

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)

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

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

連結損益計算書

	2016年3月期	2015年3月期	前年比
(億円)			
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%

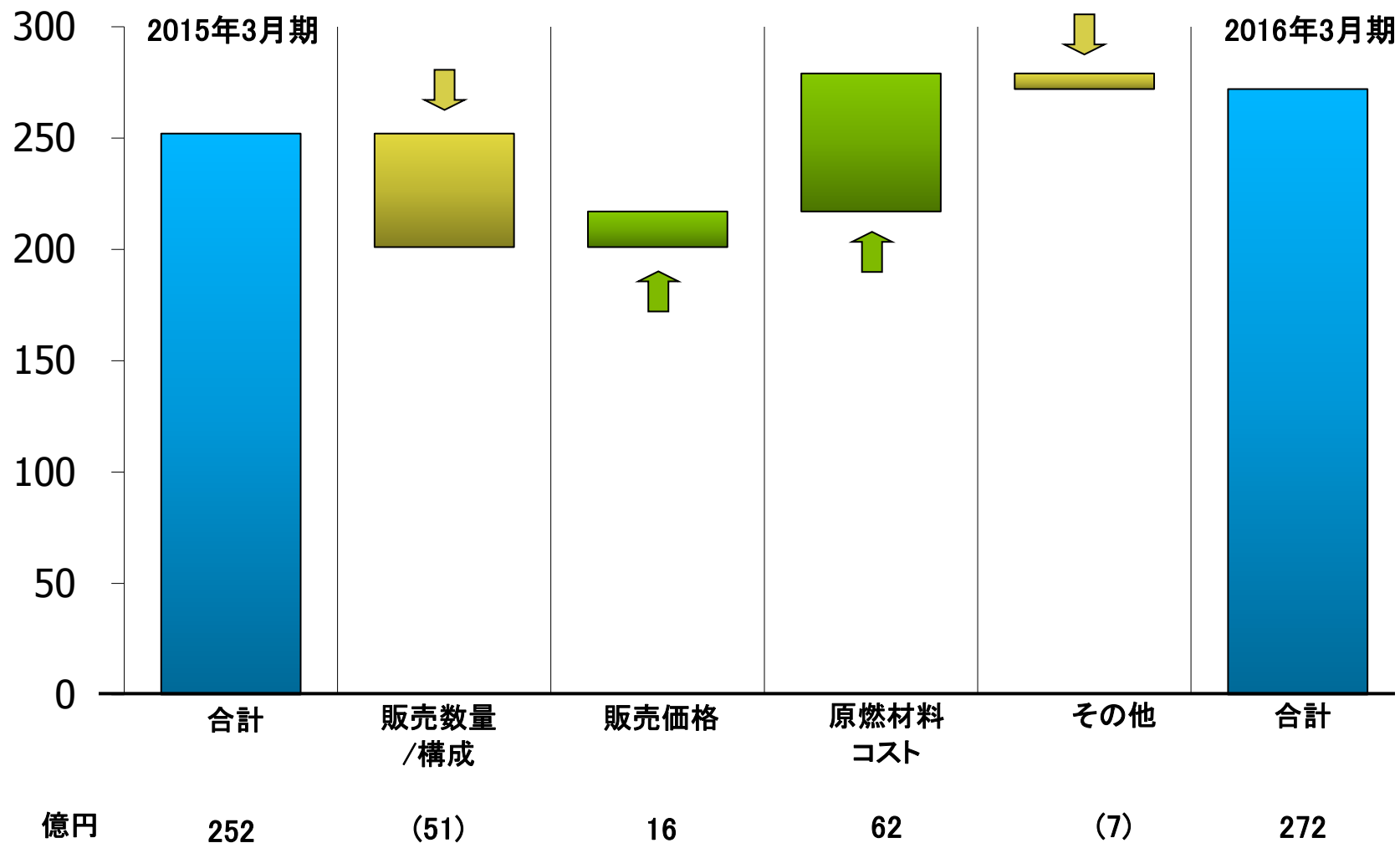
* ピルキントン買収に伴って発生した無形資産の償却

** 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

営業利益差異分析

(無形資産償却前)



ディスプレイの数量減を、建築用ガラスの価格改善と投入コスト減でカバー

個別開示項目

	<u>2016年3月期</u>	<u>2015年3月期</u>
(億円)		
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)	-
	(351)	55

損益下振れリスクの低減

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)
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）	247	107	27	(75)
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

主要財務指標(KPI)

	<u>2016年3月末</u>	<u>2015年3月末</u>	<u>2014年3月末</u>
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
	<u>2016年3月期</u>	<u>2015年3月期</u>	<u>2014年3月期</u>
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

