

AGC 統合レポート 2026

2025年 12月期



冊子の注力ポイント

AGCグループの現在地と未来をお伝えし、皆さまとの対話を深めてまいります。

AGCグループは、「いつも世界の大事な一部」であり続ける存在として、独自の素材・ソリューションを通じて、時代をリードする産業や世界中の人々の暮らしを支えることをパーパスとしています。私たちは、変化の激しい経営環境の中にあっても、長年培ってきた技術力、お客様との強固な信頼関係、人的資本・自然資本といった経営資本を最大限に活かし、企業価値の持続的な向上に向けて、着実に歩みを進めています。本レポートは、投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまとの対話を通じて寄せられたご意見や、当社の取り組みの進捗を踏まえ、「AGCはどのような姿を目指しているのか」「収益性をどのように改善させるのか」「経営資本をどのように企業価値向上につなげるのか」「ガバナンスの強化に向けた施策は何か」という4つのテーマを軸に構成しました。これらのテーマに沿って、AGCの考え方や戦略、その背景にある価値創造のストーリーを、より分かりやすくお伝えすることができるよう努めました。

本レポートを通じてAGCの現在地と未来への道筋をご理解いただき、私たちの挑戦に対するご関心とご支援を賜れば幸いです。



代表取締役 社長執行役員 CEO 平井 良典

CEOメッセージ

お伝えしたいこと 1

AGCはどのような姿を目指しているのか

CEO平井のメッセージでは、4つのテーマ「①AGCはどのような姿を目指しているのか」「②収益性をどのように改善させるのか」「③経営資本をどのように企業価値向上につなげるのか」「④ガバナンスの強化に向けた施策は何か」に沿って、企業価値の持続的な向上に向けた考えをお伝えします。

お伝えしたいこと 2

収益性をどのように改善させるのか

CFO竹川のメッセージ等を通じて、収益性改善のための考え方や具体的な施策、ROE・ROCEの改善施策やその進捗、株主還元方針など、企業価値の持続的な向上を支えるAGCの財務戦略をお伝えします。

お伝えしたいこと 3

経営資本をどのように企業価値向上につなげるのか

CTO倉田のメッセージでは、イノベーションを組織的・継続的に生み出す仕組みや、DXや知財を活用した価値創造の取り組みをお伝えします。AGCが長年培ってきた技術力に加え、知的資本・人的資本・自然資本といった経営資本を活かした取り組みについてもお伝えします。

お伝えしたいこと 4

ガバナンスの強化に向けた施策は何か

AGCは監査等委員会設置会社へと移行するなど、ガバナンス体制の強化と充実に継続的に取り組んでいます。社外取締役メッセージでは、新旧取締役会議長の対談等を通じて、社外の視点から見た経営課題と改革への期待についてお伝えします。

データセクション

表紙に込めた思い

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。



CONTENTS

冊子の注力ポイント	01	中期経営計画の振り返り	39
CONTENTS	02	株主・投資家との対話	43
CEOメッセージ	03	ROCE 向上に向けた取り組み	44
お伝えしたいこと 1			
AGCはどのような姿を目指しているのか	07	お伝えしたいこと 3	
AGCグループ企業理念 “Look Beyond”	07	経営資本をどのように企業価値向上につなげるのか	47
沿革	09	CTOメッセージ	47
独自の素材・ソリューション創出の歴史	10	技術開発とイノベーション	50
AGC、いつも世界の大事な一部	11	知的財産	55
AGCグループの価値創造モデル	13	【特集②】DXによる価値創造	57
積み上げてきた経営資本	14	人事部長メッセージ	59
マテリアリティの特定	15	人財	60
長期経営戦略	16	環境	66
サステナビリティ推進部長メッセージ	17	人権の尊重	74
3つの社会的価値とサステナビリティKPI	18	お伝えしたいこと 4	
事業セグメント	19	ガバナンスの強化に向けた施策は何か	75
事業概要・プレジデントメッセージ	20	社外取締役対談	75
- 建築ガラス	20	社外取締役メッセージ	77
- オートモーティブ	23	コーポレートガバナンス	78
- 電子	25	コンプライアンス・リスクマネジメント・情報セキュリティ	88
- 化学品	27	データセクション	89
- ライフサイエンス	29	財務データ	89
- セラミックス	31	非財務ハイライト	91
【特集①】AGCの半導体関連事業	32	社外評価	92
お伝えしたいこと 2		旭硝子財団・ブループラネット賞	93
収益性をどのように改善させるのか	36	会社概要／株主情報	94
CFOメッセージ	36		

AGC 統合レポート2026 操作ガイド

- 上記の目次をクリックすると各ページに移動
- 外部Webサイトへ移動
- インデックス部分をクリックすると各ページに移動
- 該当ページへ移動
- 目次へ移動

報告対象範囲 (2026年5月発行)

- 報告対象期間 2025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175社

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時点において入手可能な情報に基づくものです。様々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、将来の出来事等に基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
<p>AGC 統合レポート2026 (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</p>	<p>サステナビリティデータブック2026 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 (2026年8月発行予定)</p>
<p>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</p>	<p>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</p>
<p>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</p>	<p>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</p>
<p>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 ESGに関する定量データも掲載</p>	

CEOメッセージ

事業の強靱化を進め
長期的な視野に立った経営により
“AGC、いつも世界の大事な一部”
であり続けることを目指します。

代表取締役 社長執行役員CEO

平井 良典



お伝えしたいこと①

AGCはどのような姿を目指しているのか

創業そのものが大きなチャレンジ。 祖業のガラスから事業分野を拡大

AGCは、1907年の創立から2年後の1909年に日本で初めて板ガラスの工業生産を開始しました。当時の板ガラスはほとんどを輸入に頼っており、国産化は極めて困難というのが大方の見方でした。三菱グループの創始者・岩崎彌太郎の甥である岩崎俊彌は、ヨーロッパから板ガラスの製造技術を導入し、幾多の困難の末に誰もが諦めていた国産化を成し遂げました。このように、AGCは大きなチャレンジによって創業された会社であり、そのDNAは今も脈々と受け継がれています。

その後、第一次世界大戦が始まると、溶解窯に用いられる耐火レンガとガラス原料のソーダ灰の輸入が途絶えたため、

これらの内製化にも取り組み、そこから現在のセラミックスと化学品の事業が生まれました。ひと言で「内製化」と言っても、誰にでもできることではなかったはずですが。これを成し得たことが、現在のAGCの姿／事業の多角化へとつながっているのだと思います。

第二次世界大戦後になると、自動車産業とテレビ産業が勃興し、そこにもAGCは自動車用ガラスとブラウン管用ガラスを供給しました。その後ブラウン管テレビは液晶テレビへと進化し、AGCはディスプレイ用ガラス基板を開発して収益性の高い事業に進化させました。こうして培ってきた技術をもとに、半導体関連製品やスマートフォン向け製品などエレクトロニクス分野にも事業を拡大し、化学品でも高機能・高付加価値製品を次々と生み出しました。

ガラスを祖業とする会社はたくさんありますが、そこにとどまらず、これほど幅広い事業へと広げていった会社は

AGCのほかにはないと思います。

“AGCらしさ”を形づくる二つの風土

120年に及ぶ歴史の中で育まれてきたAGCの企業文化は、二つの風土から成り立っています。

一つは、チャレンジを奨励する風土です。創業者の岩崎俊彌が遺した「易きになじまず難きにつく」という創業のスピリットは、今も社員の心に息づいており、困難なことに直面したときや判断に迷ったときは、この言葉に力づけられ、背中を押されて、あえて困難な道を選ぶマインドが浸透しています。

二つ目は、自由闊達で風通しの良い風土です。私は入社以来、上司を肩書きで呼んだことはありませんし、CEOの今も社員から「さん」づけで呼ばれています。このように、上下関係にとられない関係性の中で自由に議論しコミュニケーションを行う風土が基礎にあるからこそ、あえて困難な

CEOメッセージ

ことにチャレンジする姿勢も生まれてくるのだと思います。

こうした企業文化の醸成のために不可欠なのが、人を減点主義ではなく加点主義で評価する考え方です。最低点は何もチャレンジしなかった人、次点はチャレンジしたものの失敗した人、最高点はチャレンジして成功した人というのがAGCの評価基準です。これによって個々人が活き活きと仕事をし、各分野で変革とイノベーションを起こしていくことがAGCの特徴に他なりません。

AGCの二つの強み

このような風土によって醸成されたAGCの強みは、次の二つに大別されます。

一つは、長年にわたって育み蓄積してきた、無機材料から有機材料までを扱う幅広い技術です。これがあるからこそ、新しい産業が興ったとき、いち早く独自の素材やソリューションを提供することができます。現在もAGCはさまざまな分野で高い技術を保有しており、市場やお客様の求めに応じて、その技術を素早く投入する体制が整っています。

二つ目は、各産業のトップレベルのお客様との強固な結び付きです。素材メーカーである当社にとって、どんなに優れた技術があっても、それだけでは会社は発展せず、世の中に貢献することもできません。お客様からの非常に難易度が高く、実現に時間を要するリクエストに応え続け、その成果を提供してきたことが、長くて深いお付き合いにつながっ



ています。こうして結ばれた強い相互信頼関係によって、お客様から次の新しいリクエストをいただく。こうした関係こそがAGCの強みであり、貴重な財産です。

人々の夢の実現に向けて ——これからのAGCが目指す姿

2018年、当社はAGCの企業姿勢を明示したブランドステートメント“Your Dreams, Our Challenge”を制定し、お客様との揺るぎない信頼関係を築きながら、独自の技術とソリューションで、人々の夢の実現に向けてチャレンジしていくことを宣言しました。

そして2025年には、従来のグループビジョン **“Look Beyond”** を新たに企業理念として再定義し、時代に合わせてその内容を「私たちのパーパス」「私たちの価値観」「私たちのスピリット」に改定しました。その上で、“AGC、いつも世界の大事な一部”を存在意義とし、独自の素材・ソリューションの提供を通じて、時代をリードする産業や世界中の人々の暮らしを支えることを自分たちの目的としました。

今後もAGCは、高度な技術によって、社会とそこで暮らす人々の夢の実現に向けて貢献する、存在感のある企業であり続けたいと願っています。

お伝えしたいこと-2 収益性をどのように改善させるのか

市況に左右されない収益構造への転換と、その進捗

AGCは2021年に「2030年のありたい姿」を掲げ、既存のコア事業と戦略事業の両立を進めてきました。その結果、現在では戦略事業が全社利益のおよそ半分を占めるまでに成長しています。一方でコア事業に関しては、エッセンシャルケミカルズの市況高騰により、大きな利益を出せた局面

はあったものの、市況が反転した途端に事業の弱さが顕在化する構造であることも明らかになりました。この点については、経営者として重く受け止めています。

私はコロナ禍の真っ只中にあった2021年初にCEOに就任し、その後の大きな環境変化を経営の最前線で経験してきました。そこで強く認識したのは、業績が悪化した背景には、市況変動に十分に耐えられるだけの強靭性が各事業に備わっていなかったということです。市況が悪化しても利益を確保できる構造でなければ、同じことを繰り返してしまいます。

事業を立て直すためには、これまでのやり方を捨て、変化を起こす必要があります。事業再生の手法としてはコストカットが選ばれがちですが、それでは一時的な改善にとどまり、その後の成長にはつながりません。そこで、事業構造改革を推し進め、高効率設備導入を含めた徹底的な生産性の向上に注力しました。併せて、価格政策についても見直しを行いました。毎年価格が下がることを前提とする従来の考え方から転換し、お客様の理解を得ながら適正価格を設定するとともに、製品の高付加価値化へと事業構造を根本から変えてきました。この方針転換を進める上では、高度な技術力が不可欠でした。お客様が一目置く技術をAGCが有していたからこそ、価格改定についても理解をいただけたのだと思います。その結果、量を追求する事業構造から、質を重視する方向へと舵を切ることができました。

この考え方を具体的な施策として実行してきたのが、ディスプレイ事業とオートモーティブ事業です。ディスプレイ事業では大型基板に集中し、生産性の低い製造ラインを止めました。オートモーティブ事業でも、量を追う前提を捨て、高付加価値製品に注力しています。量を取るか、事業構造を強くするかという選択においては、一貫して後者を優先してきました。その結果、両事業の事業体質は大きく変わり、収益性は大幅に改善しています。市況が変動しても、事業構造を強くしておけば耐えられるという手応えは、この数年で示せたと考えています。

一方で、全ての事業が同じ段階にあるわけではありません。

CEOメッセージ

ライフサイエンスは、現在も立て直しの途上にあります。大きな赤字を生んでいた拠点からは撤退し、本来の強みが発揮できる領域に集中しています。営業・マーケティングの強化による受注拡大、生産技術力とデジタル・AIを活用した生産の安定化、人員削減等による固定費削減を進めており、市場自体が成長している中で、事業構造を立て直すことで、再び成長軌道に戻していく考えです。また、東南アジアのエッセンシャルケミカルズについては、中国の不動産不況を背景とした低価格品の流入により、価格面で厳しい状況が続いています。ただし、中国から供給されている製品価格はキャッシュコストベースでのものであり、これ以上価格を下げればキャッシュロスになると見えています。言い換えれば、現在が最も厳しい局面であり、この環境下でもマージンを拡大できるかどうか問われています。東南アジアの市場そのものは年率4%程度で成長を続けています。この成長を確実に取り込み、地域での50%を超えるシェアと、お客様に最も近い立地で生産している強みを生かしながら、収益性の向上につなげていきたいと考えています。

ROCEを活用した収益性改善と資産の適正化

こうした収益性改善の取り組みを、個別事業の成果にとどめず、全社としての企業価値向上につなげていくために、AGCでは経営の判断軸として全事業のROCE10%以上を掲げています。ROCEは、営業利益の水準と、事業に投入している営業資産の双方を同時に改善しなければ達成できない指標であり、事業ごとの収益力と資本効率を一体で捉えることができる点に特徴があります。AGCでは、ROCEを事業管理の中核指標として位置付け、経営の規律として活用しています。

営業利益の向上については、安定生産と生産性向上によるコスト削減、価格政策の見直し、高付加価値化を引き続き進めていきます。それと同時に、ROCEを引き上げるためには、営業資産の適正化も必要です。投資の厳選、在庫の削減、事業の撤退・売却等を通じて、営業資産を適正な水準

まで引き下げていきます。このような取り組みの結果が既に表れているのがオートモーティブ事業です。ここ数年、事業構造改革を進めてきたことで、2025年にROCE10%を超えました。さらに、数年以内のROCE15%超を目指しています。また、2025年には、バイオ医薬品CDMOの米国コロラド拠点、化学強化用特殊ガラス事業、ポリカーボネート事業、フッ素樹脂塗料等を手がけるAGCコーテック社について、撤退・売却を決定するなど、営業資産の適正化に向けた取り組みを着実に実行しました。

設備投資については、ここ数年は毎年2,500億円を超える投資を実行してきましたが、2025年で大規模な能力拡大投資が一段落したことを受け、2026年は1,900億円に抑制するなど、当面は新規投資を大幅に抑制し、これまでの投資の回収に注力します。設備の維持更新や環境対応といった必要な投資は行いますが、生産能力拡大を目的とした大型投資は原則として行わない前提です。

こうした事業運営や投資のあり方を通じてROCEの改善を積み重ねていくことで、収益性・資本効率を高めていきます。また、これらの取り組みによって収益性を改善していくことが、結果的にPBRの向上にもつながっていくと認識しています。これまで進めてきた収益構造の転換と資産の適正化を着実に積み上げることで、2026年にROE5%以上を確実に達成し、そのうえで2027年以降の早い段階で、株主資本コストを上回るROE8%超えを目指します。

お伝えしたいこと-3

経営資本をどのように企業価値向上につなげるのか

人的資本を中核に経営資本を強化

AGCには豊富な経営資本があり、それらを企業価値向上のために活かし切ることが必要です。経営資本の中で最も重要なものは、人的資本です。人的資本は、個々人の能力

だけの話ではなく、お客様と強固な関係を築く上でもカギを握っています。「人財のAGC」を掲げていることからわかるように、チャレンジした人を讃えてサポートする風土、風通しの良い自由闊達な風土の中で、個々人が成長し、お客様に信頼される存在になることが最重要だと考えています。そうした人財から生み出されるものが知的資本であり、これらが組み合わせられてAGCの技術力となります。

また、素材メーカーであるAGCにとって、環境や資源といった自然資本をいかに活用して事業を継続していくかは、極めて重要な課題です。私がCEOに就任した2021年にGHG(温室効果ガス)の排出削減を打ち出し、2050年までにカーボン・ネットゼロ(Scope1,2)を目指すことを宣言しました。その後も、ガラスのリサイクル・リユースを通じた資源循環など、自然資本にまつわる社会課題の解決に取り組んでいます。その一例として、欧州では原料調達から流通までを含めたGHG排出量を従来品比で40%以上削減しつつ、従来のフロート板ガラスと同等の外観・品質・性能を維持したLowカーボンガラスを上市しています。

変化の中からイノベーションを生み出す

AGCグループは優秀で真面目な人財に恵まれていますが、その力を最大限に引き出せているとはまだ言い切れない状況です。一般に、真面目で優秀な人ほど、あらかじめリスクを予測し、失敗しないようチャレンジを避ける傾向があります。しかし、これだけ世の中が激しく変化している中で、現状維持という選択肢はありえません。働き方や業務そのものを変えることが新しい価値を生む、という意識を社内に浸透させていかなければなりません。

すでに生産の現場では、生産性の低い設備を廃棄して生産性の高い設備に資源を集中した結果、仕事の中身が大きく変化しています。営業の最前線でも、お客様とのコミュニケーションを通じて、価格政策の転換や、お客様との関係や業界の構造そのものを変えていく取り組みが進んでいます。

CEOメッセージ

今後は、DXや生成AIも活用しながら、更なる生産性向上に取り組む方針です。

研究開発部門で働く人財についても、当然のことながら変化が求められます。自分の専門領域を学問として追究する人だけでなく、イノベーションを起こして世の中に提供したいという志を持ち、新しいことにチャレンジしていく人財がどんどん出てくることを期待しています。それに向け、AGC横浜テクニカルセンターを中心にオープンイノベーションを積極的に推進しており、すでにいくつかの成果が出ています。

DXによる競争力強化と サプライチェーン全体への価値提供

AGCグループでは、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。すでに工場ではデジタルとモノづくりの力を掛け合わせることで、生産性の革新やコストダウン、リードタイム短縮などを通してモノづくりの力を高める取り組みが進んでいます。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。

こうした取り組みをさらに加速させるため、2026年1月付で情報システム部とデジタル・イノベーション推進部を統合し、「デジタル・イノベーション統括部」をCEO直轄の組織として新設しました。生成AIやデジタル技術をフルに活用し、生産現場にとどまらず、全ての事業活動における効率化と生産性向上を一気に進めることで、AGCグループの働き方や業務のやり方そのものを変えていくことを目的としています。AI社会の到来を見据え、AIが担う役割と人が担う役割を適切に組み合わせながら、仕事の進め方を大きく変えていく必要があると考えています。

DXはAGCグループにとどまらず、サプライチェーン全体をデジタルでつなぎ、効率化や競争力を強化することが重要です。すでに、建築用ガラスの工事積算工程の効率化、化学品の物流効率化などに取り組むとともに、ビジネスモデルの変革も視野に入れ、お客様やお取引先様、ビジネスパートナーの皆様とも双方がWin-Winの関係となることで、新しい価値をお客様や社会に広く提供していきます。

お伝えしたいこと - 4 ガバナンスの強化に向けた施策は何か

監査役会設置会社から 監査等委員会設置会社に移行

AGCは、「私たちの価値観」の一つに“Integrity & Trust”（誠実と信頼）を掲げています。この価値観のもと、当社は作為的な不祥事が極めて起きにくい会社だと自負しています。しかし、各組織がブラックボックス化してしまうと不祥事が起きやすくなるといわれています。組織間の交流がなく、タコツボ化した組織が不祥事の温床となるのです。これは、インハウスカンパニー制をとっているAGCにとっても、他人事ではありません。そのため、コーポレートの監査部が組織間の横串を通すとともに、各カンパニーのプレジデントが定期的にコミュニケーションを取りながら全社経営に参画する体制に変えることで、ガバナンスを強化しています。

また、今春の株主総会を経て、AGCは監査役会設置会社から監査等委員会設置会社に移行しました。これにより、社内取締役4名に対し、社外取締役が6名と過半数を占め、より外部の監視が効きやすい体制となりました。さらに、従来の監査役が監査等委員である取締役として取締役会の議決権を持つようになったことも、コーポレートガバナンスのさらなる強化につながると考えています。

社外との関係では、ステークホルダー、とりわけ株主・投



資家の方々との関係が極めて重要だと認識しています。これまでも機会あるたびに対話に努めてきましたが、今後も株主・投資家の皆さまの声に耳を傾け、より丁寧でわかりやすい情報発信をしていきたいと考えています。

ステークホルダーの皆様さまへ

“いつも世界の大事な一部”であり続けたい

AGCは素材メーカーであり、研究開発から製品化され、事業に貢献するまでには10年、20年は平気がかかります。時間をかけないと事業は進化していきません。一方、その間にはさまざまな変化・変動が起きることも間違いありません。現在の世の中の情勢を見ても、世界各国で権威主義的な風潮が強くなり、自由な経済活動が阻害されつつあります。一国の中でも、格差の拡大による対立が激化しており、今後は、コロナ禍に匹敵するような、あるいはそれを上回るような変動が起きる可能性が高まっています。ですから、今の事業が相当な強靭性を持って、次の10年、20年を支えてくれるような状況を作り出していくことが必要になります。同時に新しい時代に合った新たな事業を生み出していくことが重要です。

世の中の変動にびくともしない強靭な事業体質を構築し新たな価値を創出し続け、“いつも世界の大事な一部”として評価していただけるようなAGCであり続けたいと決意を新たにしています。ステークホルダーの皆様さまには、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。

お伝えしたいこと 1

AGCはどのような姿を 目指しているのか

AGCグループ企業理念

“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

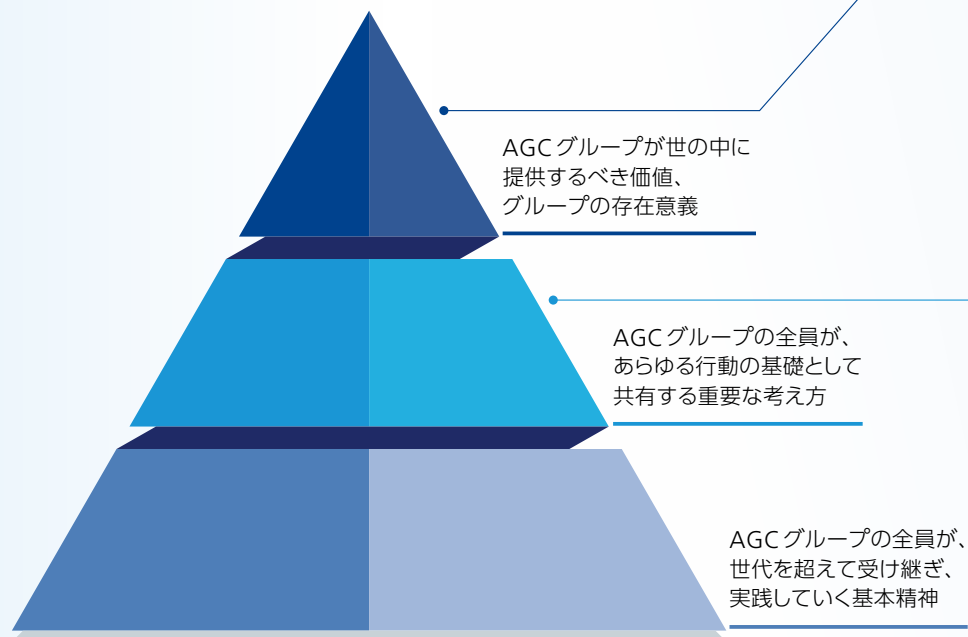
“Look Beyond” 自らの領域を超えた視点を持ち

“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。

AGCグループ企業理念 “Look Beyond”

“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“な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”

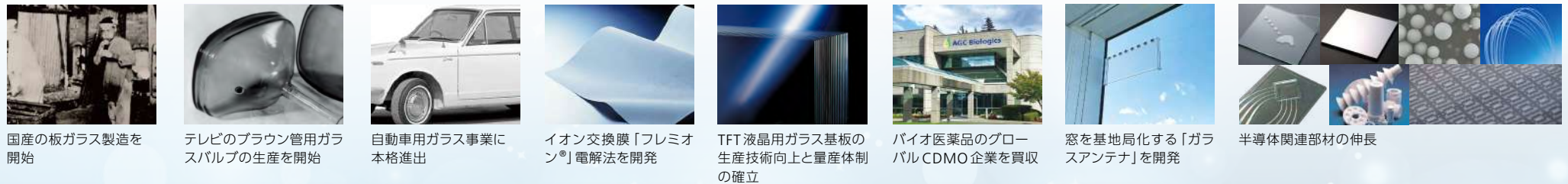
1907年にAGCを創設した岩崎俊彌が唱えた創業の精神です。

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。

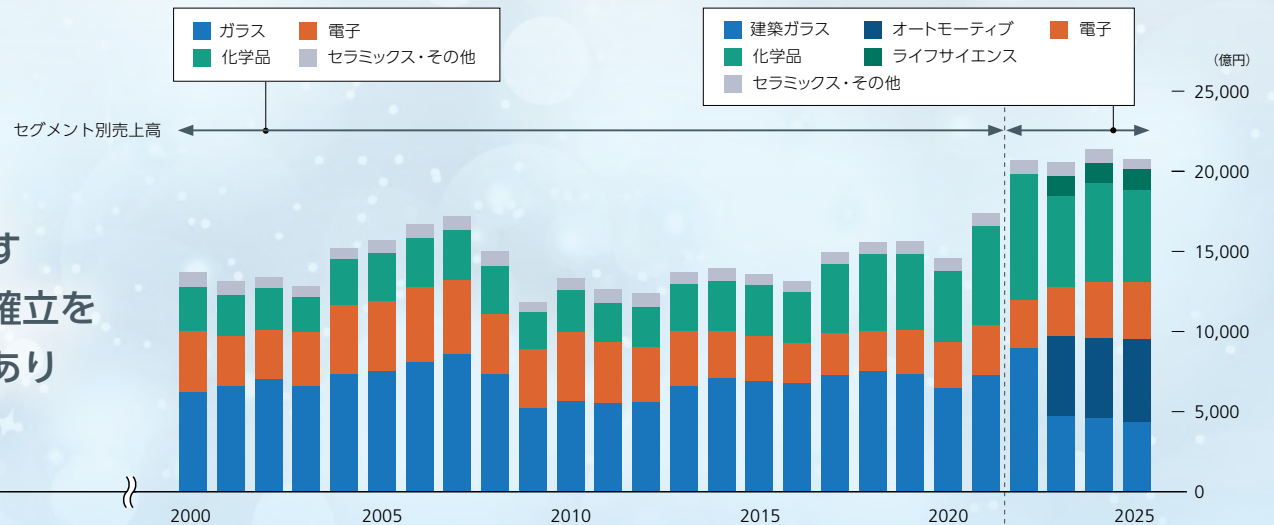


時代のニーズに合わせたAGCの対応



AGCの創業者
岩崎 俊彌

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



独自の素材・ソリューション創出の歴史

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。

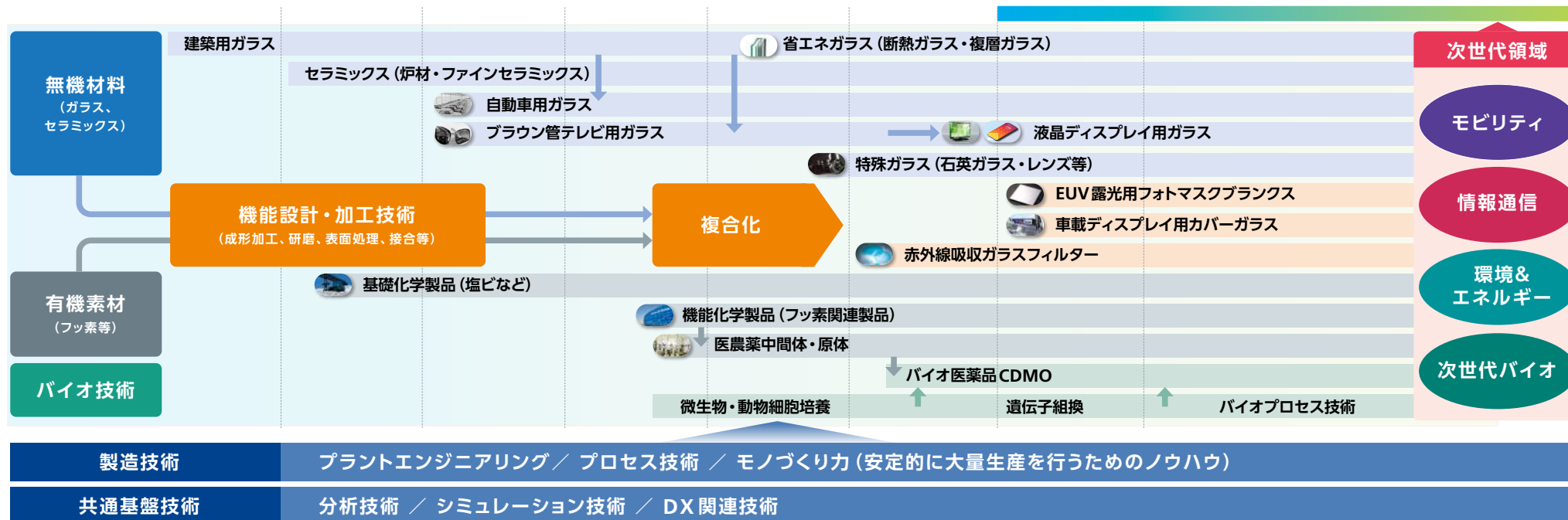
AGCの技術的優位性

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

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。



→ 既存の技術・知見・ノウハウ等をベースに開発し、新たな分野に展開



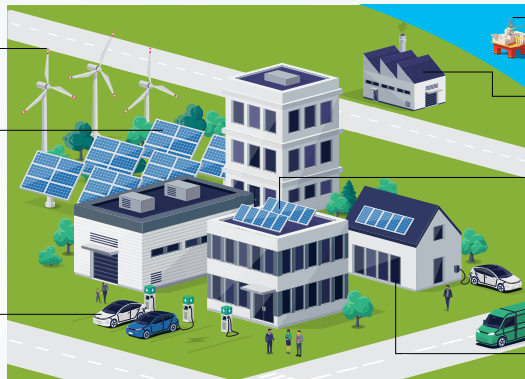
AGC、いつも世界の大事な一部

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「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)」を実現する製品をご紹介します。

「環境」領域

環境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、次世代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

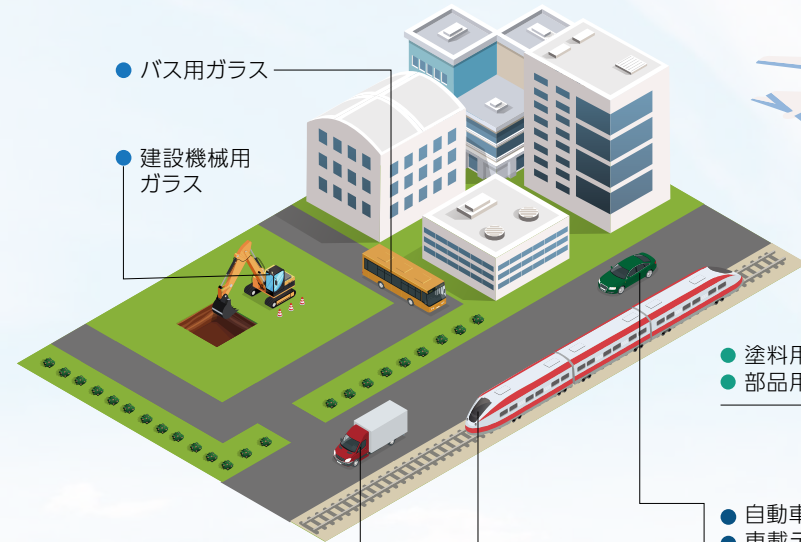


- 石油掘削機器部材用 フッ素ゴム
- ごみ発電プラント用 耐火物
- 太陽電池保護用 フッ素樹脂フィルム
- 住宅エコガラス

「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・高性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。

- バス用ガラス
- 建設機械用 ガラス



- 塗料用フッ素樹脂
- 部品用フッ素樹脂

- 鉄道用ガラス

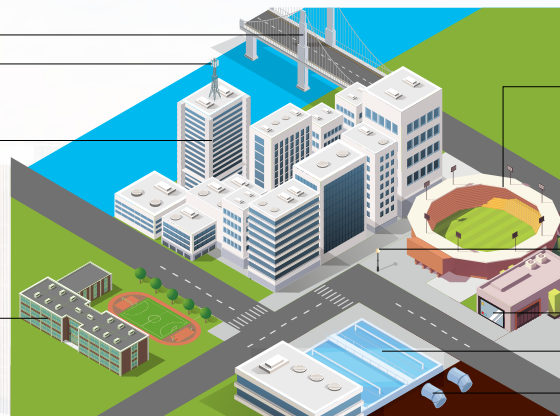
- トラック用ガラス
- 自動車空調用冷媒

- 自動車用ガラス
- 車載ディスプレイ用 カバーガラス
- 自動運転支援システム 向け電子部材
- LED・有機EL照明用部材
- カーシート用ポリウレタン 原料
- 各種自動車部材用 フッ素樹脂・ゴム

「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



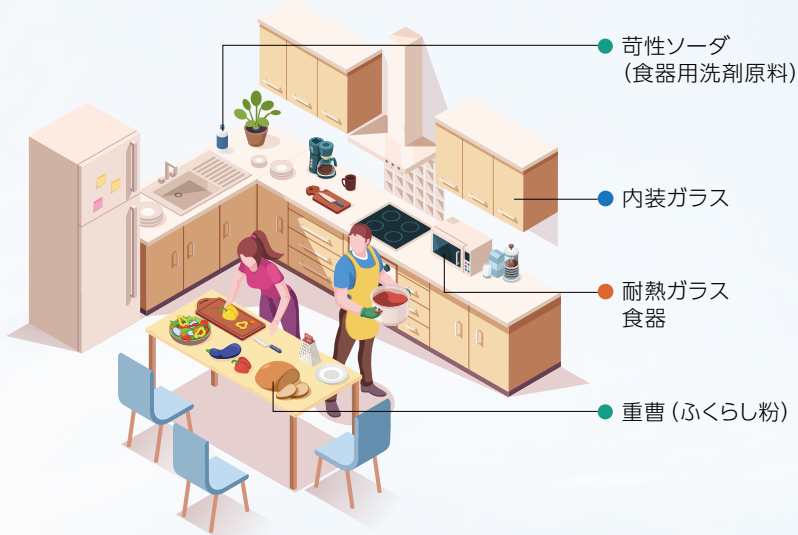
- 膜構造物向け フッ素樹脂フィルム
- LED・有機EL照明用部材
- ディスプレー一体型ミラー
- 次亜塩素酸ソーダ (飲料水用消毒剤)
- 塩化ビニル樹脂 (水道管)

- 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

AGC、いつも世界の大事な一部

「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。



● 苛性ソーダ (せっけん原料)

- 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

「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。

- ディスプレイ用ガラス基板
- 電子機器用カバーガラス
- 光学機器用ガラス部材
- 電子基板材料用フッ素樹脂

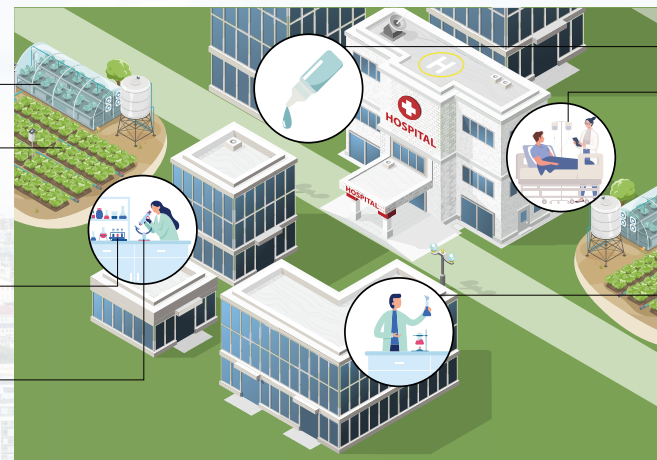
- ディスプレイ用ガラス基板
- ストレージ機器用ガラス部材
- 電子基板材料用フッ素樹脂



「ライフサイエンス」領域

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

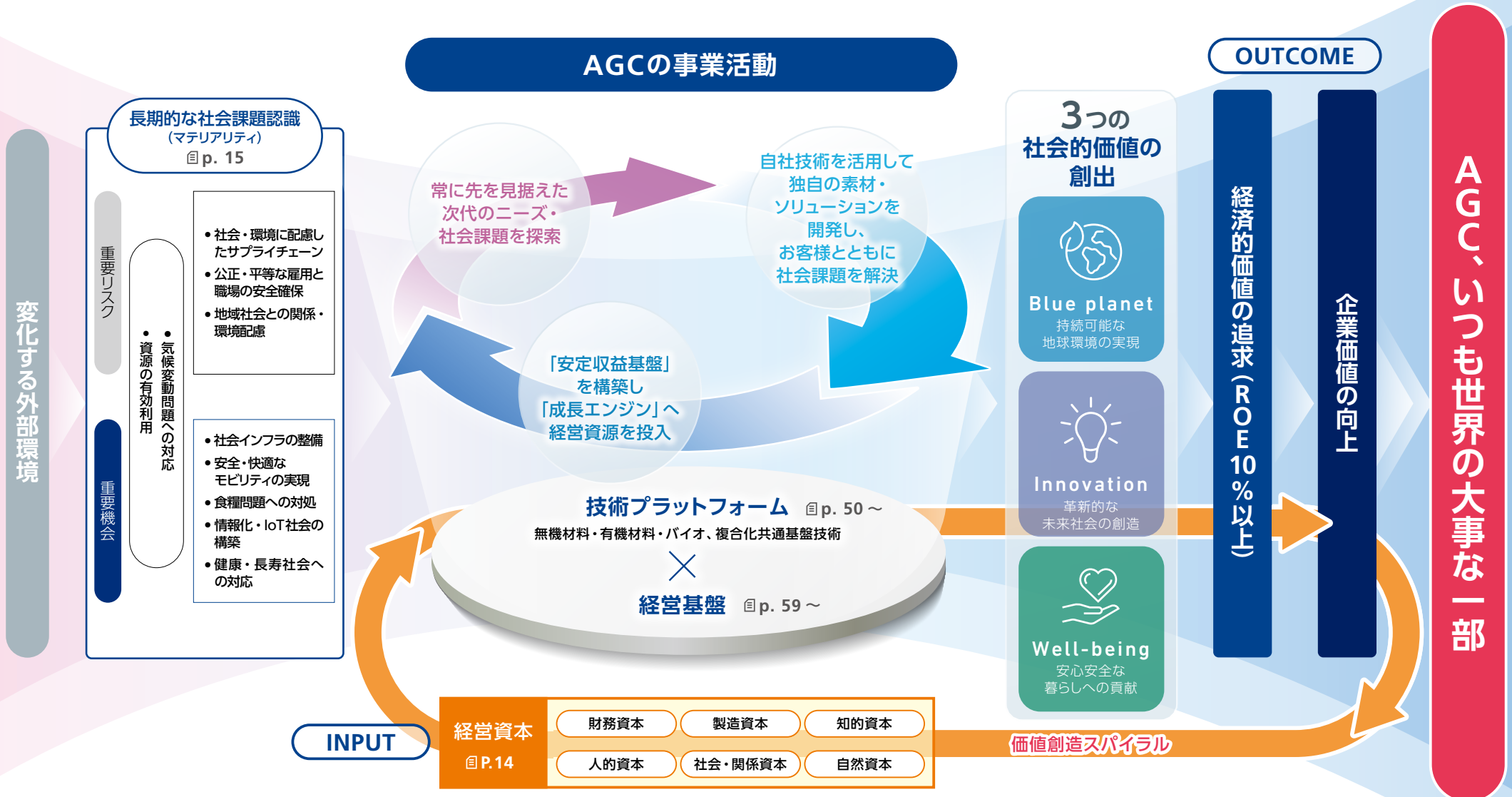
- 施設園芸用フッ素樹脂フィルム
- 農業原体・中間体
- 液体クロマトグラフィー分析用充填剤
- 理化学実験用ガラス器具
- 組織培養用容器



