

価値協創ガイダンスに基づいた自社の価値創造プロセスの検証

ガラス

売上高: 7,575億円 営業利益: 225億円

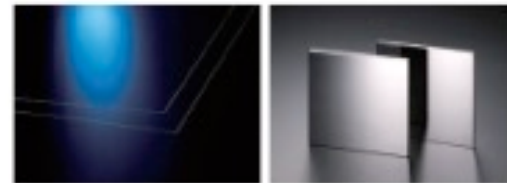
| | |
|-----------|--------------|
| ■ 建築用ガラス | 売上高: 3,589億円 |
| ■ 自動車用ガラス | 売上高: 3,973億円 |



電子

売上高: 2,526億円 営業利益: 240億円

| | |
|----------|--------------|
| ■ ディスプレイ | 売上高: 1,834億円 |
| ■ 電子部材 | 売上高: 669億円 |



化学品

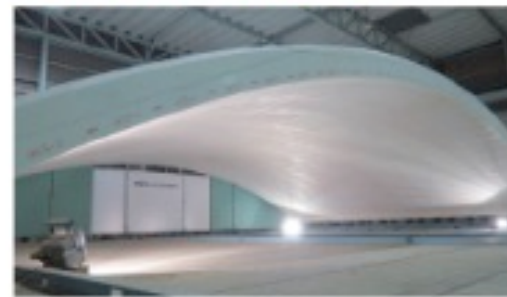
売上高: 4,844億円 営業利益: 711億円

| | |
|-----------------|--------------|
| ■ クロールアルカリ・ウレタン | 売上高: 3,166億円 |
| ■ フッ素・スペシャリティ | 売上高: 1,205億円 |
| ■ ライフサイエンス | 売上高: 449億円 |



セラミックス・その他

売上高: 790億円 営業利益: 28億円



AGC

後藤 道隆

AGCの価値創造モデル



創業の精神を「原点」とし、常に先を見据えて
新たな価値と信頼を創造

Your Dreams, Our Challenge

IIRC統合報告フレームワークをベースに作成
↓
今後「価値協創ガイダンス」も利用することを検討中。

AGCグループを取り巻く社会の変化

- 気候変動
- 資源の枯渇
- 世界人口の増加
- 都市化の進展
- 交通インフラの進化
- つながる社会 (IoT化)
- 長寿命化

AGCグループの原点

- 創業の精神**
- 勇ましく、先を見据えて
 - 人への信頼を軸に
 - 世界に冠たる自社技術の確立を
 - 開発成功の喜びを

AGCグループの強み

- 強み① 幅広い産業・社会に広がるお客様基盤**
 - お客様からのゆるぎない信頼
 - 各産業のトップランナーとの協業関係
- 強み② 幅広い素材技術**
 - ガラス、電子、化学品、セラミックスに関する高度な素材技術
 - 開発・生産を支える共通基盤技術
- 強み③ 高度な生産技術とオペレーショナルエクセレンス**
 - 磨き続けた生産技術・エンジニアリング能力
 - グローバルなサプライチェーン

AGCグループの価値創造プロセス

- Step 1 常に先を見据えた次代のニーズ・社会課題の探索**
- Step 2 自社技術を活用した独自の素材とソリューションの開発**
- Step 3 お客様と互いの知見・技術を融合・統合し、次代のニーズ・社会課題の解決に挑戦**
- Step 4 「安定収益基盤」の構築と「成長エンジン」への経営資源の投入**

