



## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

# AGC 株式会社

## — 2 つの目標設定 —

AGC は 1907 年に兵庫県尼崎市で板ガラスの製造会社として創立して以来、100 年以上の歴史を持つ世界有数のガラスメーカーである。

創業者である岩崎俊彌の掲げた「創業の精神」に基づき、これまで様々な形で事業展開を行い、ガラス・化学を中心とした分野において先駆者的役割を果たしてきた。しかし、ここ 20 年ほどは不安定な浮き沈みを繰り返し、業績は安定しているとは言い難い状況である。

### 「創業の精神」

- 一、易きになじまず難きにつく
- 一、人を信じる心が人を動かす
- 一、世界に冠たる自社技術の確立を
- 一、開発成功の鍵は使命感にあり

## AGC の概要

AGC（旭硝子）が創業した 1907 年はいわゆる建設ラッシュと呼ばれる時代であった。その当時、輸入製品しか出回っていなかったガラス製品（主に建築用板ガラス）を国内で初めて製造したのが AGC である。その後、1944 年に日本化成工業株式会社と合併し、三菱化成工業株式会社となるも、6 年後の 1950 年に当時の企業再建整備法により三菱化成工業株式会社は 3 分割され、旭硝子株式会社が再発足し、それを機に株式を上場した。再発足後は、自動車やテレビの普及に伴う、時代のニー

本ケースは、公開情報および関連論文をもとに慶應義塾大学大学院商学研究科博士課程 鬼塚雄大が高千穂大学商学部 助教 榎谷奎太の協力、アドバイスを得て、同教授 横田絵理の指導の下、作成した。

本ケースはクラス討議の資料とするもので、経営およびリーダーシップの適否を例示しようとするものではない。

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール（〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉 4 丁目 1 番 1 号、電話 045-564-2444、e-mail:case@kbs.keio.ac.jp）。また、注文は <http://www.kbs.keio.ac.jp/> へ。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法（電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない）による伝送も、これを禁ずる。

Copyright © 鬼塚雄大、横田絵理（2019 年 4 月作成）

ズに合わせたガラス製品を次々と開発、製造していき、世界有数のガラスメーカーといわれるまでになった。さらには、部材としてのガラス製品を供給するのみならず、設置工事を伴うパッケージ製品も提供している。

5 また、AGC はガラス製品のみならず、創業間もなくから化学品も扱っており、今では AGC の化学品工場が稼働を停止すると、人工透析治療を受ける患者は生命の危機にさらされ、さらには国内の水の供給が途絶える可能性もある<sup>[1]</sup>と言われるほどである。

10 AGC が化学品を扱うようになったのは、創業当時の時代背景が関係する。創業から間もなくの 1914 年、第 1 次世界大戦が勃発し、ガラスの原料となる「ソーダ灰」が輸入できなくなった。そこで 1917 年、ソーダ灰の自社生産に取り組み始めたことが、化学品を扱うようになった源流である。今では生産コストの問題からソーダ灰の生産を止め輸入に切り替えたため、ガラス製品との直接的な関係はなくなっているが、化学品部門は利益率でガラス製品をしのぐなど、AGC にとって欠かせない事業となっている。

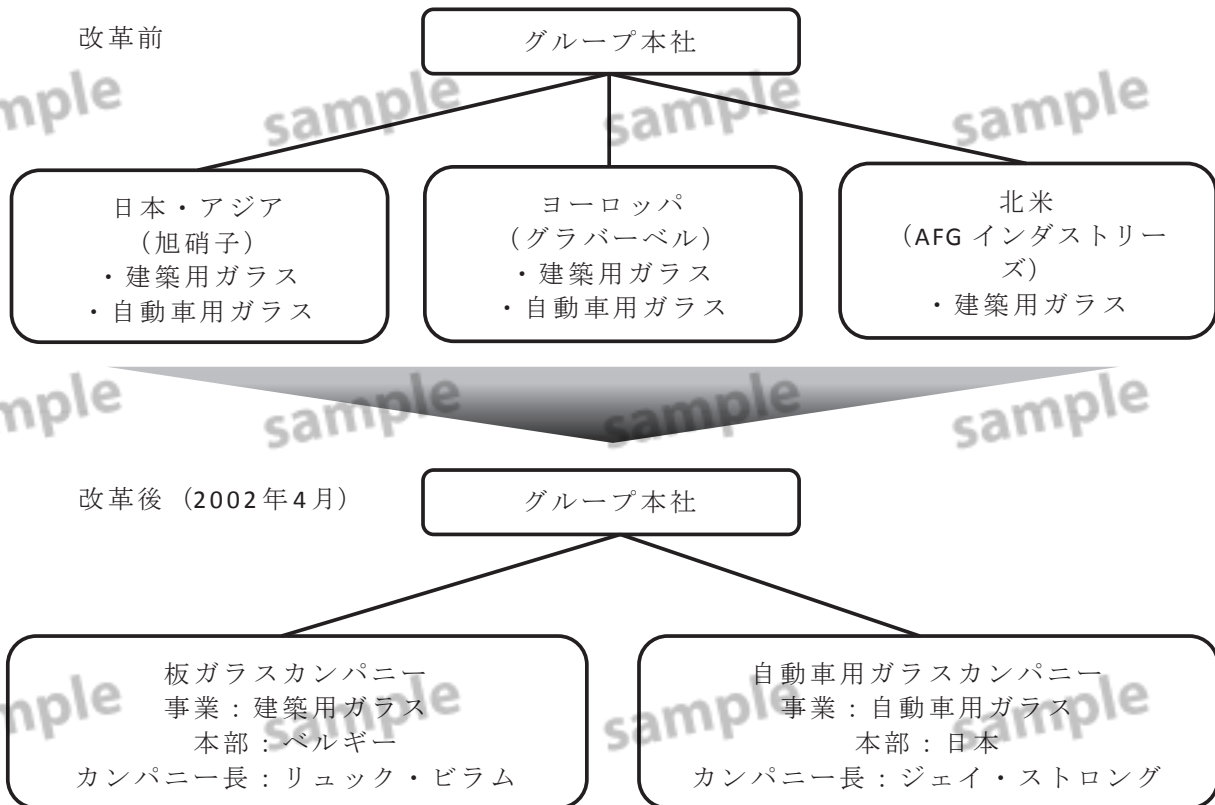
## 15 組織体制 一石津氏による組織改革一

AGC は 2019 年 2 月現在、4 つの事業からなるカンパニー制（ビルディング・産業ガラスカンパニー、オートモーティブカンパニー、電子カンパニー、化学品カンパニー（2017 年 1 月 1 日の組織改正以降）をとっている。カンパニー制を導入したのは 2002 年であり、当時の業績不振がその背景にある。

