

NSG

GROUP

NSG グループ

2021年3月期第2四半期決算報告

(2020年4月1日～ 2020年9月30日)

日本板硝子株式会社
2020年11月5日

森 重樹

代表執行役社長兼CEO

楠瀬 玲子

執行役常務 CFO

クレメンス・ミラー

代表執行役副社長兼COO

目次

1. 2021年3月期第2四半期 決算概要
2. 2021年3月期第2四半期 事業状況
3. 2021年3月期業績予想
4. 緊急コスト削減プロジェクトと手元流動性の確保
5. 今後の見通しと事業構造改革
6. まとめ

連結損益計算書



Q2で大きく回復。コストダウン努力もあり、営業利益はCOVID関連個別開示項目後でも黒字転換

(億円)	2020年3月期			2021年3月期			累計増減
	4-6月期	7-9月期	累計	4-6月期	7-9月期	累計	
売上高	1,471	1,415	2,886	919	1,296	2,215	△671
営業利益	88	61	149	△6	38	32	△117
営業利益率	6.0%	4.3%	5.2%	-	2.9%	1.4%	
個別開示項目(COVID-19関連)	-	-	-	△115	△13	△128	
COVID-19関連個別開示項目後 営業利益(△損失)	88	61	149	△121	25	△96	△245
個別開示項目(その他)	△6	△16	△22	-	△8	△8	
金融費用(純額)	△35	△28	△63	△24	△30	△54	
持分法による投資損益	5	3	8	△4	2	△2	
税引前利益(△損失)	52	20	72	△149	△11	△160	△232
当期利益(△損失)	31	△7	24	△165	△7	△172	△196
親会社所有者に帰属する当期利益 (△損失)	29	△10	19	△164	△9	△173	△192
EBITDA	175	142	317	61	127	188	△129

累計で営業黒字

COVID関連
個別開示項目後で
黒字転換

2020年11月5日 | 2021年3月期第2四半期決算報告

5

5ページは連結損益計算書になります。

当第2四半期の6か月累計の業績は、第1四半期における新型コロナウイルス感染拡大に伴う急激な需要の減少により、売上高は前年同期比23%減の2,215億円、営業利益は前年同期比78%減の32億円となりました。

一方、7-9月の3ヶ月間では、世界各国にて外出制限が緩和されたことにより需要が急回復したことで、売上高は1,296億円と、第1四半期に比べて41%改善しました。営業利益は、売上高の回復と緊急コスト削減プロジェクトの努力により38億円と黒字化しました。

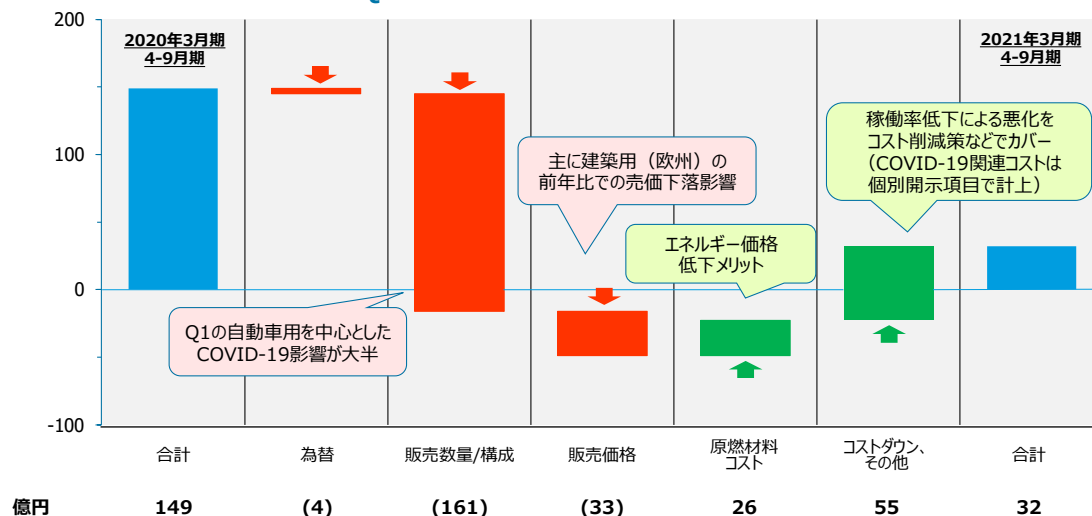
新型コロナウイルス感染症関連の個別開示項目費用の純額は累計で128億円を計上しており、ここには感染拡大に伴う設備休止費用等が含まれています。この個別開示項目を控除した後の累計の営業損失は96億円ですが、7-9月期は25億円と、黒字に転じました。

累計の金融費用は54億円でした。支払利息の減少により、前年同期比9億円の改善です。持分法による投資損益は累計では2億円の赤字ですが、7-9月の3ヶ月で見ると、2億円の黒字に転じています。

以上により、親会社所有者に帰属する当期損失は173億円となりましたが、その大部分は第1四半期に計上したものであり、7-9月の3ヶ月間では9億円の損失と、第1四半期に比べて大幅に改善しています。

営業利益差異分析 (無形資産償却後 上期累計)

累計ではCOVID-19によるQ1の急激な数量減の影響を受ける



2020年11月5日 | 2021年3月期第2四半期決算報告

6ページでは、6ヶ月累計の営業利益について、前年同期との差異について説明しています。

「販売数量/構成」は、第1四半期において新型コロナウイルス感染拡大の影響を大きく受けたことによるものが大半です。事業別で見ると、自動車用ガラス事業が、より大きく影響を受けています。

