

# NSG

GROUP



# NSG グループ

## 2016年3月期通期決算報告

(2015年4月1日～2016年3月31日)

日本板硝子株式会社  
2016年5月13日

森 重樹

代表執行役社長兼CEO

クレメンス・ミラー

代表執行役副社長兼COO

諸岡 賢一

代表執行役副社長兼CFO

NSGグループ、2016年3月期通期決算説明会にご参加いただき、ありがとうございます。

社長の森重樹です。

本日の説明会では、私とCOOのクレメンス・ミラー、そしてCFOの諸岡より、ご説明させていただきます。

# 2016年3月期通期決算報告

(2015年4月1日～2016年3月31日)



## 目次

- 決算概要
- 事業状況
- 2017年3月期通期業績見通し
- 中期経営計画の進捗
- まとめ

4ページは、本日の内容となります。

まず、諸岡から、今回の決算の概要について説明を行います。

次に、クレ mens から地域毎の事業業績について説明を行います。

その後、私の方から、2017年3月期通期の業績見通しと中期経営計画の進捗について説明いたします。

それでは、諸岡の方から2016年3月期決算の概要を説明させていただきます。

# 2016年3月期通期決算報告

(2015年4月1日～2016年3月31日)



## 目次

決算概要

事業状況

2017年3月期通期業績見通し

中期経営計画の進捗

まとめ

## 要点：2015年4月－2016年3月

- 2016年3月期の営業利益は、ディスプレイ事業の業績悪化を、建築用ガラス事業での業績向上が上回り、引き続き改善
- ディ스플레이事業における競争の激化や新興国における需要の低迷により、個別開示項目にて多額の損失を計上
- 欧州の市場では改善の兆候
- 日本の業績は改善
- 北米と東南アジアの建築用ガラス事業は、好調を持続
- 南米の自動車用ガラス事業は引き続き厳しい市場環境

それでは、2016年3月期通期決算の概要について、私の方から説明させていただきます。6ページをご覧ください。

本日、2016年3月期の業績と2017年3月期通期の業績見通しを発表させていただきました。2016年3月期における業績の概要ですが、このスライドにまとめた通りでございます。

2016年3月期では、ディスプレイ事業が厳しい環境の影響を受け大変苦戦しましたが、建築用ガラス事業の業績が好調に推移したことにより、当社グループ全体としては、営業利益の改善が継続しております。

その一方で、先ほど申し上げましたディスプレイ事業を取り巻く厳しい事業環境に加え、ブラジル・ロシア・中国などの新興国における需要の低迷を受け、個別開示項目にて多額の損失を計上しております。

各地域別の状況ですが、欧州の市場では、建築用ガラスの価格の上昇が見られるなど、改善の兆候が現れています。

日本の業績は、市場が安定的に推移するなか、業績が改善しています。北米と東南アジアでは、建築用ガラス事業が好調を持続しております。南米の自動車用ガラス事業ですが、引き続き厳しい市場環境の影響を受けています。

## 連結損益計算書



(億円)	2016年3月期	2015年3月期	前年比
売上高	6,292	6,267	0%**
無形資産償却前営業利益	272	252	8%
償却費*	(78)	(84)	
営業利益	194	168	
個別開示項目	(351)	55	
金融費用(純額)	(182)	(179)	
持分法による投資損益	(35)	4	
税引前利益/(損失)	(374)	48	
当期利益/(損失)	(475)	29	
親会社の所有者に帰属する当期利益/(損失)	(498)	17	
EBITDA	603	579	4%

\* ビルキントン買収に伴って発生した無形資産の償却

\*\* 為替変動を除くと1.7%

**無形資産償却前営業利益は着実に改善**

2016年5月13日 | 2016年3月期通期決算報告

7

7ページは、連結損益計算書になります。

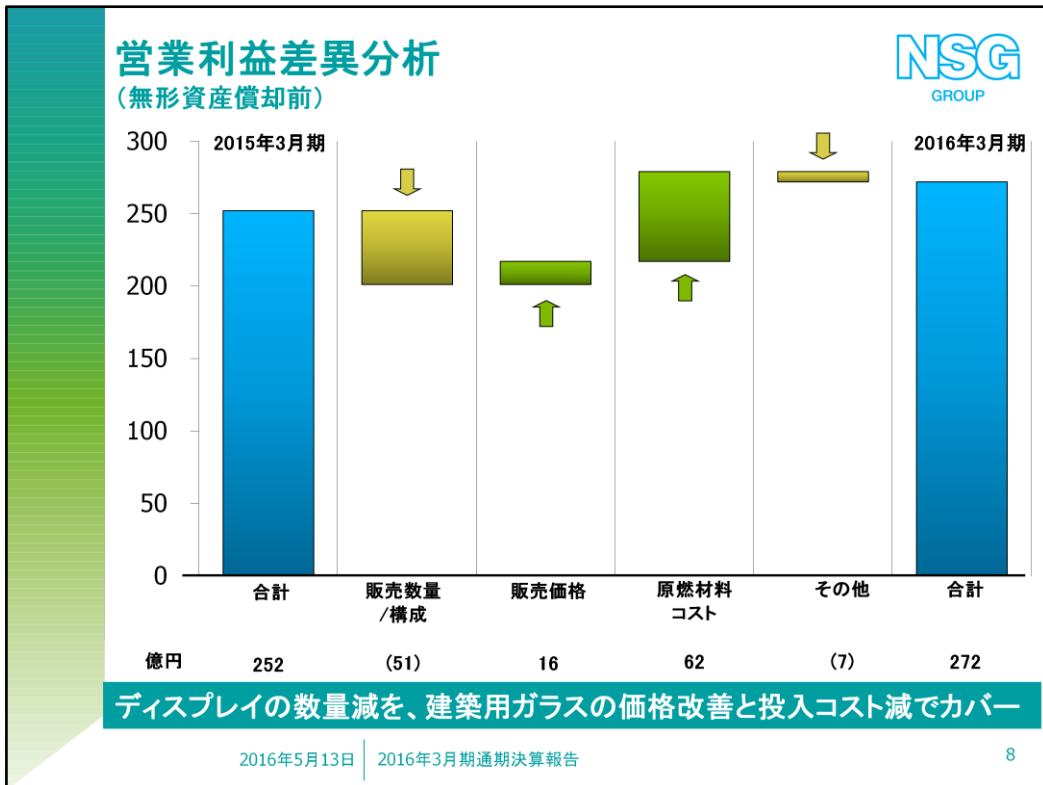
売上高は6,292億円となり、前年比と同様の水準となりました。為替変動の影響を除くと、前年比1.7%の増加となります。