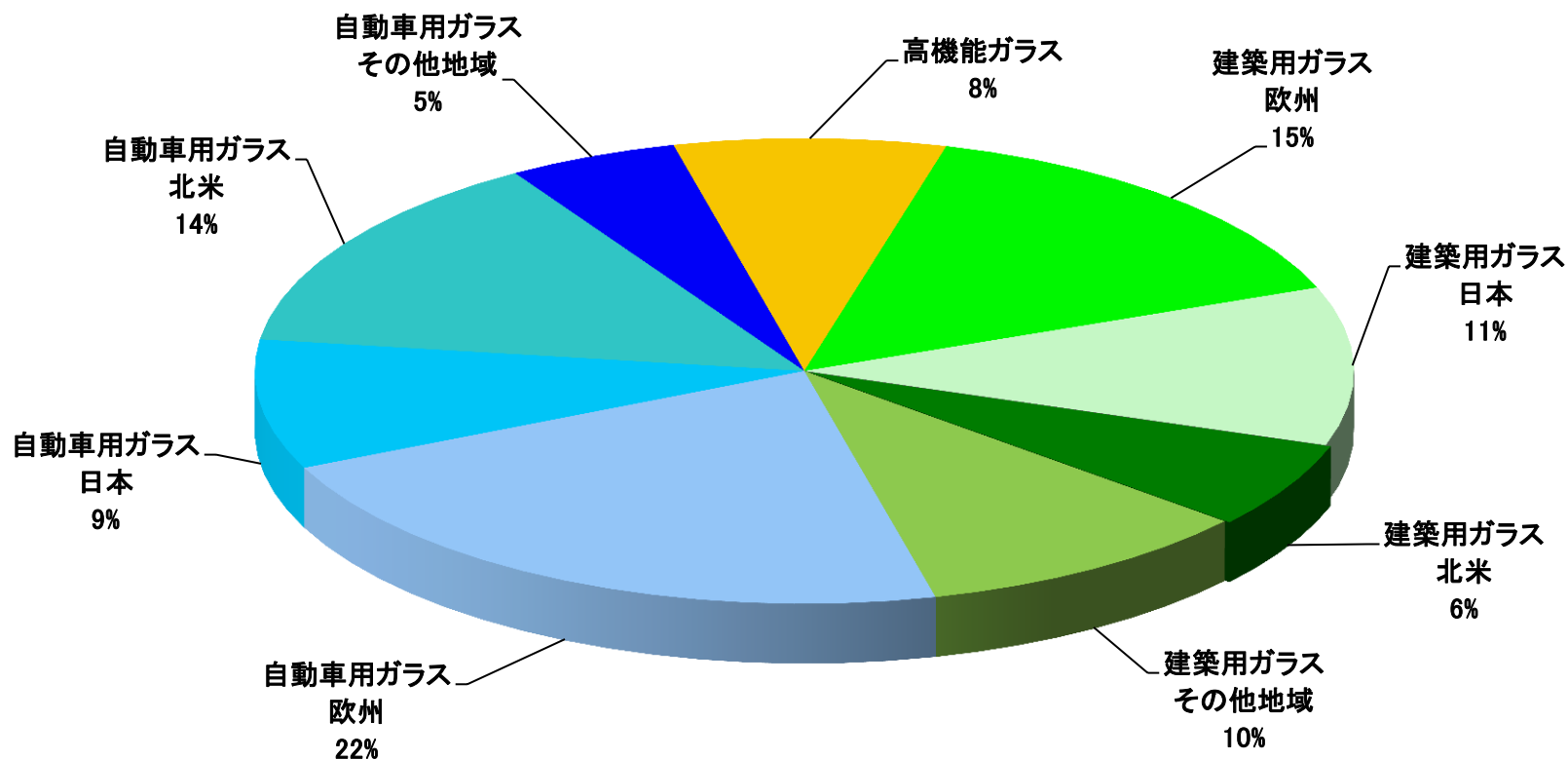
2017年3月期通期業績見通し

中期経営計画の進捗

まとめ

事業別売上高

6,292億円

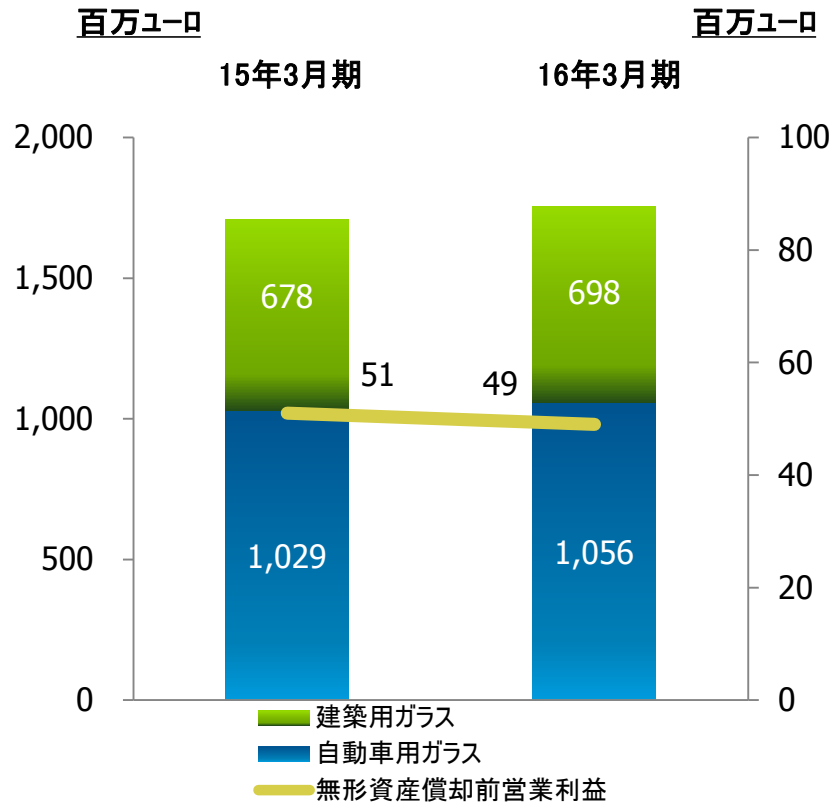


2016年3月期
(2015年4月-2016年3月)