20 1990 年代後半、AGC の主力であるガラス製品の業績が芳しくなく、1999 年上期には上場以来初の営業赤字（単体）に転落した。特に国内事業の不振が目立ち、1999 年当時の連結営業利益率は、海外 11% に対し、国内はわずかに 1% であった。こうした業績不振を受け、15 代社長石津進也氏（当時）により「緊急構造改革」が打ち出され、そのうちの大きな柱の一つとして、2002 年当時の主要な 4 つの戦略的ビジネス・ユニットをカンパニーに改組する形でカンパニー制が導入された。このカンパニー制は、当時グローバルカンパニー制とも呼ばれていた。国内、ヨーロッパ、北米と地域ごとに  
25 独立していた管理体制を廃止し、国境を越えた管理を事業ごとのカンパニーによって行う体制へと移行した（図 1）。

30  
<sup>[1]</sup> 週刊ダイヤモンド 2017 年 02 月 11 日号 p.98

図 1：2002 年当時の組織体制変更のイメージ



出典：日経ビジネス 2002 年 11 月 4 日号 p.51 を参考に筆者作成

2002 年当時のカンパニー制導入の狙いは組織体制，および社内風土の抜本的改革である。1990 年代後半～2000 年代初頭，302 社あった子会社の約 70% が在外子会社であり，連結売上高の半分以上を占めていたが，当時の意思決定プロセスや組織の運営・管理は極めてドメスティックなものだった<sup>[2]</sup>。当時，石津氏は「単に海外進出が早かったというだけで，経営のグローバル化は全く進んでいなかった」と語っている<sup>[3]</sup>。改革以前の AGC は典型的な財閥系企業であり，「三菱系で古い体質」，「殿様商売が鼻につく」などと揶揄されていた<sup>[4][5]</sup>。石津氏も「旧態依然とした社内の実状に慄然とした」<sup>[6]</sup>。「実態はひどい」「ぬるま湯的な風土」があり，「風土的な弱さが今，顕在化してきている」と組織に根付いた体質にいらだちを隠せないでいた<sup>[6][7]</sup>。また，14 代社長であり，当時会長であった瀬谷博道氏も，

<sup>[2]</sup> 週刊ダイヤモンド 2003 年 04 月 12 日号 p.56

<sup>[3]</sup> 日経ビジネス 2002 年 11 月 04 日号 p.50

<sup>[4]</sup> 週刊東洋経済 1999 年 02 月 27 日号 p.62

<sup>[5]</sup> 週刊ダイヤモンド 2005 年 05 月 28 日号 p.49

<sup>[6]</sup> 週刊東洋経済 1998 年 10 月 03 日号 p.88

<sup>[7]</sup> 週刊ダイヤモンド 2000 年 05 月 29 日号 p.78

「これまでは経営会議（旧常務会）で決まったことを役員に知らしめるような“通達役員会”のような感じがして、物足りない<sup>[8]</sup>」

と組織改革以前の会議体での様子を語っている。

5 石津氏は、カンパニー制の導入に加え、管掌役員を廃止するなど、各カンパニー長とトップ・マネジメントが直接コミュニケーションをとれるよう、組織の階層を減らした。社内の風通しを良くし、意思決定の迅速化を図る試みである。意思決定権限の委譲も進み、組織改革以前はある議題が経営会議に上がるまで2～3ヶ月かかっていたところ、カンパニーのなかで会議を開いてある程度の意思決定をすることができるようになり、「決算金額が10億円くらいなら、一日で結論が出せる（戒能通敬（化学品カンパニー長（当時））談）<sup>[9]</sup>」までにスピードアップされた。

15 AGCの主力である2つのガラスカンパニー（板ガラスカンパニー、自動車ガラスカンパニー（当時））の初代カンパニー長として任命されたのは在外子会社長であったリュック・ビラム氏とジェイ・ストロング氏という2人の外国人である。これにより、ドメスティックだった組織の運営・管理方法のグローバル化を一気に進めた。この改革について石津氏は2002年11月にビジネス誌のインタビュー記事で次のように述べている。

「日本で何社生き残るかではなく、世界で何社かという競争が始まっている。これからは日本的なマネジメントの延長上に解はない。だから日本のマネジャーを震撼させるような刺激をした。<sup>[10]</sup>」

20 さらに2人の外国人カンパニー長の採用に加え、新たに2人の社外取締役（2019年現在は3人）も招聘し、ドメスティックで典型的な財閥系企業体制であった社内に外からの厳しい目を取り入れた。石津氏は一連の改革の手応えとして次のように語っていた。

25 「（2002年）4月以降、社員がみんなキラキラと輝いている。マネジメントに参加する機会を与えられた人たちが世界中からやってくるからだ。<sup>[11]</sup>」

30 <sup>[8]</sup> 週刊ダイヤモンド 2003年04月12日号 p.56

<sup>[9]</sup> 週刊ダイヤモンド 2005年05月28日号 p.48

<sup>[10]</sup> 日経ビジネス 2002年11月04日号 p.53

<sup>[11]</sup> 週刊ダイヤモンド 2002年07月20日号 p.21

「取締役会での意思決定過程における議論が非常にシビアとなった。社長の情緒的判断と担当責任者の甘い目論見でスタートした事業では痛い目にあってきたが、今（2003年当時）ではかなり是正されてきた。<sup>[12]</sup>」

また石津氏は、組織体制の変革と同時に、新たなグループビジョンとして「Look Beyond」を制定し、2019年現在まで受け継がれている。

「Look Beyond」<sup>[13]</sup>

〈私たちの使命〉

“AGC、いつも大事な一部”

～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～

## AGCの抱える不安

### 事業特性と外部環境

石津氏による改革以降、業績を文字通りV字回復させた（リーマンショックの影響により、2008、および2009年度は一時、下降）AGCであったが、2010年に過去最高益（営業利益2,292億円）を記録して以降、2014年まで4期連続で下降を記録した。特に、AGCの主要事業であるガラス事業は、2012年から2014年まで赤字を記録し、2015年にヨーロッパや北米の不採算事業を整理することで、何とか黒字化した。また、AGC全体として頭を悩ませている最大の問題は、ここ15年ほど連結売上高が横ばいの状態を続けていること、つまり、ほとんど成長していないことである<sup>[14]</sup>。実際、業績回復期中にも各所でAGCの将来性を不安視する声も上がっていた。

