

新中期経営計画 “Grow Beyond-2012” について

AGC 旭硝子株式会社

AGC（旭硝子株式会社、本社：東京、社長：石村和彦）は、2008年に策定した経営方針 *Grow Beyond* の下、2010年を最終年度とする中期経営計画 “*Grow Beyond-2010*” に基づき、成長基盤の構築に向けた取り組みを進めてきました。今般、2008年秋以降の急激な事業環境変化に見合う体制が整ったこと、世界的な景気動向も概ね最悪期は脱したものと判断されること等から、同中期経営計画を仕切り直し、新たに、2010年度から2012年度までの新中期経営計画 “*Grow Beyond-2012*” を策定しました。

1. “*Grow Beyond-2010*” の総括

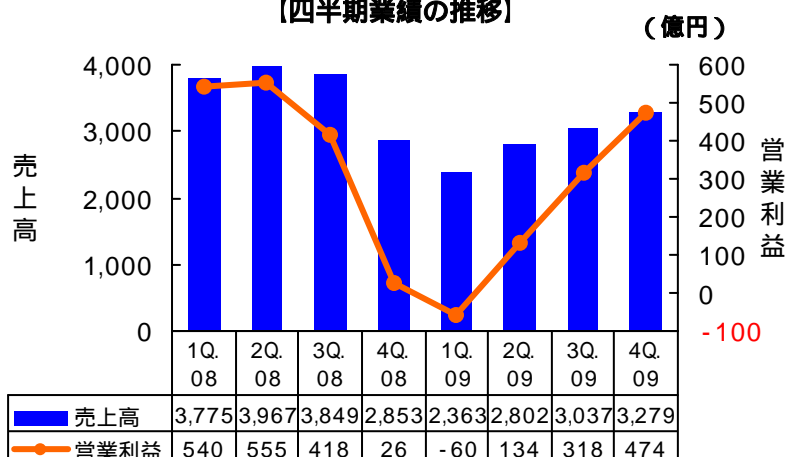
前中期経営計画 “*Grow Beyond-2010*” では、「成長戦略の実行」と「質の追求」を目指し、財務目標として、ROE（自己資本当期純利益率）はグローバル優良企業として15%以上を目指し、2010年までの目標は12%以上、売上高営業利益率は2007年のレベル（11.7%）以上の維持を設定していました。

2008年の上半期は過去最高の営業利益（半期ベース）をあげましたが、同年秋以降の世界経済環境の急激な悪化に伴い、10月には「非常事態宣言」を発し、事業環境変化に機動的に対応しました。具体的には、需要に応じた生産体制への切り替え、一部設備の停止・廃棄、グローバルで約4000名におよぶ人員削減等に取り組みました。さらに、キャッシュフロー管理を徹底し、2009年には設備投資を減価償却の範囲内に圧縮、棚卸資産を506億円削減しました。

また、2009年は“力を蓄える年”と位置づけ、設備・人員の余力を、生産性・歩留改善、新製品のための開発・試作・量産化準備や人材育成に充て、需要回復の際に早く大きく業績を回復させるための準備を整えました。この結果、フラットパネルディスプレイ（FPD）用ガラス基板をはじめ、出荷の回復に伴う生産性向上等の効果が発現してきています。加えて、より高い競争力と効率性を実現するため、従来の事業組織を再編し、ガラスカンパニーと電子カンパニーを設置しました。

上記諸施策等により、FPD用ガラス基板の需要回復への適切な対応、フッ素中間原料の生産集約等の効果が得られ、また、ダイムラー社による自動車用ガラスの長期サプライヤー選定等を果たしました。2009年12月期の業績は、第1四半期を底に堅調に回復し、売上高、営業利益、経常利益、当期純利益ともに、当初の業績見通しを上回る結果となりました。

【四半期業績の推移】



【2009年12月期の業績】

	2009年12月期 (2009年2月 発表の 業績予想)	2009年12月期 (実績)
売上高	11,000	11,482
営業利益	300	867
経常利益	200	872
当期純利益	-420	200

