

NSG

GROUP



NSG グループ
2018年3月期通期決算報告
(2017年4月1日～ 2018年3月31日)

日本板硝子株式会社
2018年5月11日

2018年5月11日 | 2018年3月期通期決算報告

2

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

目次

1. 2018年3月期通期 決算概要
2. 2018年3月期通期 事業状況
3. 配当
4. 2019年3月期連結業績予想
5. 中期経営計画（MTP）フェーズ2進捗報告
6. まとめ

4ページは、本日の説明内容となります。

まず、2018年3月期通期決算の概要と2019年3月期の業績見通しについて、説明いたします。

目次



1. 2018年3月期通期 決算概要
2. 2018年3月期通期 事業状況
3. 配当
4. 2019年3月期連結業績予想
5. 中期経営計画（MTP）フェーズ2進捗報告
6. まとめ

2018年3月期 決算ハイライト



売上高	6,039億円 (前期比 +4%)	好調な市場環境と円安の影響により増収
無形資産償却前 営業利益	377億円 (+14%)	好調な欧州事業、高機能ガラスの業績改善、 生産性改善により増益
税引前利益	222億円 (+50%)	金融費用削減、持分法投資損益改善 により税引前利益大幅改善
親会社所有者に 帰属する当期利益	61億円 (+9%)	繰延税金資産取崩し影響（△96億円）に かかわらず最終利益前年比増加
フリー・キャッシュ・フロー	168億円	計画通り3桁のキャッシュ・フロー達成
普通株式配当	20円/株	業績の十分な改善を受けて配当再開

増収増益・業績改善を踏まえ、配当再開

2018年5月11日 | 2018年3月期通期決算報告

6

6ページをご覧ください。2018年3月期通期決算のハイライトです。

売上高は、安定的な市場環境と円安の影響により、前年比4%増の6,039億円となりました。

無形資産償却前営業利益は、期初の予想に沿った形で善しています。欧州市場の好調、高機能ガラス事業の業績改善、生産性の改善により377億円となり、前年比プラス46億円、プラス14%の増益となりました。

税引前利益は、金利コスト削減と持分法投資利益の改善により222億円となり、前年比プラス50%の増益となりました。

親会社所有者に帰属する当期利益ですが、12月に開示した通り、米国連邦法人税率の引下げに伴って繰延税金資産の取崩し（96億円）を行った影響を受けながらも、前年比プラス6億円の61億円となりました。

フリー・キャッシュ・フローですが、計画通り3桁のキャッシュ・フローを達成しました。

業績の十分な改善を受けて、今回1株当たり20円の普通株式配当を再開いたします。

連結損益計算書



(億円)	2017年3月期	2018年3月期
売上高	5,808	6,039
無形資産償却前営業利益	331	377
償却費*	(32)	(20)
営業利益	299	357
個別開示項目	29	(13)
金融費用(純額)	(191)	(146)
持分法による投資損益	11	24
税引前利益	148	222
法人所得税	(75)	(47)
米国連邦法人税率の変更に伴う調整額	-	(96)
当期利益	73	79
親会社の所有者に帰属する当期利益	56	61
EBITDA	621	662

* ビルキントン買収に伴って発生した無形資産の償却

営業利益の改善が進展

2018年5月11日 | 2018年3月期通期決算報告

7

7ページですが、連結損益計算書になります。左側に前年度、右側に当年度の実績を並べております。

2018年3月期の売上高は、ユーロに対する円安の進行及び堅調な欧州市場の影響を享受し、増収となりました。

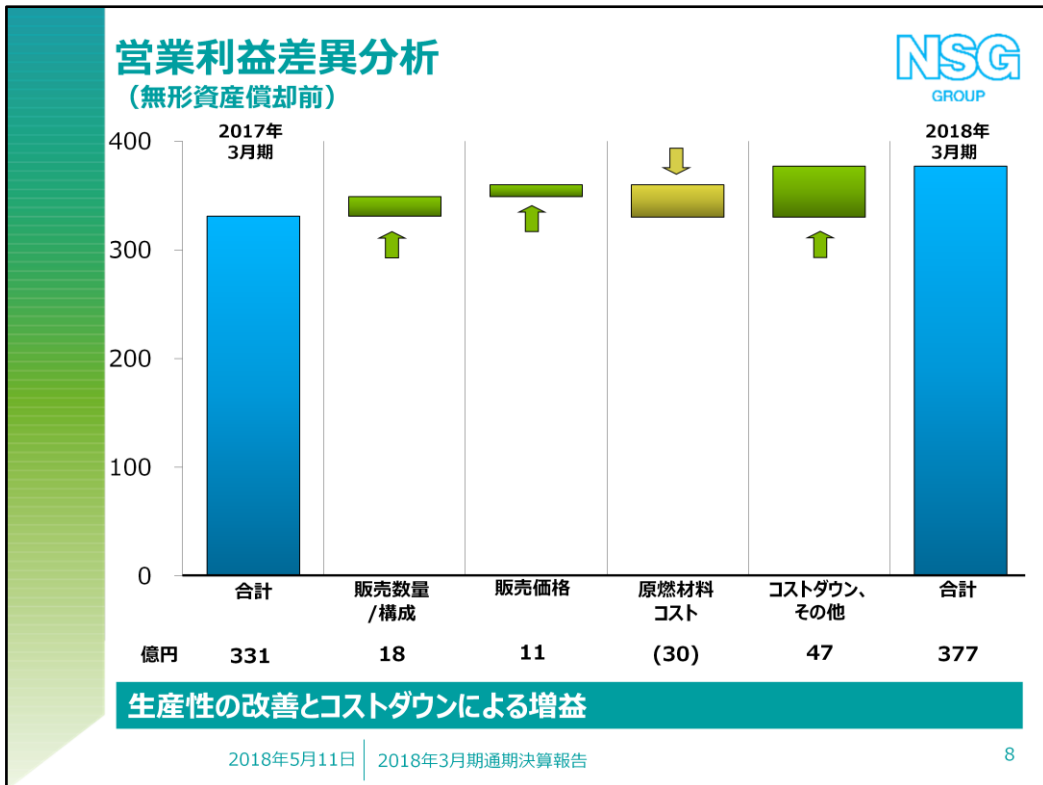
償却後の営業利益は、年度業績予想に沿ったかたちで、前年比58億円（19.3%）増の357億円となりました。

個別開示項目は、リストラチャリング費用とオタワ工場の再開に伴う設備休止に係る損失を計上する一方、ジョイント・ベンチャーに対する投資に係る評価損の戻入益を計上した結果、13億円の損失となりました。

金融費用は前年度末の種類株発行による財務施策以降の借入金の削減と支払利息の減少の効果により、前年より45億円減少し、146億円となりました。

持分法による投資損益は、主にブラジルのジョイント・ベンチャーであるセブラセの業績の改善により、前年から大きく改善しています。

法人所得税は、いくつかの地域で繰延税金資産を認識したことにより、前年より改善しています。（米国連邦法人税率の変更に伴う調整額として96億円の税金費用を計上しましたが、）親会社の所有者に帰属する当期利益は前年を上回り、61億円となりました。



8ページへ移ります。ここでは、無形資産償却前営業利益について、前年との差異について説明しています。

「販売数量/構成」ですが、欧州と日本の自動車用ガラス事業、南米の建築用ガラス事業と自動車用ガラス事業、高機能ガラス事業などで改善が見られましたが、他の事業の影響によって一部相殺されています。

「販売価格」ですが、欧州の建築用ガラス事業や高機能ガラス事業の一部の製品で改善しています。

「原燃材料コスト」は、エネルギー・コストの他、輸送費、原材料費の増加の影響を受けています。

「コストダウン、その他」には、当社グループが継続して取り組んでおります生産性改善やコスト削減の効果が含まれております。その効果は、インフレによるマイナスの影響を吸収しながら、改善を見せています。

個別開示項目



(億円)	2017年3月期	2018年3月期
ジョイント・ベンチャーに対する投資の評価損の戻入益	-	41
有形固定資産等の売却益	82	21
ジョイント・ベンチャー及び関連会社に対する投資の売却益	9	15
保険金の受取による利益	-	10
有形固定資産等の減損損失の戻入益	15	-
リストラクチャリング費用	(48)	(52)
設備休止に係る費用	-	(46)
有形固定資産等の減損損失	(39)	(5)
その他	10	3
	29	(13)

