



**AGC 株式会社**

IR DAY 2024 <DAY 1>

2024 年 6 月 3 日

## イベント概要

[企業名] AGC 株式会社

[企業 ID] 5201

[イベント言語] JPN

[イベント種類] アナリスト説明会

[イベント名] IR DAY 2024 <DAY 1>

[日程] 2024 年 6 月 3 日

[開催場所] インターネット配信

[登壇者] 5 名

代表取締役 兼 副社長執行役員 CFO 宮地 伸二 (以下、宮地)

常務執行役員 オートモーティブカンパニー プレジデント

竹川 善雄 (以下、竹川)

常務執行役員 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

(以下、カペリーノ)

執行役員 建築ガラス アジアカンパニー プレジデント

吉羽 重樹 (以下、吉羽)

広報・IR 部長

小川 知香子 (以下、小川)



1. 現状分析・対応方針・主要戦略の概要	P.3
2. 資本コストや資本収益性の分析	P.4
3. 企業価値向上に向けた主要戦略の具体的施策	P.5
4. ROE8%達成のための事業指標	P.6
5. キャピタルアロケーションの方針	P.7
6. KPI	P.8

**宮地：**宮地でございます。よろしくお願いいたします。

早速、プレゼンテーション資料をご覧ください。

こういった内容でございます。

<p><b>現状分析</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ PERは業界平均並みも、ROEは株主資本コストを大きく下回りより改善の優先度が高い</li> <li>■ まずはROE8%達成によりPBR1倍超えを実現・定着させる</li> </ul>
<p><b>対応方針</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ コーポレート・トランスフォーメーションを加速し、企業価値を最大化させる</li> <li>■ 株主資本コストをカバーするROE8%を2026年までの目標値とする</li> </ul>
<p><b>主要戦略</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ “両利き経営”の進化</li> <li>■ サステナビリティ経営深化</li> <li>■ DX推進</li> <li>■ 経営基盤強化</li> </ul>

今の AGC の現状分析・対応方針・主要戦略でございます。

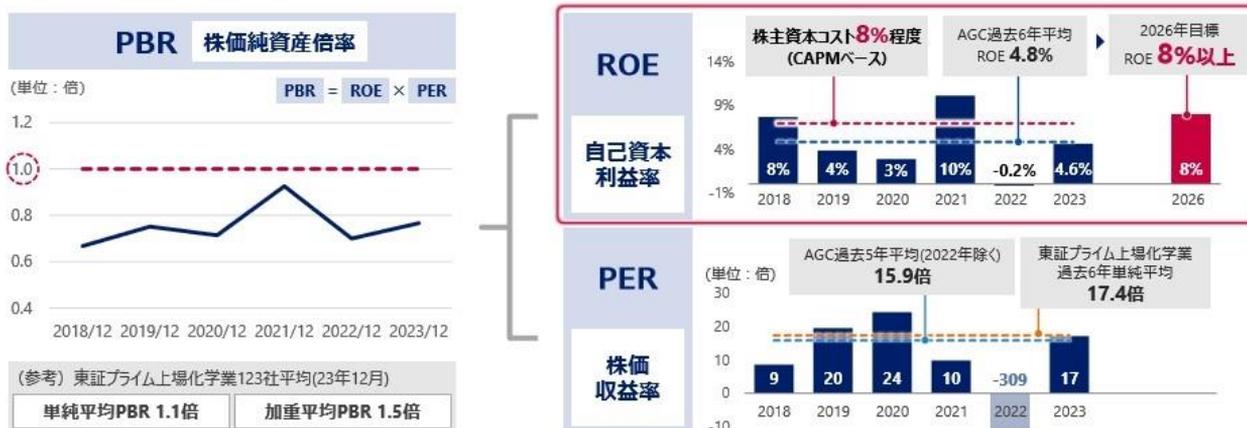
まず現状分析でございますが、やはり AGC グループは、ROE がなかなか向上しないということに、非常に大きな課題があると認識しております。その結果、PBR もやはり 1 倍を超えないレベルで推移しているということでございますので、この点をとにかく改善するというのが何よりも重要と認識しております。

これを実施するためには、今、種々取り組んでおります施策、ポートフォリオのシフト、転換を加速することも必要ですけれども、何よりもそれぞれの事業の収益性を向上させる、あるいは高いレベルにある事業の収益性を維持した上で、事業を拡大させることが何よりも大切でございます。特に AGC の今の株主資本コストは約 8%でございますので、今、実行中の中期経営計画期間中にこの 8%を超えるというレベルを目標値としております。

主要戦略は、個々に事業の中でもいろいろ質問していただければ結構だと思いますが、全体で言いますと、両利き経営の進化、サステナビリティ経営、DX 推進、経営基盤の強化でございます。

# 資本コストや資本収益性の分析

- PERは業界平均並みも、ROEは株主資本コスト8%を大きく下回り、より改善の優先度が高い
- まずはROE8%達成によりPBR1倍超えを実現・定着させる



資本コストの収益性について補足いたします。

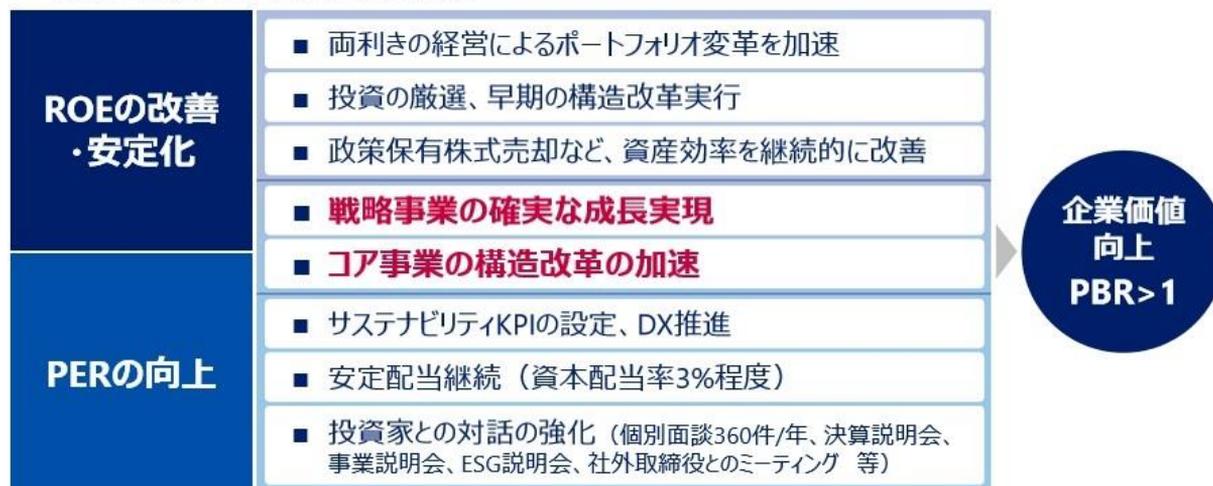
左はAGCのPBRということで、先ほどご説明しましたように、やはり恒常的に1を超えないレベルということになっております。これをROEとPERに分解いたします。

まずROEでございますが、右上のグラフになりますけれども、6年ですね、過去2回の中期経営計画の平均値は4.8%でございますので、株主資本コスト8%には大きく未達という状況です。

一方、PERですけれども、過去5年平均で見ますと15.9倍、直近のプライム6年ですね、平均が17.4倍ですので、こちらのほうはあまり大きな見劣りはしてないということですので、PBR向上のためには、AGCにおいては、とにかくROEの向上が大事だということでございます。

## 企業価値向上に向けた主要戦略の具体的施策

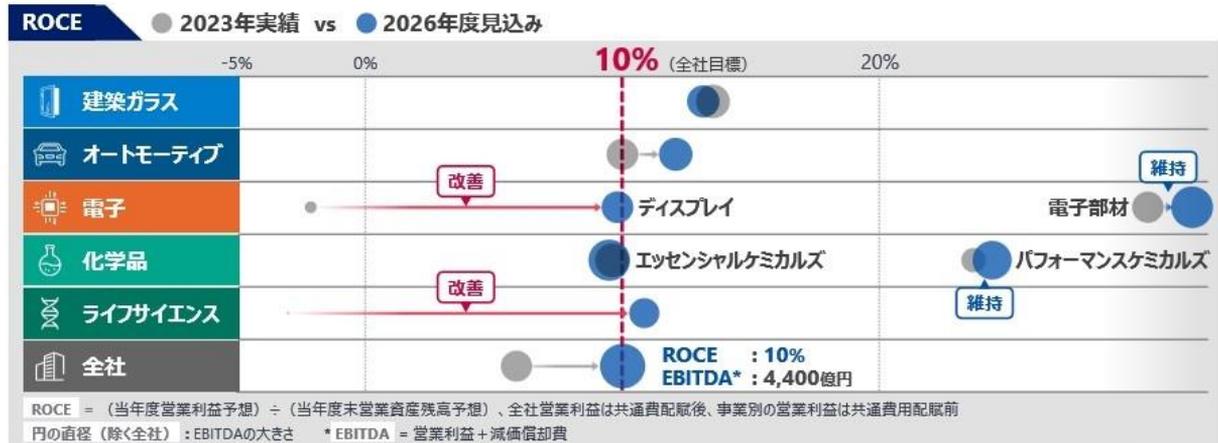
- 「戦略事業の確実な成長」と「コア事業の構造改革の加速」がROE改善のための最重要施策



これをやりますために、ここに書いてございますが、特に ROE の改善・安定化ということになります。これにつきましては、戦略事業に大きく投資をしておりますので、この確実な成長の実現ということがございますし、コア事業におきましても、まだまだ課題のある事業がございますので、この構造改革の加速によって収益性を向上させることがとりわけ必要ということがございます。

## ROE 8%達成のための事業指標

- ROE 8%見合いである全社ROCE 10%以上を目指す
- 事業毎にROCEレベルの維持・引き上げに取り組む
- ディスプレイとライフサイエンスの改善、電子部材とパフォーマンスケミカルズのレベル維持がポイント



