

AGCグループ中期経営計画 “AGC plus-2020”

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 to the right of the letter 'A'.

2018年2月7日

社長執行役員CEO 島村琢哉

AGC 旭硝子

1. ***AGC plus-2017*** の振り返り
2. 新中期経営計画 ***AGC plus-2020***
3. 戦略事業の方向性
4. ESGへの取り組み

1. **AGC plus-2017** の振り返り
2. 新中期経営計画 *AGC plus-2020*
3. 戦略事業の方向性
4. ESGへの取り組み

方針

AGC plus

- 私たちAGCグループは、
- ・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 プラスする。

目標 (FY2017)

売上高

1兆6,000億円

営業利益

1,000億円 以上

ROE

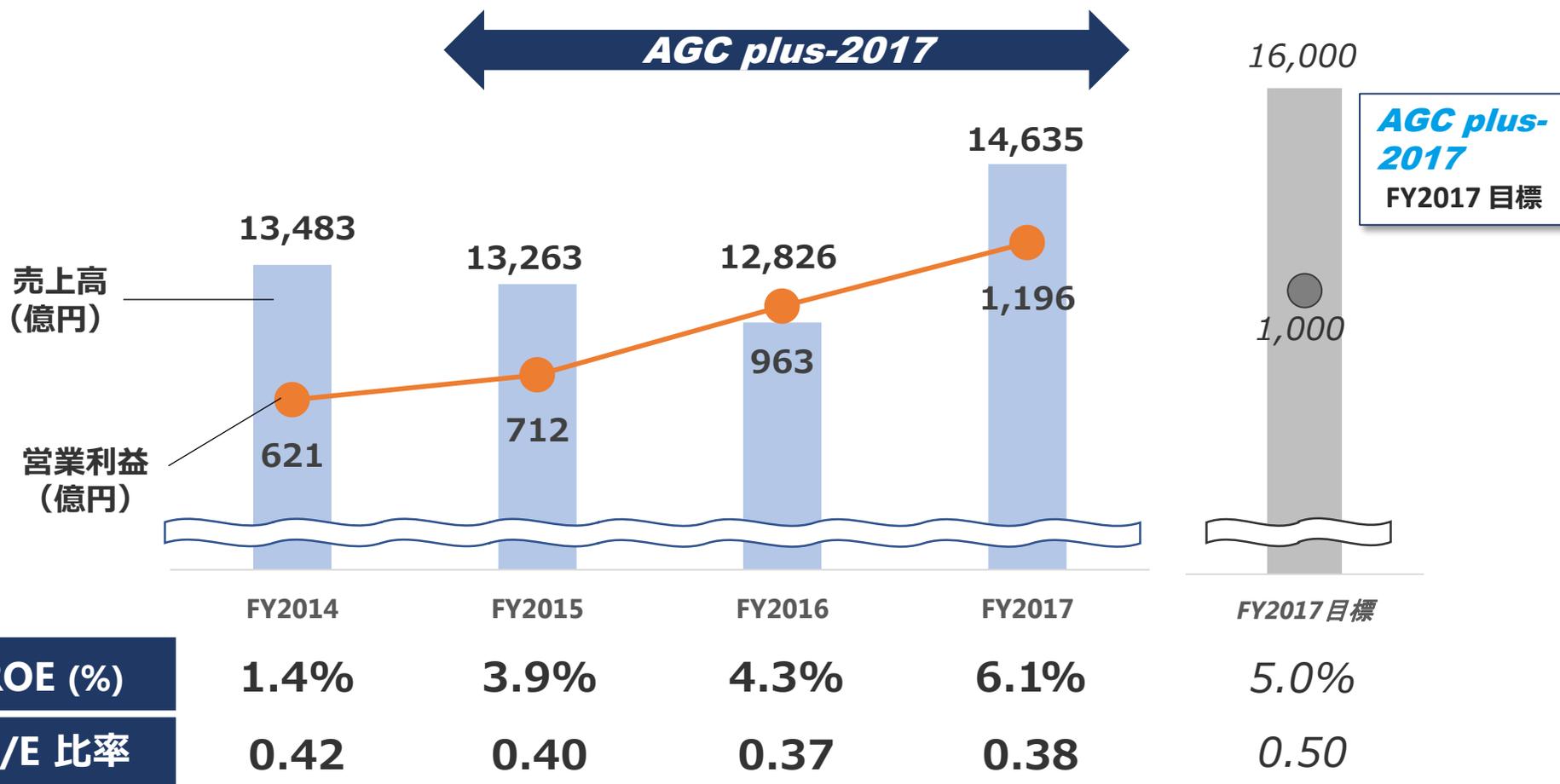
5% 以上

D/E

0.5 以下

中計期間を通じて増益トレンド継続

主に為替影響により売上高は未達も、その他3項目は全て達成



ガラス：黒字転換

電子：減益に歯止め

化学品：大幅増益

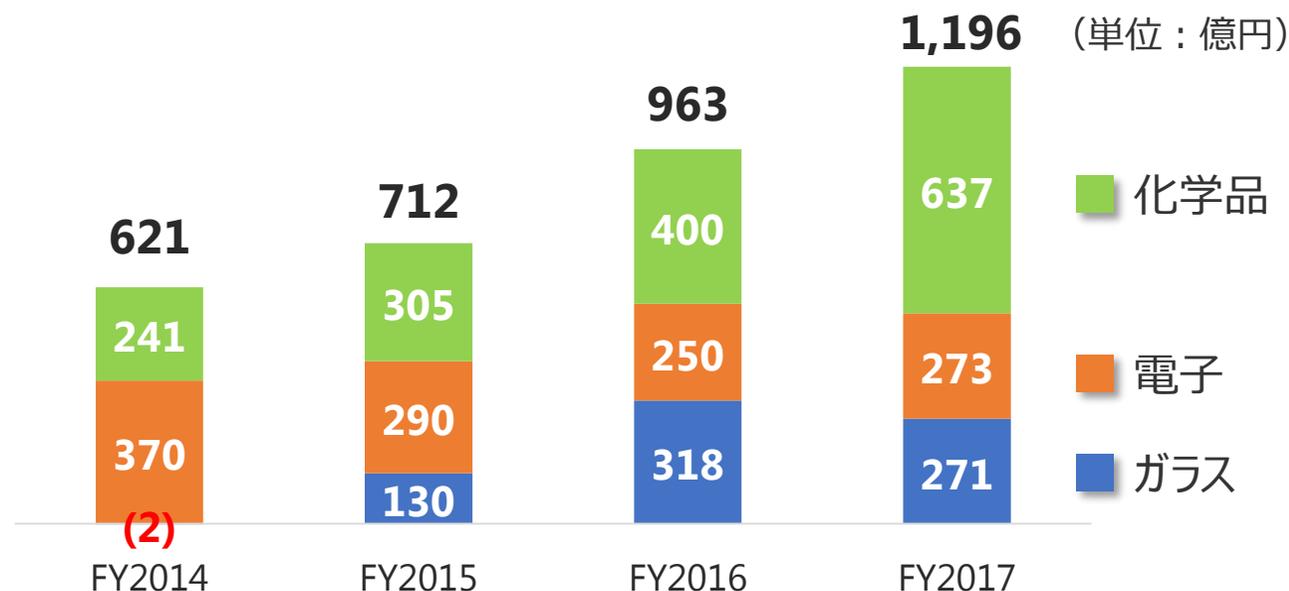
欧米建築用構造改善の成果

液晶用価格下落縮小と電子部材の躍進

東南アジアクロール・アルカリ能力増強

フッ素事業の伸長

セグメント別営業利益 推移



継続的な数量構成増と原価低減に加え、
昨年度は液晶用ガラス基板の値下幅が縮小

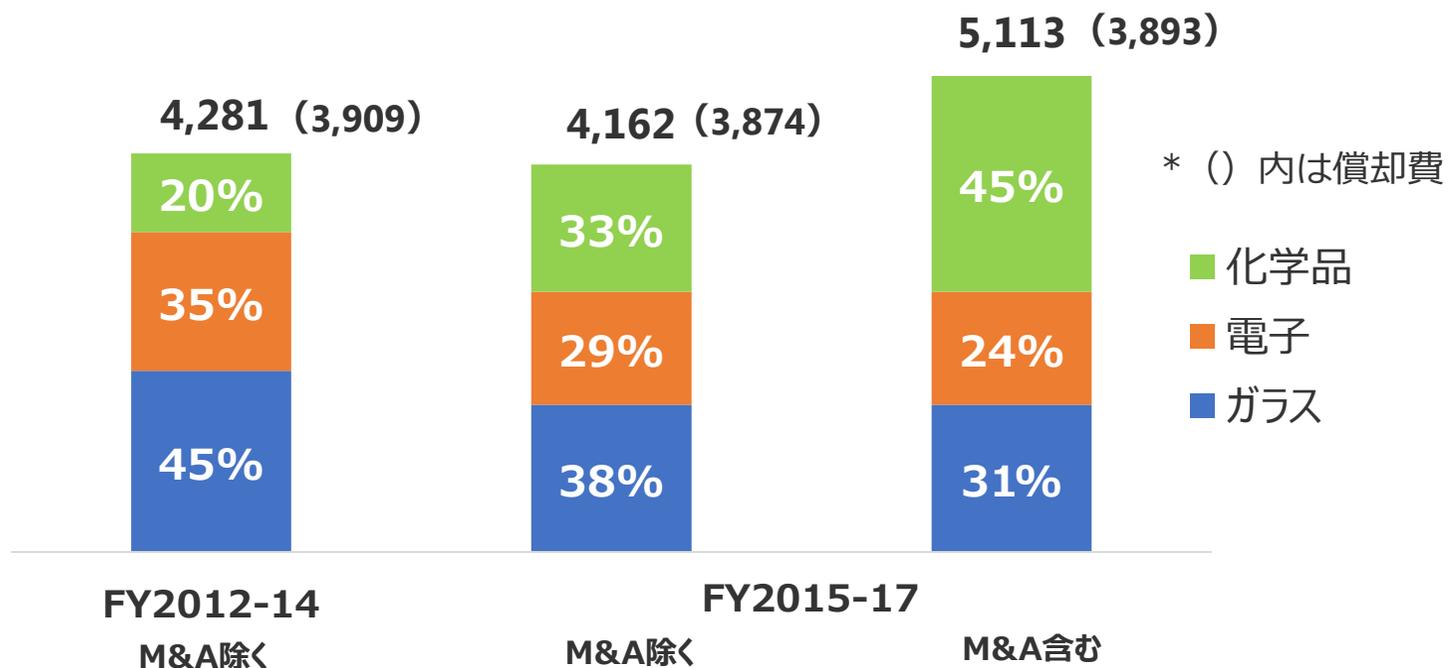
(単位：億円)

