

AGC Integrated Report 2021

AGC統合レポート2021(2020年12月期)

AGC

Your Dreams, Our Challenge





代表取締役 副社長執行役員 CFO、CCO

宮地 伸二

代表取締役 社長執行役員 CEO

平井 良典

取締役 常務執行役員 CTO

倉田 英之

新たな航海へ

新型コロナウイルスの感染拡大、加速する気候変動、複雑化する国際関係など、AGCグループを取り巻く経営環境の変化はますます激しさを増しています。そうした中、2021年1月より、新たな経営チームを立ち上げました。

AGCグループは110年以上にわたって、社会の変化を見通し、お客様のニーズに応え、数多くの事業を創出し続けてきました。幅広く社会を支える素材・ソリューションを提供しているAGCグループにとって、社会の変化は新たな価値を創造するチャンスでもあります。自らも変化することを厭わず、サステナブルな世界の実現に向けて舵を取り、変化の荒波を乗り越え、しっかりと帆を張って前進してまいります。

ブランドステートメント

Your Dreams, Our Challenge

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。

編集方針

新たに策定した長期経営戦略と中期経営計画を中心に、 AGCグループの長期持続的な企業価値向上の取り組みをお伝えしています。

AGCグループは、グループビジョン“**Look Beyond**”のもと、長期持続的な企業価値の向上に取り組んでいます。「AGC統合レポート」では、投資家の皆様をはじめとする多様なステークホルダーの方々に、企業価値向上に向けたグループ経営の考え方や具体的な取り組みをご紹介します。

本年のレポートでは、新たに策定した長期経営戦略「2030年のありたい姿」や中期経営計画「**AGC plus-2023**」の策定プロセスとその内容を、新たな経営陣のメッセージとともに詳しくご説明しました。AGCグループがたゆまず取り組んできた長期視点の経営へのご理解を深めていただければ幸いです。

なお、本レポートの編集においては、経済産業省による価値協創ガイダンスを参照しています。

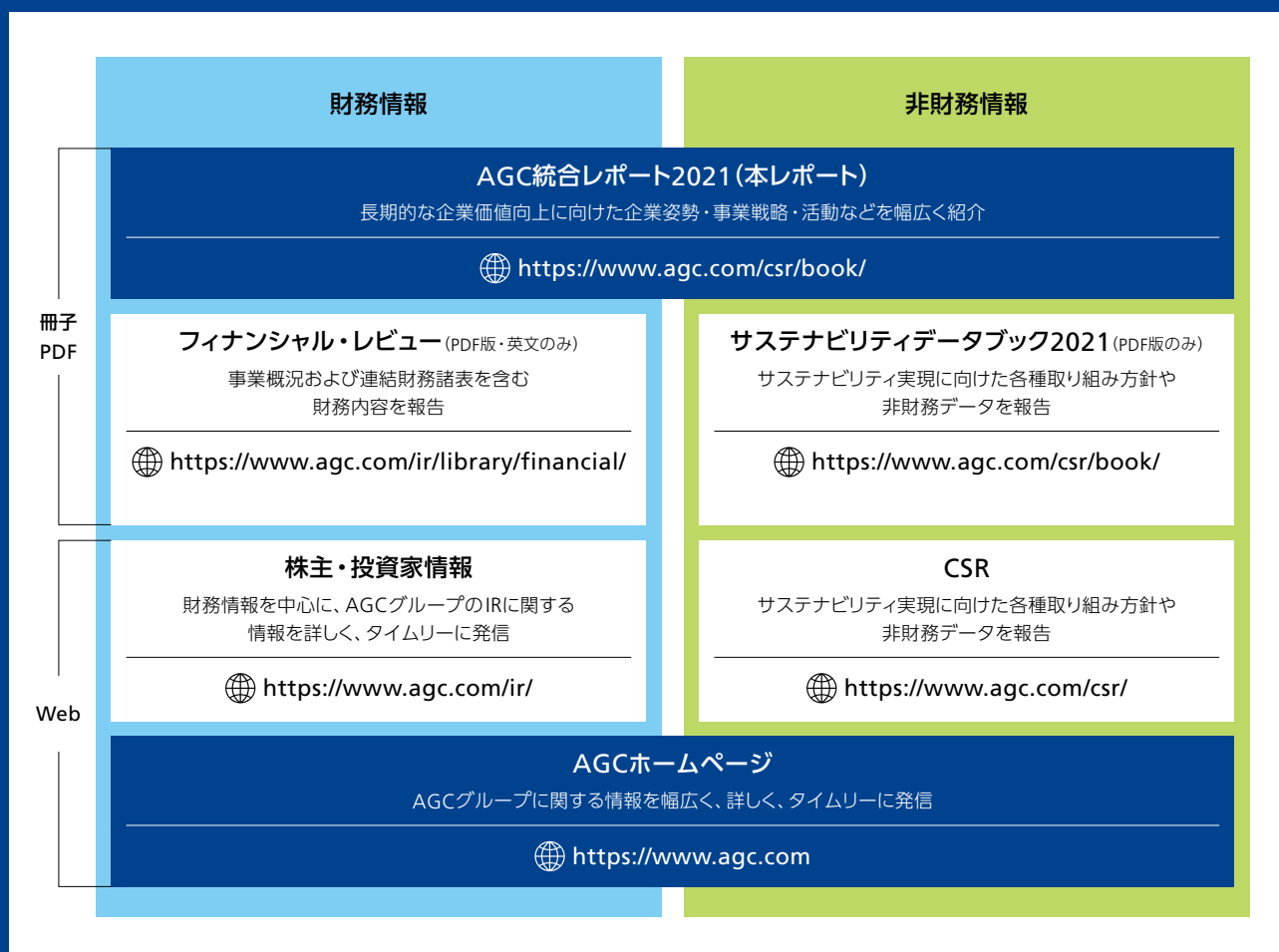


報告対象範囲 (2021年5月 発行)

報告対象期間: 2020年1月~12月 報告対象組織: AGC株式会社および連結対象の国内外グループ会社217社

文中の主な表記と報告対象: AGCグループ: 上記の「報告対象組織」と同様 AGC: AGC株式会社(単体)

AGCグループの主なコミュニケーションツール



ソーシャルメディア

YouTube

<https://www.youtube.com/user/AGCAsahiGlass>



Facebook

<https://www.facebook.com/agc.jpn>



CONTENTS

AGCグループの企業価値向上に向けた取り組みをご理解いただくための前提となる基礎情報についてご説明します。

AGCグループの長期的な企業価値向上ストーリーを中心に、2021年1月に社長に就任した平井がご説明します。



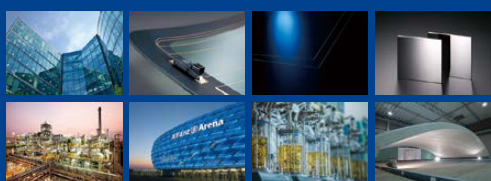
AGCグループの長期視点経営をご理解いただくために、このたび新たに策定した長期経営戦略および中期経営計画の策定プロセスをご紹介しますとともに、CFOの宮地がその全体像をご説明します。



社外取締役3名による鼎談で、AGCグループの将来への提言を伺いました。



事業部門別の戦略について、各事業責任者がご説明します。



AGCグループのサステナビリティを支える経営基盤強化に向けた取り組みを記載しています。

04 AGCの全容

- 04 AGCグループビジョン
- 08 強みを築き上げてきた軌跡
- 12 At a Glance

16 CEOメッセージ

22 特集:AGCグループのたゆまぬ長期視点経営～新たな中長期の価値創造戦略～

- 30 CFOメッセージ

38 社外取締役鼎談

44 事業戦略

- 44 セグメント別概況
- 46 ガラス事業
- 50 電子事業
- 54 化学品事業
- 58 セラミックス事業
- 59 新規事業創出

60 経営基盤戦略

- 60 CTOメッセージ
- 62 研究開発
- 66 DX
- 68 人財
- 72 環境
- 74 コーポレートガバナンス

- 80 取締役・監査役および執行役員
- 82 財務データ
- 84 社外からの評価
- 85 会社概要／株主情報

将来に関する予測・予想・計画について本レポートは、編集段階で入手できる最新の情報に基づいて作成していますが、将来予測などの情報については、事業環境の変化などにより、結果や事象が予測とは異なる可能性があります。あらかじめご了承ください。

“Look Beyond”

“Look Beyond” は、AGCグループのすべての事業活動、社会活動を貫く企業理念です。2002年4月、グローバルでのグループ一体経営に踏み出した際、世界中のAGCグループ従業員が一体となって進化し続けるために策定しました。

“Look Beyond” には、次の想いが込められています。

“Look Beyond” 将来を見据え

“Look Beyond” 自らの領域を超えた視点を持ち

“Look Beyond” 現状に満足せず飽くなき革新を追求し

グループ全体が持つ大きな潜在力を発揮し、世界に価値を提供し続けます。

“Look Beyond” を構成する3つの要素

Our Mission 私たちの使命

AGCグループが世の中に提供すべき価値、グループの存在意義

Our Shared Values 私たちの価値観

AGCグループの全員が、あらゆる行動の基礎として共有する重要な考え方

Our Spirit 私たちのスピリット

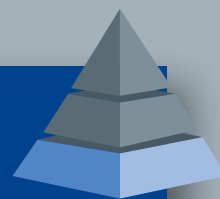
AGCグループの全員が、世代を超えて受け継ぎ、実践していくAGCの基本精神





Our Spirit

私たちのスピリット



“易きになじまず難きにつく”

20世紀初頭、日本の近代化が進み、様々な産業が勃興する中で、AGCの創業者である岩崎俊彌が目付けたのが「板ガラスの国産化」でした。

当時、日本では西洋式の建築物の増加に伴い、窓ガラスの需要が高まる一方で、板ガラスの製造は海外からの輸入に依存している状況にありました。なぜなら、様々な企業が板ガラスの国産化を試みたものの、いずれも輸入品に歯が立たず、失敗に終わっていたからです。

しかし、岩崎俊彌は、社会の発展に貢献する事業を起こすという志のもと、その難題に立ち向かうことを決意。「困難は覚悟の上のこと。生涯をかけてでも国産化は成功させる」と、1907年にAGCの前身となる旭硝子株式会社を設立し、ベルギーの技術を導入した大規模な工場建設に取りかかりました。1909年には竣工し、日本で初めて板ガラスの工業化に成功しましたが、輸入品には質・価格ともに未だ及ばず、困難は続きます。それでも諦めることなく、1914年には米国の新技術を導入した新工場を竣工し、輸入品に対抗できる目途をつけました。さらに、第一次世界大戦勃発の影響を受け欧州からの板ガラスの輸入が止まったことも追い風となり、国産の板ガラスが急速に普及していきました。こうして、岩崎俊彌がその半生を賭けて注いだ情熱が結実していったのです。

彼が唱えた“易きになじまず難きにつく”という創業の精神は、この板ガラスの国産化への挑戦から始まり、現在に至るまで脈々と受け継がれており、私たちAGCグループのすべての事業活動の原点となっています。






Our Shared Values

私たちの価値観

革新と卓越 多様性 環境 誠実



AGCグループの事業は、板ガラスの製造・販売に始まり、化学品やセラミックス等へと裾野を広げていきました。同時に、グローバル展開を進め、現在では30を超える国と地域において、約56,000人の従業員を抱える企業グループとなっています。その一人ひとりが、事業や国、地域にかかわらず、あらゆる行動の基礎として共有する重要な考え方が、「革新と卓越」「多様性」「環境」「誠実」という4つの価値観です。

革新と卓越 イノベーション & オペレーショナル・エクセレンス

- 既成の概念や枠組みにとらわれない発想で、常に革新的な技術、製品、サービスを追求します。
- 常にお客様の視点に立つとともに、社会や市場の変化を予測し、潜在的・将来的なお客様のニーズに応える、新たな価値を創造し続けます。
- あらゆる活動において最高の効率と品質を目指して不断の改善を行い、常に、実現し得る最高の仕事をします。

多様性 ダイバーシティ

- 多様な能力、個性を持った個人々人を尊重し、国籍、性別、経歴にこだわらないグローバル経営を展開します。
- 人種、民族、宗教、言語、国籍にこだわらず、多様な文化を尊重します。
- 常に異なった視点・意見を尊重します。

環境 エンバイロメント

- 善き地球市民として、自然との調和を目指し、持続可能な社会づくりに貢献します。
- 安全で健康的な職場環境の向上に努めます。

誠実 インテグリティ

- 高い倫理観に基づき、あらゆる関係者と透明・公正な関係を築きます。
- 法令や規制を厳格に遵守します。
- 提供するあらゆる製品・サービスについて、お客様の満足と信頼を得るための責任を全うします。





Our Mission

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、いつもどこかで世界中の人々の暮らしを支えます

AGCグループは、多様な製品・サービスの提供を通じて、様々な領域で世界の人の安心・安全・快適に貢献してきました。また、フロート板ガラス、自動車用ガラス、ETFE樹脂(フッ素樹脂)といった多くの製品で世界トップのシェアを有しています。これは、お客様からの信頼の証といえます。

AGCグループは、幅広い素材・生産技術に基づく独自の素材・ソリューションを提供し、お客様と長期的な信頼関係を築き、お客様から最初に声がかかる存在であり続けます。そして、お客様や社会にとって“なくてはならない製品”を提供し続け、いつもどこかで、世界中の人々の暮らしを支えます。

【エレクトロニクス】領域で IoT/AI時代の到来や5Gの実用化に不可欠とされる半導体・通信関連や、ビジネスの様々なシーンで活躍するディスプレイ・電子機器などの素材・部材を提供しています。

【ライフサイエンス】領域で 人口増加や食糧不足、長寿命化、高度化する医療ニーズに応える医薬・農薬関連の素材・サービスを提供しています。

【モビリティ】領域で 安全で快適なモビリティ社会の発展に貢献する軽量・高機能な窓ガラスや車載ディスプレイ用カバーガラスをはじめ、輸送機器に欠かせない各種製品を提供しています。

【環境】領域で 環境面にも配慮したスマートシティの実現に貢献するビル・住宅用ガラスや、太陽熱発電用ミラー、グリーン冷媒などの製品を提供しています。

【社会インフラ】領域で 安心・安全で快適な空間づくりに貢献する建築材料や塗料用フッ素樹脂、浄水や廃棄物処理などの社会インフラを支える工業用素材などを提供しています。

【生活関連】領域で 便利で快適な生活を実現する日用品やその製造に欠かせない各種素材を提供しています。

製品の詳細は下記をご参照ください。

 <https://www.agc.com/products/search/index.html>



強みを築き上げてきた軌跡

AGCグループは、110年を超える歴史の中で、時代の変化に応えるべく、お客様とともに技術革新に挑み、自らの事業領域、そして、展開地域を広げてきました。その中で培われてきた強みが、「幅広い産業・社会に広がるお客様との繋がり」と「信頼」「独自の素材・技術」「生産技術力・プロセス開発力」「多様な人財が融合するグローバル一体運営」「チャレンジを奨励する企業文化」です。こちらでは、これらの強みを築き上げてきた軌跡をご紹介します。

🌐 AGCグループが各時代に提供した価値と未来への挑戦について、詳しくは下記をご参照ください。

<https://www.agc.com/hub/meet-agc/history.html>



板ガラスを起点に事業領域を拡大

創業後、AGCは板ガラスの国産化に続き、ガラス溶解槽窯に使用される耐火煉瓦の国産化を1916年に実現しました。1917年には、第一次世界大戦の勃発により板ガラスの原料であるソーダ灰の輸入が困難になる中で、ソーダ灰の製造方法を独自に開発。安定的に板ガラスを製造するための基盤を整えました。さらに、自社内での使用に留まらず、それぞれを事業化することにより、現在の化学品事業、セラミックス事業の礎が築かれました。また、ガラスや化学品、セラミックスの製

造で培った素材、加工、表面処理、成形などの高度な技術を活かし、電子部材事業にも進出。このように、AGCグループは、祖業である板ガラスを起点にたゆむことなく挑戦し続け、事業領域を拡大してきました。その積み重ねの中で、幅広い産業・社会に広がるお客様との繋がりが生まれ、そうした繋がりから事業領域がさらに広がっていくという循環ができあがってきたのです。

世界の需要に応えるグローバル体制の構築

1956年、AGCグループはインドに子会社を設立。民間他社に先駆けて海外進出を果たしました。さらに、タイやインドネシアなどにも子会社を設立し、アジアにおける事業拡大を進めていきます。そして、1981年にベルギーのGlaverbel社（現AGCガラス・ヨーロッパ社）を買収。欧州および米国での事業を拡大していきました。1990年代以降は、メキシコやベトナムなどの新興地域にも進出し、グローバル体制の構築をさらに推し進めました。また、2002年にグループビジョン

“Look Beyond” を策定するとともに、グローバルカンパニー制を導入するなど、グローバル一体運営を本格化しました。創立100周年に当たる2007年には、グループブランドを「AGC」に統一することでグローバル成長戦略を加速。2010年以降もブラジル、モロッコなどへ進出しました。2018年には日米欧のバイオサイエンス事業を統合し、AGC Biologics社として一体運営を開始するなど、各事業においてグローバル体制を深化させ続けています。

時代の変化に応える独自の素材・技術を開発

AGCグループは、様々な技術革新に伴う時代の変化に、独自の素材・技術で応えてきました。例えば、1960年代には、日本でモータリゼーションが加速。その大衆車時代の幕開けを象徴した車種の一つが、累計生産台数100万台を超えたトヨタ自動車の初代カローラでした。当時、そのデザイン性の高いサイドガラス（曲げ強化ガラス）を生産できたのは、ガス炉を業界で初めて導入したAGCグループの川崎工場のみであり、これにより、自動車用ガラスにおけるAGCグループのプレゼンスが一気に高まりました。また、技術革新は、素材メーカーに

とっては脅威ともなり得ます。例えば、白黒テレビからカラーテレビへの進化、ブラウン管テレビから液晶テレビへの転換、そして、スマートフォンの誕生と技術革新が起こるたびに、ディスプレイ関連の素材・部材に求められるものは大きく変わり、旧来の素材・技術は陳腐化してしまいます。AGCグループでは、このような脅威を新たな素材・技術の開発で乗り越え、ディスプレイ関連市場においても世界トップクラスの地位を確保してきました。

1900

1950

1980

製品・技術進化の系譜 ガラス ■ 電子 ■ 化学品 ■ セラミックス ■

1909年
ベルギー式手吹円筒法により日本で初めて板ガラスの工業生産を開始

1928年
フルコール式による普通板ガラスの生産を開始

1938年
強化ガラス、合わせガラスの生産を開始

1917年
板ガラスの主原料であるソーダ灰の自社生産を北九州で開始

1933年
アンモニア法による苛性ソーダの生産を開始

1916年
ガラス溶解窯に用いる耐火煉瓦の自社生産を開始

1939年
伊保工場にて耐火煉瓦の生産を開始

1954年
複層ガラス「ペヤグラス®」の生産を開始

1956年
需要急増に応じて自動車用加工ガラス事業に本格進出

1966年
平坦で大きなガラスをつくる新技術・フロート法による板ガラスの生産を開始
日本で熱線反射ガラスの販売を開始

1970年代
自動車用ガラスアンテナを開発

1955年
テレビのブラウン管用ガラスバルブの生産を開始

1961年
プロピレンオキサイド、プロピレングリコールの生産を開始

1972年
撥水撥油剤「アサヒガード®」、フッ素樹脂「Aflon COP」を開発

1975年
苛性ソーダ製造用のイオン交換膜「フレミオン®」電解法を開発

1960年代
不定形耐火物の本格生産を開始

1980年
日本で複層ガラスの販売を開始

1988年
日本でLow-Eガラスの販売を開始

1980年代
録画再生用ビデオデッキ向けガラスディレーライン生産を開始

1985年
合成石英ガラスの生産を開始

1980年代
含フッ素医薬中間体の受託を開始

1980年
イオン交換膜法による新電解技術「AZECシステム」を開発

1982年
塗料用フッ素樹脂「ルミフロン®」の生産を開始

1982年
高品質電鍍耐火物「ZB-X950」を開発

グローバル化の系譜

1907年
兵庫県尼崎にて旭硝子株式会社(現AGC株式会社)を創立

1914年
英国向けに初めて板ガラスを輸出

1925年
中国に昌光硝子を設立

1952年
インドネシアと電解苛性ソーダのプラント輸出契約を締結

1956年
インドにガラス製造会社を設立。民間他社に先駆けて海外事業を展開

1964年
タイの板ガラス市場に参入

1972年
インドネシアでガラス事業を開始

1981年
ベルギーのGlaverbel社を買収。欧州の板ガラス市場に本格参入

1985年
米国の自動車用ガラス事業に本格参入

1986年
インドネシアでのクロールアルカリ事業に本格参入

社会の動き

近代国家に向けた建設ラッシュ



テレビ時代の到来



モータリゼーションの進展



社会インフラの整備



環境問題の発生



地球温暖化の進行



1990

2010

ガラス ■ 電子 ■ 化学品 ■ セラミックス ■

2005年
自動車ドア用赤外線カットガラスの販売を開始

1992年
カメラ用赤外線吸収ガラスフィルターの生産を開始

1995年
TFT液晶用ガラス基板の生産を開始

1997年
DVD/CD用光ピックアップ用素子の生産を開始

2003年
半導体向けCMPスラリーの生産を開始
EUV露光用フォトマスクブランクスのコソソーシアムに参加

1990年
透明フッ素樹脂「CYTOP®」を開発

1991年
代替フロン「アサヒクリンAK-225」の製造を開始

2000年
バイオ医薬品の受託生産事業を開始

2008年
高機能フッ素樹脂フィルム「アフレックス®」が北京開催の世界的スポーツイベント施設に採用

2011年
自動車ドア用強化ガラス「UVベール Premium Cool on™」の販売を開始

2013年
車載ディスプレイ用カバーガラスの生産を開始

2014年
調光ガラス「Wonderlite®」の販売を開始

2015年
全周99%UVカットを実現する「UVベール Premium Privashield™」の販売を開始

2011年
スマートフォン・タブレット向けガラス「Dragontrail®」を全世界に向けて販売を開始

2017年
EUV露光用フォトマスクブランクス生産を開始

2019年
米国のPark Electrochemical社、Taconic社の一部事業買収による低損失CCL（銅張積層板）事業に参加

2015年
環境負荷の低い次世代の自動車用冷媒「HFO-1234yf」の供給を開始

2017年
バイオ医薬CDMO大手CMC Biologics社を買収

1997年
ロシアのガラス市場に参入

2000年
台湾に液晶ディスプレイ用ガラス基板生産拠点を設置

2005年
韓国に液晶ディスプレイ用ガラス基板生産拠点を設置

2007年
創立100年を機にグループブランドを「AGC」に統一

2010年
中国に中国地域統括拠点を設置

2011年
中国に液晶ディスプレイ用ガラス基板生産拠点を設置

2013年
ブラジルのガラス市場に参入
シンガポールに東南アジア地域統括拠点を設置

2016年
インド、ドバイに情報収集・マーケティング拠点を設置
モロッコに自動車用ガラス生産拠点を設置

2017年
タイのピニタイ社を買収

2018年
日欧米のバイオサイエンス事業を統合し、AGC Biologics社として一体運営を開始
社名を「AGC株式会社」に変更

2019年
自動車用ガラスアンテナの開発体制をグローバル3極で構築

ITの発展



液晶テレビの普及



スマートフォンの普及



バイオ医療の進展



持続的成長・発展への挑戦

コア事業と戦略事業の両輪でさらなる成長に挑む

AGCグループは、2016年に長期経営戦略「2025年のありたい姿」を策定し、「コア事業」と「戦略事業」の2つの柱で、さらなる成長を目指す方針を示しました。コア事業とは、ガラス、化学品、ディスプレイ、セラミックスといった既存の技術や製品、サービスを軸とした事業であり、長期安定的な収益基盤としての位置付けです。一方、戦略事業とは、「モビリティ」「エレクトロニクス」「ライフサイエンス」をターゲット領域とし、新たな技術や製品、サービスの創造に挑戦する事業であり、成長エン

ジンとしての役割を担います。例えば、「ライフサイエンス」は1980年代に化学品事業におけるフッ素化技術を応用した低分子合成医薬品や農薬の原体・中間体のCMO（製造受託）に端を発していますが、現在では、低分子合成医薬品だけではなく、世界の医薬品市場で大きく存在感を高めているバイオ医薬の世界でもCDMO（開発製造受託）企業として想定を上回る事業成長を遂げています。さらに、遺伝子治療や再生医療、次世代抗体など、新たな領域への挑戦を既に始めています。

製品・サービス例

「モビリティ」領域

- ・車載ディスプレイ用カバーガラス
- ・燃料電池用フッ素材料
- ・5G対応ガラスアンテナ

「エレクトロニクス」領域

- ・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」領域

- ・合成医薬品
- ・バイオ医薬

創業以来培ってきた5つの強み

幅広い産業・社会に広がる お客様との繋がり信頼

創業以来、多様な業界へ事業領域を拡大するとともに、そこでの接点を活かして市場視点に立った新たな用途を創出し続けることで、お客様とのゆるぎない信頼関係を構築してきました。今後ともお客様との信頼関係を強みに、各業界のトップランナーとの協創を通して新たな価値を提供してまいります。

独自の素材・技術

AGCグループでは、常に社会や市場、技術の長期的変化を見据え、お客様のニーズを先読みして素材・技術開発に取り組むことで、お客様における製品の課題解決に対する期待に応え、新たな価値創造につなげてきました。この姿勢とグループの有する素材・技術の広がりによりお客様の期待を生み出し続けることで、さらなる価値創造につなげていきます。

生産技術力・プロセス開発力

AGCグループでは、製品開発と連携した生産技術・設備開発をすべての事業において重視しています。これまで磨き続けてきた生産技術・エンジニアリング能力をベースにしながら、デジタルトランスフォーメーション(DX)の加速によってさらなる能力向上を実現してまいります。

多様な人材が融合する グローバル体運営

創業以来、早くから積極的な海外展開を進めグローバル一体での事業運営体制を築いたことで、多様な文化的背景を持つ強い個(人材)が交じり合う「異種交配」の企業文化が生まれ、競争力の源泉となってきました。価値創造の基盤として、今後ともこの企業文化を守り続けることで、グローバル体運営をさらに進化させてまいります。

チャレンジを奨励する企業文化

多様な人材が失敗を恐れず挑戦できる「風通しの良さ」は創業の精神そのものであり、企業文化となつて根付き、組織と事業を成長させてきました。今後ともすべてのAGCグループ従業員がチャレンジを奨励する企業文化を受け継ぎ、守り続けることで、持続的な成長につなげてまいります。

At a Glance

グローバルに、幅広い素材・ソリューションを提供するAGCグループ

事業概要

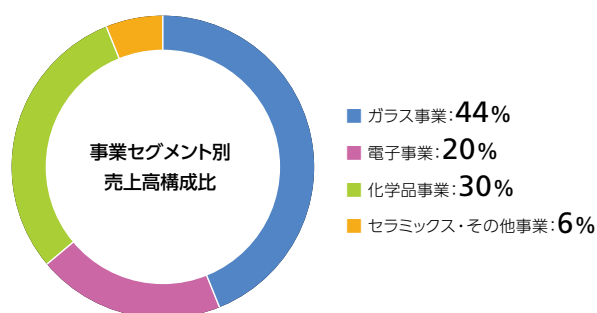
(2020年)

AGCグループ

売上高: 1兆4,123億円

営業利益: 758億円

グループ従業員数: 約56,200名



ガラス事業	売上高: 6,510億円 営業損失: 166億円	建築用ガラス 売上高: 3,249億円
		自動車用ガラス 売上高: 3,235億円
電子事業	売上高: 2,894億円 営業利益: 378億円	ディスプレイ 売上高: 1,772億円
		電子部材 売上高: 1,058億円
化学品事業	売上高: 4,512億円 営業利益: 505億円	クロールアルカリ・ウレタン 売上高: 2,641億円
		フッ素・スペシャリティ 売上高: 1,057億円
		ライフサイエンス 売上高: 799億円
セラミックス・その他事業	売上高: 811億円 営業利益: 42億円	

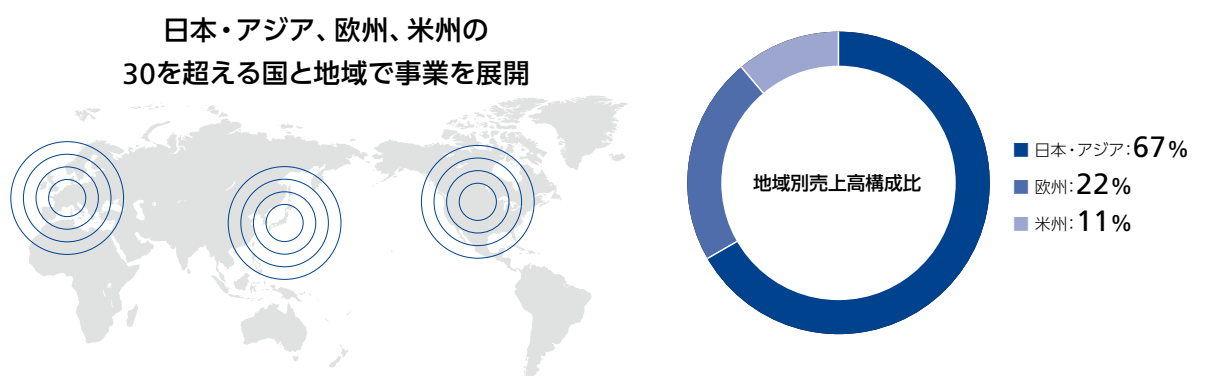
注1 サブセグメントの売上高は、外部顧客に対する売上高を使用しています。

注2 セグメント別売上高および営業損益は、消去前の数字であるため、各セグメント別売上高および営業損益の合計は全社売上高および営業損益とは一致しません。

AGCグループは、日本・アジア、欧州、米州に拠点を築き、グローバルなビジネス基盤を確立しています。「ガラス」「電子」「化学品」「セラミックス」の事業領域で、110年を超える歴史の中で培った世界トップレベルの多様な素材・技術、幅広いお客様基盤、高度な生産技術を強みとして、新たな価値創造に挑戦しています。

グローバル展開

(2020年)

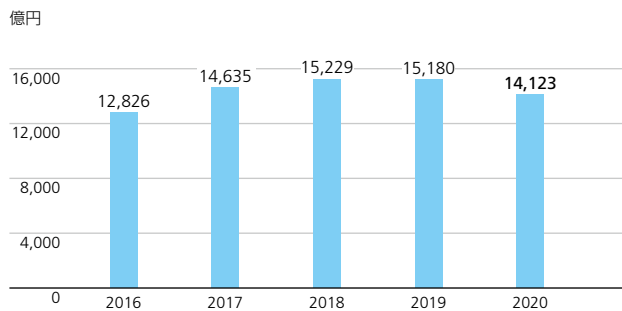


	日本・アジア	欧州	米州
売上高	9,453億円	3,125億円	1,545億円
営業利益	1,017億円	69億円	34億円
従業員数	約34,100名	約17,000名	約5,100名
製造拠点数	63拠点	23拠点 (アフリカ含む)	13拠点
建築用ガラス	●	●	●
自動車用ガラス	●	●	●
ディスプレイ	●		
電子部材	●	●	●
クロールアルカリ・ウレタン	●		
フッ素・スペシャリティ	●	●	●
ライフサイエンス	●	●	●
セラミックス	●		

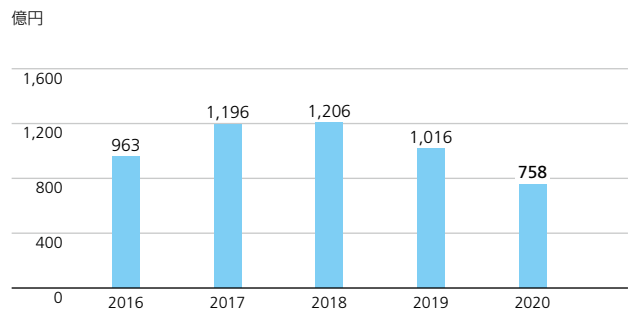
注 地域別売上高および営業利益は、消去、地域共通費用控除前の数字であるため、各地域別売上高および営業利益の合計は全社売上高および営業利益とは一致しません。

