
NSG
GROUP

NSG グループ

2013年3月期第1四半期決算報告

（2012年4月1日～6月30日）

日本板硝子株式会社
2012年8月2日

吉川　恵治

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

マーク・ライオンズ

代表執行役CFO

2013年3月期第1四半期決算報告
（2012年4月1日～6月30日）

アジェンダ

要点

決算概要

通期業績見通し修正

事業状況

リストラクチャリング施策の進捗

戦略の進捗

まとめ

要点：2012年4月-6月

- 当第1四半期の市場環境は当初見通しより大幅に悪化
- 直近の事業状況を反映し、業績見通しを下方修正
- リストラクチャリング施策によるコスト削減効果の発現により営業利益の改善を見込む
- リストラクチャリングおよび生産性改善の施策継続・加速により製造コスト低減
- 今期および来期の第一の優先課題は収益性の回復。第二に成長戦略。
- 長期戦略としては付加価値製品による成長を志向

2013年3月期第1四半期決算報告
（2012年4月1日～6月30日）

アジェンダ

要点

決算概要

通期業績見通し修正

事業状況

リストラクチャリング施策の進捗

戦略の進捗

まとめ

連結損益計算書

（億円）	13年3月期 4月-6月期	12年3月期 4月-6月期	前年比
売上高	1,312	1,452	-10%**
無形資産償却と個別開示項目前営業利益	6	56	
償却費*	(17)	(20)	
個別開示項目前営業利益	(11)	36	
個別開示項目	(74)	-	
営業利益	(85)	36	
金融費用(純額)	(31)	(37)	
持分法による投資利益	(1)	20	
税引前利益(損失)	(117)	19	
当期利益(損失)	(106)	19	
親会社の所有者に帰属する当期利益(損失)	(107)	16	
EBITDA	79	138	-43%

