



Your Dreams, Our Challenge

# AGC Integrated Report 2023

AGC統合レポート2023(2022年12月期)



## AGCグループの長期持続的な 企業価値向上の取り組みをお伝えします。

AGCグループは、グループビジョン **“Look Beyond”**のもと、長期持続的な企業価値の向上に取り組んでいます。

「AGC統合レポート」では、投資家の皆様をはじめとする多様なステークホルダーの方々に、企業価値向上に向けたグループ経営の考え方や具体的な取り組みをご紹介します。

2023年のレポートでは、長期経営戦略「2030年のありたい姿」を実現するための主要戦略や中期経営計画「**AGC plus-2023**」の進捗を、経営陣のメッセージとともに詳しくご紹介します。AGCグループがたゆまず取り組んできた長期視点の経営へのご理解を深めていただければ幸いです。

### AGCグループの経営方針 **AGC plus 2.0**

AGCグループは、経営方針 **AGC plus 2.0**のもと、すべてのステークホルダーに価値をプラスすることにより、  
持続的な成長を目指します。

### **AGC plus 2.0**

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

代表取締役 専務執行役員CTO

倉田 英之

代表取締役 社長執行役員CEO

平井 良典

代表取締役  
副社長執行役員CFO、CCO

宮地 伸二



## CONTENTS

## 04 Introduction

## 08 マネジメントメッセージ

CEOの平井、CFOの宮地、CTOの倉田のメッセージを通して、AGCグループの長期的視点に基づく経営についてご説明します。

- 08 CEOメッセージ
- 13 CFOメッセージ
- 17 CTOメッセージ

## 21 AGCの全容

AGCグループの企業価値向上に向けた取り組みをご理解いただくための前提となる基礎情報についてご説明します。

- 21 AGCグループビジョン
- 23 AGCグループの価値創造モデル
- 24 強みを築き上げてきた軌跡
- 27 製品を通じた社会的価値の創出
- 30 AGCグループのバリューチェーンマップ
- 31 At a Glance
- 33 財務・非財務ハイライト
- 35 長期経営戦略  
「2030年のありたい姿」実現に向けて
- 41 長期的な社会課題認識  
(マテリアリティ)の策定プロセス

## 42 事業戦略

事業部門別の概要と戦略についてご説明します。

- 43 建築ガラス事業
- 49 オートモーティブ事業
- 52 電子事業
- 56 化学品事業
- 60 ライフサイエンス事業
- 63 セラミックス事業
- 64 新規事業創出

## 65 成長を支える経営基盤

AGCグループを支える経営基盤の強化に向けた取り組みについてご説明します。

- 66 技術開発とイノベーション
- 76 人財
- 84 環境
- 91 コーポレートガバナンス
- 103 取締役・監査役および執行役員
- 106 財務データ
- 108 社外からの評価
- 109 旭硝子財団
- 111 会社概要／株主情報

## 事業戦略

従業員のメッセージや対談を通じて、AGCグループの価値創造を具体的にご説明しています。



## 成長を支える経営基盤

コーポレートガバナンスのセクションでは、2022年に取締役会議長に就任した柳氏へのインタビューとともに、指名委員会委員長の本田氏と報酬委員会委員長の手代木氏のメッセージを掲載しています。



報告対象範囲 (2023年5月発行)  
報告対象期間 2022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201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: AGC株式会社(単体)

参考にしたフレームワーク  
本レポートの作成にあたっては、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。



## 表紙について

この表紙のデザインには、経営方針 **AGC plus 2.0** に謳う「将来世代に「より良い未来」をプラスする」という私たちの思いが込められています。



## AGCグループの主なコミュニケーションツール

### 財務情報



#### AGC統合レポート2023(本レポート)

長期的な企業価値向上に向けた企業姿勢・事業戦略・活動などを幅広く紹介

[https://www.agc.com/company/agc\\_report/pdf/agc\\_report\\_2023.pdf](https://www.agc.com/company/agc_report/pdf/agc_report_2023.pdf)

PDF



#### フィナンシャル・レビュー (英文のみ)

事業概況および連結財務諸表を含む  
財務内容を報告

<https://www.agc.com/ir/library/financial/>



#### 株主・投資家情報

財務情報を中心に、AGCグループのIRIに関する  
情報を詳しく、タイムリーに発信

<https://www.agc.com/ir/>

Web



#### AGCホームページ

AGCグループに関する情報を幅広く、詳しく、タイムリーに発信

<https://www.agc.com>

### 非財務情報



#### サステナビリティデータブック2023

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(2023年8月発行予定)

[https://www.agc.com/sustainability/pdf/agc\\_sus\\_jp\\_2023.pdf](https://www.agc.com/sustainability/pdf/agc_sus_jp_2023.pdf)



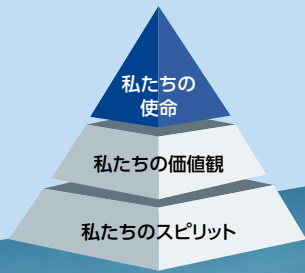
#### サステナビリティ

サステナビリティ実現に向けた各種取り組み方針や  
非財務データを報告

<https://www.agc.com/sustainability/>

創業以来、自らを変革し続け、  
世界中の人々の夢の実現に挑戦してきました。

人々の暮らしや産業に欠かすことができないガラス。その国産化を実現したのが、1907年に設立された旭硝子株式会社です。AGCグループの挑戦は、ここから始まりました。以来、自らを変革し続け、幅広い材料技術・機能設計・生産技術に基づく独自の素材・ソリューションを提供することで、世界中の人々の夢の実現に挑み続けてきました。



## 私たちの使命

### AGC、 いつも世界の大事な一部

～独自の素材・ソリューションで、  
いつもどこかで世界中の人々の  
暮らしを支えます～

AGCグループが世の中に提供するべき価値と存在意義を示したものが「私たちの使命」です。AGCグループは、自らを変革しながら、この使命を果たしてきました。

2021年に策定した長期経営戦略「2030年のありたい姿」では、これからもAGCグループが「いつも世界の大事な一部」であり続けるための、将来に向けた事業ポートフォリオ変革の方向性を示しました。

### 長期経営戦略「2030年のありたい姿」

独自の素材・ソリューションの提供を通じて  
サステナブルな社会の実現に貢献するとともに

継続的に成長・進化する

エクセレントカンパニーでありたい

## 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。

AGCグループは、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。また、早くから海外への進出を果たし、それぞれの地域の発展に貢献。時代と地域のニーズの変化に対応するために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。

6つの事業を  
30を超える国・地域で展開



### 時代のニーズに合わせて自らを変革してきた



日本が近代国家へと変貌する中で建設ラッシュが起こり、ガラスへの需要が急騰

1909年



国産の板ガラス製造を開始



日本の高度経済成長を背景に、テレビの家庭への普及が急速に進展

1955年



テレビのブラウン管用ガラスバルブの生産を開始



道路網整備の進展を背景に、自動車の需要が飛躍的に伸長

1956年



自動車用ガラス事業に本格進出



日本各地で公害問題が顕在化したことを受け、公害対策が本格化

1975年



イオン交換膜「フレミオン®」電解法を開発



地球温暖化問題が顕在化するなど、地球規模の環境問題への注目が高まる

1991年



代替フロン「アサヒクリンAK-225」の製造を開始



スマートフォンが全世界に普及するとともに、機能の進化・発展が加速

2011年



スマートフォン用化学強化ガラス事業を開始



医薬品分野の技術の高度化により、ライフサイエンス市場の規模が拡大

2017年



バイオ医薬品のグローバルCDMO企業を買収

## 私たちの価値観

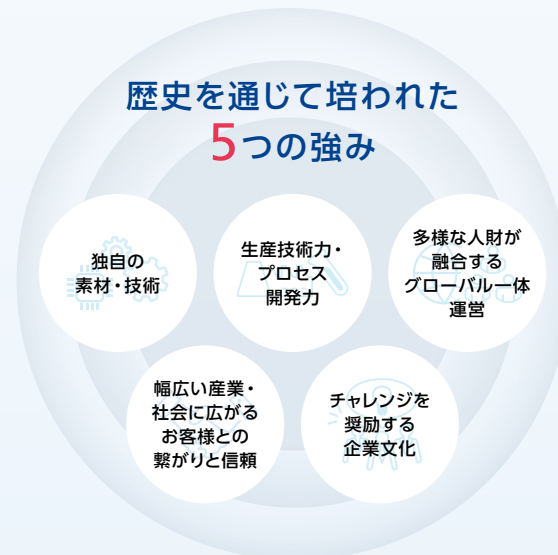
革新と卓越  
多様性  
環境  
誠実

AGCグループの全員が、あらゆる行動の基礎として共有する重要な考え方を表したものが「私たちの価値観」です。「革新と卓越」「多様性」「環境」「誠実」で構成されており、中でも、AGCグループの競争優位の源泉である「革新と卓越」が特に重視する価値観です。そして、「革新と卓越」を実践していく上で礎となる価値観として、「多様性」「環境」「誠実」があります。これら4つの価値観を実践に移すことにより、AGCグループは「私たちの使命」を果たしています。

## 共有する4つの価値観、 培われた5つの強みで価値創造を実現します。

私たちには共有する4つの価値観があります。そして110年を超える歴史の中で培われた5つの強みが「幅広い産業・社会に広がるお客様との繋がり信頼」「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」であり、AGCグループの長期持続的な価値創造を実現する基盤となっています。

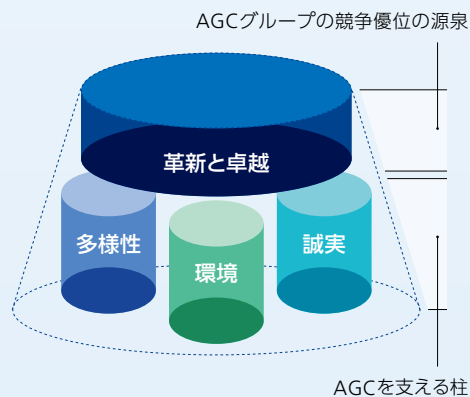
## 歴史を通じて培われた 5つの強み



### 革新と卓越

イノベーション & オペレーショナル・エクセレンス

「革新(イノベーション)」は革新的な企業であろうとする意志を、また「卓越(オペレーショナル・エクセレンス)」は製造業の競争力の源泉としてすべての企業活動で最高の効率と品質を目指す意志を示しています。これらのいずれか一方でなく両方を重視することが、私たちの哲学です。



### 多様性 ダイバーシティ

AGCグループのグローバル経営においては、性別、経歴、人種、民族、宗教、言語、国籍にこだわらず、多様な人財、多様な文化を尊重することが欠かせません。常に異なった視点・意見を尊重し、多様性を育むことによって、互いの「知」の結合が進み、新たな価値創造の実現につながっています。

### 環境 エンバイロメント

持続可能な社会を実現するために自然環境の保全に取り組むこと、そして従業員が安全で健康的に働くために職場環境の改善に努めることが、AGCグループが持続的に事業を行う上での前提となっています。

### 誠実 インテグリティ

企業は社会の一員であり、社会からの信頼なくしては、AGCグループの事業は成り立ちません。法令や規制を遵守することはもちろん、高い倫理観に基づき、あらゆる関係者と透明・公正な関係を築くとともに、お客様の満足と信頼を得るために、私たちは誠実であり続けます。

## 私たちのスピリット

### “易きになじまず難きにつく”

AGCグループの全員が、世代を超えて受け継ぎ、実践していくAGCの基本精神を表したものが、「私たちのスピリット」です。AGCグループの創業者である岩崎俊彌が唱えた創業の精神に基づいており、「易きになじまず難きにつく」という言葉は、困難に立ち向かう挑戦を奨励する言葉として、脈々と受け継がれています。

## 創業の精神

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

## 揺るぎないスピリットで、 度重なる苦難を乗り越えてきました。

幾多の困難に直面しながらも、板ガラスの国産化を実現した岩崎俊彌。揺るぎないスピリットで、耐火煉瓦、ソーダ灰の製造にも挑んで成功し、現在のセラミックス事業、化学品事業の基礎を築きました。その後も、AGCグループは度重なる苦難を乗り越え、独自の素材・ソリューションを創出。この挑戦のスピリットは、AGCグループ従業員約57,600名へと引き継がれています。

時代を超え、  
創業の精神を共有する  
グループ従業員約**57,600**名



## 板ガラスの国産化への挑戦



AGCの創業者  
岩崎 俊彌

20世紀初頭、日本の近代化が進む中で、西洋式の建築物が増加していきました。それに伴い、窓ガラスの需要が高まりましたが、板ガラスは海外からの輸入に依存している状況がありました。なぜなら、様々な企業が板ガラスの国産化を試みたものの、いずれも輸入品に歯が立たず、失敗に終わっていたからです。

しかし、AGCグループの創業者である岩崎俊彌は、社会の発展に貢献する事業を起こすという志のもと、その難題に立ち向かうことを決意。「困難は覚悟の上のこと。生涯をかけてでも国産化は成功させる」と、1907年に旭硝子株式会社を設立し、ベルギーの技術を導入した大規模な工場建設に取りかかりました。1909年には竣工し、日本で初めて板ガラスの工業化に成功しましたが、輸入品には質・価格ともに及ばず、困難は続きます。それでも諦めることなく、1914年には米国の新技術を導入した新工場を竣工し、輸入品に対抗できる目途をつけました。さらに、第一次世界大戦勃発の影響を受け欧州からの板ガラスの輸入が止まったことも追い風となり、国産の板ガラスが急速に普及していきました。こうして、岩崎俊彌がその半生をかけて注いだ情熱が結実したのです。



## CEOメッセージ

「事業ポートフォリオ変革」と「サステナビリティ経営の推進」に取り組み、  
継続的に成長・進化することによって企業価値向上につなげていきます。



代表取締役 社長執行役員CEO

平井 良典

## 「2030年のありたい姿」実現に向けて

## 長期経営戦略に基づく成長戦略

AGCグループでは、10年単位での長期経営戦略をもとに中期経営計画を策定し、実行しています。具体的には、「2030年のありたい姿」をベースに、2021年2月に「**AGC plus-2023**」を発表し、2年目を終えたところです。

コロナ禍からの急回復が見られた2021年に比べ、2022年の業績は戦略事業が着実に成長した一方で一部事業における減損損失の計上もあり、親会社の所有者に帰属する当期純損失を計上しました。しかしながら、成長と市況変動に強い構造の実現に向けて、AGCグループは着実に前進しています。

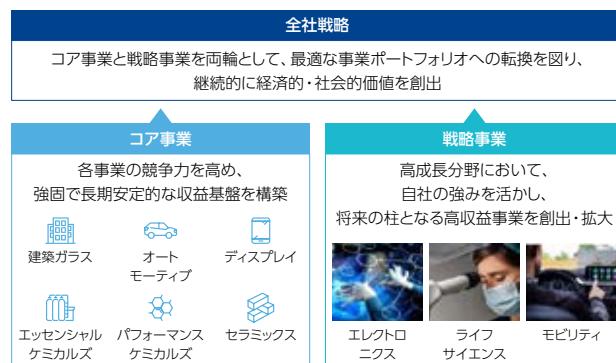
その背景には、長期的視点に立って進めてきた、いわゆる「両利きの経営\*1」による事業ポートフォリオの変革があります。ここでは、私たちが目指す方向性とこれまでの取り組みについてお話しします。

\*1 「知の探索」と「知の深化」について高い次元でバランスをとる経営を指す。米国スタンフォード大学経営大学院のチャールズ・A・オライリー教授らが提唱した。

## AGCにおける「両利きの経営」の原点

現在の戦略的方向性の流れをたどると、2015年に遡ります。当時のAGCグループは業績の低迷に苦しんでいました。それまで成長事業として利益の大半を生み出してきたディスプレイガラス事業が成熟期を迎えていたものの、次の収益の柱が育っていなかったためです。私たちは、会社の方向性をどうするか、根本に立ち返って検討することで「2025年のありたい姿」を策定し、2016年に発表しました。その内容は、まずガラスや化学品などの既存事業を「コア事業」として収益性を強化することです。ただし、それだけでは会社として大きく成長できませんので、新事業領域を開拓するために、モビリティ、エレクトロニクス、ライフサイエンスの3つの領域を「戦略事業」と定義し、成長させることを決めました。「コア事業」でキャッシュを生み出し、「戦略事業」に積極的に投資することで、会社全体として収益と成長性を追求する、というモデルはこの時に生まれました。当時は意識していなかったのですが、これがAGCとしていわゆる「両利きの経営」への歩みを明確にしたタイミングとなりました。

## AGCグループの「両利きの経営」



## 経済的価値の創出と社会的価値の創出の両立

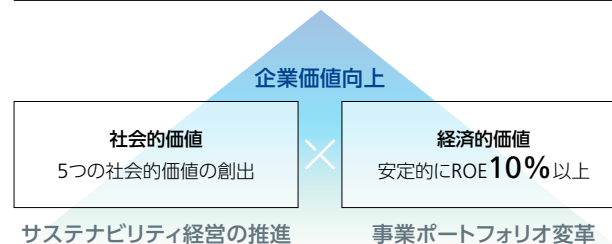
このような両利きの経営を軸とした成長を加速させるべく、2021年に現在の「2030年のありたい姿」を策定しました。これにより、コーポレート・トランスフォーメーションの第2章に入ることを明確にし、サステナブルな社会の実現に貢献するとともにAGC自身も継続的に成長・進化していくという決意を改めて共有しました。成長戦略の根幹は、それまでの方向性を継続していますが、経済的価値の創出と社会的価値\*2の創出の両立を掲げたことが、大きく進化した点です。

事業ポートフォリオ変革に取り組むとともに、サステナビリティ経営を推進することで、企業価値の向上に取り組んでいます。

\*2 AGCグループでは、長期的な社会課題認識（AGCマテリアリティ）を踏まえ、創出したい社会的価値として、「持続可能な地球環境の実現」「安全・快適な都市インフラの実現」「安心・健康な暮らしの実現」「健全・安心な社会の維持」「公正・安全な働く場の創出」の5つを掲げています。

## 2030年のありたい姿

独自の素材・ソリューションの提供を通じて  
サステナブルな社会の実現に貢献するとともに  
継続的に成長・進化するエクセレントカンパニーでありたい



## 事業ポートフォリオ変革の方向性と進捗

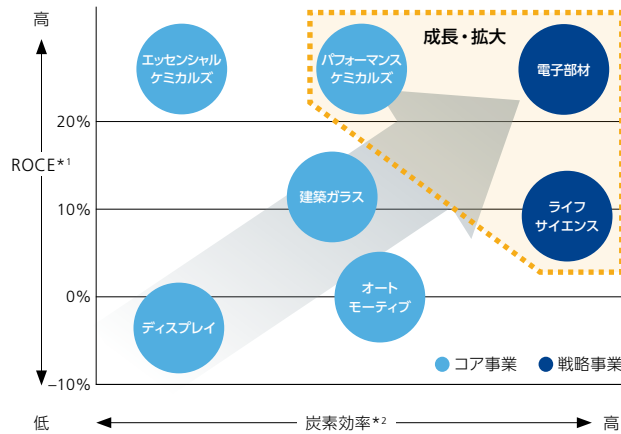
AGCグループでは、両利きの経営の推進により、市況変動に強く、資産効率・成長性・炭素効率の高い事業ポートフォリオの構築を目指しています。

戦略事業は、2020年のコロナ禍の発生によって世界中で多くの産業が打撃を受けた中においても力強く伸長したことから、市況変動に強い構造であることが改めて確認できました。また、戦略事業の成長は、AGCグループ全体の資産効率・炭素効率の改善に大きく貢献します。

一方、コア事業の強化にも着実な進展があります。化学品事業では拡大投資が奏功し、建築ガラス事業においては構造改革の実施によって収益レベルが向上しました。それぞれの事業は市況変動の影響を受けますが、収益の基盤が強化されたことでコア事業全体としての業績は以前に比べて安定しています。一部事業には課題が残りますが、今後改革を進め、コア事業全体としてさらなる収益性の向上と安定化を目指します。また、GHG排出を削減する取り組みを積極的に行っており、コア事業の炭素効率の改善も進めていきます。



## 事業ポートフォリオ変革の方向性



\*1 2022年のROCEをもとに作成

\*2 2022年売上高当たりの2021年排出量をもとに作成

## サステナビリティ経営の追求

気候変動などの環境問題への課題認識は世界的に急速に高まっています。私たちが属する素材産業はGHG排出量が多く、業界の中でも高い市場シェアを持つ企業として、AGCグループは将来世代に対する大きな責任があります。私たちは、「持続可能な地球環境の実現への貢献」を含めた創出したい5つの社会的価値を定義していますが、気候変動問題への対応はリスク・機会の両面で特に重要なテーマです。

AGCグループでは2050年に「カーボン・ネットゼロ」を目指すことを宣言し、その実現に向けたマイルストーンとして、Scope1\*3およびScope2\*4の2030年GHG排出量削減目標を設定しています。これに加え、2022年には、新たにScope3\*5のGHG排出量削減目標を設定しました。これらは、科学的根拠に基づく目標としてSBTi\*6より認証を受けています。

もう一つの大きな社会的潮流が、「人財」に関わるテーマです。ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョンは「公正・安全な働く場」の実現の大前提であると同時に、イノベーションの創出に不可欠です。2022年にはCEOを議長とするダイバーシティ・カウンスルを設置しました。なかでも、日本において社会課題となっているジェンダー関連では、目標を設定して着実に推進していきます。

\*3 Scope1: 事業者自らによるGHGの直接排出(燃料の燃焼、工業プロセス)

\*4 Scope2: 他社から供給された電気、熱・蒸気の使用に伴う間接排出

\*5 Scope3: Scope1、Scope2以外の間接排出(事業者の活動に関連する他社の排出)

\*6 SBTi (Science Based Targets initiative): 世界の平均気温の上昇を1.5℃未満に抑えるため、企業に対して科学的な知見と整合した削減目標を設定するよう求めるイニシアチブ

## 人財のAGC

## ～チャレンジする文化が持続可能な成長を支える

世の中のサステナビリティに貢献するためには、AGCグループ自体のサステナビリティを実現しなくてはなりません。そして、その根幹を支えるのは「人財」であると考えています。AGCグループは創業以来、「人財」を大切にするとともに、「易きになじまず難きにつく」から始まる創業の精神に基づき「チャレンジ」を奨励し、その中で培ってきた企業文化により、競争優位性を築いてきました。CEOによる従業員との対面での対話会を年間100回以上実施し、私からは「一人ひとりが失敗を恐れることなくチャレンジすること」、そして「たとえ失敗したとしても周囲がチャレンジを称えること」を繰り返し伝えていきます。従業員エンゲージメントについても重視しており、2005年以来継続的にグローバルで調査を実施しています。このような取り組み

を通じて企業文化の継続的な進化を図ることにより、「人財のAGC\*7」の実現を目指します。

\*7 一人ひとりが、持てる能力を最大限に発揮し、個々人の総和が強い組織を創り出し、事業戦略や組織目標が実現され、会社と個々人の成長を生み出している状況を「人財のAGC」と表現している

## 継続的に成長・進化する

## 2年間の取り組みを振り返って

長期経営戦略「2030年のありたい姿」を発表し2年が経過しました。この間を振り返ると、「事業ポートフォリオ変革」と「サステナビリティ経営の推進」に向けた下地を整えることができましたと考えています。例えば、「事業ポートフォリオ変革」については、1年目で中期経営計画「**AGC plus-2023**」の営業利益目標を大幅に上回ることができました。それを踏まえ、2025年目標と2030年目標を、それぞれ2,500億円、3,000億円に設定しました。これまで取り組んできたことの成果が顕在化し、次に目指す目標を明確化できた1年だったといえます。2年目である2022年は、今後に向けた課題が明確となった1年であり、ディスプレイ、プリント基板材料、ロシアにおける建築用・自動車用ガラス、欧州自動車用ガラス(ロシアを除く)の各事業について、将来の回収可能性を検討した結果、計1,284億円の減損損失を計上することとなりました。

## コーポレート・トランスフォーメーションを加速

「2030年のありたい姿」として掲げる「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」という企業像を山頂に例えるとすれば、この2年は足慣らしを終え、登頂ルートを見定める期間になったといえるでしょう。いよいよこれから本格的な登山道に入ります。引き続き手綱を緩めることなく、コア事業における構造改革



を推し進め、コーポレート・トランスフォーメーションを加速していきます。

### 経営環境の変化を乗り越えていく

ただし、ここ数年の急激な経営環境の変化を見ても分かるように、山頂へ至る過程では、現状では想定できないことが起こり得ます。AGCグループでは、長期的な社会課題認識(AGCマテリアリティ)として重要機会と重要リスクを特

定していますが、その項目は多岐にわたります。なぜなら、幅広い事業ポートフォリオを擁しているからです。しかしこれは別の見方をすれば、ある一つの事象が生じた際に、すべての事業がリスクにさらされるのではなく、場合によっては、ある特定の事業にとっては機会になる可能性もあるということです。実際、数年前までは多くの収益を挙げていたオートモーティブ事業とディスプレイ事業が経営環境の変化を受けて大きく落ち込む一方で、2016年に成長分野として定めた事業が花開き、AGCグループの利益成長を支えています。「2030年のありたい姿」においても、「継続的に成長・進化する」という言葉を入れていますが、これまでの歩みの中でも、AGCグループが継続的に成長・進化してき

たからこそ、急激な経営環境の変化を乗り越えることができたのだと考えています。

経営の長期的な方向性には変わりはありませんが、短期的な経営環境の変化にも十分に注意を払いながら、「事業ポートフォリオ変革」と「サステナビリティ経営の推進」に取り組み、経済的価値の創出と社会的価値の創出の両立を果たすことで、長期経営戦略「2030年のありたい姿」の実現を目指していきます。

## いつもどこかで 世界中の人々の暮らしを支えていく

### 私たちの使命の実践が 5つの社会的価値の創出につながる

AGCグループでは、長期的な社会課題認識(AGCマテリアリティ)を踏まえ、創出したい社会的価値として、「持続可能な地球環境の実現」「安全・快適な都市インフラの実現」「安心・健康な暮らしの実現」「健全・安心な社会の維持」「公正・安全な働く場の創出」の5つを掲げています。成長分野を例に挙げるならば、戦略事業におけるライフサイエンス領域は「安心・健康な暮らしの実現」に貢献しており、コア事業におけるクロールアルカリ事業は東南アジアの「安全・快適な都市インフラの実現」に貢献しています。

AGCグループビジョン **“Look Beyond”** では、私たちの使命として「AGC、いつも世界の大事な一部」を掲げています。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ていくことが、これからも変わることのない、私たちが社会の中で果たすべき役割であり、その取り組みが5つの社会的価値の創出につながっています。

### 人々の想いの先、夢の実現に挑む

株主・投資家をはじめとしたステークホルダーの皆様からは、AGCグループがグローバルで多岐にわたる事業を手掛けていることにより、複雑で理解しにくいというご指摘を受けることが多々あります。しかし、これからもAGCグループが継続的に成長・進化し、そして経済的価値と社会的価値を創出するためには、幅広い事業ポートフォリオを構築することが不可欠であると考えています。だからこそ、情報開示の拡充については力を注ぐ必要があると認識していますし、様々な対話の機会を通じて丁寧に説明することを常々心がけています。

AGCグループは、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ごとのリーディングインダストリーを支え、社会課題の解決に貢献してきました。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。このような思いと、AGCグループビジョン **“Look Beyond”** に込められた様々なメッセージを一言で表現したものが、ブランドステートメント「Your Dreams, Our Challenge」です。このブランドステートメントのもと、「事業ポートフォリオ変革」と「サステナビリティ経営の推進」に取り組み、継続的に成長・進化することによって企業価値向上につながっていきます。ステークホルダーの皆様には、AGCグループに対する一層のご理解とご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。

2023年5月

代表取締役 社長執行役員CEO

平井 良典



## CFOメッセージ



## 目指す事業ポートフォリオに向け、 AGCグループは着実に歩みを進めています。

代表取締役 副社長執行役員CFO、CCO

宮地 伸二

### 財務目標の進捗

#### 売上高が過去最高を更新した一方、減益決算に

2023年を最終年度とする3ヵ年の中期経営計画「**AGC plus-2023**」(以下、当中計)については、当初設定していた4つの財務目標を1年目に概ね達成しました。そのため2022年2月に、営業利益2,300億円、戦略事業営業利益800億円、ROE10%と財務目標の大幅な上方修正を行いました。

中期経営計画2年目に当たる2022年は、戦略事業のさらなる拡大、製品販売価格の上昇、円安などの影響により売上高が前年比3,385億円増の2兆359億円となり、2期連続で過去最高を更新し初めて2兆円の大台を超えました。

一方、営業利益は、ディスプレイの大幅な需要減、原燃材料の価格高騰などを受けて、前年比222億円減の1,839億円になりました。加えて、減損損失1,284億円を計上したことから、親会社の所有者に帰属する当期純損失が32億円と

なりました。ただし、戦略事業の営業利益はエレクトロニクス領域とライフサイエンス領域が引き続き順調に事業を拡大し、前年比171億円増の709億円となっています。

当中計最終年度の財務目標については、戦略事業営業利益およびD/E比率の目標は達成する見込みであるもののROEおよび2022年2月に設定した営業利益の目標は未達の見通しとなっています。

#### AGC plus-2023 財務目標

	2021年実績	2022年実績	2023年予想
営業利益	2,062億円	1,839億円	1,900億円
ROE	10.2%	—	6.3%*
戦略事業営業利益	538億円	709億円	800億円
D/E比率	0.41	0.41	0.5以下

#### ご参考

	2023年目標 (2021/2/5発表)	2023年目標 (2022/2/8発表)
営業利益	1,600億円	2,300億円
ROE	8%	10%
戦略事業営業利益	700億円	800億円
D/E比率	0.5以下	0.5以下

\* 2023年予想のROEは、2022年12月時点の親会社の所有者に帰属する持分合計を使用しています。

## 基本戦略別の取り組み

### 基本戦略1：“両利きの経営”の追求

#### 戦略事業の業績拡大を図るとともに、 コア事業の収益性・資産効率を高める

AGCにおける“両利きの経営”について、戦略事業への投資が奏功し、順調に業績を拡大していることから、社内外から戦略事業への関心が高まっています。しかし、AGCグループの持続的成長には、戦略事業への投資を支えるコア事業の存在が極めて重要です。

#### コア事業の構造改革を推進

コア事業については、建築ガラス事業およびオートモーティブ事業の構造改革を進めてきました。2021年には、北米建築用ガラス事業を譲渡し、2022年にも米国ソーダ灰製造販売会社を譲渡しました。

さらに、2023年に入り、中国の建築用・自動車用・産業用ガラス製造販売会社の譲渡に向けて手続きを完了しました。現在、ロシアの建築用・自動車用ガラス事業の譲渡についても検討を進めています。さらに、当中計期間中に固定費を中心として150億円の費用削減(2019年比)を図る計画とし、順調に進捗しています。

これらの取り組みの結果、建築ガラス事業の収益性・資産効率は確実に高まっています。オートモーティブ事業については、半導体不足等の影響が長引きまだまだ厳しい状況が続いていますが、価格改定や出荷増加により2023年には180億円の営業利益改善を見込んでいます。

一方、新たに課題として認識しているのがディスプレイ事業です。2021年には、コロナ禍における巣ごもり需要で液晶用パネルの需要が高まりましたが、その反動で2022年半ば頃から事業環境が急速に悪化しました。加えて、原燃材料の高騰と円安の進行の影響を受けて一気に資産効率が悪化したことにより、700億円を超える減損損失を計上するに至りました。今後は、収益性の低いサイズガラス基板事業から撤退し、収益性の高い大型パネル用ガラス基板事業に経営資源を集中するとともに、生産ラインの統廃合を含めた抜本的な構造改革を推進していきます。

#### 戦略事業に加え、コア事業の成長分野を伸ばす

近年、コア事業の成長を牽引してきたのがエッセンシャルケミカルズ事業です。東南アジアでの生産能力増強に向けた投資が奏功したことに加え市況の追い風もあり、収益を大きく伸ばしてきました。東南アジアは経済発展に伴い製造業の拡大やインフラ整備が急速に進んでおり、今後も製造業を広く支える苛性ソーダやインフラ整備に欠かせない塩化ビニル樹脂への需要は高まる見込みです。

コア事業の新たな成長分野としては、パフォーマンスケミカルズ事業が存在感を高めています。2022年は半導体関連向けを中心にフッ素関連製品の出荷が大きく増加し、1,500億円を超える売上規模となりました。主力製品である「Fluon®ETFE」は、高い耐熱性と耐薬品性を兼ね備え、産業用や自動車用などの用途で広く利用されているフッ素樹脂です。1972年に世界で初めてETFEの開発に成功したのがAGCであり、世界トップシェア\*1の地位を確立してい

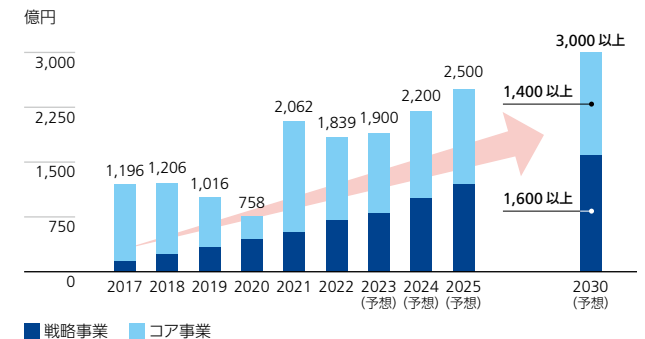
ます。また建築ガラスについても、世界的に気候変動問題への関心が高まる中、特に環境意識の高い欧州を中心にLow-E複層ガラスなどの断熱性・遮熱性の高いガラスの需要が伸びています。このように、コア事業の中にも成長分野として期待できる事業があります。

引き続き戦略事業の拡大に取り組むとともに、コア事業では、構造改革と成長分野への積極投資を行い、両事業の営業利益を安定的に伸ばしていきます。

\*1 販売ベースでのAGC推定

#### 事業ポートフォリオ変革のイメージ

##### 営業利益構成 推移



### 基本戦略2：サステナビリティ経営の推進

#### 事業活動を通じて

#### 地球・社会のサステナビリティに貢献する

当中計の発表に合わせて、AGCが創出したい5つの社会的価値を社内外に明示しました。とりわけ「持続可能な地球環境の実現」については、当社が製造プロセスにおけるGHG排出量が多い素材産業に属していることから、特に力

を入れています。2050年に「カーボン・ネットゼロ」を実現するという目標を掲げ、その具体的なロードマップを策定するとともに、2022年にはインターナルカーボンプライシング (ICP) を本格導入したほか、Scope1およびScope2に加え、Scope3の2030年GHG排出量削減目標を設定し、SBTiからの認定を取得するなど、着実に取り組みを進めています。このような取り組みと積極的な情報開示が社外からも高く評価されています。

GHG排出量削減に取り組むと同時に、事業活動を通じて「持続可能な地球環境の実現」に貢献することが重要です。例えば、先述したLow-E複層ガラスを使用することによって建物の冷暖房効率を高めることができ、そのGHG排出量削減効果は製造プロセスにおけるGHG排出量を大きく上回ります。

また、東南アジアでのエッセンシャルケミカルズ事業は、現地の上下水道の整備に欠かせない事業となっており、「安全・快適な都市インフラの実現」に大きく寄与しています。このように、環境負荷低減に向けた取り組みに力を入れながらも、これまで培ってきた高い技術力を活かし、事業活動を通じて地球・社会のサステナビリティに貢献していきます。

### 基本戦略3:DXの加速による競争力の強化

#### 変革に向けてDXは次のフェーズへ

AGCでは他社に先駆けてDXに取り組んできました。製造現場における膨大なデータの蓄積と、それによる製造プロセスの最適化をはじめ、様々な業務プロセスにおけるDXが具体的な成果として表れています。

DXを進めるにあたり重要なことはDX自体が目的化してしまわないことです。AGCでは、「Transform by Digital」

という言葉を用いて、デジタル(Digital)は道具(手段)であり、変革(Transform)が目的であることを強調してきました。これまでの取り組みを通じて、道具は揃ってきたと考えています。経済産業省が東京証券取引所と共同で選定する「DX(デジタルトランスフォーメーション)銘柄2022」にも選定されており、外部からも高い評価をいただいています。

変革に向けた次のフェーズに入ったと認識しており、2023年1月には、デジタル・イノベーション推進部を新設し、変革に向けてDXを加速させています。

## 財務戦略

### 成長分野への投資と株主還元を強化

キャピタルアロケーション方針をご説明します。まず原資としては、前中期経営計画(以下、前中計)期間と比較すると、当中計期間ではキャッシュ創出力が高まっていることに加えて、構造改革に伴う資産売却および政策保有株式の縮減により、1兆円程度を確保できる見込みです。なお、政策保有株式は全銘柄を縮減対象とし、原則保有しない方針でさらなる縮減を進めていきます。

次に資源配分については、前中計からコア事業・共通投資を1,000億円程度抑える一方、戦略事業をはじめ成長分野への投資を厚くします。設備投資に加え、研究開発や人財などへの投資も前中計から強化していますが、これらの投資は将来の成長に不可欠な投資であると考えていますので、引き続き注力していきます。

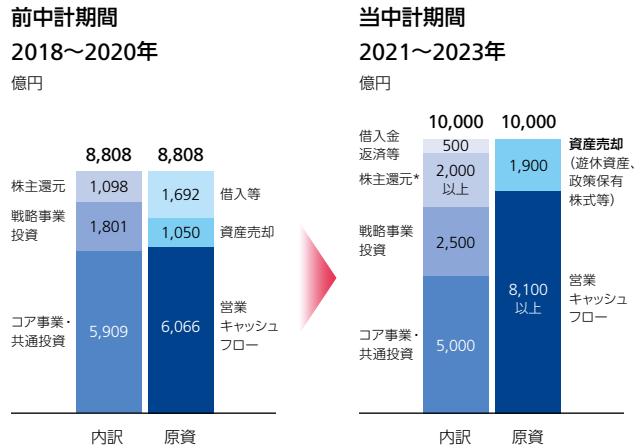


また、当中計では株主還元を2,000億円以上に引き上げる考えです。2023年2月には総額500億円の自己株式取得を取締役会で決議しました。先述の通り、2022年は大幅な減損損失を計上しましたが、減損損失はキャッシュアウトを伴わない支出ですので、2022年の1株当たり年間配当額は前年と同じく210円を確保しています。

2023年の業績については、売上高は2022年比1,141億円増の2兆1,500億円、営業利益は同61億円増の1,900億円、親会社の所有者に帰属する当期純利益は870億円となる見通しであり、1株当たり年間配当額は2022年と同じく210円を予定しています。



### キャピタルアロケーション方針



\* 非支配持分株主への配当金の支払額を含む

### 今後の展望

#### ROE10%以上を安定的に確保できる企業グループを目指す

長期経営戦略「2030年のありたい姿」では、「安定的にROE10%以上を確保する」という目標を掲げています。ROEは、企業が資本市場の期待を上回るリターンを創出できているのかを測る財務指標の一つであり、私自身が特に重視している財務指標です。

2021年は、10%を上回ることができましたが、当中計期間平均のROEは10%を大きく下回る見込みです。大きな要因としては急速な需要の落ち込みによる減損損失が挙げられますが、グローバルで多岐にわたる事業を行う中でこのような事態は今後も起こり得ることです。だからこそ、現状の事業ポートフォリオを変革する必要があります。

その実現に向けて、事業部門やSBU\*2ごとの資産効率を測る財務指標としてROCE(営業資産利益率)\*3を使用し、成長性を測る財務指標としてEBITDA\*4を使用しています。例えば、成長性を重視する事業であればEBITDAの増加に、資産効率を重視する事業であればROCEに重点を置くなど、事業ごとに目標設定を行っています。

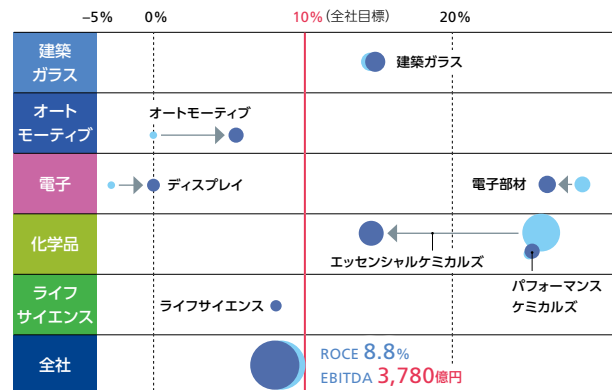
当中計策定当初は、2019年と比較し、AGCグループ全体でROCEを5.9%から7.5%に改善し、EBITDAを約1,000億円増の3,440億円とする計画としていました。当中計最終年度の2023年については、下図の通り、市況の軟化によりエッセンシャルケミカルズ事業のROCEが低下する一方で、オートモーティブ事業とディスプレイ事業のROCEが大きく上昇し、AGCグループ全体のROCEは8.8%、EBITDAは3,780億円となる見込みです。AGCグループとしてROCE 10%以上を目指していきます。

\*2 SBU(Strategic Business Unit): 戦略事業単位

\*3 ROCE(Return on Capital Employed): 営業利益を営業資産で割った値

\*4 EBITDA: 営業利益+減価償却費にて、簡易的に算出

### 各事業のROCEイメージ



ROCE(2022年実績 ● vs 2023年見込み ●)

※ 全社営業利益は共通費配賦後、事業別の営業利益は共通費用配賦前で算出

※ 上記の円の直径(除く全社)は、EBITDAの大きさを表示

### 一人ひとりのチャレンジが、事業ポートフォリオ変革の原動力となる

AGCでは、チャレンジを奨励する企業文化を大切にしていますが、それは戦略事業に代表されるような新しい領域を切り拓いていくことのみを指すではありません。コア事業、戦略事業を問わず、AGCグループの従業員一人ひとりが、それぞれの立場でチャレンジを積み重ねた成果が最終的にROEの向上につながります。様々な場を通じてこのような呼びかけを行い、浸透させていくこともCFOとしての重要な役割であると捉えています。

当中計は2023年に最終年度を迎えます。しかし、中期経営計画の区切りは、私たちが長期的に目指す姿に向けた進捗を確認しステークホルダーの皆様と共有する通過点であり、目的地ではありません。素材産業は取り組みを始めてから成果が出るまで多くの時間を要します。だからこそ、CFOとして長期の視点を決して欠かしてはならないと考えています。また、事業が広範にわたるからこそ、専門に偏りすぎず常に視野を広く保つことを大切にしています。

目指す事業ポートフォリオに向け、AGCグループは着実に歩みを進めています。この成果を、次の世代、そして、さらに次の世代へとつないでいくために、引き続きCFOとしての役割を果たしていきます。

## CTOメッセージ

技術開発戦略の三本柱を軸に、  
AGCグループ一体となって行動し、  
挑戦することで、新たな未来を切り拓いていきます。

代表取締役 専務執行役員CTO、技術本部長

倉田 英之

### 「2030年のありたい姿」の実現に向け、 技術開発戦略の三本柱を推進

AGCグループでは、長期経営戦略「2030年のありたい姿」の実現に向けて、事業ポートフォリオ変革とサステナビリティ経営の推進に取り組んでいます。その一環として、技術開発戦略において掲げている3つの柱が、「両利きの開発」「オープンイノベーション」「DX」です。これら技術開発戦略の三本柱を推進することにより、継続的に社会的・経済的価値を創出することを目指しています。

