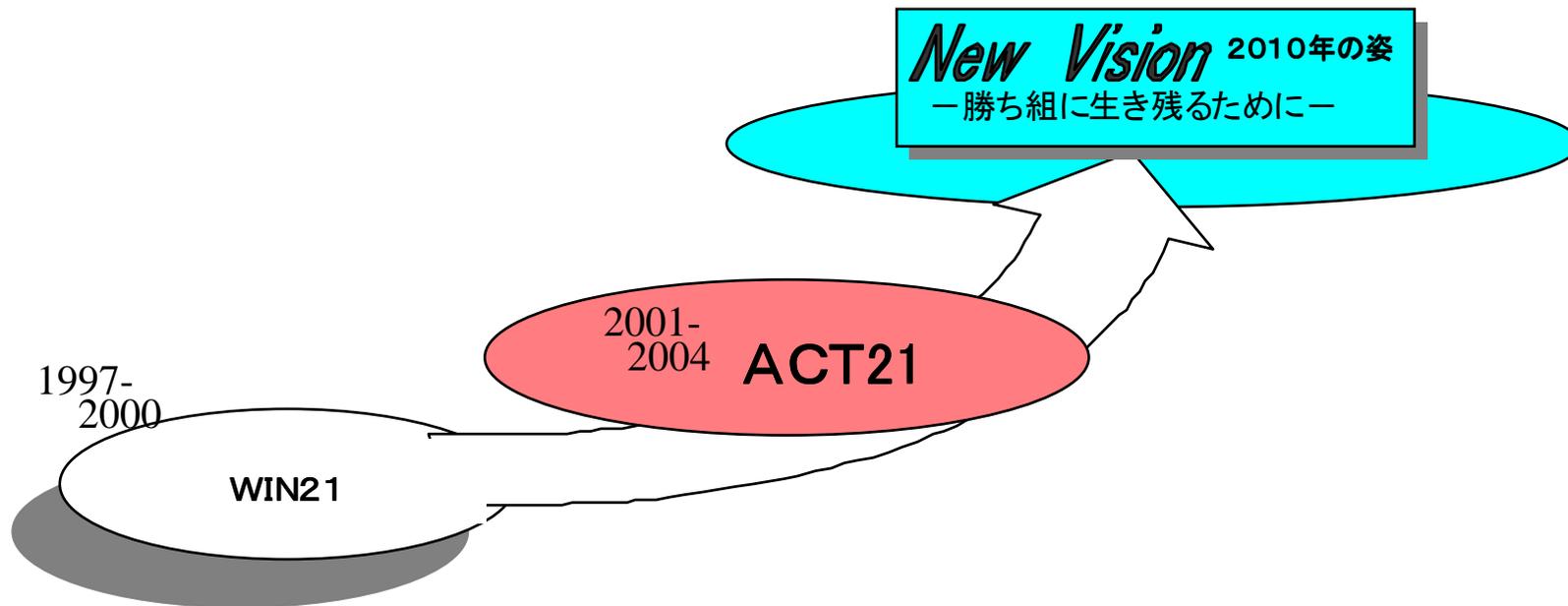


# “ACT21” – 2nd stage



2003年4月より、4カ年中期計画「ACT21」の後半ステージが始まります。

当社での取り組み、目標について簡単にご説明します。



# 2010年の目指す姿 (ニュービジョン)



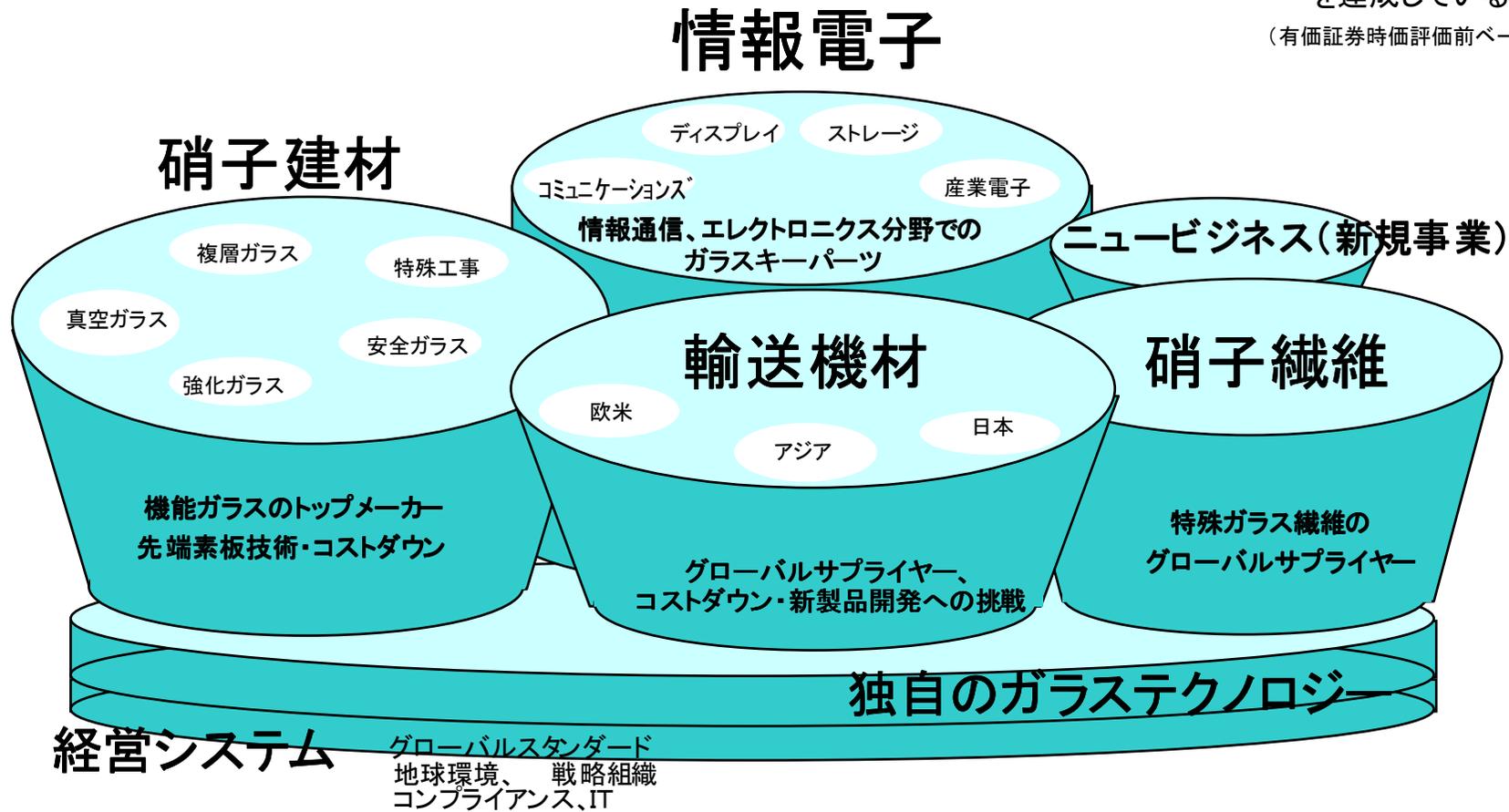
10年後の日本板硝子は、  
硝子建材・輸送機材・硝子繊維・情報電子の  
各事業とともに拡大発展するとともに  
先進性があり、かつグローバルで存在感ある  
企業となることを目指します。

