

ESG説明会 価値創造モデルと経営資本の活用

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

AGC株式会社

2025年9月26日

Your Dreams, Our Challenge

1. 会社概要	P.3
---------	-----

2. AGCグループの価値創造モデル	P.8
--------------------	-----

3. 経営資本の活用	P.19
------------	------

■ 知的資本	P.19
--------	------

■ 人的資本	P.36
--------	------

付属資料	P.43
------	------

1 会社概要

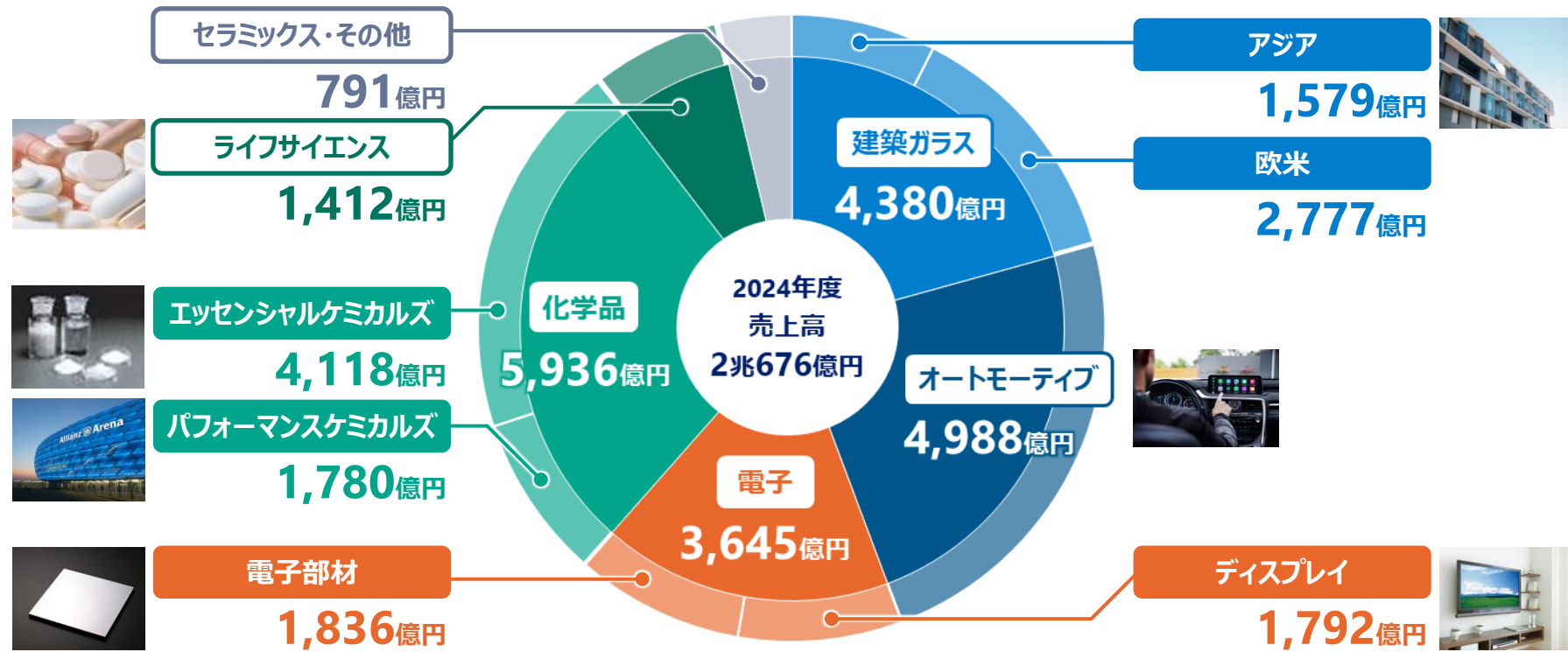
2 AGCグループの価値創造モデル

3 経営資本の活用

- 知的資本
 - 人的資本
-

4 付属資料

事業セグメント展開



※各セグメントの売上高は消去前の数字であるため、セグメント売上高の合計は全社売上高とは一致しません。また、サブセグメント売上高は、外部顧客に対する売上高を使用しています。

■ 30を超える国と地域で事業を展開

(2024年12月期)

売上高 2兆676億円 営業利益 1,258億円 グループ従業員数 約53,700名

ヨーロッパ

売上高 : 4,926億円
営業利益 : 89億円
従業員数 : 約14,900名

- 建築ガラス
- オートモーティブ
- パフォーマンスケミカルズ
- ライフサイエンス

日本・アジア

売上高 : 13,181億円
営業利益 : 1,817億円
従業員数 : 約34,100名

- 建築用ガラス
- オートモーティブ
- ディスプレイ
- 電子部材
- エッセンシャルケミカルズ
- パフォーマンスケミカルズ
- ライフサイエンス
- セラミクス

アメリカ

売上高 : 2,569億円
営業利益 : ▲138億円
従業員数 : 約4,700名

- 建築用ガラス
- オートモーティブ
- 電子部材
- パフォーマンスケミカルズ
- ライフサイエンス

※ アメリカは北米および中南米を含む

※ 地域別売上及び利益は、消去、地域共通費用控除前の数字であるため、各地域別売上及び利益の合計は全社売上及び利益とは一致しません

©AGC Inc.

製品・サービスの時代変遷

■ それぞれの時代が求める素材・ソリューションを提供し続けてきた



1907年 1910年代 1950年代 1970年代 1990年代 2000年代 2010年代 2020年代



旭硝子創業
建築用板ガラス

ガラス溶解窯用
耐火煉瓦
(セラミックス事業へ)



ガラス原料用
ソーダ灰
(化学品事業へ)



自動車用ガラス



TVブラウン管用
ガラスバルブ



苛性ソーダ製造用
イオン交換膜



合成医薬農薬中間体



液晶ディスプレイ用
無アルカリガラス



オゾン層を破壊しない
代替フロン



デジタルカメラ用
色調補正
ガラスフィルター



バイオ医薬品CDMO



半導体プロセス用
CMPスラリー



車載ディスプレイ用
カーガラス



スマートフォン用
化学強化ガラス



低GWP
環境対応型
溶剤



EUV露光用フォト
マスクブランクス



窓を基地局化す
るガラスアンテナ

創業時の志

受け継がれている思い



現在

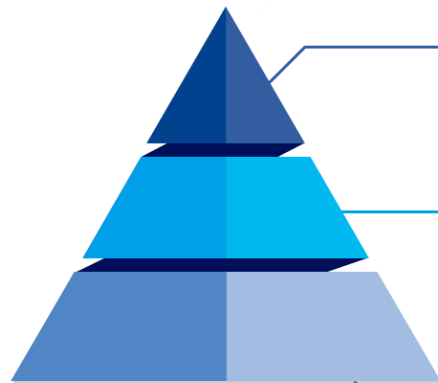
板ガラスの
国産化を通じて
社会の発展に貢献したい



創業者 岩崎俊彌

困難は覚悟の上で
難題に挑む

“Look Beyond”



私たちの
パーパス

私たちの
価値観

私たちの
スピリット

“AGC、いつも世界の大事な一部”

～ 私たちは先を見据え、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～

- Innovation & Operational Excellence
- Sustainability for a Blue Planet
- One Team with Diversity
- Integrity & Trust

“易きになじまず難きにつく”

