

# NSG

GROUP

# NSGグループ 中期経営計画(MTP)フェーズ2

## 財務戦略 (A種種類株式400億円の発行について)

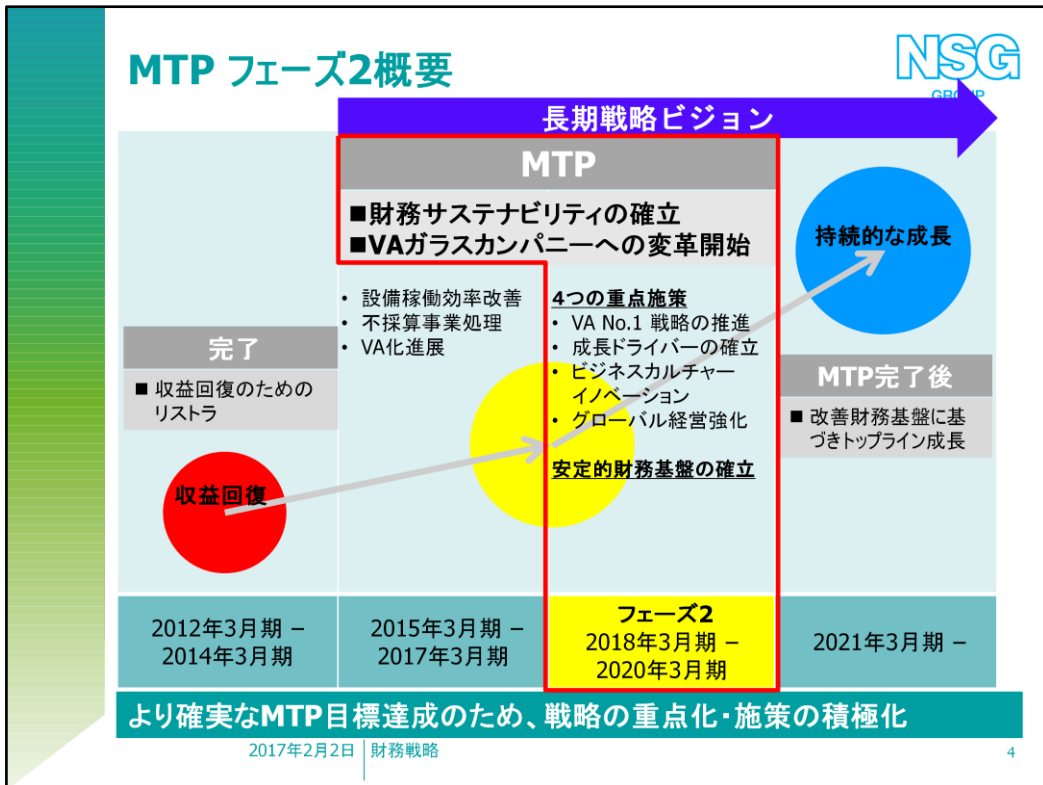
2017年2月2日  
日本板硝子株式会社

昨年10月28日の2017年3月期第2四半期決算発表とともに、  
中期経営計画(MTP)のフェーズ2を発表いたしました。

今回の種類株式の発行は、そのフェーズ2を下支えするものとなります。

## 目次

- MTPフェーズ2概要
- 財務戦略
- MTPフェーズ2目標達成に向けて
- まとめ



こちらは中期経営計画(MTP)フェーズ2の概要です。

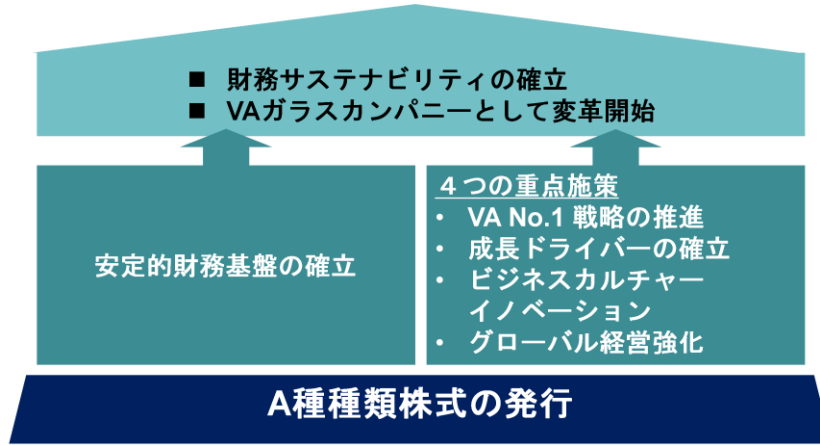
2014年5月に発表したMTPは、2018年3月期までの4年間に、財務サステナビリティの確立と、VAガラスカンパニーへの変革開始を目標としていました。