財務指標

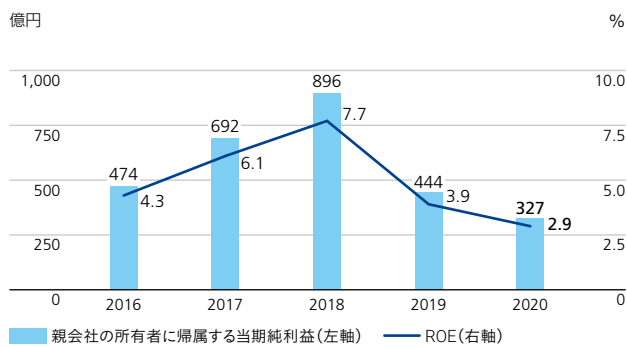
売上高



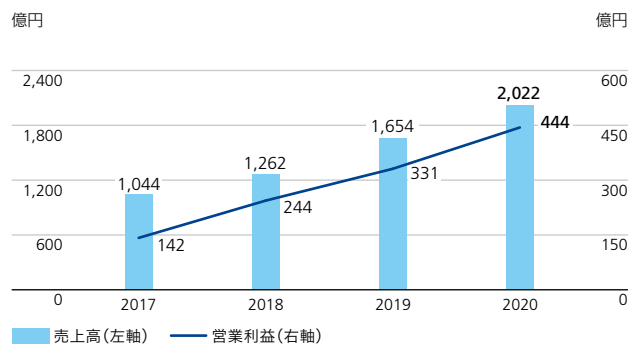
営業利益



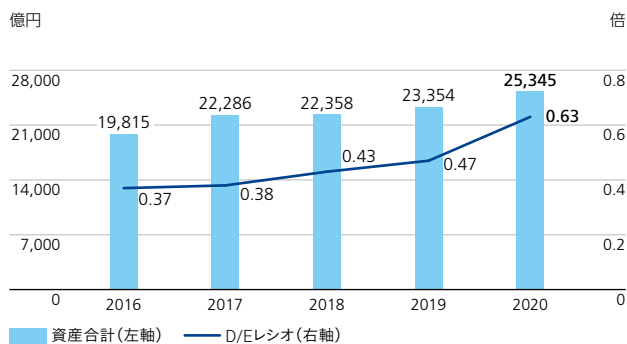
親会社の所有者に帰属する当期純利益／ROE



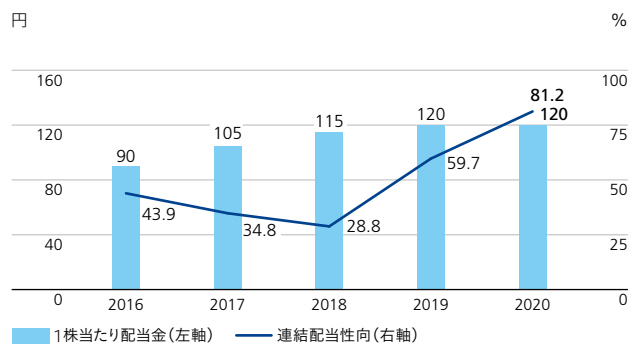
戦略事業売上高／営業利益



資産合計／D/Eレシオ



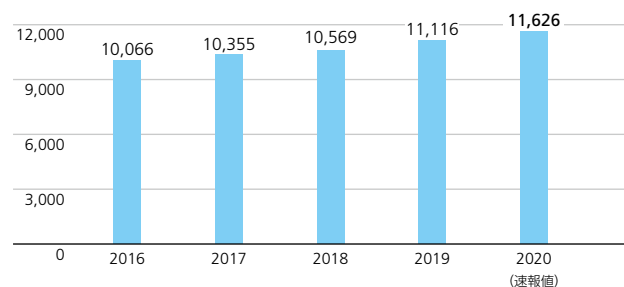
1株当たり配当金／連結配当性向



非財務指標

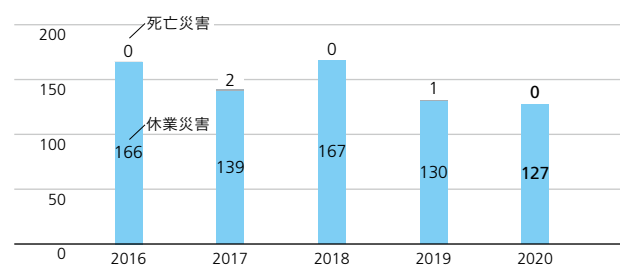
GHG排出量 (Scope1+2)

千t-CO₂



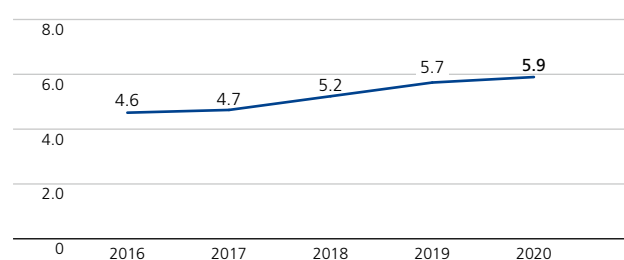
労働災害発生件数

件



役職者(係長以上)の女性比率*(AGC単体)

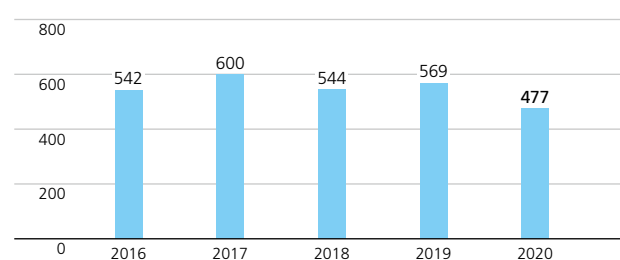
%



* 各年12月末現在(ただし、60歳以上の従業員を除く)

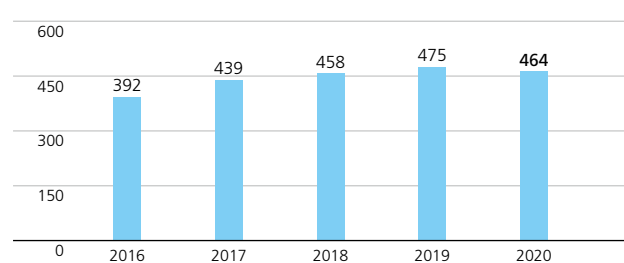
社会貢献支出額

百万円



研究開発費

億円





AGCの存在意義に基づく長期経営戦略の策定

2021年1月に社長執行役員CEOに就任いたしました平井良典です。私は2014年に取締役役に就任し、島村現会長がCEOに就任した2015年からはCTOとして経営に携わってまいりました。当時、AGCは4期にわたり減益が続く厳しい状況にありました。とりわけ、液晶ディスプレイ用ガラスの販売拡大が大きく寄与し過去最高益(営業利益)を更新した2010年を境に、ディスプレイ市場の成長が鈍化。様々な外部環境変化の影響を受け、業績は悪化の一途をたどっていました。

そのような状況を打破すべく、島村現会長と宮地CFO、私の3名でAGCの長期経営戦略について懸命に議論を重ねました。その過程で最も時間を費やしたのは「AGCの存在意義は何か」という問いに対する議論であり、その末に導き出した答えは、私たちの原点にいま一度立ち返るということでした。

1907年、旭硝子として設立されたAGCは、板ガラスの国産化を皮切りに、セラミックス、化学品、電子の領域へと事業の幅を広げていきました。これが私たちの原点です。以来、それぞれ

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を目指します。

代表取締役 社長執行役員CEO **平井 良典**

の時代において、社会・お客様から必要とされるもの、イノベーションを起こすために必要な素材を世に送り出してきました。

AGCの存在意義は、将来に向けても、独自の素材・ソリューションの提供に挑み続け、社会課題解決に貢献していくことです。社会からの信頼、お客様からの信頼がAGCの持続的な価値創造に欠かすことができないということを、この議論を通じて私たちは再確認しました。

このような認識のもと、2016年2月に長期経営戦略を策定し、「2025年のありたい姿」を「コア事業が確固たる収益基盤となり、戦略事業が成長エンジンとして一層の収益拡大を牽

引する高収益のグローバルな優良素材メーカーでありたい」としました。そして、ガラス、化学品、ディスプレイ、セラミックスといった長期安定的な収益基盤となる「コア事業」と、モビリティ、エレクトロニクス、ライフサイエンスをターゲット領域とした高い成長を目指す「戦略事業」を長期経営戦略の2つの柱に設定しました。常にお客様からの期待に応え信頼を高め続けることを基本に、価値創出・成長に向けた投資(戦略的なM&Aを含む)や、資産効率を重視したメリハリのある経営資源配分を行うことによって、事業ポートフォリオの転換を加速する方針を打ち出したのです。

事業ポートフォリオの転換が着実に進展

2016年に「2025年のありたい姿」を策定してから5カ年が経過しました。つまり、中間地点を迎えたということになります。この間を振り返りますと、まずコア事業に関しては、事業によって明暗が分かれました。化学品やディスプレイは概ね計画通りに進捗しましたが、ガラスについては、コロナ禍の影響を受けたこともあり、建築用ガラス、自動車用ガラスともに収益性・資産効率の改善が十分に進まず、多くの課題を残しています。一方、戦略事業は大きく飛躍しました。とりわけ、エレクトロニクス、ライフサイエンスについては、コロナ禍の影響で経済情勢が悪化する中においても、高い収益性・資産効率を維持することができました。成長性だけでなく、市況変動への耐性の高さも証明する結果となっています。

長期経営戦略では2025年に戦略事業利益貢献比率を40%に引き上げることを目標とし、達成に向けたマイルス

トーンとして2020年は戦略事業の営業利益を400億円とする計画でしたが、これを上回る444億円を達成しました。「2025年のありたい姿」の実現に向け、事業ポートフォリオの転換を着実に進めることができたと評価しています。

一方で、「高収益のグローバルな優良素材メーカーでありたい」という部分については、まだ市場から十分な認知を得ることはできていません。2018年には旭硝子からAGCへと商号を変更し、祖業である「硝子(ガラス)」という文字を社名からなくしました。しかし、現在でも様々なメディアで「ガラス世界最大手」という表現が使用されている状況にあります。より収益性・資産効率の高い企業グループとなるためには、ガラスを含む素材・ソリューションを提供する「優良素材メーカー」としてお客様から認めていただく必要があり、もう一段の努力が必要です。

長期的な社会課題認識を特定

この5カ年で、気候変動問題を含めた企業のサステナビリティ課題や、急速なデジタル化への取り組みの重要性が増したと認識しています。

もう少し長期的な視点でいえば、20世紀以前の世界経済のあり方は、市場の拡大、成長を追い求めることが主眼であり、それを一部の先進国がけん引するという構図でした。それが21世紀に入って以降、大きく変わってきています。サステナブルな社会の実現が大きく謳われるようになり、経済成長の主役が先進国から新興国へと移り変わりました。また、デジタル化の波を受けIT産業が急成長を遂げる中で、世界有数の企業にIT関連企業が多数、名を連ねるようになっています。

独自の素材・ソリューションの提供を通じて、社会課題を解決していくという私たちの存在意義を果たすためには、このような社会の変化を捉え、社会から何を求められているのかを認識しなくてはなりません。AGCグループは2019年から、グローバルの社会課題・リスクの将来動向やお客様が解決に取り組む社会課題等を踏まえ、AGCの経営の長期的な方向性や企業価値に影響を及ぼし得る重要機会および重要リスクを明らかにすべく、取り組んできました。そして、AGCが認識

すべき長期的な社会課題(長期的な社会課題認識)として、重要機会と重要リスクに分けた10の項目を特定するに至りました(「気候変動問題への対応」「資源の有効利用」については、重要機会、重要リスクの双方にまたがる項目として特定)。

重要機会については、AGCの素材・技術を活かすことによって貢献できる項目を挙げており、そこにはAGCが価値を提供することが可能な成長性の高い市場があると考えています。例えば、「情報化・IoT社会の構築」「健康・長寿社会への対応」では、既に戦略事業であるエレクトロニクス、ライフサイエンスの事業領域がこれらの社会課題を機会として大きく伸ばしており、今後もさらなる成長が期待できます。

一方、重要リスクにおいては、AGCグループがコア事業を中心にGHG(温室効果ガス)を大量に排出する事業を展開していることもあり、「環境」が一つのキーワードとなっています。サステナブルな社会の実現に向けて、気候変動問題への対応は今後一層社会から強く求められるでしょう。GHG排出量を削減するための取り組みはもちろん、世の中におけるGHG排出量削減に貢献する製品の普及拡大を図るとともに、より環境負荷の低い事業を伸ばすことにも注力していきます。

「2030年のありたい姿」を策定

「2025年のありたい姿」の実現に向けて歩んできたこれまでの成果と課題、また、長期的な社会課題認識を踏まえて、AGCは経営方針「**AGC plus**」の一部改定および「2030年のありたい姿」の策定を行いました。

経営方針は、“将来世代に「より良い未来」を”という1行をもとの文言に加え、「**AGC plus 2.0**」としました。これは、サステナブルな社会に貢献するというAGCグループの決意を明確に示すものです。この決意は、「2030年のありたい姿」にも込められています。サステナブルな社会に貢献するためには、AGC自体が継続的に成長・進化し、存在意義を果たし続けることが重要であることから、「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」としました。

「2030年のありたい姿」の実現に向けた長期経営戦略については、これまで進めてきたコア事業と戦略事業を両輪とする戦略、いわゆる「両利きの経営*」を軸とする戦略を踏襲しますが、社会的価値創出の視点を強化しています。「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」することを全社戦略としました。経済的価値という観点では、2030年までに過去最高益(営業利益)を更新し、安定的にROE10%以上を確保できるようになることを財務目標としました。一方、社会的価値については、先ほどご説明した長期的な社会課題認識を踏まえ、「持続可能な地球環境の実現」「安全・快適な都市インフラの実現」「安心・健康な暮らしの実現」「健全・安心な社会の維持」「公正・安全な働く場の創出」という5つの社会的価値の創出を目指します。あらゆる事業活動でサステナビリティ目標を設定し、社会課題の解決を実現していく考えです。とりわけ、「持続可能な地球環境の実現」については、素材メーカーの社会的使命の一つとして捉えており、2050年に「カーボン・ネットゼロ」を実現するという大きな目標を掲げました。

このような全社戦略のもと、コア事業では、各事業の競争力を高め、強固で長期安定的な収益基盤の構築に取り組むとともに、戦略事業では、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の創出・拡大に挑みます。これらに向けて、「幅広い産業・社会に広がるお客様との繋がり」と信頼」「独自の素材・技術」「生産技術力・プロセス開発力」

AGCグループの経営方針 **AGC plus 2.0**

AGCグループは、経営方針 **AGC plus 2.0** のもと、すべてのステークホルダーに価値をプラスすることにより、持続的な成長を目指します。

AGC plus 2.0

- ・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
- ・投資家の皆様に「企業価値」を
- ・将来世代に「より良い未来」を プラスする

「多様な人材が融合するグローバル一体運営」「チャレンジを奨励する企業文化」といったAGCグループの強みを活かし、次世代を担う成長産業に独自の素材を供給していきます。

また、「2030年のありたい姿」の実現に向けて、「“両利きの経営”の追求」「サステナビリティ経営の推進」「DXの加速による競争力の強化」を基本戦略とする中期経営計画「**AGC plus-2023**」を2021年2月に発表しました。私たちは、ここ

からの期間を「2025年のありたい姿実現に向けた第2フェーズ」と位置付け、両利きの経営を磨き込んで、進化させ、事業ポートフォリオの転換を加速します。そして、さらにその先の「2030年のありたい姿」の実現を目指していきます。

* 「知の探索」と「知の深化」について高い次元でバランスをとる経営を指す。米国スタンフォード大学経営大学院のチャールズ・A・オライリー教授が提唱した。

社会が急速に変化する中で、継続的に成長・進化するために

コロナ禍により、世界経済は大きな痛手を受けました。AGCグループも例外ではなく、コア事業の業績に影を落としていますが、全体としては比較的限定的な影響に留まっています。その要因は、戦略事業の存在によるものが大きいといえます。ライフサイエンスについては、ワクチンなどの医薬品の安定供給に貢献するCDMO（医薬品原薬の開発製造受託）事業の社会的意義が一層高まりました。さらに、エレクトロニクスでは、在宅勤務を中心にテレワークが急速に浸透したことに伴い、そのためのITインフラの整備やモバイル端末に対する需要が急速に高まり、それに伴って半導体製造プロセス用部材の出荷が伸びています。

また、多くの製造業が世界的なサプライチェーン分断の危機にさらされましたが、AGCグループでは業界に先駆けてデジタル技術の導入を進め、技術的な支援などを遠隔で実施できる仕組みの導入を進めていたため、大きな影響を受けることはありませんでした。今回のような感染症のパンデミックにかかわらず、サプライチェーンが分断されるような脅威は起こり得ます。そのようなリスクに備えて、さらなるデジタル化、

つまりDXの加速に取り組んでいくことが、AGCグループの競争力を高める上でも一層重要になると考えています。

コロナ禍は、社会に大きな変化をもたらしました。しかし、その変化の多くは、既に起きていた変化が加速したにすぎません。ここに挙げた戦略事業への取り組みと、デジタル化への対応は、長期的視点で社会の変化を予測して進めてきた施策であり、それが結果として、コロナ禍による影響を抑えることにつながりました。

素材や部材の開発は、実用化に至るまでに多大な時間を要します。例えば、現在エレクトロニクスの成長をけん引しているEUV露光用フォトマスク blanks は、約20年前に始めた開発が実を結んだものです。だからこそ、私たちはこれまでも常に長期的視点を大切に、描いた将来像からバックキャストして、何をやるべきかを決めてきました。それをこれからも繰り返していくこと、そして、社会が急速に変化する中で、その精度を高め、速度を上げていくことによって、継続的に成長・進化するエクセレントカンパニーの実現を果たしていきます。

ステークホルダーの皆様とともにチャレンジし続ける

これから先、「2030年のありたい姿」の実現に向けて、AGCグループが進むべき方向性と戦略は明確にしました。あとは、実行するのみです。そのために大切なことは、従業員はもちろん、お客様をはじめとした社外のステークホルダーにも、

その進むべき方向性と戦略が浸透していることであると私は考えています。また、先ほどAGCグループの強みとして挙げた「チャレンジを奨励する企業文化」を醸成し続けなくてはなりません。

経営トップと従業員との対話

この数年間、AGCでは経営トップと従業員との直接的な対話を重視し、数百回にわたってコミュニケーションを重ねてきました。その中で、従業員と共有したい思いとし



経営トップと従業員との対話

て、島村現会長をはじめ私たちが言い続けてきたことが、「我々はOne Team」「行動指針はチャレンジ」「成長の原動力は人財」という言葉です。

AGCグループに属するすべての人たちに加え、お客様やパートナー企業といったステークホルダーの皆様も含めてOne Teamであり、そのOne Teamでチャレンジしていくことが、「2030年のありたい姿」を実現する原動力になると確信しています。また、この変化の激しい時代においてさらなる成長を実現するためには、環境変化に柔軟に対応できる組織でなくてはならないでしょう。その鍵を握るのが、多様性です。AGCグループには、国籍や専門性が異なる様々な従業員がいますが、その多様性を尊重するとともに、一人ひとりの個性を最大限活かしていきます。

私はこれまで、事業開拓室長、CTOとして、新規事業の開拓、研究開発の強化に尽力し、戦略事業の成長をリードしてきました。私は生涯、起業家でありたいと考えており、今後もその姿勢に変わりはありません。戦略事業の一層の成長を後押しし、将来的にはいまの戦略事業をコア事業と呼べるような

太い柱にしたいと考えています。同時に、継続的に成長・進化していくために、新たな戦略事業を創出すべく、その種まきを続けます。一方で、コア事業のアセットを新しい戦略事業を生み出す基盤とすることも、両利きの経営にとって極めて重要な要素であり、コア事業を深掘りし、磨き上げ、収益性・資産効率の改善を進めていきます。

両利きの経営を追求し、進化させ、事業ポートフォリオの転換を推進すること、そして、AGCグループを社会から信頼を得られるような筋肉質な企業グループとすることが、私に課せられた使命です。その使命を果たし、持続的な企業価値の向上につなげていきます。

AGCグループは、ブランドステートメントとして「Your Dreams, Our Challenge」を掲げています。ここに込められているのは、社会やお客様の夢、それを実現するために、私たちはチャレンジを続けていくという思いです。その思いを絶やすことなく、これからもAGCグループは、独自の素材・ソリューションにより、お客様をはじめとする社会に価値を提供していく所存です。ステークホルダーの皆様には、AGCグループへの一層のご期待とご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。

2021年5月

代表取締役 社長執行役員CEO

平井 良典







特集

AGCグループの たゆまぬ長期視点経営

～新たな中長期の価値創造戦略～

AGCグループビジョン **“Look Beyond”** で表現しているように、AGCグループでは常に将来を見据えた長期視点に基づく経営を実践してきました。この考え方は、AGCグループの価値創造戦略の根幹となっています。本特集では、AGCグループの長期視点経営をご理解いただくために、新たに策定した中長期の価値創造戦略である「2030年のありたい姿」と中期経営計画「**AGC plus-2023**」(中計)の策定プロセスをご紹介しますとともに、CFOの宮地がその全体像をご説明します。

24 AGCの価値創造モデル

26 長期視点に基づいた「2030年のありたい姿」の策定

30 CFOメッセージ

36 中期経営計画「**AGC plus-2023**」の概要

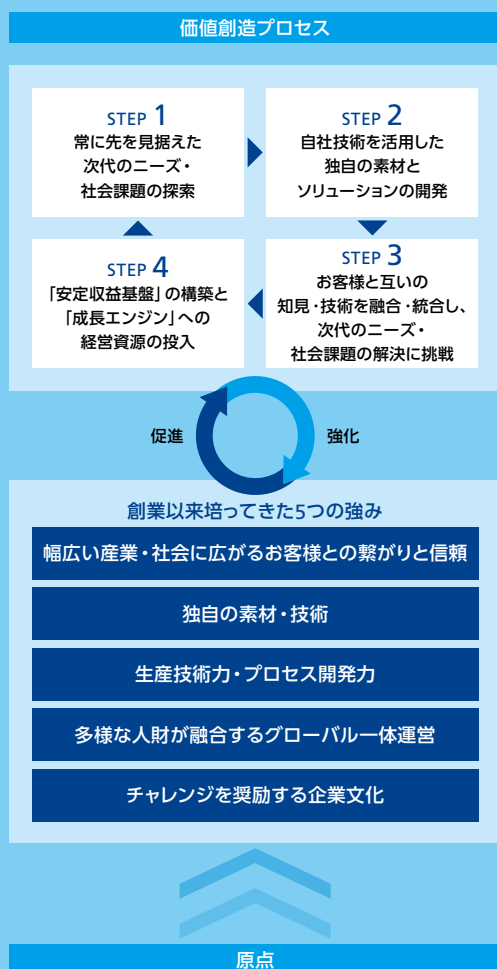


AGCの価値創造モデル

AGCグループの持続的な企業価値向上に向けた価値創造モデルは下図の通りです。

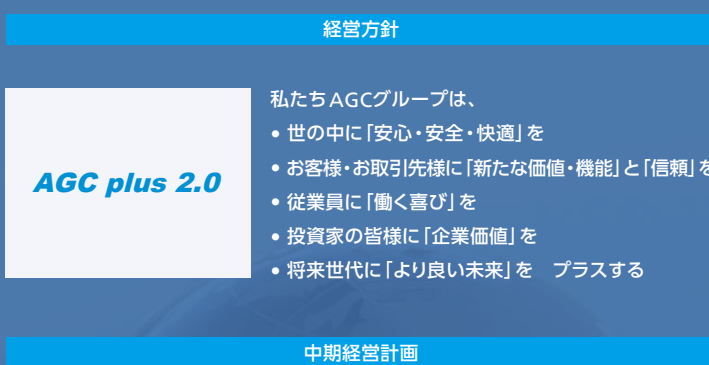
原点である「創業の精神」を基軸とし、これまでの歩みの中で築き上げた独自の価値創造プロセスを繰り返すことで進化を図り、経済的価値と社会的価値を創出します。

そのような価値創出に向けて、常に将来の社会や産業、技術の変化を見通し、長期的なありたい姿を描き、そこからバックキャストして策定した中期経営計画を実行しています。



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



AGC plus-2023 の戦略

「2030年のありたい姿」の実現を確実にするため、以下の戦略を加速

“両利きの経営”の追求

- 戦略事業領域の事業成長を加速させるとともに、新しい事業領域(エネルギー関連領域など)を探索
- コア事業のうち収益性・資産効率に課題が残る建築用ガラスと自動車用ガラスは構造改革を実施
- その他のコア事業は収益基盤とキャッシュ創出力を強化

サステナビリティ経営の推進

- 素材イノベーションにより社会課題解決を加速
- 2050年にカーボン・ネットゼロを目指す
- 人材とグループガバナンスを強化

DXの加速による競争力の強化

- ビジネスモデルの変革も見据え、開発から販売までの一連のプロセスをデジタル技術で変革
- デジタル技術を使い、お客様と社会に新たな付加価値を提供し、競争優位性を実現

長期経営戦略

2030年のありたい姿

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

財務目標

2030年までに過去最高益*を更新し、安定的にROE10%以上を確保

* 過去最高益:2010年営業利益2,292億円

AGCが創出したい社会的価値

持続可能な地球環境の実現への貢献



安全・快適な都市インフラの実現への貢献



安心・健康な暮らしの実現への貢献



健全・安心な社会の維持への貢献



公正・安全な働く場の創出への貢献



長期的な社会課題認識

マテリアリティ

重要機会

社会インフラの整備
安全・快適なモビリティの実現
食糧問題への対処
情報化・IoT社会の構築
健康・長寿社会への対応

気候変動問題への対応

資源の有効利用

重要リスク

社会・環境に配慮したサプライチェーン
公正・平等な雇用と職場の安全確保
地域社会との関係・環境配慮

持続的な
企業価値向上

ブランドステートメント

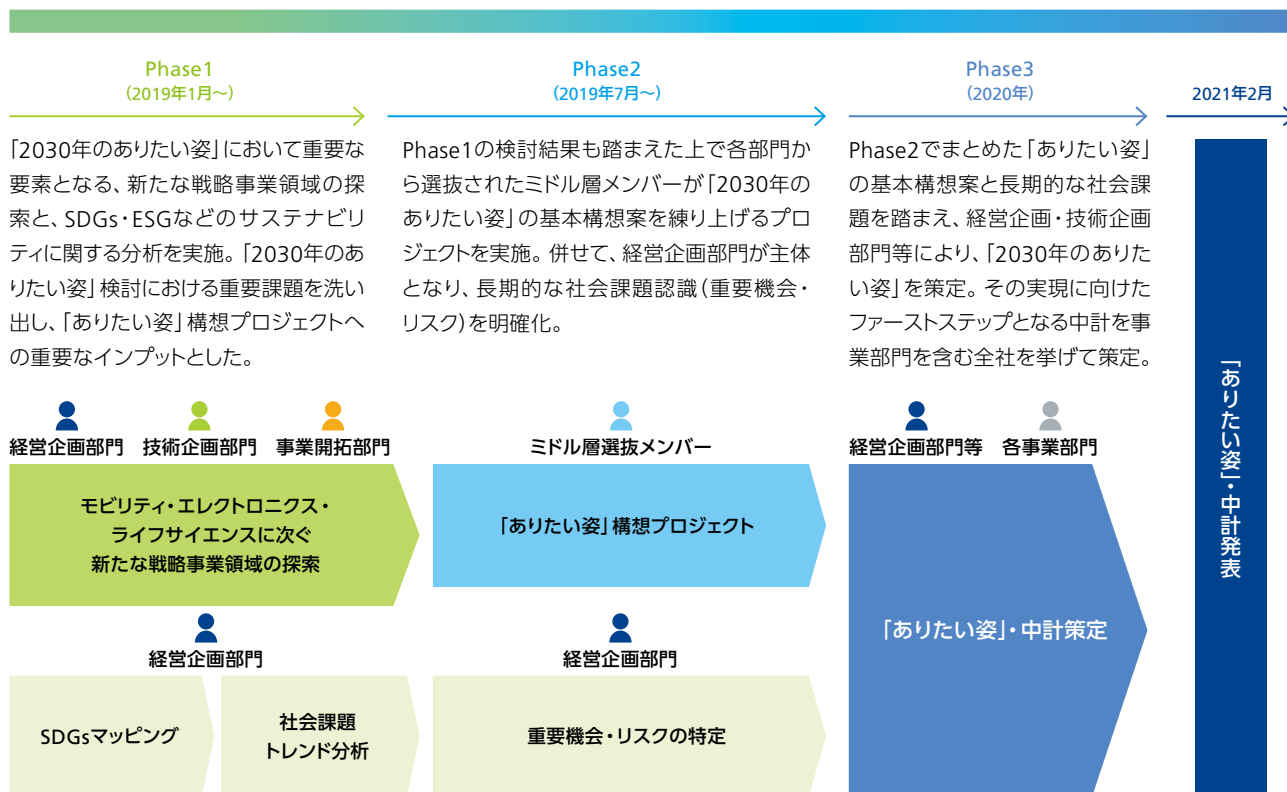
Your Dreams, Our Challenge

AGCは、創業の精神を礎に、互いの知見や技術を掛け合わせ、人々の想いの先、夢の実現に挑み、お客様・お取引様の課題、そして、社会課題を解決することにより、持続的な企業価値向上につなげていきます。

長期視点に基づいた「2030年のありたい姿」の策定

新たな中期経営計画を策定するにあたり、まずは、2016年に策定した長期経営戦略「2025年のありたい姿」を見直しました。経営環境や事業状況の変化を踏まえ、AGCグループが重要機会・リスクとして認識すべき長期的な社会課題（長期的な社会課題認識）を特定した上で「2030年のありたい姿」を策定し、その実現に向けた基本戦略や施策を中計に落とし込んでいます。

長期経営戦略「2030年のありたい姿」・中期経営計画「AGC plus-2023」の策定プロセス



長期的な社会課題認識（マテリアリティ）の明確化

AGCグループでは、下記の策定プロセスを通じて、経営における長期的な方向性や企業価値に影響を及ぼし得る長期的な社会課題認識（マテリアリティ）の明確化を行い、重要機会および重要リスクを特定しました。

▶ 策定プロセス

- 1 SDGsマッピング**

長期的な社会課題認識を検討する上で、サステナビリティ実現に向けた現在位置を再確認するために、AGCグループの既存製品がどのような社会課題解決に貢献しているか、SDGsの169のターゲットに基づいて分析しました。
- 2 社会課題トレンド分析**

現在の社会課題解決への貢献状況を踏まえつつ、今後のAGCグループにとっての重要機会・リスクを特定するために、社会課題の将来動向を分析しました（分析結果は、「2030年のありたい姿」策定の基礎情報としても活用）。
- 3 重要機会・リスクの特定**

社会課題トレンド分析結果に基づき、専門家の見解も踏まえ、地球・社会の持続的発展とAGCグループの持続的成長の両立を実現する上での重要機会・リスクを特定し、その取り組みの実効性を高めるためのサステナビリティ目標設定のベースとしました。

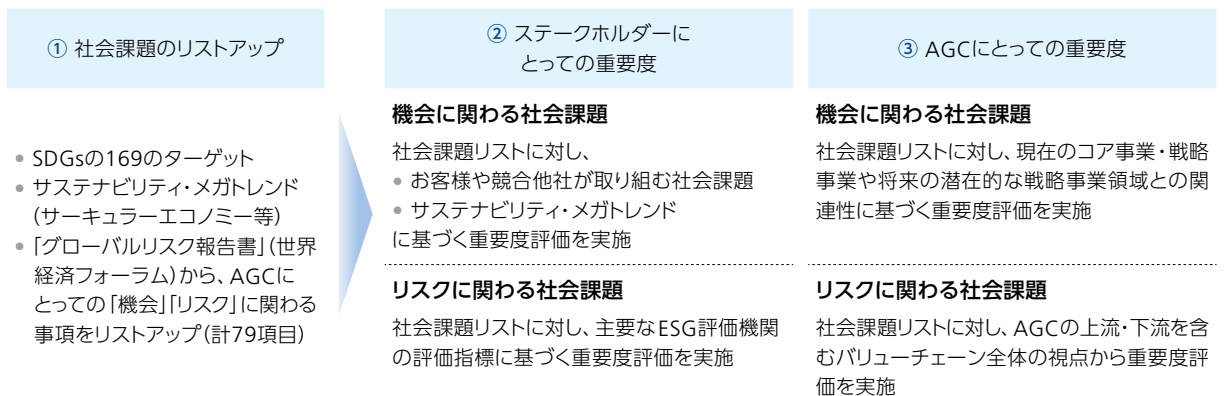
1

1. 事業領域ごとに、主要な既存製品をピックアップ
2. 製品ごとに、売上規模と成長性により、「事業インパクトスコア」を算出
3. 製品ごとに、貢献できると考えられるSDGsのターゲットに紐付け
4. SDGsのターゲットごとに、紐付けられた全製品の貢献内容を勘案してAGCが創出している社会的価値を記述
5. 社会的価値ごとに、紐付けられた全製品の「事業インパクトスコア」を合算
6. 各社会的価値の「事業インパクトスコア」を、課題解決への貢献度合いに基づき補正
7. 補正結果を「社会的インパクトスコア」とし、上位15位までを顕著な社会的価値として特定