2010年までの大躍進といわれた好業績を支えてきたのは、薄型テレビ、モニター用に急速に普及した液晶パネル用ガラスである。当時の液晶パネル用ガラスを主軸とする電子・ディスプレイ部門の営業利益は、2010年の最高益の際には全体の約80%にも及んでいた。2010年までは、ブラウン管からのいわゆる買い替え需要も手伝い、需要は年30%以上というハイペースで拡大し、需給は逼迫していたため、単価下落も比較的穏やかに済んでいた。

<sup>[12]</sup> 週刊ダイヤモンド 2003年04月12日号 p.57

<sup>[13]</sup> AGC HP (<https://www.agc.com/ir/policy/plan/index.html> : 2019年2月20日最終チェック)

<sup>[14]</sup> 週刊ダイヤモンド 2017年02月11日号 p.100

しかしながら、2009年1月当時、次期社長であった石村和彦氏（当時上席執行役員）は、「液晶用ガラスは、圧倒的な設備投資が必要。利益が取れないと次の設備投資ができない<sup>[15]</sup>」と液晶パネル用ガラス事業に不安をこぼしていた。また、ビジネス誌各誌においても、「液晶用絶好調でも旭硝子の見えない次の手<sup>[16]</sup>」「ディスプレイ偏重からの脱却が課題<sup>[17]</sup>」などといわれていたように、液晶パネル用ガラスに頼り切った収益基盤の偏重からいかに脱却するかがカギを握っていた。

その不安は的中する。液晶パネル用ガラスは、2011年以降、買い替え需要が落ち着き、需給バランスが崩れ、そこに新たな競合他社も参入してきたことにより、競争が一気に激化した。液晶パネル用ガラスはもはやAGCの収益基盤を支えることはできていない。加えて、エネルギー&エレクトロニクス事業など多様な事業へ投資し、研究開発を進めてきたが、液晶パネル用ガラスの次の担い手は未だ現れていないといった現状にある。

建築・自動車用ガラスに頼ることも難しい。建築・自動車用ガラスは、欧州債務危機などによるヨーロッパ経済の悪化に伴う不安定な市況に煽られ、2012年から2014年までのガラス事業の赤字の大きな要因となった。特に建築用ガラスの復活は困難を極めた。製品ライフサイクルが成熟期を迎え、フロート製法という板ガラスの製造方式の特許が切れたことで、2000年以降、製品のコモディティ化が市場全体に進展し、加えて急激な経済成長を遂げている中国企業の波が押し寄せてきた。

「(2014年)現在、世界にフロート窯は約370ある。そのうち約330は中国にある。実際に稼働しているのは約240といわれるが、すでに中国はそこそこの品質のガラスを製造できるようになっている。(藤野隆取締役(2014年当時)談)<sup>[18]</sup>」

高付加価値製品で競合しているAGCではあるが、こうした状況下にあっては価格競争を避けることは難しい。

その他にもAGCは国内外に多様な製品ラインを有しているが、その販売先の業界の市場動向や地域の経済状況、原油価格の変動などが製品の販売価格や数量にダイレクトに影響するため、安定的な収益基盤を確保することは難しい。つまり、事業環境の変化に業績が左右されやすいといった不安を抱えている。

<sup>[15]</sup> 週刊東洋経済 2008年01月19日号 p.83

<sup>[16]</sup> 週刊東洋経済 2008年01月19日号 p.82

<sup>[17]</sup> 週刊ダイヤモンド 2008年03月22日号 p.52

<sup>[18]</sup> 週刊ダイヤモンド 2014年12月06日号 p.138

## 社内に残る不安

AGCは2002年以降、グローバル一体経営を目指し、カンパニー制を導入したが、事業ごとに分割され、縦割りの組織となったことで、事業を超えた情報共有が十分ではなくなり、連携がとりづらい状況になっていた。例えば、2009年3月以前<sup>[19]</sup>、板ガラスカンパニーが生産したガラスを自動車ガラスカンパニーに卸すといった社内取引があったが、自動車ガラスカンパニーによる厳しい品質の要求により、板ガラスカンパニーの製品は過剰品質となっていた<sup>[20]</sup>。このような情報共有の不十分さや自事業のみを注視する傾向が組織内にはあった。

2011年、ビジネス誌のインタビューで当時の複数の幹部は「新規事業を生み出す柔軟さを欠いていたところがあった<sup>[21]</sup>」と語っている。2010年当時の社長であった石村和彦氏も「不況だからこそできた改革<sup>[22]</sup>」と述べている。また、石津氏が2002年に改革と同時に制定したグループビジョンである「Look Beyond」も社内では「個々の行動につながりにくいのではないか」という意見も出ていた<sup>[23]</sup>。

同社では、ボトムアップ型の組織となり、現場からの声がトップに届かない状況もある。2019年2月現在社長の島村琢哉氏は、社内状況についてビジネス誌のインタビューで次のように述べている。

「世の中でリスク・マネジメントを重視するようになった結果、近年では「ミスを犯さないマネジメント」が必要以上に進んでしまった弊害があると思います。そのようなシステム(発想や仕組み)の存在が、チャレンジすることを許容しない環境を作り出していることが問題だと考えています。<sup>[24]</sup>」

加えて、度重なる業績の浮き沈みも社内に悪影響を及ぼした。社長の島村氏は、「液晶ディスプレイが好調だった時期の直後にやってきた反動での減益や、08年秋のリーマンショックなどによる度重なる経済環境の激変で、火消しに追われた社員の気持ちが“内向き”に変質してしまったのではないかと危惧している<sup>[25]</sup>。

<sup>[19]</sup> 2009年4月から2017年1月まで、「板ガラスカンパニー」と「自動車ガラスカンパニー」は、ガラスカンパニーとして統合されていた。

<sup>[20]</sup> 週刊ダイヤモンド 2010年08月14・21日合併号 p.135

<sup>[21]</sup> 週刊ダイヤモンド 2011年10月01日号 p.108

<sup>[22]</sup> 週刊ダイヤモンド 2010年08月14・21日合併号 p.135

<sup>[23]</sup> 日経デザイン 2018年11月号 p.38

<sup>[24]</sup> 週刊ダイヤモンド 特別レポート (<https://diamond.jp/articles/-/94904>)

