2030年 . . .	2050年
経済的価値	営業利益	2,062億円	2,300億円	2,500億円	3,000億円	
	戦略事業 営業利益	538億円	800億円	1,000億円	1,500億円	
	EBITDA*	3,729億円	4,330億円	4,900億円		
	ROE	10%	安定的に10%以上			
	D/E比率	0.41	0.5以下			



* EBITDA = 営業利益 + 減価償却費

AGCブランドステートメント：

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

A G C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。

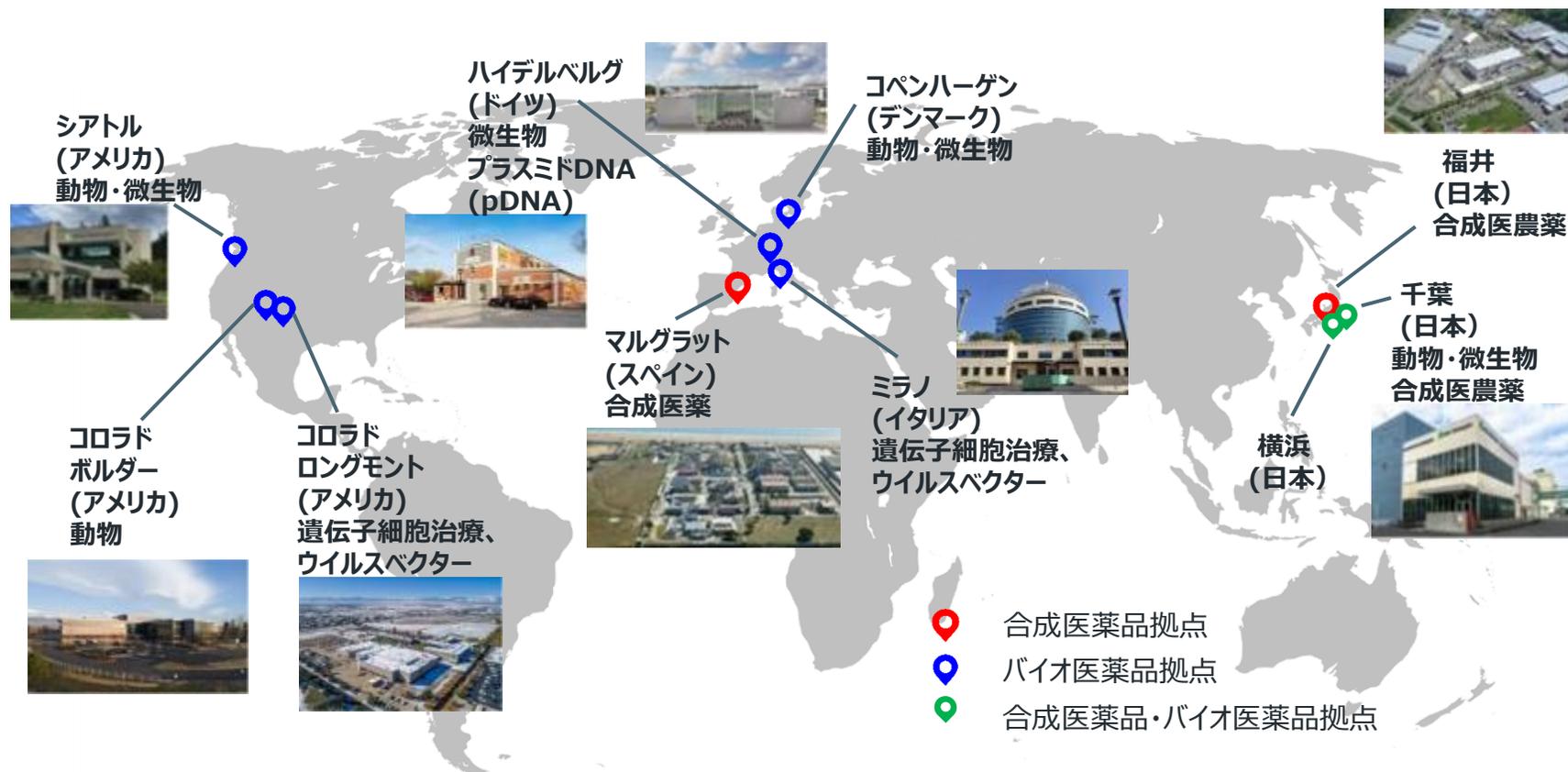
私たちはこれからも、互いの知見や技術を掛け合わせ、
人々の想いの先、夢の実現に挑んでいきます。



