

# 新中期経営計画 ***AGC plus-2023***



AGC株式会社

2021年2月5日

Your Dreams, Our Challenge

## “2025年のありたい姿実現に向けた第2フェーズ”

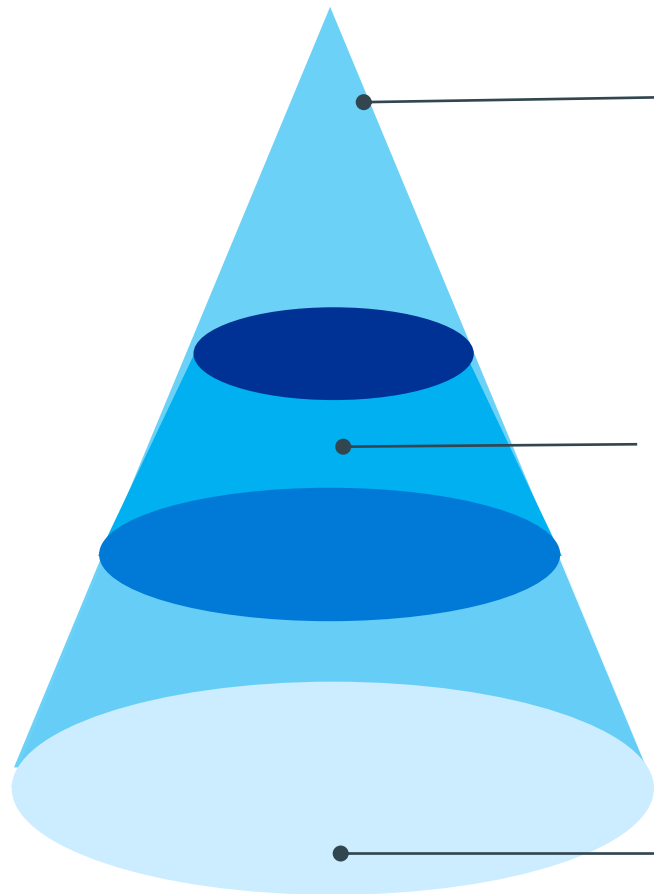
両利きの経営を進化させ、事業ポートフォリオ転換を加速、  
さらにその先の2030年のありたい姿実現を目指す

Your Dreams, Our Challenge

独自の素材・ソリューションによりお客様を始めとする社会に  
価値を提供し続けられる企業グループでありたい

1. 長期経営戦略 2030年のありたい姿 P. 4
2. 中期経営計画 **AGC-plus 2020** の振り返り P.12
3. 新中期経営計画 **AGC plus-2023** P.16
4. 参考資料 P.38

# 長期経営戦略 2030年のありたい姿



## 私たちの使命

“AGC、いつも世界の大事な一部”  
～独自の素材・ソリューションで、  
いつも世界中の人々の暮らしを支えます～

## 私たちの価値観

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

## 私たちのスピリット

「易きになじまず難きにつく」

- ・世の中に「安心・安全・快適」を
- ・お客様・取引先様に「新たな価値・機能」と「信頼」を
- ・従業員に「働く喜び」を
- ・投資家の皆様に「企業価値」を
- ・将来世代に「より良い未来」を プラスする

- 長期経営戦略「2025年のありたい姿」設定時と社会課題認識は変わらず
- 気候変動問題を含めた企業のサステナビリティ課題や、急速なデジタル化への取り組みの重要性が増した

## 長期的な社会課題認識

- 社会インフラの整備
- 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
- 安全・快適なモビリティの実現
- 資源の有効利用
- 公正・平等な雇用と職場の安全確保
- 食糧問題への対処
- 地域社会との関係・環境配慮
- 情報化・IoT社会の構築
- 健康・長寿社会への対応

**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**



## ■ 基本的な戦略は前長期経営戦略を踏襲するが、社会的価値創出の視点を強化

### 全社戦略

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

### コア事業

各事業の競争力を高め、強固で  
長期安定的な収益基盤を構築

### 戦略事業

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

### AGCグループの強み

幅広い産業・  
社会に広がる  
お客様との  
繋がりと信頼

独自の素材・  
技術

生産技術力・  
プロセス開発力

多様な人財が  
融合する  
グローバル一体  
運営

チャレンジを  
奨励する  
企業文化

### 次世代を担う成長産業に独自の素材を供給

# 2030年のありたい姿 財務目標

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

	FY2020実績	FY2023目標	FY2025 目標	FY2030 目標
営業利益	758億円	1,600億円	2,000億円	2030年までに 最高益※を更新し 安定的に ROE10%以上 を確保
R O E	2.9 %	8 %	9 %	
戦略事業 営業利益	444億円	700億円	1,000億円	
D/E比率	0.63	0.5以下	0.5以下	