このROE 8%達成のための事業指標ですが、AGCは個々の事業の一つの評価軸として、ROCEで個々の事業を評価しております。全社ROEを達成するためには、おおむねROCEで10%程度必要なわけですが、この軸で各事業をプロットしてみますと、ご覧のような形になります。各事業の丸の大きさはEBITDAを表しております。

もう見ていただきますとはっきりしますように、今はディスプレイとライフサイエンスが大きなマイナスとなっておりますので、これを何としても10%のところに持ってくると。2026年、最終年度には、こういったところまで向上させることが非常に重要な課題となっております。

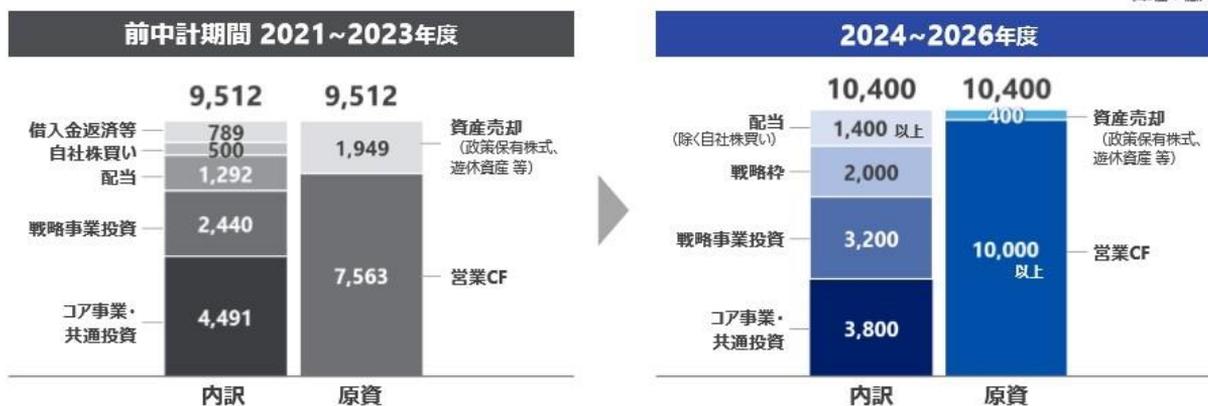
また、右を見ていただきますと、電子部材とパフォーマンスケミカルズ、この二つは戦略事業として位置づけているわけですが、今いま非常に高いROCEになっております。さらにこれを、丸を大きくしてEBITDAを成長させるということです。投資もしておりますが、ROCEを維持・向上させた上で、さらにEBITDAも大きくするという事です。

このスライド、これが今、実行中の中期経営計画の中で非常に重要な課題ですし、非常に重要なスライドとなっております。

# キャピタルアロケーションの方針

- 戦略枠2,000億円を設定、戦略事業・成長事業へ積極投資
- 株主還元は、資本配当率3%程度を目安とした安定配当を継続、  
自社株買いについては、投資案件やキャッシュの状況などを総合的に勘案し判断

(単位：億円)



これは、中期計画の中でのキャピタルアロケーションを表しております。

左が、前中期経営計画期間のキャピタルアロケーション、灰色のほうですけれども、原資と用途を書いております。右が、今年から始まりました3年間の計画の中でのキャッシュインとかキャッシュアウト、原資と内訳になっております。

順調にいきますと、営業キャッシュフロー1兆円以上が出てまいりますので、これを原資に、左に使い道を書いているということでございます。

コア事業・共通投資を少し絞りまして、戦略事業への投資をさらに厚くいたします。また、上にございますが、自社株買いを除く配当も前中期経営計画期間よりも増やす予定でございます。

さらに、こういったキャッシュインがございますと、この戦略枠と書いてございますが、バッファーとして2,000億円程度余裕が出ますので、今、計画していない、非常に良い投資案件があれば投資をするかもしれませんし、もしこの投資がないと、しかもバッファーとして余裕があるということになりますれば、これを自社株買いに回すということもぜひ考えていきたいと思っております。

## 新中期経営計画 AGC plus-2026 財務KPI

- 継続的に成長・進化し、**安定的にROE 8%以上**を達成していく
- **戦略事業**を拡大させ、2026年には**全社営業利益の過半**とする

		2023年(実績)	2024年(予想)	2026年	2030年	2050年
財務 KPI	営業利益	1,288億円	1,500億円	2,300億円	3,000億円以上	
	戦略事業 営業利益	568億円	800億円	1,300億円	1,900億円以上	
	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

©AGC Inc. 8

これが最後のスライドになります。

ここにございますように、2026年の営業利益あるいは戦略事業の営業利益が書かれております。ROEは8%以上、EBITDAで4,400億円以上、D/E比は健全性をある程度維持して0.5以下ということでございます。

さらに2030年目標が書かれてございますが、2030年の目標に到達する一つのステップとして、2026年のこの数字をぜひ達成してまいりたいと考えておりますので、株主の皆様におかれましても、引き続きのご支援、よろしくお願ひいたしたいと思ひます。

私のご説明は以上でございますので、今日はオートモーティブと建築の両カンパニープレゼントが出てまいりますので、説明等を聞いていただき、ご質問していただければと考えております。

ありがとうございました。

小川：宮地さん、ありがとうございました。

続きまして、オートモーティブ事業の事業戦略に関して、オートモーティブカンパニープレジデントの竹川より説明させていただきます。

竹川さん、よろしくお願ひいたします。

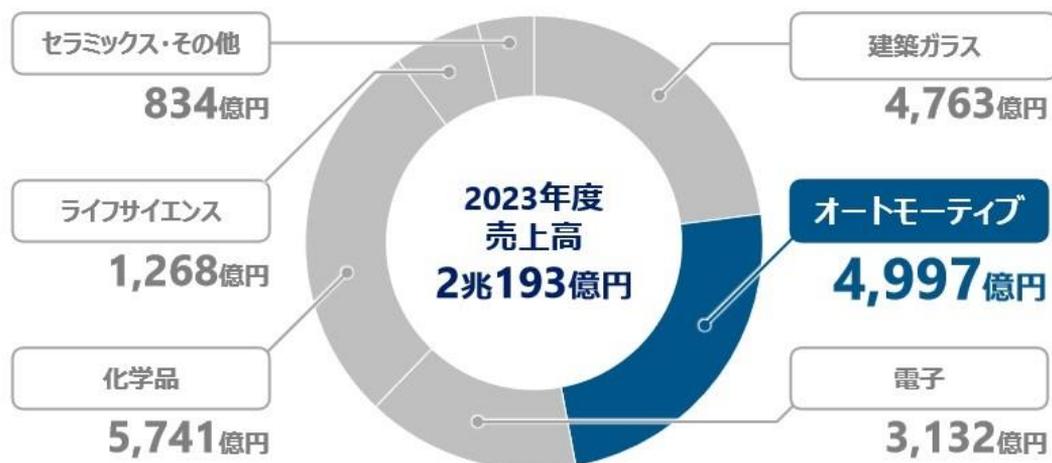


1. オートモーティブ事業概要	P.3
2. 事業戦略	P.8
3. 目標	P.18
4. 付属資料	P.20

**竹川**：オートモーティブカンパニープレジデントの竹川でございます。本日は、当カンパニーの事業概況についてご説明させていただきます。よろしくお願いいたします。

本日のアジェンダです。

最初に、オートモーティブ部事業全体の概要についてご説明させていただきます。次に、中長期の目標としている2030年のありたい姿を実現するための取り組みとして、収益改善に向けた三つの施策に関してご説明させていただきます。また、三つの施策のうち、中長期の課題となるモビリティ関連を中心とした高機能・高付加価値化への取り組みについてもご説明させていただきます。最後に、中長期の業績見通しについても触れさせていただきたいと思っております。



※各セグメントの売上高はセグメント間売上高の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

まず、このページ、オートモーティブ事業のグループにおける位置づけですけれども、連結売上で約25%を占めております。

# 主要製品

- コーティングやガラス加工の総合技術力を生かした高付加価値・高機能品をラインナップ

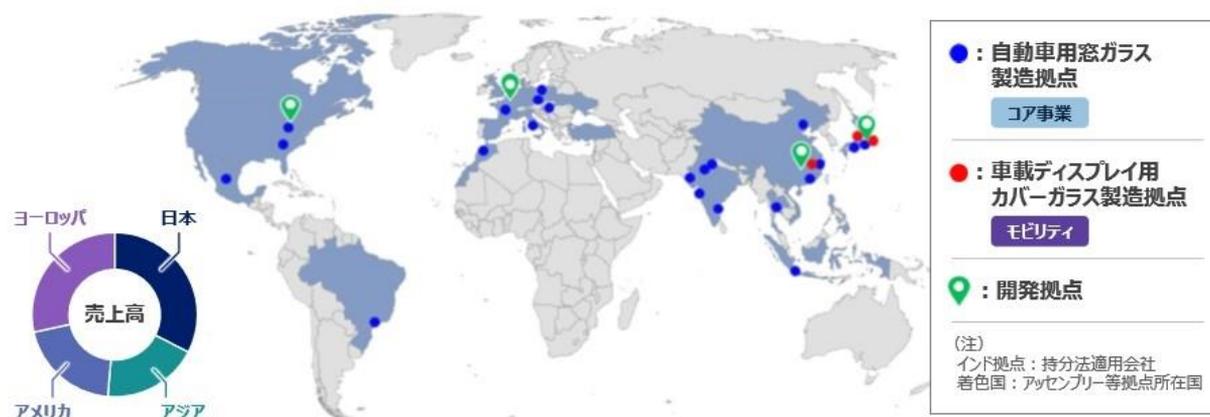
## 主要製品



主な製品については、コア事業に該当する自動車用窓ガラスに関連した製品に加えて、戦略事業であるモビリティ事業にも取り組んでおります。後ほど補足させていただきます。

## 拠点展開

- アジア・欧州・米州3極におけるグローバルネットワーク
- 日米欧に加えて、中国にもR&D拠点を有し、マーケットトレンドを追求



われわれは、アジア・欧州・米州の3極にグローバルネットワークを持っております。青い丸の箇所には、コア事業である自動車用窓ガラスの製造拠点、赤い丸の箇所には、戦略事業の一つである車載ディスプレイ用カバーガラスの製造拠点を有しております。