長期成長戦略の実行

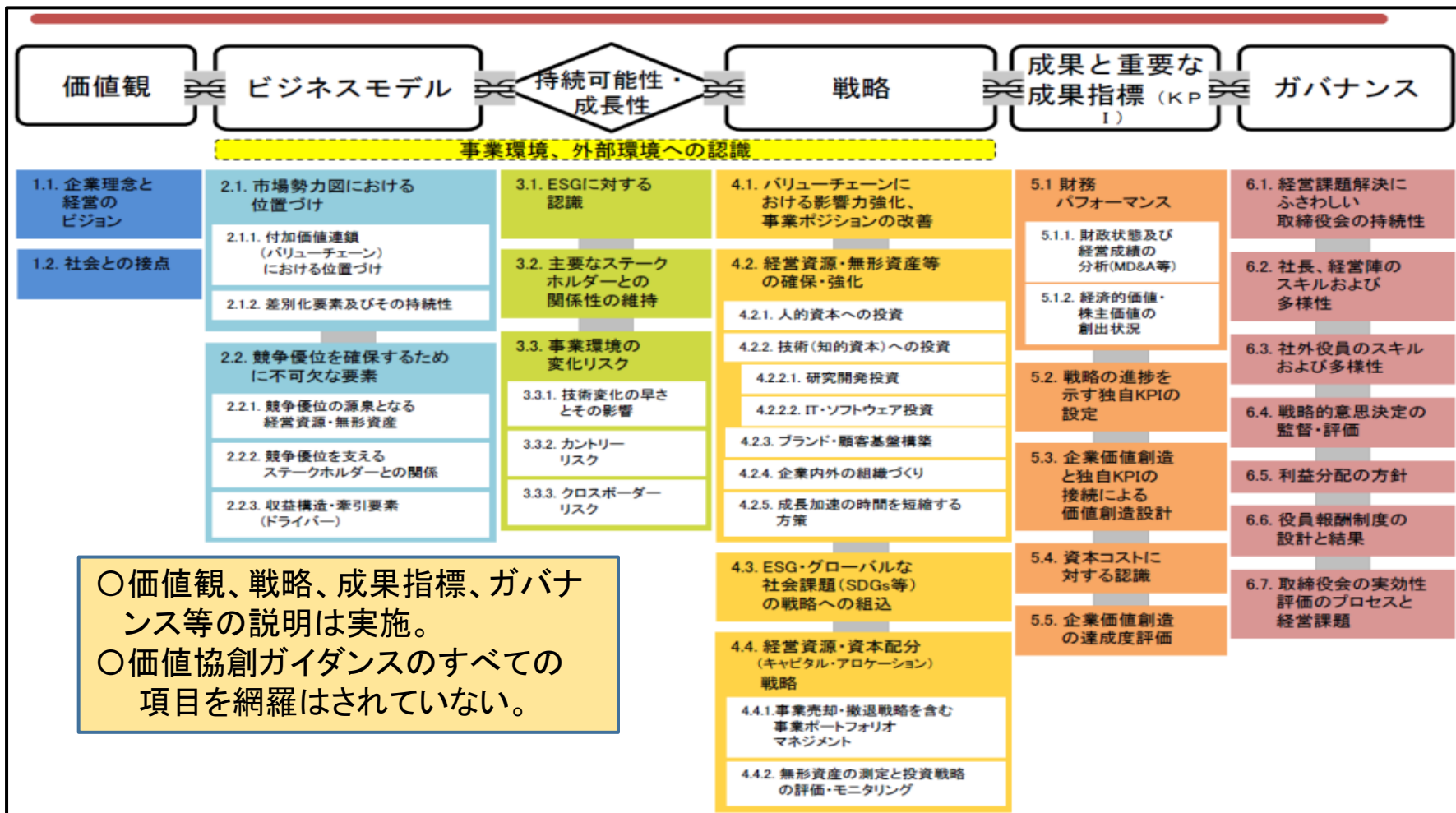
- 長期経営戦略 2025年のありたい姿**
コア事業が確たる収益基盤となり、補助事業が成長エンジンとして、一層の収益拡大を牽引する、高収益のグローバルな優良素材メーカーとなる
- コア事業**
ポートフォリオ経営の徹底による長期安定的な収益基盤の構築
- 建築用ガラス
 - 自動車用ガラス (既存)
 - 基礎化学品
 - フッ素化学品
 - ディスプレイ
 - セラミックス
- 補助事業**
高付加価値ビジネスの拡大による高収益事業の確立
- モビリティ
 - エレクトロニクス
 - ライフサイエンス

創造する価値

- 世の中へ**
 - 安心・安全・快適の提供
 - お客様・お取引先様へ**
 - 新たな価値・機会の創造
 - 信頼の創造
 - 従業員へ**
 - 働く喜びの創造
 - 投資家の皆様へ**
 - 企業価値の創造
 - 持続可能な社会へ**
 - 社会課題解決への貢献
-

