

## Since 1907

100有余年の歴史のなかで  
AGCグループが果たしてきた「使命と責任」について。

日々の暮らしを支え、産業社会の進化と発展に不可欠な素材、「ガラス」。AGC旭硝子は、1907年に「板ガラスの国産化」を目的に設立されました。1909年に日本で初めて板ガラスの工業化に成功して以来、AGCグループは100年を超える歴史を通じて、「建築用板ガラス」や「自動車用加工ガラス」、さらには「液晶用ガラス基板」などの分野において、世界トップレベルの市場シェアを獲得。世界有数のガラスマーカーとして、高品質なガラス・化学材料の安定供給を通じて、世界中の人々の健やかな暮らしと、産業社会の進化を支える「使命と責任」を担い続けています。

### AGCグループの歩み

- 1907 旭硝子 兵庫県尼崎市に創立  
1909 ベルギー式手吹き法により日本で初の板ガラス生産に成功



- 1917 北九州工場でアンモニア法によるソーダ灰生産を開始  
1925 昌光硝子を設立（中国）  
1956 インド旭硝子を設立  
自動車用ガラスの生産を開始  
テレビブラウン管用ガラスバルブの生産を開始



- 1963 タイ旭硝子を設立  
1964 電解法によるソーダ・塩素の生産を開始  
1965 中央研究所を建設（日本・横浜）  
1966 フロート法による板ガラス生産を開始  
1972 アサヒマス板硝子を設立（インドネシア）  
1975 撥水撥油剤「アサヒガード」の生産を開始  
1981 グラバーベル（ベルギー）およびマースガラス（オランダ）を買収



- 1985 APテクノグラスを設立（米国）  
1991 環境に貢献した個人・団体を顕彰する「ブループラネット賞」を創設  
TFT液晶用ガラス基板の生産を開始  
1992 AFGインダストリーを買収（米国）  
1995 自動車用ガラスの生産を開始（中国）  
1996 プラズマディスプレイパネル用ガラス基板「PD200」の商業生産を開始  
2000 旭硝子ファインテクノ台湾を設立  
2002 グループビジョン“Look Beyond”を策定  
カンパニー制を導入  
コーポレート・ガバナンス改革を実施  
2006 AGCガラスハンガリーを設立  
2007 グループブランドをAGCに統一  
2010 フロートガラス工場が稼働開始（ロシア）  
自動車ドア用ガラス「UVペールPremium®」を発売開始  
2011 TFT液晶用ガラス基板製造拠点、AGCディスプレイガラスを設立（中国・昆山）  
化学強化用特殊ガラス「Dragontrail®」を発売開始



- 2012 2014 FIFA World Cup™のブランドライセンス権を獲得  
2013 フロートガラス工場が稼働開始（ブラジル）  
2014 塩ビ事業会社を買収（ベトナム）  
化学品事業のテクニカルセンターを新設（中国・上海）  
2015 経営方針「AGC plus」がスタート

# 未来へ

100有余年の時を越えて、「新たな価値」の創造へ。

新しい時代の、新たな価値創造を目指して、  
私たちAGCグループは、これまでの歴史のなかで培ってきた  
「技術領域」を越えて、「産業分野」を越えて、  
そして「国境」を越えて——  
“これまでのAGCグループの枠組み”を越えた、  
新たな価値の創造に挑戦していきます。





# 「技術領域」を 越えて。

ガラス、化学、セラミックス  
—歴史のなかで磨かれ、培われてきた  
多様な技術を融合し、新たな価値を創造する。

AGCグループには、歴史のなかで先人達が大切に磨き、培ってきた多彩な「技術」があります。

AGCグループはこれまで、「ガラス」「化学」「セラミックス」の各領域における材料技術と、これらの材料技術の商品化・量産化を支える生産技術をベースに、建築用ガラスや自動車用ガラス、ディスプレイ用ガラスやフッ素樹脂などの領域で時代に先駆ける優れた製品を開発。高品質な製品を安定供給できる体制を確立し、高い市場シェアを獲得してきました。これらの多彩な技術は、AGCグループの競争力の源泉であり、未来を拓く重要な「資産」です。

“新しい時代”の、新たな価値創造を目指して、私たちAGCグループは、これらの多彩な技術を、これまでにはない形で、融合・複合化することで——「材料技術」と「生産技術」をこれまでにはない形で掛け合わせることでまったく新しい価値の創造を目指します。

New Product

New Technology

New Business

AGCグループの挑戦

「技術領域」を越えて、  
新たな価値創造へ。

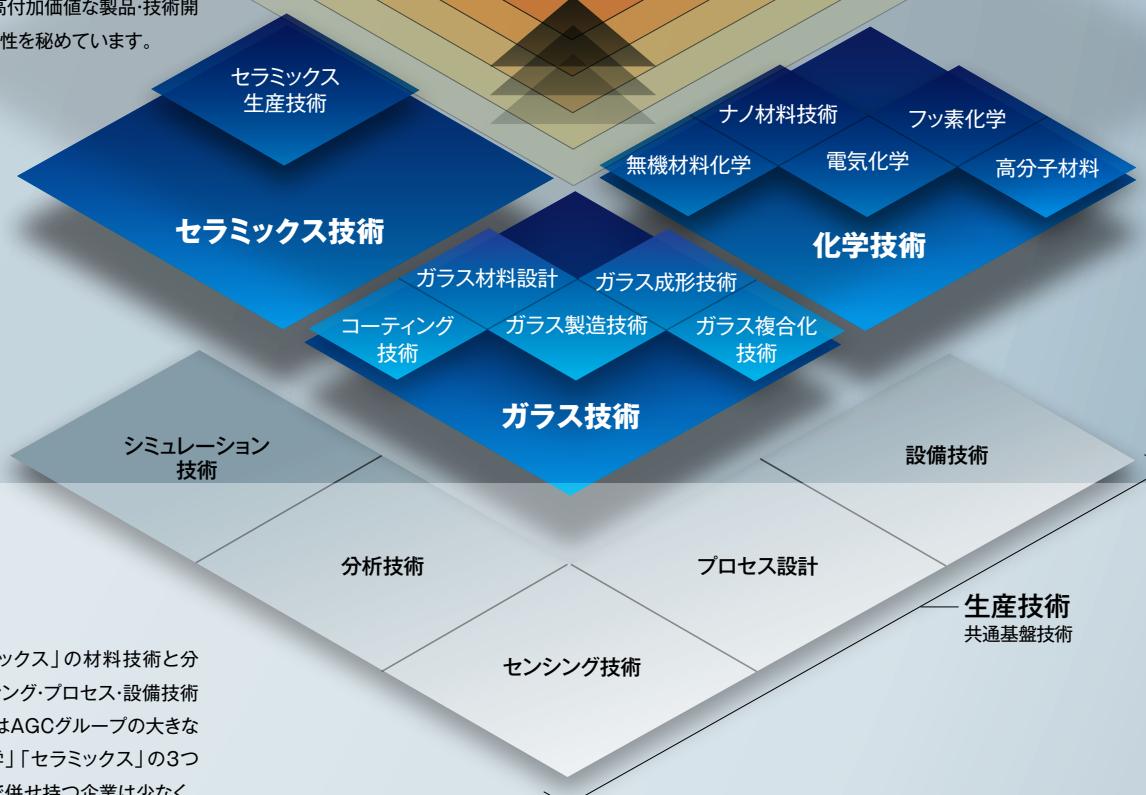
## 新たな価値の創出

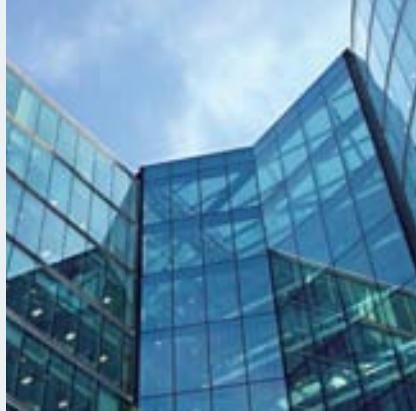
これまで「ガラス技術」はガラス製品の開発のために、「化学技術」は化学材料の開発のために、「セラミックス技術」はセラミックス製品の開発のために存在し、それぞれ個別に技術進化を遂げてきました。これらの技術の融合は、より高付加価値な製品・技術開発と新たな市場創造の可能性を秘めています。

▶ p.39

AGCグループの強み  
「技術」の多様性

「ガラス」「化学」「セラミックス」の材料技術と分析・シミュレーション・センシング・プロセス・設備技術などの「生産技術」の保有はAGCグループの大きな強み。特に「ガラス」「化学」「セラミックス」の3つの材料技術を高いレベルで併せ持つ企業は少なく、他のガラスメーカーとの大きな差別化要因です。





# 「産業分野」を 越えて。

建築、自動車、エレクトロニクス、ICT、ライフサイエンス…  
産業の垣根を越えて、暮らしや社会を、より“スマート”にする企業へ。

建築、土木、住宅などの「建設関連産業」から、自動車、航空機、鉄道などの「輸送機器産業」、ディスプレイ、電子機器などの「情報・エレクトロニクス関連産業」、さらには医薬・農薬などの「ライフサイエンス関連産業」、太陽光発電や燃料電池など「エネルギー関連産業」まで、AGCグループは、「ガラス」「電子」「化学品」「セラミックス」の事業活動を通じて、これまで幅広い産業社会のお客様との多様なビジネス接点を構築し、その関係を深めてきました。幅広い産業社会との関係は、AGCグループの今後の成長を支える貴重な「資産」です。

そして時代は、産業の垣根を越えた新たな価値創造を求めています。そのキーワードの一つが、“スマート化”。スマートコミュニティ、スマートモビリティ、スマート家電など、異業種間の連携による新たな価値創造が胎動しています。私たちAGCグループは、これまでに培ってきた幅広い産業社会との関係を活かしてCo-Operation（協働）を推進し、スマートコミュニティの実現に貢献していきます。

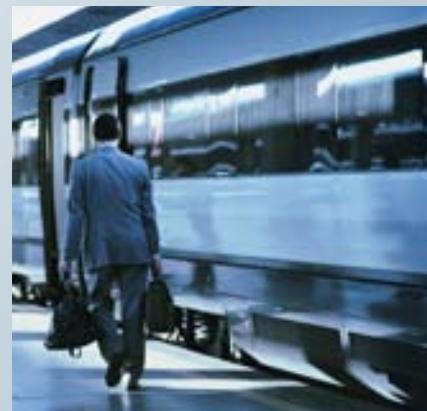
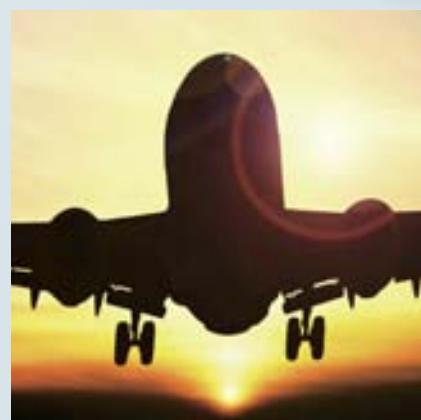


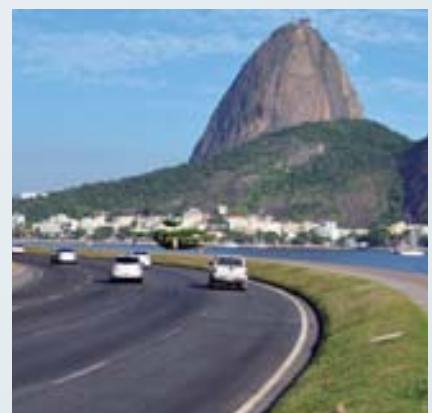
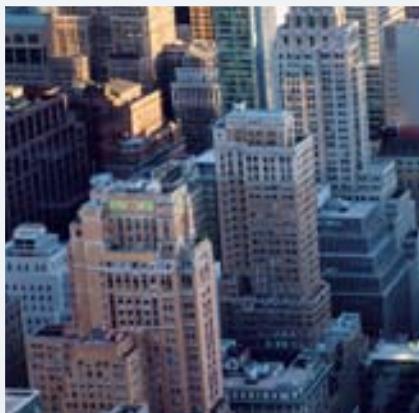
AGCグループの挑戦  
**「産業分野」を越えて、新たな価値創造へ。**

世界的に進展する「スマート化」の潮流は、異業種間連携を加速させています。AGCグループでは、ある顧客向けに開発・提供していた技術・製品を、異なる産業分野の顧客層に応用するアプローチを探索するほか、スマート化に向けたコンソーシアムに参画するなど、産業分野の垣根を越えた価値創造に挑戦しています。

AGCグループの強み  
**「顧客接点」の多様性**

「ガラス」「電子」「化学品」「セラミックス」の4つの事業を通じて、幅広い産業社会への顧客チャネルを有していることはAGCグループの大きな強みです。特に、業界をリードするグローバルプレイヤーとのパートナーシップは、これからAGCグループの成長戦略を推進する上での重要な「資産」といえます。





# 「国境」を越えて。

より広く、そしてより深く——国や地域のニーズに応える  
「確かな価値」を提供し、グローバルビジネスを進化させる。

AGCグループは、「日本・アジア」「欧州」「米州」の3地域をベースに事業特性に応じたグローバルビジネスを展開。

例えば、世界中に市場が存在する「建築用ガラス事業」「自動車用ガラス事業」では、

日本・アジア・欧州・米州の各地域に開発・生産体制を構築し、市場ニーズに応える事業を展開しています。

また、東アジアに顧客企業が密集する「電子事業」では、日本・韓国・中国・台湾を中心に

開発・生産供給体制を集中し、顧客に密着したビジネスを展開。

さらに苛性ソーダや塩化ビニール原料など、産業の発展や社会インフラの整備に不可欠な基礎材料を取り扱う

「化学品事業」では、インフラ整備が進展する東南アジアを中心に生産供給体制の強化を図ってきました。

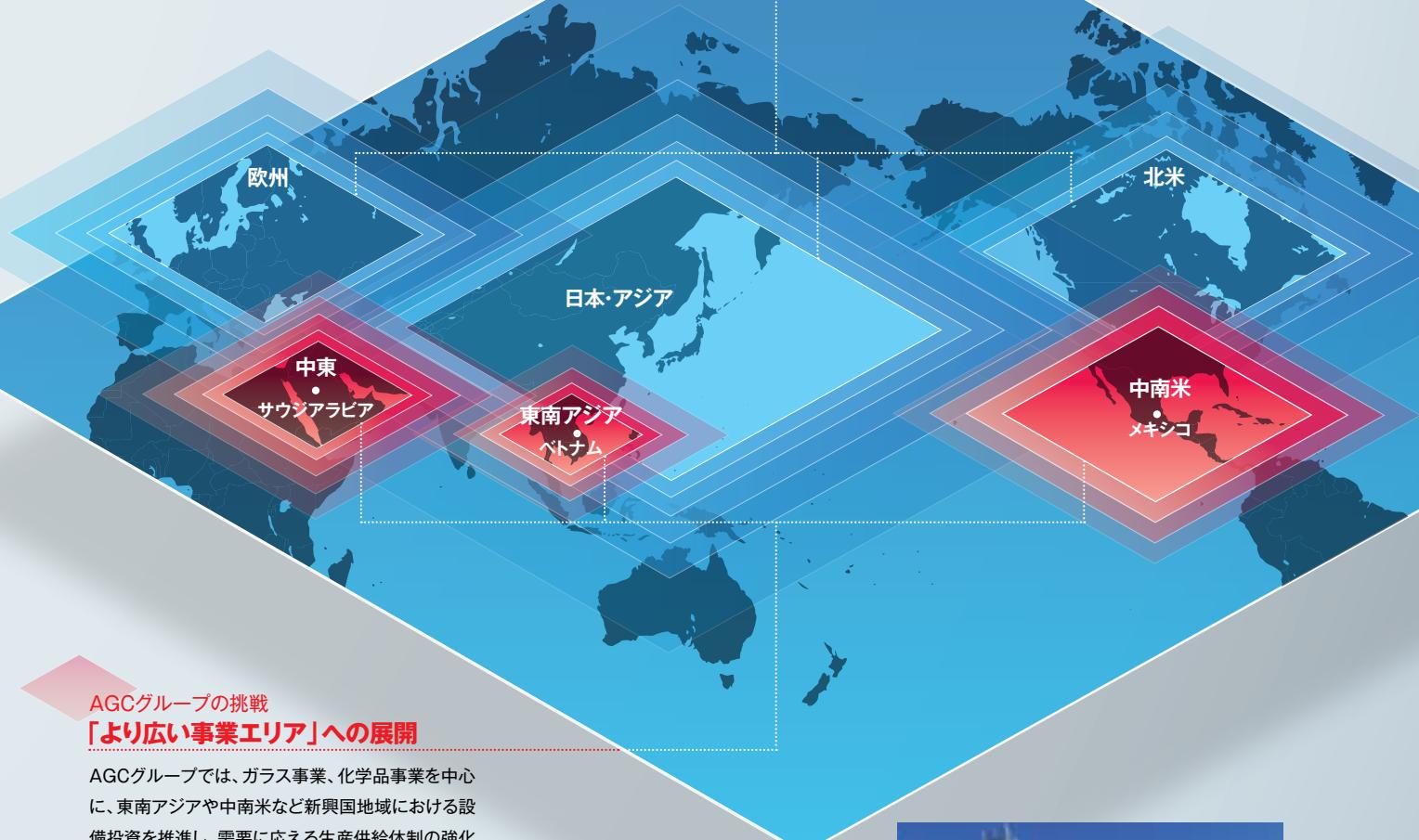
これら事業特性に応じたグローバルな開発・生産供給体制は、AGCグループの今後の成長を支える貴重な「資産」です。

