

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)

2016年10月28日 | MTP進捗報告 2017年3月期第2四半期

3

MTPスタート後、全社営業利益は継続的に改善いたしました。

しかしながらMTPの目標として掲げていた、営業利益率(ROS)8%以上、および、ネット借入/EBITDA倍率 3倍という数値目標の達成には、当初のMTP計画期間、つまり2015年3月期から2018年3月期の4年間に加えて、更に2年を要する見通しです。

これはMTPにおいて成長ドライバー事業と位置付けていたディスプレイ事業や南米自動車用ガラス事業に大きな環境変化が発生したこと、および事業収益改善についても、堅調に進んだ地域と、当初想定より時間を要した地域に格差があったことが、大きな要因です。

一方、MTPで掲げた方向性・目標については変更ありません。

目標必達を目指し、2018年3月期から2020年3月期の3年間で「MTP フェーズ2」として、重点施策をスタートいたします。

「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、目標達成を図るとともに、財務基盤の早期安定化と成長の加速化を目指します。

長期戦略ビジョン



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)

2016年10月28日 | MTP進捗報告 2017年3月期第2四半期

4

まず、2014年5月に発表しました、長期戦略ビジョンおよび中期経営計画(MTP)を再度ご説明します。

長期戦略ビジョンは、「VAガラスカンパニー」に変容・変革することです。VAとは付加価値の英語であるValue-addedの頭文字です。

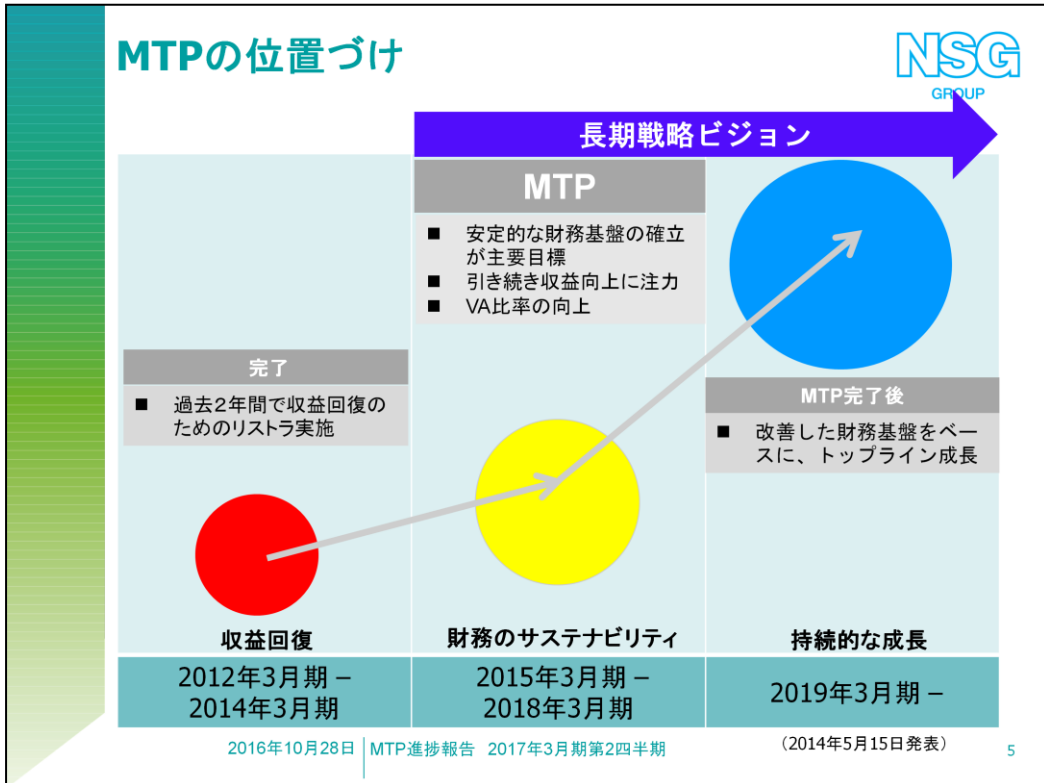
これは、ただ売上構成におけるVA製品の比率を上昇させるというだけでなく、お客様へのサービスや、社員の考え方・行動など、グループ全体の体制として付加価値を付ける変革を行うということです。