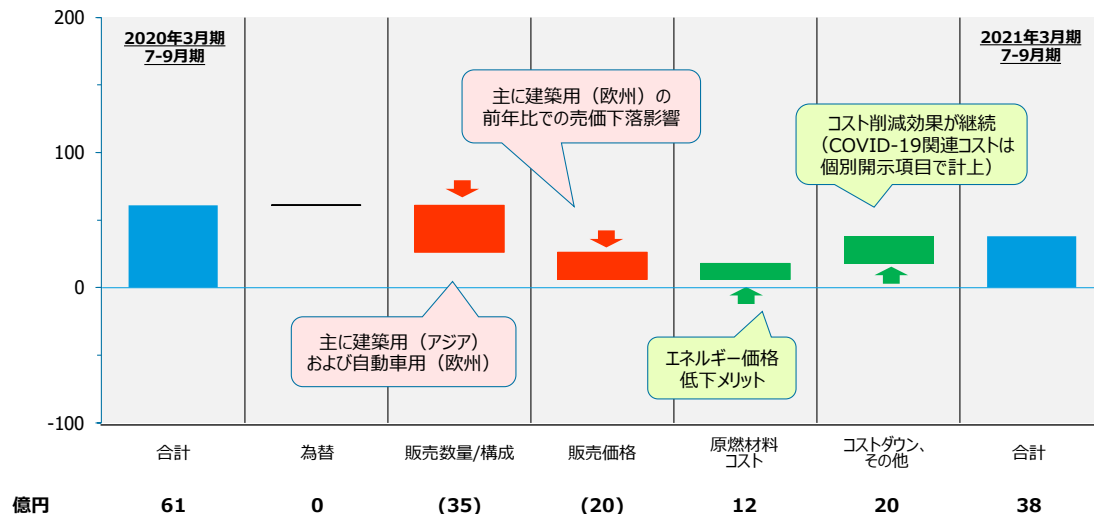
「販売価格」ですが、主に、建築用ガラス事業の欧州で前年比マイナスとなりました。ただし昨年度後半から続いていた価格下落のペースは今期に入って下げ止まり、改善しつつあります。

「原燃材料コスト」は、エネルギー価格の下落などにより、改善しました。

「コストダウン・その他」は、稼働率低下による悪化をコスト削減効果によってカバーしました。ただし、新型コロナウイルス感染拡大によって生じた設備休止費用などは個別開示項目へ計上しており、この営業利益には含まれていません。

営業利益差異分析 (無形資産償却後 7-9月期)

数量減の影響は大幅に縮小。コストダウン効果は継続して発現



2020年11月5日 | 2021年3月期第2四半期決算報告

7ページですが、こちらは7-9月の3ヶ月間の営業利益について、前年同期との差異を説明しています。

「販売数量/構成」については、4-6月に比べて、数量減の影響が大きく縮小しています。一方で「コストダウン・その他」では、コストダウンの効果が第2四半期でも継続して現れており、稼働率の低下によるマイナス影響がかなり緩和されています。

連結貸借対照表

Q1の純損失に加え、Q2の退職給付再評価影響で自己資本が減少

(億円)

	2020年3月末	2020年9月末	増減
資産合計	7,652	7,576	△76
非流動資産	5,411	5,447	+36
流動資産	2,241	2,129	△112
負債合計	6,770	6,934	+164
流動負債	2,004	2,224	+220
非流動負債	4,766	4,710	△56
資本合計	882	642	△240
親会社の所有者に帰属する持分	736	488	△248
自己資本比率 (%)	9.6%	6.4%	△3.2%
ネット借入	3,902	4,280	+378
ネット借入/EBITDA	7.1x	10.2x	
ネット借入/純資産比率	4.4x	6.7x	

棚卸資産の削減 (△90億円)

累計純損失 (△173億円) と退職給付債務再評価 (△78億円) が要因

8ページは連結貸借対照表になります。

2020年9月末のグループの総資産は、3月末時点から76億円減の7,576億円となりました。継続的な運転資本の改善活動により、棚卸資産を約90億円削減しております。

9月末の資本合計は642億円で、3月末から240億円減少しました。この資本の減少は、第2四半期累計の当期損失173億円に加え、債券価格の変動に伴う割引率の低下を受けて、退職給付債務を再評価した結果、その他包括利益で78億円の損失を認識したことによります。

連結キャッシュ・フロー計算書



損益の改善、コスト削減・キャッシュ節減活動が奏功し、
Q2のフリー・キャッシュ・フローは大幅にプラス

(億円)

	2020年3月期			2021年3月期			累計増減
	4-6月期	7-9月期	累計	4-6月期	7-9月期	累計	
営業活動によるキャッシュ・フロー	△101	115	14	△306	228	△78	△92
（うち、運転資本の増減）	△194	59	△135	△221	155	△66	+69
投資活動によるキャッシュ・フロー	△167	△135	△302	△161	△103	△264	+38
（うち、有形固定資産の取得）	△191	△120	△311	△132	△95	△227	+84
フリー・キャッシュ・フロー	△268	△20	△288	△467	125	△342	△54
財務活動によるキャッシュ・フロー	148	86	234	399	△90	309	+75
現金及び現金同等物の増減	△120	66	△54	△68	35	△33	+21
現金及び現金同等物 期末残高			430			375	△55

運転資本改善プロジェクトの
効果あり、営業キャッシュ・
フローが好転

投資削減もフリー・キャッシュ・
フロー改善に寄与

投資削減の効果

9ページは連結キャッシュ・フロー計算書になります。

6ヶ月累計のフリー・キャッシュ・フローは、前年同期から54億円悪化し、マイナス342億円となりましたが、一方で、7-9月の3ヶ月間では、営業キャッシュ・フローは228億円のプラスに、フリー・キャッシュ・フローは125億円のプラスと大幅に改善しました。これは損益の改善に加え、グローバルでのコスト削減プロジェクト、在庫削減を中心とした運転資本改善や投資削減の効果によるものです。

