

2003年3月6日

新中期経営計画「StoG2005」について

旭硝子株式会社

旭硝子株(本社:東京、社長:石津進也)は、1998年以来「シュリンク・トゥ・グロー(Shrink to Grow)」の経営戦略の下、事業の選択と集中を図ることにより、体質の強化と事業構造の改革を実施してきました。これまで3年間毎の中期経営計画「StoG2001」「StoG2003」を策定し各種施策を展開してきましたが、この度2003年度(2004年3月期)から2005年度(2006年3月期)までの新中期経営計画「StoG2005」を取り纏めました。

1. 「StoG2003」の成果

2001年度(2002年3月期)から2003年度(2004年3月期)までの中期経営計画「StoG2003」では、“Shrink”施策として、化学事業やCRT事業などで国内製造拠点の集約や人員削減などを実施し、一定の成果を得ましたが、一方で、“Grow”施策については、フラットパネル用のガラス基板事業などの伸長はあったものの、国内や欧州経済悪化の影響をカバーするまでには至りませんでした。

その結果、2004年3月期の営業利益は、2002年4月時点での当初目標950億円を200億円程度下回る750億円となる見込みであり、ROEは6%程度になる見込みです。

(「StoG2003」期間 各年度の業績実績及び見込み)

	02/3(実績)	03/3(見込)	04/3(予想)	04/3(目標) (02年4月時点)
売上高	12,632 億円	13,000 億円	13,100 億円	13,400 億円
営業利益	590 億円	650 億円	750 億円	950 億円
当期利益	-126 億円	280 億円	350 億円	450 億円
ROE	-2.1%	4.8%	6%台	7%台
D/E比	1.1	1.1	1.0以下	1.0以下

(2004年3月期営業利益見込み 事業セグメント別の主な差異要因)

セグメント	予想	目標	差	主要因
ガラス	390億円	550億円	160億円	・欧州経済の悪化 ・自動車用ガラスの足踏み ・国内その他ガラス事業の低迷
電子・ディスプレイ	310億円	350億円	40億円	・CRT事業の停滞 ・電子関連事業回復途上
化学品	40億円	40億円		・目標通り達成
その他	10億円	10億円		・目標通り達成
合計	750億円	950億円	200億円	

2. 新中期経営計画「StoG2005」の概要

新中期経営計画「StoG2005」では、化学品など低収益事業の更なる構造改革を中心とする“Shrink”施策、ガラス事業の安定成長やディスプレイ事業の伸長を中心とした“Grow”施策、及び昨年より導入したグローバルカンパニー運営の定着によるシナジー追求により、ROE 10%の実現を目指します。また財務体質の改善に注力し、有利子負債の削減に取り組めます。

なお、本年6月より、新たに任意の「指名」「報酬」の2委員会を設置し、より一層のコーポレートガバナンスの向上に努めます。

(1) 06年3月期の売上げ・利益イメージ

ROE 10%達成に向けた2006年3月期の売上高、営業利益のイメージは以下の通りです；

	売上高 (億円)	営業利益 (億円)
ガラス	7,600	660
電子・ディスプレイ	3,600	500
化学	3,000	120
その他	850	20
消去	550	-
合計	14,500	1,300

(2) キャッシュフロー（2004年3月期～2006年3月期：3年間累計）

3カ年のキャッシュフローは、以下を予定しています；

営業キャッシュフロー	5,000 億円
投資キャッシュフロー	3,000 億円
フリーキャッシュフロー	2,000 億円

フリーキャッシュフローの主な用途は、有利子負債の返済及び配当などの株主還元を予定しています。なお有利子負債残高については、2003年3月末段階で約7,100億円の見込みですが、これを2006年3月期までに約1,500億円削減し、5,600億円にする予定です。

