



2015年2月6日

各位

会社名 旭硝子株式会社  
代表者名 代表取締役会長 石村和彦  
(コード番号 5201 東証第1部)  
問合せ先 広報・IR室長 小林純一  
(TEL. 03-3218-5603)

## 新経営方針 *AGC plus* について

### ～ 全てのステークホルダーに価値をプラス ～

AGC（旭硝子株式会社、本社：東京、社長：島村琢哉）は、新たな経営方針 *AGC plus* を策定いたしました。2008年からの経営方針 *Grow Beyond* を振り返るとともに、新経営方針 *AGC plus* および経営財務目標を以下の通りお知らせします。

#### 1. *Grow Beyond* の振り返り

AGCグループは2008年以来、経営方針を *Grow Beyond* として2020年のありたい姿を掲げ、「成長基盤の構築」「体質改善」「構造改革」を課題として取り組んでまいりました。

2020年のありたい姿の実現、すなわち成長基盤を構築するための3つの戦略を①第二のグローバルバリエーション、②環境・エネルギー問題に技術力で貢献、③ガラス技術立社に据え、新興国、環境関連、新製品の売上高比率を成長のベンチマークとして取り組んできました。積極的に投資を進めています。この成果は2016年以降、本格的に業績へ貢献してくるものと見込んでいます。

一方でこの間、リーマンショックや欧州債務危機など当社グループを取り巻く事業環境は大きく変化してきました。この環境変化に対応するため、一部の地域においては設備能力削減、生産能力のシフトなどの構造改革を実施しています。さら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にも取り組んでいます。

業績に目を向けると、フラットパネルディスプレイ（以下、FPD）、とりわけ液晶ディスプレイ用ガラスの販売拡大が当社グループの業績拡大を牽引し2010年には過去最高益を達成いたしました。しかしながら、欧州の経済環境悪化への対応に遅れを取ったこと、FPD市場の成長鈍化に伴う液晶用ガラス基板の大幅な価格下落、エネルギー価格上昇、円安の進行などのマイナス影響が製品販売量の拡大やコスト削減の効果を大きく上回り、その後の業績は減益が4期続く結果となりました。

この度の経営体制の刷新およびこれまでの経営方針にもとづく取組みや事業環境の変化を踏まえ、AGCグループでは以下の通り新たな経営方針を定めました。

#### 2. 新経営方針 *AGC plus*

AGCグループは *AGC plus* を新たな経営方針とし、あらゆるステークホルダーにプラスの価値を提供することで、以下3. に掲げた経営財務目標の達成を目指してまいります。

# AGC plus

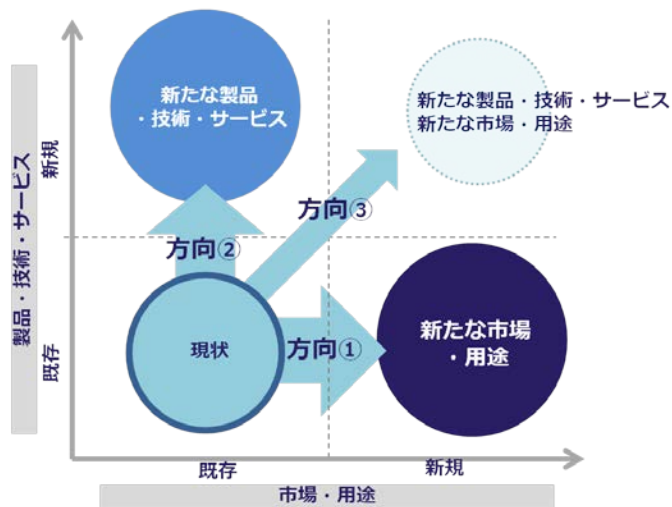
- 私たちAGCグループは、
- ・世の中に「安心・安全・快適」を
  - ・お客様・お取引先様に「新たな価値・機能」と「信頼」を
  - ・従業員に「働く喜び」を
  - ・投資家に「企業価値」を プラスする。