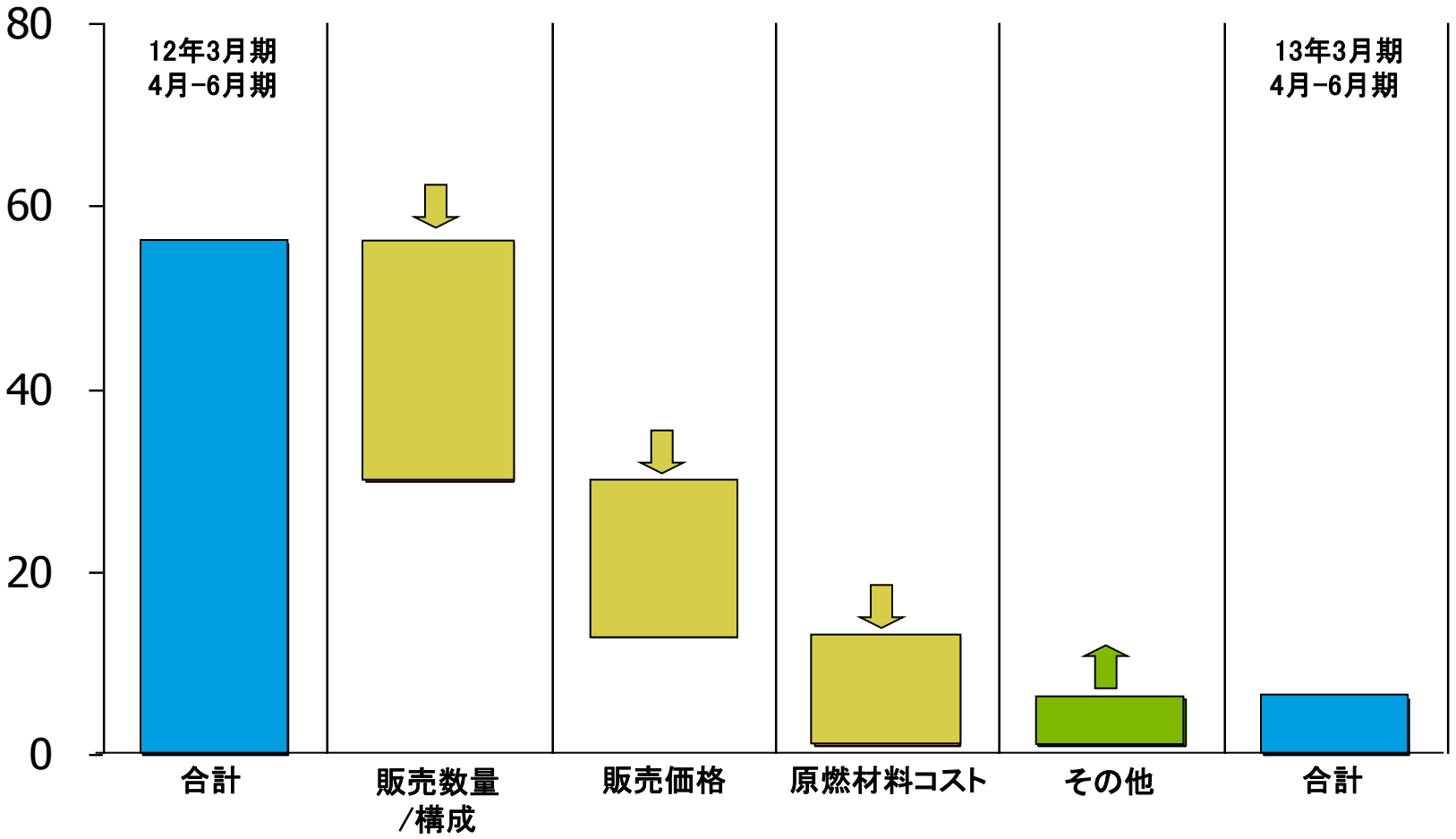
*ピルキントン買収に伴って発生した無形資産の償却のみを考慮

**為替変動を除くと-3%

業績は大幅に悪化した市場環境を反映

個別開示項目前営業利益差異分析

(無形資産償却前)



億円	56	(26)	(17)	(12)	5	6

大幅な市場の悪化

個別開示項目

	13年3月期 4月-6月期 （億円）
有形固定資産等の減損損失	（33）
リストラクチャリング費用 （雇用契約の終了にかかる費用を含む）	（47）
その他	6
	（74）

- 減損損失の大部分はイタリアベニスのフロート資産
- リストラクチャリング費用　―　2012年6月末までに計1,350人を削減

リストラクチャリング施策を加速

連結キャッシュフロー

	13年3月期 4月-6月期 （億円）
当期利益	（106）
減価償却費	89
運転資本の増減	（41）
法人所得税支払額	（15）
その他	5
営業活動によるキャッシュフロー	（68）
固定資産の取得	（75）
その他	10
投資活動によるキャッシュフロー	（65）
フリーキャッシュフロー	（133）

キャッシュフローは、収益性の低下を反映

主要財務指標（KPI）

	2012年6月末	2012年3月末
ネット借入（億円）	3,592	3,512
ネット借入/EBITDA	8.9x	7.6x
ネット借入/純資産比率	2.6	2.1
	13年3月期 第1四半期	12年3月期 第1四半期
EBITDA/インタレスト・カバレッジ	2.6x	3.7x
営業利益率*	0.5%	3.8%

*ピルキントン買収に伴って発生した無形資産の償却のみを考慮

困難な事業状況を反映した主要財務指標（KPI）

2013年3月期第1四半期決算報告
（2012年4月1日～6月30日）

アジェンダ

要点

決算概要

通期業績見通し修正

事業状況

リストラクチャリング施策の進捗

戦略の進捗

まとめ

2013年3月期通期業績見通し修正

(億円)	2013年3月期 上半期	2013年3月期 下半期	2013年3月期 通期	2013年3月期 当初見通し
売上高	2,600	2,700	5,300	5,600
無形資産償却と個別開示項目前営業利益	10	90	100	220
営業利益	(130)	(50)	(180)	(40)
税引前利益	(190)	(110)	(300)	(140)
当期利益	(170)	(100)	(270)	(100)
親会社の所有者に帰属する当期利益	(170)	(110)	(280)	(110)

*ピルキントン買収に伴って発生した無形資産の償却のみを考慮

2013年3月期通期業績見通し修正

- 市場環境は当初見通しより大幅に悪化
  - 欧州における需要が大きく減少
  - 供給過剰により価格が軟化
- 南米市場の成長率減速
- ソーラー市場は依然低調
- リストラクチャリング効果は今年度下期に発現