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し、

製品・サービスを通じて、世界中のお客様と密接に協働して独自の価値を提供し、

今までの伝統的なビジネスモデルから、より付加価値の高いビジネスモデルに事業構造を転換することが必要と考えています。



このスライドは、中期経営計画の位置づけを説明した図になります。

世界的な経済の減速に対応するため、2014年3月期までに主要なリストラを実施し収益の回復を図りました。

そして2014年4月から2018年3月までの4年間をMTP期間と設定し、財務のサステナビリティを確立することを最優先事項として、収益構造の更なる改善や、VA比率の向上に取り組んでいます。

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10月28日 | MTP進捗報告 2017年3月期第2四半期

(2014年5月15日発表)

6

こちらは、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。

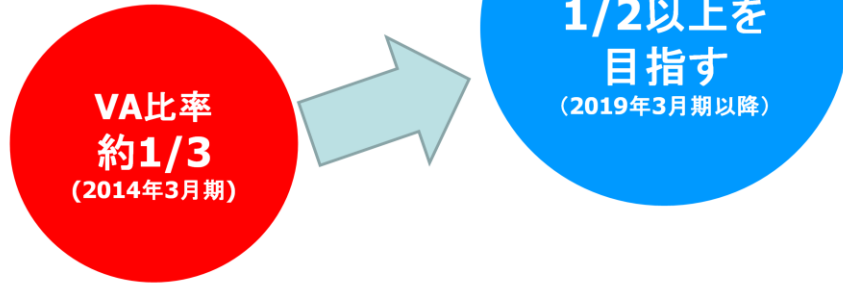
MTPにおいては、財務サステナビリティの確立とVAガラスカンパニーとして変革を開始することを目指しています。

その進捗をはかる指標として、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%を目標としています。

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

2016年10月28日 | MTP進捗報告 2017年3月期第2四半期

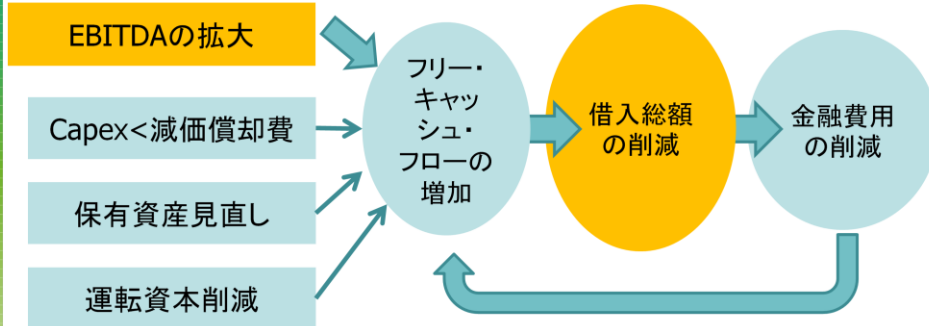
(2014年5月15日発表)

7

また事業戦略としては、MTP開始前は売上の約3分の1であったVA比率を、MTP完了後の2019年3月期以降において、2分の1以上にすることを掲げてきました。

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

2016年10月28日 | MTP進捗報告 2017年3月期第2四半期

(2014年5月15日発表)