	営業利益	前年との 差異	前年比の差異要因分析			
			数量・構成	売値	原燃材料	コスト他
FY2015	712	+91	+0	▲199	+175	+115
FY2016	963	+251	+110	▲307	+300	+148
FY2017	1,196	+234	+226	+26	▲65	+47

成長分野への投資とM&Aで、化学品の投資比率が大幅増

投資配分セグメント別 内訳

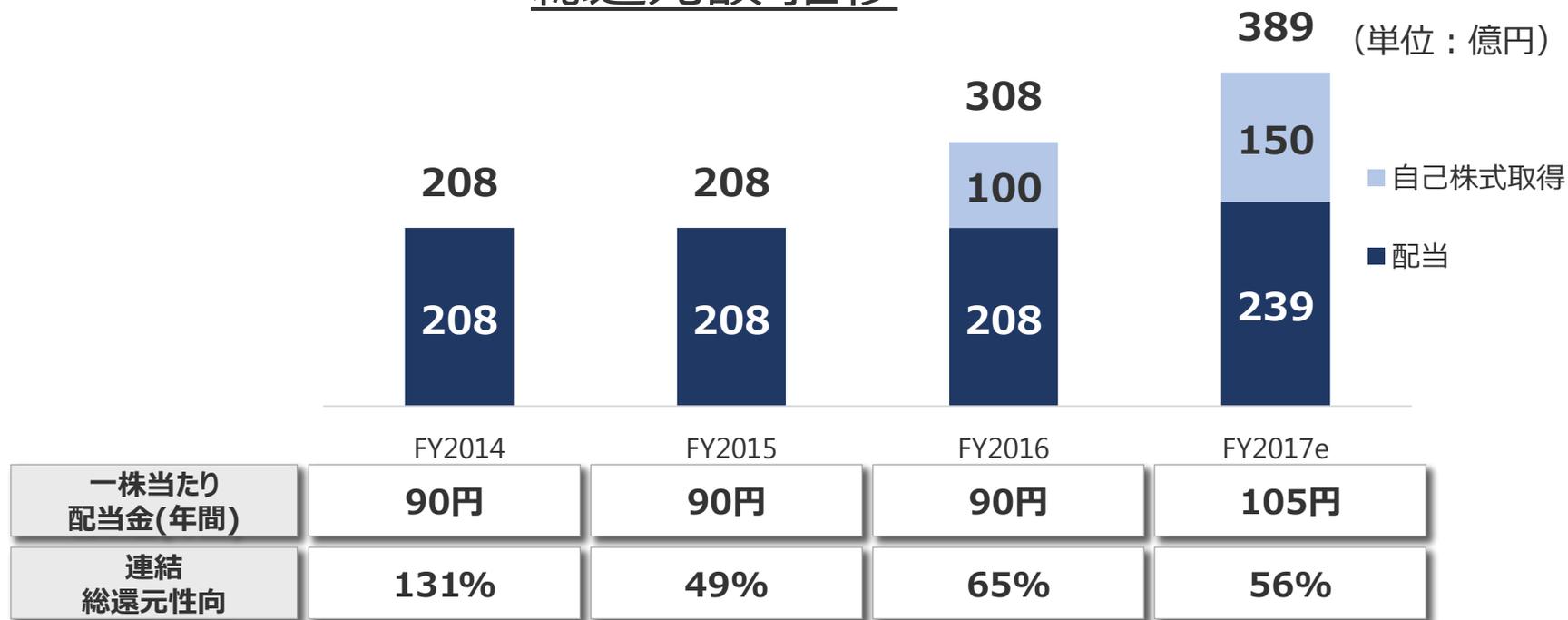
（単位：億円）



当社方針(2016年2月見直し):

現在の1株あたり年間配当額以上の継続を基本に、自己株取得を含めた連結総還元性向50%以上を目安とし、連結業績や将来の投資計画等も総合的に勘案しながら、積極的に株主の皆様への還元に努める

総還元額 推移



*2016年度分の自己株式取得は2017年2月に実施

*一株あたり配当金は株式併合(2017年7月1日付け)の影響を踏まえて換算

1. *AGC plus-2017* の振り返り
2. 新中期経営計画 ***AGC plus-2020***
3. 戦略事業の方向性
4. ESGへの取り組み

“2025年のありたい姿”

コア事業が確固たる収益基盤となり、
戦略事業が成長エンジンとして一層の収益拡大を牽引する、
高収益のグローバルな優良素材メーカーとなる

コア事業

ポートフォリオ経営の徹底による
長期安定的な収益基盤の構築

- ・ 建築用ガラス
- ・ 自動車用ガラス（既存）
- ・ 基礎化学品
- ・ フッ素化学品
- ・ ディ스플레이
- ・ セラミックス

戦略事業

高付加価値ビジネスの拡大による
高収益事業の確立

- ・ モビリティ
- ・ エレクトロニクス
- ・ ライフサイエンス

営業利益ベースで最高益 戦略事業の利益貢献比率を40%以上にする



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

AGC plus-2020 では2025年に向けた礎を築く

- 市況変動に強い高付加価値事業を伸ばす
- 戦略事業の成長戦略を推進する
- 成長地域・勝てる地域へ経営資源を集中する
- 戦略的なM&Aにより持続的成長を図る

