

AGC株式会社 CFOオンライン対話会

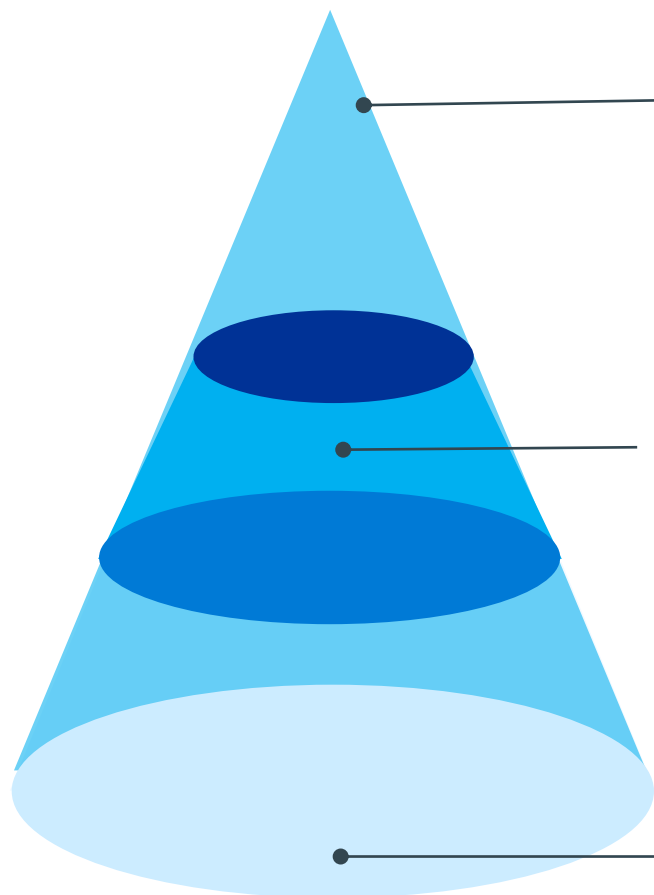
The AGC logo is displayed in a white box on the right side of the slide. It consists of the letters 'AGC' in a bold, blue, sans-serif font. A small red square is positioned above the letter 'C'.

AGC株式会社
2022年6月7日

Your Dreams, Our Challenge

長期経営戦略「2030年のありたい姿」	P. 3
2030年のありたい姿実現に向けて	P. 9
- 事業ポートフォリオ変革	
- サステナビリティ経営の推進	
2022年通期業績の見通しと株主還元	P. 38

長期経営戦略「2030年のありたい姿」



私たちの使命

“AGC、いつも世界の大事な一部”
～独自の素材・ソリューションで、
いつも世界中の人々の暮らしを支えます～

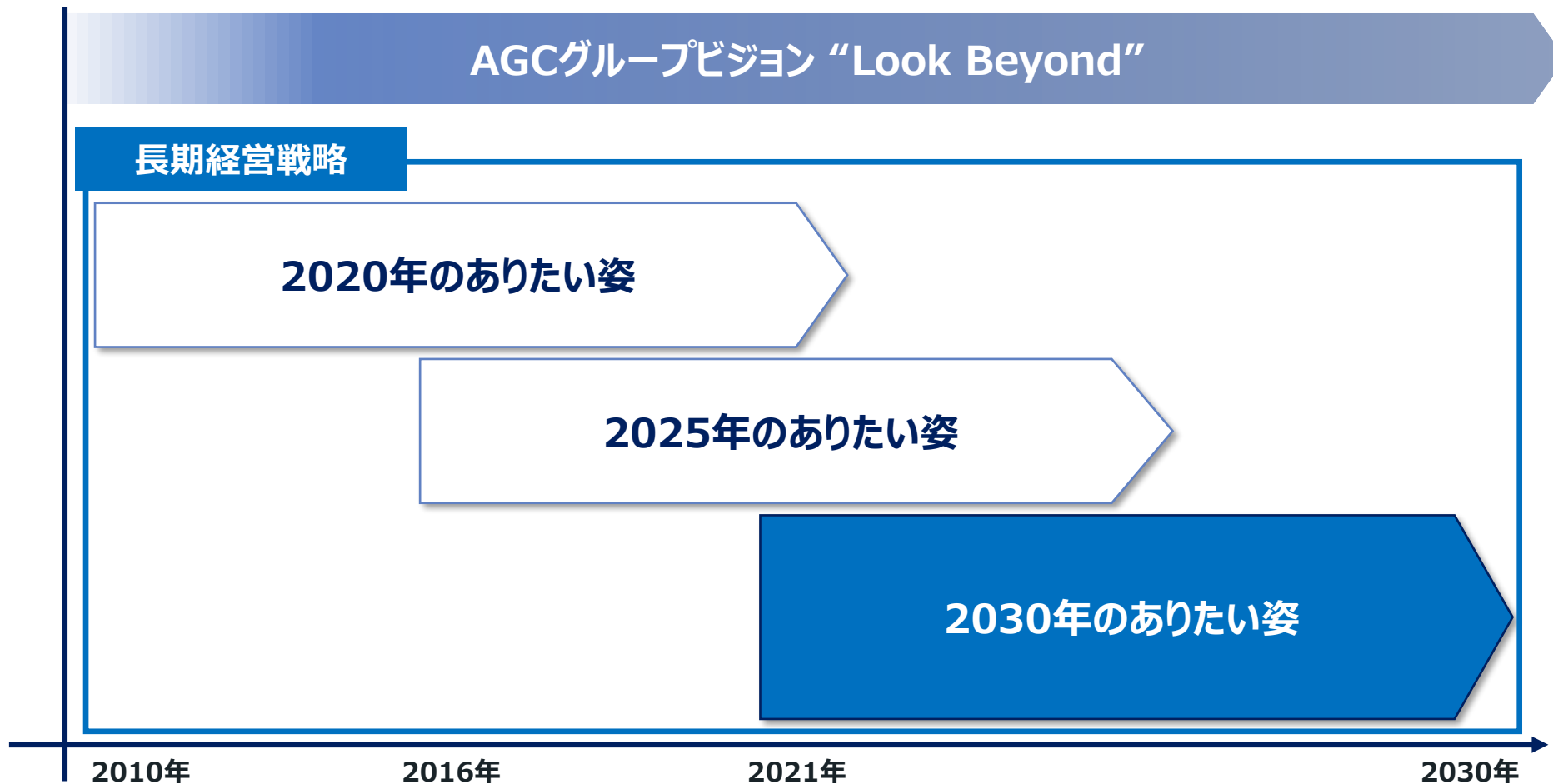
私たちの価値観

- ◆ 革新と卓越 (Innovation & Operational Excellence)
- ◆ 多様性 (Diversity)
- ◆ 環境 (Environment)
- ◆ 誠実 (Integrity)

私たちのスピリット

「易きになじまず難きにつく」

- グループビジョン “Look Beyond”のもと、10年後を見据えた長期経営戦略を策定し、持続的な企業価値向上に取り組む



■ 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
ROE **10%**以上

事業ポートフォリオ変革



- 営業利益は2025年の目標を大幅に上方修正し、2030年の目標を設定
- 2030年には戦略事業の営業利益を過半とする
- 継続的に成長・進化し、安定的にROE 10%以上を達成していく

		2021年 (実績)	2023年	2025年	2030年	...	2050年
経済的価値	営業利益	2,062億円	2,300億円	2,500億円	3,000億円		
	戦略事業 営業利益	538億円	800億円	1,000億円	1,500億円		
	EBITDA*	3,729億円	4,330億円	4,900億円			
	ROE	10%	安定的に10%以上				
	D/E比率	0.41	0.5以下				