※過去最高益：  
2010年度 営業利益 2,292億円

## ■ 社会的課題の解決に向け、事業活動を通じた5つの社会的価値を創出

安全・快適な都市インフラの  
実現への貢献

安心・健康な暮らしの  
実現への貢献

持続可能な地球環境の  
実現への貢献

健全・安心な社会の  
維持への貢献

公正・安全な働く場の  
創出への貢献

あらゆる事業活動でサステナビリティ目標に取り組む

### 重要機会

- 社会インフラの整備
- 安全・快適なモビリティの実現
- 食糧問題への対処
- 情報化・IoT社会の構築
- 健康・長寿社会への対応

- 気候変動問題への対応
- 資源の有効利用

### 重要リスク

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

# 中期経営計画 ***AGC-plus 2020*** の振り返り

## 主要課題

資産効率が低い、或いは市況変動に左右される事業の割合が高く、  
ROE改善のためにはポートフォリオの変革が必要

## 主要戦略

市況変動に強い高付加価値事業を伸ばす

戦略事業の成長戦略を推進する

成長地域・勝てる地域へ経営資源を集中する

戦略的なM&Aにより持続的成長を図る

## 成果



戦略事業は成長も、グループ全体での高付加価値化は不十分



エレクトロニクス、ライフサイエンス事業が想定を超える成果



クロールアルカリ事業が東南アジアで順調に拡大



ガラス事業で多くの課題を残す



化学品（ライフサイエンス、東南アジア）のM&Aで大きな成果



プリント基板材料は米中摩擦の影響大

- 戦略事業は、コロナ禍の影響を受けず、想定を上回り拡大
- 建築用ガラスと自動車用ガラスはコロナ禍影響もあり、大きな課題を残す

戦略事業	エレクトロニクス ライフサイエンス	<ul style="list-style-type: none"> <li>・コロナ禍による大きな影響なし</li> <li>・高い資産効率を維持しながら想定以上のスピードで事業拡大</li> </ul>
	モビリティ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・コロナ禍影響を受け、成長スピードは想定を下回る</li> </ul>
コア事業	ディスプレイ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・中国市場の成長需要を取り込み、安定的な事業基盤を構築</li> </ul>
	クロールアルカリ・ウレタン	<ul style="list-style-type: none"> <li>・苛性ソーダはコロナ禍や市況悪化の影響を大きく受けるも、塩ビは好調</li> <li>・コロナ禍の影響を受けたものの、成長する東南アジアの需要を取り込み、高収益率を維持</li> </ul>
	フッ素・スペシャリティ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・コロナ禍の影響を除けば、高い収益率を維持</li> <li>・将来の成長に向けての設備能力拡張を実施</li> </ul>
	建築用ガラス 自動車用ガラス	<ul style="list-style-type: none"> <li>・コロナ禍の影響等もあり、資産効率が資本コスト相当を下回る状況が継続</li> <li>・インドネシアでの工場移転、モロッコの新設に加え、先送りしていた修繕の実施等により投資が嵩み、キャッシュ創出に貢献できず、資産効率も改善できなかった</li> </ul>

## ■ 戦略事業は想定を上回るペースで拡大したものの、財務目標は未達

	FY2017実績		FY2020 目標	FY2020実績	コロナ禍影響を除く (推定)
営業利益	1,196億円		1,600億円 以上	758億円	1,250億円
R O E	6.1 %		8 % 以上	2.9 %	6 %
戦略事業 (上段) 利益貢献比率 (下段) 営業利益額	12% 142億円		25% 以上 400億円	59% 444億円	36% 影響なし
D/E比率	0.38		0.5 以下	0.63	0.53

# 新中期経営計画 ***AGC plus-2023***



## ■ 「2030年のありたい姿」の実現を確実にするため、以下戦略を加速

### “両利きの経営”の追求

- ・戦略事業領域の事業成長を加速させるとともに、新しい事業領域（エネルギー関連領域など）を探索
- ・コア事業のうち収益性・資産効率に課題が残る建築用ガラスと自動車用ガラスは構造改革を実施
- ・その他のコア事業は収益基盤とキャッシュ創出力を強化

### サステナビリティ経営の推進

- ・素材イノベーションにより社会課題解決を加速
- ・2050年にカーボンネットゼロを目指す
- ・人財とグループガバナンスを強化




### DXの加速による競争力の強化

- ・ビジネスモデルの変革も見据え、開発から販売までの一連のプロセスをデジタル技術で変革
- ・デジタル技術を使い、お客様と社会に新たな付加価値を提供し、競争優位性を実現

