

# AGCグループ新経営方針

# AGC plus

社長執行役員CEO 島村 琢哉

2015年2月6日

**AGC** 旭硝子株式会社

# 目次

---

1. 振り返り、そして2015年 P. 4
2. 新たな経営方針 P. 12
3. 企業価値をプラスするために P. 15

## 参考資料

# 本日お伝えしたいこと

- 2015年度は減益に終止符
- 新経営方針 **AGC plus** のもと、  
2017年経営目標達成を目指す

売上高 1兆6,000億円

営業利益 1,000億円以上

ROE 5%以上

D/E 0.5以下

# 1. 振り返り、そして2015年

➤ **Grow Beyond** の振り返り

➤ 2015年業績予想

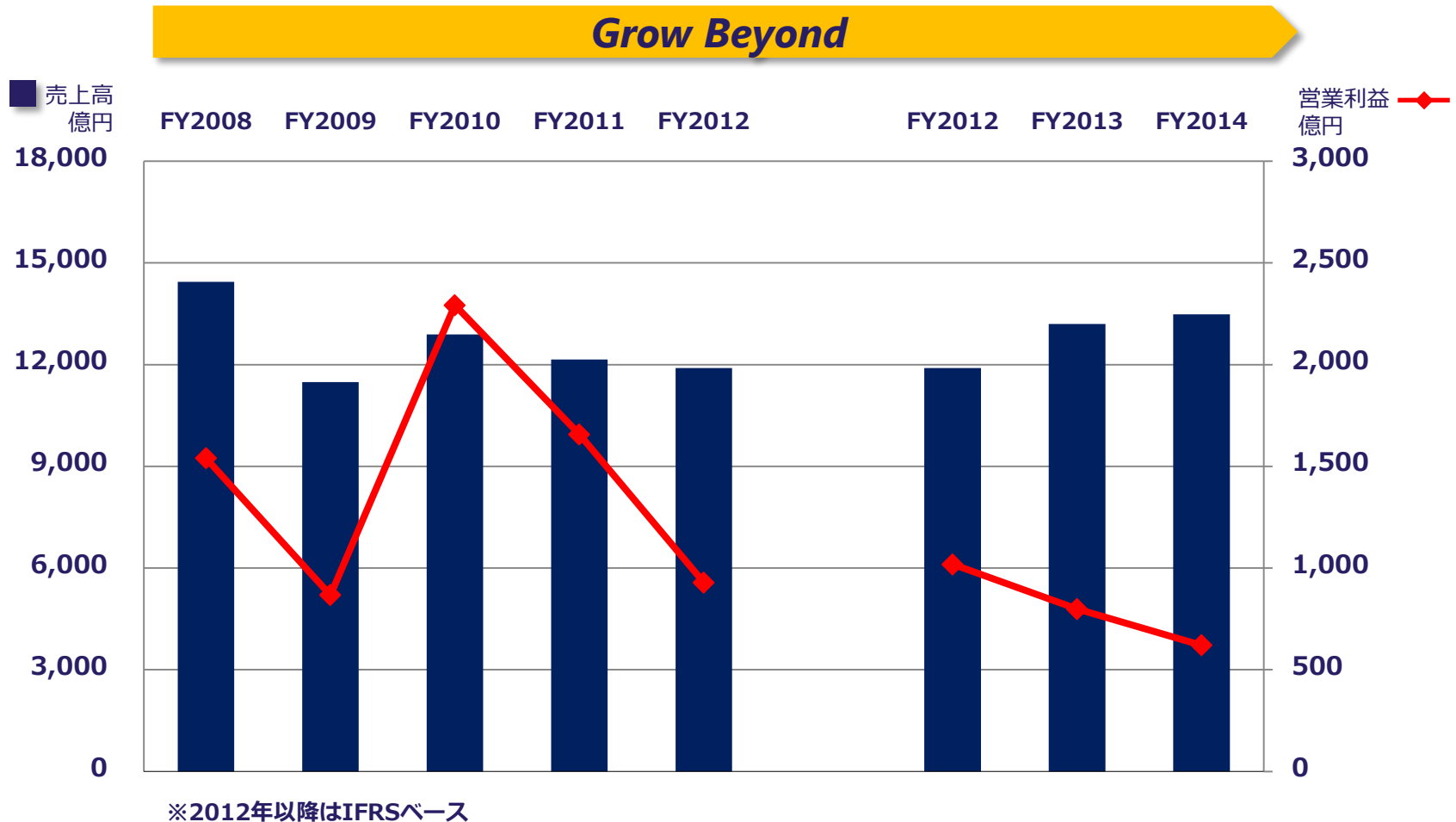
# 振り返り： *Grow Beyond* 実績(1)

## ◆ 成長基盤の構築、体質改善、構造改革施策を実施

	<i>Grow Beyond</i>	2015年以降
成長施策	<ul style="list-style-type: none"><li>◆新興国・新製品・環境関連の売上高比率を成長のベンチマークとし、積極的に投資。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>◆新興国・新製品売上高が伸長（2016年までに2014年比で計2,400億円増加を見込む）</li></ul>
体質強化	<ul style="list-style-type: none"><li>◆リーマンショック、欧州債務危機などマクロ環境変化に対応し、事業構造改革を実施</li><li>◆全社横断的な効率化プロジェクトや人員施策など、体質強化を実施</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>◆体質強化、コストダウンの継続（2015年も前年比200億円超の改善を見込む）</li></ul>

# 振り返り : *Grow Beyond* 実績(2)

- ◆ 2010年に過去最高益を達成も、その後の欧州での対応の遅れ、液晶用ガラスの大幅な売値下落から4期連続減益



# Grow Beyond 実績(3) 営業利益増減分析

◆ 販売増、コストダウンを推進も売値下落をカバーしきれず

(単位：億円)

