AGC
Your Dreams, Our Challenge

AGC統合レポート 2025

2024年12月期

ご挨拶・冊子の見どころ

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。

私たちAGC グループは、企業理念 ***"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ています。2025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月に発表した中期経営計画 ***AGC plus-2026*** の進捗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。
私は「AGC統合レポート」の制作プロセスが正当であり、AGCグループの状況を適正に表していることを表明します。私たちは、本レポートを含む多様なツールを活用し情報開示の充実を図ることで、ステークホルダーの皆様との対話を一層深めていきます。今後ともご支援のほど、どうぞよろしくお願い申し上げます。

代表取締役　社長執行役員CEO　平井 良典

「AGC 統合レポート 2025」の見どころ

マネジメントメッセージ

AGCグループの企業価値向上に向けた戦略や「2030年のありたい姿」について、CEOがステークホルダーの皆様にご説明します。CFOからは資本コストと株価を意識した経営について、CTOからはAGCグループが培ってきた技術的強みや、技術開発戦略・知的財産戦略についてご説明します。

P.03

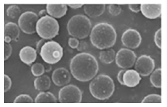
P.21

P.29

特集

▶P.54

今後も成長が見込まれる半導体市場。AGCグループでは各事業部や技術本部が組織の枠を越えて連携し、付加価値の高い製品の開発を進めています。



技術開発とイノベーション

▶P.33

AGCグループが培ってきたコアテクノロジー、コアテクノロジーの複合化による新製品開発の事例、技術開発戦略の進捗についてご説明します。

人財

▶P.59

長期経営戦略「2030年のありたい姿」の実現に向けて、継続的な企業成長を実現する人的資本経営「人財のAGC」についてご説明します。

環境

▶P.65

代表的な事業のバリューチェーンにおける環境への取り組みや価値創造事例についてご紹介します。また、TCFDのフレームワークに則り気候変動への対応についてご説明します。

社外取締役メッセージ

▶P.78

取締役会での議論内容、AGCグループのコーポレートガバナンス体制の評価、AGCグループの企業価値向上に向けた考えなどについて、3名の社外取締役がご説明します。

CONTENTS

CEOメッセージ …… 03

AGCグループの現在と価値創造 …… 08

AGCグループ企業理念 *"Look Beyond"* …… 08
At a Glance …… 10
高いマーケットシェアを誇るAGCの製品群 …… 11
沿革 …… 12
AGCの技術　～素材メーカーとしての強み～ …… 13
AGC、いつも世界の大事な一部 …… 14
AGCの価値創造モデル …… 16
長期的な社会課題認識（マテリアリティ）の特定プロセス …… 18

成長に向けた経営計画と戦略 …… 19

「2030年のありたい姿」に向けたロードマップ …… 19
長期経営戦略 …… 20
資本コストと株価を意識した経営 …… 21
技術開発とイノベーション …… 29

事業戦略 …… 42

建築ガラス …… 42
　欧米 …… 43
　アジア …… 44
オートモーティブ …… 45
電子 …… 47
化学品 …… 49
ライフサイエンス …… 51
セラミックス …… 53
特集　半導体関連製品の開発・マーケティング …… 54
新規事業創出 ～事業開拓部の取り組み～ …… 58

経営基盤戦略 …… 59

人財 …… 59
環境 …… 65
人権の尊重／コンプライアンス／リスクマネジメント …… 75
バリューチェーンを通じた数々の取り組み …… 76
ステークホルダーエンゲージメント …… 77

コーポレートガバナンス …… 78

社外取締役メッセージ …… 78
AGCのコーポレートガバナンスの基本的な考え方と体制 …… 82
役員報酬制度 …… 87
取締役・監査役 …… 89

データ …… 91

財務データ …… 91
非財務データ …… 93
社外評価 …… 94
旭硝子財団 …… 95
ブループラネット賞 …… 96
会社概要／株主情報 …… 97

表紙について

この表紙では、AGC グループが創出したい 3 つの社会的価値「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）」を表現しています。

報告対象範囲（2025年 6月発行）

- 報告対象期間　2024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 186社

Environment
Social
Governance

価値協創ガイダンス

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：注記がない場合はAGC グループと同様

参考にしたフレームワーク

本レポートの作成に当たっては、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。

見通しに関する注意事項

本統合レポートに記載されているデータや将来予測は、本統合レポートの公開日現在において入手可能な情報にもとづくものです。さまざまな要因により影響を受けることがありますので、実際の業績は見通しから大きく異なる可能性があります。そのため、これらの将来予測に関する記述に全面的に依拠することは差し控えるようお願いいたします。また、当社は新しい情報、将来の出来事等にもとづきこれらの将来予測を更新する義務を負うものではありません。

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 2025（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	
PDF	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 2025 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（2025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
Web	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 メッセージ

直面する課題を着実に克服し「両利きの経営」を推進。長期的な視野に立った経営と人づくりで企業価値向上を実現します。

代表取締役
社長執行役員 CEO
平井 良典

AGCらしさと強み
長期的視点による成長・進化

AGCらしさとは何か。それは、「風通しの良さ」「チャレンジを奨励」「主体性を重視」の三つに象徴される企業文化です。これらをベースにして各個人が主体的に成長し、その力が生かされているところがAGCらしさであり、強みでもあります。創業以来120年近くポートフォリオ変革を続けてこられたのも、このカルチャーのもと、幅広いチャレンジを行ってきたからにほかなりません。

そのAGCらしいあり方をさらにブラッシュアップするために2016年に打ち出したのが、「両利きの経営」です。既存事業である「コア事業」を強固で長期安定的な収益基盤とする一方で、新たな成長分野で高収益の「戦略事業」を創出するという経営方針であり、これは、当社が長い歴史の中で続けてきたことが今も脈々と受け継がれていることを意味しています。

当社が提供する「素材」の研究開発や事業化には、非常に長

CEO メッセージ

い年月を要します。長期経営戦略「2030年のありたい姿」の実現、つまり素材を通じてサステナブルな社会の実現に貢献し、継続的に成長・進化するために、AGCらしさ、強みを生かし、長期的な視点を持って経営に取り組んでいます。

「両利きの経営」実現への課題と取り組み

継続的に成長・進化することは容易ではありません。人は何か成功体験を持つとサクセストラップに陥って、チャレンジをしなくなりがちです。「チャレンジを奨励する」と言葉で言うのは簡単ですが、実際にそのように従業員に動いてもらうためには、経営陣が率先してチャレンジしていくことも大切です。2016年に戦略事業を設定し、「両利きの経営」をスタートさせ、積極的に全社に発信したのはその一環ですが、それを受けて「自分もチャレンジをしたい」と言う人も増えてきました。

とはいえ、「両利きの経営」を継続させ、「ありたい姿」を実現していくのは、とても困難な道であるとも感じています。現状で直面している課題は二つあります。一つは、コア事業を長期安定的な収益基盤とすることがまだまだできていない。もう一つは、戦略事業について、環境変化に対応できる強靭性を十分につけられていないことです。

戦略事業は2016年に設定してから2021年まで売上も利益も伸び続けましたが、ライフサイエンス事業は急速に悪化して2年間赤字となりました。コロナウイルス特需の減退、世界的な金融引き締めの影響で、中小バイオテック企業への資金流入が停滞したこと等が影響していますが、それに耐えられなかったこと自体が当社の実力の現れだったといえます。戦略事業は成長性の高い事業だからといって不安定で良いわけではありません。例えば、エレクトロニクス事業は伸び続けて高い収益を上げています。それらと同様の成長軌道までライフサイエンス事業を引き戻し、強靭な事業にしなければなりません。そのために、生産の急拡大に追いつかなかったオペレーション体制の立て直しや、DXによる人手に頼らない仕組みづくりの実現に向けた取り組みをすでに進めています。

一方のコア事業ですが、業績が低迷していたディスプレイ事業とオートモーティブ事業は、大幅な構造改革によって利益が回復しつつあります。以前のように数量とシェアを追いかけるのをやめ、収益性を考慮し生産能力を集約した上で、戦略的な価格政策を実施しています。コア事業の他の分野でも同様の考え方を適用し、強固な収益基盤とすることで「両利きの経営」の実現・継続を図っていきます。

2024年の振り返りと *AGC plus-2026* の進捗
PBR・ROE低迷を脱するために

2024年を振り返ったとき、まずは、当期純利益が過去最大の赤字となり、ご心配をおかけしたことを全てのステークホルダーの皆様にお詫びしなければなりません。ロシア事業の撤退は、たとえ損失が出ても実施すべきことでしたが、バイオ医薬品CDMO事業の減損損失については、先ほど申し上げた通り、環境変化に耐えられるような強靭な事業体制を築けていなかったことが反省点です。営業利益ベースでの全体の収益性は10年前と比べると2倍近く、1,200億円超を挙げられるようになっているにも関わらず、最終の利益に残らないというのが大きな問題です。

PBRが1倍を割っている現状も、そうした利益構造の影響でROEが低迷していることが最大の要因と考えています。2021年にはROEが10%に届きましたが、その後は安定していません。これを安定して8%以上で維持できる状態にすることが最優先です。安定して営業利益1,800億円を確実に出せるようになれば、ROE8%達成も視野に入ってきます。そのためにも、コア事業を強固で長期安定的な収益基盤とし、戦略事業を強靭化することを着実に実現していく必要があります。

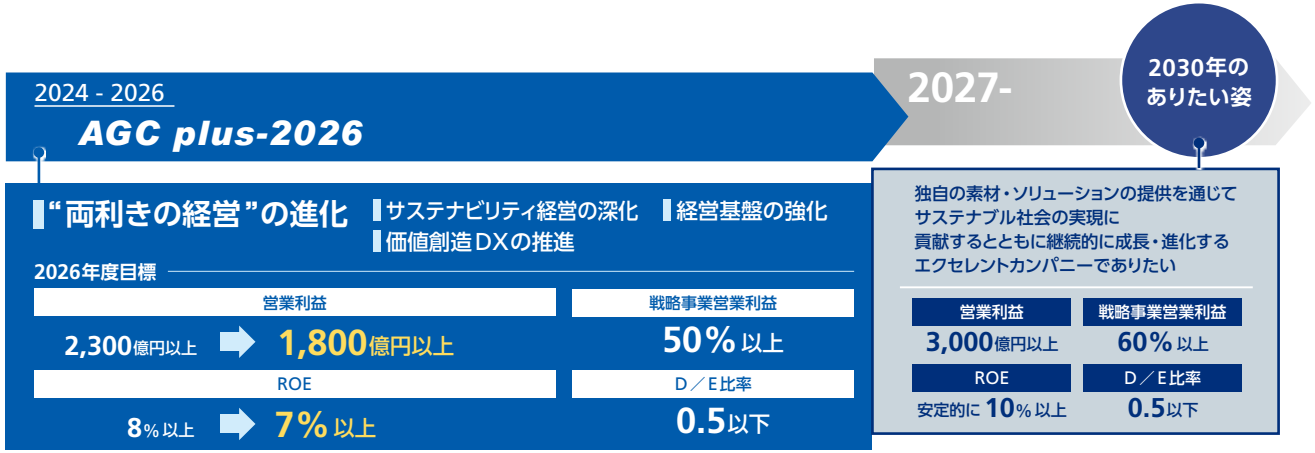
CEO メッセージ

そうすることで株式市場からの評価を回復してまいります。

2024年2月に中期経営計画***AGC plus-2026***(以下、今中計)を公表してから約1年で、2026年の営業利益目標について、2,300億円から1,800億円へと500億円の大幅な下方修正をしました。ライフサイエンス事業の業績低迷が大きな要因ですが、それ以外にも、中国経済成長鈍化に伴う東南アジアのクロールアルカリ事業の販売価格の低下や、欧州経済の沈滞による建築ガラス事業の落ち込みなどの影響も含まれています。ただし、ここ数年苦しんでいるライフサイエンス事業は、本来成長率の高い市場にいます。生産・営業体制は整ってきており、受注につながる見積もり提案金額も増えていますので、2026年には赤字が解消され黒字化も見えてきます。営業利益1,800億円のうちの1,000億円、約56%を戦略事業で出せる見込みであり、これは非常に大きな進展です。そうなれば、もともと思い描いていた「両利きの経営」の両輪が回るようになってきます。

2030年の「営業利益 3,000億円以上」、「安定的にROE10%以上」の目標は堅持

2026年の営業利益目標は下方修正しましたが、さらにその先の2030年の営業利益として掲げている3,000億円以上という目標は、修正することなく堅持します。東南アジアのエッセンシャルケミカルズ事業や欧州を中心とした建築ガラス事業については、将来の市況を見通すのは困難です。しかし、ディスプレイ事業やオートモーティブ事業と同様に、価格政策や構造改革といった具体的な対策を講じることで、市況悪化の局面においても高い収益性を実現できる体制づくりを着実に進めています。2025年に1,500億円、2026年に1,800億円というペースで営業利益を伸ばしていければ、2030年に3,000億円以上、安定的にROE10%以上というゴールも見えてきます。



7つのサステナビリティKPIを継続的にフォロー

今中計では、サステナビリティ経営の深化に向け、当社の製品・技術で創出する社会的価値について、「Blue planet」、「Innovation」、「Well-being」の3つに再定義し、これらと、「環境負荷抑制に関わる温室効果ガス排出量削減」、「人的資本に関わる従業員エンゲージメントスコア向上」を合わせ、計7つのKPIを設定しています。これらの進捗を着実にフォローしていきます。

温室効果ガス排出量の削減は、エネルギー多消費型といわれる素材メーカーにとって極めて重要な課題です。2021年にCEOに就任してすぐ、2050年までに「カーボン・ネットゼロ*」を目指すことを宣言し、今中計では2030年の温室効果ガス排出量削減のマイルストーンを設けて取り組み、着実に進めています。高いハードルですが、炭素効率の高い戦略事業を伸ばしていく一方で、コア事業でのCO_2排出を削減していく両輪で目標達成を目指します。2024年には、フランスのSaint-Gobain社とAGCという世界のガラスメーカーのトップメーカー同士がそれぞれの技術を持ち寄って、板ガラス製造時のCO_2排出量を大幅に削減する技術を開発するための実証実験を始め、2025年にはパイロットラインの稼働を開始しました。気候変動問題への対応は地球全体の課題ですから、単独の会社だけではなく業界として取り組んでいくことも重要だと考えています。

従業員エンゲージメントスコアについては、これまで3年ごとに調査を行い、全項目でスコアは向上してきています。私たち経営陣が現場に行って対話会を重ねていることもあって、従業員の経営戦略に対する理解度は高くなっています。今後も、スコアの低い項目については改善策を実行することで、継続的なエンゲージメント向上を目指します。また、より詳細なモニタリングのため、3年ごとに実施していた調査に加え、2023年からは毎年の簡易的な調査も開始しています。

*Scope1+2

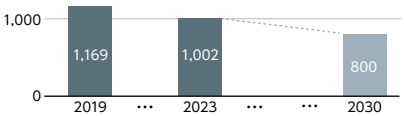
経営層と従業員の対話会

CEO メッセージ

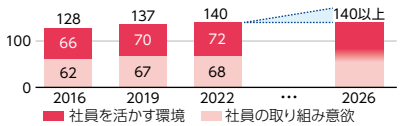
サステナビリティKPI

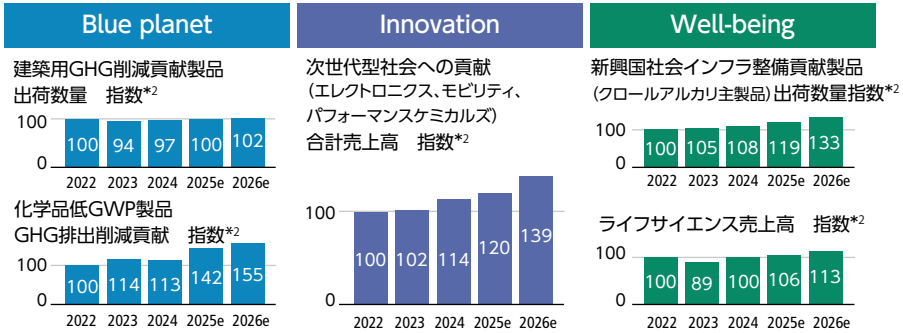
事業活動を通じたサステナビリティKPIの向上により、持続的な成長を実現します。

GHG(Scope1+2)排出量[万t-CO_2]*1



従業員エンゲージメントスコア*1





*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

DXによる価値創造の追求

当社では2015年から工場での生産のデジタル化に取り組み、2017年からはオフィス業務や研究開発など広い範囲でDXを推進してきました。これらは基本的に生産性向上につながるものです。しかし、今中計で「価値創造DX」とうたっているのは、そうした単独のプロセスのデジタル化ではありません。例えば、サプライチェーンのデジタル化があります。上流から下流までつながっているサプライチェーン全体をデジタルで最適化することにより、物流効率の向上や適正在庫などを通じてお客様にとっての価値を高めることができるようになります。

また、研究開発から実際の製品の生産に至るまでのプロセスを、デジタルでスピードアップしていく取り組みもあります。AIを活用したマテリアルズ・インフォマティクスによる研究開発の進化や、プラントの安定操業に大きく寄与するデジタルツイン技術の開発などにより、より高度な製品を、より速く、より高い生産性で作ることを可能にします。

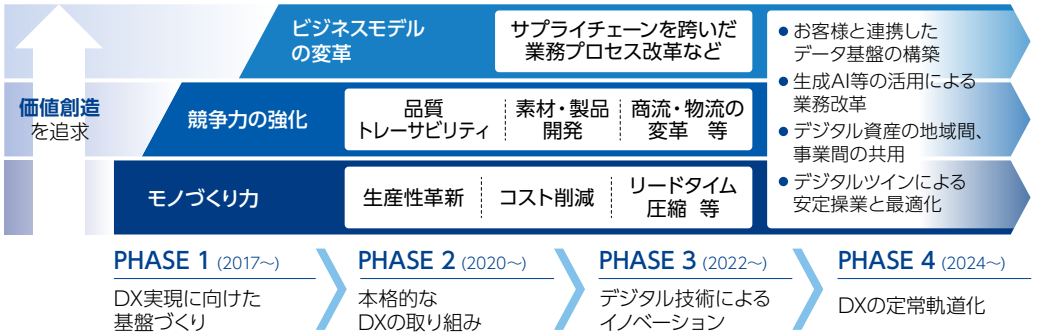
さらに現在、生成AIの活用も進めています。「ChatAGC」と名づけた生成AIを用いた業務効率化が進んでおり、2024年は推計で約11万時間の業務削減を実現しています。

経営基盤強化と信頼構築
新たな価値創造の源泉「人財のAGC」

私たちが現在掲げている長期経営戦略「2030年のありたい姿」では「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」としています。冒頭にも述べました通り、「素材」を中心とする当社の製品やサービスは、研究開発から事業化までに長い年月を要します。現在大きな注目を集めているEUV露光用フォトマスクブランクスは収益化まで20年かかっています。会社の方針が短期間で揺らいでしまっては、素材で世の中に貢献することはかないません。それだけ長期間かかるということは、携わる人も何代かにわたって引き継がれるということです。これは「人財のAGC」という考えに関わります。つまり、素材を通じてサステナブルな社会の実現に貢献するには、長期的な視野を持ち、それを長期的に運営できる体制と人づくりが欠かせないのです。

「人件費は投資であってコストではない」との思いはCEO就任時から変わりません。他社に先駆けて、2022年には大幅なベースアップ*を実施しています、「風通しの良さ」「チャレンジを奨励」「主体性を重視」という三つの企業文化のもとで多様な人財の強み・個性を引き出し、主体的な学びと成長を支援することで、エンゲージメントの高い組織を作り、知の化学反応と現場力の強化を通じて企業価値の向上につなげていく――という考えを端的に表した言葉が「人財のAGC」です。

*AGC(株)において



CEO メッセージ

■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

当社グループは海外グループ会社の従業員が約7割となっており、国籍のダイバーシティはある程度実現しています。しかし、大切なのはDE&I（ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン）の最後の「インクルージョン」です。お互いを認め合い、活かし合うことこそが、新たな価値創造の源泉なのです。先ほど申し上げたように、50年、100年と会社が継続的に成長・進化するのを支えていくのは「人」の力にほかなりません。技術を生み出すのも人なら、モノづくりをするのも人。そのための「人づくり」を通じて、これからもAGCの人的資本経営に取り組んでいきます。

より高度なガバナンスの追求

当社は早くからコーポレートガバナンス強化にも取り組んできました。2002年に執行役員制度を導入するとともに、独立役員として社外取締役を招くなどの改革を実施しました。また、監査役会設置会社の中でも、任意の指名委員会・報酬委員会を持つ先駆的なガバナンス体制を取ってきました。一方で、海外の機関投資家などからの理解の得やすさなども踏まえ、監査役会設置会社以外の機関設計についてもオプションとして常に検討しております。

現状、社外取締役・社外監査役には、グローバル企業の経営経験者や弁護士をはじめ、さまざまな分野で活躍されてきたその道のプロフェッショナルの方々に入っていただいています。また、2025年からは社外取締役を1名増やし、社内・社外の取締役を同数としました。社外取締役・社外監査役には、厳しくものを言っていただける方々にお願いしており、実際、取締役会においては活発な議論が交わされています。今後も世の中から求められる形を前向きに検討しながらコーポレートガバナンスの強化に努めていきます。

企業理念 *“Look Beyond”*

私たちのパーパス	**“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～**
私たちの価値観	• Innovation & Operational Excellence • Sustainability for a Blue Planet • One Team with Diversity • Integrity & Trust
私たちのスピリット	**“易きになじまず難きにつく”**

企業価値向上に向け、ステークホルダーとのさらなる信頼構築へ

2025年初めに、従来「グループビジョン」としていた***“Look Beyond”*** を新たに「企業理念」として再定義するとともに、内容を改定しました。時代に合わせてアップデートした「私たちの価値観」には、Innovation & Operational Excellence、Sustainability for a Blue Planet、One Team with Diversity、Integrity & Trustを掲げています。最後のIntegrity & Trustは、従来の「誠実（Integrity）」に、Trustすなわち「信頼」を加えたものです。安全・環境・品質・コンプライアンスは事業の前提であり、企業内不祥事を起こさないなどの「誠実」は、本来、当たり前のことです。重要なのは、その「誠実」をベースに社会やお客様から「信頼」をいただくことです。当社が建築用・自動車用ガラスでトップシェアを維持し、世界のさまざまな産業のお客様に製品を納めることができているのは、ステークホルダーの皆様からの長年の「信頼」があってこそ。それを改めて心に刻むため、今回、Integrity & Trustを「私たちの価値観」とした次第です。

2024年はバイオ医薬品CDMO事業の大幅な減損損失の計上など、大きな反省点がありました。課題を克服して戦略事業の強靭性を高め、コア事業を長期安定的な収益基盤とすることで、「両利きの経営」による成長軌道に戻し、ROE・PBRを改善する。それが、皆様の「信頼」に応えるため私たち経営陣に課せられている務めであり、私自身の喫緊の課題です。また、さらなる将来を見据えた成長の種を見つけていくことも大切な仕事だと思っています。株主・投資家をはじめとした社会の皆様とのコミュニケーションを通じた信頼構築に努め、AGCグループが「いつも世界の大事な一部」であり続けられるよう継続的な成長・進化を目指してまいりますので、ステークホルダーの皆様には、これまでと変わらぬご理解とご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

2025年 5月
代表取締役 社長執行役員CEO　平井 良典

AGCグループ企業理念　“Look Beyond”

“Look Beyond”

“Look Beyond” は、AGC グループの全ての事業活動・社会活動を貫く企業理念です。
この言葉には、次の想いが込められています。

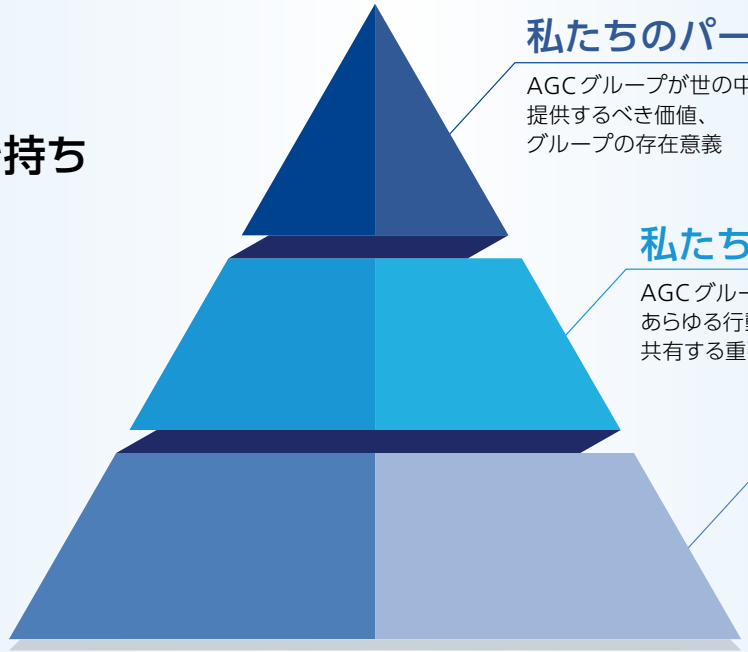
“Look Beyond” 将来を見据え

“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
イノベーションを追求し

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。



私たちのパーパス
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

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

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、
実践していく基本精神

AGCグループ企業理念　*“Look Beyond”*

私たちのパーパス　“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～

私たちAGCグループは、幅広い素材・生産技術にもとづく独自の素材・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

Innovation & Operational Excellence

- 常に先を見据え、イノベーティブな技術、製品、サービスを追求します
- 不断の改善によって、卓越した品質と効率を追求します
- イノベーションとオペレーショナル・エクセレンスの両面で、新しい価値の創造に挑戦し続けます

Sustainability for a Blue Planet

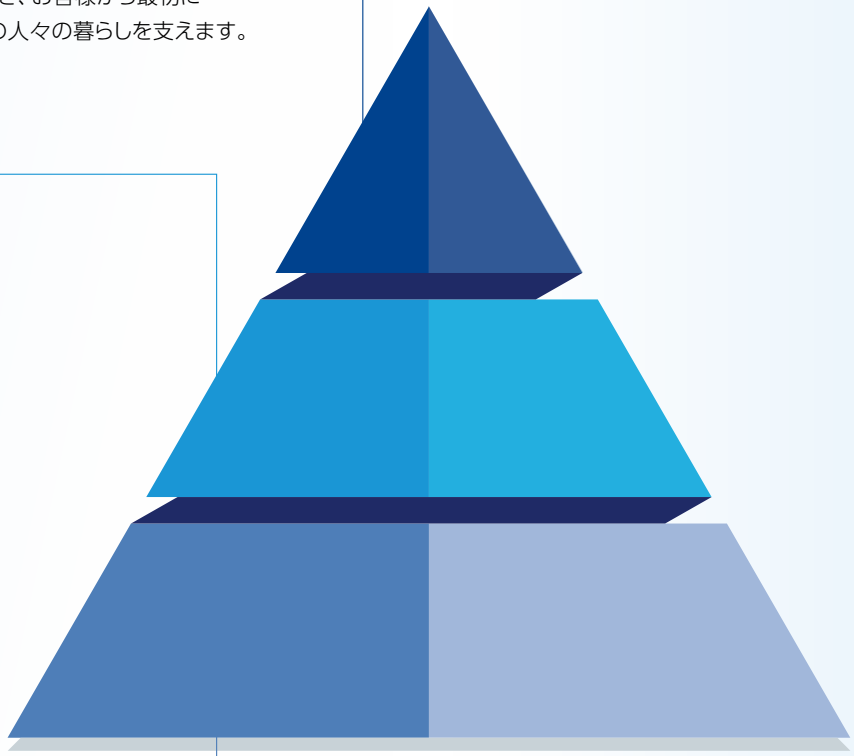
- 持続可能な社会の実現に貢献するとともに、自らも成長・進化し続けます
- 社会的価値の創出を通じ、経済的価値を実現します
- 安心・安全な職場環境の実現に努めます

One Team with Diversity

- 常に異なる視点・意見を尊重します
- あらゆる属性にこだわらず、多様な能力・個性を求め、互いの強みを活かし、One Teamで新たな価値を生み出します

Integrity & Trust

- 高い倫理観にもとづき、法令や規制を厳格に遵守し、あらゆる関係者と透明・公正な関係を築きます
- 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
- 誠実な行動を通じて、社内外の関係者との信頼を培います



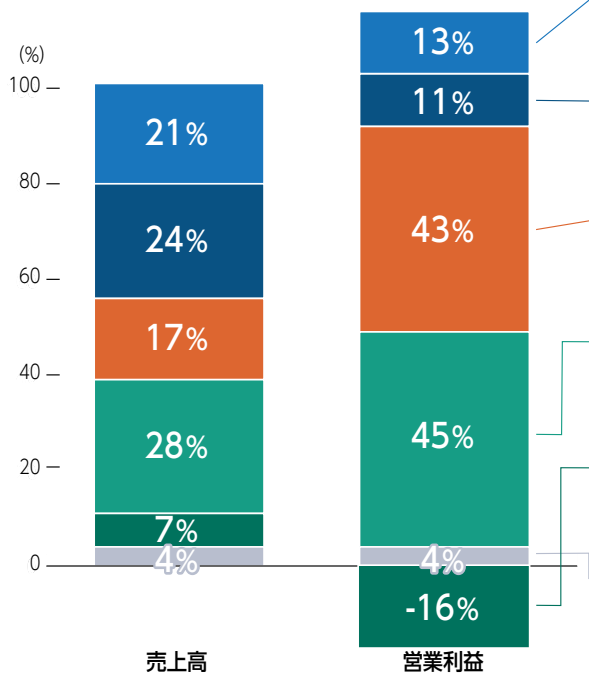
私たちのスピリット　“易きになじまず難きにつく”

1907年にAGCを創設した岩崎俊彌が唱えた創業の精神です。

At a Glance

AGCグループは、「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・営業利益



建築ガラス事業
売上高　4,380億円
営業利益　164億円

オートモーティブ事業
売上高　4,988億円
営業利益　139億円

電子事業
売上高　3,645億円
営業利益　545億円

化学品事業
売上高　5,936億円
営業利益　568億円

ライフサイエンス事業
売上高　1,412億円
営業利益　-212億円

セラミックス・その他事業
売上高　791億円
営業利益　51億円

売上高	総資産
2兆676億円	2兆8,897億円
営業利益	**時価総額**
1,258億円	9,803億円

AGCグループの現在を表す数字（2024年 12月 31日時点）

売上高

日本・アジア：13,181億円
欧　州　：4,926億円
米　州　：2,569億円

営業利益

日本・アジア：1,817億円
欧　州　：89億円
米　州　：-138億円
地域共通費用：-510億円

連結従業員数

日本・アジア：約34,100名
欧　州　：約14,900名
米　州　：約4,700名
計 約53,700名

連結子会社数

日本・アジア：85
欧　州　：90
米　州　：11
計 186社

格付

格付投資情報センター	スタンダード＆プアーズ	ムーディーズ
AA	A-	A2

高いマーケットシェアを誇るAGCの製品群

AGCグループは培ってきた技術力を背景に、ガラスや化学品をはじめとする製品で社会的価値を創出するとともに、高いマーケットシェアを誇ります。

建築ガラス事業　化学品事業
オートモーティブ事業　ライフサイエンス事業
電子事業　セラミックス事業

マーケットシェア（2025年 1月時点当社推定）

*1：欧州(除くロシア)・南米・東南アジア・日本/当社調べ　*2：生産能力ベース/当社調べ　*3：販売ベース/当社調べ　*4：商用品目数ベース/当社調べ

沿革

AGCグループは、時代と地域のニーズに応えるため、事業ポートフォリオを変革し続けながら独自の素材・ソリューションを世界に届けてきました

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

AGCの創業者
岩崎 俊彌

※ 1978年以前は単体売上高、1979年以降は連結売上高。また、2012年以降は国際会計基準（IFRS）にもとづいて作成（2011年以前は日本会計基準）

日本が近代国家へと変貌する中で建設ラッシュが起こり、ガラスへの需要が急騰

1907年

国産の板ガラス製造を開始

日本の高度経済成長を背景に、テレビの家庭への普及が急速に進展

1955年

テレビのブラウン管用ガラスバルブの生産を開始

道路網整備の進展を背景に、自動車の需要が飛躍的に伸長

1956年

自動車用ガラス事業に本格進出

日本各地で公害問題が顕在化したことを受け、公害対策が本格化

1975年

イオン交換膜「フレミオン®」電解法を開発

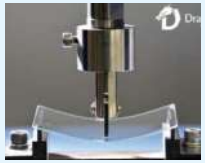
地球温暖化問題が顕在化するなど、地球規模の環境問題への注目が高まる

1991年

代替フロン「アサヒクリンAK-225」の製造を開始

スマートフォンが全世界に普及するとともに、機能の進化・発展が加速

2011年



スマートフォン用化学強化ガラス事業を開始

医薬品分野の技術の高度化により、ライフサイエンス市場の規模が拡大

2016年

バイオ医薬品のグローバルCDMO企業を買収

IoT社会の進化を支える、通信システムとして第5世代移動通信システム（5G）がサービスを開始

2020年

窓を基地局化する「ガラスアンテナ」を開発

AGCの技術　～素材メーカーとしての強み～

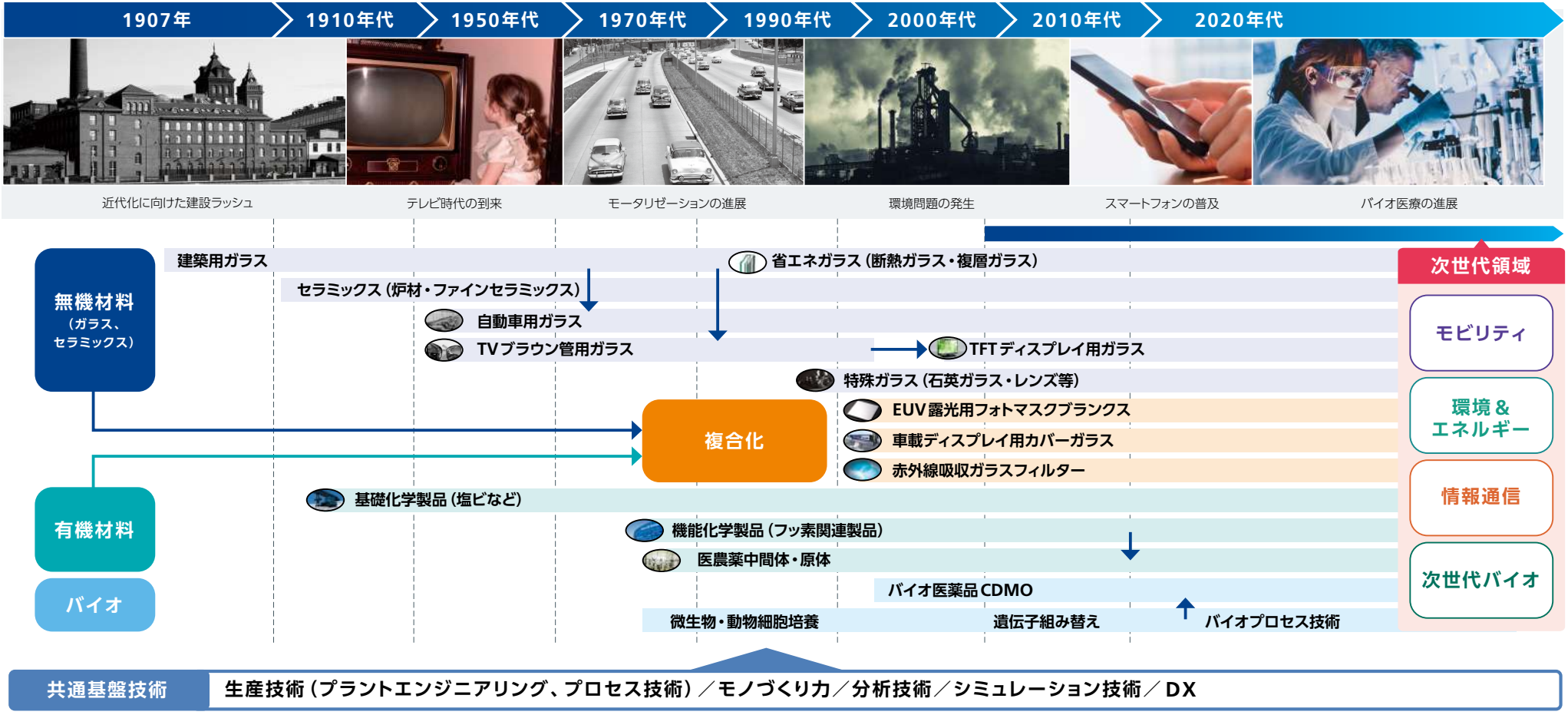
祖業のガラス事業を起点として、化学品、セラミックス、電子部材へと、産業の高度化に欠かせない素材・ソリューションの領域に事業の幅を広げてきました。

AGCの技術的強み

- 独自の優位性を持つ材料技術（ガラス、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。

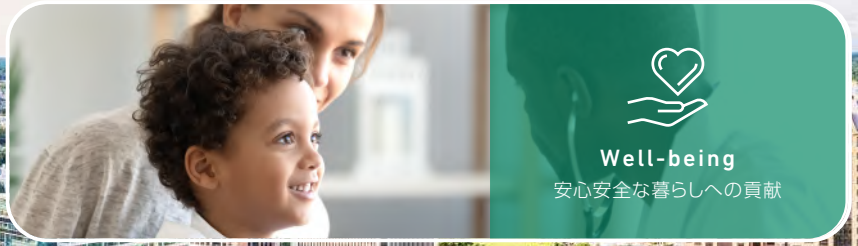
提供してきた独自の素材・ソリューション



AGC、いつも世界の大事な一部

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。こちらでは、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」を実現する製品をご紹介します。

AGCグループが創出したい社会的価値

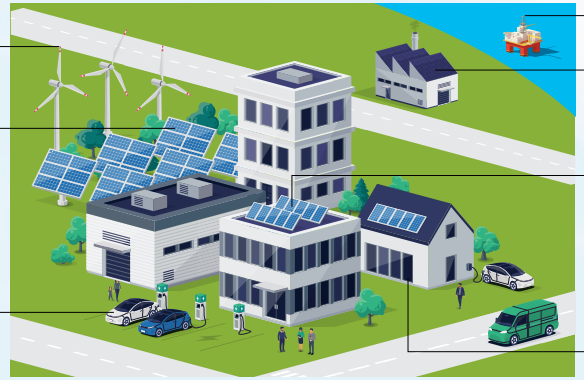


製品の詳細はこちらをご参照ください。

●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

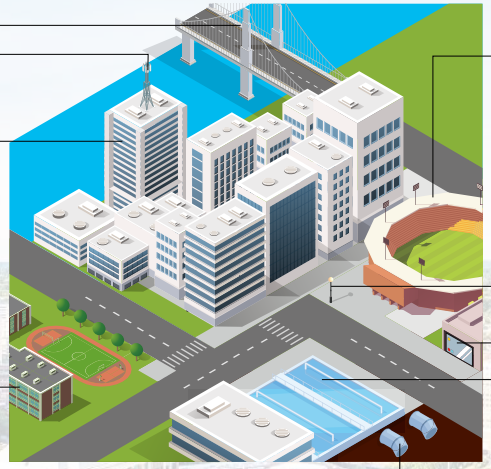
環境面にも配慮したスマートシティの実現に貢献するビル・住宅用ガラスや、太陽熱発電用ミラー、グリーン冷媒などの製品を提供しています。



- 塗料用フッ素樹脂
- 太陽電池用TCO基板
- 高出力LED用ガラスセラミックス基板
- 燃料電池関連部材
- 自動車空調用冷媒
- 石油掘削機器部材用フッ素ゴム
- ごみ発電プラント用耐火物
- 太陽電池保護用フッ素樹脂フィルム
- 住宅エコガラス

