

一橋大学財務リーダーシップ・プログラム

AGCの企業価値創造



AGC株式会社
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

Your Dreams, Our Challenge

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 当社入社
- 2006年 AGCエレクトロニクス社 プレジデント&CEO
- 2008年 新事業推進センター長
- 2010年 執行役員社長室経営企画グループリーダー
- 2011年 Harvard Business School AMP 修了
- 2012年 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 執行役員ガラスカンパニー北米事業本部長
兼AGC フラットガラス・ノースアメリカ社 プレジデント&CEO
- 2014年 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 取締役兼常務執行役員CFO、経営企画部長
- 2017年 **HFLP Aコース 修了**
- 2018年 代表取締役兼専務執行役員CFO、CCO
- 2020年 代表取締役兼副社長執行役員CFO、CCO、経営企画本部長（現）

- 講演者 経歴紹介
- 1章 AGC会社概要
- 2章 島村CEO着任後の取り組み
 - 1. 2015年時点での問題意識
 - 2. 事業ポートフォリオの見直し
 - 3. 2015年からの取り組みの進捗
 - 4. ガバナンス・組織体制
- 3章 更なる価値創造モデルの進化に向けて
 - 1. DX（デジタルトランスフォーメーション）に向けた取り組み

1章 AGC会社概要

登記社名

AGC株式会社（英文；AGC Inc.）

本社所在地

〒100-8405 東京都千代田区丸の内 1－5－1（新丸の内ビルディング）

TEL：03-3218-5741

設立

昭和25年（1950年）6月1日〔創立：明治40年（1907年）9月8日〕

代表取締役

島村 琢哉

決算期

12月31日

資本金

90,873百万円〔発行済株式総数：227,441,381株〕

（2019年12月31日現在）

関係会社

子会社：236社（うち海外193社） うち連結子会社：213社（うち海外176社）

関連会社：45社（うち海外31社）

連結従業員数

55,598人

1907年、岩崎俊彌が旭硝子創業



創業の精神

“易きになじまず難きにつく”

『人がやっていない事業は他にいくらでもあるが、やる以上は国のためになること、この国に暮らす人のためになることをやり遂げたい。それが私にとっての板ガラスの製造だ。』

1873年 日本初の板ガラス製造会社である
興業社が誕生

1876年 官営品川硝子製作所 誕生

1887年 有限責任磐城硝子会社 誕生

さまざまな会社が板ガラスの国産化に挑んだが、
いずれも失敗。

日本の板ガラス生産は、**30年以上**にわたり
失敗を繰り返してきた。

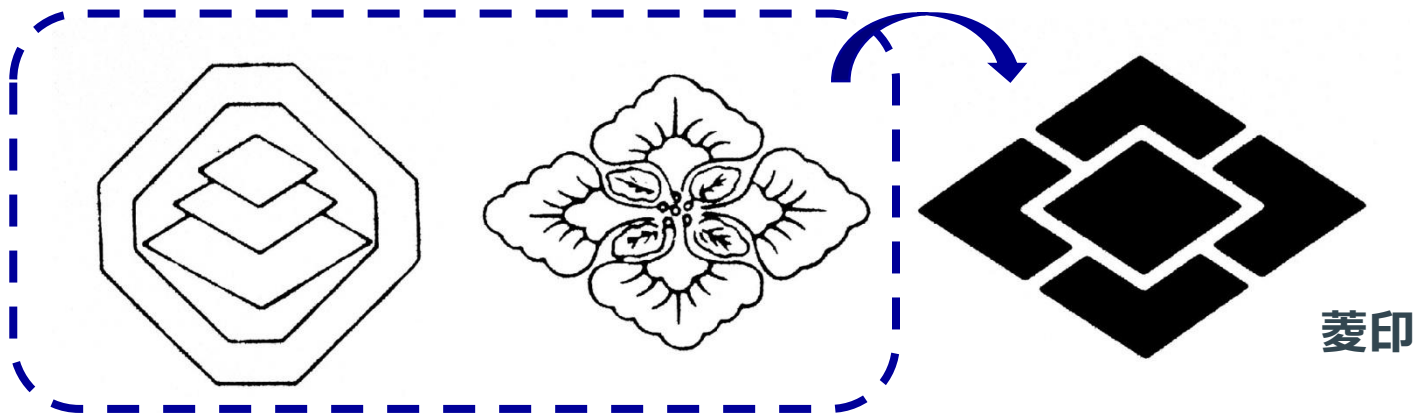
事業の立ち上げを決意したものの、当時、多くの企業が板ガラスの製造に挑んでは失敗しており、創業者 岩崎俊彌は「万一失敗して三菱の名を汚すことがあっては…」と考えた。

社名 「三菱」は名乗らず、「旭」に。

「昇る旭」・「会社設立を予定した九月九日」等、諸説あり。

社章 スリーダイヤは使わず、独自の「菱印」に。

岩崎家の定紋「折敷の内に三階菱」と略式紋「花菱」の組合せ。
現在も正式社章として、社内の公式な場面等に使用。

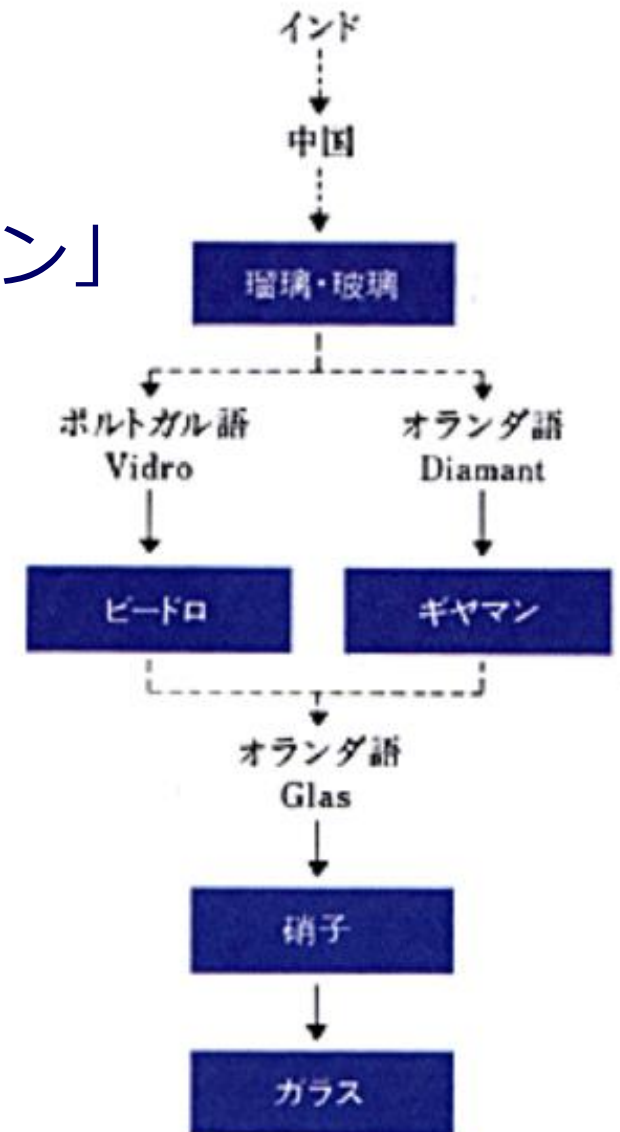


ガラスは昔から
さまざまな言葉で呼ばれてきた！
「瑠璃」「玻璃」「ビードロ」「ギヤマン」

「ガラス」という言葉は
オランダから伝わった G l a s が語源。

漢字で「硝子」と書いたのは、
原料に硝石を使っているからだと言われている。

(実は、中国では通じない)



(2019年12月期)

AGCグループ (売上高：1兆5,180億円 営業利益：1,016億円)

ガラス

売上高：7,429億円
営業利益：93億円

板ガラス

売上高：3,527億円



- ・フロート板ガラス
- ・型板ガラス ・網入り磨板ガラス
- ・Low-E（低放射）ガラス ・装飾ガラス
- ・建築用加工ガラス
(断熱・遮熱複層ガラス、
防災・防犯ガラス、防・耐火ガラス等)

自動車用ガラス

売上高：3,883億円

- ・自動車用強化ガラス
- ・自動車用合わせガラス



電子

売上高：2,767億円
営業利益：256億円

ディスプレイ

売上高：1,747億円

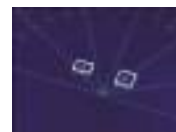
- ・液晶用ガラス基板
- ・ディスプレイ用特殊ガラス
- ・車載ディスプレイ用カバーガラス
- ・ディスプレイ用周辺部材
- ・ソーラー用ガラス
- ・産業用加工ガラス



電子部材

売上高：905億円

- ・半導体プロセス用部材
- ・オプトエレクトロニクス用部材
- ・照明用製品
- ・理化学用製品等



化学品

売上高：4,758億円
営業利益：630億円

クロールアルカリ・ウレタン

売上高：2,928億円

- ・塩化ビニル
- ・塩化ビニル原料
- ・苛性ソーダ
- ・ウレタン原料

フッ素・スペシャリティ

売上高：1,199億円

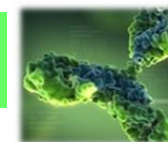
- ・フッ素樹脂
- ・撥水撥油剤
- ・ガス ・溶剤
- ・ヨウ素製品



ライフサイエンス

売上高：617億円

- ・医農薬中間体・原体
(バイオ医薬品原薬を含む)



セラミックス・その他

売上高：832億円
営業利益：39億円

- ・セラミックス製品
- ・物流・金融サービス等

※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

※セグメント別売上及び利益は、消去前の数字であるため、各セグメント別売上及び利益の合計は全社売上及び利益とは一致しません

30を超える国と地域で事業を展開 海外売上高比率、海外子会社従業員比率は7割以上

売上高：1兆5,180億円 営業利益：1,016億円 グループ従業員数 約55,600名

(2019年12月期)

アメリカ

売上高：1,726億円
営業利益：55億円
従業員数：約5,300名

- ・ 建築用板ガラス
- ・ 自動車用ガラス
- ・ 電子部材
- ・ フッ素
- ・ ライフサイエンス

ヨーロッパ

売上高：3,387億円
営業利益：151億円
従業員数：約17,100名

- ・ 建築用板ガラス
- ・ 自動車用ガラス
- ・ フッ素
- ・ ライフサイエンス

日本・アジア

売上高：1兆67億円
営業利益：1,217億円
従業員数：約33,200名

- ・ 建築用板ガラス
- ・ 自動車用ガラス
- ・ ディスプレイ用ガラス
- ・ 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

※地域別売上及び利益は、消去、地域共通費用控除前の数字であるため、各地域別売上及び利益の合計は全社売上及び利益とは一致しません

主要製品のマーケットシェア

※当社推定

フロート板ガラス
世界 No.1



自動車用ガラス
世界 No.1



新車用ガラスの4台に1台はAGC製

車載ディスプレイ用
カバーガラス
世界 No.1



TFT液晶/有機EL用
ガラス基板
世界 No.2



ステッパレンズ用
合成石英
世界 No.1



苛性ソーダ・PVC
東南アジア No.1



(原料となる塩の山)

ETFE樹脂
(フッ素樹脂)
世界 No.1



現場塗装塗料用
フッ素樹脂
世界 No.1



身近にあるAGC製品



■ グループメンバーが共有する 私たちの使命、価値観、スピリット

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 ～

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」

事業開拓・展開の歴史

〔世の中の流れ〕



建設ラッシュ



モータリゼーション



テレビ時代の到来



環境配慮型事業・
商品の拡大



ITの進化

1907
年

1950
年代

1970
年代

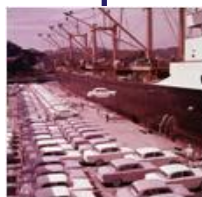
1990
年代

2000
年代

〔AGCグループ〕



旭硝子創業
板ガラス事業開始



自動車用ガラス事業開始



ブラウン管用
ガラスバルブ事業開始



イオン交換膜
開発に成功

代替フロンAK-225
生産開始



LCD用無アルカリ
ガラス事業開始



スマホ用化学強化
ガラス事業開始



医農薬中間体
受託生産事業開始

グローバル化の歴史

2018 旭硝子はAGCへ

欧米

アジア

第2のグローバル化

第1のグローバル化

欧米での
事業開始

アジアでの事業開始

2016 欧州バイオ医薬品受託企業買収

2016 モロッコ

2013 メキシコ（再進出）

2012 ドイツインターペイン社と

戦略的提携

2011 ブラジル

1997 ロシア

1985 北米

1981 ベルギー社買収

2000～ 台湾・韓国・中国大陸
（液晶用ガラス基板生産）

1992 中国

1960・70年代 タイ・インドネシア

1956 インド

1907 旭硝子株式会社創立

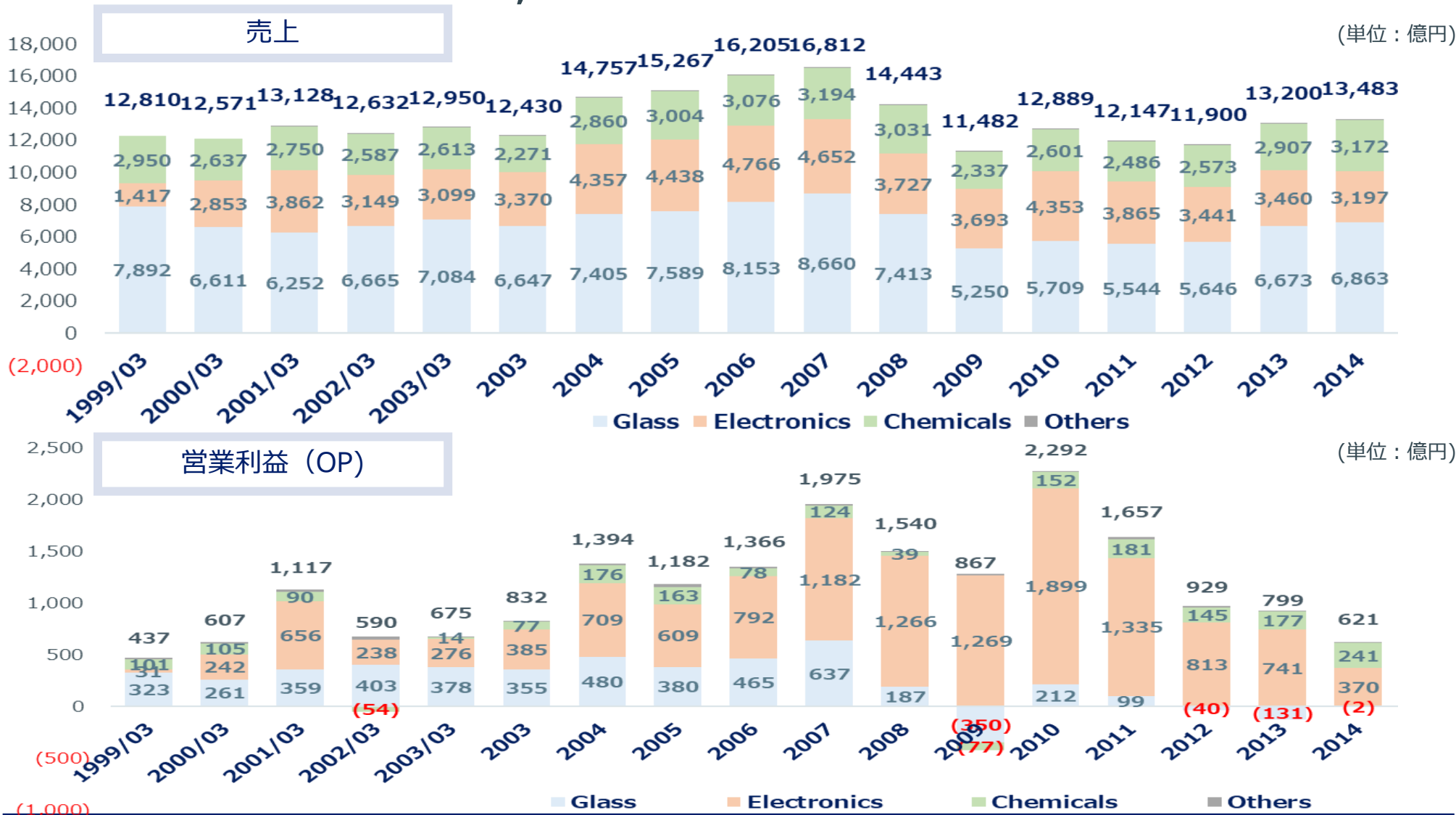


2章 島村CEO着任後の取り組み

1. 2015年時点での問題意識
2. 事業ポートフォリオの見直し
3. 2015年からの取り組みの進捗
4. ガバナンス・組織体制

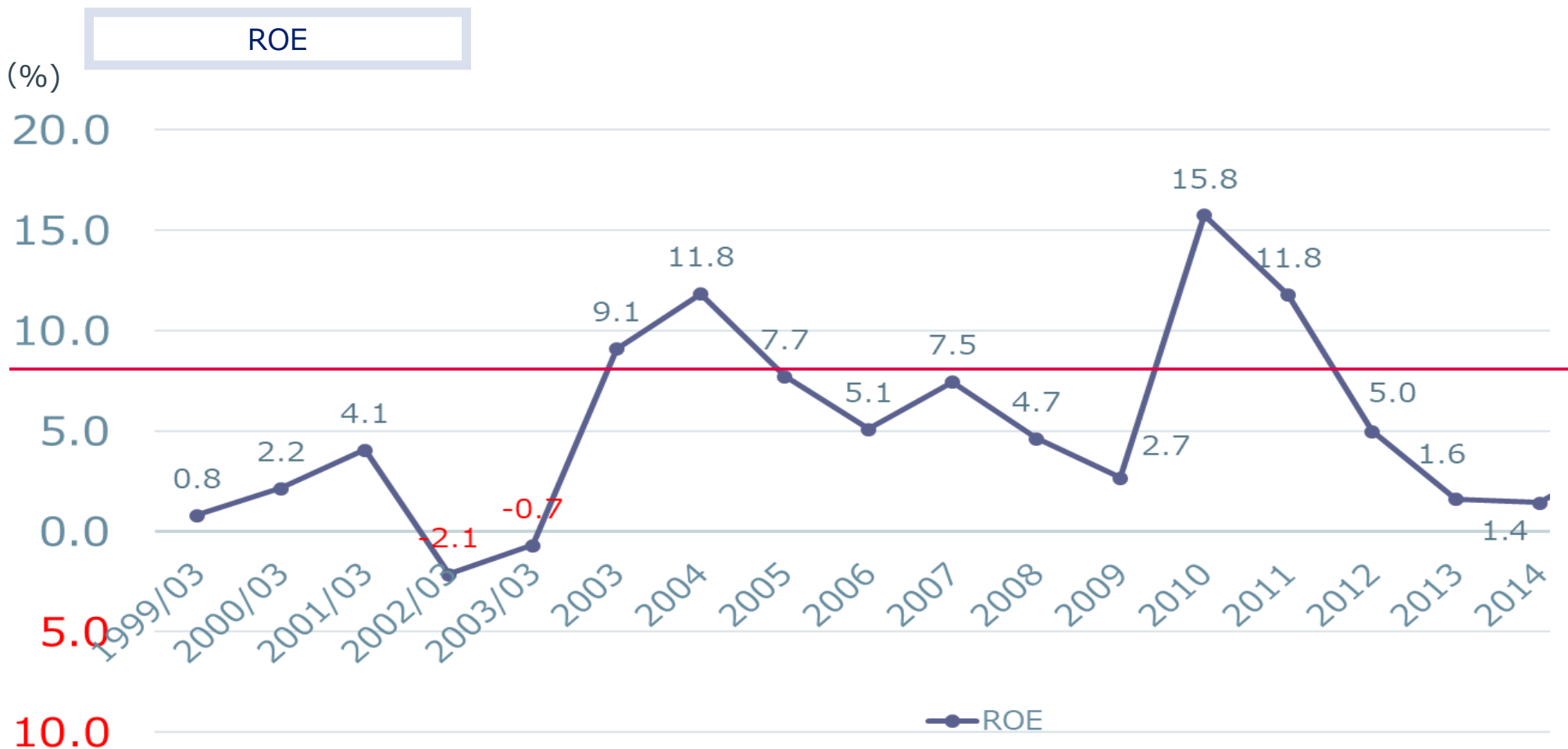
AGCの1999年～2014年の売上・OP推移

利益構造の変化はあるものの、過去20年間で売上は伸びていない（CAGR1%以下）



AGCの1999年～2014年のROE推移

2015年時点でROEは一部上場企業の平均ROE約8%を大きく下回っていた。



- 過去20年間売上高は停滞
- 既存事業、特に液晶ディスプレイガラス事業の成熟化
- 資本効率の悪い事業構造（低ROE）
- 明確な次の成長ドライバーの不在で停滞

