

AGC株式会社 CEOオンライン対話会



2021年6月8日

Your Dreams, Our Challenge

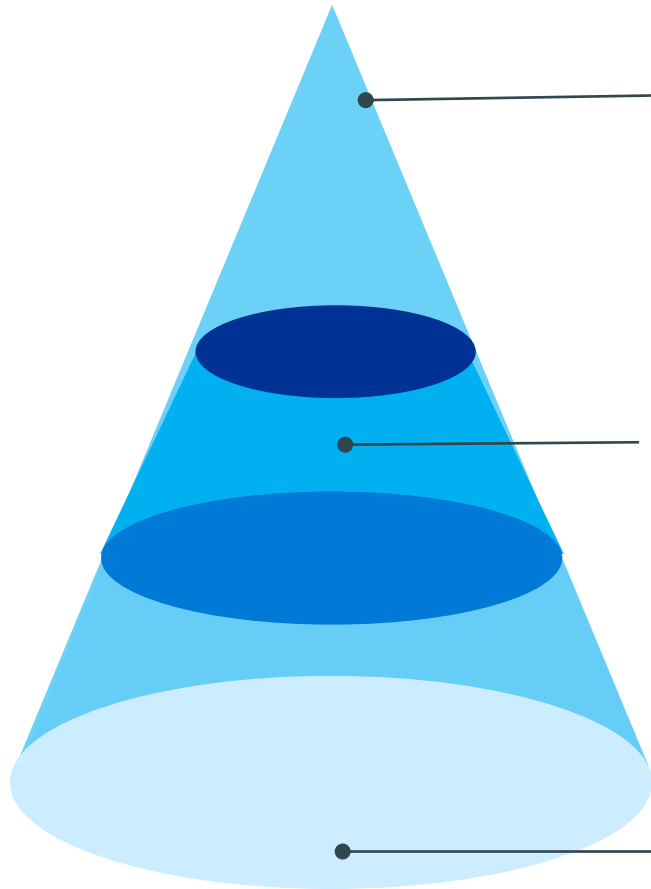


代表取締役社長執行役員CEO
平井 良典

- 1978年 福井県立 藤島高校卒業
- 1987年 東京大学大学院工学系研究科博士課程修了
(物理工学専攻)
- 1987年 旭硝子（現AGC）入社 中央研究所配属
- 1995年 シリコンバレーで共同開発
- 2000年 オプトレックス(株)出向（AGCと三菱電機の合併）
- 2009年 電子カンパニー事業企画室長
- 2011年 事業開拓室長
- 2014年 常務執行役員 技術本部長
- 2018年 代表取締役 専務執行役員 CTO 技術本部長
- 2021年 代表取締役 社長執行役員 CEO

- 長期経営戦略「2030年のありたい姿」
- 新中期経営計画 ***AGC plus-2023***
- 今期業績予想と株主還元

長期経営戦略「2030年のありたい姿」



私たちの使命

“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～

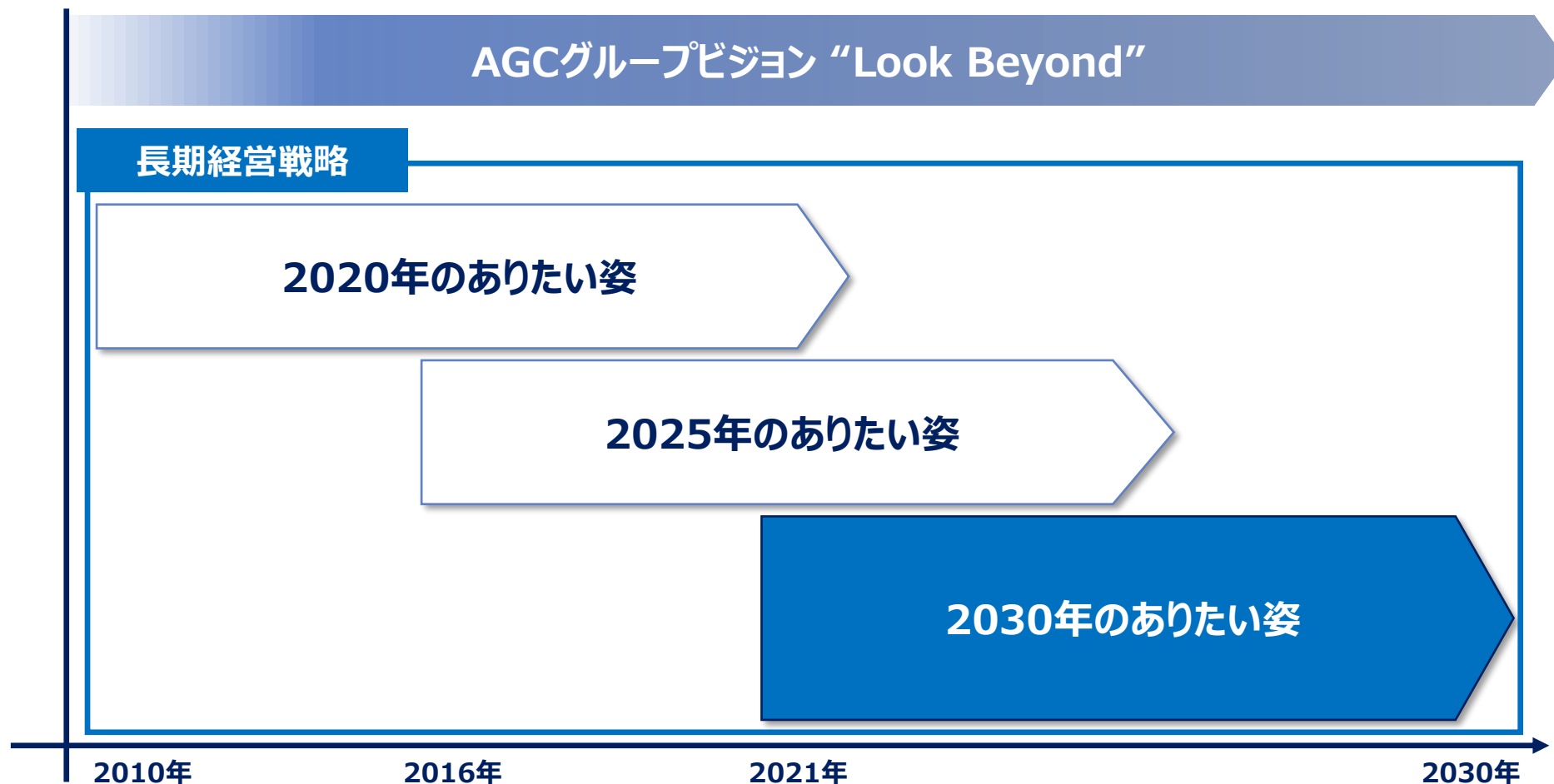
私たちの価値観

- ◆ 革新と卓越 (Innovation & Operational Excellence)
- ◆ 多様性 (Diversity)
- ◆ 環境 (Environment)
- ◆ 誠実 (Integrity)

