

NSG

GROUP

NSG グループ 長期戦略ビジョン及び中期経営計画

**2014年5月15日
日本板硝子株式会社**

- 今後当社の進むべき方向として「VA ガラスカンパニー」に変容・変革することを、**戦略ビジョン**として設定
- 4年後の目標設定とこの間実施する戦略を、**中期経営計画(MTP)**として策定
 - MTPの最上位の目標は以下
 1. 財務サステナビリティの実現
 2. VAガラスカンパニーへの変革を開始

戦略ビジョンとともにMTPを開始

VAガラスカンパニーとは

目指すもの:

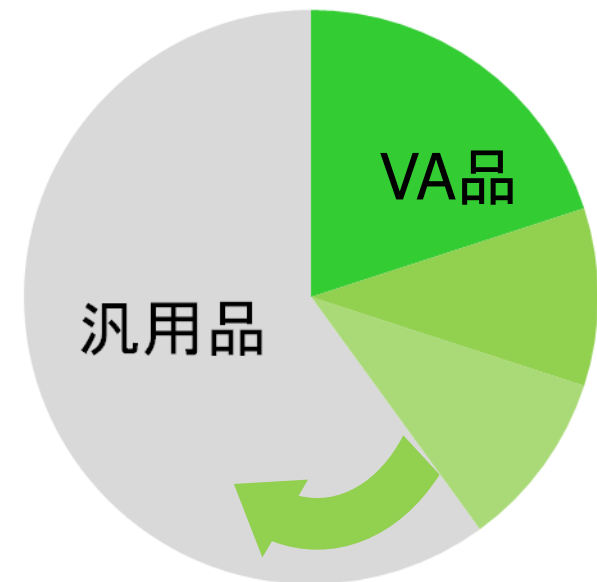
- ガラススペシャリストとして高い信頼を獲得
- 製品とサービスを通じて、世界中の様々なお客様と密接に協働し独自の付加価値を提供
- 事業構造を転換し、伝統的なビジネスモデルから、より高付加価値品(VA品)に傾注

付加価値(Value-Added)による成長モデルに転換

VAガラスカンパニーとは

変容後は、

- よりスリムな総資産
- より景気循環に左右されにくい構造
- より収益性の高い企業



高付加価値製品へのシフト加速

MTP への道程

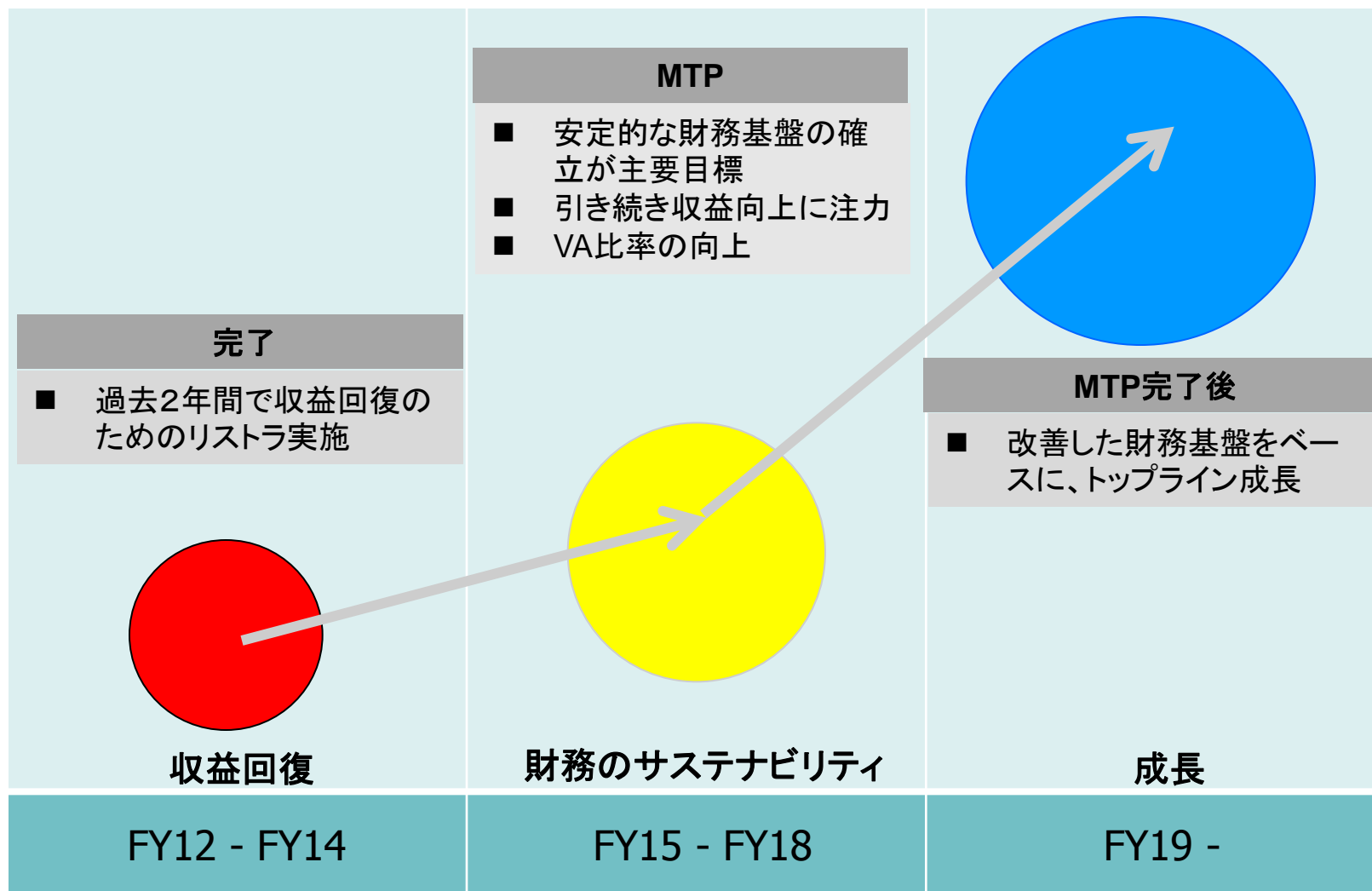
- リストラ成功により収益回復し、MTPを実行できる低コスト構造が実現
- 世界経済の回復を享受できるポジション