ロシアのジョイント・ベンチャーの業績回復を受け、評価損を戻入れ

2018年5月11日 | 2018年3月期通期決算報告

9

9ページは個別開示項目の内訳になります。

「ジョイント・ベンチャーに対する投資の評価損の戻入益」（プラス41億円）は、ロシアにガラス製造拠点を有する当社グループのジョイント・ベンチャーに対する出資持分に関するものです。この会社の業績が着実に回復しつつあることから、将来の見通しを再評価し、評価損の戻入益を計上しました。

当期の「有形固定資産等の売却益」（プラス21億円）は、主に中国における高機能ガラス事業のリストラクチャリングが完了したことを受け、事業用資産の処分を実施したことによるものです。

当期の「リストラクチャリング費用」（マイナス52億円）には、中国の高機能ガラス事業や欧州における自動車用ガラス事業のリストラクチャリングのほか、世界各地で実施しております小規模なものに係る費用が含まれています。

設備休止に係る費用（マイナス46億円）は、米国イリノイ州のオタワ工場のフロート窯について、当初予定より前倒して修繕を実施する決定を行ったことに関連して発生したものです。

連結キャッシュ・フロー



(億円)	2017年3月期	2018年3月期
当期利益	73	79
減価償却費	322	320
減損損失	25	(35)
有形固定資産等売却益・事業撤退による利益	(99)	(40)
米国連邦法人税率の変更に伴う調整額	-	96
法人所得税支払額	(50)	(58)
その他	(33)	(6)
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）	238	356
運転資本の増減	66	16
営業活動によるキャッシュ・フロー	304	372
有形固定資産の取得	(241)	(316)
資産売却収入	144	103
その他	(4)	9
投資活動によるキャッシュ・フロー	(101)	(204)
フリー・キャッシュ・フロー	203	168

計画通り3桁のフリー・キャッシュ・フロー達成

2018年5月11日 | 2018年3月期通期決算報告

10

10ページの連結キャッシュ・フローへ移ります。

営業活動によるキャッシュ・フローは事業業績の改善を反映し改善しています。運転資本のコントロールとノン・コア資産の売却もあり、フリー・キャッシュ・フローは168億円のプラスとなりました。

主要財務指標 (KPI)



	<u>2017年3月末</u>	<u>2018年3月末</u>
ネット借入 (億円)	3,133	3,065
ネット借入/EBITDA	5.0x	4.6x
ネット借入/純資産比率	2.3x	2.2x
自己資本比率	15.7%	17.0%

	<u>2017年3月期</u>	<u>2018年3月期</u>
営業利益率*	5.7%	6.2%

* 無形資産償却前営業利益

主要財務指標の改善が進む

2018年5月11日 | 2018年3月期通期決算報告

11

11ページは、主要財務KPIの一覧になります。

「ネット借入」は、円安に伴う為替換算の影響（79億円）を受けるも、好調なキャッシュ・フローにより68億円減少し、3,065億円となりました。

「自己資本比率」は、17.0%へ改善しています。

「営業利益率」は、事業業績の改善を反映し、6.2%へ改善しています。

目次

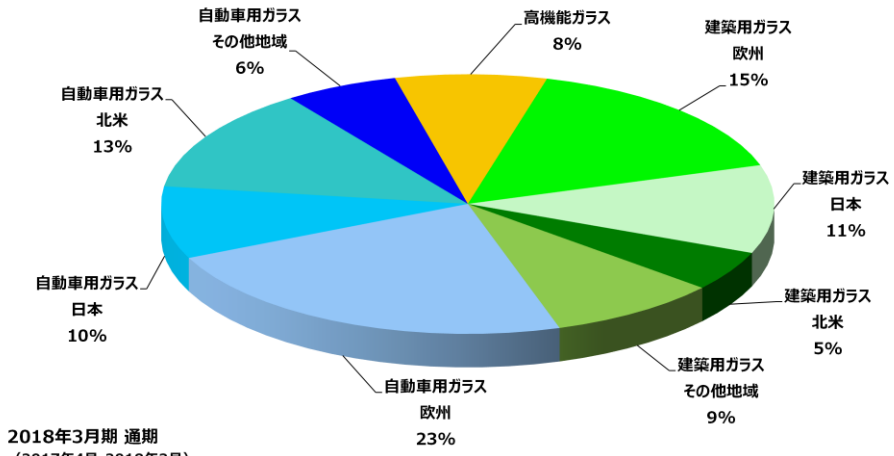


1. 2018年3月期通期 決算概要
2. 2018年3月期通期 事業状況
3. 配当
4. 2019年3月期連結業績予想
5. 中期経営計画（MTP）フェーズ2進捗報告
6. まとめ

事業別売上高



6,039億円



2018年3月期 通期
(2017年4月-2018年3月)

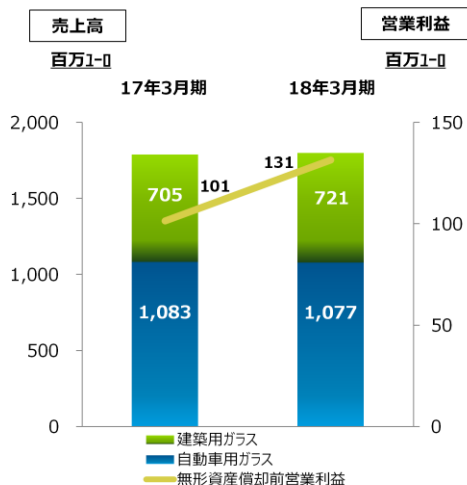
グローバルに事業展開

2018年5月11日 | 2018年3月期通期決算報告

13

(このスライドは、当社グループの事業セグメント毎の売上高の構成比を示しています。)

欧州 2017年3月期通期との比較



建築用ガラス事業

- 好調な需要に支えられ、価格は堅調
- ベニスのフロート窯が再稼働

自動車用ガラス事業

- 新車用ガラス(OE)の数量堅調
- VA製品の売上増加及び生産性の改善により、増益

両事業とも業績堅調

2018年5月11日 | 2018年3月期通期決算報告

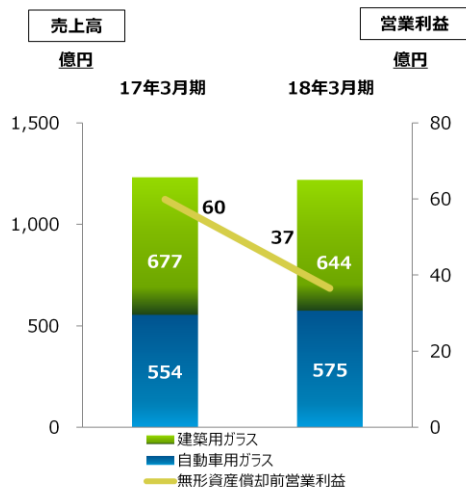
14

14ページへ移ります。

欧州における建築用ガラス事業は、好調な需要に支えられ、価格は堅調に推移しています。11月にベニスのフロート窯が再稼働したことにより、今後、欧州地域での需要の増加に対応してまいります。

自動車用ガラス事業は、VA製品の販売数量の増加及び生産性の改善の進展により、増益となりました。市場は引き続き安定的に維持しています。

日本 2017年3月期通期との比較



建築用ガラス事業

- 住宅着工件数の減少等により減収

自動車用ガラス事業

- 自動車販売台数の増加を反映し増収
- 素板製造コストアップ等の影響を受ける

低調な建築用ガラス市場の影響を受ける

2018年5月11日 | 2018年3月期通期決算報告

15

15ページは日本です。

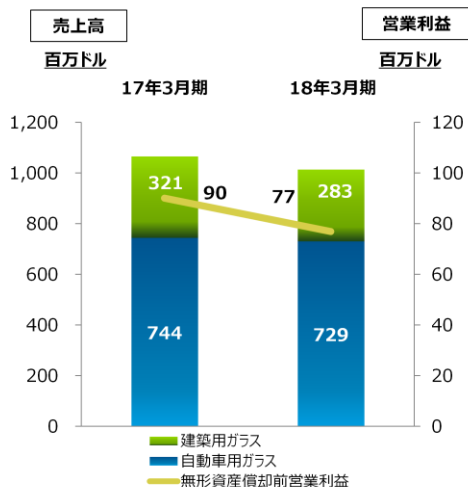
建築用ガラス事業は、住宅着工件数の減少等の影響を受け、減収になりました。

加えて重油をはじめとする原燃料と各副資材の高騰及び労働力不足による人件費の上昇が、製造コストに重大な影響及ぼしました。

日本については課題と認識しており、一層のコスト削減や再来年のオリンピックに向けて販売促進を進めてまいります。

自動車用ガラス事業は、自動車販売台数の増加を反映し増収となりましたが、素板の製造コストアップ等の影響を受けましたが現在は改善に向かっております。本年度は、コスト削減策により通常の操業レベルに戻していきます。

