

# AGC統合レポート2024

2023年12月期



# AGC Integrated Report 2024

## AGCグループの長期持続的な 企業価値向上の取り組みをお伝えします。

AGCグループは、グループビジョン“**Look Beyond**”のもと、長期持続的な企業価値の向上に取り組んでいます。「AGC統合レポート」では、投資家の皆様をはじめとする多様なステークホルダーの方々に、企業価値向上に向けたグループ経営の考え方や具体的な取り組みをご紹介します。

2024年のレポートでは、長期経営戦略「2030年のありたい姿」を実現するための主要戦略や、2024年2月に発表した新中期経営計画**AGC plus-2026**について経営陣のメッセージとともに詳しくご説明します。AGCグループがたゆまず取り組んできた長期視点の経営へのご理解を深めていただければ幸いです。

### AGCグループの経営方針 **AGC plus 2.0**

AGCグループは、経営方針 **AGC plus 2.0**のもと、すべてのステークホルダーに価値をプラスすることにより、持続的な成長を目指します。

### **AGC plus 2.0**

- ・世の中に「安心・安全・快適」を
- ・お客様・お取引先様に「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



代表取締役  
専務執行役員CTO

倉田 英之

代表取締役  
社長執行役員CEO

平井 良典

代表取締役  
副社長執行役員CFO、CCO

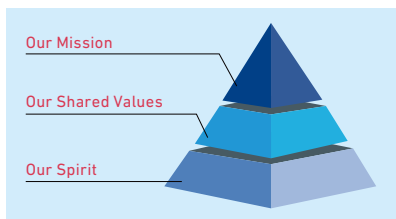
宮地 伸二

## CEOメッセージ ..... 04



## イントロダクション ..... 09

AGCグループビジョン“Look Beyond” ..... 09



創業の精神 ..... 11

AGCの技術 ～素材メーカーとしての強み～ ..... 12

製品を通じた社会的価値の創出 ..... 13

At a Glance ..... 15

長期的な社会課題認識(マテリアリティ)の特定プロセス ..... 16

AGCグループの価値創造モデル ..... 17

**報告対象範囲** (2024年5月発行)  
**報告対象期間** 2023年1月～12月  
**報告対象組織** AGC株式会社および連結対象の  
 国内外グループ会社241社

**文中の主な表記と報告対象**  
 AGCグループ: 上記の「報告対象組織」と同様  
 AGC: AGC株式会社(単体)

**参考にしたフレームワーク**  
 本レポートの作成にあたっては、IFRS財  
 団提唱の「国際統合報告フレームワー  
 ク」、経済産業省発表の「価値協創ガイ  
 ダンス」を参考にしています。



## 成長に向けた経営計画と戦略 ..... 18

「2030年のありたい姿」に向けたロードマップ ..... 18

長期経営戦略 ..... 19

中期経営計画の振り返り ..... 20

新中期経営計画 **AGC plus-2026** ..... 21

CFOメッセージ ..... 25

CTOメッセージ ..... 29

技術開発とイノベーション ..... 33

## 事業戦略 ..... 40

建築ガラス事業 ..... 40

オートモーティブ事業 ..... 43

電子事業 ..... 45

社会的価値の創出に向けて① ..... 47



化学品事業 ..... 48

社会的価値の創出に向けて② ..... 50



ライフサイエンス事業 ..... 52

社会的価値の創出に向けて③ ..... 54



セラミックス事業 ..... 55

新規事業創出～事業開拓部の取り組み～ ..... 56

バリューチェーンを通じた数々の取り組み ..... 57



## 経営基盤戦略 ..... 58

AGCの人的資本経営 ..... 58

環境 ..... 62

## コーポレートガバナンス ..... 69

対談 取締役会議長×社長執行役員CEO ..... 69



AGCのコーポレートガバナンスの基本的な考え方と体制 ..... 72

役員報酬制度 ..... 77

指名委員会委員長・報酬委員会委員長メッセージ ..... 79



取締役・監査役および執行役員 ..... 80

## データ ..... 83

財務データ ..... 83

非財務ハイライト ..... 85

社外からの評価 ..... 86

旭硝子財団 ..... 87

ブループラネット賞 ..... 88

会社概要／株主情報 ..... 89

### 表紙について

AGCグループは、私たちの使命「AGC、いつも世界の大事な一部」を掲げています。この表紙では、独自の素材・ソリューションを通じて、いつもどこかで世界中の人々の暮らしを支えていくAGCグループを表現しています。



# AGCグループの主なコミュニケーションツール

## 財務情報

## 非財務情報

PDF



### AGC統合レポート2024 (本レポート)

長期的な企業価値向上に向けた企業姿勢・事業戦略・活動などを幅広く紹介

<https://www.agc.com/sustainability/book/index.html#ac01>



### フィナンシャル・レビュー (英文のみ)

事業概況および連結財務諸表を含む  
財務内容を報告

<https://www.agc.com/ir/library/financial/>



### サステナビリティデータブック2024

サステナビリティ実現に向けた各種取り組み方針や  
非財務データを報告 (2024年8月発行予定)

<https://www.agc.com/sustainability/book/index.html#ac02>

Web



### 株主・投資家情報

財務情報を中心にAGCグループのIRに関する  
情報を詳しく、タイムリーに発信

<https://www.agc.com/ir/>



### サステナビリティ

サステナビリティ実現に向けた各種取り組み方針や  
非財務データを報告

<https://www.agc.com/sustainability/index.html>



### AGCホームページ

AGCグループに関する情報を幅広く、詳しく、タイムリーに発信

<https://www.agc.com>

# CEO MESSAGE



代表取締役  
社長執行役員CEO

平井 良典

“易きになじまず難きにつく”

受け継いできた創業の精神を忘れず

「信頼」と「技術」を支えとして

社会的使命を果たしていきます。

## 私たちが大切にしているもの

### 素材メーカーとしての「強さ」とは

当社グループは、2018年に社名から「硝子」を取って、総合素材メーカーとしてAGCという社名を掲げました。素材開発というものは、製品化の実現まで長い時間がかかりますし、一つ一つの製品開発が実は技術的に根っここの部分でつながっていることから、長期的な視点と継続性を持った取り組みが必要です。また、簡単な技術はすぐになまされて、事業が成り立たなくなってしまう。では、AGCはどのようにして強い素材メーカーを目指すのか——その答えは117年前から受け継がれている「創業の精神」にあります。

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

## CEO message

まず冒頭の「易きになじまず難きにつく」はチャレンジ精神、挑戦心をうたっています。それに続くのが、チャレンジをサポートする基盤として大切なもので、まず「信頼」と「人財」、もう一つは「技術」へのこだわりです。そして最後は、事業の出発点である「社会的な使命感」。この精神はAGCグループの企業カルチャーとして脈々と受け継がれていると思っています。

社会的な使命感とは、長期的な視点を持って、これからの世の中が何を必要とするか、科学がどう進むかを見据えた上で、何をすべきかを考えることです。長い年月をかけてそれにチャレンジし続け、チャレンジを成功に導くためには、社内外の人たちとの信頼関係が絶対に欠かせません。また、新しいものを形にするためには、技術へのこだわりが重要です。この創業の精神が、私たちのDNAとしてグループビジョンである“**Look Beyond**”に受け継がれています。

### “Look Beyond” を構成する3つの要素

#### Our Mission

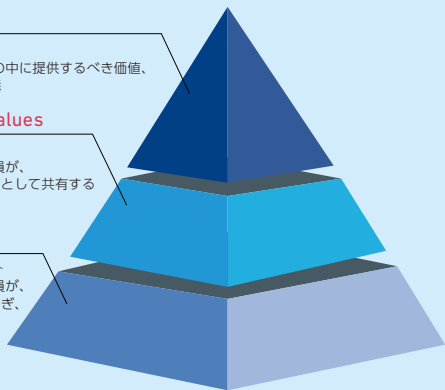
私たちの使命  
AGCグループが世の中に提供するべき価値、  
グループの存在意義

#### Our Shared Values

私たちの価値観  
AGCグループの全員が、  
あらゆる行動の基礎として共有する  
重要な考え方

#### Our Spirit

私たちのスピリット  
AGCグループの全員が、  
世代を超えて受け継ぎ、  
実践していく  
AGCの基本精神



### 「チャレンジ精神」と「技術」と「信頼」

創業の精神が具現化されている取り組みの例の一つに、戦略事業であるライフサイエンス事業の「バイオ医薬品CDMO（医薬品受託開発製造）」があります。バイオの研究開発が中央研究所で始まったのは1980年代半ば。まさに私が入社した頃です。その後、2011年に私が新事業開拓の責任者になったとき、合成医薬品とバイオ医薬品の中間体・原体を担当している社員たちが私のところに来て、「CDMO事業を伸ばしたいから力を貸してほしい」と言ってきました。研究開発のスタートからすでに二十数年経っていましたが、まだまだ小さな事業で、社内には「いつまで無駄なことを続けているのか」といった声さえありました。しかし私は、その人たちの情熱的なチャレンジ精神に動かされ、真剣に検討してみました。すると、技術へのこだわりを持ち続けて研究開発に取り組み、着実に成果を積み重ねていくことが分かったのです。また、当社のお客様である製薬会社数社のトップに、当社がCDMO事業を行うことについてヒアリングしたところ、「AGCさんであればぜひお任せしたい」とのお言葉をいただきました。そこには長きにわたり築き上げてきた信頼関係がありました。まさに「技術」と「信頼」に基づく将来性を感じ取った私は、いかにしてこのCDMO事業を伸ばしていくか思索を巡らせました。そして大型のM&Aも経ながら事業拡大に挑み続けた結果、ライフサイエンス事業は2023年にはカンパニーとして独立するまでになりました。このように「チャレンジ精神」と「技術」と「信頼」によって戦略事業として会社の柱の一つにまで成長したCDMO事業は、まさに創業の精神が発揮された象徴的な事例です。

### 長期経営戦略「2030年のありたい姿」

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

### サステナブルな社会の実現に貢献するために

現在私たちが掲げている長期経営戦略「2030年のありたい姿」にも、この創業の精神が込められています。前身である「2025年のありたい姿」が、私の前任の島村CEOの下で発表されたのは2016年です。そこで掲げられた大方針は、既存事業を強化して長期安定的な収益基盤とするとともに、今後の拡大が見込める戦略事業を複数立ち上げて事業ポートフォリオを変革し、成長と収益性の改善を目指すことでしたが、もう一つ、「チャレンジ精神」を鼓舞することに注力しました。当時、業績の不振に伴って企業カルチャーも停滞しているように思われたためです。

その後、2020年には戦略事業が営業利益の半分以上を占めるなど事業ポートフォリオの変革は順調に進展し、また、その間に実施した従業員のエンゲージメント調査では社内の雰囲気も好転していることが見て取れました。そうした状況を受けて、私がCEOに就任した2021年に長期経営戦略を「2030年のありたい姿」へと更新しました。それまでの数年の間に世の中は急速に変化し、サステナビリティが大きな課題となって

## CEO message

いました。そこで「2030年のありたい姿」には、「持続可能な社会の実現に貢献する」という私たちの使命感を盛り込み、さらに「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」という願いを示しました。ここには、AGCグループが素材メーカーとして持続可能な社会の実現に貢献していくためには、AGCグループ自身も持続可能でなければならないという思いを込めています。

サステナビリティ経営を推進するべく、環境面では「2050年カーボン・ネットゼロ」を目指すための2030年のマイルストーンを設定するなど、積極的な取り組みを進めています。そしてサステナビリティ経営のもう一つの柱は人財です。組織の力は人の力の総和であり、AGCグループは人によって支えられている。そうした考えを表しているのが「人財のAGC」という言葉です。多様な人財の活用、個人の成長、エンゲージメント向上の施策を通じて、「人財のAGC」でサステナビリティ経営の実現を目指します。

## 前中計の振り返りと 新中計AGC plus-2026の重点目標

### この3年間の成果と、残された課題

前中期経営計画AGC plus-2023の期間中は、世界では本当にさまざまなことが起こりました。コロナ禍、半導体の不足、ロシアのウクライナ侵攻とそれに伴うエネルギー価格などの高騰、米国の金利政策、中国経済の停滞。次の経済成長がいつ来るのか非常に読みづらい状況が続きました。この激変の3年間は、私たちにとっては、自社の複数ある事業の中で、市況変動・ボラティリティに強い事業と、そうでない事業がよく分かった3年間でもありました。

3年間の業績を全体的に振り返るなら、事業ポートフォリオ変革に取り組んだ結果、営業利益、EBITDAに関しては一定の成果を得たと考えています。一方で、2022年度に大型の減損を計上したことで最終利益がマイナスになり、目標に



していたROEの水準に達することができませんでした。これは、事業ポートフォリオ変革における構造改革が不十分だったことを意味します。

具体的に言えば、コア事業においては成長投資と構造改革の進展により利益水準が向上しましたが、ディスプレイ事業には課題を残す結果になりました。また戦略事業も利益水準は向上したものの、2023年についてはライフサイエンス事業の米国バイオ医薬品CDMO事業が不調に陥った影響を大きく受け、これも今後の課題となりました。

## GHG排出量削減目標



### 2030年 マイルストーン※ (2019年比)

Scope 1	GHG排出量 (Scope 1+2排出量)	30%削減	Scope 3	GHG排出量 (Scope 3排出量のうち、カテゴリ1、10、11、12の合計)	30%削減
Scope 2	GHG排出量売上高原単位 (Scope 1+2排出量/売上高)	50%削減			

※2030年の電力CO<sub>2</sub>排出係数はIEAが公表した持続可能な開発シナリオ(SDS)を踏まえて設定した数値を用いています。

## 事業の強み・弱みに対応した施策の展開

AGCグループでは「2030年のありたい姿」に向けた諸施策を着実に実施するため、2026年を最終年度とする中期経営計画AGC plus-2026を策定し、2024年2月に発表しました。そこには、過去3年間のさまざまな変動を通じて明確になったそれぞれの事業の強み・弱みに対応した施策を盛り込んでいます。

まずは強みに関してご説明します。コア事業の中で過去には課題山積と評価されていたガラス事業は、構造改革の成果もあって安定した事業に変わってきており、今後さらに強化していきます。エッセンシャルケミカルズ事業は、2023年には

## CEO message

市況が悪い中でもROCE10%程度を達成しており、今後は成長市場である東南アジアを中心に事業の安定化を図ります。また、さまざまな先端領域に高性能素材を提供するパフォーマンスケミカルズ事業は、それまでのコア事業から戦略事業へと位置付けを変えることにしました。

戦略事業に目を向けると、半導体やスマートフォンの市場が不調に陥る中でもエレクトロニクス事業は高い利益性を確保しています。市況は確実に底を打っており、2024年に回復基調に入っています。この事業はこれまでの方針通り拡大を進めていきます。

一方で課題については、まず挙げられるのがコア事業のディスプレイ事業です。産業全体が成長軌道になく、なかなか利益を出しにくい環境であることから、CFOを責任者とする抜本的な構造改革のためのプロジェクトを発足させました。戦略事業に目を向けると、ライフサイエンス事業の米国バイオ医薬品CDMO事業は対策が必要です。米国の金利政策によってバイオベンチャーへの資金流入が滞っていましたが、本年の後半あたりから回復し始める見込みなので、それまでに生産体制を整えることが急務となっています。

これらを踏まえると、この2024年度は次なる成長への準備期間になると考えています。本年度の営業利益の予測は1,500億円と、前年に比べて大きく伸びる計画ではありませんが、2026年度の営業利益見込みは2,300億円としています。これは、2025年以降に半導体やバイオ関連の事業が再度成長軌道に乗ることや、ディスプレイ事業の体質改善などを踏まえたものです。

### 次の成長に向けた種まきに注力

もう一点、**AGC plus-2026**の中で重要なのは、戦略事業における将来に向けた種まきです。2025~2026年以降に芽が

出てくる新事業への投資を積極的に進めていきます。一つ目は電子部品事業における、次世代半導体パッケージ向けガラスコア基板の開発です。これは、現在の半導体微細化の本命であるEUVの次に来る技術であると考えおり、開発を本格化させます。二つ目はパフォーマンスケミカルズ事業における水素社会に向けた取り組みです。さまざまな技術開発が進む中で、私たちはグリーン水素製造に適した水電解用フッ素イオン交換膜技術に着目し、増産投資を決定しています。私たちが圧倒的シェアを誇る燃料電池関連の技術を生かして、水素製造に必要な素材の提供に取り組むものです。三つ目はライフサイエンス事業で、横浜に日本最大規模のバイオ医薬品CDMO施設を建設します。将来的に成長が期待される遺伝子細胞治療といった新しい分野も取り入れ、日本国内の患者様の近くで取り組むことができるようにしたいと考えています。

**AGC plus-2026**で実施するこれらをはじめとした投資の刈り取り時期は、次期中期経営計画期間以降になるでしょう。2024年度を準備期間として2025年度以降の成長を実現すること、および、次期中期経営計画以降に向けた種まきを確実にやっていくこと。この2点が、**AGC plus-2026**の重点目標です。



## さらなる成長・進化に向けて

### 「人財育成」と「事業の選択と集中」が重要に

この数年間、「両利きの経営」として積極的な事業ポートフォリオ変革に取り組んできた結果、これまで1兆2,000億円~3,000億円にとどまっていた売上高も2兆円を超えるところまで成長してきました。それに伴って事業の数が増え、サイズも大きくなっています。そこで課題となるのが「人財」です。事業成長のためには研究開発・営業・製造を含め会社を支える人財が欠かせません。ただ、事業規模の拡大に合わせて単純に人を増やし続ける、というわけにはいきません。特に少子高齢化が進む今後の日本では大幅な増員は難しいでしょう。また、事業というのは全てを拡大すればよいわけでもありません。前中計期間中に北米の建築ガラス事業を売却したように、場合によっては撤退も必要になります。これまでどちらかというと全事業の成長を前提とした戦略を進めてきましたが、今後は、一方では人財の確保と育成、もう一方では事業における選択と集中が課題になるでしょう。

事業の選択と集中においては、必ずしも「迅速な決断」が功を奏すわけではないと私は考えています。ライフサイエンス事業のバイオ医薬品CDMOもエレクトロニクス事業のEUV露光用フォトマスクブランクスも、長い時間をかけて成長させてきた事業です。過去に拙速な判断をしていたら、いずれも今はなかったでしょう。大切なのはタイムリーな決断をすること。そして決断したらスピーディーに実行することです。

もう一つの長期的な課題は、「サクセストラップ」をいかに避けるかということです。「2030年のありたい姿」には、AGCグループ自身が「継続的に成長・進化する」という言葉を入れましたが、ここが最も難しい。人間は一度成功すると保守化し



## CEO message

てしまい、課題が見えているのに手を打たなくなってしまう。それがサクセストラップです。かつての日本は、バブル経済が崩壊しているにもかかわらず以前のやり方を変えられなかった結果、長い経済不況に陥りました。AGCグループもサクセストラップに陥らず、継続的に成長・進化できるかどうか、長期的には最も大きな課題になります。大切に育てた人財が自立して力を発揮し、その総力が会社を支えていく。一方で、選択と集中を進めつつ新しい事業がどんどん伸びてくる。そのような「人」と「事業」の両方の成長があって初めて、「2030年のありたい姿」で掲げた「継続的に成長・進化するエクセレントカンパニー」になれるのです。

### 個人とAGCと世の中の成長が一致する環境づくり

中期経営計画では、事業ごとに必要な施策を打っていきま

すが、背景には常に長期的な成長・進化に向けた人財と事業への私の思いがあります。例えば、この数年間でエレクトロニクスとライフサイエンス事業を合わせて売上高3,000億円レベルに育ってきましたが、その裏には山ほどの失敗がある。チャレンジをし続けなければ、サステナブルな企業にはなれません。新しい事業を生み出す仕掛けづくりと人財育成は、私が経営に携わる限り果たすべき重大な役割だと思っています。

人財が成長し、新たな事業が生まれ、育っていく。そのサイクルが着実に回り始めれば、サクセストラップに陥ることなく、働く個人の成長がその企業の成長につながることを誰もが実感できるはず。個人と企業と世の中の成長を一致させることができれば、これほど素晴らしいことはありません。私は今、AGCグループはそうした状態に近づきつつあると感じています。短期的な業績を出すことも経営の仕事ですが、

むしろそのような長期的な成長を実現できる会社にしていくことが、全てのステークホルダーに対する私の責務です。

そのためにも、私たち全員が決して忘れてはならないのは、最初に申し上げた「創業の精神」です。グループビジョン“**Look Beyond**”に掲げる「私たちの使命」の実現に向けて、信頼と技術へのこだわりで新たなチャレンジを続けること。それらを忘れず、時代の要請に応じて形を変えながら、AGCグループはこれからも、継続的に成長・進化するエクセレントカンパニーを目指して、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さまざまな価値を提供していきます。皆様には、AGCグループに対する一層のご理解とご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。

2024年5月  
代表取締役 社長執行役員CEO  
平井 良典

### 「人財のAGC」に向けた取り組み



CEO対話会の様子(アメリカ)



AGCグループCEO 表彰2023 欧州地域表彰式(ベルギー)の様子



CEO対話会の様子(台湾)



AGCグループCEO 表彰2023 表彰式(日本)の様子



AGC グループビジョン **“Look Beyond”**

# “Look Beyond”

AGCグループのすべての事業活動、社会活動を貫く企業理念です。2002年4月、グローバルでのグループ一体経営に踏み出した際、世界中のAGCグループ従業員が一体となって進化し続けるために策定しました。

**“Look Beyond”** には、次の想いが込められています。

**“Look Beyond”** 将来を見据え

**“Look Beyond”** 自らの領域を超えた視点を持ち

**“Look Beyond”** 現状に満足せず飽くなき革新を追求し

グループ全体が持つ大きな潜在力を発揮し、世界に価値を提供し続けます。

## “Look Beyond” を構成する3つの要素

### Our Mission

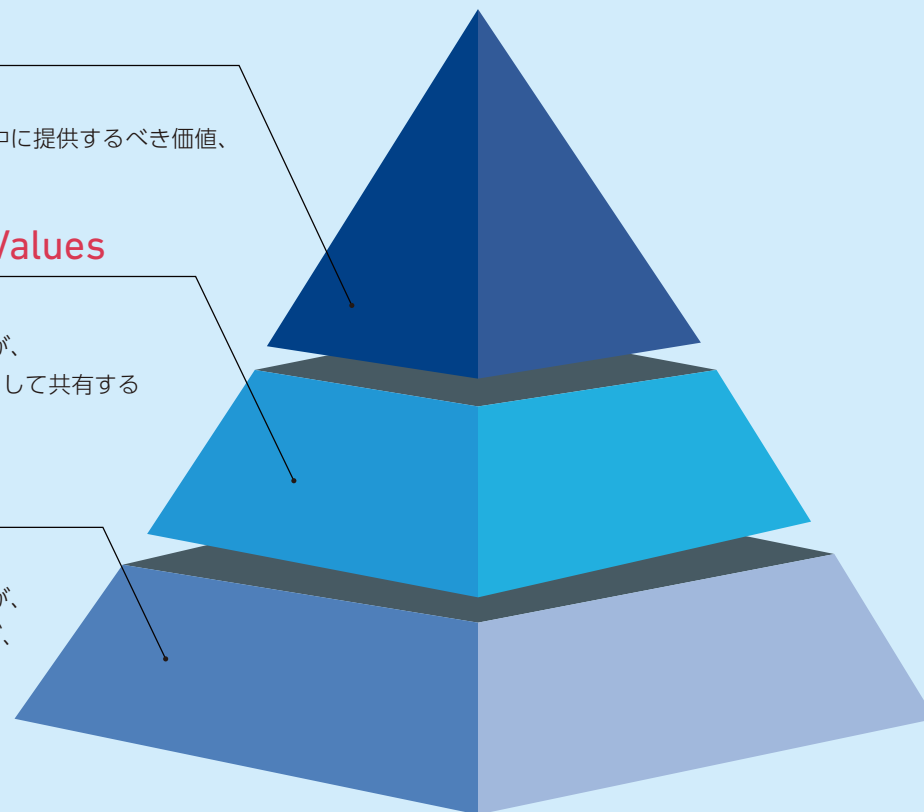
私たちの使命  
AGCグループが世の中に提供するべき価値、グループの存在意義

### Our Shared Values

私たちの価値観  
AGCグループの全員が、あらゆる行動の基礎として共有する重要な考え方

### Our Spirit

私たちのスピリット  
AGCグループの全員が、世代を超えて受け継ぎ、実践していくAGCの基本精神



## “Look Beyond”

### 私たちの使命

## Our Mission 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“無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。



### 私たちの価値観

## Our Shared Values 革新と卓越 多様性 環境 誠実

### 革新と卓越 Innovation & Operational Excellence

- 既成の概念や枠組みにとらわれない発想で、常に革新的な技術、製品、サービスを追求します。
- 常にお客様の視点に立つとともに、社会や市場の変化を予測し、潜在的・将来的なお客様のニーズに応える、新たな価値を創造し続けます。
- あらゆる活動において最高の効率と品質を目指して不断の改善を行い、常に、実現し得る最高の仕事をします。

### 多様性 Diversity

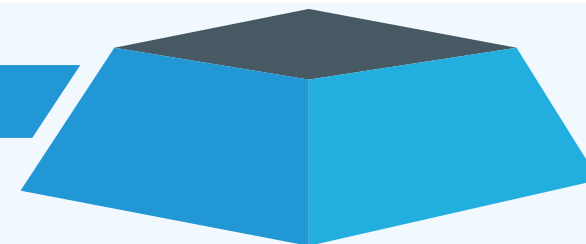
- 多様な能力、個性を持った個人々人を尊重し、国籍、性別、経歴にこだわらないグローバル経営を展開します。
- 人種、民族、宗教、言語、国籍にこだわらず、多様な文化を尊重します。
- 常に異なった視点・意見を尊重します。

### 環境 Environment

- 善き地球市民として、自然との調和を目指し、持続可能な社会づくりに貢献します。
- 安全で健康的な職場環境の向上に努めます。

### 誠実 Integrity

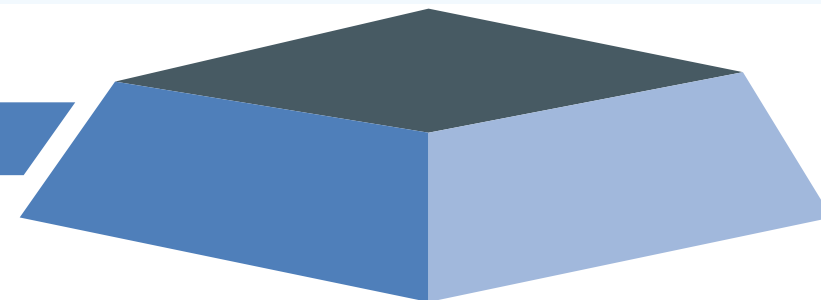
- 高い倫理観に基づき、あらゆる関係者と透明・公正な関係を築きます。
- 法令や規制を厳格に遵守します。
- 提供するあらゆる製品・サービスについて、お客様の満足と信頼を得るための責任を全うします。



### 私たちのスピリット

## Our Spirit “易きになじまず難きにつく”

1907年に旭硝子を創設した岩崎俊彌が唱えた“易きになじまず難きにつく”という創業の精神は、板ガラスの国産化への挑戦から始まり、現在に至るまで脈々と受け継がれており、私たちAGCグループのすべての事業活動の原点となっています。



## 創業の精神

幾多の困難に直面しながらも、板ガラスの国産化を実現した岩崎俊彌。揺るぎないスピリットで、耐火煉瓦、ソーダ灰の製造にも挑んで成功し、現在のセラミックス事業、化学品事業の基礎を築きました。その後も、AGCグループは度重なる苦難を乗り越え、独自の素材・ソリューションを創出。この挑戦のスピリットは、AGCグループ従業員約56,700名へと引き継がれています。



AGCの創業者  
岩崎 俊彌

## 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

### 板ガラスの国産化への挑戦

20世紀初頭、日本の近代化が進む中で、西洋式の建築物が増加していきました。それに伴い、窓ガラスの需要が高まりましたが、板ガラスは海外からの輸入に依存している状況にありました。なぜなら、さまざまな企業が板ガラスの国産化を試みたものの、いずれも輸入品に歯が立たず、失敗に終わっていたからです。

しかし、AGCグループの創業者である岩崎俊彌は、社会の発展に貢献する事業を起こすという志の下、その難題に立ち向かうことを決意。「困難は覚悟の上のこと。生涯をかけてでも国産化は成功させる」と、1907年に旭硝子株式会社を設立

し、ベルギーの技術を導入した大規模な工場建設に取りかかりました。1909年には竣工し、日本で初めて板ガラスの工業化に成功しましたが、輸入品には質・価格ともに及ばず、困難は続きます。それでも諦めることなく、1914年には米国の新技術を導入した新工場を竣工し、輸入品に対抗できる目途をつけました。さらに、第一次世界大戦勃発の影響を受け欧州からの板ガラスの輸入が止まったことも追い風となり、国産の板ガラスが急速に普及していきました。こうして、岩崎俊彌がその半生をかけて注いだ情熱が結実したのです。



## AGCの技術 ～素材メーカーとしての強み～

祖業のガラス事業を起点として、化学品、セラミックス、電子部材へと、産業の高度化に欠かせない素材・ソリューションの領域に事業の幅を広げてきました。

### AGCの技術的強み

独自の優位性を持つ材料技術  
(ガラス、ファインセラミックス、フッ素等)

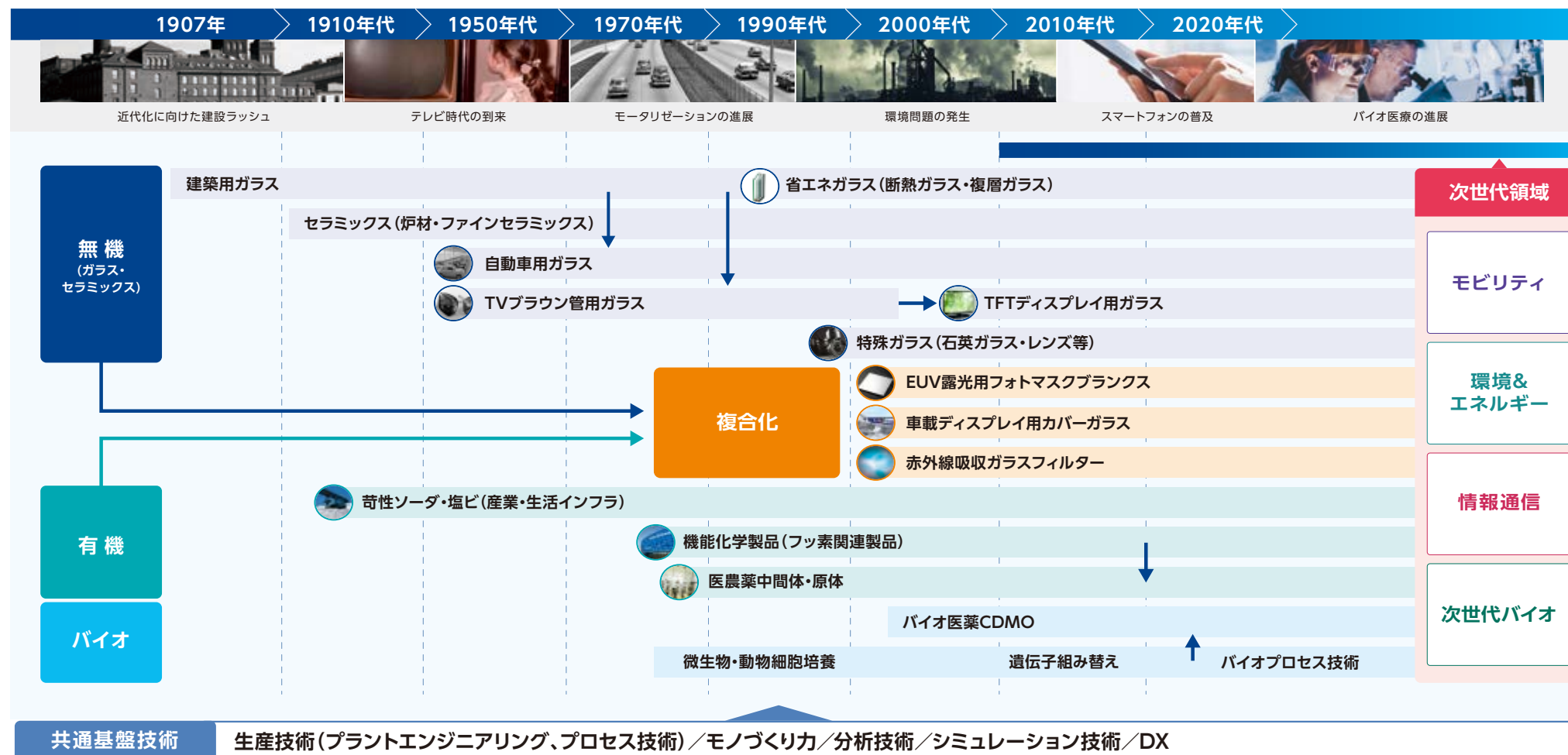
高機能化を実現する加工技術

ブラックボックス化された  
製造プロセス

分析・シミュレーション技術

これらの技術的強みを育て、複合化させることにより素材メーカーとしてのゆるぎない力を備え、それぞれの時代と地域のニーズに応える独自の素材・ソリューションを世界に届けてきました。

### 提供してきた独自の素材・ソリューション



## 製品を通じた社会的価値の創出

AGCグループは、幅広い事業領域によって、世界の人々の生活をさまざまな場面で支えています。ここでは、AGCグループが創出したい3つの社会的価値「持続可能な地球環境の実現」「革新的な未来社会の創造」「安心安全な暮らしへの貢献」に合わせてご紹介します。

### AGCグループが創出したい社会的価値



#### Blue planet

持続可能な地球環境の実現



#### Innovation

革新的な未来社会の創造



#### Well-being

安心安全な暮らしへの貢献



製品の詳細は下記をご参照ください。

<https://www.agc.com/products/search/index.html>



Blue planet



Innovation

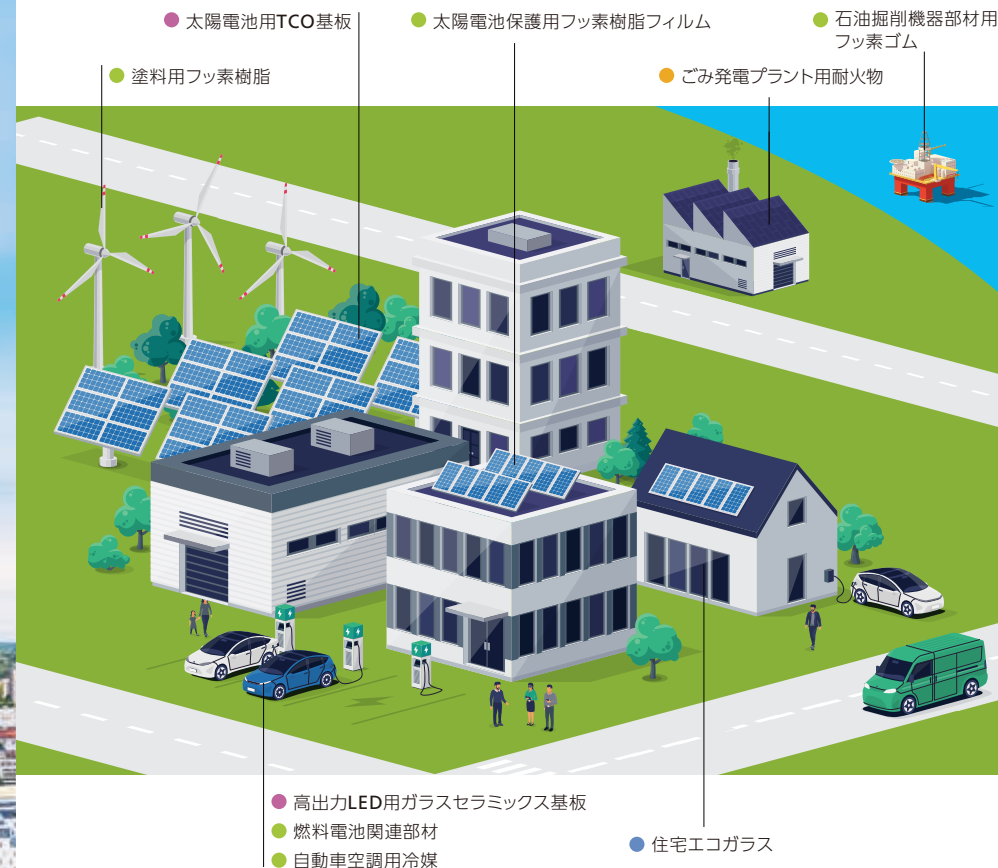


Well-being

- 建築ガラス ● オートモーティブ ● 電子
- 化学品 ● ライフサイエンス ● セラミックス・その他

#### 「環境」領域

環境面にも配慮したスマートシティの実現に貢献するビル・住宅用ガラスや、太陽熱発電用ミラー、グリーン冷媒などの製品を提供しています。



# 製品を通じた社会的価値の創出

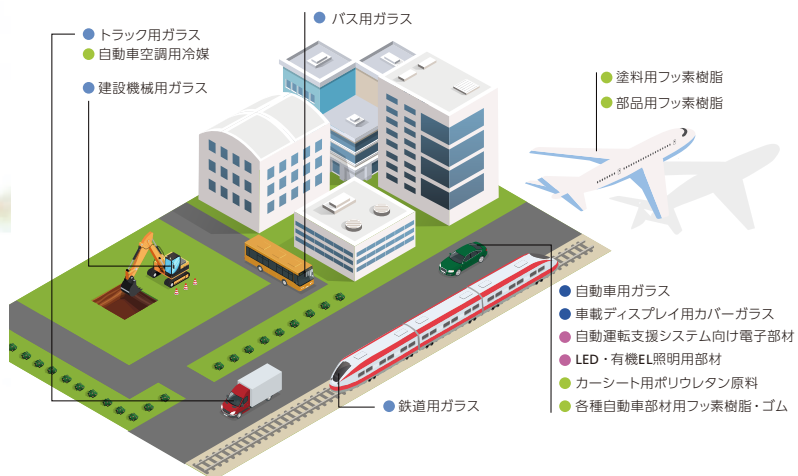
 Blue planet

 Innovation

 Well-being

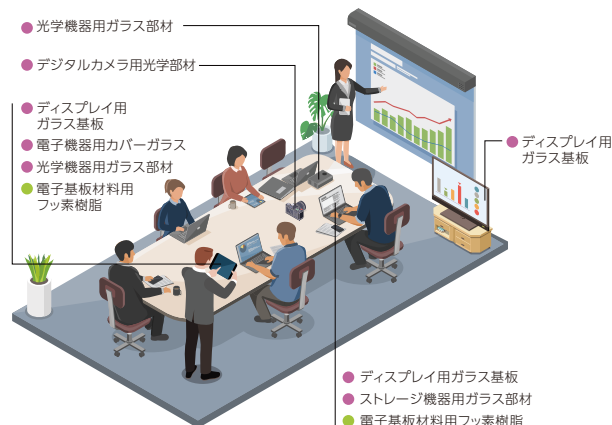
## 「モビリティ」領域

安全で快適なモビリティ社会の発展に貢献する軽量・高機能な窓ガラスや車載ディスプレイ用カバーガラスをはじめ、輸送機器に欠かせない各種製品を提供しています。



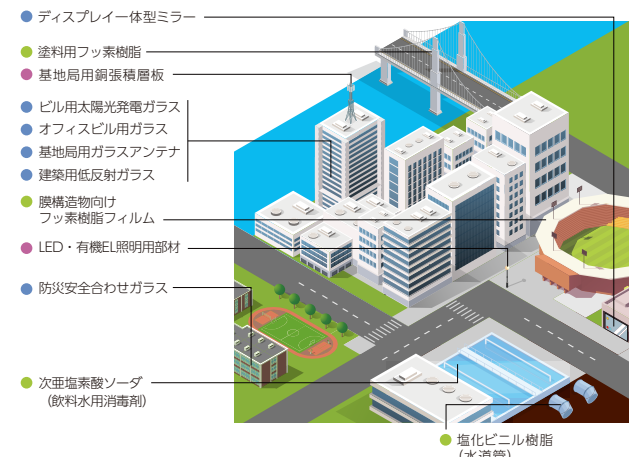
## 「エレクトロニクス」領域

IoT/AI時代の到来や5Gの実用化に不可欠とされる半導体・通信関連や、ビジネスのさまざまなシーンで活躍するディスプレイ・電子機器などの素材・部材を提供しています。