停滞感、自信の喪失、内向き志向

- 早期業績の回復
- 次の成長ドライバーの確立とポートフォリオの転換
- 良き組織風土への回帰と人財育成

ポジティブスパイラルにより成長軌道へ

2章 島村CEO着任後の取り組み

1. 2015年時点での問題意識
2. 事業ポートフォリオの見直し
3. 2015年からの取り組みの進捗
4. ガバナンス・組織体制

1. 経営方針 AGC plusの策定（2015年）
2. 2025年ありたい姿の策定（2016年）
3. コア事業の取り組み
4. 戦略事業の取り組み

1. 経営方針 AGC plusの策定（2015年）

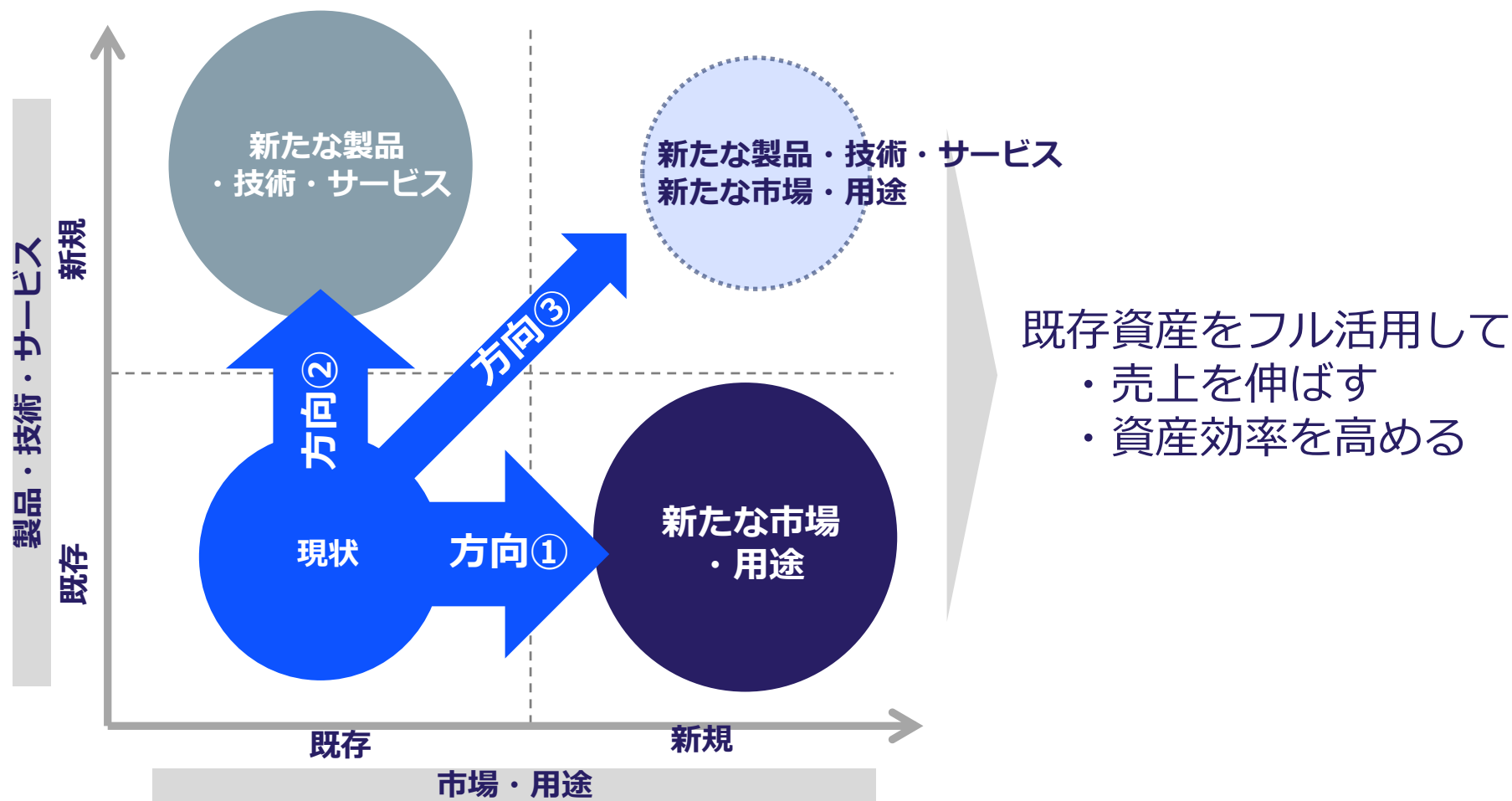
AGC plus

私たち A G C グループは、

- 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 プラスする。

◆ マーケット視点でAGCの強みである多様性を最大限に活用

【売上の拡大の方向性】



取り組み2：資産効率の向上

◆各事業の収益性と成長性を基軸とした事業ポートフォリオに基づき、
経営資源の配分方針と戦略の方向性を明確化

	成長	キャッシュ創出	体質強化
ガラス	・ 自動車用ガラス	・ 建築用ガラス (新興国)	・ 建築用ガラス (先進国)
電子	・ 電子部材 ・ 化学強化ガラス ・ 超薄板ガラス	・ 液晶用ガラス	
化学品	・ クロールアルカリ (海外) ・ フッ素 ・ ライフサイエンス		・ クロールアルカリ (国内)

方針

AGC *plus*

私たちAGCグループは、

- 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
- 投資家に「企業価値」を プラスする。

目標 (17年度)

売上高

1兆6,000億円

営業利益

1,000億円 以上

ROE

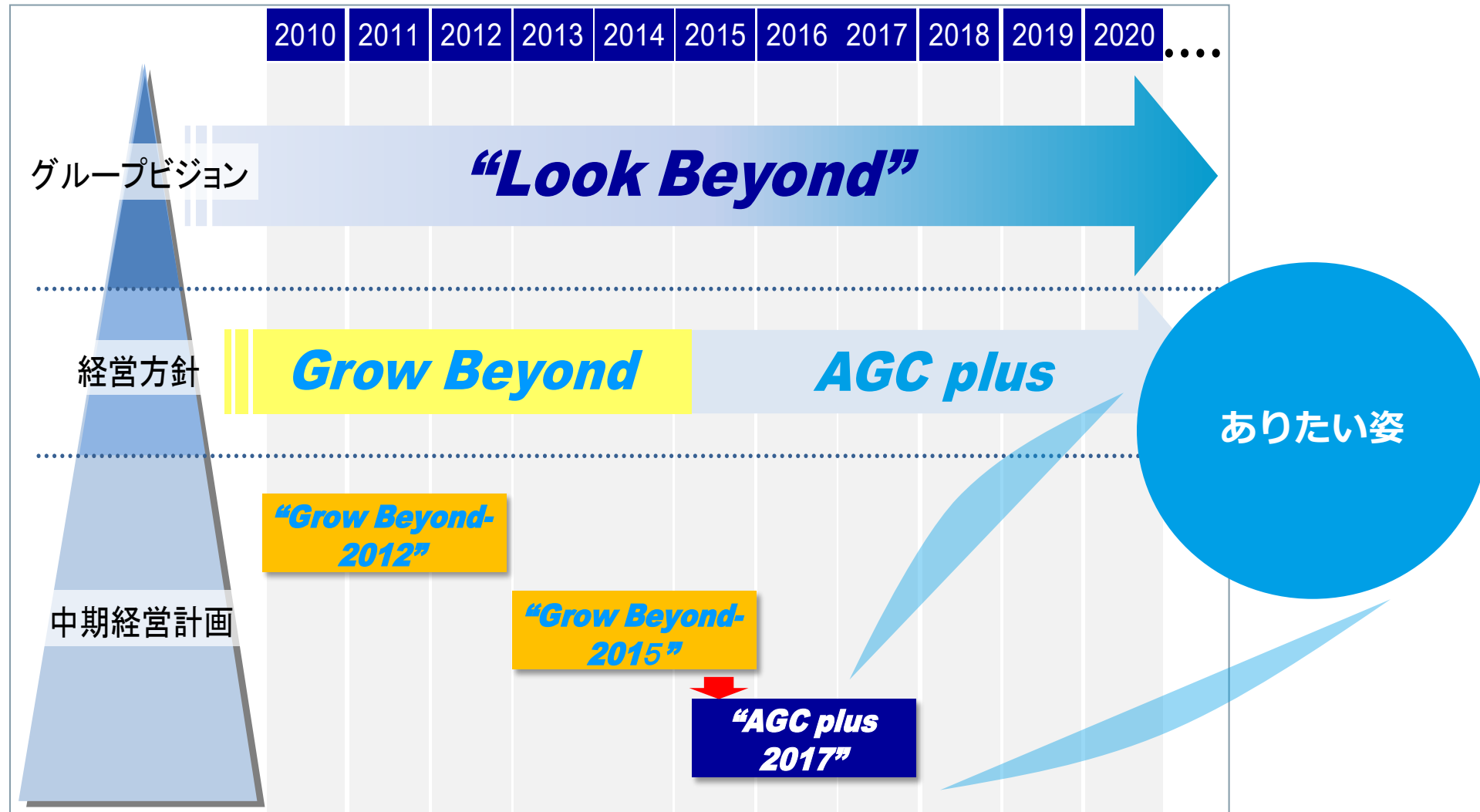
5%以上

D/E

0.5 以下

2. 2025年ありたい姿の策定（2016年）

AGCグループの長期的なありたい姿の検討開始



“2025年ありたい姿”プロジェクトの立上げ

プロジェクトの目的

- 2025年（10年後）をターゲットとして、以下について検討し、検討結果をマネジメントに提案する。
 - ① AGCグループの2025年のありたい姿
 - ② その通過点としての2020年のありたい姿
 - ③ ありたい姿の実現のための中長期的な基本戦略

プロジェクトメンバー

10年後に経営幹部となりビジネスを実際に担っていく人達に納得感・当事者意識を持たせる目的あり。

- 各部門から選抜した17名の**次世代経営幹部候補**（2グループ編成）。
- アドバイザーとして、経営企画室長と技術企画室長を任命。
- ファシリテーターとして、外部コンサルを起用。

スケジュール

- 期間は約3か月間。
- 開始2か月後に中間発表、3か月後に最終発表を実施。

“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でありたい

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

基本戦略

強
み

幅広いお客様基盤

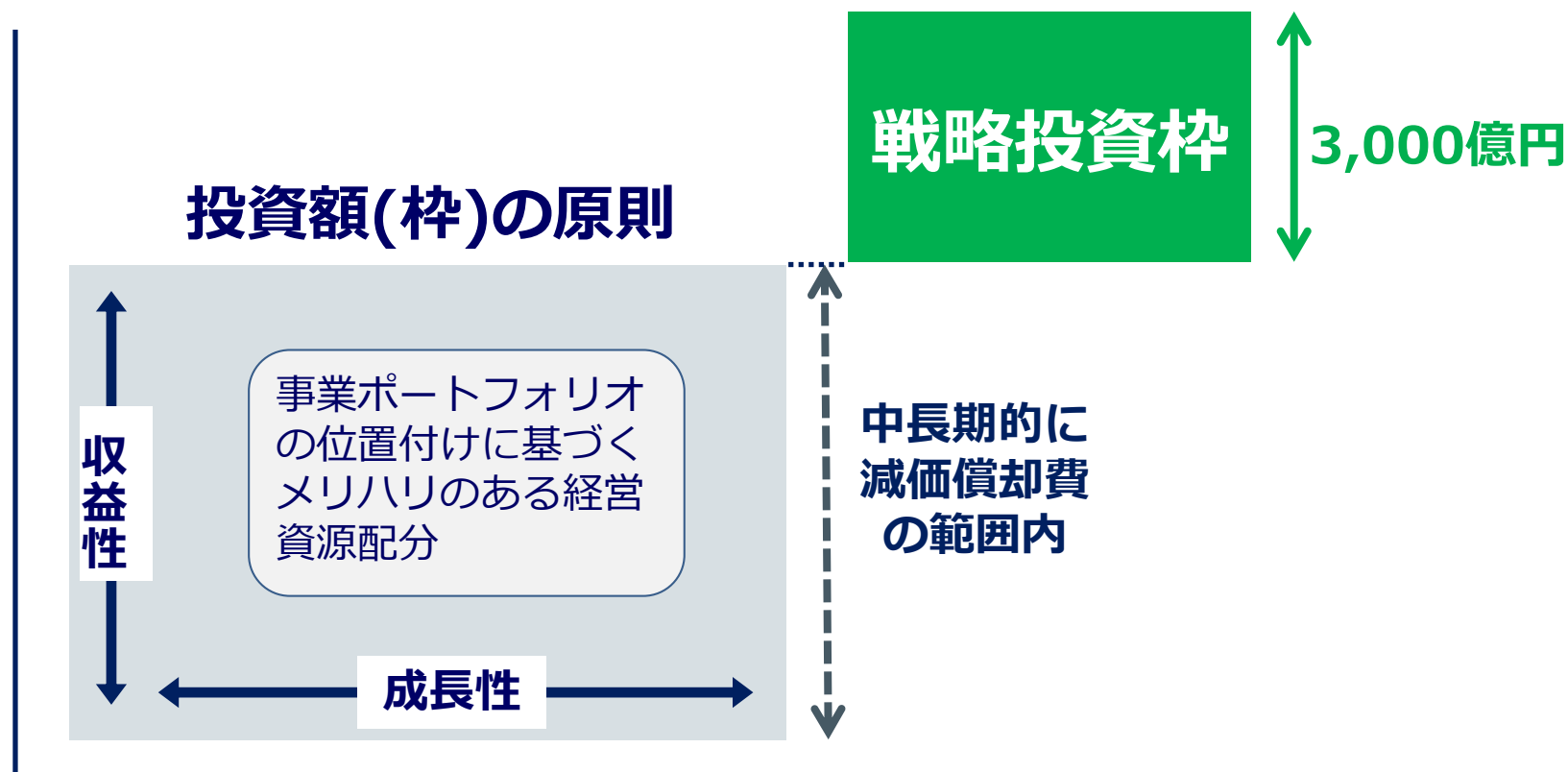
ガラス・電子・化学・
セラミックスの幅広い素材技術

生産技術開発力と
オペレーショナルエクセレンス

営業利益ベースで最高益 戦略事業の利益貢献比率を40%以上にする

	FY2017	FY2020 目標	FY2025 目標
営業利益	1,196億円	1,600億円 以上	2,292億円 以上 (過去最高益更新)
R O E	6.1%	8.0% 以上	10.0% 以上
戦略事業 利益貢献比率	10%	25% 以上	40% 以上
D/E	0.38	0.5 以下	0.5 以下

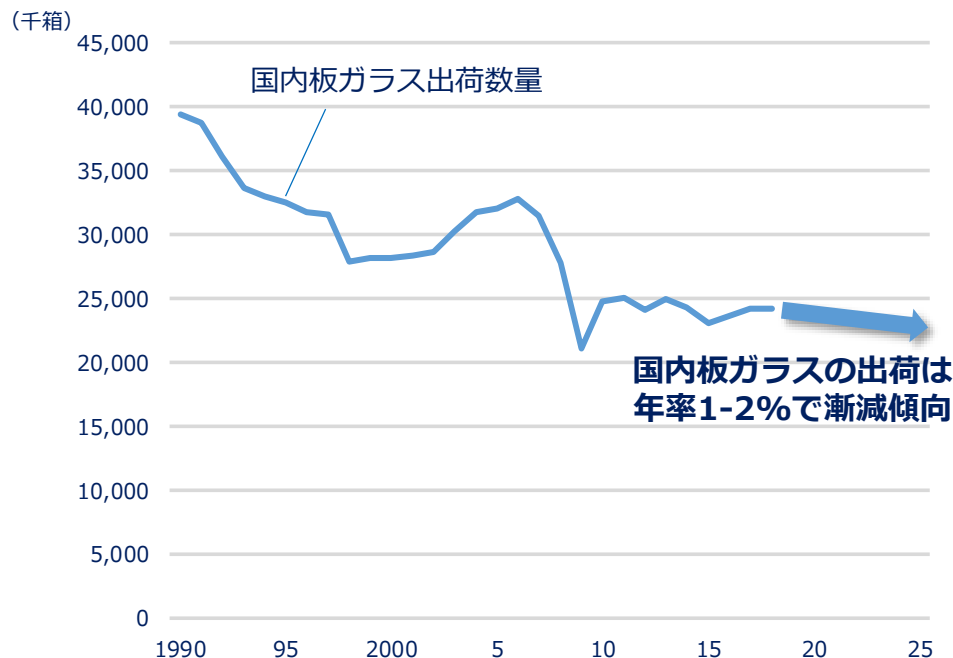
- ・ 2020年までの5年間で、コア事業および戦略事業の両方を対象に、3,000億円 の戦略投資枠を設定



3. コア事業の取り組み

- 国内建築用ガラス市場の縮小に対応するため、セントラル硝子(株)と国内建築用ガラス事業統合の基本合意書を締結
- 2020年末の事業統合を目指す

国内板ガラス出荷量 推移



出典：経済産業省統計をもとに作成

AGC、セントラル硝子(株) 国内建築用ガラス拠点・設備

	AGC	セントラル硝子
建築用 フロート窯	1窯	1窯
コーティン グ設備	2基	2基
その他の窯	型板/磨板窯 1窯	型板窯 1窯 磨板窯 1窯
複層ガラス 等 加工拠点	16拠点	5拠点
卸・施工 拠点	32拠点	27拠点