- 目薬向け医薬原体
- 重曹 (人工透析用輸液)
- バイオ医薬品原薬
- 低分子医薬品原体・中間体

AGCグループの価値創造モデル

AGCグループは企業理念 **“Look Beyond”** に基づき、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。



積み上げてきた経営資本

経営資本	資本に関連する指標	考え方・目指す姿	資本強化の取り組み例
財務資本 目 pp. 39 ~ 46	<ul style="list-style-type: none"> 総資産: 2兆 9,501億円 (2025年末時点) 2025年度売上高: 2兆 588億円 2025年度営業利益: 1,275億円 	中期経営計画 AGC plus-2026 の最終年である 2026年度において ROE5% 以上を達成し、2027年以降早期に、株主資本コストを上回る ROE8% 超えを目指します。	<ul style="list-style-type: none"> ROCE 改善施策の実行 新規投資の大幅抑制、これまでの投資回収への注力 市場との対話促進 目 詳細: p. 43 株主・投資家との対話を参照
人的資本 目 pp. 59 ~ 65	<ul style="list-style-type: none"> 連結従業員数: 52,896人 (2025年末時点) 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 DX人材 (データサイエンティスト) 2020年 → 2025年末 上級: 39人 → 119人 基礎・応用レベル、入門レベル: 1,735人 → 7,740人 	「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」に基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。	<ul style="list-style-type: none"> AGCグループ経営人育成プログラム 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 技術人材、DX人材育成の取り組み
製造資本 目 pp. 50 ~ 58	<ul style="list-style-type: none"> 2025年度設備投資額: 2,513億円 日本・アジア・欧州・米州などに製造拠点 	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。	<ul style="list-style-type: none"> 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
知的資本 目 pp. 50 ~ 56	<ul style="list-style-type: none"> 2025年度研究開発費: 603億円 特許および実用新案件数: 8,741件 (2025年末時点) 	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。	<ul style="list-style-type: none"> 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)
自然資本 目 pp. 66 ~ 73	<ul style="list-style-type: none"> ISO14001取得済みのグループ会社グローバル 86社 (2025年末時点) 2025年度 GHG 排出量* Scope1,2排出量 9,604千t-CO₂ 売上高原単位 0.47千t-CO₂/億円 Scope3排出量 10,374千t-CO₂ *実績は暫定値 	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付け、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。	<ul style="list-style-type: none"> 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
社会・関係資本 目 pp. 43、74	<ul style="list-style-type: none"> 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。	<ul style="list-style-type: none"> 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 サプライチェーンを含めた人権尊重体制の強化

マテリアリティの特定

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。なお現在、サステナビリティ情報開示の制度動向を踏まえ、重要リスクおよび重要機会の整理・見直しを進めています。

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のターゲットに基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基づき補正
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



02 社会課題 トレンド分析

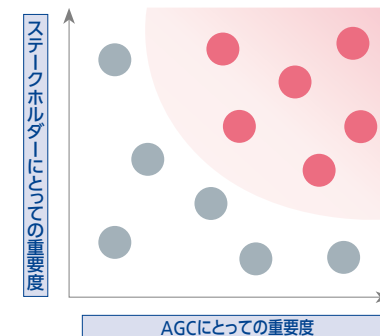
現在の社会課題解決への貢献状況を踏まえつつ、今後のAGCグループにとっての重要リスク・機会を特定するために、社会課題の将来動向を分析しました。（分析結果は、「2030年のありたい姿」策定の基礎情報としても活用）

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. 社会課題リストの重要度評価

社会課題トレンド分析で抽出した社会課題リストに対し、「ステークホルダーにとっての重要度」と「AGCにとっての影響度」の2軸でマッピングを行い、重要度を評価しました。



03 重要リスク・ 機会の特定

社会課題トレンド分析結果に基づき、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

- 気候変動問題への対応

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

重要機会

“製品・技術”を通じて
解決に取り組む社会課題

- 資源の有効利用

- 社会インフラの整備
- 安全・快適なモビリティの実現
- 食糧問題への対応
- 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。

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・技術の提供や様々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（建築ガラス・オートモーティブ・ディスプレイ・エッセンシャルケミカルズ・セラミックス）の事業構造やビジネスモデルの変革、戦略事業（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）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



AGCグループが創出したい社会的価値

原料の調達からお客様の使用に至るまでの環境負荷を低減することで、全ての生命がよりどころとする地球の持続可能性に貢献します。



Blue planet

持続可能な地球環境の実現

世界最先端技術を支える素材・ソリューションを提供することで、革新的な未来社会の創造に貢献します。



Innovation

革新的な未来社会の創造

生活やインフラ、医療に必要な製品をより安定的に提供することで、安心・安全で快適・健康な暮らしに貢献します。



Well-being

安心安全な暮らしへの貢献

3つの社会的価値とサステナビリティ KPI サステナビリティ推進部長メッセージ



経営企画本部 サステナビリティ推進部長
井原 有紀

サステナビリティの 目標実現に向けた施策を 着実に進めています。

“Look Beyond” が示す、AGCの価値創造の原点

AGCのサステナビリティ経営は、企業理念 **“Look Beyond”** に深く根差しています。私たちは「AGC、いつも世界の大事な一部」というパーパスのもと、独自の素材・ソリューションで世界中の人々の暮らしを支え、社会に必要とされ続ける存在であることを目指してきました。そのために私たちが提供しているものが、Blue planet／Innovation／Well-beingの3つの社会的価値です。これらの創出を通じて経済的価値を生み出し、企業価値を高めていく——この「価値創造スパイラル」こそがAGCのサステナビリティ経営の基本的な考え方です。

サステナビリティ経営による中長期的成長の実現

この考え方を実効性ある経営に結び付けるため、CEOを委員長としたサステナビリティ委員会によるガバナンス体制

を整えています。サステナビリティの視点を経営判断に組み込み、中長期的な収益力、資本効率、リスク耐性の向上を重視し、重要機会とリスクを起点に戦略・目標を設定しています。

中でも、中期経営計画 **AGC plus-2026** (以下、「中計」とする) で掲げた「サステナビリティ経営の深化」が着実に実行されていることを確認するため、サステナビリティKPIを設定し、継続的なモニタリングを実施しています。これにより、経営全般へのサステナビリティ視点の浸透や、人的資本経営の進捗状況を定量的に把握しています。

サステナビリティKPI

～事業を通じた社会課題の解決と成長機会の創出～

サステナビリティ視点での事業成長を測るKPIとして、Blue planet／Innovation／Well-beingの3つの社会的価値を創出する事業の状況を指数化し、モニタリングしています。これまでの取り組みにより、各領域で着実な進捗が見られます。

Blue planetでは、高機能な省エネガラスや次世代低GWP冷媒などを通じて、社会全体のGHG削減に貢献し、化学品分野を中心に、GHG削減に寄与する製品の出荷拡大が進んでいます。

Innovationでは、半導体産業をはじめとする先端分野を支える素材・ソリューションを提供し、次世代社会への貢献を担う事業の拡大が売上高指数に表れています。

Well-beingでは、クローラルカリ製品による東南アジアの生活基盤の整備支援に加え、CDMOを通じた医薬品の開発・安定供給で、人々の安心・安全な暮らしを支えています。

～GHG削減と人的資本を軸とした経営基盤の強化～

経営基盤のサステナビリティを測るKPIとして、GHG排出量削減と従業員エンゲージメントスコアを設定しています。

GHG削減は、エネルギー価格や炭素コストが事業採算に直結する中で、競争力を左右する重要な要素です。内部炭素価格を投資判断に組み込み、限界削除費用曲線を用いて削減ポテンシャルとコストの関係を可視化し、経済合理性を

踏まえた削減計画につなげています。また、「人財のAGC」を掲げる私たちは、「社員の成長と意欲」と「それを実現するための環境づくり」の双方を重視し、強みを最大限発揮できる組織風土の醸成に取り組んでいます。

中期経営計画最終年度に見えてきた次の課題

中計の最終年度を迎え、これまでの取り組みを振り返る中で、次の段階に向けて強化すべき課題がより明確になってきました。

素材メーカーとして、地球資源を利用しながら長期的視点で環境負荷を低減し、人々の暮らしを支えることが私たちの使命です。気候変動対応に加え、資源循環や自然共生などの環境分野でも方針・目標の具体化を進め、外部環境の変化を踏まえたマテリアリティの再評価と次期KPIの設計に取り組んでいます。

人権分野では、方針策定や体制整備に続き、事業活動における人権影響の把握と適切な対応を進めていく段階にあり、自社だけでなくバリューチェーン全体を見据えた取り組みが求められています。

こうした取り組みを支える原動力は、他ならぬ「人財」です。現在のダイバーシティ施策を土台に、多様な人財の力を組織の価値創出につなげていきます。

短期潮流に左右されず、取り組むべきことを着実に実行

国の政策や世論が変化する中でも、地球環境問題や人権尊重は後戻りのできない経営課題です。短期的な動向に惑わされることなく、中長期視点で取り組むべきことを着実に実行していきます。

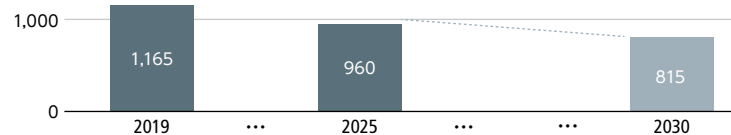
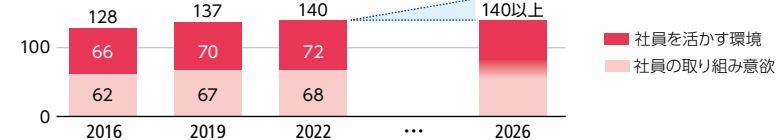
サステナビリティ推進部長として、これらを戦略とKPIに落とし込み、成長と競争力強化につながる実行力ある経営を主導していきます。そして社会からの要請に受動的に 대응だけでなく、私たち自身のパーパス実現に向け、社会とともに持続的発展をけん引してまいります。

3つの社会的価値とサステナビリティKPI

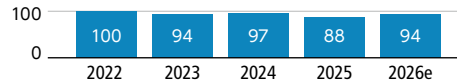
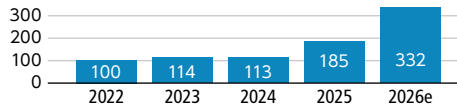
AGCグループのサステナビリティKPIと進捗

AGCグループは、長期的な社会課題の動向を踏まえ、持続可能な社会の実現への貢献と当社グループの持続的成長の両立を目指す上で、重要となる機会とリスクに基づき、長期経営戦略や各事業戦略、サステナビリティ目標・KPIを設定しています。

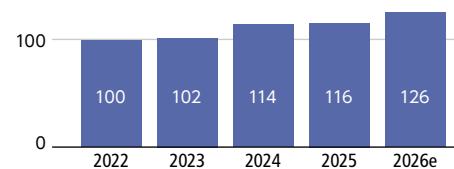
サステナビリティKPI

GHG (Scope1, 2) 排出量[万t-CO₂]*¹従業員エンゲージメントスコア*¹

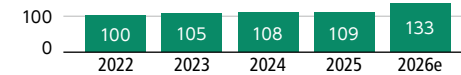
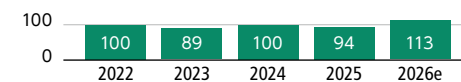
Blue planet

建築物GHG削減貢献製品出荷数量 指数*²化学品低GWP製品 GHG排出削減貢献 指数*²

Innovation

次世代型社会への貢献(エレクトロニクス、モビリティ、パフォーマンスケミカルズ)合計売上高 指数*²

Well-being

新興国社会インフラ整備貢献製品(クロールアルカリ主製品)出荷数量 指数*²ライフサイエンス売上高 指数*²

製品例



省エネガラス

AGCのLow-E (低放射) 複層ガラスは、ガラスの断熱性能を高めるため、ガラスの間に乾燥気体(空気、アルゴン等)を封入し、断熱層を設けたガラスです。ガラスにLow-E膜をコーティングすることでさらに断熱・遮熱性能を高めています。室内を快適に保ち冷暖房の効率を高め、節電に貢献します。



次世代低GWP冷媒

AMOLEA® (アモレア)X、Yシリーズは、AGCが開発した空調機向け次世代の環境対応型低GWP冷媒です。冷媒性能はそのままに、環境負荷を低減しています。私たちは化学の力を通じて、安全、安心、快適で、環境に優しい世の中を創造します。



クロール・アルカリ製品群

塩の電気分解により製造される苛性ソーダや塩素を中心とするクロール・アルカリ製品群は、私たちの生活と密接に関連しています。例えば、苛性ソーダと塩素から製造される次亜塩素酸ソーダは、社会を支える重要インフラの一つである上下水道の殺菌剤として使用されています。

*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

事業セグメント

建築ガラス

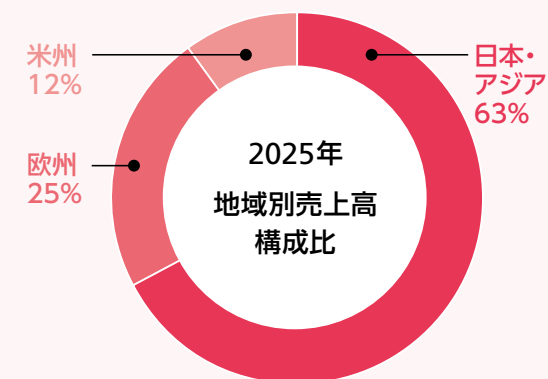
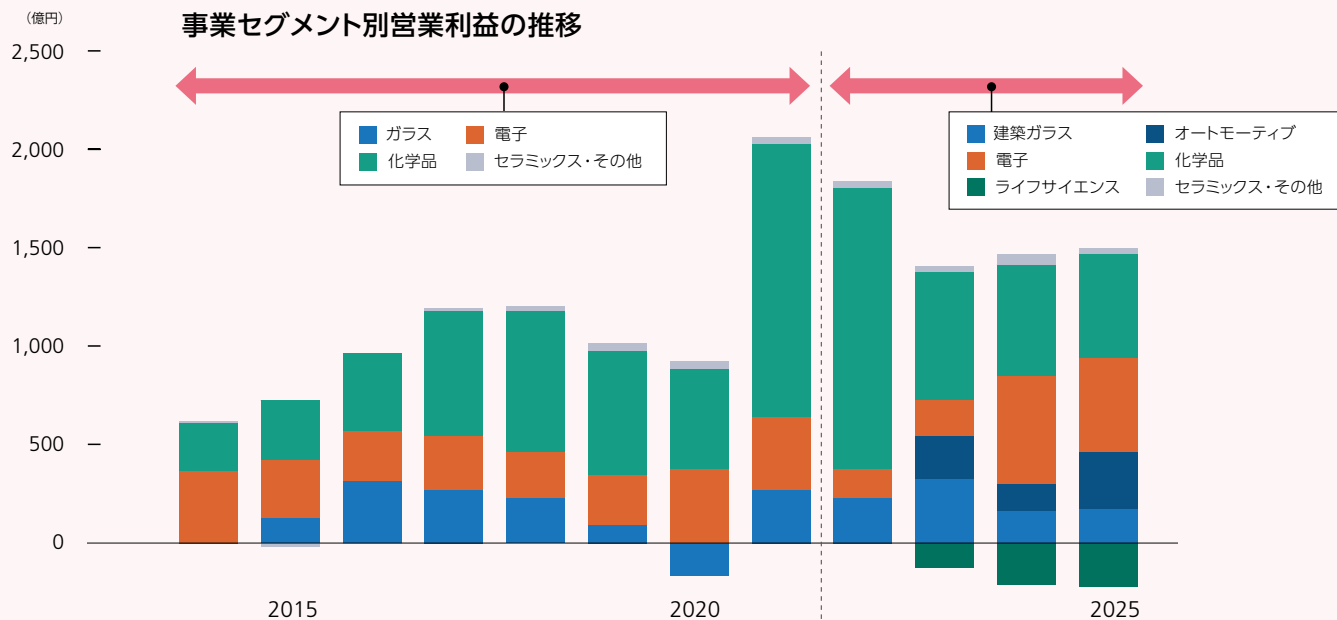
オート
モーティブ

電子

化学品

ライフ
サイエンス

セラミックス



建築ガラス

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、真空断熱ガラス、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。

競合企業

フロート板ガラス：サンゴバン、日本板硝子（NSGグループ）、ガーディアン・インダストリーズ

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



フロート板ガラス

*欧州（ロシア除く）・南米・日本／当社調べ
生産能力ベース／当社調べ

欧州・日本等トップシェア*

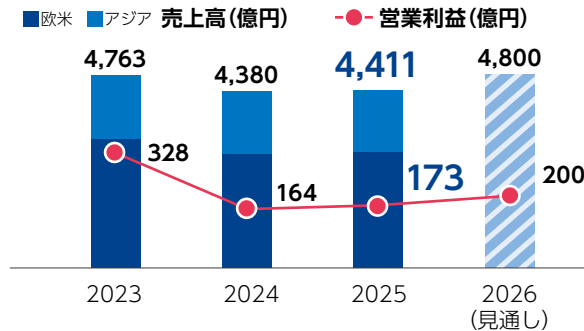


建材一体型
太陽光発電ガラス



ガラスアンテナ

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

- 地政学的な不安定化や経済のボラティリティに伴う事業環境の不確実性
- EUの政策(脱炭素化、エネルギー政策、貿易政策等)により欧州での競争力が低下するリスク

強み

■ 持続可能なイノベーションのリーダーシップ

技術的リーダーシップを活用し、生産プロセスと新製品の双方で進化するサステナビリティ要求に対応

■ ビジネス・エクセレンス

高いパフォーマンス、品質、信頼性を通じて顧客価値を提供

■ 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

設計・生産・供給を一体化し、市場変化に迅速に適応可能なバリューチェーン

■ 人材力

多様でグローバルな高技能人材がイノベーションと業務の卓越性、および顧客満足度を推進

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材と、グローバルなネットワーク

建築ガラス 欧米カンパニー・プレジデントメッセージ



建築ガラス 欧米カンパニー
プレジデント
Davide Cappellino

これからも価値を生み続ける、 私たちの挑戦

2025年度の振り返り

継続する混乱の中で結果を出した一年

2025年度は引き続き厳しい事業環境が続きました。特に欧州では、エネルギーショックやインフレ、地政学的不安定化の長期化により需要が大きく落ち込みました。そうした状況の中で、建築ガラス 欧米カンパニーは迅速に生産能力を市場実態に合わせて調整し、徹底したコスト管理を実行することで、通期で業績を安定化させ、マージンを回復させました。

さらに、厳格な価格施策と近年の高機能・付加価値製品への投資の成果を取り込むことで、事業の改善を一層強化しました。先端コーティング、安全ガラス、真空断熱ガラスの成長が収益の質を高め、事業ミックスの強化に寄与しています。

南米では安定した需要と強固な市場ポジションにより着実な価値創造を実現し、地域間の業績バランス改善にもつながりました。これらの取り組みにより、2025年は構造改革の有効性を実証して年度を終えました。

次なる成長サイクルへの備え 実行力の強化から価値主導のグローバル展開へ

2027年以降を見据え、事業は安定化フェーズから成長フェーズへと軸を移します。数年にわたる不確実性を乗り越え、建築ガラス 欧米カンパニーは事業基盤を強化し、コスト競争力の向上やポートフォリオの選別を進め、新たな機会を確実に捉える態勢を整えました。私たちの成長はAGCグループの売上貢献にとどまらず、先進ガラスソリューションを通じた社会的価値の拡大にもつながります。

地域別の戦略では、南米においては変化の速い社会ニーズに即して量と付加価値の両面で拡大を図ります。欧州では建物の省エネ性能や炭素削減に関する規制強化が大規模な改修需要を喚起すると見込まれ、先進的な低炭素・高効率なガラス製品を供給して、老朽化した既存の建築物の再生をリードすることを目指します。

技術は成長の重要な推進力です。サステナビリティ要請によりガラス製造のコモディティ化が見直され、技術・製品での差別化機会が広がっています。先駆的取り組みで得られた知見を量産技術へ展開し、研究開発(R&D)パイプラインを強化することで、建築ガラス 欧米カンパニーは長期的な競争力を支える技術基盤を確立していきます。

「2030年のありたい姿」に向けて前進 建築ガラスを未来に備える

建築ガラスは当グループの出発点であり、長期的なビジョンと深く結び付いています。ガラスは居住空間の快適性や安全性、暮らしの質を向上させ、人々の幸福に寄与します。一方、生産者としては、サステナビリティを考慮し、将来の

排出基準を満たすための生産プロセスを変革させることが不可欠です。

その中核を担うのがVoltaプロジェクトです。このプロジェクトでは従来プロセスに比べ電力比率を大幅に高めた製造窯で、高品質な建築ガラスの生産を実証しました。排出規制や炭素価格の導入が進む世界において、ガラス製造を見直すための実践的な基盤を提供します。

加えて、廃ガラスの回収・再利用拡大など循環性向上の取り組みを進めることで、建築ガラスが現代社会の期待や国際的な規制動向に応え続けられるよう努めます。財務面でも、資産の効率的活用、安定したキャッシュ創出、選択的な投資を通じて、長期経営戦略「2030年のありたい姿」に向けたAGCグループの長期的価値創造に貢献していきます。

AGCグループ全体への貢献 協働とコミットメントによる影響の拡大

建築ガラス 欧米カンパニーの強みは自社の技術力に加え、AGCグループ内での連携にあります。カンパニーやコーポレート部門と協働することで、サステナビリティ技術から次世代製品に至るまで、イノベーションの創出を加速しています。建築用、自動車用、電子機器用の各分野の専門性を結集することで技術的制約を克服し、将来の市場ニーズを先取りします。

また、安全ガラスや防犯ガラスなどの下流機能強化を含む戦略的ポートフォリオ施策により、私たちの社会的役割はさらに強化されます。こうした取り組みを通じて、建築ガラスは世界中でより安全で快適かつ持続可能な環境づくりに日々貢献しています。

創業に根差す責任感を胸に、私たちは建築ガラスが今日・明日、そして2030年以降も価値創造の柱であり続けるよう取り組みを継続し、より良い社会とAGCグループの長期的成長を支えてまいります。

建築ガラス アジアカンパニー・プレジデントメッセージ



建築ガラス アジアカンパニー
プレジデント
吉羽 重樹

製品の高付加価値化により 社会的価値を創出する

2025年度の振り返り

日本事業は健闘するも課題を残した2025年度

2025年、日本における建築ガラス事業は比較的健闘しました。建築資材高騰による新築住宅着工数の減少でガラス需要が縮小する一方で、政府の住宅・建築物省エネ改修推進事業がリノベーション需要を喚起し、省エネガラス製品のニーズ拡大が新築需要の落ち込みを補いました。製造コスト上昇に対しては製品の価格改定で収益確保に努めました。

日本以外のアジア地域では、中国をはじめアジア全体で需要が振るわず、インドネシアの新規競争による価格攻勢などの影響が想定以上の悪影響を与えました。日本・アジアともに製造段階の歩留まりが業績を圧迫するなど課題が残りました。

本中期経営計画最終年度に向けた現状認識 アジアでは価格是正に取り組む

日本は厳しい市況が続くものの、堅調な業績を上げられると考えています。実効性のある価格改定が業績を下支えするほか、需要面では、当初2025年で終了予定だった政府補助金が2026年も継続されたことから、住宅リノベーション需要が継続する見込みです。アジアでは、インドネシアでの価格低下が2025年後半に底打ちし、直近ではやや回復してきました。また、長年にわたるお客様との強固な関係により、インドネシアでの国内トップシェアを維持しています。今後も市場でリーダーシップを発揮し、価格是正に向けた取り組みを進めていきます。

生産性の課題については、関係部門でタスクフォースを編成し、2025年に発生した課題を抽出して再発防止に取り組んでいます。研究開発拠点であるAGC横浜テクニカルセンターの科学的知見も取り入れながら、対策を各拠点へ展開してまいります。

本中期経営計画後の見通し 製品の高付加価値化と新事業開拓

今後に向けた第一の課題は、製品の高付加価値化です。競争に巻き込まれず安定的に収益を確保するためには、コモディティにとどまることなく、付加価値の高い製品により差別化を図る必要があります。例えば、省エネルギーや社会のGHG排出量削減につながるLow-E複層ガラスなどの高付加価値製品は、経済的価値と社会的価値の両方を創出できるのが特長で、日本市場で普及が進んでいます。アジア市場でも、省エネ性能の需要伸長に伴い、Low-Eガラスなどが伸びています。

第二は新事業の開拓です。当社の建築ガラス事業は、製造だけでなく現地での施工までのサプライチェーンをカバーしていますが、その点を生かした製品として、窓の屋内側に設置して屋外映像が撮影できるカメラ「ミハルモ®」や、同じく屋内側に貼り付けて屋外に5G通信エリアを形成するガラス製アンテナ「WAVEATTOCH®」があります。「ミハルモ®」では、撮影した映像をデータとして販売するデータビジネス化の実証実験

も始めています。こうした高付加価値製品により、特に日本市場での課題である新しいセグメントへの進出を図っています。

「2030年のありたい姿」に向けて GHG排出削減と循環型社会への貢献

私たちの「ありたい姿」は社会的価値を通じた経済的価値の創出という現在の延長線上にあります。社会的価値創出の例として、製造段階でのGHG排出量削減による環境貢献が挙げられます。ガラス製造に伴う大量のエネルギー消費とGHG排出量を抑える技術の開発と適用が、長期的には大きな課題です。欧州では化石燃料に重い炭素税が課せられるため、建築ガラス 欧米カンパニーではすでに電気を使った製造技術の開発に取り組んでおり、アジアでの横展開も検討します。グローバルで事業展開しているAGCグループの強みです。

もう一つはリサイクルによる循環型社会への貢献です。リサイクルには回収などのコストがかかる一方で、ガラスには生の原料から製造するよりも廃棄ガラスをカレット(端材、破片)として水平リサイクルし、新たなガラス製品の原料の一部として使用の方がGHG排出量を抑えられるという特徴があります。現在、回収したガラスから不純物を取り除く技術の開発に取り組んでおり、将来的な実用化を目指しています。

カンパニーの役割と貢献のしかた グループの強みを生かしたシナジーを発揮

建築ガラス事業はAGCグループのコア事業ですから、まずは安定的に収益を上げてキャッシュを創出するという使命を果たせるよう、業績向上に取り組めます。また、AGCグループが目指す社会的価値を通じた経済的価値の創出において、ファーストランナーでありたいと思っています。さらなる社会的価値の創出に向け、建築ガラス 欧米カンパニーとも連携し、他のカンパニーの知見も借りながら、今後に向けたアイディエーション(事業探索)を進めます。グループとしての強みを生かし、さまざまなシナジーを発揮していく決意です。

オートモーティブ

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。

競合企業

福耀玻璃工業集団、サンゴバン、日本板硝子(NSGグループ)、コーニングなど

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



世界トップシェア 自動車用ガラス



車載ディスプレイ用
カバーガラス

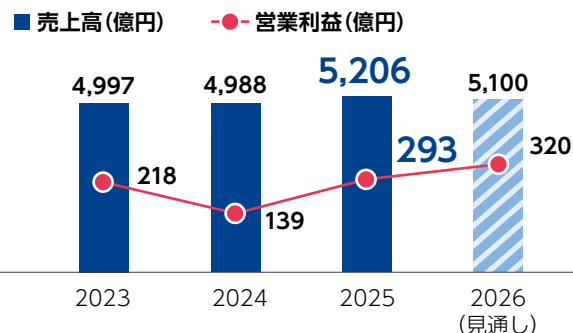


スイッチOff



調光ガラス

業績推移



2025年度の振り返り

過去最高益の一方、 地域別に異なる課題へ重点対応

2025年は原燃材料等のコスト増加を生産性改善や構造改善で吸収し、さらに品種構成改善や価格政策を推進した結果、増収増益で過去最高益を更新しました。しかし、足元の状況は地域により異なります。北米は、生産・出荷体制の安定化に向けグループを挙げたサポート強化を進めているものの、改善は道半ばです。欧州は、厳しい市場環境の中で出荷数量は減少しましたが、間接費用の改善により増収増益を確保しました。ただし生産不調の影響で利益水準は未だ不十分です。一方、日本は生産性向上や品種構成の改善等により計画を達成、中国は構造改善を通じた収益改善が進んだほか、南米地域も旺盛な市況に支えられ好調を維持しました。モビリティ事業は、高機能・高付加価値製品の提供に向け、変化の激しい市場に対応できる最適な生産体制の構築に注力しました。

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 & Services (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

グローバルに製造・販売・開発拠点を擁し製品・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

オートモーティブカンパニー・プレジデントメッセージ



オートモーティブカンパニー
プレジデント
大谷 啓之

高機能化・高付加価値化の 推進によりモビリティ社会の 実現をリードする

本中期経営計画最終年度に向けた現状認識 地域ごとの課題の解決に取り組む

中期経営計画(以下、「中計」)の最終年度となる2026年度は、地域ごとの課題を着実に解決し、安定的に成果を積み上げられる事業基盤を固めることが重要です。北米・欧州を中心に改善を加速していきます。北米地域では、生産・出荷体制の安定化のためグループを挙げたサポートを強化し改善を続けるとともに、生産ラインの統合を通じた最適な体制の構築にも取り組んでいます。欧州地域では生産トラブルへの対処・生産性改善に取り組む部署を強化するなど、改善に注力しています。戦略事業であるモビリティ事業については、変化の激しい市場の動向を常に捉えつつ、臨機応変に戦略を策定・実行していく必要があります。今後の

くつかの新製品も立ち上がりますので、それらを確実に市場に出していくことが重要課題です。

本中期経営計画後への見通し 自分たちのValueを改めて追求する

次の中計期間においても「Volume to Value(量から価値へ)」の方針を貫き、販売数量に依存することなく、付加価値向上を重視した事業運営に努めます。当社が現在のコア事業である自動車用ガラス事業に参入してから今日に至るまで、多くの自動車メーカーのお客様やさまざまな分野のパートナー様に、当社を選んでいただけているのはなぜか——そのことを改めて振り返り期待に応えることで、AGCグループが提供する価値を追求し「Volume to Value」の実現を目指します。その際、間違えてならないのは、「Volume to Value」といってもコア事業が果たす役割がなくなるわけではないということです。一見コモディティに見える製品であってもお客様が「AGCに任せたい」と言ってくださるのであれば、そこには私たちのValueが存在しているのです。

当カンパニーにコア事業と戦略事業がある中で、まずコア事業においては価格政策・構造改善・高機能化という3つの施策に引き続き取り組むことで、収益性・効率性を高め事業を強靱化していきます。そして、そこで生まれたキャッシュを使ってモビリティ領域という戦略事業において高機能化・高付加価値化の推進を図ることで、カンパニー全体を高収益な体質に変えていくことが重要だと考えています。

「2030年のありたい姿」に向けて お客様の要望に先回りする製品・サービスを提供

当カンパニーでは「2030年のありたい姿」として、「独自の部材・ソリューションによりサステナブルなモビリティ社会(CASE)の実現をリードし自らも進化し続ける事業」を掲げています。それを実現するためには、やはり製品の高機能化・

高付加価値化が不可欠です。AGCグループは、ガラスと化学・エレクトロニクスを融合する総合技術力や、コーティング・加工を含めたガラス生産技術を保有しています。それらを生かして光・熱・音を自在に操ることで、「安心」「快適」「楽しさ」の価値向上に貢献したいと思います。そのために、市場の将来を正しく見据え、お客様の要求に先回りして高機能・高付加価値の製品・サービスの提供に努めます。その一例が、2026年1月にCES Innovation Awards®を受賞した **FeelinGlass® Reflective Blade for HUD** です。この製品は、運転支援情報を映すヘッドアップディスプレイ(HUD)向けのガラスパネルで、AGC独自のコーティング技術により偏光サングラス着用時でも天候に左右されずクリアな視認性を確保できます。今後もこのような高機能・高付加価値の製品・サービスを積極的に提案していくことで、モビリティ社会の実現をリードしていきます。

カンパニーの役割と貢献のしかた 「ありたい姿」に向け明確な戦略を設定・実行

コア事業の自動車用ガラス事業においては、価格政策、構造改善、高機能化・高付加価値化の取り組みを継続することで、収益性・効率性を高め、長期安定的にキャッシュを創出します。また、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て高収益事業へと成長させることで、AGCグループ全体の成長に貢献します。これがAGCグループにおけるオートモーティブカンパニーの役割と考えています。

事業環境が非連続に変化する中、現在の延長線上として将来を考えることはできません。そんな時代でもぶれることなく、グローバルなモビリティ社会の実現をリードするというミッションを果たし続けていくため、自分たちの目指す「ありたい姿」に向けた明確な戦略を設定し、実行していく決意です。

電子

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、特性に優れた新製品でグローバルな競争力をさらに高めます。

*販売ベース／当社調べ

競合企業

コーニング、日本電気硝子

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をはじめ、LiDARやAR/MRグラス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、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、プリント基板材料など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、ガラスキャリア、粉末ガラス・ガラスペースト、銅張積層基板用材料、産業用PTFE複合材

競合企業

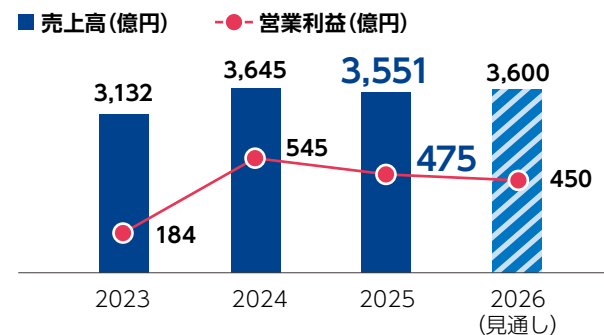
EUV露光用フォトマスクブランクス:HOYA

CMPスラリー:レゾナック、Merck

高いマーケットシェアを誇る製品



業績推移



2025年度の振り返り

ディスプレイは収益改善が着実に進み、電子部材は調整局面

電子カンパニー全体として、2025年は対前年で減収減益となりました。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により増収となりました。事業構造改革、価格政策及び技術革新を通じた競争力強化も寄与し、着実に収益性が改善しています。一方、電子部材事業は、光学関連部材が更なる高機能化に向けた移行期であったことや、EUV露光用フォトマスクブランクスの出荷が減少したこと等により、対前年で減収となりました。営業利益については、前述の減収要因に加え、化学強化用特殊ガラス事業の撤退決定に伴う費用計上により前年を下回りました。

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
- 半導体のさらなる進化を実現する後工程部材の需要拡大
- 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

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、評価解析まで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、加工技術、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・プレジデントメッセージ



電子カンパニー
プレジデント
鈴木 伸幸

「世界の大事な一部」となって 高度情報化社会を支える

本中期経営計画最終年度に向けた現状認識 収益改善と高付加価値品の拡大を着実に進めた期間

ディスプレイ事業については2022年度に大幅な減損をしましたが、本中期経営計画期間中、大型ディスプレイ用ガラス基板への集中による生産性向上や価格政策などの収益改善施策によって大きく改善しました。電子部材事業では、半導体関連部材のEUV露光用フォトマスクブランクスやCMPスラリーなどで最先端半導体に着実にスペックインし、製造キャパシティを増強したほか、半導体の後工程で使われるパッケージ用ガラスキャリアを新たに上市するなど半導体関連市場の拡大に応じた製品ラインアップ拡充を進めました。また、光学関連部材についてもお客様の技術的要求の高度化に 대응することで着実に成長しています。

一方、電子カンパニーとして、2025年度には化学強化用

特殊ガラス事業からの撤退やポリカーボネート事業の売却を決定するなど成長を加速させるためのポートフォリオ変革を実施しました。今後も、ディスプレイ事業は収益改善施策を継続し、電子部材事業では高付加価値品の拡販や新製品の上市を推進していく考えです。

本中期経営計画後の見通し 海外のお客様とのパートナーシップ強化

電子部材事業のお客様の多くは、海外のエレクトロニクス業界のリーディングカンパニーです。そうしたお客様からのご要望に応え、先回りしたご提案や対応をすることを今後はより求められると考えています。そのための施策として現在、海外向けのマーケティング人財を増やしています。現地にベースを置き、直接対話する頻度と窓口を増やすことでお客様とのパートナーシップを強化します。さらに、ガラスキャリアやガラスコア基板、光電融合といった今後市場の伸びが期待される半導体後工程分野での探索・開発にも注力します。また、光学関連部材ではリーディングカンパニーや有望なスタートアップ企業との円滑なコミュニケーションが取れる体制の強化を進めます。

ディスプレイ事業においては、事業構造改革や価格政策等により業績を回復させてきましたが、それに加え、競争力のある新製品の供給を拡大し、お客様の満足度を上げることで早期のROCE10%達成を目指します。

「2030年のありたい姿」に向けて オープンイノベーションにも取り組む

半導体関連部材においては、前工程から後工程に至る様々な製品の開発・販売を行っています。半導体の後工程であるパッケージング関連技術では製造工程で使われるガラスキャリア、従来の樹脂によるコア基盤から置き換わっていくと考えられているガラスコア、光と電気の回路を融合させた光電融合などが挙げられます。これらに加え、プリント基

板に使用されるCCL(銅張積層板)も低伝送損失化などのニーズを捉え、今後さらに大きく飛躍する可能性を持っています。半導体市場の成長、次世代半導体に対する技術的ニーズを捉え、半導体関連製品を電子カンパニーの成長エンジンへと育てていきます。

また、こうした分野への取り組みに関連して、次世代半導体パッケージのコンソーシアム「JOINT3」*に参画しました。他の参画企業との共創によるオープンイノベーションを図りつつ、AGCグループの持つ無機・有機の多様な材料技術を生かすことで、次世代半導体パッケージ向けの材料開発に貢献していきたいと考えています。