#### 両利きの開発

「両利きの経営」とは、「既存事業の深掘り」と「新しい事業機会の探索」を一つの組織の中で両立させる経営を指

し、AGCグループでは中期経営計画「**AGC plus-2023**」(以下、当中計)における主要戦略として「“両利きの経営”の追求」を掲げています。この考え方をもとにした技術開発戦略が「両利きの開発」です。

まず、「右利きの開発」は、生産・基盤技術を革新することと、お客様とともに新商品を開発することの2つの活動からなり、両利きの経営における「知の深化」に該当します。一方、「左利きの開発」とは、保有している技術を活用・再定義し新しい市場を開拓することであり、「知の探索」に該当するといえるでしょう。開発資源は限られていますので、この両者への配分のバランスをとることが事業ポートフォリオ変革を実現する上での鍵となります。ここ数年においては、戦略事業への資源配分を強化し人材のシフトを進めることで「左利きの開発」に重心を傾けてきたわけですが、現在の収益基盤を支えているのはコア事業ですので、「右利きの開発」も決して疎か



にすることはできません。また、サステナビリティ経営の推進に向けた取り組みも重要であり、GHG排出量削減、リサイクル、省エネ技術開発などに向けて、「右利きの開発」と「左利きの開発」の双方のアプローチから取り組む必要があります。

当中計開始以降、AGCグループとして目指す事業ポートフォリオ変革の方向性、また、サステナビリティ経営の方向性を念頭に、「新たに始めるテーマ」「やめるテーマ」「継続していくテーマ」の整理を進めてきました。その際、新たな手法として取り入れたのがDDP法(仮説指向計画法)\*1です。これらの取り組みを通じて、全社戦略と整合した開発テーマのポートフォリオが実現しつつあると感じています。

\*1 DDP法(Discovery Driven Planning:仮説指向計画法):目標である「事業の最終形」から逆算して「事業仮説」とその重要成功要因を見える化し、検証・訂正しながら開発を進める、柔軟で効率的な方法

## オープンイノベーション

現在取り組んでいる様々なテーマを具体的な成果へと結びつけるための戦略の一つが「オープンイノベーション」です。社会課題が複雑化し求められるスピードが速まる中で、外部パートナーとの協創がますます重要となっています。

AGCグループでは、AGC横浜テクニカルセンター(以下、YTC)内に協創空間「AO(アオ/AGC OPEN SQUARE)」を2020年に新設しました。コロナ禍での船出となりましたが、

顧客企業はもちろん、大学や研究機関などのアカデミアの皆様にも多くお越しいただいており、2022年には500団体以上の方々が登場しました。YTCでは、AGCグループが保有する幅広い技術を実際に体感できる展示が多数用意されており、来場された皆様がAGCグループの技術者を交えて活発な議論を行いながら、その場で出たアイデアを試すことも可能となっています。協創を加速する場として、引き続き活用が進むことを大いに期待していま

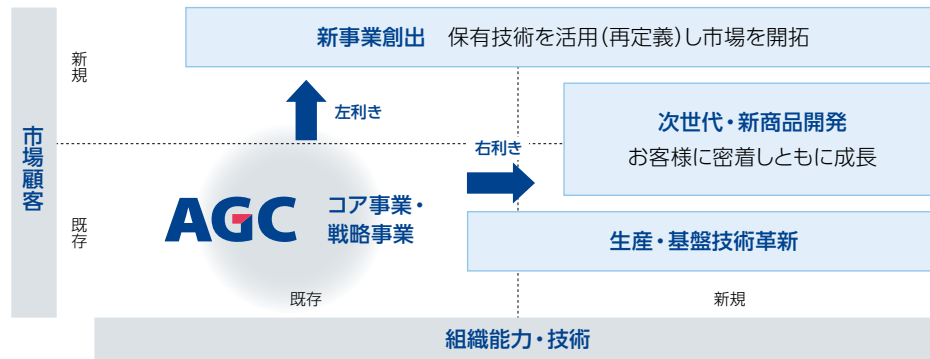
す。また、2022年は国連の国際ガラス年\*2であり、世界各国において産学連携で様々なイベントが行われました。AGCグループも、YTC内に国際ガラス年を記念した展示を設けるなど、イベントの成功に貢献することができました。

さらには産学共同のオープンイノベーションにも積極的に取り組んでおり、東京大学や東京工業大学、名古屋大学などの大型連携を実施しています。「左利きの開発」を加速する一つ的手段として、新規事業創出につながるようなイノベーション領域を軸に取り組んでいるところです。このほか、GTNET(Global Technology Networking)活動と称し、海外の革新技術やマーケット情報を入手するための拠点を日本・米国・欧州・シンガポール・中国に置き、グローバルでの技術スカウティングなどを推進しています。

\*2 2021年の国連総会において、日本を含む世界80カ国から集まった賛同書をもとに、2022年を国際ガラス年とすることが決議された。

## 両利きの開発

- 右利きの開発:生産・基盤技術を革新し、お客様とともに新商品を開発
- 左利きの開発:保有技術を再定義、新市場を開拓



## デジタルトランスフォーメーション(DX)

もう一つの戦略が「DX」です。デジタル化という観点でいえば、AGCグループでは業界に先駆けて取り組みを進めてきました。具体的には、生産や技術開発に関わる膨大なデータの蓄積と、業務知識およびデジタルスキルの両方を併せ持つ「二刀流人材」の育成に注力してきた結果、デジタル化を新たな価値につなげるための基盤が整いつつあると考えています。またシミュレーションなどの技術開発のプロセスにAIを取り入れる動きも本格化しており、成果も出始めています。

新たな価値の創出という意味での「DX」を実現するステージに差し掛かってきたといえるでしょう。2023年1月には、DX推進部と生産性革新推進部、そして先端基盤研究所ソフトウェアチームの一部を統合し、CTO直下の部署としてデジタル・イノベーション推進部を新設しました。技術開発をはじめ、生産現場、サプライチェーン、バックオフィスなどあらゆる業務プロセスを俯瞰して「DX」に取り組むことにより、コーポレート・トランスフォーメーションの推進力としていきます。

## AGCの強みを活かした 新たな価値の創出に挑戦し続ける

「右利きの開発」と「左利きの開発」は、アプローチこそ異なるものの、AGCの強みを活かした新たな価値を創出するための手段であることに変わりはありません。そして、新たな価値を創出するためには、挑戦し続けることが大切です。AGCグループの創業の精神には“易きになじまず難きにつく”という言葉があります。取り組んでいるテーマに対してなかなか「解」が出ないとき、それを諦めることは容易です。しかし、難しい課題だとしても、是非粘ってほしい。私は2023年のCTOの方針として、「No, because」ではなく、“Yes, it's challenging, but”を掲げました。何かを始めようとするとき、できない理由を述べる前に、まず挑戦する勇気を持ってほしいという思いを込めています。なぜなら、粘り抜き、挑戦し続けることによって「解」へとたどり着く姿を、私自身がこれまで何度も目の当たりにしてきたからです。「オープンイノベーション」や「DX」といっ

た武器も活用しながら、私自身も含め、一人ひとりが諦めることなく挑戦を続けていけば、新たな価値の創出につながると確信しています。

## 知的財産を 社会的・経済的価値へと転換する

このような技術開発戦略を推進していく中で創出された価値を、確実にステークホルダーの皆様に届けるために重要となるのが知財戦略です。AGCグループでは、年間500億円以上の研究開発投資を行っています。その成果を知的財産として確保し、保護するとともに、社会的・経済的価値へと転換していかなくてはなりません。そのために、知的財産に関する報奨制度についても、発明の独創性や市場における優位性の視点を加味したものにしています。また、AGCグループはグローバルに事業を展開していますので、知財戦略においても標準化が重要となっています。戦略的な標準化のための専門組織を知的財産部内に設置し、産業団体や標準化団体との連携を図りながら着実に取り組みを進めています。さらに、確保した知的財産を活用していくために、知的財産に関する知見を有した技術者の育成にも力を入れています。

## グローバルで横串を通し、 グループ総合力を高める

技術本部や知的財産部に加え、環境安全品質本部、事業開拓部、デジタル・イノベーション推進部といったコーポレート部門をCTOが所管しています。AGCグループはカンパニー制を導入しており各カンパニー内には技術開発部門や環境安全品質部門なども擁していますが、そこにグローバルで横串を通しグループ総合力を高めるのがコーポレート部門の役割となっています。例えば、EHSQ(環境・保安防災、労働安全衛



生、品質)の取り組みは、各カンパニーの現場が第1ディフェンスラインの役割を担いますが、第2ディフェンスラインとして、環境安全品質本部がグローバルでのEHSQ対応強化のために、欧州EHSQ組織(ESRO)を2022年に設立しました。事業活動の大前提の一つである安全を確保するためには、AGCグループ全体で安全に対する意識を高めることが重要です。AGCグループでは重大事故の撲滅を目的に安全文化の醸成活動をグローバルで強化しており、“Bad News First”を合言葉に、問題が生じた際に隠すのではなく迅速に情報を共有し問題が大きくなる前に早めに芽を摘めるような文化の醸成を目指しています。さらに、気候変動に対する危機感が世界的

に高まっている中で、環境安全品質本部はAGCグループにおけるGHG排出量削減推進体制の中核を担っています。気候変動などの環境問題に取り組む国際的な非営利団体CDPから、先進的な取り組みと積極的な情報開示が高く評価され、「気候変動」分野で2022年の「Aリスト企業」に認定されたほか、国際的なイニシアチブの一つであるSBTi(Science Based Targets Initiative)にGHG排出量削減目標を申請し、「WB2°C(well-below 2°C: 2°Cを十分下回る)」の認定を取得するなど、2050年の「カーボン・ネットゼロ」実現に向けて着実に前進することができたと考えています。

また、コーポレート部門の横串機能を高める上で、カンパニーとの連携強化が不可欠です。とりわけ「両利きの開発」を進めるためには、技術本部・事業開拓部・各カンパニーの技術開発部門の三者連携が重要であると考えています。例えば、技術本部が取り扱うテーマとして、「右利きの開発」についてはお客様と直接対面している各カンパニーの技術開発部門の協力が必要ですし、「左利きの開発」については将来事業の創出という観点で事業開拓部との連携が欠かせません。ここ数年で、コーポレート部門と各カンパニーの技術開発部門との間で人事異動を含めた人材交流を進めてきたことにより、技術開発の時間軸による役割分担など部門間連携が一層高まってきたと感じて

います。引き続き、互いを信頼し、高みを目指して切磋琢磨していけるような関係性の構築に取り組んでいきます。

## 目指す方向性を共有し、一人ひとりが自律的に行動できるフラットな組織を作る

AGCグループは事業領域が広く技術の裾野が広いからこそ、目指す方向性を共有することが大事です。そうすることで、一人ひとりが納得感を持って自律的に行動し挑戦することが可能になります。これからも従業員との対話を欠かさず、それぞれが前向きに業務に取り組み、成長を実感できるような組織づくりに努めます。

AGCグループが培ってきたフラットな文化を維持・強化するために、特にDE&I(Diversity, Equity & Inclusion)を積極的に推進していきたいと考えています。異なる技術と技術が出会うことでイノベーションが生まれるように、異なる人と人との出会いが新たな価値を創出する力となります。諦めず挑戦し続ける先に訪れる新たな出会いが、ピンチをチャンスに変えてくれることもあるでしょう。多様性がなければ違和感すら覚えるような組織に変えていくこと。それは容易なことではありませんが、AGCのブランドステートメント「Your dreams, Our Challenge」を胸に私自身も行動し挑戦することで、AGCグループの全従業員とともに新たな未来を切り拓いていきます。



## AGCグループビジョン

## “Look Beyond”

“Look Beyond” は、AGCグループのすべての事業活動、社会活動を貫く企業理念です。2002年4月、グローバルでのグループ一体経営に踏み出した際、世界中のAGCグループ従業員が一体となって進化し続けるために策定しました。

“Look Beyond” 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” 現状に満足せず飽くなき革新を追求し

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。

## “Look Beyond” を構成する3つの要素

## Our Mission

## 私たちの使命

AGCグループが世の中に提供するべき価値、  
グループの存在意義

## Our Shared Values

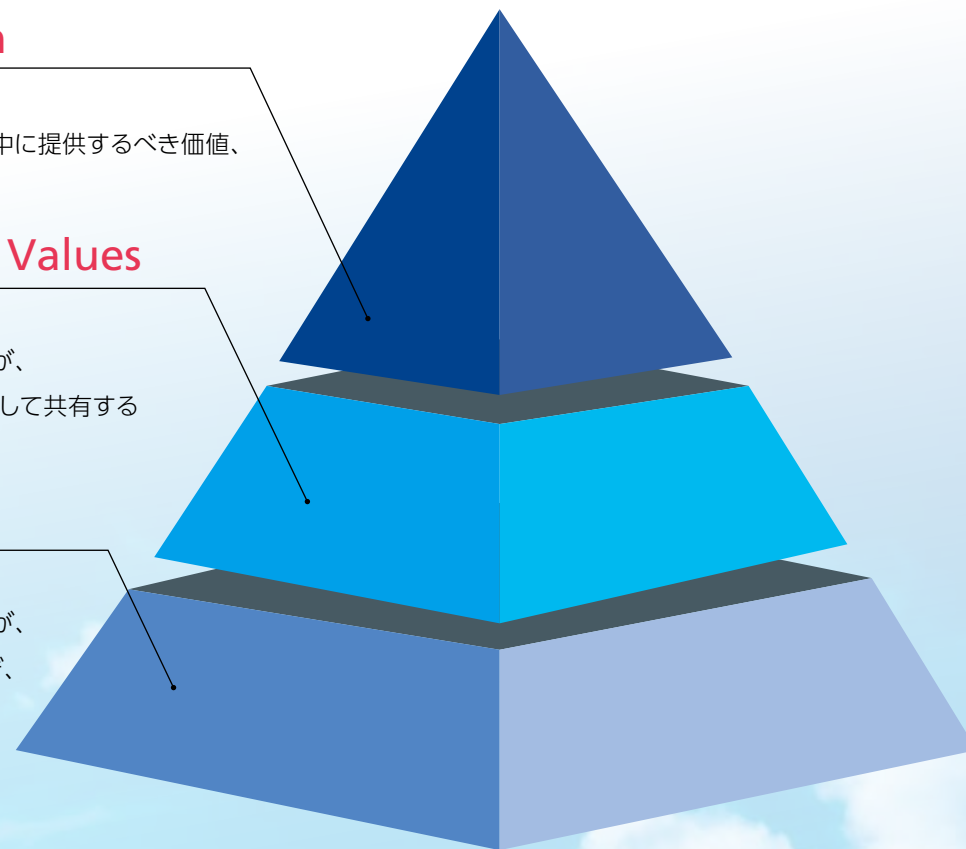
## 私たちの価値観

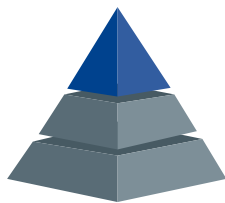
AGCグループの全員が、  
あらゆる行動の基礎として共有する  
重要な考え方

## Our Spirit

## 私たちのスピリット

AGCグループの全員が、  
世代を超えて受け継ぎ、  
実践していく  
AGCの基本精神



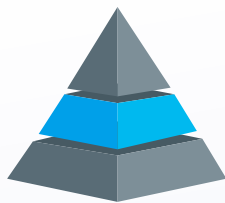


私たちの使命

## Our Mission AGC、いつも世界の大事な一部

独自の素材・ソリューションで、いつもどこかで世界中の人々の暮らしを支えます

私たちAGCグループは、幅広い素材・生産技術に基づく独自の素材・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

## Our Shared Values 革新と卓越 多様性 環境 誠実

### 革新と卓越

イノベーション & オペレーショナル・エクセレンス

- 既成の概念や枠組みにとらわれない発想で、常に革新的な技術、製品、サービスを追求します。
- 常にお客様の視点に立つとともに、社会や市場の変化を予測し、潜在的・将来的なお客様のニーズに応える、新たな価値を創造し続けます。
- あらゆる活動において最高の効率と品質を目指して不断の改善を行い、常に、実現し得る最高の仕事をします。

### 多様性 ダイバーシティ

- 多様な能力、個性を持った個人を尊重し、国籍、性別、経歴にこだわらないグローバル経営を展開します。

- 人種、民族、宗教、言語、国籍にこだわらず、多様な文化を尊重します。
- 常に異なった視点・意見を尊重します。

### 環境 エンバィロメント

- 善き地球市民として、自然との調和を目指し、持続可能な社会づくりに貢献します。
- 安全で健康的な職場環境の向上に努めます。

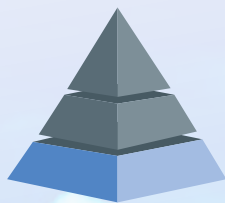
### 誠実 インテグリティ

- 高い倫理観に基づき、あらゆる関係者と透明・公正な関係を築きます。
- 法令や規制を厳格に遵守します。
- 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。

私たちのスピリット

## Our Spirit “易きになじまず難きにつく”

1907年に旭硝子を創設した岩崎俊彌が唱えた“易きになじまず難きにつく”という創業の精神は、板ガラスの国産化への挑戦から始まり、現在に至るまで脈々と受け継がれており、私たちAGCグループのすべての事業活動の原点となっています。



# AGCグループの価値創造モデル

AGCグループはグループビジョン **“Look Beyond”** に基づき、長期視点の経営を実践しています。そして創業以来培ってきた5つの強みを基軸として、互いの知見や技術を掛け合わせ、人々の想いの先、夢の実現に挑み、「AGCの社会課題解決サイクル」を回すことにより、経済的価値と社会的価値の双方を持続的に創出しています。

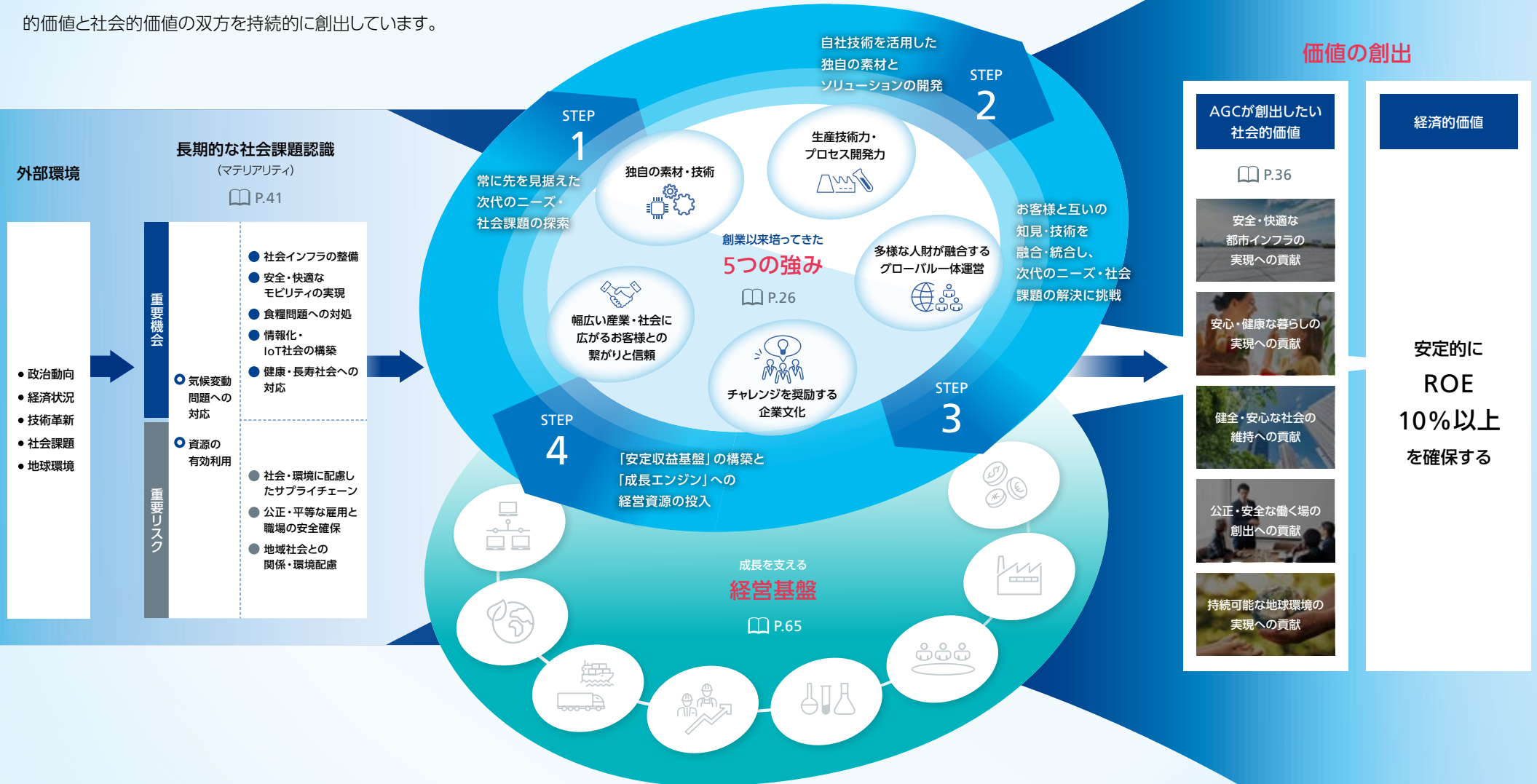
AGCグループビジョン

## “Look Beyond”

AGCグループのすべての事業活動、社会活動を貫く企業理念です。AGCグループは常に将来を見据え、自らの領域を超えた視点を持ち、現状に満足せず飽くなき革新を追求しています。

P.21

### AGCの社会課題解決サイクル





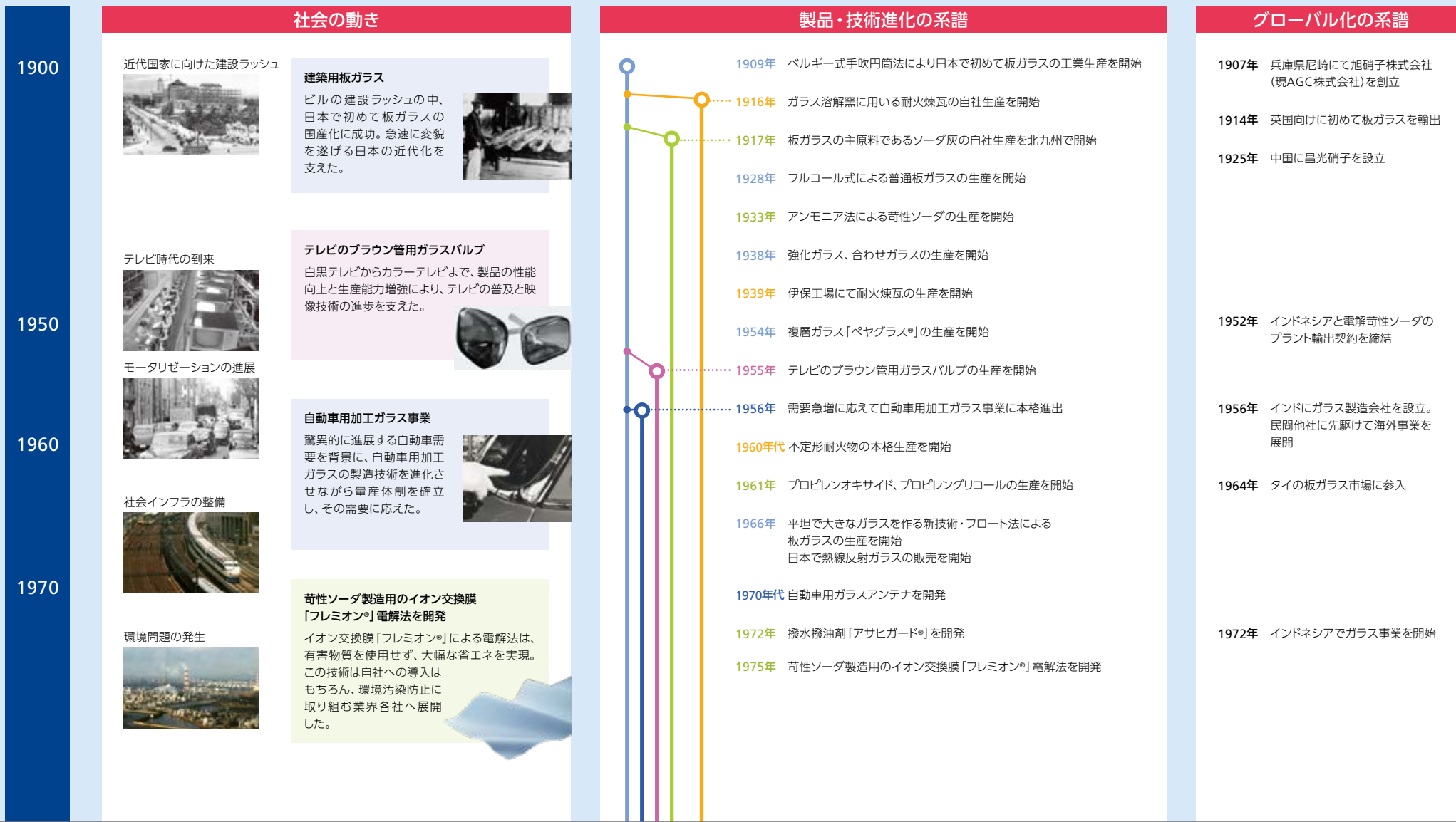
## 強みを築き上げてきた軌跡

AGCグループは、110年を超える歴史の中で、時代の変化に応えるべく、お客様とともに技術革新に挑み、自らの事業領域、そして、展開地域を広げてきました。その中で培われてきた強みが、「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」「多様な人材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」です。こちらでは、これらの強みを築き上げてきた軌跡をご紹介します。

AGCグループが各時代に提供した価値と未来への挑戦について、詳しくは下記をご参照ください。

<https://www.agc.com/hub/meet-agc/history.html>

○ 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



1980

地球温暖化の進行



## 代替フロン「アサヒクリンAK-225」

フロンガス規制が強化される中、「アサヒクリンAK-225」は世界初の代替フロンとして注目。1994年のEPA(米国環境保護庁)の「成層圏オゾン層保護貢献賞」を受賞した。



1990

ITの発展



## TFT液晶用ガラス

TFT液晶用ガラスの生産技術向上と量産体制により、2000年以降の薄型テレビの急速な需要拡大に応えた。



2000

液晶テレビの普及



## スマートフォン・タブレット向けガラス「Dragontrail®」

多様な技術を結集して生まれた化学強化特殊ガラススマートフォンやタブレットPCだけでなく、車載ディスプレイ用にも用途を広げ、人々の快適な生活を支えている。



2010

スマートフォンの普及



## バイオ医薬品の受託生産事業

先行していた低分子医薬薬に加え、バイオ医薬品においても中間体・原体の受託生産事業を開始。健康に暮らせる長寿命社会の実現に貢献している。



バイオ医療の進展



## EUV露光用フォトマスクブランクス

ガラス材料から研磨、成膜までの技術を垂直統合した世界で唯一のマスクブランクスメーカーとして半導体回路パターンの微細化に貢献している。



2020

IoT時代の本格到来



1980年代 録画再生用ビデオデッキ向けガラスディレーライン生産を開始

1980年代 含フッ素医薬中間体の受託を開始

1980年 日本で複層ガラスの販売を開始

1980年 イオン交換膜法による新電解技術「AZECシステム」を開発

1982年 塗料用フッ素樹脂「ルミフロン®」の生産を開始

1982年 高品質電鍍耐火物「ZB-X950」を開発

1985年 合成石英ガラスの生産を開始

1988年 日本でLow-Eガラスの販売を開始

1990年 透明フッ素樹脂「CYTOP®」を開発

1991年 代替フロン「アサヒクリンAK-225」の製造を開始

1992年 カメラ用赤外線吸収ガラスフィルターの生産を開始

1995年 TFT液晶用ガラス基板の生産を開始

1997年 DVD/CD用光ピックアップ用素子の生産を開始

2000年 バイオ医薬品の受託生産事業を開始

2003年 半導体向けCMPスラリーの生産を開始  
EUV露光用フォトマスクブランクスコンソーシアムに参加

2005年 自動車ドア用赤外線カットガラスの販売を開始

2008年 高機能フッ素樹脂フィルム「アフレックス®」が北京開催の世界的スポーツイベント施設に採用

2011年 自動車ドア用強化ガラス「UVベール Premium Cool on™」の販売を開始

2011年 スマートフォン・タブレット向けガラス「Dragontrail®」を全世界に向けて販売を開始

2013年 車載ディスプレイ用カバーガラスの生産を開始

2014年 調光ガラス「Wonderlite®」の販売を開始

2015年 全周99%UVカットを実現する「UVベールPremium Privashield™」の販売を開始

2015年 環境負荷の低い次世代の自動車用冷媒「HFO-1234yf」の供給を開始

2017年 EUV露光用フォトマスクブランクスの生産を開始

2017年 バイオ医薬CDMO大手CMC Biologics社を買収

2019年 米国のPark Electrochemical社、Taconic社の一部事業買収による低損失CCL(銅張積層板)事業に参加

2020年 イタリアのMolMed社を買収し、遺伝子・細胞治療領域におけるCDMO事業を開始

2022年 AGC Glass Europe社でLowカーボンガラスの販売開始

1981年 ベルギーのGlaverbel社を買収。  
欧州の板ガラス市場に本格参入

1985年 米国の自動車用ガラス事業に本格参入

1986年 インドネシアでのクローラルカリ事業に本格参入

1997年 ロシアのガラス市場に参入

2000年 台湾に液晶ディスプレイ用ガラス基板生産拠点を設置

2005年 韓国に液晶ディスプレイ用ガラス基板生産拠点を設置

2007年 創立100年を機にグループブランドを「AGC」に統一

2010年 中国に中国地域統括拠点を設置

2011年 中国に液晶ディスプレイ用ガラス基板生産拠点を設置

2013年 ブラジルのガラス市場に参入  
シンガポールに東南アジア地域統括拠点を設置2016年 インド、ドバイに情報収集・マーケティング拠点を設置  
モロッコに自動車用ガラス生産拠点を設置

2017年 タイのVinythai社を買収

2018年 日欧米のバイオサイエンス事業を統合し、AGC Biologics社として一体運営を開始  
社名を「AGC株式会社」に変更

2019年 自動車用ガラスアンテナの開発体制をグローバル3極で構築

2021年 北米建築用ガラス事業を譲渡

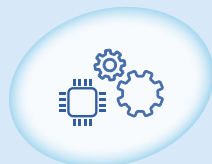
2022年 ロシアにおける建築用・自動車用ガラス事業の譲渡の検討開始

## 創業以来 培ってきた 5つの強み



### 幅広い産業・社会に広がるお客様との繋がり信頼

創業以来、多様な業界へ事業領域を拡大するとともに、そこでの接点を活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。



### 独自の素材・技術

AGCグループでは、常に社会や市場、技術の長期的変化を見据え、お客様のニーズを先読みして素材・技術開発に取り組むことで、お客様における製品の課題解決に対する期待に応え、新たな価値創造につなげてきました。この姿勢とグループの有する素材・技術の広がりによりお客様の期待を生み出し続けることで、さらなる価値創造につなげていきます。



### 生産技術力・プロセス開発力

AGCグループでは、製品開発と連携した生産技術・設備開発をすべ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。



### 多様な人財が融合するグローバル一体運営

創業以来、早くから積極的な海外展開を進めグローバル一体での事業運営体制を築いたことで、多様な文化的背景を持つ強い個(人財)が交じり合う「異種交配」の企業文化が生まれ、競争力の源泉となってきました。価値創造の基盤として、今後ともこの企業文化を守り続けることで、グローバル一体運営をさらに進化させていきます。



### チャレンジを奨励する企業文化

多様な人財が失敗を恐れず挑戦できる風通しの良さは創業の精神そのものであり、企業文化となって根付き、組織と事業を成長させてきました。今後もすべてのAGCグループ従業員がチャレンジを奨励する企業文化を受け継ぎ、守り続けることで、持続的な成長につなげていきます。

## 製品を通じた社会的価値の創出

AGCグループは、幅広い事業領域を有しており、世界の人々の生活を様々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5つの社会的価値の中で、多彩な製品群を通じて提供している「持続可能な地球環境の実現への貢献」「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」に焦点を当て、ご紹介します。

### AGCグループが創出したい社会的価値



持続可能な  
地球環境の実現への貢献



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



製品の詳細は下記をご参照ください。

<https://www.agc.com/products/search/index.html>

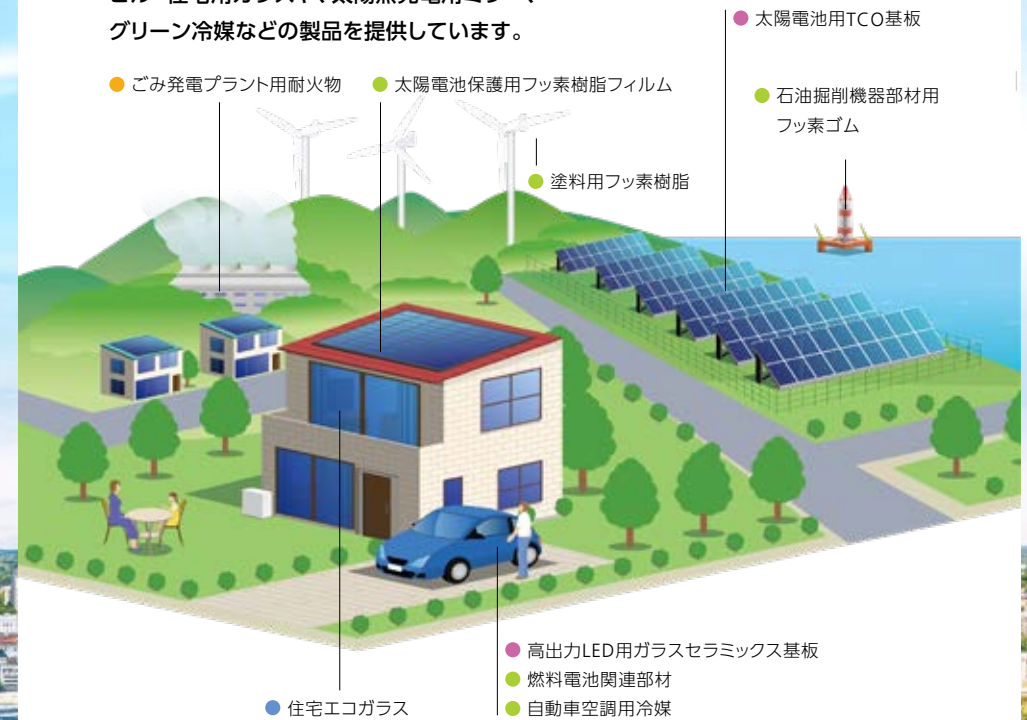
## 持続可能な 地球環境の実現への貢献



● 建築ガラス ● オートモーティブ ● 電子  
● 化学品 ● ライフサイエンス ● セラミックス・その他

### 「環境」領域

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



## 安全・快適な都市インフラの実現への貢献



- 建築ガラス ● オートモーティブ ● 電子
- 化学品 ● ライフサイエンス ● セラミックス・その他

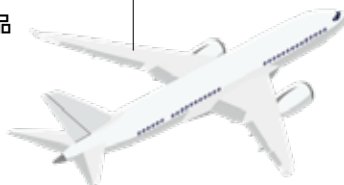
### 「モビリティ」領域

安全で快適なモビリティ社会の発展に貢献する軽量・高機能な窓ガラスや車載ディスプレイ用カバーガラスをはじめ、輸送機器に欠かせない各種製品を提供しています。

- トラック用ガラス ● バス用ガラス
- 自動車空調用冷媒

- 建設機械用ガラス

- 塗料用フッ素樹脂
- 部品用フッ素樹脂



- 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

- 鉄道用ガラス

- 塗料用フッ素樹脂
- 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
- 膜構造物向けフッ素樹脂フィルム
- LED・有機EL照明用部材
- 防災安全合わせガラス

- 基地局用銅張積層板
- ディスプレーイ体型ミラー



### 「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。

- 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)



- ディスプレーイ用ガラス基板

- 光学機器用ガラス部材

- ディスプレーイ用ガラス基板
- 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

- ディスプレーイ用ガラス基板
- 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

- デジタルカメラ用光学部材

### 「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、ビジネスの様々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。

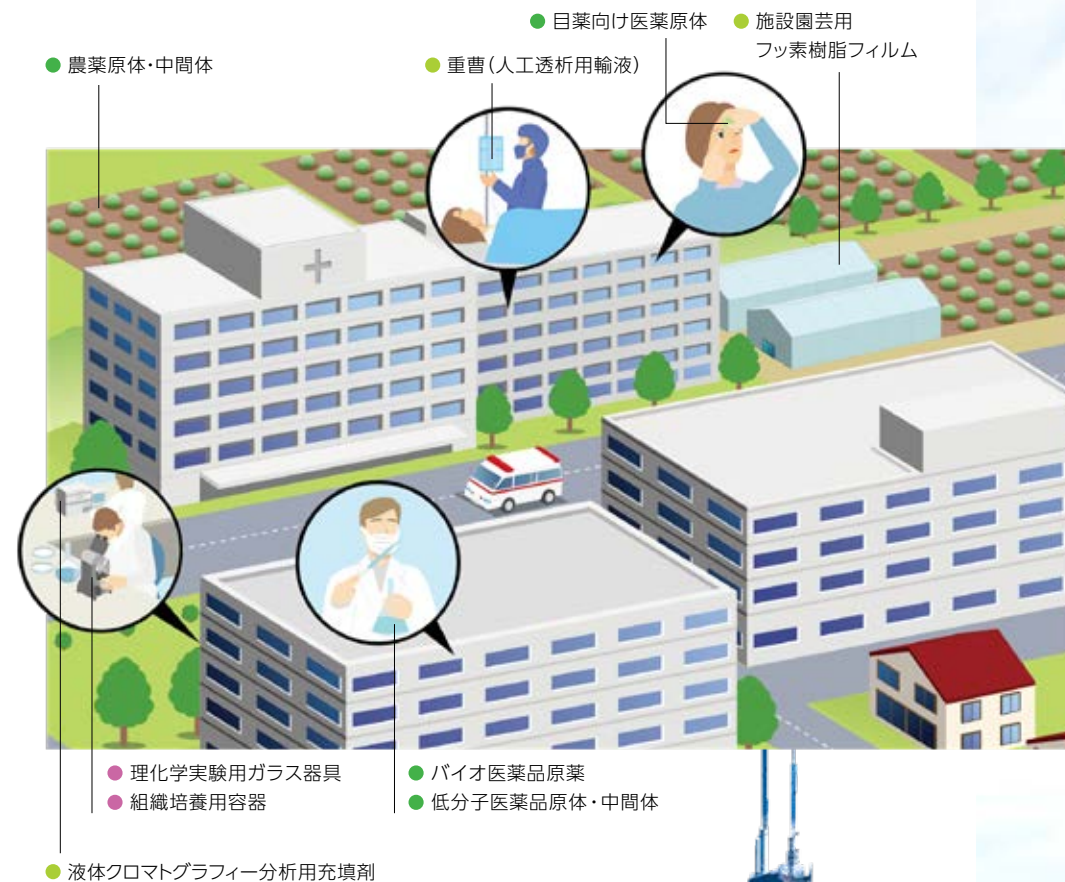
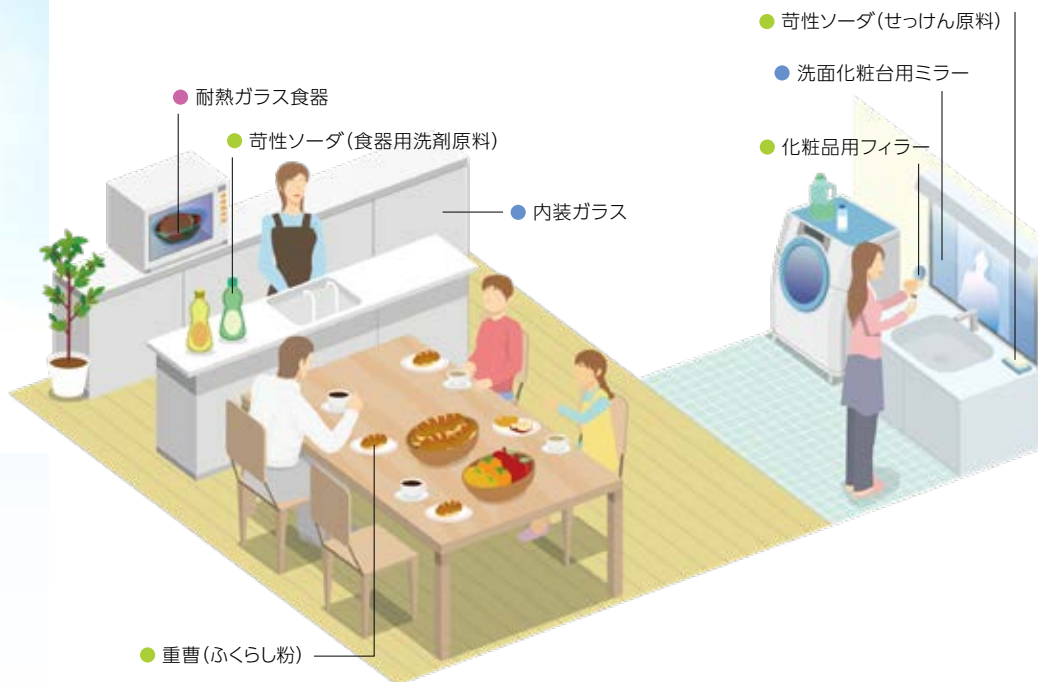
## 安心・健康な暮らしの実現への貢献