前中計で体質強化策は概ね完了、新中計では成長戦略を加速
 (前中計から見直した部分は赤字)

	成長	キャッシュ創出	体質強化
ガラス	<ul style="list-style-type: none"> ・ビル産業ガラス (新興市場/高機能) ・オートモーティブ 	<ul style="list-style-type: none"> ・ビル産業ガラス (成熟市場/汎用) 	
電子	<ul style="list-style-type: none"> ・エレクトロニクス 	<ul style="list-style-type: none"> ・液晶用ガラス 	
化学品	<ul style="list-style-type: none"> ・クロールアルカリ (海外) ・フッ素 ・ライフサイエンス 	<ul style="list-style-type: none"> ・クロールアルカリ (国内) 	

ガラス

【ビル産業ガラス】

- ・成長地域・勝てる地域に集中
- ・スマートシティ化を見据えた高機能ガラス化の推進

【オートモーティブ】

- ・エコカー・自動運転化による高機能ニーズへの対応

電子

【液晶用ガラス】

- ・中国へのスムーズな生産シフト・大型化対応と更なるコストダウン

【エレクトロニクス】

- ・オプトエレクトロニクス用部材・半導体関連製品を中心に、業界のニーズを先取りし差別化された製品を提供

化学品

【クロールアルカリ】

- ・M&A効果の最大化に加え、増設も視野に入れた東南アジアでのさらなる事業成長

【フッ素】

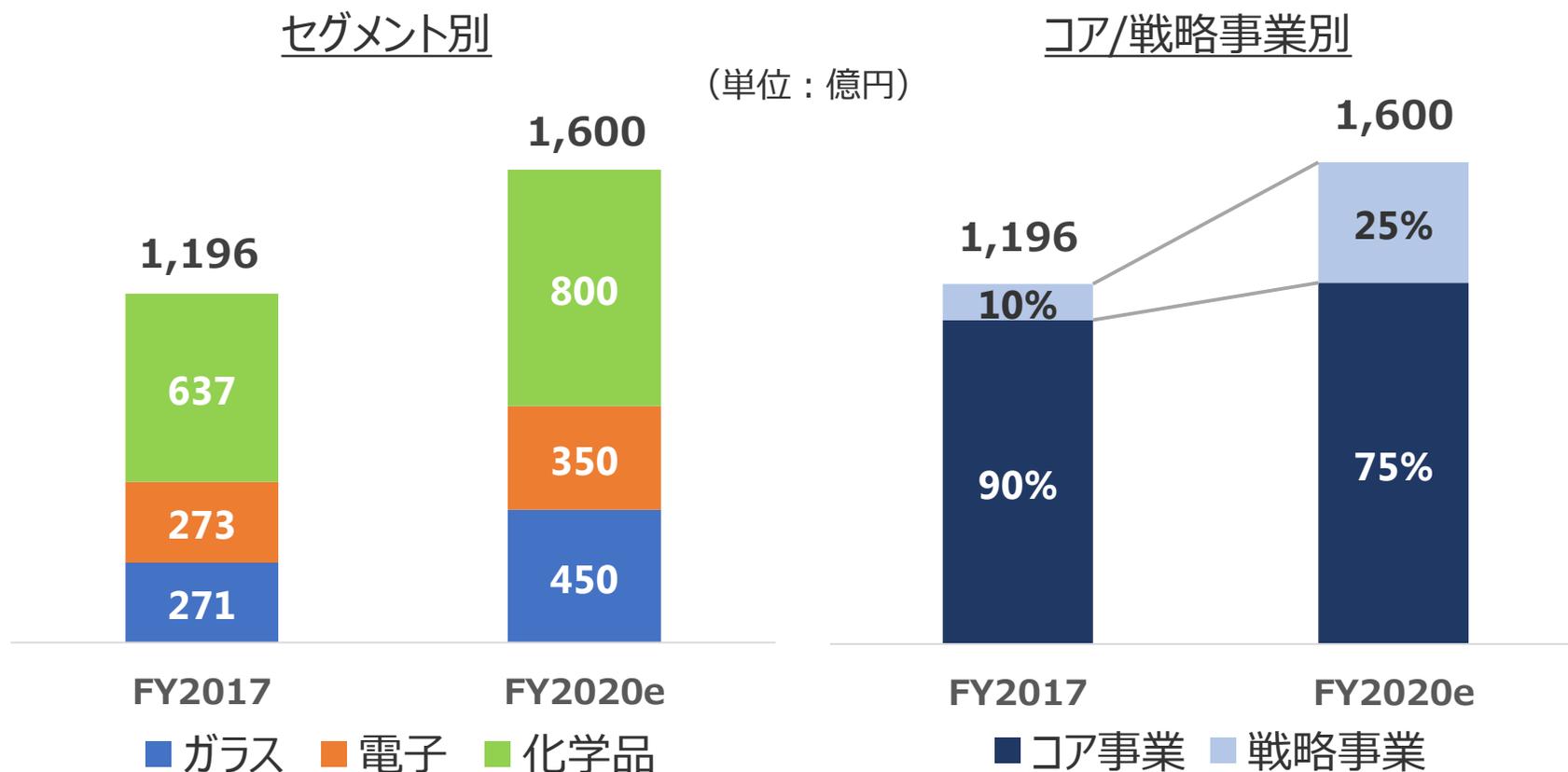
- ・独自技術を活かしたグローバルニッチ市場の確実な取込

【ライフサイエンス】

- ・M&A効果の最大化によるグローバルな事業拡大

2020年営業利益構成（イメージ）

戦略事業の利益貢献比率25%以上を目指す



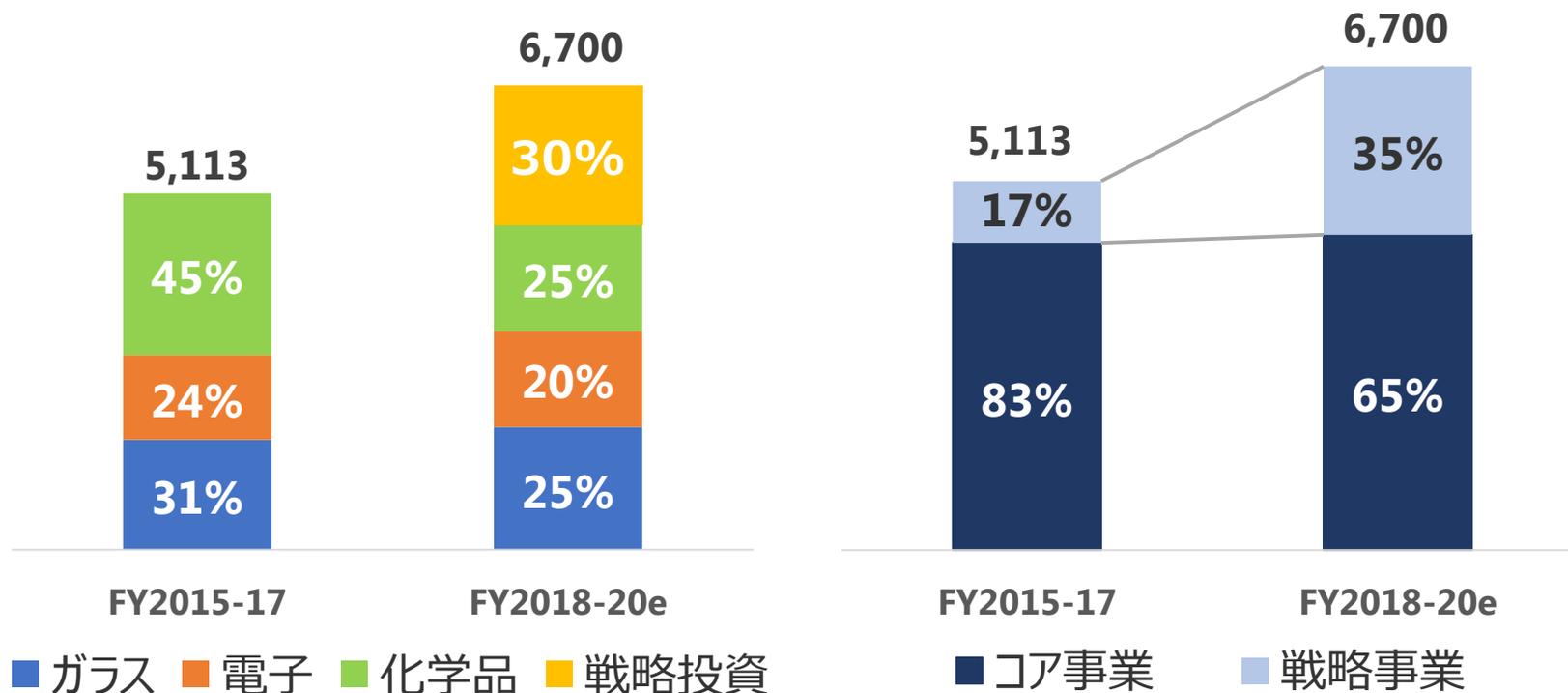
※セラミックス・その他、および消去の数値を除いたグラフの為、各セグメントの合計値は総合計と一致しません。

積極的かつメリハリのある投資戦略へシフト

セグメント別

コア/戦略事業別

(単位：億円)



前中計に引き続き積極的な株主還元を実施
安定的な財務体質をベースに戦略事業への投資を加速

FY2015～17

FY2018～20

キャッシュ創出

キャッシュ使途

(単位：億円)