*株式会社レゾナックにより設立された共創型評価プラットフォームで、27社が参画。(2025年9月3日時点)

カンパニーの役割と貢献のしかた 社会インフラとしての重要性が増す 半導体関連事業等でAGCグループの成長に貢献

ディスプレイ事業においては、液晶/有機ELディスプレイ用ガラス基板で世界第2位のシェアを持つなど、情報化社会のインフラを支える「世界の大事な一部」となっています。電子部材事業についても、最先端のEUV露光用フォトマスクブランクスを生産している数少ない企業の一つで、CMPスラリーやCCLなども含め半導体の微細化や高機能化に貢献しています。このことは、高度情報化社会を支えるとともに、昨今課題となっているデータセンターなどの消費電力の低減にも繋がっています。

また、電子部材事業は資産効率が高く、生産時のGHG排出量も少ないといった特長があるため、その事業の比率が増えれば、相対的にAGCグループの資産効率やGHG排出効率の向上にもつながります。電子カンパニーは、AGCグループが有機・無機の両分野でこれまでに蓄積してきた技術をベースに、設計開発から素材・加工まで一気通貫に手がけられる強みを生かし、成長分野で「世界の大事な一部」となる新しい部材を創り出す役割を果たすことでAGCグループの成長を支えます。

化学品

事業概要

インテグレイテッドケミカルズ事業

■ クロールアルカリ(日本国内)

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モノマーなど、様々な産業分野に必要な製品を安定的に供給しています。

主要製品

苛性ソーダ、塩化ビニルモノマー、次亜塩素酸ソーダ、重曹

■ ウレタン

プロピレンオキシドを基礎原料として、ポリプロピレングリコールなどを提供しており、自動車や建築、エレクトロニクスといった様々な分野に活用されています。

主要製品

プロピレンオキシド、プロピレングリコール類、変性シリコン

■ パフォーマンスケミカルズ

高度な有機合成技術を基盤に、世界トップシェア*1のフッ素樹脂「Fluon® ETFE」をはじめとする様々な高機能製品を提供しています。それらの製品はエレクトロニクス、エネルギー、モビリティを中心に、幅広い産業分野で活用されています。

主要製品

フッ素樹脂・ゴム・フィルム、塗料用フッ素樹脂、ガス・溶剤、電解質ポリマー・膜、撥水撥油剤・コーティング剤、ファインシリカ

競合企業

電解ソーダメーカー、フッ素製品メーカー、ウレタン原料メーカー

エッセンシャルケミカルズ東南アジア事業

東南アジアにおいて、1960年代にタイ、1980年代にはインドネシアと、早期にクロールアルカリ事業の展開を進め、高いプレゼンスを発揮しています。近年では東南アジア市場の需要拡大に対応し、2014年にはベトナムの有力な塩ビメーカー*2、2017年にはタイの上場企業ビニタイ社(当時)*3を傘下に収め、域内生産のメリットを生かした安定供給を通じて地域の発展に貢献しています。

*1 販売ベース/当社調べ *2 現AGCケミカルズ・ベトナム社 *3 現AGCビニタイ社

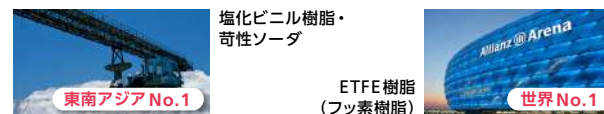
主要製品

苛性ソーダ、塩化ビニル樹脂・モノマー、エピクロロヒドリン

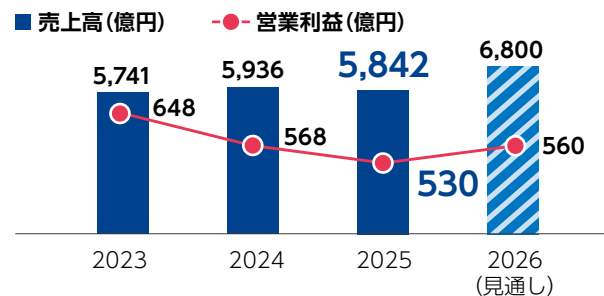
競合企業

電解ソーダメーカー

高いマーケットシェアを誇る製品



業績推移



2025年度の振り返り

エッセンシャルケミカルズは市況低迷も、高機能フッ素製品が下支え

エッセンシャルケミカルズは、中国経済の影響を受けて東南アジアでの苛性ソーダや塩化ビニル樹脂の販売価格が下落し減収となりました。こうした環境下でも、東南アジア域内生産のメリットを生かし、域内の販売・物流網を活用した価格戦略、販売比率向上による販売コスト削減・マージン拡大、原料の安定調達・コストダウン等を通じて、収益改善に取り組むとともに、域内需要の着実な成長を取り込むべく、タイの増設設備での生産を開始しました。一方、パフォーマンスケミカルズは、価格政策の徹底に加え、エレクトロニクス・モビリティ等の成長領域向け高機能フッ素製品の拡販・出荷増により増収となり、化学品全体の収益を下支えしました。

事業環境

機会

インテグレイテッドケミカルズ事業

- 5G・6Gの普及に伴う超周波基板等の需要拡大
- 製品の高機能化により、素材に求められる性能が高度化
- エッセンシャルケミカルズ東南アジア事業
- 東南アジア市場の成長

リスク

インテグレイテッドケミカルズ事業

- フッ素製品に対する各国・地域での規制強化の動き
- エッセンシャルケミカルズ東南アジア事業
- 中国の景気停滞の長期化と、それに伴う東南アジアの塩ビ・苛性ソーダ市況の低迷継続
- 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

強み

インテグレイテッドケミカルズ事業

■ ケミカルチェーン

上流の電解プロセスから下流の高機能製品群(パフォーマンスケミカルズ)までを一貫した事業運営

■ 素材開発・量産技術

高度な有機合成技術を基盤とした開発力と量産技術

■ グローバル展開

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ネットワーク

エッセンシャルケミカルズ東南アジア事業

■ 販売・物流網

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

化学品カンパニー・プレジデントメッセージ



化学品カンパニー
プレジデント
梶井 達夫

さまざまな「つながり」を活かして 化学品の枠を超えていく

本中期経営計画最終年度に向けた現状認識 2026年は再成長に向けてのキックオフ

本中期経営計画(以下、「中計」)の財務KPIについては当初掲げた数値の下方修正を余儀なくされました。計画策定時点で、将来のマーケットの動きや自分たちの競争力について客観的な目で見ることができていなかったことが要因だと考えています。化学品カンパニーでいえば、エッセンシャルケミカルズの主戦場である東南アジアのマーケットにおいて、中国経済の低迷により販売価格が低水準で推移し、当初の想定と大きく異なる結果となりました。戦略事業であるパフォーマンスケミカルズも、予想に反して需要が停滞し、製品の動きが非常に鈍かったことがあります。そうした反省を踏まえ、中計の最終年度は、見直した計画を絶対にクリアする覚悟で臨んでいます。2026年1月に行っ

たカンパニーの組織改正など、次の中計につながる手も打ちました。中計最終年度ではありますが、今後の再成長に向けてのキックオフの年と位置付けています。

本中期経営計画後の見通し 「Volume to Value」の推進

今回の組織改正では、従来のエッセンシャルケミカルズのうち日本の事業をパフォーマンスケミカルズと統合し、インテグレイテッドケミカルズ事業本部としました。日本国内のケミカルチェーンを上流(電解)から下流(各種パフォーマンスケミカルズ)までひとつながりに統合して、各製品それぞれで利益を追求する個別最適ではなく、チェーン全体での最適を図ることで収益性向上を進めていきます。その一方で成長性はあるものの、市況による収益性の変動が大きい東南アジアのクロールアルカリ事業を独立させることで、東南アジア特有の課題への取り組みを強化し、収益の改善を加速します。

この組織改正も含めて、次の中期経営計画に向けてはAGCグループ全体で目指している「Volume to Value(量から価値へ)」という方向性をより強く打ち出していきます。私たちの製品・事業の価値をしっかりとリターンとして受け取れるようなビジネスモデルへの転換です。例えば、東南アジアのマーケットが中国等の安価な製品群に影響を受けないよう、プライスリーダーを目指します。当社グループには東南アジアの大きな生産キャパシティと、域内の販売体制や物流網を構築し長く安定供給を行ってきたという強みがあります。それを活かして市況の主導権を握れるような存在にならなければなりません。一方で、全ての製品がつながっているケミカルチェーンは、どこか1カ所が止まるだけで全体に影響を及ぼします。それによって発生する逸失利益を極小化するため、影響の大きい部分に集中的・効率的なメンテナンス投資を行っていきます。これも「Volume to Value」の一環であり、AGCグループのROCE向上にも

つながるはずで

「2030年のありたい姿」に向けて グループ内での人の交流を拡大

2025年に化学品カンパニーとしての長期戦略を新たに策定しました。そこでは「先見性を持ち、既存の枠を超え、持ちうる全てのつながりを活かして独自のソリューションを生み出し続ける」とうたっています。ケミカルチェーンという「つながり」をベースに成長してきた私たちは、人のつながり、技術のつながり、市場のつながりを積極的に活かしながら、ケミカルチェーンを縦にも横にも広げたいと考えています。特に注力したいのは、グループ内の人の交流です。2025年には、他のカンパニーやコーポレート部門から横断的に人材を集め、エレクトロニクス市場へのアクセスを強化する取り組みを始めました。インテグレイテッドケミカルズ事業では、エレクトロニクスのほかにもモビリティやエネルギーの領域に注力していきますので、これらの領域でもグループ内の「つながり」を通じて化学品の枠を超え、AGCグループの「ありたい姿」に貢献していきます。

カンパニーの役割と貢献のしかた AGCを引っ張れるような存在に

化学品カンパニーでは、自分たちのミッションとして「私たちは化学の力を通じて、安全、安心、快適で環境に優しい世の中を創造します」という言葉を掲げています。これを遂行することが、「AGC、いつも世界の大事な一部」というグループのパーパス実現につながります。化学品カンパニーは、10年前と比べグループの中での存在感が非常に大きくなっています。それに伴う責任をしっかりと自覚し、グループを引っ張る存在になれるよう従業員たちを鼓舞しながら、カンパニーをさらに大きく成長させていきます。

ライフサイエンス

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

合成医薬品開発・製造受託、バイオ医薬品開発・製造受託

競合企業

グローバルCDMO

高いマーケットシェアを誇るサービス

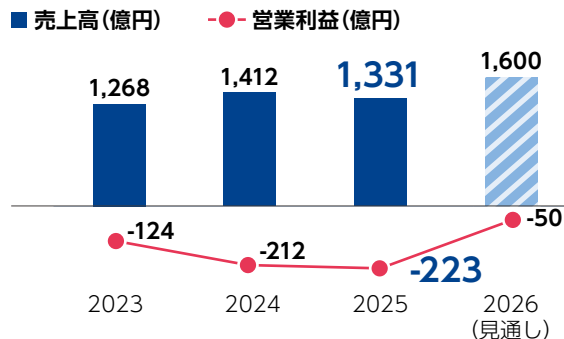


Ex vivo 遺伝子治療薬 開発・製造受託案件数

遺伝子細胞治療分野は世界的に商用実績が少ない最先端分野であり、FDA(米国・食品医薬品局)、EMA(欧州医薬品庁)双方の査察承認実績を持つ数少ないバイオCDMOです。ex vivo遺伝子治療薬については商用品目ベースにおいて世界トップクラスの実績を有しています。(当社調べ)

世界No.1

業績推移



2025年度の振り返り

バイオ医薬品CDMOの構造改革を実施

2025年は営業利益予想を下方修正、主要因であるバイオCDMO事業のコロラド拠点(ボルダー・ロングモント)の撤退を決定しました。当事業は2023年半ばまで黒字かつ急成長していたものの、設備拡張に対する人的・技術的リソース不足、コペンハーゲンでの新工場建設遅延や米国拠点の製造トラブル、加えてワクチン需要の急減が重なり、業績が悪化しました。2024年に引き続き、構造改革を断行するとともに、当社の強みであるSUB(シングルユースバッグ)技術へ集中、安定生産と受注獲得に注力してきました。継続的な改善活動により、米国シアトル拠点は商用医薬品のFDA事前査察に連続合格するなどの成果も出ており、製造及び品質は大幅に改善しました。一方、合成医薬品CDMO事業は引き続き堅調に推移しており、スペイン拠点の増設が完了しました。外部評価についてはお客様が評価を実施するCDMOリーダーシップアワードにおいて合成医薬CDMO事業、バイオ医薬CDMO事業で計4部門受賞。他にもサステナビリティ、優れた人材活用といった観点からも評価を頂いています。

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材不足
- 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
- 新規参入プレイ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

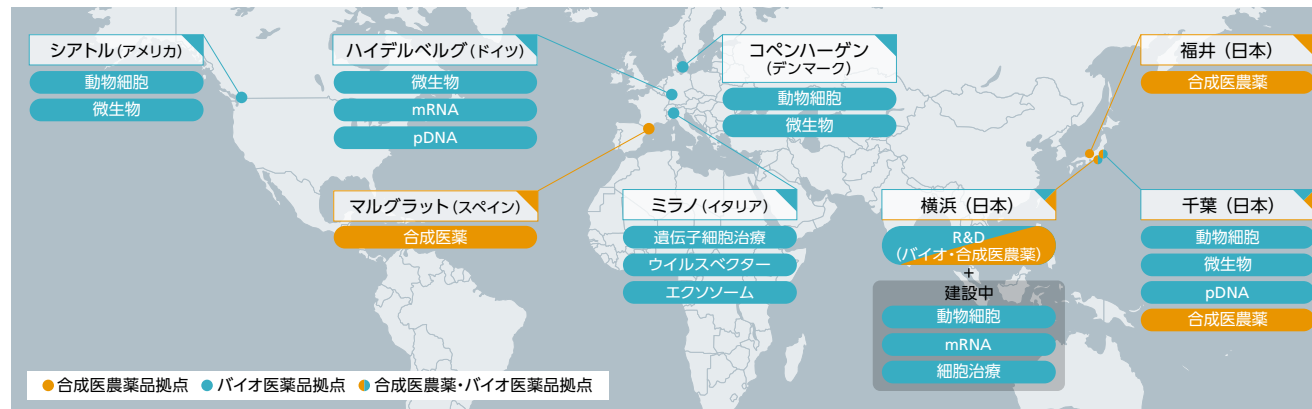
■ 信頼と実績

高度な品質や技術開発力にも基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

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・プレジデントメッセージ



ライフサイエンスカンパニー
プレジデント
村野 忠之

「信頼を価値に変える」ことで 成長市場を確実に取り込む

本中期経営計画最終年度に向けた現状認識 2026年は業績改善を期待

ライフサイエンスカンパニーでは過去数年、CDMO市場の成長に対応するための設備増強やM&Aを実施してきたものの、バイオ医薬品CDMO事業が伸び悩み、業績が本中期経営計画(以降、文中では「中計」)の当初目標を下回る結果となっていました。そうした中、2025年度には、業績低迷の大きな要因であった米国コロラド拠点から撤退し、従来からの強みであるシングルユースバッグ培養槽での生産に注力する方針へと転換しました。また、欧米拠点におけるマネジメント体制強化の効果が発現しつつあり、生産品質や人員定着率といった指標が改善されてきています。さらに、生産能力の急拡大に対応するための技術や人員へのテコ入れも進んできました。そうしたことから、2026年度に

は業績改善が見込めると考えています。一方の合成医農薬CDMO事業は中計期間、比較的堅調に推移してきました。合成医薬品の旺盛な需要に対応するため、スペイン拠点の製造能力を約3割増強し、今年本格稼働予定です。また、農薬分野では農薬を柱としつつも、培った合成化学の技術を用いたスペシャリティ分野の受注比率を増やすことで安定した収益体制を目指していきます。

本中期経営計画後の見通し 「信頼」を積み上げ、受注拡大に注力する期間

CDMOは市場の中長期的な成長が確実な分野であり、それに対応すべく、中計期間中には積極的に生産能力拡大の投資を行いました。これからは、そうした投資を基に成長を実現していく期間となります。需要を確実に取り込み、高品質の製品を納期通りに供給するというメーカー本来の役割を果たすことが求められます。

その点で1つの課題は、生産技術の向上です。お客様の要求と技術レベルが年々高度化する医薬や農薬の分野では、高品質・安定供給を実現し続けるのは簡単なことではありません。ただ、AGCにはガラスや化学品、半導体関連製品などで培ってきた生産技術力があります。日米欧3拠点で、デジタル技術を用いた自動化や工程管理といったAGCグループのノウハウの定着を図っていきます。

もう1つの課題は、需要をいかに受注につなげるかです。CDMO事業は受託生産であり、競争力の源泉は顧客や市場の期待に応える「信頼」です。極めて高い規制基準と品質確保が不可欠な医薬品では、高品質・安定供給ができるという信頼が、受注への評価基準となります。2027年には横浜にバイオ医薬品CDMOの新しい開発・製造拠点が本格的に立ち上がり、日米欧で非常にバランスのとれた体制が整います。このグローバルネットワークを強力に連携させながら、「信頼を価値に変えていく」ことで受注拡大に注力します。

「2030年のありたい姿」に向けて 獲得した欧米の技術とAGCグループの強みを融合

成長産業であるだけに、CDMO事業には他分野からの参入も盛んですが、素材メーカーとして長年培ってきたケミカル技術やデジタル技術などを保有するAGCグループは独自のポジションを築いています。医薬品の分野はもともと欧米が強く、AGCもM&Aで欧米拠点を増強してきましたが、そうした欧米拠点で持っている技術・ノウハウを、AGCグループの得意とするデジタル化や工程管理と融合させることで、さらなる強みを発揮できると考えています。欧米の先端技術を導入し、その水準を一段高いレベルへと昇華させていくビジネスモデルは、AGCグループの祖業であるガラス事業の歩みとも重なります。また、自動車用ガラス事業において、お客様の求める仕様を満たす製品を安定的に生産・供給してきた実績は、お客様のプロセスを支えるCDMO事業の特性とも極めて親和性が高いものです。AGCグループが培ってきた総合力を発揮して業界そのものを牽引するような存在になることが、ライフサイエンス事業の目指すところだと考えています。

カンパニーの役割と貢献のしかた Well-beingの実現による貢献を

AGCグループでは、サステナビリティ経営で創出を目指す社会的価値の1つとして「Well-being」を掲げています。人口増加や高齢化が世界的に進む中、医農薬分野で貢献するライフサイエンス事業を保有することは、AGCグループの活動がWell-beingに直結していることをまさに示しています。イタリアの拠点で取り組んでいる遺伝子・細胞治療CDMOは、これまで不可能だった疾患の治療の実現に直接貢献する画期的なもので、その典型といえます。社会的価値の創出という面でも、今後さらにグループ内で貢献をしていきたいと考えています。

セラミックス

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をはじめ、ごみ焼却炉や発電所などで使用され、社会インフラを陰ながら支えています。加えて、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・操業支援までを一貫して提供するトータルソリューションサービスを展開しています。これらの事業を通じ、省エネルギー・省資源・高効率化に貢献し、持続可能な社会の実現を目指しています。

主要製品

電鍍耐火物、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

競合企業

電鍍耐火物：海外大手耐火物メーカー

不定形耐火物／結合耐火物：国内外耐火物専門メーカー

ファインセラミックス：先端材料・電子材料メーカー

ガラス窯トータルソリューション：エンジニアリング会社、炉材メーカー

高いマーケットシェアを誇る製品



世界No.2*

高ジルコニア電鍍耐火物

*販売ベース/当社調べ

2025年度の振り返り

多角化で売上堅持、投資で競争力強化へ

2025年度は、世界的な市場変動の影響を受ける局面もありましたが、当社製品は社会の基幹プロセスを支える位置付けにあり、売上高は一定水準を維持しました。これは、太陽光パネル向けガラス関連での販売数量減少を、低誘電ファイバー向けを中心とした高機能用途での販売数量増加が補

完了した結果であり、事業ポートフォリオの分散効果が表れたものと受け止めています。一方で、太陽光パネル向けガラス市場の急減速を背景に、電鍍耐火物が供給過多の状態となり、価格下落が進行、利益率が低下するなど収益性の面で課題が顕在化しました。その中で電鍍耐火物製造設備のリニューアルを実行。新電気炉を立ち上げ、将来の競争力強化に向けた投資を着実に進めました。

事業環境

機会

- 耐火物の安定市場と高機能セラミックスの成長可能性
- 低誘電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減少によるソリューション需要増加

リスク

- カーボンニュートラル対応に伴う高温産業プロセス変革による耐火物需要構造の変化
- 中国市場減速に起因するガラス・耐火物市場の競争激化

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物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わせ、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



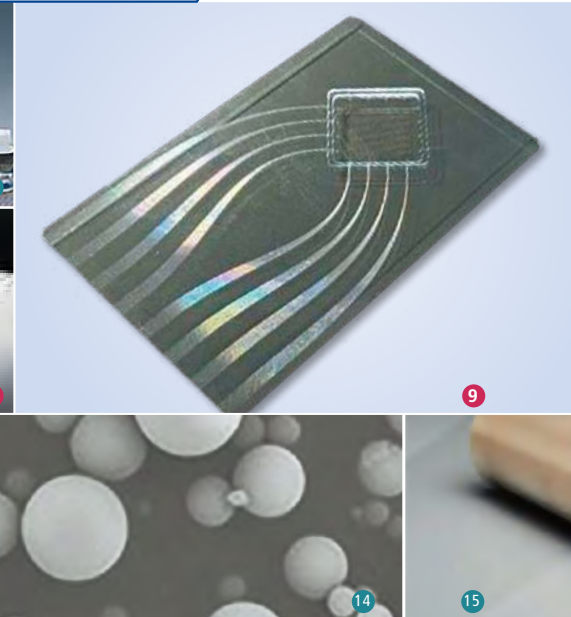
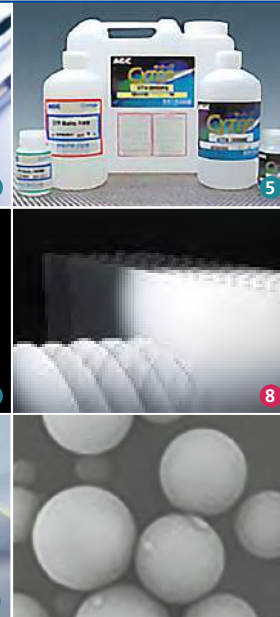
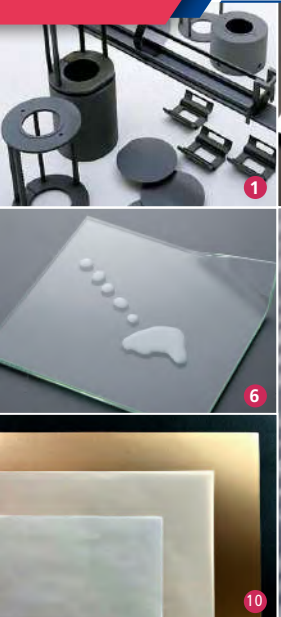
AGCセラミックス株式会社 代表取締役社長
太田 将

私たちは現在、中期経営計画の最終年を迎え、高温産業を取り巻く環境が大きな転換期にあると認識しています。カーボンニュートラルへの対応や人材不足の進行により、お客様の課題は高度化・複雑化しており、素材の安定供給に加えて、操業全体を見据えた価値提供がこれまで以上に求められています。

2025年度は、当社製品が社会インフラを支える存在であることから、事業の需要基盤自体は底堅く推移しました。一方で、太陽光パネル向けガラス市場の変動や先行投資の影響を受け、収益性およびROCEの低下という課題が顕在化しました。これを真摯に受け止め、現在は投資効果の回収と収益構造の高度化を進めるとともに、投下資本の適正化や付加価値型ビジネスの拡大を通じて、ROCE向上を経営の最重要課題として強力に推し進めています。

こうした状況を踏まえ、耐火物事業では低誘電ファイバー向けなど成長分野への対応力を強化するとともに、設計・施工・操業支援を含むトータルソリューションや熟練工減少に貢献するDX提案を通じて、付加価値の向上とお客様の生産性改善に取り組んでいます。また、高機能セラミックス分野では、AGCグループの技術資産やオープンイノベーションを活用し、新たな成長ドライバーの創出を進めています。

2030年に向けて、私たちは「高温プロセスを支える不可欠なパートナー」として、投資効率と資産回転率の向上を通じた収益性の回復と、持続的な成長の両立を目指します。AGCグループのパーパス「AGC、いつも世界の大事な一部」を体現し、品質・誠実・誇りを大切にしながら、長期的な企業価値向上に取り組んでいきます。



● エレクトロニクス ● パフォーマンスケミカルズ 1.炭化ケイ素 2.EUV露光用フォトマスクブランクス 3.合成石英ガラス 4.半導体製造装置用部品 5.ペリクル原料 6.CMPスラリー 7.低誘電アンダーフィル(開発品) 8.ガラスキャリア 9.光導波路(開発品) 10.CCL 11.ガラスコア基板(開発品) 12.ガラスフリット 13.離型フィルム 14.封止材用シリカ 15.低誘電フッ素樹脂

進化の先を行く

AGCの基盤技術が支える次世代半導体

技術の蓄積・組み合わせに基づく価値提供

AGCは100年を超える歴史の中で、無機・有機材料、加工・成型、成膜といった多様な基盤技術を蓄積してきました。これらの技術を磨き上げるだけでなく、分野を越えて組み合わせることで新たな価値を生み出してきたことが、AGCの大きな強みです。この基盤技術の蓄積と融合を背景に、AGCは半導体分野においても幅広い価値提供を進めています。

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」に大別されます。半導体技術は、回路の線幅を狭めることで集積度を高める「微細化」を軸に進

化してきましたが、これまでその中心となってきたのが前工程の技術です。AGCはこの前工程において、半導体メーカーの厳しい要求に応える部材を提供し、確かな実績を積み重ねてきました。

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、成膜技術を融合さ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して、前工程における微細化を支えています。AGCは前工程分野において、新たな価値提供を継続しています。

後工程から切り拓く次世代半導体の可能性

一方、半導体の性能向上を支えてきた微細化は、技術的・経済的な難易度が高まりつつあり、従来の延長線上だけでは進化の維持が難しい局面に入っています。こうした中、さらなる半導体の性能向上を実現する鍵として、近年注目を集めているのが後工程です。

AGCは、前工程で培ってきた材料技術や加工・成膜技術を基盤に、後工程においても新たな可能性を見据えています。実装構造や材料設計が半導体性能を左右する後工程は、技術進化の余地が大きい領域であり、AGCはその進化を支える次のステージへの挑戦を進めています。

半導体の前工程から後工程まで、
エレクトロニクスとパフォーマンスケミカルズの
多様な製品を提供



パッケージング技術の進化を支えるAGC

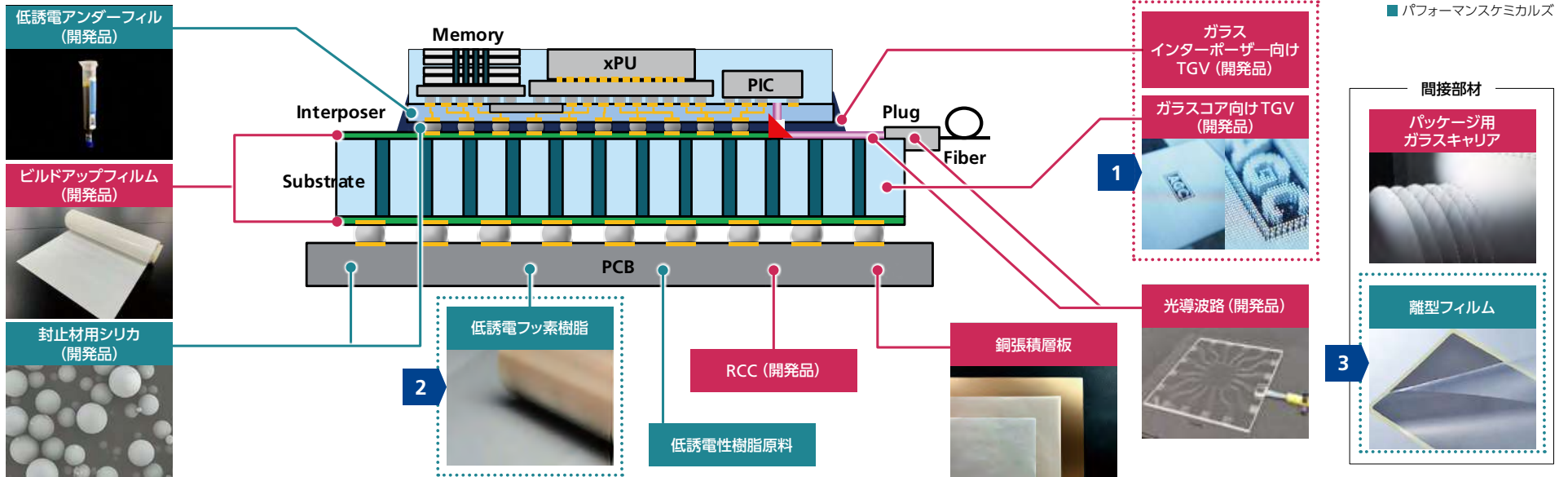
前工程における微細化がこれまで半導体性能向上を推進してきましたが、近年は物理的・経済的な限界が顕在化し、微細化単独では進化を維持しにくい状況へと移行しつつあります。その結果、AIサーバーなどで需要が拡大する3次元実装（3D実装）をはじめとする後工程の高度化が、産業全体の重要テーマとなっています。また、こうした構造変化の中、先端パッケージ市場全体は2029年に2024年実績

の1.6倍超となる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、この急速に拡大する先端パッケージ領域に向け、長年培ってきた材料技術に加え、機能設計・加工・製造・共通基盤技術を組み合わせることで、半導体パッケージングの進化に貢献していきます。多様な人材が連携し、無機と有機を横断した独自の材料技術を融合することで、パッ

ケージの大型化や高周波化といったお客様の要望に応えるソリューション開発を推進しています。加えて、電気と光を同一パッケージ内で統合する光電融合パッケージ（CPO：Co-Packaged Optics）への対応も進め、将来の高速化・低消費電力化を支える実装プラットフォームの確立に取り組んでいます。

半導体パッケージング用ソリューション



1 **ガラスコア向けTGV**

微細貫通孔(TGV)を形成したガラスコア基板です。熱的・機械的の形状安定性や低損失性、絶縁性に優れるガラスに精密加工を施すことで、パッケージの大型化・高密度化・省電力化に寄与できると期待されています。精密加工技術を活かすAGCが、3D実装をはじめとする半導体向けの幅広い用途・技術進化を支えています。




電子カンパニー ASPプロジェクト
事業化推進グループ
マネージャー 尤 ジョアン



シニアマネージャー
堀内 浩平

2 **低誘電フッ素樹脂**


電気特性を保持したまま接着性・分散性を付与したフッ素樹脂であるFluon+™ EA-2000は、加工しやすく、多層化プロセスに適用可能です。お客様のニーズに合わせてパウダー・フィルム・分散液で提供でき、AIサーバー向け先端パッケージ基板の性能と信頼性向上を支えます。




化学品カンパニー
開発本部 開発企画部
応用商品開発室
シニアマネージャー
山田 光太郎

3 **離型フィルム**

先端半導体封止工程に不可欠なETFE製離型フィルム・アフレックス®は、独自の樹脂設計・成形加工技術の融合により、優れた金型追従性とフィルム皺の抑制を両立することで安定封止成形を実現。パッケージの大型化が進む次世代封止プロセスへの展開を進めています。



化学品カンパニー 開発本部 新商品開発部
ポリマー商品開発室フィルムグループ
マネージャー
福本 奈生子



マネージャー
小林 卓哉

Pick Up

AGCの半導体関連製品

銅張積層板 (CCL) が パッケージングの進化を支える

AGCは、プリント基板 (PCB) 用の銅張積層板 (CCL) を製造・販売しています。特性の異なる 2種類のCCLを保有しており、AI サーバー向け需要をはじめ、車載や衛星通信分野への展開を進めています。これまで蓄積してきたお客様への提案力や外部調達に依存しない材料設計体制を強めとし、開発・製造・マーケティングが連携してお客様の課題解決につなげています。



電子カンパニー 電子部材事業本部
マルチマテリアル事業部長
近藤 聡

樹脂技術を核とした競争優位性

CCLは、樹脂を含浸させたガラスクロスの両面を銅箔で挟んだ基板材料であり、さまざまな電子機器のPCBの製造に使用されています。AIサーバー向けのPCBでは、大容量データを高速かつ安定的に処理するために、信号伝送時の損失を低減する低誘電特性に優れた高性能なCCLが求められています。

AGCのCCL事業は、2018年から2019年に米国メーカー2社を買収したことを起点としており、2種類に大別される樹脂材料を用いたCCLを展開しています。フッ素系熱可塑性樹脂のCCLは、電気特性や耐環境性能に優れ、単層での使用に適しています。一方、炭化水素系熱硬化性樹脂を用い

たCCLは、多層化のしやすさが強みです。このように特性の異なるCCLを有するメーカーは限られています。

CCLの品質や性能は、樹脂材料、ガラスクロス、銅箔という3つの要素によって決まりますが、AGCはとりわけ樹脂材料設計に強みがあります。買収した2社の組成設計のノウハウをAGCのエンジニアが吸収し、約3年にわたる開発期間を経て、独自の樹脂材料を一から設計・製造できる体制を構築しました。こうした取り組みを実現できることがAGCの強みであると認識しています。

昨年には、AGCで新たに開発した樹脂を使用し、これまでにない低伝送損失を実現した製品を上市しました。これにより、AIサーバーなどの高性能化に貢献できることを期待しています。また、この新製品は、同業他社が性能発現のために用いている先端ガラスクロスよりも1グレード低位のガラスクロスを使用しながら、同等の性能を実現できます。現在業界では先端ガラスクロスの供給が逼迫していることから、この製品はお客様に安定供給の面でも価値を提供できると考えています。

「スイッチ／ルーター基板用途」を皮切りに 事業領域を拡大

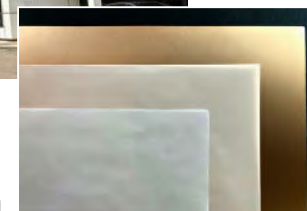
今後はAIサーバー向けを成長の中核とし、まずは最も高性能が求められる「スイッチ／ルーター基板用途」をターゲットに据えています。この分野は超高速・大容量通信

を担う中枢であり、低伝送損失の最先端CCLが不可欠な領域です。この市場でニッチトップのポジションを確立し、将来はロジックボード用途などへの展開を狙います。さらには、PCBの多層回路形成に適した樹脂付き銅箔 (RCC) も注目を集めており、開発を推進しています。

AIサーバーのエネルギー消費量は膨大です。高性能なCCLやRCCは、伝送損失を抑えることで発熱と電力消費を低減してAIサーバーの安定稼働と省エネ化に貢献できるだけでなく、PCB層内の配線の微細化・高密度化を可能にして次世代実装の課題を解決します。これからもAGCの持つ技術力と総合力により、お客様の高度な要求に応えていきたいと思っています。



CCLを製造するシンガポール工場



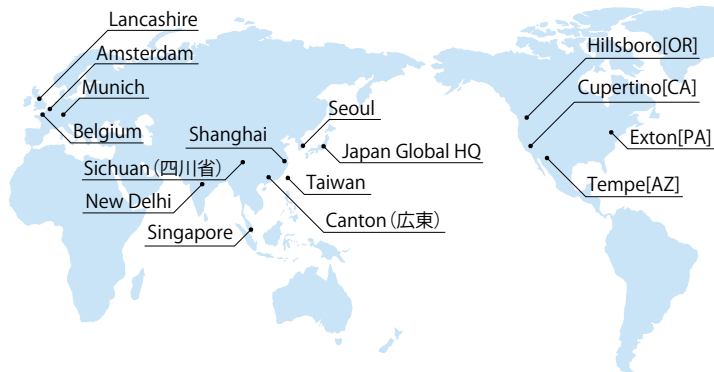
CCL

お客様の期待に応える半導体関連のグローバルネットワーク

高度化する半導体産業へのさらなる価値提供に向け、 グローバルネットワークの強化を推進

AGCは、世界各地に展開する拠点を通じて、お客様に近い距離で様々な価値提供を行っています。販売・マーケティングに加え、技術サービスや評価機能を現地に備えることで、課題の把握から提案までを迅速に実行可能な体制を整えており、地域特性に即した体制とパートナー連携を生かし、安定供給と高度な技術サポートの両立を図っています。今後もグローバルネットワークの強化を推進し、お客様とのパートナーシップを強化していきます。

AGCの半導体関連の拠点網



台湾における技術サービス・マーケティングの強化

AGC エレクトロニクス台湾（新竹）は、先端半導体企業が集積するエリアに立地し、CMPスラリーやEUVブランクスといった最先端半導体製造プロセスに不可欠な部材の販売・マーケティングを行っています。台湾は世界的にも最先端半導体の製造拠点であり、お客様からは高い品質と安定供給が求められます。同社は、CMPスラリーのR&D 拠点に加えてAGCケミカルズテクニカルセンターを設置し試験から評価までを現地で完結できる環境を整え、お客様のニーズに迅速に応えるとともに、高度な技術サポートと材料提案を実施しています。現地協力企業との連携による安定供給の取り組みも継続し台湾市場での存在感を高めています。



北米における製造・販売拠点としての確かな実績

AGC エレクトロニクスアメリカ（オレゴン州ヒルズボロ）は、シリコンフォレストとも呼ばれているアメリカ有数の先端半導体産業の集積地にある拠点です。半導体製造装置向け炭化ケイ素SiC及びCMPスラリーの製造・販売の他、EUVマスクブランクスを始めとした半導体関連部材の輸入販売、パッケージング工程も含めた次世代半導体製造プロセスに対するマーケティング活動を展開しており、今年で設立30周年を迎えます。1990年代からアメリカ半導体産業に携わっており、お客様に信頼される品質・サービスを通じて培ってきたネットワークを基盤に、従来の半導体前工程に加えて成長分野である先端半導体パッケージ向けへの事業拡大に積極的に取り組んでいます。また、AGCグループが持つ幅広い製品・ソリューションをワンストップで提供できる体制を構築し、付加価値創出につながる提案を通じてお客様の多様なニーズに応えています。



Topic SEMICONへの出展

2025年はSEMICON SEA、Taiwan、INDIA、West、Japanに出展し、世界各地のお客様との対話を広く深めました。AGCの先端材料やソリューションに関するプレゼンテーションを行うとともに、市場動向と多様なニーズの把握に努めました。今後も、グローバルな協業基盤と提案力のさらなる強化を推進していきます。



シリコンバレーで拓く新事業の芽

シリコンバレーを拠点とするAGC Business Development Americas (ABDA) は、中長期視点で新事業を探索する組織です。その使命は、半導体をはじめとする先端分野において、既存事業の枠を超えた「非連続な成長」をもたらす領域を横断的に発掘することにあります。