私たちのスピリット

「易きになじまず難きにつく」

- グループビジョン “Look Beyond”のもと、10年後を見据えた長期経営戦略を策定し、持続的な企業価値向上に取り組む



**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**

■ AGCグループの5つの強みを最大限に活用し、全社戦略を遂行

全社戦略

コア事業と戦略事業を両輪として、最適な事業ポートフォリオへの転換を図り、
継続的に経済的・社会的価値を創出

コア事業

各事業の競争力を高め、強固で
長期安定的な収益基盤を構築

戦略事業

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

AGCグループの強み

幅広い産業・
社会に広がる
お客様との
繋がりと信頼

独自の素材・
技術

生産技術力・
プロセス開発力

多様な人財が
融合する
グローバル一体
運営

チャレンジを
奨励する
企業文化

次世代を担う成長産業に独自の素材を供給

2030年のありたい姿 財務目標

■ 2030年までに過去最高益を更新し、安定的にROE 10%以上を達成する

	FY2020実績	中計最終年度 FY2023目標	2025年のありたい姿 FY2025 目標	FY2030 目標
営業利益	758億円	1,600億円	2,000億円	2030年までに 最高益※を更新し 安定的に ROE10%以上 を確保
ROE	2.9 %	8 %	9 %	
戦略事業 営業利益	444億円	700億円	1,000億円	
D/E比率	0.63	0.5以下	0.5以下	

※過去最高益：
2010年度 営業利益 2,292億円

■ 社会的課題の解決に向け、事業活動を通じた5つの社会的価値を創出

安全・快適な都市インフラの
実現への貢献

安心・健康な暮らしの
実現への貢献

持続可能な地球環境の
実現への貢献

健全・安心な社会の
維持への貢献

公正・安全な働く場の
創出への貢献

あらゆる事業活動でサステナビリティ目標に取り組む

重要機会

- 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

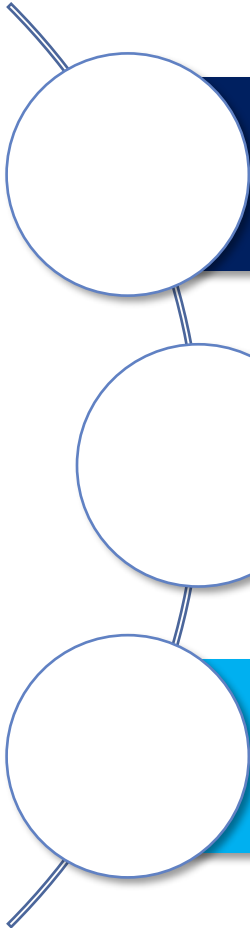
- 気候変動問題への対応
- 資源の有効利用

重要リスク

- 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

新中期経営計画 ***AGC plus-2023***

- AGC plus-2023（2021年～2023年）では、「2030年のありたい姿」の実現を確実にするため、以下戦略を加速



“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

FY2020実績

営業利益

758億円

ROE

2.9 %

戦略事業
営業利益

444億円

D/E比率

0.63

FY2023目標

1,600億円

8 %

700億円

0.5以下

新中期経営計画 ***AGC plus-2023***

- ・ “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

全社戦略

コア事業と戦略事業を両輪として、最適な事業ポートフォリオへの転換を図り、
継続的に経済的・社会的価値を創出

コア事業

各事業の競争力を高め、強固で
長期安定的な収益基盤を構築



建築用ガラス



自動車用ガラス
(既存)



ディスプレイ



クロールアルカリ・
ウレタン



フッ素・スペシャリティ



セラミックス

戦略事業

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



エレクトロニクス



ライフサイエンス



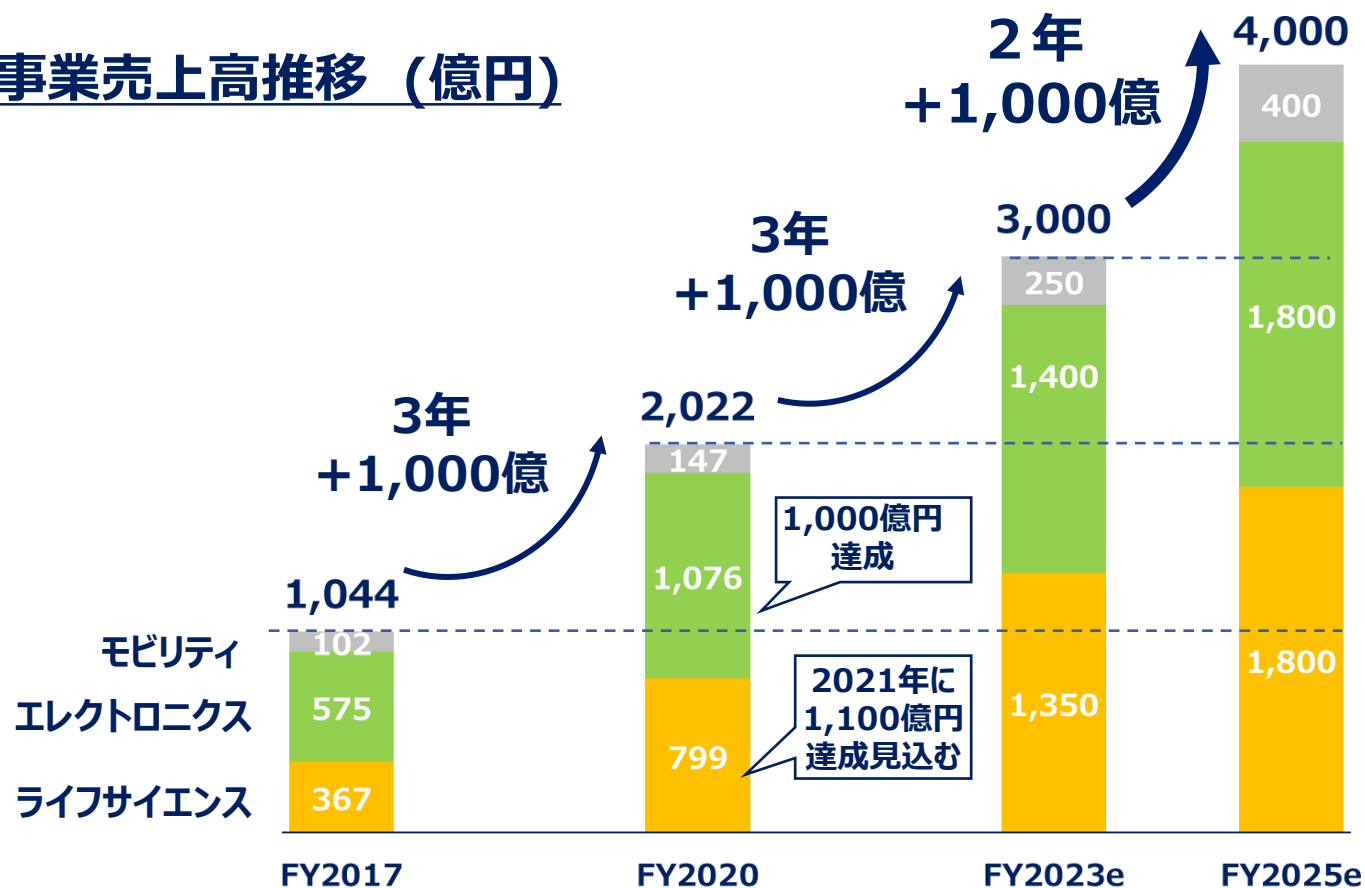
モビリティ

	事業	主要課題	方向性
戦略事業	エレクトロニクス	・EUVフォトマスクブランクスを始めとする高付加価値製品の拡大 ・継続的な新ビジネスを創出	成長を更に加速
	ライフサイエンス	・タイムリーな投資の実施により、事業を拡大 ・グローバル展開・技術対応力を強みに高い成長を	
	モビリティ	・CASEによる市場変化を見据え、事業機会を確実に捉える ・中国で車載ディスプレイ用ガラス量産を開始し、収益貢献	
コア事業	ディスプレイ	・中国市場の更なる需要増に対応し、長期安定的な事業基盤を構築	前中計で設定した基本戦略に変更なし
	クロールアルカリ・ウレタン	・タイ、インドネシアでの増設を通じ、東南アジア事業の基盤を一段と強化	
	フッ素・スペシャリティ	・高付加価値化と事業領域拡大で、グローバルニッチ市場の需要取り込み ・環境課題を事業機会に変える	
	建築用ガラス 自動車用ガラス	・投資を最小化し、資産効率を高める ・生産性改善とコスト削減を着実に進め、収益性を改善、キャッシュ創出力を強化	構造改革を加速