セグメント情報



(億円)

	2020年3月期 4-9月期			2021年3月期 4-9月期			増減	
	売上高	%	営業利益	売上高	%	営業利益	売上高	営業利益
建築用ガラス事業	1,197	41%	98	991	45%	73	△206	△25
欧州	453	16%		382	17%		△71	
アジア	470	16%		378	17%		△92	
米州	274	9%		231	11%		△43	
自動車用ガラス事業	1,482	52%	52	1,053	48%	△24	△429	△76
欧州	629	22%		433	20%		△196	
アジア	346	12%		258	12%		△88	
米州	507	18%		362	16%		△145	
高機能ガラス事業	202	7%	35	165	7%	25	△37	△10
欧州	35	1%		27	1%		△8	
アジア	159	6%		133	6%		△26	
米州	8	0%		5	0%		△3	
その他	5	0%	△36	6	0%	△42	+1	△6
合計	2,886	100%	149	2,215	100%	32	△671	△117

2020年11月5日 | 2021年3月期第2四半期決算報告

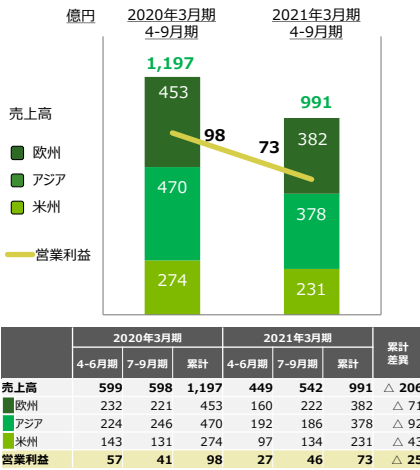
10

10ページでは、事業セグメント毎の上期の6か月累計の売上高および営業利益を示しています。各事業の詳細については次のスライドでご説明します。

建築用ガラス事業 2020年3月期第2四半期との比較



Q1の需要減の影響を受け、累計では減収減益だが、Q2は需要回復とコストダウン効果により増益。
太陽電池パネル用ガラスの出荷は堅調



欧州 (累計: 減収・減益 Q2: 横ばい・横ばい)

- 販売価格は需要の回復に合わせQ1対比で改善
- 生産再開による操業安定化とコスト削減により、収益性も改善

アジア (累計: 減収・増益 Q2: 減収・増益)

- 千葉、マレーシアのフロート窯休止による固定費削減効果等により利益は改善
- 太陽電池パネル用ガラスの出荷はCOVID-19影響をほぼ受けず堅調

米州 (累計: 減収・減益 Q2: 横ばい・増益)

- 北米は太陽電池パネル用ガラスを中心に出荷は堅調。新フロート窯は11月中旬に稼働予定
- 南米はQ2に入り、売上が前年並みに回復

2020年11月5日 | 2021年3月期第2四半期決算報告

11

11ページへ移ります。ここから各事業の業績についてご説明いたします。

建築用ガラス事業の上期累計の業績は、第1四半期における新型コロナウイルス感染拡大に伴う需要減少の影響により前年同期を大きく下回り、売上高991億円、営業利益73億円となりました。

7-9月の3ヶ月間の営業利益は、需要の急回復やコストダウン効果の発現、加えて太陽電池パネル用ガラスの出荷が堅調であったことにより、前年度より5億円増益の46億円となりました。

欧州は、6ヶ月累計では減収減益となりましたが、第2四半期に入り販売数量が大きく回復したことに加え、販売価格の改善や生産再開による操業安定化とコスト削減効果により、収益性が改善しました。

アジアは前年対比減収でしたが、利益は増益となりました。売上高は新型コロナウイルス感染拡大の影響により前年同期より減少しましたが、営業利益は、太陽電池パネル用ガラスの出荷が感染拡大の影響をほとんど受けず堅調であったことに加え、千葉とマレーシアにあるフロート窯の休止による固定費削減効果により、増益となりました。

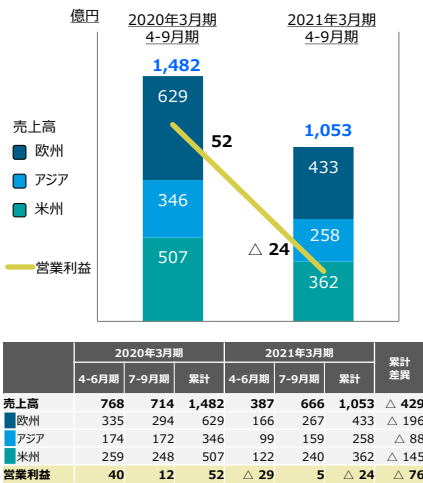
米州の業績は累計では減収減益となりましたが、7-9月の3ヶ月間の業績は、第1四半期と比べて、販売数量の増加により、大きく改善しています。

北米の太陽電池パネル用ガラス向けの新しいフロート窯はまもなく11月中旬に稼働する予定です。

自動車用ガラス事業 2020年3月期第2四半期との比較



累計では減収減益だが、6月以降は北米を筆頭に徐々に需要が回復しQ2では営業利益を確保



欧州 (累計: 減収・減益 Q2: 減収・減益)

- カーメーカーが第1四半期末にかけて生産を再開し、徐々に生産台数が増加。
- 補修用ガラスも外出制限の緩和後の市場の回復により改善

アジア (累計: 減収・減益 Q2: 減収・減益)

- Q1は低稼働で生産するも、Q2は生産台数増で操業度が改善

米州 (累計: 減収・減益 Q2: 減収・増益)