1 会社概要

2 AGCグループの価値創造モデル

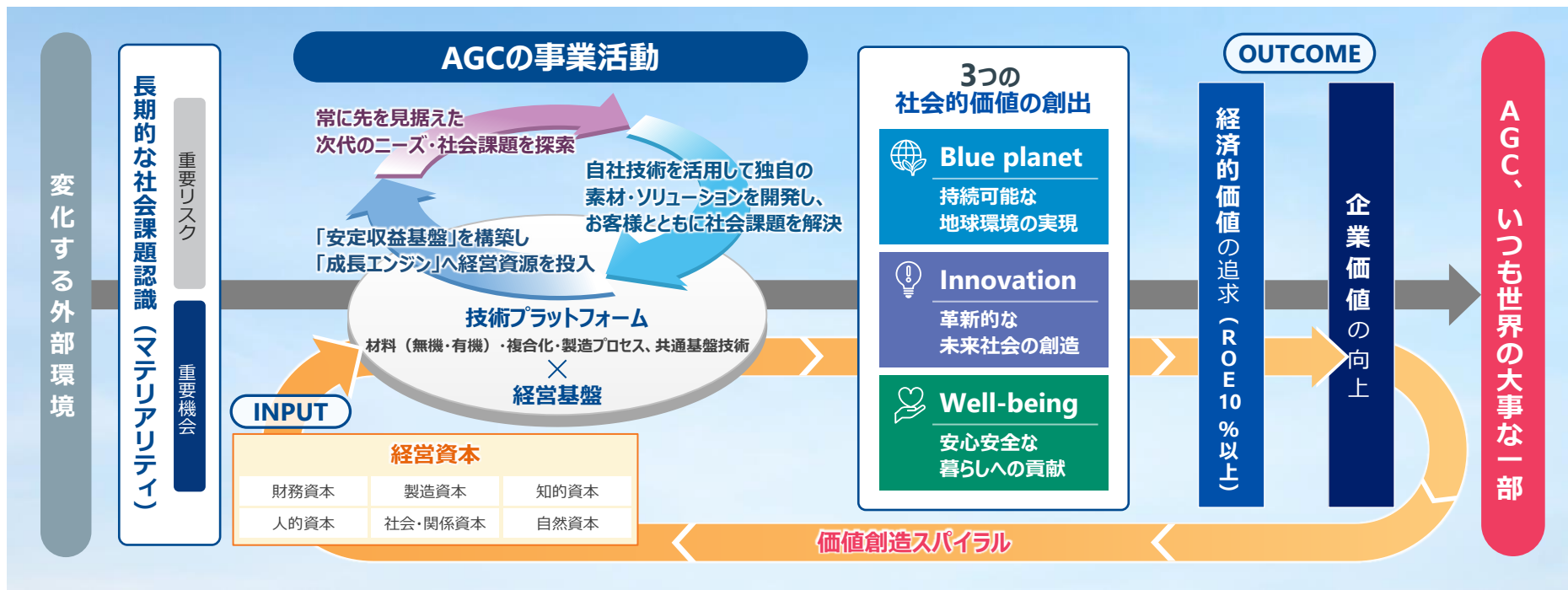
3 経営資本の活用

- 知的資本
 - 人的資本
-

4 付属資料

AGCグループの価値創造モデル

- 企業理念 **“Look Beyond”**に基づいて長期視点の経営を実践
- 社会的価値の創出を通じて経済的価値を追求し、企業価値の向上を目指す



AGCグループの価値創造モデル

変化する外部環境

長期的な社会課題認識（マテリアリティ）

重要リスク

重要機会

AGCの事業活動

常に先を見据えた
次代のニーズ・社会課題を探索

自社技術を活用して独自の
素材・ソリューションを開発し、
お客様とともに社会課題を解決

「安定収益基盤」を構築し
「成長エンジン」へ経営資源を投入

技術プラットフォーム

材料（無機・有機）・複合化・製造プロセス、共通基盤技術

×
経営基盤

INPUT

経営資本

財務資本

製造資本

知的資本

人的資本

社会・関係資本

自然資本

3つの 社会的価値の創出



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

OUTCOME

経済的価値の追求（ROE 10%以上）

企業価値の向上

AGC、いつも世界の大事な一部

価値創造スパイラル

- 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めざし、長期的な社会課題認識（マテリアリティ）として、10項目の重要リスク・重要機会を特定
- マテリアリティをサステナビリティ目標設定のベースとし、経営戦略へ反映

長期的な社会課題認識（マテリアリティ）

重要リスク

“健全な企業活動”を
通じて解決に取り組む
社会課題

- 気候変動問題への対応
- 資源の有効利用

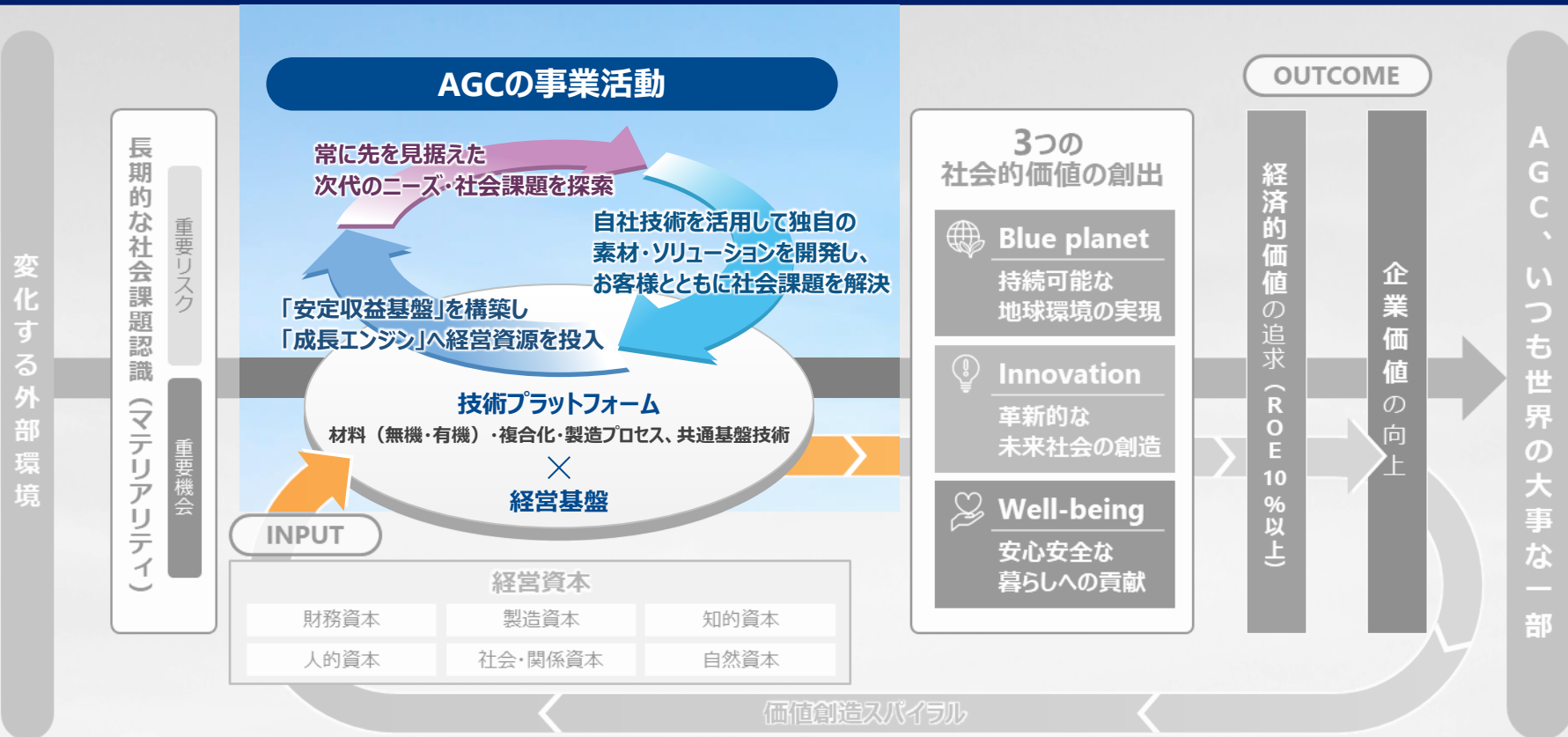
- 社会・環境に配慮したサプライチェーン
- 公正・平等な雇用と職場の安全確保
- 地域社会との関係・環境配慮

重要機会

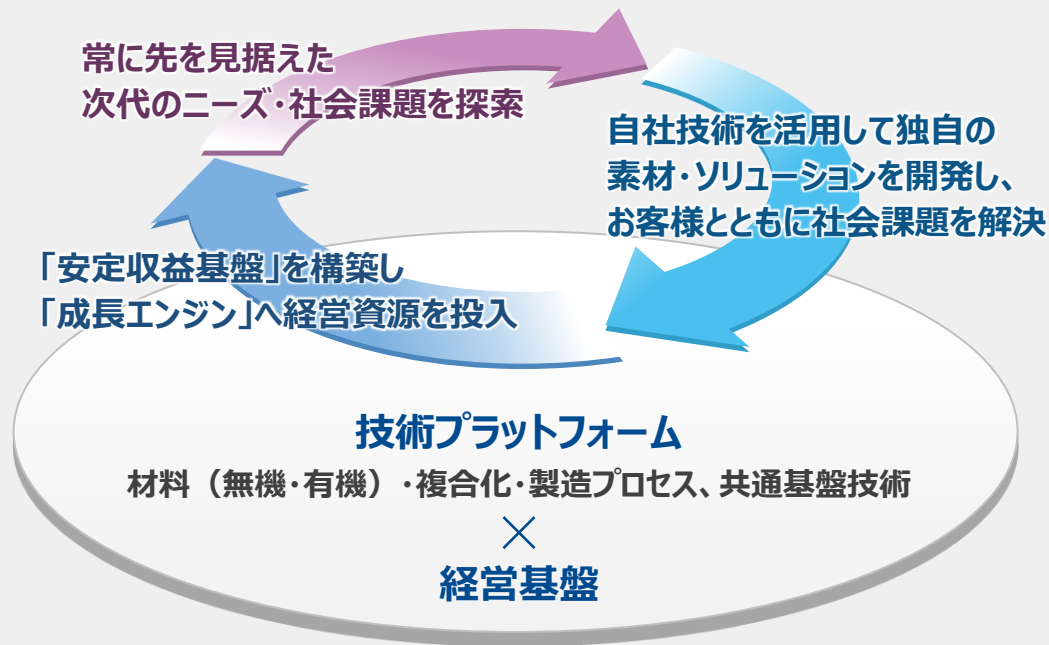
“製品・技術”を通じて
解決に取り組む
社会課題

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

AGCグループの価値創造モデル



- 独自の強固な技術プラットフォームと経営基盤をベースとして、探索、開発、経営資源投入、のループを回す



AGCグループの価値創造モデル



AGCグループが創出したい3つの社会的価値

- 重要機会に着目した、製品・技術で貢献したい3つの社会的価値

3つの社会的価値の創出



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、すべ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。

