

株主の皆さまとのコミュニケーション誌

# AGC Review

AGC

Vol. 38 [株主通信]  
2021年3月発行



*Focus*

新中期経営計画

*AGC plus-2023* 始動

## ありたい姿の実現へ。 新経営体制スタート

株主の皆さまには、平素より格別のご高配を賜り、厚くお礼申し上げます。本年1月より社長執行役員 CEOに就任いたしました。

まずは、新型コロナウイルス感染症に罹患された方の1日も早い回復と、株主の皆さまとご家族が健康で安全な生活を送られますことを心よりお祈り申し上げます。

AGCグループは、本年新たに長期経営戦略「2030年のありたい姿」、経営方針 **AGC plus 2.0**、そして中期経営計画 **AGC plus-2023** を策定いたしました。新CEOとして、これまで取り組んできた「両利きの経営」に更に磨きをかけ、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してまいります。

今後ともAGCグループになお一層のご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

代表取締役・社長執行役員 CEO

### 平井 良典

#### 平井CEOプロフィール

- 1987年 旭硝子(現AGC)入社
- 2011年 事業開拓室長
- 2012年 執行役員 事業開拓室長
- 2014年 取締役 常務執行役員 技術本部長
- 2016年 取締役 常務執行役員 CTO 技術本部長
- 2018年 代表取締役・専務執行役員 CTO
- 2021年 代表取締役・社長執行役員 CEO



# 新長期経営戦略と経営方針

本年AGCグループは、新たに長期経営戦略「2030年のありたい姿」、経営方針 **AGC plus 2.0** および中期経営計画 **AGC plus-2023** を策定しました。長期経営戦略及び中期経営計画の位置付けは以下の通りです。



「2030年のありたい姿」実現のために、コア事業と戦略事業を両輪として、最適な事業ポートフォリオへの転換を図り、継続的に経済的・社会的価値を創出することを目指します。この戦略に基づき各種施策を実施することで、以下の財務目標達成を目指します。

	2025年度目標	2030年度目標
営業利益	2,000億円	2030年度までに最高益※を更新し安定的にROE10%以上を確保
ROE	9%	
戦略事業営業利益	1,000億円	
D/E比率	0.5以下	

※過去最高益:2010年度営業利益2,292億円

## AGCグループが創出したい社会的価値

財務目標の達成に加えて、「事業成長」と「持続可能な社会の実現」の両立が求められる中、当社グループが直面する重要機会と重要リスクを踏まえ、あらゆる事業活動においてサステナビリティ目標に取り組み、5つの社会課題解決に貢献します。



## 前中期経営計画 *AGC plus-2020*の振り返り

		2017年度実績	2020年度目標	2020年度実績	コロナ禍影響除く(推定)
営業利益		1,196億円	1,600億円以上	758億円	1,250億円
ROE		6.1%	8%以上	2.9%	6%
戦略事業	利益貢献比率	12%	25%以上	59%	36%
	営業利益額	142億円	400億円	444億円	影響なし
D/E比率		0.38	0.5以下	0.63	0.53

2018年に策定した中期経営計画 *AGC plus-2020* では、資産効率が低く、市況変動に左右される事業の割合が高いことから、ROE改善にはポートフォリオ変革が課題であるとの認識のもと、以下4点を主要戦略と定め、事業運営を行ってきました。

- 市況変動に強い高付加価値事業を伸ばす**
- 戦略事業の成長戦略を推進する**
- 成長地域・勝てる地域へ経営資源を集中する**
- 戦略的なM&Aにより持続的成長を図る**

その結果、コロナ禍の影響も加わったガラス事業などでは多くの課題を残したこともあり、営業利益、ROE、D/E比率目標については未達となりました。一方で、戦略事業についてはエレクトロニクス、ライフサイエンスが想定以上のスピードで拡大し、当初目標を達成しました。

## 新中期経営計画 *AGC plus-2023*

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、新たな中期経営計画 *AGC plus-2023* を策定しました。その経営財務目標と主要戦略は以下の通りです。