- Q2の北米売上は前年を超える水準に回復。カーメーカー在庫の回復や販売台数の増加により、自動車生産台数が復調
- 南米は依然低水準だが、回復基調

2020年11月5日 | 2021年3月期第2四半期決算報告

12

12ページは、自動車用ガラス事業です。

自動車用ガラス事業の上期累計の業績は、第1四半期において需要が激減した影響により前年同期を大きく下回り、売上高1,053億円、営業損失24億円となりましたが、一方で7-9月の3ヶ月間の営業利益は、6月以降新車用ガラスの需要が徐々に回復してきたことにより、5億円の黒字を確保できました。

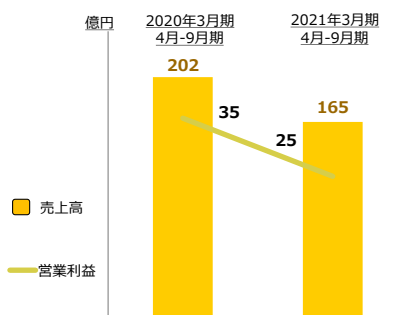
欧州では、自動車メーカーが第1四半期末にかけて生産を再開し、第2四半期では徐々に生産数量を増加させています。補修用ガラス事業も、外出制限の緩和によって市場環境が改善しました。

アジアでは、第1四半期は低稼働で生産を継続していましたが、第2四半期に入り自動車生産台数増加の影響を受けて、操業度が改善しています。

米州の7-9月の3ヶ月間における売上高は、やや減収ながらも前年同期と同様の水準にまで戻り、利益は改善しています。北米では、自動車の在庫水準の回復や自動車販売台数の増加に伴い、第2四半期において自動車生産台数が復調しました。南米は依然として低い水準ではあるものの、自動車生産台数は回復基調にあります。

高機能ガラス事業 2020年3月期第2四半期との比較

COVID-19に伴う欧州自動車市場向け製品の低迷が継続。それ以外の製品は比較的安定



高機能ガラス事業 (累計: 減収・減益 Q2: 減収・減益)

- ファインガラスは、COVID-19影響による数量減は限定的
- プリンター用レンズは、需要軟化の中でも、在宅勤務需要により回復の兆し
- グラスコードは欧州自動車市場の影響が継続し減収減益
- バッテリーセパレーターの業績は比較的安定

	2020年3月期			2021年3月期			累計 差異
	4-6月期	7-9月期	累計	4-6月期	7-9月期	累計	
売上高	101	101	202	81	84	165	△ 37
営業利益	18	17	35	14	11	25	△ 10

13ページは、高機能ガラス事業です。

売上高は前年同期比37億円減の165億円、営業利益は前年同期比10億円減の25億円となりました。

ファインガラスでは、新型コロナウイルス感染症拡大の影響は限定的で、概ね安定的に推移しました。

プリンター用レンズの需要は減少しましたが、在宅勤務の広がりによって家庭用プリンター向け製品で回復の兆しが見えています。

グラスコードは、主に欧州向けの自動車市場の低迷が続いている影響を受けて、減収減益となりました。

バッテリーセパレーターの業績は比較的安定して推移しています。

2021年3月期業績予想の前提

	前回予想との差異
グループ	<ul style="list-style-type: none"> 売上高は、前回予想を大きく上回る需要回復を反映。営業利益も前回予想比での売上増に伴う改善と全社コストダウン活動の成果を反映。年度末までに売上は前年並み水準への戻りを想定 ただし新型コロナウイルス感染の再拡大によって広範囲の外出制限が実施された場合は当社製品の需要に悪影響を及ぼす可能性
建築用ガラス	<ul style="list-style-type: none"> 経済活動の正常化に合わせ、安定的な需要を想定 太陽電池パネル用ガラスは引き続き需要堅調だが、北米新窯稼働により立上げコスト発生の見込み
自動車用ガラス	<ul style="list-style-type: none"> 各地での自動車販売動向に沿った堅調な回復を織り込み 地域差はあるも下期は前年水準を上回る想定
高機能ガラス	<ul style="list-style-type: none"> 製品によりタイムラグはあるも概ね年度末までに前年並みレベルに回帰

前期比売上高 四半期別: 各四半期とも前回想定に比べ改善

	Q1実績	Q2実績	Q3予想	Q4予想	年間
前回想定	-	△15%	△15%	△5%	△20%
最新想定	△38%	△8%	△5%	0%	△15%

前期比売上高 事業別: 全事業において改善

	H1実績	前回通期想定	最新通期想定
建築用	△17%	△15%	△10%
自動車用	△29%	△20%	△15%
高機能	△18%	△15%	△10%
グループ	△23%	△20%	△15%

14ページからは、今回上方修正を行いました通期の連結業績予想についてご説明します。

こちらの表では、前回8月時点の予想から修正した今回の予想の前提を示しております。全体としては上期実績のスライドでご説明した通り、前回予想を上回る需要回復と全社コストダウン活動の成果が実績に表れており、このトレンドが下期にも続くことを想定しております。事業によって差はあると思いますが、売上高は年度末までには概ね前年並みの水準に戻るものと想定しています。

ただし、新型コロナウイルス感染の再拡大によって世界的に広範囲の外出制限が長期間実施されるような場合は、当社製品の需要に悪影響を及ぼす可能性もあり、今後とも継続的に市場動向を注視していきたいと考えております。

事業別に見ますと、建築用ガラス事業では経済活動の正常化に合わせた安定的な需要回復を想定しています。太陽電池パネル用ガラスは引き続き堅調な需要を想定しています。北米ではまもなく太陽電池パネル用の新しい窯が稼働しますので、立ち上げに伴うコストが若干発生することを織り込んでいます。