戦略事業の成長を加速

- エレクトロニクスは2020年に売上高1,000億円を達成
- ライフサイエンスは2021年に売上高1,100億円を達成見通し
- 2025年の営業利益は1,000億円達成を見込む

戦略事業売上高推移（億円）



戦略事業 営業利益（億円）

142

444

700

1,000

新中期経営計画 ***AGC plus-2023***

- ・ “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

■ 素材イノベーションにより社会課題解決に貢献

**“創業以来、お客様との信頼関係を礎として
長期視点による研究開発と事業化のチャレンジによって
時代の要請に応えて社会課題を解決”**



これからも独自の素材・ソリューションの力で
私たちの使命（存在意義）“AGC、いつも世界の大事な一部”
 を果たし続け、地球・社会のサステナビリティ実現に貢献

製品・技術や企業活動を通じて、社会的価値を創出

■ グローバルに展開する多様な事業によって幅広い社会的価値を生み出す

安全・快適な都市インフラ
の実現への貢献



建築用Low-Eガラス



自動車用UVカットガラス



塩化ビニル樹脂

安心・健康な暮らしの
実現への貢献



医薬品（中間体・原体）



農薬（中間体・原体）



農業温室ハウス用フィルム

健全・安心な社会の
維持への貢献



地域社会との関係



周辺環境への配慮



サプライチェーンの人権

公正・安全な働く場の
創出への貢献



職場環境の安全



多様性



従業員エンゲージメント

持続可能な地球環境の
実現への貢献

次ページへ

“持続可能な地球環境の実現”に向け、次のステージへ

- 2014年に設定した2020年のCO₂削減貢献目標は概ね達成する見通し
- 2050年にカーボン・ネットゼロを目指す

2014年

2020年

2030年

2050年

2020年にCO₂ 6倍削減貢献※

2050年に“カーボン・ネットゼロ”
(Scope 1+2)

2019年実績：

5.6倍

当社CO₂排出量：11,369千トン
CO₂削減貢献量：63,700千トン



遮熱低放射複層ガラス



環境対応型フッ素系冷媒
(次世代低GWP冷媒)

2030年 マイルストーン (2019年比)

■ GHG排出量 **30%削減**
(Scope 1+2排出量)

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

“カーボン・ネットゼロ”に向けた主な取組み

■ 事業活動でのネットゼロを目指すとともに、世の中のネットゼロ実現に貢献



新中期経営計画 ***AGC plus-2023***

- ・ “両利きの経営”の追求
- ・ サステナビリティ経営の推進
- ・ **D Xの加速による競争力の強化**

DXの加速による競争力の強化

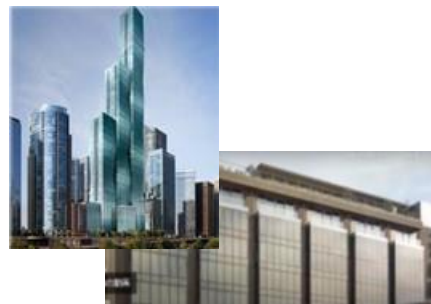
- ビジネスプロセス毎の取り組みの進化・深化に加え、本格的なDX実現に向けた複合的ビジネスプロセスのデジタル化を推進

