

NSG

GROUP

**NSGグループ
中期経営計画(MTP)進捗報告
2017年3月期 第2四半期**

**2016年10月28日
日本板硝子株式会社**

目次

- 要旨
- MTP進捗状況
- MTP目標達成に向けた重点施策
- まとめ

要旨

- MTP開始後、グループ営業利益は継続的に改善
- しかし、以下の要因により、MTP目標(ROS: 8%*; ネット借入/EBITDA: 3倍)達成には、当初の計画期間(2015年3月期～2018年3月期)から更に2年要する見通し
 - 成長ドライバー事業(ディスプレイ、南米自動車等)に大きな環境変化
 - 地域により収益改善のスピードに格差
- 当初のMTP目標は変更せず、2018年3月期～2020年3月期を「MTP フェーズ2」として、目標必達の施策をスタートする
- 「MTP フェーズ2」では、「VA No.1戦略推進」、「成長ドライバー確立」、「ビジネスカルチャーイノベーション」および「グローバル経営強化」の展開により、目標達成とともに財務基盤の早期安定化と成長の加速化を目指す

* ROS: 売上高営業利益率 (無形資産償却前営業利益ベース)

長期ビジョン：「VA ガラスカンパニー」に変容・変革する

その目指すところは、

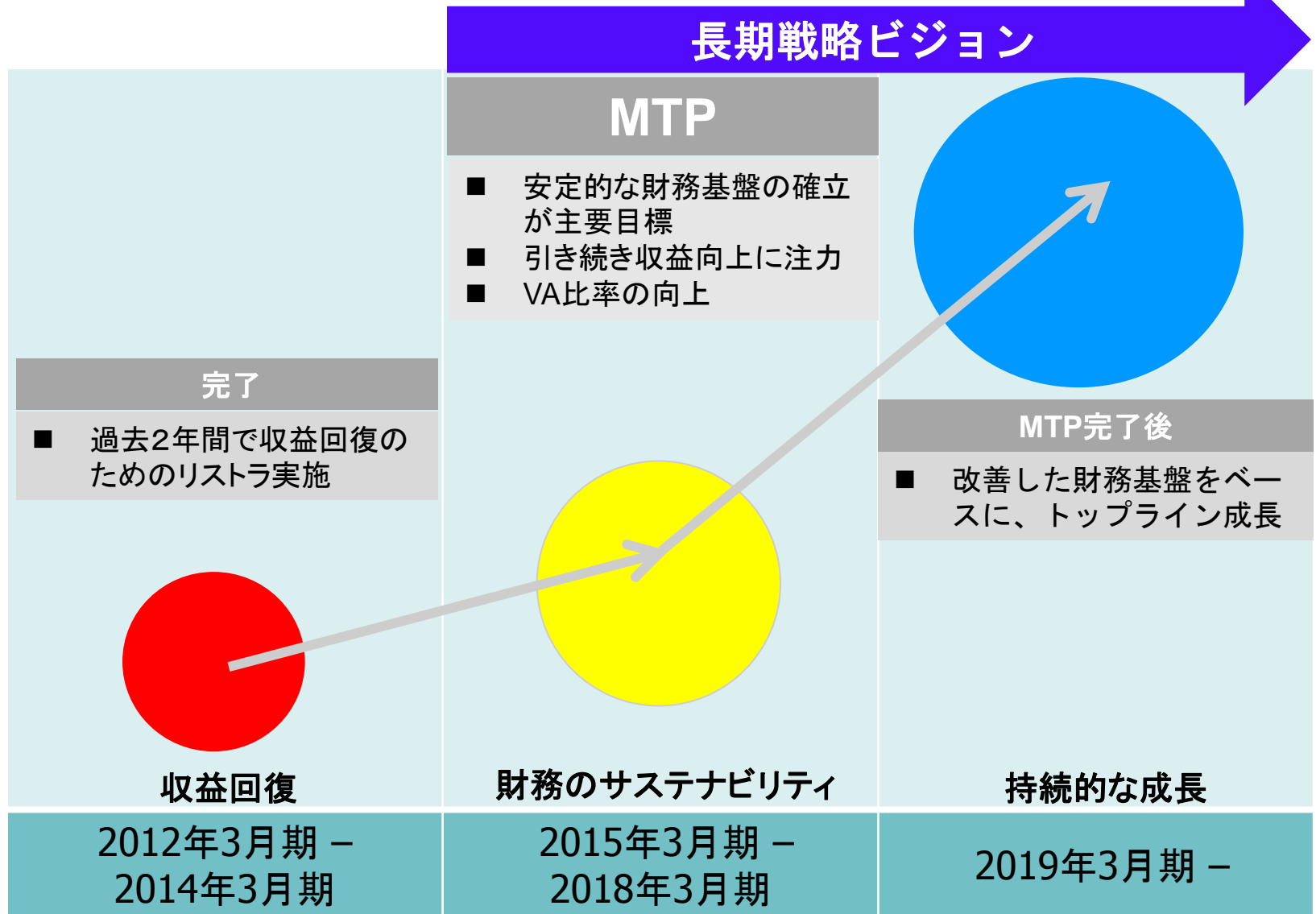
- 売上構成におけるVA比率の上昇だけでなく、全社の体制をVA適合型に変革していく