- MTP は財務のサステナビリティと、VA品・サービスを通じた、長期成長
- 経験豊かな経営陣のリーダーシップの下、意欲的かつ達成可能な目標を掲げ、株主価値創造を実現

発展のための
次段階に進める
ポジション

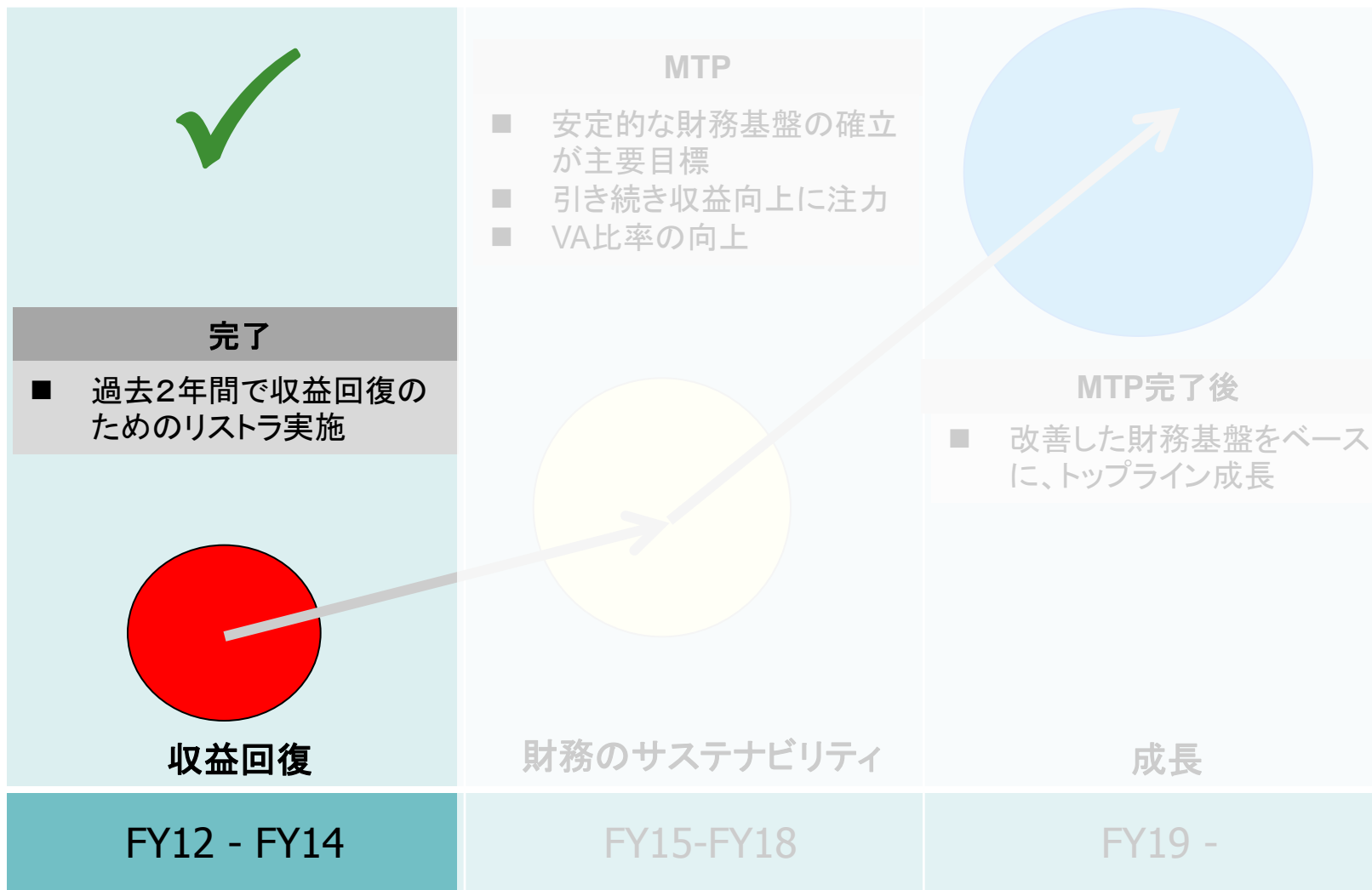
規模の適正化は終了、安定性を築き、長期的成長を志向

過去から将来への各段階の位置づけ



注: FY15=2015年3月期

第1フェーズ – 過去2年



第1フェーズ – (過去2年での)実施事項

規模適正化と工場閉鎖