<sup>[25]</sup> 週刊ダイヤモンド 2017年02月11日号 p.104

## AGC ガラスカンパニー<sup>[26]</sup> における経営管理手法<sup>[27]</sup>

こうした状況を踏まえ、AGCの歴史を担ってきたガラス事業の経営管理手法について戦略・企画責任者へのヒヤリングの結果は以下のとおりである<sup>[28]</sup>。

5

### 必達目標としての予算

AGCの決算期は12月で、向こう3年間の中期経営計画をもとに単年度の年次予算を作成している。中期経営計画は、6～7月にかけて今後3年間のAGCの戦略に関する経営会議を開き、中期経営計画を策定する。この会議は主に社長と各カンパニー間で開かれる。

10

予算編成のプロセスは、9月～10月にかけて、予実差異や中期経営計画の進捗度に合わせて今後の事業計画について検討し、次年度予算の編成を行う。各部門は、3年先を常に見通しながら予算目標を設定することが求められる。予算目標（営業利益目標）が中期経営計画を基礎としているためである。基本的には、カンパニーと部門間で開かれる会議で、各部門が各カンパニーに予算目標を提示し、今後3年間の中期経営計画に沿って実現可能な範囲内で、かつストレッチな目標水準（基本的には前年度実績に上乗せした目標値を設定）に調整していく。

15

先述のようにAGC、特にガラスカンパニーの製品ラインはどれも多くの不確実性を孕んでいるため、12月時点には9月～10月に編成した前提と状況が全く変わってしまっている場合もあり、「現実と大きく乖離することがある（戦略・企画室長A氏（2015年当時、以下「A氏」と略）談<sup>[29]</sup>）。そのため、合意に至った予算目標は期末である12月に再度調整される。

20

設定された予算目標は、上記のように前期末に調整されることはあっても、期中には修正、変更されることはない。

「最初に出した数字を必達という想いがあるので、予算は変えないんだと思います。（A氏談<sup>[30]</sup>）」

25

<sup>[26]</sup> ガラスカンパニーとしていたのは、2017年1月までであり、以降（2019年2月現在まで）ガラス事業は、ビルディング・産業ガラスカンパニー、オートモーティブカンパニー、電子カンパニーに再編されている。

30

<sup>[27]</sup> 主に榎谷（2017）『原価計算研究』第41巻1号 pp. 64-75に掲載されているケース部分、および榎谷氏が2015年に行ったインタビュー調査をもとにしているため、内容は主に2015年当時のガラスカンパニーの状況を示している。

<sup>[28]</sup> ヒヤリングはケース作成協力者である榎谷が行ったものである（榎谷（2017））。

<sup>[29]</sup> 榎谷（2017）『原価計算研究』第41巻1号 p.68

<sup>[30]</sup> 榎谷（2017）『原価計算研究』第41巻1号 p.69



こう語られるように、予算目標は必達目標として位置づけられており、各マネージャーも予算目標を必達目標として強く意識している。また、予算目標は向こう3年間の中期経営計画とリンクしているため、カンパニーの方向性を示す純粋な目標となっており、関連するシステム（例えば報酬システムなど）にインプットする基本・基準として位置づけられている。その点について、A氏も次のように述べている。

「(予算目標は) 社内用の業績検討会資料ですとか、あるいはボーナスシステムであるとか、全部インプットされていますので、それをしょっちゅう変えていくとやっぱり分かんなくなっちゃう。<sup>[31]</sup>」

加えて、AGCでは年度の業績予想を年次予算ベースで公表している。この外部報告の観点からも予算目標は最終的な終着点として位置づけられており、社内では必達目標という意識が強く根付いている。

### 新たに追加される目標 (internal target)

上述の通り、劇的な環境変化がない限りは期中に予算目標が修正、変更されることはない。予算目標は、社内では必達目標として捉えられており、また、業績予想を年次予算ベースで公表するという外部報告の観点がある。しかし、事業環境の変化に左右されやすいガラスカンパニーでは、予算目標の達成可能性が極端に低く（あるいは高く）なってしまう、期中では最適な目標値として機能しなくなる可能性が高い。そこで、期中の事業環境の変化に合わせて、新たに社内的な目標 (internal target) を予算目標とは別として期中に設定することがある。この新たな目標の設定プロセスについて、A氏は次のように述べている。

「予算に対して、実際にはこんなところに行きそうだったのを出すんです。3か月経ったところでの事業環境の変化ですとか。これが新たな目標値になるんです。6月か7月にも同じようなものを出します。これが新たな目標値になります。予算は変わらないけど、目標値が年3回変わる。<sup>[32]</sup>」

新たな目標の具体的な設定プロセスとしては、まず、4半期に一度（3月、6月、9月）に本社、および各カンパニー間で行われる全社的な会議において、各カンパニーは、過去数ヶ月間の実績値について、予算に対する実績の乖離とその理由、原因を説明する。加えて、各部門が各カンパニーに提示した予測値を合算することで算出した、予算目標と期末の業績予測値の比較結果を報告、説明する。なお、この全社会議が開催される前には、部門が提示した数値の妥当性についてカンパニーと

<sup>[31]</sup> 同上

<sup>[32]</sup> 榎谷 (2017) 『原価計算研究』第41巻1号 p.69

各部門との間で議論している。この全社会議において、予算目標と期末の業績予測値の乖離の大きさに基づき、新たな目標を設定するかどうかが決まる。

新たな目標の設定が決まった場合でも、カンパニー側が提示した予測値を新たな目標としてそのまま設定するとは限らない。その際にも本社とカンパニーとで議論が重ねられ、カンパニー側が提示した予測値よりも高い値を目標として設定することもある。新たに設定された目標も四半期の業績予想に反映されるため、その達成の重要度は対外的にも高くなる。また、A氏が以下に述べているよう、新たに設定される目標は、予算目標の値を単純に低くしたものとは限らない。

「予算がかなり厳しいとなったとしても、例えばキャッシュのロスだけは出すなよと、投資決定の時とかですね。そうすると、新しい目標がキャッシュだけはロスしないようにするとか、変わっていく。<sup>[33]</sup>」

「予算でコミットしたものができなくなっても、最低限そのキャッシュフローのところでは、コミットしたやつを死守しよう。最後の最後まで死守するには、投資をやめるとか値上げにいくとかっていうのをやってもらわないといけないので、そういう足掻きをしてもらっているということですね。<sup>[34]</sup>」

