

2008年2月5日

新中期経営計画 “JIKKO-2010” について

旭硝子株式会社

旭硝子株式会社（本社：東京、社長：門松正宏）は、2004年4月に策定した経営方針『**“JIKKO”—Execution for Excellence**』の下、2005年から3年間の中期経営計画 “JIKKO-2007” において、グループビジョン “Look Beyond” の実現を目指し、新たな成長戦略を実行してきました。今般、2007年度で終了した “JIKKO-2007” の総括、並びに2008年度（2008年12月期）から2010年度（2010年12月期）までの新中期経営計画 “JIKKO-2010” について、以下の通り取り纏めました。

1. “JIKKO-2007” の総括

前中期経営計画 “JIKKO-2007” では、株主価値を継続的に向上させるため、資産効率を高めながら、「**営業利益率10%以上を達成・継続**」させることを財務ターゲットとして掲げ、主要施策として、TFT用ガラス基板を中心とするFPD事業への積極的な投資、CRT事業の収益改善、新興市場でのガラス事業の拡大、北米事業の収益改善、次世代の成長事業としてエレクトロニクス&エネルギー事業の本格的立ち上げに取り組んできました。

その結果、北米事業の収益改善は進捗しなかったものの、FPD事業の伸長や欧州板ガラス事業の拡大、エレクトロニクス&エネルギー事業の順調な成長などにより、“JIKKO-2007” の最終年度である2007年12月期の業績において、「**営業利益率10%以上を達成**」しました。

< 2007年12月期の業績 >

| | 2004年12月期 (実績) | 2007年12月期 (当初の業績イメージ) | 2007年12月期 (実績) |
|--------|-------------------|--------------------------|-------------------|
| 売上高 | 14,757億円 | 17,500億円 | 16,812億円 |
| 営業利益 | 1,394億円 | 1,800億円 | 1,975億円 |
| 営業利益率 | 9.4% | 10%以上 | 11.7% |
| D/Eレシオ | 0.64 | 0.4~0.5 | 0.52 |

一方、“JIKKO-2007” では、当初計画を上回るスピードで設備拡張を進めたこともあり、投資回収が遅延したことに加え、設備立ち上げや操業の早期安定化が新たな課題となりました。また、FPD事業に経営資源を重点的に配分した結果、同事業が大きな柱に成長した一方、日本・アジア及び北米の板ガラス事業や化学事業の収益が計画を下回り、FPD以外の事業の収益性を高めることが必要となりました。

2. 新中期経営計画 “JIKKO-2010” の概要

(1) 財務ターゲット

新中期経営計画 “JIKKO-2010” では、経営指標である「株主資本利益率（ROE）15%以上の達成」に向け、「2010年にROE12%以上」を当面の目標とするとともに、「営業利益率を2007年のレベル以上で維持・継続」していきます。

(2) 「成長戦略の実行」と「質の追求」

財務ターゲットの達成にあたり、“JIKKO-2007”での課題を踏まえ、引き続き成長戦略を実行することに加え、実行にあたり、あらゆる面で「質の追求」を図り、競争力を高めていきます。成長戦略としては、ディスプレイ事業をはじめとする成長分野への積極的な投資、エレクトロニクス&エネルギー分野に重点を置いた研究開発に取り組みます。一方、ガラス事業、化学事業における成長性・収益性の向上にも取り組み、適正な事業構造を構築していきます。また、「質の追求」としては、資本効率をより一層重視した経営や、マネジメント・品質等の向上、人材の育成に加え、グローバルでの技術戦略・研究開発の実行により、事業体質の強化を図ります。

設備投資については、TFT用ガラス基板の設備投資を継続する一方、太陽電池用ガラスや新興市場での設備拡張のため、ガラス事業への配分を拡大(構成比:30% 40%)します。キャッシュフローベースでの事業セグメントごとの設備投資額は次の通りです。

| セグメント名 | 設備投資額(3年間の累計) |
|-----------|---------------|
| ガラス | 2,600億円 |
| 電子・ディスプレイ | 2,900億円 |
| 化学 | 800億円 |
| その他 | 500億円 |
| 合計 | 6,800億円 |

研究開発費については、“JIKKO-2007”に対して全体で3割増の1,250億円(3年間累計)とし、エレクトロニクス&エネルギー事業に重点的に配分します。

(3) 株主還元策の強化

利益の配分については、安定的な配当を堅持しながら、配当性向の目安を30%程度とし、連結業績や将来の投資計画等も総合的に勘案して、積極的に株主の皆様への還元を図ります。

3. “JIKKO-2010”の事業別主要施策

(1) ディ스플레이事業

ディスプレイ事業については、FPD市場が今後も2桁成長を継続することが見込まれることから、TFT用ガラス基板では収益性を維持し、且つ、収益規模を拡大させるとともに、PDP用ガラス基板での収益維持を図ります。具体的な施策は、以下の通りです。