# 2010年の姿 (ニュービジョン)

連結ベースで **NSG**  
LASS Co.,Ltd

**ROE 10%**  
**ROA 10%**

を達成している  
(有価証券時価評価前ベース)



## 事業環境



- ・グローバルな競争による「企業生存危機」の増大
- ・地球環境問題に対する責任増大
- ・IT及びネットワーク社会の進展

## 目指す方向



- ・先進性があり、かつグローバルで存在感ある企業
  
- ・グループとしての企業価値の向上  
(株主価値・顧客価値・従業員価値)

## 基本方針



1. 生き残りをかけた利益額及びROAの確保  
グループマネジメントの徹底による競争力強化
2. コンプライアンスを徹底した事業活動



- ・オープンでフェアな企業活動の推進
- ・お客様に喜んでもらえる商品・技術・サービスの提供
- ・事業構造の再構築と創造
- ・「厳しく 楽しく 逞しい」風土の実現
- ・企業基礎体力及び体質の強化  
→ 5S標準化、安全、品質、環境、IT武装

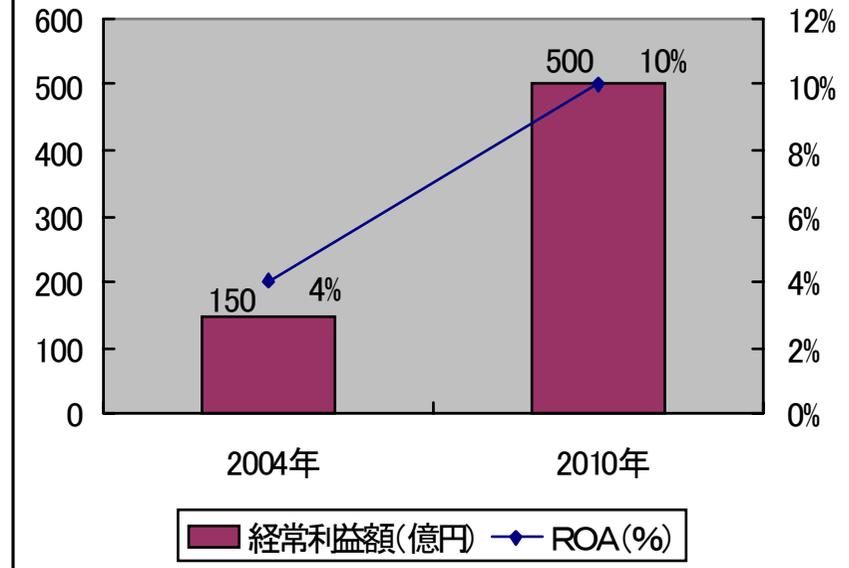
# 目標値



<04度必達目標値(連結ベース)>  
経常利益額 150億円  
ROA 4%

将来にわたって企業として永続し、  
生き残るために最低限必要な利益  
として、必ず達成しなければならない  
と考えています。

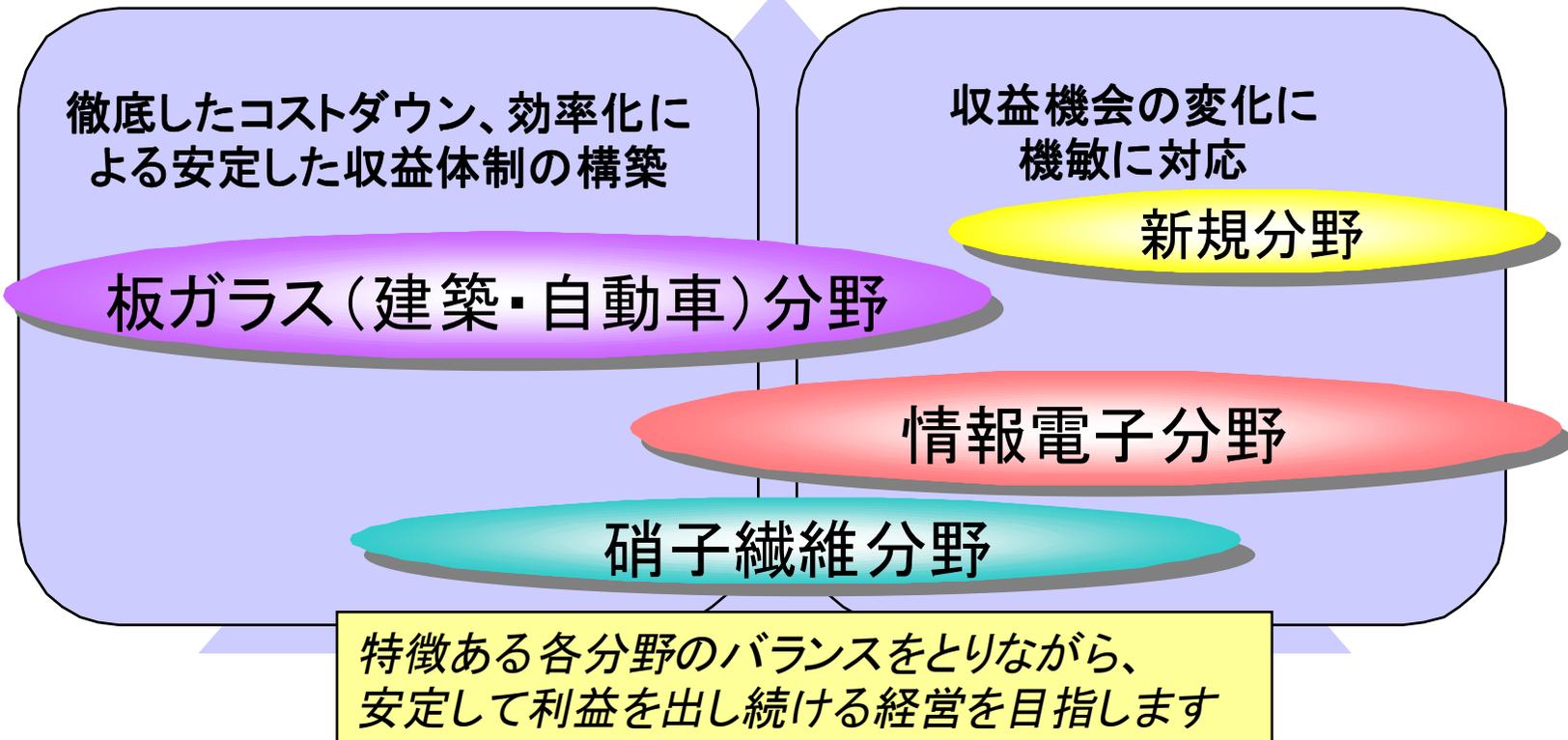
<NV目標値との対比>



# 全社戦略



先進性があり、かつグローバルで存在感ある企業  
グループとしての企業価値の向上