* EBITDA = 営業利益 + 減価償却費

■ 社会的課題の解決に向け、事業活動を通じた5つの社会的価値を創出

安全・快適な都市インフラ
の実現への貢献



建築用Low-Eガラス



自動車用UVカットガラス



塩化ビニル樹脂

安心・健康な暮らしの
実現への貢献



医薬品（中間体・原体）



農薬（中間体・原体）



農業温室ハウス用フィルム

健全・安心な社会の
維持への貢献



地域社会との関係



周辺環境への配慮



サプライチェーンの人権

公正・安全な働く場の
創出への貢献



職場環境の安全



多様性



従業員エンゲージメント

持続可能な地球環境の
実現への貢献



気候変動問題への対応



資源の有効利用

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

全社戦略

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

コア事業

各事業の競争力を高め、強固で
長期安定的な収益基盤を構築



建築用ガラス



自動車用ガラス
(既存)



ディスプレイ



クロールアルカリ・
ウレタン



フッ素・スペシャリティ



セラミックス

戦略事業

高成長分野において、自社の強みを活かし、
将来の柱となる高収益事業を創出・拡大



エレクトロニクス



ライフサイエンス



モビリティ

- 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

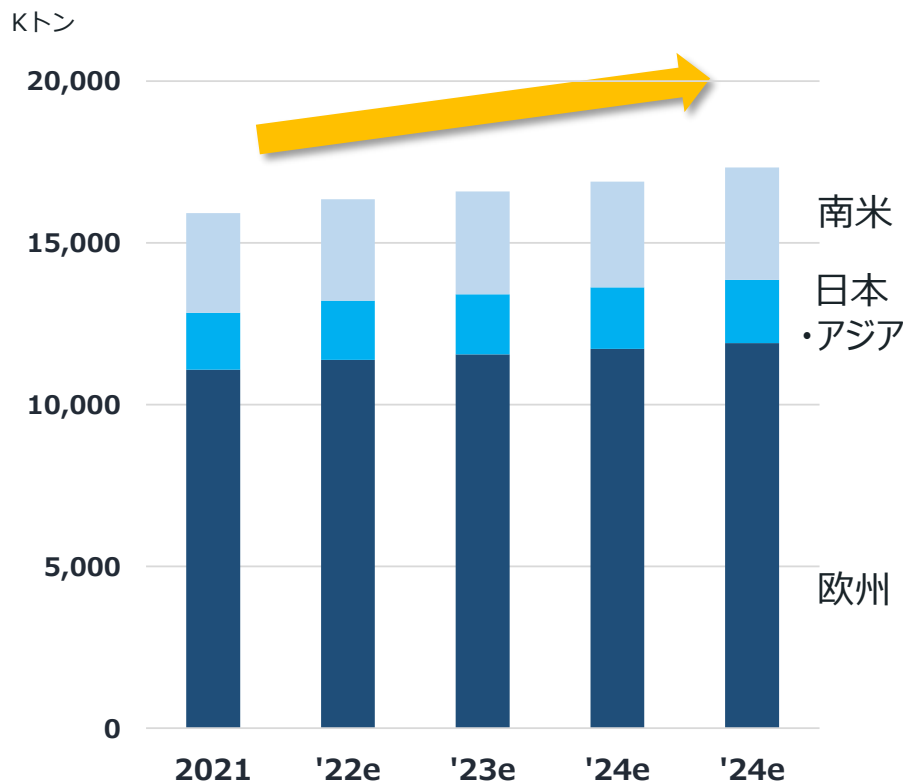


2030年のありたい姿実現に向けて

- 事業ポートフォリオ変革
 - コア事業
 - 戦略事業
- サステナビリティ経営の推進

- 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**

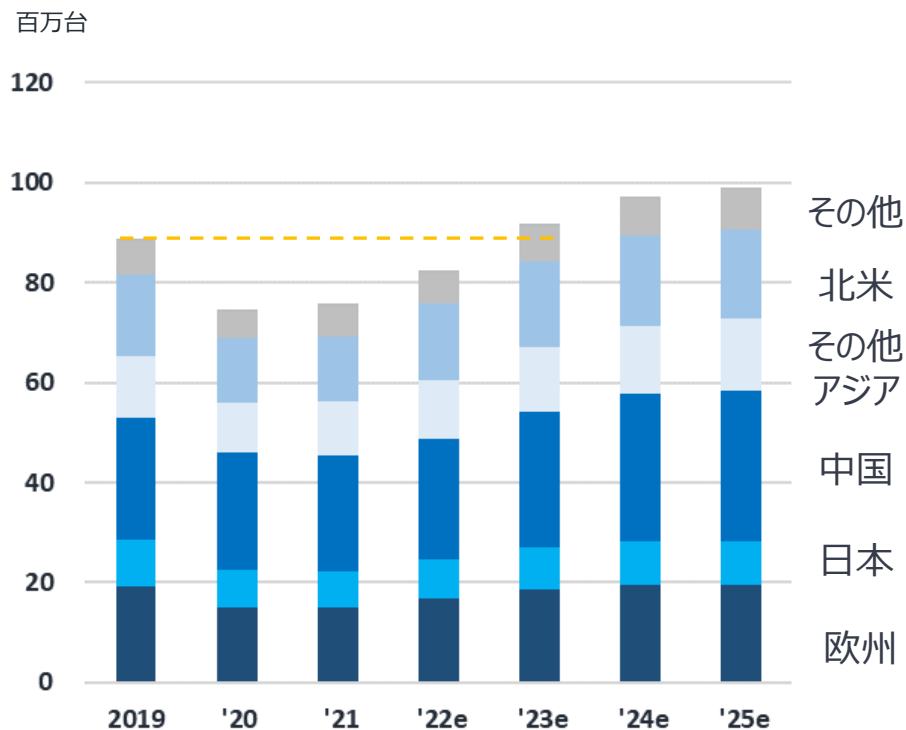
*：AGC推定（当社が展開する事業地域のみを記載）

**：シンガポール工科大学に採用予定の太陽光発電ガラス

コア事業の取り組み：自動車用ガラス

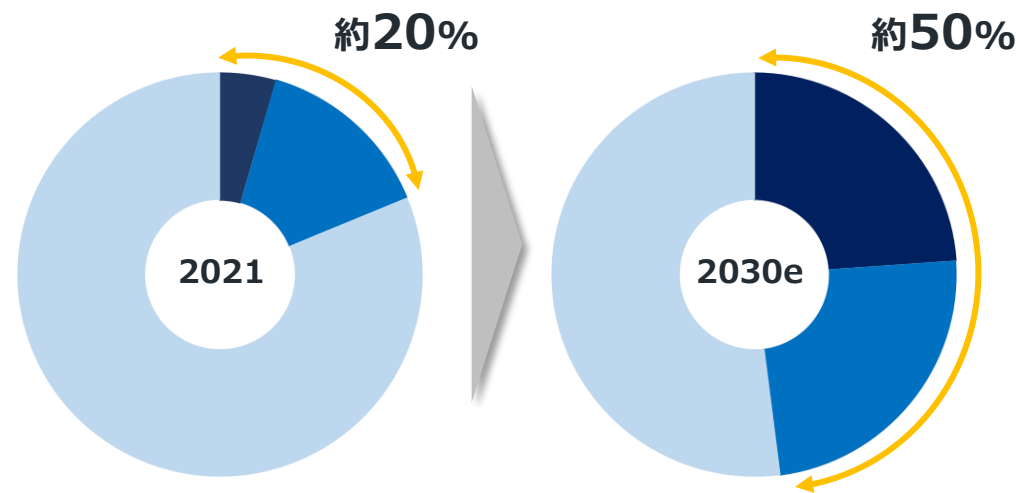
- 生産体制の再編、設備の高効率化、DXの推進により、損益分岐点を引き下げ、市況変動に強い体質を作る
- CASE関連など高付加価値品比率を高め、収益性を向上