上記により、既存製品による現在の社会課題解決への貢献領域を確認



2



3

重要機会	重要リスク
<ul style="list-style-type: none"> 社会インフラの整備 安全・快適なモビリティの実現 食糧問題への対処 情報化・IoT社会の構築 健康・長寿社会への対応 	<ul style="list-style-type: none"> 気候変動問題への対応 資源の有効利用 社会・環境に配慮したサプライチェーン 公正・平等な雇用と職場の安全確保 地域社会との関係・環境配慮

長期経営戦略「2030年のありたい姿」の策定

特定された長期的な社会課題認識（マテリアリティ）は、「2025年のありたい姿」を策定した時点から大きく変わるものではありませんが、この間、気候変動問題をはじめとしたサステナビリティ課題やDXへの取り組みの重要性が大きくなりました。このような課題認識のもと、AGCグループでは「2030年のありたい姿」を「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」と設定しました。

基本戦略については、これまでの方向性を維持しながらも、社会的価値創出の視点を強化しています。「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」することを全体戦略として掲げ、AGCグループの強みを活かすことにより、次世代を担う成長産業に独自の素材を供給していきます。これにより、2030年の財務目標を達成するとともに、あらゆる事業活動でサステナビリティ目標の実現に取り組むことで、5つの社会的価値を創出することを目指します。

※サステナビリティ目標の詳細は、今後順次、開示していきます。

長期的な社会課題認識（マテリアリティ）およびAGCの事業活動との関連性

重要機会

● 気候変動問題への対応

2015年のパリ協定合意以降、脱炭素化の流れが加速しており、エネルギー関連政策・法規制の厳格化が想定されるとともに、企業による温室効果ガス排出の実質ゼロ実現への社会的要請が高まっている。

● 資源の有効利用

レアアース等の枯渇性資源の利用規制厳格化や都市化の進展に伴う水資源需要増加による、企業の生産活動に対する影響の深刻化が懸念される。また、循環型経済の加速に伴う廃棄物削減・リサイクル促進の社会的要請が高まっている。

重要リスク

● 社会インフラの整備

新興国の経済成長に伴う住宅・道路・鉄道・公共サービス等の社会インフラの整備が求められる一方、先進国では社会インフラの老朽化への対処も必要となる。また、気候変動に伴う災害激甚化に耐え得るレジリエントなインフラ整備の必要性が増している。

● 安全・快適なモビリティの実現

新興国における自動車普及に伴い、交通事故による死者数の増加が懸念される一方、高齢者・過疎地居住者等の社会的弱者の移動ニーズへの対応の重要性も増している。加えて、自動運転の普及に伴い、センサー・カメラ等の安全技術確立や車内エンターテインメント充実への期待が高まっている。

● 食糧問題への対処

世界の貧困地域における飢餓や栄養不良の問題は解消されておらず、近年の気候変動に伴う災害・干ばつ等による状況悪化も懸念されている。また、世界の人口増加に対応した食糧の生産性向上が求められている。

● 情報化・IoT社会の構築

新興国における情報通信技術の普及とともに、安定・安価な情報へのアクセス確立が求められている。先進国では5Gなどの次世代高速通信技術の早期普及による遠隔での医療・情報伝達の質的向上への期待が高まっている。

● 健康・長寿社会への対応

世界全体での非感染性疾患による若年死者数は依然として高い水準にあり、医薬品の安定供給等を通じた予防・治療による低減が求められている。また、製薬産業の分業化による産業全体の生産性向上とリスク分散の流れが強まっている。

● 社会・環境に配慮したサプライチェーン

サプライチェーンのグローバル化・複雑化に伴い、サプライヤーや外注先における強制労働・児童労働等の違法雇用問題発生リスクが高まっている。また、環境規制強化等による操業拠点における規制違反等の発生が懸念される。

● 公正・平等な雇用と職場の安全確保

雇用におけるコンプライアンス、労働者の人権尊重の動きや、未熟練者や高齢者の増加に伴う製造拠点の安全対策の必要性が高まっている。

● 地域社会との関係・環境配慮

世界各地における人口増加・都市化の進展による生活圏拡大や周辺の生物多様性維持への関心、新興国での生活水準向上に伴うQOL（生活の質）向上への意識が高まっている。操業拠点周辺の地域住民・行政との良好な関係構築への取り組みの重要性も高まっている。

2030年のありたい姿

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

財務目標

2030年までに過去最高益*を更新し、安定的にROE10%以上を確保

* 過去最高益:2010年営業利益2,292億円

AGCグループが創出したい社会的価値

事業活動を通じて社会課題を解決し、5つの社会的価値を創出

持続可能な
地球環境の
実現への貢献

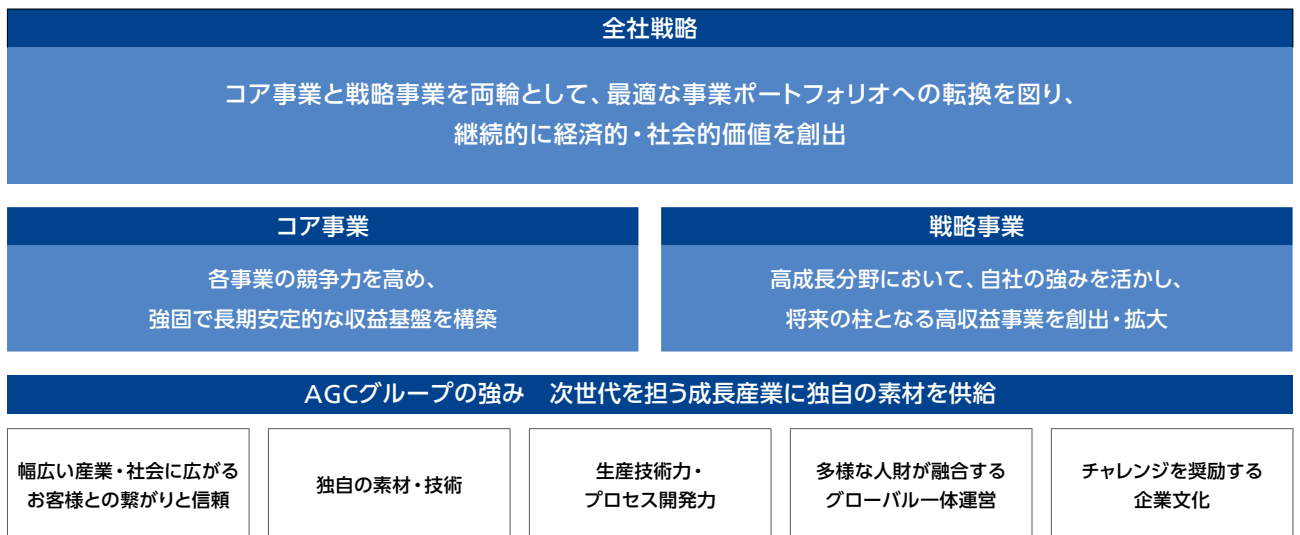
安全・快適な
都市インフラの
実現への貢献

安心・健康な
暮らしの
実現への貢献

健全・安心な社会の
維持への貢献

公正・安全な
働く場の創出への
貢献

「2030年のありたい姿」実現のためのコンセプト



CFOメッセージ

新中期経営計画において、AGCが目指す目標と
その実現に向けた全体戦略について、
CFOの宮地がご説明します。



代表取締役 副社長執行役員 CFO、CCO、経営企画本部長
宮地 伸二

前中期経営計画の振り返り

AGCグループでは、2018年から2020年までの3か年を「2025年のありたい姿実現のための礎を築く期間」と位置付け、中期経営計画「**AGC plus-2020**」(前中計)に基づく取り組みを進めてきました。

「2025年のありたい姿」として掲げた「高収益のグローバルな優良素材メーカー」に向けて、特に重視した財務指標はROEであり、2025年にはROE10%以上を安定的に確保できる企業グループになることを目標に定めました。しかしながら、「2025年のありたい姿」策定時のAGCグループの事業構成を俯瞰すると、資産効率が低い事業、あるいは市況変動に左右されやすい事業の割合が高く、各事業の収益性・資産効率を高めていくだけでは、その達成はほぼ不可能であろうという状況でした。そこで、事業ポートフォリオの転換に大きく舵を切ることにしたのです。

▶ 主要課題

事業ポートフォリオの転換に向け、前中計では4つの主要課題を設定しました。まず1つ目が、「市況変動に強い高付加価値事業を伸ばす」ことです。これに関しては、その象徴である戦略事業の売上高が2,000億円規模に伸長しました。一方、グループ全体では、特にガラス事業における高付加価値化が

進まず、不十分な結果に終わっています。2つ目が、「戦略事業の成長戦略を推進する」ことで、特にエレクトロニクス、ライフサイエンスの領域において、想定を上回る成果を上げることができました。3つ目として挙げた「成長地域・勝てる地域へ経営資源を集中する」ことについては、化学品事業のクローラルカリ事業が東南アジアで順調に拡大しました。しかし、ガラス事業では多くの課題を残したと考えています。最後が、「戦略的なM&Aにより持続的な成長を図る」ことです。ライフサイエンスおよび東南アジアのクローラルカリ事業において実施したM&Aは、PMI*1を順調に進めることができたことから、非常に大きな成果につながっています。ただし、次世代通信規格「5G」の普及をにらみ実施したプリント基板材料に関するM&Aは、米中貿易摩擦の影響を大きく受け、まだ成果には結びついていません。

*1 PMI: Post Merger Integrationの略。M&A実施後の経営統合プロセスマネジメント。

▶ 財務目標

前中計の最終年となる2020年の業績は、売上高が前年比1,057億円減収の1兆4,123億円、営業利益が同258億円減益の758億円と、減収減益となりました。ガラス事業および化学品事業がコロナ禍の影響を強く受けたことが主な要因で

す。なお、コロナ禍の影響額は、売上高で約1,350億円、営業利益で約500億円と試算しており、その影響額を除けば、前年比で増収増益であったのではないかと考えています。

前中計で掲げた財務目標については、まず、営業利益1,600億円以上という目標に対して大きく下回る結果となりました。それにより、ROEも2.9% (コロナ禍の影響がなかった場合でも6%程度)となり、同じく目標である8%以上に対して大きく下回りました。コロナ禍の影響額を除いた場合でも営業利益、ROEともに目標未達となり、厳しい結果になった

と受け止めています。一方、戦略事業はコロナ禍の影響を受けずに業績が順調に拡大し、計画していた営業利益400億円に対して444億円と計画を上回る結果となりました。D/E比率については、コロナ禍の先行き不透明な状況の中で、現金及び現金同等物を積み増したために有利子負債が増加し0.63となりました。今回追加的に積み増した現金及び現金同等物を除いた場合でも0.53程度となり目標である0.5以下に対し未達となりました。

AGC plus-2020 財務目標の総括

	2017年実績	2020年目標	2020年実績	コロナ禍影響を除く(推定)
営業利益	1,196億円	1,600億円以上	758億円	1,250億円
ROE	6.1%	8%以上	2.9%	6%
戦略事業 (上段)利益貢献比率 (下段)営業利益額	12% 142億円	25%以上 400億円	59% 444億円	36% 影響なし
D/E比率	0.38	0.5以下	0.63	0.53

新中期経営計画の概要

このたび、新たな長期経営戦略として「2030年のありたい姿」を策定しました。コア事業と戦略事業を両輪とし、事業ポートフォリオの転換を進めるという基本的な戦略は「2025年のありたい姿」を踏襲しますが、長期的な社会課題認識を見据え、社会的価値創出の視点を強化した戦略としています。

「2030年のありたい姿」を実現するステップとして、2023年を最終年とする新中期経営計画「AGC plus-2023」を策定し、その基本戦略として「両利きの経営」の追求「サステナビリティ経営の推進」「DXの加速による競争力の強化」を掲げました。

「AGC plus-2023」の財務目標としては、資本コストの観点から、まずはROEを8%まで引き上げることが喫緊の課題であると認識しており、その達成を目指します。また、2030年までに過去最高益(営業利益)を更新し、安定的にROE10%以上を確保することを目標としました。

▶ “両利きの経営”の追求

まず、戦略事業については、さらに成長を加速させます。2023年には売上高3,000億円、営業利益700億円、そして2025年には売上高4,000億円、営業利益1,000億円を達成する計画を立てています。また、その先を見据え、引き続き

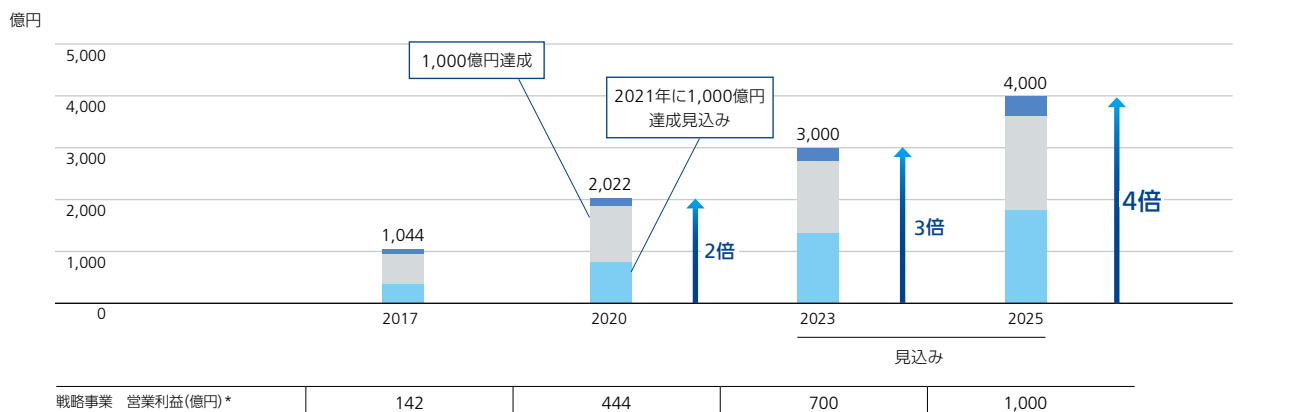
戦略事業への投資を強化するとともに、新しい戦略事業領域の探索にも注力します。特にエネルギー関連など環境に関わる事業領域は成長が期待できることから、そこで新たな軸を立てられないかを見極めていきます。

一方、先ほどご説明した通り、前中計の大きな反省点として、コア事業の収益性・資産効率の改善が十分に進まなかったことが挙げられます。安定的にROE10%以上を確保できる企業グループとなるためには、ここを避けて通ることはできません。特に多くの課題が残るガラス事業については、構造改善施策を推進することにより、固定費を中心として2023年までに150億円の費用削減を図ります。建築用ガラスに関しては、地域ごとの需要に見合った生産体制へのシフトを進め

ており、既にフランスのガラス製造設備(フロート窯)のうち1窯を閉鎖しました。自動車用ガラスでは、高効率の設備を導入し、生産の集約を図るとともに、高付加価値製品に注力していく考えです。さらに、ガラス事業全体として、欧州などで人員削減および一般管理費の削減に取り組むほか、投資額を減価償却費の8割以下に抑制する計画としています。

建築用ガラス事業の収益性・資産効率の改善については、産業構造上の問題もあり、AGCグループ単独の取り組みだけでは既に限界があります。そこで、CFOである私自身が主導する構造改革プロジェクトを発足させました。業界リーダーとして、スピード感を持って、業界再編も視野に入れた取り組みを進めていきます。

戦略事業売上高推移



* 戦略事業の規模拡大に伴い、共通費用の配賦基準を営業利益比率から予算売上高比率に変更(2020年以前も遡及適用)

▶ サステナビリティ経営の推進

ここ数年の間に、SDGs*2への関心が社会的に高まっています。AGCグループにおいても、この2年ほどかけて、SDGsに対してどのように貢献できるのかを整理してきました。事業特性上GHG(温室効果ガス)排出量が多いことから、環境面での取り組みはこれまででも注力してきましたが、SDGsの観点から見ることで、私たちが製品・技術や企業活動を通じて提供できる社会的価値がより幅広いことに改めて気づかされました。それを具体的に表したのが、「持続可能な地球環境の実現」「安全・快適な都市インフラの実現」「安心・健康な暮らしの実現」「健全・安心な社会の維持」「公正・安全な働く場の創出」という5つの社会的価値です。

「持続可能な地球環境の実現」に向けては、GHGに対して一層踏み込んだ取り組みを進めます。そのために、2050年に「カーボン・ネットゼロ」を目指すことを目標に掲げました。そのマイルストーンとして、2030年には2019年比でGHG排出量を30%削減、GHG排出量売上高原単位を50%削減する計画です。なお、GHG排出量売上高原単位の削減に向けては、各事業における原単位削減への取り組みに加えて、戦略事業を中心としたGHG排出量の比較的少ない事業の割合を高める必要もあると考えています。

AGCグループは創業以来、お客様との信頼関係を礎に、長期視点による研究開発と事業化に挑戦することにより、社会課題の解決に貢献し、時代の要請に答えてきました。これが

らも、独自の素材・ソリューションで、地球・社会のサステナビリティ実現に貢献していきます。

▶ DXの加速による競争力の強化

AGCグループがDXの取り組みを本格化したのは2015年です。スマートファクトリー、すなわち、ものづくりの現場でのDXからスタートしました。その後、研究開発のプロセスや営業のプロセス、バックオフィス業務のプロセスなど、様々な業務プロセスにおけるDXの取り組みを進めてきました。2020年には、DX銘柄2020^{*3}に選定されるなど、社外からも一定の評価をいただいています。しかし、グローバル先進企業との比較においては、まだまだ取り組みは不十分であり、引き続き日本企業の先陣を切る意気込みでDXを加速させていきます。

今後は、ビジネスプロセスごとの単独の取り組みを進化・深化させることに留まらず、お客様・市場を起点としたビジネ

スプロセス全体のデジタル化による変革、さらには、ビジネスモデルそのものの変革にも取り組んでいきます。

また、これらの取り組みには、DX人材の育成が不可欠です。AGCの技術やビジネスを深く理解した人間がDXを推進することが重要であると考えており、素材開発や、生産・販売・物流などの業務知識に加え、高度なデータ解析スキルを有する二刀流人材の育成を進めます。

DXの推進は、企業間の競争力に今後大きな差をもたらす要因になると見ています。DXをさらに加速し、競争優位性を確立し、お客様と社会に新たな付加価値を提供していきます。

^{*2} Sustainable Development Goals(持続可能な開発目標)。国連で採択された、2016年から2030年までに達成すべき17の目標と169のターゲットがある。

^{*3} 経済産業省と東京証券取引所が共同で、同取引所に上場している企業の中から、企業価値の向上につながるDXを推進するための仕組みを社内に構築し、優れたデジタル活用の実績が表れている企業を業種区分ごとに選定するもの。

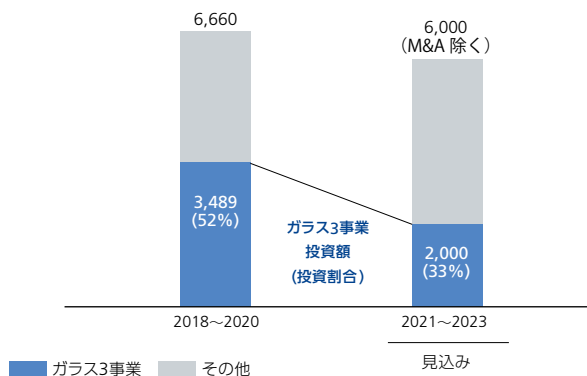
投資資源配分の見直しにより収益性・資産効率を改善

次に、投資資源配分についてご説明します。ここ数年は、戦略事業への成長投資を加速する一方で、コア事業における設備投資も高む時期であったことから、投資金額が高水準で推移していました。その中で、コロナ禍の影響を受けたこともあり、AGCグループが財務健全性の指標としているD/E比率が悪化しました。それを再び0.5以下の水準まで早期に改善し

たいと考えています。前中計期間中の投資総額は約6,660億円でしたが、新中計期間中は6,000億円(M&Aを除く)とする計画です。さらに、投資総額に占めるガラス3事業の割合を52%から33%まで引き下げる一方で、戦略事業では25%から33%まで引き上げます。

ガラス3事業^{*1}への投資^{*2}

億円

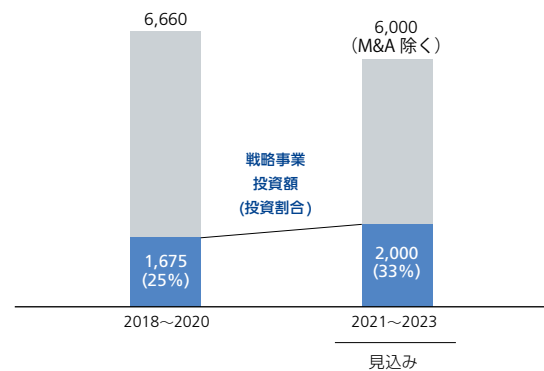


^{*1} 建築用ガラス、自動車用ガラス、ディスプレイ

^{*2} 投資総額:設備投資、M&Aと有価証券・固定資産売却等を相殺

戦略事業への投資^{*2}

億円



このようにメリハリをつけた投資資源配分とすることで、AGCグループの収益性・資産効率の改善に向けた事業ポートフォリオの転換を一層推し進めていきます。右図は、新中計期間中のROCE(営業資産利益率)およびEBITDAの変化をイメージしたものです。2019年と比較し、AGCグループ全体でROCEを5.9%から7.5%に改善し、EBITDAを約1,000億円増加させる計画です。収益性・資産効率の改善の観点でいえば、ROCEのみを軸にすることも考えられますが、縮小均衡に陥る可能性もあるため、EBITDAとの両軸で評価しています。なお、キャッシュカウとしての役割を担うディスプレイ事業であれば、ROCEよりもEBITDAの向上に注力するなど、どちらの指標を重視するのか事業ごとに目標を設定しています。

また、戦略事業などの成長事業への投資機会を確保しつつ、中長期的な財務健全性を維持するため、株主還元方針を変更しました。これまでは、現在の1株当たり年間配当額以上

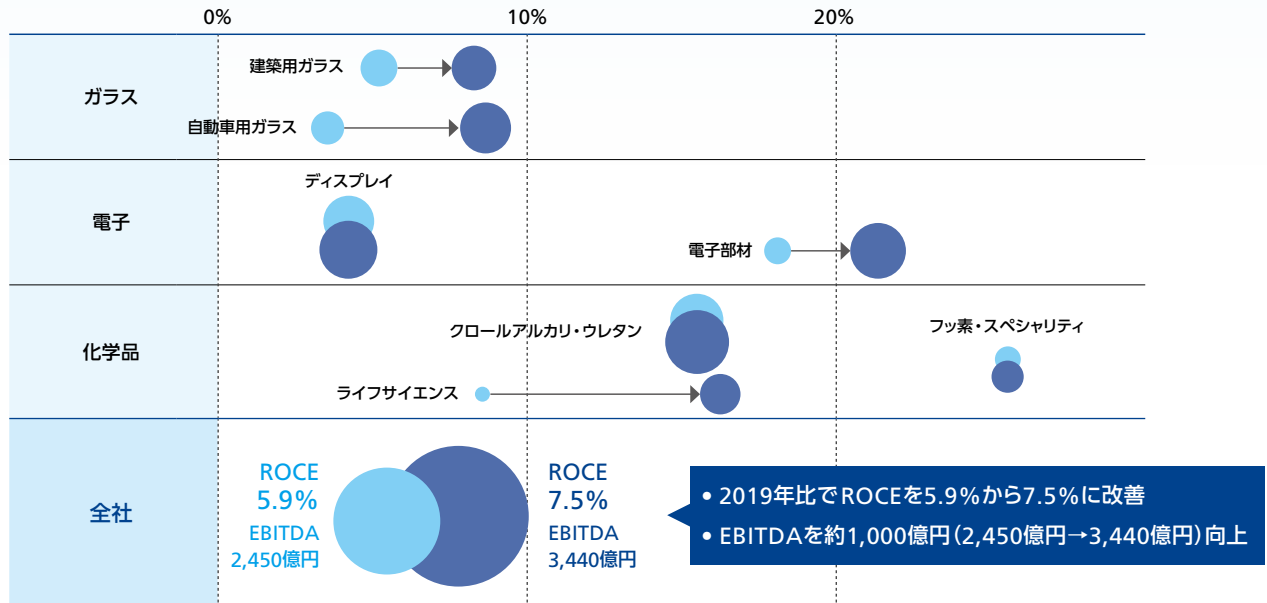
の継続を基本とし、自己株式取得を含めた総還元性向50%以上を目標としていましたが、今回、連結配当性向40%を目安にした安定的な配当を継続するとともに、機動的に自己株取得を行う方針に変更しました。

2020年の配当については、業績動向や経営環境、今後の事業展開等を勘案し、1株当たり年間配当額は前年と同じく120円(中間60円・期末60円)としました。その結果、連結配当性向は81%、総還元性向は81%となっています。2021年の見通しについては、売上高は前年比2,377億円増収の1兆6,500億円、営業利益は同842億円増益の1,600億円となる見通しです。なお、新型コロナウイルス感染拡大の景気に与える影響を引き続き注視する必要があると見ていますが、1株当たり年間配当額は140円(中間70円・期末70円)を予定しています。



事業ポートフォリオ変革(ROCE)イメージ

ROCE(2019年実績 ● vs 2023年見込み ●)



※ ROCE(Return on Capital Employed): 営業利益を営業資産で割った値

※ EBITDA(Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization): 金利支払い前、税金支払い前、有形固定資産の減価償却費および無形固定資産の償却費控除前の利益

※ 円の直径(除く全社): EBITDAの大きさ

CFOとしての役割

AGCグループでは、CEO、CFO、CTOが経営チームとなってグループ経営を主導しています。それぞれ、経営、財務、技術の最高責任者ですが、例えば、CFOは技術について理解しなくていいかといえば、決してそうではありません。CFOとしての役割の一つとして、適切な財務的判断を行うことが挙げられますが、そのためには、経営のこと、技術のこと、また、AGCグループ全体の事業のことなど、幅広い知見が不可欠です。常に様々な情報に触れるとともに、物事を多角的な視点で見ることが重要であり、それによって、CEOを的確にサポートし、AGCグループを「ありたい姿」へと導くことに貢献できると考えています。

いま私がCFOとして最も求められていることは何か。それは、「事業ポートフォリオの転換」を成し遂げること、つまり、冒頭でお伝えしたように、安定的にROE10%以上を確保できる企業グループを実現することであると認識しています。その道のりは決して容易ではありません。しかし、やるべきことは明確です。「2030年のありたい姿」を実現すべく、新中計で掲げた目標の達成を目指します。

代表取締役 副社長執行役員 CFO、CCO、
経営企画本部長

宮地 伸二

中期経営計画 *AGC plus-2023* の概要

戦略1 ▶ “両利きの経営”の追求

- 戦略事業領域の事業成長を加速させるとともに、新しい事業領域(エネルギー関連領域など)を探索
- コア事業のうち収益性・資産効率に課題が残る建築用ガラスと自動車用ガラスは構造改革を実施
- その他のコア事業は収益基盤とキャッシュ創出力を強化

戦略2 ▶ サステナビリティ経営の推進

- 素材イノベーションにより社会課題解決を加速
- 2050年にカーボン・ネットゼロを目指す
- 人財とグループガバナンスを強化

戦略1 “両利きの経営”の追求



* Connected (情報ネットワーク接続)、Autonomous (自動化)、Sharing (シェアリング)、Electric (電動化)の頭文字をとった造語

戦略3 ▶ DXの加速による競争力の強化

- ビジネスモデルの変革も見据え、開発から販売までの一連のプロセスをデジタル技術で変革
- デジタル技術を使い、お客様と社会に新たな付加価値を提供し、競争優位性を実現

▶ 財務目標

	2023年目標
営業利益	1,600億円
ROE	8%
戦略事業営業利益	700億円
D/E比率	0.5以下

戦略2 サステナビリティ経営の推進

素材イノベーションにより社会課題解決に貢献

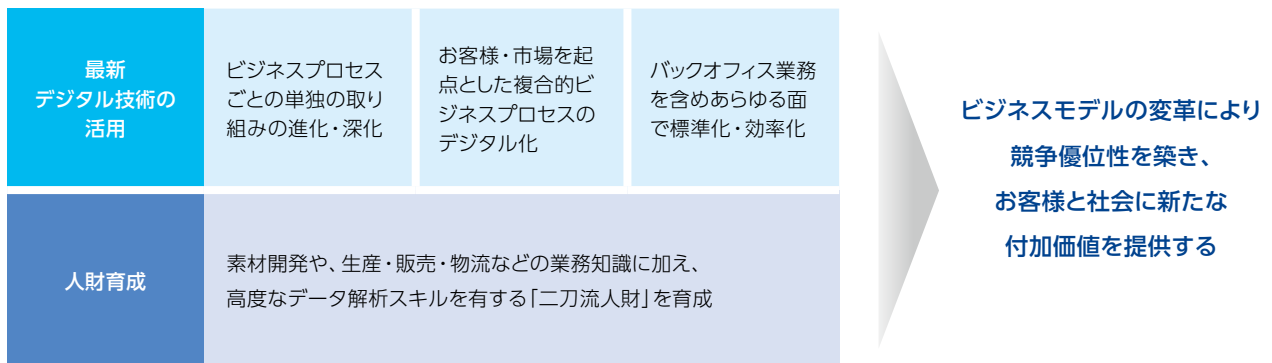


“創業以来、お客様との信頼関係を礎として
長期視点による研究開発と事業化のチャレンジによって時代の要請に応じて社会課題を解決”

これからも独自の素材・ソリューションの力で
私たちの使命(存在意義)“AGC、いつも世界の大事な一部”
を果たし続け、地球・社会のサステナビリティ実現に貢献

戦略3 DXの加速による競争力の強化

ビジネスプロセスごとの取り組みの進化・深化に加え、本格的なDX実現に向けた複合的ビジネスプロセスのデジタル化を推進



常に将来を見据えて計画を策定し、それを実行していくという手法には、AGCらしさが反映されています。

取締役会議長

長谷川 閑史

武田薬品工業株式会社の代表取締役社長、取締役会長を歴任。ライフサイエンス市場で積極的に経営のグローバル化を推進する当社における豊富な企業経営の経験を活かし、AGCの経営のグローバル化を含めた経営全般に対して提言をいただいている。

取締役在任年数：4年



社外取締役が語る AGCグループの将来への提言

2021年2月に新たに策定した「2030年のありたい姿」およびその実現に向けた中期経営計画「**AGC plus-2023**」や、このたびの社長交代における選任プロセスをテーマに、社外取締役3名で鼎談を実施しました。



「2030年のありたい姿」には志の高いパーパスが明示されており、非常に素晴らしいと感じています。

報酬委員会委員長

本田 桂子

マッキンゼー・アンド・カンパニー・インク等において企業戦略やM&A、提携等に関するコンサルティング業務に長年従事、多国籍機関の代表を経て米国コロンビア大学客員教授(専門はESG投資)。企業経営およびグローバル組織運営に関する豊富な知見を活かし、AGCの経営全般に対して専門的な見地から提言をいただいている。

取締役在任年数：1年

事業ポートフォリオの転換に向けて、新中計では、さらに強いメッセージを発信しています。

指名委員会委員長

柳 弘之

ヤマハ発動機株式会社の代表取締役社長を経て取締役会長。モビリティ市場で積極的にグローバル展開を推進する当社における豊富な企業経営の経験を活かし、AGCの事業のグローバル展開強化を含めた経営全般に対して提言をいただいている。

取締役在任年数：2年



このたび策定された「2030年のありたい姿」と、その実現に向けた新中計についての評価をお聞かせください。

長谷川 私がAGCの社外取締役に就任したのが、前中計策定の前年にあたる2017年です。当時、AGCの皆さんに対して感じたことは、物事をロジカルに考えて進めていく優秀な方が多いということでした。それが経営戦略によく表れています。新中計についても、合理的で綿密に練られた中身になっており、高く評価しています。

また、前中計では「2025年のありたい姿」という長期の目標を設定し、その実現に向けて取り組むべき課題を戦略に落とし込んでいましたが、新中計では、さらにその先の「2030年のありたい姿」を策定しました。このように常に将来を見据えて計画を策定し、それを実行していくという手法には、AGCらしさが反映されており、それ故に、経営戦略全体に一貫性が生まれています。

柳 私も同感です。AGCグループは前中計から、コア事業と戦略事業のそれぞれを明確に示した上で、事業ポートフォリオの転換を進めてきました。「ポートフォリオ経営」を打ち出している企業は幾多ありますが、軸足は変えずに重心を動かすといったものが大半です。それに対し、AGCグループは軸足自体を変えようとしている。その困難な課題にチャレンジする姿勢を前中計で明示し、新中計では「“両利きの経営”の追求」という基本戦略を掲げ、さらに強いメッセージを発信しました。そして、この2、3年の間に戦略事業が急速に成長しているわけですが、こうした一貫性のあるメッセージを示すことによって、AGCグループが目指す方向へ着実に進んでいることを、内部の従業員はもちろん、外部のステークホルダーも実感することができるのではないのでしょうか。