無形資産償却前営業利益は272億円で、前年から20億円の増加となりました。ディスプレイが厳しい市場環境の影響を受けましたが、建築用ガラス事業の好調と投入コストの減少により、その分をカバーすることができました。

個別開示項目はディスプレイ事業における厳しい市場環境や新興国における需要の低迷を受け、351億円の損失を計上しています。金融費用はわずかに増加しています。

持分法による投資損益ですが、ロシアのジョイント・ベンチャー及び中国の関連会社における業績の低迷により、大幅に悪化しました。

繰延税金資産の取り崩しもあり、親会社の所有者に帰属する当期損失が498億円になりました。



8ページへ移ります。ここでは、無形資産償却前営業利益について、前年との差異について説明しています。

「販売数量/構成」ですが、主に厳しい事業環境の影響を受けたディスプレイ事業の売上高の減少を反映しています。

「販売価格」は、ディスプレイ事業では下がっていますが、他ではそれを上回る改善が見られました。

「投入コスト」では、エネルギーコストが下がりましたが、原材料費の上昇がその効果の一部を相殺しています。



## 個別開示項目

(億円)	2016年3月期	2015年3月期
有形固定資産等の売却による利益	2	51
投資の分類変更による評価益	-	133
有形固定資産等の減損損失	(127)	(6)
のれんの減損損失	(69)	-
関連会社に対する投資の評価損	(52)	(21)
係争案件の解決に係る費用	(47)	(13)
リストラクチャリング費用	(43)	(89)
その他	(15)	-
	<b>(351)</b>	<b>55</b>

### 損益下振れリスクの低減

2016年5月13日 | 2016年3月期通期決算報告

9

それでは9ページへ移ります。ここでは、個別開示項目の内訳をご確認いただけます。

3月31日に発表しておりますとおり、ディスプレイ事業の厳しい市場環境と新興国における需要の低迷の影響を受け、有形固定資産等の減損損失・のれんの減損損失・関連会社に対する投資の評価損といった項目で多額の損失を計上しています。

個別開示項目では351億円の損失を計上しました。

## 連結キャッシュ・フロー



(億円)	2016年 3月期	2015年 3月期	2014年 3月期	2013年 3月期
当期利益/(損失)	(475)	29	(155)	(335)
減価償却費	409	417	404	366
減損損失	249	35	36	91
法人所得税支払額	(38)	(42)	(37)	(60)
有形固定資産等売却益	(3)	(52)	(6)	(9)
投資の分類変更による評価益	-	(133)	-	-
その他	105	(147)	(215)	(128)
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー（運転資本の増減考慮前）</b>	<b>247</b>	<b>107</b>	<b>27</b>	<b>(75)</b>
運転資本の増減	(29)	139	152	217
営業活動によるキャッシュ・フロー	218	246	179	142
有形固定資産の取得	(282)	(326)	(257)	(256)
その他	18	94	86	186
投資活動によるキャッシュ・フロー	(264)	(232)	(171)	(70)
フリー・キャッシュ・フロー	(46)	14	8	72

### 営業活動によるキャッシュ・フローの持続的な改善

2016年5月13日 | 2016年3月期通期決算報告

10

10ページはキャッシュ・フロー計算書になります。ここでは、過去4年間のキャッシュ・フローを比較できるようにしています。

ここでご覧いただきたいのは、赤い箱で囲った箇所になりますが、営業利益の改善と沿うかたちで、営業キャッシュ・フローの改善が持続していることです。

2016年3月期では運転資本が増加に転じていますが、過去4年を通じてご覧いただくと、運転資本の削減に取り組んできた結果を確認いただけます。

2017年3月期以降も、引き続き、このような営業キャッシュ・フロー改善の傾向が続くことを見込んでおります。

## 主要財務指標 (KPI)



	2016年3月末	2015年3月末	2014年3月末
ネット借入(億円)	3,810	3,741	3,791
ネット借入/EBITDA	6.3x	6.5x	7.0x
ネット借入/純資産比率	3.4	2.0	2.0

	2016年3月期	2015年3月期	2014年3月期
EBITDA/インタレスト・カバレッジ	3.6x	3.7x	3.7x
営業利益率*	4.3%	4.0%	3.7%

\* 無形資産償却前営業利益

### 主要指標「ネット借入/EBITDA」の改善

2016年5月13日 | 2016年3月期通期決算報告

11

11ページは、主要財務指標の一覧です。

ここでは、主要KPIの「ネット借入/EBITDA」の改善が持続していることをご確認いただけます。

過去3年間、「ネット借入」は概ね横這いで推移しており、営業利益の改善が「ネット借入/EBITDA」の改善に繋がっています。

また、「EBITDA/インタレスト・カバレッジ」や「営業利益率」も、営業利益の改善と沿うかたちで改善しています。

それでは、ここでクレメンスによる、各地域と事業の業績の説明へ移ります。

# 2016年3月期通期決算報告

(2015年4月1日～2016年3月31日)



## 目次

決算概要

事業状況

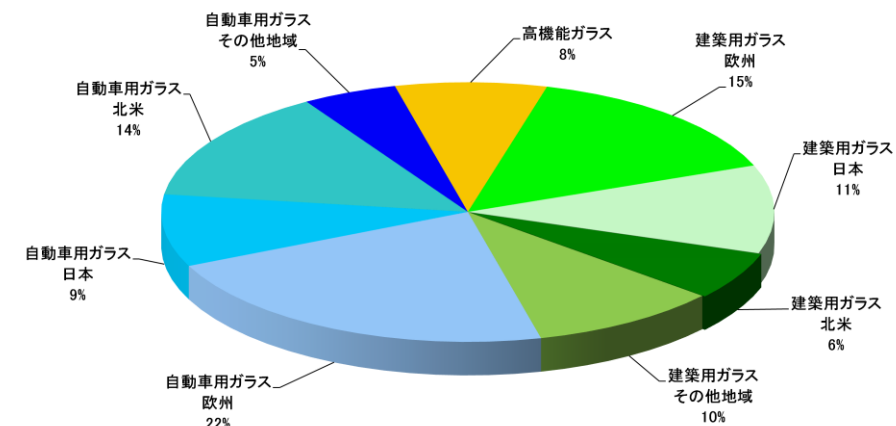
2017年3月期通期業績見通し

中期経営計画の進捗

まとめ

## 事業別売上高

6,292億円



2016年3月期  
(2015年4月 - 2016年3月)