自動車生産台数推移（地域別）*



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）



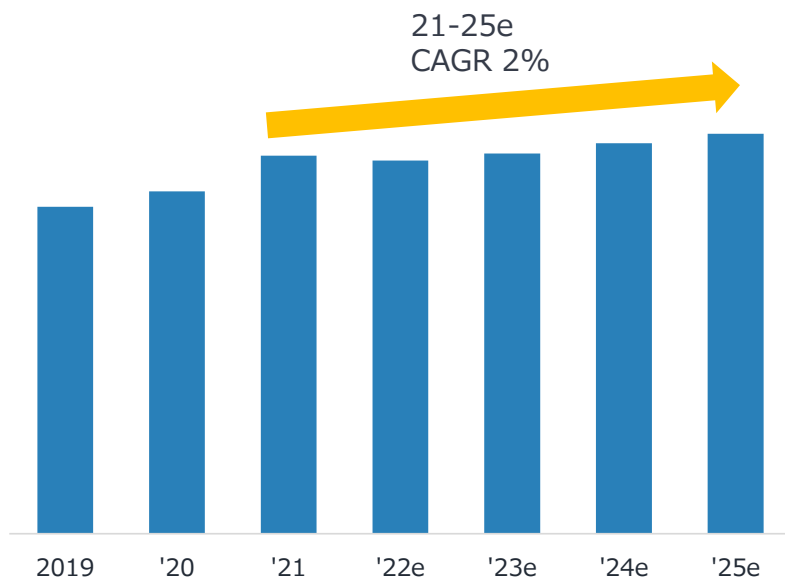
* : IHS データを元に作成

** : 車載ディスプレイ用ガラス、センサー等 *** : 調光、遮音、HUDなど付加価値を付けた商品

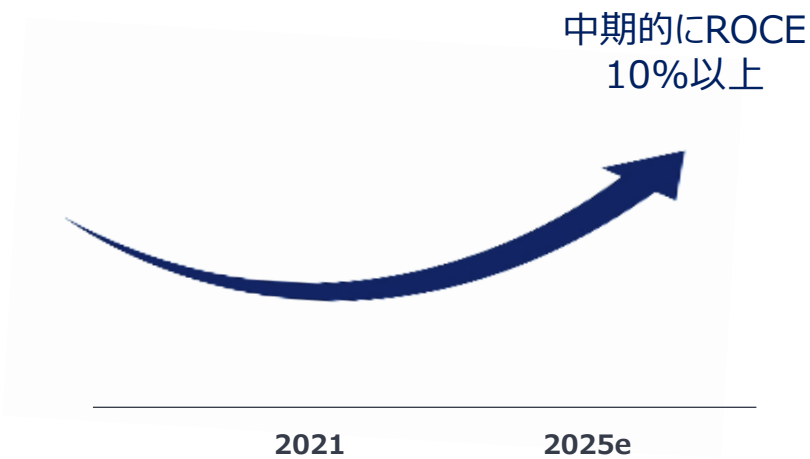
コア事業の取り組み：ディスプレイ

- TV市場は成熟化、ガラス需要はパネル大型化による安定成長局面へ
- 大型パネル生産に最適な生産設備への転換を進め、生産効率の向上によりROCE10%以上を目指す

液晶用ガラス基板需要推移



ディスプレイ事業 ROCE推移



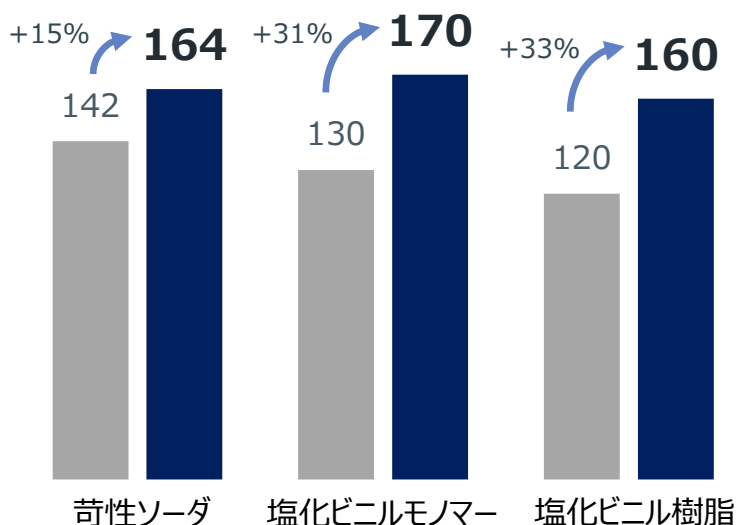
コア事業の取り組み：東南アジア クロールアルカリ事業

- 東南アジアクロールアルカリ事業でインドシナ3拠点を再編・統合
- タイで当社として過去最大規模となる約1,000億円の投資の実施により、東南アジアでのポジションを更に向上
- 年率4%で成長する東南アジア地域の需要を着実に捕捉

東南アジアクロールアルカリ生産能力推移

■ 2022 ■ 2025

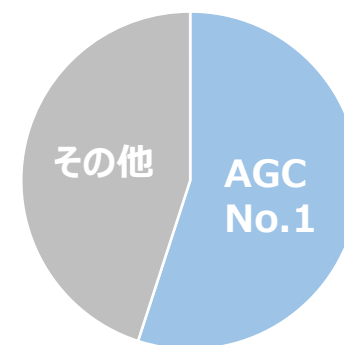
(単位：万トン)



東南アジア生産能力ベースのシェア (増設後)

苛性ソーダ

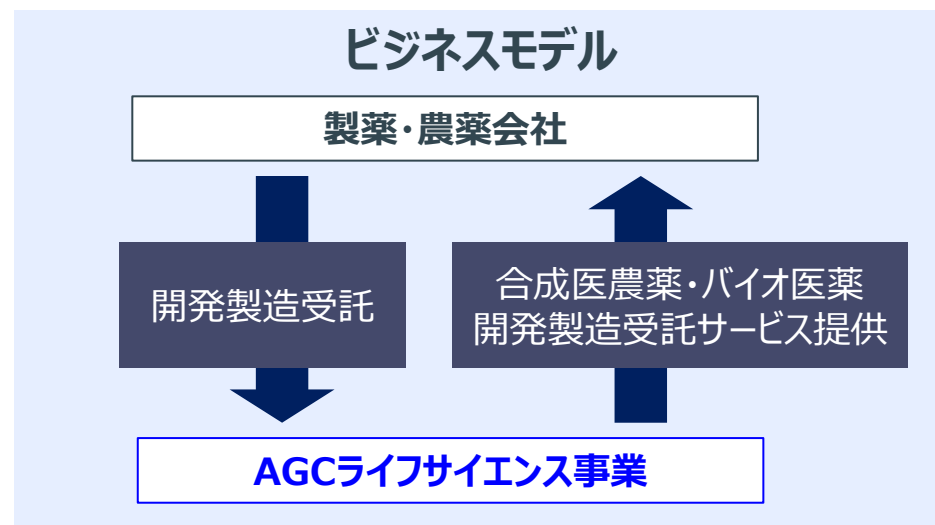
塩化ビニル樹脂



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**
 - コア事業
 - **戦略事業**
- **サステナビリティ経営の推進**