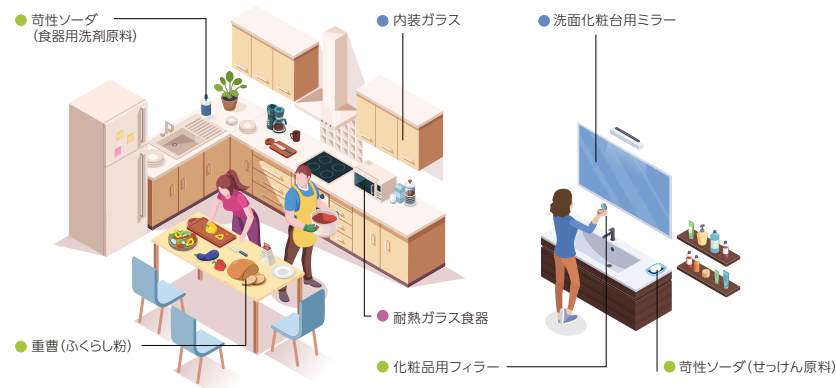
## 「建築・社会インフラ」領域

安心・安全で快適な空間づくりに貢献する建築材料や、社会インフラを支える工業用素材などを提供しています。



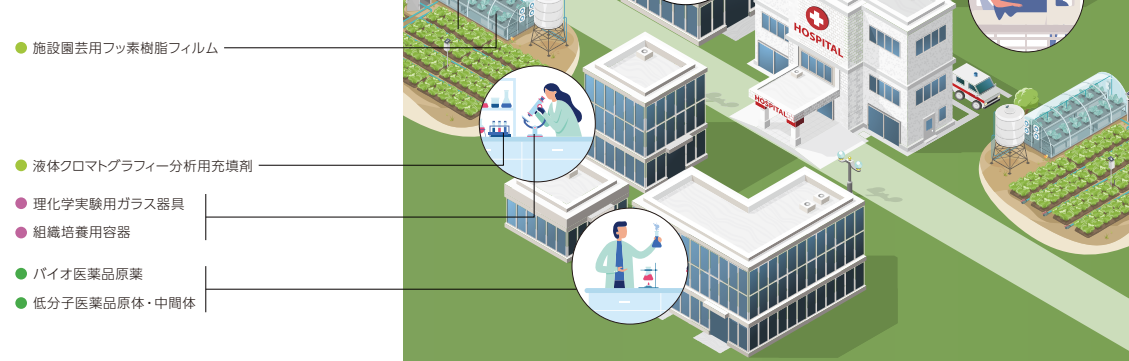
## 「生活関連」領域

便利で快適な生活を実現する日用品やその製造に欠かせない各種素材を提供しています。



## 「ライフサイエンス」領域

人口増加や食糧不足、長寿化、高度化する医療ニーズに応える医薬・農業関連の素材・サービスを提供しています。



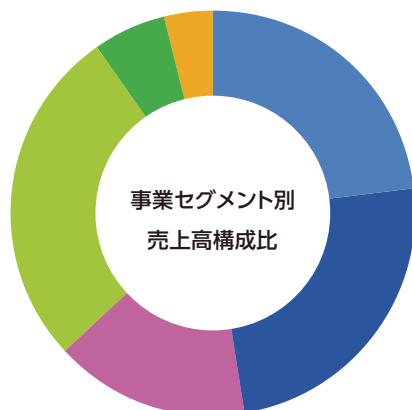
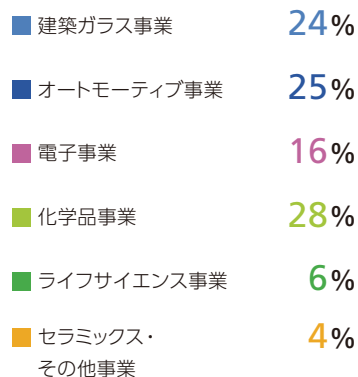
## At a Glance

### グローバルに、幅広い素材・ソリューションを提供するAGCグループ

AGCグループは、日本・アジア、欧州、米州に拠点を築き、グローバルなビジネス基盤を確立しています。「建築ガラス」「オートモーティブ」「電子」「化学品」「ライフサイエンス」「セラミックス・その他」の事業領域で、110年を超える歴史の中で培った世界トップレベルの多様な素材・技術、幅広いお客様基盤、高度な生産技術を強みとして、新たな価値創造に挑戦しています。

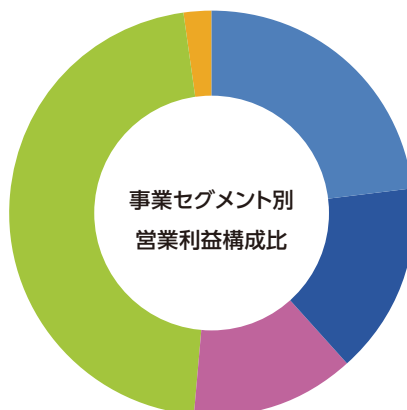
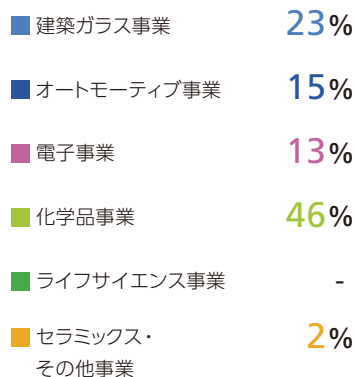
#### 売上高

# 2兆193億円



#### 営業利益

# 1,288億円



#### 連結従業員数 (2023年12月末現在)

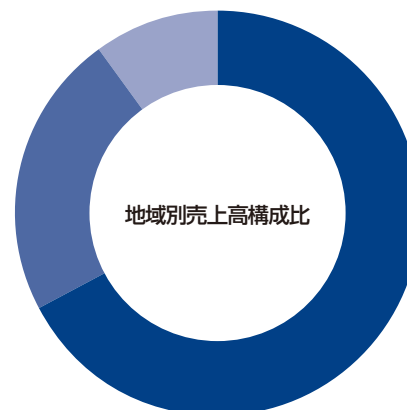
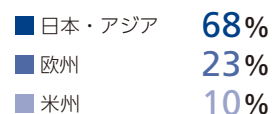
# 56,724名

日本・アジア:約35,400名  
欧州:約16,600名  
米州:約4,700名

#### 製造拠点数

# 93拠点

日本・アジア:63  
欧州:21  
米州:9



### 世界市場シェア

## Market Share



フロート板ガラス  
世界  
トップシェア



自動車用ガラス  
世界  
トップシェア



車載用ディスプレイ  
カバーガラス  
世界 No.1



苛性ソーダ・  
塩化ビニル樹脂  
東南アジア  
No.1



ETFE樹脂(フッ素樹脂)  
世界 No.1

※2024年1月時点当社推定



## 長期的な社会課題認識(マテリアリティ)の特定プロセス

AGCグループでは、下記のプロセスを通じて、経営における長期的な方向性や企業価値に影響を及ぼし得る長期的な社会課題認識(マテリアリティ)の明確化を行い、重要機会および重要リスクを特定しています。

### 01 SDGsマッピング

長期的な社会課題認識を検討する上で、サステナビリティ実現に向けた現在位置を再確認するために、AGCグループの既存製品がどのような社会課題解決に貢献しているか、SDGsの169のターゲットに基づいて分析しました。

- 01 事業領域ごとに、主要な既存製品をピックアップ
- 02 製品ごとに、売上規模と成長性により、「事業インパクトスコア」を算出
- 03 製品ごとに、貢献できると考えられるSDGsのターゲットに紐付け
- 04 SDGsのターゲットごとに、紐付けられた全製品の貢献内容を勘案してAGCグループが創出している社会的価値を記述
- 05 社会的価値ごとに、紐付けられた全製品の「事業インパクトスコア」を合算
- 06 各社会的価値の「事業インパクトスコア」を、課題解決への貢献度合いに基づき補正
- 07 補正結果を「社会的インパクトスコア」とし、上位15位までを顕著な社会的価値として特定

上記により、既存製品による現在の社会課題解決への貢献領域を確認

省・創・蓄  
エネルギーと  
気候変動の緩和



スマートシティ  
構築



安心・安全な  
水資源



安全で快適な  
モビリティ



健康増進・  
長寿社会



### 02 社会課題 トレンド分析

現在の社会課題解決への貢献状況を踏まえつつ、今後のAGCグループにとっての重要機会・リスクを特定するために、社会課題の将来動向を分析しました(分析結果は、「2030年のありたい姿」策定の基礎情報としても活用)。

#### 01 社会課題のリストアップ

- SDGsの169のターゲット
- サステナビリティ・メガトレンド(サーキュラーエコノミー等)
- 「グローバルリスク報告書」(世界経済フォーラム)から、AGCグループにとっての「機会」「リスク」に関わる事項をリストアップ(計79項目)

#### 02 ステークホルダーにとっての重要度

##### 機会に関わる社会課題

社会課題リストに対し、

- お客様や競合他社が取り組む社会課題
- サステナビリティ・メガトレンドに基づく重要度評価を実施

##### リスクに関わる社会課題

社会課題リストに対し、主要なESG評価機関の評価指標に基づく重要度評価を実施

#### 03 AGCグループにとっての重要度

##### 機会に関わる社会課題

社会課題リストに対し、現在のコア事業・戦略事業や将来の潜在的な戦略事業領域との関連性に基づく重要度評価を実施

##### リスクに関わる社会課題

社会課題リストに対し、AGCグループの上流・下流を含むバリューチェーン全体の視点から重要度評価を実施

### 03 重要機会・ リスクの特定

社会課題トレンド分析結果に基づき、専門家の見解も踏まえ、持続可能な社会実現への貢献とAGCグループの持続的成長の両立を実現する上での重要機会・リスクを特定。サステナビリティ委員会および取締役会での議論を経て決定し、サステナビリティ目標設定のベースとしました。

#### 重要機会

- 気候変動問題への対応

#### 重要リスク

- 資源の有効利用

- 社会インフラの整備
- 安全・快適なモビリティの実現
- 食糧問題への対応
- 情報化・IoT社会の構築
- 健康・長寿社会への対応

- 社会・環境に配慮したサプライチェーン
- 公正・平等な雇用と職場の安全確保
- 地域社会との関係・環境配慮

# AGCグループの価値創造モデル

AGCグループはグループビジョン“**Look Beyond**”に基づき、長期視点の経営を実践しています。創業以来培ってきた技術と信頼を軸として、多様な人財によるたゆまぬチャレンジにより、社会的価値の創出を通じた経済的価値の創出を追求し、企業価値の向上を目指します。



## 「2030年のありたい姿」に向けたロードマップ

AGCグループは2021年2月、長期経営戦略として「2030年のありたい姿」を発表しました。この中で、長期持続的に経済的価値と社会的価値を共に創出していくための主要な戦略として、「事業ポートフォリオ変革」と「サステナビリティ経営の推進」を掲げ、現在その取り組みを進めています。

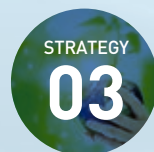
### 新中期経営戦略 **AGC plus-2026** 2024-2026



“両利きの経営”の進化



サステナビリティ経営の深化



価値創造DXの推進



経営基盤の強化

### 前中期経営戦略 **AGC plus-2023** 2021-2023

戦略1 “両利きの経営”の追求    戦略2 サステナビリティ経営の推進    戦略3 DXの加速による競争力の強化

### 経営方針 **AGC plus 2.0**

AGCグループは、経営方針 **AGC plus 2.0** のもと、全てのステークホルダーに価値をプラスすることにより、持続的な成長を目指します。

- 世の中に「安心・安全・快適」を
- お客様・お取引先様に「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



2030

2026

2023

## 長期経営戦略

### 長期経営戦略「2030年のありたい姿」とは

「2030年のありたい姿」では「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」という目指す企業像を示しました。その実現には製品・技術の提供やさまざまな企業活動を通じて社会的価値を創出しながら、ビジネスモデル変革や新事業創出等により資本効率を高めて経済的価値を創出することが必要です。そのための一つ目の主要戦略が「事業ポートフォリオ変革」です。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を構築するため、コア事業の事業構造やビジネスモデルの変革、戦略事業の拡充と成長の加速に取り組んでいます。主要戦略の二つ目は「サステナビリティ経営の推進」です。事業活動による地球・社会に対するネガティブインパクトを最小化し、ポジティブインパクトを最大化することを追求しています。事業活動を通じて「3つの社会的価値」を創出するとともに、安定的にROE10%以上を実現することを目指します。

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



#### Blue planet

持続可能な地球環境の実現

原料の調達からお客様の使用に至るまでの環境負荷を低減することで、全ての生命がよりどころとする地球の持続可能性に貢献します。



#### Innovation

革新的な未来社会の創造

世界最先端技術を支える素材・ソリューションを提供することで、革新的な未来社会の創造に貢献します。



#### Well-being

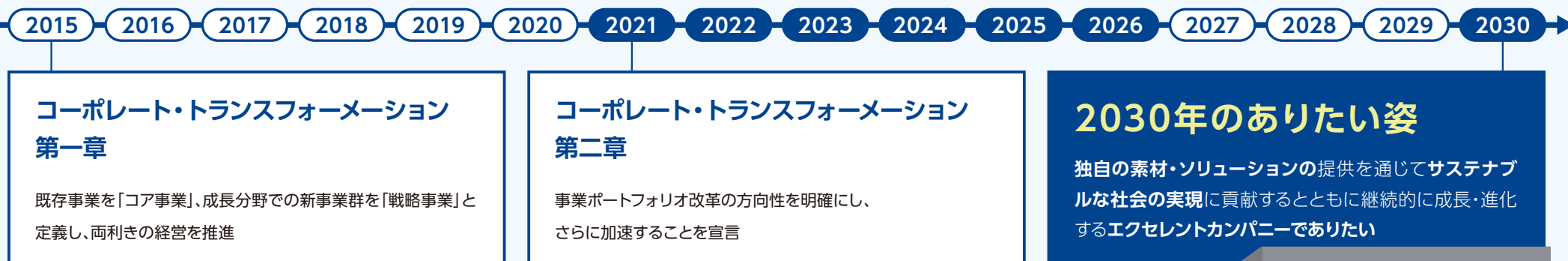
安心安全な暮らしへの貢献

生活やインフラ、医療に必要な製品をより安定的に提供することで、安心・安全で快適・健康な暮らしに貢献します。

## 中期経営計画の振り返り

AGCグループは、“いつも世界の大事な一部”であり続けるために、それぞれの時代で求められる変革に取り組んでいます。2016年に既存事業を「コア事業」、成長分野での新事業群を「戦略事業」と定義し、両利きの経営を推進してきました。2021年には長期経営戦略「2030年のありたい姿」を策定するとともに、「コーポレート・トランスフォーメーション第二章」として事業ポートフォリオ改革の方向性を明確にし、企業変革をさらに加速することを宣言しました。

2021年に策定した中期経営計画 **AGC plus-2023** では、「両利きの経営の追求」「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」を戦略に掲げ、事業運営を行いました。収益力および資産効率改善のための事業ポートフォリオ転換に取り組んだ結果、従来と比べ営業利益およびEBITDAの水準は向上しました。しかしながら、構造改善などに伴う減損損失の計上などにより、当初目標のうち「ROE8%以上を安定的に達成」するには至らず、ROE水準に課題を残す結果となりました。



※EBITDA=営業利益+減価償却費

# 新中期経営計画 *AGC plus-2026*

「2030年のありたい姿」の実現に向け、2024～2026年度の3年間を対象とした新中期経営計画 *AGC plus-2026* を策定しました。*AGC plus-2026* では一定成果を得た前中期経営計画 *AGC plus-2023* の戦略の方向性を踏襲し、「2030年のありたい姿」の実現に向けてコーポレート・トランスフォーメーションを加速することで、企業価値を最大化させ、ROE8%以上の早期実現を目指します。

## コーポレート・トランスフォーメーション

第一章 第二章

2021 フェーズ1

*AGC plus-2023*

2024 フェーズ2

*AGC plus-2026*

2027 フェーズ3

2030年の  
ありたい姿

### “両利きの経営”の進化

- 独自の素材・ソリューションを追求した事業ポートフォリオ変革の加速
- コア事業は収益基盤とキャッシュ創出力を引き続き強化
- 戦略事業の定義を見直すとともに事業成長を加速させ、併せて次世代領域を開拓

### サステナビリティ経営の深化

- 提供する社会的価値を再定義しサステナビリティKPIを設定することにより、財務KPIを含めた統合的な経営を加速

### 価値創造DXの推進

- デジタル × モノづくり力による競争力強化
- サプライチェーン全体をつなぎ効率化・強化

### 経営基盤の強化

- グループガバナンスの強化
- 人的資本経営の推進
- 事業戦略と技術プラットフォームの連動をさらに強化

### 2026年度目標

営業利益

**2,300** 億円以上

戦略事業営業利益

**50** %以上

ROE

**8** %以上

D/E比率

**0.5** 以下

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

営業利益

**3,000** 億円以上

戦略事業営業利益

**60** %以上

ROE

安定的に **10** %以上

D/E比率

**0.5** 以下

# 新中期経営計画 AGC plus-2026

## 両利きの経営の進化

### 事業ポートフォリオ変革の方向性

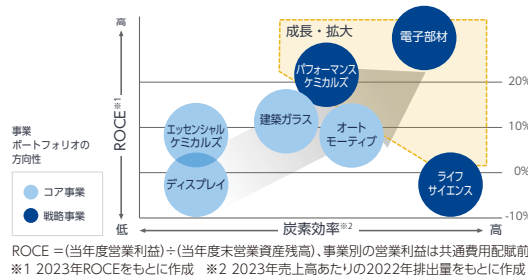
AGC plus-2026では、引き続き両利きの経営を推進することで、市況変動に強く、資産効率・成長性・炭素効率の高い事業ポートフォリオの構築を目指します。

### コア事業・戦略事業の定義を見直し

化学品事業のパフォーマンスケミカルズは、環境・エネルギー、半導体を含むエレクトロニクス、モビリティ、ライフサイエンス等の今後市場成長が期待できる先端領域に対し高機能素材を提供することから、戦略事業に組み込みました。

また、戦略事業の「モビリティ」の定義を拡大し、既存のオートモーティブ事業の中に含まれていたCASE向けの高付加価値製品をこれに追加しました。

事業ポートフォリオ変革の方向性 (炭素効率・資産効率)



### 戦略事業の主な製品

これまで

モビリティ	<ul style="list-style-type: none"> <li>車載ディスプレイ用カバーガラス</li> <li>モビリティ新規部材 (含5G通信)</li> </ul>
エレクトロニクス	<ul style="list-style-type: none"> <li>半導体関連部材</li> <li>オートエレクトロニクス用部材</li> <li>次世代高速通信用部材</li> <li>エレクトロニクス用フッ素製品</li> </ul>
ライフサイエンス	<ul style="list-style-type: none"> <li>合成医薬品CDMO</li> <li>バイオ医薬品CDMO</li> <li>その他のライフサイエンス製品</li> </ul>

見直し後

モビリティ	<ul style="list-style-type: none"> <li>車載ディスプレイ用カバーガラス</li> <li>CASE向けの高付加価値品</li> </ul>
エレクトロニクス	<ul style="list-style-type: none"> <li>半導体関連部材</li> <li>オートエレクトロニクス用部材</li> <li>次世代高速通信用部材</li> </ul>
ライフサイエンス	<ul style="list-style-type: none"> <li>合成医薬品CDMO</li> <li>バイオ医薬品CDMO</li> </ul>
パフォーマンスケミカルズ	<ul style="list-style-type: none"> <li>多業界向け高機能フッ素製品 (エレクトロニクス用フッ素製品、その他のライフサイエンス製品を含む)</li> </ul>

モビリティ事業

従来のモビリティ製品 (ディスプレイ、センサー、アンテナなど) に加え、他の [CASE向けの高付加価値品] を組み込む



## 各事業の主要戦略

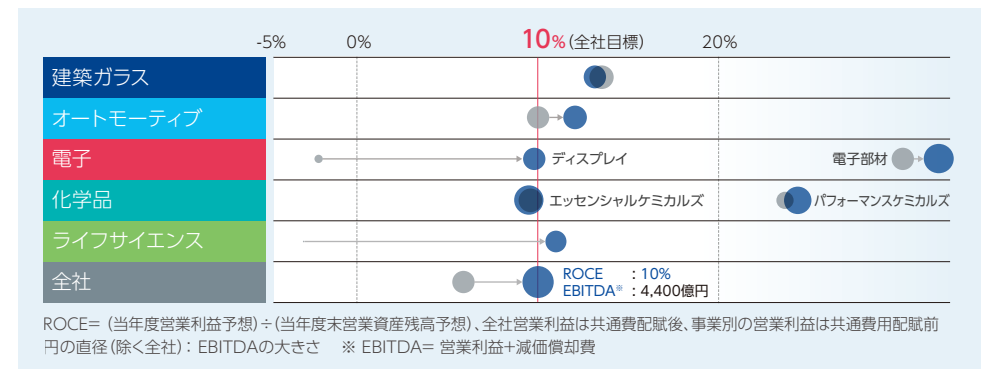
戦略事業のエレクトロニクスではEUV露光用マスクブランクスをはじめとする高付加価値製品の拡大を図るとともに、継続的に新ビジネスを探索していきます。ライフサイエンス事業では米国のバイオ医薬品CDMO事業の業績を回復させ、成長軌道に戻していきます。バイオベンチャーへの資金流入減の影響には回復の兆しがあり、2025年には本格回復する見通しです。2023年に商用運転に着手した新規生産ラインの稼働が2024年には本格再開し、収益改善に寄与する予定です。モビリティ事業ではCASEによる市場変化を事業機会として確実に捉えます。パフォーマンスケミカルズでは、半導体を含むエレクトロニクス、環境・エネルギー領域に高機能素材を提供し、高付加価値化と事業領域の拡大により、グローバルニッチ市場の需要を取り込んでいきます。

コア事業の建築ガラスでは、GHG削減等の社会課題の解決につながる製品や技術を強化し、安定的にキャッシュを創出していきます。オートモーティブ事業は、価格政策、構造改革に継続して取り組み、高機能化・高付加価値化を促進することで収益性と資産効率を向上させます。ディスプレイ事業はCFOが主導する事業構造改革プロジェクトのもと、スピード感をもって構造改革を進めます。エッセンシャルケミカルズ事業では、成長市場である東南アジアへの地域集中戦略を継続していきます。

これらの戦略の実行により引き続き全社ROCE10%以上を目指します。

## ROCE

● 2023年実績 vs ● 2026年度見込み



# 新中期経営計画 AGC plus-2026

## サステナビリティ経営の深化

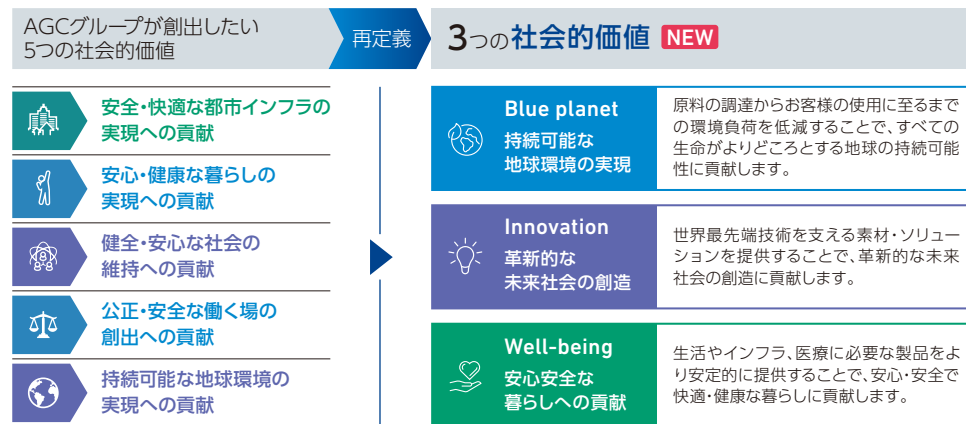
### AGCグループが提供したい社会的価値

AGCグループは、長期的な社会課題の動向を踏まえ、持続可能な社会の実現への貢献と、AGCグループの持続的成長の双方の両立を目指す上で重要となる機会とリスク(マテリアリティ)を特定しています。これらの重要機会・リスクに基づき、長期経営戦略や各事業戦略、サステナビリティ目標を設定し、社会的価値の創出を通じて経済的価値を創出し、企業価値向上を実現することを目指して事業活動に取り組んでいます。2021年2月に発表した長期経営戦略「2030年のありたい姿」においては、AGCグループとして「創出したい5つの社会的価値」を定め、サステナブルな社会の実現に貢献することを明記しました。

**AGC plus-2026**の始動に合わせ、AGCグループが提供したい社会的価値を再定義しました。AGCグループが創出する社会的価値について従業員を含む社内外のステークホルダーへのさらなる理解浸透を図るべく、マテリアリティの重要機会に着目し、従来の「5つの社会的価値」をAGCの製品・技術で創出する「3つの社会的価値」に組み替えました。

3つの社会的価値の創出を通じた経済的価値の創出を着実に実行するため、サステナビリティKPIを設定し実行状況をモニタリングし、改善を図っていきます。

サステナビリティKPI:P26を参照

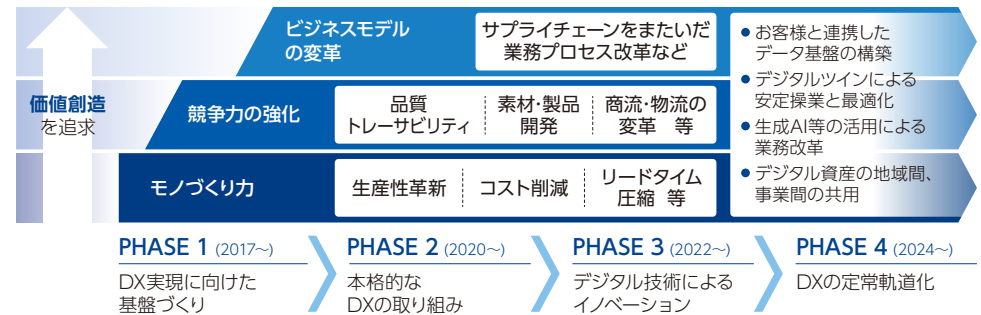


## 価値創造DXの推進

### AGCグループのDXは「定常軌道」へ

AGCグループは、モノづくりや研究開発を中心にDXの取り組みを始め、以降営業や物流、職能業務などに幅広く展開してきました。引き続き、DXを「コーポレート・トランスフォーメーション第二章の梃子」と位置付け、デジタル技術の利点を生かし常に変革し続ける姿、DXの定常軌道化を目指していきます。そして、今回再定義した3つの社会的価値の創出を通じて経済的価値を追求し、企業価値の向上のスパイラルをデジタル技術を活用して加速していく価値創造DXを実現していきます。この価値創造DXの主要な取り組み領域として、以下の3項目を設定し、AGCグループの強みであるモノづくりの力とデジタル技術を融合して取り組んでいきます。

- 【モノづくり力】生産性の革新やコストダウン、リードタイム短縮などを通してモノづくりの力を高める
- 【競争力の強化】品質の向上や素材開発の圧倒的なスピードアップ、商流・物流の変革を通してAGCグループが提供する価値を高め、素材メーカーとしての競争力を強化する
- 【ビジネスモデルの変革】ビジネスモデルの変革をも視野に入れ、お客様やお取引先様、ビジネスパートナーの皆様とも双方がWin-Winの関係となることで、新しい価値をお客様や社会に広く提供する



### DX推進事例 ~建築用ガラスの工事積算工程を効率化~

2023年、AGCアメニテック株式会社の独自の硝子工事積算システム「R7」を用いて、サプライチェーン間でガラスの品種や数量情報などのデータをクラウドで連携する取り組みを開始しました。これにより、手入力業務の削減、見積もり作業の時間短縮、入力の抜け漏れや間違いの防止等、サプライチェーン全体での業務効率化が可能となります。

詳細はこちらをご覧ください [https://www.agc.com/news/detail/1203716\\_2148.html](https://www.agc.com/news/detail/1203716_2148.html)



# 新中期経営計画 AGC plus-2026

## 経営基盤の強化

### 人的資本経営の推進

継続的な企業成長を実現する人的資本経営を推進していきます。「人財のAGC」は、AGCグループの人的資本経営を表します。「人財のAGC」とは、多様な人財一人ひとりの強み・能力を引き出し、主体的な学びと成長を支援し、チャレンジを奨励すること、成長する個々人の総和がエンゲージメントの高い強い組織をつくり出し、企業価値を向上させ、AGCの使命を実現することです。

AGCの人的資本経営:P58を参照

### 人財のAGC



### 経営基盤のさらなる強化

事業活動の強みを支えているのが、AGCグループの強靱な経営基盤です。**AGC plus-2026**では、グループガバナンスのさらなる強化にも取り組みます。また、事業戦略と技術プラットフォームの連動をさらに強化していきます。

AGCのコーポレートガバナンスの基本的な考え方と体制:P72を参照

技術開発とイノベーション:P33を参照

## 主なKPIとキャピタルアロケーション

### 財務KPI

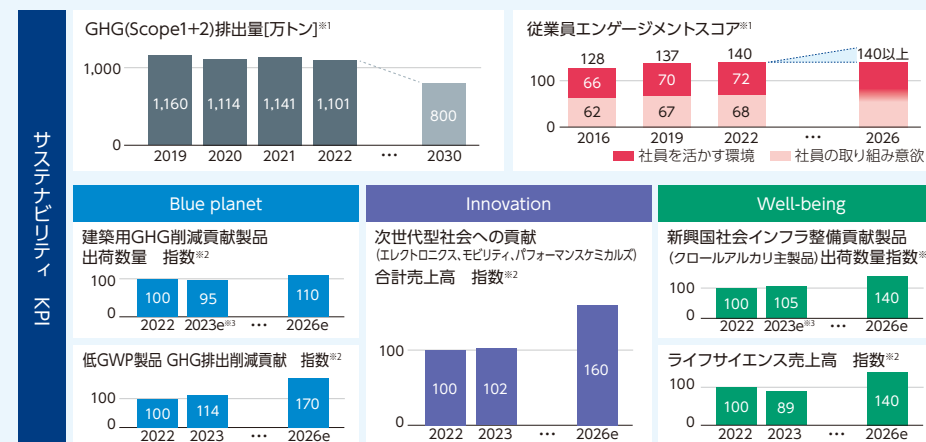
継続的に成長・進化し、安定的に ROE 8% 以上を達成していきます。  
戦略事業を拡大させ、2026 年には全社営業利益の過半とします。

	2023年(実績)	2024年(予想)	2026年	2030年
戦略事業 営業利益	568億円	800億円	1,300億円	1,900億円
EBITDA※	3,041億円	3,350億円	4,400億円	
ROE	4.6%	3.7%	8% 以上	10% 以上
D/E比率	0.42		0.5以下	

※ EBITDA=営業利益+減価償却費

### サステナビリティKPI

事業活動を通じたサステナビリティKPI の向上により、持続的な成長を実現します。



※1 役員報酬に反映される項目。ただし、GHG 排出量については GHG 排出量売上高原単位を役員報酬の算定に用いる

※2 2022年を 100 として 2023 年以降の数値を換算

※3 暫定数値

# CFO MESSAGE



代表取締役  
副社長執行役員CFO、CCO

宮地 伸二

## 「2030年のありたい姿」の実現に向けて 「実行力」と「スピード」で、 ポートフォリオ変革を進めます。

### AGC plus-2023の振り返り

AGCグループは、2023年度を最終年度とする3カ年の中期経営計画**AGC plus-2023**（以下、前中計）に基づく取り組みを進めてきました。3カ年を振り返ると、事業ポートフォリオ変革の進展により、営業利益、EBITDA<sup>\*1</sup>の水準は向上しましたが、減損損失の計上などにより、ROEには課題を残しました。

#### 事業ポートフォリオ変革による成果と課題

当社は以前から資本コストを意識した経営の下、ROCE<sup>\*2</sup>で事業管理を行いながら、事業ポートフォリオ変革に取り組んできました。前中計の3カ年を振り返ると、その成果は確実に

表れてきています。まずコア事業については、北米建築ガラス事業や中国建築用・産業用ガラス事業の譲渡、オートモーティブ事業での構造改革などにより、収益性・資産効率が改善しました。また、成長事業であるエッセンシャルケミカルズ事業、パフォーマンスケミカルズ事業に重点投資を行いました。戦略事業では、ライフサイエンス事業、エレクトロニクス事業を中心に積極的に投資し、事業の伸長を図りました。

こうした中、ディスプレイ事業や、ライフサイエンス事業における米国バイオ医薬品CDMO事業に課題を残しています。

<sup>\*1</sup> : EBITDA = 営業利益 + 減価償却費

<sup>\*2</sup> : ROCE = (当年度営業利益予想) ÷ (当年度末営業資産残高予想)、全社営業利益は共通費配賦後、事業別の営業利益は共通費用配賦前

# CFO message

## AGC plus-2023 総括

	成果	課題
コア事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 東南アジアにおけるエッセンシャルケミカルズ事業を拡大</li> <li>● 建築ガラス、オートモティブは構造改革が進捗し、収益性が改善</li> <li>● パフォーマンスケミカルズは順調に拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ディスプレイ事業の収益改善</li> </ul>
戦略事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>● エレクトロニクス、ライフサイエンスが順調に拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 米国バイオCDMO事業の早期立て直し</li> </ul>

## 長期トレンドでは収益力向上も、改善の余地を残す

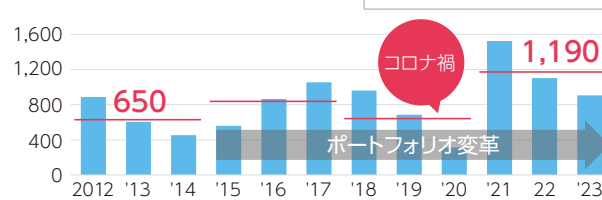
営業利益の推移から見ると、当社の本当の“実力”が分かった3カ年でもあったと考えています。当社の営業利益は2010年の2,292億円をピークに4年連続で減益となり、2014年には621億円にまで落ち込みましたが、その後、コア事業の収益性改善、戦略事業の伸長により収益性は改善してきています。外部環境等の影響を大きく受けた前中計期間中においても、全体として収益力は向上したと考えています。初年度の2021年には営業利益が2,000億円を超えましたが、これは東南アジアにおける苛性ソーダや塩化ビニル樹脂などのクロールアルカリ製品の市況高騰により、業績が大幅に押し上げられた影響です。翌2022年の営業利益は1,839億円とまだクロールアルカリ製品市況高騰の影響があったといえます。2023年には営業利益が1,300億円を切ってしまいましたが、これには、クロールアルカリ製品の市況が低水準で推移したことに加え、半導体やスマートフォンの市場の調整、ライフサイエンス事業とディスプレイ事業の急激な収益悪化が大きく影響しています。このような推移から、外部環境等の影響を除くと当社の現状の実力は営業利益で1,500億円程度ではないかと考えています。

	FY2021実績	FY2022実績	FY2023実績	参考	
				FY2023目標 (2021/2/5 発表)	FY2023目標 (2022/2/8 発表)
営業利益	2,062億円	1,839億円	1,288億円	1,600億円	2,300億円
ROE	10%	-※	4.6%	8%	10%
戦略事業 営業利益	538億円	709億円	382億円	700億円	800億円
D/E比率	0.41	0.41	0.42	0.5以下	0.5以下

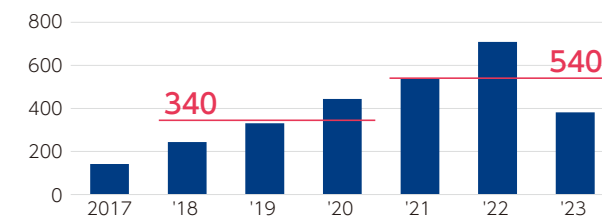
※ FY2022は減損損失の計上の影響から親会社の所有者に帰属する当期純損失を計上

最悪期を脱し収益力が向上したとはいえ、1,500億円という営業利益は、後で述べるように新しい中期経営計画の「ROE 8%以上」という目標に対して不十分な水準です。2022年には多額の減損損失により当期損失を計上、2023年もROE 4.6%となり、過去5年平均のROEは5%を切りました。このことも前中計期間に見えてきた大きな課題です。

### コア事業営業利益推移 (億円)



### 戦略事業営業利益\*推移 (億円)



※ 戦略事業営業利益は新定義を反映しない数値

## AGC plus-2026

### 「営業利益2,300億円以上」「ROE 8%以上」の達成を目指す

2024年度を初年度とする3カ年の中期経営計画 **AGC plus-2026** (以下、今中計) では、コーポレート・トランスフォーメーション(CX)を加速し、「2030年のありたい姿」の実現に向けた企業価値の最大化を図り、下記目標の達成を目指します。

「2030年のありたい姿」で掲げる「安定的にROE 10%以上」という目標を実現するために、まずは当社株主資本コスト約8%※3を超えるレベルに必要な2,000億円台の営業利益を恒常的に出せる事業ポートフォリオへの転換を目指します。

今中計では、GHG関連の指標※4や従業員エンゲージメントスコアなどのサステナビリティKPIを設定したことも大きなポイントです。サステナビリティKPIを設定することによって、社会的価値の創出を加速し、より大きな経済的価値を創出することが企業価値の向上につながると考えています。ステークホルダーの皆様とコミュニケーションを図る上でも、このようなサステナビリティと財務の両面のKPIを示せることに、大きな意義があると思っています。

※3: 2023年実績。なお、加重平均資本コスト(WACC)は約6%

※4: GHG排出量売上高原単位を役員報酬のKPIの一つに設定しています。

### 新中期経営計画 **AGC plus-2026** 財務KPI

		2023年(実績)	2024年(予想)	2026年	2030年
財務 KPI	戦略事業 営業利益	568億円	800億円	1,300億円	1,900億円
	EBITDA*	3,041億円	3,350億円	4,400億円	
	ROE	4.6%	3.7%	8%以上	10%以上
	D/E比率	0.42		0.5以下	

※ EBITDA=営業利益+減価償却費

# CFO message

## サステナビリティKPI

	実績	目標
GHG(Scope1+2)排出量*1	2022年 1,101万トン	2030年 800万トン
従業員エンゲージメントスコア* ([社員を生かす環境]と[社員の取り組み意欲] の二項目の合計)	2022年 140	2026年 140以上

	実績	見通し
Blue planet		
建築用GHG削減貢献製品 出荷数量 指数*2	2023年*3 95	2026年 110
低GWP製品 GHG排出削減貢献 指数*2	2023年 114	2026年 170
Innovation		
次世代型社会への貢献(エレクトロニクス、モ ビリティ、パフォーマンスケミカルズ)合計売上 高 指数*2	2023年 102	2026年 160
Well-being		
新興国社会インフラ整備貢献製品(クローラ ルカリ主製品) 出荷数量指数*2	2023年 105	2026年 140
ライフサイエンス売上高 指数*2	2023年 89	2026年 140

\*1 役員報酬に反映される項目。ただし、GHG排出量についてはGHG排出量売上高原単位を役員報酬の算定に用いる

\*2 2022年を100として2023年以降の数値を換算

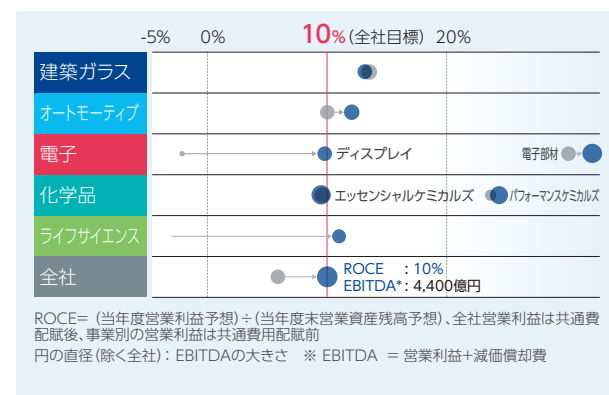
\*3 暫定数値

## 重要なのは「実行力」と「スピード」

当社グループでは、現状の株主資本コスト約8%を上回り、今中計ROE目標を達成する水準である全社ROCE 10%を社内目標としています。各事業のROCEを管理し、事業ポートフォリオ変革のさらなる推進に取り組んでいます。ROCE 10%の達成が難しい事業については、抜本的な対策を打たなければなりません。ディスプレイ事業の収益改善プロジェクトはそうした対策の一つです。ディスプレイ事業は、2021年にコロナ禍における巣ごもり需要の恩恵を受けましたが、その反動で2022年半ば頃から事業環境が急速に悪化しました。加えて、原燃材料価格の高騰や円安の進行の影響を受けて収益性

が一気に悪化したことにより、2022年度に700億円を超える減損損失を計上するに至りました。収益改善施策として、事業部門が主体となって事業構造改革の推進や技術革新による競争力強化、価格政策の見直しを進めていますが、今年からは私を筆頭とするコーポレート部門主導の構造改革プロジェクトを立ち上げました。ディスプレイ事業のみならず、その他の事業についても、コーポレートの視点で踏み込むべきところは踏み込み、スピード感をもって構造改革を実行していきます。

## 各事業のROCE



## 戦略的投資の強化と、安定的な株主還元

今中計のキャピタルアロケーションのポイントは、「ポートフォリオ変革を加速するためのメリハリある投資」「戦略枠2,000億円の設定」と「株主還元」です。

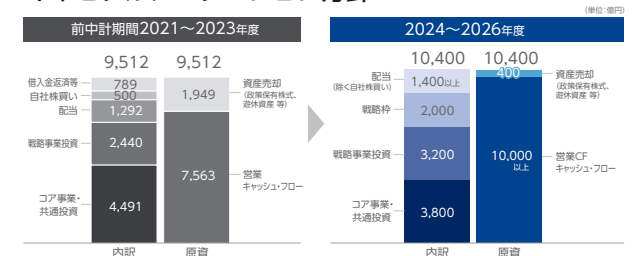
当社は財務健全性を堅実に維持しながら運営をしてきました。財務健全性の指標であるD/E比率は0.5以下とすることとしており、2022年には0.41、2023年には0.42でした。何か大きなアクションをとった場合には一時的にD/Eが0.5を超えることもあり得ますが、基本的には0.5以下を維持していきます。こうした財務健全性の下、事業活動から創出され

たキャッシュを将来的な成長を見据えた投資や研究開発などに優先的に活用します。

キャッシュインに関しては、政策保有株式の削減や遊休資産の売却を継続しますが、すでにこれらの資産のキャッシュ化が進んでいるため、今後は事業活動から得る営業キャッシュ・フローの占める割合がより高まっていく見通しです。投資については基本的には戦略事業に重きを置く方針です。前中計と今中計を比較すると、戦略事業への投資額は2,440億円から3,200億円に増やし、コア事業・共通への投資額は4,491億円から3,800億円へと減らす計画です。それに加えて、今中計では、2,000億円の「戦略枠」を設定しています。「戦略枠」は戦略事業や成長領域への積極投資などに充てることを考えていますが、キャッシュが余剰となる場合には自社株買いなどに充てることも検討します。

株主還元にも引き続き積極的に取り組んでいきます。前中計期間中には、事業で得たキャッシュに加え、政策保有株や資産売却に加え、事業ポートフォリオ変革に伴う事業売却などで得たキャッシュにより、財務健全性を保ちつつ、500億円の自社株買いを実施しました。2024年度からは株主還元の指標を従来の「連結配当性向」に代えて、単年度の業績の影響を受けにくい「株主資本配当率(DOE)」としました。当社は以前から安定的な配当を継続してきましたが、今回、株主還元を用いる指標を変更することで、安定配当の姿勢をより明確にしました。