しかし、成長ドライバーと位置付けていた事業における大きな環境変化や、地域により収益改善のスピードに格差があることを受けて、2016年10月、当初のMTP目標達成にはさらに2年を要することをご報告し、2018年3月期から2020年3月期までの3年間を、MTPフェーズ2として位置づけました。

フェーズ2では、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という4つの施策の実行によりMTP目標の確実な達成を目指しています。

その一方で、財務基盤の確立については、従来の方針通り事業利益とキャッシュの創出による負債削減の計画をご報告しました。

## MTP目標達成に向けたフェーズ2施策



安定的財務基盤確立の早期化・重点施策実行のため種類株式を発行

2017年2月2日 | 財務戦略

5

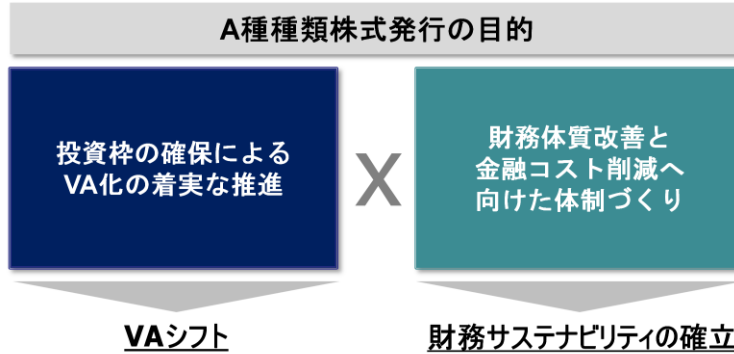
MTPフェーズ2の施策と今回の種類株式発行の関係をご説明いたします。

2017年3月期第2四半期決算発表では、付加価値の高い製品やサービスの比率、すなわちVA比率の向上による「VA化」の進展と、設備稼働率向上、運転資本の削減、設備投資コントロール、不採算事業の縮小や撤退などによる、事業収益の継続的な改善を、ご報告いたしました。

しかし、金融費用の削減とバランスシートの改善の二つは、依然当社の課題であり、今回の種類株式発行は、資本の充実によりバランスシートの早い改善と、フェーズ2施策の実行体制確立を目指したものです。

## A種種類株式発行の目的

- A種種類株式400億円の発行
  - 自己資本を早期充実し財務安定化させることで外部環境の変動に備える
  - VA No.1戦略・成長ドライバー確立の着実な推進のための投資枠の確保



種類株式発行により、財務の安定化と収益改善を同時に達成

2017年2月2日 | 財務戦略

6

今回の種類株式発行には、二つの大きな目的があります。

まず第一に、当初の計画より早く、自己資本を充実することです。

昨年も世界と日本の経済は激しい変化を経験しましたが、依然として不透明でボラティルな外部環境に備えるために、財務の安定化は急務です。

第二に、MTPフェーズ2の重点施策、とりわけVA No.1戦略や成長ドライバーの確立に向けて、投資枠を確保することです。

このように、財務の安定化と収益改善を同時に達成するのが、種類株式発行の目的です。

## A種種類株式発行の概要



- 概要

発行総額	400億円
引受先	ジャパン・インダストリアル・ソリューションズ*1 (日本政策投資銀行、みずほ銀行、三井住友銀行、三菱東京UFJ銀行が出資) UDSコーポレート・メザニン・ファンド*2 (日本政策投資銀行、三井住友銀行等が出資)

- 発行日程

- 臨時株主総会の決議 2017年3月24日(予定)
- A種種類株式発行日 2017年3月31日(予定)

注1: ジャパン・インダストリアル・ソリューションズ第貳号投資事業有限責任組合  
注2: UDSコーポレート・メザニン3号投資事業有限責任組合  
UDSコーポレート・メザニン4号投資事業有限責任組合