→低稼働設備を除去

→固定費削減

→ 損益分岐点の低下

- ・ フロートライン5基閉鎖(または休止)
- ・ スウェーデンとフィンランドで自動車用加工工場閉鎖
- ・ 建築用川下加工 – 8拠点閉鎖
- ・ 固定費の大幅削減
- ・ グループで約6,000人の人員削減

キャッシュ重視の経営

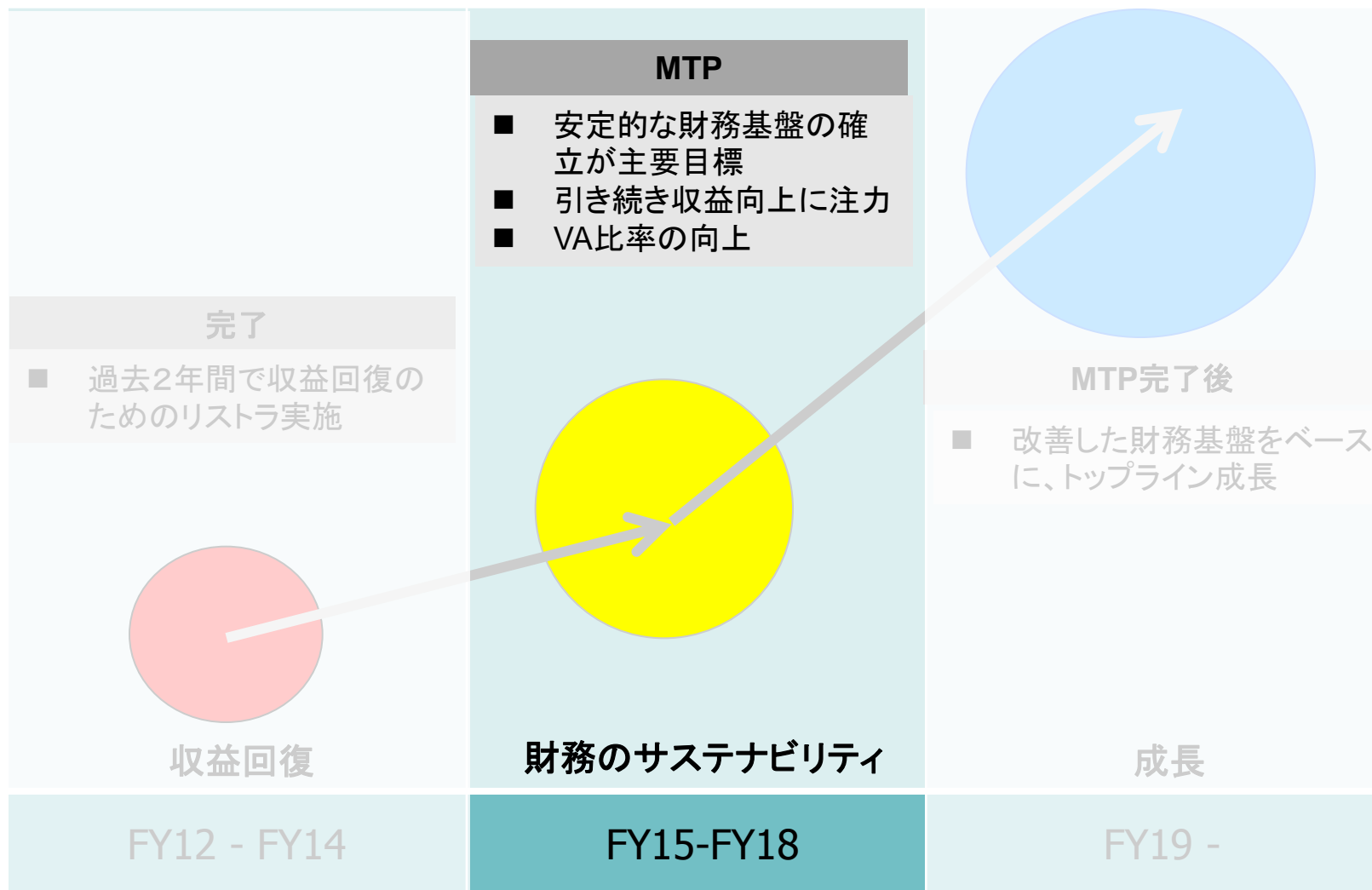
- ・ 運転資本の大幅改善
- ・ 設備投資(Capex)を減価償却費以下に維持
- ・ ノンコア資産と関係会社株式を選択的に処分