AGCグループの価値創造モデル



価値創造スパイラルと経営資本の活用

- 社会的価値の創出を通じて企業価値を向上させる「価値創造スパイラル」の循環により継続的な価値創出を実現
- その過程で培った経営資本を事業活動に投入し、スパイラル循環を更に強化・加速



AGCグループの6つの経営資本

- 価値創造の源泉である6つの経営資本を強化し、事業活動による価値創出を最大化
- 「知的資本」「人的資本」を次項でより詳しくご説明

	AGCグループの考え方・目標
 財務資本	■ 2027年以降早期にROE 8%以上 ■ 2030年に営業利益3,000億以上、戦略事業営業利益60%以上、ROEを安定的に10%以上、D/E 比率0.5以下
 製造資本	■ 製品開発と連携した生産技術・設備開発を重視
 知的資本	■ お客様のニーズを先読みした技術開発 ■ 戦略的な知財ポートフォリオを構築し、技術開発成果は知的財産として適切に保護・活用 ■ 価値創造DXの加速

	AGCグループの考え方・目標
 人的資本	■ 経営戦略と連動した施策実行 ■ 「人財のAGC」にもとづき施策を企画・実行 ■ 数値目標をモニタリング
 社会・関係資本	■ 協創を通して新たな価値を提供
 自然資本	■ 製品・技術・サービスのライフサイクル全体で環境影響を低減 ■ 持続可能な社会と自社の成長の両立

1 会社概要

2 AGCグループの価値創造モデル

3 経営資本の活用

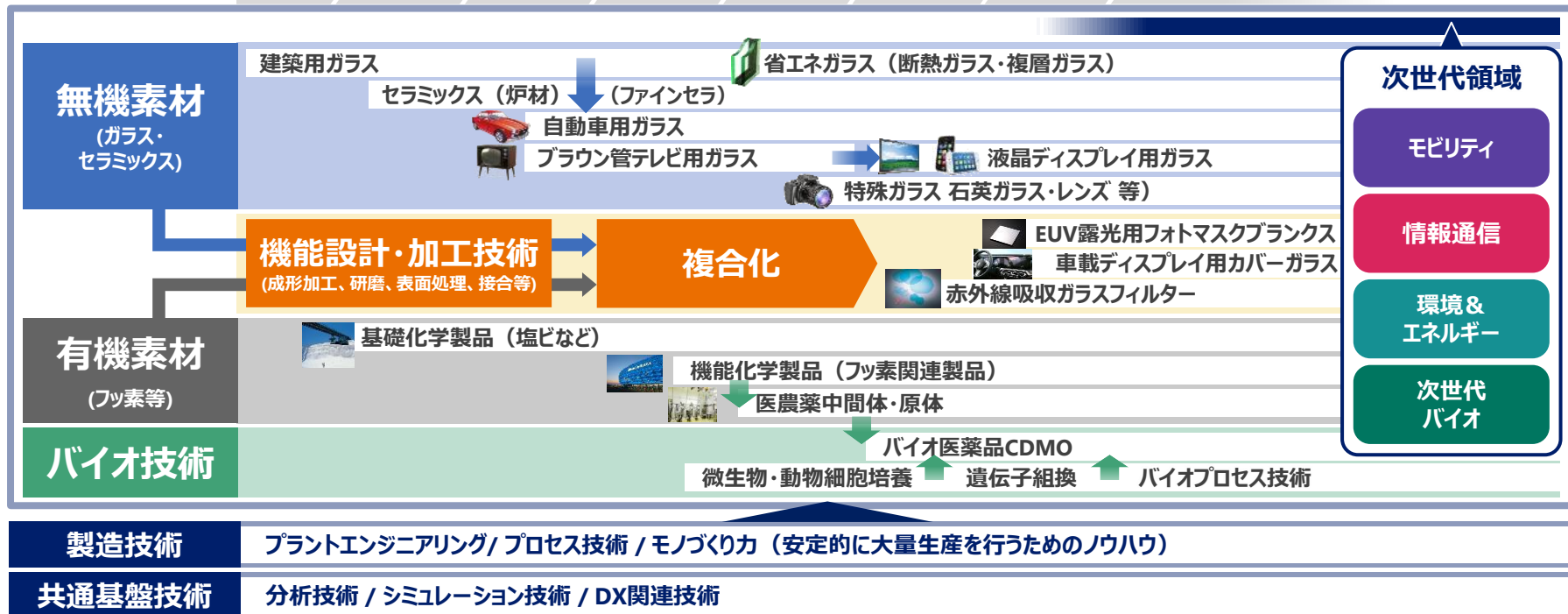
- 知的資本
 - 人的資本
-

4 付属資料

AGCの技術的強み

独自の優位性を持つ材料技術（無機・有機）、高機能化を実現する設計・加工技術、ブラックボックス化された製造技術（ガラスプロセス、化学プロセス、バイオプロセス）、共通基盤技術

1907年 > 1910年代 > 1950年代 > 1970年代 > 1990年代 > 2000年代 > 2010年代 > 2020年代～

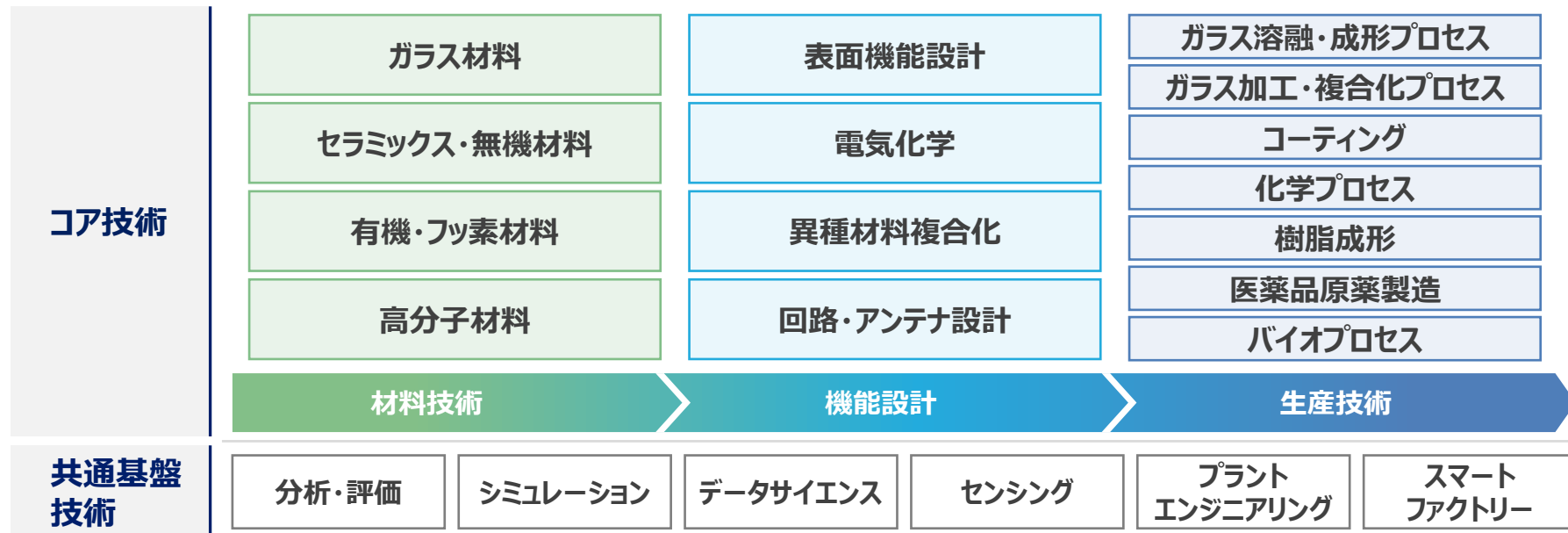


AGCグループの知的資本 (技術プラットフォーム)