「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。



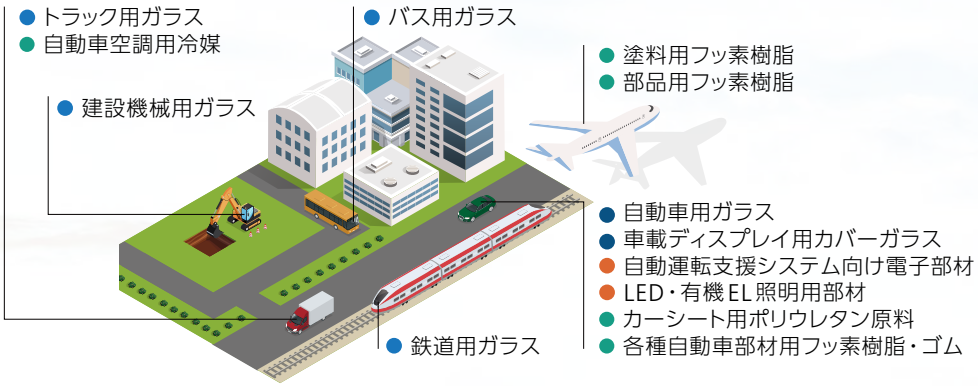
- 塗料用フッ素樹脂
- 基地局用銅張積層板
- ビル用太陽光発電ガラス
- オフィスビル用ガラス
- 基地局用ガラスアンテナ
- 建築用低反射ガラス
- 防災安全合わせガラス
- 膜構造物向けフッ素樹脂フィルム
- LED・有機EL照明用部材
- ディスプレイ一体型ミラー
- 次亜塩素酸ソーダ（飲料水用消毒剤）
- 塩化ビニル樹脂（水道管）

AGC、いつも世界の大事な一部

●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

「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。

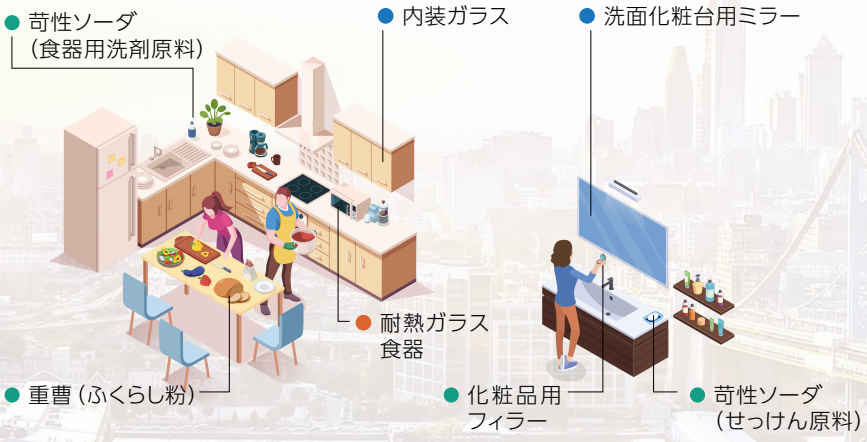


「エレクトロニクス」領域

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。

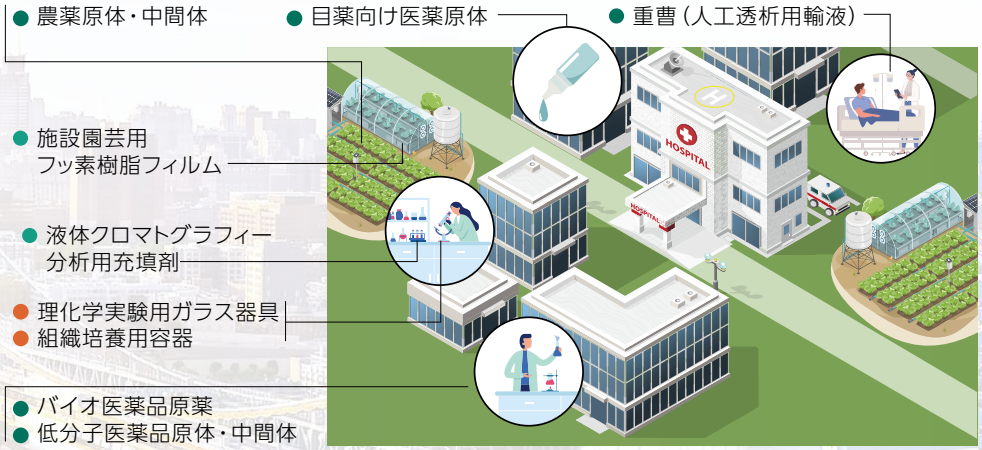
「生活関連」領域

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。



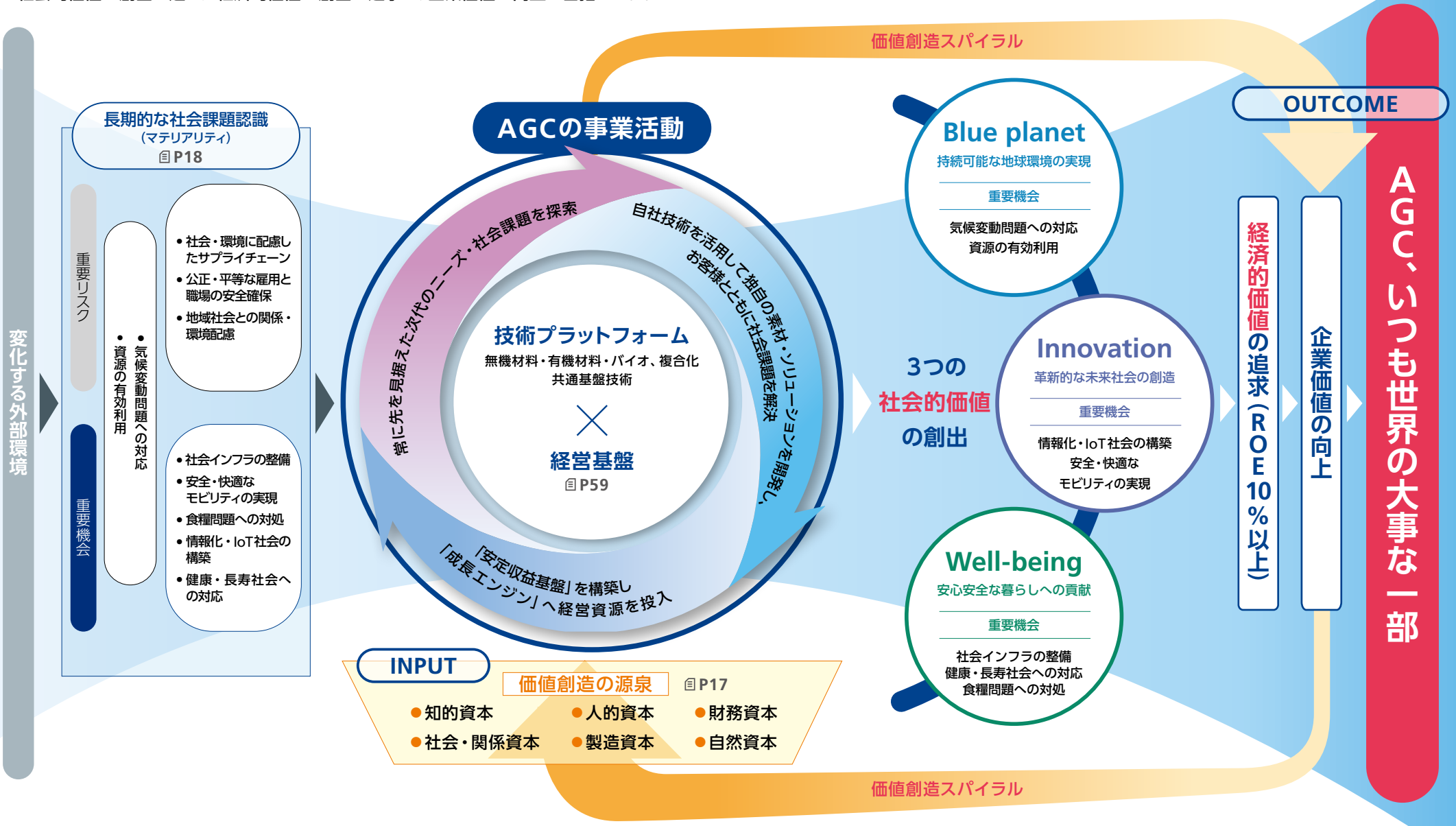
「ライフサイエンス」領域

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



AGCの価値創造モデル

AGCグループは企業理念 ***"Look Beyond"*** にもとづき、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。



AGCの価値創造モデル　～価値創造の源泉～

		各資本の説明	資本強化に向けた取り組み例
	2024年度 ・総資産：**2兆 8,897億円** ・売上高：**2兆 676億円** ・営業利益：**1,258億円**	株主資本コストを上回る収益性実現に向け、中期経営計画***AGC plus-2026***の戦略にもとづく取り組みを着実に実行し、2027年以降の早期にROE 8%以上の達成を目指します。また、「2030年のありたい姿」では財務目標として、「営業利益 3000億以上、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」を掲げています。	● ポートフォリオ変革による収益性向上 ● 市場との対話推進（CEO・CFO・CTO、社外取締役による機関投資家との対話など） 詳細：P.77 ステークホルダーエンゲージメントを参照
	・連結従業員数：**約 5万 3700人（2024年度）** ・従業員エンゲージメントスコア（社員を活かす環境＋社員の取り組み意欲） 2016年度 128→ 2019年度 137→ 2022年度 140	「2030年のありたい姿」の実現に向けて、継続的な企業成長を実現する人的資本経営「人財のAGC」を推進しています。「人財のAGC」にもとづき人事施策を企画・実行し、それらの効果を測るための定量的な数値目標をモニタリングすることで着実に推進しています。	● AGCグループ経営人財育成プログラム ● 競争力のある処遇の整備と採用の取り組み ● 従業員エンゲージメント向上施策 ● 技術人財、DX人財育成の取り組み
	2024年度 ・設備投資額：**2,575億円** ・日本・アジア・欧州・米州などに製造拠点	AGCグループでは、製品開発と連携した生産技術・設備開発を全ての事業において重視しています。これまで磨き続けてきた生産技術・エンジニアリング能力をベースにしながら、デジタルトランスフォーメーション（DX）の加速によってさらなる能力向上を実現していきます。	● 基盤技術、生産システムの深化・拡張 ● プラントにおけるDX推進 ● GHG排出量削減に貢献する設備の導入
	2024年度 ・研究開発費：**618億円** ・特許および実用新案件数：8,693件 ・DX人財（データサイエンティスト） 2020年→ 2024年末 上級：39人→ **95人** 基礎・応用レベル、入門レベル：1,735人→ **5,900人**	AGCグループでは、常に社会や市場、技術の長期的変化を見据え、お客様のニーズを先読みして素材・技術開発に取り組むことで、お客様における製品の課題解決に対する期待に応え、新たな価値創造につなげてきました。この姿勢とグループの有する素材・技術の広がりによりお客様の期待を生み出し続けることで、さらなる価値創造につなげていきます。また、技術開発の成果については、知的財産として適切に保護をしています。	● オープンイノベーションによる外部との協創 ● 戦略的な知財ポートフォリオの構築 ● 事業に貢献する特許を生み出すための発明報奨制度 ● 標準化・ルール形成の戦略策定と実行 ● DXを活用した研究開発の変革RX（Research Transformation）
	2024年度 ・ISO14001取得済みのグループ会社グローバル **106社** ・GHG排出量 * ・Scope1+2排出量　9,913千t-CO_2 売上高原単位 0.48千t-CO_2/億円 ・Scope3排出量　9,646千t-CO_2 * 実績は暫定値	AGCグループは、天然資源やエネルギー、生物多様性を含む自然資本を事業の基盤と位置づけ、その健全性の維持を長期的な企業価値の源泉と捉えています。製品・技術・サービスのライフサイクル全体で環境影響の低減を図りながら、社会的価値“Blue planet”を創出し、脱炭素などの社会課題への対応を通じて、持続可能な社会と自社の成長を両立させていきます。	● TCFD提言にもとづくリスク分析と情報開示 ● GHG排出量の削減、埋立処分率の削減 ● 再生可能エネルギーの創出に貢献する素材の開発、提供 ● 省エネ製品・創エネ製品の提供
	・AGC横浜テクニカルセンターへの企業訪問数：年間 250 から 300件 ・お取引先様満足度調査　2008年以降 **毎年約 200社に実施**	創業以来、多様な業界へ事業領域を拡大するとともに、そこでの接点を生かしマーケット視点に立った新たな用途を創出し続けることで、お客様とのゆるぎない信頼関係を構築してきました。今後ともお客様との信頼関係を強みに、各業界のトップランナーとの協創を通して新たな価値を提供していきます。	● AGC横浜テクニカルセンターの協創空間AOにおける、アカデミア等との革新的な技術の開発や、お客様企業との新製品開発 ● ビジネスパートナー会を通じた対話 ● NPO・NGOとの定期的な意見交換

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、重要リスクおよび重要機会を特定しています。

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 のターゲットにもとづいて分析しました。

1. 事業領域ごとに、主要な既存製品をピックアップ
2. 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
3. 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
4. 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
5. 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
6. 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もとづき補正
7. 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

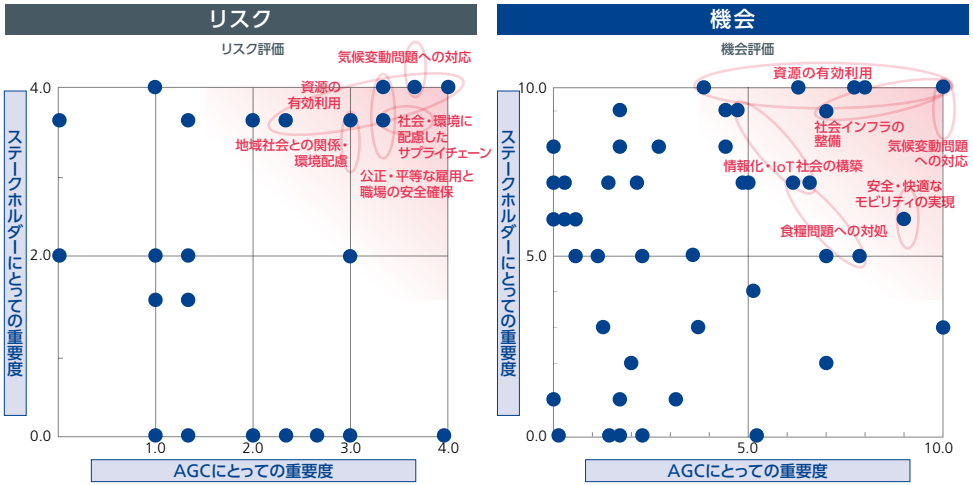
現在の社会課題解決への貢献状況を踏まえつつ、今後のAGCグループにとっての重要リスク・機会を特定するために、社会課題の将来動向を分析しました（分析結果は、「2030年のありたい姿」策定の基礎情報としても活用）。

1. 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「リスク」「機会」に関わる事項をリストアップ（計 79項目）

2.「重要リスク」「重要機会」の評価

社会課題視点にもとづくステークホルダーとAGCグループにとっての「重要リスク」「重要機会」について評価



03 重要リスク・機会の特定

社会課題トレンド分析結果にもとづき、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リスク・機会を特定。

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	重要機会 “製品・技術”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	• 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

04 取締役会議論を経て決定

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。

05 経営戦略への反映

それぞれの重要リスク・機会の具体的な内容と取り組み事例についてはサステナビリティデータブックをご覧ください。

「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。

中期経営計画 AGC plus-2026

2024-2026

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

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

事業ポートフォリオ変革 × サステナビリティ経営の推進

2030

2026

長期経営戦略

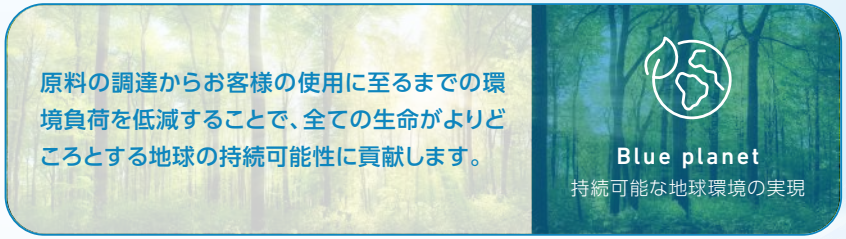
長期経営戦略「2030年のありたい姿」とは

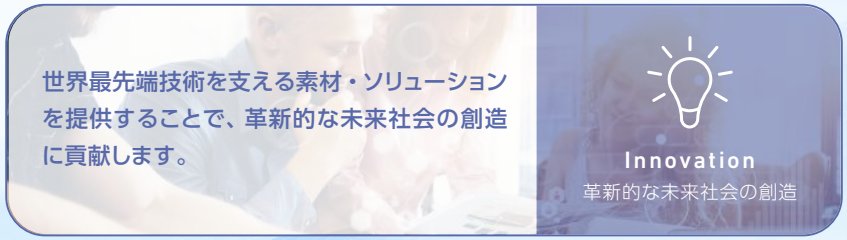
「2030年のありたい姿」では「独自の素材・ソリューションの提供を通じて、サステナブルな社会の実現に貢献するとともに、継続的に成長・進化するエクセレントカンパニーでありたい」という目指す企業像を示しました。その実現には製品・技術の提供やさまざまな企業活動を通じて社会的価値を創出しながら、ビジネスモデル変革や新事業創出等により資本効率を高めて経済的価値を創出することが必要です。そのための一つ目の主要戦略が「事業ポートフォリオ変革」です。市況変動に強く、資産効率・成長性・炭素効率の高い事業ポートフォリオを構築するため、コア事業の事業構造やビジネスモデルの変革、戦略事業の拡充と成長の加速に取り組んでいます。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

事業ポートフォリオ変革 × サステナビリティ経営の推進

AGCグループが創出したい社会的価値





資本コストと株価を意識した経営

CFO メッセージ

収益構造の改善によって、資本市場からの信頼回復に責任を持って取り組みます。

代表取締役
副社長執行役員 CFO、CCO
宮地 伸二

2024年の振り返り
3年連続で期中での業績見通し下方修正という厳しい状況

2024年は大変厳しい決算となりました。売上高こそ前期比プラスで過去最高になったものの、営業利益は期の途中で当初予想の 1,500億円から 1,300億円に下方修正したにもかかわらず、結果的にそれを下回る 1,258億円にとどまりました。期中での下方修正は 3年連続ですから、大いに反省すべき事態だと捉えています。また、親会社の所有者に帰属する当期純利益も、上期に発生した大きな減損などによって▲ 940億円と過去最大の赤字となりました。

大きな損失の要因となったバイオ医薬品CDMOについては、予測が難しい事象が重なったとはいえ、生産能力増強のペースが速すぎるなど全体への目配りに欠ける面がありました。外部環境は常に変化するものであり、その影響を乗り越えて業績を伸ばすべきところをつまずいたわけですから、真摯に反省しなければなりません。損失のもう一つの要因であるロシア事業の譲渡に伴う株式売却損については、困難な状況の中でも最善の選択肢を取り、影響を最小限にとどめることができたと考えています。

資本コストと株価を意識した経営

2024年 12月期通期業績

		前期比
売上高	20,676億円	+483億円
営業利益	1,258億円	▲ 29億円
親会社の所有者に帰属する当期純利益	▲ 940億円	▲ 1,598億円

2025年 12月期通期見通し

		前期比
売上高	21,500億円	+824億円
営業利益	1,500億円	+242億円
親会社の所有者に帰属する当期純利益	800億円	+1,740億円

- 建築ガラスの販売価格下落やロシア事業譲渡に伴う減収、自動車用ガラスの出荷減少、化学品の苛性ソーダ・塩化ビニル樹脂の販売価格下落等があったものの、為替の増収効果や電子の売上増加により、前期比増収
- 原燃材料価格が下落したものの、上述の減収要因に加え、オートモーティブ、ライフサイエンス等でのコスト悪化により前期比減益
- その他費用として上期に発生した、ライフサイエンス（バイオ医薬品CDMO）に係る減損損失およびロシア事業の譲渡に伴う関係会社株式売却損等により、前期比減益
- ライフサイエンス、オートモーティブの復調などにより、増収・増益

課題事業への取り組みと現状

前中期経営計画期間から特に重要な課題事業として取り組んできたのが、ディスプレイ事業とバイオ医薬品CDMO事業です。

まずディスプレイですが、収益改善策として「事業構造改革」「価格政策の見直し」「技術革新による競争力強化」の3つを進めてきました。2024年は、まず「事業構造改革」により1年間で大きく業績が回復しました。「事業構造改革」は、大型ディスプレイ用ガラス基板への集中により、生産効率の向上を目指すものです。2022年比で生産能力の2割を削減する目標を、予定より早く2024年末までに完了しました。二つ目の「価格政策の見直し」でも2024年に一定の効果が得られました。三つ目の「技術革新による競争力強化」では、競争力があり、生産性も高い新しい製品「AN Rezosta™」のお客様への展開を順次進めています。これらの施策を全てやりきれば、ディスプレイの目標である2026年のROCE10%達成は十分可能と考えています。ディスプレイは、業績が底だった2020年には、「もう復活は難しい」とまで言われることもありました。しかし、こうして業績を大きく改善できていることは、当社の底力を示していると考えています。

バイオ医薬品CDMOは米国3拠点と欧州1拠点において課題を抱えていましたが、それぞれで収益改善施策に取り組みました。例えば、米国の遺伝子細胞治療ロングモント拠点は2024年第3四半期に稼働を停止し、生産能力の適正化を図りました。これにより年間25億円の固定費削減効果を見込んでいます。また、動物細胞を中心とした拠点であるコペンハーゲンでは、稼働が遅れていた増設設備が2024年9月に稼働開始し、順調に受注が増えています。それぞれの拠点で対策を打った結果、状況は好転してきました。事業の特性上、改善効果がすぐに現れるわけではないものの、2024年の赤字を2025年に半減させ、2026年に黒字化できる見込みです。

中期経営計画 *AGC plus-2026* の進捗と課題
「市況変動に強い」事業構造の実現が課題

中期経営計画 ***AGC plus-2026*** (以下、今中計) については、最終年度である2026年の財務目標を下方修正したことをまず申し上げねばなりません。当初、2,300億円としていた営業利益の目標を1,800億円に引き下げました。今中計を発表したのは2024年2月で、その1年後に500億円の下方修正をしなければならなかったわけですから、計画が甘すぎたというご指摘を真摯に受け止めたいと思います。最大の要因はバイオ医薬品CDMOですが、それ以外にも化学品の市況や欧州の景気などにも大きく左右されました。これらは事前に予測するのが難しい事象ではありますが、読みが楽観的であったことは否めません。また、こうした状況からROEが低位で推移し、結果的にPBRが1倍を下回る結果となっています。

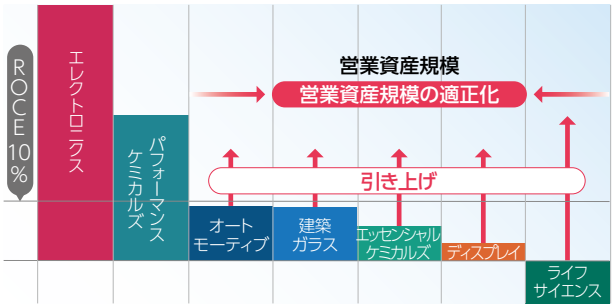
中期経営計画 *AGC plus-2026* 財務KPI（見直し）

		2025年	2026年		2030年
		予想	2024年2月発表	2025年2月修正後	目標
財務KPI	営業利益	1,500億円	2,300億円	**1,800億円**	3,000億円以上
	戦略事業・営業利益	800億円	1,300億円	**1,000億円**	1,900億円以上
	EBITDA	3,370億円	4,400億円	**3,800億円**	
	ROE	5.6%	8%以上	**7%以上**	**10%以上**
	D／E比率	0.5以下			

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ROCE10%を社内目標としており、さらなる資本効率の向上に取り組んでいます

*EBITDA＝営業利益＋減価償却費

2024年 事業別ROCE（共通費配賦前）・営業資産イメージ図



P48参照 P50参照 P46参照 P43参照 P50参照 P48参照 P52参照

資本コストと株価を意識した経営

今中計では、経営方針 ***AGC plus 2.0*** の方向性に沿って、両利きの経営の推進によって「市況変動に強い」「高い資産効率」「高い成長率」「高い炭素効率」の事業ポートフォリオの構築を引き続き目指しています。この 4 つを目指すという方向性自体は間違っていないのですが、「市況変動に強い」という部分が現状では特に不足しており、一番の課題であることは明らかです。

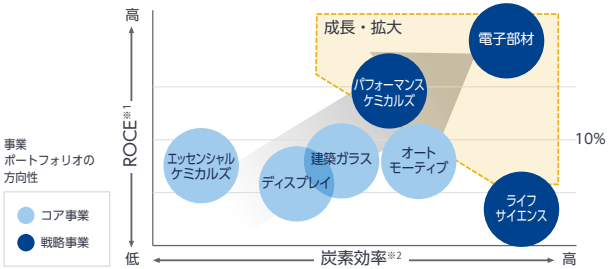
また、資産効率の点では、資産規模の大きいコア事業の収益性が不十分で全社のROCEを引き下げており、それがROEの低さにもつながっています。これらの事業の収益性向上と資産効率改善は喫緊の課題です。

戦略事業の拡大

市況変動に強く高い収益性を維持できる事業構造を築くためには、コア事業の収益性改善に加えて、戦略事業を引き続き伸ばしていくことが重要です。戦略事業は、「市況変動に強い」「高い資産効率」「高い成長率」「高い炭素効率」のいずれにも合致します。

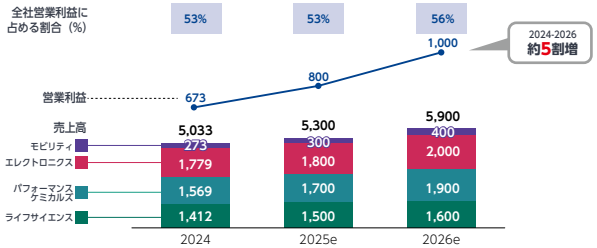
その戦略事業の現状と見通しについて、戦略事業全体の営業利益を見ると、2023年はライフサイエンスの赤字転落で前年より 300億円以上減少したことに対して、2024年はライフサイエンスの赤字がさらに拡大したにもかかわらず、エレクトロニクスの大きな貢献もあって、前年より 100億円超増加しました。今後、ライフサイエンスの業績回復に加えて、エレクトロニクスではEUVマスクブランクス等の半導体関連製品の継続的な成長が見込まれます。さらに、スマートフォン用の光学フィルター事業でより機能性の高い製品を投入することも予定しています。これらの施策により、2026年には戦略事業の営業利益を 1,000億円とすることを目指します。2026年の全社営業利益の見込みは 1,800億円ですから、戦略事業が過半数を占めることとなり、戦略事業がAGCグループ全体の成長を牽引していく姿がより明確になるはずです。

事業ポートフォリオ変革の方向性（炭素効率・資産効率）



ROCE＝（当年度営業利益）÷（当年度末営業資産残高）、事業別の営業利益は共通費用配賦前
※ 1 2024年ROCEをもとに作成
※ 2 2024年売上高当たりの 2023年排出量をもとに作成

戦略事業　売上高・営業利益推移（億円）



全社でValue-based Pricingへ

全社のROCEを引き上げるために、コア事業を含めた全社的な収益構造の改善を目指す取り組みとして掲げているのが、「全社でValue-based Pricingへ」という価格政策です。戦略事業など機能性のある製品であればValue-based Pricingは当然のことですが、コア事業でも同じことに取り組みたいと考えています。私たちが当然のようにお客様に提供している品質やサービスは非常に大きな価値であるにもかかわらず、その価値を利益に結び付けられていないケースが多い。コア事業が提供する製品の中にはコモディティ化が進んでいる物もあるとはいえ、その品質安定性や供給安定性は、本来とても大きな差別化要素です。その価値をうまく価格に反映できていないケースがあると考えています。価格政策については、以前から取り組みを進めていたオートモーティブやディスプレイなどですでに成果が出ています。製品そのもののバリューを上げつつ、製品の品質、供給安定性、付帯するサービスなど、提供価値に見合ったプライシングを実現する取り組みを今後も全社的に進めていきます。

収益構造の改善に当たっては、費用削減にも注力しています。私CFOが主導する全社横断的な費用削減プロジェクトを立ち上げました。メーカーですから製造現場では常に生産性を追求していますが、間接部門の生産性向上にもより力を入れたいと考えています。

2024年のROEは -6.5%でした。2026年の当初計画は下方修正しましたが、株主資本コストを上回る収益性実現に向け、2027年以降早期にROE8%以上の達成を目指します。その実現には、営業利益として 2,000 ～ 2,100億円は必要になります。2026年の営業利益が見通し通り 1,800億円を達成しても、さらに 200 ～ 300億円を積み増す必要があります。そのためにも全社レベルでの収益構造の改善に手を尽くしていく考えです。

資本コストと株価を意識した経営

キャピタルアロケーションと株主還元
投資は 2024年をピークに減少させ、戦略枠を確保する

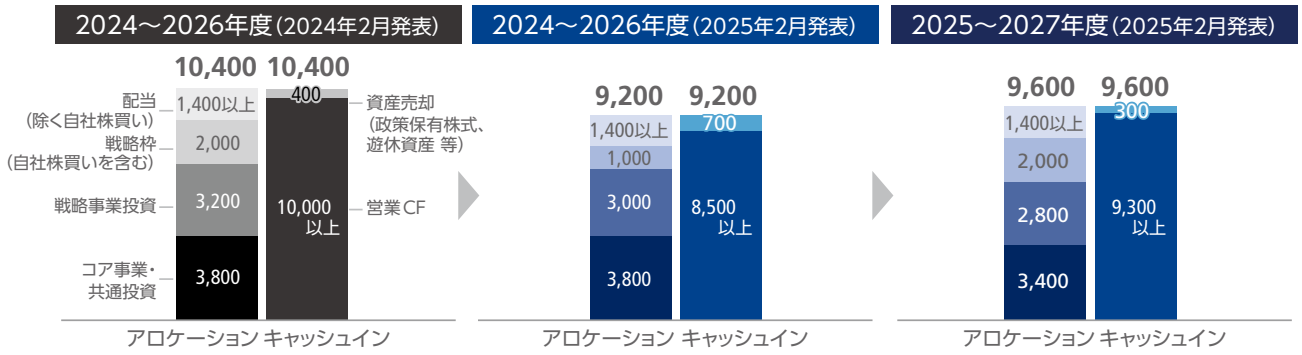
2024 から 2026年の 3年間のキャッシュイン総額は業績の下方修正に伴い当初見込みの 1兆 400億円と比べて 1,200億円ほど減少し 9,200億円程度になる見込みです。それに伴い、使途としての自由度の高い戦略枠も 2,000億円から 1,000億円ほどに一旦縮小する見込みです。一方で、東南アジアのエッセンシャルケミカルズの拡大投資は 2025年央にも完了し、その他の大型の投資案件も減少することから、キャッシュアウトも 2024年をピークに減少傾向となります。従って、2025-2027年の 3年間では戦略枠は再び 2,000億円を確保できると見ています。この戦略枠を使って何をするかは未定ですが、次の成長に向けたさまざまな打ち手を考えやすい状況となりますので、戦略的な投資案件やキャッシュの状況などを総合的に勘案し、自己株式の取得も含めた最適な資本配分を実施します。

なお、当社は政策保有株式を原則として保有しないこととし、売却を進めています。

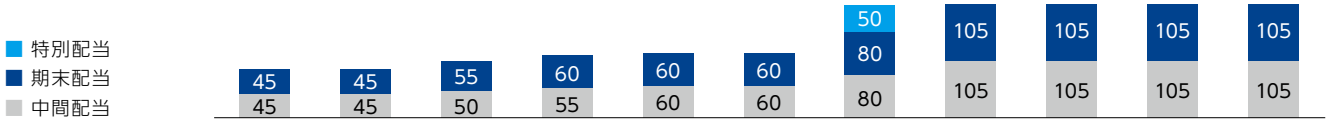
2017年度末で 2,803億円あった保有残高は 2024年度末では 699億円まで縮減されています。

また、株主還元の指標として、従来の「連結配当性向」に代えて、2024年には単年度の業績の影響を受けにくい「株主資本配当率 (DOE)」を取り入れました。DOE3% 程度を目安に安定配当を継続する方針に変更はなく、2025年も 1株当たり配当金額は 2024年の水準を維持する予定です。

(単位:億円)



1株当たり配当金額推移(円)



	FY2015	FY2016	FY2017	FY2018	FY2019	FY2020	FY2021	FY2022	FY2023	FY2024e	FY2025e
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%	—	56%
連結配当性向	48%	44%	35%	29%	60%	81%	38%	—	69%	—	56%
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%	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
- 株主資本配当率 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。

CFOの役割と責任
CEOと共に企業価値向上を実現

財務の責任者として、これまで述べたように、AGCの活動をご理解・支援してくださる株主の皆様に対しては、長期安定的な還元を継続し、最適な資本配分を実施します。また、株主の皆様をはじめとするステークホルダーの皆様との質の高い対話を継続し、株価上昇を目指していきます。

一方、当社のCFOは幅広い執行責任のある立場であり、ROCE向上に向けたさまざまな施策を牽引することもCFOである私の責務だと考えています。現時点で何より優先すべきは、この数年の業績低迷により失ったステークホルダーの皆様からの信頼を取り戻すことです。信頼を回復するのは一朝一夕には難しいかもしれませんが、まずは、今中計で掲げている目標をしっかり達成することが何よりも重要と認識しています。今後も「2030年のありたい姿」の実現に向けてCEOを中心にOne Teamで取り組む所存です。

資本コストと株価を意識した経営

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。2024年からは現中期経営計画 ***AGC plus-2026*** を開始し、「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」に取り組んでいます。

コーポレート・トランスフォーメーション 第一章

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

2015　2016　2017

AGC plus-2017

2015～2017年平均

営業利益	957億円
EBITDA※	2,248億円

中計期間を通じて増益トレンド継続、収益性改善等により営業利益構成が大きく変化

2018　2019　2020

AGC plus-2020

2018～2020年平均

営業利益	993億円
EBITDA※	2,356億円

戦略事業は伸長、一部コア事業はコロナ禍影響もあり課題を残す

コーポレート・トランスフォーメーション 第二章

事業ポートフォリオ改革の方向性を明確にし、さらに加速することを宣言

2021　2022　2023

AGC plus-2023

2021～2023年平均

営業利益		1,730億円
EBITDA※		3,489億円
ROE	2021	10.2%
	2022	-0.2%
	2023	4.6%

成果

- 事業ポートフォリオ転換の進展により、営業利益、EBITDAの水準が向上
- コア事業は成長投資と構造改革により、収益性が改善
- 戦略事業は、2023年に米国バイオ医薬品CDMO事業不調の影響を受けたものの、利益水準は向上

課題

- 減損損失の計上などによりROE目標未達（当初目標：8%）
- ディスプレイ事業、バイオ医薬品CDMO事業に課題を残す

2024　2025　2026

AGC plus-2026

現中期経営計画の詳細はP26をご覧ください。

～2030

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

※EBITDA＝営業利益＋減価償却費

資本コストと株価を意識した経営

中期経営計画 *AGC plus-2026*

AGC plus-2026 の戦略

「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し、企業価値の最大化を図ります。

“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更に強化

AGC plus-2026 の財務KPIと進捗状況

中期経営計画 ***AGC plus-2026*** を2024年2月に発表した際、その最終年度である2026年の財務KPIを以下の通り設定しました。しかしながら、欧州や中国における景気低迷等、AGCグループを取り巻く経済環境は、総じて厳しい状況が続くことが見込まれます。加えて、ライフサイエンス事業での販売数量が当初計画に対して大幅未達になることが予想されるため、2025年2月に、2026年の財務KPIを以下の通り下方修正しました。

2026年の財務KPIは下方修正しましたが、長期経営戦略「2030 年のありたい姿」に向けて掲げている財務KPIは堅持します。

		2024年	2025年	2026年		2030年
		実績	予想	2024年 2月発表	2025年 2月修正後	目標
財務KPI	営業利益	1,258億円	1,500億円	2,300億円	**1,800億円**	3,000億円以上
	戦略事業・営業利益	673億円	800億円	1,300億円	**1,000億円**	1,900億円以上
	EBITDA	1,478億円	3,370億円	4,400億円	**3,800億円**	
	ROE	-6.5%	5.6%	8%以上	**7%以上**	**10%以上**
	D／E比率	0.39	0.5以下			

現状認識

各事業の現状

「2030年のありたい姿」において、コア事業では、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することを、戦略事業では、自社の強みを生かし、AGCグループの将来の柱となる高収益事業を創出・拡大することを目指しています。しかしながら、一部の事業では改善すべき課題があり、2026年の財務KPIの下方修正に至りました。また、2022年のディスプレイ事業等および2024年のバイオ医薬品CDMO事業での減損損失や2024年のロシア事業譲渡に伴う株式売却損の発生もあり、ROEが低位で推移し、結果的にPBRが1倍を下回る状況が続いています。

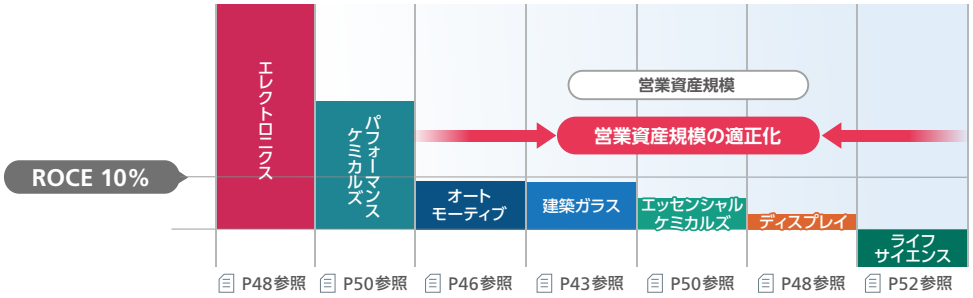
	コア事業		戦略事業	
ありたい姿	強固で長期安定的な収益基盤		高収益事業を創出・拡大	
現状認識	ディスプレイ	構造改革により**収益性は順調に改善**	ライフサイエンス	**バイオ医薬品CDMOの収益改善中**
	エッセンシャルケミカルズ	**市況低迷の影響**継続	パフォーマンスケミカルズ	**成長施策実施により売上伸長**
	オートモーティブ	北米は生産トラブル発生するも、**収益は順調に改善**	エレクトロニクス	半導体市場の伸びにより計画通り**伸長**
	建築ガラス	ロシア事業撤退や、欧州および東南アジアの**景気低迷の影響**が継続	モビリティ	事業規模は限定的も着実に**伸長**
課題	ROEが低位で推移、結果としてPBRが1倍を下回る			

ROCEの現状

AGCグループでは、ROE向上のためにROCE*による事業管理を行っています。資産規模の大きい事業の収益性が不十分であることが全社ROCEを引き下げており、これらの事業の収益力向上と資産効率の改善が喫緊の課題と認識してい各事業のROCE向上施策は、P.42以降の事業戦略ページをご参照ください。