### <経営財務目標>

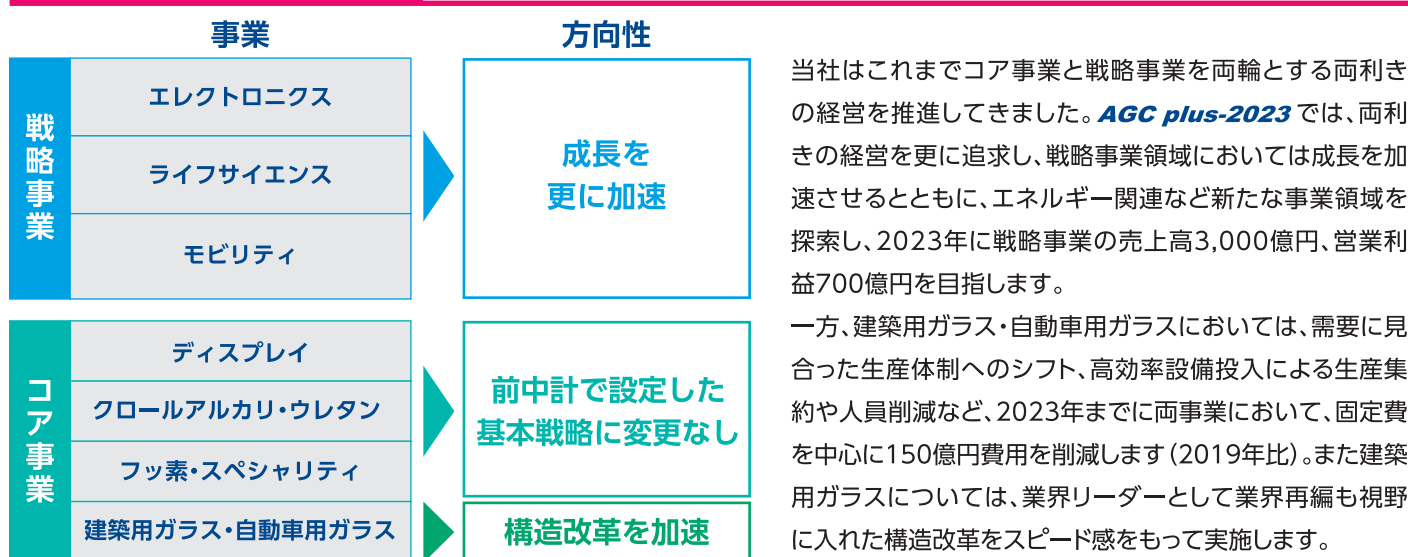
	2023年度目標
営業利益	1,600億円
ROE	8%
戦略事業営業利益	700億円
D/E比率	0.5以下

### <主要戦略>

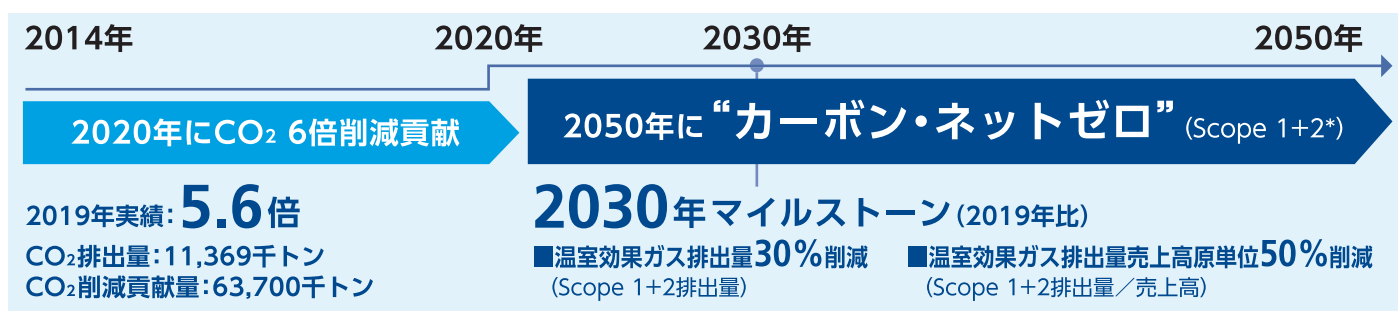
- 1. 両利きの経営\*の追求**
- 2. サステナビリティ経営の推進**
- 3. DXの加速による競争力の強化**