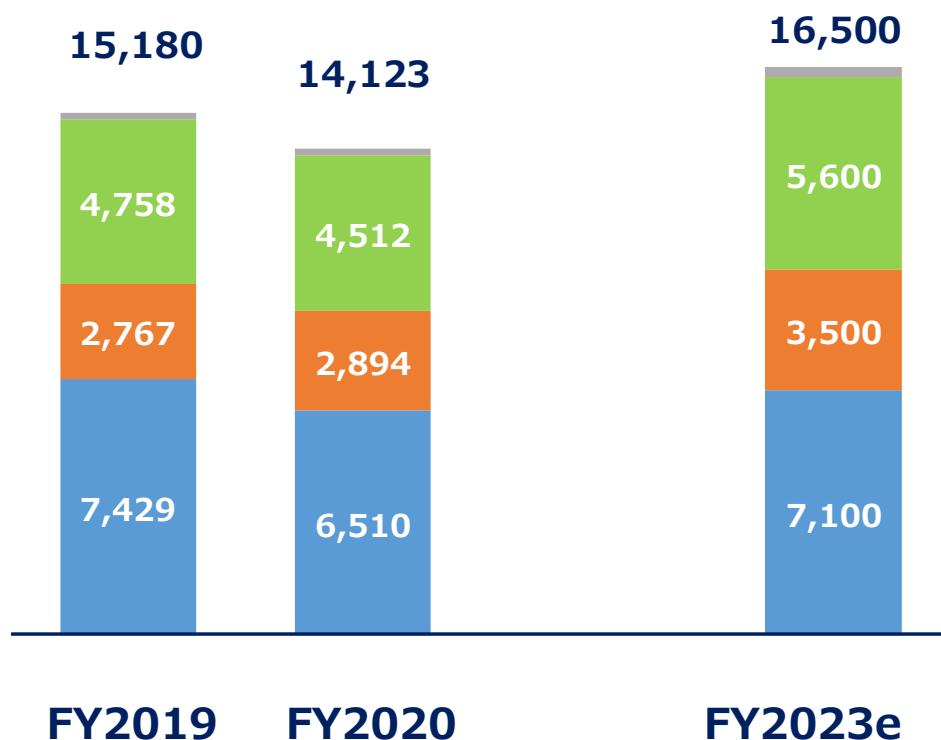


DX銘柄2020  
Digital Transformation

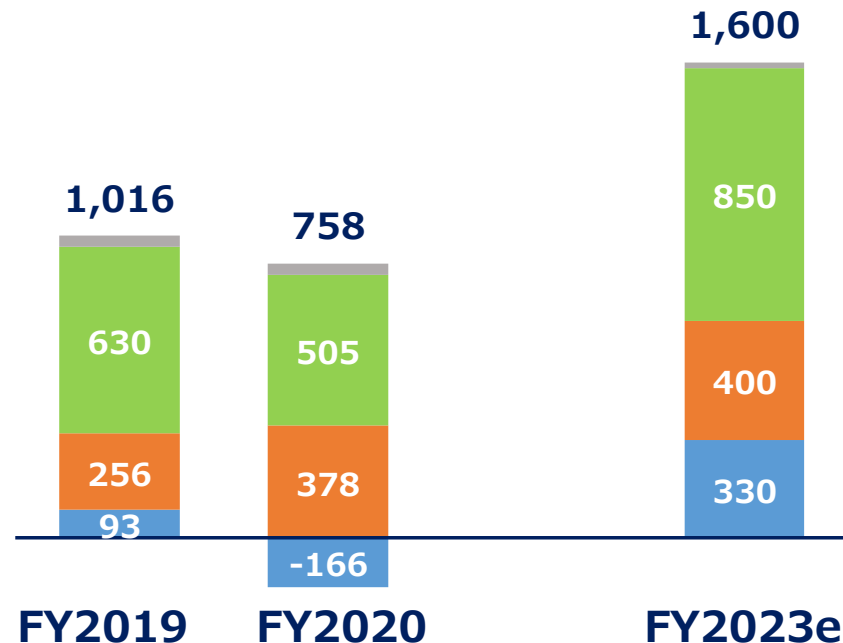
	FY2020実績		FY2023目標
営業利益	758億円		1,600億円
R O E	2.9 %		8 %
戦略事業 営業利益	444億円		700億円
D/E比率	0.63		0.5以下

# AGC plus-2023 のセグメント業績イメージ

売上高 (億円)



営業利益 (億円)



■ ガラス ■ 電子 ■ 化学品 ■ セラミックス・その他

# 新中期経営計画 ***AGC plus-2023***

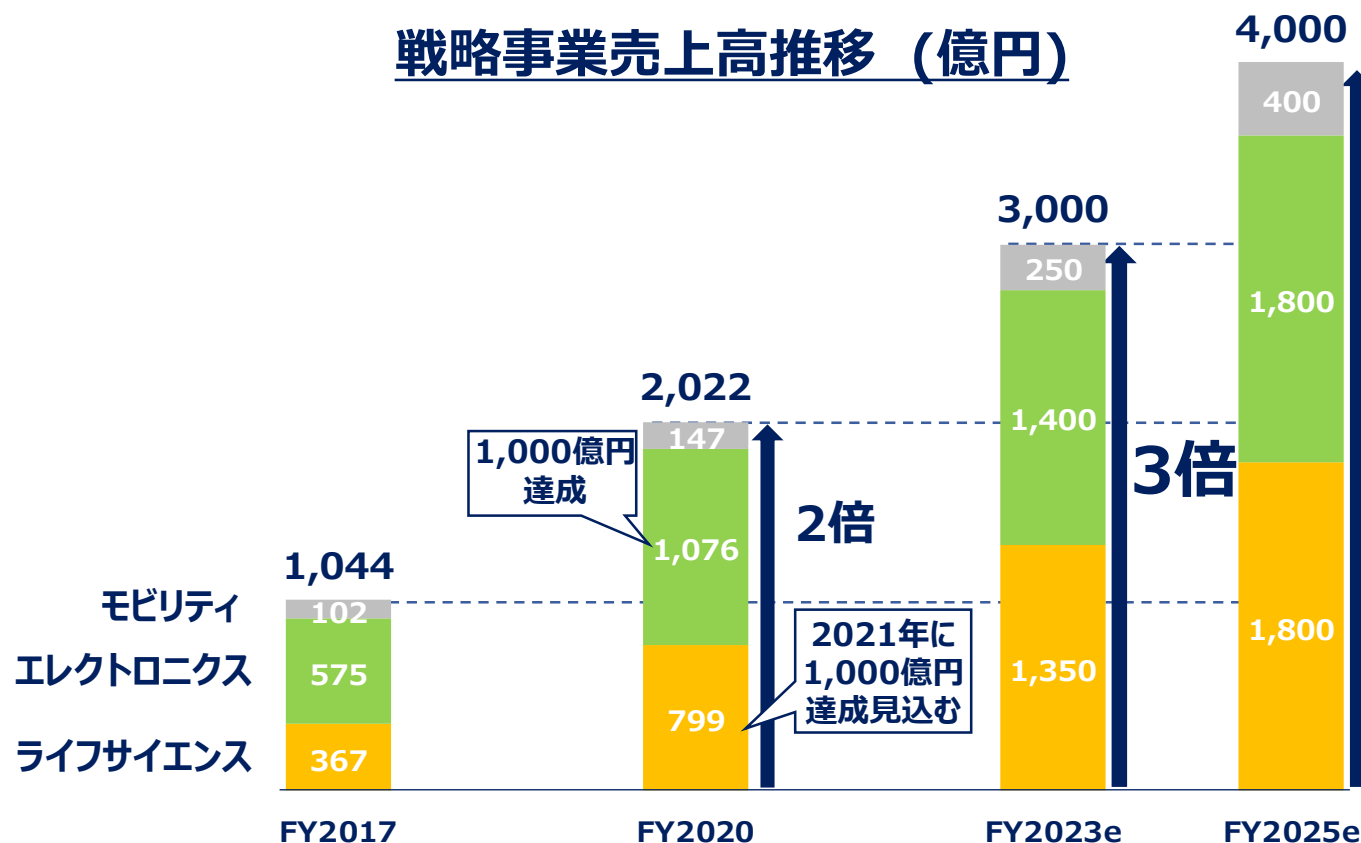
- ・ “両利きの経営”の追求
- ・ サステナビリティ経営の推進
- ・ DXの加速による競争力の強化

	事業	主要課題	方向性
戦略事業	エレクトロニクス	<ul style="list-style-type: none"> <li>・EUVフォトマスクブランクスを始めとする高付加価値製品の拡大</li> <li>・継続的な新ビジネスを創出</li> </ul>	成長を更に加速
	ライフサイエンス	<ul style="list-style-type: none"> <li>・タイムリーな投資の実施により、事業を拡大</li> <li>・グローバル展開・技術対応力を強みに高い成長を</li> </ul>	
	モビリティ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・CASEによる市場変化を見据え、事業機会を確実に捉える</li> <li>・中国で車載ディスプレイ用ガラス量産を開始し、収益貢献</li> </ul>	
コア事業	ディスプレイ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・中国市場の更なる需要増に対応し、長期安定的な事業基盤を構築</li> </ul>	前中計で設定した基本戦略に変更なし
	クロールアルカリ・ウレタン	<ul style="list-style-type: none"> <li>・タイ、インドネシアでの増設を通じ、東南アジア事業の基盤を一段と強化</li> </ul>	
	フッ素・スペシャリティ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・高付加価値化と事業領域拡大で、グローバルニッチ市場の需要取り込み</li> <li>・環境課題を事業機会に変える</li> </ul>	
	建築用ガラス 自動車用ガラス	<ul style="list-style-type: none"> <li>・投資を最小化し、資産効率を高める</li> <li>・生産性改善とコスト削減を着実に進め、収益性を改善、キャッシュ創出力を強化</li> </ul>	構造改革を加速