新しい時代の価値創造を目指して、AGCグループでは、より深く地域社会に密着した事業展開を図りつつ、

中東など、新しい事業展開エリアの可能性を探索しています。

## AGCグループの強み 「事業展開エリア」の多様性

経済のグローバル化が進展するなか、「日本・アジア」「欧州」「米州」の3地域をベースに、30を超える国と地域でグローバルに事業を展開していることはAGCグループの大きな強みです。世界の主要な地域市場にリーチできる事業体制は、新たな事業機会の獲得にもつながる可能性を秘めています。



### AGCグループの挑戦 「より広い事業エリア」への展開

AGCグループでは、ガラス事業、化学品事業を中心に、東南アジアや中南米など新興国地域における設備投資を推進し、需要に応える生産供給体制の強化を図っています。また、中東など、新しい地域での事業展開でも事業機会創出に努めています。



# “Look Beyond”

私たちの使命——先を見据え、よりブライトな世界を創ります。

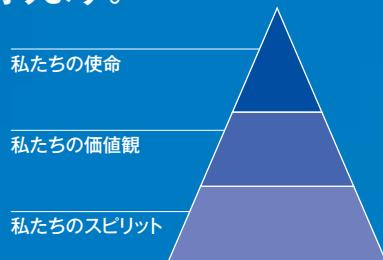
私たちは、

“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。



## 私たちの価値観

### 革新と卓越 イノベーション&オペレーション・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、個性を持つ個々人を尊重し、国籍、性別、経験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。
- 常に異なる視点・意見を尊重します。

### 環境 エンバイロンメント

- 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。

## 私たちのスピリット

### 「易きになじまず難きにつく」

1907年9月に旭硝子を創設した岩崎俊彌が唱えた創業の精神です。

Introduction .....	1
--------------------	---

<b>未来へ</b> .....	2
------------------	---

「技術領域」を越えて。 .....	3
-------------------	---

「産業分野」を越えて。 .....	5
-------------------	---

「国境」を越えて。 .....	7
-----------------	---

グループビジョン .....	9
----------------	---

トップメッセージ .....	11
----------------	----

### 特集 トップインタビュー

## 新経営方針

<b>「AGC plus」の核心</b> .....	13
----------------------------	----

財務・非財務ハイライト .....	19
-------------------	----

AGCグループの概要 .....	21
------------------	----

ガラス .....	23
-----------	----

電子 .....	27
----------	----

先進機能ガラス事業 .....	31
-----------------	----

化学品 .....	33
-----------	----

セラミックス・その他 .....	37
------------------	----

<b>AGCグループの事業創出</b> .....	39
---------------------------	----

コーポレート・ガバナンス .....	45
--------------------	----

CSRマネジメント .....	48
-----------------	----

リスクマネジメント .....	49
-----------------	----

コンプライアンス .....	49
----------------	----

知的財産 .....	50
------------	----

取締役・監査役および執行役員 .....	51
----------------------	----

### 編集方針

「AGCレポート」は、AGCグループの「企業姿勢」と「事業活動」をお伝えする年次報告書です。2015年版では、新経営方針「**AGC plus**」についてご報告するとともに、各事業の成長戦略や新規事業開発におけるAGCグループのアプローチについてご説明します。なお、財務・非財務情報の詳細は、ホームページをご覧ください。



代表取締役・社長執行役員CEO

**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

# 100年以上にわたって蓄積してきた“多様性”を活かして、 AGCグループならではの価値創造に一丸となって チャレンジしていく。

AGCグループにとって、2015年度は、過去4年続いた減益トレンドに終止符を打てるか真価が問われる年となります。こうしたなか、私は2015年1月1日付で、世界約5万人のグループを率いる社長の重責を担うこととなりました。身の引き締まる思いとともに、従業員と力を合わせてAGCグループを再び成長軌道に乗せるという決意を新たにしています。

私が今、成すべきことは、原点に立ち返り、AGCグループの強みを磨き上げ、当社グループならではの価値創造に挑戦していくことです。

AGCグループの強みは、100年以上にわたる事業活動を通じて蓄積した、ガラス、化学、セラミックスという多様な領域における技術やノウハウと、建材や自動車、エレクトロニクスなど幅広い産業界にグローバ

## 新経営方針

### 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。

ルなアクセスチャネルを有していることです。また、これらの技術や市場への知見と洞察力を持つ世界各地の従業員も私たちの強みです。

この多様性という強みを活かして、建築や自動車、ディスプレイや電子機器、社会インフラなど幅広い産業にガラス・素材メーカーならではのソリューションを提案し、社会にイノベーションを提供していく。AGCグループに与えられたこの使命を果たすために、マーケット視点で社会の変化をしっかりととらえ、お客様の課題や社会課題の解決に新たな事業機会を見出し、グループ一丸となって新たな価値を創造していきます。

そして、AGCグループならではの存在感を発揮しながら、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、株主・投資家の皆様には「企業価値」というプラスの価値を提供していく——AGCグループのあるべき姿を掲げた新たな経営方針「AGC plus」は、ステークホルダーの皆様に対する私の約束でもあります。

この約束を果たすために、最後まで諦めずに、徹底して考え方抜き、やり抜く覚悟です。

ステークホルダーの皆様のご理解とご協力を賜りますようお願い申し上げます。

代表取締役・社長執行役員CEO

島 村 琢哉



代表取締役・社長執行役員CEO  
**島村 琢哉**

## 新経営方針「AGC plus」の核心

ステークホルダーの皆様に“プラスの価値”を提供し  
AGCグループを再び成長軌道に戻す。

**Q1**

当期の業績について説明してください。

**A1**

事業構造改革や体質強化に努めましたが、4期連続の減益という厳しい結果となりました。

2014年度は、中期経営計画“**Grow Beyond-2015**”のもと、「業績を上昇トレンドに反転させる」「成長基盤を強化・定着させる」という2つの経営課題を掲げ、事業構造改革に注力するとともにグループ横断的な生産性向上、効率化プロジェクトの実施、人員体制の見直しなどの体質強化を推進してきました。

その結果、2014年度は、自動車用ガラスを中心とするガラス製品および化学品は出荷が増加し、また円安が進行したことから、売上高は前期比283億円(2.1%)増の13,483億円となりました。しかしながら、液晶用ガラス基板の販売価格下落

などにより、営業利益は同178億円(22.2%)減の621億円、親会社の所有者に帰属する当期純利益は同2億円(1.4%)減の159億円となり、2011年度から2014年度まで、営業利益が4期連続の減益という厳しい結果となりました。

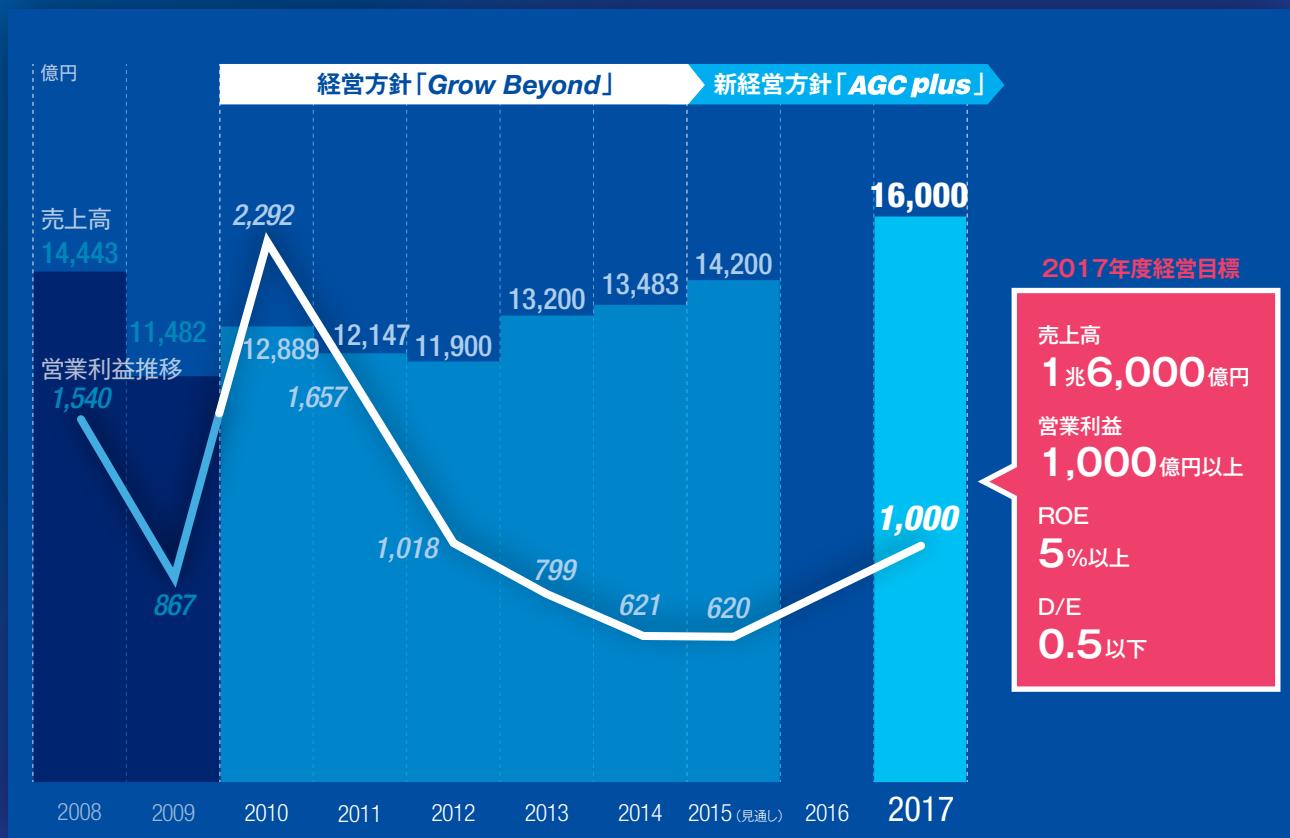
**Q2**

これまでの中期経営計画“**Grow Beyond-2012**”、“**Grow Beyond-2015**”の成果と今後の見通しについて教えてください。

**A2**

すでに着手した投資の効果が本格的に業績に貢献してくる2016年度からは、再び成長軌道に回帰する見通しです。

「新興国」「新製品」「化学品事業」などの分野で行った成長基盤の構築に向けた投資は、これまで播いてきた種が2016年度から収益に大きく貢献する予定です。





「新興国」への投資では、自動車メーカーの中国市場強化に合わせて2015年2月から第3工場を立ち上げるなど同国での生産能力を強化しました。電子事業においても深圳工場のラインを増設しました。また、成長市場である東南アジアの事業強化のため、2014年9月にインドネシアにフロートガラスの新窯建設を決定し、2016年の第3四半期から量産を開始する予定です（下図参照）。

「新製品」については、紫外線や赤外線を大幅にカットする自動車のフロントドア用強化ガラス「UVペールPremium®」シリーズを投入し、好評を博しています。また、多用途向けに開発した化学強化特殊ガラス「Leoflex®」を、太陽光発電

用力バーガラスへ展開するなど、用途開拓を着実に進めています。さらに、地球温暖化係数を従来品の1,300分の1以下に抑えた環境対応型の自動車用冷媒「1234yf」の供給も本年から開始します。

「化学品事業」では、東南アジアにおける需要拡大に対応するため、2013年にインドネシアの苛性ソーダの生産能力を増強するとともに、我々にとって新市場であるベトナムの塩ビ事業会社を買収しました。さらに、世界的な高齢化の進展や食糧需要の増加を踏まえ、医農薬の中間体・原体の生産能力も強化しました。

事業構造改革については、欧米建築用ガラスを取り巻く厳しい環境に対応するために、欧州では、イタリアやベルギーで窯を停止し生産能力の削減や人員削減などを進め、米国では建築ガラスの加工会社の売却のほか、販売力を強化し、コスト競争力を高めました。

これらの結果、2014年度のガラス事業の収益は前年度に比べ大きく改善し、黒字化を達成しました。引き続き2015年度も構造改革の効果などにより、業績は改善する見込みです。

なお、過去4年にわたり大幅な価格下落の影響を受けた

### 新興国での事業体制強化

事業セグメント	地域	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017~
ガラス	ブラジル				●「フロートガラス」の生産開始 ●「自動車用ガラス」の生産開始				
	メキシコ						●「自動車用ガラス」の生産開始		
	中国						●「自動車用ガラス」の生産開始		
	タイ					●「薄板ソーダライム用フロートガラス」の生産開始			
	インドネシア						●「フロートガラス」の生産能力増強		
	サウジアラビア						●「コーティングガラス」の生産開始		
電子	中国		●昆山 生産開始		●深圳 生産開始		●深圳 ライン増設		
化学品	中国					●上海 テクニカルセンター開設			
	インドネシア				●苛性ソーダの生産能力増強				●塩ビの生産能力倍増
	ベトナム						●塩ビ事業会社フーミー・プラスチック・アンド・ケミカルズ社を買収		
共通		●北京「中国総代表」を設置			●シンガポール「東南アジア地域統括」を設置				

液晶用ガラス事業においては、2015年度は、価格下落の幅はこれまでよりもマイルドになると見込んでいます。また、引き続き成長市場である中国での販売増加策や高効率窯への転換など生産性向上、コストダウンに取り組みます。

これらの状況を総合的に鑑みて、当社グループの業績は2015年度で減益に終止符を打ち、2016年度からは再び成長軌道へ回帰する見通しです。

### Q3 新経営方針「**AGC plus**」について教えてください。

### A3 ステークホルダーの皆様に“プラスの価値”をお届けするという決意を込めています。

2015年1月の社長就任を機に、新経営方針「**AGC plus**」を打ち出しました。これは、AGCグループのあるべき姿として、世の中、お客様・お取引先様、従業員、株主・投資家の皆様といったあらゆるステークホルダーに“プラスの価値”を提供する企業であり続けたいという決意を込めています。

また、その実現に向けて、世界の従業員が共有すべき方向性—多様な人財が持つ多様な技術や知見を強みに、グループがOne Teamとなって課題にチャレンジしていく—を示すとともに、事業活動の前提となる「公明正大な企業活動」「安全」「コンプライアンス」という規律を改めて共有しました。

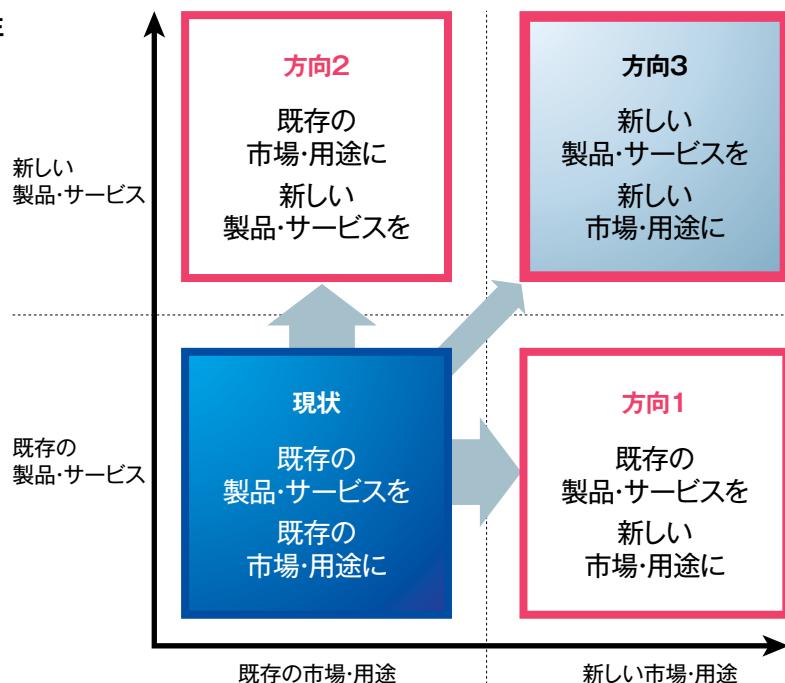
そして、「**AGC plus**」の方向性に沿って、企業価値をプラスしながら新たな成長を遂げていくために、「マーケット視点と多様性を活かした売上の拡大」と「メリハリある経営資源配分による資産効率の向上」という、2つの大きな方策を定めました。

### Q4 「売上の拡大」と「資産効率の向上」について詳しく教えてください。

### A4 AGCグループの強みを最大限に活かしながら、外部の資産も活用し収益の最大化を図っていきます。

「売上の拡大」については、AGCグループの強みである3つの多様性、すなわちガラス、化学、セラミックスという素材

#### 売上拡大の方向性





における多様な技術とノウハウ、設備、そして建材や自動車、エレクトロニクスなどグローバルに広がる多様な顧客基盤や流通チャネル、それらを生み出す世界各地の多様な人財など、AGCグループが持つ知的資本や製造資本、人的資本などを最大限に活用し各事業のシナジー効果を追求し売上を拡大していきます。

売上拡大の方向性は、大きく3つあります(p.16図参照)。一つは、「既存の製品・技術・サービスで、新たな市場・用途を開拓」することです。いわゆるアプリケーション・マーケティングにより、新興国を中心に積極的な市場展開を図っていきます。

2つめは、プロダクト・マーケティングにより、「既存の市場・

用途に、新たな製品・技術・サービスを提供」していきます。自動車用ガラス分野における省エネや快適性に貢献するガラスの提供や、化学品における環境対応型の新冷媒などがこれに該当します。