Your Dreams, Our Challenge

參考資料

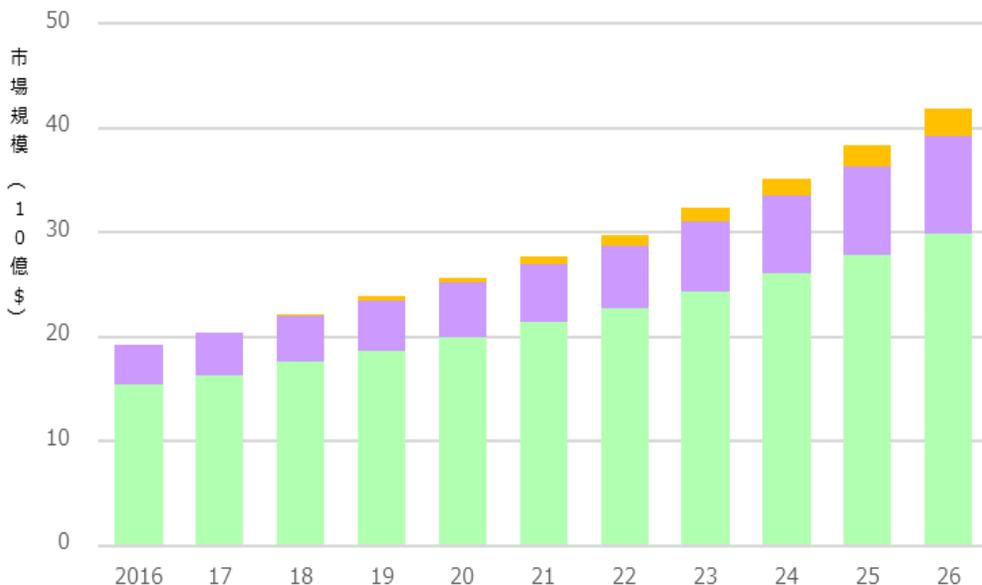
- 日米欧3極で日米欧3極で当局査察実績のあるGMP体制を持ち、高品質かつ均一なCDMOサービスを提供