- 115年以上にわたって培ったコアテクノロジーはAGCグループの知的資本の中核

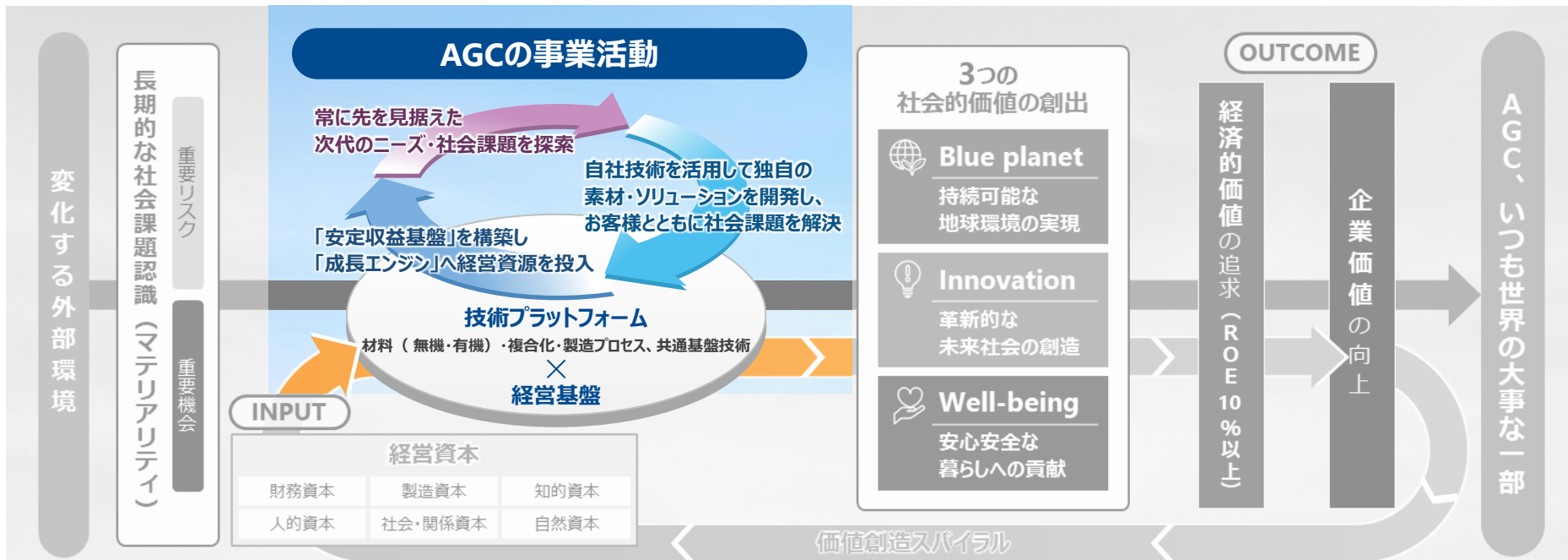


コアテクノロジー



知的資本の根幹をなす研究開発

- 様々な事業活動の中でも、「研究開発」は知的資本の活用・強化の根幹をなす

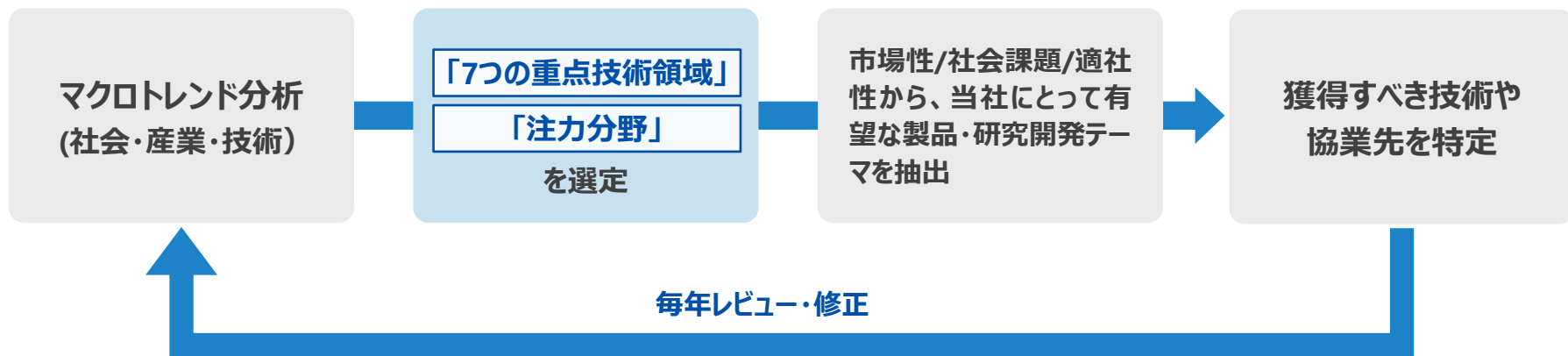


Business and Technology Outlook (BTOL)

- 「Business and Technology Outlook (BTOL)」活動を通じて将来成長が期待できる「市場と技術」を探索
- 「7つの重点技術領域」とそれに対応した「注力分野」を選定

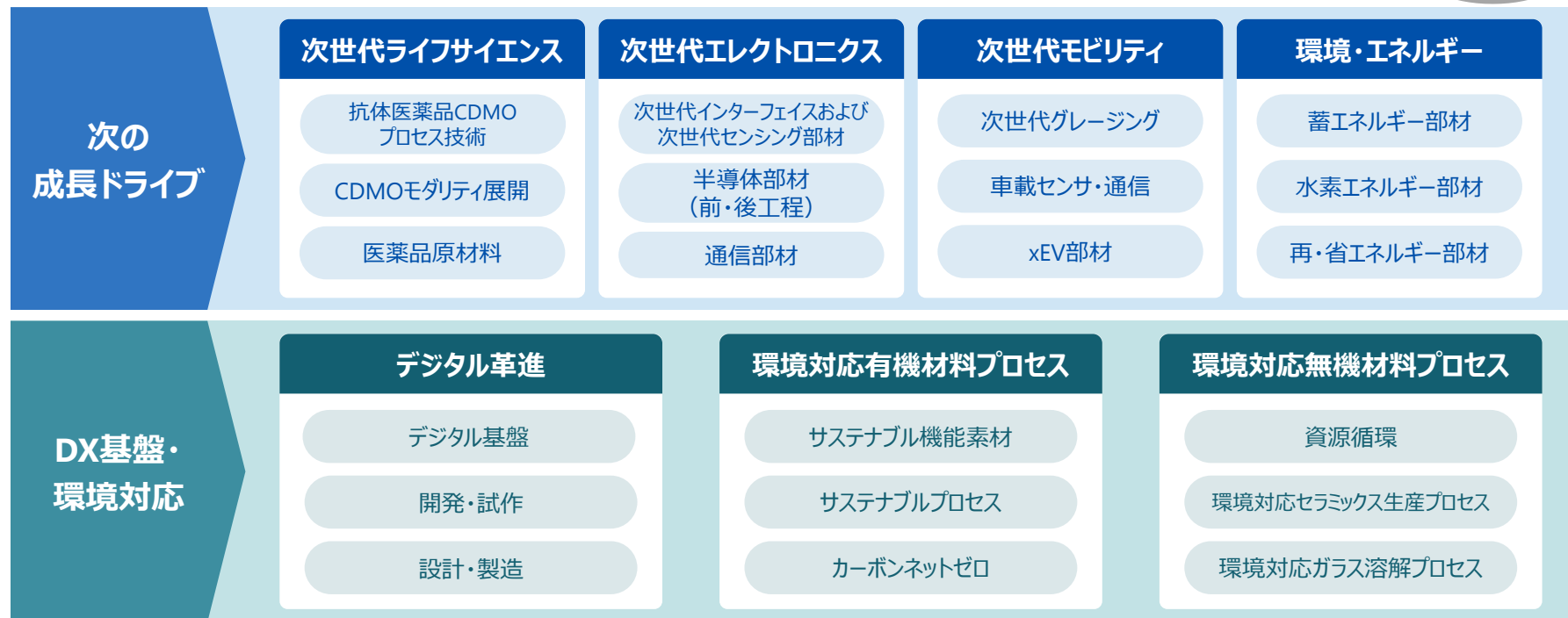
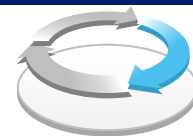


Business and Technology Outlook (BTOL) 活動



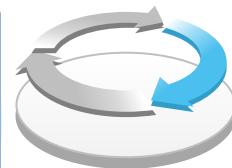
7つの重点技術領域と注力分野

- BTOL活動を通して7つの重点技術領域とそれに対応する21の注力分野を選定



7つの重点技術領域と注力分野の技術

重点技術領域	注力分野	技術			
		現在	→ 2040		
次世代 エレクトロニクス	次世代インターフェイス および次世代センシング部材		次世代IRCF	AR/VR材料	
	半導体部材（前・後工程）	EUVブランクス	キャリアガラス	ガラスコア	
	通信部材		次世代CCL	光電融合部材	
次世代 モビリティ	xEV部材			EV用セラミック部材	
	車載センサ・通信		ADASセンサ部材	車載アンテナ部材	
	高機能グレージング		Active glazing		
次世代 ライフサイエンス	抗体医薬品CDMO プロセス技術	医薬品CDMO		プロセスモニタリング	
	CDMOモダリティ展開	抗体・タンパク質	CGT	mRNA	
	医薬品原材料			LNP	
環境・エネルギー	蓄エネルギー部材			全固体電池部材	
	水素エネルギー部材		PEMFC部材	PEM水電解膜	AEM水電解膜
	再・省エネルギー部材	断熱ガラス	BIPV		



7つの重点技術領域と注力分野の技術



重点技術領域	注力分野	技術	
		現在	2050
環境対応 有機材料 プロセス	サステナブル機能 素材		PFAS規制対応 リサイクル フッ素樹脂 フッ素機能代替技術
	サステナブルプロセス		
	カーボンネットゼロ		排ガスCO2 分離材 CCU DAC
環境対応 無機材料 プロセス	環境対応ガラス溶解 プロセス	ガラス窯CO2 分離回収	ハイブリッド 溶解技術 全電気溶融技術 クリーンガス燃焼
	環境対応セラミックス 生産プロセス	省エネセラミックス プロセス	セラミックスリサイクル
	資源循環		カレットリサイクル
デジタル革進	デジタル基盤	生成AI活用	量子計算機活用 超光学センシング
	開発・試作	MI・PI基盤	自動実験 試作自動化
	設計・製造	デジタルツイン	アンマンドオペレーション 仮想製造 自律化工場