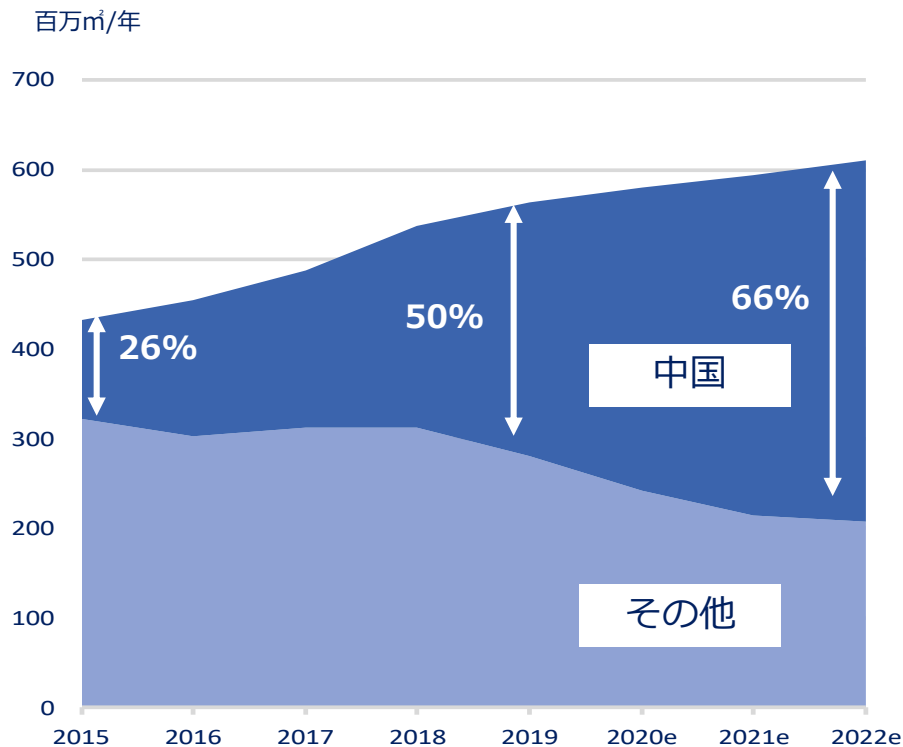
■ 各地域の状況に応じて高機能製品への対応と生産効率の改善を実施

地域	対応
日本・アジア	<p>【日本】</p> <ul style="list-style-type: none">・ 生産効率改善やコスト削減を進め、高機能製品を拡販 <p>【アジア】</p> <ul style="list-style-type: none">・ 需要変動に応じた柔軟な稼働体制を継続
欧州	<ul style="list-style-type: none">・ 需要動向を見極め、新設備へシフトすることで高機能製品への対応と生産効率を改善
北米	<ul style="list-style-type: none">・ シェア拡大は狙わず、生産設備の合理化やコスト削減などの構造改善を進める

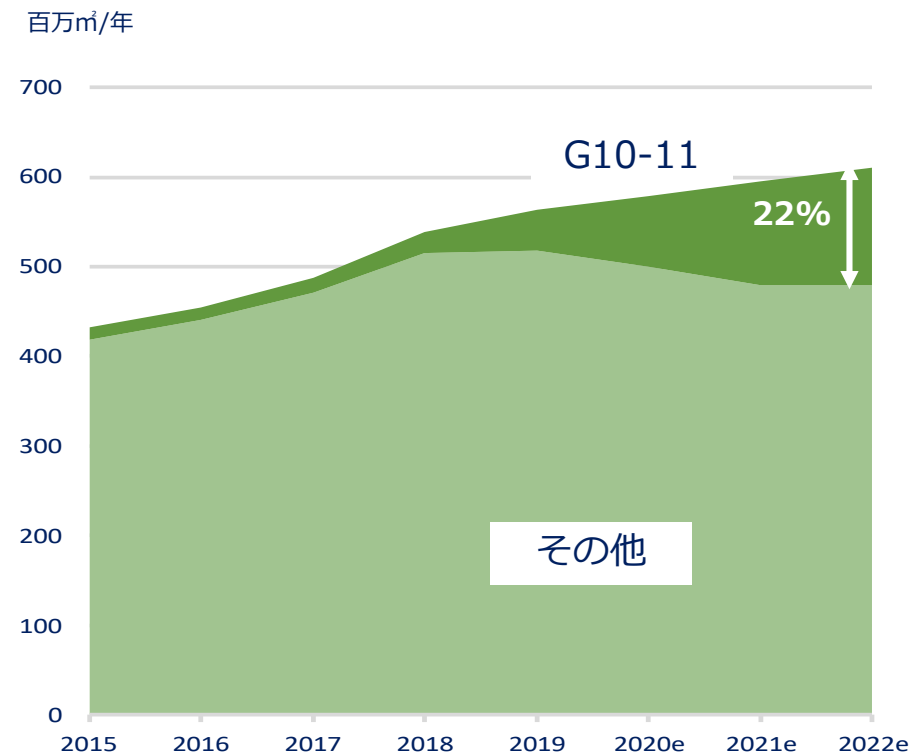
ディスプレイ：G11用ガラス生産能力を増強

- 中国でのG11サイズ需要増に対し、素板製造設備は増やさずに研磨設備能力増強で対応

液晶用ガラス需要推移（地域別）



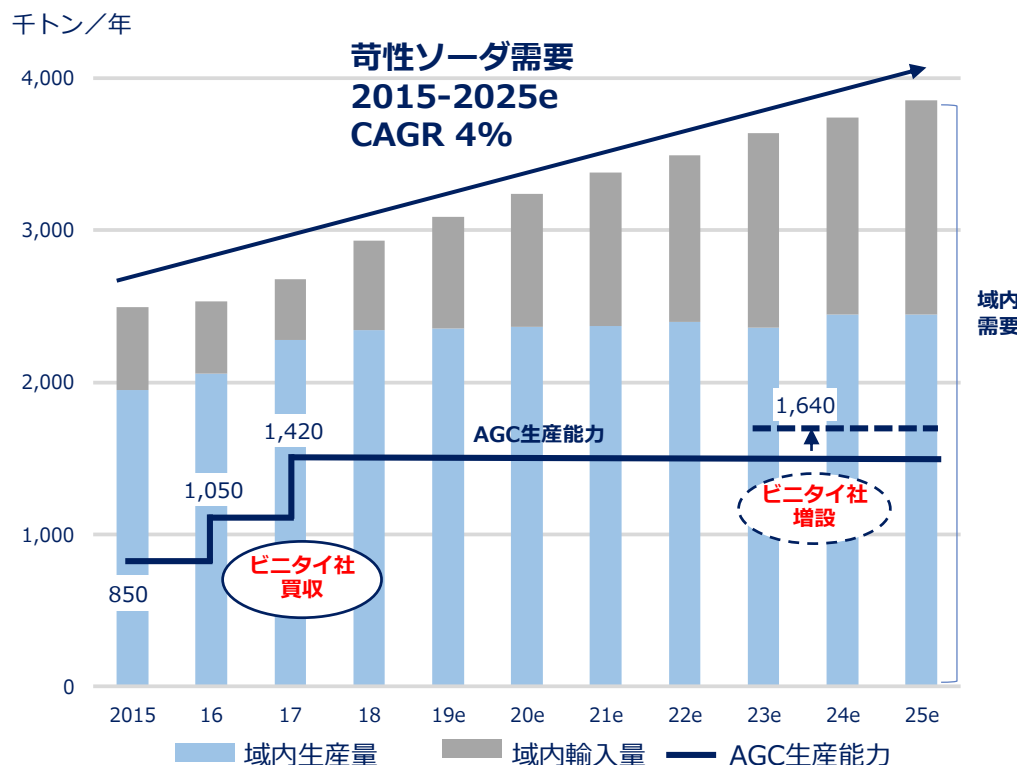
液晶用ガラス需要推移（世代別）



化学品：海外クロールアルカリ事業

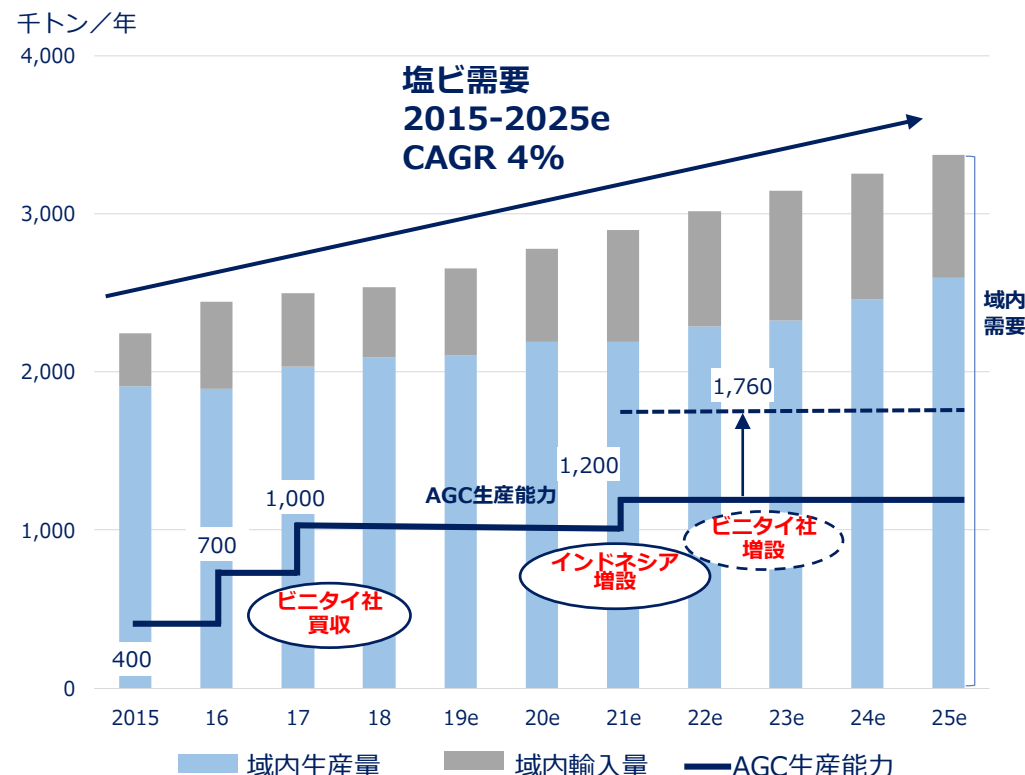
- 東南アジアのクロールアルカリ製品需要は年率4%成長
- 域内生産能力が不足する中、積極的に能力を増強

東南アジアの苛性ソーダ市場



* 域内に豪州/NZを含まない

東南アジアの塩化ビニル市場



* 域内に豪州/NZを含む

- 半導体、次世代高速通信、輸送機器分野で需要が増加
- 原料からフッ素樹脂や環境対応型新冷媒・新発泡剤などの製品群まで各設備能力を段階的に増強
(総投資額 約700億円、2021年から順次収益に寄与)

AGCの高機能フッ素製品例

<Fluon® ETFE>



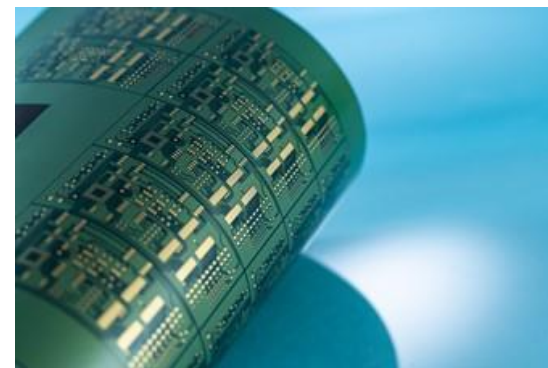
- ・成形加工性に優れる
- ・耐熱性・耐薬品性に優れる
- ・光の透過性が高い

<AMOLEA® 1224yd>



- ・地球温暖化係数(GWP)が1以下
- ・国内外の環境規制に対応
- ・冷媒性能は従来品と同等を維持

<Fluon+™ EA-2000>



- ・フッ素樹脂の特性である耐熱性・耐水性・電気特性などを維持しつつ、接着性・分散性を持つ
- ・伝送損失が極めて低い

4. 戦略事業の取り組み

【マクロ環境の変化】

IoT時代の到来
交通システムの進化
新たなエコシステムの構築

長寿命化交通インフラの進化
世界人口の増加
安全・安心・快適の追求



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

ガラスのディスプレイ化や通信機能付加などにより
素材だけでなくソリューションまで提供

次世代ガラスのキーワード
「ガラスは一等地」
「マルチファンクション」



車載用ディスプレイカバーガラス



- ・2019年発売のLEXUS「RX」などに採用されており、世界シェアNo.1

5G対応自動車用ガラスアンテナ



- ・NTTドコモ、エリクソンと共同で「ガラス一体型5Gアンテナ」による5G通信に成功

戦略事業：エレクトロニクス 半導体プロセス部材とEUVマスクブランクス

- IoTの進展や半導体の高度化による半導体市場の拡大に対応し、ハイエンド消耗材を中心に売上を拡大
- EUVマスクブランクスはロジック系に加え、メモリー系の開発も進み、2021年以降に市場が大きく拡大していく見通し
(2025年に売上高400億円以上、シェア50%を目指す)

技術トレンド

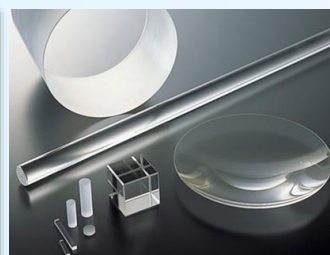
低電力化

小型化

高効率化

高耐久

AGCのソリューション



合成石英ガラス



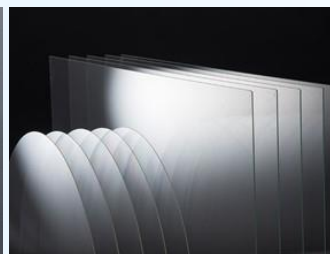
半導体製造装置用治具



微細孔付きガラス基板



CMPスラリー



半導体パッケージ用
ガラス基板



EUVマスクブランクス

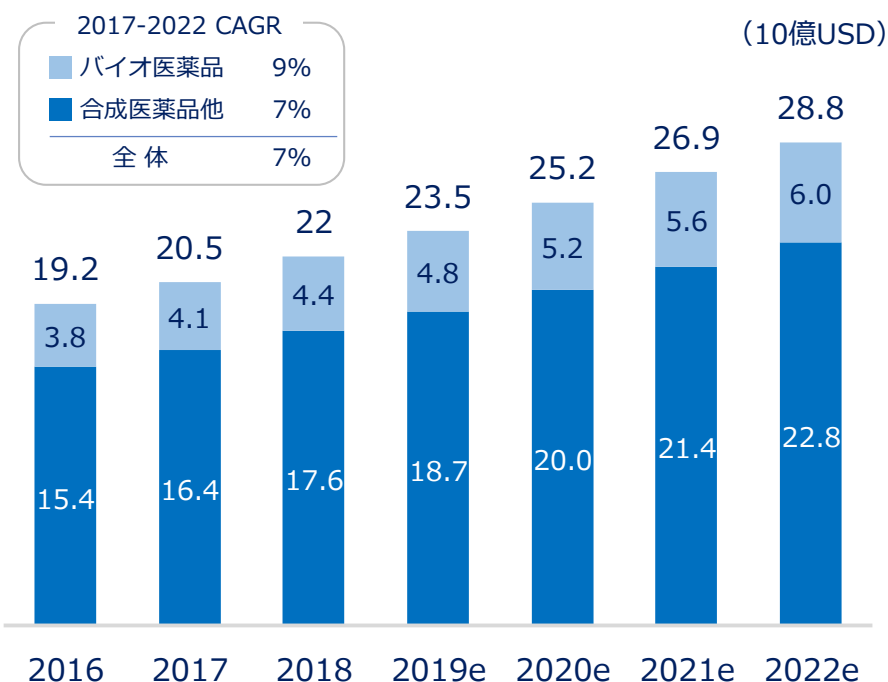
■ 5Gに対応する素材・ソリューションで事業基盤を拡大

AGCのソリューション事例（発表済案件）

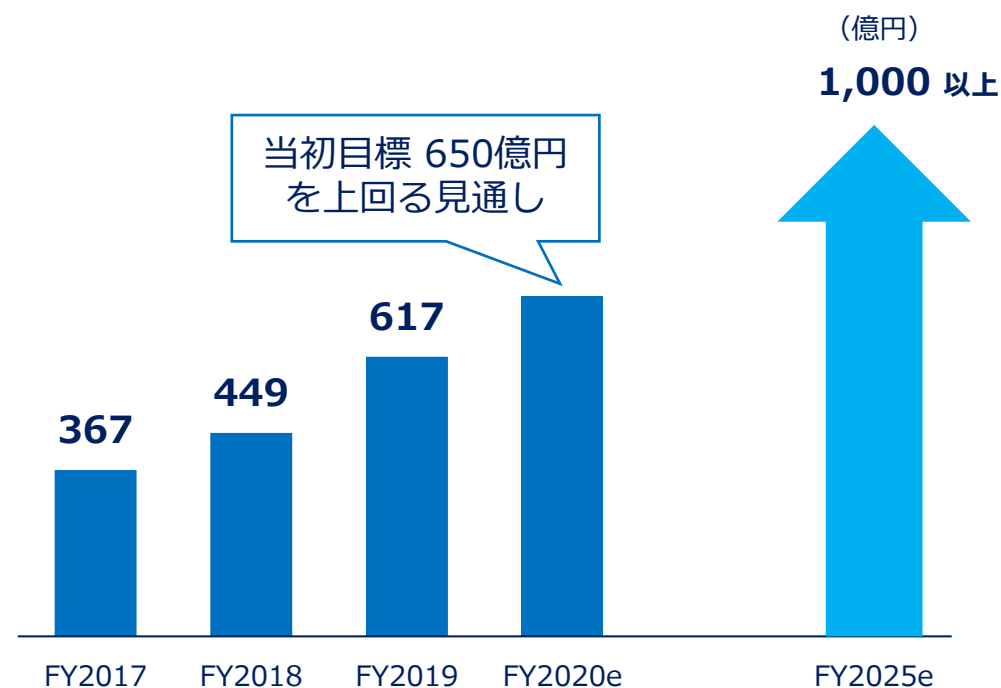
	2018	2019	2020以降
建築用(基地局用) ガラスアンテナ WAVEATTOCH™	3.5GHz帯(LTE) 窓の基地局化に成功	5G向け(Sub6)向け ガラスアンテナ開発完了	5G向け(Sub6) ガラスアンテナサービス 開始(予定)
5G向け車載 ガラスアンテナ	28GHz帯対応 ガラスアンテナで高速走行 車両5G通信に成功	28GHz帯対応 ガラスアンテナで 5G市街地通信に成功	
Fluon+™EA-2000 (プリント基板向け フッ素樹脂)	生産能力増強を決定		
CCL※	Park Electrochemical社 のCCL事業を買収	Taconic社 のCCL事業を買収	
開発案件	5G向け合成石英ガラス アンテナを開発	ミリ波向け超低伝送損失 フレキシブルアンテナ 設計技術を開発	

