

2030年のありたい姿 実現に向けて

The AGC logo is displayed in a white rectangular box on the right side of the slide. It consists of the letters 'AGC' in a bold, blue, sans-serif font. A small red square is positioned between the 'A' and the 'G'.

AGC株式会社

2023年2月8日

Your Dreams, Our Challenge

はじめに

社会的価値と経済的価値の両立により成長

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

サステナビリティ経営の推進

経済的価値



安定的にROE10%以上

事業ポートフォリオ変革



2030年のありたい姿実現に向けて

ー事業ポートフォリオ変革

ーサステナビリティ経営の推進

2016年2月に「2025年のありたい姿」を発表

既存事業を「コア事業」、成長事業での新事業群を「戦略事業」と定義し、
両利きの経営を推進



2021年2月に「2030年のありたい姿」を発表

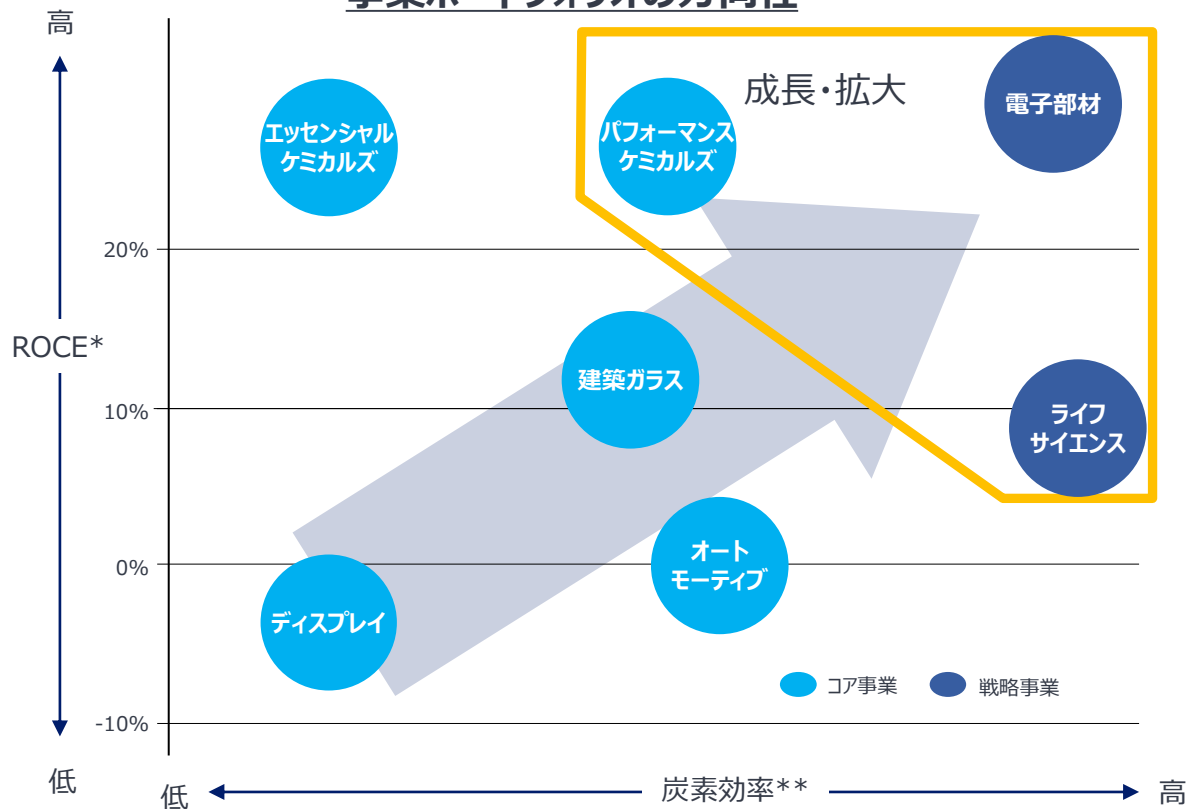
事業ポートフォリオ変革の方向性を明確にし、さらに加速することを宣言

- 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す



事業ポートフォリオ変革の進捗（炭素効率・資産効率）

事業ポートフォリオの方向性

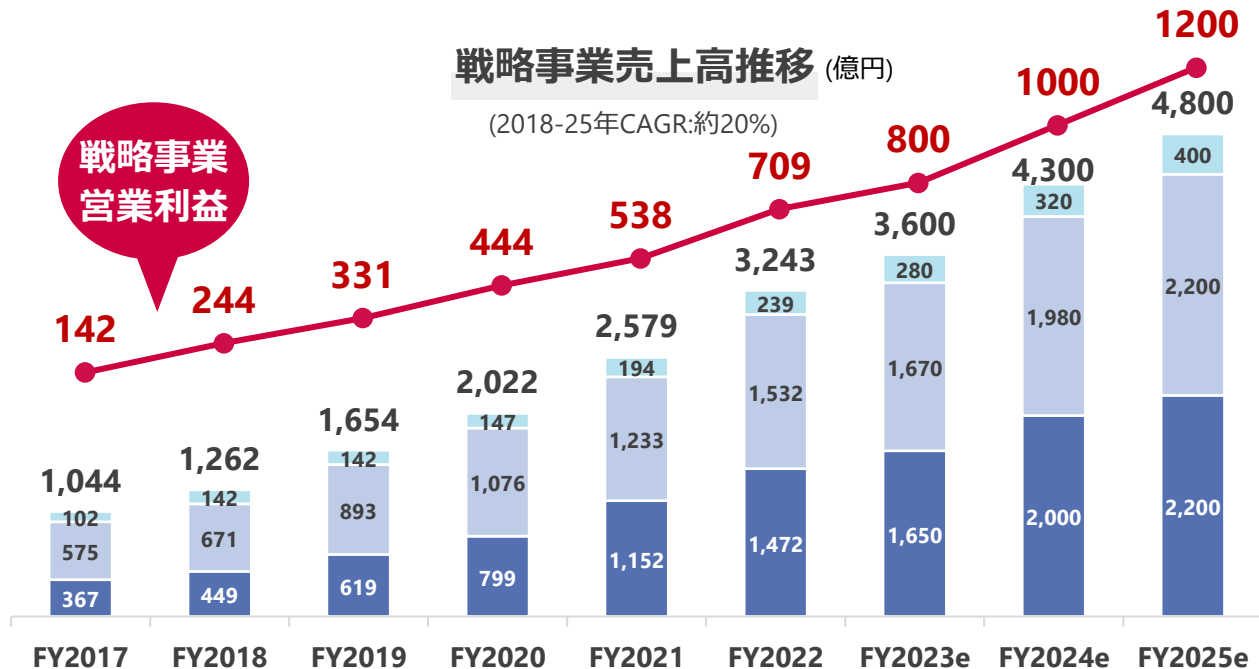


* : 2022年ROCEをもとに作成

** : 2022年売上高あたりの2021年排出量をもとに作成

戦略事業を積極拡大

- 事業ポートフォリオの方向性に完全合致する戦略事業を積極拡大
- 2023年はスマートフォンの減速、能力拡大に伴う先行費用の発生から、成長は鈍化する見込みだが、2024年に成長軌道に戻り、営業利益1000億円の達成を目指す



主な製品・事業

モビリティ

- 車載ディスプレイ用カバーガラス
- モビリティ新規部材 (含5G通信)