2013年3月期第1四半期決算報告
（2012年4月1日～6月30日）

アジェンダ

要点

決算概要

通期業績見通し修正

事業状況

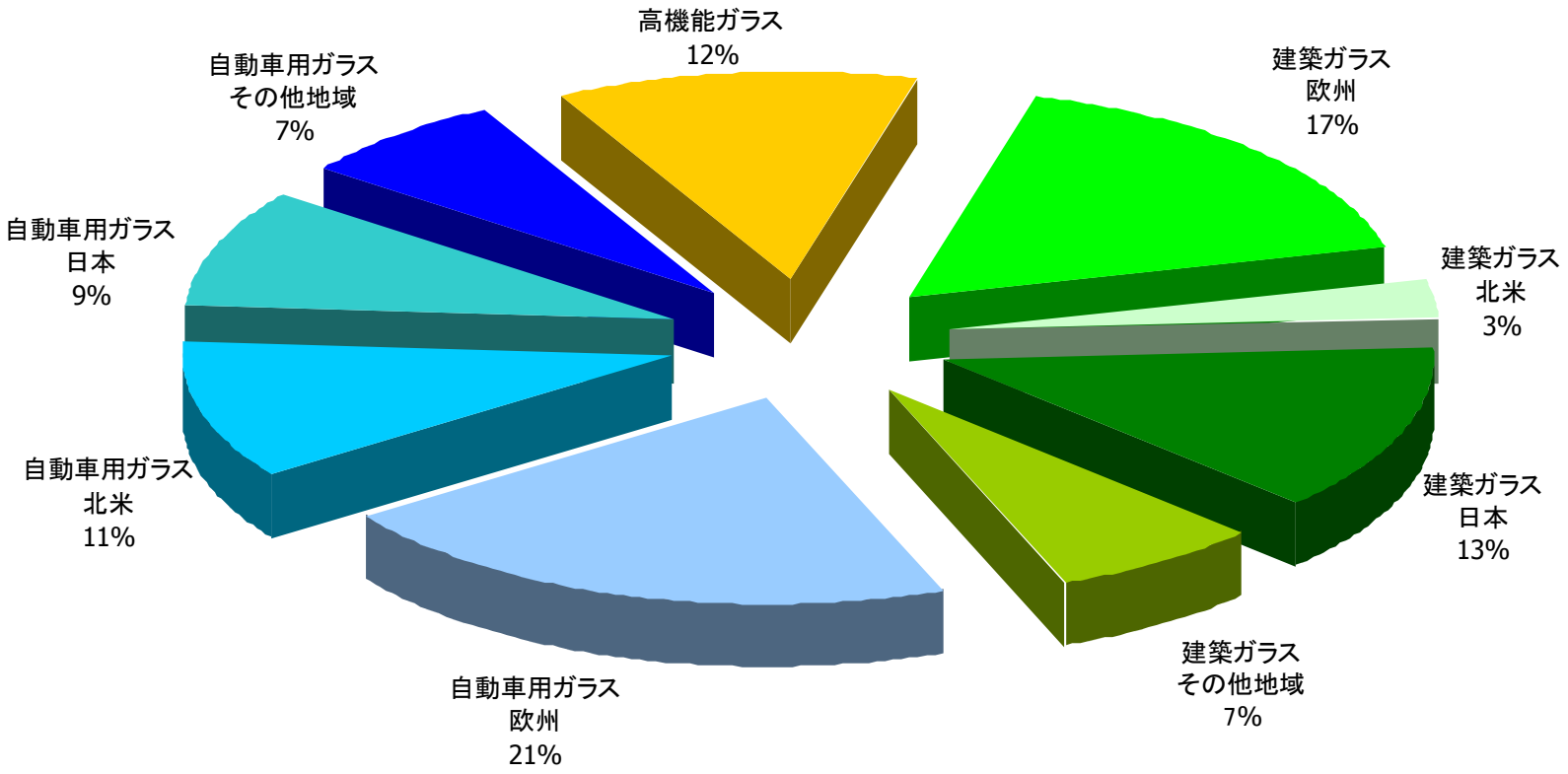
リストラクチャリング施策の進捗

戦略の進捗

まとめ

事業別売上高

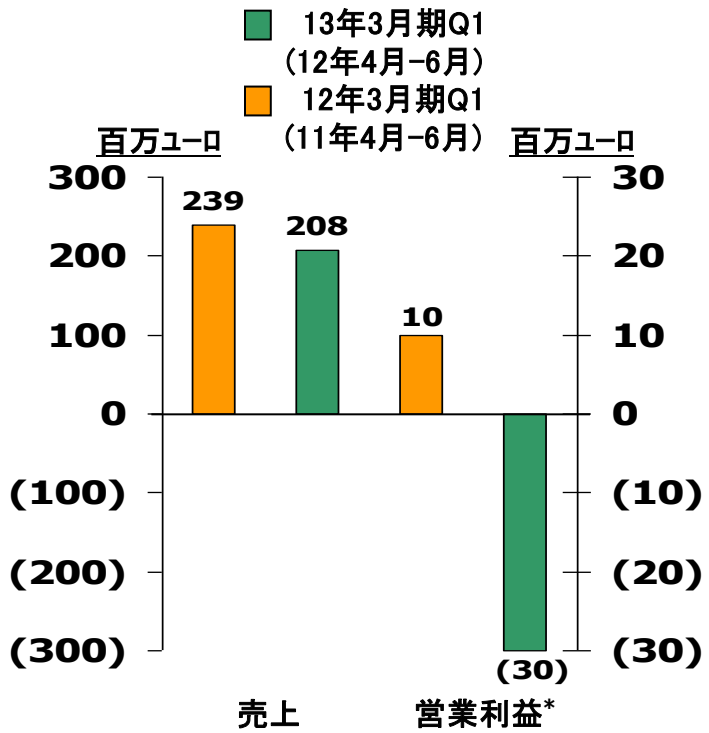
1,312億円



2013年3月期
（4月－6月）

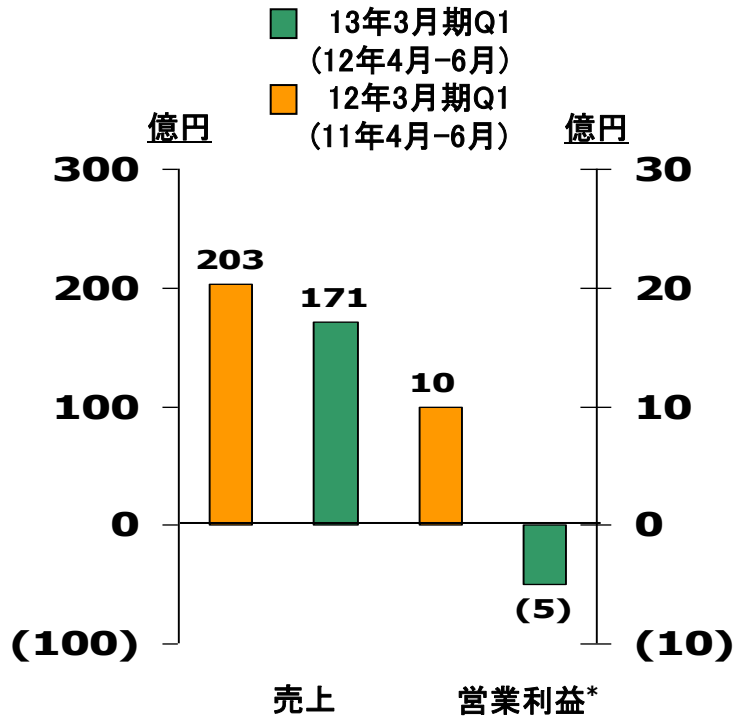
建築用ガラス事業
2012年3月期第1四半期との比較

欧州



- 数量が大幅に減
- 供給過剰により価格が軟化
- 当第1四半期に原燃材料コスト増加
- 生産能力の削減進捗中