最新デジタル技術の活用

ビジネスプロセス毎の
単独の取り組みの
進化・深化



お客様・市場を起点とした
複合的ビジネスプロセスの
デジタル化



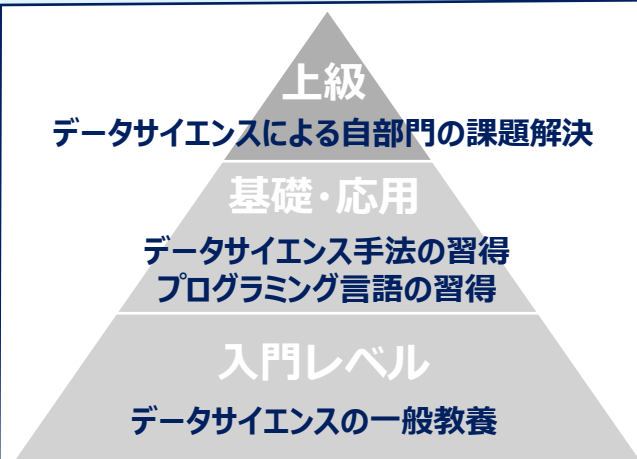
バックオフィス業務を含め
あらゆる面で
標準化・効率化



DX銘柄2020
Digital Transformation

ビジネスモデル
の変革により
競争優位性を
築き、
お客様と社会に
新たな付加価値
を提供する

人材育成



2020年

2023年目標

2025年目標

40名 → 70名 → 100名

素材開発や、生産・販売・物流などの
業務知識に加え、高度なデータ解析スキル
を有する「二刀流人材」を育成

1,600名 → 3,500名 → 5,000名

開発におけるVRの活用事例 ～建築用ガラス～



開発におけるVRの活用事例 ～建築用ガラス～



2021年通期業績の見通しと株主還元

2021年 通期業績見通し

- 業績はコロナ禍からの回復に加え、塩化ビニル樹脂の高値継続により大幅な増収増益を見込む

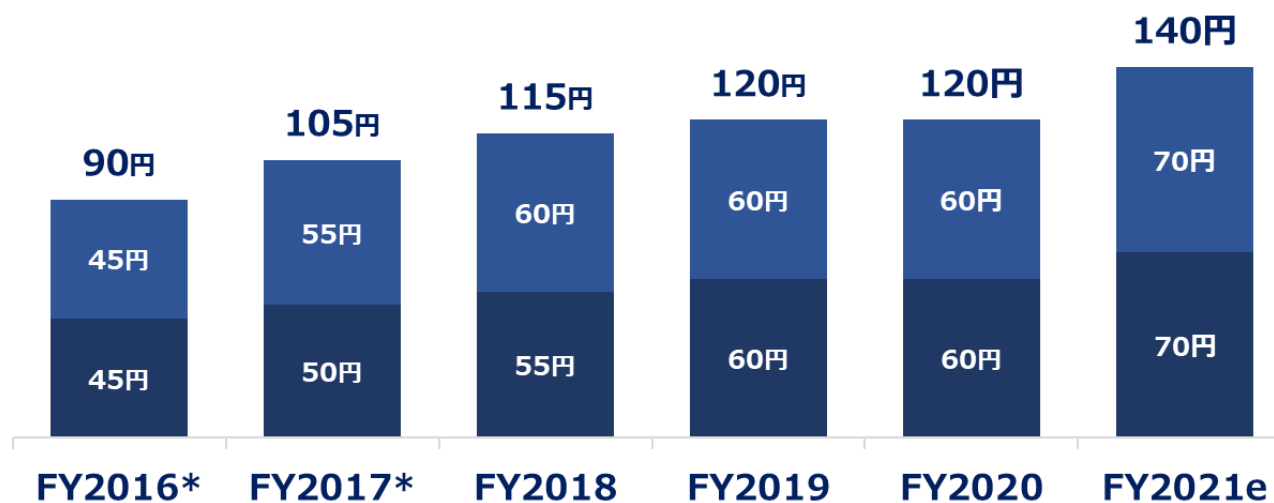
		(億円)		
		FY2020	FY2021 (2/5予想)	FY2021 (4/12予想)
売上高		14,123	15,300	16,500
	(上期)	6,545	7,500	8,000)
営業利益		758	1,000	1,600
	(上期)	206	450	850)
税引前利益		571	870	1,420
親会社の所有者に帰属する 当期純利益		327	560	830
1株当たり配当 (円)		120	120	140
営業利益率		5.4%	6.5%	9.7%
ROE		2.9%	5.0%	7.4%*
為替レート (期中平均)	JPY/USD	106.8	105.0	109.0
	JPY/EUR	121.8	125.0	129.0
原油 (Dubai,期中平均)	USD/BBL	42.2	50.0	64.0
エチレン(CFR SEA)	USD/MT	713	800	1,000

* FY2021予想のROEは、2020年12月末時点の親会社の所有者に帰属する持分合計を使用しています。

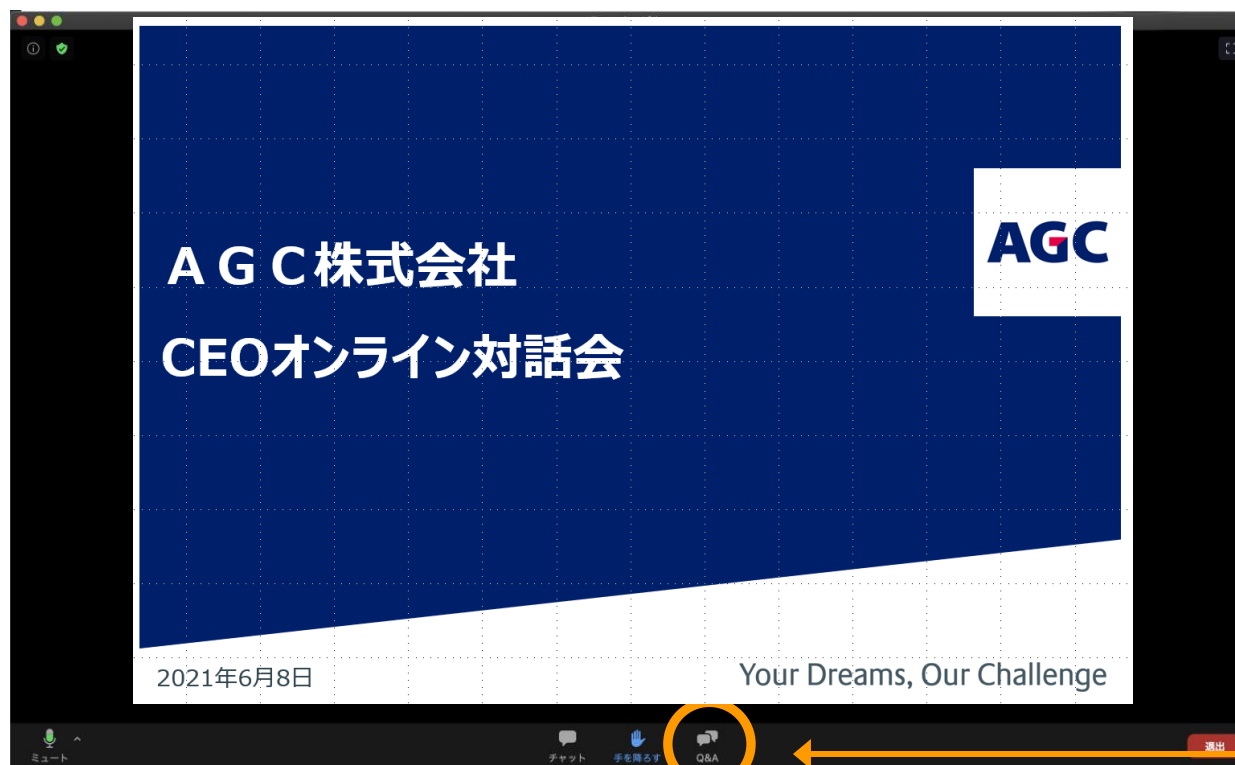
株主還元方針と今期の配当について

- 中長期的な財務健全性を維持しつつ、成長事業への投資機会を確保するため、株主還元方針を変更
- 連結配当性向40%を目安に安定的な配当を継続、自己株取得は機動的に実施

1株当たり配当額 推移 (単位：円)



配当性向(%)	44	35	29	60	81	37
---------	----	----	----	----	----	----



Q&A

注意点

- ・チャット形式でのみご質問を承っております。
- ・ご質問される方は、Q&A部分をクリックいただき、ご質問の入力をお願いします。

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A G C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。