● 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

### 「生活関連」領域

便利で快適な生活を実現する日用品やその製造に欠かせない各種素材を提供しています。



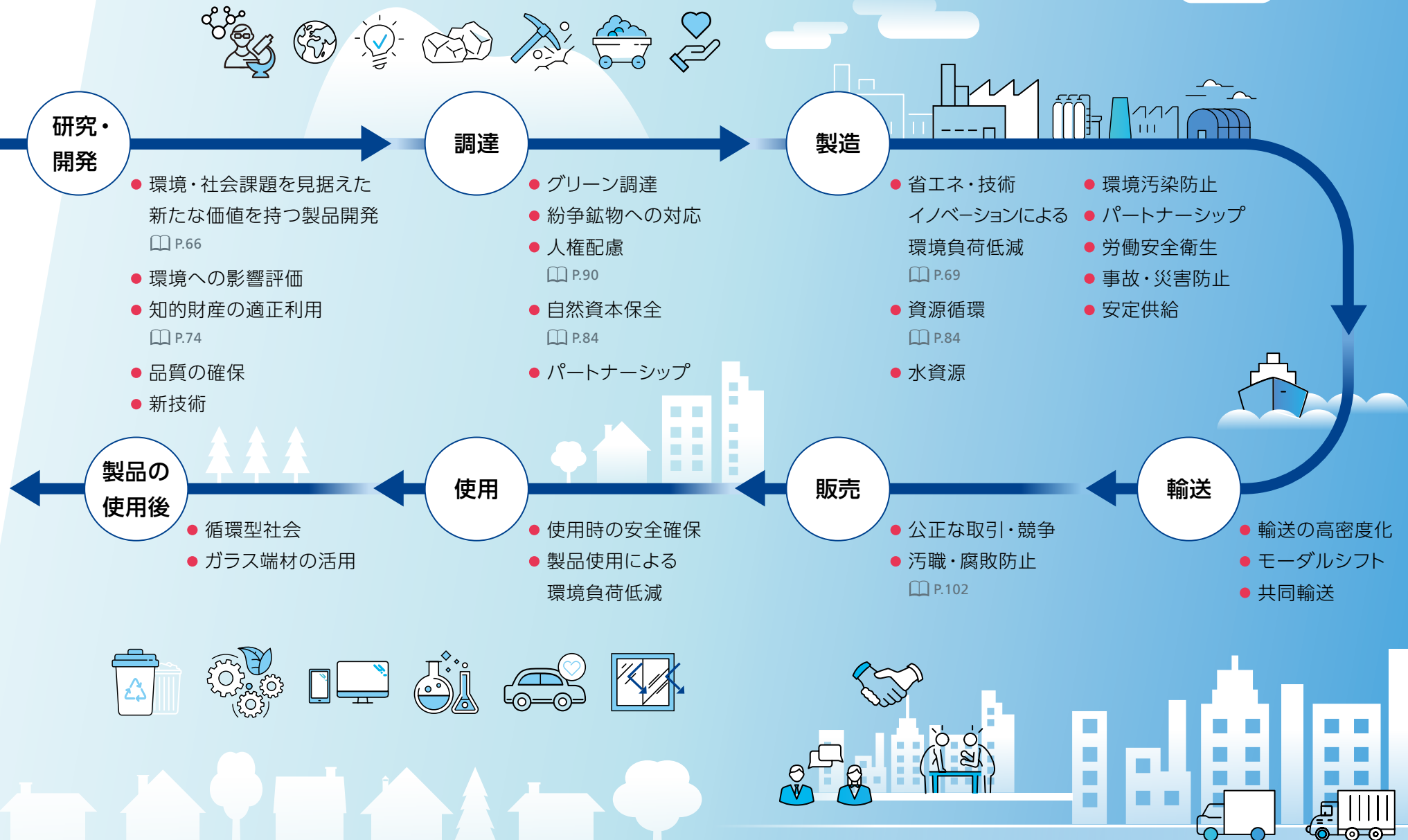
### 「ライフサイエンス」領域

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



## AGCグループのバリューチェーンマップ

AGCグループはバリューチェーンを通して長期持続的な企業価値の向上と社会課題の解決に取り組みます。



## At a Glance

グローバルに、  
幅広い素材・ソリューションを  
提供するAGCグループ

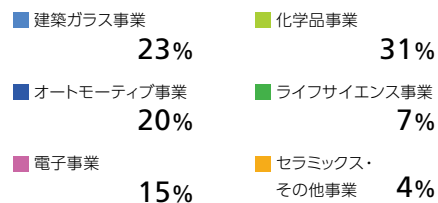
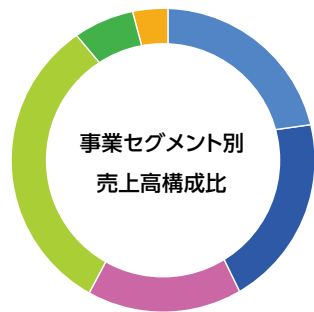
AGCグループは、日本・アジア、欧州、米州に拠点を築き、グローバルなビジネス基盤を確立しています。「建築ガラス」「オートモーティブ」「電子」「化学品」「ライフサイエンス」「セラミックス・その他」\*の事業領域で、110年を超える歴史の中で培った世界トップレベルの多様な素材・技術、幅広いお客様基盤、高度な生産技術を強みとして、新たな価値創造に挑戦しています。

\* 2023年より、上記の通りセグメントを変更しています。

## 事業概要

(2022年)

## AGCグループ

売上高: **2兆359**億円営業利益: **1,839**億円グループ従業員数: 約**57,600**名

## 建築ガラス事業

売上高: **4,837**億円  
営業利益: **327**億円

## オートモーティブ事業

売上高: **4,178**億円  
営業損失: **98**億円

## 電子事業

売上高: **3,072**億円  
営業利益: **147**億円

## 化学品事業

売上高: **6,604**億円  
営業利益: **1,261**億円

## ライフサイエンス事業

売上高: **1,418**億円  
営業利益: **169**億円

## セラミックス・その他事業

売上高: **866**億円  
営業利益: **37**億円

## アジア

売上高: **1,469**億円

## 欧米

売上高: **3,358**億円

## ディスプレイ

売上高: **1,554**億円

## 電子部品

売上高: **1,495**億円エッセンシャルケミカルズ 売上高: **4,898**億円パフォーマンスケミカルズ 売上高: **1,652**億円

注1 2022年の業績については、変更後のセグメントで表示しています。

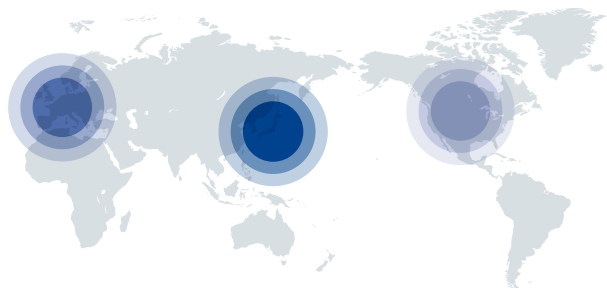
注2 サブセグメントの売上高は、外部顧客に対する売上高を使用しています。

注3 セグメント別売上高および営業利益は、消去前の数字であるため、各セグメント別売上高および営業利益の合計は全社売上高および営業利益とは一致しません。



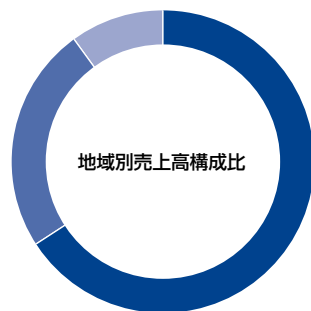
## グローバル展開

(2022年)



## 日本・アジア、欧州、米州の

## 30を超える国と地域で事業を展開



地域別売上高構成比

- 日本・アジア: 64%
- 欧州: 26%
- 米州: 10%

日本・アジア

欧州

米州

	日本・アジア	欧州	米州
売上高	13,027億円	5,254億円	2,078億円
営業利益	1,871億円	314億円	72億円
従業員数	約35,700名	約17,200名	約4,700名
製造拠点数	51拠点	36拠点 (アフリカ含む)	9拠点

建築ガラス	7	11	1
オートモーティブ	12	7	4
電子	23	1	2
化学品	2	13	1
ライフサイエンス	2	4	1
セラミックス	5	0	0

注 地域別売上高および営業利益は、消去、地域共通費用控除前の数字であるため、各地域別売上高および営業利益の合計は全社売上高および営業利益とは一致しません。

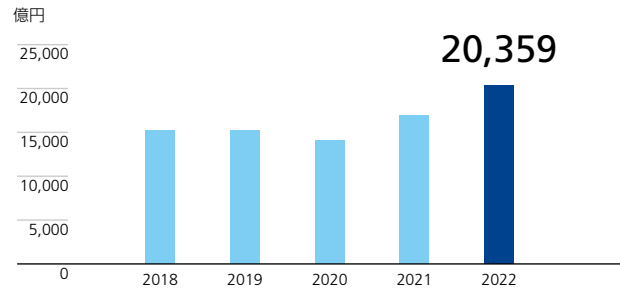


各事業における売上高、営業利益等の推移については、こちらをご覧ください。

[https://www.agc.com/ir/pdf/data\\_all.pdf](https://www.agc.com/ir/pdf/data_all.pdf)

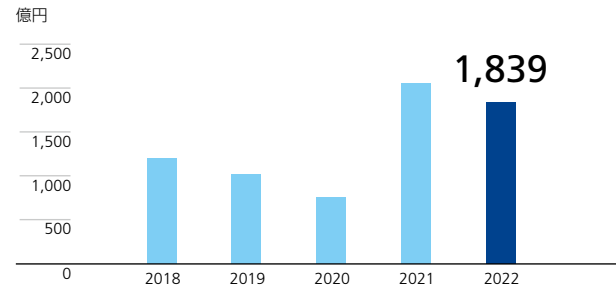
## 財務・非財務ハイライト

### 売上高



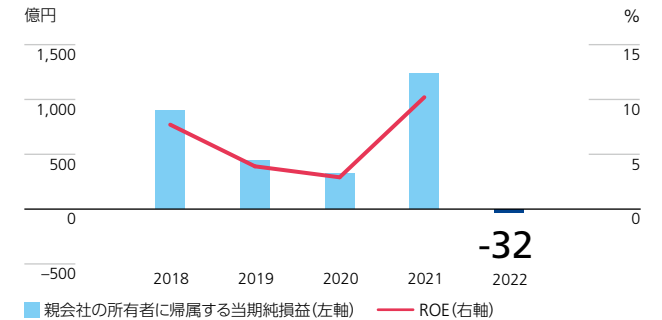
2022年の売上高は戦略事業の拡大、製品販売価格の上昇に加え、為替影響により、2021年と比べ3,385億円増収の2兆359億円となり、過去最高となりました。

### 営業利益



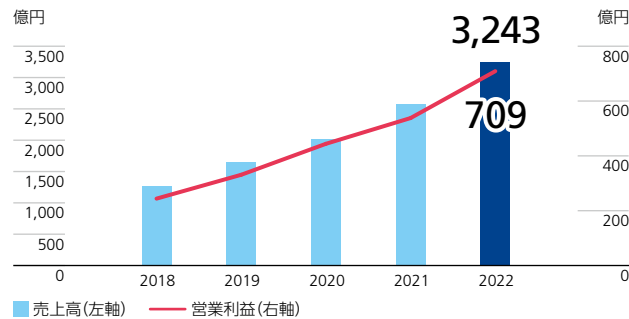
2022年の営業利益はディスプレイの大幅な需要減や原燃材料高の影響から2021年と比べ222億円減益の1,839億円となりました。

### 親会社の所有者に帰属する当期純損益／ROE



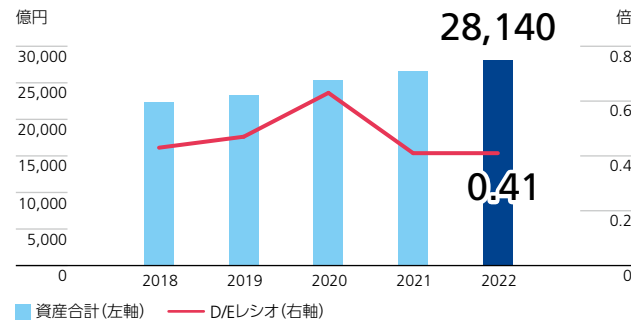
2022年の親会社の所有者に帰属する当期純損益はディスプレイ事業、プリント基板材料事業などで大規模な減損損失を計上したため、32億円の損失となりました。

### 戦略事業売上高／営業利益



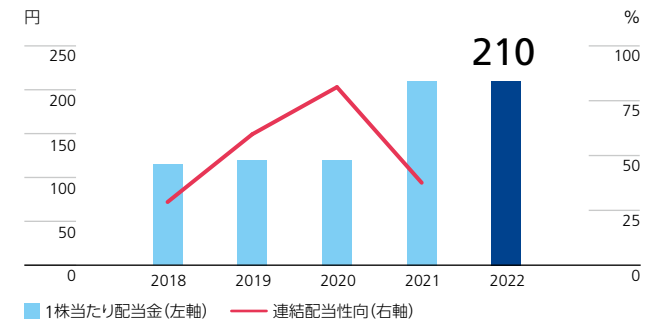
2022年の戦略事業売上高はエレクトロニクスとライフサイエンスの事業拡大により、2021年と比べ増収増益となりました。

### 資産合計／D/Eレシオ



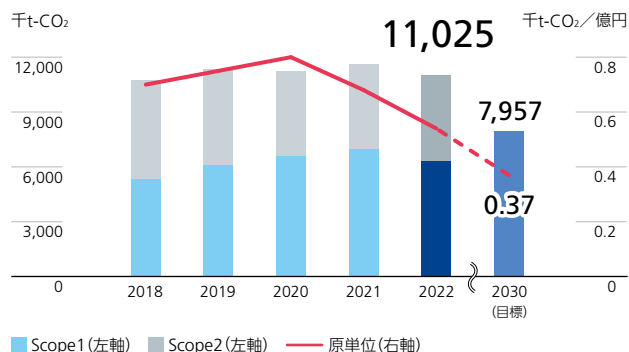
2022年のD/Eレシオは2021年と同水準の0.41となりました。

### 1株当たり配当金／連結配当性向



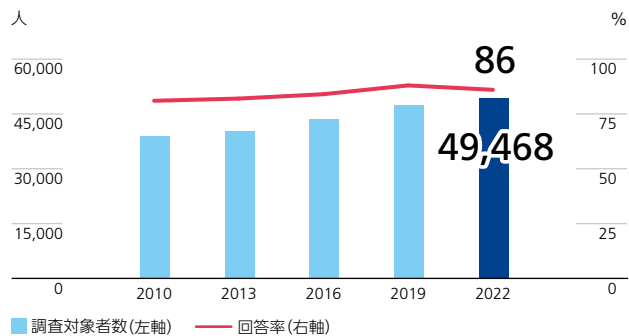
2022年の親会社の所有者に帰属する当期純損益は損失を計上しましたが、中期的な成長に鑑み、年間配当金は210円としました。

### GHG排出量 (Scope 1, 2)



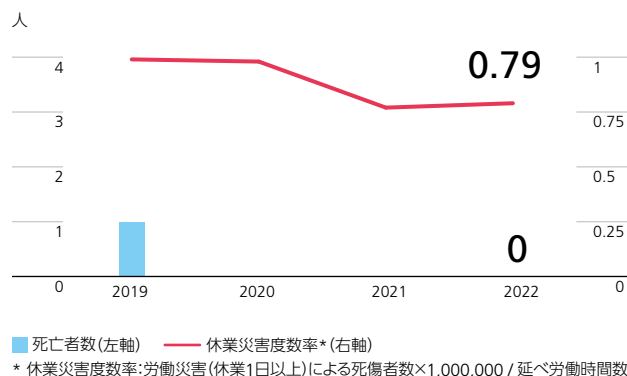
2050年カーボン・ネットゼロ、2030年までに2019年比GHG排出量30%削減、GHG排出量売上高原単位50%削減を目指します。

### エンゲージメント調査



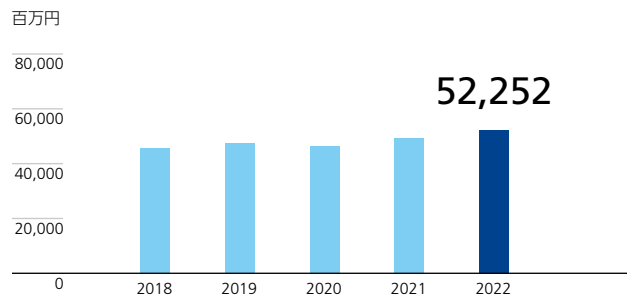
AGCグループ全従業員を対象とした「エンゲージメント調査」を3年ごとに実施しています。調査結果をもとに各部門・職場に必要な施策を決定・実行しており、施策の効果を次回の調査で確認しています。

### 労働災害の発生状況



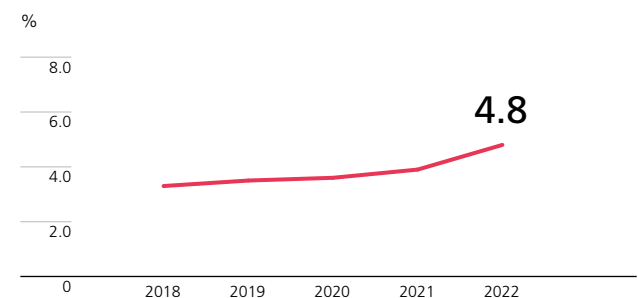
AGCグループは、「安全なくして生産なし」という安全ポリシーのもと、安全衛生活動を推進しています。

### 研究開発費



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

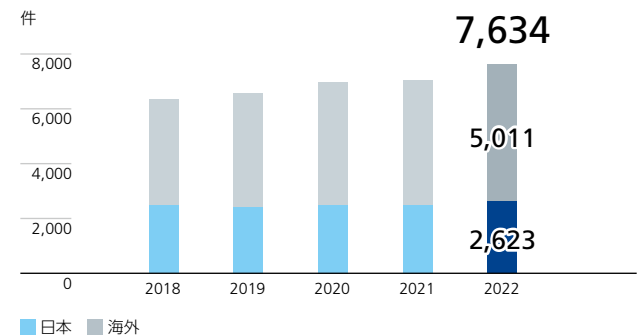
### 管理職 (課長以上) の女性比率\* (AGC単体)



\* 各年12月末現在(ただし、60歳以上の従業員を除く)

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

### 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。

## 長期経営戦略

# 「2030年のありたい姿」実現に向けて

AGCグループは2021年2月、長期経営戦略として「2030年のありたい姿」を発表し、

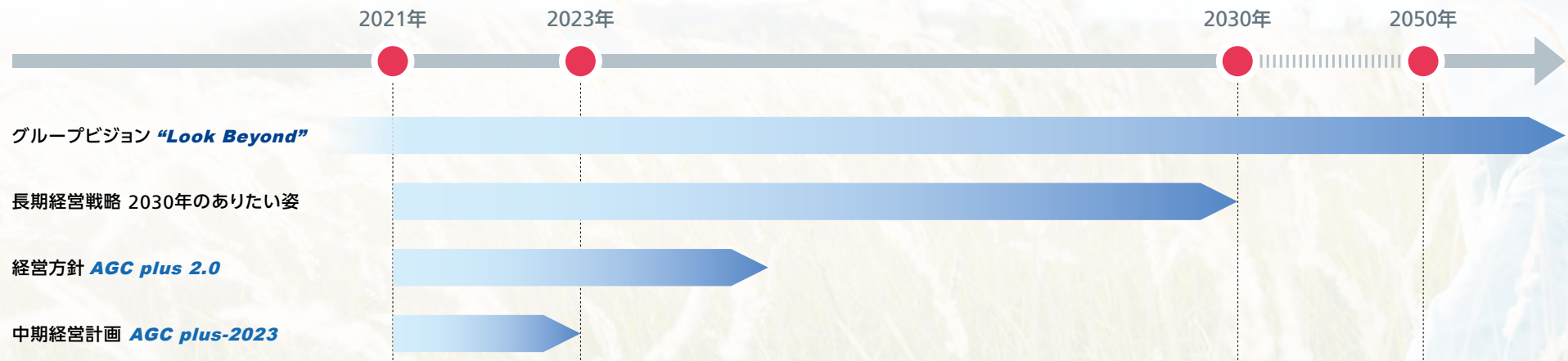
併せて中期経営計画「**AGC plus-2023**」をスタートさせました。

この中で、長期持続的に経済的価値と社会的価値をともに創出していくための主要な戦略として、

「事業ポートフォリオ変革」と「サステナビリティ経営の推進」を掲げ、現在その取り組みを進めています。

### AGCグループの「グループビジョン」と「中長期経営戦略」

AGCグループは、グループビジョン **“Look Beyond”** をすべての事業活動・社会活動の原点に、企業としての継続的な成長・進化を見据えて、経営方針・計画を体系化しています。中長期的な視点からの長期経営戦略「2030年のありたい姿」を策定するとともに、その実現に向けた中期経営計画「**AGC plus-2023**」を定めています。



## 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、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と、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することの両立が必要です。そのための1つ目の主要戦略が「事業ポートフォリオ変革」です。市況変動に強く、資産効率・成長

性・炭素効率の高い事業ポートフォリオを構築するため、コア事業の事業構造やビジネスモデルの変革、戦略事業の拡充と成長の加速に取り組んでいます。主要戦略の2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。「5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

### 企業価値向上

社会的価値  
5つの社会的価値の創出

経済的価値  
安定的にROE10%以上

サステナビリティ経営の推進

事業ポートフォリオ変革

### AGCグループが創出したい社会的価値

社会的課題の解決に向け、事業活動を通じて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	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	持続可能な地球環境の実現への貢献
 <p>取り組み事例： 建築用Low-E複層ガラス、自動車用UVカットガラス、塩化ビニル樹脂などのインフラ資材の開発・生産</p>	 <p>取り組み事例： 医薬品(中間体・原体)、農業(中間体・原体)、農業温室ハウス用フィルムなどの開発・生産</p>	 <p>取り組み事例： 地域社会への貢献、周辺環境およびサプライチェーンの人権への配慮など</p>	 <p>取り組み事例： 職場環境の安全管理、多様性の尊重・受容、従業員エンゲージメント向上の取り組みなど</p>	 <p>取り組み事例： GHG排出量削減に貢献する製品・技術の開発、気候変動問題への対応、資源の有効利用など</p>

## 中期経営計画「AGC plus-2023」の進捗

AGCは、長期経営戦略「2030年のありたい姿」を確実に実現するため、2021年に中期経営計画「AGC plus-2023」を策定しました。

### AGC plus-2023 財務目標

	2021年実績	2022年実績	2023年予想
営業利益	2,062億円	1,839億円	1,900億円
ROE	10.2%	—	6.3%*
戦略事業営業利益	538億円	709億円	800億円
D/E比率	0.41	0.41	0.5以下

### ご参考

	2023年目標 (2021/2/5発表)	2023年目標 (2022/2/8発表)
営業利益	1,600億円	2,300億円
ROE	8%	10%
戦略事業営業利益	700億円	800億円
D/E比率	0.5以下	0.5以下

\* 2023年予想のROEは、2022年12月時点の親会社の所有者に帰属する持分合計を使用しています。

### 主要戦略

#### “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踏まえ、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

各主要戦略の進捗は以下のとおりです。

### 中期経営計画の主要戦略

#### “両利きの経営”の追求

##### ■ 戦略事業

市況変動に強く、資産効率・炭素効率ともに高い「戦略事業」の成長は、事業ポートフォリオ変革の方向性に合致します。2022年はEUV露光用フォトマスクブランクス(日本)や合成医薬品(スペイン)、遺伝子・細胞治療向けCDMO(米国)の生産能力増強を決定するなど、エレクトロニクスやライフサイエンスを中心に積極投資を行いました。エレクトロニクスでは引き続き高付加価値製品の拡充を図ります。ライフサイエンスは市場成長に合わせた積極投資を継続し、モビリティは車載ディスプレイ用カバーガラスを中心に事業を伸長させます。2024年には戦略事業で営業利益1,000億円の達成を目指します。

##### ■ コア事業

「コア事業」においては、資産効率・炭素効率をさらに改善し、より高いレベルの安定収益の実現を目指しています。化学品事業では、エッセシャルケミカルズのクロールアルカリ事業においてインドシナ半島に展開する事業会社の統合や、タイでの大規模生産能力増強を2022年に決定して事業基盤強化が進んでいます。また、パフォーマンスケミカルズ事業のフッ素製品が高速通信機器や燃料電池車・水素エネルギーなどの先端産業分野において高い評価を受けており、今後も売上の伸長が見込まれることから、2021年に続き2023年においても能力増強を決定しています。建築ガラス事業においてはガラス原料であるソーダ灰製造販売会社(米国)の売却などの構造改革の進展により、資産効率・安定性が向上しました。オートモーティブ、ディスプレイなど収益性・資産効率に課題が残る事業の構造改革を着実に進め、コア事業全体のさらなる収益向上と安定化を目指します。

## EUV露光用フォトマスクブランクの生産能力を増強

近年、EUV露光技術を用いた半導体生産プロセスは、ロジック向けに加えDRAM\*などのメモリ向けにおいても採用が進んでおり、これに伴うEUV露光用フォトマスクブランクス(以下、EUVマスクブランクス)の需要増に加え、次世代・次々世代半導体向けEUVマスクブランクスの出荷も見込まれます。AGCグループでは、市場のニーズに応じAGCエレクトロニクス(日本)において、EUVマスクブランクの生産能力を増強しています。

AGCグループは、2003年にEUV露光技術を用いた半導体生産プロセスで用いられるフォトマスクブランクの研究開発に着手して以降、自社で保有するガラス材料技術、ガラス加工技術、コーティング技術などを融合し技術開発を進め、2017年にEUVマスクブランクの生産を開始しました。「ガラス材料」から「コーティング」までを一貫して手掛けることができる、世界で唯一のEUVマスクブランスメーカーとして、市場のニーズに応じ、必要な投資を段階的に実施し、2020年7月にはAGCエレクトロニクスにおいて建屋拡張を含めた大型増強工事を決定し、2022年1月に生産を開始しています。2023年1月よりさらに生産を拡大し、段階的な増強を行っています。また、2023年4月には経済産業省による「サプライチェーン対策のための国内投資促進事業費補助金」の採択事業として、半導体製造プロセスのさらなる微細化に対応する次世代品生産のための能力増強に着手しています。本投資により、2025年に生産能力は現在の約30%増となります。2025年には売上高400億円以上の達成とともに、半導体産業の発展を通じたより良い暮らしの実現を目指します。

\* DRAM: Dynamic Random Access Memoryの略。半導体記憶装置(半導体メモリ)の一種で、一般的にはパソコン用のメインメモリ(主記憶装置)などに使われている。

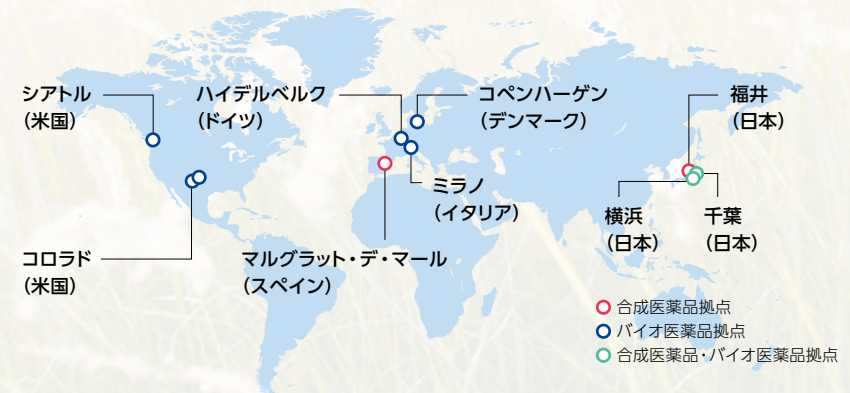


## ライフサイエンス事業への積極投資

AGCグループは合成医薬品・農薬CDMO\*1、バイオ医薬品CDMOを含むライフサイエンス事業を戦略事業の一つと位置付け、2018年の売上高449億円を、2025年には2,000億円以上へ拡大することを目指しています。2021年のAGC若狭化学(日本)の設備増強に続き、2022年は合成医薬品\*2CDMO事業子会社であるAGC Pharma Chemicals Europe社(スペイン)の設備増強、またバイオ医薬品CDMO事業子会社であるAGC Biologics社(米国)のコロラド州にあるロングモント拠点の遺伝子・細胞治療向けCDMOの製造能力を増強することを決定しました。遺伝子・細胞治療分野の世界最大市場である米国での増強は、同じく遺伝子・細胞治療の拠点であるミラノ(イタリア)拠点からの技術支援も受けて実施されました。今後も、遺伝子・細胞治療の原料であるプラスミドDNAの製造受託を事業化しているハイデルベルク(ドイツ)拠点と連携し、プラスミドから遺伝子・細胞治療薬まで一貫通貫したグローバルCDMOサービスを提供していきます。旺盛な需要に応え、各地域のお客様にグローバルで統一された高水準の品質・サービスを提供できるよう各拠点のシナジーを最大限に発揮し、製薬会社、患者様、そして社会に貢献していきます。

\*1 CDMO: 製造受託に加え、製造方法の開発を受託・代行する会社  
(Contract Development & Manufacturing Organization)

\*2 合成医薬品: 化学合成により製造された医薬品。低分子医薬品



## 中期経営計画の主要戦略

## サステナビリティ経営の推進

## 私たちの使命“AGC、いつも世界の大事な一部”

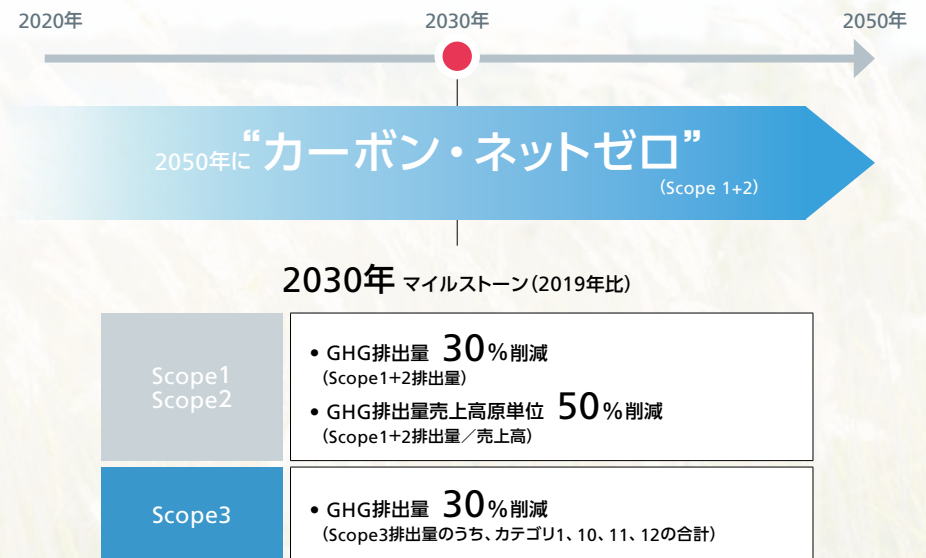
AGCグループは創業以来、お客様との信頼関係を礎として、長期視点による研究開発と事業化のチャレンジによって、時代の要請に応じて社会課題の解決に取り組んできました。長期的な社会課題の動向を踏まえ、持続可能な社会実現への貢献とAGCグループの持続的成長の両立を目指す上で重要となる機会とリスク(マテリアリティ)を特定しました。重要機会・リスクを踏まえ、経済的価値に加えて社会的価値を創出することを目指し、財務・非財務目標を設定して事業に取り組んでいます。

## 気候変動問題への取り組み

AGCグループは持続可能な地球環境の実現に向け2050年カーボン・ネットゼロを目指し、そのマイルストーンとして、2030年までにScope1およびScope2のGHG排出量30%削減、GHG排出量売上高原単位\*150%削減(いずれも2019年比)を掲げています。ロードマップに基づき、ガラス溶解窯のGHG排出量の削減など具体的な施策に取り組んでいます。また2022年6月にはScope3\*2におけるGHG排出量30%削減の目標を設定しました。2023年はScope3削減の目標達成に向けたロードマップを策定します。このような取り組みと積極的な情報開示が評価され、気候変動などの環境問題に取り組む国際的な非営利団体CDPから、「気候変動」分野で2022年の「Aリスト企業」に認定されました。またSBTi (Science Based Targets Initiative) より「WB2°C (well-below 2°C : 2°Cを十分下回る)」の認定を取得しました。

AGCグループは自社排出量の削減だけでなく、製品・技術を通じた世の中のカーボン・ネットゼロへの貢献を目指しており、真空断熱ガラス、建材一体型太陽電池、環境対応型次世代冷媒・溶剤、燃料電池用フッ素系電解質ポリマーなどを提供しています。2022年からはインターナルカーボンプライシング制度を本格導入し、低炭素投資をさらに推進しています。

\*1 GHG排出量売上高原単位=Scope1+2 排出量/売上高  
\*2 Scope3排出量のうち、カテゴリ1、10、11、12の合計





## 人財と企業文化の継続的な進化

創業時から人を大切にしてきた「人財のAGC」。チャレンジを推奨する企業文化により、常に競争優位性を磨いてきました。また、AGCグループは多様な考えを持つ従業員が自由に意見を出し合い、切磋琢磨することでイノベーションを生み出すことを目指しています。風通しの良い企業文化の醸成は、経営の最優先事項の一つであり、経営トップが強くコミットしています。経営トップと従業員の対話会はコロナ禍により一時的に減っていましたが、2022年には海外拠点への訪問も再開され、CEOによる対面での対話会の開催は年間で108件を数えるまでに復活しました。

多様な人財が個々人の力を最大限に活かす環境を整備するため、ダイバーシティ・カウンスルを設置して、ダイバーシティの推進施策を加速しています。特に日本社会における課題であるジェンダー関連については、女性役員比率、女性執行役員比率、女性管理職比率\*の目標を設定し、研修や個別育成計画の実施などにより着実に推進しています。

\* AGC単体

## エンゲージメント調査結果概況 (2022年)

回答率

86%

2022年9月実施

調査対象者数  
49,468名

回答者数  
42,656名

複数の調査設問カテゴリの中でも「社員の取り組み意欲」「社員を活かす環境」はエンゲージメントを左右する重要なカテゴリです。

社員の取り組み意欲

肯定的回答率

67% (2019年) → 68% (2022年)

62% (2016年)

社員を活かす環境

肯定的回答率

70% (2019年) → 72% (2022年)

66% (2016年)

競争優位性の維持・向上には従業員のエンゲージメントが不可欠です。AGCグループでは3年ごとに従業員エンゲージメント調査を実施しています。2022年に行われた調査では、すべての項目でスコアが前回よりも改善しました。

## 中期経営計画の主要戦略

### DXの加速による競争力の強化

AGCグループでは開発・製造、営業・マーケティング、物流などのプロセスをデジタル技術で変革し、「オペレーショナル・エクセレンス」「素材メーカーとしての協創基盤の強化」「お客様への付加価値の提供」に取り組んでいます。また、これらの取り組みを可能とする専門性の高い業務知識と高度なデータ解析スキルを併せ持つ「二刀流」デジタル人財を育成しています。データサイエンティスト育成のためのプログラム「Data Science Plus」として入門／基礎・応用／上級の3段階のレベルに分けた育成体系を整えているほか、各部門の幹部層を対象とした「管理者向けDX研修」や、工場技能職向けの「データ活用研修」も設けています。DXによるコーポレート・トランスフォーメーションのさらなる加速を目指し、2023年1月には従来の組織を統合しデジタル戦略の立案・支援・人財育成を担う組織として、デジタル・イノベーション推進部を設置しました。デジタル技術のさらなる活用により、コーポレート・トランスフォーメーションを推し進めていきます。

各取り組みに関する詳細な情報は  
こちらをご覧ください。

- 📖 P.84 気候変動問題への取り組み
- 📖 P.76 人財と企業文化
- 📖 P.71 DXの取り組み

## 長期的な社会課題認識(マテリアリティ)の策定プロセス

AGCグループでは、下記の策定プロセスを通じて、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、重要機会および重要リスクを特定しています。

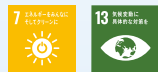
### 策定プロセス

#### 1 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



省・創・蓄エネルギーと  
気候変動の緩和



スマートシティ構築



安心・安全な水資源



安全で快適な  
モビリティ



健康増進・長寿社会

#### 2 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機会・リスクを特定するために、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「機会」「リスク」に関わる事項をリストアップ(計79項目)

##### ② ステークホルダーにとっての重要度

###### 機会に関わる社会課題

社会課題リストに対し、

- お客様や競合他社が取り組む社会課題
- サステナビリティ・メガトレンドに基づく重要度評価を実施

###### リスクに関わる社会課題

社会課題リストに対し、主要なESG評価機関の評価指標に基づく重要度評価を実施

##### ③ AGCグループにとっての重要度

###### 機会に関わる社会課題

社会課題リストに対し、現在のコア事業・戦略事業や将来の潜在的な戦略事業領域との関連性に基づく重要度評価を実施

###### リスクに関わる社会課題

社会課題リストに対し、AGCグループの上流・下流を含むバリューチェーン全体の視点から重要度評価を実施

#### 3 重要機会・ リスクの特定

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機会・リスクを特定。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。

##### 重要機会

- 気候変動問題への対応
- 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
- 食糧問題への対処
- 情報化・IoT社会の構築
- 健康・長寿社会への対応

##### 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

# 事業戦略

事業部門別の概要と戦略について  
ご説明します。

43 建築ガラス事業

49 オートモーティブ事業

52 電子事業

56 化学品事業

60 ライフサイエンス事業

63 セラミックス事業

64 新規事業創出





## 建築ガラス事業

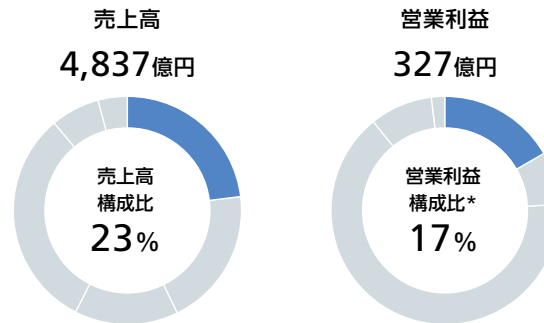
### 欧米

We lead the way for a better world

### アジア

多様な人たちの力で新たな価値を提供することで、アジアで最も信頼されるリーディングカンパニーであり続けます。

#### 2022年業績



\* オートモーティブ事業は営業損失を計上したため、上記構成比の算出において除外しています。

#### 事業概要



板ガラス

建材一体型太陽光発電モジュール

ガラスアンテナ

1909年に日本で初めて板ガラスの国産化に成功し、現在は世界市場トップレベルのシェアを確保しています。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が、さらなるガラスの高機能化や環境対応など、新たなビジネスを推し進めています。例えば、住宅、ビル、産業用のガラス市場では、フロート板ガラスに加えて、遮熱・断熱性を持つ複層ガラスや、防犯性能に優れた合わせガラスなどの高機能ガラスを展開しています。

#### ■ 主要製品

フロート板ガラス、合わせガラス、複層ガラス、エコガラス、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

#### 事業戦略

### 欧米



建築ガラス 欧米カンパニー プレジデント

**Davide Cappellino**

建築ガラス 欧米カンパニーは事業方針である「We lead the way for a better world」のもと、以下の戦略を実施することで、高い資産効率、炭素効率の実現を目指しています。

#### 各事業領域でベストプレーヤーになる

私たちは、勝てる地域への経営資源集中、イノベーションの加速、最新のデジタル技術の適用によって最適なサプライチェーンを構築し、各事業領域で最も信頼されるプレーヤーになることを目指しています。2022年は、前年までの建築ガラス事業売却に続き、経営資源集中の一環としてSolvay Soda Ash Joint Venture社およびSolvay Soda Ash Extension Joint Venture社の全株式の売却を行い、北米事業から完全に撤退しました。

近年、環境と経済の両側面から、省エネ投資の必要性が強ク認識されるようになってるとともに、人々の生活の質向上への意識も高まってきています。そうした中、リノベーション需要が先進国で活況を見せており、高い成長が見込めると確信しています。私たちは、建物のエネルギー効率向上に大きく貢献し、生活をよ

## 建築ガラス事業 欧米

### ▶ 事業環境

#### 機会

- 欧州地域を中心に環境に配慮したリノベーション・ウェーブ\*の拡大
- 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
- 5G通信などの次世代高速通信市場の成長

\* 欧州委員会が2020年に発表した建物のエネルギー効率向上を目指した改修促進戦略

#### リスク

- ガラス生産過程で排出されるGHGへの規制・社会的責任

### ▶ 事業課題

	事業	主要課題
コア事業	建築 ガラス 欧米	• 主要市場での競争力強化により、長期安定的にキャッシュを創出

### ▶ 強み

- お客様に高い性能・品質・信頼性を連想させる強いブランド力
- 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商品構成
- 統合化されたバリューチェーン
- グローバルリーダーとしての総合ガラス技術力

り快適にする高付加価値製品を市場に提供することで資産効率のさらなる向上にも努めます。各事業領域でベストプレイヤーとなり、お客様をサポートするとともに、生活の質向上に寄与できるよう尽力していきます。

#### 統合化されたガラスバリューチェーンアプローチ

建築ガラスのバリューチェーンは、アップストリーム事業とダウンストリーム事業の2つに分けることができます。アップストリーム事業では、原料を溶かして大きな板ガラスにします。そして、特殊な加工を施すことで、熱線反射、安全性、装飾など、様々な性能や機能を板ガラスに付加し、お客様およびダウンストリーム事業へ販売します。ダウンストリーム事業では、アップストリーム事業で生産された板ガラスを最終製品に加工した上で、お客様にお届けし、建物の外壁や窓、室内の装飾として据え付け

ます。ダウンストリーム事業は固定顧客に近いので、需要変動が少なく、販売ルートも確保されることから、景気変動に伴うアップストリーム事業での生産量の変動を抑制する役割を果たしています。私たちはアップストリーム事業とダウンストリーム事業を一気通貫で見て最適化する「統合化されたガラスバリューチェーンアプローチ」をとることにより、資産効率を最大化するとともに、景気変動に対する耐性を高めています。また、景気変動リスクの低減のために、異なる地域および市場に事業を分散させています。

#### 目的に沿った迅速なイノベーション

世界はかつてないほど速いペースで変化しています。したがって、私たちのイノベーションもそのようにあらねばなりません。そのために、お客様と社会に対して価値を提供できる分野のみ

にイノベーション活動を集中させ、新しいアイデアを素早く市場に提供していきます。例えば、重点分野の一つである通信分野においては、これまで培ってきたガラス表面処理などの技術を用いることで、ガラス窓をお客様のニーズに応じて4Gや5Gの電波を完全に遮断する壁にしたり、電波が透過する出入口に変えたり、さらには電波を増幅する増幅器に変えることもできます。こうした技術を活用したイノベーションとして、最近スタートしたのが「WaveThru」(電波透過)事業です。「WaveThru」は、既存の窓ガラスの断熱性能、外観を維持したまま電波を透過しやすい特殊処理を行うアフターサービスです。私たちは、イノベーション活動の集中、加速により、お客様と社会に対してより高い付加価値品を提供し、資産効率のさらなる向上を目指します。

### サステナビリティ(持続可能性)のリーダー

私たちは業界リーダーとして、ガラス業界が持続可能な業界に進化していくための主要な役割を果たしていきたいと考えています。具体的には、カーボンニュートラルな社会の実現に貢献する生産工程と、環境に配慮した製品との両面で、温室効果ガスの排出削減に取り組んでいきます。2022年にはAGC Glass Europe社の標準品と比べカーボンフットプリントを40%以上削減するLowカーボンガラスの販売を開始しました。また、2023年2月にはSaint-Gobain社と、板ガラス製造時のCO<sub>2</sub>排出量を大幅に削減する技術を共同で開発することで合意しました。この共同開発では、2024年下期に最新鋭のパイロットプラントで実証実験を開始することを目指します。また、AGCグループの110年を

超えるガラス溶融での経験は、この挑戦的な技術変革を成し遂げる上で、大きな資産になります。私たちは、2050年までにカーボン・ネットゼロを実現するというAGCグループの目標達成に大きく貢献していきます。同時に、環境に優しく、エネルギー効率の良いガラス製品群を増やしていきます。私たちの製品は建物の熱効率向上に大きく貢献するため、製品が使用される期間中に削減されるCO<sub>2</sub>排出量は相当な量になります。従来技術を使った溶融工程であっても、製品の生産工程で排出されるCO<sub>2</sub>の何倍もの量のCO<sub>2</sub>を製品使用期間中に削減しています。