※詳細は補足資料(スライド18)をご覧ください

**2017年3月期末からバランスシート改善**

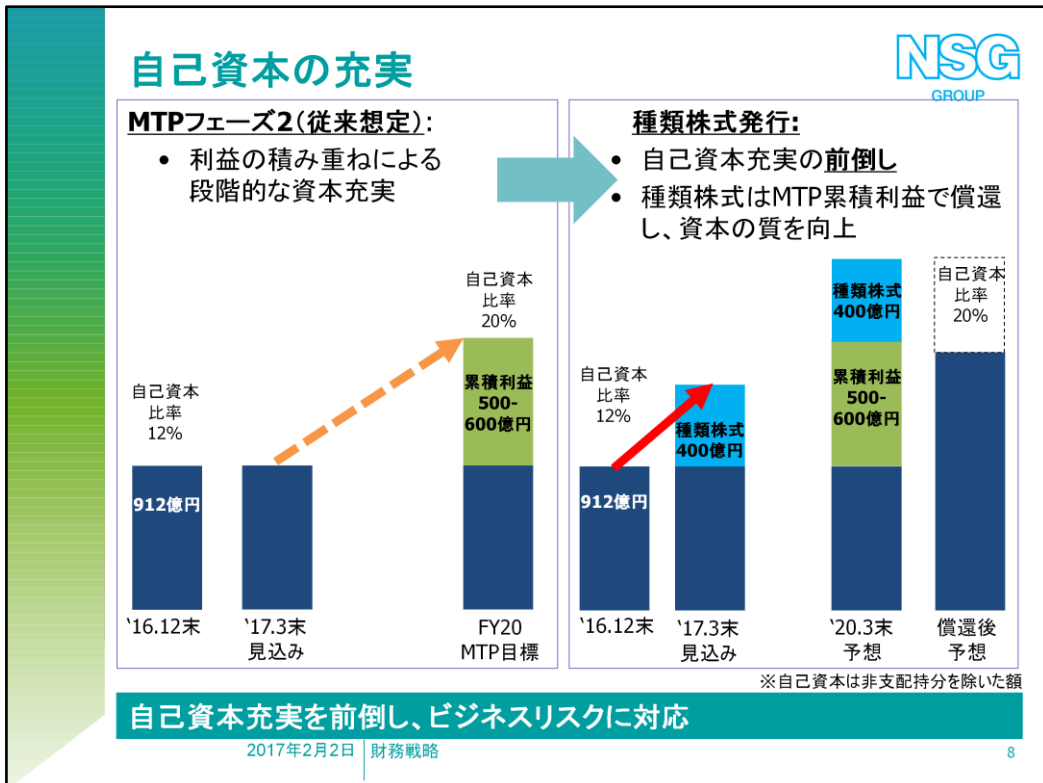
2017年2月2日 | 財務戦略

7

種類株式の発行金額は400億円で、  
引受先は、ジャパン・インダストリアル・ソリューションズ  
およびUDSコーポレート・メザニン・ファンドで、  
それぞれ200億円ずつとなります。

本日締結された引受契約を受け、  
3月24日の臨時株主総会にて決議をいただき、  
3月31日に種類株式を発行する予定です。

種類株式の詳細については、補足資料のスライド18をご参照ください。



種類株式発行の第一の目的である、自己資本の充実についてご説明いたします。

当社の自己資本は、2017年3月期第3四半期末(昨年12月末)時点で912億円、自己資本比率は約12%でした。

従来のMTPフェーズ2計画では、毎期の利益の積み重ねによる段階的な自己資本の充実を目指していましたが、種類株式発行は、今期(2017年3月期)末の400億円追加で、自己資本充実の前倒しを可能とします。