	営業利益	前年との 差異	前年比の差異要因分析			
			数量・構成	売値差	原燃材料	コスト他
2010	2,292	+1,425	+985	▲450	▲102	+992
2011	1,657	▲635	+131	▲499	▲223	▲44
2012	929	▲727	+315	▲1,024	▲107	+88
2013※	799	▲130	+183	▲463	▲118	+269
2014※	621	▲178	+126	▲409	▲119	+224

100億円/年以上の  
販売増

欧州不況/液晶用  
ガラス競争激化

原油価格/電気代金  
上昇

200億円/年以上の  
コストダウン

※ 2012年実績までは日本基準ベース、2013年以降はIFRSベース  
2013年の会計基準変更で生じた差異(+92億円)はコスト他に合算

# 1. 振り返り、そして2015年

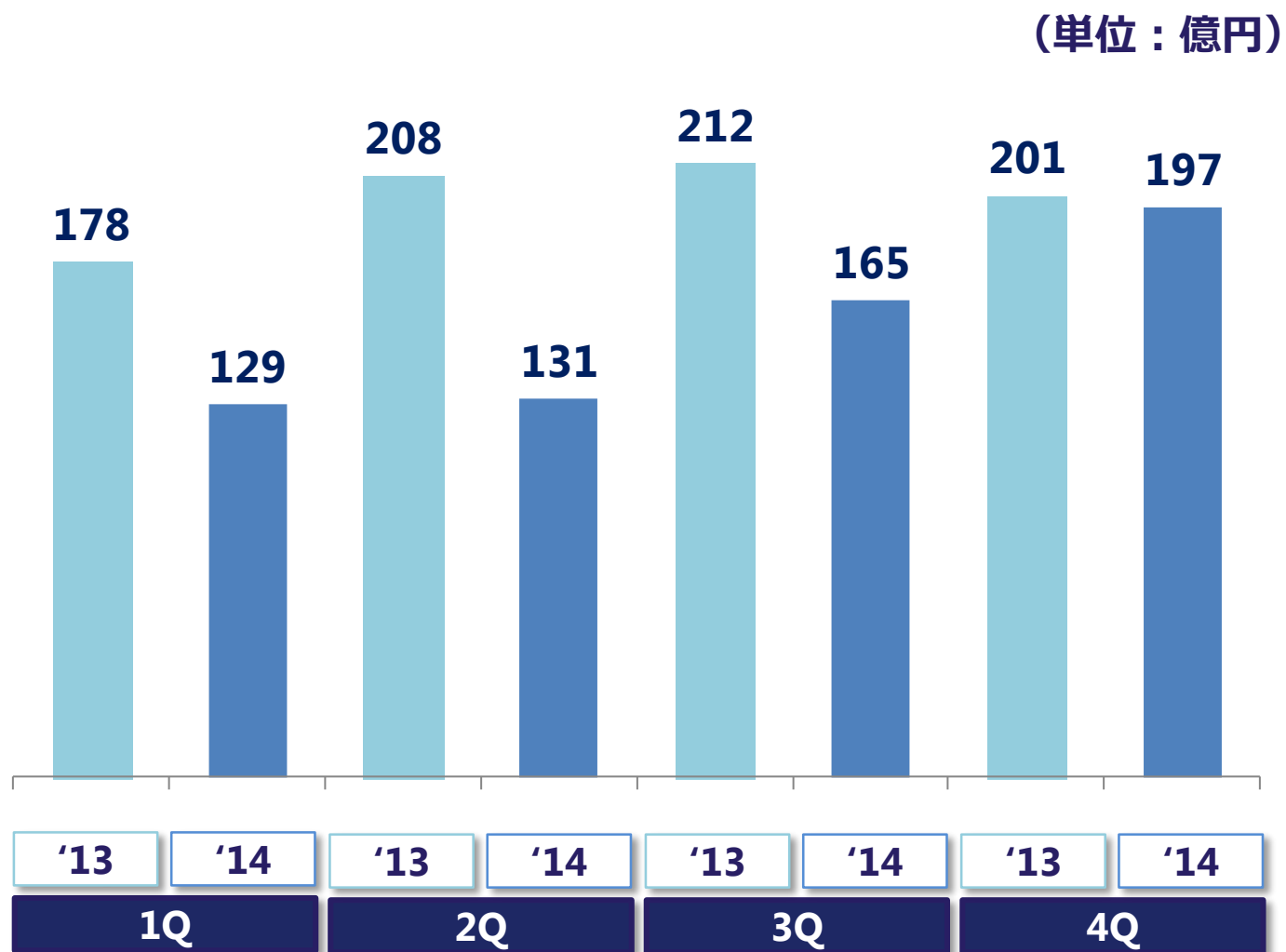
➤ *Grow Beyond* の振り返り

➤ 2015年業績予想



# 前年同四半期比 営業利益推移

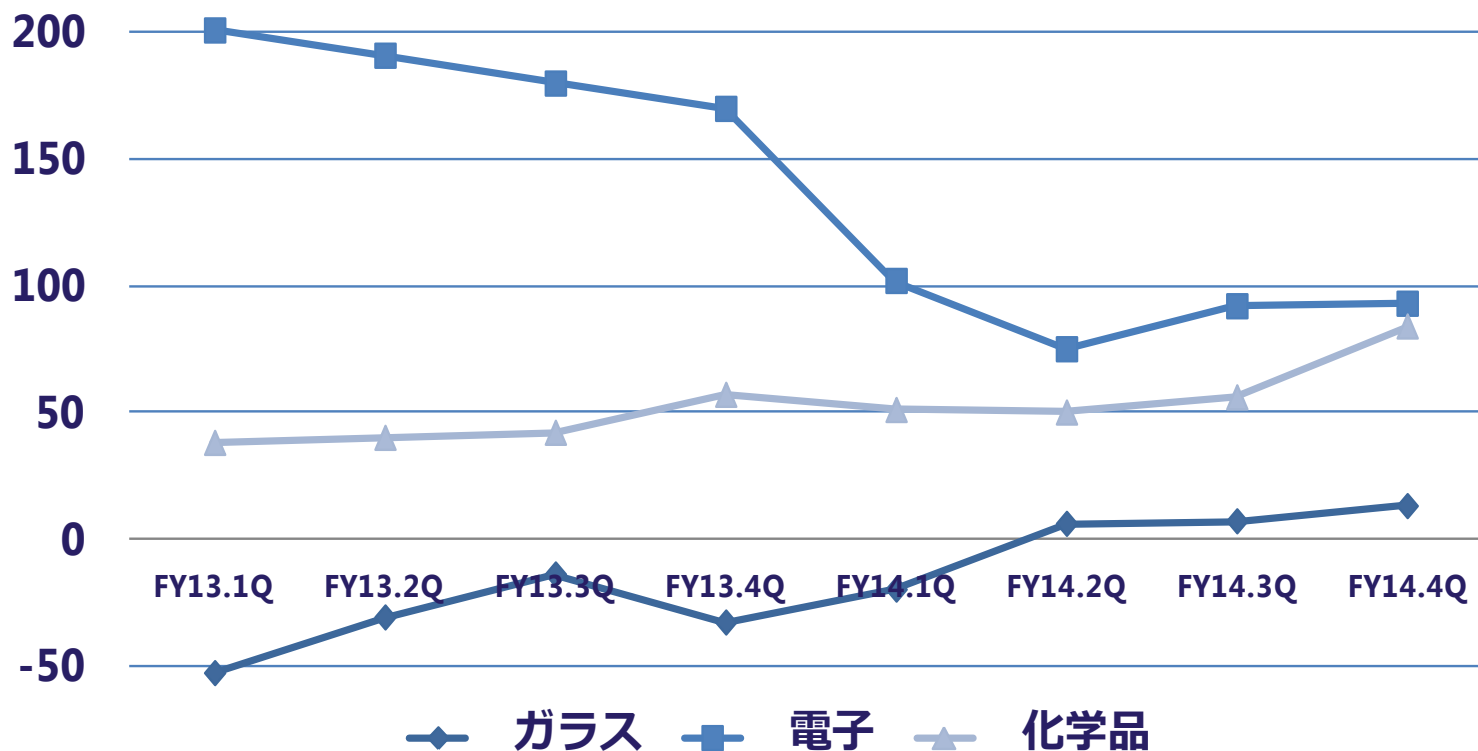
## ◆ 4Qは前年並みに回復



# セグメント別四半期営業利益 推移

- ◆ ガラスは通年で黒字化、化学品は成長軌道に
- ◆ 電子は減益幅がマイルドに

(単位：億円)