## キャピタルアロケーション方針



## CFO message

### 1株当たり配当金額推移(円)

	FY2015	FY2016	FY2017	FY2018	FY2019	FY2020	FY2021	FY2022	FY2023	FY2024e
特別配当							50	105	105	105
期末配当	45	45	55	60	60	60	80	105	105	105
中間配当	45	45	50	55	60	60	80	105	105	105
自己株取得(億円)	—	100	150	200	—	—	—	—	500	未定
連結総還元性向	48%	65%	56%	51%	60%	81%	38%	—	144%	84%
連結配当性向	48%	44%	35%	29%	60%	81%	38%	—	69%	84%
株主資本配当率(DOE)	1.9%	1.9%	2.1%	2.2%	2.3%	2.3%	3.8%	3.4%	3.2%	3.1%

### 株主還元方針

総還元性向**50%**以上、機動的に自己株取得

連結配当性向**40%**を目安に安定配当、  
機動的に自己株取得

資本配当率**3%**程度を  
目安に安定配当、自己株  
取得は総合的に判断

※AGCは2017年7月1日付で普通株式5株を1株に併合しています。これに伴い、1株当たり情報を再算定しています。

## 中長期的な財務戦略

### ROEとともに時価総額を高めていく

今中計の目標である「ROE 8%以上」の先には、「2030年のありたい姿」で掲げる「安定的にROE 10%以上」があります。当社のPBR<sup>\*5</sup>は2023年度で0.77となっており1倍を割ってしまっています。PBRはROE×PER<sup>\*6</sup>ですので、PBRを上げるためにはROEの改善が欠かせません。また、PERについても、ポートフォリオ変革の着実な推進によって成長を実現するとともに、IR活動を積極的にを行い、資本市場との対話を重視しながら向上を図っていきます。

PBRの向上に加えて、私は個人的には「製造業の代表選手として時価総額で国内100位以内に入る」ということを当面の目標にしたいと思っています。世の中の長期トレンドを見据えた上で、長い開発期間を許容し、製造段階となれば、細かく手間のかかる仕事を丁寧につけ高品質の製品を提供する。長期視点での開発力と強い現場力が、日本の製造業の強みです。この強みを生かし特徴あるモノづくりをする元気な会社が時価総額100位以内にたくさんあれば、日本全体も

元気になるはずです。私たちAGCもその一つであり続けたいと願っています。

※5:PBR=Price Book-value Ratioの略称、株価純資産倍率

※6:PER=Price Earnings Ratioの略称、株価収益率

### 良きコーポレートカルチャーの継承

「2030年のありたい姿」や、さらにその先に向けてAGCグループが進んでいくために何より大事なものは、良きコーポレートカルチャーを継承していくことだと考えています。私は良きカルチャーを継承していくための鍵となるのは、当社の「創業の精神」に盛り込まれている「チャレンジ」「信頼」「技術」の三つであると考えています。AGCグループの企業理念の中で私たちの使命として「AGC、いつも世界の大事な一部」という言葉があります。「世界の大事な一部」であり続けるためには、社会の変化に伴って私たち自身も変わっていく必要があります。常にチャレンジし、自らを変革しなければ「いつも世界の大事な一部」ではいられません。

次に改めて重要と考えているのは「信頼」です。私は、AGCは真面目な会社だと思っています。私たちの真面目な仕事ぶりによってお客様から得てきた信頼が全ての礎です。「AGCに声を

掛ければ何かソリューションが出てくるし、一緒に仕事をすれば誠意ある対応をしてもらえるとお客様から頼っていただくことが、次の仕事につながり、次のチャレンジにつながります。同時に、社員を「信頼」という点も重要です。社員を信頼し仕事を任せることにより、社員のエンゲージメントが向上する。お客様からの「信頼」と社員に対する「信頼」から新たなポジティブスパイラルが生まれると考えています。

そして、お客様の信頼に応えていくという点では、ガラスという非常に優れた素材を扱っていること、無機材料と有機材料の両方の技術を持っていること、さまざまな要素を複合化して多様な価値を生み出せること、これらが強みになっています。新しいソリューションを生み出していくためにも「技術」の強化はこれからますます求められるでしょう。

## CFOの役割

CFOは、ビジョンを実現するために財務面のみならず、さまざまな戦略を実行して会社を変えていくというミッションを担っています。まずは顕在化している課題にスピード感をもって対応し、今中計の達成に取り組めます。そして、元気なモノづくり企業としてのAGCの未来の姿を描き、後に続く人たちがそれに向かって進んでいけるよう、今の私がすべきことを着実に実行していきます。



# CTO MESSAGE

## 最新技術を積極的に導入し、 人のつながりを大切にしながら 競争力ある技術開発を推進していきます

### AGC plus-2026に向けて

#### 戦略事業の成長投資に重点

長期経営戦略「2030年のありたい姿」の実現に向けた主要戦略が、「事業ポートフォリオ変革」と「サステナビリティ経営の推進」です。素材の技術開発には長い時間がかかり、簡単に方向転換することは困難ですが、前中期経営計画期間では戦略事業へのシフトを重視し、テーマの改廃に積極的に取り組んできました。その結果、研究開発費の構成比を見てみると、2024年からの新中計ではコア事業38%、戦略事業62%と戦略事業への移行が進んでいます。ただし、まだ研究開発効率が十分に高いとはいえません。技術開発部門は、ROEに対して責任を持ち、開発成果を確実に事業に結びつける必要があります。そのためには「何をやめるか、何を継続するか、何を始めるか」という3つのポイン

トを明確にすることが重要です。開発リソースには限りがあるため、変革に取り組む際には何かを断念する必要も意識しています。

新中計では、戦略事業における成長投資が重要な領域です。これまでのエレクトロニクス・モビリティ・ライフサイエンスにパフォーマンスケミカルズを加えた4つの領域が戦略事業として位置づけられました。これらを将来の柱とし、収益性を向上させながら、拡大を図っていきます。一方でコア事業には安定してキャッシュを創出することが求められており、生産性の向上や安全・安定性の確保などの面で進化し続ける必要があります。コア事業、戦略事業を問わず、モノづくりの企業として進歩を止めることはできません。

代表取締役  
専務執行役員CTO、技術本部長

倉田 英之

## CTO message



### 「サステナビリティ経営の深化」と「価値創造DXの推進」

新中計では「サステナビリティ経営の深化」という戦略を掲げています。AGCグループは提供する社会的価値を「Blue planet」「Innovation」「Well-being」の3つに再定義し、サステナビリティKPIを設定しました。「Blue planet」の中でも重要な取り組みはGHG排出削減と、GHG排出削減貢献製品の開発です。例えば、CO<sub>2</sub>排出源であるガラス製造工程においては、業界のリーダーとしてガラス溶解におけるGHG排出削減の取り組みをグローバルで牽引していきたいと考えています。

「Innovation」に関しての大切な切り口として、「価値創造DXの推進」を掲げています。デジタル技術とAGCの強みであるモノづくり力の融合により、生産性の飛躍的な向上や、サプライチェーン

をつなぐことなどで、各事業の競争力を高めていきます。そのために、2023年には「デジタル・イノベーション推進部」を新設し、ここが生産性の革新と最新デジタル技術の社内展開を牽引しています。特に、DX戦略の立案と支援、人材育成もこの組織の重要なミッションです。併せて各カンパニーでもDX推進組織を整備しています。あらゆる現場をつなぎ、価値創造を可能にするプロセスの構築を目指しています。

「Well-being」においては、「人材のAGC」を宣言し、「従業員エンゲージメント」もサステナビリティKPIに設定しています。技術開発や製造の職場において、ダイバーシティや働き方改革を継続的に推進することが重要です。

## AGCを支える技術の強み

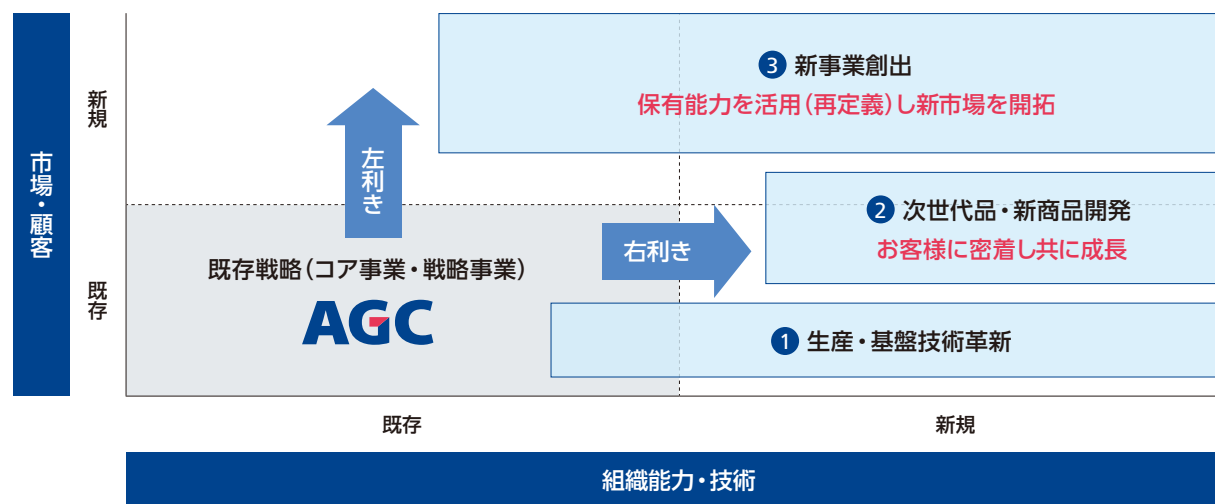
### 幅広く特徴のある基盤技術を保有

当社の長期経営戦略の実現には、蓄積してきた数々の「強み」のある基盤技術が支えとなります。117年という長い歴史の中で、さまざまな特徴ある素材の提供およびソリューションの提案に挑戦し、無機・有機・バイオなど、幅広い基盤技術を商品ごとに獲得してきました。例えば、ガラスの生産技術はその一つです。ガラス硝材開発だけでなく、溶解窯に用いる耐火物の開発・製造により、セラミックス技術を培い、セラミックス関連事業へとつなげました。また、有機化学の分野では、ガラス製造に用いるソーダ灰の製造を進化させ、原塩から一貫した基礎化学品の製造プロセスを構築して来ました。現在では、フッ素化学を軸に、さまざまな機能化学品を製造する独自のケミカルチェーンを展開しながら、事業領域を拡大してきています。

また、これらの技術を融合・複合させることもAGCの大きな強みです。EUV露光用フォトマスクブランクスは、有機・無機の材料技術とさまざまな加工技術を融合させた複合部材の代表です。

### 両利きの開発

- 右利きの開発：生産・基盤技術を革新し、お客様と共に新商品を開発
- 左利きの開発：保有技術を再定義、新市場を開拓



## CTO message

さらに、特徴ある素材をお客様に供給するためには、商品がユニークであるだけに、自社で製造プロセスを構築する必要があります。独自のプロセス技術・生産技術・分析技術等を保有していることも重要な差別化要素となります。

### 強固なお客様基盤とブランドイメージ

幅広い事業分野に進出し、世界トップシェアを占める特徴ある製品を多数提供してきたことで、強固なお客様基盤を築いて来ました。お客様が、何か困ったことがあるとまず私たちに相談に来てくださる信頼関係を構築しています。「AGC、いつも世界の大事な一部」という使命を私たちは掲げています。AGCは、堅実な技術開発を行う素材メーカーであり、課題を解決するソリューションを提供する会社です。このようなブランドイメージを持たれていることも私たちの強みです。

さらに加える強みとして、新しいことに果敢にチャレンジする文化の存在があります。それが、AGCが時代の変化に追随し、革新的なモノづくりを実現できる理由であると考えています。

## 人財戦略と技術開発体制

### 「個人の成長=会社の成長」を目指す人財戦略

技術開発組織は、幅広い技術と多様な人財を有しています。これらのリソースを適切に活用しなければ、資源の無駄使いになってしまいます。会社全体として、事業ポートフォリオ変革を推進し、炭素効率の高い技術や、ROE・資産効率の向上を重視した事業へとシフトしています。技術開発においても、スピード感と柔軟性を備えた体制づくりに取り組んでいます。

人財に関しては、「個人の成長=会社の成長」という考え方のもと、人財の交流や再配置、リスキリングなど従業員の成長を促す環境作りに力を注いでいます。その一例が「プロジェクト制」です。意

欲的な若手を中心にプロジェクトチームを編成し、特定のテーマに取り組むもので、異なる部署からメンバーを集め、成果を生み出す試みの場として実施しています。

また、特徴ある幅広い技術を生かした技術開発には、人財の横のつながりを強化することも重要視しており、CNA※1やBeatrust※2など、社内のコネクションを促進する取り組みを行っています。さらに、各カンパニーとコーポレート部門の研究所が連携し、人財の交流も進めています。研究所で中長期的に取り組んできたテーマや、カンパニーでは扱いにくい境界領域のテーマなどは、コーポレート部門の事業開拓部によって、全社の技術アセットを活用して、新たな事業をインキュベーションするといった仕組みも大きな特徴です。人財の多様性を高めるために、女性比率の向上、多国籍化、博士の採用やキャリア採用などにも注力しています。キャリア採用の従業員が半数以上を占める部署も存在します。多様性は新たなイノベーションを生み出すために不可欠です。定量的な数値目標を設定し、多様性の確保を着実に推進していきます。

※1 CNA(Cross-divisional Network Activity) : スキル分類をもとにした部門横断的ネットワーク活動

※2 Beatrust: Beatrust 社が提供するタレントコラボレーション・プラットフォーム。社内SNSとして活用

### 社外の知恵を活用するオープンイノベーション

当社では、オープンイノベーションを中心に、社外との交流を活発に行っています。イノベーションは、必ずしも新たなものをゼロから考案するだけでなく、既存の要素を新たに結びつけることも含まれます。オープンイノベーションは、新たな結びつきを生み出すための非常に重要な場です。2020年にAGC横浜テクニカルセンター内にオープンした協創空間「AO(アオ/ AGC OPEN SQUARE)」が、その拠点となっています。開設から3年目の2023年には約600団体の来場があり、その半数以上が顧客企業やアカデミアなどで、3,000人以上が訪れました。AGCグループの保有技術や強みを理解いただき、提案などを通じて、交流することの重要性を実感しています。

全てのテーマを社内独自で取り組むことは人財がいくらいても足りません。先ほど事業ポートフォリオ変革に関して「何をやめるか」と話しましたが、それは、自社内での開発をやめ、オープンイノベーションを活用するという事も含まれます。たとえ継続すべきテーマでも、自社開発には10年かかるかもしれない。しかし、社外の知恵を借りることで、社内リソースを使わずに短期間で開発できる場合もあります。このようなケースは数多く存在します。

協創空間「AO(アオ/ AGC OPEN SQUARE)」





## CTO message

技術開発のテーマも、社外のニーズと組み合わせることで優れたテーマが生まれてくると感じています。優れたテーマが成功し、事業に貢献すると、取り組んだ人々のモチベーションも高まり、良いスパイラルが生まれます。また、企業同士がオープンイノベーションに取り組む場合、さまざまな部署から人々が集まり、他社のお客様と協創して仕事をすることが重要です。オープンイノベーションを通じて、従業員が成功と成果を実感できる仕組み作りにも今後力を注いでいきます。

### 戦略的知財活動の推進

事業戦略上の重要な資源である技術開発の成果を知的財産として有効活用し、他社に対する競争優位性を高める取り組みを継続的に進めています。特許権の取得を奨励するため、独自の評価基準に基づく報奨制度を設けています。

特許発明は、研究開発部門だけでなく、他の部門からも生まれます。以前は、特許が事業化されて生み出された利益に基づいて報奨を与えていましたが、現在は、特許の登録時点で、発明の革新性・独創性や、特許権として他社に及ぼす影響度を考慮して評価し報奨しています。他社での活用も含め、AGCグループの事

業に真に貢献する発明を、積極的に評価する考え方が背景にあります。この制度により報奨の対象が広がり、報奨金を受け取る人数も増えました。

また、特許情報分析サービスの提供などを行うレクシスネクスト社(米国)の「Innovation Momentum 2024: The Global Top 100」のレポートで「世界の科学技術の未来をリードするイノベティブな企業100社」に2年連続で選出されました。これは、特許の価値に基づいた企業競争力を評価するものです。報奨制度と結びついた戦略的知財活動がうまく機能していることを示しています。

一方、よりグローバルに事業を拡大していくためには、ルールメイキングに積極的に参加することも重要です。AGCグループの最高技術責任者として、「標準化活動」にも力を入れています。今後も、事業に貢献するプロアクティブな知的財産活動、標準化活動を推進していきます。

### さらなる成長に向けた足腰の強化を

エッジコンピューティングや生成AIなどの技術が次々に登場し、社会情勢や産業構造が急速に変化している現代、このような未来の見通しが立たない時代において、勝者が誰になるかを予測することはできません。しかし、私たちは時代の変化に対応し、成功する企業でありたいと考えています。事業ポートフォリオを着実に変革し、低迷する事業は改革し、攻める事業は成長させていくことが重要です。技術部門としては、大きな変化が起きる前や起きた際に適切に対処できるように準備することが不可欠です。そのために、AIやビッグデータ解析、データマイニングなどを活用したマテリアルズ・インフォマティクス(MI)の取り組みを加速しています。新しい中期経営計画期間では、新技術を積極的に取り入れながら将来の成長に向けて強化していきたいと考えて



います。これらの取り組みは、私たちが常にお客様から頼りにされ、欠かせない存在であり続けることを目指していることを意味します。世の中、事業環境が変化した時には、常にAGCがそこにいると感じてもらえる会社でありたいです。

個人と会社の成長のためには、積極的に外部とのつながりを持つことが重要です。新たな結びつきからイノベーションが生まれ、将来的にはノーベル賞級の成果も期待できるでしょう。私はそうした機会を積極的に創り出し、AGCグループが未来に向けて成長し続けることに貢献したいと思っています。私自身も社内外のネットワーキングの場に積極的に参加し、貢献できるよう努力したいと考えています。

## 技術開発とイノベーション

次の50年、100年を創るイノベーションを継続的に生み出し、サステナブルな社会を実現する。

### 技術開発の戦略と体制

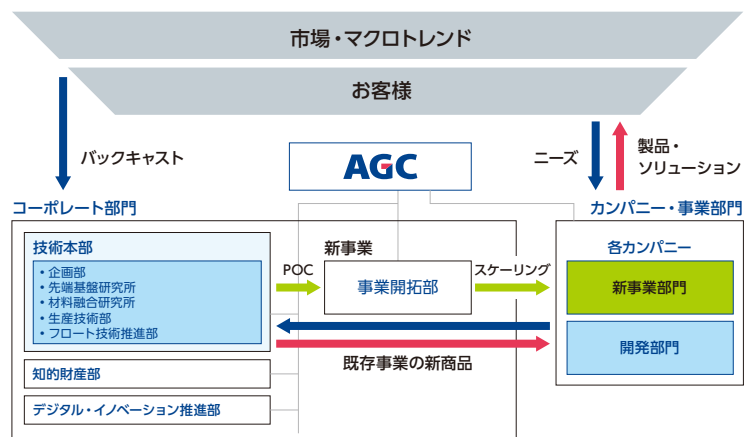
AGCグループの技術本部は、CTO方針の下、グローバルな技術の進化・融合の推進、それを支える個人・組織の成長により2030年のありたい姿を達成し、次の50年、100年を創るイノベーションを継続的に生み出し、サステナブルな社会を実現していきます。

技術本部は市場・マクロトレンドからバックキャストし、未来のサステナブルな社会の実現につながる開発テーマを推進します。また一方、お客様からのニーズに基づいてカンパニーの開発部門と共に既存事業の新製品を開発し、お客様に素材・ソリューションを提供し続けます。リスクが大きかったり、既存事業の枠に収まらない新事業テーマについては、コーポレート予算で事業開拓部と共にコンセプト検証POC\*を行います(分離)。量産立ち上げのスケール段階では、製造や品質保証等のカンパニーのアセットも生かし早期に事業化につなげていきます(統合)。このような分離と統合のスキームは、既存事業の強化と新規の戦略事業立ち上げを同時に進める両利きの経営の一つの形であり、AGCの特長といえるでしょう。これ以外にも、技術本部は知的財産部、デジタル・イノベーション推進部と連携して、知的財産など無形資産の活用、開発におけるDX化推進に取り組んでいます。

これらの開発を進めるための三つの主要施策、「両利きの開発」によるCX加速に貢献」「DXの加速による競争力の強化」「サステナビリティ経営の推進」を確実に実行し、素材・ソリューションの創出、継続的に進化する生産性の革新のための、技術開発とイノベーションを推進していきます。

\*POC: Proof of Concept (新しい事業や技術アイデアの実現可能性の検証)

#### 技術開発の体制



#### 各組織の役割

- 技術本部 企画部** 主要課題に向けた技術戦略の立案・推進を担い、技術本部と各カンパニーをつなぐ窓口機能とともに、社外とのオープンイノベーションの取り組みを推進しています。
- 先端基盤研究所** ガラス・化学のプロセス技術、および分析・評価、シミュレーション技術、IT技術などのAGCを支える基盤技術を開発し、ラボ〜パイロット機から最終的に量産ラインへの展開を進めます。
- 材料融合研究所** 無機・有機材料からライフサイエンス分野にわたる幅広い材料技術と、それらの複合化や機能設計といった技術により、素材・イノベーションを進め新事業や新商品の創出を目指します。
- 生産技術部** プロセス技術と設備技術の開発・改良から生産システムの設計・設置・維持管理までを担い、AGCグループの生産基盤強化による足元固めと技術開発の両面で貢献しています。
- フロート技術推進部** AGCが長年培ってきた板ガラス製造プロセスである「フロート法」の技術とノウハウのプラットフォームを構築し、統括する組織です。DX活用から全社的な人材育成までを担います。

#### 知的財産部

企業活動で創造される知的資産から特許権や商標権といった知的財産権を取得および活用し、知財戦略の策定・実行、標準化活動により事業収益につなげる活動を推進する組織です。

#### 事業開拓部

Marketing⇒Incubation⇒カンパニーへの事業Transferというプロセスを通じて新事業の提案と推進を行い、社内外のパートナーと連携しながらAGCの継続的成長に貢献する組織です。

#### デジタル・イノベーション推進部

AGCグループが培ってきた「オペレーショナル・エクセレンス」を強化するとともに、DXによって「イノベーション」の取り組みをグローバルに加速させる組織です。

#### AGCのオープンイノベーション



#### オープンイノベーション

近年は社会の変化が加速し、お客様ニーズも高度化、多様化しているため、AGC単独では課題解決が難しくなりつつあり、外部パートナーとのオープンイノベーションによる協創活動が重要となっています。AGCでは、2軸でのオープンイノベーションを進めています。一つはアカデミアやスタートアップ企業などとの協創により、革新的な技術やAGCにない技術を開発する活動、もう一つはお客様であるリーディングカンパニーと協創し新たな商品を開発する活動です。そのために、AGC横浜テクニカルセンター内に協創空間「AO (アオ/AGC OPEN SQUARE)」を設け、「つなぐ」「発想する」「ためす」をコンセプトに、協創の場を設けるなど、オープンイノベーションを進めています。

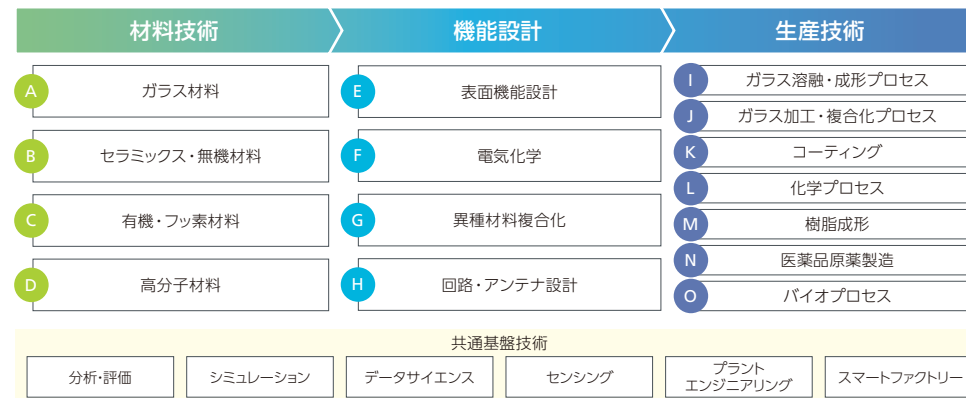
# 技術開発とイノベーション

## AGCのコアテクノロジー

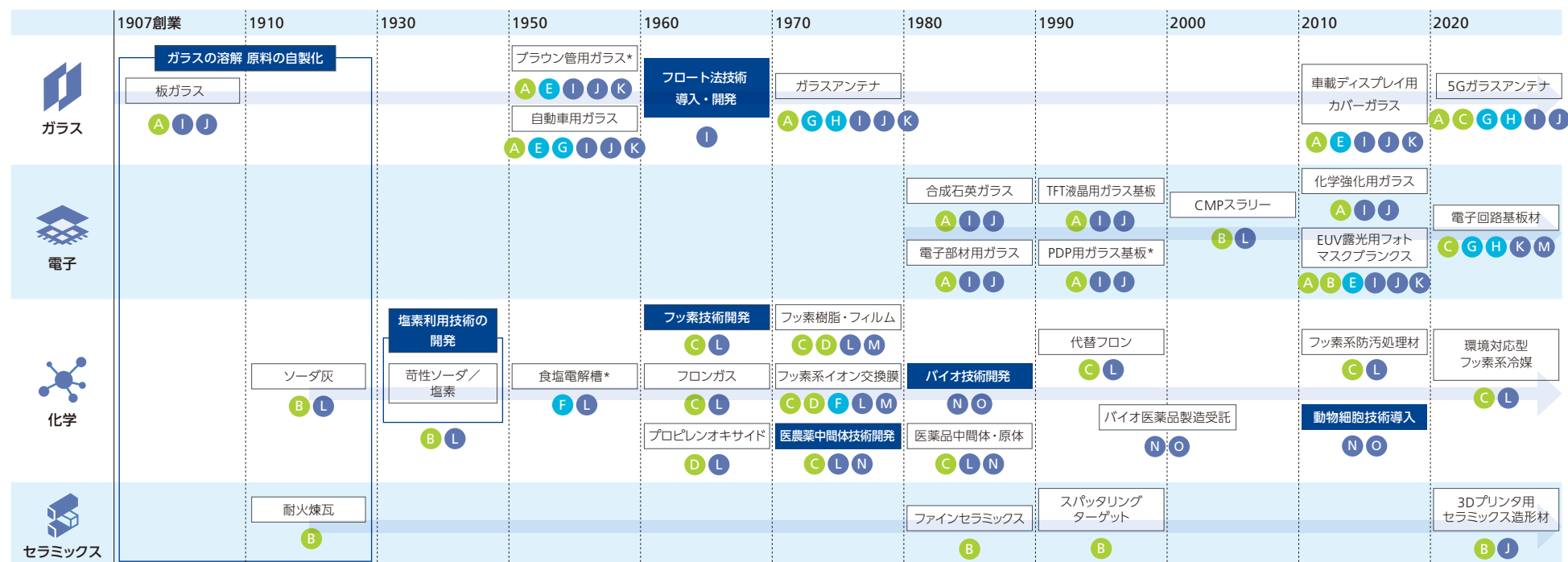
AGCは祖業の板ガラスの国内生産の成功から間もなく、第一次世界大戦によりガラス原料であるソーダ灰、ガラスを溶解するための耐火レンガを輸入できなくなりました。ガラスの国内生産の使命を果たすため、自社生産を始めたのが、現在の化学品とセラミックス事業の礎となっています。その後、モータリゼーション、ITの発展、環境問題など時代の変化に寄り添い、さまざまな素材・ソリューションを通じて世の中に価値を提供してきました。これらの事業を通じて、無機・有機材料からバイオに至る幅広い素材に関わる材料技術、それらを複合化し高機能化を実現する機能設計技術と、安定的に高品質・高効率な製品生産を可能にする生産技術をコア技術として培ってきました。また同時に、製品生産や技術開発を支える分析・評価、シミュレーション、プラントエンジニアリングなどの共通基盤技術を蓄積・深化させてきました。

AGCはこれら独自の優位性を持つ材料技術、高機能化を実現する機能設計技術、生産技術をベースに、さらにそれらの技術を複合化し、社会的価値・経済的価値の創出に挑戦し続けています。

## コア技術



## コア技術の沿革



コア技術・共通基盤技術の詳細はこちらをご覧ください。 共通基盤技術 技術開発とイノベーション AGC

# 技術開発とイノベーション

## コア技術の複合化による新製品開発の事例

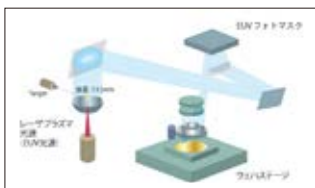
### EUV露光用フォトマスクブランクス (技術要素:A,B,E,I,J,K)

最先端の半導体チップの微細回路形成は、従来のエキシマーレーザー光(193nm)を用いた露光に比べ、1/10以下の波長の極端紫外光EUV(13.6nm)を用いた反射型のフォトリソグラフィ技術で行われます。そのため、フォトマスクブランクスに求められる精度は一気に10倍の厳しさとなりました。AGCでは、均質かつ熱膨張のほとんどない高純度ガラス材料設計技術と製造プロセス技術(A、I)、フォトマスクブランクス基板作製のための高精度研磨・洗浄技術(B、J)、EUV光を効率よく反射する光学薄膜の設計とそれを実現するコーティング技術(E、K)などの要素技術をそれぞれ高度化し、その複合化により開発に成功しました。

### EUV露光用フォトマスクブランクス

半導体チップの回路パターンを微細化し、大容量化、高集積化を実現する  
EUV露光用のフォトマスクブランクス

#### EUV露光装置の概念図



#### フォトマスクブランクス



#### 特長

- 高純度、低熱膨張ガラス材料
- 高平坦・低欠陥基板
- 高効率EUV光反射

#### 新製品を支えるコア技術

材料技術	機能設計	生産技術
A ガラス材料	E 表面機能設計	I ガラス溶融・成形プロセス
B セラミックス・無機材料	F 電気化学	J ガラス加工・複合化プロセス
C 有機・フッ素材料	G 異種材料複合化	K コーティング
D 高分子材料	H 回路・アンテナ設計	L 化学プロセス
		M 樹脂成形
		N 医薬品原薬製造
		O バイオプロセス

エレクトロニクス | 技術開発とイノベーション | AGC

### フッ素系電解質ポリマー (技術要素:C,D,F,G,L)

持続可能な地球環境の実現に貢献するエネルギーとして水素の利用が期待されています。そのキーマテリアルがAGCのフッ素系電解質ポリマーFORBLUE™シリーズです。

グリーン水素製造に適したフッ素系イオン交換膜FORBLUE™ Sシリーズを用いれば、太陽光発電や風力発電などの再生可能エネルギーを、水電解により水素に変換し貯蔵、運搬を可能とします。燃料電池用電解質ポリマー溶液FORBLUE™ iシリーズは燃料電池の電解質膜・電極に用いられ、水素と酸素から効率よく電気エネルギーを生み出し、CO<sub>2</sub>を発生しません。これらのフッ素系電解質ポリマーは、AGCのフッ素材料や高分子材料技術(C、D)、電気化学技術(F)、異種材料複合化技術(G)、化学プロセス技術(L)を複合化して、開発製造されています。

### フッ素系電解質ポリマー

持続可能な地球環境の実現に貢献する水素エネルギー利用のキーマテリアル  
水電解や燃料電池に用いられるフッ素系電解質ポリマー

#### 活用例: 燃料電池自動車



#### 電解質ポリマー溶液



#### 特長

- 高耐久フッ素ポリマー
- 高効率電解質
- ガス透過性制御

#### 新製品を支えるコア技術

材料技術	機能設計	生産技術
A ガラス材料	E 表面機能設計	I ガラス溶融・成形プロセス
B セラミックス・無機材料	F 電気化学	J ガラス加工・複合化プロセス
C 有機・フッ素材料	G 異種材料複合化	K コーティング
D 高分子材料	H 回路・アンテナ設計	L 化学プロセス
		M 樹脂成形
		N 医薬品原薬製造
		O バイオプロセス

機能分離製品群フォアブルー™ ファミリー (agc-chemicals.com)

# 技術開発とイノベーション

## 技術開発の戦略と主要施策

次の50年、100年を創るイノベーションを継続的に生み出し、サステナブルな社会を実現するため、三つの主要施策、「両利きの開発」によるCX加速に貢献」「DXの加速による競争力の強化」「サステナビリティ経営の推進」を確実に実行し、成果を目指します。

### 1.「両利きの開発」によるCX(コーポレート・トランスフォーメーション)加速に貢献

技術本部では、「両利きの経営」の考え方を技術戦略に落とし込んだ「両利きの開発」によって、

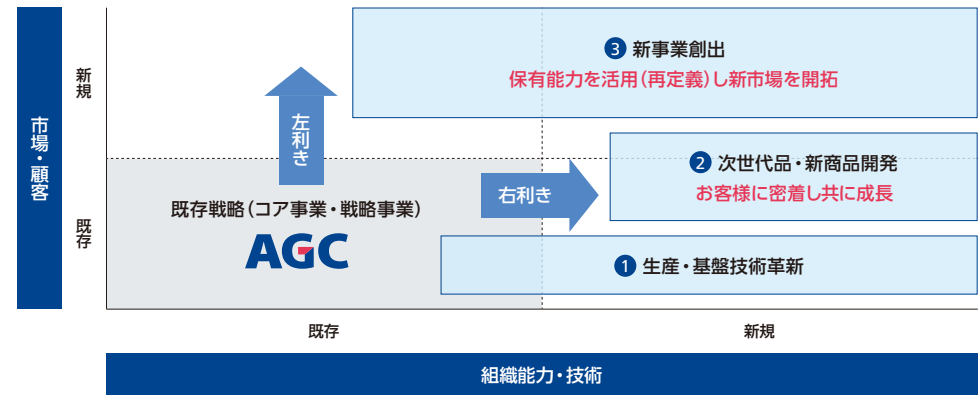
- 基盤技術、生産システムの深化・拡張による確実な事業立ち上げと安定生産
- 独自の素材・ソリューションの追求による次の新戦略事業領域の探索継続
- メリハリの利いた開発活動によるアウトプットの質・量の向上

を進めます。

「右利きの開発」とは、①生産・基盤技術を革新し、②お客様と共に次世代品・新商品を開発することを指します。①により既存事業の本質的な競争力向上を目指し、②によりコア・戦略事業の進化・拡大を目指します。

一方、「左利きの開発」は、③保有能力(既存の生産・基盤技術)を再定義し、新市場を開拓することを指します。将来起こり得る大きな時代の変化を予測し新事業を創出するアプローチであり、モビリティ、エレクトロニクス、ライフサイエンス、パフォーマンスケミカルズなど戦略事業の領域での新事業の創出により事業のポートフォリオシフトを加速します。この目的のため、技術本部ではマクロトレンドから導出される技術ロードマップに加え、市場性、社会課題、AGC適社性からAGCにとって有望な製品/テーマを抽出整理することにより、技術開発の重点領域と注力ターゲットテーマを定め、定期的に見直しながら開発を進めています。

また開発に当たっては、従来のステージゲート法に変え、仮説指向計画法(DDP:Discovery-Driven Planning)を導入し、開発テーマポートフォリオマネジメントを強化し、「何をやるのか、何は継続強化するのか、新たに何を始めるのか」を定めていきます。



### 2.DXの加速による競争力の強化

新中計 **AGC plus-2026** の全社戦略の一つ「価値創造DXの推進」を受け、技術本部では、

- 生成AIをはじめとするDXに関わる高度化する技術を先取りし、データとデジタル技術を活用し、あらゆるもの(製品、業務、開発プロセスなど)の変革に挑戦します。
- DXの推進により、材料・プロセス技術、設計・評価技術、生産技術などの基盤技術の強化と拡張を進めます。
- 製造・事業基盤の強化のために、事業競争力の鍵となる安定生産・品質向上、保全力向上、安全・環境・品質体制のさらなる向上を進めます。
- 事業を支える「攻め」の知財戦略・標準化戦略を進めます。

### 3.サステナビリティ経営の推進

全社的なサステナビリティ経営の進化の戦略の下に、技術本部では、

- イノベーションを継続的に生み出す活力のある組織の創成を目指し、DEIの確実な実行、スマートワークを推進します。
- 個人の成長を支援し、活躍の場を提供します。具体的には、10%チャレンジ枠の活用や学会活動などの技術者としての鍛錬や成長の場の活用を進めています。
- サステナビリティ関連の技術開発においては、GHG/環境対応技術開発の強化、省エネルギー・リサイクル技術の深掘を進めています。

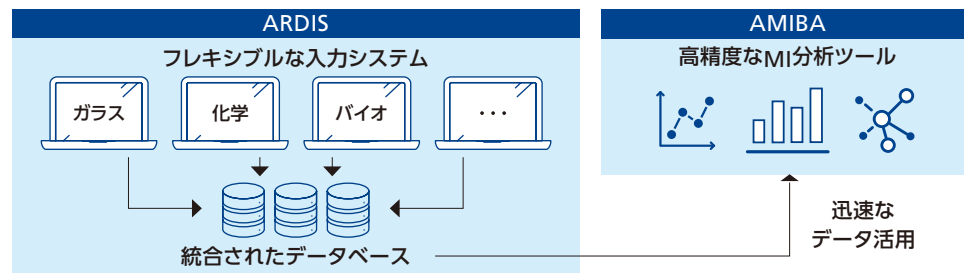
## 技術開発とイノベーション

### DXの加速による競争力の強化

#### 独自のMIデータベース・分析ツールを開発

材料開発や組成開発に計算科学や情報科学を用いることで、素材開発を大幅に効率化するマテリアルズ・インフォマティクス (MI) が注目されています。AGCグループでも早くからMIに取り組み、新規ガラスの開発や環境対応型フッ素系溶剤「AMOLEA®」の開発などに活用してきました。しかし、これまでは実験データの保管形式が統一されていないなど、幅広い分野でMIを本格活用することが難しい状況でした。そこでAGCは、統合化された実験データ保管プラットフォームをMI活用の重要な基盤と捉え、開発業務向けに電子実験ノートの機能を併せ持つMIデータベースシステム「AGC R&D Data Input & Storage (ARDIS)」およびMI専用分析ツール「AGC Materials Informatics Basis Analysis Tool (AMIBA)」を開発しました。また、量子計算、分子シミュレーション計算などの計算科学を支援する内製ソフトの活用により、実験と理論計算を連動したMIによる材料開発を進めることが可能となりつつあります。

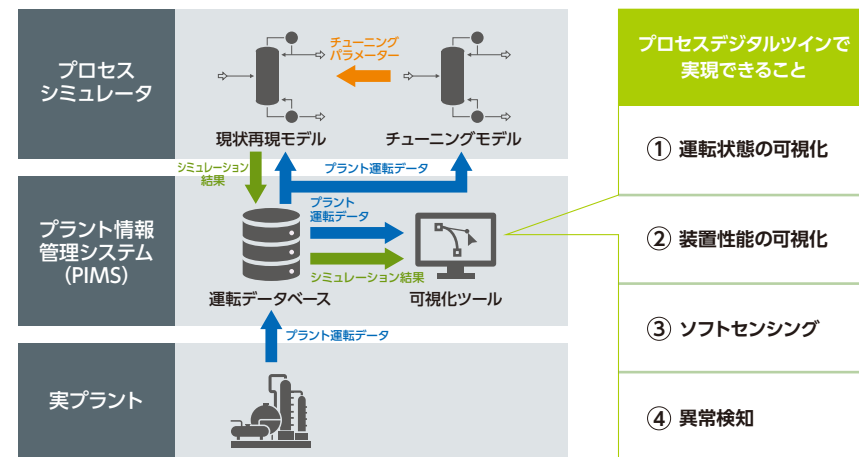
ガラスや化学、バイオといったさまざまな技術分野において、データ入力からデータ分析までを一貫して実行できる開発環境のベースが整いつつあり、今後さまざまな開発ステージで現象の理解や特性予測への適用を通じて、技術開発の効率化が期待されます。



#### 化学品プラントにおけるプロセスデジタルツインを開発、インドネシアの塩化ビニルモノマー製造プラントにて運用を開始

プロセスデジタルツインとは、実プラントの運転データをプラント情報管理システム (PIMS) 経由でプロセスシミュレータにリアルタイムに取り込み、即時に高速計算することで、仮想空間上にプラントの現在の状態を再現するテクノロジーです。本システムの活用により、これまで取得できていなかったデータや、リアルタイムに参照できなかったデータをシミュレーション上で推算し、運転状態や装置性能などを可視化することが可能になります。また、迅速な状況把握とデータに基づいた意思決定が可能になり、プラントの安定操業に大きく寄与することが期待されます。

#### プロセスデジタルツインの構成



#### サステナビリティ経営の推進事例:水素を燃料に利用したガラス製造の実証試験に成功

関西工場高砂事業所 (兵庫県高砂市) の電子用フロートガラス製造設備にて、水素を燃料に利用したガラス製造の実証試験に成功しました。実生産炉で水素を利用した試験は、当社グループとして初の事例となります。

本試験は、都市ガスを燃料に利用した従来の酸素燃焼プロセスの一部に、日本エア・リキード合同会社 (本社:東京都港区、CEO:イリオン・パク) の支援のもと、同社の水素燃焼バーナーを導入し実施しました。技術課題である、ガラスの品質、炉材への影響、火炎温度、炉内温度、窒素酸化物 (NOx) 排出量などを検証、ガラス溶解炉の温度を適正に維持しつつ、排ガスに含まれるNOx濃度を、都市ガス専焼時と同等レベルに抑制する結果が得られました。

今後は、燃焼能力をスケールアップした試験や、AGCグループの海外拠点における実証試験も検討し、水素燃焼技術の活用範囲を見極めた上で、本格導入を目指します。



今回実証試験を行ったガラス溶解炉



水素燃料の貯蔵タンク

# 技術開発とイノベーション

## 知的財産戦略

AGCグループは、技術開発の成果を知財として保護し、知財の権利化や標準化活動を通じて事業に貢献しています。また、知財情報や非知財情報を活用した解析により、仮説指向計画法による技術開発での活用も含め、事業の成功確率の向上に寄与することを目指しています。さらに、他社に対する競争優位性を高めるための知財活動も積極的に行っています。これらの取り組みは、我々の事業を強化し、知的財産の価値を最大化するための重要な戦略となっています。