本田 社会的価値創出の観点を重視し、基本戦略に「サステナビリティ経営の推進」を掲げたことも評価したいポイントです。近年、ESG経営に対する関心が高まっています。これは、大きく2つの事柄が影響していると私は見えています。1つは、気候変動問題が現実的な経営のリスクとして認識されるようになったことです。もう1つが、いま世の中を揺るがしている

感染症の世界的大流行であり、実は世界経済フォーラムが2015年に発行した「グローバルリスク報告書」において、発生した場合に影響が大きいグローバルリスクの上位2番目に「感染症の迅速かつ広範囲な蔓延」を位置付けていました。これが、新型コロナウイルス感染症拡大という形で現実のものとなった。その結果、多くの投資家や経営者が、これまで重視してきた経営のパラメーターでは捉えられないものがあることを、より強く意識するようになったのだと考えています。

このような中で、企業のパーパス、つまり、社会における存在意義を改めて再定義する必要性が叫ばれています。AGCグループが設定した「2030年のありたい姿」には「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」という、志の高いパーパスが明示されており、非常に素晴らしいと感じています。とりわけ、ガラス事業は製造プロセスを通じて排出するCO₂排出量が多く、気候変動への対応が急務です。新中計では、「持続可能な地球環境の実現への貢献」に向けて、2050年に「カーボン・ネットゼロ」を目指すことを宣言しました。極めて困難ともいえる課題に対してコミットメントを表明したことに、私は敬意を表したいと思います。

柳 そして、「DXの加速による競争力の強化」も「両利きの経営」の追求「サステナビリティ経営の推進」に並ぶ基本戦略となります。この3つの基本戦略で構成することにより、要点が整理された明瞭な計画となっています。

DXについて少し触れますと、現在多くの企業が真剣に取り組んでいます。まだ各取り組みが「点」でしかない段階です。「点」を増やしていき、「面」に変えていかなければ、真の競争力にはなりません。AGCグループは、製造や研究開発、マーケティング、バックオフィス業務と、それぞれのビジネスプロセスにおいて、他社に先駆けて「点」を増やしてきました。それが「面」になったときに、どのような姿になっているかを十分に議論し、全体で共有することが大切です。AGCらしい姿を描いていただきたいですね。

新中計期間において、AGCグループが最も注力すべきことは何であるとお考えでしょうか。

長谷川 前中計における最大の成果は、戦略事業の成長であることは間違いありません。特に「ライフサイエンス」領域では、M&AおよびPMIを効果的にを行い、成果を積み上げています。多くの日本企業がM&Aの活用に苦戦する中で、見事な手腕を発揮しているといえます。「エレクトロニクス」領域も同様で、この2領域の成長だけで、新中計における戦略事業全体の目標を達成する勢いとなっています。

一方で、「モビリティ」領域は、コロナ禍の影響があるとはいえ、まだ本格的な業績貢献には至っていない状況です。現在「エレクトロニクス」領域の成長をけん引しているEUV露光用フォトマスクブランクスの開発は約20年前に開始していたように、成果が出るまでに多大な時間を要することもあることも十分承知しています。しかし、想定通りに成果が出なかったときに備えて、バックアップを確保しておかなければならないでしょう。現在伸びている事業をさらに伸ばしていくと同時に、次の成長の芽を育てるべき時期にきていると感じています。

例えば、戦略事業の新たな事業領域として、エネルギー関連領域の探索を挙げていますが、ここは是非挑戦していただきたい。2021年2月に米国のバイデン大統領が4つの主要製品分野におけるサプライチェーンの見直しを要求する大統領令に署名し、その一つとして、電気自動車(EV)などに使う大容量燃料電池を挙げていました。日本はリチウムイオン電池を生み出した国です。そして、AGCグループには燃料電池の分野で実績があります。日本が誇る技術力を世界に改めて示すためにも、AGCグループが無機・有機の技術プラットフォームを活用し、発電・蓄電などのエネルギー関連で新たな事業領域を確立することを期待しています。

柳 長谷川さんがおっしゃったように、現実には絵に描いたようには進まないものです。したがって、「2030年のありたい姿」の実現に向けて、いま顕在化しているテーマに取り組むだ

けでは不足する可能性は十分にあります。まずは顕在化しているテーマをやり抜くことが必要ですが、同時に、潜在している次のテーマを探していくことが、経営の舵取りにおいて求められます。

また、AGCのブランド価値がどうすれば高まるのかを意識していただきたいと思います。例えば、事業ポートフォリオの転換を進めることができれば、それに伴ってブランド価値は上がっていくでしょう。一方、品質や安全、コンプライアンス、環境などに関する問題が発生すると、一気にブランド価値が下がりかねません。正の方向を最大限にして、負の方向を最小限にする努力。それを積み重ねて2030年を迎えたとき、AGCグループの皆さんが「ブランド価値が大きく高まった」と胸を張って言えるようになっていくことが重要です。

本田 事業ポートフォリオの転換については、既にお二人が言及された通り、戦略事業の飛躍は目覚ましいものがあります。一方で、コア事業においては、ガラス事業の収益性・資産効率の改善が思うようには進んでおらず、前中計で積み残した大きな課題となっています。

私は、AGCグループが2030年の財務目標にROEを掲げていること、また、その実現に向けた経営指標としてROCEを取り入れていることを大変評価しています。先ほどESG経営について触れましたが、株主の期待に応えることは企業経営において重要であることに変わりはありません。多くの日本企業と同様、AGCグループもROEの改善に取り組む必要があります。

そのためには、ガラス事業の抜本的な改革が不可欠です。ガラス事業は、業界全体として厳しい局面を迎えており、AGCグループ単独の取り組みでは既に限界があります。加えて、AGCの祖業であることを考えると、心理的にも難しいことは理解できます。しかし、ここを避けていては、「2030年のありたい姿」の実現を成し遂げることはできないのではないでしょうか。

現在伸びている事業をさらに伸ばしていくと
同時に、次の成長の芽を育てるべき時期に
来ていると感じています。



長谷川 全くその通りです。その点では、新中計において、ガラス事業の構造改善に向けた施策を明確に打ち出したことは大きな前進であるといえます。さらに、建築用ガラス事業の構造改革を確実に遂行するために、CFOが主導するプロジェクトを発足させ、本格的な取り組みを開始しました。

戦略事業が好調に推移している状況だからこそ、思い切った施策を実行することができるはずで、「2030年のありたい姿」の実現をより確かなものにするべく、是非果敢に取り組んでいただきたいと思います。

2021年1月に社長が交代しました。その選任プロセスについて、ご説明ください。

柳 まず、指名委員会の委員長としての立場でお伝えします。このたびの社長交代にあたっては、正当なプロセスに則り、多くの時間と議論を重ねながら慎重に進めてきました。その過程で、指名委員会をはじめ、取締役会や監査役会を含め、それぞれの役割が十分に機能したと考えています。

次に、私個人としての考えをお話しします。私も4年前に社長交代を経験したのですが、社長に課された役割は、大きく分けて3つあると考えています。まずは経営者としてリーダーシップを発揮すること、次が外部との関係づくりや情報発信をすること、そして、最後が後継者を育成することです。つまり、後継者を育成するということは、それぐらい企業経営者にとって非常に重要な責務なのです。

長谷川 AGCグループの後継者育成・選任のプロセスは、極めて緻密に設計されています。広範なアプローチで評価することにより、多数の後継者候補の中から時間をかけて段階的に絞り込んでいくのですが、人事評価だけではなく、アセスメント評価なども取り入れて参考にしていきます。

どのようなリーダーが適しているのかは、企業が置かれている状況によっても違ってきます。AGCグループの経営は、コロナ禍の影響もあり、次の成長の芽をしっかりと育てて確実な柱にしていくことに重点が少し移ったと見ています。その点、平井社長には、事業開拓室長、また、CTOとして、新たな事業の芽を生み出し、戦略事業という形で育ててきた実績があります。AGCグループを新たな成長軌道に乗せるための舵取りをしっかりと進めていただけるものと確信しています。

本田 私が社外取締役に就任したのは2020年3月ですので、新社長の選任には、ほぼ最終段階でしか関与していません。しかし、長谷川さんのおっしゃる通り、平井社長がこれまでリードしてきたのが戦略事業の育成であり、それによっていまAGCグループが輝きを放っていることは間違いありません。米国スタンフォード大学経営大学院教授のチャールズ・A・オリリー氏が提唱する「両利きの経営」における優良事例として、AGCグループが取り上げられましたが、このような世界的な権威からの高い評価を今後も維持していただきたいと思います。

柳 私は常々、人財育成で重要なことは、「企業ブランドを体現する人」を育てることであると言いつけてきました。AGCブランドを構成する最も重要な要素は「技術革新へのチャレン

ジ」であり、これが「AGCらしさ」を表現したキーワードではないでしょうか。AGCという企業は、「技術革新へのチャレンジ」によって新たな価値を生み出し、社会に貢献し、成長し続けてきたわけですから、高度な技術的専門性を有する平井社長は、まさにブランドを体現するに相応しい人物です。平井社長とは、ご本人が取締役に就任する以前に直接お話しする機会がありました。その際、平井社長から、米国のシリコンバレーにおいてベンチャー企業ならではのマネジメントスタイルを実地で学んだことを伺いました。やはり「技術革新へのチャレンジ」にはベンチャー精神が必要であり、保守的な考え方からは新しいものは生まれてきません。平井社長が自らの経験で得たベンチャー精神をAGCグループの中に植え付け、それが戦略事業の成長にもつながったのではないのでしょうか。CEOとしてもその手腕を発揮していただけるよう期待しています。

最後に、社外取締役としてのご自身の役割についてお聞かせください。

本田 私が貢献したいことは3点あります。1点目は、事業ポートフォリオの転換であり、これをやり遂げるには時間も労力も要しますので、経営陣の皆様のペースメーカーになれるように努力する所存です。2点目が、ROEの改善です。私のバックグラウンドは基本的に財務関係ですので、ここについて

はきめ細かくサポートしていきます。そして、最後の3点目が、私の大学教員としての専門がESG投資ということもありますので、気候変動問題への対応等、サステナビリティの側面について意見提言し、最適な解決策を打ち出していただけるようにアドバイスできればと思います。



コア事業においては、ガラス事業の収益性・資産効率の改善が思うようには進んでおらず、前中計で積み残した大きな課題となっています。

外部の視点がすべて正しいということでは
ありませんが、異なった視点からの評価を
参考にすることは有用です。



柳 企業という組織を縦軸と横軸に分けると、縦軸は事業であり、AGCグループでいうと、ガラス事業、電子事業、化学品事業が主な縦軸にあたります。各事業がそれぞれでテーマを持ちながら事業運営を行っているわけですが、それだけでは企業全体としてはうまく機能しません。縦軸の強化に合わせて、人事や財務、安全、環境といった横軸を強化していく必要があります。このバランスが難しく、縦軸ばかりを強化していると、安定に欠けた企業になりますし、横軸ばかりを強化していると、成長にはつながりません。このバランスを見極めることが、経営の要諦の一つです。内部の視点、外部の視点等、多様な評価や意見をぶつけ合って最良の意思決定ができれば良いと思います。外部の視点がすべて正しいということではありませんが、異なった視点からの評価を参考にすることは有用です。これまでの私自身の経験に照らしながら、縦軸・横軸の全体観について意見をお伝えすることにより、AGCグループがより良い方向に進めるよう尽力します。

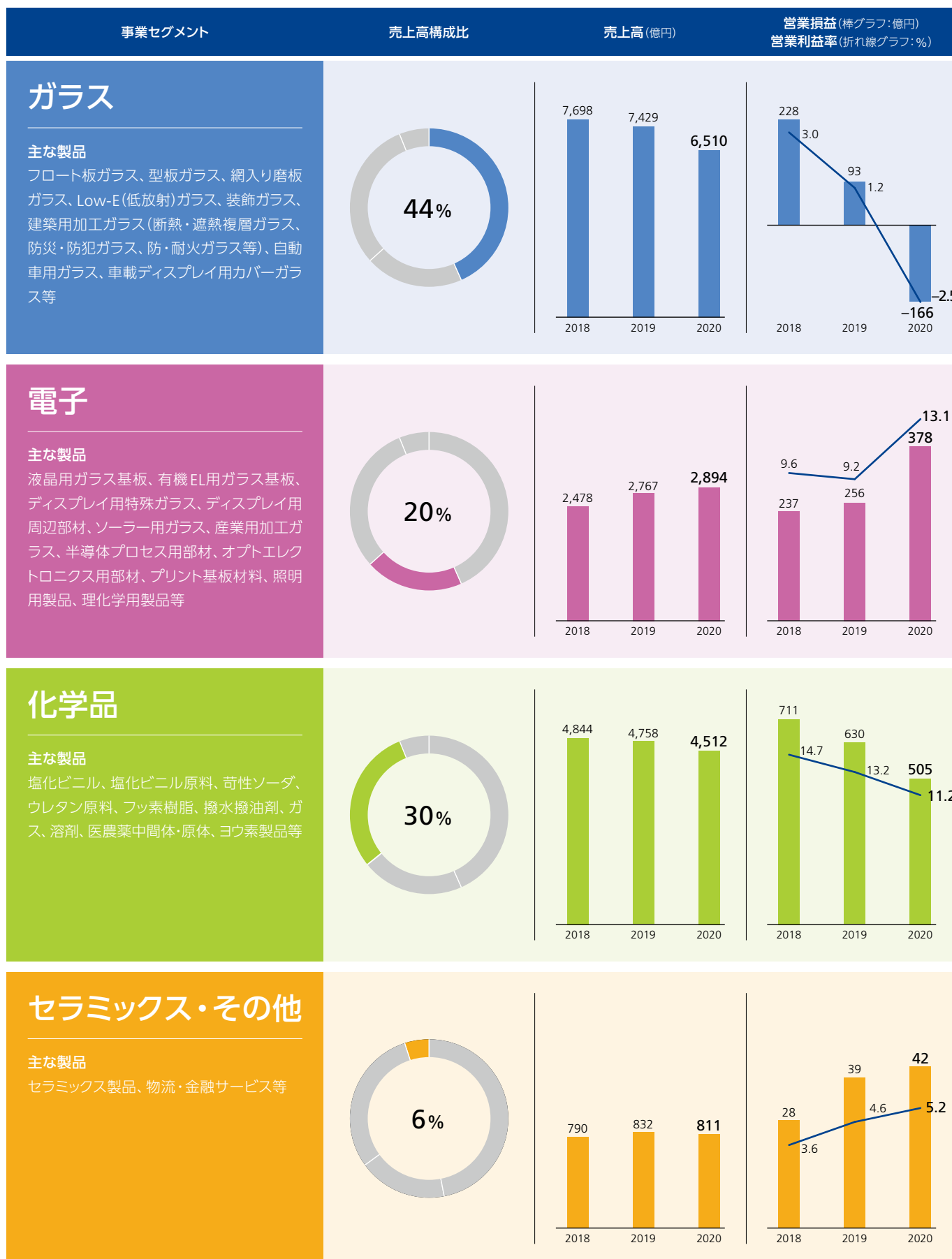
長谷川 社外取締役に就任した当初、技術的なバックグラウンドのない私が社外取締役として本当にお役に立てるのか不安がありました。ただ、もしお役に立てるとすれば、グローバル市場のトレンドを見定め、どこでチャレンジするべ

きをアドバイスすることであると考え、私がこれまでに得た経験に基づいた意見や提言を行ってきたつもりです。

AGCグループにとっては、日本とアジアが最大のマーケットです。そのため、これらの地域において、AGCグループがどこで強みを発揮できるのかはよく理解されています。一方で、米国や欧州というマーケットに対する理解は十分ではなく、成果を上げることに苦労している様子が伺えます。確かにリスクは高いのですが、そこで成功を収めている企業も多数あることは事実です。AGCグループには、是非これらのマーケットに根を下ろして継続的に利益を創出する企業グループになるよう期待しています。

そのためには、国籍はもちろん、ジェンダーを含めた人材の多様性を着実に進展させていくことが重要です。AGCグループには、全体としてバランスのとれた優秀な人材がそろっています。その中で、次世代を担うリーダー層を選考していく際に、多様性の視点を加味することが必要です。特にどのような視点を重視するべきであるかなど、適宜意見や提言を行うことで、多様性に富んだグローバル企業グループとなる一助になれば幸いです。

セグメント別概況



注1 サブセグメントの売上高は、外部顧客に対する売上高を使用しています。

注2 セグメント別売上高および営業損益は、消去前の数字であるため、各セグメント別売上高および営業損益の合計は全社売上高および営業損益とは一致しません。

グループ会社 (2020年12月末現在)

製造拠点 (2020年12月末現在)

設備投資額 (棒グラフ: 億円)
減価償却費 (折れ線グラフ: 億円)

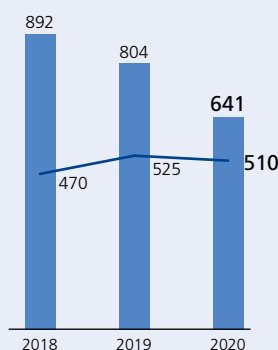
従業員数 (2020年12月末現在)

154社

国内 14社
海外 140社

46拠点

日本・アジア 21拠点
欧州 16拠点
米州 8拠点
アフリカ 1拠点



32,519名

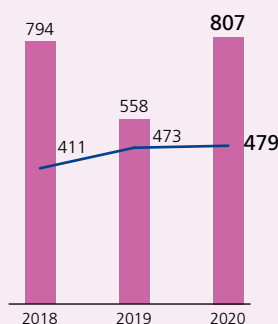
日本・アジア 12,860名
欧州 15,453名
米州 4,206名

27社

国内 6社
海外 21社

25拠点

日本・アジア 22拠点
欧州 1拠点
米州 2拠点



11,770名

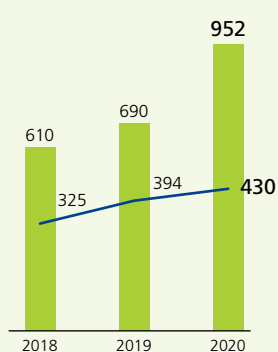
日本・アジア 11,471名
欧州 30名
米州 269名

37社

国内 14社
海外 23社

23拠点

日本・アジア 15拠点
欧州 5拠点
米州 3拠点



8,263名

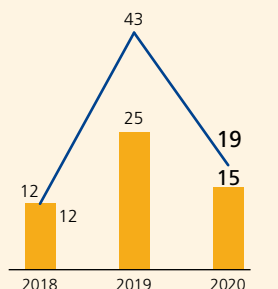
日本・アジア 6,130名
欧州 1,548名
米州 585名

25社

国内 10社
海外 15社

5拠点

日本・アジア 5拠点



3,627名

日本・アジア 3,602名
欧州 4名
米州 21名

ガラス事業

建築用ガラス事業

「ガラスによって人とその周りの環境を結びつけ、感動をもたらす」というビジョンのもと、各地域のニーズに応える多彩な製品を提供しています。



ビルディング・産業ガラスカンパニー プレジデント
ジャン フランソワ エリス

建築用ガラス事業の強み

AGCグループでは、1909年に日本で初めて板ガラスの国産化に成功しました。以来、国内から海外へと事業を拡大させていき、現在ではフロート板ガラスで世界No.1のシェアを確保しています。建築用板ガラスは、地域ごとに異なる需要や環境の変化に合わせて的確かつ迅速に対応できる事業運営体制を構築することが鍵となります。そのため、当事業では地域ごとに配置された地域事業本部長に権限を委譲し、現地の実状に適した製品・サービスの提供に努めています。また、グローバルで緊密に連携することで、成功事例などを互いに共有する体制を構築しており、当事業の大きな強みとなっています。

このような強みは、特に有事の際に発揮されます。このたびのコロナ禍によりサプライチェーンの分断が起こる中で、当事業では地域を超えた連携を速やかに行い、大きなトラブルもなく需要に見合った最適な生産体制を維持することで、その影響を最小限に抑えることができました。

また、AGCグループが有する高い技術力を活かし、高機能ガラスなどの差別化された新製品を開発できることも強みの一つです。近年では、先進的な真空断熱ガラスや、長寿命かつリサイクルのしやすい複層ガラスなど、多くの新製品の開発に成功しています。

事業戦略

市況変動に左右されにくい、レジリエントな事業体を目指して、4つの方針を掲げています。

1つ目が、製品構成や対象とする業界、地域の多様化です。建築用ガラスは市況変動の影響を受けやすい製品であることから、その影響を低減するために、幅広い選択肢を有していることが重要となります。成長性のある業界、地域に経営資源を集中させながらも、過度に特定の業界、地域に依存しないバランスのとれた事業ポートフォリオの構築を目指しています。

2つ目が、当事業全体のバリューチェーンをより川下の領域に広げていくことです。エンドユーザーに近いところでのビジネスの拡充を図り、その関係性を一層緊密にすることで、社会に新たな価値を提供していきます。そして、3つ目が安定的な収益を創出する新たな事業領域を開拓することであり、例えば、現在日本国内で導入を進めているガラスアンテナは好事例の一つです。景観や室内環境を損なわず「窓を基地局化」するコンセプトのもと、大手通信会社である株式会社NTTドコモと共同開発した製品です。通信業界という新たなお客様との関係性が構築されたことで、今後成長が期待できる同業界に向けて、新製品やソリューションを提供する足掛かりができました。2020年6月には日本において5G対応のガラスアンテナの開発を完了し、今後の需要増に対応するための量産工場の稼働を開始しました。欧州展開を見据えた通信テストも開始しています。

4つ目はROCE(営業資産利益率)の重視です。収益性・資産効率の改善が当事業における最も重要な課題であると認識しており、ROCEを投資判断の指標としています。あらゆる可能性を検証し、投資から得られるリターンを見極めることにより、健全な資産構成を目指します。

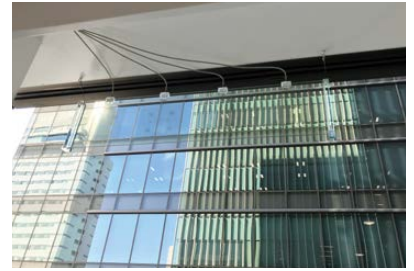
2020年はコロナ禍の影響を受け、建築用ガラスの出荷数量は大きく落ち込みました。しかし、長期的には世界の建築用ガラス市場は堅調に推移する見込みです。当事業では、上記4つ



Low-Eガラス



建材一体型太陽光発電モジュール



窓を基地局化するガラスアンテナ

の方針に基づく施策により、各地域の需要に見合った生産体制を再構築するなど、既存事業における収益性・資産効率の改善に向けた取り組みに注力するとともに、新たな事業領域での安定的な収益の創出を加速していきます。

持続的成長に向けて

長期的な視点から見たとき、カーボンニュートラル(脱炭素)社会への移行は大きな課題であり、当事業においてもGHG(温室効果ガス)排出量削減に向けた取り組みを進めています。具体的には、当事業の製造プロセスで使用するエネルギーを化石燃料から電力にシフトすることを検討するとともに、強度を保ちながらもガラスを薄くすることより、表面積当たりのCO₂排出量の低減を図るなど、環境負荷の低い製品の開発に向けた研究開発を積極的に推進しています。

一方、脱炭素社会への移行は、大きな機会でもあります。断熱性の高い建築用ガラスは、ビルや住宅の冷暖房効率を高めます。AGCグループの建築用ガラスは製造時にCO₂を排出しますが、使用されるときには、その10倍の量のCO₂排出量を削減する効果があるという試算もあります。例えば、欧州では断熱性の高いガラス窓への改修ニーズが高まっており、AGCグループではパナソニック株式会社と共同で業界最高クラスの性能を持つ「真空断熱ガラス」を開発し、欧州市場向けに販売を開始しました。2019年には、断熱性能に優れ、その性能が維持される期間が約20年と従来の倍で、かつリサイクルのしやすい新しい複層ガラス「サーモクライン®」の販売を日本国内で開始しています。引き続き環境性能に優れた高機能ガラスの開発に注力していきます。

当事業では、「ガラスによって人とその周りの環境を結びつけ、感動をもたらす」というビジョンのもと、これからも時代の変化に対応し、各地域のニーズに応える多彩な製品を提供していきます。

従業員メッセージ

お客様に選ばれる提案ができるよう、主体性を持って行動する

私は、ガラスアンテナ「WAVEATTOCH®(ウェーブアトッチ)」の営業を担当しています。ガラスアンテナは、通信電波を送受信するアンテナ基地局の役割を担うものです。現在、通信事業者が、次世代通信規格「5G」の普及に向けてアンテナ基地局の整備を急いでいますが、通常のアンテナでは、構造や景観上の理由で設置できない場合があります。ガラスアンテナは、そのような条件下でも設置することが可能であり、アンテナ設置を行う通信建設事業者に対して導入を提案し、設置につなげることが私の役割となります。

ガラスアンテナは全く新しい形態の製品であることから、設置条件や設置方法などについて、きめ細かにお客様に説明する必要があります。私は、アンテナ設置場所に足を運び、その場で製品の特長や設置イメージをお伝えるなど、お客様と積極的にコミュニケーションをとることを大切にしています。また、お客様と接する中で、市場の変化をいち早くキャッチし、お客様が抱える課題に対してどのような提案ができるのかを常に意識するよう心がけています。

いまはガラスアンテナの施工事例を一つでも多く積み上げることに全力を尽くしていますが、将来は新しい製品を一から立ち上げる業務にも携わりたいと考えています。そのためにも、変化の激しい通信業界のニーズを直接肌で感じられる現在の業務での経験は非常に貴重です。お客様に選んでいただける提案ができるよう、これからも主体性を持って行動していきます。



ビルディング・産業ガラス
カンパニー アジア事業本部
日本事業部
通信事業開発グループ
北村 ほのか

ガラス事業

自動車用ガラス事業

安全・快適なクルマに貢献する高機能な自動車用ガラスをグローバルで提供するとともに、次世代のモビリティ社会の実現に貢献する高付加価値製品を開発しています。



オートモーティブカンパニー プレジデント

小林 善則

自動車用ガラス事業の強み

AGCグループでは1956年に、日本国内の自動車需要の高まりに応じて自動車用ガラスの製造を開始しました。その後、自動車メーカーのグローバル展開に対応するために、日本だけではなく、欧州、北米にも技術開発拠点を設置。世界各地で高品質な製品・サービスが提供できる体制を構築することで、現在では自動車用ガラスで世界トップシェアを確保しています。これはお客様からの信頼の証であり、お客様の期待に応えることで、次の実績につながるという好循環を続けてきた結果であると考えています。

また、AGCグループの総合力を活かした製品開発力は、大きな差別化要因となっています。例えば、紫外線・赤外線をカットするガラスや、ルーフガラスに用いられる調光ガラスなど、多岐にわたる高機能ガラスを世界に先駆けて開発してきました。これらに用いられる高度なコーティング技術、ガラス加工技術は、他の事業部門で培われた要素技術も合わさった複合技術で成り立っています。加えて、多様で優秀な人材を豊富に抱えていることが、製品開発力を支える重要な基盤となっています。

事業戦略

2017年以降、世界の自動車生産台数は減少傾向にあります。さらに、2020年にはコロナ禍が自動車業界に大きく影響を及ぼしました。当事業の自動車用ガラスの出荷数量も大幅に減少しています。このような中、当事業では、ここ数年、設備投資を積極的に行ったこともあり、収益性・資産効率が低下しています。その改善が喫緊の課題であると認識しており、世界23カ所の製造拠点において、コスト削減および生産性向上に向けた改革に取り組んでいます。また、高効率の設備を導入することにより、生産集約を進め、固定費の削減を図ります。さらに、欧州などで人員削減を含めた一般管理費の削減に着手したほか、当分の間、投資を抑制する計画としています。

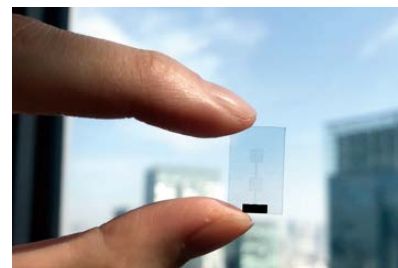
同時に、高付加価値製品へのシフトを加速し、収益性・資産効率の向上を目指します。その鍵となるのが、戦略事業の一つと位置付ける「モビリティ」領域です。自動車業界には、CASEという変革の波が押し寄せ、MaaS (Mobility as a Service) と呼ばれる新たなサービス形態の普及が進んでいます。これに伴い、自動車のIT化が急速に進んでおり、単なる移動手段としてではなく、快適な移動空間としての価値を自動車に求める傾向が強まっています。IT化に対応するため、車載用のタッチパネルディスプレイには、大型化・複雑形状化・高機能化が求められています。AGCグループが世界で初めて開発した3D・複雑形状の車載ディスプレイ用カバーガラスは、ガラス素材が持つ高い意匠性や自動車用内装材として必要な安全性を確保しながらも、それらの要求に応える製品として、欧州高級車を中心に高い市場シェアを獲得しています。さらに、今後の需要増を見込み、車載ディスプレイ用カバーガラスの製造拠点を中国に新設し、2022年の量産開始を目指しています。また、日本においては、ガラス製透明スクリーン「Glascene®」が株式会社ニューテクノロジーとS.RIDE株式



車載ディスプレイ用カバーガラス



自動車用合わせガラス／強化ガラス



ガラス一体型5Gアンテナ

会社が開始予定のタクシー車窓モビリティサイネージサービスに採用され、自動車用ガラスが新たな情報発信源として活用される予定です。自動車用ガラスとして求められる安全性・耐久性を確保しながら、透明なタクシーのサイドガラスに高コントラストな広告を投影することが可能となります。

同様に、CASE時代にはガラスアンテナへの需要もますます高まることが予想されます。AGCグループでは、自動車が様々な情報を蓄積した外部サーバーなどと通信するV2X (Vehicle to Everything) の実現を見据え、2018年に「車両ガラス設置型5Gアンテナ」の開発に成功しました。日欧米3極に電波暗室を備えた開発拠点も整備しており、5Gやその先の高速通信のためのアンテナ基盤技術開発を加速していきます。

持続的成長に向けて

CASEの進展やMaaSの普及は、多種多様な要素技術を併せ持つAGCグループにとって、様々な成長機会をもたらすことが期待できます。例えば、車載ディスプレイガラスやガラスアンテナに加え、自動運転に対しては、センシングに用いられる波長領域に最適な透過性を持つガラスの開発、電気自動車に対しては、ガラスの軽量化や遮音ガラスの開発など、多彩な素材・製品群を通じて自動車の進化を支えています。とりわけ、「アンテナ」「ディスプレイ」「センサー」というAGCグループの強みを発揮できる領域に注力する考えです。

また、カーボンニュートラル(脱炭素)社会への移行に向けて、当事業の製造プロセスにおけるGHG排出量削減は最重要課題の一つです。DXの積極活用などによる製造プロセスのイノベーションに取り組み、地球環境保護に貢献するとともに、AGCグループのさらなる競争力の強化を目指します。

従業員メッセージ

営業と生産双方の現場での経験を活かし、全体最適を実現する

私は技術職として入社し、3年目で営業に携わる機会を得ました。その後、工場で技術に関わる経験を積み、現在は車載ディスプレイ用カバーガラスの技術営業を行っています。技術営業には、2つの重要な役割があります。1つ目は、AGCグループが提供できる価値をお客様のニーズに即した形で伝えることです。車載ディスプレイ用カバーガラスは、AGCグループが世界で初めて量産を開始した極めて競争優位性の高い製品です。お客様ごとに異なるニーズを的確に汲み取り、製品の特長や優位性を訴求することが必要であり、日々試行錯誤を重ねています。

2つ目は、お客様から集約したニーズを踏まえて新製品の企画につなげることです。製品化を実現するにあたっては、各生産現場とも連携しながら、そのための体制を全体最適の観点から整えていくことが求められます。苦労は絶えませんが、営業と生産双方の現場での私の経験が大いに活かされることもあり、やりがいを感じています。

これからは現在携わっている「モビリティ」領域以外にも広くアンテナを張ることが大切であると考えており、カンパニーの垣根を越えて従業員同士で知識や経験を共有する取り組みにも積極的に参加しています。時代やお客様の変化に即した新しい付加価値をAGCグループ全体として提供し続けられるよう、今後も研鑽を積んでいきます。