エレクトロニクス

- 半導体関連部材
- オプトエレクトロニクス用部材
- 次世代高速通信用部材
- エレクトロニクス用フッ素製品

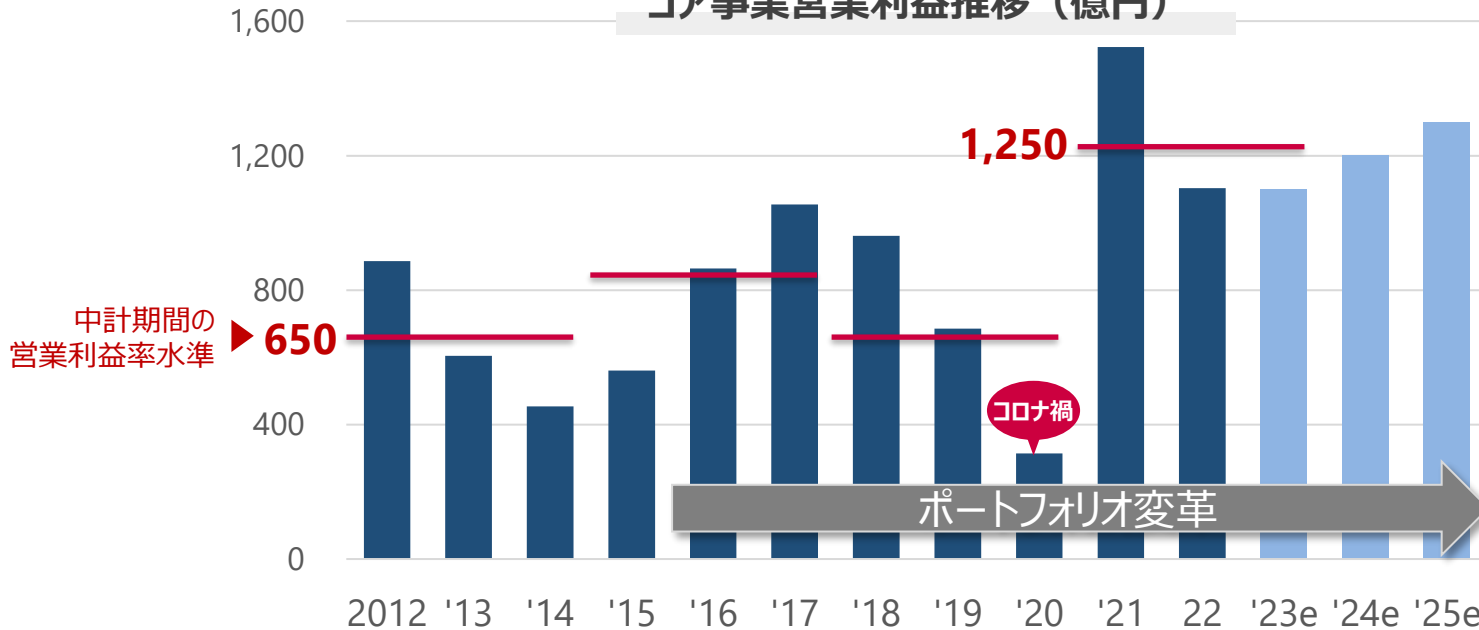
ライフサイエンス

- 合成医農薬CDMO
- バイオ医薬品CDMO

コア事業の構造改革進展

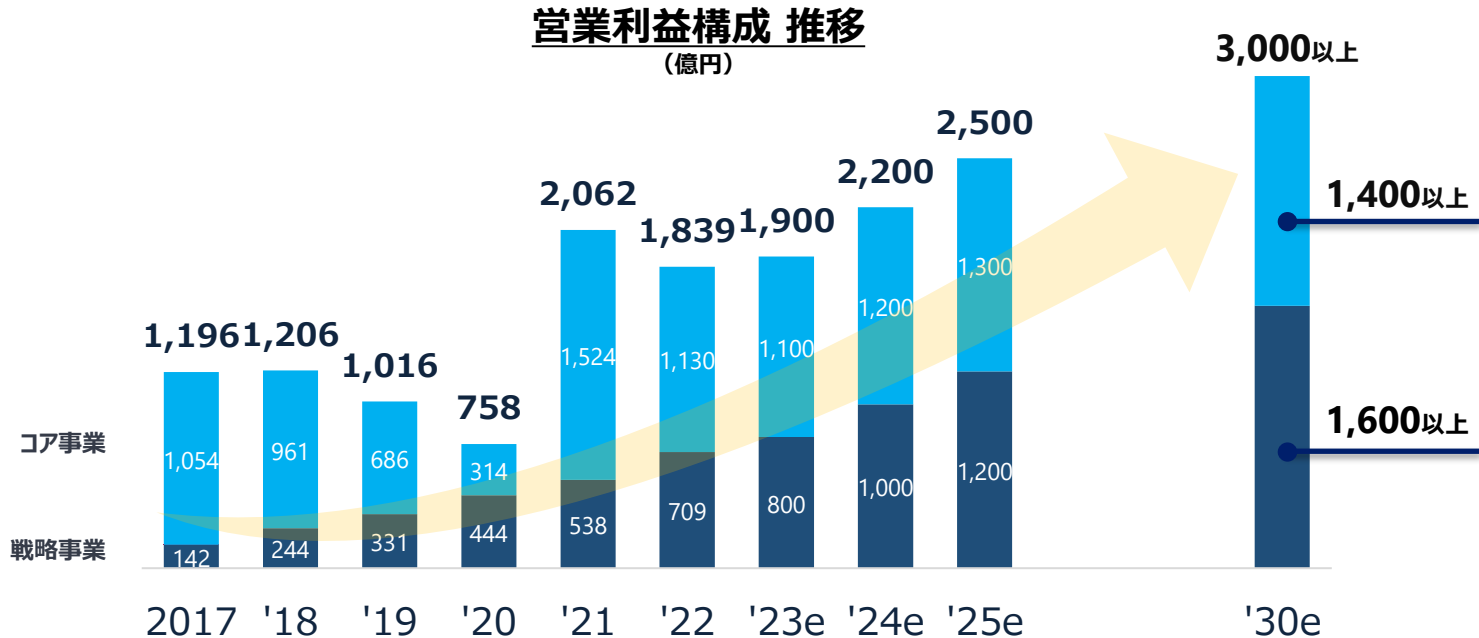
- 構造改革実行、投資を成長事業中心に厳選し、コア事業全体の収益性が向上
- 資産効率、炭素効率をさらに改善し、より高いレベルの安定収益の実現を目指す

