

# IR DAY 2022

The AGC logo is displayed in a white 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'.

建築用ガラス事業（欧米）

AGC Inc.

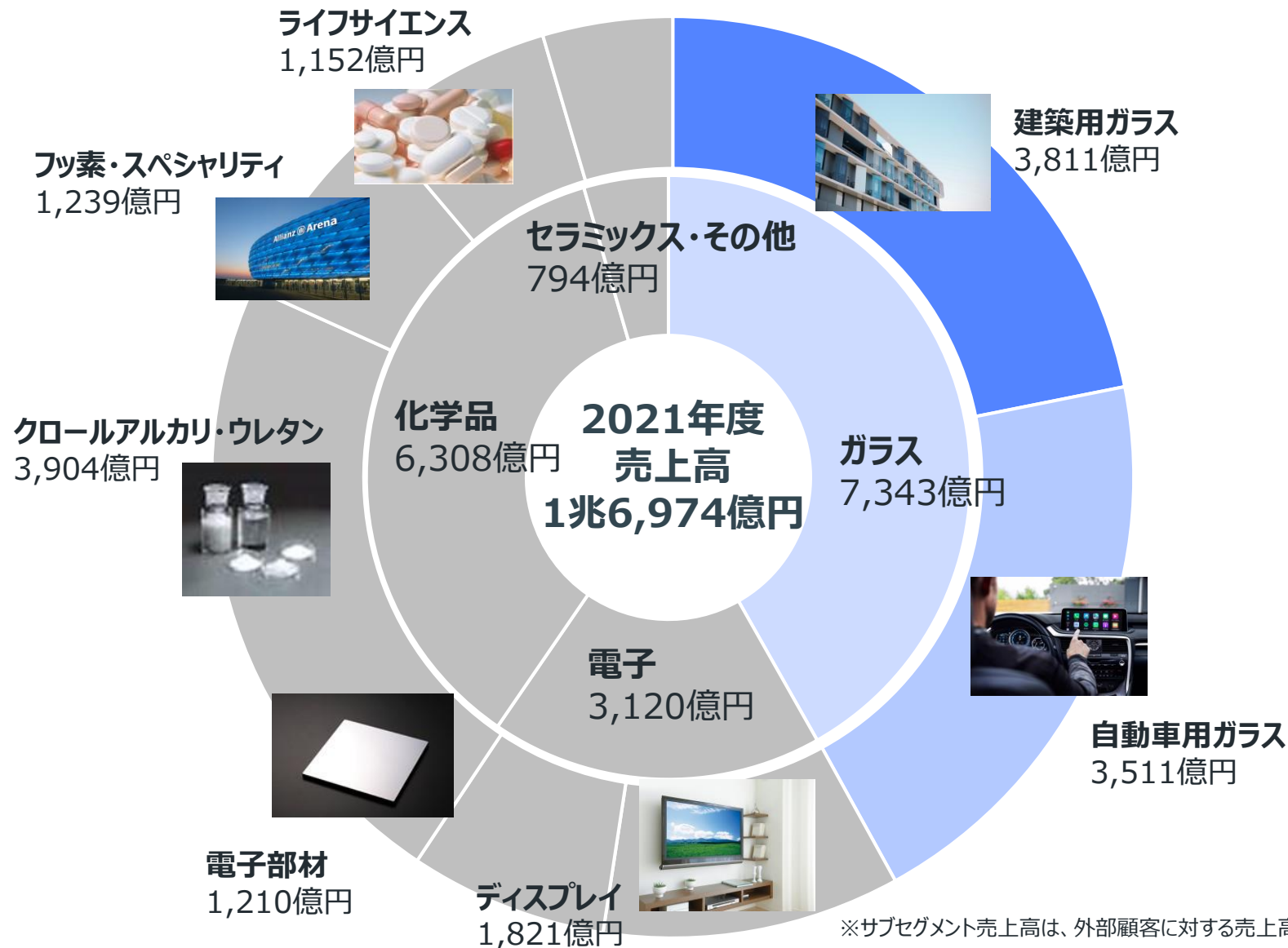
June 13, 2022

Your Dreams, Our Challenge

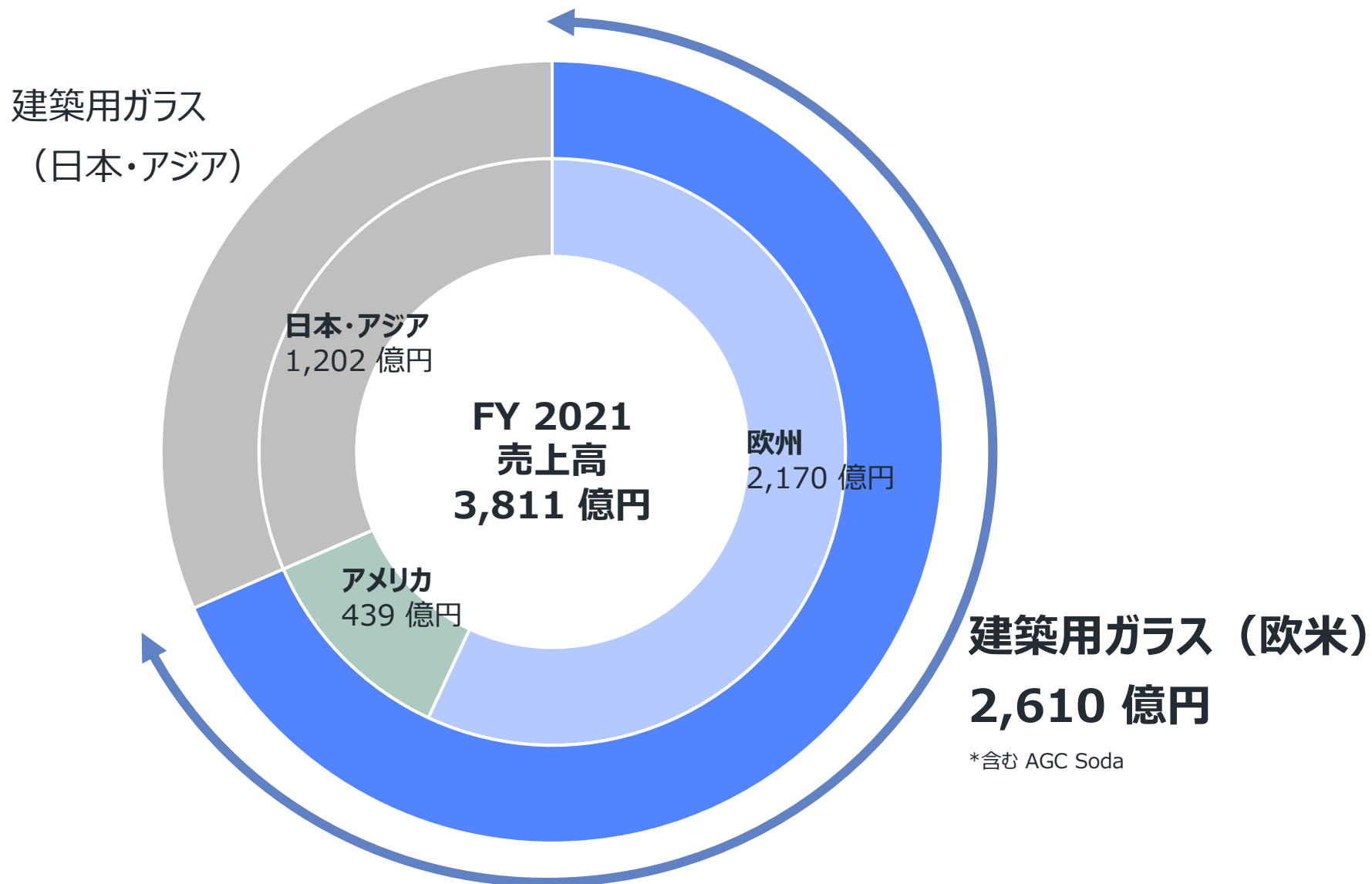
- 事業概要
- **AGC plus-2023** における重点課題
- 当社の強みと事業戦略
- 本日のまとめ