自動車用ガラス事業では各地の自動車販売動向に沿った回復を織り込んでおり、地域差はあるものの下期は全体としては前年水準を上回るとみています。

高機能ガラス事業では製品によってタイムラグはあるものの概ね年度末までに前年並みの水準に戻る想定です。

また、スライドの左下の表は、四半期ごとの売上高の前年同期比で、上が前回8月時点の想定、下が今回の想定です。いずれも四半期毎に改善が進みますが、前回の想定に比べて最新の想定の方がより改善しているのがお分かりになるかと思います。また、右下には事業別売上高の前年対比が、左から上期実績、前回の通期の想定、今回の通期想定と並んでいますが、最新予想ではいずれの事業も改善しています。

連結業績予想



前回予想に対して大幅な改善を織り込み。当期損益予想は、個別開示項目を含めた損益見通しが明らかになった段階で改めて開示

(億円)

	2021年3月期 上期予想 (前回)	2021年3月期 上期実績	2021年3月期 下期予想 (前回)	2021年3月期 下期予想 (今回)	2021年3月期 通期予想 (前回)	2021年3月期 通期予想 (今回)	2020年3月期 通期実績
売上高	2,100	2,215	2,500	2,600	4,600	4,800	5,562
営業利益 / (△損失)	-	32	-	60	-	90	212
COVID関連個別開示項目後 営業利益 / (△損失)	△150	△96	△50	30	△200	△70	190
個別開示項目 (その他)	△10	△8	-	-	-	-	△218
金融費用 (純額)	△60	△54	-	-	-	-	△118
持分法による投資損益	0	△2	-	-	-	-	11
税引前利益 / (△損失)	△220	△160	-	-	-	-	△135
当期利益 / (△損失)	△240	△172	-	-	-	-	△175
親会社の所有者に帰属する 当期利益 / (△損失)	△240	△173	-	-	-	-	△189

2020年11月5日 | 2021年3月期第2四半期決算報告

15

スライド15ページに移ります。こちらが今回修正した業績予想数値になります。

左から順に、上期の前回予想と実績、下期の前回予想と今回予想、通期の前回予想と今回予想、一番右はご参考まで前年の通期実績と並んでいます。

上期実績が売上高、営業利益ともに当初の予想を上回ったことも踏まえて、下期ならびに通期の予想についても最新の見通しを織り込んだ結果、前回公表した予想から大幅な改善を見込んでいます。最新の通期予想では、売上高4,800億円、営業利益90億円、新型コロナウイルス関連個別開示項目「後」営業損失を△70億円としています。

また前回の予想では、営業利益から個別開示項目費用に振替計上される「新型コロナウイルス感染症に係る費用」の算定が困難であったことから、COVID関連個別開示項目「後」の営業利益予想だけを開示しておりましたが、今後COVID関連費用が一定程度に収まると予想されることから、個別開示項目「前」の営業利益の予想についても公表することにしました。

営業利益以下の通期の当期損益予想については、引き続き未定になっていますが、今後の個別開示項目を含めた最終的な損益見通しが明らかになった段階で改めて公表させていただく予定です。

緊急コスト削減プロジェクトと手元流動性の確保

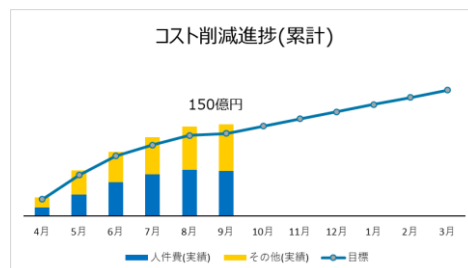
2021年3月期損益対策として緊急コスト削減プロジェクト継続。手元流動性は問題なし

緊急コスト削減プロジェクト

- Q1に引き続き人件費、経費を中心に取り組み継続
Q2累計で前年対比約150億円のコスト削減

手元流動性は問題なし

- 売上回復・経費削減に加え戦略投資を含めた設備投資の削減、および運転資本の厳格管理を継続
- 9月末は現預金残405億円、未使用融資枠残748億円。
6月末水準を維持



ここからは直近の取り組み、および今後の事業の進め方についてお話いたします。
スライド16ページをご覧ください。

まずは今期の緊急対策の取り組み状況です。

今期の損益対策として、全社をあげて緊急コスト削減プロジェクトを継続しており、人件費、経費を中心に削減の努力を続けた結果、上期累計で前年対比 約150億円のコスト削減を実現しました。

手元流動性については売上の回復、経費削減に加えて、設備投資や運転資本も厳しく管理しております。結果として9月末の現預金残高、未使用融資枠ともに6月末の水準を維持できています。

また、各金融機関には当社の状況を都度ご説明しており、ご理解いただいておりますので、今後の資金対応についても問題なく進めていけるものと考えております。

今後の見通しと事業方針

コロナ後の事業環境を見通し、厳しい状況認識と強い危機感に基づき、抜本的な事業構造改革に着手

今後の見通し - パンデミックから半年が経過し、見えてきた「コロナ後の世界」

- ・自動車需要は2025年3月期までは以前の水準に戻らない一方、環境意識の高まりにより電動化が予想以上に進展
- ・建築需要は大きな落ち込みは回避されるが、コモディティ化が加速。
一方で環境関連（省エネや自然エネルギー活用など）、健康関連（感染症対策など）の需要が増進
- ・全産業において、デジタルトランスフォーメーション（DX）が一気に進展

➡ 市場が求める価値を提供できるものだけが生き残る

NSGグループの事業方針

- ・現状の停滞から抜け出し、来期の黒字回復、さらにサステナブルな事業構造を構築していくため、今期下期から数年間を目標として、抜本的な事業構造改革に取り組む
- ・CEO直属のチーフ・トランスフォーメーション・オフィサー（CTrO）を推進役として全社横断的に展開
【主な実施事項】
 - ・コスト構造改革
 - ・成長の加速
 - ・組織・業務改革

