

**中期経営計画**  
*“Grow Beyond-2015”*  
**進捗報告**

**2014年2月7日**

**AGC** 旭硝子株式会社

# 目次

**I. 初年度の進捗** **p.3**

**II. 目標数値の見直し** **p.6**

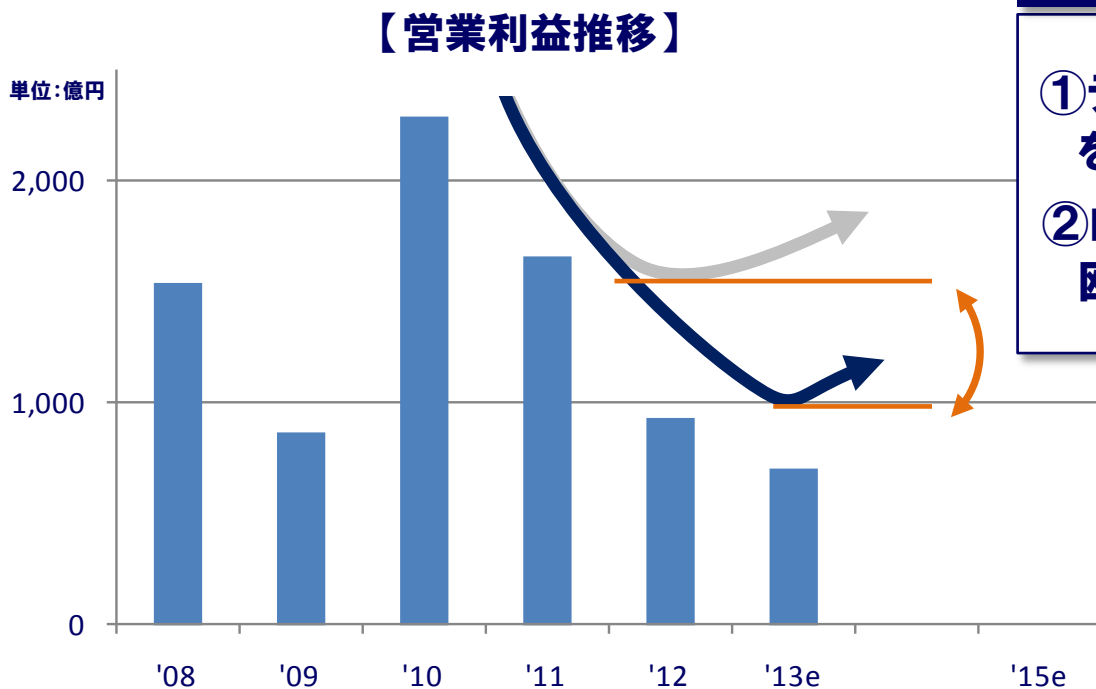
**III. 2014年以降の取り組み** **p.10**

**IV. 業績を反転させ成長軌道へ** **p.26**

I . *“Grow Beyond-2015”*  
**初年度の進捗**

# “Grow Beyond-2015” 初年度進捗①

## ～為替・欧州ガラス事業回復遅れから減益のスタート～



### 想定との主な差異

- ①ディスプレイ事業のコストダウン効果を打ち消すアジア圏での円安進行
- ②ロシア経済の減速等による欧州建築用ガラス事業の回復遅れ

※上記図は日本の会計基準ベース

# “Grow Beyond-2015” 初年度進捗②

## ～各指標の推移～

### 【財務目標】

	目標	2013年