価値協創ガイダンスの各項目を確認・自社のものと比較

価値協創ガイダンスの全体像



価値協創ガイダンスの対話項目に従って、自社の構成要素を整理

価値協創ガイダンス
の項目

価値観

1.1. 企業理念と 経営のビジョン

1.2. 社会との接点

AGC 自社のケース<価値観>

グループビジョン "Look Beyond"

AGC
Your Dreams, Our Challenge

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, an everyday essential part of our world

-AGC's unique materials and solutions make people's lives better
around the world every day-

私たちの
価値観

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

私たちの
スピリット

「易きになじまず難きにつく」

" Never take the easy way out, but confront difficulties"

価値協創ガイダンスの対話項目に従って、自社の構成要素を整理

価値協創ガイダンス の項目

ビジネスモデル

2.1. 市場勢力図における 位置づけ

2.1.1. 付加価値連鎖
(バリューチェーン)
における位置づけ

2.1.2. 差別化要素及び
その持続性

2.2. 競争優位を確保する ために不可欠な要素

2.2.1. 競争優位の源泉と
なる 経営資源・無
形資産

2.2.2. 競争優位を支える
ステークホルダーとの
関係

2.2.3. 収益構造・牽引
要素 (ドライバー)

AGC 自社のケース<ビジネスモデル>

ガラス事業

建築用ガラス



- アジア33%、欧州54%、米州13%の売上構成
- 遮熱・断熱性を持った複層ガラスや防犯性に優れた合わせガラスなどの高機能ガラスを展開
- 電波送受信が可能な5G通信に対応したガラスアンテナも開発

自動車用ガラス

- グローバルで高品質な製品、サービス、ソリューションを提供することで世界トップレベルのシェアを確保
- 紫外線・赤外線カットガラス、撥水ガラス、調光ガラスなど多岐にわたる製品をラインアップ

価値協創ガイダンスの対話項目に従って、自社の構成要素を整理

価値協創ガイダンス の項目

ビジネスモデル

2.1. 市場勢力図における 位置づけ

2.1.1. 付加価値連鎖
(バリューチェーン)
における位置づけ

2.1.2. 差別化要素及び
その持続性

2.2. 競争優位を確保する ために不可欠な要素

2.2.1. 競争優位の源泉と
なる 経営資源・無
形資産

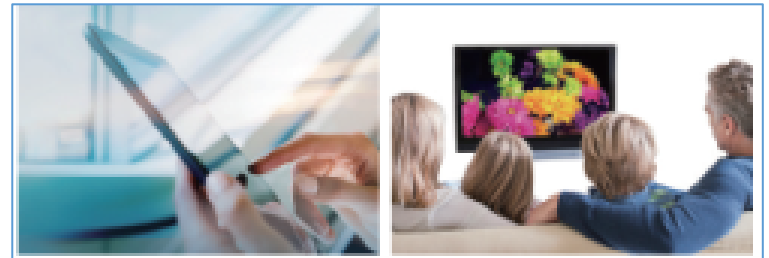
2.2.2. 競争優位を支える
ステークホルダーとの
関係

2.2.3. 収益構造・牽引
要素 (ドライバー)

AGC 自社のケース<ビジネスモデル>

電子事業

ディスプレイ



- 独自の製法と生産技術でグローバル競争力を高める
(液晶パネルの大型化への対応により、長期安定的に
キャッシュを創出)
- スマホ・タブレット向けの「薄く、軽く、そして強い」特殊
ガラスの特徴を活かした用途開発にも注力

電子部材

- ガラス・化学・セラミックス事業で培った素材、加工、
表面処理、成型技術を活かし、高機能製品を提供
- 合成石英ガラスは世界トップレベルシェア。EUVマス
クブランクスやCMPスラリーなど半導体関連製品が
成長。