日本

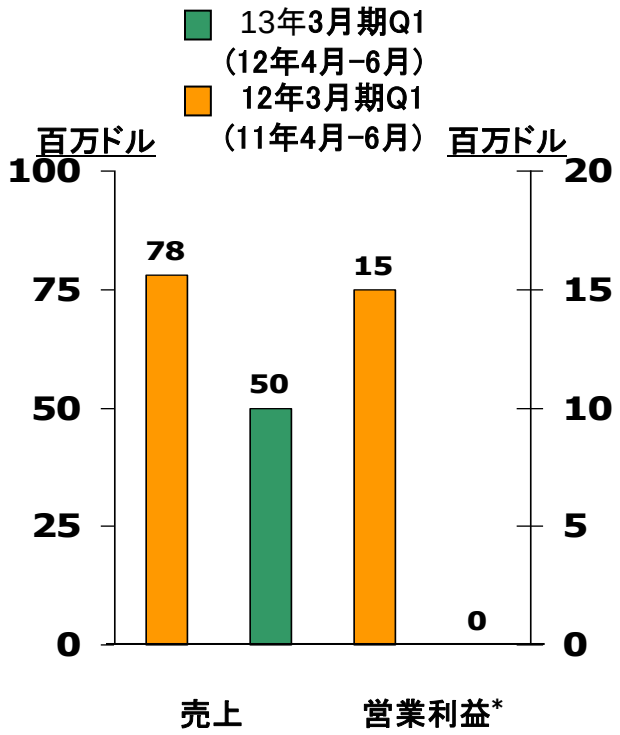


- 国内建築需要は横ばいだが、ソーラーの出荷が減少
- 川下加工品のプロダクトミックスが改善
- 定期修繕によるコスト増

*個別開示項目前営業利益

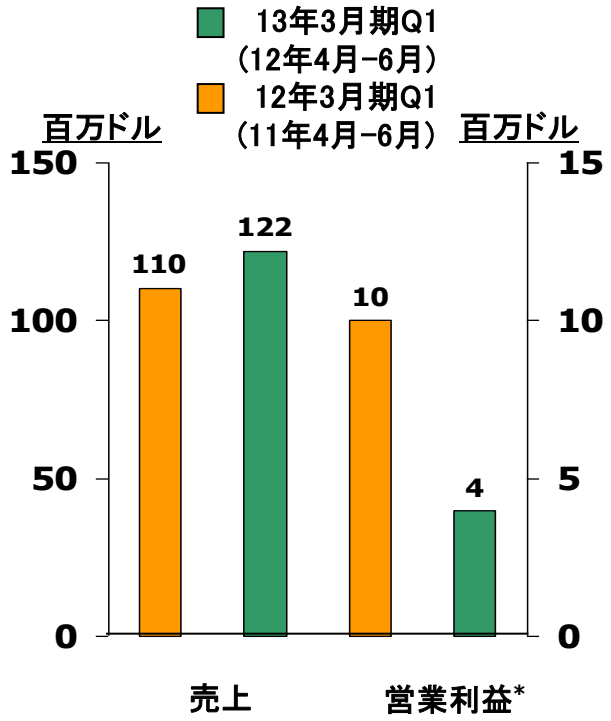
建築用ガラス事業
2012年3月期第1四半期との比較

北米



- 国内建築需要は横ばいだが、ソーラーの出荷が減少
- 生産能力の削減を発表

その他地域**

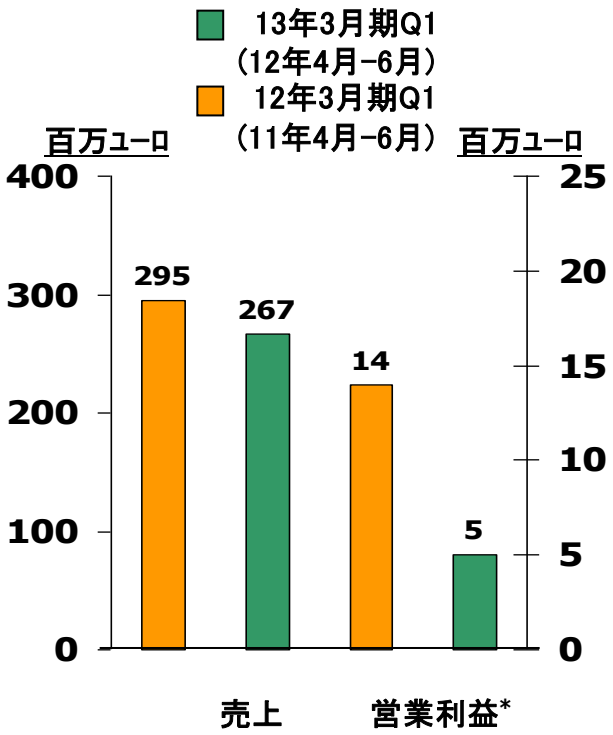


- 当四半期を通じたベトナムでのソーラー用TCOガラス生産増により増収
- 南米市場は需要減速が継続
- 東南アジア市場は引き続き厳しい環境継続