- 事業概要
- ***AGC plus-2023*** における重点課題
- 当社の強みと事業戦略
- 本日のまとめ

# AGCグループにおける位置づけ



※サブセグメント売上高は、外部顧客に対する売上高を使用しています



## ■ 欧州・南米で事業を展開

### 各地域における拠点数

アップストリーム  
(フロート工場)

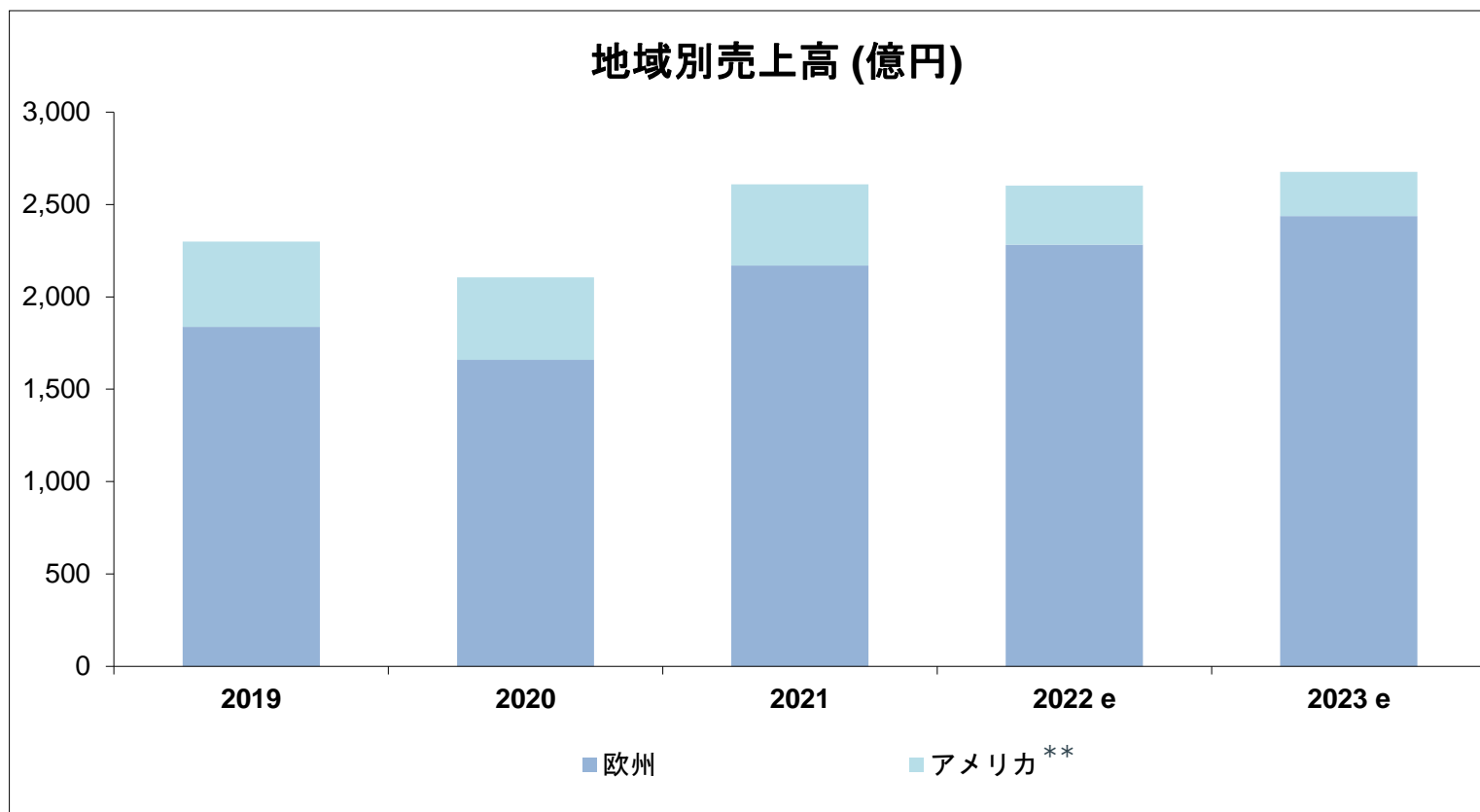
アップストリーム  
(フロート工場)



地域	拠点数
西欧	~70
中欧	~20
東欧	~30

\*注記: 黄色の丸の中の数字 (Ex. ①) はフロートライン数を示す

- COVID-19感染拡大の影響から回復し、出荷は堅調に推移
- 欧州・南米の需要は今後も拡大
- 2021年に北米建築用ガラスの事業譲渡を実施
- AGC Soda\*を通じてSolvay Soda Ash JVの株式譲渡を実施



- 事業概要
- **AGC plus-2023** における重点課題
- 当社の強みと事業戦略
- 本日のまとめ



## 運営方針

WE LEAD THE WAY FOR A BETTER WORLD

社会的価値

経済的価値

### 社会的価値

持続可能な地球環境の  
実現への貢献

安心・健康な暮らしの  
実現への貢献

安全・快適な都市インフラ  
の実現への貢献

健全・安心な社会の  
維持への貢献

公正・安全な働く場の  
創出への貢献

### 経済的価値

安定的に

ROCE **10%**以上

(2021年 ROCE 22.9%)