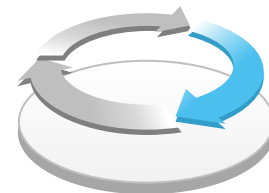
研究開発を支える考え方と取り組み

- 研究開発はサステナビリティ経営推進の重要な要素
- DXやオープンイノベーションに取り組むことで研究開発を加速

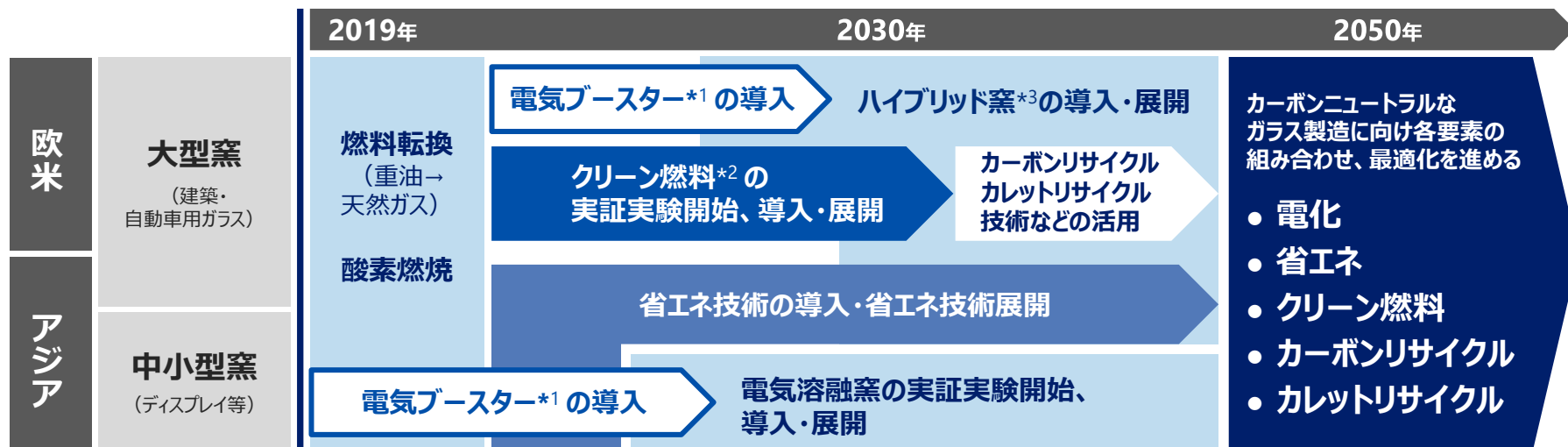


考え方・取り組み	内容	具体例
 サステナビリティ経営の推進	AGCグループの持続可能性を高める企業経営の実践	■ GHG削減に貢献する設備技術開発 ■ 環境負荷低減製品の開発・拡販 ■ 技術革新の実現に貢献する素材開発 ■ 人財の多様化、効率的な働き方
 DXの加速による競争力の強化	デジタルトランスフォーメーション技術の推進により、業務効率を改善し、競争性を向上	■ 部門を問わず幅広い業務にデジタルを活用し、業務をDXによって変革
 オープンイノベーションの推進	社内外との協業により革新的な素材・ソリューションの開発を加速	■ 新事業探索拠点のグローバル展開 ■ お客様や外部パートナーとの協創推進拠点を設置

- 省エネ技術の確立や、ガラス溶解窯からの排出削減、電力源の再生可能エネルギーへの転換などの施策を経済合理性を踏まえて実装する

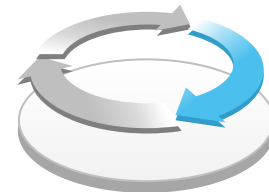


フロートガラス溶解窯におけるGHG排出量削減技術ロードマップ

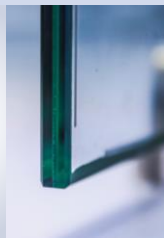
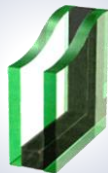




- 環境への意識の高まりに対応する高付加価値製品の開発や拡販に注力



環境・エネルギー分野に貢献する製品の例



断熱エコガラス

高い断熱性能で建物から排出されるGHG排出量削減に貢献



環境対応型冷媒・溶剤

オゾン層にやさしい地球温暖化係数(GWP*)の小さい次世代冷媒により気候変動防止に貢献



建材一体型太陽光発電ガラス

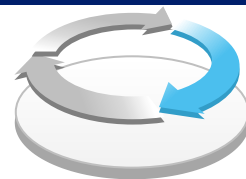
創エネ性能と意匠性の両立により、都市部における太陽光パネル設置場所の制約解消に貢献



燃料電池用電解質ポリマー

高い発電性能と耐久性により、燃料電池車の普及・水素社会実現に貢献

- 長年培った知的資本を結集し、世界最先端の技術革新を実現するために
欠かせない素材・ソリューションを開発・提供



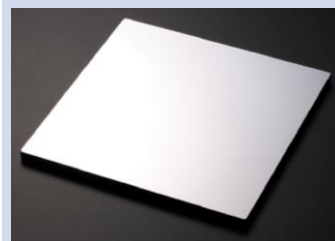
最先端半導体製造向け製品の例

次世代半導体の進化



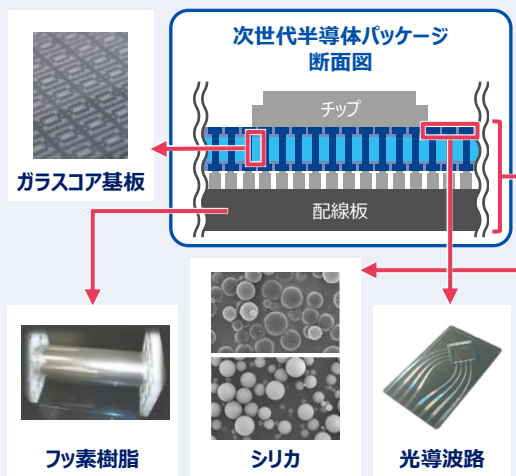
セリア系CMP*スラリー

原料砥粒からスラリーまで一貫生産できる強みを活かし、お客様の要求に応じたきめ細やかな素材ソリューションを提供



EUV露光用 フォトマスクブランクス

最先端半導体製造に必要な“ブランクス”を、ガラス材料から膜材料まで一貫して製造。生産技術や次世代ブランクス向けの材料開発も行う



ガラスコア基板

にチップへの信号の入出力や保護などの役割を担うパッケージ基板は、従来の樹脂素材から、剛性等に優れるガラス素材へ

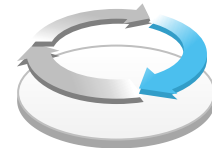
シリカ・フッ素樹脂の活用

研究開発の蓄積があるシリカとフッ素樹脂を先端半導体向けに更に高機能化

光導波路

次世代半導体パッケージの注目技術の一つ。AGCの低損失材料を用いて開発中。データセンター等の高速通信やセンシング用途など多様な応用に期待

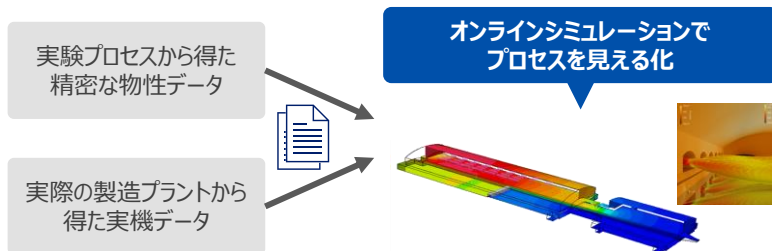
- デジタル技術を活用した製造プロセスの最適化や品質検査の効率化により競争力を強化



ガラス溶解窯におけるデジタルツイン環境の活用

オンラインシュミレーションでプロセスを見える化

独自の精密な物性データと実機のプロセスデータを入力することで、実測が困難なガラス溶解プロセスを再現・予測・運転するデジタルツイン環境を構築。プロセスを見える化することで溶解窯のオペレーションを最適化



フロントガラスの品質検査工程時間削減

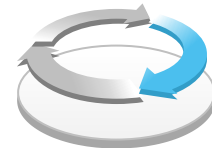
不良検出の高精度化と検査工程の完全自動化

フロントガラス製造において、異常検知AI技術とルールベースの画像処理アルゴリズムを組み合わせた独自開発の検査機モデルの開発により、高精度な不良検出と検査工程の完全自動化



年間 **3万時間** の
検査時間が削減見込み

- シミュレーション技術を活用し、商談や材料開発のリードタイムを大幅に短縮



シミュレーションおよびAR・VR技術による営業活動の効率化

製品仕様検討～試作品製造の時間短縮

建築ガラス製品を物件に施工した際のイメージをシミュレーション技術を用いて再現することで製品仕様確定までのリードタイムを短縮し、打ち合わせ当日にガラスの試作品が製造可能