スライド17ページに移ります。

新型コロナウイルスによる世界的なパンデミックから半年が経過し、経済活動は一定の制限を受けながらも回復基調が続いています。

ここでは、コロナ後を見据えた今後の事業環境の見通しと、それを受けての当社グループの事業方針についてご説明します。

- ・まず、自動車需要は現在も回復が続いているものの、以前のピークの水準には2025年3月期まで戻らないと言われてしています。その一方で、環境意識の高まりにより、EVなどの電動化が予想以上に早く進展すると見えています。
- ・建築需要は大きな落ち込みはないとみっていますが、コモディティ化が加速し、その中で省エネや自然エネルギー活用などの環境関連、あるいは感染症対策などの健康関連の投資は強化されるとみえています。
- ・また、全ての産業において、デジタル・トランスフォーメーションが一気に進むことが予測されます。

今後のコロナ後の世界では、これらの市場の変化を確実に捉え、市場の求める価値を提供できる会社だけが生き残れるものと考えています。

こうしたダイナミックに変化する事業環境の下、当社グループとしては一刻も早く現状の停滞から抜け出し、早急に収益力を回復させて、来期の黒字回復、さらには持続的成長に向けた体制を整えていかなければなりません。

そのために今期下期から数年間を目標として、抜本的な事業構造改革に取り組んでまいります。今般、新たに任命したチーフ・トランスフォーメーション・オフィサー（CTrO）を推進役として、「コスト構造改革」、「成長の加速」、「組織・業務改革」からなる事業構造改革を実施します。

詳細については、次のスライドでご説明します。

事業構造改革の実施

聖域なき改革を実行し、2022年3月期の黒字転換を目指す

コスト構造改革

2022年3月期に3桁億円のコスト改善効果を創出

- 早期に安定した利益・キャッシュを創出できるコスト構造に変革
- 固定費の大幅削減（2,000人規模の人員削減）
- 生産・購買コストの抜本的改善

成長の加速

今後の需要動向の変化を踏まえた事業ポートフォリオの変革

- 太陽電池パネル用ガラスなど成長分野の早期利益貢献、VA化継続
- クリエイティブ・テクノロジー事業部門の新設による新規事業立ち上げのスピードアップ

組織・業務改革

スピード感と緊張感のある経営体質への変革

- 経営体制の見直し・管理階層の削減・権限移譲による意思決定と実行のスピードアップ
- 結果へのコミットとアカウンタビリティの徹底

- 引き続き、資産・事業売却を含む資金・利益創出を検討・推進
- 事業構造改革を織り込んだ新中期経営計画は適宜公表予定

* 個別案件の業績影響は判明し次第適宜公表予定

スライド18ページに移ります。事業構造改革の3つの施策についてご説明します。

まず「コスト構造改革」については、来期に「3桁億円」以上のコスト改善効果を狙い、さらに、早期に安定した利益・キャッシュを創出できるコスト構造に変革していきます。そのために2,000人規模の人員削減を実施し、固定費を大幅に削減します。生産・購買コストも抜本的に改善していきます。

次に「成長の加速」については、今後の需要動向の変化を踏まえた事業ポートフォリオの変革を進めていきます。既存事業では、太陽電池パネル用ガラスなど、成長分野の早期利益貢献を図るとともに、引き続きVA化の取り組みを継続します。

また、新規事業としては、10月1日にクリエイティブ・テクノロジー事業部門を新設して、ファインガラス事業を除く高機能ガラス事業部門とビジネス・イノベーション・センターを統合しました。非板ガラス事業を結集させて、地域・市場のニーズに即した新規事業立ち上げのスピードアップを推進します。

「組織・業務改革」については、スピード感と緊張感のある経営体質へ変革を目指し、経営体制の見直し・管理階層の削減・権限移譲による、意思決定と実行のスピードアップを図っていきます。

また、並行して構造改革・成長施策の資金・利益を創出するため、資産・事業売却も検討・推進していきます。

これらの施策を大胆に実行することで、来期の黒字回復を確実に達成したいと思っております。

現在公表を延期している新中期経営計画は、この事業構造改革を織り込んだ上で、時期を見極めて公表する予定です。

CTrOの任命とトランスフォーメーション・チームの設置



CEO直属で、事業構造改革（トランスフォーメーション）に取り組む

チーフ・トランスフォーメーション・オフィサー(CTrO)

- 10月1日付で CEO直属の CTrOを任命
- 組織
 - CTrO配下のトランスフォーメーション・チームが個々の施策を推進
全社横串で全体最適とスピードアップ
 - 生産・購買の本社統括機能もCTrO直属に変更
 - 欧州・アジア・米州に地域のトランスフォーメーション・ダイレクターを、事業部内には変革リーダーを任命
- ミッション：全社事業構造改革を主導
 - コスト構造改革
 - 固定費の大幅削減（人員削減の実行）
 - 生産・調達コストの抜本的改善
 - 業務プロセス・オペレーションの効率化

スライド19ページに移ります。

ここでは事業構造改革の推進体制についてご説明します。

10月1日付けでチーフ・トランスフォーメーション・オフィサー（略称 CTrO）を任命しました。そして、構造改革を推進する組織として、CTrO直属のトランスフォーメーション・チームを設置し、施策の立案・推進を担っていきます。コストインパクトが大きい生産・購買の本部機能もCTrOの直属としました。欧州・アジア・米州の各地域にもトランスフォーメーション・ダイレクターを置き、各事業部内には変革リーダーを任命して、グローバルに、グループ一丸となって改革を進めます。