オートモーティブカンパニー
モビリティ事業本部
車載ガラス事業部
営業部営業企画グループ
田島 諒介

電子事業

「サステナブルな社会の実現に貢献」をカンパニービジョンとして、
ビジネス面・環境面・社会面の課題に取り組んでいます。



電子カンパニー プレジデント
森山 賢三

電子事業の強み

当事業の強みとしてまず挙げられるのが、高い技術力です。例えば、液晶用ガラス基板の製造方法としてフロート法やフュージョン法がありますが、フロート法で高品質の液晶用ガラス基板を製造する技術を有しているのは世界で唯一AGCグループのみです。フロート法はフュージョン法と比べて、大型ガラスの量産に適しているため、テレビ画面の大型化が進む中で、高い競争力の確保につながっています。これにより、AGCグループの液晶用ガラス基板は世界第2位の地位を確保しています。ディスプレイ用特殊ガラスでは、スマートフォンやタブレット型端末などのカバーガラスに使用される「Dragontrail®」シリーズが、その強度、耐傷性、質感のすべてにおいて高い評価を得ており、世界有数のブランドでの採用が広がっています。電子部材についても同様であり、近年の

当事業の成長をけん引するEUV露光用フォトマスクブランクの製造を「ガラス材料」から「コーティング」まで一貫して手掛けることができるのは世界でAGCグループ以外には存在しておらず、お客様からも高い評価をいただいています。

このような高い技術力が求められる付加価値の高い製品については、いわゆるコモディティ化された製品と異なり、技術的なサポートを含めたお客様への提案力、すなわち、マーケティング力が重要となります。それを国内はもちろん、グローバルでも発揮できることも当事業の強みといえます。AGCグループは、他社に先駆けてグローバル拠点の整備を進めてきました。そのため、国内メーカーはもちろん、海外メーカーのお客様のニーズを的確かつ迅速に捉えた提案が可能となっています。液晶用ガラス基板においては、AGCグループは、ブラウン管テレビが主流であった時代からディスプレイ用ガラスの提供を行っており、お客様とともにテレビの進化を支えてきました。その中で培われてきた信頼関係がマーケティング力の基盤となっています。

事業戦略

ディスプレイ事業

近年、テレビ画面の大型化の進展に伴い、液晶用ガラス基板の需要は堅調に成長しています。2020年は、コロナ禍における各国政府からの外出自粛要請により、テレビに対する需要が世界的に高まったことから、液晶用ガラス基板の出荷数量が増加しました。とりわけ中国市場については、今後もさら



電子機器用カバーガラス



液晶テレビ用ディスプレイガラス基板



医療用モニター用ディスプレイガラス基板

に大きく成長する見込みであり、AGCグループでは中国における供給体制の整備を積極的に進めています。特に、第11世代液晶用ガラス基板の需要が大きく増える見込みであることから、同サイズ専用のガラス基板製造線を新たに建設し、2019年に量産を開始しました。これにより、中国市場の成長需要を着実に取り込んでいます。引き続き第11世代液晶用ガラス基板の供給力増強に取り組むとともに、生産性の向上を図り、収益性・資産効率の向上につなげていきます。さらに、液晶テレビなどでグローバルなシェアを有する中国メーカーのお客様との強固な関係を維持・発展させていくことにより、長期安定的な事業基盤の構築を目指します。

一方、卓越した強度と耐傷性を誇るディスプレイ用特殊ガラスは、コロナ禍の影響を受けてスマートフォンの販売台数が減少したことに伴い、出荷数量が減少しました。しかし、スマート

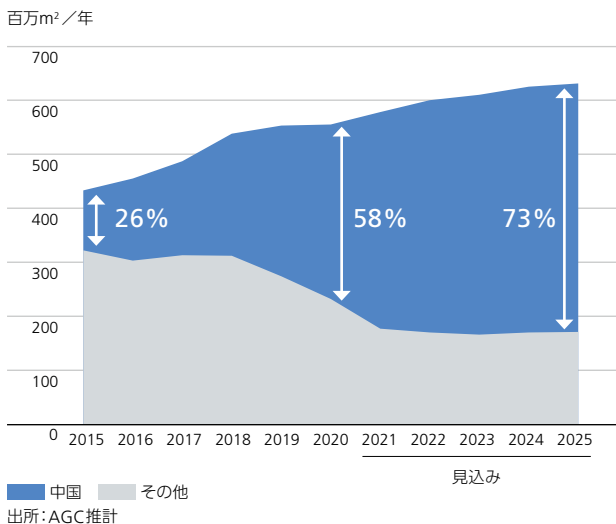
フォンの販売台数も今後は安定的な成長が見込まれます。また、強度・耐傷性や次世代通信規格「5G」への対応など高機能化に対するニーズは依然として高く、これらに対応する新製品の開発に注力し、事業の拡大に積極的に取り組んでいきます。

電子部材事業

社会のデジタル化が急速に進展する中で、電子機器の高機能化・小型化に対する要請はますます高まっています。それに応えるためには、半導体チップの回路パターンを微細化することにより、計算処理の高速化、データの大容量化、高集積化を図る必要があります。そこで、さらなる微細化を実現する技術として注目されたのがEUV露光技術です。AGCグループでは、2000年前半からEUV露光技術で用いられる半導体プロセス用部材であるEUV露光用フォトマスク

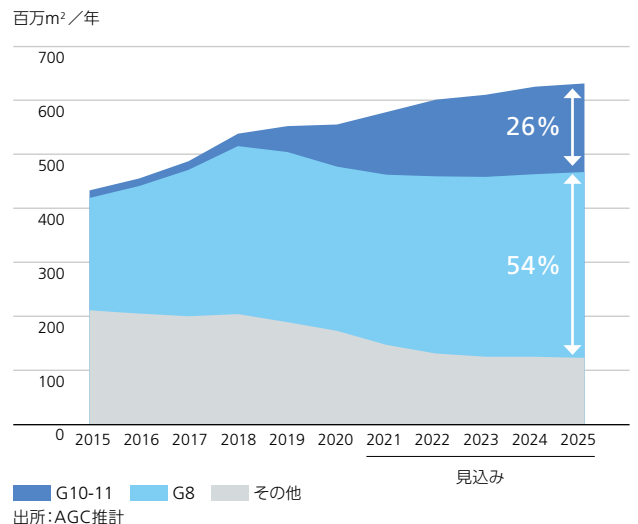
液晶用ガラス需要(地域別)

2025年まで中国での需要はさらに拡大



液晶用ガラス需要(世代別)

中国でのG11(第11世代)サイズ需要増に対し、設備能力増強で対応

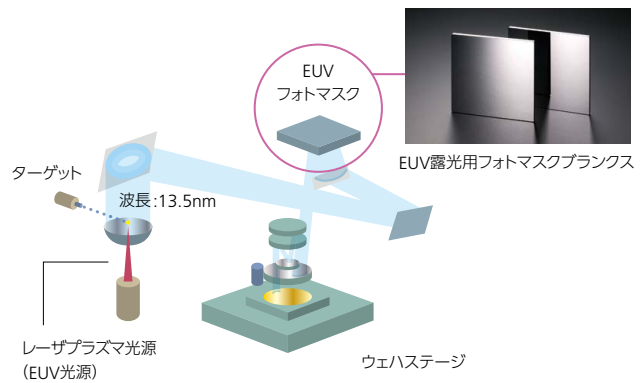


ブランクスの開発に取り組んできた結果、厳しい品質基準をクリアする技術開発に成功し、2017年には生産を開始しました。以来、急速に普及が進んでいます。市場成長に合わせた量産体制を構築することで、2025年には売上高400億円以上を目指しており、2020年7月には供給体制の大幅な増強を決定しました。引き続き積極的な設備投資を実施し、成長を加速させていきます。さらに、EUV露光用フォトマスクブランクに加え、新たな高付加価値製品の開発を実現することにより、半導体プロセス用部材の着実な事業成長を図っていきます。

一方、オプトエレクトロニクス用部材については、スマートフォンに搭載されるカメラの多眼化や高機能化に対応したカメラ用赤外線ガラスフィルターが着実に成長しています。今後は、AR(拡張現実)やMR(複合現実)を用いたメガネ型デバイス向けのガラス基板など、スマートフォンに続く次世代デバイスとして成長が期待できる市場に対応した新製品の開発に積極的に取り組みます。

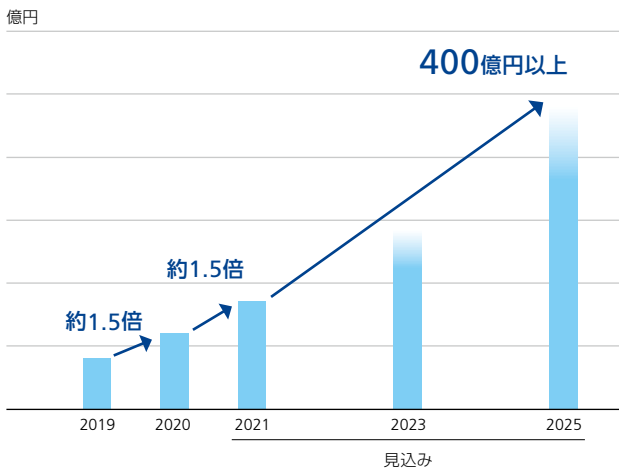
また、2018年にPark Electrochemical社(米国)から、2019年にTaconic社(米国)から取得したプリント基板材料事業等については、ADAS(Advanced Driver Assistance System:先進運転支援システム)や5Gなどの高性能用途のプリント基板材料として高い成長が見込まれるCCL(Copper Clad Laminate:銅張積層板)市場での事業基盤の構築を目指します。

EUV露光装置の概観図



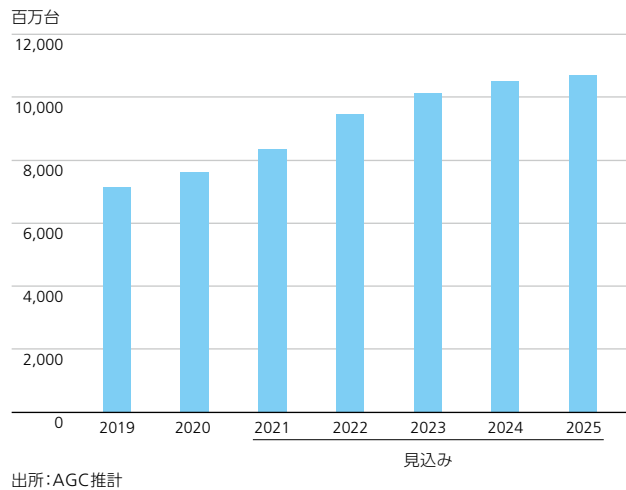
EUV露光用フォトマスクブランク売上高(AGC)

半導体チップ回路パターンの微細化により
EUV露光機が急速に普及



カメラ用イメージセンサー個数

スマートフォンの成長率は鈍化するものの
多眼化が進み、搭載カメラ数は成長



持続的成長に向けて

電子部材事業は、AGCグループが戦略事業の一つとして掲げる「エレクトロニクス」領域の中核をなす事業であり、当事業の成長をけん引する役割を担っています。一方、ディスプレイ事業は、AGCグループの中でもキャッシュカウの事業となっており、引き続き着実な成長を実現するとともに、収益性・資産効率の向上に取り組むことで、キャッシュ創出の最大化を図る方針です。それを原資として、電子部材事業に積極的な成長投資を行っていきます。また、製造プロセスの革新を進めるとともに、IoTやAIを活用することにより、オペレーショナル・エクセレンスを追求し、大幅な生産性の向上を目指します。エネルギー利用効率や資源利用効率の向上にもつながることから、地球環境への貢献という観点においても重要な取り組みであると認識しています。

持続的成長に向けた経営基盤の強化に向けては、このたびのコロナ禍で生じた課題を踏まえて、サプライチェーンの見直しを行うなど、より強固な事業運営体制の構築に取り組みます。また、多様な人材が働きたいと思える職場環境づくりを推進するとともに、安全な労働衛生環境の構築に取り組むなど、従業員一人ひとりが働きがいを感じながら、最大限に力を発揮できる環境の整備に引き続き注力する考えです。当事業では、これからも「サステナブルな社会の実現に貢献」をカンパニービジョンとして、ビジネス面・環境面・社会面の課題に取り組んでいきます。

従業員メッセージ

「エレクトロニクス」領域の次の成長に貢献する

私は、オプトエレクトロニクス用部材の技術営業を担当しています。お客様は主に海外の企業で、世界のリーディングカンパニーに位置付けられる企業が多く、日々の業務を通じて業界の最新動向が学べることは、この仕事の魅力の一つだと思っています。

オプトエレクトロニクス用部材は製品サイクルが短く、電子事業の中でも特に競争が激しいことから、新製品をいかにタイムリーに開発できるのかが極めて重要です。新製品開発の着想から製品化までの期間を短縮するために、製品化に必要な体制をスピーディーに構築しなくてはなりません。これも私の重要な役割の一つであり、各工場や関連する各部署と議論を尽くし、AGCグループ全体でのバランスを意識しながら最適な落としどころを見つけるよう心がけています。私はこれまでの経歴の中で、製造、生産技術、開発の現場を一通り経験してきました。そこで得た現場の感覚は、このような一連のプロセスで役立っています。

「エレクトロニクス」領域は戦略事業の中でも大きく成長している領域であり、次のステップとして、安定的に利益を出し続けるコア事業へと育てていく必要があります。そのためには、新製品の開発が欠かせません。技術営業としてお客様が抱えているニーズを聞き取り、そこから新製品の着想を得るとともに、担当している製品だけではなく、異なる領域の技術や知識も積極的に身に付けることで、「エレクトロニクス」領域の次の成長に貢献できるような新製品の開発を実現したいと考えています。



電子カンパニー
電子部材事業本部
光部品事業部
製品企画部技術グループ
若林 剛守

化学品事業

人々の「安全」「安心」「快適」に寄与する差別化された製品・サービスを提供するとともに、地球環境への一層の負荷軽減を追求することにより、持続的な成長を目指します。



化学品カンパニー プレジデント
根本 正生

化学品事業の強み

化学品事業は、「クロールアルカリ・ウレタン」「フッ素・スペシャリティ」「ライフサイエンス」の3事業で構成されます。その3事業すべてに高い成長性が見込めること、また、成長に向けた戦略がそれぞれ明確であることが、化学品事業の最大の強みであると考えています。しかし、現在の事業基盤が構築されるまでには、相応の時間を要しました。

化学品事業が成長投資へと大きく舵を切ったのは2013年以降です。2012年の売上高は2,500億円程度、営業利益は150億円程度の水準でしたが、2018年には、売上高は4,800億円程度、営業利益は700億円を超える水準にまで業績が拡大し、営業利益も大きく改善しました。

クロールアルカリ・ウレタン事業では、国内で長年にわたり築き上げた販売・物流網を強みに、地産地消に適した苛性ソーダや一次塩化物などの製品を提供し、重要な社会インフラを支えています。また、ウレタンやフッ素関連製品など、世界的にも類を見ないバラエティに富んだ塩素誘導品の展開により、安定操業を実現し、事業全体の競争力向上につなげています。そして海外では、事業を展開しているインドネシア、タイ、ベトナムの拠点間の相互連携により安定的な電解バ

ランスでオペレーションできる体制を強みに、旺盛な域内需要に対応できる事業基盤を整えています。

フッ素・スペシャリティ事業では、高機能材料の開発や量産技術を強みに、最先端分野を含むマーケットの需要を取り込み、高収益な事業基盤を確立しています。また、AGCのフッ素製品群が発揮する性能で課題解決に貢献する「サステナビリティ重要課題」を設定し、それらの課題解決に貢献可能な新製品・技術開発、量産化を推進しています。

ライフサイエンス事業は、新規分野への参入投資と、既存製薬設備を廉価で調達する投資をM&Aを通じて実現し、それらと並行して自社での能力増強を連続的に実施しています。これらCDMO企業の買収により、能力増強にかかる人財獲得と時間・コストの低減を実現しつつ、短期間のうちに、製造技術、品質保証能力、査察実績、地理的補完を獲得することを事業の強みとしています。また2020年にはイタリアのMolecular Medicine S.p.A.社(現AGC Biologics S.p.A.社)を買収し、最先端医療の一つである遺伝子・細胞治療CDMOを組み入れ、幅広いCDMOのサービスを提供できる体制を整えました。

事業戦略

クロールアルカリ・ウレタン事業

国内では東日本を、海外では東南アジアを重点ターゲット市場と位置付け、「地域集中戦略」による競争力強化を推進しています。

国内は今後も厳しい市場環境が続く見込みですが、収益を確保しながら、安定供給に努めます。そのために、さらなるコスト競争力の強化を図るとともに、ウレタン、カリ、重曹製品の高付加価値化にも取り組んでいきます。

海外では、東南アジアにおける高い市場プレゼンスを最大限に活用すべく、市場拡大に合わせ積極的に生産能力を増強する投資を行う方針です。インドネシアでは、2016年に



サッカースタジアムのフッ素樹脂フィルム



医薬業中間体・原体の開発製造受託



東南アジアのクロールアルカリ事業

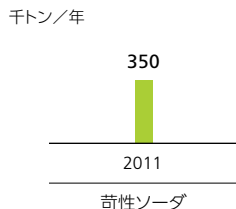
Asahimas Chemical社が苛性ソーダや塩化ビニル樹脂の生産能力増強を実施しました。さらに、2021年末の操業開始に向けて、塩化ビニル樹脂の生産能力増強を進めています。ベトナムでは、2016年に塩化ビニル樹脂製造会社であるAGC Chemicals Vietnam社が生産能力増強を実施しました。タイにおいては、Vinythai社の生産能力増強に向けて、現在、準備を進めているところです。

東南アジアでは製造業やインフラ事業等が経済成長に伴い継続的に拡大しており、クロールアルカリ製品の需要は今後も年率4%程度のペースで成長する見込みです。AGCグループは、さらなる生産能力増強を実施し、東南アジアNo.1サプライヤーのポジションを確固たるものにするるとともに、同地域の発展に貢献していきます。

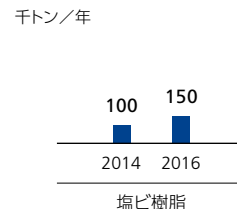
東南アジアでの能力増強推移

注：年表記は、能力増強投資の稼働開始年を表す。

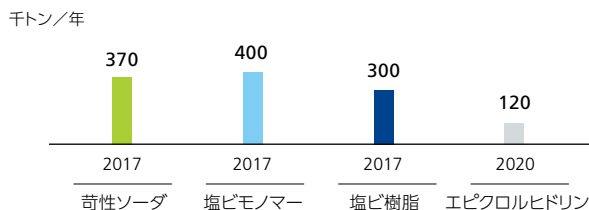
AGC Chemicals(Thailand)社 1964年設立



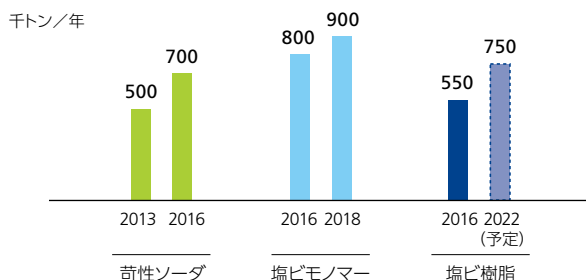
AGC Chemicals Vietnam社 2014年設立



Vinythai社 2017年買収



Asahimas Chemical社 1986年設立



フッ素・スペシャリティ事業

AGCグループの強みである独自の有機合成技術を活かすことにより、差別化された高機能製品を開発すると同時に、ターゲットを明確に絞り込み、特定分野で高いシェアを確保する「グローバルニッチ戦略」を推進しています。

これまで重点ターゲットとしてきたのは、航空・宇宙や輸送機器、半導体など、機能および品質において、いずれも高い要求水準が求められる分野です。こうした最先端のお客様ニーズに技術力で対応していくことで、競争力と収益性の向上を図ってきました。また、フッ素系材料は、5G通信などの次世代高速通信機器の部材としても注目を集めているほか、近年関心が高まっている環境対応製品への応用が期待できることから、このような成長性の高い分野における高機能製品の開発に注力していきます。

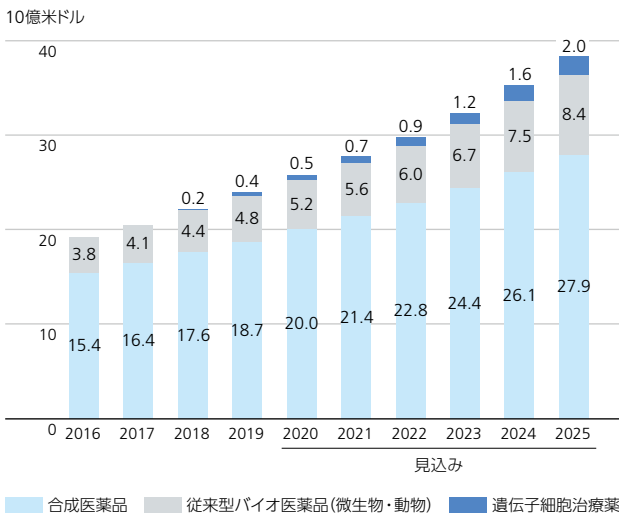
2020年はコロナ禍の影響を受け、航空機などの輸送機器向け製品の出荷が減少しました。しかし、フッ素系材料に対しては多くの分野で旺盛な需要があり、今後も安定的な事業成長が見込まれます。現在、千葉工場、鹿島工場における生産能力の増強を進めており、早期の操業立ち上げを目指しています。当事業では、これらを含めて総額700億円規模の設備投資を実施し、2021年から順次収益に寄与していく計画となっています。

ライフサイエンス事業

AGCグループでは、ライフサイエンス事業を戦略事業の一つとして位置付け、合成医農薬CDMOおよびバイオ医薬品CDMOで積極的な買収・設備投資を行い、その事業を拡大させてきました。

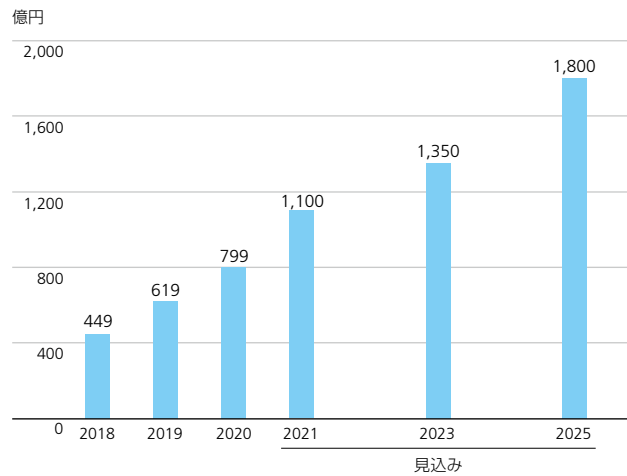
世界人口の増加や長寿命化、製薬メーカーによる医薬製造のアウトソーシング化などを背景に、世界のCDMO市場は今後も中長期的に成長を続ける見込みです。このような中、AGCグループの合成医農薬、バイオ医薬品の受託件数は着実に増加しています。さらに、新型コロナウイルス用ワクチン開発関連の新規受託もあり、2021年には、当初の計画を4年前倒しし、売上高1,000億円を達成する見通しです。引き続き日米欧の各市場において培ってきた実績・信頼性を活かし、グローバル規模でCDMO事業を成長させていきます。合成医農薬CDMOでは、プロセス最適化やフッ素化技術などの開発技術力を活かして事業拡大を図る考えです。また、バイオ医薬品CDMOでは、連続生産といった新しい生産方式も含む幅広い製法への対応、動物細胞事業での増産、遺伝子細胞治療のグローバル展開を進めていきます。これらの施策を通じて、高い成長率を実現し、2025年に売上高1,800億円の達成を目指していきます。

医薬品CDMO市場の見通し



出所: EvaluatePharma® World Preview 2017, Outlook to 2022などをもとにAGC推計

「ライフサイエンス」領域売上高



持続的成長に向けて

化学品事業はこの約10年の間に、事業規模および事業領域を大きく拡大してきました。それに伴い、所属する従業員数も約5,000名から約8,000名へと増加しています。さらに、「クロールアルカリ・ウレタン」「フッ素・スペシャリティ」「ライフサイエンス」の3事業それぞれの成長が引き続き見込まれる中で、より一層の人財の確保が必要となります。人財の確保に向けては、国内だけではなく、海外での採用活動を積極化しているほか、近年矢継ぎ早に進めてきたM&Aなどの手法を通じて、外部から人財を取り込むことも有効な手段であると考えています。例えば、Vinythai社は、ベルギーの化学会社で立ち上げた会社であり、20年を超える歴史があります。その中で培われてきた思想や企業風土、規範の中で育まれた素晴らしい人財がAGCグループに加わったことで、良い意味での刺激が生まれています。アウトソーシングについても、労働力の確保だけではなく、外部の力を取り入れるという観点からも有用であり、積極的に活用していく考えです。併せて、DXを加速化することにより、効率化、省人化につなげていきます。

さらなる成長に向けては、経営品質の維持・向上が欠かせません。製品・サービスの品質や労働安全の確保、コンプライアンスの徹底など、企業経営の前提条件ともいえる部分が抜け落ちると、これまで積み上げてきたものが一気に崩れ去ることも十分にあり得ます。そのようなことを回避するためにも、マネジメント人財の確保は必須です。また、経営品質には、環境貢献の要素も含まれます。化学品事業では、2008年にカンパニービジョン「Chemistry for a Blue Planet」を策定しました。これは地球と人類の持続可能な発展のために当事業が進むべき方向性を示したものです。化学の力によって「地球環境」への負荷軽減を追求するとともに、人類社会により一層の「安全」「安心」「快適」を提供していくという意思が込められています。このビジョンのもと、私たちは、現代社会に不可欠な化学品の開発・生産に取り組み、その安定供給に努めています。このような取り組みが評価され、EcoVadis社によるサステナビリティ評価において、化学品の主力工場の一つであるAGC鹿島工場は、上位約1%の企業に授与される「プラチナ」を2020年に取得、千葉工場も2017年以降、上位5%の企業に授与される「ゴールド」を取得しています。

これからも化学品事業では、地球環境への一層の負荷軽減を追求するのはもちろん、人々の「安全」「安心」「快適」に寄与する差別化された製品・サービスを提供することにより、持続的な成長を実現していきます。

従業員メッセージ

高いパフォーマンスとエンゲージメントを実現する組織をつくり上げる

私は、金融やIT、不動産業界などにおいて、人事戦略の策定および推進にグローバルチームのリーダーとして携わったほか、事業全般の運営管理などを経験し、2017年にAGC Biologics社に入社しました。以来、人事部門のグローバル・バイス・プレジデントを務めています。この僅か4年の間にAGC Biologics社の事業は大きく成長し、製造拠点が倍増しました。それに伴い、従業員数も急速に増加しています。私たちの人財や企業文化は競争優位性の源泉であり、最も重要な資産です。今後もAGC Biologics社が継続的に成長するための重要な鍵を握っているのは、人財であるといっても過言ではありません。また、ライフサイエンス業界は複雑で変化に富み、高い技能を有する人財への需要が高まっていることから、私たち人事部門の役割はチャレンジングなものとなっています。そのような中で、私たちは、適切な人財を惹きつけ、継続的にやりがいを持って働いてもらえるよう、従業員に対して確かな価値を提供し続け、従業員のエクスペリエンスと心身の健康の向上に努めています。

私自身の使命は、人事部門におけるリーダーシップを発揮し、AGC Biologics社の使命、私たちのチーム、そして、私たちのお客様に貢献することです。高いパフォーマンスとエンゲージメントを実現する組織を作り上げ、育むことができるように、AGC Biologics社のあらゆる事業所において統一された企業文化を醸成していきます。人財マネジメント戦略の策定から、採用活動、ブランディング、コミュニケーション、評価・育成のための制度づくりなど、私たちが取り組むべきことは多岐にわたりますが、私はAGC Biologics社の一員として、高い意欲や情熱に溢れ、献身的かつ真面目さを備えた素晴らしいメンバーとともに、より良い事業を作り上げ、運営し、私たちが提供するサービスを通じて世界中の人々の健康に貢献できることに、非常にやりがいを感じています。



Executive Vice President, HR,
AGC Biologics Inc.