この点については、AGCが業績評価指標としてEVA（Economic Value Added）をいち早く導入するなど、古くより資本効率を重視していることも関連している。ガラスカンパニーでは、「キャッシュのロスは悪」や「稼いでから金を使う」という考えが浸透しているように<sup>[35]</sup>、資本効率や事業の採算性が重視されている。そのため、事業環境が大きく変化し、予算目標の達成が困難な状況に瀕しても、A氏が「best alternative」と表現するように<sup>[36]</sup>、最低限やるべきことが新たな目標として反映される。

新たな目標は、予算目標の達成可能性が低い場合にのみ設定されるわけではない。予算目標の達成可能性が高い場合、つまり予算目標が容易に達成できると判断された場合にも、予算目標よりさらに高い水準の新たな目標が設定される。予算目標の達成可能性が高い場合について、A氏は次のように述べている。

「ドルが急騰するとか、原油価格が急に下がるとかというものが起きたらそれは追い風なわけですね。それを理由に予算達成したと言われても困るわけなので、年に3回ほど internal target が変わっていくわけです。<sup>[37]</sup>」

<sup>[33]</sup> 榎谷（2017）『原価計算研究』第41巻1号p.70

<sup>[34]</sup> 同上

<sup>[35]</sup> 同上

<sup>[36]</sup> 同上

<sup>[37]</sup> 同上

このように設定された新たな目標は、社内の業績検討会の資料にも反映される。業績検討会の資料には毎月の実績値が記載されており、それと同時に予実差異も記載される。この予実差異は、年次予算を月次展開した「対予算目標」と比較した数値であるが、加えて、新たな目標に関する「対追加設定目標」と比較した数値も算出され、記載される。この業績検討会の資料は、四半期単位で開催される全社会議のみならず、月次単位で開催されるカンパニー内での会議でも用いられる。

## 報酬システム

賞与については、部門業績評価制度と目標管理制度を用いた個人評価とを組み合わせで算出される（管理職以上）。部門業績評価制度による部分は、事業環境の変化によって見直されることはあるものの、基本的には会社全体の EVA、および営業キャッシュフローと、カンパニーの EVA、営業キャッシュフローについて、3：7の比率でウェイト付けされ、算出されている<sup>[38]</sup>。目標管理制度による個人評価は、基本的に部門予算の KPI を個人目標へと展開し、その達成度合いによって評価される。賞与額算出の際の部門業績評価制度による部分と個人評価による部分とのウェイト比は、個人の階層によって大きく異なる。例えば、低階層の管理職であれば、部門業績評価制度との連動部分は数%程度であるが、高階層の管理職、特にアメリカなど海外の高階層の管理職は、部門業績評価制度との連動部分がかなりの割合を占めており、それは、部門業績評価制度上の目標が全く達成できない場合、ほとんど賞与がなくなってしまうレベルである。

上記のように、予算目標の達成度合いは、部門業績評価制度による賞与変動部分に直接的にはほとんど反映していない。その理由について、A 氏は次のように述べている。

「カンパニーや事業部門によって、予算目標の位置付けがコーポレートと約束する数値なのか、それとも各事業部門内部のための数値なのかという認識が異なっており、そのような認識の相違がある予算目標を基準とすることに異論があったため<sup>[39]</sup>」

加えてガラスカンパニーでは、劇的な環境変化がない限りは予算目標は、期中には修正、変更されることはないため、予算目標の達成度合いを賞与額算出の基準にすることに対し、社内で管理可能性や公平性の問題が指摘された過去があるためである。しかし、一方では、予算目標が必達目標であるがゆえに、予算目標の達成度合いを賞与に直接反映すべきという議論もあった。そのため、一部では、賞与の基準として予算目標の達成度合いを直接反映させるような算出方法へと変更するといった動きも

<sup>[38]</sup> 森（2017）『原価計算研究』第 41 巻 2 号 p.53

<sup>[39]</sup> 榎谷（2017）『原価計算研究』第 41 巻 1 号 pp.68-69

ある。社内では予算目標の達成度合い賞与に直接反映するといった動きも一部では、理解されている。

「予算はコミットメントなんですね。だから状況がどんなに変わろうとも、コミットメントしたものを達成するってのがボーナスをもらう資格でしょうと。そういう考え方ですね。〔40〕（A氏）」

5

他方、上記の期中で設定される新たな目標の達成度合いについて、部門業績評価制度による賞与の算出には原則として反映されない。賞与はあくまで前年からの改善度合いを反映するものであると考えられているためである。また、ガラスカンパニーでは、年2回の賞与に関連する評価基準は事前に公式的に決まっている。そのため、期中で新たな目標が設定された場合に、それに応じて当初の評価基準を柔軟に変更するとなると、部門長の混乱を生む可能性があり、新たな目標の達成度合いを賞与に直接的に反映することはない。しかし、企画室長 A 氏が「急な環境変化が起きたときに、獅子奮迅の働きをしてくれたとかですね。そういったものも入ります〔41〕」と述べるように、目標管理制度による個人評価では新たな目標に対する貢献を柔軟に評価に組み込む場合もある。

10

15

## 近年（2019年前後）の AGC の動き

島村氏は、2014年に社長に就任して以降、低迷の続いた AGC の業績を回復させるべく、様々な取り組みを行っている。

AGC の 2019 年 2 月現在に公表されている業績は、連結売上高 1,522,904 百万円、連結営業利益 120,555 百万円であり、いずれも前期から数%程度ではあるが上昇している。2010年に記録した最高益以降、不調が続いた AGC であったが、2016年以降は戻り調子になっている。

20

### 「2025年のありたい姿」

島村氏は2016年2月に「2025年のありたい姿」とその実現に向けた長期経営戦略を策定し、AGCはその実現に向け前進している。AGCのホームページには、以下のような記載がある。

25

「長期経営戦略では、ガラス、化学品、ディスプレイ、セラミックスといった長期安定的な収益基盤となる「コア事業」と、モビリティ、エレクトロニクス、ライフサイエンスをターゲット領域とした高い成長を目指す「戦略事業」を“ありたい姿”を実現するうえでの2つの柱に設定しました。常にお客様からの

30

〔40〕 榎谷（2017）『原価計算研究』第41巻1号 p.69

〔41〕 榎谷（2017）『原価計算研究』第41巻1号 p.71

期待に応え信頼を高め続けることを基本に、戦略的な M&A を含め価値創出・成長に向けた投資や、資産効率を重視したメリハリのある経営資源配分を行います。

AGC グループは、これからもお客様や社会に価値を提供し続け、高収益のグローバル優良素材メーカーを目指します。<sup>[42]</sup>

この「2025 年のありたい姿」には、具体的な数字などは記載されておらず、「総花的でメリハリがない印象<sup>[43]</sup>」とも言われている。その点について、島村氏は次のように述べている。