	事業	主要課題
コア事業	ディスプレイ	・中国市場の需要増に対応、長期安定的な事業基盤を構築
	クロールアルカリ・ウレタン	・タイ、インドネシアでの増設を通じ、東南アジアの事業基盤を一段と強化
	フッ素 ・スペシャリティ	・高付加価値化と事業領域拡大で、グローバルニッチ市場の需要取り込み ・環境課題を事業機会に変える
	建築用ガラス 自動車用ガラス	業界再編を見据え構造改革を実施 ・投資を最小化、生産集約などにより資産効率を高める ・生産性改善とコスト削減を着実に進め、収益性を改善、キャッシュ創出力を強化

## 欧米事業の課題

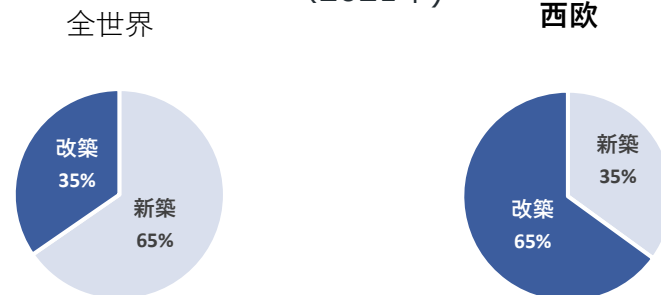
建築用ガラス (欧米)	主要市場での競争力強化により、長期安定的にキャッシュを創出
----------------	-------------------------------

- 事業概要
- **AGC plus-2023** における重点課題
- 当社の強みと事業戦略
- 本日のまとめ

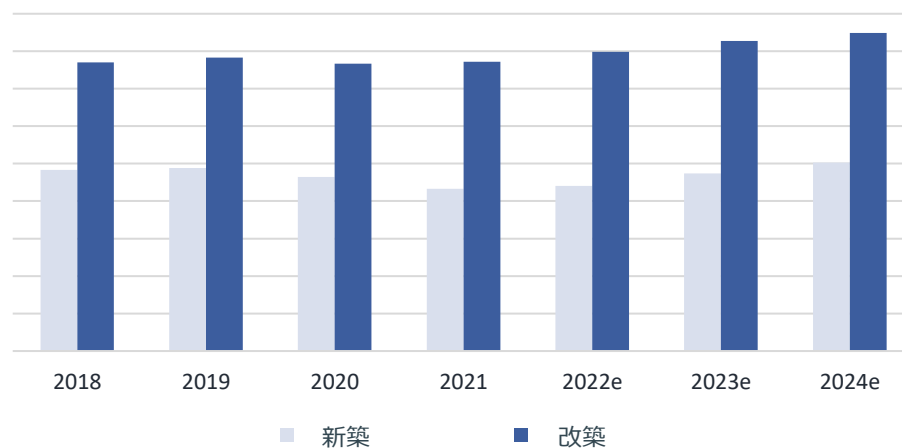
- 景気変動の影響を受けることなく、年率2%以上で市場規模は拡大
- EU復興基金の中核を占める復興レジリエンス・ファシリティ（RRF: €672.5 billion）は「エネルギー効率と建物の改修」を含む国家計画を通じて建物の改修を後押し



建設市場における新築・改修内訳  
(2021年)



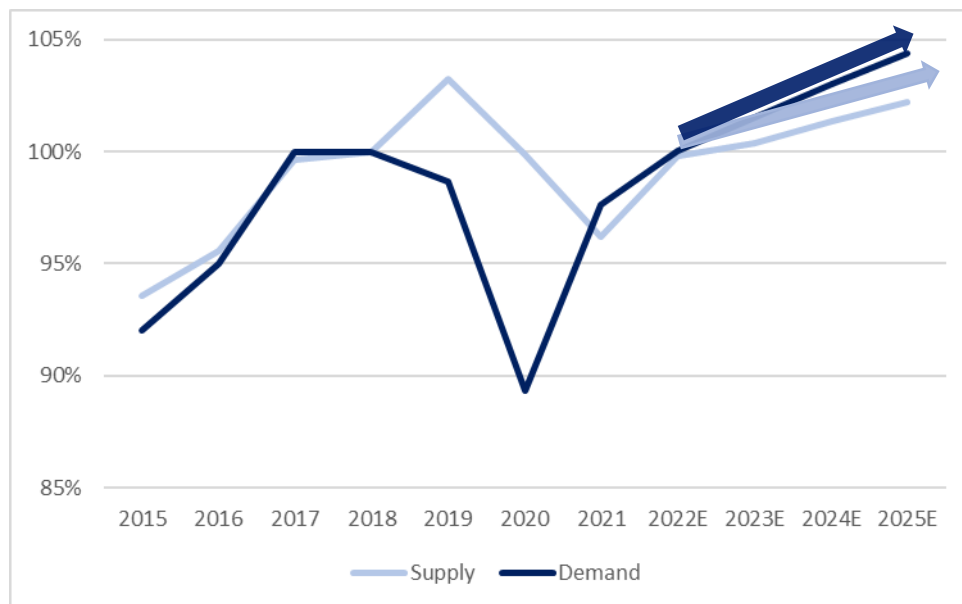
西欧での新築・改修推移



- 西中欧の需給バランスは2018年レベルまで回復
- 良好な需給バランスを背景に販売価格は上昇傾向
- 供給量の増加は、資本コストやGHG排出量増加への懸念から抑制される見通し

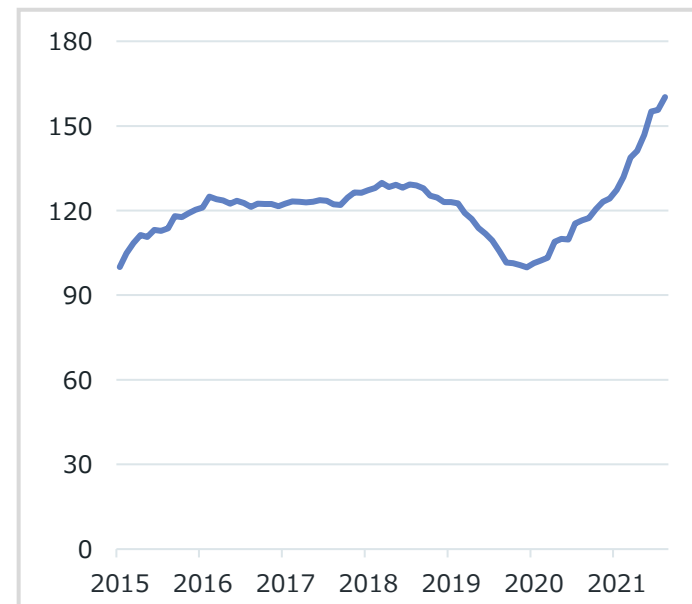
## 需給バランス動向

(FY2018のデータを100とする)



