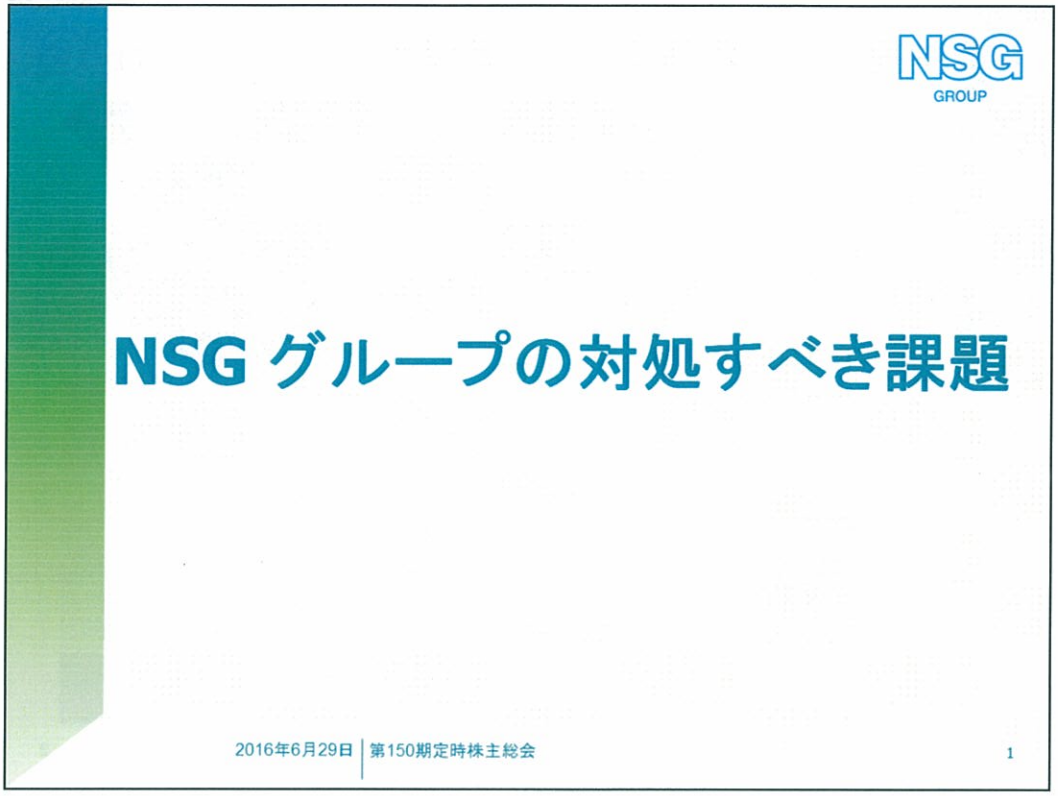
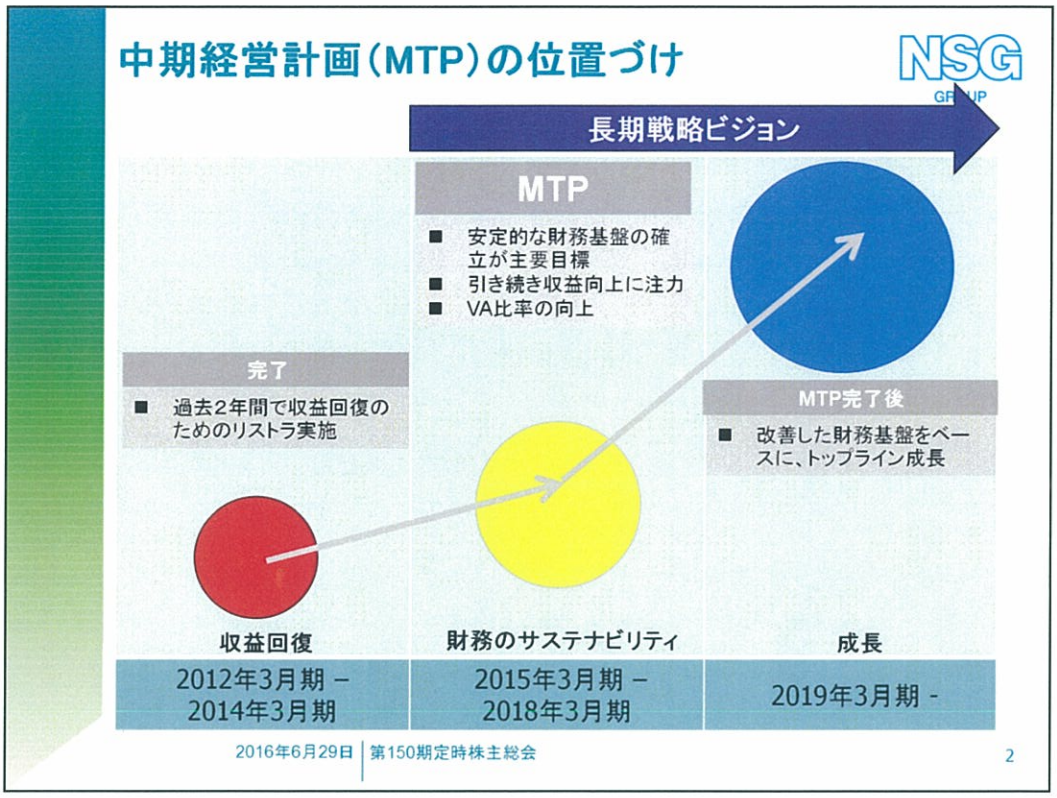