北米 2017年3月期通期との比較



建築用ガラス事業

- 建築用途需要は引き続き好調
- オタワ工場の生産能力の一時的な減少により、数量減。
- オタワ工場のフロート窯は、第4四半期から再稼働

自動車用ガラス事業

- 市場の減速により減収減益

建築用ガラス事業は一時的な事象による影響を受ける

2018年5月11日 | 2018年3月期通期決算報告

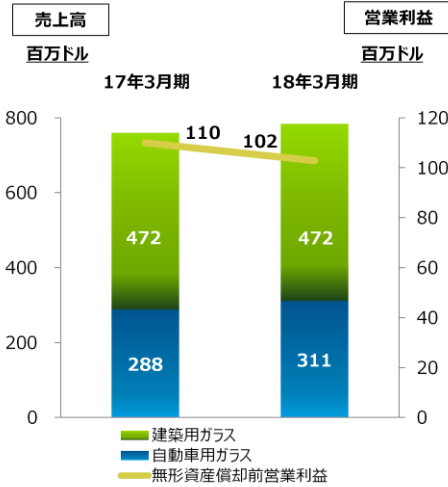
16

16ページの北米へ移ります。

建築用ガラス事業は、イリノイ州オタワ工場のフロート窯の修繕に伴う生産能力の一時的な減少により、出荷数量が減少しましたが、12月末から再稼働しています。太陽電池用ガラスは主要顧客の設備切替の影響を受けましたが、建築用途の需要基調は好調に推移しています。

自動車用ガラス事業は、市場において数量がわずかに減少したことによる影響を受け、減収減益となりましたが、生産性の改善は継続して実現しています。

その他地域 2017年3月期通期との比較



建築用ガラス事業

- 各国市場は改善
- 主要顧客による設備切り替えの影響により減収

自動車用ガラス事業

- 南米の市場は、引き続き改善

南米自動車用ガラス市場の回復

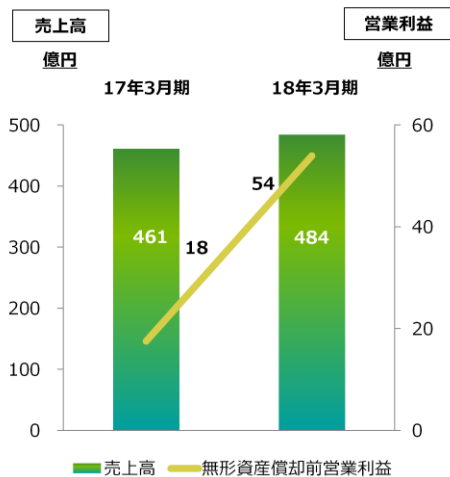
2018年5月11日 | 2018年3月期通期決算報告

17ページは、その他の地域です。

建築用ガラス事業では、南米や東南アジアなどの各国の市場において全般的に改善が見られました。その一方、東南アジアのソーラー用では主要顧客における設備切り替えの影響を受けました。

南米の自動車用ガラス市場ですが、南米の経済見通しの改善と歩調を合わせるかたちで、引き続き回復を見せており、これに伴い業績も改善しています。

高機能ガラス事業 2017年3月期通期との比較



高機能ガラス事業

- ディスプレイの業績改善
- プリンター用レンズの需要は堅調に推移
- グラスコード、ガラスフレーク、バッテリーセパレーターの数増

全てのセグメントで利益改善

2018年5月11日 | 2018年3月期通期決算報告

18

18ページの高機能ガラス事業へ移ります。

ディスプレイは、生産性の改善、コストダウンと一部製品の価格の持ち直しにより、業績が改善しました。

プリンター用レンズ、グラスコード、（メタシャインを含む）ガラスフレーク、バッテリーセパレーターの各セグメントでは、需要が堅調に推移しており、数量が増加しています。

目次



1. 2018年3月期通期 決算概要
2. 2018年3月期通期 事業状況
3. 配当
4. 2019年3月期連結業績予想
5. 中期経営計画（MTP）フェーズ2進捗報告
6. まとめ

配当

- 2018年3月期期末配当および2019年3月期配当予想

	2018年3月期 (期末)	2019年3月期 (中間予想)	2019年3月期 (期末予想)	2019年3月期 合計予想
普通配当 (円/株)	20	-	20	20
周年記念配当 (円/株)	-	10	-	10
普通株式配当合計	20	10	20	30
配当総額 (億円)	36	20	29	49
(普通配当額)	(18)	(9)	(18)	(27)
(優先配当額)	(18)	(11)	(11)	(22)
連結配当性向 (普通株式)	42%			23%

- 配当を実施する理由
 - 普通株式配当について、グループ業績が十分に改善した段階で再開、としてきた
 - 足元業績・業績予想を踏まえ、安定して黒字を出せる利益水準まで業績が改善したと判断し、普通株式配当再開を決定
 - 2018年11月に創業100周年を迎えるにあたり、2019年3月期中間期には、記念配当を予定

20ページは、「配当」です。

これまでは、普通株式の配当については、グループの業績が十分に改善した段階で再開するとしてきました。当社取締役会は、足元の業績と2019年3月期の業績予想を踏まえ、安定して黒字を出せる利益水準まで業績が改善したという判断に基づき、2018年3月期の期末配当金について1株当たり20円の配当を決議いたしました。

また、2018年11月に創業100周年を迎えるにあたり、2019年3月期中間期には1株当たり10円の100周年記念配当を、期末配当金として1株当たり20円の配当を予定しております。

目次



1. 2018年3月期通期 決算概要
2. 2018年3月期通期 事業状況
3. 配当
4. 2019年3月期連結業績予想
5. 中期経営計画（MTP）フェーズ2進捗報告
6. まとめ

2019年3月期連結業績予想



(億円)	2018年3月期 実績	2019年3月期 見通し
売上高	6,039	6,300
無形資産償却前営業利益	377	430
償却費*	(20)	(20)
営業利益	357	410
個別開示項目	(13)	(70)
金融費用（純額）	(146)	(130)
持分法による投資利益	24	30
税引前利益	222	240
当期利益	79	160
親会社の所有者に帰属する当期利益	61	140

* ピルキントン買収に伴って発生した無形資産の償却

売上高成長。6期連続で営業利益拡大。当期利益増益へ

2018年5月11日 | 2018年3月期通期決算報告

22

22ページは、2019年3月期の連結業績予想になります。

2019年3月期の業績は、各市場の緩やかな改善とVA製品の販売増加により、改善が続くものとみています。

建築用ガラス事業ですが、欧州では好調な市況が継続し、日本では（非住宅用で）オリンピック需要が業績に寄与するものと見込んでおります。

北米では、引き続き建築用途の需要が好調に推移していることに加え、昨年末に再稼働したオタワ工場のフロート窯が1年フルに寄与することになります。

ソーラーの数量も回復する見込みです。

自動車用ガラス事業では、先進国各国の市場は安定的に推移し、加えて製品ミックスや生産性の改善を進めてまいります。また南米市場では改善が継続するものと見込んでいます。

高機能ガラス事業では、コスト改善の継続とVA製品の売上拡大を図ってまいります。

以上より、2019年3月期は、前年から増収増益となる売上高6,300億円、無形資産償却前営業利益430億円を見込んでおります。

個別開示項目は、更なる効率性の改善やコスト削減を図るための追加的なリストラクチャリング費用を想定しています。

金融費用が引き続き減少することを見込んでおります。

税金費用は、米国連邦法人税率の変更に伴う、一過性、ノン・キャッシュの調整があった前年から改善する見込みです。

親会社の所有者に帰属する当期利益は、140億円の黒字を見込んでおります。
なお本日公表しました「TCO（透明導電膜）付ガラスのオンライン製造能力の拡大投資計画」のように、「VAガラスカンパニーへの変革・変容」の達成に向けた成長のための投資を選別実施してまいります。その中で、これまでと同様に、引き続き収益の改善とキャッシュ・フローのコントロールを図っていく所存です。