*個別開示項目前営業利益
**その他地域は、アルゼンチン、チリ、中国、マレーシアおよびベトナム

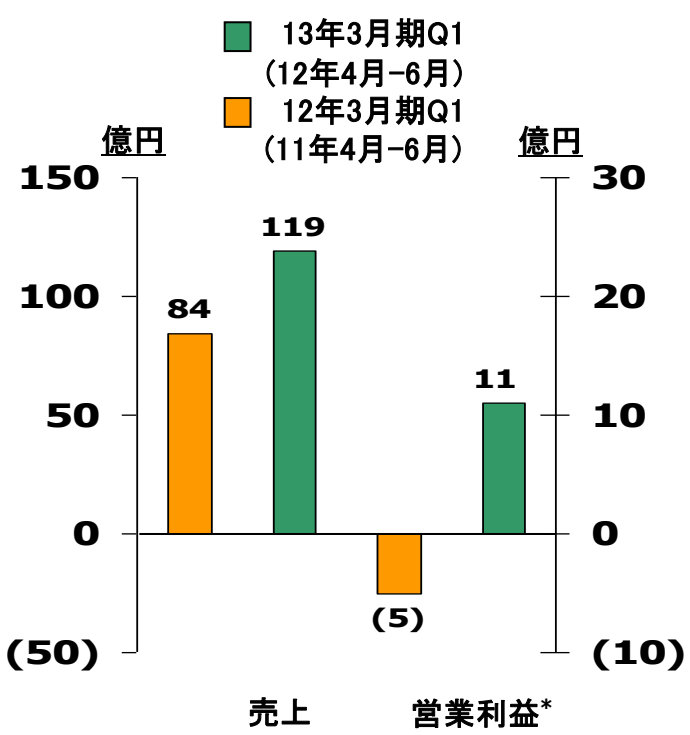
自動車用ガラス事業
2012年3月期第1四半期との比較

欧州



- 需要減少により減収減益
- 補修用(AGR)は需要減少するも、プロダクトミックスが改善

日本

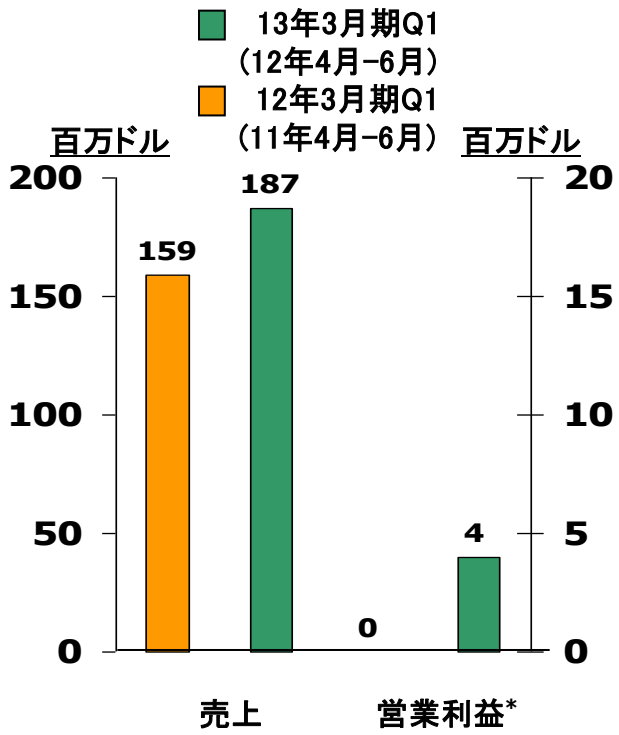


- 前年度実績は2011年3月の地震の影響を反映
- 前年度からの堅調な需要回復が継続
- 需要増加により増収増益

*個別開示項目前営業利益

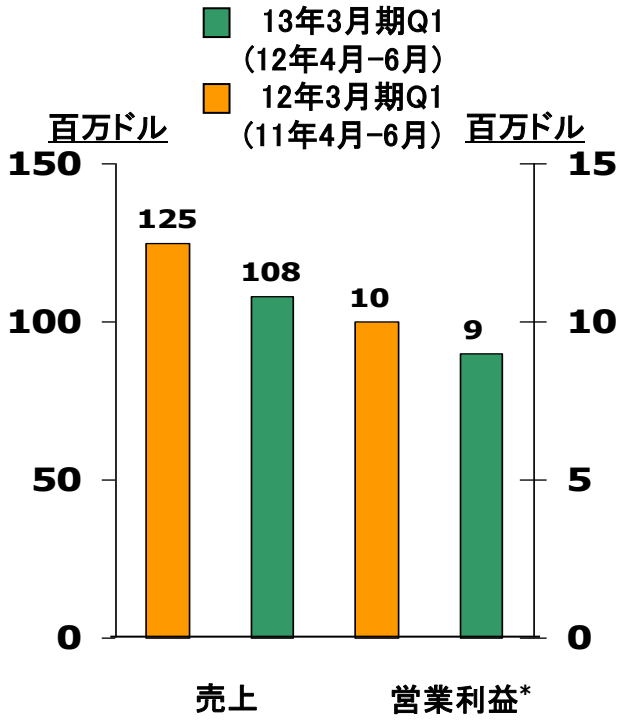
自動車用ガラス事業