- 合成医農薬は開発技術力を活かし事業拡大
- バイオ医薬品は地域的/技術的に事業拡大し、高成長率を実現

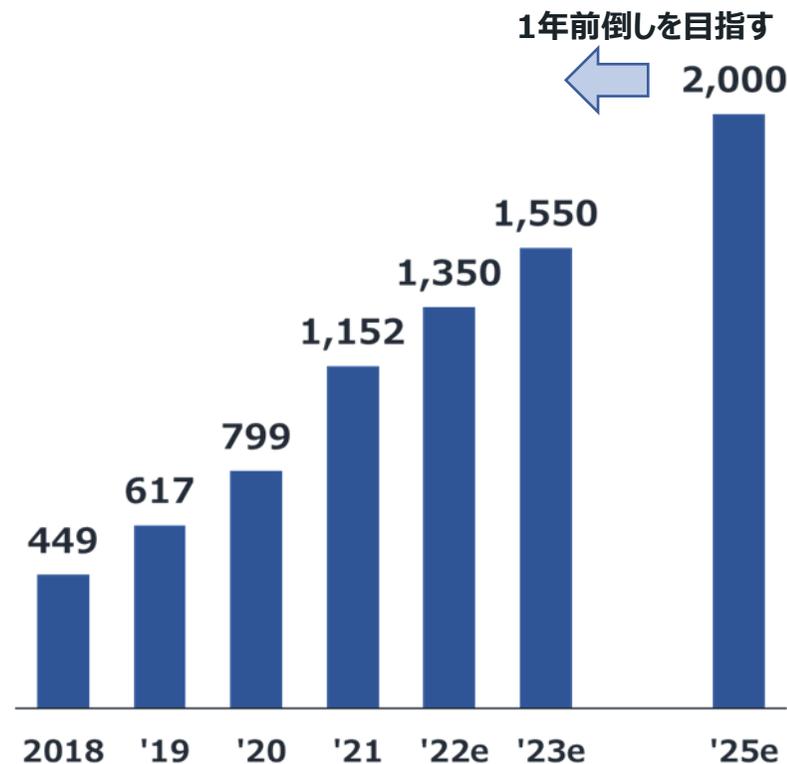
医薬品CDMO市場見通し

- 遺伝子細胞治療薬(CAGR+30%)
- 従来型バイオ医薬品(微生物・動物) (CAGR+11%)
- 合成医薬品 (CAGR+7%)



ライフサイエンス売上高 推移

(単位：億円)



ライフサイエンス 能力増強推移

- ① CDMO事業拡大のため積極的な投資を実施。当初の売上目標を4年前倒し**21年1,152億円**を達成
- ② 既に**売上高2,000億円達成への投資は意思決定済**。20年以降に実施した投資の売上への寄与が本格化
- ③ 更なる成長のため引き続きM&Aと併せ各拠点での**増強投資**を検討中

更なる投資を
検討中
←→

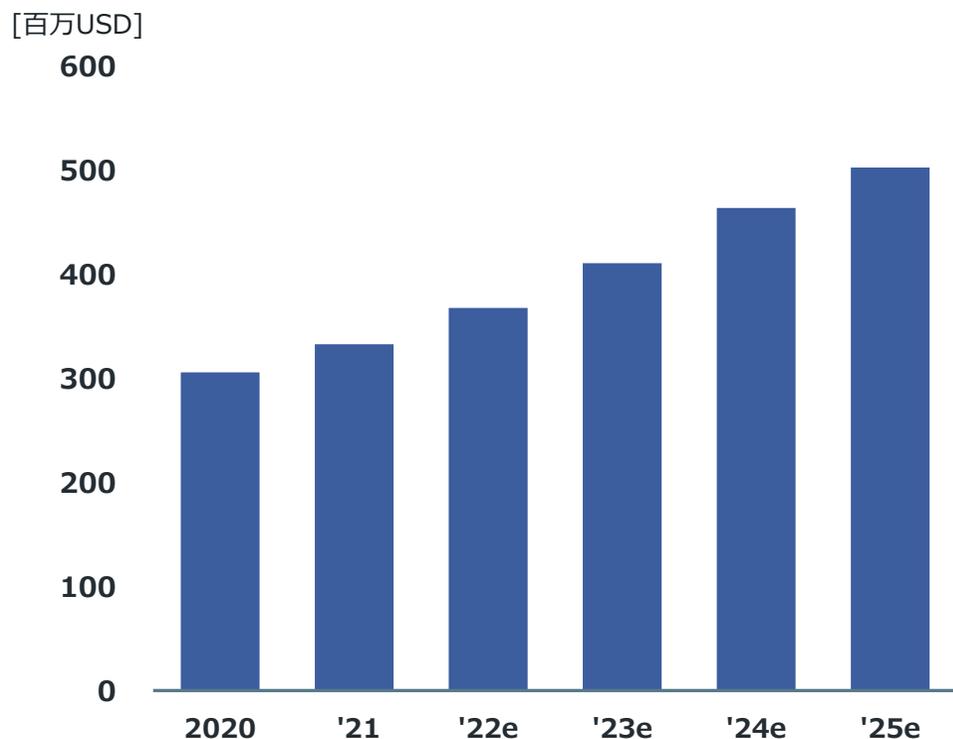
		拠点所在地		2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025		
医 農 薬	合 成	欧	マルグラット		買収	増強 (1.3倍)							
		日	千葉・若狭	増強 (10倍)			増強						
バ イ オ 医 薬 品	微 生 物 ・ 動 物 ・ 遺 伝 子 細 胞	欧	ハイデルベルグ	pDNA増強+mRNA新設									
		欧	コペンハーゲン	増強 (SUB 2,000L×5)					増強 (SUB)				
		米	シアトル	増強				増強 (SUBを3倍)					
		米	ボルダー	買収									
		日	千葉	増強 (新型培養設備導入)									
		欧	ミラノ	買収				増強 (新型培養設備導入)					
		米	ロングモント	買収									