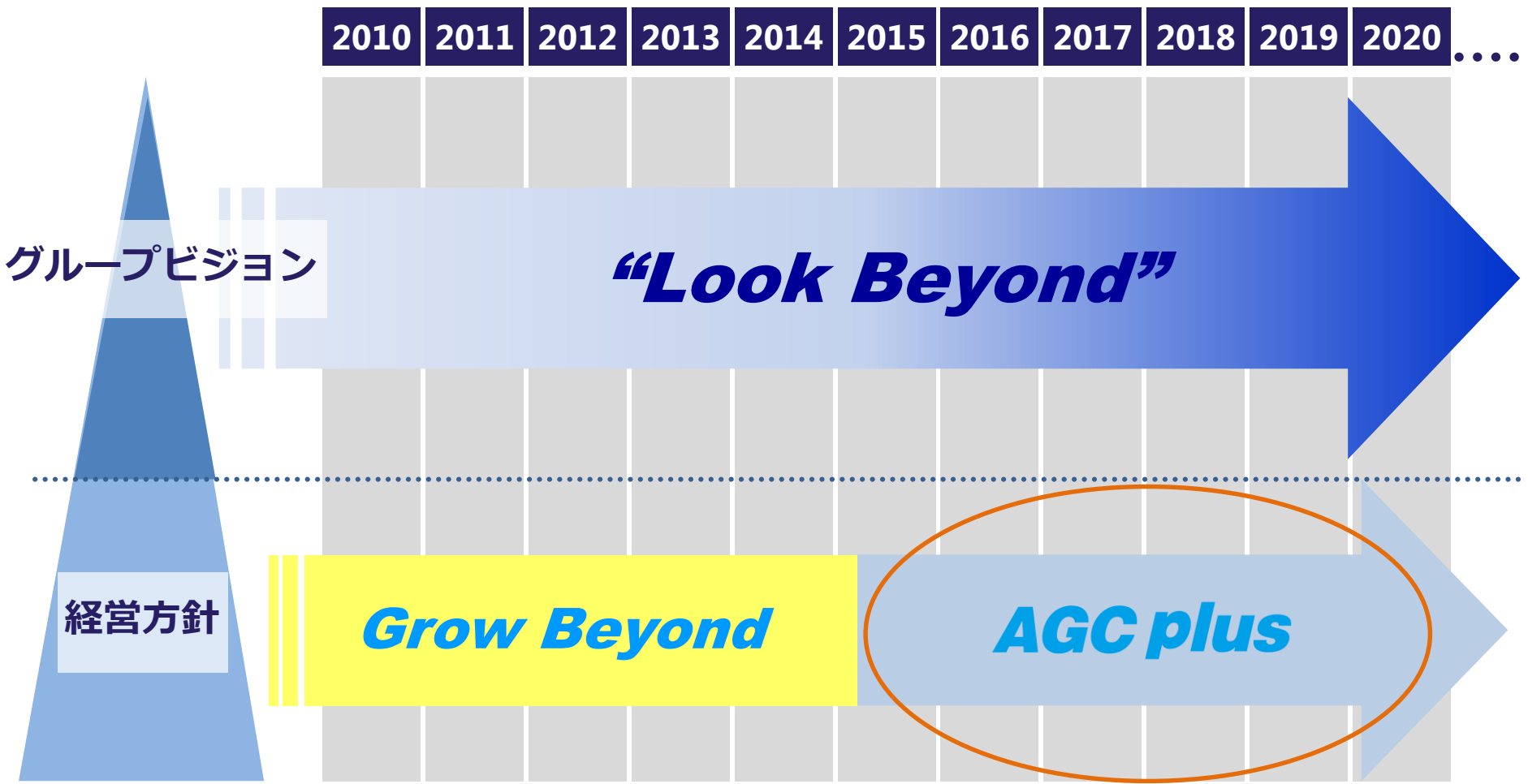
# 2015年営業利益予想 前年との差異要因

## ◆ 売値ダウンを販売数量、コストダウンでカバー

差異要因	営業利益 増減益 (見通し)	状況
販売数量 品種構成	増	全てのセグメントで伸長
売値	減	欧州板ガラス、液晶用ガラスの売値下落幅は 昨年よりマイルドに
原燃材料 価格	—	電気料金上昇の影響を原油安による改善で吸収
コスト ・その他	増	コストダウン、構造改革効果により、 従来レベルの改善を見込む