グローバルに事業展開

2016年5月13日 | 2016年3月期通期決算報告

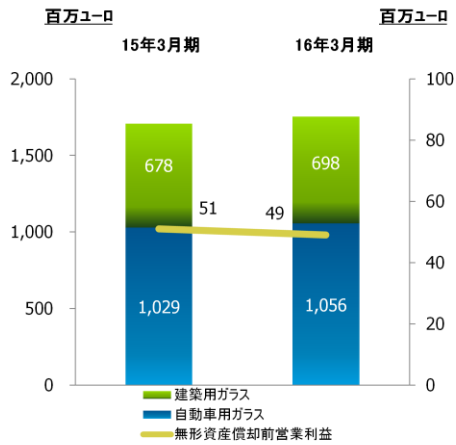
13

諸岡さん、ありがとうございます。13ページへ移りましょう。

このスライドは、当社グループの事業セグメント毎の売上高の構成比を示しています。

当社グループの売上高の構成比ですが、欧州が38%、日本が24%、北米が20%、その他地域が18%となっています。

## 欧州 2015年3月期通期との比較



### 建築用ガラス事業

- 需要の増加により、価格が改善
- 投入コスト減の効果の一方、フロート窯定修によるマイナス影響

### 自動車用ガラス事業

- 西欧の乗用車販売台数増により、市場の回復が持続
- 補修用ガラス(AGR)の数量は堅調

市場は回復基調へ

2016年5月13日 | 2016年3月期通期決算報告

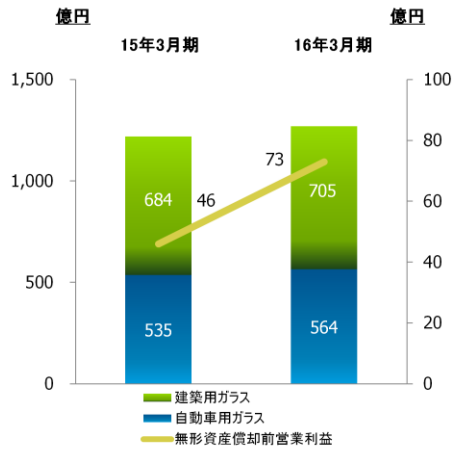
14

14ページへ移ります。ここでは欧州における当社グループの建築用ガラス事業と自動車用ガラス事業の業績についてご覧いただけます。

欧州の建築用ガラス市場は、需要の増加により、価格の改善が見られます。当社グループの利益は、エネルギー関連の投入コストの削減効果を楽しむ一方で、フロート窯定修によるマイナスの影響を受けました。

自動車用ガラス市場の方ですが、西欧で乗用車販売台数が増加するなど、市場の回復が見込まれます。

日本  
2015年3月期通期との比較



建築用ガラス事業

- 価格の改善と投入コスト減により、利益増

自動車用ガラス事業

- エコ・カー減税制度改正による乗用車販売台数減のなか、増収増益

市場が安定的に推移するなか、収益改善

2016年5月13日 | 2016年3月期通期決算報告

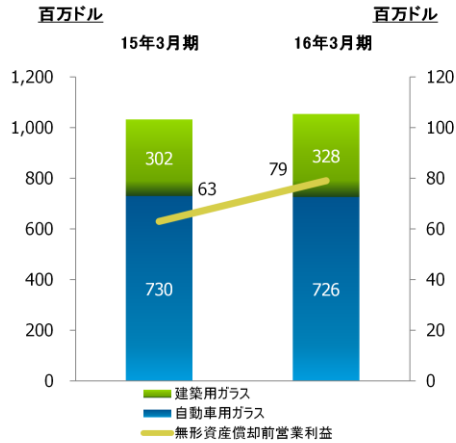
15

15ページは日本です。

建築用ガラス事業は、販売価格の改善とエネルギー関連コストの削減により、増収増益となりました。

自動車用ガラス事業ですが、エコ・カー減税制度の改正により乗用車販売台数が減少するなか、業績は堅調に推移しました。

## 北米 2015年3月期通期との比較



### 建築用ガラス事業

- 堅調な国内需要による数量増に伴い、増収増益

### 自動車用ガラス事業

- 市場の改善が見られるなか、新車用ガラス(OE)の現地通貨ベースの売上は前年より増加
- 補修用ガラス(AGR)の売上は減少

市場は好調を持続

2016年5月13日 | 2016年3月期通期決算報告

16

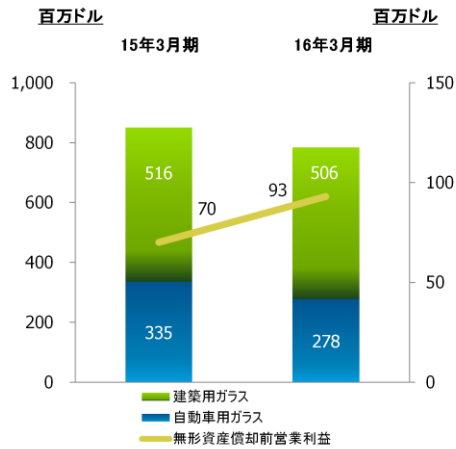
16ページの北米へ移ります。

建築用ガラス事業は、堅調な需要によって数量が増加し、増収増益となりました。

一方、自動車用ガラス事業は、市場の改善が見られるものの、当社グループの売上は前年とほぼ同じ水準で推移しました。



## その他地域 2015年3月期通期との比較



### 建築用ガラス事業

- 南米では厳しい経済情勢とフロート窯定修の影響を受けるなか、利益が改善
- 東南アジアの需要は堅調

### 自動車用ガラス事業

- ブラジルの乗用車販売台数の大幅減など、低調な市場の状況が継続、利益が減少

収益性が改善

2016年5月13日 | 2016年3月期通期決算報告

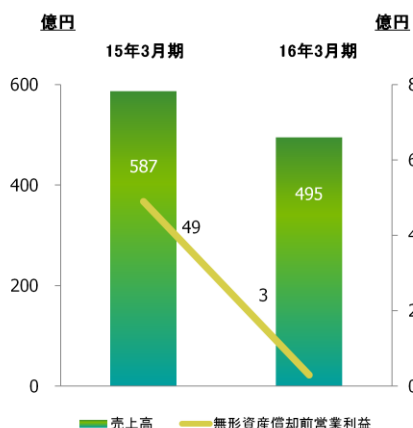
17

17ページは、その他の地域です。

建築用ガラス事業では、南米で厳しい経済情勢とフロート窯定修の影響を受けながらも、利益が改善しています。東南アジアは、引き続き堅調な需要の影響を享受しています。

自動車用ガラス事業ですが、ブラジルの市場が引き続き低調に推移しており、利益が減少しています。

## 高機能ガラス事業 2015年3月期通期との比較



### 高機能ガラス事業

- ディスプレイは厳しい市場環境の影響を受け、減収減益
- オフィス向けプリンター用レンズの需要は軟化
- グラスコードの需要は、欧州自動車市場の改善により堅調

ディスプレイの市場環境は非常に厳しい

2016年5月13日 | 2016年3月期通期決算報告

18

18ページの高機能ガラス事業へ移ります。

高機能ガラス事業の利益は、ディスプレイが厳しい市場環境の影響を受けたことにより減収減益となりました。

オフィス向けプリンター用レンズの需要は軟化しましたが、グラスコードの需要は欧州の自動車市場の改善により、堅調に推移しています。

## 持分法適用会社 2015年3月期通期との比較



(億円)	2016年3月期	2015年3月期
持分法による投資損益	(35)	4

- セブラセ(ブラジルのジョイント・ベンチャー)の業績は安定して推移
- ロシアのジョイント・ベンチャーの業績は改善するも低迷
- 中国の関連会社の業績は大きく悪化