まとめ

- **2018年3月期通期業績**
 - 営業利益5期連続増益・税引前利益大幅増益
 - 計画通り3桁フリー・キャッシュ・フロー達成
 - 業績改善を踏まえ復配
- **2019年3月期業績予想**
 - 売上高成長
 - 営業利益6期連続増益。最終利益増益へ
- **業績予想前提**
 - 全事業において市場は好調継続。VA化を更に加速
 - 経営効率化で基盤事業の収益力改善
 - 建築用ガラス
 - 欧州：好調な市況継続。コーティング・高透過などVA化強化
 - 日本：オリンピック需要、断熱・省エネ需要を取り込む
 - 北米：建築用堅調。オタワフロント再開が通年寄与
 - ソーラー：数量回復。好調継続
 - 自動車用ガラス
 - 先進国市場安定。南米市場改善継続
 - 生産性改善推進。自動運転・EV化を事業機会に
 - 高機能ガラス：コスト改善の継続とVA製品売上の拡大。新商品投入急ぐ

2018年5月11日 | 2018年3月期通期決算報告

23

23ページですが、2018年3月期通期の業績及び2019年3月期業績予想のまとめになります。

記載内容の繰り返しになりますので詳細説明は割愛しますが、2019年3月期については、各地域において安定的に推移すると見ており、少なくとも当社業績を下振れさせる要因は見当たらない、ということとなります。

通期業績実績と今期予想についての説明は以上です。

目次

1. 2018年3月期通期 決算概要
2. 2018年3月期通期 事業状況
3. 配当
4. 2019年3月期連結業績予想
5. 中期経営計画（MTP）フェーズ2進捗報告
6. まとめ

これ以降は、中期経営計画（MTP）フェーズ2の進捗報告をさせていただきます。

中期経営計画(MTP)フェーズ2

(2018年3月期～2020年3月期)



フェーズ2 施策

成長施策

- VA No.1 戦略の推進
- 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
- グローバル経営強化

財務施策

- 自己資本充実
- ネット借入削減
- 種類株式発行

MTP目標

- 財務サステナビリティ確立
- VAガラスカンパニーへの変革

財務目標

ネット借入/EBITDA: 3倍

ROS: 8%以上

【MTP目標達成後イメージ】
(種類株式金銭償還後)

- 自己資本比率: 20%
- ROE: 10%
- VA売上比率: > 50%
- 営業利益: 500億～600億

ROS: 無形資産償却前営業利益率

2018年5月11日 | 2018年3月期通期決算報告

25

それではまず、スライド25をご覧ください。

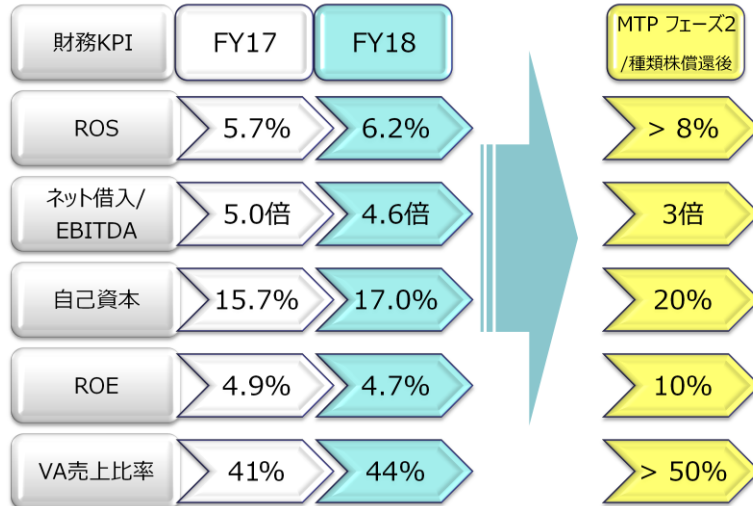
こちらは以前にもお示した中期経営計画 (MTP)フェーズ2の概要です。

昨年度2018年3月期に始めましたMTPフェーズ2では、
ご覧のとおり、成長施策と財務施策をもって
MTPの目標である、財務サステナビリティの確立、VAガラスカンパニーへの変革を実現す
べく進めております。