価値協創ガイダンスの対話項目に従って、自社の構成要素を整理

価値協創ガイダンス の項目

ビジネスモデル

2.1. 市場勢力図における 位置づけ

2.1.1. 付加価値連鎖
(バリューチェーン)
における位置づけ

2.1.2. 差別化要素及び
その持続性

2.2. 競争優位を確保する ために不可欠な要素

2.2.1. 競争優位の源泉と
なる 経営資源・無
形資産

2.2.2. 競争優位を支える
ステークホルダーとの
関係

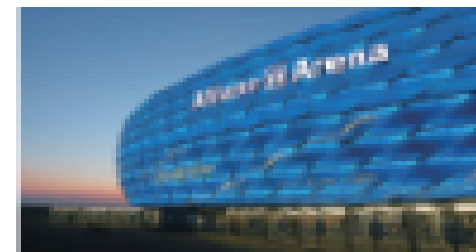
2.2.3. 収益構造・牽引
要素 (ドライバー)

AGC 自社のケース<ビジネスモデル>

化学品事業

クロールアルカリ・ウレタン

- 成長著しい東南アジア地域でシェアトップ
- 苛性ソーダやPVCなど汎用性の高い基礎化学品を提供



フッ素・スペシャリティ

- 自動車、航空機、半導体、建築等様々な分野に高機能製品を提供
- フッ素樹脂「ETFE」は世界トップシェア

ライフサイエンス

- バイオ医薬品原薬を含む医農薬原薬・中間体の製造受託から創薬まで、グローバルに多様なニーズに対応
- フッ素関連技術を活かし、高品質のサービスをスピーディーに提供

価値協創ガイダンスの対話項目に従って、自社の構成要素を整理

価値協創ガイダンス の項目

ビジネスモデル

2.1. 市場勢力図における 位置づけ

2.1.1. 付加価値連鎖
(バリューチェーン)
における位置づけ

2.1.2. 差別化要素及び
その持続性

2.2. 競争優位を確保する ために不可欠な要素

2.2.1. 競争優位の源泉と
なる 経営資源・無
形資産

2.2.2. 競争優位を支える
ステークホルダーとの
関係

2.2.3. 収益構造・牽引
要素 (ドライバー)

AGC 自社のケース<ビジネスモデル>

セラミックス事業

セラミックス事業



- 高品質な耐火レンガに加え、溶解窯設計や建設支援などのエンジニアリングサービスを提供



価値協創ガイダンスの対話項目に従って、自社の構成要素を整理

価値協創ガイダンスの項目

ビジネスモデル

2.1. 市場勢力図における位置づけ

2.1.1. 付加価値連鎖 (バリューチェーン) における位置づけ

2.1.2. 差別化要素及びその持続性

2.2. 競争優位を確保するために不可欠な要素

2.2.1. 競争優位の源泉となる 経営資源・無形資産

2.2.2. 競争優位を支えるステークホルダーとの関係

2.2.3. 収益構造・牽引要素 (ドライバー)



自社のケース<差別化要素>

強み①

幅広い産業・社会に広がるお客様基盤

- お客様からのゆるぎない信頼
- 各産業のトップランナーとの協業関係

強み②

幅広い素材技術

- ガラス、電子、化学品、セラミックスに関する高度な素材技術
- 開発・生産を支える共通基盤技術

強み③

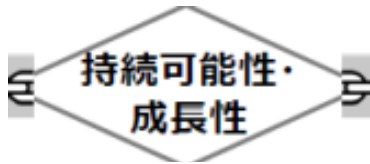
高度な生産技術とオペレーショナルエクセレンス

- 磨き続けた生産技術・エンジニアリング能力
- グローバルなサプライチェーン



価値協創ガイダンスの対話項目に従って、自社の構成要素を整理

価値協創ガイダンスの項目



3.1. ESGに対する認識

3.2. 主要なステークホルダーとの関係性の維持

3.3. 事業環境の変化リスク

3.3.1. 技術変化の早さとその影響

3.3.2. カントリー リスク

3.3.3. クロスボーダーリスク



自社のケース<持続可能性・成長性>

安心・安全な水資源の確保で

飲料水や産業用途で利用される水には高質な浄水技術が不可欠です。
AGCグループは安心して利用できる安全な水資源の供給に素材技術で貢献しています。



健康に暮らせる 長寿命社会の実現で

先進国を中心に医療の進歩による長寿化が進展しています。
その一方で、全世界では人口爆発を背景に食糧問題が顕在化しています。
AGCグループでは、ディスプレイガラスやライフサイエンスのソリューションを通じて、様々な社会を生きる人々のQOL(Quality of Life)