そのために、

- 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、世界中のお客様と密接に協働し、独自の価値を提供
- 伝統的なビジネスモデルから、より高付加価値のビジネスモデルに事業構造を転換

* VA: 付加価値 (Value-added)

MTPの位置づけ



- 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

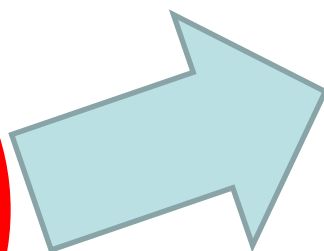
財務基盤の確立と、VA ガラスカンパニーへの変革を開始

MTP目標達成に向けた事業戦略

VAシフト加速

＜売上高に占めるVA比率＞

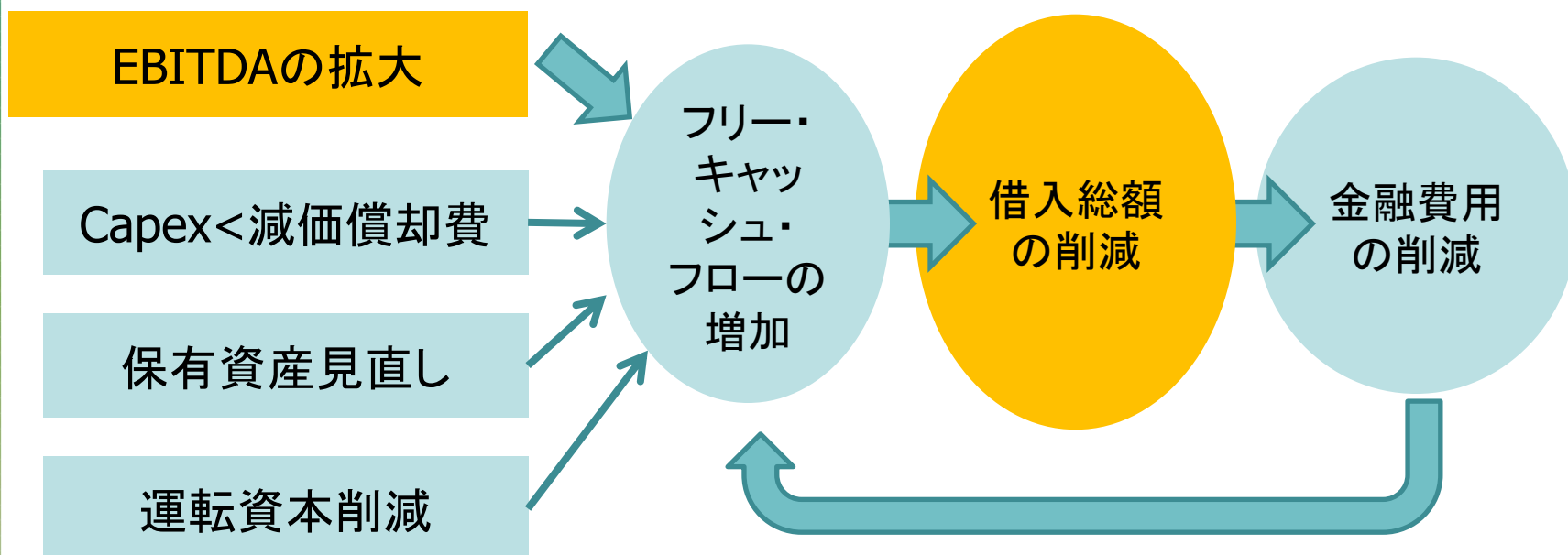
AG+Auto OE+TGのベース



VA比率を確実に拡大

MTP目標達成に向けた財務戦略

目標 ネット借入/EBITDA: 3倍



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

MTP進捗状況－外部環境

アップ サイド

- 北米建築用ガラス市場好調
- 欧米での新車用ガラス需要回復
- エネルギー価格の大幅下落

ダウン サイド

- ディ스플레이市場の競争激化
- 新興国市場（南米、中国等）の縮小および成長鈍化
- 欧州建築市場の回復遅れ
（今年度、価格・数量とも改善顕著）
- 円高による為替換算のマイナス影響