- 買収や積極的な能力増強により市場成長を上回る高い成長を目指す
- 当初目標の2025年売上高1,000億円は前倒しで達成する見込み

医薬品原薬CDMO市場規模推移（当社推定）



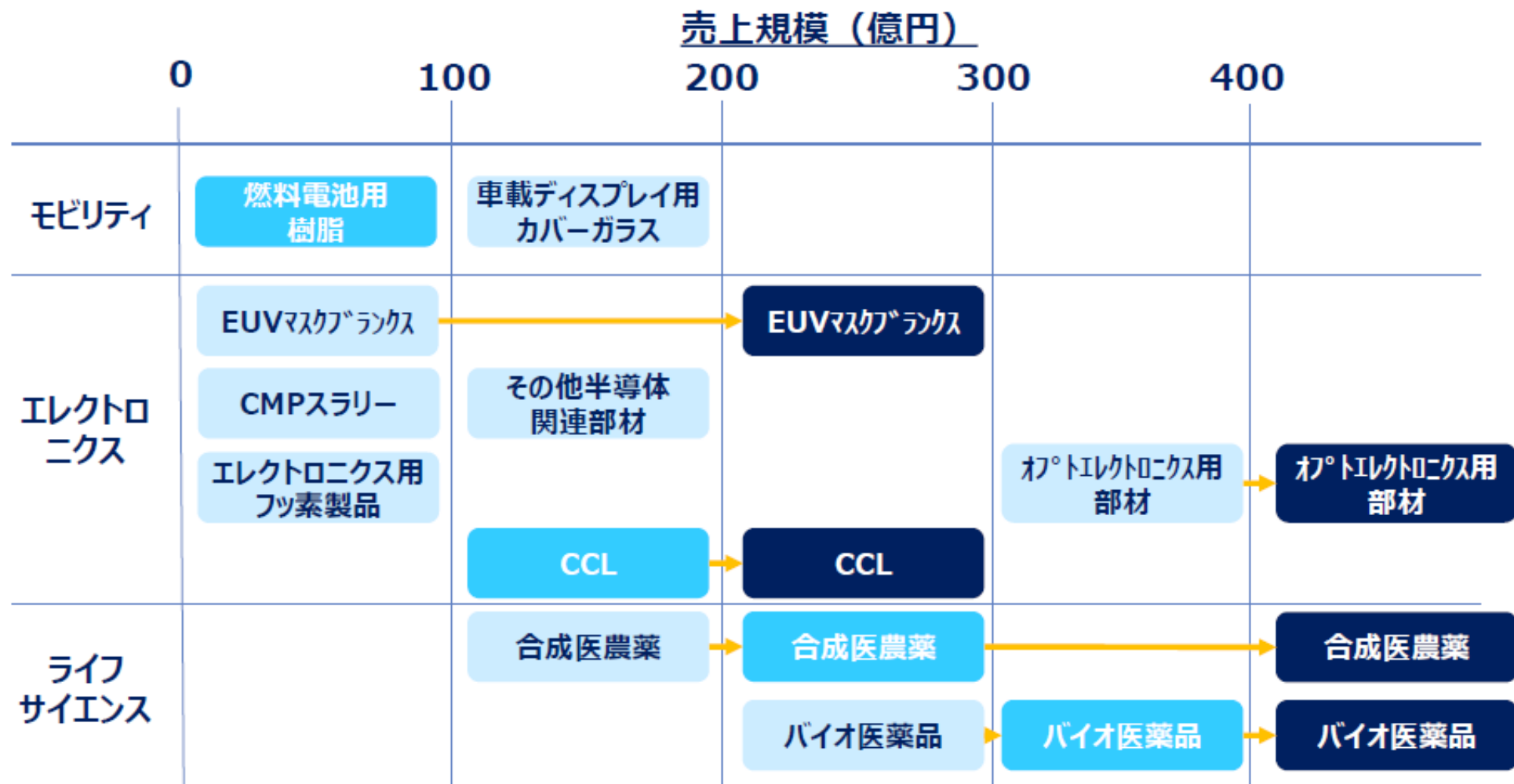
ライフサイエンス事業の売上推移



戦略事業：ライフサイエンス M&Aによるグローバル供給体制確立



戦略事業による売上の拡大



■ :2017年 ■ :2019年 ■ :2021年(見通し)

(組織体制のポイント)

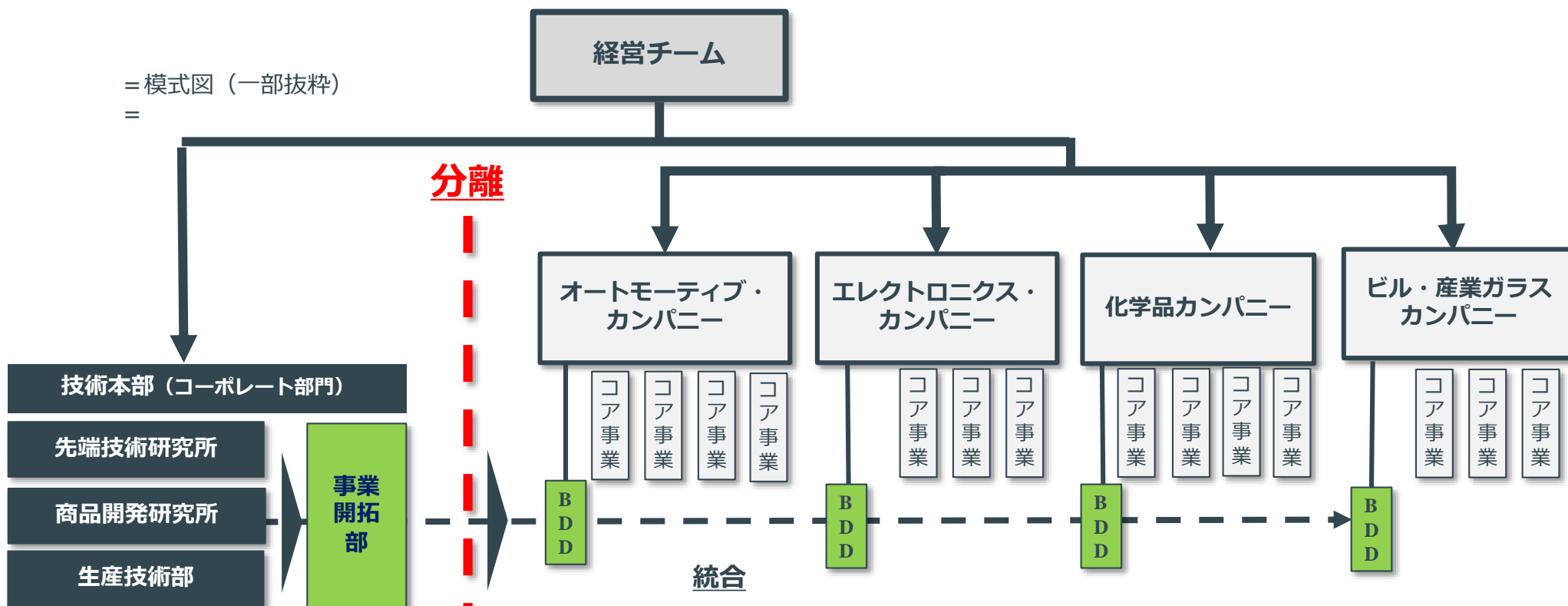
■ 新規事業とコア事業との間での軋轢をなくす

- ・ 新規事業を探索する**事業開拓部***をカンパニーとは切り離し、**経営チームに直接レポート**する組織体制。

■ 新規事業が既存事業の資産や能力を活用できる

- ・ 各カンパニー内にも事業開拓を担うチームが存在、事業開拓部からの探索事業の受け手の役割を担う。
- ・ **育成段階の事業**がカンパニーへ引き渡される際には、**一定期間はコーポレート部門がコスト負担**。

= 模式図 (一部抜粋)
=



2章 島村CEO着任後の取り組み

1. 2015年時点での問題意識
2. 事業ポートフォリオの見直し
3. 2015年からの取り組みの進捗
4. ガバナンス・組織体制

2014年以降の経営成績の推移

	FY2017	FY2018	FY2020見通し	FY2020 目標	FY2025 目標
営業利益	1,196億円	1,206億円	1,200億円	1,600億円以上	2,292億円以上 (過去最高益更新)
ROE	6.1%	7.7%	6.0%	8.0%以上	10.0%以上
戦略事業 利益貢献比率	10%	17%	29%	25%以上	40%以上
D/E	0.38	0.43	0.5以下	0.5以下	0.5以下

営業利益 (億円)

ROE (%)

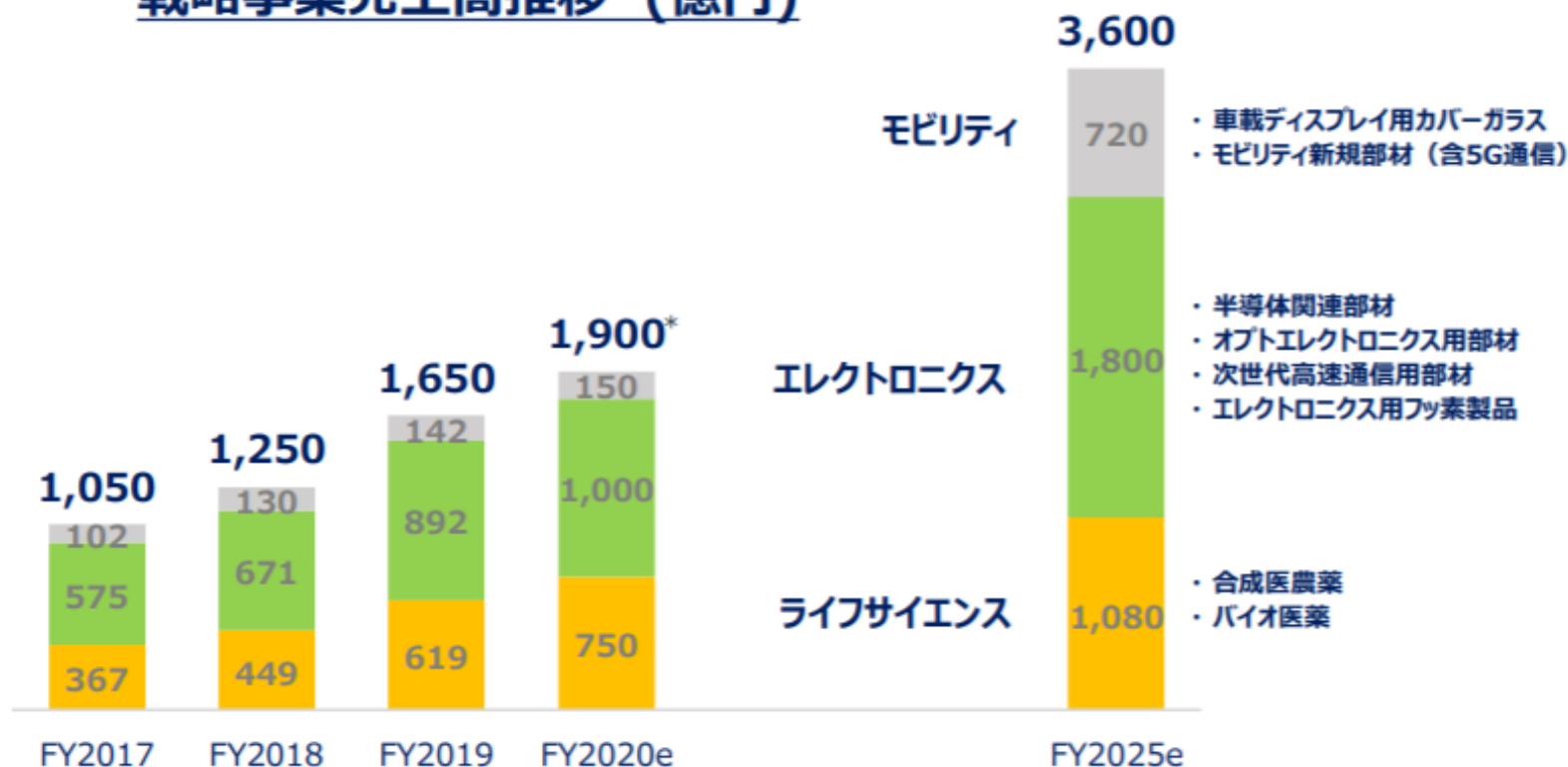


■ 戦略事業は収益を順調に拡大

■ COVID-19感染拡大の影響は限定的で順調に業績拡大する見通し。

戦略事業売上高推移（億円）

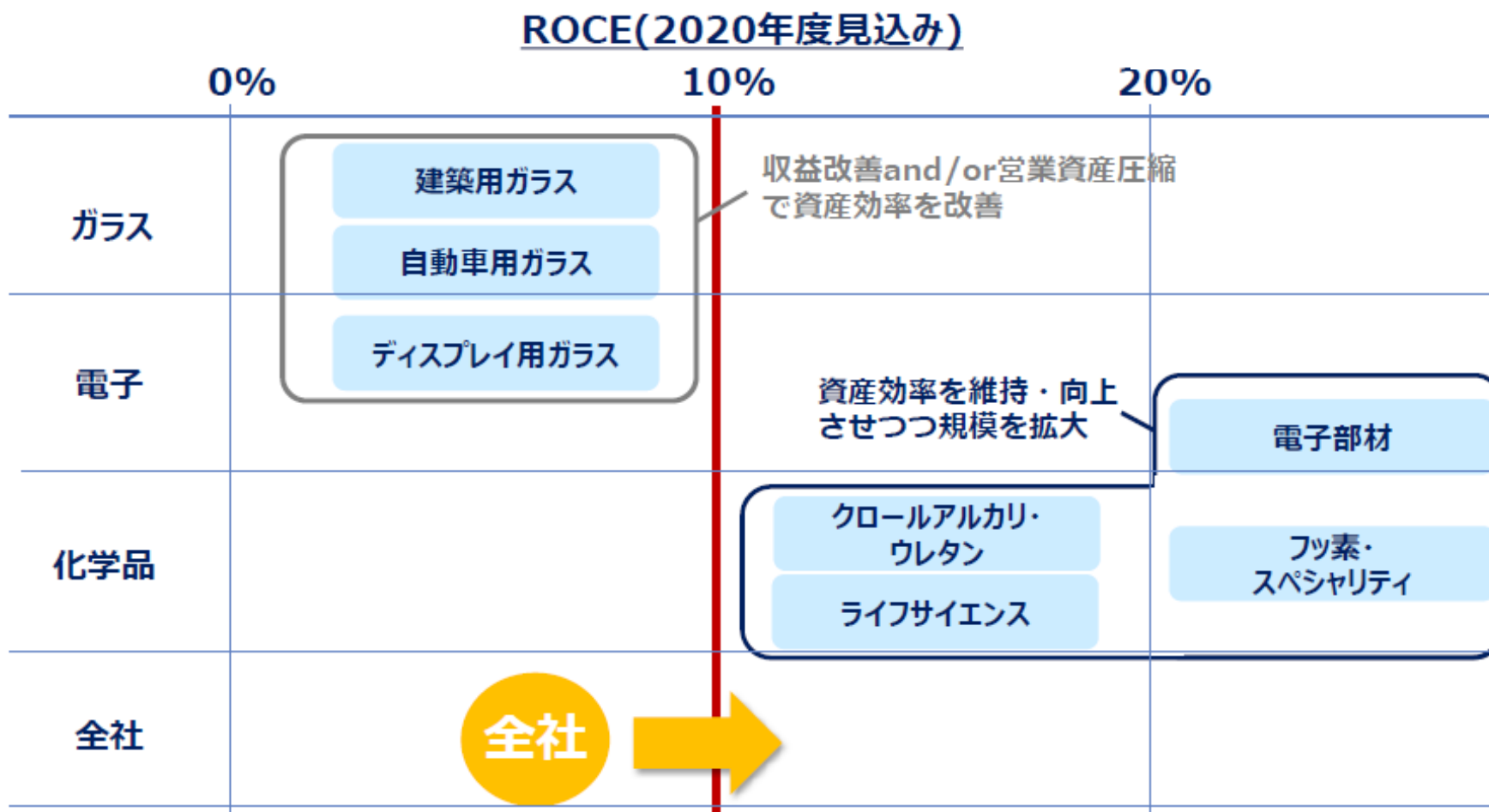
主な製品・事業



戦略事業 営業利益	120	210	265	300*	900	(億円)
営業利益貢献比率	10%	17%	26%	—	40%	

*2020年2月5日発表値（350億円）から修正。

- 各事業を評価する社内指標としてROCEを採用し、
全社としてROCE10%以上を目指す



ROCE : (2020年営業利益予想) ÷ (2020年末営業資産残高予想 (営業債権 + 棚卸資産 - 支払債務 + 固定資産))
 なお、事業別の営業利益 (予想) は共通費用配賦前

既存事業を深化しながら新しい事業を探索すると同時に、組織カルチャーの見直しにも着手している点が注目され、『両利きの経営』を実践していると評価された。

STANFORD
BUSINESS
GRADUATE
SCHOOL OF



CASE: OB-103
DATE: 11/25/19

AGC INC. IN 2019: “YOUR DREAMS, OUR CHALLENGE”

On October 31, 2014, Takuya Shimamura found himself with a new challenge. To his surprise, he had just been appointed the incoming CEO of Asahi Glass Co., Ltd. The world's largest, most diversified glass company had been struggling. During the flat panel display boom of the early 2000s, Asahi Glass had become a leading provider of glass substrates for LCD displays, a fast-growing market it shared with Corning Glass of the United States. But the combination of new competitors, the fallout from the 2008 global financial crisis, and the maturing of the flat panel display industry meant that the display business began to slump after earning record profits in 2010. Revenues from this business were flat and likely to decline over time. At the same time, Asahi Glass's other businesses—chemicals, as well as its bread-and-butter architectural and automotive glass—were all solid but offered few prospects for growth unless the company could develop new products. Meanwhile, as the global glass business was commoditizing and new, low-cost competitors were emerging, AGC's traditional competitors had begun to either withdraw from the industry completely or focus on innovative new segments and technologies. Like many industries, the glass business was being disrupted. Clearly, AGC had to find new growth areas while building new competitive strengths for the changing global economy.