## セグメント別計画



- ・情報電子分野
- ・板ガラス分野(建築、自動車)
- ・硝子繊維分野
- ・R&D 及び環境・IT

# 情報電子分野



## 光

セルフホック®マイクロレンズ(SML)、  
平板マイクロレンズ(PML®)など

## 情報デバイス

SLA®、SLED、化学強化ガラス他  
プリンタ、スキャナ、コピーなどOA機器用部品

### 目指す方向

従来の構造を“ゼロリセット”し、  
新しい事業構造と体制で全社業績に  
貢献する。

## ディスプレイ

液晶用基板、PDP基板など

## 磁気ディスク

ガラス磁気ディスク用基板

# 情報電子分野



## 光

セルフホック®マイクロレンズ(SML)、  
平板マイクロレンズ(PML®)など



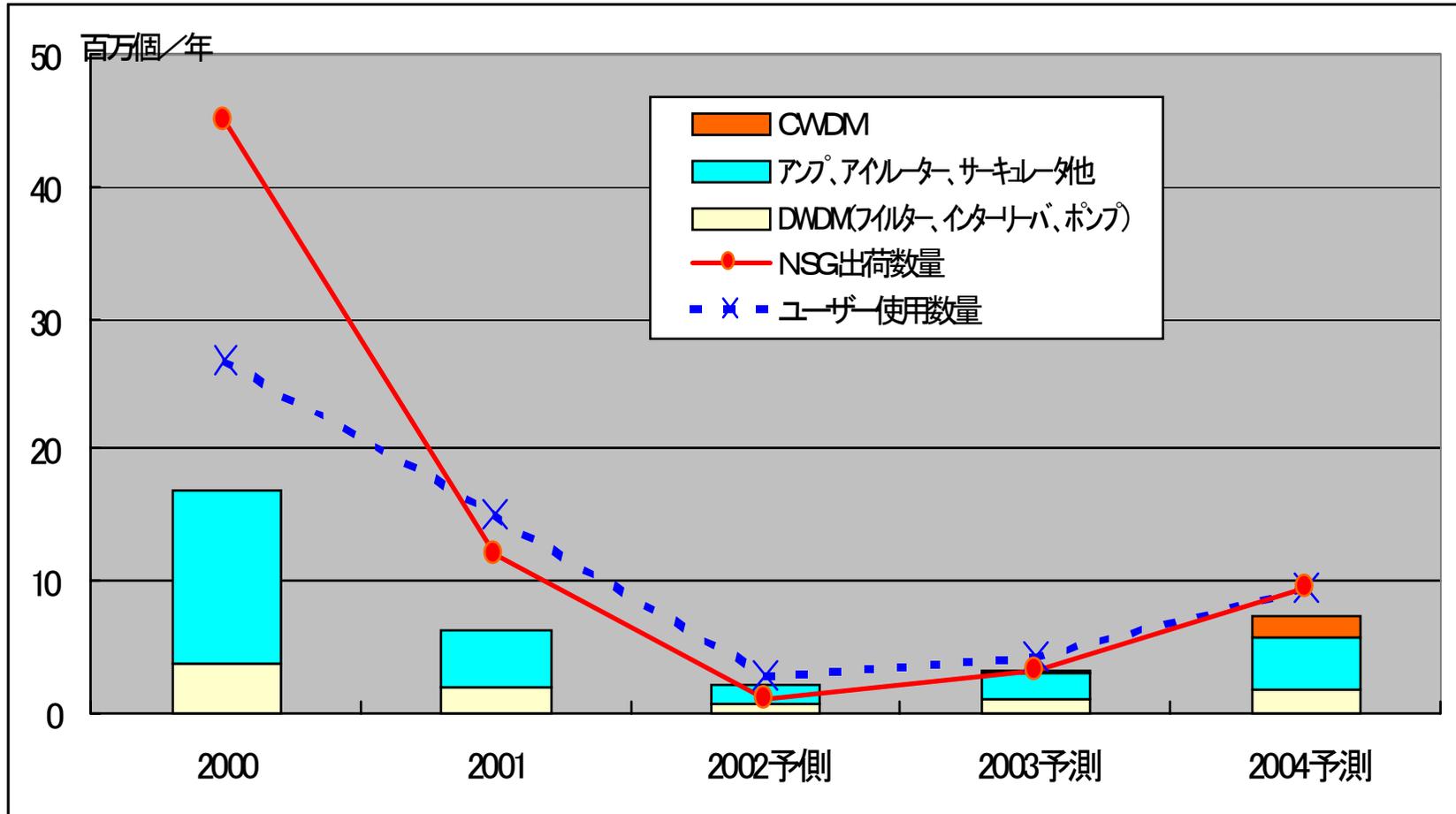
### 事業環境と戦略、施策

- 1・SML需要予測
- 2・徹底したリストラの実施
- 3・組織、体制の再編成

### 目指す方向

需要の激減に対応し、今年度は  
徹底したリストラを実施し  
来期以降、収益改善。

# <光> SMLの通信市場向け需要予測



(当社調査資料)

# <光> リストラの実施



徹底したリストラにより、SMLで利益確保  
できる体質をつくる。

- ・棚卸資産処分
- ・生産設備除却



製品・仕掛品在庫 1/2の水準に  
生産能力 2.5億個/年→0.3億個/年  
今期リストラ費用 約70億円

- ・拠点縮小 HOT



- COLD



(注) アメリカは開発・営業に特化

- ・人員削減

ピーク時対比で  
約1200名減(82%減)

(H13年3月)