2012年3月期第1四半期との比較

北米



- 需要増加で増収増益
- 補修用(AGR)は需要の低下

その他地域**

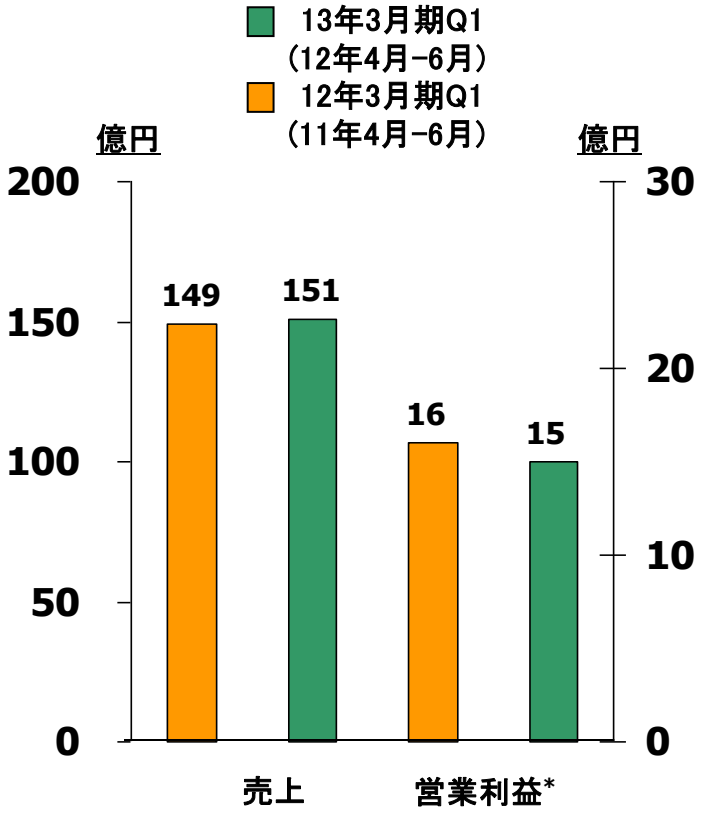


- 南米市場は厳しい状況
- 自動車販売の減少により減収減益

*個別開示項目前営業利益
**その他地域は、ブラジル、アルゼンチン、マレーシアおよび中国

高機能ガラス事業
2012年3月期第1四半期との比較

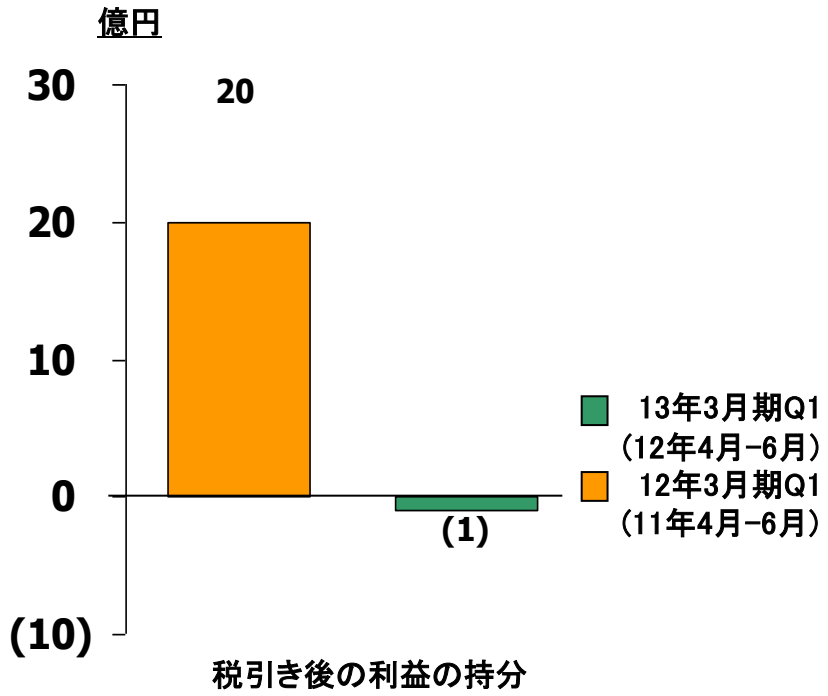
- スマートフォンやタブレットPCの消費者需要は旺盛
- エンジンタイミングベルト用グラスコードの売上は日本で増加したが、欧州では自動車業界の状況に沿って軟化
- プリンター/スキャナー市場は改善