また、製造拠点のみならず、開発拠点もグローバルに展開しております。日米欧に加えて、中国にもR&D拠点を有し、成長著しい中国のマーケットトレンドを捉えていきます。

 <b>マーケットをリードする顧客基盤</b>	<b>EV・モビリティマーケットをリードするグローバルOEMとの信頼関係</b>
 <b>グローバルな生産・販売・開発体制</b>	<b>高品質の製品・サービスを提供できるグローバルネットワーク</b>
 <b>AGCグループの総合技術力</b>	<b>「材料技術」「機能設計」「生産技術」を活かした事業展開</b>
 <b>自動車用ガラス+モビリティによるシナジー</b>	<b>モビリティ製品・技術を組み合わせた付加価値向上</b>

こちらは、われわれの強みをまとめています。

まずは、顧客基盤です。われわれはEV化の進展や、モビリティ市場をリードする多くのグローバルOEMとの信頼関係を構築しており、これらの関係を通じて、新しいモビリティ市場での事業機会に触れることができます。

次は、グローバルな生産・販売・開発体制です。われわれが高品質の製品・サービスを提供できるグローバルネットワークを有していることは、グローバルに事業を展開されているお客様にとって大きな価値となります。

三つ目は、AGCグループの総合技術力です。AGCグループは、幅広い材料技術、モビリティ社会のニーズを捉えた機能設計力、あと高品質の製品を安定的に生産する生産技術力を有しており、お客様への提供価値となります。

四つ目は、自動車用窓ガラスとモビリティのシナジーです。われわれはコア事業である自動車用窓ガラスの事業と、戦略事業であるモビリティ事業の両方を有しており、窓ガラスでお付き合いのあるお客様との信頼関係を通じて、モビリティ新製品での協業が実現するなど、シナジーによる事業創出のケースが増えてきております。

## ビジョン

『安全』、『快適』で『つながる』クルマ社会の実現に貢献し  
社会からの信頼を得よう

## ミッション

グローバルでクルマ社会の発展のために  
喜ばれる新ビジネス（新商品、新技術、サービス）を創出し提供し続ける

COLLABORATIVE

INTELLIGENT

ENABLER

様々な組織にいる多種多様な人々が、相互に影響を受けながら、知恵を出し合い、  
問題解決の方法や効果的なビジネスソリューションを創り出す

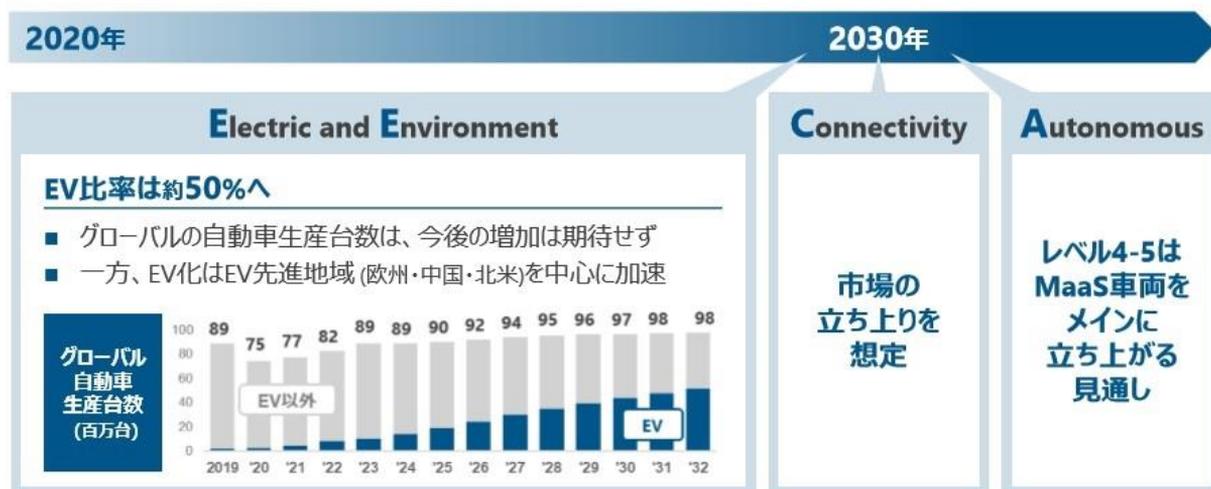
## 2030年の ありたい姿

独自の部材・ソリューションによりサステナブルなモビリティ社会（CASE）の  
実現をリードし自らも進化し続ける事業でありたい

こちらは、オートモーティブカンパニーが掲げているビジョン、ミッション、そして2030年に向けてのありたい姿です。

われわれの事業は、モビリティ社会の大変革に向けて、多くの分野において、さまざまな社会的価値を創出する可能性を有していると考えております。われわれの強みを活かした新商品、新技術、新サービスにより、幅広い新ビジネスを創出、拡大し続けることで、この2030年のありたい姿を実現していきたいと考えております。

- CASEに代表される自動車産業の変化は着実に進行中



\* S&P Globalデータを元に作成

次は、市場動向の見通しです。

CASE に代表される自動車産業の変化は着実に進行しております。例えば、コネクティビティの観点では、2030 年前後に 5G 通信の市場が本格的に立ち上がると想定しております。自動運転の観点では、レベル 4 から 5 の自動運転では、MaaS 車両をメインに立ち上がる見通しを持っております。また、EV 化および環境対応が加速しており、この領域にも多くのビジネスチャンスがございます。

一方、左下のグラフに示したとおり、われわれは今後グローバルにおける自動車生産台数が増加することは想定しておらず、販売数量の増加に依存せず、価値向上を重視した事業へ運営シフトしております。

われわれは、次のページでお示しする三つの施策に取り組んでおりますが、施策に至った背景について触れさせていただきます。

## 収益改善策に取り組むに至った背景

- 2023年度までの数年間は、コロナ禍や半導体供給不足による自動車生産台数減少や原燃材料の高騰等がオートモーティブ事業に影響。減損損失を計上するとともに、構造改革を実施。
- 2023年度は、自動車生産台数の回復による出荷の増加に加え、販売価格の見直しにより業績が回復軌道に戻るも、引き続き収益性の改善は課題。

	事業環境	減損の計上	構造改革の実施	
2018	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 欧米自動車販売鈍化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 北米自動車用ガラス</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 欧米本社、チェコ工場等で人員削減</li> </ul>	
2019				<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 欧州自動車用ガラス</li> <li>■ ロシアにおける自動車用ガラス</li> <li>■ 欧州自動車用ガラス（除くロシア）</li> </ul> <p>計521億円</p>
2020	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ コロナ禍による生産台数の減少</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 高効率設備の投入による生産集約開始</li> <li>■ アッセンブリー拠点集約・旧ライン削減</li> </ul>		
2021			<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 半導体供給不足</li> </ul>	
2022				
2023				

オートモーティブカンパニーでは、長らくグローバルでの自動車生産台数の増加を前提とした事業運営を行ってきました。

お客様のグローバル展開に追随する形で増産・増設を行うことで、事業成長を実現してきました。ただし、2010年代後半には、欧米では自動車販売の伸びが鈍化することで、収益環境は急速に悪化し始めました。北米では2019年に減損損失を計上し、欧州においてもコロナ禍や半導体不足等による自動車生産低迷により収益環境がさらに悪化し、2021年末に減損損失を計上しました。

その後も、欧州エネルギー価格の急騰やロシア事業低迷により、欧州では2022年末に再度、減損損失を計上せざるを得ない状況となりました。また、グローバルにおいても半導体不足等による生産低迷や原燃価格高騰により、カンパニー全体の収益も大幅に低下しました。

このような状況下において、早急な収益改善は不可避であり、次にご説明する各種施策への取り組みを始めました。

- 収益基盤を更に強固にし、ROCEは安定的に10%超に



\* ROCE : (共通費用配賦前ベースの当年度営業利益) ÷ (当年度の営業資産残高)

われわれは、収益改善に向けてこれらの施策を進めております。

まず、自動車用窓ガラスの収益性改善に向けては、短期的な販売価格の見直しが不可欠でした。

次に、中長期では、欧州を中心とした構造改革に加えて、高効率設備の導入を含めた生産性向上による収益改善施策を継続して実行しています。

加えて、コア事業である自動車用窓ガラスでは、販売数量の拡大は施行せず、高機能・高付加価値の製品およびモビリティ事業の拡大に注力しています。

2023年、昨年のROCEは価格政策を中心とした短期的な施策効果もあり、10%にまで改善することができました。安定的な資産効率の改善に向けて、今後も取り組んでまいります。

原燃価格高騰や  
その他費用増加に  
対する価格引上げ

自動車生産計画の  
急激な変動に  
伴うコスト増に  
対する価格引上げ

モデル採算性を  
考慮した  
価格水準見直し

適正な価格水準を引き続き追求

最初に、価格政策についてです。

これまで主に、原燃価格高騰や、生産台数の変動によるコスト増加に対応するための価格引き上げを実施してきました。さらに、低採算モデルや新モデルソーシングにおける価格改善を通じて、健全な事業運営に向けた、さらなる適正な価格水準を引き続き追求していきます。

## ② 構造改革

	実施済	今後
欧州	<ul style="list-style-type: none"><li>■ ベルギー工場・ドイツアッセンブリー拠点削減</li><li>■ 旧ライン削減・本社人員削減</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ 旧ライン削減及びモビリティ向け生産ラインへの転換</li></ul>
北米	<ul style="list-style-type: none"><li>■ 旧ライン削減及びアッセンブリー拠点合理化</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ 旧ライン削減及びアッセンブリー拠点合理化</li></ul>
グローバル	<ul style="list-style-type: none"><li>■ 高効率設備導入のグローバル展開・標準化</li><li>■ 低稼働・低生産性ラインの統廃合</li><li>■ 各地域マーケット動向に応じた生産・供給体制見直し</li></ul>	