2章 島村CEO着任後の取り組み

1. 2015年時点での問題意識
2. 事業ポートフォリオの見直し
3. 2015年からの取り組みの進捗
4. ガバナンス・組織体制

“Look Beyond”

高収益・高成長のグローバル優良企業

ビジョンに沿った施策の展開

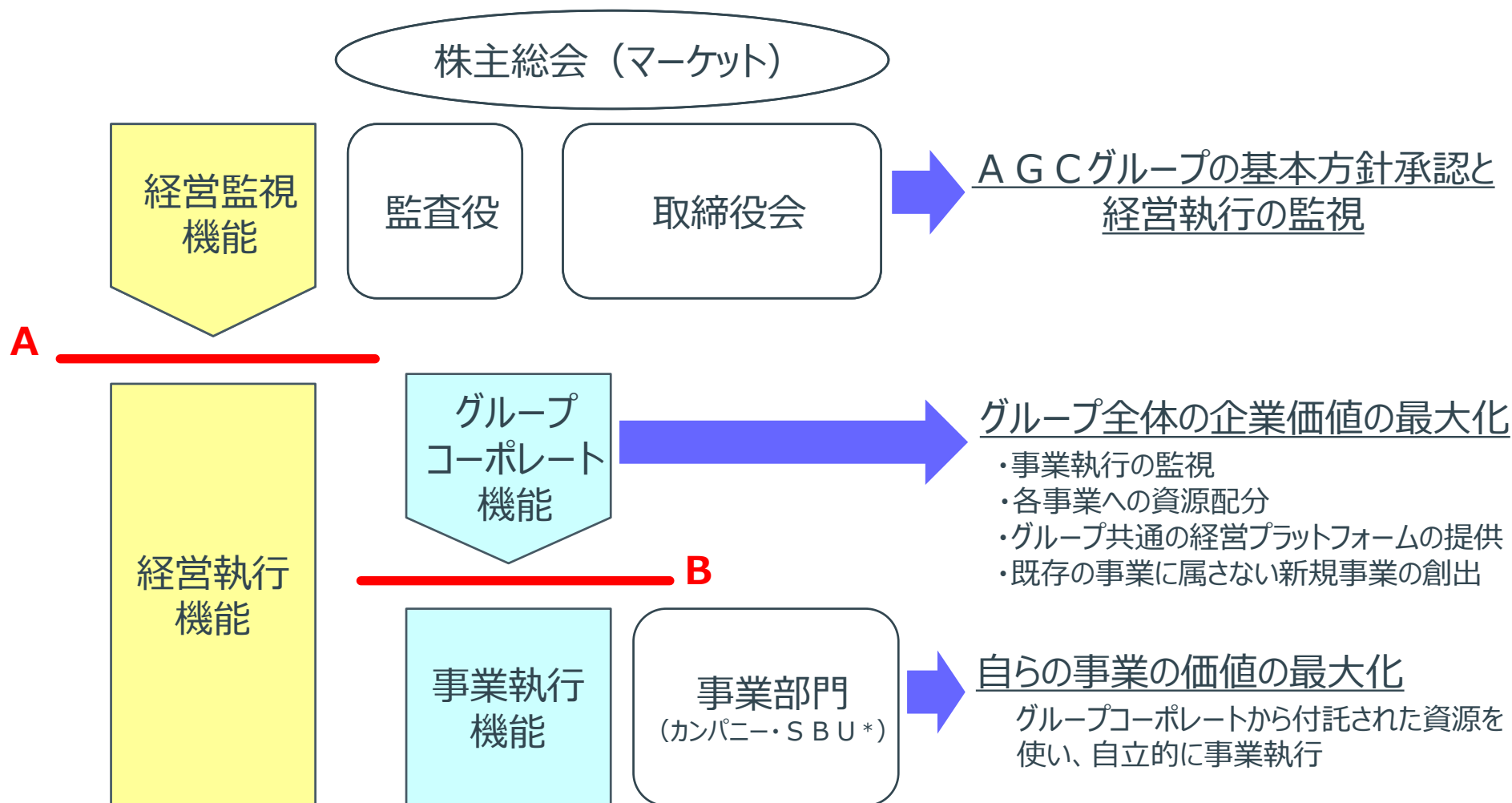
コーポレートガバナンス

グローバル一体運営による
カンパニー制

経営プラットフォームの刷新

コーポレートガバナンス体制の基本的な枠組み

- A. 経営監視機能と経営執行機能の明確な分離
- B. 経営執行におけるコーポレート機能と事業執行機能の明確な分離



* SBU : ストラテジックビジネス・ユニット

- 経営監視機能と経営執行機能を明確に分離
- 取締役会を改革し、執行役員制を導入

経営監視
機能

①取締役会の改革

取締役会を、「AGCグループの基本方針承認と経営執行の監視機関」と位置付けた。

- ✓ 従来の20名から7名に
- ✓ 社外取締役を選任（2名）
- ✓ 任期を2年から1年に短縮
- ✓ 経営執行に対する権限を社長執行役員に大幅に委譲

経営執行
機能

②執行役員制の導入

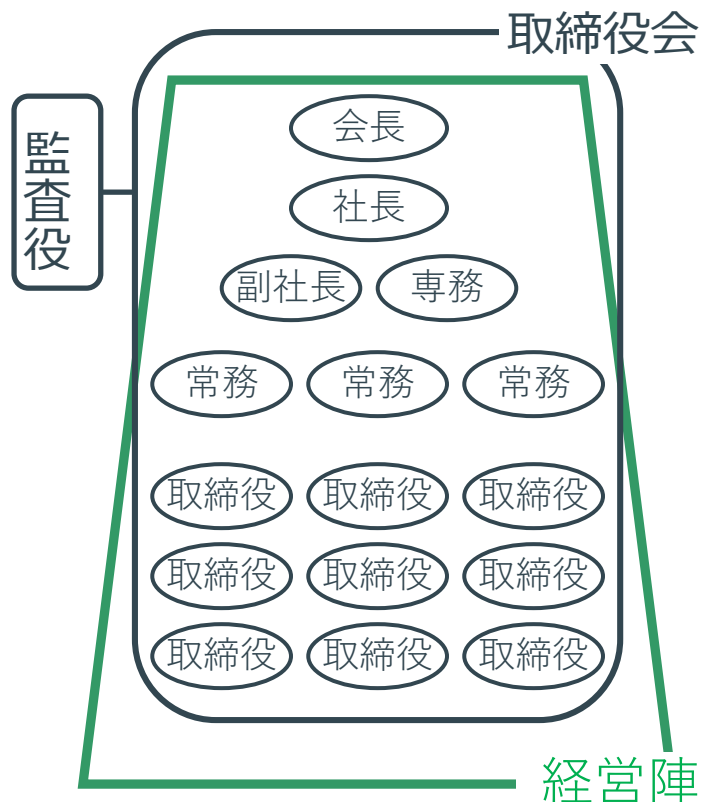
「AGCグループの経営及び事業の執行」を担う執行役員を選任した。

- ✓ 商法（会社法）規定の取締役と明確に区別
- ✓ 任期は1年

2002年のガバナンス改革

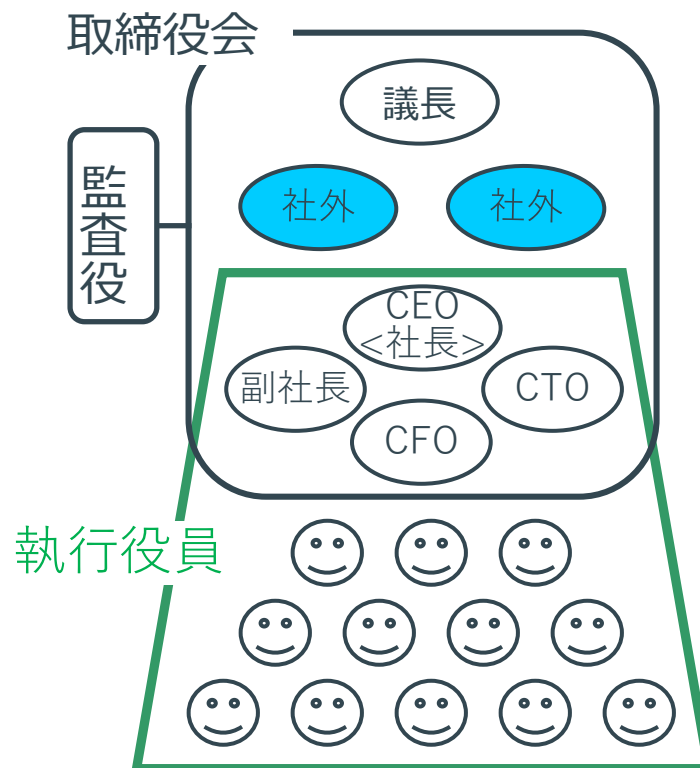
■ 執行役員制の導入 + 社外取締役の招聘

2002年6月以前



- 経営の「監視」 (= 審判) と、経営の「執行」 (= 選手) が同じメンバー

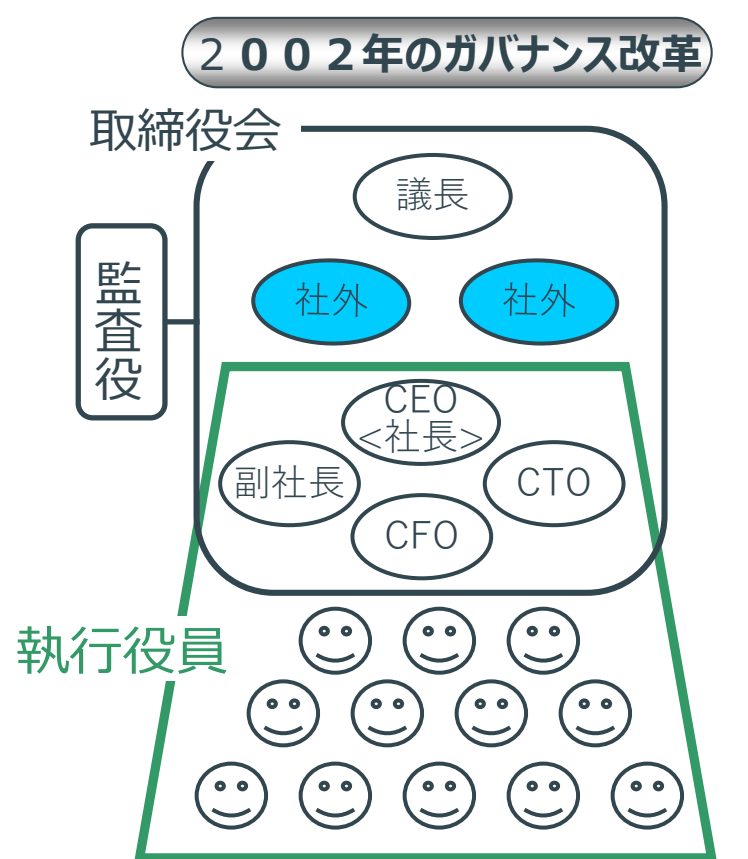
2002年のガバナンス改革



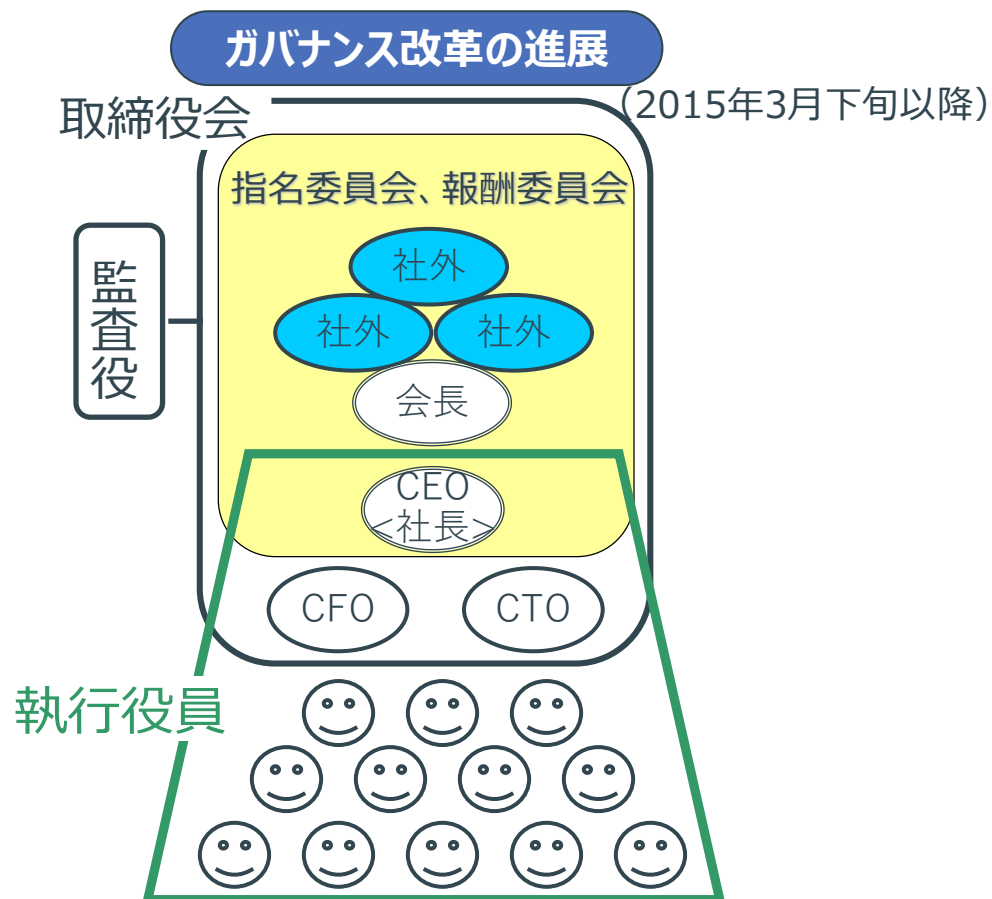
- 経営の「監視」と「執行」を分離

カバナンス改革の進展

- 【2003年6月】 取締役会の諮問機関として、任意の「指名委員会」、「報酬委員会」を設置
- 【2005年3月】 社外取締役を2名から3名に



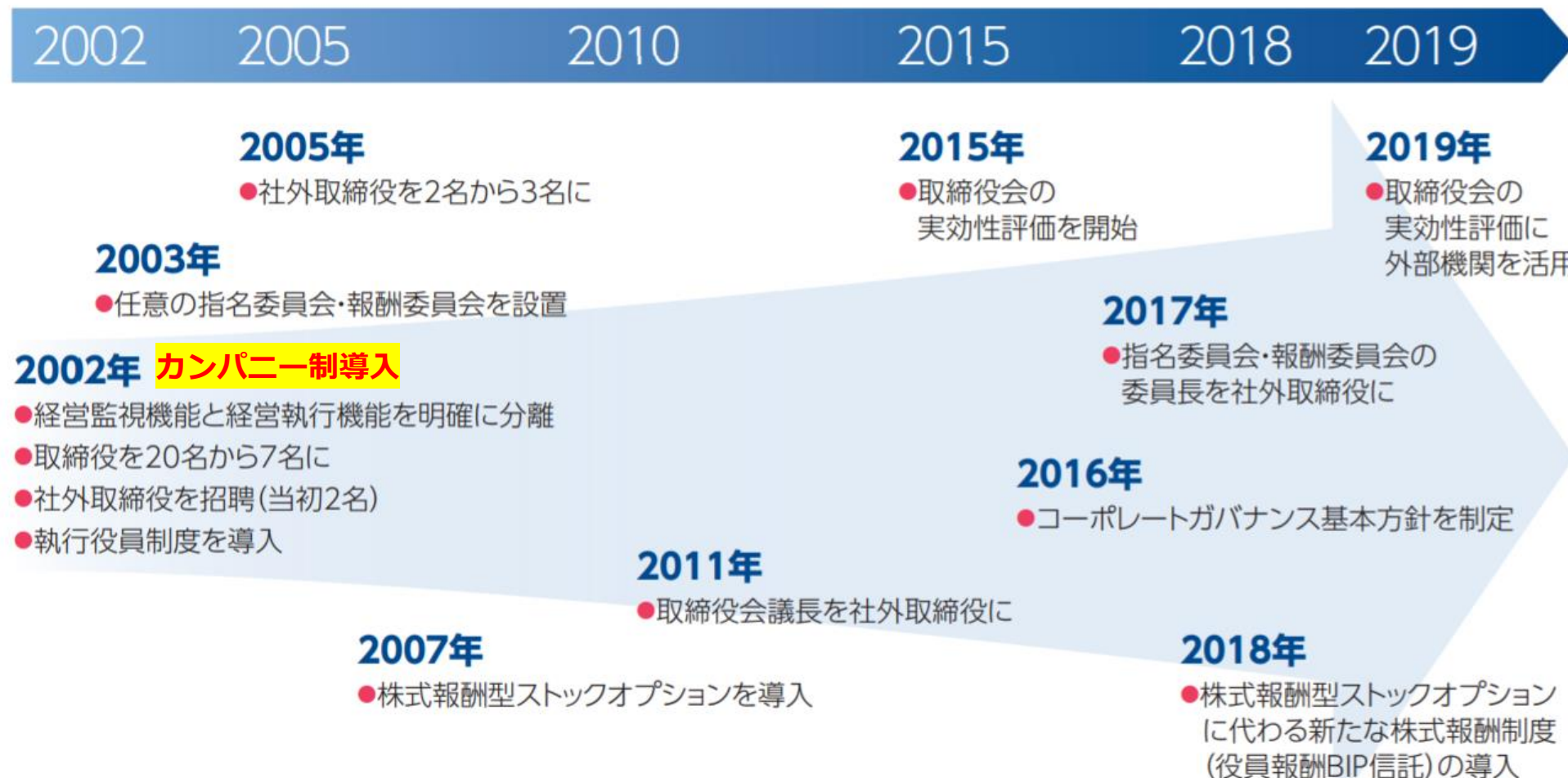
- 経営の「監視」と「執行」を分離



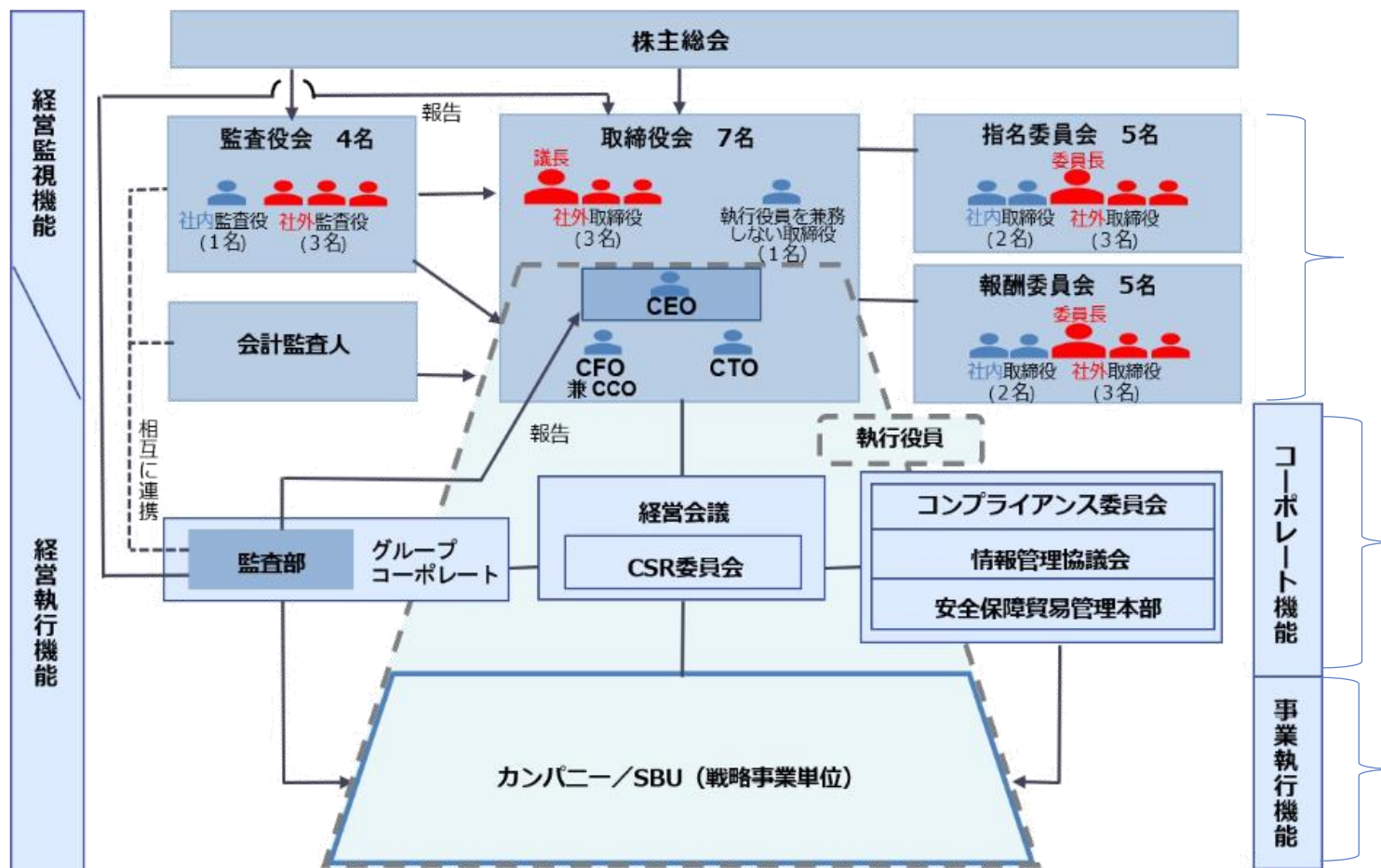
- 経営陣を適切に評価・選任するしくみの導入

ガバナンス改革のあゆみ

AGCガバナンス改革のあゆみ



- ◆ 経営監視機能と経営執行機能の明確な分離
- ◆ 経営執行におけるコーポレート機能と事業執行機能の明確な分離



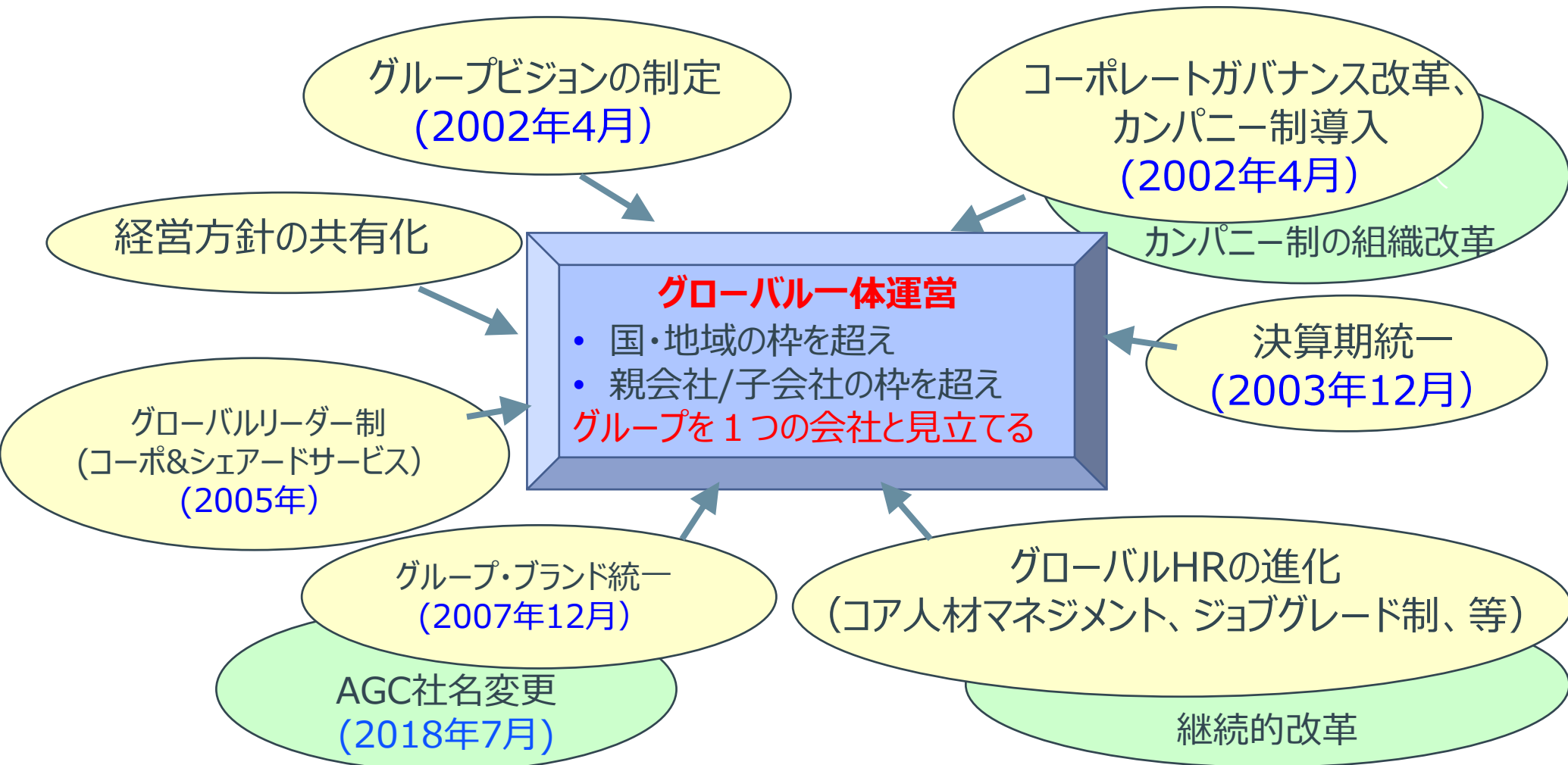
A G C グループの
基本方針承認と
経営執行の監視

グループ全体の
企業価値の最大化

自らの事業の価値の
最大化
グループコーポレートから
付託された資源を使い、自
立的に事業執行

◆企業によってそれぞれ異なるが、日米で概ね以下の傾向がある。

	役割	米国	日本
CEO <Chief Executive Officer> 最高経営責任者	取締役会の指揮の下で企業の 全ての業務執行を統括し、経営の責任を負う。	●株主価値最大化 ● 事業ポートフォリオの入替が重要な役割	●日本の 社長 は、米国で言えばCOOの役割（＝本業をしっかりと盛り込むこと）を期待されることが多い
COO <Chief Operating Officer> 最高執行責任者	CEOが定めた経営方針や戦略の下、企業の 日常業務を執行する責任者。	●実質的にナンバー2として、業務を切り盛り	