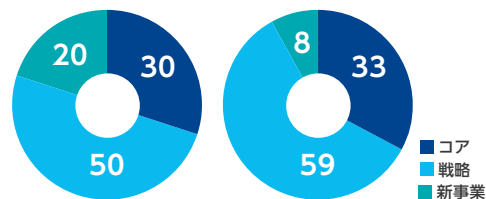
## 事業ポートフォリオ変革と知的財産戦略

AGCグループは、「両利きの開発」の戦略の下、事業ポートフォリオの転換に向けて、限られた開発資源を戦略的に分配してきました。過去2回の中計期間を通じて、トータルの研究開発費を事業規模に応じて緩やかに増加させつつ、戦略事業の創出・強化に向けて開発費比率を増加させてきました。新中計**AGC plus-2026**においても、引き続き戦略事業の開発を推進していきます。一方、現在の収益基盤を支えるコア事業についても、サステナビリティ経営の推進に向け、GHG排出量削減、リサイクル、省エネ技術・製品の開発などを続けてきました。知的財産部では、CTO統括下という全社視点での立場で、「両利きの開発」を推進するため、技術開発部門と一体となり、戦略的な知財ポートフォリオの構築を行っています。コア事業の知財ポートフォリオの拡充を継続的に進めつつ、近年は戦略事業や新事業の知財ポートフォリオの強化にも注力しています。戦略事業・新事業については、従前から開発を行っている技術領域に加え、最近では高速通信や次世代電池といった新たな技術領域でも知財ポートフォリオの強化を進めています（参照：右図「AGCの過去10年間の知財ポートフォリオの変化」）。

新中計**AGC plus-2026**においては、AGCグループは独自の素材とソリューションの追求に注力し、事業ポートフォリオ変革を加速しています。この変革の中でも知的財産戦略は重要な役割を果たしています。技術開発と協働した知的財産戦略を通じて、競争優位性を確立し、事業成功の確率を高めるための取り組みを進めています。

## 発明数および保有件数の比率

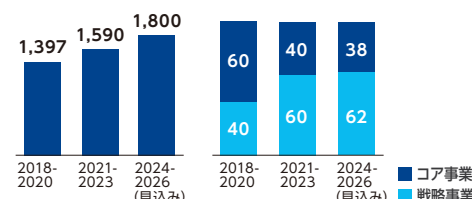
発明数の比率（2023年） 保有件数の比率（2023年）



※2018-2020年は前中計、2021-2023年と2024-2026年は新中計におけるコア・戦略の定義により集計した

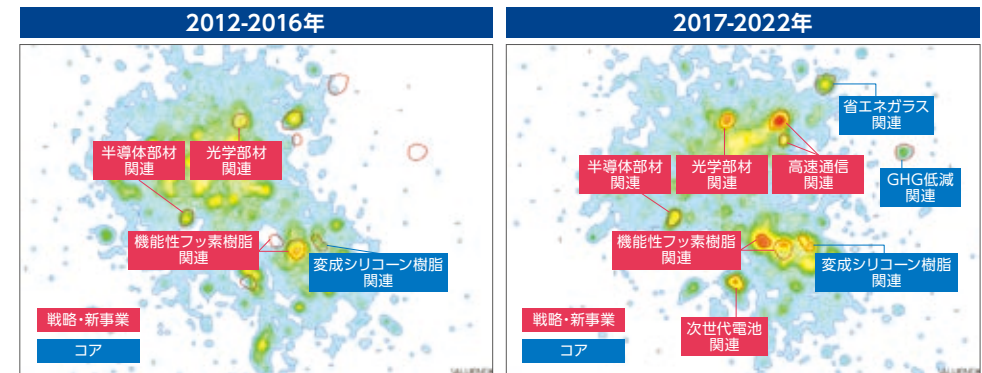
## 研究開発費の推移

研究開発費（億円） 研究開発費構成比（%）



## AGCグループの過去10年間の知財ポートフォリオの変化

（テキストマイニングにより可視化した技術領域の時系列変化）



※AGCの公開特許（優先権主張年基準：2012～2022年出願分）を「VALUENEX Radar」（提供元：VALUENEX株式会社）を用いて作成。2023年以降は未公開特許が多いため解析対象外とした。

※時系列変化を確認するため、前期と後期の2期間に分けて比較した。左図は前期（2012～2016年）の出願分、右図は後期（2017～2022年）出願分を示す。左図においては、すでに島の形成が確認できている領域にのみ、技術内容を記載した。

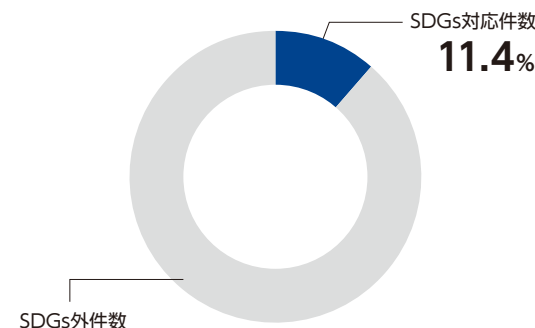
## サステナビリティ経営における知財活動

AGCグループでは低炭素社会や環境負荷低減に貢献する製品の開発を進めています。これらの製品に係る、低炭素社会への貢献に関連するSDGs目標（7、12、13）に分類される保有特許<sup>\*1</sup>は前年より増えて643件（2023年12月末時点）となり、AGC全保有特許<sup>\*2</sup>の約11%を占めます。

※1 保有特許のSDGs目標ごとの分類は、LexisNexis社の特許解析ツール「PatentSight」により実施

※2 登録済みおよび登録手続き中の特許（ファミリー）を指す

## SDGsに貢献する保有特許の割合



## 技術開発とイノベーション

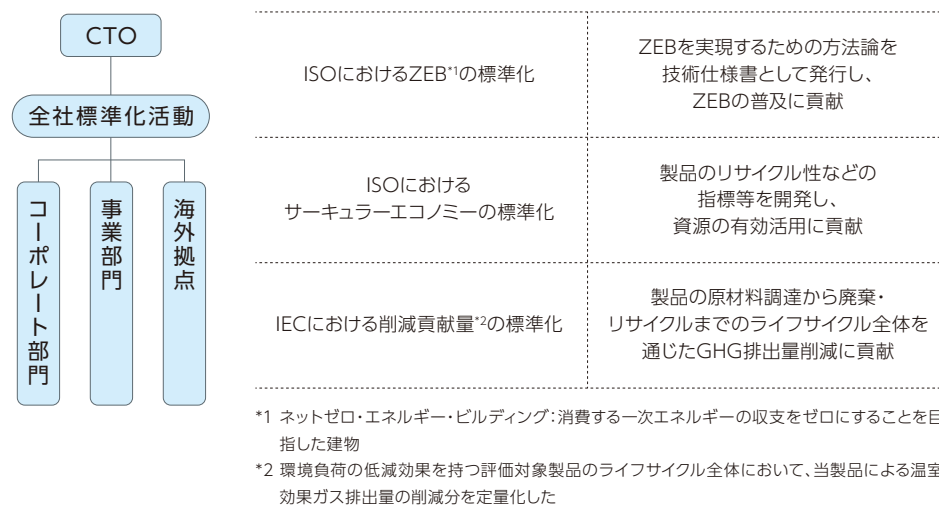
### ルール形成への取り組み

AGCグループでは、標準化などルール形成への取り組みも積極的に推進しています。新しい社会や市場の創出に向けて、全社の標準化戦略活動をCTOが統括し、コーポレート部門・事業部門・海外拠点における標準化活動や、標準化教育の実施による人財育成を進めています。コーポレート部門に配置された標準化専任の部署が全社横断的な機能を務め、各部門での活動をサポートしています。また各部門や海外拠点の代表者から構成される全社標準化戦略会議をCTOが主催し、次世代社会の創造と競争優位確立に貢献する戦略的活動の立案と実行を推進しています。

例えば、ISO（国際標準化機構）主導のルール形成においては、ZEBの標準化を主導し、その技術仕様書を活用してアジア新興国を主な対象としたZEB普及活動を展開しています。またIEC（国際電気標準会議）においては、スマートフォンのカバーガラス強度評価法の標準化を主導し、健全な市場の成長とAGC製品の適正な評価に貢献してきました。

さらには、ISOにおけるサーキュラーエコノミーや生物多様性、IECにおける削減貢献量や燃料電池、ISO/IEC両方で開発が進むBIPV（建築物一体型太陽光発電）の標準化などにも積極的に参加し、取り組みを進めています。

### 標準化活動の取り組みと事例



### 発明報奨制度

AGCでは、特許出願や調査などの知的財産権に関する従業員教育に力を入れるとともに、研究者が他社に影響を与える発明に取り組み、特許権の取得を奨励するため、インセンティブとして発明報奨制度を採用しています。特許出願をした場合、発明者に対して、出願時と登録時に報奨金を支払います。登録時の報奨金は、発明の革新性・独創性および特許権として他社に及ぼす影響度を考慮するAGC独自の評価に基づいて決定します。

現在の制度は2018年に導入したもので、利益の高い製品に関する技術に偏っていた従来制度に比べ、報奨対象が大きく広がり、報奨金を受け取る発明者の割合が増えたこと、発明が生まれてから報奨金を受け取るまでの期間が短くなったことが特徴です。

### 外部からの評価

2024年も、世界中の特許データを基に戦略的なインサイトを提供する特許情報分析サービスの提供などを行うレクシスネクシス社（LexisNexis Intellectual Property Solutions、本社：米国）が発表する「Innovation Momentum 2024: The Global Top 100」のレポートで「世界の科学技術の未来をリードするイノベティブな企業100社」に2年連続で選出されました。本選出は、発明報奨制度の改革を通じて、他社に影響を及ぼす知財ポートフォリオが進化していることが評価されたものであると考えられます。

「Innovation Momentum 2024: The Global Top 100」は、レクシスネクシス社の「LexisNexis® PatentSight+」の独自指標を用いて、企業が保有する特許の価値に基づいた競争力と過去2年間の知財ポートフォリオの変化における勢いの強さを評価するものです。世界各地のあらゆる産業分野における企業を対象とし、上位100社が選出されます。



「世界の科学技術の未来をリードするイノベティブな企業100社」に選出



## 建築ガラス事業



板ガラス

建材一体型  
太陽光発電ガラス

ガラスアンテナ

### 事業概要

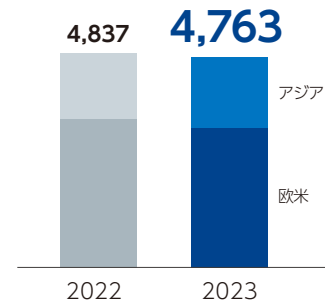
1909年に日本で初めて板ガラスの国産化に成功し、現在は世界市場トップレベルのシェアを確保しています。グループの創業以来、安定した収益基盤として建築用ガラス事業を展開してきました。さらなるガラスの高機能化や環境対応など、新たなビジネスを推し進めています。例えば、住宅、ビル、産業用のガラス市場では、フロート板ガラスに加えて、遮熱・断熱性を持つ複層ガラスや、防災・防犯性能に優れた合わせガラスなどの高機能ガラスを展開しています。

### 主要製品

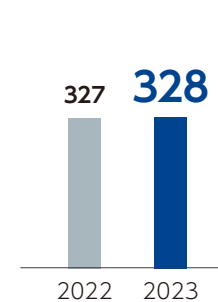
フロート板ガラス、合わせガラス、複層ガラス、Low-Eガラス、強化ガラス、耐熱強化ガラス、鏡、カラーガラス、型板ガラス、網入・線入板ガラス

### 2023年度実績

#### 売上高(億円)



#### 営業利益(億円)



### 事業環境

#### 建築ガラス事業 欧米

##### 機会

- エネルギー効率改善など環境に配慮した製品需要の高まり
- 法規制も追い風に、欧州中心に拡大するリノベーション需要
- 南米での人口増加と社会発展

##### 強み

- お客様に高い性能・品質・信頼性を連想させる強いブランド力
- 汎用品から最先端の高付加価値品まで取り扱う業界随一の幅広い製品構成
- 統合化されたバリューチェーン
- グローバルリーダーとしての総合的なガラス技術力

#### 建築ガラス事業 アジア

##### 機会

- エネルギー効率改善や建材一体型太陽電池など環境に配慮した製品需要の高まり
- 製造技術革新による差別化
- ガラスアンテナなど社会インフラの高度化に伴う開口部の付加価値の向上
- タイ、インドネシアをはじめとするアジア・オセアニア市場の成長ならびに高付加価値化

##### リスク

- 気候変動問題への対応(フロートガラス溶解窯におけるGHG排出量削減など)
- 域内での供給過剰による過当競争の出現

##### 強み

- 世界トップレベルの省エネガラスに代表される高機能ガラスの商品・プロセス開発力
- 溶解窯から始まりコーティングや加工技術など多種多様な製造力
- お客様への価値提案力
- 長い年月で築き上げた信頼によって支えられている強固なサプライチェーン
- これらを支える多様な人財と、グローバルなネットワーク

## 建築ガラス事業

### 建築ガラス 欧米カンパニー プレジデント Davide Cappellino



建築ガラス欧米カンパニーは、長期的にキャッシュを創出するとともに、ガラス業界のサステナブルな産業への移行を牽引し、AGCの使命「AGC、いつも世界の大事な一部」を体現しています。

#### カンパニーの強み

私たちはお客様から、高い性能と品質、信頼性を備え、汎用製品から最先端の高付加価値製品まで、業界で最も豊富な製品ラインアップを持つ世界的なガラス会社として認知されています。お客様に認められたこのブランド力が、AGCグループのコア事業としての強みです。もう一つの強みは、統合されたバリューチェーンです。業界きっての幅広いガラス技術と事業基盤が、川上での板ガラスの生産から川下の広範な流通網に至るまでのバリューチェーンの垂直統合を可能にしています。

#### 前中期経営計画の振り返り

前中計**AGC plus-2023**では、私たちの欧州事業は想定外の事業環境変化の影響を受けました。とりわけウクライナでの紛争の影響が大きく、2023年初めにはリーディングポジションを確立していたロシア市場からの撤退方針を決断せざるをえませんでした。また、この紛争がもたらした欧州のエネルギー危機は、CO<sub>2</sub>排出抑制への圧力やエネルギー価格高騰による大幅な生産コスト上昇といった厳しい事業環境を招きました。エネルギー価格の高騰に伴う生産コスト上昇は製品価格への転嫁で対応しました。欧州のインフレは過去30年来で最高水準に達し、金利も上昇しました。その結果、

新規建築プロジェクトが滞り、建築ガラスの需要も減り、売上高は減少しました。そうした中、私たちは需要低下に合わせて素早く生産能力を調整し、**AGC plus-2023**で掲げた目標を達成しました。一方で南米事業は、経済成長や人口増が続き、コロナ収束後の需要回復もあって、生産はフル稼働を維持しました。

#### 新中期経営計画の重点目標と施策

当カンパニーは将来の投資に必要なキャッシュの創出とAGCグループの長期的な成長への貢献にコミットしています。

欧州でのエネルギー危機により、各国政府は省エネに関する法律の導入や、省エネにつながるリノベーションへの補助金政策を加速しています。省エネのためにガラスが果たす役割は非常に大きく、需要の拡大が見込まれます。欧州では、川下事業の強化を通じて、リノベーション需要における成長機会をしっかりと取り込みます。また南米では、地域の経済成長と人口増を追い風に販売量の拡大を図ります。欧州各国政府は、エネルギー集約型企業に対して、CO<sub>2</sub>排出量を削減するようはたらきかけを強めています。AGCは、幅広い技術と多くの研究実績を持つ企業として、CO<sub>2</sub>排出削減において今後も業界で主導的な役割を果たしていきます。過去の伝統にとらわれず、ガラス産業をサステナブルなものへと移行させるべく、既にGHG排出が少なくサステナブルなガラス生産技術の開発や生産体制のデジタル化を進めています。その取り組みの一環として、2024年末までに世界初となる大規模なハイブリッド生産\*設備での実証実験を開始する予定です。

\*ハイブリッド生産：化石燃料と電力の組み合わせを熱源とする板ガラスの生産方式

#### AGCの中長期的な成長に向けて

私たちは、サステナビリティに関する分野で主導的な役割を果たすカンパニーであると考えています。これは非常にチャレンジングですが、これまで培ってきた技術からサステナブルで存在感のある新しい事業を生み出す機会と捉えて

います。当カンパニーでは、AGCグループのありたい姿に向けた事業ポートフォリオ変革に貢献しつつ、引き続き建築ガラス事業に注力していきます。社会でガラス利用が拡大していることは、当カンパニーの将来が明るいことの証です。ガラスは、非常に古くから存在しながらも、これからも世の中に欠かせない素材です。当カンパニーは誇りを持って、新たな事業機会に取り組みながら、AGCグループの成長に貢献し続けます。

#### 中期経営計画 **AGC plus-2023**の振り返り

##### 成果

- 北米・ロシア事業譲渡など構造改革が進展し、主要事業・マーケットに集中
- ROCEは2019年1桁台半ばから2023年10%以上に改善
- コア事業としてキャッシュの創出によりAGCグループに貢献
- ガラス製造溶融炉の電化、リサイクルガラスの使用量増加などによりGHG排出量の削減に貢献

##### 課題

- 欧州でのエネルギー価格高騰をきっかけとした経済環境の悪化

#### 新中期経営計画について

- 欧州では川上から川下までのバリューチェーン統合により、底堅いリノベーション需要を補足し、景気変動への耐性を強化
- サステナブルな取り組みや技術の導入により、GHG排出による炭素関連コストを最小化し、収益性を確保
- 南米ではビジネスエクセレンスの実効により高いROCEを維持
- 事業の成長とROCEのさらなる向上に向けた機会を開拓

## 建築ガラス事業

### 建築ガラス アジアカンパニー プレジデント 吉羽 重樹



#### カンパニーの強み

建築ガラスにおいて世界トップレベルの技術力を持ち、高機能・高付加価値の製品を開発しています。地域ごとにサプライチェーン全体をカバーしており、それぞれの分野でリーダーシップポジションを維持していることが強みです。また、省エネ貢献製品やGHG排出量削減につながる技術開発にも取り組んでいます。

#### 前中期経営計画の振り返り

日本では、市場環境に合わせて収益構造の安定化を図れたことが大きな成果でした。原材料の高騰を踏まえた価格転嫁も着実に実施でき収益を改善しました。加えて、5G向けのガラスアンテナのような新製品や、建材一体型太陽光発電ガラス(BIPV)のような付加価値の高い製品の開発、拡販が進んだ期間でした。政府が進める既存住宅省エネ改修推進事業も追い風になり、既存の窓に後付けできる省エネガラス製品の需要が急増しました。今年度も同様の事業の継続が決定しており、需要増加に的確に対応していきます。アジアでは、市場の成長を確実に捕捉し、見込んでいた収益性を実現できました。カンパニー全体として前中計期間中にROCEは10%以上となっています。

課題としては、日本市場においては新たな事業機会の探索が次の大きなチャレンジになると考えています。一方、成長市場のアジアでは、戦略として重視している省エネに寄与する高付加価値製品の販売拡大にはまだ伸びしろがあります。

共通の課題としてはCO<sub>2</sub>の削減技術の開発と導入です。一朝一夕にはできませんのでロードマップをアップデートしながら進めていくこととなります。

#### 新中期経営計画の重点目標と施策

前中期経営計画で進めてきた戦略の成果が出てきたので、まずはこの良いモメンタムをキープしていきます。日本においては、安定的な収益構造を維持・強化し、省エネ製品をさらに拡販していきます。そして新事業、新製品を伸ばしていきます。アジアにおいては、サプライチェーンをより強固なものにして市場においてリーダーシップを発揮するとともに、高機能品、省エネに貢献する製品を拡販することで、収益構造を強固にしていきます。

また、GHG排出量削減のための技術開発を加速していきます。ガラスのマテリアルリサイクルは資源循環やCO<sub>2</sub>削減に貢献する重要な取り組みです。業界全体での静脈物流構築やガラスを回収するにあたっての品質基準づくりなど、我々がイニシアチブをとって進めていく必要があると思います。

#### AGCの中長期的な成長に向けて

コア事業として、戦略的な課題を確実にクリアして安定的に収益を上げていくことが期待されています。今後もAGCグループの成長や社会的価値の創造に貢献していきたいと考えています。事業環境の変化にかかわらず、一定の収益、キャッシュをコンスタントに創出し、経済的価値と社会的価値の双方を創造します。我々の事業が果たすべき役割はとても大きいと考えています。

アジアは中長期的に成長が期待できるマーケットですが、競合の参入が予見されています。我々の強みである製品の開発力、高付加価値製品、強固なサプライチェーン、市場におけるリーダーシップを活かして、市場におけるプレゼンスを維持、拡大していくことがチャレンジになります。バンコクやジャカルタなどの大都市では高層ビルに環境性能が求められるようになり、省エネ・創エネなど付加価値の高い製品が伸びていくことが期待できます。成長市場であるアジアでいかに勝ち抜いていくかが事業の成長のために重要です。競争に勝ち抜いていく自信もありますし、そのための取り組みを着実に進めていきます。

#### 中期経営計画 AGC plus-2023の振り返り

##### 成果

- 原燃材料価格等が高騰するなかでの価格適正化とその維持
- 日本における構造改革の進展と需給バランスの改善
- 収益性の大幅な改善(ROCEは全社目標値10%以上を達成)
- DXによるサプライチェーンを巻き込んだ業務の効率化
- 高付加価値製品(GHG排出量削減貢献製品)の普及とディスプレイ一体型ミラーなどの新事業の推進
- 長期目標達成に向けたGHG排出量削減計画を作成し、取り組みを開始

##### 課題

- さらなる高付加価値化へのシフト
- 立ち上がりの遅れている一部の新事業の推進
- 東南アジアにおける需給バランスの改善
- 多様な人財の活用
- さらなるDX活用の強化

#### 新中期経営計画について

- 域内の需給バランス最適化と適正価格の維持により事業基盤を強固にし、安定的にキャッシュを創出
- 非価格競争施策を進めることで東南アジア新規参入者に対する競争優位を確立
- 高付加価値製品と新事業のさらなる推進により、トップラインを伸長
- GHG排出量削減につながる製品・技術を強化し、社会的価値を創出
- DX推進により、サプライチェーン全体での業務プロセス改革を目指す

# オートモーティブ事業



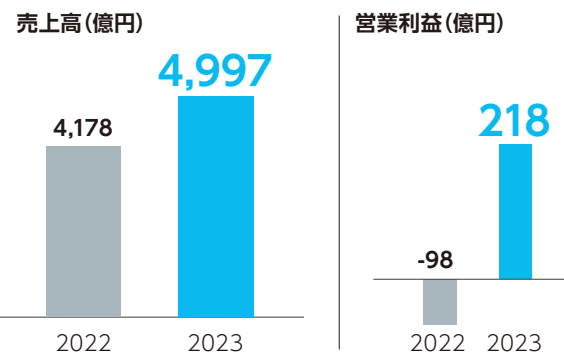
## 事業概要

自動車メーカーのグローバル展開に対応して、世界各地で高品質な製品・サービス・ソリューションを提供することで世界トップレベルのシェアを有しています。コア事業である自動車用ガラスでは、合わせ・強化ガラスおよび高付加価値製品を世界15カ国以上で生産・販売しています。また、戦略事業のモビリティ領域では、主に車載ディスプレイ用カバーガラスにおいて高度なコーティング、ガラス加工技術で業界をリードしており、今後より一層の販売拡大を図っていきます。

## 主要製品

合わせガラス、強化ガラス、99%UVカットガラス、赤外線カットガラス、Low-eガラス、高断熱ガラス、調光ガラス、プライバシーガラス、遮音ガラス、薄板合わせガラス、ドア撥水ガラス、融雪・融氷フロントガラス、防曇ガラス、ガラスアンテナ、ヘッドアップディスプレイ用ガラス、モジュールアッシーウィンドウ、車載ディスプレイ用カバーガラス、LiDAR用カバーガラス、ピラー用カバーガラス

## 2023年度実績



## 事業環境

### 機会

- CASE\*に代表される市場変化を捉えた事業機会、高機能材料ニーズの拡大
- 自動運転を支える高速通信、センシング技術の需要増
- 自動車の電動化に貢献する部材の採用拡大
- 車内の快適性向上、車載タッチパネルの大型・高機能化

\*Connected (コネクティッド)、Autonomous (自動運転)、Shared & Service (カーシェアリングとサービス)、Electric (電気自動車)

### リスク

- GHG排出量削減等の環境負荷低減の取り組みを背景とした代替技術・材料の採用拡大
- 世界経済の先行き不透明感等による自動車生産・販売台数の減少

## 強み

- 業界をリードする多くのグローバルOEMやさまざまな分野での協業他社と構築してきた強い信頼関係
- 世界15カ国以上に主要製造拠点を擁し、グローバルに高品質な製品・サービスを提供できるネットワーク体制
- コーティングや加工を含めた世界最高レベルのガラス生産技術
- ガラスと化学・エレクトロニクスを融合したAGCグループの総合技術力
- コア事業である自動車用ガラスと戦略事業であるモビリティ事業の両方を有することによるシナジー

## 中期経営計画 AGC plus-2023の振り返り

### 成果

- コア事業である自動車用ガラス事業では、価格政策の見直しとコスト競争力の向上により収益性が改善
- 欧米を中心に構造改善による生産能力の適正化が進展
- 戦略事業である車載ディスプレイ用カバーガラス事業では中国新拠点における量産を開始。日本拠点においても生産性が改善

### 課題

- 中長期の課題である高機能・高付加価値製品の拡大に向けた、マーケティング・製造・販売・開発などの取り組み強化
- モビリティ事業におけるディスプレイやセンサー、アンテナなどの分野における市場変化の適切な把握と事業機会の探索・創出

## オートモーティブ事業

### 新中期経営計画について

- ・コア事業では、構造改善を含むコスト競争力・収益力の強化とともに、価格政策の継続、高機能・高付加価値製品の販売拡大への取り組みを加速
- ・車載ディスプレイ用カバーガラス事業では、複雑形状・大面積化・高機能化などの需要を捉え事業を拡大するとともに収益基盤を強化
- ・モビリティ事業では、自動運転等で必要となるセンサー・コネクティッド関連などCASE時代に対応した次世代製品の事業化を推進
- ・カンパニー全体として、量から価値へのトランスフォーメーションを着実に推進
- ・デジタル技術とサステナビリティへの取り組みを全ての領域に取り込み、事業活動の改革と新しい事業機会創出を加速・推進
- ・DE&I(多様性、公平性&包括性)の浸透および事業成長への活用

オートモーティブカンパニー  
プレジデント  
竹川 善雄



### カンパニーの強み

我々の強みは大きく四つあります。一つ目はマーケットをリードする顧客基盤です。当カンパニーはグローバルにビジネスを行う多くのお客様や協業他社との信頼関係を構築しており、その強固な関係を通じCASEやEV化の事業機会に触れることができます。二つ目は、グローバルな生産、販売、開発体制です。世界15カ国以上に拠点を擁し、どこでも高品

質の製品やサービスを提供できることが強みです。三つ目はAGCグループの総合技術力です。幅広い材料技術や機能設計力、生産技術を組み合わせることで新たな製品が生まれています。四つ目は、コア事業である自動車用ガラスと戦略事業のモビリティのシナジーによる競合優位性です。

### 前中期経営計画の振り返り

コロナ禍に加え、部品供給不足による自動車生産台数の減少、ウクライナ危機、原材料高騰やインフレなど、この3年間の事業環境は非常に厳しいものでした。コア事業の自動車用ガラスを持続可能な事業として再生するため、価格政策の見直し、構造改善、高機能化・高付加価値化に向けた取り組みを始めました。価格政策の見直しについてはすでに成果が出ています。コスト改善も含めた生産性向上、高効率生産設備の導入による競争力向上に加え、グローバルでの自動車生産台数の回復もあり、昨年は収益性を大きく改善しました。構造改善については欧州における生産能力の適正化が進捗し、本年から効果が発現する見込みです。戦略事業のモビリティ事業では、中国の新拠点で車載ディスプレイ用カバーガラスの量産を開始しました。日本の拠点においては着実に生産性が改善しています。

中長期の課題である高機能・高付加価値製品の拡大に向けては、製造、営業、開発の各部門における取り組みを強化していきます。モビリティ事業で注力しているのが自動運転で必要となるセンサーなどの分野です。マーケットトレンドを把握し、どのように収益に結び付けていくかが問われています。

### 新中期経営計画の重点目標と施策

自動車の需要は、グローバルサウスなど一部の地域では拡大しているものの、先進国ではすでに減少傾向に入っており、新中期経営計画においては自動車生産台数のさらなる増加は想定していません。そのため、販売数量に依存せず付加価値向上を重視した事業運営へと舵を切っています。コア事業では、高効率設備の導入を進め生産性改善とコスト

削減による収益力の強化に注力していきます。すでに取り組んでいる価格政策を継続するとともに、高機能・高付加価値製品の販売拡大を加速することで、量から価値へのトランスフォーメーションを推進し、持続可能な事業として収益性・資産効率を改善していきます。

モビリティの主力製品である車載ディスプレイ用カバーガラスは、形状の複雑化・大面積化・高機能化といった需要を捉えて事業を拡大していきます。また、自動運転で必要となるセンサーやコネクティッド関連などCASEに対応した次世代製品の事業化にも取り組んでいきます。安全性の向上に貢献する製品づくりや、自動車用ガラスとモビリティ事業の製品を組み合わせたシナジー創出にも力を入れる予定です。

サステナビリティへの取り組みも進めていきます。炭素効率の改善に向けては、ガラスの溶解・加工プロセスでのGHG排出量の削減に取り組むとともに、カーエアコンの負荷を低減する高断熱ガラスや車体軽量化につながる薄板ガラスなどの自動車使用時のGHG排出量削減に貢献する製品の開発と展開を進めていきます。また、調光ガラスや車載センシングレーダー用部材などの製品を通じて快適な車室空間や安全性向上に貢献します。

また、当カンパニーではCASEやGHG排出量削減といった市場の変化に対し、DXを推進して事業変革を成し遂げることを目指しています。例えば、デジタル技術を活用した設計・試作のスピードアップなどです。コスト削減、サプライチェーン最適化においてもデジタル技術の活用により成果が出ています。

### AGCの中長期的な成長に向けて

カンパニーが目指しているのは、量から価値へのトランスフォーメーションです。そのためには高機能、高付加価値製品への転換を確実に実行していくことが重要です。2023年の業績は一つの通過点に過ぎず、カンパニーの中長期の目標に向け明確なビジョンと危機感を持ち次の課題に取り組まなければなりません。未来に向けて、変えるべきところは変え、残すべきところは残しながら、改革を進めていきます。

# 電子事業



## 事業概要

### ディスプレイ事業

#### ■ ディスプレイ用ガラス

TFT液晶／有機ELディスプレイ用ガラス基板において世界第2位\*のシェアを持つディスプレイ事業。独自の製法と高度な生産技術でグローバルな競争力をさらに高めるとともに、次世代の映像表示デバイス向けの開発にも注力しています。

#### 主要製品

TFT液晶用ガラス基板、有機EL用ガラス基板

※販売ベースでのAGC推定

#### ■ ディスプレイ用特殊ガラス

「薄く、軽く、そして強い」特殊ガラスの特長を生かしたスマートフォン・タブレット端末などの電子機器用カバーガラスや、タッチパネル用ガラス基板など、次々と製品ラインアップを広げています。

#### 主要製品

化学強化用特殊ガラス、高品質ソーダライムガラス

### 電子部材事業

#### ■ 光学関連部材

スマートフォンカメラ用赤外線吸収ガラスフィルターや、LiDARやAR/VRといった新たなデバイス向けのオプトエレクトロニクス用部材を中心とした事業を展開しています。

#### 主要製品

高屈折率ガラス基板、回折光学素子 (DOE) ・ガラス拡散板、ガラスセラミックス基板、プレーナー光素子、赤外線吸収ガラスフィルター、非球面レンズ、マイクロレンズアレイ

#### ■ 半導体関連部材

世界トップレベルのシェアを誇る合成石英、EUV露光用フォトマスクブランクス、高純度SiC治具、CMPスラリーなどの半導体関連部材を中心に事業を展開しています。

#### 主要製品

合成石英、炭化ケイ素SiC、CMPスラリー、EUV露光用フォトマスクブランクス、半導体パッケージ用ガラス基板、粉末ガラス・ペースト、低温気密封止部材

#### ■ プリント基板材料

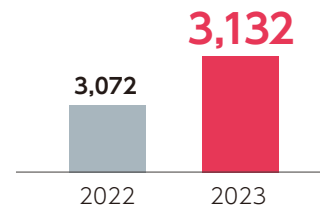
先進運転支援システムや5Gなどの高性能用途のプリント基板材料を中心に事業を展開しています。

#### 主要製品

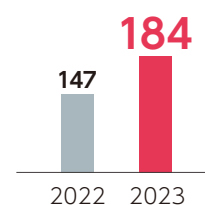
銅張積層基板用材料、産業用PTFE複合材料

### 2023年度実績

#### 売上高(億円)



#### 営業利益(億円)



### 事業環境

#### 機会

- ・ビッグデータが実現するデータ主導社会に不可欠なインフラ関連部材の需要拡大
- ・自動運転化によるモビリティの安全・安心・快適性に不可欠な関連部材の需要拡大
- ・半導体のさらなる進化に貢献する関連部材の需要拡大

#### リスク

- ・GHG排出量削減への対応
- ・市場変化が激しいエレクトロニクス業界の市場動向

#### 強み

- ・技術的なサポートを含めたお客様への提案力およびマーケティング力
- ・材料設計から素材生産、加工を自社で一貫してできる技術開発力
- ・差別化された素材を効率的に生産する生産技術力
- ・グローバルな事業展開力
- ・独自のガラス製法、開発力により実現した競争力のある製品

### 中期経営計画 AGC plus-2023の振り返り

#### 成果

##### ディスプレイ事業

- ・ディスプレイ用ガラスでは、大型パネル用ガラス基板への集中に向け事業構造改革を推進、低収益サイズからの撤退と高砂事業所での生産終了
- ・価格政策の見直しを実施
- ・中国の有力なお客様との関係をさらに強化

## 電子事業

### 中期経営計画 AGC plus-2023の振り返り

#### 成果

##### 電子部材事業

- ・ EUVマスクブランクスは生産能力を拡張し、受注を拡大
- ・ カメラ用赤外線ガラスフィルターは、スマートフォン用カメラの多眼化や高機能化、カメラセンサーの大型化に対応
- ・ LiDAR向け光学部品（レンズ・DOE・拡散板、光学フィルター、カバーガラス）などの製品ラインアップ整備

#### 課題

##### ディスプレイ事業

- ・ 資産効率の改善。引き続き三つの施策を推進し、新中期経営計画期間中にROCE 10%の達成を目指す
  - ①大型パネル用ガラス基板への集中に向け事業構造改革を推進、②技術革新による競争力強化、③価格政策の見直し

##### 電子部材事業

- ・ 高付加価値製品の拡大
- ・ プリント基板材料の収益改善

### 新中期経営計画について

#### ディスプレイ事業（コア事業）

- ・ 事業構造改革、技術革新による競争力強化、価格政策の見直しによる、収益性・資産効率の改善

#### 電子部材事業（戦略事業）

- ・ EUVマスクブランクスをはじめとする高付加価値製品の拡大
- ・ デバイスの高機能化や新たなデバイスに対応する製品など高付加価値製品の拡大
- ・ 次世代半導体パッケージ向けガラスコア基板開発の本格化など継続的な新ビジネスの創出
- ・ プリント基板材料の製造工程での生産性向上、新商品開発の加速・受注拡大

### 電子カンパニー プレジデント 鈴木 伸幸



#### カンパニーの強み

ガラス、化学、セラミックスで培った有機材料と無機材料の材料技術に加え、加工技術、設計・評価技術と幅広い技術や独自のガラス製法を持っていることが強みです。これらを生かし、高品質のディスプレイ用ガラスや最先端の半導体関連部材等さまざまな製品で、高い競争優位性を有しています。

#### 前中期経営計画の振り返り

ディスプレイ事業におけるTFT液晶用ガラス基板の需要は、2021年以降、新型コロナウイルス感染拡大に伴う巣ごもり需要の反動により低迷しました。しかし、長期的にはテレビ画面の大型化の進展に伴い、需要は堅調に成長していく見通しです。一方、収益性の改善は喫緊の課題であり、大型パネル生産に最適な生産設備への転換、低収益サイズからの撤退等の構造改革を推進してきました。また、価格政策の見直しも実施しました。

電子部材事業は、半導体関連部材・光学関連部材とも大きく成長しました。特に高性能半導体の製造に使われるEUV露光用フォトマスクブランクスは、市場拡大に対応すべく生産能力を拡張するとともに次世代品の技術開発を並行して進めました。半導体関連部材の主力製品の一つであるCMPスラリーの受注も増加しています。光学関連部材は、スマートフォン用カメラの多眼化とセンサーの大型化に伴い事業が大きく成長しました。

#### 新中期経営計画の重点目標と施策

ディスプレイ事業では、収益性と資産効率の改善が重点課題です。2024年以降も大型パネル用ガラス基板への集中に向けた構造改革推進、価格政策の見直しに加え、技術革新による競争力強化を進めていきます。また、炭素効率の改善に向けて、重油から天然ガスへの燃料転換、空気から酸素への燃焼方式の変更、電気ブースターの導入など、GHG排出量削減に向けた取り組みを進めていきます。

電子部材事業では、半導体関連部材は今後も市場の成長が続くため能力増強を継続していきます。併せて、トレンドの最先端を常に意識し、リーディングカンパニーであるお客様との関係を生かしながら次世代製品の開発を進めます。また、これまでは半導体製造の前工程で使われる部材が中心でしたが、後工程でも我々の素材を生かせる場面が豊富にあると考えており、次世代半導体パッケージ向けガラスコア基板の開発を本格化させ、マーケットの探索を続けています。光学関連部材は現在の主力はスマートフォン関連部材ですが、自動運転に必要とされる光学系センサーの一つであるLiDAR（Light Detection and Ranging）や、次世代デバイスとして注目されているAR（拡張現実）やVR（仮想現実）、次世代高速通信や大容量データセンターなどの成長分野にも注力します。

#### AGCの中長期的な成長に向けて

我々は、新規事業と既存事業のいずれも重要視しています。新規事業はイノベーションとマーケティング、既存事業はイノベーションと業務改善の両輪で事業を成長させていきます。次世代半導体やAI、自動運転などに対応する新製品開発にはイノベーションが必要です。そこで重要なのが人財です。電子カンパニーでは、ダイバーシティを重要視しており、事業拡大に伴いキャリア採用も増え、さまざまな特色を持つ人が一緒に活躍できるベースがあります。事業環境の変化に迅速に対応するためにも、心理的安全性が確保され分野を超えて共創の関係をつくり出せる、風通しの良い文化を志向しています。

# 社会的価値の創出に向けて① AGCグループは培ってきた技術にさらに磨きをかけ、経済的価値と社会的価値、両方の創出を実現します。

次世代半導体パッケージ向けガラスコア基板の開発を本格化

## ガラスならではの特徴を生かして半導体の進化を支える

生成AIをはじめとする技術の進化とデータ通信量の増加により、半導体にはさらなる高性能化が要求されています。新世代の半導体パッケージ基板として期待されているのが、AGCが開発するガラスコア基板です。



電子カンパニー  
電子部材事業本部開発室  
アドバンストマテリアル探索部 部長  
**高橋 理基**



- ・ ガラス素材のメリットを生かす
- ・ 高度な加工技術も強み
- ・ マーケット拡大に期待

### 半導体パッケージの新世代へ

半導体パッケージは、ICチップへの電源供給や信号の入出力、ICチップの保護などの役割を担います。この半導体パッケージのコア基板には樹脂素材が使われていますが、AGCは現在、次世代の半導体パッケージ基板として期待されるガラスコア基板の開発に取り組んでいます。最近、生成AIの急速な広がりとともに半導体のさらなる高性能化が要求され、半導体パッケージ基板にも革新が求められているのです。

従来の樹脂基板と比較し、ガラスコア基板はいくつもの優れた特長を持っています。剛性に優れるため多くのチップを支持することができ、基板の大型化が可能。平滑で安定性が高く、微細かつ高精度な加工に対応します。熱的・機械的形狀安

定性や低損失性や絶縁性などもガラスの特長であり、大幅な省電力化が期待されています。2020年代後半には実用化が始まり、今後このガラスコア基板を軸に半導体パッケージそのものが変わっていくともいわれています。

### 素材・加工の両分野を連携させた開発

AGCは十数年前から、ガラスコア基板の開発に先駆的に取り組んできました。ガラス素材に関わる豊富なノウハウに加え、フラットパネルディスプレイ用ガラス基板の製造などで培ってきた高度な加工技術を持っていることが大きな強みです。

ガラスコア基板では、レーザー技術を用いて直径100ミクロン以下という微細な孔開け加工を行います。また、微細だけでなく孔の位置精度や形状、孔壁の角度など顧客が要求するさまざまな仕様に応えなければなりません。高度な加工を実現するためには、素材と加工の両分野に関わる深い知見と両分野を連携させた開発が不可欠です。そして当社は、それを実現できる世界でも数少ないメーカーです。

半導体の先端パッケージ基板市場は急成長を遂げており、2028年には世界の市場規模が5兆円となり、2022年実績の約2兆7千億円から約2倍に成長するという予測\*もあります。今後、その何割かがガラスコア基板に代替していく可能性があり、きわめて大きなマーケットが創出される見込みです。

\*フランスの調査会社Yole GroupのYole Intelligence(ヨール・インテリジェンス)社による

### サイエンスの進歩とともにガラスの可能性を追究

この半導体パッケージ向けだけでなく、ガラスはさまざまな可能性を秘めた素材です。最近注目を集める技術の一つに光と電気という二つの回路を融合させた「光電融合」があります。ガラスは、この光電融合デバイスのコア素材としても期

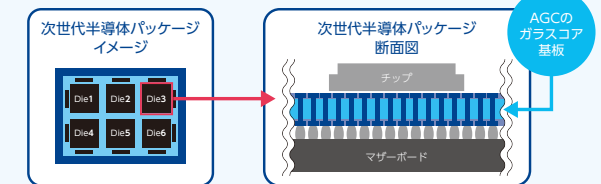
待されています。それが実現できれば、ガラスコアに微細孔による電気信号と光導波路による光信号を内蔵することにより、ガラスならではの特性を生かした高集積な光電融合ガラスコア基板が可能となり、圧倒的な省電力化が期待できます。ガラスメーカーとしては、まさに半導体・高速通信分野における究極の目標です。

