

AGCの価値創造プロセス

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

小浜 拓二

AGC株式会社

February 2021

Your Dreams, Our Challenge

1. 価値観

1.1 企業理念と経営のビジョン

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
- ◆ 多様性
- ◆ 環境
- ◆ 誠実

私たちの
スピリット

「易きになじまず難きにつく」

1.2 社会との接点

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

ガラス

電子

化学品

セラミックスその他

AGCグループのブランドステートメント

Your Dreams, Our Challenge

独自の素材・ソリューションによりお客様を始めとする社会に
価値を提供し続けられる企業グループでありたい

2. ビジネスモデル

全社戦略

コア事業と戦略事業を両輪として、最適な事業ポートフォリオへの転換を図り、
継続的に経済的・社会的価値を創出

コア事業

各事業の競争力を高め、強固で
長期安定的な収益基盤を構築

戦略事業

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

両利きの
経営

AGCグループの強み 次世代を担う成長産業に独自の素材を共有

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

3.1 ESGに対する認識

長期的な社会課題認識

- 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
- 資源の有効活用
- 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

3.2 主要なステークホルダーとの関係性の維持

- ・世の中に「安心・安全・快適」を
- ・お客様・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（'21.2～）

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

⇒ 4. 2. 2 技術（知的資本）への投資

3.3.2 カントリーリスク

投資先の分散と大規模投資先での投資保険

3.3.3 クロスボーダーリスク 複数のS C確保

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

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

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

グローバルジョブグレード制、外国籍社員の登用
⇒ 強い個(人財)が交じり合う「異種交配」の企業文化

4.2.2 技術(知的資本)への投資

- ✓ 幅広い分野の「材料科学」「機能設計技術」と「シミュレーション」「データサイエンス」などの**共通基盤技術の組合せ**、付加価値の高いソリューションを創出
- ✓ **オープンイノベーション**
 - ・産学連携プログラムや大学との共同研究
 - ・お客様や他企業とのコラボレーション

- ✓ **DXの加速**による競争力の強化 (**DX銘柄2020**)
 - ・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

4.2.3 ブランド・顧客基盤構築

旭硝子株式会社 ⇒ AGC株式会社
ガラスの会社 ⇒ **素材の会社**

4.2.5 成長加速の時間を短縮する方策

- ✓ 化学品（ライフサイエンス、東南アジア）のM&Aで大きな成果
- ✓ 今後もタイムリーな投資で戦略事業を伸ばす

4. 戦略 (2)

4.3 ESG・グローバルな社会課題 (SGDs等) の戦略への組み込み

生産プロセス革新	: 技術イノベーションによって自社排出量を削減	ガラス熔融プロセス
CO2削減貢献	: 使用段階のCO2削減に貢献する製品の開発・普及	真空断熱ガラス
次世代エネルギー	: 水素・再エネの普及に貢献する製品の開発・普及	燃料電池用フッ素系電解質ポリマー

4.4 経営資源・資本配分戦略

<主要課題>

資産効率が低い、或いは市況変動に左右される事業の割合が高く、ROE改善のためにはポートフォリオの変革が必要

<主要PF戦略>

- 市況変動に強い高付加価値事業を伸ばす
- 戦略事業の成長戦略を推進する
- 成長地域・勝てる地域へ経営資源を集中する
- 戦略的なM&Aにより持続的成長を図る

戦略事業

高付加価値製品の拡大 (エレクトロニクス)
タイムリーな投資で事業拡大 (ライセンス)
CASEの事業機会を捉える (EV/リテイ)