キャッシュ創出

キャッシュ使途

営業
キャッシュフロー
5,943

配当/自己株式取得
885

投資
(M&A含む)
5,113

キャッシュ創出

配当/自己株式取得
1,000~1,500

戦略投資枠
2,000

営業
キャッシュフロー
6,500~7,000

設備投資
4,700

1. *AGC plus-2017* の振り返り
2. 新中期経営計画 *AGC plus-2020*
3. **戦略事業の方向性**
4. ESGへの取り組み

【マクロ環境の変化】

<p>IoT時代の到来 交通インフラの進化 新たなエコシステムの構築</p>	<p>長寿命化 世界人口の増加 安全・安心・快適の追求</p>
---	--



モビリティ

つながる車／自動運転
情報表示の進化
輸送機器の更なる軽量化

エレクトロニクス

IoT/AI時代の到来
次世代高速通信／自動運転
新デバイスの普及

ライフサイエンス

安心・安全な治療
長寿命化
世界人口の増加

戦略事業

当社独自の多彩なコア技術により高機能ニーズに対応

クルマの大きな変化の波



自動運転
つながる車



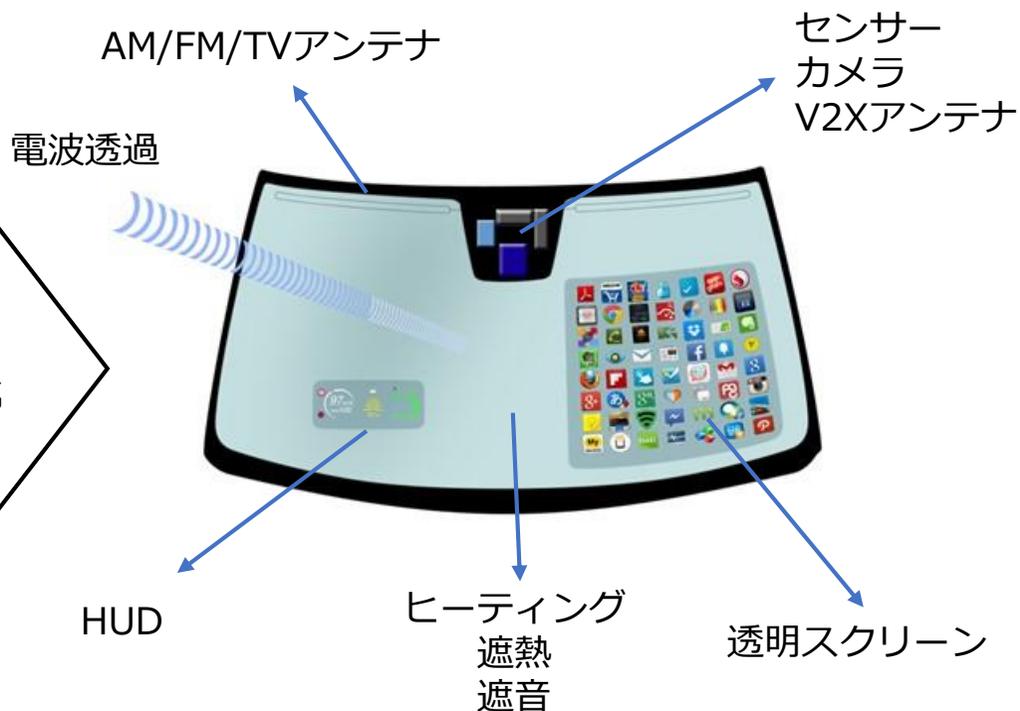
情報表示の進化



環境車 (EV)

ガラスの
高機能化

次世代ガラスのキーワード
「ガラスは一等地」
「マルチファンクション」





自動運転
つながる車

ガラス業界初！
グローバル3極でのアンテナ開発体制
(2018年末欧州電波暗室竣工予定)
次世代の“つながる”アンテナ開発の加速



情報表示の進化

**クルマ360°で「人にやさしい」
情報表示**

高度で幅広い情報表示ソリューション
デザインを支える成形技術

(ディスプレイカバーガラス/Glascene®/HUD 他)



輸送機器の更なる軽量化に貢献

「熱可塑性炭素繊維強化プラスチック（CFRTP）改良技術」

-大量生産可能な炭素繊維強化プラスチックとして、今後CFRTP市場は飛躍的に伸びる見通し

-独自の技術による性能向上を通じ、当社はCFRTPの更なる用途拡大に貢献

炭素繊維強化プラスチック

CFRP（熱硬化性）

航空機の機体などに使用されている
機械強度が強いが、成形時間が長く大量生産に不向き

CFRTP（熱可塑性）

機械強度は劣るが、成形時間が格段に短いため大量生産向き
今後は自動車用途を中心に、市場が飛躍的に伸びる見通し

AGCの

・フッ素技術
・コンパウンド技術



改良後CFRTPの特徴

低吸水性（お客様工程での歩留改善）

耐衝撃性の向上

成長を続けるエレクトロニクス部材・素材市場に 消費材・高機能部材・複合部材を提供

IoT/AI時代の到来

次世代高速通信
自動運転

新デバイスの普及
(AR/VR/ドローン等)

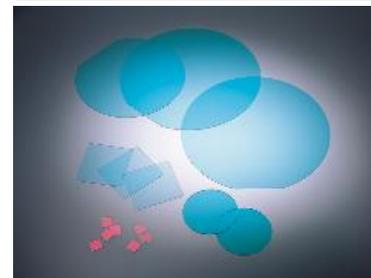


エレクトロニクス関連市場の持続的成長

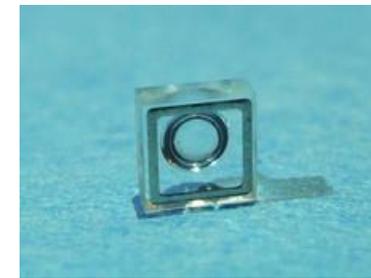
世の中のあらゆる製品に半導体・センサーが組み込まれる

部材・素材のさらなる高機能化が求められる
(軽量、高強度、高放熱、高耐熱、低損失等)