生成AIの需要拡大に伴ってデータセンターにおける電力消費も急増しており、2030年には世界の電力消費量の約10%を占める\*ともいわれています。半導体パッケージ基板をはじめガラス素材の応用が広がれば画期的な省電力化が実現され、生成AIをはじめとする科学技術の進歩に貢献できるかもしれません。社会的にもとても価値の高い技術開発だと実感しています。

\*科学技術振興機構の低炭素社会戦略センターの推定



### AGCのガラスコア基板



### ガラスコア基板の6つの優位性

- |                |            |               |
|----------------|------------|---------------|
| 1. 剛性          | 2. 平坦性・平滑性 | 3. 微細・高精度孔加工性 |
| 4. 熱的・機械的形狀安定性 | 5. 低損失性    | 6. 絶縁性        |



# 化学品事業



クロールアルカリ製品の原料塩

自動車シート用ウレタン製品

サッカースタジアムのフッ素樹脂フィルム

## 事業概要

### エッセンシャルケミカルズ

#### ■ クロールアルカリ事業

塩水の電気分解（電解）により製造される苛性ソーダや塩化ビニル樹脂（PVC）など、幅広い産業分野に必要な不可欠な製品の安定供給を通じ社会貢献を果たしています。

#### 主要製品

苛性ソーダ、塩化ビニル樹脂、エピクロロヒドリン、次亜塩素酸ソーダ、重曹

#### ■ ウレタン事業

断熱材や自動車のシートなど、快適な生活に必要なさまざまな製品の素材に用いられるウレタン関連製品の製造・販売を行っています。主原料であるポリプロピレングリコール（PPG）の原料となるプロピレンオキシド（PO）から一貫生産しており、不純物の少ない高品質なPPGを安定して提供することが可能です。環境対応型冷媒や発泡剤として用いられるハイドロフルオロレフィン（HFO）に対応した環境負荷低減につながる製品や、電子用途に対応した柔軟性を有する粘接着剤も提供しています。

#### 主要製品

プロピレンオキシド、プロピレングリコール、ポリオール

### パフォーマンスケミカルズ

有機フッ素化合物の持つ優れた耐熱性、耐薬品性などの物理的・化学的特性を生かした各種フッ素製品を中心に、世界トップシェア\*のフッ素樹脂「Fluon® ETFE」をはじめとした、さまざまな高性能製品を提供しています。製品は自動車、航空機、半導体、建築などの用途に加え、来たる水素社会実現に向け燃料電池や水電解領域でも活用が期待され、広い産業分野にわたり欠かせない存在となっています。

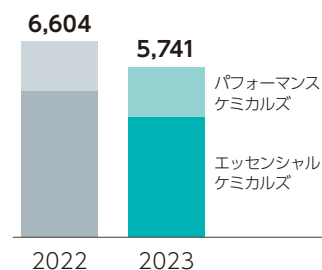
\*販売ベースでのAGC推定

#### 主要製品

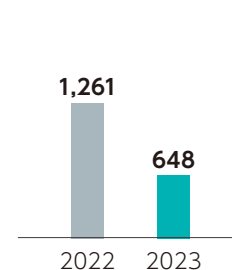
フッ素樹脂・ゴム・フィルム、塗料用フッ素樹脂、フッ素系冷媒ガス・溶剤、電解質ポリマー・膜・装置、撥水撥油剤・コーティング剤、ファインシリカ

### 2023年度実績

#### 売上高(億円)



#### 営業利益(億円)



### 事業環境

#### 機会

##### エッセンシャルケミカルズ

- ・ 東南アジア市場の成長

##### パフォーマンスケミカルズ

- ・ 水電解、燃料電池等、エネルギー転換への対応
- ・ 超高周波基板等、5G・6G通信への対応
- ・ 各領域での製品の高機能化による素材への要求スペック高度化

#### リスク

##### エッセンシャルケミカルズ

- ・ 電解で消費する電力に対するカーボンニュートラルの動き

##### パフォーマンスケミカルズ

- ・ フッ素製品に対する規制強化の動き

#### 強み

##### エッセンシャルケミカルズ

- ・ 国内は東日本、海外では東南アジアにて、地域集中戦略による高い市場プレゼンス、長年にわたり築き上げた販売・物流網
- ・ インドネシア、タイ、ベトナムの拠点間の連携体制
- ・ 塩素、POからPPGまでの一貫生産と特殊触媒を活用した合成技術

##### パフォーマンスケミカルズ

- ・ 独自の有機合成技術をベースにした高機能材料の開発や量産技術
  - ・ 製造、マーケティング、TS\*拠点のグローバル展開
- \*TS:テクニカルサービス

# 化学品事業

## 中期経営計画 AGC plus-2023の振り返り

### 成果

#### エッセンシャルケミカルズ

- ・ GHG課題に対応しながら東南アジア事業におけるクロールアルカリ事業を拡大(タイでの能力増強を決定)
- ・ インドネシア(アサヒマス・ケミカル社)で再エネ由来の電力購入契約を締結

#### パフォーマンスケミカルズ

- ・ **AGC plus-2023**にて設定した売上高・営業利益は実現
- ・ グローバルニッチ市場の需要取り込みに向け必要な設備投資、海外営業・TSチャンネルの開設を遅滞なく実施

### 課題

#### エッセンシャルケミカルズ

- ・ 東南アジア市場のさらなる成長への対応
- ・ 国内事業のさらなる基盤強化

#### パフォーマンスケミカルズ

- ・ 実施中のケミカルリサイクル(廃フッ酸、回収蛍石の活用)に加え、マテリアルリサイクルやリユースのスキーム確立
- ・ 複数の高機能性を併せ持つフッ素製品が、私たちの暮らしや産業において必要なものであることの世論周知

## 新中期経営計画について

#### エッセンシャルケミカルズ

- ・ 成長市場である東南アジアへの地域集中戦略の継続・強化
- ・ ウレタン事業では、既存分野の販売規模を確保しながら、同時に高付加価値分野に進出

#### パフォーマンスケミカルズ

- ・ グローバルニッチトップ製品の拡大を志向
- ・ ポートフォリオ経営を推し進め、事業の選択と集中を実現・実現。水素、半導体関連のビジネスを重要領域として定義付け

## 化学品カンパニー プレジデント 初井 達夫



### カンパニーの強み

コア事業のエッセンシャルケミカルズでは地域集中戦略を貫いており、需要のある地域での地産地消に徹していることが強みです。特に成長が期待される東南アジア地域全体をカバーする競争優位性と高シェアを保持しています。戦略事業のパフォーマンスケミカルズは、フッ素の有機合成技術をベースとして、競合の追随を許さない高機能な素材をつくることが競争力の源泉です。素材の特性を生かしてニッチなマーケットで高いシェアを獲得していく戦略で今のポジションを築いています。

### 前中期経営計画の振り返り

この3年間は、東南アジア集中戦略を継続し、エッセンシャルケミカルズを着実に成長させる取り組みを行ってきました。需要に対する供給の不足が続いており、2022年にはタイでの増産を決定しました\*。市場の成長に応じて確実に収益を生み出すとともに、新中期経営計画に備えた投資も実行しています。パフォーマンスケミカルズは、エレクトロニクス、モビリティの分野で大きな需要の伸長がありました。需要が急増するタイミングと、私たちが投資により大きなキャパシティを備えるタイミングが合致し、収益を大きく拡大することができました。2023年は半導体と自動車の市場が停滞したこともあり少し足踏み状態でしたが、今後の成長を見越してフッ素製品の増産を決定しています。

エッセンシャルケミカルズの課題としては、東南アジア市場に、自国内の景気減速によって一時的に行先を失った中国品が流入しており、収益性が落ちていることがあります。パフォーマンスケミカルズに関しては、欧州の有機フッ素化合物

(PFAS) 規制のリスクがありますが、メーカーとして供給責任をしっかりとって、安全かつ信頼できる製品を世の中に出していくということを命題としつつ、戦略事業として成長させていくことが使命だと考えています。

\*稼働開始は2025年第1四半期を予定

### 新中期経営計画の重点目標と施策

エッセンシャルケミカルズの東南アジア集中戦略に変更はありません。昨年度は減収減益とはなったものの、営業利益率は8%程度あり資産効率は高いといえます。コア事業として今後も確実にキャッシュを稼いでいきます。中国や北米の景気動向も見ながら次の増産をベストなタイミングで判断することが最重要課題です。

パフォーマンスケミカルズは、今後も半導体産業を中心に、フッ素製品需要の大きな成長が見込まれますので、積極的な増産投資を進めていきます。長期的な視点では、新たな事業創出にも取り組みたいと思っています。アイデアはあるので早期にトライアルできる組織に変えていきたいと思っています。注力分野としてはグリーン水素があります。グリーン水素の製造に適したフッ素系イオン交換膜FORBLUE™ Sシリーズの新プラントを北九州事業所に建設します。これを足掛かりにグリーン水素を事業の柱に育てていきたいと思っています。

### AGCの中長期的な成長に向けて

カンパニービジョンとして2008年に制定した「Chemistry for a Blue Planet~私たちは化学の力を通じて、安全、安心、快適で、環境に優しい世の中を創造します。~」という言葉は、サステナビリティ経営が謳われる今だからこそ、しっかり認識すべきだと思っています。カンパニーとしての至上命題であり、AGCグループとして目指す方向とも合致しています。

私たちの二つの事業は社会インフラの拡充や生活環境の改善、最先端産業の成長に欠かせないものであり、持続的な社会の実現に貢献しています。これからもAGCグループを引っ張る屋台骨として、事業の幅を広げることによってチャレンジしていきます。

# 社会的価値の創出に向けて②

AGCグループは培ってきた技術にさらに磨きをかけ、経済的価値と社会的価値、両方の創出を実現します。

フッ素系スルホン酸イオン交換膜「FORBLUE™ Sシリーズ」の生産能力増強

## 世界トップレベルの高効率・安全性能を持つイオン交換膜により 水素社会の拡大を後押し

サステナブルな社会の実現に向けてクリーンな水素エネルギーへの関心が世界的に高まっています。AGCグループは、グリーン水素の製造に適した「フッ素系スルホン酸イオン交換膜」に注力しており、2026年から北九州事業所において新プラントの稼働を計画しています。



化学品カンパニー  
機能化学品事業本部  
FORBLUE事業部長  
**加藤 真**



- ・ 水素製造向け水電解装置導入が加速
- ・ 強みである分子設計技術・成膜技術を活用
- ・ 高効率・高安全性を誇る

### 水素社会を見据えた取り組み

気候変動に加えて、近年ではエネルギー安全保障などの観点から、次世代エネルギーである水素への関心がますます高まっています。水素は利用する際にCO<sub>2</sub>を排出せず、燃料電池などで活用することで電気や熱を効率よく取り出すことができます。AGCグループでは、長期経営戦略「2030年のありたい姿」において、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ことを掲げており、建築ガラス事業において化石燃料の代替として水素を用いる技術開発を進めるなど、さまざまな分野で水素社会に向けた取り組みを推進しています。

### 燃料電池分野で先駆的な開発

化学品事業における先駆的な開発としては、燃料電池分野の製品が挙げられます。その代表が「フッ素系電解質ポリマー分散液 (FORBLUE™ iシリーズ)※」です。発電時に電解質膜が劣化しづらく高耐久性を実現し、かつ燃料電池の装置全体における低コスト化に寄与する特性が評価され、燃料電池用の電解質ポリマーでは圧倒的なシェアを獲得しています。

エネルギーに水素を用いる燃料電池は、水素社会の拡大に向けた必須の技術として今後大きな成長が期待されるアプリケーションの一つです。

※P51右側に詳細掲載

### 世界トップレベルの性能を実現

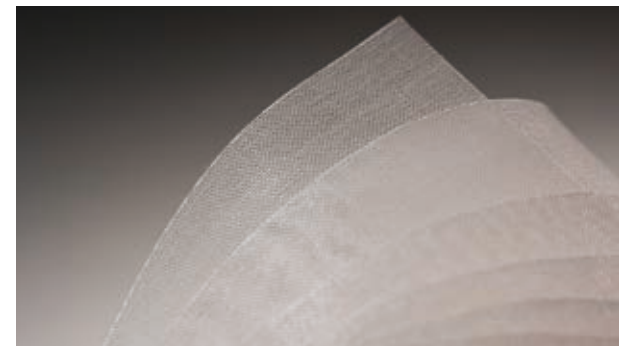
「フッ素系スルホン酸イオン交換膜 (FORBLUE™ Sシリーズ)」も、このような燃料電池向けの電解質技術などをベースに開発された製品です。この製品は、グリーン水素を製造する水電解装置の中核となるものです。再生可能エネルギー由来の電力で水を電気分解して製造するグリーン水素は、新たなクリーンエネルギーとして注目されており、世界各国で水電解装置の導入が計画されています。

すでに実用化されている水電解装置の主流はアルカリ型と呼ばれるもので、太陽光発電のように電圧が変動しやすい電源を水の電気分解に利用するケースでは不向きといわれます。そこで、これらの電源でも効率的に利用できるイオン交換膜を用いたPEM(プロトン交換膜)型への関心が高まっています。このイオン交換膜の長寿命化を実現する材料として着目されているのがフッ素ポリマーです。

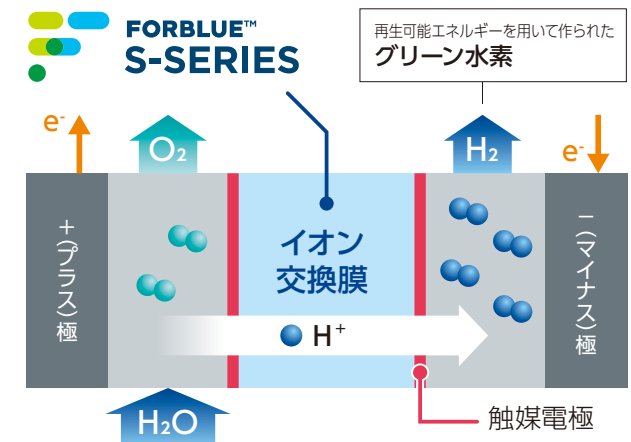
PEM型の水電解装置は、イオン交換膜を用いて水を電気分

解し、水素と酸素を生成します。AGCグループが開発した「FORBLUE™ Sシリーズ」は、当社が長年培ってきたポリマー設計技術と製膜技術を融合させたもので、電気抵抗が小さく消費電力を抑えることができる世界トップレベルの電圧性能が特徴です。また、水素と酸素の混和を防ぐガスバリア性能が高く、安全な運転が可能のため多方面から高評価を獲得しています。

### 「FORBLUE™ Sシリーズ」



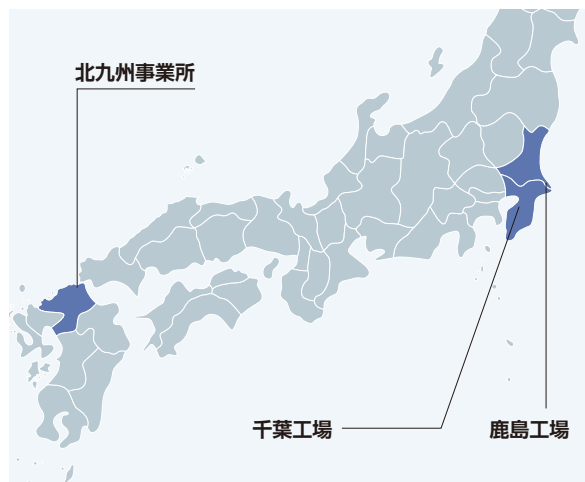
### PEM型水電解のしくみ



# 社会的価値の創出に向けて②

AGCグループは培ってきた技術にさらに磨きをかけ、経済的価値と社会的価値、両方の創出を実現します。

## フッ素系スルホン酸イオン交換膜「FORBLUE™ Sシリーズ」の生産能力増強



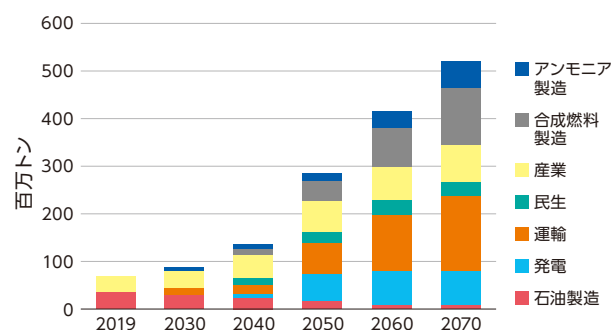
北九州事業所で24年ぶりとなる化学品プラント操業  
千葉工場、鹿島工場に次ぐ第三の国内化学品拠点として再スタート

### 北九州事業所に新プラントを建設

AGCグループでは、この「FORBLUE™ Sシリーズ」の製造を本格化するために、北九州事業所において新しい製造プラントの建設を決定しました。約150億円を投資し、2026年に稼働開始の予定です。その後もさらなる増強を計画しており、2030年度には売上高300億円を目指しています。

なお、北九州事業所における化学品プラントの操業は当社にとって24年ぶりです。今回の新プラントを皮切りに、千葉工場、鹿島工場に次ぐ第三の国内化学品拠点として発展させていく予定です。地域の雇用創出などにも貢献できると考えています。

### 水素需要の推移\*



\*水素関連:アンモニア、メタネーション等を通じた合成燃料を含む

出典:IEA Energy Technology Perspectives 2020

今後、クリーンな水素エネルギーの需要は加速度的に高まり、2050年には本格的な水素社会が到来するともいわれています。信頼性や安全性などまだ解決すべき課題も多く残されていますが、水素エネルギーの活用に向けた技術開発にこれからも挑み続け、サステナブルな社会の実現に貢献していきます。それが、AGCグループの持続的な成長につながると考えています。

## その他のAGCグループの水素関連製品



### 燃料電池用電解質ポリマー分散液

## 「FORBLUE™ iシリーズ」

「FORBLUE™ iシリーズ」は、AGCグループが食塩電解事業で培ったイオン交換膜技術を基に開発した、フッ素系電解質ポリマー分散液で、自動車用・定置用燃料電池の電極や電解質膜に用いられています。

当社の「FORBLUE™ iシリーズ」は、従来のフッ素系ポリマーと比較して電解質膜の高耐久性を実現することで、より過酷な条件での運転が可能となり、従来燃料電池車で必要とされていた設備などが不要となることで、燃料電池の低コスト化を実現しました。

また電極向け用途では、フッ素ポリマーの独自の設計技術により、電極で触媒として使われている白金の使用量を大幅に低減することを可能としました。これらの特性が評価され、トヨタ自動車株式会社の燃料電池車、「第2世代MIRAI」の電極にも採用されています。

# ライフサイエンス事業



## 事業概要

医薬品・農薬のプロセス開発・製造受託を担うCDMO\*事業をグローバル展開しています。

パフォーマンスケミカルズ事業で培った有機合成技術をベースとした合成医薬品・農薬はもとより、世界的に需要拡大が進むバイオ医薬品や最先端分野である遺伝子・細胞治療薬にも注力しています。日欧米の世界3極に事業拠点を有し、各市場のお客様の多様なニーズに応える高品質のサービスを通じて、世界の人々の安心・安全で快適・健康な暮らしに貢献していきます。

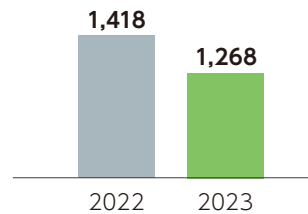
\*1 Contract Development & Manufacturing Organization: 医薬品等の製造受託に加え、製造方法の開発を受託・代行する会社

## 主要製品

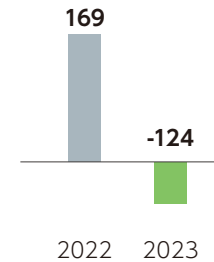
合成医農薬中間体・原体、バイオ医薬品等

## 2023年度実績

### 売上高(億円)



### 営業利益(億円)



## 事業環境

### 機会

- 健康・長寿社会への対応
- 食糧問題への対処
- 医薬品・農薬の開発・製造の外部委託拡大

### リスク

- 市場拡大による人財不足
- 資材不足

### 強み

- お客様ニーズに合致した日本・欧州・米国の世界3極体制
- 高度な品質や技術開発力に基づく豊富な査察実績、商用医薬品の製造実績
- 最先端の技術による開発・製造の課題解決力

## 中期経営計画 AGC plus-2023の振り返り

### 成果

- 新規参入した遺伝子・細胞治療分野におけるグローバルな開発・製造体制の構築
- 事業基盤である合成医農薬・動物細胞・微生物分野における能力増強・事業拡大
- さらなる新技術(mRNA・エクソソーム)の獲得とサービス開始

### 課題

- 米国バイオ医薬品CDMO事業における新規ラインの立ち上げ遅延
- バイオベンチャーへの一時的な資金流入減による医薬品開発初期案件の減少

## 新中期経営計画について

- 米国バイオ医薬品CDMO事業を早期に再建
- 新たに稼働開始を予定している各拠点新設備の早期戦力化
- グローバル展開・技術対応力の強みを生かし、成長軌道へ戻す

## ライフサイエンス事業

ライフサイエンスカンパニー  
プレジデント  
村野 忠之



### カンパニーの強み

我々の強みは三つあります。1点目がグローバルなネットワークです。日米欧3極10拠点から統合された高水準のサービスを提供しています。2点目が豊富な製造実績・査察実績です。長年の事業経験で積み上げた実績によりCDMOとしての信頼が高まり、さらなる受注につながることで信頼がより一層高まるというポジティブスパイラルができています。3点目が技術です。複数のモダリティ\*を保有し、開発の初期段階から量産まで、お客様の幅広いニーズや用途に対応できます。

\* モダリティ：医薬品の創薬基盤技術の方法・手段の分類を表す用語

### 前中期経営計画の振り返り

イタリア・ミラノにある遺伝子・細胞治療向けのCDMOの技術を米国の新拠点にも導入し、さらに日本の拠点への導入も決定するなど、最先端の同分野においてグローバル体制を構築したことは大きな成果です。合成医薬品や動物細胞など今後も堅調な成長が見込める分野に投資をしてきたことで事業成長基盤が整ってきました。エクソソーム医薬品のような次世代モダリティへのサービスもスタートしており、確かな進展がありました。

課題としては、米国のボルダー拠点の新規ライン立ち上げが遅れたことが挙げられます。また、我々のお客様の中にはバイオ医薬品の研究開発を行うバイオベンチャーがいらっしゃいますが、世界的な金融引き締めの影響でバイオベンチャーへの資金の流れが停滞し、プロジェクトの遅れやキャンセルが続いたことで我々の事業にも大きな影響がありました。米国の新

規ライン立ち上げについては抜本的な対策を実施したことで、2023年末より商用運転に着手しています。バイオベンチャーへの資金流入は、回復傾向にありますが、回復ペースを引き続き注視し、状況に応じて必要な対策を実施していきます。

### 新中期経営計画の重点目標と施策

米国ボルダー拠点の新規ラインでの量産体制の確立が短期の重点課題です。新中期経営計画の期間中に立ち上げを予定している福井拠点、デンマーク拠点、スペイン拠点の増強設備の早期戦力化に向けた取り組みも進めていきます。中長期では、強みであるグローバルネットワークのさらなる強化や先進技術の導入が重点課題です。また、M&Aによる新たな技術獲得や新領域への展開も引き続き検討を進めていきます。

### AGCの中長期的な成長に向けて

医薬品と農業は、人口増加と寿命伸長等から、長期にわたり産業が成長していきます。医薬品・農業の構造の複雑化や技術の高度化により、製薬・農業会社はこれまで以上に新薬を生み出す研究にリソースがかかる見込みです。今後は製造方法

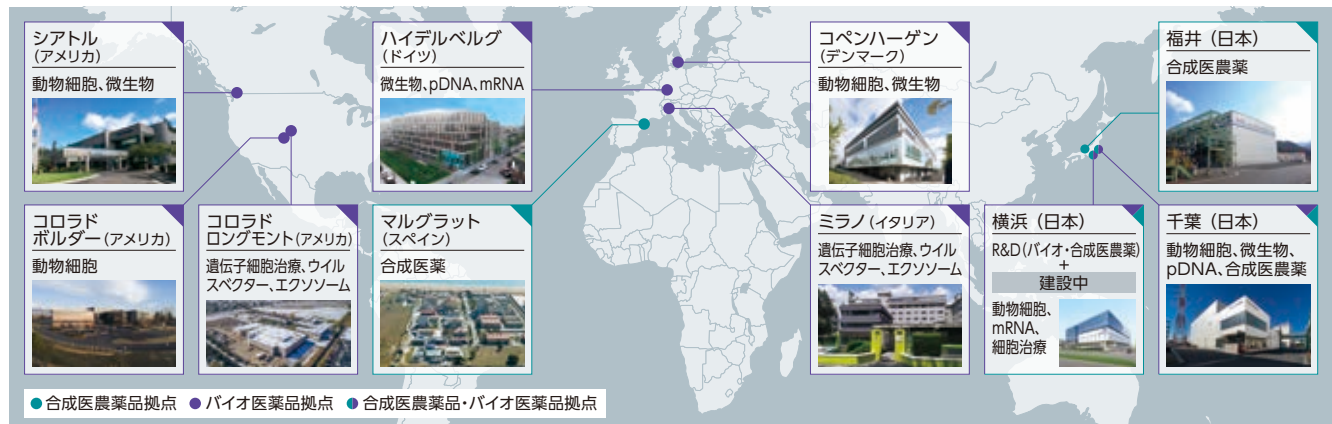
の開発や実際の製造を委託する比率がさらに高まり、中長期にかけてCDMO事業の市場は伸びていくと考えています。世の中の患者様から必要とされる医薬品やより環境に優しい農業などを早く、かつ安定的な供給につなげることで、社会の人々のWell-being、安心・安全で快適・健康な暮らしに貢献できます。そしてそれはAGCグループ全体の企業価値向上にもつながります。

ライフサイエンスカンパニーは、さまざまな国籍の社員が集まっており、かつキャリア採用者が多く多様性あふれる構成です。グローバルメンバーがワンチームになってシナジーを出していくという一つのモデルでありたいと思います。

前中期経営計画期間までが第1章であり、現中期経営計画からは第2章として私たちは新たなステージに入ります。これまでM&Aを中心に事業を拡大してきました。今後は生産技術はもちろん、分子レベルの材料設計やDXなど、AGCグループが持つ幅広い技術をライフサイエンス事業にも積極的に応用し、これまで以上にAGCの強みを前面に出した差別化戦略を進めることで、事業をさらに拡大させていきたいと思ひます。

### グローバルサービス展開

日米欧3極・10拠点で統合された高度なcGMP体制を構築、どの地域からも同様に高水準な開発・製造サービスを幅広い分野で提供



# 社会的価値の創出に向けて③ AGCグループは培ってきた技術にさらに磨きをかけ、経済的価値と社会的価値、両方の創出を実現します。

横浜でのバイオ医薬品CDMOの開発・製造能力拡大

## バイオ医薬品の供給体制強化により 国内、さらには世界の人々のWell-beingに貢献

AGCは、AGC横浜テクニカルセンター（YTC）において、バイオ医薬品CDMOの開発・製造能力の拡大を進めています。投資総額は約500億円を見込み、2026年から本格的なサービスを開始する予定です。



ライフサイエンスカンパニー  
日本新拠点プロジェクトチーム  
リーダー

菅野 亮



- ・国内CDMOとして最大級の施設
- ・最先端かつ複数のモダリティに対応
- ・日米欧で培った豊富な知見を移管

### 国内CDMOとしては最大級のスケール

ライフサイエンス事業では、日米欧3極において10拠点を展開し、医薬品・農薬のプロセス開発・製造受託を担うCDMO事業を行っています。このうち売り上げの約7割を占めるのがバイオ医薬品であり、今回の横浜拠点の拡大は、日本のみならず、世界におけるバイオ医薬品開発・製造サービスへの旺盛な需要に対応するものです。

横浜拠点の拡大にあたっては、日米欧の既存拠点で培った最先端の技術や知見を集結。設備の中核となる動物細胞培養槽は、国内CDMOとしては最大級となる計画です。動物細胞

胞を用いたバイオ医薬品、mRNA医薬、遺伝子・細胞治療薬という最先端のモダリティに対応する設備を導入し、高水準・高品質な開発・製造体制を構築します。また、感染症パンデミック発生時にはワクチン製造に切り替えできるデュアルユース仕様となっています。

### わが国が直面するバイオ医薬品の課題

近年、医薬品の世界では、製造プロセスの開発や製造を外部に委託する水平分業化が進み、CDMOの需要が年々高まっています。バイオ医薬品CDMOについても、今後は世界的に堅調な需要拡大が見込まれています。

一方、国内に目を向けると深刻な課題があります。バイオ医薬品の製造については、ほとんどを海外に依存しているのです。そのため、日本の製薬業界において国内CDMOのニーズは高く、また、コロナ禍で浮き彫りになったように、バイオ医薬品やワクチンの国内製造体制の強化は早急に取り組みなければならない社会的な課題となっています。それだけに横浜拠点の拡大は注目されており、期待もとても高いと感じています。経済産業省の「ワクチン生産体制強化のためのバイオ医薬品製造拠点等整備事業」にも採択されています。

### 世界の人々のWell-beingに貢献

AGCグループでは、すでに千葉拠点でバイオ医薬品のCDMO事業を長年手掛けており、ここで培ってきた信頼が横浜拠点の拡大において追風になると感じています。千葉と横浜という国内2拠点の連携によって、原料から医薬品までの国内での一気通貫のサービスが可能となり、国内の競合他社に対しても優位性を発揮すると考えています。

また、横浜という立地もメリットを生みます。羽田空港からも近いので、海外のお客様・AGCグループの海外拠点との連携もスムーズです。国内のバイオ人材は希少ですが、恵まれた立地のため人材の採用も順調に進んでいます。フル稼働時には約400名の雇用を想定しています。

横浜拠点の拡大では、エンジニアリングやDX推進、R&Dなど、AGCが独自に培ってきた知見も随所に生かされていきます。AGCグループとしてのグローバルな連携の下ライフサイエンス事業の拡大に取り組み、日本はもちろん、世界の人々の安心・安全で快適・健康な暮らしに貢献していきたいと思っています。



## セラミックス事業



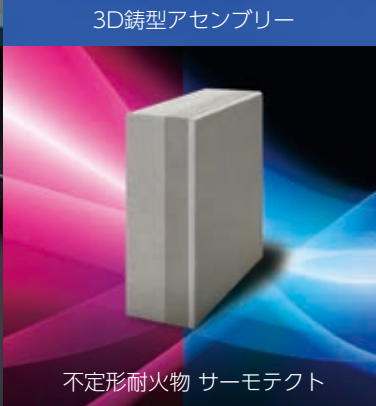
ガラス窯大迫用電鍍煉瓦



3D鋳型アセンブリー



ファインセラミックス



不定形耐火物 サーモテクト

### 事業概要

当事業の主力製品は耐火物です。耐火物は鉄、セメント、ガラスといった基幹産業の製造設備や都市ごみ焼却炉、ボイラー付き発電プラントの内壁に使われ、皆様の生活を陰ながら支えています。またファインセラミックスや3Dプリンタ用セラミックス造形材といった高機能セラミックス製品も取りそろえ、世の中の省エネ、省資源、高効率に貢献し、地球環境を守ることを目指しています。

#### 主要製品

電鍍耐火物、不定形耐火物、結合耐火物、  
ファインセラミックス、3Dプリンタ用セラミックス造形材

### 事業環境

#### 機会

- 耐火物の安定市場、高機能セラミックスの可能性
- ソーラー、電子材料用ガラスファイバー窯など  
新たなガラス用途向け耐火物市場の拡大

#### リスク

- 高温装置を保有するお客様が脱炭素に向けて  
製造プロセスの転換を迫られていること

#### 強み

- 1916年にガラス溶解窯用の耐火煉瓦の製造を開始して以来、蓄積してきた信頼の品質と豊富な品ぞろえ
- 積極的な新素材開発、アプリケーション提案、設計・施工エンジニアリング、操業支援
- ごみ発電焼却施設・バイオマスボイラーなどの環境
- プラントの安定操業に貢献する豊富な素材・アプリケーション

AGCセラミックス株式会社  
代表取締役  
太田 将



私たちは、耐火物と高機能セラミックスの両利きの経営を指向しています。ポートフォリオを明確にして経営資源を適切に配分することで資産効率の向上を目指しています。深化を目指す耐火物は世の中になくてはならない素材として底堅い市場です。メーカーとして製品の開発・製造・販売はもとより、設計・施工・操業支援といったお客様設備のライフサイクルにわたるサポートにも力を入れています。さらに、DXを推進し新しい価値を提供していきます。製造工程においてもDXを進めモノづくり体質を強化し、中国拠点やグローバルネットワークと連携しながらサプライチェーンを強固にしていきます。一方、探索を目指すファインセラミックスや3D造形事業といった高機能セラミックスは新たな価値を創造することで大きな成長が期待される分野です。オールAGCの資産を活用するとともにオープンイノベーションを指向し、ビジネスを加速していきます。

サステナブルな社会に向けて、高温装置を保有する産業はプロセスの革新を迫られています。私たちは新しい製造プロセスに適応した耐火物の提案や周辺のエンジニアリングサービスを提供することによって世の中に貢献し、時代の変化を着実に成長機会にしていきます。私たちは大切にしたい価値観として「品質、誠実、誇り」を掲げ、お客様に信頼していただけるパートナーとなることを心がけています。



## 新規事業創出 ～事業開拓部の取り組み～

長期的な視点からイノベーションに挑み続け、持続的な事業成長と社会課題の解決を実現すべく、事業開拓部は新規事業の提案と推進に取り組んでいます。

### 事業開拓部のミッション

事業開拓部は、成長が期待できる事業領域や地域においてAGCグループの総合力を最大限に発揮できる新規事業を創出するための専門組織として、2011年に設置されました。ミッションは**新規事業創出**と**人財育成**の2点です。新規事業創出とはAGCグループが持続的に成長するためにアイデア候補の探索や選定、事業化仮説の構築、事業アイデアの市場検証、各事業部門につながるための初期的な事業育成、そして、各事業部門への事業移管までを担うことです。人財育成は、機動的な人財配置を通じて、新規事業の創出に携わった経験者を増やすことによって、事業のインキュベーションと同時に「人財のインキュベーション」を実現することであり、多くのイントレプレナー（社内起業家）を育成することを目指しています。

### 協業パートナー等との連携

事業開拓部は、マクロトレンドから有望と考えられる案件に取り組むだけでなく、各事業部門では検討の難しい案件の事業化を検討する役割も担っています。そのため、各事業部門、技術本部など、さまざまなグループ内の組織と連携するだけでなく、社外のアカデミアやベンチャーキャピタルといった協業パートナー等とも連携しながら新規事業の提案と推進をしています。また、米国拠点（AGC Business Development Americas社）や中国拠点（AGC China社）等と連携し、グローバルな新規事業開拓活動も展開しています。

### これまでの成果と展望

こうした活動を通し、バイオ医薬品、EUV露光用フォトマスクブランクス、車載ディスプレイ用カバーガラス、高速通信用CCLなどの戦略事業に関連するビジネスを育成し、各事業部門へ事業移管してきました。現在も、戦略事業であるエレクトロニクス、モビリティ、ライフサイエンス、パフォーマンスケミカルズに関連する新規事業の提案と推進をしています。

事業開拓部では、これからも長期的な視点からイノベーションに挑み続け、AGCグループの持続的成長と社会課題の解決を実現すべく、新規事業の提案と推進に取り組んでいきます。

### 事業開拓部の 2つの ミッション

アイデアの収集・  
事業化仮説の構築

事業化仮説の検証  
(テーマの見極め)

事業化の検討・  
事業部門への  
移管準備

事業化

事業部門への  
移管

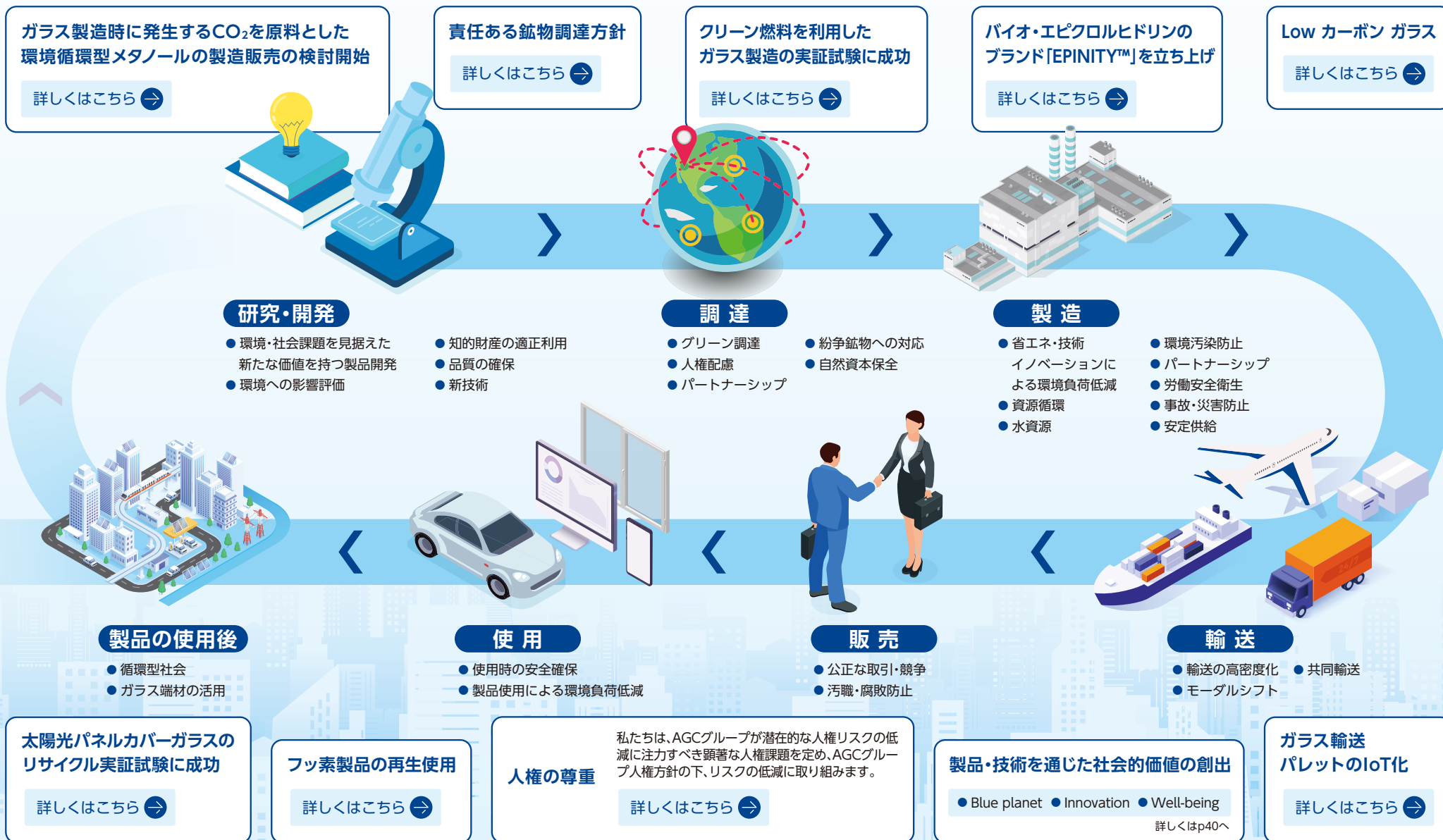
01：新規事業の創出

02：イントレプレナーの育成

機動的な人財配置

## バリューチェーンを通じた数々の取り組み

AGCグループは長期持続的な企業価値の向上と社会課題の解決に向けてAGCマテリアリティ(重要機会と重要リスク)を踏まえ、バリューチェーン全体を通してさまざまな活動を進めています。



## AGCの人的資本経営

### 「人財のAGC」の実現を目指して

1907年、岩崎俊彌が旭硝子(現AGC)を創業し、板ガラスの製造を始めてから117年が経ち、今、AGCは世界中の人々の暮らしを独自の素材、イノベーションの力で支えるという使命を担っています。私たちはいつも、さまざまな国籍、年齢、性別、文化的背景、価値観を持ち、置かれた環境も異なる世界のさまざまな人々の暮らしに思いを馳せながら、社会課題の解決に取り組む、創業時から受け継がれるチャレンジを奨励する企業文化の下、事業ポートフォリオの変革を推し進めています。

中期経営計画**AGC plus-2026**の主要戦略「経営基盤の強化」の中で、安定・継続した企業成長を実現するための人的資本経営「人財のAGC」を推進していきます。

#### AGCの人的資本経営「人財のAGC」

グループビジョン**“Look Beyond”**に掲げる「私たちの使命」の実現に取り組む、持続的な企業成長を可能にしているのがAGCの多様な人財です。

- ・多様な人財一人ひとりの強み・能力を引き出し、主体的な学びと成長を支援し、チャレンジを奨励する。
- ・成長する個々人の総和がエンゲージメントの高い強い組織をつくり出し、企業価値を向上させ、AGCの使命を実現する。

この「人財のAGC」の考えに基づき、長期的視点でサステナブルな社会の実現に貢献する人財を育成していきます。

#### ダイバーシティの推進

ダイバーシティはAGCグループビジョン**“Look Beyond”**における四つの価値観の一つであり、AGCグループの土台であると同時に、競争優位の源泉です。多様な人財を活かし、その能力が最大限発揮できる機会を提供することで、イノベーションを生み出し、価値創造につなげる経営を目指しています。そのため、性別、年齢、人種や国籍、ハンディキャップの有無、性的指向・性自認、宗教・信条、価値観などの多様性だけでなく、キャリアや経験、働き方などの多様性も積極的に力に変えていくため、多様な人財が働きやすい制度・環境の実現に努めています。