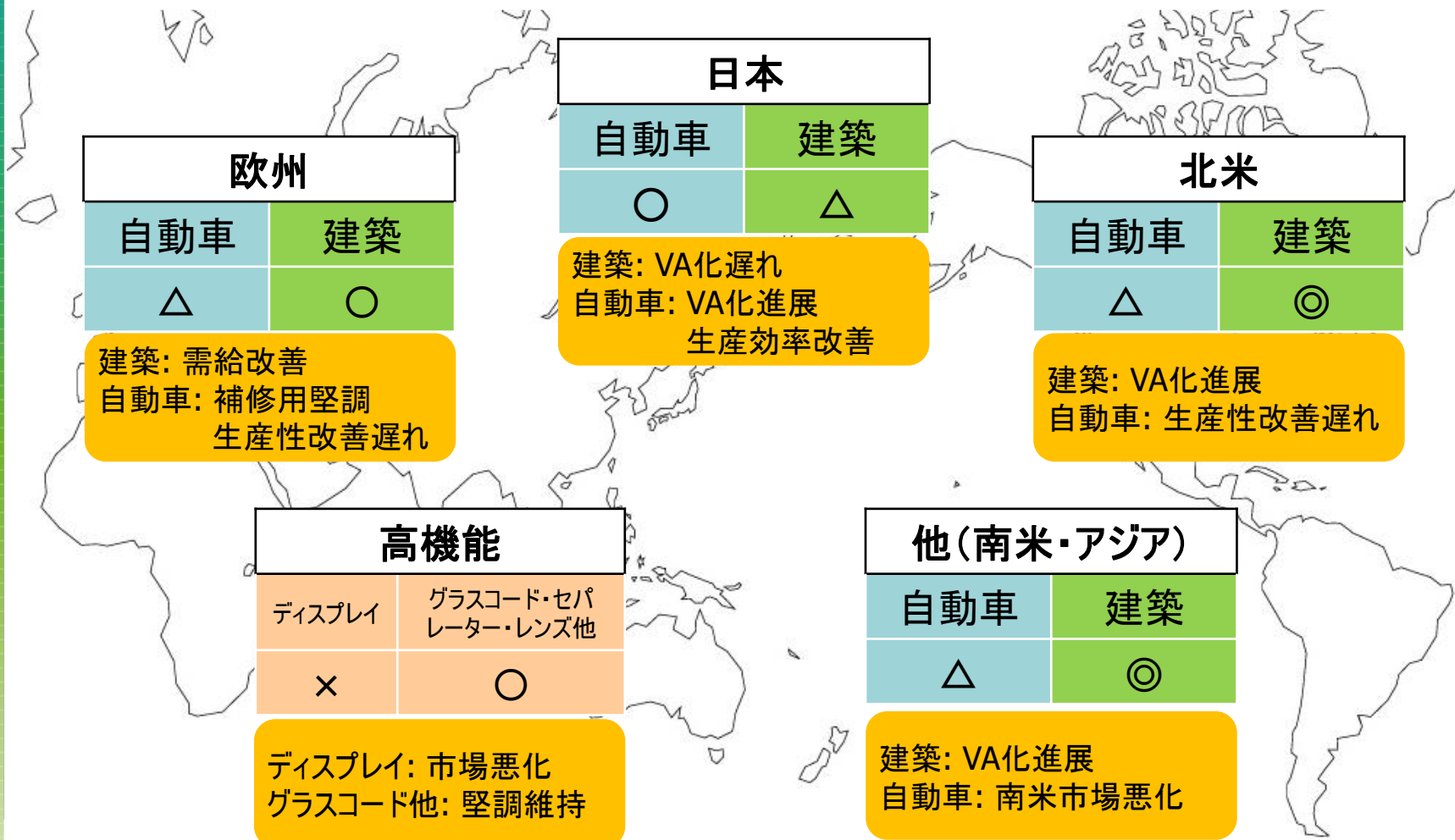
外部環境は上振れ要因あるも、下振れ要因大

MTP進捗状況－当社取り組み

成果	<ul style="list-style-type: none"> VA比率の着実な向上
	<ul style="list-style-type: none"> 既存設備の稼働効率の向上
	<ul style="list-style-type: none"> 運転資本の削減、設備投資コントロール
	<ul style="list-style-type: none"> 不採算事業の縮小・撤退実施
課題	<ul style="list-style-type: none"> 地域により収益改善のスピードに格差
	<ul style="list-style-type: none"> 金融費用の削減
	<ul style="list-style-type: none"> バランスシートの改善