グローバルに事業展開

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

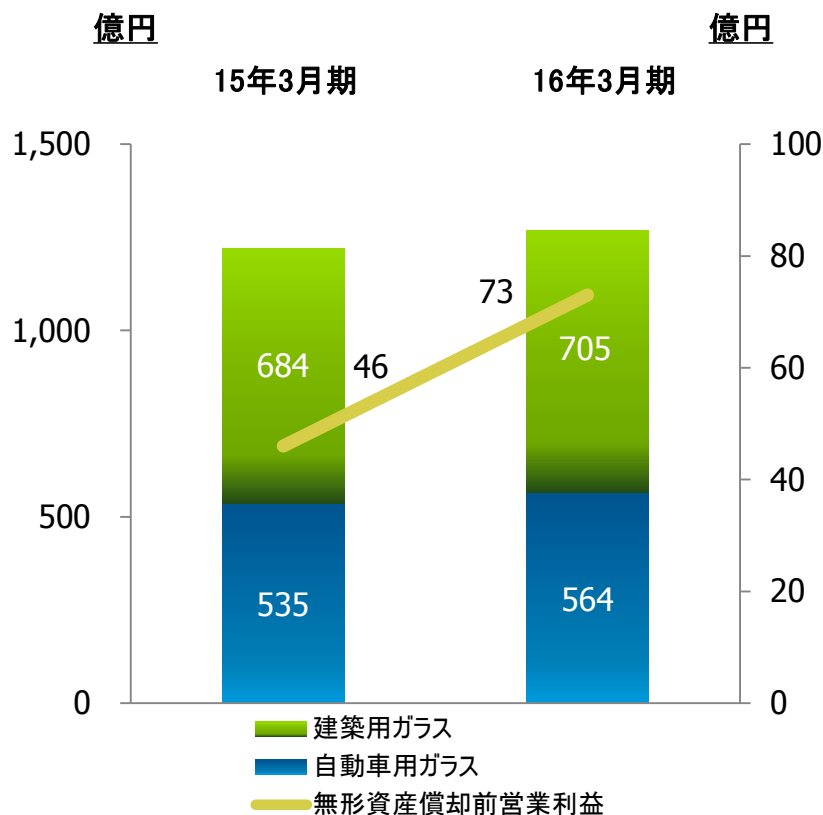
自動車用ガラス事業

- 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

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

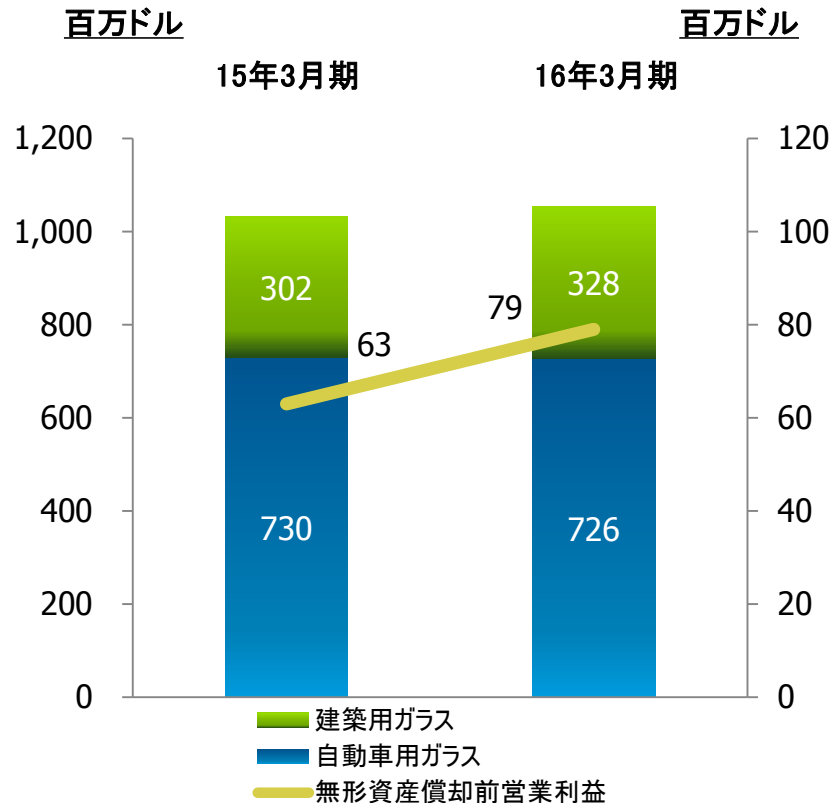
自動車用ガラス事業

- 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

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

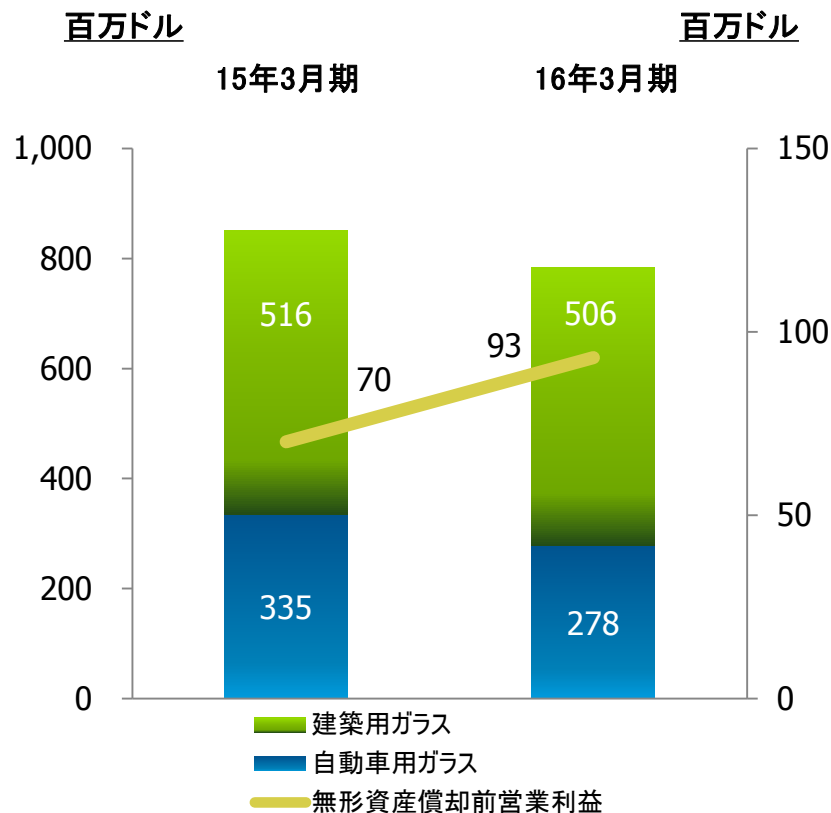
自動車用ガラス事業

- 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

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

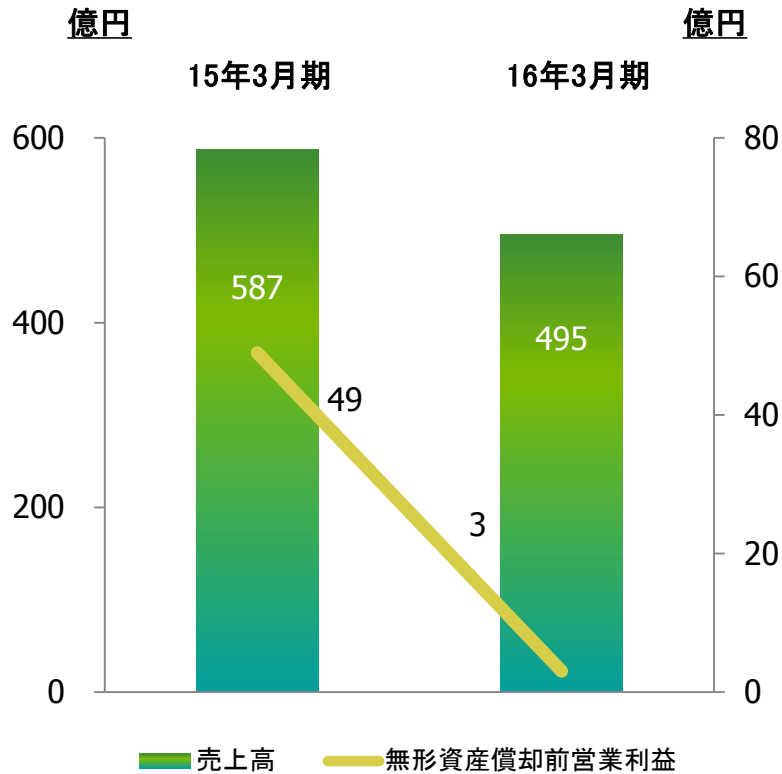
自動車用ガラス事業

- 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

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

持分法適用会社

2015年3月期通期との比較

(億円)	<u>2016年3月期</u>	<u>2015年3月期</u>
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:

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

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)

* ピルキントン買収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

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스플레이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