まとめ

1. 第2四半期決算

- 新型コロナウイルス（COVID-19）によるQ1の需要急減の影響で累計では減収減益だが、Q2（7-9月期）は需要回復が当初想定を上回り、Q1対比で大幅に改善。コストダウン努力もあり、営業利益はCOVID関連個別開示項目後でも黒字転換
- Q1からの売上高の急回復は欧州、米州が牽引。太陽電池パネル用ガラスの出荷はCOVID-19影響をほぼ受けず堅調
- 損益の改善、コスト削減・キャッシュ節減活動が奏功し、Q2のフリー・キャッシュ・フローは大幅にプラス
- Q1の純損失に加え、Q2の退職給付再評価影響で自己資本が減少

2. 通期業績予想

- 当初想定を上回る需要回復とコストダウン活動の成果を踏まえ、通期業績予想（売上、営業利益）を見直し
- 事業、地域の差はあるも年度末までに売上は前年並み水準への回復を想定
- 通期の最終損益予想は、個別開示項目を含めた損益見通しが明らかになった段階で改めて開示

3. 今後の見通しと事業方針

- 2021年3月期損益対策として緊急コスト削減プロジェクト継続。手元流動性は問題なし
- コロナ後の事業環境を見通し、厳しい状況認識と強い危機感に基づき、抜本的な事業構造改革に着手。聖域なき改革を実行し、2022年3月期の黒字転換を目指す
- 10月にCTrOを任命。CEO直属チームで事業構造改革（トランスフォーメーション）に取り組む

スライド20ページは本日のまとめになります。

当第2四半期は、需要回復が当初の想定を上回ったことに加え、コストダウンの努力の成果により、営業利益を黒字転換させることができました。しかし、依然として当社をとりまく事業環境、業績は厳しいものとなっています。コロナ後の事業環境を見通し、厳しい状況認識と強い危機感に基づき、抜本的な事業構造改革を進め、サステナブルな事業構造への変革を図っていきたいと考えています。

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、主要市場の経済環境及び競争環境、製品需給、為替・金利相場、原燃料市場環境、法規制の変動等がありますが、これらに限定されるものではありません。

日本板硝子株式会社

補足資料

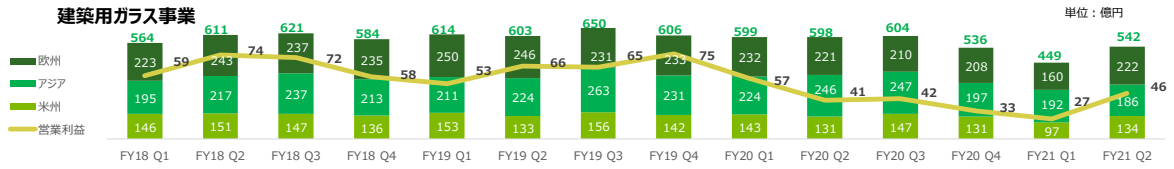
- 事業部門別・地域別業績 四半期別推移
- 四半期別セグメント情報
- 地域別業績
- 個別開示項目
- 為替レート
- 為替感応度
- 減価償却費・資本的支出・研究開発費
- 2020年6月～2020年10月 主なニュースリリース

事業部門別・地域別売上高及び営業利益

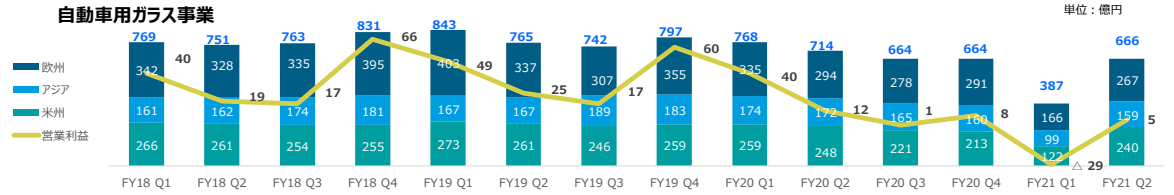
四半期別推移



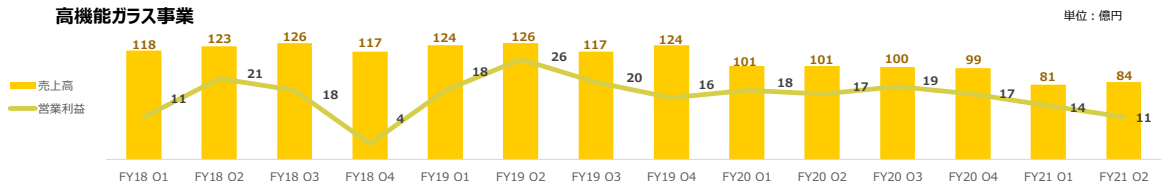
建築用ガス事業



自動車用ガス事業



高機能ガス事業



2020年11月5日 | 2021年3月期第2四半期決算報告

セグメント情報（売上高、営業利益）

(億円) 

	2020年3月期			2021年3月期			増減		
	4-6月期	7-9月期	累計	4-6月期	7-9月期	累計	4-6月期	7-9月期	累計
売上高: 建築用ガラス	599	598	1,197	449	542	991	△ 150	△ 56	△206
欧州	232	221	453	160	222	382	△ 72	1	△71
アジア	224	246	470	192	186	378	△ 32	△ 60	△92
米州	143	131	274	97	134	231	△ 46	3	△43
営業利益	57	41	98	27	46	73	△ 30	5	△25
売上高: 自動車用ガラス	768	714	1,482	387	666	1,053	△ 381	△ 48	△429
欧州	335	294	629	166	267	433	△ 169	△ 27	△196
アジア	174	172	346	99	159	258	△ 75	△ 13	△88
米州	259	248	507	122	240	362	△ 137	△ 8	△145
営業利益	40	12	52	△29	5	△24	△ 69	△ 7	△76
売上高: 高機能ガラス	101	101	202	81	84	165	△ 20	△ 17	△37
欧州	17	18	35	13	14	27	△ 4	△ 4	△8
アジア	80	79	159	65	68	133	△ 15	△ 11	△26
米州	4	4	8	3	2	5	△ 1	△ 2	△3
営業利益	18	17	35	14	11	25	△ 4	△ 6	△10
売上高: その他	3	2	5	2	4	6	△ 1	2	1
営業利益	△27	△9	△36	△18	△24	△42	9	△ 15	△ 6
売上高: 合計	1,471	1,415	2,886	919	1,296	2,215	△ 552	△ 119	△671
営業利益	88	61	149	△6	38	32	△ 94	△ 23	△117