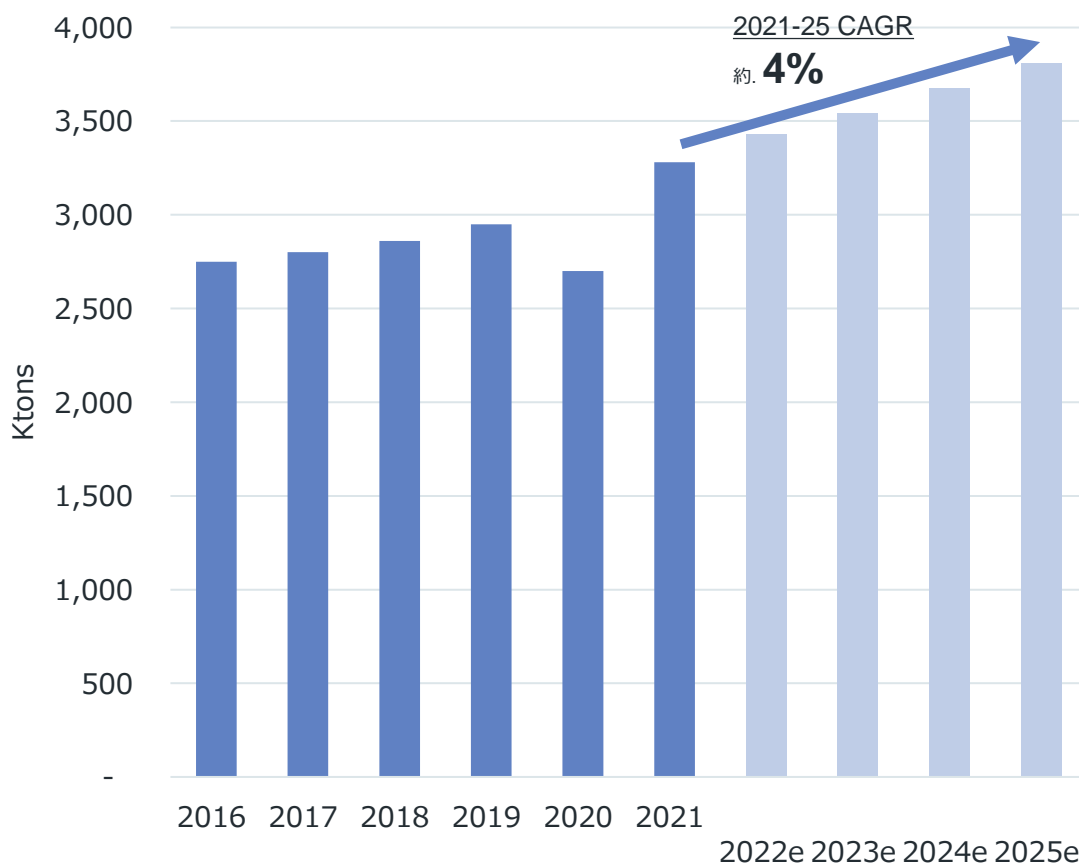
## ドイツのフロートガラス価格指数\*

(FY2015のデータを100とする)