### ロシア・中国における需要の低迷

2016年5月13日 | 2016年3月期通期決算報告

19

19ページは持分法適用会社の説明です。

持分法による投資損失は35億円となり、2015年3月期と比較して大幅に悪化しました。

ブラジルのジョイント・ベンチャーであるセブラセの業績は安定して推移していますが、その一方で、ロシアのジョイント・ベンチャーと中国の関連会社が低迷しています。

それでは、ここからは森CEOによる2017年3月期の通期業績予想と、中期経営計画の進捗の説明に移ります。

# 2016年3月期通期決算報告

(2015年4月1日～2016年3月31日)



## 目次

決算概要

事業状況

2017年3月期通期業績見通し

中期経営計画の進捗

まとめ

## 2016年3月期 総括



### 2016年3月期:

1. ディ스플레이事業の競争激化・新興国の需要低迷により、多額の減損損失を計上
2. 既往のリストラ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
3. 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

### 2017年3月期:

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月期はVA化の方針にて増益の計画

2016年5月13日 | 2016年3月期通期決算報告

21

クレメンス、ありがとうございます。それでは、私の方から、2017年3月期の業績見通しについてご説明いたします。

その前に、21ページで、2016年3月期を振り返ります。この期を総括しますと、大きく次の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、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し、将来リスクの予見と管理について強化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。また、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月期連結業績予想



(億円)	2017年3月期 見通し	2016年3月期 実績
売上高	6,200	6,292
無形資産償却前営業利益	340	272
償却費*	(30)	(78)
営業利益	310	194
個別開示項目	10	(351)
金融費用(純額)	(180)	(182)
持分法による投資利益/(損失)	10	(35)
税引前利益/(損失)	150	(374)
当期利益/(損失)	70	(475)
親会社の所有者に帰属する当期利益/(損失)	50	(498)

\* ピルキントン買取に伴って発生した無形資産の償却

### 2017年3月期は当期損益の黒字化を見込む

2016年5月13日 | 2016年3月期通期決算報告

22

22ページは、2017年3月期通期の連結業績予想となります。  
2016年3月期の実績と比較するかたちで提示しております。

売上高は、2016年3月期とほぼ同じ水準になりますが、6,200億円を見込んでおります。

無形資産償却前営業利益は340億円です。赤字事業からの撤退による業績の改善と合わせて、欧州と北米の基幹事業で収益性が改善することを見込んでおります。

ピルキントンの買取に伴って発生した無形資産の償却ですが、2017年3月期では30億円になります。  
その結果、営業利益ベースでは、約120億円の改善を見込んでおります。

個別開示項目は本日発表いたしました京都とマレーシアのセール・アンド・リースバックで生じた利益と体質強化に向けたコストを考慮したかたちで、10億円の利益としました。

金融費用は2016年3月期並みの180億円、持分法による投資損益の改善等により、親会社の所有者に帰属する当期利益が50億円になることを見込んでいます。

## 2017年3月期の各市場見通しと当社取組み



- 欧州: 建築・自動車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: 建築は横ばい・自動車は微減
  - VA品販売拡大に注力
- 北米: 建築・自動車とも堅調継続
  - 自動車ガラス事業生産効率改善、補修用ガラス回復
- 南米: 建築は横ばい、自動車は低迷継続
  - 自動車ガラス事業のリストラ効果発現予定
- 東南アジア: VA品堅調
- 高機能ガラス事業: ディスプレイは引き続き厳しく、レンズは円高影響。他事業は増収
  - 新組成ディスプレイガラス拡販に注力
- 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組みを実施

2016年5月13日 | 2016年3月期通期決算報告

23

23ページでは、各市場の見通しと、当社グループの取組みについて説明いたします。

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、自動車は微減と考えており、グループとしては、高付加価値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及び補修用ガラス事業の回復に取り組めます。

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と予想しております。当社事業では、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、引き続き薄膜系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®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 計画・方針について



- 営業利益: 2016年3月期対比約120億円の改善
  - 不採算事業整理の効果発現
  - 基幹事業での収益性回復
  - 無形資産償却費の減
- 個別開示項目・持分法利益
  - 資産売却益及び効率化・体質強化等関連費用を計上
  - 持分法による投資損益は2016年3月期対比約40億円改善
- 安定的な事業体質の構築
  - 3桁のフリー・キャッシュ・フロー
  - コストベースについて不断の見直し
  - 選択と集中による研究開発の強化

営業利益改善により、安定した黒字化へ

2016年5月13日 | 2016年3月期通期決算報告

24

24ページでは、グループ全体として、2017年3月期の計画と方針についてご説明いたします。

第一に、引き続き営業利益の改善に取り組みます。

2016年3月期末において、不採算事業を整理いたしました。その効果が今期発現してまいります。

北米や欧州などの基幹事業において、引き続き収益性が改善することを見込んでおります。

なお、償却期間満了に伴う無形資産償却費も減少も見込んでおります。

一方で、為替換算の影響やインフレ等によるコスト増も2017年3月期の業績予想には織り込んでいます。

これらに基づき、2016年3月期に対して、営業利益ベースで約120億円の改善を見込んでいます。

一方、個別開示項目については、資産流動化による売却益を計上する一方、効率化など事業体質強化に関連する費用も計上する計画です。

また、持分法による投資損益は前年比約40億円改善する見込みです。

2016年3月期に減損損失が発生しておりますが、その結果として、業績の下振れリスク・純資産毀損リスクは低減しております。

先ほど述べました、営業利益改善や、その他キャッシュ抑制策により、2017年3月期においては、3桁のフリー・キャッシュ・フロー創出を目指しております。

また、製造コスト、本社等のコストベースを不断に見直してまいります。

成長に向けては、将来を支える研究開発に、選択と集中で取り組むことにより、強化を図ります。

これらの施策の実施により、安定的な事業体質の構築に邁進する計画です。



# 2016年3月期通期決算報告

(2015年4月1日～2016年3月31日)