意思決定の場における多様性の確保も重要なテーマの一つであり、2030年に女性役員比率30%、女性執行役員比率

20%、女性管理職比率8%(単体の取り組み)を目標に掲げ、積極的な女性の採用と人財育成、多様性を力に変えるためのカルチャーづくりに取り組んでいます。多様な人財が個々人の能力を最大限に発揮できる環境を整備するため、グループCEOを議長とするダイバーシティ・カウンスルにてダイバーシティ推進のための方針、施策を議論しています。グループ共通テーマとして、2022年からアンコンシャスバイアス、2023年からは心理的安全性の高いチームづくりを掲げ、学びの機会を提供しています。

また、従業員の自発的な取り組みによりインクルーシブな職場環境づくりを推進する従業員リソースグループ(ERG)が立ち上がり、各地域や各国のニーズに根差した活動が始まっています。

#### 人財のAGC



## AGCの人的資本経営

### 「両利きの経営」を実践する経営人財の育成

グループ経営人財を育成するため、経営の重要ポジションをグローバルに選定し、後継者候補をタレントプールマネジメントシステムに登録、育成の進捗を見える化しています。

育成の基軸が、「AGCリーダーシップコンピテンシー」モデルです。求められる能力・資質を、「自己を高める」「チームを率いる」という二つの領域の八つのコンピテンシーと43の具体的な行動として定義しています。

育成は、「仕事を通じた成長」「メンター・コーチング」「研修」の三つの視点から、個人に必要な計画を策定し実施されます。「仕事を通じた成長」では、今より高度な能力が求められる仕事に携わることで成長を促す「ストレッチアサインメント」を重視しています。グローバルレベルの経営人財候補者については、部門横断的あるいは地域横断的に重要なポジションに配置し、成長を支援するための360度評価、個別ニーズに応じたメンタリングやコーチングを行っています。育成効果を高めるため、事業部長職等が対象の「グローバルリーダーシップセッション」、地域ごとに実施する「AGCユニバーシティ」など

の研修をグローバル・事業部門・地域レベルそれぞれで実施している他、MBA留学、エグゼクティブ向け外部育成プログラムも取り入れています。

計画的な配置や研修を通じて、経営人財に必要な経験・知見の獲得を促すとともに、現職でのパフォーマンスやリーダーシップの発揮状況などを毎年レビューし、翌年の配置・育成計画に反映しています。このサイクルに、CEO、CFO、CTO、人事部長、各カンパニープレジデントで構成される「HRコミッティ」が関与する他、社外取締役が研修講師を務めるなど、経営層が直接参画して次世代の経営人財を発掘・育成しています。

### 技術的強みを生み出す人財の育成

AGCは創業以来、時代の要請に応じて社会を支える素材・製品を生み出してきました。それらの素材・製品の開発を通じて、独自の優位性を持つ材料技術、素材の高機能化を実現する複合化技術、ブラックボックス化された製造技術、分析・シミュレーションなどの共通基盤技術を培い、これらが現在の技術的強みの源泉となっています。技術人財の育成もこれら素

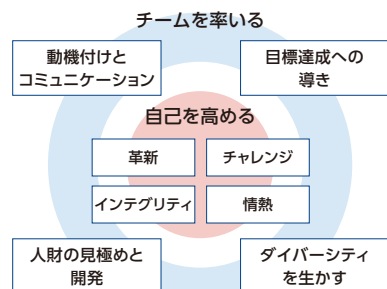
材・製品の技術開発を通じて行われています。エレメンタリー技術者、中堅技術者を経て開発マネジメントに進む技術者、さらに専門性を高めてプロフェッショナル・フェローに進む技術者など、個人に合わせたキャリアパスと育成の仕組みが設けられています。

同じ専門性を持つ者が組織の枠を超えて活動するCNA活動（部門横断的ネットワーク活動）は、人脈形成や人財育成に活用されています。また、製品開発の中で異なる技術背景を持つ人財がプロジェクトで共に活動することや、組織をまたいだ人財配置もあり、幅広い技術・人財との交流でも、技術者としての成長が促されます。

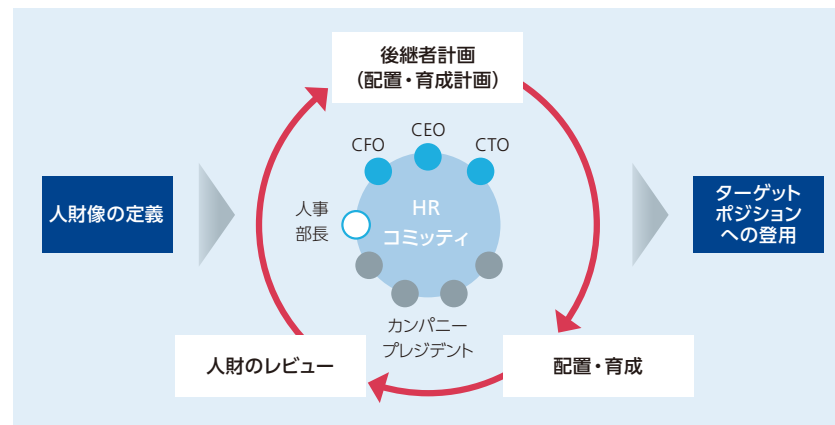
AGCでは長期視点でのマクロトレンド分析により重点領域における注力分野を選定し、開発テーマを設定しています。事業ポートフォリオ変革のためには、技術ポートフォリオの変革も必要であり、ポートフォリオ戦略と連動した技術人財育成を計画的に行っています。組織の枠を超えた人財配置、キャリア採用やオープンイノベーションにより、今後のAGCを支える技術人財が育成されています。

### AGCリーダーシップコンピテンシー

「AGCリーダーシップコンピテンシー」は、下記の八つのコンピテンシーと各コンピテンシーに属する計43項目のビヘイビア（行動）により構成されている。



### グループ経営人財マネジメントのサイクル



### 知的財産戦略を実現する人財の育成

AGCグループでは、自己の権利を適切に保護するという観点と他者の権利を尊重するという観点から、特許出願や調査などの知的財産権に関する従業員教育に力を入れています。国内では、入社初期段階での知的財産教育の他、各種研修を実施しており、各カンパニーや技術部門、研究部門でも知財教育が行われています。海外のグループ会社においては、現地の状況に合わせた知的財産に関する教育を実施しています。またAGCでは、研究者が他社に影響を与える発明に取り組み、特許権を取得することを奨励するため、インセンティブとして発明報奨制度を採用しています。

# AGCの人的資本経営

## 「価値創造のDX」を推進する人財の育成

中期経営戦略の基本戦略「価値創造のDX」に欠かせない、業務知識とデジタルスキルを併せ持つ「二刀流人財」の育成のため、職務に応じた多層的なカリキュラムを構築しています。2018年から開始したデータサイエンティスト育成プログラム「Data Science Plus」は入門／基礎・応用／上級の3段階のレベルがあり、「上級レベル」は2030年までに200人育成の目標に対して80人超を達成\*しました。2022年には多くの生産拠点があるタイで「基礎・応用レベル」のプログラムを開始し、今後は他の海外拠点への展開も予定しています。

2021年からは経営幹部層を対象とした「管理者向けDX研修」、工場技能職向けの「データ活用研修」も開講しました。前者は自部門の戦略を踏まえデジタル技術を使ってコーポレート・トランスフォーメーションを実践するリーダーを育成するプログラムで、2030年までに400人の目標に対し110人の受講実績を達成\*しています。後者は、勘・コツ・経験に加えてデータを使った「見える化」を進め、モノづくりのオペレーショナル・エクセレンスを一層高めることを目的としたものです。

このほか、後述のCNAのスキルとしてデータサイエンスを設定し、AGCグループのデータサイエンティストのスキルアップ、人脈形成を促進しています。

さらに、従業員のDXマインドの底上げのため、国内外のDX事例を学び合うグループ内展示会や勉強会、外部専門家によるセミナーも実施しています。勉強会は2021年より計5回開催され、平井CEOがDXの位置付けや従業員への期待について発信するとともに、担当者が各部門取り組みを共有し、経営トップと対話を行うことで、階層を超えてグローバルにDXを学ぶ機会となっています。展示会はAGCグループ内の部門をまたいだ情報共有と横展開を促進するグローバルイベントとして2018年より定期開催しており、延べ1,000人程度がオンラインで参加しています。

\*2023年末時点

## 個別のニーズに応じた学びの機会

AGCでは、個々人のキャリア目標に応じた自発的な学びを重視しています。HDC (Human resources Development Communication) というツールを活用し、上長と部下で計画的な能力開発・キャリア開発を話し合った上で、階層別、リーダーシップ、語学、技能、DXなどの選択肢から個々のニーズに応じた研修メニューを選択します。また、従業員のより幅広い自己学習の選択を支援する、学びポイント\*1の制度を設けています。

仕事を通じた成長支援として、社外副業制度に加え、社内副

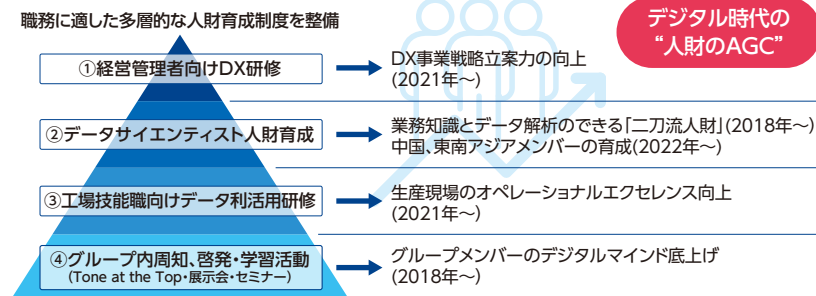
業制度「ジョブチャレンジ」を実施しています。最大20%の業務量を副業先の業務に充てることができる仕組みで、従業員の自律的な能力開発・キャリア形成促進・学び直しを支援しています。2022年に試験導入、2023年より正式導入し、これまで累計で110名以上の従業員が参加しました (AGC単体)。

また、従業員の専門\*2スキルを高めるための「CNA (Cross-divisional Network Activity: 部門横断的ネットワーク活動)」では、自らのスキルを登録し、同じスキルを持つ従業員同士が部門横断的に活動しています。スキルごとに構成された各コミュニティでは、スキルリーダーを中心に、技術伝承、人材育成、交流活動などワークショップや勉強会などが行われています。最近では参加希望スキルとして自身の専門性以外に学びたいスキルを登録し、学び直しに生かす事例が増えています。2023年度は、CNAの活動参加者数がグローバルで1万人を超えました。スキルを軸に豊かな発想と刺激、人脈を得ることのできるCNAは、従業員にとって長期視点で企業価値向上への貢献を実感する貴重な機会となっています。

\*1: AGC (単体) の選択型福利厚生制度の一部として、年間1,200ポイント (1ポイント=100円) を付与。語学・ビジネス関連自己啓発費用の50%にポイントを充当することができる。

\*2: 技術系29、営業・事務職能系12の専門スキルで構成され、スキルマップとして活用されている。

## デジタル時代の“人財のAGC”へ



## CNA (Cross-divisional Network Activity: 部門横断的ネットワーク活動)



## AGCの人的資本経営

### よき企業文化の醸成

創業以来、AGCグループはチャレンジを奨励する企業文化に支えられ、競争優位性を築いてきました。また、風通しの良い文化を醸成することで、多様な考えを持つ従業員が自由闊達に意見を出し合い、切磋琢磨することでイノベーションを育むことを目指しています。

このような企業文化を醸成するため、経営陣は国内外の拠点において従業員との対話会を積極的に実施しています。2020年はコロナ禍の影響で一時的に回数は減りましたが、リモートを活用した対話会を継続しました。2022年には海外拠点への訪問も復活させ、2023年はCEOによるものだけでも31拠点・107回の対話会が実施されました。グローバル拠点を繋げたタウンホールミーティングも継続的に実施しており、グループの一体感醸成に役立っています。

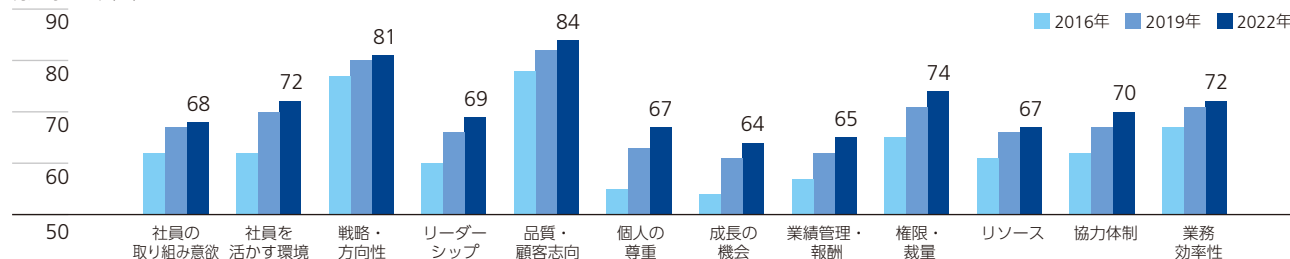
また、組織の枠を超えてお互いの日々の努力と成果を認め合い、称賛する場の一つとして、「AGCグループCEO表彰」を設けています。世界中からノミネートされた案件から、AGCの四つの価値観を体現した42件をAGC Group CEO賞として表彰、その中から最も優れた取り組みに**Look Beyond**賞を授与します。



AGCグループCEO表彰(日本)

### エンゲージメント調査結果の推移

肯定的回答率(%)



### 従業員エンゲージメントの向上に向けて

従業員エンゲージメントは、「意欲高く働く個人」と「より良い組織風土を醸成する会社」が一体となって共に成長し、高め合うことで強化されるものです。2005年から開始した3年ごとに行われるエンゲージメント調査は、その状態を把握し、エンゲージメント向上施策につなげることを目的としています。

エンゲージメント調査の質問は全部で14カテゴリーあり、そのうち「社員の取り組み意欲」と「社員を活かす環境」は、これら以外のカテゴリーの「結果」と位置付けられ、最も重視するカテゴリーです。

これら両カテゴリーに大きな影響を与えるキードライバーについて、世界平均(外部調査機関のデータ)と比較して「強み」「注力課題」「改善課題」に分類し、それぞれに対する取り組みを進めています。「戦略・方向性(会社の方針や目標への納得度)」「権限・裁量」と「品質・顧客志向」のスコアが高いことはAGCグループの強みであるといえ、これらについては経営層による従業員との対話会ならびに組織の各層におけるコミュニケーションを継続することで、さらに強化を図っていきます。一方で、課題があるとされた「個人の尊重」の中の「認知と称賛」、「業績管理」のうちの「期待される成果の理解」については、上長のマネジメント力のサポートや職場の心理的安全性の強化に取り組んでいく必要があります。

また、2023年からは、3年ごとの大規模な調査に対するアクションの効果や、組織の状態を年に一度チェックし、継続的なエンゲージメント向上活動に活かすための毎年の簡易調査を開始しました。



CEOとの対話会(タイ)

### エンゲージメント向上に向けて ~各地で実践されている対話会~

AGCでは、エンゲージメント向上活動の目的を「組織の状態を示した調査結果を基に、従業員とマネジメント、そして会社が種々の「対話」を通して問題解決の方法を共に考え、より良い組織風土の醸成につなげる。これを繰り返し、ありたい姿を実現する」としています。

一例として、AGC調達・ロジスティクス部では、部長と各階層のスタッフが、少人数で定期的に対話会を実施することを継続し、組織の運営に活かしています。AGCセイミケミカル社では、経営幹部がエンゲージメント調査結果から出てきた課題に向き合い、より良い組織運営への関わり方について互いに学んでいます。その他にも、カンパニープレジデントによる拠点メンバーとの対話会、各組織内での対話会等が企画され、より良い組織風土づくりに取り組んでいます。

## 環境

自然との調和を目指し、  
持続可能な社会づくりに貢献する



### AGCグループと地球環境

AGCグループビジョン“**Look Beyond**”では、グループの全員があらゆる行動の基礎として共有する重要な考え方「私たちの価値観」の一つとして「環境」を掲げています。ここで謳われている「善き地球市民として、自然との調和を目指し、持続可能な社会づくりに貢献します。」という思いは、AGCグループが事業活動の中で追求してきた社会的価値の創出につながる、サステナビリティ経営の重要な要素です。今後も製品原料の調達段階からお客様の製品使用時に至るまで、バリューチェーン全体で環境負荷を低減していくことで、全ての生命がよりどころとする地球の持続可能性に貢献しながら企業として成長していきます。

### AGCマテリアリティに基づく重要な取り組み領域

AGCグループでは「気候変動問題への対応」「資源の有効利用」「地域社会との関係・環境配慮」を、環境活動との関わりが深い長期的な社会課題（マテリアリティ）と認識しています。これらの課題へ自社が及ぼす影響、自社が受け得る影響を適切に評価した上で対応に当たっていきます。

### 気候変動問題への対応について

気候変動に伴うリスクや機会は、AGCグループのバリューチェーン全体に影響があり、AGCグループの企業理念を実現するための事業戦略の決定に大きな影響を与える要因として捉えています。ガラスや化学品の製造に代表されるようにエネルギー集約型の事業を営む当グループでは、この課題の重要性を認識し優先的に取り組んできました。

対応に当たってはパリ協定やグラスゴー気候合意への貢献を強く意識しており、今後も国際的な議論の動向、各国・地域における方針を考慮しながら移行計画を定期的に見直していくことの重要性を認識しています。また、自社製品による環境貢献機会の活用と併せ、今後も当該課題対応の経営戦略への統合を進めていきます。

### 資源の有効利用について

AGCグループの製品は、珪砂や蛍石などの天然資源を原料としています。従来推進してきた3R (Reduce、Reuse、Recycle) の深化、再生資源の活用拡大と新規採掘原材料の抑制、梱包材を含む資源生産性向上などを通じて地球上の限りある資源を有効に活用し、バリューチェーン全体で資源の循環性の向上を目指しています。さらに長寿命の製品、3Rに適すよう設計した製品の提供を拡大し、社会の持続性と経済的な成長を両立することにより資源循環社会の実現を目指しま

す。そのために短期的なKPI達成を目指すとともに、中長期的な目標設定に向けて活動を推進しています。

### 地域社会との関係・環境配慮（自然資本の考え方）について

生物多様性を含む自然資本はAGCグループの価値創造を根底から支える経営資源の一つです。その健全性を保つことは事業継続に不可欠であると認識しているため、バリューチェーン全体において事業活動が自然資本に及ぼす影響因子を管理し、環境負荷の最小化に努めています。このような考えのもと、自然共生社会の実現に向けては、環境事故防止、水の適正な利用、汚染物質の削減などさまざまな観点から課題を特定し、短期的なKPI達成を目指しつつ中長期的な目標設定に向けて活動を推進しています。また、マイナス影響の軽減にとどまらず、自然資本の回復に寄与することも目指しています。

この後のページでは、TCFD提言に基づき気候変動対応戦略を説明しています。

「資源の有効利用」や「地域社会の環境配慮（自然資本の保全）」の課題を含むAGCグループの環境マネジメントの全容は「サステナビリティデータブック」をご覧ください。（毎年8月発行）

<https://www.agc.com/sustainability/book/index.html>

## 環境

### 気候変動問題への対応・TCFD提言に基づく分析

AGCグループは、気候変動問題を企業価値および事業戦略の決定に大きな影響をもたらす要因として捉えています。

AGCグループは金融安定理事会により設置された「気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD)」の提言に賛同しており、気候変動問題のリスクおよび機会とそれらの分析に基づき、ステークホルダーにとって有用な情報開示に努めています。

### 気候変動問題のマネジメント体制

#### 気候変動問題に関わる意思決定フロー

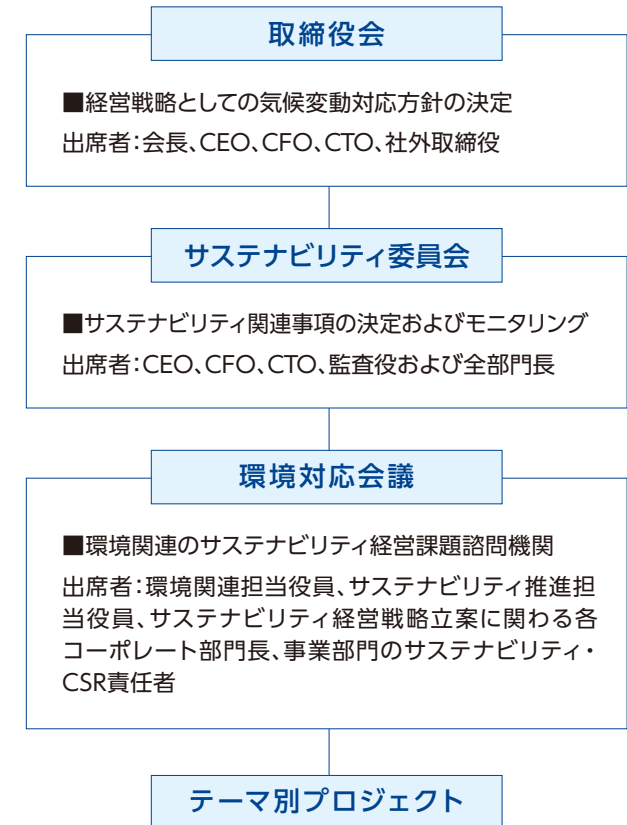
AGCグループでは、グループ全体の気候変動問題に関わる経営目標やリスク・機会への対応等を含むガバナンスの妥当性を、取締役会において審議・決議します。

取締役会での付議および報告の対象となる気候変動関連事項は、サステナビリティ関連事項の執行について決定およびモニタリングの責任を有する機関である「サステナビリティ委員会」において決定します。同委員会は社長執行役員であるCEOの諮問機関として経営会議と同等に位置付けられており、年4回CEOを委員長とし、CFO、CTO、監査役および全部門の長を構成員として開催しています。また、その内容を年2回取締役会へ報告しています。

サステナビリティ委員会で決議・報告される内容のうち、気候変動問題を含む環境関連のサステナビリティ経営課題の諮問機関として「環境対応会議」を設置しています。この環境対応会議は前中期経営計画期間において「気候変動対応戦略会議」「GHG排出削減推進体制運営会議」として開催されていた全社的な気候変動対応体制を引き継ぎながら、より広範な社内ステークホルダーと議論、審議を進めるべく、2024年より運用を開始しました。環境関連担当役員とサステナビリティ推

進担当役員の共催にて、事業部門のサステナビリティ・CSR責任者とサステナビリティ経営戦略立案に関わる各コーポレート部門長が出席し、四半期に2回程度開催されます。テーマごとにプロジェクトを設置し、迅速に課題に対応できる推進体制を構築しています。これらの意思決定フローの下で気候変動問題に関する目標達成に向けた取り組み、また気候変動に伴うリスク・機会への対応を進めており、その進展や活動の妥当性を環境マネジメントシステムISO14001の運用の中で検証しています。

#### ■気候変動問題に関わる意思決定フロー





# 環境

## 戦略

### 気候変動関連のリスク・機会の特定

気候変動に関連するリスク・機会の発現状況は事業の展開領域によって異なるため、適切な分析や、結果を踏まえた対応を決定するために、事業セグメントごとにシナリオ分析を行いました。その中で特定されたリスク・機会のうち、グループ全体または複数事業に共通し、かつ重要な事項については、より詳細な影響分析を実施しました。

2023年は、2022年に実施した分析を土台として、それを発展させる形で進めました。シナリオ分析の結果は、AGCグループが気候変動に伴う影響へのレジリエンスを保持するためのリスク低減および機会獲得に向けて、経営戦略や事業計画の策定に生かしています。複数のシナリオを用いて分析を進めていますが、ここでは当社への影響が大きいものとして、社会経済シナリオとしては産業革命以前からの気温上昇を1.5℃以下に抑えるシナリオであるNZEを、気温上昇シナリオとしては気温上昇が4℃前後進むRCP8.5を軸にリスク・機会を特定し、評価した結果をお示しします。

### 事業セグメント別の気候変動関連リスク・機会の影響評価

分析の結果、リスクに関しては、各国・地域での炭素価格の上昇および物理リスクについてグループ全体に影響を及ぼす因子として特定しました。また、お客様からのGHG排出量削減に関する期待は複数の事業にまたがって影響が確認されたものの、事業別に顕在化の度合いが異なります。

機会に関しては、気候変動によって変化する市場環境の中で、各事業展開領域においてさまざまな商機拡大の可能性を有しています。例えば、建築ガラス領域では先進国における建築物リノベーション市場の長期的拡大が、オートモーティブ、電子部材、化学品の領域ではZEV（排せゼロ車/EV<sup>\*1</sup>や

### ■事業セグメントごとの気候関連リスク・機会の評価結果

■ リスクが特定された事業 ■ 機会が特定された事業

気候変動シナリオ	特定したリスク・機会				関連する事業セグメント					
	大分類	中分類	リスク・機会	発生時間軸	建築ガラス	オートモーティブ	電子	化学品	ライフサイエンス	セラミックス
NZE (1.5℃) など	移行リスク	政策・法規制	炭素価格の上昇	短～中						
		評判	お客様からのGHG削減要求	中						
		技術	自家発電設備のScope1排出量削減	中						
	機会	製品サービス	建築物リノベーション市場	短～中						
			太陽光発電市場	短～中						
			水素関連市場	中～長						
EV・FCV市場			中～長							
		次世代冷媒・溶剤市場	中～長							
RCP8.5 (4℃) など	物理的リスク	急性	突発災害	長						
		慢性	水ストレス	長						
			気温上昇	長						

FCV<sup>\*2</sup>) 市場向け部材の市場成長加速が挙げられます。また、化学品領域では次世代のエネルギーや冷媒・溶剤市場において事業拡大を見込んでいるほか、水素関連市場に対してさまざまなソリューション提供の準備を進めています。

\*1 EV…電気自動車

\*2 FCV…燃料電池自動車

### 気候シナリオを考慮したシナリオ分析

NZEのシナリオにおいては、炭素価格等の移行に関わる政策がどの程度のコスト上昇をもたらすかを評価しました。NZEにおいては、先進国で140米ドル/tCO<sub>2</sub>、カーボンニュートラルを宣言した新興国で90米ドル/tCO<sub>2</sub>の炭素価格が課され得ると予測しています。これをAGCグループの直近の事業国別の排出量と照合し、グループ全体における財務影響を推算しました。こうした移行リスクに伴う影響緩和のための対応として、全社的に進める事業ポートフォリオ評価、

Scope1,2排出量削減投資およびその削減技術開発のインセンティブに寄与するインターナルカーボンプライシング制度の運用等を実施しています。

一方で、NZEにおいては、重要な機会も多数存在します。AGCグループの製品市場の変化に関して、信頼性の高い第三者機関の市場見通し等を整理し、グループ内での事業計画策定に活用しています。新たな市場ニーズに応える製品としては、資源循環にも配慮した耐久性・リサイクル性に優れた建築物用断熱窓ガラス、地球温暖化係数(GWP)が極めて低いグリーン冷媒・溶剤などがあります。

これらの気候変動に係るリスク・機会への対応の原資として、**AGC plus-2026**では、Scope1,2排出量削減を目標として500億円以上の投資を、GHG排出量削減貢献製品拡販のため、300億円以上の投資を計画しています。

RCP8.5のシナリオにおいては、洪水・高潮といった突発災害の激甚化が製造拠点の操業に及ぼす影響について評価し

## 環境

ています。2021年には営業所を含む全拠点における洪水・高潮・濁水のリスク度合いを分析し、結果を拠点レベルの浸水防止策の実施に生かしています。さらに2022年から2023年にかけて、より具体的な被害想定のため、日本国内のグループ23拠点を対象に被害額算定を実施しました。今後も具体的なリスク把握およびリスク回避策の展開活動を進めていきます。

### 気候変動関連リスクの管理

#### 気候変動関連リスクの識別・評価プロセス

短期から中期の気候変動関連リスクに関しては、3年ごとに実施する「統合リスクマネジメント」に基づくリスク調査の中で、対応が必要な重要リスクを評価・特定しています。特定されたリスクには、AGCグループのリスク管理体制に関する基本方針である「AGCグループ統合リスクマネジメント基本方針」に則り対応しています。

また「気候変動問題への対応」は、経営における方向性や企業価値に影響を及ぼし得る長期的な社会課題（マテリアリティ）の一つにも掲げられており、長期的な視点からも気候変

動に起因するさまざまなリスク・機会を分析しています。サステナビリティ委員会での議論等を通じ戦略の妥当性を継続的に評価することにより、リスクの最小化および競争力の強化を図っていきます。

※「気候変動問題への対応」については、リスクであると同時に機会であるとしても認識しています。

#### 気候変動関連リスクのマネジメントプロセス

特定した気候変動関連リスクおよびその管理状況は定期的に取り締り部や、経営会議等でモニタリングし、コーポレート部門、社内カンパニー・SBUが、事業や案件ごとにリスクの分析や対策を検討し、必要に応じて取締役会や経営会議で審議しています。

### ■気候シナリオを考慮した事業への影響分析と対応

大分類	リスク・機会	シナリオ	財務インパクト	対応策
移行リスク	炭素価格の上昇	先進国：140米ドル/t-CO <sub>2</sub> 新興国：90米ドル/t-CO <sub>2</sub> (2030年/NZE(1.5°C))* <sup>1</sup>	最大1,109百万米ドル ※2022年排出量レベル (Scope1+2)が不変の場合 ※各国・地域のカーボンプライシング 導入可能性を勘案 (連結/2030年/NZE(1.5°C))	<ul style="list-style-type: none"> <li>フロートガラス溶解窯における燃料転換・酸素燃焼・電化等</li> <li>クローラルカリ電解設備における電力原単位削減・再生可能エネルギー導入</li> <li>投資判断におけるインターナルカーボンプライシング活用</li> <li>シナリオ分析と炭素効率に基づく事業ポートフォリオ評価と転換</li> </ul>
物理的リスク	突発災害 (洪水・高潮)	2030年/ RCP8.5 (4°C)	年間平均影響額* <sup>2</sup> 最大20百万円/年 (日本国内23拠点)	<ul style="list-style-type: none"> <li>洪水・高潮防止設備の導入</li> </ul>
機会	建築物 リノベーション 市場	2030年/ NZE(1.5°C)	リノベーション比率が2倍に増加 (欧州/2030年)	<ul style="list-style-type: none"> <li>高断熱・リサイクル性に優れた窓ガラスの販売</li> <li>建材一体型太陽光発電ガラスの販売</li> </ul>
	次世代 冷媒・溶剤 市場	2030年/ NZE(1.5°C)	低GWP冷媒の市場規模が 2030年頃には現在の2.2倍 に拡大	<ul style="list-style-type: none"> <li>環境対応型次世代冷媒・溶剤の販売</li> </ul>
	水素市場	2030年/ NZE(1.5°C)	水電解装置設置容量(累積)が増加 (2.2GW→599GW)	<ul style="list-style-type: none"> <li>水素製造・使用に関する素材の販売</li> </ul>

※1 複数のシナリオに基づき財務インパクトを算出した中で最大リスクとなるNZEベースの算定結果を提示

※2 発災時の総影響額に対し発生頻度等を勘案し、年間平均影響額を算定

#### 気候変動関連リスクの識別・評価・管理プロセスと リスク管理プロセスの統合

「AGCグループリスク管理実施規程」に則り、発現時にAGCグループの経営に大きな影響を与えることが想定されるリスクの要因を、「重要なリスク要因」に選定しています。重要なリスク要因となる環境関連リスクに対しては管理計画を定め、コーポレート部門、社内カンパニー・SBUはその計画に則り管理レベルの整備・向上に努めます。年度末をめぐりに各組織が定期的に自らのリスク管理レベルを自己点検し、その結果を経営者がモニタリングし PDCAサイクルを回します。

# 環境

## 指標と目標

### 気候変動に関する指標と目標

気候変動リスク・機会評価に用いる指標として、AGCではScope1,2,3排出量の削減量をKPIに定めて管理しており、Scope1,2,3それぞれの排出量を算定・モニタリングを行っています。気候変動に関する目標として、2050年にカーボン・ネットゼロ<sup>\*1</sup>を目指すこと、そのマイルストーンとしてScope1,2と、Scope3の7割ほどを占めるカテゴリ1、10、11、12について、2030年の排出量を2019年比で30%削減すること<sup>\*2</sup>を掲げています。この2030年マイルストーンについては、「2027年までにカテゴリ1およびカテゴリ3のGHG排出量の30%を占めるサプライヤーにSBT認定の取得を促す」というエンゲージメント目標とともに、産業革命前からの世界の平均気温上昇幅を2℃より十分下回る水準に抑えるための科学的根拠に基づいた目標であると承認され、SBTiより「WB2℃」として認定を取得しています。

データの精緻化にも取り組んでおり、2022年よりScope1、2、3排出量を含むさまざまな環境パフォーマンスデータを管理するオンラインプラットフォームの本格的運用を始めました。これにより拠点ごとの排出量の可視化、削減に向けた課題の可視化が進んでいます。2023年からは事業活動による毎年のScope1、2排出量計画も策定し、実績管理と併せてPCDAを回す体制の構築に取り組んでいます。Scope1,2,3排出量実績については、P68をご参照ください。

また、「サステナビリティ経営の深化」を目指す**AGC plus-2026**の開始に伴い、サステナビリティ視点を経営全般に取り入れ、その実施状況をモニタリングするためのサステナビリティKPIを新たに設定しました。これにより、Scope1、2排出量売上高原単位が取締役および執行役員に対する株式報酬算定の指標に追加された他、Blue planetへの貢献を定量化しさらに高めていくために、建築用GHG削減貢献製品出荷数量指数、低

GWP製品GHG排出削減貢献指数<sup>\*3</sup>についてもモニタリングしていくことを決定しました。

<sup>\*1</sup> Scope 1, 2

<sup>\*2</sup> 2030年の電力排出係数は、IEAが公表したSustainable Development Scenarioをベースにしています

<sup>\*3</sup> いずれも2022年を100として2023年以降の数値を換算

### 自社の操業に伴うScope1、2排出量について

カーボン・ネットゼロの実現に向けては、各事業の特性を踏まえたScope1、2排出量削減施策を立案し、達成を目指します。

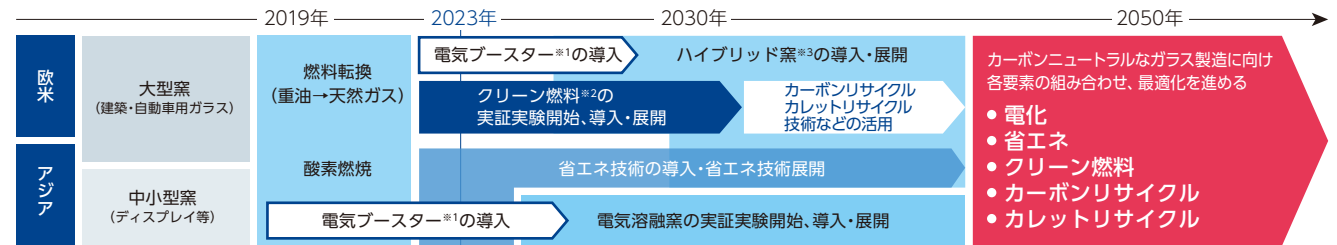
AGCグループのScope1、2排出のおよそ99%がガラス事業（建築、自動車向けに大別）、電子事業、化学品事業由来です。割合としてはガラス事業・電子事業の合計と、化学品事業からの排出量がおよそ5割ずつとなっています。

ガラス事業と電子事業については、フロートガラス溶解窯を持っている点で共通しており、二つの事業からの排出量の7割近くは窯の運転に必要なエネルギー消費に由来しています。2030年マイルストーンの達成に向けては、各国の電力のGHG排出量係数予測を基に施策を立案しており、電力係数の低下が見込まれる欧米では電気ブースター（通電補助加熱）の導入を優先して進め、係数低下の進捗が相対的に遅いと予測

されるアジア圏では省エネ技術の導入を優先して進めることを計画しています。また、並行してクリーン燃料の実証、導入展開を進めます。その後2050年に向けては窯の熱源を電力やクリーン燃料に切り替えて製造時の排出量を削減すること、ガラスカレット（端材、破片）リサイクルにより原材料由来の排出を削減すること、窯の稼働から出るCO<sub>2</sub>をリサイクルすること等により、2050年カーボン・ネットゼロ目標達成を目指します。フロート溶解窯は一度稼働するとその後15年間ほど稼働を続けます。各溶解窯の入れ替えのタイミングで適切に新技術を搭載していくために、CTO直轄プロジェクトの下で技術開発の優先順位付けをし、全体の進展を管理しています。

化学品事業からのScope1,2排出量は主にフロールアルカリ電解設備の運転に由来しており、その脱炭素化が課題です。排出量のおよそ4割がフロールアルカリ電解設備を稼働させるための自家発電設備由来によるもの、残り6割が電解設備向けに外部から購入している電力由来となっています。市場における再生可能エネルギーの供給能力の進展も考慮しながら、自家発電設備でのバイオマス燃料の活用、再生可能エネルギー由来の電力購入、省エネ型電解槽への転換等を進めています。

### ■フロートガラス溶解窯由来の排出量削減技術ロードマップとその進展



●燃料転換…転換率92% (2023年の全窯の天然ガスによる発熱量 / 天然ガス発熱量+重油発熱量として算定)

●アンモニア燃焼…実証実験に成功

●水素燃焼…実証実験に成功

●ハイブリッド窯(電力-酸素燃焼)窯…Saint-Gobain社との共同研究開始 (2024年下期～)

●カーボンリサイクル…環境循環型メタノールの製造販売検討開始

●カレットリサイクル…太陽光パネルのガラスリサイクル実証試験に成功

<sup>\*1</sup> 通電補助加熱 <sup>\*2</sup> アンモニア、水素など <sup>\*3</sup> 熱源を電力と燃料の組み合わせで賄う

2023年の  
進展

## 環境

### AGCグループのバリューチェーンからのScope3排出について

サプライチェーンからのGHG排出量のおよそ7割を購入した製品・サービス(カテゴリ1)と販売した製品加工関連でのプロセス(カテゴリ10~12)が占めます。Scope3排出量削減にはバリューチェーン全体での取り組みが不可欠であり、エンゲージメント活動を通じて排出量削減に取り組んでいます。お取引先様の排出量削減目標のSBT取得に向けた働きかけの他、アンケート調査を通じて各原材料の一次データを収集し、材料供給元各社の削減努力を定量的に評価し、自社Scope3測定に反映できる体制づくりを目指しています。

### GHG排出量削減貢献への取り組み

AGCグループでは、環境・エネルギー分野に貢献する製品の売上高が全体の約1割を占めています。今後もAGCグループの技術力を生かし、世の中のGHG排出量削減に貢献できる領域を把握し、製品を通じた貢献に取り組めます。

**AGC plus-2026**においては、建築用ガラス製品について「製品の出荷数量指数」を、化学品の低GWP製品について「GHG排出削減貢献指数」をサステナビリティKPIとして設定しました。これらの指数をモニタリングし、製品を通じた社会的価値の創出を加速します。

## サステナビリティKPI

### 建築用GHG削減貢献製品出荷量指数に含まれる製品の例

住宅のエネルギー性向上に寄与する真空断熱ガラスや建材一体型太陽光発電ガラス等省エネルギー、創エネルギー双方で世の中のGHG排出量削減に貢献します。

#### 真空断熱ガラス [FINEO™]

世界最高クラスの断熱性能と高耐久性を実現した真空断熱ガラス。欧州のリノベーション需要に対応



#### BIPV \*Building Integrated Photovoltaics

2枚のガラス間に発電セルを封入した建材一体型太陽光発電ガラス



DP Architects Pte., Ltd.