ABDAは、現地のスタートアップやお客様との対話を重ねることで、技術や市場の潮流、潜在的なニーズを素早く捕捉し、本社や各事業部に還元する「知のハブ」の役割を担っています。短期的な数値目標に捉われず、AGCの強みが生きる高付加価値領域に特化して事業の種を育てることで、新事業創出の精度を飛躍的に高めています。

グローバルな知見を次なる戦略事業へと昇華させるABDAの活動は、グループ全体のイノベーションを加速させ、持続的な企業価値向上を牽引するエンジンとなっています。



お伝えしたいこと 2

収益性をどのように 改善させるのか

CFOメッセージ

**健全な危機感と
強い意志を持って
改革に取り組み
収益性の早期改善を
図ります。**

代表取締役 専務執行役員 CFO

竹川 善雄



CFO 就任にあたって

私は1988年に旭硝子(現AGC)に入社し、当時の中央研究所に配属されました。最初の6年間は研究所、その後自動車用ガラスを製造する相模工場に異動となって以来、長く製造に携わってきました。自動車用ガラスの生産管理、建築用ガラスの管理業務などを経て、2011年には中国の自動車用ガラス製造拠点に赴任しました。この拠点は業績不振に陥っており、「2年で黒字化」とのミッションを与えられ、黒字化を達成しなければ事業撤退するとも言われての赴任でした。悪戦苦闘し、何とか2年で黒字化を達成。その後、オートモーティブカンパニーのアジア事業本部長、経営企

画本部戦略企画部長を経て、オートモーティブカンパニー・プレジデントに就任しました。オートモーティブ事業はコロナ禍以降赤字に転落していましたが、3年で2度の過去最高益を出すまでに立ち直ることができました。

このように、主にものづくりの現場や事業そのものに携わってきたキャリアではありますが、各現場・事業が立ち直ってきた経験を活かして、地に足のついた現実感のある戦略のもと、CFOとして当社の業績回復と更なる企業価値向上に向けて全力で取り組んでいく所存です。

CFOメッセージ

4年連続の下方修正は極めて深刻な事態

事業責任者からCFOになって感じたのは、低調な業績の割に社内に危機感が不足していることです。見た目をきれいにまとめて仕上げるのが優先され、仕事が増えている割には本質的な議論が十分になされていないように感じます。

私がオートモーティブカンパニー・プレジデントに就任した際も、これとよく似たムードがカンパニー内に漂っていました。当時オートモーティブ事業は3期連続で赤字が続き、このままでは事業からの撤退が真剣に検討される非常事態でした。それにもかかわらず、切迫した空気がなく、のんびりと構えている人が少なからずいました。業績回復を成し得なければ事業が消滅してしまうかもしれないと伝えて危機感を醸成するとともに、さまざまな改革を断行しました。

その中で即効性のある施策は価格改定、つまり販売価格の見直しでした。私は営業担当に対し、何とかお客様と交渉して価格の見直しを認めてもらうよう指示し、躊躇する声や反対を押し切って価格改定を進めました。次に取り組んだのが構造改革です。欧州や中国等の拠点で1,000人規模の人員削減を行うとともに、Volume to Valueのスローガンを掲げ、生産性の低い設備を廃棄して生産性の高い設備に資源を集中し、さらに高機能・高付加価値品への転換を進めました。これらの施策はどれか1つでは足りません。価格を引き上げるだけでは次のモデルの獲注はなく将来単純に稼働が余るだけです。構造改革だけを進めれば事業が縮みます。価格政策、構造改革、高機能・高付加価値化への転換を同時に回し、これらの施策をやり切ることによって全員の意識も変わっていき、V字回復を成し遂げることができました。

CFOとしての考え方も、これと全く同じです。当社の2025年の業績は、4期連続の減益こそ回避できましたが、営業利益1,275億円、ROE4.7%は決して満足のいく数字

ではありません。とりわけ、4年連続で業績下方修正を行わざるをえなかったことは、株主・投資家をはじめステークホルダーの皆様の信頼を失いかねない、極めて深刻な事態だと認識しています。

2026年は営業利益1,500億円、ROE5.2%を計画しています。様々なリスクを織り込んではいませんが、油断することなく目標達成に向けて取り組んでまいります。

収益性の改善に向けた施策

当社にとって喫緊の課題は、収益性の早期改善です。その基本方針は、保有資産を圧縮すると同時に、Volume to Value、つまり量から価値に舵を切ることで資産効率を高めることです。具体的には、価格の適正化、需給の適正なバランスと生産性の改善・安定化に向けた構造改革、高機能・高付加価値化によってROEを向上させ、PBRの向上を図っていきます。

これを6つの経営資本の観点から見ると次のようになります。すべての前提となるのが自然資本と社会・関係資本です。これを起点として、拡大・成長投資が一段落した製造資本は当面の間圧縮しながら、当社の強みである知的資本を最大限に活用し、人的資本を成長させることで高機能・高付加価値化を目指し、その結果として、財務資本を回復・改善していくという流れです。以上を踏まえて、各事業の課題と今後の施策について説明します。

建築ガラス事業は、欧州で需要低迷が続いていますが、フロート窯の停止など需給バランスの改善によって価格は適正レベルを維持しています。日本でもリノベーション需要が下支えし、収益力がアップしています。これに対し、東南アジアでは中国や韓国などからの競合の参入によって競争が激化しています。今後は、日・欧では引き続き価格改定と高付加価値化を推進し、収益の維持・拡大を目指していく一方、厳しい状況にある東南アジアでも価格の改



定や輸出の拡大を含めたビジネス構造の変革も必要だと考えています。

オートモーティブ事業は、欧州や北米で生産トラブルがあったものの、価格政策、事業構造改革、高機能・高付加価値化の3施策により、2025年にROCE10%を達成しました。今後、先進国での自動車需要の増加は見込めず、EV化も当初の想定より鈍化が見られるものの、高機能・高付加価値化を確実に実現することで数年以内にROCEを15%まで高めることを狙っています。

電子事業のうちディスプレイは、大型ディスプレイ用ガラス基板への集中による生産性の向上、価格政策、競争力のある新製品の上市などの収益改善策を実行中で、着実にROCEが改善されてきています。引き続きこれらの施策を実行することにより、早期のROCE10%達成を目指しています。電子部材は、オプトエレクトロニクスが高機能化に向けた移行期にあり収益の伸びが多少停滞していますが、来年には回復基調となります。半導体関連部材は成長が継続しており、EUV露光用マスクブランクス等先端部材の技術開発と拡販に注力していきます。

化学品事業のうちエッセシャルケミカルズ東南アジアは、東南アジア市場に極端に安価な中国品が流入したことにより市況が悪化し、当初想定と比較して大幅な減益となりました。しかし、中国政府による輸出増値税還付の廃止

CFOメッセージ

が予定*されており、市況は徐々に回復すると見込んでいます。その流れの中で、東南アジア域内の需要の伸びとプレミアム市場を確実に取り込んでいきます。インテグレイテッドケミカルズは、エレクトロニクス、エネルギー、モビリティの3領域の高収益品に注力していきます。

ライフサイエンス事業は、バイオ医薬品CDMO事業において、米国コロラド拠点での苦戦や、前期に欧州で稼働を開始した増設設備の固定費増加等により、2025年は223億円の営業赤字となりました。現在生産は安定化しつつありますが、まだ不確定要素もあり、2026年も黒字化はまだ難しい状況です。今後は受注拡大により、2027年での黒字転換を目指していきます。合成医薬CDMOは堅調に推移しています。

2026年は中期経営計画 **AGC plus-2026** の最終年度です。当面は、前述した対策をやり切り、各事業のROCE10%以上を早期に実現したいと考えています。また、今計画と実績との大きな乖離はなぜ起きたのか、計画は妥当なものであったのかをしっかりと精査し、次期中期経営計画で同じ失敗を繰り返さないために、より精度を上げた計画の策定が必要になると考えています。

*2026年3月時点

今後数年間は大型設備投資を凍結

過去数年間、毎年2,500億円近い設備投資を実施してきました。中でも、化学品事業やライフサイエンス事業における生産能力拡大のための投資は大規模なものでしたが、夫々異なる特徴がありました。2025年から稼働を開始したタイでのクロールアルカリ製品生産設備の能力増強投資にあたっては、事前に十分な調査を行い、市況が悪化したケースも想定して投資を決定しました。しかし、中国での不動産バブル崩壊と、その後の東南アジア市場への安価な塩ビ樹脂製品の一気に大量流入までは予想できませんでした。

これに対し、米国コロラドのバイオ医薬品製造拠点への投資はしっかりとした検証が必要です。それまでは、多品種少量生産に適した製造設備での製造受託を基本戦略としていました。しかし、コロラドの製造拠点は大容量の培養槽を備えた工場であり、それまで扱っていたものとは異なる設備への投資でした。投資にあたっては社内に懸念の声もありましたが、バイオ医薬品CDMOの拡大には必要との判断で投資を決定しました。その際のリスク評価は十分だったのか、投資によるメリットだけでなく、最悪のケースが起きたときのダメージがどれくらいになるかを想定していたかなど、しっかりと検証を行い、今後の糧にしなければなりません。

このように、過去数年はいくつかの大規模な投資が続きましたが、2025年で大型投資は一巡しました。少なくとも当面は原則として新規の大型投資は行わず、これまでの投資の回収に注力します。もちろん必要な投資は行いますが、審査機能を強化し、投資を厳選していく方針です。

適切なキャッシュアロケーションを見極める

収益性の改善と過去の拡大投資の回収の他にも、更にやりたいことがあります。それは、全社を挙げた、業務効率の向上と将来の価値創造に向けた増力化です。2025年からCFO主導で Value-Based-Working (VBW) を基本的な考え方として業務効率の改善活動を推進しており、全社横断的なプロジェクトを立ち上げています。価値創造に向けたプロジェクトですが、徹底的に無駄を削減することで、費用の削減にも寄与すると考えています。

これまで述べた全社施策と事業別施策をやり切ることで、手元に残るキャッシュを拡大し、自己株取得、株主還元、負債の返済、将来に向けた戦略投資、等、その使い道をしっかりと吟味していきます。

尚、株主還元については、現在は、DOE(親会社所有者帰

属持分配当率)3%程度を目安とした安定配当を基本方針としています。2026年の1株当たり配当金額は2025年と同水準を維持する考えです。2027年以降については、業績回復の状況を見極めたうえで、良質な財務体質の維持に努めながら、必要に応じて見直しも検討します。

悲観はせず、多様な人財の力を引き出し 改革に取り組む

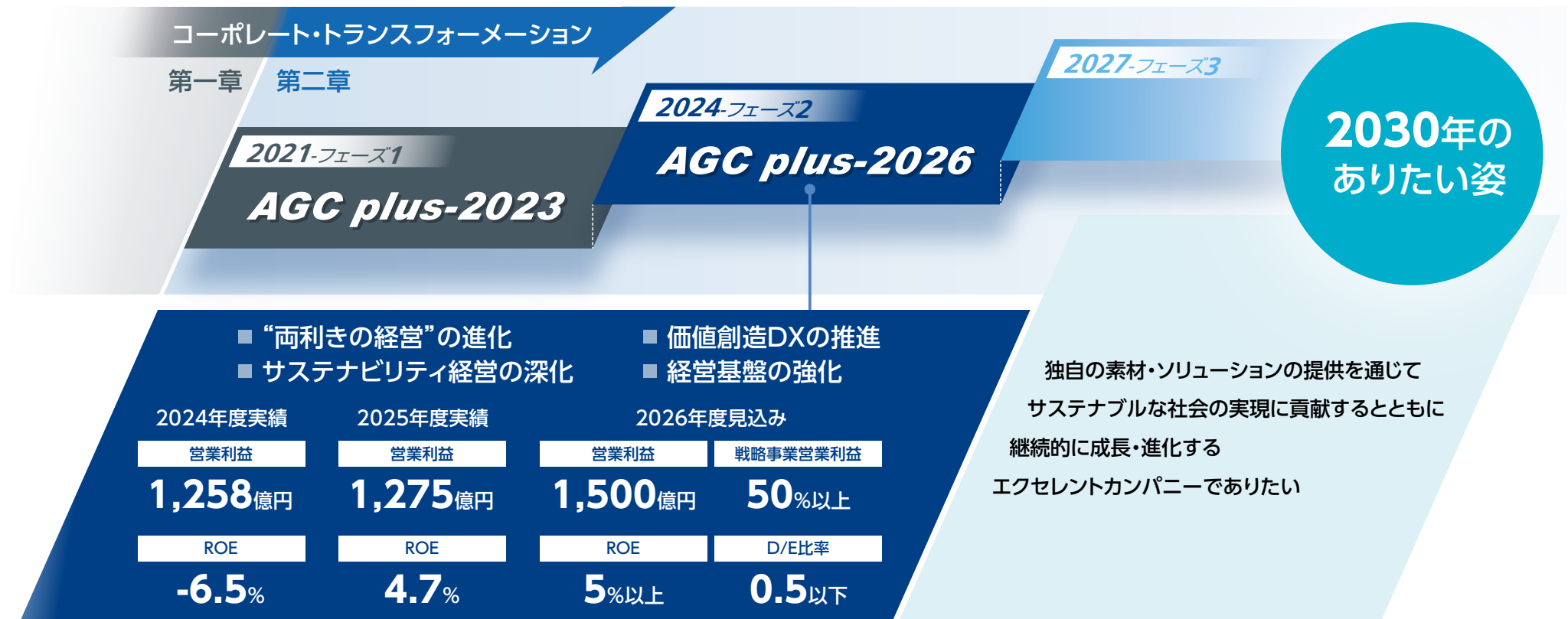
業績は厳しい状況にありますが、私は全く悲観していません。当社の人財の質は高いと認識しています。一方、その力が十分に業績には結び付いておらず、原因は優先順位の付け方にあるのではないかと見ています。やらなくていいことをやめ、その分の時間と力を、本当に価値のある仕事に使う。そのような状況を作り出していきたいと考えています。

過去は変えられませんが、当社の人を大切に作るカルチャーをこれからも維持・発展しつつ、健全な危機感と強い意志を持って改革に取り組めば、未来は変えられると確信しています。そのためにCFOとしてやるべきことを確実に実行していく覚悟です。どうぞご理解を賜りますようお願いいたします。

収益性をどのように改善させるのか

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。



収益性をどのように改善させるのか

当社グループは、長期経営戦略「2030年のありたい姿」の実現に向け、2024年2月に策定した中期経営計画 **AGC plus-2026**（以下、「現中計」といいます。）の戦略に基づく取り組みを実行しています。

独自の素材・ソリューションの追求を通じて事業構造の変革を図り、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目指しています。

現中計の基本戦略は、次のとおりです。

“両利きの経営”の進化	<ul style="list-style-type: none"> ● 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	<ul style="list-style-type: none"> ● 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	<ul style="list-style-type: none"> ● 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	<ul style="list-style-type: none"> ● 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

現中計の策定時点では、2026年の財務KPIを営業利益 2,300億円、ROE8%以上と設定していました。しかしながら、中国・欧州の景気低迷及びライフサイエンス事業における販売数量の大幅な未達を受け、2025年2月に目標を下方修正しました。更に、電子部材事業（EUV露光用フォトマスクブランクス、オプトエレクトロニクス）、ライフサイエンス事業での売上目標未達、並びにエッセシャルケミカルズ東南アジア事業における価格低迷が見込まれるため、今般、2026年の財務KPIを以下のとおりとしました。

		2024年2月発表	2026年2月発表		
財務KPI	営業利益	2,300億円	1,500億円	株主資本コスト**	
	戦略事業営業利益	1,300億円	800億円		約7%
	EBITDA*	4,400億円	3,330億円	加重平均資本コスト**	
	ROE	8%以上	5%以上(5.2%見込み)		約5%
	D/E比率	0.5以下			

*EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 **2023-2025平均。CAPM(資本資産価格モデル)で算出

現中計の最終年である2026年度においてROE5%以上を達成し、2027年以降早期に、株主資本コストを上回るROE8%超えを目指します。この達成に向けて、以下の施策を実行していきます。

収益性の改善に向けて

(i) ROCEの改善

当社グループは、ROE向上のため、事業管理指標としてROCE*を用いています。

具体的な課題及び対応施策について、[p. 44「ROCE向上に向けた取り組み」](#)をご参照ください。

(ii) 各事業の状況と取り組み

エレクトロニクス事業

半導体関連市場が拡大する中、高い市場シェアを有する独自性の高い製品群により高収益を確保していますが、2025年は成長が鈍化しました。オプトエレクトロニクスは更なる高機能化に向けた移行期にあり、その着実な実行により再成長を目指します。一方、半導体関連部材は概ね成長を継続しており、EUV露光用フォトマスクブランクスについては先端分野の開発及び拡販に注力することで、成長軌道への回帰を図ります。

インテグレイテッドケミカルズ事業

半導体関連を主としたエレクトロニクス市場の拡大を背景に、多様で差別化された製品群が高収益に寄与しています。また、組織改正により日本でのケミカルチェーン全体を最適化し、事業運営の機動性と収益性を高める体制を整えました。パフォーマンスケミカルズでは、エレクトロニクス・エネルギー・モビリティの3分野における高収益製品に注力し、収益性の更なる向上を図ります。

収益性をどのように改善させるのか

オートモーティブ事業

価格政策、事業構造改革及び高機能・高付加価値化による収益改善施策により、2025年にROCEが10%を上回る水準を達成しました。これらの取り組みを継続し、数年以内にROCE15%の達成を目指します。

建築ガラス事業

欧州では需要低迷が継続する一方、需給改善により価格水準は適正に維持されています。Low-E 複層ガラス、真空断熱ガラス等の高断熱・高遮熱製品の拡販と継続的なコスト削減により、収益性の強化を図ります。日本ではリノベーション需要が下支えとなり、当社が有する強固なお客様基盤を活かして価格政策や高付加価値製品の拡販を進め、収益力の向上を目指します。東南アジアでは需要は緩やかに増加するものの競争環境は激化しており、販売・流通網の強化や高付加価値化等を継続します。南米については経済成長に伴い需要は堅調であり、高付加価値化の推進により収益化の更なる向上に努めます。

ディスプレイ事業

事業構造改革、価格政策及び技術革新を通じた競争力強化により収益性は着実に改善しています。今後も施策を継続し、ROCE10%の達成を目指します。

エッセンシャルケミカルズ東南アジア事業

東南アジア域内の需要は年平均約4%で拡大しており、特に苛性ソーダはインドネシアのアルミナ・ニッケル精錬向け需要が増加しています。一方、塩化ビニル樹脂・苛性ソーダの市場価格は中国経済の低迷やインドによるアンチダンピング課税見送りの影響で引き続き低調に推移しています。こうした需給・価格環境を踏まえ、東南アジア域内生産の優位性を最大限に活用し、域内での販売比率を高めることで物流費等の販売コストを削減し、マージンの拡大を図ります。併せて、域内での安定的なエチレン供給を確保して原料面での競争力を高め、収益改善を進めていきます。

ライフサイエンス事業

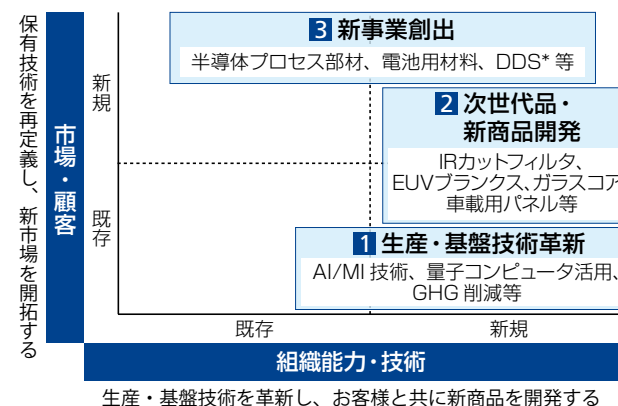
バイオ医薬品CDMOの微生物及び遺伝子・細胞治療、並びに合成医薬品CDMOは、安定した品質と実績を維持しています。一方で、ライフサイエンス事業の売上高のうち半分を占めるバイオ医薬品CDMOの動物細胞は、受注獲得が課題であり、営業・マーケティングの強化、当社グループの生産技術力の活用、コスト削減などの改善策を順次実施しています。

本事業全体の業績は、米国コロラド拠点撤退に伴うコスト構造の改善や生産の安定化が進

んでいることから回復を見込んでいるものの、動物細胞分野の受注拡大の効果発現に時間を要するため、黒字化は2027年を見込んでいます。

(iii) 研究開発投資の方向性

当社グループは持続的成長と競争力強化を目的に研究開発投資を推進しており、投資効率向上のため、市場軸と技術軸の二軸で開発領域を選定する仕組みを運用しています。これらの仕組みに基づき、今後の開発の方向性を次のとおり定めており、最先端かつ高付加価値領域への投資を強化していきます。

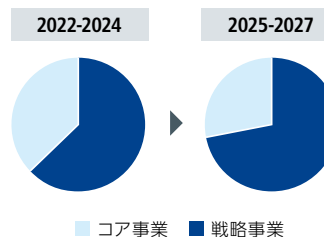


*DDS: Drug Delivery System (薬剤を体内で必要な部位に、必要な量、必要な時間作用させるように工夫を施す技術)

研究開発投資の方向性

- 市場軸と技術軸で開発領域を選定
- 戦略領域の比率を高めていく

研究開発投資領域



開発例

2 次世代品・新商品開発 3 新事業創出
車載用リフレクティブパネルが、CES Innovation Awards* 2026を受賞



1 生産・基盤技術革新 2 次世代品・新商品開発 3 新事業創出
東京大学と共同で、ガラスを従来の100万倍の速さでレーザー加工する技術を開発



収益性をどのように改善させるのか

株主・投資家との対話

AGCグループは、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上にむけて、透明性の高い情報開示と、株主・投資家との建設的な対話の促進に取り組んでいます。

2025年度の対話実績	
第101回 定時株主総会 (2026年3月27日開催)	来場株主数240名、 議決権行使率72.10%
個人株主向け説明会	CFO対話会 参加者数144名 横浜テクニカルセンター 見学会 参加者数20名
決算説明会	計4回
事業説明会 ESG説明会 施設見学会	・ライフサイエンス事業 QA会 ・ESG説明会 ・鹿島工場見学会
Pick up 1 社外取締役による スモールミーティング	計2回、23名
Pick up 2 CEOによる スモールミーティング	1回、7名
個別面談 カンファレンス 海外ロードショー等	計336件、754名

Pick up 1 社外取締役によるスモールミーティング
2025年2月及び12月に、機関投資家と当社取締役会議長である社外取締役の柳氏によるスモールミーティングを開催しました。
【質疑応答の例】
機関投資家：社外取締役を退任されるが、在任期間を振り返って、AGCの課題をどのように考えているか。
柳：AGCは、今後の会社経営に向けて極めて重要な局面にある。その中で、事業判断の精度を一段と高めていく必要がある。現状では、コーポレート部門の検証力にはなお強化の余地があり、各カンパニーにおいても、慣習や思い込みからの脱却が求められる。カンパニープレジデントには、自らの事業にとどまらず、全社経営の視点で経営に参画してほしいとこれまで伝えてきた。

Pick up 2 CEOによるスモールミーティング
2025年8月に、セルサイドアナリストと当社CEO平井によるスモールミーティングを開催しました。
【質疑応答の例】
アナリスト：有望な地域である北米において、オートモーティブ事業のマージンをどのように高めていくのか。価格政策以外の施策について伺いたい。
平井：当社に限らず一般論として、北米ではモノづくり力が相対的に低下してきている。自動化やDXを活用し、人に過度に依存しない生産体制を構築することで、より高いマージンの確保につなげていきたい。

Topic **証券会社アナリストと、当社CFO及び従業員による対話会**

2025年9月に、証券会社のアナリストと、当社のCFOおよび従業員による対話会を実施しました。対話会の様子は社内でオンライン配信され、事後のアーカイブ視聴を含め、計約870名の従業員が参加しました。本対話会を通じて、従業員からは主に以下の観点に関する多くのコメントが寄せられました。

- ・「資本市場から見たAGC」に対する理解の深まり
- ・資本市場が求める業績水準に達していない現状に対する危機感
- ・収益性向上の重要性に対する認識の高まり



収益性をどのように改善させるのか

ROCE 向上に向けた取り組み

当社グループは、ROE向上のため、事業管理指標としてROCE*1を用いています。

エレクトロニクス事業及びインテグレイテッドケミカルズ事業*2は、製品の差別化により高収益を確保しており、今後も高水準のROCE継続を目指します。

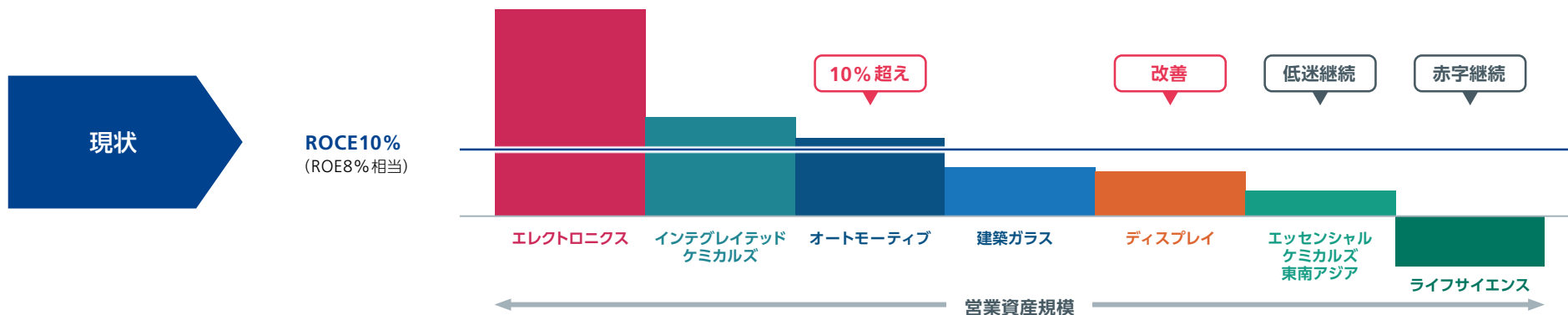
一方、資産規模の大きい事業の収益性が不十分であることが全社ROCEを引き下げており、これらの事業における営業利益の向上及び営業資産の適正化を喫緊の課題と位置付け、対応を継続し

ています。その結果、オートモーティブ事業では2025年にROCEが10%を超える水準を達成し、ディスプレイ事業*2でも改善が進んでいます。しかしながら、エッセンシャルケミカルズ東南アジア事業及びライフサイエンス事業は依然として改善途上にあります。

*1 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
営業利益向上に向けた打ち手: 価格改定、販管費削減、不採算事業の縮小など
営業資産残高に向けた打ち手: 固定資産の削減、在庫過多の解消など

*2 化学強化用特殊ガラスを含まない

2025年 事業別ROCE (共通費配賦前)・営業資産イメージ図



営業利益の向上施策

- コスト削減 (安定生産・生産性改善)
- 価格政策
- 高付加価値化

営業資産の適正化

- 投資の厳選
- 在庫の削減
- 事業の売却・撤退

2025年に撤退を決定した主な事例

- ライフサイエンスセグメント
 - バイオ医薬品CDMOの米国コロラド拠点 (大型SUSでの生産)
- 電子セグメント
 - 化学強化用特殊ガラス事業
 - ポリカーボネート事業
- 化学品セグメント
 - AGCコーテック株式会社

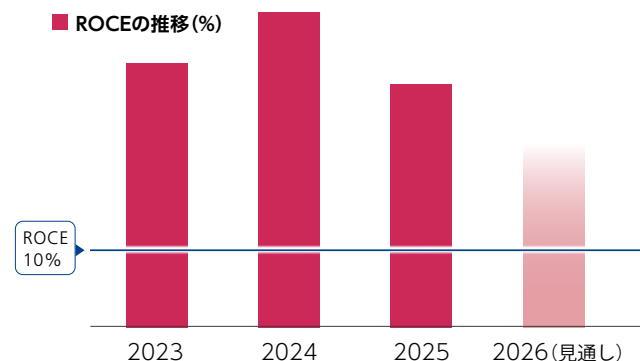
ROCEの改善施策

収益性をどのように改善させるのか

セグメント事業別の ROCE向上施策

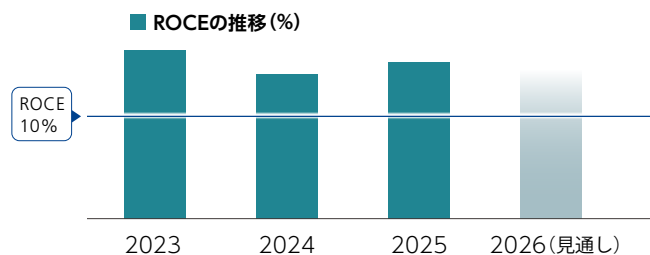
エレクトロニクス

市場の成長に応じた能力増強を実施しながら、高付加価値品を中心に事業拡大を図り、高いROCEを維持していきます。



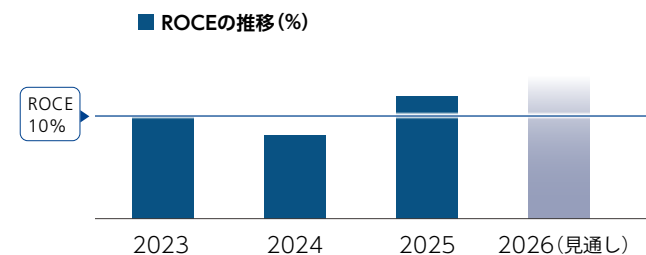
インテグレイテッドケミカルズ

ケミカルチェーンの下流に位置するパフォーマンスケミカルズでの収益向上を起点に、エレクトロニクス、エネルギー、モビリティの3重点領域への集中を加速します。同時に、上流のクロールアルカリを、事業全体を支える基盤として強化し、ケミカルチェーン全体の価値最大化と資本効率の向上を推進していきます。



オートモーティブ

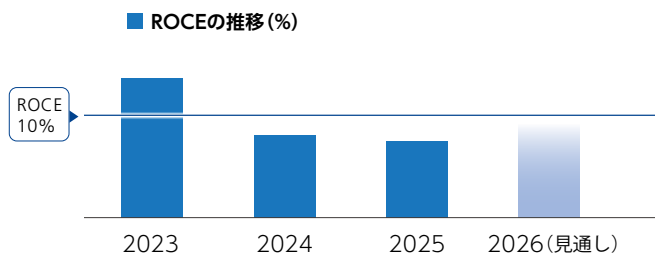
生産性の向上や構造改善による最適な生産体制の構築と価格政策による適正な価格水準の追求を通じて、ROCE向上に取り組んできました。その結果、2025年は10%を超えるROCEを達成しました。今後は、上記施策を継続することに加えて、高機能・高付加価値化を加速することでROCE15%達成を目指します。



収益性をどのように改善させるのか

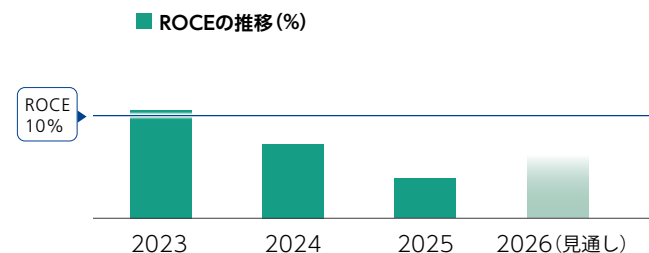
建築ガラス

高付加価値品の拡販や適正価格水準の追求、事業ポートフォリオの合理化、さらにはDXも活用した生産性向上をはじめとしたコスト削減等の施策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、全社目標であるROCE10%達成を目指します。



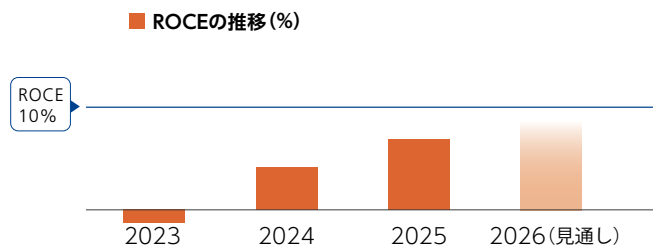
エッセンシャルケミカルズ東南アジア

東南アジア域内の着実な需要の伸長を確実に取り込みつつ、域内での供給安定性、販売・物流網を活かした適切な価格戦略を推し進めるほか、製造コスト削減や競争力のある原料の安定調達など、地域特有の課題に資源を集中し、収益の改善を図ります。



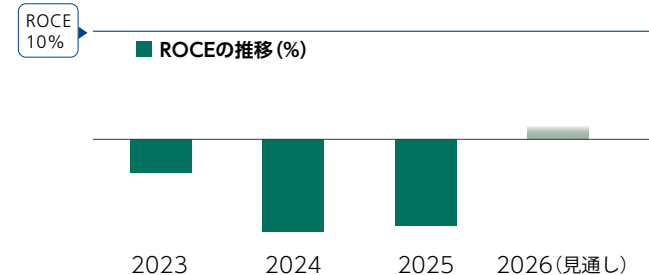
ディスプレイ

大型ディスプレイ用ガラス基板への集中による事業構造改革、価格政策の見直し、技術革新による競争力強化、といった収益改善策の実行によりROCEは計画通り改善しています。これらの継続的な取り組みにより2027年にROCE10%達成を目指します。



ライフサイエンス

営業利益向上に向けた打ち手として、営業・マーケティング活動強化・高付加価値案件獲得、単価の見直し(インフレ等)、AI・DXの活用を含む生産性改善、販管費削減、案件ポートフォリオの最適化に取り組みます。また、大型投資凍結(現有資産の稼働向上)、契約案件の見直し等による運転資金改善に努め、営業資産残高の圧縮に努めます。



お伝えしたいこと 3

経営資本をどのように 企業価値向上に つなげるのか

CTOメッセージ

体系的なシステムで
イノベーションを日常化し、
企業価値を
向上させます。

代表取締役 専務執行役員 CTO
技術本部長

倉田 英之



技術開発は事業活動の原動力

AGCにとって技術開発は事業活動の原動力です。板ガラスを国産化した創業時の志「素材・ソリューションで社会貢献していく」という使命感がその根底にあります。AGCは創業以来常に新技術の開発と進化に努め、社会や産業が変化の際は、いち早く最適なソリューションを提供し、お客様のニーズに応えてきました。AGCには常に世の中の変化に対し新しい技術を取り入れ、新たな価値の創造に向けてチャレンジする企業文化があります。その中で培い育ててきた技術の蓄積、高い能力・ノウハウを持った豊富な人財、それを活かし切る組織力、そして相互信頼による有力なお客様・産業との結び付き、これらがAGCの強みです。

組織力でイノベーションを起こしている点は社外からも高く評価されており、2026年2月に経営者イノベーション委

員会主催「第一回システムティック・イノベーション経営賞」の「システムティック賞」を受賞しました。この賞は、体系的なシステムのもとでイノベーション活動を実践している企業を対象としており、イノベーションを属人化させず、組織的・継続的に生み出すAGCのシステムが高く評価されたものです。これは、単発的な技術開発でなく、継続的に新技術・新事業を生み出す全社的な仕組みがAGCの強みであることを意味しています。

組織的・継続的にイノベーションを生み出す AGCのシステム

中期経営計画 **AGC plus-2026** の達成に向けて、技術本部では次のような施策を推進しています。

第一は、筋の良いテーマ選びです。技術開発において非常

に重要なことは、事業に貢献する筋の良いテーマを選ぶことです。そのための取り組みの一つが、Business and Technology Outlook (BTOL) 活動です。この活動を始める前は、中・長期計画を策定するタイミングで技術や市場環境のマクロトレンドを都度見直していました。しかし、技術やお客様、そして市場環境は日々変化しています。BTOL活動では、社会・産業・技術のマクロトレンドを中長期視点で分析し、AGCが注力すべき技術領域や開発テーマを選定して、将来の技術開発の方向性をロードマップに反映しています。その上で、技術や市場環境などの変化を見定め、毎年見直しを行っています。

BTOL活動では、7つの重点技術領域を定め、お客様と開発の方向性をすり合わせながら、部門間の戦略整合性の確保や注力開発テーマの優先順位付けを行います。これにより、筋の良いテーマにAGCの保有する技術を集中的かつ機動

CTOメッセージ

的に投入することが可能になります。このように、全社のR&D投資を効率的に活用するため、技術開発において“何をやめるか、何を始めるか、何を継続強化するか”を常に念頭におき、限られた開発リソースの中で、ポートフォリオの組み換えとテーマの取捨選択を行っています。

テーマの推進に当たっては、開発効率向上のため、技術本部と事業部門が戦略をすり合わせながら、仮説指向計画法(Discovery-Driven Planning, DDP)を用いたテーマ・マネジメントを行っています。個々のテーマについてシナリオ検討会を実施し、テーマ選択の段階から市場や技術、サステナビリティなどを多角的に評価することに加え、開発の進捗度に応じて技術仮説・事業仮説を検証し、テーマを改廃、強化します。このようなテーマ管理により、研究の方向性を明確にし、より良いテーマに進化させていきます。

第二は、「両利きの開発」です。「両利きの開発」とは、既存の事業を強化していくための右利きの開発と、新事業を創出するための左利きの開発をバランスよく行うという考え方です。右利きの開発では、お客様との協創活動やアカデミアとのオープンイノベーションを活用して効率的に進めています。左利きの開発は、コーポレートプロジェクト(事業開拓部他)を中心に推進しています。プロジェクトでは、初期の段階から事業部や知的財産部との協働によってインキュベーションを進めながら、開発→事業開拓部→事業部へとスムーズ



につながる仕組み(パイプライン)を確立しています。ここでは常時5つ程度のプロジェクトが進行中で、すでに事業開拓部でのインキュベーション、カンパニーへの移管が軌道に乗り始めており、全固体リチウムイオン電解質やファインセラミックス系のテーマが事業化に向けて立ち上がっています。さらに、2026年は革新的でチャレンジングなテーマを提案し、後押しする仕掛けをつくっていく予定です。

第三は、人財の多様性の向上です。横浜テクニカルセンター(YTC)をグローバルの研究拠点として位置付け、AGC Glass EuropeのAGC Technovation Centerとの人事交流や海外人財の採用を進めています。また、カンパニーと技術本部の定期的な人財交流を数十名規模で実施し、人財の固定化を回避しています。

第四は、DXによる価値創造と競争優位性の確保です。2026年1月付でデジタル・イノベーション推進部と情報システム部を統合し、CEO直轄のデジタル・イノベーション統括部を設置しました。技術本部では、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・イノベーション統括部とも連携して、DXを活用した研究開発の変革RX(Research Transformation)を進めています。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向けのデータ分析ツールを開発しており、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ます。

オープンイノベーションにより技術探索と 新事業開拓を実践

2021年に開設したYTCは、技術開発の中心拠点であり、当社のオープンイノベーションの拠点です。毎年YTCには国内外から約500団体の来場があり、その3分の2が、将来の事業につながる企業と、オープンイノベーションにより新しい技術開発につながるアカデミアの研究者で占められて