(3) 設備投資（2004年3月期～2006年3月期：3年間累計）

3年間で約3,600億円の設備投資を予定しています。ガラス事業に45%、電子・ディスプレイ事業に35%程度を振り向け、化学品事業に15%程度の割合で投資します。

用途別では、50%を新規案件・増設など成長のための積極投資に当て、維持更新に30%、合理化に15%、環境対策に5%を振り向けます。

3. 「StoG2005」事業別主要施策

(1) 板ガラス事業

板ガラス事業では、昨年4月よりグローバルカンパニー制を導入し、グローバル・サプライヤーの地位の確立を目指すとともに、収益力向上に取り組んできました。特に日本国内事業は首都圏再開発による需要増加や、出資特約店の集約化などのコストダウン効果により、収益は改善しつつあり、日本・アジア全体の板ガラス事業は既に欧米並みの収益性を確保するに至っています。これからの3年間では更なる収益向上を目指し、日欧米3極間のベンチマーキングによる最適運営 高付加価値製品の市場への投入 ロシア、メキシコ、中国など成長市場への積極展開、を軸に事業展開を実施します。各地域ごとの主要施策は以下の通りです；

日本・アジア

- 国内板ガラス事業の更なるコスト削減
- 防犯ガラス「セキュレ」、高透過ガラス「クラリティア」、高機能窓システム「エクセルシオ」など高付加価値製品の市場への投入
- 自動車用素板を視野に入れた、成長市場である中国への更なる展開

欧州

- 成長が見込まれるロシアでの新窯立上げ（2004年末稼働開始予定）
- 高付加価値製品の強化

北米

- 成長を続ける米国西海岸市場をターゲットとした、メキシコでの新窯立上げ（メキシコVITRO社との合併、2003年第4四半期稼働開始予定）
- 住宅用コーティングガラス事業の強化

(2) 自動車ガラス事業

現在この分野では顧客である自動車メーカーの国境を越えた合従連衡が続いており、部材メーカーはグローバル・サプライヤーであり、かつ優れたデザインやブランド力を持つことが求められています。また今後は中国などアジア市場及び東欧市場での成長が見込まれます。このような状況の中、板ガラス同様に昨年4月よりグローバルカンパニー制を導入した自動車ガラス事業では、日欧米一体運営によるローコストの追求 中国市場での事業拡大 ヨーロッパ事業の再編検討、を軸に事業展開を実施します。各地域ごとの主要施策は以下の通りです；

日本・アジア

- 日本・中国・タイでの最適立地戦略の策定
- 中国市場での事業拡大
- 大規模生産拠点を中心とした事業運営

欧州

- 2004年度までに最小コスト実現のための合理化実施（現有7工場の生産性改善）

北米

- 自動車メーカーのガラスの内製化停止及び、当社主要顧客である日系メーカーの販売シェア拡大などの状況を考慮した、製造能力増強によるシェア拡大
- 高付加価値製品投入による成長

(3) ディスプレイ事業

TV用、PC用を合計した全ディスプレイ・デバイスの需要は今後年率5%強の成長が見込まれます。CRTについてはPC用途で需要減少が加速するものの、TV用途は年率約2%で需要が伸び、双方を合わせたガラス需要(重量ベース)では2004年度まで微増が続くと予想されます。一方FPD(フラット・パネル・ディスプレイ)については、TFT LCDは年率25%弱、PDPは年率70%強の大きな伸びが今後も予想されます。またTFT LCD用のガラス基板は年々大型化が進み、2003年度以後は一辺が1メートルを越す「第5期サイズ」基板の比率が急激に高まります。これは大型基板の製法に適した「フロート法」を世界で唯一採用しており、第4期サイズ(680ミリ*880ミリ)以降の大型ガラス基板で40~50%のシェアを持つ当社にとって有利な状況になります。

このような状況の中、以下の主要施策を実施します；

FPDガラス

- TFT LCD用ガラスの第5、6期サイズ基板でのシェア拡大
- 現在600万㎡/年の供給能力を2003年中に1,000万㎡/年に増強
 - 2003年秋からの関西工場新窯稼働
 - 旭硝子ファインテクノ社米沢・台湾各拠点における研磨能力増強(第5期サイズ以上に対応)
- 需要状況に応じた更なる新窯建設、研磨能力増強の検討
- PDP用ガラスにおけるグローバル・デファクト・サプライヤーの地位の維持
 - 韓国でPDP用ガラス基板の加工を開始(2003年5月生産開始)
(詳細別紙)