2. 新中期経営計画 “Grow Beyond-2012” の概要

(1) 新中期経営計画の前提：2020年のありたい姿と *Grow Beyond* 施策の加速

AGCグループを取り巻く事業環境は金融危機を発端とするリセッションにより急激に変化しており、地球温暖化問題、新興市場の重要性、資源問題の高まり等の市場構造の変化が、経営方針 *Grow Beyond* 策定時に想定していた2030年よりも早く、2020年には起きる可能性が高いと想定しています。AGCグループは、この急激な構造変化に対応するため、10年後の2020年のありたい姿を次のように定義しました。

【2020年のありたい姿】

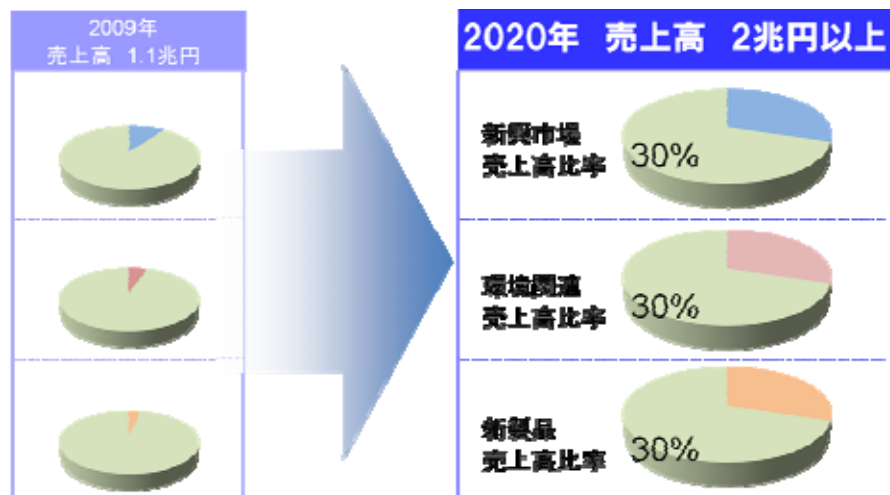
**AGCグループは、
「持続可能な社会に貢献している企業」として、**

- 差別化された強い技術力を持ち、
- 製品のみならず、生産工程・事業活動全般に亘って環境に配慮し、
- 新興地域の発展にも寄与する、

高収益・高成長のグローバル優良企業でありたい。

また、2020年の事業イメージとして、売上高2兆円以上とおき、新興市場売上高比率、環境関連売上高比率、新製品売上高比率が各々30%となることを想定しています。

【2020年の事業イメージ】



(注. 3つのカテゴリーに共通する製品等もあり、合計は30%+30%+30%とはなりません)

上記の2020年のありたい姿を実現するために、今後 *Grow Beyond* 施策を加速し、最重要課題である成長基盤の構築を実現していきます。具体的には、ガラス技術を深化させるとともに、AGCグループのコア技術である、ガラス・化学・セラミックスの技術を融合・発展させることで事業を差別化し、「ガラス技術立社」を実現していきます。また、生産工程の省エネルギー化やコア技術を活用した製品の提供を通して、「地球温暖化問題に技術力で貢献」していきます。更に、「第2のグローバル化」として、新興国での一層の事業拡大のために、先進国とは異なるビジネスモデル、M&Aや業務提携等による事業展開の検討を進めていきます。

Grow Beyond 施策をタイムリーかつ確実に推進していくために、CEOが室長を兼務するグループ戦略室の設置によるグループ全体戦略の課題立案・策定と、既存組織の枠を越えてグループ全体から選定したメンバーによるプロジェクト運営を強力に推進していきます。