ROE	12% 以上	1.6%
D/E	0.5以下	0.5

### 【設備投資・研究開発費】

	総額	2013年
設備投資	4,400億円	1,385億円
研究開発費	1,500億円	469億円

### 【2020年の売上比率目標に対する進捗】

	2012年 実績	2013年 実績	2020年 目標
新興国	20%	24%	30%
環境関連	17%	15%	30%
新製品	11%	12%	30%

## II. *“Grow Beyond-2015”* 目標数値の見直し

# 成長基盤を強化・定着させる ～3つの戦略・事業ドメインは不変～

【3つの戦略】

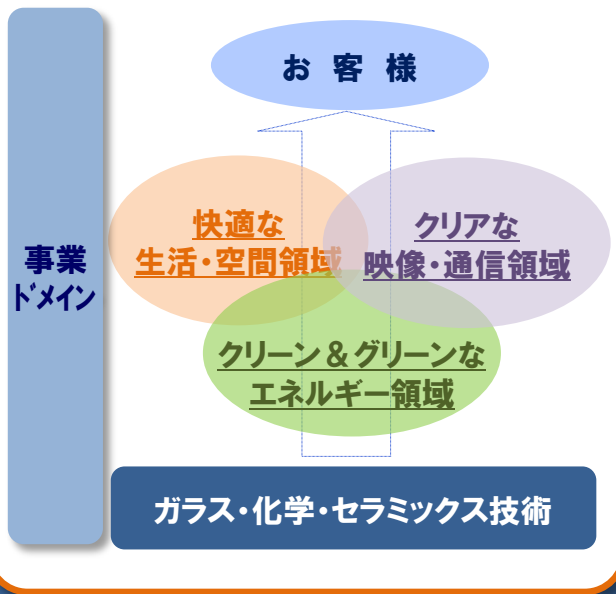
第2のグローバル化

成長基盤の構築

環境・エネルギー問題に  
技術力で貢献  
ガラス技術立社



【事業ドメイン】

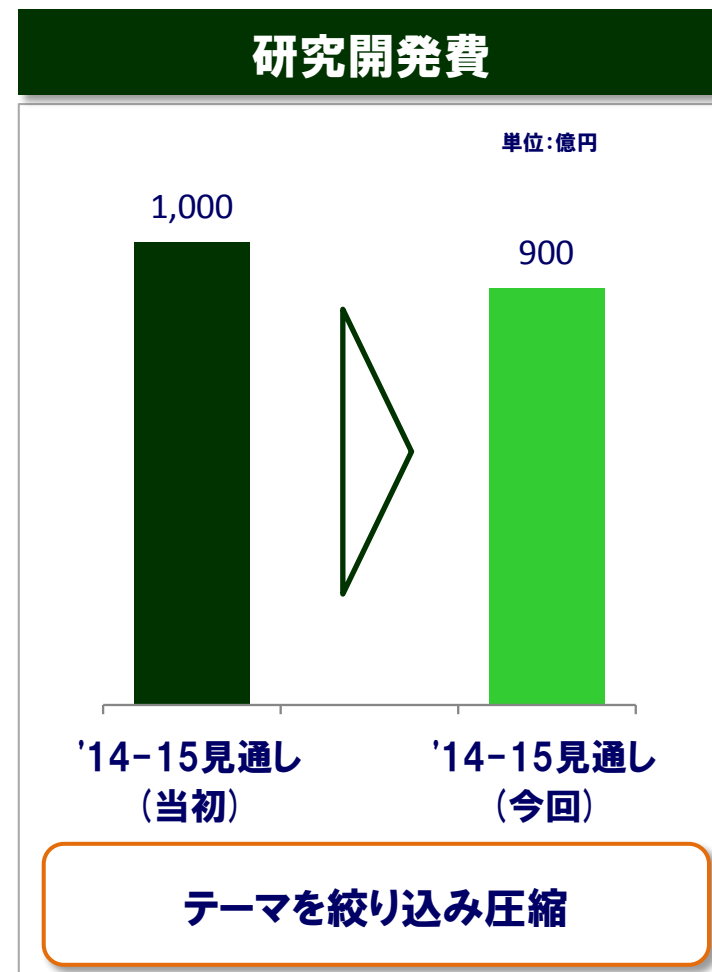
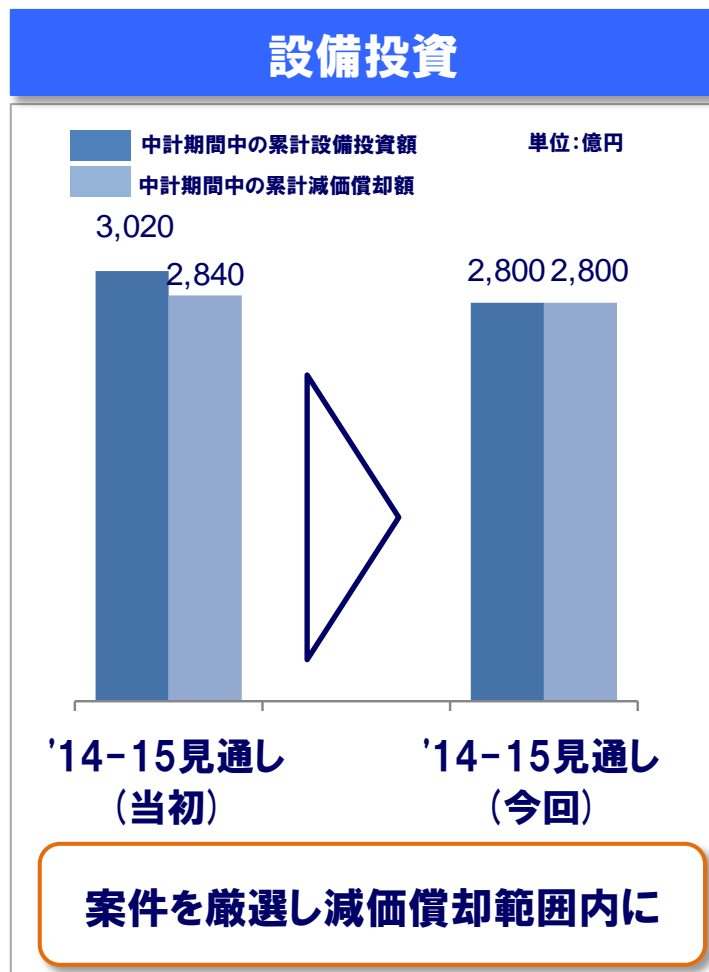