います。これによって、研究者が陥りがちな自前主義を脱し、社外との連携・協業による革新的技術の探索や新商品・新事業の創出に精力的に取り組んでいます。

オープンイノベーションの具体的事例としては、産学連携の進化形として、東京大学、名古屋大学、東京科学大学などとの大型連携による新技術領域の創出に取り組んでいます。また、日本材料技研、UMI、ATACなどのベンチャーキャピタルやそれらを通じたスタートアップ企業とのコラボレーションによって、新技術・新市場の探索と育成にも注力しています。

こうしたオープンイノベーションの取り組みは、具体的な成果にもつながっています。AGCの100%子会社であるAGC Glass Europe社とSaint Gobain社による、EUイノベーション基金の支援を受けたCO₂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、東京大学大学院工学系研究科との共同研究によるガラスの超高速レーザー加工技術の開発、NEDO「グリーンイノベーション基金事業／次世代型太陽電池実証事業」に採択された「ガラス型ペロブスカイト太陽電池の量産技術開発とフィールド実証」プロジェクトへの参画など、すでにいくつかの成果が生まれています。さらに、物流分野においてもオープンイノベーションを推進しており、当社が分科会リーダーを務める一般社団法人運輸デジタルビジネス協議会(TDBC)と株式会社traevoが進める共同輸送の取り組みが、「第8回日本オープンイノベーション大賞国土交通大臣賞」を受賞しました。産業横断の共創による物流DXを通じて、輸送効率の向上やCO₂排出量削減など、サプライチェーン全体の効率化・高度化にも取り組んでいます。

また、これらと並行して社内オープンイノベーションも推進しています。YTC研究棟の改造・改編、各カンパニー事業部研究所のYTCへの集結により、縦割り組織の弊害をなくし、幅広い分野の専門性と強みを融合させることによって、新たな事業領域の創出や競合との差別化に結び付けています。

YTC以外にも、米国クパチーノ(シリコンバレー)、フランク

CTOメッセージ

フルト、シンガポール、上海に新事業の機会の探索を目的としたオープンイノベーションハブを開設し、グローバルでのオープンイノベーションを推進する「Globe活動(Global Activity for Creating New Businesses & Entrepreneurs)」も展開しています。

“守りの知財”から“攻めの知財”へ転換

AGCがこれまで蓄積してきた知的財産は、特定の製品・事業を模倣や侵害から保護する“守りの知財”の役割が中心でした。今後は、現状の製品や事業に限らず、蓄積してきた知的財産の価値を幅広く応用・適用し、収益化する“攻めの知財”へと転換していきます。これまでのように“守りの知財”を前提とするのではなく、“攻めの知財”を実現するために、グローバルで知的財産を積極的に活用していく戦略が求められています。その具体的な取り組みとしては、バリューチェーンや市場を意識した他社への影響度の高い特許群の創出や標準化ルール形成が挙げられます。さらに、知財情報解析を活用し、新規事業や既存事業戦略にも貢献しています。

他社への影響度の高い特許群の創出の取り組みについては、発明評価基準に「他社に及ぼす影響度」で評価する「発明報奨制度」を導入することにより、事業に貢献する特許群の創出を加速してきました。

またAGCでは、グローバルな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。それに加えて、新しい市場の創出に向けた活動を展開しています。そのため日・中・欧のルール形成に向け、JBCE(在欧日系ビジネス協議会)等の在欧団体との協力強化や人財派遣を進めています。

さらに、知財情報解析を活用し、異分野も含めた新規事業の探索や既存事業の新たな価値提供の可能性を抽出することにより、新規事業や既存事業戦略に貢献しています。

こうした取り組みも活用しながら、保有する知的財産を徹底的に使い切ることで、持続的な企業価値向上を実現していきます。

多様なキャリアパスを通じ、 次代を担う人財の輩出を目指す

「人財のAGC」を掲げる当社にとって、新卒採用人員の約8割を占める技術系人財の育成と活用が、さらなる企業価値向上のカギを握っていると考えています。コーポレート所属の技術開発部門の約3割が博士号を保有*しています。さらに、毎年数名を海外トップクラスの大学に送り出し、学位取得や最先端の研究を実施する機会を設けています。これらによって、世界最先端の研究ネットワークへの参画による情報収集とグローバルな人脈づくりを進めています。また、人事制度として特別研究員制度(フェロー制度)を設け、一つの技術領域で世界の第一人者となるような技術系人財システムも導入しています。

*取得見込み者を含む

新事業創出に向けては、海外「Globe活動」拠点に人財を派遣し、グローバルな新事業の創出機会の探索や国際的な人脈づくりの機会を提供しています。また、ベンチャーキャピタルに人財を派遣し、新しい技術やビジネスがダイナミックに生まれる環境に身を置くことで事業センスを磨きつつ、出資先の社外取締役を務めるなど、貴重な実務経験を積ませています。こうした多様なキャリアパスの提供を通じて、AGCの次代を担う人財を次々と輩出していくことがCTO所管部門の使命だと考えています。

一方で、将来起こりうるリスクを過剰に評価するあまり、あえて困難なことに挑もうとしない現実があることも事実です。また、自分の専門技術領域に閉じこもり、他の領域や他部署と積極的に関わろうとしない研究者も少なくありません。こうした現状を打破し、全ての人が能力を最大限に発揮するためには、チャレンジを推奨して育める文化の醸成、



グローバルなネットワークへの参画をはじめとする人的交流の活性化、経営層との対話の強化が不可欠で、今後はそのための仕組み、仕掛けづくりにさらに力を入れていきたいと考えています。

企業価値向上に向けた仕込みは着々と進行

技術本部は、AGCの成長をけん引するエンジンであり、イノベーションの原動力でもあります。お客様の期待を超える新技術・新商品を次々と生み出し、革新的な生産技術によって圧倒的なコスト競争力を実現する。そして未来につながる大型の事業テーマを仕込んでインキュベートする。これらは簡単なことではありませんが、有能で多様な人財を擁するAGCにとって、実行すべき目標です。

限界を突破しながら進化を目指す企業カルチャーのもと、ワクワクしながら仕事をし、世の中になくてはならない素材とソリューションを提供していくことが、私たちの喜びであり、願いです。

AGCでは各分野で企業価値向上に向けた仕込みを着々と行っています。ディスプレイやオートモーティブ事業が成長軌道に戻ったように、他の事業領域、戦略事業そして新たな事業領域でも、今後はその成果が次々に現れてくる見込みです。ぜひご期待ください。

技術開発とイノベーション

価値創出戦略・技術開発戦略のもと コアテクノロジーを活かし、企業価値を向上

AGCグループは長期経営戦略「2030年のありたい姿」として、「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」を掲げ、継続的な価値創出に取り組んでいます。製品・技術の提供や様々な企業活動を通じて社会的価値を創出しながら、事業ポートフォリオ変革や新事業創出により経済的価値を追求しています。そのために、事業シーズ・開発テーマの探索フェーズから、テーマの設定、具体的な技術開発、そして事業化までを、関係各部署が連携して、企業価値の向上に向け取り組んでいます。

技術本部では、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ための技術開発を行います。その事業化テーマの探索、設定が重要と考えています。マクロトレンドや市場の分析から、AGCの「事業ポートフォリオ変革」の方向性に沿って、長期的な視点で技術開発の注力分野を定めロードマップを策定します。これが後述するBTOL (p. 51)であり、お客様、事業部門、技術本部が戦略や開発の方向性をすり合わせながら進める重要な活動です。

選定されたテーマは、仮説指向計画法 (DDP: Discovery-Driven Planning) を活用し、「何をやめるのか、何は継続強化するのか、新たに何を始めるのか」を定めながら技術開発を進めていきます。早期に事業部門と協働し、事業インキュベーションすることにより、事業化の成功確率や収益性向上が期待できます。

開発にあたっては、四つの主要施策、「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」を実行し、確実な成果を目指します。

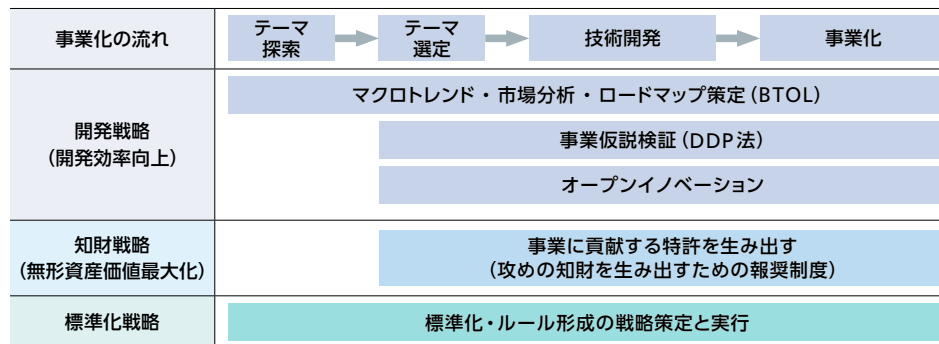
「両利きの開発」において、「右利きの開発」とは、①生産・

基盤技術を革新し、②お客様と共に次世代品・新商品を開発することを指します。①により既存事業の本質的な競争力向上を目指し、②によりコア・戦略事業の進化・拡大を目指します。一方、「左利きの開発」は、③保有能力 (既存の生産・基盤技術) を再定義し、新市場を開拓することを指します。将来起こり得る大きな時代の変化を予測し新事業を創出す

るアプローチです。

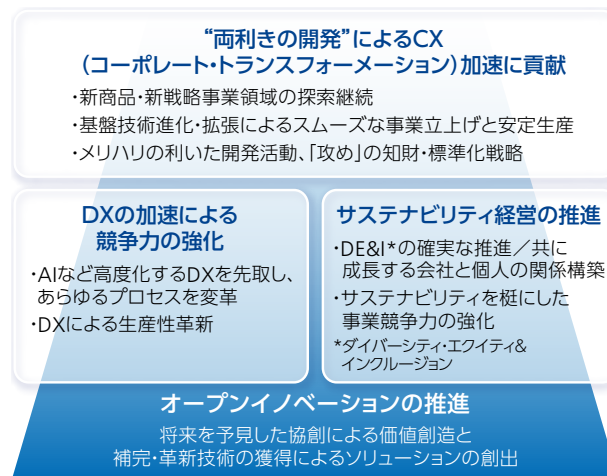
これら開発の初期段階から、他社に影響を与える強い知財や標準化・ルール形成の戦略を策定・実行することによって、開発成果が強化され、競争力のある強い事業につながります。

価値創出戦略



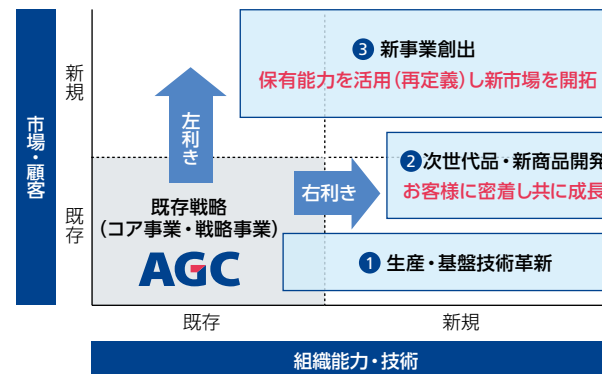
企業価値の向上

技術開発戦略



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



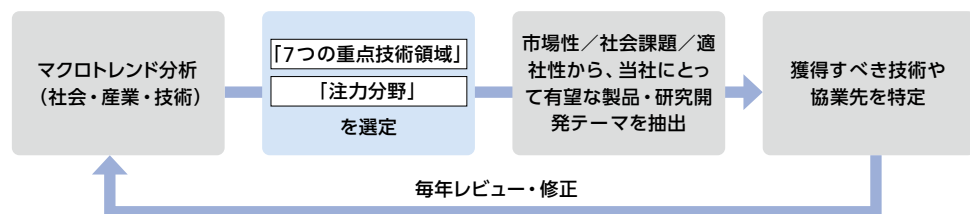
技術開発戦略 | 技術開発とイノベーション | AGC
詳細はこちらをご参照ください。

技術開発とイノベーション

BTOL 活動

AGCでは中長期の開発戦略策定のため、Business and Technology Outlook (BTOL) 活動を行っています。これは、中長期視点で事業環境 (Business) と技術 (Technology) のマクロトレンドから将来像を整理し、AGCの技術開発の方向性を示すロードマップに反映する活動です。

Business and Technology Outlook (BTOL) 活動



事業環境のトレンドでは、社会全体と産業界のトレンドを分析し、技術のトレンドと合わせた上で、「市場性・事業性」×「AGCの適社性」を考慮して、7つの重点技術領域と注力分野を絞り込みました。そして近年の急激な外部環境の変化にも追随するため、毎年見直しを行います。

AGC内では、この活動を技術本部と事業部門とで共有し、技術開発の方向性や戦略を整合させながら、個別の開発テーマのロードマップに反映しています。

7つの重点技術領域は、AGCの今後の成長を牽けん引する戦略事業・新事業に関わる「次の成長ドライブ」分野と、既存事業や基盤技術の強化に係る「DX基盤・環境対応」分野に分けています。そこから更にAGCにとって重要な21の注力分野を抽出し定めています。

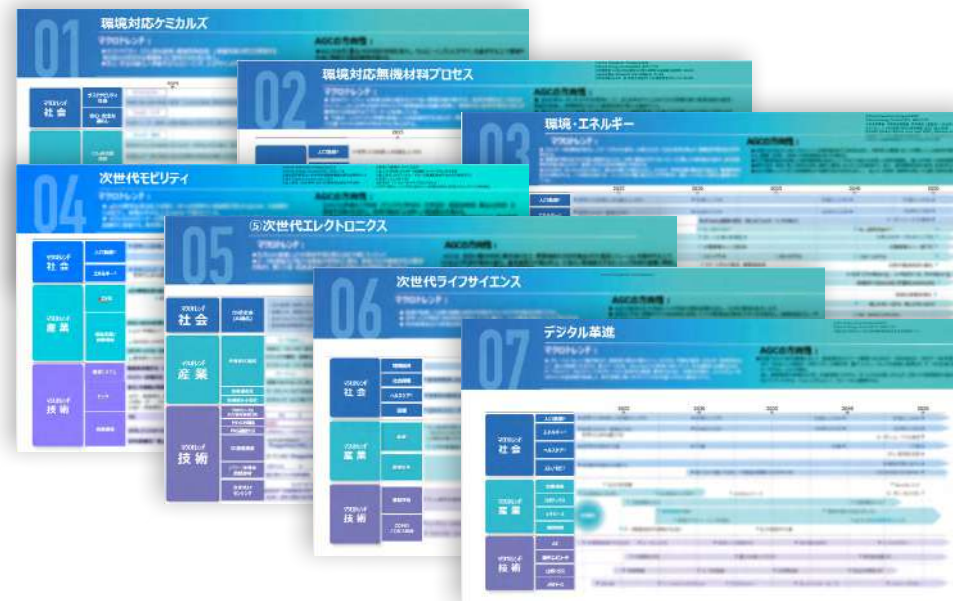
こうして定めた重点技術領域、注力分野については、中長期的なタイムラインで技術ロードマップを作成し、開発テーマの戦略に反映していきます。

これらの技術ロードマップをお客様とも共有し、将来の方向性の議論や協創活動などに活用することで、開発を加速していきたいと考えています。

BTOL活動を通して7つの重点技術領域とそれに対応する21の注力分野を選定

次の成長ドライブ	次世代ライフサイエンス	次世代エレクトロニクス	次世代モビリティ	環境・エネルギー
	抗体医薬品CDMOプロセス技術	次世代インターフェイスおよび次世代センシング部材	次世代グレージング	蓄エネルギー部材
	CDMOモダリティ展開	半導体部材(前・後工程)	車載センサ・通信	水素エネルギー部材
医薬品原材料	通信部材	xEV部材	再・省エネルギー部材	
DX基盤・環境対応	デジタル革進	環境対応ケミカルズ	環境対応無機材料プロセス	
	デジタル基盤	サステナブル機能素材	資源循環	
	開発・試作	サステナブルプロセス	環境対応セラミックス生産プロセス	
	設計・製造	カーボンネットゼロ	環境対応ガラス溶解プロセス	

7つの重点技術領域に対し、中長期的な技術ロードマップを作成

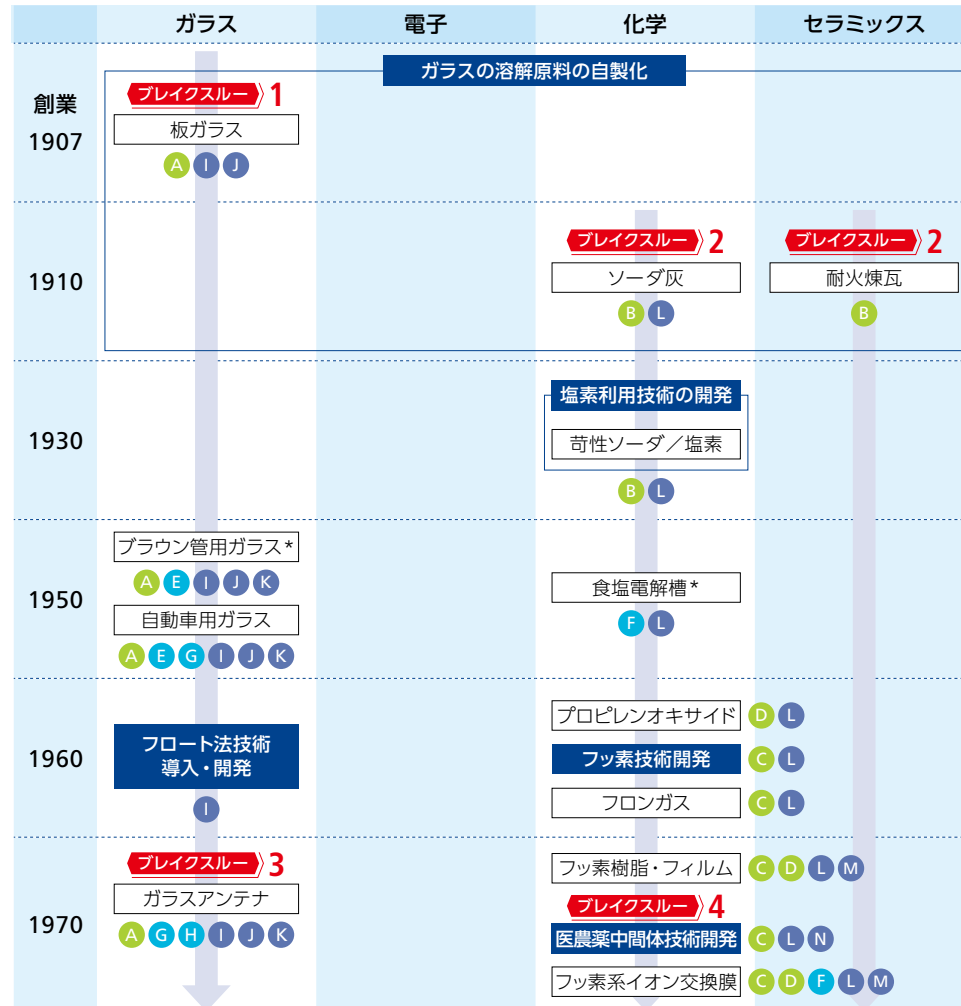


技術開発とイノベーション

コアテクノロジーの活用によるAGCのイノベーション

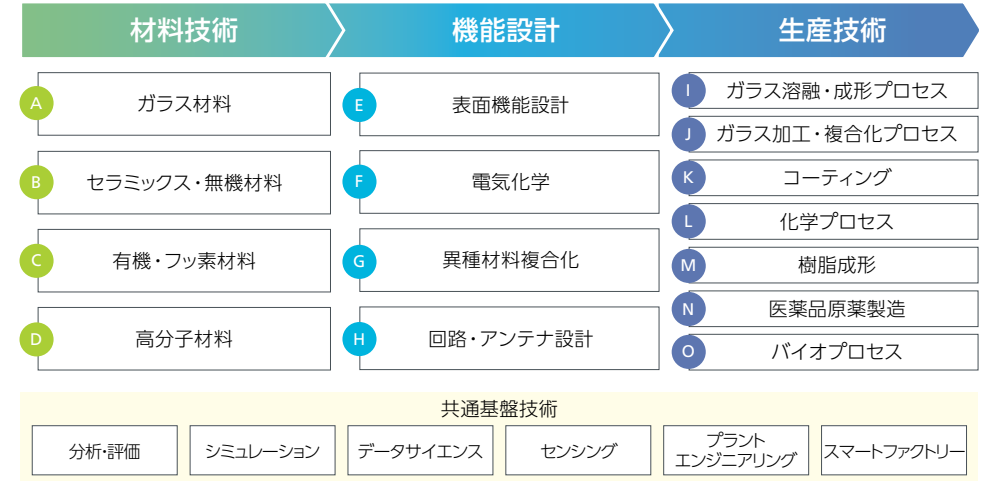
パーパス「AGC、いつも世界の大事な一部」のもと、AGCは独自の優位性を持つ材料技術、高機能化を実現する機能設計技術、生産技術を基盤に、これらを複合化することで、環境変化や困難を乗り越えてきました。これからも、コアテクノロジーを活かし、社会的価値・経済的価値の創出と企業価値の向上を実現していきます。

*現在は事業撤退



コアテクノロジー

[コアテクノロジー | 技術開発とイノベーション](#)
詳細はこちらをご参照ください。



ブレイクスルー 1 挑戦と使命感で板ガラスの国産に成功

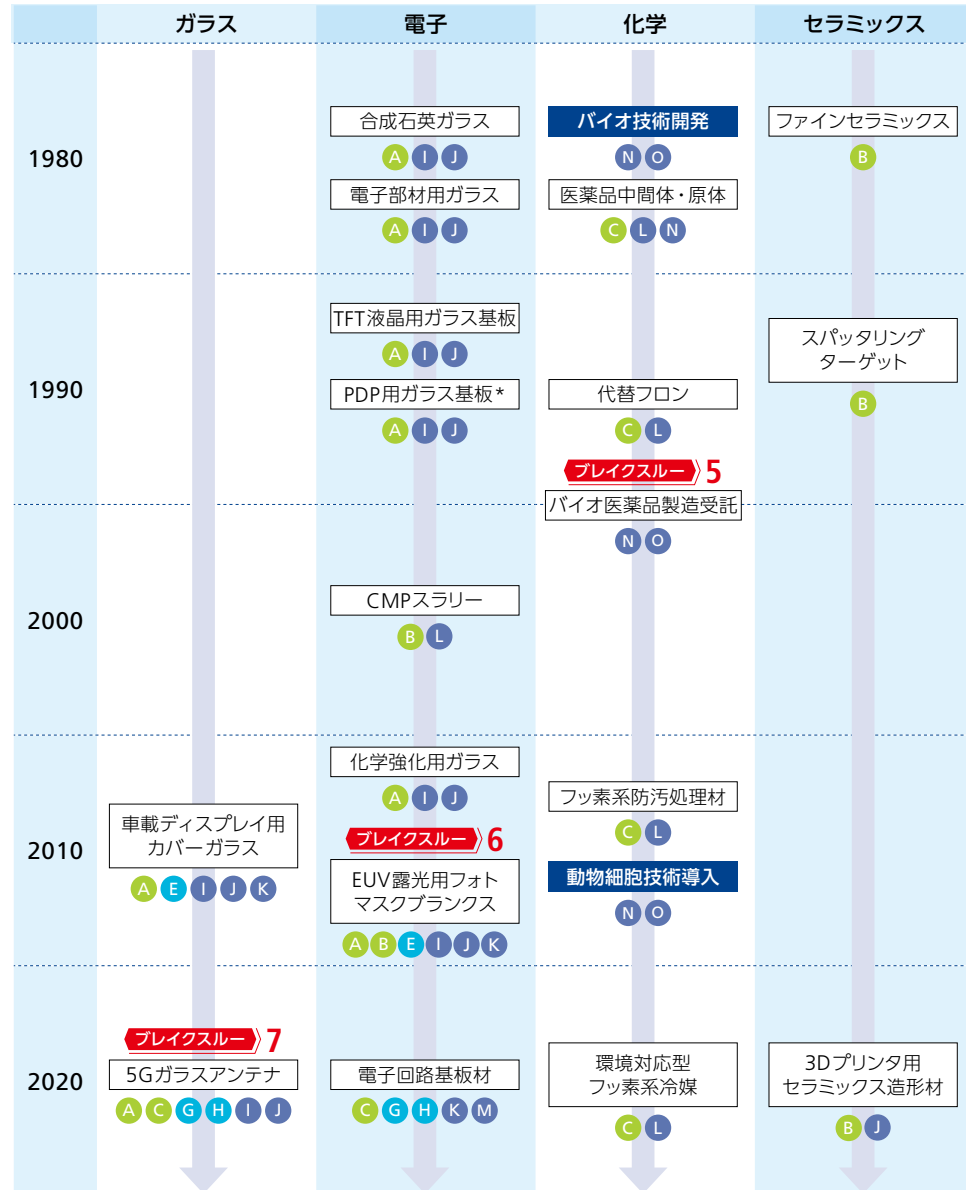
AGC創業の1907年(明治40年)当時、近代化が進み多くのビルが建築され、窓ガラスの需要が高まっていたが、国内では板ガラスは製造できず欧州からの輸入に頼っていました。板ガラスの国産化は困難を極め、多くの先人が挑戦したものの成功していませんでした。三菱家に生まれた岩崎俊彌は「この国に暮らす人のためになることをやり遂げたい」との使命感で、困難な事業に挑戦しました。ロンドン大学で化学を学んだ経験もある俊彌はベルギーから技術を導入し国産化に成功しました。困難に挑戦し素材で世界を支える創業の精神やオープンイノベーションは現在もAGCに脈々と受け継がれています。

ブレイクスルー 2 第一次世界大戦の供給途絶を“内製化×事業多角化”へ転換

第一次世界大戦でガラス原料であるソーダ灰とガラス溶解薬に不可欠な耐火煉瓦の輸入ができなくなりました。創業間もなく事業継続の危機に直面したものの、ガラスの国内供給継続の使命感で、AGCはソーダ灰と耐火煉瓦の自社製造に踏み切り、自給体制を確立。使命感と危機対応が、現在の化学・セラミックスの事業の礎となり、時代変化を生き抜く強い事業ポートフォリオの原型となりました。

技術開発とイノベーション

*現在は事業撤退



ブレイクスルー 3・7 「ガラスアンテナ」+「5G ガラスアンテナ」お客様との協創

自動車産業では現在「CASE (Connected、Autonomous、Shared & Services、Electric)」というパラダイムシフトが進み、車の通信機能の重要性が高まっています。黎明期の1970年当時ラジオの普及からアンテナが求められましたが、当時のポールアンテナはデザインや破損性の面で課題がありガラスアンテナが求められました。AGCにはアンテナ技術はありませんでしたが、将来の自動車には必ず通信機能が求められるはずとの信念で、社内のアマチュア無線家を集めて、ゼロからの開発に成功しました。

近年でも、通信の更なる高速化で求められるミリ波帯での5G通信アンテナの実証実験に、通信キャリア・機器メーカーと共同で世界初の実証実験に成功しています。

これらは、将来のニーズを先取りし、お客様との協創で革新的な新製品を生み出していく活動で、両利きの開発における「②次世代品・新商品開発」の事例と言えます。

[モビリティ | 技術開発とイノベーション](#)
詳細はこちらをご参照ください。

[世界初、28GHz帯に対応する5G端末向けのガラスアンテナで通信に成功 | ニュース](#)
詳細はこちらをご参照ください。

ブレイクスルー 4・5 フッ素技術による医農薬中間体技術開発からバイオCDMOへ

1970年代にフッ素含有化合物が高い生理活性を示し、医薬品や農薬として良好な効能を示すことが知られるようになりました。AGCでも1975年ごろから長年培ってきたフッ素化技術、フッ素化合物の精密合成技術を用いて開発をはじめ、40年以上にわたりお客様のニーズに合わせて医農薬中間体や原薬・原体の開発から製造までの受託サービスを行ってきました。特に、医薬品においてはcGMP（現行適正製造基準）に適応した厳しい品質管理と安定生産でお客様をサポートし、合成医薬品事業は順調に成長しています。

1980年代以降はバイオ技術も導入し、分裂酵母を用いた独自のASPEX*技術を開発。その後2000年代にはBiomeva社、CMC社などを買収し、微生物や動物細胞を用いた製造技術を獲得し、AGC Biologicsとしてバイオ医薬品事業を拡大しています。

*Asahi Glass Schizosaccharomyces pombe Expression System (AGCが起硝子時代に独自で開発した分裂酵母利用タンパク質発現システム)

ブレイクスルー 6 格段に高い品質要求を長期視点開発とコア技術の組合せで実現

EUV露光用フォトマスクブランクスは、波長13.5nmの非常に短い波長の光（極端紫外線）を用いた最先端の半導体露光用の原版素材でAlチップなど最先端半導体の製造に不可欠です。格段に高い品質が求められ、供給できるメーカーは世界でも2社に限られます。AGCでは半導体のロードマップに従い、前世代のエキシマーレーザー露光の時代から長期的な視点で開発を続けていました。2003年に半導体製造技術開発の米国のコンソーシアムSEMATECHで、EUV露光技術の開発プロジェクトが立ち上がった際に声がかかり、開発が本格化しました。長年培った合成石英技術、研磨技術、コーティング技術を活かし、2017年に量産化に成功しました。

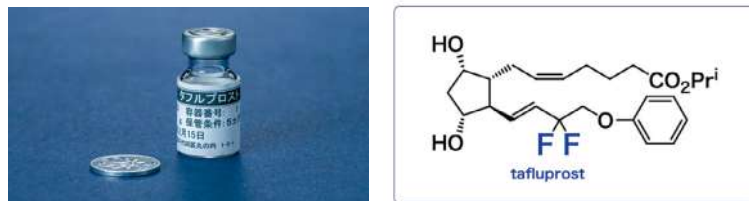
技術開発とイノベーション

コアテクノロジーの組み合わせによる新製品開発事例

合成医薬品 CDMO、農薬 CDMO、創薬事業

フッ素含有化合物は高い生理活性があり、医薬品や農薬として良好な効能を示すため、多くの医薬品や農薬で使用されています。AGCは長年培ってきたフッ素化技術、フッ素化合物の精密合成技術を用いて、40年以上にわたりお客様のニーズに合わせて受託開発・製造サービスを行ってきました。

参天製薬株式会社様と共同開発した医薬原薬タフルプロストとその分子構造



※フッ素含有化合物の例

製品を支えるコアテクノロジー（合成医薬品 CDMO、農薬 CDMO、創薬事業）

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

安全快適なモビリティ社会を実現する、 新コンセプトHMI (Human-Machine Interface) ソリューション

より安全で快適なモビリティの実現に向けて、ドライバーや乗員とのインターフェースとして重要な役割を果たすコックピットには、高いユーザビリティと安全性、意匠性を備えたHMI (Human-Machine Interface) が求められています。AGCは新たなコックピットコンセプト実現のため、高い情報視認性と自動車内装デザインとの親和性を兼ね備える車載用リフレクティブパネル「FeelInGlass® Reflective Blade for HUD」を開発し提案しています。このコンセプトの革新性がCES2026にて高く評価され、CES Innovation Awards® 2026を受賞しました。



製品を支えるコアテクノロジー（FeelInGlass® Reflective Blade for HUD）

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

合成医薬品 CDMO、農薬 CDMO、創薬事業

技術要素

C, L

フッ素含有化合物の生理活性は、受容体との相互作用の影響を受けるため、分子内に導入するフッ素の位置最適化も重要となります。AGCは得意とするフッ素化合物の精密合成技術と量産技術（C、L）を活かし、中間体や原薬・原体の開発から製造までの受託サービスを行っています。特に、医薬品においてはcGMP（現行適正製造基準）に適応した厳しい品質管理と安定生産でお客様をサポートしています。

FeelInGlass Reflective Blade for HUD

技術要素

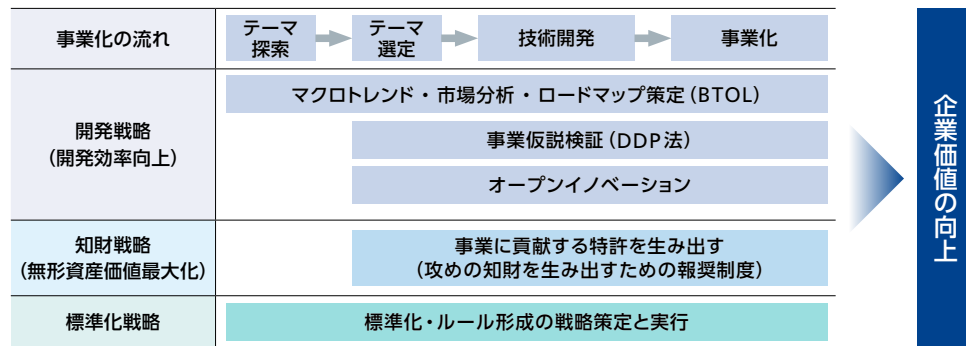
A, E, G, J, K, M

高強度のガラス素材に化学強化処理と独自設計のモジュール加工を組み合わせることにより自動車内装部品に求められる強度と安全性を実現しました。更にガラス表面に施されたAGC独自開発の特殊コーティングにより偏光サングラスをかけた状態でも映像視認性が確保されます。運転支援情報からエンターテイメントまで様々なコンテンツ・情報を集約することができ、コックピットデザインに革新をもたらすソリューションとして期待されています。

知的財産

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】が挙げられます。



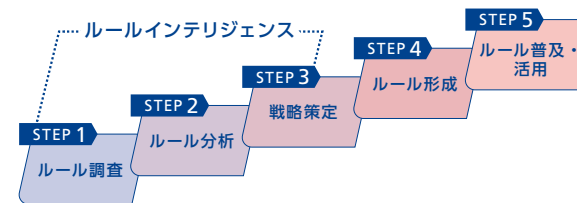
標準化・ルール形成戦略策定と実行

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年ごろ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。

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、各国において政策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。社内副業「ジョブチャレンジ」制度においても、ルールインテリジェンスなど標準化業務を通じた能力開発を進めています。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環境、生物多様性、水素技術、ナノテクノロジー、建築・建材、塗料、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

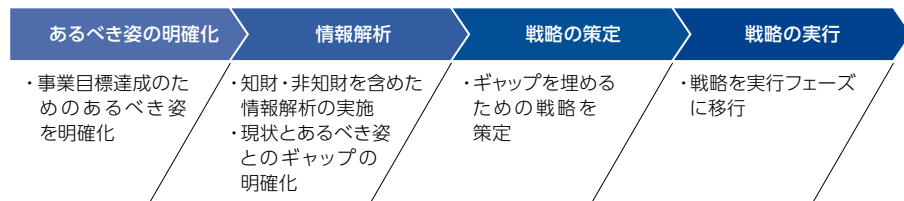
CTO 全社標準化活動 コーポレート部門 事業部門 海外拠点	ISOによるZEB*1の標準化	ZEBを実現するための方法論を技術仕様書として発行し、ZEBの普及に貢献
	ISOによるサーキュラーエコノミーの標準化	製品のリサイクル性などの指標や拡大生産者責任の仕組み等を開発し、資源の有効活用に貢献
	IECにおける削減貢献量*2の標準化	製品の原材料調達から廃棄・リサイクルまでのライフサイクル全体を通じたGHG排出量削減に貢献

*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旨とした建物
*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

知的財産

知財情報・非知財情報に基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。



[戦略事例] 車載用全固体電池向け硫化物固体電解質の知財活動

AGCは、ガラスと化学技術を融合させた独自の溶融法により、車載用全固体電池向け硫化物固体電解質の量産に向けた新たな生産技術の開発に成功しました。

この技術を基盤に、全固体電池分野では後発ながら、研究・開発部門及び事業インキュベーション部門と密接に連携し、特許出願・権利化活動により、これまでに累計約70件の出願を達成するなど積極的な知財活動を推進し、自社の特許ポートフォリオの拡充を進めています。

この知財活動を通じて、弊社の戦略事業に位置付けているモビリティ領域の強化に貢献しています。

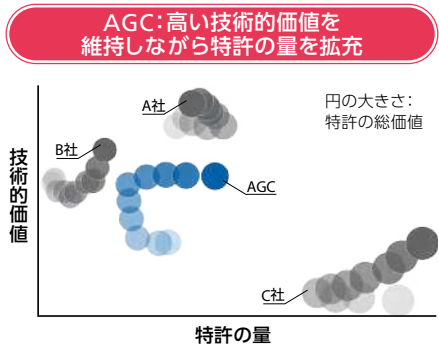


戦略的な知財ポートフォリオの構築

右図は、米レクシスネクシス社の「LexisNexis® PatentSight+」によるデータを用いて当社が作成した、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。

特許登録時に革新性・独創性や他社への影響度を基準とする独自評価で報奨金額を決定する発明報奨制度により、高い技術的価値を維持しながら、特許の量を拡充しています。

特許の技術的価値と量の変化（競合他社との比較）



戦略事業・新事業での知財ポートフォリオの強化

知的財産部では、CTO統括下の全社視点で、「両利きの開発」を推進し、技術開発部門と一体となって、戦略的な知財ポートフォリオを構築しています。

コア事業の知財ポートフォリオを継続強化しつつ、近年は戦略事業や新事業の拡充にも注力しています。（右図）

戦略事業・新事業については、従前から開発し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全固体電池向け硫化物固体電解質など新領域でも強化を進めています。

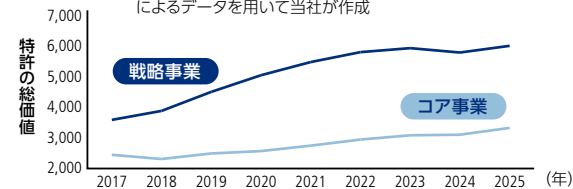
下図は、戦略事業である「半導体部材等」と「全固体電池向け硫化物固体電解質」の特許総価値の推移を示しています。「半導体部材等」の特許の総価値は直近3年間で約1.3倍、保有件数は約1.4倍に増加しています。また「全固体電池向け硫化物固体電解質」の特許の総価値は直近3年間で約11倍、特許件数は約8倍に増加しています。

このように新技術への積極投資を背景に特許総価値は着実に向上し、将来事業の収益拡大に資する「攻めの知財」を積極的に創出し、競争力のある知財ポートフォリオを構築しています。

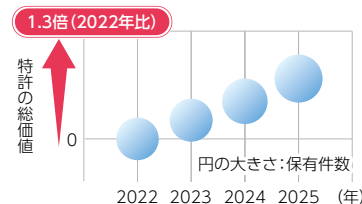
コア事業および戦略事業の特許の総価値の推移*

コア事業では一定の特許価値を維持しつつ、戦略事業は継続的に特許価値を上昇

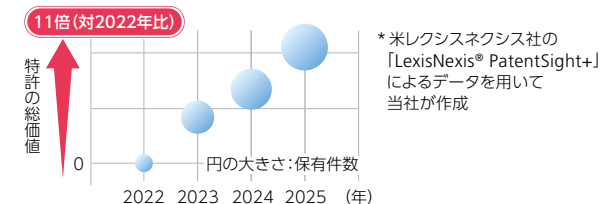
*米レクシスネクシス社の「LexisNexis® PatentSight+」によるデータを用いて当社が作成