Daisy Szabo

セラミックス事業

AGCセラミックスは、「セラミックスの素材とアプリケーションで世の中の省エネ・省資源・高効率に貢献し地球環境を護る」ことを目指して、高温装置向けの耐火物や無機材料を活用した機能部材などを提供しています。



AGCセラミックス株式会社 社長

太田 将

セラミックス事業の強み

当事業で扱う「耐火物」は、ガラスや鉄、セメントなど、その製造過程で高温装置を使用する生活基盤産業にとって不可欠な素材となっています。AGCグループは、1916年にガラス溶解窯用の耐火煉瓦の製造を開始して以来、信頼の品質と豊富な品揃えでそれらの産業を下支えしてきました。そのため、このたびのコロナ禍のような突発的な市場変化が起こった場合においても、比較的影響の少ない事業構造となっています。

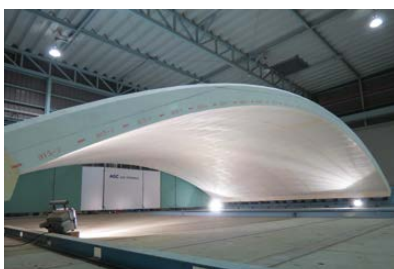
事業戦略

当事業では、積極的に新素材開発を行うとともに、アプリケーション提案、設計・施工エンジニアリング、操業支援といったソリューションを展開しています。しかし、主たる市場である耐火物市場の成長性は低く、探索分野と位置付けるファインセ

ラミックスの事業拡大とセラミックス3D造形ビジネス(AM: Additive Manufacturing)の立ち上げが急務となっています。ファインセラミックスはオールAGCの観点で事業価値の最大化を図ること、AMはオープンイノベーションを活用し主要市場(欧米・中国)での立ち上げを加速させることを戦略の軸として、そのストーリーを明確化していきます。また、耐火物を中心とした主力事業については、体質強化に取り組み、深化を図ります。具体的には、DXを取り込み、スマートファクトリー化を推進する一方で、中国製造拠点と連携し、市場拡大とブランドの浸透に取り組みます。

持続的成長に向けて

いま、カーボンニュートラルや脱炭素社会といった言葉が声高に叫ばれており、高温装置を保有する産業は、GHGの主要排出源として、製造プロセスの転換を迫られています。当事業では、新しい製造プロセスに適応した耐火物を開発し、提案すること、また、装置そのものの設計提案をすることによって、このような時代の変化を成長機会につなげていきます。一方、当事業の製造プロセスにおいては、サーキュラーエコノミーを目指します。工程内端材や残材に留まらず、お客様が使用された廃材耐火物の再利用も視野に入れた新プロセスを構想しています。また、次世代の柱として探索しているファインセラミックスやAMも省エネ・省資源・高効率に貢献する機能材料として期待しています。



ガラス窯大迫用電鍍煉瓦



3D鋳型アセンブリー



耐熱性・耐食性に優れ、鉄・アルミ・電子関連分野で使用されているファインセラミックス

新規事業創出

事業開拓部の取り組み

長期的な視点からイノベーションに挑み続け、持続的な事業成長と社会課題の解決を実現すべく、事業開拓部は新規事業の提案と推進に取り組んでいます。

▶ 事業開拓部のミッション

事業開拓部は、成長が期待できる事業領域や地域においてAGCグループの総合力を最大限に発揮できる新規事業を創出するための専門組織として、2011年に設置されました。ミッションは新規事業創出と人材育成の2点です。新規事業創出とはAGCグループが持続的に成長するために新規事業のテーマ探索ならびに事業化の見極め(Marketing)から、各事業部門につなぐための事業育成(Incubation)、そして、各事業部門への事業移管(Transfer)までを担うことです。人材育成は、機動的な人材配置を通じて、新規事業の創出に携わった経験者を増やすことによって、事業のインキュベーションと同時に「人材のインキュベーション」を実現することであり、多くのイントレプレナー(社内起業家)を育成することを目指しています。

▶ 協業パートナー等との連携

事業開拓部は、マクロトレンドから有望と考えられる案件に取り組むだけでなく、各事業部門では検討の難しい案件の事業化を検討する役割も担っています。そのため、各事業部

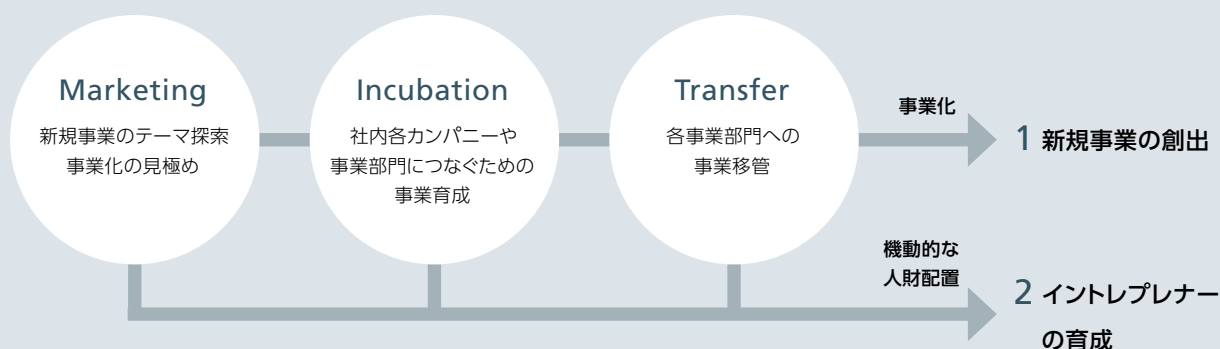
門、技術本部など、様々なグループ内の組織と連携するだけでなく、社外のアカデミアやベンチャーキャピタルといった協業パートナー等とも連携しながら新規事業の提案と推進をしています。また、米国拠点(AGC Business Development America社)や中国拠点(AGC China社)等と連携し、グローバルな新規事業開拓活動も展開しています。

▶ これまでの成果と展望

こうした活動を通し、バイオ医薬品、EUV露光用フォトマスクブランク、車載ディスプレイ用カバーガラス、高速通信用CCLなどの戦略事業に関連するビジネスを各事業部門へ事業移管してきました。現在も、戦略事業であるエレクトロニクス、モビリティ、ライフサイエンスに関連する案件のMarketing、Incubationを通じて、新規事業の提案と推進をしています。

事業開拓部では、これからも長期的な視点からイノベーションに挑み続け、AGCグループの持続的な成長と社会課題の解決を実現すべく、新規事業の提案と推進に取り組んでいきます。

2つのミッション



CTOメッセージ

AGCの競争優位性の源泉となる「技術」の強化に向けた中期経営計画期間中の取り組みについて、CTOの倉田がご説明します。

取締役 常務執行役員 CTO、技術本部長

倉田 英之



将来を見据えた研究開発を推進

2021年1月にCTOに就任いたしました倉田英之です。

2020年は新型コロナウイルス感染症の影響で世界的に苦難の年であり、AGCグループの事業においても大きな影響を受けた一年でした。しかしそのような状況下にあっても、戦略事業は飛躍のときを迎えています。特に、ここ数年の「エレクトロニクス」領域、「ライフサイエンス」領域の成長は著しく、グループ全体の利益成長を牽引しています。また、近年の自動車産業におけるCASEの進展により、「モビリティ」領域の事業拡大も今後期待されます。

ただし、それらの事業を支える素材や技術の研究開発は一朝一夕に成し遂げられるものではありません。例えば、「エレクトロニクス」領域において成長ドライバーの役割を担っているEUV露光用フォトマスクブランクスの研究開発に着手したのは、約20年前に遡ります。ゼロ膨張ガラスの設計・製造技術、EUVの高反射膜成膜技術、そして高潔浄で高平坦な基板を実現する精密研磨・洗浄技術など、長年の開発によって実現されたものです。「ライフサイエンス」領域においても、低分子医薬中間体・原体の技術、GMP(医薬品適正製造基準)レベルの製造・品質管理体制、バイオの技術等の30年に及ぶ技術と事業の積み重ねがあったからこそ、M&Aで導入した技術と事業が花開いているのです。常に10年先、20年先といった将来を見据えて、長きにわたり粘り強く挑み続けた積み重ねが、AGCの成長の礎となっています。

短中期的には、今の戦略事業の成長をさらに一段上へ引き上げるための研究開発やコア事業の競争力を高めるための研究開発に注力することが重要です。しかし、私がCTOとして果たすべきもう一つの重要な役割は、長期の視点で将来の

新しい事業領域につながる事業化テーマを探し出し、新たな成長の芽となる技術を生み出すことです。現在、5年先を見据えたテーマについては比較的充実していますが、さらにその先を見据えた研究開発も並行して、加速していきます。

新たな価値創造の実現に向けて

AGCグループでは、10年先、20年先に想定される社会課題や産業構造の変化、技術の変化点などの分析や、それらに基づく新規事業の中長期シナリオ策定などの活動を継続的にを行いながら、将来AGCに求められる技術や製品の予測を中期経営計画の策定に活用しています。例えば、半導体関連製品では、コンピューターの進化に伴って半導体素子に求められる情報処理能力が高まり、より微細化・高集積化が必要になるため、その製造方法が従来のUV露光からEUV露光に変わるような大きな転換が起こりました。それらの半導体素子の製造に用いられるAGCの製品にも大きな進化が求められるため、このような変化点を予測して研究開発を進めることが重要となります。このように、大きなマクロトレンドを分析し、AGCグループとして注力すべき産業分野や技術領域を見極め、その変化点を探ることで研究開発のテーマを絞り込んでいきます。今後想定される社会課題として、サステナビリティの観点ますます重要となってきます。特に「環境」については、AGCグループの製造プロセスなどで排出される温室効果ガス(GHG)を低減するための技術と、世の中のGHG排出を抑える機能を有した製品に必要な技術という双方のテーマに取り組み、カーボンニュートラル(脱炭素)社会の実現に貢献します。AGCはこれまで、時代の大きな変化や困難に直面したとき、それを事業機会と捉えて、新しい技術や製品で新たな価

値を生み出し、社会に貢献してきました。今後も長期的な視点を持って新たな価値創造を目指します。

価値創造を進めるにあたって不可欠となるのが、DXの推進です。AGCでは早くからデジタル技術の活用に取り組み、モノづくりのスマート化からスタートしました。研究開発においてもDXを進め、マテリアルインフォマティクス(MI)を活用した素材開発、AR/VRなど高度なデジタル技術を活用した製品開発を実施しています。AR/VR技術は、お客様へのガラス商品紹介、品種選定の際にも使用されており、ビジネスにおけるDXも進みつつあります。これらの活動と並行してデータ解析スキルを併せ持つ人財の育成にも力を入れ、DXの裾野を広げています。現在、AGCグループ「DXビジョン」のPhase2に入っており、開発・製造を含めたあらゆるビジネスプロセスのデジタル化を推進することで、お客様や社会に新たな価値を創造していきます(「DXビジョン」に関しては、P66をご参照ください)。このような取り組みに加え、強化していきたいのがオープンイノベーションの活用です。外部の企業や研究機関、大学等との協創とともに、グループ内における事業間の連携もこれまで以上に促進し、イノベーションの創出を加速します。

その象徴となるのが、AGC横浜テクニカルセンター(YTC)内で2020年11月にオープンした協創空間「AO(アオ/AGC OPEN SQUARE)」です。AOには、「つなぐ」「発想する」「ためず」をコンセプトに、外部の企業や研究機関、大学等も含めた協創の場が用意されています。これらを存分に活用し、オープンイノベーションを加速することで、新たな事業領域を開拓し、新たな価値創造の実現を目指していきます。また、これまでAGCグループの研究開発機能は、商品開発を担ってきた中央研究所(横浜市神奈川区)と、生産技術開発を担ってきた旧京浜工場(横浜市鶴見区)の2拠点に分かれていましたが、YTCに両機能が統合され、素材開発、プロセス開発から設備技術開発までをシームレスにつなぐ体制が整いました。常に最終製品の形を意識しながら素材開発を行うことにより、研究開発のスピードを大幅に上げていきます。

技術力のさらなる向上を目指す

AGCグループでは、時代の変化やお客様の要望に応えるために、技術の裾野を広げてきました。ガラス材料から始まり、無機・有機材料、セラミックス材料へと扱う素材を広げていく過程で培われた「材料技術」を起点に、それらの複合化やさらなる高機能化を実現する「機能設計」、そして、安定的に

高品質な製品生産を実現する革新的なプロセスと独自設備を支える「生産技術」をそれぞれ磨き上げてきました。これら3つのコア技術に加え、分析・評価やシミュレーションなどの共通基盤技術を長年にわたり蓄積・深化させてきました。AGCグループの技術における強みは、それぞれの技術水準の高さだけではなく、このような総合的な技術力にあると私は考えています。

AGCグループの技術力を持続的に向上させていくために、CTOとして取り組むべきことは3つあります。まず、世界で通用する研究者、技術者の育成です。自身の専門分野において、業界トップクラスの知見や技能を有する人財を育成し続けることが重要であり、AGCグループには既に世界に誇れる優秀な研究者、技術者が多数そろっていると自負しています。

次に、研究開発のテーマ選定の精度を高めることです。経営資源は限られていますので、AGCグループが競争力を発揮できる事業領域を的確に見定めてテーマ選定を行い、社内外の技術を組み合わせながら新たな成長の芽となる技術・商品を生み出していきます。これは、将来の戦略事業を創出することにもつながります。

最後が、新しい事業にチャレンジし続ける企業文化を守り、発展させることです。そのためには、創業の精神を次の世代へと引き継いでいかななくてはなりません。既存の技術基盤に安住することなく、新しい技術にチャレンジし続けたことが、いまのAGCグループの総合的な技術力を形づくる源泉となっています。一人ひとりが失敗を恐れずにチャレンジし、自分自身の力を最大限に出し切ることができる場を、次の世代を担う人たちに提供していきたいと考えています。たとえ失敗したとしても、それは次の成長の糧となります。チャレンジし続けるということは私たちAGCが脈々と受け継いできたDNAです。そのDNAを絶やすことなく、AGCグループの技術力をさらなる高みへと押し上げていく所存です。

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

研究開発

未来の社会やお客様のニーズを見据えて、新たな技術の創出に挑戦する

AGCグループの技術基盤

AGCグループでは、1907年の創業以来、独自の素材・技術にこだわり、それによって生み出された製品とそれを作り出す高度な生産技術を磨いてきました。その歩みの中で、ガラス、電子、化学品、セラミックスという幅広い分野にまたがる「材料技術」「機能設計」「生産技術」といったコア技術を育んできました。さらに、これらのコア技術に、「分析・評価」「シミュレーション」「データサイエンス」「センシング」「スマートファクトリー」などの共通基盤技術を組み合わせることで、単一技術

ではなし得ない付加価値の高いソリューションを提供しています。AGCグループでは、「常に多くのお客様から最初に声がかかる存在」であり続けるために、未来の社会やお客様のニーズを見据えながら、新たな技術の創出に挑戦し続けています。

AGCグループの研究開発について、詳しくは下記をご覧ください。
<https://www.agc.com/innovation/index.html>



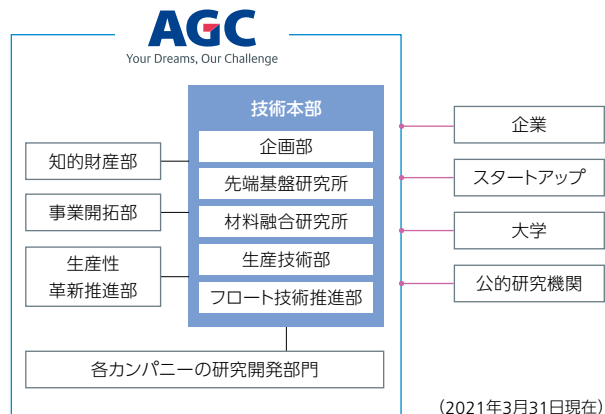
研究開発体制

AGCグループの技術本部では、革新的なコア技術・新製品開発を目指し、研究開発を推進しています。知的財産部や事業開拓部、生産性革新推進部といったコーポレート部門や各カンパニーの研究開発部門を含む様々な部門と緊密に連携を取りながら、「研究開発とマーケットをつなぐ」という姿勢のもと、機動的に研究開発を進めています。

現在、AGCグループでは、基礎研究から材料開発、量産プロセスまでの各研究開発機能を「AGC横浜テクニカルセンター」内に集約しており、シームレスな研究開発体制を構築しています。さらに、カンパニーごとに配置された国内外の研究所やテクニカルセンターとの連携を促進することで、製品開発やイノベーション創出の加速化を図っています。

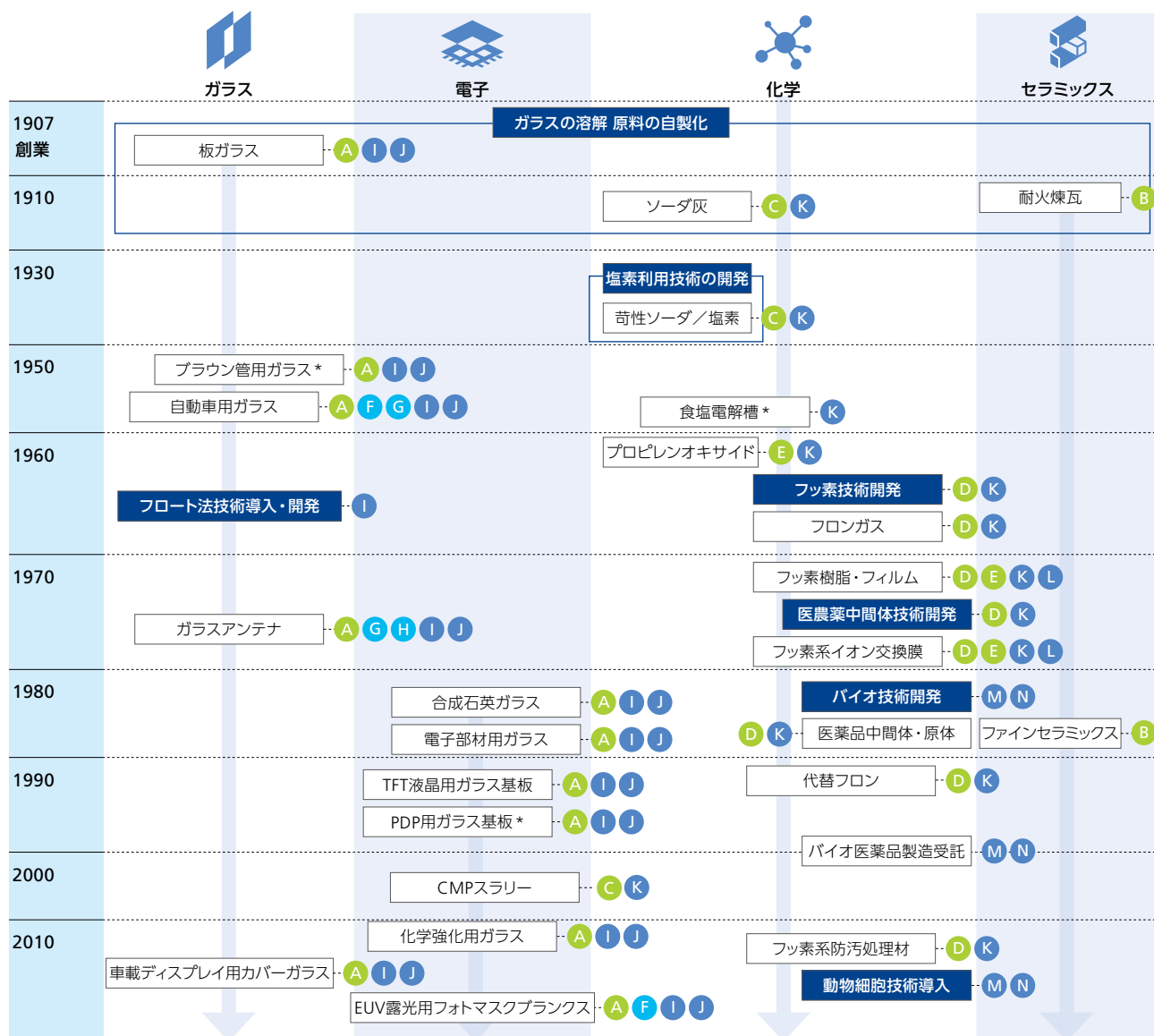
また、技術力のさらなる強化に向けて、オープンイノベーションを積極的に推進しています。具体的には、国内外のアカデミアと多くの共同研究を進めており、こうした取り組みを進化・拡大させた大型の産学連携プログラムを東京工業大学や

東京大学、名古屋大学と開始しています。さらに、海外を含めたスタートアップ企業とのネットワークを強化し、協業や技術導入・提携を推進することにより、技術の補完と進化を図るとともに、製品開発の迅速化につなげています。また、お客様を含めた他企業との協業も行っており、互いが有する強みを活かすことにより、技術進化を追求しています。



コア技術の沿革

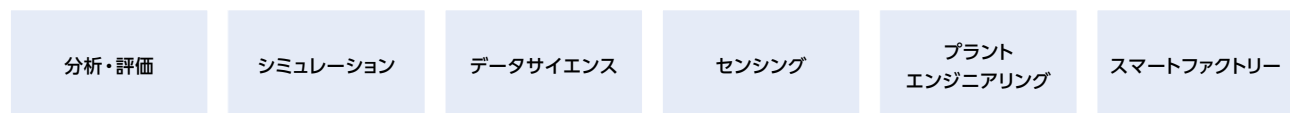
* 現在は事業撤退



コア技術



共通基盤技術



技術座談会

挑戦がつなぐ技術の系譜

担当する技術・事業領域が異なる技術マネジメント職4名で、「AGCグループの技術」をテーマにWeb会議システムを利用した座談会を実施し、AGCが有する技術の強みと課題、今後について語り合いました。

座談会参加者(役職は取材当時)



浜崎 一夫
技術本部企画部
開発戦略ディレクター



小西 正哲
技術本部企画部
開発戦略ディレクター



有賀 靖人
技術本部企画部
開発戦略ディレクター



府川 真
事業開拓部
マーケティンググループ
リーダー

小西 まず、AGCグループの素材メーカーとしての技術の強みについて、お話できればと思います。私自身は、ガラスと化学品双方の技術を有しているところが、一つのポイントとして挙げられるかと思っていますが、いかがでしょうか。

浜崎 その通りですね。また、それぞれが別個に技術を磨き上げてきた面がある一方で、相互に関わる中で培われてきた技術がAGCグループの独自性の高さにつながっています。私は化学品事業に長く携わってきましたので、化学品の視点から説明しますと、まず、祖業はガラスで、その原料であるソーダ灰を安定的に確保しつつ、品質を高めるために自前で製造を開始したことが、化学品事業のルーツになります。ソーダ灰ですので、無機化学ですね。その後の化学品事業の展開では、ガラスの高機能化にも寄与するフッ素樹脂を用いたコーティングなど、有機ハロゲン化学の分野へも進出していきました。これを活かしてライフサイエンス事業も展開し、現在、バイオを含めた戦略事業となっています。このあたりが、化学品メーカーとしてAGCグループを見たときの独自性の一つになっています。また、ガラス製造には高度で大規模な製造設備が必要であり、参入障壁も高いため、製造できる企業自体が少なく、結果として、ガラスと化学品の技術を有している企業は世界でも限られています。

有賀 戦略事業の「エレクトロニクス」領域の成長をけん引している商品群の多くは、素材としてのガラスの材料設計・製造技術と、機能付与としての精密加工・コーティング技術の両方がなければ、実現されていないはずですね。このような技術群すべてを有している企業は世界でも極めて少ないため、電子事業が様々な製品でトップクラスのシェアを確保できているのだと思います。

府川 私はいま、事業開拓部に所属しています。戦略事業でいえば、「ライフサイエンス」領域は、化学品のフッ素化技術を応用して農薬の原体・中間体を製造したところから始まっています。これは、化学品の技術が派生して生まれたものです。

また、「エレクトロニクス」領域で手掛けている5Gアンテナでは、ガラスと化学の技術を融合して開発を進めています。先ほど浜崎さんが言われたように、ガラスと化学品それぞれが別個に磨き上げてきた技術と、相互に関わる中で培われてきた技術があって、そうして形成されてきた技術の多様性が、さらに新しい技術を生み出していく源泉となっているのではないのでしょうか。

有賀 そうしたサイクルの根源となっているものは何かと考えると、創業の精神に辿り着きます。創業者がガラスの国産化という困難な課題に挑戦したのは、「世の中の役に立ちたい」という思いからであり、そのスピリットは現在も引き継がれています。新しい技術を生み出すことも、それ自体が目的ではなく、「なぜAGCがそれに挑戦するのか。社会やお客様の役に立つのか。そのために必要な技術は何で、どのように生み出すのか」というように、まずWhyがあって、Whatがあって、Howがあるといったアプローチを、AGCグループの技術者は大切にしています。

小西 同感です。そして、お客様とのコミュニケーションを通じて「何に困っているのか」を探り、潜在ニーズをつかむことが、起点となるWhyを見つけ出す基本となります。また、お客様の潜在ニーズをもとに、長期的視点で将来の社会課題や技術の変化点を予測し、先回りして技術開発を進めていることもポイントです。それにより、実際にお客様から具体的な相談を受けたときに、迅速に対応することが可能です。

有賀 お客様のご要望に応えるために、あらかじめ技術の引き出しを増やしておくことも重要ですね。AGCグループには、挑戦を奨励し、短期的に結果が出なかったり、失敗しても許容する文化があり、それが技術の多様性を生み出す土壌になっています。こういう懐の深さは今後も大切していきたいと思っています。

浜崎 お客様のご要望に一つ一つ真摯に向き合い、挑戦し、解決してきたことにより、お客様から「AGCなら期待に応

えてくれるのではないかと感じていただけているのではないかと自負しています。その期待に応えることで、さらに信頼関係が強まり、次も声を掛けていただけていると思います。

府川 信頼関係という点でいうと、AGCグループの生産技術や、それに基づく品質への信頼は厚く、既存事業のお客様から選ばれる重要な要素の一つになっています。私がいま取り組んでいる新規事業や新しいお客様に対しては、このあたりをうまく訴求できないこともあり、改めて既存事業が培ってきたお客様との信頼関係の重みを感じている次第です。

小西 いま新規事業の話が出ましたが、AGCグループの事業ドメインが変わっていく中で、これまでのお客様とは文化やスピード感の違うお客様に対応する必要性が出てきています。従来であれば、新しい技術の開発が一段落した時点で量産に向けて動き出すようなスケジュールになっていましたが、例えば電子事業の分野では、ほぼ同時並行で進めていかなくては、お客様の求める時間軸に対応することができません。

有賀 AGCグループは「真面目なモノづくり」が基盤で、それがガラス事業や化学品事業では強みとなっているわけですが、スピードが重視される電子事業の世界では足枷になっている面があるかもしれません。

府川 少し慎重になりすぎる傾向があって、それゆえにスピードを落としてしまっています。電子事業に求められるスピード感には一部追いつけていないところがあるのは事実であり、今後改善していかなければなりません。

小西 冒頭でガラスと化学品の技術の融合について触れましたが、今後は一層、各カンパニー単独の技術では対応できないような案件が増えてくることが予想されます。私が所属する技術本部の役割の一つが、カンパニー間の連携を作ることですが、この点でも風通しの良さが利点になっていると言えるでしょう。最近、日本でもキャリア採用の技術者が増えていますが、その人たちからも「とても風通しが良い」という声がよく聞かれます。

浜崎 CNA(詳細は、P68の「人財」をご参照ください)は、カンパニー間の風通しの良さの醸成に役立っている活動だと思います。お客様からのご要望は各カンパニーに寄せられますが、カンパニー内で解決できないような場合に、別のカンパニーに所属するCNAのメンバーに気軽に相談できることは大変心強いものです。自分が壁に直面したとき、あるいは新たな命題が与えられたときの相談ルートとして、CNAは極めて重要な役割を担っています。

府川 事業開拓部は、まさにカンパニー間の境界をまたぐようなところで新たな事業の種を探索しています。例えば「環境」をテーマにしたときに、「どのような技術が必要となるのか」「どのような分野に注力すべきなのか」といったことを、カンパニーの壁を越えてフランクに議論できる風通しの良さがAGCグループにはありますので、大変助かっています。

有賀 カンパニーの違いだけではなく、国や地域、階層、また、世代の違いなども含めて、互いに認め合い、率直に意見が言い合えるオープンでフラットな文化がグローバルで根付いていると思います。こういった文化は、技術力だけではなく、企業グループとしての実力を維持・向上していくための原動力になっているのではないかと考えています。

浜崎 外部からの情報を社内のどこかに留めておかないことも重要ですよ。例えば、あるカンパニーに寄せられたお客様からのご要望について、そのカンパニー内で対応している間にすぐに半年くらい過ぎてしまい、そこから技術本部で技術検討を行う必要があると気づき、着手が遅れるといったこともあり得ます。もっと早い段階で情報を共有しておくことで、解決につながることも多いのではないのでしょうか。新たにオープンした「AGC横浜テクニカルセンター」の研究開発棟は、そういった情報共有の場としての機能を重視したもので、大変期待しています。

小西 今回の新中期経営計画「**AGC plus-2023**」の策定に向けて、技術本部内での中期経営計画を策定しました。その際も、足元と中長期的な視点の双方から「なぜ取り組まなくてはならないのか」というWhyから入り、「そのために必要な技術は何か」というWhatを考えていくということを、相当労力をかけて徹底的にやりました。そして、現状不足している技術を棚卸しながら、未来を描いていきました。それらの技術を獲得するためには、外部と連携したオープンイノベーションは必須でしょうし、M&Aも必要になるかもしれません。AGCグループ内だけでは限界があることから、外部の力も最大限に活用しながら進める必要があります。まだまだやるべきことは無数にあり、技術開発には終わりがいいことを改めて感じました。これからも「世界の大事な一部」であり続ける企業グループであるために、引き続き切磋琢磨し、挑戦し続けていきましょう。本日は限られた時間でしたが、大変有意義な議論ができました。ありがとうございました。

DX

最新のデジタル技術を利用し、新たな価値を創造する

「DXビジョン」の策定

AGCグループでは、2015年から「スマートファクトリー」を標榜し、モノづくりの分野でのデジタル化に着手。次いで、「スマートR&D(研究開発の分野でのデジタル化)」へと、素材メーカーとして必要性の高い領域からデジタル化に取り組み、主に生産性向上や品質向上につなげてきました。2017年には、全社横断的にDXを推進する専門部署としてDX推進部を経営企画部門内に設置。これを機に、営業・マーケティングや

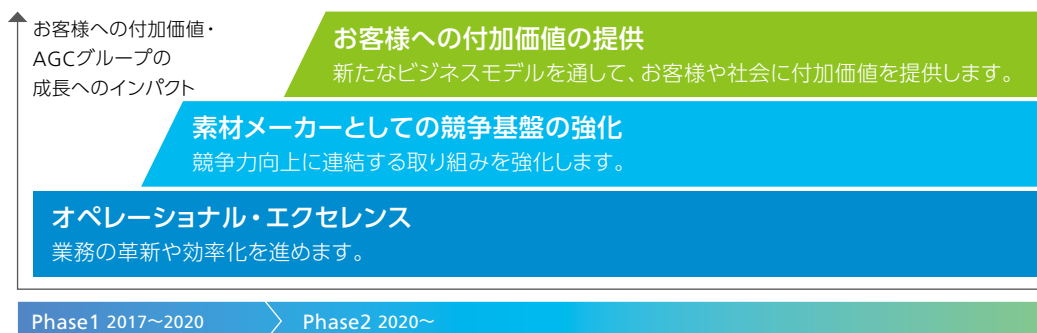
物流、オフィス業務など、幅広いビジネスプロセスにおけるデジタル化への取り組みを進めています。そして、2020年には、グループの「DXビジョン」を策定。最新のデジタル技術を利用し、新たな価値を創造することを基本方針として、「オペレーショナル・エクセレンス」「素材メーカーとしての競争基盤の強化」「お客様への付加価値の提供」の3つの取り組み領域を設定し、DXを加速しています。

新たな価値の創造

下図は、3つの取り組み領域を時系列で並べたものです。Phase1 (DX実現に向けた基盤づくり)においては、「オペレーショナル・エクセレンス」「素材メーカーとしての競争基盤の強化」を中心に、主に社内プロセスの自立化・最適化を進めました。現在取り組みを進めているPhase2(本格的なDXの取り

組み)では、これまでの取り組み領域に「お客様への付加価値の提供」を加え、デジタル技術を活用してお客様をはじめ社会に新たな価値を創造していくことにも注力する方針であり、次に挙げる「パレットIoTシステム」や「マーケティングオートメーション」などで、既に様々な成果が表れています。

AGCグループの「DXビジョン」



パレットIoTシステム

AGCグループでは、ガラス輸送に使用されるガラスパレット(以下、パレット)の位置管理システム「パレットIoTシステム」を独自に開発し、2020年3月より、大型パレット約1,400台を対象として、日本国内での本格運用を開始しました。

パレットは、ガラスを輸送する際に使用する荷台で、鉄製のリ

ターナブルタイプが使われていますが、一般的に、国内で流通しているパレットのうち、毎年約1割*1が回収不能となっています。このため、追加で製造するコストが発生するほか、パレットの所在が把握できないため、必要な状況や場所で不足するなど、物流業務の非効率化につながっています。

「パレットIoTシステム」は、パレットに取り付けられた「物流トラッ

カー*2]から送信される情報を地図上に一覧表示し、各パレットの位置情報、移動履歴、滞留情報などを可視化するものです。物流担当者はパレットの位置や動きをリアルタイムで把握することにより、物流業務を効率化するとともにパレットの滞留・紛失を防止できます。AGCグループでは、「パレットIoTシステム」の導入により、パレットの紛失を半減し、コストを削減するとともに、輸送効率を向上させること、さらには輸送時のCO₂排出量を削減することで広く社会に貢献することを目指しています。今後は、対象となる製品を拡充するほか、欧州やアジア地域への導入を進め、

マーケティングオートメーション

窓の断熱性能を高めて省エネ性や快適性を向上するため、窓ガラスを複層化する改修へのニーズが高まっています。しかし、オフィスビルや商業施設などで窓ガラスを入れ替えるには、外部に足場を組むといった大掛かりな工事が必要となります。これに対し、AGCグループが販売する「アトッチ®」は、Low-Eガラスを室内側から後付けすることで、既存の窓を複層ガラスにすることができます。施工はすべて室内側から行うので、足場を組む必要がなく、工期が短くなるだけでなく、既存のガラスを廃棄する必要もありません。

AGCグループでは、デジタル技術を活用してお客様との接点を増やし、「アトッチ®」の市場を開拓していくため、マーケティングオートメーションを導入しました。展示会や訪問営業で収集したお客様情報を統合データベースで管理するとともに、ウェビナーや電子メール、Web

2022年までに対象パレットを30,000台に増加することを検討しています。

*1 出所:板硝子協会の発表に基づく

*2 アルプスアルパイン株式会社が開発した物流資材管理用IoTモジュール

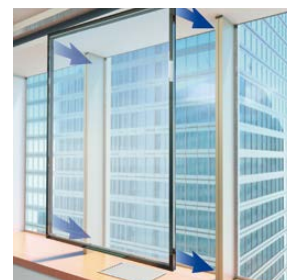


ガラス輸送に使用するパレット



パレットに取り付けられた物流トラッカー

サイトなどを活用し、有望なお客様の可視化を図っています。これにより、「アトッチ®」を必要としているお客様に直接アプローチする機会が増え、受注率の向上につながっています。「アトッチ®」は、AGCグループの主要な省エネ製品のひとつです。その普及は地球環境負荷の低減にも貢献することとなります。まさに、お客様、社会に向けて新しい価値をお届けする取り組みの一つであり、引き続きデジタルを活用した販売拡大を進めるとともに、他の商品への展開も図っていきます。



アトッチ®

二刀流人材の育成

AGCグループは、常に業界をリードするDX企業であり続けたいと考えています。その大きな推進力となるのは人材です。そのため、外部からデジタル技術を取り入れるだけでなく、「業務」と「デジタル」の双方に精通した二刀流人材の育成に取り組んでいます。

データサイエンティスト育成プログラム

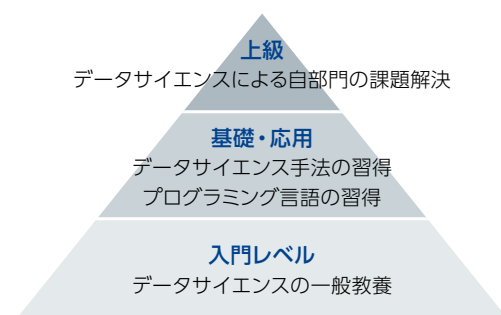
[Data Science Plus]

素材開発、生産、販売、物流などの業務知識を有する人材が高度なデータ解析スキルを身に付けることで、DXによって競争優位性を築き、お客様や社会に新たな付加価値を提供するため、AGCグループではデータサイエンティスト育成プログラム「Data Science Plus」を整備しました。

当プログラムは、国内および海外のグループ従業員を対象とし、データサイエンスに関わる入門講座から基礎編、応用編、そして、上級編へと段階的に研修を受講する構成となっています。応用編を修了し、上級編へと進んだ従業員は、半年から2年間、AGCグループ内のプロセス技術や共通基盤技術の研究開発を進める先

端基盤研究所に社内留学します。この研修課程を修了し、上級データサイエンティストに認定された従業員自らが、「AIを用いた自動検査システム」を内製開発した事例もあります。このシステムは、研修の成果物としてだけでなく、実際にガラス製造工程に導入されており、製品の高品質化に貢献しています。