## 2. 新たな経営方針

# 新体制のもと経営方針を刷新



# 新たな経営方針

◆ 私たちAGCグループの新たな経営方針は、**AGC plus**

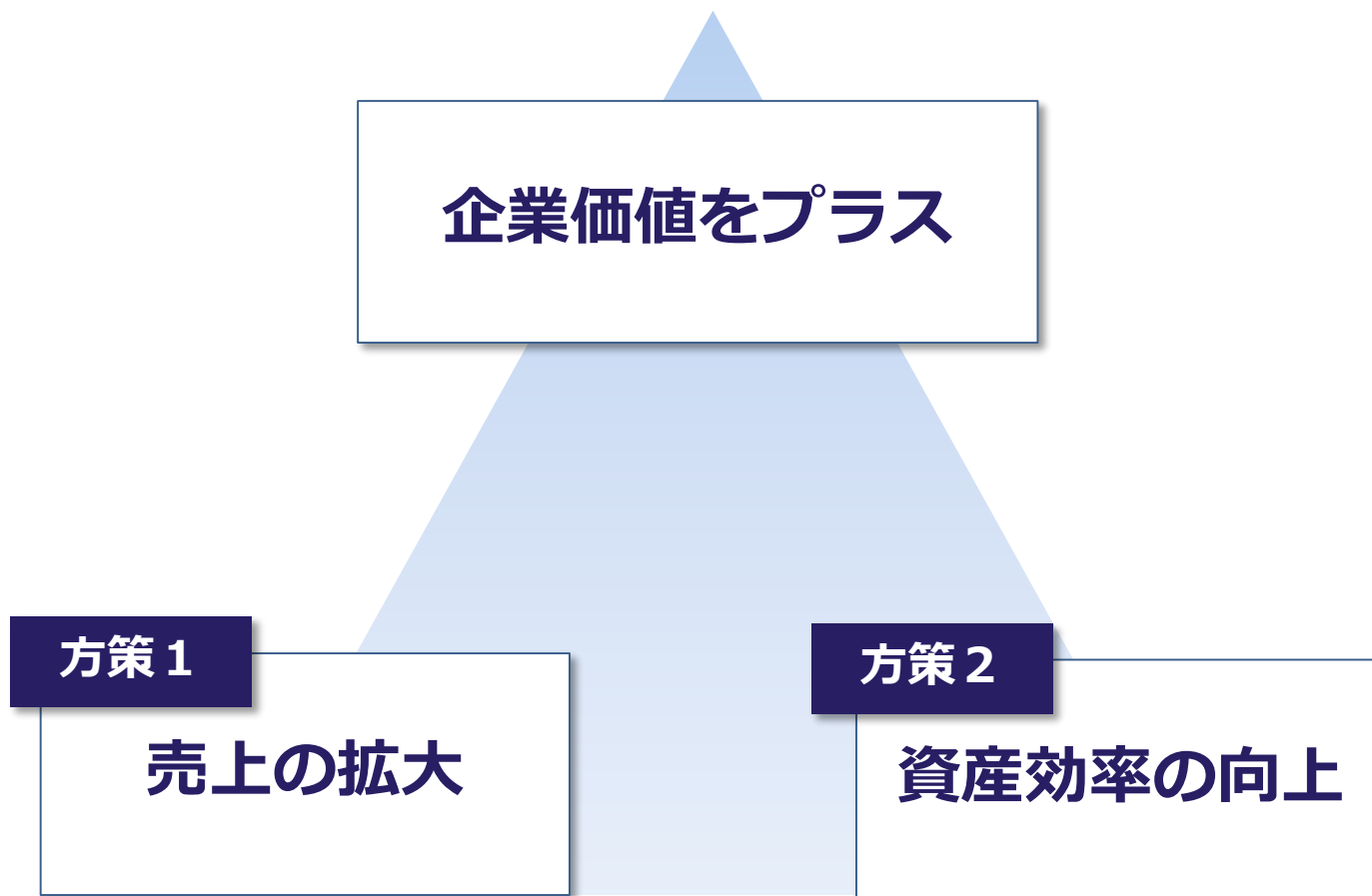
## AGC plus

私たちAGCグループは、

- ・ 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
- ・ 投資家に「企業価値」を プラスする。

# 3. 企業価値をプラスするために

## ◆ 売上の増加と資産効率の向上を共に実現

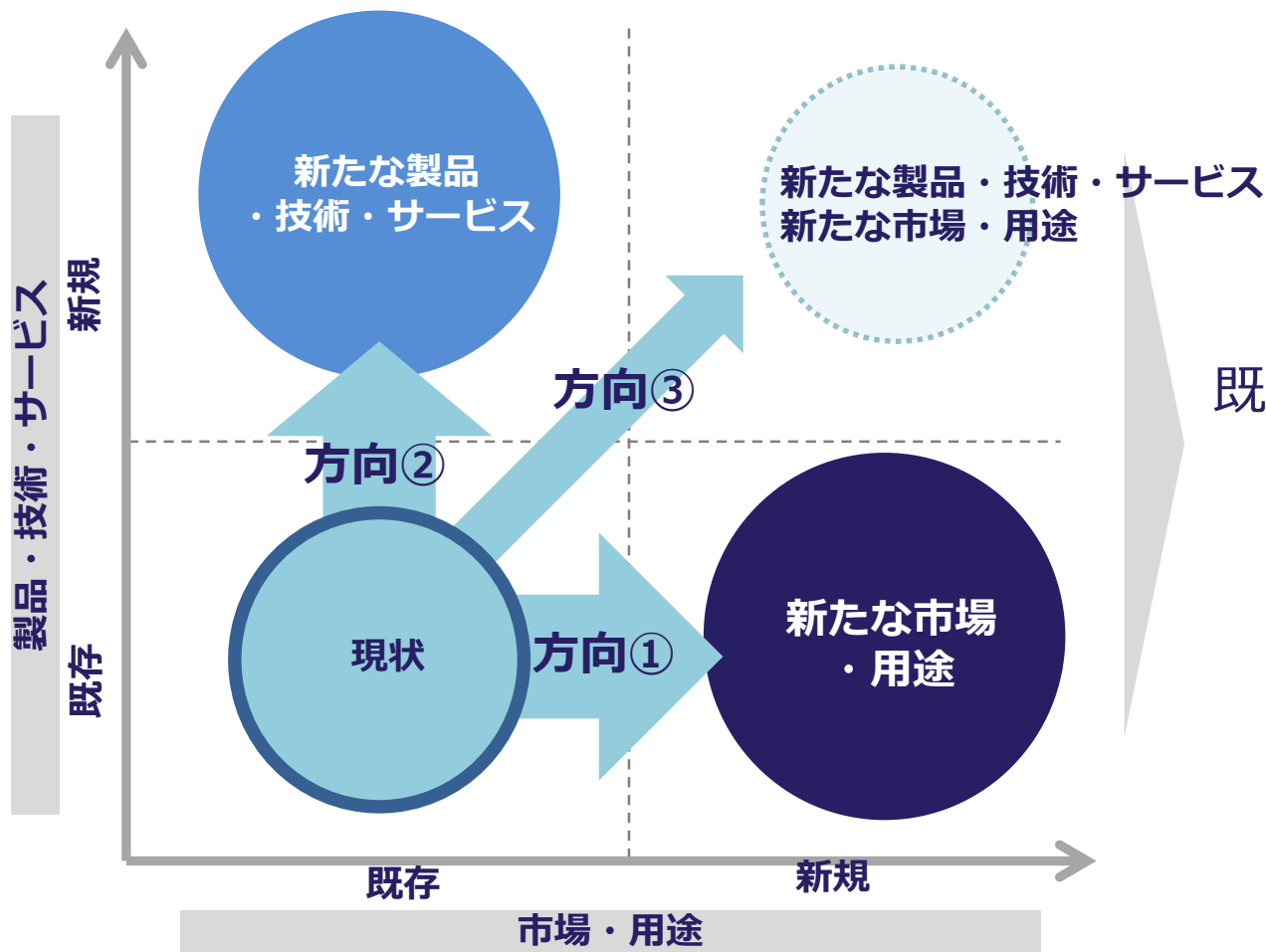




# 方策1：売上の拡大

## ◆ マーケット視点でAGCの強みである多様性を最大限に活用

【売上の拡大の方向性】



既存資産をフル活用して

- ・売上を伸ばす
- ・資産効率を高める

# 方向①既存の製品で新市場を開拓

**AGC plus**

## Obeikan

自前主義から脱却し、ジョイントベンチャーを活用してサウジアラビアでの事業を強化

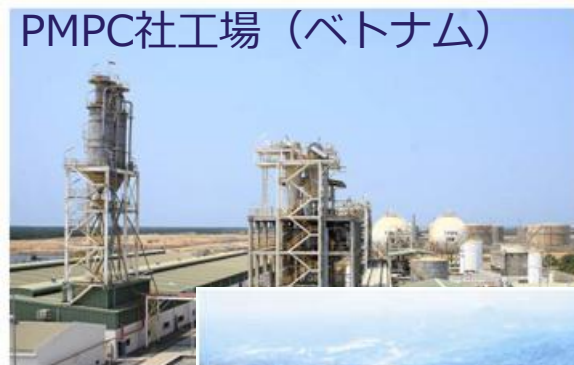


建設予定地

## 海外クロアリ

東南アジアの旺盛な需要に対応して供給体制を整備し、市場を拡大

PMPC社工場（ベトナム）



アサヒマス・ケミカル社工場  
（インドネシア）

## WONDERLITE®

従来品の3倍の面積と特殊コーティングにより、自動車の快適性向上と省エネに貢献



**WONDERLITE** が採用された  
「マジック・スカイ・コントロール」

## AMOLEA® (環境対応型新冷媒)

地球温暖化への影響を従来品の約6分の1に



## ライフサイエンス

高い生産技術を活かし、高品質の医農薬中間体・原体を受託製造