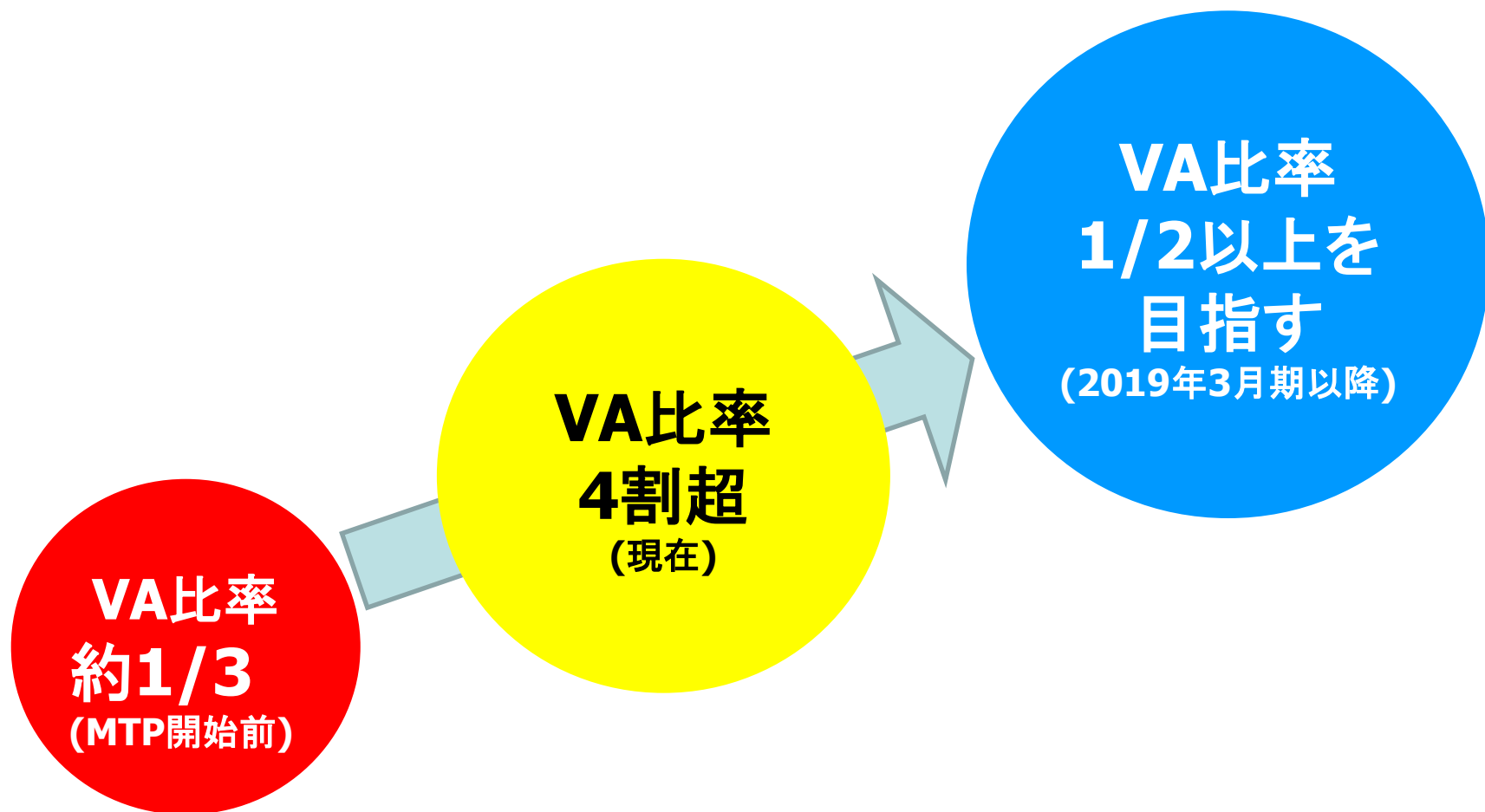
VA化は計画通り進捗、地域間収益構造とバランスシートに課題

MTP進捗状況－地域・事業の成果と課題



地域により課題残るもののMTP施策前進

MTP進捗状況－VAシフト拡大



VA比率は着実に拡大

MTP進捗状況一定量評価(1)

[指標推移]
各指標で前進