「半導体部材等」の特許総価値の推移*



「全固体電池向け硫化物固体電解質」の特許総価値の推移*

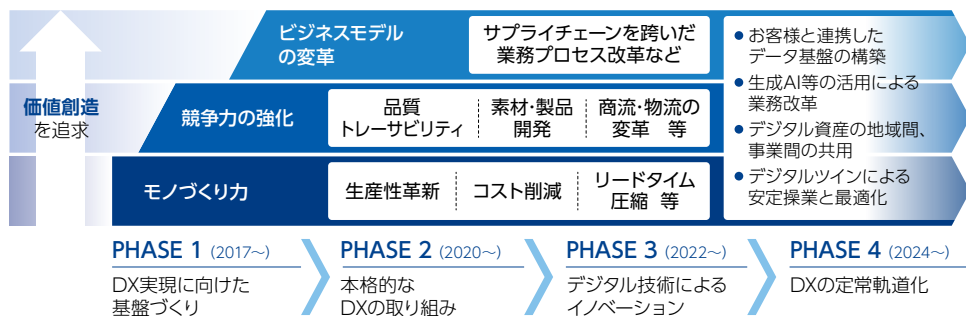


知財の活用

AGCでは、全社の知財ポートフォリオの最適化を進めつつ、特許を積極的に収益につなげていく取り組みも進めています。素材の特許は様々な事業分野にも応用できる可能性が高く、他社へのライセンスも含めて保有特許の積極的な活用を進めることにより、企業価値のさらなる向上に取り組んでいきます。

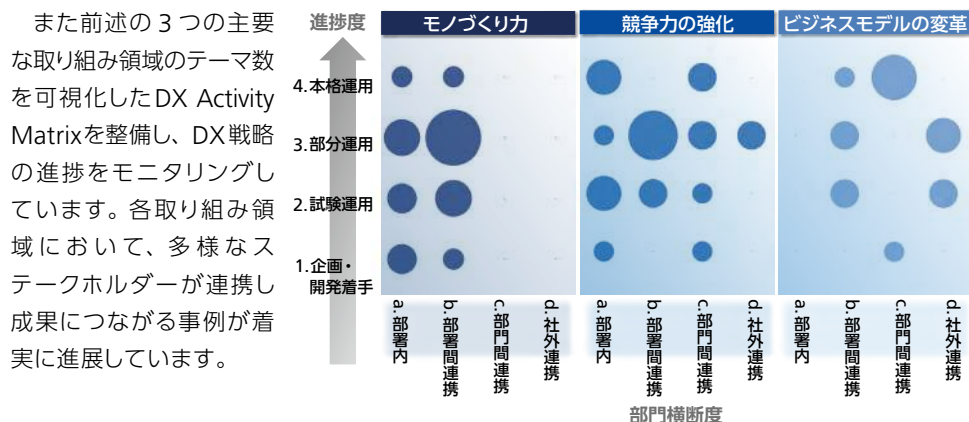
DXによる価値創造

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。中期経営計画「**AGC plus-2026**」の主要戦略の1つとして「価値創造DXの推進」を掲げるとともに、DXを「コーポレート・トランスフォーメーションの根子(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ます。この価値創造DXの主要な取り組み領域として「モノづくり力」、「競争力の強化」、「ビジネスモデルの変革」の3項目を設定しています。これらの取り組みにより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加速することで、AGCグループの持続的な成長と企業価値の最大化を図っていきます。



DX戦略の実施により生じた効果を評価する指標の一つとして「生成AIによる全社員の業務削減時間」を設定しています。その目標値と進捗は以下の通りです。

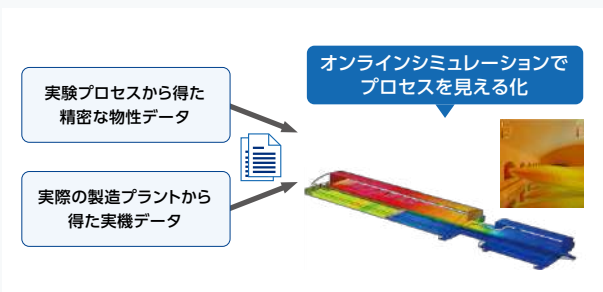
2024年度末	2025年度末	2026年度末目標
11万時間	47万時間(累計58万時間)	累計100万時間



モノづくり力

ガラス溶解プロセスのデジタルツイン

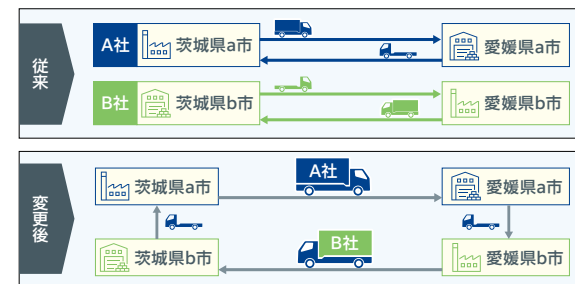
プロセスデータと独自の自動シミュレーション技術によりガラス溶融炉内の高温環境をデジタル空間で再現し、運転条件を最適化



競争力の強化

共同輸送相手探索サービス

最適な共同輸送相手をマッチングするサービスにより企業の垣根を超えた効率的な輸送を実現



ビジネスモデルの変革

ISOコンテナの内容量把握サービス

センサーデータを独自アルゴリズムで解析することによりコンテナ内の製品残量を把握し、お客様の在庫管理省力化を支援



AI技術の導入による自動車用フロントガラスの品質向上



オートモーティブカンパニー
アジア事業本部
技術開発統括部
デジタルサイエンスグループ

林原 就斗

(左一番目、所属・肩書は取材当時のものです)

(活動組織)
オートモーティブカンパニー
アジア事業本部
生産統括部、技術開発統括部、
品質保証部
技術統括室
技術戦略・企画室

愛知工場
ガラス第2部
設備技術センター

フロントガラス品質検査の従来の問題点

フロントガラスの積層状態に起因する不良発生リスクの低減が長年の課題となっていました。型式の多様性からこれまで目視による積層状態の検査も行っていましたが、さらなる検出精度向上による品質改善と人的資源の有効活用を目指す必要がありました。

不良検出の高精度化と
検査工程の完全自動化

品質向上と検査工数削減
(検査時間年間3万時間削減見込み)

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



異常検知AIとルールベースの組み合わせで フロントガラス検査を完全自動化

AGCのオートモーティブ事業が手がける自動車用フロントガラスは、2枚のガラスで中間膜を挟み込んだ3層構造となっており、その積層状態に起因する不良発生リスクの低減が長年の課題となっていました。その品質を左右する「積層状態」の検査は、これまで目視による検査も行っていましたが、さらなる検出精度向上による品質改善を目指していました。車種ごとにガラス形状や黒印刷部のデザインが多様多様であることに加え、良品であっても積層特有の複雑な模様が現れるため、判別が極めて困難でした。

この課題に対し、私たちが導き出した答えが「異常検知AI」と「ルールベース」を組み合わせた検査機です。一般的な「分類AI」では良品と不良品の両方の画像を大量に学習させる必要があります。

一方、異常検知AIは「良品の状態」のみを学習し、そこから外れるものを異常として検知します。異常検知AI単体では目標とする精度に届かなかったため、AIが抽出した不良候補を、自部署の知見であるルールベース(面積や明るさの閾値)

でさらに絞り込む二段階のアルゴリズムを開発しました。

開発にあたっては、私自身も社内外の「伴走型DX研修」に参加し、研究所や社外の専門家から助言を受けながら試行錯誤を繰り返しました。その結果、約5万枚という大量の画像を用いた検査において、見逃し率0%、過検出率0%という極めて高い精度を達成することができたのです。

現場での運用性を追求し 品質向上とデータ活用を加速させる

今回のプロジェクトで最も重視したのは、開発した技術をいかに現場に根付かせるかという点です。AIモデルは新しい車種の生産が始まるたびに追加学習が必要になりますが、その都度開発担当者が対応しては継続的な運用は望めません。そこで、プログラミングの知識がない現場スタッフでも、ボタン操作だけで簡単にAIの学習や管理ができる専用ソフトを自社開発しました。これにより、製造現場が主体となって高精度なAI検査を実施できる体制が整いました。

また、システム構成も工夫しています。当初は専用のAI検査用PCを増設して既存のラインと通信させていました

が、現在は既存の検査機ソフト内にAI機能を統合し、追加ハードウェアなしでPLC(制御装置)への組み込みが可能な形へと進化させました。この統合化により、展開の手間が大幅に軽減され、他ラインへの導入ハードルが劇的に下がっています。

2024年10月の本格運用開始以来、この異常検知AIを活用した検査機は着実に成果を上げています。2026年中に国内全ラインへの展開を完了させ、その後は世界各国の工場へと広げていく計画です。本取り組みにより、年間約3万時間の検査作業時間の削減が見込まれるとともに、高精度のAIの判定結果と製造プロセスのデータを紐付けてデータベース化することが可能になったため、高度な品質管理やプロセスへのFB等による品質向上も見込まれ、「不良を発生させない」製造工程の実現を更に推し進めることができます。

この「異常検知AI+ルールベース」という考え方は、他の製品の画像検査にも広く応用可能な汎用性の高いモデルです。本事例をAGCグループ全体の「成功体験」として共有し、AIを使いこなすことで品質と生産性の好循環を生み出す土台を作っていきたいと考えています。

人財 人事部長メッセージ



常務執行役員 人事部長
小林 純一

人的資本経営 「人財のAGC」を推進し、 さらなる企業価値向上に貢献

企業価値向上に向け、 「人財のAGC」の4つの取り組みを推進

当社は「人財のAGC」を掲げ、企業価値向上に向けた人的資本経営を推進しています。

風通しの良さ、チャレンジの奨励、主体性の重視というAGCの企業文化を基盤に、次の4つの戦略的方向性に沿って各施策に取り組んでいます。

第一は、多様な人財を活かすことです。パーパスを共有する多様な属性・経験・個性を持つ人財が、部門や国を越えて協働し、価値創出に貢献できる環境を整備するようにしています。課題は、グループ経営を担う経営人財の多様性をもう一段高い水準へ引き上げることです。経営層における国籍・地域の多様性は、事業のグローバルな広がりに対し

て十分とは言えません。売上の約7割を海外であげている企業として、この点は確実に変えていく必要があります。施策の一例ですが、昨年からアジア地域のメンバー向けの選抜研修プログラムを大きく見直し、将来の経営を担う人財の裾野の計画的な拡大を図っています。加えて、ジェンダーの多様性においては、2030年に向け、女性役員比率30%、女性執行役員比率20%という目標を設定し、進捗をモニタリングしています。

第二は、個人の主体的な成長を支援し、組織能力を継続的に高めることです。エンゲージメント調査を通じて、社員一人一人の成長実感の向上を課題の一つと認識しています。この認識のもと、自発的なキャリア形成を支援する取り組みや、主体的な学びを後押しする仕組みを取り入れています。その取り組みの一つが、CNA（Cross-divisional Network Activity：部門横断的ネットワーク活動）です。CNAは、所属する部門やカンパニーの枠を越えて、同じスキルや専門性を持つ人財がつながる「スキル軸」のネットワークであり、合計41のスキルでコミュニティ活動をしています。こうした学びの基盤を通じて、個々人の継続的な成長を支えています。

第三は、知の化学反応やデジタルトランスフォーメーションも活用した現場力の強化を通じて、新たな価値創出を促進することです。AGCはカンパニー制をとっているため、ともしば硬直的な縦割り構造に陥りやすく、知や人財が閉じた環境にとどまるリスクがあります。こうした“サイロ化”を防ぐためにも、人財の流動性を確保し、社内外でのコラボレーションを積極的に促すことが大切です。昨年、研究開発部門の人財を数十人単位で事業部門に配置しましたが、このような人財の交流を通じて経験の幅を計画的に広げているのもその一環です。これらの取り組みに加え、先述のCNAも、スキルを軸に人と知を横断的につなぐことで、組織の壁を越えた協働や知の融合を後押しし、組織のサイロ化の防止に役立っています。

第四は、エンゲージメントの向上と企業文化の醸成です。グループ全体で定期的実施しているエンゲージメント調査を通じて課題を把握し、改善につなげています。調査結果を見ると、多くの項目で確実にスコアは改善しているものの、「成長の機会」と「業務の効率性」については、課題感を感じています。「成長の機会」については、上司と部下の面談で単なる仕事の進捗だけでなく、キャリアについて対話の場を設けるとともに、社内副業などの仕組みも導入してきています。また、「業務の効率性」に向けては、Value-Based-Workingを基本的な考え方とした改善活動を全社的に推進しています。さらに、この2項目に限らず、各部署が自らの業務特性や組織状況に応じた施策を立案し、これに取り組んでいます。

これら4つの取り組みを好循環させることで、パーパスの実現と企業価値向上を図ることが、AGCの人的資本経営の考え方です。

未来を見据え、グループ経営人財の育成・登用を 全社最適の視点で推進

当社はカンパニー制を採用しているため、これまで優秀な人財が各カンパニー内にとどまりやすいという課題がありました。この課題に対応するため、CEO・CFO・CTO・各カンパニープレジデント・人事部長をメンバーとする人財委員会を設け、グループをけん引する次世代経営人財の育成に向けて、グループ全体最適の観点から人財の育成・登用について議論し、これを推進しています。

生成AIの進展や人口動態の変化により、仕事のあり方が大きく変わりつつあります。こうした変化を的確に捉え、人的資本経営「人財のAGC」のもとで、未来を見据えた人的投資により人財の力を最大限に引き出すことで、AGCのパーパスの実現と企業価値の持続的成長を確かなものにしていきます。

人財

AGCの人的資本経営「人財のAGC」

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

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。

人財のAGC



「人財のAGC」	目指す姿	課題	重点施策例	モニタリング指標／マネジメント例
多様な人財を活かす 目 p. 61	パーパスを共有する多様な属性／経験／個性の人財が部門や国を越えて一体となって意思決定・価値創出に参与していく環境を整備する	グループ経営を担う多様な経営人財の輩出（経営層における外国籍人財や女性の比率向上）	経営人財の育成・配置を議論する人財委員会の運営 経営人財候補者のグローバル選抜 経営人財候補者の多様性・個別性を踏まえた育成・支援	人財委員会における配置・育成に関する定期的なレビュー AGC（株）における2030年女性人財比率（役員比率30％、執行役員比率20％、管理職比率8％）
個人の主体的な成長を支援 目 p. 62	それぞれの強みやスキル、個性を主体的に磨き続け、各人の能力を発揮する機会を提供する	時代、環境に応じた最適な育成プログラムの継続提供 社員一人一人の成長実感向上	個人スキルや志向の可視化の仕組み整備 主体的・自発的なキャリアの形成支援プログラムの提供	CNA*参加者／イベント数 階層別研修 社内副業実施者数 チャレンジキャリア制度
エンゲージメントの向上と企業文化の醸成 目 p. 63	風通しの良さ・チャレンジ・主体性を重視する企業文化のもと、個々の人財の活力を高め、組織全体としてのパフォーマンスを最大化する	エンゲージメント肯定回答率の高位維持 否定回答率の減少	挑戦や成果を称える仕組みの継続的な運用 経営層の拠点訪問（経営層の価値観共有） Leaders' Interview（管理職の価値観共有）	役員報酬（エンゲージメントスコアが指標の一つ） AGCグループCEO表彰式の継続開催 対話会実施数／拠点数
知の化学反応／現場力の強化 目 p. 64	社内外での多様なコラボレーションをきっかけに新たなイノベーションと価値を生み出す人財を増やすとともに、モノづくりの現場力を向上させる	研究所と事業部門の更なる人財交流 DXを活用した製造・販売・開発における現場力の強化	専門領域を越えた横断的ネットワークの活性化 研究開発拠点の集約化による人財交流の活性化 社会人博士取得の推奨 DXやデータ活用を含む新たなスキル獲得の支援	CTO所管部門（技術本部等）一事業部間異動件数 博士号取得者数／率 社外共同プロジェクト数 DX人財の育成、DX活用事例

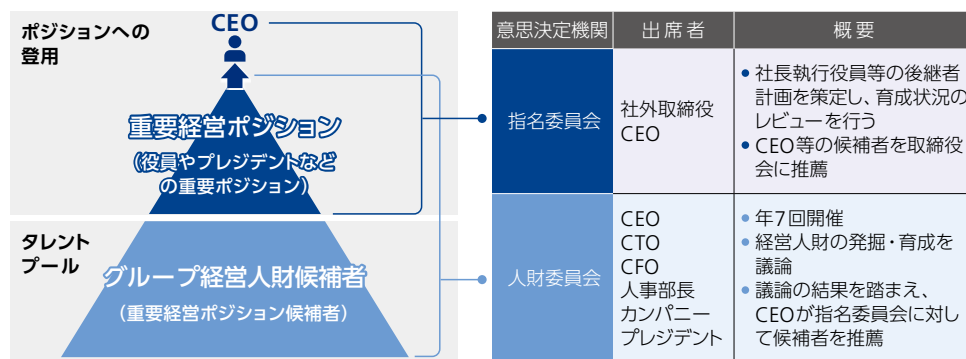
*CNA：Cross-divisional Network Activity：部門横断的ネットワーク活動

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、AGCグループでは経営の重要ポジションをグローバルに選定し、その後継者候補をタレントプールとして把握したうえで、計画的な配置・育成を行っています。

グローバルレベルでの経営人財育成は、「仕事を通じた成長」「メンター・コーチング」「研修」の3つの視点から、個々人の経験や課題に応じた育成計画を策定し、実行しています。



対象者については、部門横断的あるいは地域横断的に重要なポジションへ計画的に配置するとともに、360度アセスメントや、個別ニーズに応じたメンタリング・コーチングを通じて成長を支援しています。また、育成効果を高めるため、社外取締役が講師を務めるプログラムを実施するなど各種選抜研修への参加を通じて経営人財に求められる経験・知見の獲得を促しています。

AGCグループ経営人財育成プログラム体系



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た意識改革、育成、登用を一体で進めています。

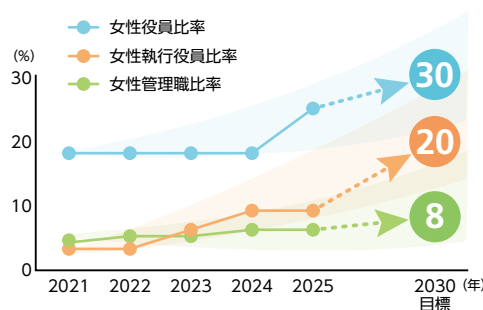
ダイバーシティ研修やアンコンシャス・バイアス研修の実施を通じて、管理職および従業員一人一人が多様な価値観を尊重し、公正かつ客観的な意思決定を行うためのマインドセットの醸成に取り組んでいます。

将来の経営・事業を担う女性人財に対しては、個別育成計画に基づく育成プログラムを展開しており、女性部長級を対象とした役員メンター制度や、女性社外役員との対話の機会を通じて、経営視点や戦略的思考、意思決定に必要な経験・知見の獲得を支援しています。また、次世代のポテンシャル人財についても、社外の女性リーダー育成プログラムへの参加を通じて、視野の拡大とリーダーシップの強化を促しています。

意思決定の場における多様性の確保は、グローバルに事業を展開するAGCグループにとって重要なテーマの一つであり、AGC(株)では、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%という目標を掲げています。これらの目標に向け、女性の積極的な採用と計画的な人財育成、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おり、取り組みの成果は着実に現れつつあります。

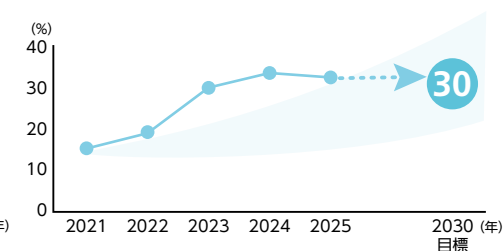
なお、AGCグループ全体では、2025年度の女性管理職比率は約15%となっており、年々向上しています。国内外の主要グループ会社において、社長、CFO、法務部長、品質部長、戦略部長、工場長などの重要ポジションで活躍しています。今後も、多様性確保の観点から、グループレベルでの積極的な登用を継続していきます。

女性活躍に関する2030年目標



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



*AGC(株)での取り組み

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、同業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2025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。

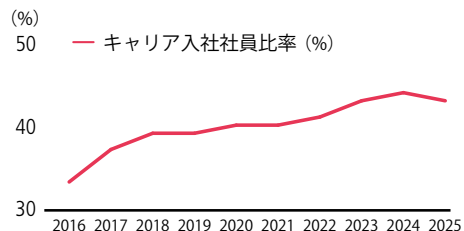
採用ルートの多様化(キャリア採用、リファラル採用、退職者再雇用制度)

AGC(株)では、事業戦略や人財ポートフォリオの高度化に対応するため、新卒採用に加え、キャリア採用、リファラル採用、退職者再雇用制度など、多様なルートを通じた人財獲得を進めています。近年、AGC(株)における正社員全体に占めるキャリア採用出身者の比率は着実に高まっており、多様な専門性や経験を持つ人財が組織に定着し、競争力の強化に寄与しています。

2022年から本格的に導入したリファラル採用では、当社の価値観やカルチャーに共感する人財の獲得につながっており、入社後の定着や早期活躍にも寄与しています。また、退職者再雇用制度については対象者を拡大し、社外で培った経験や専門性を有するアルumn人財が、再びAGCグループで活躍する機会を提供しています。今後も事業戦略と連動した人財ポートフォリオの構築を重視し、多様な採用ルートを通じて競争力のある人財の獲得と定着を進めていきます。

正社員に占めるキャリア入社社員比率

多様な専門性や経験を持つ人財が組織に定着

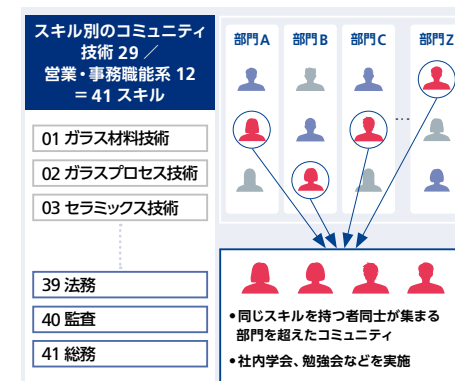


個人の主体的な成長を支援

スキル見える化と部門横断的ネットワーク活動

スキル見える化

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。2026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6,600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まれる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:CNA COM

CNA COMは、年1回スキル/JUKU*のリーダーとメンバーが集い、活動のさらなる活性化を図るイベントです。2025年は「CNAから知の化学反応を起こそう!」をテーマに、53のコミュニティ代表と国内外拠点から計106名が参加。プレゼンやポスターセッションを通じ各活動の紹介、課題共有などからコミュニティ間でのコラボレーションの芽が生まれました。経営陣からも学び合いと成長、領域を越えた連携、そしてイノベーションへの期待が寄せられ、CNAの価値を再確認する場となりました。

*JUKUとは、スキル(専門性)にとらわれず、テーマ(関心事)に基づき、その分野に詳しい者がリーダーとなり学びの機会を提供する組織横断的な活動。(デジタルマーケティングJUKUなど)

個人の主体的な成長を支援

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こうとする姿勢を大切に、社員一人一人の成長意欲を支える育成支援制度を整えています。階層別研修や専門性を高める教育に加え、個々人が自身の課題や関心に応じて選択できる研修を提供しています。また、社外学習や自己啓発を支援する仕組み(学びポイント)を通じて、自発的な学びを後押ししています。これらの取り組みにより、社員が自ら考え、学び続ける文化の醸成を図っています。



人財開発(研修)

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のできる仕組みで、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130名以上の従業員が参加しました。例えば、人事部が募集したジョブチャレンジ案件(CNA活動の海外拠点への展開)には、これまでの国内外での業務を通じて形成された人的ネットワークを活かそうと、複数部署から多様な人財が参加しました。

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職務に応募できる「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。

エンゲージメントの向上と企業文化の醸成

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、原則として3年ごとに実施してい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14カテゴリーで構成されており、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。

なお、2023年からは、大規模調査に基づく施策の効果や、組織の状態を定期的に確認し、継続的なエンゲージメント向上活動に生かすため、毎年の簡易調査も実施しています。

2026年は大規模調査を行う年であり、設問を分かりやすくするとともに、調査結果をこれまで以上に活用できる工夫を取り入れる予定です。大規模調査では、職場単位に細分化された結果が可視化されることから、日々の業務や組織マネジメントにエンゲージメント向上の視点を取り入れやすい仕組みを整備します。各職場がエンゲージメント向上に向けた取り組みを行うことで、「人財のAGC」の実現を進めていきます。

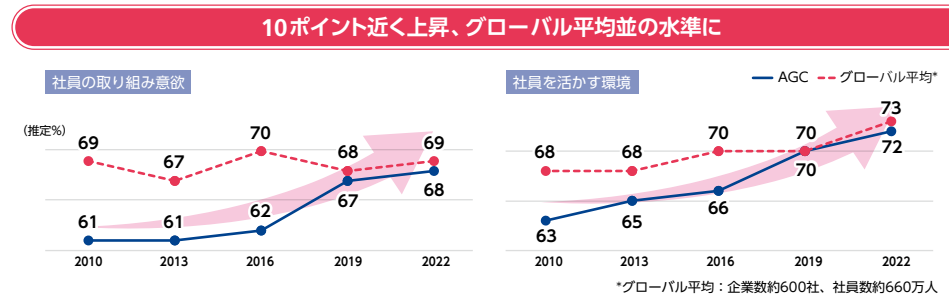


前回の大規模調査結果: [AGC総合レポート2023](#) を参照

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



知の化学反応／現場力の強化

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。本年は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41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

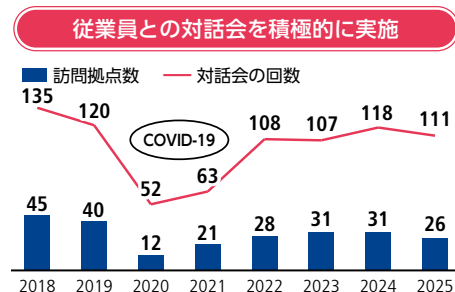
経営陣と従業員の対話

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。2025年はCEOによるものだけでも26拠点・111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が進められます。AGCグループでは、心理的安全性の確保された風通しの良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 Flat Glass (Thailand) 社 Chonburi工場)

CEOによる対話の回数 推移



技術的強みを生み出す人財の育成

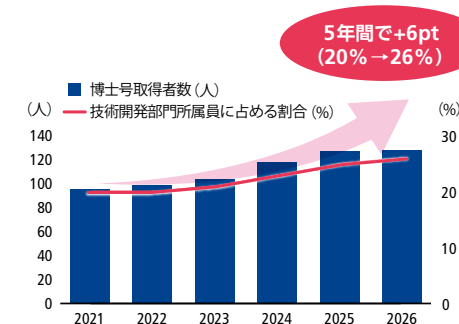
AGCグループは創業以来、時代の要請に応じて社会を支える素材・製品を生み出してきました。独自の優位性を持つ材料技術、素材の高機能化を実現する複合化技術、ブラックボックス化された製造技術、分析・シミュレーションなどの共通基盤技術を培い、現在の技術的強みの源泉となっています。技術人財の育成もこれら素材・製品の技術開発を通じて行われており、開発マネジメントに進む技術者、専門性を高めてプロフェッショナル・フェローに進む技術者など、個人に合わせたキャリアパスと育成の仕組みが設けられています。

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26%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。

*2026年1月1日付 材料融合研究所・先端基盤研究所・プロジェクト所属者

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



博士号保持者のアカデミア派遣・最先端技術収集

博士号保持者がAGCが注力する成長分野における世界最先端の研究ネットワークに参画し、最先端技術を製品開発などに取り入れることにより、次世代事業の創出と成長領域での競争優位性確立に貢献しています。



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

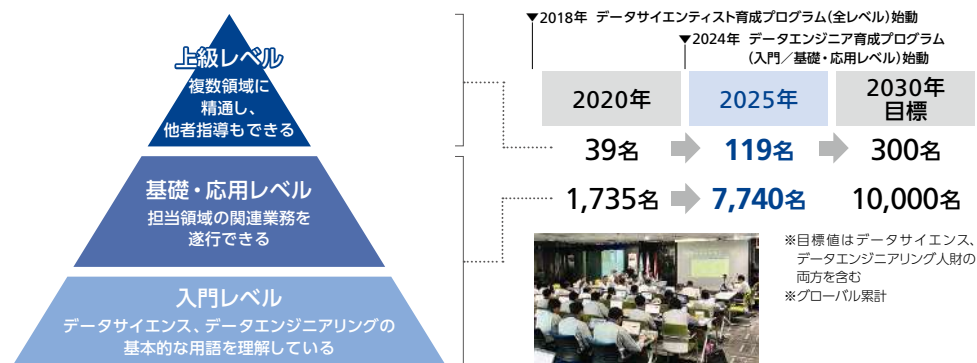
中期経営計画の基本戦略「価値創造のDX」に欠かせない、業務知識とデジタルスキルを併せ持つ「二刀流人財」の育成のための多層的なカリキュラムを構築しています。

職務に応じた多層的な人財育成制度を整備

経営管理者向けDX研修	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 2025年末時点で187名が 受講済み
データドリブン人財育成	「データサイエンティスト育成プログラム始動(2018年～)」 「データエンジニア育成プログラムの始動(2024年～)」	
工場技能向けデータ活用研修	生産現場のオペレーショナルエクセレンス向上(2021年～) 勤・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	
グループ内周知・啓発・学習活動	グループメンバーのデジタルマインド底上げ(2018年～)	

データドリブン人財育成

AGCグループの価値創造DXを加速させるため、データ活用教育プログラムを整備しています。2018年に立ち上げたデータサイエンティスト育成プログラムは「入門／基礎・応用／上級」の3段階で構成されています。時代の変化や現場ニーズを踏まえて2024年に研修内容を全面刷新し、AGCグループの各海外拠点にも展開しています。データ活用関連業務を独力で遂行



し、業務課題解決に貢献できる「上級レベル」は、2025年までに100名育成の目標に対し、119名を達成しました。さらに、2024年にはデータエンジニア育成プログラムの「入門／基礎・応用」レベルを新たに立ち上げています。

データ活用人財育成のグローバル展開

データ活用を通じたAGCグループの価値創造DXをグローバルに加速させるため、海外拠点においても人財育成を進めています。2025年には中国・インドネシア・タイでデータサイエンティスト育成プログラムを開催しました。参加者同士が組織の垣根を越えてコミュニケーションを取り合いながら、データサイエンスの基本理論やプロセスに加え、自らの業務課題をデータサイエンスでどのように解決できるかを学び、各拠点でのDX推進につなげています。



研修の様子

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、主に新入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1,800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・革新活動をけん引しています。

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

基本的な考え方

AGCグループは、気候変動・資源枯渇・生物多様性の喪失といった地球環境問題が事業継続リスクやサプライチェーン不安定化をもたらす要因となること、また自らの事業活動も環境に影響を与えることを認識しています。企業にとって、気候変動をはじめとする様々な環境課題は責任を持って取り組むべきテーマであるとともに、新たな成長機会の源泉でもあります。AGCグループは事業活動において地球環境との調和を重要視し課題に対応すると同時に、環境課題を成長機会に転換することで、持続可能な社会の実現と、事業のレジリエンス向上および中長期的な企業価値向上を目指しています。

AGCグループは世界各地の拠点における法令遵守を事業の前提としながら、原材料調達から製品使用・廃棄に至るバリューチェーン全フェーズで環境負荷の低減に取り組んでいます。

環境に関するマテリアリティ

AGCグループでは社会的潮流や長期的な視点を踏まえた上で、環境に関するマテリアリティ(重要課題)として、以下の4つを特定しています。

- ・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
- ・社会・環境に配慮したサプライチェーン

これらのマテリアリティは、事業活動が環境や社会に与える影響と、環境変化により事業が受ける影響の両側面からの評価に基づいており、経営上の優先事項として位置付けています。

 マテリアリティの特定に関する詳細:p. 15 を参照

環境方針

AGCグループの企業理念 **“Look Beyond”** や環境課題解決に向けた姿勢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グループ環境方針」を策定しています。「AGCグループ環境方針」では、バリューチェーン全フェーズで「脱炭素社会」、「資源循環社会」、「自然共生社会」構築への貢献を通じ、社会と自社のサステナビリティを実現することを宣言しています。



AGCグループは、2024年に中期経営計画 **AGC plus-2026** の展開と同時に、当社が事業活動を通じて創出したい社会的価値を「Blue planet」「Innovation」「Well-being」の3つに再定義しました。このうち「Blue planet」は、持続可能な地球環境実現への貢献を掲げ、原材料から製品の使用・廃棄に至るバリューチェーン全フェーズで環境負荷を低減し、全ての生命がよりどころとする地球の持続可能性に貢献することを目的としています。これは、製品・技術を通じたソリューション提供により社会の環境負荷低減に貢献することを意図しており、地球規模の課題解決を通じた事業成長により、企業価値を向上させることを目指しています。

また、ネイチャーポジティブの実現も自然資本の保全・再生を通じたレジリエントな社会の構築および事業の持続性確保という観点から重要視しています。生物多様性を含む自然資本は、AGCグループの価値創造を支える基盤的な経営資源であり、その健全性を維持・回復することは、長期的な事業継続に不可欠であると考えています。

 [AGCグループ環境方針](#)
詳細はこちらをご参照ください。

環境情報開示

AGCグループの環境に関する方針や戦略に基づき、気候変動に関しては、TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)提言に基づく開示フレームワークに準拠すると

ともに、同提言の内容を統合したISSB(国際サステナビリティ基準審議会)の開示基準を参照した情報開示を意識しています。また、自然資本保全については、TNFD(自然関連財務情報開示タスクフォース)による開示フレームワークを参照しながら、体系的かつ段階的な取り組みを発信しています。

環境ガバナンス体制

取締役会を中心とした監督・管理

AGCグループは、環境をはじめとする社会課題への対応を、経営戦略を策定するに当たっての重要因子として位置付けており、取締役会を中心とした監督体制を構築しています。取締役会では、グループ全体の経営目標および特に重要な環境に関するリスク・機会のマネジメント方針について審議・決議を行っています。また、AGCグループの取締役会は、サステナビリティや地球環境に関する知見を有する社外取締役を含むメンバーで構成しています。

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、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。

経営陣・執行レベルでの推進体制

サステナビリティ委員会

AGCグループは、CEOの諮問機関としてサステナビリティ委員会を設置し、気候変動や資源枯渇、生物多様性喪

環境

失といった環境課題について、経営戦略と一体的に議論しています。その内容は取締役会へ年2回報告されます。

📄 サステナビリティ委員会に関する詳細：p. 83 を参照

戦略

特定した環境に関するDIRO*¹

AGCグループは、TNFDによる開示フレームワークを参照しLEAPアプローチ*²に基づき、自然資本との接点を把握・分析し、事業との関連性が高い領域から順次リスク・機会の特定を進めています。

*1 Dependencies (依存関係)、Impacts (影響)、Risks (リスク)、Opportunities (機会)

*2 Locate (発見)、Evaluate (診断)、Assess (評価)、Prepare (準備)

依存関係 (Dependencies)

AGCグループの事業活動は、以下の自然資本や社会基盤に事業活動を依存しています。

- ◆ **エネルギー供給**: 特にガラス製造等高温プロセスにおいて、化石燃料や電力を使用
- ◆ **水資源**: 製造工程での冷却・洗浄・反応工程等、多目的で大量の水を使用
- ◆ **天然資源・原材料**: 珪砂、ソーダ灰、レアメタル、パーム油等、天然由来の原料を使用
- ◆ **気候の安定性**: 気温・降水・災害頻度等の気象条件の安定性に事業継続が依存
- ◆ **規制・政策環境**: 炭素価格制度、環境基準、有害物質規制等の法的枠組みとの整合性に依拠

影響 (Impacts)

AGCグループの事業活動は、以下のように影響を与えています。

- ◆ **原材料調達に伴う環境負荷**: 鉱物資源採掘や農地開発による生態系・土地利用への影響

- ◆ **温室効果ガスを含む大気への影響**: バリューチェーンでのGHG排出、法定基準値内の大気汚染物質の排出
- ◆ **排水・水質への影響**: 法定基準値内の水質汚染物質を含む排水負荷や水域への熱・化学的インパクト
- ◆ **有害物質の使用・排出**: 一部製品での特定物質使用
- ◆ **生物多様性への間接的影響**: 原材料調達を通じた森林伐採、水域汚染、土壌改変等による影響、プラスチックの使用および廃棄に伴う生態系への影響
- ◆ **環境課題の解決に資する製品・ソリューションの提供**

リスク (Risks)

依存関係・影響に起因し、AGCグループは以下の環境関連リスクを認識しています。

- ◆ **移行リスク (気候変動)**
 - ・炭素価格導入等規制強化によるコスト増加
 - ・高GHG排出製品に対する市場ニーズの減退
- ◆ **物理的リスク (気候・災害)**
 - ・洪水・熱波・干ばつ等極端気象による操業中断・設備被害
 - ・水資源の地域的不足による生産制約
- ◆ **資源制約・価格変動リスク**
 - ・鉱物・バイオ資源の供給不安やコスト上昇
- ◆ **コンプライアンス・レピュテーションリスク**
 - ・従来の法規制も含めた環境に関する国際基準への非対応による信頼毀損
 - ・サプライチェーンを通じた環境・社会問題の顕在化

機会 (Opportunities)

AGCグループは、環境課題への対応を通じて以下のような機会を認識しています。

- ◆ **低炭素社会に資する製品開発**
 - 省エネルギー性・軽量性・長寿命の製品提供によるお客様のCO₂削減貢献
- ◆ **再生可能エネルギー・資源の活用**

再エネ導入やリサイクル原料活用によるコスト構造の転換や対外評価向上

◆ グリーンサプライチェーンの構築

環境への配慮を求める調達基準やRSPO等の第三者認証取得によるステークホルダーからの信頼獲得

◆ 環境負荷を抑えた製品・技術

自然資本への負荷が低い材料選定や製造プロセスの改良を通じた市場競争力の強化

◆ 環境対応によるブランド強化

規制対応を先取りし、投資家・お客様・地域社会からの中長期的評価向上への貢献

さらに、依存関係と影響の相互作用についても、次のような関係性を明らかにしています。

◆ 相乗的な関係例

- ・水資源への依存度が高い化学品製造は、水不足時に生産リスクが高まる
- ・ガラス製造は上流での天然資源への依存度が比較的高いことから、社会が採掘や物流による生態系への影響を低減させる措置を講じた場合、調達リスクが高まる
- ・環境負荷が大きい事業は、規制強化や社会的評価低下のリスクが高まる

◆ 拮抗的な関係例

- ・環境負荷の低減が新たな製品開発・市場機会を創出 (例: 低炭素ガラス、リサイクル材活用)
- ・環境リスク対策が技術革新につながり、競争力を強化 (例: エネルギー効率向上、排水再利用)