* ROCE（営業資産営業利益率）＝（当年度営業利益）÷（当年度末営業資産残高）

2024年 事業別ROCE（共通費配賦前）・営業資産イメージ図



資本コストと株価を意識した経営

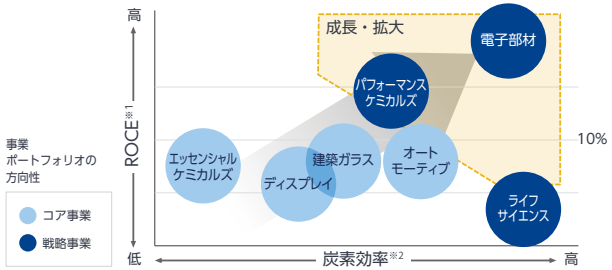
中期経営計画 *AGC plus-2026*

両利きの経営の進化

全社的な取り組みとして、価格政策、費用削減およびタイムリーな構造改善施策により、収益構造の改善を進めます。引き続き、“両利きの経営”を推進し、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ていきます。

1 収益構造の改善	❶価格政策 全社でValue-based Pricingへ ❷費用削減 ・投資抑制と生産性向上によりコスト削減 ・CFO主導の全社横断的な費用削減プロジェクト立上げ ❸タイムリーな構造改善施策
2 ポートフォリオ変革	■ 両利きの経営の推進により、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引き続き目指す

事業ポートフォリオ変革の方向性（炭素効率・資産効率）

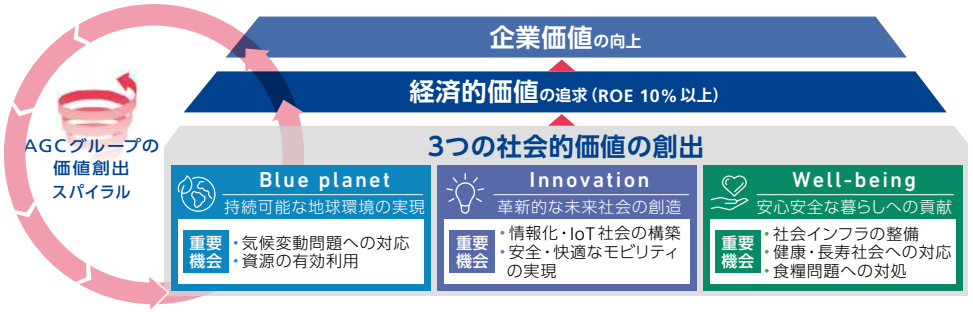


ROCE = (当年度営業利益) ÷ (当年度末営業資産残高)、事業別の営業利益は共通費用配賦前
※ 1 2024年ROCEを基に作成
※ 2 2024年売上高当たりの 2023年排出量をもとに作成

各事業の現状と戦略：P.42事業戦略を参照

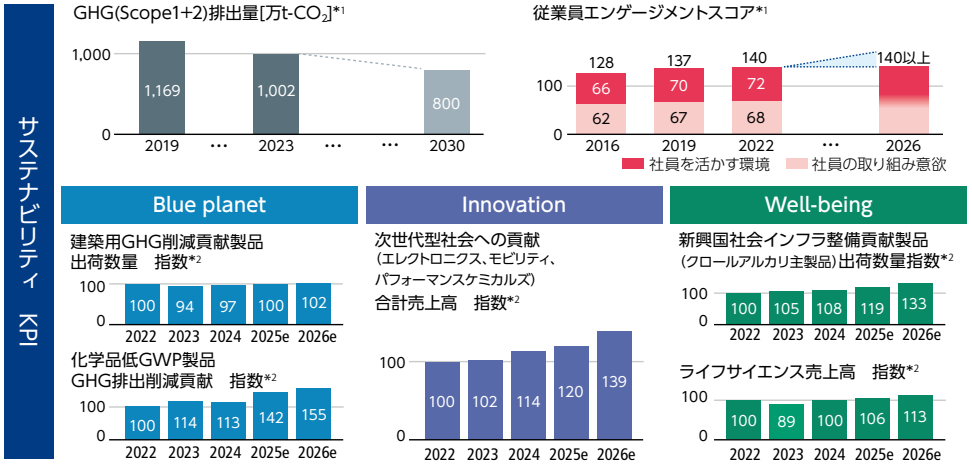
サステナビリティ経営の深化

AGCグループは「創出したい3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目指しています。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

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

資本コストと株価を意識した経営

中期経営計画 *AGC plus-2026*

経営基盤の強化

人財のAGC

「人財のAGC」は、AGCグループの人的資本経営を表します。「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」ことと、「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」ことを両立し、サイクルを回していくことを目指しています。

P59 人財を参照

コーポレートガバナンス体制の強化

経営監視機能と経営執行機能を明確に分離し、経営監視機能の強化を図ります。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・経営の効率化を図ります。

また、役員報酬制度においては、全ての取締役に変動報酬を採用しています。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や株価に連動する株式報酬を導入しています。

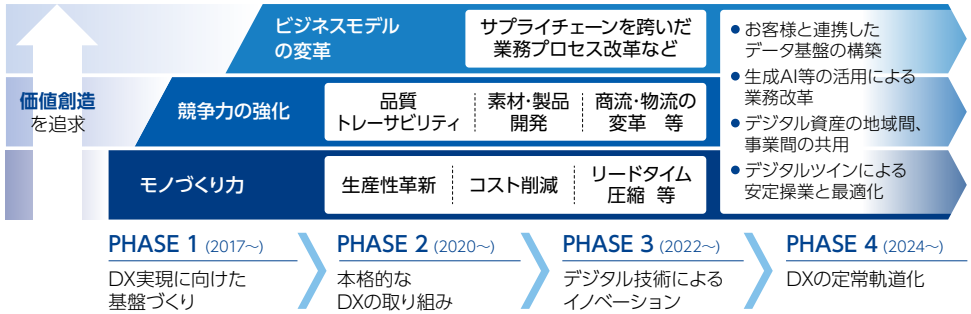
P.78 コーポレートガバナンスを参照

価値創造DXの推進

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の梃子（てこ）」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、3つの社会的価値の創出を通じて経済的価値を追求し、企業価値向上のスパイラルをデジタル技術で加速する価値創造DXを実現していきます。

この方針にもとづき、生成AI環境「ChatAGC」の構築と活用による業務改革・効率化、複数の企業と連携した共同輸送をはじめとする物流DX、デジタル技術とAGCが蓄積してきた製造ノウハウを活用したびんガラス製造窯向けの操業支援サービスなどの取り組みが進んでいます。そして、これらの活動を支えるデジタル人財の育成も順調に進んでいます。

P.64人財 " 価値創造のDXを推進する人財の育成 " を参照



技術開発とイノベーション

CTOメッセージ

スピード感を持って改善・革新を続け Innovation & Operational Excellenceで 社会的価値の創造を実現します。

代表取締役
専務執行役員CTO、技術本部長
倉田 英之

技術開発における AGCの強みとありたい姿
強みはInnovationとOperational Excellence

当社の強みは、企業理念***"Look Beyond"***の「私たちの価値観」にも掲げている「Innovation & Operational Excellence」です。1907年以来の長い歴史の中で、当社は時代の変化を捉えて事業を継続してきました。お客様の期待に応える着実・堅実なモノづくり、これがOperational Excellenceです。しかし、その実践のみでは永続的な成長は望めません。120年近く継続できているのは、時代を先読みし、Innovationを起こし続けてきたからです。

例えば、事業の始まりは建築用ガラスの製造でした。その技術を応用し自動車用ガラスの製造、さらにテレビ用ガラスの製造にも進出しました。その後、ブラウン管の需要が喪失するという市場の変化に直面しましたが、液晶ディスプレイの登場に合わせ、果敢に事業の立ち上げにチャレンジしました。あるいは、耐火レンガの製造からファインセラミックス、電子部材事業へと参入した展開や、板ガラスの原料であるソーダ灰の自給から化学品事業を開始し、フッ素化学品をはじめとする高機能製品を生み出した展開も、AGCの進化の例です。着実・堅実に製品を作り進化させ、同時に新たなものを生み出す「Innovation & Operational Excellence」を実現できる。それがAGCらしさです。

技術開発とイノベーション

50年後、100年後を見据えて手を打ち続ける

技術開発の面での「ありたい姿」は、50年後、100年後を見据えながら機能素材・部材を提供できる仕組み・文化の構築です。例えば自動車の世界では、モビリティ（移動体）という視点で見ると、進化・変化が急速に進んでいます。次世代モビリティの世界がどうなるかを見据え、発想して新しい打ち手を考え続ける。常にそのような着想・発想を継続し提案できれば、モビリティ業界を牽引しているリーディングカンパニーから頼られ、真っ先に声をかけていただけるようになるでしょう。時代時代で世界が必要とする素材を提案・提供しながら事業を継続していくのが、私の考える「ありたい姿」です。

そのような流れを作り出す取り組みとして、「ビジネスアウトルック」と「テクノロジーアウトルック」という活動を進めています。今後世の中がどう変化していくのか、どのような産業が発展していくのかといったトレンドの先読みをするのがビジネスアウトルック、そうした産業を支えるためにどのような技術が必要となるかを探求するのがテクノロジーアウトルックです。社内では、部門間での戦略整合性の確保や注力開発テーマの優先順位付け等に活用しています。作成したロードマップを社外パートナー（ポテンシャルカスタマー・アカデミア等）とも共有させていただき、将来の方向性を議論しながらロードマップ自体を見直し、中長期的な研究開発の重点領域の設定に活用しています。

技術開発における *AGC plus-2026* の進捗と課題
生産性の改善・革新で足腰を強靭に

中期経営計画 ***AGC plus-2026***（以下、今中計）の初年度である2024年は、営業利益は確保できましたが、当期純利益は赤字でした。

その要因の一つとして、Operational Excellenceの点で課題がありました。例えば、生産トラブルの発生が挙げられます。課題の軌道修正に時間がかかったことは、反省すべきポイントです。事業領域やサプライチェーンがグローバルに拡大している今、AGCの強みである組織力・生産技術力をこれまで以上に発揮し、課題の早期克服に注力していきます。また、継続的な生産性革新も今後の重要課題です。製造業である当社においては、生産性の改善・革新が業績向上に大きく寄与します。企業理念における「私たちの価値観」の一つであるOperational Excellenceを旗印に、製造部門と研究開発部門の連携をさらに深め、デジタル技術を最大限活用し生産性の向上と革新を進めます。強固な生産プロセスを構築し、事業の足腰を強靭にしていきます。

技術開発戦略

“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
右利きと左利きの開発を組み合わせ、繰り返すことで、新たな価値を生み出し社会に貢献

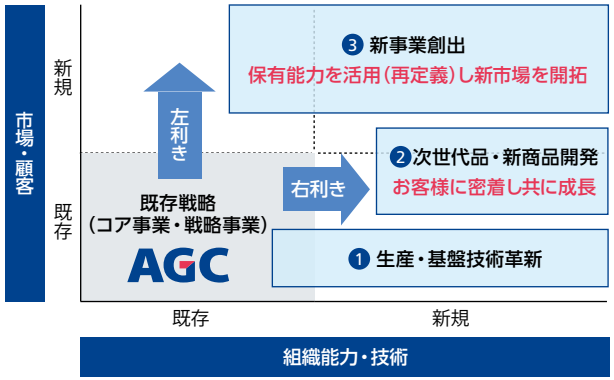
DXの加速による競争力の強化
デジタル技術を活用し、飛躍的な開発の効率化と新たな価値の創造を推進

サステナビリティ経営の推進
DEI、スマートワークを推進し組織を活性化するとともに、環境に貢献する技術を開発する

オープンイノベーションの推進
将来を予見した協創による価値創造と補完・革新技術の獲得によるソリューションの創出

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



両利きの開発事例：P.34、35、36 を参照

AGC plus-2026

“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更に強化

技術開発とイノベーション

技術開発部門におけるROE改善への貢献

今中計の重要な課題の一つは、ROEの向上です。現在の低水準のROEを、今中計期間中に7%まで引き上げることを目指しています。その実現に向け、技術開発部門では、ROE向上につながる高付加価値製品の開発や、将来の戦略事業としての可能性のあるテーマの取捨選択を進めています。さらに、それらのテーマを事業として成功させるための必要条件、達成のための時間軸等を決め、Goalまでの道筋（仮説）を立てています。その手法として、2年前から「仮説指向計画法：Discovery-Driven Planning（DDP）」を導入し、KPIを設定し着実に進めています。さらに、当社で開発した実験データベースシステムおよびデータ分析ツールなどを活用し、マテリアルズ・インフォマティクス（MI）を駆使しながら研究開発を効率良く進めることで、ROEの向上につなげていきます。

温室効果ガス排出量削減の新技術を開発

AGCは社会的価値を創出しながら経済的価値を創出し、継続的に事業活動を行う、サステナビリティ経営を掲げています。サステナビリティKPIとして挙げているいくつかの項目の中で、技術面から貢献できる喫緊かつ最大の課題は、温室効果ガス排出量削減です。板ガラスの製造は、ガラスを溶かす燃焼工程で大量のエネルギーが必要であり、結果として温室効果ガスを多く排出します。そのため、温室効果ガス排出量を抑えるための技術開発に継続して取り組んでいます。これはガラス業界にとっても大きな課題です。現在、フランスのガラス製造大手のSaint-Gobain社と協業し、板ガラス製造時のCO_2排出量を大幅に削減する技術の実証実験を共同で行い、ガラス業界の脱炭素化に取り組んでいます。さらに、排出量削減だけでなく、CO_2を原料として回収し化学合成により有価物として再利用するカーボンリサイクルなど、他社と当社の技術・アセットを持ち寄って脱炭素化に取り組んでいます。一方、環境負荷低減や環境規制はビジネスチャンスでもあり、温室効果ガス排出量削減貢献製品の開発などにも取り組んでいます。

詳細：P.39 サステナビリティ経営の推進を参照

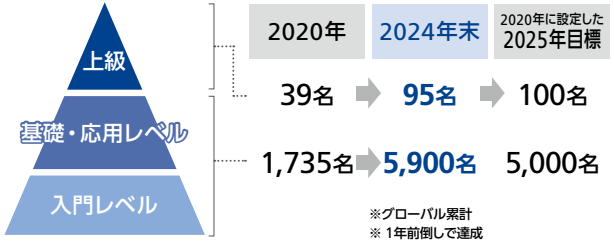
価値創造DXによるInnovation＆Operational Excellence

当社では2017年からDX人財の育成に注力し、製造現場や管理業務の高いスキルを持ちながら自らDXを活用し改善・革新を推進できる「二刀流人財」の育成を軸に進めてきました。現在、基礎・応用レベルの人財は、目標の5,000名を超えました。さらに、最新のデジタル技術を開発し展開できる「トップデータサイエンティスト」も、目標の100名に近づいています。そのような人財がDXを駆使し、各現場の革新を進めており、Innovation＆Operational Excellenceを加速しています。「価値創造DX」は、製造・開発・営業の現場やコーポレート部門に加え、お客様やサプライヤー様を含むサプライチェーン全体にも展開され、幅広い分野で多くの成果を上げています。2023年に新設した「デジタル・イノベーション推進部」が、最新デジタル技術の社内展開と生産性革新のハブとなり大きな効果を上げています。

価値創造DX：P.28価値創造DXの推進を参照
価値創造DXの事例：P.39DXの加速による競争力の強化を参照

人的資本への投資と適材適所の人財配置

研究開発部門においても人的資本投資に力を入れています。さまざまなスキルを保有する優秀な人財を適材適所に配置すべく、「人財のポートフォリオ」の整備を計画的に進めています。また、チームを牽引するミドルマネジメントの育成にも力を注いでいます。AGCグループの組織力を生かし、会社全体が一丸となって戦うためには、組織の壁を壊すことが必要です。そのために、人財の流動性を高めたり、対話の機会を増やしたりすることにも努めています。技術開発の中心拠点であるAGC横浜テクニカルセンターには、基盤技術・材料技術・プロセス技術・生産技術を担う部門が同じ拠点の中に配置されています。さらに、全てのカンパニーの開発部門の一部も集めることにより、組織・事業部の壁を低くし、横串を通してイノベーション創出を加速しています。



詳細：P.59人財を参照

オープンイノベーションの推進

また同センターは、当社のオープンイノベーションの拠点でもあります。2020年に開設した協創空間「AO（アオ／AGC OPEN SQUARE）」には、2024年、顧客企業やアカデミアなどから約500団体、3,000名ほどの来場がありました。社外との人的ネットワークづくりによって、研究開発や事業への即効性だけでなく、50年後、100年後の社会の変革やイノベーションにつながる革新的なテーマやアイデアが生まれることも期待できます。

詳細：P.38 オープンイノベーションの推進を参照

技術開発とイノベーション

技術開発の価値創出戦略
研究開発効率を上げ、事業化の成功確率を高める

技術開発において最も重要なのは、課題・テーマの設定です。「ビジネスアウトルック」や「テクノロジーアウトルック」を活用した分析から、AGCの「事業ポートフォリオ変革」「ありたい姿」の方向性に沿って、技術開発の注力分野を定めます。具体的な開発テーマ探索・選定においては、AGCが提供したい社会的価値「Blue planet」「Innovation」「Well-being」に貢献するテーマを選定していきます。その上で、将来の会社の柱となる新たな事業領域を創出するとともに、ポートフォリオ変革の方向性を検討するための未来創造も研究所の重要なミッションです。

選定されたテーマの技術開発を進めるに当たっては、「仮説指向計画法（Discovery-Driven Planning（DDP））」を活用し、「何をやめるのか、何を継続強化するのか、新たに何を始めるのか」を常に念頭に置いて判断しています。市場性、社会課題、AGCの強みなどの観点から見て価値あるテーマをインキュベーションすることで、事業化の成功確率や収益性の向上につなげています。「やめるか、継続するか」の適時・的確な判断は、無駄なコストの抑制や研究開発人財の有効活用のためにも不可欠です。

詳細：P.37技術開発における体制・強みを参照

攻めの姿勢で知財活動に取り組む

従来、知的財産は自社の事業や技術を「守るもの」でした。しかし、素材の特許はさまざまな事業分野にも応用できる可能性が高く、その特性から世の中に広く普及できるポテンシャルがあるため、特許を積極的に収益につなげていこうという考え方に方向転換しています。そのため、特許取得のインセンティブとなる報奨制度を変更しました。事業化後の利益に基づく評価ではなく、特許の登録時点で、発明の革新性・独創性や他社に及ぼす影響度を評価する形にしています。これにより、研究開発者が早期に報奨を受けることができ、モチベーションの向上につながっています。実際に、報奨を受ける人数も増えています。

グローバルで競争が激化している中、性能が優れた製品であればあるほど競争環境は一層厳しくなっています。このような状況下で競争優位な環境を構築するために、標準化戦略を強く意識し知的財産戦略を立てています。

詳細：P.40,41知的財産戦略を参照

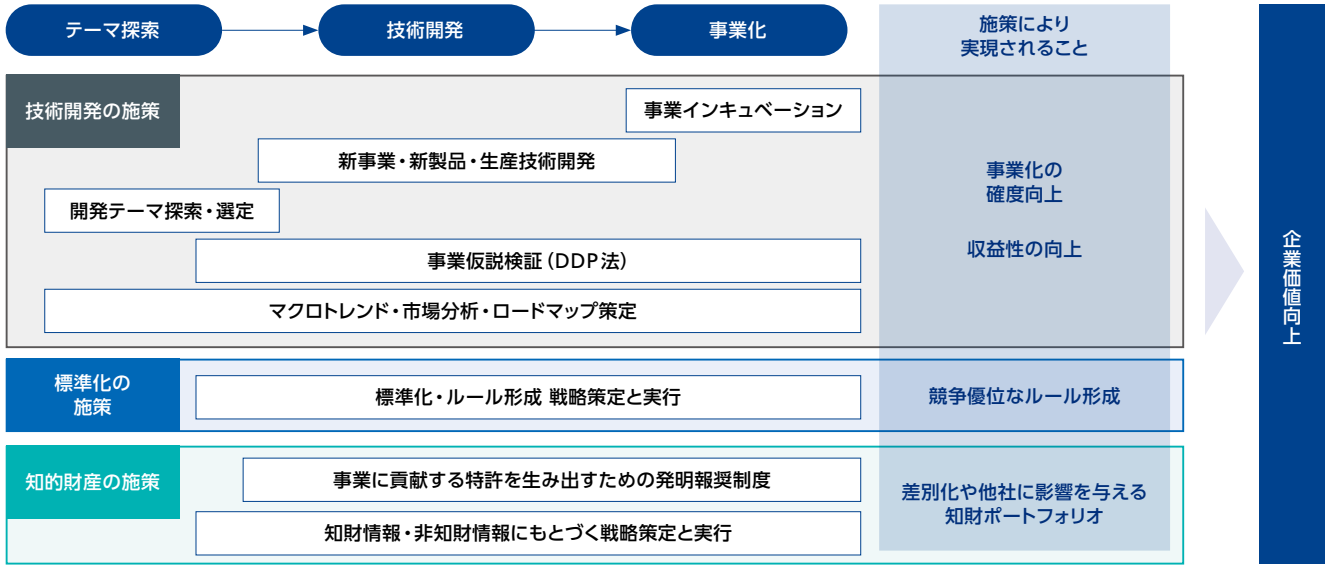
創業の精神「易きになじまず難きにつく」を原点に、世の中に新たな価値を提供し続けていく

AGCは、創業以来「易きになじまず難きにつく」という精神を大切にし、常に社会に新たな価値を提供し続けてきました。当社は、日本の近代化に伴い増加する建築ガラス需要に応えるため、1907年に設立されました。当時、日本には板ガラスを大量に製造する技術がなく国産化は困難でしたが、自らが担うべき使命だと覚悟を持って挑み、海外技術を導入し、板ガラスの国産化と普及に成功しました。

事業において重要なのは、スピード感と改革・改善への意志を常に持ち、継続的に革新的な取り組みを推進することです。そのために、従業員一人一人が自己成長を実感できる環境を整え、イノベーションを生み出せる基盤づくりに努めています。

これからもAGCは革新を追求し、ステークホルダーの皆様の期待に応えられるよう努めてまいります。私自身もこの使命感を持ち、さらなる飛躍を目指し行動してまいります。

価値創出戦略



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。

AGCのコアテクノロジー

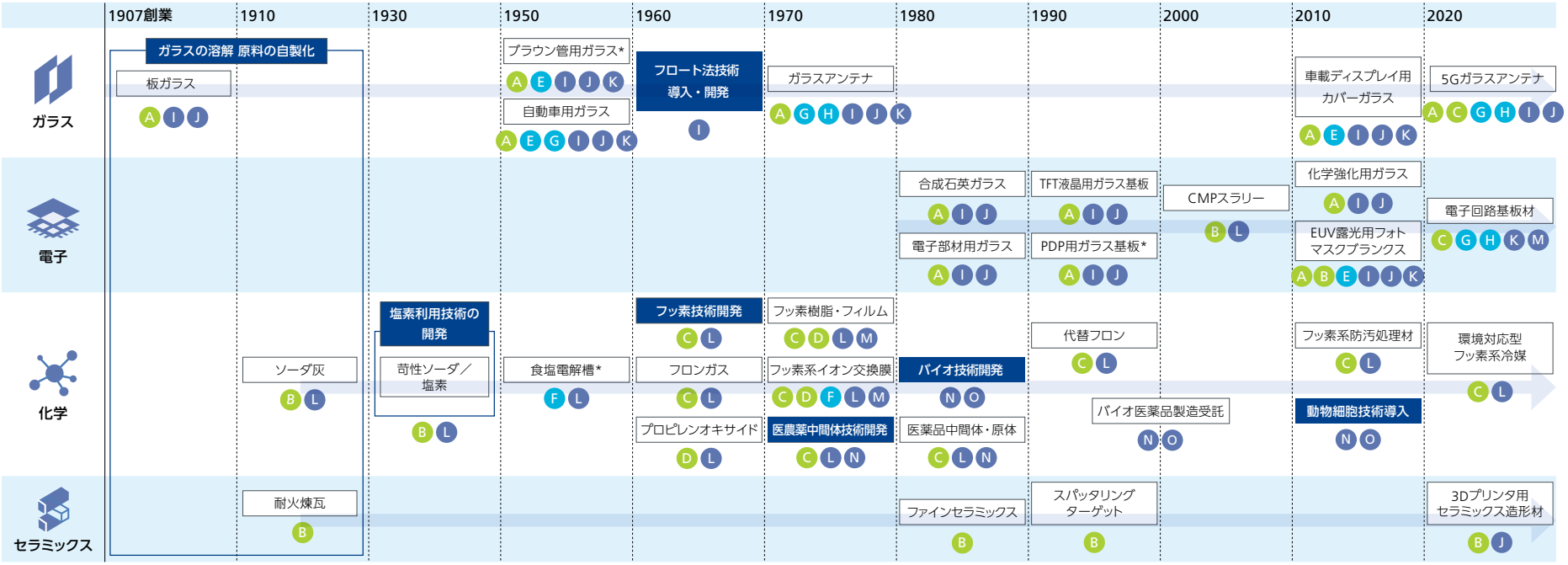
AGCは祖業の板ガラスの国内生産の成功から間もなく、第一次世界大戦によりガラス原料であるソーダ灰、ガラスを溶解するための耐火レンガを輸入できなくなりました。ガラスの国内生産の使命を果たすため、自社生産を始めたのが、現在の化学品とセラミックス事業の礎となっています。その後、モータリゼーション、ITの発展、環境問題など時代の変化に寄り添い、さまざまな素材・ソリューションを通じて世の中に価値を提供してきました。これらの事業を通じて、無機・有機材料からバイオに至る幅広い素材に関わる材料技術、それらを複合化し高機能化を実現する機能設計技術と、安定的に高品質・高効率な製品生産を可能にする生産技術をコアテク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

コアテクノロジー

コアテクノロジーの沿革

* 現在は事業撤退



技術開発とイノベーション

“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
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
オープンイノベーションの推進

コアテクノロジーの複合化による新製品開発の事例

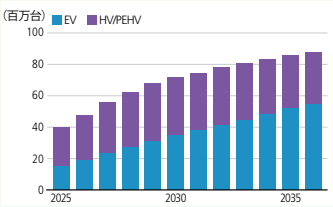
～AGCグループの次世代モビリティ関連技術～

自動車業界は「CASE（Connected、Autonomous、Shared & Service、Electric）」と呼ばれる 4 つの進化基軸に沿った技術革新を背景に、各技術が相互に密接に関連して、社会課題を統合的に解決しようとする 100年に 1度の大変革の中にあります。AGCは、CASEが具現化した姿とそこに至るシナリオを思い描いて、独自の多彩なコアテクノロジーの強みを生かしながら、お客様の要求に先回りする形で製品を提供し、次世代モビリティの市場創出をリードしていきます。

モビリティ関連トレンド

xEV（電動車）の普及

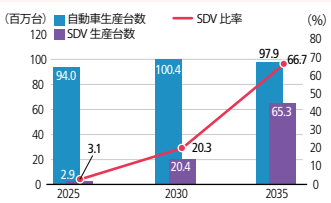
2035年には、2025年に比べxEV（電動車）の世界自動車生産台数は約 2倍になる見通し。



出所：S&P Global Mobility のデータ（2024.12）をもとに自社で分析

Software Defined Vehicleの普及

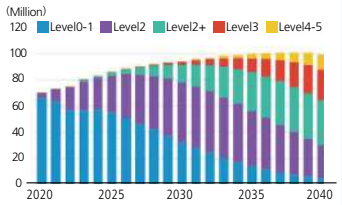
2035年には、世界自動車台数の 66.7％を SDV（クラウドとの通信により、機能を継続的にアップデートする次世代自動車）が占める見通し。



出所：注目分野に関する動向調査 2024
一般社団法人電子情報技術産業協会（JEITA）

自動運転の普及

2035年には、世界乗用車販売台数の 85％がレベル 2（部分的な自動運転）以上の自動運転を備える見通し。



出所：BloombergNEF

トレンドに関連するAGCの技術・製品

コックピット／ディスプレイ
関連トレンド：自動運転、xEV（電動車）

ガラスアンテナ
関連トレンド：SDV／コネクテッドカー／協調型自動運転／遠隔監視・操縦

センサー
関連トレンド：自律型自動運転／センサーフュージョン

硫化物固体電解質
関連トレンド：xEV（電動車）

Column「CES2025」に出展　－世界初公開を含む最先端素材・ソリューションを展示－

CES Innovation Awards 2025 Honoree

2025年 1月7日から 1月 10日まで米国ラスベガスで開催される世界最大級の技術展示会「CES2025」に出展しました。「Next-Gen Mobility（次世代モビリティ）」、「Next-Gen Semiconductor（次世代半導体）」、「Next-Gen Energy（次世代エネルギー）」の 3分野で、最先端の素材・ソリューションを展示しました。

詳細：AGCホームページを参照

AGC が開発した AR/MR グラス向けガラス基板「M100/200 シリーズ」は「CES2025 Innovation Award*（イノベーションアワード）」を受賞しました。

*CES Innovation Awards 2025 Honoree Information Guideより “The CES Innovation Awards are based upon descriptive materials submitted to the judges. CTA did not verify the accuracy of any submission or of any claims made and did not test the item to which the award was given.”

詳細：AGCホームページを参照

技術開発とイノベーション

“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
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
オープンイノベーションの推進

コアテクノロジーの複合化による新製品開発の事例

AGCは、両利きの開発戦略のもと、過去から培ってきたコアテクノロジーの強みを生かして、今後成長が期待される事業領域で新製品・新技術を提案し続けています。自動車業界がモビリティ産業へと進化する中、新たなビジネスモデル構築を模索するお客様やビジネスパートナーと密接に協創し、次世代のコックピット、アンテナ・アーキテクチャやセンサー向けガラスソリューションを提案する右利きの開発に加え、従来保有していた技術や組織能力を活用し新たな全固体電池の市場への参入を目指す左利きの開発を進めています。

Cockpit / Display　AGCが描くコックピットの未来

より安全で快適なモビリティの実現に向けて、AGCは新たなコックピットのUI・UXを提案します。安全性向上に寄与しながら先進的でスタイリッシュなコックピットを実現する「次世代HUD」や、ディスプレイとコックピットの一体感を高め卓越したデザインを実現する「薄型深曲げ大面積ディスプレイ」など、ガラスの持つ質感と美観、機能性が融合した未来のコックピットを体感することができます。

製品を支えるコアテクノロジー（車載ディスプレイカバーガラス）

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

車載ディスプレイカバーガラス

技術要素	A, C, E, G, I, J, K, L

軽く、しなやかで、傷付きにくい化学強化ガラスで、深曲げ形状のディスプレイカバーガラスを実現（A, I, J）。表面処理により反射やギラツキを抑え視認性を高めると同時に、指紋が付きにくく滑らかな操作性を実現します（C, E, G, K, L）。AGCはガラスと化学の融合により、世界に先駆けて製品を開発し、多くの車両で採用が進みトップシェアを誇っています。

Safety / Sensors　安全なモビリティ社会を実現する、センサー向けガラスソリューション

自動運転や安全性向上のため、AGCはルーフガラスにLiDAR*1 ユニットを内蔵しシームレスなボディラインを実現するLiDAR用カバーガラスや、ウィンドシールド内側にLiDARと複数のカメラを統合するタイプなど、さまざまなWideye*2 LiDARインテグレーションを提案しています。また、可視光カメラの補完機能として、可視・FIRカメラ一体搭載を可能にする「FIRカメラ対応ウィンドシールド」も開発しました。

*1 Light Detection and Ranging　*2 LiDAR用カバーガラス

製品を支えるコアテクノロジー（Wideye パノラマガラスルーフLiDARインテグレーション）

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

Wideye パノラマガラスルーフLiDARインテグレーション

技術要素	A, D, E, G, I, J, M

近年大型化が進むルーフガラスを成形加工しLiDARユニットを内蔵するスペースを確保します。同時にウィンドシールドとシームレスに一体化しスマートなボディラインを実現します。（A, I, J）。LiDARユニット搭載部は、近赤外線を透過する窓材を樹脂一体成形しています（D, E, G, M）。長年のお客様との関係からニーズをいち早く把握し、求められる機能とデザインを両立できる素材の会社ならではのソリューションです。

技術開発とイノベーション

"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
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
オープンイノベーションの推進

コアテクノロジーの複合化による新製品開発の事例

Connectivity / Antenna　モビリティのための次世代アンテナ・アーキテクチャ

車をネットワークに常時接続し、確実にデータをやり取りするためには、高性能で信頼性の高い無線通信技術が不可欠です。

AGCは次世代のアンテナ・アーキテクチャとして、ルーフガラス内部にアンテナをシームレスに統合させた「アンテナ・システム」や、車両ボディに加工なしで"後付け"できる「レトロフィット 5Gアンテナ」を提案しています。これらのソリューションを通じて、遠隔監視や遠隔自動運転といった新しい市場の創出をリードしていきます。

AGCのアンテナシステムは、5Gや衛星通信（SATCOM）などさまざまなネットワークにシームレスに接続し、車のコネクティビティの可能性を広げています。

製品を支えるコアテクノロジー（次世代アンテナ・アーキテクチャ）

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

次世代アンテナ・アーキテクチャ

技術要素	Ⓐ,Ⓑ,Ⓔ,Ⓖ,Ⓗ,Ⓙ

AGCは、長年にわたるお客様との製品開発を通して培ってきた自動車用アンテナ向けの素材、設計、評価技術を融合させ、次世代の高性能アンテナシステムを提案します（Ⓐ,Ⓑ,Ⓔ,Ⓖ,Ⓗ,Ⓙ）。

Next-Gen Energy　xEV（電動車）の普及に貢献する、硫化物固体電解質

AGCは硫化物固体電解質の安定供給を通じて、全固体電池を搭載したxEV（電動車）普及に貢献することを目指しています。エネルギー密度が高く、かつ充電時間も短い 、しかも難燃性の全固体電池（ASSB）が広まることで、安全で、より長距離の走行が可能となり、xEV（電動車）がより利用しやすくなります。

製品を支えるコアテクノロジー（車載用全固体電池向け硫化物固体電解質）

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

車載用全固体電池向け硫化物固体電解質

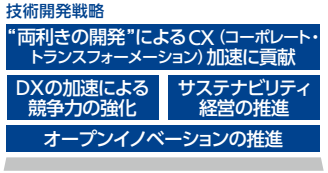
技術要素	Ⓐ,Ⓑ,Ⓕ,Ⓘ,Ⓛ

硫化物固体電解質は車載用全固体電池の有力材料とされていますが、化学的に不安定で取り扱いが難しいため、これまで量産が極めて困難でした。AGCはガラスと化学の技術を融合させた他社に真似のできない独自の溶融法を確立し、高品質で多様な組成の電解質を量産可能としました（Ⓐ,Ⓑ,Ⓕ,Ⓘ,Ⓛ）。全固体電池を搭載したxEV（電動車）の実用化・普及に大きく貢献します。

技術開発とイノベーション

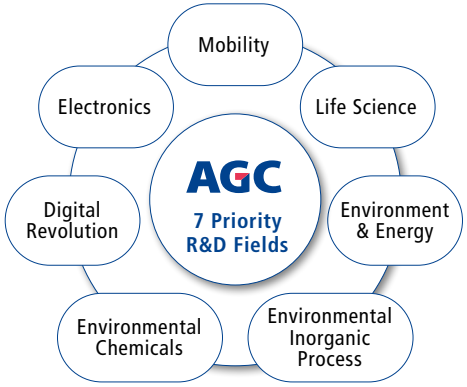
技術開発における体制・強み

AGCグループの技術本部は、技術開発戦略「“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」「オープンイノベーションの推進」を確実に実行し、2030年のありたい姿を達成するとともに、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。



Point① 次の 50年、100年を創る「Business and Technology OutLook」

長期的な開発テーマに関しては、市場・マクロトレンドをもとに独自の分析を行い、将来からバックキャストするかたちで、「AGCの研究開発が目指す 7 つの重点領域」を定めています。社内での活用方法は、部門間での戦略整合性確保や注力開発テーマの優先順位付け等に活用しています。社外のパートナー（ポテンシャルカスタマー・アカデミア等）ともロードマップをもとに将来の方向性を議論し、中長期的な研究開発の方向の修正にもつなげています。



Point② お客様に密着し共に成長

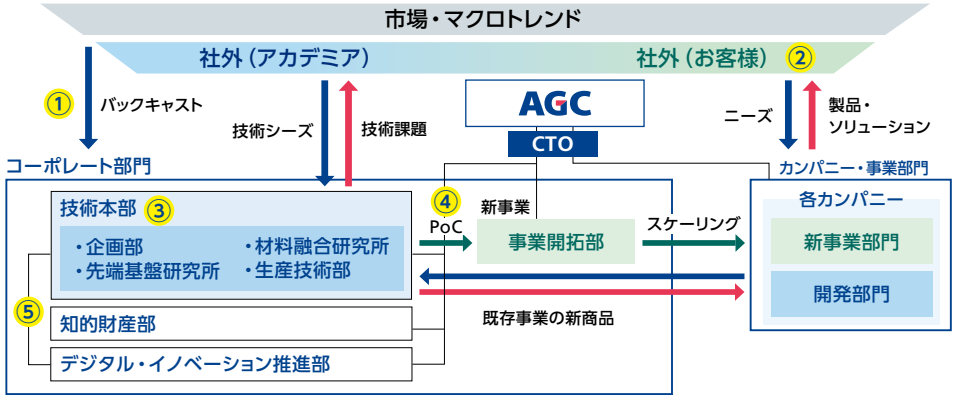
既存事業においては、お客様との間で長期にわたって築いた信頼関係をもとに、カンパニーの開発部門と共にお客様のニーズに合わせた開発を行い、新しい素材・ソリューションを提供します。そして、お客様と共に社会に貢献する価値を創出していきます。

AGC横浜テクニカルセンターには、既存のお客様も含めた年間 250 から 300件の企業訪問があり、事業部および技術本部のメンバーが新しいニーズを引き出し、開発や製品化に反映しています。

Point③ 限られた開発リソースで最大限の成果を追求

選定された開発テーマの技術開発を進めるに当たっては、「何をやめるのか、何を継続強化するのか、新たに何を始めるのか」を常に検討し、市場性、社会課題、AGCの強みなどの観点から見て価値あるテーマをインキュベーションすることで、事業化の成功確率や収益性の向上につなげています。テーママネジメントにおいては、従来のステージゲート法に替え、「仮説指向計画法（Discovery-Driven Planning（DDP））」を導入するなど強化しています。

技術開発の体制



各組織の役割

全組織の役割：AGCホームページを参照

事業開拓部
新事業が育つ環境を整備しながら、事業化仮説の構築と検証、さらにインキュベーション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することでAGCの持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。

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。

Point④ 未来を拓く新事業の創出

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リング段階では、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。

* 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）

Point⑤ 技術開発におけるDXを促進する、強力な社内パートナー

技術本部の活動には、強力な社内パートナーの存在も欠かせません。技術本部はデジタル・イノベーション推進部と連携して、開発におけるDXの活用を進め、RX（Research Transformation）に取り組んでいます。また、知的財産部と共に、開発成果を知的財産などの無形資産として蓄積し、事業活動に貢献しています。

詳細：P.39DXの加速による競争力の強化を参照

技術開発とイノベーション

"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
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
オープンイノベーションの推進

オープンイノベーションの推進

技術開発戦略の主要施策の一つである「オープンイノベーションの推進」については、社内外の多様な思考や技術をシームレスにつなげ、共に発想し、ためすことで、未来のサステナブルな社会の実現につながる素材・ソリューションを創出します。

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グループ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おり、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グループ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。

オープンイノベーション推進のための施策

オープンイノベーション推進のため、下記のようにさまざまな仕組みを設けています。単独ではなしえない高度な課題の解決、最先端技術の獲得により、既存事業の強化や新事業の創出に取り組んでいます。