臨床試験から商業生産までの 医薬品原薬を開発製造受託



合成医農薬・バイオ医薬の開発製造受託

製薬会社

①有効成分の開発



CDMO事業※

②生産プロセス開発



③治験薬製造



④商用医薬品製造



戦略事業の取り組み：ライフサイエンス

- **日米欧3極**で高いレベルの**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
- **新技術、新モダリティ**を継続的に**取り組み**更なる拡大を目指す



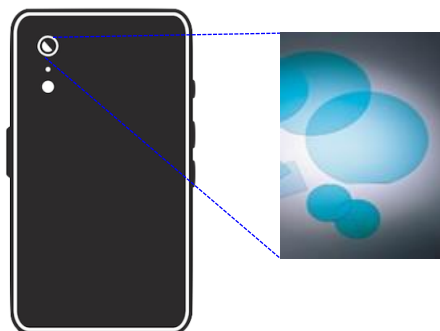
(ご参考) 新型コロナウイルス感染症関連の受託

社外発表 時期	受託元企業	発表内容	
2020年 5月 14日	AdaptVac社 (デンマーク)	ワクチン候補の製造を受託	
2020年 5月 14日	CytoDyn社 (アメリカ)	当社が受託する治療薬候補「レロンリマブ」 米国での臨床試験進行	
2020年 5月 21日	タカラバイオ社 (日本)	DNAワクチン中間体の製造を受託	
2020年 6月 4日	Novavax社 (アメリカ)	ワクチン候補「NVX-CoV2373」の アジュバントを受託	
2020年 7月 20日	Molecular Partners AG (スイス)	治療薬候補「MP0420」の製造を受託	
2020年 8月 18日	Novavax社 (アメリカ)	ワクチン候補「NVX-CoV2373」 アジュバントの受託規模を約1.5倍に拡大	
2021年 6月 8日	BioNTech社 (アメリカ)	Pfizer-BioNTech COVID-19ワクチンの 原材料であるプラスミドDNAの製造を受託	
2022年 2月 9日	BioNTech社 (アメリカ)	オミクロン株に対応したCOVID-19ワクチンの 原材料であるプラスミドDNAの製造を受託	

スマートフォン/半導体製造プロセス用部材 に加え、5G対応部材も展開



スマートフォンカメラ用
赤外線吸収ガラスフィルター



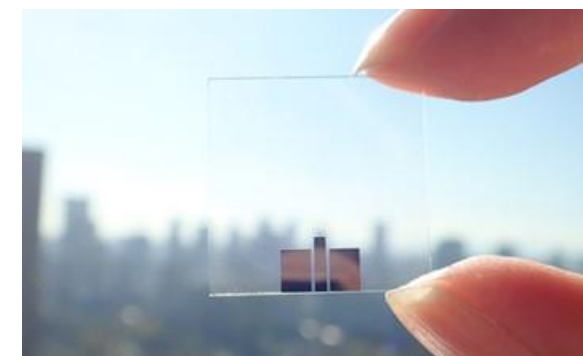
・スマートフォンカメラの高画質化に貢献

EUV露光用
フォトマスクブランクス



・15年の開発期間を要した
次世代半導体製造プロセス部材

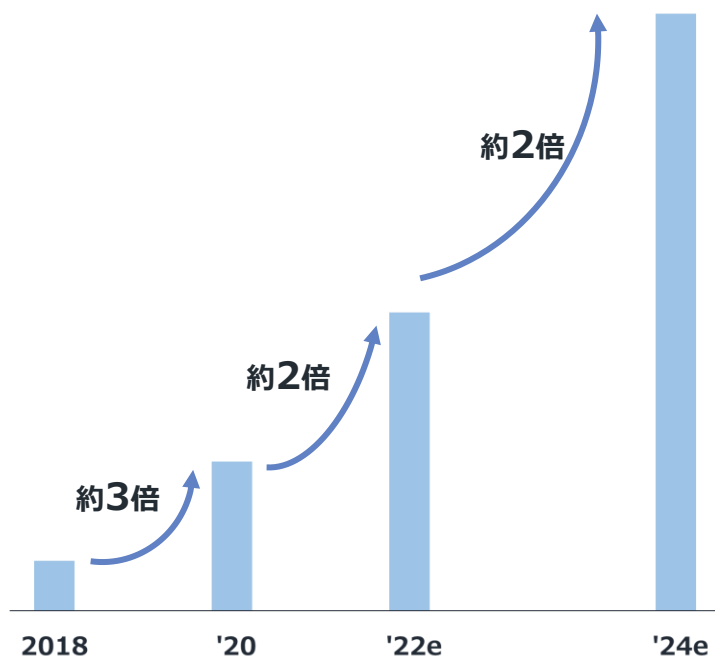
5G対応合成石英アンテナ



・透明化することで、視認エリアでも、
美観や景観を損なわない

- 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
- 急拡大するマスクブランクス需要に確実に対応し生産能力を増強
- 24年に生産能力は現在の約2倍になる予定

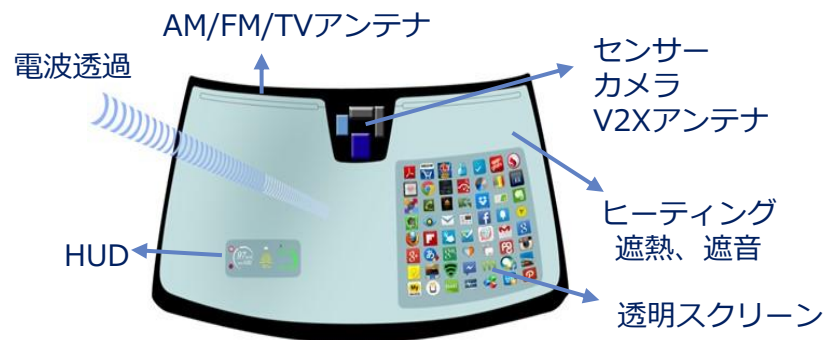
EUVマスクブランクス能力増強推移



EUVマスクブランクスを生産する本宮工場

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

次世代ガラスのキーワード
「ガラスは一等地」
「マルチファンクション」



車載用ディスプレイカバーガラス



・現在アウディ『A8』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
「車両ガラス設置型アンテナ」による5G通信に成功