「具体的な数字を出すことはやめた。数字を出すと、それが独り歩きするからだ。今、大手の企業でさまざまな問題が起きているが、それは数字だけが先行して数字を達成することが目的となってしまったからだ。われわれの思いとしては、(20) 25 年度に (20) 10 年度の営業利益 2,292 億円をこえられればいいなど。あくまで「いいな」です。<sup>[44]</sup>」

「今回の「ありたい姿」では、ターゲットとなる“戦略事業”を社長就任発表時（14 年 10 月）の 6 つから 3 つに絞り込んでいます。3 つとは、モビリティ、エレクトロニクス、ライフサイエンスの分野です。25 年にありたい姿は、この 3 つの分野で収益全体の 40% を稼ぐような会社になりたいという思いを込めています。ですから、総花的ではありません。言うなれば、「ガラスそのもの」というよりも、「ガラスを使った何か」に成長の力点を移しています。<sup>[45] [46]</sup>」

また、「2025 年のありたい姿」の実現に向け、2018 年から 2020 年の 3 か年の中期経営計画として「AGC plus-2020」を実行している。「AGC plus-2020」には、石津氏が改革と同時に 2002 年に制定したグループビジョンである「Look Beyond」を頂点とし、2020 年までの目標値、および「2025 年のありたい姿」の実現に向けた長期経営戦略が記載されている（図 2）。2020 年度の目標として、営業利益 1600 億円以上、ROE8%以上、事業戦略利益貢献比率 25%以上、負債 / 資本比率 0.5 以下を掲げている。

<sup>[42]</sup> AGC HP (<https://www.agc.com/company/2025/index.html> : 2019 年 2 月 20 日最終チェック)

<sup>[43]</sup> 週刊ダイヤモンド 2016 年 06 月 25 日号 p.18

<sup>[44]</sup> 週刊東洋経済 2017 年 06 月 10 日号 p.11

<sup>[45]</sup> 週刊ダイヤモンド 2016 年 06 月 25 日号 p.18

<sup>[46]</sup> 週刊ダイヤモンド 特別レポート (<https://diamond.jp/articles/-/94904>)

図 2 : 「AGC plus-2020」 経営目標達成に向けての基本概念



出典：AGC HP (<https://www.agc.com/ir/policy/plan/index.html>) : 2019年2月20日最

## 従業員の意識改革

2018年7月1日付で社名を従来の「旭硝子」から新しく「AGC」へと変更した。変更之际、2018年6月15日から2019年2月現在まで、有名俳優を採用したCMを全国ネットで打ち出すなど、精力的に「AGC」の名を浸透させようとしている。社名変更の背景には、「易きになじまず難しにつく」という創業の精神の下、さらなる事業の展開とグローバル一体経営を進めるといった方針をこめている<sup>[47]</sup>。

社名の変更にあたっては、グループやグローバルの従業員をどう束ねるかが課題であった<sup>[48]</sup>。そこで、社名の変更に合わせ、全世界のグループ会社から公募し約900の応募の中から選ばれた

<sup>[47]</sup> AGCレポート2018

<sup>[48]</sup> 日経デザイン 2018年11月号 p.38

「Your Dreams, Our Challenge」というブランド・ステートメントを制定した。他にも社内向けにブランド・ブックやテレビ番組を作成するなど、従業員にブランド・イメージを定着させ、従業員の足並みをそろえるために様々な工夫を行っている。こうした社名変更に伴う施策は、従業員に変化をもたらし、「社員一人ひとりの意識が当社のブランドを作っていく。事業ごとにバラバラだった意識が同じ方向を向くことで、結果として強いブランドができるようになる<sup>[49]</sup>」と、広報・IR部でインターナルブランディングチーム（2018年当時）の石橋賢氏は2018年11月のビジネス誌のインタビューで語っている。

加えて、社内風土を変え、ボトムアップの声を取り入れようと島村氏は、ウォルト・ディズニー・カンパニーが導入している「ゴング・ショー」を2015年から始めた。「ゴング・ショー」とは、誰でも参加が可能なアイデア・コンテストのことで、提案されたアイデアに対して何でも自由に発言することができる。提案者は、15分間の制限時間内に発表を終えなければ、ゴングが鳴って即退場となる。島村氏の若手社員からの声を取り入れようという姿勢の表れである。「ゴング・ショー」について、島村氏は、次のように述べている。

「このゴング・ショーは、2015年9月にまず中央研究所で開催し、16件のアイデアが提案されて4件に予算が付きました。その翌月、10月には本社でも開催し、11件のアイデアに3件の予算が付きました。このイベントは、埋もれている若い人たちの提案を掘り起したり、チャレンジする企業文化を醸成したりすることを狙っていますが、運営は社内の若手社員の有志（ボランディア）が行っています。私としても、今後の展開が楽しみな試行錯誤の1つですね。若い人たちには、ぜひ「自分のアイデアを会社に提案してもよいのだ」ということを知ってほしい。頭の固い中間管理職への対応策は、経営陣のほうで考えます（笑）。若い人たちには、一歩でも二歩でも前に出てほしい。<sup>[50]</sup>」

<sup>[49]</sup> 日経デザイン 2018年11月号 p.38

<sup>[50]</sup> 週刊ダイヤモンド 特別レポート (<https://diamond.jp/articles/-/94904>)

付属資料 1 : 2014 年度～ 2018 年度の財務業績 (連結)