財務目標としては、ネット借入/EBITDA比率3倍、無形資産償却前営業利益率
8%以上を掲げております。

MTP フェーズ2の進捗状況

財務サステナビリティ確立に向けて、主要KPIは計画通り改善

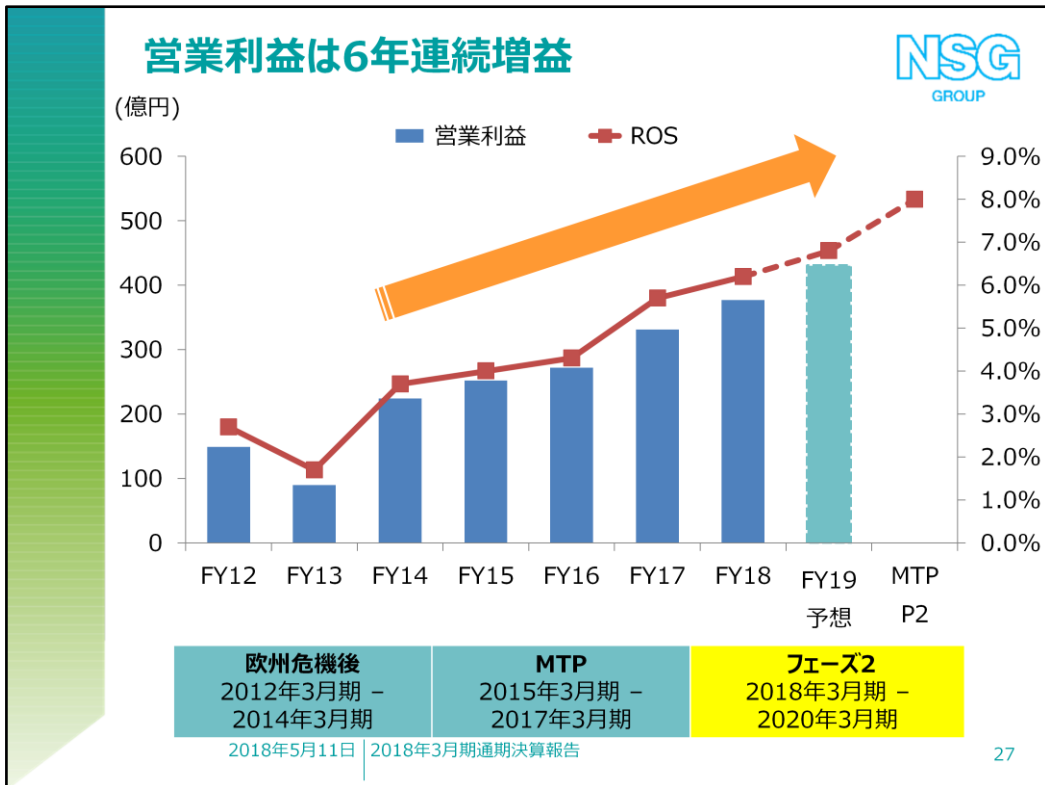


2018年5月11日 | 2018年3月期通期決算報告

26

次に、スライド26をご覧ください。
MTPフェーズ2の主要KPIの進捗状況です。

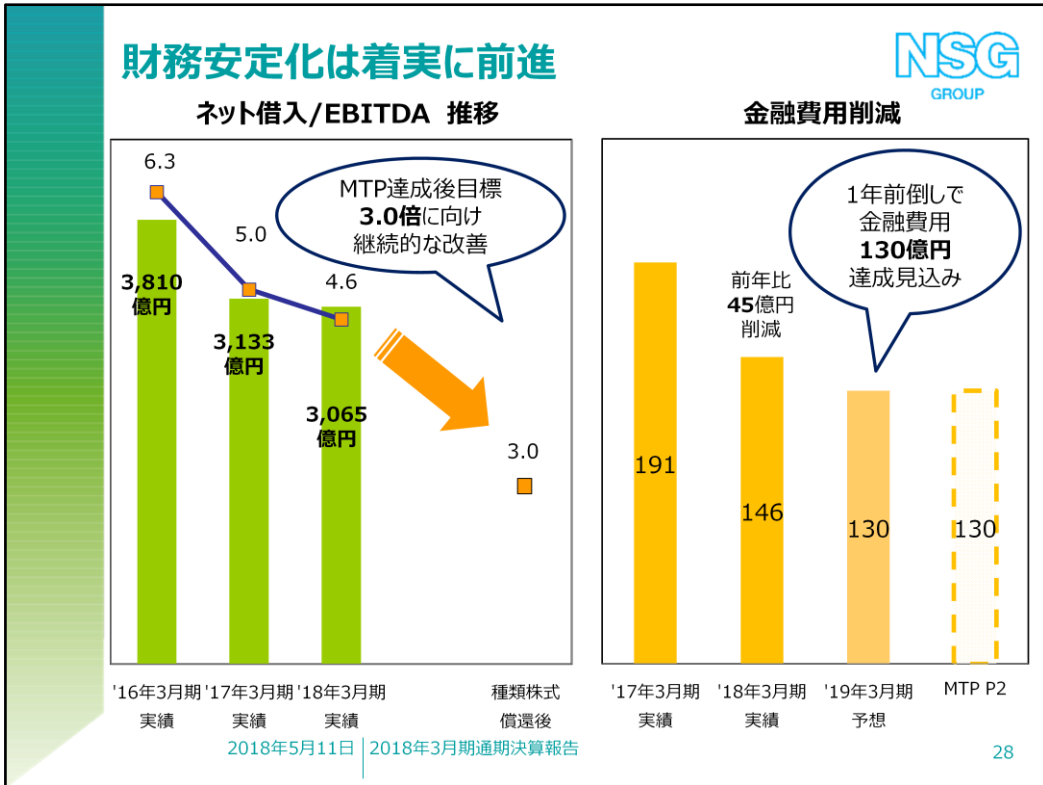
ご覧のとおり各指標は、いずれも改善しております。
しかし、ROEについては昨年12月に発表した米国連邦法人税率変更に伴う影響で当期利益が減少した結果、若干悪化しております。
この影響を除けば改善であり、2019年3月期についてはさらに改善していくものと見ています。



スライド27は、無形資産償却前営業利益の改善状況を示しております。

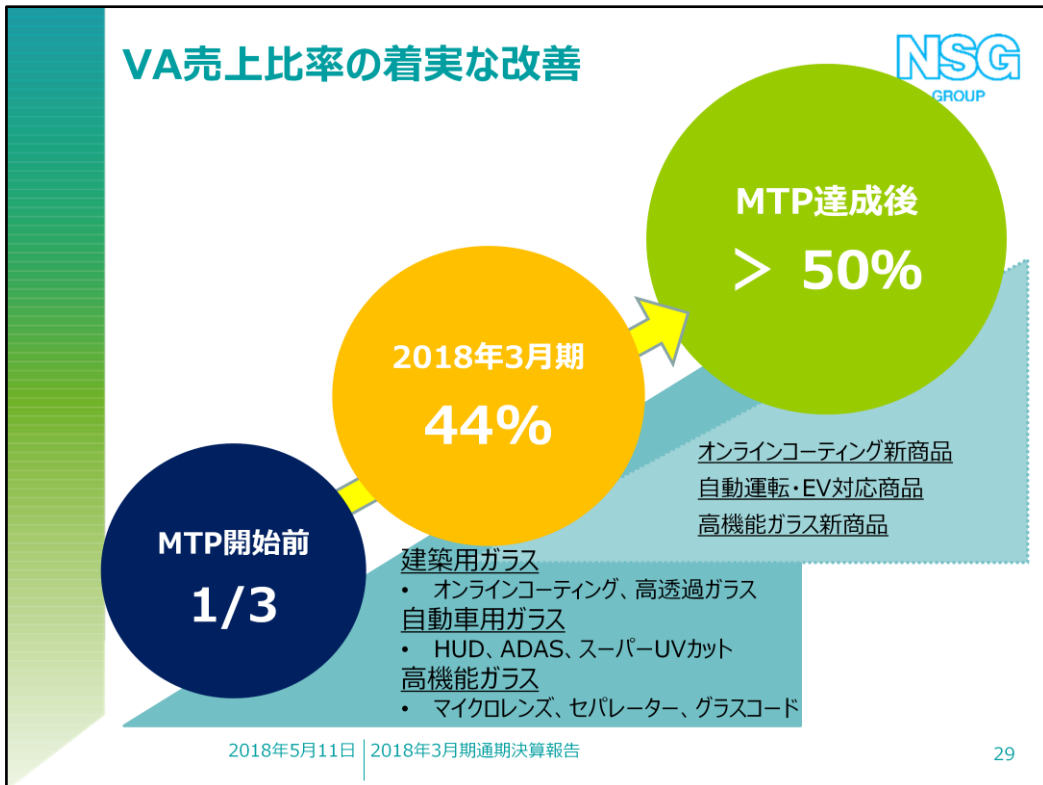
ご覧いただけますように、6年連続の増益を見込んでおります。

ROSは、2018年3月期は6.2%の実績、2019年3月期は6.8%を見込んでおります。



スライド28では、
 左側にネット借入EBITDA倍率の推移、
 右側に金融費用の推移を示しております。

それぞれ改善しておりますが、ネット借入/EBITDAは目標の3.0倍に向け着実に改善、金融費用については借換えや借入減により、2019年3月期予想で130億円となり、1年前倒しで2020年3月期の目標を達成できる見通しです。



スライド29は、VA売上比率の改善推移を示しています。
スライド26にも記載しておりましたが、2018年3月期実績では44%となり、50%に向け順調に進展しております。

画面の下側には2018年3月期までにVA売上比率向上に貢献してきた商品群を示しています。

- 建築用ガラスでは、オンラインコーティング、高透過ガラス
- 自動車用ガラスでは、HUD（ヘッドアップディスプレイ）、ADAS（自動運転システム）、スーパーUVカットガラス
- 高機能ガラスでは、マイクロレンズ、セパレーター、グラスコード

これらの既存のVA商品に加え、今後さらなる成長に期待する商品として、右上の建築分野以外でのオンラインコーティング新商品、自動運転・EV対応商品、高機能ガラス新商品のさらなる投入を図っていきます。

4つの重点施策を強力に推進 (1)

- ◆ 初年度は堅調なスタート ⇒ さらなる増益へ
- ◆ MTP目標達成に向け、さらにアクション加速

重点施策

1. VA No.1戦略の推進

- ・ 自動車ガラス用APBL(*1)ラインを日本・北米・欧州に増設
- ・ バッテリーセパレーター生産設備をEntek社、Separindo社とのインドネシアJVにおいて増設



インドネシアJV 新工場予定地

2. 成長ドライバー確立

- ・ 有望な開発課題を
Star Projectsとして登録し事業化を加速

*1) APBL: フロントガラス用高精度プレス工法

スライド30をご覧ください。

続いて、MTPフェーズ2の4つの重点施策ごとに、2018年3月期までに実施したトピックをご紹介します。

得意分野でNo.1を目指す、VA No.1 戦略の推進に関しては、昨年の秋の第2四半期決算説明でご紹介しました通り、主な施策として

・自動車のフロントガラス用高精度プレス工法ラインを日本・北米・欧州に増設しました。

・アジアの需要に対応するためバッテリーセパレーター生産設備をEntek社、Separindo社とのインドネシアJVにおいて増設を行いました。写真は新工場の予定地で、来年1月に生産開始予定です。

成長ドライバー確立、に関しては

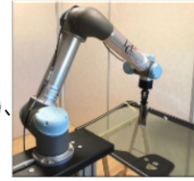
現在社内で、有望な開発課題をStar Projectsとして登録しており、社長直轄で27個のプロジェクトに取り組んでおります。

4つの重点施策を強力に推進 (2)