8

財務面では、このスライドで示しておりますとおり、

事業収益によるEBITDAの拡大に加え、保有資産の見直しや運転資本のコントロールなどの徹底したキャッシュ管理を通して、フリー・キャッシュ・フローの増加を行い、

またそれによって借入総額の削減・金融費用の削減を行うという、好循環を生み出すことを戦略としております。

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

- ディスプレイ市場の競争激化
- 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

2016年10月28日 | MTP進捗報告 2017年3月期第2四半期

9

MTPの概要をご説明した上で、ここから過去2年半の進捗を振り返ります。
まず当社をとりまく外部環境の変化を振り返ります。

当初想定に対する外部環境アップサイドとしては、

MTPの開始となった2014年の春から、北米の建築用市場は強い需要があり、この2年半堅調を維持してまいりました。

米国の自動車市場も2014年から好調で、欧州の自動車生産台数も2015年から回復が顕著にみられました。

2014年の年末から、原油価格を中心に、燃料価格の下落がつづき、プラスの効果となりました。

外部環境ダウンサイドとしては、

ディスプレイ市場で、2015年の夏に、競合の新規参入があり、その後市場価格が大幅に下落するなど厳しい市場環境が続いています。

また、南米・中国を中心とする新興国市場では、成長鈍化または縮小が2014年から継続しています。特にブラジルでの自動車生産台数は毎年大幅に減少し、現在も低調な状況が続いています。

当初想定より欧州建築市場の回復に時間がかかりました。しかしながら、今年度から価格が前年比大幅に改善し、稼働率もより高い水準になってきています。

2016年になってから円高基調が続いています。特にBrexitに関する国民投票後は円高がより一層進行し、当社の円換算での売上・利益を目減りさせています。

MTP進捗状況－当社取り組み



成果

- VA比率の着実な向上
- 既存設備の稼働効率の向上
- 運転資本の削減、設備投資コントロール
- 不採算事業の縮小・撤退実施

課題

- 地域により収益改善のスピードに格差
- 金融費用の削減
- 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

2016年10月28日 | MTP進捗報告 2017年3月期第2四半期

10

このスライドでは、当社の取り組みとして、過去2年半で達成した成果と課題をまとめています。

概要で説明のとおり、売上高に占めるVA比率が、MTP開始時には約1/3でしたが、各地域・各事業での着実な取り組みにより、向上してきています。

特に北米の建築用ガラス事業では高いVA比率となっており、全社を牽引しています。

建築用ガラス事業では、真空ガラス・薄膜系ソーラー用ガラス基板、オンラインCVDによるコーティング品など、当社独自技術を活かした製品展開を進めてきました。

自動車用ガラス事業においても、スーパーUVカットや複雑形状のフロントガラスなど付加価値化を推進しています。

設備稼働率については、多くの地域で非常に高いレベルまで改善してきています。

MTP開始時より運転資本の削減を継続し、200億円を超える削減を実現しました。また、設備投資も減価償却費以内にコントロールし、フリー・キャッシュ・フローの創出につなげています。