- 中国新拠点の設置によって、市場拡大が見込まれる車載ディスプレイ用カバーガラスのグローバル供給体制を構築

新設生産拠点の概要

社名	艾杰旭汽车玻璃（蘇州）有限公司
事業内容	車載ディスプレイ用カバーガラスの生産
販売開始	2022年（予定）



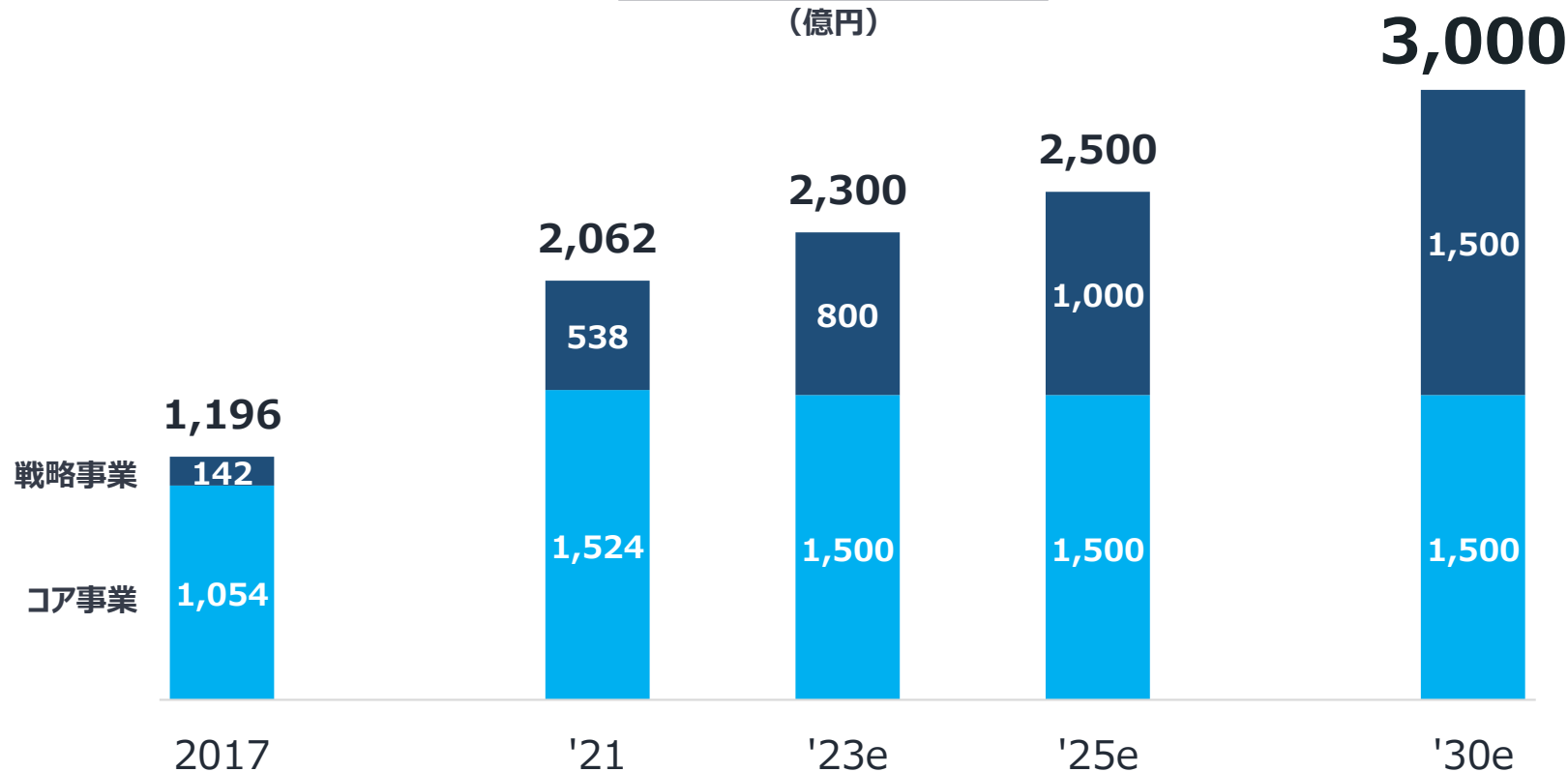
車載ディスプレイ用カバーガラスの主要拠点



- コア事業を長期安定的な収益基盤に
- 戦略事業は引き続き伸長させ、2030年連結営業利益に占める割合を過半に

営業利益構成 推移

(億円)



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**
 - **気候変動への対応**
 - 人財の取り組み

カーボン・ネットゼロ目標（2050年）

- 2014年に設定した「2020年の年間CO₂排出量の6倍を省エネ・創エネ製品で削減する」目標は概ね達成
- 製品、技術を通じたGHG削減に引き続き注力
- 2050年にカーボン・ネットゼロを目指す

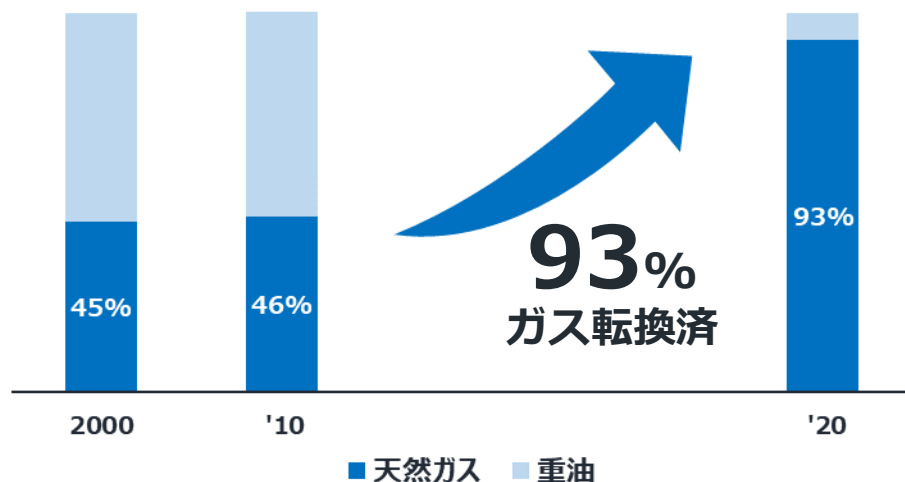


2030年 マイルストーン (2019年比)

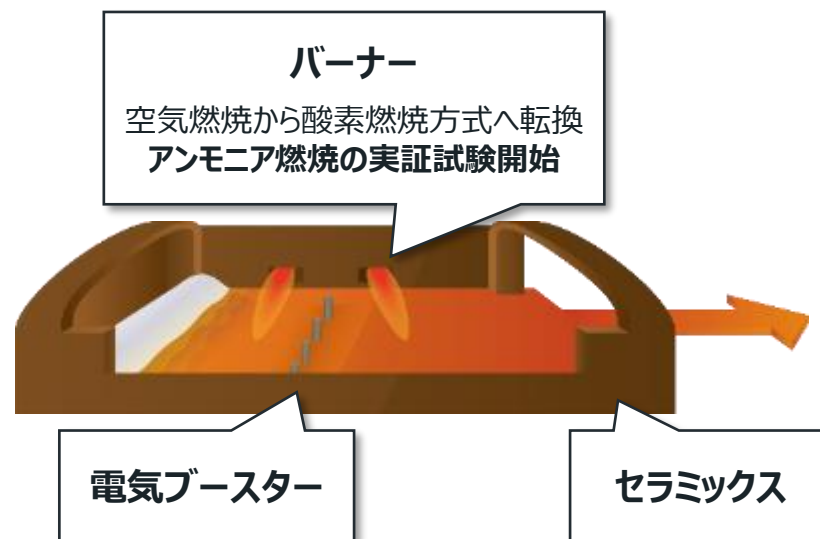
- GHG排出量 30%削減
(Scope 1+2排出量)
- GHG排出量売上高原単位 50%削減
(Scope 1+2排出量/売上高)

- 重油よりも燃焼時CO₂排出量が約20%削減できる天然ガスへ燃料転換を推進
- 業界リーダーとして、世界トップレベルの省エネガラス製造技術を開発・導入
- カーボンネットゼロに向けて、カーボンフリーなアンモニア燃焼など最先端生産技術開発を推進