【マクロ環境の変化】

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

長寿命化

世界人口の増加

安全・安心・快適の追求



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

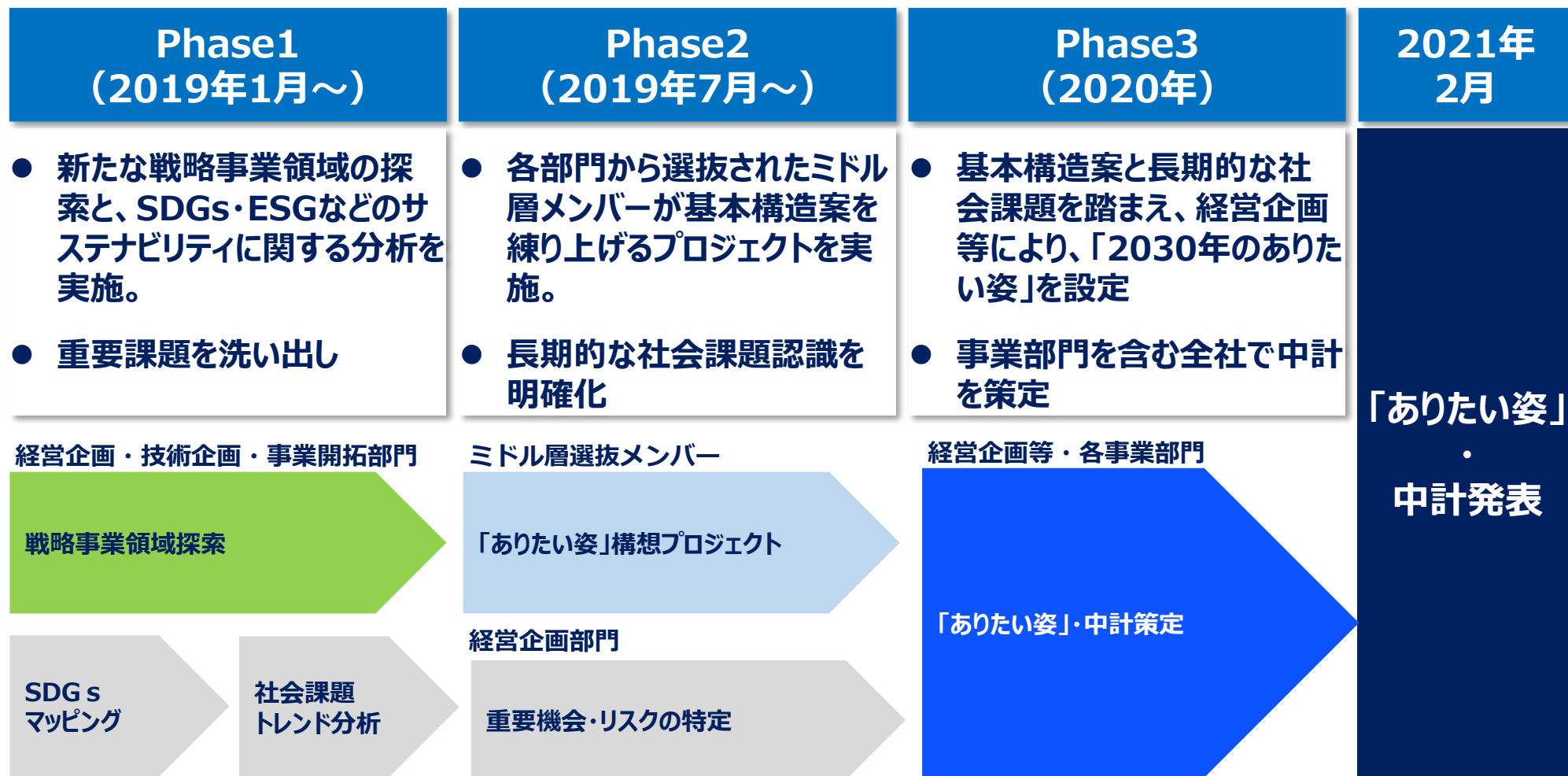
IoT/AI時代の到来
次世代高速通信／自動運転
新デバイスの普及

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

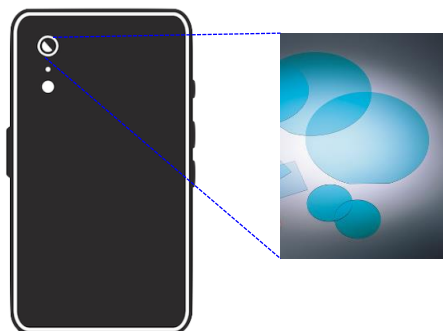
①長期経営戦略・中期経営計画 策定プロセス



スマートフォン/半導体製造プロセス用部材 に加え、5G対応部材も展開



スマートフォンカメラ用 赤外線吸収ガラスフィルター



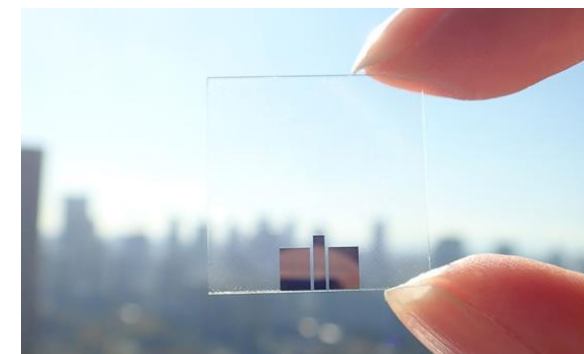
・スマートフォンカメラの高画質化に貢献

EUV露光用 フォトマスクブランクス



・15年の開発期間を要した
次世代半導体製造プロセス部材

5G対応合成石英アンテナ



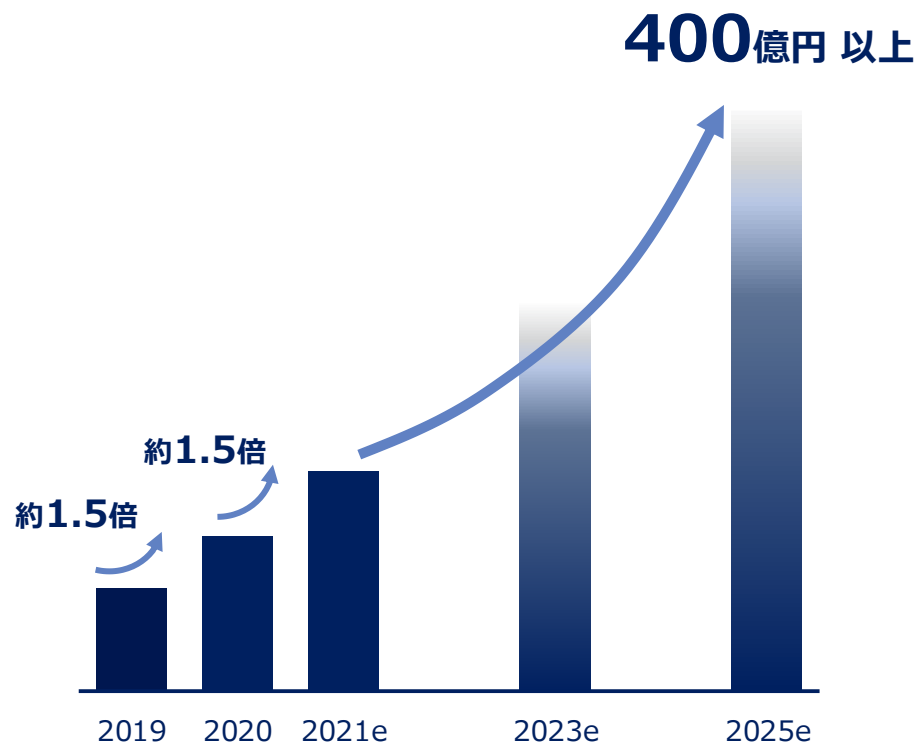
・透明化することで、視認エリアでも、
美観や景観を損なわない

EUVマスクブランクス

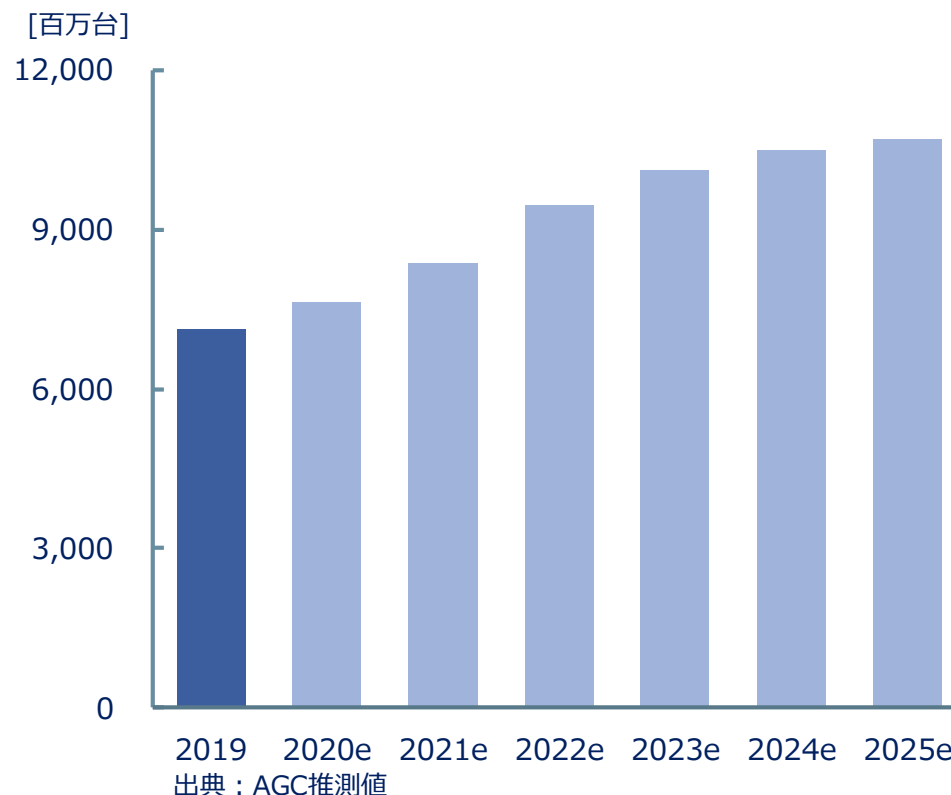
- 半導体チップ回路パターンの微細化によりEUV露光機が急速に普及
- ## オプトエレクトロニクス用部材