- 経済成長に伴い市場の拡大が見込まれる
- 南米での高いプレゼンスにより、市場の拡大を着実に捕捉

## 南米のガラス需要推移



### <AGCガラス・ブラジル社>

ブラジルにおいて品質、サービスの面で最も高い評価を得ている

- 設立：2012年
- 設備：フロート窯2窯、コーター 1、ミラー 1

# WE LEAD THE WAY FOR A BETTER WORLD

## 主要事業でベストプレイヤーになる

経営資源の集中、イノベーション、最適サプライチェーンの構築により、各市場で最も信頼され、収益性のあるプレイヤーになることを目指します

## 統合化されたバリューチェーンアプローチ

私たちは、全ての市場でアップストリーム、ダウンストリームアプローチの最適化を続け、収益を最大化するとともに景気変動に対する耐性を高めます

## 目的に沿った迅速なイノベーション

私たちは、製品、ビジネスモデル、プロセスに関するイノベーションのスピードと効率を向上させます。私たちは勝てる領域でのイノベーションに集中します

## サステナビリティ（持続可能性）のリーダー

私たちは、サステナビリティを原動力とした市場や技術の変革において、業界をリードする存在となります

## ビジネスエクセレンス

私たちは、挑戦と勇気、そして継続的な改善へのこだわりを持つ文化を確立します

## 戦略

主要事業でベストプレイヤーになる

統合化された  
バリューチェーン  
アプローチ

目的に沿った  
迅速な  
イノベーション

サステナビリティ  
(持続可能性)  
のリーダー

ビジネスエクセレンス

地域分散をさせ、  
勝てる地域で  
事業展開

業界随一の幅広  
い商品構成

業界で最も統合化  
されたバリュー  
チェーン

ガラス技術のリーダー

ビジネス  
エクセレンス

## 強み

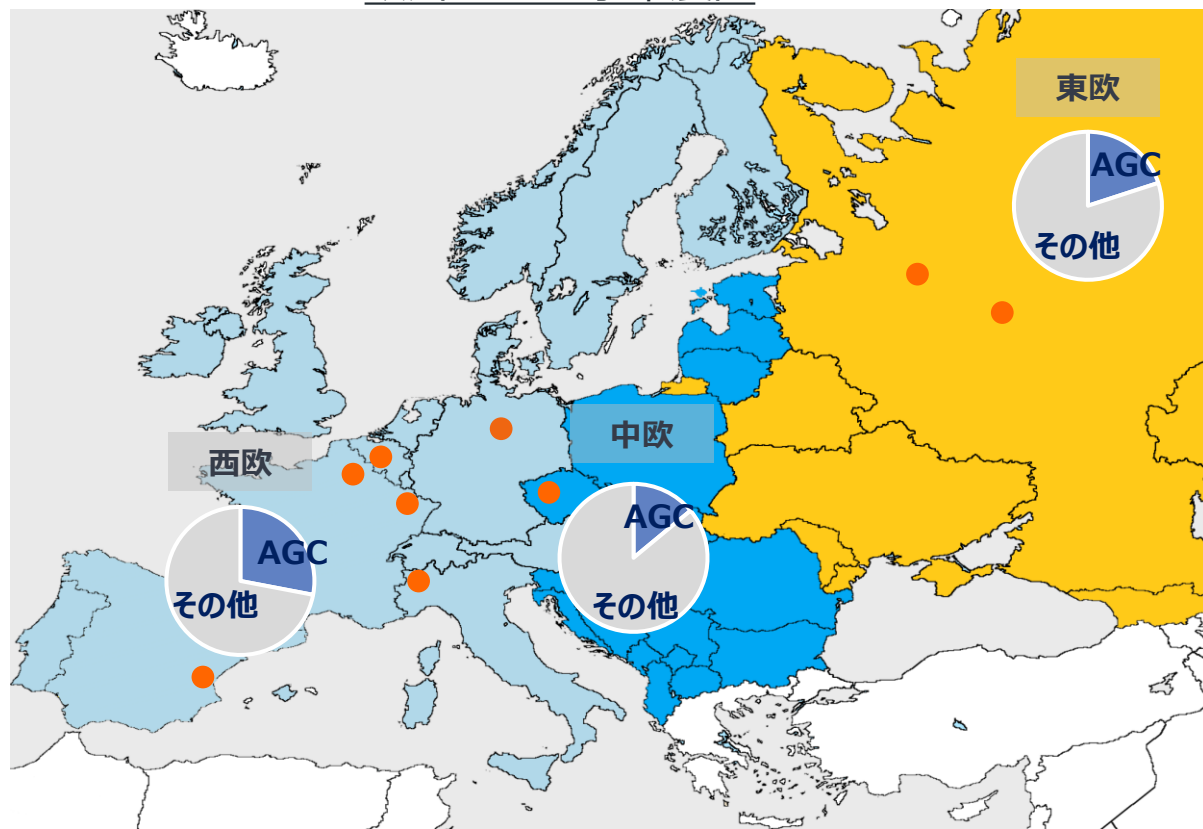


- 事業概要
- *AGC plus-2023* における重点課題
- 当社の強みと事業戦略
  - 勝てる地域で事業展開
  - 業界随一の幅広い商品構成
  - 業界で最も統合化されたバリューチェーン
  - ガラス技術のリーダー
  - ビジネスエクセレンス
- 本日のまとめ

# 勝てる地域で事業展開

- グローバルにシナジーを発揮しながら、勝てる地域で事業を展開
- 地域分散により、景気循環による需要変動リスクを地域間で相殺し、リスクを低減

欧州における事業展開



● フロートガラス製造拠点

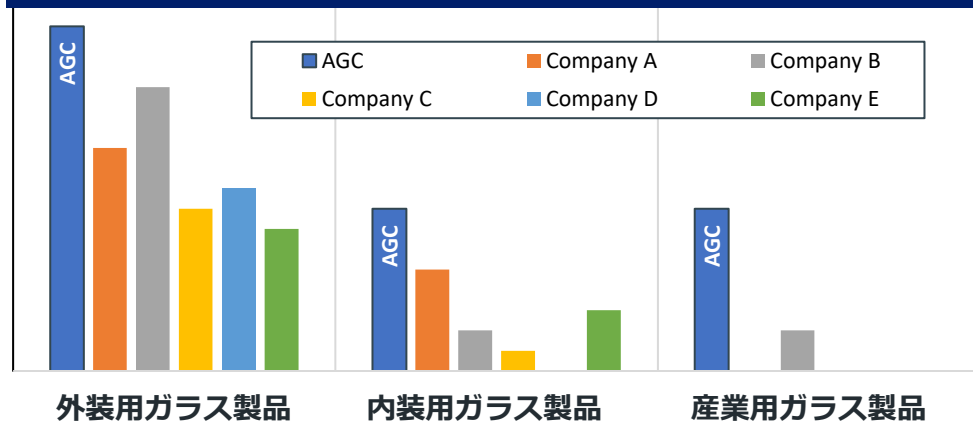
南米における事業展開



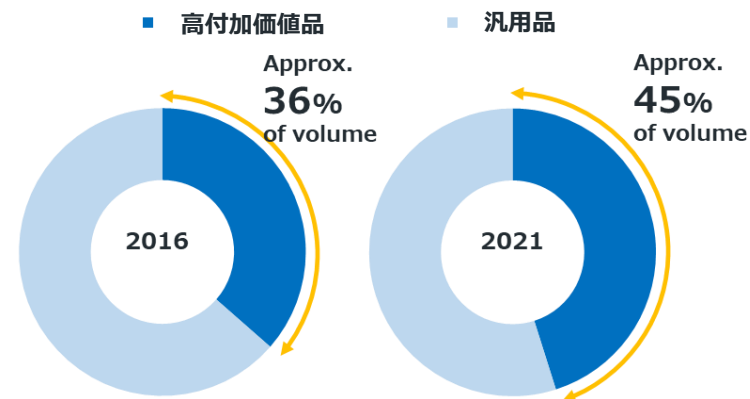
- 事業概要
- *AGC plus-2023* における重点課題
- 当社の強みと事業戦略
  - 勝てる地域で事業展開
  - 業界随一の幅広い商品構成
  - 業界で最も統合化されたバリューチェーン
  - ガラス技術のリーダー
  - ビジネスエクセレンス
- 本日のまとめ

# 業界随一の幅広い商品構成

欧州における製品ラインの数: AGC vs 競合



高付加価値製品の売上推移



ベルギーにあるAGCテクノバージョンセンターをはじめ、世界中のAGCグループ研究開発拠点と連携し、持続可能な地球環境と安全で快適な暮らしに貢献する製品を開発

## 持続可能な地球環境の実現への貢献



断熱ガラス



創エネガラス



防犯ガラス



内装用ガラス



遮熱ガラス

## 安全・快適な都市インフラの実現への貢献

安全・快適な都市インフラの実現への貢献

持続可能な地球環境の実現への貢献



**FINEO™ glass** = 真空断熱ガラス  
Vacuum Insulating Glass (VIG)



- 環境・省エネは、これからの製品に求められる最重要課題
- VIGは、単板ガラスの厚みで三層ガラスと同等の断熱性能を持つ複層ガラス。このため、古い建物のエネルギー効率を改善する“リノベーション”に適する

- 事業概要
- *AGC plus-2023* における重点課題
- 当社の強みと事業戦略
  - 勝てる地域で事業展開
  - 業界随一の幅広い商品構成
  - 業界で最も統合化されたバリューチェーン
  - ガラス技術のリーダー
  - ビジネスエクセレンス
- 本日のまとめ