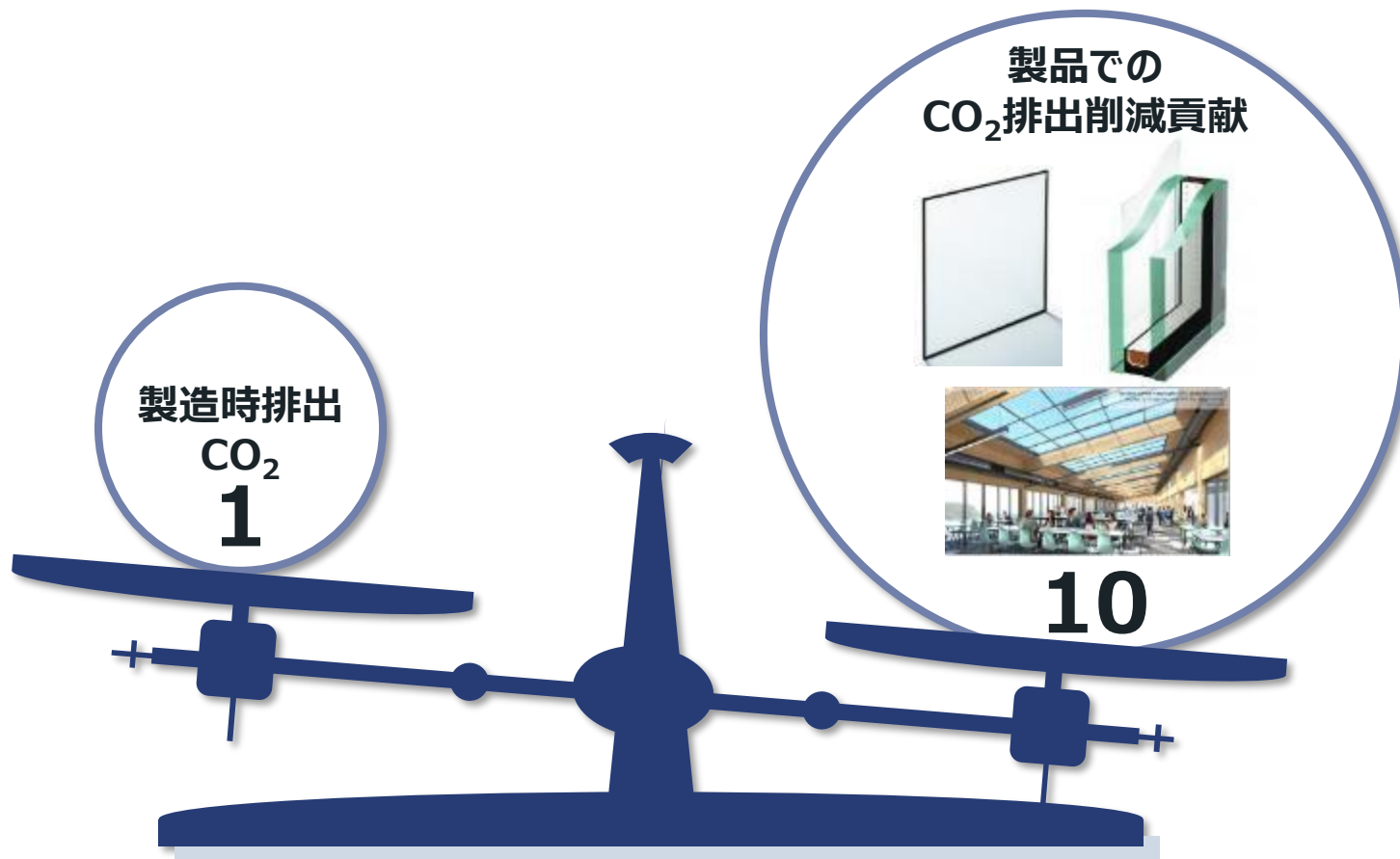
ガラス窯*の燃料転換



省エネガラス製造技術

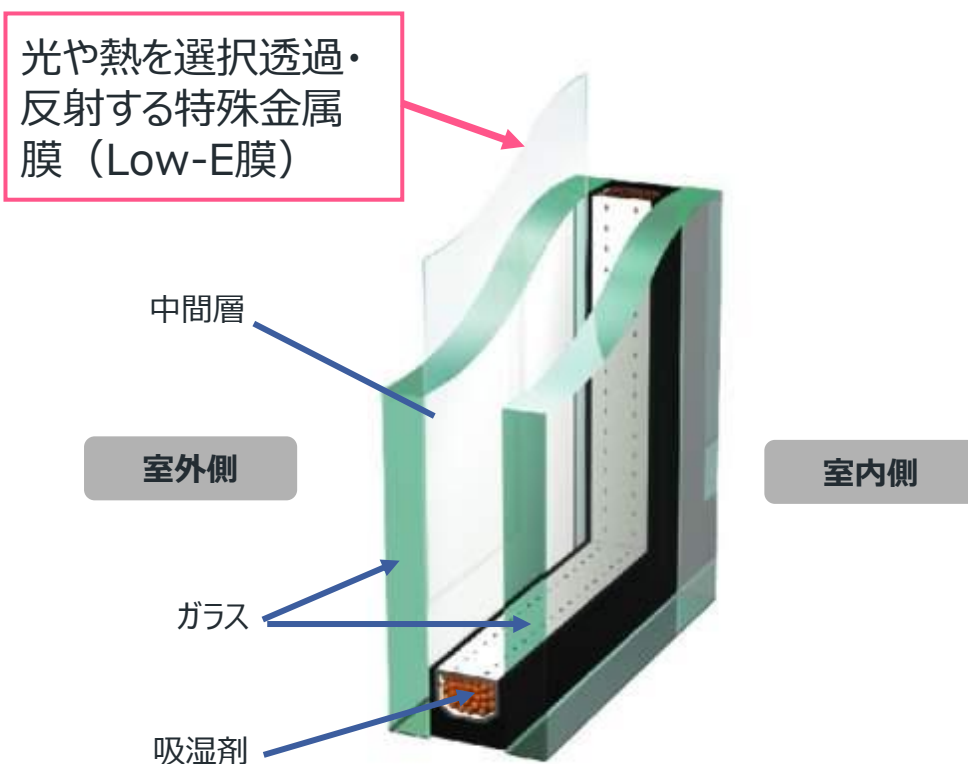


- 建築用ガラスは製品使用時に製造時排出量の10倍*のCO₂排出削減に貢献



- 光や熱を選択透過し、建築物のエネルギー効率改善に貢献
- 1枚ガラスと比較して約80%、熱の移動を抑制*

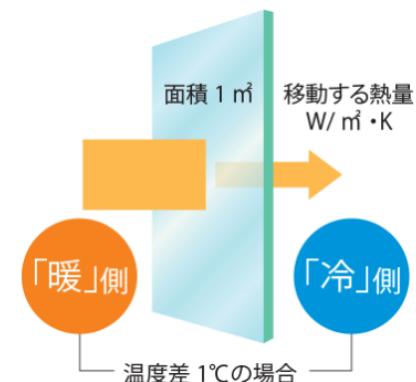
エコガラスの構造



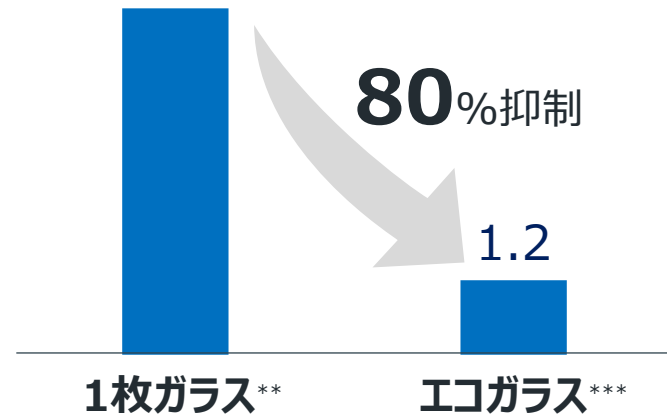
エコガラスの効果例

熱貫流率

内外温度差1℃で1時間・
1㎡あたりに通過する熱量



熱貫流率 6.0



*3mmのフロートガラスとガス入りLow-E複層ガラスでの熱貫流率での比較

**3mmのフロートガラス

***ガス入りLow-E複層ガラス

事業を通じたGHG削減貢献事例：建材一体型太陽電池

- ガラスの間に発電セルを封入した太陽光発電が可能なガラス
- 窓で創エネ可能なため、太陽光パネル設置場所の制約解消に貢献
- 創エネ性能と意匠性を両立し、カーボンニュートラルな社会の実現に貢献



産総研ゼロエミッション国際共同研究センター
エントランスキャピー

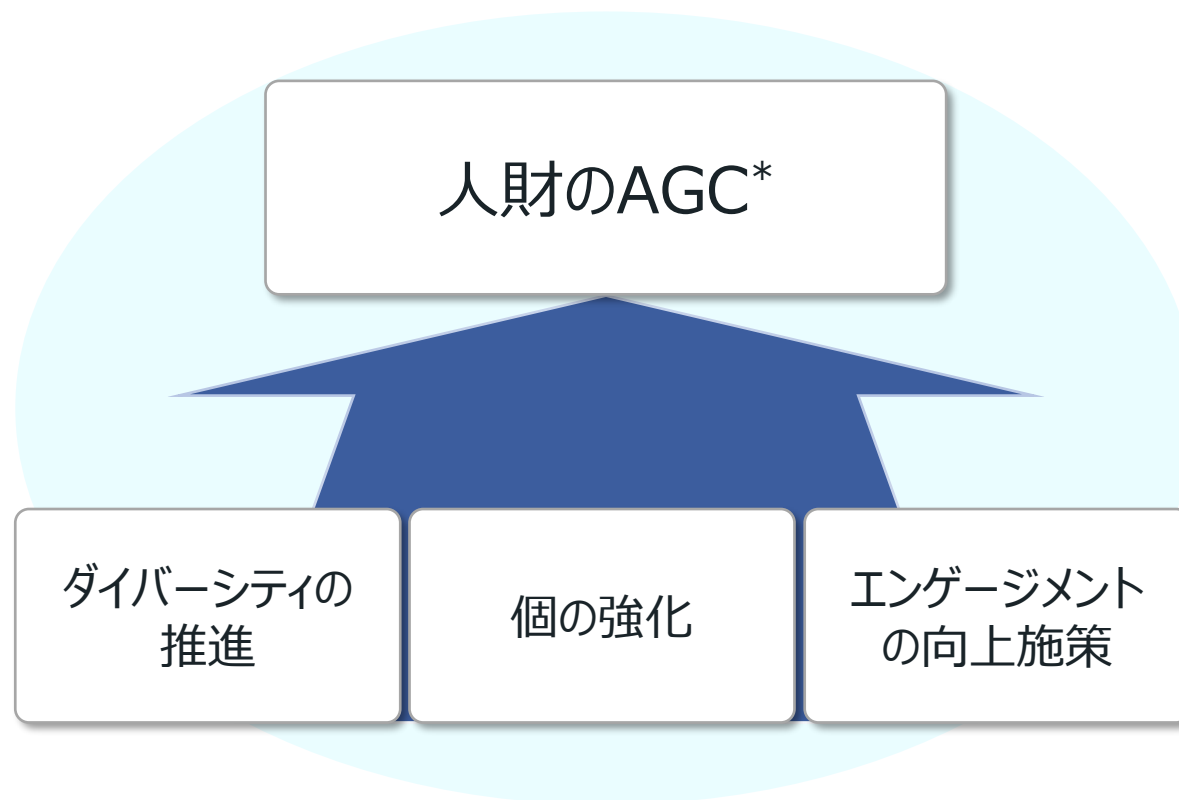


高輪ゲートウェイ駅ホーム屋根部*

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**
 - 気候変動への対応
 - **人財の取り組み**

- ダイバーシティの推進、人財育成、エンゲージメントの継続的向上により
継続的に成長・進化



■ ダイバーシティの実現、人財育成に関わる人事諸制度を整備

	2020年		
取締役 ・執行役員	2002年～ <ul style="list-style-type: none"> ● 外国籍の執行役員登用開始 (2022年1月時点 9%) 	2014年～ <ul style="list-style-type: none"> ● 女性社外取締役登用開始 	～2030年 <ul style="list-style-type: none"> ● 女性役員比率 30% (2021年末時点 18%) ● 女性執行役員比率 20% (2021年末時点 3%)