- スマートフォンの成長率は鈍化するものの多眼化が進み、搭載カメラ数は成長継続

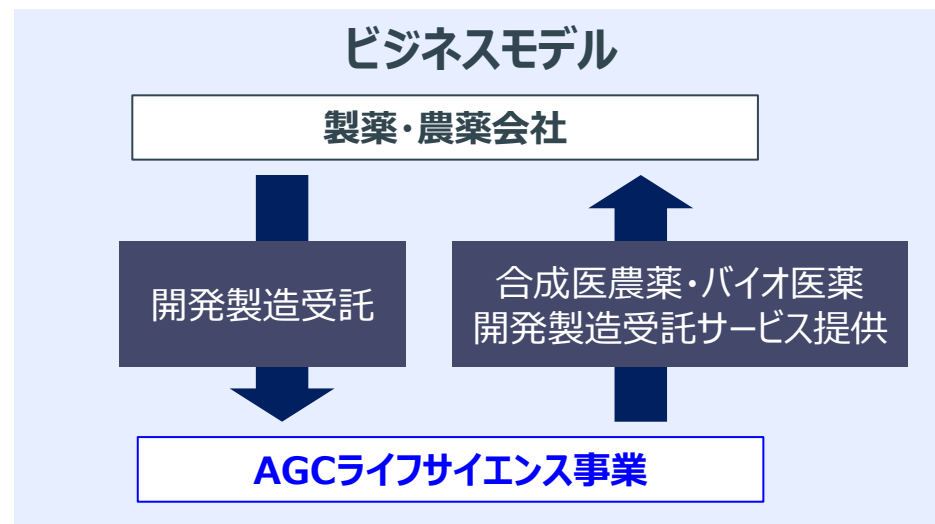
AGCのEUVマスクブランクス売上推移



カメラ用イメージセンサー個数



臨床試験から商業生産までの 医薬品原薬を開発製造受託



合成医農薬・バイオ医薬の開発製造受託

製薬会社

①有効成分の開発



CDMO 事業

②生産プロセス開発



③治験薬製造



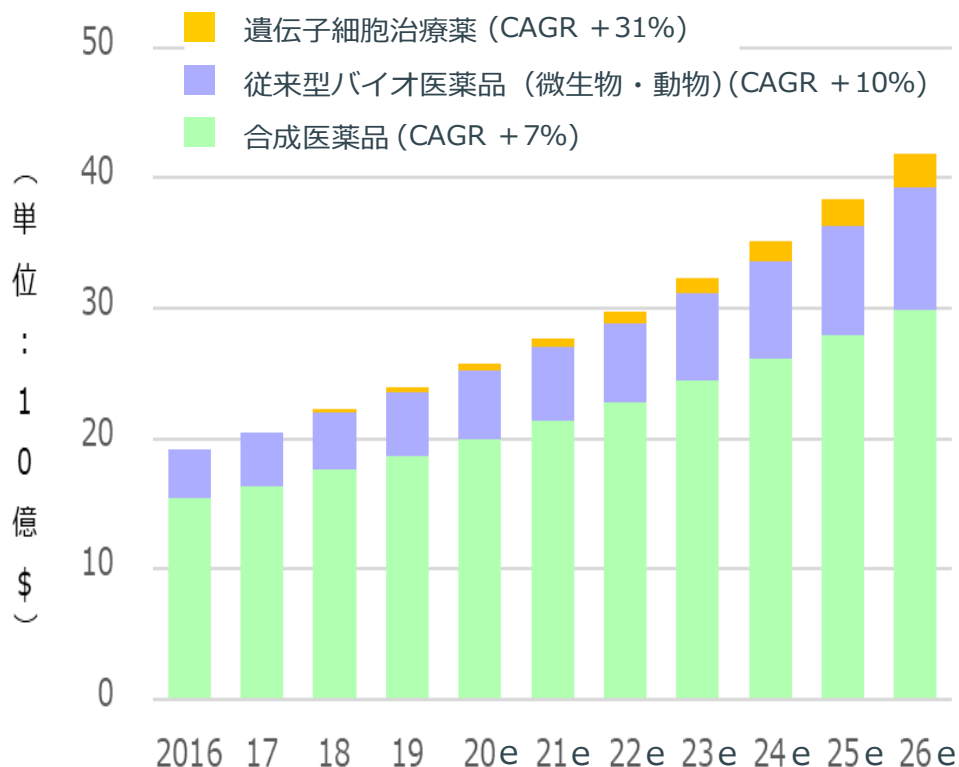
④商用医薬品製造



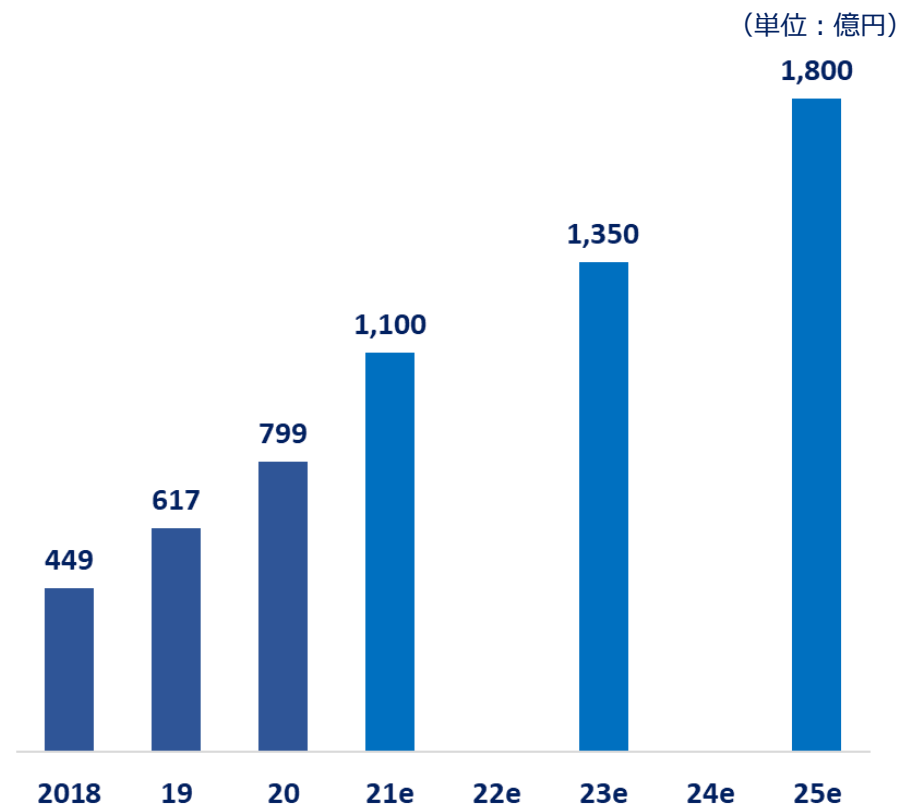
戦略事業：ライフサイエンス

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

医薬品CDMO市場見通し



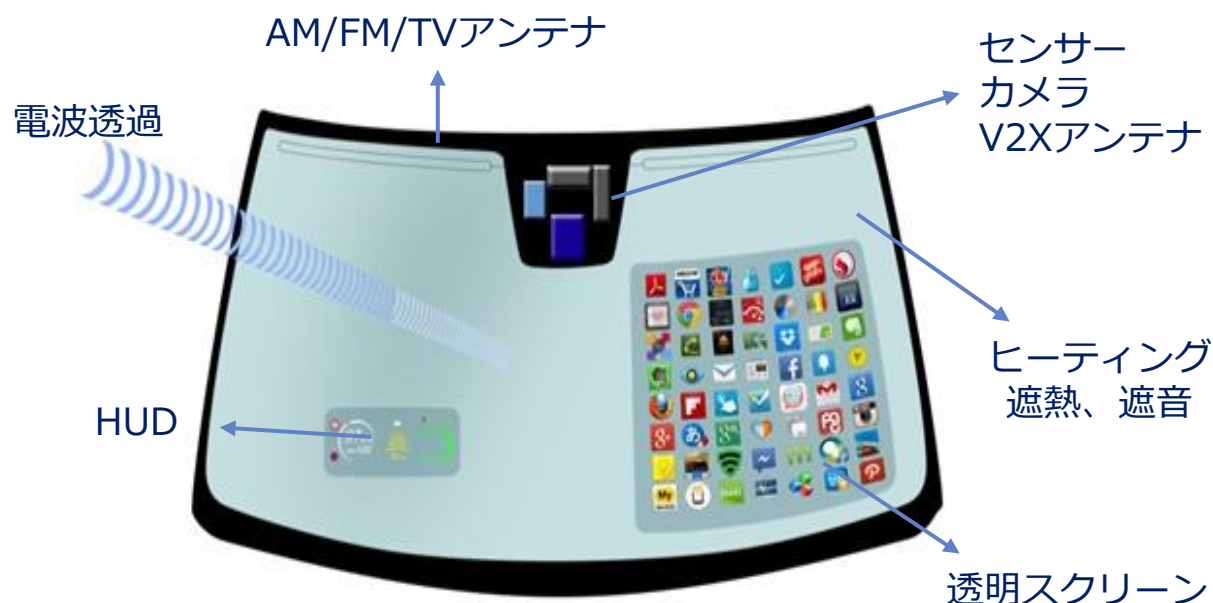
ライフサイエンス売上高 推移



②戦略事業：モビリティ

- CASEによる市場変化を見据え、事業機会を確実に捉える
- 中国で車載ディスプレイ用ガラス量産を開始し、収益貢献

自動車用ガラス



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

5G対応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

戦略事業：モビリティ ～5G対応自動車用ガラス～



③ 建築用・自動車用ガラス事業の構造改善

■ 建築用ガラス、自動車用ガラスの収益改善に向けて構造改善を推進

建築用ガラス

- ・地域の状況に合わせた構造改革を実施