# 戦略事業の成長を加速

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

戦略事業売上高推移（億円）



戦略事業 営業利益（億円）*	142	444	700	1,000
----------------	-----	-----	-----	-------

\*戦略事業の規模拡大に伴い、共通費用の配賦基準を営業利益比率から予算売上高比率に変更（2020年以前も遡及適用）

## ■ 建築用ガラス、自動車用ガラスの収益改善に向けて構造改善を推進

### 建築用ガラス

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

### 自動車用ガラス

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

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

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

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

## 構造改革プロジェクト発足の狙い

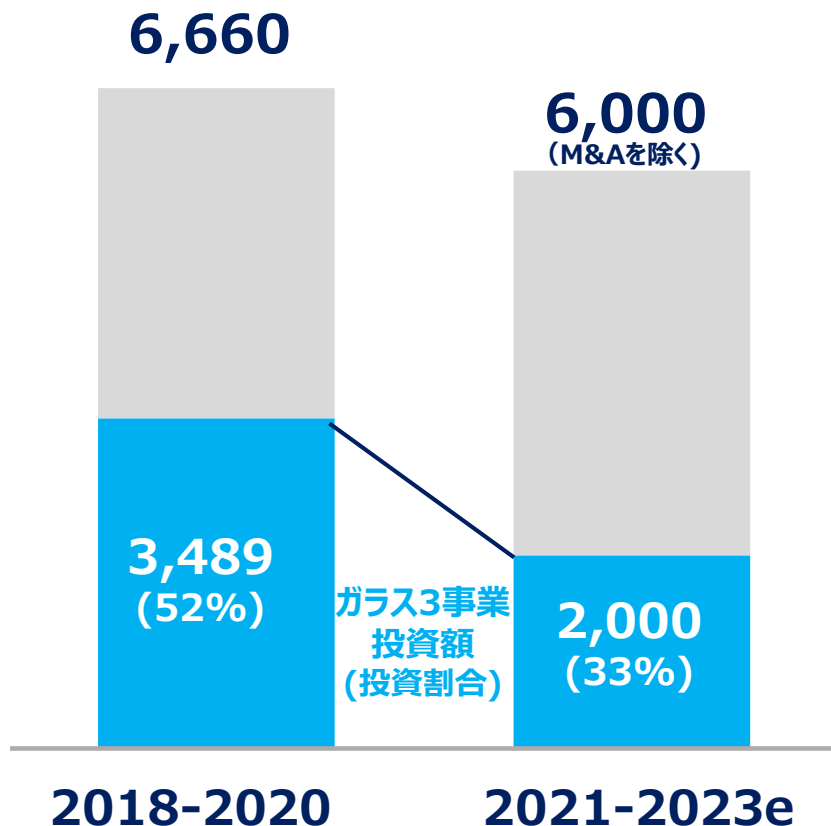
**経営トップが主導し、業界リーダーとして  
業界再編も視野に入れた構造改革を  
スピード感を持って実施する**



## ■ 戦略事業などの成長事業へ投資を強化し、ガラス3事業※<sup>1</sup>への投資割合を削減

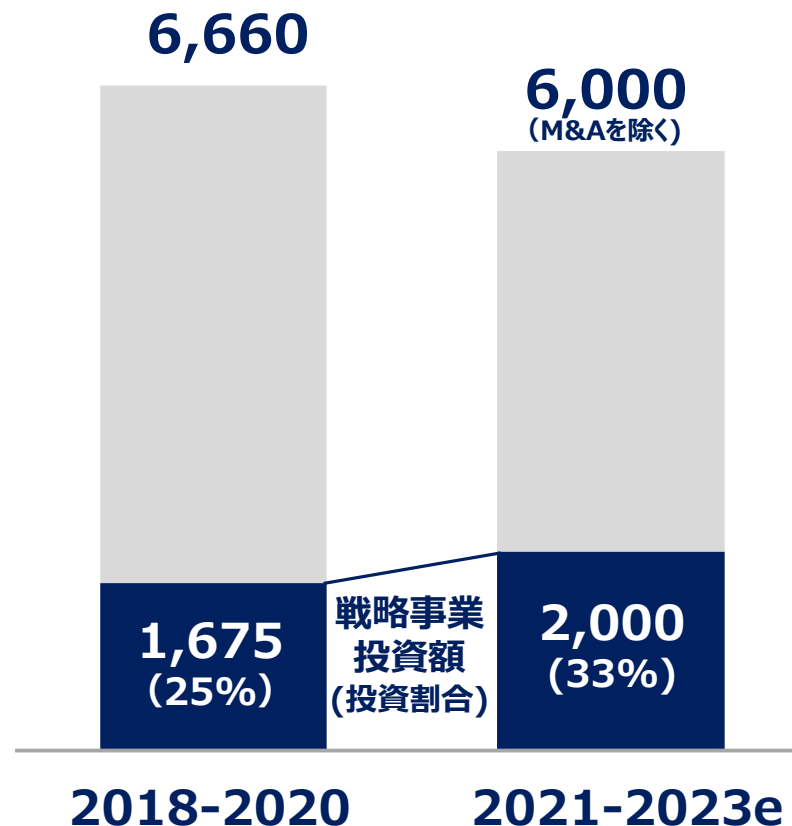
### ガラス3事業への投資※<sup>2</sup> 割合

(単位：億円)