2016年3月末には、中国での結晶系ソーラー用ガラスの撤退や、その他不採算事業の縮小を決定し、今期の事業利益改善に寄与しています。

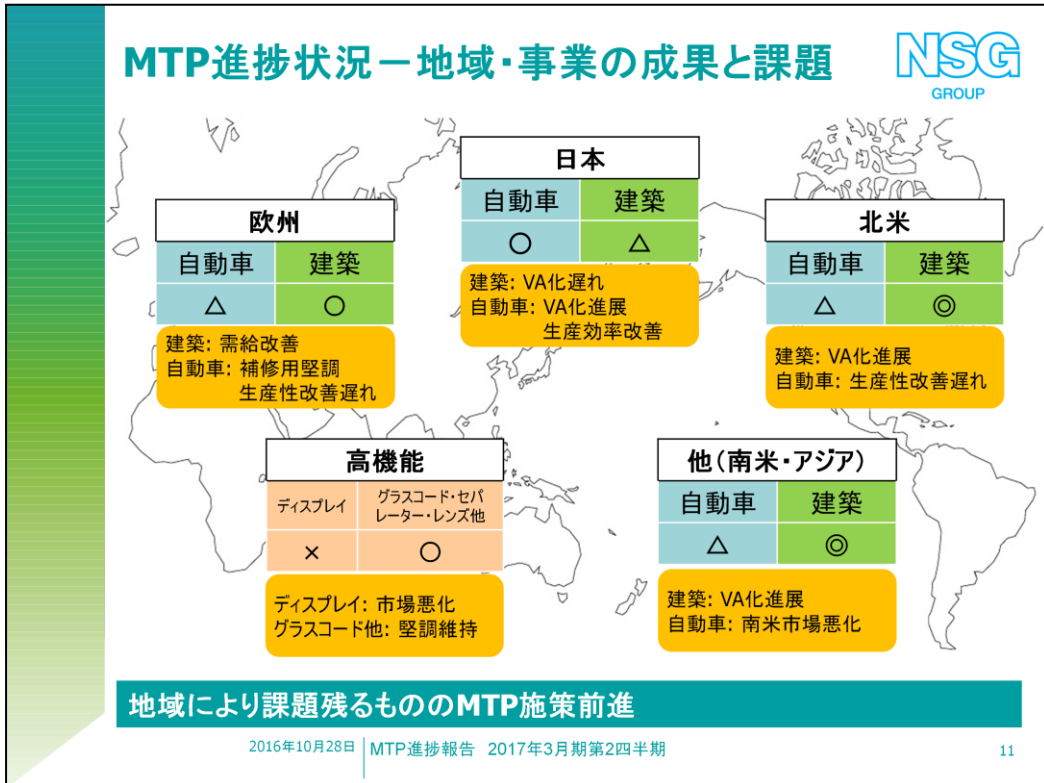
一方、課題としては、収益改善のスピードに地域・事業による差がでていることがあります。

欧州・北米での自動車用ガラスや日本建築用ガラスでは、操業効率改善の進捗が予定よりも遅れています。ディスプレイ事業・新興国事業では収益性が悪化しました。

負債に関しては、MTP開始以降、ネット借入が3,700～3,800億円で推移しています。そして、それに係る金利負担は高水準となっており、損益計算書における最終利益の圧迫要因ともなっています。

また、バランスシート面では、2016年3月期における減損損失の発生と、2016年6月のBrexitに関する国民投票後の円高進行により、自己資本が低い水準となっています。