# 業界で最も統合化されたバリューチェーン

アップストリーム

フロートガラス



フロートガラス、ミラー、コート、合わせガラス  
大板での販売



西中欧

東欧

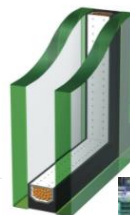
南米



ダウンストリーム

加工

IGU (複層、三層、真空断熱ガラス)、強化ガラス  
に加工して販売



物流

小口顧客への販売。1枚から  
セットまで顧客ニーズに合わせ  
て対応

- アップストリームからダウンストリームまで、市場の成熟度に合わせて強固なサプライチェーンを構築
- 溶解、成形、コーティング、加工までの幅広い製造能力と、お客様との緊密な関係、そして多彩な商品構成から、顧客満足と売上の増加を実現

- 事業概要
- *AGC plus-2023* における重点課題
- 当社の強みと事業戦略
  - ローカルに展開する多国籍企業
  - 業界で最も多彩な製品構成
  - 業界で最も統合化されたバリューチェーン
  - ガラス技術のリーダー
  - ビジネスエクセレンスと勝利の文化
- 本日のまとめ

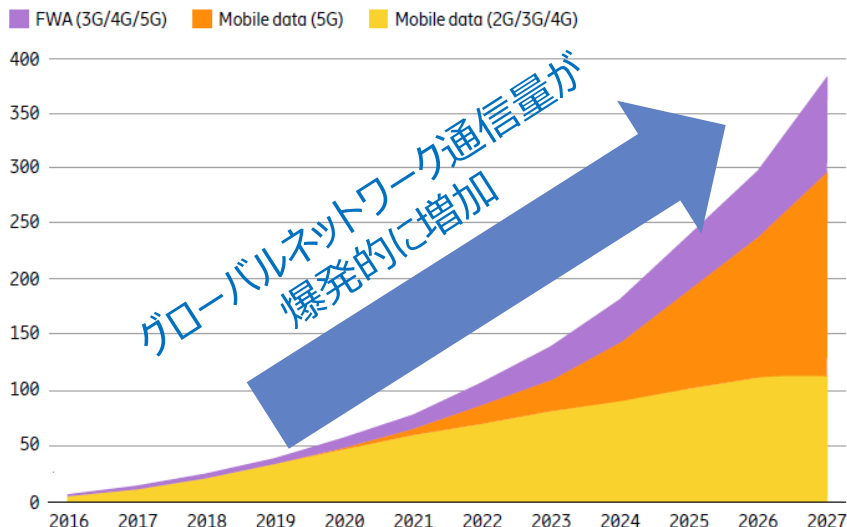


## 安全・快適な都市インフラの実現への貢献



注記: db は信号の強さを示す

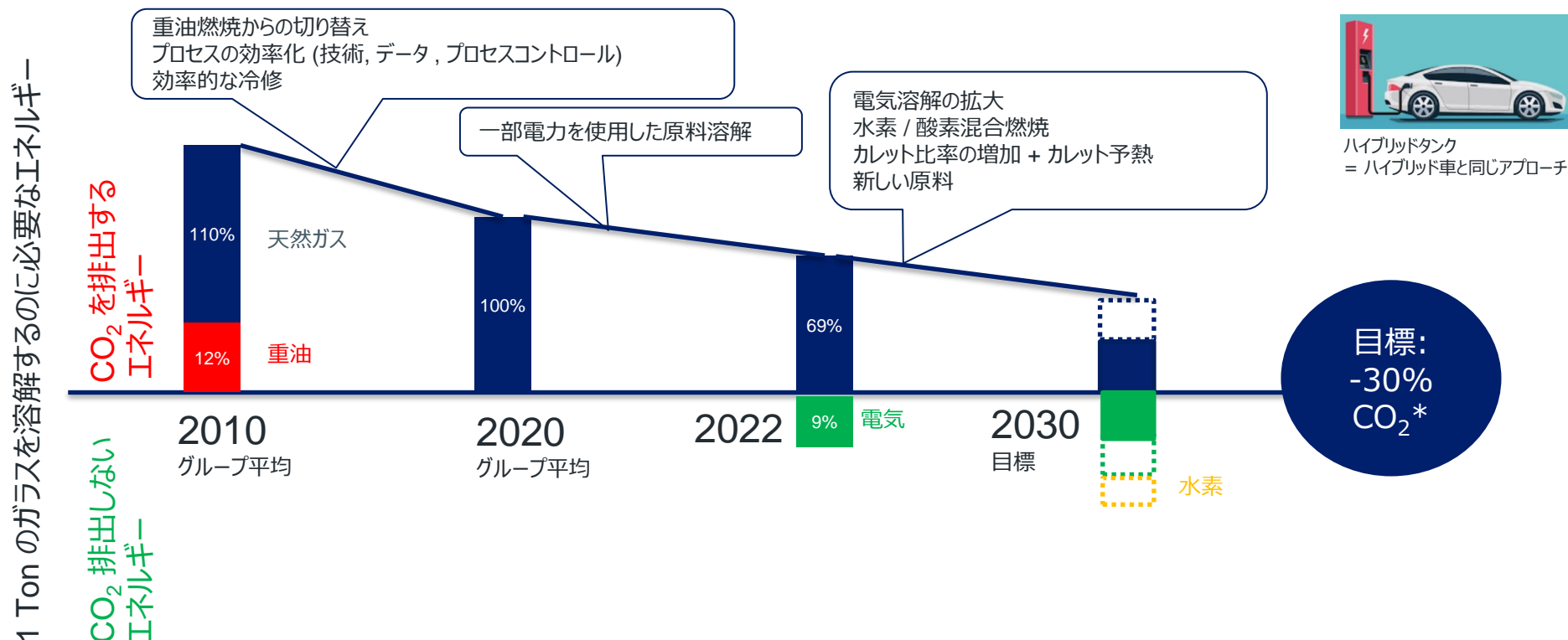
Global mobile network data traffic (EB per month)



- ガラスは、表面処理を加えることで、建物の内外に電波を伝達する「障壁」、「経路」、「中継点」として機能することが可能。ネットワーク通信量の爆発的な増加が見込まれる通信社会に貢献
- “WAVETHRU™”は現場でのレーザー処理により、断熱窓での電波透過を可能にする