## 【企業価値をプラスする方策】

### (1) マーケット視点と多様性を活かした売上高の拡大

AGCグループの強みは多様性です。ガラス、電子、化学、セラミックスの技術基盤とその生産設備を持ち、建築や自動車、ディスプレイ、電子業界など幅広い市場へのアクセス、グローバルな拠点展開、幅広い人財を有しています。

これまでは各事業ごとの技術視点からの発想が強い傾向がありましたが、今後はマーケットの視点に立ち、AGCグループの持つ多様性を最大限に活用しながら、3つの方向性で売上高を伸ばしていきます。



#### 方向性①：既存製品で新たな市場を開拓

既存の製品、技術やサービスを新たな地域、市場や用途に展開していきます。

AGCグループの持つ幅広い技術・市場アクセスをフルに活用し、各事業の領域を超えて既存製品の新たな市場展開・用途開拓を進めます。

#### 方向性②：既存市場へ新たな製品を提供

新しい製品、技術やサービスを既存の市場や用途に展開していきます。

既存の市場に対して新製品を提供していくことはもちろんのこと、それぞれの事業固有の技術基盤に限定することなく、AGCグループが有する全ての技術を融合し、新しい製品づくりに繋げていきます。

### 方向性③：新たな製品を新たな市場に投入

新たな市場や用途に向けて、新しい製品、技術やサービスを提供していきます。

新たな市場に新しい製品を提供していくことは、3つの方向性の中で比較的難度の高い取り組みですが、長期的な視野に立ちこの分野における事業開拓にも取り組んでいきます。

## (2) メリハリある経営資源配分により資産効率を向上

AGCグループでは、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もとづき、戦略の方向性を明確にし、メリハリの効いた経営資源配分を行います。

	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)

### ガラス事業：

建築用ガラス事業は、引き続き体質強化や構造改革を実施します。更に今後の展開については、ジョイントベンチャーを積極的に活用するなど自前主義にこだわらず、資産効率を高め、収益を改善していきます。自動車用ガラス事業は、グローバルトップの市場ポジションを更に強固にします。

これらの取組みを通じて、ガラス事業では2017年の売上高営業利益率を5%以上とすることを目指します。

### 電子事業：

液晶用ガラス事業は、成長著しい中国に生産能力をシフトするとともに、コスト削減を推進し、収益レベルを確保します。先進機能ガラス事業では、薄く、軽く、強いガラスを電子機器や建築、自動車、ソーラーなど幅広い市場に提供していきます。電子部材事業は、伸びが見込まれる分野に経営資源を集中し、成長を持続させます。

これらの取組みを通じて、電子事業では2017年の売上高営業利益率を10%以上に維持することを目指します。

### 化学品事業：

海外のクロールアルカリ事業では、高成長の東南アジア市場の需要拡大を取り込みます。フッ素事業では、高機能素材の世界的な需要増を着実にAGCグループの成長に活かします。ライフサイエンス事業では、拡大する医薬市場に焦点をあて、売上拡大に努めます。

これらの取組みを通じて、化学品事業では2017年の売上高営業利益率を10%以上とすることを目指します。

### 3. 2017年までの経営財務目標

AGCグループは、新経営方針に則った事業運営により、2017年の経営財務目標等を以下の通り設定します。

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

2015年から2017年まで3年間の設備投資総額は減価償却費の範囲内の4,000億円を前提とします。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%となる見込みです。

上記2.(2)に記載した事業運営、成長分野への集中投資、追加構造改革、M&Aやアライアンスなどを通じて2017年の営業利益は1,000億円以上、ガラスや電子、化学品のバランスがとれた収益構造を目指します。

また、利益の配分については、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を努めてまいります。

AGCグループは、新経営方針 *AGC plus*のもと、全てのステークホルダーに価値をプラスすることにより、業績の回復と持続的な成長を目指します。

以上