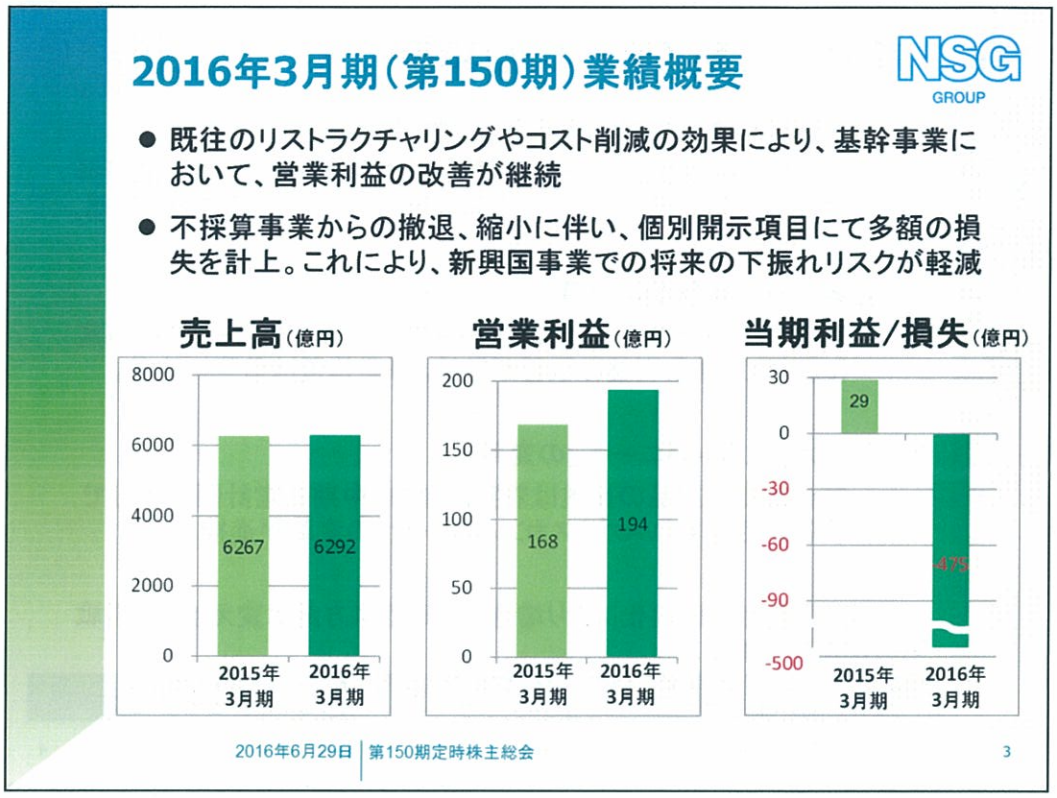