赤外線吸収
ガラスフィルター



深紫外LED用
石英レンズ



EUVマスクブランクス



半導体プロセス用
ガラス基板



EUV露光用フォトマスクブランクス供給体制を大幅増強

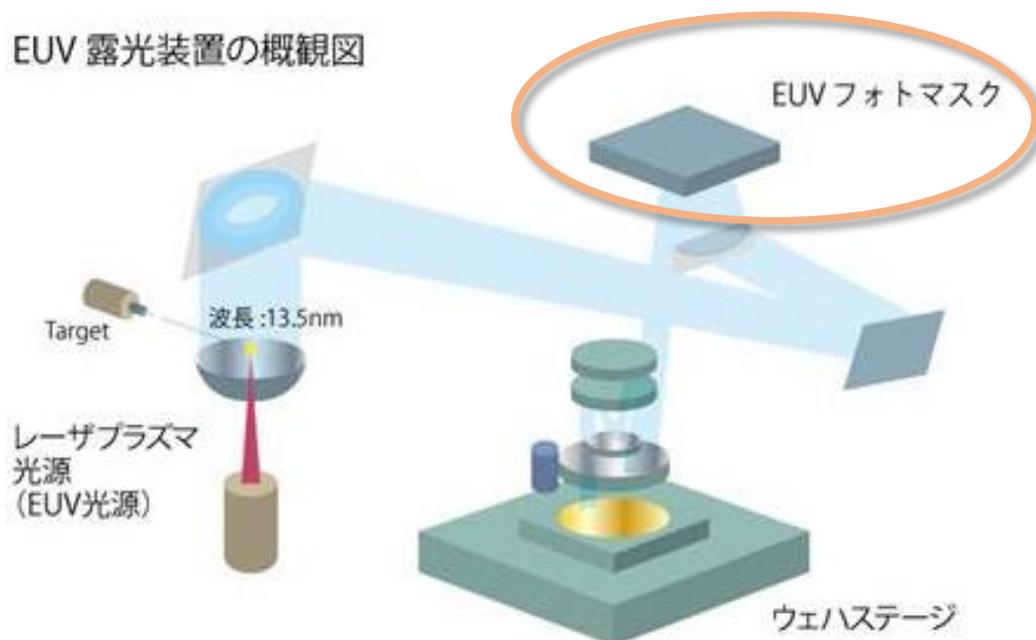
AGCのコア技術を結集した複合部材
世界で唯一、ガラス材料から被膜までの一貫生産が可能

EUV露光技術とは

「7nm世代」と呼ばれる微細な回路パターンを描くことが可能な次世代リソグラフィ技術

- 半導体チップの計算処理の高速化
- データの大容量化
- 高集積化 に不可欠な技術

EUV 露光装置の概観図



時代のニーズに対応した高度な技術力で貢献

長寿命化

世界人口の増加

安心・安全な治療



低分子医薬品・農薬

AGCの現事業領域
(CDMO)

合成医農薬原体・中間体

バイオ医薬品

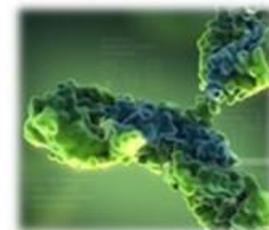
微生物由来たんぱく質

動物細胞由来たんぱく質

細胞医薬品・再生医療等

高度なノウハウや専用設備を有する
製造受託会社へのアウトソースが拡大

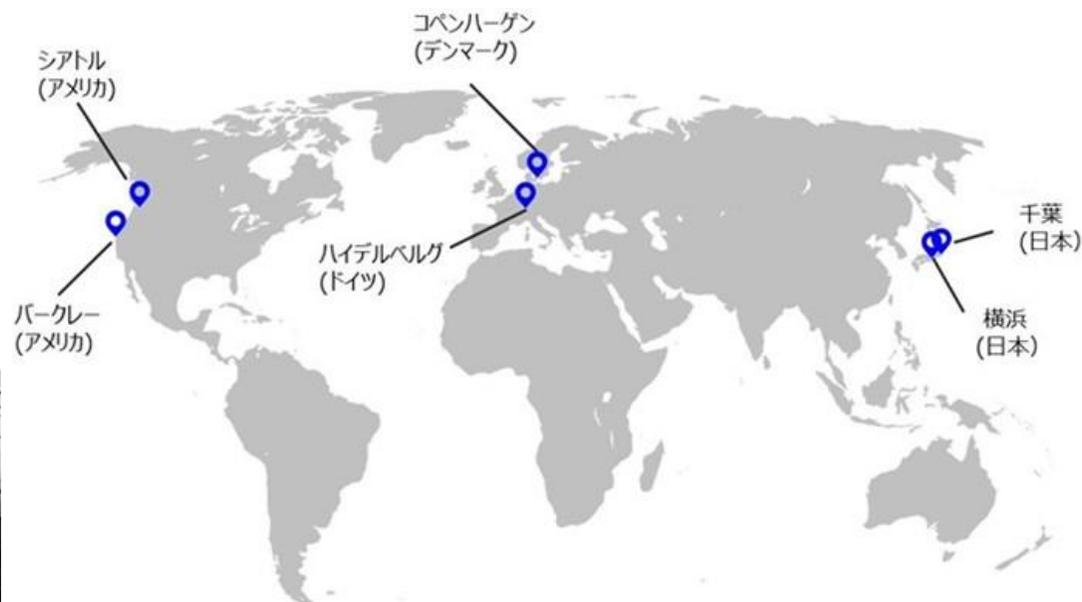
既存事業の拡大・発展、
複合領域への応用



将来の更なる事業機会を探索中

バイオサイエンス事業のグローバル一体運営を開始し、世界中のお客様に高品質なサービスを提供

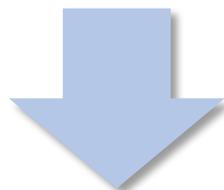
- ・ 日米欧で展開する事業を統合し、「AGC Biologics」に通称を統一（本部：シアトル 2018年1月～）
- ・ 欧州拠点の更なる能力増強を決定（2018年3Q稼働予定）