仮に、今期末の自己資本比率が第3四半期末と同じレベルであれば、MTPフェーズ2の最終目標の自己資本比率20%近くまで、一気に充実できる見込みです。

加えて、2020年3月期まで毎期の利益を積み上げていきます。種類株式は、MTPフェーズ2期間における累積利益で金銭償還する計画です。

今後も継続すると思われる不透明で不安定な経済環境の中で、バランスシートを強化し、ビジネスリスクに耐える体力をつけることは当社にとって非常に重要です。

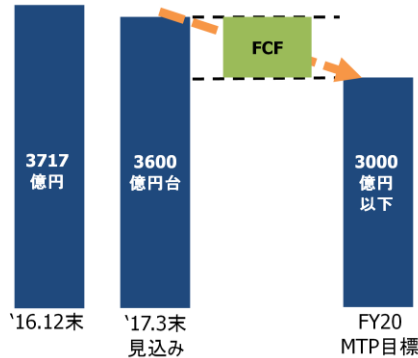
種類株式発行により、MTP終了年度まで待つことなく、当社の重要課題の一つである自己資本充実の前倒しが可能です。



## ネット借入および金融費用への対応

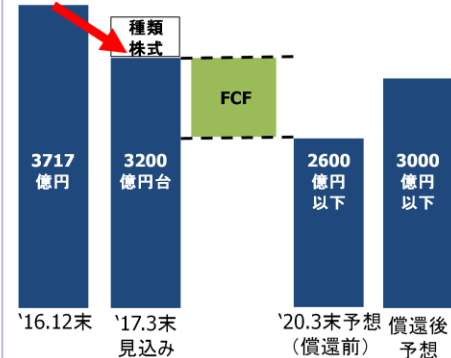
### MTPフェーズ2(従来想定):

- 毎期のFCFによる段階的な借入削減



### 種類株式発行:

- 借入削減の一部前倒しによる金融費用削減早期化
- B/S改善によるスプレッド改善
- 種類株式は改善されるFCFの積み上げで金銭償還を目指す



借入削減と金利費用削減の前倒し。金利スプレッド改善も見込む

2017年2月2日 財務戦略

9

自己資本の充実とともに財務安定化の課題となるのが、2016年末(第3四半期末)時点で3717億円のネット借入と、金融費用の削減です。

これまでは、毎期のフリーキャッシュフロー創出により段階的にネット借入を削減し、MTPフェーズ2終了後にはネット借入3000億円以下を目指していましたが、種類株式の発行で、今期(2017年3月期)末において、ネット借入を計画より前倒しで、一気に削減することができます。

これにより二つの効果があります。

第一に、借入の絶対額が当初計画より早く減ることで、早い段階で金融費用の削減が可能となります。

第二に、バランスシートを改善することで、借入金利のスプレッド改善が見込まれます。

種類株式は金銭で償還する予定ですが、必要な資金は、毎期のフリーキャッシュフロー積み上げと、借入削減の効果で創出する計画です。

## A種種類株式償還 – フェーズ2の着実な実行

- 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
- 目標指標(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(2018年3月期~2020年3月期)における重点施策
  - 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
  - グローバル経営の強化

\*無形資産償却前営業利益

### MTPの着実な実行でA種種類株式の金銭償還へ

2017年2月2日 | 財務戦略

10

種類株式の金銭償還は、  
MTPフェーズ2施策の着実な実行によって達成します。

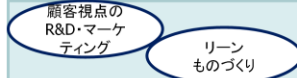
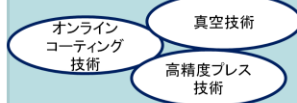
したがって、フェーズ2の4つの重点施策の実行により、  
当初のMTP目標である、8%以上のROSと、  
ネット借入/EBITDAの比率3倍を確実に達成することが、  
今後の最優先目標となります。

## 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



### ビジネスカルチャーイノベーション

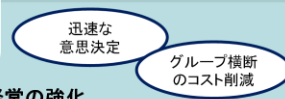
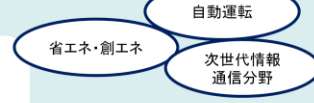
- リーンの事業体制の作りこみ

- 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)
  - 高性能(独自技術を生かした新製品展開、用途開発)



### VAガラスカンパニー

### 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

このスライドが示す通り、MTPフェーズ2では、4つの重点施策である「VA No. 1戦略」、「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「グローバル経営の強化」を推進していきますが、今回の種類株式の発行は、これらを実行していく際の、強力な下支えとなるものです。