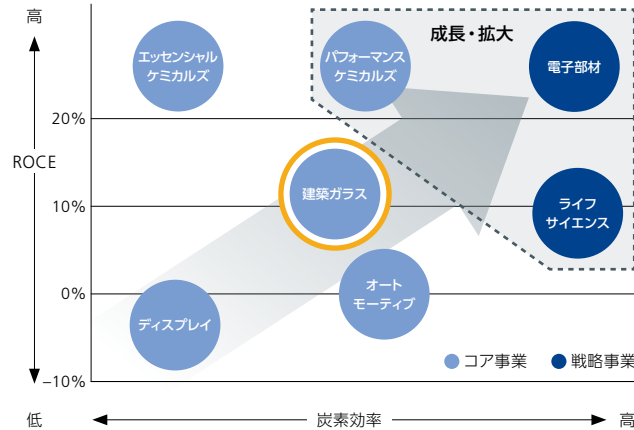
### ビジネスエクセレンス

私たちは、より効率的で、競争力があり、お客様にさらなる信頼と満足をお届けできる事業とすべく、継続的な事業改善に日々挑戦しています。構造改革では、欧州本社での人員削減(含む早期退職)や、フランスでの製造設備停止等を進め、資産効率を向上させています。

### 2022年レビュー

#### 建築ガラス事業 欧米

ロシア・ウクライナ情勢による景気減速の影響を受けて出荷は減少しましたが、高騰した天然ガス価格の影響を販売価格に転嫁したことや為替影響を受けたことから増収になりました。一方で、その他の原燃材料高の影響などを受けたことから2021年比で減益になりました。



## 建築ガラス事業 アジア

### ▶ 事業環境

#### 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

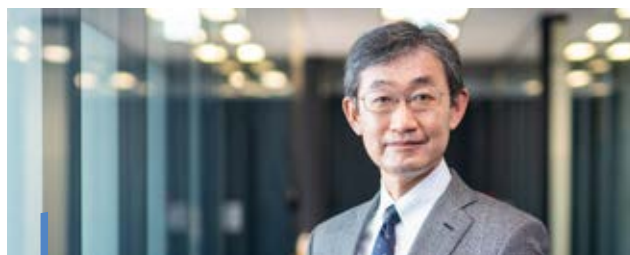
### ▶ 事業課題

	事業	主要課題
コア事業	建築	• コアビジネスにおけるキャッシュの創出
	ガラス	• 新規事業・高付加価値製品による成長
	アジア	• 気候変動問題をはじめとするSDGs課題への取り組み

### ▶ 強み

- 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
- 溶解窯からはじまりコーティングや加工技術など多種多様な製造力
- お客様への価値提案力
- 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
- これらを支える多様な人財と、グローバルなネットワーク

## アジア



建築ガラス アジアカンパニー プレジデント

### 吉羽 重樹

最も信頼されるリーディングカンパニーであり続けることを目指し、建築ガラス事業におけるグローバルな協業体制を維持しながら、日本・アジア・オセアニアそれぞれの地域の状況に応じた事業戦略を、建築ガラス アジアカンパニーとしてこれまで

以上に迅速に策定・実行しています。各市場での成長を支えるのは強固なサプライチェーン、安定した供給力、市場でのプレゼンス、高い開発力・技術力です。これらの強みを活用し、資産効率の向上、生産性改善、コスト削減、GHG排出量削減に向けた開発をさらに進め、これまで以上に健全で強固な事業を築くとともに、省エネ、創エネといったGHG排出量削減に貢献する製品を幅広く展開し、サステナブルな未来を築くため事業を展開していきます。

### 日本事業

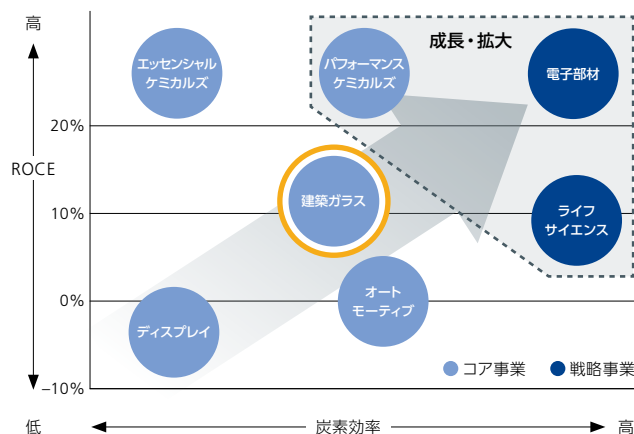
ガラスの生産から販売・施工までをカバーするサプライチェーン全体で事業を展開しています。私たちの事業基盤を支える日本最大規模の生産設備をフル活用すること、全国に配置

されたガラス加工拠点とAGCならびにお取引いただいているお客様の流通網を活かすことで、省エネガラスをはじめとする高付加価値品の安定した製造・販売に努めています。サプライチェーン全体で事業を展開することにより、高い資産効率を実現し、また販売するガラス単位当たりの付加価値を高めることで炭素原単位を下げしていくことに取り組んでいます。幅広いニーズへの対応・提案から得られた知見を活かし、脱炭素化、サステナブルな社会実現にさらに貢献するための商品開発にも取り組んでいます。高断熱複層ガラスのさらなる長寿命化・リサイクルの簡易化を実現した「サーモクライン®」はその一例です。

さらに、幅広い案件に対応できる、全国をカバーする自社施工力を有していることは私たちの大きな強みです。この充実した施工力は既存のガラス商品の事業を支えるだけでなく、建材一体型太陽電池(BIPV:Building Integrated Photovoltaics)といったGHG排出量削減に貢献する事業を発展させていく上でも重要な要素となっています。

### アジア事業

市場の成長が見込まれているアジア・オセアニアでは、主要マーケットであるインドネシア・タイを中心としたフロート板ガラス市場での成長、ならびに低炭素社会への意識の高まりで拡大が期待されるコーティングガラスを中心とする高付加価値品市場での成長を目指しています。



フロート板ガラス市場においては、長年の歴史で培われたお客様との信頼関係、商品の安定供給力、域内外の広範な販売ネットワークを活かし、安定的に売上と利益を上げる重要な基盤という位置付けで事業を展開しています。遮熱性・断熱性に優れ省エネ効果が高いコーティングガラスなどの高付加価値品市場では、インドネシア・タイにおける唯一のコーティングガラス国内供給者という強み、これまで市場で獲得した高いプレゼンスを活かし、事業を展開しています。市場はインドネシア・タイの両国内に留まらず、アジア・オセアニアをはじめとする輸出市場での販売活動、産官学の協働による高付加価値品の普及促進活動等を通じて、AGCグループ自らが市場拡大をリードし高付加価値品市場へのシフトを加速するとともに低炭素社会実現に貢献していくことを目指しています。

### 製造技術開発

市場のニーズに合致した商品開発を進めていく一方、ガラス製造においては、短期的には廃熱回収や太陽光発電などの既存技術を導入することでGHG排出量の削減を図っています。長期的にはガラスカレット(端材・破片)のさらなるリサイクル利用といった循環型社会の仕組みづくりに取り組むことや、これまで培った知見やグローバルでの技術開発力を活かし、「よりクリーン」なエネルギーの利用や溶解方法の技術開発に取り組む、低炭素社会実現への貢献を目指します。

## 2022年レビュー

### 建築ガラス事業 アジア

新型コロナウイルス感染拡大の影響からの需要の回復が進みましたが、一方で原燃材料の高騰や下期に世界経済の停滞の影響を受けました。変動の大きな年ではありましたが、稼働状況を維持し、価格改定の効果もあったことから、日本・アジアトータルでは2021年比で増収増益となりました。



## 価値創造事例 Value Creation Case Study

2020年に欧州委員会が「リノベーション・ウェーブ」を発表したことを契機に、欧州では環境性能に優れた建築用ガラスに対する注目がますます高まっています。

## 断熱ガラスの普及を通じて、欧州の脱炭素化に貢献

建物の窓に使用されている単板ガラスを、断熱性の高い複層ガラスに置き換えれば、冷暖房効率が上がり、大幅な省エネにつながります。しかし、欧州は歴史的な建物が多く、複層ガラスは単板ガラスよりも厚く既存の窓枠を使用できないため、簡単には置き換えられないという問題がありました。その問題を解決したのが、真空断熱ガラス「FINEO」です。業界最高クラスの断熱性能を誇るとともに、厚みは1cm未満と薄く、既存の窓枠で使用可能なため、欧州のリノベーション市場で大きな注目を集めています。「FINEO」をはじめとした断熱ガラスの普及を推進することにより、欧州の脱炭素化に大きく貢献していきます。

CO<sub>2</sub>排出量削減に向けた先進的な取り組みを推進

一方で、ガラスの製造プロセスにおけるCO<sub>2</sub>排出量削減に向けた取り組みにも注力しています。2022年に、AGC Glass Europe社はLowカーボンガラスを発売しました。複合的な省エネ施策を実践することにより、製造工程で直接排出されるCO<sub>2</sub>だけでなく、原料調達から流通の過程で間接的に排出されるCO<sub>2</sub>も含め、従来の当社フロート板ガラスと比較\*して排出量を40%以上削減した製品となっています。さらに、2023年には、AGCはSaint-Gobain社と共同で、板ガラス製造時のCO<sub>2</sub>排出量を大幅に削減する新たな技術を開発することで合意しました。

\* AGC Glass Europe社が生産するフロート板ガラス、PlanibelのEPD (Environmental Product Declaration) 値との比較 (INIESデータベース)

## 障害を乗り越えるためのAGCグループの強み

AGCグループが、このような先進的な取り組みを実現できる理由としては、大きく3つあると考えています。1つ目は、独自の優れた技術を有していることです。例えば、Saint-Gobain社との共同開発では、互いに異なる優れた技術があるからこそ、競争関係にある両社が手を組むことができました。2つ目は、AGCが幅広いガラス製品を製造しており、ガラスの製造技術に関する知見が豊富であることです。3つ目が、カーボン・ネットゼロの実現に向けた明確な目標をステークホルダーに開示していることです。それによって、CO<sub>2</sub>排出量削減に向けた取り組みを意欲的に進めることができます。

ガラスは、日常生活に欠かすことのできない素材です。だからこそ、そこに技術的なブレークスルーを起こすことができれば、社会のサステナビリティに大きく貢献することが可能です。その

ためにも、AGCグループがサステナブルな企業になることが重要であり、CO<sub>2</sub>排出量削減に限らず、製造プロセスにおける安全性の向上や、DE&Iの推進を含め、社会的価値創出に向けた幅広い取り組みに注力していきます。



建築ガラス欧米カンパニー  
バイスプレジデント、サステナビリティ

Marc Foguene

## 発揮された主な強み

## チャレンジを奨励する企業文化

- カーボン・ネットゼロの実現に向けた取り組み

創業以来培ってきた  
5つの強み

P.23

## 生産技術力・プロセス開発力

- 酸素燃焼をはじめとするガラス製造に関する優れた技術と豊富な知見

## 社会的価値の創出

持続可能な  
地球環境の実現への貢献

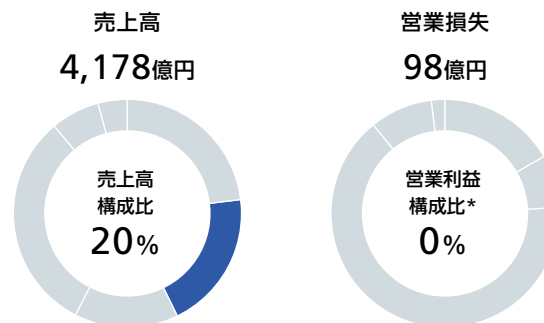
- 真空断熱ガラス「FINEO」の普及を通じた欧州の脱炭素化への貢献
- 複合的な省エネ施策の実践によるLowカーボンガラスの製造、ガラス製造時の大幅なCO<sub>2</sub>排出量削減の実現による脱炭素化への貢献



## オートモーティブ 事業

「安全・快適」で「つながる」クルマ社会を実現し、社会から信頼を得ていくために、サステナブルなモビリティ社会の実現をリードする独自の部材・ソリューションを提供していくことを目指します。

### 2022年業績



\* オートモーティブ事業は営業損失を計上したため、上記構成比の算出において除外しています。

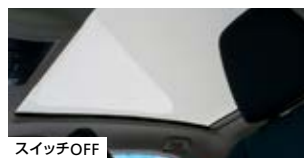
### 事業概要



合わせガラス／強化ガラス



車載ディスプレイ用カバーガラス



スイッチOFF



スイッチON

### 調光ガラス

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窓ガラスでは、合わせ・強化ガラスおよび高付加価値製品を世界15カ国で生産し、お客様へ販売しています。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、ガラス加工技術で世界をリードしており、今後より一層の販売拡大を図っていきます。

### ■ 主要製品

合わせガラス、強化ガラス、調光ガラス、UV99%カットガラス、赤外線カットガラス、プライバシーガラス、遮音ガラス、合わせサイドガラス、ドア撥水ガラス、融雪・融氷フロントガラス、電熱防曇ガラス、プリントタイプガラスアンテナ、封入タイプDTV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

### 事業戦略

## オートモーティブ事業



オートモーティブカンパニー プレジデント

竹川 善雄

2020年は新型コロナウイルス感染拡大の影響、2021年は半導体等の部品供給不足により、世界の自動車生産台数が減少し、当事業の自動車用ガラスの出荷数量も減少しています。しかし、2022年から自動車生産台数に回復の傾向が見られ、2023年以降も緩やかに改善が進む見通しです。このような中、AGCグループは、資産効率の改善に向けて、価格政策、構造改善、高機能・高付加価値化の3つの収益改善策を推し進め、「量から価値へ」の事業のトランスフォーメーションを目指します。また、構造改善では、欧州において、本社、チェコ工場 で人員削減を実施したほか、ベルギー・ドイツ2工場の閉鎖を決定し、生産能力を2025年までに

▶ 事業環境

機会

- CASE\*による市場の変化を捉えた事業機会、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(コネクト)、Autonomous(自動運転)、Shared&Service(カーシェアリングとサービス)、Electric(電気自動車)

リスク

- GHG排出量削減等の環境負荷低減の取り組みを背景とした代替技術・材料の採用拡大
- 世界経済の先行き不透明感、または半導体供給不足等による自動車生産・販売の回復の遅れ

▶ 事業課題

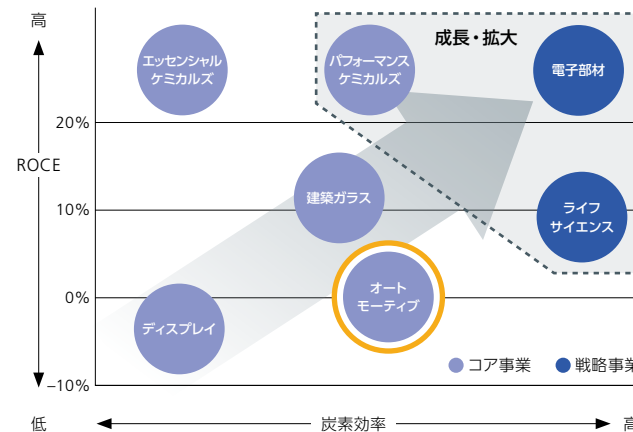
	事業	主要課題
コア事業	自動車用ガラス	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 価格政策を見直し、適正水準への引き上げを推進</li> <li>• 構造改善、継続的な生産性向上・コスト削減を実施するとともに最適生産体制を構築して、収益性・資産効率を改善し、キャッシュ創出力を強化</li> <li>• 高付加価値品を拡大し、事業ポートフォリオを改善</li> </ul>
戦略事業	モビリティ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CASEによる市場変化を見据え、事業機会を確実に捉える</li> <li>• 車載ディスプレイ用カバーガラスは、国内拠点の強化とともに、中国拠点にて増産体制を整え、収益へ貢献を図る</li> </ul>

▶ 強み

- 世界15か国に主要製造拠点を擁し、高品質な製品・サービスが提供できるネットワークと体制
- 世界最高レベルの省エネガラスの生産技術およびコーティングやガラス加工の総合技術
- ガラスと化学・エレクトロニクスを融合したAGCグループの技術開発・総合力

2021年比で約3割削減することを決定しました。同時に、グローバルに高効率設備の投入による生産設備の集約と統廃合を実施しています。引き続き、生産性の向上、コスト改善活動を継続して推進し、資産効率の改善を進めていきます。さらに、高機能・高付加価値製品へのシフトを加速し、収益性・資産効率の向上を目指しています。自動車業界には、CASEという変革の波が押し寄せ、その変化はさらに加速しています。この機会を捉えるべく、モビリティ事業の強化に取り組んでおり、AGCグループの強みを発揮できる分野(ディスプレイ・アンテナ・センサー)でビジネスを推進し、競争力を引き上げ、効率的なビジネスへの転換を図っています。自動車のIT化に対応するため、車載用のタッチパネルディスプレイには、大型化・複雑形状化・高機能化が求められています。AGCグループが世界で初めて開発した3D・複雑形状の車載ディスプレイ用カバーガラスは、ガラス素材が持つ高い意匠性や自動車用内装材として必要な安全性を確保しながらも、それらの要求に応える製品として、欧州高級車を中心に高い市場シェアを獲得しています。

また、炭素効率の向上に向けては、自社の製品開発における独自技術の優位性を最大化するとともに、高効率プロセスへの転換を含め、CO<sub>2</sub>排出量の削減に向けたプロセスの改善・開発に取り組んでいます。



2022年レビュー

自動車用ガラス事業

半導体を中心とした部品供給不足の影響の緩和により自動車生産台数が緩やかに回復し、AGCグループの出荷も増加しました。また、価格政策の見直しにより、販売価格が欧州を中心に上昇しましたが、原燃材料価格高、特に天然ガス価格高騰の影響を受けたこともあり、コロナ禍前の業績水準には戻りませんでした。

モビリティ事業

車載ディスプレイ用カバーガラスの採用拡大に伴い、出荷は順調に増加。今後の需要増に対応すべく、車載ディスプレイ用カバーガラスの製造拠点を中国に新設し、2022年に量産を開始しました。

## 価値創造事例 Value Creation Case Study

2022年、AGCが開発した新しいパノラマーフが、トヨタ自動車株式会社(以下、トヨタ)初のBEV\*1専用モデルであり、革新的技術が搭載されたLEXUS「RZ」に採用されました。

## 長年の信頼関係が可能とした異例の開発プロセス

当プロジェクトは、2018年にLEXUS「RZ」向けに、今までにない遮熱・断熱性能を兼ね備えた車載用特殊Low-E\*2コート付き調光パノラマーフの開発を提案したことに始まります。従来のパノラマーフは、開放的な車内空間を実現する一方、日射熱や外気の影響を受けやすいためサンシェードを必要とし、開放感を満喫できない課題がありました。今回提案したパノラマーフでは、課題だった夏の暑さ・冬の寒さを大きく抑制するとともに、シェードレス設定を可能にすることで車体の軽量化などにも寄与します。

提案当初、当該技術は未完成の状態でした。通常、自動車関連製品は安全性上の観点から、製品設計、量産技術の完成後にお客様に提案するプロセスとなっています。しかし、その完成を待っているのは同車種への搭載機会を逸する可能性があったことから、未完成の状態での開発の提案を行うという、異例の開発プロセスとなりました。このような異例のプロセスであったにもかかわらず、トヨタ側も最新技術を取り込むことに前向きで、提案を快く受け入れてくださいました。

\*1 BEV: Battery Electric Vehicle(電気自動車)の略称

\*2 Low-E: Low emissivity(低放射)。Low-Eガラスは、特殊な金属膜をコートすることで放射による伝熱が抑えられ、遮熱・断熱性能が高い。

## AGCグループの総合力でプロジェクトを完遂

異例のプロセスではあるものの、「安全性」の確保とLEXUSブランドに要求される高い信頼性評価をクリアする必要がありました。また、新しいパノラマーフは異なる技術の集積で成り立っている

ため、国内外との連携、外部パートナーとの連携が必要であり、AGCグループの総合力が試される開発となりました。このような協創を通じて、「安全性」「品質」「コスト」「供給」を高い次元で達成し、LEXUS初のBEV専用モデル「RZ」に採用されました。

## お客様に寄り添い、挑戦する

自動車に求められる安全水準、環境水準が高まる中で、ユーザーが求める走行性能、快適性の進化にも応えていかななくてはなりません。当プロジェクトは異例のプロセスを進めることになりましたが、それはお客様であるトヨタ側にとってもチャレンジであり、困難と一緒に乗り越える仲間として捉えていただけたことを強く感じました。

お客様が何を実現しようとしているか、その背景や言外の情報等を踏まえ、AGCグループとしてできることを見つけ出し、たとえ

困難だとしても挑戦する。まさに、「Your Dreams, Our Challenge」を実践できるよう、これからもお客様に寄り添い、コミュニケーションを図ることを心がけていきます。



豊田営業センター  
(トヨタグローバルユニット)  
セールスエンジニア

大川 潤

## 発揮された主な強み

## 幅広い産業・社会に広がるお客様との繋がり信頼

- 長きにわたり築き上げてきたトヨタとの信頼関係

創業以来培ってきた

5つの強み

P.23

## 独自の素材・技術

- 材料技術・機能設計・生産技術の集積

## チャレンジを奨励する企業文化

- グループ一体となって「やり切る」企業文化

## 主なチャレンジ

- 製品設計、量産技術の確立を並行して進める異例のプロセスでの開発
- LEXUSブランドに要求される高い信頼性評価のクリア
- 外部パートナーを含めた国内外での連携

## 社会的価値の創出

## 持続可能な地球環境の実現への貢献

- Low-Eガラスの使用による高い遮熱・断熱性能の確保
- サンシェードの廃止による車体の軽量化

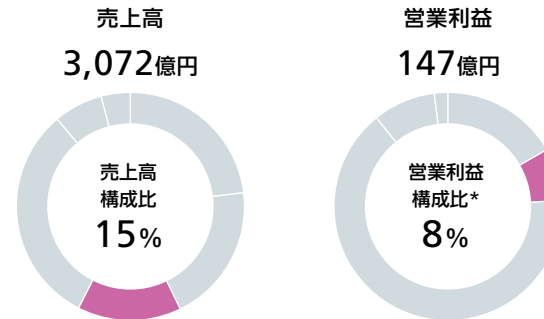
## 安全・快適な都市インフラの実現への貢献

- パノラマーフの開放的な車内環境の実現

## 電子事業

カンパニービジョン「STAY in FRONT with SDGs」のもと、差別化された素材・ソリューションのリーディングサプライヤーとして、サステナブルな社会の実現に貢献し続けます。

### 2022年業績



\* オートモーティブ事業は営業損失を計上したため、上記構成比の算出において除外しています。

### 事業概要

#### ディスプレイ事業



ディスプレイ用ガラス

TFT液晶／有機ELディスプレイ用ガラス基板において世界第2位\*のシェアを持つディスプレイ事業。独自の製法と高度な生産技術でグローバルな競争力をさらに高めるとともに、次世代の映像表示デバイス向けの開発にも注力しています。

#### ■ 主要製品

TFT液晶用ガラス基板、有機ELディスプレイ用ガラス基板

\*販売ベースでのAGC推定



先進機能ガラス

「薄く、軽く、そして強い」特殊ガラスの特長を活かしたスマートフォン・タブレット端末などの電子機器用カバーガラスや、タッチパネル用ガラス基板など、次々と製品ラインナップを広げています。

#### ■ 主要製品

化学強化用特殊ガラス、高品質ソーダライムガラス

#### 電子部材事業



オプトエレクトロニクス用部材

スマートフォンやデジタルカメラ向けのカメラ用赤外線吸収ガラスフィルターなど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、回折光学素子(DOE)・ガラス拡散板、ガラスセラミックス基板、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



半導体関連部材

世界トップレベルのシェアを誇る合成石英、EUV露光用フォトマスクブランクス、高純度SiC治具、CMPスラリーなどの半導体関連部材を中心に事業を展開しています。

#### ■ 主要製品

合成石英、人工水晶、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、粉末ガラス・ペースト、低温気密封止部材



プリント基板材料

先進運転支援システムや5Gなどの高性能用途のプリント基板材料を中心に事業を展開しています。

#### ■ 主要製品

銅張積層基板用材料、産業用PTFE複合材料

## ▶ 事業環境

## 機会

- ビッグデータが実現するデータ主導社会に不可欠なインフラ関連部材の需要拡大
- 自動運転化によるモビリティの安全・安心・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
- 原燃材料価格の高騰

## ▶ 事業課題

	事業	主要課題
コア事業	ディスプレイ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 中国市場のさらなる需要増に対応し、長期安定的な事業基盤を構築</li> <li>• 大型パネル生産に適した生産設備への転換</li> <li>• 資産効率の改善に向けた取り組みを加速</li> </ul>
戦略事業	エレクトロニクス	<ul style="list-style-type: none"> <li>• EUV露光用フォトマスクブランクスをはじめとする高付加価値製品を拡大</li> <li>• 継続的に新ビジネスを創出</li> </ul>

## ▶ 強み

- 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力
- 差別化された素材を効率的に生産する生産技術力
- 材料設計から生産までの一貫体制による技術開発力
- グローバルな事業展開力

## 事業戦略



電子カンパニー プレジデント

森山 賢三

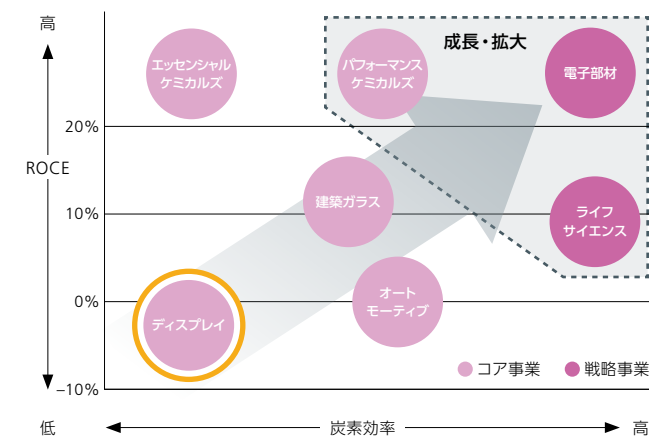
## ディスプレイ事業

2022年におけるTFT液晶用ガラス基板の需要は、新型コロナウイルス感染拡大に伴う巣ごもり需要の反動により減少しましたが、長期的にはテレビ画面の大型化の進展に伴い、需要は堅調に成長していく見通しです。とりわけ中国市場については、

今後も大きく成長する見込みであり、AGCグループでは中国における供給体制の整備を積極的に進めています。加えて、有力な中国のお客様との強固な関係を維持発展させることにより、安定的な事業基盤の構築を目指します。一方で、資産効率の改善は喫緊の課題であり、低収益サイズの液晶用ガラス基板からの撤退、ならびに大型液晶用ガラス基板への集中、生産ラインの統廃合を含めた抜本的な構造改革、実施する設備投資の厳選などを行いROCE10%の達成を目指します。

卓越した強度と耐傷性を誇る化学強化用特殊ガラスでは、中長期的なスマートフォンの販売台数増加に伴い、安定的な成長が見込まれます。また、強度・耐傷性及び次世代通信規格「5G」への対応など高機能化に対するニーズは依然として高く、これらに対応する新製品の開発に注力し、事業の拡大に積極的に取り組んでいきます。

また、炭素効率の改善に向けては、重油から天然ガスへの燃料転換、空気から酸素への燃焼方式の変更、電気ブースターの導入など、GHG排出量削減に向けた取り組みを進めていきます。

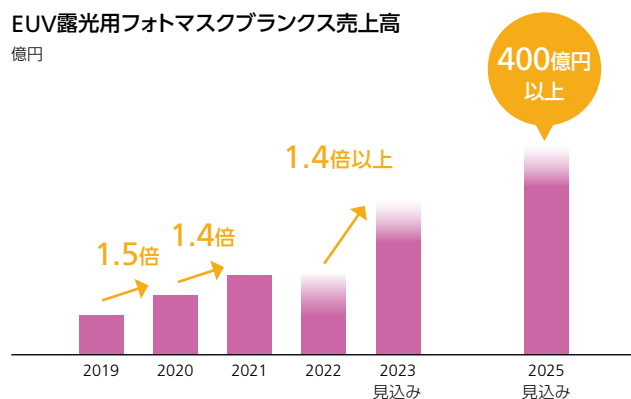


## 電子部材事業

電子部材事業は、資産効率、炭素効率ともに高い水準にあることから、成長に向けた取り組みに引き続き注力するとともに、付加価値の高い製品の開発を進めていきます。

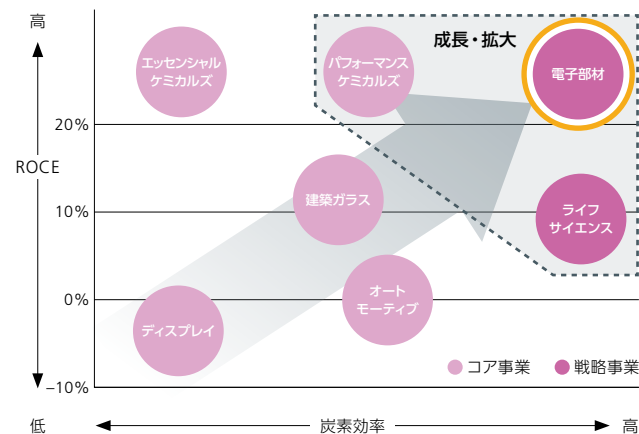
社会のデジタル化が急速に進展する中で、電子機器の高機能化・小型化に対する要請はますます高まっています。それに応えるためには、半導体チップの回路パターンを微細化することによる計算処理の高速化、データの大容量化、高集積化を図る必要があります。このさらなる微細化を実現する技術として注目されているのがEUV露光技術です。AGCグループでは、2000年前半からEUV露光技術で用いられる半導体プロセス用部材であるEUV露光用フォトマスクブランクスの開発に取り組んできた結果、厳しい品質基準をクリアする技術開発に成功し、2017年に生産を開始しました。以来、市場成長に合わせた供給体制の増強を図っていますが、引き続き段階的に増強を行い、2025年に売上高400億円以上を目指しています。さらに、EUV露光用フォトマスクブランクスに加え、新たな高付加価値製品の開発を

## EUV露光用フォトマスクブランクス売上高 億円



加速することにより、半導体関連製品事業の着実な成長を図っていきます。

一方、オプトエレクトロニクス用部材では、スマートフォン用カメラの多眼化や高機能化に対応したカメラ用赤外線ガラスフィルタが成長しています。今後は、AR(拡張現実)やMR(複合現実)を用いたメガネ型デバイス向けのガラス基板など、スマートフォンに続く次世代デバイスとして成長が期待できる市場に対応する新製品の開発に積極的に取り組みます。また、プリント基板材料事業等については、ADAS(Advanced Driver Assistance System:先進運転支援システム)や5Gなどの高性能用途として高い成長が見込まれるCCL(Copper Clad Laminate:銅張積層板)市場での事業拡大を目指します。



## 2022年レビュー

### ディスプレイ事業

液晶用ガラス基板の需要が2022年後半から想定以上に減少し、AGCグループの出荷も減少しました。また、新規設備立ち上げ等に伴う減価償却費増加、為替や原燃材料高などの影響を受けたことから2021年を下回る業績となりました。

### 電子部材事業

プリント基板材料は米中貿易摩擦などの影響を受けましたが、オプトエレクトロニクス用部材および半導体関連部材の出荷は堅調に推移したことや為替の影響を受けたことで2021年を上回る業績となりました。

## 価値創造事例 Value Creation Case Study

自動車の完全自動運転の実現に不可欠とされているのが、光学系センサーの一つであるLiDAR(Light Detection and Ranging)です。AGCでは、LiDARを構成する幅広い光学部材の開発を通じて、自動運転技術の安全性向上に貢献しています。

## 多種多様な光学部材で構成されるLiDAR

自動運転車においてLiDARは「目の役割」を果たすもので、先行車や、自動車周辺の歩行者、建物などの距離や形状、位置関係を三次元で把握することが可能です。近赤外線レーザー光(照射光)を照射し、対象物に反射して戻る入射光を検知することで、対象物までの距離や対象物の形などを計測します。LiDARは、様々な役割を果たす多種多様な光学部材で構成されており、AGCではレンズやDOE(Diffractive Optical Element:回折光学素子)、拡散板、光学フィルター、カバーガラスなどを開発、生産しています。

## お客様の要望にお応えできる開発・生産体制を構築

自動車のLiDARを構成する光学部材は、電子系システムの仕様に合わせて開発する必要があります。さらに、より高性能・高品質な光学部材を実現するには、材料と加工、設計の各部門間で技術の徹底的なすり合わせが欠かせません。AGCの強みは、素材開発からコーティングなどの光学設計・加工、さらにはレンズなどの成型まで、すべて自社で一貫して開発・生産できる体制を構築している点です。豊富な材料技術、加工技術、設計・評価・分析技術から、お客様である自動車業界の細かな要望に応じた光学部材を効果的かつ効率的に開発・生産することができます。

また、AGCは自動車用ガラスなどの供給を通じて、自動車業界との信頼関係を長きにわたり構築してきました。自動車業界は、自動車を構成する部品や材料の一つひとつに、極めて高い安全性を

求めます。自動車業界固有の価値観や品質の基準を熟知し、自動車業界の目線に合った開発ができる点も、AGCの強みの一つとなっています。

## LiDARのさらなる進化に貢献

自動運転技術は、LiDARだけではなく、複数の光学系センサーを自動車の搭載することで成り立っています。1台の自動車に搭載する光学系センサーの数を増やすことができれば、それに応じて安全性は高まるのですが、コストの観点だけではなく、LiDARは自動車の搭載した際に目立つ大型の装置であるため、意匠性の観点からも問題が生じます。そのため、必要となるのが光学系センサーの小型化・複合化です。AGCでは、LiDARを構成する光学部材の機能を複合化するとともに、レンズ枚数の削減やフィルター機能の統合などを進めることにより、光学部材の総数を

減らすことで、LiDARの小型化を目指しています。このようなアプローチは、材料技術、加工技術、設計技術を1社で保有しているAGCだからこそ実現できることであると自負しており、引き続きLiDARのさらなる進化に貢献していきます。



電子カンパニー  
電子部材事業本部  
開発室 光部品探索部長

大澤 光生

## 発揮された主な強み

## 幅広い産業・社会に広がるお客様との繋がり信頼

- 自動車用ガラスなどの供給を通じて培ってきた自動車業界との信頼関係

創業以来培ってきた

5つの強み

P.23

## 独自の素材・技術

- 素材の開発から生産までの一貫体制で培った材料技術、加工技術、設計技術

## 社会的価値の創出

安全・快適な都市インフラの  
実現への貢献

- LiDARの進化を支える光学部材の開発により自動運転技術の安全性向上に貢献

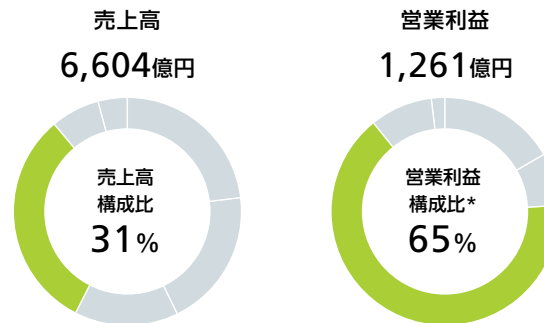




## 化学品事業

“Chemistry for a Blue Planet”「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。」をカンパニービジョンとして、この実現とともに持続的な成長を目指します。

### 2022年業績



\* オートモーティブ事業は営業損失を計上したため、上記構成比の算出において除外しています。

### 事業概要

#### エッセンシャルケミカルズ

##### クロールアルカリ事業



塩水の電気分解により製造される苛性ソーダやPVC（塩化ビニル樹脂）など、幅広い産業分野に必要不可欠な製品の安定供給を通じ社会貢献を果たしています。

##### ■ 主要製品

苛性ソーダ、苛性カリ、炭酸カリ、塩酸、次亜塩素酸ソーダ、液体塩素、塩化ビニルモノマー、塩化ビニルポリマー、トリクロロエチレン/パークロロエチレン、塩化メチル/メチレン、クロロホルム、エピクロロヒドリン

##### ウレタン事業



断熱材や自動車のシートなど、快適な生活に必要な様々な製品の素材に用いられるウレタン関連製品の製造・販売を行っています。ウレタン用途には欠かせない主原料であるポリプロピレングリコール（PPG）の原料となるプロピレンオ

キサイド(PO)から一貫生産しており、不純物の少ない高品質なPPGを安定して提供することが可能です。AGCグループは環境対応型新冷媒や発泡剤のHFO（ハイドロフルオロオレフィン）に対応した環境負荷低減につながる製品も提供しています。

##### ■ 主要製品

プロピレンオキサ이드、プロピレングリコール、ポリオール

#### パフォーマンスケミカルズ



フッ素原子の特性から、有機フッ素化合物は優れた耐熱性、耐薬品性、撥水撥油性等、極めて有用な物理的、化学的な特性を持っています。世界トップ\*シェアのフッ素樹脂「Fluon® ETFE」をはじめとした、様々な高機能製品を提供しています。その用途は、自動車、航空機、半導体、建築、エレクトロニクス、空調設備など幅広い産業分

野にわたり、いずれの素材・製品も安全で快適な社会インフラや都市・住宅空間の実現に欠かせない存在となっています。

\*販売ベースでのAGC推定

##### ■ 主要製品

フッ素樹脂、フッ素ゴム、フッ素樹脂フィルム、透明フッ素樹脂、塗料用フッ素樹脂、撥水撥油剤、燃料電池用フッ素系電解質ポリマー、イオン交換膜、フッ素系冷媒ガス、フッ素系溶剤、フッ素系界面活性剤、フッ素系コーティング剤、ファインシリカ

▶ 事業環境

機会

エッセンシャルケミカルズ

- 東南アジア市場の成長

パフォーマンスケミカルズ

- 水電解、蓄電池等、エネルギー転換への対応
- 超高周波基板等、5G・6G通信への対応

リスク

エッセンシャルケミカルズ

- 電解で消費する電力に対するカーボンニュートラルの動き

パフォーマンスケミカルズ

- フッ素化学品に対する規制強化の動き

▶ 事業課題

事業	主要課題
エッセンシャルケミカルズ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• タイを含む東南アジアでの増設を通じ伸長する需要を取り込み、事業基盤を一段と強化</li> </ul>
パフォーマンスケミカルズ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• さらに高度化するお客様のニーズを捉えた製品を開発し、グローバルにニッチな需要を取り込む</li> <li>• 環境規制に先行する製品や生産技術を開発し、事業機会に変えていく</li> </ul>

コア事業

▶ 強み

エッセンシャルケミカルズ

- 国内は東日本、海外では東南アジアにて、地域集中戦略による高い市場プレゼンス、長年にわたり築き上げた販売・物流網
- インドネシア、タイ、ベトナムの拠点間の連携体制

パフォーマンスケミカルズ

- 独自の有機合成技術をベースにした高性能材料の開発や量産技術
- 製造、マーケティング、テクニカルサービス拠点のグローバル展開

事業戦略



化学品カンパニー プレジデント

根本 正生

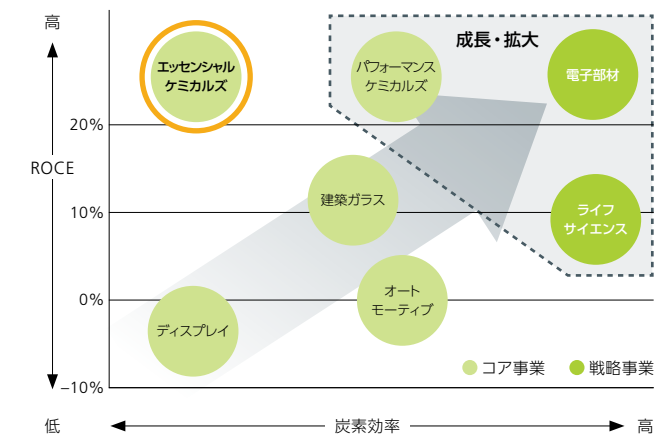
エッセンシャルケミカルズ

エッセンシャルケミカルズ事業では、国内は東日本地域を、海外は東南アジアを特に重点市場と位置付け、「地域集中戦略」によるお客様サービスと競争力の強化を推進しています。

国内クロールアルカリ事業では、苛性ソーダ、重曹、水道用次亜塩素酸ソーダをはじめとする各種エッセンシャル製品の安定供給を通じてお客様や社会に貢献します。ウレタン事業では、汎用型からスペシャリティー型への製品ポートフォリオの変換を通じて、お客様の環境負荷低減をはじめとする新たなソリューションを提供します。

海外では、今後も高い経済成長が見込まれる東南アジアにフォーカスし、苛性ソーダや、塩化ビニルポリマーなどの製品を安定供給することで新興国の社会インフラ拡充、地域経済、生活環境改善に貢献していきます。製造拠点をインドネシア、タイ、ベトナムに配しており、域内の旺盛な需要に対応すべく生産能力の増強を継続的に進めています。東南アジア地域でのクロールアルカリ事業は、一定の市況変動があるものの、中国や米国からの製品流入が限定されるといった、市場構造の変化により、強固

な高収益基盤が確立されてきています。東南アジアでの能力増強や事業成長に向けた取り組みに引き続き注力し、資産効率の維持・向上を図ります。

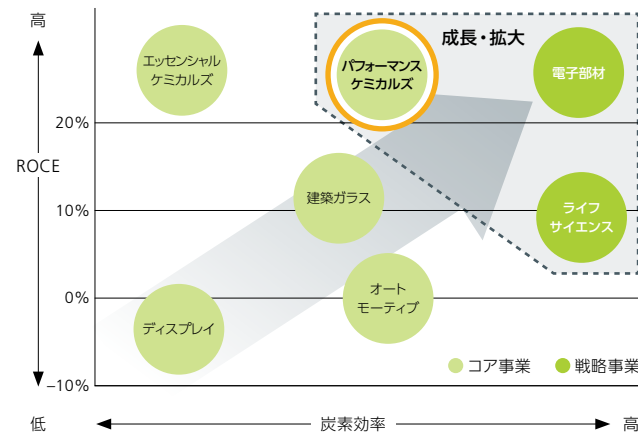


また、自社開発の「FORBLUE™ フレミオン®」(イオン交換膜)や新たな生産技術を駆使することにより、エネルギー消費を削減した世界トップレベルのグリーンで環境に優しいプロセスを採用しています。GHG排出量の削減に向けて、購入電力の電力係数の低下や各拠点での再生可能エネルギーへの転換、再エネ証書購入や自家火力発電でのバイオマス燃料の活用などにより、GHG排出量のさらなる削減を推進します。

### パフォーマンスケミカルズ

AGCグループの強みである独自の有機合成技術を活かして、差別化された高機能製品を開発すると同時に、ターゲットを明確に絞り込み、限られた分野で高いシェアを確保する「グローバルニッチトップ戦略」を推進しています。これまで重点ターゲットとしてきたのは、航空・宇宙や輸送機器、半導体など、いずれもハイレベルな機能と厳しい品質が要求される分野です。こうした最先端のお客様ニーズに技術力で対応し、競争力と収益性の向上を図ります。伝送損失の低いフッ素系材料は、今後の普及が期待

される5G通信など次世代高速通信機器の部材としても注目を集めており、お客様の要求に応える高機能製品の開発に注力していきます。また食塩電解用イオン交換膜「FORBLUE™ フレミオン®」や環境対応型次世代冷媒・溶剤「AMOLEA®」などの環境負荷低減に貢献する製品の供給拡大も進めます。