2020年までに、延べ約1,600名が当プログラムを受講し、うち、40名が上級データサイエンティストとして社内で認定されています。DX時代の「人材のAGC」を目指し、2025年には延べ約5,000名の受講と、上級データサイエンティスト100名の認定を目標としています。



人財

「人財のAGC」の実現を目指して



人財マネジメントの基本的な考え方

AGCグループは、真のグローバル企業として発展し続けるために、人財マネジメントのあるべき姿を定めた“7 Key Principles for People”に則った人財マネジメントを行っています。

また、経営戦略と一体となった人財マネジメントを推進しており、2002年にグローバルカンパニー制を導入して以降、各カンパニーに人事機能を配置したほか、2004年にはサクセションプランニングを軸にした「経営人財育成プログラム」を導入するなど、経営のグローバル化に対応するための仕組みや人事制度の導入を進めてきました。長期経営戦略「2030年のありたい姿」の実現に向けて、環境変化に柔軟に対応できる組織機能・人財集団(=レジリエントな組織)が求められるとの認識のもと、「多様性(Diversity & Inclusion)の追求と個の強化」を人事戦略の基本方針としています。「働き方の見直し」や「健康経営の推進」「諸制度・仕組みの見直し」を通じて、「人財のAGC」の実現を目指しています。

🌐 “7 Key Principles for People”について、詳しくは下記Webサイト掲載の「サステナビリティデータブック」をご参照ください。

<https://www.agc.com/csr/index.html>



人財のAGC

一人ひとりが、持てる能力を最大限に発揮し、
 個々人の総和が強い組織を創り出し、
 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

多様性(Diversity & Inclusion)の追求と個の強化

チャレンジを奨励する企業文化
 多様な人財が融合するグローバル体運営

人財育成

経営人財育成プログラム

AGCグループでは、グループ経営の未来を担うリーダー層の育成に向けて、グループ・グローバルレベルおよび各事業部門・地域レベルの経営人財育成システムを有機的に連動させたグループ経営人財マネジメントを行っています。

この取り組みの基軸となるのが、「AGCリーダーシップコンピテンシー」です。AGCグループのリーダー人財に求められる能力・資質を明確化したモデルであり、「自己を高める」「チームを率いる」という2つの領域で8つのコンピテンシーと43の具体的な行動を定義しています。

「AGCリーダーシップコンピテンシー」に照らし合わせ、ま

ず各事業部門・地域レベルで経営人財候補者を選抜し、育成を強化します。その中からグループ・グローバルレベルの次世代経営人財候補者を選抜・育成し、AGCグループの経営層に登用されるプロセスとなっています。

経営人財育成の中核となるのが、いま以上の能力が求められるポジションに配置することで成長を促す「ストレッチアサインメント」です。グループ・グローバルレベルの次世代経営人財候補者については、部門横断的にグループ内の重要なポジションに配置するなど、全体最適の観点から育成計画を策定しています。また、育成効果を高めるために、グループ・グローバルレベルおよび各事業部門・地域レベルそれぞれで研修プログ

ラムを実施しています。例えば、事業部長層やシニアマネジメント層を対象とする「グローバルリーダーシップセッション」「グローバルリーダーシップジャーニー」、地域ごとに実施する「AGCユニバーシティ」「AGCマネジメントカレッジ」などがあります。

このように、計画的な配置や研修などを通じて、経営人財に必要となる経験・知見の獲得を促すとともに、現職でのパフォーマンスやリーダーシップの発揮状況などを年に1度レビューし、翌年の配置・育成計画に反映しています。この一連のサイクルでは、CxO、人事部長、各カンパニープレジデントで構成される「HRコミッティ」が関与するとともに、社外取締役が研修プログラムに登壇するなど、経営層が直接参画して次世代の経営人財を発掘・育成しています。

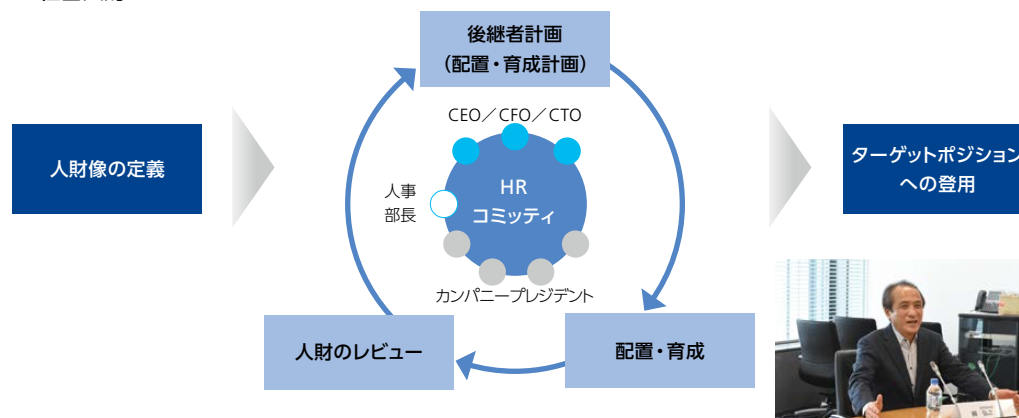
スキルマップ

AGCグループでは、部門横断的な人財配置やコミュニケーションを促進するため、2010年より「スキルマップ」を

運用しています。これは、AGCグループに所属する国内外の従業員が保有するスキルを見える化したものであり、各従業員が、40の専門スキル(技術系:28、営業・事務職能系:12)の中から自身が保有するスキルをデータベースに登録しています。

このスキルマップを活用し、2011年に開始したのがCNA(Cross-divisional Network Activity:部門横断的ネットワーク活動)です。AGCグループでは、スキルの分類ごとに任命された「スキルリーダー」を中心に、同じスキルを保有する従業員同士が部門横断で活動することを奨励しており、それぞれのコミュニティでは、様々なワークショップや社内学会、勉強会などが行われています。当初は国内のみでの活動でしたが、現在ではグローバルで展開しているほか、複数スキルにまたがった活動や、他社と共同で実施する活動などへと発展しています。

グループ経営人財マネジメントのサイクル



サードプレイスとしてのCNA

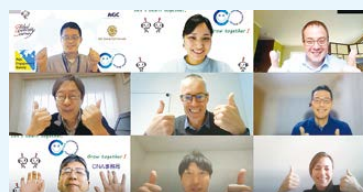
2011年に発足したCNAは、2015年に転機を迎えました。年に1度、全スキルリーダーが一堂に会し、経営トップと情報交換会を行う場で、本来は自主的なものであるはずのCNAが「義務的で負担感のあるもの」になっているという問題提起がなされたのです。こうした意見を反映し、当時の経営トップがCNAを改めて自発的で創造的な活動と位置付け、義務感を持たせず、成果も求めないという方針を打ち出しました。これを機にCNAは再び活発化し、以来継続的に行われ、定着していきました。

現在では、「個人にとっての学習」と「組織にとっての創造」の場として、チャレンジする風土づくりやグループ一体感の醸成に寄与する活動となっています。このような役割を踏まえ、2020年にCNAの理念を右記のように設定しました。「サードプレイス」とは、個人にとって自宅(ファーストプレイス)や職場(セカンドプレイス)とは異なる

る、「心地良い第3の居場所」を指す言葉です。この理念のもと、CNAを部門・国・地域を超えたAGCグループの「文化」とすべく、引き続きその活動を支援していきます。

CNAの理念

**CNAは、プロフェSSIONALクラブとして
個人と組織が共に成長・進化するサードプレイスとなる**



コロナ禍において、技術系スキルの従業員がWeb会議システムを利用して実施した技術討論会。欧州のグループ従業員も参加しました。このほか、米国、中国、シンガポールのグループ従業員が参加するイベントも開催されました。

基盤的人事制度

AGCグループでは、性別、年齢、国籍、ハンディキャップの有無を問わず、多様な人材が働きやすい制度・環境の実現を目指し、能力・成果を重視した公正な人事・報酬制度を運用しています。

2006年にはグループ・グローバルでジョブグレード制を導入するなど、成果報酬型の人事評価の仕組みへ移行しています。

また、従業員が様々なライフステージにおいて安心して仕事に取り組み、能力を最大限に発揮できるよう、右記のような制度を導入するなど、働きやすい職場環境の整備に取り組んでいます。2020年は、コロナ禍に対応するため、ウィズコロナ時限的手当の支給など、従業員のテレワークを支援する各種施策を実施しました。

働き方に関する制度・施策(AGC単体)

1989年～ コアタイムなしのフレックス勤務制度

1992年～ 介護・育児を事由とした短時間勤務および休職制度

2012年～ 育児・介護を事由とした在宅勤務制度

2017年～ 配偶者転勤時休職制度

2017年～ 育児・介護に限定しない在宅勤務制度
(日数無制限)

2018年～ 契約サテライトオフィス

エンゲージメント調査

AGCグループでは、「意欲高く働く個人」と「より良い組織風土を醸成する会社」の双方向の貢献に焦点を当て、2005年から従業員エンゲージメント調査を実施しています。2007年に2回目を実施して以降は、調査実施から結果分析、課題抽出、改善実行のサイクルを回すことを踏まえ、3年ごとに実施しており、2019年に6回目の調査を実施しました。

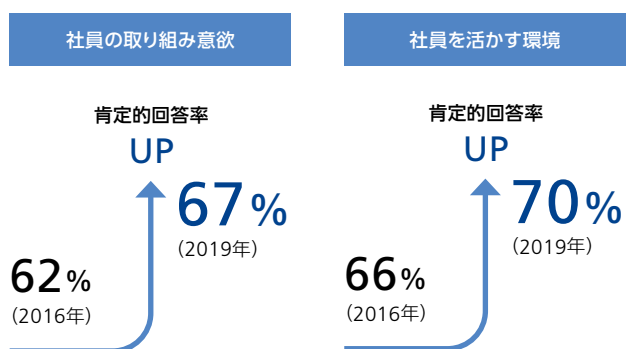
2019年の調査は、全グループ従業員を対象に実施され、43の国・地域から全体の約9割となる約4万2,000人より回答を得ました。これまでは紙調査とWeb調査を併用していましたが、すべてWeb調査へと移行した結果、回答率が向上し、集計・分析期間も3ヵ月から1ヵ月へと大幅に短縮されました。調査結果では、2016年の調査からすべてのカテゴリーにおいて改善が見られ、特に「社員の取り組み意欲」「社員を活かす環境」に対する肯定的回答率が大きく向上しました。一方、「高い目標へのチャレンジ」「仕事を認める度合」「仕事を効率的に行う資源」については相対的に低いことから、改善に取り組んでいます。

調査結果は、最終的に「エンゲージメント調査レポート」(22言語)として、CEOのメッセージとともに調査分析結果を含め

た内容でまとめられ、全グループ従業員に配布されました。この調査結果に基づき、一般社員や管理職、そして経営トップが、様々な「対話」を通して問題解決の方法を探り、ともに実行し、より良い組織文化の維持・創造につなげています。

エンゲージメント調査結果概況(2019年)

複数の調査設問カテゴリーの中でも「社員の取り組み意欲」「社員を活かす環境」はエンゲージメントを左右する重要なカテゴリー



人事制度から働き方・ 組織文化まで一体的な 変革を推進

常務執行役員 人事部長
藤 孝志



人事に携わる者として、私自身が大切にしていることがあります。それは、人事に関わる施策や制度が、人事のためではなく、事業のためにあるのだということです。人事制度などの充実、事業を推進し、発展させていくための手段であり、目的ではありません。当然のことではありますが、制度自体が優れたものであったとしても、それが事業の発展に寄与するものでなければ、ともすれば人事部門の自己満足に終わってしまいます。だからこそ、AGCグループがどこを目指すのか、そのために何を人事部門としてやるべきかを常に意識するように心がけています。

AGCグループの人財マネジメントの前提として、経営トップがグループ従業員に様々な場で発信している「我々はOne Team」「行動指針はチャレンジ」「成長の原動力は人財」という言葉があります。それを踏まえ、経営トップが人財マネジメントへの期待として挙げているのが、「多様な個の意欲・思いに真摯に向き合う」こと、「個々のキャリア開発・評価・育成に対する労力を惜しまない」ことです。この期待に応え、人事制度から働き方・組織文化まで一体的な変革を推進し、「人財のAGC」を実現することが、人事部門の使命であると認識しています。

このたびAGCグループでは、新たに中期経営計画「**AGC plus-2023**」を策定するとともに、「2030年のありたい姿」を設定しました。その実現に向け、人事部門では「人財獲得面での優位性の発揮」「働く場としてのAGCブランドの向上」「戦略的な人財育成の推進」などの6つの中計主要課題を設定しています。例えば、「人財獲得面での優位性の発揮」については、AGCグループの戦略事業の成長やDXの進展などにより、これまでとは異なる人財の獲得が喫緊の課題となっており、そのための仕組みの構築を進めていきます。また、「戦略的な人財育成の推進」に向けては、若手ポテンシャル人財をリストアップした上で、早い段階から中長期の配置・育成を計画し、計画的な配置・育成を実現するために、グローバルでクラウドシステムを導入するなど、人財データの一層の活用を検討します。これらの取り組みを通じて、「多様性 (Diversity & Inclusion) の追求と個の強化」および「エンゲージメントの継続的向上」を実現し、レジリエントな組織の構築を目指します。

世の中が急速に変化する中、人事部門として整備すべき仕組みや制度などは今後も変わり続けていくでしょう。そのような仕組みや制度を整備したとしても、それが日々の業務の中で運用され、定着されなくては意味がありません。従業員にとって運用しやすい制度になっているのか、また、AGCグループの企業価値向上に貢献する仕組みとなっているのかを見定め、一つ一つ心を込めて、そして大義を持って作り使っていくことが重要であると考えています。これからもAGCグループの事業戦略と企業文化をより強く良いものとし、「人財のAGC」を実現すべく、私たち人事部門がいまなすべきことを見極め、実行していきます。

経営トップによるエンゲージメント向上施策

経営トップが個別でグローバルの様々な拠点に出向き、グループ従業員との対話会を実施しています。2019年にはCEOが国内・海外合わせて40拠点に出向き、合計120回の対話会を実施しました。2020年はコロナ禍ではありますが、様々な工夫を凝らし、オンラインによる対話会を継続的に実施しています。

また、AGCグループでは、従業員が互いを尊重し、成果と努力を称賛し合う組織風土づくりを目的に、グローバルベースで「AGCグループCEO表彰制度」を設け毎年表彰しています。従業員がより高いモチベーションを保つことができるよう、常に認知・称賛方法を見直しながら運営しています。



「CEO表彰」授賞式(2019年)

環境



自然との調和を目指し、持続可能な社会づくりに貢献する

環境マネジメントの基本的な考え方

SDGs達成への取り組みをはじめ、世界的に環境問題解決やグリーン社会実現への企業による取り組みへの期待が高まっています。AGCグループでは、社会とともに持続的に発展する企業を目指すために、環境への取り組みを経営における最重要課題の一つと位置付けています。AGCグループの企業理念“**Look Beyond**”においても、「環境」を重要な価値観の一つと位置付け、「善き地球市民として、自然との調和を目指し、持続可能な社会づくりに貢献」することをAGCグループ全従業員の行動規範としています。

この企業理念に沿い、AGCグループの調達から製造・販売・物流・使用・廃棄までのすべての事業活動における取り

組みを通じて持続的な地球環境および経営を実現することを宣言した「AGCグループ環境基本方針」を制定し、環境活動を推進するにあたっての基本的な考え方を表明しています。

こうした認識や考え方のもと、AGCグループでは世界中の拠点での法令遵守は当然ながら、地球上に存在する様々な環境問題解決に貢献すること目的とし、私たちの事業活動を通じて生じる環境負荷を極力抑制すること、また製品を通じた環境への影響緩和の両面から積極的に活動を実施しています。

🌐 環境に関する取り組みについて、詳しくは下記Webサイト掲載の「サステナビリティデータブック」をご参照ください。

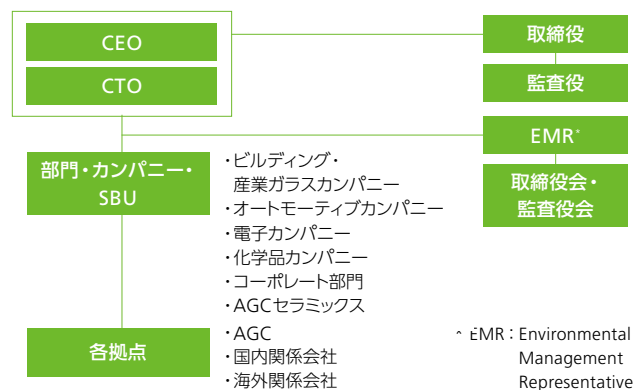
<https://www.agc.com/csr/index.html>



環境マネジメント体制

高い実効性と実行性を伴う環境活動を実現するためには経営層の強い関与が必要であるとの考え方にに基づき、CTOを環境経営責任者とする環境マネジメント体制を敷いています。ISO14001規格で定められる責任者によるマネジメントレビューを通じて環境活動全体の改善状況を評価し、次年度以降の方針・計画の立案に反映しています。また、CEOが委員長を務める「サステナビリティ委員会」では、環境・社会・ガバナンスに関わる社会動向を共有し、AGCグループが果たすべき役割や事業リスクとなり得るトピックへの対応を議論します。

● AGCグループ環境マネジメント体制(2021年3月末時点)



環境目標

AGCグループでは、2014年に「2020年に年間CO₂排出量の6倍を省エネ・創エネ製品で削減することを目指します。」というスローガンを掲げ、GHG排出量削減活動を実施してきま

した。これは、AGCグループの年間GHG排出量(Scope1+2)に対する、その年に販売した省エネ・創エネ製品の製品使用期間*1におけるGHG排出削減貢献量の総和を評価指標とし

て設定し、この比率を向上させることを目指すものであり、2019年実績^{*2}は5.6倍で、目標をほぼ達成しました。

その後、2021年2月に新たに策定した中期経営計画「**AGC plus-2023**」において、AGCグループにとって重要となる社会的価値の創出に向けたサステナビリティ目標を設定しました。そのうちグループ環境目標については、「気候変動対応への貢献」「循環型社会構築への貢献」「自然共生社会構築への貢献」の3つをテーマとし、それぞれ2025年度目標(KPI)を設定しています。とりわけ「気候変動対応への貢献」に向けては、2050年に自社の事業活動に伴うGHG排出量(Scope1+2)ネットゼロを目指すとともに、製品・技術を活かして世界のカーボン・ネットゼロ実現に貢献していくことを長期目標として掲げました。

今後は、2050年の長期目標に向けたマイルストーンとして、右記の4つの領域で2030年に向けた目標を設定しており、その達成に向けた取り組みをグループ一丸となって強化していきます。また、各目標の引き上げや具体策についても検討していく予定です。

なお、AGCグループは、2019年5月にTCFD提言への賛同

を表明しており、TCFDの枠組みに沿った気候変動への取り組みを「サステナビリティデータブック」に記載しています。

*1 各製品で定められた製品寿命を製品使用期間としました。

*2 2020年は新型コロナウイルス感染症の影響が大きいイレギュラーな年であったため、2019年実績で評価しました。

1. 自社事業活動のGHG排出量削減

- GHG排出量(Scope1+2):2019年比30%削減
- GHG排出量(Scope1+2)売上高原単位:2019年比50%削減

2. サプライチェーンのGHG排出量削減

- 主要なサプライヤーとの多様な協働事例の拡充

3 GHG排出量削減に貢献する製品・技術

- カーボン・ネットゼロに貢献する製品や技術の普及・拡充

4. GHG排出量削減に貢献する事業モデル

- 事業アセットを活かした多様な実践事例の拡充

Scope1:事業者自らによるGHGの直接排出
(燃料の燃焼、工業プロセス)

Scope2:他社から供給された電気、熱・蒸気の使用に伴う間接排出

Scope3:Scope1、Scope2以外の間接排出
(事業者の活動に関連する他社の排出)

AGCグループがOne Teamとなって環境目標の達成を目指す



常務執行役員
環境安全品質本部長
AGC横浜
テクニカルセンター長

井上 滋邦

AGCグループでは、「環境」について、安全や品質、コンプライアンスと同じく、あらゆる事業活動を行う上での大前提として捉えています。CEOをはじめとした経営トップ層は、これら4つに関する取り組みの重要性を様々な場面で従業員に説明するなど、率先垂範の姿勢で取り組み、その浸透に努めています。

私たちはこれまで、自然環境を保全することは事業活動を継続していく上での大前提と捉えており、主に製造拠点における環境汚染の予防や、環境法規制の遵守など、「安定した事業」を行うための環境活動を着実に進めてきました。引き続きこれらの取り組みに注力し、強化していくことに変わりはありません。私は環境担当役員として、今後、さらに一歩進め、環境活動を通じて「企業価値の向上」につなげていくことが使命だと考えています。

近年、企業にとっての環境活動の意義は、「地球環境保護の観点」だけでなく、「ガバナンスの観点」や「経済性の観点」からも重要に

なっています。例えば、「経済性の観点」では、ESG投資への関心が急速に高まっており、環境に関する情報開示などが投資判断に強く影響を及ぼすようになってきました。このような中で、AGCグループでは、中期経営計画「**AGC plus-2023**」の基本戦略の一つとして「サステナビリティ経営の推進」を掲げ、環境については、2050年に「カーボン・ネットゼロ」を達成するという目標を示しました。そのマイルストーンとして2030年目標を設定し、3つのタスクフォースを立ち上げ、具体的なロードマップの策定を進めています。

これらに加え、2025年度をターゲットとした新環境目標を設定し達成に向けた様々なアクションを開始しましたが、これには、AGCグループ全従業員の関与、参画が不可欠です。私自身は、設備技術のエンジニアとして入社し、長きにわたり工場の建設や運営に携わってきました。そのため、AGCグループの生産現場が環境に与える影響を世界各地の製造現場において肌で感じてきました。しかし、所属する部署によっては、なかなか実感しづらい従業員が多数いることも事実です。そこで、製造も含め、営業や開発など様々な部署の従業員に向けて、Webセミナーなどを活用した啓発活動を展開しています。こうした取り組みにより、AGCグループがOne Teamとして環境目標を達成できるよう尽力し、環境担当役員としての使命を全うしていきます。

コーポレートガバナンス

持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に向けて

基本的な考え方

AGCグループは、「AGCグループ コーポレートガバナンス基本方針」を制定し、AGCグループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現するために、コーポレートガバナンスの強化と充実に取り組み、親会社・子会社の枠を超えてAGCグループ全体を運営しています。コーポレートガバナンス体制としては、監査役会設置会社の形態を採用、経営監視機能と経営執行機能を明確に分離し、経営監視機能を強化す

るとともに、経営執行については、コーポレート機能と事業執行機能を明確に区分し、事業執行の意思決定を迅速化することを基本方針としています。

詳しくは、東京証券取引所に提出している「コーポレートガバナンス報告書」をご覧ください。
<https://www.agc.com/company/pdf/governance.pdf>



経営監視体制

取締役会の構成と機能

AGCの取締役会は、AGCグループの基本方針承認と経営執行監視の機能を担っており、7名(任期1年)で構成され、うち3名はAGC独自の独立性の基準を満たし東京証券取引所に独立役員として届け出ている社外取締役(うち女性1名)^{*1}です。2020年においては、合計15回の取締役会を開催し、AGCグループの経営執行の監視を行うとともに、取締役候補者の決定、次期執行役員の内定および決定、重要財産の取

得および処分、予算等の重要事項の承認を行いました。

社外取締役は、グローバルな企業経営における豊富な経験や、コーポレートガバナンスに関する知見に基づき、独立した客観的な立場から、経営全般に対する監視や助言を行っています。また、取締役会の議長は、原則として、社外取締役が務めることとしています。

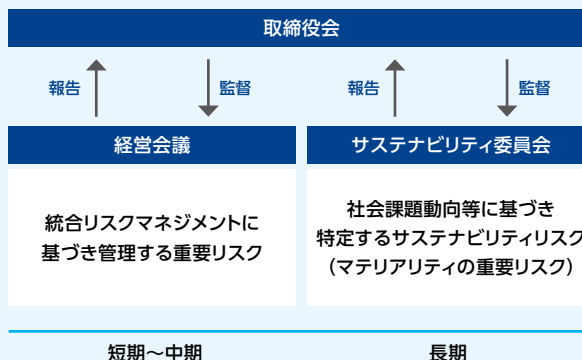
^{*1} 2021年3月30日現在

リスクマネジメント体制について

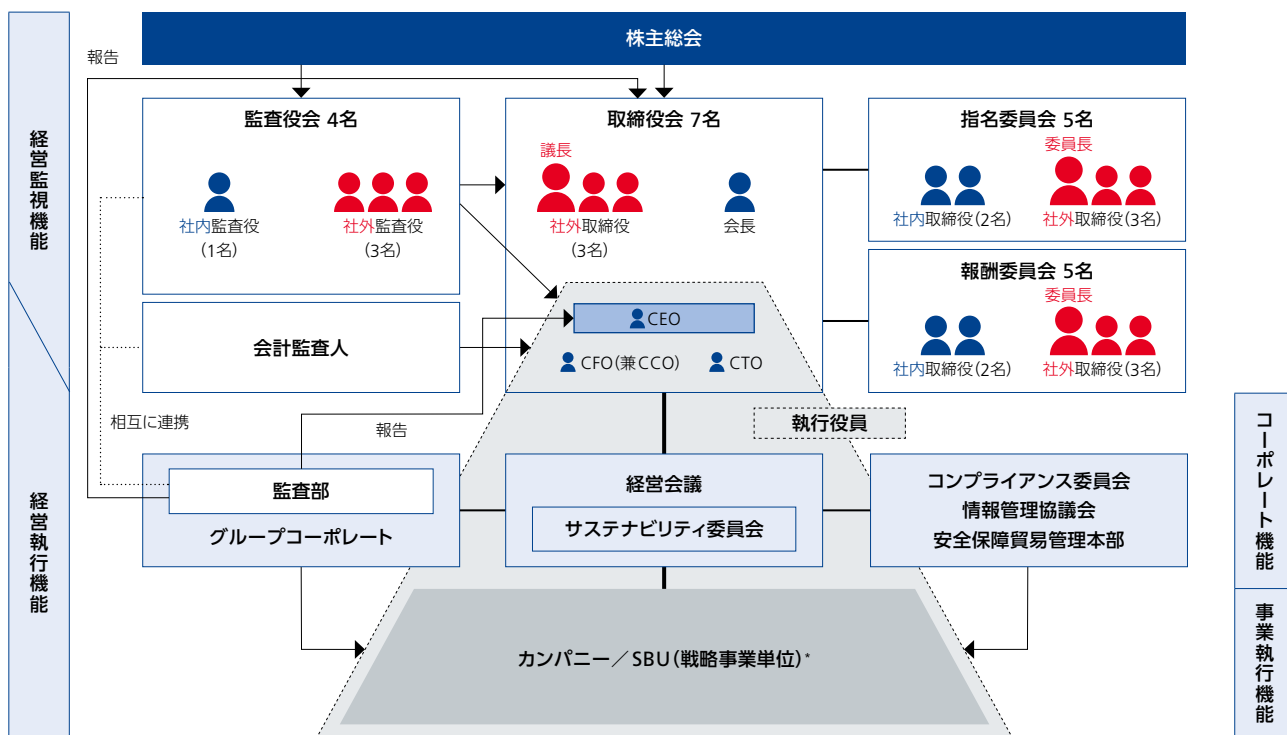
AGCでは、グループにおける重要なリスク要因を定め、リスク管理状況を定期的に取締役会で審議しています。

短期～中期のリスクについては、「AGCグループ統合リスクマネジメント基本方針」のもと、リスク管理と危機対応の体制を整備するとともに、社会課題動向等に基づき特定するサステナビリティリスク(長期のリスク)については、サステナビリティ委員会においてサステナビリティ目標に対する進捗状況の把握、それを踏まえた今後の施策を審議するなど目標実現に向けた管理体制を整備しています。

詳しくは、こちらをご覧ください。
<https://www.agc.com/ir/policy/risk/>



コーポレートガバナンス体制(2021年3月30日現在)



●:社内出身の取締役又は監査役 ●:独立性が確保された社外取締役又は社外監査役

* カンパニーは売上高が概ね2,000億円を超え、グローバルに事業を展開する事業単位と位置付けており、現在、「ビルディング・産業ガラス」「オートモーティブ」「電子」「化学品」の4つのカンパニーを設置。それ以下の規模の事業単位はSBU(戦略事業単位:ストラテジックビジネスユニット)として位置付けています。

指名委員会・報酬委員会の構成と機能

AGCは、取締役および執行役員等の評価・選任および報酬に関する客観性を高めるため、取締役会の任意の諮問機関として、社外取締役が過半数を占める「指名委員会」と「報酬委員会」を設置しています。両委員会の委員長は社外取締役が務めています。

各委員会の構成・議論テーマ・開催回数(2020年)

構成	指名委員会		報酬委員会	
	社内	社外	社内	社外
長谷川 閑史*		○		○
柳 弘之		◎		○
本田 桂子		○		◎
島村 琢哉	○		○	
平井 良典	○		○	
人数	5名(うち社外取締役3名)		5名(うち社外取締役3名)	
議論テーマ	取締役および監査役候補者の選定・取締役会への推薦、取締役および執行役員に求められる要件、配置および育成について審議		取締役および執行役員の業績連動報酬および株式報酬制度の改定、執行役員の業績連動報酬の支給額の決定ならびに次年度の目標設定、取締役・監査役・執行役員の報酬水準の分析・検証等について審議し、取締役会に提案	
開催回数	10回		8回	

* 取締役会議長 ◎:委員長 ○:委員

取締役会の実効性評価

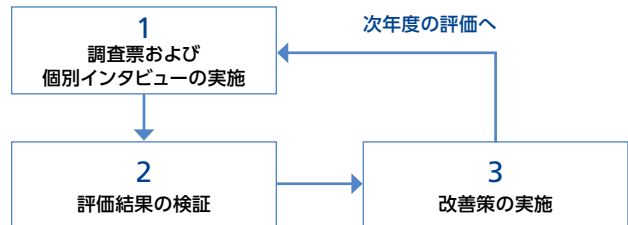
AGCは、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現するために、継続的にコーポレートガバナンスを強化し、充実させることが重要であると考えています。この取り組みの一環として、取締役会の実効性の向上とともに、ステークホルダーのAGCのコーポレートガバナンスに対する信頼感をより高めていくために、「AGCグループ コーポレートガバナンス基本方針」に基づき、毎年、取締役会の実効性を分析・評価しています。

評価方法

評価にあたっては、一定の年数ごとに外部機関の協力を得て実施することで、新たな視点と客観性を取り入れています。2020年は、外部機関の協力を得て実施した2019年の結果も踏まえ、取締役会および指名委員会・報酬委員会を評価対象

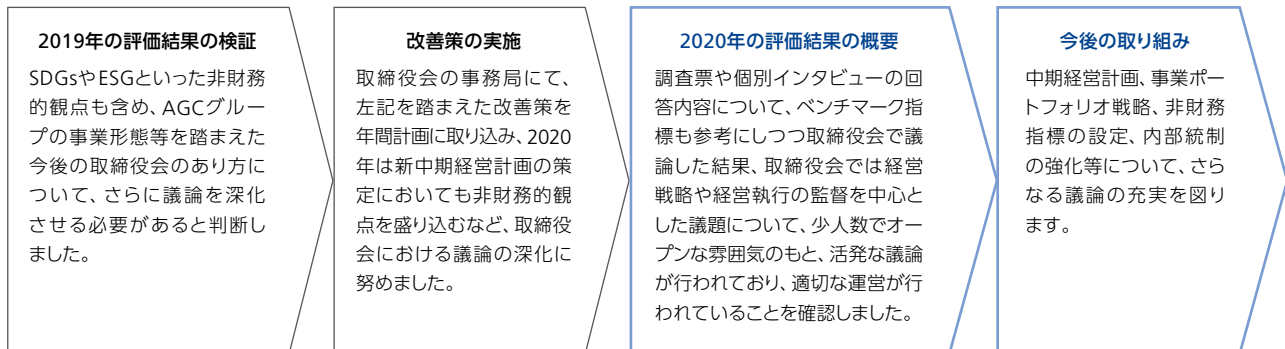
として取締役および監査役による自己評価形式で実施しました。その結果、AGCの取締役会および指名委員会・報酬委員会の実効性は十分に確保されていると評価されました。

取締役会の実効性評価の流れ



- 1 全取締役・監査役に対する調査票*および個別インタビューを実施
* 調査票には、対象機関の運営状況などの経年変化を問う評価項目に加え、世界標準のガバナンスに関する質問やベンチマークとなる質問を含めています。
- 2 取締役会において1の評価結果を検証し、取締役会の実効性を向上させるための施策を議論
- 3 改善策の実施(次年度の評価へ)