= 成長

AGCグループの総合力

# “Grow Beyond-2015” 見直し①

## ～成長分野への投資を厳選し継続～

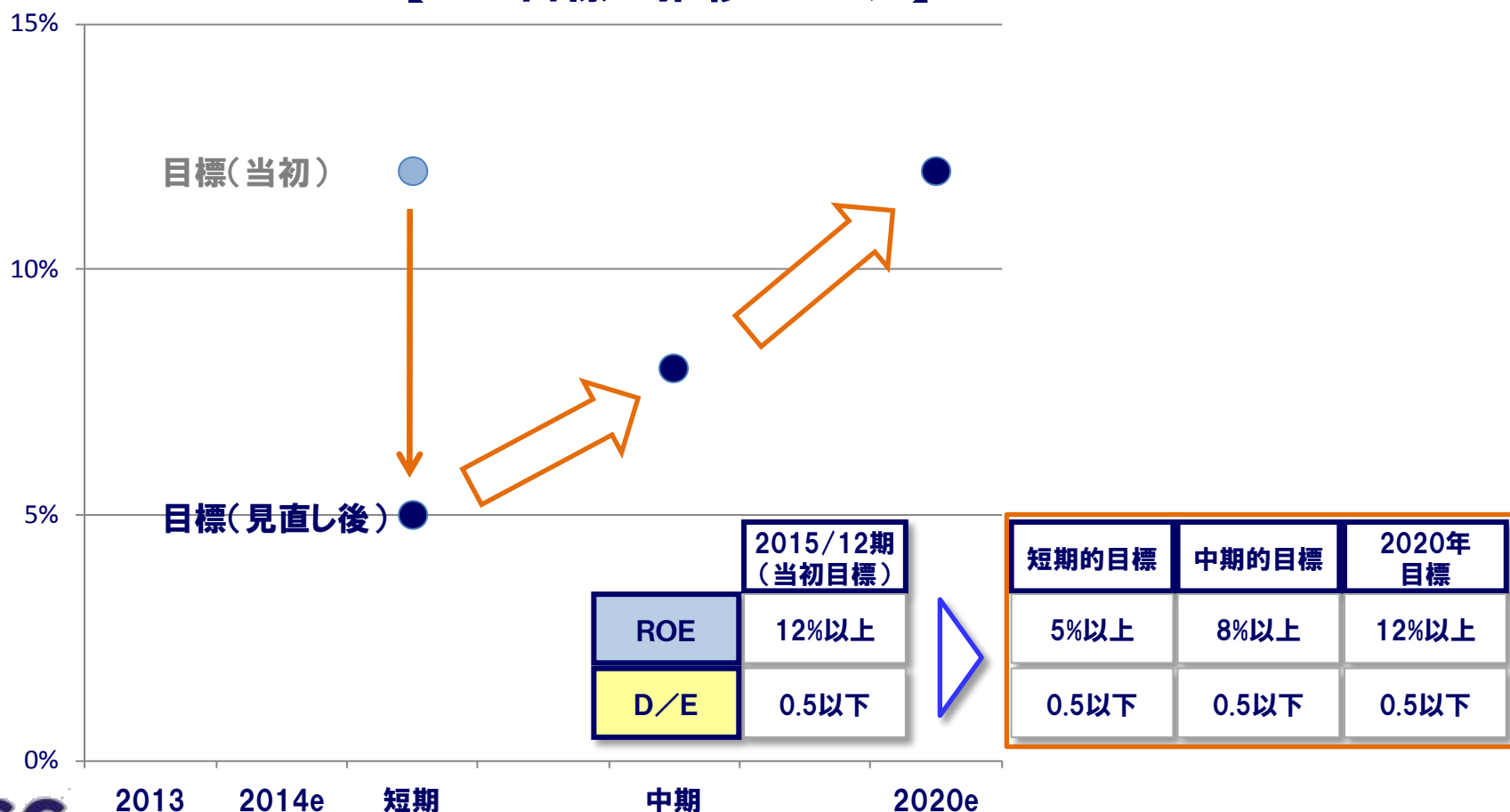




# “Grow Beyond-2015” 見直し②

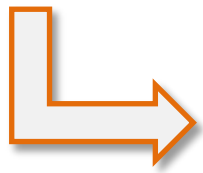
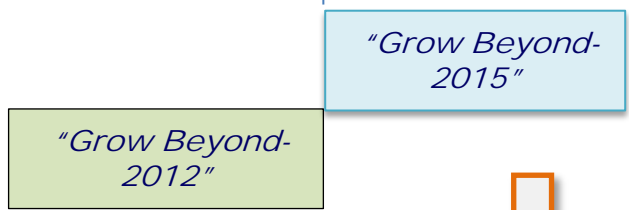
## ～2020年にROE12%以上に～