組織改革・コスト低減

- ・ リージョンの執行機能を強化、当事者意識を向上
- ・ オペレーションコスト削減
- ・ 「ものづくり」の浸透

スリムで低コストな構造の上にMTPを実行

第2フェーズ – 中計経営計画期間



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>

- －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

財務基盤の確立と、VA ガラスカンパニーへの変革を開始

*無形資産償却と個別開示項目前営業利益

FY18(2018.3期)の姿

目指すターゲット

- ネット借入/EBITDA : 3倍
- ROS : 8%*

*無形資産償却と個別開示項目前営業利益

ガラス市場想定

- 先進国: 緩やかな回復
- 新興国: 適度な成長

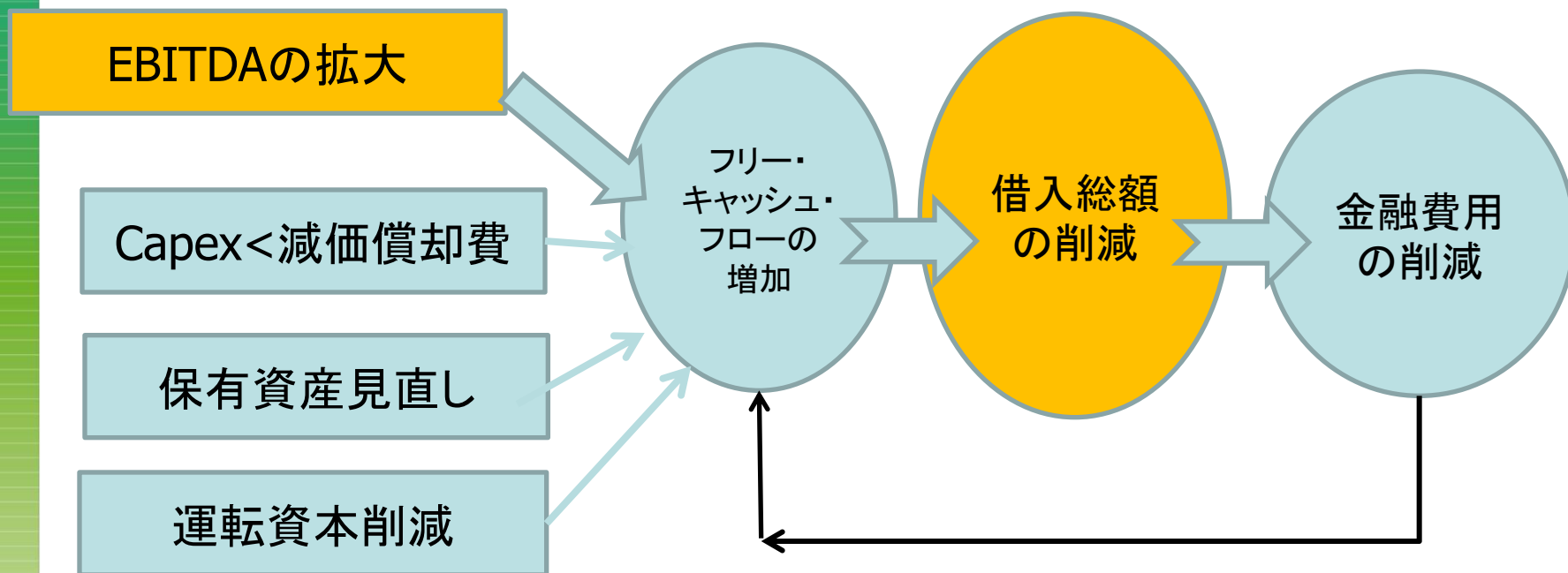
FY18イメージ

- | | 括弧内FY14 |
|-------------------|-----------|
| ● 売上高: 6,700億円以上 | (6,061億円) |
| ● 営業利益: 600億円* | (224億円) |
| ● EBITDA: 1,000億円 | (544億円) |
| ● ネット借入: 3,000億円 | (3,791億円) |
| ● ROE 10%以上 | |