\*両利きの経営とは、スタンフォード大学経営大学院のチャールズ・A・オライリー教授が提唱する既存事業を深掘りしながら、新しい事業の柱を探索する経営手法のことです。

## 1. 両利きの経営の追求



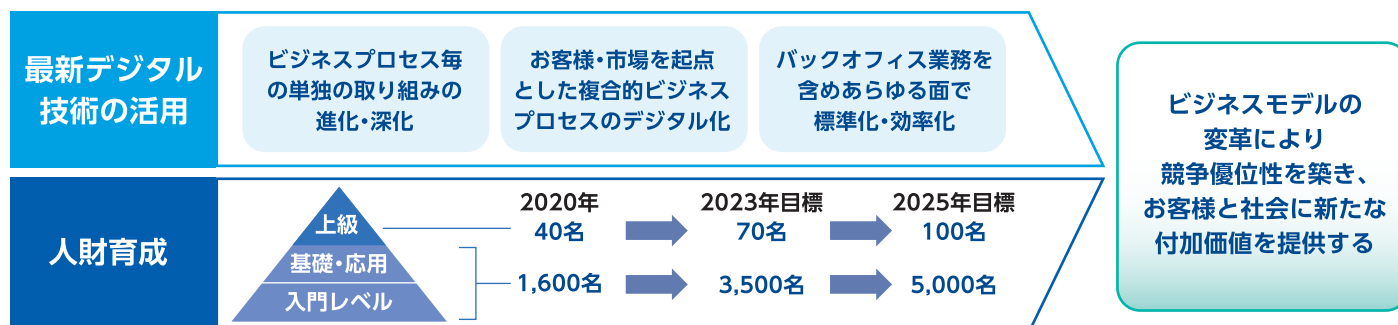
## 2. サステナビリティ経営の推進



当社は、2014年、2020年に年間CO<sub>2</sub>排出量の6倍を省エネ・創エネ製品で削減することを目標に設定し、その目標を概ね達成しました。今般、持続可能な地球環境の実現に向け、更にもう一段高い目標として、2050年カーボン・ネットゼロを目指すこととしました。また、そのマイルストーンとして2030年に温室効果ガス排出量30%削減、温室効果ガス排出量の売上高原単位50%削減を目標に掲げ、その取り組みを着実に実行していきます。

\* Scope 1: 自社での燃料燃焼などによる直接排出、Scope 2: 主に購入電力の発電により生じた排出

## 3. DXの加速による競争力の強化



当社はこれまで、開発・製造、営業など様々な領域でデジタル技術を活用し、ビジネスプロセスの変革に取り組んできました。また、これらを支え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」デジタル人財の育成にも注力しています。独自の育成プログラムを活用し、2025年までにデータサイエンティスト5,000名、上級人材100名を育成予定です。今後は、これまでの取り組みを深化・複合化させるとともに、DXによるAGCグループのビジネスモデル変革に取り組めます。これにより競争優位性を築き、お客様と社会に新たな付加価値を提供します。