【ROE目標の推移イメージ】



### III. *“Grow Beyond-2015”* 2014年以降の取り組み

# AGCグループにとっての2014年・2015年 ～真に強いAGCグループの実現～

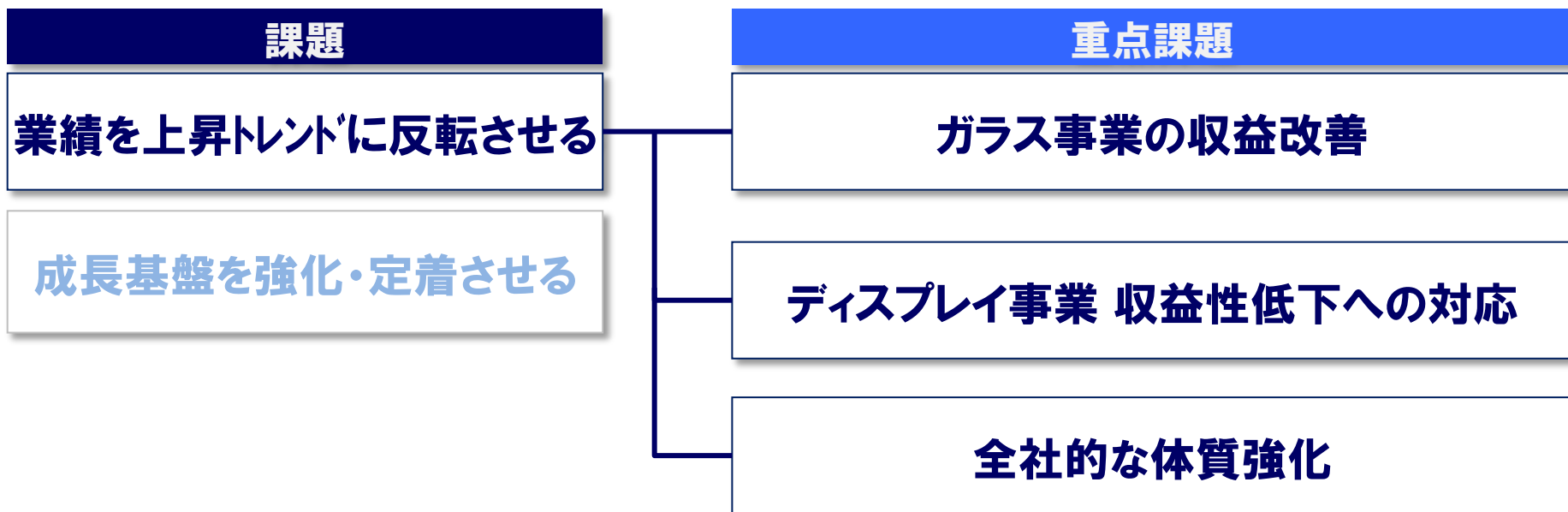


**課題**

**業績を上昇トレンドに反転させる**

**成長基盤を強化・定着させる**

## 2014年以降の重点課題



# ガラス事業の収益改善

## 重点課題

ガラス事業の収益改善