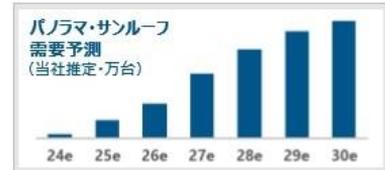
次に、構造改革についてです。

これまで、ベルギーやドイツ、アメリカにおいて複数の拠点を合理化することで、コスト削減とともに生産キャパシティの削減に取り組んでいます。

また、グローバルにおいて、高効率設備を順次展開することで、高機能化・高生産へ備える一方、低生産性ラインの統廃合に継続して取り組んでいます。自動車用窓ガラスの製造拠点からモビリティ向け製造拠点への事業転換も開始しております。今後とも、各地域のマーケット動向に応じた適正な生産供給体制を実現していきます。

### ③ 高機能・高付加価値化 (1) EV化の進展に伴い製品需要が拡大

- EV化の拡大に伴い、従来の高付加価値品\*に加えて、**断熱ガラス・調光ガラスを活用したサンルーフや遮音ガラス**などの需要拡大が見込まれる
- サンルーフは欧州・中国を中心に需要拡大の見通し



ガラスに特殊な金属コーティングを施し、夏は日射熱を遮り、冬は熱を逃しづらく。EVの航続距離延長やCO<sub>2</sub>排出量低減に寄与。



2枚のガラスの間に特殊なフィルムを挟み、光の透過を自在にコントロール。心地よい光が降り注ぐ車内空間を実現。



2枚のガラスの間に特殊な遮音膜を挟み、車外の騒音を軽減。ガラスの重み（厚さ）を増加することなく、快適な車内を実現。

\* 赤外線カット、HUD等 付加機能・価値を付した商品

三つ目の施策である高機能化・高付加価値化についてです。

EV化の拡大に伴い、断熱ガラス・調光ガラスを活用したサンルーフや遮音ガラスなどの高機能製品の需要拡大が期待されています。特に、開放感のある大面積のパノラマサンルーフの需要が欧州・中国を中心に拡大する見通しです。

### ③ 高機能・高付加価値化 (2) CASEの実現により事業機会が拡大



- CASEによる市場変化を見据え、**事業機会を確実に捉える**
- **車載ディスプレイ用ガラス**は欧州系高級車を中心に100車種以上で採用

ガラスのディスプレイ化や通信機能付加などにより素材だけでなくソリューションまで提供



**車載ディスプレイ用  
カバーガラス**

2019年発売のLEXUS「RX」  
などに採用されており、  
**世界シェア No.1**



**次世代自動車用  
ガラスアンテナ**

NTTドコモ、エリクソンと共同で  
**「ガラス一体型5Gアンテナ」**  
による5G通信に成功

次は、EVを含めたCASE社会の実現に向けて、モビリティ製品を通じてさらに高付加価値化を推進してまいります。

車載ディスプレイ用カバーガラスは当社が世界 No.1 のシェアを有しており、今後も搭載車種は増加していく見通しです。

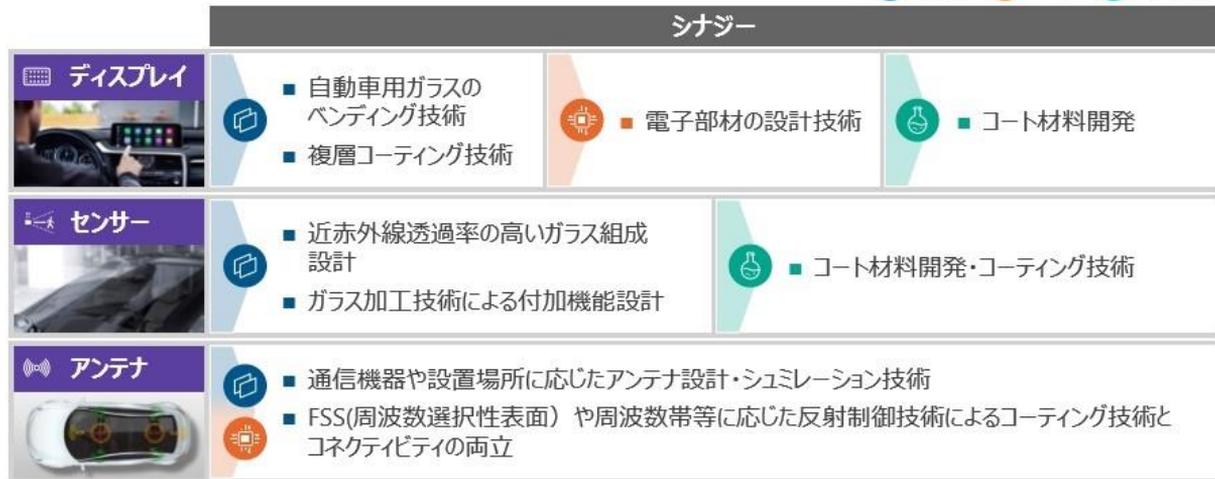
また、自動運転等で必要とされるセンサーに関する製品は量産フェーズへ移行しており、モビリティ製品の第2の柱として成長させていきます。

さらに、次世代戦略事業であるとしてのアンテナをはじめとした事業機会を探索し、強化していきます。

## (ご参考) AGCグループの総合技術力

### ■ 唯一無二の総合技術力を強みに事業を拡大

 : ガラス  : 電子  : 化学品



こちらのページはご参考ですけれども、モビリティ製品の3分野における、当社グループにおけるシナジー効果をまとめております。

## 中長期 業績見通し

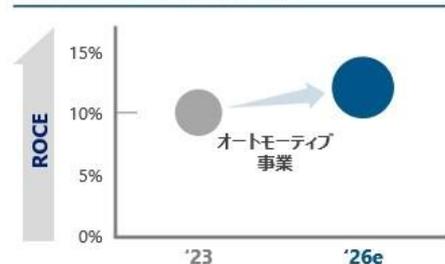
- モビリティ製品は、マーケット需要を捉え、規模拡大
- 自動車用ガラスは、数量（売上高・規模）を追わず、価値を追求

各改善施策の効果および製品ミックスの改善による安定的な収益体質へ  
ROCE 10%の維持・向上を目指す

### オートモーティブ事業 売上高推移



### ROCE (円の直径：EBITDAの大きさ)



\* 車載ディスプレイ用カバーガラス、センサー、アンテナ、Low-e、調光など付加価値を付けた商品

©AGC Inc. 19

最後に、中長期の業績見通しです。

これまで述べたように、モビリティ製品については、マーケット需要を捉えて規模を拡大することを目指す一方、コア事業である自動車用窓ガラスでは、数量を追わずに価値を追求することをわれわれの方針としております。この方針の下、カンパニー全体の売上に占めるモビリティ製品の割合を2030年に向けて30%にまで増やすことを目指しています。

また、本日まで説明したような各種改善施策の着実な実施と製品ミックスの改善によって、安定的な収益体質を実現し、現行10%のROCEのさらなる改善を目指してまいります。

以上で、本日までのご説明を終了いたします。ありがとうございました。

小川：竹川さん、ありがとうございました。

# 登壇

---

小川：定刻となりましたので、アジアの建築ガラス事業の事業戦略に関して、建築ガラスアジアカンパニープレジデントの吉羽より説明させていただきます。

吉羽さん、よろしくお願いいたします。

## 目次



1. 建築ガラス事業 概要	P.03
2. 建築ガラスアジア事業 概要	P.06
3. 事業戦略	P.11
4. 目標	P.22
5. 付属資料	P.24

吉羽：皆さん、こんにちは。建築ガラスアジアカンパニープレジデントの吉羽と申します。当カンパニーの概要と戦略についてご説明させていただきます。

まず、ご説明の内容です。

こうした中身でご説明させていただきます。最初に、私どもは建築ガラス、アジアの事業だけではなく、欧米も含めた建築ガラス事業、グローバル全体の事業について簡単に触れさせていただきます。その後アジアの事業の概要、そして事業戦略と目標という順番で説明させていただきます。



※各セグメントの売上高はセグメント間売上高の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。

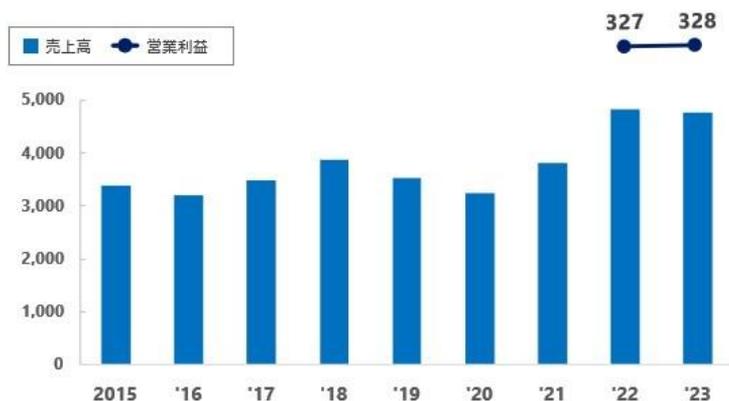
まず、建築ガラス、グローバル全体での AGC グループにおける位置づけです。

売上高で申しますと 4,700 億円強ということで、全社売上の約 4 分の 1 の規模となっております。

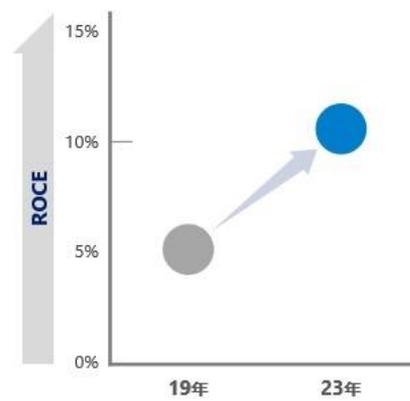
# 建築ガラスの業績・資産効率推移

■ 建築ガラスは構造改革が進展し収益・資産効率が改善

建築ガラス 売上高・営業利益 推移 (億円)