3つめの方向性は、「新たな製品・技術・サービスで、新たな市場・用途を開拓」していくことです。当面は先の2つの方向性を重視して業績を回復軌道に乗せることを優先していきますが、中長期的に成長していくために、お客様や社会の課題解決に資する研究開発や新製品の創出に取り組んでいきます。

また同時に、売上拡大にあたっては「資産効率の向上」を常に意識しながら取り組んでいきます(下表参照)。幅広い製品・事業を事業ポートフォリオのなかに位置づけ、高収益、高成長が見込まれる製品・事業に対しては、スピーディに経営資源を投入し、収益の最大化を図っていきます。

当社はこれまで、需要地に自社で工場を建て、製品を供給してきました。今後は資産効率の向上という観点から、自社すべての資産を抱える自前主義からの脱却を図り、地域のパートナーとの協業、合弁事業などの手法も活用し、市場の変化に迅速に対応しながら売上を拡大していく方針です。

#### 事業ポートフォリオ—経営資源の配分方針・戦略の方向性

	積極投資する成長事業	キャッシュを創出する事業	体质を強化する事業
ガラス	<ul style="list-style-type: none"> <li>●自動車用ガラス グローバルトップのポジションをさらに強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●建築用ガラス(新興国) 外部リソースの積極活用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●建築用ガラス(先進国) 引き続き体质強化・構造改革の実施</li> </ul>
電子	<ul style="list-style-type: none"> <li>●電子部材 成長分野に経営資源を集中</li> <li>●化学強化ガラス 幅広い市場に提供</li> <li>●超薄板ガラス</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●液晶用ガラス コスト削減、中国への生産能力シフト</li> </ul>	—
化学品	<ul style="list-style-type: none"> <li>●クロールアルカリ(海外) 高成長の東南アジア市場を確保</li> <li>●フッ素 高機能素材の世界的な需要増を確保</li> <li>●ライフサイエンス 拡大する医農薬市場に注力</li> </ul>	—	<ul style="list-style-type: none"> <li>●クロールアルカリ(国内)</li> </ul>

**Q5**

成長軌道への回復を示す目標値について教えてください。また、目標を達成するためにどのように経営の舵取りをしていきますか。

**A5**

事業リスクの発生に備え、追加施策をタイムリーに実施します。

これまで述べてきた施策を通じて、2017年度には売上高1兆6,000億円、営業利益1,000億円以上、ROE5%以上、D/E0.5以下という経営目標の達成を目指していきます。

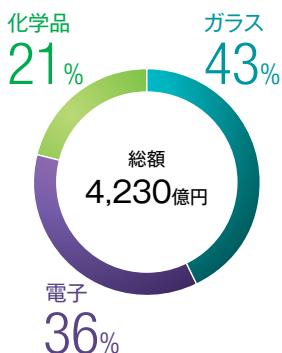
ただし、今後景気変動などによる事業リスクが発生する可能性もあります。これらのリスクに備え、追加の構造改革、成長分野への集中投資、M&Aやアライアンスなど追加施策を迅速に実施することで上記経営目標を何としても達成する所存です。

また、設備投資については2015年から2017年までの3年間の総額の前提を、減価償却費の範囲内の4,000億円としています。資産効率を重視し、設備投資は成長分野に集中して実施することにより、総額の配分はガラス事業および電子事業に各35%、化学品事業に30%となることを想定しています(下図参照)。

配当方針については、安定配当の継続を基本として、配当性向の目安は引き続き30%とし、業績や将来の投資計画などを総合的に勘案して株主還元に努めています。

#### 事業別設備投資比率

2012年－2014年



2015年－2017年(見通し)

**Q6**

持続可能な社会の実現に向けて、何を重視していますか。

**A6**

スマートコミュニティを支える新たなソリューションの創造に力を注いでいます。

AGCグループは、100年を超える歴史のなかで、世の中に必要とされるモノ、その時々の社会課題を解決するモノを愚直につくり続けてきました。目立たないけれど、なくてはならないモノ、あって良かったというモノをつくりました。社会との関わりのなかで成長してきたAGCグループは、これまでも事業活動を通じて持続可能な社会に貢献してきました。

こうした企業姿勢のもとで、AGCグループは、地球環境問題の解決に貢献するために「2020年に、AGCグループにおける年間CO<sub>2</sub>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、エコガラスなど環境負荷の少ない製品の開発に注力しています。また、ガラスや素材が持つ可能性を、環境問題やエネルギー問題だけでなく、お客様や社会が抱えるさまざまな課題と結びつけ、人々が豊かに・安心して・安全に暮らせる社会——スマートコミュニティの実現を支える新たなソリューションの創造に力を注いでいます(詳細はp.39-44参照)。

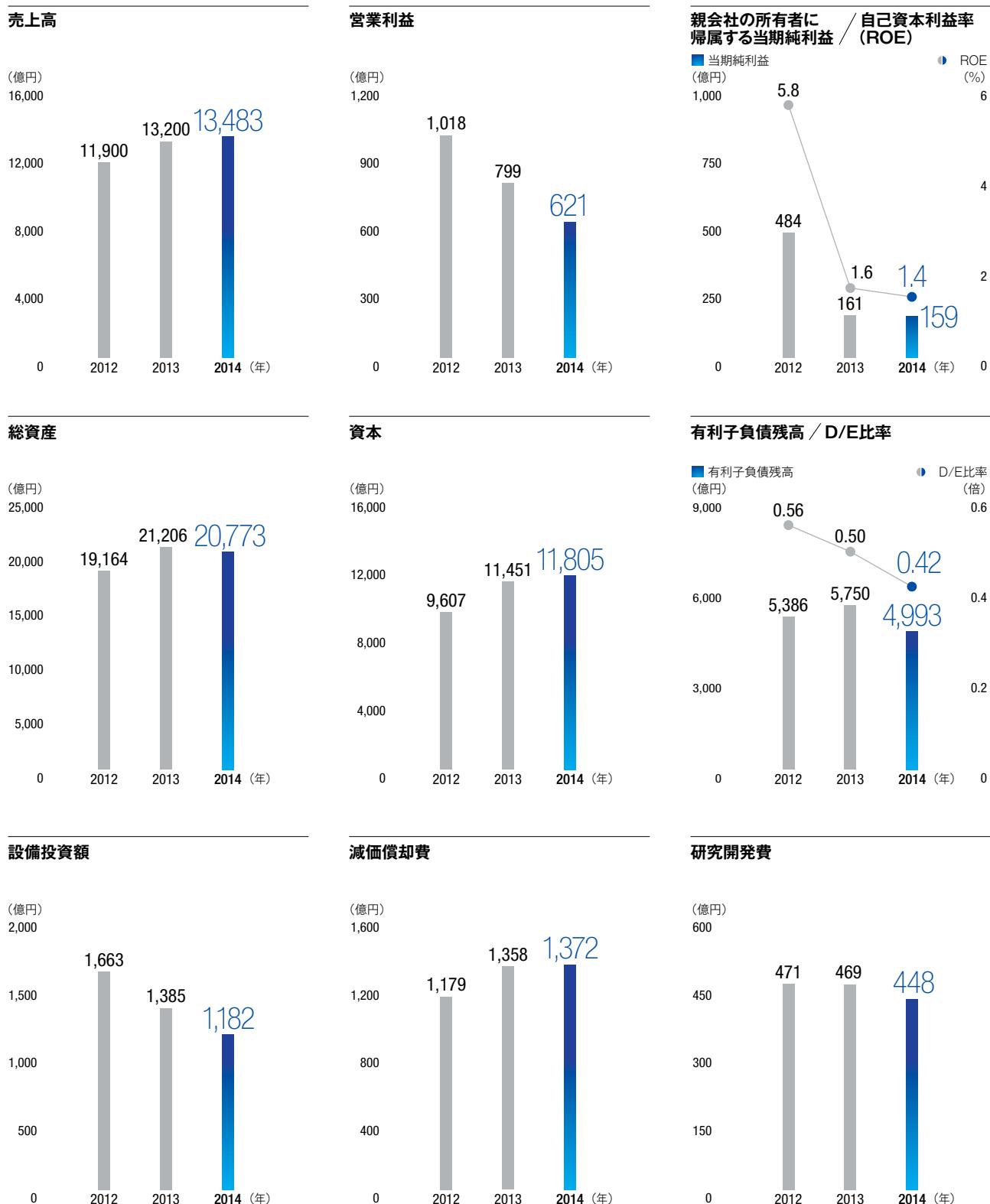
2017年度の経営目標の達成、そして、持続的な成長をステークホルダーの皆様と分かち合うために、AGCグループの力を結集してさまざまな課題に取り組んでまいります。



## 財務・非財務ハイライト

報告対象組織：旭硝子株式会社および連結子会社  
 報告対象期間：各12月31日に終了した連結事業年度  
 数値データ：国際会計基準(IFRS)ベース(非財務データを除く)

### ■ 財務データ



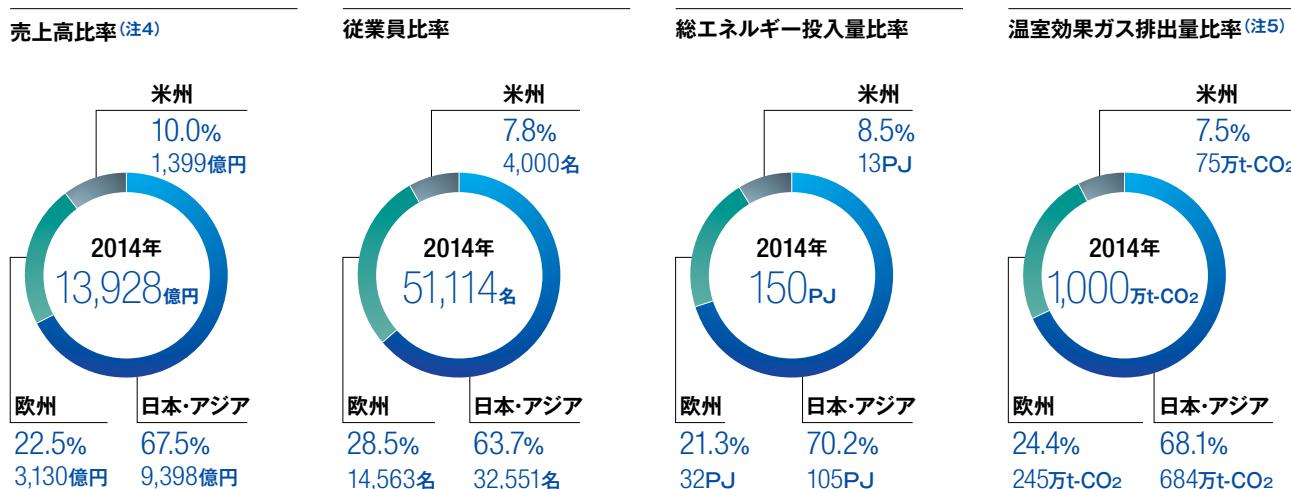
(注) セグメント別財務データはp.21を、より詳細な財務データは「有価証券報告書」または「フィナンシャル・レビュー」(英語版のみ)を参照ください。

## ■ 非財務データ

	2012年	2013年	2014年	前年度比
<b>人材・労働安全関連データ</b>				
従業員数(名)	49,961	51,448	51,114	-334
死亡災害発生件数(件) <small>(注1)</small>	3	2	0	-2
<b>環境関連データ</b>				
総エネルギー投入量(PJ) <small>(注2)</small>	150	147	150	3
温室効果ガス排出量(万t-CO <sub>2</sub> )	1,010	987	1,000	13
廃棄物総発生量(万t)	65	66	68	2
廃棄物最終処分量(万t)	2.5	2.2	2.3	0.1
総取水量(百万m <sup>3</sup> ) <small>(注3)</small>	57	62	376	—

(注1)より詳細な非財務データは、別冊「CSR情報 資料編」および「CSRホームページ」を参照ください。 (注2) AGCグループ従業員の数値。  
(注3) PJ(ペタジュール)=10<sup>15</sup>J(ジュール) (注4) 2012年、2013年はAGCグループ(日本)の数値、2014年はAGCグループの数値。

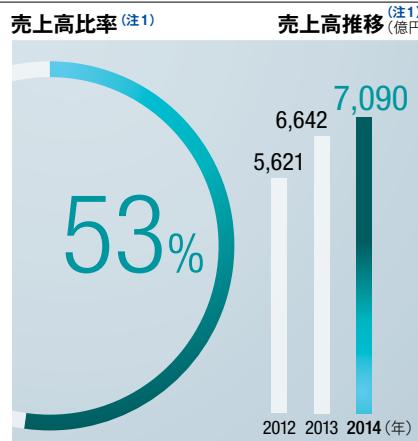
## ■ 地域別データ



(注4) 地域別売上高構成は消去前数値で算出。 (注5) 四捨五入の関係上、グループ全体の値は、地域別の合計値と一致しません。

## 事業セグメント別概要

### 事業セグメント



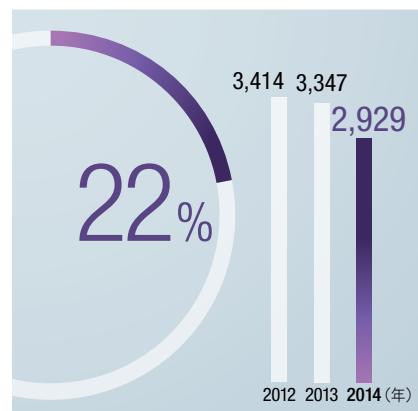
### 主要製品

#### 板ガラス

- フロート板ガラス
- Low-E(低放射)ガラス
- 遮熱・断熱複層ガラス
- 安全ガラス
- 装飾ガラス
- ソーラー用ガラス など

#### 自動車用ガラス

- 自動車用強化ガラス
- 自動車用合わせガラス など

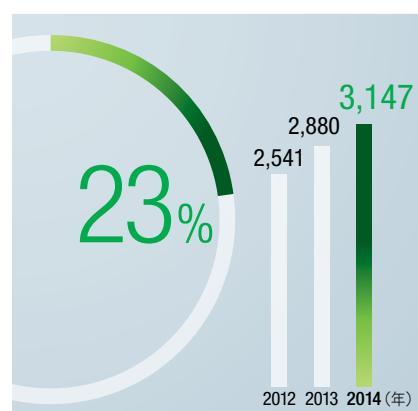


#### ディスプレイ

- TFT用ガラス基板
- ディスプレイ用特殊ガラス
- 表示デバイス用ガラス基板
- ディスプレイ用周辺部材 など

#### 電子部材

- 色調補正用フィルター
- CMPスラリー
- 合成石英ガラス
- ガラスフリット／ペースト
- ガラスモールドレンズ など

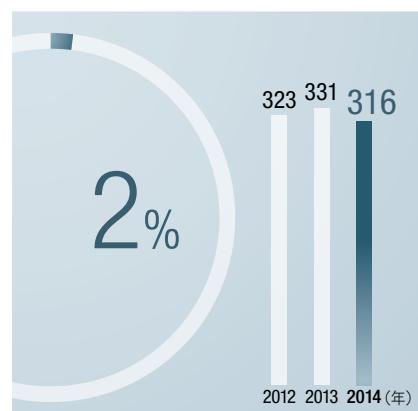


#### クロールアルカリ・ウレタン

- 塩化ビニール材料
- 苛性ソーダ
- ウレタン原料 など

#### フッ素・スペシャリティ

- フッ素樹脂・フィルム
- 撥水撥油剤
- 医農薬中間体・原体
- ヨウ素製品 など



#### セラミックス

- 各種耐火材料
- ファインセラミックス
- スパッタリングターゲット など

#### 物流、エンジニアリング など

(注1) 数値データはすべて国際会計基準(IFRS)ベースです。事業別の数値は外部顧客への売上高。

## 会社概要 2014年12月末現在

名称	旭硝子株式会社	資本金	90,873百万円
英文名称	ASAHI GLASS CO., LTD.	発行済株式総数	1,186,705,905株
本社所在地	〒100-8405 東京都千代田区丸の内1丁目5番1号	従業員数	51,114名(連結) 6,132名(単独)
創立	1907(明治40)年9月8日	グループ連結会社数	194社 (うち海外156社)
設立	1950(昭和25)年6月1日		

## 地域セグメント別概要

### 地域セグメント



### 売上高比率<sup>(注1)</sup>／売上高<sup>(注1)</sup>・営業利益



### 主要製品

- 建築用ガラス
- 自動車用ガラス
- 化学品



- 建築用ガラス
- 自動車用ガラス
- ディスプレイ用ガラス
- 電子部材
- 化学品
- セラミックス



- 建築用ガラス
- 自動車用ガラス
- 電子部材
- 化学品

(注1) 数値データはすべて国際会計基準(IFRS)ベースです。事業別の数値は外部顧客への売上高。



## ガラス

「板ガラス」「自動車用ガラス」のリーディングカンパニーとして、各地域のニーズに応える多彩な製品をグローバルに提供しています。

### 欧州

ベルギー	AGCガラス・ヨーロッパ社 AGCガラス・ヨーロッパ・セールス社 AGCオートモーティブ・ヨーロッパ社 AGCオートモーティブ・ベルギー社
オランダ	AGCフラットガラス・オランダ社
イギリス	AGCガラスUK社
チェコ	AGCフラットガラス・チェコ社 AGCオートモーティブ・チェコ社
ロシア	AGCボーグラスワーカス社 AGCフラットガラス・クリン社
フランス	AGCフランス社
イタリア	AGCフラットガラス・イタリア社 AGCオートモーティブ・イタリア社
スペイン	AGCフラットガラス・イベリカ社
ドイツ	AGCガラス・ドイツ社 Interpane Glas Industrie社
ハンガリー	AGCガラス・ハンガリー社
ポーランド	AGCグダンスク社
トルコ	AGCオートモーティブ・アタバザリ社