		2020年～ <ul style="list-style-type: none"> ● 社内女性執行役員登用開始 	
人財育成 ・活用	2003年～ <ul style="list-style-type: none"> ● 「グローバル経営人材育成プログラム」開始 	2019年～ <ul style="list-style-type: none"> ● データサイエンティスト育成プログラム開始 	
	2005年～ <ul style="list-style-type: none"> ● グローバルジョブグレード制 	2011年～ <ul style="list-style-type: none"> ● 部門横断的ネットワーク活動(CNA) 	
	2010年～ <ul style="list-style-type: none"> ● スキルマップ 	2011年～ <ul style="list-style-type: none"> ● 採用方針の策定* -総合職新卒女性採用比率の設定 -外国籍人財採用拡大 	～2030年 <ul style="list-style-type: none"> ● 女性管理職比率 8%程度* (2021年末時点 4%程度)
人事制度*	1989年～ <ul style="list-style-type: none"> ● フレックス勤務制度(コアタイム無し) 	2011年～ <ul style="list-style-type: none"> ● 退職者再雇用希望登録制度 	
	2003年～ <ul style="list-style-type: none"> ● 育休制度(男女問わず) 	2012年～ <ul style="list-style-type: none"> ● 育児・介護を理由とした在宅勤務制度 (2017年理由を問わず活用可能に) 	
		2017年～ <ul style="list-style-type: none"> ● 配偶者転勤時休職制度 ● 女性活躍事務局設置 	

■ 従業員エンゲージメント向上を目指した施策をグローバルに展開

2005年～

- エンゲージメント調査
(従業員意識調査)開始

2006年～

- CEO表彰



2015年～

- 経営層と
従業員の対話会



2006年～

- グループ報発刊



2011年～

- 部門横断的ネットワーク活動(CNA)