CFO <Chief Financial Officer> 最高財務責任者	企業の ファイナンス戦略の立案・執行 に責任を有するトップマネジメント。	● 経営資源配分 ● 事業ポートフォリオ ● M&A戦略	●経理・財務部長ないしは管理部門の責任者が多い ⇒「 スーパー経理部長 」
CTO <Chief Technology Officer> 最高技術責任者	企業において、自社の 技術戦略や研究開発方針を立案、実施する責任者。	●MOT（技術経営）の最高責任者	●技術部門のトップ



- アジア、欧州の関係会社を完全子会社化し、
旭硝子（株）自身が変わる → AGCグループへ

新社名

和文
英文

A G C 株式会社
AGC Inc.

AGC
Your Dreams, Our Challenge

2018年7月～

① グローバルグループ一体経営
に向けた体制整備の総仕上げ

② A G C をグローバルブランド
へと成長・加速させる契機

グローバルグループ一体経営の更なる進化

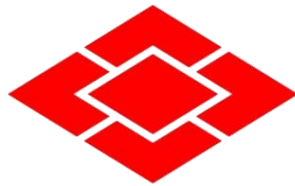
グループ・ブランドを統一

～1986年

1987年～

2007年～

●社章



●コーポレートシンボル



●グループ・ブランド

旭硝子

グループ
各社



AP Technoglass



AGC

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

A G Cは、この創業の精神を礎に、
お客様とゆるぎない信頼関係を築きながら、
独自の素材とソリューションで、
時代のトップランナー達を支えてきました。

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。

Your Dreams, Our Challenge

AGC Festival (Aフェス)

組織カルチャーの形成や従業員のエンゲージメント向上を目指し、
従業員からの提案で全国の社員が一度に集まれるイベントを開催

*配布資料からは写真を除いてます。

ゴングショー

若手研究者に対して、経営幹部への新規事業アイデア提案チャンスを与えることで
チャレンジ風土を醸成。

*配布資料からは写真を除いてます。

若手ミドル合宿

経営トップと若手，中堅社員がコミュニケーション合宿を実施し，
会社の未来についてオープンに対話

*配布資料からは写真を除いてます。

“旭硝子”から“AGC”へと社名変更

ガラスだけではない、ユニークな素材ソリューション会社への進化、
グローバルグループの一体経営の更なる進化を発信。

*配布資料からは写真を除いてます。

社名変更を機に、新しいブランドステートメント

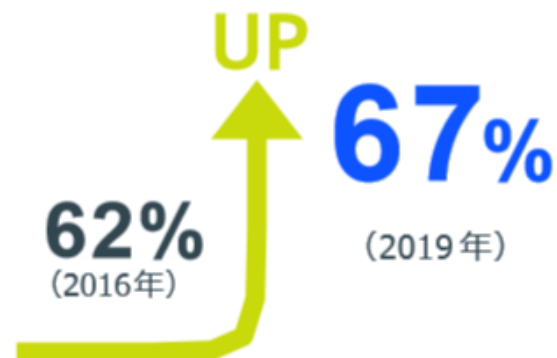
全世界の従業員からアイデアを募集し、ブランドステートメント
“Your Dreams, Our Challenge”を策定

*配布資料からは写真を除いてます。

- 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

社員の取り組み意欲

肯定的回答率



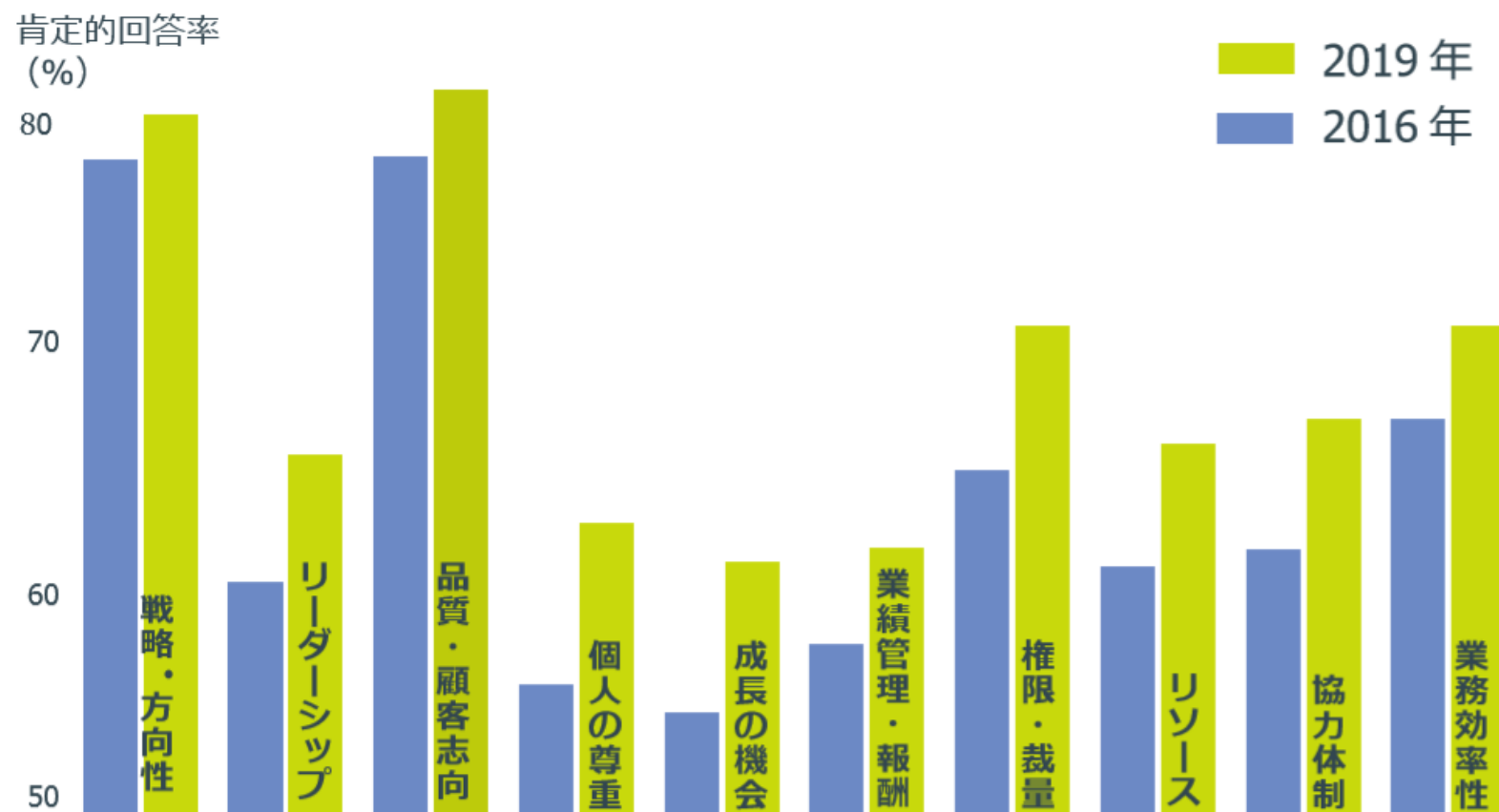
社員を活かす環境

肯定的回答率



ES (Employee Satisfaction)調査結果概要

- 全てのカテゴリーが前回 2016 年の調査結果から改善



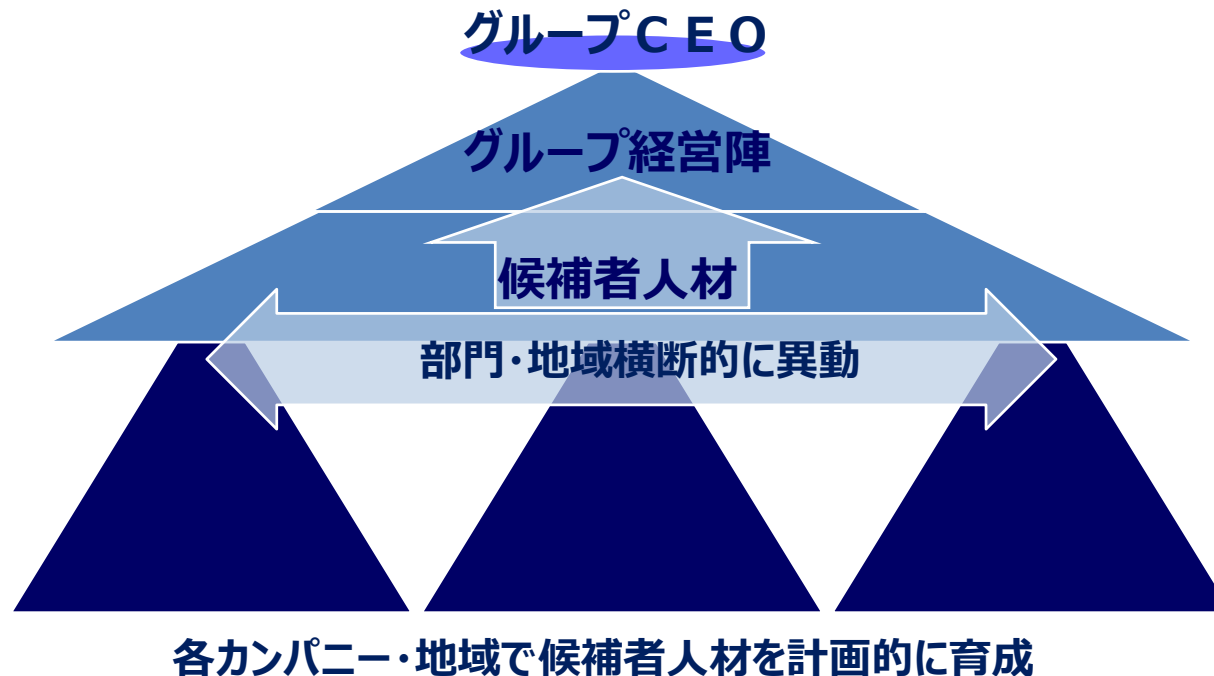
共有したい思い

- ✓ 我々は“One Team”
- ✓ 行動指針は“Challenge”
- ✓ 成長の原動力は“人財”

多様な“人財”を活かし

“One Team”で果敢に“Challenge”

- 2003年に導入
- 重要ポジションを担いうるグローバルリーダー候補を、国籍や部門を問わず世界中から発掘
- 見出した人材を、グループ全体最適の観点で育成し、戦略的に配置