### 日本

AGCグラスプロダクツ株式会社
AGC硝子建材株式会社
AGC沖縄硝子建材株式会社
AGCアメリカック株式会社
竜ヶ崎硝子株式会社
AGCファブリック株式会社
AGCオートモーティブAMC株式会社
AGCオートモーティブウインドウシステムズ株式会社
オートグラス株式会社

### 米州

アメリカ	AGCフラットガラス・ノースアメリカ社 AGCソーダ社 AGCオートモーティブ・アメリカ社 AGCオートモーティブ・アメリカR&D社
カナダ	AGCフラットガラス・ノースアメリカ(カナダ)社
メキシコ	AGCオートモーティブ・カナダ社 AGCオートモーティブ・メキシコ社 AGCオートモーティブ・ガラス・メキシコ社
ブラジル	AGCガラス・ブラジル社

### アジア

タイ	AGCフラットガラス・タイランド社 AGCオートモーティブ・タイランド社
インドネシア	アサヒマス板硝子社
フィリピン	AGCフラットガラス・フィリピン社 AGCオートモーティブ・フィリピン社
中国	旭硝子特種玻璃(大連)有限公司 旭硝子特種玻璃(蘇州)有限公司 旭硝子精細玻璃(深圳)有限公司 AGCフラットガラス香港社 旭硝子汽車玻璃(中國)有限公司 旭硝子汽車玻璃(佛山)有限公司 北京快易安汽车玻璃销售服务有限公司

(注)2014年12月末現在。

## 事業内容

AGCグループは、「板ガラス」「自動車用ガラス」を中心に事業を展開し、両分野で世界トップクラスのシェアを有しています。「板ガラス」では、フロート板ガラス、それに加工を施した建築用加工ガラス、装飾ガラス、ソーラー用ガラスなどを、各地域のニーズに対応した製品構成で提供しています。建築物の断熱・遮熱などの省エネ機能や、結露・反射を防止する機能など、環境負荷低減や快適性を追求したガラス製品の開発・販売にも注力しています。

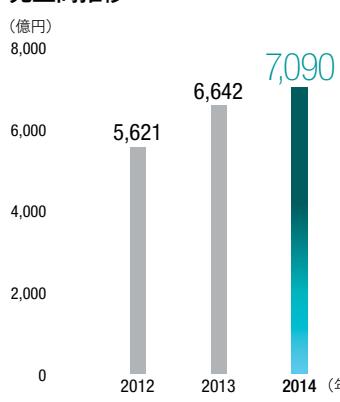
「自動車用ガラス」では、グローバルなマーケティング機能と最先端技術を駆使し、安全性やデザイン性、快適性、環境性能などの価値を追求。UVカットガラスや赤外線カットガラス、ガラスアンテナなどの高付加価値製品を提供しています。

## 2014年度の概況

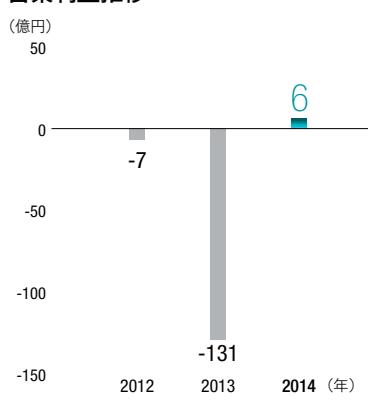
建築用ガラスの出荷は、すべての地域で前期に比べ増加しました。販売価格は、東欧で前期より低水準にとどまったものの、全体としては堅調に推移しました。また、円安の効果もあり、前期に比べ増収となりました。自動車用ガラスの出荷は、一部地域で自動車生産台数の減少による影響があったものの、全体としては堅調に推移し、前期に比べ増加しました。さらに円安の効果もあり、前期に比べ増収となりました。

これらの結果、当期のガラス事業の売上高は、前期比454億円(6.8%)増の7,127億円となりました。営業利益は、建築用ガラス、自動車用ガラスが増収となったことに加え、欧州、ロシアにおける生産体制の適正化、北米の商業ビル向け加工ガラス事業の譲渡など、建築用ガラス事業の構造改革によって、同136億円改善して6億円となりました。

売上高推移<sup>(注1)</sup>



営業利益推移



(注1) 外部顧客への売上高。



## カンパニープレジデントが語る「成長戦略」

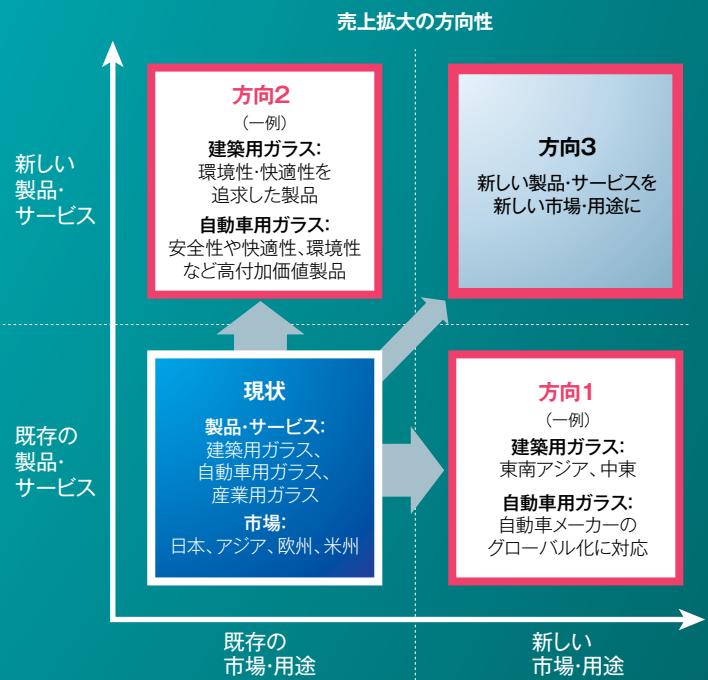
### グローバル生産体制の最適化と製品の高付加価値化に注力し収益力の向上を図ります。

#### 目標

- 建築用ガラス:** 世界各国・各地域のニーズに対応した製品を提供  
資産効率向上による収益改善
- 自動車用ガラス:** グローバルトップの市場ポジションをさらに強化



ガラスカンパニー プレジデント  
田村 良明



#### 地域に応じた最適な生産体制・ビジネスモデルを構築し成長市場での建築用ガラス事業を拡大

建築用ガラスは、気候や建築構造、生活文化などによって製品に求められる機能・性能が異なります。また建築業界や部材のサプライチェーンの構造も国によって異なるため、世界各国・各地域の市場環境に最適なビジネスモデルの構築が必要です。

今後の収益力向上戦略としては、引き続き体质強化・構造改革を推進するとともに、東南アジアや中東をはじめとする成長市場の開拓・事業拡大に注力します。生産設備を自社で構築する“自前主義”にこだわらず、ジョイントベンチャーなどを活用して市場特性に適した合理的・効率的な生産・販売体制を構築していきます。具体的には、インドネシアのフロートガラス生産体制を強化するほか、ベトナムやシンガポールで省エネ性能の高いエコガラスの普及に向けた提案活動を推進しています。また、サウジアラビアObeikan社とコーティング加工の合弁会社を設立し、中東市場での事業を開始します。



インドネシアの高層ビル群(イメージ)

#### 技術開発力とグローバルな開発・生産体制で自動車用ガラスNo.1の市場ポジションを強化

自動車用ガラス事業では、シェア約30%という世界トップレベルの市場ポジションを一層強固にするため、クルマの進化を支える高付加価値製品の開発力や、グローバル規模での開発・生産体制を強化し、他社との差別化を図ります。

高付加価値製品としては、紫外線や赤外線をカットして車内の快適性を向上し、空調効率を高めることで環境負荷低減にも貢献する「UVペールPremium Cool on®」、調光機能を備えた「WONDERLITE®」など多彩な高機能製品を商品化。今後も安全性・快適性の追求や環境対応など、クルマのさらなる進化を見据えた自動車用ガラスの技術開発に注力していきます。

また、自動車メーカーの開発・生産のグローバル化に対応して、ブラジル、中国、メキシコにおける開発・生産体制を強化しました。



ブラジルにおける最新鋭の環境配慮型工場

これらの取り組みを通じて、ガラス事業では、2017年度の売上高営業利益率5%以上を目指します。

## 方向1

「既存製品」を  
「新しい市場」に

### サウジアラビアに合弁会社を設立し、 中東市場で建築用ガラス事業を開始

近年、中東の建築用ガラス市場は、年率約4%の成長を続けています。

ベルギーに拠点を置くAGCガラス・ヨーロッパ社（以下、



調印式に出席した両社の経営陣

AGEU社）は、2014年7月、サウジアラビアのガラスメーカーObeikan Glass Company（以下、Obeikan社）と建築用ガラスコーティング事業の合弁会社設立について合意しました。サウジアラビア・ヤンブー市のObeikan社工場内に、建築用ガラスコーティング加工ラインを新設し、2016年初旬に生産を開始する予定です。

新会社は、高機能ガラスの製造に欠かせないコーティング技術を得意するAGEU社と、中東地域最大のフロート設備を有し現地のガラス事業に圧倒的な存在感を持つObeikan社のシナジー効果を発揮しながら、中東地域の建築用ガラス市場での存在感を高め、現地の旺盛な需要に確実に応えています。

## 方向2

「既存市場」に  
「新しい製品」を

### 調光ガラス「WONDERLITE®」の技術が 欧州高級車向け最大のガラスルーフに採用

調光機能を持つガラス「WONDERLITE®」の技術を搭載したパノラミックガラスルーフは、スイッチ操作でガラスの色を「透明」から「ダークブルー」に設定することができます。

日本の研究開発チームが開発した調光技術を、欧州のスタッフがクルマの大型ガラスルーフ部材向けに技術を開発し、2014年9月から欧州・北米向け高級車のガラスルーフにオプション装備として採用されています。

「WONDERLITE®」は、従来のガラスルーフの3倍の面積があり、車内に圧倒的な開放感をもたらすことで、快適性を大きく向上させています。さらに、太陽光を制御する特殊なコーティング技術を施しているため、透明モード時でも日

焼けの原因となる紫外線や暑さの原因となる赤外線をカット。ドライバーや同乗者に快適な運転環境を提供するとともに、エアコンの負荷低減や燃費向上などの省エネにも大きく貢献します。



調光ガラス「WONDERLITE®」



## 電子

独自の製法と生産技術を活用して、ディスプレイやエレクトロニクス産業の進化を支える高付加価値製品を提供しています。

### アジア

タイ	AGCテクノグラス・タイランド社 AGCマイクロガラス・タイランド社
インドネシア	イワキガラス・インドネシア社 チャハヤティアラムスティカ・ サイエンティック・インドネシア社
台湾	AGCディスプレイグラス台湾社 AGCエレクトロニクス台湾社
中国	旭硝子玻璃基板(香港)有限公司 旭硝子玻璃基板(廣東)有限公司 旭硝子顯示玻璃(昆山)有限公司 旭硝子顯示玻璃(深圳)有限公司
韓国	韓旭テクノグラス社 旭硝子ファインテクノ韓国社 旭PDグラス韓国社 AGCディスプレイグラス・オチャン社

### 日本

AGCディスプレイグラス米沢株式会社 AGCエレクトロニクス株式会社 AGCテクノグラス株式会社 AGCマイクロガラス株式会社 AGCボリカーボネット株式会社 日本真空光学株式会社
---

### 米州

アメリカ AGCエレクトロニクス・アメリカ社
------------------------



(注)2014年12月末現在。

## 事業内容

電子事業は、「ディスプレイ」分野と「電子部材」分野において、ディスプレイ装置やエレクトロニクス機器の進化を支える高付加価値な製品を提供しています。

「ディスプレイ」分野では、TFT液晶用ガラス基板において、高いシェアを誇っています。独自の製法と高度な生産技術を駆使し、グローバルな競争力を高めながら、次世代の映像表示デバイスの研究開発にも注力しています。

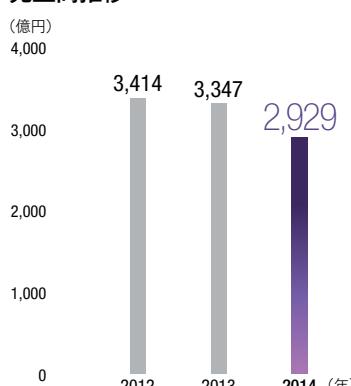
「電子部材」分野では、合成石英ガラスおよび高純度炭化ケイ素などの半導体プロセス部材、スマートフォンやデジタルカメラ用の色調補正用フィルター、ハードディスク用ガラス基板などをラインアップし、エレクトロニクス機器の進化に貢献しています。

## 2014年度の概況

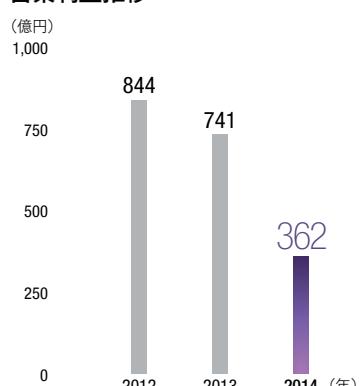
液晶用ガラス基板やディスプレイ用特殊ガラスの出荷は、前期に比べ増加したもの、販売価格は前期に比べ下落しました。プラズマ・ディスプレイ・パネル関連製品の出荷は、主要顧客の生産中止の影響を受けて大幅に減少しました。また、電子部材の出荷は、オプトエレクトロニクス用部材、半導体関連製品とともに前期に比べ増加しました。

これらの結果、当期の電子事業の売上高は、前期比483億円(14.0%)減の2,977億円となりました。営業利益は、液晶用ガラス基板の販売価格の下落や、円安による一部の海外子会社の収益性低下などにより、同379億円(51.1%)減の362億円となりました。

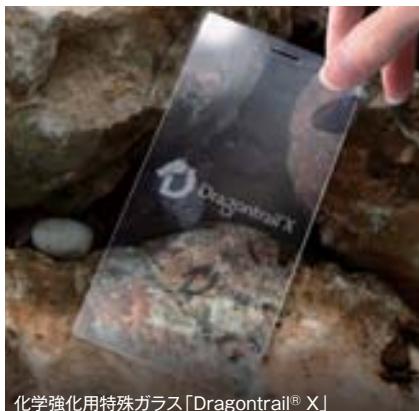
売上高推移<sup>(注1)</sup>



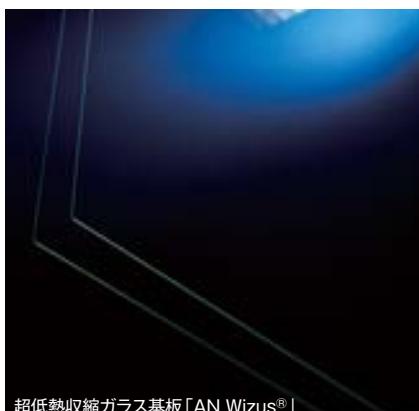
営業利益推移



(注1) 外部顧客への売上高。



化学強化用特殊ガラス「Dragontrail® X」



超低熱収縮ガラス基板「AN Wizus®」



デジタルカメラ用色調補正用フィルター



超薄板ガラス「SPOOL®」

## カンパニープレジデントが語る「成長戦略」

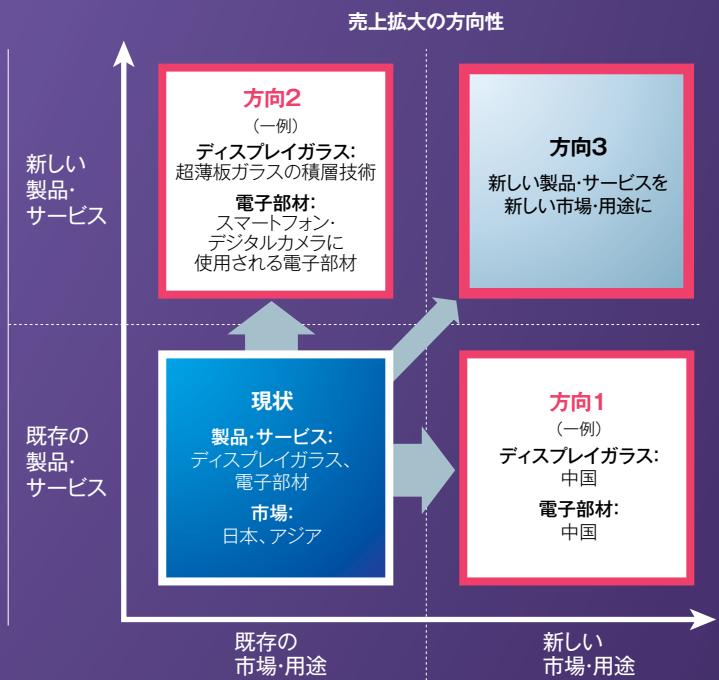
### 技術の優位性を活かした高付加価値製品の開発・販売を通じ 成長市場・成長分野での事業拡大を目指します。