TFT用ガラス基板

- ・生産性向上により、2007年末の生産能力は2005年末時点で目標としていた4200万㎡/年から5000万㎡/年へ約20%アップ。新規投資により、2008年末には6000万㎡/年に生産能力を拡大予定
- ・ガラス基板市場は今後も年率10~20%成長する見込みであり、上記のような既存設備の生産性改善と新規投資で対応
- ・市場から高い評価を受けているLTPSやOLED用で業界No.1を堅持

PDP用ガラス基板

- ・市場の伸びが鈍化する可能性を踏まえ、激しい市場変動に対応した柔軟な生産体制を構築
- ・拡販を推進するとともに、生産性をなお一層改善

(2) エレクトロニクス&エネルギー事業

エレクトロニクス&エネルギー事業は、“JIKKO-2007”において順調に成長しましたが、“JIKKO-2010”では、成長事業への選択と集中を進め、2010年に営業利益率15%の達成を目指します。具体的な施策は、以下の通りです。

- ・競合他社との徹底的なベンチマーキング（相対比較）を行いながら、素材からの一貫生産という当社の強みを活かした差別化戦略を推進
- ・製品ライフサイクルが短いため、量産までの時間を短縮し、事業運営を更にスピードアップ
- ・「徹底的に収益を追求する分野」「将来の事業の種と考える分野」「次のブレイクに向け検討が必要な分野」の3つに事業を分類し、事業ポートフォリオを見極め、成長事業へ集中投資を実施

（３）太陽電池用ガラス事業

太陽電池市場は、今後、年率40%の急成長が予想されることから、太陽電池用ガラス事業において積極的な事業展開を図り、2010年には売上高600億円を目指します。具体的な施策は、以下の通りです。

- ・カバーガラスでは、市場拡大に即した生産能力の拡張とアンチリフレクト（AR）コート等、高付加価値化による差別化を推進（中国蘇州に、カバーガラス製造窯・ARコーティングラインを新設）
- ・TCOガラスでは、大幅なシェアアップ（2006年：10% 2013年：50%）を図るため、コーティング設備への積極的な投資を実施（愛知工場にTCOコーティングラインを増設）
- ・グローバルな開発・製造・販売体制を確立し、タイムリーな技術開発・能力拡大を実施

（４）北米板ガラス事業

北米板ガラス事業については、以下の施策を展開しますが、これらの施策をもって収益が改善しなければ、もう一段のシュリンクを実施します。

- ・太陽電池用ガラス、自動車用素板、Low-Eガラスなど、付加価値・膜付け技術を最大限に活かした製品を拡販
- ・ロジスティクスの機能向上、工場自動化プログラムの推進により、オペレーション全体のアップグレードとコスト削減を実施

（５）ガラス事業

太陽電池用ガラス及び北米板ガラス以外のガラス事業については、以下の施策を展開します。

板ガラス

- ・新興市場での事業拡大として、チェコ（2008年初）、ロシア（2009年初）での量産開始に加え、市場拡大が予想される地域への進出・能力拡大を引き続き検討
- ・日本・アジアでの最適な生産体制を再構築

自動車ガラス

- ・中国第2工場（仏山）において2008年第1四半期に量産を開始（新興市場での拡大）
- ・欧州地域でのビルド&スクラップの完結による収益改善
- ・全地域で更なる収益改善のためコストダウンを継続

（６）化学事業

化学事業については、以下の施策を展開します。

- ・AGC内部プロセス、AGC製品の加工・使用、社会において、環境負荷低減に貢献する高付加価値製品の開発
- ・マーケティング力の強化と市場創出

4 . “JIKKO-2010” の技術戦略

“JIKKO-2010”では、素材による差別化の追求、生産技術力強化による品質及び収益性向上、結実期を迎えた新商品の優位性維持と将来の果実の育成、環境への積極的取り組み、グローバルで技術戦略・研究開発を実行、の5つを技術戦略として掲げ、ガラス材料・製造技術、フッ素・化学技術、光・電子関連技術、コーティング技術、共通基盤技術、設備技術といった当社グループのコアテクノロジーを活用し、研究開発を推進していきます。

研究開発活動においては、世界の動向やマクロトレンドの変化、お客様業界のトレンド・発展を調査し、技術戦略を方向付けるテクノロジー・アウトルックと開発・技術のロードマップを毎年検証、必要な見直しを行いながら、タイムリーに技術・商品・事業を創出します。

以上

本件に関するお問い合わせ先：旭硝子(株)広報・IR室長 川上 真一

(担当：斎藤 TEL:03-3218-5509、Email:info-pr@agc.co.jp)