取り組み	概　要
協創空間AO	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活動を進めています。アカデミア等との革新的な技術の開発や、お客様企業との新製品開発に取り組んでいます。 AOのバーチャルツアー動画：AGCホームページを参照
産官学連携	国内の主要な大学（東京大学、名古屋大学、東京科学大学）との大型連携をはじめとして、国内外のアカデミアなどとの産官学連携を進めています。
海外ネットワーキング活動	アメリカ、ヨーロッパ、中国、シンガポールの4カ所に拠点を設け、技術本部からも人財を派遣しています。海外の革新技術やマーケット情報を入手し、新事業創出、既存事業の強化、技術開発への提案を行います。
ベンチャーキャピタル活用	素材・化学系国内ベンチャーキャピタル2社に出資し、革新技術を持つスタートアップやマーケットの情報を入手し、新事業創出、既存事業の強化、技術開発に活用しています。

事例1　協創空間AOを活用したオープンイノベーション

協創空間AOでのアイデア発想の様子

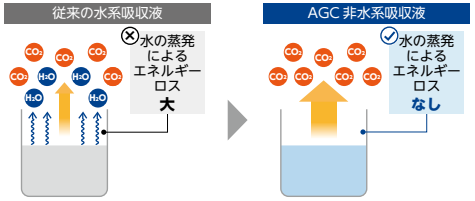
低速電動バスや2人乗り低速EV等を開発するスタートアップ企業である株式会社シンクトゥギャザーとの協創活動を通じ、グリーンスローモビリティ*1のフロントガラスに当社の「スマート電熱防曇ガラス」が採用されました。本協創活動は、政府が推進する「デジタル田園都市国家構想」*2の交付金対象事業に採択されています。

シンクトゥギャザー社の低速電動バスを協創空間AOに持ち込みワークショップを実施したことが、採用につながりました。

本取り組みを起点として、さまざまな次世代領域とさらなる協創を発展させていきます。

＊1 グリーンスローモビリティ：時速20km未満で公道を走ることができる電動車を活用した小さな移動サービスで、その車両も含めた総称
＊2 デジタル田園都市国家構想：「デジタル実装を通じて地方が抱える課題を解決し、誰一人取り残されず全ての人がデジタル化のメリットを享受できる心豊かな暮らしを実現する」とされる政府が目指す持続可能な社会への基本方針

事例2　産官学連携によるオープンイノベーション



空気中のCO_2を直接回収する技術であるDAC（Direct Air Capture）において、CO_2を効率的に回収する化学吸収液（以下、本吸収液）を開発しました。DACは、2050年カーボンニュートラルの実現に不可欠な技術と言われており、世界各国で実用化に向けた研究が進められています。

当社がDAC向けに開発した本吸収液は、PPG（ポリプロピレングリコール）を用いた非水系化学吸収液で、従来の水系化学吸収液と比較して、CO_2回収時の消費エネルギーを大幅に削減することができます。

また、本吸収液は、液化天然ガスの気化時に発生するマイナス160℃の廃冷熱を再利用し、CO_2を回収する"Cryo-DAC（クライオーダック）"方式での採用が見込まれています。

Cryo-DACにおける本吸収液の活用に関して、当社は2023年から名古屋大学と共同研究を行っています。今後当社は、名古屋大学が参画する国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構（NEDO）の「ムーンショット型研究開発事業」の再委託先として参画し、本吸収液の実用化に向けて、さらなる研究を進めていきます。

事例3　スタートアップ企業とのオープンイノベーション

詳細：P.39 スタートアップ企業との共同研究を参照

技術開発とイノベーション

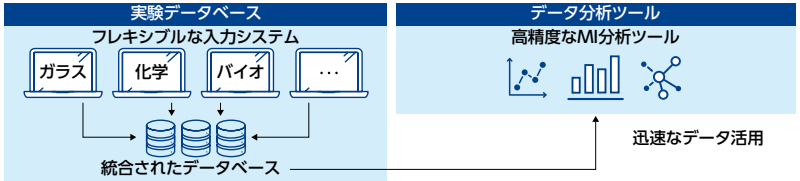
"両利きの開発"によるCX（コーポレート・トランスフォーメーション）加速に貢献
DXの加速による競争力の強化　サステナビリティ経営の推進
オープンイノベーションの推進

DXの加速による競争力の強化

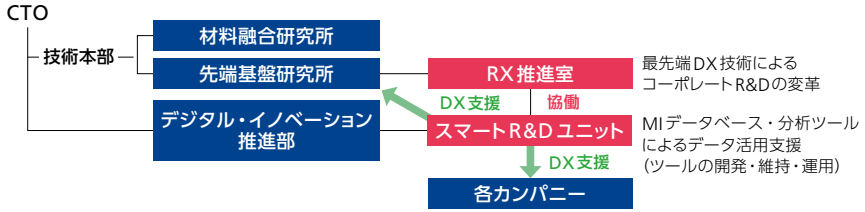
技術開発戦略の主要施策のひとつである「DXの加速による競争力の強化」では、デジタル技術を活用し、飛躍的な開発の効率化と新たな価値の創造を推進します。

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グループでは開発業務向けに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およびMI向けのデータ分析ツールを開発しました。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。

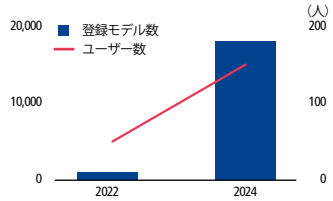


これらのツールを広く社内に展開し開発を加速するため、技術本部は先端基盤研究所内にRX推進室を設け、全社でDXを進めるデジタル・イノベーション推進部とも連携して、DXを活用した研究開発の変革RX（Research Transformation）を進めています。



RXの推進組織と研究員の協力により、MIツールの機能はさらに進化し、利用が着実に進み開発に大きく貢献しています。2022年の開発開始から2年間でユーザー数はおよそ倍増し、登録されたデータ分析モデルは18倍に増えました。ツールを用いた材料開発の迅速化やプロセス改善などの活用事例が多数あり、社内でも共有されています。

ユーザー数と登録された分析モデル数の推移



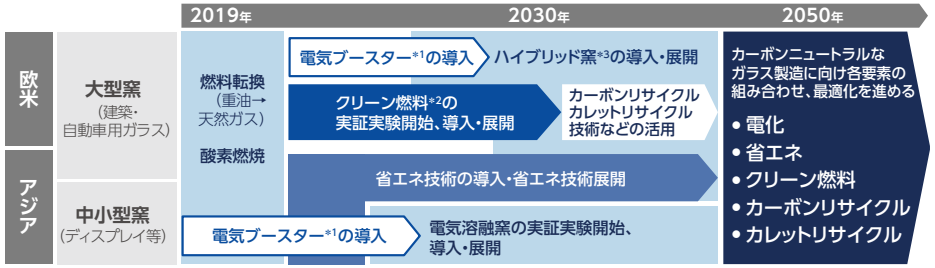
"両利きの開発"によるCX（コーポレート・トランスフォーメーション）加速に貢献
DXの加速による競争力の強化　サステナビリティ経営の推進
オープンイノベーションの推進

サステナビリティ経営の推進

技術開発戦略の主要施策のひとつである「サステナビリティ経営の推進」では、DE&I、スマートワークを推進し組織を活性化するとともに、環境に貢献する技術を開発します。

環境面での重要課題であるGHG排出量の削減について、排出量の大きいガラス溶解窯では、技術ロードマップを策定しています。これまで重油から天然ガスへの燃料転換、電気ブースターの導入、クリーン燃料導入の実証実験や、カレットリサイクルの拡大検討などに取り組んできました。

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

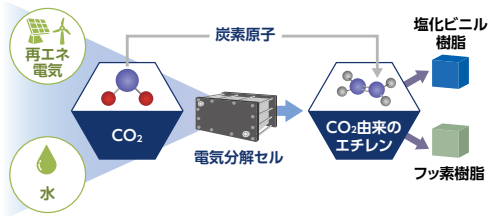


＊1 通電補助加熱　＊2 アンモニア、水素など　＊3 熱源を電力と燃料の組み合わせで賄う

スタートアップ企業との共同研究

カナダのスタートアップ企業CERT systemsと、電気分解技術を用いてCO_2を原料としたエチレンの製造を検討する共同研究契約を締結しました。

近年、2050年カーボンニュートラル実現に向けた革新的な技術として、CO_2を回収・利用するCCU技術が注目されています。

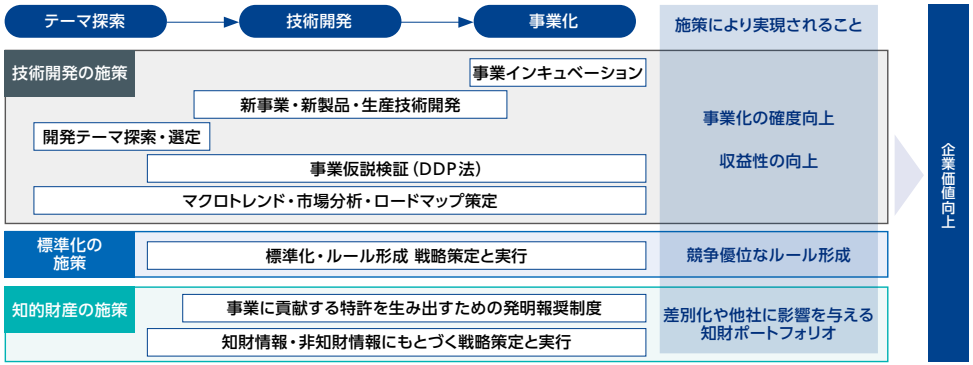


本検討の対象である電気分解法は、CO_2以外に必要とする原料が再生可能エネルギー由来の電気と水であり、原料の調達利便性が高いことを背景に、世界中で活発に研究が進められています。この研究では、CCU技術を導入し、塩化ビニル樹脂やフッ素樹脂の原料エチレンをCO_2由来のエチレンに置き換えることを目指します。CERT社は2020年に世界初のCO_2電気分解技術によるエチレン製造に成功しており、この知見を生かしてプラントの実用化を進めます。これは、もうひとつの主要施策である「オープンイノベーション」の好例でもあります。

技術開発とイノベーション

知的財産戦略

AGCにおいては、新たな価値を創出するために、各種の施策や仕組みがあります。その中で、知的財産関連の施策・仕組みとしては、下図に示すように、【標準化・ルール形成 戦略策定と実行】、【事業に貢献する特許を生み出すための発明報奨制度】、【知財情報・非知財情報にもとづく戦略策定と実行】、が挙げられます。



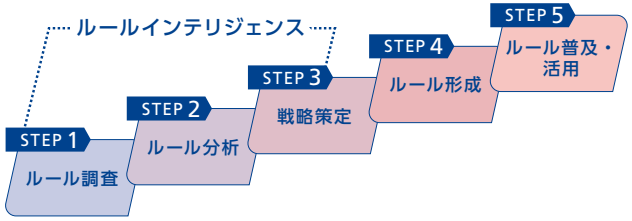
標準化・ルール形成 戦略策定と実行

AGCでは、グローバルな社会や市場におけるルール形成のための標準化活動を積極的に推進しています。特に、変化する社会に適合するための標準化や新しい市場分野における標準化だけでなく、新しい社会や市場の創出に向けた標準化活動をCTOが統括し、戦略的なルール形成活動を展開しています。

2035年頃までを見据えた標準化活動のありたい姿やロードマップを全社戦略として描き、コーポレート部門に配置された標準化専門部署が全社横断的な基盤分野を担当するとともに、各事業部門における活動をグローバルにサポートしています。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、全社戦略を策定し各部門における活動をサポートしています。

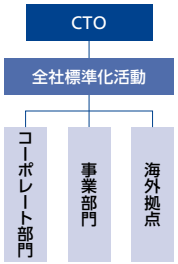
CTOが主催する全社標準化戦略会議においては、各部門や海外拠点の代表者が参加し、次世代社会の創造と競争優位確立に貢献する戦略的活動の立案と実行を推進しています。各部門において実施している標準化活動の一覧表を共有しながら各活動の戦略や課題等を整理し、部門間の情報共有や社内連携を強化しています。AGCでは標準化・ルール形成のステップを①ルール調査、②ルール分析、③戦略策定、④ルール形成、⑤ルール普及・活用の5段階に分け、特に戦略策定の対応立案までをルールインテリジェンスと位置付けて、戦略立案を強化しています。また、欧州や中国など標準化等ルール形成活動が活発な地域を重視したグローバル戦略活動を展開し、各国において官民連携の強化に向けた取り組みを推進しています。さらには、知的財産戦略や事業戦略と一体化したオープン&クローズ戦略の取り組みも強化しています。

標準化人財の育成においては、標準化教育を実施するとともに、AGCのプロフェッショナル制度において標準化人財の役割を定義して認定を進めています。標準化戦略のCNA活動（部門横断的ネットワーク活動）においては、個人と組織の成長・進化に向けた自主的な活動を展開しています。2024年には経済産業省の標準化戦略人財教育パイロットプログラムに講師として協力し、社外の人財育成にも貢献しています。



AGCでは、ISO（国際標準化機構）やIEC（国際電気標準会議）などの国際標準化機関での活動や、世界の各地域や各産業分野におけるコンソーシアムなどの標準化活動にも積極的に参加しています。ISOにおいてはZEB[*1]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、水素技術、ナノテクノロジー、IECにおける削減貢献量[*2]や燃料電池技術、電子ディスプレイの標準化にも積極的に参加し、取り組みを進めています。BIPV（建材一体型太陽光発電ガラス）では「創エネ」と「自然資本への配慮」の両立を目指し、JSA（日本規格協会）規格の作成も主導してきました。次世代モビリティ関連では、機能性窓ガラスや車載ディスプレイ、歩行者保護などの標準化に業界団体を通じて参加しています。

標準化活動の取り組みと事例



ISOによるZEB[*1]の標準化	ZEBを実現するための方法論を技術仕様書として発行し、ZEBの普及に貢献
ISOによるサーキュラーエコノミーの標準化	製品のリサイクル性などの指標等を開発し、資源の有効活用に貢献
IECにおける削減貢献量[*2]の標準化	製品の原材料調達から廃棄・リサイクルまでのライフサイクル全体を通じたGHG排出量削減に貢献

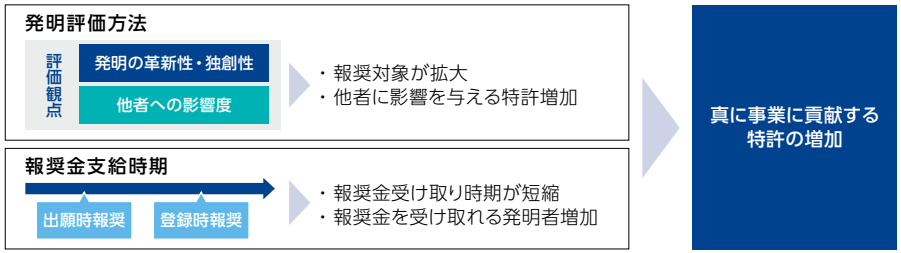
＊1 ネットゼロ・エネルギー・ビルディング：消費する一次エネルギーの収支をゼロにすることを目指した建物
＊2 環境負荷の低減効果を持つ評価対象製品のライフサイクル全体において、当製品による温室効果ガス排出量の削減分を定量化した

技術開発とイノベーション

事業に貢献する特許を生み出すための発明報奨制度

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、開発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独自の評価にもとづいて決定します。

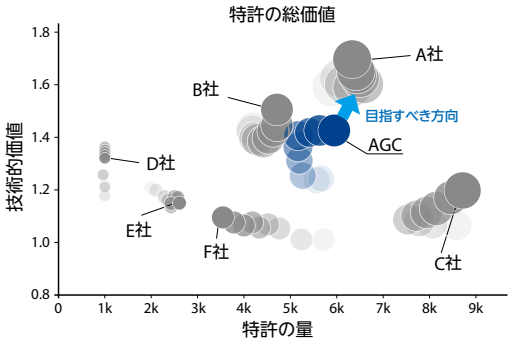
現在の制度は2018年に導入したもので、利益の高い製品に関する技術に偏っていた従来制度に比べ、報奨対象が大きく広がり、報奨金を受け取る発明者の割合が増えたこと、発明が生まれてから報奨金を受け取るまでの期間が短くなったことが特長です。これにより、真に事業に貢献する特許の増加が期待されます。発明報奨授与式には、当社のCEO、CFOおよびCTOも出席します。



左下図は、レクシスネクシス社の「LexisNexis® PatentSight+」を用いて作成した、AGCおよび競合他社の特許ポートフォリオの量と質の経年変化を示したグラフです。

現行の発明報奨制度の導入後、AGCは、高い技術的価値を維持しながら、特許の量を増やしています。今後も、技術的価値と量の両面で、高いレベルを目指していきます。

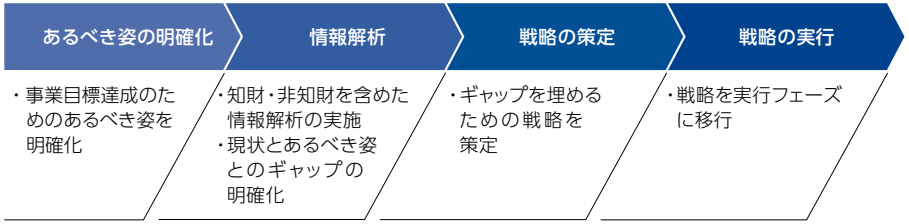
特許の技術的価値と量の変化（競合他社との比較）



発明報奨授与式の様子
（CEO、CFOおよびCTOも出席）

知財情報・非知財情報にもとづく戦略策定と実行

事業価値の最大化に向けて自社の知財ポートフォリオをどのように構築/活用するかを決める戦略は、極めて重要になります。AGCでは、以下のステップを通じて、戦略策定・実行を進めています。

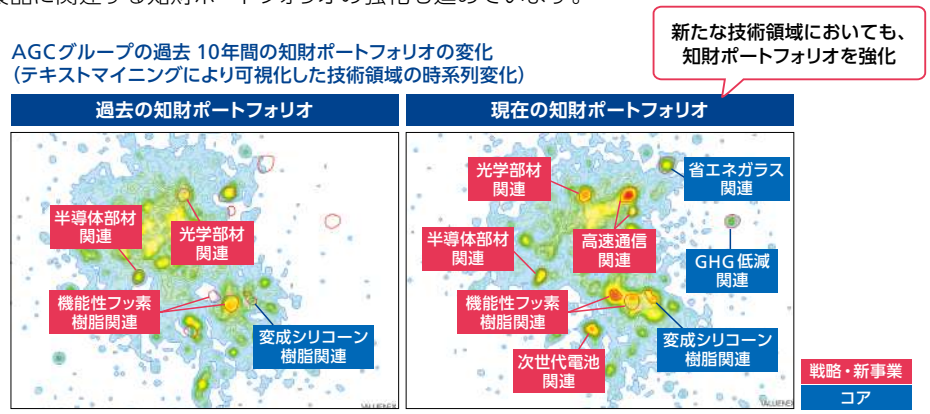


戦略的な知財ポートフォリオの構築

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強化を継続的に行いつつ、近年は戦略事業や新事業の知財ポートフォリオの拡充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半導体部材等の技術領域に加え、最近では次世代モビリティにも関連する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：下の図「AGCの過去10年間の知財ポートフォリオの変化」）。

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おり、これらの製品に関連する知財ポートフォリオの強化も進めています。

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の過去10年分の公開特許を「VALUNEX RADAR」（提供元：VALUENEX株式会社）を用いて作成。

建築ガラス

コア事業 建築ガラス欧米　事業

コア事業 建築ガラスアジア　事業

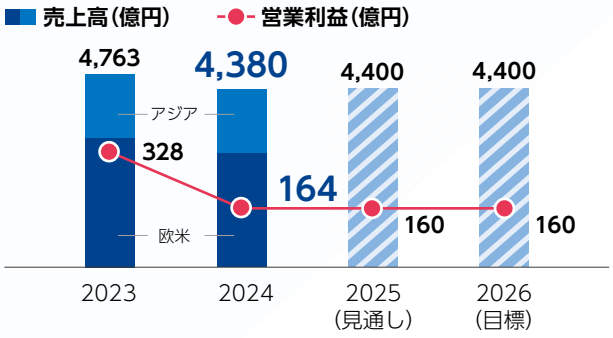
事業概要

1909年に日本で初めて板ガラスの国産化に成功し、現在日本・欧州などのフロート板ガラス市場で、トップシェアを誇っています。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。さらに、高機能化や環境対応に優れたガラスを通じて、新たなビジネスの成長を図っています。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、真空断熱ガラス、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

業績推移



事業環境

建築ガラス欧米　事業

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経済発展

リスク

- 欧州経済の回復の遅れ
- EU政策(脱炭素化、エネルギー、外交政策など)による欧州における競争力の低下

強 み

ブランド力　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

製品構成　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

バリューチェーン　統合化されたバリューチェーン

技術力　グローバルリーダーとしての総合的なガラス技術力

建築ガラスアジア　事業

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

開発力　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

製造力　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

提案力　お客様への価値提案力

サプライチェーン　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

ネットワーク　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

建築ガラス欧米カンパニー プレジデント

Davide Cappellino

2024年度の振り返り
欧州の厳しい市場環境

欧州では厳しい環境が続きました。ウクライナ紛争の影響により、エネルギー価格の急騰、歴史的なインフレ、金利の上昇などが起き、建設業界に深刻な影響を与えました。建築用ガラスの需要も低位で推移したため、生産能力を調整するために二つの生産設備を停止せざるを得ませんでした。しかし、コスト削減と需給バランス管理を進めるとともに、川上のガラス生産と川下の顧客サービス活動を効率的に統合運営したことで、市況変動への耐性と収益維持能力は以前に比べて大幅に向上しました。一方、成長市場である南米では、市場ニーズに合わせた製品群と優れたサービスを顧客に提供することができました。

中期経営計画の達成に向けた取り組み
市況の変化に合わせた対策

コア事業である当事業においては、安定的にキャッシュを創出しながら、GHG排出削減などの社会的課題を解決することが求められています。欧州では、中期経営計画(以下、中計)期間においては低炭素社会への転換を先導しますが、2025年は生産能力の調整とコスト抑制に注力し、最近買収した川下事業のドイツ企業も活用して、市況変動への耐性を強化します。南米においては、市場成長に対応し、増加する高機能ガラスの需要に応えるため、プロダクトミックスを継続的に進化させることが目標です。

課題と対策
市況変動への耐性強化

中計期間中における主要課題は、キャッシュ創出力の改善と市況変動への耐性強化です。利益を最大化するために、コスト削減、生産能力調整、販売価格適正化に大胆に取り組みます。市況変動への耐性を強化するために、コモディティ製品に比べて市況変動の影響を受けにくい高機能製品を拡充しプロダクトミックスを改善します。また、顧客に近い川下事業も市況変動の影響を受けにくいため、その強化を図ります。同時にGHGの低排出技術や社会に貢献する製品への選択的かつ集中的な投資を進めていきます。

AGCの中長期的な成長に向けた取り組み
新技術の開発先導役

「2030年のありたい姿」の実現に向けて、AGCのコア事業は事業競争力を高め、長期的かつ安定した収益基盤を構築することを目指しています。欧州建築ガラス事業は、長期的投資に重点を置きながら、炭素効率と資産効率を向上させ、AGCの持続可能な事業成長を支えます。

環境規制が厳しい欧州で事業活動をしている私たちだからこそ、環境貢献に関する新技術やアプローチを先駆けて開発し、AGCグループの他の地域の事業にも提供することが可能です。ガラス事業は持続可能な社会の構築において重要な役割を担っています。Voltaプロジェクト※でのハイブリッド生産技術やガラスリサイクルなど、革新的な試験に取り組んでいます。このような革新的な取り組みに参加していることを従業員は誇りに感じています。

※Saint-Gobain社と協業している板ガラス製造時のCO_2排出削減技術開発プロジェクト。
詳細はこちらをご覧ください。

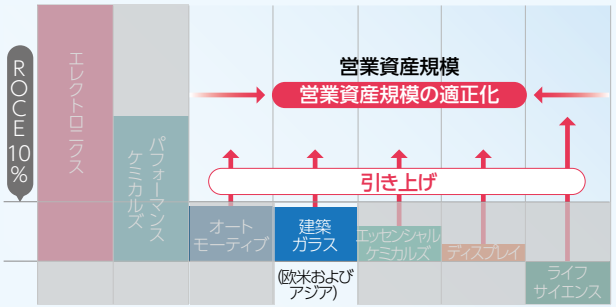
自身の役割と事業の成長に向けた決意
迅速な意思決定が鍵

私たちの役割は、安定した売上と利益の増加によりグループの成長を支えることです。カンパニープレジデントとしての私の役割は二つです。第一に、従業員が一体感を感じながらビジョンの達成に貢献していることを理解できるよう、権限移譲を進め、組織を鼓舞することです。第二に、リソースとベクトルを集中させ、効率良く目標を達成することです。そのためには迅速な意思決定が鍵です。明るい未来に自信を持ち、チャレンジを続け、不確実性を克服します。

ROCE向上に向けて

建築ガラス事業においては、2026年度にROCE10%以上を達成することを目指しています。私たちの戦略は、必要投資が少ない川下事業において価値を増やし、新興市場での成長を確実にすることです。成熟市場においては、生産調整と資産最適化を早め早めに手がけることで、生産設備を最大限に有効活用します。必要に応じて生産に寄与しない設備は大胆に削減します。

2024年 事業別ROCE（共通費配賦前）・営業資産イメージ図



ROCE＝(当年度営業利益)÷(当年度末営業資産残高)、
事業別の営業利益は共通費用配賦前

建築ガラスアジアカンパニー プレジデント
吉羽 重樹

2024年度の振り返り
日本ではリノベーション需要が拡大

2024年の業績は対前年で減収減益となりました。日本では新築住宅着工数の減少に加えて、建築資材と人件費の高騰の影響を大きく受けています。一方で政府が進める住宅・建築物省エネ改修推進事業の後押しがあり、既存の窓に後付けできる省エネガラス製品の需要が拡大しています。新築の減少分をリノベーション需要により補っている状況です。日本以外のアジア地域では、中国市場停滞の影響もあり2024年上半期はASEAN全体で経済成長が鈍化していました。直近の状況は国ごとに濃淡があり、当社が進出しているタイやインドネシアでも同様の傾向が見られ、当社への需要も減少していましたが、インドネシアでは2024年下半期から需要再拡大の動きが出始めています。

中期経営計画の達成に向けた取り組み
高付加価値品の比率を高め基盤強化を図る

2024年度は計画に届きませんでしたが、戦略の方向性に変わりはありません。取りかかっている施策のスピードを上げていきます。もちろん、必要に応じて新たな収益改善のための取り組みも検討・実施していきます。

まずは製品の高付加価値化を追求します。省エネガラスをはじめとする当社グループの製品は、GHG排出量削減などの社会的価値と経済的価値、両方を実現できます。Low-E複層ガラスはその代表です。断熱性の高い製品への需要増に合わせて拡大を図ります。また新事業にも力を入れており、ディスプレイ一体型ミラーや、窓ガラスの室内側から貼付可能な5G向けガラスアンテナ、建材一体型太陽光発電ガラス(BIPV)などの割合を高めていきます。加えて、原材料費をはじめとするコスト上昇分をカバーできるだけの価格政策にも取り組んでいきます。アジアでもマーケットの成熟度に合わせて高付加価値製品の展開と差別化戦略を推し進めていきます。

課題と対策
アジアでの競争優位性を維持する

2024年は踊り場だったとはいえ、長期的にアジアの市場は着実に成長していくと見込んでいます。それとともに新たな競合も現れるでしょうから、我々は競争力を維持・強化し続けなければなりません。アジアにおいて我々は技術力や製品力、そして強固な販売ネットワークという優位性を持ち、トッププレーヤーとしての地位を確立しています。さらに競合と差別化を図れるよう、高付加価値製品を主体としたビジネスに軸足を移していきます。それが、経済成長が期待していたほどに進まなかった場合にも業績を安定化させることにつながります。

当事業はキャッシュ創出によりグループに貢献することが期待されています。投資については、大きなリターンを狙って積極的な拡大を図るのではなく、フロートガラス溶解窯の維持更新など、レジリエンスを高めていくことに主眼を置いています。

AGCの中長期的な成長に向けた取り組み
リサイクルの拡大に向けて

製造プロセスにおけるGHG排出量の削減は大きな課題であり、全社の2030年GHG削減目標実現に向けて研究開発とビジネスモデル構築を進めています。循環型社会の実現に貢献するべくガラスリサイクルにも力を入れています。ガラスカレット(端材・破片)使用率の向上に加えて、太陽光発電パネルのカバーガラスのリサイクルなどにも取り組んでいるところです。

また、新事業創出に挑み続け、その中で培われた技術や知見を展開することでAGCグループの成長に寄与できればと考えています。

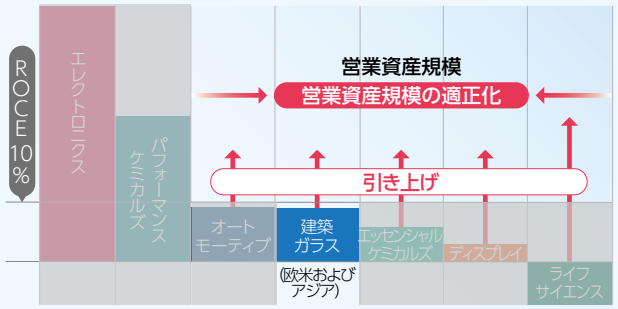
自身の役割と事業の成長に向けた決意
皆が力を発揮できる環境づくり

2024年の業績は満足のいくものではありませんでしたが、構造改革が進み、苦しい時期を乗り越えたことで、カンパニー全体の士気が上がっています。この勢いをさらに高めていくことが私の役割です。我々の事業は市場に根差しています。現場で生の情報を握っているフロントラインの方々にいきいきと働いていただくことが何より重要です。今後も各国・地域の従業員が力を発揮できる環境づくりに取り組みます。

ROCE向上に向けて

アジアカンパニー実績としてはROCE10%という全社目標を達成していますが、2023年と比較すると下降しています。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し、ROCEの向上を目指します。

2024年 事業別ROCE(共通費配賦前)・営業資産イメージ図



ROCE=(当年度営業利益)÷(当年度末営業資産残高)、
事業別の営業利益は共通費用配賦前

オートモーティブ

コア事業　自動車用ガラス事業

戦略事業　モビリティ事業

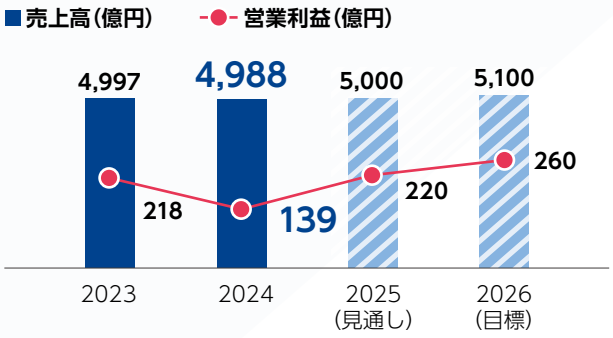
事業概要

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

業績推移



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

信頼関係　業界をリードする多くのグローバルOEMやさまざまな分野のパートナーと構築してきた強い信頼関係

ネットワーク　世界15カ国以上に製造拠点を擁しグローバルに製品・サービスを提供できるネットワーク体制

生産技術　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

総合技術力　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

シナジー　コア事業の自動車用ガラスと戦略事業のモビリティ事業の両方を有することによるシナジー

Topic

LiDAR用カバーガラスの量産開始

2024年はカンパニーの将来を担う高付加価値品として、LiDAR用カバーガラスWideyeの生産体制を構築し量産を開始しました。

先進運転支援システム(以下、ADAS)や自動運転に用いられるLiDARは、近赤外線のレーザー光を照射し返ってくる反射光を解析し対象物までの距離等を計測できるセンサーです。LiDARを自動車に搭載するには、日照や風雨等にさらされる過酷な環境で長期間機能を維持できるカバーを用い、かつ車両デザインを損なわずにLiDARを配置する必要があります。

高い近赤外線透過率と強度を備えたWideyeをLiDAR前面に設置すれば、ADASや自動運転システムが持つ高い安全性を長期間維持できます。さらにAGCは、コーティングや一体成形、電熱線ヒーターの実装、フロントガラスへの適用などさまざまな部材を組み合わせる技術も保有しており、カバーガラスに関する多様なニーズに対応できます。

AGCは自動車用ガラスで培った経験・専門性とグループの総合技術力を生かし、モビリティ社会をリードしていきます。

車載LiDARセンサーの一例

フロントガラス一体型LiDARを実現するWideye

オートモーティブカンパニー プレジデント
竹川 善雄

2024年度の振り返り
地域により業績にばらつき

2024年の営業利益は、過去最高だった2023年を下回る結果となりました。主な要因は地域によって業績に大きなばらつきが生じたことです。コア事業の自動車用ガラス事業において、北米地域では生産・出荷トラブルによりコストが増大し収益が大幅に悪化しました。現地での生産能力が不足したため他地域からガラスを輸送して対処したこと等が原因です。また中国での収益は2023年に比べ改善したものの、日系・欧米系の自動車メーカーの販売不調の影響を受けました。一方で日本は、適正な価格水準の追求や生産性向上により好調を維持した他、モビリティ事業の車載ディスプレイ用カバーガラス事業は好調な受注と生産により収益が改善し、カンパニーの業績に貢献しました。

中期経営計画の達成に向けた取り組み
収益改善の 3 つの施策を確実に実行

収益改善の3つの柱として掲げている価格政策の見直し、構造改善、高機能化・高付加価値化に引き続き取り組みます。価格政策においては、お客様に当社製品の価値をご理解いただき、適正な価格水準を追求し続けることが大切です。構造改善では、生産性向上に取り組むと同時に体制の再構築と適正化を進めています。そして最も重要なのが高機能化・高付加価値化です。販売数量に依存せず、付加価値向上を重視した事業運営を貫きます。自動運転や先進運転支援システム(ADAS)が普及すればLiDARやアンテナが必要になります。また、電動自動車(EV)の普及に伴いパノラマサンルーフなどの需要も拡大していくでしょう。CASEに代表される市場の変化を見据えて、高付加価値品の開発や生産体制の構築を進めています。コア事業では各地域で高効率設備(合わせガラス用プレス曲げ炉等)の導入を進め、モビリティ事業ではLiDAR用カバーガラスの生産体制を構築し量産を開始しました。

課題と対策
次世代モビリティ市場をリードする

最も難しい課題だと感じているのが、いかにして高機能化・高付加価値化製品を生み出し続けるか、です。モビリティ社会の将来像を見据えて市場の動向を正しく捉え、お客様の要求に先回りして製品を提供しなければなりません。そのためには、従来の受け身になりがちなマインドセットを変える必要があります。次世代モビリティや主要市場の政策・規制などの動向を主体的に洞察し、自社なりにCASEが具現化した姿とそこに至るシナリオを思い描いて、当社独自の技術の強みを生かしながら市場をリードしていきたいと考えています。

AGCの中長期的な成長に向けた取り組み
グループの柱となる高収益事業に

コア事業の自動車用ガラス事業においては、3つの柱の取り組みを継続し、収益性・効率性を高めて、長期的に安定したキャッシュを創出することが私たちの役割です。戦略事業であるモビリティ事業は、事業機会を確実に捉えグループの柱となる高収益事業へと成長していきます。

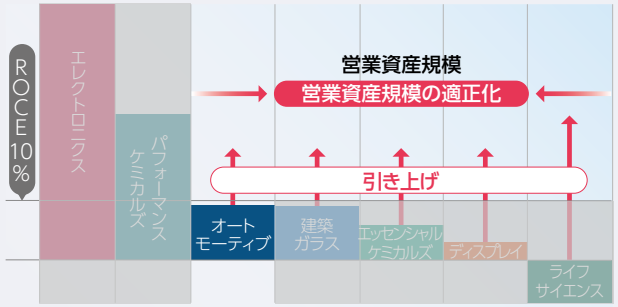
自身の役割と事業の成長に向けた決意
「Volume to Value (量から価値へ)」の姿勢を貫く

私のミッションは、オートモーティブカンパニーを「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の実現をリードし、自らも進化し続けるカンパニー」に変革することです。そのためには、量から価値へのトランスフォーメーションが不可欠です。従業員を鼓舞し、全身全霊で事業変革を推進していきます。

ROCE 向上に向けて

2020年から2022年の間はコロナ禍や半導体不足による自動車生産台数減少の影響を受け業績は低迷したものの、価格政策の見直しや構造改善の取り組みにより2023年には回復し、ROCEも全社目標である10%を達成しました。2024年から2026年までの今中期経営計画期間中で平均10%超、そして早期に15%のROCE達成を目指します。

2024年 事業別ROCE (共通費配賦前)・営業資産イメージ図



ROCE＝(当年度営業利益)÷(当年度末営業資産残高)、
事業別の営業利益は共通費用配賦前

電子

コア事業 ディスプレイ事業

戦略事業 電子部材事業

事業概要

ディスプレイ事業

■ 液晶／有機ELディスプレイ用ガラス基板

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。

* 販売ベース/当社調べ

■ 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、DOE・ガラス拡散板、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、ガラスセラミックス基板、光学薄膜

■ 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・ガラスペースト

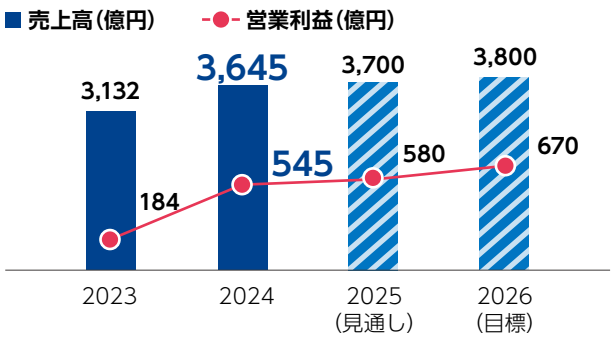
■ プリント基板材料

先進運転支援システム(ADAS)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

業績推移



事業環境

機 会

- 生成 AI や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心・安全・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

提案力・マーケティング	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
技術開発	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
生産技術	差別化された素材を効率的に生産する生産技術
事業展開	グローバルな事業展開
製品の競争力	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

電子カンパニー プレジデント

鈴木 伸幸

2024年度の振り返り
増収増益を達成

電子カンパニー全体として、2024年度は対前年で増収増益となりました。ディスプレイ事業は、液晶／有機ELディスプレイ用ガラス基板の出荷増や価格政策の見直し等により増収となりました。大型ディスプレイ用ガラス基板への集中等の構造改革も功を奏しました。電子部材事業も順調に拡大し、EUV露光用フォトマスクブランクス等の半導体関連部材や光学関連部材の出荷が増加したことに加え、為替の影響もあり増収になりました。

中期経営計画の達成に向けた取り組み
ディスプレイ事業では技術革新による競争力強化に注力し、電子部材事業ではハイエンド半導体の需要増へ対応する

ディスプレイ事業は、技術革新による競争力強化に注力し引き続き収益性向上に取り組みます。その中でも新規に上市したAN Rezosta®はたわみが少なく熱処理による収縮が小さいことが特徴のガラス基板で、お客様の生産性向上に寄与します。電子部材事業は、ハイエンド半導体の需要増への対応が重点課題です。例えば、ハイエンド半導体に使われるEUV露光用フォトマスクブランクスの成長はブランクス市場全体の成長を大きく上回っており、需要変動に対応できる生産体制を確立すると同時に、新規投資の確実性を高められるようマーケットの動向を的確につかむことが重要です。マーケットの市場動向はお客様からダイレクトに伝わってくるため、リーディングカンパニーとの関係をより深めて、適切な投資へとつなげていきます。

課題と対策
半導体市場の伸びを上回る成長を実現する

半導体市場の中でステータスを上げていくためには、次世代ハイエンド半導体向けに対応する開発力と、今後成長が期待される半導体の後工程*で総合的なアプローチができる体制が必要です。2024年は半導体の後工程で使用される、パッケージ用支持基板を上市しました。その他、次世代半導体パッケージ向けガラスコア基板、光と電気の回路を融合させた光電融合など、次世代半導体に対応する製品の開発も加速しています。これらのハイエンド半導体向け製品の成長は半導体市場の伸びを上回り、3～4年後には業績に大きく貢献していると期待しています。