	ピーク時人員	年度末目標	削減数	削減率	年間効果 (億円)
合計	1,444	260	-1,184	-82%	-24

## <光> 戦略、施策



- 生産体制の再編成により、  
SMLは、生産規模を縮小し、コストダウン。

また本社／営業／生産／開発体制を再編しスリム化。  
開発機能の海外移転も検討。

# 情報電子分野

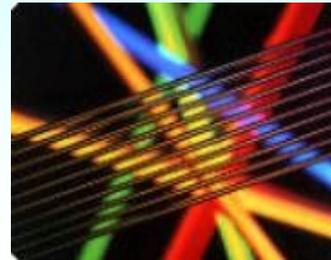


## 事業環境と戦略、施策

- 1・SLA®/SLEDの施策
- 2・MFP需要予測
- 3・電材商品、セルガイド®他

## 情報デバイス

SLA®、SLED、化学強化ガラス他  
プリンタ、スキャナ、コピーなどOA機器用部品



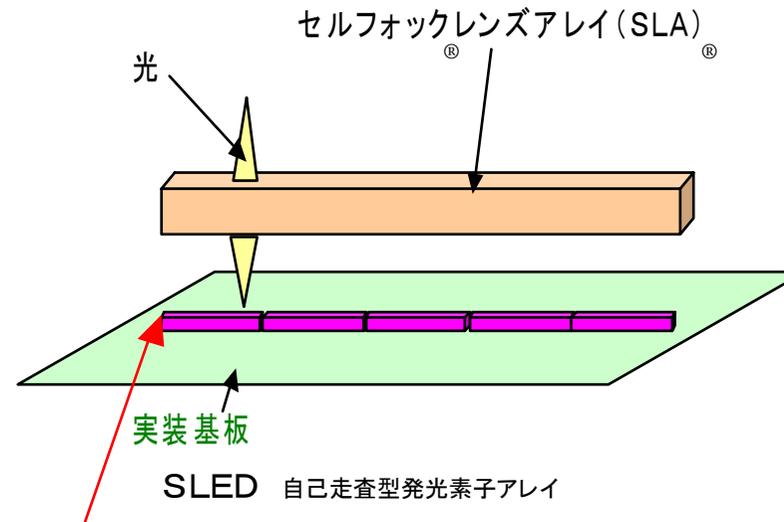
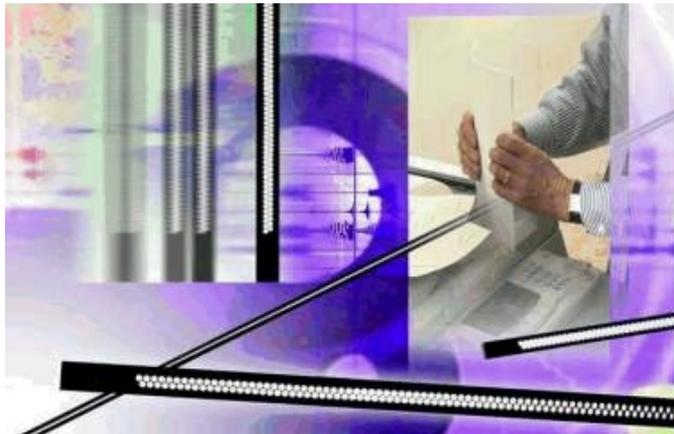
## 目指す方向

海外生産シフトの加速による  
さらなるコスト削減と、  
MFP(マルチファンクションプリンタ)  
市場拡大の好機を的確に捉えた  
収益拡大化

## <情報デバイス> 戦略、施策

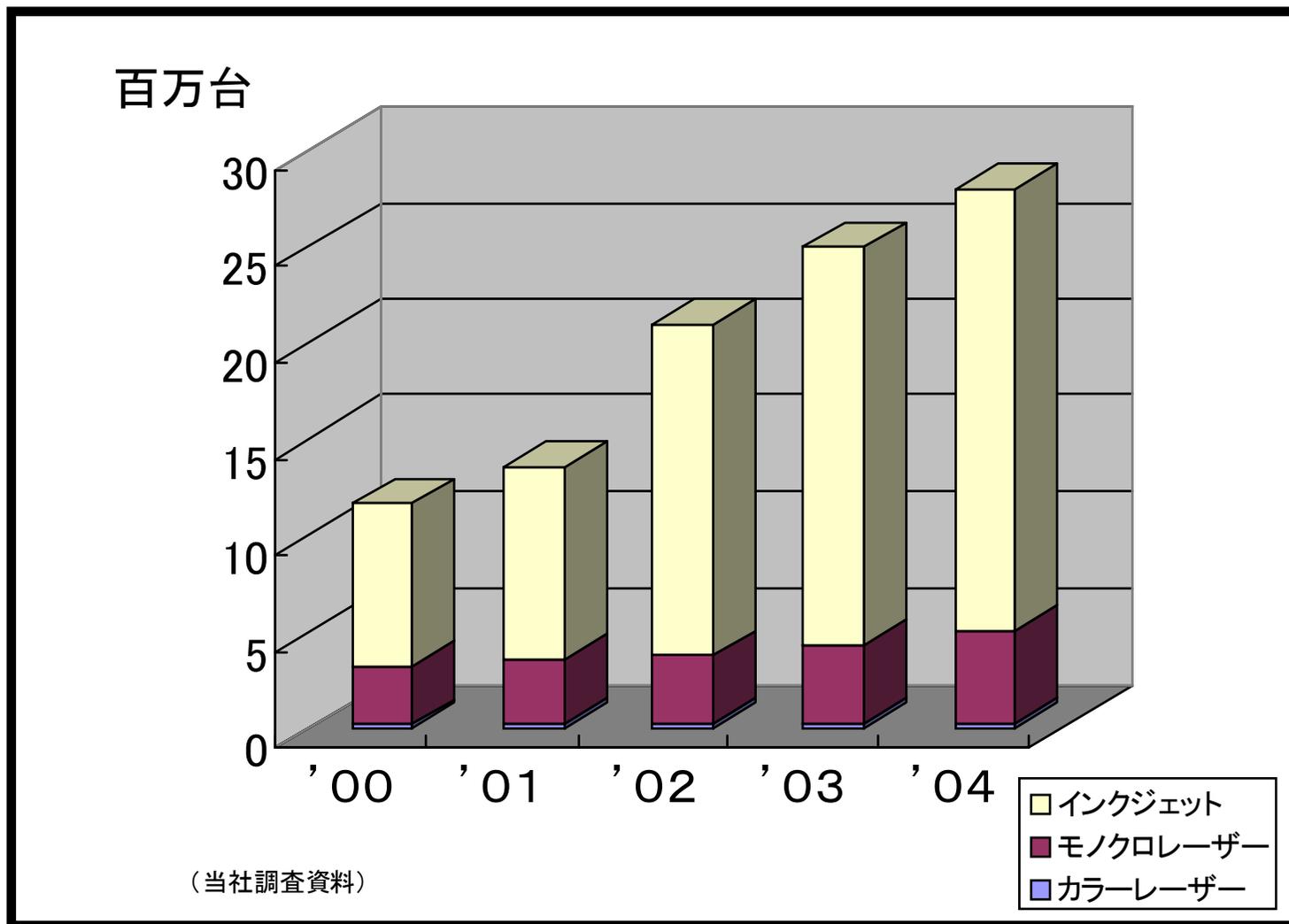


- ・SLA®(セルフオック®レンズアレイ)
  - ～ スキャナ等の画像読み取り用レンズ部品
- ・MFP向け用途拡大  
(スキャナ単体市場から複合プリンタ市場への拡大)
- ・コストダウン対応(海外生産能力の増大)



- ・SLED(プリンタ書き込み用の新型LED素子)
  - ・プリンター分野の競争ではコストダウンが必須。

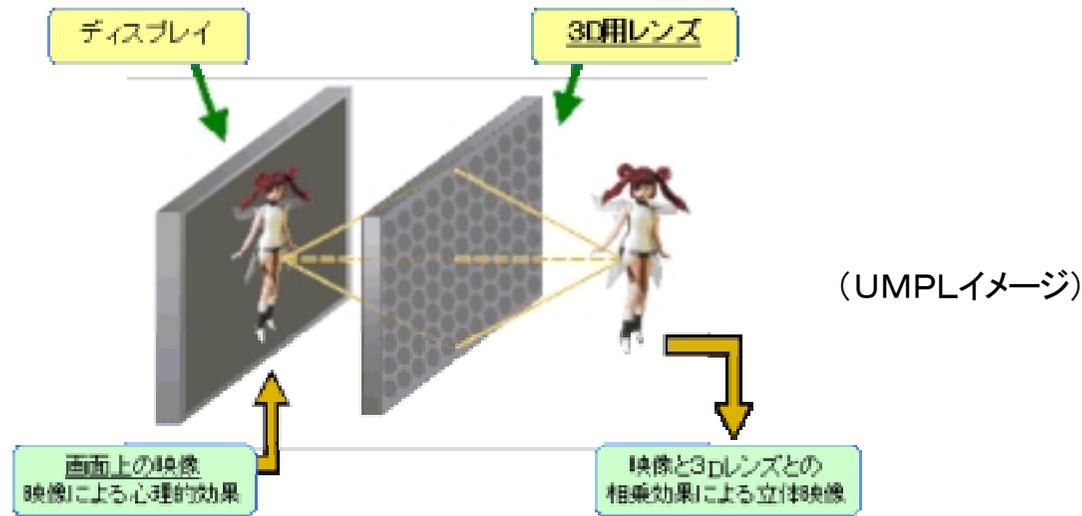
# <情報デバイス> MFP需要予測



# <情報デバイス> 戦略、施策



- ・電材商品、セルガイド®他
- ・海外への生産移管
- ・新商品の開発スピードアップ(UMPLなど)