FY18は、収益・財務体質ともに大きく改善をイメージ

ターゲット達成のための戦略 ー 財務戦略

ターゲット ネット借入/EBITDA : 3倍



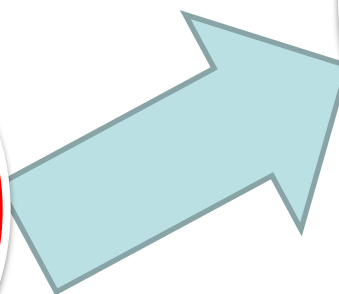
上記好循環を生み出すことにより目標達成

財務体質の健全化

ターゲット達成のための戦略 ー ビジネス戦略

VA品へのシフト加速

＜売上高に占めるVA品の比率＞
AG+AutoOE+TGのベース



VA比率を確実に拡大

ターゲット達成のための戦略 ー ビジネス戦略

既存設備稼働効率の極大化

[Step-3] 拡張キャパシティ

- 技術的改善、設備改造を伴う伸長・拡大分

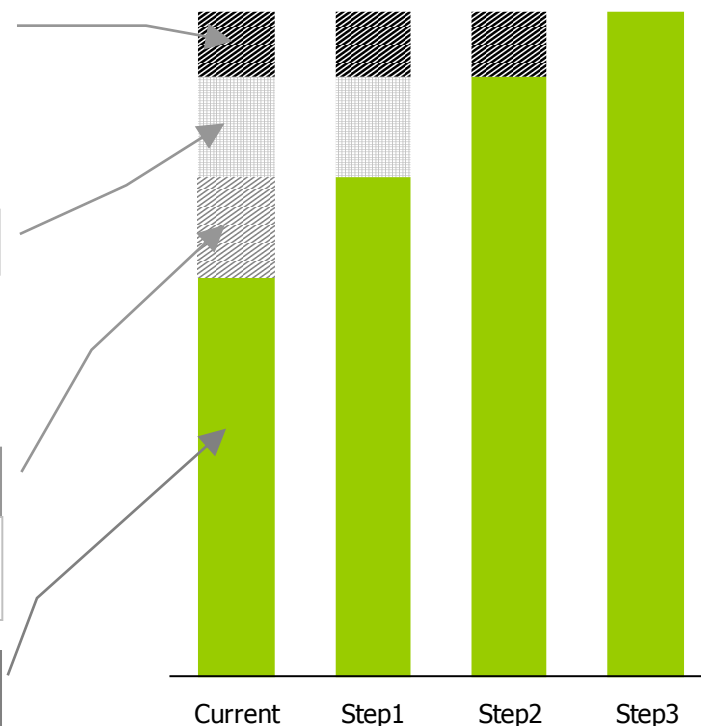
[Step-2] 潜在キャパシティ

- 生産能率を構成する要因(非稼働時間、ライン速度、歩留り)に対策を打ち、対象設備の持つ潜在実力値をフルに実現

[Step-1] 未使用キャパシティ

- 使用可能だが、売上数量不足

売上数量



使用可能なキャパシティを増加し、同時に売上数量拡大

設備の能力を引き出し売上可能な数量を最大化

収益力改善

建築用
ガラス

自動車用
ガラス

成長

高機能
ガラス

市場想定

- 欧州は緩やかな回復、北米は好調、日本では法制度の牽引により付加価値製品市場成長、その他地域では変動があるものの成長

事業戦略

- 既存設備の生産効率最大化
- 付加価値製品増加に対応するため既存設備をアップグレード

付加価値製品の取り組み

- 強みのある技術を活用し、拡大するニーズへの商品対応・開発
(安全性・省エネ/創エネ・美観向上・大型ディスプレイ、照明、健康/衛生)
- 産業向け製品の比率上昇(ソーラー、照明)

売上は回復、稼働率向上、製品ミックスも改善

- 欧州 → 性能ニーズ高度化への対応
(超高断熱、防火、デザイン美観用途)
- 北米 → オンラインコーティング活用、産業用(非建築)用途拡大
(ソーラー用、大型ディスプレイ、デザイン美観用途)
- 日本 → 省エネ建築規制によるエコガラスの拡大
(真空ガラス、Low -E、ソーラー用、美観用途)
- その他地域 → 各国のVA品カテゴリーにあわせた製品展開
(ミラー、色板、複層、合わせ)