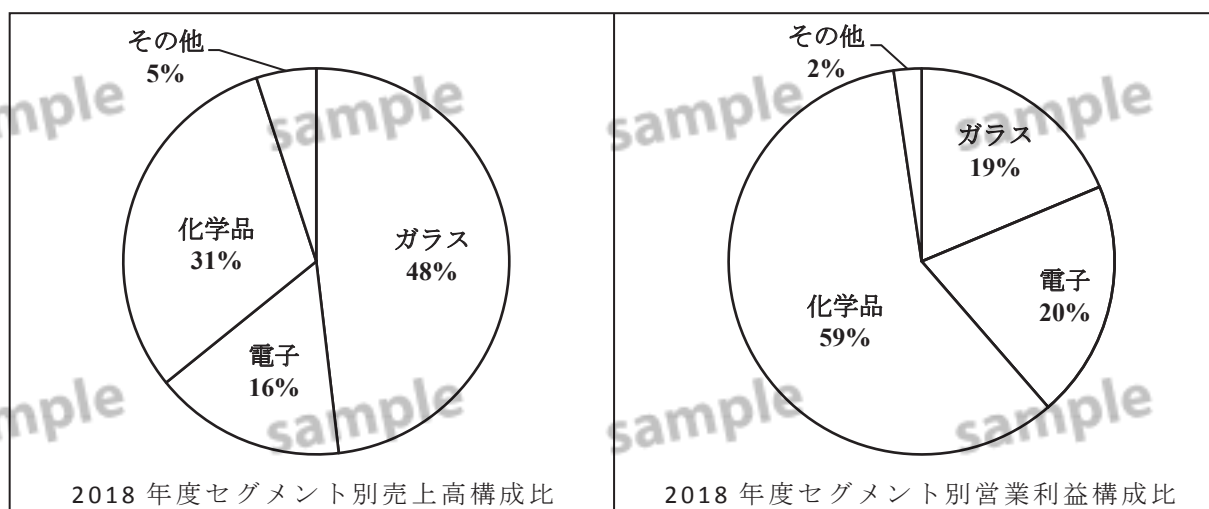
|                          | 2014 年<br>12 月期 | 2015 年<br>12 月期 | 2016 年<br>12 月期 | 2017 年<br>12 月期 | 2018 年<br>12 月期 |
|--------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| 売上高(百万円)                 | 1,348,308       | 1,326,293       | 1,282,570       | 1,463,532       | 1,522,904       |
| 営業利益(百万円)                | 62,131          | 71,172          | 96,292          | 119,646         | 120,555         |
| 税引前利益(百万円)               | 41,163          | 84,522          | 67,563          | 114,424         | 128,404         |
| 当期純利益(百万円)               | 20,475          | 46,287          | 53,362          | 79,297          | 101,991         |
| 営業活動によるキャッシュフロー(百万円)     | 135,790         | 187,170         | 203,637         | 203,504         | 189,287         |
| 売上高営業利益率(%)              | 4.6             | 5.4             | 7.5             | 8.2             | 7.9             |
| 親会社所有者帰属持分当期純利益率(ROE)(%) | 1.4             | 3.9             | 4.3             | 6.1             | 7.7             |
| 資産合計税引前利益率(ROA)(%)       | 2.0             | 4.2             | 3.4             | 5.4             | 5.8             |

出典:AGC HP IR 情報を参考に筆者作成 (<https://www.agc.com/ir/index.html>:2019年2月20日最終チェック)

付属資料 2 : セグメント別財務業績 (連結)

(単位:億円(千万単位四捨五入))

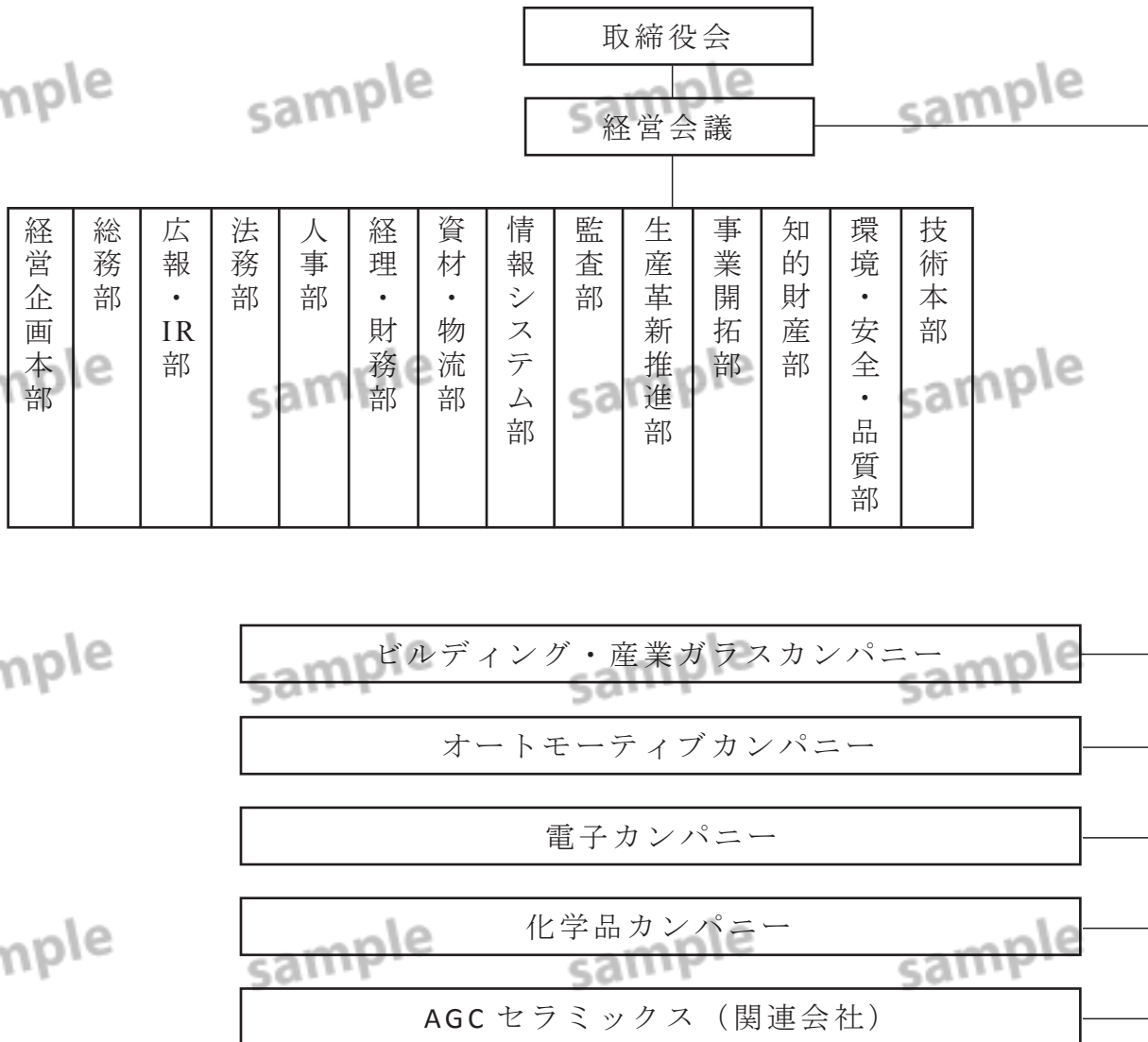
|            | 売上高     |         | 営業利益    |         |
|------------|---------|---------|---------|---------|
|            | 2017 年度 | 2018 年度 | 2017 年度 | 2018 年度 |
| ガラス        | 7,351   | 7,575   | 271     | 225     |
| 電子         | 2,624   | 2,526   | 273     | 240     |
| 化学品        | 4,376   | 4,844   | 637     | 711     |
| セラミックス・その他 | 754     | 790     | 14      | 28      |
| 消去又は全社     | △ 470   | △ 506   | 1       | 0       |
| 合計         | 14,635  | 15,229  | 1,196   | 1,206   |