(2) “Grow Beyond-2012” の目標

A G Cグループは、今後3年間で2020年のありたい姿に向けた成長を確実にする期間と位置付け、新中期経営計画“Grow Beyond-2012”を新たに策定しました。“Grow Beyond-2012”では、次の2つの課題に取り組みます。

- 業績の本格的な回復
- *Grow Beyond* 施策の加速

「業績の本格的な回復」については、過去最高の業績レベルの達成を目指し、業績回復によって得られたキャッシュフローにより、財務の健全性と *Grow Beyond* 施策の推進を両立させていきます。また、利益向上のみならず資産回転率も向上させることで、財務目標の達成を目指します。

「*Grow Beyond* 施策の加速」については、成長基盤の構築に向け、「ガラス技術立社」として生産技術強化による新商品開発の推進を、「地球温暖化問題に技術力で貢献」として生産プロセスおよび環境製品開発の推進を、「第2のグローバルゼーション」として新興市場での事業展開の検討・推進を行っていきます。

これらの課題に向けた投資や研究開発については、まず設備投資として3年間合計で4500億円を見込み、TFT用ガラス基板については市場の拡大に見合った設備投資を継続します。また、設備投資以外に、M&Aや戦略的業務提携等を積極的に検討していきます。研究開発費については、前中期経営計画に対して全体で2割増の1500億円(3年間合計)とし、エネルギー関連、電子部材開発に重点配分していきます。

“Grow Beyond-2012”の財務目標としては、ROE(自己資本当期純利益率)12%以上及び、D/Eレシオ(有利子負債・純資産比率)0.5以下となることを目指します。また、株主還元策については、安定配当の継続を基本に、配当性向の目安を引き続き30%程度とし、連結業績や将来の投資計画等を総合的に勘案して、積極的に株主の皆様への還元を図ります。

3. “Grow Beyond-2012” の事業別主要施策

(1) ガラス事業

世界のガラス市場は、建築・自動車用いずれのガラス需要も2009年で底打ちし、今後は新興市場の成長等により回復するものの、グローバル全体需要が経済危機以前の水準を超えるのは2012年以降になると見込んでいます。

A G Cグループは、ガラス事業について、先進国での確固たるプレゼンスを堅持するとともに、新興国での積極的な事業展開によって、今後もグローバルリーダーであり続けることを目指します。

昨年実施した板ガラスと自動車ガラスの組織統合を活かし、ガラス部門全体として、生産性の徹底的改善により、コスト競争力の強化を図っていきます。また、今後需要が見込まれる新興市場において積極的な事業展開を図るとともに、北米事業の徹底的な収益改善にも取り組んでいきます。

具体的には、建築用ガラスにおいては、エコガラス等の各地域のニーズに対応した環境製品の拡販と、地域を超えたグローバルでの製品開発・展開を進めていきます。自動車ガラスにおいては、エコカー向けなど環境対応型製品の開発に注力していきます。