- ・需要に見合った生産体制へ
- ・フランスで1窯閉鎖

自動車用ガラス

- ・高効率設備を投入し、生産集約を図る
- ・高付加価値製品に注力
- ・チェコ、ベルギーで人員削減

- ・欧州などでの人員削減、一般管理費を削減
- ・投資額は減価償却費の8割以下に抑制

**2023年までに構造改善施策の推進により
固定費を中心に150億円※削減**

- **スピード感を持ち、構造改革を確実に遂行するために、CFOをトップとするプロジェクトを発足**

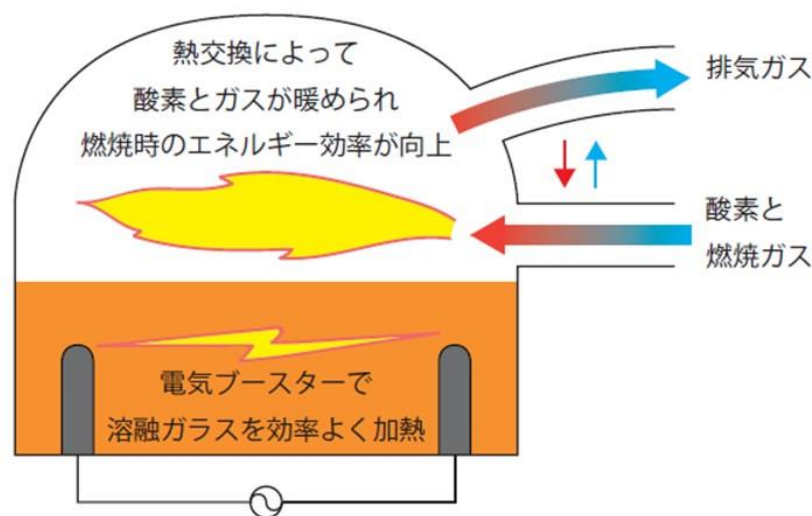
構造改革プロジェクト発足の狙い

**経営トップが主導し、業界リーダーとして
業界再編も視野に入れた構造改革を
スピード感を持って実施する**

生産プロセス革新

技術イノベーションによって自社排出量を削減

ガラス溶解プロセス



- ・エネルギー効率の高い酸素燃焼方式の導入
- ・燃料使用量を低減する溶解用電気ブースターの導入
- ・溶解熱源の電化を加速

④“カーボン・ネットゼロ”に向けた主な取組み事例

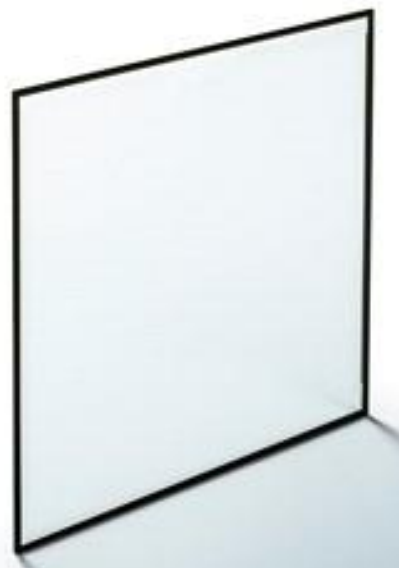
CO₂削減貢献

使用段階のCO₂削減に貢献する製品の開発・普及

Low-Eガラス



真空断熱ガラス



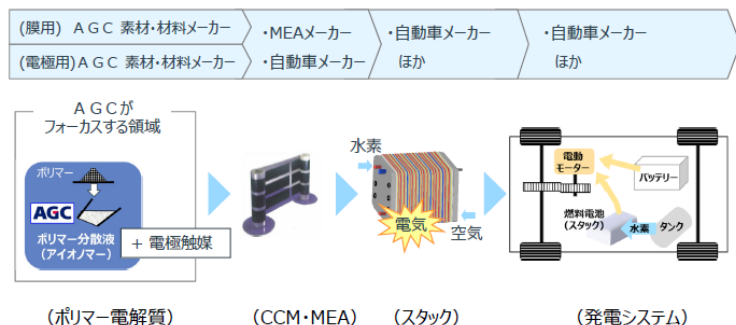
GHG排出量(11,369千トン)の6倍を省エネ・創エネ製品で削減

④“カーボン・ネットゼロ”に向けた主な取組み事例

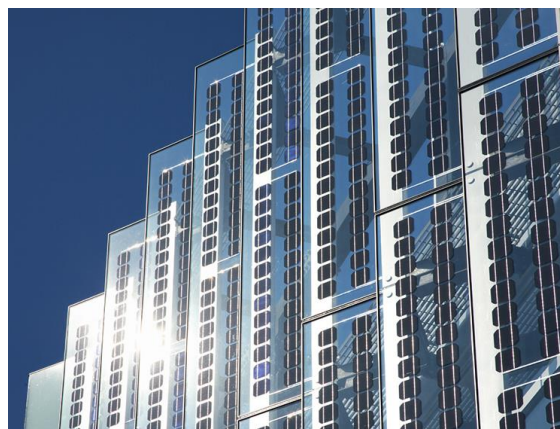
次世代エネルギー

水素・再エネの普及に貢献する製品の開発・普及

燃料電池用 フッ素系電解質ポリマー