### トップラインの拡大

- ・VA品増加による売上増→年率約3%
- ・オーガニックな成長→年率1%程度

### VA化比率

40%強→50%以上の達成

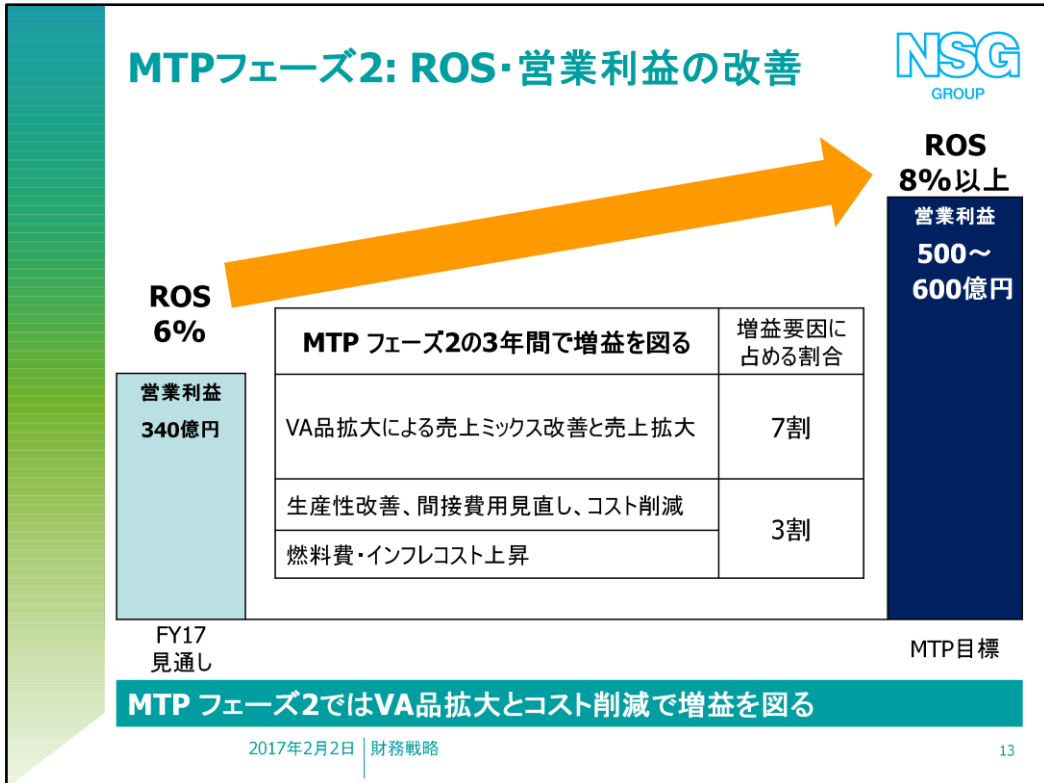
- ・欧州・日本はVA比率現状低く、拡大余地大
- ・省エネ部材の採用拡大。自動車の高機能化進展
- ・コーティング製品の拡大

なお、MTPフェーズ2の計画には、VA No.1戦略と成長ドライバーの確立を通した、トップラインの拡大を織り込んでいます。

2017年3月期第2四半期の際にご報告のとおり、付加価値の高い製品とサービスの比率(VA化)は現在すでに40%を超えており、50%以上への目標達成に向けて順調に進展しています。

また、オーガニックなトップライン成長の想定1%に対して、VA化進展による売り上げ増加を年3%とみております。

これが可能と考えるのは、省エネ・創エネ、自動車用ガラスの高機能化などの有望な機会に加えて、欧州や日本などでは、さらなるVA化の拡大の余地が残されているためです。



MTPフェーズ2の利益計画では、2017年3月期(今期)に6%を見込んでいたROSを8%以上に引き上げる目標を定めています。

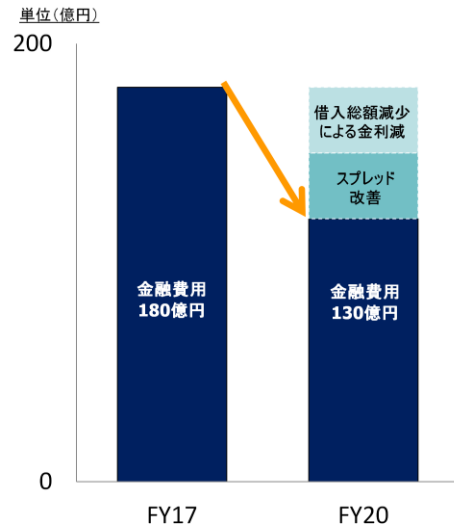
そのために、今期340億円の無形資産償却前の営業利益を500~600億円へ押し上げる計画です。