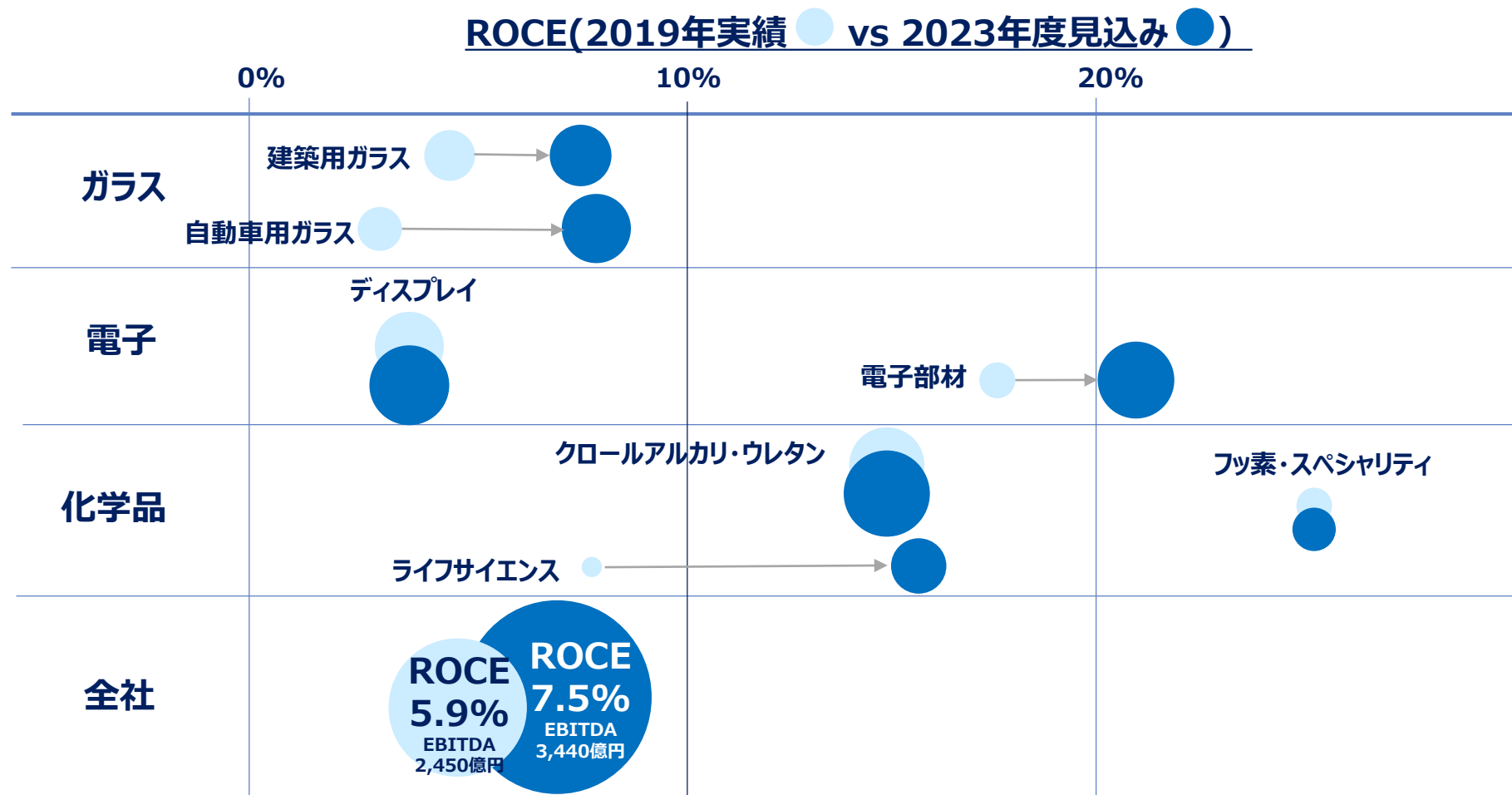
### 戦略事業への投資※<sup>2</sup> 内訳

(単位：億円)