経営人財育成のための研修プログラム

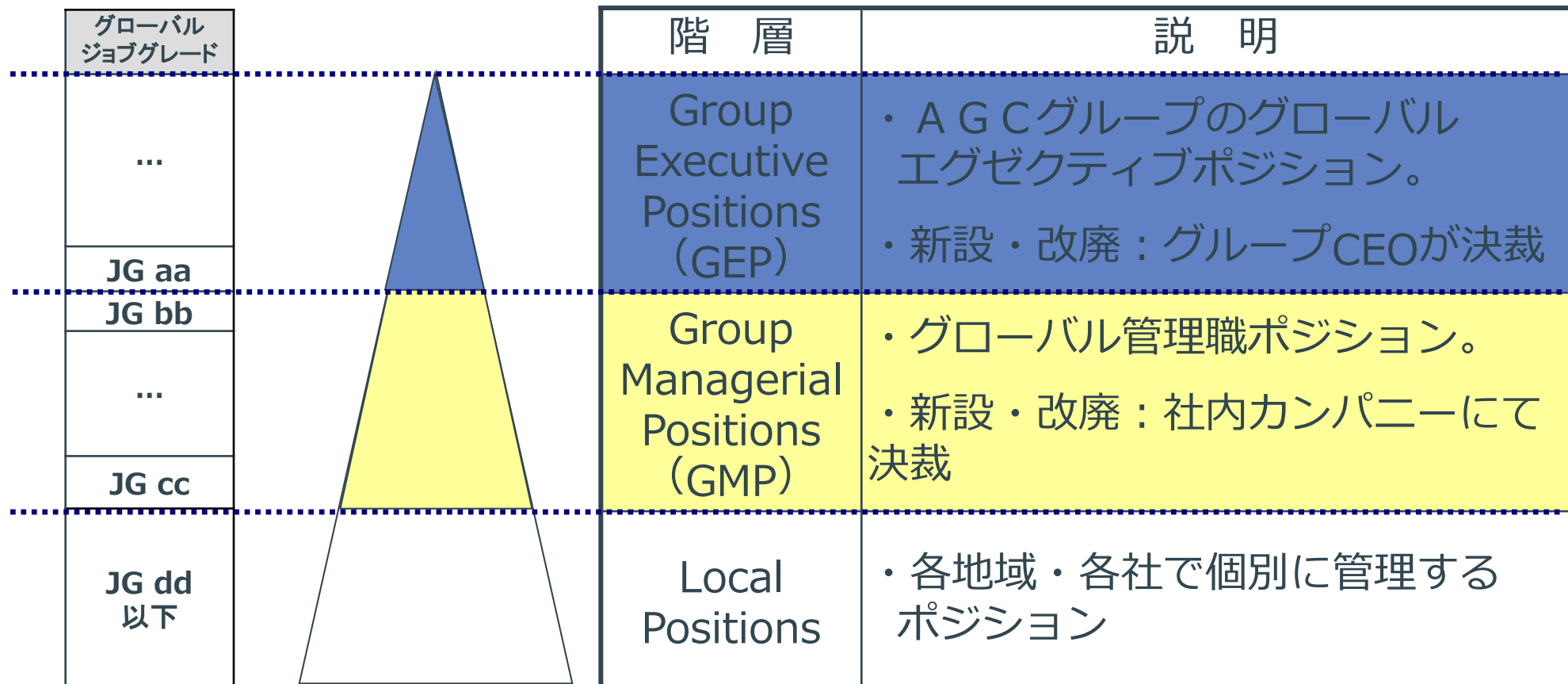
- 計画的な育成の中核は、ストレッチアサインメントによる成長
- 配置の育成効果を高めるため、グループ・各地域で研修プログラムを実施

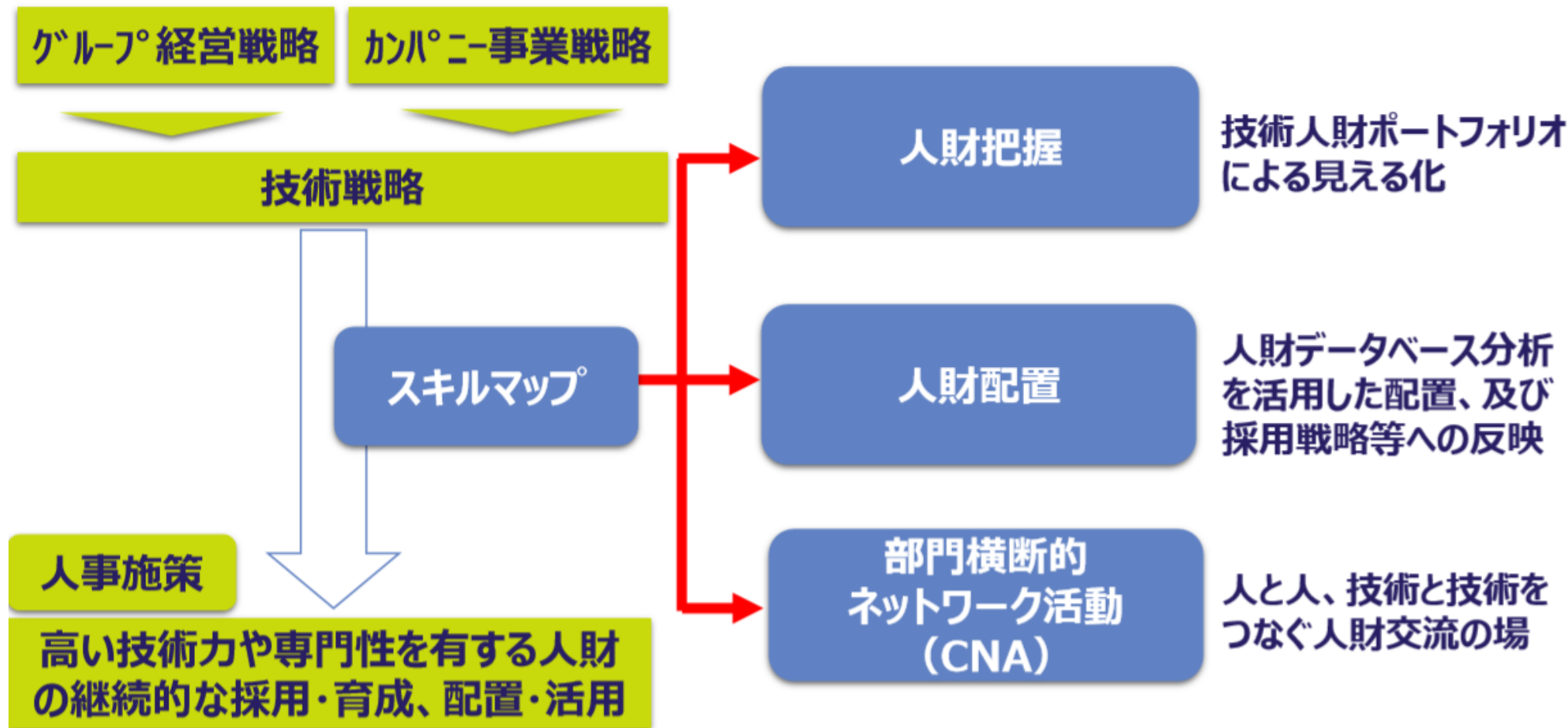


グローバル人事基盤：ジョブグレード

- 重要ポジションを担いうる人材を国籍・部門を問わず選抜
- 各種人材マネジメントをグループワイドに展開するための基盤として

2006年より導入





・目的

スキル体系に基づき各人のスキルをデータ化、AGCグループのスキル保有状況を見える化し、人財の有効活用やコミュニケーションの促進を図る。

・登録対象範囲 AGCグループ ホワイトカラー全員

・登録スキル 計40スキル（技術系28、営業・事務職能系12）

【技術系】

No.	大分類	中分類
01	*****技術	
02	*****技術	
03	*****技術	
04	*****技術	
05	*****技術	
06	*****技術	
07	*****技術	
08	*****技術	
09	*****技術	
10	*****技術	
11	*****技術	
12	*****技術	
13	*****技術	
14	*****技術	

No.	大分類	中分類
15	*****技術	
16	*****技術	
17	*****技術	
18	*****技術	
19	*****技術	
20	*****技術	
21	*****技術	
22	*****スキル	
23	*****スキル	
24	*****スキル	
25	*****スキル	
26	*****スキル	
27	*****スキル	
28	*****スキル	

【営業・事務職能系】

No.	大分類	中分類
29	*****スキル	
30	*****スキル	
31	*****スキル	
32	*****スキル	
33	*****スキル	
34	*****スキル	
35	*****スキル	
36	*****スキル	
37	*****スキル	
38	*****スキル	
39	*****スキル	
40	*****スキル	

計44

計 160

3章 更なる価値創造モデルの進化に向けて

1. DX(デジタルトランスフォーメーション)に向けた取り組み

DXビジョンのポイント(1)～方向性

- 素材メーカーとして培ってきた当社の強みを、外部との協業・連携も含め、**DXで活かし、高める**

当社の強み

幅広いお客様基盤

ガラス・電子・化学・セラの
幅広い素材技術

生産技術開発力と
オペレーショナル
エクセレンス

DXの取組み領域(例)

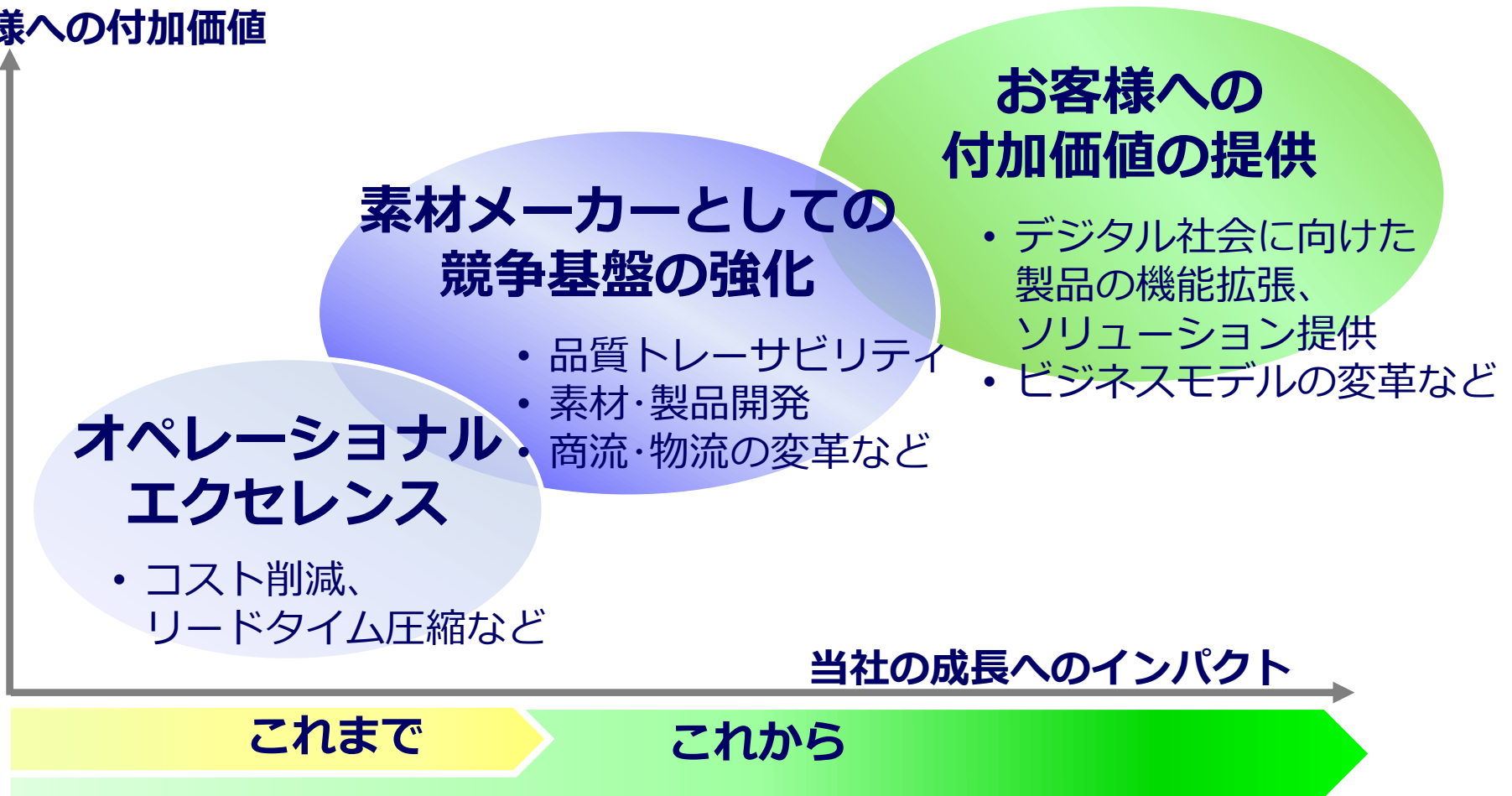
- ・コスト削減、
リードタイム圧縮
- ・製品品質の保証
- ・素材・製品の開発
- ・製品の機能拡張、
ソリューション提供
- ・ビジネスモデルの変革