## 目次

決算概要

事業状況

2017年3月期通期業績見通し

中期経営計画の進捗

まとめ

## MTP－目標とアクションプラン



- 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品比率の向上
  - 既存設備の生産性の極大化追及
- 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5月13日 | 2016年3月期通期決算報告

26

ここからは、当社が、2014年5月に発表いたしました、長期戦略ビジョンと中期経営計画(MTP)の進捗などについてご説明いたします。

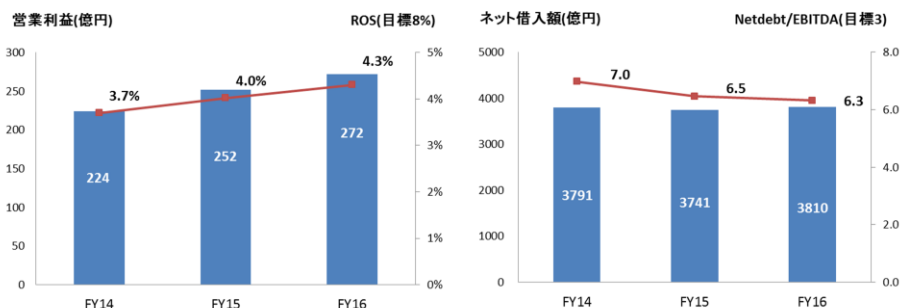
長期戦略ビジョンとMTPの概要は、本プレゼンテーションの付属資料に示しております。

26ページは、MTPに掲げた目標とアクションプランをまとめたものです。

MTPにおいては、財務サステナビリティの確率と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。

## MTP - 進捗状況



- 2015年3月期、2016年3月期と2年連続で営業利益増を達成
  - 確実に営業利益は改善の傾向
- ネット借入/EBITDA倍率、ROSの各指標は改善。ネット借入額はほぼ横ばい

各指標は緩やかな改善

2016年5月13日 | 2016年3月期通期決算報告

27

27ページは、MTP開始から2年経過した中間地点である、2016年3月期において、それらの指標の進捗状況を示しております。

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対比でのアップサイド、ダウンサイド

停滞  
要因

- 市場前提:
  - 欧州・南米市場が数量・売価とも前提より低迷
  - ディスプレイは競合新規参入等で市場悪化
- コスト:自動車用ガラス事業北米・欧州で、操業効率改善要

計画  
通り  
・  
以上

- VA比率: 建築用ガラスでは予定通り進捗するもディスプレイ事業で減少。全体としてはほぼ計画どおり
  - 2014年3月期:約1/3 ⇒ 2016年3月期:4割弱
- 市場:北米建築ガラス等好調
- PPV:エネルギーコストは大幅下落

市場悪化等あるが、VA化が進捗し、投入コスト減も寄与

2016年5月13日 | 2016年3月期通期決算報告

28

28ページは、進捗状況の背景の分析です。

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、自動車用ガラスの北米・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。

計画通りまたはそれ以上にプラスに働いた要因もあります。

VA比率は2年経過後、MTP開始前の約3分の1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、北米建築用ガラス、薄膜系ソーラー用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は追い風となりました。

## MTP – これまでの取り組み



### 主要課題エリアでのこれまでの対応

- ディ스플레이事業：
  - ベトナム薄板ガラスフロートの休止  
⇒【狙い】在庫低減、固定費縮小。舞鶴フロート稼働率アップ
  - 高付加価値品である新組成薄板ガラス(glanova®)の拡販
- 南米自動車用ガラス事業：
  - ブラジルの2生産拠点を1拠点に統合  
⇒【狙い】固定費の削減
  - 補修用ガラス拡販
- 欧米自動車用ガラス事業：
  - 操業効率・生産性の回復と高付加価値品の拡大に注力

### 付加価値製品(VA)品の拡大（詳細は付属資料）

### 課題エリアで対策実施・VA化推進

2016年5月13日 | 2016年3月期通期決算報告

29

29ページは、このような環境の中で、当社として行ってきた各種取り組みについてご説明いたします。

ここでは、MTPの想定に対して大きく環境が変わった分野である、ディスプレイ事業、南米の自動車用ガラス事業、欧米の自動車用ガラス事業を中心にお話しします。

ディスプレイ事業においては、ベトナムの薄板フロートラインの休止を決定し、在庫低減、固定費縮小を図りました。

またこれにより同じ製品を生産している舞鶴にあるフロート窯の稼働率の改善にもつながっています。

生産面での改善を図るとともに、販売面においては新しい組成の薄板ガラス、glanova®の拡販に注力しています。

次に南米自動車用ガラスですが、急激な市場の落ち込みに対応すべく、ブラジルの自動車用ガラス加工拠点を2拠点から1拠点に集約し、固定費を削減しています。

販売面では、補修用自動車用ガラスの積極的な、拡販に取り組んでいます。

欧米の自動車用ガラス事業では、課題となっている操業効率・生産性の回復にグループを挙げて取り組むことで徐々に効果が出てきております。

販売面では一層の高付加価値品の販売拡大に取り組んでいます。

課題エリアに取り組む一方、MTPの柱の一つである、VA品の拡大については着実な成果が出てきています。

ここでは詳細は割愛しますが、付属資料に示しましたので、後程ご参照いただければと思います。

## MTP – 戦略の方向



- VA化の加速、選択と集中による研究開発の強化により次の成長段階へ
- 生産効率改善加速
- 間接費削減等によるコストベース改善
- 事業収益改善と徹底したキャッシュフロー管理による、着実な負債削減と金融費用改善

戦略の方向性に変更なし

2016年5月13日 | 2016年3月期通期決算報告

30

30ページでは、MTPの戦略の方向性については、お話しします。

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、選択と集中による研究開発の強化により、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、建築用ガラス事業では、既に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でのglanova®採用をより力をいれて進めること、自動車用ガラスの軽量化・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用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、強かに推し進めます。

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。

## MTP - 各事業分野が目指す方向性



### 建築用ガラス

拡大するニーズに対して、  
ガラスを通じて各種の  
価値を提供していく

コモディティから  
VAへの転換

### 自動車用ガラス (新車用)

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

現場力+VA化

### (補修用)

優れたサービスの提供で  
新たな成長を創る

ユニークな  
サービス

### 高機能ガラス

情報通信技術等の分野で  
新たな成長を創る

R&D  
マーケティング

2016年5月13日 | 2016年3月期通期決算報告

31

31ページは、VA化を進めていく中で、各事業分野で特徴がありますので、それぞれの方向性を示しております。

当社では、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の新車用では、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 - 今後の予定