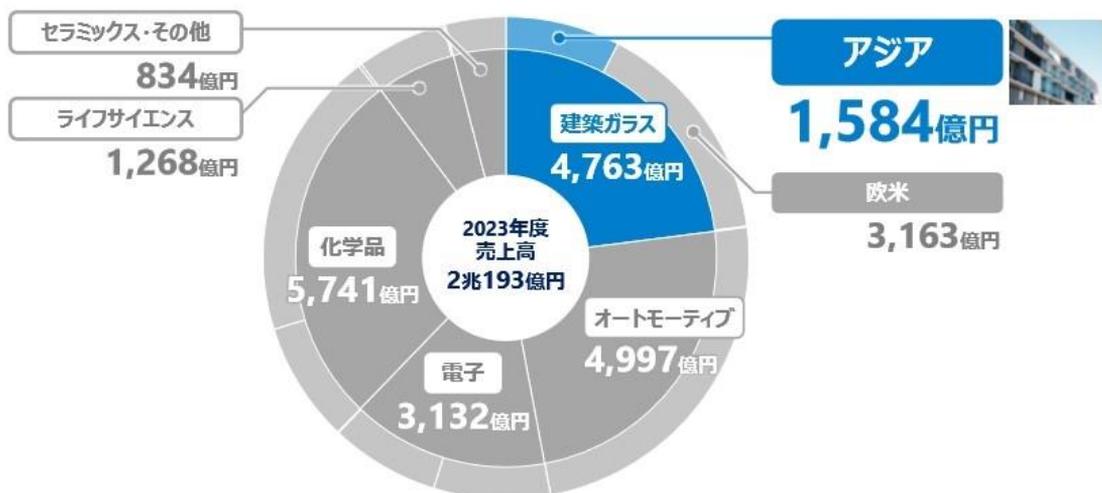


ROCEの変化



※円の直径：EBITDAの大きさ

建築ガラス事業を全体として、過去数年実施してまいりました構造改革が進展し、寄与しまして、ここ数年、収益・資産効率が改善しております。



※各セグメントの売上高はセグメント間売上高の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。

次に、アジアの事業についてご説明申し上げます。

アジア事業は、建築ガラスの事業のうちの売上高で申しますと 1,500 億円強ということで、約 3 割強を占める規模となっております。



事業を展開しております地域ですけれども、大きく分けると、日本とその他のアジアという形に分けることができまして、それぞれ事業本部を設置して事業を行っております。

アジアについては、インドネシアとタイに現地の生産拠点を構えまして、現地での事業を展開するほか、そこで生産された商品をアジア全域に輸出するというオペレーションを実施してございます。アジアにおけるリージョナルヘッドクォーターは、シンガポールに立地してございます。

# 主要製品と機能

断熱・結露

創エネ

省エネ

日射遮蔽  
(遮熱)

防災・防犯

安全

防音

大開口

空間演出  
(光コントロール)

コネクティビティ

視線制御

意匠

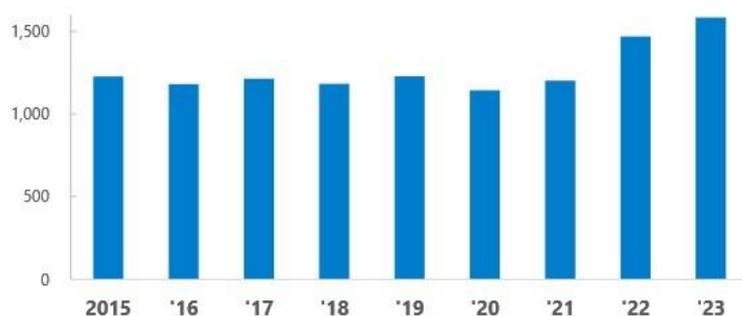
防火

私どもの製品ですけれども、建築ガラス、素板と呼ばれる基本的な商品にさまざまな加工を施しまして、ここでお示ししているような、さまざまな機能を付加しまして、商品を通じて豊かな生活を実現する、社会的な価値を創造していくという取り組みを進めてございます。

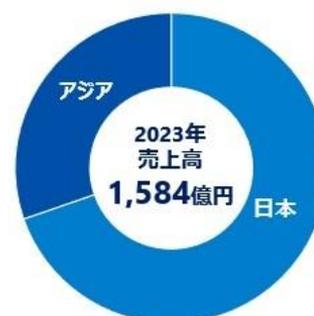
## 売上高推移

- 日本は、業界の構造転換に加え、原燃材高騰に伴う価格改定により安定的な収益構造を確立
- アジアでは市場の成長を着実に捕捉し、計画どおりの収益性を実現

建築ガラス（アジア）売上高推移（億円）



2023年地域別売上高割合



私どものアジアの事業の売上高推移、直近のパフォーマンスです。

日本に関しては、業界の構造改革が進みまして、市場の環境が改善しております。後ほど詳しくご説明申し上げます。加えて、原燃材料の高騰がありましたけれども、これも価格改定を実施することができまして、安定的な収益構造を確立することができております。

一方、アジアにおきましては、コロナ禍の需要停滞から回復しまして、もともと期待されておりました市場の成長を着実に捕捉しまして、計画どおりの収益性を実現することができております。

右側に、日本とアジアの売上の規模感の割合をグラフで示してございます。



## Mission

### Glass for Quality Life

我々の生活にとって欠かせないガラスを通じて、  
ガラスの力を信じて、暮らしを、社会を、  
世界をもっと豊かにすることを実現していく。



## AGCの強み

### 1. 長い年月で築き上げた信頼に基づく 強固なサプライチェーン

製造、加工、販売、施工といったサプライチェーンの  
各機能をカバー

### 2. 世界トップレベルの商品・ プロセス開発力

省エネガラスに代表される高機能ガラスの  
商品開発力・GHG削減技術等のプロセス開発力

続きまして、事業戦略についてのご説明です。

まず、われわれの事業のミッションとして、「Glass for Quality Life」ということで、ガラスという優れた素材を通じて豊かな暮らしを実現していく、社会的な価値を創造していくということをミッションとして捉えております。

私どもの事業の強みですが、2点ございます。

1点は、市場に根づいた、長い期間をかけて築き上げた強固なサプライチェーン、また、その地域の実情に合わせた適切なサプライチェーンのカバレッジを展開しまして、付加価値を取り込むことができる、そういった事業を展開してございます。

また、技術についても、世界トップレベルの商品およびプロセスの開発力を持っておりまして、こうした技術力で、今後必要になる省エネガラスに代表される高機能ガラスの開発、あるいはGHC削減技術、こういったことを推進していくと考えております。

- 事業環境の変化に関わらず、安定的に収益、キャッシュを創出し、AGCグループの成長や社会的価値の創造に貢献



戦略ですけれども、スライドの右側に3点、主要な戦略を掲げてございます。

安定的にキャッシュを創出すること。コア事業として、こういったミッションを負っているということです。それから、新規事業を立上げ、探索していくこと、それから環境問題への対応。これら3点について、次のスライドでもう少し詳しく説明してまいりたいと思います。

- 事業基盤を強化し、景気変動への耐性を高め、安定的にキャッシュを創出

	日本	アジア	
主力製品	Low-E 複層ガラス ガス入り複層ガラス トリプルガラス ウォームエッジ	フロート板ガラス 熱線反射ガラス 熱線吸収ガラス Low-E単板	
施策	地域毎の需要（断熱・遮熱）対応	高付加価値品化 適正価格の維持 物流体制の強化 人財育成・人財確保 DX推進	遮熱需要対応

まず1点目、安定的にキャッシュを創出するという事です。

この目標を達成するために、スライドの下に掲げております、五つの施策を展開してございますが、特に1点目、一番上に書かれてあります、高付加価値品のプロモーションに関しては、日本、アジア、それぞれの市場の特性に適した商品を開発し、投入することで、付加価値を取り込んでいく。特に省エネといった機運を捉まえて、これを付加価値に変えていくといった取り組みを進めてございます。

- 2020年、22年と競合他社が窯を停止
- 競合窯停止以降、日本の需給環境は大幅に良化

## フロート板ガラスの需給推移 (当社推定)



\* 他社を含む日本国内のフロート窯数(当社推計)

©AGC Inc. 15

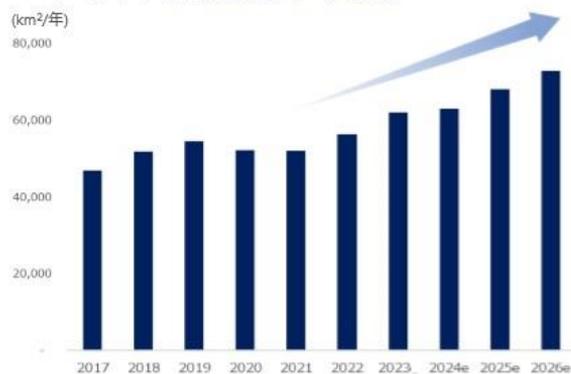
日本におけます市場の構造について、簡単にご説明申し上げます。

真ん中に示してございます棒グラフのように、ここ数年来、競合他社を中心に構造改革が進みまして、需給のバランスが取れるような状況になってきてございます。こうしたことを背景に、適切な付加価値、価格改定が実施できるような環境が整っております。

また、需要は、日本は少子化で新築の住宅の着工が減るといったことも予想されますが、一方でリノベーションとか、より高性能な省エネガラスということで、2枚のガラスを組み合わせたもの、あるいは3枚のガラスを組み合わせた商品、こういった需要が増えておりまして、需要の下支えができてきているという状況になってございます。

- 省エネ・創エネ需要が拡大
- 省エネガラスや建材一体型太陽光発電ガラスなど高付加価値品の割合を向上

### コーティングガラス需要推移 (当社推定)



### 高付加価値製品の売上推移



※ 日本・中国を除く

©AGC Inc. 16

続きまして、アジア市場です。

アジアは基本的にベースとなる需要が成長できる、期待できるというマーケットになっておりますが、その中でも特に省エネの性能を持った省エネガラスの需要、高付加価値品の伸びが期待でき、これをキャプチャーしていきたいと考えております。