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

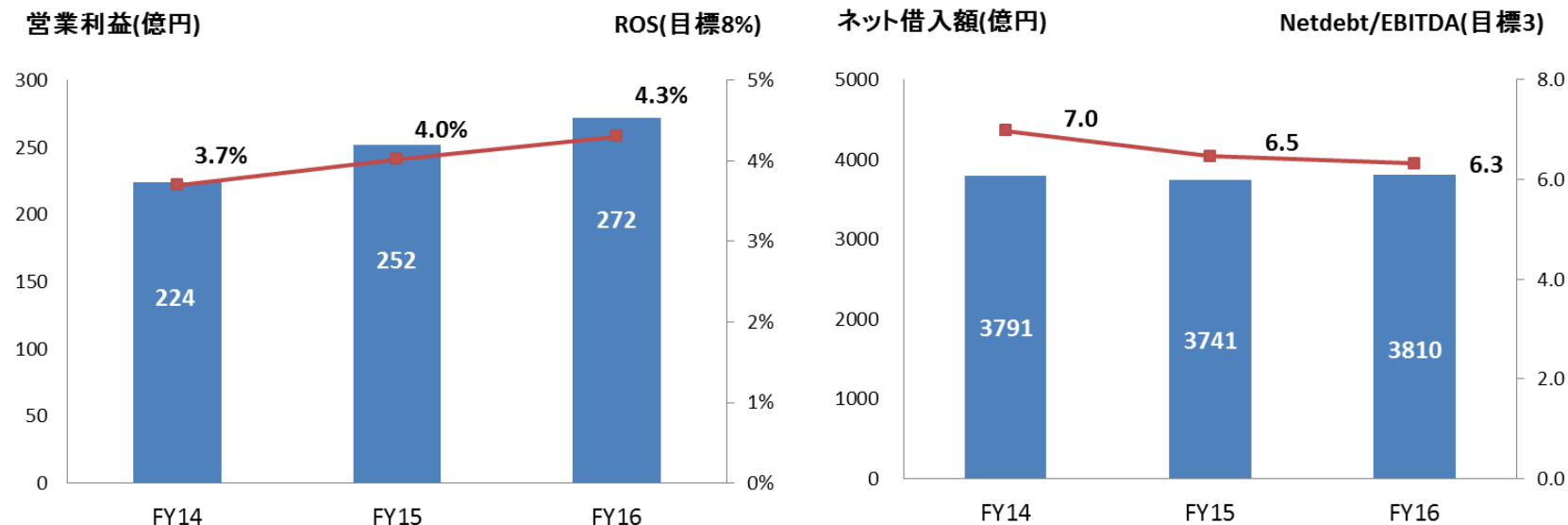
まとめ

- 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 – 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

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스플레이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化が進展し、投入コスト減も寄与

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

- 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

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

- 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

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
建築用ガラス	2,626	2,529	97
欧州	922	945	(23)
日本	705	684	21
北米	393	332	61
その他の地域	606	568	38
自動車用ガラス	3,163	3,140	23
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)
高機能ガラス	495	587	(92)
欧州	80	80	0
日本	245	315	(70)
北米	12	12	0
その他の地域	158	180	(22)
その他	8	11	(3)
欧州	1	1	0
日本	7	10	(3)
北米	0	0	0
その他の地域	0	0	0
合計	6,292	6,267	25

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
事業別			
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
地域別			
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