建材一体型太陽電池 モジュール



溶剤可溶型フッ素樹脂



⑤DX推進体制

各部門の自律的・自発的な取り組みを連携させ、全社的・グローバルに推進

【経営企画本部】

経営企画本部長

CFO

CEO

CTO

DX推進部

・全社的なDX戦略
推進

【関係コーポレート部門】

情報システム
部

・IT基盤の整備
・スマートオフィス

技術本部
生産技術部

・スマートファクトリー

技術本部
企画部

・スマートR&D

先端基盤
研究所

・データサイエンティスト育成
・データ分析技術

環境・安全・
品質本部

・スマートEHSQ

経理・財務部

・経理業務効率・品質向上

資材・物流部

・スマート調達
・スマート物流

連携

【カンパニー/SBU】

ビルディング・
産業ガラス

欧州に
推進責任者

オートモーティブ

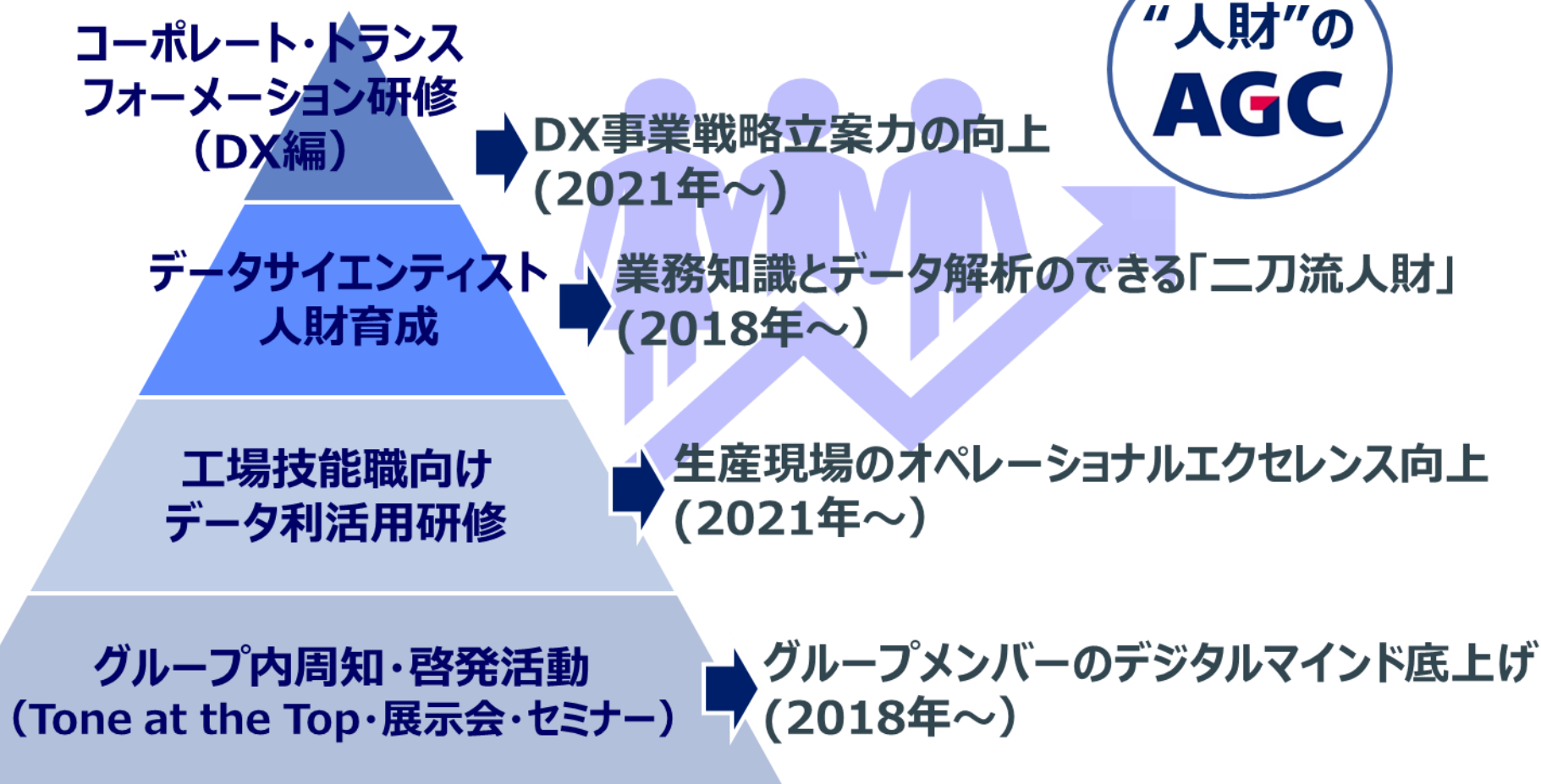
電子

化学品

AGC
セラミックス

二刀流の推進人財～デジタル時代に“人財のAGC”へ

役割毎に必要なスキルが身に付けられる研修体系を整備し、デジタル化の推進力を高める



VRを活用し、**バーチャル上でプロトタイピング**を実施

- お客様の**ニーズを正確につかみ**、それに応える製品を提供する
- 製品開発の**スピードを加速**する



建築用ガラス開発



自動車用ガラス開発

⑥AGC横浜テクニカルセンター新研究棟設立

建設地：AGC横浜テクニカルセンター敷地内(横浜市鶴見区)
総工費：200億円
完成：2020年竣工、2021年フルオープン

既存研究棟

新研究棟

社内・社外を「つなぐ場」として新研究棟を設立

⑦ 人財に対する取り組み