## 新規事業の探索・立上げ

- 世界トップレベルの商品・プロセス開発力を強みに新製品の開発・販売を推進
- 社内外の知見・技術を融合・統合し、次代のニーズ・社会課題の解決に挑戦



ガラスの間に発電セルを封入した  
太陽光発電が可能なガラス製品



高速・大容量通信を支える5G拡大に伴い、  
既存窓ガラスの室内側から貼付可能な  
ガラスアンテナを開発



鏡とディスプレイの両方の機能を  
同時に満たす製品

続きまして新事業に関してになります。

特に日本においては、成熟したマーケットですので、ここに掲げたような、より付加価値の高い、機能の高い製品を投入することで、事業の基盤を強化していきたいと考えてございます。

## (ご参考)世界トップレベルの商品・プロセス開発力

- 多様な人財・開発力で、高機能ガラス・新プロセスを開発
- ガラス・電子・化学品の複合技術で、他社と差別化した新商品を開発



こちらでは、具体的に商品・プロセスの開発力としてどのような技術を持っているかを示してごさいます。

1点、ハイライトしておきたいのは、ガラス事業だけにかかわらず、電子や化学といった、当社がほかの事業で持つ技術を組み合わせた形で差別化ができるような商品を開発していく、これがわれわれの強みであると認識してごさいます。

## ■ 業界リーダーとして製造プロセスにおけるGHG排出量の削減やガラスリサイクルを推進

### 製造プロセスにおけるGHG排出量の削減

#### フロートガラス溶解窯におけるGHG排出量削減

事例
■ 燃料転換
■ クリーン燃料の導入・展開
■ 省エネ技術の導入・展開
■ ガラスカレット使用率の向上

### ガラスリサイクルの推進

#### 他社と協働しながらガラスリサイクルを推進し、GHG排出や埋立処理の削減を通じ、循環型社会の実現に貢献

事例
■ 太陽光パネルカバーガラスのリサイクル
■ 建設現場で発生する廃板ガラスの再資源化

続きまして、環境問題への対応です。

大きく二つの側面がございます。一つは、製造プロセスにおけるGHG排出量の削減といったことで、左側のスライドの下に書かれているような取り組みを進めてございます。また、ガラスのリサイクルの推進。一度、市場に出たガラスを、使用が終わったあとに回収し、また原料として使用する。こういったことで、循環型社会の実現に貢献したいと考えています。

また、このガラスのリサイクルは、燃費、生の原料よりもエネルギーを使わずに溶かすことができる、また原料起因のCO<sub>2</sub>の発生を防ぐことができるということで、GHGの排出削減にも貢献するという点をハイライトしておきたいと思っております。



## ■ 製品を通じた省エネ・創エネへの貢献

### Low-E複層ガラス

- 住宅の熱の出入りの**半分程度は窓を通じて発生**
- 日本では新築戸建て、共同住宅の**約80%に複層ガラスが普及**
- アジアでは、各国の**省エネビル推進の政策**により普及が進む

従来品



サーモクライン®



### 建材一体型太陽光発電ガラス

- ガラスの間に**発電セルを封入した太陽光発電が可能**なガラス製品
- **窓で創エネ可能**なため、太陽光パネル設置場所の**制約解消に貢献**
- **創エネ性能と意匠性を両立**し、カーボンニュートラルな社会の実現に貢献



産総研ゼロエミッション  
国際共同研究センター  
エントランスキャブー

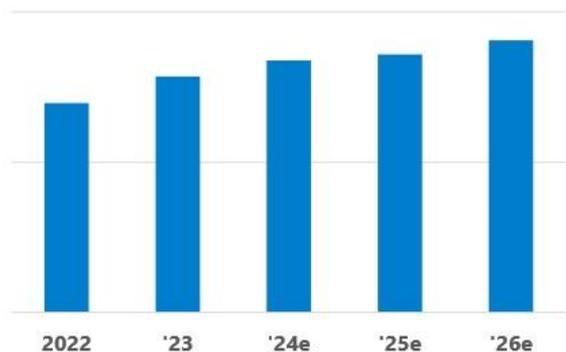
環境問題への対応、もう一つの側面は、製品を通じて世の中の省エネ・創エネに貢献していくということです。

こちらに掲げてございますような商品、中心的な商品ですけれども、こういった商品を市場に供給することで、社会における省エネ、ひいてはGHGの削減に貢献していく、そういったことを目指しております。

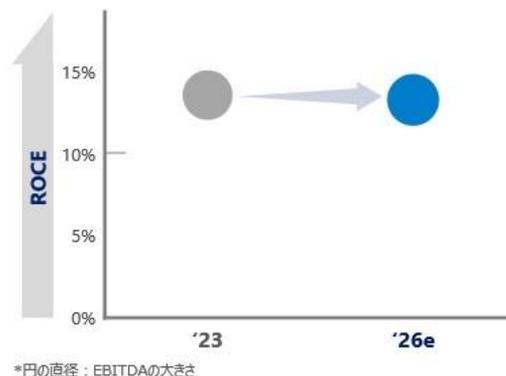
## 中長期的な業績イメージ

- 域内の需給バランス最適化と適正価格の維持、高付加価値品の拡販により事業基盤を強固にして、安定的にキャッシュを創出

売上高イメージ (億円)



ROCE、EBITDA\*イメージ



最後に、事業の目標です。

申し上げたように、事業の構造は非常に安定化してきておりまして、付加価値品のプロモーションといったことも進めていくことで、さらにこの事業基盤を強化して、コア事業として、安定的にキャッシュを創出していくことを目指していきたいと考えております。

私からのご説明は以上となります。

小川：吉羽さん、ありがとうございました。

## 登壇

小川：定刻となりましたので、欧米の建築ガラス事業の事業戦略に関して、建築ガラス欧米カンパニープレジデントのカペリーノより説明させていただきます。

ダビデさん、お願いします。

### AGCグループにおける位置づけ

AGC  
Your Dreams, Our Challenge



※各セグメントの売上高はセグメント間売上高の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。

©AGC Inc. 4

カペリーノ：皆様、おはようございます、こんにちは。ダビデ・カペリーノと申します。欧米建築ガラスのプレジデントを担当しております。ブリュッセルからお話をいたします。プレゼンのあとでご質問にお答えしてまいります。

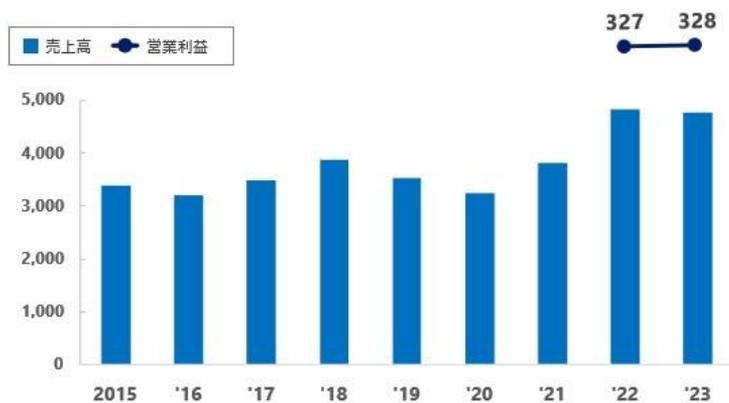
まず簡単に、AGCにおける建築ガラスの位置づけです。

おおよそAGCグループ売上高の25%となっております。

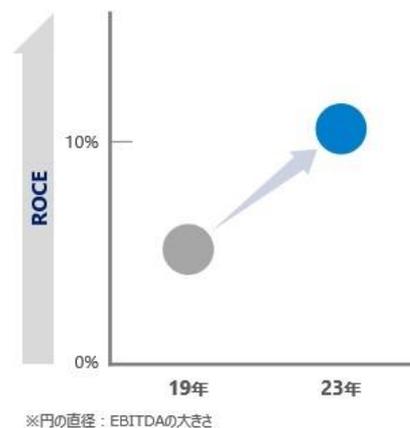
# 建築ガラスの業績・資産効率推移

- 建築ガラスは構造改革が進展し収益・資産効率が改善

建築ガラス 売上高・営業利益 推移 (億円)

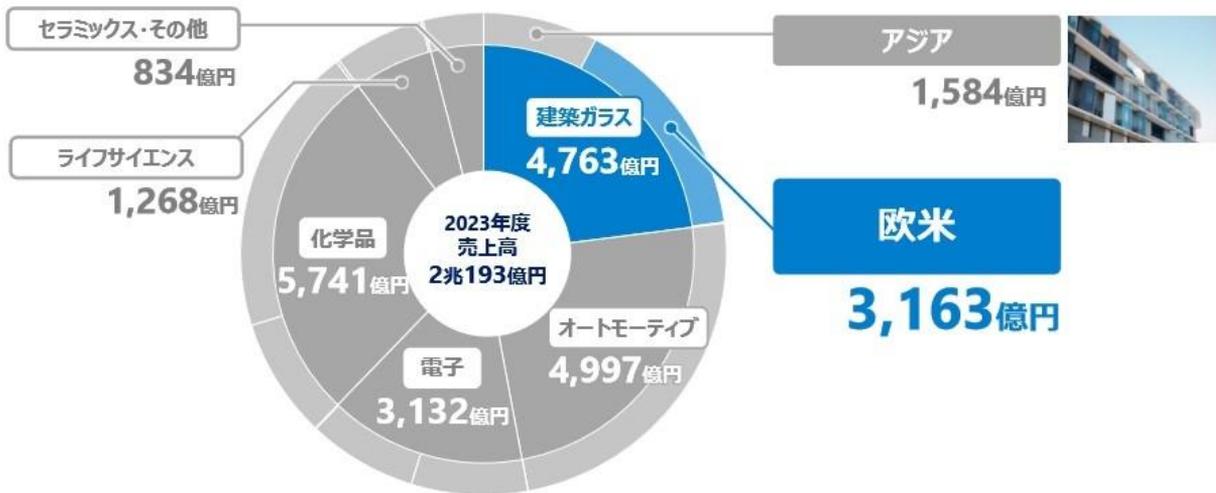


ROCEの変化



ビジネスは、これまで改善してきました。ここ数年で構造改革がうまく進展しました。ROCE が10%以上となっています。

# AGCグループにおける位置づけ



※各セグメントの売上高はセグメント間売上高の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。

建築ガラスの欧米についてです。

ヨーロッパ、アメリカを私たちは担当しておりますが、欧米の売上高は、AGC グローバルの15%程度を占めております。

## ■ 欧州\*1・南米\*2で事業を展開

### 各地域における拠点数



\*12024年2月 ロシア事業を譲渡

\*22021年7月 北米事業を譲渡

\*3黄色の丸の中の数字 (Ex. ①) はフロートライン数を示す

こちらは、ヨーロッパとアメリカにおける私たちの地域展開ですが、バリューチェーンが統合されています。

左側が私たちのアップストリームのフットプリントで、大型ガラスの製造が行っています。また、ダウンストリームでも 100 拠点程度ヨーロッパ全体にありまして、加工および物流がそれらの拠点を通して行われています。