ディスプレイ事業 収益性低下への対応

全社的な体質強化

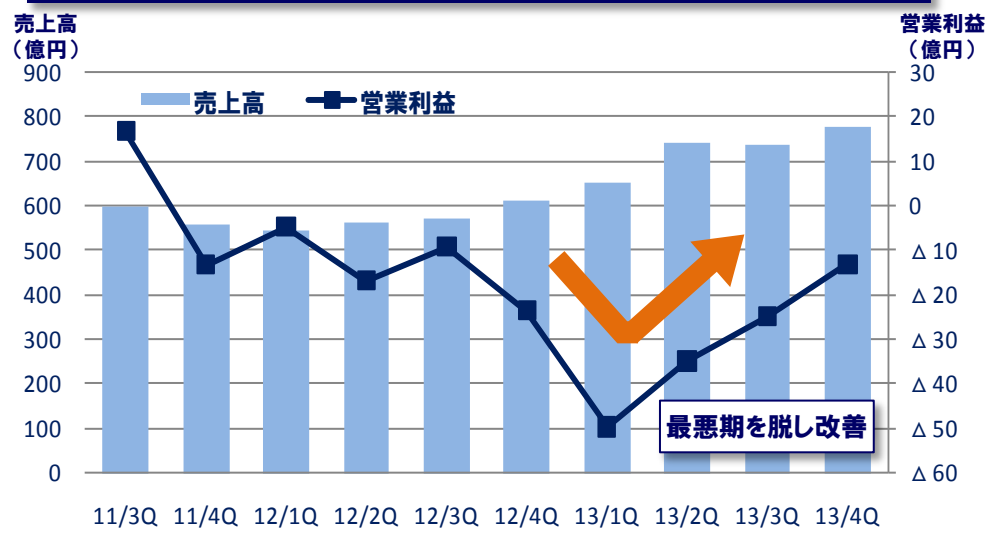
## 最重点課題

欧州建築用・ソーラー用ガラス事業  
の業績反転

北米建築用ガラス事業の業績反転

# 欧州建築用・ソーラー用ガラス事業の業績反転 ～2014年は2012年レベルまで回復～

## 欧州地域業績推移

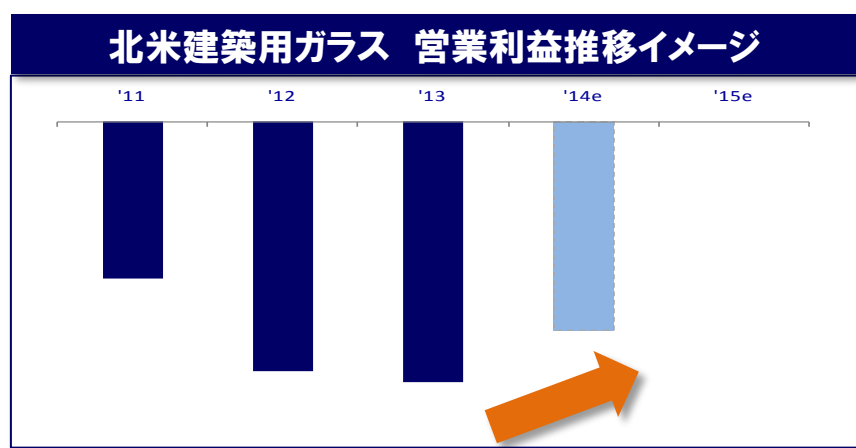
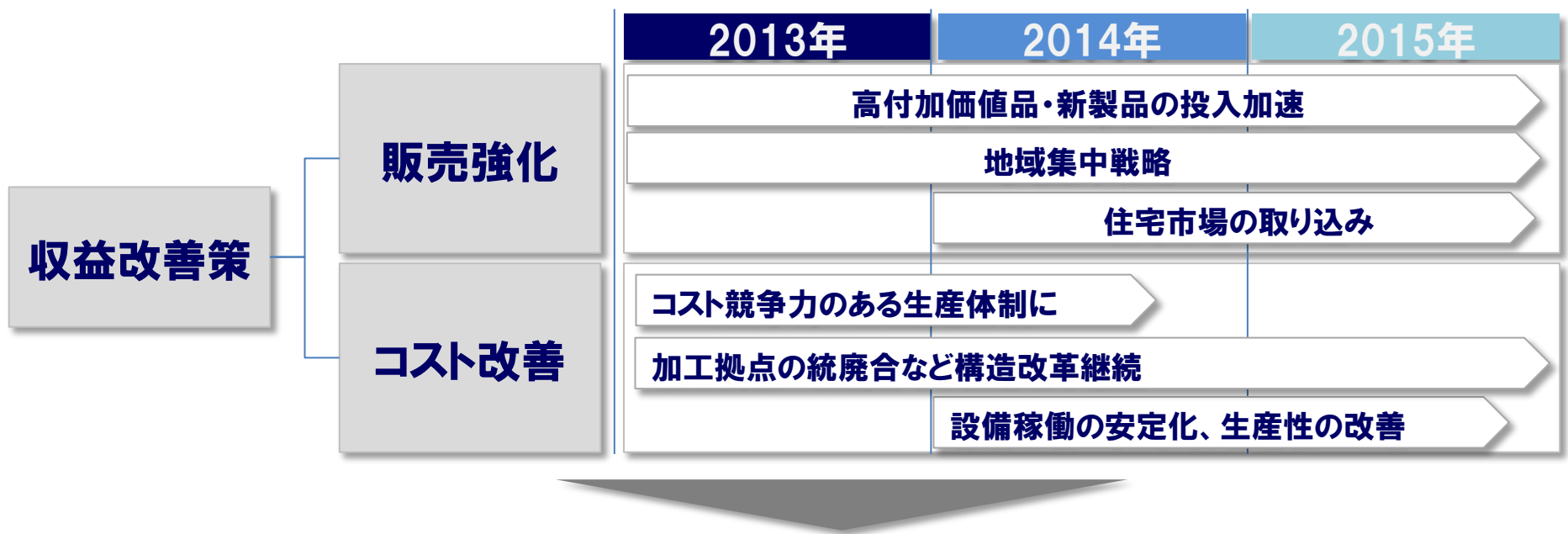