# 事業ポートフォリオ変革（ROCE）イメージ

- 2019年比較でROCEを5.9%から7.5%に改善
- EBITDAを約1,000億円（2,450億円→3,440億円）向上



# 株主還元方針の変更

- 中長期的な財務健全性を維持しつつ、成長事業への投資機会を確保するため、株主還元方針を変更

## 現方針

- 現在の1株あたり年間配当額以上の継続を基本に、自己株取得を含めた連結総還元性向50%以上を継続

連結総還元性向 50%



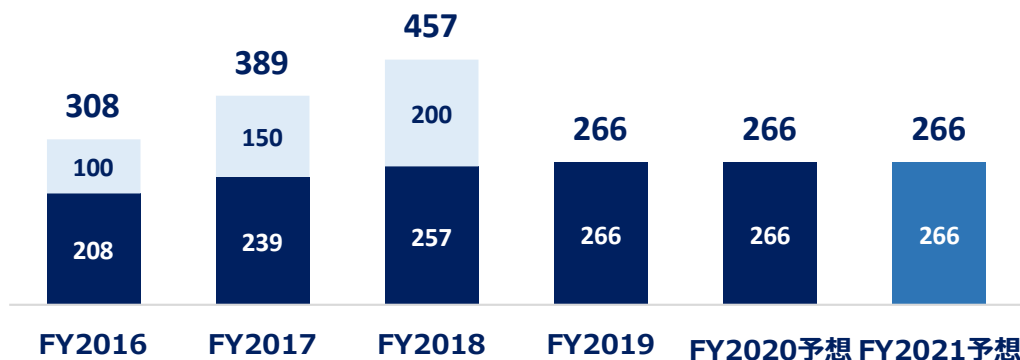
## 新方針

- 連結配当性向40%を目安に安定的な配当を継続  
自己株取得は機動的に実施

連結配当性向 40%



## 株主還元額推移 (単位：億円)



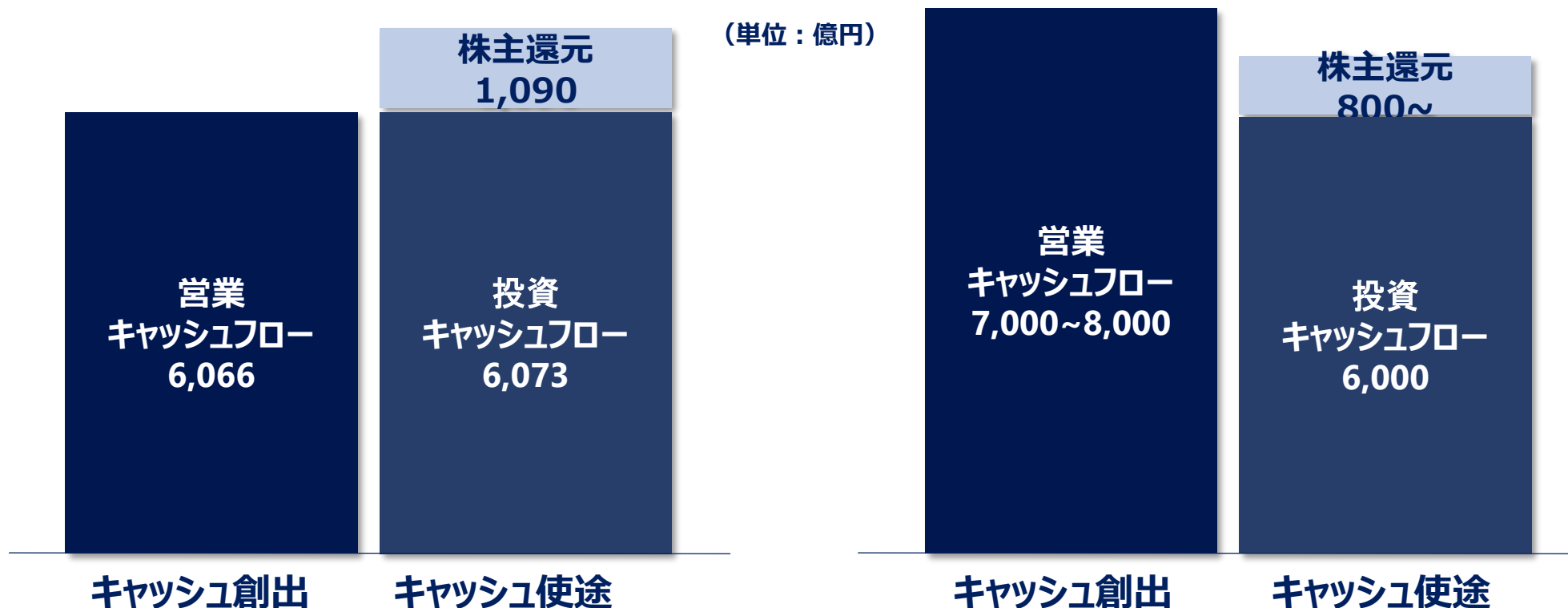
	FY2016	FY2017	FY2018	FY2019	FY2020 予想	FY2021 予想
連結配当性向 (%)	44	35	29	60	81	47
連結総還元性向 (%)	65	56	51	60	81	47

- 財務健全性を確保しつつ、キャッシュを資産効率の高い事業や成長事業に重点配分
- 政策保有株式を過去5年で約1,100億円、前中計期間中は850億円強を縮減、今後も縮減を進める

## FY2018~2020

## FY2021~2023e

(単位：億円)



# 新中期経営計画 ***AGC plus-2023***

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

## ■ 素材イノベーションにより社会課題解決に貢献

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



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

# 製品・技術や企業活動を通じて、社会的価値を創出

## ■ グローバルに展開する多様な事業によって幅広い社会的価値を生み出す

安全・快適な都市インフラ  
の実現への貢献



建築用Low-Eガラス



自動車用UVカットガラス



塩化ビニル樹脂

安心・健康な暮らしの  
実現への貢献



医薬品（中間体・原体）



農薬（中間体・原体）



農業温室ハウス用フィルム

健全・安心な社会の  
維持への貢献



地域社会との関係



周辺環境への配慮



サプライチェーンの人権

公正・安全な働く場の  
創出への貢献



職場環境の安全



多様性



従業員エンゲージメント

持続可能な地球環境の  
実現への貢献

次ページへ



# “持続可能な地球環境の実現”に向け、次のステージへ

- 2014年に設定した2020年のCO<sub>2</sub>削減貢献目標は概ね達成する見通し
- 2050年にカーボン・ネットゼロを目指す

2014年

2020年

2030年

2050年

2020年にCO<sub>2</sub> 6倍削減貢献※

2050年に“カーボン・ネットゼロ”  
(Scope 1+2)

2019年実績：

**5.6倍**

当社CO<sub>2</sub>排出量：11,369千トン  
CO<sub>2</sub>削減貢献量：63,700千トン



遮熱低放射複層ガラス



環境対応型フッ素系冷媒  
(次世代低GWP冷媒)

**2030年 マイルストーン (2019年比)**

■ GHG排出量 **30%削減**  
(Scope 1+2排出量)