お客様に
新たな
付加価値を
提供

DXビジョンのポイント(2)～取組み領域の拡張

- デジタル化で自らを**高効率化・強化**する
- お客様や市場、社会に対して**新たな付加価値を提供**する

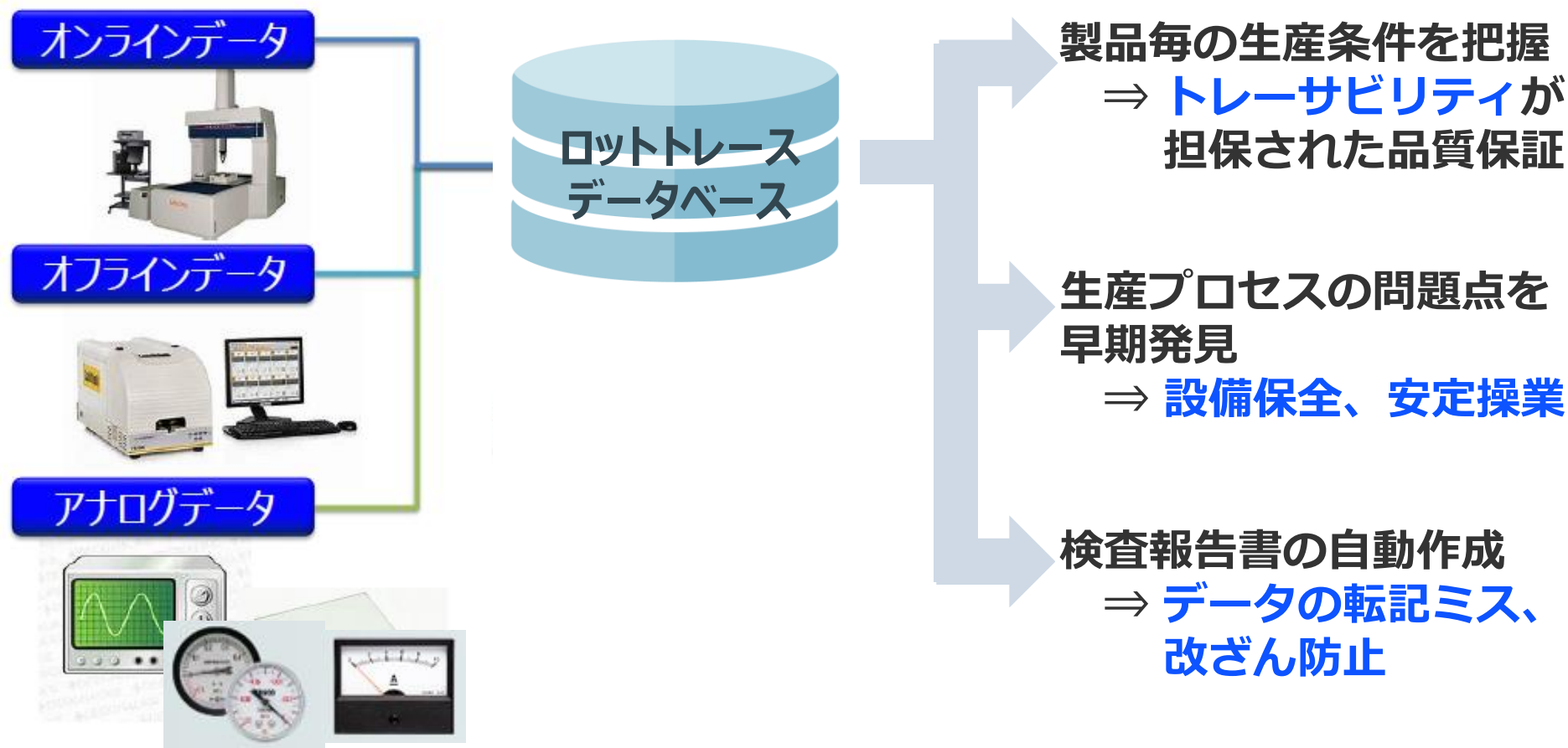
お客様への付加価値



主要な取組み(1)～品質保証の高度化

■ デジタル化で品質保証をより高度化し、お客様からの信頼を高めるとともに、社会的責任を果たす

- ・ アナログデータを含むすべての計測値をデータベースに統合

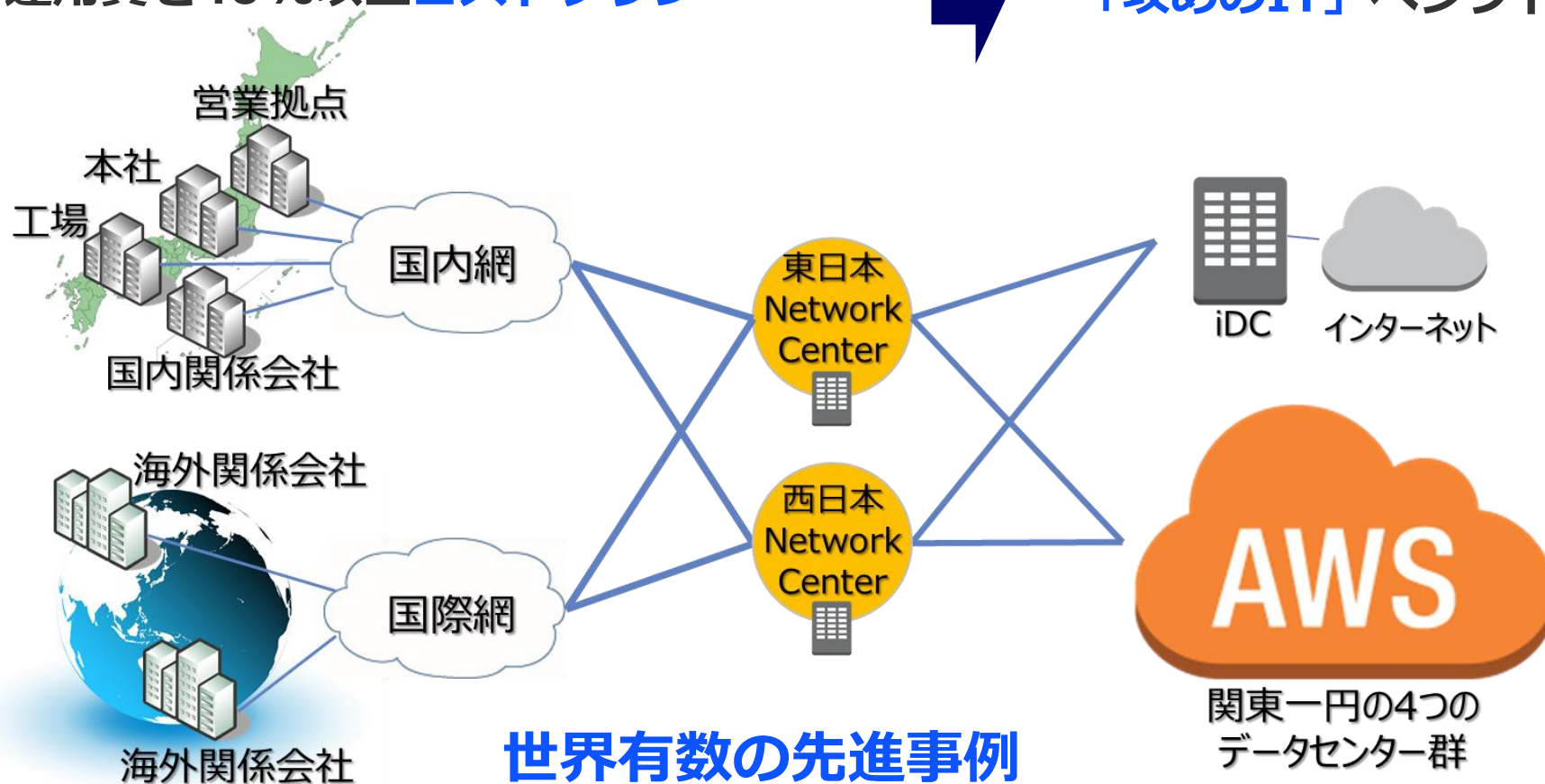


主要な取組み(2)～AWS

■ 自社のデータセンターを廃止し、**AWSに收容**(2014年～2016年) 早期にAWSを採用し、基幹系システムを含め全面移行

- ・ 数十億円の投資を抑制し、**BCPを強化**
- ・ 運用費を40%以上**コストダウン**

➡ ITリソース(ヒト・カネ)を
「**攻めのIT**」へシフト

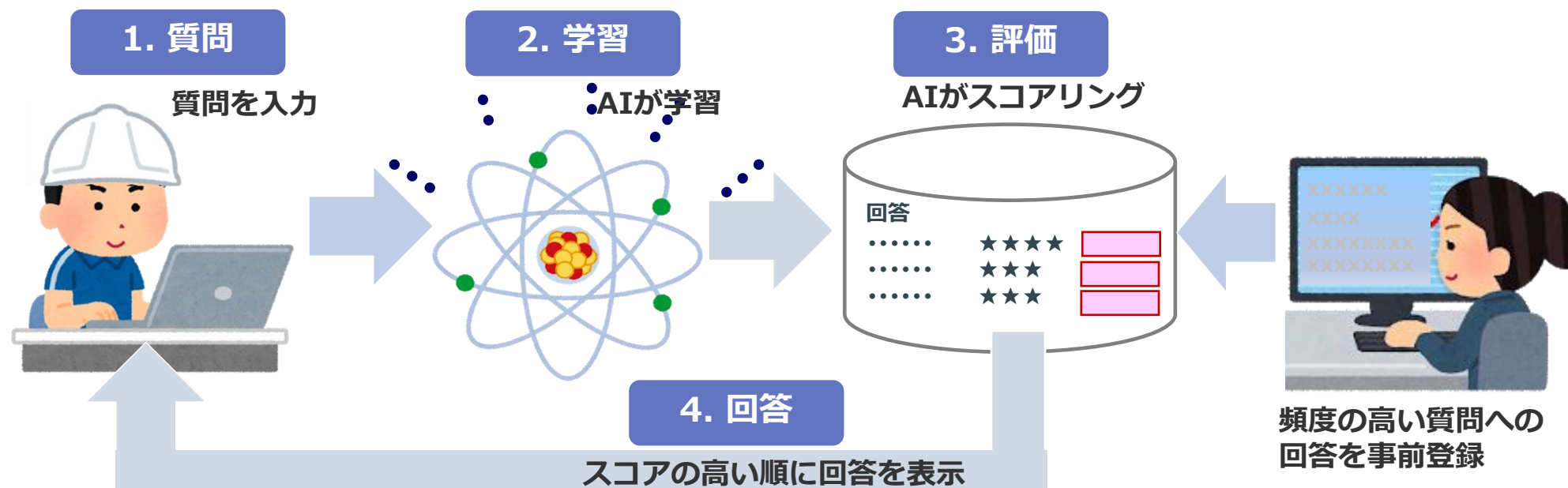


主要な取組み(3)～スマートファクトリー～

■ 匠プロジェクト～AIを使ってガラス製造の「匠」を創る

- ・ 熟練者が持っていたガラス製造の知見を「形式知」として可視化
- ・ 若手エンジニアへの技能伝承を促進

・ 1万件以上の知見をデータベース化し、海外拠点のエンジニアとも共有



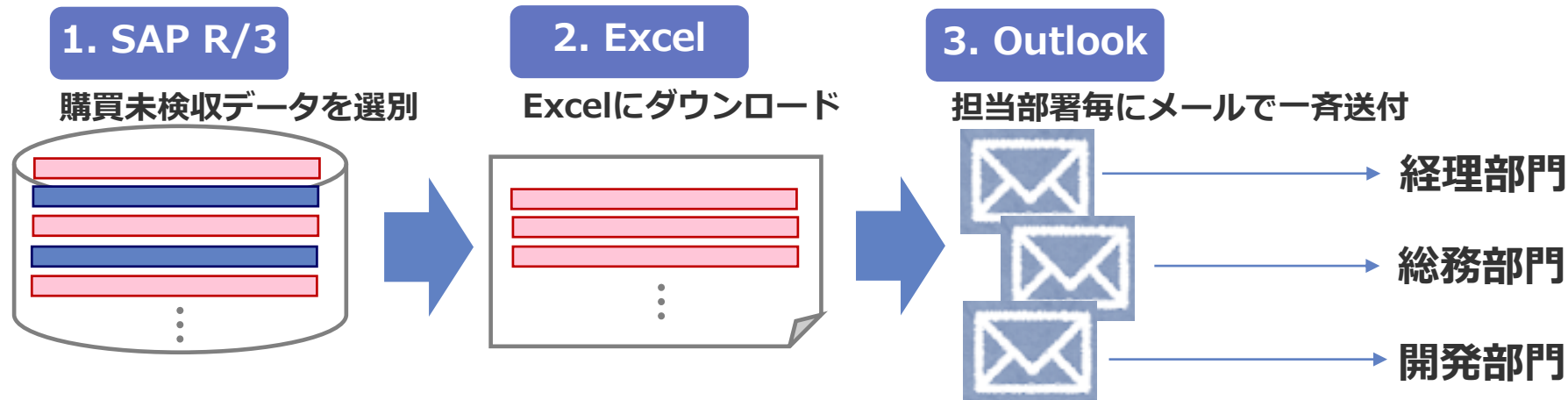
主要な取組み(4)～RPAによる効率化～

■ RPAで定型業務を効率化し、余力を付加価値の高い業務に振り向ける

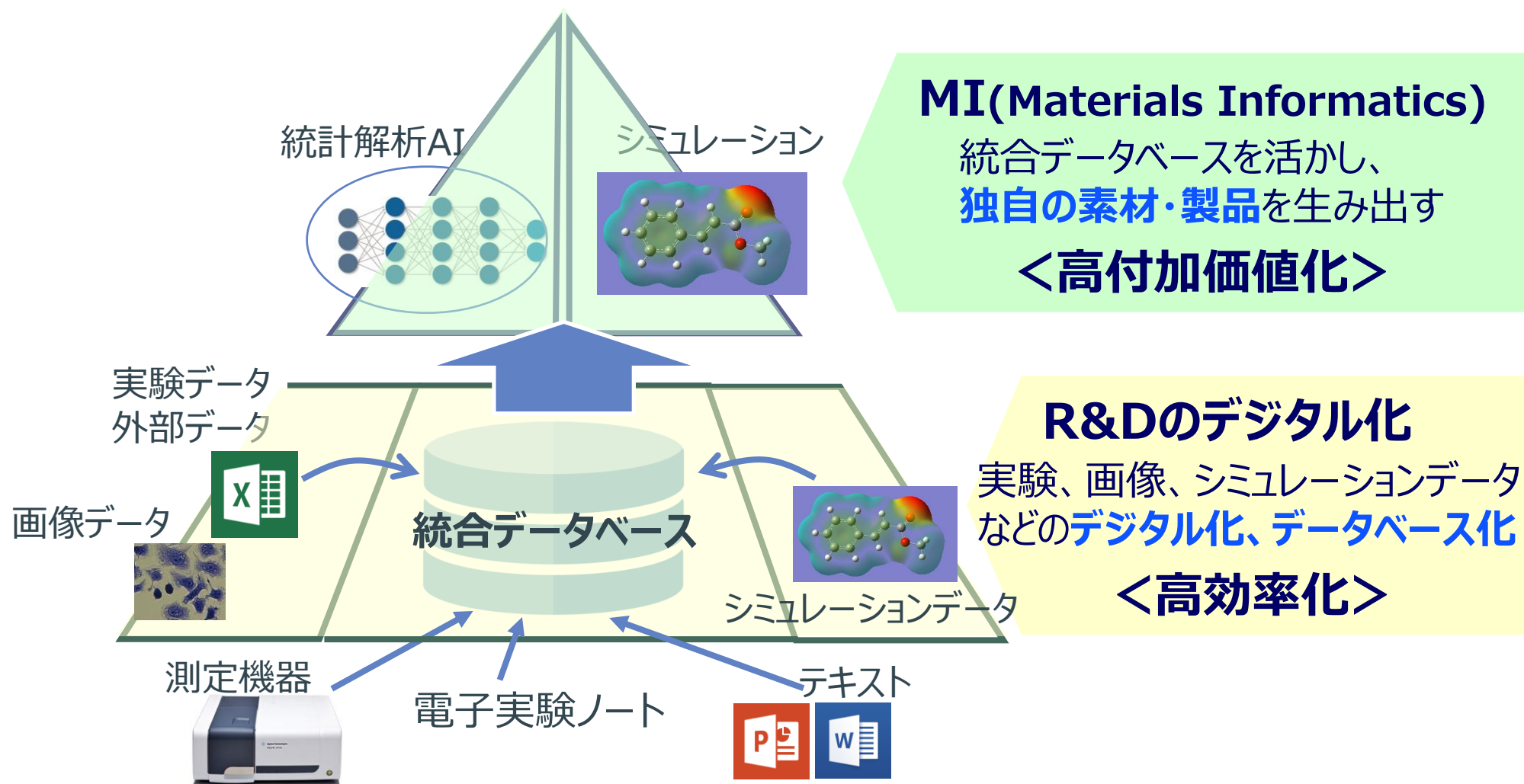


70本のRPAで**年間4,200時間**の業務量削減

- ・ SAPの購買未検収データを抽出し、担当部署毎に振り分けメールで通知



■ R&Dの効率化と、高付加価値化で、お客様との信頼関係を強める



主要な取組み(6)～ガラスのアンテナ化

- 5Gの世界を見据え、**docomo** と協働し、後付け可能な**室内設置型ガラスアンテナ**を開発
 - ・ **景観やデザイン**を損なわない室内設置型のガラスアンテナ
 - ・ ガラスを通過した際の**電波の減衰・反射を抑える**技術を開発



**GOOD DESIGN
AWARD 2019**

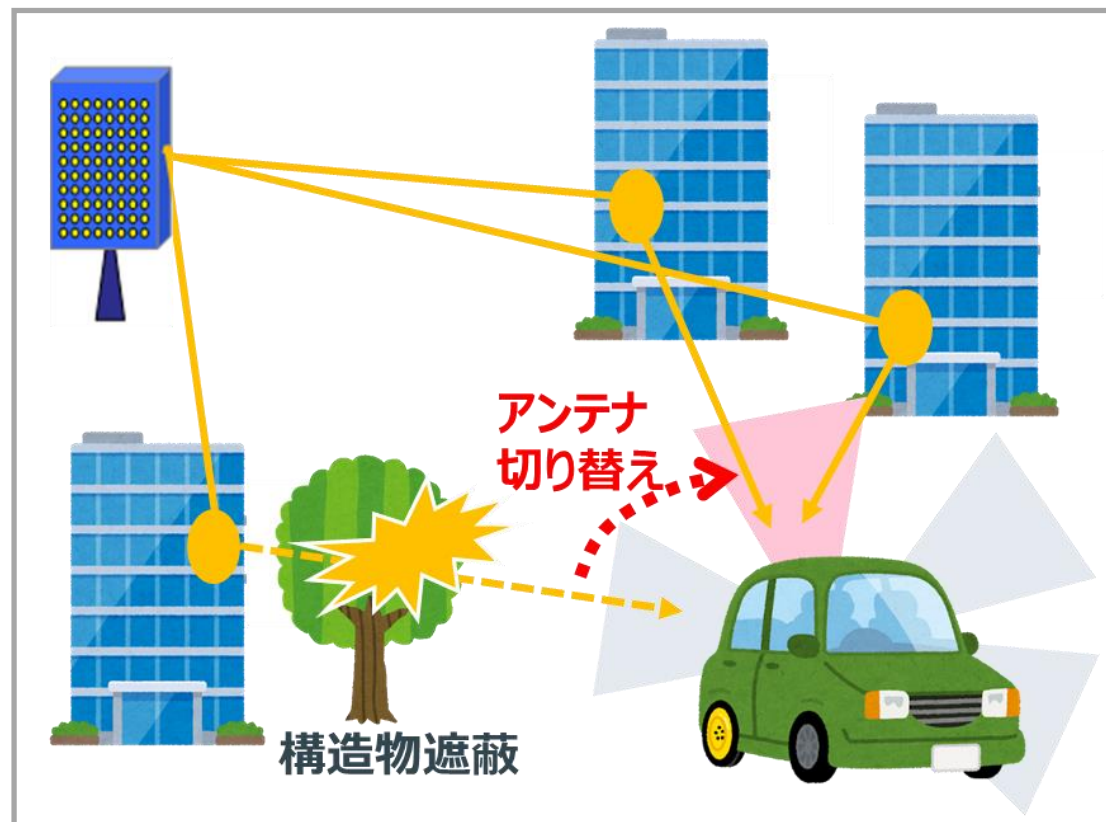
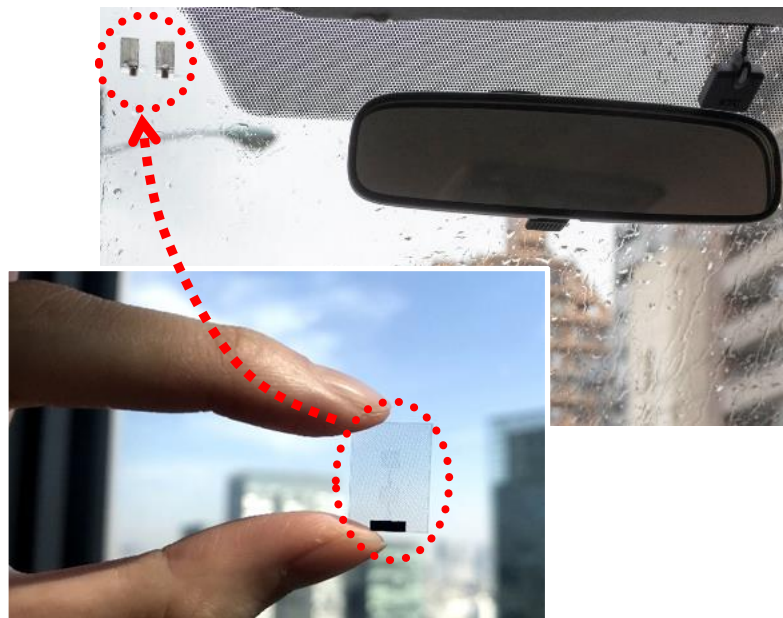


ガラスは街の第一等地！

主要な取組み(7)～車両ガラス設置型アンテナ

■ 5Gコネクテッドカーに向け、**車両ガラス設置型アンテナ**による通信に成功

- ・ **車両のデザイン、景観**を損なわずにアンテナを設置
- ・ **走行中の車両**の対して、安定した高速通信を実現



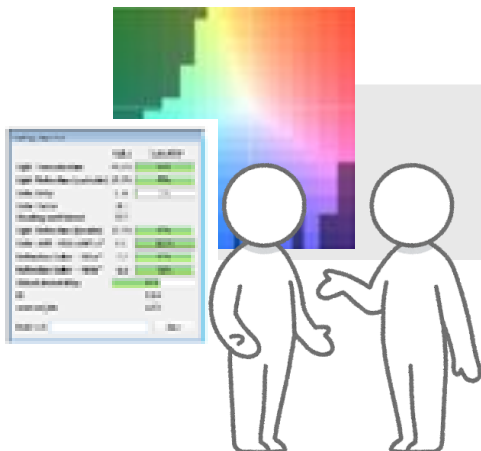
主要な取組み(8)～Coating on Demand

■ 建築デザイナーの**思い**をその日のうちに試作

デザイン志向のビジネスモデルで、「モノ売り」から「**コト売り**」へ

1. 色と性能選択

建築デザイナーとデザイン、
エネルギー性能を決定



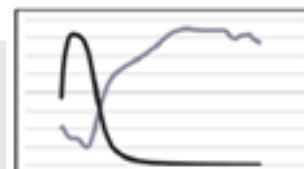
2. シミュレーション

実際のビルの写真で
シミュレーション



3. 仕様確定

仕様を確定させ、
試作品を生産



4. 試作品完成

その日のうちに試作品が
完成



試作品に基づき、
ビル建設に採用



■ 熱や光をコントロールする調光ガラスシステムで**快適な空間**を実現

- ・クラウドとの接続により、IoTによる**自在な制御が可能**
- ・**ZEB**(ゼロ・エネルギー・ビル)に貢献
- ・空調機・ダクトのダウンサイジングを可能にし、**建設・空調コストを削減**



可視光を
66%
透過

クリアステージ

演色性
97%

きれいで均一な調光
お好みの調光が可能

可視光を
99.9%
遮蔽

ダークグレーステージ
(ヘイリオ ブラック)

主要な取組み(10)～車窓のディスプレイ化

■ 旅先での思い出がよみがえる「ゆたかな生活」を

- ・ 車窓に**透明ディスプレイ**を組み込み、「モノ売り」から「コト売り」へ

風景とともに映像を表示 **infoverre®**



(例)

ヨーロッパで車窓に映った
地元の美術館の情報を
スマホで参照

プロフィールを分析し、
その人にふさわしい
生活情報をフィードバック

AGCの製品

外部との協業による「コト売り」

■ データサイエンティスト育成プログラム「*Data Science Plus*」を確立

	現在	3年後目標
◆データサイエンティスト育成 プログラム受講者数(延べ人数)	1,000名 国内スタッフ層の約13%	2,300名 約30%
◆中級データサイエンティスト(内数)	400名	1,000名
◆上級データサイエンティスト(内数)	31名	50~100名



■ DX周知活動を海外を含めグループ内で展開

主な活動

開催実績(2017年～)

◆最新デジタルセミナー

データサイエンスの基礎知識、5Gの動向、
量子コンピュータなどを外部講師を招いて紹介

12回



◆スマートAGC展示会

AGCのスマート化の取組みをパネル化し
国内工場、関係会社、タイ、インドネシアなどで
紹介

10回



◆外部向け研修<ご参考>

データサイエンス・因果連鎖分析研修の主催
(滋賀大学データサイエンス学部 河本 薫教授と協働)

7回



END