# 2020年度通期業績

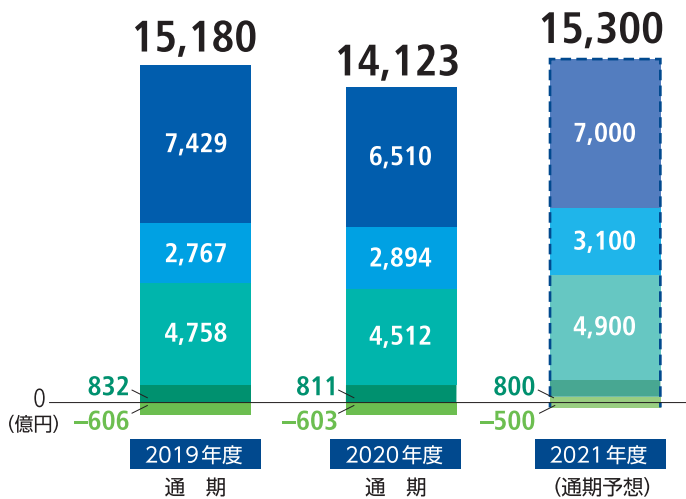
売上高

1兆4,123億円

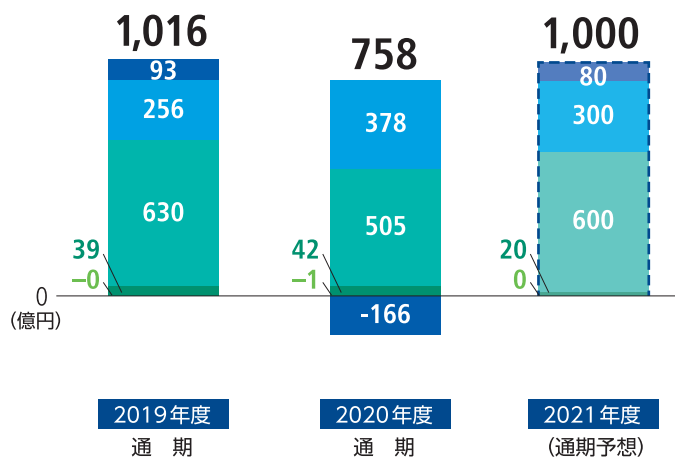
営業利益

758億円

## セグメント別売上高推移



## セグメント別営業利益推移



セグメント ● ガラス ● 電子 ● 化学品 ● セラミックス・その他 ● 消去または全社

## 2020年度通期セグメント別業績概要

### ガラス

【売上高】減収(▲920億円)  
【営業利益】減益(▲258億円)

建築用ガラスは、新型コロナウイルス感染拡大の影響により需要が減少し、欧米での販売価格も下落しました。自動車用ガラスは、新型コロナウイルスの感染拡大による世界的な自動車生産台数減少の影響を受け出荷が減少し、前年同期に比べ減収となりました。前述の減収要因、および製造設備の大幅な稼働調整による製造原価悪化により、減益となりました。

### 電子

【売上高】増収(127億円)  
【営業利益】増益(122億円)

液晶用ガラス基板については販売価格が下落したものの、出荷が増加しました。オプトエレクトロニクス用部材及びEUV露光用フォトリソマスクブランクス等の半導体関連製品の出荷がともに増加しました。更に昨年買収したプリント基板材料事業の売上高が寄与し、増収・増益となりました。

### 化学品

【売上高】減収(▲246億円)  
【営業利益】減益(▲125億円)

合成医薬、バイオ医薬品の製造開発受託件数が増加したものの、新型コロナウイルス感染拡大の影響により、東南アジアでの苛性ソーダの販売価格の下落、航空機などの輸送機器向けフッ素関連製品の販売が減少したため、減収・減益となりました。

## 戦略事業の進捗

戦略事業は、売上高2,022億円、営業利益444億円となり、前年と比べ大幅な増収増益となりました。新型コロナウイルス感染拡大の影響は限定的で、エレクトロニクス・ライフサイエンスを中心に順調に事業規模が拡大し業績貢献しています。