- ・子会社再編(NHP社+NSGC社=NSGプレジジョン社)

化学強化

有機EL

ニッチ商品の製造加工

# 情報電子分野



## 目指す方向

PDP新商品の早期発売と、  
強い商品のより一層の  
拡販、効率化（UFF®、TFT基板）

## ディスプレイ

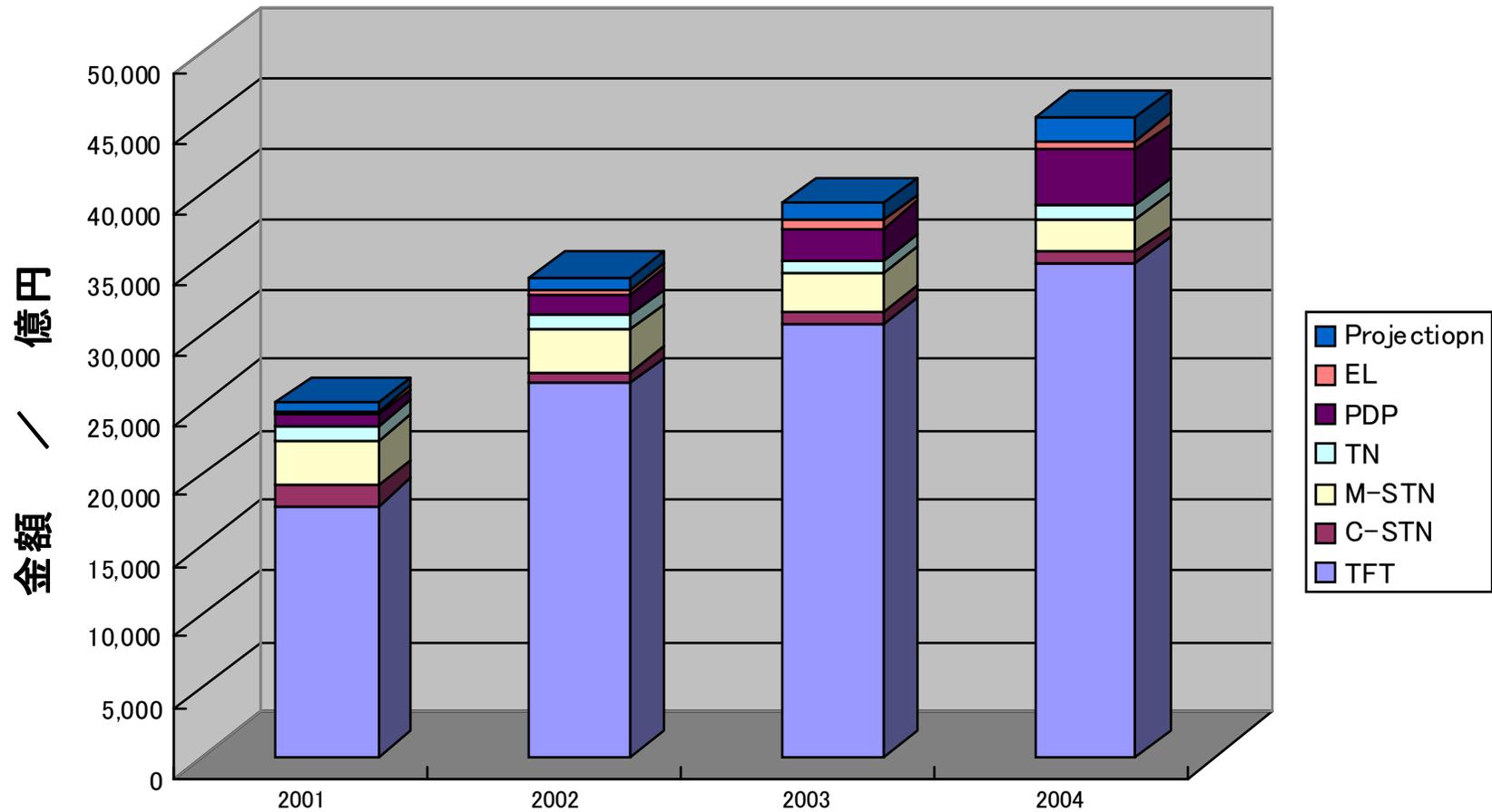
液晶用基板、PDP基板など



## 事業環境と戦略、施策

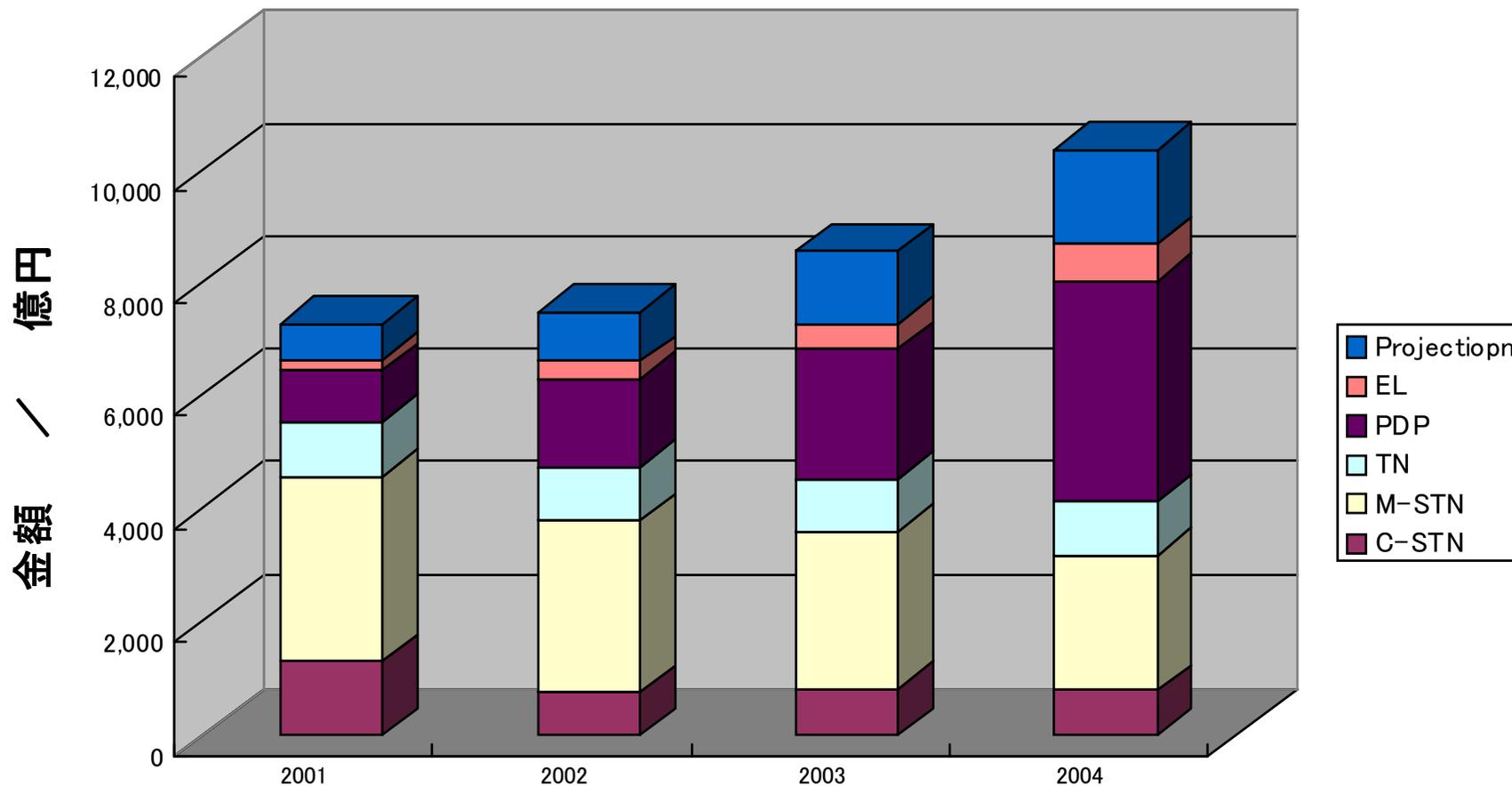
- 1・FPD需要予測
- 2・PDP用ガラス「バンテアン™」  
2005年シェア30%を目標
- 3・UFF®（超薄板ガラス）  
優位性拡大
- 4・TFT液晶基板ガラス  
（NHテクノ社）