各地で異なる、より高い性能ニーズが存在

市場想定

- 新車用(OE): 欧州は緩やかな回復、北米は堅調に推移、日本は安定的、その他地域は順調に成長
- 補修用(AGR): 緩やかながら堅調に成長

事業戦略

- 既存設備の稼働率を最大化
- 付加価値製品増加に対応するため既存設備をアップグレード
- 柔軟な生産により需要の変動に対応
- コストダウン継続でインフレ相殺

付加価値製品の取り組み

- 付加機能に注力(ソーラーコントロール、紫外線赤外線(UVIR)カットガラス、軽量化、高度情報電子機能対応ガラス(Head up-Display、デアイサー、ビルトインアンテナ))
- AGR事業でサービス強化

売上は回復、製品ミックスも改善

ビジネス戦略 — 自動車用ガラス(地域別)



欧州

- 需要回復により現存設備の稼働率向上
- 先進的なポーランドの総合製造拠点のメリットを享受

北米

- 生産を改善させ、高水準の需要の下で収益改善

日本

- スーパーUVカット+IRカット製品の拡販
- カーメーカーとの協同による先進的製品の開発

南米

- 市場成長を吸収し、稼働率向上

VA比率の向上および生産性向上により地域ごとで収益アップ

市場想定

- エレクトロニック・オプティカルガラス用途における強い技術発展が市場を牽引
- 高機能な自動車エンジン部品で需要は堅調に成長（タイミングベルト、バッテリー部品）

事業戦略

- 顧客・技術パートナーと緊密に連携
- 技術発展に沿って既存製品群の範囲を発展
- コア技術・周辺分野で新製品を立ち上げ
- 新アプリケーション向けに独自技術を活用

付加価値製品の取り組み

- R&D投資を増加
- ディ스플레이用ガラス、先進組成技術、オプティカル技術、アドバンストグラスファイバーに注力

高度先進的製品の技術による成長

ディスプレイ事業

超薄板ガラス市場はタッチパネル市場の増加により引き続き成長

- ベトナムでUFF専用ラインが2014年10月から本格生産
- 高性能カバーガラス市場で競争力のある新組成を投入

情報通信デバイス事業

オフィス向けプリンター市場が更に成長

- SLA (セルフフォックレンズアレイ) はオフィス向けのLEDタイププリンターで需要増
- オプトエレクトロニクス関連で新製品を展開

ファンクショナルプロダクツ事業

- 自動車エンジン向けグラスコード市場はタイミングベルト搭載率を拡大
- 更なる高性能バッテリーに対応する高付加価値セパレータ

各サブセグメントで売上の拡大、収益増加

- MTP期間中、Capexは減価償却費以内を維持
- 研究開発は次世代高付加価値分野に注力し、その成果がMTPの実現をサポート

MTP期間内で約350億円をR&Dに投資

Capexは減価償却費以内を維持。研究開発投資がMTP実現をサポート

1. 長期戦略ビジョン VAガラスカンパニーとして収益性拡大

2. 中期経営計画の骨子 (4年間:2014年4月～2018年3月)