### 低GWP製品GHG排出削減貢献指数に含まれる製品の例

AMOLEA® (アモレア) 1234yf・1224ydはオゾン層に優しく地球温暖化係数(GWP)が1以下の次世代冷媒です。自動車や冷蔵庫など身近な製品の他、排熱回収や地熱発電にも用いられています。将来的には家庭用エアコンでの使用も検討されています。

#### AMOLEA® 1234yf

GWPの高い冷媒に対する国際的な規制により、EV車含むカーエアコン向けに需要が拡大



#### AMOLEA® 1224yd

GWPの高い冷媒に対する国際的な規制により、需要が拡大。大規模商業施設向けの空調システム用途の他、地熱発電用の冷媒や冷蔵庫用の断熱材原料などにも用いられる



※オゾン破壊係数(ODP)は、AMOLEA®1234yf:ゼロ、AMOLEA®1224yd:ほぼゼロ

## 環境

## Scope1、2、3排出量実績(2023年)

## Scope1、2、3排出量

	2019	2020	2021	2022	(千t-CO <sub>2</sub> ) 2023
Scope1(直接排出)	6,379	6,567	6,964	6,308	6,007
Scope2(エネルギー起源間接排出)	5,225	4,576	4,444	4,705	4,028
Scope3(その他の間接排出)	13,397	11,715	11,642	10,566	9,417
合計	25,001	22,859	23,050	21,580	19,451

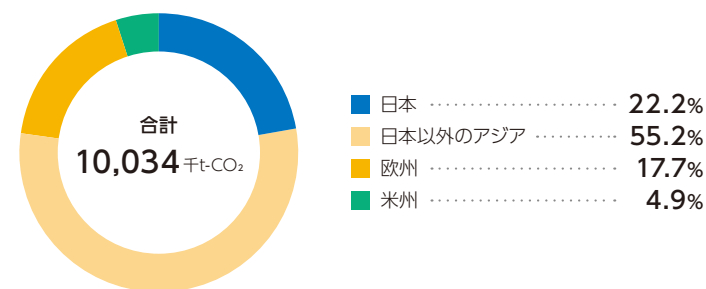
## Scope3排出量

	2019	2020	2021	2022	(千t-CO <sub>2</sub> ) 2023
カテゴリ1 購入した製品・サービス	4,321	3,716	3,406	4,004	3,863
カテゴリ2 資本財	389	684	685	778	539
カテゴリ3 Scope1,2に含まれない燃料 及びエネルギー関連活動	1,297	1,102	2,266	1,334	1,259
カテゴリ4 輸送、配送(上流)	1,021	1,007	1,293	954	835
カテゴリ5 事業から出る廃棄物	56	35	14	49	86
カテゴリ6 出張	19	43	18	53	71
カテゴリ7 雇用者の通勤	21	51	20	31	31
カテゴリ8 リース資産(上流)	-	-	-	-	-
カテゴリ9 輸送、配送(下流)	-	-	-	-	-
カテゴリ10 販売した製品の加工	245	269	261	344	281
カテゴリ11 販売した製品の使用	2,302	1,945	1,681	1,483	1,384
カテゴリ12 販売した製品の廃棄	3,442	2,581	1,716	1,259	801
カテゴリ13 リース資産(下流)	167	167	167	162	151
カテゴリ14 フランチャイズ	-	-	-	-	-
カテゴリ15 投資	115	115	115	115	115
合計	13,397	11,715	11,642	10,566	9,417

## 事業セグメント別Scope1、2排出量および売上高原単位実績(2023年)

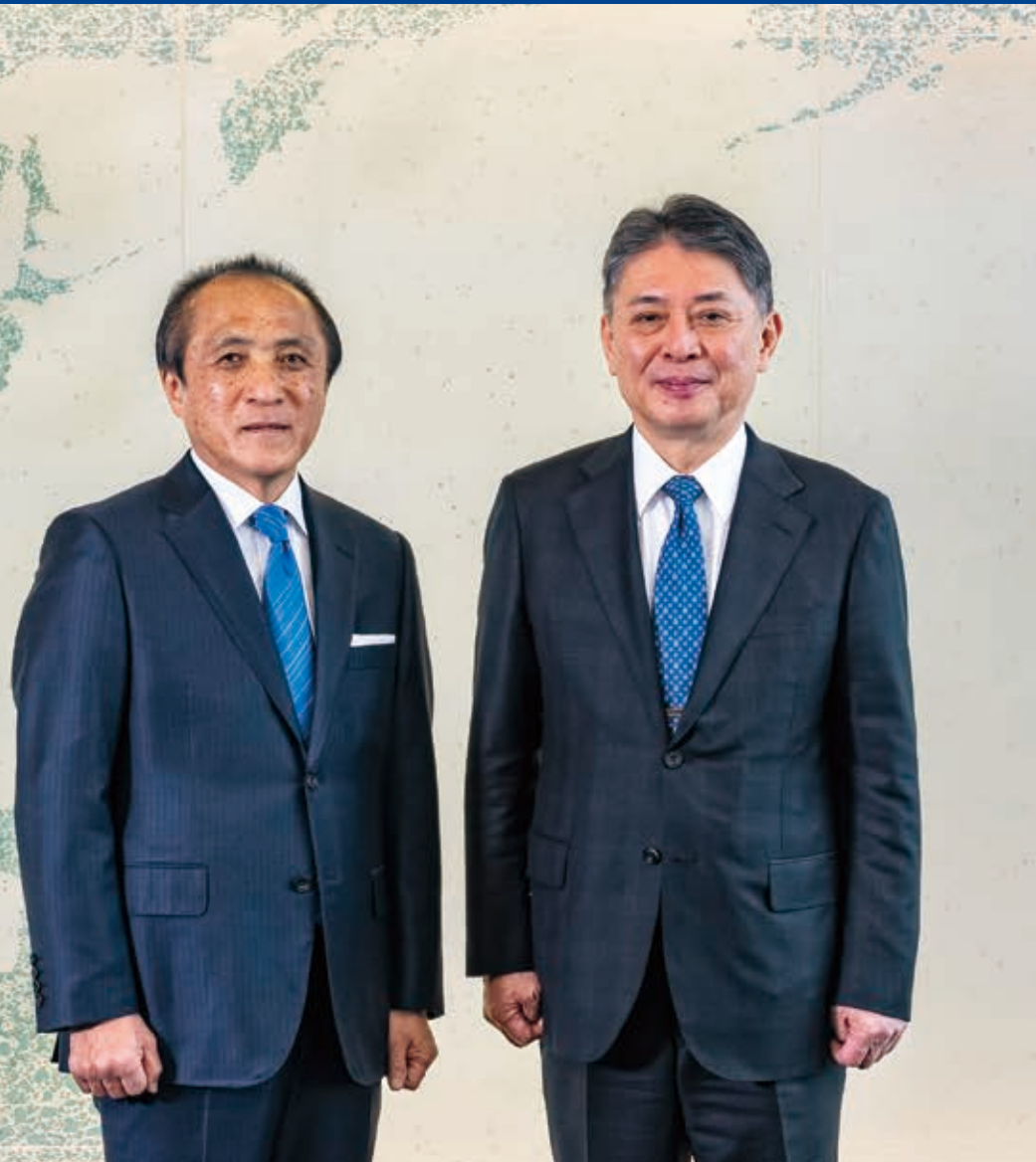
事業セグメント	Scope1+2排出量 (千t-CO <sub>2</sub> )	売上高原単位 (千t-CO <sub>2</sub> /億円)
建築ガラス	2,553	0.58
オートモーティブ	1,404	0.28
電子	1,416	0.45
化学品	4,541	0.79
ライフサイエンス	34	0.03
セラミックス・その他	86	0.10
合計	10,034	0.51

## 地域別Scope1、2排出量実績(2023年)



※ 掲載のScope1、2、3排出量は第三者保証取得前のデータのため、今後変更が発生する可能性があります。  
 ※ 2023年実績は暫定値/2022年以前の排出量には譲渡済み事業の排出量を含みます。また各年の数値は、精緻化を目的とした修正によって過去の開示情報から変更されている場合があります。  
 ※ 2023年の実績には、ロシア事業(2024年2月譲渡)の排出量を含みません。

# 対談 取締役会議長×社長執行役員CEO



取締役(社外) 取締役会議長  
指名/報酬委員会メンバー

柳 弘之



代表取締役  
社長執行役員CEO

平井 良典

## 取締役会の活発な議論から、 イノベーションを先導していく

取締役会議長である柳弘之とCEO平井良典の対談をご紹介します。ここ数年で大きく変化した取締役会の運営、コーポレートガバナンス体制の強化、**AGC plus-2026**策定における議論、そして未来への思いなど、多様なテーマについて率直な意見を交わしました。

### 取締役会の改革が進み、議論が活性化

**平井** 柳さんが社外取締役に就いてから約5年が経ちました。ここ数年で取締役会での議論が大きく変化しているように思いますが、どう感じていますか？

**柳** 平井さんのおっしゃるとおりだと思います。この3年くらいで取締役会の改革が進み、議論が非常に活発になりました。その変化を端的に表現するなら取締役会が「報告の場」から「議論の場」に変化したといえるかもしれません。以前は報告資料が数十ページに及び、説明に多くの時間が割かれたため、活発な議論の時間にはどうしても限りがありました。運営方法が見直され、社内・社外の取締役や監査役、執行役員の方が活発に意見を交わす時間が格段に増えました。

**平井** AGCの事業は6つのカンパニーと1つのSBU\*で構成され、それぞれが個性の違う事業を進めています。執行役員は、自分たちの事業を十分理解してもらおうと、どうしても丁寧に報告をしがちでした。そこで、議案の事前説明に動画を取り入れたり、取締役会の前にオフサイトミーティングで説明の場を設けたりするといった改革を進めてきました。その結果、出席者が共通理解を深めた上で取締役会に臨めるようになってきたと感じています。私自身、CEOとして経営会議の議長を務めていますので、取締役会では経営会議での議論の様子なども伝え、議論が円滑に進むように意識しています。

**柳** 以前より、監督と執行の双方の目線が合って、議論の焦点が明確になってきたように感じています。背景としては、経営課題が整理されてより鮮明になってきたということではないでしょうか。

\*SBU(戦略事業単位)

## 対談 取締役会議長×社長執行役員CEO

**平井** AGCの社外取締役や監査役には多種多様な経歴を持った方々があり、柳さんのように製造業でグローバルな経験を積んできた方もいれば、ガバナンスや法務の専門家といった方もいます。このような多様性が良い形で議論に反映されているように思います。監督と執行がそれぞれ機能を果たしているだけでなく、一体となっかみ合った議論をしています。それがAGCグループのガバナンスにおいて大きな強みになっていると思うのです。取締役会の議論が活発なことについては、柳さんの議長としての差配も大きいと感じています。柳さんは、議長として特別に気を配っているようなことはありませんか。

**柳** まずは、効率的な運営です。今も話にあったように、事務局による改善などもあり運営はとてもスムーズになってきたと思います。また、取締役会のモニタリング機能という面から、各議案に対して「何を・どう見るか」ということを明確にすることです。三つ目は、取締役会が機能しているかということです。信頼関係、課題解決、けん制、そして果敢な意思決定が十分できているかということです。この3つのことを意識しながら議事運営しています。

### 縦軸・横軸を連携させたガバナンス体制の強化

**柳** ガバナンスについては大きく二つの要素があると思っています。一つは、取締役会の実効性です。取締役会としての全体的な実効性の評価制度についてはすでに改革が進められ、CEOに対しても1年ごとに評価して再任すべきか否かを検討する仕組みも導入されました。今後は社外取締役や議長についても評価する制度を検討すべきだと思います。取締役会で討議する議案も、カンパニーという縦軸と、コーポレートという横軸がとてもバランスよく配分されているように感じています。

**平井** 実効性の評価に関する制度が整ってきたことについては、私も柳さんと同意見です。CEOが担うべき役割を

明確化し、それに基づいて評価する仕組みを導入したことは私にとっても刺激になり、適度な緊張感を持って取締役会に臨んでいます。

**柳** ガバナンスでもう一つ重要な側面となるのは、グループガバナンスです。グループとしてのガバナンス体制については、AGCグループには多様なカンパニーがあってグループ会社の数も多いため、まだ課題が多く残されていると認識しています。継続して取り組んでいくべきでしょう。

**平井** 今、柳さんが縦軸・横軸という話をしましたが、全社的なガバナンスを強化していくためには、やはり横軸となるコーポレート機能の発揮が鍵を握るのではないのでしょうか。経営企画や経理・財務はもちろん、特に意識すべきはサステナビリティの領域だと考えており、ここには人財や環境・安全・品質といったサステナブルな事業運営の前提となる要素が含まれます。

**柳** まさにそのとおりです。そのあたりを横軸で貫けるような基盤を構築できると、AGCはもっと素晴らしい会社になると思っています。

**平井** 人財戦略については、2005年にグローバルジョブグレード制を導入するなど、日本の企業の中でも比較的早くから改革を進めており、成果を得ていると感じています。とはいえ、現状で十分、などということはありません。年々グローバル化が進み、従業員の海外比率が7割以上となっている現在、AGCグループにとって重要な課題だと考えています。

**柳** サステナビリティに関わる問題については、国・地域によって取り巻く環境も考え方も異なってきます。それを考慮しながらも、AGCグループ全体としての方針を明確に打ち出し、ガバナンス体制を強化していくべきです。

### 前中期経営計画AGC plus-2023を振り返って

**柳** AGC plus-2023を振り返ってみて、まず評価すべき

点として三つあると思っています。一つ目は戦略事業の成長を見据えた設備投資です。中でもAGC横浜テクニカルセンターの拡大は、今後のライフサイエンス事業の成長に向けた重要な投資であると考えています。二つ目は、「価格」に対する意識がAGC全体で変化してきたこと。そして三つ目は、収益力のベースラインが高まったことです。

**平井** 戦略事業への投資は、AGC plus-2023の柱であるポートフォリオ変革のまさにど真ん中ともいえる戦略でした。戦略事業は、2023年度は足踏みしたものの、コア事業の化学品事業が大きく伸びるなど、全体的に見て収益力は確実に高まっています。AGC plus-2023における設備投資は成果に結び付いていると考えています。

**柳** 収益力のベースラインが高まったのもその結果だと思います。

**平井** ベースラインの面では、特に改善できたのがキャッシュジェネレーションです。2018～2020年度のAGC plus-2020と比較すると、EBITDAが年間1,000億円くらい増加しています。自分たちで稼いだキャッシュの多くを次の成長のための投資に回すことができ、株主還元も増やすことができました。これもポートフォリオ変革の成果です。柳さんがおっしゃるように、価格設定への意識の変化も新たな成果だと思います。サプライチェーンにおける慣例



## 対談 取締役会議長×社長執行役員CEO

にとらわれすぎずに、製品の価値を自分たちで適正に評価し、それをもとにプライシングする意識が広まってきました。製品の価値を高め、その価値を価格へ反映させ、その結果、自分たちの賃金も高まる。この前向きな循環が回り始めたように感じています。

**柳** 一方、**AGC plus-2023**で浮き彫りになった課題としては、市況変動への対応力、コア事業でのコモディティ化、新規事業におけるマネジメント強化が挙げられます。中でも市況変動による影響は、確かに構造的な要素があるにしても、もう少し詳細にビジネスを分析していくことで対応できる部分があると感じています。

**平井** おっしゃるとおりで、**AGC plus-2023**の3年間を振り返ると、確かに市況変動の影響を受けた場面は多いと思います。しかし、その一方で、以前ほど市況に振られていない部分もあります。その意味では、ひと口にボラティリティと言っても、そのあり方が変化しつつあるように感じています。市況変動の影響を最小限に抑えて価格を安定化していくためには、マーケットシェアを確実に取ることが大切です。そのためにはAGCだけで取り組むのではなく、サプライチェーン全体、中でも販売寄りのパートナーと一体になって産業としての基盤を安定させていくことが重要だと考えています。

### AGC plus-2026の策定に向けての議論

**平井** 新しい中期経営計画**AGC plus-2026**の策定では、取締役会でかつてないほど議論を重ねました。

**柳** その議論の中で、中期経営計画の大前提として重要だと認識してきたのは収益安定性です。環境変動とともに大きく収益変動する企業体質からの脱却ということです。

**AGC plus-2026**では、2026年度において営業利益2,300億円という目標を掲げていますが、この策定についても一つ一つの事業を掘り下げて徹底した議論を交わし

ています。これら事業ポートフォリオの検討に加えて、サステナビリティ項目についてもKPIを再設定しました。議論を重ねた結果、良いアウトプットが得られたと思っています。

**平井** “両利きの経営”を進化させていくための事業ポートフォリオの検討では、コア事業において収益の安定化を図っていく一方で、収益性の高い戦略事業の成長をいかに実現していくかに議論を尽くしました。戦略事業については、2023年度はバイオ医薬品CDMO事業が不調に陥りましたが、ライフサイエンスやエレクトロニクスをはじめとする事業は中長期的に見れば継続して伸びていくポテンシャルを持っています。今回新たに加えたパフォーマンスケミカルズを含め、これら戦略事業を着実に成長軌道に乗せていきたいと考えています。そうすればAGCグループとしての収益性も高まり、ROEなどの改善にもつながっていくはずですよ。

**柳** 各事業を見ていくと、今、話に出た戦略事業におけるバイオ医薬品CDMO、それからコア事業ではディスプレイ事業での構造改革が議論の焦点になりました。

**平井** ディ스플레이事業については、CFOが主導する事業構造改革プロジェクトを立ち上げ、コーポレート部門と一体となった取り組みを開始しています。バイオ医薬品CDMOについても、設備改善など抜本的な対策を実施しています。

**柳** 先ほどから話題になっている縦軸と横軸の連携ですね。

**平井** そのとおりです。一方、前回の中期経営計画に引き続き**AGC plus-2026**でも重要な柱として掲げているサステナビリティ経営についても、柳さんがおっしゃったように視点を整理して改めて方向性を明確化しました。というのも、前回の**AGC plus-2023**で経済的価値と社会的価値という2つの価値を掲げたのですが、この2つは別個のもの、あるいは相反するものと捉える見方があることに気づいたので。そうではなく、この2つの価値は不可分のものであり、社会的な価値の創出が経済的な価値につながり、その結果として企業としての価値が高まっていく。

これは決して新しい考え方ではなく、AGCが創業以来ずっと実践してきたことなのです。

### 未来を見据えたイノベーションの創出

**平井** 柳さんに最後にお聞きしたいのですが、これからAGCグループがイノベーションを成し遂げていくためにはどのようなことが大事になると考えていますか。

**柳** 企業が新しい価値を生み出すアプローチには、いくつかのタイプがあると思います。独自技術を深化させる型、主力事業の周囲を補完しながら総合的価値を高める型、既存領域を融合させて新しい価値につなげる型など。AGCグループが目指すのは、独自技術を深化させながら、「領域融合型」にチャレンジすることでしょう。融合の方法にもAGCグループの場合にはいろいろな方向があります。従来のような無機と有機、あるいは設計技術、素材技術、生産技術の融合。そして現在取り組んでいるコア事業と戦略事業による“両利きの経営”もまさに領域の融合です。そして何よりも、人、技術、そして価値観の多様な組み合わせが一番大事だと思っています。融合から新しい価値を創造していくために、失敗を恐れずにチャレンジし続けていく風土を築き上げていってほしいと考えています。

**平井** 新しいイノベーションを生み出していくためにはグループ内での融合、さらに私は社外とのオープンな融合も重要だと考えています。そのためには、社員たちのチャレンジを後押しする風土づくりが欠かせません。AGCグループでは従業員エンゲージメント調査を実施していますが、この数年、社員たちのエンゲージメントが継続して高まっています。従業員がお互いにモチベートし、社外の人たちともつながってイノベーションを巻き起こしていくような環境を整えていきたいと思っています。



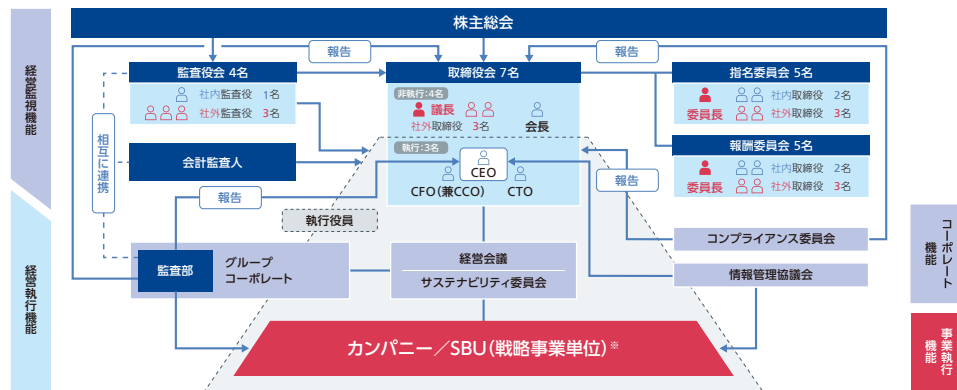
# AGCのコーポレートガバナンスの基本的な考え方と体制

AGCグループは、「AGCグループ コーポレートガバナンス基本方針」を制定し、グループビジョン“**Look Beyond**”で掲げた「私たちの使命」「私たちの価値観」「私たちのスピリット」の下、持続的な成長と中長期的な企業価値向上を実現するために、グループ全体でコーポレートガバナンスの強化と充実に取り組んでいます。

コーポレートガバナンス体制としては、監査役会設置会社の形態を採用、経営監視機能と経営執行機能を明確に分離し、経営監視機能を強化するとともに、経営執行については、コーポレート機能と事業執行機能を明確に区分し、事業執行の意思決定迅速化・経営の効率化を図ることを基本方針としています。

## コーポレートガバナンス体制 (2024年3月31日現在)

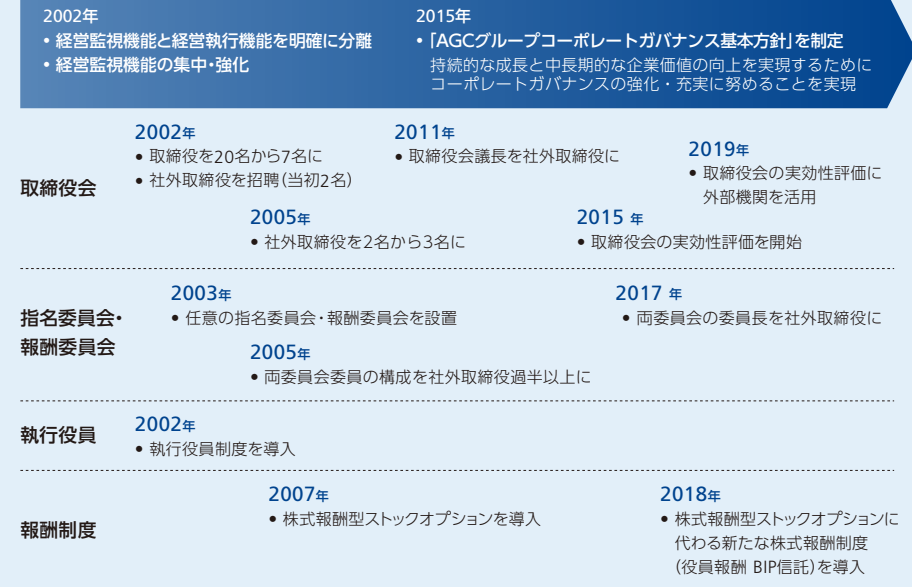
👤: 社内出身の取締役または監査役   🧑‍🎓: 独立性が確保された社外取締役または社外監査役



※カンパニーは、売上高がおおむね2,000億円を超え、グローバルに事業を展開する事業単位と位置付けています。2023年1月1日付で「ライフサイエンス」カンパニーを新設したことに伴い、2024年3月31日時点においては、「建築ガラス 欧米」「建築ガラス アジア」「オートモーティブ」「電子」「化学品」「ライフサイエンス」の6つのカンパニーを設置しています。それ以下の規模の事業単位はSBU (戦略事業単位: ストラテジックビジネスユニット) と位置付け、「AGCセラミックス」がSBUとして設置されています。

## コーポレートガバナンスの変遷

AGCは、2000年代初頭よりコーポレートガバナンスの強化・充実に努めてきました。2002年に経営監視機能と経営執行機能を明確に区分する体制に移行し社外取締役(2名)を招聘、2003年に任意の指名・報酬委員会を設置し、2005年には社外取締役を3名にするなど、先進的な取り組みを実施してきました。また、2011年より取締役会議長を、2017年からは指名委員会・報酬委員会の委員長を、社外取締役が務めることとし、経営監視の客観性と透明性をなお一層高めています。2015年には「AGCグループ コーポレートガバナンス基本方針」を制定し、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現するためにコーポレートガバナンスの強化・充実に努めることを改めて宣言しました。AGCは今後も企業価値の向上を支えるコーポレートガバナンス体制の維持・進化を図ります。



詳しくは、東京証券取引所に提出している「コーポレートガバナンスに関する報告書」をご覧ください。

<https://www.agc.com/company/pdf/governance.pdf>

# AGCのコーポレートガバナンスの基本的な考え方と体制

## サステナビリティ経営のガバナンス体制

**AGC plus-2026** の基本戦略の一つに「サステナビリティ経営の深化」を掲げています。これを担う体制の中核にあるのが、社長執行役員の諮問機関であるサステナビリティ委員会です。同委員会を、同じく社長執行役員の諮問機関である経営会議と同等のものと位置付け、同委員会においてサステナビリティに関する経営執行の意思決定と監視について審議しています。

### Topics: サステナビリティ委員会の活動内容

サステナビリティ委員会はCEO、CFO、CTO、監査役および全部門長が出席して年4回開催し、その内容は年2回、取締役会へ報告されています。経営企画本部内に設置しているサステナビリティ推進部が、同委員会の事務局として、グループ全体のサステナビリティ経営戦略の策定・実行を牽引しています。

### 2023年 サステナビリティ 委員会の議題

- Scope3のGHG排出量削減ロードマップの策定、インターナルカーボンプライシング制度の運用レビュー、TCFDシナリオ分析など気候変動問題への取り組み
- 人権方針の制定や責任ある鉱物調達デューデリジェンスなど人権課題への取り組み
- 従業員エンゲージメントなどサステナビリティ目標達成に向けた活動進捗

## 経営監視機能

経営監視機能は、主に「当社グループの基本方針承認と経営執行の監視機関」である取締役会ならびに任意の諮問機関である指名委員会と報酬委員会が担っています。さらに、当社は監査役制度を採用しており、取締役の職務執行を監査しています。経営の客観性・透明性を高める各機関の構成・機能ならびに運営上の工夫は以下の通りです。

	構成・機能	運営上の工夫
取締役会	<p>経営監視機能は、主に「AGCグループの基本方針承認と経営執行の監視機関」である取締役会が担っており、以下により客観性・透明性の向上を図っています。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 取締役7名のうち3名が独立社外取締役(うち1名が女性)</li> <li>• 取締役会議長は社外取締役が務める</li> <li>• スキルマトリックス上も、取締役会の役割を踏まえた構成の多様性を確保</li> </ul>	<p><b>説明時間を大幅に短縮することで、取締役会は議論の場へと進化</b></p> <p>取締役会の実効性向上施策として、2022年より事前に音声付き説明動画を配信することで、取締役会の審議時間の大部分を議論に充てる取り組みを実施しています。この取り組みにより、取締役会の議論はより活発になり、取締役・監査役がそれぞれの役割に応じ、自身の持つ経験・知見を生かした深度ある議論・監督を行っています。</p> <p><b>取締役会・オフサイトミーティングの議題設定を継続的に工夫し、議論の質を向上</b></p> <p>2023年には、取締役会付議基準の一部項目について付議基準を見直し、執行側への権限委譲を進めるとともに取締役会とオフサイトミーティングの議題設定を工夫することにより、議論の質のさらなる向上を図っています。</p> <p><b>社外取締役、社外監査役のサポート体制を充実させ、取締役会における議論や監督の質を高める</b></p> <p>社外取締役に対しては、取締役会の事務局である経営企画本部が、取締役会の開催通知や資料・動画の事前配布等を行うとともに、必要に応じ取締役会付議事項について事前に説明を実施します。運営に対する取締役・監査役からの意見も積極的に取り入れるなど、継続的に改善しています。社外監査役に対しては、監査役会事務局が、監査役会の開催、重要な会議への出席、代表取締役、社外取締役および監査部等ならびに会計監査人と会合の調整等、その職務を補助する役割を担っています。また、社外取締役と監査役との意見交換会を定期的に開催することで、社外役員間のコミュニケーションの活性化を図り、議論の質を高めています。</p> <p><b>連携強化により、充実した監査体制を構築</b></p> <p>監査役は、会計監査人、内部監査機能を有する監査部との会合を開催し、会計監査・内部監査の実施経過やその結果等の情報を入手するとともに、定期的な報告や意見交換を通じ、三者間で連携して監査の実効性を高めることに努めています。</p>
指名委員会、報酬委員会	<p>取締役会の任意の諮問機関として指名委員会と報酬委員会を以下の通り設置することで、取締役・執行役員等の評価・選任および報酬に関する客観性を高めています。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• それぞれメンバーの過半数を独立社外取締役とする</li> <li>• 各委員長は独立社外取締役が務める</li> <li>• 取締役会は、両委員会の提案内容を尊重し、これを審議する</li> </ul>	
監査役 (監査役会)	<p>取締役会の他、経営会議などの重要な会議に出席するとともに、代表取締役との会合を定期的に開催することで、取締役の職務執行を監査しています。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 監査役4名のうち3名が独立社外監査役(うち1名が女性)</li> <li>• 常勤監査役のうち1名は社外監査役</li> <li>• 常勤監査役2名は財務・会計に関する豊富な知見を有する</li> </ul>	

## AGCのコーポレートガバナンスの基本的な考え方と体制

### 取締役会、指名委員会、報酬委員会、監査役会の運営状況(2023年)

◎は議長/委員長

構成	取締役会		指名委員会		報酬委員会		監査役会	
	社内	社外	社内	社外	社内	社外	社内	社外
取締役	島村 琢哉	○(非執行)	○		○			
	平井 良典	○	○		○			
	宮地 伸二	○						
	倉田 英之	○						
	柳 弘之		◎		○		○	
	本田 桂子		○		◎		○	
	手代木 功		○		○		◎	
監査役	竜野 哲夫						◎(常勤)	
	川島 勇*							○(常勤)
	石塚 達郎							○
	松山 遙*							○
人数	7名(うち社外取締役3名)		5名(うち社外取締役3名)		5名(うち社外取締役3名)		4名(うち社外監査役3名)	
議論テーマ (監査役会においては監査事項)	AGCグループの経営執行の監視を行うとともに、取締役候補者の決定、次期執行役員の内定および決定、重要財産の取得および処分、予算等の重要事項の承認		次期取締役候補・監査役・執行役員を選任、社長の実績評価と再任判断、CEO等の後継者計画等		取締役および執行役員賞与および株式報酬支給予定額、業績連動報酬の目標設定、役員報酬制度改定等について審議し、取締役会に提案		「内部統制に関する基本方針」に掲げられたコンプライアンス体制やリスク管理体制、財務諸表の信頼性確保のための体制等の内部統制システムに係る事項が、AGCグループとして十分に整備され運用されているかを適切に監視・検証することを監査の基本方針とした上で、計画的かつ効率的な監査を実施	
開催回数	14回		11回		8回		14回	

※ 2023年3月30日付で就任

# AGCのコーポレートガバナンスの基本的な考え方と体制

## 取締役会の実効性評価

AGCは、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現するために、継続的にコーポレートガバナンスを強化し、充実させることが重要であると考えています。この取り組みの一環として、取締役会の実効性の向上とともに、ステークホルダーのAGCのコーポレートガバナンスに対する信頼感をより高めていくために、「AGCグループ コーポレートガバナンス基本方針」に基づき、毎年、取締役会の実効性を分析・評価しています。

## 評価方法

AGCは、2016年より取締役会の実効性評価を毎年実施しており、評価によって認識した課題について改善を進めてきた結果、評価数値は全般的に改善傾向にあります。また、この実効性評価に客観性を取り入れるため、一定の年数ごと(3年に1度を目安)に外部機関を活用した評価を実施しています。2023年は、外部機関の協力を得て実施した2022年の結果も踏まえ、自己評価形式で実施しました。

## 2023年の評価プロセス

### 1 各取締役および監査役による調査票に基づく自己評価の実施(2023年9月)

主な評価項目は以下の通りです。

- 取締役会の役割: 取締役会と執行の役割と責任、議論状況
- 取締役会の構成: 取締役会の規模、人数構成、多様性等
- 取締役会の運営: 開催頻度、審議時間、議案選定、社外取締役に対する支援体制等
- 監査役会の構成: 人数構成、多様性等
- 諮問委員会(指名委員会・報酬委員会)の運営: 審議時間、議案選定、情報提供等

### 2 各取締役および監査役に対するインタビューの実施(2023年10月)

全取締役7名および全監査役4名に対し、個別にインタビューを実施。調査票の回答を確認するとともに、追加意見を得ました。

### 3 取締役会における議論(2024年1月)

調査票に基づく自己評価およびインタビューの結果ならびに前年からの取り組みの実施状況の確認を踏まえ、取締役会において、全体としての実効性を評価し、実効性のさらなる向上の方針を確認しました。

## 評価結果の概要と今後の取り組み

### 2022年の 評価結果の概要

AGCの取締役会においては、監督と執行の役割が明確化され、取締役会の役割を踏まえた構成の多様性が確保されています。また、取締役会で審議すべき各テーマについて取締役会の役割に応じた深度ある議論および監督が行われています。加えて、取締役会運営について各役員等の意見が適時に取り入れられ、不断の改善がなされているとともに、少人数でオープンな雰囲気の下、積極的な議論が行われており、全体として高い実効性が確保されていることが外部機関の分析において確認されました。

### 改善策の実施 (主な改善策)

- (1) 中長期的な経営の重要テーマに関する社外取締役等の知見のさらなる活用
  - 次期中期経営計画の策定プロセスと併せて、重要テーマであるサステナビリティ等について取締役会およびオフサイトミーティングで活発な議論を実施し、社外取締役等の知見を活用しました。
- (2) 取締役会におけるモニタリングテーマを設定し、監督機能を強化
  - 年2回のサステナビリティ活動に関する定例報告、並びに次期中期経営計画の策定プロセスを通じて人的資本を含む非財務指標の議論を充実させました。
  - 統合リスクマネジメント、コンプライアンス状況に関する定例報告等を通じて、グループガバナンスのモニタリングのさらなる強化を図りました。
- (3) 取締役会とオフサイトミーティングの議題設定を継続的に工夫し、議論の質を向上
- (4) 取締役会等の多様性の確保およびガバナンススタイルの選択に関する継続的な議論の実施
- (5) 取締役会・委員会の運営の継続的改善

### 2023年の 評価結果の概要

AGCの取締役会においては、構成の多様性が一定程度確保されており、また、取締役会で審議すべきテーマについて各取締役がそれぞれの知見と経験に基づいた発言をし、少人数でオープンな雰囲気の下、積極的かつ深度ある議論が行われています。また、取締役会の運営においても不断の改善がなされており、全体として高い実効性が確保されていることを確認しました。

### 改善策の実施

- (1) 長期経営戦略並びに新中期経営計画における重要テーマに関する社外取締役の知見のさらなる活用
  - 中長期的な経営の重要テーマである事業ポートフォリオ、人的資本を含む非財務指標について、取締役会およびオフサイトミーティングでの議論を計画し、社外取締役等の知見の一層の活用を図ります。
- (2) 取締役会の監督機能の継続強化
  - 内部統制システムに関する報告、並びに関係会社ガバナンスに関する報告を通じて、グループガバナンスのモニタリング強化を図ります。
- (3) 取締役会等の多様性の確保及びガバナンススタイルの選択に関する継続的な議論の実施
  - 戦略方向性や環境等も踏まえて、取締役会の多様性のあり方、及びガバナンススタイルについて継続的に議論します。
- (4) 取締役会・委員会の運営の継続的改善
  - 取締役会・委員会の議論をさらに深めるため、事前説明の動画配信やポイントを示した簡潔な資料の配布等、従前からの取り組みを継続し、より発展させます。
  - 委員会における適切な議題設定を行い、開催頻度の効率化を図ります。
  - さらなる事業理解促進のために、社外取締役の当社事業所等への訪問機会を継続的に設けます。
- (5) 取締役会議長並びに社外取締役の評価実施の検討
  - さらなる取締役会の実効性向上のために、取締役会議長並びに社外取締役の評価実施検討を行います。

# AGCのコーポレートガバナンスの基本的な考え方と体制

## 経営執行機能

経営執行機能は、社長執行役員以下の執行役員が担っています。社長執行役員の諮問機関として、経営会議を設置し、経営執行の意思決定と事業経営の監視について審議しています。執行役員らが長である組織の機能は、コーポレート機能と事業執行機能とに明確に区分されています。事業執行においては、カンパニー制を導入しており、グローバル連結運営体制を採用しています。

## カンパニー制における経営管理体制

AGCは、カンパニー制の下、経営執行においてグループコーポレートと事業部門(カンパニー・SBU(戦略事業単位))の役割および機能を区分し、責任および権限の範囲を明確にしています。グループコーポレートは、グループビジョンや経営戦略の策定、グループ事業ポートフォリオ方針の策定、経営の基本要素に関するグループ方針の策定、経営プラットフォームの提供などを通じて、グループ全体の企業価値の最大化を目指します。カンパニー・SBUは、事業執行の責任と権限の大幅な委譲を受け、グループコーポレートから付託された経営資源を使って事業運営を行い、カンパニー・SBUの事業価値の最大化を目指します。このようにグループコーポレートと事業部門(カンパニー・SBU)の役割および機能を区分し、責任および権限の範囲を明確にすることで、経営意思決定の迅速化と経営の効率化を図っています。

## グループガバナンス体制

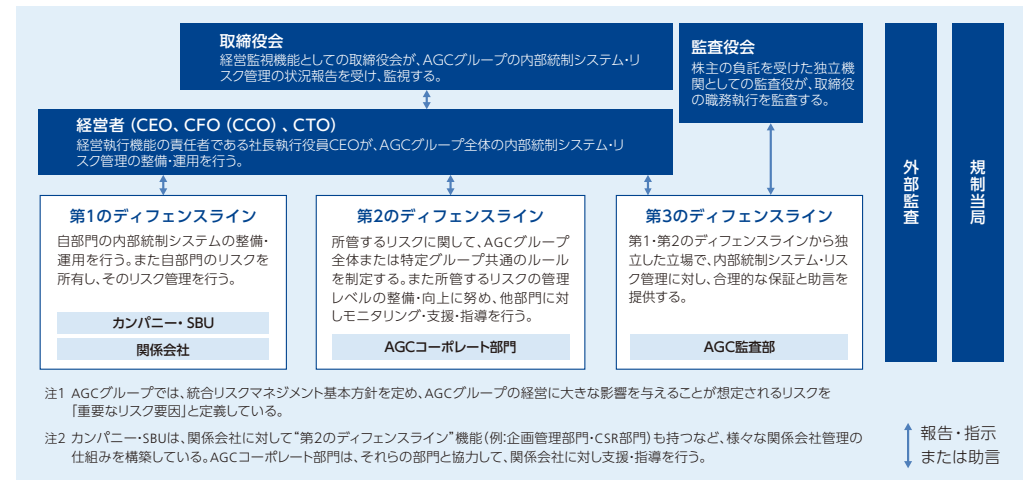
AGCグループでは、中期経営計画**AGC plus-2026**における戦略の一つとして「経営基盤の強化」を掲げ、関係会社を含むグループガバナンスならびに内部統制システムの一層の強化に取り組んでいます。

- 関係会社を含むグループガバナンス体制については、関係会社における不祥事やコンプライアンス違反の発生を防ぐべく、関係会社のガバナンスや内部統制に関する管理規程を定め、各関係会社の取締役会や内部統制システムが自律的に機能発揮する体制を構築しています。また国内外の主要な関係会社へは、AGCのコーポレート部門に所属する関係会社社長等経験者を非常勤取締役・監査役として派遣する等、客観性や独立性を伴った経営監視・監督を行っています。
- コンプライアンス体制については、「AGCグループ行動基準」の遵守や教育・周知への取り組みを実施し、ヘルプラインを設置するとともに運用・相談状況を検証し、取締役会に報告しています。さらに、定期的にコンプライアンス意識調査を実施することで、コンプライアンス体制を整備しています。

- 内部統制-リスクマネジメント体制については、「AGCグループ統合リスクマネジメント基本方針」の下、グループの経営目標の達成を阻害する要因(リスク)を定め、リスクの発現を抑制するための管理レベルと、リスクが発現した際の対応レベルに分けて管理するリスクマネジメントを実施しています。

リスクの発現を抑制するための管理レベル	AGCグループでは3つのディフェンスラインモデル(下図参照)を採用し、各リスクの所管部門である第2のディフェンスライン(コーポレート部門)が、リスクごとにガイドラインの制定・周知、研修、モニタリングを実施するとともに、第3のディフェンスライン(監査部)がグループ関係会社・拠点の監査を実施しています。また、「統合リスクマネジメント」の取り組みでは、グループ経営に大きな影響を与えることが想定される重要リスクを選定し、毎年の自己点検によりリスク管理状況を把握の上、対応策を強化・実行することで、リスク管理レベルの向上に努めています。
リスクが発現した際の対応レベル	危機管理レポートラインを設定するとともに、危機事象の発生時には対策本部を立ち上げる等、迅速かつ適切な初期対応が取れる体制を整備しています。また「事業継続マネジメント」(BCM)の取り組みとして、自然災害や感染症の発生に備えた「事業継続計画」(BCP)を作成するなど、リスク発現時における重要事業の継続、早期復旧を目指した仕組みを整備しています。

## AGCグループ 3つのディフェンスラインモデル



「内部統制に関する基本方針」については、下記をご覧ください。  
<https://www.agc.com/company/internalcontrol/index.html>



リスクマネジメント体制の概要、具体的なリスクについては、下記をご覧ください。  
<https://www.agc.com/ir/policy/risk/>

## 役員報酬制度

### 基本的な考え方

AGCグループは、報酬原則として、役員報酬全般に関わる基本的な姿勢および考え方を下記の通り定めています。

- 競争優位の構築と向上のため、多様で優秀な人財を引き付け、確保し、報奨することのできる報酬制度であること
- 企業価値の持続的な向上を促進するとともに、それにより株主の皆様と経営者の利益を共有する報酬制度であること
- AGCグループの持続的な発展を目指した経営戦略上の業績目標達成を動機付ける報酬制度であること
- 報酬制度の決定プロセスは、客観的で透明性の高いものであること

### 報酬の決定プロセス

報酬委員会において、報酬原則を踏まえ、取締役と執行役員の報酬制度・水準などを審議し、取締役会に提案するとともに、報酬支払結果を検証することによって、報酬の決定プロセスに関する客観性・透明性を高めています。

### 各役員における報酬等の支給人数・支給総額(2023年)

	支給人数(人)	支給総額(百万円)		支給人数(人)	支給総額(百万円)
取締役	7	750	監査役	6	100
うち社外取締役	3	59	うち社外監査役	5	64

### 役員報酬の構成

長期的視点で開発に取り組む素材・ソリューションを提供するAGCグループにとっては、単年度の事業戦略に加え、中長期的な技術開発や人財・設備への投資が競争力の源泉となっています。したがって、AGCの役員が短期・中期・長期のバランスの取れた視点を持ち、それぞれの期間の目標達成に向けた意欲を一層高めていく手段の一つとして、インセンティブ制度を導入しています。

変動報酬には、単年度の組織業績に連動する賞与に加えて、中期経営計画期間の業績等に連動して付与数が決定される株式報酬を導入しています。株式報酬制度では付与された株式を在任中は継続保有することを義務付け、中長期的な企業価値向上への貢献意欲を高め、株主の皆様と一層の利益共有を図ることを目指しています。

2024年1月より、中期経営計画を対象期間とする株式報酬については、中長期的な企業価値増大をはかり、全社業績に対する意識向上及び株主との利益共有を図ることを目的に、業績指標を以下の通り変更しています。

分類	業績指標	選定理由	ウェイト
財務指標	ROE	長期及び中計期間の重要な業績目標	30%
	EBITDA	キャッシュの創出力及び収益性の向上を図る	30%
株価指標	相対TSR(対TOPIX)	株主との利益共有をより一層図る	20%
非財務指標	GHG排出量売上高原単位	持続可能な地球環境実現への貢献を目指す	10%
	従業員エンゲージメント	従業員一人ひとりの成長・能力発揮を通じて、会社の成長を目指す	10%

注1 相対TSR(対TOPIX)：TSRは、Total Shareholder Returnの略で、キャピタルゲインと配当を合わせた株主様にとっての総合投資利回り(株主総利回り)を指します。相対TSR(対TOPIX)は、対象期間における当社のTSRを、TOPIX構成銘柄の平均TSRと比較するものです。  
注2 GHG排出量売上高原単位：GHG排出量売上高原単位は、当社グループが排出したGHG(温室効果ガス)の量を売上高で除した指標で、事業活動における炭素効率を示すものです。