# <ディスプレイ> FPD需要予測



(富士キメラ総研)

<ディスプレイ> FPD需要予測(TFT除く)



(富士キメラ総研)

## <ディスプレイ> 戦略、施策



### PDP(プラズマテレビ)用ガラス「バンテアン™」

- ・2005年シェア30%を目標(市場規模150億円を想定)
- ・現在、全PDPメーカーを対象にサンプル提供、マーケティング中
- ・2社購買のユーザー要求に対応、  
軽量化(低比重、薄板)・環境対応で差別化



### UFF®(超薄板ガラス)

- ・現在、TN・STN液晶向け基板ガラスでトップシェア。  
蓄積された製造ノウハウを生かし  
現状の優位性を今後も確保する。
- ・グループ企業と協働した新用途への取り組み

## <ディスプレイ> 戦略、施策



### TFT液晶ガラス基板

- ・当社持分会社 NHテクノグラス社(HOYA社との合弁)にて生産

#### エヌ・エッチ・テクノグラス(株)

- ～ 本社:横浜市 工場:四日市市  
海外拠点 シンガポール、台湾

海外拠点拡大化、大型化を推進中

# 情報電子分野



## 事業環境と戦略、施策

- 1・サブストレート需要予測
- 2・国内生産の海外シフト
- 3・最適生産体制
- 4・垂直磁気記録対応

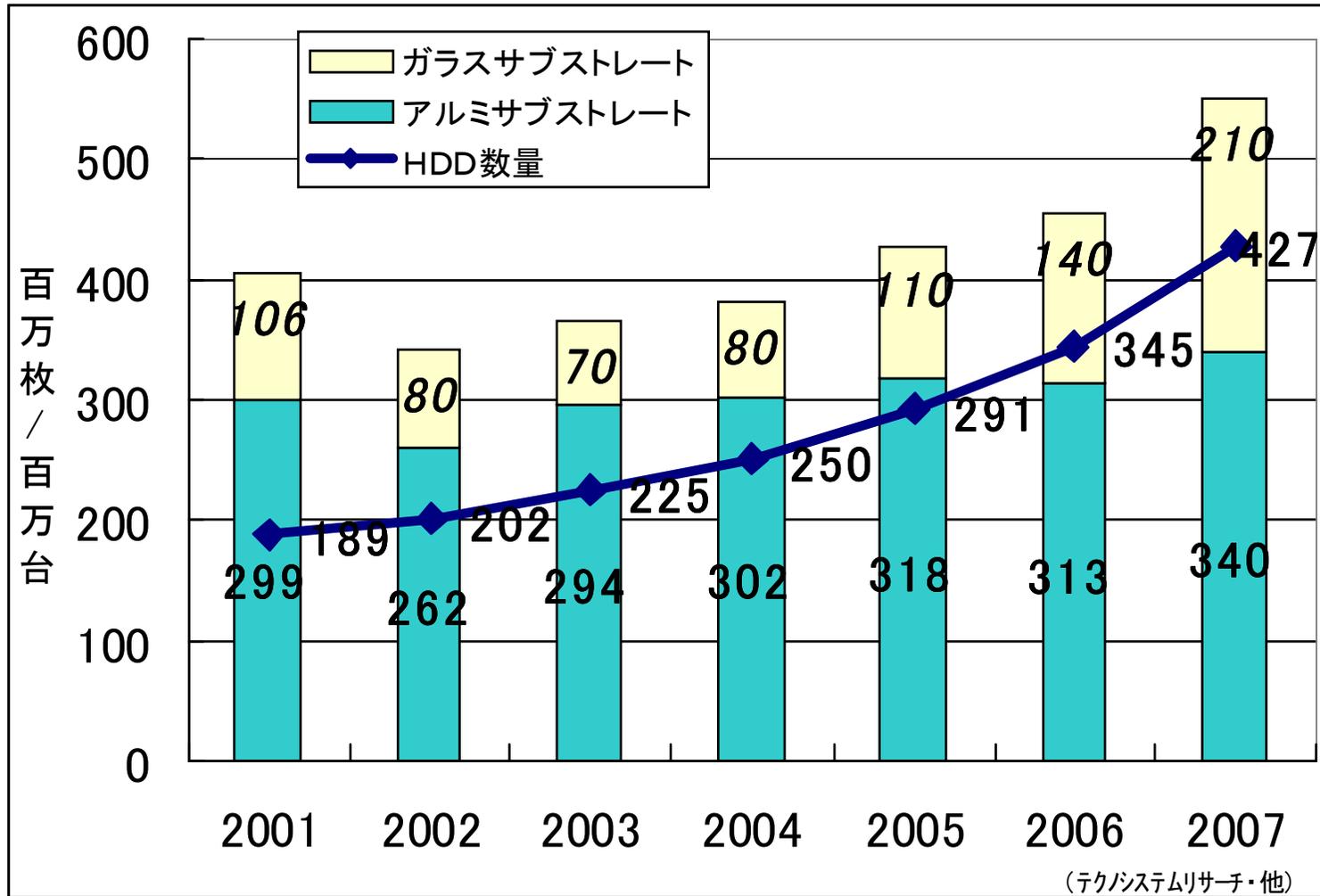
## 目指す方向

生産の海外移管加速による  
一層のコストダウンと、  
拠点の再構築による  
最適生産体制の構築



**磁気ディスク**  
ガラス磁気ディスク用  
基板

### <磁気ディスク> サブストレート需要予測



## <磁気ディスク> 戦略、施策



- ・国内生産(四日市工場)の  
海外(マレーシア、フィリピン)への生産シフトでコスト削減
- ・生産拠点(最適生産体制)の再構築  
(ADT社(マレーシア)の100%子会社化ほか)
- ・垂直磁気記録対応技術など重点テーマの絞込み