- MTPで掲げた指標(KPI)は、緩やかに改善
- 改善を更に加速
- 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報告予定

第2四半期決算発表時に報告予定

2016年5月13日 | 2016年3月期通期決算報告

32

32ページで、MTPに関する今後の予定を説明いたします。

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、更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。



# 2016年3月期通期決算報告

(2015年4月1日～2016年3月31日)



## 目次

決算概要

事業状況

2017年3月期通期業績見通し

中期経営計画の進捗

まとめ

## まとめ

- 2016年3月期の営業利益は、ディスプレイ事業の業績悪化を、建築用ガラス事業での業績向上が上回り、引き続き改善
- ディ스플레이事業における競争の激化や新興国における需要の低迷により、個別開示項目にて多額の損失を計上
- 2017年3月期は、赤字事業からの撤退による効果、基幹事業における収益性の改善、無形資産償却費の減少等により、営業利益ベースで前期対比約120億円の増益を予想
- 中期経営計画(MTP)進捗に関する評価・目標達成のための方策検討を行い、2017年3月期第2四半期決算発表時に、結果を報告予定

34ページは、本日のまとめになります。

2016年3月期の営業利益は、ディスプレイ事業の業績悪化を、建築用ガラス事業での業績向上が上回り、引き続き改善しています。

ディスプレイ事業における競争の激化や新興国における需要の低迷により、個別開示項目にて多額の損失を計上しております。

2017年3月期は、赤字事業からの撤退による効果、基幹事業における収益性の改善、無形資産償却費の減少などにより、営業利益ベースで約120億円の増益を見込んでいます。

また、当社グループの中期経営計画(MTP)につきましては、その進捗に関する評価と目標達成に向けての方策の検討を行ったうえで、2017年3月期第2半期決算発表の時に、検討の結果をご報告させていただく予定にしております。

これにて、本日の説明は終了させていただきます。

ご清聴ありがとうございました。

## ご注意



当資料の業績見通しは、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おり、実際の業績は見通しと異なる可能性があります。その要因の主なものとしては、主要市場（欧州、日本、北米、アジア等）の経済環境及び製品需給の変動、為替相場の変動等があります。

日本板硝子株式会社

補足資料

## 事業部門別・地域別売上高

2015年3月期との比較



(億円)	2016年 3月期	2015年 3月期	増減
<b>建築用ガラス</b>	<b>2,626</b>	<b>2,529</b>	<b>97</b>
欧州	922	945	(23)
日本	705	684	21
北米	393	332	61
その他の地域	606	568	38
<b>自動車用ガラス</b>	<b>3,163</b>	<b>3,140</b>	<b>23</b>
欧州	1,395	1,434	(39)
日本	564	535	29
北米	870	803	67
その他の地域	334	368	(34)
<b>高機能ガラス</b>	<b>495</b>	<b>587</b>	<b>(92)</b>
欧州	80	80	0
日本	245	315	(70)
北米	12	12	0
その他の地域	158	180	(22)
<b>その他</b>	<b>8</b>	<b>11</b>	<b>(3)</b>
欧州	1	1	0
日本	7	10	(3)
北米	0	0	0
その他の地域	0	0	0
<b>合計</b>	<b>6,292</b>	<b>6,267</b>	<b>25</b>

2016年5月13日 | 2016年3月期通期決算報告

37

## 償却前営業利益\*

2015年3月期との比較

(億円)	2016年 3月期	2015年 3月期	増減
<b>事業別</b>			
建築用ガラス	246	170	76
自動車用ガラス	98	94	4
高機能ガラス	3	49	(46)
その他	(75)	(61)	(14)
合計	272	252	20
<b>地域別</b>			
欧州	52	60	(8)
日本	13	50	(37)
北米	92	65	27
その他の地域	115	77	38
合計	272	252	20

\*: 無形資産償却前営業利益

## 連結貸借対照表

(億円)	2016年3月末	2015年3月末	増減
<b>資産</b>	<b>8,121</b>	<b>9,201</b>	<b>(1,080)</b>
<b>非流動資産</b>	<b>5,714</b>	<b>6,530</b>	<b>(816)</b>
のれん・無形資産	1,764	2,064	(300)
有形固定資産	2,589	2,935	(346)
その他	1,361	1,531	(170)
<b>流動資産</b>	<b>2,407</b>	<b>2,671</b>	<b>(264)</b>
現金及び現金同等物	551	677	(126)
その他	1,856	1,994	(138)
<b>負債</b>	<b>7,001</b>	<b>7,341</b>	<b>(340)</b>
<b>流動負債</b>	<b>2,859</b>	<b>2,669</b>	<b>190</b>
金融負債	1,435	1,152	283
その他	1,424	1,517	(93)
<b>非流動負債</b>	<b>4,142</b>	<b>4,672</b>	<b>(530)</b>
金融負債	2,934	3,275	(341)
その他	1,208	1,397	(189)
<b>資本</b>	<b>1,120</b>	<b>1,860</b>	<b>(740)</b>
親会社の所有に帰属する持分	1,031	1,757	(726)
非支配持分	89	103	(14)
<b>負債及び資本</b>	<b>8,121</b>	<b>9,201</b>	<b>(1,080)</b>

## 減価償却費・資本の支出・研究開発費



(億円)	2012年 3月期	2013年 3月期	2014年 3月期	2015年 3月期	2016年 3月期
減価償却費	387	366	404	417	409
資本の支出	347	260	316	366	282
研究開発費	80	73	79	82	98