開発力を高めるため、AGCグループの研究開発部門との連携強化や、AGCグループ全体で半導体事業をターゲットにした協業を進めています。研究開発を含めた技術の層の厚さが我々の強みであり、それらを生かして競争優位性を高めていきます。

* 一般に半導体生産工程は、ウェハ上に回路形成をするまでを前工程、ウェハを個々のチップに切り分け、パッケージ化するまでを後工程と称する

AGCの中長期的な成長に向けた取り組み
イノベーション創出に向けて

今後も技術動向やお客様のニーズを捉え、事業と製品のポートフォリオ変革を続けます。そしてより力を入れるべきことが製品やプロセスのイノベーションです。多様な製品を手がける電子カンパニーはキャリア採用の人財も多く、ダイバーシティが進んでおりイノベーションが起きやすい風土ができています。人財という貴重なアセットを有効活用しながら、未来のAGCグループを支える製品を生み出していきます。

自身の役割と事業の成長に向けた決意
競争力ある新製品を

私の使命は、これまで申し上げた施策を確実に実行していくこと、そして新規事業探索に力を入れていくことです。新規事業探索はマーケティングや開発も含めて牽引者が必要です。そのための人財育成も私の役割です。

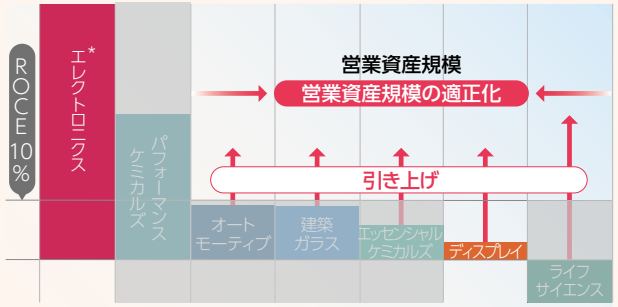
電子部材事業は、ハイエンド半導体向けや、光学関連部品で革新的な新製品を出していくことが課題であり、次世代製品の開発を着実に進めていきます。

そしてコア事業であるディスプレイ事業でも、技術的優位性を活かした製品の創出により競争力強化を図ります。

ROCE 向上に向けて

ディスプレイ事業は生産性向上によるコスト面の改善と競争力強化によりROCE10%を目指します。電子部材事業は現在の高い水準を維持しながら半導体関連部材を中心に事業拡大を図っていきます。そのためには市場変動を注視して私たちが優位な領域で勝ち続けていくことと、投資の確実性を上げることが大切です。

2024年 事業別ROCE（共通費配賦前）・営業資産イメージ図



* 戦略事業のエレクトロニクス≒電子部材事業
ROCE＝（当年度営業利益）÷（当年度末営業資産残高）、
事業別の営業利益は共通費用配賦前

化学品

コア事業 エッセンシャルケミカルズ事業

戦略事業 パフォーマンスケミカルズ事業

事業概要

エッセンシャルケミカルズ事業

■ 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サイド（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オレフィン（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

プロピレンオキサイド、プロピレングリコール、ポリプロピレングリコール

パフォーマンスケミカルズ事業

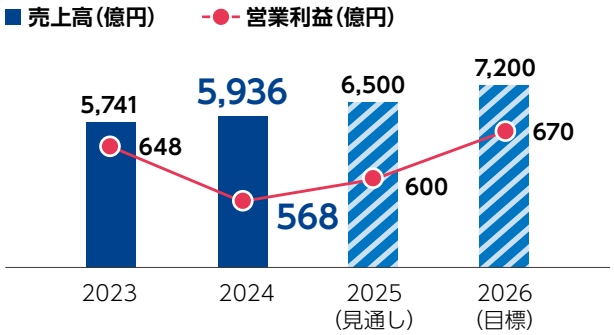
有機フッ素化合物の持つ優れた耐熱性、耐薬品性などの物理的・化学的特性を生かした各種フッ素製品を中心に、世界トップシェア※のフッ素樹脂「Fluon® ETFE」をはじめとした、さまざまな高機能製品を提供しています。製品は自動車、航空機、半導体、建築などの用途に加え、来たる水素社会実現に向け燃料電池や水電解領域でも活用が期待され、広い産業分野にわたり欠かせない存在となっています。

※販売ベース/当社調べ

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

業績推移



事業環境

機 会

エッセンシャルケミカルズ事業

- 東南アジア市場の成長

パフォーマンスケミカルズ事業

- 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事業

- 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事業

- 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事業

販売・物流網	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
連携体制	インドネシア、タイ、ベトナムの拠点間の連携体制
合成技術	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事業

量産技術	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
グローバル	製造、マーケティング、テクニカルサービス拠点のグローバル展開

化学品カンパニー プレジデント

籾井 達夫

2024年度の振り返り
コア・戦略の両事業で市場の停滞が影響

コア事業であるエッセンシャルケミカルズは、需要は堅調であったものの、中国経済低迷により販売価格が低水準で推移したことに加え、国内のプラントトラブルもあり、当初の期待を下回る結果となりました。2024年度から戦略事業に位置付けられたパフォーマンスケミカルズは、注力している輸送機器と電子関連の需要停滞により、成長の踊り場となりました。結果としては、適切な価格政策による販売価格の上昇や為替の影響により売上は増えたものの、伸び悩みを実感した 1年でした。

中期経営計画の達成に向けた取り組み
ボリューム重視ではなく価値の追求を

エッセンシャルケミカルズ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。ただ、市況の低迷が続く可能性を踏まえると、成長市場でボリュームを増やして売り上げを伸ばす、というこれまでの考え方からは転換を図らなければなりません。価値を追求して市況変動への耐性を備え、リターンを確実に得ることに重点を置いた戦略に変えていきます。

パフォーマンスケミカルズは成長分野の半導体や、水素などのエネルギー・環境関連の需要を取り込み、さらなる高付加価値化と事業領域の拡大を狙います。市場の成長に沿った投資や開発を行い、着実に成果へとつなげていきます。フッ素製品について、有機フッ素化合物（PFAS）規制のリスクはありますが、メーカーとして供給責任をしっかり持って、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。

課題と対策
市況によらず、適正価格を維持

化学品事業はAGCグループの中で大きな売上規模を占め、当事業の業績の変動はグループ全体に大きく影響します。ROCEを重視する経営方針において、資産の大きいエッセンシャルケミカルズの収益基盤をより強固なものとし、その上でパフォーマンスケミカルズをさらに高収益事業へと育てていくことができればグループ全体の成長に大きく貢献できます。短期的な打ち手としては価格政策があります。お客様との対話により適正な価格にしていく、あるいは市況が変動しても安定した価格を維持できるよう、供給や品質の安定性など、当社が提供する製品・サービスの価値を正しくご理解いただけるようにコミュニケーションを続けていきます。

AGCの中長期的な成長に向けた取り組み
3 つの戦略を中心に事業を強化

私たちのありたい姿は「成長し続けるエクセレントカンパニー」です。そのために成長分野で着実に事業を伸ばす、レジリエンスを高める、経営基盤を強化するという 3 つの長期戦略を掲げています。成長分野に対しては、半導体や水素関連向けを中心に、投資やマーケティング、開発など、事業のさらなる展開を進めています。レジリエンス強化に向けては、環境規制に対応するとともに、最先端分野のニーズを取り込み、新製品・技術開発力を高めるために複数のプロジェクトを進めています。経営基盤の強化については組織風土の進化に挑みます。これまでのやり方を踏襲するのではなく、カンパニーの強みを生かしつつ、新たなことにチャレンジすることの重要性を従業員に向けて発信しています。

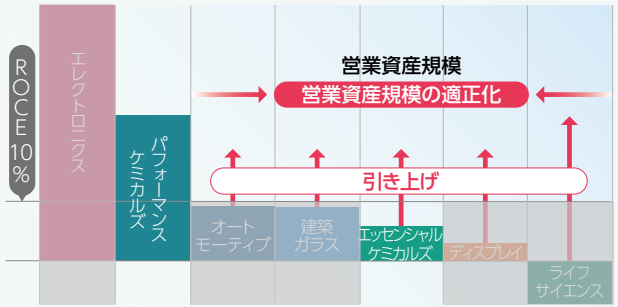
自身の役割と事業の成長に向けた決意
変革への強い意志を持ち続ける

組織風土の進化に向けて、「変化を恐れずチャレンジしていくんだ」というメッセージを発信し続けます。これまでのボリュームを増やすことを主眼とする成長ではなく、価値を追求して成長し、その結果として価値の高い製品のボリュームを大きくするという発想でROCEを高めていきます。

ROCE 向上に向けて

2024年は市況の影響を受け、エッセンシャルケミカルズはROCE10％の目標が達成できませんでしたが、パフォーマンスケミカルズは高いROCEを維持しています。エッセンシャルケミカルズの収益基盤を強化し、ボラティリティを低くすることで、早期にROCE10％以上を達成し、カンパニー全体のさらなるROCE向上を目指します。

2024年 事業別ROCE（共通費配賦前）・営業資産イメージ図



ROCE＝（当年度営業利益）÷（当年度末営業資産残高）、
事業別の営業利益は共通費用配賦前

ライフサイエンス

戦略事業

事業概要

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

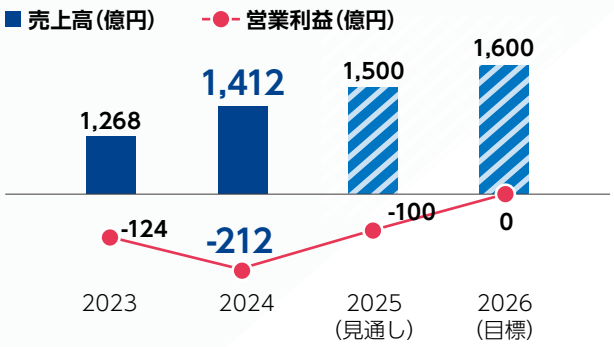
パフォーマンスケミカルズ事業で培った有機合成技術をベースとした合成医薬品・農薬はもとより、世界的に需要拡大が進むバイオ医薬品や最先端分野である遺伝子・細胞治療薬にも注力しています。日欧米の世界 3極に事業拠点を有し、各市場のお客様の多様なニーズに応える高品質のサービスを通じて、世界の人々の安心・安全で快適・健康な暮らしに貢献していきます。

* 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・サービス

合成医農薬開発・製造受託、バイオ医薬品開発・製造受託

業績推移



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

- 医薬品・農薬市場の拡大による人財不足
- 薬価引き下げ等による新薬開発の停滞・中止等、お客様の経営戦略の変化
- 新規参入プレーヤーの増加に伴う競争激化

強 み

高度に統合されたグローバルネットワーク
お客様ニーズに合致した日本・欧州・米国の世界 3極体制

信頼と実績　高度な品質や技術開発力にもとづく豊富な査察実績、商用医薬品の製造実績

高水準・高品質な開発・製造サービス
最先端の技術による開発・製造の課題解決力

Topic

受託生産能力増強

- AGC Biologics（コペンハーゲン拠点）：
  新設した動物細胞用設備が稼働開始。
- AGC Biologics（横浜拠点）：
  建設開始。2026年に完成予定。
- AGC 若狭化学：増設した製造ラインが稼働開始。

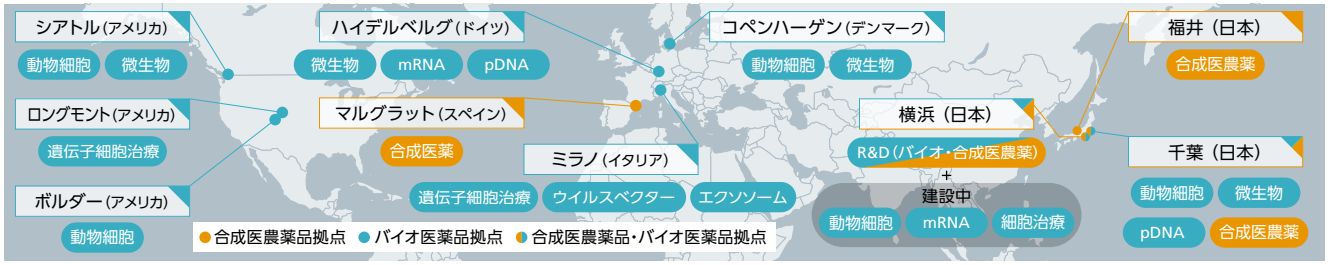
先端モダリティにおける実績

- AGC Biologics（ミラノ拠点）：
  Ex vivo遺伝子治療薬に関してFDA認可を取得。本拠点は当該分野の開発・製造受託案件数（商用品目数ベース/当社調べ）では世界No.1 の実績を達成。

社外からの評価

- AGC Pharma Chemicals Europe：
  AGCグループ初のTop Employer Certificationを取得し、優れた人財活用を実践している企業として認定。
- EcoVadis社によるサステナビリティ評価において、ゴールド：AGC Pharma Chemicals Europe、AGC 若狭化学およびシルバー：千葉工場を取得。

グローバルサービス展開　日欧米 3極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



ライフサイエンスカンパニー
プレジデント

村野 忠之

2024年度の振り返り
バイオ医薬品CDMOの構造改革を実施

当カンパニーは医薬品や農薬のCDMO市場の成長を見据え、生産能力を2倍3倍に引き上げる投資をこの数年で実施してきました。しかし、バイオ医薬品CDMO事業は、2023年からのバイオベンチャーへの資金流入減の影響による需要減が想定よりも大きく、さらに欧州での新工場建設の遅れ等も重なり、2024年は前年比で業績が悪化しました。市場環境は回復傾向にあるものの依然として厳しい環境が続いていることから、構造改革等による固定費削減策（シアトル拠点での人員削減や、ロングモント拠点の凍結）、受注・売上増加策（オペレーションの安定化、新設備稼働など）、マネジメントや営業体制の強化策（経営陣の新体制発足など）といった収益改善施策を実行しています。一方で合成医農薬CDMO事業は堅調に推移しました。

中期経営計画の達成に向けた取り組み
早期に業績の回復を目指す

2025年、バイオ医薬品CDMOの市場環境は、各国政策動向など不確定要素はあるものの、緩やかに回復していくと考えています。引き続きオペレーションの安定化を図るとともに受注・売上増加策を講じていくことで早期の黒字化に向けた取り組みを加速させます。オペレーションの安定化は課題の一つですが、各拠点での改善が着実に進んでおり、シアトル拠点では米国FDAの認可を2024年に3件取得しました。また、同年ミラノ拠点においては、遺伝子・細胞治療薬で新たに米国FDAの認可を取得し、遺伝子・細胞治療薬のCDMOとしては世界トップレベルの実績を誇ります。今後も新しいモダリティの技術革新に取り組み続けます。

また、設備投資については、すでに十分な設備能力を保有しており、まずは既存のお客様や新規のお客様からの受託増加により設備稼働率をできるだけ高めることに注力します。合成医農薬CDMOでは、大手製薬会社からの受託が順調に進んでおり、堅調に推移すると見込んでいます。

課題と対策
AGCグループのさまざまなノウハウを展開

この数年、欧米拠点での新工場建設の遅れや製造トラブル等が発生するなど、急激な能力増強に合わせてオペーション能力を強化しきれなかったことも業績低下の一因となったと分析しています。この反省のもと、現在、素材メーカーとして長年培ってきたAGCグループ内の技術アセットの徹底活用を進めています。具体的には、設備のメンテナンス技術や安定稼働のシステムが非常に重要であるバイオ医薬品や合成医農薬の開発・製造において、AGCグループの強みであるオペレーション管理や品質管理、生産技術といったノウハウを展開しています。

バイオ医薬品は今後も成長する領域であり、受託開発・製造による水平分業化もトレンドとなっています。バイオ医薬品CDMOの市場成長率は年間約13%です。受託案件は確実に増加しており、2026年には黒字化は十分に達成可能と考えています。市場の成長を取り込み、お客様からの受託獲得により設備稼働率を高めることで、ROCE10%超を通過点として、より高い資産効率・高収益の事業を確立していきます。もちろん、市場が想定通りに回復しない場合にはタイムリーに追加の収益改善施策を実施していきます。

AGCの中長期的な成長に向けた取り組み
グループの大きな柱に

世界的に人口増加や高齢化が進む中で、品質の高い医薬・農薬を提供していくことは人類のWell-beingに貢献することにつながります。ライフサイエンスは、AGCグループの存在価値をステークホルダーに示す事業だと考えています。

今後、ライフサイエンスをAGCグループの持続的な成長の柱にしていくという戦略に変更はありません。AGCには素材メーカーとして基盤となる技術があり、また、合成医農薬、バイオ医薬品のCDMOとしての豊富な製造・査察実績を合わせれば、中長期で大きく成長できると考えています。

さらに、環境への貢献という意味では、我々の事業の特徴はCO_2排出量が非常に少なく、これはAGCグループが目指す事業ポートフォリオの方向性にも合致しています。ライフサイエンス関連事業を拡大することで結果的にAGCグループ全体の売上高当たりのCO_2排出量が減る、というプラスのインパクトもあります。

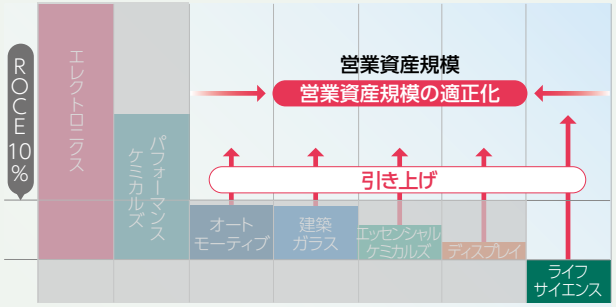
カンパニープレジデントの役割と事業の成長に向けた決意
バトンを受け継ぎ、道筋をつける

ライフサイエンスはAGCグループが50年以上取り組んできた事業です。このバトンを受け継ぎ、今中期経営計画（以下、中計）期間中に業績を回復させ、次期中計ではAGCグループの大きな柱にする。その道筋をつけるのが私の役割です。

ROCE向上に向けて

当カンパニーは営業損失が続いており、2025年もROCEはマイナスの見通しです。合成医農薬CDMO事業はROCE10%以上の継続を目指します。バイオ医薬品CDMO事業は次期中計でROCEを10%以上に回復できると考えています。

2024年 事業別ROCE（共通費配賦前）・営業資産イメージ図



ROCE＝（当年度営業利益）÷（当年度末営業資産残高）、
事業別の営業利益は共通費用配賦前

セラミックス

コア事業

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装置やごみ焼却炉、発電所などで使用され、皆様の生活を陰ながら支えています。さらに、ファインセラミックスを代表とする高機能セラミックス製品や、ガラス窯の設計・炉材販売・操業支援を一貫して行うトータルソリューションサービスも提供しています。これらの取り組みを通じて、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

電鋳耐火物、不定形耐火物、結合耐火物、ファインセラミックス、ガラス窯トータルソリューションサービス

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
- ファイバー用ガラス向け耐火物の需要増大
- ガラス窯設計・操業、耐火物施工における熟練技術者の減少

リスク

- カーボンニュートラルに対応した高温産業の装置や操業方法の変化による、耐火物の需要減

強 み

実績に支えられた信頼性

1916年にガラス溶解窯用の耐火レンガの製造を開始して以来、蓄積してきた信頼性の高い品質、豊富な品ぞろえ、プラント安定操業への対応力

DXによる価値創出

AGCのデジタル技術と当事業のモノづくり力・技術サービス力を組み合せ、新素材開発、i-Construction、お客様設備のデジタル化支援といった新たな価値を創出

SDGs達成に向けた提案力

耐火物リサイクル、施工省力化、電化・省エネ窯設計、超断熱・高電気抵抗炉材、高効率操業支援などのサステナブル提案

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目指し、ポートフォリオを明確にし、経営資源を適切に配分することで資産効率の向上を図っています。

深化を図る耐火物は、世の中に欠かせない素材として安定した市場を持っていますが、お客様の市場では成長分野の変化が著しく、窯の操業方法や耐火物に求められる特性も日々変化しています。私たちは、これらに対応する素材や生産技術の迅速な開発に加え、設計・施工・操業支援といったお客様の設備のライフサイクル全体にわたるサポートを提供することで、市場での存在感を高め続けています。さらにDXを推進し、自社の開発・製造現場はもちろん、お客様に対してもソリューションサービスやプラットフォーム構築などの提案を行い、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全体を強化しています。

一方、探索を進める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。AGCグループの資産を活用し、オープンイノベーションを進めることでビジネスを加速していきます。

近年、高温装置を保有する産業はプロセスの革新を求められています。また、熟練技術者の減少や国内労働人口の減少も問題となっています。サステナブルな社会実現への要求が高まる中、私たちは新しい製造プロセスに対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で社会に貢献し、時代の変化を成長機会として確実に捉えていきます。私たちは「品質、誠実、誇り」を大切にし、お客様に信頼されるパートナーとなることを心がけています。

特集 半導体関連製品の開発・マーケティング

100年を超えて磨き続けた技術により半導体業界の先端を行く

最先端技術の象徴である半導体。AGCグループは、積み重ねてきた技術力と部門を越えた連携により、業界に革新的な製品を送り出し、半導体の進化を支えています。

ニーズに応えながら技術を磨く

半導体の製造工程は、ウェハの上に集積回路を形成する「前工程」と、ウェハから切り出した半導体チップをもとに製品に仕上げる「後工程」に分けられます。半導体は、回路の線幅を狭めることにより集積度を高める「微細化」を中心に技術進化が進んできました。微細化においてこれまで注目されてきたのは主に「前工程」の領域です。AGCは前工程において、半導体メーカーの厳しい要求に応える部材を提供し、実績を積んできました。EUV露光用フォトマスクブランクスやCMPスラリーはその代表製品です。現在も前工程における新たな価値提供は継続していますが、さらなる半導体の性能向上を実現する鍵として期待されているのが「後工程」であり、AGCはこの領域においても新たな製品・技術を打ち出しています。現在注目を浴びている「次世代半導体パッケージ向けガラスコア基板」はその一つで、従来の樹脂基板を、ガラス製に置き換えるものです。

技術の蓄積・組み合わせが強み

AGCが半導体向けの製品を次々と打ち出していけているのは、100年を超える歴史の中で、無機・有機、加工・成型、成膜などの蓄積してきた基盤技術があるためです。

これらの技術を組み合わせることも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無機材料技術と加工技術、成膜技術を組み合わせた高機能製品の代表例です。また、CMPスラリーも無機材料の微粒子加工技術に高分子技術などを組み合わせた複合製品となっています。

これらを可能にするのは、AGCグループが部門を跨いで連携を強化し、グループ全体として半導体関連事業をターゲットにした協業をしているからです。次のページでは、部門間の連携により新たな価値創造に挑戦している事例をご紹介します。

半導体の製造工程とAGCの製品・開発品

特集 半導体関連製品の開発・マーケティング
前工程 CMP後洗浄液

CMPスラリーと洗浄液をワンセットにしたソリューション

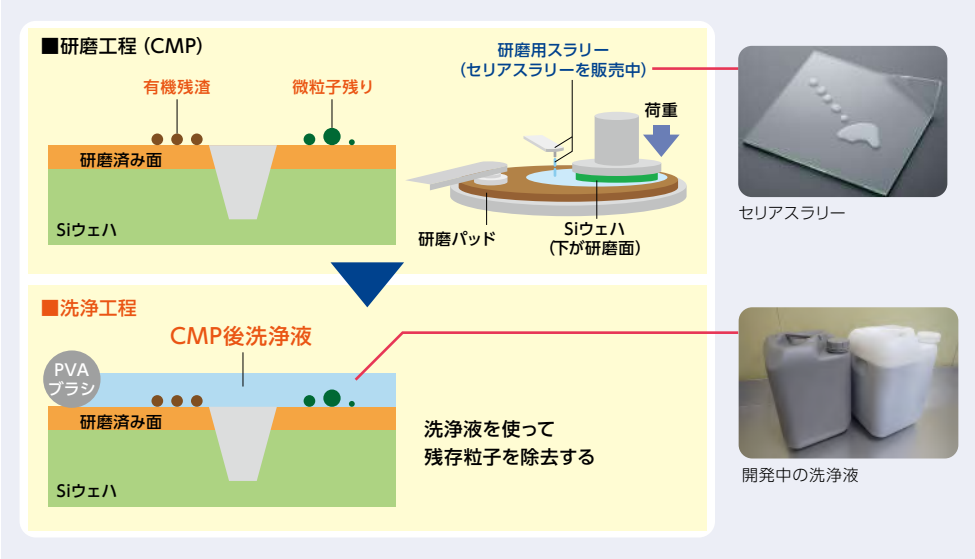
左から

電子カンパニー 電子部材事業本部
アドバンストマテリアル事業部
半導体部材統括部 ポリッシング部
技術開発G
鈴木 勝

電子カンパニー 電子部材事業本部
アドバンストマテリアル事業部
半導体部材統括部 ポリッシング部
小林 忍

技術本部 材料融合研究所 有機材料部
有機化学チーム
岩本 紘明

化学品カンパニー
機能化学品事業本部 応用商品開発部
マーケティンググループ
吉岡 翔太



すでに蓄積されている知見を生かす

生成AIなど技術の進化によりさらなる性能向上が求められている半導体は、年々微細化が進んでいます。それに伴い、製造工程が複雑化し、不良品が生じる可能性も高まっています。半導体の微細化は、デバイスメーカーにとってまさに「歩留まりとの闘い」と言えるでしょう。

歩留まりを低下させる主な要因の一つに、ウェハの研磨工程で発生する研磨残渣があります。CMP（化学的機械的研磨）工程においてウェハへのダメージを最小限に抑えながら微粒子などの異物を除去するためには、お客様によって異なるCMP工程を深く理解し、それに最適化した洗浄液を開発することが求められます。洗浄は、対象となる異物にピンポイントで作用する薬液が求められる「合わせ込み」の世界であり、機密が多い半導体製造の分野において、これを実現するのは容易ではありません。

当社には、CMP工程に不可欠なスラリー（研磨剤）を提供してきた実績があります。スラリーと、研磨後に用いる最適な洗浄液をワンセットで提供できれば、お客様の課題解決に大きく寄与できるはずです。こうした発想が、当社が洗浄液市場への新規参入を決めた最大の理由です。

組織を越えた協力開発体制

当社にはもともと、ガラスを研磨・洗浄してきた長い歴史があります。つまり、何もない状態からの新規参入ではなく、研磨と洗浄に必要なアセットとノウハウはすでにそろっていたのです。では、どのようにしてCMP工程用の洗浄液を開発すればよいのでしょうか。その鍵となったのが、社内の関係部門間の連携です。

進化のスピードが著しい半導体業界では、PDCAを早く回すことが成功への近道です。そこで、計画を早期に実行段階へと移すため「AGCのセリアスラリーに合わせて洗浄液をチューニングする」という基本方針を設定しました。化学品カンパニーが中心となり、技術開発の専門部隊である技術本部とCMPスラリー開発を担ってきた電子カンパニーがバックアップするという開発体制が築かれました。

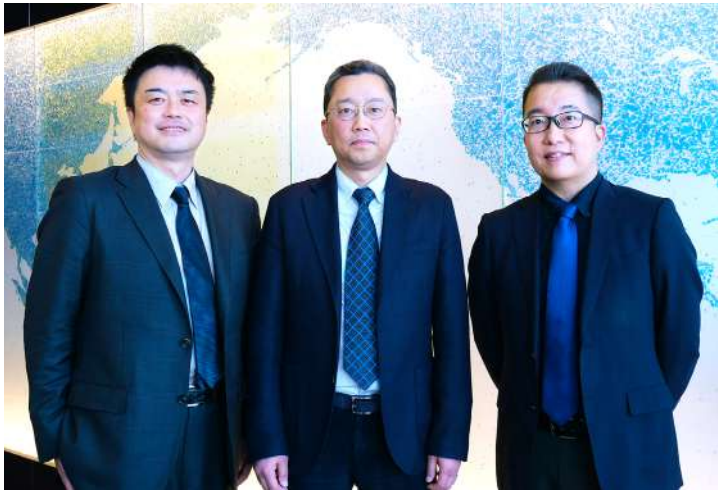
セリアスラリーに特化した高性能洗浄液

CMPスラリーと洗浄液をワンセットで提供する企業は当社以外にも存在します。当社が他社と異なるのは、一般的な「シリカスラリー」ではなく「セリアスラリー」に特化している点です。この2種類のスラリーは、研磨するウェハの表面材質に応じて使い分けられていますが、セリアスラリーに特化した高性能洗浄液の開発は難しく、十分な参入余地があります。CMPスラリー市場で存在感を持つAGCセリアスラリー用の洗浄液を早期に事業化できれば、洗浄液市場でも確固たる地位を築くことができます。そのためにも現在、円滑な部門間の連携のもとPDCAを高速で回しながら、参入への準備を進めているところです。

特集 半導体関連製品の開発・マーケティング

後工程 次世代半導体パッケージ向けガラスコア基板・ガラスコア基板・基板用素材としてのシリカ・フッ素樹脂利用・光導波路

マーケット視点で材料・ソリューションの技術開発をリードする

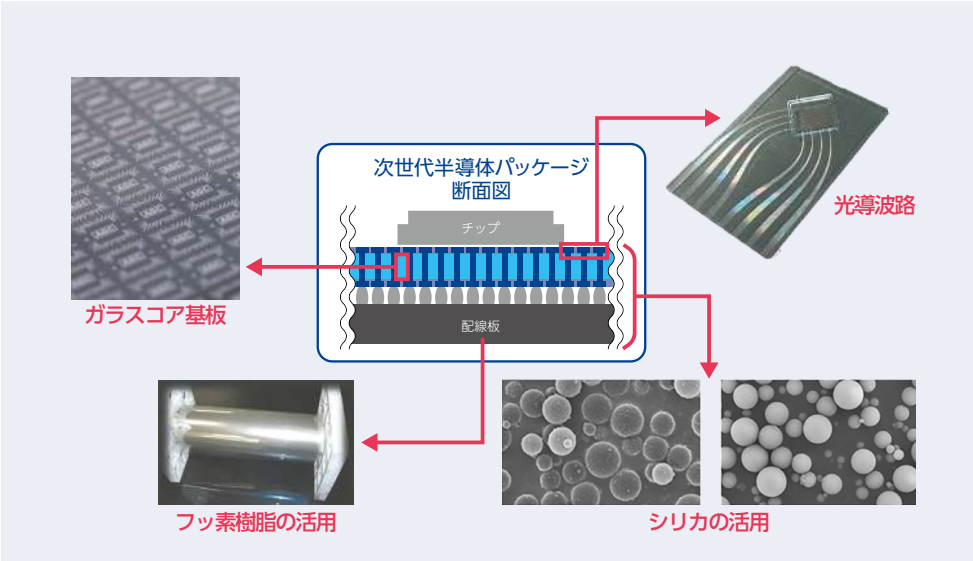


左から

技術本部 材料融合研究所
有機材料部
細田 朋也

電子カンパニー ASPプロジェクト
事業化推進グループ
高橋 理基

電子カンパニー 技術開発本部
開発企画部 技術企画グループ
前田 昌展



後工程が握る半導体イノベーション

半導体の製造工程は、シリコンウェハに回路を形成する前工程とチップをパッケージ内に実装する後工程に分けられます。これまでは、微細化が重要な課題だったことから多くの企業が前工程に重点を置いて技術開発を進めてきましたが、その流れが変わりつつあります。パッケージの大型化、高性能化によって後工程には大きな伸び代があり、先端パッケージ市場全体では2029年には2024年実績の1.6倍超の10.5兆円以上に達すると予測されています（2024年，Yole Intelligence社）。

AGCはこの先端パッケージ市場で「次世代半導体向けガラスコア基板」や「ガラスコア基板・基板用素材としてのシリカ・フッ素樹脂利用」の開発を進めてきましたが、さらに、次世代先端パッケージ技術の一つとして「光電融合パッケージ（CPO：Co-Packaged Optics）」にも着目しています。

この変化にいち早く気づいたAGCの有志は部門を跨いで光電融合分野の探索と開発を担うバーチャル組織を2023年に結成しました。AIをはじめとする技術の進化とデータ容量の増加に対応すべく、新たな「光導波路」技術を軸にAGCの無機・有機双方の低損失材料とそれらの微細加工によるCPO向けソリューションの技術開発を本格化させています。

次世代半導体パッケージ向けガラスコア基板

IC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には従来樹脂が用いられてきましたが、近年は剛性に優れるガラス素材への期待が高まっています。特にデータセンター向けのガラスコア基板は、樹脂基板よりも多くのチップを支えられるだけでなく、熱的・機械的形状安定性や低損失性、絶縁性に優れ大幅な省電力化が可能です。また、ガラスコア基板の加工にはミクロン単位の精密な加工技術が求められます。ガラスの加工と素材の両分野に豊富なノウハウを持つAGCは大きな強みを発揮できます。

ガラスコア基板

ガラスコア基板の6つの優位性

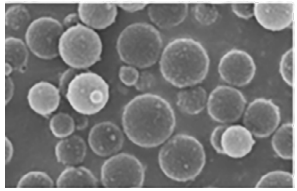
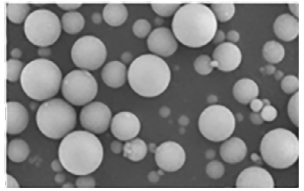
1. 剛性	2. 平坦性・平滑性	3. 微細・高精度孔加工性
4. 熱的・機械的形状安定性	5. 低損失性	6. 絶縁性

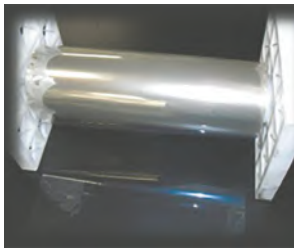
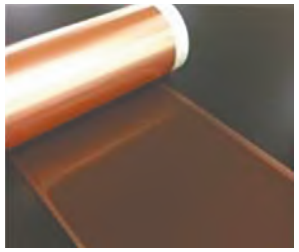
特集 半導体関連製品の開発・マーケティング

後工程 次世代半導体パッケージ向けガラスコア基板・ガラスコア基板・基板用素材としてのシリカ・フッ素樹脂利用・光導波路

ガラスコア基板・基板用素材としてのシリカ・フッ素樹脂

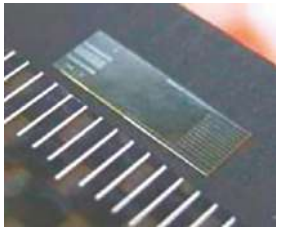
AGCは、研究開発の蓄積があるシリカとフッ素樹脂を半導体分野に応用しています。**シリカ**は、半導体チップのフィラー（充填剤）として広く採用されてきましたが、AGCは分子レベルでその設計を見直し、半導体基板材料の高速通信ニーズに対応した低誘電率等に優れるシリカを開発し、お客様評価を進めています。**フッ素樹脂**は、高周波信号の伝送損失が少なく耐熱性や耐薬品性にも優れている材料であり、過酷な環境下でも安定した性能を発揮しますが、AGCはさらに、導体や基材と高度な接着性を有する独自の接着性フッ素樹脂を開発しています。データの送受信で低遅延が求められる5G通信などの先端半導体を搭載した配線基板に対する接続部品や先進運転支援システム（ADAS）などへの活用が期待できます。



フィラー



フッ素樹脂

光導波路

光導波路は光を特定の方向へ導くための媒体であり高速性と低損失の特性があります。データ伝送やセンシングの効率を向上させるため、データセンター等の高速通信やセンシング用途などでの多様な応用が期待されています。AGCは自社の低損失材料を用いたPWG（Polymer optical Waveguide）技術を長年開発しています。これは、光を利用してデータを伝送するための重要技術で、将来的な高帯域幅、低損失、低遅延、集積化には欠かせないものです。AGCは、Polymer以外でもガラスの精密加工技術を用いてガラス導波路（GWG：Glass optical Waveguide）の研究開発も実施しており、ガラスならではの低損失や高信頼性も追求しています。



光導波路

All AGCによる連携とシナジー

戦略事業であるエレクトロニクス分野において、AGCは半導体関連部材に注目しており、これまで得意としている前工程のプロセス部材に加えて、今後成長が期待される後工程、つまりパッケージ向け材料・Solutionの開発に注力しています。次世代の半導体パッケージは現在の電気信号から電気と光の信号が融合するCPOへ移行することが有望視されています。PWGやGWG、またこのCPOに関連する材料や部材の開発は、現在進めているガラスコアなどのパッケージ部材の進化系と位置付けられますが、次世代技術であることから社内に担当部門はありませんでした。材料設計から材料開発・複合化・部品化・評価分析など開発テーマが多岐にわたるため、マーケッターが半導体・パッケージ各社の次世代ニーズをいち早く捉え、関連部門が連携し技術開発を進めるといった既存の組織を超えた連携が重要です。一例として、PWGの開発では、電子カンパニーの光学設計・精密加工技術、コーポレート研究での有機材料としての設計技術、化学品カンパニーの量産技術を、電子カンパニーが中心となり連携させることによってシナジーが生まれたと考えています。AGCにはこれからの時代を見据え、部門を越えて自主的な活動ができる社内風土があります。今後も開発のスピードを緩めることなく部門を超えて半導体の進化に貢献していきます。

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選抜、事業化仮説の構築、事業アイデアの市場検証、各事業部門につなぐ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はなく、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とともに、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。

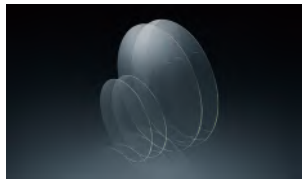
これまでの成果と展望

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を拡大させる新規事業の創出をしています。

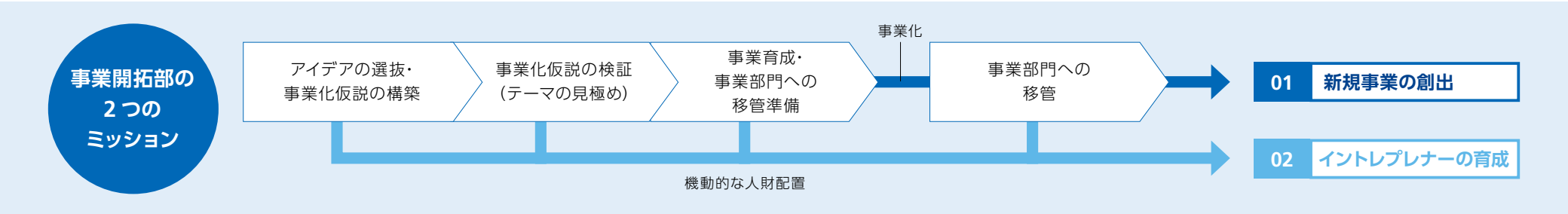
事業開拓部では、これからも長期的な視点からイノベーションに挑み続け、AGCグループの持続的成長と社会課題の解決を実現すべく、新規事業の提案と推進に取り組んでいきます。

事業開拓部が携わってきた新規事業の例

車載用全固体電池向け硫化物固体電解質



AR／MRグラス向けガラス基板



人財

AGCの人的資本経営「人財のAGC」

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100年以上が経ち、今AGCグループは、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パーパスを担っています。

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んできました。

AGCグループは、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もと、「2030年のありたい姿」の実現に向けて、継続的な企業成長を実現する人的資本経営「人財のAGC」を推進しています。

AGCの人的資本経営「人財のAGC」

企業理念 ***"Look Beyond"*** に掲げる「私たちのパーパス」の実現に取り組み、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。

- 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

この「人財のAGC」にもとづき人事施策を企画・実行し、それらの効果を測るため定量的な数値目標を策定しモニタリングすることで、着実に推進しています。AGCグループは、人的資本経営「人財のAGC」を通じて社会的価値・経済的価値を創出することで、企業価値を向上させます。