マテリアルズ・インフォマティクスを活用した材料開発

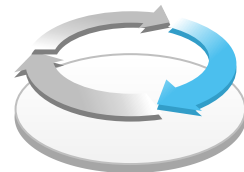
素材開発のリードタイム圧縮

電子実験ノートの機能を併せ持つ実験データベースシステムとマテリアルズ・インフォマティクス (MI)*を活用し、素材開発のリードタイムを大幅短縮





- お客様との協創やアカデミア等の外部パートナーとの技術交流を通して、オープンイノベーションによる独自の素材・ソリューション創出を促進するAGC横浜テクニカルセンターを設置
- 上記のほか、新事業・新技術探索を目的としたオープンイノベーションハブをグローバルに設置



AGC横浜テクニカルセンターにおけるオープンイノベーション

社会の変革 イノベーション

最終製品

独自の素材・ソリューション

協創を
加速

お客様



横浜テクニカルセンター

材料 開発	プロセス 開発	設備 開発
----------	------------	----------

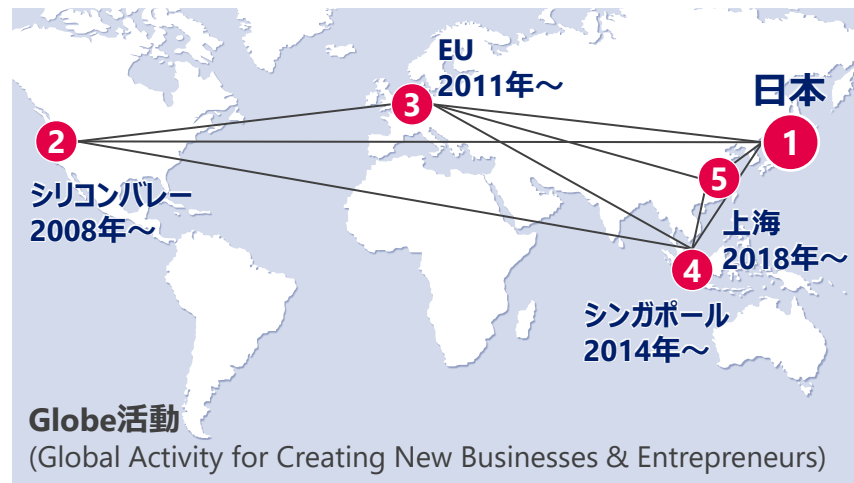
機能を統合し開発を加速

革新技術
補完技術



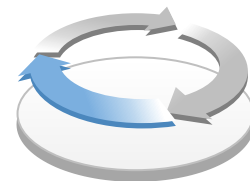
アカデミア
外部
パートナー

新事業・新技術探索拠点



研究開発の3つの方向性

- 既存事業や技術を基盤として3つの方向性で研究開発を行う
- 保有する知的資本の活用を重視し、完全に「飛び地」の新事業開拓は行わない



研究開発の3つの方向性

既存事業・技術

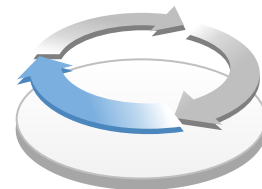
7つの
重点技術領域と
注力分野

① 保有能力を活用し新市場参入

② 既存事業における次世代・新商品開発

③ 生産・基盤技術革新

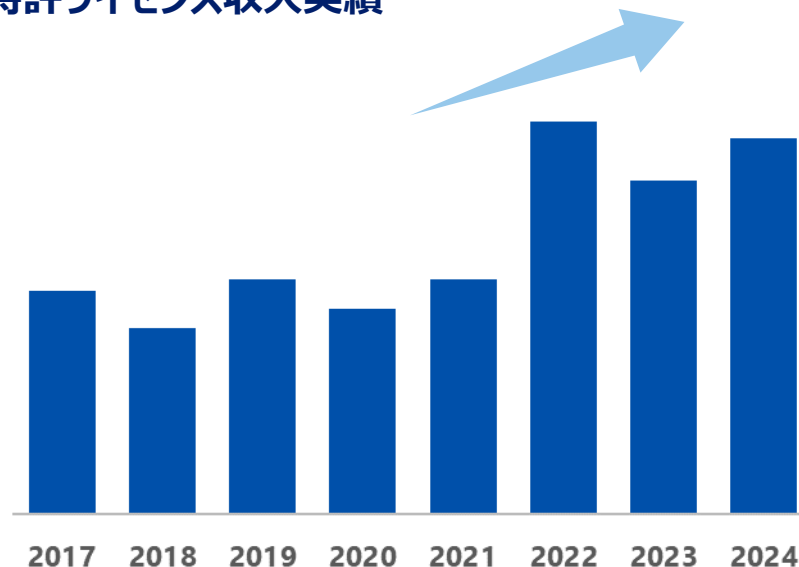
- 特許取得による戦略的な知財ポートフォリオを構築し、特許活用によるライセンス収入のさらなる増加を目指す
- 特許出願件数、ライセンス収入ともに足元では増加傾向



特許出願件数 (2001年の出願件数を1とした場合の指数推移)



特許ライセンス収入実績



1 会社概要

2 AGCグループの価値創造モデル

3 経営資本の活用

- 知的資本
 - 人的資本
-

4 付属資料

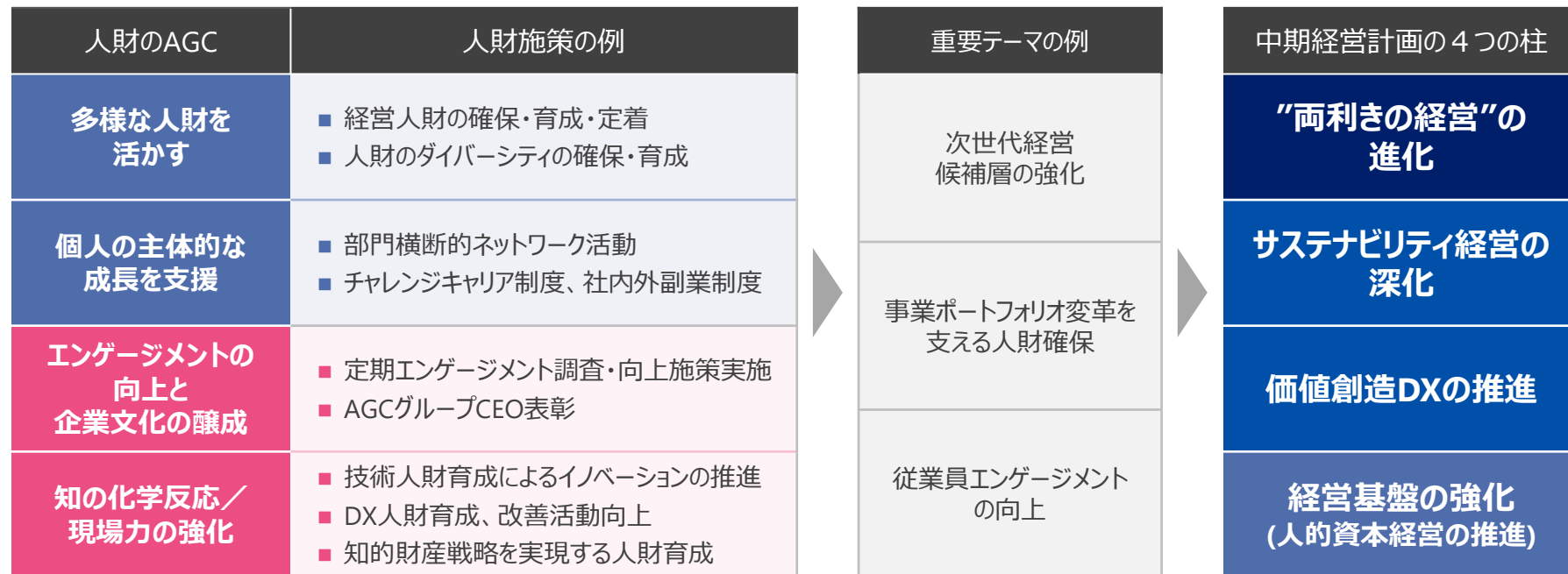
- 多様な人財により、企業理念に掲げる「私たちのパーパス」実現と持続的な企業成長を実現

人財のAGC

- 風通しの良さ・チャレンジ・主体性を重視する企業文化をより一層醸成・浸透させ、多様な人財の強み・個性を引き出し、主体的な学びと成長を支援する
- 成長する個々人からなるエンゲージメントの高い組織が、社内外の連携も活用して、知の化学反応と現場力の強化を促進し、企業価値を向上させる