**固定費圧縮等(約50億円)、  
構造改革施策を推進**

## 欧州での構造改革進捗状況



# 北米建築用ガラス事業の業績反転 ～販売強化とコスト改善を継続～



# ディスプレイ事業 収益性低下への対応

## 重点課題

ガラス事業の収益改善

**ディスプレイ事業 収益性低下への対応**

全社的な体質強化



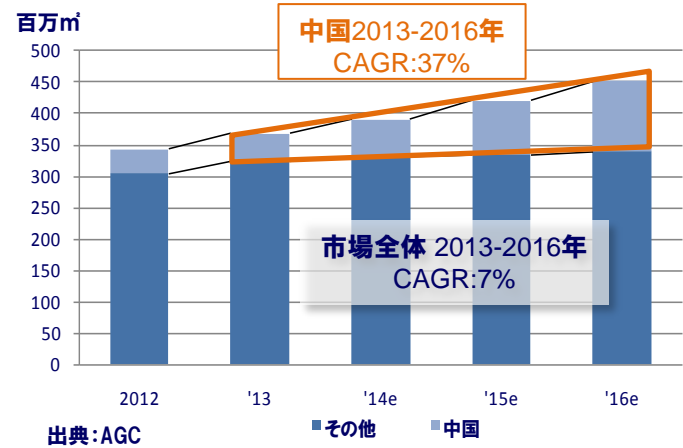
# ディスプレイ事業 収益性低下への対応

## ～成長市場で伸長、コストダウンを推進～

### 成長市場で伸長

- ・中国市場
- ・中小型市場

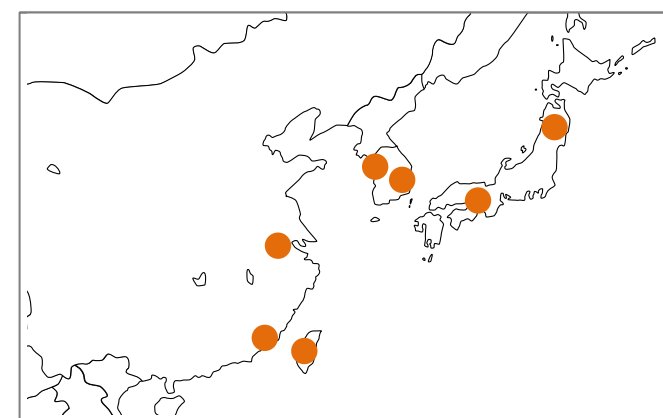
【液晶用ガラス基板 地域別需要】



### コストダウンの推進

- ・高効率設備による更なる生産性改善
- ・生産拠点の全体最適化推進

【ディスプレイ事業生産拠点】



収益性の低下を最小限に止める

# 全社的な体質強化

## 重点課題

ガラス事業の収益改善

ディスプレイ事業 収益性低下への対応

全社的な体質強化

# 全社的な体質強化 ～2015年までに100億円を削減～

## 全社横断的な効率化プロジェクト

開発

調達

製造

物流

営業

管理

2015年までに100億円※を削減

## 2014年以降の重点課題

### 課題

業績を上昇トレンドに反転させる

成長基盤を強化・定着させる

### 重点課題

新興国での事業強化

新製品の投入加速・拡販

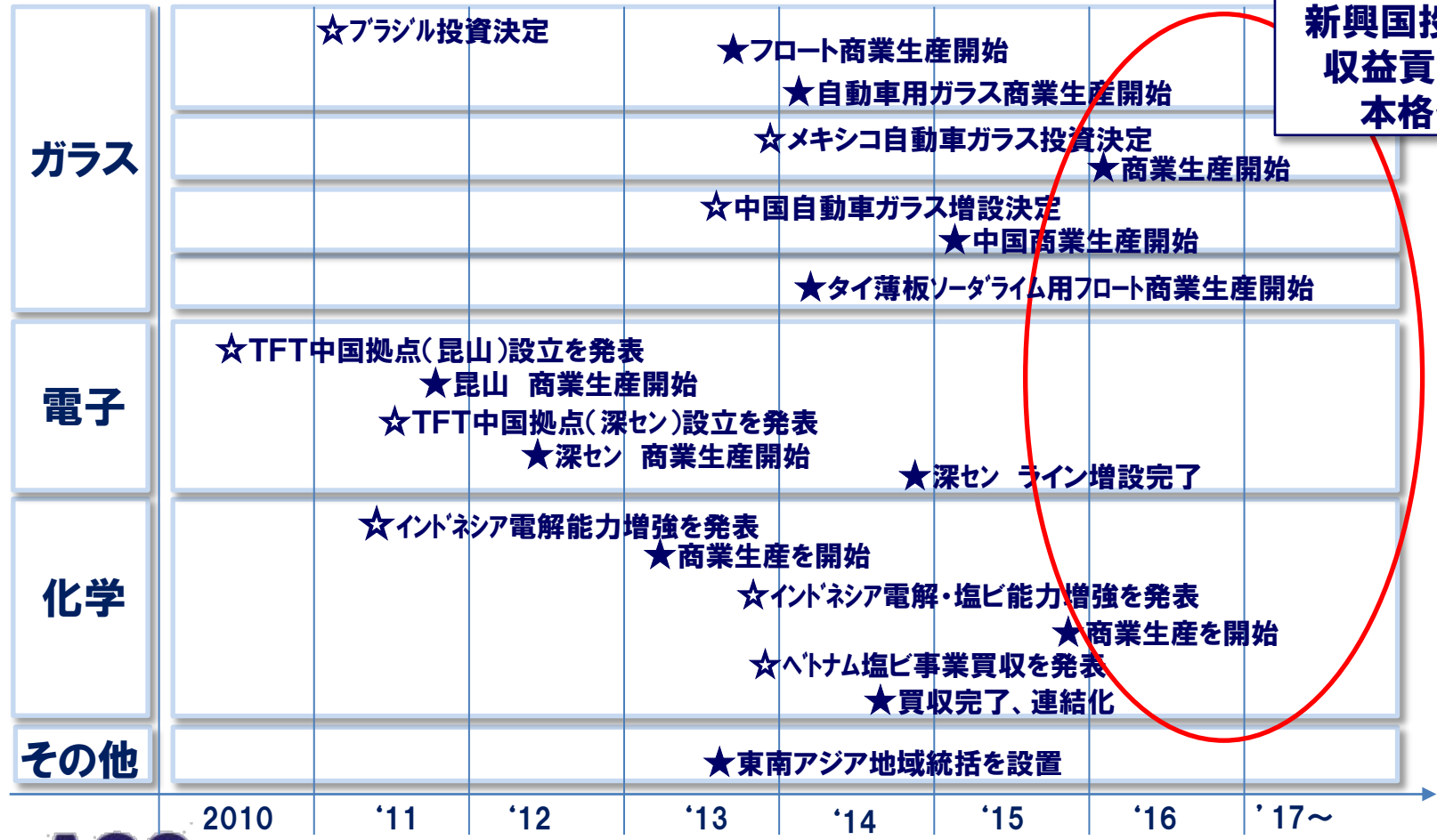
化学品事業の伸長

# 新興国での事業強化

～積極的な投資により成長を確実に取り込む～

【Grow Beyond 施策】

2016年以降、  
新興国投資の  
収益貢献が  
本格化



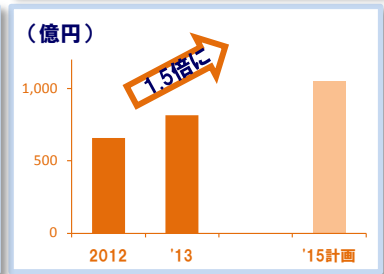
# 新製品の投入加速・拡販

## ～各ドメイン新製品の収益化を加速～

Grow Beyond-2015  
目標売上高

Grow Beyond 施策

快適な  
生活・空間  
領域



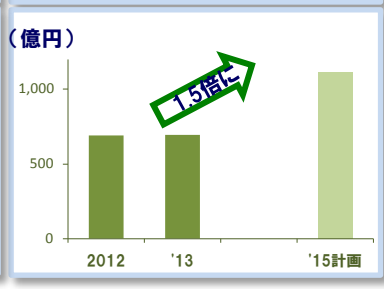
- ☆紫外線99%カットガラスUVヘルムPremiumシリーズを展開開始
- ☆医農薬中間体・原体の製造拠点を新設
- ☆緑内障治療薬用医薬原体タフルプロスト能力増強

クリアな  
映像・通信  
領域



- ☆電子用化学強化用特殊ガラスDragontrailを発表
- ☆0.1mm厚の超薄板ガラスを発表
- ☆超薄板積層技術を発表
- ☆超低熱収縮AN WIZUSを発表

クリーン&グリーンな  
エネルギー領域



- ☆国内省エネLow-Eガラス製造能力増強
- ☆Lixilと窓事業JV設立
- ☆化学強化ガラスLeoflexをソーラー用カバーガラスに展開
- ☆次世代の自動車用冷媒1234yfの供給を発表