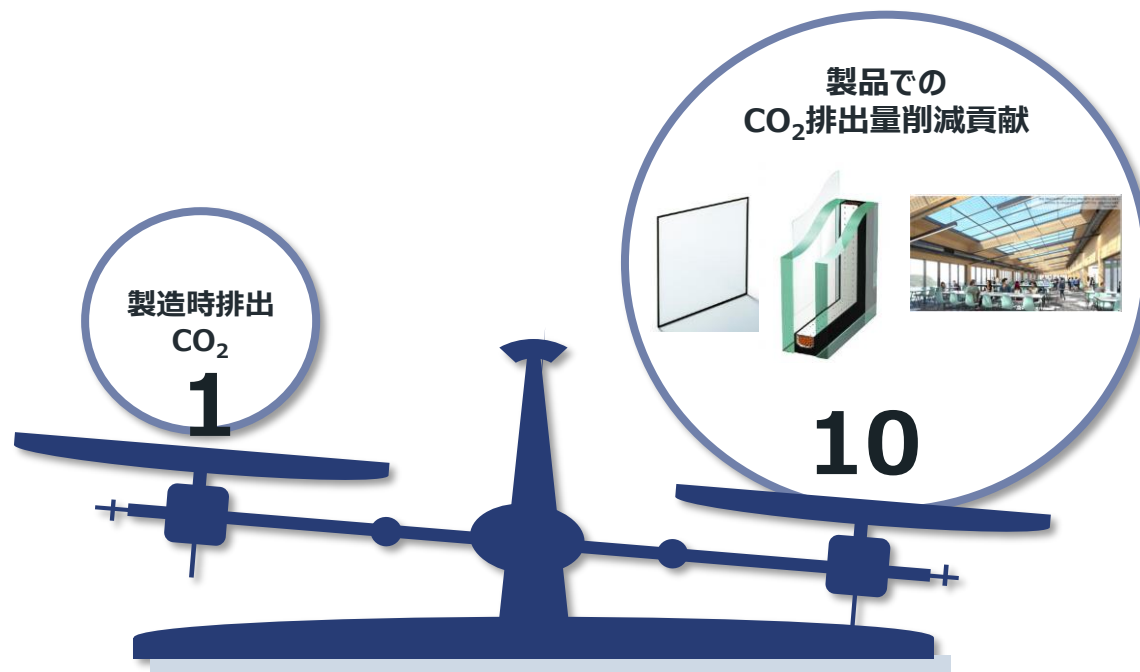
## 持続可能な地球環境の実現への貢献

ハイブリッド溶解: 原料溶解のエネルギー源である天然ガスを、まずは電気に置き換え、  
中期的にはさらに水素に置き換えていく



- AGCグループで培った技術を活かし、2030年にCO<sub>2</sub>排出量 30%削減を達成する

## 持続可能な地球環境の実現への貢献



- 真空断熱ガラス、建材一体型太陽電池など、環境対応型新製品を多数開発
- 建築用ガラスは製品使用時に製造時排出量の10倍\*のCO<sub>2</sub>排出削減に貢献

- 事業概要
- *AGC plus-2023* における重点課題
- 当社の強みと事業戦略
  - 勝てる地域で事業展開
  - 業界随一の幅広い商品構成
  - 業界で最も統合化されたバリューチェーン
  - ガラス技術のリーダー
  - ビジネスエクセレンス
- 本日のまとめ



## 安全な職場と製品

- 重篤災害撲滅
- 事業継続計画のプロフェッショナル化

## デジタルオペレーションとテクノロジーのリーダー

- プロセスのデジタル化により効率の追求
- スマートファクトリー



## 顧客中心



## ベストを尽くす従業員

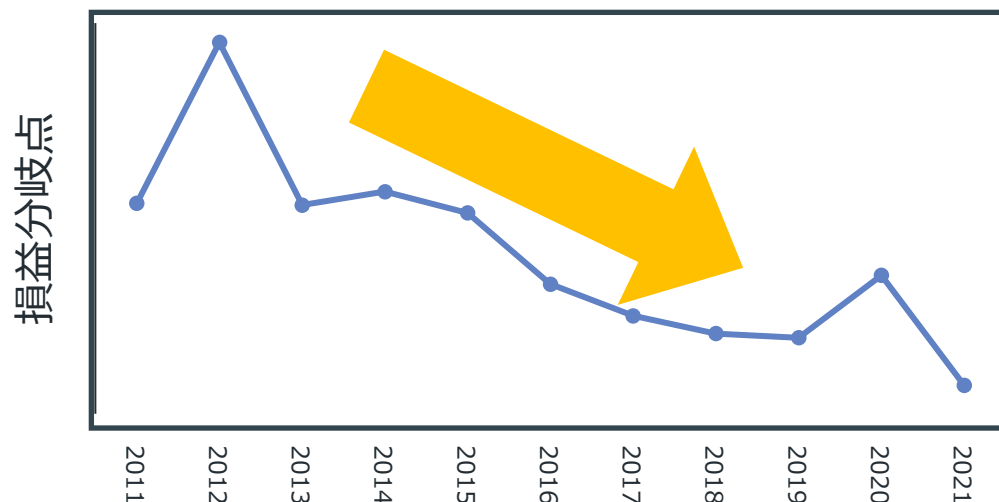
- 新しい技術の導入、デジタル化、マネージメントの交代...
- 業務・プロセスの標準化

## サステナブルオペレーション



- 世界初のCO<sub>2</sub>排出ゼロフロート工場の実現
- 生産設備、ユーティリティー設備のエネルギー使用量削減

## 損益分岐点の改善 10年で25% 低下



- アップストリームとダウンストリームの最適な組み合わせ
- 生産ハブ構築によるサプライチェーンの最適化
- 継続的なコスト削減
- 価格設定の最適化
- 無駄のない組織
- 新製品開発のためのバランスの取れた研究開発投資を実施

- **ビジネスエクセレンスの実行により、損益分岐点を引き下げる**
- **今後もビジネスエクセレンスの実行を通じて、景気変動に対する耐性と収益性を最大化し、製品と生産プロセスの両面から持続可能な地球環境に貢献**

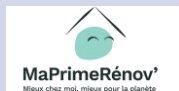
# Appendix

2030年までに低エネルギー効率の建物を改修するための重要な取り組み

EU 目標:

- (1) 建物の改修率を少なくとも年率2-3%増加させる
- (2) 2050年までにゼロエミッションビルディングを達成する

## France



France Relance

€39.4 billion

€6.7bn が建物の改修に使用

- 学校 & 行政機関 €4 bn
- 個人住宅€2bn
- 公営住宅€0.5bn
- 企業 €0.2bn

€1.3bnは不動産投資支援に使用される

## Italy



Ecobonus, Sismabonus and Superbonus

€6.8 billion

€4.7bnが民間および公営住宅のエネルギー効率や耐震性の向上に使用される。

€3.9bnは学校や公営住宅に割り当てられる

## Spain



National Building Renovation Plan

€7.8 billion

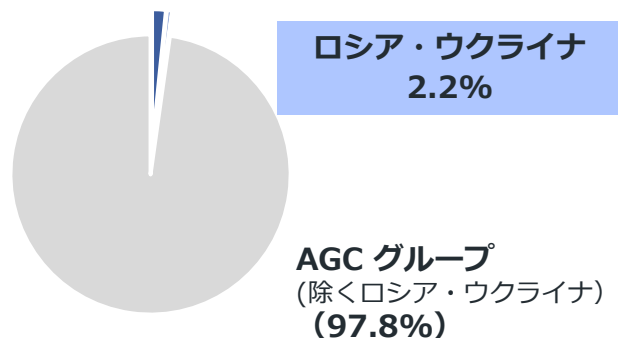
住宅や公共建築の改修に注力 (€6.8bn)

€1bnを小規模な自治体や低所得層に焦点を当てた“Regeneration and Demographic Challenge”プログラムに投じる

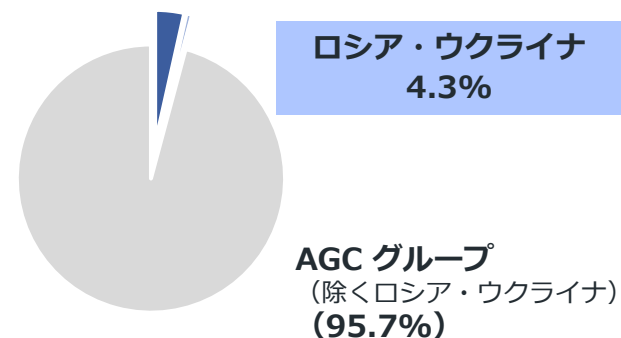


FY2021

## ロシア・ウクライナの売上高比率



## ロシア・ウクライナの営業利益比率



	事業内容	拠点	従業員	営業資産
ロシア	建築用ガラス、自動車用ガラスの製造販売	Bor, Klin, Moscow	約2,000人	300億円以下
ウクライナ	建築用ガラス、自動車用ガラスの販売	Kyiv, Lviv		

想定されるリスク	リスクに対する対応
西中欧の天然ガス価格高騰	2月からエネルギーサーチャージを導入 天然ガスの長期ヘッジ契約
西中欧の経済の冷え込み	需要水準に合わせた生産能力管理 現時点において景気後退の兆候なし
ロシア経済の冷え込み	需要水準に合わせた生産能力管理 既に一部調整を開始

## AGCグループ製品の強み

- 1つの例外を除き、他社製品と比較して優れたUバリュー
- 現地組み立てによりサプライチェーンが短い
- 高いコーティング品質
- 高い耐久性を持つシーリング
- 真空吸引口やゲッターが見えないため、意匠性が高い

1

**屋外用ガラスアンテナ**  
(透明な“ステルス”スモールセル)

**WAVEATTOCH**

都市部の密集地域をカバー

新しいアンテナを設置する場所を見つけるのが難しく、設置にコストがかかる規制により、都市部はスモールセルの設置が制限されている

“ステルス”透明アンテナにより都会の景観を損なうことなく屋内外に配置できる

2

**ネットワークの投資をせずに  
屋内のネットワーク環境を改善**

**WAVETHRU**

より高い周波数の電波を屋内に取り込む

電波は壁や窓で遮断されるため、屋内まで電波を飛ばすには別のシステムが必要

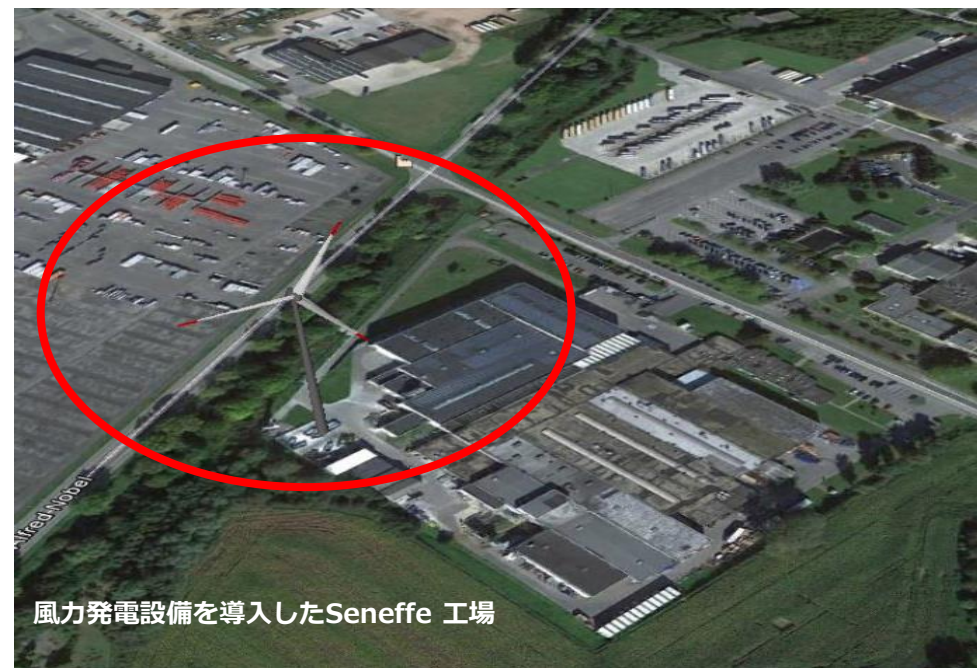
屋内まで電波を飛ばす簡単なソリューション

世の中の  
ニーズ

課題

AGCの  
提供価値

## 持続可能な地球環境の実現への貢献



- 本社や工場への電力供給にソーラーパネルや風力発電を活用



Your Dreams, Our Challenge

END

**予測に関する注意事項：**

本資料は情報の提供を目的としており、本資料による何らかの行動を勧誘するものではありません。本資料（業績計画を含む）は、現時点で入手可能な信頼できる情報に基づいて当社が作成したものでありますが、リスクや不確実性を含んでおり、当社はその正確性・完全性に関する責任を負いません。

ご利用に際しては、ご自身の判断にてお願いいたします。本資料に記載されている見通しや目標数値等に全面的に依存して投資判断を下すことによって生じ得るいかなる損失に関しても、当社は責任を負いません。

この資料の著作権はAGC株式会社に帰属します。

いかなる理由によっても、当社に許可無く資料を複製・配布することを禁じます。