MTP進捗状況－地域・事業の成果と課題



地域別事業別に振り返りますと、

欧州では、建築用ガラスが市場の需給が改善し、自動車用ガラスでは引き続き補修用事業が堅調であるものの、生産面で効率改善が計画より遅れています。

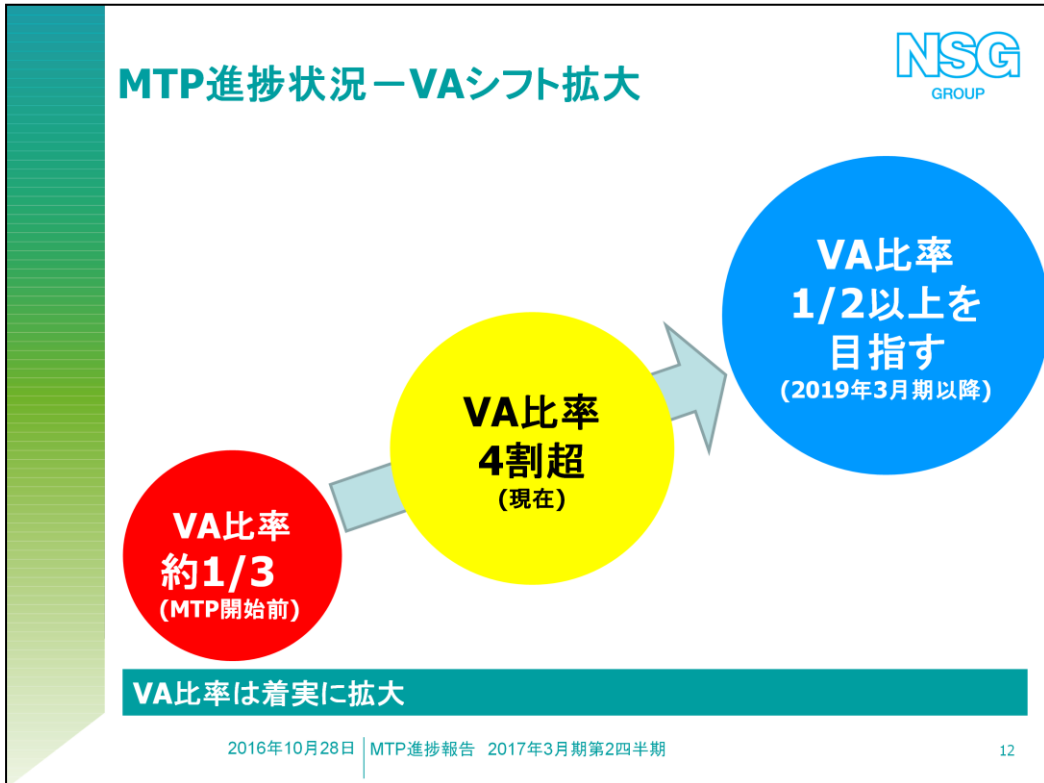
日本では、自動車用ガラスの収益がVA化の進展と生産効率改善で改善する一方、建築用ガラスでは、VA化の進展が計画より遅れています。

北米では、建築用ガラスでVA化が最も進展し高い業績に結びついています。自動車用ガラスでは、欧州同様生産性の改善が計画対比遅れています。

その他地域は、南米と東南アジアになりますが、こちらでも建築用ガラスはVA化の進展により高い業績を達成する一方、自動車用ガラスでは南米市場悪化の影響を受けました。

高機能ガラス事業では、グラスコード、バッテリーセパレーター、レンズなどが堅調に推移するも、ディスプレイ市場の大幅悪化により大きな影響を受けています。

地域事業ごとにプラスマイナスありますが、グループとして取り組んできた施策はMTP方針に則って進展しています。



VA比率については、先ほども簡単に触れましたが、この2017年3月期第2四半期時点で、4割以上となっており、順調に進展しております。

この推進力となってきた代表的な製品は、薄膜系ソーラー用ガラス、複雑な形状の自動車用ガラス、コーティング技術を生かした建築ガラス分野の付加価値製品などになります。

事業分野別にみますと、建築用ガラス・自動車用ガラスがこのシフトを牽引する形になっています。

MTP進捗状況—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

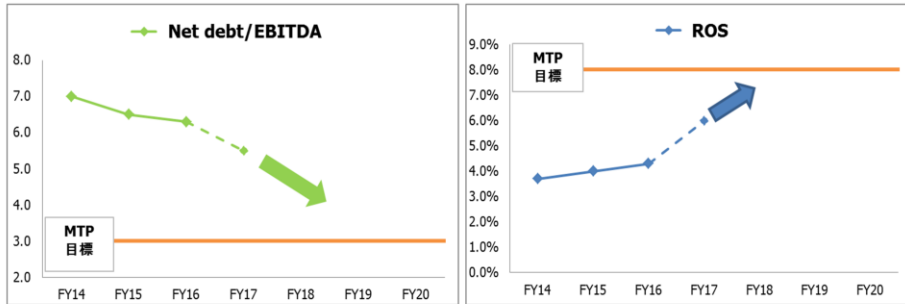
2016年10月28日 | MTP進捗報告 2017年3月期第2四半期

13

次に、定量的に目標指標に対する進捗を見てみますと、ROSやネット借入/EBITDAは着実に每期改善を続け、前進しています。

一方、事業別のROSでは、先ほどの説明通り、進捗にバラつきがでている状況です。

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

2016年10月28日 | MTP進捗報告 2017年3月期第2四半期

14

MTP財務目標に対する進捗をグラフで示しますと、左のNet 借入/ EBITDAの進捗実績及び見通し、右のROSの実績と見通しのいずれにおいても、目標ラインへの到達には、MTP期間に加えてさらに2年程度要する見通しです。