### 2022年レビュー

#### エッセンシャルケミカルズ

苛性ソーダ等の市況が堅調に推移したことに加え、為替影響により2021年比で増収になったものの、原燃材料高の影響を受け、減益となりました。

#### パフォーマンスケミカルズ

半導体関連向けを中心にフッ素製品の出荷が大きく増加したことに加えて、為替の影響もあり、2021年比で増収増益となりました。

## 価値創造事例 Value Creation Case Study

エピクロルヒドリン(ECH)は、自動車や保護コーティング、エレクトロニクス等の様々な製品に不可欠なエポキシ樹脂の原材料として利用されています。AGCグループのAdvanced Biochemical (Thailand)社は、2012年に生産を開始した再生可能原料を100%使用したECHについて、新ブランド「EPINITY™」として立ち上げ、2022年に販売を開始しました。

## 新ブランドの立ち上げを推進

私は、新ブランド「EPINITY™」の立ち上げを主導する役割を担いました。新ブランドの立ち上げに向けては、ブランド名やロゴデザインを決め商標登録を行うところから、製品サイトの制作、販売促進活動の推進など、多岐にわたるタスクを限られたスケジュールの中で実行する必要がありました。私自身はこれまで新ブランドの立ち上げに携わった経験はありませんでしたが、ブランド名やロゴデザインのアイデアを公募するなど、多くの従業員の協力を得ながらプロジェクトを進めていきました。そして、チームメンバーが強いコミットメントを持ち一丸となって取り組んだ結果、当初予定した期間内にすべてのタスクを実行することができました。とりわけ、製品サイトの制作については、新たに学ぶことも多くチャレンジングでしたが、既存のお客様や社内だけでなく、新たにお客様となったビジネスパートナーからも好評を得ており、嬉しく思っています。

## 他製品との差別化を訴求

新ブランドの立ち上げにおいて、最も重要なことは他製品との差別化を訴求することです。幸い、私たちは11年以上にわたって、持続可能なバイオベースのECHをお客様やエンドユーザーに提供するパイオニアとして活動してきました。また、「EPINITY™」は広範なサステナビリティ認証を取得しています。再生可能な原材料を使用しており、従来品と比較して最大67%のGHG排出量削減を可能

にする持続可能な生産方式で製造されています。主原料はパーム油をはじめとする植物油由来のグリセリンです。また、Advanced Biochemical (Thailand)社は、バイオマス由来のECH製造業者の中で、RSPO(Roundtable on Sustainable Palm Oil)\*からの認証を取得している唯一の企業となっています。パーム油の調達については、RSPO認証の取得を求めらるお客様のニーズが高まっていることから、「EPINITY™」の大きな差別化要因となっています。

私たちが長期にわたるECHの生産実績を通じて培ってきたお客様との信頼関係やAGCグループの世界的なプレゼンスも、「EPINITY™」の差別化を図る上での大きな支えとなっています。

\* 持続可能なパーム油の生産と利用を促進する非営利組織

## お客様に選ばれ続けるために

「EPINITY™」の提供を通じて、お客様やその川下のユーザーの持続的な成長や、環境目標の達成に貢献していきたいと考えています。これからもお客様に選ばれ続けるために、さらにカーボンフットプリントの少ない製品を提供するための改善を続けるほか、増大する需要に対する生産能力の増強に取り組んでいきます。



Advanced Biochemical (Thailand) Co., Ltd  
Sales & marketing  
ECH Division Manager,

Pan-usa  
Kongmunwattana

## 発揮された主な強み

## 幅広い産業・社会に広がるお客様との繋がりと信頼

- 東南アジアにおける高い市場プレゼンスと長年にわたり築き上げた販売・物流網

創業以来培ってきた

## 5つの強み

書 P.23

## 生産技術力・プロセス開発力

- 再生可能原料（植物由来グリセリン）を100%使用した革新的な製造プロセス開発力

## 社会的価値の創出

## 安全・快適な都市インフラの実現への貢献

- 幅広い産業に必要な素材の提供

## 持続可能な地球環境の実現への貢献

- 従来製品からGHG排出量を67%低減

# ライフサイエンス 事業

ライフサイエンス領域で、高度な専門性をベースにした質の高いサービス・製品を提供し、世の中を豊かにします。

## 事業概要



医薬品・農薬のプロセス開発・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、近年は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、世界の人々の健康と安心・快適な暮らしに貢献していきます。

## ■ 主要製品

合成医薬品・農薬、バイオ医薬品

## ▶ 事業環境

### 機会

- 健康・長寿社会への対応
- 食糧問題への対応
- 医薬品・農薬の開発・製造の外部委託拡大

### リスク

- 市場拡大による人財不足
- 資材不足

## ▶ 事業課題

### 戦略事業

### ライフサイエンス

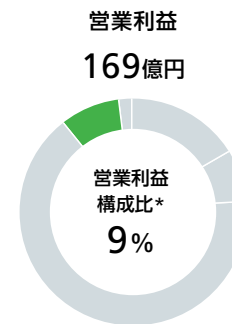
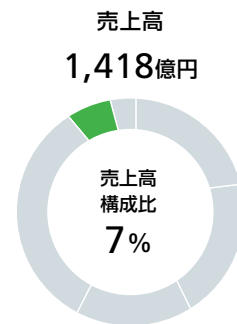
### 主要課題

- タイムリーな投資の実施により、事業を拡大
- グローバル展開・技術対応力を強みに高い成長を目指す

## ▶ 強み

- お客様ニーズに合致した日本・欧州・米国の世界3極体制
- 高度な品質や技術開発力に基づく豊富な査察実績、商用医薬品の製造実績
- 最先端の技術による開発・製造の課題解決力

## 2022年業績



\* オートモーティブ事業は営業損失を計上したため、上記構成比の算出において除外していません。

## 事業戦略



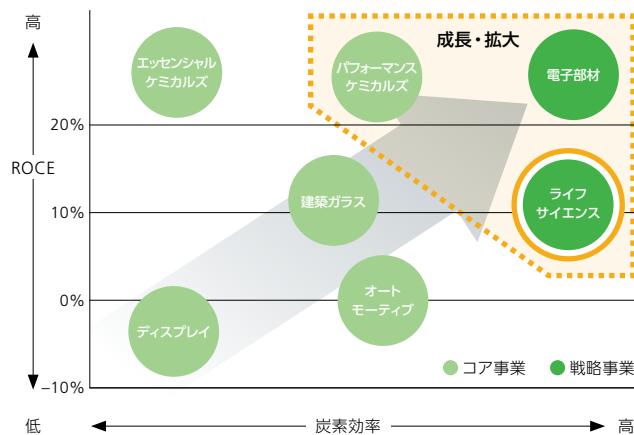
ライフサイエンスカンパニー プレジデント

小室 則之

高齢者の増加や医療の高度化、世界人口の増加に伴う持続的な食糧供給のために求められる農業の生産性向上、製薬・農薬会社による開発・製造のアウトソーシング化の加速などを背景に、世界のCDMO市場は今後も中長期的に成長を続ける見込みです。こうした市場環境のもと、AGCはCDMOとしての実績とお客様からの信頼を重ね、グローバル規模で事業を拡大しています。

合成医薬品・農薬CDMOでは、高度な有機合成技術に裏付けられた合成プロセス開発力や高い生産性で差別化を図ります。バイオ医薬品CDMOでは、動物細胞の培養において希少疾病分野の開発進展などを背景に、需要が高まる少量生産に適したシングルユースバッグを他社に先駆けて導入しました。日米欧3極に事業基盤を構築し、お客様のニーズに柔軟に対応できる開発・製造体制づくりに力を注いでいます。既に取り組みを開始している遺伝子・細胞治療や、再生医療および、開発黎明期にあるその他の新技術・新モダリティにも引き続き挑戦していく方針です。

ライフサイエンス事業は、炭素効率が高いビジネスモデルとなっており、当事業の成長によりAGC全体の炭素効率の向上も見込まれます。資産効率(ROCE)については、安定的に受注が継続する商用案件と、案件規模の拡大や商用化が見込まれる開発案件をバランスよく受託することにより、中長期的に高い稼働率を継続させ、さらなる向上を目指していきます。



## 2022年レビュー

### ライフサイエンス事業

合成医薬品・農薬CDMOやバイオ医薬品CDMOの受託件数の増加により売上は2021年比で増加しましたが、能力増強に伴う先行費用増加の影響を受けたことから営業利益は2021年比で微減益となりました。

### 価値創造事例 Value Creation Case Study



2022年、AGC Biologics社のロングモント拠点(米国)において、ウイルスベクター\*の大量生産に適した浮遊培養設備を新たに導入し、遺伝子・細胞治療向けCDMOの製造能力を増強しました。同設備はミラノ拠点(イタリア)で先駆けて導入していたことから、本増強はその技術的な支援を受けて実施されました。

**Nelson** 私は2021年にAGC Biologics社に入社し、ロングモント拠点における浮遊培養設備の導入に携わることになりました。それまでのキャリアにおいてウイルスベクターの生産に関する業務経験もありましたので、導入に至るステップはある程度イメージできていましたが、実際にミラノ拠点から技術的な支援を受ける中で、様々な課題を解決する必要がありました。課題解決においてはミラノ拠点の皆さんとの密なコミュニケーションが必要となり、言語の違い、時差の大きさに苦労しました。ただ、Formisanoさんをはじめ、ミラノ拠点の皆さんが英語でコミュニケーションをとってくださったので、大変助かりました。また、時差のため、ミーティングの時間を頻繁には取れなかったのですが、貴重な時間を効率的に使うため、単なる質疑応答の場ではなく、互いに議論する場になるように心がけていました。

**Formisano** 私はバイオテクノロジー企業や製薬企業などで製造プロセス開発に携わり、2020年にAGC Biologics社に入社しました。ミラノ拠点のProcess Transfer Managerという立場でロングモント拠点への技術移管に携わりましたが、技術上の課題として挙げたのが両拠点の標高の差でした。ミラノは海拔約100メートルですが、ロングモントは海拔約1,500メートルであり、培養液に溶ける気体の溶解度が大きく異なりますの

で、同等の製品を同等の品質で製造するための調整が必要でした。これは一例であり、バイオ医薬品の製造プロセスは繊細で外部環境の影響を受けやすいため、技術移管に伴い様々な問題が生じます。最終的に患者さんに使用されるものですので、製品の安全性、有効性を確保することが重要であり、そのために様々な要素を考慮しなくてはならないのです。

**Nelson** 私たちロンゴ蒙特拠点側は浮遊培養設備の導入に全身全霊を注ぐことができた一方、ミラノ拠点の皆さんは他にもプロジェクトを抱えながらの対応で、負荷も高かったのではないかと思います。ご協力に大変感謝しています。

**Formisano** このような拠点間の技術移管は、AGCグループの競争力を高める上で極めて重要な取り組みであると考えています。ミラノ拠点でも新たな設備を導入中ですが、コペンハーゲン拠点の技術的な支援を受けています。他の拠点の知見を活用することで時間の節約、作業の省力化につながりますし、他拠点の皆さんとの交流を通じて様々な知見を得ることができます。互いにとって有益な取り組みだといえるでしょう。

**Nelson** その通りですね。私は、異なる経験や知見を有する人が多ければ多いほど、より効率的で生産性の高い製造プロセスを実現することができるのではないかと考えています。米国にはシアトルとボルダーにも拠点があり、それぞれで有する技術上の強みが異なっていますので、これらの拠点との交流も大変有意義なものとなっています。

**Formisano** 拠点間の繋がりはとても重要ですね。とりわけ対面でのコミュニケーションは同じAGCの一員であるという実感を得る良い機会となります。様々な問題を乗り越え技術移管を成し遂げるためにも、一体感を持って協力することが必要ではないでしょうか。コロナ禍においてもサプライチェーン上の問題に直面しましたが、他の拠点と密に連絡を取り合い、原材料を融通し合うなどの対策をとることで影響を軽微に抑えることができました。

**Nelson** 厳しいスケジュールの中、ミラノ拠点からの技術移管を無事完遂できたことで、改めて私自身もAGCグループの一員であることを誇らしく感じました。AGCグループは、世界的にもまだ数少ない商用遺伝子・細胞治療薬の製造を複数受託しており、その豊富な実績と最先端の技術力についてお客様から高い評価をいただいています。今後も、遺伝子・細胞治療薬を

含むバイオ医薬品市場をリードするCDMOであり続けるためには、日米欧の3極を基盤にグローバルに広がる拠点同士がより一層協力し合える体制を構築していかなくてはなりません。そのために私たちができることがあれば、全力でサポートしたいと考えています。

**Formisano** 同感です。私たちの共通の目標は世界中の患者さんに最も適切な治療を提供することです。Nelsonさんの言うように、異なる設備や得意領域を有する拠点同士が連携し、私たちの経験や知見を最大限活用することによって目標の実現につながっていきましょう。

\* ベクター(vector)とは、目的の治療用遺伝子を細胞内に運ぶ役割をするものであり、ウイルスベクターはベクターのうちウイルスを改変して用いられる。

### 発揮された主な強み

#### 生産技術力・プロセス開発力

- ミラノ拠点が有する細胞加工・ベクター製造等のプラットフォーム技術

創業以来培ってきた

#### 5つの強み

P.23



#### 多様な人材が融合するグローバル一体運営

- 日米欧の3極体制を基盤とした拠点間の協力体制

### 社会的価値の創出

#### 安心・健康な暮らしの実現への貢献

- 遺伝子・細胞治療向けCDMOサービスの提供を通じた世界の患者さんへの貢献

## セラミックス事業

AGCセラミックスは、「セラミックスの素材とアプリケーションで世の中の省エネ・省資源・高効率に貢献し地球環境をまもる」ことを目指して、高温装置向けの耐火物や無機材料を活用した機能部材などを提供しています。

### 事業概要



ガラス窯大迫用  
電鑄煉瓦



3D鑄型アセンブリー



耐熱性・耐食性に優れ、鉄・アルミ・電子関連分野で使用されている  
ファインセラミックス

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設備や都市ゴミ焼却炉やボイラー付発電プラントの内壁に使われ、皆様の生活を陰ながら支えています。またファインセラミックスや3Dプリンタ用セラミックス造形材といった高機能セラミックス製品も取り揃え、世の中の省エネ、省資源、高効率への貢献を目指しています。

### ■ 主要製品

電鑄耐火物、不定形耐火物、結合耐火物、ファインセラミックス、3Dプリンタ用セラミックス造形材

### ▶ 事業環境

#### 機会

- 耐火物の安定市場、高機能セラミックスの可能性

#### リスク

- 高温装置を保有する耐火物産業が脱炭素に向けて製造プロセスの転換を迫られていること

### ▶ 強み

- 1916年にガラス溶解窯用の耐火煉瓦の製造を開始して以来、蓄積してきた信頼の品質と豊富な品揃え
- 積極的な新素材開発、アプリケーション提案、設計・施工エンジニアリング、操業支援

### 事業戦略



AGCセラミックス株式会社 社長

### 太田 将

私たちは耐火物と高機能セラミックスの両利きの経営を指向しています。ポートフォリオを明確にして経営資源を適切に配分することで資産効率の向上を目指しています。

深化を目指す耐火物は世の中になくなくてはならない素材として底堅い市場です。メーカーとして製品の開発・製造・販売はもとより、設計・施工・操業支援といったお客様設備のライフサイクルにわたるサポートにも力を入れています。製造工程のスマートファクトリー化を進めモノづくり体質を強化し、中国拠点やグローバ

ルネットワークと連携しながらサプライチェーンを強固にしていきます。一方、探索を目指すファインセラミックスや3D造形事業(AM: Additive Manufacturing)といった高機能セラミックスは新たな価値を創造することで大きな成長が期待される分野です。3D造形事業では、2022年に3Dプリンタ用造形材「BRIGHTORB® (ブライトープ)」等の販売拡大に向け、合弁会社微瓷科技(江西)有限公司を中国に設立しました。オールAGCの資産を活用するとともにオープンイノベーションを指向し、ビジネスを加速していきます。

サステナブルな社会に向けて、高温装置を保有する産業はプロセスの革新を迫られています。私たちは新しい製造プロセスに適応した耐火物の提案や周辺のエンジニアリングサービスを提供することによって世の中に貢献し、時代の変化を着実に成長機会にしていきます。

私たちは大切にしたい価値観として「品質、誠実、誇り」を掲げ、お客様に信頼していただけるパートナーとなることを心がけていきます。





## 新規事業創出

### 事業開拓部の取り組み

長期的な視点からイノベーションに挑み続け、持続的な事業成長と社会課題の解決を実現すべく、事業開拓部は新規事業の提案と推進に取り組んでいます。



#### 事業開拓部のミッション

事業開拓部は、成長が期待できる事業領域や地域においてAGCグループの総合力を最大限に発揮できる新規事業を創出するための専門組織として、2011年に設置されました。ミッションは新規事業創出と人財育成の2点です。新規事業創出とはAGCグループが持続的に成長するためにアイデア候補の探索や選定、事業化仮説の構築、事業アイデアの市場検証、各事業部門につなぐための初期的な事業育成、そして、各事業部門への事業移管までを担うことです。人財育成は、機動的な人財配置を通じて、新規事業の創出に携わった経験者を増やすことによって、事業のインキュベーションと同時に「人財のインキュベーション」を実現することであり、多くのイントレプレナー（社内起業家）を育成することを目指しています。

#### 協業パートナー等との連携

事業開拓部は、マクロトレンドから有望と考えられる案件に取り組むだけでなく、各事業部門では検討の難しい案件の事業化を検討する役割も担っています。そのため、各事業部門、技術

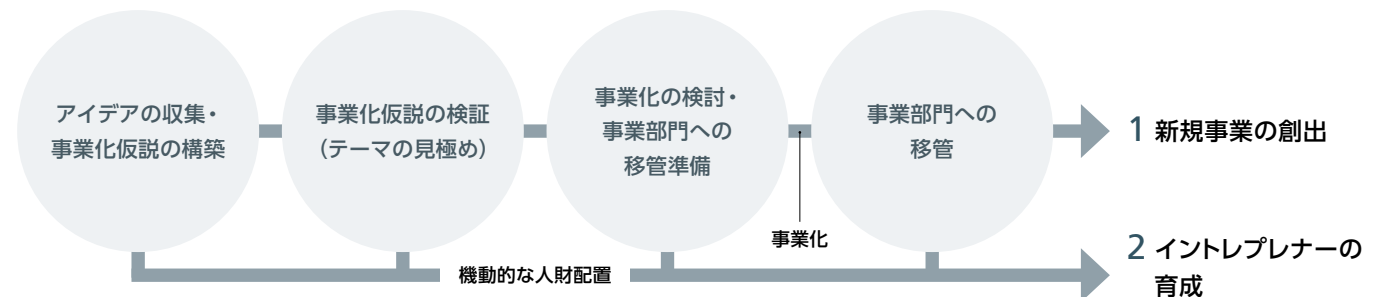
本部など、様々なグループ内の組織と連携するだけでなく、社外のアカデミアやベンチャーキャピタルといった協業パートナー等とも連携しながら新規事業の提案と推進をしています。また、米国拠点（AGC Business Development Americas社）や中国拠点（AGC China社）等と連携し、グローバルな新規事業開拓活動も展開しています。

#### これまでの成果と展望

こうした活動を通し、バイオ医薬品、EUV露光用フォトマスクブランクス、車載ディスプレイ用カバーガラス、高速通信用CCLなどの戦略事業に関連するビジネスを育成し、各事業部門へ事業移管してきました。現在も、戦略事業であるエレクトロニクス、モビリティ、ライフサイエンスに関連する新規事業の提案と推進をしています。

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

#### 2つのミッション



# 成長を支える 経営基盤

AGCグループを支える経営基盤の強化に向けた取り組みについてご説明します

66 技術開発とイノベーション

76 人財

84 環境

91 コーポレートガバナンス

103 取締役・監査役および執行役員



## 技術開発とイノベーション

次の50年、100年を創るイノベーションを生み出し、独自の素材・ソリューションの提供を通じて、未来の社会やお客様に向けた新たな価値創出に挑戦する

### 技術開発の戦略と体制

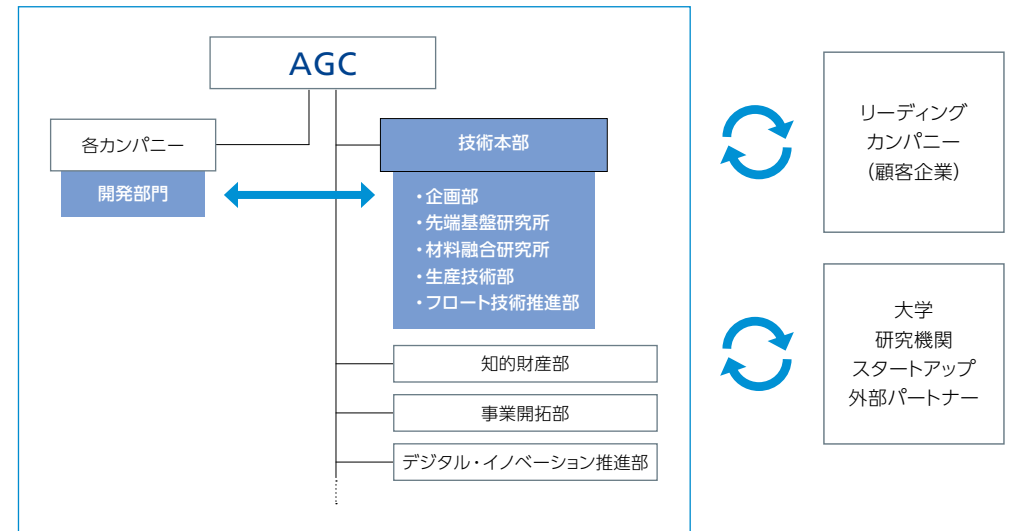
AGCグループの技術本部では、長期経営戦略「2030年のありたい姿」の実現に向け、素材・ソリューションによる価値創出を目指し、技術開発とイノベーションを推進しています。具体的な全社戦略として示された中期経営計画「**AGC plus-2023**」を受け、技術開発においては、後述する「両利きの開発」「オープンイノベーション」「デジタルトランスフォーメーション(DX)」の三本柱による戦略のもと、未来の持続可能な社会やお客様のニーズを見据えて、新たな技術価値の創出に挑戦し続けています。

「**AGC plus-2023**」に沿う1つ目の主要課題である「コア事業の強化と戦略事業の推進」については、両利きの開発の考え方のもと、限られた開発資源を両者にバランスよく配分し、事業ポートフォリオの転換に貢献しています。

2つ目の主要課題である「持続可能な社会の実現」に向けては、製造プロセスにおけるGHG排出量削減技術の開発や、カーボン・ネットゼロに貢献する製品の開発によるGHG排出量削減に加え、リサイクルや省エネ技術の開発を通じて持続可能な社会の実現を目指しています。

技術本部は各カンパニーの開発部門や、事業開拓部、デジタル・イノベーション推進部と連携して、コア事業の強化と戦略事業の推進に取り組んでいます。技術本部の企画部は、主要課題に向けた技術戦略の立案・推進を担い、技術本部と各カンパニーをつなぐ窓口機能とともに、社外とのオープンイノベーションの取り組みを推進しています。そして、4つの技術開発部門が連携して、材料、プロセス、設備、フロート技術の開発を進めています。生み出された価値を社会的・経済的価値に転換していくために、知的財産や技術などの無形資産の重要性がますます高まっていることから、知的財産部とも緊密に連携しています。

### AGCの技術開発体制



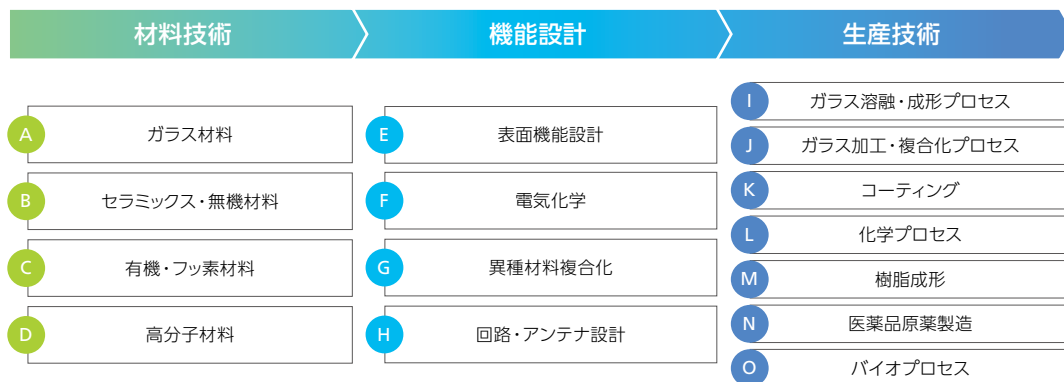
### AGCのコアテクノロジー

AGCは祖業の板ガラスの生産からスタートし、モータリゼーション、ITの発展、環境問題など時代の変化に寄り添い、様々な素材・ソリューションを通じて世の中に価値を提供してきました。これらの事業を通じて、無機・有機材料からバイオに至る幅広い素材に関わる材料技術に加え、それらを融合しさらなる高機能化を実現する機能設計と、安定的に高品質・高効率な製品生産を可能にする生産技術をコア技術として培ってきました。また同時に、技術開発や製品生産を支える共通基盤技術を蓄積・深化させてきました。

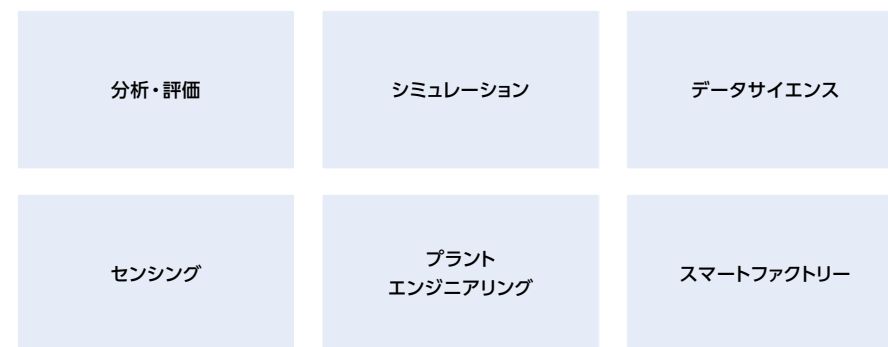
AGCはこれらの技術をベースに、新たな社会的・経済的価値の創出に挑戦し続けています。

AGCのコアテクノロジー

コア技術

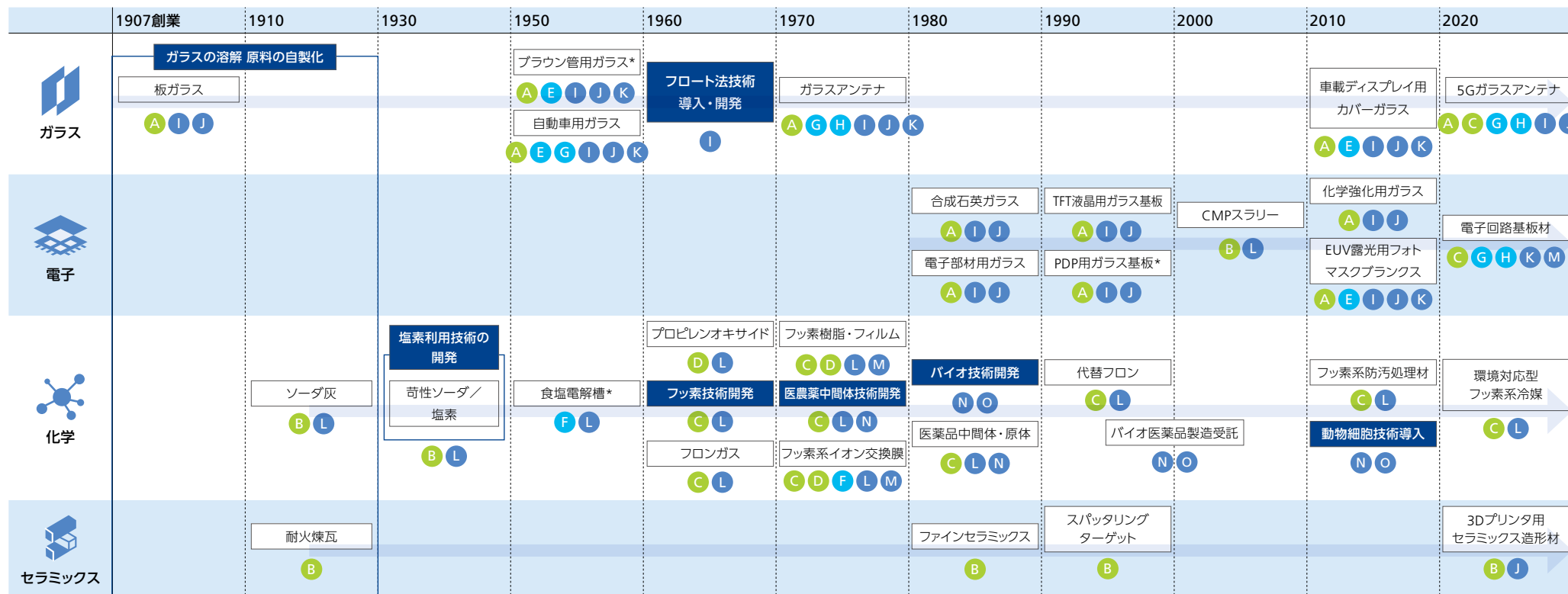


共通基盤技術



コア技術の沿革

\* 現在は事業撤退



## 技術開発の「三本柱」

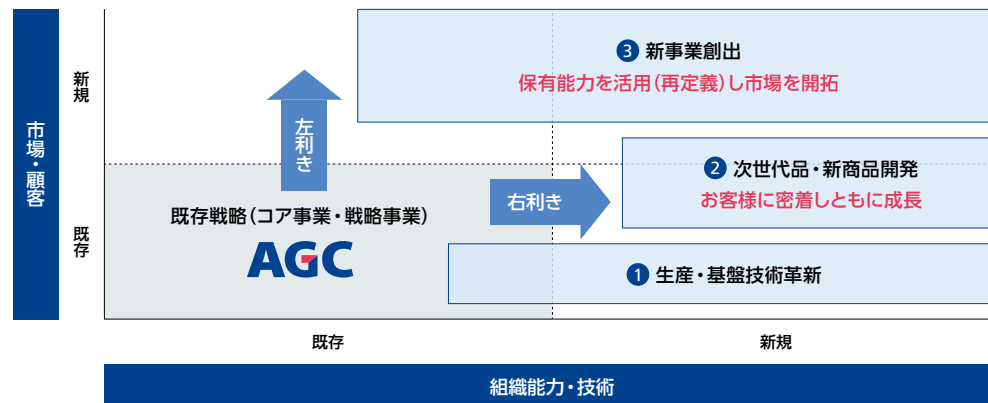
# 01. 両利きの開発とは

「両利きの経営」とは、「主力事業の絶え間ない改善(知の深化)」と「新規事業に向けた実験と行動(知の探索)」を両立させる経営を指しますが、この考え方を技術戦略に落とし込んだものが「両利きの開発」です。

「右利きの開発」とは、①既存の生産・基盤技術を革新し、②お客様とともに新商品を開発することを指し、両利きの経営における「知の深化」に該当します。お客様に密着し、そのニーズにお応えする形での開発になり、現状の課題をもとに改善策を積み上げていくようなフォアキャストのアプローチであるといえます。両利きの経営の観点では、生産性の改善や新商品開発を通じた既存コア事業の強化につながる技術開発となります。

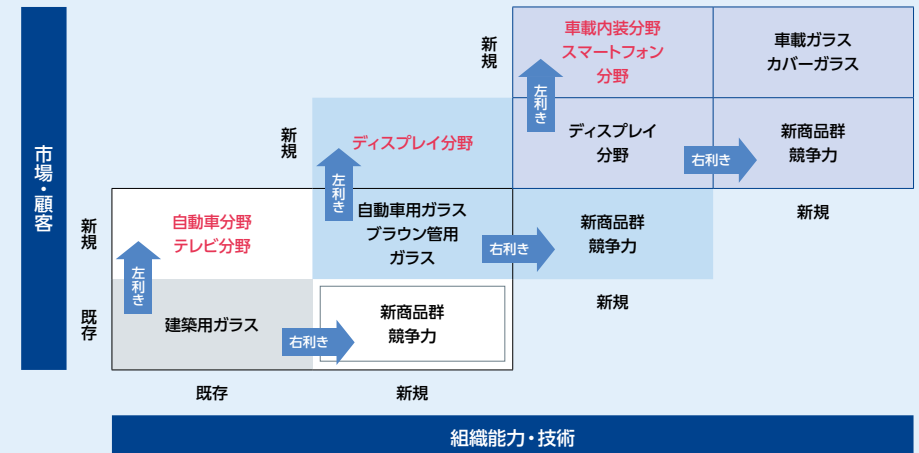
一方、「左利きの開発」は、③既存の生産・基盤技術を再定義し、新しい市場を開拓することを指し、両利きの経営における「知の探索」に該当します。こちらは、将来起こり得る大きな時代の変化を予測し、新事業を創出することで、その変化の波を乗り越えていくようなバックキャストのアプローチであり、モビリティ、エレクトロニクス、ライフサイエンスなど戦略事業の領域での新事業の創出につながる技術開発となります。

この2つはどちらも重要であり、「右利きの開発」によって既存事業の競争力を高めながら、「左利きの開発」で新規事業を創出することにより、事業ポートフォリオを転換し、AGCグループは成長・進化していきます。この両方のバランスをとることが「両利きの開発」を進める要諦となります。



### ガラス事業における両利きアプローチ例

ガラス事業の歴史を振り返って分かりやすい例を挙げると、建築用ガラスの生産・基盤技術をもとに、コーティングや複合化などのコア技術を組み合わせてLow-E複層ガラスなどの高機能な新商品を開発することが「右利きの開発」であり、既存・コア事業の強化に相当します。一方、板ガラスの技術を発展させ、自動車用ガラスやブラウン管ガラスを開発し、自動車分野、テレビ分野などの新しい事業分野へ進出したことが「左利きの開発」にあたり、新規・戦略事業の創出に相当します。



## 技術開発の「三本柱」

## 生産・基盤技術の革新 ～ガラス溶解窯のCO<sub>2</sub>排出量削減への挑戦～

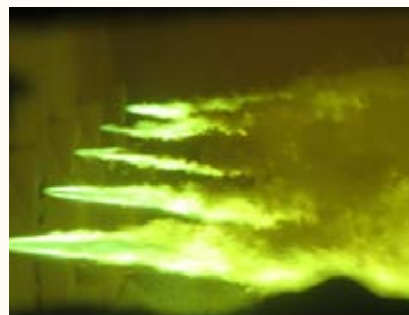
### アンモニア燃焼への取り組み

現在、ガラス製造の原料溶解工程では、天然ガスや重油などの化石燃料を使用しており、環境負荷が低い燃料を使った燃焼方法の開発が急務となっています。AGCは革新的な生産技術の開発に、オープンイノベーションも活用しながら取り組んでいます。

AGCは国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構(NEDO)の委託事業「工業炉における燃料アンモニアの燃焼技術開発」の委託先に採択され、2021年12月末から2026年3月にかけて、大陽日酸株式会社、国立研究開発法人産業技術総合研究所、国立大学法人東北大学といった外部パートナーとともに共同開発を行っています。

この共同開発プロジェクトでは、燃焼時にCO<sub>2</sub>を生成しないアンモニアに着目しました。アンモニアは、既に肥料や工業原料として広く流通しており、プロパンガス同様の貯蔵性・輸送性を有しています。AGC横浜テクニカルセンターの建築用ガラス製造設備にアンモニア-酸素燃焼バーナーを導入し、アンモニア燃焼技術の実証試験を行います。アンモニア燃焼によるガラスや溶解窯を構成する材料への影響を評価するとともに、

環境基準を満たすことのできるバーナーを開発し、ガラス溶解窯への本格導入を目指します。将来はガラスのみならず、鉄鋼やアルミなど、他素材製造工程への展開も検討していきます。



## 技術開発の「三本柱」

## 02. オープンイノベーション

近年は社会の変化が加速し、社会課題も複雑さを増しています。お客様のニーズも高度化、多様化しているため、AGC単独での開発ではタイムリーな課題解決が難しくなっており、外部パートナーとのオープンイノベーションによる協創活動がますます重要となっています。



AGCでは、2軸でのオープンイノベーションを進めています。1つは大学をはじめとするアカデミアやスタートアップ企業などとの協創で、革新的な技術やAGCにない技術を開発することです。東京大学や東京工業大学、名古屋大学などと大型連携を進め、難しい課題に挑んでいます。こうして得られた新規技術や素材・ソリューションを活用して、お客様であるリーディングカンパニーと新たな商品を開発するのが2つ目の軸です。

2020年には、AGC横浜テクニカルセンター内に研究棟を新設し、従来2拠点に分かれていた開発機能を統合して、材料開発、プロセス開発から設備技術開発までをシームレスにつなぐ体制を整えました。新研究棟にはオープンイノベーションを加速する場として、協創空間「AO（アオ／AGC OPEN SQUARE）」を設けました。AOは「つなぐ」「発想する」「ためす」をコンセプトに、社外のパートナーとの協創を進める場として積極的に活用されています。

## オープンイノベーションによる協創活動

協創空間「AO（アオ／AGC OPEN SQUARE）」はコロナ禍での船出となり、当初は社外のお客様との交流が難しい時期がありましたが、2022年には前年比3倍近い500件超、延べ数千名の方々が来場しました。うち半数は企業のお客様が占めますが、大学や研究機関などのアカデミアの皆様にも多くお越しいただき、リピーターの方も増加しつつあります。

AOにはAGCグループが保有する幅広い技術を実際に体感できる展示やラボが多数用意され、来場された皆様がAGCグループの技術者を交えて活発な議論を行いながら、その場で出たアイデアを試すことも可能となっています。

モビリティ、エレクトロニクスなど様々な分野で10社以上のお客様と、アイデアエーションやニーズ・シーズマッチングによる、ソリューションの探索が始まっており、一部では協創テーマの検討が進んでいます。



公園をイメージしたオープンな空間のAO ParkにはAGCのこれまでの歩みや最新トピックスが展示されています。AGCについてより深く知っていただくことで協創の可能性が広がります。

## 技術開発の「三本柱」

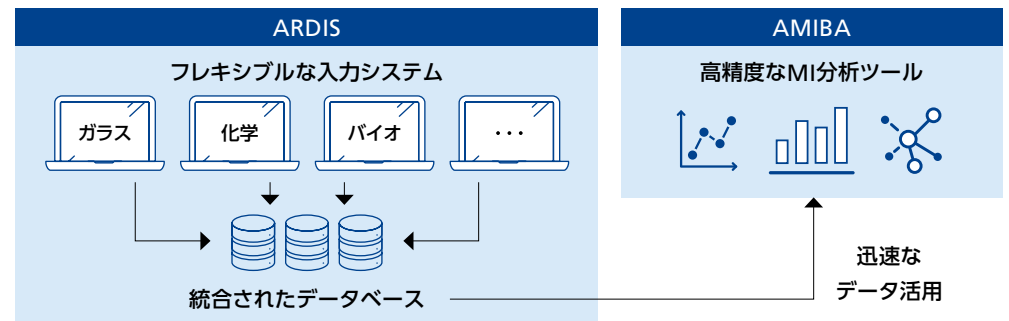
## 03. デジタルトランスフォーメーション(DX)

AGCグループは中期経営計画「**AGC plus-2023**」の主要戦略に、開発から製造、販売に至る一連のビジネス活動全般における、DXによる変革と競争力の強化を掲げました。技術本部でもDXの推進に向けて、技術開発を進めています。

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(MI)が注目されています。AGCでも早くからMIに取り組み、新規ガラスの開発や環境対応型フッ素系溶剤「AMOLEA®」の開発などに活用してきました。しかし、これまでは実験データの保管形式が統一されていないなど、幅広い分野でMIを本格活用することが難しい状況でした。そこでAGCは、統合化された実験データ保管プラットフォームをMI活用の重要な基盤と捉え、開発業務向けに電子実験ノートの機能を併せ持つMIデータベースシステム「AGC R&D Data Input & Storage(ARDIS)」およびMI専用分析ツール「AGC Materials Informatics Basis Analysis Tool(AMIBA)」を開発しました。また、量子計算、分子シミュレーション計算などの計算科学を支援する内製ソフトの活用により、実験と理論計算を連動したMIによる材料開発を進めることが可能となりつつあります。

ガラスや化学、バイオといった様々な技術分野において、データ入力からデータ分析までを一貫して実行できる開発環境のベースが整いつつあり、今後様々な開発ステージで現象の理解や特性予測への適用を通じて、技術開発の効率化が期待されます。

AGCグループでは、従業員それぞれの業務知識に加えてこれらのデジタルスキルを併せ持つ「二刀流人財」の育成に注力してきました。技術本部は2023年1月に新設されたデジタル・イノベーション推進部とも連携し、DXによる価値創出に取り組んでいきます。



## ガラス溶解プロセスにおけるデジタルツイン技術を開発

ガラス溶解プロセスにおけるデジタルツイン技術として、オンラインシミュレーターとデジタルプロトタイピングツールを統合した「CADTANK Online Computation and Optimization Assistant(以下、COCOA)」を開発しました。2023年にAGCのフロート窯にて本格的な運用検証を開始する予定です。

フロート窯内部は約1,600℃もの高温であり、内部の状態把握が難しいため、AGCでは1970年代よりガラス溶解プロセスのシミュレーション技術「CADTANK」を独自開発し活用してきました。しかし、原料や耐火煉瓦の状態等、様々な要因により、フロート窯内部の温度や溶融ガラスの対流は日々変化します。必要なデータの収集には手間がかかる上、

従来ガラス品質安定化のための最適なオペレーション条件の導出は、シミュレーション専任者が時間をかけて検討していたため、タイムリーなシミュレーションが難しいという課題がありました。

これらの課題解決のため、フロート窯のオペレーションデータを用いた自動生成シミュレーションモデルから、窯内部の温度分布や溶融ガラスの対流等の変化を確認することが可能なオンラインシミュレーションツール「COCOA」を開発しました。現場のプロセス技術者が自ら手軽に実行することが可能になり、今後はシミュレーション予測に基づいた効率的な生産体制の構築が期待できます。