バイオ医薬品設備

## inforverre™

身の回りのものすべてを情報インターフェイスに



Inforverre™施工例

# 方策2：資産効率の向上

◆各事業の収益性と成長性を基軸とした事業ポートフォリオに基づき、  
経営資源の配分方針と戦略の方向性を明確化

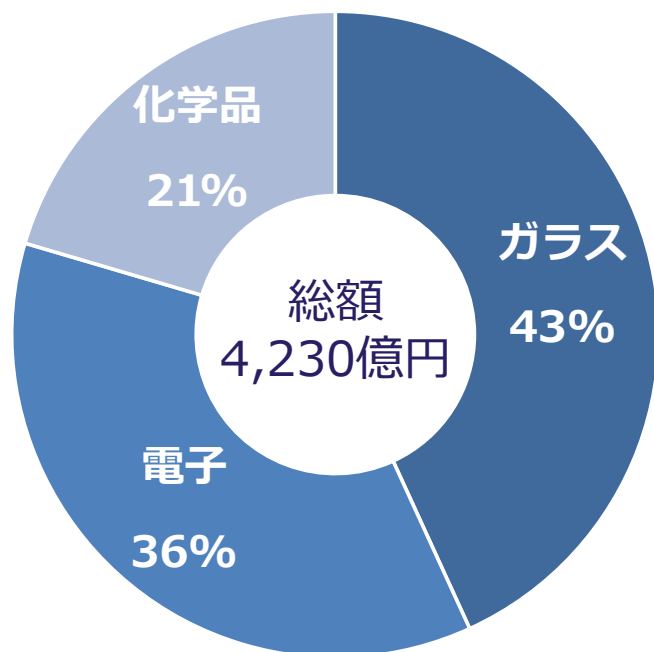
	成長	キャッシュ創出	体質強化
ガラス	<ul style="list-style-type: none"><li>・自動車用ガラス</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・建築用ガラス (新興国)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・建築用ガラス (先進国)</li></ul>
電子	<ul style="list-style-type: none"><li>・電子部材</li><li>・化学強化ガラス</li><li>・超薄板ガラス</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・液晶用ガラス</li></ul>	
化学品	<ul style="list-style-type: none"><li>・クロールアルカリ (海外)</li><li>・フッ素</li><li>・ライフサイエンス</li></ul>		<ul style="list-style-type: none"><li>・クロールアルカリ (国内)</li></ul>

	方向性	2017年 目標