MTP進捗状況一まとめ

- 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

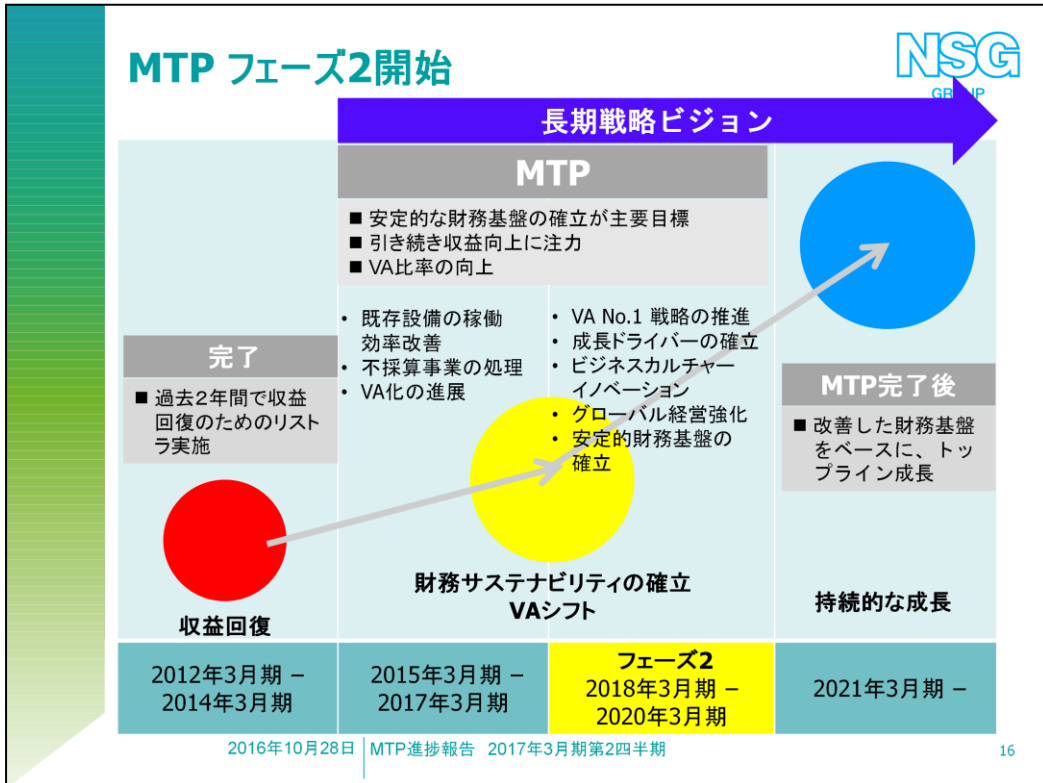
このスライドでは、これまでの振り返りをまとめています。

2014年3月期以降、全社営業利益は継続的に改善してまいりました。

MTPの方針に沿って取り組んだ、設備稼働率の向上およびVA比率の拡大において、着実な進歩がありました。

しかしながら、地域別・事業別にみると、事業収益の改善には差があります。

この状況を受けて、当社グループでは、安定的な収益創出を可能とする事業構造への転換が急務と考えています。



今までの振り返りを受け、2020年3月期におけるMTP財務目標達成を目指し、今後2020年3月期までの3年間、当社グループでは、「MTP フェーズ2」として、施策に取り組んでまいります。