議長（森社長）によるプレゼンテーション

私から、「対処すべき課題」についてご報告申し上げます。



当社グループは、2014年に長期戦略ビジョンと中期経営計画、MTPを発表し、MTPの基本戦略となる設備稼働率の極大化と高付加価値製品、つまりVA製品比率の拡大に注力してまいりました。



その進捗状況につきまして、2016年3月期は、営業利益はこれまで実施してきたリストラクチュアリングやコスト改善の効果により、継続的な改善が果たされております。

しかしながら、不採算事業からの撤退、縮小に伴い、個別開示項目にて多額の損失を計上することとなり、当期の損失は、475億円となりました。ただ、これにより、新興国事業での将来の下振れリスクは軽減されました。

2016年3月期（第150期）総括

NSG GROUP

1. **事業環境の変化に対する対応力に課題**
   ディスプレイ事業の競争激化・新興国の需要低迷により、減損損失等の多額の損失を計上。事業環境の変化への対応力に課題。

2. **営業利益は継続的に改善**
   既往のリストラクチャリングやコスト削減の効果により、基幹事業において、営業利益の改善が継続。事業体質は着実に改善。

3. **「VAガラスカンパニーへ」の変革**
   高付加価値製品の比重は着実に増加、中期経営計画（MTP）で当社が目指す「VAガラスカンパニー」への変革が進捗。

事業改善と高付加価値化により増益を図る基本方針は変えず、成長戦略の加速にも注力

2017年3月期（第151期）はVA化の方針の下、増益の計画

2016年6月29日 | 第150期定時株主総会 4

当期を振り返り総括すると、大きく3点に集約されます。

第一に、この期においては、ディスプレイ事業の競争激化・新興国の需要低迷を受けて、減損損失等の多額の損失を計上いたしました。これは、事業環境の変化に対する当社の対応力に課題があったためであり、今後、変化に対してより迅速に対応できるよう、将来リスクの予見や管理を進めてまいります。

第二点は、基幹事業において営業利益が継続的に改善したことです。これは、これまでのリストラクチャリングやコスト削減の効果によるもので、当社グループの事業体質が着実に強化していることを示しています。

最後に、中期経営計画（MTP）で当社が目指している「VAガラスカンパニー」への変革は、着実に進捗しています。薄膜系ソーラー用ガラスや建築用各種機能商品など、高付加価値製品の比重が着実に増加しております。

これらの点を踏まえ、2017年3月期も、事業改善と高付加価値化により増益を図っていくという基本方針は変えずに取り組んでまいります。一方、各事業で取り組んでおります成長戦略について、より一層加速させていくことに注力いたします。

2017年3月期（第151期）の各市場見通しと当社グループの取り組み

NSG GROUP

- 欧州: 建築・自動車市場とも緩やかな回復継続
  - 低収益ライン見直し、効率改善、VA化推進
- 日本: 建築市場は横ばい・自動車市場は微減
  - VA製品販売拡大に注力
- 北米: 建築・自動車市場とも堅調継続
  - 自動車用ガラス事業の生産効率改善、補修用ガラスは回復
- 南米: 建築は横ばい、自動車は低迷継続
  - 自動車用ガラス事業のリストラ効果発現予定
- 東南アジア: VA製品が堅調
- 高機能ガラス事業: ディスプレイ事業は引き続き厳しく、レンズ事業は円高影響。他事業は増収
  - 新組成ディスプレイガラスの拡販に注力
- 持分法適用会社: ブラジルの基調は横ばい

各市場ごとに必要な取り組みを実施

2016年6月29日 | 第150期定時株主総会 5

次に、2017年3月期の見通しと当社グループの取り組みについてご説明申し上げます。

欧州市場は、建築・自動車とも緩やかな回復基調が継続するものと考えております。ここでは低収益ラインの見直しや効率化、またVA化の推進を行います。

日本市場は、建築は横ばい、自動車用は微減と考えており、グループとしては、高付加価値製品の販売拡大に注力いたします。

北米市場は、建築・自動車とも堅調と見ています。北米においては、自動車用ガラスの生産効率改善および補修用ガラス事業の回復に取り組みます。

南米においては、建築市場は横ばい、自動車市場は低迷するものと予想しております。しかしながら2016年3月期に実施した自動車ガラス事業のリストラ効果が発現することを見込んでいます。