コア事業

東南アジアでのクロアリア事業強化
ガラス事業の構造改善を加速

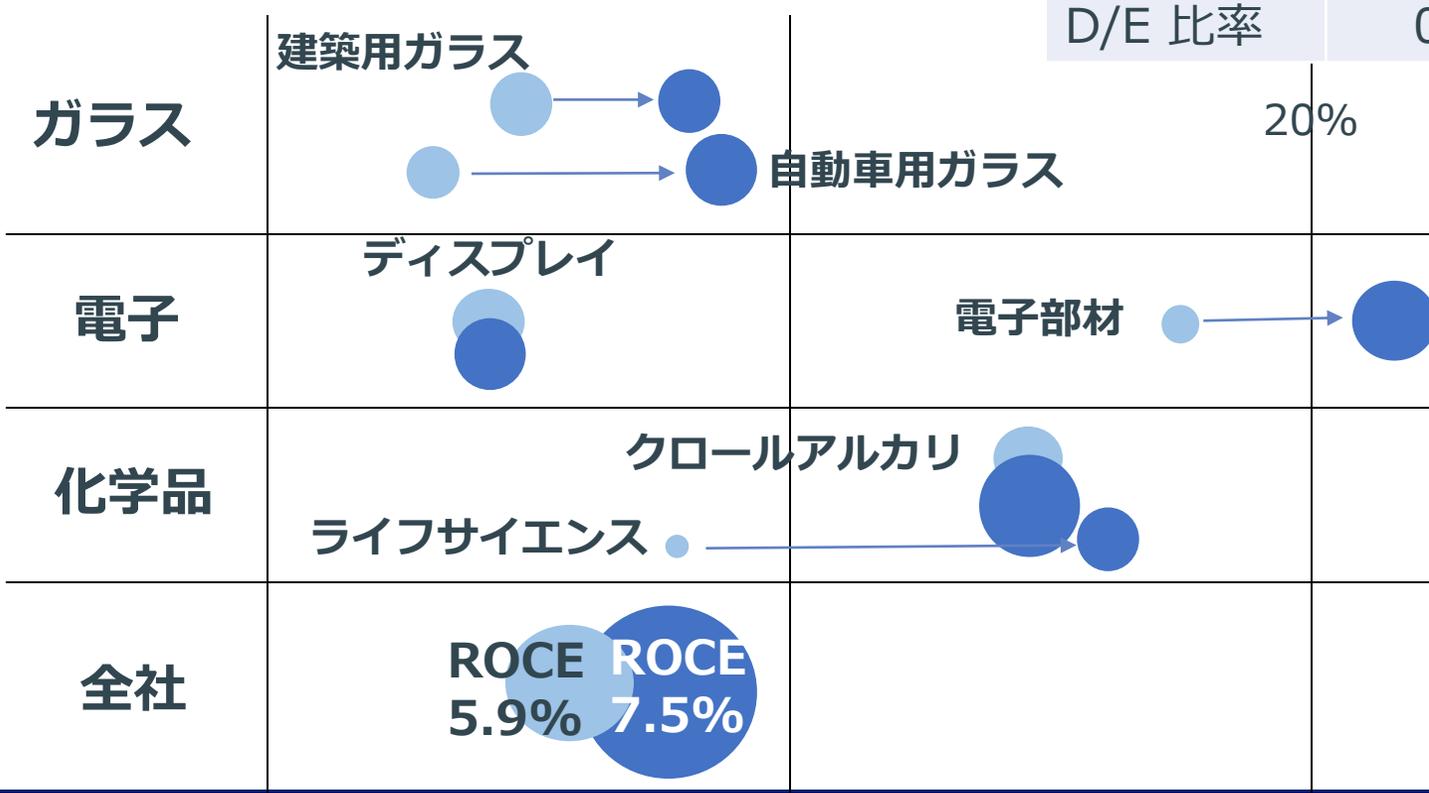
5. 成果と重要な成果指標 (KPI)

財務パフォーマンス、価値創造 KPI

	'20年実績	'23年目標	'25年目標	'30年目標
営業利益	758億円	1,600億円	2,000億円	安定的に ROE10% 以上を確保
ROE	2.9%	8%	9%	
戦略事業 営業利益	444億円	700億円	1,000億円	
D/E 比率	0.63	0.5以下	0.5以下	

ROCE('19年実績 ● '23年見込み ●)