「MTP フェーズ2」の詳細については、次のスライド以降で説明します。

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

2016年10月28日 | MTP進捗報告 2017年3月期第2四半期

17

まず、MTPフェーズ2の基本戦略についてお話しします。

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を変えることはしません。

しかし、今までご説明してきたMTPの進捗及び事業環境の変化を踏まえ、戦略の更なる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なりたいと考えています。

基本方針としては、

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一方で、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みます。

財務目標には変更なく、

ROS: 8%以上

ネット借入/EBITDA: 3倍を目指しますが、

達成時期は2020年3月期とします。

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達成に向けた重点施策は4点です。

まず「VA No.1戦略」を実施します。

これは、「成長が見込める分野」と「当社の強みがある分野」でトップポジションを目指すということです。

同時に、当社のお客様との関係を強化し、場合によっては戦略的提携も活用しながら迅速な戦略を展開していきます。

MTP フェーズ2: VA No.1戦略の推進

NSG
GROUP

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

2016年10月28日 MTP進捗報告 2017年3月期第2四半期

19

事業分野別には、建築・自動車用ガラスで、拡大するお客様のニーズを的確に理解し、独自技術を通してそれにこたえていくことを目指します。

具体的には、当社独自商品である真空ガラススペーシア®や、競争力ある薄膜系ソーラー用ガラスを生み出したオンラインコーティング技術、当社独自開発の高精度プレス工法による自動車用ガラスなど、今後成長が見込め、かつ当社が強みある商品・技術でNO.1を目指します。

高機能ガラス事業では、グラスコードや通信デバイスなどグローバルでニッチな分野で今後ともナンバーワン・オンリーワンの商品を引き続きいくつも提供してまいります。

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



通信デバイス



グラスコード



バッテリーセパレーター

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

2016年10月28日 | MTP進捗報告 | 2017年3月期第2四半期

20

重点施策の2番目は、成長ドライバーの確立です。

選択と集中による研究開発の強化を行い、今後有望な複数の成長ドライバーの候補を早期に立ち上げ、あるいはすでに立ち上がっているものは拡大させてまいります。

前述のVA No.1戦略の中でご紹介した当社独自のいくつかの商品も、今後の成長に寄与するものと考えております。

建築用では 省エネ/創エネ、健康、デザイン性/視認性の機能が求められる分野が有望と想定しております。

当社商品では、ソーラー用ガラス、コーティングガラス、真空ガラス、オプティホワイトなどです。

自動車用では、自動運転/コネクティッドカー、UV/IRカット、軽量化等で新たな価値を提供可能だと考えています。

運転支援システム対応、軽量ガラス、複雑形状ガラス、UV・IRカットガラスなどです。

高機能ガラスでは、高強度カバーガラスや通信デバイスでの新製品展開、グラスコードやバッテリーセパレーターの用途開発などで新たな事業を創出してまいります。

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

前述の事業戦略を支える施策として、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の強化を推し進めます。