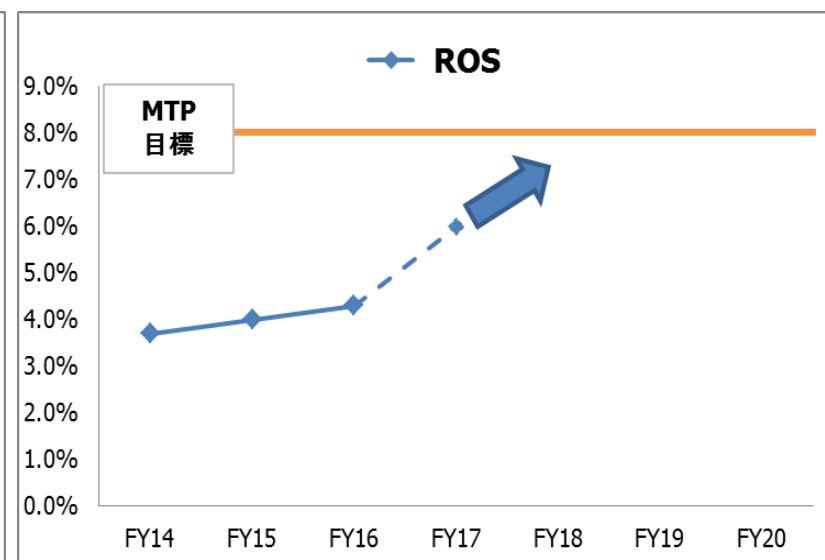
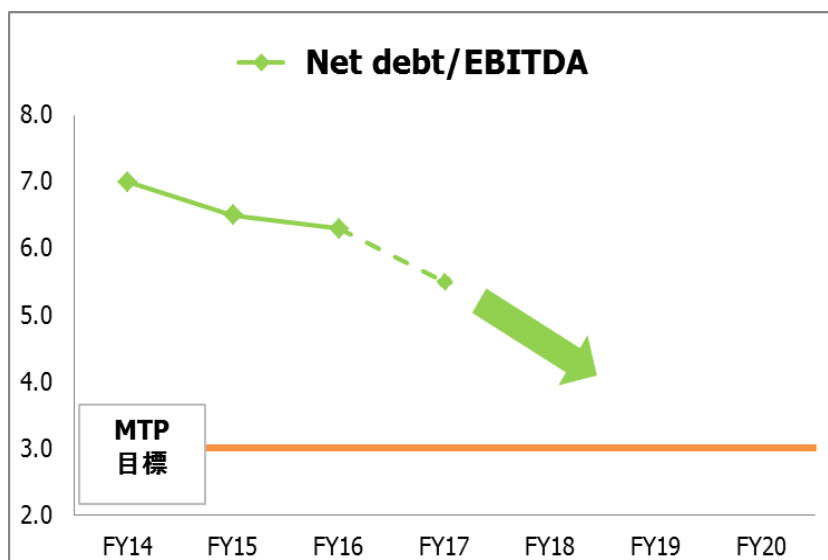
	2014年3月期 (MTP前)	2017年3月期 予想	MTP達成イメージ
営業利益率(ROS)	3.7%	約6%	8.0%以上
ネット借入/EBITDA	7倍	5倍台	3倍
VA比率	1/3	4割強	1/2