重点施策

3. ビジネス・カルチャー・イノベーション

- ものづくりの強化
自動車用ガラスラインでの生産性改善に注力
(ライン統廃合、新KPI導入 (MMP *1)・VAA% *2)、
ロボット活用など



自動車用アセンブリラインのロボット化

- マーケティングの強化
グローバルマーケティングダイレクター主導による
「マーケティング・ワークショップ」の展開

4. グローバル経営の強化

- シェアードサービスセンター設置
ポーランド・日本・中国・ブラジルに
管理機能を集約
- インクルージョン&ダイバーシティ宣言
多様な人材を惹きつけ、参画を後押しし、
イノベーションを育み、事業の成長を促進する



2018年5月11日 | 2018年3月期通期決算報告

31

続いてスライド31をご覧ください。

ビジネス・カルチャー・イノベーションは、ものづくりとマーケティングの取り組みです。
ものづくりの強化として、ライン統廃合や、新KPI導入、ロボットの導入といった自動車用ガラスラインでの生産性改善に注力しています。
また、マーケティングの強化として、グローバルマーケティングダイレクター主導により各地域メンバーと連携を取って取り組んでおります。

グローバル経営の強化に関しては、
シェアードサービスセンターを、ポーランド（欧州、北米業務）、中国（アジア業務）、ブラジル（南米業務）、日本（日本業務）に設置して、事務業務の集約を実施しているほか、インクルージョン&ダイバーシティ宣言を行い、人材の多様化、参画を後押ししています。

2019年3月期の方針

Shift to “VA + Growth”

- 事業収益力の強化
- トップラインの拡大



スライド32へ進みます。
ここからは、今年度の取り組み方針についてご説明します。

今年度の方針は、
Shift to “VA + Growth”です。
この3年間VA化に取り組んできて、従業員の意識も変わってきました。今年度はさらに“VA + Growth”として、成長を強く打ち出していまいります。

2019年3月期の取り組み (1)

基盤事業

事業収益力の強化

- 不採算・低採算事業の見直しを継続
- VA化による収益性改善を加速
- 生産性改善による生産コスト削減継続
- 働き方改革による業務の効率改善を追求

成長事業

トップラインの拡大

- ソーラー用ガラスビジネスで増設投資
- オンラインコーティング製品の自動車用・ディスプレイ用等への展開
- 高機能ガラス新製品群の市場投入

新規事業

新規事業の育成・新しい顧客価値創造

- ビジネス・イノベーション・センターの設置

2018年5月11日 | 2018年3月期通期決算報告

33

スライド33をご覧ください。

今年度の取り組みとして、基盤事業の施策、成長事業、新規事業の施策、とそれぞれ分けて示しております。

基盤事業の施策としては、事業収益力の強化を目標として、

不採算・低採算事業の見直しを継続

VA化による収益性改善を加速

生産性改善による生産コスト削減継続

働き方改革による業務の効率改善を追求（事務部門の生産性アップ）、

などの施策を実施する方針です。

新たに打ち出したのが成長事業です。その施策として、トップラインの拡大を目標に新商品での売上・利益貢献を図ります。

今年着手する主なテーマは、

ソーラー用ガラスビジネスで増設投資、

オンラインコーティング製品の自動車用・ディスプレイ用等への展開、

高機能ガラス新製品群の市場投入、です。

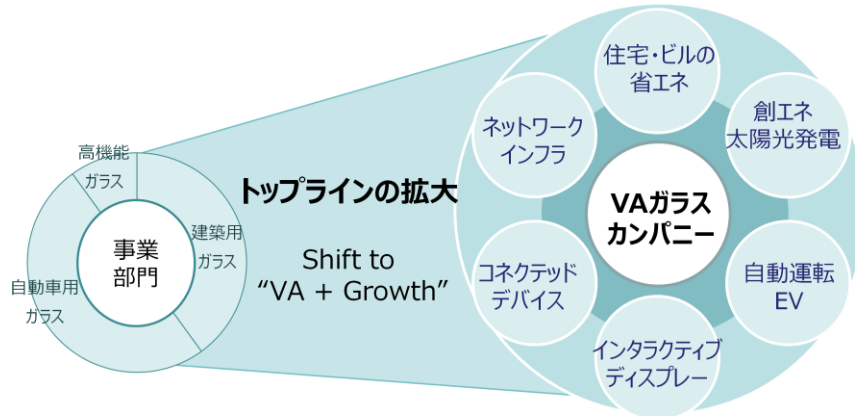
さらにもう少し先を見据えて、新規事業についてはビジネス・イノベーション・センターの設置を今年7月に行います。

詳細については、後のスライドでご説明します。

2019年3月期の取り組み (2)

・ 事業環境の変化に対応し、新しい事業を創造する

- 温暖化対策の要請
- 先進国の高齢化・人口減
- 新興国の人口爆発
- IoTの進展
- スマート・モビリティ社会の到来
- 「安全・安心・快適」ニーズの高まり



スライド34で示している図について説明します。

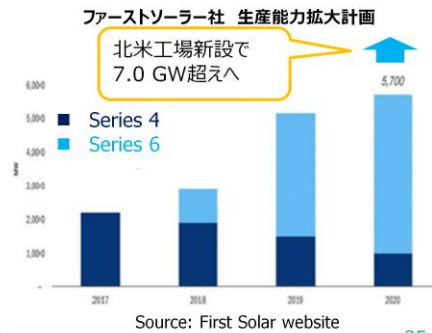
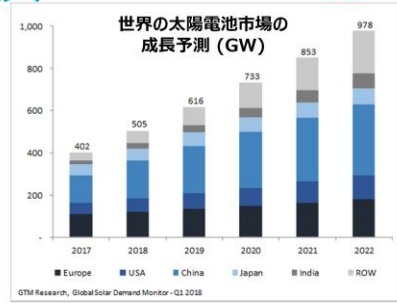
(大きな環境の変化の中で、この変化に対応して、当社は既存ビジネスにとどまることなく、変化する環境に適応して今後事業内容を大きくシフトし、さらに成長を進めていく必要があります。)

今後当社が取り組んでいきたい分野が右側に示してある6つの領域になります。

Growth (1) ソーラー用ガラスビジネスの拡大

NSG
GROUP

- 太陽光発電市場は拡大**
 太陽光パネルの世界市場に占める米国の需要は約2割
 今後は東南アジアや中東、アフリカへと広がると予測される
- ソーラー用ガラス生産設備の増強を決定**
 今後の世界的なソーラー用ガラスの需要増大に対応するため、今後2年間でオンラインコーター2ライン増設。投資額は約380億円を想定
 - ▶ ベトナムの休止フロート窯を改修・再稼働
 - ▶ 北米に新規オンラインコーター付フロート窯を設置
- ファーストソーラー社と長期供給契約を締結**



2018年5月11日 | 2018年3月期通期決算報告

35

続いてスライド35より、具体的に進めていく分野についてご説明します。

まず、ソーラー用ガラスビジネスの拡大です。

上のグラフにある通り、太陽光発電市場は年々拡大しており、今後も特に東南アジア、中東、アフリカで拡大していくものと考えております。

また、下のグラフは当社のソーラー用ガラスの最大の顧客であるファーストソーラー社の能力拡大計画ですが、2020年には7GW以上に能力を拡大する計画となっております。今の主力であるシリーズ4に、今後はより効率の良いシリーズ6が伸びていく計画で、当社はそのガラスを供給します。

その背景の中で、本日リリースしました通り、当社はソーラー用ガラス生産設備の増強を決定いたしました。

今後2年間でオンラインコーター付のフロート窯を2ライン増設する計画です。

投資額は約380億円を想定しております。

現在ベトナムで休止中のフロート窯を改修して再稼働させるとともに、北米には新規でオンラインコーター付きのフロート窯を建設します。

今回の投資計画にあたっては、ファーストソーラー社と長期供給契約を締結しております。

Growth (2) オンラインコーティング製品の拡大

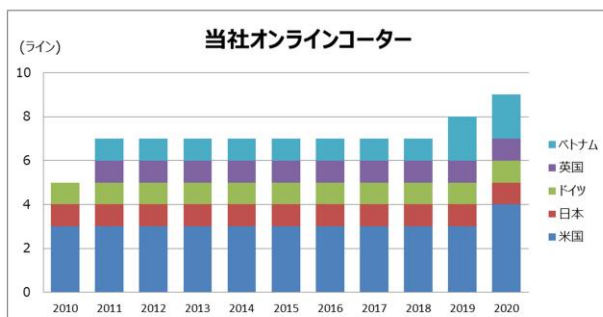


・ オンラインコーティング製品の用途拡大

- フロートバス内でガラスの成形と同時に薄く均一な金属膜を生成。低コスト、大寸法が可能。
- 強固な膜 - 後加工が容易。外装面にも利用可能
- 多用途 - 建築用・ソーラーパネル用以外に、自動車用Low-Eガラス、薄型/湾曲ディスプレイ、OLED照明、薄膜センサーなどへの展開・拡大を期待