これは今後3年間で約200億円増益の計画で、平均では年70億円程度の増益となりますが、毎期の増益幅は年度により異なります。

当社はVA製品比率の拡大、生産性の改善、そして継続的なコスト削減により、営業利益の目標達成を目指していきます。

## 金融費用の削減

- 種類株式資金の一部を借入返済に充当し、金融費用の一部を早期に削減
- バランスシート改善により、借入全体の条件改善を目指す
  - スプレッドの改善
  - 借入期間の長期化(安定化)
  - 来年度以降のリファイナンス予定分を今期(FY17)に前倒し
- 每期FCFでの借入返済による金融費用減を含み、FY20までに年間金融費用50億円削減を目指す



### 一段の金融費用削減に着手

2017年2月2日 | 財務戦略

14

MTPフェーズ2利益計画の下支えとなるのが、金融費用の削減ですが、種類株式による資金の半分は、借入の返済に充当する計画です。

これにより、借入金額が減額できますので、それに伴う金融費用の削減が可能となります。

その結果、バランスシートが改善することを通して、将来の借入条件の改善が期待され、それによる金融費用削減も可能とみております。

借入条件の改善については、スプレッド改善など、直接金融費用の削減に加えて、借入期間の長期化やリファイナンスの前倒しによる、資金調達の安定化も見込まれます。

これらの施策で、最終的には年間約50億円の金融費用削減を目指しています。

## VA化投資について

NSG  
GROUP

- 資本的支出<減価償却費の方針は維持
- 以下の分野を中心に選択的に投資

### 建築用ガラス事業

- オンラインコーティング製品の拡大対応  
(Low-Eガラス、ソーラー用ガラス、導電膜)
- 省エネ対応製品加工設備(スペーシア等)
- 窯のVA化改良投資(高透過ガラス等)

### 自動車用ガラス事業

- 自動運転対応技術・関連設備
- 環境貢献製品(軽量化ガラス等)

### 高機能ガラス事業

- コア技術を発展させた新製品群



A種類株式発行による資金のうち200億円をVA化関連投資へ

2017年2月2日 | 財務戦略

15

種類株式で得られる400億円のうち200億円は、  
フェーズ2の重点施策実行に必要な付加価値製品の比率拡大、  
すなわちVA化に向けて投資していきます。

VA化に向けた投資は選択的に行い、資本的支出を減価償却費の範囲内とする  
これまでの方針を継続していきます。

このスライドの通り、当社の「強みのある分野」と、  
「成長が期待される分野」におけるリーディングポジション獲得を目指す  
「VA No.1戦略」に沿って、建築用ガラス、自動車用ガラス、  
そして高機能ガラスの各事業分野に投資していきます。

## まとめ

- A種種類株式400億円を発行(臨時株主総会の決議が条件)
- ネット借入の削減と自己資本増強を前倒し、財務安定化の早期化と収益改善の強化をはかる
- 同時にVA化投資の資金を確保
- 今後MTPフェーズ2の施策の実現により、A種種類株式の金銭償還を目指す