コア事業営業利益推移（億円）



事業ポートフォリオ変革のイメージ

- 炭素効率、資産効率の高い戦略事業が順調に拡大
- 2030年までに戦略事業の利益が全社の50%超となり、ポートフォリオ転換がより顕著に



各コア事業の構造改革進展



化学品*

- 市況変動の影響を受けるも、拡大投資が奏功
- 事業ポートフォリオ変革前の利益レベルを上回り、資産効率・安定性が向上



建築ガラス

- 市況変動の影響を受けるも、構造改革の進展により事業ポートフォリオ変革前と比べ資産効率・安定性が向上



オートモーティブ・ディスプレイ

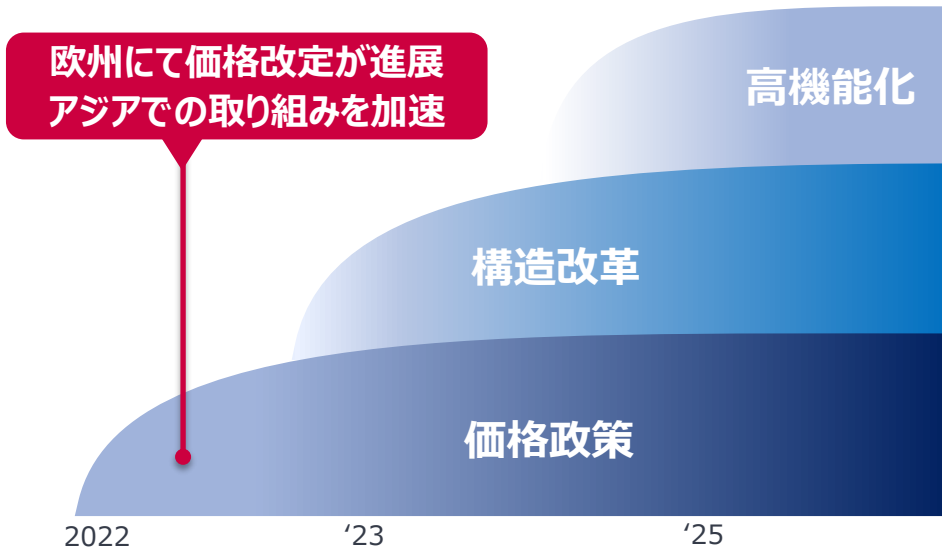
- 収益性・資産効率に課題を残す

化学品、建築ガラスの取組みを継続、オートモーティブ・ディスプレイの抜本的構造改革を進め、コア事業全体のさらなる収益向上と安定化を目指す

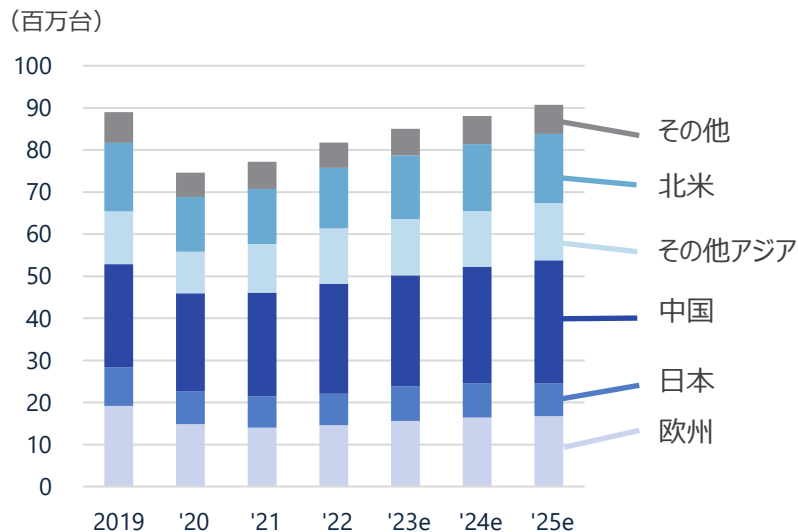
オートモーティブ事業の収益改善

- 価格改定や出荷増により2023年に180億円の営業利益改善を見込む
- 欧州事業は生産拠点・生産ラインの統廃合推進、価格改定効果などで2023年に黒字化
- 2025年にROCE 10%以上を目指す

収益改善策の進捗



グローバル自動車生産台数 推移*



* S&P Global データを元に作成

- 抜本的な構造改革を断行
- ROCE10%達成に向け、事業を再生

2022年の環境変化

パネル需給調整

- TV等、巣ごもり需要の反動

原燃材料の高騰・急激な円安の進行

- 原燃材料高・アジア通貨高による製造コスト上昇

- 資産効率が大幅に悪化
- 700億円強の減損損失を計上

収益改善策

- 低収益のサイズのガラス基板事業から撤退し、大型パネル用ガラス基板事業に集中
- 生産ラインの統廃合を含めた抜本的な事業構造改革を推進
- 大型パネル用ガラス基板事業集中に必要な投資のみ厳選、その他投資は凍結
- 早期にROCE 10%への道筋をつける

ガラス構造改革

- 事業ポートフォリオを見直す中、ベストオーナーへの事業譲渡を実施
- フロート窯を削減し、炭素効率を改善
- 構造改革を加速するとともに省エネ技術・製品、高機能化にシフト

構造改革のまとめ

日程	発表	ステータス
2021.8	北米建築用ガラス事業の譲渡完了	完了
2022.5	米国ソーダ灰製造販売会社の株式譲渡を発表	完了
2022.12	中国建築用・自動車用・産業用ガラス製造販売会社（大連）を譲渡予定	進捗中
2023.2	ロシアの建築用・自動車用ガラス事業の事業譲渡検討を開始	進捗中

サンゴバン社との共同開発により業界の脱炭素化に貢献

- サンゴバン社と板ガラス製造プロセスにおけるGHG削減を目的とした共同開発を開始
- 電気溶融比率を向上させるとともに酸素燃焼を組み合わせる画期的な新プロセス(窯)の実証実験を2024年下期に開始



新たなイノベーションを創造し
板ガラス業界の脱炭素化を加速

CDP 気候変動分野「Aリスト」に選定、SBT認定 取得

- 先進的な取り組みと積極的な情報開示が高く評価され、CDP気候変動分野で「Aリスト」に選定
- 2022年12月にSBT*認定を取得

<CDP気候変動分野評価>



<SBT認定書>



2030年のありたい姿実現に向けて

—事業ポートフォリオ変革

—サステナビリティ経営の推進

—人財と企業文化の継続的な進化

- 創業以来、「人財」を大切にするとともに「チャレンジ」を奨励する中で培ってきた企業文化により、競争優位性を築く

【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

- 一人ひとりが、持てる仕事能力を最大限に発揮し、個々人の総和が強い組織をつくりだし、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



- チャレンジを奨励し、風通しのよい企業文化を醸成することを経営の最優先事項の1つに位置づけ、経営層が活動に強くコミット
- 2022年は海外拠点訪問も再開し、対面での対話を拡充



多様性：ダイバーシティ推進施策（1）

- 多様な人財が、個々人の能力を最大限に活かす環境を整備するため、2022年にダイバーシティ・カウンシルを設置。ダイバーシティ推進施策を加速

ダイバーシティ推進施策

- CEOを議長とするダイバーシティ・カウンシルを2022年に設置
- 執行役員の個人目標にダイバーシティに関する項目を設定
- 女性役員・女性執行役員数の目標を設定