2010 '11 '12 '13 '14~

# 新製品(化学強化ガラス)

## ～製品ラインアップ・販路の多様性を活かし成長～

### ディスプレイ

- ・新興国ブランドを含め  
35ブランド、220機種が採用
- ・より強度の高い新製品  
Dragontrail Xを2014年1月に  
上市



### 多用途展開

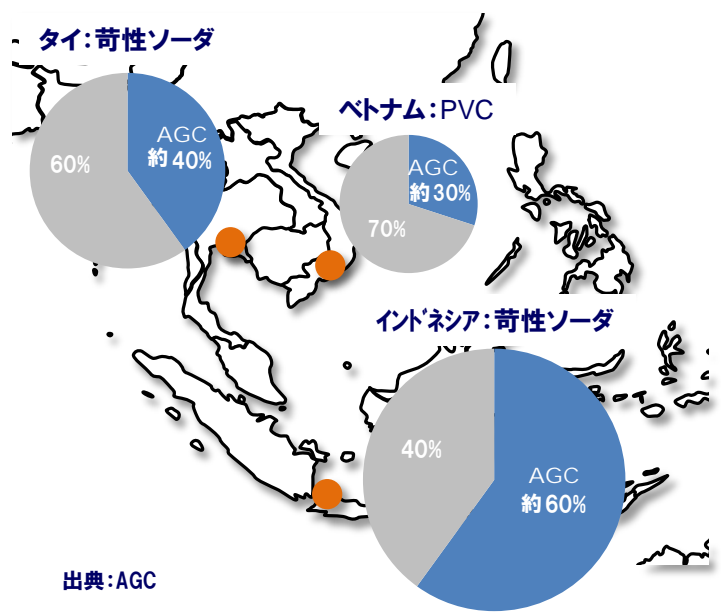
- ・輸送機器、ソーラー発電、建材  
での展開を推進



# 化学品事業の伸長①

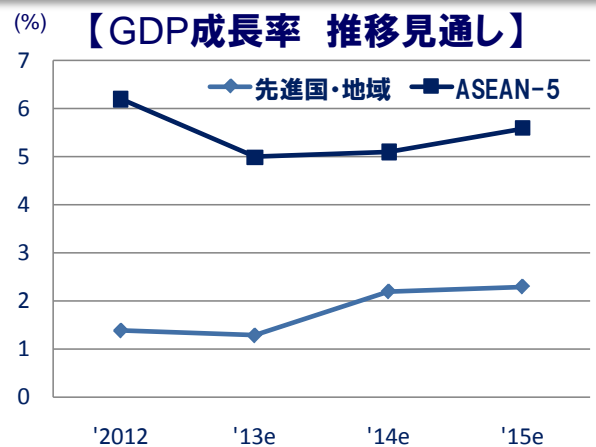
## ～アジアの高い成長率を確実に取り込む～

### 東南アジア各国での市場シェア

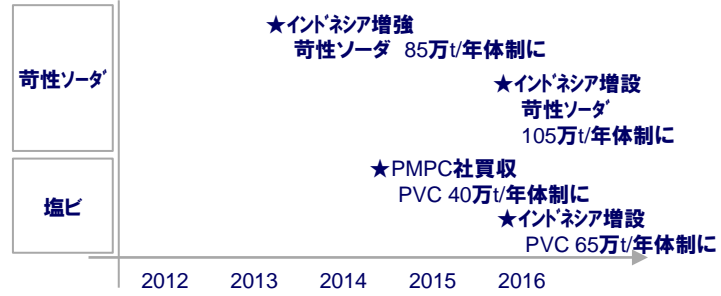


**積極投資により  
市場成長を取り込む**

### 東南アジア各国での能力増強



### 【東南アジアでの能力増強】

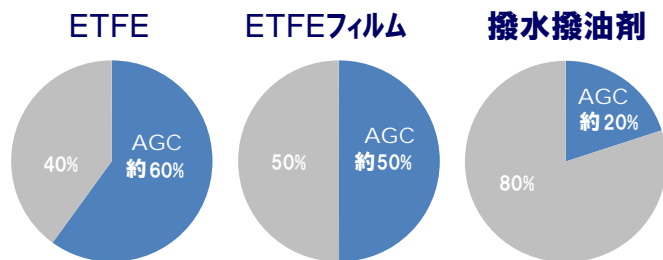




# 化学品事業の伸長②

## ～高機能品を拡販～

### 高機能フッ素の市場シェア



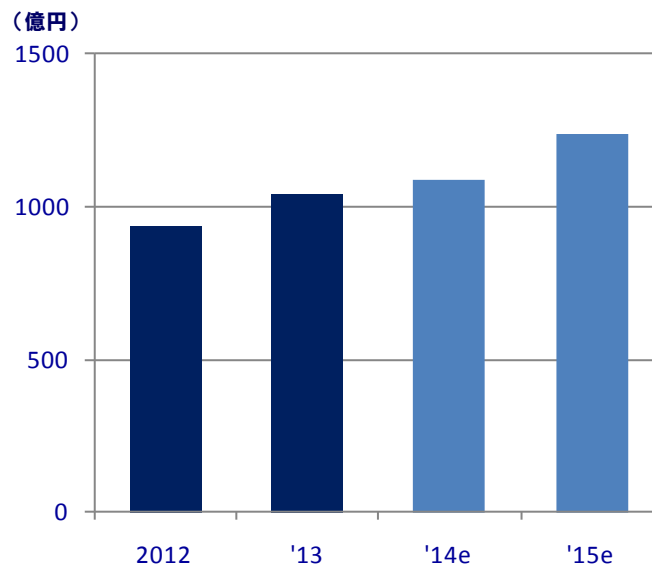
出典:AGC

### 【高機能フッ素採用商品イメージ】



### 高機能フッ素を成長の核に

#### 【フッ素・スペシャリティ売上高推移】



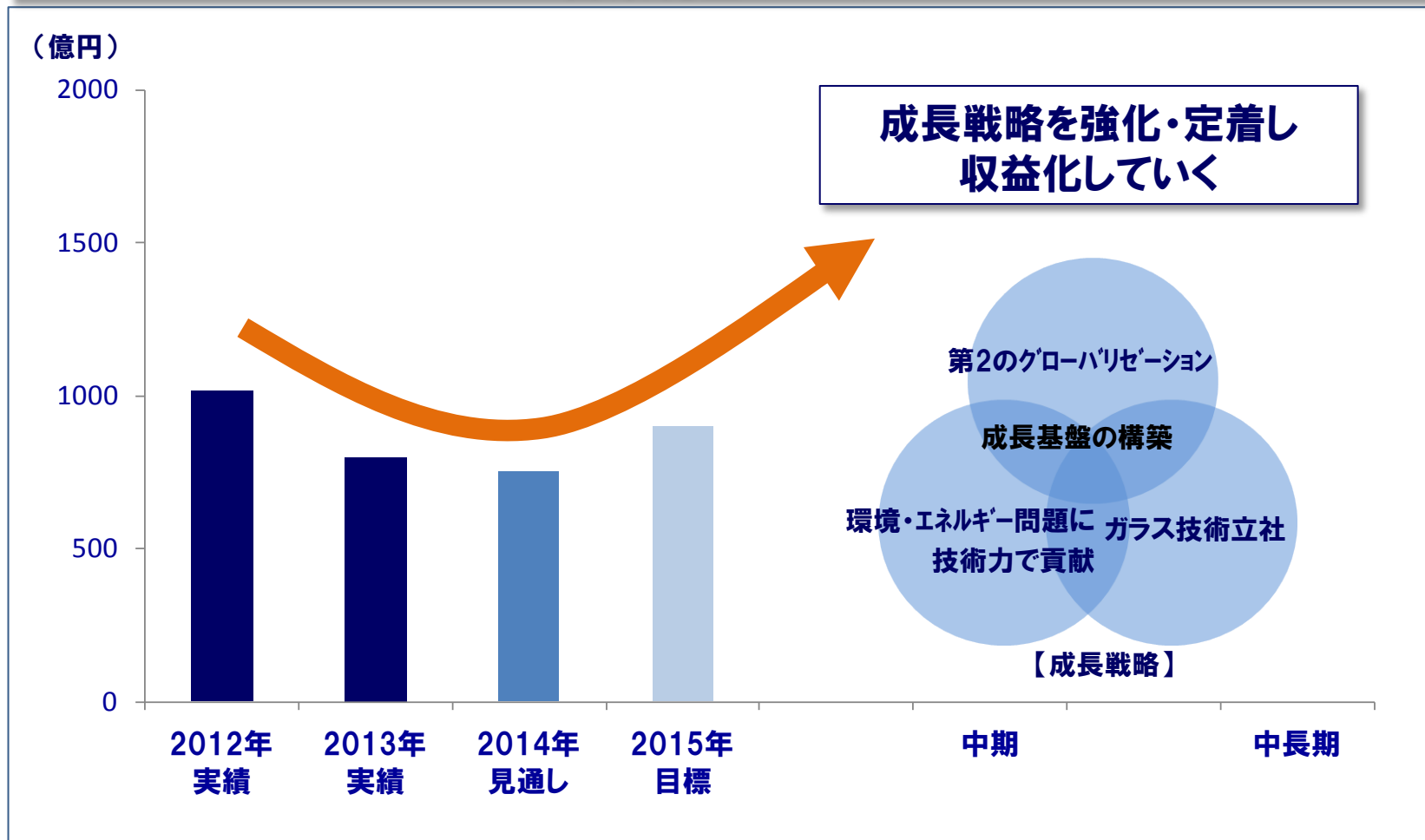
高機能フッ素製品の拡販により  
収益が伸長

成長

## **IV. 業績を反転させ成長軌道へ**

# 中計期間中に業績を反転、成長軌道へ

## 営業利益イメージ



# 配当方針

## ～従来と変わらず～

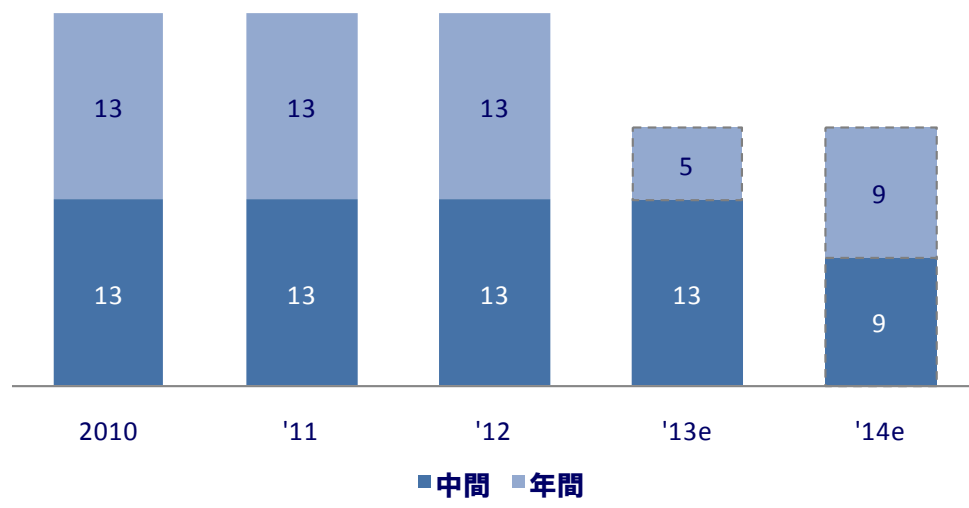