0% 10% 20%

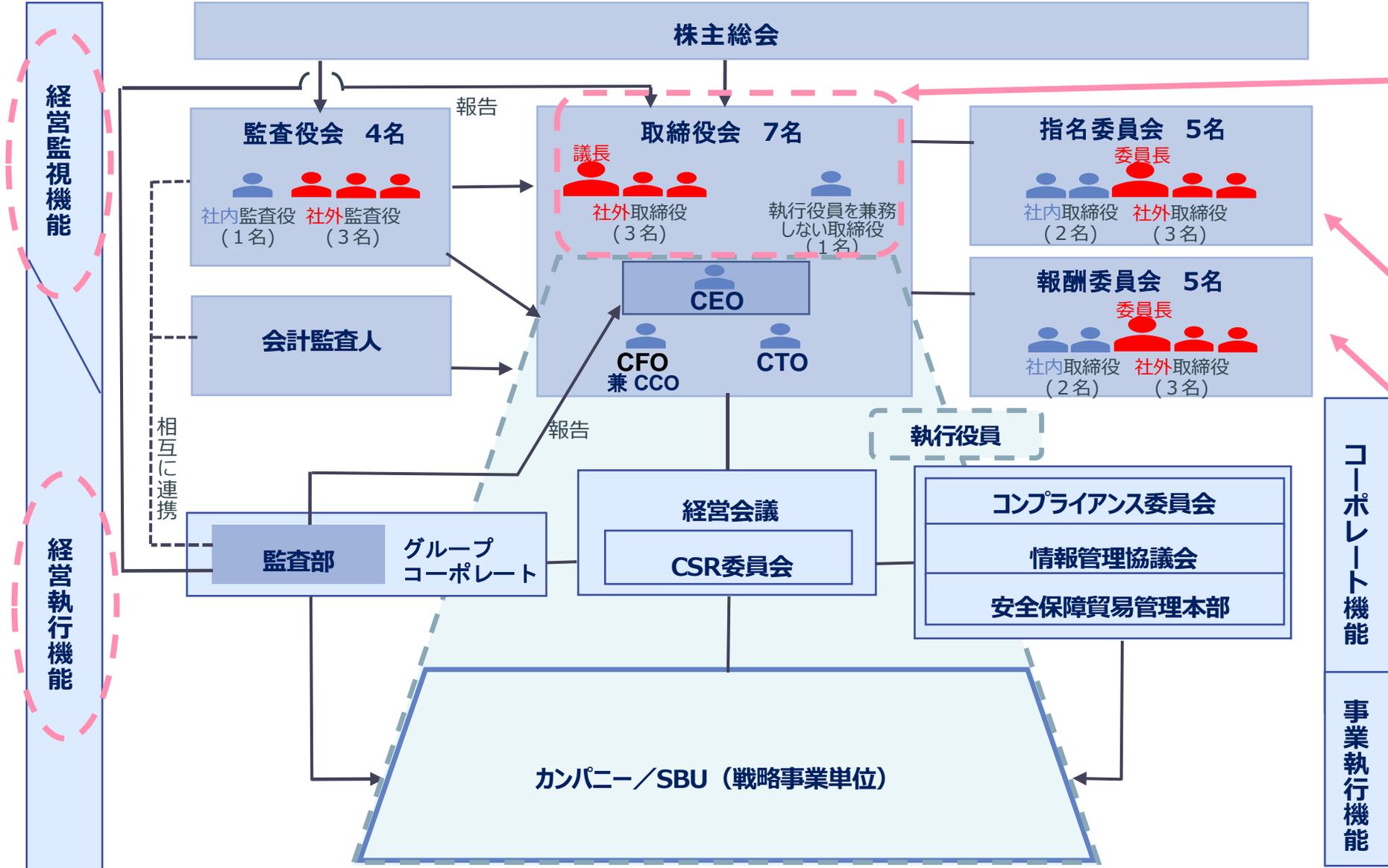


2023年

**全社ROCE 7.5%、ROE 8%を
達成し企業価値を創造する**

ROCE : 営業利益 / 営業資産
円の大きさ : EBITDAの大きさ

6. ガバナンス



・社外取締役含め活発な議論
 ・武田 長谷川氏、ヤマハ 柳氏
 元マッキンゼー 本田氏
 『その説明では社外取締役を説
 得出来ない』が良く聞かれる台詞

＜任意の指名委員会＞
 多面的に評価して選抜
 ・国際経験、経営の経験 etc.

＜任意の報酬委員会＞
 報酬体系を議論
 短期指標、長期指標

株主還元方針
 ・中長期的な財務健全性を維持
 ・連結配当性向40%を目安
 ・内部留保で成長事業への投資
 機会も確保

経営監視機能
 経営執行機能

コーポレート機能
 事業執行機能

👤 : 社内出身の取締役又は監査役

価値協創ガイダンス、埋められなかったコンポーネント

4.2.4 企業内外の組織づくり

- ビジネス・パートナーとの関係やサプライチェーンをどのように構築・強化するか
- サプライチェーンをどう築くのか、ビジネス環境が激変する中で重要な課題
- Ecosystem を想定し最適なサプライチェーンを組み、ステイクホルダーに示して行く姿勢が求められる

4.4.2 無形資産の測定と投資戦略の評価・モニタリング

- 「のれん」以外の無形資産の測定は出来ていない
- エーザイのような定量的な把握まで踏み込むのか検討が必要

5.5 企業価値創造の達成度評価

- AGCが $PBR < 1$ なのは、コングロマリット・ディスカウント
- 加えてコア事業が資本コストを下回っていること
- 要因は明確だが、達成度の評価という形で示すことは十分でないように感じた



A ではじまり
♪ C でおわる