自動車用途への展開
(Low-Eガラス)



2018年5月11日 | 2018年3月期通期決算報告



超薄板NSG TEC™

36

続いてスライド36では、2つ目の施策であるオンラインコーティング製品の用途拡大についてご説明します。

当社の独自技術であるオンラインコーティングは、ソーラー用だけでなく、Low-E、導電膜やディスプレイに使われるアンチリフレクション、アンチグレアなど、いろいろな機能を付けることが可能です。また膜が強固なため後加工も容易で様々な分野への需要拡大が期待できます。

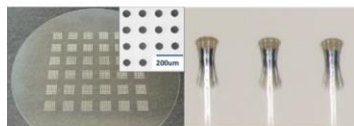
今後、自動車用ガラス、薄型/湾曲ディスプレイ、OLED照明、薄膜センサーなどへの拡大を図ってまいります。

下のグラフで示したように現在、当社は世界7つの窯にオンラインコーティングを設置していますが、先の発表の通りさらにアメリカとベトナムの2窯に追加いたします。

Growth (3) 高機能ガラス新製品群の市場投入

NSG
GROUP

- IoTの進展、スマート・モビリティ社会の到来
 - カギとなるネットワークインフラ、コネクテッドデバイスの拡大に対応



微細貫通穴ガラス基板 (TGV)

スマートシティ
(街・家・インフラ)

ヘルスケア
(ウェアラブル・医療)

スマート工場
(AI・ロボット)

コネクテッドカー
(自動運転・EV)

新製品を
市場に投入

情報デバイス

ディスプレイ

セパレーター

高機能
ガラスコード



モバイル遺伝子検査機



極薄ガラスペーパー (SGP)

2018年5月11日 | 2018年3月期通期決算報告

37

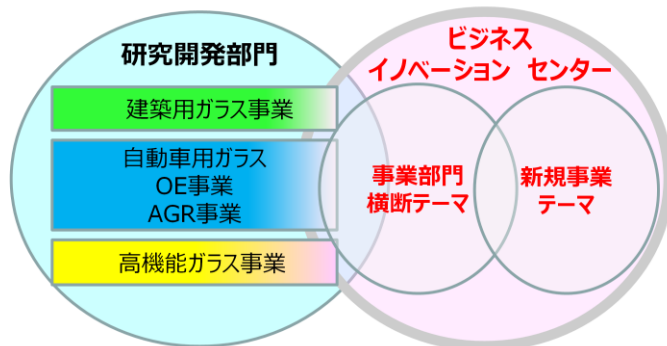
スライド37では、3つ目の施策である高機能ガラス新製品群の市場投入についてご説明します。

微細貫通穴ガラス基板 (TGV)、モバイル遺伝子検査機、極薄ガラスペーパー (SGP) といったすでに発表しているご覧の新商品をはじめ、今後も新商品を市場に投入して、変化する社会のニーズに対応したいと思います。

新規事業の育成・新しい顧客価値創造

・ ビジネス・イノベーション・センター（BIC）を設置（2018年7月予定）

- NSGグループの成長戦略を担う組織として、地域・市場のニーズに即した新規ビジネスを開発・提供する
- 顧客ニーズを理解し、顧客価値を創造し、世界に送り出すことがミッション
- 教育・研究機関、新興企業、投資家等の幅広いパートナーと連携を密にする
- 既存事業・R&Dとは違う文化をもたせるため、ヘッドは社外からスカウトする
- グループ全体を顧客中心のイノベティブな組織へと変えていく役割も担う



2018年5月11日 | 2018年3月期通期決算報告

38

スライド38では、新規事業の育成を目標として、ビジネス・イノベーション・センター（BIC）を今年7月に設置する予定にしております。

この組織の機能としては、NSGグループの成長戦略を担う組織として、地域・市場のニーズに即した新規ビジネスを開発することにあります。既存事業とは違う文化をもたせる必要があることから、その狙いもあり、ヘッドは社外からスカウトします。

このBICにより、新規事業の育成をスピードアップしてまいります。

企業価値向上に向けESG*取り組み強化 (1) NSG

GROUP

• 環境：CO2削減へ向けた取り組み

- NSGグループ目標
 - ガラス単位生産量当たりのCO2排出量を毎年1%ずつ削減
- 温室効果ガス削減SBT (Science Based Targets) :
2018年夏のSBT策定・コミット目指して取組中
- 再生可能エネルギーへの転換

グリーン電力

欧州では、電力の約50%をグリーン電力に切り替える契約を締結



太陽光発電

Lathom(英)、Northwood(米)等の事業所で、太陽光発電の設置を検討



当社建屋用ガラス北九州拠点
Copyright © 2014, First Solar, Inc. All rights reserved.

(*) ESG: 環境 (Environment)、社会 (Social)、ガバナンス (Governance) の頭文字

2018年5月11日 | 2018年3月期通期決算報告

39

また、この機会に「E環境、S社会、Gガバナンス」という切り口で、少しお話をさせていただきます。

まずスライド39は環境面での取り組みです。

当社はガラスメーカーとして、省エネガラス、創エネガラスで環境に貢献していますが、一方で生産ラインでは石油、ガスを多く消費しております。

このため、活動の大きな柱はCO2の削減です。

スライドに示したグループ目標に向けて取り組んでおりますが、今年からは新たに温室効果ガス削減目標として使われるScience Based Targetsを策定し、コミットするべく今年夏を目標に進めています。

(あわせて再生可能エネルギーへの転換では、グリーン電力購入や、事業所での太陽光発電導入、といったことを進めています。)

企業価値向上に向けESG取り組み強化 (2)



- **社会**

- **従業員**

- グローバルおよび地域別に人材マネジメントおよび後継計画プログラムを運営
- リーダーシップ育成プログラムで将来のグローバルおよび地域の経営人材候補特定・育成
- 従業員のあるべき姿をコンピタンスモデルで定義
- インクルージョン&ダイバーシティ推進

- **サプライチェーン**

- 2009年制定の「サプライヤー行動規範」に基づき、2018年3月期までに350社を超えるサプライヤーについて遵守状況の監査を実施。対象は毎年20%拡大

- **倫理・コンプライアンス**

- 倫理規範の再徹底、解説・研修実施率100%を維持
- 倫理・コンプライアンスホットラインの周知、懸念事項の報告を徹底

- **公益財団法人日本板硝子材料工学助成会**

- 「無機材料」に関連する科学技術の研究助成を目的とし、日本板硝子株式会社創立60周年を記念して、1979年に設立
- これまでに1,197件に対して総額15億6,800万円の助成金を贈呈

2018年5月11日 | 2018年3月期通期決算報告

40

次にスライド40の「社会」です。

当社は事業の要は、多様な人材の力であり、グローバルな人材育成やインクルージョンは大事なことであると捉えています。

倫理・コンプライアンスの取り組みもあり、サプライヤーも含めた活動を行っています。

企業価値向上に向けESG取り組み強化 (3)



・ コーポレート ガバナンス：持続的な成長を支える経営枠組み

- 取締役会の多様性と独立性 - 株主目線での重要な意思決定と監督
 - 取締役会議長とCEOの役割を明確に分離
 - 指名プロセスによる堅固なサクセッションプラン
- グローバルベースの適正なインセンティブ報酬 - 株主利益と経営目標の一致
- これまでの主な取り組み
 - 2008年 委員会設置会社に移行、独立社外取締役4名を選任
 - 2012年 3委員会（指名・報酬・監査）委員長をすべて独立社外取締役に
 - 2013年 取締役会議長が独立社外取締役に
 - 2014年 長期インセンティブプランに株式購入要素設定、執行役の株式保有目標を設定
 - 2015年 NSGグループ コーポレートガバナンス・ガイドラインを制定
 - 2016年 取締役会実効性評価開始、CGコードのすべての原則を遵守
 - 2018年 第3回目の実効性評価実施中
- 取締役会実効性評価
 - 独立社外取締役の主導により、取締役会の運営状況等を各年度単位で評価・分析
 - 2017年3月期評価に基づき以下のアクションプランを作成。PDCAでフォロー
 - ESGを含む戦略的方向性についての議論のさらなる深化
 - より堅固なリスクマネジメントへの取組