CMPスラリー

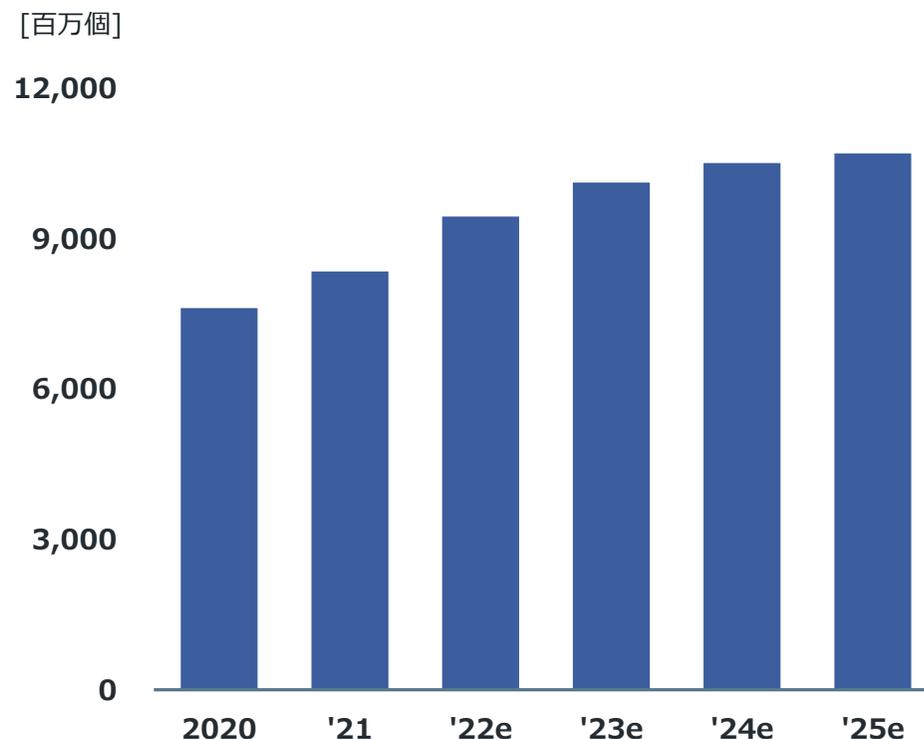
■ ロジックなどでの採用が進み、セリアスラリー市場は拡大
オプトエレクトロニクス用部材