東南アジアでは、引き続きソーラー用ガラスが堅調です。

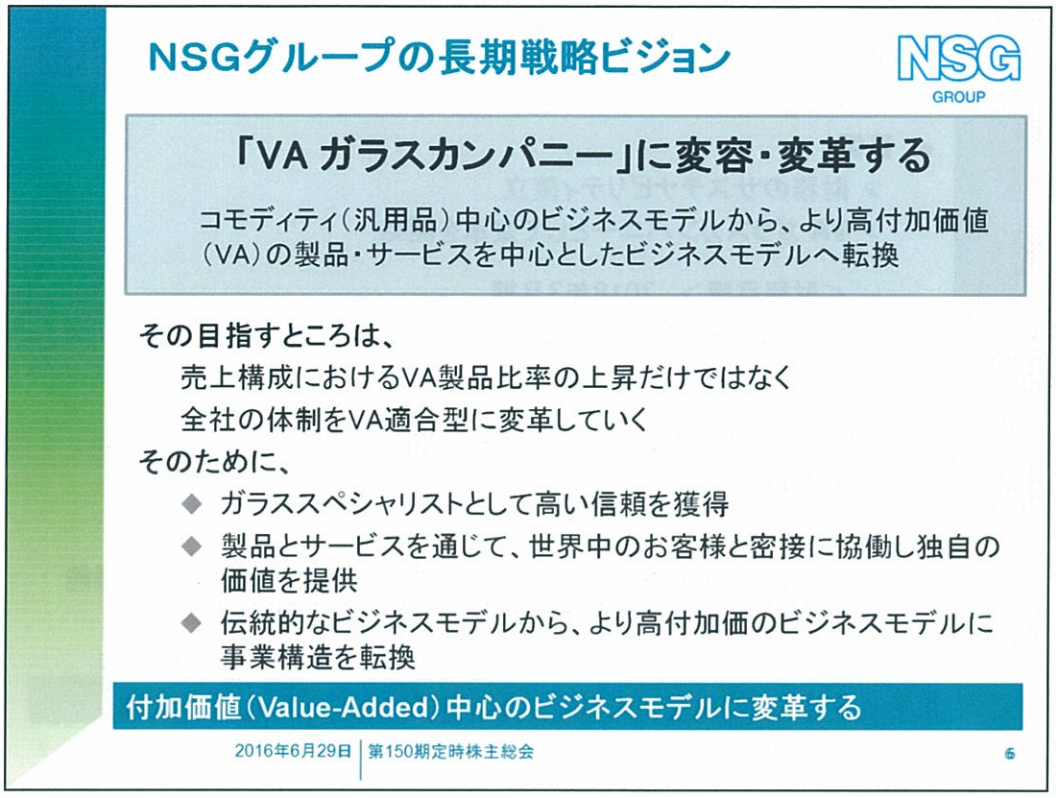
高機能ガラス事業においては、ディスプレイガラスの汎用品市場は引き続き厳しいものと考えており、当社としては、新組成のディスプレイガラスであるglanova®の拡販に注力する計画です。プリンタ等に用いられるレンズ事業では円高の影響を受けるものと考えています。それ以外の高機能ガラスの事業では増収の見通しです。

持ち分法適用会社は、2016年3月期に減損のあった中国等で、赤字計上がなくなる見込みです。ブラジル市場の基調は横ばいですが、為替換算の影響があるものと予想しています。

なお、2016年3月期には欧州、南米、東南アジアで各1基、合計3基のフロートラインの定期修繕があり、その影響を受けましたが、2017年3月期においては北米の1基のみを予定しております。

2017年3月期には、これまでの継続的なコスト削減努力が業績の改善に寄与する見込みです。また、ピルキントン社買収に係る償却費は、2017年3月期において、前期までと比べ半減する見込みです。