ビジネスカルチャーイノベーションとしては、具体的に、

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みます。

また、各地域における「ものづくり」体制の強化を行います。

一方、研究開発面では、顧客視点に基づくグローバルR&D体制の最適化を行います。マーケティング面においては、顧客志向の体制を強化します。

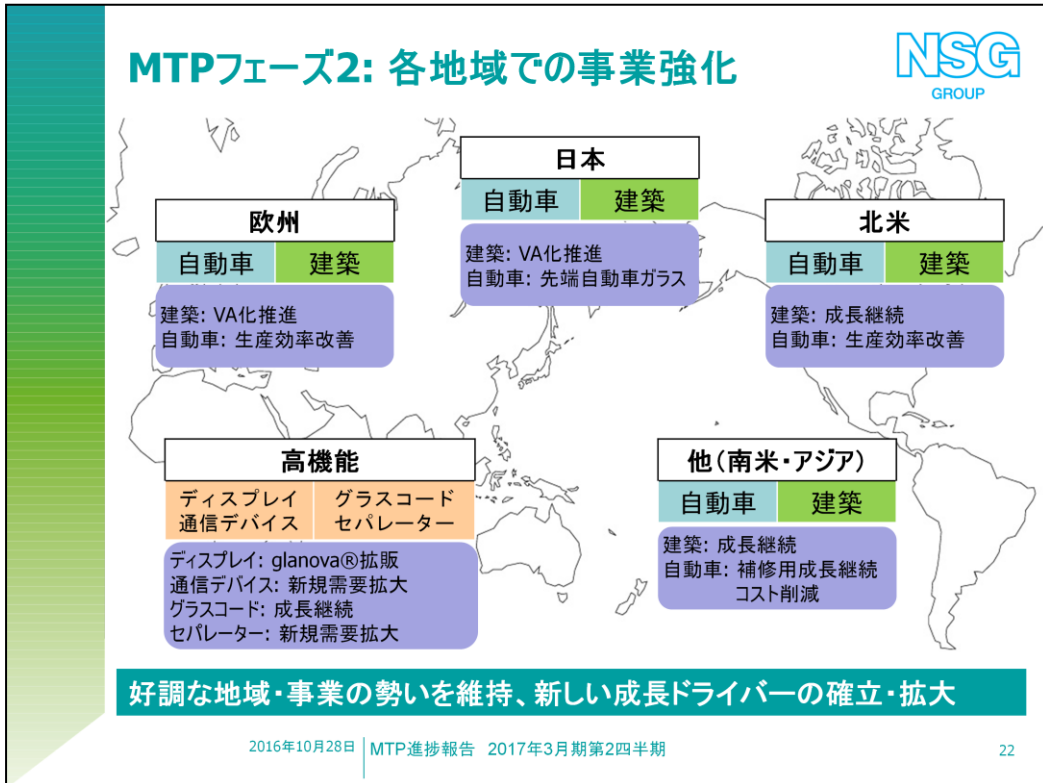
重点施策4点目の、グローバル経営の強化においては、

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こと、

人材開発を推進し、多様な人材を登用すること、

柔軟な組織運営と迅速な意思決定ができる組織を作りこむこと、

グループ横断的なコスト削減の継続に取り組みます。



地域別事業別にみた事業強化の取り組みは次の通りです。

欧州においては、建築用ガラスでVA化を推進し、自動車用ガラスでは生産効率の改善を最優先として取り組みます。

日本においては、建築用ガラスで欧州と同様VA化を推進し、自動車用ガラスでは、高精度ガラスなど先端的な製品への取り組みを強化します。

北米では、堅調な建築用ガラスの成長を引き続き目指すとともに、自動車用ガラスでは、生産効率の改善に取り組みます。

その他の地域では、建築用で堅調な成長を継続し、自動車用では、市場低迷に対応するコスト削減に取り組む一方で、補修用分野での成長を目指します。

高機能ガラスにおいては、ディスプレイ分野で高強度薄板ガラスであるglanova®の拡販、通信デバイス・グラスコード・バッテリーセパレーターの分野では新規需要や成長を掘り起こしてまいります。

まとめ



- 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

2016年10月28日 | MTP進捗報告 2017年3月期第2四半期

23

最後に全体のポイントをまとめています。

MTP開始後の2年半を振り返りましても、主要施策の着実な実行により、営業利益は毎年継続的に改善いたしました。

しかしながら多大な事業環境の変化を受け、MTP数値目標達成には、計画期間 (2015年3月期～2018年3月期) に加え、更に2年を要する見通しです。

当初のMTP目標は変更せず、2018年3月期から2020年3月期を「MTP フェーズ2」と銘打って、目標必達の施策をスタートいたします。

「MTP フェーズ2」における重要施策は、「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」の4つを展開します。

建築用コーティング製品、ソーラー用ガラス、先端的自動車用ガラス、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目標の達成と財務基盤の安定化を目指します。

NSG

GROUP