人的資本経営「人財のAGC」の要素		人事施策の例
多様な人財を活かす P60	パーパスを共有する多様な属性／経験／個性の人財が集い、活かされる環境を整備	●経営人財の確保・育成・定着 ●女性／外国籍人財／キャリア採用 ●ダイバーシティに関する講演会・セミナー、ダイバーシティ・カウンシル
個人の主体的な成長を支援 P61	人財がそれぞれの強みやスキル、個性を主体的に磨き続け、発揮する機会を提供	●スキルマップ／部門横断的ネットワーク活動 ●HDC（キャリア開発支援）、各種育成支援制度 ●チャレンジキャリア制度、社内外副業制度
エンゲージメントの向上と企業文化の醸成 P62	個々の人財の活力を高めるとともに、組織としての能力発揮を最大化	●定期的なエンゲージメント調査 ●エンゲージメント向上施策 ●AGCグループCEO表彰
知の化学反応／現場力の強化 P63	人財の流動性を確保し、社内外でのコラボレーションを促すことで、新たなビジネス／技術などを生み出す（探索）とともに、モノづくり等の現場力を向上（深化）	●イノベーション：技術人財育成の取り組み ●強い現場力：DX人財育成、改善活動の取り組み ●知的財産戦略を実現する人財育成の取り組み

人財　多様な人財を活かす

グループ経営人財の育成

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、後継者候補をタレントプールとして認識し、計画的な配置・育成を実施しています。

グローバルレベルの経営人財育成は、「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、個々人に必要な計画を策定し実施されます。対象者は、部門横断的あるいは地域横断的に重要なポジションに計画的に配置するとともに、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。また、育成効果を高めるため、各種選抜研修への参加を通じて、経営人財に必要な経験・知見の獲得を促します。

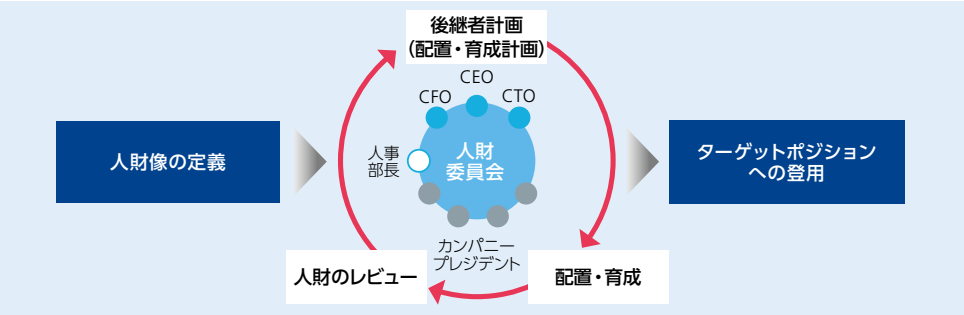
AGCグループ経営人財育成プログラム体系

主な対象

- グループCEOにより選抜された事業部長クラス
- 各部門から推薦されたシニアマネージャークラス
- 各部門から推薦されたマネージャークラス
- 各社から推薦されたマネージャークラス

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「人財委員会」が関与するほか、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。

グループ経営人財マネジメントのサイクル



マネージャー(経営層・管理職層) の多様性の確保、女性活躍の推進

ダイバーシティは企業理念 ***"Look Beyond"*** における 4 つの価値観の一つであり、AGCグループの土台であるとともに、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。

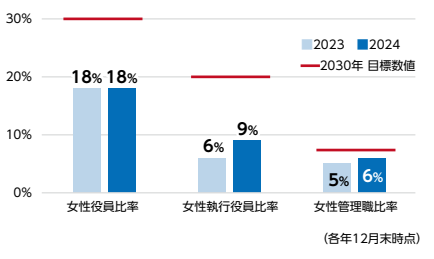
とりわけ、意思決定の場における多様性の確保は重要なテーマの一つであり、2030年に女性役員比率 30%、女性執行役員比率 20%、女性管理職比率 8%（AGC（株）の取り組み）を目標に掲げ、積極的な女性の採用と人財育成、多様性を力に変えるためのカルチャーづくりに取り組んでいます。また、多様な人財が個々人の能力を最大限に発揮できる環境を整備するため、グループCEOを議長とする「ダイバーシティ・カウンシル」にて、グループレベルでのダイバーシティ推進のための方針・施策を議論しています。

なお、AGCグループ全体では、女性管理職比率は約 13%となっており、国内外の主要グループ会社において、社長、CFO、法務部長、品質部長、戦略部長、工場長などの重要ポジションで活躍しています。今後も、多様性確保の観点から、グループレベルでの積極的な登用を行っていきます。

女性活躍に関する 2030年目標

女性役員比率（取締役・監査役） 30%
女性執行役員比率 20%
女性管理職比率* 8%

進捗状況



女性活躍推進* 取り組み例

- 新卒採用における女性比率目標および実績

	目標	2024年（2025年卒）
新卒女性比率	30%	32%

- ダイバーシティ研修、アンコンシャスバイアス研修等の実施
- 社内対話イベント、セミナー等の開催
- ERG（Employee Resource Group）活動
- 個別育成計画にもとづく育成プログラムの実施
  - 女性部長級への役員メンター制度
  - 社外女性役員との対話会
  - ポテンシャル人財の社外女性リーダー育成プログラム参加

等

*AGC（株）での取り組み

人財　多様な人財を活かす

競争力のある処遇の整備と採用の取り組み

人財はAGCグループの成長の原動力であり、多様な力を持つ人財を獲得し活用することで、将来の成長につなげていきます。

競争力のある処遇の整備

AGCグループでは、各社が立地する国や地域において、同輩企業の報酬水準をベンチマークし、競争力のある水準の報酬額を支給しています。とりわけ日本においては、少子高齢化に伴い、人財の獲得競争が激化しています。AGC（株）では、同業他社と比較して競争力のある賃金水準を確保・維持するため、2022年から2024年にかけて各年約5～6%の賃上げを実施しています。

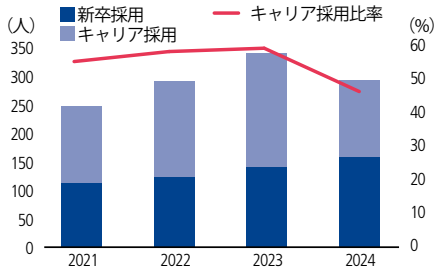
AGC新卒総合職（技術系）：部門職種別採用活動

AGC（株）では、毎年100名前後の技術系新卒総合職を採用しています。入社者のミスマッチを防ぎ、人財のポテンシャルを最大限に引き出すため、部門職種別の採用活動を行っています。部門職種別の説明会やオープンカンパニー等を通じたコミュニケーションを丁寧に行うことで、相互理解を深め、人財のフィットを高めています。このこともあり、AGC（株）の総合職の入社後3年の定着率は、継続して高い水準を維持しています。

採用ルートの多様化（キャリア採用、リファラル採用、退職者再雇用制度）

AGC（株）では、多様なルートを通じて人財を獲得しています。近年、AGC（株）の採用における総合職のキャリア採用者比率は約半数を占め、組織の多様性強化に寄与しています。中でも、2022年から本格的にリファラル採用を開始し、当社にフィットする人財の確保につなげています。また、退職者再雇用制度の対象者を拡大し、社外に活躍の場を求めた社員（アルムナイ）が新たに得た経験・スキルを生かし、再び当社で働くことを歓迎しています。これらの取り組みを通じて、多様な人財の獲得を推進しています。

採用数とキャリア比率（総合職）



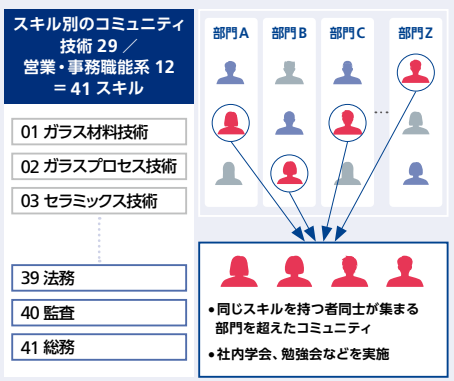
個人の主体的な成長を支援

スキルの見える化と部門横断的ネットワーク活動

スキルの見える化

AGCグループでは、独自の人財データベース「スキルマップ」を2010年から導入しています。これは、従業員を専門分野別に登録し、どの会社のどの部門に、どんなスキルを持った従業員がいるかを“見える化”することで、人財の有効活用やコミュニケーションの促進を図る仕組みです。

2024年1月末現在、スキルマップには技術系29分野、営業・事務職能系12分野の合計約6,200名が登録しています。



この情報を技術人財ポートフォリオの作成にも活用しています。例えば、部門ごとに、現在の技術人財と将来必要になる人財のギャップを可視化し、そのギャップを埋めるための人財マネジメント施策を検討する際に本情報を使用しています。

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

CNAでは、同じスキルを持つ従業員同士が部門横断的に主体的な活動を行っています。スキルごとに構成された各コミュニティでは、専門技術に関わる社内学会や勉強会（マーケティング分科会・技術交流会等）、社外講師を招いた講演会などが開催され、社内外の知識の共有とともに人財育成にも寄与しています。2023年以降、活動参加者数はグローバルに広がり年間1万人に達しています。

このように、CNAは、社員がスキルと知的好奇心を軸に他組織のメンバーとつながり、社内外ネットワークからのを刺激を受け、「自発的に学ぶ場」として活用されています。また、その活動を会社が支援し、創造的な交流が生まれる場として、多様性をつなぎ、豊かな発想から新たな価値が生み出されるAGC独自の「組織カルチャー」としての発展進化を目指していきます。

CNA活動の事例：技術交流会

2023年10月に、樹脂設計、樹脂成型、ガラス複合化、無機材料の4つのスキルの技術交流会を開催しました。もともとは樹脂系の3スキルのみで開催していましたが、関連のある無機材料技術スキルも参加しました。当日は70名が参加し、各スキルからの発表を通じて活発な議論と情報交換を行い、スキルの枠を超えた交流を深めました。

人財　個人の主体的な成長を支援

エンゲージメントの向上と企業文化の醸成

主体的・自発的なキャリアの形成

HDC制度

AGC（株）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、個々のニーズに応じた研修メニューを選択できる制度を整えています。

充実した育成支援制度

自らのキャリアを主体的に築き上げていこうとする姿勢を大切にし、社員一人一人の成長意欲をサポートする研修プログラムを組んでいます。

育成支援制度の全体像

- 階層別研修：AGC社員として目標とする人財像にもとづいて設計された、社員の段階的成長を支援する研修プログラム
- 部門別専門知識教育：部門ごとに知識やスキルを身に付ける研修プログラム
- 選択研修：多くの職群に共通するテーマから、時代の流れを汲み取った研修まで、個々人が必要なときに自ら受講する研修プログラム
- 学びポイント：社外のセミナー参加費、英会話スクール、ビジネス書の購入など、自己啓発やビジネスに役立つ学習に使えるポイント（費用の半額を補助）

社内副業制度「ジョブチャレンジ」

AGC（株）では、仕事を通じた成長支援として、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、従業員の能力開発・キャリア形成促進・学び直しを支援しています。2023年から正式導入し、AGC（株）ではこれまで累計で110名以上の従業員が参加しました。

チャレンジキャリア制度

AGC（株）では、従業員自らが手を挙げて希望する仕事に応募できる「チャレンジキャリア制度」を1999年から導入しています。毎月1回各部門が公募する職種に社員が応募することのできる「人財公募制度」、および社員が希望する他部門の職務にエントリーし、個別に選考を行う「希望職務エントリー制度」からなり、新規事業や強化すべき業務への適材配置や、それらを通じた組織の活性化に寄与しています。

従業員エンゲージメントの向上にむけて

エンゲージメント調査

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、従業員個人と会社・職場の状態を把握し、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。

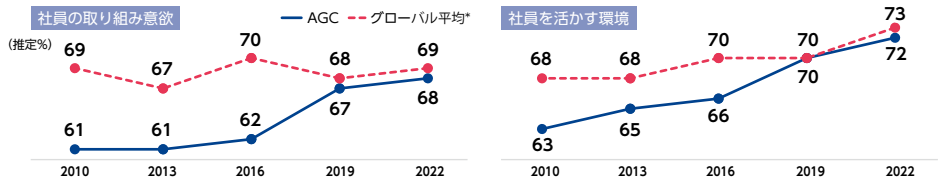
エンゲージメント調査の質問は全部で14カテゴリーあり、そのうち「社員の取り組み意欲」と「社員を活かす環境」については、これら以外のカテゴリーの「結果」と位置付け、最も重視しています。これら両カテゴリーに大きな影響を与えるキードライバーをモニタリングし、改善策を実行することで、継続的なエンゲージメント向上につなげています。また、2023年からは、3年ごとの大規模な調査に対するアクションの効果や、組織の状態を年に一度チェックし、継続的なエンゲージメント向上活動に生かすため、毎年の簡易調査を実施しています。

前回までの調査結果：AGC統合レポート2023を参照

エンゲージメント調査結果をもとにした改善

「社員の取り組み意欲」および「社員を活かす環境」については、それぞれ2010年比で10ポイント近く上昇し、調査会社のグローバル平均スコア並の水準となりました。2015年以降継続的に実施している経営陣との従業員との対話会や、部門横断的ネットワーク活動（CNA）の全社的推進に加え、部門ごとの施策がスコアの向上に寄与していると考えています。

調査結果指標の推移とグローバル平均との比較



*グローバル平均：企業数約600社、社員数約660万人

エンゲージメント向上に向けたグループ各社の取り組み

AGCグループでは、「エンゲージメント」を、個人と会社が一体となって共に成長し貢献し合う関係と捉えています。この考えのもと、各社・各職場において、エンゲージメント向上の取り組みを自発的に行っています。AGC Micro Glass (Thailand) 社では、経営陣による説明、少人数での対話などを通じて会社方針の浸透を図りながら、サークル活動などのチームビルディングを充実させています。AGC Vidros do Brasil 社では、定期的なお茶会や工場従業員との対話などを通じて、継続的な環境改善を進めています。その他にも、拠点・組織ごとの施策が実施されており、個人と会社が両輪となってエンゲージメントを高め、継続的な企業価値向上を目指していきます。

人財　エンゲージメントの向上と企業文化の醸成

経営陣のエンゲージメント向上へのインセンティブ強化

AGC plus-2026 において、従業員エンゲージメントスコアを、（取締役兼務者を含む）執行役員に対する株式報酬の業績指標として追加しました。これにより、経営陣がエンゲージメント向上に取り組むインセンティブを強化しています。

AGCグループCEO表彰

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4つの価値観を体現した最大43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。表彰された活動は社内ポータルサイトで情報共有し、日本・アジア、欧州、米州それぞれの地域で表彰式を開催しています。

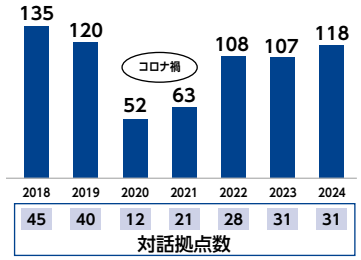
CEO表彰式の様子

経営陣と従業員の対話

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のできる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。2024年はCEOによるものだけでも 31拠点・118回の対話会が実施されました。対話会は、あらかじめ質疑のテーマを決めず、何を話してもよいというリラックスした雰囲気で進められます。AGCグループでは、心理的安全性の確保された風通しのよい組織風土は企業活動の土台と考えており、今後もより良い組織風土の醸成・浸透に取り組んでいきます。また、グローバル拠点をつな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てています。

CEO対話会の様子（AGC（株）相模工場）

CEOによる対話の回数 推移



知の化学反応／現場力の強化

技術的強みを生み出す人財の育成

AGCグループは創業以来、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。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、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おり、開発マネジメントに進む技術者、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。

製品開発の中で、さまざまな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に加え、組織を跨いだ人財配置も行われています。国内外の著名な大学の研究室、企業や研究機関とのネットワークを有し、共同研究やプロジェクトを推進しているほか、海外の大学へ戦略的に研究者を留学させています。また、組織の枠を超えて活動する前述のCNA活動も、人脈形成や人財育成に活用されています。これらの幅広い人財交流のほか、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グループを支える技術人財が育成されています。

博士人財の活躍

AGC（株）の技術開発部門では、博士人財の活用に力を入れています。継続的な新卒博士採用と社会人博士取得の推奨により、技術開発部門所属者の約25%が博士号を有しており、基礎研究にとどまらず、応用研究や事業化の分野など、多様なキャリアパスで活躍しています。

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

博士人財が活躍するAGC

執行役員 技術本部先端基盤研究所長 海田 由里子　博士（理工学）

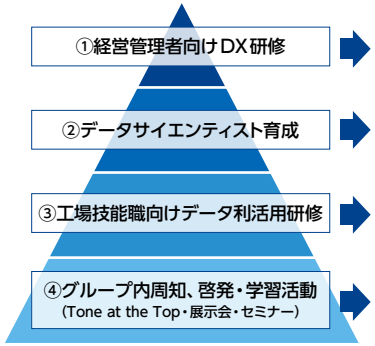
私は大学院の博士課程を修了後、AGC（株）に入社し、研究開発や新規事業開発を経験してきました。印象に残っているのは、アメリカの関係会社社長として、欧米のオープンイノベーション・スタートアップ企業投資を統括したことです。経験のない業務でしたが、博士課程で培った思考力、課題設定力を生かし、壁を乗り越えました。AGCでは、CEO、CTOをはじめ、博士号を保有する人財が、研究開発にとどまらない多様な分野で活躍しています。AGCグループがイノベーションを通じて価値を生み出し続けられるよう、後進の育成にも力を入れていきます。

人財　知の化学反応／現場力の強化

価値創造 DXを推進する人財の育成

中期経営計画の基本戦略「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」の育成のための多層的なカリキュラムを構築しています。

職務に適した多層的な人財育成制度を整備



DX事業戦略立案力の向上（2021年～）
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
→ 2030年までに400名の目標 2024年末で150名の受講実績を達成

業務知識とデータ解析のできる「二刀流人財」（2018年～）
中国、東南アジアメンバーの育成（2022年～）

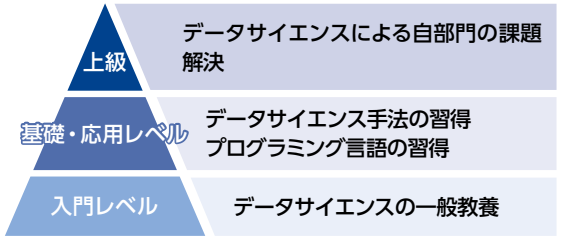
生産現場のオペレーショナルエクセレンス向上（2021年～）
勘・コツ・経験に加えて、データを使った「見える化」を進め、モノづくりの現場力を一層高めることが目的

グループメンバーのデジタルマインド底上げ（2018年～）

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**“二刀流人財”**の育成を目的に、データサイエンティスト育成プログラム「***Data Science Plus***」を実施しています。

本プログラムは入門／基礎・応用／上級の3段階のレベルがあり、「上級レベル」は2025年までに100名育成の目標に対して2024年末で90名超を達成しました。本カリキュラムは、海外拠点へも展開しています。また、前述の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。



	2020年	2024年末	2020年に設定した2025年目標
上級	39名	95名	100名
基礎・応用レベル	1,735名	5,900名	5,000名

※グローバル累計
※ 1年前倒しで達成

価値創造DXの事例

▶業務改革・効率化事例
▶社会・お客様への価値提供事例

詳細：P.28価値創造DXの推進を参照
最新情報：AGCホームページを参照

DX銘柄 2024 に選定（3年連続 4回目）

▶デジタル技術を用いた現場力の強化の取り組み

AGC（株）愛知工場・鹿島工場ガラス部では、自動車用・建築用ガラスのもととなる板ガラスを24時間体制で生産しています。紙の帳票による設備点検や備品管理等の非効率性を解決するため、現場作業者が主体となって、帳簿の電子化による記録自動化など、デジタル技術を用いた改善活動を進めています。また、現場作業者を含む全員が「***Data Science Plus***入門講座」を受講することによって、さらなるデジタルリテラシーの向上を目指す等、組織文化の醸成にも取り組んでいます。

工場での勉強会の様子

AGCグループ改善・革新活動を通じた人財育成

AGCグループでは、「デジタル×モノづくり力」による競争力強化の実現に向けて、業務改善革新を推進できる中核人財を階層的に育成しています。「改善活動の基礎教育」では、主に新人社員を対象に改善への興味と参画意識を醸成します。また、若手を中心とした「改善リーダー育成プログラム」とその上位の「改善マネージャー育成プログラム」では、科学的手法を活用した論理的・定量的な改善の進め方や、経営に貢献する価値ある課題設定から改善戦略策定、他部門を巻き込んだ改善革新活動を講義と実践テーマで学びます。これまでに改善リーダー約1,700名、改善マネージャー約300名が修了し、世界中の拠点で改善・革新活動を牽引しています。

知的財産戦略を実現する人財の育成

AGCグループでは、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ています。国内では、入社の初期段階での知的財産教育をはじめ、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（株）では、発明への取り組みおよび特許権の取得を奨励するため、発明報奨制度を採用しています。

環境

AGCグループの企業理念*“Look Beyond”* は、全ての行動の根幹となる「私たちの価値観」の一つにSustainability for a Blue Planetを掲げています。

この価値観に込められた「持続可能な社会の実現に貢献し、自らも成長・進化し続けること」、「社会的価値の創出を通じて、経済的価値を実現すること」。

これらの思いは、AGCグループが次の時代へと歩みを進めるための指針であり、同時に、私たちの環境活動を支える土台となっています。

例えば、温室効果ガスの削減や資源循環への取り組みは、地球規模の課題解決に貢献するとともに、私たち自身の技術革新や事業成長の原動力でもあります。

この理念のもと、AGCグループは「私たちのパーパス」――“いつも世界の大事な一部”であり続けること――の実現に挑み続けます。

環境に関わる長期的な社会課題認識（AGCマテリアリティ）

脱炭素、サーキュラーエコノミー、ネイチャーポジティブといった社会的メガトレンドは、AGCグループの企業価値および経営戦略に直接的な影響を及ぼす重要な外部要因です。私たちはサステナビリティ経営における環境活動の推進に当たり、これらメガトレンドや長期的な視点を踏まえ、「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」および「社会・環境に配慮したサプライチェーン」を環境に関わるマテリアリティとして特定しています。

これらを事業リスクであると同時に成長の機会とも捉え、戦略的な視点から事業活動や技術開発に反映しています。こうした取り組みを、自社単独にとどまらず、サプライヤーやお客様、地域社会など多様なステークホルダーとの連携を通じて、バリューチェーン全体へと波及させることを重視しています。

このような企業理念*“Look Beyond”* やマテリアリティに関する基本的な考え方を社内外に一貫した方針として共有するため、AGCグループでは「環境方針」を策定しています。

AGCグループ環境方針

Blue planetの価値創造

AGCグループの新中期経営計画 ***AGC plus-2026*** では、AGCグループが製品・技術を通じて創出する社会的価値を、「Blue planet」「Innovation」「Well-being」の3つに再定義しました。このうち「Blue planet」では、バリューチェーン全体の環境負荷低減を通じ、地球の持続可能性への貢献を目指しています。また、素材・ソリューションの研究開発から事業化までに長い期間を要するAGCグループは、自らが持続可能な企業体であり続けることの重要性を強く認識しています。

そのため、2050年カーボン・ネットゼロの達成をはじめ温室効果ガス（GHG）の削減をサステナビリティKPIとして掲げ、地球環境へのネガティブインパクトの最小化に取り組んでいます。さらに、地球環境の変化が社会全体に及ぼす広範な影響を踏まえ、AGCグループは独自の技術とイノベーションを核とした価値創出を通じ、社会課題の解決に貢献していきます。

P.66、P.67では、当社グループの主要事業である建築ガラス事業および化学品事業における環境方針の実践と、「Blue planet」を体現する価値創造の事例を紹介しています。これらの事業では、バリューチェーン全フェーズで環境負荷低減に取り組むとともに、製品・技術によるソリューションや、省エネ・省資源・創エネ製品を通じて、お客様の環境負荷低減への貢献を図っています。また、こうした複数のプロセスを連携させることで、社会的価値の創出を目指す当社グループの姿勢を具体的に説明しています。それぞれの事例へは、環境方針に掲げる「脱炭素社会」「資源循環社会」「自然共生社会」への貢献という観点から、アウトカムを示しています。

脱炭素社会への貢献　資源循環社会への貢献　自然共生社会への貢献

またP.68以降では当社グループが直面する環境課題の中でも特に重要な気候変動問題への対応について、TCFDのフレームワークに沿って説明しています。

なお、気候変動を含む幅広い環境活動の全体像については、サステナビリティデータブックにて詳しくご紹介しています（毎年8月発行）。

サステナビリティデータブックはこちらをご覧ください。

環境

バリューチェーンにおける環境の取り組み（建築ガラス事業）

AGCグループは、建築ガラスのライフサイクル全体を通じてGHG排出・資源消費・廃棄物量の低減に取り組み、環境配慮と製品機能の両立を目指しています。こうした取り組みを通じて、将来的なコスト構造への対応力強化やレピュテーションの向上にもつなげ、長期的な企業価値の最大化を図っています。

解体・調達

脱炭素社会への貢献　資源循環社会への貢献　自然共生社会への貢献

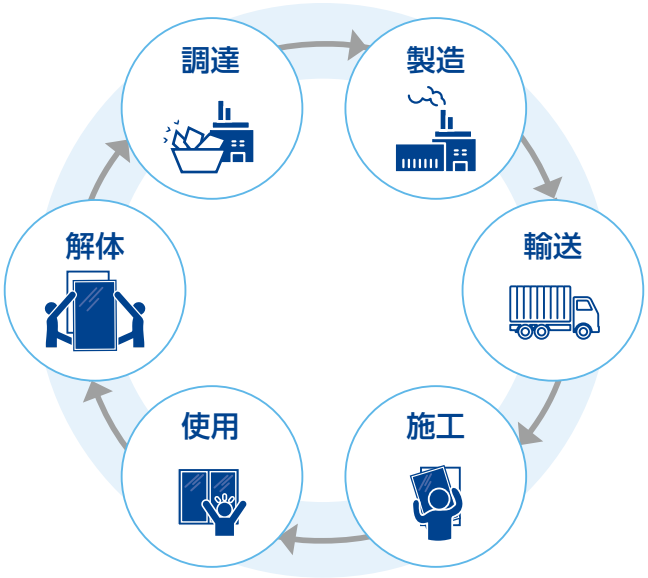
お客様の使用後、従来廃棄されていた廃ガラスを回収し、これを原材料として再活用する仕組みを、日本と欧州それぞれで構築し始めています。1tonの廃ガラスをリサイクルすることで、天然資源の使用を1.2ton削減し、GHG排出量を0.6ton削減、さらに産業廃棄物の埋立量を1.0ton削減することが可能です（当社調べ）。

日本の取り組み

- 建築用ガラス：オリックスグループとともに窓ガラスの水平リサイクル事業のスキームを構築
- 太陽光パネルガラス：国内初ハイブリッド方式による太陽光パネルカバーガラスの板ガラス向けリサイクルの実用化開始

欧州の取り組み

- 建築用ガラス：リサイクルの取り組み（英語）
- 太陽光パネルガラス：AGC Glass Europe社、ROSI社とパートナーシップを締結



製造

脱炭素社会への貢献　自然共生社会への貢献

ガラス製造時のCO_2排出の多くは、ガラス溶解窯から発生しています。2050年カーボン・ネットゼロの実現、および2030年の中間目標の達成に向けて、革新的な溶解技術の導入や燃料の転換、電化などの施策を、各地域の電力排出係数の低減見通しを踏まえつつ、地域特性に応じた排出削減ロードマップに組み込んでいます。また、他の企業や研究機関との共同・連携を通じて、新技術の確立にも取り組んでいます。

- 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（2024年ESG説明会資料）
- AGC Glass Europe社、Saint-Gobain社と協業しCO_2排出量を大幅に削減する型板ガラスパイロットラインの稼働を開始

使用

脱炭素社会への貢献　資源循環社会への貢献

窓の断熱性能は、建築物全体の断熱性能に大きな影響を与えます。高断熱の複層ガラスを設置することで冷暖房の使用が抑えられ、GHG排出量の削減に貢献します。AGCグループでは、新築・既存建築改修を問わず、多様なニーズに対応する省エネガラス製品を展開しています。また、建材一体型の太陽光発電ガラスなど、創エネ製品の提供も行っています。さらにグローバルにEPD（環境製品宣言）を取得し、製品の環境性能を開示しています。

施工

脱炭素社会への貢献

省エネ・創エネ製品の導入に当たり、設計段階から設置・施工に至るまで、AGCグループが一貫してサポートしています。また、革新的な新製品を効果的に、そして安心してお使いいただけるよう、パートナー企業と連携しながら、適切な施工方法の確立にも取り組んでいます。

- AGC硝子建材、「既存ビル向け、ZEB化、省エネルギー・省CO_2化サービス『ZEBoT』」にて2023年度 省エネ大賞 経済産業大臣賞を受賞
- ノザワと協同で外壁への太陽光パネル設置工法を開発

輸送

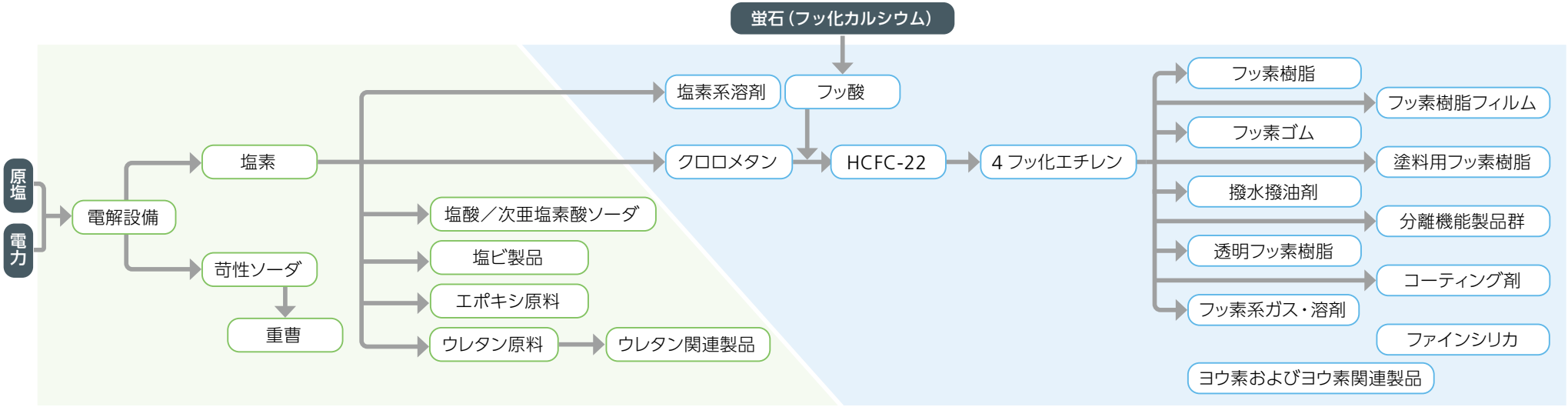
脱炭素社会への貢献

ガラス製品の特性上、輸送時の環境負荷低減も重要な課題です。AGCグループは、輸送パートナーやお客様と連携し、効率的で低炭素な物流を進めています。また、ラミネートやコーティングなどの仕上げ工程を生産拠点内や近隣で行い、製品の移動を最小限に抑えています。日本では、特約店との協働を通じ、物流効率の向上と輸送時のCO_2排出削減に取り組んでいます。

環境

バリューチェーンにおける環境の取り組み（化学品事業）

AGCグループの化学品カンパニーは、省エネルギーや資源循環の取り組みに加え、製品そのものが地球の環境課題解決に資する機能を備えている点を強みとしています。こうした環境価値の創出を通じて事業機会を広げ、持続可能な社会への貢献と企業価値の向上につなげています。



エッセンシャルケミカルズ クロールアルカリ製品、ウレタン製品

多くの化学製品の原料として生活を支える

製造　脱炭素社会への貢献

苛性ソーダ製造時は、エネルギー効率の高い自社製イオン交換膜を用いることで電力使用量を削減します。

輸送　脱炭素社会への貢献

鹿島工場では環境に配慮した重曹の輸送を行っています。

RFID タグを用いた輸送の効率化

製品の使用（アクレシア）　自然共生社会への貢献

重曹を原料とした排ガス処理用中和剤ACLESYA®（アクレシア）は大気汚染の原因物質を安全に除去します。

製品の使用（ウレタン関連製品）　脱炭素社会への貢献

ウレタン関連製品は建築物の断熱材として用いられます。グリーン建築に不可欠な素材です。

開発プロセス（回収 CO_2 の利用）　脱炭素社会への貢献

回収 CO_2 の利用に向けた取り組みを進めています。

CO_2 を原料としたエチレンの製造検討を開始

世界初となるガラス製造時に発生する CO_2 を原料とした環境循環型メタノールの製造販売を検討開始

パフォーマンスケミカルズ * フッ素化学品、スペシャリティケミカルズ

さまざまな製品とサービスで環境面に貢献する

製品の使用（次世代冷媒AMOLEA™）　脱炭素社会への貢献

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。

AMOLEA™の開発秘話とその強み

使用後の回収と再利用　資源循環社会への貢献

お客様で使用済みのフロン類を回収・破壊し原料として再利用しているほか製造工程で発生する廃液中のフッ化カルシウムの再利用も行っています。

製品の使用（分離機能製品群）　脱炭素社会への貢献

分離機能製品群FORBLUE™ファミリーは、燃料電池をはじめ、水素社会実現に貢献する部材に利用されています。

FORBLUE™について

* フッ素を原料としない製品を含む

環境

気候変動への対応（TCFD提言に沿った開示）

AGCグループは、気候変動を企業価値および事業戦略の重要な決定要因と位置付け、リスクと機会の両面から対応を進めています。また、地球環境の変化が社会に及ぼす影響を踏まえ、技術革新と事業活動を通じた貢献が重要であると認識しています。

中期経営計画*AGC plus-2026*のもと、「Blue planet」「Innovation」「Well-being」という3つの社会的価値を軸に、持続可能な社会の実現を目指しています。特に「Blue planet」では、気候変動対策や資源の有効活用を推進し、環境負荷低減と事業成長の両立を図っています。

ガバナンス

AGCグループは、気候変動などの環境課題を経営上の優先テーマと捉え、取締役会を中核とするガバナンス体制を整備しています。また、CEOを委員長とするサステナビリティ委員会で、気候関連リスク・機会を定期的に審議・判断しています。さらに、実務面を担う環境対応会議を通じて、リスク管理と価値創出を推進しています。こうした枠組みにより、持続可能な成長と説明責任の両立を図っています。

取締役会を中心とした監督・管理

AGCグループは、気候変動を企業価値に関わる重要課題と位置づけ、取締役会を中核とする監督体制を構築しています。気候関連の評価や方針は年2回報告し、戦略判断と連動して検討しています。委員会や会議の審議結果は経営判断に反映し気候対応を競争力に結びつけています。

経営陣・執行の役割

サステナビリティ委員会

サステナビリティ委員会は、気候関連リスク・機会への対応を担う最高責任機関です。CEOを委員長とし、CFO、CTO、監査役、全部門長が出席し、年4回開催します。方針や目標の審議、進捗確認、シナリオ分析などを行い、年2回以上取締役会へ報告し経営と環境の橋渡しを担います。

環境対応会議

環境対応会議は、サステナビリティ委員会の方針のもと、環境課題の分析と施策を担う実務会議体です。担当役員が主導し、事業部門やコーポレート部門が参加します。年8回の会議とテーマ別プロジェクトを通じてリスク対応を進め、必要に応じて経営層へ提言します。

役員報酬の評価指標

「サステナビリティ経営の深化」を目指す*AGC plus-2026*においてScope1, 2GHG排出量売上高原単位を、CEOを含む取締役および執行役員に対する株式報酬算定の指標として追加しました。この指標は、ROE、EBITDA、相対TSRといった財務KPIとともに報酬体系に組み込まれ、経営陣が気候変動対応を含めた持続可能な企業価値向上に取り組むインセンティブを強化しています。

戦略

AGCグループは、気候変動が事業に及ぼす短期・中期・長期の影響を評価するため、産業革命以前からの気温上昇を1.5℃以下に抑えるネットゼロ・エミッション2050年実現シナリオ（Net Zero Emissions by 2050 Scenario、以下「NZEシナリオ」）、有志国が宣言した野心を反映した表明公約シナリオ（Announced Pledges Scenario）および気温上昇4℃前後のRCP8.5シナリオ等を活用し、炭素価格・規制強化といった移行リスクと自然災害・気温上昇といった物理的リスクを定量・定性の両面から分析しています。

リスク

移行リスク

AGCグループは、移行リスクの評価において、NZEシナリオにもとづき、社会経済への影響を分析しました。このシナリオでは、炭素価格の変動やエネルギー・原材料コストの影響を試算し、脱炭素規制の強化や低炭素製品市場の拡大が事業に与える影響を評価しました。

また、低炭素技術の進展や市場変化といった脱炭素社会への移行による新たな機会として、GHG排出量削減技術や環境負荷低減に貢献する製品・ソリューションの市場拡大が、当社の成長機会につながる可能性を評価しています。

環境

物理的リスク

AGCグループは、気候変動に伴う洪水、高潮、渇水等の水リスク、豪雨、台風、落雷等の自然災害、気温上昇による事業影響を評価しています。これらのリスクは、操業停止や物流機能の断絶を引き起こし、売上の低下や対策によるコストの増加につながる可能性があります。

特に中長期リスクに関しては、シナリオ分析を用いた詳細評価を実施し、産業革命以前からの気温上昇を基準とした4℃前後のRCP8.5シナリオをもとに、自然災害が製造拠点へ与える影響を分析しました。

ビジネス・戦略・財務計画への影響

移行リスク

政策・法規制：炭素規制強化による事業コストの上昇と適応負担の増加

AGCグループでは、各国・地域のカーボンプライシング政策の影響を評価しています。Scope1, 2GHG排出量が現状維持の場合、2030年時点の炭素価格上昇により、最大で年間1,000百万米ドル（約1,500億円）の追加コストが発生する可能性があります。この試算は、2023年時点のGHG排出量をもとに、各国の政策動向や炭素価格の見通し（例：EU ETSで2030年に100ユーロ/t-CO_2以上）を反映しています。

▶政策・法規制リスクへの対応策

こうした移行リスクの影響を緩和するため、AGCグループでは以下の取り組みを進めています。

- 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
- クロールア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
- 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
- シナリオ分析と炭素効率にもとづく事業ポートフォリオ評価

また、***AGC plus-2026***では、Scope1, 2GHG排出量削減を目標に500億円以上の投資を計画し、低炭素社会への移行を加速させています。

技術：低炭素技術の進展に伴う競争優位性の変化と適応コストの増加

市場の脱炭素化が進む中、企業にはGHG排出量削減が求められ、設備投資の増加や事業コスト上昇のリスクが高まっています。エネルギー転換と低炭素技術導入に伴うコスト増を、グループ全体に影響を及ぼす要因として特定しました。これには、化石燃料代替の直接コスト増、低炭素技術開発への投資負担、再生可能エネルギー・省エネ技術導入コスト増が含まれます。

▶技術関連リスクへの対応策

こうした移行リスクの影響を最小限に抑えるため、AGCグループでは以下の対策を実施しています。

- 事業ポートフォリオの見直しによる低炭素事業の拡充
- Scope1, 2GHG排出量削減投資
- インターナルカーボンプライシング制度の活用による削減技術開発のインセンティブ強化
- 再生可能エネルギーの導入と省エネ技術の実装