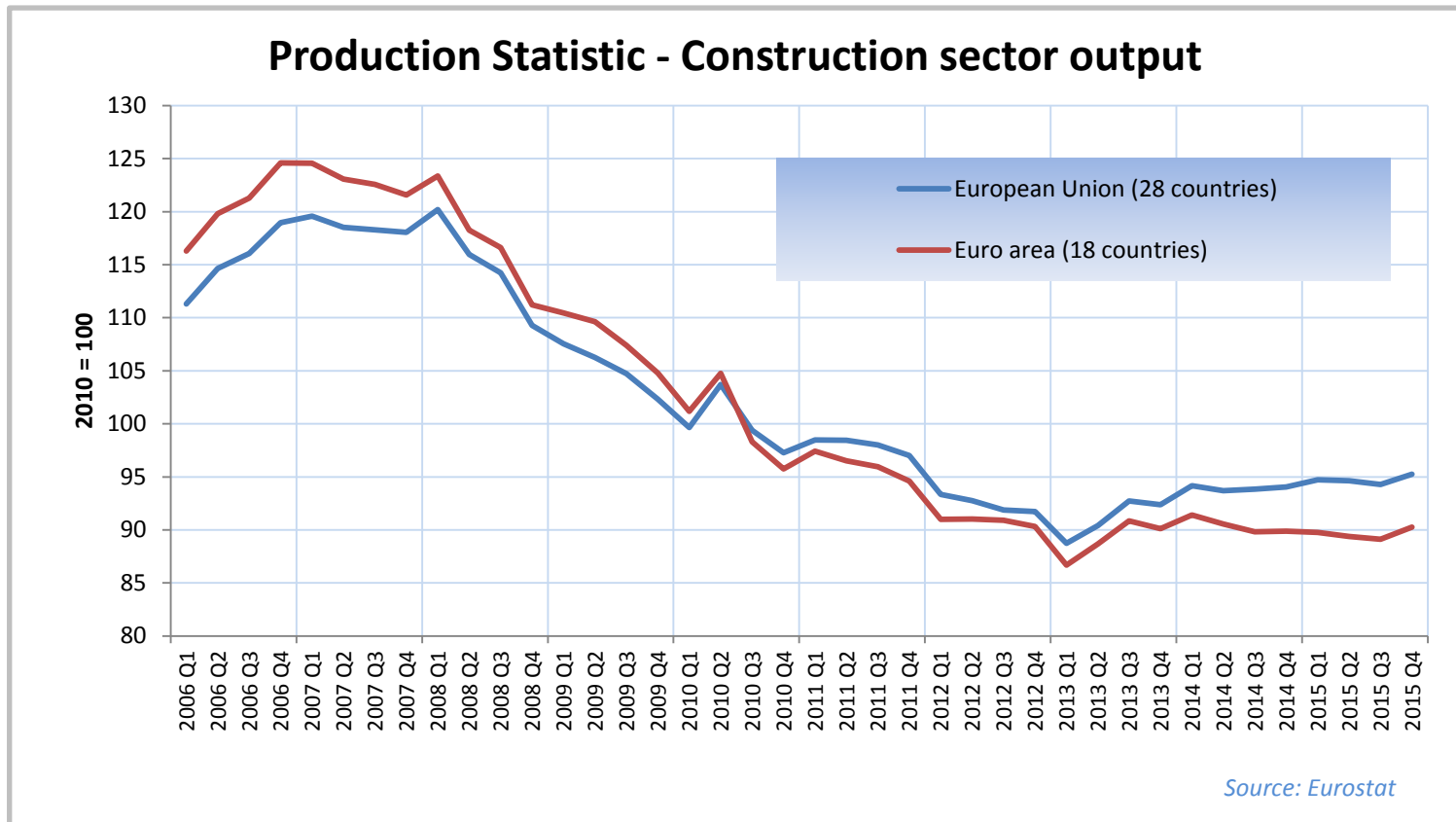
	2016年3月末	2015年3月末	増減
(億円)			
資産	8,121	9,201	(1,080)
非流動資産	5,714	6,530	(816)
のれん・無形資産	1,764	2,064	(300)
有形固定資産	2,589	2,935	(346)
その他	1,361	1,531	(170)
流動資産	2,407	2,671	(264)
現金及び現金同等物	551	677	(126)
その他	1,856	1,994	(138)
負債	7,001	7,341	(340)
流動負債	2,859	2,669	190
金融負債	1,435	1,152	283
その他	1,424	1,517	(93)
非流動負債	4,142	4,672	(530)
金融負債	2,934	3,275	(341)
その他	1,208	1,397	(189)
資本	1,120	1,860	(740)
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)
負債及び資本	8,121	9,201	(1,080)