■ スマートフォンの成長率は鈍化するものの多眼化が進み、搭載カメラ数は増加

セリアスラリー市場

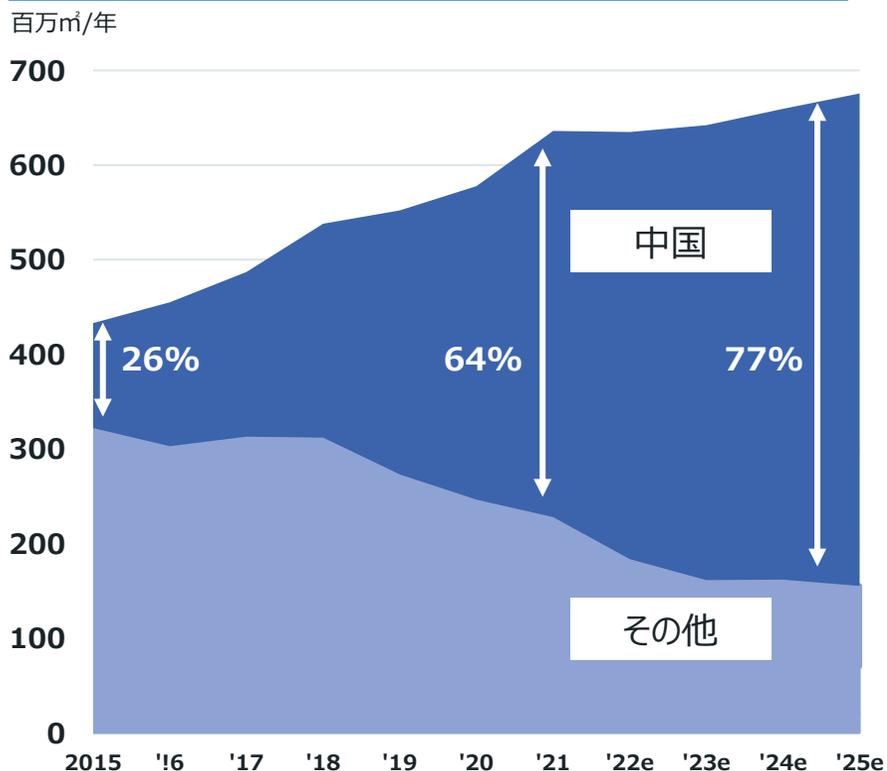


カメラ用イメージセンサー個数

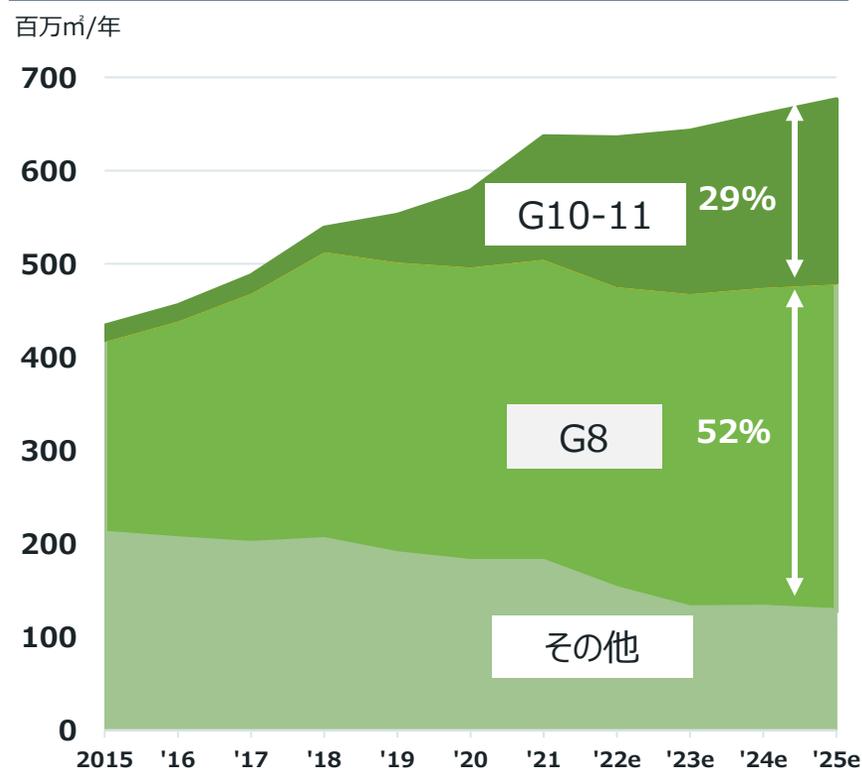


- 2025年までに中国での需要は更に拡大
- 中国でのG11サイズ需要増に対し、設備能力増強で対応

液晶用ガラス需要推移（地域別）

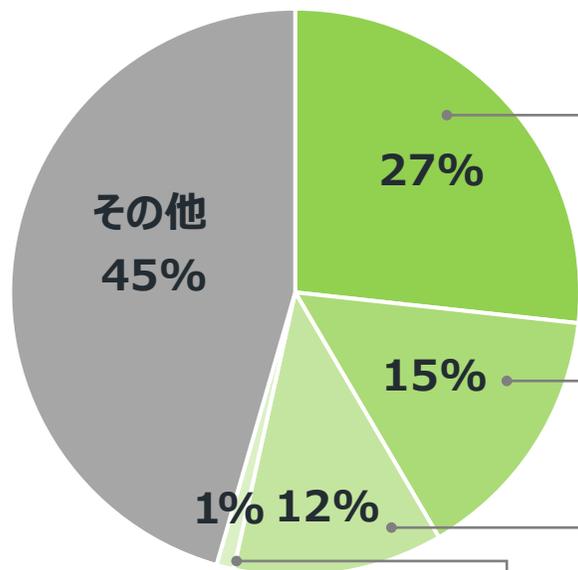


液晶用ガラス需要推移（世代別）



- 需要の約50%は、主用途である自動車、航空機などの輸送機器、電子、建築、エネルギー分野
- 残る半分は多様且つ特殊な分野の需要の積み上げから成り立っている

用途別売上高比率(2020年)