右側に示しているグラフが地域別のシェアです。市場によって異なりますが、20%から 30%程度のシェアを獲得しています。



製品とソリューションについてです。

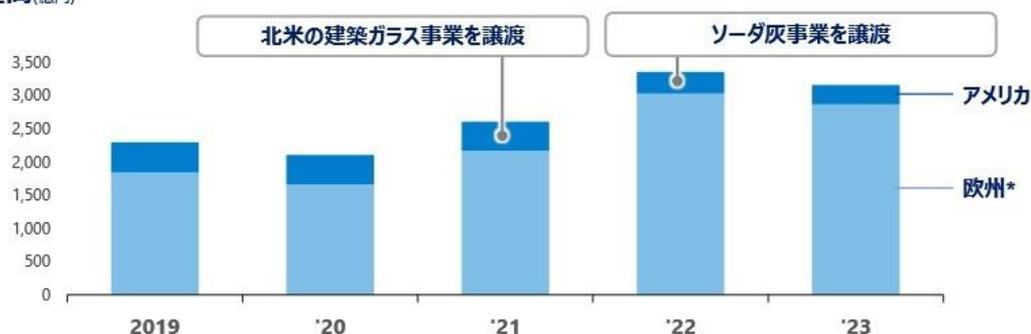
AGCの社会的価値の創出では、3本の柱に対して大きな貢献をしています。断熱性能が大きな役割を果たし、エネルギー効率と快適性を両立させています。

また、創エネなどの付加価値の高い分野や、電気通信分野などの高度な工業用ガラスも生産しています。

## 地域別売上高推移

- 構造改革を進め、事業ポートフォリオを最適化
- 事業譲渡に伴う売上高減少は2022年はその他地域での出荷回復と販売価格の上昇によりカバー。2023年にはエネルギーコストの大幅な低下により欧州での販売価格が下落

地域別売上高(億円)



\* 2024年ロシア事業を譲渡

©AGC Inc. 10

私たちの事業にも構造的な変化がありました。

ここ数年、特に北米から撤退し、2021年にガラス事業を売却しました。翌2022年には、ガラスの原料であるソーダ灰事業も売却しました。

さらに、2024年初めにはロシア市場からも撤退しました。



## 事業方針

### WE LEAD THE WAY FOR A BETTER WORLD

- 主要事業でベストプレーヤーになる
- 統合化されたバリューチェーンアプローチ
- 目的に沿った迅速なイノベーション
- サステナビリティ（持続可能性）のリーダー
- ビジネスエクセレンス



## AGCの強み

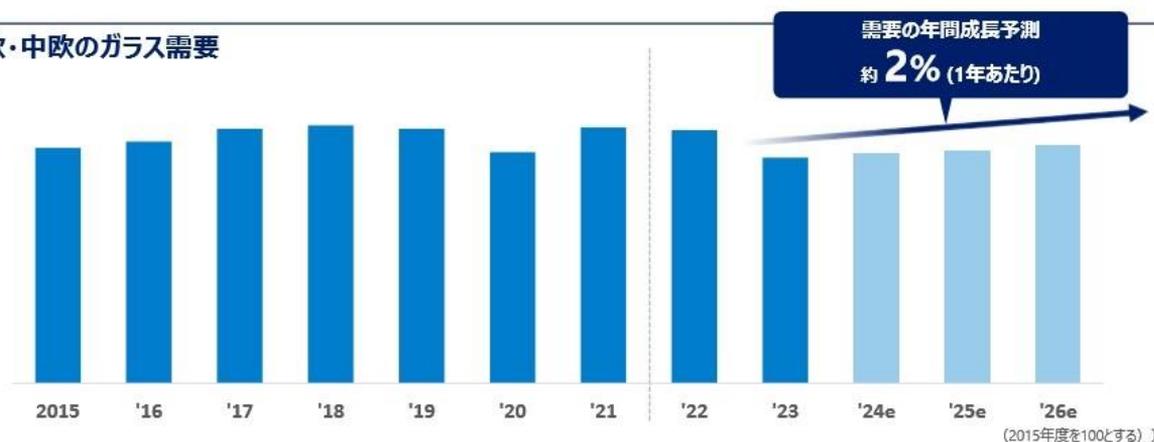
- お客様に高い性能・品質・信頼性を連想させる強いブランド力
- 統合化されたバリューチェーン
- 汎用品から最先端の高付加価値品まで取り扱う業界随一の幅広い製品構成
- ガラス技術力におけるグローバルリーダー

AGC は、事業を展開するすべての市場において確固たるポジションを築いているリーディングカンパニーです。

AGC の強みを生かし、より良い世界の構築をリードし、持続可能な社会とお客様の発展を実現するという意欲的な事業方針を体現していきます。また、川上から川下まで統合化されたバリューチェーンを築き、イノベーション、持続可能性、卓越したビジネスで業界をリードし続けたいと考えています。

- 欧州委員会の「リノベーション・ウェーブ戦略」を背景に、リノベーション需要が中期的にガラス需要を支える
- 安定してキャッシュを創出しやすい市場環境に

## 西欧・中欧のガラス需要



出典: EUROCONSTRUCT 12/2023 (EU-19)

©AGC Inc. 13

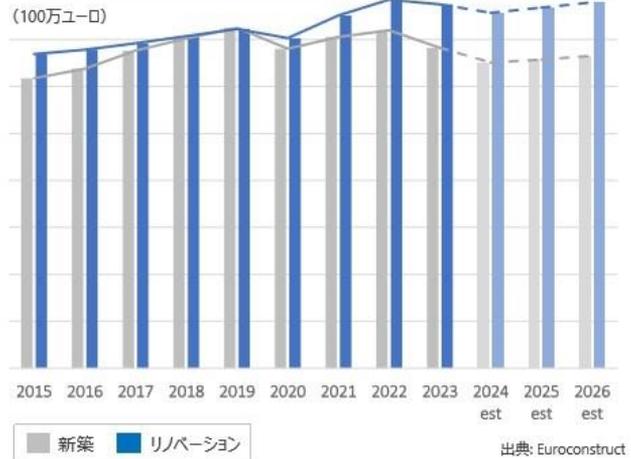
欧州の市場環境をご紹介します。

ガラス需要は安定しています。他のセグメントと同様、2020年のCOVID-19パンデミック、欧州のエネルギー危機とその後のインフレの影響を受けました。

しかし、それらを除けば、安定した市場であり、今後もおよそ年率2%の成長が見込まれています。GDPの成長とともに成長することが期待されています。

- 建築物に関連するGHG排出量は全体の約36%を占めており、断熱不足（暖房エネルギーのロス）がその主な原因
  - ⇒ 欧州では現在、新たに設置される窓すべてが断熱窓（断熱コーティングを施した二層または三層の複層ガラス）
- 社会全般の意識や規制、補助金が、リノベーションのトレンドを下支え
  - ⇒ 2023年3月に欧州議会において、EPBD（建物のエネルギー性能に関する指令）を承認
  - ⇒ 各国の規制および助成スキーム（エネルギー効率証明書、エネルギー効率に応じた不動産価格など）

### 欧州の建築市場 需要推移



\* >97% (南部の少数の地域は適用対象外)

欧州の需要を牽引する主要な要素は、持続可能性に関連する規制の加速による社会的進化である。

欧州は、GHG 排出削減のための世界的な取り組みにおいて主導的な役割を担っており、このような取り組みなくして温室効果ガス排出削減は困難であります。

総排出量の36%は、暖房や冷房など建物によるものです。その結果、そのような面における規制が導入され、ここに記したように、今後ヨーロッパのすべての建物は、改築時に環境に配慮したものにすることが求められています。

このように、長期的にも、右図に示すように、欧州の需要においては、新築よりも青字で示す改修の方が重要になると確信しています。

- ガラス業界をリードしながら競争力を高め、長期安定的にキャッシュを創出



私たちの戦略は三つの柱があります。

GHG 排出量削減をリードするということ、また市場変動への耐性を強化し、成長機会を捕捉していきます。

## 競争力を維持しながらGHG排出量削減をリード

- AGCは、業界のリーダーとして、製造工程におけるGHG排出量の削減とガラスリサイクルを推進
- 欧州は、環境意識とGHG削減への取り組みにおける先進地域

溶解窯におけるGHG排出量削減に向けた技術開発ロードマップの推進	■ 世界初の量産型ハイブリッド窯の開発
カレットリサイクル比率の増加によるサーキュラー活動の促進	■ セグメント別のカレットサプライチェーンの構築 ■ 使用済みカレットのリサイクルを促進するエコシステムの構築 ■ 製品リサイクル性の向上
低炭素・省エネルギー製品の推進	■ Lowカーボンガラス、断熱ガラス・真空断熱ガラス、ソーラーミラーの推進