[事業別ROS]
事業別では進捗にばらつき

	2014年3月期 上期実績	2017年3月期 上期実績	MTP目標進捗度 (ROS:8%以上)
建築用ガラス事業	3.7%	10.5%	↑ ↑
自動車用ガラス事業	3.0%	3.5%	↗
高機能ガラス事業	10.0%	2.1%	↓

事業別には進捗にばらつきあるものの、目標にむけ前進

MTP進捗状況一定量評価(2)

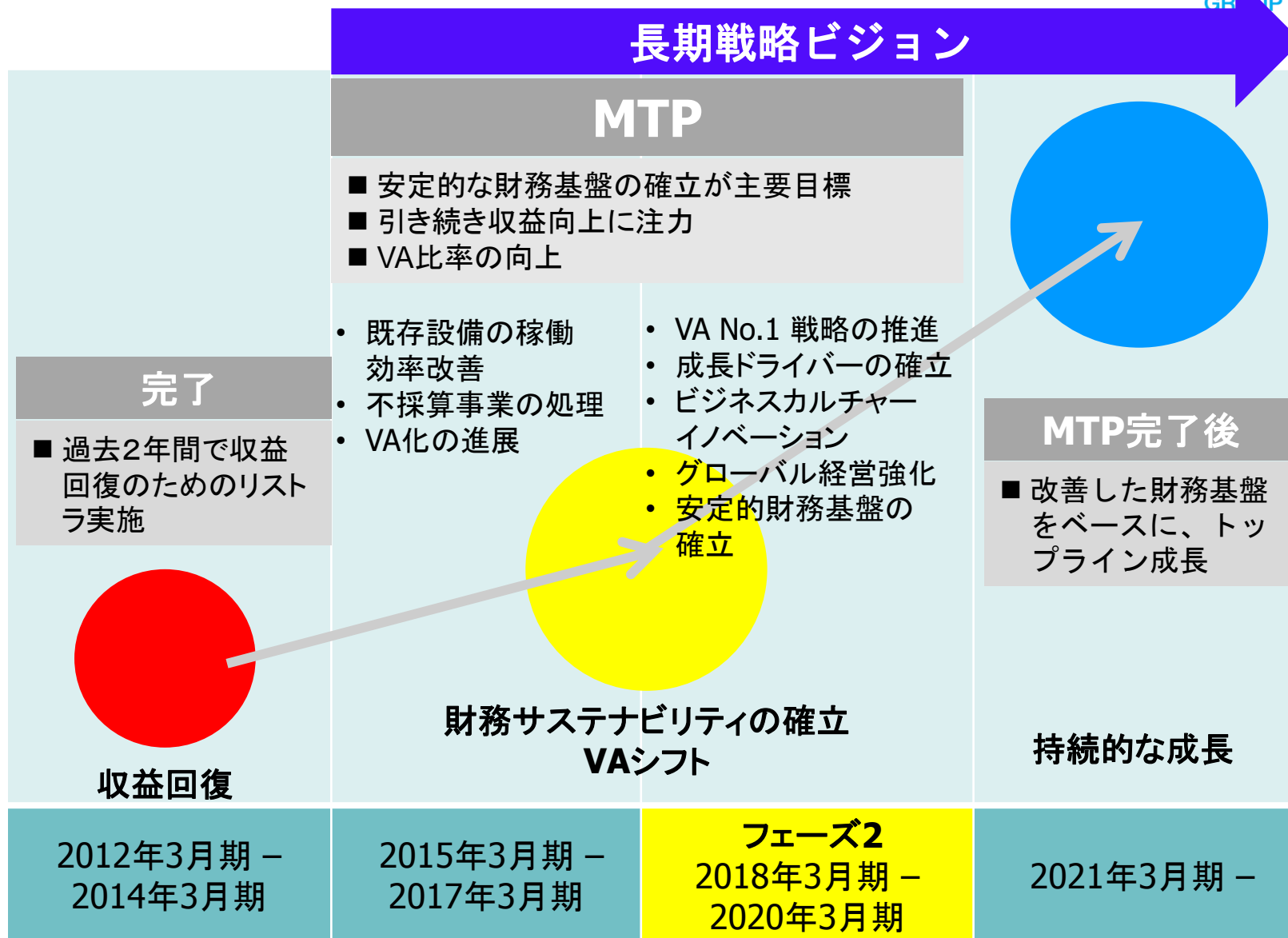


MTP開始後、改善進むが目標達成にはさらに2年要する見通し

MTP進捗状況ーまとめ

- グループ営業利益は継続的に改善
- 既存設備の稼働効率は着実に向上
- VA比率は着実に向上
- 事業と地域により業績に格差
- 安定的な収益創出可能な事業構造への転換が急務

MTP フェーズ2開始



MTP フェーズ2: 基本戦略

MTP フェーズ2の位置づけ

- MTPの基本目標である「財務サステナビリティの確立」・「VAシフト」は、長期戦略ビジョン「VAガラスカンパニーへの変容・変革」達成の基本条件であり、MTP フェーズ2においてもその目標は変えない
- しかしながら、MTPの進捗及び事業環境の変化を踏まえ、戦略の重点化と積極的な施策の追加により、目標達成をより確かなものにする

基本方針

- VA戦略をさらに加速・進化させ、持続的に成長する強い収益基盤を構築する
- すべての仕事の仕方を見直し、リーンな事業体制を作りこむ