CRTガラス

- 海外拠点間の最適生産分業の実現
- CRTメーカーの中国シフト対応
- TV用超大型ガラスバルブの強化

(4) 電子部材事業

当社の電子部材事業は、携帯電話などに使われる中小型ディスプレイ、半導体製造装置に使われる光学部材、DVDやCDの書き込みに使われる光ピックアップユニット、PDP用フリットペーストなどの分野を中心に販売しており、各々の市場は今後も大きな成長が見込まれています。このような状況の中、電子部材事業分野では、以下の主要施策を実施する予定です；

- IC、ディスプレイ、通信・ストレージの3分野で材料、部品の2業種にフォーカスした差別化戦略の実施
- オプトレックス社で行っている中小型液晶モジュール事業では、現有のTN/STN反射カラーに加え、TFT及び有機EL事業を強化
- 光ピックアップを中心にしたオプト・エレクトロニクス事業 合成石英を中心とした光学部材事業 PDP用途を中心としたフリットペースト事業を、それぞれ2005年度に100億円/年の売上規模まで拡大

(5) 化学品事業

化学品事業は近年国内クロール・アルカリ事業の市況悪化やIT不況の影響を受けたフッ素化学事業の低迷のため、苦しい収益状況に置かれていました。収益改善のため2002年4月にコストダウンプロジェクトを開始し、これまで北九州工場からの事業撤退(2002年9月) 人員削減による本社機能のスリム化(2002年10月)などのコスト削減施策を実施し、約65億円の収益改善効果を得ました。また東南アジアを中心とした塩ビの市況回復と、PDPフィルター、リチウムイオン電池正極材料の販売拡大などにより約55億円の増収効果もあり、原燃材料価格アップや販売価格ダウンなどの約55億円の減益要因をカバーし、2003年3月期は約10億円の営業黒字となる見込みです。

今後は更なる収益の改善を目指し、以下の施策実施を予定しています；

- 国内クロール・アルカリ事業については、経済合理性の視点から現状の枠組みを継続。但しコンビナートの動向を見ながら、ベストなタイミングでベストの施策を実施
- 高機能フッ素事業については、撥水撥油剤、フッ素樹脂、ゴム、フィルムなどの現状中核事業に加え、ディスプレイ、E & E領域を中心に、PDP用光学フィルターや燃料電池用膜などの顧客密着型製品に注力
- 汎用フッ素樹脂事業については、欧米拠点における人員削減などのコスト削減及び高機能グレード品の投入により収益改善
- 有機・無機スペシャリティ事業においては、セイミケミカル社で製造・販売しているリチウムイオン電池正極材料の事業拡大と、半導体プロセス材料開発への資源配分

(6) マネジメントシステムの改革

更なるコーポレート・ガバナンスの強化を目的とし、本年6月末より取締役会の諮問機関として「指名委員会」「報酬委員会」の2委員会を任意で設置することとしました(詳細別紙)。

以上

本件に関するお問い合わせ先

(マスコミ関係)	旭硝子(株)	広報室長	井本 健一	TEL : 03-3218-5408 E-mail : info-pr @om.agc.co.jp
(IR関係)	旭硝子(株)	経営企画室	IR担当	TEL : 03-3218-5064 FAX : 03-3218-7800 E-mail : investor-relations@om.agc.co.jp

<別紙 >

2003年3月6日

コーポレート・ガバナンス強化を目指し
任意の「指名」「報酬」の2委員会設置を決定

旭硝子株式会社

旭硝子(株)(本社:東京、社長:石津進也)は、更なるコーポレート・ガバナンスの強化を目的とし、本年6月末より取締役会の諮問機関として「指名委員会」「報酬委員会」の2委員会を任意で設置することを決定しました。