ダイバーシティ・カウンシル概要



多様性：ダイバーシティ推進施策（2）

- 特に日本の社会課題となっているジェンダー関連では、女性活躍にかかわる目標を設定し、着実に推進

女性活躍に関する2030年目標

女性役員比率

30%

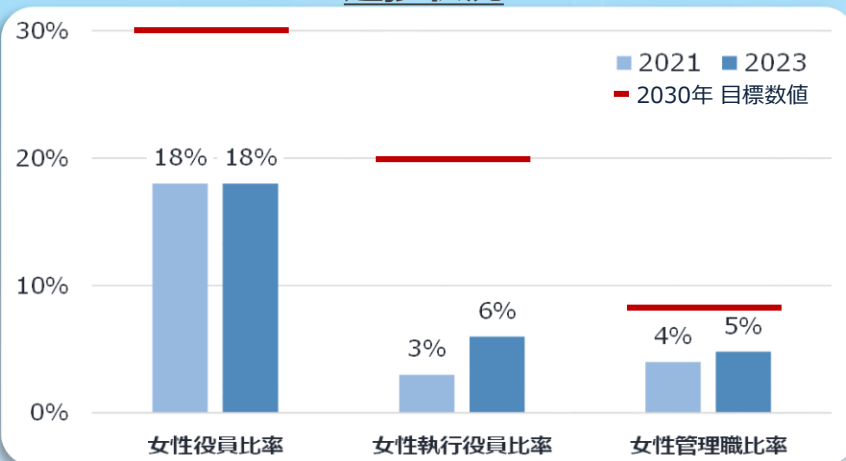
女性執行役員比率

20%

女性管理職比率*

8%

進捗状況



女性活躍推進* 取り組み例

- 2022年に採用における女性比率目標の引き上げ

	従来	現在
新卒	20%	30%
キャリア	10%	15%

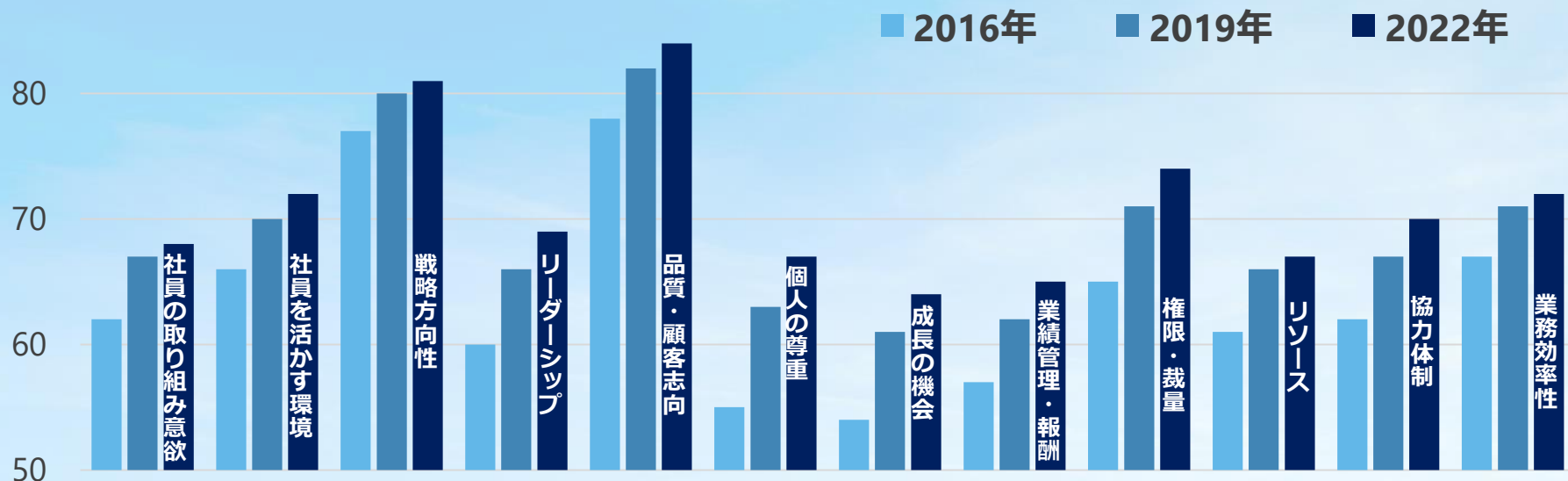
- ダイバーシティ研修、アンコンシャスバイアス研修の実施
- 個別育成計画にもとづく育成プログラムの実施
 - 女性部長級への役員メンター制度
 - 社外女性役員との対話会
 - ポテンシャル人財の社外女性リーダー育成プログラム参加

など

従業員エンゲージメント：更なる向上を目指す

- 競争優位性の維持・向上に従業員エンゲージメントは不可欠
- 2019年エンゲージメント調査に続き2022年も全ての項目でエンゲージメントスコアが改善
- 2030年までにグローバル好業績企業平均と同等のエンゲージメントスコア達成を目指す

エンゲージメント調査*結果の推移



終わりに

- 社会的価値と経済的価値の両立により「2030年のありたい姿」を実現

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

サステナビリティ経営の推進

経済的価値



安定的にROE10%以上

事業ポートフォリオ変革



AGCブランドステートメント：

易きになじまず難きにつく
人を信ずる心が人を動かす
世界に冠たる自社技術の確立を
開発成功の鍵は使命感にあり

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

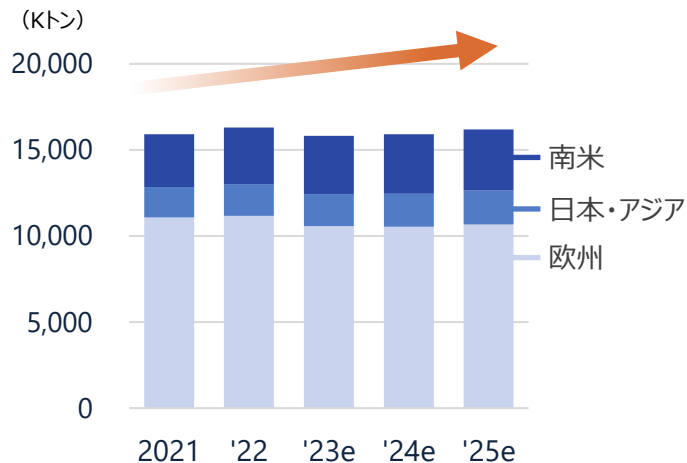
私たちはこれからも、互いの知見や技術を掛け合わせ、
人々の想いの先、夢の実現に挑んでいきます。

Your Dreams, Our Challenge

付属資料

- 環境対応が求められる中、**リノベーション需要・環境貢献製品需要が増加**
- 省エネ・創エネにつながる高付加価値製品に注力し、景気変動の影響を受けにくい事業体質の構築を目指す

建築用ガラス需要見通し*



環境貢献製品（例）



ウォームエッジ
高断熱複層ガラス



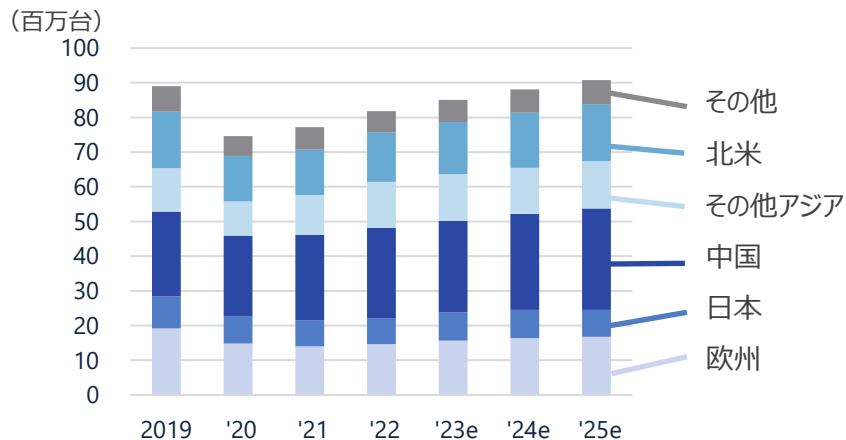
真空断熱ガラス



建材一体型太陽光
発電モジュール**

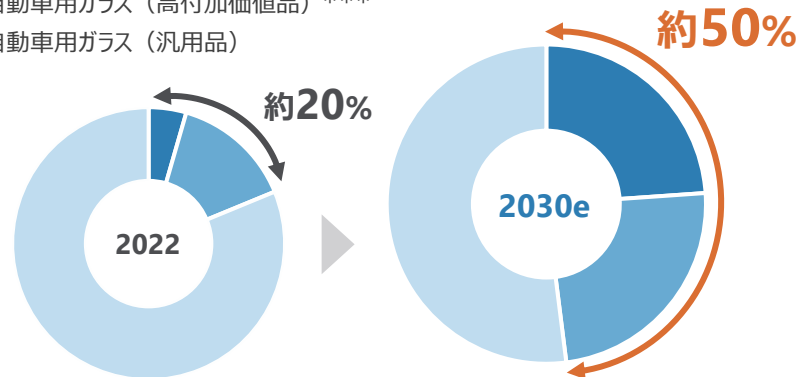
- 価格政策の見直し、生産体制の再編、設備の高効率化、DXの推進により、損益分岐点を引き下げ、市況変動に強い体質を作る
- CASE関連など高付加価値品比率を高め、収益性を向上