# 板ガラス分野



## 目指す方向

- ・グローバルスタンダードに耐えられる高収益事業
- ・効率的な事業運営とベンチマーキングによる高い目標設定

建築用ガラス  
(硝子建材事業)

自動車用ガラス  
(輸送機材事業)

コスト削減項目	目標削減額 億円
生産コストダウン	28
事業構造の見直し	35
材料等調達費の削減	5
固定費削減	2

**2年間の目標コストダウン額 70億円**

# ＜建築用ガラス＞ 戦略、施策



## 目指す方向

1. 機能ガラスNo. 1の実現を核とした利益確保
2. 英国ピルキントン社とのアライアンスの活用
3. マレーシア・ベトナム・中国でのガラス事業の発展拡大

## 戦略、施策

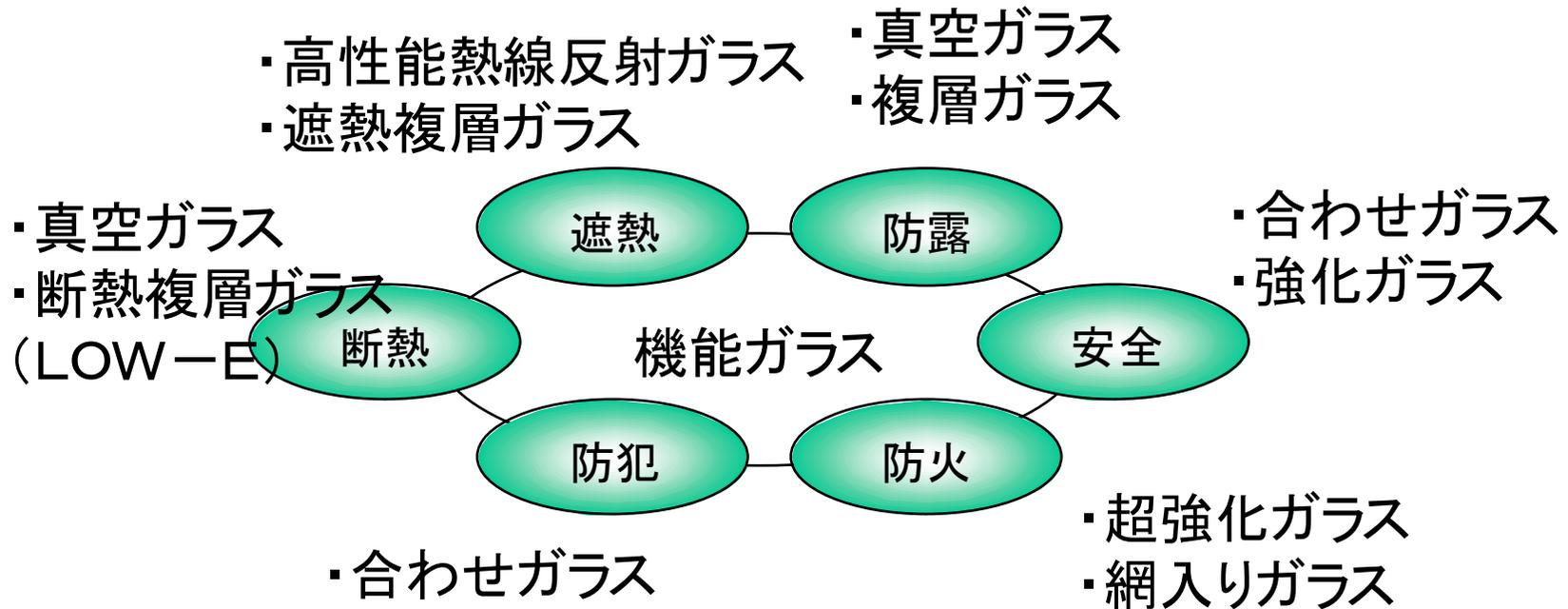
### グローバルな視点で

- 1) 商品別戦略と責任体制の明確化  
付加価値(優位性)商品拡販
- 2) 低コストで活性化された体制  
素板受注生産への移行による(不良)在庫の削減  
機能ガラスのコストダウン  
工場固定費の削減  
組織変更による重複業務の見直し  
販売機構の整理他

# < 建築用ガラス > 機能ガラス



## ガラスに必要とされる機能と商品展開



## < 建築用ガラス > 機能ガラス伸展の背景

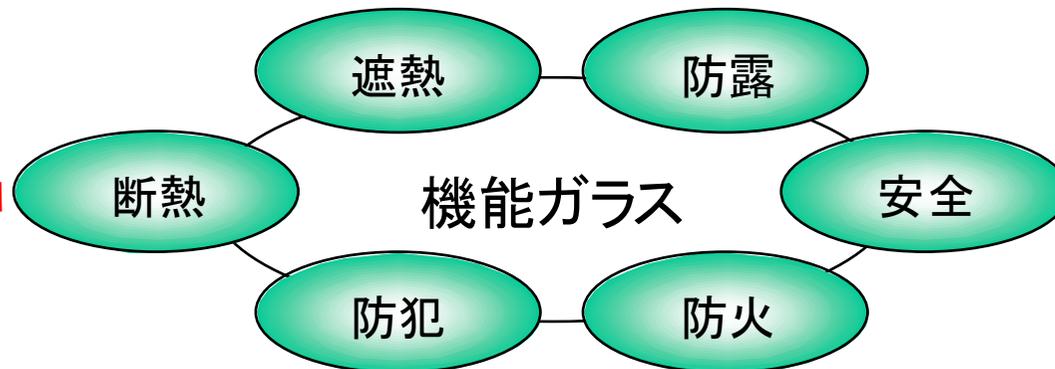


### 環境意識の高まり

- ・京都議定書CO2削減目標(日本は6%目標 ←欧州は8%)
- ・複層ガラスの既存住宅の普及率5% ←欧州は55%
- ・グリーン購入法の指定品目に

### 防犯意識の高まり

- ・警察庁外郭団体と板硝子協会と共同でガラスの防犯基準を策定



## <自動車用ガラス> 戦略、施策



### 目指す方向

世界の主要カーメーカーから注目される  
ユニークで存在感ある  
グローバルサプライヤーとなる

### 戦略、施策

1. 収益構造の抜本的な見直し
  - 1) 生産コストダウン
  - 2) 事業構造の見直し
  - 3) 材料等調達費の削減
  - 4) 固定費削減
2. 英国ピルキントン社とのアライアンスの活用  
「R & D, 製造技術, グローバルユーザへの対応での協力」