今回の種類株式発行を通じて、財務の早期安定化と収益改善をはかり、付加価値の高い製品比率の拡大に向けた投資資金を確保します。

そして、中期経営計画MTPのフェーズ2施策の確実な実行により、種類株式の金銭償還を目指していきます。



# 補足資料

## A種種類株式詳細

発行金額(株数)	400億円 (40,000株)				
引受先・金額(株数)	ジャパン・インダストリアル・ソリューションズ第貳号投資事業有限責任組合	200億円 (20,000株)			
	UDSコーポレート・メザニン3号投資事業有限責任組合	90億円 (9,000株)			
	UDSコーポレート・メザニン4号投資事業有限責任組合	110億円 (11,000株)			
議決権	なし				
優先配当率(累積)	2017/3/31~2018/3/31	4.5%			
	2018/4/1~2020/3/31	5.5%			
	2020/4/1以降	6.5%			
取得条項(当社権利)	対価	金銭	普通株式		
	償還可能期間	2018/4/1以降	2020/7/1以降(転換制限解除事由非該当の場合)		
	償還価格 (種類株式1株当たり)	「1株当たり払込金額・累積未払配当金額・日割未払優先配当金額」相当の金銭+償還プレミアム相当の金銭 <償還プレミアム>		(1株当たり払込金額・普通株式対価取得プレミアム)+取得価額 <普通株式対価取得プレミアム>	
		2018/4/1~2018/6/30	: 1.08	2017/4/1~2017/6/30	: 1.05
取得請求権(引受先権利)	交付普通株式数(種類株式1株当たり)	2018/7/1~2019/6/30	: 1.15	2017/7/1~2018/6/30	: 1.08
		2019/7/1~2020/6/30	: 1.22	2018/7/1~2019/6/30	: 1.15
		2020/7/1~2021/6/30	: 1.29	2019/7/1~2020/6/30	: 1.22
		2021/7/1~2022/6/30	: 1.36	2020/7/1~2021/6/30	: 1.29
		2022/7/1以降	: 1.43	2021/7/1~2022/6/30	: 1.36
					2022/7/1以降
設計の特徴	<ul style="list-style-type: none"> <li>2020/6/30迄は、原則として、引受先は普通株式を対価とする取得請求権を行使できない</li> <li>当社がA種種類株式の全部(部分償還した場合は残存株数の全部)に対して取得条項行使の通知をした場合、引受先は種類株式発行株数のうち、最大4,000株について、普通株式対価の取得請求権を行使できる</li> </ul>				

## 補足資料:VA化投資 オンラインコーティング製品例



市場	適用例	機能 / 効用	当社製品名
建築用	エコガラス(複層)	Low-E コーティング層	<b>Energy Advantage™</b>
建築用	窓、ショーケース	反射防止膜	<b>OptiView™</b>
建築用	窓	特定波長の反射膜	<b>Reflite™</b>
薄膜ソーラー	PVソーラーパネル	導電膜 & 反射防止	<b>NSG TEC™</b>
白物家電	冷蔵庫	導電膜	<b>NSG TEC™</b>
デジタルサイネージ	タッチパネル層	導電膜	<b>NSG TEC™</b>
内装	ディスプレイのカバー	ハーフミラー	<b>MirroView™</b>
調光ガラス	エレクトロクロミック方式	導電膜	<b>NSG TEC™</b>
自動車	自動車用ガラス	Low-E 膜 / エネルギー節約	(研究中)
自動車	自動車用ガラス	全面ヒーティング	(研究中)

非建築分野(産業用、自動車用)へ用途拡大中

2017年2月2日 | 財務戦略

19

# 補足資料:VA化投資 自動運転対応技術・環境貢献製品例

## 自動運転／センサー技術

- ステレオカメラ対応のフロントガラス

## ヘッドアップディスプレイ

- 3次元面精度の管理（プレス曲げ技術）

## 安全・運転しやすさ

- 防曇・撥水コーティング

## 電池

- ◆ 電源パワーアップ
- ◆ 密閉式電池(AGM)
- ◆ 次世代電池セパレーター

## 健康・美肌

- 紫外線／赤外線カットコーティング

## ルーフの活用

- 調光ガラス
- 太陽光発電パネル
- 断熱・遮熱性能

## 通信インフラとの接続

- ガラスプリントアンテナ（次世代ITSモード）

## 洗練されたボディデザイン

- ガラス複雑造形性
- ◆ 意匠性ガラス材料

## エネルギー効率改善

### 窓断熱

- Low-Eガラス

### ゴム製エンジンベルト

- ◆ パワーステアリング部品
- ◆ グラスコード

### ボディ軽量化

- ◆ PPS樹脂コンパウンド（ガラスフレーク）
- ガラスの薄板化

## 快適空間

- 高性能遮音・遮熱  
フロント、サイドガラス



注) 可能性のあるシナリオの一つを例示。確定予測ではない  
赤字: 自動車用ガラス窓に関する新技術  
青字: ガラス窓以外(特殊ガラス繊維からの派生技術)

## ご注意



当資料の見通しは、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、実際の業績等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

# NSG

GROUP