目標指標（変更なし）：（達成時期: 2020年3月期）

ROS: 8%以上

ネット借入/EBITDA: 3倍

MTP フェーズ2: 重点施策(1)

1. VA No.1 戦略の推進

- 「成長が見込める分野」、「当社の強みがある分野」でのVA化にリソースを集中しトップポジションを目指す
- 顧客とのパートナーシップを強化し、戦略的提携も活用しながら迅速に行動する

MTP フェーズ2: VA No.1戦略の推進

高機能:

強みを持つグローバルニッチ分野で、
ナンバーワン・オンリーワンになる



建築・自動車用:

拡大する顧客ニーズを的確に理解し、独自技術でニーズに応える

MTP フェーズ2: 重点施策(2)

2. 成長ドライバーの確立

選択と集中により、早期に新たな利益成長の原動力を創り出す

建築用ガラス: 省エネ/創エネ、健康、デザイン性/視認性等で高付加価値化を実現

- ・ソーラー用、コーティング製品、SPACIA®



自動車用ガラス: 自動運転/コネクティッド UV/IRカット、軽量化等で新たな価値を提供

- ・複雑形状、カメラ・センサー対応、薄板軽量化、HUD、熱線反射 Wired HWS、防曇、UV・IRカット ガラスアンテナ



高強度カバーガラス

高機能ガラス: 先進薄板ガラス、通信デバイス、高強度グラスコード、バッテリーセパレーター用スーパーガラスペーパーで新たな事業を創出



通信デバイス



グラスコード



バッテリーセパレーター

MTP フェーズ2: 重点施策(3)