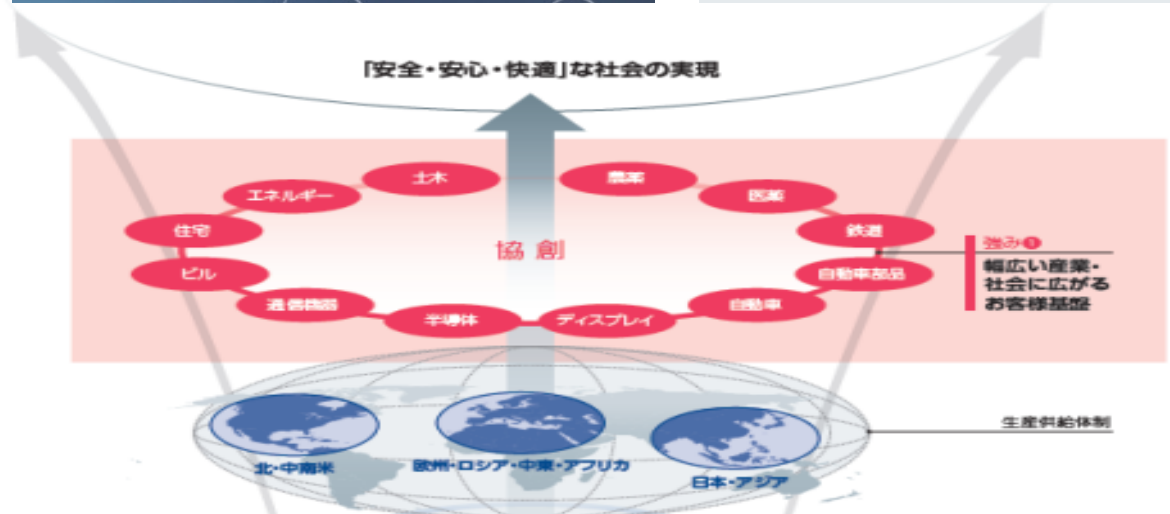


快適・強靭なスマートシティの構築で

第4次産業革命の時代、そして持続可能性が問われる時代を迎えて「都市のスマート化」が進展しています。
AGCグループは、スマートシティの実現を支える先進技術を提供しています。

安全・快適なモビリティのさらなる進化で

自動運転技術の実用化やカーシェアリングサービスの台頭、さらにはMaaS(Mobility as a Service)と呼ばれる新コンセプトの登場などモビリティ社会は新たな進化の局面を迎えています。
AGCグループでは、安全・快適なモビリティ社会づくりを支える素材ソリューションを提供しています。