評価結果の概要と今後の取り組み



監査役会の構成と機能

監査役は、取締役会のほか経営会議などの重要な会議に出席するとともに、代表取締役との会合を定期的開催することで、取締役の職務執行を監査しています。2020年においては、合計14回の監査役会を開催し、「内部統制に関する基本方針」に掲げられたコンプライアンス体制やリスク管理体制、財務諸表の信頼性確保のための体制等の内部統制システム

に関わる事項が、AGCグループとして十分に整備され運用されているかを適切に監視・検証することを監査の基本方針とした上で、計画的かつ効率的な監査の実施に努めました。

また、会計監査人や内部監査機能を有する監査部などと連携し、監査結果などの確認や意見交換を行い、監査の実効性を高めています。なお、監査役4名のうち3名(女性1名を含む)は社外監査役です*2。
*2 2021年3月30日現在

経営執行体制

AGCグループの経営執行機能は、社長執行役員以下の執行役員が担っています。また、社長執行役員の諮問機関として経営会議を設置し、経営執行の意思決定と事業経営の監視について審議しています。

事業執行においては、カンパニー制を導入しており、グローバル連結運営体制を採用するとともに、責任と権限をカンパニー／SBU(戦略事業単位)に大幅に委譲しています。

役員報酬制度

基本的な考え方

AGCグループは、報酬原則として、役員報酬全般に関わる基本的な姿勢および考え方を下記の通り定めています。

- 競争優位の構築と向上のため、多様で優秀な人財を引き付け、確保し、報奨することのできる報酬制度であること
- 企業価値の持続的な向上を促進するとともに、それにより株主の皆様と経営者の利益を共有する報酬制度であること
- AGCグループの持続的な発展を目指した経営戦略上の業績目標達成を動機付ける報酬制度であること
- 報酬制度の決定プロセスは、客観的で透明性の高いものであること

報酬の決定プロセス

報酬委員会において、報酬原則を踏まえ、取締役と執行役員の報酬制度・水準などを審議し、取締役会に提案するとともに、報酬支払結果を検証することによって、報酬の決定プロセスに関する客観性・透明性を高めています。

各役員における報酬等の支給人数・支給総額(2020年)

	支給人数(人)	支給総額(百万円)
取締役	8	454
うち社外取締役	4	52
監査役	4	100
うち社外監査役	3	64

役員報酬の構成

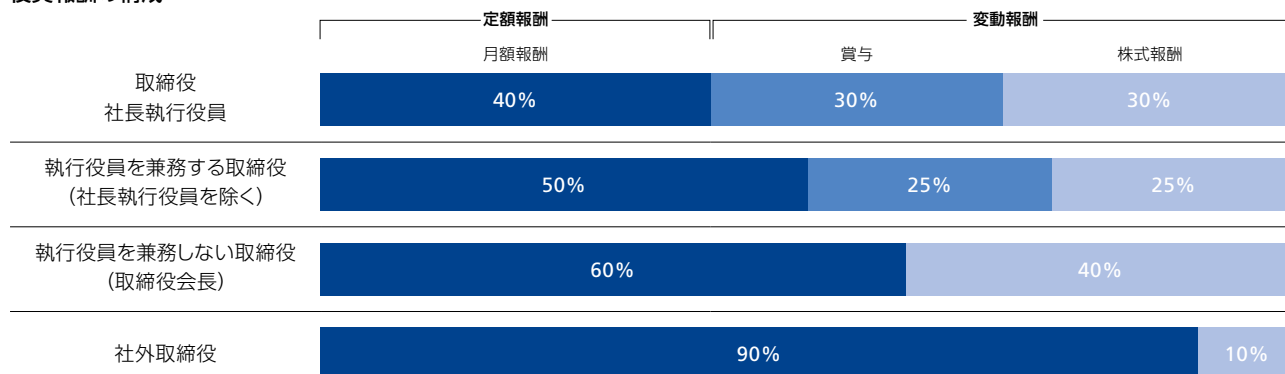
長期的視点で開発に取り組む素材・ソリューションを提供するAGCグループにとっては、単年度の事業戦略に加え、中長期的な技術開発や人材・設備への投資が競争力の源泉となっています。したがって、AGCの役員が短期・中期・長期のバランスの取れた視点を持ち、それぞれの期間の目標達成に向けた意欲を一層高めていく手段の一つとして、インセンティブ制度を導入しています。

変動報酬には、単年度の組織業績に連動する賞与に加えて、中期経営計画期間の業績等に連動して付与数が決定される株式報酬を導入しています。株式報酬制度では付与された株式を在任中は継続保有することを義務付け、中長期的な企業価値向上への貢献意欲を高め、株主の皆様と一層の利害共有を図ることを目指しています。

2021年2月には、報酬原則に則ってより効果的な制度とするため、以下の通り変更しています。

- 「賞与」の業績指標については、事業の収益力とともに資産効率の重要性にも鑑み「営業利益」から「営業資産営業利益率」に変更の上、評価項目として非財務資本の強化やポートフォリオ転換の進展等の状況を追加。
- 「株式報酬」については、役員企業価値向上への貢献意欲をより一層高め、中期経営計画の着実な遂行を促すことを目的に各事業年度に対する業績目標の達成度等により評価する形に業績評価方法を変更。

役員報酬の構成*



* いずれにも該当しない場合は、報酬委員会で審議し、取締役会で決議する。

変動報酬

	賞与	株式報酬
概要	単年度の業績目標達成への意欲をさらに高めるもので、役位に応じた額を単年度の連結業績指標に応じて変動させる。	中長期的な企業価値向上への貢献意欲を高め、株主の皆様と利害共有を図るとともに、中期経営計画における業績目標の達成に向けた意欲を高めることを目的としており、役位ならびに中期経営計画における連結業績指標に応じて変動するAGCの株式等の交付を行う「業績連動部分」と、役位に応じて一定数のAGCの株式等の交付を行う「固定部分」から構成される。
業績指標	事業の収益性・資産効率を高めると同時に、キャッシュを創出することが重要であることから、「営業資産営業利益率」(=営業利益÷営業資産)と「キャッシュフロー」を用いる。	中期経営計画期間の重要な業績目標の一つであるROEを達成するためには、資産効率を高めることが重要であることから、「営業資産事業利益率」(=事業利益÷営業資産)を用いる。加えて、企業の持続的な収益性の向上も重要であることから「EBITDA」を用いる(営業資産事業利益率とEBITDAの反映割合は、各50%)。
変動要素	営業資産営業利益率の目標に対する達成度合いおよびキャッシュフローの前年比改善度合いに応じて変動。加えて、非財務資本の強化やポートフォリオ転換の進展等の状況、ならびに、個人業績も加味した上で、原則として標準支給額に対して0~200%の範囲で変動。	「業績連動部分」については、中期経営計画期間の各事業年度におけるこれら指標の目標に対する達成度を、所定の比率(初年度25%、次年度25%、最終事業年度50%)で加重平均して算定。原則として、標準支給額に対して0~200%の範囲で変動。なお、役員は中期経営計画期間終了後に本制度を通じて取得したAGCの株式を退任するまで継続保有。
2020年業績指標に基づく報酬実績	2020年実績 ・営業利益指標は、目標1,200億円に対して実績は758億円となり、未達。 ・キャッシュフロー指標は、前年比減。 ・上記2指標に基づき、執行役員を兼務する取締役の賞与は標準支給額×85%の支給。	2020年実績 ・中期経営計画の目標である営業資産事業利益率は、目標9.0%に対して、大幅未達。 ・中期経営計画の目標であるEBITDAは、目標3,260億円に対して、大幅未達。 ・上記2指標に基づき、執行役員を兼務する取締役の株式報酬の業績連動部分については0%。
目標	2021年目標 営業資産営業利益率指標は、5.3%以上を目標とする。	中期経営計画(2023年)目標 中期経営計画の2023年目標であるROE8%に概ね相当する営業資産事業利益率・EBITDAを目標における基準としており、営業資産事業利益率は7.0%以上、EBITDAは3,440億円以上を目標とする。

コーポレートガバナンスの変遷

AGCは、2002年からコーポレートガバナンスの強化・充実に努めています。2003年に任意の指名・報酬委員会を設置し、2005年には社外取締役を3名にするなど、先進的な取り組みを実施してきました。また、2011年には取締役会議長を社外取締役が務めることとし、経営の客観性と透明性をなお一層高めています。その後も継続的にコーポレートガバナンス体制を進化させ続けています。

AGCガバナンス改革の歩み



グループガバナンス体制

AGCグループでは、中期経営計画「**AGC plus-2023**」における戦略の一つとして「サステナビリティ経営の推進」を掲げ、グループガバナンスのさらなる強化に取り組んでいます。具体的には、関係会社における不祥事やコンプライアンス違反の発生を防止するべく、関係会社のガバナンスや内部統制に関する管理規程を定め、必要な施策を実施しています。基本的な考え方として、親会社であるAGCが各関係会社の経営監視を確実に遂行するとともに、各関係会社において各社の取締役会や内部統制システムが自律的に機能することを重視しています。

なお、業務の適正性を確保するための体制の概要は次の通りです。

- ガバナンスについては、AGCのコーポレート部門に所属する関係会社社長等経験者が国内外の主要関係会社へ非常勤取締役・監査役として派遣され、客観性や独立性を伴った経営監視・監督を行っています。
- リスクマネジメント体制については、「AGCグループ統合リスクマネジメント基本方針」のもと、関係会社における事業

上のリスクに加え法令遵守・情報セキュリティなどのダウンサイドリスクを管理しています。具体的には、関係会社への定期的な自己点検を通しリスク管理状況を把握した上、AGCのコーポレートの所管部門・事業部門が連携しリスクへの対応策を強化・実行することで、次年度の改善につなげています。また、危機対応については、危機管理レポートラインを設定するとともに、迅速かつ適切な初期対応が取れる体制を整備しています。

- コンプライアンス体制については、「AGCグループ行動基準」の遵守や教育・周知への取り組みを実施し、ヘルプラインを設置し運用・相談状況を検証し、取締役会に報告しています。さらに、定期的にコンプライアンス意識調査を実施することで、コンプライアンス体制を整備しています。

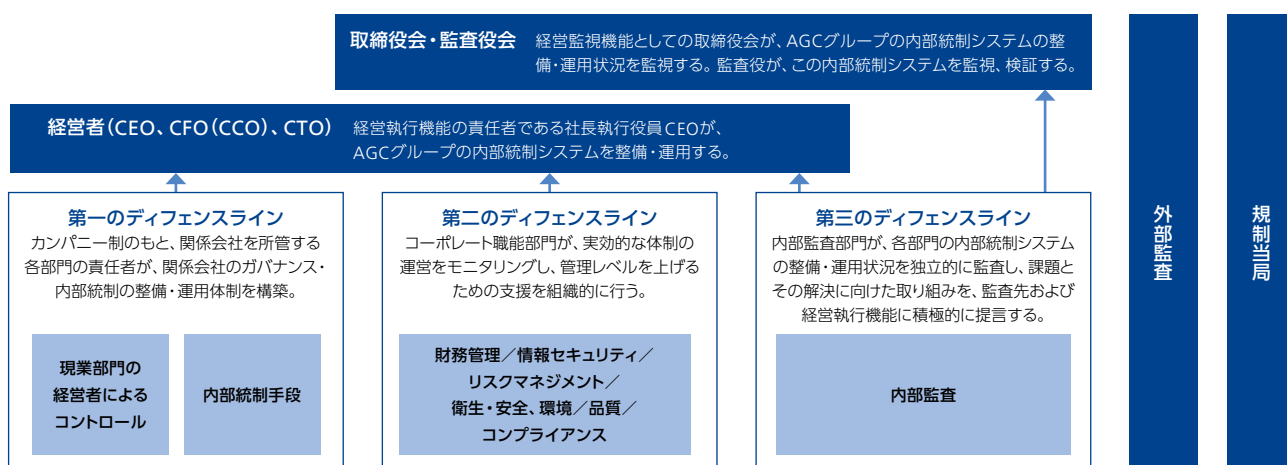
🌐 コンプライアンス体制については、下記をご覧ください。
<https://www.agc.com/csr/society/>



🌐 「内部統制に関する基本方針」については、下記をご覧ください。
<https://www.agc.com/company/internalcontrol/>



AGCグループにおける「3ラインディフェンスモデル」 参考：一般社団法人内部監査人協会



M&AにおけるPMI

AGCグループでは、2015年に経営方針「**AGC plus**」を策定して以来、戦略事業領域への積極的なM&Aを通して事業を拡大しており、「**AGC plus-2023**」においても、戦略事業領域における事業成長の加速と新しい事業領域の探索を戦略として掲げ、M&Aの活用も視野に入れていきます。

M&Aにおいては、買収後の統合プロセスをいかにスムーズに実現し、事業上のシナジーの発揮やグループとしての企業価値の最大化につなげていくかが重要となります。AGCグループでは、経営方針、ガ

バナンスから経営資源・リスク管理に至るまで、グループの共通基盤となる重要事項を「グループ共通」として定め、これがPMI実行時における共通指針となっています。事業部門等では、グループ共通のもと、事業運営の根幹となる財務会計、営業体制・ブランディング、品質保証、管理会計などの重要機能から順次統合します。現地と対話しながら半年以内で統合プロセスを概ね完遂し、その後も統合状況を定期的にモニタリングしています。また、重要な案件については、統合後1～2年を目途に経営会議や取締役会でPMIの進捗状況を含めたレビューを行うことで、グループとしての組織知の向上を図っています。

取締役・監査役および執行役員

(2021年3月30日現在)

取締役



取締役 兼
会長
島村 琢哉

1980年 4月 当社入社
2009年 1月 同 執行役員化学品カンパニー
企画・管理室長
2010年 1月 同 執行役員化学品カンパニー
プレジデント
2013年 1月 同 常務執行役員電子カンパニー
プレジデント
2015年 1月 同 社長執行役員CEO
2015年 3月 同 取締役兼社長執行役員CEO
2021年 1月 同 取締役兼会長(現)



取締役 兼
常務執行役員CTO、
技術本部長
倉田 英之

1987年 4月 当社入社
2018年 1月 同 執行役員化学品カンパニー
ライフサイエンス事業本部長
2019年 1月 同 常務執行役員技術本部長
2021年 1月 同 常務執行役員CTO、
技術本部長
2021年 3月 同 取締役兼常務執行役員CTO、
技術本部長(現)



代表取締役 兼
社長執行役員 CEO
平井 良典

1987年 4月 当社入社
2012年 1月 同 執行役員事業開拓室長
2014年 1月 同 常務執行役員技術本部長
2014年 3月 同 取締役兼常務執行役員
技術本部長
2016年 1月 同 取締役兼常務執行役員CTO、
技術本部長
2018年 1月 同 取締役兼常務執行役員CTO、
技術本部長
2019年 1月 同 取締役兼常務執行役員CTO
2021年 1月 同 取締役兼社長執行役員CEO(現)



取締役(社外)
取締役会議長
指名/報酬委員会メンバー
長谷川 閑史

1970年 4月 武田薬品工業(株)入社
1999年 6月 同 取締役
2003年 6月 同 取締役社長
2014年 6月 同 取締役会長
2017年 3月 当社取締役(現)
2017年 6月 武田薬品工業(株)相談役
2019年 6月 同上退任



代表取締役 兼
副社長執行役員
CFO、CCO、
経営企画本部長
宮地 伸二

1990年 8月 当社入社
2010年 1月 同 執行役員社長室経営企画
グループリーダー
2012年11月 同 執行役員(AGC フラットガラス・
ノースアメリカ社 シニア・バイス・
プレジデント)
2013年 2月 同 執行役員ガラスカンパニー
北米事業本部長
2013年 2月 同 執行役員ガラスカンパニー
戦略室長
2014年 1月 同 執行役員電子カンパニー
エレクトロニクス事業本部長
2015年 1月 同 常務執行役員社長室長
2015年 3月 同 取締役兼常務執行役員
社長室長
2016年 1月 同 取締役兼常務執行役員CFO、
経営企画部長
2018年 1月 同 取締役兼常務執行役員CFO、
CCO
2019年10月 同 取締役兼常務執行役員CFO、
CCO、経営企画本部長
2020年 3月 同 取締役兼副社長執行役員CFO、
CCO、経営企画本部長(現)



取締役(社外)
指名委員会委員長
報酬委員会メンバー
柳 弘之

1978年 4月 ヤマハ発動機(株)入社
2007年 3月 同 執行役員
2009年 3月 同 上席執行役員
2010年 3月 同 取締役社長
2018年 1月 同 取締役会長(現)
2019年 3月 当社取締役(現)



取締役(社外)
報酬委員会委員長
指名委員会メンバー
本田 桂子

1984年 4月 ベイン・アンド・カンパニー・
ジャパン・インコーポレイテッド入社
1986年 5月 シェアソン・リーマン・ブラザーズ
証券(株)入社
1989年 7月 マッキンゼー・アンド・カンパニー・
インク・日本支社入社
1999年 7月 同 パートナー
2007年 7月 同 デイレクター(シニアパートナー)
2013年 7月 世界銀行グループ
多数国間投資保証機関長官CEO
2019年10月 同上退任
2020年 1月 米国コロンビア大学 客員教授(現)
2020年 3月 当社取締役(現)



監査役
竜野 哲夫

1982年 4月 当社入社
2009年 1月 同 執行役員経理センター長
2009年 7月 同 執行役員経理・財務室副室長
2010年 4月 同 執行役員ガラスカンパニー
バイスプレジデント
(企画・管理担当)
2013年 1月 同 執行役員経理・財務室長
2015年 1月 同 常務執行役員経理・財務室長
2016年 1月 同 常務執行役員経理・財務部長
2017年 1月 同 常務執行役員社長付
2017年 3月 同 常勤監査役(現)



監査役(社外)
作宮 明夫

1975年 4月 立石電機(株)(現 オムロン(株))
入社
2003年 6月 同 執行役員
2010年 6月 同 執行役員常務
2011年 6月 同 専務取締役
2014年 6月 同 取締役副社長
2017年 6月 同上退任
2018年 3月 当社監査役(現)



監査役(社外)
森本 芳之

1981年 4月 プリヂェストーンタイヤ(株)
(現(株)プリヂェストーン)入社
2008年 3月 同 執行役員
2011年 3月 同 常務執行役員
2012年 3月 同 取締役常務執行役員
2013年 1月 同 取締役専務執行役員CTO・
技術管掌
2015年 3月 同 専務執行役員
2016年 3月 同 参与
2017年12月 同上退任
2019年 3月 当社常勤監査役(現)



監査役(社外)
竹岡 八重子

1985年 4月 弁護士登録(第二東京弁護士会)
2007年 1月 光和総合法律事務所入所(現)
2019年 3月 当社監査役(現)

執行役員

社長執行役員

CEO
平井 良典

副社長執行役員

CFO、CCO、経営企画本部長
宮地 伸二

専務執行役員

化学品カンパニー プレジデント
根本 正生

オートモーティブカンパニー
プレジデント
小林 善則

常務執行役員

ビルディング・産業ガラスカンパニー
プレジデント
ジャン フランソワ エリス

電子カンパニー プレジデント
森山 賢三

人事部長
簾 孝志

CTO、技術本部長
倉田 英之

環境安全品質本部長、
AGC横浜テクニカルセンター長
井上 滋邦

経理・財務部長
粕谷 俊郎

執行役員

電子カンパニー
ディスプレイ事業本部長
鷺ノ上 正剛

化学品カンパニー
基礎化学品事業本部長
古賀 和朗

ビルディング・産業ガラスカンパニー
アジア事業本部長
武田 雅宏

オートモーティブカンパニー
技術統括室長
杉山 達夫

オートモーティブカンパニー
欧州事業本部長
ジャン マーク ムニエ

技術本部 材料融合研究所長
杉本 直樹

化学品カンパニー 技術統括本部長
平岡 正司

ビルディング・産業ガラスカンパニー
欧州事業本部長
フィリップ バスティアン

AGCグループ 中国総代表
上田 敏裕

ビルディング・産業ガラスカンパニー
シニアバイスプレジデント
市川 敦

オートモーティブカンパニー
モビリティ事業開拓室長、
モビリティ事業本部長、戦略企画室長
竹川 善雄

事業開拓部長
電子カンパニー
マルチマテリアル事業本部長
高田 聡

化学品カンパニー
機能化学品事業本部長
北川 弘佳

法務部長、総務部長
小林 純一

電子カンパニー
電子部材事業本部長
鈴木 伸章

技術本部 先端基盤研究所長
神谷 浩樹

技術本部 生産技術部長
峯 伸也

監査部長
荒木 直子

経営企画本部 戦略企画部長
村野 忠之

AGCセラミックス(株) 社長
太田 将

化学品カンパニー
ライフサイエンス事業本部長
小室 則之

オートモーティブカンパニー
グローバルOEM統括室長
鳴島 孝至

財務データ

AGC株式会社および連結子会社

12月31日に終了した連結事業年度

2011年は日本会計基準、2012年から国際財務報告基準(IFRS)

	2011 日本会計基準	2012 IFRS	2013 IFRS	2014 IFRS
経営成績				
売上高	¥1,214,672	¥1,189,952	¥1,320,006	¥1,348,308
営業利益	165,663	101,751	79,894	62,131
経常利益	166,739			
税引前利益		74,998	44,381	41,163
当期純利益	95,290	52,512	19,023	20,475
親会社の所有者に帰属する当期純利益		48,433	16,139	15,913
減価償却費及び償却費	110,056	117,856	135,751	137,200
設備投資額	152,705	155,334	138,480	118,170
研究開発費	46,442	47,074	46,882	44,758
営業活動によるキャッシュフロー	152,223	170,165	167,371	135,790
投資活動によるキャッシュフロー	(123,581)	(158,646)	(145,978)	(108,754)
フリーキャッシュフロー	28,641	11,519	21,392	27,035
投資指標				
時価総額	¥ 746,737	¥ 723,394	¥ 755,867	¥ 680,791
自己資本当期純利益率 (ROE) *1	11.8%	5.8%	1.6%	1.4%
総資産営業利益率 (ROA) *2	9.6%	5.6%	4.0%	3.0%
株価収益率 (PER) (倍)	7.89	14.94	46.81	42.77
株価/株主資本倍率 (PBR) (倍)	0.92	0.80	0.70	0.61
投下資本利益率 (ROIC) *3	7.1%	2.9%	1.0%	0.9%
EBITDA *4	259,444	200,044	186,570	185,905
1株当たり当期純利益 (EPS) (円) *5, 6	379.40	197.25	68.65	67.90
1株当たり配当金 (円) *6	130.00	130.00	90.00	90.00
連結配当性向	31.7%	62.1%	128.8%	130.7%
資産・効率性指標				
資産合計	¥1,691,556	¥1,916,394	¥2,120,629	¥2,077,338
有形固定資産	842,563	956,806	1,059,946	1,066,193
棚卸資産	194,325	208,031	236,611	239,497
営業債権	233,675	244,396	260,901	262,091
総資産回転率 (回) *7	0.70	0.66	0.65	0.64
有形固定資産回転率 (回) *8	1.43	1.32	1.31	1.27
棚卸資産回転期間 (月) *9	2.8	3.0	2.7	2.8
売上債権回転期間 (月) *10	2.3	2.4	2.3	2.3
安全性				
自己資本 *11	¥ 807,432	¥ 908,304	¥1,087,216	¥1,113,126
自己資本比率	47.7%	47.4%	51.3%	53.6%
D/Eレシオ (倍) *12	0.57	0.56	0.50	0.42

*1 (日本会計基準)自己資本当期純利益率(ROE)=当期純利益÷自己資本

(IFRS)親会社所有者帰属持分当期純利益率(ROE)=親会社の所有者に帰属する当期純利益÷親会社の所有者に帰属する持分

*2 総資産営業利益率(ROA)=営業利益÷総資産

*3 (日本会計基準)投下資本純利益率(ROIC)=当期純利益÷投下資本(期首期末平均)

(IFRS)投下資本純利益率(ROIC)=親会社の所有者に帰属する当期純利益÷投下資本(期首期末平均) 投下資本=純資産+有利子負債

*4 EBITDA(支払利息・税金・減価償却費控除前利益)=税引前利益+減価償却費+支払利息

*5 IFRSでは親会社の所有者に帰属する当期純利益を使用

単位:百万円

2015 IFRS	2016 IFRS	2017 IFRS	2018 IFRS	2019 IFRS	2020 IFRS
¥1,326,293	¥1,282,570	¥1,463,532	¥1,522,904	¥1,518,039	¥1,412,306
71,172	96,292	119,646	120,555	101,624	75,780
84,522	67,563	114,424	128,404	76,213	57,121
46,287	53,362	79,297	101,991	55,515	41,164
42,906	47,438	69,225	89,593	44,434	32,715
137,381	121,803	128,226	121,668	143,361	143,716
125,103	126,025	165,095	230,598	207,661	241,348
38,927	39,212	43,912	45,755	47,450	46,444
187,170	203,637	203,504	189,287	191,906	225,392
(115,951)	(113,596)	(209,560)	(194,450)	(182,636)	(230,248)
71,218	90,041	(6,055)	(5,162)	9,269	(4,855)
¥ 804,604	¥ 920,461	¥1,102,752	¥ 758,663	¥ 869,552	¥ 796,764
3.9%	4.3%	6.1%	7.7%	3.9%	2.9%
3.5%	4.8%	5.7%	5.4%	4.4%	3.1%
18.75	19.40	16.15	8.59	19.57	24.35
0.74	0.84	0.93	0.67	0.75	0.71
2.6%	2.9%	4.1%	5.0%	2.4%	1.6%
228,381	195,767	249,880	259,425	231,857	208,459
184.85	204.25	300.65	397.58	199.95	147.24
90.00	90.00	105.00	115.00	120.00	120.00
48.5%	43.9%	34.8%	28.8%	59.7%	81.2%
¥1,991,262	¥1,981,451	¥2,228,560	¥2,235,776	¥2,335,415	¥2,534,458
982,296	937,869	1,060,601	1,108,934	1,177,691	1,246,885
235,374	227,284	261,708	277,014	291,224	274,835
241,294	241,476	260,497	260,111	264,102	266,177
0.65	0.65	0.70	0.68	0.66	0.58
1.29	1.34	1.46	1.40	1.33	1.16
2.9	3.0	2.8	2.9	3.1	3.2
2.3	2.3	2.1	2.1	2.1	2.3
¥1,094,172	¥1,095,438	¥1,184,034	¥1,137,204	¥1,157,097	¥1,115,142
54.9%	55.3%	53.1%	50.9%	49.5%	44.0%
0.40	0.37	0.38	0.43	0.47	0.63

*6 AGCは2017年7月1日付で普通株式5株を1株に併合しています。これに伴い、1株当たり情報を再算定しています。

*7 総資産回転率=売上高÷総資産(期首期末平均)

*8 有形固定資産回転率=売上高÷有形固定資産(期首期末平均)

*9 棚卸資産回転期間=棚卸資産(期首期末平均)÷(売上原価÷12)

*10 売上債権回転期間=受取手形及び売掛金÷(売上高÷12)

*11 自己資本=純資産合計-新株予約権-少数株主持分

*12 D/Eレシオ=有利子負債÷純資産(資本)

社外からの評価

AGCグループが選定されている主なSRI/ESG投資インデックス・格付け、AGCグループのESG活動に対する主な外部評価は、以下の通りです。

SRI/ESG投資インデックスへの組入れ

FTSE Russell社(英国)が作成したSRIインデックス「FTSE4Good Index Series」、およびESGの対応に優れた日本企業のパフォーマンスを反映するESG統合型指数「FTSE Blossom Japan Index」に選定されました。



ESG活動に対する外部からの評価

経済産業省と東京証券取引所から、女性活躍推進に優れた企業として2020年度「なでしこ銘柄」に2年連続で選定されました。



従業員の健康管理を戦略的に実践していることが評価され、AGCは経済産業省と日本健康会議から2021年「健康経営優良法人～ホワイト500～」に2年連続で認定され、AGCディスプレイグラス米沢についても、2021年「健康経営優良法人」に認定されました。



経済産業省と東京証券取引所から、企業価値の向上につながるDXを推進するための仕組みを社内に構築し、優れたデジタル活用の実績が表れている企業として「DX銘柄2020」に選定されました。



DX銘柄2020

株式会社日本経済新聞社から、人材活用に向けた取り組みやイノベーション力、市場開拓力などを総合的に審査し次世代をリードするエクセレントカンパニーを選出する「日経Smart Work大賞2021」において、審査員特別賞を受賞しました。



EcoVadis社(フランス)によるサステナビリティ評価において、AGC鹿島工場は、2017年以降、全体評価の上位約5%の企業に授与される「ゴールド」に認定され、2020年、2021年は2年連続で上位約1%の企業に授与される「プラチナ」を取得。2020年は、AGC千葉工場、AGC Pharma Chemicals Europe社でも「ゴールド」を取得し、AGC Biologics Copenhagen社も上位25%の企業に授与される「シルバー」を取得しました。



議決権行使助言会社のInstitutional Shareholder Services(ISS)社(米国)の2021年のガバナンス評価「Quality Score」において、取締役会の構成、役員報酬、株主権利、監査・リスク管理のすべての項目で最高評価「1」を取得しました。

世界的な情報サービス企業であるClarivate社(米国)から、同社が保有する特許データをもとに知財動向を分析し、世界で最も革新的な企業/研究機関100社を選出する「Clarivate Top 100 グローバル・イノベーター 2021」に選出(4年連続6回目)されました。

会社概要／株主情報

(2020年12月31日現在)

会社概要

本社所在地	〒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)
商号	AGC株式会社
英文社名	AGC Inc.
創立	1907年9月8日
設立	1950年6月1日
代表者	代表取締役 平井 良典
資本金	90,873,373,264円
連結対象子会社数	217社(うち海外179社)

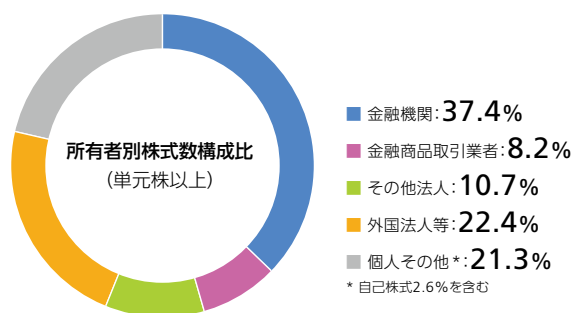
株式関連情報

上場証券取引所	東京
業種	ガラス・土石製品
証券コード	5201
単元株数	100株
事業年度	毎年1月1日から12月31日まで
定時株主総会	3月

株式の状況

発行可能株式総数	400,000,000株
発行済株式総数	227,441,381株
株主総数	74,150人

株主の状況



大株主(上位10名)の状況

	所有株式数 (千株)	発行済株式総数に 対する所有株式数の 割合(%)
日本マスタートラスト信託銀行 株式会社(信託口)	23,050	10.40
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	14,921	6.73
明治安田生命保険相互会社 (常任代理人 株式会社日本カストディ 銀行)	9,615	4.34
パークレイズ証券株式会社	6,066	2.74
公益財団法人旭硝子財団	5,982	2.70
三菱地所株式会社	4,540	2.05
旭硝子取引先持株会	4,492	2.03
JPモルガン証券株式会社	4,400	1.99
SMBC日興証券株式会社	4,036	1.82
日本生命保険相互会社	3,662	1.65

※上記のほか、AGCが保有している自己株式が5,813,165株あります。
※持株比率は、自己株式を控除して計算しています。



公益財団法人 旭硝子財団



旭硝子財団について

旭硝子財団は、AGC(当時の旭硝子)の創業25周年を記念して、その翌年の1933年に設立されました。次の時代を拓く科学技術に関する研究助成事業と、地球環境問題の解決に大きく貢献した個人や組織に対する顕彰事業の2つを柱に活動しています。

顕彰事業の柱である国際環境賞「ブループラネット賞」は、地球環境の修復を願い、地球サミットが開催された1992年に同財団が創設したもので、この青い地球が未来にわたり、人類の共有財産として存在し続けるように、との祈りがこめられています。

2020年は、植物ベースの食物は人間の健康と環境の両方に利があることを示し、人間の健康にも、地球環境にも良い農業の実践と食習慣への移行を提案された米国のデイビッド・ティルマン教授、ならびに国際自然保護連合(IUCN)絶滅危惧種レッドリストのためのカテゴリーと定量的な基準の開発を主導し、両生類の世界的な保護活動にも顕著な貢献をされた英国のサイモン・スチュアート博士が受賞しています。

<https://www.af-info.or.jp/>

AGC株式会社

<https://www.agc.com/>

〒100-8405 東京都千代田区丸の内1-5-1

広報・IR部

電話:03(3218)5603

FAX:03(3218)5390



この印刷物に使用している用紙は、森を元気にするための間伐と間伐材の有効利用に役立ちます。