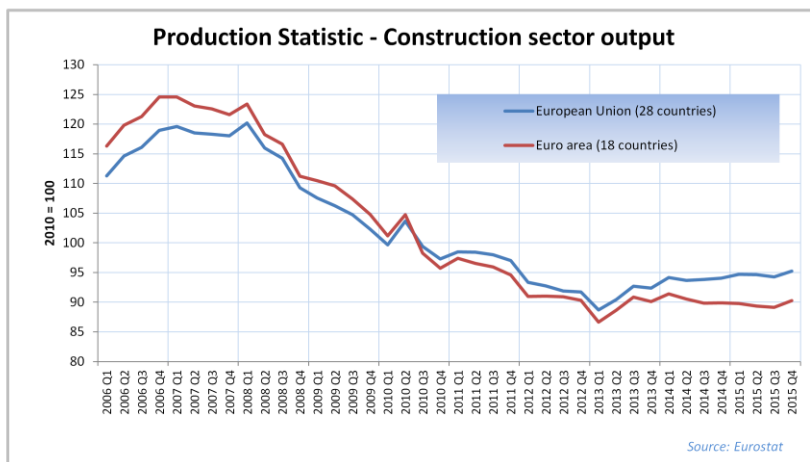


## 為替レート



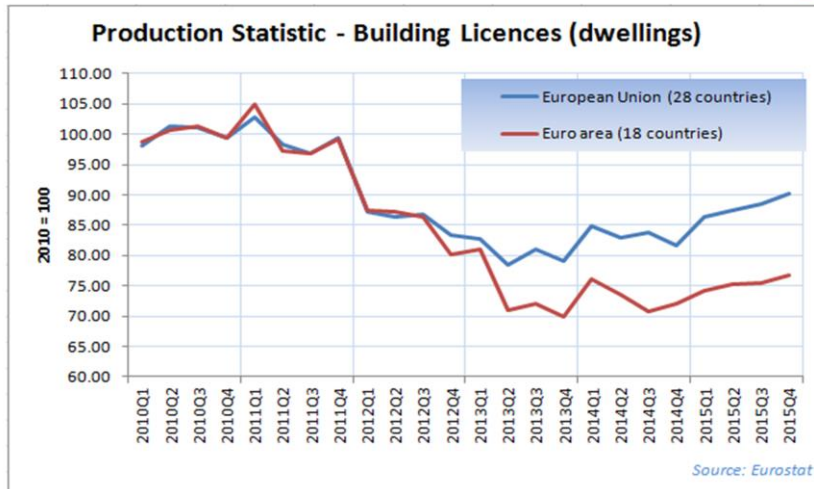
	2015年3月期 通期	2016年3月期 通期	2017年3月期 通期前提
期中平均為替レート:			
円/英ポンド	177	181	160
円/米ドル	110	120	110
円/ユーロ	139	132	130
期末為替レート:			
円/英ポンド	178	161	
円/米ドル	120	113	
円/ユーロ	130	127	

# 欧州建設業界生産指数



建設業界の活動量は2013年に底を打ち、安定傾向。好調・不調が混在するものの、EU域内の多くの国々で2015年は前年対比で改善

## 欧州住宅建設許可指数

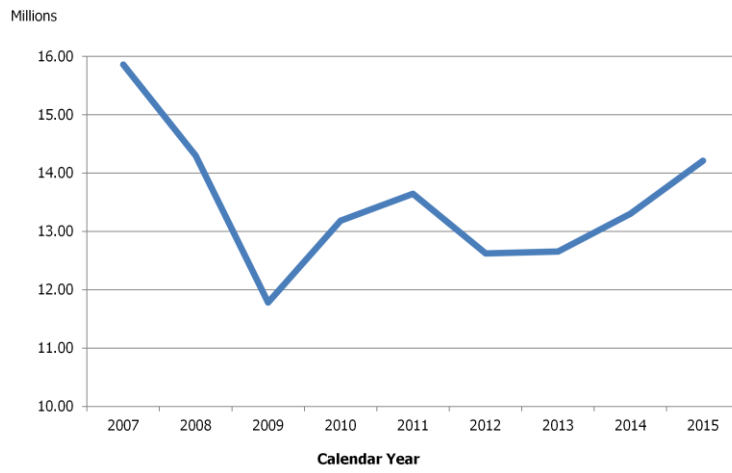


建設業界の活動量は2013年に底を打ち、安定傾向。好調・不調が混在するものの、EU域内の多くの国々で2015年は前年対比で改善

## 欧州西欧乗用車生産台数



### Western Europe Light Vehicle Build



Source: : IHS Apr 2015, LMC Mar 2015

### VAガラスカンパニーとは

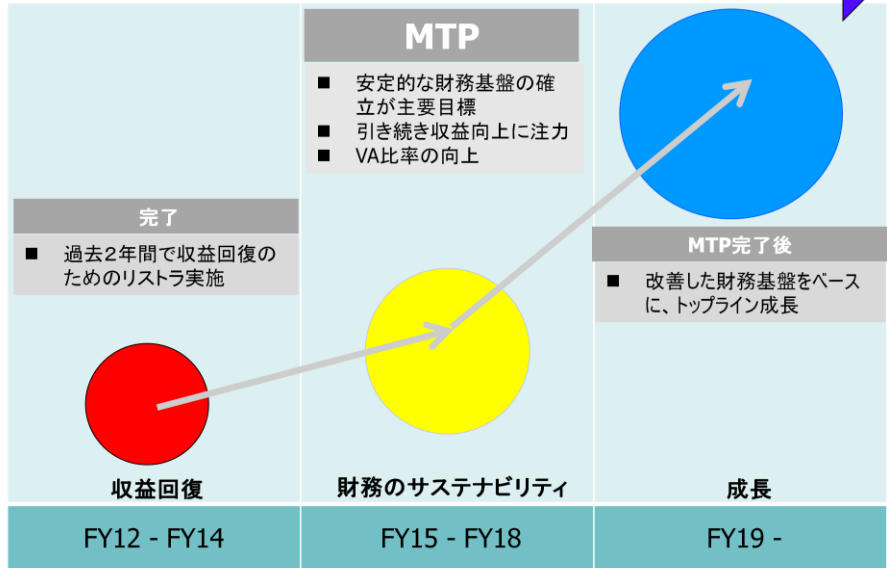
目指すもの:

- ガラススペシャリストとして高い信頼を獲得
- 製品とサービスを通じて、世界中の様々なお客様と密接に協働しお客様が求める価値を提供
- 事業構造を転換し、伝統的なコモディティ(汎用品)中心のビジネスモデルから、より高付加価値品(VA品)の製品・サービスを中心に据えたビジネスモデルへ転換

付加価値(Value-Added)中心のビジネスモデルに変革する

# 中期経営計画(MTP)の位置づけ

長期戦略ビジョン



2016年5月13日 | 2016年3月期通期決算報告

注: FY15=2015年3月期

## 高付加価値品事例



### これまでの付加価値(Value Added)製品事例

- 建築用ガラス：
  - 独自のオンラインコーティング技術を用いた製品  
薄膜系ソーラー用、Low-E高断熱、デジタルサイネージ用、  
低反射用等
  - 真空ガラス(スペーシア®)、オプティホワイト®等
- 自動車用ガラス：
  - スーパーUV+IRカット、薄板化対応、ヘッドアップディスプレイ対応、  
カメラセンサー対応、高機能ガラスアンテナ等
- 高機能ガラス：
  - 新組成薄板ガラスglanova®開発、ガラスフレック共同開発、  
アイドリングストップアンドスタート対応セパレータ、  
高強度グラスコード等