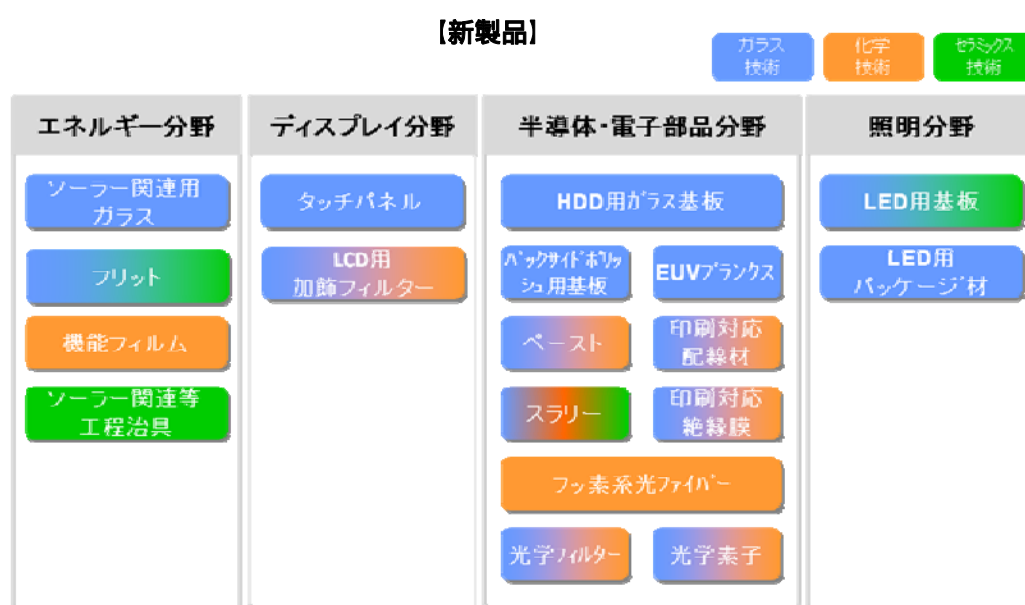
また、今後成長が見込まれる太陽電池用ガラス、太陽熱発電用ガラス等の高付加価値製品の拡販に注力し、この分野をリードするポジションを確立していきます。

(2) 電子・ディスプレイ事業

F P Dの需要は、今後も年率平均10%以上で成長すると見込まれています。ディスプレイ事業については、生産性の向上と新規投資により、市場の成長に対応できるフレキシブルな生産体制の構築を図っていきます。また、中国でのパネル生産拡大の動きにも、需要動向を見極めながら適切に対応していきます。

電子部材については、2009年に底打ちし回復基調にある半導体関連市場や、年率平均10%台の成長継続が見込まれるPC市場等で、回復の動きが見られます。電子部材事業については、量産化技術の確立と生産性の向上に一層注力するとともに、特殊ガラス技術と化学技術で差別化し、マーケティング力や開発力を活かした新製品の上市を加速していきます。

A G Cグループでは、今後、一層多様化・拡大するガラスニーズを積極的に取り込み、タッチパネル・LCD用加飾フィルター等のディスプレイ分野、LED基板等の照明分野、HDD用ガラス基板・フッ素系光ファイバー等の半導体・電子部品分野等の拡販を進めていきます。



(3) 化学事業

化学品事業については、フッ素中間原料の生産拠点集約などの生産性改善により、競争力を強化していきます。また、アジア市場の成長を捉えた基礎化学品の増強や新興市場ニーズに対応したフッ素化学品など、成長市場での拡販を進めていきます。さらに、ソーラー関連部材や環境負荷低減商品など、環境・エネルギー関連市場での拡販を実施していきます。

(4) セラミックス事業

ガラス生産設備の長寿命化、品質の差別化、歩留向上に資する炉材の開発等、セラミックス技術をグループ内に持つ強みを活かし、ガラス技術立社を支える開発力の強化を図るとともに、環境・エネルギー分野での拡販を進めていきます。

(5) ソーラー関連事業

太陽電池市場は、経済危機の影響で当初より成長が若干遅れたものの、強い成長軌道に戻りつつあります。また、太陽熱発電市場も急速な成長が見込まれています。A G Cグループが貢献できる太陽電池、太陽熱発電等の様々な分野を視野に入れ、ガラス、化学、セラミックスの技術を用いて、今後成長が見込まれるソーラー関連部材の開発・製造・販売にグループ全体で取り組んでいきます。

AGCグループは、10年後の2020年に持続可能な社会に貢献する高収益・高成長のグローバル優良企業としてあるために、経営方針 *Grow Beyond* 施策を加速し、新中期経営計画 *“Grow Beyond-2012”* の諸施策を着実に実行して、財務目標の達成を目指します。

以 上

本件に関するお問い合わせ先 **AGC** 旭硝子(株) 広報・IR室長 上田 敏裕
(担当：広報・IR室 戸張雅彦 TEL:03-3218-5509 Email : info-pr@agc.co.jp)