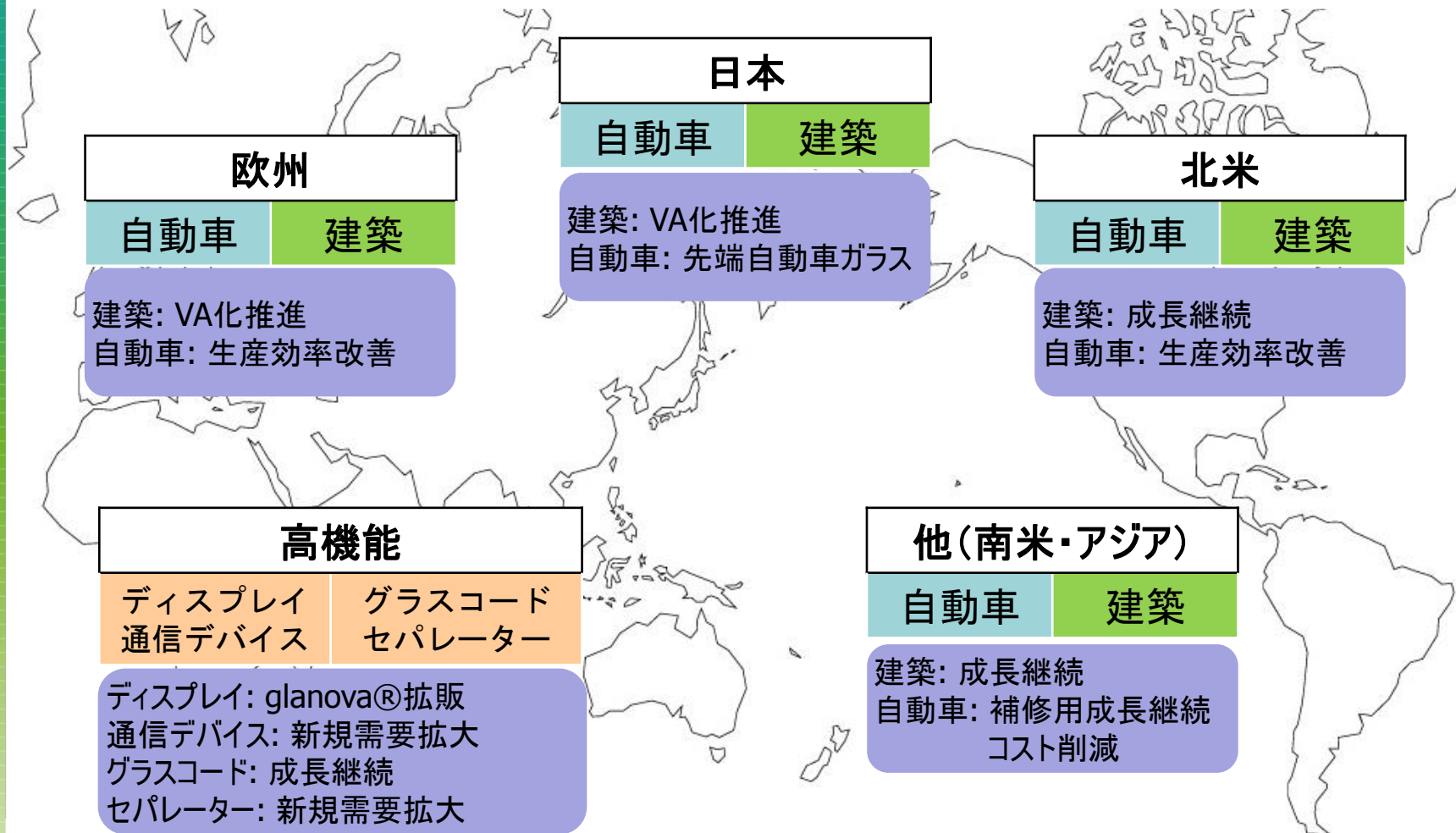
3. ビジネスカルチャーイノベーション

- すべての仕事の仕方を見直し、リーンな事業体制を作りこむ
 - 「ものづくり」体制の強化
 - 顧客視点に基づくグローバル R&D 体制の最適化
 - 顧客志向のマーケティング体制の強化

4. グローバル経営の強化

- グループ全体最適を追求し、グローバル経営を進化させる
 - 人材開発の推進、多様な人材の登用
 - 柔軟な組織運営と迅速な意思決定ができる組織作り
 - グループ横断的なコスト削減の継続

MTPフェーズ2: 各地域での事業強化



好調な地域・事業の勢いを維持、新しい成長ドライバーの確立・拡大

- MTP目標(ROS:8%以上、ネット借入/EBITDA: 3倍)達成には、当初の計画期間(2015年3月期～2018年3月期)から更に2年要する見通し
- 当初のMTP目標は変更せず、2018年3月期～2020年3月期を「MTP フェーズ2」として、目標必達の施策をスタートする
- 「MTP フェーズ2」では「VA No.1戦略推進」、「成長ドライバーの確立」、「ビジネスカルチャーイノベーション」および「グローバル経営強化」を展開する
- 建築用コーティング製品、ソーラー用、自動車用の先端的ガラス、高機能製品(glanova®、グラスコード、バッテリーセパレーター)などのVA分野でNo.1を目指し、MTP目標と財務基盤の安定化を達成する

NSG

GROUP