# NSG Groupとは

2016年5月13日 | 2016年3月期通期決算報告

48



- **世界最大級のガラスメーカー**

- 建築用および自動車用ガラス事業をグローバル展開、高付加価値品拡大。
- 高性能ガラス(タッチパネル基板、プリンター部品、グラスコード等)で世界をリード。

- **主要拠点 28カ国、製品販売 130カ国以上**

- **全世界に46基のフロートライン**(持分法適用会社を含む)

- **全世界に 約27,000人の従業員** (2016年3月末)

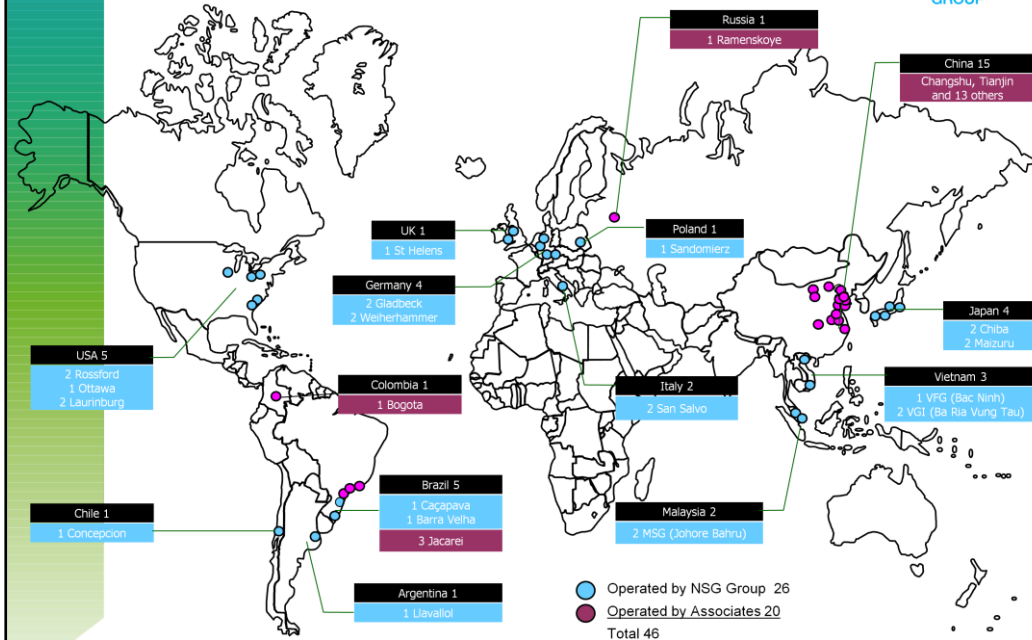
参考: 連結売上高 6,292億円 (2016年3月期)

## 沿革



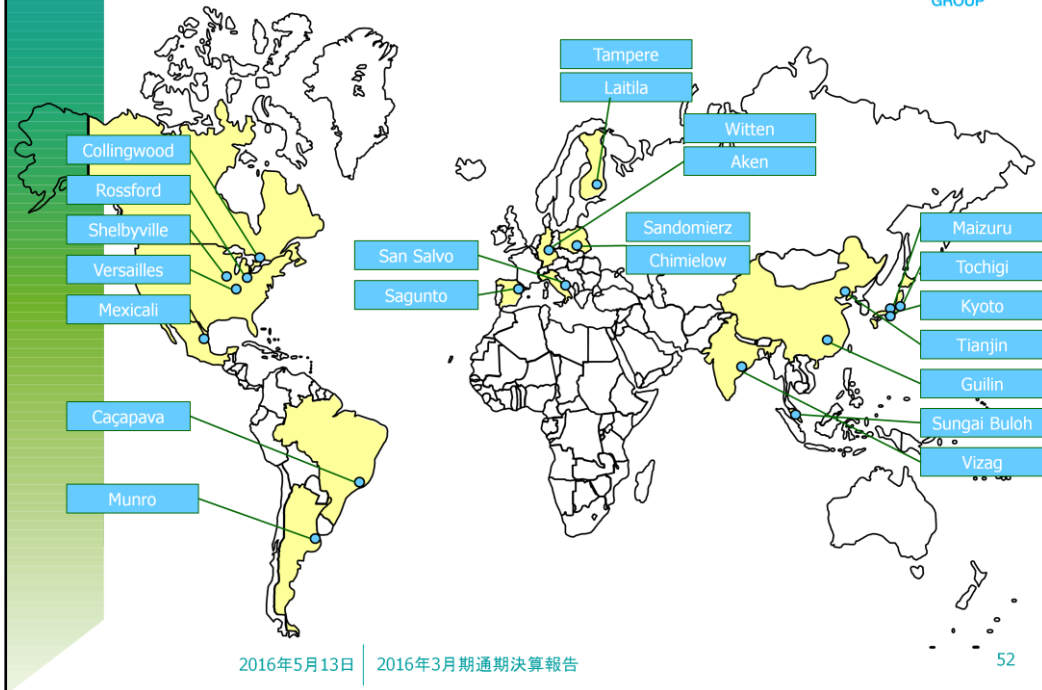
1918年11月	大正7年11月、コルバーン式製板法による板ガラスの製造を目的として、米国リビーオーエンスフォードガラス社から技術導入し、日米板硝子株式会社として設立され、大阪市に本店を置く。
1931年1月	日本板硝子株式会社と現社名に変更
1965年2月	舞鶴工場にフロート方式によるガラス製造設備新設
1968年11月	「セルフロック」の開発を対外発表（日本電気株式会社との共同開発）
1971年11月	マレーシアに、マレーシアンシートグラス社を設立
1995年3月	ベトナムフロートガラス社設立
1997年10月	真空ガラス「スペース®」の販売を開始
2001年10月	英国ピルキントン社、持分法適用会社となる
2004年7月	本店所在地を大阪から東京（東京都港区海岸）に移転
2006年6月	英国ピルキントン社、当社の完全子会社となる。NSG Group として事業展開へ。
2007年2月	東京本社及び本店所在地を現住所（東京都港区三田）に移転
2008年6月	委員会設置会社へ移行
2011年4月	連結会計に国際会計基準（IFRS）を適用

# フロートガラス生産拠点



2016年5月13日 | 2016年3月期通期決算報告

# 自動車ガラス生産拠点



2016年5月13日 | 2016年3月期通期決算報告

The logo for NSG GROUP is centered within a black rectangular border. The letters 'NSG' are rendered in a large, bold, blue, sans-serif font with a thick outline. Below 'NSG', the word 'GROUP' is written in a smaller, blue, sans-serif font with a solid fill.

**NSG**  
GROUP