2020年11月5日 | 2021年3月期第2四半期決算報告

24

地域別売上高及び営業利益



(億円)

	2020年3月期 4-9月期			2021年3月期 4-9月期			増減	
	売上高	%	営業利益	売上高	%	営業利益	売上高	営業利益
欧州	1,117	39%	57	842	38%	8	△ 275	△49
アジア	975	34%	73	769	35%	36	△ 206	△37
米州	789	27%	55	598	27%	29	△ 191	△26
その他	5	0%	△36	6	0%	△41	+1	△5
合計	2,886	100%	149	2,215	100%	32	△ 671	△117

個別開示項目



	(億円)	
	2020年3月期 4-9月期	2021年3月期 4-9月期
新型コロナウイルス感染症(COVID-19)関連	—	△128
政府支援による収益*	—	21
設備休止等に係る費用*	—	△149
その他	△22	△8
子会社及びジョイント・ベンチャーの売却による利益	10	7
有形固定資産等の減損損失	△1	—
リストラクチャリング費用	△17	△11
設備休止に係る費用	△12	△2
係争案件の解決に係る費用	△2	△2

* 新型コロナウイルス感染症（COVID-19）のまん延により影響を受ける直接費と回収不能な事業運営コスト、及びそれに関連して政府により支給される補助金を個別開示項目として計上。これらにはCOVID-19により生産活動に従事できない従業員への給与支払や休止設備の維持費用、施設の安全な作業環境整備のために生じた清掃費用などの直接費用を含む。（総費用 △149億円、政府支援による収益 21億円）

為替レート

期中平均レート

	2018年3月期				2019年3月期				2020年3月期				2021年3月期	
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2
英ポンド	142	144	146	147	149	147	146	146	141	137	138	138	133	135
ユーロ	122	126	128	130	131	130	129	129	124	121	121	121	118	121
米ドル	111	112	111	111	110	111	111	111	109	109	109	109	107	106
ブラジル・レアル	34.6	35.0	34.8	34.4	30.4	29.3	29.3	29.4	28.0	27.6	27.2	26.4	19.9	19.8
アルゼンチン・ペソ	7.06	6.74	6.65	6.30	4.70	超インフレ会計の適用により、期末レートのみ使用								

期末レート

	2018年3月期				2019年3月期				2020年3月期				2021年3月期	
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2
英ポンド	146	151	152	150	145	148	141	144	137	133	144	133	132	135
ユーロ	128	132	136	132	128	132	127	124	123	118	122	119	121	124
米ドル	112	113	113	106	111	113	111	111	108	108	109	108	107	105
ブラジル・レアル	34.0	35.4	33.9	32.1	28.6	28.2	28.5	28.3	28.3	26.0	27.1	20.8	19.9	18.7
アルゼンチン・ペソ	6.81	6.42	6.03	5.30	3.94	2.84	2.93	2.53	2.53	1.88	1.82	1.68	1.53	1.38

為替感応度

他の前提に変動がない条件で、為替レートが他の通貨に対して1%円高になった場合の影響額

	2019年3月期	2020年3月期
資本	33.0億円の減少	31.0億円の減少
当期利益/(損失)	[当期利益] 2.0億円の減少	[当期損失] 1.0億円の改善

減価償却費・資本的支出・研究開発費



(億円)

	2020年3月期 4-9月期	2021年3月期 4-9月期	2021年3月期 見通し
減価償却費	172	174	370
資本的支出	315	175	370
通常投資	112	54	220
戦略投資、他	203	121	150
研究開発費	45	44	90
建築用ガラス事業	13	12	
自動車用ガラス事業	13	12	
高機能ガラス事業	4	4	
その他	15	16	

2020年6月～10月 主なニュースリリース



2020年6月8日	抗ウイルスガラスの研究開発を加速
2020年 6月 11日	取締役および執行役の報酬の自主返上延長および上級管理職の給与の自主返上について
2020年6月23日	モバイル リアルタイム PCR 装置「PicoGene®(ピコジーン)PCR1100」 PCR 検査を解説する特設ページを日本語・英語の二か国語で公開
2020年6月25日	抗ウイルスガラス「ウイルスクリーン®」簡易衝立キットを開発
2020年7月3日	GMサプライヤー・オブ・ザ・イヤーを受賞
2020年7月8日	マシンビジョン向けSELFOC® Lens Array (SLA) 「SLA 5DG」発売開始について
2020年7月14日	JR東日本の新観光特急「サフィール踊り子」号に当社のガラスが採用
2020年7月28日	ガラス張りの全天候型イベント空間「新宿住友ビル・三角広場」に、合わせガラスを使用した 当社製Low-E複層ガラスが採用
2020年9月11日	トヨタ モーター ヨーロッパ社より達成賞を受賞
2020年10月8日	当社のヘッド・アップ・ディスプレイ対応ガラスがゼネラルモーターズの北米で2021年発売予定の 新型SUV車すべてに採用
2020年10月9日	防災防犯ガラス「ラミペーンシェルター™」の発売
2020年10月27日	抗ウイルスガラス「サニタイズ (SaniTise)」販売開始

NSG

GROUP