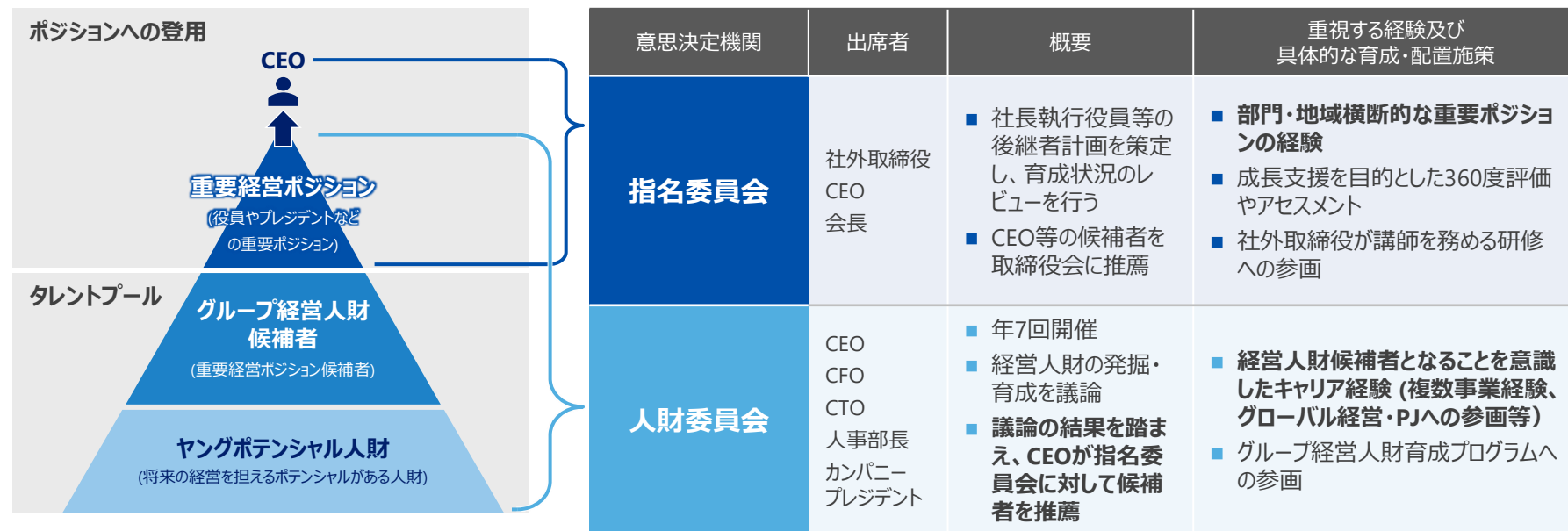


- 「人財のAGC」に基づく人事施策が中期経営計画の実現を加速
- 具体的な施策と効果測定のための定量的数値目標を策定し、着実に実行・モニタリング



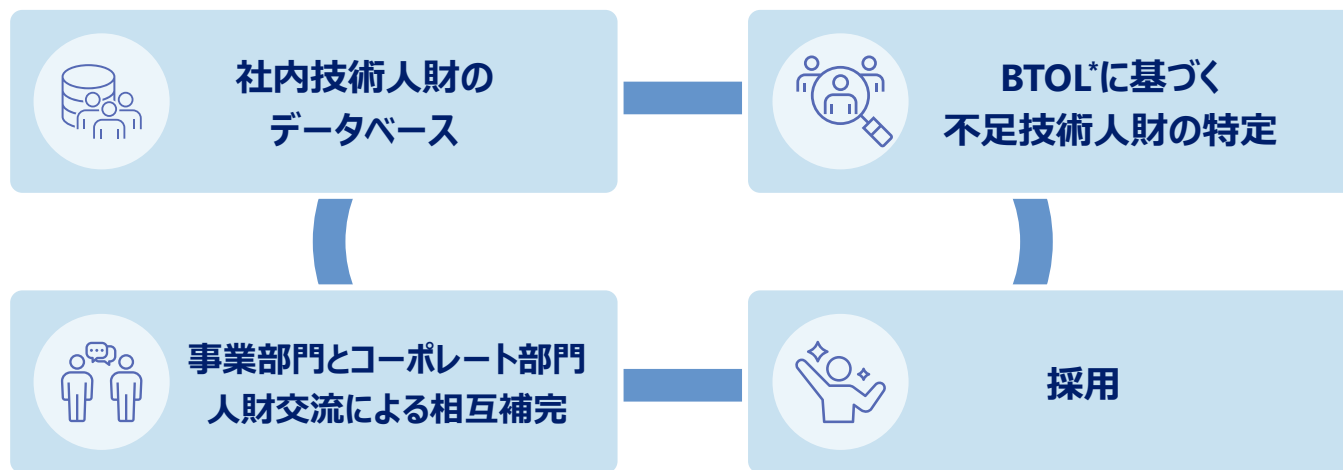
■ 長期視点の次世代経営人財発掘と計画的な育成・配置を実施

重要経営ポジションの人財配置に関する意思決定機関



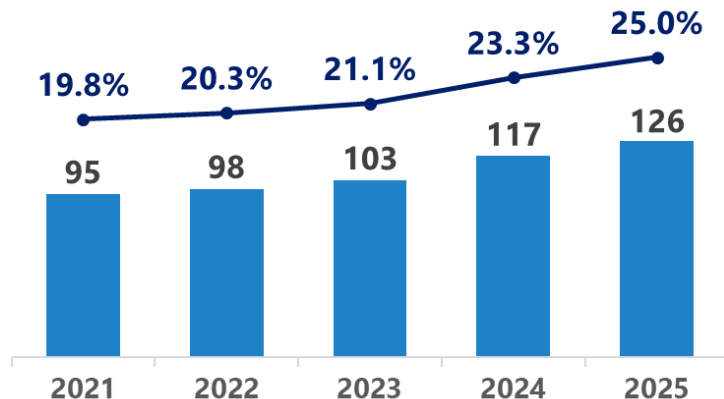
- 最適人財の探索や社内では不足している人財の特定を行い、それに基づいて配置・採用を行うことで事業競争力を向上

人財ポートフォリオの最適化（技術人財の例）



- 技術開発部門所属員の30%^{*1}が博士号を所有
- 博士号保持者が世界最先端の研究ネットワークに参画し、次世代事業の創出と成長領域での競争優位性確立に貢献

技術開発部門における博士号取得者の
人数および所属員に占める割合^{*2}



博士号保持者のアカデミア派遣・最先端技術収集

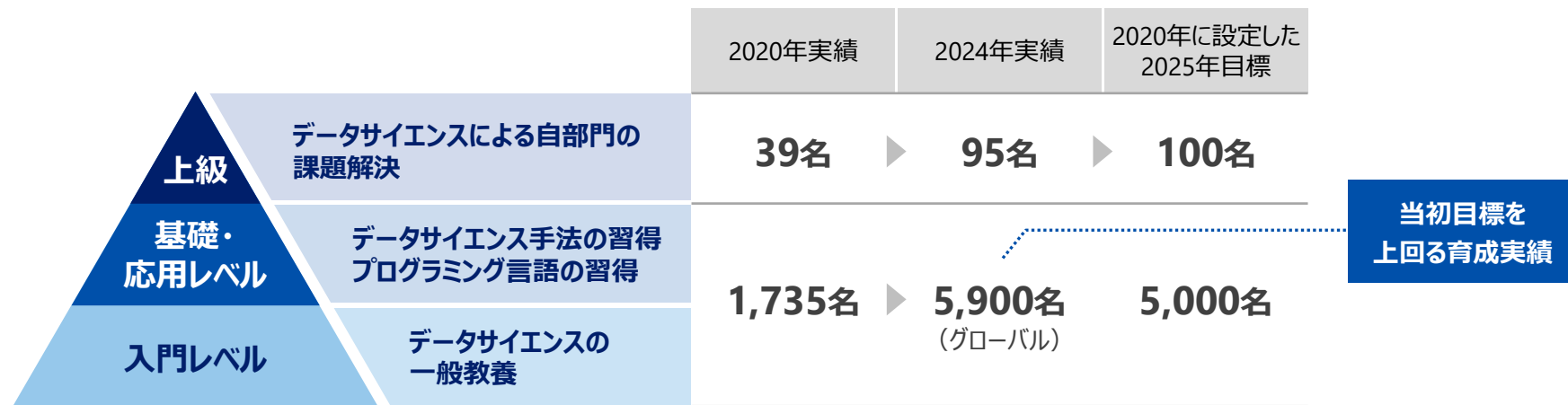


競争力強化をリードするDX人材の育成

- DX加速による競争力強化を目指し、グループ全体で業務知識とデジタルスキルを併せ持つ「二刀流人材」育成のための多層的カリキュラムを導入し、計画的にDX人材を育成

データサイエンティスト育成プログラム「*Data Science Plus*」

素材開発、生産販売、物流などの業務知識と高度なデータ解析能力を兼ね備えた“二刀流の人材”を育成



1 AGCグループの価値創造モデル

2 経営資本の活用

- 知的資本
 - 人的資本
-

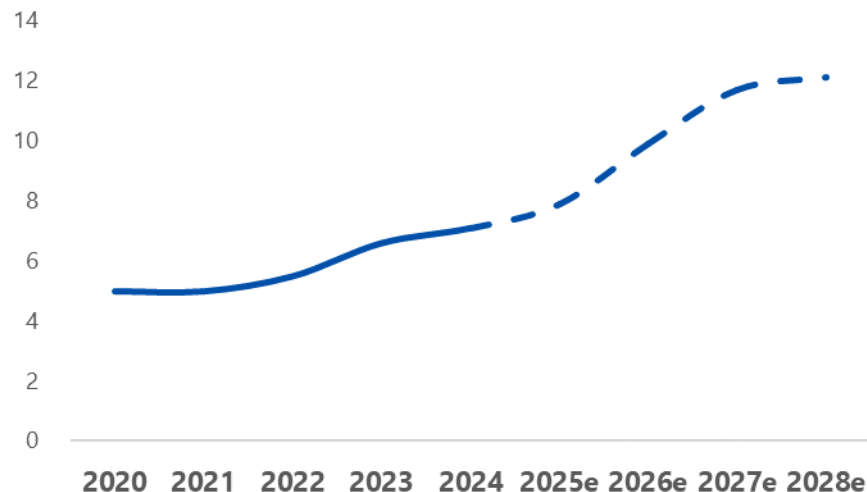
3 付属資料

- 多様な技術人財を活かし、その能力が最大限発揮できる機会を提供することで、イノベーション創出を加速

技術人財の多様性により期待される促進効果

プロダクト イノベーション	製品自体の新開発や改良
プロセス イノベーション	製品を開発、製造、販売するための手法を新たに開発・改良
従業員 モチベーション	従業員のモチベーション向上