グローバル自動車生産台数 推移*



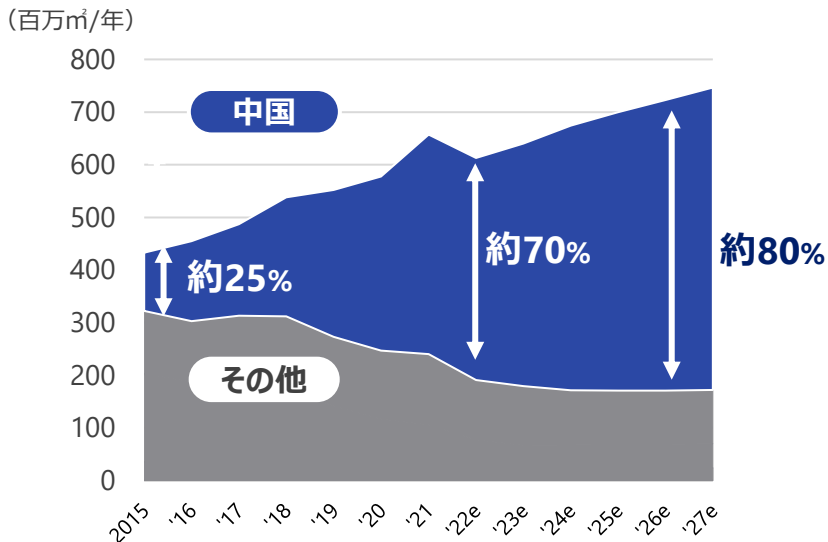
当社 高付加価値品比率の推移

- モビリティ製品 **
- 自動車用ガラス (高付加価値品) ***
- 自動車用ガラス (汎用品)

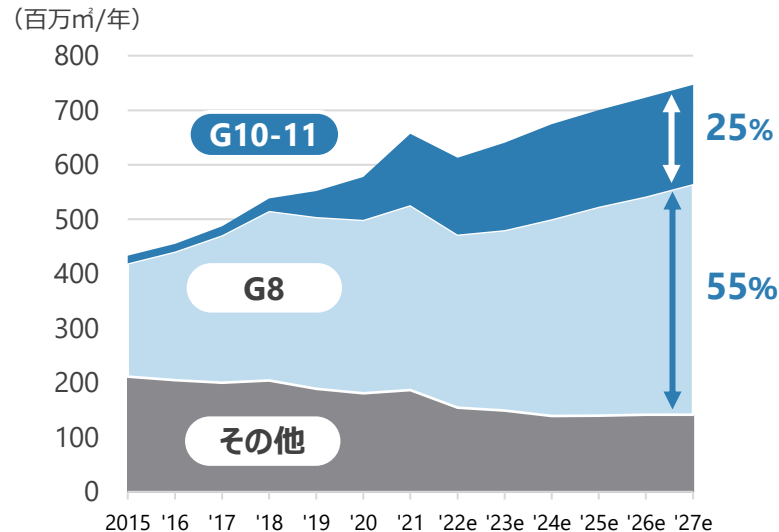


- 今後も**中国での需要は更に拡大**
- 中国でのG11サイズ需要増に対し、設備能力増強で対応

液晶用ガラス需要推移（地域別）



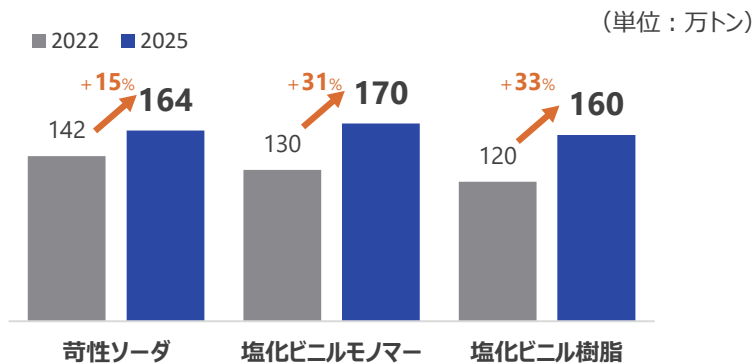
液晶用ガラス需要推移（世代別）



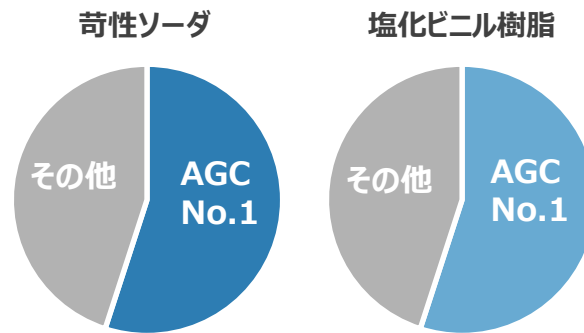
出典：AGC推定

- 東南アジアにおけるインドシナ3拠点の再編・統合を実施し、当社として過去最大規模となる約1,000億円の投資を決定
- 東南アジアでの当社ポジションは更に上昇
- 年率4%で成長する東南アジア地域の需要を着実に捕捉
能力増強を継続検討し、2030年までには年産200万トンレベルの生産体制を目指す

東南アジアクロールアルカリ生産能力 推移



東南アジア生産能力ベースのシェア（増設後）

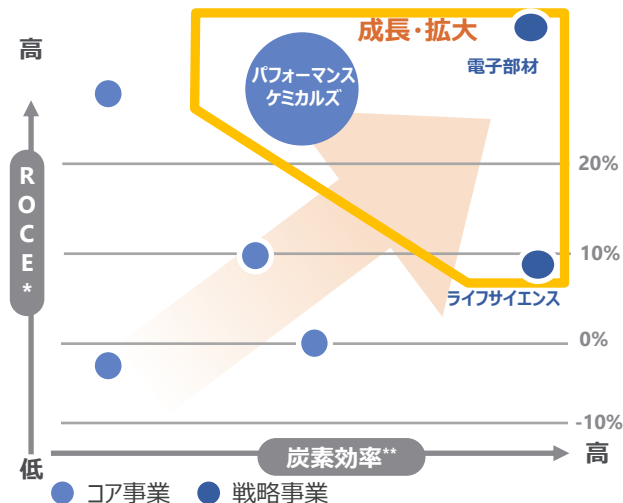


生産能力ベースシェア：苛性ソーダは域内に豪州/NZを含まず、塩化ビニルは域内に豪州/NZを含む

- 資産効率・炭素効率ともに高い**成長事業**
- **高い技術特性**が求められるグローバルニッチ市場で高い評価を獲得
- 2024年には**売上高2,000億円以上**を見込む

事業ポートフォリオにおける位置づけ

ROCE、炭素効率ともに高く、**成長事業**の位置づけ



グローバルニッチトップ戦略

フッ素の特性を用いた**技術開発に強み**

世界 No.1***シェア



ETFE樹脂
(フッ素樹脂)