環境DIRO評価に用いたシナリオ

AGCグループでは、幅広い環境課題に対し事業活動との関係を特定・評価するため、複数の外部シナリオおよび分析ツールを活用しています。具体的には、以下の国際的な評価ツールを活用しています。

環境

- ENCORE (Natural Capital Finance Alliance): 自然資本と事業活動との依存・影響の可視化
 - Biodiversity Risk Filter (WWF): 地域別の生物多様性リスク評価
 - SBTN sector materiality tool (Science Based Targets Network): 自然関連課題のマテリアリティスクリーニング
- これらのシナリオおよび分析ツールの活用に加え、気候変動に関しては、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排出シナリオ(Net Zero Emissions by 2050 Scenario、以下「NZEシナリオ」)、各国の表明公約を反映したAnnounced Pledges Scenario (APS)、および気温上昇4℃前後を想定するRCP8.5シナリオを活用し、移行リスク(炭素価格・規制強化等)および物理的リスク(気温上昇・災害リスク等)について、定量・定性の両面から分析を

行っています。

優先地域にある直接操業の場所

特定した依存関係と影響の一つとして、直接操業による生物多様性への影響が存在する可能性を認識したため、AGCグループ各拠点における生物多様性リスク調査を実施しました。

その結果、現時点では当社の事業活動が特定の生物種に顕著な影響を及ぼしている事例は無いことが判明しました。一方で、当社が関与することにより生物多様性の喪失の回避、またその保全と回復が図られる事案については積極的な活動を実施しています。

気候シナリオを考慮した事業への主な影響分析と対応

大分類	リスク・機会	シナリオ	財務インパクト	対応策
移行リスク	炭素価格の上昇	先進国: 180米ドル/ t-CO ₂ 新興国: 125米ドル/ t-CO ₂ (2035年/ NZE (1.5℃) *1) *2	最大1,368百万米ドル/年 ※2024年排出量レベル(Scope1,2)が不変の場合 ※各国・地域のカーボンプライシング導入可能性を勘案(連結/2035年/NZE (1.5℃))	<ul style="list-style-type: none"> ● フロートガラス溶解案における燃料転換・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 ● インターナルカーボンプライシング制度による脱炭素投資の推進 ● 炭素効率を意識した事業ポートフォリオ評価と事業運営
物理的リスク	突発災害(洪水)	2050年/RCP8.5 (4℃) *3	2.1億円/年(国内外18拠点)	<ul style="list-style-type: none"> ● 洪水対策設備の導入
機会	建築物リノベーション市場	2030年/APS (2℃未満) *4	リノベーション比率が2020年比で2倍に増加(欧州/2030年)	<ul style="list-style-type: none"> ● 高断熱・リサイクル性に優れた窓ガラスの販売 ● 建材一体型太陽光発電ガラスの販売
	次世代冷媒・溶剤市場	2030年/APS (2℃未満)	低GWP冷媒の市場規模が2030年ごろには2019年比で現在の2.2倍に拡大	<ul style="list-style-type: none"> ● 環境対応型次世代冷媒・溶剤の販売
	水素市場	2030年/NZE (1.5℃)	水電解装置設置容量(累積)が増加(2024年実績4.9GW→558GW)	<ul style="list-style-type: none"> ● 水素製造・使用に関する素材の販売

*1 NZE (ネットゼロ・エミッション2050年実現シナリオ): 国際エネルギー機関(IEA)が作成した、産業革命以前からの気温上昇を1.5℃以下に抑える目標の達成を想定したシナリオ

*2 複数シナリオに基づき算出し、最大リスクとなるNZEベースの結果を記載

*3 RCP8.5シナリオ: 産業革命以前からの4℃前後の気温上昇を想定した物理的リスク(豪雨・台風・高温・渇水等)の気候予測シナリオ

*4 APS (表明公約シナリオ): 各国がパリ協定に基づいて決定する目標であるNDC (Nationally Determined Contribution) を反映したシナリオ

リスクとインパクトの管理

AGCグループでは、環境に関するDIRO (依存関係・影響・リスク・機会) が互いに相互作用し、環境戦略に大きく影響を及ぼすことを認識しています。これらの関係性は一方向ではなく、相乗的・拮抗的な関係が複雑に絡み合う構造であることを前提に、TNFDが開発し推奨するLEAPアプローチを参照した分析と戦略立案を進めています。

環境DIROを管理する組織のプロセス

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、取締役会に報告されます。各事業部門は拠点ごとにリスク評価を行い、継続的に改善・モニタリングしています。

全社リスクマネジメントへの統合

AGCグループでは、環境関連リスクを包括的かつ全社的に把握・管理するため、統合リスクマネジメント(ERM)の枠組みのもとでリスク評価と対応を推進しています。3年ごとに実施するリスク評価においては、気候変動、資源枯渇、生物多様性喪失などに関するリスクを多面的に特定し、重要リスクとして選定した項目については、「AGCグループ統合リスクマネジメント基本方針」に基づき、経営会議および取締役会での審議・監督を経て、全社的に対応策を講じています。

また、自社活動以外のバリューチェーンにおける環境インパクトの特定は、全てのお取引先様に対し「グリーン調達統合ガイドライン」への準拠を求め、環境に配慮した調達を実施しています。

PFASに対する考え方

炭素とフッ素の原子を持つ化学物質(ペルフルオロアルキル化合物又はポリフルオロアルキル化合物)は、広い括りでPFASと総称されており、PFAS全体で約12,000種類*あ

環境

るとされています。そのうちPFOS、PFOA、PFHxSおよびLC-PFCAs（長鎖ペルフルオロカルボン酸）の4つの物質群については、環境や人体に対する影響への懸念から、現在国際条約による規制対象とされています。AGCグループは、条約で規制対象となっているPFASのうち、PFOSおよびPFHxSについてはこれまで製造・販売・使用をしていません。また、PFOAおよびLC-PFCAsの製造・販売・使用は、条約による規制に先立ち、終了しています。

フッ素化合物には非常に多くの種類があり、その種類によって性質が異なるため、一括での規制は適切ではなく、それぞれの特性に基づいた規制がなされるべきです。また、フッ素化合物は、その特徴的な性質により様々な分野で代替が困難な素材です。AGCグループは、法規制を遵守し、製造工程における排出物の管理を行うとともに、その削減に向けた投資を継続し、責任ある生産活動を通じてフッ素製品を提供することで、持続可能な社会を支えます。さらに、AGCグループは1990年代から使用済みフッ素系冷媒の回収・破壊を進めるなどの、使用後の製品処理に関する施策や、第三者検証の下で蛍石の資源循環にも取り組んでおり、ライフサイクル全体で化学物質を管理することで、「循環フッ素社会」を実現させ、環境負荷低減に貢献します。

*米国環境保護庁「PFAS Master List of PFAS Substances」参照

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、サステナビリティKPIを新たに設定し進捗管理を強化しています。環境に関するリスクと機会の評価指標として、Scope1, 2, 3GHG排出量削減目標を設定し、経営の意思決定に反映しています。また、GHG排出量削減貢献製品のモニタリング指標も設定しています。

環境DIRO分析の結果を踏まえて、サステナビリティKPIであるGHG排出量の削減や削減貢献製品に加え、環境事故防止、水の適正な利用、汚染物質の削減などさまざまな観点から課題を特定し、短期的なKPI達成を目指しつつ中長期的な目標設定に向けて活動を推進しています。

目標および指標

テーマ	KPI・モニタリング指標	サステナビリティKPI
気候変動	Scope1, 2GHG排出量	★
	Scope1, 2GHG排出量売上高原単位	
	Scope3GHG排出量	
	建築用GHG削減貢献製品 出荷数量 指数	★
	化学品低GWP製品 GHG排出削減貢献 指数	★
	主要サプライヤーのGHG排出量削減目標設定率	
資源枯渇	高水リスク拠点対策実施率	
	高水リスクサイトでの対策実施率：100%	
環境汚染	埋立処分率：1%以下	
環境事故	重大な環境事故件数：0件	
共通	生物多様性保全関連活動の実施：全拠点	

リスクと機会の評価指標

リスク

気候変動対応に関して、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。

Scope1, 2

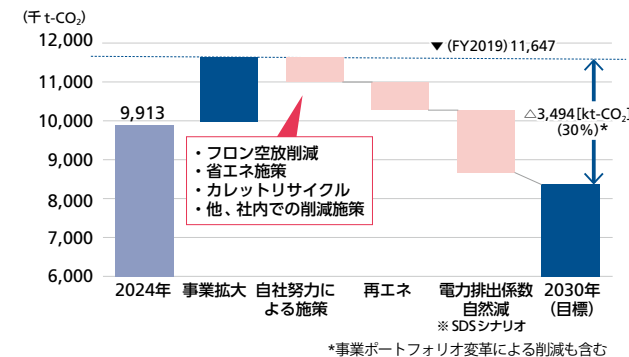
AGCグループは、2050年のカーボン・ネットゼロ*1実現に向けた移行計画として、以下を中心とする脱炭素ロードマップを策定しています。中期目標として2030年までにScope1, 2GHG排出量を2019年比で30%削減*2することを掲げ、再エネ導入・燃料転換・プロセス改善を通じて段階的な削減を推進しています。

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

▶削減ロードマップ(2024年実績をもとに2025年作成)



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様に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。

環境

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。今後もAGCグループの技術力を生かし、環境・エネルギー分野の関連製品による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推進しています。

- 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CO₂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。

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、サプライヤー様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。

- サプライヤー様の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排出量削減のため、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。

依存関係とインパクトを評価し、管理するために使用する指標

あらゆる自然資本に対する依存とインパクトを適切に把握・管理するための基盤として、グローバル拠点共通の環境マネジメントガイドラインを整備するとともに、共通のクラウドシステムを通じて環境関連データの一元的な管理を行っています。

環境

環境目標実現に向けた取り組み

AGCグループは、自然資本や生物多様性への配慮を経営戦略に組み込み、制度形成・技術開発・パートナー連携・現場実装の各レベルで多面的な取り組みを展開しています。

制度形成・標準化への貢献

環境課題は単独企業の努力のみでは解決が難しく、制度・規格といった社会的インフラの整備が不可欠です。AGCグループでは、製品・プロセスにおける知見を制度設計に還元し、業界横断でのルール形成に参画することで、持続可能な社会の共通基盤づくりに貢献しています。

顕著な実績として、BIPV（建材一体型太陽光発電）分野では、再エネ調達の際の自然資本への配慮をスコアにて「見え

る化」する新たな指標の策定において、日本規格協会（JSA）が発行する規格の組成をリードしました。

[太陽電池パネルを設置した建築物等の土地有効活用スコアの評価方法](#)
詳細はこちらをご参照ください。

また、ISO・IEC・CEN等の国際標準化活動にも積極的に関与し、再生水利用、循環性指標、バイオマス材料評価、生物多様性配慮などのテーマにおいて、規格策定への技術提供を行っています。特に欧州におけるEPR（拡大生産者責任）制度の見直しに対応した議論にも参加しており、循環経済の制度設計に対して、素材メーカーとしての視点を提供しています。

製品と認証を通じた環境価値の可視化

AGCグループでは、透明性のある情報開示とともに、第

三者認証の取得を積極的に進めています。これにより、お客様の環境価値向上にも貢献しています。

例えば、AGC Glass Europe社では、2010年に欧州で初めて板ガラスおよびコーティングガラスでCradle to Cradle (C2C) 認証[®]を取得しました。建築ガラスアジアカンパニーでも、日本・アジアにおいて建築用フロートガラスをはじめとする製品の環境製品宣言（EPD）を取得しています。

これらの製品は、LEED、WELL、BREEAM、DGNBをはじめとしたグリーンビルディング評価制度において環境配慮製品として加点対象となるほか、各国の公共調達方針やグリーン調達基準にも適合するものです。

知的財産と科学的知見による価値創出

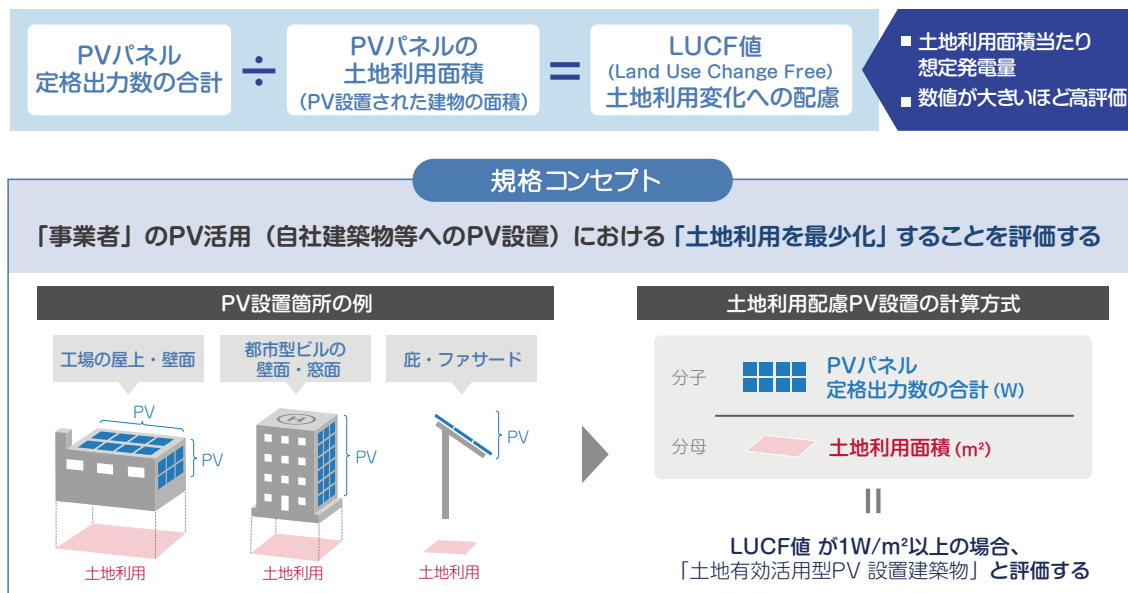
環境課題の解決を市場価値へと転換するには、革新的な環境技術の確保と、それを支える知的財産戦略が不可欠です。AGCグループでは、環境技術に関連する特許取得を経営戦略の一環と位置付け、環境課題の解決に資する製品・プロセスの技術保護と市場浸透を進めています。

2025年12月時点で、SDGs目標7（エネルギー）・12（持続可能な生産と消費）・13（気候変動）に関連する保有特許数は692件に達しており、AGC全体の特許ポートフォリオの約11%を占めます。

また、自然資本評価を実践するため、2023年に北海道大学大学院工学研究院との産学連携講座「AGCネイチャー・ポジティブ評価研究分野」を開設しました。この講座では、当社が長年にわたって蓄積してきた環境パフォーマンスデータを活用し、企業活動が自然資本に与える正負の影響を定量的に把握する手法の確立に取り組んでいます。

[北海道大学とAGC、産業創出分野「AGCネイチャー・ポジティブ評価研究分野」を開設](#)
詳細はこちらをご参照ください。

本JSA規格における建築物等の土地有効活用スコアの求め方



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排出量・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



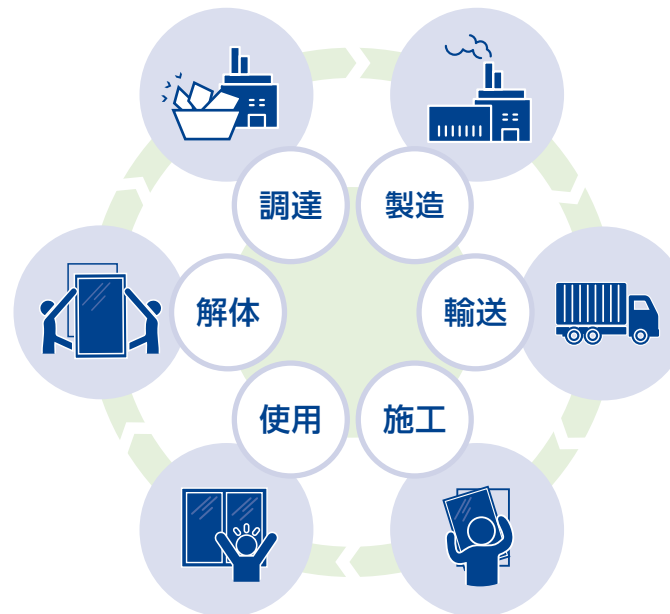
お客様の使用後、従来廃棄されていた廃ガラスを回収し、これを原材料として水平リサイクルする仕組みを、日本と欧州それぞれで構築し始めています。1トンの廃ガラスをリサイクルすることで、天然資源の使用を1.2トン削減し、GHG排出量を0.6トン削減、さらに産業廃棄物の埋立量を1.0トン削減することが可能です。(当社調べ)

日本の取り組み

- ☑ 全国初!横浜市とAGC、公共建築物の廃棄窓ガラスの水平リサイクル実証実験を開始
- ☑ 太陽光パネルカバーガラスの水平リサイクル拡大に向けてエヌ・ピー・シー社と連携を開始

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)
- ☑ AGC Glass Europe、SOLAR MATERIALSと太陽光パネルガラスの資源循環で戦略提携



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GHG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 (2025年ESG説明会資料)

- ☑ AGC Glass Europe社、Saint-Gobain社と協業し、CO₂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CO₂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GHG排出削減に取り組んでいます。

人権の尊重

1 基本的な考え方／人権方針の策定・公表

AGCグループでは、「AGCグループ企業行動憲章」「AGCグループ人権方針」で「人間尊重」を定めており、国連「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基づいて行動しています。人権を尊重する企業の責任として、当社グループ内だけでなくサプライチェーン全体で人権に配慮した事業活動を推進しています。その一環として、当社とお取引先様で協働して取り組む事項を明示した「AGCグループ購買取引基本方針」に人権の考え方を反映し、ご協力をお願いしています。



2 マネジメント体制

「AGCグループ人権方針」に基づき、関係部門が協力しながら人権に対する取り組みを進めています。AGCグループの顕著な人権課題への対応に関わる部門で構成される「人権課題連絡会議」を、サステナビリティ推進部長をオーナーとして年2回開催し、AGCグループの人権に関わる課題の情報を共有し、国際基準を満たす人権尊重体制の構築と維持に向けて活動しています。

特に重要な課題についてを、CEO、CTO、CFOおよび全部門長が出席する「サステナビリティ委員会」で議論しています。サステナビリティ委員会の議論内容は、年2回取締役会へ報告しています。

3 人権デュー・デリジェンス

1. 人権リスクの洗い出し・特定・評価

当社の事業領域や事業活動、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、留意すべき人権課題として14項目を確認しました。その中から特に影響が大きく、AGCグループがリスク低減に注力すべき「顕著な人権課題」5つを特定しました。

2. 優先課題の特定および負の影響の防止・軽減措置／実施状況と結果の追跡調査

AGCグループの顕著な人権課題5項目については、下記表に示した取り組みと追跡調査を行っています。

また、定期的に行っている人権・労働慣行自主点検の中で、留意すべき人権課題14項目に関する自主点検を実施しています。2025年にはAGCグループ167社を対象に実施し、是正が必要なケースには速やかに対応しています。

3. 社内外への説明と開示

「AGCグループ人権方針」にのっとり、人権への負の影響に対処するための取り組みの進捗状況について、自社Webサイトやサステナビリティデータブックにて報告しています。

また、AGCグループ英国子会社 (AGC Chemicals Europe

社)は英国現代奴隷法へのステートメントを開示しています。



4 救済の仕組み(グリーンバンスメカニズム)

社内のハラスメント相談窓口や社内外の通報を受け付けるコンプライアンスホットライン、調達行為のコンプライアンス窓口など、サプライチェーンを含む全てのステークホルダーからの通報を受け付ける体制を整備しています。さらに、ビジネスと人権対話救済機構 (JaCER) の窓口も活用し、苦情処理メカニズムの強化に取り組んでいます。詳細は、AGCサステナビリティデータブックをご覧ください。



AGCグループ 顕著な人権課題	関係する ステークホルダー	防止・軽減策と取り組み／実施状況と結果の追跡調査 ※詳細はAGCサステナビリティデータブックをご参照ください。
労働者の安全と健康	従業員 サプライチェーンに関わる人々	<ul style="list-style-type: none"> ・「職場の安全文化」を醸成すべく、第三者専門機関の診断により組織の弱点を顕在化し、優先的に改善を進めています。 ・設備を新設、増設、改造する際に「事前安全審査制度」に基づき、リスクアセスメントを行い、安全な設備であることを確認します。 ・ネットワーク会議を通じて、健康経営や働き方の見直し、施策の説明・意見交換を行い、グループ全体で労働環境の改善と快適な職場環境の整備を進めています。
地域住民の権利	地域社会の人々	<ul style="list-style-type: none"> ・AGCグループの国内工場の近隣住民や町内会のメンバーと定期的な対話を行っています。工場の現状をお知らせし、近隣に影響を与える可能性のある事柄については、前広に説明と意見交換を行っています。AGC (株)では2025年に合計71回の対話を行いました。
紛争鉱物 (責任ある鉱物調達)	サプライチェーンに関わる人々	<ul style="list-style-type: none"> ・CEOも参加するお取引先様方針説明会においては、人権尊重の内容を含む、購買取引基本方針の周知を行っています。
原材料調達	サプライチェーンに関わる人々 地域社会の人々	<ul style="list-style-type: none"> ・潜在的なリスクの所在を把握し改善するため、お取引先様に「サステナブルな調達に係るアンケート」を実施し、課題がある場合は改善の働きかけを行っています。
職場・雇用における差別／ハラスメント	従業員 サプライチェーンに関わる人々	<ul style="list-style-type: none"> ・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たエンゲージメント調査を、原則として3年ごとに実施しています。 ・お取引先様を対象にした各種研修プログラムを用意し、サプライチェーン全体を意識したモノづくり、人づくりを推進しています。 ・ハラスメント教育およびコンプライアンス教育に取り組み、差別やハラスメントのない健全な職場環境の実現に努めています。

お伝えしたいこと 4

ガバナンスの強化に向けた施策は何か

社外取締役対談



元取締役会議長
柳 弘之

社外取締役 取締役会議長
有馬 浩二

「AGCらしさ」に原点回帰し、 現状に風穴を開けよう

AGCの強みと弱み——ガバナンスと「稼ぐ力」が どう結びついているのかが見えにくい

柳 社外取締役として感じるのは、AGCには新しい価値創造に向けて果敢に挑戦する姿勢、チャレンジ精神が伝統にあることです。守りに入るのではなく挑戦する。その積み重ねがAGCの文化を築いてきたと思います。また、世界の全拠点からコンプライアンス案件を集約する体制が整っており、ここまでガバナンスを徹底している会社は稀です。

一方で、課題もあります。一つは、ここ数年の投資に見られるように、客観性あるグランドデザインが十分でないことです。それがライフサイエンス事業の一部の投資で想定の結果が出なかった原因のように思います。二つ目は、組織として総力戦を戦う体制としては未完成的な部分があります。縦（事業部門の縦軸）の組織力発揮が尊重されすぎる面があり、横断的に連携するためのコーポレート機能（間接部門の横軸）の発揮に未だ課題があるように感じます。三つ目は、過去か

らの慣習にとらわれている面が依然としてあることです。例えば、AGCはカンパニー（社内擬似分社）制を採用しており、経営会議に該当部門以外のカンパニープレジデントは出席していませんでした。しかし事業運営や投資判断においては、カンパニーの枠を超えた視点が求められてきているのではないのでしょうか。過去の慣習にとらわれず、プレジデント同士が全社最適の視点から議論を交わす場面をもっと増やすべきだと考えています。

最近はいろいろな反省から、投資判断の精度を上げる取り組みが確実に変わってきており、経営会議においても、議案に応じて他部門のカンパニープレジデントが出席し議論する形へと変化しています。

有馬 AGCは「両利きの経営」によって、コア事業の強化と新規事業の開拓を同時に行う経営戦略をとっています。それ自体は素晴らしいと思いますが、現実を見ると、減損損失が複数年度にわたり計上されています。確かに、市場もビジネスモデルも異なる事業を同時に行うむずかしさはあります。それを差し引いても、看過できない状態です。

その原因として、何のためにガバナンスを行うのかという原点が忘れられているからということはないのでしょうか。ガ

バナンスは管理強化だけでなく、事業の競争力や収益力を高めることも目的であり、その視点が抜け落ちてしまったら意味がありません。その点、今のAGCは、ガバナンスと「稼ぐ力」がどう結びついているのかが見えにくいと感じます。

また、個々人の考えや問題意識が、もう一段前面に出てきてもよいのではないかと感じる場面があります。例えば、さまざまな取り組みに関する各部門からの定期報告は、よくまとまっていてわかりやすいものの、課題に取り組むことによって見えてきた新たな課題や、今後重点を入れることに関して、担当者自身の思いや意見が前面に出てきていません。そうした意見発信がさらに活発になれば、AGCが有する人材の力が、より一層組織全体の価値向上につながっていくのではないかと期待しています。

機関設計の変更——より丁寧に議論し、 執行側の背中を押してあげることが狙い

柳 監査等委員会設置会社への移行については、これまでの機関設計に問題があったわけではなく、この移行をきっかけとして事業の執行や経営のあり方も変えていくという「意志の象徴」という面もあると考えて賛成しました。もともと

対談 社外取締役

AGCの取締役会はコンパクトなサイズで、活発な議論ができていくという利点があります。その強みをさらに活かすということにもつながります。

有馬 一般に、監督機能を強化しつつ、執行側に権限を委譲してスピードを上げるために行うというのが、監査等委員会設置会社への移行の目的とされます。しかし AGC の今回の移行においては、まず監督機能強化の点については、全てを管理して締め付けるということではなく、事業運営についてより丁寧に議論・確認し、執行側の背中を押してあげることが狙いです。また、権限委譲については、状況を見ながらステップ・バイ・ステップで進めていくことが取締役会の総意です。

柳 これまで取締役会議長として、各議案に対して「何を・どう見るか」ということを明確にすることに努めてきましたが、監査等委員会設置会社への移行にあたり、議長がより主体的に議案や論点を整理し、議論を深める役割を担うこととしました。議長がガバナンスが従来以上に実効的に働くようになると思います。

AGCのモノづくり——ここにもAGCの強みと弱みが現れている

柳 モノづくりにも、AGCの強みと弱みが現れていると感じます。強みは、技術を大切に、「易きになじまず難きにつく」の精神をベースにした強靱なモノづくり文化があることです。EUV露光用フォトマスクブランクスの開発はその典型例です。人類史上最高レベルの繊細かつ複雑な製品を、何度も挫折しそうになりながら15年近くかけてつくり上げてきた。その過程では、途中で心が折れそうになる局面もあったと、実際に開発に携わった技術者達に聞いています。しかし、そうした局面でも、経営陣が強く激励しながら後押しをしてきた点が非常に印象に残っています。技術にかける執念は素晴らしいと思います。

一方で、例えばAGCには製造をとりまとめる部門がなく、モノづくりでもサイロ型になっているように思います。製造においては生産性・品質・コスト・納期・安全・管理・環境

(PQCDSME)の各要素をMan・Machine・Material・Method (4M)のマトリックスで横断的かつ標準的に管理することが大事ですが、AGCはそのコンセプトが弱いのではないのでしょうか。製品が異なる、設備・工程が異なるという理由で標準化が不足しているようです。また、B to Bのビジネスが中心のため、自分たちで市場を創出する力が弱いようにも思います。

有馬 改善文化が定着している自動車部品メーカーで育ってきた私としては、AGCの経営層がどれだけ現場を理解しているかを重視しています。経営層と現場の間で認識のずれが生じていないかという点を気にしており、注意深く見ていきたいと考えています。もちろん、AGCには、EUV露光用フォトマスクブランクスのように、経営層から最前線の開発者までが一体となり、垂直統合で画期的な製品を生み出してきた素晴らしい事例があります。そうした取り組みが、今後さらに広がっていく余地はまだあるはずで、そこに期待しています。

AGCの人たちは総じて高い能力を備えており、その力を活かしてもっと仕事を楽めるとする場面もあります。特に戦略事業や研究開発の領域では、競合他社を驚かせるような新しいものを生み出そうとする挑戦心が一層高まれば、これまで以上のイノベーションが生まれる可能性があります。下流のモノづくりにおいても同様で、自分たちの手で付加価値を高め、よりよいものを生み出していこうという意識が広がれば、現場はさらに活気づくでしょう。モノづくりの現場を動かす原動力となるのは、こうした熱い思いです。

収益性の改善に向けて——萎縮することなくチャレンジし、新しい価値創出集団に

柳 業績の下方修正や、ROEが上がらずPBRが1倍割れの状態が続いていることに対し、投資家から懸念されています。取締役会では、多くの議論を積み重ねた上で、3つの課題に取り組んできました。一つ目は、市場環境が大きく変動する建築用ガラス、自動車用ガラス、ディスプレイ各事業の構造改革です。すでに一定の成果が出ています。二つ目は、東南アジアのク

ローアルカリ事業への対応です。地域で高いシェアを有しているにもかかわらず、中国からの低価格品の流入の影響が収益に表れている状況を見ると、事業の基礎体力という観点では、なお工夫の余地があるのではないかと感じています。三つ目は、ライフサイエンス事業の立て直しです。この事業を将来の大きな柱にしようとして大規模な投資を行った判断そのものは間違っていないと思いますが、事業検証と買収後のPMI*に課題がありました。3つの課題を、ほぼ同じ時期に経験したこの数年間でした。それぞれの課題に対して、構造改革や事業継続性の検証を重ねて、行動計画は進んでいます。

有馬 大きな損失を出したアメリカでの大型槽での培養は、AGCにとって初めての経験であり、そこに手を出す以上、事前に何がボトルネックで、何を押さえる必要があるのかという「勝ち筋」を描くことが大事です。それが充分ではなかったため、必要な手を打てなかったということだと思います。

柳 それだけでなく、会社の将来を賭けたチャレンジにもかかわらず、事業部門を中心とした取り組みにとどまり、コーポレート部門も参画した総力戦に持ち込めなかったことが問題だと思います。逆に言えば、これらの問題に対処すれば、今後は安定した事業になるはずです。

柳 このたび私は取締役議長を退き、有馬さんにバトンタッチすることとなりました。これまでAGCは苦しい時期にありましたが、それに萎縮することなく、常にチャレンジしてきたAGC本来の姿を取り戻してくれると信じています。それによって、AGCのブランドを継承しながら、新しい価値を創出し続ける集団になることを期待しています。

有馬 柳さんの思いを受け継ぎ、自分なりに咀嚼しながら、私にできることに全力で取り組む所存です。今のAGCに必要なことは、「AGCらしさとは何か」という原点に回帰し、それが十分に発揮できていない原因を明らかにすることです。そこに風穴を開けることができれば、AGCはさらに大きく成長できると確信しています。

*M&A 成立後の統合プロセス

社外取締役メッセージ

指名委員会委員長



社外取締役 指名委員会委員長
手代木 功

縦割り組織の弊害を排し、 業績改善に向けて 全社の力を結集

多角化による事業経営の“甘さ”や“ぬるさ”はないか

AGCは2025年12月期の決算で減益に歯止めがかかったものの、4期連続で業績予想の下方修正を行いました。これは極めて深刻な事態で、株主・投資家の方々は、「なぜAGCはこれほど予測が外れるのか」と思っているはず。業績不振の主因は投資の失敗です。その資金の一部は株主からお預かりしたものであり、それを使うことについて、事業の執行者はもっと慎重であるべきです。2040年、2050年の未来を見据えた超長期の方針・戦略がないと、短期の利益のための投資に走ってしまう危険性があり、今回のライフサイエンスの減損損失等も、そうした面がないとは言えません。

AGCはさまざまな産業分野で事業を行っており、一つの

事業が不振でも他の事業がそのマイナスをカバーし、全体として大きなダメージを受けないという強みがあります。しかし、それが事業経営の“甘さ”や“ぬるさ”を生む懸念があり、ここ数年の低調な業績は、そうした事業多角化の負の部分が出ているのではないかと感じます。

縦割り組織のリスク

複数の事業を持つもう一つのリスクは、縦割り組織になることです。各事業の責任者は自分の事業のことにばかり目がいき、他の事業や会社全体の業績に対する視点が抜け落ちがちです。しかし最近、カンパニープレジデント同士が全体最適の視点で議論する仕組みもできています。今後は各カンパニーがより力を結集して、なんとしても全社業績を上げていくという気迫を持って取り組むことを期待しています。

取締役会でも、3期連続で減益、4期連続で業績予想の下方修正という現実を直視し、なぜそうなったのか、そこから脱して業績を回復するためには何が必要かということについて、社内・社外の関係なく、各取締役が白熱した討議を行っていますし、今後も活発な議論を継続していきます。

次世代のリーダーに求められるのは 柔らかさとしなやかさ

次世代リーダーの育成、特にCEOのサクセッションプランも取締役会の大きなテーマです。世界がより複雑になり、事業環境も急速に変化する現代において、CEOに求められる資質は、柔らかさとしなやかさだと私は考えます。

AGCのビジネスはB to Bですが、素材メーカーにありがちなプロダクトアウト的な発想は論外で、マーケットインでさえも時代遅れです。これからAGCが目指すべきはマーケットクリエーションで、自らマーケットを創出し、そこに素材・ソリューションを提供して圧倒的な先行者利益を確保することです。そのためには、時代や市場の変化を前向きに受け入れ、柔軟かつしなやかに対応できる資質が、次世代のCEO

にはより強く求められます。そういう人財を輩出していくためには、執行役員にもっと若い世代から登用していく必要があると考えます。

監査等委員会設置会社への移行で ガバナンスを強化

2026年にAGCは監査役会設置会社から監査等委員会設置会社に移行し、社外取締役が過半数を占める経営体制になりました。

一般に、社外取締役は株主に代わって経営陣を監督するモニタリングボードの役割に徹するべきだという考え方があります。しかし、それは経営が順調にしている場合の話であり、AGCのように業績が好調でない場合は、事業執行のあり方や投資の妥当性について、社外取締役も積極的に議論に加わり、時には厳しく指摘をすることがあっていいと私は考えています。

一方で、監査等委員会設置会社になったことにより、会社の方針や戦略を社外取締役が多数決で強引に決めてしまうのではないかと危惧する人がいるかもしれません。実際にはそのようなことはなく、社外の客観的な目を取り入れることによって、よりガバナンスの効いた体制になったと考えていただきたいと思います。

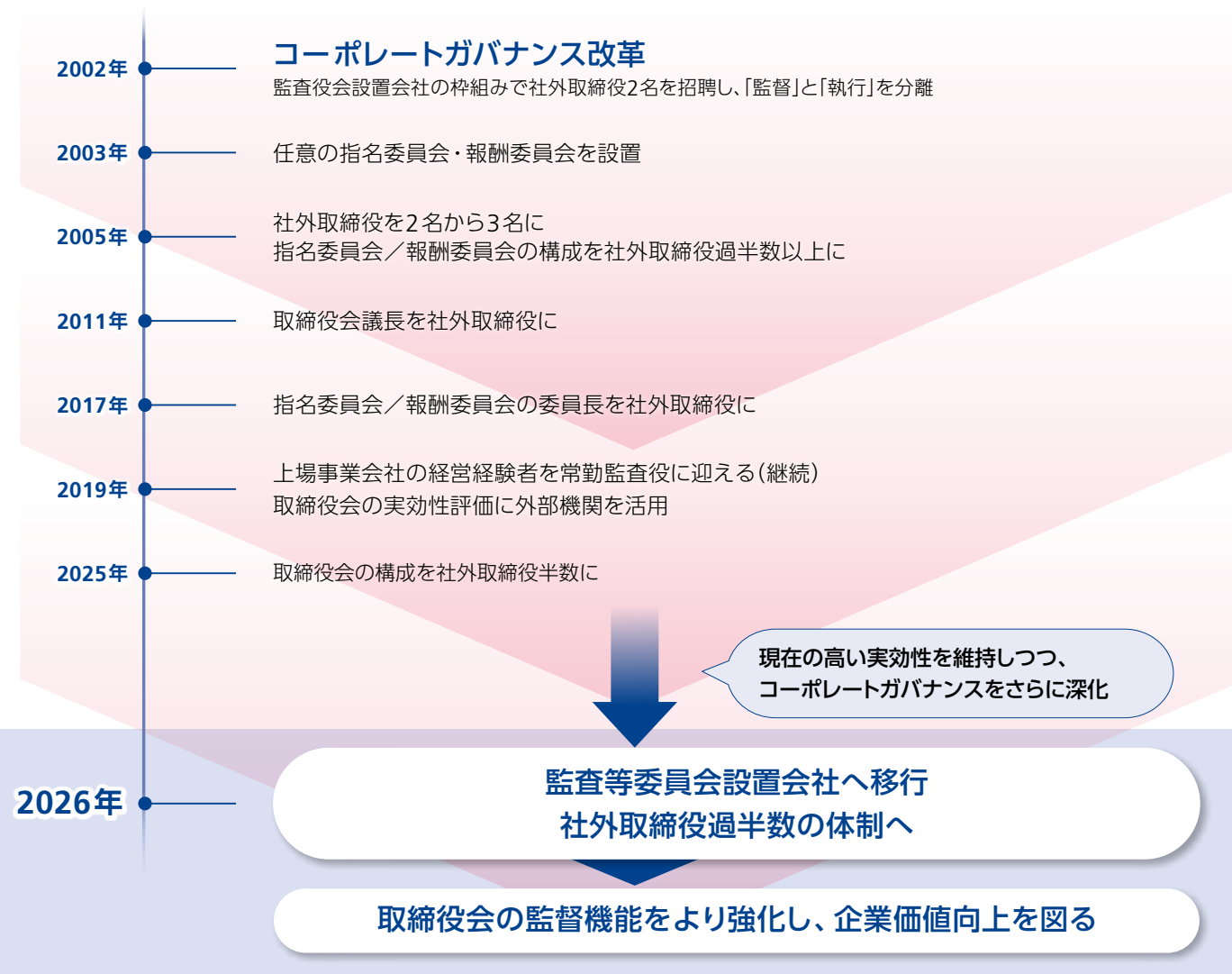
まずは2026年の計画達成が必須

AGCは「私たちの価値観」に“Integrity & Trust”を掲げているように、誠実さと真面目さにおいて日本企業の中でもトップレベルにあると感じます。しかし一方で、真面目であるが故に柔軟性に欠ける面があり、社外の目を取り入れることで新たな気づきや軌道修正につなげていくことが、社外取締役の役割だと考えています。当面の課題は、2026年の計画達成です。さらに、2027年以降も成長を継続していけるよう、これまでの知見を活かしながら貢献していく所存です。

コーポレートガバナンス体制の変遷

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きました。

コーポレートガバナンス体制強化の歩み



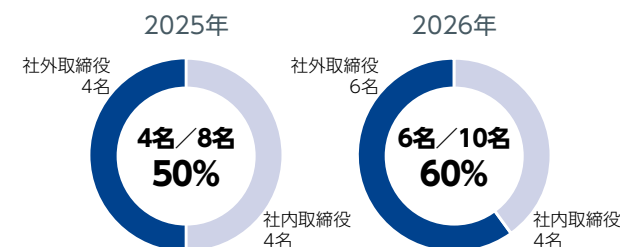
体制強化の歩み

AGCグループは、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年に経営監督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、監督強化を目指して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、経営監督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。