*個別開示項目前営業利益

持分法適用会社

- 需要減および価格低下によりセブラセの利益は低下
- 中国の持分法適用会社は減益



需要軟化により減益

2013年3月期第1四半期決算報告
（2012年4月1日～6月30日）

アジェンダ

要点

決算概要

通期業績見通し修正

事業状況

リストラクチャリング施策の進捗

戦略の進捗

まとめ

リストラクチャリング施策概要

収益性改善目標:　　250億円

実施項目

- 生産能力の削減
  - 欧州建築用フロート生産能力を30%削減
  - 北米建築用フロート生産能力を25%削減
- 間接費削減
  - 25%の上級管理職人員削減
- 生産効率化施策を実行中
- キャッシュフロー改善への取り組み
  - 運転資本の削減
  - 有形固定資産償却費以下での設備投資
  - ノンコア資産の売却

リストラクチャリング施策　業績影響

効果 (億円)	FY13	FY14	FY15	3年間計
生産能力削減	10	40	70	120
間接費用削減	30	90	120	240
生産性改善	10	20	60	90
計	**50**	**150**	**250**	**450**

費用 (億円)	FY12	FY13	FY14	FY15	3年間計
リストラクチャリング費用	30	110	110	-	250
有形資産減損	-	70	20	-	90
計	**30**	**180**	**130**	**-**	**340**

- **2014年3月期までに3500人の人員削減を計画**
  - **内2500人を2013年3月末までに削減予定**

コスト削減効果が増加し、250億円/年を見込む（当初は200億円）

当初計画からの変更

- 更なる工場設備等の閉鎖を見込む
- 工場設備等の閉鎖により資産減損費用の増加を見込む
- リストラクチャリング費用は当初通り250億円
- 生産性改善効果を確認
- コスト削減効果が増加し、250億円/年を見込む（当初は200億円）

生産能力の削減

取り組み

- 欧州では、フロート生産能力を建築用ガラス需要減少に合わせて調整
- ソーラー需要減少に合わせてフロートおよびコーティング能力を調整
- 欧州では、自動車用ガラス加工能力を需要減少に合わせて調整
- 南米では、成長鈍化にあわせて生産能力計画を再検討

現在の需要水準で、当社の生産ネットワークがフル活用され、かつ利益を出すことを目指す

生産能力の削減

本日までの進捗状況

欧州

フロート（建築/ソーラー）能力削減 3 ライン :英国, ドイツ, イタリア
≈ 欧州建築用フロート生産能力30%に相当

川下加工拠点閉鎖 ：英国, フランス, 北欧

自動車用ガラス加工能力削減
加工ラインの一部閉鎖 ：ドイツ, イタリア

北米

フロート（建築/ソーラー）能力削減1ライン:ノースカロライナ州
≈ 北米建築用フロート生産能力25% に相当

間接費用削減

取り組み

- 地域別組織にして本社管理機能軽減
- 非主力業務の外注化 (例 設備保守管理)
- サポート部門の統合および低コスト国への移転
- 上級経営層の報酬削減

間接費用削減

取り組みの通知および計画

- 地域組織体制の実行
- マネジメント層の人員削減:

  日本:80名が9月末までに退職

  英国:90名が2012年3月/4月に退職し、さらに90名が2013年3月末までに退職する見込み
- 欧州のサポート部門をポーランドへ今年12月までに移転
- 欧州の設備保守管理についてアウトソーシング化を進行中
- 全社で25%の上級管理職を削減

製造コスト削減

本日までの進捗

- 新規の生産能力増強は低コスト国中心
  - 自動車ガラス事業(OE) ー ポーランド、南米(立ち上げ中)
  - 自動車ガラス事業(AGR) ー メキシコ(稼働中)
  - ソーラー用コーティングガラス ー ベトナム(稼働中)
- アウトソーシング化
  - 一部の組立工程 のアウトソーシング化を進行中
- 生産性改善
  - 製造不良ロスおよびコストの削減、主要原燃材料の使用量節減
  - 調達においては代替的な原材料・サービスを重視