価値協創ガイダンスの対話項目に従って、自社の構成要素を整理

価値協創ガイダンスの項目

戦略

4.1. バリューチェーンにおける影響力強化、事業ポジションの改善

4.2. 経営資源・無形資産等の確保・強化

4.2.1. 人的資本への投資

4.2.2. 技術（知的資本）への投資

4.2.2.1. 研究開発投資

4.2.2.2. IT・ソフトウェア投資

4.2.3. ブランド・顧客基盤構築

4.2.4. 企業内外の組織づくり

4.2.5. 成長加速の時間を短縮する方策

4.3. ESG・グローバルな社会課題（SDGs等）の戦略への組込

4.4. 経営資源・資本配分（キャピタル・アロケーション）戦略

4.4.1. 事業売却・撤退戦略を含む事業ポートフォリオマネジメント

4.4.2. 無形資産の測定と投資戦略の評価・モニタリング

AGC

自社のケース <戦略>

長期経営戦略「2025年のありたい姿」

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となる

コア事業

ポートフォリオ経営の徹底による
長期安定的な収益基盤の構築

- 建築用ガラス
- 自動車用ガラス（既存）
- 基礎化学品
- フッ素化学品
- ディスプレイ
- セラミックス

戦略事業

高付加価値ビジネスの拡大による
高収益事業の確立

- モビリティ
- エレクトロニクス
- ライフサイエンス



モビリティ

つながる車／自動運転
情報表示の進化
輸送機器の更なる軽量化



エレクトロニクス

IoT/AI時代の到来
次世代高速通信／自動運転
新デバイスの普及



ライフサイエンス

安心・安全な治療
長寿命化
世界人口の増加

戦略事業

価値協創ガイダンスの対話項目に従って、自社の構成要素を整理

価値協創ガイダンスの項目

戦略

4.1. バリューチェーンにおける影響力強化、事業ポジションの改善

4.2. 経営資源・無形資産等の確保・強化

4.2.1. 人的資本への投資

4.2.2. 技術（知的資本）への投資

4.2.2.1. 研究開発投資

4.2.2.2. IT・ソフトウェア投資

4.2.3. ブランド・顧客基盤構築

4.2.4. 企業内外の組織づくり

4.2.5. 成長加速の時間を短縮する方策

4.3. ESG・グローバルな社会課題（SDGs等）の戦略への組込

4.4. 経営資源・資本配分（キャピタル・アロケーション）戦略

4.4.1. 事業売却・撤退戦略を含む事業ポートフォリオマネジメント

4.4.2. 無形資産の測定と投資戦略の評価・モニタリング



自社のケース＜無形資産の強化＞

AGCグループ経営人材育成プログラム

グローバル・プログラム

●AGCインスティテュート

グローバルリーダーシップセッション (GLS) 2004年から ■専ら部長クラスが対象

グローバルリーダーシップジャーニー (GLJ) 2004年から(2018年改定) ■シニアマネージャーがトップマネジメントとの意思対話、社外の有識者やビジネスリーダーとの議論・交流を通じて、グローバルで変化する新しい経営環境で求められるリーダーシップの向上を図る

地域別プログラム

●AGCユニバーシティ

AGCユニバーシティ・アジア 2003年から
AGCユニバーシティ・ヨーロッパ 2008年から
AGCユニバーシティ・アメリカ 2008年から
AGCユニバーシティ・ジャパン 2007年から

■各地域のビジネスリーダー候補が対象

次世代のビジネスリーダー育成を目的に、多様なメンバーとのディスカッションを通じて

国別プログラム

●AGCマネジメントカレッジ
AGCマネジメントカレッジ
AGCマネジメントカレッジ
サウスイーストアジア

■若手・中堅管理層が対象
販売・経営の中核を担う

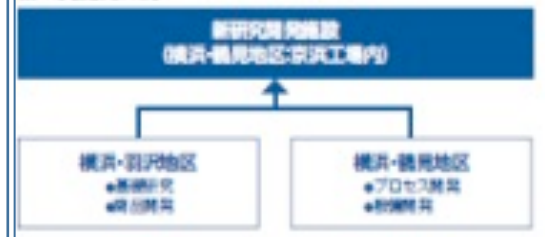


新研究開発施設の概要

建設地： 京浜工場敷地内(横浜・鶴見区)

完成予定： 2020年6月

新研究開発体制



真の豊かさを享受できる社会の創出へ 次代を拓く研究の発展や人材の育成を支援

環境事業

- 「環境意識周知」の発表
- 地球環境国際賞「ブループラネット賞」の受賞(1992年～)

環境問題への貢献

研究助成事業

- 日本国内の大学
タイ・インドネシアの大学
に対する研究助成
設立以来
約8,000件
約100億円 の助成実績

次世代社会への基盤構築

奨学事業

- 日本人学生、外国人留学生への
奨学金給付
- 東日本大震災被災高校生への
奨学金給付
設立以来
4,095名
約29億円 の助成実績

社会で活躍する人材の育成

価値協創ガイダンスの対話項目に従って、自社の構成要素を整理

価値協創ガイダンスの項目

成果と重要な成果指標 (KPI)

5.1 財務パフォーマンス

5.1.1. 財政状態及び経営成績の分析 (MD&A等)