## <硝子繊維> 戦略、施策



### 目指す方向

特殊ガラス繊維において、グローバルで存在感あるサプライヤーとなる

### <主な実施済み項目>

- ・日本無機社の完全子会社化
- ・短繊維事業 MAG社へ売却
- ・バッテリーセパレータ事業の統合
- ・ガラス長繊維事業 サンゴバン社との合併開始

### 事業環境と戦略、施策

大きな事業構造変革は既に実施し、競争優位を確立。  
今後は ONLY1、No.1分野の維持拡大による高収益をさらに追求。

# <硝子繊維> ONLY 1、No.1商品群




**ガラス長繊維**  
プラスチック強化用・電気  
絶縁材・耐熱材

2002.9 会社分割及び新会社に40%出資  
(NSG Vetrotex K.K.  
サンゴバングループ会社が60%出資)

**ゴムコード**  
自動車  
タイミングベルト



世界No.1  
シェア85%

**バッテリーセパレータ**  
産業用・自動車用



国内No.1  
シェア90%+  
世界No.2  
※産業用

世界only1

**ガラス  
フレーク®**  
耐食・プラスチック強化用

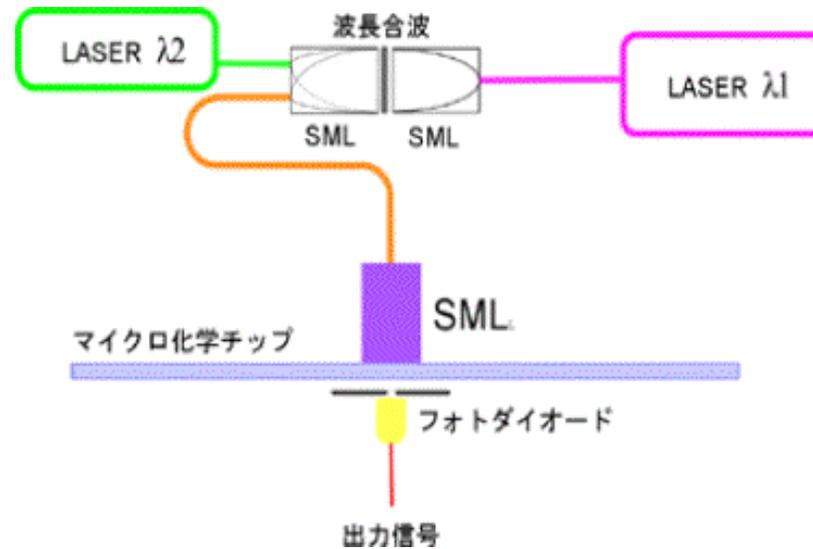
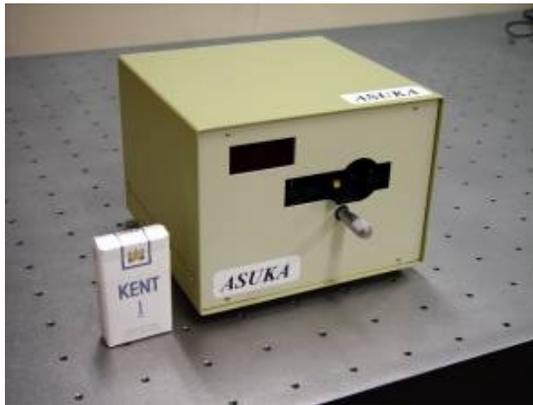



国内No.1  
シェア25%+

**フィルタ**  
クリーンルーム用等

# R&D トピックス

## 1. 化学マイクロチップと小型分析装置

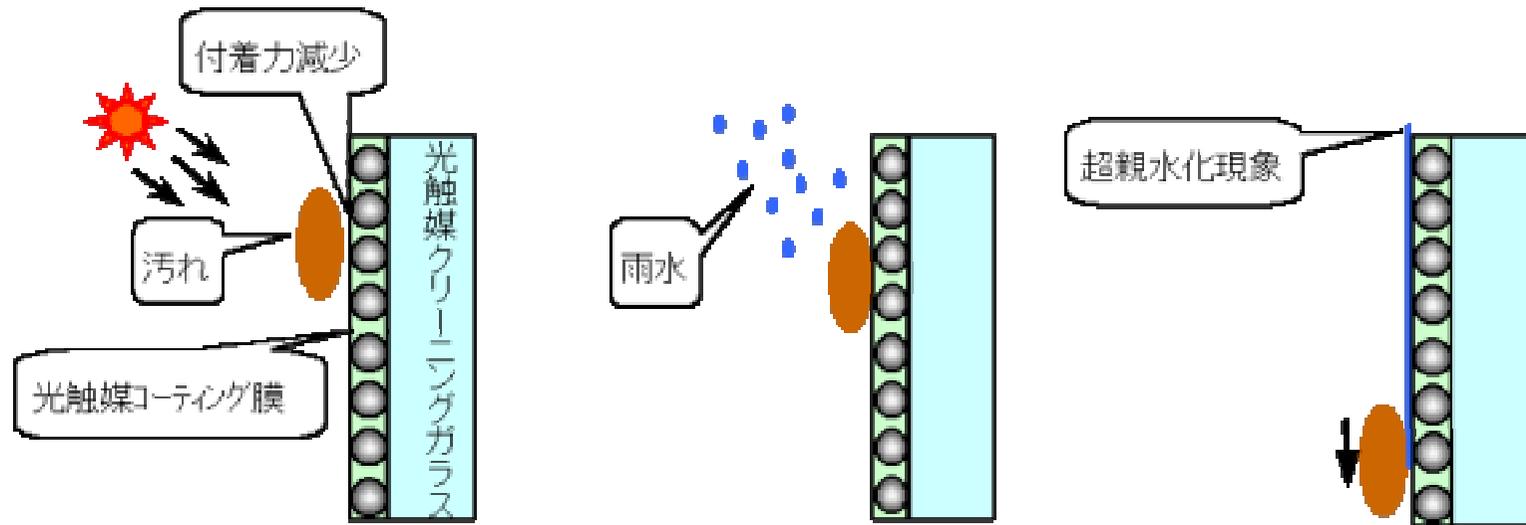


検査分析装置の小型化に寄与  
(バイオ分野への技術展開例)

# R&D トピックス



## 2. 光触媒クリーニングガラス「クリアテクト®」



## 3. 光先端技術の情報探索

- ・NSGフォトンクスファンド(大学・研究機関対象)
- ・IFファンド(ベンチャーキャピタル対象)

## 環境、ITへの取り組みなど



### 環境

- ・全工場で環境マネジメントシステム ISO14001の認証取得
- ・板ガラス生産工程でのエネルギー10%削減 (1990年度比)
- ・工場でのゼロエミッションの推進
- ・回収廃製品リサイクルの推進
- ・グリーン製品（環境調和製品）の積極的発売

### IT

- ・全社ERP導入決定(2004年下期より順次稼動)

### 工場活性化

- ・工場活性化(5S、標準化活動)

### コンプライアンス

- ・コンプライアンスの全社員への教育の実施

## (御注意)

前述の目標、及び見通しは、当社が現時点で入手可能な情報及び合理的であると判断する一定の前提にもとづいて作成し、公開しております。当社としては当然ながら、この目標達成に向けて鋭意努力して参りますが、実際の業績結果は各種要因によって大きく変わる可能性があります。このため当社が業績結果を確約するものではありませんので、投資等の決定は、あくまでもご自身の判断、責任にてなされますようお願いいたします。

日本板硝子株式会社