まず、GHG 排出量削減は新技術の開発によって実現していきます。

また、長期的なトレンドのひとつである使用済みガラスの回収・再利用を積極的に進め、サーキュラリティを推進しようとしています。

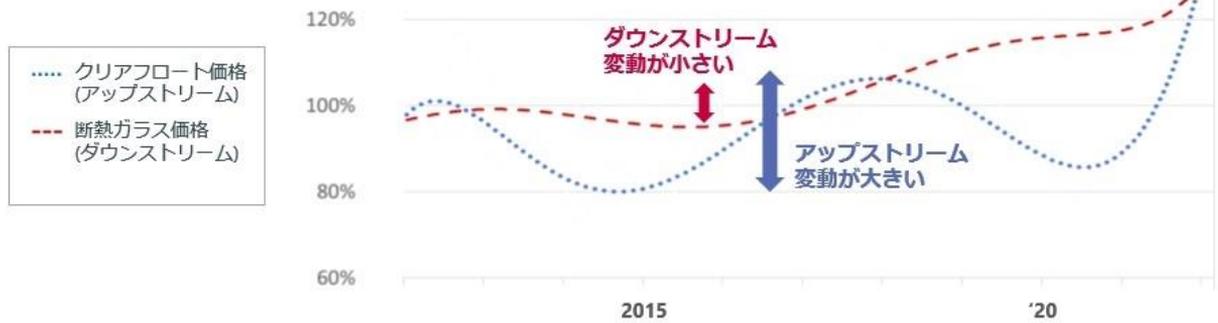
さらに、低炭素・省エネルギー型製品の普及も進めていきます。例えば、Low カーボンガラスは通常のガラスより炭素排出量が40%少なく、これらの製品を市場に提供していきます。

## 施策:ダウストリーム事業の強化

- 変動の少ないダウストリームまでの強固なサプライチェーンを構築し、景気変動への耐性を強化

### 価格の変動

“アップストリーム\*\*” vs 140%  
“ダウストリーム\*\*\*”



\*アップストリーム: フロート板ガラス \*\*ダウストリーム: 加工, 物流

©AGC Inc. 19

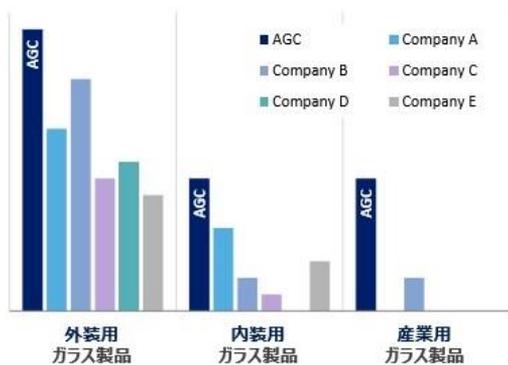
さらに、市場変動への耐性ですが、こちらはガラスバリューチェーンの統合によって行ってまいります。

赤で示しているのは、断熱ガラスの価格です。市場が上下変動したとしても、実はこのように価格はかなり変動が少なく、安定していることが分かります。

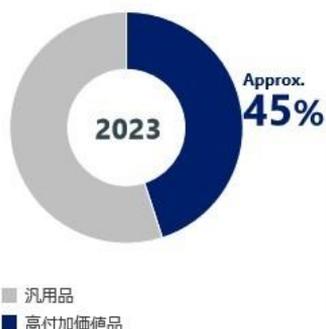
# 施策: 高付加価値品の拡大

- 業界随一の製品ラインナップを展開
- 高付加価値製品の比率を高め、景気変動への耐性を強化

欧州における製品ラインの数: AGC vs 競合



高付加価値品比率 (売上)



さらに、引き続き高付加価値品の普及を進めてまいります。

製品ラインを見ていただいても、業界の中でも最も充実しており、お客様に対し、業界が求めるどのような高付加価値の建築用ガラスが必要であろうという場合においても、提供することが可能です。なお、高付加価値製品は売上の約45%を占めています。

## 施策: 新製品の推進

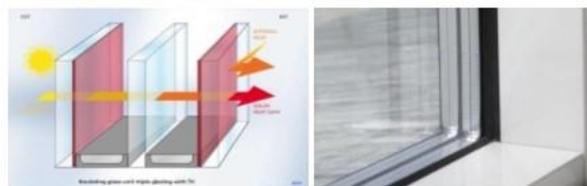
- 環境に配慮した真空断熱ガラスや通信性能を向上させるガラスなどの新製品を推進し、成長機会を捕捉

### 真空断熱ガラス 「FINEO」

世界トップクラスの断熱性能と高耐久性  
欧州のリノベーション需要に対応



### 複層ガラスの2層から3層への移行



### WAVE THRU



ここからは、成長機会の捕捉について説明します。

欧州では、数量は増えないかもしれないが、製品ミックスが変わるかもしれない。

ヨーロッパでは2層ガラスが主流ですが、より多くのガラスとコーティングを必要とする3層ガラスにシフトしています。

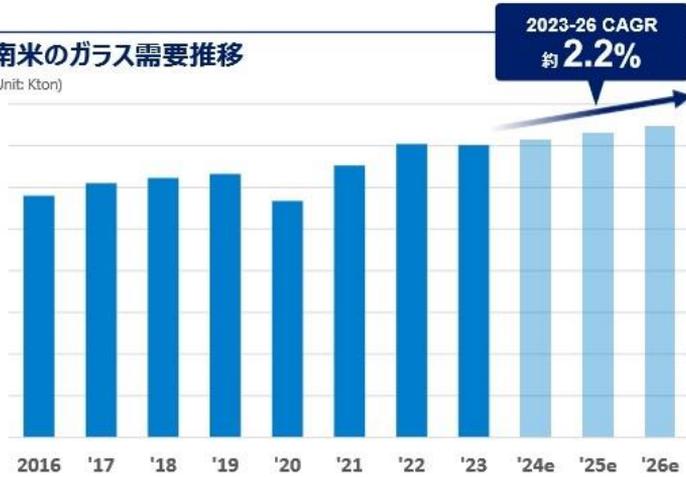
さらに、我々はヨーロッパで唯一、真空断熱ガラスを提供しています。これは非常に高性能で薄い断熱ガラスで、革新的な技術によって製造され、排出量削減に優れています。

## 施策:南米における成長機会の捕捉

- 経済成長に伴う南米のガラス需要拡大を捕捉

### 南米のガラス需要推移

(Unit: Kton)



AGC ガラス  
ブラジル社

ブラジルで品質とサービスの面でトップクラスの  
ガラスメーカーとして評価を獲得

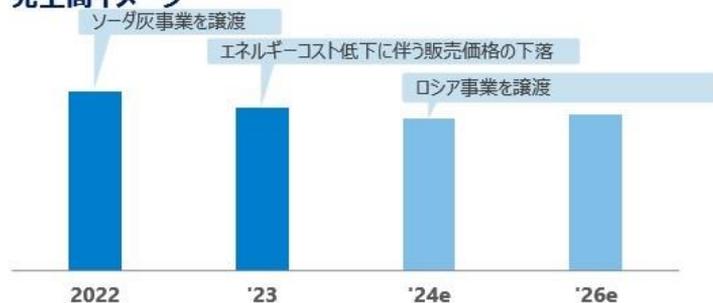
- 設立：2012
- 設備：フロート窯 2、コーター 1、ミラー 1

南米においても成長機会があります。市場そのものが成長しております。10年前と比べますと、このように伸びてきており、市場のシェアでは 25% ぐらい持っているのです。地域において第 2 位です。さらに成長が見込まれる市場と考えています。ボリュームばかりではなく、この市場が成熟するにしたがって、高付加価値品への需要も増えるでしょう。

## 中長期的な業績イメージ

- 景気変動への耐性強化と資産効率改善による収益性向上により、安定的にキャッシュを創出し、AGCグループの長期的な成長に貢献

### 売上高イメージ



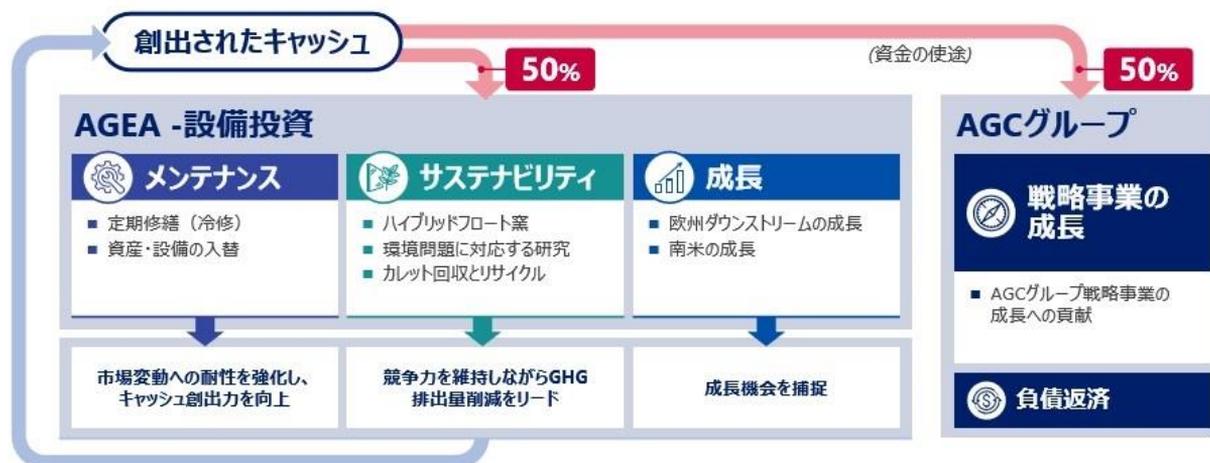
### ROCE、EBITDA\*イメージ



長期安定的にキャッシュを創出し、AGCグループの長期的な成長に貢献

ターゲットですが、今後も安定したパフォーマンスを期待しております。24年にはロシア事業譲渡の影響が出ますが、ROCEに関しては、今後も10%というあたりで安定的に推移すると思われます。

- 創出されたキャッシュは、AGCグループの成長とAGEAの設備投資に慎重に配分



私たちのキャッシュアロケーションです。

AGCグループのポートフォリオの中で建築ガラスは、キャッシュを創出する役割を担っています。そのうちの半分は、ビジネスの成長のために再投資されます。ビジネスを持続可能で規制対応させていくためです。残りのキャッシュはAGCグループに移転され、戦略的な事業の成長および負債の返済に充てられます。

私からは以上です。ご質問いただけますと幸いです。

小川：ダビデさん、ありがとうございました。

[了]