1. *AGC plus-2017* の振り返り
2. 新中期経営計画 *AGC plus-2020*
3. 戦略事業の方向性
4. **ESGへの取り組み**

2014年制定
AGCグループ CO₂排出量削減スローガン

**2020年に年間CO₂排出量の6倍を
省エネ・創エネ製品で削減する**



上記スローガンに加え、

**環境経営のさらなる活性化に向けて、
2030年に向けたグループ長期環境目標を策定予定**

環境製品の拡販を通じて社会課題の解決に貢献



- 省エネガラス（Low-Eガラスなど）



- 次世代冷媒AMOLEA
（温暖化係数（GWP）を大幅に低減）



- 農業用フッ素樹脂フィルムエフクリーン
（農業の生産性向上に貢献）



- 分離機能ブランド「FORBLUE™」Family
フレミオン（水銀不使用の苛性ソーダ製造を普及）

日本、アジア、アメリカ、ヨーロッパの20ヶ国・地域で
年間約25,000人が社会貢献活動に参加

(取組み事例)



■ PVC管によるサンゴ礁再生活動（タイ・インドネシア）

コンクリート製と比べ設置が簡単なPVCにより地域のサンゴ礁保全に貢献

■ ブラジルでの教育支援

- 現地NGOのアイルトン・セナ財団を通じた教育者の育成
- 慈善団体カサ・ベタニアを通じて子どもたちに教育を提供し、社会参画を支援

正味財産
約329億円（2016年度）

旭硝子財団 (1933年設立)

顕彰事業

- ・「環境危機時計」の発表
- ・地球環境国際賞
「ブループラネット賞」の実施
(1992年～)

環境問題への貢献

研究助成事業

- ・日本国内の大学
タイ・インドネシアの大学
に対する研究助成
- 設立以来 約8,000件
約100億円
の助成実施

次世代社会への基盤構築

正味財産
約51億円（2016年度）

旭硝子奨学会 (1957年設立)

奨学事業

- ・日本人学生、外国人留学生
への奨学金給付
 - ・東日本大震災被災高校生へ
の奨学金給付
- 設立以来 4,095名
約29億円
の助成実施

社会に有用な人材の育成

AGCのガバナンス改革のあゆみ

- 2002年 ガバナンス改革を開始
 - 経営監視機能と経営執行機能を明確に分離
 - 取締役を20名から7名に。社外取締役を招聘（当初2名。2005年以降3名）
 - 執行役員制を導入
- 2003年 任意の指名委員会・報酬委員会を設置
- 2007年 株式報酬型ストックオプションを導入
- 2011年 取締役会議長を社外取締役に
- 2017年 **指名委員会・報酬委員会の議長を社外取締役に**
- 2018年 **株式報酬型ストックオプションに代わる新たな株式報酬制度（役員報酬BIP信託）の導入（2018年3月の株主総会決議を経て導入予定）**

第三者評価／実効性評価

- ISS Quality Scoreの全ての項目（※）で最高評価「1」を取得（2017年度）
（※）「取締役会の構成」「役員報酬」「株主権利」「監査・リスク管理」
- 取締役会による実効性評価（2015年～）
積極的な議論が行われており、適切な運営で実効性が十分に確保されていると評価している。

経営企画本部内に「SDGs推進部」を新設（2018年1月～）



AGCグループの技術や人財を結集し、
グローバルの社会課題を解決する動きを加速

2018年7月1日～商号変更^(※)

A G C 株式会社 **(英文表記:AGC Inc.)**

「A G C」を世界中のステークホルダーから信頼される
グローバルブランドへと成長させていきます

(※)2018年3月29日開催予定の定時株主総会で定款の一部変更が承認されることを条件とする

AGC plus

- 私たちAGCグループは、
- ・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 プラスする。

予測に関する注意事項

本資料は情報の提供を目的としており、本資料による何らかの行動を勧誘するものではありません。本資料（業績計画を含む）は、現時点で入手可能な信頼できる情報に基づいて当社が作成したものでありますが、リスクや不確実性を含んでおり、当社はその正確性・完全性に関する責任を負いません。

ご利用に際しては、ご自身の判断にてお願いいたします。本資料に記載されている見通しや目標数値等に全面的に依存して投資判断を下すことによって生じ得るいかなる損失に関しても、当社は責任を負いません。

この資料の著作権は旭硝子株式会社に帰属します。

いかなる理由によっても、当社に許可無く資料を複製・配布することを禁じます。



AGC旭硝子

〒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

問い合わせ先：広報・I R部
E-mail : investor-relations@agc.com
Tel : 03-3218-5096
Fax : 03-3201-5390

www.agc.com