### 配当方針

安定配当の継続を基本に、業績や将来の投資計画等を総合的に勘案して株主還元を努める

配当性向の目安:30%

### 配当金額の推移

(円)



# 予測に関する注意事項

- 本資料は情報の提供を目的としており、本資料による何らかの行動を勧誘するものではありません。本資料(業績計画を含む)は、現時点で入手可能な信頼できる情報に基づいて当社が作成したものでありますが、リスクや不確実性を含んでおり、当社はその正確性・完全性に関する責任を負いません。
- ご利用に際しては、ご自身の判断にてお願いいたします。本資料に記載されている見通しや目標数値等に全面的に依存して投資判断を下すことによって生じ得るいかなる損失に関しても、当社は責任を負いません。

この資料の著作権は旭硝子株式会社に帰属します。

いかなる理由によっても、当社に許可無く資料を複製・配布することを禁じます。

# **AGC** 旭硝子株式会社

**ASAHI GLASS CO., LTD.**

〒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

Shin-Marunouchi Bldg., 1-5-1 Marunouchi Chiyoda-ku,

Tokyo 100-8405 Japan

問合わせ先: 広報・IR室

Contact : Corporate Communications & Investor Relations

E-mail : [investor-relations@agc.com](mailto:investor-relations@agc.com)

T E L : +81-(0)3-3218-5096

F A X : +81-(0)3-3201-5390

[www.agc.com](http://www.agc.com)