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

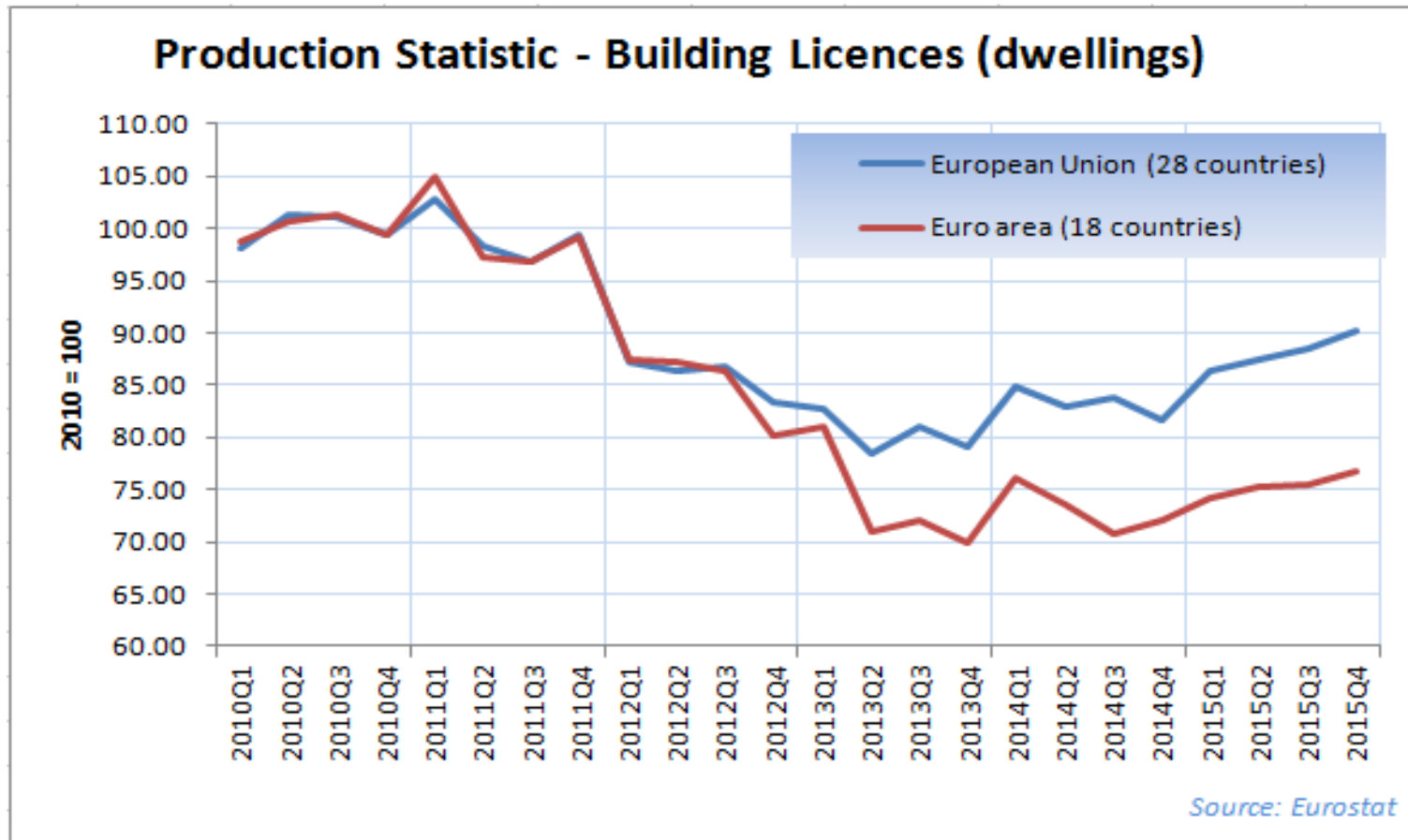
為替レート

	<u>2015年3月期</u> 通期	<u>2016年3月期</u> 通期	<u>2017年3月期</u> 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	



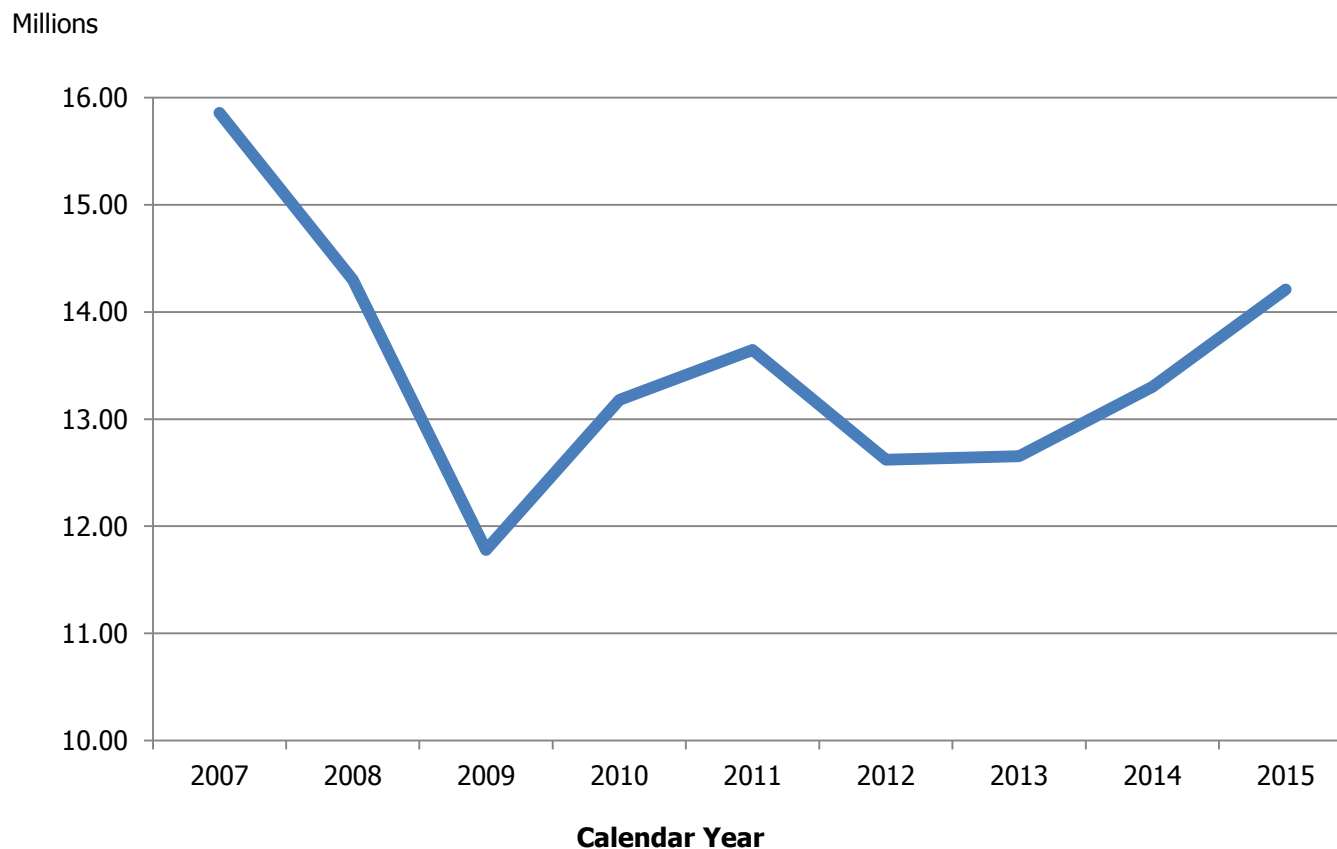
建設業界の活動量は2013年に底を打ち、安定傾向。好調・不調が混在するものの、EU域内の多くの国々で2015年は前年対比で改善