このような監督強化の取り組みを経て2026年には監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へと移行するとともに、社外取締役が過半数を占める体制とし、取締役会の監督機能の一層の強化を果たしています。

AGCは今後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・進化を図っていきます。

社外取締役比率



コーポレートガバナンスの基本的な考え方 と 体制の概要

基本的な考え方

AGCグループ（AGC株式会社及び子会社）は、企業理念“**Look Beyond**” において「私たちのパーパス」「私たちの価値観」「私たちのスピリット」を定め、「私たちのパーパス」では、自らの存在意義・提供したい価値を、“AGC、いつも世界の大事な一部”と定めています。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。さまざまなステークホルダーの皆さまに、さまざまに大事な価値を提供することを通じて、AGCグループはその持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目指します。

コーポレートガバナンスはこれらを実現するための重要な経営基盤であり、AGCグループはその最良のあり方を不断に追求します。

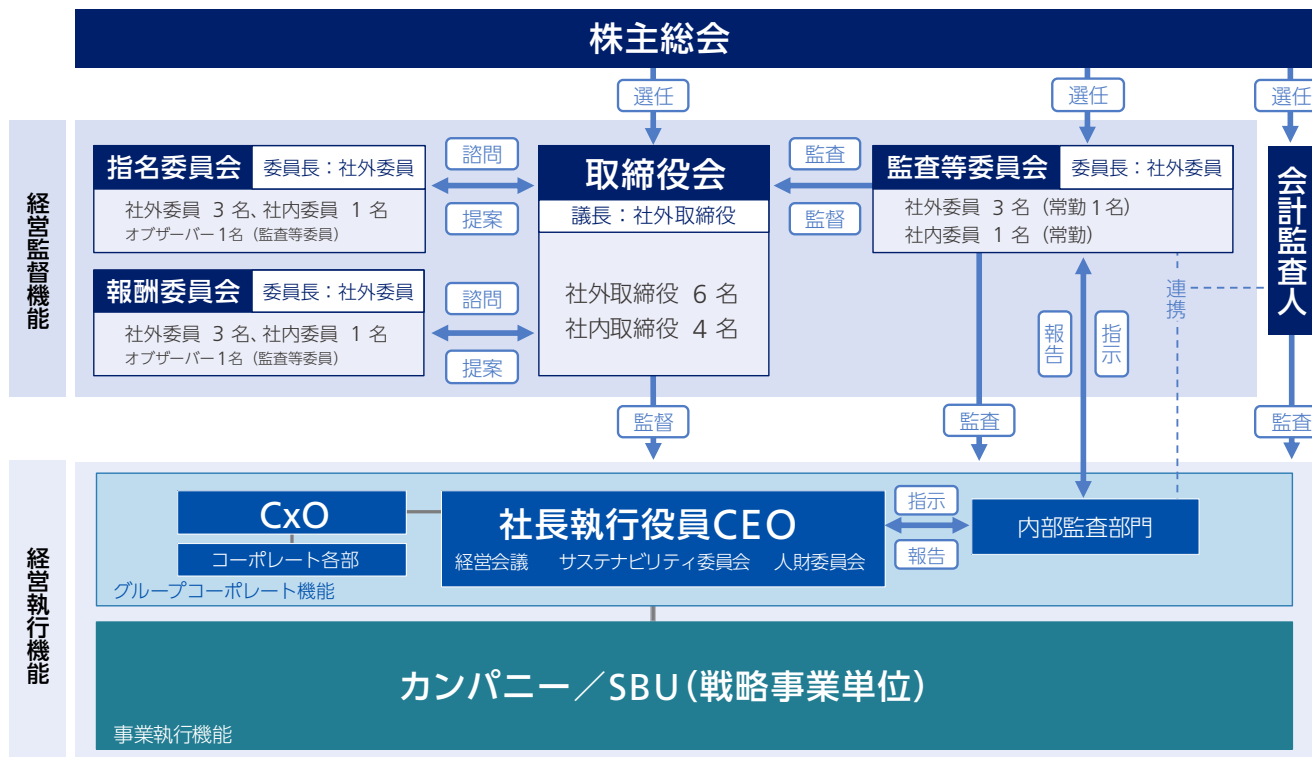
AGCグループのコーポレートガバナンスの取り組みの基軸は、次の通りです。

- 1 AGC株式会社は、株主の権利・平等性を尊重し、株主との建設的な対話の促進に取り組みます。
- 2 AGCグループは、多様なステークホルダー（株主・投資家・お客様・お取引先様・従業員・将来世代・地域社会等）との協働を図り、信頼関係の構築に努めます。
- 3 AGCグループは、ステークホルダーに対する適切な情報開示とその透明性を確保します。
- 4 AGC株式会社の取締役会及び監査等委員会は、コーポレートガバナンス体制の中核となり迅速・果敢な意思決定を行い、健全な監督・監査機能を発揮します。

以上のコーポレートガバナンスに関する基本的な考え方に基づき、コーポレートガバナンスの取り組みのあり方、ルール、体制等を基本方針として定めております。

[\[AGCグループ コーポレートガバナンス基本方針\]](#) をご覧ください。

コーポレートガバナンス体制図



- 経営監督機能と経営執行機能を明確に分離
- 取締役会の過半数を社外取締役で構成し、社外取締役が議長に就任
- 指名委員会、報酬委員会を設置し社長執行役員等の選解任・報酬等について審議。両委員会ともに社外取締役過半数で構成、社外取締役が両委員会の委員長に就任
- 取締役会は経営執行の意思決定に係る権限を社長執行役員等に大幅委譲
- グループコーポレート機能と事業執行機能を明確に区分するカンパニー（社内擬似分社）制の採用による意思決定の迅速化・効率化
- 社長執行役員の諮問機関として経営会議、サステナビリティ委員会、人財委員会を設置
- 監査等委員会は内部監査部門や会計監査人と連携し監査等委員以外の取締役の職務執行を監査・監督

コーポレートガバナンス体制

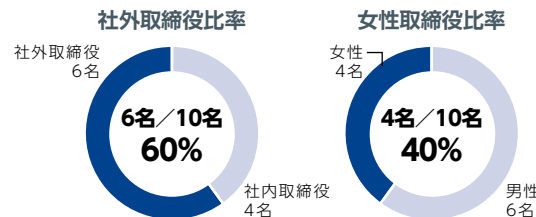
詳しくは、東京証券取引所に提出している
「[コーポレートガバナンスに関する報告書](#)」をご覧ください。

監督・監査機関の構成・役割

取締役会

● 構成

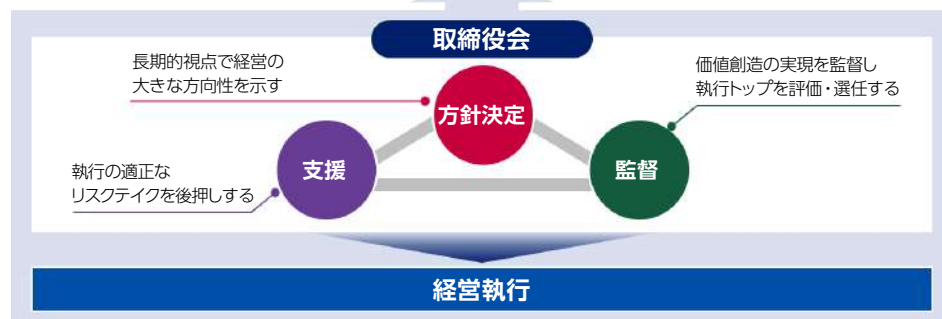
当社の取締役会は取締役10名で構成されており、うち6名は社外取締役とし、取締役会の議長を社外取締役が務めることで審議プロセスの客観性・透明性を確保しています。



● 役割(下図参照)

監査等委員会設置会社への移行に伴い、取締役会の役割を「長期的視点で経営の大きな方向性を示す」「執行の適切なリスクテイクを後押しする」「価値創造の実現を監督し執行トップを評価・選任する」とことと改めて定義しました。その役割を最大限発揮する体制を構築し、AGCグループの価値創造を加速させるための議論を充実させていきます。

AGCの競争優位性を基盤とした価値創造の実現



指名委員会

● 構成

取締役4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、役員指名に関する決定手続きの客観性・透明性・アカウンタビリティを確保しています。また、監査等委員1名がオブザーバーとして出席しています。

● 役割

取締役、社長執行役員をはじめとする執行役員を選解任及び要件に係る事項の審議等を行

います。また、社長執行役員等の後継者計画を審議し、これに沿って計画的に候補者の育成が行われるよう監視する役割を担います。加えて、取締役、社長執行役員をはじめとする執行役員候補者を選定し、取締役会に提案する役割を担います。

報酬委員会

● 構成

取締役4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、役員報酬に関する決定手続きの客観性・透明性・アカウンタビリティを確保しています。また、監査等委員1名がオブザーバーとして出席しています。

● 役割

取締役、社長執行役員をはじめとする執行役員報酬に係る事項の審議等を行います。また、監査等委員以外の取締役、監査等委員である取締役、執行役員報酬原則・戦略・制度を審議し、取締役会に提案するとともに、個々の執行役員業績評価や報酬支払結果を検証する役割を担います。

監査等委員会

● 構成

取締役4名で構成されており、うち過半数を占める3名が独立性の基準を満たした社外取締役です。監査等委員のうち3名は女性です。社外取締役を含む2名を常勤監査等委員に選定するとともに、全ての監査等委員を、業務及び財産調査権を有する選定監査等委員に選定し、監査に係る調査を行うことができる体制としています。

● 役割

株主の負託を受けた独立の機関として、監査等委員以外の取締役の職務の執行を監査します。また、監査等委員会は、監査等委員以外の取締役の選解任等及び報酬等に関する意見の決定を行い、監督機能の一翼を担います。

Topic 社外取締役議長による議題決定プロセス

当社では取締役会の客観性・透明性の向上のため、2011年より社外取締役が取締役会議長を務める体制としています。また、議長は、事務局が作成する議題案・スケジュール案を踏まえ、取締役会で取り上げるべき論点や議論の方向性を示し、最終的な議題を決定しています。

コーポレートガバナンス体制

監督・監査機関の運営状況

取締役会

2025年度においては、合計14回の取締役会を開催し、当社グループの経営執行の監督を行うとともに、取締役候補者の決定、次期執行役員の内定及び決定、重要財産の取得及び処分、予算等の重要事項の承認を行いました。

【決議・審議事項】

- ・事業ポートフォリオ／資本政策／キャピタルアロケーション／コーポレートガバナンス体制のあり方一機関設計変更／経営の基本方針(コーポレートガバナンス基本方針等)の改定

【報告事項】

- ・投資案件フォローアップ／CEO等サクセッションプランの進捗／サステナビリティ活動／政策保有株式の保有状況と検証

指名委員会

2025年度においては、合計13回の指名委員会を開催し、CEO等の後継者計画をはじめ、諸案件について審議しました。主な審議内容は、次の通りとなります。

- ・CEO等の後継者計画／社長執行役員の実績評価と再判断／次世代候補者アセスメント／スキル・マトリックスガイドライン改訂／指名委員会規程の改定

報酬委員会

2025年度においては、合計6回の報酬委員会を開催し、業績連動報酬の目標設定をはじめ、諸案件について審議し、取締役会に提案しました。主な審議内容は、次の通りとなります。

- ・機関設計変更に伴う役員報酬の見直し／取締役報酬枠設定

監査等委員会(2025年度監査役会の運営状況)

2025年度においては、合計14回の監査役会を開催しました。取締役会開催に先立ち月次に監査役会を開催するほか、必要に応じて随時開催しました。監査役会における年間を通じた決議・協議・報告等の内容は以下の通りであり、監査役会の1回当たりの所要時間は約2時間半でした。

【決議及び協議事項】

- ・監査役会の議長ならびに常勤監査役の選定／監査役会監査方針及び監査計画／

会計監査人の再任可否／監査報告書及び会計監査人の監査報酬額の同意
監査役の報酬に関する事項 等

【報告事項】

- ・本社各部門、事業所等に対する監査結果及び子会社等に対する調査結果／経営会議その他出席した重要会議の概要及び結果／会計監査人の監査結果 等

監督・監査機関の運営上の工夫

◆ 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、事前に音声合成AIを活用した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、各取締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

監査等委員会設置会社への移行に当たって取締役会の役割を改めて定義するとともに、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。社外監査等委員に対しては、監査等委員会室が、監査等委員会の開催、重要な会議への出席、代表取締役、監査等委員以外の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、監査等委員以外の社外取締役と監査等委員との意見交換会を定期的で開催することで、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

監査等委員会は、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。

コーポレートガバナンス体制

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」にも基づき、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、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。2025年度は外部機関を起用して分析・評価を実施しました。

2025年度の評価プロセス

▶ 1 各取締役及び監査役による調査票に基づく自己評価の実施(2025年9月)

主な評価項目は以下の通りです。

- ・取締役会の全体評価: 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、資料・説明の適切性
- ・取締役会の審議: 経営基本方針、リスク、サクセッションプラン、企業風土等
- ・監査役会: 多様性、取締役会との連携
- ・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

▶ 2 各取締役及び監査役に対するインタビューの実施(2025年10月)

全取締役8名及び全監査役4名に対し、外部機関より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 取締役会における報告・確認(2026年1月)

外部機関の分析・評価結果並らびに前年からの取り組みの実施状況を確認しました。

評価結果の概要と今後の取り組み

2024年評価で
掲げた今後の
取り組みへの
対応状況

2025年度の当社取締役会では、前年度の評価結果を踏まえて、主に以下の取り組みを実行しました。

(1) 企業価値向上に向けた適切な議論の継続・深化

- ・取締役会及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した。

(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した。

(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ならびに議論の充実

- ・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を図りました。

改善策の
実施
(主な改善策)

2025年の
評価結果の
概要

外部機関の分析・評価において、実効性が確保されていることが確認されました。多様かつ豊富な知見・経験を有する社外役員を構成員としていること、監査役(会)が実効性向上に貢献していること、コーポレートガバナンス強化への継続的な取り組みを図っていること等の点が、当社取締役会の特徴として指摘されました。また対応が期待される課題として、取締役会の役割に係る更なる議論の深化、執行による報告・情報提供のあり方、指名委員会運営の更なる工夫、等の点について指摘がありました。

当社は、取締役会の監督機能の一層の強化を目的に、2026年3月27日より監査等委員会設置会社に移行するとともに、社外取締役過半の体制といたしました。

今次移行において、取締役会の役割を「長期的視点で経営の大きな方向性を示す」「執行の適切なリスクテイクを後押しする」「価値創造の実現を監督し執行トップを評価・選任する」と改めて定義し、明確化いたしました。今後は、上述の外部機関の分析・評価結果をも踏まえ、再定義した取締役会の役割を最大限発揮する体制の構築に関連する事項として、以下の取り組みを進めます。

(1) 「経営の大きな方向性を示す」適切な議論の継続・深化

(2) 「執行の適切なリスクテイクを後押しする」ためのモニタリング充実

(3) 「価値創造の実現を監督し執行トップを評価・選任する」ための指名委員会運営の更なる工夫

今後の
取り組み

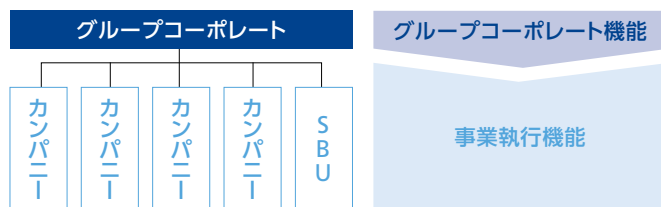
コーポレートガバナンス体制

経営執行体制

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等を設置し、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することで、経営執行の意思決定の迅速化と経営の効率化を図っています。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。



経営執行機能を担う各機関

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報告・審議を行う機関として、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付けであり、社長執行役員CEOが委員長を務め、CFO、CTO及び全部門長が出席し、また、オブザーバーとして監査等委員が出席します。同委員会は年4回開催され、その内容は年2回、取締役会へ報告されます。

人財委員会

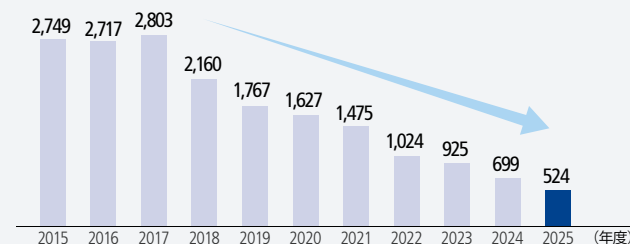
AGCグループにおける人的資本に関する重要な事項を審議する社長執行役員CEOの諮問機関として、2025年2月に人財委員会を設置しました。人財委員会は、経営会議と同等の位置付けであり、社長執行役員CEO、CFO、CTO、人事部長、各カンパニープレジデントが出席して原則として年7回開催し、その内容は毎年、取締役会へ報告されます。グループ経営人財の発掘・育成、ダイバーシティ推進などのテーマについて議論を行い、AGCグループにおける人的資本経営を推進しています。

Topic 政策保有株式縮減を着実に実施

- 当社は、投資先企業との中長期的な関係の維持・強化を図り、それによってAGCグループの企業価値を向上させることに資すると認められる一部の株式を除き、原則として政策保有株式を保有しないこととしています。
- 取締役会は、毎年、個別の政策保有株式について、保有目的及び保有に伴うリスクやリターンが当社の想定する資本コストに見合っているかを総合的に精査し、中長期的な観点から政策保有株式を保有することの合理性を検証しています。また、保有する合理性が希薄となったと考えられる銘柄については、縮減を進めることとしています。
- 2025年末の政策保有株式は58銘柄524億円（うち、みなし保有株式1銘柄335億円）となっています。
- 今後もさらなる縮減に取り組んでまいります。

政策保有株式の残高推移*（億円）

*みなし保有株式を含む期末残高



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

委員の過半数を社外取締役とし、社外取締役が委員長を務める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 (2025年)

	支給人数 (人)	支給総額 (百万円)		支給人数 (人)	支給総額 (百万円)
取締役	8	690	監査役	5	104
うち社外取締役	4	73	うち社外監査役	3	68

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	従業員一人一人の成長・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

	定額報酬		変動報酬	
	月例報酬	賞与	株式報酬	
取締役 社長執行役員	35%	30%	35%	
執行役員を兼務する 取締役 (社長執行役員を除く)	50%	25%	25%	
執行役員を兼務しない 取締役*2 (取締役会長)	60%		40%	
執行役員を兼務しない 取締役*2 (取締役会長、監査等委員である取締役を除く)	90%		10%	

*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としており、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。
2025年 業績指標に基づく 報酬実績	2025年実績 <ul style="list-style-type: none"> 営業資産営業利益率指標は、目標6.9%に対して実績は5.4%。(補正值) 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基づく、執行役員を兼務する取締役への賞与の額は標準支給額×100%。 	2025年実績 <ul style="list-style-type: none"> 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、4.7% 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、3,073億円。(営業利益+減価償却費にて簡易的に算出)
目標	2026年目標 <p>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。</p>	中期経営計画(2026年)目標 <p>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</p>

取締役紹介 (2026年 3月 31日現在)

取締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>

代表取締役 兼
社長執行役員CEO
平井 良典



在任年数：12年
所有する当社株式数：48,800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：5年
所有する当社株式数：15,700株
重要な兼職の状況：なし

代表取締役 兼
専務執行役員CFO
竹川 善雄



在任年数：0年
所有する当社株式数：11,000株
重要な兼職の状況：なし

社外取締役
取締役会議長
指名委員会委員
報酬委員会委員
有馬 浩二



社外・独立

在任年数：1年
所有する当社株式数：700株
重要な兼職の状況：
(株)デンソー 取締役会長
KDDI(株) 社外監査役

社外取締役
指名委員会委員長
報酬委員会委員
手代木 功



社外・独立

在任年数：4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(株) 代表取締役会長兼社長 CEO
(株)日本取引所グループ 社外取締役
(株)三井住友フィナンシャルグループ 社外取締役

社外取締役
報酬委員会委員長
指名委員会委員
翁 百合



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：
一橋大学大学院
ソーシャル・データサイエンス研究科 特任教授
丸紅(株) 社外取締役

<監査等委員である取締役>

社外取締役 常勤
川島 勇



社外・独立

在任年数：3年
所有する当社株式数：600株
重要な兼職の状況：
日本高純度化学(株) 社外取締役
三精テクノロジーズ(株) 社外取締役

取締役 常勤
荒木 直子



社外・独立

在任年数：1年
所有する当社株式数：3,700株
重要な兼職の状況：なし

社外取締役
松山 遙



社外・独立

在任年数：3年
所有する当社株式数：300株
重要な兼職の状況：
日比谷パーク法律事務所 弁護士
東京海上ホールディングス(株) 社外取締役
三菱電機(株) 社外取締役

社外取締役
馬場 久美子



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：
JFEエンジニアリング(株) 顧問
SWCC(株) 社外取締役(監査等委員)

役員一覧

取締役スキル

◎は議長/委員長

氏名	役職	取締役会	指名委員会	報酬委員会	監査等委員会	グローバル 企業経営	法務・ コンプライアンス	財務・会計	環境・社会	営業・ マーケティング	製造・研究開発	IT/DX
平井 良典	代表取締役CEO	○	○	○		●			●	●	●	●
倉田 英之	代表取締役CTO	○				●			●	●	●	●
竹川 善雄	代表取締役CFO	○				●		●		●	●	
有馬 浩二	社外取締役	◎	○	○		●			●	●	●	●
手代木 功	社外取締役	○	◎	○		●			●	●	●	
翁 百合	社外取締役	○	○	◎				●	●			
川島 勇	社外取締役監査等委員(常勤)	○			◎	●	●	●				
荒木 直子	取締役監査等委員(常勤)	○			○		●		●			
松山 遙	社外取締役監査等委員	○			○		●		●			
馬場 久美子	社外取締役監査等委員	○			○	●	●	●				

各スキルの選定理由・定義

AGCグループでは、取締役全体で知識・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3つの観点から合計7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可否を検討します。

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
経営の監督に 求められる 基盤スキル	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の長期的な方針決定および監督を行う能力
	グローバル経営	グローバル視点を持って企業経営を監督する能力
	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監督する能力
	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状況を監督する能力
	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、その視点から経営を監督する能力
	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および企業会計を監督する能力
	環境・社会	持続可能な地球環境や社会と持続的成長の両立に必要な知見を有し、その視点から経営を監督する能力
多様な 専門性スキル	営業・マーケティング	外部環境の変化やお客様のニーズを捉え、営業やマーケティング戦略の執行を支援する能力
	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執行を支援する能力
	製造	製造技術、生産・品質管理等の知見を有し、生産組織のマネジメント・変革の執行を支援する能力
	研究開発	研究や技術開発、それらを利用した新製品開発の執行を支援する能力
	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の執行を支援する能力

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」に基づき、「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」に基づいて、グループコーポレート部門(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、内部監査部門(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。2025年には、BCP策定にあたっての推奨プロセスを示す「BCP策定ガイドライン」を発行し、BCPの標準化を図るとともに、重要事業における事業影響度分析やリスク分析に基づく、BCPの実効性向上に向けた活動を推進しています。

情報セキュリティ

AGCグループでは、グループ共通の「AGCグループ情報セキュリティ基本方針」を制定し、情報資産の適切な保存・活用・管理や個人情報の保護を推進しています。

「AGCグループ情報セキュリティ基本方針」に基づき、AGCグループ共通の取り組み項目をベースに、情報セキュリティマネジメントシステムの国際規格ISO27000を踏まえた情報セキュリティに関する管理規程とガイドラインを策定し、必要なマネジメント体制を整備しています。また、重大な情報セキュリティ事故が生じた際にその影響を最小限に留めるための専門体制(CSIRT: Computer Security Incident Response Team)や対応規程を整備しています。影響の重大さに応じて「AGCグループ危機管理・事業継続管理規程」に沿ってグループ対策本部が発足し対応を行います。

このような体制のもと、お客様との安定した取引を守るため、増大するサイバー攻撃の脅威に対応するための取り組みの強化を進めています。情報システムや生産設備のセキュリティ対策について、国際標準を踏まえたグループ共通の管理規程を策定し、防御や検知に関する装備を強化するとともに、マネジメントシステムを整備し、情報セキュリティ・インシデントが発生した際の即応力を強化すべく体制の充実や訓練に取り組んでいます。また、アフターコロナ禍の勤務形態の多様化を踏まえ、リモートワークにおけるセキュリティ対策についても従来の施策を強化して対応しています。

■ 取り組み：「情報セキュリティ教育」の実施

サイバー攻撃等のセキュリティリスクに適切に対応していくため、新卒採用社員・キャリア採用社員等の入社時教育、入社後の社員に対する年次教育を実施し、情報セキュリティに対する意識向上に努めています。

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

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
売上高	1,463,532	1,522,904	1,518,039	1,412,306	1,697,383	2,035,874	2,019,254	2,067,603	2,058,832
営業利益	119,646	120,555	101,624	75,780	206,168	183,942	128,779	125,835	127,465
税引前利益	114,424	128,404	76,213	57,121	210,045	58,512	122,775	(50,050)	124,758
当期純利益	79,297	101,991	55,515	41,164	159,062	22,505	82,484	(77,924)	79,470
親会社の所有者に帰属する当期純利益	69,225	89,593	44,434	32,715	123,840	(3,152)	65,798	(94,042)	69,162
営業活動によるキャッシュフロー	203,504	189,287	191,906	225,392	326,713	217,146	212,546	284,815	274,476
投資活動によるキャッシュフロー	(209,560)	(194,450)	(182,636)	(230,248)	(123,787)	(145,312)	(179,790)	(195,583)	(178,404)
フリーキャッシュフロー	(6,055)	(5,162)	9,269	(4,855)	202,926	71,834	32,755	89,232	96,072

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
時価総額	1,102,751	758,662	869,552	796,764	1,216,595	974,298	1,109,050	980,315	1,101,180
親会社所有者帰属持分当期純利益率 (ROE) *1	6.1%	7.7%	3.9%	2.9%	10.2%	—	4.6%	—	4.7%
総資産営業利益率 (ROA) *2	5.7%	5.4%	4.4%	3.1%	7.9%	6.7%	4.5%	4.3%	4.4%
株価収益率 (PER) (倍)	16.15	8.59	19.57	24.35	9.82	(309.07)	17.18	(10.42)	15.92
株価/株主資本倍率 (PBR) (倍)	0.93	0.67	0.75	0.71	0.93	0.70	0.77	0.68	0.74
投下資本利益率 (ROIC) *3	4.1%	5.0%	2.4%	1.6%	5.9%	(0.1%)	2.9%	(4.0%)	2.9%
EBITDA*4	249,879	259,424	231,856	208,458	383,226	253,209	315,965	147,842	319,147
1株当たり当期純利益 (EPS) (円) *5	300.65	397.58	199.95	147.24	557.10	(14.22)	304.01	(443.71)	325.67
1株当たり配当金 (円) *5	105.00	115.00	120.00	120.00	210.00	210.00	210.00	210.00	210.00
連結配当性向	34.8%	28.8%	59.7%	81.2%	37.6%	—	68.9%	—	64.4%

*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利益 ÷ 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 投下資本利益率 (ROIC) = 親会社の所有者に帰属する当期利益 ÷ 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

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
資産合計	2,228,560	2,235,776	2,335,415	2,534,458	2,666,031	2,814,029	2,932,991	2,889,665	2,950,077
有形固定資産	1,060,601	1,108,934	1,177,691	1,246,885	1,323,868	1,350,769	1,457,950	1,550,862	1,652,885
棚卸資産	261,708	277,014	291,224	274,835	330,101	436,516	454,056	454,143	465,415
営業債権	260,497	260,111	264,102	266,177	295,161	315,808	338,850	332,442	324,396
総資産回転率(回)*6	0.70	0.68	0.66	0.58	0.65	0.74	0.70	0.71	0.71
有形固定資産回転率(回)*7	1.46	1.40	1.33	1.16	1.32	1.52	1.44	1.37	1.29
棚卸資産回転期間(月)*8	2.8	2.9	3.1	3.2	3.1	3.1	3.5	3.5	3.5
売上債権回転期間(月)*9	2.1	2.1	2.1	2.3	2.0	1.8	1.9	1.9	1.9

安全性

単位：百万円

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
自己資本*10	1,184,034	1,137,204	1,157,097	1,115,142	1,314,161	1,390,254	1,447,080	1,435,787	1,485,126
自己資本比率	53.1%	50.9%	49.5%	44.0%	49.3%	49.4%	49.3%	49.7%	50.3%
D/Eレシオ(倍)*11	0.38	0.43	0.47	0.63	0.41	0.41	0.42	0.39	0.37

*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利益 ÷ 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利益 ÷ 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)

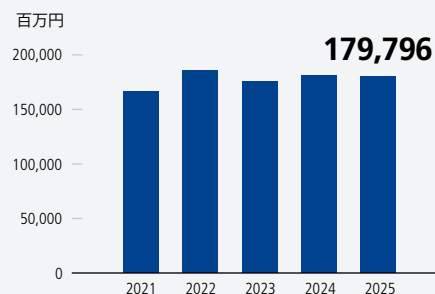
*8 棚卸資産回転期間 = 棚卸資産(期首期末平均) ÷ (売上原価 ÷ 12)

*9 売上債権回転期間 = 受取手形及び売掛金 ÷ (売上高 ÷ 12)

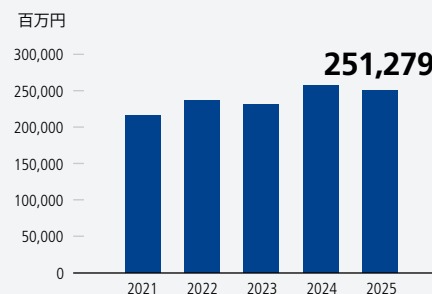
*10 自己資本 = 純資産合計 - 新株予約権 - 少数株主持分

*11 D/Eレシオ = 有利子負債 ÷ 純資産(資本)

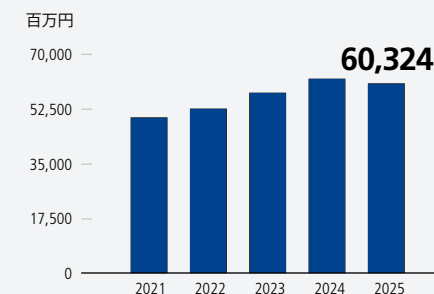
減価償却費及び償却費



設備投資額

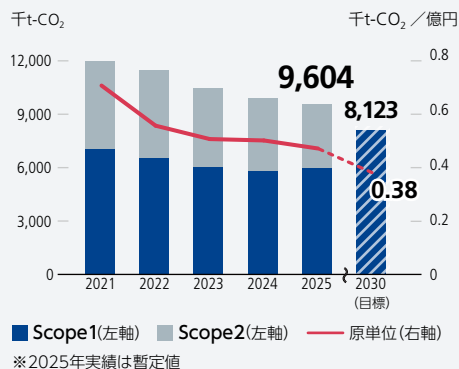


研究開発費



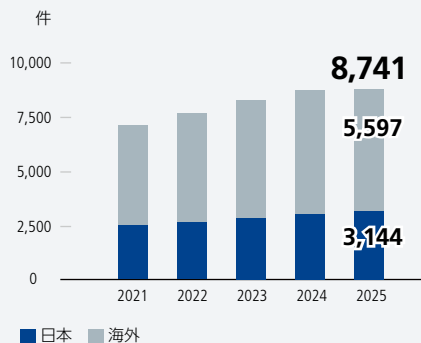
非財務ハイライト

GHG排出量 (Scope 1, 2)



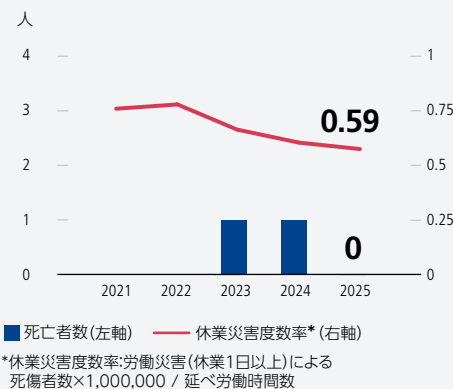
2050年カーボン・ネットゼロ(Scope1+2)、2030年に2019年比GHG排出量30%削減、GHG排出量売上高原単位50%削減を目指します。

特許および実用新案件数



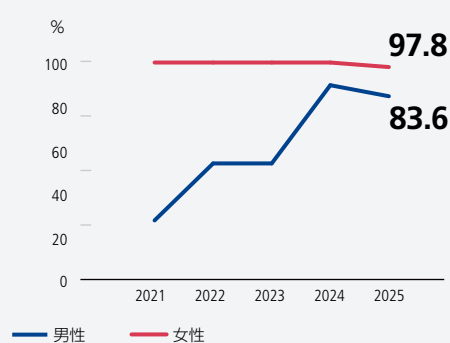
経営戦略に整合した知的財産戦略で、グローバル市場における競争力を高めています。

労働災害の発生状況



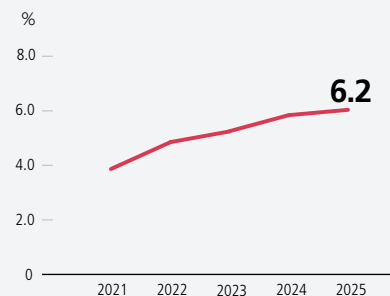
AGCグループは、「安全なくして生産なし」という安全ポリシーのもと、安全衛生活動を推進しています。

育児休業取得率 AGC (株)



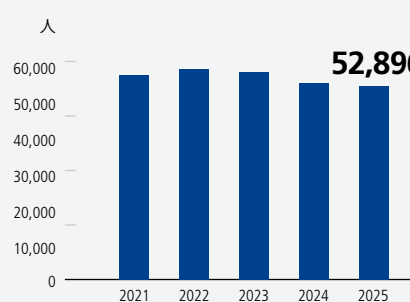
AGCでは、育児休業を取得しやすい職場環境を整備するために、「仕事と育児の両立支援ハンドブック」を作成するなど、仕事と家庭の両立ができる環境を整備し、従業員が仕事と家庭のバランスを取りながら、充実した生活を送ることができる環境を提供しています。

管理職(課長以上)の女性比率* AGC (株)



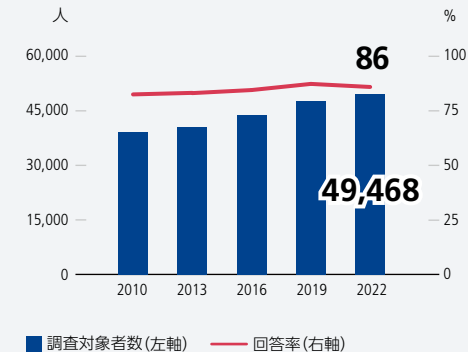
AGCでは、ダイバーシティの一要素として性別に関係なく、優秀な人材が活躍し、社会に価値を提供していくことを目的に、2030年までに女性役員(取締役・監査役)比率30%、女性執行役員比率20%、女性管理職比率8%(AGC単体)の実現を目指します。

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。

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」を原則として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・職場に必要な施策を決定・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。

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 指数

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 JPX Blossom Japan Index]、また、新たに構築された「FTSE JPX Blossom Japan Sector Relative Index*」に選定されました。



FTSE4Good



FTSE JPX Blossom
Japan Index



FTSE JPX Blossom
Japan Sector
Relative Index

*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。

・MSCI日本株 ESG セレクト・リーダーズ指数

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.

・S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数

S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数は、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。

ESG 活動などに対する外部からの評価

・EcoVadis

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。

プラチナ: AGC Pharma Chemicals Europe, S.L.U.

ゴールド: AGC 若狭化学株式会社

シルバー: 千葉工場、鹿島工場、AGC エスアイテック株式会社、AGC Chemicals Americas, Inc., AGC Biologics A/S, AGC Biologics S.p.A.

ブロンズ: P.T. Asahimas Chemical, AGC Vinythai Public Company Limited

*2026年1月末時点



・CDP

企業や自治体の環境への取り組みをスコアリングし、投資家などへ情報開示を行うCDP2025において、「気候変動」分野でA-に認定されました。



・SBTi

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、「FWB2℃*」の認定を取得しました。



*well-below 2℃: 2℃を十分下回る。

・DX 銘柄

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 2025」において、31社中の1社として選定されました。



・NIKKEI Smart Work

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。



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

- 大学院生(日本人、外国人留学生)への奨学金給付

4,389名(累計) 約38億円(累計)

- 災害により大きな被害を受けた高校生への支援(東日本大震災、能登半島地震)

145名(合計) 約1.3億円(累計)

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(累計) 約130億円(累計)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



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
- 「地球環境問題と人類の存続に関するアンケート」の実施および「環境危機時計®」の時刻発表
- 「生活者の環境危機意識調査」の実施および調査結果の公表

啓発支援プログラム

- 地球環境問題への理解促進と、その解決に向けた取り組みへの支援のため、「若い世代のための地球環境問題ワークショップ等」を公募および実施

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す。旭硝子財団が1992年に創設し、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。

賞の名称は、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。

2025年の受賞者



ロバート・B・
ジャクソン 教授
(米国)

受賞業績: 炭素循環の研究を通じての
温室効果ガスの排出削減への取り組み



ジェレミー・
レゲット 博士
(英国)

受賞業績: 金融・資本市場への
気候変動リスクの取り込み

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	175社(うち海外140社)

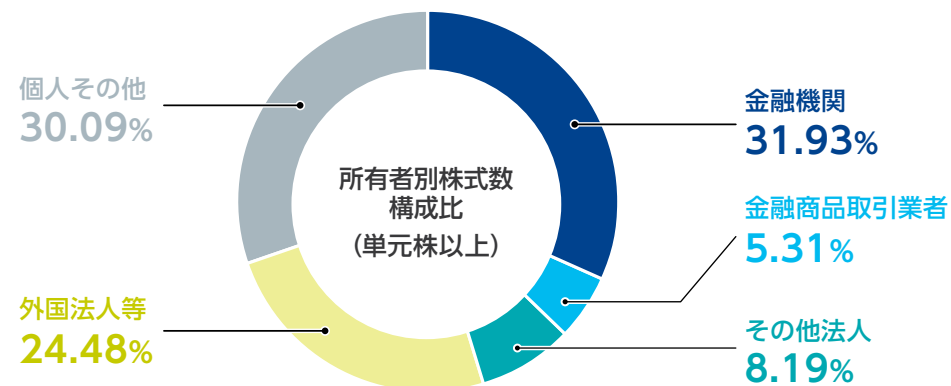
株式関連情報

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	151,070人

株主の状況



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)	32,440	15.28
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	14,882	7.01
明治安田生命保険相互会社	7,693	3.62
公益財団法人旭硝子財団	6,390	3.01
旭硝子取引先持株会	4,900	2.31
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	4,034	1.90
日本生命保険相互会社	3,663	1.72
AGC従業員持株会	3,154	1.48
パークレイズ証券株式会社 BNYM	3,000	1.41
JP MORGAN CHASE BANK 385781	2,857	1.35

※上記の他、AGCが保有している自己株式が5,070,502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。