#### 目標

- ディスプレイ:** コスト削減を実施し、収益レベルを確保
- 電子部材:** 成長分野に経営資源を集中



電子カンパニー プレジデント  
小林 善則



#### 生産性向上、コスト削減を進めつつ 中国市場、モバイルディスプレイ分野に注力

テレビ向け液晶パネル用ガラスの世界市場は、近年の中国市場の旺盛な需要に牽引されて世界GDPの伸びを上回る成長を見せています。また、モバイル端末用パネル向けガラスの市場も、年率約20%増の成長を続けています。

こうしたなか、ディスプレイ事業では、生産性の高い高効率窯への転換などによるコスト削減を推進して収益性の向上を図るとともに、高成長が続くモバイル端末用ディスプレイ分野に注力します。テレビよりも画面サイズが小さいモバイル端末や高精細の4Kテレビには、より高精度の液晶パネル用ガラスが要求されます。こうした分野において、高品質のガラス基板を効率的に生産できるフロート法を追求してきたAGCグループの優位性を發揮し、超低熱収縮ガラスなどの高付加価値製品の開発・販売に注力していきます。また、成長著しい中国市場でのプレゼンスを高めるため、現地生産を増強して需要拡大に応えていきます。



TFT液晶用ガラス基板

#### デジタルカメラ用色調補正用フィルターや 半導体プロセス部材などの成長領域を強化

電子部材事業では、デジタルカメラやスマートフォンのカメラに用いられる「色調補正用フィルター」や「半導体プロセス部材」など、今後の成長が見込まれる分野に経営資源を集中し、収益拡大を目指します。

特に「色調補正用フィルター」は、レンズなどの他の光学部材に比べてまだ歴史が浅いため、技術開発の余地が大きな製品です。AGCグループでは、最終製品を手がける電子メーカーと連携・共同開発を推進しながら、この分野における新たなイノベーションに挑戦していきます。



色調補正用フィルターが搭載されたデジタルカメラ(イメージ)

これらの取り組みを通じて、電子事業では、2017年度の売上高営業利益率10%以上を維持することを目指します。

## 方向1

「既存製品」を  
「新しい市場」に

### 中国でTFT液晶用ガラス基板の 一貫生産体制を実現

TFT液晶パネルの需要は、テレビ、モバイル向けを中心には好調を維持しており、今後も年率約5%以上の市場成長が見込まれています。とりわけ、需要増加の多くを中国市場が占めると予想されており、中国国内で大型ガラス基板を一貫供給できる体制の確立が求められていました。

AGCグループでは、中国での需要拡大に対し、江蘇省昆山市、広東省深圳市に大型ガラス基板の加工拠点を置き、供給体制を整備してきました。今後一層の拡大が見込まれる中国市場の需要に応え、安定供給体制を強化するため、ガラス基板製造窯を広東省惠州市に建設することを決定し、一貫生産体制を構築することとしました。

新会社設立は2015年半ば、稼働開始時期は、2016年末から2017年初を予定しています。



惠州仲愷高新技术産業開発区との投資に関する覚書調印式

## 方向2

「既存市場」に  
「新しい製品」を

### 高精細パネルの品質・生産性向上に貢献する 世界最高の超低熱収縮ガラス基板「AN Wizus®」を発売

スマートフォンやタブレット端末では、高精細パネルの採用が進んでいます。高精細液晶パネルの製造工程では熱処理が発生し、ガラス基板が一度膨張した後に収縮するため、品質や生産性に影響を受けるという課題がありました。その



高精細パネルを搭載したスマートフォン(イメージ)

ため、高精細パネルに使用するガラス基板は、熱処理による膨張・収縮が小さいことが条件とされてきました。

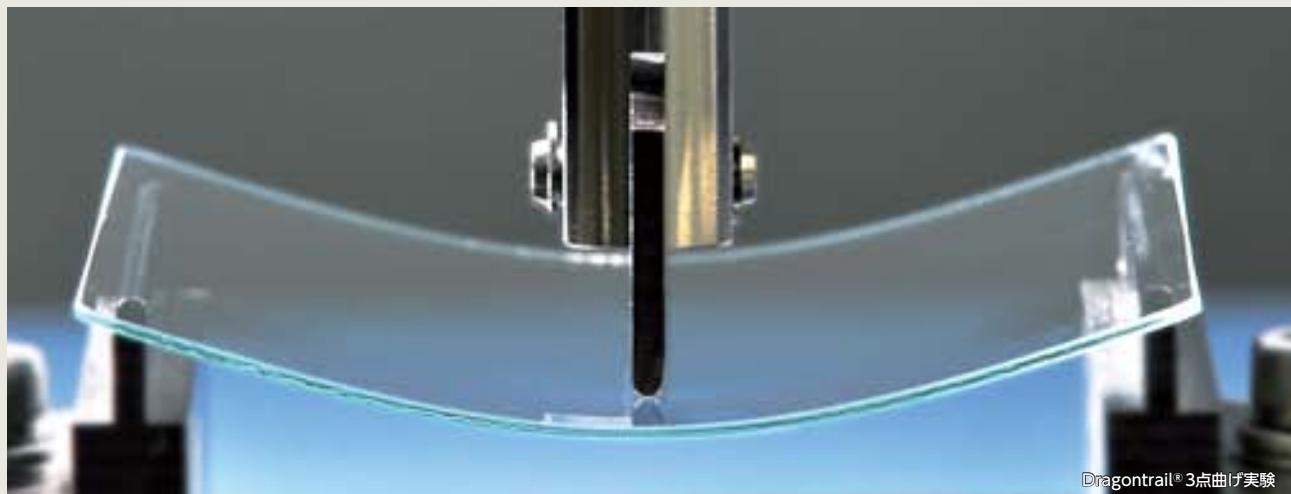
AGCグループは、熱収縮を抑えたガラス基板を生産するために最適な、徐冷工程を長くとれるフロート法でガラス基板を生産しており、これまで業界トップレベルの低熱収縮ディスプレイ用ガラス基板を提供してきました。

新たに開発した「AN Wizus®」はフロート法での生産による強みに加え、さらにガラスの組成を改良し、熱収縮率を従来品(AN100)と比べ約5分の1に抑え、世界最高レベルの低熱収縮性を実現しました。

さらに「AN Wizus®」は曲げに対する剛性も高く、たわみにくいため、パネルコントラストを高くできるなど、高精細パネルの品質・生産性向上に寄与する特性を兼ね備えています。

## 独自の技術を活かして、電子用ガラスやソーラー用ガラスを提供しています。

先進機能ガラス事業本部は、これまでガラスと電子の両カンパニーに分かれていた事業を統合し成長を図るとともに、AGCグループのすべての事業領域から新事業を探しビジネスとして立ち上げるため、2015年1月に新設されました。スマートフォン・タブレット端末などの電子機器用カバーガラス、太陽電池用ガラス基板など、AGCグループならではの多様な製品ラインアップで、ガラスの新たな可能性を切り拓いていきます。



### ■ 主要製品

#### 化学強化用特殊ガラス

Dragontrail®シリーズ



スマートフォン・タブレット端末向けカバーガラス

Leoflex®



建築や太陽電池など多用途向けに開発した化学強化特殊ガラス

#### タッチパネル用ガラス基板



スマートフォン・タブレット端末向けのタッチパネル用ガラス基板

#### 太陽電池用TCO基板



独自の表面形状で入射光を散乱させて、シリコン層内に光を閉じ込める、薄膜太陽電池用TCO基板

## 化学強化特殊ガラスの多用途展開

AGCグループでは、「Dragontrail®」シリーズや「Leoflex®」の用途拡大を積極的に進め、ガラスの新しい可能性をお客様に提案しています。



### ディスプレイ分野

スマートフォンからパソコンまで幅広い製品で  
「Dragontrail®」が採用

「Dragontrail®」シリーズは強度、耐傷性、そして供給安定性が高く評価され、世界大手ブランドをはじめ新興国ブランドのスマートフォン、タブレット端末、ノートPCのカバーガラスとして、採用が進んでいます。



### 自動車分野

タッチパネルによる快適・確実な機器操作の実現に向けて

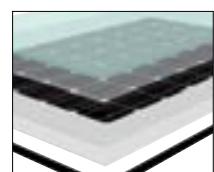
今後は自動車でも車載機器のタッチ操作化が進むと予想され、オーディオやエアコンなどを統合操作する技術の開発が進んでいます。こうしたコンソールパネル用カバーガラスとして、強度や耐傷性に加え、低反射性の特長を備えた「Dragontrail®」の導入が始まっています。



### 太陽光発電分野

パネルの大幅軽量化による設置条件の緩和

「Leoflex®」をカバーガラスに採用することで重量をこれまでの2分の1に抑えた太陽光発電パネルが実用化され、重量制限で設置が難しかったスペースも有効に活用することが可能になりました。



### 住宅分野

より高性能で、より軽量・コンパクトな省エネガラスを開発中

「Leoflex®」の特長を活かし、ガラスを3枚使用して断熱性能を格段に高めた、軽量で扱いやすい省エネ窓の開発を進めています。



### 鉄道分野

省エネと調光機能を備えた窓が快適な列車の旅を支える

高速鉄道車両の窓に使用する調光ペアガラスに「Leoflex®」を採用し、従来よりも20%以上の軽量化や省エネを実現しています。



## 化学品

基礎化学品からフッ素系高機能化学品まで、豊かで安心・安全な社会や環境保全に役立つ多彩な製品を提供しています。

### 欧州

イギリス AGCケミカルズ・ヨーロッパ社

### 日本

伊勢化学工業株式会社  
京葉モノマー株式会社  
AGCエスアイテック株式会社  
AGCエンジニアリング株式会社  
AGCセイミケミカル株式会社  
AGCコーテック株式会社  
AGCポリマー建材株式会社  
AGCグリーンテック株式会社  
AGC若狭化学株式会社  
AGCマテックス株式会社  
AGCフィルテック株式会社  
北海道曹達株式会社  
鹿島ケミカル株式会社

### 米州

アメリカ AGCケミカルズ・アメリカ社  
ウッドワード・アイオダイイン社

### アジア

タイ	AGCケミカルズ・タイランド社 AGCマテックス・タイランド社
インドネシア	アサヒマス・ケミカル社
中国	旭硝子化工貿易(上海)有限公司
ベトナム	フーミー・プラスチック・アンド・ケミカルズ社

(注)2014年12月末現在。

## 事業内容

化学品事業は、“Chemistry for a Blue Planet”の理念のもと、化学反応過程で生まれる副産物などをムダなく活用することで環境負荷を最小限に抑えながら、基礎化学品領域から機能化学品領域まで、社会に役立つ幅広い製品を提供し続けています。また、市中フロンガスの回収・リサイクルや、環境対応型製品の開発にも力を注いでいます。

「クロールアルカリ・ウレタン」分野では、苛性ソーダや重曹など日々の生活やさまざまな産業に不可欠な汎用性の高い基礎化学品を提供しています。ウレタン関連製品は、断熱材や自動車のシートなど、快適な生活に欠かせない製品の素材に用いられています。

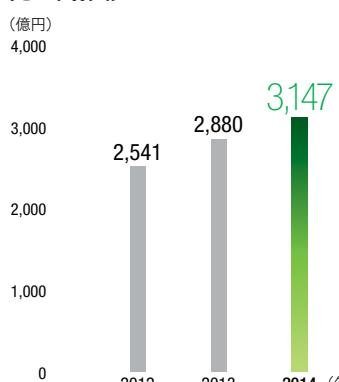
世界トップレベルの技術を誇る「フッ素・スペシャリティ」分野では、耐熱性・耐薬品性・耐候性において極めて高い特性を持った製品を提供しており、とりわけフッ素樹脂(ETFE)は世界トップクラスのシェアを有しています。さらに自動車・航空機産業から注目を集めるフッ素樹脂・フッ素ゴム、建築分野で活用されるフッ素樹脂フィルム、塗料用フッ素樹脂、電子・ディスプレイ分野向けの多機能材料など、幅広い高機能製品を提供しています。

## 2014年度の概況

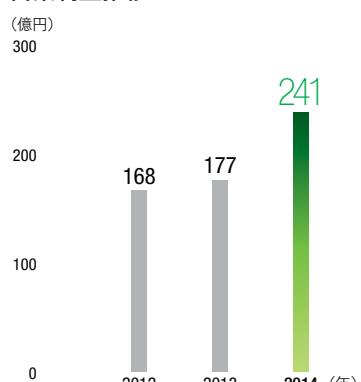
クロールアルカリ・ウレタン製品は、日本・アジアでの出荷が堅調に推移したことから、前期に比べ増収となりました。フッ素・スペシャリティ製品は、フッ素樹脂や医農薬中間体・原体の出荷が堅調に推移し、前期に比べ増収となりました。

以上の結果、当期の化学品事業の売上高は、前期比266億円(9.1%)増の3,172億円、営業利益は同64億円(35.8%)増の241億円となりました。

売上高推移<sup>(注1)</sup>



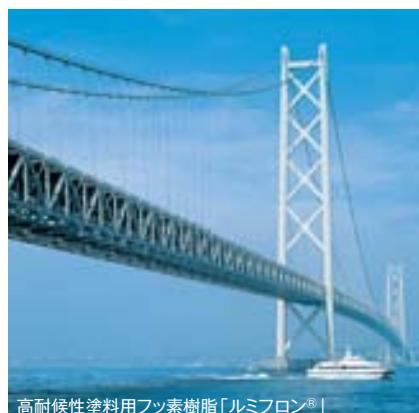
営業利益推移



(注1) 外部顧客への売上高。



フッ素樹脂フィルム「アフレックス®」



高耐候性塗料用フッ素樹脂「ルミフロン®」



医農薬中間体・原体「タフルプロスト」

\*参天製薬株式会社と共同開発した緑内障・高眼圧症治療剤です。



フッ素系撥水撥油剤「アサヒガード®Eシリーズ」

## カンパニープレジデントが語る「成長戦略」

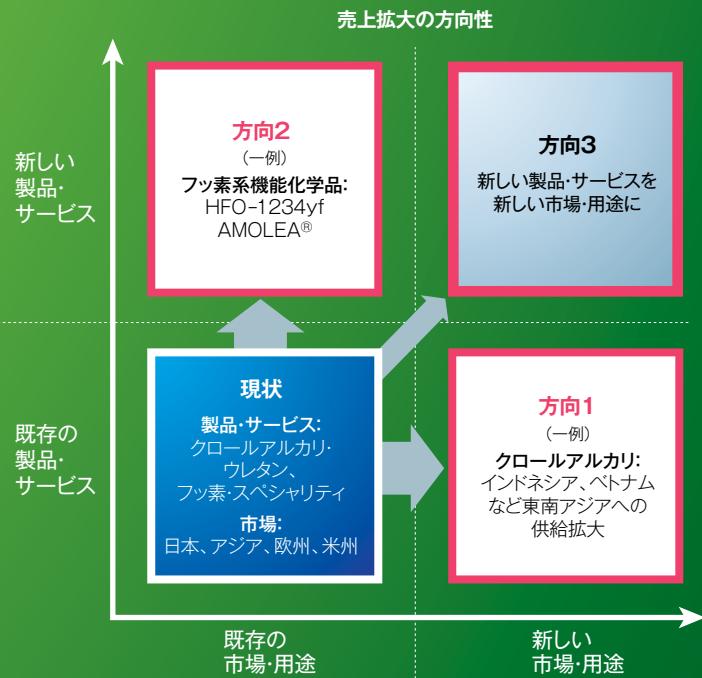
### 成長分野・成長市場への積極投資によって 市場での優位性を高めながら着実な成長を目指します。

## 目標

- クロールアルカリ・ウレタン: 東南アジア市場の需要を取り込む  
フッ素・スペシャリティ: 世界的な需要増を確保



化学品カンパニー プ雷ジデント  
根本 正生



#### 東南アジア市場の需要拡大に対応して 現地での生産・販売体制を強化

クロールアルカリ製品は、経済成長を続けるインドネシア、タイなどのアセアン地域を中心に今後も需要の拡大が見込まれています。AGCグループは、1964年にタイ、1986年にインドネシアでのクロールアルカリの現地生産・販売をスタートし、東南アジアにおける苛性ソーダのシェアNo.1メーカーとしてのプレゼンスを確立してきました。さらに、近年の東南アジア市場全体の需要拡大に対応するため、現在、インドネシアの電解設備の能力増強を進めているほか、2014年にはベトナムの有力な塩ビ樹脂メーカーを傘下に加えました。今後も成長分野・成長市場への積極的な投資によって、着実な事業成長を図っていきます。



設備能力を増強するインドネシアのアシマス・ケミカル社

#### グローバルな技術サポート体制を強化し フッ素系機能化学品の市場開拓に注力

高い耐候性、長寿命などの優れた特性を備えたフッ素系機能化学品は、自動車、エレクトロニクス、建築、農業用グリーンハウス向けなどの需要が拡大しており、今後も環境関連分野を含めて世界的に高い需要の伸びが期待されています。

こうした需要拡大を確実に事業成長につなげていくため、AGCグループではテクニカルセンターの拡充を図り、フッ素系機能化学品の用途開拓・拡販に力を注いでいます。2014年の中国に続き、2015年も他の国・地域に新設する予定です。地域のニーズに密着した技術サービスや応用開発、分析業務などを通じて、新市場開拓に取り組んでいます。

また、今後有力な製品分野として、オゾン層破壊防止はもちろん地球温暖化防止にも大きく貢献する、より環境負荷の小さい代替冷媒の開発などにも力を注いでいきます。



新設したテクニカルセンター  
(中国)