以上ご説明申し上げた内容を前提に、2017年3月期には、営業利益のさらなる改善を見込んでおります。



当社グループの長期戦略ビジョンでは、当社グループが「VAガラスカンパニー」に変容・変革することを目指します。

「VAガラスカンパニー」になるということの意味は、決して、売上構成におけるVA比率を上昇させるだけではなく、全社の事業体制・体質をVA適合型に変革していくことであります。

そのために、

まず、優れたものづくり技術（生産技術）、 高い技術開発力・エンジニアリング力等により、ガラススペシャリストとして高い信頼を獲得していきます。

次に、製品とサービスを通じて、世界中のお客様と密接に協働し独自の価値を提供していきます。言い換えれば、地域ごとに事業の多様性を理解し尊重し、市場を重視して事業を展開していくということです。

そして、伝統的なコモディティ（汎用品）を中心としたビジネスモデルから、より高付加価値（VA）の製品・サービスを中心としたビジネスモデルに事業構造を転換していきます。

一例として、Day-to-Day ビジネスは有能な現地の人材に任せ、本社は戦略、資源配分、全体最適のリーダーシップを発揮していきます。

中期経営計画（MTP）
ー目標とアクションプラン

NSG GROUP

- 目標
  - 財務のサステナビリティ確立
  - VA ガラスカンパニーとして変革を開始

  ＜財務目標＞ 2018年3月期
  - ネット借入/EBITDA: 3倍
  - ROS（営業利益率）: 8%*

- 目標達成のためのグループワイドの主要アクション
  - VA製品比率の向上
  - 既存設備の生産性の極大化追求

- 事業別には、建築用・自動車用ガラス事業での収益性改善。高機能ガラス事業では既存製品群に加え、新製品・R＆Dにより成長

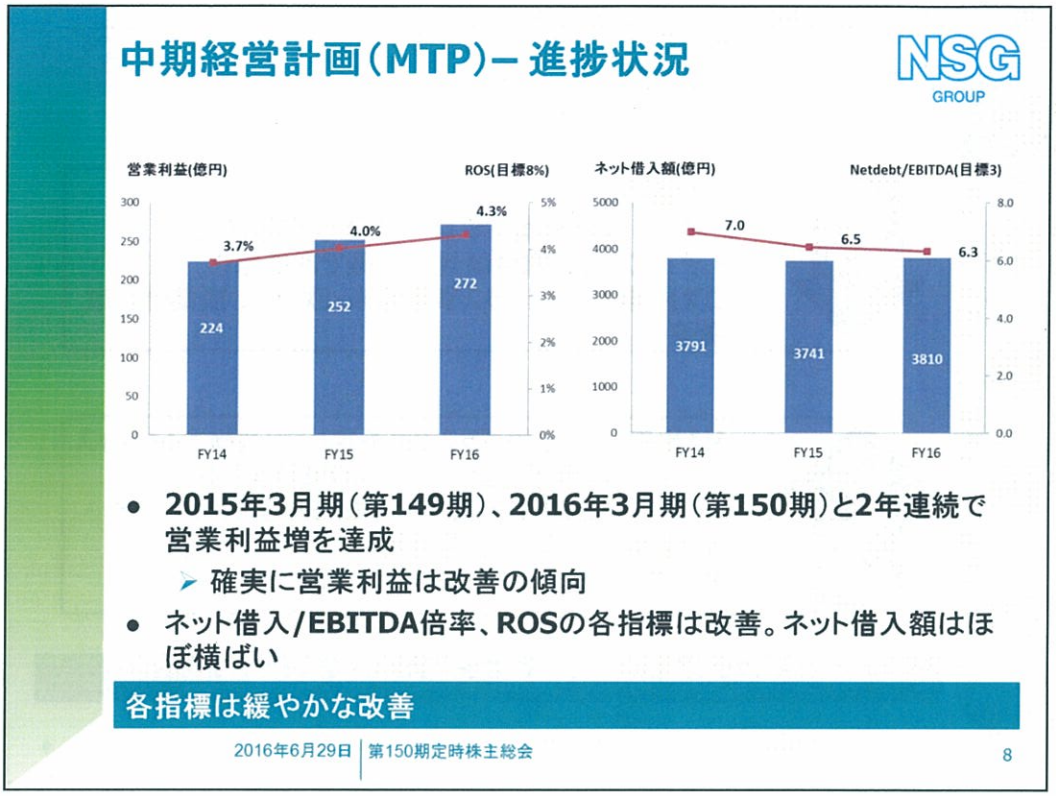
*無形資産償却と個別開示項目前営業利益

財務基盤の確立と、VA ガラスカンパニーへの変革を開始

2016年6月29日 | 第150期定時株主総会 7

MTPにおいては、財務サステナビリティの確立とVAガラスカンパニーとしての変革開始を目指しています。

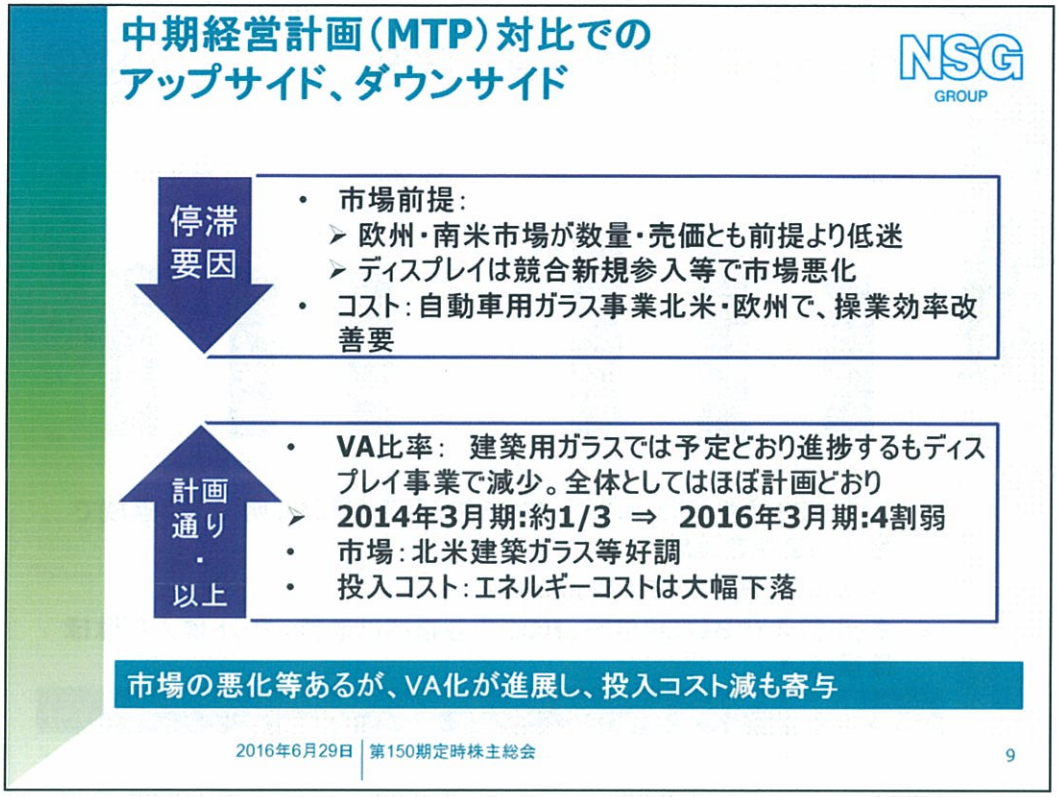
そのための指標は、ネット借入/EBITDA比率と営業利益率を設定しており、それぞれ3倍、8%を財務目標としております。