役割 • 財務のサステナビリティの実現を最優先事項

方向性 • リストラから成長準備ステージへ移行
• 経営基盤、収益力を強化し財務を安定

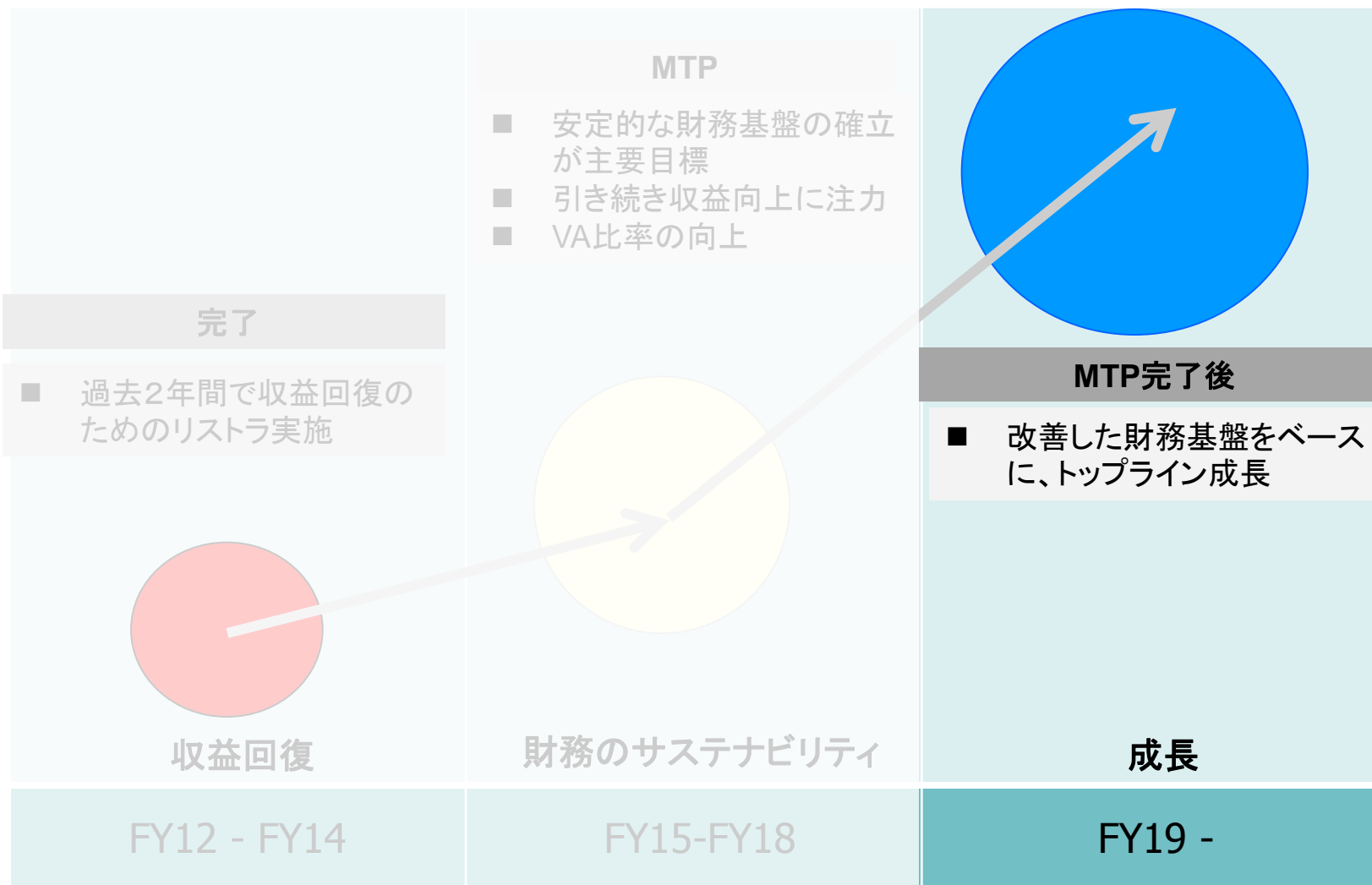
財務目標 • ネット借入/EBITDA : 3倍 (FY2014: 7倍)
• ROS : 8%*

達成方法 • 高付加価値品シフト
• 既存生産キャパシティのフル活用
• ものづくりの会社として評価を獲得(コスト、品質)
• 選択的な設備投資(減価償却費以内)

マクロ経済環境 • 先進国: 緩やかだが堅調な回復
• 新興国: 適度に成長するがペースは緩やか

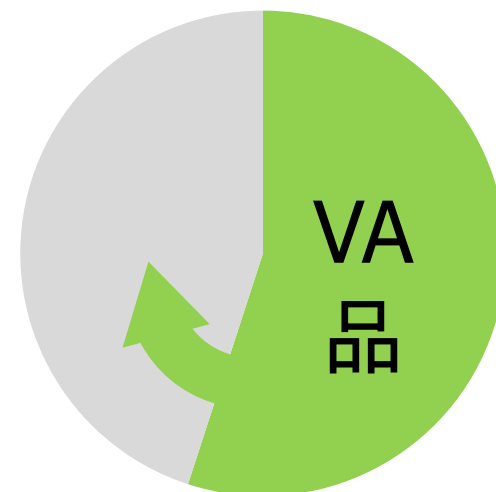
収益性と生産効率を強化

第3フェーズ –MTP完了後



成長のイメージ（MTP完了後）

- 一層の財務基盤の強化を進めていく
- 積極的な成長投資、R&D投資ができるポジションを得ている
- 建築分野、自動車分野、高機能ガラス、および周辺分野を含めて複数の強い商品が育てていく
- ユニークな価値・技術特性を提供し、セミニッチなマーケットにおいてリーディングポジションを獲得していく
- 売上の過半をVA品に変えていく
- 事業モデル全体として景気循環からの影響度を引き下げていく
- よりスリムな総資産で、より収益性の高い方向へ資産効率を大きく改善していく