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

Western Europe Light Vehicle Build



Source: : IHS Apr 2015, LMC Mar 2015

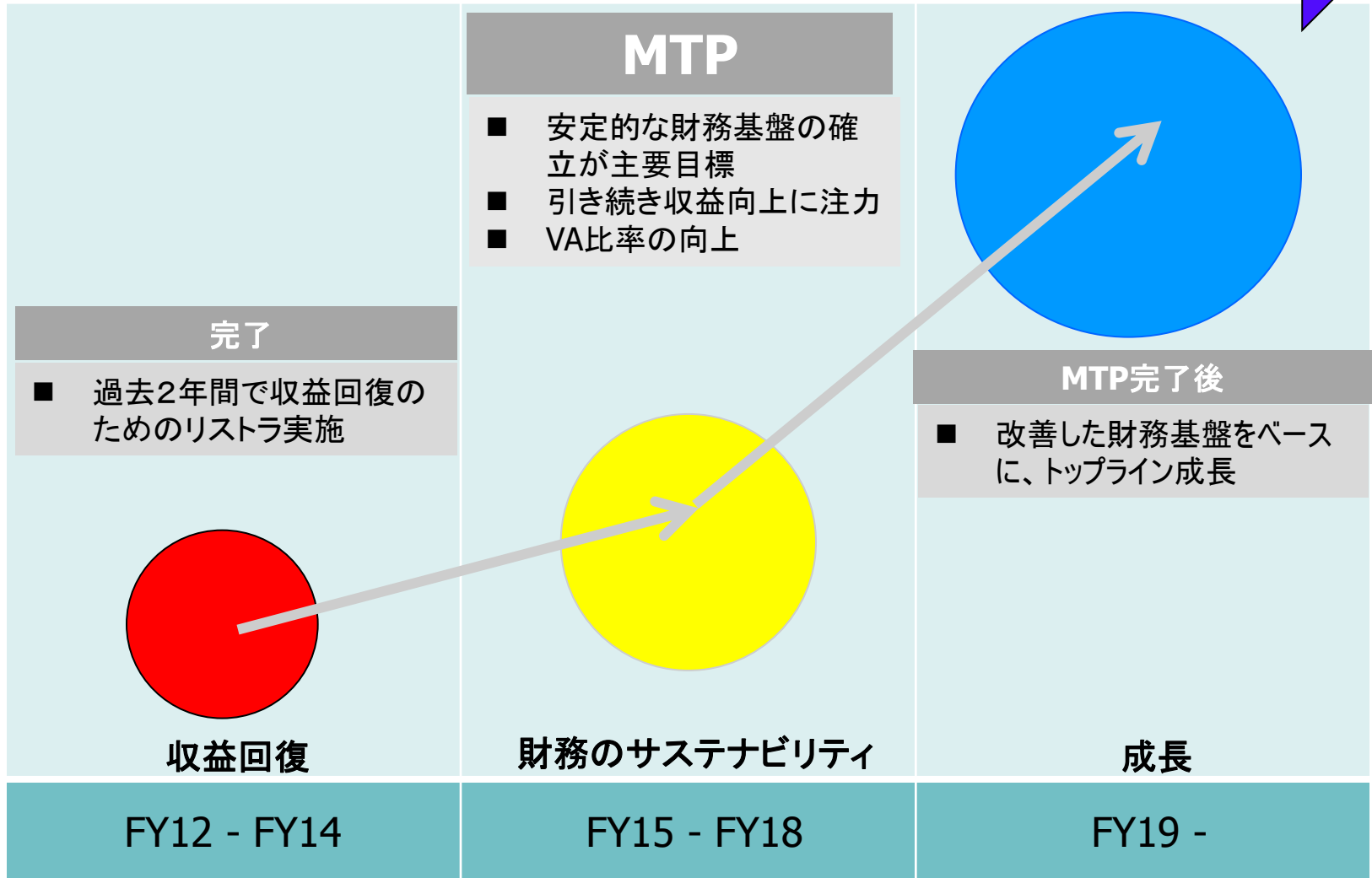
VAガラスカンパニーとは

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



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、ガラスフレーク共同開発、
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

- **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。
- 高機能ガラス(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**