## 技術開発の「三本柱」

## DX推進の新体制と人財育成

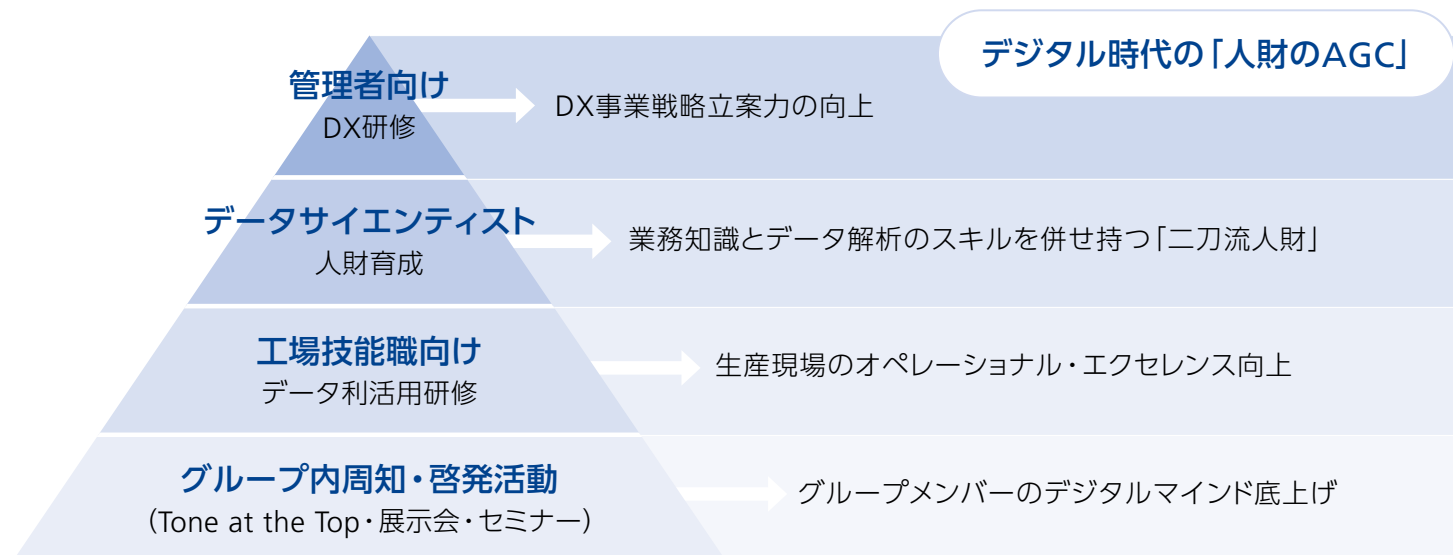
2023年1月にデジタル戦略の立案・支援・人財育成を担う組織として、デジタル・イノベーション推進部を新設しました。新組織のもと、AGCグループはDXをコーポレート・トランスフォーメーションの梃子(てこ)と位置付け、「オペレーショナル・エクセレンス」「素材メーカーとしての協創基盤の強化」「お客様への付加価値の提供」の3つの領域におけるDXを加速していきます。

DX加速に欠かせない人財育成については、担当業務の知識とデジタルスキルの両方を併せ持つ「二刀流人財」の育成を軸に取り組んでおり、従業員それぞれの職務に応じた多層的な育成カリキュラムを独自に構築して進めています。

2018年から2019年にかけて整備したデータサイエンティスト育成のためのプログラム「Data Science Plus」では、入門／基礎・応用／上級の3段階のレベルに分けた育成体系を整えており、「上級レベル」は2025年までに100人育成の目標に対して、現時点で60人を超える育成を達成しています。また2022年からは、多くの生産拠点を有するタイで「基礎・応用レベル」のプログラムを開始し、今後はさらに他の海外拠点への展開も予定しています。

このほか2021年からは、各部門の幹部層を対象とした「管理者向けDX研修」や、工場技能職向けの「データ利活用研修」も開講しました。前者は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で、2023年までに100人がこのプログラムを受講する目標に対し、現時点で87人の実績を達成しています。後者は、勤・コツ・経験に加えて、データを使った現場の「見える化」を進めることで、モノづくりのオペレーショナル・エクセレンスを一層高めることを目的としたものです。

さらに、AGCグループ従業員のDXマインドを底上げするために、国内外各部門のDX事例を学び合うグループ内展示会や勉強会、外部専門家によるセミナーの開催などにも取り組んでいます。



## DX 対談

## ARDIS開発担当者とAMIBA開発担当者が開発の経緯と思いを語ります。

**小西** 村井さんは2019年にIT系の企業からAGCに転職し、データベースシステムARDISの開発を担当することになりましたが、どのような点に難しさを感じましたか。

**村井** AGCの技術の幅は広く、素材開発を行っている研究員もいれば、製造プロセス開発を行っている研究員、さらには、微生物の培養を行っている研究員もいます。さらに、個々の研究員で実験データの保管方法が異なっていましたので、それらを一つのデータベースに統合し、一元管理できるシステムを作ることが非常に難しかったですね。

**小西** 分析ツールであるAMIBAについても同様で、AGCの研究開発の分野は多岐にわたるため、どういう分野でMIを活用できるのか、また、どのように活用できるかが開発当初は全く想像がつかせませんでした。手探り状態でスタートし、他の研究員の皆さんと議論を重ねながら、一つひとつ仮説を立て、検証を繰り返して地道に進んできた印象です。その中で、研究員の皆さんにとっていかに利用しやすくするのに腐心しましたし、現在も機能改善を続けています。私自身は、材料融合研究所で有機化学分野の研究を行っていた経験がありますが、村井さんはITシステムの専門家ですので、苦労も多かったのではないのでしょうか。

**村井** いえ、私としては、研究の経験がある小西さんが相談相手となってくれたことで大変助かりました。様々な研究員の皆さんの話を伺えば伺うほど、データベースの一元管理のハードルの高さを感じたのですが、小西さんと議論し、概念的に整理していくことで、一見全く異なる実験データ同士に共通項があることを見出すことができました。また、AGCにDXを推進する素地ができており、データ保管に課題を感じている研究員の協力を得て、データベースの一元管理に取り組むことができたと感じています。

**小西** 私もデジタルスキルについて学んではいましたが、AMIBAのシステム構築に向けたアプローチの手法など、村井さんのITシステムの専門家としてのアドバイスに何度も助けられました。2022年の末頃に、それまでARDISとAMIBAでユニットを分けて開発を進めていたのを、まさにOne Teamにしたことで、より連携しやすい体制になりましたね。

**村井** 引き続きARDISのデータベースの充実と、AMIBAの利便性向上に取り組んでいきますが、そのためには研究員の皆さんの協力が欠かせません。ARDISへの実験データの inputs は手間が増える部分もありますので、得られるメリットをしっかりと提示すること、そして、実感してもらうことが大事です。入力のハードルを下げ、入力したら自分自身でデータ分析をしなくても簡単なレポートが出力されるなど、研究員の皆さんが日常の研究でよりメリットを感じやすい形にしていきたいと考えています。

**小西** そうですね。AMIBAの利用に関しては、データサイエンスに取り組んだ経験が少ない研究員にとって、理解しにくい部分がありますので、親しみやすい事例を通して活用方法を学べる動画コンテンツを準備するなどサポートできるような取り組みを進めています。

**村井** 化学強化ガラスの強度が最大になるようなガラス組成の発見や、自動車用ガラスの高機能コーティング材料設計のスピードアップなど、データサイエンスの活用により様々な効果が既に実証され始めています。こういった報告はもちろん嬉しいのですが、私たちとしては、本当に日常的な小さな改善であったとしても、研究員の皆さんから「良くなりました」という声をもらえると嬉しいですね。

**小西** 同感です。そのような一つひとつの成果を積み上げていくことによって、ARDIS、AMIBAの活用が広がっていけば、AMIBAの成功事例も蓄積されて、問題解決に活用できる場面も増えていくと思います。互いに連携を取りながら、ARDIS、AMIBAの改善を進めていきましょう。



技術本部 企画部 戦略企画グループ  
スマートR&Dチームマネージャー

■ 小西 哲平

技術本部 企画部 戦略企画グループ  
スマートR&Dチームマネージャー

■ 村井 亮太

## ありたい姿を実現する知的財産戦略

AGCグループでは、事業戦略上の重要な資源である技術開発の成果を権利化し、他社に対しての競争優位性を高めるための知財活動を進めています。

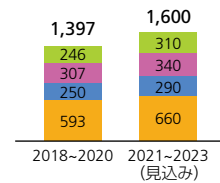
### 事業ポートフォリオ変革と知財戦略

「両利きの開発」の戦略のもと、事業ポートフォリオの転換に向け、限られた開発資源を戦略的に配分し、開発を進めてきました。前中計期間(2018~2020年)に対して、当中計期間(2021~2023年)には、トータルの研究開発費を1割強増加させるとともに、戦略事業への配分を増やし、戦略事業の創出に向けた開発を強化してきました。一方、現在の収益基盤を支えるコア事業についても、サステナビリティ経営の推進に向け、GHG排出量削減、リサイクル、省エネ技術・商品の開発などを続けています。

知的財産部では、CTO統括下という全社視点での立場で、「両利きの経営」を推進するため、技術開発と一体となり、戦略的な知財ポートフォリオの構築を行っています。

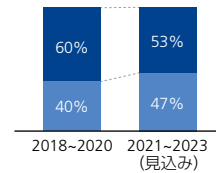
#### 研究開発費の推移

研究開発費  
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)

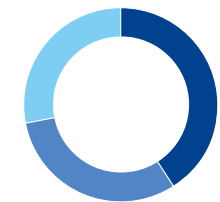
#### 研究開発費構成比



■ 戦略事業 ■ コア事業

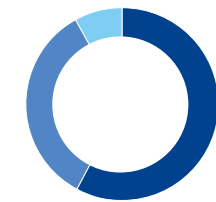
#### 発明数および保有件数

発明数 (2022年)



■ コア ..... 41%  
■ 戦略 ..... 31%  
■ 探索 ..... 28%

保有件数 (2022年)



■ コア ..... 58%  
■ 戦略 ..... 34%  
■ 探索 ..... 8%

### サステナビリティ経営における知財活動

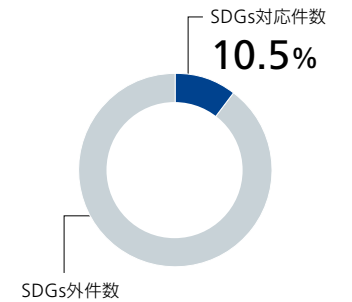
AGCでは低炭素社会や環境負荷低減に貢献する製品の開発を進めています。

これらの製品に関する、低炭素社会への貢献に関連するSDGs目標(7、12、13)に分類される保有特許\*1は572件(2022年12月末時点)であり、AGC全保有特許\*2の約10%を占めます。

\*1 保有特許のSDGs目標ごとの分類は、LexisNexis社の特許解析ツール「PatentSight」により実施

\*2 登録済みおよび登録手続き中の特許(ファミリー)を指す

#### SDGsに貢献する保有特許の割合



### ルール形成への参画

AGCでは、標準化などルール形成への取り組みも積極的に推進しています。新しい社会や市場の創出に向けて、全社の標準化戦略をCTOが統括し、重要分野における標準化への取り組みや全社標準化戦略会議の開催、標準化教育の実施による人材育成を進めています。またISOにおけるサーキュラーエコノミーやIEC(国際電気標準会議)における削減貢献量などのルール形成への取り組みも進めています。

ZEB*1を実現するための方法論	ISO(国際標準化機構)における技術仕様書の発行に貢献
ISOにおけるサーキュラーエコノミーの標準化	製品のリサイクル性などの指標等を開発し、資源の有効活用にご貢献
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排出量削減にご貢献

\*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

### 人財育成制度

AGCグループでは、自己の権利を適切に保護するという観点と他者の権利を尊重するという観点の両面から、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、入社初期段階から知的財産について教育しているほか、従業員を対象とした各種知財研修を実施しており、必要に応じて各カンパニーや技術部門、研究部門でも知財教育を進めています。また、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などを実施しています。

### 発明報奨制度

AGCでは、研究者が他社に影響を与える発明に取り組み、特許権の取得を奨励するため、インセンティブとなる発明報奨制度を採用しています。特許出願をした場合、発明者に対して、出願時と登録時に報奨金を支払います。登録時の報奨金は、発明の画期性・独創性および特許権として他社に及ぼす影響度を考慮するAGC独自の評価に基づいて決定します。

現在の制度は2018年に導入したもので、利益の高い製品に関する技術に偏っていた従来制度に比べ、報奨対象が大きく広がり、報奨金を受け取る発明者の割合が増えたこと、発明が生まれてから報奨金を受け取るまでの期間が短くなったことが特徴です。

### 外部からの表彰

#### 「Clarivate Top 100 グローバル・イノベーター2023」

AGCグループは、世界的な情報サービス企業であるClarivate社(英国)から、同社が保有する特許データをもとに知財動向を分析し、世界で最も革新的な企業／研究機関100社を選出する「Clarivate Top 100 グローバル・イノベーター2023」\*3に選出されました(6年連続8回目)。

\*3 「Clarivate Top 100 グローバル・イノベーター」は、Clarivate社が保有する特許データをもとに選定し、年に1回トップ100に入賞した企業／研究機関を表彰するものです。選定は、2000年以降に500件以上の特許を出願し、かつ過去5年間で100件以上の特許権を取得した企業の中から、国際的な発明の割合と規模を考慮し、「影響力」「成功率」「グローバル性」「技術分野の広さ」を組み合わせた指標により行われます。

Top 100  
Global  
Innovator  
2023

Clarivate™

#### Innovation Momentum 2023:The Global Top 100

AGCは、世界の特許検索や価値分析のソリューションの提供などを行うLexisNexis Intellectual Property Solutions(米国)が発表する「Innovation Momentum 2023:The Global Top 100」\*4に選出されました。

\*4 「Innovation Momentum 2023:The Global Top 100」は、LexisNexis® PatentSight®の特許価値指標である技術的価値(Technology Relevance)の過去2年間の変化に着目して算出され、あらゆる産業分野を対象とし、技術競争力においてダイナミックな変化を遂げたイノベーターがリストアップされ、年に1回発表されるものです。



# 人財

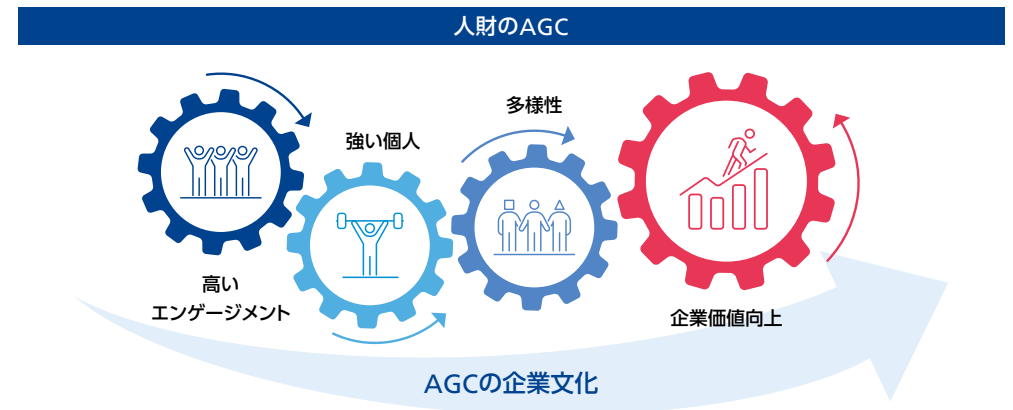
「人財のAGC」の実現を目指して



## 「人財のAGC」

1907年、岩崎俊彌は日本の人のためになることをやり遂げたいとの思いで旭硝子(現AGC)を創業し、板ガラスの製造を始めました。それから116年が経ち、今、AGCは世界中の人々の暮らしを独自の素材、イノベーションの力で支えるという使命を担っています。世界で暮らす人々はまさに多様で、様々な国籍、年齢、性別、文化的背景、価値観を持っており、置かれた環境も考え方も違います。私たちはいつも、そういった様々な人々の暮らしに思いを馳せながら、社会課題の解決に取り組んでいます。2016年からは「コア事業」と「戦略事業」による両利きの経営を推進し、創業時から受け継がれるチャレンジを奨励する企業文化に支えられながら、より社会に貢献するため事業ポートフォリオの変革を推し進めています。

私たちの使命を実現しているのがAGCの多様な人財です。AGCで働く従業員は、世界中で、様々な役割を担いながら、AGCの素材イノベーションに貢献しています。AGCで働く一人ひとりが、持てる能力を最大限に発揮し、個々人の総和が強い組織を創り出し、事業戦略や組織目標が実現され、会社と個々人の成長を生み出している状況を「人財のAGC」と定義し、その実現を目指しています。



世界中の多様なAGC人財一人ひとりが高いエンゲージメントを持ち、個々の能力を活かし、使命実現のためOne Teamで果敢にチャレンジしていくことで、従業員と会社が成長し、AGCは「世界の大事な一部」であり続けることができるのです。



## 創業の精神

- 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

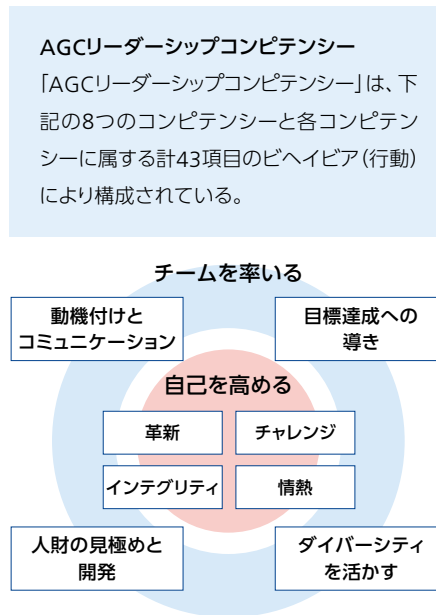
## 経営人財育成プログラム

AGCグループでは、グループ・グローバルレベルおよび各事業部門・地域レベルの経営人財育成システムを有機的に連動させ、グループ経営人財の育成を図っています。

人財育成の基軸となるのが、「AGCリーダーシップコンピテンシー」です。AGCグループのリーダー人財に求められる能力・資質を明確化したモデルであり、「自己を高める」「チームを率いる」という2つの領域で8つのコンピテンシーと43の具体的な行動を定義しています。

「AGCリーダーシップコンピテンシー」に照らし合わせ、まず各事業部門・地域レベルで経営人財候補者を選抜・育成し、グループ・グローバルレベルの次世代経営人財候補者層を強化します。グループにおいては、CEO、CFO、CTOをはじめAGCグループにおける重要ポジションの後継者計画を策定し、次世代・次々世代の経営人財候補者を選抜・育成し、AGCグループの経営層に登用するプロセスとなっています。

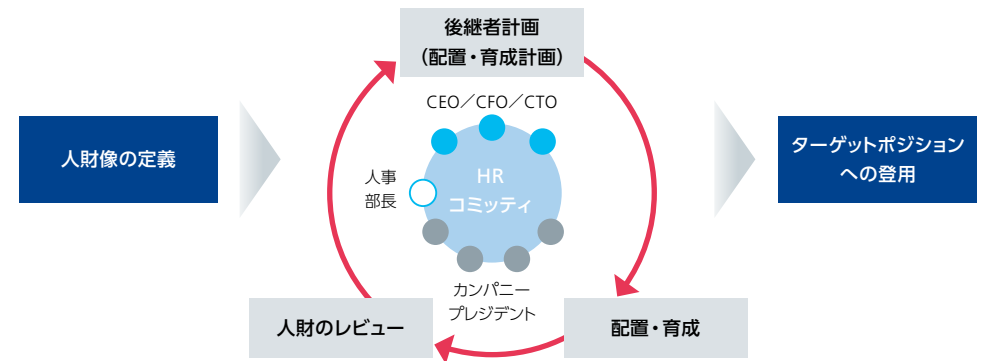
育成は、「仕事を通じた成長」「メンター・コーチング」「研修」の3つの視点から、個々人に必要な個別育成計画を策定した上で実施しています。「仕事を通じた成長」で重視しているのは、いま以上の能力が求められるポジションや仕事に携わることで成長を促す「ストレッチアサインメント」です。グループ・グローバルレベルの次世代経営人財候補者については、部門横断的にグループ内の重要なポジションやプロジェクトに配置しています。また、成長を支援するための360度評価を実施し、個別のニーズに応じたメンターやコーチングを行っています。育成効果を高めるために、グループ・グローバルレベルおよび各事業部門・地域レベルそれぞれで研修プログラムを実施しています。例えば、事業部長職やシニアマネジメント層を対象とする



「グローバルリーダーシップセッション」「グローバルリーダーシップジャーニー」、地域ごとに実施する「AGCユニバーシティ」「AGCマネジメントカレッジ」などがあります。

このように計画的な配置やコーチング、研修などを通じて、経営人財に必要な経験・知見の獲得を促すとともに、現職でのパフォーマンスやリーダーシップの発揮状況などを年に一度レビューし、翌年の配置・育成計画に反映しています。この一連のサイクルでは、CEO、CFO、CTO、人事部長、各カンパニープレジデントで構成される「HRコミッティ」が関与するとともに、社外取締役が研修プログラムに登壇するなど、経営層が直接参画して次世代の経営人財を発掘・育成しています。

## グループ経営人財マネジメントのサイクル



## 個別のニーズに応じた学びの機会

AGCでは、個々人のキャリア目標に応じ、自発的に学ぶ姿勢を重視しています。HDC (Human resources Development Communication) という上長と部下のコミュニケーションツールを活用し、計画的な能力開発・キャリア開発を話し合った上で、階層別研修、リーダーシップ研修、語学研修、技能研修、DX研修など、幅広い選択肢の中から個々のニーズに応じたメニューを選択します。また、より幅の広い学習方法を選択できるよう、従業員の自己学習を支援するための学びポイント\*を付与しています。

仕事を通じた成長支援のため、既に導入済みの社外副業制度に加え、社内の他部署で副業ができる社内副業制度「ジョブチャレンジ」を新設しました。最大20%の業務量を副業先の業務に充てることができる仕組みで、これにより、従業員の自律的な能力開発・キャリア形成促進・リスキリングを支援しています。

\* 学びポイント: AGC (単体) の選択型福利厚生制度の一部として、従業員の自己学習を支援するため年間1,200ポイント(1ポイント=100円)を付与しています。語学・ビジネス関連自己啓発費用の50%にポイントを充当することができます。

## ダイバーシティの推進

ダイバーシティはAGCグループビジョン **“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同時に、競争優位の源泉です。多様な人財を活かし、その能力が最大限発揮できる機会を提供することで、イノベーションを生み出し、価値創造につなげる経営を目指しています。AGCグループでは、性別、年齢、人種や国籍、ハンディキャップの有無、性的指向・性自認、宗教・信条、価値観などの多様性だけでなく、キャリアや経験、働き方などの多様性も積極的に力に変えていくため、多様な人財が働きやすい制度・環境の実現に努めています。

また、女性活躍の推進は重要なテーマの一つであり、AGCグループでは、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% (単体の取り組み) を目標に掲げ、積極的な女性の採用と人財育成、多様性を力に変えるためのカルチャーづくりに取り組んでいます。

## AGCにおけるDE&Iの定義

Diversity	Equity	Inclusion
ダイバーシティ(多様性)とは、年齢、性別、民族、宗教、障がいや疾病、性自認や性的指向、教育、国籍など、個々の違いを尊重し、価値を評価し、活かすことで人々に力を与えることです。	エクイティ(公平性)とは、メンバーが成功・成長するためにそれぞれに固有のサポートを提供することを目指します。	インクルージョン(包括性)とは、メンバー一人ひとりのアイデア、知識、スタイル、アプローチ、視点を積極的に取り入れて、ビジネスの成功やメンバーのウェルビーイングを最大化する取り組みです。

す。多様な人財が個々人の能力を最大限に発揮できる環境を整備するため、2022年11月よりグループCEOを議長とするダイバーシティ・カウンスルを設置し、ダイバーシティ推進施策を加速しています。

また、両利きの経営のコア事業・戦略事業の双方において、様々な経験や新しい視点を持つ人財を積極的にキャリア採用・育成しています。さらに戦略事業強化のためAGCでは、新たにAGCグループの一員となった事業に属する従業員が持つ知見を積極的に経営に取り入れています。

### 多様な人財の活躍 example 1

## AGCに新しい風を送り込んでいく



先端基盤研究所 共通基盤技術部  
分析科学チームリーダー

### 浅井 真紀

私は2022年にAGCに入社し、研究所やカンパニーの開発プロジェクトに対して高度な分析・解析を行うチームのリーダーをしています。前職は外資系化学メーカーで、現在の職責と同じく研究所の分析部門や事業グループの開発部の部門長として、マネジメントの経験があります。

AGCへの入社直後から、転職者の視点で、チームの貢献度をさらに引き上げるためには何が必要だろうかと考えました。迅速で的確なデータの提供や分析の考察をするためには、分析を行う側も依頼主が遂行する開発プロジェクトを深く理解し、事業に入り込む必要があります。そこで、分析に関わる開発プロジェクトの全容をまとめた「One-page Summary」というシートをチームメンバーに作成してもらい取り組みを始めました。シートを埋めるためには、依頼主に確認すべき項目がたくさんありますので、コミュニケーションが密になり信頼関係が強化されます。私自身がAGCに入社してまだ間もない時期での新しいツールの導入でしたが、会社の方針に沿った導入の目的、期待される効果を丁寧に

## 多様な人財の活躍 example 2

説明したところ、チームメンバーが積極的に活用してくれるようになりました。今では、開発プロジェクト自体への関心や責任感がこれまで以上に高まることで、チームメンバーが依頼内容の枠内に留まらず進んで提案するようになり、カンパニー側からもプロジェクトメンバーに迎えてもらうなど、評価されています。チームメンバーのマインドチェンジによってそのような嬉しい変化が起こっています。また、最近、隣のチームもこのシートを活用し始めてくれました。

私は入社して2年目ですが、AGCはグローバル企業であることもあり、多様性を尊重する企業文化が根付いているように感じます。皆さん温かく、私自身も驚くほど短期間で受け入れてもらえ、とても感謝しています。これからも、外部の経験を有しているからこそその視点を活かして、新しい風をAGCに送り込んでいきたいと考えています。



AGC Pharma Chemicals Europe, S.L.U.  
CEO

## 門倉 昭博

私はAGCに入社して10数年務めた後に米国のグローバルヘルスケア企業に転職しました。そこから約20年にわたってキャリアを積んだ後、縁があってAGCに戻り、現在はスペインのAGC Pharma Chemicals Europe社(APCE)でCEOを務めています。私が長年従事してきたライフサイエンス領域でAGCが事業を大きく成長させることに成功し、前職で培ってきた知見を活かし、AGCの一員として尽力する機会を得たことを大変嬉しく思っています。

## 「Respect」と「Hope」でダイバーシティを事業成長の原動力に

APCEは、もともとBoehringer Ingelheim社の合成医薬品原薬製造子会社であり、2019年に買収によってAGCグループの一員となりました。長い歴史と豊富な実績があり、優秀な人財が多数在籍しています。しかし、これまでは親会社に向けて製造していたのに対し、これからは新しい顧客を開拓しなくてはなりませんので、個々の従業員の意識を変える必要がありました。そのために大切にしたいのがダイバーシティです。内向きな企業文化では、多様な顧客との取引を成功させることはできません。現地であるスペインだけでなく、周辺諸国や米国などからも採用を行うなど、多様な人財の確保を進めています。バックグラウンドが異なる人たちが集まれば、意見がぶつかることもありますが、それが刺激となり、外向きな企業文化が育まれていくと考えています。そして、そのときに重要となるキーワードが2つあります。1つが「Respect」です。互いに認め合い、相手の意見に耳を

傾けることで健全な議論が生まれます。もう1つが「Hope」であり、何かを成し遂げたいという共通の目標を持つことです。これは、かつてのAGCでの米国勤務や、前職でダイバーシティの中に身を置いた経験を通じて、私が確信していることです。

私たちは、「お客様から一番信頼されるCDMOになる」というビジョンを掲げました。AGCグループの一員となってから4年が経過し、従業員の意識は着実に変化しています。引き続き、「Respect」と「Hope」を大切にすることで、ダイバーシティを事業成長の原動力としていきます。



## よき企業文化の醸成

創業以来、AGCグループはチャレンジを奨励する企業文化に支えられ、競争優位性を築いてきました。また、風通しの良い文化を醸成することで、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を目指しています。

このような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を積極的に実施しています。2020年はコロナ禍の影響で一時的に回数は減りましたが、リモートを活用した対話を継続しました。2022年には海外拠点への訪問も復活させ、年間100回以上の対話を実現しています。

また、組織の枠を超えてお互いの日々の努力と成果を認め合い、称賛する場の一つとして、「AGCグループCEO表彰」を設けています。世界中からノミネートされた案件から、AGCの4つの価値観を体現した42件をAGC Group CEO賞として表彰、その中からもっとも優れた取り組みにLook Beyond賞を授与します。



CEO対話会の様子



Look Beyond賞を受賞したチーム



「AGCグループCEO表彰」表彰式の様子



従業員の主体性を重視している点もAGCの特徴的な企業文化です。従業員が主体的に学び、やりたいことに挑戦し、人脈を形成するために2つのコミュニティがアクティブに活動しています。一つは、スキルマップを活用した「CNA (Cross-divisional Network Activity: 部門横断的ネットワーク活動)」です。自ら保有するスキルを登録し、41の専門スキル(技術系29、営業・事務職能系12)に分類したスキルマップを活用し、同じスキルを持つ従業員同士が部門横断的に活動しています。スキルの分類ごとに任命されたスキルリーダーを中心に、それぞれのコミュニティにおいて、様々なワークショップや社内学会、勉強会などが行われています。もう一つは、企画から実行まで、従業員が自律的にコミュニティを運営する「有志活動」です。従業員同士が互いに学び合い、会社の価値創造に役立つ活動を自らが発案して、グループを作り、それに賛同する従業員が参加し、活動を支援しています。

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



## 特集

## エンゲージメント調査2022

従業員エンゲージメントは、「意欲高く働く個人」と「より良い組織風土を醸成する会社」が一体となっても成長し、高め合うことで強化されるものです。2005年から開始した3年ごとに行われるエンゲージメント調査は、その状態を把握し、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。

## 01 | 調査の概要

調査はWebサイト上で行われます。調査の質問は「社員の取り組み意欲」に関するものと「社員を活かす環境」に関するものから構成されています。全部で14の設問カテゴリーのうち「社員の取り組み意欲」と「社員を活かす環境」は、これら以外のカテゴリーの「結果」と位置付けられ、最も重視するカテゴリーです。

2022年の調査は、調査対象者数の86%となる42,656人の従業員から回答を得ました。

## 14の設問カテゴリー

- 社員の取り組み意欲
- 業績管理・報酬
- 戦略・方向性
- 個人の尊重
- 業務効率性
- リーダーシップ
- Bad News First
- 社員を活かす環境
- 成長の機会
- 権限・裁量
- リソース
- 協力体制
- 品質・顧客志向
- その他  
(環境、コロナ禍対応)

## 02 | 2022年結果

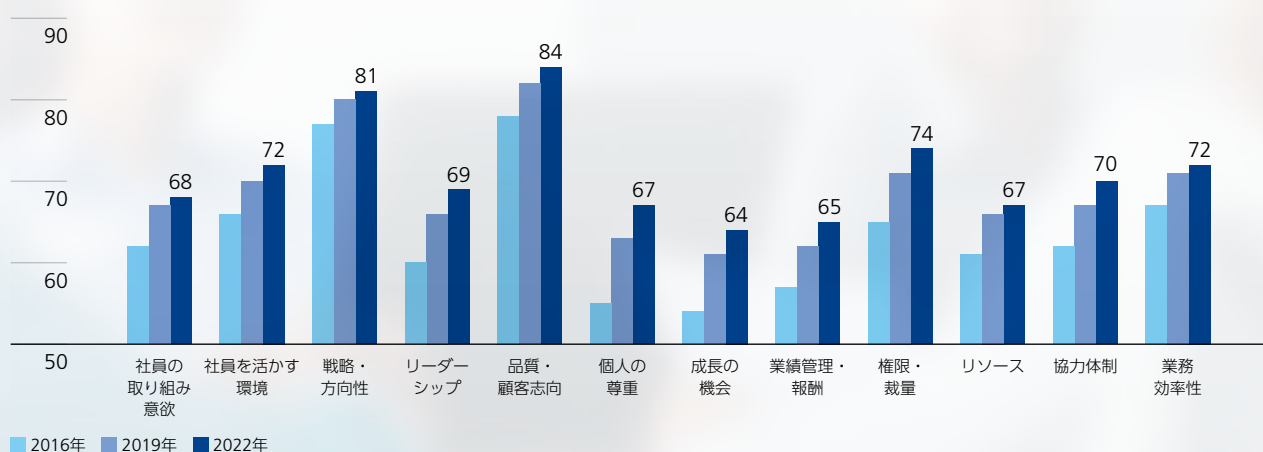
今回の調査期間には新型コロナウイルスの感染拡大をはじめとする厳しい環境変化がありましたが、前回に引き続き、すべてのカテゴリーにおいて改善が見られました。

さらに今回の調査ではAGCグループとして最重要視している「社員の取り組み意欲」「社員を活かす環境」の両カテゴリーに大きな影響を与えるキードライバーが明らかになりました。

明らかになったキードライバーを世界平均(外部調査機関のデータ)と比較して「強み」「注力課題」「改善課題」に分類し、それぞれに対する取り組みを進めていきます。

## エンゲージメント調査結果の推移

肯定的回答率(%)



## 03

## 結果についての考察

特に「戦略方向性(会社の方針や目標への納得度)」「権限・裁量」と「品質・顧客志向」のスコアが高いことはAGCグループの強みであるといえ、これらについては経営層による従業員との対話を継続することで、さらに強化を図っていきます。一方で、課題があるとされたカテゴリーについては、上長のマネジメント力のサポートや、働き方・職場環境の改善に取り組んでいく必要があります。

## 04

## エンゲージメント向上のための取り組み

調査結果は、「エンゲージメント調査レポート」として、CEOのメッセージとともに調査分析を含めた内容でまとめられ、全グループ従業員に配布されるとともに、社内の専用サイトで開示されています。エンゲージメント向上活動の軸は豊富な対話であることから、調査結果をもとにした職場単位ごとの「スモールミーティング」を効果的に実施するためのガイダンスツールを提供しています。マネージャー向けには、対話をファシリテーションするためのガイドブックを提供し、エンゲージメント調査結果をもとに行う自チームでの対話を通じて、より良い組織文化を醸成するための活動を支援しています。

さらに、エンゲージメント向上への有効なアプローチとして「コミュニケーションと対話」「成長の機会」「ダイバーシティ&インクルージョン」「リーダーシップ」「認知と称賛」の5要素を挙げ、グループ内のWebサイトでエンゲージメント向上活動の好事例を従業員へのインタビューとともに紹介し、AGCグループ内での学び合いを促進しています。

## エンゲージメント向上活動に関する各種資料(AGCグループ内Webサイト)

実施ガイド	レポート資料	対話進行ガイド	ファシリテーターガイド
 <p>PDF PPT 英語版</p> <p>部・課マネージャーが職場で向上活動をリードするための参考資料です。</p>	 <p>Excel 日本語版</p> <p>スモールミーティング実施ガイドに則り、強み・課題・施策を記入する様式です。</p>	 <p>PDF PPT 日本語版</p> <p>具体的なスモールミーティングの進め方をご紹介します。(デジタル・イノベーション部 藤村さんによる解説付き！)</p>	 <p>PDF PPT 日本語版</p> <p>ファシリテーターの役割、コツをご紹介します。(デジタル・イノベーション部 藤村さんによる解説付き！)</p>

CLOSE  
UP

## 04 | エンゲージメント向上のための取り組み

## よき企業文化の醸成に向けて

## Case 1

“褒める”文化を醸成  
AGC Electronics America

AGC Electronics Americaは米国オレゴン州ヒルズボロを拠点としています。2020年、「Recognize」というWebプラットフォームを使った認知と称賛の仕組みを導入しました。同僚に対して感謝を伝えたり、マネージャーが部下の日頃の貢献やプラスアルファの成果を評価したり、経営層がベストプラクティスを表彰して“褒める”文化を根付かせています。導入から2年が経過した現在も、エンゲージメントが急上昇した導入当時と変わらず、多様な従業員が活用を続けています。



AGC Electronics America  
Senior HR Generalist  
Darlene Gorgonia



## Case 2

AGC-ness Award  
AGCグループCEO表彰事務局

「AGCグループCEO表彰」は、「認知と称賛」の風土を醸成しベストプラクティスを共有することを目的としています。

前年度の活動から選ばれたAGC Group CEO賞全42件の中から、建築ガラスアジア、建築ガラス欧米、オートモーティブ、電子、化学品、セラミックス、CFO所管本社組織、CTO所管本社組織の各部門の代表として計8案件がLook Beyond賞候補としてノミネートされます。

2022年、AGCグループのベストプラクティス8件を通じて「AGCらしさ (AGC-ness)」を考え、認知と称賛の文化を高めるため、「AGC-ness Award」を新設しました。Look Beyond賞ノミネート8案件の中で、投票者自身が最も「AGCらしい」と思う案件に、「AGCらしさのキーワード」とともに、投票してもらうという仕組みです。平井CEO自らが、AGCグループメンバーに参加、投票を呼びかけました。

栄えある第1回「AGC-ness Award」で一番多くの票を獲得したのはAGC Vidros do Brasil社のグアラティンゲタ工場の取り組み“AGC Way Journey, from Young to Mature Culture in Brazil”でした。

ここ2年間の構造改革という非常に重要なチャレンジに対して、AGC Wayの考え方のもと「ベストシンキング」「ベストプラクティス」(チームワーク、相互尊重、改善活動、現状への挑戦)を大きな「勇気」を持って強化し、安全、環境、品質、

コスト、生産性の各分野で過去最高の成果を上げたことに對し、グループメンバーから多くの称賛が寄せられました。

## 投票者が選んだAGC-nessのキーワード

1位 チャレンジング  
Taking on Challenges

2位 One Team

3位 革新的  
Innovation4位 多様である  
Diverse5位 創造的  
Creative投票者が感じた  
AGC-nessは?