技術人財の女性管理職割合 (日本)(%)



カーボン・ネットゼロ目標（2050年）

- 2021年に中長期のGHG削減目標を策定し、着実に推進



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 2

GHG排出量売上高原単位 (Scope 1+2排出量／売上高)

50% 削減

Scope 3

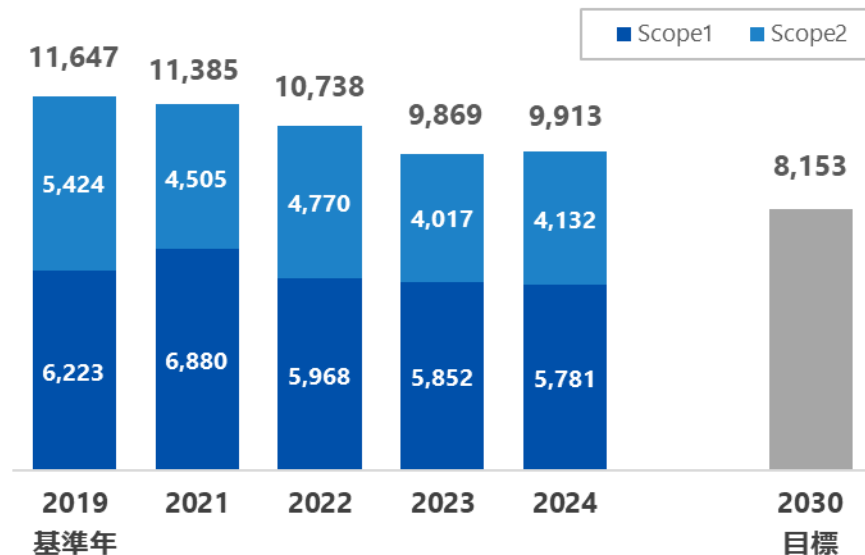
GHG排出量 (Scope 3排出量のうち、カテゴリ1、10、11、12の合計)

30% 削減

GHG排出量削減実績 (Scope1+2)

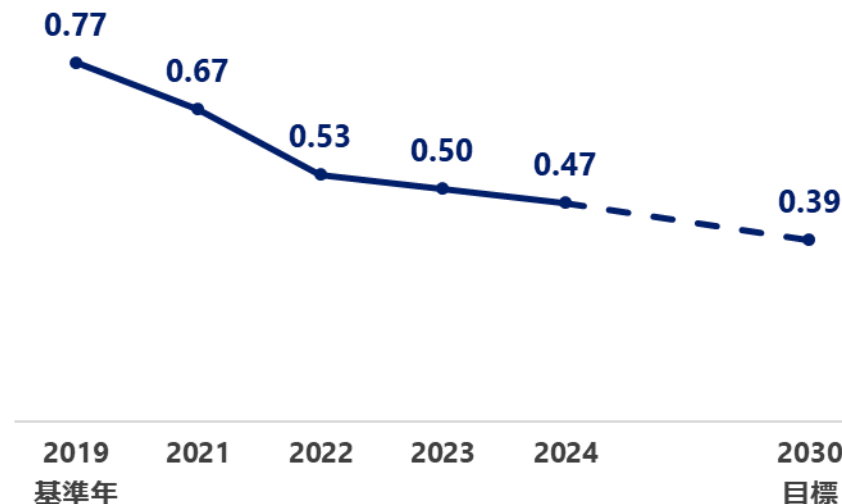
- 2024年のScope1,2GHG排出量は、基準年である2019年比でそれぞれ15%減、39%減

Scope1+2 GHG排出量 (マーケット基準, 千t-CO₂)



Scope1, 2 GHG排出量原単位

(マーケット基準, 千t-CO₂/億円)



気候変動対応全体への今後の投資計画

- 気候変動対応に向け、2024-2026年までの3年間で800億円以上を投資

気候変動対応に関連する累計投資額（計画）

**GHG排出量削減貢献製品
拡販のための投資
300億円以上**



省エネ



次世代
エネルギー



低GHG
排出

など

**自社のGHG排出量削減を
目的とした投資
500億円以上**



フロートガラス溶解窯に
おけるGHG排出量削減



電力源の再生可能
エネルギーへの転換

など

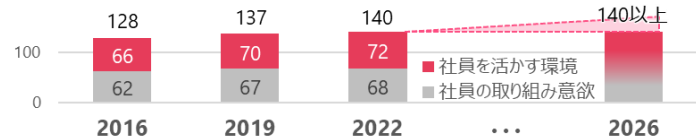
■ 事業活動を通じたサステナビリティKPIの向上により、持続的な成長を実現する

サステナビリティ
KPI

GHG(Scope1+2)排出量[万t-CO2]*1

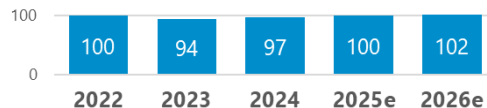


従業員エンゲージメントスコア*1

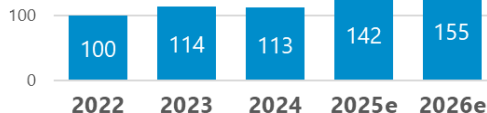


Blue planet

建築用GHG削減貢献製品
出荷数量 指数*2

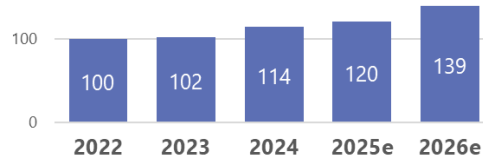


化学品低GWP製品 GHG排出削減貢献
指数*2



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

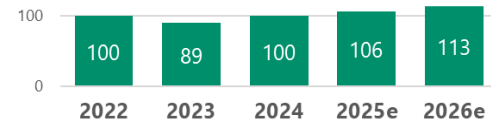


Well-being

新興国社会インフラ整備貢献製品（クロール
アルカリ主製品） 出荷数量指数*2



ライフサイエンス売上高 指数*2



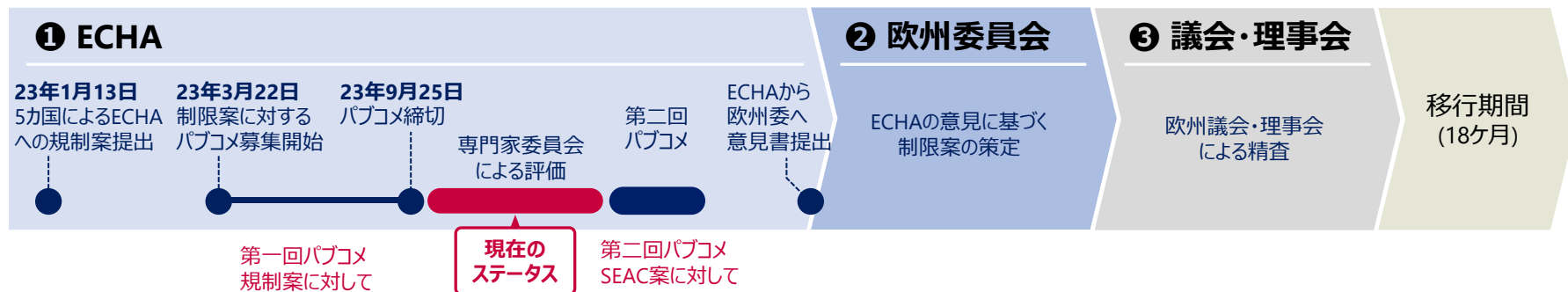
- PFAS (約12,000種類のフッ素化合物の総称) のうち 3物質がストックホルム条約において残留性有機汚染物質に指定されており、現在AGCではいずれの当該指定物質も取り扱っていない
- AGCグループとして企業の社会的責任を果たすため、科学的根拠に基づき、事業活動で生じる環境負荷の最小化と製品を通じた環境課題の解決に向け取り組んでいる



- 現在規制案についてECHA(欧州化学品庁)の専門委員会が検討中
- 多くのパブリックコメント (パブコメ) が寄せられ、ECHAの専門家委員会による法案の評価プロセスに時間を要しており、第二回のパブコメ募集時期および、その後の規制スケジュールは不透明
- AGCグループも第一回のパブリックコメントを提出した

欧州における 規制検討プロセスの流れ

- ① ECHAによる2回のパブコメを経て、専門家委員会が最終意見を作成/提出
- ② 欧州委員会は提出された最終意見を基に法案作成、加盟国で構成のREACH委員会で審議/採択
- ③ 採択された法案は欧州議会・理事会による精査を経て発効



END



Your Dreams, Our Challenge