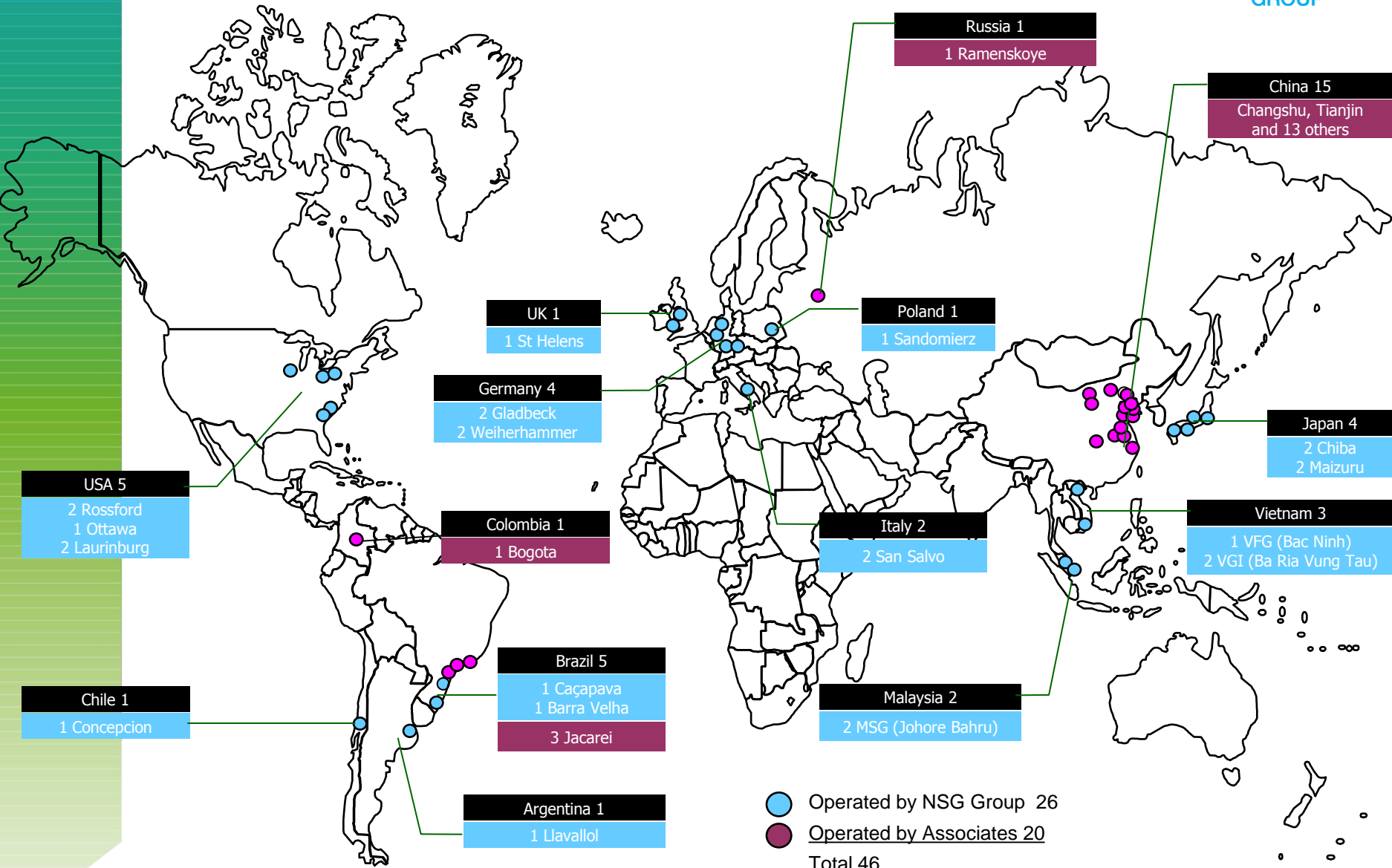
- **全世界に46基のフロートライン(持分法適用会社を含む)**

- **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)

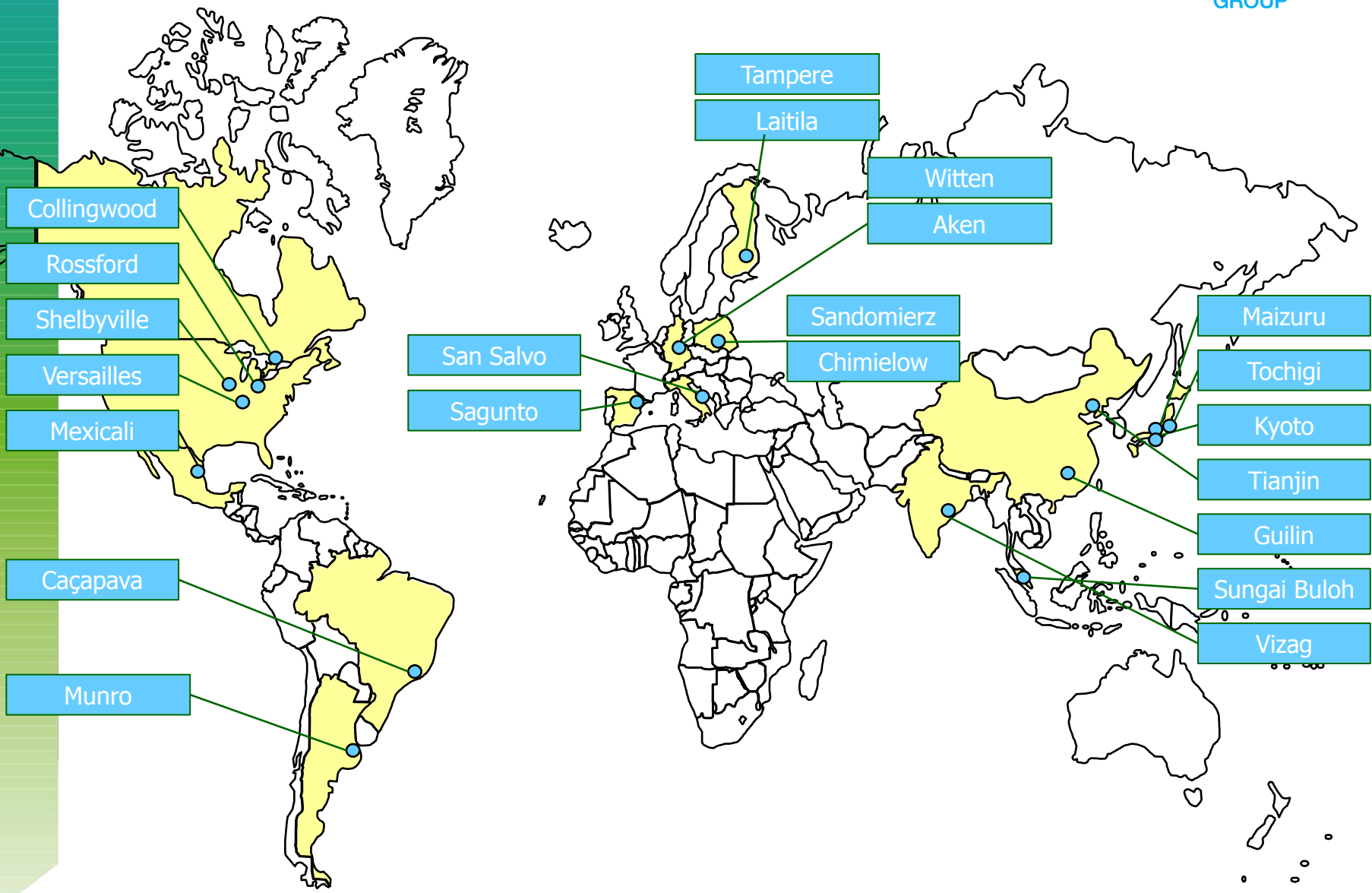
- | | |
|----------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| 1918年11月 | 大正7年11月、コルバーン式製板法による板ガラスの製造を目的として、米国リビーオーエンスフォードグラス社から技術導入し、日米板硝子株式会社として設立され、大阪市に本店を置く。 |
| 1931年1月 | 日本板硝子株式会社と現社名に変更 |
| 1965年2月 | 舞鶴工場にフロート方式によるガラス製造設備新設 |
| 1968年11月 | 「セルフロック」の開発を对外発表（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



● Operated by NSG Group 26
 ● Operated by Associates 20
 Total 46
 (Data : as at FY2015)

自動車ガラス生産拠点



NSG

GROUP