これらの取り組みを通じて、化学品事業では、2017年度の売上高営業利益率10%以上を目指します。

## 方向1

「既存製品」を  
「新しい市場」に

### 東南アジアにおけるクロールアルカリ事業拡大に向け ベトナムの塩ビ事業会社を買収

ベトナムは、人口約9,000万人の過半数が30歳未満という成長余力の大きな市場であり、今後も年率5%以上の安定した経済成長が見込まれています。同国の塩ビ市場は、東南アジアでインドネシア、タイに次ぐ規模を有し、経済発展とともに需要拡大によって、今後も年率5%程度の成長が続く



タイ、インドネシアに次ぐ新たな拠点、フーミー・プラスチック・アンド・ケミカルズ社の工場

と予測されています。さらに、今後の重化学工業の立ち上がりとともに、苛性ソーダや塩酸など塩ビ以外のクロールアルカリ製品の需要成長も期待されます。

AGCグループでは、この将来性豊かなベトナム市場で事業を開拓するため、2014年に塩ビ事業会社フーミー・プラスチック・アンド・ケミカルズ社(以下、PMPC社)の78%の株式を取得。同国の塩ビ樹脂市場で3割超のシェアを持つPMPC社をグループ傘下に迎えることによって、ベトナムでの事業展開を本格的にスタートさせました。AGCグループでは、インドネシアでの生産増強に加え、ベトナムに新たな生産・販売拠点を確立することにより、東南アジアにおけるクロールアルカリ事業のさらなる拡大を目指します。

## 方向2

「既存市場」に  
「新しい製品」を

### 地球温暖化への影響を抑える低環境負荷の新冷媒 「HFO-1234yf」「AMOLEA<sup>®</sup>」を開発

空調機器や自動車などの冷媒にはハイドロフルオロカーボン(HFC)が使用されていますが、地球温暖化係数(GWP)が高いことから、日本や欧米をはじめ世界各地で規制化が進んでいます。AGCグループは、GWPが従来品<sup>(注1)</sup>の1,300分の1以下という極めて低い環境負荷を持つ、次世代の自動車用冷媒「HFO-1234yf」の生産技術を他社に先駆けて確立、2014年1月には米国のハネウェル社に供給することを発表しました。さらに、2014年3月には、従来品<sup>(注2)</sup>と同等の冷媒性能を持ちながら、GWPを約6分の1に抑えた空調機器向け新冷媒「AMOLEA<sup>®</sup>」の開発に成功しました。2016年に商業生産を開始する見込みです。

(注1)自動車用冷媒HFC-134aとの比較。

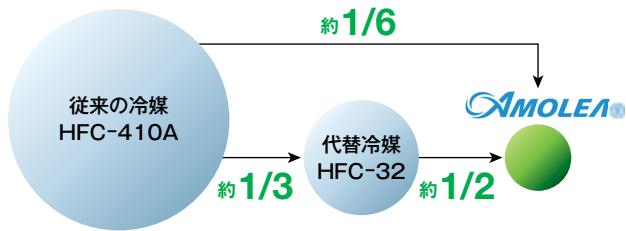
(注2)HFC-410Aとの比較。

#### 自動車用冷媒の比較<sup>(注3)</sup>

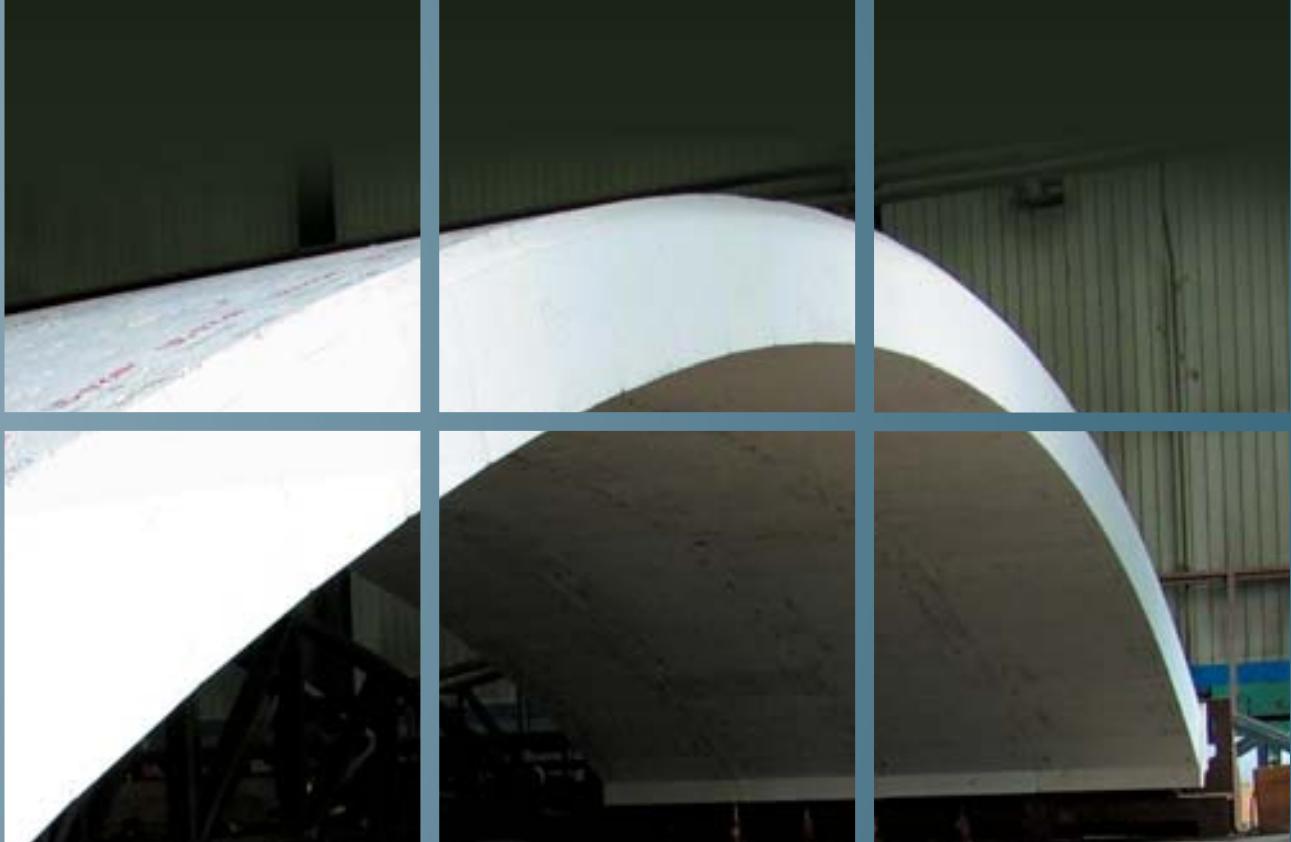


(注3)HFC-134aのGWPを1とした場合。

#### 空調機器向け冷媒の比較<sup>(注4)</sup>



(注4)HFC-410AのGWPを1とした場合。



## セラミックス・その他

長年培ってきたセラミックス技術を駆使して、ガラス生産工程の革新や  
地球環境保全に貢献する多彩な製品・ソリューションを提供しています。

### セラミックス

#### 日本

AGCセラミックス株式会社  
AGCプライブリコ株式会社

#### その他

#### 日本

株式会社AGC総研  
AGC保険マネジメント株式会社  
AGCファイナンス株式会社  
AGCロジスティクス株式会社  
AGCテクノロジー・ソリューションズ株式会社  
東海工業株式会社

#### アジア

シンガポール AGCセラミックスシンガポール社  
中国 ツーポー旭硝子剛玉材料有限公司  
旭硝子工業陶瓷(宜興)有限公司  
旭硝子派力固(大連)工業有限公司

#### アジア

タイ AGCテクノロジー・ソリューションズ・タイ社  
シンガポール AGCアジア・パシフィック社  
AGCシンガポール・サービス社  
旭硝子(中国)投資有限公司  
旭硝子(上海)管理諮詢有限公司  
旭硝子高薪技術設備(昆山)有限公司

#### 欧州

ベルギー AGCヨーロッパ社

#### 米州

アメリカ AGCアメリカ社  
AGCキャピタル社

(注)2014年12月末現在。

## 事業内容

セラミックス事業は、1916年、ガラス窯用耐火煉瓦の生産から始まった歴史ある事業です。AGCセラミックス社は、現在、「Glass Ceramics Innovation」「Green Ceramics Innovation」のビジョンを掲げ、「ガラスエンジニアリング」と「環境エネルギー」の2つの領域で新たなイノベーションの創出に挑んでいます。

「ガラスエンジニアリング」分野では、ガラス窯寿命の延長やガラス生産工程の省エネ・CO<sub>2</sub>削減に貢献する高耐用・高機能電鋳煉瓦や、それらを活かしたソリューションを提供しています。

「環境エネルギー」分野では、国内外のセメント工場で使用される結合耐火煉瓦だけでなく、工業炉の省エネ・環境負荷低減に貢献する不定形耐火物を提供しています。そのほか、ファインセラミックス系の高温ファンやエコガラス用スパッタリングターゲットなど、地球環境に配慮した製品・技術の開発にも力を注いでいます。

### 環境関連製品



#### ヒートアイランド現象の解消に貢献する遮熱舗装用セラミックス顔料「タフクーレ®」

ヒートアイランド現象の対策は、これまで路面全面を遮熱して地面の蓄熱を抑える方法が採られていますが、車両から受ける過酷な力により遮熱材料が擦り減るという問題があります。「タフクーレ®」は非常に硬い塗料用顔料であるため、遮熱舗装材に使われることで、遮熱舗装の耐摩耗性を格段に向上させることができます。

また滑り止め効果を持つカラー骨材「タフバーン®」は、交通安全や交通円滑化で広く普及していますが、近年、自転車通行レーンなどの路面材としても採用が広がっています。

中央2車線：「タフクーレ®」を含む遮熱塗装により、ヒートアイランド現象の対策が施された路面  
左側車線：「タフバーン®」の敷設により、バスレーンの視認性を高めたカラー滑り止め路面



#### 設計自由、施工自在の「工業炉用不定形耐火物」

焼却炉やアルミ熔解炉など、各種工業炉で使用される不定形耐火物は、施工体により施工方法を選べるため、複雑形状や薄肉施工体などにも対応できます。AGCセラミックス社では、耐摩耗性、耐食性、高断熱性などさまざまな特長のある幅広い製品群で工業炉の操業を支えています。

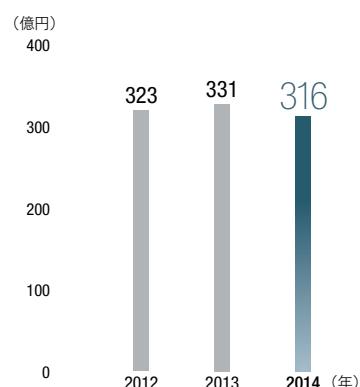


#### 高断熱セラミックス耐火物「THERMOTECT®」

自社開発した特殊原料を配合した「THERMOTECT®」は、炉材の最高耐用温度である1,600°Cレベルの耐熱性能を持ち、高温下で長期間使用しても優れた断熱性・耐久性を発揮し、省エネによるコストダウンを実現します。

また環境懸念物質を含まないため、現場作業環境の改善・安全確保に貢献しています。

#### 売上高推移(注1)



(注1) セラミックス・その他の合計額で、外部顧客への売上高。

# マーケットと開発をつなぎ AGCグループの「未来」を拓く 新たな事業を創出する。



AGCグループが中長期的に成長していくためには、素材メーカーとして社会にプラスになる「新しい価値」を創造し続ける必要があります。ここでは、可能性を秘めた技術を磨き、AGCグループの将来を支える新たな事業開発に挑む当社のアプローチについて、技術本部長を務める平井良典がご説明します。

常務執行役員 技術本部長  
平井 良典

## 材料技術と生産技術を駆使し 提案型ビジネスを展開

AGCグループの研究開発には、短期・中期の開発と長期的な研究開発があります。

短期・中期の開発の大きな目的は、“既存事業の競争力強化”にあります。その一例が、生産工程の抜本的な見直しやプロセス技術の革新といった技術イノベーションによるコストダウンであり、すでにディスプレイ事業などを中心に大きな成果を上げています。

また、新経営方針「**AGC plus**」で示している①「既存製品を新しい市場へ」、②「既存市場に新しい製品を」という2つの方向性から製品・技術を開発していくのも重要な活動です。

①「既存製品を新しい市場へ」展開する例としては、ディスプレイ市場向けに販売してきた化学強化用特殊ガラス「Dragontrail®」を新しい市場である自動車分野などに展開しています。②「既存市場に新しい製品を」展開する例としては、自動車市場向けの高付加価値製品「UVペールPremium®」の開発が挙げられます。

①②に共通しているのは、委託生産型のビジネスではなく、“AGCグループの

### AGCグループのコア技術

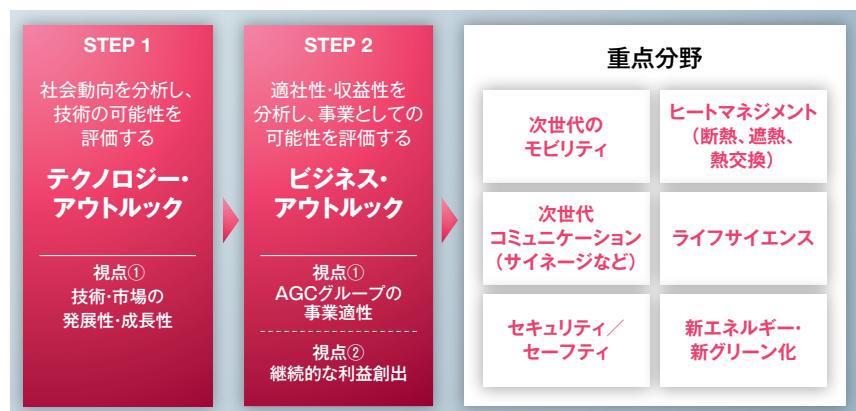


技術の強み”を活かした「提案型のビジネス」であることです。“AGCグループの技術の強み”は、ガラスをはじめ、化学品、電子、セラミックスの「材料技術」と、シミュレーションや分析、設備技術などの「生産技術」にあります。これらの掛け合わせによって生まれる多様な技術の“引き出し”の中から、お客様のニーズに最適なソリューションを提案していくのが、短期から中期にかけてのAGCグループの研究開発スタイルです。

### 技術とビジネスのトレンド分析を通じ 長期的な研究開発テーマを策定

一方、長期的な研究開発を推進していくにあたって、AGCグループは10年後、20年後といった未来の社会・技術のトレンドを分析した「テクノロジー・アウトロック」を作成し、将来どのような製品・技術のニーズが高まっていくかを分析しています。そして、そのニーズに対して「自分たちに適性があるか」「継続的に利益を生み出せる事業にできるか」といった視点からサーベイした「ビジネス・アウトロック」を作成。こうした調査・分析を経て、研究開発の重点ターゲットを「スマートコミュニティ関連市場」に定め、「次世代モビリティ」「ヒートマネジメント」「次世代コミュニケーション」「ライフサイエンス」「セキュリティ／セーフティ」「新エネルギー・新グリーン化」の6つの分野で、短・中期的な視点と、長期的な視点の双方からの技術開発・事業開発に積極的に取り組んでいます（詳細はp.43-44参照）。

AGCグループの研究開発の根底にあるのは「マーケットと開発をつなぐ」という姿勢です。なぜなら、市場ニーズが絶えず変化する現代においては、常に



AGCグループの事業開拓プロセス  
「テクノロジー・アウトロック」と  
「ビジネス・アウトロック」  
エネルギー、資源、人口など、長期的な視点で世の中の動きをとらえる  
「テクノロジー・アウトロック」、AGCグループの適性や事業化の可能性を分析した「ビジネス・アウトロック」を策定し、重点分野を定めています。

### SOCIAL VALUE 次世代モビリティの進化

#### モビリティの進化によるニーズを分析し、研究開発を推進

クルマにはUVカットガラス、赤外線カットガラス、ガラスアンテナなど、さまざまなAGCグループの製品が使用されています。今後、クルマや公共交通機関の分野では、電気自動車や燃料電池車といったエコカーの進化、自動運転システムなど交通システムの進化、IoT<sup>(注1)</sup>化の進展といった3つの大きな変化が予見されます。AGCグループでは、こうした次世代モビリティの進化に対するニーズの調査・分析を行い、人々が豊かに・安心して・安全に暮らせるスマート社会の実現に向けて、着々と製品や技術の研究開発を進めています。



(注1) IoT: Internet of Things、モノのインターネット。



シリコンバレーのGTNET活動拠点(米国)

マーケットの視点を持って開発し続けなければ、お客様に受け入れられる製品やビジネスは創出できないからです。

### オープンイノベーションを活用し技術革新や新市場創出を促進

研究開発の手法としては、オープンイノベーションを積極的に推進していきます。社外のリソースを幅広く活用することによって、技術の“引き出し”を一層充実させ、技術革新や新市場の創出を促進していくとともに、製品開発リードタイムの短縮を図ります。

短期・中期の開発では、企業連携・共同開発などによって、技術・製品・サービスなどを相互補完していきます。一方、スマートコミュニティ関連や社会インフラ分野といった幅広い技術領域にまたがる長期的なテーマについては、国家プロジェクトへの参加などを通じて複数の企業・研究機関との協業を進めています。

すでに国内では、文部科学省や経済産業省が管轄する合計10件の国家プロジェクトに参加しています。海外においても、オープンイノベーションの促進に向けて、米国で現地ベンチャーファンドを通じた情報収集や有力ベンチャーへの投資などに注力しています。