輸送機器



電子



建築



エネルギー



サステナビリティ “製品・技術”を通じて社会的価値を創出

重要機会

AGCグループの主な素材・ソリューション

気候変動問題への対応

建築用ガラス、グリーン冷媒、自動車用赤外線カットガラス、バイオマス炉材等

資源の有効利用

燃料電池用部材、リサイクル原料使用製品（ガラス・耐火物等）

社会インフラの整備

建築用ガラス、苛性ソーダ、次亜塩素酸ソーダ、重曹、塩ビ等

安全・快適なモビリティの実現

自動車用ガラスアンテナ、車載センシング・レーダー用部材、HUD部材等

情報化・IoT社会の構築

建物窓取付アンテナ、半導体製造用部材、ディスプレイ用ガラス、高速通信用部材等

食糧問題への対処

農薬原体・中間体、農業温室ハウス用フィルム等

健康・長寿社会への対応

医薬品原体・中間体、高速通信用部材、水処理用高機能膜等

社会的価値

関連するSDGs

持続可能な地球環境の実現
への貢献



安全・快適な都市インフラの
実現への貢献



安心・健康な暮らしの実現
への貢献



サステナビリティ“健全な企業活動”を通じて社会的価値を創出

重要リスク

気候変動問題への対応

資源の有効利用

社会・環境に配慮した
サプライチェーン

地域社会との関係・
環境配慮

公正・平等な雇用と
職場の安全確保

AGCグループの企業活動

継続的な省エネ対策実施、GHG排出量を低減する生産技術・設備開発 等

再生原材料や再生資材の活用、埋立て処分の削減 等