これまでのMTPの進捗状況についてご説明申し上げますと、営業利益は2期連続で増加し、確実に改善傾向にある一方、改善の度合いは緩やかです。

財務指標である、ネット借入/EBITDA倍率、ROSはそれぞれ緩やかな改善にとどまっております。

その一方でネット借入額はほぼ横ばいの状況です。



MTP当初の前提に対して、複数のアップサイド、ダウンサイドがあったと認識しております。

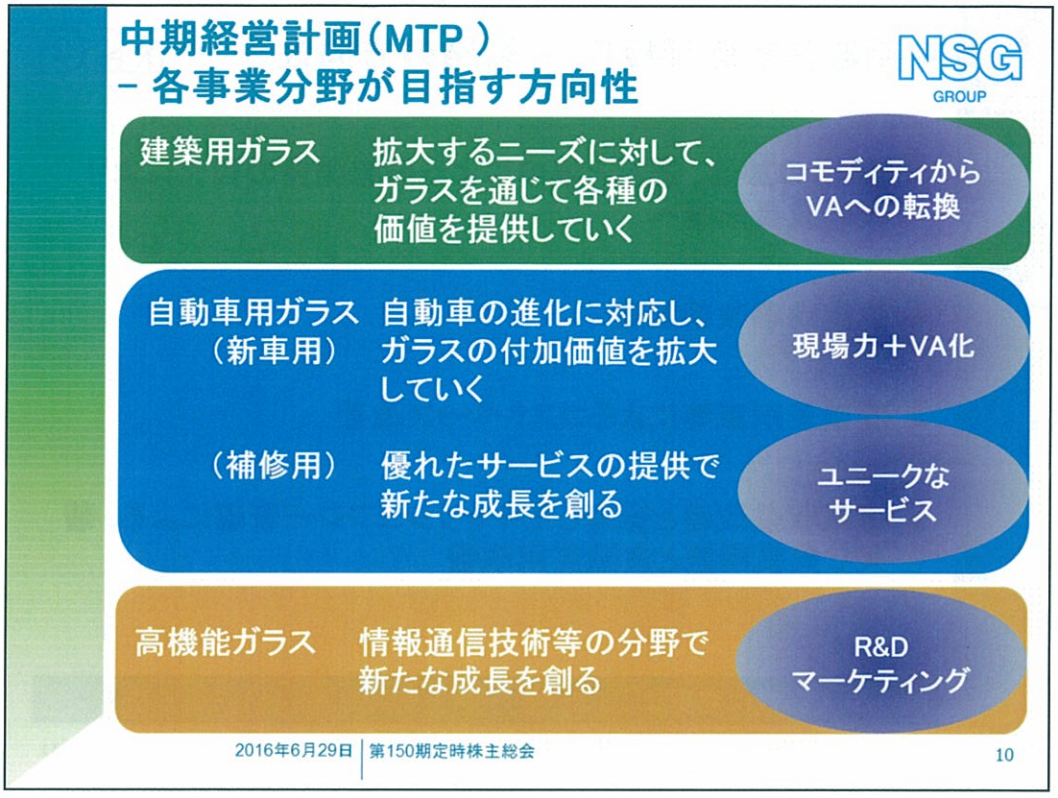
外部要因として、欧州、南米において、市場が停滞し、ディスプレイガラスの分野では競合他社の新規市場参入により、厳しい環境となりました。