5.1.2. 経済的価値・株主価値の創出状況

5.2. 戦略の進捗を示す独自KPIの設定

5.3. 企業価値創造と独自KPIの接続による価値創造設計

5.4. 資本コストに対する認識

5.5. 企業価値創造の達成度評価

AGC

自社のケース

長期経営戦略「2025年のありたい姿」

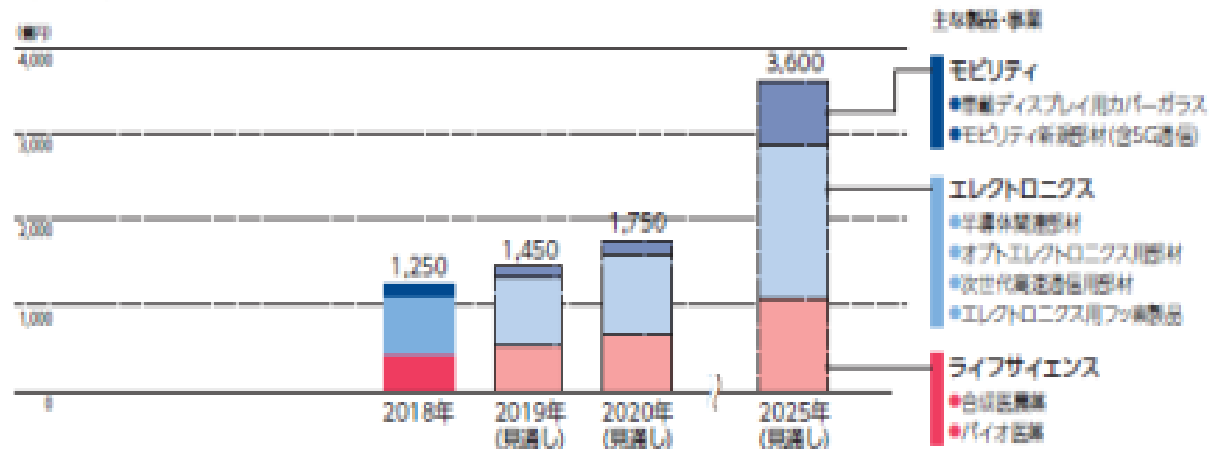
コア事業が確固たる収益基盤となり、
戦略事業が成長エンジンとして一層の収益拡大を牽引する
高収益のグローバルな優良素材メーカーとなる

社内指標としてROCE
(営業資産利益率)を活用。

経営目標

営業利益: 2,292億円 ROE: 10.0% 戦略事業利益貢献比率: 40% D/E: 0.5以下

戦略事業売上高



| | | | | |
|-------------------|-----|-----|-----|-----|
| 戦略事業営業利益(億円) | 210 | 280 | 400 | 900 |
| 営業利益貢献比率(対全社営業利益) | 17% | 22% | 25% | 40% |