さらに、先端市場の動向や最新技術情報などをタイムリーに把握するため、独自に「グローバル・テクノロジー・ネットワーキング(Global Technology Networking: GTNET)」活動を推進。エレクトロニクスやIT関連の先端企業、自動車メーカーの研究所などが集まる北米(シリコンバレー)をはじめ、欧州(ベルギー・ドイツ)、東南アジア(シンガポール)の3拠点に人員を派遣し、現地での技術動向や環境・安全規制に関する調査、技術提案などの活動を行っています。例えば、シンガポールでは、同国経済開発庁が主体となって発足した「グリーンビルディングコンソーシアム」に参加し、現地政府や参加企業と協働しながらエコガラスなどを活用した環境配慮型ビルの実現に取り組んでいます。

#### グローバル・テクノロジー・ネットワーキング(GTNET)



## SOCIAL VALUE 工エネルギー／地球温暖化問題への対応

### 省エネ・創エネ製品でCO<sub>2</sub>排出量を削減

気候変動をはじめとした環境問題やクリーンエネルギーなどに対する関心は、世界規模で高まっています。AGCグループは昨年、環境関連製品を通じて自社のCO<sub>2</sub>排出量を削減する環境スローガンを設定しました。エコガラスや太陽光発電用ガラス、低環境負荷冷媒、ヒートアイランド現象を解消する路面用遮熱材料など、社会課題解決に貢献する省エネ・創エネ製品を供給しています。

(注1)2020年におけるAGCグループの年間CO<sub>2</sub>排出量(想定)。(注2)2020年に生産した省エネ・創エネ関連製品が耐用年数まで使用された場合のCO<sub>2</sub>削減量。



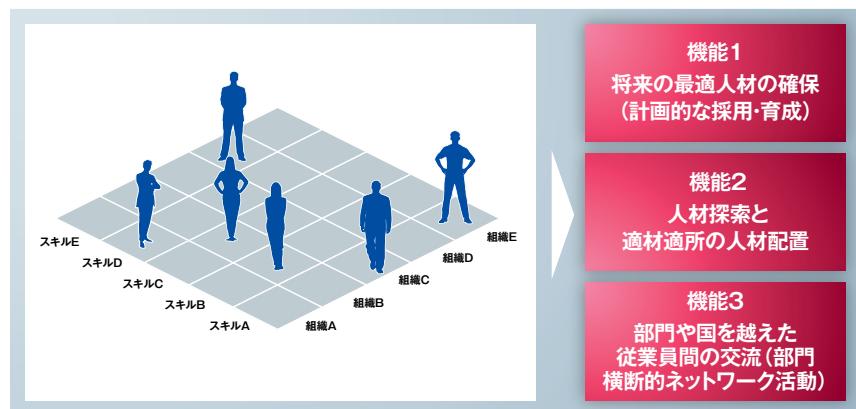
### 部門や国籍を越えた人材の交流を促進し イノベーションを生み出す環境をつくる

こうしたAGCグループの研究開発活動の最大の原動力が「人材」の力です。AGCグループでは、一人ひとりの人材の能力を最大限に活かすためのツールとして、独自の人材データベース「スキルマップ」を活用しています。これは、AGCグループの従業員を専門分野別に登録し、どの会社のどの部門にどんなスキルを持った従業員がいるかを“見える化”することで、人材の有効活用やコミュニケーションの促進を図るもので

す。例えば、新たなプロジェクトを推進する際、必要なスキルを持った人材がどの国どの組織に在籍しているかを迅速・的確に把握できるため、最適なチーム編成が可能になります。また、共通のスキルを持ちながら、会社や部門が異なるために業務上の接点のなかった従業員同士が、互いの存在を知り、部門や国境を越えた横断的ネットワークを構築できます。

横断的ネットワーク活動では、疑問をぶつけ合ったり、互いのスキルやノウハウを持ち寄ったりすることで、課題解決や新技術創出などのヒントも生まれています。さらに、ネットワーク活動の活性化にともない、研究部門と営業部門などの異なるスキルを持つネットワークのメンバーが連携して新製品のアイデアを練るといったコラボレーションも始まっています。

イノベーションの源泉は、ダイバーシティ——すなわち多様な個性や価値観がぶつかり合う環境のなかから生まれます。AGCグループでは、これからも横断的な人材交流やコラボレーションを通じて組織のダイバーシティを促進しながら、新たなイノベーションの創出に挑み続けていきます。



#### 独自の人材データベース 「スキルマップ」

AGCグループの従業員を専門分野別に登録したツール。プロジェクトチームの組成、人材確保、部門や国を越えた従業員間の交流の際に使用しています。

In Focus

# スマートコミュニティの可能性。

常に変化し、進化し続ける社会。  
そこで必要とされるソリューションを提供し、  
私たち自身もさらなる成長を果たすために、  
AGCグループは新たな事業の創出に向けたチャレンジを  
開始しています。

事業開拓室長  
杉本 直樹



AGCグループが、技術や人材などの経営資源を最大限に活かせる新事業領域として開拓に注力しているのが、スマートコミュニティ関連市場です。

スマートコミュニティとは、人と人、人とモノ、人と情報がスムーズかつスピーディにつながり、行き交うことによって、人々が豊かに、安心して、安全に暮らせる社会のことです。AGCグループは、そんな社会の実現に向けて、6つの分野(p.44参照)に多様な素材をベースにしたソリューションを提供していきます。

これら6分野は明確に区分されるものではなく、お互いに重なり合い、融合しているのが特徴です。そこにソリューションを提供するためには、一つの素材、限られた技術では限界があり、多様な素材や技術の組み合わせによる新たなイノベーションが必要となります。

AGCグループは、ガラス、化学、セラミックスの各事業を

展開している世界で唯一のユニークな企業です。そこで培ってきたガラス、化学、セラミックスのコア・テクノロジーは、それぞれが世界の最先端をいくものであるとともに、その組み合わせによって世界のどこにもない革新的な素材を生み出すことができると確信しています。

それを実現するためには、組織間の壁を取り去り、人と技術が横断的に行き交うことで、“All AGC”としての総合力を発揮できる体制が欠かせません。その旗振り役として、2011年に事業開拓室が創設されました。研究開発、営業、マーケティングの各部門などから多彩な知識と経験を持った人材が集結し、さまざまな新技術・新製品の創出に取り組んでいます。

今後もAGCグループでは、来るべき社会の姿と、そこで必要とされるニーズを見極めながら、常に「お客様の視点で考え、提案すること」によって、社会課題の解決に貢献していきます。



## 次世代のモビリティ

- 自動車とICTの融合
- 自動車と排ガス・燃費規制

自動運転や衝突防止機能を備えたクルマや鉄道などの交通手段とその周辺分野に、ガラスをはじめとする素材を提供

## ヒートマネジメント

- 各国の省エネ等エネルギー政策の変化
- 化学物質、排出ガスに対する規制強化の動き

1,700°Cの超高温から氷点下まで、AGCグループが培ってきた熱の制御技術を活かし、住宅などの産業分野に素材提供 環境負荷が小さい冷媒の提供

## 次世代コミュニケーション

- ディスプレイおよび通信技術の進化
- データの急増と保存技術の進化
- 新興中間層と都市化による新市場

ガラスをインターフェースとしてコミュニケーションをより効果的・円滑に行えるデジタルサイネージやセンシング技術を提供

## ライフサイエンス

- 高齢化にともなう医療への関心の高まり
- ライフサイエンス関連技術のブレークスルー
- 新興国での需要拡大

人々がより健康に暮らせるよう、医農薬中間体をはじめ、病気の予防・診断用デバイスなどを提供

## セキュリティ／セーフティ

- 気候変動による自然災害の激甚化
- データの急増と保存技術の進化
- IoTの進化

安心・安全な社会の実現に貢献するため、ガラスとセンシング技術を融合させたセキュリティシステムなどを提供

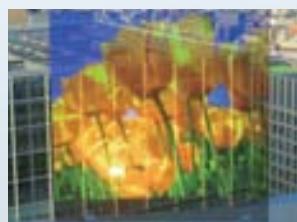
## 新エネルギー・新グリーン化

- 各国の省エネ等エネルギー政策の変化
- 電力（輸送）に関わる新技术とICT
- 再生可能エネルギー政策の進展

実用化が始まった燃料電池車、水素エネルギー社会、太陽光発電の平準化などに向けた部材を提供



ライフサイエンス  
医農薬中間体・原体「タフルプロスト」



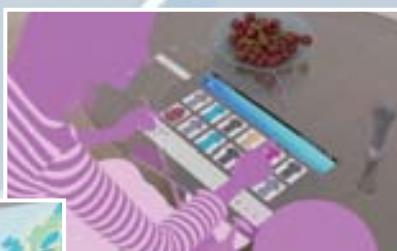
次世代コミュニケーション  
透明なガラスに映像が浮かび上がる  
ガラススクリーン  
「Glascene®(グラシーン®)」



次世代コミュニケーション  
クリアな映像をガラス空間に浮かべる  
ディスプレイウインドウ  
「infoverre®(インフォベール™)」



新エネルギー・新グリーン化  
太陽光発電設備の普及を促進する  
超軽量太陽電池モジュール  
「ライトジユール®」



## コーポレート・ガバナンスの考え方

AGC旭硝子は、親会社・子会社の枠を越えたグループ全体としての経営を前提に、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、経営執行における迅速な意思決定を図ることをコーポレート・ガバナンスの基本方針としています。

## 経営監視体制

取締役会

社外取締役の意見により、  
取締役会の客観性と透明性をさらに向上

AGC旭硝子の取締役会は、3名の社外取締役（うち女性の取締役1名）を含む計7名（任期1年）の取締役で構成されており（注1）、AGCグループの経営基本方針承認と経営

執行の監視の役割を担っています。

経営監視機能を強化するため、AGC旭硝子は2002年から社外取締役を採用しています。その選任にあたっては、日本の会社法の要件に加え、独立性を確保するため独自の基準を設定しています（p.46参照）。また、3名とも有価証券上場規程および同施行規則に定められた独立役員の基準を満たしています。

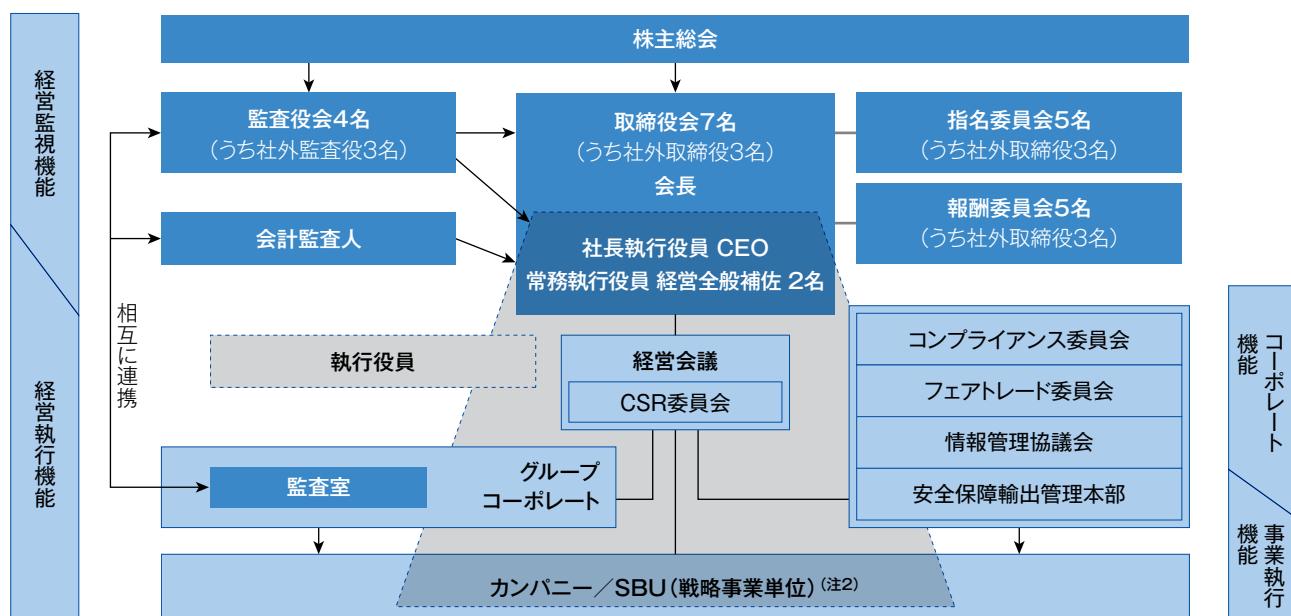
社外取締役は、グローバルな企業経営における豊富な経験や、コーポレート・ガバナンスに関する知見に基づき、AGCグループの取締役会に独立した立場から経営全般に対する提言を行っています。

(注1)2015年3月27日現在。

2014年度の取締役会

- 開催回数：13回
  - 取締役の取締役会への出席率：99%

コーポレート・ガバナンス体制の概要(2015年3月27日現在)



(注2) 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づけており、現在、「ガラス」「電子」「化学品」の3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)として位置づけています。



## 監査役会

### 取締役の職務執行を監査するとともに、会計監査人や内部監査組織と連携し、監査の実効性を向上

AGC旭硝子は、監査役制度を採用しています。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に開催することで、取締役の職務執行を監査しています。また、会計監査人や内部監査機能を有する監査室と連携し、監査結果などの情報を入手したり、意見を交換するなどして、監査の実効性を高めています。なお、監査役4名のうち3名が社外監査役で、3名とも会社法の要件に加え、当社が定める独立性に関する基準(右記参照)を満たしています。さらに、有価証券上場規程および同施行規則に定められた独立役員の基準も満たしています<sup>(注3)</sup>。  
<sup>(注3)</sup>2015年3月27日現在。

#### 2014年度の監査役会

- 開催回数：13回
- 監査役の監査役会への出席率：100%

## 経営監視機能をより強化させる組織

### 指名委員会・報酬委員会を2003年にいち早く設置

AGC旭硝子は、取締役会の任意の諮問機関として、2003年から「指名委員会」と「報酬委員会」を設置しています。

#### 各委員会の人数・役割・開催回数(2014年度)

人数	役割	開催回数
指名委員会4名 (うち社外取締役3名)	取締役・執行役員候補者の審議、取締役会への推薦	6回
報酬委員会4名 (うち社外取締役3名)	取締役・執行役員に関する報酬制度、株主総会に提案する取締役の報酬枠・取締役賞与、執行役員の報酬額を審議	5回

## 社外役員の独立性に関する基準

AGC旭硝子は、社外取締役と社外監査役の独立性を確保するための基準を定めています。

#### 社外役員の独立性に関する基準(要約)

- AGCグループの事業領域において競合する会社、AGCグループの主要取引会社<sup>(注4)</sup>、AGC旭硝子の大株主の業務執行者でないこと。
- AGCグループと役員報酬以外に多額の金銭関係がないこと<sup>(注4)</sup>。
- AGCグループを担当する監査法人の社員でないこと<sup>(注4)</sup>。
- 重大な利益相反や、独立性を害するような事項がないこと。

<sup>(注4)</sup>過去3年間において。

<sup>(注)</sup>全文は「有価証券報告書」などをご覧ください。

## 社外役員へのサポート体制

### 社外取締役・社外監査役が実効性のある監督、監査をできるようサポート

社外取締役に対しては、取締役会の事務局である社長室が、取締役会の開催通知や資料の事前配布を行うとともに、必要に応じて取締役会付議事項について事前に十分な説明を実施し、実効性のある監督ができるようサポートしています。

また、社外監査役に対しては、監査役会事務局が、監査役会の開催、重要な会議への出席、代表取締役や会計監査人との会合等の調整などを補助しています。

## 経営執行体制

### 執行役員が迅速かつ適正に業務を執行し、カンパニー制の導入による機動的な事業運営を実現

AGC旭硝子の経営執行機能は、社長執行役員以下の執行役員が担っています。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および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(社内疑似分社)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。



## |報酬制度

### 基本的な考え方

#### 客観的で透明性の高い報酬制度を確立

AGC旭硝子は、報酬原則において、役員報酬全般に関わる基本的な姿勢および考え方を次の通り定めています。

- 競争優位の構築と向上のため、多様で優秀な人材を引きつけ、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づ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

### 報酬の構成

#### 社内取締役は固定報酬と業績連動報酬で構成し、 社外取締役は固定報酬のみ

執行役員を兼務する取締役の報酬は、固定報酬である月例報酬、業績連動報酬である賞与および株式報酬型ストックオプションで構成しています。執行役員を兼務しない取締役については、月例報酬と株式報酬型ストックオプションで構成しています。また、社外取締役および監査役については、月例報酬のみとしています。

なお、賞与は、単年度業績目標達成へのモチベーション促進を目的として、単年度の連結業績に応じて変動する仕組みとしています。また、株式報酬型ストックオプションは、株価変動のメリットやリスクについても株主の皆様と共有し、

#### 取締役および監査役の報酬の構成

	報酬の種類		支給対象者
取締役	固定報酬	月例報酬	全ての取締役
	業績連動報酬	業績連動賞与 株式報酬型ストックオプション	執行役員を兼務する取締役 社外取締役を除く取締役
監査役	固定報酬	月例報酬	全ての監査役

中長期での業績および企業価値向上への貢献意欲や士気を向上させることを目的としています。

### 報酬の決定方法

#### 報酬の決定プロセスに関する客観性・透明性を確保

報酬委員会において、報酬原則を踏まえ、取締役および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および透明性を高めています。