ガラス	<p>【建築用ガラス】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・資産効率を高め、収益を改善               <ul style="list-style-type: none"> <li>・引き続き体質強化・構造改革を実施</li> <li>・JVの積極活用など自前主義にこだわらない</li> </ul> </li> </ul> <p>【自動車用ガラス】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・グローバルトップの市場ポジションをさらに強固に</li> </ul>	<p>ROS 5% 以上</p>
電子	<p>【液晶用ガラス】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・コスト削減を推進し、収益レベルを確保</li> <li>・成長著しい中国へ生産能力をシフト</li> </ul> <p>【先進機能ガラス】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・「薄く、軽く、強いガラス」を幅広い市場 (電子機器・建築・自動車・ソーラー) に提供</li> </ul> <p>【電子部材】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・伸びの見込まれる分野に経営資源を集中</li> </ul>	<p>ROS 10% 以上</p>
化学品	<ul style="list-style-type: none"> <li>・海外クロアリ：高成長の東南アジア市場を取り込む</li> <li>・フッ素：高機能素材の世界的な需要増を成長に活かす</li> <li>・ライフサイエンス：拡大する医農薬市場に焦点</li> </ul>	<p>ROS 10% 以上</p>

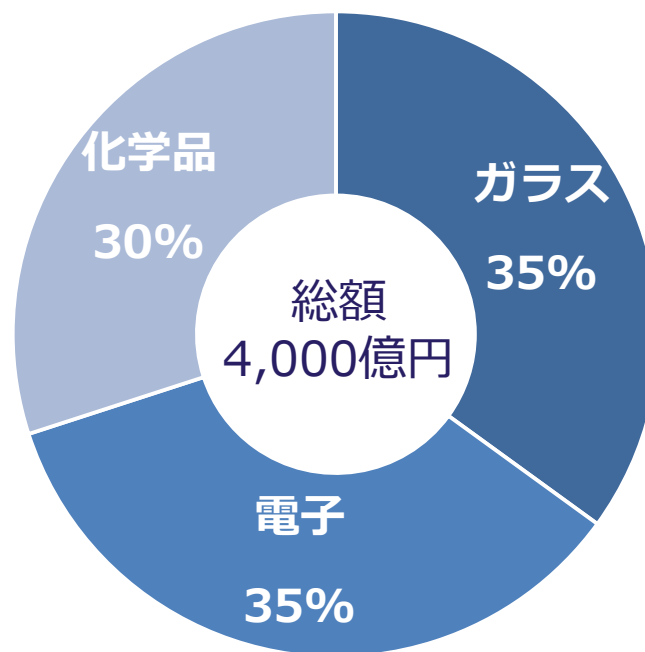
- ◆ 資産効率を重視し、成長分野に集中
- ◆ 設備投資額を減価償却費の範囲内に