2018年5月11日 | 2018年3月期通期決算報告

41

スライド41は、会社を支える基本となるESGの中でも重要な「コーポレートガバナンス」の活動の取り組みをご紹介します。

事業全般にわたって、透明性、客観性が担保された実効性のあるガバナンスの構築が経営上の重要課題であると考えており、取締役会の監督のもとでこれを実施していきたいと考えております。

配当政策

- 当社グループでは、持続可能な事業の業績をベースにして、安定的に配当を実施することを利益配分の基本方針としている
- 将来A種種類株式全てを償還した後もこの基本方針を維持しつつ、連結配当性向30%を目安として継続的な配当の実施に努める

スライド42は、配当政策についてです。

当社グループの政策は、従来より持続可能な事業の業績をベースにして、安定的に配当を実施することを利益配分の基本方針とする、というものでした。

現在当社はまだ種類株式の優先配当も実施する必要がありますが、今後種類株式を全て償還した後については、基本方針を維持しつつも連結配当性向30%を目安としたと考えております。

MTPフェーズ2 進捗と 2019年3月期の取り組み



- MTPフェーズ2初年度は堅調なスタート
- 2年度は「Shift to “VA + Growth”」に基づき、アクション加速
 - 3つの取り組み：
「基盤事業の収益力強化」、「成長事業の拡大」、「新規事業の育成」
 - 薄膜ソーラー需要増に対応し、コーティング製品生産用設備2ライン増設投資
 - BIC設置により新規事業育成加速
- ESG（環境・社会・ガバナンス）への取り組みを強化、持続的成長を支える
- 今後も持続可能な事業の業績をベースに、安定的な配当実施

スライド43は、今まで申し上げたことのまとめになります。

目次



1. 2018年3月期通期 決算概要
2. 2018年3月期通期 事業状況
3. 配当
4. 2019年3月期連結業績予想
5. 中期経営計画（MTP）フェーズ2進捗報告
6. まとめ

まとめ

- 2018年3月期通期業績
 - 営業利益5期連続増益。税引前利益大幅改善
 - 計画通り3桁のフリー・キャッシュ・フロー達成
 - 業績改善を踏まえ復配
- 2019年3月期業績見通し
 - 売上高成長
 - 営業利益6期連続増益。最終利益増益へ
- 中期経営計画（MTP）フェーズ2 進捗
 - MTPフェーズ2の初年度は堅調なスタート
 - 2年度は「Shift to “VA + Growth”」を方針にアクション加速
 - 3つの取り組み：
「基盤事業の収益力強化」、「成長事業の拡大」、「新規事業の育成」
 - コーティング製品生産用設備2ライン増設投資
 - BIC設置により新規事業育成加速

スライド45は、今回の説明会のまとめになります。

当社は2016年3月期に大きな減損を出し、問題の整理を行いました。その後、大きく3つのことに取り組んできました。事業のリストラ、生産性改善、VA化の推進です。それらによる効果が今出てきています。そして昨年、資本増強を実施しました。これにより資本が充実し、安定しました。

市場に左右されない事業構造を作っていく取り組みも、かなり浸透してきたと考えております。今期も増益を見込んでありますが、この活動により達成可能だと思っております。

今回の説明で、ソーラー関係の投資やBIC等、新しい取り組みについてもご説明しました。

当社は完全にトンネルから出たわけではありませんが、しかし明るい未来が少しずつ見えてきました。

この目標の達成に向けて努力していきたいと考えております。

本日の説明は以上です。
ご清聴どうもありがとうございました。

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

- 決算補足資料
 - 事業部門別・地域別売上高
 - 事業部門別・地域別償却前営業利益
 - 連結貸借対照表
 - 減価償却費・資本的支出・研究開発費
 - 為替レート

- MTP補足資料（4つの重点施策）

事業部門別・地域別売上高

2017年3月期通期との比較



(億円)	2017年3月期	2018年3月期	増減
建築用ガラス	2,377	2,417	40
欧州	841	938	97
日本	677	644	(33)
北米	348	313	(35)
その他の地域	511	522	11
自動車用ガラス	2,966	3,127	161
欧州	1,293	1,402	109
日本	555	575	20
北米	806	806	0
その他の地域	312	344	32
高機能ガラス	461	484	23
欧州	70	79	9
日本	241	250	9
北米	10	13	3
その他の地域	140	142	2
その他	4	11	7
欧州	0	6	6
日本	4	4	0
北米	0	0	0
その他の地域	0	1	1
合計	5,808	6,039	231

2018年5月11日 | 2018年3月期通期決算報告

48

事業部門別・地域別償却前営業利益*

2017年3月期通期との比較



(億円)	2017年3月期	2018年3月期	増減
事業別			
建築用ガラス	270	262	(8)
自動車用ガラス	127	143	16
高機能ガラス	18	54	36
その他	(84)	(82)	2
合計	331	377	46
地域別			
欧州	94	163	69
日本	24	24	0
北米	92	74	(18)
その他の地域	121	116	(5)
合計	331	377	46

*：無形資産償却前営業利益

連結貸借対照表

	2017年3月末	2018年3月末	増減
(億円)			
資産	7,902	7,919	17
非流動資産	5,278	5,389	111
のれん・無形資産	1,623	1,698	75
有形固定資産	2,452	2,528	76
その他	1,203	1,163	(40)
流動資産	2,624	2,530	(94)
現金及び現金同等物	849	648	(201)
その他	1,775	1,882	107
負債	6,565	6,491	(74)
流動負債	2,232	2,552	320
金融負債	798	976	178
その他	1,434	1,576	142
非流動負債	4,333	3,939	(394)
金融負債	3,196	2,751	(445)
その他	1,137	1,188	51
資本	1,337	1,428	91
親会社の所有に帰属する持分	1,241	1,343	102
非支配持分	96	85	(11)
負債及び資本	7,902	7,919	17

2018年5月11日 | 2018年3月期通期決算報告

減価償却費・資本的支出・研究開発費



(億円)	2013年 3月期	2014年 3月期	2015年 3月期	2016年 3月期	2017年 3月期	2018年 3月期
減価償却費	366	404	417	409	322	320
資本的支出	260	316	366	282	280	331
研究開発費	73	79	82	98	85	91

為替レート



	<u>2017年3月期</u>	<u>2018年3月期</u>	<u>2019年3月期</u> <u>通期前提</u>
期中平均為替レート：			
円/英ポンド	142	147	150
円/米ドル	108	111	110
円/ユーロ	119	130	130
期末為替レート：			
円/英ポンド	139	150	
円/米ドル	111	106	
円/ユーロ	119	132	

【参考】MTPフェーズ2: 4つの重点施策概要

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」でトップポジションを狙う
- 方策：
 - NSGの技術力、ブランド力が最大限発揮できる地域分野、製品においてVA化にリソースを集中
 - 顧客との関係強化、戦略的提携も活用

オンラインコーティング技術

真空技術

高精度プレス技術

顧客視点のR&D・マーケティング

リーンものづくり

VAガラスカンパニー

ビジネスカルチャーイノベーション

- リーンな事業体制の作りこみ
- 方策：
 - すべての仕事の見直し
 - 各地域の「ものづくり」体制強化
 - 顧客視点に基づくグローバル研究開発体制の最適化
 - マーケティング面における顧客志向の強化

成長ドライバーの確立

- 有望な複数の成長ドライバーの立ち上げ
- 有望分野：
 - 建築（省エネ、創エネ、健康、デザイン性）
 - 自動車（自動運転、コネクテッド、UV-IRカット、軽量化）
 - 高機能（独自技術を生かした新製品展開、用途開発）

自動運転

省エネ・創エネ

次世代情報通信分野

迅速な意思決定

グループ横断のコスト削減

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
- 方策：
 - 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
 - グループ横断的なコスト削減の継続

NSG

GROUP