### 役員報酬の構成※

	定額報酬		変動報酬	
	月額報酬		賞与	株式報酬
取締役 社長執行役員	35%		30%	35%
執行役員を兼務する 取締役 (社長執行役員を除く)	50%		25%	25%
執行役員を兼務しない 取締役 (取締役会長)	60%			40%
社外取締役			90%	10%

※ いずれにも該当しない場合は、報酬委員会で審議し、取締役会で決議する。

## 役員報酬制度

### 変動報酬

	賞与	株式報酬
概要	単年度の業績目標達成への意欲をさらに高めるもので、役位に応じた額を単年度の連結業績指標に応じて変動させる。	中長期的な企業価値向上への貢献意欲を高め、株主の皆様と利益共有を図るとともに、中期経営計画における業績目標の達成に向けた意欲を高めることを目的にしており、役位ならびに中期経営計画における連結業績指標に応じて変動するAGCの株式等の交付を行う「業績連動部分」と、役位に応じて一定数のAGCの株式等の交付を行う「固定部分」から構成される。
業績指標	事業の収益性・資産効率を高めると同時に、キャッシュを創出することが重要であることから、「営業資産営業利益率」(=営業利益÷営業資産)と「キャッシュフロー」を用いる。	2024年1月より、財務指標であるROE(ウェイト30%)、EBITDA(同30%)に加え、新たに株価指標として、対TOPIXの相対TSR(同20%)及び非財務指標として、GHG排出量売上高原単位(同10%)、従業員エンゲージメント(同10%)を導入。
変動要素	営業資産営業利益率の目標に対する達成度合いおよびキャッシュフローの前年比改善度合いに応じて変動。加えて、全社業績、非財務資本の強化、ポートフォリオ転換の進展等の状況、ならびに、個人業績も加味した上で、原則として標準支給額に対して0~200%の範囲で変動。	「業績連動部分」については、中期経営計画期間の各事業年度における財務指標(ROE、EBITDA)の目標に対する達成度を、所定の比率(初年度25%、次年度25%、最終事業年度50%)で加重平均して算定。また、株価指標および非財務指標は中期経営期間一括評価として算定。原則として、標準支給額に対して0~200%の範囲で変動。なお、役員は本制度を通じて取得したAGCの株式を退任するまで継続保有。
2023年 業績指標に基づく 報酬実績	2023年実績 ・営業資産営業利益率指標は、目標8.5%に対して実績は4.7%(補正值)。 ・キャッシュフロー指標は、概ね前年並。 ・上記2指標および全社特別評価に基づき、執行役員を兼務する取締役の賞与は標準支給額×85%の支給。	2023年実績 ・営業資産事業利益率の実績は、中期経営計画の最終年度である2023年12月期の目標7.0%(中期経営計画の当初策定時の目標値)に対して、5.9%。 ・EBITDAの実績は、中期経営計画の最終事業年度である2023年12月期の目標3,440億円(中期経営計画の当初策定時の目標値)に対して、3,041億円(営業利益+減価償却費にて簡易的に算出)。 ・2023年12月期に終了する中期経営計画期間中における業績連動部分の増減率は、中期経営計画1年目及び2年目の実績も含め、±0%。
目標	2024年目標 業績指標については、事業の収益力および資産効率を高めると同時に、キャッシュを創出することが重要であることから、営業資産営業利益率とキャッシュフローを用いる。	中期経営計画(2026年)目標 株式報酬に用いる業績指標のうち、財務指標であるROE及びEBITDAの2026年12月期の目標については以下の通り。 ROE:8.4%以上 EBITDA:4,410億円以上

注 EBITDA：営業利益+減価償却費にて、簡易的に算出

## 指名委員会委員長・報酬委員会委員長メッセージ

### 次世代リーダーの育成に向けて

指名委員会委員長 社外取締役

#### 本田 桂子

マッキンゼー・アンド・カンパニー・インコーポレイテッド・ジャパン等において企業戦略やM&A、提携等に関するコンサルティング業務に長年従事。国際機関の代表を経て米国コロンビア大学客員教授（専門はESG投資）。企業経営およびグローバル組織運営に関する豊富な知見を生かし、AGCの経営全般に対して専門的な見地からご提言いただいている。取締役在任年数：4年（2024年3月30日現在）



#### 委員会として「両利きの経営」を後押し

AGCグループは、日本企業で初めて「両利きの経営」の研究事例としてチャールズ・オリリー氏（スタンフォード大学経営大学院教授）に取り上げられた企業です。事業ポートフォリオの中で、コア事業を強化してリターンを出しながら戦略事業をいかに育てていくか。同時にサステナビリティをどのように追求するか。これらを意識しながら指名委員会としての務めを果たしたいと考えています。

収益の主力になる事業は移り変わっていきますから、どこにどれだけ経営資源を投入していくかを判断することが重要です。2023年度は踏み込んで、平井CEOの再任にあたり、ご本人も交えて協議をし、指名委員会としての評価を取締役に報告しました。指名委員会が重視していることをご理解いただき、次の目標をお考えいただく機会になったと考えています。

#### 次世代リーダーの成長を促す

2023年度は、次世代リーダー育成について議論を進めてきました。以前からの取り組みですが、平井CEOのイニチアティブで、次世代候補者

へのインタビューを実施して、その結果を指名委員会に共有いただいています。社内だけでなく社外の観点も入れた評価や、ポテンシャルをどのように伸ばしていくかを議論できたことは大きな成果です。次世代、次々世代のリーダーの成長を後押しすることは私たちの重要な役割なので、今後もより一層力を入れていきたいと思っています。

#### 活発な議論が交わされる取締役会

AGCグループの素晴らしい点は取締役会での議論が活発なこと。社外取締役の意見もじっくりと聞いていただける風土があります。ダイバーシティに関しては、女性の私が指名委員長を拝命しており、監査役や執行役員にも女性がいます。外国籍の執行役員にも活躍いただいています。グローバルに展開する企業として、国籍の多様性拡大の余地があると考えます。

#### 投資家からの期待に応えるために

投資家からは、資本効率を上げることはもちろん、サステナビリティへの期待も高まっています。GHG排出量削減は経営の重要課題ですし、従業員のダイバーシティに関しても明確な目標を掲げ一定の成果が出ているので、継続的な取り組みを期待しています。独立取締役としてこれからも積極的な提案を続けていくつもりです。

### 報酬制度の改定を成長に向けた大きなステップに

報酬委員会委員長 社外取締役

#### 手代木 功

2008年に塩野義製薬株式会社の代表取締役社長に就任。創業型製薬企業の会長兼社長CEOとして製品ならびにサービスの高付加価値化を推進している。海外事業運営も含めた会社経営全般についての豊富な経験を生かして、独立の立場からAGCの経営を監視・監督いただくとともに、戦略事業の展開を含めた経営全般に対してご提言をいただいている。取締役在任年数：2年（2024年3月30日現在）



#### ステークホルダーに納得感のある報酬制度

取締役会の諮問機関である報酬委員会では、報酬決定プロセスの透明性と公平性を重視しています。2024年度からの中期経営計画の中で報酬制度を考えるにあたり、報酬委員会では活発な議論を重ねました。最終的に取締役会で2024年度以降の役員報酬制度についてご決議いただきました。顧客や株主、従業員といったAGCグループのあらゆるステークホルダーから見て、報酬制度が着実に進化していると納得していただけるものになったと思っています。

#### 株価指標や非財務指標を盛り込む

今回の改定では、執行役員の株式報酬の業績連動指標に、財務指標のROEとEBITDAに加えてTSR（株主総利回り）をTOPIX 構成銘柄の平均と比較する株価指標が入りました。これは執行役員の方々が中長期の企業価値向上にコミットすることを目的にしたものです。またGHG排出量売上高原単位や従業員のエンゲージメントに関する非財務指標も追加されています。

#### モニタリングの重要性

私は0から1になるタイミングが大事だと思っています。非財務指標や株価を意識した報酬制度は大きな変化であり、AGCグループにとって重

要なターニングポイントになるはずですが。報酬制度が進化していくことで売り上げや利益、経営効率や収益力も上がる。株価を反映してPBRも上がり、AGCグループ全体が進化していくことが理想です。新たな報酬制度が狙い通りに機能するかどうか、着実にモニタリングすることが次のステップです。2024年度から始まった新中計期間は、AGCにとって勝負の3年間になるでしょう。私たち社外取締役も含めて成果が問われています。しっかりモニタリングし、得られた結果に即したアクションをとっていただく必要があります。

#### 強固で透明性の高いガバナンス体制を生かして

AGCグループのガバナンス体制は非常に強固で透明性の高いものです。独立社外取締役が議長を務めていますし、取締役会の実効性も担保されています。監査役の皆さんともオープンな意見交換をしています。AGCグループが、財務、非財務両面から名実ともに日本を代表する企業となる。時価総額においても国内トップ100に入っている。その姿を思い描きながら、取締役一同、手を携えて進んでいきたいと思っています。



# 取締役・監査役および執行役員 (2024年3月30日現在)

## 取締役・監査役

取締役 兼 会長  
島村 琢哉



1980年 4月 当社入社  
2009年 1月 同 執行役員化学品カンパニー  
企画・管理室長  
2010年 1月 同 執行役員化学品カンパニープレジデント  
2013年 1月 同 常務執行役員電子カンパニープレジデント  
2015年 1月 同 社長執行役員CEO  
2015年 3月 同 代表取締役兼社長執行役員CEO  
2021年 1月 同 代表取締役会長  
2021年 3月 同 取締役会長(現)

代表取締役 兼  
社長執行役員CEO  
平井 良典



1987年 4月 当社入社  
2012年 1月 同 執行役員事業開拓室長  
2014年 1月 同 常務執行役員技術本部長  
2014年 3月 同 取締役兼常務執行役員技術本部長  
2016年 1月 同 取締役兼常務執行役員CTO、  
技術本部長  
2018年 1月 同 代表取締役兼専務執行役員CTO、  
技術本部長  
2019年 1月 同 代表取締役兼専務執行役員CTO  
2021年 1月 同 代表取締役兼社長執行役員CEO(現)

代表取締役 兼  
副社長執行役員  
CFO、CCO  
宮地 伸二



1990年 8月 当社入社  
2010年 1月 同 執行役員社長室経営企画  
グループリーダー  
2012年11月 同 執行役員 (AGC フラットガラス・ノース  
アメリカ社 シニア・バイス・プレジデント)  
2013年 2月 同 執行役員ガラスカンパニー  
北米事業本部長  
2013年10月 同 執行役員ガラスカンパニー戦略室長  
2014年 1月 同 執行役員電子カンパニー  
エレクトロニクス事業本部長

2015年 1月 同 常務執行役員社長室長  
2015年 3月 同 取締役兼常務執行役員社長室長  
2016年 1月 同 取締役兼常務執行役員CFO、  
経営企画部長  
2018年 1月 同 代表取締役兼専務執行役員CFO、CCO  
2019年10月 同 代表取締役兼専務執行役員CFO、CCO、  
経営企画本部長  
2020年 3月 同 代表取締役兼副社長執行役員CFO、CCO、  
経営企画本部長  
2023年 1月 同 代表取締役兼副社長執行役員CFO、CCO(現)

代表取締役 兼  
専務執行役員CTO、  
技術本部長  
倉田 英之



1987年 4月 当社入社  
2018年 1月 同 執行役員化学品カンパニー  
ライフサイエンス事業本部長  
2019年 1月 同 常務執行役員技術本部長  
2021年 1月 同 常務執行役員CTO、技術本部長  
2021年 3月 同 取締役兼常務執行役員CTO、技術本部長  
2022年 1月 同 取締役兼専務執行役員CTO、技術本部長  
2022年 3月 同 代表取締役兼専務執行役員CTO、  
技術本部長  
2022年 4月 同 代表取締役兼専務執行役員CTO、  
技術本部長、事業開拓部長  
2023年 1月 同 代表取締役兼専務執行役員CTO、  
技術本部長(現)

取締役(社外)  
取締役会議長  
指名/報酬委員会  
メンバー  
柳 弘之



1978年 4月 ヤマハ発動機(株)入社  
2007年 3月 同 執行役員  
2009年 3月 同 上席執行役員  
2010年 3月 同 代表取締役社長 社長執行役員  
2018年 1月 同 代表取締役会長  
2019年 3月 当社取締役(現)  
2021年 3月 ヤマハ発動機(株)取締役会長  
2022年 1月 同 取締役  
2022年 3月 同 顧問(現)

取締役(社外)  
指名委員会委員長  
報酬委員会メンバー  
本田 桂子



1984年 4月 ベイ・アンド・カンパニー・  
ジャパン・インコーポレイテッド入社  
1986年 5月 シェアソン・リーマン・ブラザーズ証券(株)入社  
1989年 7月 マッキンゼー・アンド・カンパニー・  
インコーポレイテッド・ジャパン  
1999年 7月 同 パートナー  
2007年 7月 同 ディレクター(シニアパートナー)  
2013年 7月 世界銀行グループ  
多数国間投資保証機関長官兼CEO  
2019年10月 同上退任  
2020年 1月 米国コロムビア大学 客員教授(現)  
2020年 3月 当社取締役(現)

取締役(社外)  
報酬委員会委員長  
指名委員会メンバー  
手代木 功



1982年 4月 塩野義製薬(株)入社  
2002年 6月 同 取締役  
2004年 4月 同 取締役兼常務執行役員  
2006年 4月 同 取締役兼専務執行役員  
2008年 4月 同 代表取締役社長  
2022年 3月 当社取締役(現)  
2022年 7月 塩野義製薬(株)代表取締役会長兼社長(現)

## 取締役・監査役および執行役員

常勤監査役(社外)

川島 勇



1981年 4月 日本電気(株)入社  
2011年 6月 同 取締役兼経理部長兼財務内部統制推進部長  
2011年 7月 同 取締役執行役員兼CFO  
2015年 4月 同 取締役執行役員常務兼CFO  
2017年 4月 同 代表取締役執行役員常務兼CFO  
2018年 6月 同 監査役  
2022年 6月 同上退任  
2023年 3月 当社常勤監査役(現)

常勤監査役

竜野 哲夫



1982年 4月 当社入社  
2009年 1月 同 執行役員経理センター長  
2009年 7月 同 執行役員経理・財務室副室長  
2010年 4月 同 執行役員ガラスカンパニー  
バイスプレジデント(企画・管理担当)  
2013年 1月 同 執行役員経理・財務室長  
2015年 1月 同 常務執行役員経理・財務室長  
2016年 1月 同 常務執行役員経理・財務部長  
2017年 1月 同 常務執行役員社長付  
2017年 3月 同 常勤監査役(現)

監査役(社外)

石塚 達郎



1978年 4月 (株)日立製作所入社  
2011年 4月 同 執行役員常務  
2013年 4月 同 執行役員常務  
2014年 4月 同 代表執行役 執行役員副社長  
2015年 4月 Hitachi Europe Ltd. 取締役副会長  
2016年 7月 (株)日立総合計画研究所取締役会長  
2017年 4月 日立建機(株)代表執行役 執行役会長  
2017年 6月 同 取締役兼代表執行役 執行役会長  
2019年 4月 同 取締役  
2019年 6月 同上退任  
(公財)日立財団理事長  
2022年 3月 当社監査役(現)  
2022年 6月 (公財)日立財団理事長退任

監査役(社外)

松山 逢



1995年 4月 東京地方裁判所判事補任官  
2000年 7月 弁護士登録(第二東京弁護士会)  
日比谷パーク法律事務所入所  
2002年 1月 同所パートナー(現)  
2023年 3月 当社監査役(現)

## 執行役員

[詳しくはこちらをご覧ください](#)

### 社長執行役員

CEO

平井 良典

### 副社長執行役員

CFO、CCO

宮地 伸二

### 専務執行役員

CTO、技術本部長

倉田 英之

### 常務執行役員

経理・財務部長

粕谷 俊郎

オートモーティブカンパニー

プレジデント

竹川 善雄

人事部長

小林 純一

電子カンパニー

プレジデント、電子部材事業本部長

鈴木 伸幸

ライフサイエンスカンパニー

プレジデント

村野 忠之

経営企画本部長

小室 則之

建築ガラス 欧米カンパニー

プレジデント

ダビデ カペリーノ

環境安全品質本部長、

AGC横浜テクニカルセンター長

峯 伸也

化学品カンパニー プレジデント

初井 達夫

### 執行役員

オートモーティブカンパニー

技術統括室長

杉山 達夫

オートモーティブカンパニー

欧州事業本部長

ジャン マーク ムニエ

AGCグループ 中国総代表

上田 敏裕

建築ガラス 欧米カンパニー

シニアバイスプレジデント

市川 敦

電子カンパニー プレジデント補佐

高田 聡

技術本部 先端基盤研究所長

神谷 浩樹

監査部長

荒木 直子

AGCセラミックス(株) 社長

太田 将

オートモーティブカンパニー

グローバルOEM統括室長/戦略企画室長

鳴島 孝至

オートモーティブカンパニー

アジア事業本部長

大谷 啓之

建築ガラス アジアカンパニー

プレジデント

吉羽 重樹

技術本部 材料融合研究所長

横塚 俊亮

調達・ロジスティクス部長

岩倉 清悟

化学品カンパニー 生産本部長

上田 泰之

化学品カンパニー 基礎化学品事業本部長

堀部 善久

電子カンパニー ディスプレイ事業本部長

古田 充

経営企画本部 戦略企画部長

佐野 博朗

技術本部 企画部長

海田 由里子

事業開拓部長

若月 博

ライフサイエンスカンパニー

バイオロジクス事業本部長

パトリシオ マッサラ

化学品カンパニー 機能化学品事業本部長

西野 次朗

経営企画本部 サステナビリティ推進部長

玉城 和美

技術本部 生産技術部長

成毛 功

# 取締役・監査役および執行役員

## 取締役・監査役スキル

氏名	役職	グローバル企業経営	法務・コンプライアンス	財務・会計	営業・マーケティング	製造・研究開発	事業開拓	IT・DX	サステナビリティ
島村 琢哉	取締役会長	●			●				●
平井 良典	代表取締役CEO	●			●	●	●	●	●
宮地 伸二	代表取締役CFO、CCO	●	●	●			●	●	●
倉田 英之	代表取締役CTO	●			●	●	●	●	●
柳 弘之	社外取締役	●			●	●		●	●
本田 桂子	社外取締役	●		●					●
手代木 功	社外取締役	●			●	●	●		●
川島 勇	常勤監査役	●	●	●					●
竜野 哲夫	常勤監査役	●	●	●					●
石塚 達郎	監査役	●				●		●	●
松山 遙	監査役		●						●

## 各スキルの選定理由・定義

AGCグループでは、取締役・監査役全体で知識・能力・経験がバランス良く備えられているかを可視化することで、適切な人選がされているかを確認することを目的としてスキルマトリックスを使用しています。スキル項目は、ガバナンス、戦略整合性、事業特性の三つの観点から合計8項目を選定しており、ガバナンス体制変更時や中期経営計画策定時などには見直しの要否を検討します。

### 観点

#### 1 ガバナンス

取締役会に求められる機能（アドバイザーとモニタリング）との整合性

#### 2 戦略整合性

**AGC plus-2026** 主要戦略

- 両利きの経営の進化
- サステナビリティ経営の深化
- 価値創造DXの推進
- 経営基盤の強化

#### 3 事業特性

多様な専門性スキルも含める

### スキル項目

### スキルの定義

ベーシックな専門性スキル	<b>グローバル企業経営</b>	グローバル視点に加え、事業ポートフォリオや人財マネジメントの視点で企業経営する能力
	グローバル経営	グローバル視点を持って企業経営する能力
	ポートフォリオ経営	事業の最適なバランスを考慮し、経営資源の最適な配分を行う能力
	人財マネジメント	経営戦略と連動した人財育成やマネジメントを行う能力
多様な専門性スキル	<b>法務・コンプライアンス</b>	法務・コンプライアンスに関する知見を有し、リスクを適切に把握・管理する能力
	<b>財務・会計</b>	財務・会計に関する知見を有し、経営戦略と連動した財務戦略を立案する能力
	<b>営業・マーケティング</b>	お客様のニーズを捉え、営業やマーケティング戦略を立案する能力
	<b>製造・研究開発</b>	生産体制の稼働と強化、研究や技術を通じ新製品の開発を行う能力
	製造	製造技術、生産・品質管理等の知見を有し、生産組織をマネージメント・変革する能力
	研究開発	研究や技術開発、それらを利用した新製品の開発を行う能力
	<b>事業開拓</b>	社会とお客様のニーズを捉え、事業の創出・構築・拡大を推進する能力
	<b>IT・DX</b>	データとデジタル技術の活用により、ビジネスモデル変革や業務プロセス変革等を行う能力
<b>サステナビリティ</b>	地球・社会の持続的発展と企業の持続的成長の両立に必要なサステナビリティに関する知見	
	環境	持続可能な地球環境(E)と企業の持続的成長の両立に必要な知見
	社会	持続可能な社会(S)と企業の持続的成長の両立に必要な知見
	ガバナンス	公正かつ適正なコーポレートガバナンス(G)についての知見

## 財務データ

AGC株式会社および連結子会社12月31日に終了した連結事業年度

## 経営成績

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
売上高	1,326,293	1,282,570	1,463,532	1,522,904	1,518,039	1,412,306	1,697,383	2,035,874	2,019,254
営業利益	71,172	96,292	119,646	120,555	101,624	75,780	206,168	183,942	128,779
税引前利益	84,522	67,563	114,424	128,404	76,213	57,121	210,045	58,512	122,775
当期純利益	46,287	53,362	79,297	101,991	55,515	41,164	159,062	22,505	82,484
親会社の所有者に帰属する当期純損益	42,906	47,438	69,225	89,593	44,434	32,715	123,840	(3,152)	65,798
減価償却費及び償却費	137,381	121,803	128,226	121,668	143,361	143,716	166,756	185,656	175,346
設備投資額	125,103	126,025	165,095	230,598	207,661	241,348	216,503	236,553	231,715
研究開発費	38,927	39,212	43,912	45,755	47,450	46,444	49,444	52,252	57,342
営業活動によるキャッシュフロー	187,170	203,637	203,504	189,287	191,906	225,392	326,713	217,146	212,546
投資活動によるキャッシュフロー	(115,951)	(113,596)	(209,560)	(194,450)	(182,636)	(230,248)	(123,787)	(145,312)	(179,790)
フリーキャッシュフロー	71,218	90,041	(6,055)	(5,162)	9,269	(4,855)	202,926	71,834	32,755

単位:百万円

## 投資指標

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
時価総額	804,604	920,461	1,102,751	758,662	869,552	796,764	1,216,595	974,298	1,109,050
親会社所有者帰属持分当期純利益率(ROE) <sup>*1</sup>	3.9%	4.3%	6.1%	7.7%	3.9%	2.9%	10.2%	—	4.6
総資産営業利益率(ROA) <sup>*2</sup>	3.5%	4.8%	5.7%	5.4%	4.4%	3.1%	7.9%	6.7%	4.5
株価収益率(PER)(倍)	18.75	19.40	16.15	8.59	19.57	24.35	9.82	(309.07)	17.18
株価/株主資本倍率(PBR)(倍)	0.74	0.84	0.93	0.67	0.75	0.71	0.93	0.70	0.77
投下資本利益率(ROIC) <sup>*3</sup>	2.6%	2.9%	4.1%	5.0%	2.4%	1.6%	5.9%	(0.1%)	2.9%
EBITDA <sup>*4</sup>	228,381	195,767	249,879	259,424	231,856	208,458	383,226	253,209	315,965
1株当たり当期純損益(EPS)(円) <sup>*5</sup>	184.85	204.25	300.65	397.58	199.95	147.24	557.10	(14.22)	304.01
1株当たり配当金(円) <sup>*5</sup>	90.00	90.00	105.00	115.00	120.00	120.00	210.00	210.00	210.00
連結配当性向	48.5%	43.9%	34.8%	28.8%	59.7%	81.2%	37.6%	—	68.9%

単位:百万円

## 財務データ

### 資産・効率性指標

単位:百万円

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
資産合計	1,991,262	1,981,451	2,228,560	2,235,776	2,335,415	2,534,458	2,666,031	2,814,029	2,932,991
有形固定資産	982,296	937,869	1,060,601	1,108,934	1,177,691	1,246,885	1,323,868	1,350,769	1,457,950
棚卸資産	235,374	227,284	261,708	277,014	291,224	274,835	330,101	436,516	454,056
営業債権	241,294	241,476	260,497	260,111	264,102	266,177	295,161	315,808	338,850
総資産回転率(回) <sup>※6</sup>	0.65	0.65	0.70	0.68	0.66	0.58	0.65	0.74	0.70
有形固定資産回転率(回) <sup>※7</sup>	1.29	1.34	1.46	1.40	1.33	1.16	1.32	1.52	1.44
棚卸資産回転期間(月) <sup>※8</sup>	2.9	3.0	2.8	2.9	3.1	3.2	3.1	3.1	3.5
売上債権回転期間(月) <sup>※9</sup>	2.3	2.3	2.1	2.1	2.1	2.3	2.0	1.8	1.9

### 安全性

単位:百万円

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
自己資本 <sup>※10</sup>	1,094,172	1,095,438	1,184,034	1,137,204	1,157,097	1,115,142	1,314,161	1,390,254	1,447,080
自己資本比率	54.9%	55.3%	53.1%	50.9%	49.5%	44.0%	49.3%	49.4%	49.3%
D/Eレシオ(倍) <sup>※11</sup>	0.40	0.37	0.38	0.43	0.47	0.63	0.41	0.41	0.42

※1 親会社所有者帰属持分当期純利益率(ROE) = 親会社の所有者に帰属する当期純損益 ÷ 親会社の所有者に帰属する持分

※2 総資産営業利益率(ROA) = 営業利益 ÷ 総資産

※3 投下資本純利益率(ROIC) = 親会社の所有者に帰属する当期純損益 ÷ 投下資本(期首期末平均) 投下資本 = 純資産 + 有利子負債

※4 EBITDA(支払利息・税金・減価償却費控除前利益) = 税引前利益 + 減価償却費 + 支払利息

※5 AGCは2017年7月1日付で普通株式5株を1株に併合しています。これに伴い、1株当たり情報を再算定しています。

※6 総資産回転率 = 売上高 ÷ 総資産(期首期末平均)

※7 有形固定資産回転率 = 売上高 ÷ 有形固定資産(期首期末平均)

※8 棚卸資産回転期間 = 棚卸資産(期首期末平均) ÷ (売上原価 ÷ 12)

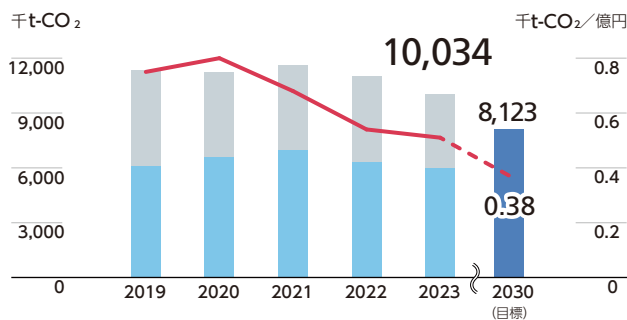
※9 売上債権回転期間 = 受取手形及び売掛金 ÷ (売上高 ÷ 12)

※10 自己資本 = 純資産合計 - 新株予約権 - 少数株主持分

※11 D/Eレシオ = 有利子負債 ÷ 純資産(資本)

## 非財務ハイライト

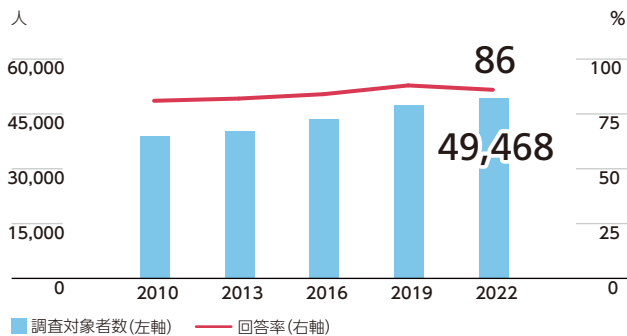
### GHG排出量 (Scope1、2)



■ Scope1(左軸) ■ Scope2(左軸) — 原単位(右軸)  
 ※2023年実績は暫定値/2022年以前の排出量は譲渡済み拠点を含む

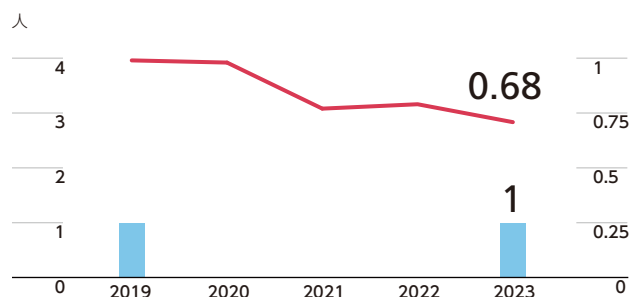
2050年カーボン・ネットゼロ、2030年までに2019年比GHG排出量30%削減、GHG排出量売上高原単位50%削減を目指します。

### エンゲージメント調査



AGCグループ全従業員を対象とした「エンゲージメント調査」を3年ごとに実施しています。その調査結果を基に各部門・職場で必要な施策を決定・実行しており、年次の簡易調査で効果を確認しながら、継続的なエンゲージメント向上活動に取り組んでいます。

### 労働災害の発生状況

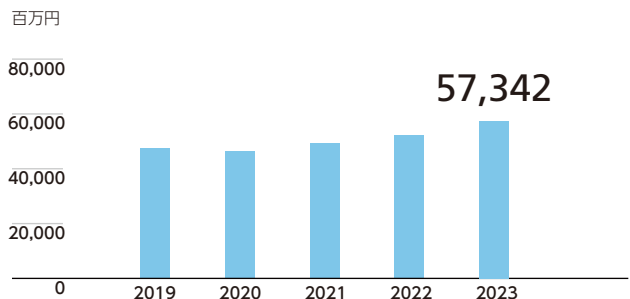


■ 死亡者数(左軸) — 休業災害率\*(右軸)  
 \*休業災害率:労働災害(休業1日以上)による死者数×1,000,000 / 延べ労働時間数

AGCグループは、「安全なくして生産なし」という安全ポリシーの下、安全衛生活動を推進しています。

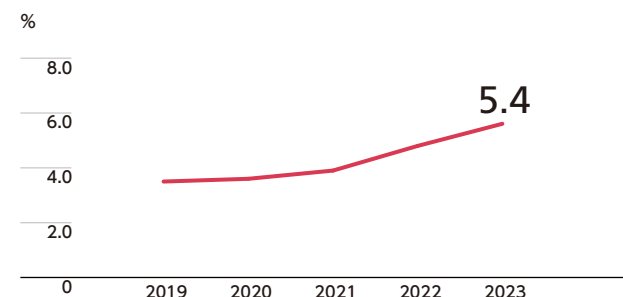
※2022年の休業災害率について、海外拠点で災害件数の訂正があり、0.79から0.83に訂正しました。

### 研究開発費



ガラス・電子・化学品・セラミックスにまたがるAGCのコア技術により、経済的価値と社会的価値の双方を持続的に創出するための研究開発を推進しています。

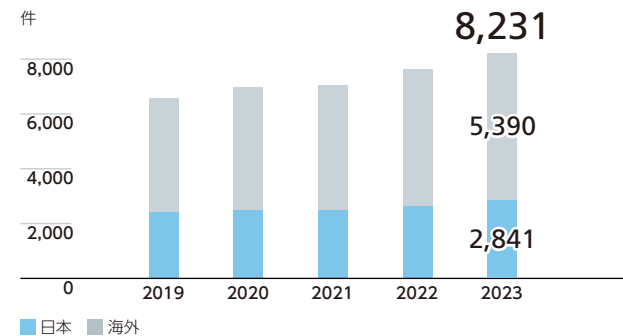
### 管理職(課長以上)の女性比率\*(AGC単体)



\*各年12月末現在(ただし、60歳以上の従業員を除く)

AGCでは、ダイバーシティの一要素として性別に関係なく、優秀な人財が活躍し、社会に価値を提供していくことを目的に、2030年までに女性役員(取締役・監査役)比率30%、女性執行役員比率20%、女性管理職比率8%(AGC単体)の実現を目指します。

### 特許および実用新案件数



経営戦略に整合した知的財産戦略で、グローバル市場における競争力を高めています。

## 社外からの評価

AGCグループが選定されている主なSRI/ESG投資インデックス・格付け、AGCグループのESG活動に対する主な外部評価は、以下の通りです。

### SRI/ESG投資インデックスへの組み入れ

FTSE Russell社（英国）が作成したSRIインデックス「FTSE4Good Index Series」、ESGの対応に優れた日本企業のパフォーマンスを反映するESG統合型指数「FTSE Blossom Japan Index」、また、新たに構築された「FTSE Blossom Japan Sector Relative Index\*1」に選定されました。



企業や自治体の環境への取り組みをスコアリングし、投資家などへの情報開示を行うCDPにおいて、「気候変動」分野で2023年の「A-リスト企業」に認定されました。



企業に対して科学的根拠に基づいたGHG排出量削減目標を設定することを推進し、その審査と認定を行うSBTi (Science Based Targets initiative) から、「WB2°C\*2」の認定を取得しました。



MSCI Inc. (米国) による、ESG評価に優れた企業を選別して構築される指数「MSCI日本株ESGセレクト・リーダーズ指数\*」に選定されました。

※ THE INCLUSION OF AGC Inc. IN ANY MSCI INDEX, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT OR PROMOTION OF AGC Inc. BY MSCI OR ANY OF ITS AFFILIATES. THE MSCI INDEXES ARE THE EXCLUSIVE PROPERTY OF MSCI. MSCI AND THE MSCI INDEX NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI OR ITS AFFILIATES.

### ESG活動などに対する外部からの評価

EcoVadis社（フランス）によるサステナビリティ評価において、高い評価を得ています。



LexisNexis Intellectual Property Solutionsから、現在の社会課題に対する画期的なソリューションを開発し、さらなる飛躍のための知的財産の基盤を築いている企業100社を選出する「Innovation Momentum 2024: The Global Top 100」に選出されました。

世界的な情報サービス企業であるClarivate社（英国）から、同社が保有する特許データを基に知財動向を分析し、世界で最も革新的な企業／研究機関100社を選出する「Clarivate Top 100 グローバル・イノベーター2023」に選出（6年連続8回目）されました。



議決権行使助言会社のInstitutional Shareholder Services (ISS) 社（米国）の2023年のガバナンス評価「Quality Score」において、取締役会の構成（1）\*3、株主権利（2）、役員報酬（1）、監査・リスク管理（1）と高く評価され、総合的な評価は最高評価「1」を取得しました。

経済産業省と東京証券取引所から、企業価値の向上につながるDXを推進するための仕組みを社内構築し、優れたデジタル活用の実績が表れている企業として評価され、「DX銘柄2023」において、30社中の1社として選定されました。



株式会社日本経済新聞社から、働き方改革を通じて生産性革命に挑む先進企業を選定する第七回日経「スマートワーク経営」調査において、4星に認定されました。



\*1 各セクターにおいて相対的に、環境、社会、ガバナンス (ESG) について優れた対応を行っている日本企業のパフォーマンスを測定するために設計されており、低炭素経済への移行を促進するため、特に温室効果ガス排出量の多い企業については、TPI経営品質スコアにより改善の取り組みが評価される企業のみを組み入れています。

\*2 well-below 2°C : 2°Cを十分下回る。

\*3 ( )内の数字は10段階評価で、数値が低いほどガバナンスリスクが低いことを表しています。

## 旭硝子財団

真の豊かさを享受できる社会の創出へ  
次代を拓く研究の発展や人財の育成を支援

af 公益財団法人 旭硝子財団

トロフィーに刻まれたブループラネット賞シンボルマーク

公益財団法人旭硝子財団は、1933年に旭硝子株式会社（現AGC株式会社）創立25周年を記念して設立された旭化学工業奨励会が発祥です。1990年には助成分野の拡大と顕彰事業の新設を行うとともに、財団の名称を旭硝子財団に改めました。2018年には公益財団法人旭硝子奨学会の奨学事業を引き継ぎ、今の形となりました。

次の時代を拓くための研究への助成、次世代を担う人財への奨学助成、地球環境問題の解決に向け大きく貢献した個人・組織に対する顕彰など、活動範囲を広げ、豊かさを享受できる社会づくりに貢献しています。

### 旭硝子財団の主な事業

顕彰事業、研究助成事業、奨学事業を3本柱とする活動を行っています。

#### 顕彰事業



環境問題への貢献

- 地球環境国際賞「ブループラネット賞」の贈呈
- 「地球環境問題と人類の存続に関するアンケート」と「環境危機時計®」の時刻の発表
- 生活者の環境危機意識調査

#### 研究助成事業



次世代社会への基盤

- 日本国内の大学、高等専門学校やタイ・インドネシア・ベトナムの大学に対する研究助成

**約5,870件 約124億円の助成実施**

- ブループラネット地球環境特別研究助成プログラムを開始  
SDGsの目標に沿った地球環境に関わる、基礎研究から社会実装に向けた検証を試みる研究まで、専門の異なる研究者との連携を推奨するプログラムとして創設。



#### 奨学事業



社会で活躍する人材の育成

- 大学院生（日本人、外国人留学生）への奨学金給付

**4,411名 約36億円の奨学金を支給**

- 修博一貫奨学生の制度を新設  
博士課程進学を前提とする修博一貫奨学生（CMD）として  
修士課程奨学生を選考し、博士課程進学後の奨学金支給（月額25万円）を保証。



## ブループラネット賞



ブループラネット賞は、地球環境問題の解決に向けて大きく貢献した個人や組織を称えるための賞で、毎年原則として2件を選定、6月に受賞者を発表しています。秋には受賞者をお迎えして表彰式典および東京と京都で記念講演会を開催します。受賞者にはそれぞれ賞状・トロフィーならびに賞金50万米ドルが贈呈されます。

賞の名前は、人類で初めて宇宙から地球を眺めた宇宙飛行士ガガーリン氏の言葉「地球は青かった」に由来しています。地球が未来にわたり、人類の共有財産として存在し続けられるようにとの思いを込めています。

### 1992年、世界に先駆けて国際的な地球環境賞を創設

人類が解決を必要としているグローバルな諸問題の中で、最も重要な課題の一つが地球環境の保全です。旭硝子財団は、地球サミットが開催された1992年に、地球環境の修復を願い、国際的な地球環境賞であるブループラネット賞を創設しました。

### テレビミニ番組：「地球環境問題への挑戦者たち」

2023年10月から12月にかけてテレビで全13回にわたり、2012～2016年と2023年のブループラネット賞を受賞した12件の業績を紹介するミニ番組を放映しました。

内容はブループラネットチャンネルでもご覧いただけます。 <https://www.youtube.com/BluePlanetPrize>

### 受賞者（各年とも2件のうち1件）の紹介

真鍋 淑郎博士  
(米国)



1992年(第1回)

気候モデルを用いた地球気候変動予測の先駆的な研究を行った。2021年にはノーベル物理学賞も受賞した。

グロ・ハルレム・ブルントラント博士  
(ノルウェー)



2004年(第13回)

環境保全と経済成長の両立を目指す画期的な概念「持続可能な開発」を提唱し世界へ広めた。

宇沢 弘文教授  
(日本)



2009年(第18回)

地球温暖化などの環境問題に対処する理論的な枠組みとして社会的共通資本の概念を早くから提唱し、先駆的でオリジナルな業績を上げた。

ベアフット・カレッジ  
(インド)



2011年(第20回)

伝統的知識を重視した教育活動により途上国の農村地域住民を支援し、自立的な地域社会構築の模範を造り上げた。

ジャレド・ダイヤモンド教授  
(米国)



2019年(第28回)

代表的な著作である、『銃・病原菌・鉄』、『文明崩壊』、『昨日までの世界』を通じ、人類文明史における環境問題の意義を独自の視点から解き明かした。

デバラティ・グハ＝サピール教授  
(ベルギー)



2023年(第32回)

世界の大規模災害に関する初めてのデータインフラである災害データベース (Emergency Events Database, EM-DAT) を創始、その開発を主導した。

## 会社概要 / 株主情報

### 会社概要

本社所在地	〒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)
商号	AGC株式会社
英文社名	AGC Inc.
創立	1907年9月8日
設立	1950年6月1日
代表者	代表取締役 平井 良典
資本金	90,873,373,264円
連結対象子会社数	194社(うち海外156社)

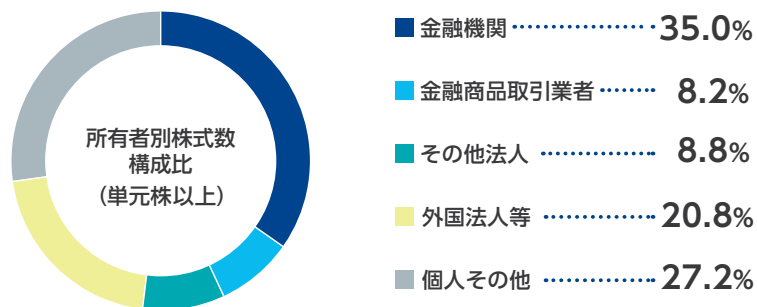
### 株式関連情報

上場証券取引所	東京
業種	ガラス・土石製品
証券コード	5201
単元株数	100株
事業年度	毎年1月1日から12月31日まで
定時株主総会	3月

### 株式の状況

発行可能株式総数	400,000,000株
発行済株式総数	217,434,681株
株主総数	104,843人

### 株主の状況



### 大株主(上位10名)の状況

	所有株式数(千株)	発行済株式(自己株式を除く) の総数に対する所有株式数の割合(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	32,663	15.39
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	17,030	8.03
明治安田生命保険相互会社	7,692	3.63
公益財団法人旭硝子財団	6,297	2.97
パーフレイズ証券株式会社	6,000	2.83
旭硝子取引先持株会	4,663	2.20
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	3,690	1.74
日本生命保険相互会社	3,662	1.73
SMBC日興証券株式会社	3,646	1.72
日本証券金融株式会社	3,566	1.68

※ 上記の他、AGCが保有している自己株式が5,256,180株あります。

※ 持株比率は、自己株式を控除して計算し、小数点以下第3位を四捨五入しています。