また、***AGC plus-2026***では、Scope1, 2GHG排出量削減に向け500億円以上の投資を計画し、低炭素技術の開発と設備導入を推進しています。

評判：ステークホルダーからの評価・訴訟リスク

気候変動対応に関する情報開示は、解釈の違いによるステークホルダーからの苦情や、それに伴う対応リスクを伴う可能性があります。また、AGCグループの気候変動対応が不十分と判断された場合、投資家をはじめとしたステークホルダーからの訴訟リスクが発生する可能性も考慮しています。特に、有価証券報告書における気候変動関連リスクの記載については、財務や事業活動への影響が誤解を招く表現と見なされるリスクがあるため、慎重に評価を行っています。

▶評判リスクへの対応策

AGCグループでは、気候変動対応に関する情報開示の適正化とリスクの最小化を図るとともに、各国の気候変動関連情報開示のルールにも適切に対応しています。

- TCFD提言に準拠した透明性の高い情報開示
- 各国の法規制や情報開示基準に準拠した適正なリスク評価と情報精査
- 開示内容の一貫性確保による誤解の防止
- ステークホルダーとの対話強化による信頼向上

市場：気候変動対応による需要変動

社会における気候変動対策の進展により、低炭素製品・再生可能エネルギー関連市場の拡大が進む一方で、従来の高炭素製品の需要縮小が予想されます。また、顧客の脱炭素戦略や環境規制の強化により、製品選定基準が変化し、市場競争が激化する可能性があります。さらに、カーボンフットプリントの多い製品や原材料の取引コスト上昇や、炭素規制の影響を受ける

環境

市場での競争力低下が懸念されます。これらの要因が、AGCグループの売上や利益に影響を与える可能性があるため、市場リスクを評価し、適切な対応を進めています。

▶市場リスクへの対応策

AGCグループでは、気候変動に伴う市場リスクに対応し、事業競争力を維持･向上するため、以下の施策を推進しています。

- 低炭素・環境配慮型製品の開発・販売強化による需要変化への適応
- カーボンフットプリントの少ない製品ポートフォリオへのシフト
- 顧客の脱炭素戦略を踏まえたソリューション提案の強化
- カーボンフットプリント管理の強化と透明性の高い情報開示

急性の物理的リスク

AGCグループでは、洪水・高潮・渇水による物理的リスクを長期的な経営課題として評価しています。特に、アジア地域にリスクが集中しており、以下の財務影響を推定しています。

洪水リスク 高リスク拠点の数：アジア 15拠点、欧州 2拠点、米州 1拠点
2050年時点の最大想定被害額：200億円
年平均想定被害額（100年に 1度の発生確率を前提とした試算）：2億円

高潮リスク 高リスク拠点の数：アジア 3拠点
2050年時点の最大想定被害額：20億円
年平均想定被害額：0.2億円

渇水リスク 高リスク拠点の数：アジア 17拠点、欧州 3拠点、米州 1拠点
生産プロセスや原材料調達への影響に懸念がある。

また、サプライチェーンにおける物理的リスクも重要な課題として評価しています。具体的には、一部の原材料が偏在資源に依存していることや、当社の拠点位置によっては輸送距離の制約からリードタイムが長期化すること、さらには水リスクが懸念される地域のサプライヤーから調達しているケースが挙げられます。また、紛争などの地政学的リスクを考慮すべき調達アイテムも存在しており、これらが供給網の脆弱性を高める要因であると認識しています。

▶急性の物理的リスクへの対応策

AGCグループでは、物理的リスク評価結果を踏まえ、以下の対応策を推進しています。

- 自社拠点に対する対策
  事業継続計画の整備：風水害に備えた標準対応策の策定
  ハード対策の強化：防水壁・排水ポンプの導入、浸水防止策の実施
  保険の活用：風水害による損害を補償する保険の加入
- サプライチェーンに対する対策
  サプライチェーンの複線化：調達先の分散化・代替調達ルートの確保
  在庫戦略の最適化：製品・原材料の在庫積み増しによる供給リスクの低減
- 長期的なリスク管理の強化

現在、グループ全体として長期的な物理的リスク対応のPDCAを回す仕組みや運用ルールの整備を進め、統合的なリスク管理の強化を図っています。

慢性の物理的リスク

AGCグループは、気温上昇、降水量の変化、水資源の確保といった慢性の物理的リスクが、ガラスおよび化学品事業の製造プロセスや原材料調達に一定の影響を及ぼす可能性があると認識しています。しかし、これらのリスクは適切な管理を通じて抑制可能であり、事業の安定性を維持できると判断しています。

▶慢性の物理的リスクへの対応策

当社は、製造拠点の管理、エネルギー効率の向上、原材料供給の多様化を進めることで、慢性の物理的リスクへの対応力を強化しています。また、水資源の持続的活用や生産体制の最適化を通じて、リスク対応の柔軟性を確保しています。

機会

AGCグループは、NZEシナリオにおいても事業機会が拡大すると考え、信頼性の高い第三者機関の市場予測を活用しながら、製品市場の変化を分析し、事業計画に反映しています。NZEシナリオにおいては、脱炭素市場の拡大が加速すると予測しています。例えば、リノベーション比率は 2倍に増加し、水電解装置の累積設置容量は 5.2GWから 558GWへと大幅に拡大します。さらに、低GWP冷媒の市場規模は 2030年までに現在の 2.2倍へと成長し、EVの販売台数も 3.2倍に増加すると見込まれています。これらの動向は、建築、自動車、化学品分野における次世代低炭素技術の普及を加速させ、AGCグループの製品競争力を高める要因となります。

環境

また、規制の強化を見据え、脱炭素関連製品の開発を加速することで、政策適合性を高めながら、新たな市場の広がりを事業成長につなげています。

▶機会実現のための施策

AGCグループは、***AGC plus-2026*** においてGHG排出量削減貢献製品の拡販に向けた300億円以上の投資を計画しています。特に、建築、自動車、化学品分野における低炭素技術の開発を加速し、脱炭素社会の実現に貢献する製品ポートフォリオの強化を進めています。

さらに、エネルギー効率の向上を実現する技術開発や低炭素技術の適用拡大を進め、グローバルな供給網の強化を通じて、安定した製品供給と市場の変化に対応する柔軟な事業基盤を構築しています。

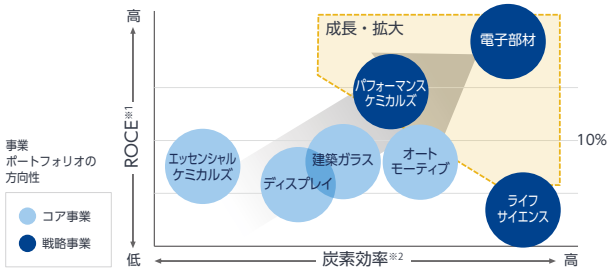
シナリオにもとづく戦略のレジリエンス

AGCグループは、異なる気候シナリオのもとでも持続可能な成長を確保するため、事業戦略の適応力（レジリエンス）を強化しています。移行リスク・物理的リスクの双方に対応し、事業の競争力と財務の安定性を維持するため、以下の戦略を推進しています。

1. ポートフォリオの適応力強化

ガラスおよび化学品事業において、脱炭素社会の進展に対応した低炭素技術の開発と製品ラインアップの拡充を進めています。特に、高断熱ガラス、ZEV（排出ゼロ車）向け部材、グリーン冷媒・溶剤といった低炭素製品の市場成長ポテンシャルを活用し、気候変動問題解決への貢献と事業ポートフォリオ強化の両立を図ります。

事業ポートフォリオ変革の方向性（炭素効率・資産効率）



ROCE＝（当年度営業利益）÷（当年度末営業資産残高）、事業別の営業利益は共通費用配賦前
※ 1 2024年ROCEをもとに作成
※ 2 2024年売上高当たりの2023年排出量をもとに作成

2. 財務の耐久性確保

各国・地域における炭素価格の上昇に対応するため、省エネ技術の導入やエネルギーコスト低減策を推進しています。それに向け、***AGC Plus-2026*** では、GHG排出量削減貢献製品の拡販に向けた300億円以上の投資を計画しています。

3. 技術革新による適応力の向上

長期的な気候変動リスクに備え、水素関連技術やエネルギー効率の高い製品の開発を推進し、市場競争力を強化しています。これにより、どのようなシナリオにおいても事業の継続性と成長を確保できる体制を整えています。

4. ルール形成の取り組み

AGCグループは、低炭素社会の実現に貢献する製品の開発と並行し、国際的なルール形成にも積極的に参画しています。標準化の主導を通じて市場拡大を促進し、規制対応を先行することで競争優位を確立することを目指しています。

5. 技術投資

AGCグループは、マイルストーン達成に向けて、ガラス溶解プロセスの技術革新、クロールアルカリ事業の電力源の再生可能エネルギーへの転換等を進めています。また、フロートガラス溶解窯からのGHG排出量削減に向けた技術実装戦略を推進しています。2050年までのエネルギー価格・炭素コストシミュレーションを活用し、低炭素技術の経済合理性を評価するとともに、グローバルな技術展開とリソース最適配分を進めることで、長期的な競争力強化を図っています。

環境

リスク管理

AGCグループは、気候関連リスクを経営の重要課題とし、統合的な管理体制のもとで評価・対応しています。シナリオ分析を活用し、経営レベルで監督・管理を行い、PDCAサイクルを通じて継続的に改善しています。
AGCグループは、「AGCグループリスク管理実施規程」にもとづき、短期・中期・長期の視点で気候関連リスクを特定・評価しています。環境部門、リスク管理部門、事業部門が連携し、サプライチェーンおよびバリューチェーン全体を対象に、発生可能性や影響度を評価しています。

リスク管理プロセス

気候関連リスクの評価は、移行リスクと物理的リスクの両面から実施しています。移行リスクについては、SBTiの排出削減基準を参照し、各国のカーボンプライシング政策や規制動向を考慮した複数のシナリオを用いて分析しています。2030年および2050年の炭素価格の変動を想定し、事業コストへの影響を定量的に評価することで、リスクの大きさを測定しています。また、外部市場データやエネルギー価格シミュレーションを活用し、低炭素技術の普及が事業に与える影響を検討しています。

物理的リスクの評価では、RCP8.5シナリオを活用し、洪水・高潮・渇水等のリスクを自社拠点ごとに分析しています。リスクの高さを5段階で定性的に評価し、特に洪水・高潮については、拠点立地情報や「Aqueduct Floods*」のデータをもとに2050年時点の浸水リスクを試算し、被災時の操業停止日数を考慮した財務影響を定量化しています。

これらのリスク評価にもとづき、重大な移行リスクに対しては、製品ポートフォリオの見直しや再生可能エネルギーの導入を推進しています。物理リスクに対しては、調達先・生産拠点の見直し、事業継続計画(BCP)の更新、保険の活用など、リスク低減および移転策を検討しています。評価結果は毎年見直し、必要に応じて評価手法や対象範囲の拡充を進めています。

リスクの特定・分析結果は、サステナビリティ委員会で議論され、経営会議に報告の上、意思決定に反映します。各事業部門は拠点ごとにリスク評価を行い、統合リスクマネジメントの枠組みのもとで継続的なモニタリングを実施しています。

* Aqueduct Floods: WRI（世界資源研究所）が提供する、現在および将来の気候条件下における洪水・高潮の浸水深データベース

全社リスクマネジメントへの統合

AGCグループでは、統合リスクマネジメントの枠組みのもと、3年ごとに気候変動関連リスクを評価し、重要なリスク要因を選定しています。特定されたリスクは、「AGCグループ統合リスクマネジメント基本方針」に則り、経営会議および取締役会で監督・審議され、全社的に対応しています。

また、「AGCグループリスク管理実施規程」にもとづき、コーポレート部門、社内カンパニー、戦略事業ユニット（SBU）が環境関連の重要リスクに対する管理計画を策定・実行しています。各組織は、年度末にリスク管理レベルの自己点検を行い、結果を経営陣がモニタリングすることで、PDCA（Plan-Do-Check-Act）サイクルを確立し、継続的な改善を推進しています。

加えて、内部監査部門が独立したモニタリングを実施し、リスク評価プロセスの妥当性や管理状況を定期的に検証しています。これにより、リスク管理の透明性と実効性を確保しています。

さらに、リスク評価の精度向上を目的として、リスク評価ツールの更新や評価結果の見直しを毎年実施しています。

指標・目標

AGCグループは、「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、気候変動対応を含むサステナビリティKPIを新たに設定し、戦略的な進捗管理を強化しています。リスクと機会の評価指標として、従来取り組んでいるGHG排出量の削減目標と、環境・エネルギー分野における貢献製品の成長指標を管理し、経営の意思決定に反映しています。

リスクと機会の評価指標

リスク

AGCグループはScope1, 2, 3GHG排出量をKPIとして管理し、脱炭素社会の実現に向けた取り組みを進めています。当社の2030年のGHG排出量削減目標は、SBTiから「Science Based Targets（SBT）」の2℃を十分に下回る水準（Well-below 2℃）」と認定されています。

環境

Scope1, 2

AGCグループは、2050年カーボン・ネットゼロ*1を目指し、2030年に2019年比で30%削減*2をマイルストーンとしています。

また、2030年にScope1, 2のGHG排出量を2019年比で売上高原単位50%削減する目標を掲げ、持続可能な事業運営の実現に取り組んでいます。

*1 Scope1+2
*2 2030年の電力排出係数は、IEA (International Energy Agency) が公表したSustainable Development Scenario をもとに設定

Scope3

Scope3GHG排出量の約7割を占めるカテゴリ1(購入した製品・サービス)、カテゴリ10(販売した製品の加工)、カテゴリ11（販売した製品の使用)、カテゴリ12（販売した製品の廃棄)について、2030年に2019年比で30%削減を目標としています。また、2027年にカテゴリ1, 3のGHG排出量の30%を占めるサプライヤーにSBT認定の取得を促すエンゲージメント目標を設定し、バリューチェーン全体での排出削減を推進しています。

機会

AGCグループは、気候変動問題の解決を新たな成長機会とも捉え、環境・エネルギー分野の関連製品の拡大を推進しています。現在、環境・エネルギー分野の関連製品の売上はグループ全体の約10%を占めており、今後もAGCグループの技術力を生かしてGHG排出量削減に貢献する領域を拡大していきます。

AGC plus-2026 におけるサステナビリティKPIの一部として以下を設定し、気候変動対応による価値創出を可視化しています。これらの指数は、2022年を基準（100）とし、2023年以降の成長を継続的にモニタリングすることで、製品を通じた社会的価値の創出を加速しています。

- 建築用ガラス製品：「製品の出荷数量指数」をKPIとし、エネルギー効率の高い高断熱ガラスの普及を加速
- 化学品の低GWP製品：「GHG排出削減貢献」をKPIとし、低GWP冷媒・溶剤の市場成長を推進

Scope1, 2およびScope3GHG排出量の状況と削減方針

Scope1, 2

AGCグループのScope1, 2GHG排出量の約99%は、ガラス事業（建築・自動車)、電子事業、化学品事業に由来しており、ガラスおよび電子事業と化学品事業の排出割合はおよそ50%ずつとなっています。

ガラス事業および電子事業

ガラスおよび電子事業で運転するガラス溶解窯がScope1, 2GHG排出量の約70%を占め、その電化・クリーン燃料化が最重要課題です。AGCグループは、各国の電力GHG排出係数の予測をもとに戦略を策定し、地域ごとに最適な施策を実施しています。

- 欧米地域：電力の脱炭素化が進むため、電気ブースター（通電補助加熱）の導入を優先
- アジア地域：電力脱炭素化の進展が比較的遅いため、省エネ技術の導入を先行

長期的には、ガラス溶解窯における排出削減のために、低炭素燃料の導入を拡大し、廃ガラスのリサイクルを強化することで、原材料由来の排出を低減します。また、ガラス溶解窯の運転に伴い発生するCO_2の回収・利用（CCU）および地中貯留を含むCCUS技術の活用可能性を積極的に検討していきます。

化学品事業

化学品事業では、Scope1, 2GHG排出量の大半がクロールアルカリ電解設備の運転によるもので、排出量の約40%は自家発電設備に、残りの約60%は外部から購入する電力に由来しています。これに対し、化学品製造拠点では市場における再生可能エネルギー供給の拡大を見据えながら、複数の施策を展開しています。また、外部からの電力購入においては、再生可能エネルギー由来の電力調達を拡大し、契約の長期化による安定確保を進めています。さらに、省エネ型電解槽への転換を進め、エネルギー効率の向上を目指します。

Scope3

AGCグループのScope3GHG排出量の約7割は、カテゴリ1（購入した製品・サービス）およびカテゴリ10～12（販売した製品の加工・使用・廃棄）によるものです。これらの排出削減には、バリューチェーン全体での協力が不可欠であり、取引先企業との連携強化を重視しています。

環境

バリューチェーン全体での排出削減戦略

Scope3GHG排出量の削減に向けて、サプライヤーとのエンゲージメントを推進し、主要な排出源削減努力を促進しています。具体的には、以下の取り組みを進めています。

- サプライヤーのSBT取得支援：取引先企業に対し、排出削減目標のSBT認定取得を促し、サプライチェーン全体の脱炭素化を推進
- 原材料のGHG排出量データ収集: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、材料供給元の削減努力を定量的に評価
- サプライチェーン全体での排出量の可視化：より正確なScope3GHG排出量測定を行い、製品ごとの環境影響評価を強化

カテゴリ別の重点施策

カテゴリ 1（購入した製品・サービス）

原材料調達におけるGHG排出量削減を促進するため、低炭素素材の活用やリサイクル材の導入を進めています。

カテゴリ 10 ～ 12（販売した製品の加工・使用・廃棄）

製品の使用段階におけるGHG排出削減のため、高断熱ガラス、ZEV向け材料、低GWP冷媒・溶剤等の環境配慮型製品の開発と市場投入を強化しています。さらに、製品のリサイクル技術開発を推進し、ライフサイクル全体での環境負荷低減を目指しています。

リスクと機会の目標と実績

Scope1, 2GHG排出量

千t-CO_2

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Scope1（直接排出）	6,200	6,469	6,903	6,075	5,970	5,781
Scope2（エネルギー起源間接排出）	5,493	4,792	4,595	4,835	4,050	4,132
合計	11,694	11,261	11,499	10,910	10,019	9,913

Scope3GHG排出量

千t-CO_2

		2019	2020	2021	2022	2023	2024
カテゴリ 1	購入した製品・サービス	4,321	3,716	3,406	4,004	3,746	3,738
カテゴリ 2	資本財	389	684	685	778	744	725
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	1,263	1,060
カテゴリ 4	輸送、配送（上流）	1,021	1,007	1,293	954	901	940
カテゴリ 5	事業から出る廃棄物	56	35	14	49	91	38
カテゴリ 6	出張	19	43	18	53	90	77
カテゴリ 7	雇用者の通勤	21	51	20	31	38	32
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	154	483
カテゴリ 11	販売した製品の使用	2,302	1,945	1,681	1,483	1,378	1,471
カテゴリ 12	販売した製品の廃棄	3,442	2,581	1,716	1,259	806	806
カテゴリ 13	リース資産（下流）	167	167	167	162	151	146
カテゴリ 14	フランチャイズ	-	-	-	-	-	-
カテゴリ 15	投資	59	58	58	58	139	132
合計		13,341	11,659	11,585	10,508	9,501	9,646

※ 2025年 5月 19日時点の集計値です。

人権の尊重

AGCグループは、企業理念 ***"Look Beyond"*** の追求において、企業として人権尊重に取り組むことが不可欠であると考えています。「AGCグループ企業行動憲章」「AGCグループ人権方針」を定め、国連のビジネスと人権に関する指導原則およびそのほかの国際的に認められた人権の基準にもとづいて行動しています。私たちの事業領域や事業活動やバリューチェーンの特徴、ステークホルダーについて分析・評価し、特にAGCグループが潜在的な人権リスクの低減に注力すべき人権課題をAGCグループの顕著な人権課題として特定し、これら顕著な人権課題に対し、人権デュー・デリジェンスの実施を通じてリスクの低減に取り組んでいます。当社グループ内はもとより、サプライチェーン全体で人権に配慮した事業活動を進めるため、当社とサプライヤーの皆様と協働で取り組む事項を明示した「AGCグループ購買取引基本方針」にも人権に関する考え方を反映し、協力をお願いしています。

取り組み：通報窓口の拡充

AGCグループの人権に関する苦情処理に関して、従来設置している通報窓口の運用に加え「一般社団法人ビジネスと人権対話救済機構（JaCER）」に加入し、国内外のステークホルダーの声をより効果的に収集し、適切な対応を行う体制を整えています。

一般社団法人ビジネスと人権対話救済機構

コンプライアンス

AGCグループは、コンプライアンスを事業活動の前提としており、全従業員が仕事をする上で遵守すべき事項をまとめたグループ共通の「AGCグループ行動基準」を制定しています。この行動基準は、国・地域にかかわらず全従業員が守るべき事項を記載した「グローバル共通基準」と、各国・各地域の法規制や商習慣の違いを考慮した解説や、グローバル共通項目の補足などをまとめた「各国・各地域共通基準」から構成されています。

「AGCグループ行動基準」の違反は、AGCグループ各社の就業規則で懲戒理由の一つとしています。また、懲戒の決定に当たり、従業員が自らの行動基準違反について相談・連絡した場合、その情状が考慮されます。従業員一人一人がコンプライアンスについて認識を新たにし、自らの業務や職場を見直すことを目的として、「AGCグループ行動基準」の遵守に関する誓約書を従業員が定期的に提出する制度を導入しています。

取り組み：「コンプライアンス教育」「コンプライアンス意識調査」の実施

AGCグループでは役員・従業員を対象に、コンプライアンスに関する対面教育やEラーニングを継続的に実施しています。また、コンプライアンス意識の浸透状況や通報窓口に対する認識などについてコンプライアンス意識調査を通じて把握するとともに、必要な施策を実施しています。

リスクマネジメント

AGCグループは、取締役会で決議した「内部統制に関する基本方針」にもとづき、「AGCグループ統合リスクマネジメント基本方針」を策定しています。この方針のもと、統合リスクマネジメント（ERM: Enterprise Risk Management）を通じて、グループの経営目標に影響を与えるリスクへの対応方針を決定し、リスクの発現防止策や、発生時の影響を最小限に抑える体制を整えています。

ERMの実施に際しては、戦略に関するリスクは経営会議や事業戦略会議等でCEOが判断し、他のリスクは「AGCグループの3つのディフェンスラインモデル」にもとづいて、コーポレート各部門（第2のディフェンスライン）が事業部門（第1のディフェンスライン）にリスク対応方針を示し、適切な管理を支援・モニタリングします。また、監査部（第3のディフェンスライン）がリスク管理状況の監査を行います。

さらに、AGCグループでは、経営に影響を与えるリスクの重要度と発生可能性を考慮し、特に重点的にモニタリングが必要なリスクを重要リスクとして選定し、その抑制に向けた対策を講じるとともに、毎年、グループ全体で自己点検を行い、継続的なリスク管理レベルの向上に努めています。

取り組み：事業継続計画（BCP）の策定と改善

AGCグループは、事故・災害などの危機が発生した場合の対応として「人命および安全の確保」「二次災害の防止」「地域貢献・地域との共生」「事業の継続」の4つの基本方針を定め、各事業部門や拠点が事業継続計画（BCP）を策定しています。

自然災害リスクについては、全世界の主要拠点のハザードマップを作成し、リスクの高い地域で机上訓練や拠点間のワークショップを開催することで、事業の早期復旧・継続を図る体制を整えています。

人権の尊重・コンプライアンス・リスクマネジメントについて、
詳細はサステナビリティデータブックをご覧ください。

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（重要リスクと重要機会）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。

研究・開発

- 環境・社会課題を見据えた新たな価値を持つ製品開発 P66
- 環境への影響評価 P68
- 知的財産の適正利用 P41
- 品質の確保
- 新技術 P33

調達

- グリーン調達
  AGCホームページ
- 人権配慮
  AGCホームページ
- パートナーシップ
- 紛争鉱物への対応
  AGCホームページ
- 自然資本保全

製造

- 省エネ・技術イノベーションによる環境負荷低減 P66
- 資源の有効利用
- 水資源の有効利用
- 環境汚染防止
- パートナーシップ
- 労働安全衛生
- 事故・災害防止
- 安定供給

輸送

- 輸送の高密度化
- モーダルシフト
- 共同輸送
- 物流DX
  AGCホームページ

販売

- 公正な取引・競争
- 汚職・腐敗防止

使用

- 使用時の安全確保
- 製品使用による環境負荷低減

製品の使用後

- 循環型社会 P66
- 廃ガラス（カレット）の活用 P66
- フッ素樹脂の再利用
  AGCホームページ

詳細はサステナビリティデータブックをご参照ください。

ステークホルダーエンゲージメント

AGCグループでは「企業行動憲章」において、お客様、地域の方々、株主様、従業員などグループ内外のさまざまな方々とのコミュニケーションを図り、その声を常時把握して企業活動の改善に生かすとともに、企業情報を適切かつ公正に開示することを掲げ、実践しています。

	AGCに対する期待	コミュニケーションチャネル
お客様	• 製品・サービスの質の向上 • 充実したサポート体制	• プレスリリースによる情報発信 • Webメディアへの記事体広告掲載　など
お取引先様	• 取引の拡大 • 公正・公平、透明性ある取引	• 「満足度調査」の実施 • 「お取引先様懇談会」の開催 • ビジネスパートナー会を通じた対話　など
地域社会	• 雇用の創出 • 地域活性化につながる活動	• 工場見学、出張授業 • 従業員の地域活動への参加 • 各種社会貢献活動　など
NPO・NGO	• 透明性のある事業活動 • 社会課題解決に向けた貢献 • AGCグループとの協業	• 定期的な意見交換 • プロジェクトごとの協働 など
行政	• 適正な納税 • コンプライアンスの徹底	• 経済団体、業界団体を通じた対話 • 地域行政との対話・連携 • 各種社会貢献活動　など
株主・投資家	• 将来キャッシュフローの拡大 • 適正な株価の実現 • 適切な株主還元 • 情報提供と対話の機会 • コンプライアンスの徹底	• 「定時株主総会」の開催 • 「決算説明会」の開催 • 「投資家向け説明会」の開催 • 「施設見学会」の実施 • 「フィナンシャル・レビュー」の発行　など
従業員とその家族	• 良好な労働環境 • 成長の機会の獲得 • 公正な評価 • 適正な給与	• グループ報やイントラネットを通じた情報発信 • CEOと直接意見交換する各種機会 • エンゲージメント調査の実施 • 「ヘルプライン」の運営・労使協議　など

投資家との対話

社外取締役による投資家面談

取締役会議長である柳弘之と機関投資家との直接の意見交換を、2024年 4月から 2025年 3月にかけて計 4回実施しました。

質疑応答の例

機関投資家：現在の経営をどのように評価しているか?

柳：特徴はAGCを愛する集団だということ。研究開発、製品開発、量産技術開発を執念深くやることが強み。技術開発は自由闊達な議論の場で行っていて規律をきちんと持っている。飛び地に行かず積み上げた技術で新しいものを開発する。規律や技術力があるので世界的なトップランナーからの信頼が大きい。弱みは、縦と横の全体観が少し足りないこと。縦である各カンパニーが非常に強いが、カンパニーに任せるスタイルの経営で、横の力が少し足りない部分がある。そこを今後どう改善するか議論をしている。

機関投資家：事業の撤退は、経済産業省の事業ポートフォリオの指針にあるように、社外取締役が提言すべきと考えるが、しっかり提言ができているか?　AGCは両利きの経営のもと、多くの事業を行っているが、株価は悪くなっている。提言ができていないから事業数が多くなっているということはないか?

柳：事業ポートフォリオについては、取締役会で重要な議論になっている。現時点で、撤退を決定づける事業はない。これまで、事業規模の適正化と事業・製品の高付加価値化による構造改革を経験してきた。事業の継続性については、市場動向を見抜く力と開発・生産・品質・営業など正しい仕事をやり抜く力を見極めたうえでの判断で良いと考えている。

CEO、CFO、CTOによる投資家面談

執行を司るCEO平井、CFO宮地、CTO倉田は、機関投資家をはじめとするステークホルダーとの対話を積極的に行っています。3名は、2024年には 81回の機関投資家向け個別ミーティングを実施し、いずれの回においても活発な議論を交わしました。

質疑応答の例

機関投資家：総合化学メーカーはコングロマリットが多いが、コングロマリットはピュアプレーヤーに比べてスピードが遅く、10年でも結果が見えにくい。どう捉えているか。

平井：コングロマリットが問題なのではなく、個別事業についてどれくらい緊迫感を持って経営するかが大事だと考えている。当社は甘さがあったことは否めないので、収益性とスピード感を追求する姿勢は強める。素材系企業は、時代に合わせて提供する素材を変えている。コングロマリットでなければ 100年は続かない。ガラスを祖業とするSaint-Gobain社は建築全般に多角化し、AGCは化学や電子事業に多角化した。長期目線で種まきをしておく必要がある。エレクトロニクス事業は 20年前から力を入れ始め、今旬な時期を迎えている。

社外取締役メッセージ

取締役会議長 社外取締役
柳 弘之

取締役会議長メッセージ

AGCの持つ強みを着実に発揮しながら、これまでにないスピードで改革を進める

取締役会議長として
現場の目線に立った議論を意識

私がAGCの社外取締役に就いて6年が経ちました。この間、取締役会の進行も議論の中身も大きく変化してきたように思います。かつては、執行役員からの報告の場になっていましたが、取締役会事務局のきめ細かなサポートや工夫により、現在では取締役と監査役による活発な議論の場へと変わりました。2025年3月には新しい社外取締役が加わり、より多角的な議論が交わされています。

取締役会議長として意識しているのは、「現場」「現物」「現実」「現人」という四現主義です。取締役会では、現場と乖離したものになってしまうことがないように、現場の状況を理解した上での議論に導くように心がけています。現場で何が起きているか、その背景は何か、その要因は何か取締役会で深掘りして把握する。もちろん、全ての課題について深掘りする必要はありませんが、議案によっては現場の目線に立った議論が欠かせないと考えています。

取締役会での議論
PBR・ROE改善に向けた三つの論点

2024年度の取締役会でもさまざまな課題について議論を重ねました。私達が大きな課題として認識しているのはROEの低さです。PBRが1倍を下回る状況も、ROEが低いレベルで推移し続けていることが要因です。

このROEを巡る議論については三つの論点があります。一つ目は、市場変動や市況価格の影響で営業利益が変動しやすい事業をどう強靭化していくか。二つ目は、当期利益の歩留まりを低くしている減損をどう抑制していくか。三つ目は、投資マネジメントの精度をどう上げていくか。特に、投資については、意思決定する迄の精査のレベルを上げること、また投資後のPMI*とその後の事業経営を適切に実行することなどを議論してきました。

私は、AGCが長期経営戦略として取り組む事業ポートフォリオ経営については、その方向性は間違っていないと考えています。コモディティ化しにくい高付加価値化を追求しながら、コア事業においては収益性を高めるための変革を進め、一方、戦略事業を定めて経営資源を重点配分していく。その姿勢を明確に打ち出していることは高く評価すべきです。しかし、今挙げた三つの論点の通り、課題に直面していることも確かです。これまでの成功・失敗を検証しながら学習して、経営を変える努力につなげていきたいと思います。まさに今、執行の皆さんが取り組んでいるところです。

2025年2月に公表した業績目標の下方修正は、このような多様な議論を踏まえた上で決定したものです。2025年度1,500億円、2026年度1,800億円という営業利益目標は、現状で見込める数値と、その達成に向けた着実な道筋について議論を尽くした結果によるものです。

* M&A 成立後の統合プロセス

戦略事業における課題
ライフサイエンス事業が直面する課題への対応

まず戦略事業において課題に挙げられるのはライフサイエンス事業です。この事業状況については、投資家の皆様から厳しいご指摘をいただいています。コロナウイルス特需の減退や世界的な金融引き締めの影響による中小バイオテック企業への資金流入停滞など、大型投資を行った時期から事業環境が変化してしまったのは確かですが、そればかりを理由にはできません。米国でのバイオ医薬品事業では、品質の作り込み不足による新規生産ラインの立ち上げ遅延や新規受注のための営業活動不足などの事態に直面しました。取締役会では、PMIのやり方が適切だったのか、現場を十分に把握する事業経営がなされていたのか検証しながら、早急の事態解決を図る手立てを確認してきました。

一方、エレクトロニクス事業とパフォーマンスケミカルズ事業は、高いROCEを実現しながら、順調に成長していると評価

社外取締役メッセージ

しています。また、モビリティ事業は、時間がかかりましたが、成長する兆しが見え始めてきました。これらの事業群は、経営資源を重点配分して、さらなる成長を目指していきます。

コア事業における課題
量から質へ、価値基準の価格政策への転換

コア事業では、オートモーティブ事業とディスプレイ事業の収益改善が進みました。いずれの事業も、生産能力の最適化と価値基準の価格政策という構造改革を実行してきた成果です。今後は、新しい技術による製品導入も進めていくことを確認してきました。まさに、量から質へ、価値基準の価格政策へ、可能な限りのアセットライトへという事業体質の転換を試みています。

一方、エッセンシャルケミカルズ事業は、東南アジアで圧倒的なトップシェアを獲得しているにもかかわらず、安価な中国製品の流入による市況価格低下の影響を大きく受けています。市場での価格統制力をもっと上げられないのか。そのためのサプライチェーン政策を考えられないのか。取締役会では、各事業の市場環境を俯瞰しながら、高いROCEと強靭な体質への転換を促してそれを実現するための課題解決について議論してきました。

グループ全体の改革に向けて
過去からの常識や慣習から脱却する

経営環境が変わると、過去からの常識や慣習から脱却するためのマネジメントが重要になってきます。

過度な規模追求型から付加価値追求型に変わる、価値基準の価格政策を提案する、新しいサプライチェーン政策を提案するなど、お客様との関係性をも変えていく局面です。事業現場の皆さんは、できないことだと思い込んでいたことにチャレンジしている局面かもしれません。いろいろな経験から経営的な学習をして、経営を変えていけるよう最大限の支援をしたいと思います。

もう一つ私が重要だと考えているのが、縦軸のカンパニーと、横軸のコーポレート機能部門との連携です。これまでAGCグループでは、カンパニーの意向を尊重する風土があったように思います。これにはスピーディーな事業展開など長所も多くありますが、ライフサイエンス事業のようにいまだ経験や蓄積の浅い分野では全社的知見を動員して総力で対応する必要があります。縦軸と横軸が機動的に連携して、AGCの実力が遺憾なく発揮できるような組織マネジメントを促しています。さらに、横軸が競争力になるよう促したいと思います。

AGCグループの成長を支える土台
優れた技術力、その技術への執念が強み

取締役会には、「事業の継続性」を検証・判断するという重要な役割があります。判断する根拠はいろいろあると思いますが、技術競争力があるか、優れた品質力があるか、技術・品質・サービス力を背景にお客様に信頼されているか、その成果がシェア獲得につながるか、将来的に成長する市場で個性を発揮できるかなどが重要な根拠になるでしょう。それを満足するための、開発・生産・品質保証・サービス・マーケティングなど、メーカーとしての仕事を高い精度でやり抜くチカラを評価していこうと考えています。

私が感じているAGCの強みは、技術への執念と問題解決への集中力です。卓越した技術力、優れた品質力は、各業界のトップランナーから高い信頼を得てシェア獲得につながっています。また、研究開発から生産現場まで、それを支える多様な人財がいることもAGCグループの特長です。私の実感では、従業員のエンゲージメントは高く、卓越した技術にチャレンジしたい、優れた品質を実現したい、それを通じて会社の成長に貢献したいという情熱のある人達の集団です。それが強みです。

ガバナンス体制の強化に向けて
グローバル企業によりふさわしい体制に

ガバナンス強化についても、取締役会の重要テーマの一つです。取締役会の実効性向上を図ること、グローバル・グループ経営の統制力を高めることに注力しています。AGCグループでは、全世界の関係会社における不祥事、コンプライアンス問題、内部通報などの状況を綿密に把握できていて、定期的に取締役会へ報告されています。その統制をさらに強化しながら、グループ経営を効率化することを目的とし、2024年度に「内部統制強化特別プロジェクト」が立ち上がりました。全世界でのグループ会社数の最適化、統制構造の最適化などを目指します。

業績と信頼の回復に向けて
グループ全従業員が一体となって未来をつくる

2024年度の業績については、取締役として大きな責任を感じています。業績回復に向けて、かつてないスピードで改革に取り組んでいかなければなりません。コア事業の収益構造改善を進め、戦略事業に経営資源を重点配分していくポートフォリオ経営は、AGCグループが目指すべき方向として間違っていないと考えています。経営陣は未来観と夢を語り、経営と現場の一体感を強めながら、技術力・営業力・現場力を鍛え続けてほしいと思います。その先に、AGCの未来のカタチをつくり上げられるよう支援していきます。

Profile

ヤマハ発動機株式会社の代表取締役社長、取締役会長を歴任。モビリティ市場で積極的にグローバル展開を推進する同社における豊富な企業経営の経験を生かし、AGCの事業のグローバル展開強化を含めた経営全般に対してご提言いただいている。取締役在任年数：6年（2025年 3月 31日現在）

社外取締役メッセージ

指名委員会委員長 社外取締役
本田 桂子

指名委員会委員長メッセージ
資本効率を重視し さらに踏み込んだ議論を

中長期の企業価値創造に向けて
「両利きの経営」の実践に力を尽くす

AGCグループが標榜する「両利きの経営」は、非常に志の高い取り組みです。実行に当たり、他の企業が経験していないような多くのチャレンジに直面することも事実です。取締役会のメンバーと一体となって議論を進め、AGCグループが挑む事業ポートフォリオの改革を後押ししていきたいと思っています。

取締役会での議論
より資本効率を意識した経営を

私がAGCグループの取締役を拝命して5年が経ちました。この間、資本効率の重視の徹底を機会あるごとに取締役会で提案してきました。残念ながら力及ばず、2024年度のROEは目標を大きく下回り、PBRも1を大きく割り込むこととなり、非常に憂慮すべき状況と理解しております。AGCグループは「両利きの経営」を標榜しており、そのためには事業ポートフォリオの変革が不可欠で、各事業の資本コストや資本収益性の見極めが極めて重要です。2024年度は、過去の投資のモニタリングと事業ごとの資産効率の分析をもとに取締役会で議論を重ねました。2025年度もこのような議論をさらに深め、資本効率の観点から収益が見通せない事業への投資について厳密に判断を下し、事業の継続も含め徹底した議論を行っていくべきだと考えています。

コーポレートガバナンス体制の評価
社外取締役の議長委員長への登用と取締役の多様性

AGCグループの取締役会の特徴の一つに、取締役会議長と指名委員会委員長、報酬委員会委員長を社外取締役が務めていることが挙げられます。それにより社外取締役が忌憚のない意見を言える環境があり、取締役会では活発に議論が交わされています。一方で課題を挙げるとすると、取締役の多様性については改善の余地があります。AGCグループ従業員のうち海外グループ会社の従業員は約7割となっており、女性従業員の活躍も進んでいますが、取締役会には日本国籍以外のメンバーがおらず、女性の取締役は私一人だけです。ダイバーシティの向上に向けて、引き続き積極的に提案していきたいと考えています。