一方、自動車ガラスの北米・欧州で想定していた操業効率がMTPに対してはまだ改善の必要がある状況です。

計画どおりまたはそれ以上にプラスに働いた要因もあります。

MTP開始から2年を経て、VA製品比率は、MTP開始前の約1/3から、各事業部門の取り組みにより、4割弱に増えています。

外部要因では、北米建築ガラスなど想定を上回る市場や、エネルギー価格の大幅下落が追い風となりました。



当社グループでは、それぞれ異なる事業の特徴に合わせ、各事業に最適な方向性を設定し、事業戦略の加速に取り組んでおります。

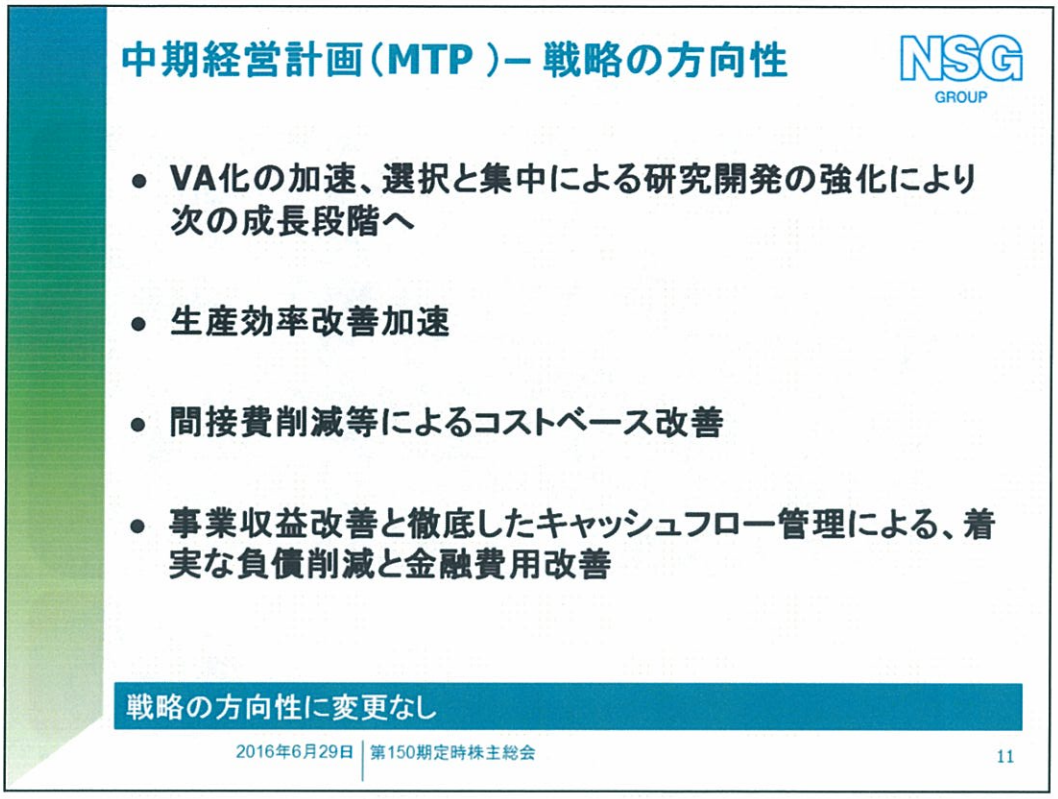
建築用ガラス事業では、コモディティからVAへ転換を図り、拡大するニーズに対して、ガラスを通じて各種の価値を提供してまいります。

自動車用ガラス事業では、新車用と補修用それぞれについて方向性を設定しています。

新車用では、現場力とVA化を通して、自動車の進化に対応し、ガラスの付加価値を拡大していく方針です。

補修用では、ユニークかつ優れたサービスの提供で新たな成長を創造してまいります。

高機能ガラス事業では、研究開発、マーケティングへの注力を通して、情報通信技術等の分野で新たな成長を生み出していく方針です。



MTPの戦略の方向性については、現段階で引き続き当社にふさわしいものと考えており、変更はいたしません。

今後さらにVA化を加速し、研究開発の取り組みなどイノベーションの強化につなげ、次の成長段階への礎を築きたいと考えています。

具体的には、建築ガラス事業では、すでにVA化で成功している、いわゆる「先進地域」の戦略を他地域に展開していくこと、

ディスプレイ事業では、お客様におけるglanova®採用をより力を入れて進めること、

自動車用ガラス事業では、軽量化・自動運転技術対応・情報高度化対応で技術優位を確立すること、を進めてまいります。

次に生産効率改善をスピードアップし、特に欧州や北米の自動車ガラス事業の収益性改善を図ります。

コストベースについては、引き続き製造コストを削減するとともに、間接費用削減を、強力に推し進めます。

また、財務サステナビリティ確立へ向けて、事業収益改善によるキャッシュフロー増大に加え、運転資本や設備投資などキャッシュフローの徹底した管理により、着実な負債削減と金融費用改善に結び付けていきたいと考えています。

中期経営計画（MTP）－今後の予定

NSG GROUP

- MTPで掲げた指標（KPI）は、緩やかに改善
- 改善をさらに加速
- 今後MTPの進捗についての評価を行い、目標を達成するための方策を検討
- 結果について、2017年3月期第2四半期決算発表時にご報告予定

第2四半期決算発表時にご報告予定

MTPにおいては、掲げた指標は改善しているものの、その進捗は緩やかであり、さらなるスピードアップが必要と考えています。

そのため、今後当社では、MTPの進捗について、十分な評価・検証を行い、その上で目標を達成するための方策を検討する計画にしております。

その結果については、2017年3月期第2四半期決算発表時にご報告する予定です。