燃料電池膜用
フッ素系電解質ポリマー



現場塗装
塗料用フッ素樹脂

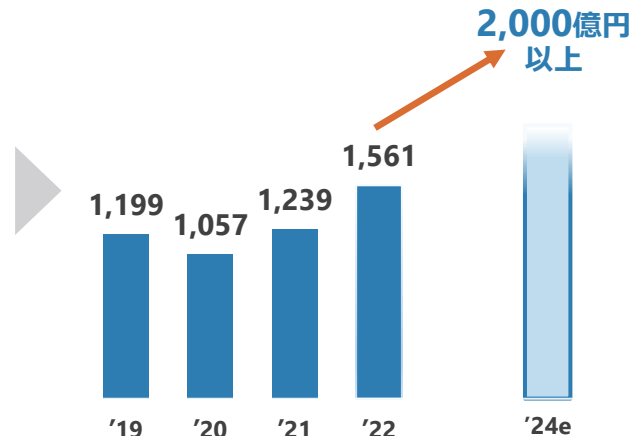
*2022年ROCEをもとに作成

** 2022年売上高あたりの2021年排出量をもとに作成

***2023年1月時点当社推定

パフォーマンスケミカルズ売上高 推移

(単位：億円)

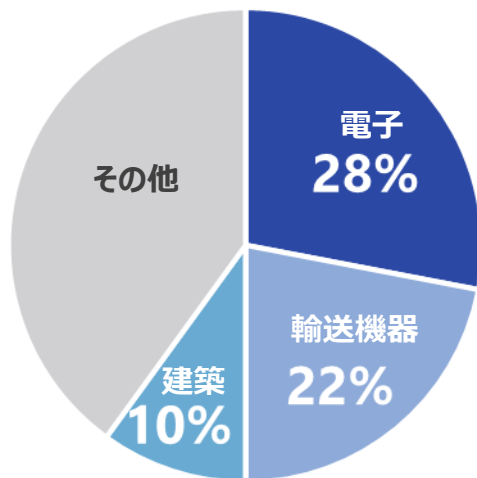


パフォーマンスケミカルズ 概要 (2)

- 需要の約6割は、主用途である電子、自動車、航空機などの輸送機器、建築分野
- 残りは多様且つ特殊な分野の需要の積み上げから成り立っている

用途別売上高比率 (2022年) *

*一部製品の分類見直しを実施



電子



輸送機器



建築



- 多品種型の市場において信頼をベースに**継続的なビジネス関係を構築**
- 医薬品CDMO市場の**高い成長を確実に捕捉**

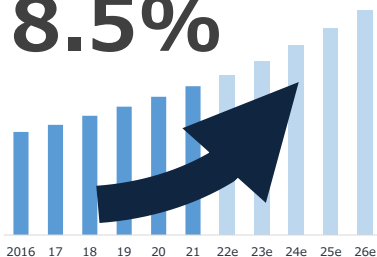
市場

医薬品原薬CDMO市場規模推移

2020-2026年

CAGR

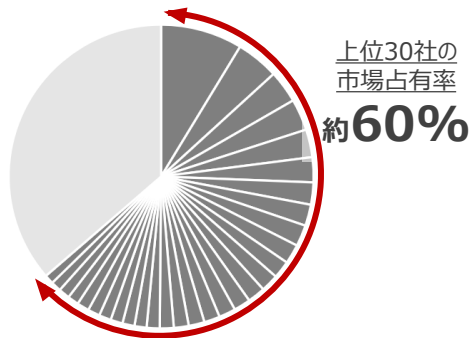
8.5%



- ・製薬業界の外注化の動きを受け、CDMO市場は着実に拡大

業界構造

商用医薬品原薬受託シェア(品目数)*



- ・お客様が非常に細分化されていることを背景に、CDMOも非常に細分化されており、半導体業界のように少数の企業に業界が収斂しない
- ・商用医薬品の受託は一般的に10年以上の単位で継続

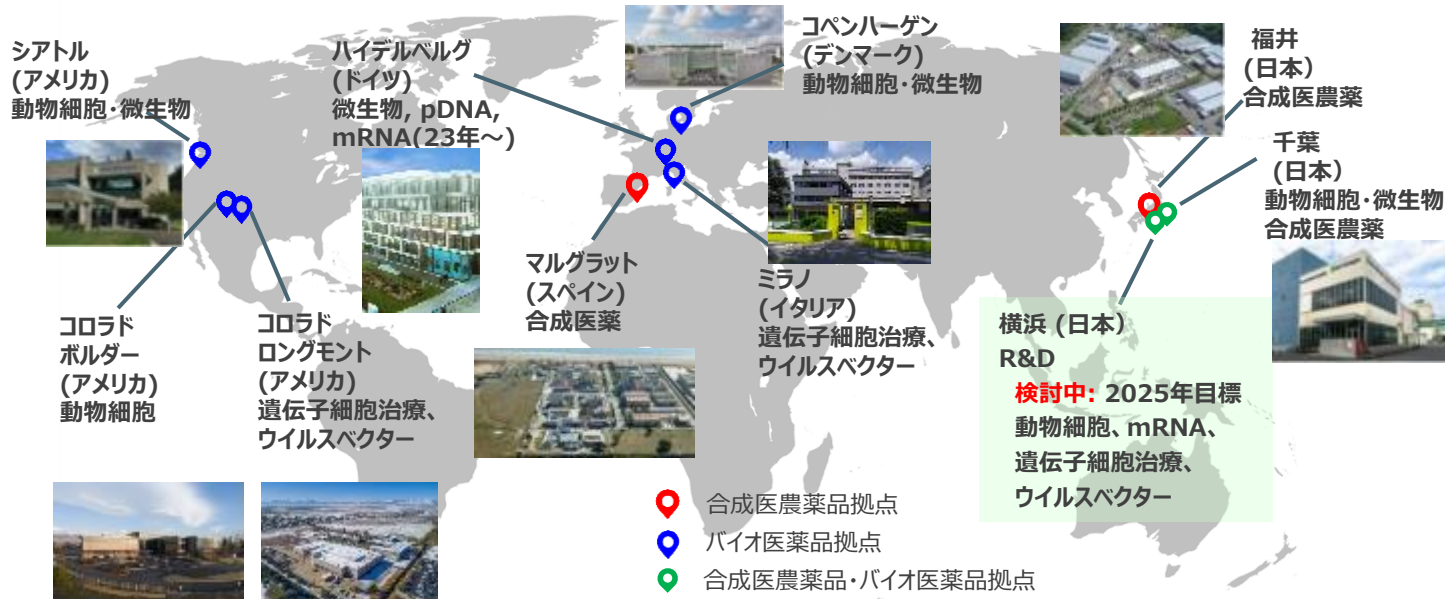
自社

AGCの強み

- ・少量多品種に最適なシングルユースバック技術のパイオニアであり、大型ステンレス槽を用いた大規模スケールでの生産能力も保有
- ・日米欧3極の高いレベルのcGMP生産体制のもと、開発初期から商用まで一貫したサービスを提供
- ・高度な品質や技術開発力に基づく豊富な査察実績を有する



- 日本を主要拠点とする数少ないグローバルCDMOとして、日米欧3極の高いレベルのcGMP生産体制のもと、治験から商用まで化学合成/微生物/動物細胞/pDNA/遺伝子細胞治療など幅広いサービスを展開