指名委員会委員長として
次世代リーダーに求められる素養を精査

指名委員会では、2024年度は主に次世代リーダーの育成について議論を進めました。中でも重点を置いたのがCEOのサクセッションです。次期CEOについては候補者をリスト化して社外者によるインタビューも実施し、その内容を指名委員会で共有しています。次期CEOの資質として第一に挙げたいのは、事業ポートフォリオの変革を牽引するリーダーシップです。それに加えて、私なりのキーワードとしては「異質のマネジメント」が挙げられます。AGCグループが展開する事業は幅広く多様な分野に及んでいます。ビジネスエリアも日本・アジア、欧州、米州に広がり、それぞれの地域によって文化や労働条件も異なります。このようなAGCグループを率いていく次期CEOには、さまざまな「異質」を越えて従業員を一つにまとめられる資質が求められます。多国籍化とダイバーシティが進む中、多様な従業員たちのモチベーションを高められる存在とならなければなりません。CEOのサクセッションについてはすでにプロセスを構築しています。今後はこのプロセスにもとづいて適時議論を進めていきます。また、AGCグループの取締役・監査役のスキルマトリックスも、社会の動きを反映させながらより強化を図っていきたいと思います。

Profile

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、米国コロンビア大学客員教授（専門はESG投資）を歴任。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：5年（2025年3月31日現在）

社外取締役メッセージ

報酬委員会委員長 社外取締役
手代木 功

報酬委員会委員長メッセージ
危機感をグループ全体で共有し、早急な収益改善に取り組む

コーポレートガバナンス体制の評価
優れたガバナンス体制を業績につなげる

近年の世界の動きを見ると、AGCグループのような素材系企業にとって非常に将来が読みにくい情勢になっていると感じます。このような中、当社グループは「両利きの経営」を進めているわけですが、2024年度の業績を振り返ると、これまでの経営施策が功を奏している、とは言い難いのが現状です。

私は、AGCのコーポレートガバナンスについてはかなり充実した体制が構築されていると考えています。取締役会の議論はとても活発です。社外取締役も各自の専門性を生かして、かなり踏み込んだ発言をしています。執行側もそれをしっかり受け止め、開かれた議論が行われています。私は複数の企業で取締役を務めていますが、AGCにおける取締役会の議論はレベルが高いと感じています。

取締役会の活発な議論をフォローしている仕組みの一つに、社外取締役に対する運営側のきめ細やかなサポートが挙げられます。動画を用いて事前に資料説明がされるなど、とても丁寧かつ効率的です。その結果、取締役会では資料説明の時間が短縮され、本質的な議論に集中できていると感じています。ただ、取締役会の運営が優れたものであるとしても、近年の業績に結び付いていないという現状を私たち取締役および経営陣は強く認識しなければなりません。

取締役会での議論
事業部の枠組みを越えて危機感を共有すべき

2024年度の取締役会で私が意識して発言したのは「いかにグループ全体でパフォーマンスを高めていくか」です。これは多様な事業を展開する「両利きの経営」の短所かもしれませんが、執行側のうち、カンパニーの責任者はどうしても自分が担当する事業ばかりに目が行きがちです。しかし、グループ全体がこのような状況に陥っている今、各自が担当する事業に注力するだけでなく、順調な業績の事業部は落ち込んでいる他の事業をサポートし、その業績を下支えしていくという気概が必要です。これは間接部門においても同じで、少しでも利益を上げるために経費も徹底して絞り込んでいくべきです。「我々はそこまでの状況に直面しているのだ」という危機感を私たち取締役はもちろん、全従業員が認識しなければなりません。

報酬委員会委員長として
制度改定でよりオープンな報酬体系に

当社は2024年に役員報酬制度の改定を行いました。株式報酬の業績指標に、ROE、EBITDAに加えて新たに株価指標を導入し、また、非財務指標としてサステナビリティ関連指標を追加しました。これは、全ての役員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。その結果、日本の企業の中でも非常に先進的かつオープンな報酬体系が実現できたと思っています。業績がダイナミックに反映される報酬制度により、執行役員を兼務する取締役の2025年報酬は、2024年の業績をふまえて、大幅な減額となりました。役員報酬については、今後も変動部分の比率を段階的に高め、グローバルスタンダードに近づけていきたいと考えています。

中長期の成長に向けて
投資の精度向上に努める

2024年度の業績については、取締役の誰もがじくじたる思いであり、非常な危機感を抱いています。その要因にはさまざまなものがありますが、やはり過去に行った事業投資がその後の経営環境の変化によって効果を発揮できていないことが大きく影響しています。ライフサイエンス事業は私の専門性を生かせる分野でもあり、特に積極的な提案をしてボラティリティ低下に努めるつもりです。社外取締役がそれぞれの専門性を発揮し、収益の改善に向けてさらに活発な議論を重ねていきます。

Profile

2008年に塩野義製薬株式会社の代表取締役社長に就任。創薬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:3年（2025年3月31日現在）

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、企業理念 *"Look Beyond"* で掲げた「私たちのパーパス」「私たちの価値観」「私たちのスピリット」のもと、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。

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。

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は今後と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。

AGCのコーポレートガバナンスの基本的な考え方と体制

基本的な考え方

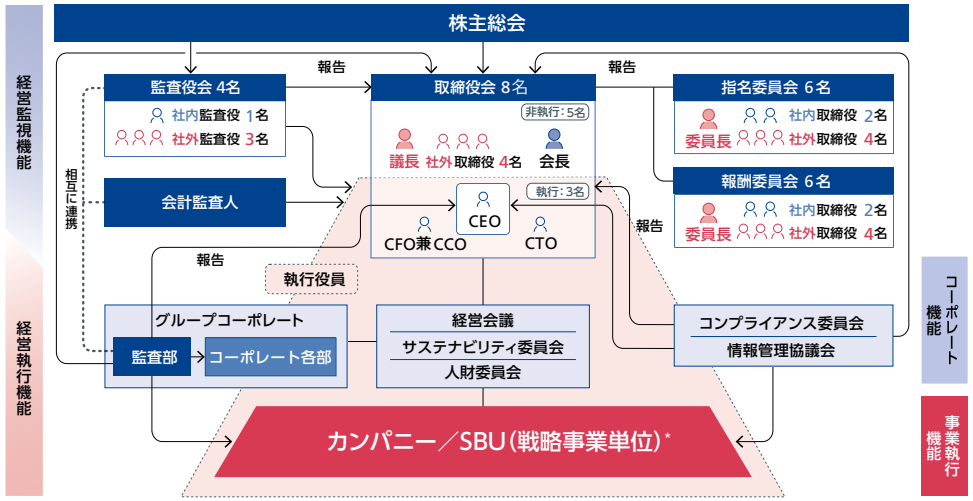
AGCグループは、経営監視機能と経営執行機能を明確に分離し、経営監視機能を強化するとともに、経営執行における迅速な意思決定を図ることをコーポレートガバナンス体制整備の基本方針としています。

コーポレートガバナンス体制における経営監視機能

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。

コーポレートガバナンス体制図

: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

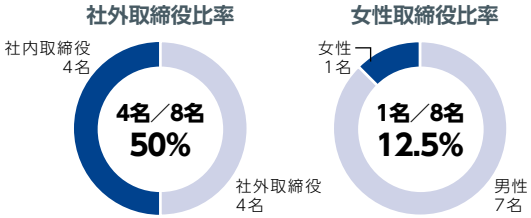


* カンパニーは、売上高が概ね2,000億円を超え、グローバルに事業を展開する事業単位と位置付けており、「建築ガラス　欧米」「建築ガラス　アジア」「オートモーティブ」「電子」「化学品」「ライフサイエンス」の6つのカンパニーを設置しています。それ以下の規模の事業単位はSBU（戦略事業単位：ストラテジックビジネスユニット）と位置付け、「AGCセラミックス」がSBUとして設置されています。

取締役会

● 構成

当社の取締役会は取締役8名で構成されており、うち4名は社外取締役とし、取締役会の議長を社外取締役が務めることで経営監視の客観性・透明性を高めています。



● 役割と運営状況

取締役会は、「AGCグループの基本方針承認と経営執行の監視機関」として、AGCグループの持続的な成長と中長期的な企業価値向上の視点から経営の重要事項を決定し、AGCグループの経営執行の監視を行っています。AGCグループの経営の基本方針には、グループの企業理念、中期経営計画や事業ポートフォリオ戦略等を含み、取締役会にてこれら経営の基本方針に関する戦略的な議論を深めています。原則として、月1回定時取締役会を開催し、必要に応じて臨時取締役会を開催します。

戦略的な議論として、2024年度は、2002年に策定したグループビジョン ***"Look Beyond"*** の改定について決議し、また事業ポートフォリオの方向性や事業構造改革、資本コストを意識した経営等について年4回オフサイトミーティングにて深度ある議論を重ねました。

2024年度取締役会・オフサイトミーティングでの主なテーマと議題

テーマ	主な議題
経営の基本方針関連	グループビジョン ***"Look Beyond"*** の改定、事業ポートフォリオの方向性や事業構造改革、資本コストを意識した経営　等
監督関連	内部統制特別強化プロジェクト活動報告、グループ統合リスクマネジメントに関する報告、グループのコンプライアンス状況報告、内部統制の基本方針、カントリーリスクに関する報告、DXおよび情報セキュリティの取り組み、訴訟・紛争の状況報告、社長の実績評価および再任判断　等

AGCのコーポレートガバナンスの基本的な考え方と体制

指名委員会　2024年度の開催回数：10回

● **構成**

取締役 6名で構成されており、過半数を社外取締役が占めています。また委員長は社外取締役が務めており、当社取締役、監査役および執行役員の選解任に関する客観性を高めています。

● **役割と運営状況**

指名委員会は、取締役会の諮問機関として、取締役、社長執行役員をはじめとする執行役員の要件を審議しています。また、社長執行役員等の後継者計画を策定し、これに沿って計画的に候補者の育成が行われるようレビューするとともに、取締役、監査役、社長執行役員の候補者を選定し、取締役会に推薦する役割を担っています。社長執行役員の再任については、毎年、指名委員会が社長執行役員の実績および機能発揮状況を評価し、取締役会に提案し、決定されています。

報酬委員会　2024年度の開催回数：6回

● **構成**

取締役 6名で構成されており、過半数を社外取締役が占めています。委員長を社外取締役が務めており、当社取締役および執行役員の報酬の決定に関する客観性を高めています。

● **役割と運営状況**

報酬委員会は、取締役会の諮問機関として、取締役、執行役員の報酬原則・戦略・制度を審議し、取締役会に提案するとともに、個々の執行役員の業績評価や報酬支払結果を検証する役割を担っています。

監査役（会）2024年度の開催回数：14回

● **構成**

監査役会は、監査役 4名で構成されており、うち 3名は社外監査役です。また常勤監査役を 2名とし、うち 1名は社外監査役が務めており、監査機能発揮の客観性を高めています。社内常勤監査役は、当社法務部門、総務部門における長年の経験があり、法務・コンプライアンス、コーポレートガバナンス、内部統制および監査等に関する相当な知見を有しており、また社外常勤監査役は財務及び会計に関する相当な知識を有しています。

● **役割と運営状況**

監査役は、監査役会が定めた監査役監査基準にもとづき、取締役の職務の執行を監査しています。原則として、定時監査役会を毎月 1回開催し、法律上定められた事項の決議等を行います。また監査役は取締役会へ出席し、社内外取締役との会合を定期的に持つほか、各監査役がその職責に応じて、本社の各部門へのヒアリング、内部統制部門との会合、国内外グループ会社の監査、グループ会社の監査役との情報交換、ならびに経営会議を含む社内の重要会議への出席等を通じて、代表取締役が経営の基本方針に従い、健全、公正妥当、かつ効率的に業務執行を決定し、かつ、業務を執行しているかを監視・検証しています。

運営上の工夫

◆ **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**

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。

◆ **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**

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。

◆ **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向上**

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の会合の調整等、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。

◆ **連携強化により、充実した監査体制を構築**

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。

Topic

社外役員による工場視察

社外役員に当社事業へのより深い理解を得ていただくために、毎年 1回国内製造拠点にて取締役会を開催するとともに、工場視察の機会を設けています。2024年度は、建築ガラスならびに化学品を製造している鹿島工場を訪問しました。

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」にもとづき、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年より毎年取締役会の実効性評価を実施しています。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。2024年は自己評価形式で実施しました。

2024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もとづく自己評価の実施（2024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
- 取締役会議長、並びに社外取締役の役割発揮

2 各取締役および監査役に対するインタビューの実施（2024年 10月～11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（2025年 1月）

調査票にもと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と施策を議論しました。

評価結果の概要と今後の取り組み

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もとづいた発言をし、少人数でオープンな雰囲気のもと、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（主な改善策）

(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
- 重要テーマである事業ポートフォリオやサステナビリティ、DX推進等について、取締役会およびオフサイトミーティングにて活発な議論を実施し、社外取締役の知見を活用しました。特に事業ポートフォリオについては、昨年以上に回数を増やして議論を深めました。

(2) 取締役会の監督機能の継続強化
- 統合リスクマネジメント、並びに関係会社ガバナンス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
- コーポレートガバナンス体制のより一層の深化を目指し、ガバナンススタイルの選択に関してオフサイトミーティングにて議論を実施しました。

(4) 取締役会・委員会の運営の継続的改善
- 説明資料の構成や内容の改善を継続するとともに、音声付き動画配信による事前説明を継続することにより、取締役会における十分な議論の時間の確保を実現しました。
- 2024年度から、取締役会審議案件の冒頭において経営会議における議論の論点を共有し、取締役会での審議の深化を図りました。
- 委員会委員長と委員会事務局で密なコミュニケーションを継続、適切な議題設定を行うことで、開催頻度の効率化を図りました。
- 2024年 9月の取締役会を鹿島工場で開催し、併せて社外取締役のための拠点見学会を実施することで、事業理解の促進を図りました。

(5) 取締役会議長、並びに社外取締役の評価実施の検討
- 2024年度取締役会実効性評価において、取締役会議長並びに社外取締役の役割発揮について評価を実施することで、取締役会実効性評価のありかたを充実させました。

2024年の評価結果の概要

AGCの取締役会は、オープンで自由闊達な議論ができており、ガバナンス面でも問題なく、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。一方で資本市場からの期待に応えられていないことに対する課題が共有されました。

今後の改善策

(1) 企業価値向上に向けた適切な議論の継続・深化
- 取締役会およびオフサイトミーティングにて、企業価値創造シナリオや事業ポートフォリオ、資本政策やキャピタルアロケーション等、資本市場からの期待に応えるための議論を一層深めます。

(2) 経営監視機能の充実化・深化
- 取締役会で決議した投資案件について、適時フォローアップをするとともに、その進捗を随時確認できる仕組みを構築します。

(3) 取締役会におけるCEO等のサクセッションプランの監督並びに議論の充実
- 取締役会におけるCEO等のサクセッションプランの進捗に係る監督を充実化するとともに、指名委員会に対する諮問内容に関し、取締役会での審議の充実化を図ります。

AGCのコーポレートガバナンスの基本的な考え方と体制

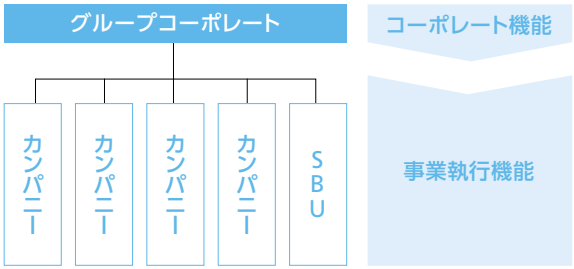
コーポレートガバナンス体制における経営執行機能

経営執行機能は、社長執行役員CEO以下の執行役員が担っています。社長執行役員CEO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および事業経営の監視について審議しています。事業執行においては、カンパニー（社内擬似分社）制を導入しており、グローバル連結運営体制を採用するとともに、事業執行の責任と権限をカンパニー／SBU（戦略事業単位）に大幅に委譲しています。

● カンパニー制における経営管理体制

AGCは、カンパニー制のもと、経営執行においてグループコーポレートとカンパニー／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しています。グループコーポレートは、企業理念や経営戦略の策定、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、経営の意思決定の迅速化と効率化を図っています。



経営執行機能を担う各機関について

● 経営会議

AGCグループにおける経営執行の意思決定および事業経営の監視について審議する、社長執行役員CEOの諮問機関として経営会議を設置しています。社長執行役員CEO、CFO、CTOが出席し、審議する内容に応じて、その他の出席者を指名し、AGCグループの経営の基本方針の立案やカンパニー／SBUでの重要な投資案件等について多角的な視点で審議を深めています。

● サステナビリティ委員会

長期的な社会課題認識を踏まえ、「3つの社会的価値」を創出するAGCグループのサステナビリティ経営の取り組みの基本方針や施策の審議・決定を行う機関として、サステナビリティ委員会を設置しています。サステナビリティ委員会は、経営会議と同等の位置づけであり、社長執行役員CEOが委員長を務め、CFO、CTO、監査役および全部門長が出席して年4回開催しています。また、その内容を年2回取締役会へ報告しています。

● 人財委員会

AGCグループにおける人的資本に関する重要な事項を審議する社長執行役員の諮問機関として、2025年2月に人財委員会を設置しました。人財委員会は、経営会議と同等の位置づけであり、社長執行役員CEO、CFO、CTO、人事部長、各カンパニープレジデントが出席して原則として年7回開催し、その内容は毎年、取締役会へ報告されます。グループ経営人財の発掘・育成、ダイバーシティ推進などのテーマについて議論を行い、AGCグループにおける人的資本経営を推進しています。

● コンプライアンス委員会

AGCグループは、コンプライアンス体制整備と推進の統括責任者としてチーフコンプライアンスオフィサー（CCO）ならびにコンプライアンス委員会を設置しています。CCO指揮の諮問機関として、コンプライアンスプログラムの企画・立案・モニタリング等を行うとともに、グループ全体の方針策定や状況について、定期的に取締役会へ報告しています。

● 情報管理協議会

AGCグループは、CFOを議長とする情報管理協議会を設置し、インサイダー取引防止および情報開示に関する関連法規、社内関係規程の遵守の指導・監理などを行っています。

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(2024年)

	支給人数（人）	支給総額（百万円）
取締役	7	628
うち社外取締役	3	57

	支給人数（人）	支給総額（百万円）
監査役	4	100
うち社外監査役	3	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。従って、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。

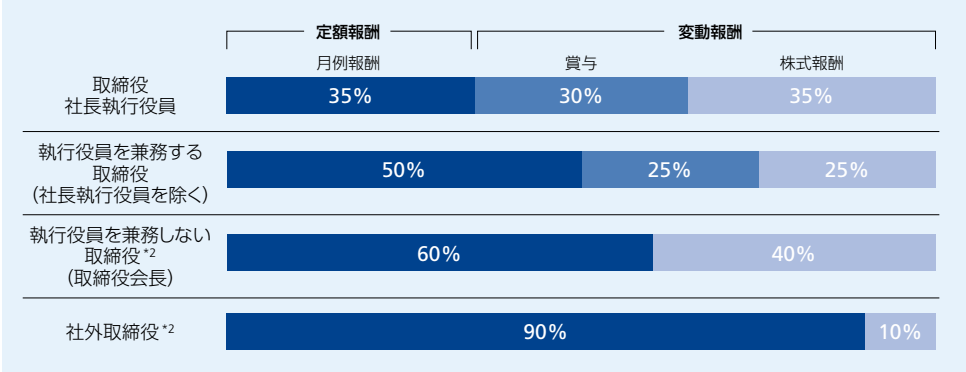
変動報酬には、単年度の組織業績に連動する賞与に加えて、中期経営計画期間の業績等に連動して付与数が決定される株式報酬を導入しています。株式報酬制度では付与された株式を在任中は継続保有することを義務付け、中長期的な企業価値向上への貢献意欲を高め、株主の皆様と一層の利益共有を図ることを目指しています。

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図り、全社業績に対する意識向上および株主との利益共有を図ることを目的に、以下の業績指標を使用しています。

分類	業績指標	選定理由	ウェイト
財務指標	ROE	長期および中計期間の重要な業績目標	30%
	EBITDA	キャッシュの創出力および収益性の向上を図る	30%
株価指標	相対TSR（対TOPIX）*1	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*2	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%

*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。
*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*1



*1 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。
*2 執行役員を兼務しない取締役（社外取締役を含む）の株式報酬は固定部分のみで構成。株式報酬のうち固定部分は、会社業績とは連動せず、当社株価にのみ連動。

役員報酬制度

変動報酬

	賞与	株式報酬
構成	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。	財務指標であるROE（ウェイト 30%）、EBITDA（同 30%）に加え、株価指標として、対TOPIXの相対TSR（同 20%）およ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%）を用いる。
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計画終了時点の目標に対する達成度により算定。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。
2024年 業績指標にもとづく 報酬実績	**2024年実績** ・営業資産営業利益率指標は、目標6.9%に対して実績は5.3%（補正値）。 ・キャッシュフロー指標は、前年比増。 ・上記 2指標および特別評価にもとづき、執行役員を兼務する取締役の賞与は標準支給額× 90%の支給。	**2024年実績** ・ROEの実績は、中期経営計画の最終年度である 2026年 12月期の目標 8.4%（中期経営計画の当初策定時の目標値）に対して、–6.5%。 ・EBITDAの実績は、中期経営計画の最終年度である 2026年 12月期の目標 4,410億円（中期経営計画の当初策定時の目標値）に対して、3,071億円（営業利益+減価償却費にて簡易的に算出）。
目標	**2025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および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

取締役・監査役（2025年 3月 31日現在）

取締役・監査役の経歴をはじめとする詳細はこちらをご覧ください。
執行役員についてはこちらをご覧ください。

取締役 兼 会長
島村 琢哉

在任年数：10年
所有する当社株式数：54,200株
重要な兼職の状況：
㈱荏原製作所　社外取締役
JFE ホールディングス㈱　社外監査役

代表取締役 兼
社長執行役員CEO
平井 良典

在任年数：11年
所有する当社株式数：46,900株
重要な兼職の状況：なし

代表取締役 兼
副社長執行役員
CFO、CCO
宮地 伸二

在任年数：10年
所有する当社株式数：23,500株
重要な兼職の状況：なし

代表取締役 兼
専務執行役員CTO、
技術本部長
倉田 英之

在任年数：4年
所有する当社株式数：15,000株
重要な兼職の状況：なし

取締役
取締役会議長
指名／報酬委員会メンバー
柳 弘之
社外・独立

在任年数：6年
所有する当社株式数：5,400株
重要な兼職の状況：
ヤマハ発動機㈱　顧問
キリンホールディングス㈱　社外取締役
日本航空㈱　社外取締役
三菱電機㈱　社外取締役

取締役
指名委員会委員長
報酬委員会メンバー
本田 桂子
社外・独立

在任年数：5年
所有する当社株式数：0株
重要な兼職の状況：
㈱三菱UFJフィナンシャル・グループ　社外取締役
㈱リクルートホールディングス　社外取締役

取締役
報酬委員会委員長
指名委員会メンバー
手代木 功
社外・独立

在任年数：3年
所有する当社株式数：400株
重要な兼職の状況：
塩野義製薬㈱　代表取締役会長兼社長CEO
㈱三井住友銀行　社外取締役
㈱日本取引所グループ　社外取締役

取締役
指名／報酬委員会メンバー
有馬 浩二
社外・独立

在任年数：0年
所有する当社株式数：0株
重要な兼職の状況：
㈱デンソー　代表取締役会長
KDDI㈱　社外監査役

常勤監査役
川島 勇
社外・独立

在任年数：2年
重要な兼職の状況：
日本高純度化学㈱　社外取締役
三精テクノロジーズ㈱　社外取締役

常勤監査役
荒木 直子

在任年数：0年
重要な兼職の状況：なし

監査役
石塚 達郎
社外・独立

在任年数：3年
重要な兼職の状況：
K&O エナジーグループ㈱　社外取締役
㈱タダノ　社外取締役

監査役
松山 遙
社外・独立

任年数：2年
重要な兼職の状況：
日比谷パーク法律事務所　パートナー
東京海上ホールディングス㈱　社外取締役
三菱電機㈱　社外取締役

取締役・監査役

取締役・監査役スキル

◎ は 議長／委員長

氏名	役職	取締役会	指名委員会	報酬委員会	監査役会	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	○（非執行）	○	○		●			●				●
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	○	○	◎		●			●	●	●		●
有馬 浩二	社外取締役	○	○	○		●			●	●		●	●
川島 勇	常勤監査役				◎	●	●	●					●
荒木 直子	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（アドバイザリーとモニタリング）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	グローバル企業経営	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
	法務・コンプライアンス	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
	財務・会計	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
多様な専門性スキル	営業・マーケティング	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
	製造・研究開発	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
	事業開拓	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
	IT・DX	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
	サステナビリティ	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

単位：百万円

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
売上高	1,282,570	1,463,532	1,522,904	1,518,039	1,412,306	1,697,383	2,035,874	2,019,254	**2,067,603**
営業利益	96,292	119,646	120,555	101,624	75,780	206,168	183,942	128,779	**125,835**
税引前利益	67,563	114,424	128,404	76,213	57,121	210,045	58,512	122,775	**(50,050)**
当期純利益	53,362	79,297	101,991	55,515	41,164	159,062	22,505	82,484	**(77,924)**
親会社の所有者に帰属する当期純損益	47,438	69,225	89,593	44,434	32,715	123,840	(3,152)	65,798	**(94,042)**
減価償却費及び償却費	121,803	128,226	121,668	143,361	143,716	166,756	185,656	175,346	**181,273**
設備投資額	126,025	165,095	230,598	207,661	241,348	216,503	236,553	231,715	**257,458**
研究開発費	39,212	43,912	45,755	47,450	46,444	49,444	52,252	57,342	**61,823**
営業活動によるキャッシュフロー	203,637	203,504	189,287	191,906	225,392	326,713	217,146	212,546	**284,815**
投資活動によるキャッシュフロー	(113,596)	(209,560)	(194,450)	(182,636)	(230,248)	(123,787)	(145,312)	(179,790)	**(195,583)**
フリーキャッシュフロー	90,041	(6,055)	(5,162)	9,269	(4,855)	202,926	71,834	32,755	**89,232**

投資指標

単位：百万円

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
時価総額	920,461	1,102,751	758,662	869,552	796,764	1,216,595	974,298	1,109,050	**980,315**
親会社所有者帰属持分当期純利益率（ROE）※1	4.3%	6.1%	7.7%	3.9%	2.9%	10.2%	—	4.6%	**—**
総資産営業利益率（ROA）※2	4.8%	5.7%	5.4%	4.4%	3.1%	7.9%	6.7%	4.5%	**4.3%**
株価収益率（PER）（倍）	19.40	16.15	8.59	19.57	24.35	9.82	(309.07)	17.18	**(10.42)**
株価／株主資本倍率（PBR）（倍）	0.84	0.93	0.67	0.75	0.71	0.93	0.70	0.77	**0.68**
投下資本利益率（ROIC）※3	2.9%	4.1%	5.0%	2.4%	1.6%	5.9%	(0.1%)	2.9%	**(4.0%)**
EBITDA※4	195,767	249,879	259,424	231,856	208,458	383,226	253,209	315,965	**147,842**
1株当たり当期純損益（EPS）（円）※5	204.25	300.65	397.58	199.95	147.24	557.10	(14.22)	304.01	**(443.71)**
1株当たり配当金（円）※5	90.00	105.00	115.00	120.00	120.00	210.00	210.00	210.00	**210.00**
連結配当性向	43.9%	34.8%	28.8%	59.7%	81.2%	37.6%	—	68.9%	**—**

※ 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。

財務データ

資産・効率性指標

単位：百万円

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
資産合計	1,981,451	2,228,560	2,235,776	2,335,415	2,534,458	2,666,031	2,814,029	2,932,991	**2,889,665**
有形固定資産	937,869	1,060,601	1,108,934	1,177,691	1,246,885	1,323,868	1,350,769	1,457,950	**1,550,862**
棚卸資産	227,284	261,708	277,014	291,224	274,835	330,101	436,516	454,056	**454,143**
営業債権	241,476	260,497	260,111	264,102	266,177	295,161	315,808	338,850	**332,442**
総資産回転率（回）※6	0.65	0.70	0.68	0.66	0.58	0.65	0.74	0.70	**0.71**
有形固定資産回転率（回）※7	1.34	1.46	1.40	1.33	1.16	1.32	1.52	1.44	**1.37**
棚卸資産回転期間（月）※8	3.0	2.8	2.9	3.1	3.2	3.1	3.1	3.5	**3.5**
売上債権回転期間（月）※9	2.3	2.1	2.1	2.1	2.3	2.0	1.8	1.9	**1.9**

安全性

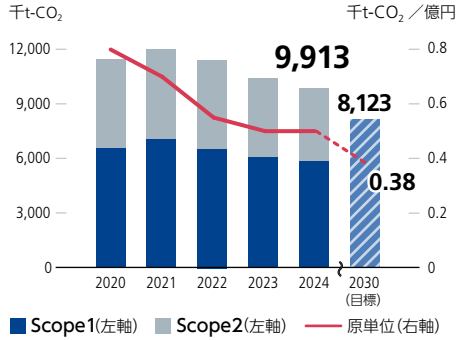
単位：百万円

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
自己資本※10	1,095,438	1,184,034	1,137,204	1,157,097	1,115,142	1,314,161	1,390,254	1,447,080	**1,435,787**
自己資本比率	55.3%	53.1%	50.9%	49.5%	44.0%	49.3%	49.4%	49.3%	**49.7%**
D/E レシオ（倍）※11	0.37	0.38	0.43	0.47	0.63	0.41	0.41	0.42	**0.39**

※ 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）

非財務データ

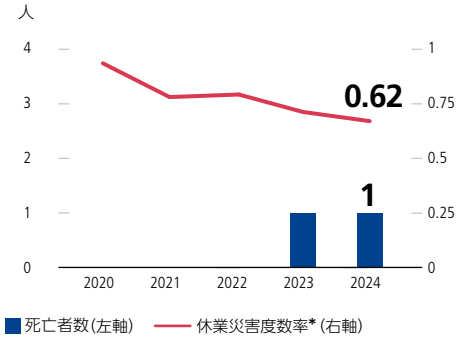
GHG排出量(Scope1, 2)



※2024年実績は暫定値

2050年カーボン・ネットゼロ(Scope1+2)、2030年に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。

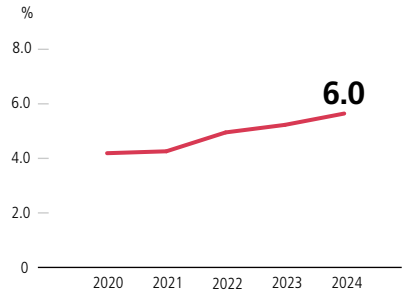
労働災害の発生状況



*休業災害度数率:労働災害(休業1日以上)による死傷者数×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もと、安全衛生活動を推進しています。

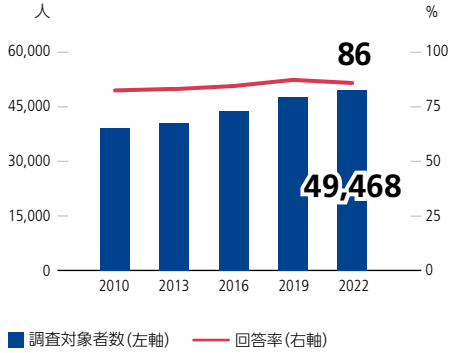
管理職(課長以上)の女性比率* AGC(株)



*各年12月末現在(ただし、60歳以上の従業員を除く)

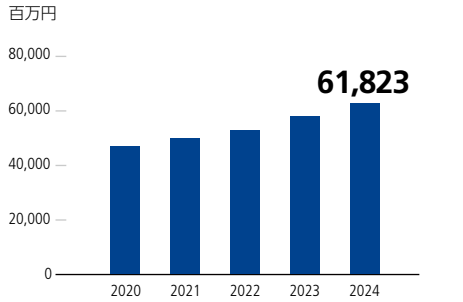
AGCでは、ダイバーシティの一要素として性別に関係なく、優秀な人財が活躍し、社会に価値を提供していくことを目的に、2030年までに女性役員(取締役・監査役)比率30%、女性執行役員比率20%、女性管理職比率8%(AGC単体)の実現を目指します。

エンゲージメント調査



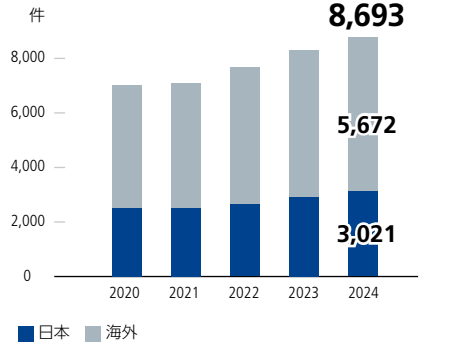
AGCグループ全従業員を対象とした「エンゲージメント調査」を3年ごとに実施しています。その調査結果をもとに各部門・職場で必要な施策を決定・実行しており、年次の簡易調査で効果を確認しながら、継続的なエンゲージメント向上活動に取り組んでいます。

研究開発費



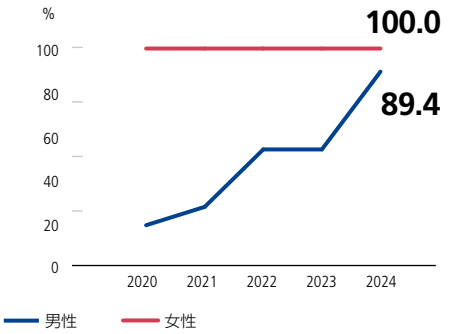
ガラス・電子・化学品・セラミックスにまたがるAGCのコア技術により、経済的価値と社会的価値の双方を持続的に創出するための研究開発を推進しています。

特許および実用新案件数



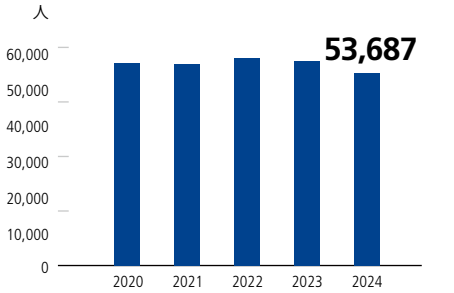
経営戦略に整合した知的財産戦略で、グローバル市場における競争力を高めています。

育児休業取得率 AGC(株)



AGCでは、育児休職を取得しやすい職場環境を整備するために、「仕事と育児の両立支援ハンドブック」を作成するなど、仕事と家庭の両立ができる環境を整備し、従業員が仕事と家庭のバランスを取りながら、充実した生活を送ることができる環境を提供しています。

連結従業員数



AGCグループは30を超える国と地域で事業を展開しており、5万人を超える従業員がグローバルで活動しています。

社外評価

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。

FTSE4Good　FTSE Blossom Japan　FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

企業に対して科学的根拠にもとづいた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℃*2」の認定を取得しました。

SCIENCE BASED TARGETS
DRIVING AMBITIOUS CORPORATE CLIMATE ACTION

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。

ゴールド：AGCエスアイテック株式会社、
　　AGC若狭化学株式会社
シルバー：千葉工場、鹿島工場
ブロンズ：アサヒマス・ケミカル株式会社

GOLD | Top 5% ecovadis Sustainability Rating NOV 2024
SILVER | Top 15% ecovadis Sustainability Rating OCT 2024
BRONZE | Top 35% ecovadis Sustainability Rating JUL 2024

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。

S&P/JPXカーボン・エフィシェント指数は、日本市場の動向を示す代表的な株価指数であるTOPIXをユニバースとし、環境情報の開示状況、炭素効率性（売上高当たり炭素排出量）の水準に着目して、構成銘柄のウエイトを決定する指数です。
なお、この指数は年金積立金管理運用独立行政法人（GPIF）のESG指数に選定されています。

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に構築し、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2024」において、25社中の1社として選定されました。

DX銘柄2024 Digital Transformation

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。

NIKKEI Smart Work ★★★★ 2025

*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℃：2℃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、若い世代への啓発支援など、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。

旭硝子財団の主なプログラム

奨学プログラム、研究助成プログラム、顕彰プログラム、啓発支援プログラムを4本柱とする活動を行っています。

社会で活躍する人材の育成

奨学プログラム

- 大学院生（日本人、外国人留学生）への奨学金給付

4,459名（累計）　約37億円（累計）の奨学金を支給

- 能登半島地震災害奨学金を支給開始
  被災の大きかった地域10校の高校生30名に支給を開始。高校在籍中に加え上級学校在籍中まで寄り添い支援を実施

次世代社会への基盤

研究助成プログラム

- 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6,020件　約130億円の助成実施

- 自然科学から建築・都市、人文・社会科学、環境フィールド分野まで幅広い分野への研究助成
- 地球環境に関わる課題解決を目指し、分野融合的に取り組む研究へのブループラネット地球環境特別研究助成

環境問題への貢献

顕彰プログラム

- 地球環境国際賞「ブループラネット賞」の贈呈（次頁参照）
- 「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

若い世代の第一歩を支援

啓発支援プログラム（2024年スタート）

- 地球の未来を担う若い世代が地球環境問題を深く理解することを助け、この問題の解決に向けた取り組みを支援
- 「若い世代のための地球環境問題ワークショップ等」を公募

ブループラネット賞

Blue Planet Prize

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。

ワークショップ等で学ぶ地球環境問題

若い世代が地球環境問題の解決に向けて行動を起こすことを応援するため、啓発支援プログラムの一つとして、2024年にブループラネット賞の受賞業績をテーマにしたワークショップや探究学習活動の支援を開始しました。

受賞者（各年とも 2件のうち 1件）の紹介

1992年（第 1回）

真鍋 淑郎博士（米国）

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。

2004年（第 13回）

スーザン・ソロモン博士（米国）

南極のオゾンホールの生成機構を世界で初めて明らかにし、オゾン層の保護に大きく貢献した。

2008年（第 17回）

ジョゼ・ゴールデンベルク教授（ブラジル）

エネルギーの保全・利用効率化の政策立案施行に貢献し、途上国の持続可能な発展の先駆的概念を提唱。リオ地球サミットに向けた準備を主導した。

2016年（第 25回）

パバン・シュクデフ氏（インド）

公共政策と経済活動に生態系サービスの価値を組み込み、持続可能性基準を企業、地方、国家レベルで開発し、グリーン経済の発展を加速させた。

2019年（第 28回）

エリック・ランバン教授（ベルギー）

衛星リモートセンシング技術と独自の時系列解析手法を用いて、土地利用の変化が地球の自然システムへ悪影響を及ぼしていることを指摘した。

2024年（第 33回）

生物多様性及び生態系サービスに関する政府間科学–政策プラットフォーム（IPBES）

生物多様性、生態系サービス、自然が人間にもたらすものについての知見と科学的評価を提供する国際機関。その評価報告書は各国の政策決定等に活用されている。

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	186社（うち海外 149社）

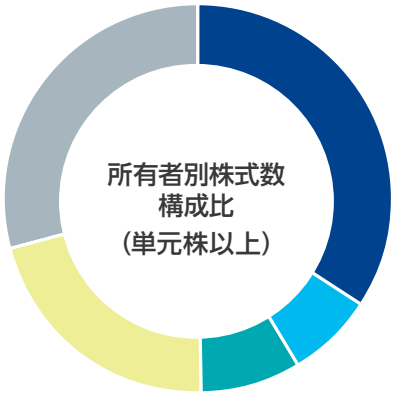
株式関連情報

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	114,055人

株主の状況



- 金融機関 …… 34.2%
- 金融商品取引業者 …… 7.2%
- その他法人 …… 8.4%
- 外国法人等 …… 21.3%
- 個人その他 …… 29.0%

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）	33,953	15.99
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	17,320	8.16
明治安田生命保険相互会社	7,692	3.62
公益財団法人旭硝子財団	6,297	2.97
旭硝子取引先持株会	4,721	2.22
SMBC日興証券株式会社	4,011	1.89
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	3,813	1.80
日本生命保険相互会社	3,662	1.73
バークレイズ証券株式会社　BNYM	3,000	1.41
AGC従業員持株会	2,992	1.41

※ 上記の他、AGCが保有している自己株式が 5,156,771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。