- 諦めることなく、地域で最高になるための新しい機会を探し続けている
- 会社を前進させ、安定させる力



# 環境

自然との調和を目指し、  
持続可能な社会づくりに貢献する



## AGCと環境課題

サステナビリティ経営を推進するAGCにとって、環境は経営における最重要課題の一つです。世界中の拠点での法令遵守を原点として、事業活動から生じるあらゆる環境負荷の最小化と、製品による環境影響の抑制の両面から環境経営を捉え活動を実施しています。中でも2019年に定めたAGCのマテリアリティのうち、環境に関係する「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(自然資本の保全)」の3つを取り組むべき重点領域として定めています。ガラスや化学品の製造に代表されるように、エネルギーを多く消費する事業を営む私たちは、まずは「気候変動問題への対応」について経営戦略との統合を進めてきました。「資源の有効利用」と「地域社会との関係・環境配慮(自然資本の保全)」については、創出したい社会的価値の実現に向けて、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る段階です。

## 資源の有効利用について

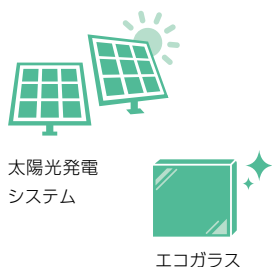
AGCグループの製品は、珪砂や蛍石などの天然資源を原料としています。地球上の限りある資源を有効に活用し、従来推進してきた3R(Reduce、Reuse、Recycle)の深化、資源の再利用、再生資源の活用拡大、梱包材を含む資源生産性\*向上を通じ、事業の全フェーズで資源の循環ループ構築を目指し、新たな資源調達を抑制する取り組みを強化しています。さらに長寿命の製品、リデュース設計やリユース・リサイクルに適した設計を施した製品の提供を拡大し社会的持続的な成長と経済的な成長を両立しサーキュラーエコノミーの実現を目指します。

\* 資源がどれだけ有効に利用されているかを総合的に表す指標。天然資源やエネルギーが使われた量と、それによって作り出された生産量や経済価値の比率

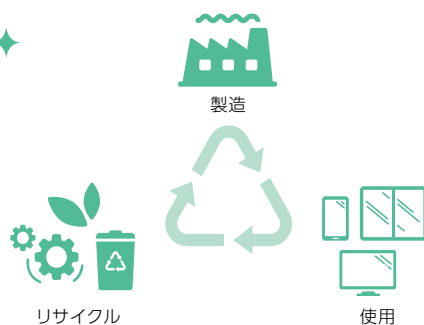
## 地域社会との関係・環境配慮(自然資本の保全)について

私たちの生活や事業は生物多様性を含む自然資本に大きく依存しており、その健全性の保全是AGCの事業活動継続に不可欠な要素です。また、AGCは事業活動を通じて自然資本に影響を及ぼすため、バリューチェーンの全フェーズでこれらの影響因子を管理し、環境負荷の最小化に努めています。マイナス影響の軽減に留まらず、プラスの影響を創出し自然資本の保全に寄与することを目指しています。

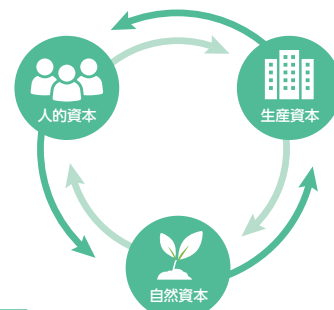
### 気候変動問題への対応



### 資源の有効利用



### 自然資本の保全



「資源の有効利用」について、また汚染物質管理を含む「地域社会の環境配慮(自然資本の保全)」については「サステナビリティデータブック」をご確認ください。

[https://www.agc.com/sustainability/pdf/agc\\_sus\\_jp\\_2023.pdf](https://www.agc.com/sustainability/pdf/agc_sus_jp_2023.pdf)

## マネジメント体制

環境活動の進捗は取締役会において適宜報告されます。取締役会での議論に基づきそれぞれのテーマに関わる方針、計画およびその進捗が精査、承認、監督されます。

サステナビリティに関わる取り組みの意思決定機関として、CEOを委員長とし、CTO、CFOおよび各部門の長を構成員とする「サステナビリティ委員会」を設置し、年4回開催しています。サステナビリティ委員会は経営会議と同等に位置付けられ、取締役会による監督のもと、環境活動を含むサステナビリティ関連事項の執行についての決定およびモニタリングの責任を有しています。サステナビリティ委員会ではグループ全体の環境活動に伴う機会およびリスク、環境モニタリング結果、そこから導かれる課題に基づき、対応方針が審議されます。

サステナビリティ委員会で決議および報告される内容をカンパニー・SBU(戦略事業単位)の環境担当部門長および各コーポレート部門の環境担当者が議論・審議することを目的とした会議体として、「AGCグループEHS委員会基準」に基づき環境関連担当役員が主催する「AGCグループEHS委員会」を設置し、年4回開催しています。環境関連の特にリスク側面に関わる経営判断の実行方法、モニタリングに基づいたPDCAの妥当性および継続的改善に向けた是正措置、環境関連法令コンプライアンスの遵守状況などを議論・審議し、その決議に基づいた適切な活動を責任組織がそれぞれの役割に応じて実施する仕組みとなっています。

## 気候変動

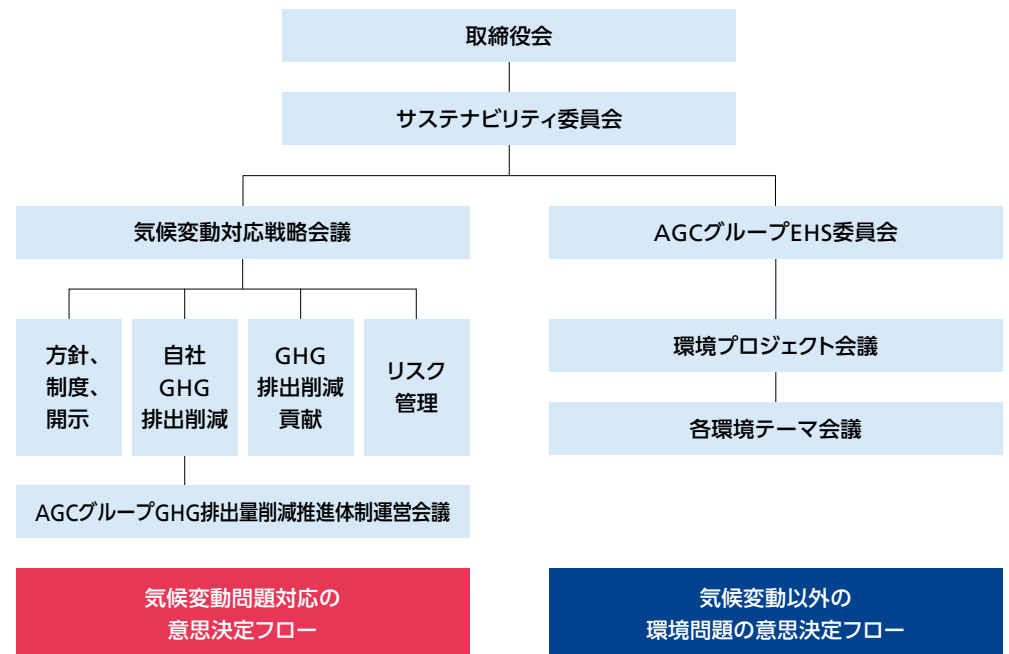
気候変動は企業価値および事業戦略の決定に、大きな影響をもたらす要因として捉えています。AGCは金融安定理事会により設置された「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」の提言に賛同しており、気候変動の機会およびリスクとそれらの分析について適切な情報開示を進めています。

## ガバナンス

### マネジメント体制

気候変動問題への対応においては、経営企画本部サステナビリティ推進部長が主催する「気候変動対応戦略会議」を設置し対応しています。サステナビリティ委員会での決議に基づき、気候変動問題によりもたらされる社内外の変化を踏まえた戦略の検討、リスクへの対応などをタイムリーに議論します。また、環境安全品質本部長が主催する「AGCグループGHG排出量削減推進体制運営会議」では、グローバルかつ事業横断的なGHG排出量削減に向けてデータマネジメント、技術イノベーション、エネルギーマネジメント、サプライチェーンマネジメントに専門性のある部門が連携して取り組んでいます。

### 環境マネジメント体制



## 戦略

### 気候変動関連の機会・リスクの特定

AGCグループでは、翌年までを短期、3年後までを中期、それ以降を長期と定め、事業活動や収益・費用などに顕著な変動が生じる可能性、また気候変動問題の緩和と適応の観点から、事業に影響を及ぼし得る気候変動関連の機会・リスクを2℃未満/4℃の気候変動シナリオ別に特定し評価しています。2019年にオートモーティブ事業をモデルケースとしてTCFDの枠組みに基づく機会・リスクの特定とシナリオ分析を実施して以降、段階的に対象をAGCグループの全事業に拡大し、機会・リスクの特定を行ってきました。2022年は、各事業に関する機会・リスクをより具体化した上で、気候変動シナリオ別の各影響要因を網羅的に整理し、事業セグメント単位での影響を評価しました。

### 気候変動関連の事業セグメント別の影響評価

気候変動に関する機会・リスクの発現状況は事業セグメントによって異なっており、機会・リスクの正しい理解と対応を図るためには、事業セグメント単位での把握が必要となります。2022年は、担当コーポレート部門と各事業部門の関係者との間で議論を重ね、各事業の特性や実情を取り込む形で、機会・リスクの評価を行いました。

炭素価格の上昇および物理リスク全般に関しては、全社的に影響を及ぼすリスクとして評価しました。顧客からのGHG排出量削減要求に関しては、事業別に顕在化の度合いが異なっていることが判明しました。

一方で機会に関しては、気候変動によって変化する市場に対し、各事業領域において様々な商機拡大の可能性を有していることが分かりました。例えば建築ガラス分野では先進国における建築物リノベーション市場の長期的拡大、自動車用ガラス、電子部材、化学品の領域ではZEV(排出ゼロ車/EVやFCV)市場向け部材の市場成長加速が挙げられます。また、化学品分野では次世代のエネルギーや冷媒・溶剤の市場において事業拡大を見込める製品を多数保有しています。

### 事業セグメントごとの気候関連機会・リスクの評価結果

気候変動シナリオ	特定した機会・リスク				関連する事業セグメント				
	大分類	中分類	機会・リスク	発生時間軸	建築ガラス	オートモーティブ	電子	化学品	セラミックス
2℃未満	移行リスク	政策・法規制	炭素価格の上昇	短～中					
		評判	顧客からのGHG排出量削減要求	中					
		技術	自家発電設備のGHG排出量削減	中					
	機会	製品サービス	建築物リノベーション市場	短～中					
			太陽光発電市場	短～中					
			水素関連市場	中～長					
EV・FCV市場			中～長						
次世代冷媒・溶剤市場	中～長								
4℃	物理リスク	急性	突発災害	長					
		慢性	水ストレス	長					
			気温上昇	長					

※ 当該分析において、ライフサイエンス事業は化学品事業に含んでいます。

### 気候シナリオを考慮したシナリオ分析

機会・リスク評価で特定されたもののうち、グループ全体または複数事業にまたがり共通かつ重要な機会・リスクについて、TCFDの枠組みを活用したシナリオ分析を実施しました。シナリオ分析を踏まえ、AGCグループが気候変動に伴う影響へのレジリエンスを保持するための機会の獲得およびリスクの低減に向けて、経営戦略や事業計画を策定しています。

2℃未満シナリオにおいては、カーボンプライシング等の移行に関わる政策がどの程度のコスト上昇をもたらし得るのかを評価しました。気温上昇を2℃未満に抑える世界の仮定として、国際エネルギー機関(IEA)が公表するAPSシナリオによると、先進国で135米ドル/tCO<sub>2</sub>、カーボンニュートラルを宣言した新興国で40米ドル/tCO<sub>2</sub>の炭素価格が課され得るとの予測があります。これをAGCグループの直近の事業国別の排出量と照合し、グループ全体における財務影響を推算しました。こうした移行の影響緩和のための対応として、全社的に進める事業ポートフォリオ評価、後述のGHG排出量削減施策(□ P.88)、省エネ投資を促進するインターナルカーボンプライシング制度の運用等を推進しています。

2℃未満シナリオでは、重要な機会も多数存在します。AGCグループの製品市場の変化に関して、信頼性の高い第三者機関の市場見通し等を整理し、グループ内での事業計画策定に活用しています。新たな市場ニーズに応える製品としては、資源循環にも配慮した耐久性・リサイクル性に優れた建築物用断熱窓ガラス、地球温暖化係数(GWP)が極めて低いグリーン冷媒・溶剤などがあります。

4℃シナリオにおいては、気候変動による洪水・高潮といった突発災害の激甚化が生産現場の操業に及ぼす影響について、AGC単体の主要製造拠点7カ所を対象に初期的な評価を実施しました。一回の発災時の総影響額の発生頻度等を勘案し、年間平均影響額を算定することで、リスクの大きい拠点の特定、および程度を把握し、拠点レベルの浸水防止策の実施に活かしています。一例としてAGC横浜テクニカルセンターでは、2022年以降、各設備に対して高潮対策工事を実施中です。今後、こうした対応を国内外の他拠点にも広げていく予定です。

### 気候シナリオを考慮した事業への影響分析と対応

大分類	機会/リスク	シナリオ	財務インパクト	対応例
移行リスク	炭素価格の上昇	先進国:135米ドル/t-CO <sub>2</sub> 新興国:40米ドル/t-CO <sub>2</sub> (2030年/2℃未満)	最大770百万米ドル/年 ※ 2021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/2030年/2℃未満)	<ul style="list-style-type: none"> <li>フロートガラス溶解窯における燃料転換・酸素燃焼・電化等</li> <li>クロールアルカリ電解設備における電力原単位削減・再エネ導入</li> <li>投資判断におけるインターナルカーボンプライシング活用</li> <li>シナリオ分析と炭素効率に基づく事業ポートフォリオ評価</li> </ul>
物理リスク	突発災害(洪水・高潮)	※ 民間気象会社のモデルを用いて、拠点単位で災害頻度を定義	年間平均影響額:最大19百万円/年 (AGC単体/2030年/2℃未満・4℃)	<ul style="list-style-type: none"> <li>洪水・高潮対策設備の導入</li> </ul>
機会	建築物リノベーション市場	リノベーション比率が2倍に増加 (欧州/2030年/2℃・4℃)	今後算定予定	<ul style="list-style-type: none"> <li>高断熱・リサイクル性に優れた窓ガラスの販売</li> <li>建材一体型太陽電池の販売</li> </ul>
	次世代冷媒・溶剤市場	低GWP冷媒の市場規模が2030年頃には現在の3倍以上に拡大	今後算定予定	<ul style="list-style-type: none"> <li>環境対応型次世代冷媒・溶剤の販売</li> </ul>

※ 当シナリオ分析の詳細は2023年8月発行予定の「サステナビリティデータブック2023」でご説明予定です。



## リスク管理

### 気候関連リスクの識別・評価プロセス

短期から中期の気候関連リスクに関しては、3年ごとに実施する「統合リスクマネジメント」のリスク調査の中で、対応が必要な重要リスクを識別・評価しています。特定されたリスクには、AGCグループのリスク管理体制に関する基本方針である「AGCグループ統合リスクマネジメント基本方針」に則り対応しています。

長期のリスクに関しては、気候変動に起因する様々な機会とリスクの把握に努めています。シナリオ分析の実施、サステナビリティ委員会での議論等を通じて戦略の妥当性を継続的に評価することにより、リスクの最小化および競争力の強化を図っていきます。

### 気候変動リスクのマネジメントプロセス

特定した気候変動リスクおよびその管理状況は定期的な取締役会や、経営会議等でモニタリングし、コーポレート部門、社内カンパニー・SBUが、事業や案件ごとにリスクの分析や対策を検討し、必要に応じて取締役会や経営会議で審議しています。

### 気候関連リスクの識別・評価・管理プロセスとリスク管理プロセスの統合

発現した際にAGCグループの経営に大きな影響を与えることが想定されるリスクの要因を、「重要なリスク要因」として定め、経営者がグループ横断的にその管理状況を把握する仕組みを整備し運用しています。重要なリスク要因となる気候変動リスクについては、「AGCグループリスク管理実施規程」を定め、各組織が定期的に自らのリスク管理レベルを自己点検し、その結果を経営者がモニタリングします。



事業等のリスクについては、  
こちらをご覧ください。

<https://www.agc.com/ir/policy/risk/>

## 指標と目標

気候変動リスク・機会評価に用いる指標として、AGCではGHG排出量をKPIに定めて管理しています。また、気候変動に関する目標としては、2050年に「カーボン・ネットゼロ」を目指すこと、そのマイルストーンとして2030年にGHG排出量を2019年比で30%削減することを掲げています(Scope1,2)。2022年には、Scope3において、カテゴリ1、10、11、12を対象とし、2030年

までに2019年比30%削減、また、2027年までにカテゴリ1およびカテゴリ3のGHG排出量の30%を占めるサプライヤーにSBT認定の取得を促すエンゲージメント目標を設定しました。

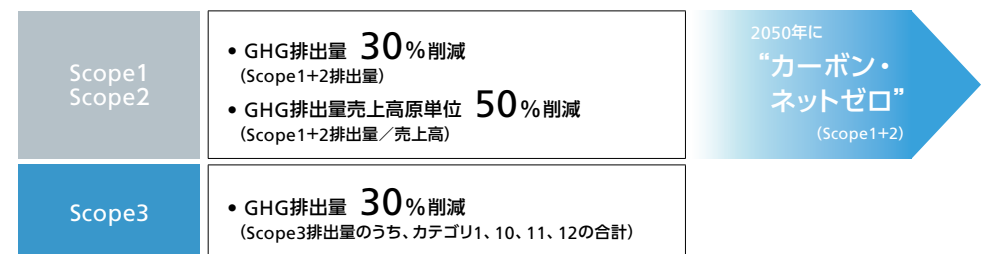
カーボン・ネットゼロの実現に向けては、ScopeごとにGHG排出量削減施策を立案し、達成を目指します。Scope1においては、GHG排出の半分がガラスの製造工程におけるフロートガラスの溶解窯由来であるため、アンモニア燃焼等を含む燃料の変更、全酸素燃焼等の各種省エネ技術や、ガラスカレット(端材、破片)のリサイクル技術等を組み合わせて対応を進めています。Scope2では、クローラルカリ電解設備からのGHG排出量が全体の半分を占めているため、自社開発技術である環境負荷が低いイオン交換膜法である「IM法」を活用するほか、再生可能エネルギーの活用などで対応しています。Scope3では、GHG排出量のおよそ6割を購入した製品・サービス(カテゴリ1)と販売した製品加工関連でのプロセス(カテゴリ10~12)が占めます。自社のみでの対応は困難であるため、サプライヤーへの働きかけを強めてバリューチェーン全体での排出量削減を目指しています。

これらに加え、データ精度・分析レベル向上にも注力しています。2022年よりGHG排出量を含む様々な環境パフォーマンスデータの管理デジタル化(オンラインプラットフォームの本格的運用)を始めました。これにより拠点ごとの排出量の可視化、ボトルネックの把握が進んでいます。2023年からは毎年の事業活動によるGHG排出量の計画も設定し、実績管理と併せてPCDAを回せる体制の構築に取り組んでいます。

また、水使用量やガラスカレット使用量などその他の環境指標も併せて収集しており、その傾向をモニタリングしています。

なお、2019年から2022年のGHG排出量(Scope1,2,3)実績は次ページの通りです。

### 2030年 マイルストーン(2019年比)



GHG排出量 (Scope1,2,3) 実績 (2022年)

GHG排出量: Scope1,2,3

	2019	2020	2021	2022 (千t-CO <sub>2</sub> )
Scope1 (直接排出)	6,081	6,595	6,986	6,311
Scope2 (エネルギー起源間接排出)	5,288	4,634	4,621	4,714
Scope3 (その他の間接排出)	13,175	11,600	11,527	10,906
合計	24,544	22,829	23,134	21,931

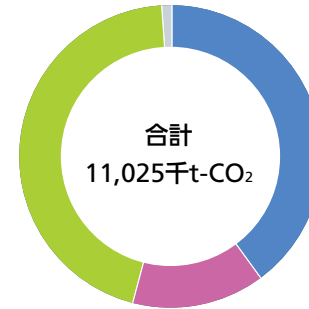
Scope1,2対象範囲 AGC株式会社および連結会社で、AGC基準で定める生産・非生産拠点合計128社

Scope3対象範囲 AGC株式会社および連結会社で、AGC基準で定める生産・非生産拠点合計230社

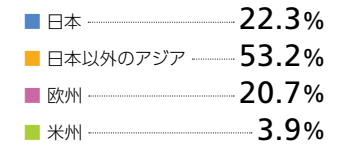
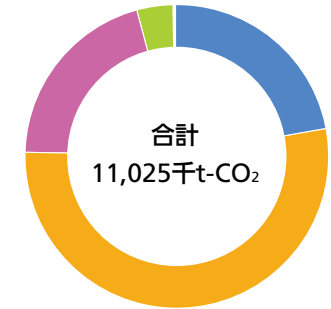
GHG排出量: Scope3

	2019	2020	2021	2022 (千t-CO <sub>2</sub> )
カテゴリ1 購入した製品・サービス	2,942	3,716	3,406	4,117
カテゴリ2 資本財	389	684	685	778
カテゴリ3 Scope1,2に含まれない燃料 及びエネルギー関連活動	1,776	1,102	2,266	1,586
カテゴリ4 輸送、配送(上流)	1,197	1,007	1,293	954
カテゴリ5 事業から出る廃棄物	12	35	14	82
カテゴリ6 出張	19	43	18	53
カテゴリ7 雇用者の通勤	21	51	20	31
カテゴリ8 リース資産(上流)	-	-	-	-
カテゴリ9 輸送、配送(下流)	-	-	-	-
カテゴリ10 販売した製品の加工	282	269	261	344
カテゴリ11 販売した製品の使用	2,398	1,945	1,681	1,483
カテゴリ12 販売した製品の廃棄	3,971	2,581	1,716	1,259
カテゴリ13 リース資産(下流)	167	167	167	162
カテゴリ14 フランチャイズ	-	-	-	-
カテゴリ15 投資	-	0	-	58
合計	13,175	11,600	11,527	10,906

事業セグメント別  
GHG排出量 (Scope1+2) 実績 (2022年)



地域別  
GHG排出量 (Scope1+2) 実績 (2022年)



事業セグメント別 GHG排出量 (Scope1+2) 売上高原単位実績 (2022年)

事業セグメント	千t-CO <sub>2</sub> /億円
ガラス	0.49
電子	0.51
化学品	0.61
その他	0.13

※ 2022年のセグメントにて表示

※ 掲載のGHG排出量は第三者保証取得前のデータのため、今後変更が発生する可能性があります。

※ 各年の数値は、精緻化を目的とした修正によって過去の開示情報から変更されている場合があります。



気候変動対応の詳細はサステナビリティデータブックもご参照ください。

[https://www.agc.com/sustainability/pdf/agc\\_sus\\_jp\\_2023.pdf](https://www.agc.com/sustainability/pdf/agc_sus_jp_2023.pdf)

## サプライチェーン全体を通じた環境活動の推進

2021年より開始した中期経営計画「**AGC plus-2023**」のもと、AGCグループは積極的な環境への取り組みを進めてきました。「AGC統合レポート2022」に続き、環境安全品質本部長の井上と調達・ロジスティクス部長の岩倉が思いを語ります。

### 環境安全品質本部長メッセージ



環境安全品質本部長／  
AGC横浜テクニカルセンター長

#### 井上 滋邦

AGCグループでは、環境活動の3つの柱として「気候変動問題への対応」「資源の有効利用」「自然資本の保全」を掲げており、これらをOne Teamとして進めていくために、目標や取り組みの「見える化」に注力してきました。とりわけ、AGCグループが属する素材産業はエネルギー多消費産業であることから、「気候変動問題への対応」を先行して進めています。

目標の「見える化」については、2022年に新たにScope3のGHG排出量削減目標を定め、これにより、サプライチェーン全体でGHG排出量削減に取り組むことを示したほか、社内会議体制、データマネジメント体制も構築し、仕組みの「見える化」も進めました。また、取り組みの「見える化」として、情報開示の充実に取り組んでおり、その成

果として、2022年にはCDPの「気候変動」の分野で「Aリスト企業」に認定されるなど、高い外部評価を獲得することができました。

今後は気候変動においては2030年の中間目標の達成、2050年カーボン・ネットゼロ実現に向けて、具体的な施策に落とし込み、PDCAを回していく、仕組みの「見える化」のさらなる向上が課題となります。他の2つの活動テーマについても、気候変動と同じように目標や取り組みの「見える化」を進め、全社一体で推進していきたいと思えます。

環境は、安全や品質と同じく、事業の大前提です。現在、安全や品質については、データマネジメント体制の整備を着実に進めているほか、保安力調査や安全文化診断など個人の意識からルール上の欠陥を洗い出し、改善していく取り組みを始めています。環境においても、ルールや仕組みを整備するとともに、AGCグループの一人ひとりの環境に対する姿勢や意識を醸成することが重要であると考えています。引き続き環境安全品質本部として、両軸での「見える化」を推進し、PDCAを回していくことによって、継続的な改善につなげていきます。

### 調達・ロジスティクス部長\*メッセージ



調達・ロジスティクス部長

#### 岩倉 清悟

2022年、AGCグループはサプライチェーン全体をカバーするGHG排出量削減目標を設定し、私たちの気候変動へのコミットメントを示しました。これからは、具体的な取り組みの推進とそれを支えるデータの精緻化が重要です。

調達・ロジスティクス部が主導して進める取り組みの一つが再生可能エネルギーの導入です。調達・ロジスティクス部では国内外の拠点における再生可能エネルギー導入を支援しています。また、Scope3のGHG排出量削減に向けて欠かせないサプライヤーとの協働にも取り組んでいます。2022年には、エンゲージメント強化のためにCDPサプライチェーンプログラムに参加しました。初年度は、CO<sub>2</sub>排出量が多い原材料を扱うお取引先様を中心に国内とアジアから26社を選定

し、CDP質問書への回答を依頼しました。初年度で得た経験を活かして、2023年は対象範囲をグローバルに拡大し、選定企業も60社程度に増やしました。当プログラムは、お取引先様との対話の機会ともなりますので、対話を通じて環境に関する取り組みの高度化やデータの精緻化に向けた働きかけを行っていきたく考えています。

また、サステナブルな調達を推進しています。2022年には、AGCグループの全従業員に対する内規として「AGCグループ購買取引行動基準」を制定し、サステナブルな調達を実行する上での具体的な行動基準を「見える化」しました。なお、環境だけではなく、サプライチェーン上で発生し得る人権問題への対応も盛り込まれており、その周知徹底を図っています。このような調達に関わる取り組みに加え、各事業部門と連携し、資源のリサイクルに向けた取り組みを進めており、具体的な成果も表れ始めています。

調達・ロジスティクス部は、お取引先様と事業部門、そして、環境安全品質本部のいずれとも接点を有する部門として、引き続きそれぞれの協働を強化し、AGCグループの環境活動の推進に貢献していきます。

\* 2023年4月1日付で資材・物流部長から名称変更

# コーポレートガバナンス

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、AGCグループの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の強化と充実に取り組み、親会社・子会社の枠を超えてAGCグループ全体を運営しています。

## 取締役会議長インタビュー

2022年3月に取締役会議長に就任した柳氏に、下記の5つの質問に答えていただきました。

### QUESTION

1.

取締役会運営におけるこの1年の変化は？

2.

どのようなテーマに議論の時間を割いたのか？

3.

ガバナンスの強化に向けた成果と課題は？

4.

中期経営計画の成果に対する評価は？

5.

企業価値向上に向けて取り組むべきことは？



取締役(社外) 取締役会議長  
指名/報酬委員会メンバー

**柳 弘之**

ヤマハ発動機株式会社の代表取締役社長、取締役会長を歴任。モビリティ市場で積極的にグローバル展開を推進する社における豊富な企業経営の経験を活かし、AGCの事業のグローバル展開強化を含めた経営全般に対してご提言いただいている。取締役在任年数:4年(2023年3月30日現在)

## 1.

## 取締役会の運営について、 この1年の変化を教えてください。

取締役だけでなく、監査役や執行役員、事務局を含め、取締役会の運営に関わるすべての皆さんの改善意識が高まり、一体となって議論の質の向上に取り組めた1年となりました。

まず、事務局が主体となって取締役会の議案の事前説明に動画が取り入れられました。議論に向けて効率的なインプットができるので、大変助かっています。次に、取締役会で報告を行う執行役員が用意する資料について、以前は数十ページにわたるものが散見されましたが、10ページ程度に収まるようになりました。取締役会の議論で必要なことは大局観であり、あまりに詳細な資料は不要です。取締役会を報告の場ではなく、議論の場として捉え、焦点を絞った資料づくりをしてもらっています。

このような事務局の推進力、執行役員の努力もあり、取締役、監査役の発言がより活発になりました。特に、監査役の発言が増えたのが印象的で、これにより議論に幅が出ました。議論の場に必要なのは多様性です。監査役の皆さんは取締役の皆さんとは異なるバックグラウンド、個性があり、違った角度から意見をいただけます。また、平井CEOに経営の方向性を明確に語ってもらう場面も増えて、議論の厚みが増したと感じています。

## 2.

## どのようなテーマに 議論の時間を割いたのでしょうか。

企業組織の縦軸を事業部門、横軸を間接部門だとすると、私はその両軸をバランス良く強く・太くすることが重要であると考えています。AGCでいえば、縦軸がカンパニー、横軸がコーポレート部門になります。取締役会では、年々、両軸のバランスが良い議案の構成ができるようになって、両軸が相互作用するような議論が行えるようになりました。

縦軸では、大きく3つのテーマを議論しました。1つ目が逆風の環境下での収益対策です。2022年はAGCだけではなく、多くの日本企業にとって厳しい事業環境となったことから、その中で各カンパニーがどのように収益を確保するのか議論し実践してもらいました。

2つ目が成長投資です。戦略事業への投資は引き続き手を緩めることなく進め、コア事業においてもクロールアルカリ製品やフッ素樹脂製品の生産能力増強に向けた大型投資を決定しました。そのような戦略的投資を実行する機会は、会社にとって大きなチャンスになります。私は、その投資において将来の成長につながる技術的チャレンジがあるか、AGCらしいチャレンジがあるかを必ず議論するようにしています。とりわけ、タイにおけるクロールアルカリ製品の生産能力増強投資は、過去最大となる総額1,000億円以上を予定する案件です。執行側から取締役会に上程された詳細計画の中に、単なる過去の踏襲ではなくて、新しい技術的チャレンジが盛り込まれていた点を評価しています。

3つ目が事業構造改革であり、自動車用ガラスやディスプレイ、ロシア関連の事業が議論に上がりました。これらについては減損処理を行うとともに、抜本的な事業構造改革に果敢に取り組んでいます。

横軸では、環境・安全・品質や研究開発、内部監査、人財に加え、サステナビリティ、デジタルなど、幅広いテーマについて議論しました。また、各テーマに関する報告の中身も年々充実してきていると感じます。ただし、人財については、女性人財に関する議論は進みましたが、外国人人財に関する議論が不十分であったほか、サステナビリティやデジタルについては取締役会で「何を・どう観るか」という整理を含めて、今後の課題にしています。

## 3.

## ガバナンスの強化について、 この1年の成果と今後に向けた課題を お聞かせください。

ガバナンスにおける土台は既にできています。しかし、世の中が変化する中でステークホルダーから求められることも変わってきます。したがって、そこに合わせて足りないピースを埋めていく必要があります。

その一環として、新たに導入したのがCEOの再任判断です。CEOとしての役割を果たしているのか、企業価値向上に貢献できているかを1年ごとに評価し、再任すべきか否かを指名委員会で判断して取締役会に上程し、決議するという制度にしました。これにより、CEOだけではなく、再任する側としても緊張感を

保つことができます。また、CEOへの期待や求めることを伝える良い機会にもなっています。

今後は社外取締役や議長についても評価する制度を検討すべきでしょう。取締役会は真剣勝負の場であり、このような制度を取り入れることで、より実効性の高い議論ができるようになると考えています。

一方、取締役会の多様性を広げることが、今後も検討課題だと考えています。例えば、外国人登用はその一つです。最近、グローバル経営を展開する企業の中で、彼らが直面する人権問題やパブリック・リレーション、グローバル人事等の分野で外国人取締役たちの経験が役に立っているケースがいろいろ出てきています。日本人と異なる感覚・価値観が、的確な経営判断に役に立っています。私自身も、そういう場面の経験をしました。AGCの取締役会にとって、多様性とは何か、どういう経験・価値観の組み合わせが必要か、議論しながら最適な構成を作り込んでいきます。

## 4.

中期経営計画「**AGC plus-2023**」が  
最終年度を迎えますが、  
これまでの成果に対してどのように評価されていますか。

2021年に営業利益が2,000億円を超えました。続く2022年の実績、2023年の見通しは2,000億円を少し割り込むものの、2,000億円近辺の水準を維持できるということで、ここが一番の成果ではないでしょうか。戦略事業とコア事業の両輪で事業ポートフォリオ変革を進めてきた成果が、しっかりと業績にも反映されています。

一方で、AGCが創出したい社会的価値については、もう一段具体性を高める必要があります。現在、「持続可能な地球環境の実現」「安全・快適な都市インフラの実現」「安心・健康な暮らしの実現」「健全・安心な社会の維持」「公正・安全な働く場の創出」の5つの社会的価値の領域を挙げています。具体的に、どんな技術や事業でどう貢献していくのかステークホルダーにもっと分かりやすく説明する必要があるでしょう。それぞれの領域で、現在から未来に続くストーリーを描き、KPIを設定してPDCAをマネジメントするサステナビリティ経営のプロセスを整備する必要があります。

私は、これらの社会的価値が具体化していくと、AGCのブランド価値に直接結びついていくのではないかと想像しています。

## 5.

AGCの企業価値向上に向けて、  
どのようなことに取り組むべきであると  
お考えでしょうか。

現在取り組んでいる経済的価値と社会的価値を高く安定的な水準にしながら、まさにブランド価値を高めることが重要であると考えています。そのために、AGCにはブランドマネジメントを構造化することに取り組んでいただきたいと提案しています。例えば、コミュニケーションの対象を層別化し、どのような層に対して効果が不十分であるかを把握することで、的確な対策を打てるようになります。AGCは認知度を高めるための外部コミュニケーションや従業員エンゲージメントを高めるための内部コミュニケー



ションに力を入れていて、成果に結びついています。さらに、ステークホルダーとの関係性が深く密になるような取り組みに発展することを期待しています。

私の経験からですが、ブランドは個性を創り出す力、発揮しようとする情熱、継承する力だと考えています。

AGCには、卓越した技術・製品、特徴あるマーケティング・事業力から創り出される個性があります。その個性を発揮しようという、経営陣やスタッフの情熱があります。それは、工場・研究所の現場で、また取締役会の場でも感じられるものです。さらに、創業以来脈々と続いてきた技術への熱い思いと挑戦心を、後輩たちに継承しようという風土があります。

このような、素晴らしいAGCブランドを大事にする企業文化を発展させて、企業価値を高めていけるよう最大限の応援をします。

## 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、2016年より取締役会の実効性評価を毎年実施しており、評価によって認識した課題について改善を進めてきた結果、評価数値は全般的に年々改善傾向にあります。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)に外部機関の協力を得て実施することとしており、2022年は外部機関を起用して評価を行いました。

### 2022年の評価プロセス

#### 1 各取締役および監査役による調査票に基づく自己評価の実施(2022年10月)

主な評価項目は以下の通りです。

- 取締役会の役割: 取締役会と執行の役割と責任、議論状況
- 取締役会の構成: 取締役会の規模、人数構成、多様性等
- 取締役会の運営: 開催頻度、審議時間、議案選定、社外取締役に対する支援体制等
- 監査役会の構成: 人数構成、多様性等
- 諮問委員会(指名委員会・報酬委員会)の運営: 審議時間、議案選定、情報提供等

#### 2 各取締役および監査役に対するインタビューの実施(2022年11月)

全取締役7名および全監査役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 取締役会における議論(2023年1月)

調査票に基づく自己評価およびインタビューの結果に基づく外部機関の分析結果ならびに前年からの取り組みの実施状況の確認を踏まえ、取締役会において、全体としての実効性を評価し、実効性のさらなる向上の方針を確認しました。

### 評価結果の概要と今後の取り組み

#### 2021年の 評価結果の概要

AGCの取締役会においては、構成の多様性が一定程度確保されており、また、事業ポートフォリオや非財務指標といった中長期的な企業価値向上のための戦略に関する事項、グループ全体の内部統制やリスクマネジメントに関する事項等について、各取締役がそれぞれ知見と経験に基づいた発言をしています。少人数でオープンな雰囲気のもと、積極的な議論が行われており、全体として実効性が確保されていることを確認しました。

#### 改善策の実施

##### 1. コーポレートガバナンスのさらなる強化

- 内部統制システムに関する報告を充実させることで、グループガバナンスのモニタリング強化を図りました。
- サステナビリティ活動に関する報告を定例化し、非財務情報の報告の充実を図りました。

##### 2. 取締役会の運営支援のさらなる強化、実務面の継続的改善

- 説明資料の構成や内容の改善に継続的に取り組むとともに、2022年より、事前に資料を提供する際に音声付き説明動画を配信する対応を導入し、取締役会における議論の質の向上を図りました。
- オフサイトミーティングを継続して実施することで、社外取締役のAGCに対する理解の促進、また取締役間のコミュニケーションを向上させ、議論の活性化を図りました。

#### 2022年の 評価結果の概要

AGCの取締役会においては、監督と執行の役割が明確化され、取締役会の役割を踏まえた構成の多様性が確保されています。また、取締役会で審議すべき各テーマについて取締役会の役割に応じた深度ある議論および監督が行われています。加えて、取締役会運営について各役員等の意見が適時に取り入れられ、不断の改善がなされており、全体として高い実効性が確保されていることを確認しました。少人数でオープンな雰囲気のもと、積極的な議論が行われており、全体として高い実効性が確保されていることが外部機関の分析において確認されました。

#### 改善策の実施

##### 1 中長期的な経営の重要テーマに関する社外取締役等の知見のさらなる活用

- 中長期的な経営の重要テーマであるサステナビリティ、事業ポートフォリオ等について、2023年は、次期中期経営計画の策定プロセスと合わせて取締役会およびオフサイトミーティングでの議論を計画し、社外取締役等の知見の一層の活用を図ります。

##### 2 取締役会におけるモニタリングテーマを設定し、監督機能を強化

- サステナビリティ活動に関する定例報告を通じて、人的資本を含む非財務情報の報告および議論の充実を図ります。
- 内部統制システムに関する報告を通じて、グループガバナンスのモニタリング強化を図ります。

##### 3 議題設定を継続的に工夫し、議論の質を向上

- 一部項目について取締役会付議基準を見直すことを含めて、取締役会の議題設定を継続的に工夫し、議論の質のさらなる向上を図ります。

##### 4 取締役会等の多様性の確保およびガバナンススタイルの選択に関する継続的な議論の実施

- 取締役会に必要なスキルの観点も含めた取締役会の多様性の在り方、および戦略方向性や環境等も踏まえたガバナンススタイルについて継続的に議論します。

##### 5 取締役会・委員会の運営の継続的改善

- 効率的な運営がなされていると評価しており、資料の簡素化や事前説明の動画配信等、従前からの取り組みを継続し、より発展させます。
- 従前より行っているオフサイトミーティングを継続して実施することで、社外取締役のAGCに対する理解を促進し、また取締役間のコミュニケーションを向上させ、議論の活性化につなげます。
- 情報提供と事業理解促進のため、社外取締役によるAGC事業所等への訪問機会を充実させます。

## AGCのコーポレートガバナンス体制と特徴

コーポレートガバナンス体制としては、監査役会設置会社の形態を採用、経営監視機能と経営執行機能を明確に分離し、経営監視機能を強化するとともに、経営執行については、コーポレート機能と事業執行機能を明確に区分し、事業執行の意思決定を迅速化することを基本方針としています。

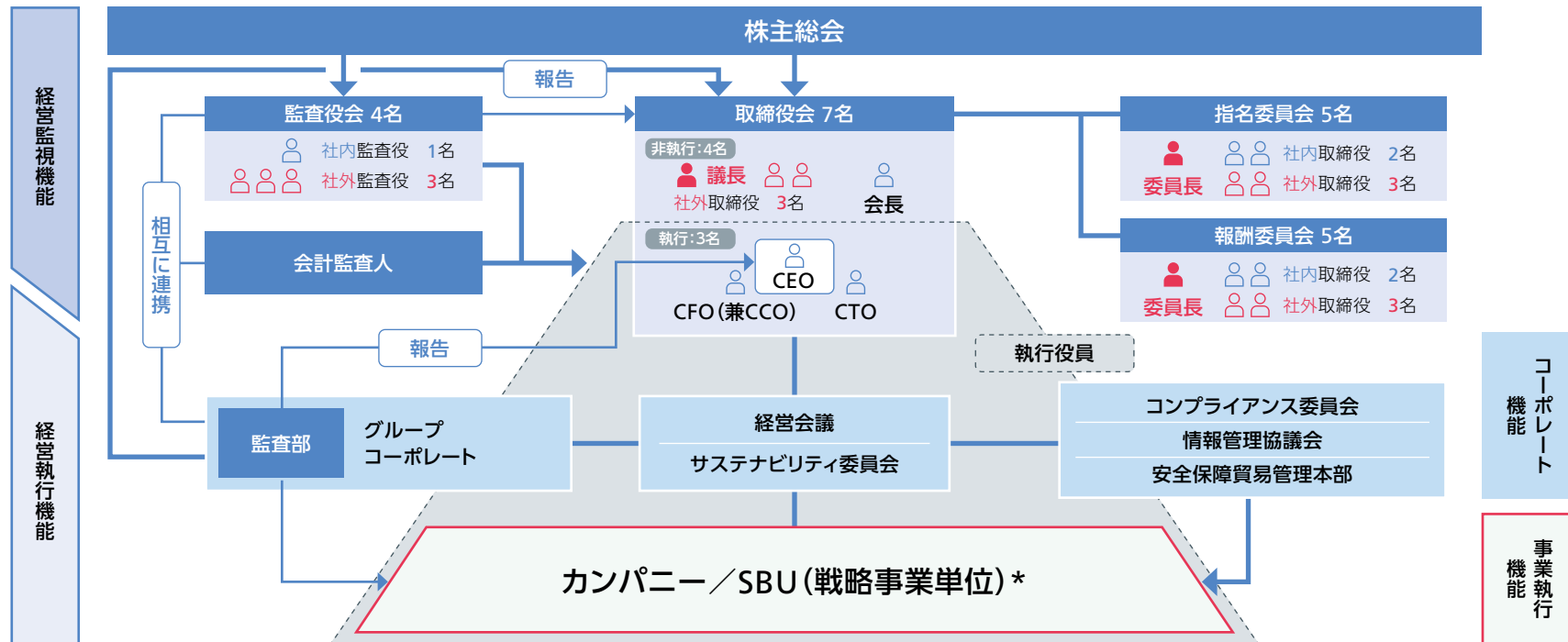


詳しくは、東京証券取引所に提出している「コーポレートガバナンスに関する報告書」をご覧ください。

<https://www.agc.com/company/pdf/governance.pdf>

### コーポレートガバナンス体制(2023年3月30日現在)

👤:社内出身の取締役または監査役    👤👤:独立性が確保された社外取締役または社外監査役



\* カンパニーは、売上高が概ね2,000億円を超え、グローバルに事業を展開する事業単位と位置付けています。

2023年1月1日付で「ライフサイエンス」カンパニーを新設したことに伴い、2023年3月30日時点においては、「建築ガラス 欧米」「建築ガラス アジア」「オートモーティブ」「電子」「化学品」「ライフサイエンス」の6つのカンパニーを設置しています。それ以下の規模の事業単位はSBU(戦略事業単位: ストラテジックビジネスユニット)と位置付け、「AGCセラミックス」がSBUとして設置されています。



## 経営監視機能

経営の客観性・透明性を高める

構成・機能

運営上の工夫

	構成・機能	運営上の工夫
取締役会	<p>経営監視機能は、主に「AGCグループの基本方針承認と経営執行の監視機関」である取締役会が担っており、以下により客観性・透明性の向上を図っています。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 取締役7名のうち3名が独立社外取締役（うち1名が女性）</li> <li>• 取締役会議長は原則として社外取締役が務める</li> <li>• スキルマトリックス上も、取締役会の役割を踏まえた構成の多様性を確保</li> </ul>	<p><b>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</b></p> <p>取締役会の実効性向上施策として、2022年より事前に音声付き説明動画を配信することで、取締役会の審議時間の大部分を議論に充てる取り組みを実施しました。この取り組みの結果、取締役会の議論はより活発になり、取締役・監査役がそれぞれの役割に応じ、自身の持つ経験・知見を活かした深度ある議論・監督を行っています。</p>
任意の 指名委員会、 報酬委員会	<p>取締役会の任意の諮問機関として指名委員会と報酬委員会を以下の通り設置することで、取締役・執行役員等の評価・選任および報酬に関する客観性を高めています。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• それぞれメンバーの過半数を独立社外取締役とする</li> <li>• 各委員長は独立社外取締役が務める</li> <li>• 取締役会は、両委員会の提案内容を尊重し、これを審議する</li> </ul>	<p><b>オフサイトミーティングの活用により取締役会での議論を活性化</b></p> <p>オフサイトミーティングを活用することで、社外取締役のAGCに対する理解の促進、また取締役間のコミュニケーションを向上させ、取締役会での議論の活性化を図っています。</p>
監査役 (監査役会)	<p>取締役会のほか、経営会議などの重要な会議に出席するとともに、代表取締役との会合を定期的開催することで、取締役の職務執行を監査しています。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 監査役4名のうち3名が独立社外監査役（うち1名が女性）</li> <li>• 常勤監査役のうち1名は社外監査役</li> <li>• 常勤監査役2名は経理・財務に関する豊富な知見を有する</li> </ul>	<p><b>社外取締役、社外監査役のサポート体制を充実させ、取締役会における議論や監督の質を高める</b></p> <p>社外取締役に対しては、取締役会の事務局である経営企画本部が、取締役会の開催通知や資料・動画の事前配布等を行うとともに、必要に応じ取締役会付議事項について事前に説明を実施します。運営に対する取締役・監査役からの意見も積極的に取り入れるなど、継続的に改善しています。</p> <p>社外監査役に対しては、監査役会事務局が、監査役会の開催、重要な会議への出席、代表取締役、社外取締役および監査部等ならびに会計監査人との会合の調整等、その職務を補助する役割を担っています。</p>
		<p><b>連携強化により、充実した監査体制を構築</b></p> <p>監査役は、会計監査人、内部監査機能を有する監査部等との会合を開催し、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、連携して監査の実効性を高めることに努めています。</p>

## 経営執行機能

経営執行機能は、社長執行役員以下の執行役員が担っています。また、社長執行役員の諮問機関として、経営会議および経営会議と同等の位置付けであるサステナビリティ委員会を設置し、サステナビリティに関する取り組みを含む経営執行の意思決定と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)に大幅に委譲することで、多様な事業における迅速な意思決定を可能にしています。

### 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事業部門(カンパニー・SBU)の役割および機能を区分し、責任および権限の範囲を明確にしています。グループコーポレートは、グループビジョンや戦略の策定、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、グループコーポレートから付託された経営資源を使って事業運営を行い、カンパニー・SBUの事業価値の最大化を目指します。このようにグループコーポレートと事業部門(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、経営意思決定の迅速化と経営の効率化を図っています。

## サステナビリティ委員会の活動内容

サステナビリティ委員会はCEO・CFO・CTO、監査役および全部門長が出席して年4回開催し、その内容は年2回、取締役会へ報告されています。経営企画本部内に設置しているサステナビリティ推進部は、同委員会の事務局として、グループ全体のサステナビリティ経営戦略の策定・実行を牽引しています。

## 2022年サステナビリティ委員会の議題

- Scope3のGHG排出量削減目標の設定、インテナルカーボンプライシング制度の導入など気候変動問題への取り組み
- 人権方針や人権デューデリジェンス、責任ある鉱物調達など人権課題への取り組み
- サステナビリティ目標達成に向けた活動進捗

## 取締役会、指名委員会、報酬委員会、監査役会の運営状況(2022年)

◎は議長/委員長

	取締役会		指名委員会		報酬委員会		監査役会	
	社内	社外	社内	社外	社内	社外	社内	社外
取締役	島村 琢哉	○(非執行)	○		○			
	平井 良典	○	○		○			
	宮地 伸二	○						
	倉田 英之	○						
	柳 弘之		◎		○			
	本田 桂子		○		◎			
	手代木 功*1		○		○			
監査役	森本 芳之*2							◎(常勤)
	竜野 哲夫						○(常勤)	
	竹岡 八重子*2							○
	石塚 達郎*1							○
人数	7名(うち社外取締役3名)		5名(うち社外取締役3名)		5名(うち社外取締役3名)		4名(うち社外監査役3名)	
議論テーマ (監査役会においては監査事項)	AGCグループの経営執行の監視を行うとともに、取締役候補者の決定、次期執行役員の内定および決定、重要財産の取得および処分、予算等の重要事項の承認		次期取締役候補・監査役・執行役員を選任、社長の実績評価と再任判断、CEO等の後継者計画等		取締役および執行役員への賞与および株式報酬支給予定額、業績連動報酬の目標設定、役員報酬制度改定等について審議し、取締役会に提案		「内部統制に関する基本方針」に掲げられたコンプライアンス体制やリスク管理体制、財務諸表の信頼性確保のための体制等の内部統制システムに係る事項が、AGCグループとして十分に整備され運用されているかを適切に監視・検証することを監査の基本方針とした上で、計画的かつ効率的な監査を実施	
開催回数	14回		10回		9回		14回	