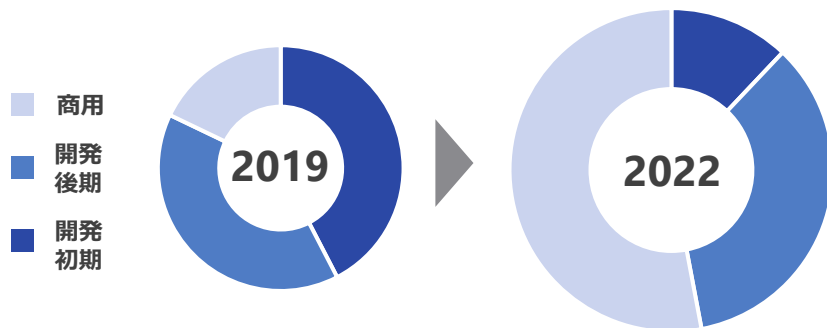
- 日米欧3極で当局査察実績のあるcGMP*体制を持ち、**高品質かつ均一なCDMOサービスを提供**
- 少量多品種対応が可能なSUB**と大規模案件に最適なSUS***を組み合わせ、開発案件から商用製造に至るまで**バランスよく受託**

*cGMP:最新の医薬品および医薬部外品の製造管理及び品質管理の基準

**SUB: シングルユースバック培養槽

***SUS: ステンレス培養槽

バイオ医薬品CDMO受託割合 (金額)



当社のバイオ医薬品CDMO生産体制

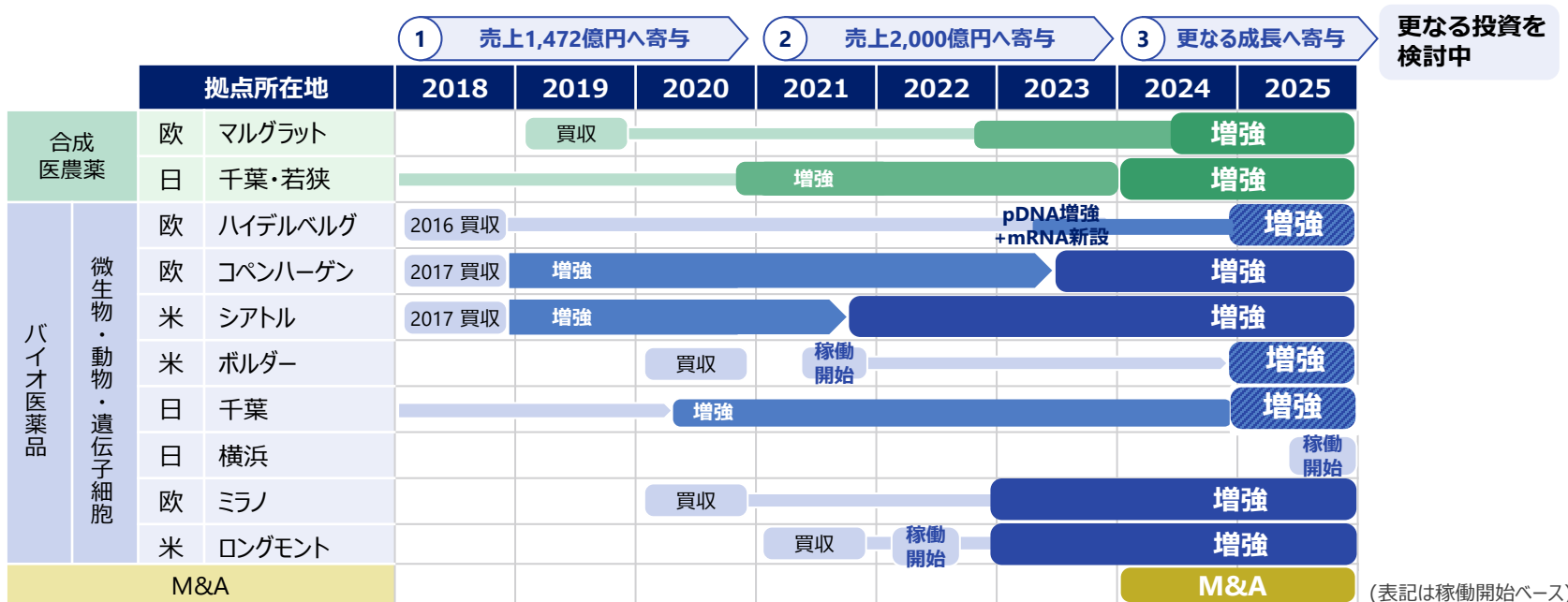


ライフサイエンス 概要 (4)

① CDMO事業拡大のため積極的な投資を実施。当初の売上目標を4年前倒し
22年実績は1,472億円を達成

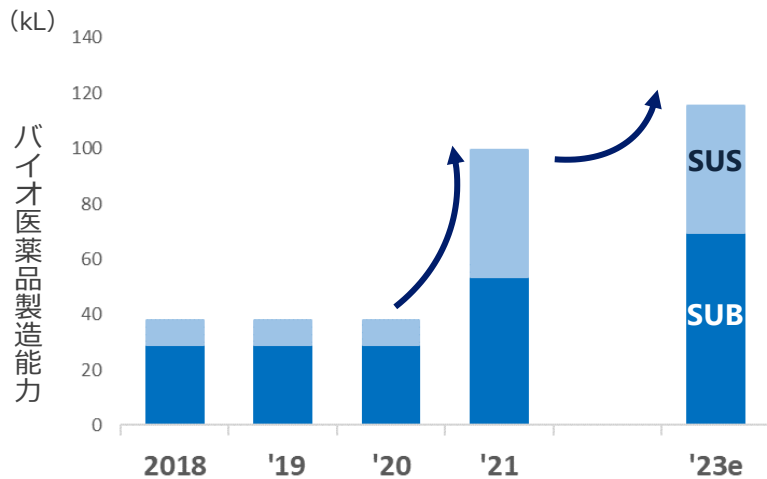
② 既に**売上高2,000億円達成への投資は意思決定済**。20年以降に実施した投資の売上への寄与が本格化

③ 更なる成長のため**引き続きM&Aと併せ各拠点での増強投資**を検討中

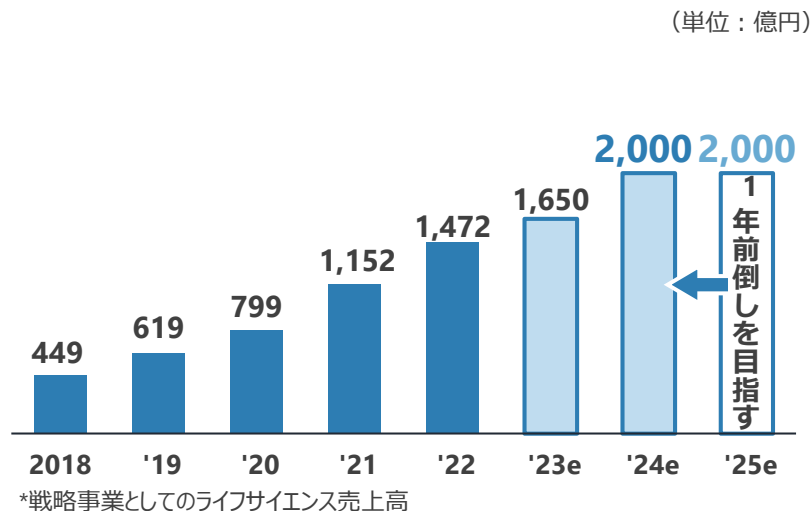


- 能力増強をタイムリーに実施していくことでバイオCDMO業界の成長を捕捉、更なる事業拡大を図る
- 2024年には当初見込みより **1年前倒しで売上高2,000億円達成を目指す**