エンゲージメント向上施策：経営層の対話

- 経営層と従業員の対話会を、2015年からグローバルに実施
- 自立的な行動を起こさせることが目的
- コロナ禍もオンラインで継続



CEOによる対話会

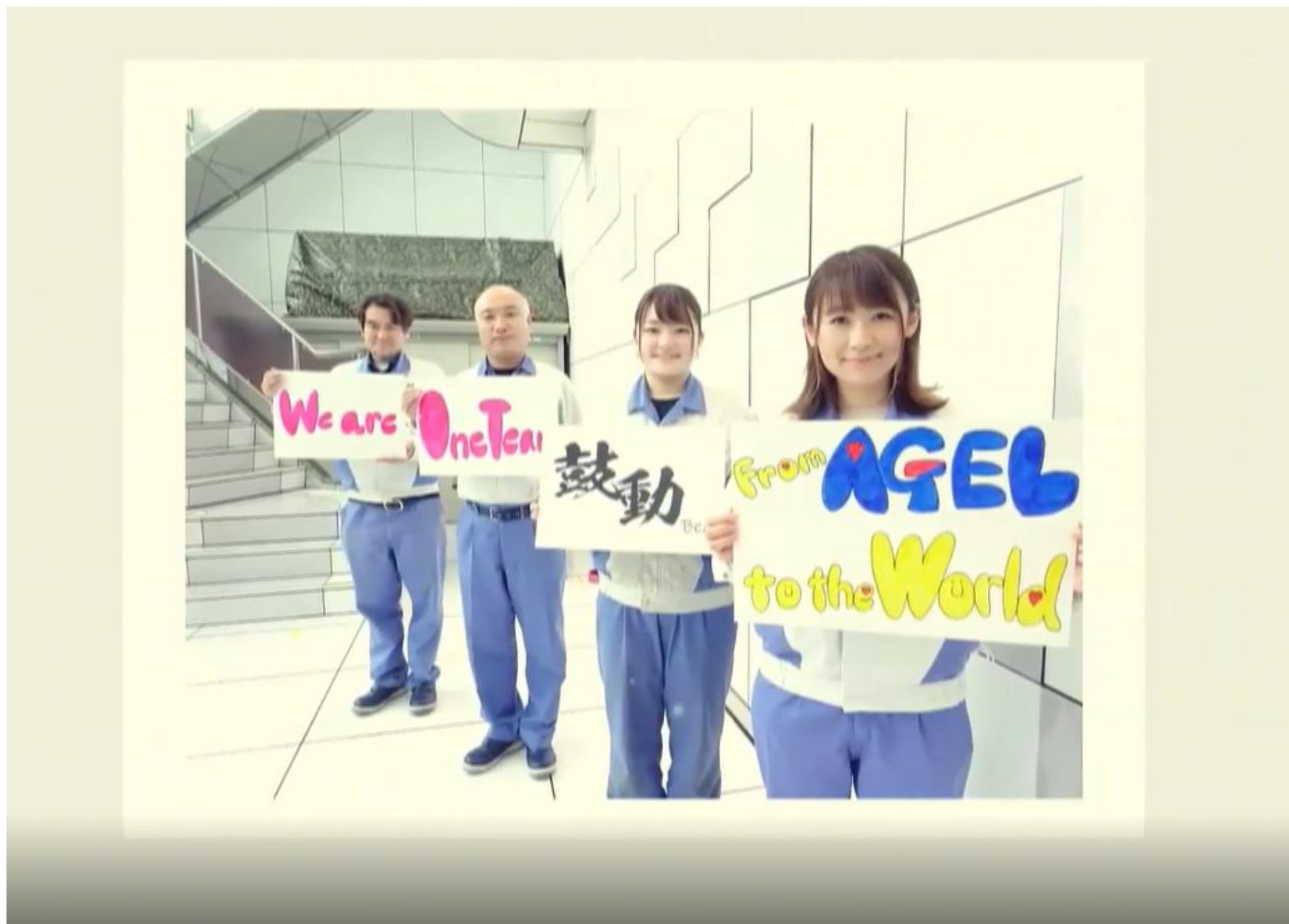
2018年実績：135回（国内外45拠点）

2019年実績：120回（国内外40拠点）

2020年実績：52回（国内12拠点）

2021年実績：63回（国内外21拠点）

コロナ禍でもネットを使って絆を深める
(2021年開催：5000名が参加：5言語で中継)



2022年通期業績の見通しと株主還元

- 塩ビ市況軟化、原燃材料価格上昇の影響を受けるものの、コア事業・戦略事業が伸長し、高い水準の収益性を維持する見込み

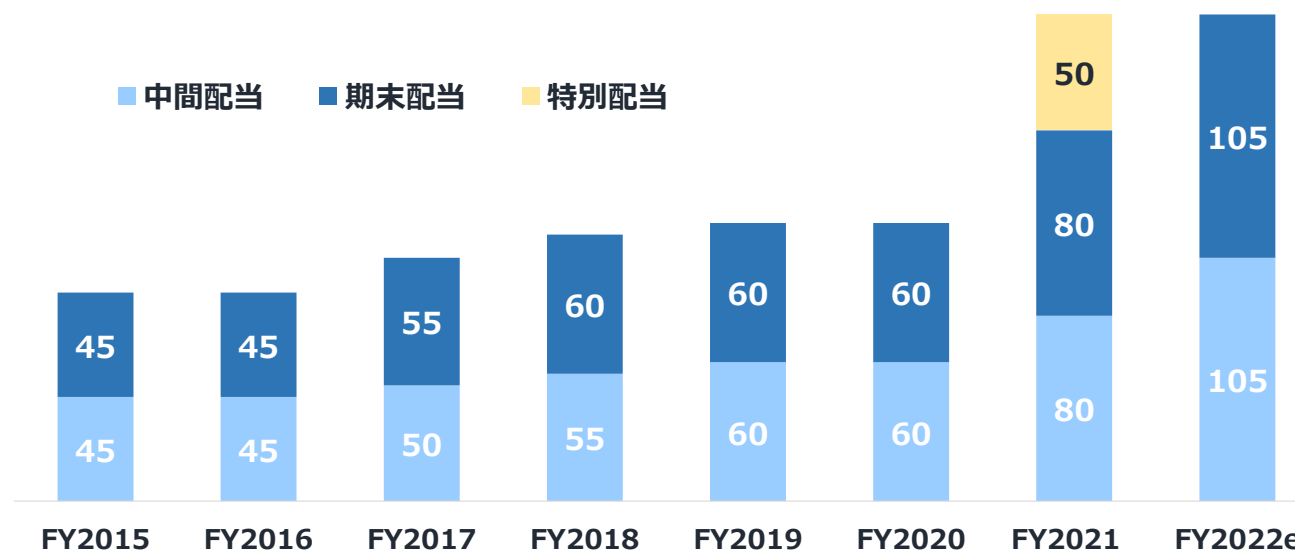
(億円)

	FY2021	FY2022 予想
売上高	16,974	18,000
(上期)	8,113	8,700)
営業利益	2,062	2,100
(上期)	952	950)
税引前利益	2,100	1,970
親会社の所有者に帰属する		
当期純利益	1,238	1,150
1株当たり配当 (円)	210	210
	(普通配当160円)	
	(特別配当50円)	
営業利益率	12.1%	11.7%
ROE	10.2%	8.8% *

* FY2022予想のROEは、2021年12月末時点の親会社の所有者に帰属する持分合計を使用しています。

- 株主還元を着実に実施
- 財務健全性を維持、成長事業への投資機会を確保しつつ、機動的に自社株取得を実施する方針

1株当たり配当金額推移（円）



連結配当性向	FY2015	FY2016	FY2017	FY2018	FY2019	FY2020	FY2021	FY2022e
	48%	44%	35%	29%	60%	81%	38%	40%
自社株取得 (億円)	–	100	150	200	–	–	–	未定
連結総還元性向	48%	65%	56%	51%	60%	81%	38%	40%

株主還元方針

総還元性向50%以上

安定的に連結配当性向40%、
機動的に自社株取得



Your Dreams, Our Challenge

END

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。