## セグメント別 設備投資比率

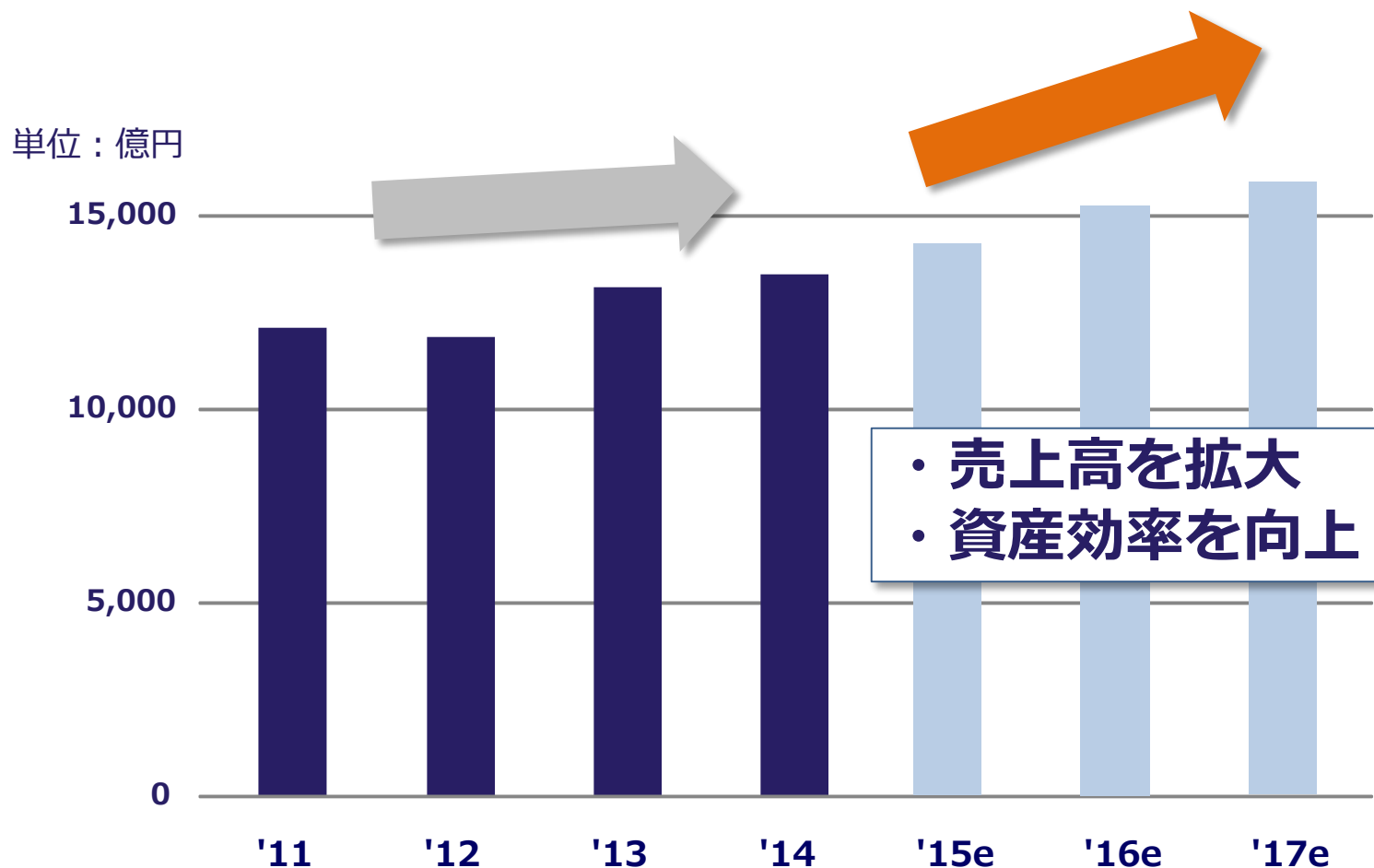
【2012-2014】



【2015e-2017e】



## 【売上高の推移 見通し】



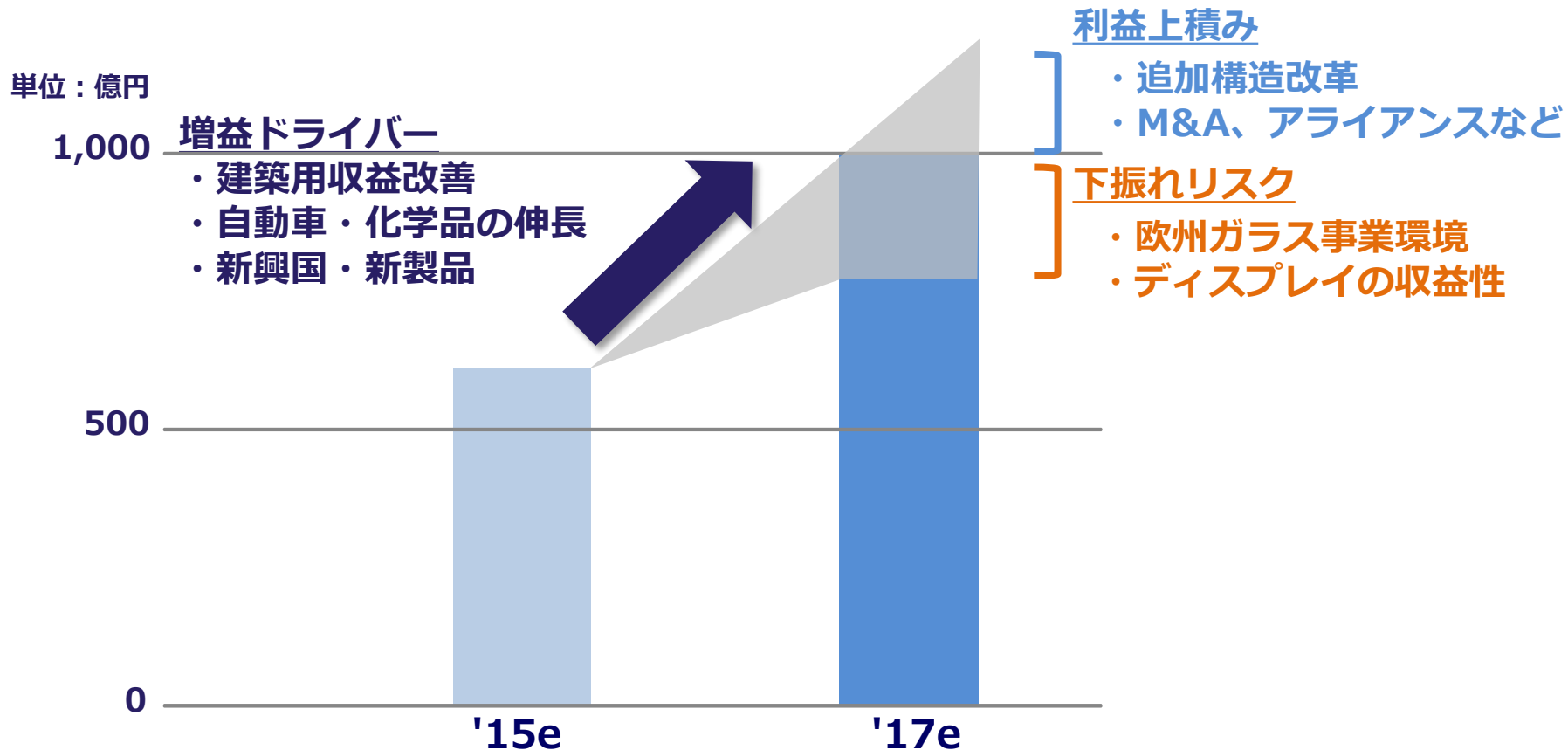
※2012年実績は日本基準ベース、2013年以降はIFRSベース



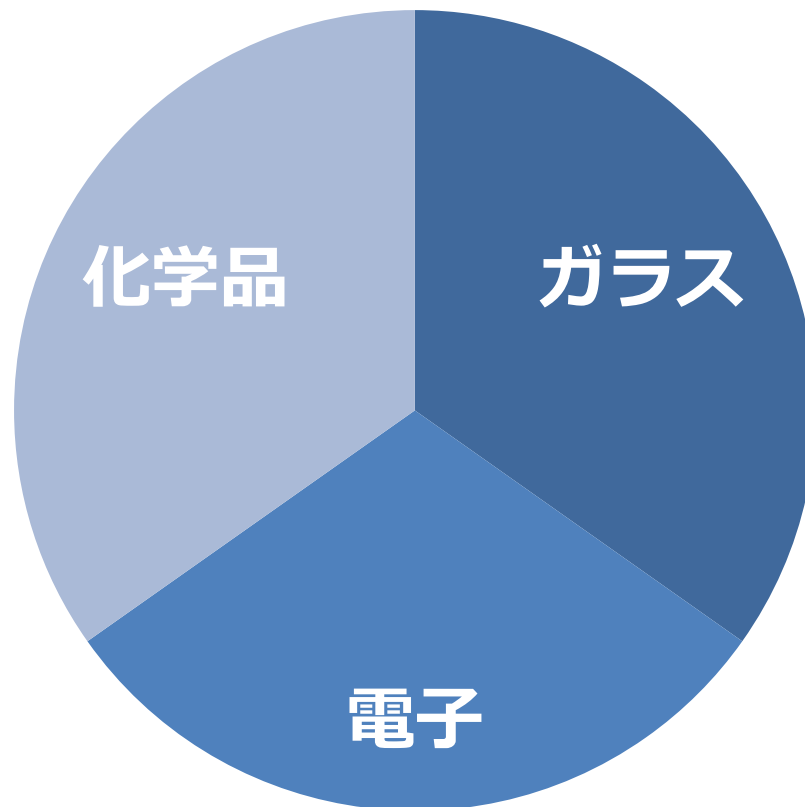
# 2017年 経営目標達成に向けて(2)

- ◆ 追加施策を実施することで下振れリスクが発生しても  
営業利益1000億円以上を達成

## 【営業利益の推移 見通し】



◆ ガラス復調、化学品成長によりバランスのとれた収益構造に



**【2017年の営業利益内訳（イメージ）】**

**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  
に努める**

**配当性向の目安：30%**

<h2>方針</h2>		<h2>AGC plus</h2> <p>私たちAGCグループは、</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・世の中に「安心・安全・快適」を</li><li>・お客様・お取引先様に「新たな価値・機能」と「信頼」を</li><li>・従業員に「働く喜び」を</li><li>・投資家に「企業価値」を プラスする。</li></ul>
<h2>目標 (17年度)</h2>	<h3>売上高</h3>	<h2>1兆6,000億円</h2>
	<h3>営業利益</h3>	<h2>1,000億円 以上</h2>
	<h3>ROE</h3>	<h2>5%以上</h2>
	<h3>D/E</h3>	<h2>0.5 以下</h2>

# 参考資料

# Grow Beyond-2015 各指標の推移

## 【財務目標】

	目標	2014年 実績
ROE	5% 以上	1.4%
D/E	0.5以下	0.42

## 【2020年の売上比率目標に対する進捗】

	2020年 目標	2014年 実績
新興国	30%	24%
環境関連	30%	15%
新製品	30%	12%

# 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・I R室

Contact :Corporate Communications & Investor Relations

E-mail : 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)**