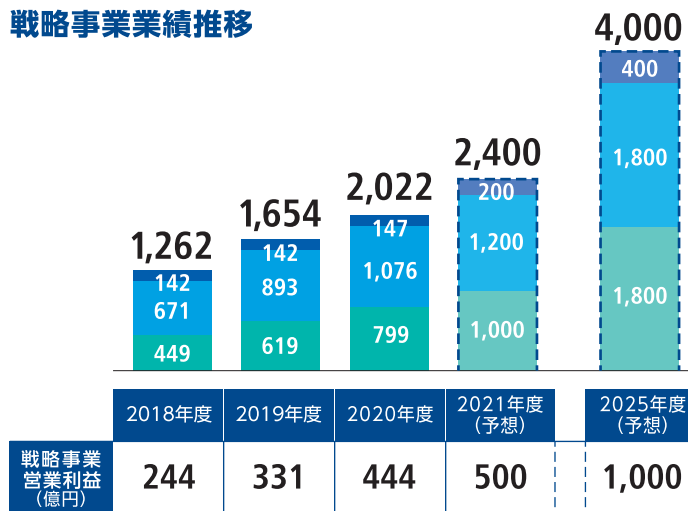
事業領域 ● モビリティ ● エレクトロニクス ● ライフサイエンス

## 配当について

2021年度の業績見通しを勘案し、2020年度の配当は一株あたり60円、年間配当は一株あたり120円といたしました。

120円 (2019)	120円 (2020)	120円 (2021予想)
-------------	-------------	---------------

## 戦略事業業績推移



## オープンイノベーション空間「AO」をオープン

2020年11月、AGCの新たな研究開発棟が横浜に誕生しました。

「2030年のありたい姿」の実現に向けて、サステナブルな社会の実現に貢献する素材・ソリューションの開発を本新研究拠点にて進めていきます。

完成した新研究棟内には、社内専用エリア (SECURITY ZONE) に加え、お客様やアカデミア、ベンチャー企業などの社外パートナーとの

協創を加速する場として、協創空間「AO(アオ/AGC OPEN SQUARE)」を設けています。訪れる方々のビジネス拡大や価値最大化を目指し、「つなぐ」「発想する」「ためす」をコンセプトに以下の4つの施設を設置しています。

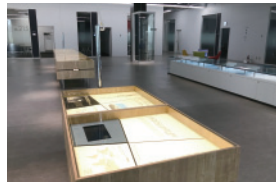


#### つなぐ場



#### AO Gallery

AGCの素材や技術を活かした外部パートナーとの協創展示を通じて、AGCの新たな魅力を体感いただけるエントランス



#### AO Park

お客様のニーズとAGCのシーズがつながり、生まれてきた様々な製品や価値、最新のトピックスをきっかけに対話するホール

#### 発想する場



#### AO Studio

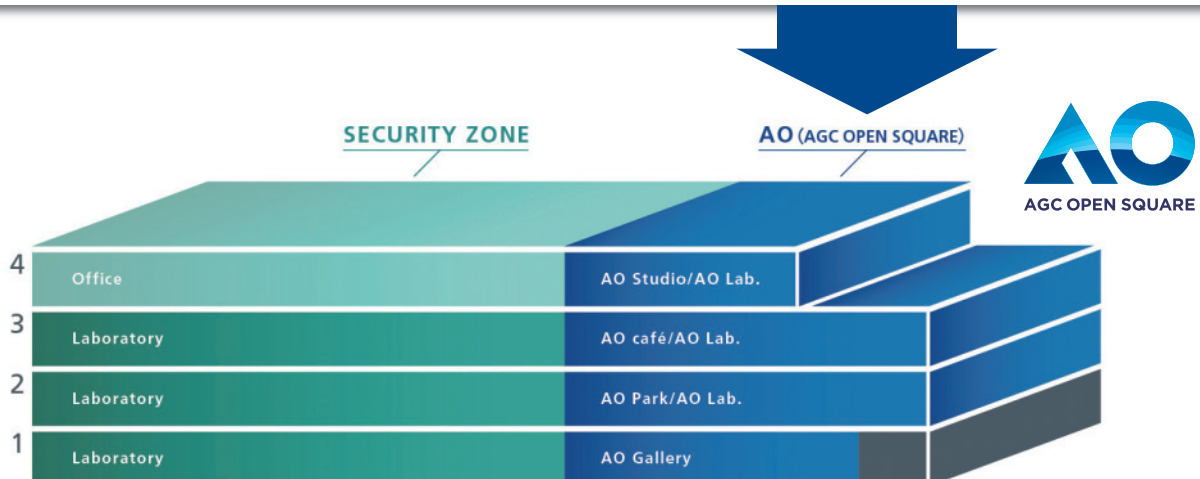
AGCの最先端の素材や技術に触れながら、未来につながるアイデアをお客様と一緒に発想する、展示エリア