収益率改善による強固な基盤の上に成長が築かれる

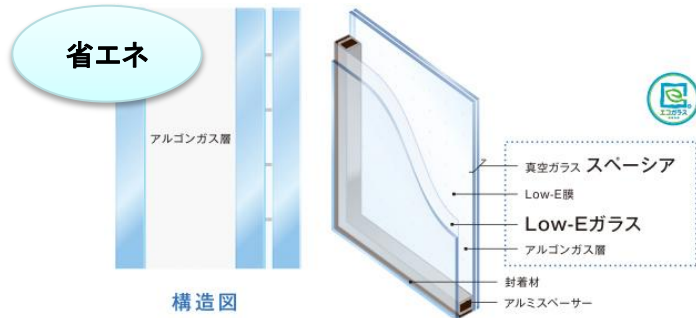
- MTPは高付加価値な製品・サービスに基づき、財務のサステナビリティ実現および長期的な成長戦略へ移行
- リストラ成功により収益回復し、MTPを実行できる低コスト構造が実現
- バランスのとれた地域展開と事業ミックスにより世界経済の回復を享受できる体制
- 経験豊かな経営陣のリーダーシップの下、意欲的かつ達成可能な財務目標を掲げ、株主価値創造を実現
- このため収益性と生産能率の向上を志向

当資料の見通しは、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、実際の業績等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

参考資料

建築用ガラス 付加価値製品例



構造図

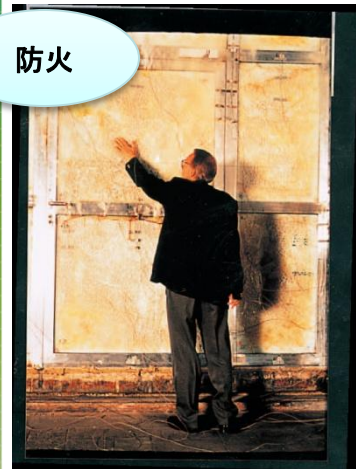
産業分野



TECガラス: 大型タッチパネルディスプレイ

建築用ガラス
付加価値製品例

防火



防火ガラス

スペースシア21

創エネ



薄膜系ソーラー用ガラス

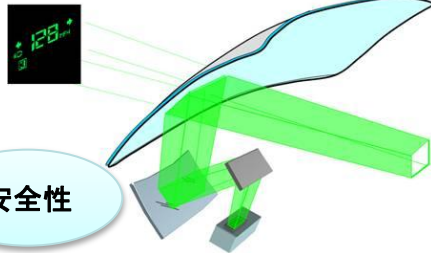
美観



オブティホワイト
オブティホワイト(高透過ガラス)

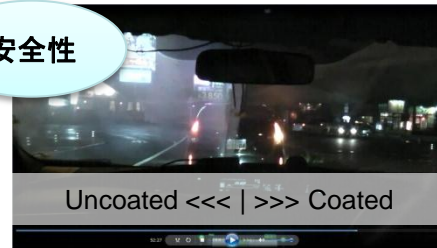
自動車用ガラス 付加価値製品例

ヘッドアップディスプレイ



安全性

安全性



Uncoated <<< | >>> Coated

防曇ガラス

軽量化



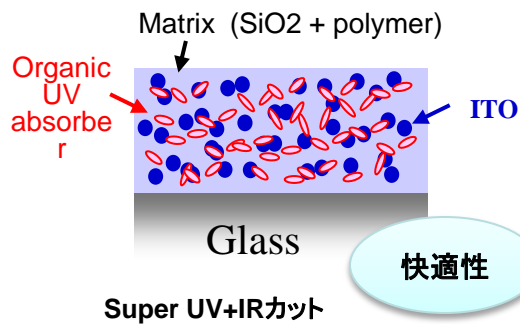
薄板技術



安全性

ワイヤーヒーテッドガラス

自動車用ガラス
付加価値製品例



Super UV+IRカット

快適性

防犯性



合わせフロントドアガラス

利便性



アンテナ技術

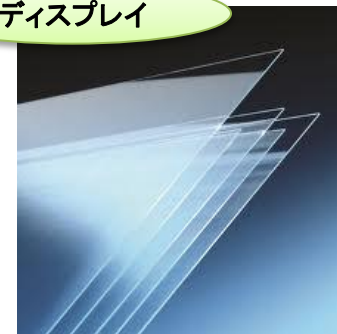
高機能ガラス 付加価値製品例

情報通信デバイス



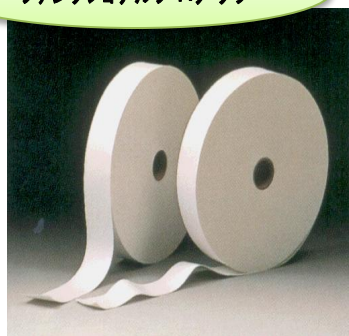
LPH向けセルフフォーカスレンズアレイ

ディスプレイ



カバーガラス/タッチパネル用UFF

ファンクショナルプロダクト



アイドリングストップ車用
バッテリーセパレータ

高機能ガラス
付加価値製品例

ファンクショナルプロダクト



油中ベルト対応グラスコード

ファンクショナルプロダクト



耐食塗料向けガラスフレーク



NSG

GROUP