当社は株主価値経営の推進を図るため、昨年6月より執行役員制を導入し経営の「監視」と「執行」を分離して取締役会による経営の監視機能を強化するとともに、長期的な株主利益の視点に立った経営監視の実現のため、社外取締役2名を招聘しました。今般、取締役及び経営幹部の報酬及び選任に関する客観性を高め、経営の透明性及びアカウンタビリティ(説明責任)の向上を図ると共に、より効率的で優れた経営実現のため経営幹部を評価・動機付けする仕組みを構築することを目的とし、「指名委員会」「報酬委員会」の2委員会を設置することとしたものです。

2委員会の概要は以下の通りです；

指名委員会

構成： 社外取締役2名、取締役会議長及び社長執行役員の4名
役割： 取締役、執行役員として望まれる要件を確立し、取締役、執行役員(社長執行役員の後継者を含む)等の候補者を選定し、取締役に推薦する。

報酬委員会

構成： 社外取締役2名、取締役会議長及び社長執行役員の4名
役割： 取締役、執行役員の報酬原則・戦略・制度及び報酬額を審議し、取締役に提案すると共に、個々の執行役員の業績評価結果及び報酬額をモニターする。

当社は今後も株主価値の向上と透明性の高い経営を目指し、コーポレート・ガバナンスの向上に努める所存です。

以上

本件に関するお問い合わせ先 旭硝子(株) 広報室長 井本 健一
担当：広報室 小田 健一 TEL:03-3218-5408 Email: info-pr@om.agc.co.jp

< 別紙 >

2003年3月6日

韓国でPDP用ガラス基板の加工を開始

旭硝子株式会社

旭硝子(株)(本社:東京、社長:石津進也)は、PDP(プラズマ・ディスプレイ・パネル)用ガラス基板の加工を新たに韓国・龜尾^{グミ}市で開始します。当社PDP用ガラス基板の韓国における販売窓口でもある韓進貿易(株)(本社:韓国ソウル市、社長:朴淳孝)を中心として設立された韓旭テクノグラス(株)に技術供与及び資本参加を行い、本年5月より生産を開始する予定です。なお同社が行なうのは切断や端面処理、孔明けなどの加工工程であり、ガラス素板は全て当社関西工場より輸入します。また本件の投資額は約10億円です。

PDPの需要は02年の70万台から05年の340万台まで年率70%以上伸びると見られており、特に今後韓国での製造が増加すると予想されます。このような需要増加を背景に、韓進貿易(株)がPDP用ガラス基板の加工事業を行なう目的で昨年5月に韓旭テクノグラス社を設立し、以来当社との間で技術供与及び資本参加について協議してきました。協議の結果、韓国内のお客様への安定供給とスムーズなデリバリー確保のため、今般同社へ技術供与及び資本参加することとし、韓国で新たにPDP用ガラス基板の加工を開始することを決定しました。加工拠点となる韓旭テクノグラス(株)の概要は以下の通りです;

社名:	韓旭テクノグラス(株)
本社:	韓国・龜尾 ^{グミ} 市
代表:	尹哲俊
資本金:	4億円
資本構成:	韓進貿易グループ51% 旭硝子(株)49% (本年6月までに当社出資比率を70%まで引上げる予定)
設立:	2002年5月
当社資本参加:	2003年1月
生産開始時期:	2003年5月
業務内容:	PDP用ガラス基板の加工・販売
生産能力:	5万枚/月

当社は1996年に世界で初めてPDP用ガラス基板「PD200」の生産を開始し、以来その品質・技術・サービスに対し高い評価を頂き、「PD200」は現在世界で90%の販売シェアを持っています。今後もお客様への安定供給とソリューションの提供を行い、「グローバル・デファクト・スタンダード」の地位の維持を目指します。

以上

本件に関するお問い合わせ先：

旭硝子㈱広報室長 井本 健一

(担当：小田 TEL:03-3218-5408、Email:info-pr@om.agc.co.jp)

<ご参考>

旭硝子のPDP用ガラス基板製造フロー

ガラス基板製造窯

加工（切断・端面処理・孔明けなど）