\*1 2022年3月30日付で就任

\*2 2023年3月30日付で退任

## 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姿勢および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、多様で優秀な人材を引き付け、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、それにより株主の皆様と経営者の利益を共有する報酬制度であること
- AGCグループの持続的な発展を目指した経営戦略上の業績目標達成を動機付ける報酬制度であること
- 報酬制度の決定プロセスは、客観的で透明性の高いものであること

## 報酬の決定プロセス

報酬委員会において、報酬原則を踏まえ、取締役と執行役員の報酬制度・水準などを審議し、取締役会に提案するとともに、報酬支払結果を検証することによって、報酬の決定プロセスに関する客観性・透明性を高めています。

## 各役員における報酬等の支給人数・支給総額(2022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	662	監査役	5	100
うち社外取締役*	4	57	うち社外監査役*	4	64

\* 2022年3月退任の取締役、監査役各1名を含む

## 役員報酬の構成

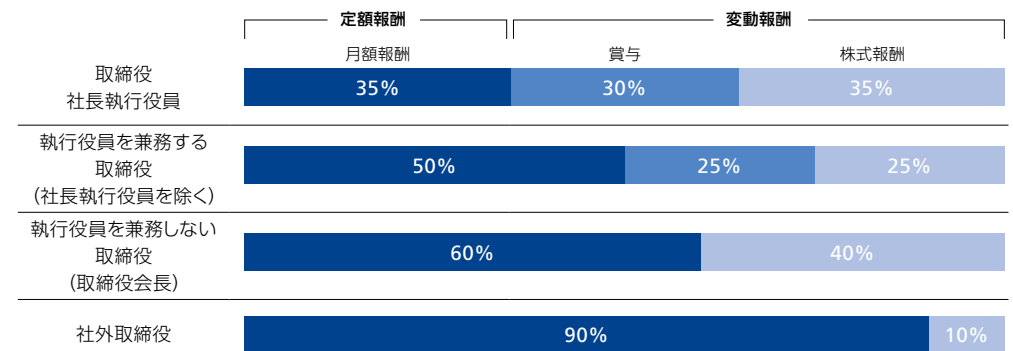
長期的視点で開発に取り組む素材・ソリューションを提供するAGCグループにとっては、単年度の事業戦略に加え、中長期的な技術開発や人材・設備への投資が競争力の源泉となっています。したがって、AGCの役員が短期・中期・長期のバランスの取れた視点を持ち、それぞれの期間の目標達成に向けた意欲を一層高めていく手段の一つとして、インセンティブ制度を導入しています。

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害共有を図ることを目指しています。

2023年1月より、報酬原則に則ってより効果的な制度とするため、以下の通り変更しています。

- 社長執行役員の報酬構成について、変動報酬比率を高めることを目的に株式報酬比率の引き上げを実施
- 報酬水準について、中期経営計画との関連性を一層高めるため、役員報酬のベンチマーク時期を中期経営計画期間ごとに実施

## 役員報酬の構成\*



\* 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。

## 変動報酬

	賞与	株式報酬
概要	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、株主の皆様と利害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。	中期経営計画期間の重要な業績目標の一つであるROEを達成するためには、資産効率を高めることが重要であることから、「営業資産事業利益率」(=事業利益÷営業資産)を用いる。加えて、企業の持続的な収益性の向上も重要であることから「EBITDA」を用いる(営業資産事業利益率とEBITDAの反映割合は、各50%)。
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これら指標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。原則として、標準支給額に対して0~200%の範囲で変動。なお、役員は中期経営計画期間終了後に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。
2022年業績指標に基づく報酬実績	2022年実績 ・営業資産営業利益率指標は、目標9.4%に対して実績は8.4%(減損前営業資産ベース)。 ・キャッシュフロー指標は、前年比減。 ・上記2指標および全社特別評価に基づき、執行役員を兼務する取締役の賞与は標準支給額×93%の支給。	2022年実績 ・営業資産事業利益率の実績は、中期経営計画の2年目である2022年は2.9%。 ・EBITDAの実績は、中期経営計画の2年目である2022年は3,696億円。
目標	2023年目標 業績指標については、事業の収益力および資産効率を高めると同時に、キャッシュを創出することが重要であることから、営業資産営業利益率とキャッシュフローを用いる。	中期経営計画(2023年)目標 中期経営計画の2023年目標であるROE8%に概ね相当する営業資産事業利益率・EBITDAを目標における基準としており、営業資産事業利益率は7.0%以上、EBITDAは3,440億円以上を目標とする。

注 EBITDA：営業利益+減価償却費にて、簡易的に算出

## 役員報酬制度への非財務指標組み込みの強化に向けて

現行の制度においても、取締役を支給する賞与の評価項目の一つとして非財務資本の強化を取り入れています。2024年からスタートする新中期経営計画に連動する株式報酬制度に新たに非財務指標の組み込みを検討しています。

## コーポレートガバナンスの変遷

AGCは、2002年からコーポレートガバナンスの強化・充実に努めています。2002年に社外取締役(2名)を招聘、2003年に任意の指名・報酬委員会を設置し、2005年には社外取締役を3名にするなど、先進的な取り組みを実施してきました。また、2011年には取締役会議長を社外取締役が務めることとし、経営の客観性と透明性をなお一層高めています。2015年に制定した「AGCグループ コーポレートガバナンス基本方針」については、2023年にもサステナビリティ関連の記載を拡充する等の改定を行うなど、社会的要請等に鑑み適宜改定を実施しています。今後も継続的にコーポレートガバナンス体制を進化させ続けます。

## AGCガバナンス改革の歩み



AGCグループ コーポレートガバナンス基本方針の内容については、下記をご覧ください。

[https://www.agc.com/company/pdf/governance\\_basic.pdf](https://www.agc.com/company/pdf/governance_basic.pdf)

## 指名委員会委員長

## 本田社外取締役 メッセージ

指名委員会委員長  
本田 桂子

マッキンゼー・アンド・カンパニー・インク等において企業戦略やM&A、提携等に関するコンサルティング業務に長年従事、国際機関の代表を経て米国コロンビア大学客員教授(専門はESG投資)。企業経営およびグローバル組織運営に関する豊富な知見を活かし、AGCの経営全般に対して専門的な見地からご提言いただいている。  
取締役在任年数:3年(2023年3月30日現在)



## ガバナンスについて

AGCでは、取締役会議長に加え、指名委員会・報酬委員会の委員長も独立社外取締役が長く務めています。これは日本企業としては珍しく、取締役会の実効性を高めている一つの要因であり、会社として経営の透明性を向上させようという意識の表れだと思います。また、柳議長のご提案により、取締役会の事前説明を充実させることで議論に充てる時間が増え、非常に効率が上がったとともに、取締役会では忌憚のない議論が活発に行われています。

## 指名委員会委員長としての1年を振り返って

指名委員会委員長を務めるにあたり、まず平井CEOと課題感などについて共有させていただきました。それから1年が経過しましたが、次世代リーダーの育成に向けて、よりスピード感を持って取り組む必要があると感じています。近年、CEOに求められる役割はますます拡大しています。技術

革新のスピードが上がり、地政学リスクも加わるなど社会経済が大きく変化する中で、経済動向や技術革新を中長期的に見据えて、どのような戦略オプションがあるのかを検討・立案して、経営判断を下さなければなりません。その上で、従業員のモチベーション向上を図り、結果を出せるような組織運営も求められます。とりわけ、AGCグループは幅広い事業領域を擁していますので、CEOに求められる役割は非常に多岐にわたります。

## 次世代リーダーに求められる資質

次世代リーダー候補の方には、リーダーとしての自覚を持ち、成果を出せるよう、早くからスキルを磨いてもらいたいと考えています。そのための研鑽を積んでいただくようにすることが、指名委員会の重要な役割の一つだと認識しています。とりわけ、AGCグループのリーダーとして求められる資質としては、グローバルに事業ポートフォリオを構築する上で、経営資源配分の見極め、人材、育成・活用スキルが挙げられます。

## 事業戦略における3つのポイント

最後に、AGCグループの持続的成長に向けて、3つのポイントを挙げたいと思います。第1に、戦略事業の成長は目覚ましく、日本企業の中で「両利きの経営」のベストプラクティスとして評価されているのは、平井CEOをはじめ、多くの方々の尽力の賜物だといえるでしょう。今後は、研究開発に経営資源を十分に投下していただき、さらに「両利きの経営」に邁進していただくことを期待しています。第2に、資産効率の向上です。ROEの向上に向けて、ROCE(営業資産利益率)を役員報酬決定における重要要素とするなど、資産効率に対する意識の浸透が着実に図られています。企業価値の向上に直接的につながる取り組みであるといえますので、引き続き尽力していくことを期待しています。第3に、気候変動問題への対応です。AGCは早期からサステナビリティの重要性を認識し、長期的な企業価値へのインパクトを考慮して、GHG排出量削減目標を設定するなど、明確なコミットメントを打ち出してきました。これからは、その目標達成に向けた具体的な取り組みが重要になると考えています。これら3つのポイントについて、私自身もAGCグループの持続的成長に貢献できるよう、研鑽を積んでいきたいと思っています。

## 報酬委員会委員長

## 手代木社外取締役 メッセージ



報酬委員会委員長  
手代木 功

2008年に塩野義製薬株式会社の代表取締役社長に就任。創業型製薬企業として製品ならびにサービスの高付加価値化を推進している。海外事業運営も含めた会社経営全般についての豊富な経験を活かして、独立の立場からAGCの経営を監視・監督いただくとともに、戦略事業の展開を含めた経営全般に対してご提言をいただいている。  
取締役在任年数：1年（2023年3月30日現在）

## 議論を重視した取締役会運営を実践

私が社外取締役に就任すると同時に、それまで3年間社外取締役に務めてきた柳さんが取締役会議長に就任されました。柳さんからは、取締役会を実質的な議論を交わす場にしようという明確な意思を感じます。また、人徳も見識もあり、発言しやすい雰囲気づくりに長けている方です。それにより、社内と社外、取締役と監査役との隔てなく、まさに全員参加で皆さんが活発に発言しており、非常に実効性の高い取締役会となっています。AGCの取締役会の構成は、執行役員を兼務する社内取締役が3名、社外取締役が3名、そして執行役員を兼務しない取締役が1名（島村会長）となっており、大変特徴的だと感じています。島村会長が社外取締役に同様に厳しい意見を出されていて、取締役会の議論をさらに充実したものにしていて感じています。また、取締役会の事前説明の質を高めるために、動画を取り入れるなどの工夫を行うことで、取締役会の大半の時間を議論に割くことができます。

## 公平な報酬制度の整備に向けて

報酬委員会委員長として、課題はいくつかあると考えます。まず、事業が幅広く、地域も広範にわたる中で、それらをどのように評価し、公平に報酬へ反映するのかという点について、前任の本田さんも苦心されていたところでした。また、役員報酬に占める変動報酬の割合を高めることは資本市場からも求められていることであり、対応していく必要があります。ただし、単純に変動報酬の割合を高めれば良いというわけではなく、評価と報酬とのリンクを明確にしなくてはなりません。例えば、変動報酬は賞与と株式報酬に分けられますが、短期の成果に関わる評価は賞与に、中長期の成果に関わる評価は株式報酬にリンクすることが重要です。さらに、中長期の成果を測るKPIとして非財務指標の位置付けを高めることを検討しており、次期中期経営計画ではKPIとする非財務指標を充実させる方向で議論を進めています。

## 企業価値の向上に貢献

企業価値を表す指標の一つである時価総額を高めることは、社外取締役としての最重要事項であると認識しています。まずは国内で時価総額100位以内に入る企業になっていただきたいと考えています。しかし、現状はPBRが1.0倍に満たない状況です。その要因の一つに、コングロマリットディスカウントが挙げられますが、AGCが社外から高い評価を獲得している「両利きの経営」は、多様な事業を擁するからこそ実践できている経営でもあります。また、素材産業に属する国内企業は軒並みPBR1.0倍を割っており、PBRが低水準に留まっている理由としては、事業特性によるものが大きいといえます。だからこそ、事業ポートフォリオ変革が重要です。AGCでは戦略事業の収益を高めていくことに注力しており、順調に成果も上げています。しかし、外部の視点から見れば、戦略事業だけではなく、コア事業の中にも成長分野と呼べる部分はまだまだあるように感じています。それらを見極め、優先順位をつけながら、経営資源をしっかりと配分していくべきではないでしょうか。

また、これから特に注力していただきたいのは、DE&I（ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン）です。既に、要職への外国人や女性の登用に向けて具体的な計画を立てて取り組んでいますが、スピード感をもっと上げなくてはなりません。その際に一番大切なことは、性別や国籍といった外形的なことだけではなく、個々人が持つ多様性を認め、対等に接し、それぞれの特性に見合った適切な人事を行うことです。企業のサステナビリティを実現する上で、気候変動への対応などの取り組みも重要ではありますが、人的資本をどのように活用していくのが極めて重要であり、DE&Iを加速すべく、私自身も貢献していきます。

## グループガバナンス体制

AGCグループでは、中期経営計画「**AGC plus-2023**」における戦略の一つとして「サステナビリティ経営の推進」を掲げ、グループガバナンスのさらなる強化に取り組んでいます。具体的には、関係会社における不祥事やコンプライアンス違反の発生を防止すべく、関係会社のガバナンスや内部統制に関する管理規程を定め、必要な施策を実施しています。基本的な考え方として、親会社であるAGCが各関係会社の経営監視を確実に遂行するとともに、各関係会社において各社の取締役会や内部統制システムが自律的に機能することを重視しています。

なお、業務の適正性を確保するための体制の概要は次の通りです。

- ガバナンスについては、AGCのコーポレート部門に所属する関係会社社長等経験者が国内外の主要関係会社へ非常勤取締役・監査役として派遣され、客観性や独立性を伴った経営監視・監督を行っています。
- リスクマネジメント体制については、「AGCグループ統合リスクマネジメント基本方針」のもと、グループの経営目標の達成を阻害する要因(リスク)を定め、リスクの発現を抑制するための管理レベルと、リスクが発現した際の対応レベルに分けて管理するリスクマネジメントを実施しています。

リスクの発現を抑制するための管理レベル	リスクカテゴリーの最適化と定期的なリスク抽出・更新が可能となる仕組みを整備し、実践していません。具体的には、関係会社への定期的な自己点検を通してリスク管理状況を把握した上で、AGCのコーポレートの所管部門・事業部門が連携しリスクへの対応策を強化・実行することで、次年度の改善につなげています。
リスクが発現した際の対応レベル	危機管理レポートラインを設定するとともに、迅速かつ適切な初期対応が取れる体制を整備しています。

- コンプライアンス体制については、「AGCグループ行動基準」の遵守や教育・周知への取り組みを実施し、ヘルプラインを設置するとともに運用・相談状況を検証し、取締役会に報告しています。さらに、定期的にコンプライアンス意識調査を実施することで、コンプライアンス体制を整備しています。



リスクマネジメント体制の概要、具体的なリスク(短期～中期、長期)については、下記をご覧ください。  
<https://www.agc.com/ir/policy/risk/>



「内部統制に関する基本方針」については、下記をご覧ください。  
<https://www.agc.com/company/internalcontrol/index.html>

## AGCグループ 3つのディフェンスラインモデル



注1 AGCグループでは、統合リスクマネジメント基本方針を定め、AGCグループの経営に大きな影響を与えることが想定されるリスクを「重要なリスク要因」と定義している。

注2 カンパニー・SBUは、関係会社に対して“第2のディフェンスライン”機能(例:企画管理部門・CSR部門)も持つなど、様々な関係会社管理の仕組みを構築している。AGCコーポレート部門は、それらの部門と協力して、関係会社に対し支援・指導を行う。

報告・指示  
または助言

## M&amp;AにおけるPMI

AGCグループでは、2015年に経営方針「**AGC plus**」を策定して以来、戦略事業領域への積極的なM&Aを通して事業を拡大しており、「**AGC plus-2023**」においても、戦略事業領域における事業成長の加速と新しい事業領域の探索を戦略として掲げ、M&Aの活用も視野に入れています。

M&Aでは、買収後の統合プロセスをいかにスムーズに実現し、事業上のシナジーの発揮やグループとしての企業価値の最大化につなげていくかが重要となります。経営方針、ガバナンスから経営資源・リスク管理に至るまで、AGCグループの共通基盤となる重要事項を「グループコモン」として定め、これがPMI実行時における共通指針となっています。事業部門等では、グループコモンのもと、事業運営の根幹となる財務会計、営業体制・ブランディング、品質保証、管理会計などの重要機能から順次統合します。現地と対話しながら半年以内で統合プロセスを概ね完遂し、その後も統合状況を定期的にモニタリングしています。また、重要な案件については、統合後1～2年を目途に経営会議や取締役会でPMIの進捗状況を含めたレビューを行うことで、グループとしての組織知の向上を図っています。

## 取締役・監査役および執行役員 (2023年3月30日現在)

### 取締役・監査役

取締役 兼 会長  
島村 琢哉



- 1980年 4月 当社入社
- 2009年 1月 同 執行役員化学品カンパニー  
企画・管理室長
- 2010年 1月 同 執行役員化学品カンパニープレジデント
- 2013年 1月 同 常務執行役員電子カンパニー  
プレジデント
- 2015年 1月 同 社長執行役員CEO
- 2015年 3月 同 代表取締役兼社長執行役員CEO
- 2021年 1月 同 代表取締役会長
- 2021年 3月 同 取締役会長(現)

代表取締役 兼  
社長執行役員CEO  
平井 良典



- 1987年 4月 当社入社
- 2012年 1月 同 執行役員事業開拓室長
- 2014年 1月 同 常務執行役員技術本部長
- 2014年 3月 同 取締役兼常務執行役員技術本部長
- 2016年 1月 同 取締役兼常務執行役員CTO、  
技術本部長
- 2018年 1月 同 代表取締役兼専務執行役員CTO、  
技術本部長
- 2019年 1月 同 代表取締役兼専務執行役員CTO
- 2021年 1月 同 代表取締役兼社長執行役員CEO(現)

代表取締役 兼  
副社長執行役員  
CFO、CCO  
宮地 伸二



- 1990年 8月 当社入社
- 2010年 1月 同 執行役員社長室経営企画  
グループリーダー
- 2012年11月 同 執行役員(AGC フラットガラス・ノース  
アメリカ社 シニア・バイス・プレジデント)
- 2013年 2月 同 執行役員ガラスカンパニー  
北米事業本部長
- 2013年10月 同 執行役員ガラスカンパニー戦略室長
- 2014年 1月 同 執行役員電子カンパニー  
エレクトロニクス事業本部長

- 2015年 1月 同 常務執行役員社長室長
- 2015年 3月 同 取締役兼常務執行役員社長室長
- 2016年 1月 同 取締役兼常務執行役員CFO、  
経営企画部長
- 2018年 1月 同 代表取締役兼専務執行役員CFO、CCO
- 2019年10月 同 代表取締役兼専務執行役員CFO、  
CCO、経営企画本部長
- 2020年 3月 同 代表取締役兼副社長執行役員CFO、  
CCO、経営企画本部長
- 2023年 1月 同 代表取締役兼副社長執行役員CFO、CCO(現)

代表取締役 兼  
専務執行役員CTO、  
技術本部長  
倉田 英之



- 1987年 4月 当社入社
- 2018年 1月 同 執行役員化学品カンパニー  
ライフサイエンス事業本部長
- 2019年 1月 同 常務執行役員技術本部長
- 2021年 1月 同 常務執行役員CTO、技術本部長
- 2021年 3月 同 取締役兼常務執行役員CTO、技術本部長
- 2022年 1月 同 取締役兼専務執行役員CTO、技術本部長
- 2022年 3月 同 代表取締役兼専務執行役員CTO、  
技術本部長
- 2022年 4月 同 代表取締役兼専務執行役員CTO、  
技術本部長、事業開拓部長
- 2023年 1月 同 代表取締役兼専務執行役員CTO、  
技術本部長(現)

取締役(社外)  
取締役会議長  
指名/報酬委員会  
メンバー  
柳 弘之



- 1978年 4月 ヤマハ発動機(株)入社
- 2007年 3月 同 執行役員
- 2009年 3月 同 上席執行役員
- 2010年 3月 同 代表取締役社長 社長執行役員
- 2018年 1月 同 代表取締役会長
- 2019年 3月 当社取締役(現)
- 2021年 3月 ヤマハ発動機(株)取締役会長
- 2022年 1月 同 取締役
- 2022年 3月 同 顧問(現)

取締役(社外)  
指名委員会委員長  
報酬委員会メンバー  
本田 桂子



- 1984年 4月 ベイン・アンド・カンパニー・  
ジャパン・インコーポレイテッド入社
- 1986年 5月 シェアソン・リーマン・ブラザーズ証券(株)入社
- 1989年 7月 マッキンゼー・アンド・カンパニー・インク・  
日本支社入社
- 1999年 7月 同 パートナー
- 2007年 7月 同 デイレクター(シニアパートナー)
- 2013年 7月 世界銀行グループ  
多数国間投資保証機関長官兼CEO
- 2019年10月 同上退任
- 2020年 1月 米国コロンビア大学 客員教授(現)
- 2020年 3月 当社取締役(現)

取締役(社外)  
報酬委員会委員長  
指名委員会メンバー  
手代木 功



- 1982年 4月 塩野義製薬(株)入社
- 2002年 6月 同 取締役
- 2004年 4月 同 取締役兼常務執行役員
- 2006年 4月 同 取締役兼専務執行役員
- 2008年 4月 同 代表取締役社長
- 2022年 3月 当社取締役(現)
- 2022年 7月 塩野義製薬(株)代表取締役会長兼社長(現)



常勤監査役  
竜野 哲夫



1982年 4月 当社入社  
2009年 1月 同 執行役員経理センター長  
2009年 7月 同 執行役員経理・財務室副室長  
2010年 4月 同 執行役員ガラスカンパニー  
バイスプレジデント(企画・管理担当)  
2013年 1月 同 執行役員経理・財務室長  
2015年 1月 同 常務執行役員経理・財務室長  
2016年 1月 同 常務執行役員経理・財務部長  
2017年 1月 同 常務執行役員社長付  
2017年 3月 同 常勤監査役(現)

常勤監査役(社外)  
川島 勇



1981年 4月 日本電気(株)入社  
2011年 6月 同 取締役兼経理部長兼財務内部統制推進部長  
2011年 7月 同 取締役執行役員兼CFO  
2015年 4月 同 取締役執行役員常務兼CFO  
2017年 4月 同 代表取締役執行役員常務兼CFO  
2018年 6月 同 監査役  
2022年 6月 同上退任  
2023年 3月 当社常勤監査役(現)

監査役(社外)  
石塚 達郎



1978年 4月 (株)日立製作所入社  
2011年 4月 同 執行役員常務  
2013年 4月 同 執行役員専務  
2014年 4月 同 代表執行役 執行役員副社長  
2015年 4月 Hitachi Europe Ltd. 取締役副会長  
2016年 7月 (株)日立総合計画研究所取締役会長  
2017年 4月 日立建機(株)代表執行役 執行役会長  
2017年 6月 同 取締役兼代表執行役 執行役会長  
2019年 4月 同 取締役  
2019年 6月 同上退任  
(公財)日立財団理事長  
2022年 3月 当社監査役(現)  
2022年 6月 (公財)日立財団理事長退任

監査役(社外)  
松山 遙



1995年 4月 東京地方裁判所判事補任官  
2000年 7月 弁護士登録(第二東京弁護士会)  
日比谷パーク法律事務所入所  
2002年 1月 同所パートナー(現)  
2023年 3月 当社監査役(現)

## 執行役員

### 社長執行役員

CEO  
平井 良典

### 副社長執行役員

CFO、CCO  
宮地 伸二

### 専務執行役員

化学品カンパニー プレジデント  
根本 正生  
電子カンパニー プレジデント  
森山 賢三  
CTO、技術本部長  
倉田 英之

### 常務執行役員

環境安全品質本部長、  
AGC横浜テクニカルセンター長  
井上 滋邦  
経理・財務部長  
粕谷 俊郎  
オートモーティブカンパニー プレジデント  
竹川 善雄  
人事部長  
小林 純一  
電子カンパニー 電子部材事業本部長  
鈴木 伸幸  
経営企画本部長  
村野 忠之  
ライフサイエンスカンパニー プレジデント  
小室 則之  
建築ガラス 欧米カンパニー プレジデント  
ダビデ カペリーノ

### 執行役員

オートモーティブカンパニー 技術統括室長  
杉山 達夫  
オートモーティブカンパニー 欧州事業本部長  
ジャン マーク ムニエ  
AGCグループ 中国総代表  
上田 敏裕  
建築ガラス 欧米カンパニー  
シニアバイスプレジデント  
市川 敦  
電子カンパニー マルチマテリアル事業本部長  
高田 聡  
技術本部 先端基盤研究所長  
神谷 浩樹  
技術本部 生産技術部長  
峯 伸也  
監査部長  
荒木 直子

### AGCセラミックス(株) 社長

太田 将  
オートモーティブカンパニー  
グローバルOEM統括室長  
鳴島 孝至  
オートモーティブカンパニー アジア事業本部長  
大谷 啓之  
建築ガラス アジアカンパニー プレジデント  
吉羽 重樹  
技術本部 材料融合研究所長  
横塚 俊亮  
資材・物流部長  
岩倉 清悟  
化学品カンパニー 機能化学品事業本部長  
靱井 達夫  
化学品カンパニー 生産本部長  
上田 泰之

### 化学品カンパニー 基礎化学品事業本部長

堀部 善久  
電子カンパニー ディスプレイ事業本部長  
古田 充  
経営企画本部 経営管理部長  
佐野 博朗  
技術本部 企画部長  
海田 由里子  
事業開拓部長  
若月 博  
ライフサイエンスカンパニー  
バイオロジクス事業本部長  
パトリシオ マッサラ

## 取締役・監査役スキル

氏名	役職	グローバル企業経営	法務・内部統制	財務・会計	営業・マーケティング	製造・研究開発	IT・DX	サステナビリティ	事業開拓
島村 琢哉	取締役会長	●			●			●	
平井 良典	代表取締役CEO	●			●	●	●	●	●
宮地 伸二	代表取締役CFO、CCO	●	●	●			●	●	●
倉田 英之	代表取締役CTO	●			●	●	●	●	●
柳 弘之	社外取締役	●			●	●	●	●	
本田 桂子	社外取締役	●		●				●	
手代木 功	社外取締役	●			●	●		●	●
竜野 哲夫	常勤監査役	●	●	●					
川島 勇	常勤監査役	●	●	●				●	
石塚 達郎	監査役	●				●	●	●	
松山 遙	監査役		●					●	

## 各スキルの選定理由・定義

AGCグループでは、取締役・監査役全体で知識・能力・経験がバランスよ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8項目を選定しており、ガバナンス体制変更時や中期経営計画策定時などには見直しの要否を検討します。

## 観点

## 1 ガバナンス

取締役会に求められる機能（アドバイザーとモニタリング）との整合性

## 2 戦略整合性

## AGC plus-2023 主要戦略

- 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

## 3 事業特性

多様な専門性スキルも含める

	スキル項目	スキルの定義
ベーシックな専門性スキル	グローバル企業経営	グローバル視点に加え、事業ポートフォリオや人財マネジメントの視点で企業経営する能力
	グローバル経営	グローバル視点を持って企業経営する能力
	ポートフォリオ経営	事業の最適なバランスを考慮し、経営資源の最適な配分を行う能力
	人財マネジメント	経営戦略と連動した人財育成やマネジメントを行う能力
多様な専門性スキル	法務・内部統制	法務・内部統制に関する知見を有し、リスクを適切に把握・管理する能力
	財務・会計	財務・会計に関する知見を有し、経営戦略と連動した財務戦略を立案する能力
	営業・マーケティング	お客様のニーズを捉え、営業やマーケティング戦略を立案する能力
	製造・研究開発	生産体制の稼働と強化、研究や技術を通じ新製品の開発を行う能力
	製造	製造技術、生産・品質管理等の知見を有し、生産組織をマネージメント・変革する能力
	研究開発	研究や技術開発、それらを利用した新製品の開発を行う能力
	IT・DX	データとデジタル技術の活用により、ビジネスモデル変革や業務プロセス変革等を行う能力
	サステナビリティ	持続可能な社会実現と企業の持続的成長の両立に必要なサステナビリティに関する知見
	環境	持続可能な地球環境(E)と企業の持続的成長の両立に必要な知見
	環境以外	持続可能な地球環境領域以外(SG)と企業の持続的成長の両立に必要な知見
事業開拓	お客様のニーズを捉え、新規事業を創出して推進する能力	

## 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

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
単位:百万円									
<b>経営成績</b>									
売上高	¥1,348,308	¥1,326,293	¥1,282,570	¥1,463,532	¥1,522,904	¥1,518,039	¥1,412,306	¥1,697,383	¥2,035,874
営業利益	62,131	71,172	96,292	119,646	120,555	101,624	75,780	206,168	183,942
税引前利益	41,163	84,522	67,563	114,424	128,404	76,213	57,121	210,045	58,512
当期純利益	20,475	46,287	53,362	79,297	101,991	55,515	41,164	159,062	22,505
親会社の所有者に帰属する 当期純損益	15,913	42,906	47,438	69,225	89,593	44,434	32,715	123,840	(3,152)
減価償却費及び償却費	137,200	137,381	121,803	128,226	121,668	143,361	143,716	166,756	185,656
設備投資額	118,170	125,103	126,025	165,095	230,598	207,661	241,348	216,503	236,553
研究開発費	44,758	38,927	39,212	43,912	45,755	47,450	46,444	49,444	52,252
営業活動による キャッシュフロー	135,790	187,170	203,637	203,504	189,287	191,906	225,392	326,713	217,146
投資活動による キャッシュフロー	(108,754)	(115,951)	(113,596)	(209,560)	(194,450)	(182,636)	(230,248)	(123,787)	(145,312)
フリーキャッシュフロー	27,035	71,218	90,041	(6,055)	(5,162)	9,269	(4,855)	202,926	71,834
<b>投資指標</b>									
時価総額	¥ 680,791	¥ 804,604	¥ 920,461	¥1,102,752	¥ 758,663	¥ 869,552	¥ 796,764	¥1,216,595	¥974,298
親会社所有者帰属持分当期 純利益率 (ROE) *1	1.4%	3.9%	4.3%	6.1%	7.7%	3.9%	2.9%	10.2%	—
総資産営業利益率 (ROA) *2	3.0%	3.5%	4.8%	5.7%	5.4%	4.4%	3.1%	7.9%	6.7%
株価収益率 (PER) (倍)	42.77	18.75	19.40	16.15	8.59	19.57	24.35	9.82	(309.07)
株価/ 株主資本倍率 (PBR) (倍)	0.61	0.74	0.84	0.93	0.67	0.75	0.71	0.93	0.70
投下資本利益率 (ROIC) *3	0.9%	2.6%	2.9%	4.1%	5.0%	2.4%	1.6%	5.9%	(0.1%)
EBITDA *4	185,905	228,381	195,767	249,880	259,425	231,857	208,459	383,226	253,209
1株当たり当期純損益 (EPS) (円) *5	67.90	184.85	204.25	300.65	397.58	199.95	147.24	557.10	(14.22)
1株当たり配当金 (円) *5	90.00	90.00	90.00	105.00	115.00	120.00	120.00	210.00	210.00
連結配当性向	130.7%	48.5%	43.9%	34.8%	28.8%	59.7%	81.2%	37.6%	—

単位:百万円

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<b>資産・効率性指標</b>									
資産合計	¥2,077,338	¥1,991,262	¥1,981,451	¥2,228,560	¥2,235,776	¥2,335,415	¥2,534,458	¥2,666,031	¥2,814,029
有形固定資産	1,066,193	982,296	937,869	1,060,601	1,108,934	1,177,691	1,246,885	1,323,868	1,350,769
棚卸資産	239,497	235,374	227,284	261,708	277,014	291,224	274,835	330,101	436,516
営業債権	262,091	241,294	241,476	260,497	260,111	264,102	266,177	295,161	315,808
総資産回転率(回)*6	0.64	0.65	0.65	0.70	0.68	0.66	0.58	0.65	0.74
有形固定資産回転率(回)*7	1.27	1.29	1.34	1.46	1.40	1.33	1.16	1.32	1.52
棚卸資産回転期間(月)*8	2.8	2.9	3.0	2.8	2.9	3.1	3.2	3.1	3.1
売上債権回転期間(月)*9	2.3	2.3	2.3	2.1	2.1	2.1	2.3	2.0	1.8
<b>安全性</b>									
自己資本*10	¥1,113,126	¥1,094,172	¥1,095,438	¥1,184,034	¥1,137,204	¥1,157,097	¥1,115,142	¥1,314,161	¥1,390,254
自己資本比率	53.6%	54.9%	55.3%	53.1%	50.9%	49.5%	44.0%	49.3%	49.4%
D/Eレシオ(倍)*11	0.42	0.40	0.37	0.38	0.43	0.47	0.63	0.41	0.41

\*1 親会社所有者帰属持分当期純利益率(ROE)=親会社の所有者に帰属する当期純損益÷親会社の所有者に帰属する持分

\*2 総資産営業利益率(ROA)=営業利益÷総資産

\*3 投下資本純利益率(ROIC)=親会社の所有者に帰属する当期純損益÷投下資本(期首期末平均) 投下資本=純資産+有利子負債

\*4 EBITDA(支払利息・税金・減価償却費控除前利益)=税引前利益+減価償却費+支払利息

\*5 AGCは2017年7月1日付で普通株式5株を1株に併合しています。これに伴い、1株当たり情報を再算定しています。

\*6 総資産回転率=売上高÷総資産(期首期末平均)

\*7 有形固定資産回転率=売上高÷有形固定資産(期首期末平均)

\*8 棚卸資産回転期間=棚卸資産(期首期末平均)÷(売上原価÷12)

\*9 売上債権回転期間=受取手形及び売掛金÷(売上高÷12)

\*10 自己資本=純資産合計-新株予約権-少数株主持分

\*11 D/Eレシオ=有利子負債÷純資産(資本)

## 社外からの評価

AGCグループが選定されている主なSRI/ESG投資インデックス・格付け、AGCグループのESG活動に対する主な外部評価は、以下の通りです。

### SRI/ESG投資インデックスへの組み入れ

FTSE Russell社（英国）が作成したSRIインデックス「FTSE4Good Index Series」、ESGの対応に優れた日本企業のパフォーマンスを反映するESG統合型指数「FTSE Blossom Japan Index」、また、新たに構築された「FTSE Blossom Japan Sector Relative Index\*1」に選定されました。



企業や自治体の環境への取り組みをスコアリングし、投資家などへの情報開示を行うCDPIにおいて、「気候変動」分野で2022年の「Aリスト企業」に認定されました。また、CDPが実施する「サプライヤー・エンゲージメント評価」で最高評価の「サプライヤー・エンゲージメント・リーダー」企業に選定されました。



企業に対して科学的根拠に基づいたGHG排出量削減目標を設定することを推進し、その審査と認定を行うSBTi(Science Based Targets initiative)から、「WB2°C\*2」の認定を取得しました。



### ESG活動などに対する外部からの評価

EcoVadis社（フランス）によるサステナビリティ評価において、最高ランクの評価を取得しています。

PLATINUM：鹿島工場  
AGC Pharma Chemicals Europe社  
上記のほか国内外複数拠点で高評価



従業員の健康管理を戦略的に実践していることが評価され、AGCは経済産業省と日本健康会議から2023年「健康経営優良法人～ホワイト500～」に4年連続で認定され、AGCディスプレイグラス米沢についても、2023年「健康経営優良法人」に3年連続で認定されました。



LexisNexis Intellectual Property Solutionsから、現在の社会課題に対する画期的なソリューションを開発し、さらなる飛躍のための知的財産の基盤を築いている企業100社を選出する「Innovation Momentum 2023: The Global Top 100」に選出されました。

経済産業省と東京証券取引所から、企業価値の向上につながるDXを推進するための仕組みを社内に構築し、優れたデジタル活用の実績が表れている企業として評価され、「DX銘柄2022」において、33社中の1社として選定されました。



世界的な情報サービス企業であるClarivate社（英国）から、同社が保有する特許データをもとに知財動向を分析し、世界で最も革新的な企業/研究機関100社を選出する「Clarivate Top 100 グローバル・イノベーター 2023」に選出（6年連続8回目）されました。



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第6回日経「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。



議決権行使助言会社のInstitutional Shareholder Services (ISS) 社（米国）の2023年のガバナンス評価「Quality Score」において、取締役会の構成(1)\*3、株主権利(2)、役員報酬(1)、監査・リスク管理(1)と高く評価され、総合的な評価は最高評価「1」を取得しました。

\*1 各セクターにおいて相対的に、環境、社会、ガバナンス(ESG)について優れた対応を行っている日本企業のパフォーマンスを測定するために設計されており、低炭素経済への移行を促進するため、特に温室効果ガス排出量の多い企業については、TPI経営品質スコアにより改善の取り組みが評価される企業のみを組み入れています。

\*2 well-below 2°C：2°Cを十分下回る

\*3 ( )内の数字は10段階評価で、数値が低いほどガバナンスリスクが低いことを表しています。

## 旭硝子財団

真の豊かさを享受できる社会の創出へ  
次代を拓く研究の発展や人材の育成を支援



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を発祥とし、1990年に旭硝子財団となり、2018年には公益財団法人旭硝子奨学会を吸収合併し、今の形になりました。次の時代を拓くための研究への助成、次世代を担う人材への奨学助成、地球環境問題の解決に向け大きく貢献した個人・団体に対する顕彰など、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。

### 旭硝子財団の主な事業

顕彰事業、研究助成事業、奨学事業を3本柱とする活動を行っています。

顕彰事業では、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」を実施しています。

研究助成事業では、次世代社会のための自然科学の独創的な研究や人文・社会科学の研究を助成しています。

奨学事業では、将来を担う優れた人材を育成するために日本国内の大学院に在籍する日本人学生や留学生向けに奨学金を支給しています。

### 顕彰事業

- 「地球環境問題と人類の存続に関するアンケート」と「環境危機時計®」の時刻の発表
- 生活者の環境危機意識調査
- 地球環境国際賞「ブループラネット賞」の贈呈



環境問題への貢献

### 研究助成事業

- 日本国内の大学やタイ・インドネシア・ベトナムの大学に対する研究助成  
約5,720件  
約119億円の助成実施



次世代社会への基盤

### 奨学事業

- 大学院生（日本人、外国人留学生）への奨学金給付  
4,363名  
約35億円の奨学金を支給



社会で活躍する人材の育成

## ブループラネット賞について

ブループラネット賞は、地球環境問題の解決に向けて大きく貢献した個人や組織を称えるための賞で、毎年原則として2件を選定、6月に受賞者を発表しています。秋には受賞者をお迎えして東京と京都で記念講演会を開催します。受賞者にはそれぞれ賞状・トロフィーならびに賞金50万米ドルが贈呈されます。

賞の名前は、人類で初めて宇宙から地球を眺めた宇宙飛行士ガガーリン氏の言葉「地球は青かった」にちなんで命名されました。地球が未来にわたり、人類の共有財産として存在し続けられるようにとの思いを込めています。



### 1992年、世界に先駆けて国際的な地球環境賞を創設

人類が解決を求められているグローバルな諸問題の中で、最も重要な課題の一つが地球環境の保全です。旭硝子財団は、地球サミットが開催された1992年に、地球環境の修復を願い、国際的な地球環境賞であるブループラネット賞を創設しました。

### 若い世代とともに

2022年8月、ブループラネット賞創設30周年を記念して、シンポジウムを東京で開催。近年の受賞者3名による環境問題に関する共同提言を発表するとともに、若い世代と受賞者の対話の機会を設定、若者による「ユース環境提言」も発表しました。

### 受賞者(各年とも2件のうち1件)の紹介



真鍋 淑郎  
博士 (米国)



M. S.  
スワミナサン  
研究財団 (インド)



宇沢 弘文  
教授 (日本)



マリ  
ン  
ファルケンマーク  
教授 (スウェーデン)



ジャレド  
ダイヤモンド教授 (米国)



スティーブン  
カーペンター教授 (米国)

1992年 | 第1回

気候モデルを用いた地球気候変動予測の先駆的な研究を行った。2021年にはノーベル物理学賞も受賞した。

1996年 | 第5回

持続可能な方法による土壌の回復や品種の改良を研究し、「持続可能な農業と農村開発」への道を開いた。

2009年 | 第18回

地球温暖化などの環境問題に対処する理論的な枠組みとして社会的共通資本の概念を早くから提唱し、先駆的でオリジナルな業績を上げた。

2018年 | 第27回

水を生物圏の血流とみなす斬新な発想で、水問題を地球規模の課題として捉え、その解決に向けて尽力した。

2019年 | 第28回

代表的な著作である、『銃・病原菌・鉄』『文明崩壊』『昨日までの世界』を通し、人類文明史における環境問題の意義を独自の視点から解き明かした。

2022年 | 第31回

湖のレジリエンスの理論的解明を通して新しい社会-生態系の見方を示し、リンの地球化学的循環の問題を提起した。

歴代受賞者の詳細については「歴代受賞者リスト | ブループラネット賞 | 公益財団法人 旭硝子財団」をご参照ください。

<https://af-info.or.jp>



## 会社概要／株主情報 (2022年12月31日現在)

### 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	201社(うち海外164社)

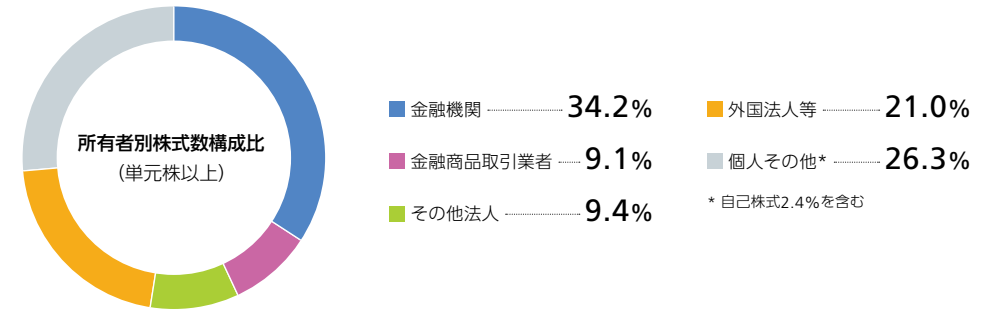
### 株式関連情報

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	227,441,381株
株主総数	120,086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)	31,696	14.27
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	16,583	7.47
明治安田生命保険相互会社(常任代理人 株式会社日本カストディ銀行)	7,692	3.46
公益財団法人旭硝子財団	6,219	2.80
パークレイズ証券株式会社 BNYM(常任代理人 三菱UFJ銀行)	6,000	2.70
JPモルガン証券株式会社	4,791	2.16
旭硝子取引先持株会	4,536	2.04
日本証券金融株式会社	3,974	1.79
SMBC日興証券株式会社	3,889	1.75
日本生命保険相互会社 (常任代理人 日本マスタートラスト信託銀行株式会社)	3,662	1.65

※ 上記のほか、AGCが保有している自己株式が5,383,924株あります。

※ 持株比率は、自己株式を控除して計算しています。