#### 取締役および監査役の報酬等の支給人数および支給総額(2014年度)

	支給人数 <sup>(注1)</sup> (名)	支給総額 <sup>(注1)</sup> (百万円)
取締役	9	394
うち社外取締役	4	48
監査役	5	93
うち社外監査役	4	57

(注1) 2014年3月28日開催の第89回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役2名(うち社外取締役1名)および監査役(社外監査役)1名に係る報酬が含まれています。

## |内部統制

#### 財務報告に関する内部統制の整備・運用・評価

AGC旭硝子は、会社法に対応し、コンプライアンス体制を含めた適正な業務遂行の仕組みを改めて確認するため、2006年5月に「内部統制に関する基本方針」を制定しました。

また、金融商品取引法に基づく内部統制報告制度の導入にともない、「AGCグループ財務報告に係る内部統制実施規程」を定め、財務報告に係る内部統制体制を整備しています。

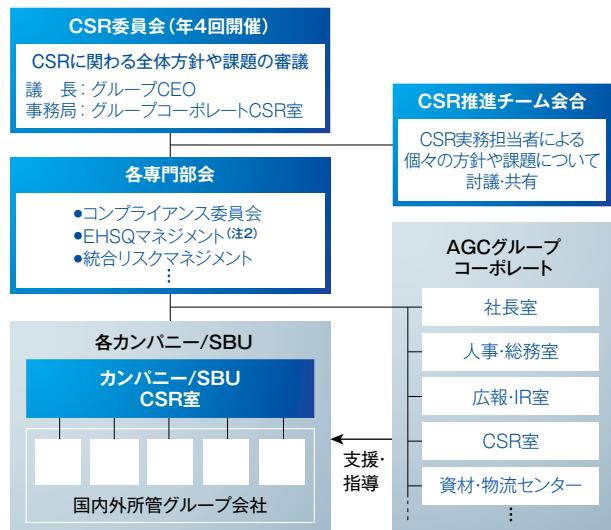


## CSRマネジメント

AGCグループは、グループビジョン“*Look Beyond*”で掲げる「先を見据え、よりライトな世界を創る」という企業使命を果たしていくために、4つの価値観（革新と卓越、多様性、環境、誠実）に基づいた行動を実践していくことで、社会からの信頼・期待を獲得し、持続可能な社会づくりに貢献することを目指しています。また、価値観に基づく行動をより具体的に示すために、「AGCグループ企業行動憲章」（詳細はAGCホームページを参照）を定めるとともに、社会的責任に関する国際ガイドラインISO26000を活用しています。

また、AGCグループは、CSR活動をステークホルダーの視点で評価し、社会から必要とされる施策を強化していくため、ISO26000を活用した「CSRモニタリング」の仕組みを2011年から導入しました（詳細はCSRホームページ参照）。この仕組みで設定した「CSR課題マトリクス」のうち、「仕組みを構築し、社会にコミットすべき項目」（重要項目）は、CSRホームページなどを通じて目標と実績をステークホルダーの皆様に報告しています。

CSR推進体制



(注2) Environment(環境), occupational Health & Safety(労働安全衛生) and Quality(品質)の略。

CSR推進体制

## グループのCSRに関わる全体方針や課題を審議

AGCグループは、2005年にCSRを推進する社内組織として、CSR委員会を設置。同委員会では、グループCEOが委員長を務め、取締役・監査役および各部門長がグループのCSRに関わる全体方針や課題について審議しています。

また、CSR委員会に先立って、各事業部門をはじめ、人材・資材・監査部門などのCSR実務担当者で構成されるCSR推進チームが、個々の方針や課題について討議・共有しています。CSR委員会などで審議した方針などは、各事業部門にあるCSR専門部門（カンパニーCSR室）を通じてグローバルで推進しています。

## |サプライチェーンにおける社会的責任

AGCグループは、人権、労働慣行、環境などさまざまな社会的課題の解決に向けた取り組みを、お取引先様も含めたサプライチェーン全体で進めています。2009年改定の「AGCグループ購買取引基本方針」では、CSRの重視を明記し、お取引先様にこの方針に対するご理解とご協力ををお願いしています。

2014年は、海外を含む主要なお取引先様248社に対して、方針の周知・協力を依頼しました。また、お取引先様におけるCSR活動の実施状況を把握するためのアンケート調査を実施しています。2014年度は、前年の日本での調査に引き続き、欧州と北米のグループ会社で各社の主要なお取引先様に対して行いました。今後は、アジアのグループ会社への展開や回答内容のチェックに係る仕組みを検討していきます。

AGCグループ購買取引基本方針（抜粋）

サプライチェーンにおけるCSRの推進にあたって  
お取引先様へ協力を依頼する項目

1. 各国の法令を順守し、公正取引・安全・環境へ配慮した良質の製品・サービスの提供を重視していること。
  2. 情報管理・知的財産管理が適正であること。
  3. 強制労働・児童労働を認めず、人権侵害に加担しないこと。
  4. 環境保全及び保安防災に取り組んでいること。
  5. 安全で健康的な職場環境を確保していること。



## リスクマネジメント

AGCグループは、「内部統制に関する基本方針」に基づき、「AGCグループ統合リスクマネジメント基本方針」を制定しています。同方針のもと、グループの経営目標の達成を阻害する要因(リスク)を定め、リスクの発現を抑制するための管理レベルと、リスクが発現した際の対応レベルの継続的な向上・改善を図っています。

### AGCグループ全体で管理・対応しているリスクの例

- 地震等の自然災害
- 資材等の調達
- 海外への事業展開
- 新型インフルエンザ等の感染症
- 環境規制
- 製品需要に関連する市場の経済状況
- 事故災害
- 製造物責任など

## 事業継続マネジメント(BCM)の構築

### 「BCP策定ガイドライン」を策定し、 グループ全体で確実な対策を推進

AGCグループは、大規模な事故・災害などが発生した場合に備えて、事業継続計画(BCP)を策定しています。各事業部門や拠点がBCPを策定する際のガイドラインとして「AGCグループBCP策定ガイドライン」を発行し、BCPを継続的に維持・改善するマネジメントプロセス(BCM)のもと、取り組みを進めています。

本社では毎年、経営トップ以下、各部門長などが参加する机上訓練を実施しており、グループCEO以下幹部社員が参加してBCPの周知徹底と実効性の向上を図っています。



2014年10月に実施した本社BCP訓練の様子

## コンプライアンス

### コンプライアンスの浸透

#### 地域ごとに工夫を凝らしたコンプライアンス教育を推進

AGCグループは、全従業員が仕事をする上で順守しなければならない事項をまとめた「AGCグループ行動基準」を、12種類18言語で作成しています。また、コンプライアンスについて認識を新たにし、自らの業務や職場を見直すことを目的として、行動基準の順守に関する誓約書を定期的に提出する制度を導入。2014年の誓約書の提出対象者は、グループ全従業員の約8割で、日本・アジア／北米では新たにグループ会社となったものを除き、対象者のカバー率は100%でした。

さらに、行動基準をグローバルに浸透させるため、世界各地の従業員に対するコンプライアンス教育を強化し、日本、欧州、北米では、コンプライアンスに関するeラーニングを継続的に実施しています。また、対面教育を行うほか、イラストやクイズを織り込んだ教材、コンプライアンスポケットカード、教育ビデオや啓発ポスターを制作するなど、コンプライアンス強化に向けて、国・地域ごとに積極的な教育活動を進めています。



### グローバルでヘルplineを設置

#### 運用面での配慮や周知活動にも注力

AGCグループは、コンプライアンスに関する相談窓口として、原則として会社ごとにヘルplineを設けているほか、欧州・北米・中国・日本・韓国・タイでは各国・地域内共通ヘルplineも設置しています。

運用にあたっては、相談者の匿名性確保に十分配慮するとともに、相談したことに対する報復行為を固く禁止しています。相談者が実名の場合は、対応に際してコミュニケーションを図り、対応状況や結果などをフィードバックしています。また、ヘルplineの利用促進を図るための周知活動にも努めています。



## 独占禁止法への対応

### ガイドライン順守の徹底、教育、監査などを通じて公正な取引の実践を徹底

AGCグループは、グループ行動基準に加え、独占禁止法順守グローバルガイドラインを制定・運用しています。ガイドラインでは、競合他社との面会・会合について目的の適法性を十分に吟味した上、必要最小限にとどめることとし、出席にあたっては事前に上司の承諾を得るとともに、出席後に記録の作成および報告を行うこととしています。このほか、地域・組織ごとの独禁法順守教育、ガイドライン順守状況の監査などを実施しています。



中国での独禁法対面教育の様子

## 腐敗・汚職防止への対応

### 腐敗・汚職防止に関する教育を強化

AGCグループは、「AGCグループ行動基準」で、政治、行政、そのほかの組織および個人と健全な関係を保つことを定めており、腐敗・汚職防止に関する各国・地域の法令順守に努めています。

また、贈収賄などの汚職行為の防止が世界的に強化されているなか、AGCグループでは従業員教育を積極的に進めています。2014年は、アジア5カ国（タイ、インドネシア、フィリピン、台湾、韓国）のコンプライアンス担当者と経営層を対象に、汚職防止に関する教育研修を実施したほか、中国では、地域本部のAGCチャイナ社が汚職防止教育の取り組みを強化しています。

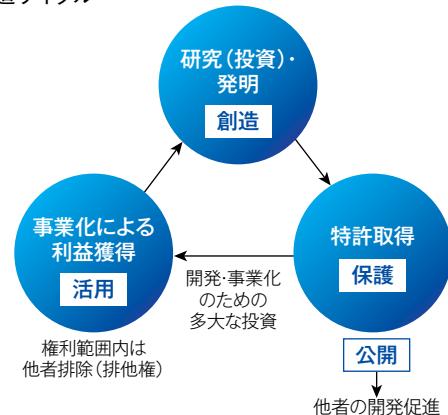
なお、各拠点における贈収賄防止の仕組みは、内部監査の重点項目としてグローバルで監査しています。

## 知的財産

AGCグループでは、特許権、実用新案権、商標権、意匠権、著作権などの知的財産権を貴重な無形財産と考えています。事業戦略上の重要な資源として知的財産を創出するとともに、保護・増強を図り、競争優位性を高めるための“先手の知財活動”を進めています。

例えば、各国の開発拠点で創造した発明をグローバルに出願し、事業活動に応じた権利化に努めています。知的財産は国により保護のための手続きが異なることから、現地の弁理士事務所やグループ会社と協働して権利化を行っています。

知財創造サイクル



## Topics

### 世界で最も革新的な企業／機関 トップ100社に2年連続で選出

AGC旭硝子は、トムソン・ロイター社が主催する「Top100 グローバル・イノベーター2014」アワードにおいて、世界で最も革新的な企業／機関トップ100社に2年連続で選出されました。本アワードは、同社が世界の知的財産および特許の動向を分析し、技術革新の中核を成す企業や大学などを選出・表彰するもので、今年で4回目となります。評価基準は「成功率」「グローバル性」「影響力」「数量」の4項目で、中国、欧州、日本、米国的主要4市場における特許取得のバランスを見る「グローバル性」で昨年同様、特に高い評価を獲得して今年の選出につながりました。



## 取締役・監査役 および執行役員

(2015年3月27日現在)



### 取締役



代表取締役会長  
**石村 和彦**

1979年 4月 当社入社  
2006年 1月 同 執行役員  
2007年 1月 同 上席執行役員エレクトロニクス&エネルギー事業本部長  
2008年 3月 同 取締役兼社長執行役員COO  
2010年 1月 同 取締役兼社長執行役員CEO  
2015年 1月 同 取締役会長(現)



代表取締役社長  
**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(現)



取締役  
**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(現)



取締役  
**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<sup>1</sup>  
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 10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(現)



取締役(社外)  
**坂根 正弘**

1963年 4月 (株)小松製作所入社  
1989年 6月 同社取締役  
2001年 6月 同社取締役社長  
2007年 6月 同社取締役会長  
2011年 3月 当社取締役(現)  
2013年 6月 (株)小松製作所相談役(現)



取締役(社外)  
**木村 宏**

1976年 4月 日本専売公社(現 日本たばこ産業(株))入社  
1999年 6月 同社取締役  
2001年 6月 同社取締役退任  
2005年 6月 同社取締役  
2006年 6月 同社取締役社長  
2012年 6月 同社取締役会長  
2013年 3月 当社取締役(現)  
2014年 6月 日本たばこ産業(株)特別顧問(現)

[重要な兼職の状況]  
日本たばこ産業(株)特別顧問



取締役(社外)  
**江川 雅子**

1980年 4月 シティバンク、エヌ・エイ 東京支店入社  
1986年 9月 ソロモン・ブラザーズ・インク ニューヨーク本店入社  
1988年 6月 ソロモン・ブラザーズ・アジア証券会社 東京支店入社  
1993年 12月 エス・ジー・ウォーバーグ証券会社 東京支店入社  
2001年 11月 ハーバード・ビジネス・スクール 日本リサーチ・センター センター長  
2009年 4月 東京大学理事  
2014年 3月 当社取締役(現)  
2015年 3月 東京大学理事退任



## 監査役



監査役  
梅本 周吉

1973年 4月 当社入社  
2005年 3月 同 執行役員経理センター長  
2007年 1月 同 上席執行役員財務企画室長  
2008年 3月 同 常務執行役員財務企画室長  
2013年 3月 同 監査役(現)



監査役(社外)  
丸森 康史

1981年 4月 (株)三菱銀行(現(株)三菱東京UFJ銀行)入社  
2008年 4月 同行執行役員  
2011年 5月 同行常務執行役員  
2012年 6月 同上退任  
2012年 6月 三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)取締役副社長  
2014年 12月 同社取締役  
2015年 3月 同上退任  
2015年 3月 当社監査役(現)

[重要な兼職の状況]  
(株)南都銀行社外監査役



監査役(社外)  
原 徹

1977年 4月 日本銀行入行  
2004年 5月 同行システム情報局長  
2007年 4月 同行検査役検査室長  
2009年 6月 同行退行  
2009年 6月 (株)横浜銀行監査役  
2013年 6月 同上退任  
2013年 7月 日本通運(株)警備輸送事業部顧問(現)  
2014年 3月 当社監査役(現)



監査役(社外)  
河村 博

1977年 4月 東京地方検察庁検事  
2008年 7月 最高検察庁公判部長  
2009年 1月 千葉地方検察庁検事正  
2010年 4月 横浜地方検察庁検事正  
2012年 1月 札幌高等検察庁検事長  
2014年 1月 名古屋高等検察庁検事長  
2015年 1月 同上退官  
2015年 3月 当社監査役(現)

## 執行役員

### 社長執行役員

CEO  
(グループ改善活動担当)  
島村 琢哉

### 専務執行役員

ガラスカンパニー プレジデント  
田村 良明

### 常務執行役員

ガラスカンパニー  
オートモーティブ事業本部長  
石河 希久  
ガラスカンパニー  
ビルディング・産業事業本部長  
(AGCガラス・ヨーロッパ社長)  
ジャン・フランソワ エリス  
ガラスカンパニー 技術本部長  
中尾 泰昌

経営全般補佐(技術・事業開拓担当)

技術本部長、電子カンパニー、  
先進機能ガラス事業本部担当  
グループ改善活動補佐

平井 良典

経理・財務室長

竜野 哲夫

経営全般補佐(財務担当)  
社長室長、安全保障輸出管理本部長  
グループ改善活動補佐

宮地 伸二

電子カンパニー プレジデント

小林 善則

化学品カンパニー プレジデント

根本 正生

### 執行役員

ガラスカンパニー 戦略・企画室長

大井 匡之

人事・総務室長

川上 真一

CSR室長

松尾 時雄

AGCセラミックス(株) 社長

島尾 明伸

技術本部 生産技術センター長

瀧川 具也

AGCグループ中国総代表

新保 貴史

AGCグループ東南アジア総代表

市川 公一

電子カンパニー ディスプレイ事業本部長

渡邊 一由

ガラスカンパニー

オートモーティブ事業本部 副本部長

岡本 喜八郎

先進機能ガラス事業本部

井上 滋邦

技術本部 中央研究所長

渡辺 広行

化学品カンパニー

技術統括本部長

井手 孝康

電子カンパニー  
ディスプレイ事業本部 副本部長  
兼 同事業本部 営業統括部長

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

社長室 経営企画グループリーダー

森山 賢三

化学品カンパニー

フッ素化学会事業本部長

湊 崇靜

ガラスカンパニー

ビルディング・産業事業本部

副本部長

兼 同事業本部 日本・アジア事業部長

武田 雅宏

## 各ステークホルダーを対象とした主なコミュニケーションツール



## 報告対象範囲

- 報告対象期間 2014年度(2014年1月~12月)一部の情報は2013年度および2015年度の内容を含みます。
- 報告対象組織 旭硝子(株)および連結対象の国内外グループ会社194社
- 文中の主な表記と報告対象  
AGCグループ/当社グループ 左記の「報告対象組織」と同様  
AGCグループ(日本) 旭硝子(株)を含む国内のグループ会社  
AGC旭硝子/当社 旭硝子(株)(単体)

関連情報 **WEB** このマークが付いている内容は、関連情報が「AGC旭硝子ホームページ」([www.agc.com](http://www.agc.com))に掲載されています。

## 発行日

2015年5月(前回発行日 2014年5月)

**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。

## 旭硝子株式会社

[www.agc.com](http://www.agc.com)

〒100-8405 東京都千代田区丸の内1-5-1

広報・IR室

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。



本レポート掲載記事の無断転載・複製を禁じます。