価値協創ガイダンスの対話項目に従って、自社の構成要素を整理

価値協創ガイダンスの項目

ガバナンス

6.1. 経営課題解決にふさわしい取締役会の持続性

6.2. 社長、経営陣のスキルおよび多様性

6.3. 社外役員のスキルおよび多様性

6.4. 戦略的意思決定の監督・評価

6.5. 利益分配の方針

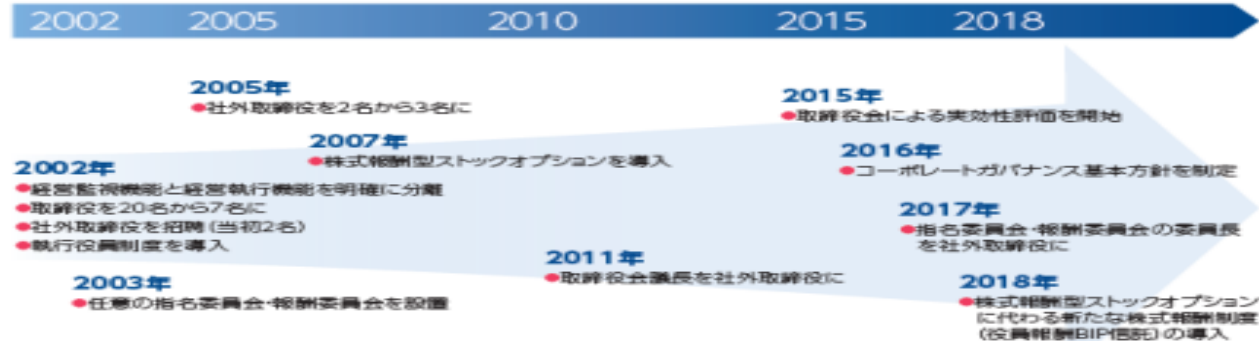
6.6. 役員報酬制度の設計と結果

6.7. 取締役会の実効性評価のプロセスと経営課題

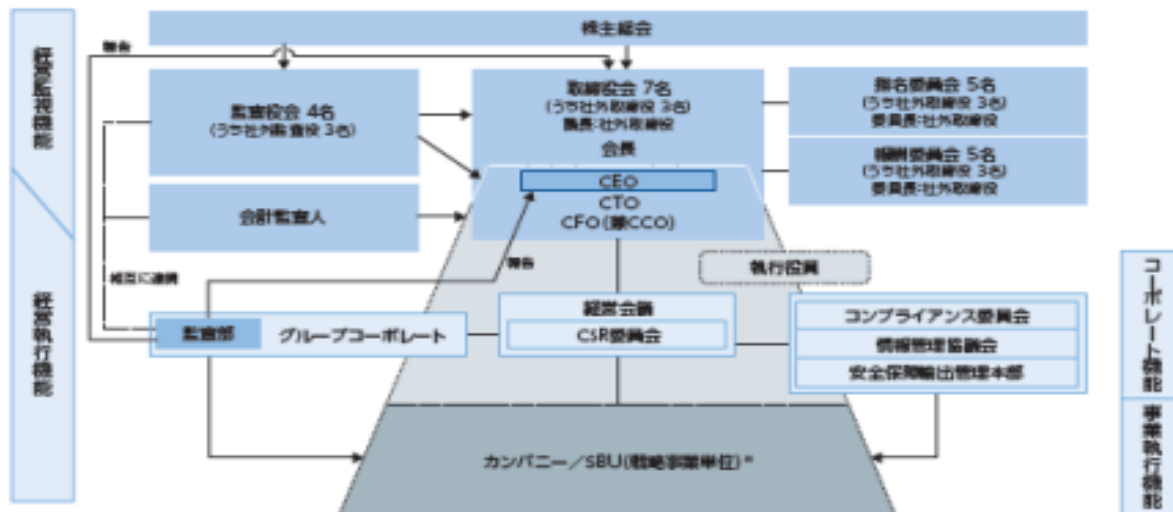
AGC

自社のケース <ガバナンス>

AGCガバナンス改革のあゆみ



コーポレートガバナンス体制 (2019年4月1日現在)



価値協創ガイダンスの対話項目に従って、自社の構成要素を整理

価値協創ガイダンスの項目

ガバナンス

- 6.1. 経営課題解決にふさわしい取締役会の持続性
- 6.2. 社長、経営陣のスキルおよび多様性
- 6.3. 社外役員のスキルおよび多様性
- 6.4. 戦略的意思決定の監督・評価
- 6.5. 利益分配の方針
- 6.6. 役員報酬制度の設計と結果
- 6.7. 取締役会の実効性評価のプロセスと経営課題



自社のケース <ガバナンス>

取締役



取締役 兼 会長
石村 和彦



代表取締役 兼 社長執行役員
CEO
畠村 琢哉



代表取締役 兼 専務執行役員
CIO
平井 良典



代表取締役 兼 専務執行役員
COO, CCO
宮地 伸二



取締役(社外)
取締役会議長*
江川 雅子
2014年3月現在
専任、取締役会議メンバー
一橋大学学長
経営者研究センター



取締役(社外)
長谷川 閑史
2017年3月現在
専任取締役
取締役会議メンバー
東京理科大学 経営学



取締役(社外)
柳 弘之
2019年3月現在
取締役会議メンバー
専任取締役(兼)
セブチ(株)社長
代表取締役会長

*2019年3月より取締役会議長、それまでは同年3月に退任した石村和彦が務めていました。



ガバナンスは極めて良好
事業のグローバル化を見据え
ダイバーシティ推進も必要

社外取締役 長谷川 閑史

武田薬品工業株式会社代表取締役社長、会長を経て相談役。日本製薬工業協会会長、経済同友会代議理事を歴任。2017年から当社社外取締役。2019年3月まで報酬委員会委員長。2019年3月から指名委員会委員長。

◆利益分配の方針◆ 「自社株取得を含めた連結総還元性向50%以上を継続する」