リストラクチャリング施策のまとめ

- 生産能力の削減
  - 欧州建築用フロート生産能力を30%削減
  - 北米建築用フロート生産能力を25%削減
- 間接費削減
  - 全社で25%の上級管理職を削減
  - 人員削減予定は、3,500名(～2014年3月末)
  - 上級経営層の報酬削減
- 生産効率化および購買における取り組み
- キャッシュフロー改善

2013年3月期第1四半期決算報告
（2012年4月1日～6月30日）

アジェンダ

要点

決算概要

通期業績見通し修正

事業状況

リストラクチャリング施策の進捗

戦略の進捗

まとめ

戦略的方向性（1）

- 戦略は昨今の経済状況に合わせて調整
- 当面は収益性の回復が成長に優先
- 以下の点に注力
  - キャッシュ - 創出と支出管理
  - コスト　　- 削減施策
  - 設備　　- 余剰能力を削減
- 経済状況好転に向けての営業レバレッジ改善（損益分岐点の改善）
- 成長分野（付加価値製品）への選択的投資（CAPEX,R&D）

当面は収益性の回復が成長に優先

戦略的方向性（2）

この2年間のリストラクチャリングの後、経済の回復を享受し、成長軌道に戻るべく、以下を目指す。

- コストベースの引き下げおよび稼働率の改善
- 最小、機敏な組織体制で市場の変化にすばやく対応
- 償却前営業利益率目標　：　＞10%
- EBITDA目標　：　倍増　　2016年3月期
- 付加価値製品へ注力した事業ポートフォリオ

戦略的方向性（3）

–世界のトレンドは高付加価値製品へと向かっており、
顧客からの重要セグメントにおけるNSGグループが果たす役割への期待も大きい

Our Products	Applications	Growing market expectations
UFF	スマートフォン、タブレットpc	• 無欠点の薄板ガラス • 新組成ガラス
SLA	プリンター（多機能、小型）	• LED プリントヘッド
グラスコード	自動車用タイミングベルト	• 高抗張力
バッテリーセパレータ	次世代電池	• 不燃性材料
自動車用ガラス事業	自動車用ガラス	• 軽量化 • ソーラーコントロール • 形状複雑化 • 付属機能 (例 ヘッドアップディスプレイ, センサー) • モジュール一体化
建築用ガラス事業	Low-E/ソーラーコントロール	• 省エネルギー/エコガラス
コーティングガラス	太陽電池モジュール	• 高変換効率

戦略のまとめ

- 当面の課題は収益性の回復が成長性に優先
- リストラクチャリングを前倒しで実施し、将来の市場変動の中でも柔軟性のある強靭な企業体質を構築する
- 付加価値製品分野における様々な成長機会
- 明確な実行計画とこれによる財務状況および業績の改善

2013年3月期第1四半期決算報告
（2012年4月1日～6月30日）

アジェンダ

要点

決算概要

通期業績見通し修正

事業状況

リストラクチャリング施策の進捗

戦略の進捗

まとめ

まとめ

- 当第１四半期の市場環境は当初見通しより大幅に悪化
- 直近の事業状況を反映し、業績見通しを下方修正
- リストラクチャリング施策によるコスト削減効果の発現により営業利益の改善を見込む
- リストラクチャリングおよび生産性改善の施策継続・加速により製造コスト低減
- 今期および来期の第一の優先課題は収益性の回復。第二に成長戦略。
- 長期戦略としては付加価値製品による成長を志向

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（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
（2012年4月1日～6月30日）

(億円)	日本	欧州	北米	その他地域	合計
建築用ガラス	171	214	40	98	523
自動車用ガラス	119	276	150	87	632
高機能ガラス	91	15	3	42	151
その他	3	3	0	0	6
合計	384	508	193	227	1,312

償却前　営業利益*
(2012年4月1日～6月30日)

(億円)	日本	欧州	北米	その他地域	合計	営業利益率
建築用ガラス	(5)	(31)	0	3	(33)	−6%
自動車用ガラス	11	5	3	7	26	4%
高機能ガラス	10	3	0	2	15	10%
その他	(8)	6	0	0	(2)	
合計	8	(17)	3	12	6	0%
営業利益率	2%	−3%	2%	5%	0%	

*無形資産償却と個別開示項目前営業利益

償却後　営業利益*
(2012年4月1日～6月30日)

(億円)	日本	欧州	北米	その他地域	合計	営業利益率
建築用ガラス	(5)	(31)	0	3	(33)	−6%
自動車用ガラス	11	5	3	7	26	4%
高機能ガラス	10	3	0	2	15	10%
その他	(8)	(5)	(3)	(3)	(19)	
合計	8	(28)	0	9	(11)	−1%
営業利益率	2%	−6%	0%	4%	−1%	

*個別開示項目前営業利益

為替レート

	2012年3期 4月－6月期	2013年3月期 4月－6月期	2013年3月期 通期予想
期中平均為替レート:			
円/英ポンド	133	127	125
円/ユーロ	118	103	100
円/米ドル	82	80	80
期末為替レート:			
円/英ポンド	129	125	
円/ユーロ	116	101	
円/米ドル	80	80	


NSG
GROUP