バイオ医薬品CDMO製造能力(動物細胞のみ) 推移



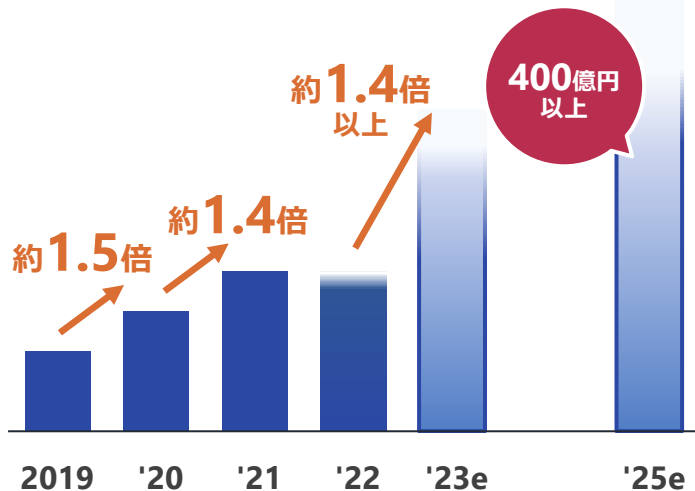
ライフサイエンス売上高* 推移



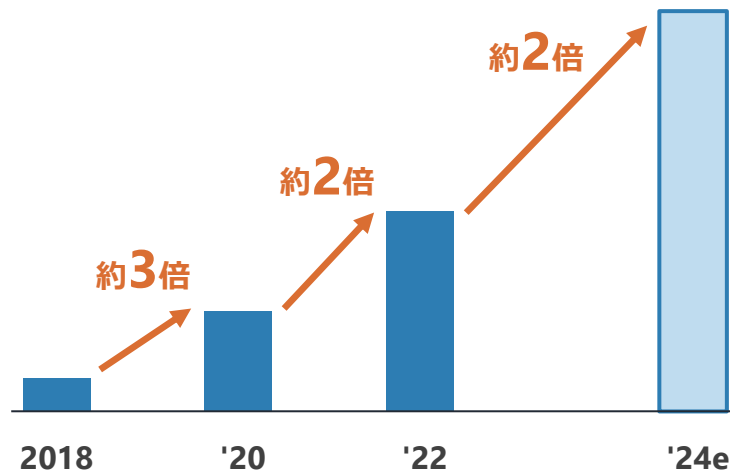
エレクトロニクス 事業環境 (1)

- EUVマスクブランクスはロジックに加えメモリーでも採用が増加
- 2022年に**EUVマスクブランクの生産能力を倍増**。2024年に更に倍増
- 今後も市場成長に合わせ積極投資を継続

AGCのEUVマスクブランクス売上高 推移



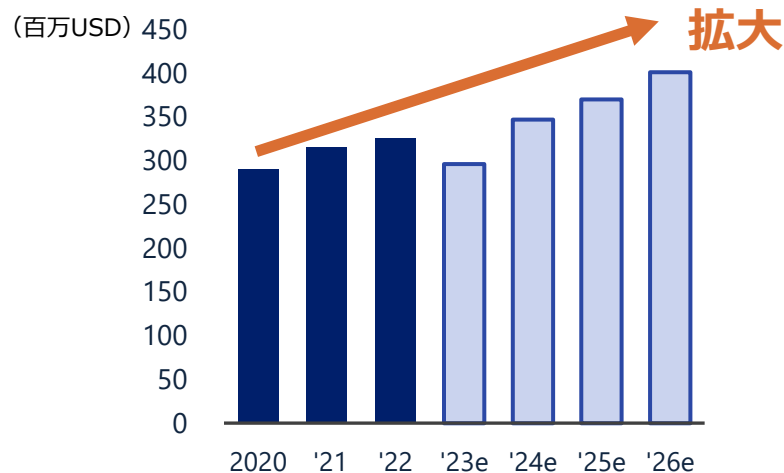
EUVマスクブランクス能力増強 推移



📦 CMPスラリー

23年は停滞するものの、適用層の増加などにより中長期的にはセリアスラリーの市場は拡大

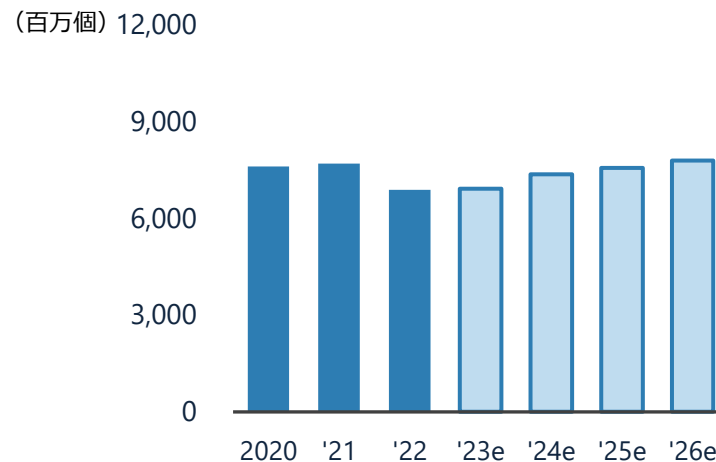
セリアスラリー市場



📱 オプトエレクトロニクス用部材

足元ではスマートフォン市場停滞の影響を受け、成長率は鈍化するものの、中長期的には市場回復により、搭載カメラ総数は増加

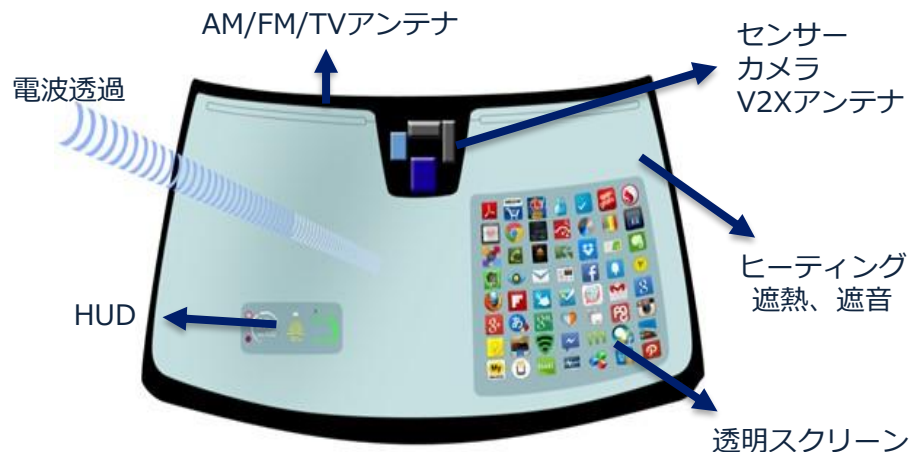
カメラ用イメージセンサー個数



出典：AGC推定

- **CASEによる市場変化**を見据え、事業機会を確実に捉える
- 中国で車載ディスプレイ用ガラス量産を開始し、収益貢献

自動車用ガラス



ガラスのディスプレイ化や通信機能付加などにより
素材だけでなくソリューションまで提供

車載ディスプレイ用カバーガラス



2019年発売のLEXUS「RX」
などに採用されており、
世界シェアNo.1

5G対応自動車用ガラスアンテナ



NTTドコモ、エリクソンと共同で
「ガラス一体型5Gアンテナ」
による5G通信に成功

予測に関する注意事項：

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

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

この資料の著作権はAGC株式会社に帰属します。

いかなる理由によっても、当社に許可無く資料を複製・配布することを禁じます。

The logo for AGC, consisting of the letters 'AGC' in a bold, blue, sans-serif font. A small red square is positioned to the right of the letter 'G'.

Your Dreams, Our Challenge