出典:AGC HP IR 情報を参考に筆者作成 (<https://www.agc.com/ir/index.html>:2019年2月20日最終チェック)



付属資料 3 : 組織図 (2018 年 1 月 1 日現在)



出典:AGC HP IR 情報を参考に筆者作成 (<https://www.agc.com/ir/index.html>:2019年2月20日最終チェック)

#### 付属資料 4 : 沿革

- 1907 年 旭硝子株式会社 創立 (岩崎俊彌)
- 1909 年 尼崎工場 (現関西工場) を設置し, 日本で初めて板ガラスの工業生産を開始
- 1916 年 ガラス溶解窯の構造材である耐火煉瓦の生産を開始し, セラミックス事業に参入
- 1917 年 ガラスの原料であるソーダ灰の製造を開始
- 1944 年 日本化成工業株式会社と合併し, 三菱化成工業株式会社と改称
- 1950 年 企業再建整備法により, 三菱化成工業株式会社は 3 分割。旭硝子株式会社再発足し, 株式を上場
- 1954 年 ブラウン管用ガラスの生産を開始
- 1956 年 自動車ガラスの生産を開始  
インドでのガラス生産を開始。
- 1959 年 フッ素化学品の生産を開始
- 1965 年 タイ旭苛性曹達社を設立し, アジアでの化学品生産を開始
- 1974 年 タイ安全硝子社を設立し, アジアでの自動車ガラス生産を開始
- 1981 年 ベルギーのグラバーベル社を買収し, 欧州進出
- 1985 年 AP テクノグラス社を設立し, 米国での自動車ガラスの生産を開始
- 1988 年 米国の板ガラス製造会社であった AFG インダストリーズ社に資本参加し, 板ガラス生産を開始
- 1991 年 ベルギーのスプリンテックス社に資本参加し, 欧州での自動車ガラスの生産を開始
- 1992 年 中国に大連フロート硝子社を設立し, 中国での板ガラスの生産を開始  
電導膜付きガラス基板の生産を開始
- 1995 年 TFT 液晶ガラス基板用無アルカリガラスの生産を開始
- 1996 年 プラズマディスプレイパネル (PDP) 用ガラス基板の生産を開始
- 1997 年 ロシアのボー・グラス・ワークス社に資本参加し, ロシアに進出
- 1999 年 英国 ICI 社のフッ素樹脂事業を買収し, 欧州でのフッ素化学品の生産を開始
- 2002 年 グループビジョン "Look Beyond" を策定。カンパニー制を導入し, グローバル一体経営体制に移行
- 2007 年 創立 100 年を機にグループブランドを「AGC」に統一
- 2013 年 “南米で最も環境にやさしい” ブラジル工場が竣工。ブラジルの板ガラス市場に参入  
東南アジア地域での事業拡大を見込みシンガポールに地域統括拠点を設置
- 2018 年 社名を「AGC 株式会社」に変更

出典: AGC HP IR 情報を参考に筆者作成 (<https://www.agc.com/ir/index.html>: 2019 年 2 月 20 日最終チェック)

## 参考文献・資料一覧

### 【論文】

- 梶谷奎太．2017．「事業環境の変化に対する目標の期中適応：ルースカップリング理論に基づく事例研究」『原価計算研究』第41巻1号 pp. 64-75.
- 森浩気．2017．「日本企業におけるEVAの機能と課題：旭硝子株式会社のケースを中心に」『原価計算研究』第41巻2号 pp.48-59.

### 【ビジネス誌等】

- 週刊ダイヤモンド 2002年07月20日号 p.21.
- 週刊ダイヤモンド 2003年04月12日号 pp.56-57.
- 週刊ダイヤモンド 2005年05月28日号 pp.48-51.
- 週刊ダイヤモンド 2008年03月22日号 pp.52-55.
- 週刊ダイヤモンド 2010年08月14・21日合併号 pp.132-137.
- 週刊ダイヤモンド 2011年10月01日号 pp.106-111.
- 週刊ダイヤモンド 2014年12月06日号 pp.136-140.
- 週刊ダイヤモンド 2015年06月27日号 p.18.
- 週刊ダイヤモンド 2016年06月25日号 p.18.
- 週刊ダイヤモンド 2016年10月15日号 pp.108-109.
- 週刊ダイヤモンド 2017年02月11日号 pp.98-105.
- 週刊ダイヤモンド 特別レポート (<https://diamond.jp/articles/-/94904> : 2019年2月20日最終チェック) .
- 週刊東洋経済 1998年10月03日号 p.88.
- 週刊東洋経済 1999年04月24日号 p.33.
- 週刊東洋経済 1999年02月27日号 p.62.
- 週刊東洋経済 2008年01月19日号 pp.82-84.
- 週刊東洋経済 2014年08月23日号 pp.18-19.
- 週刊東洋経済 2017年06月10日号 p.11.
- 日経デザイン 2018年11月号 pp.38-40.
- 日経ビジネス 2000年05月29日号 pp. 78-81.
- 日経ビジネス 2002年11月04日号 pp.50-53.
- 日経ビジネス 2004年07月05日号 pp.58-61.
- 日経ビジネス 2005年11月07日号 p.20.
- 日経ビジネス 2006年10月02日号 pp.36-39.
- 日経ビジネス 2007年10月01日号 pp.40-41.
- 日経ビジネス 2010年03月22日号 pp.148-150.
- 日経ビジネス 2015年03月23日号 p.120.
- 日経ビジネス 2017年03月06日号 p.1.

### 【HP等公開情報】

- AGC HP (<https://www.agc.com/index.html> : 2019年2月20日最終チェック) .
- IR 情報 (<https://www.agc.com/ir/index.html> : 2019年2月20日最終チェック) .
- 企業情報 (<https://www.agc.com/company/index.html> : 2019年2月20日最終チェック) .
- AGC レポート 2018.

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

---

不 許 複 製

---

慶應義塾大学ビジネス・スクール

---

共立 2019.6 PDF