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



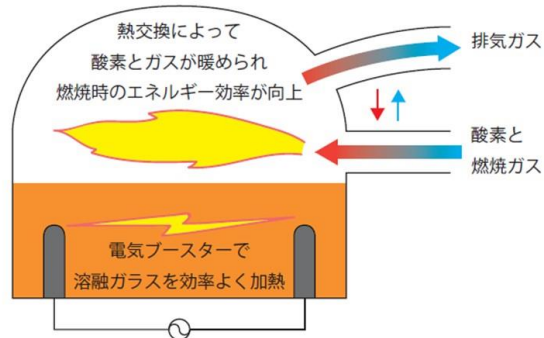
# “カーボン・ネットゼロ”に向けた主な取組み

## ■ 事業活動でのネットゼロを目指すとともに、世の中のネットゼロ実現に貢献

### 生産プロセス革新

技術イノベーションによって  
自社排出量を削減

#### <取組み事例>



### CO<sub>2</sub>削減貢献

使用段階のCO<sub>2</sub>削減に貢献  
する製品の開発・普及

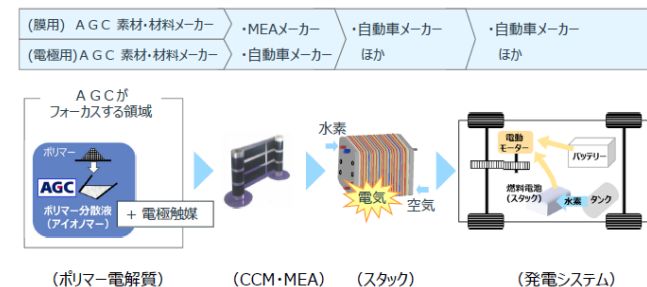
#### <取組み事例>



### 次世代エネルギー

水素・再エネの普及に貢献  
する製品の開発・普及

#### <取組み事例>



## ■ ガラス熔解プロセス

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

## ■ 真空断熱ガラス

- ・パナソニック社と協働し、業界最高クラス※の性能を持つ「真空断熱ガラス」を開発
- ・断熱ガラスの最大市場である欧州の住環境の向上に貢献

## ■ 燃料電池用フッ素系電解質ポリマー

- ・次世代モビリティである燃料電池車(FCV)の発電システム用部材
- ・高発電性能と耐久性を両立させた高品質により、圧倒的No.1ポジションを確立

# 新中期経営計画 ***AGC plus-2023***

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

# DXの加速による競争力の強化

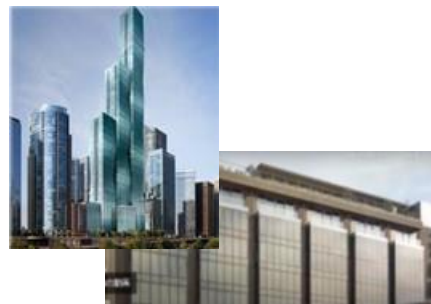
- ビジネスプロセス毎の取り組みの進化・深化に加え、本格的なDX実現に向けた複合的ビジネスプロセスのデジタル化を推進

最新デジタル技術の活用

ビジネスプロセス毎の  
単独の取り組みの  
進化・深化



お客様・市場を起点とした  
複合的ビジネスプロセスの  
デジタル化



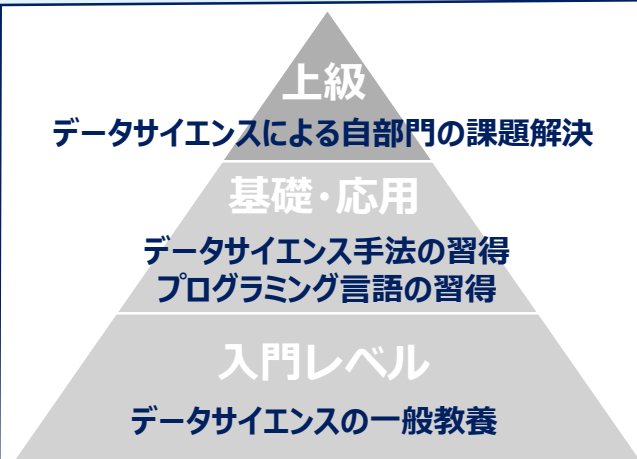
バックオフィス業務を含め  
あらゆる面で  
標準化・効率化



DX銘柄2020  
Digital Transformation

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

人材育成



2020年

2023年目標

2025年目標

40名



70名



100名

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

1,600名



3,500名



5,000名

# 本日のまとめ

# 中長期的な経営戦略と目標

2021年

2023年

2025年

2030年

・ ・ ・

2050年

## グループビジョン “Look Beyond”

気候変動問題に対する課題解決に向けて2050年までのビジョンを設定

## 長期経営戦略 2030年のありたい姿

### 経営方針 *AGC plus 2.0*

最適な事業ポートフォリオへの転換

非財務資本（研究開発、グループガバナンス、人財）の強化

### 中期経営計画 *AGC plus-2023*

“両利きの経営”の追求による経済的価値の創出

サステナビリティ経営の推進

DXの加速による競争力強化

営業利益

1,600億円

2,000億円

ROE

8%

9%

安定的に10%以上

EBITDA

3,440億円

4,500億円

戦略事業営業利益

700億円

1,000億円

D/E比率

0.5以下

0.5以下

GHG関連

GHG排出量  
30%削減  
GHG排出量売上高原単位  
50%削減

カーボン・ネットゼロ  
を目指す

# 参考資料

リスク要因	営業利益に対するインパクト	中計前提	補足
ドバイ原油	1バレルあたり1ドル上昇した場合、 <b>3億円*</b> 減益	50USD	*オイルヘッジ影響除く
化学品 市況	①苛性ソーダ： 国際市況が\$ 1 下がると\$ <b>1M</b> の減益 ②塩ビスプレッド： \$ 1 下がると\$ <b>1.2M</b> の減益*	—	*塩ビスプレッド： 塩ビ市況－（エチレン市況×0.5）
為替	1%円高で <b>2億円*</b> 減益	1USD =105円	*JPYに対して全ての通貨が同じ割合で動いた場合の影響額

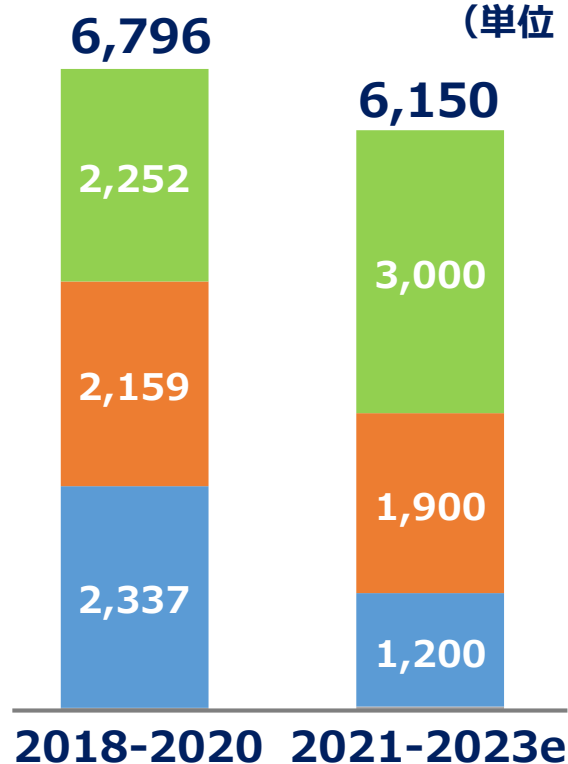
## ■ 主な投資案件と利益効果発現のタイミング

	2020	2021	2022	2023	2024～
ガラス				中国：車載ディスプレイ用カバーガラス拠点新設	
電子		中国：第11世代TFT液晶用ガラス基板用の窯を移設	中国：第11世代用のTFT液晶用ガラス生産能力を増強	日本：EUV露光用フォトマスクブランクス供給体制を大幅増強	
化学品		インドネシア：塩ビ製品能力増強	タイ：クロール・アルカリの電解能力増強	日本：フッ素製品能力増強	
			アメリカ(シアトル)：バイオ医薬品生産能力を増強		
			アメリカ(コロラド)：AstraZeneca社が保有するバイオ医薬品原薬製造工場を買収		
			スペイン：合成医薬品生産拠点の設備増強		
				デンマーク：バイオ医薬品生産能力を増強	
			イタリア：遺伝子・細胞治療薬を開発しているMolecular Medicine S.p.A社を買収		