#### ためす場



#### AO Lab.

お客様や外部パートナーの方と一緒にサンプルを評価、プロトタイプをつくり検証するための、協創実験室



# イベントのご案内



## CEOオンライン対話会

新たにCEOに就任した平井と株主の皆さまのオンライン対話会を開催します。当社の中長期の経営戦略、競争優位性などを平井から説明させていただき、株主の皆様から直接ご質問いただく機会を設けます。奮ってご応募ください。

**日時** 2021年6/8日 18:00~19:00 **募集人数** 限定100名様  
**形式** Zoomを用いたオンライン形式



## 鹿島工場バーチャル見学会

コロナ禍で製造現場の見学が難しいことから、今年はVRを用い建築用ガラス、化学品を生産する鹿島工場のバーチャル見学を実施します。ご応募いただいた方の中から抽選で100名様にAGC特製VRゴーグルをプレゼントします。こちらも奮ってご応募ください。



### 応募要項

- 対象者：2020年12月31日現在、当社株式を200株以上ご所有の株主様
- 応募方法：以下のURLもしくは二次元コードより専用サイトにアクセスいただき、必要事項、ご希望のコースをご入力ください。
- 応募期間：2021年3月22日(月)～4月19日(月)

<https://magicalir.net/survey> アンケートコード：9af3c06c



### ご応募前の確認事項

- ※ご応募者多数の場合は抽選とさせていただきます。抽選結果および当日の詳細につきましては、2021年4月末日までに登録いただいたメールアドレスにお知らせいたします。
- ※ご応募の際に、必要事項にもれ等の不備がありますと、ご応募を無効とさせていただきますので、ご注意ください。
- ※ご応募に際していただいた個人情報は、本株主様向けイベントを実施するうえで必要な限りにおいてのみ使用いたします。

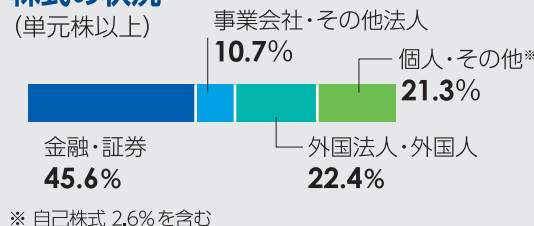
### 会社概要

商号 AGC株式会社  
英文社名 AGC Inc.  
創業 1907年9月8日  
設立 1950年6月1日  
資本金 90,873,373,264円  
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)  
電話(03)3218-5096  
連結対象子会社数  
217社(うち海外179社)

### 株式の状況

発行済株式総数 227,441,381株  
株主数 74,150名  
(単元株以上株主 65,659名)

### 株式の状況



### 株式関連情報

事業年度 毎年1月1日から12月31日まで  
定時株主総会開催月 3月  
基準日 定時株主総会/12月31日  
期末配当/12月31日  
中間配当/6月30日

公告方法 電子公告  
【公告掲載アドレス】  
<https://www.agc.com>

株主名簿管理人・特別口座の口座管理機関  
三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部  
[連絡先]  
電話 0120-232-711 (通話料無料)  
[郵便物送付先]  
〒137-8081  
新東京郵便局私書箱第29号  
三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部

### 配当金のお支払いについて

配当金は、支払開始の日から満5年を経過いたしますと、定款の定めにより、お支払いができなくなりますので、お早めにお受け取りください。  
なお、未受領の配当金につきましては、三菱UFJ信託銀行本店でお支払いいたします。

### 単元未満株式をご所有の株主様へ

株主様がご所有の当社単元未満株式(1~99株)につきましては、当社に対し買取・買増をご請求することができます。お手続き用紙のご請求その他お手続きの詳細は、下記お問合せ先までご連絡ください。

### 株式に関するお問合せ先

証券会社等に口座をお持ちの場合	特別口座の場合
口座を開設されている証券会社等	三菱UFJ信託銀行株式会社(特別口座管理機関) 電話(0120)232-711(通話料無料)

(2020年12月31日現在)

### 将来情報に関する注記

本誌の記載のうち、将来の計画数値、施策などに関する記載については、不確定な要素を含んだものであることをご理解ください。