人権尊重・環境保護を重視したサプライヤー管理 等

水使用量削減、生物多様性保全、環境事故撲滅、地域のファン作り 等

従業員エンゲージメントの向上、重篤災害・休業災害の発生防止 等

社会的価値

持続可能な地球環境の実現
への貢献

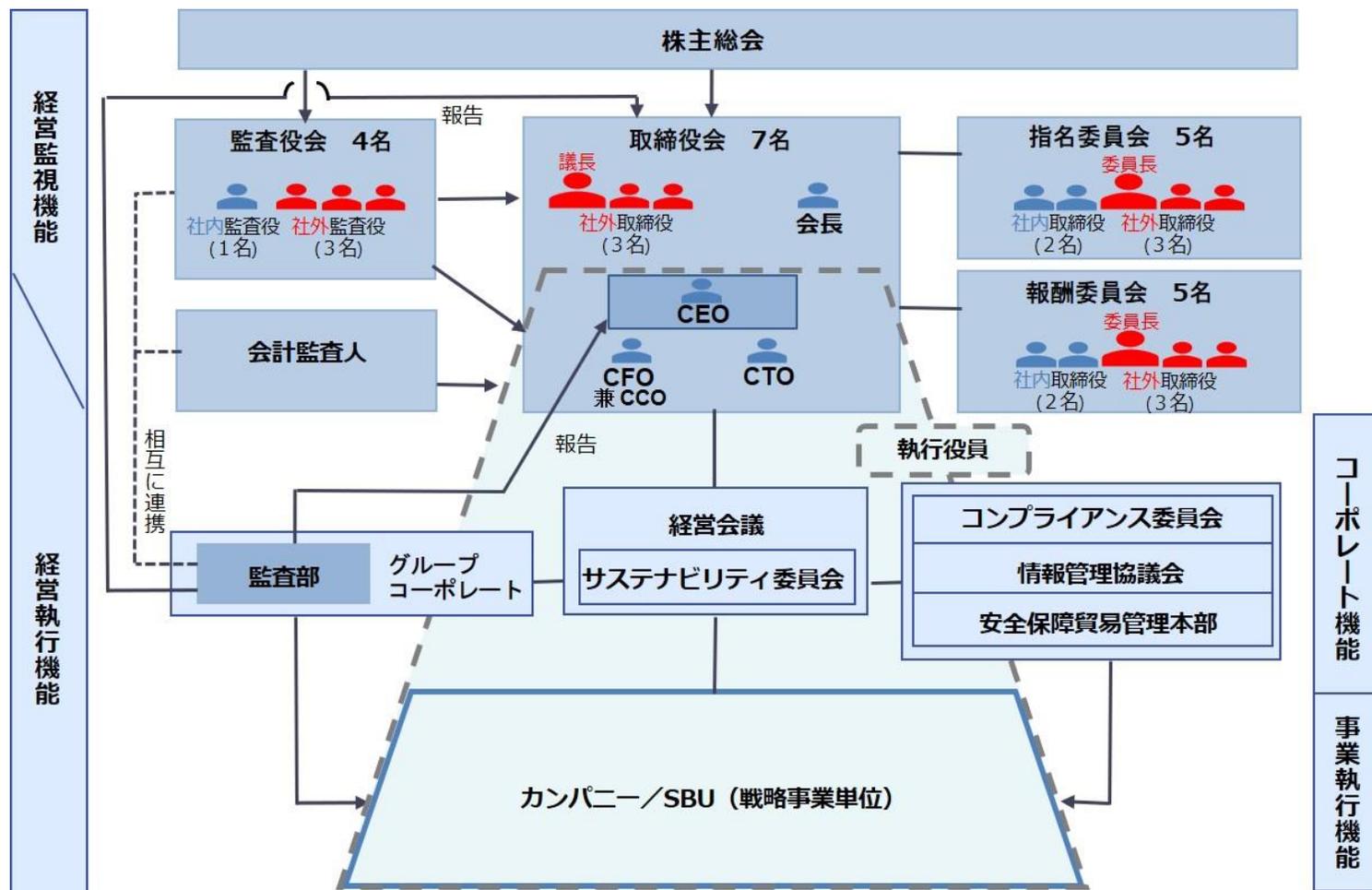
健全・安心な社会の維持
への貢献

公正・安全な働く場の創出
への貢献

関連するSDGs



当社のコーポレートガバナンス体制



 : 社内出身の取締役又は監査役
 : 独立性が確保された社外取締役又は社外監査役

FTSE4Good Index Seriesに選定



FTSE Blossom Japan Indexに選定



CDP Climate Change A- 評価



女性活躍推進に優れた企業を選定する
「なでしこ銘柄」に昨年に引き続き選定



「健康経営優良法人2021ホワイト500」に選定



EcoVadisサプライヤー評価で最高ランクを取得

鹿島工場：「PLATINUM」

千葉工場、AGC PharmaChemicals Europe社：「GOLD」

AGC Biologics Copenhagen社：「SILVER」



Derwent Top 100 グローバル・イノベーター 2021に選定

企業としてのデジタル化を評価され、
「DX注目企業2021」に選定



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。