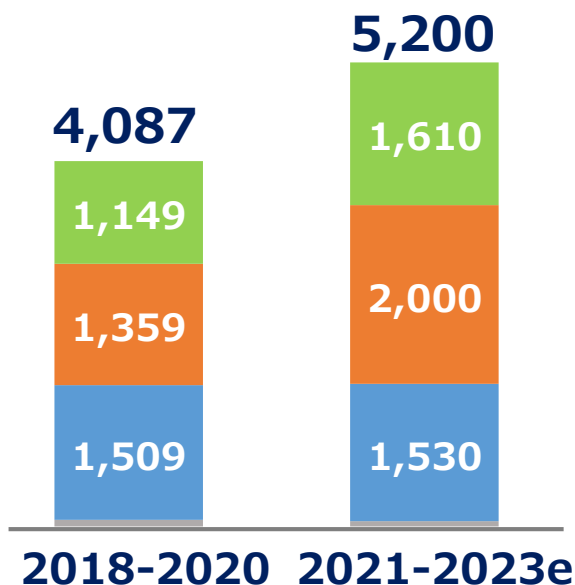
## 設備投資

(単位：億円)



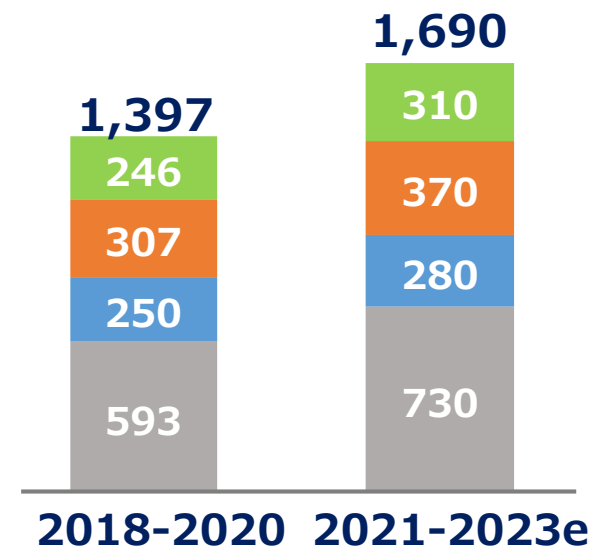
## 減価償却費

(単位：億円)



## 研究開発費

(単位：億円)



■ ガラス

■ 電子

■ 化学品

■ セラミックス・その他 (コーポレート)

# サステナビリティー“製品・技術”を通じて社会的価値を創出

## 重要機会

## AGCグループの主な素材・ソリューション

## 社会的価値

## 関連するSDGs

気候変動問題への対応

建築用ガラス、グリーン冷媒、自動車用  
赤外線カットガラス、バイオマス炉用炉  
材等

持続可能な地球環境の実現  
への貢献



資源の有効利用

燃料電池用部材、リサイクル原料使用  
製品（ガラス・耐火物等）

社会インフラの整備

建築用ガラス、苛性ソーダ、次亜塩素酸  
ソーダ、重曹、塩ビ等

安全・快適な都市インフラの  
実現への貢献



安全・快適な  
モビリティの実現

自動車用ガラスアンテナ、車載センシ  
ング・レーダー用部材、HUD部材等

情報化・IoT社会の構築

建物窓取付アンテナ、半導体製造用部材、  
ディスプレイ用ガラス、高速通信用部材  
等



食糧問題への対応

農薬原体・中間体、農業温室ハウス用  
フィルム等



健康・長寿社会への対応

医薬品原体・中間体、高速通信用部材、  
水処理用高機能膜等

安心・健康な暮らしの実現  
への貢献



# サステナビリティー“健全な企業活動”を通じて社会的価値を創出

## 重要リスク

気候変動問題への対応

資源の有効利用

社会・環境に配慮した  
サプライチェーン

地域社会との関係・  
環境配慮

公正・平等な雇用と  
職場の安全確保

## AGCグループの企業活動

継続的な省エネ対策実施、GHG排出量を低減する生産技術・設備開発 等

再生原材料や再生資材の活用、埋立て処分の削減 等

人権尊重・環境保護を重視したサプライヤー管理 等

水使用量削減、生物多様性保全、環境事故撲滅、地域のファン作り 等

従業員エンゲージメントの向上、重篤災害・休業災害の発生防止 等

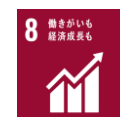
## 社会的価値

持続可能な地球環境の実現  
への貢献

健全・安心な社会の維持  
への貢献

公正・安全な働く場の創出  
への貢献

## 関連するSDGs



**FTSE4Good Index Seriesに選定**



**FTSE Blossom Japan Indexに選定**



**女性活躍推進に優れた企業を選定する  
「なでしこ銘柄」に選定**



**企業としてのデジタル化を評価され、  
「DX銘柄2020」に選定**



**「健康経営優良法人2020ホワイト500」  
に選定**



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

A G Cは、この創業の精神を礎に、  
お客様とゆるぎない信頼関係を築きながら、  
独自の素材とソリューションで、  
時代のトップランナー達を支えてきました。

私たちはこれからも、互いの知見や技術を掛け合わせ、  
人々の想いの先、夢の実現に挑んでいきます。

# Your Dreams, Our Challenge



Your Dreams, Our Challenge

END

予測に関する注意事項：

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

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

この資料の著作権はAGC株式会社に帰属します。

いかなる理由によっても、当社に許可無く資料を複製・配布することを禁じます。