

NSG

GROUP

NSGグループ 中期経営計画(MTP)フェーズ2

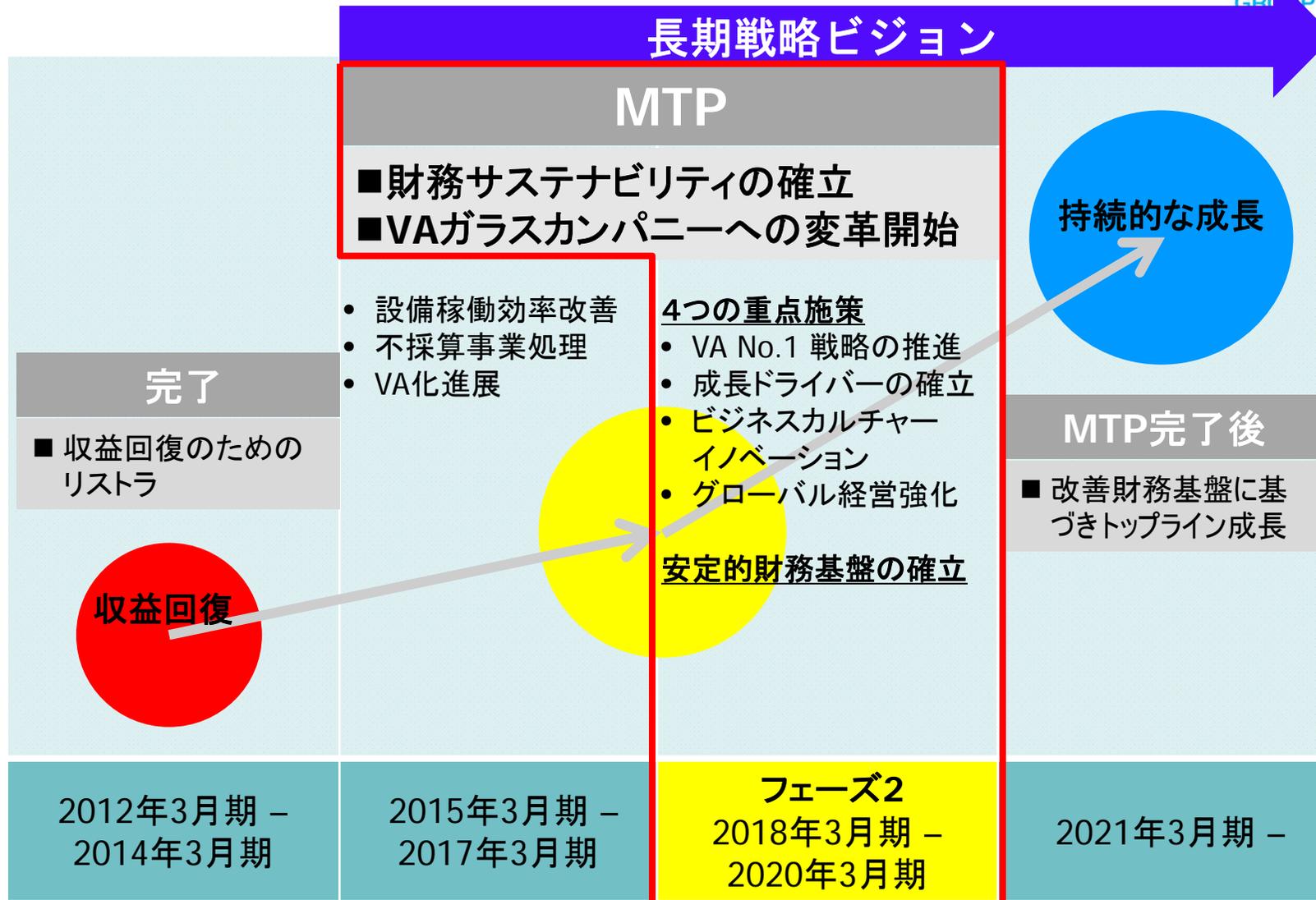
財務戦略 (A種種類株式400億円の発行について)

2017年2月2日
日本板硝子株式会社

目次

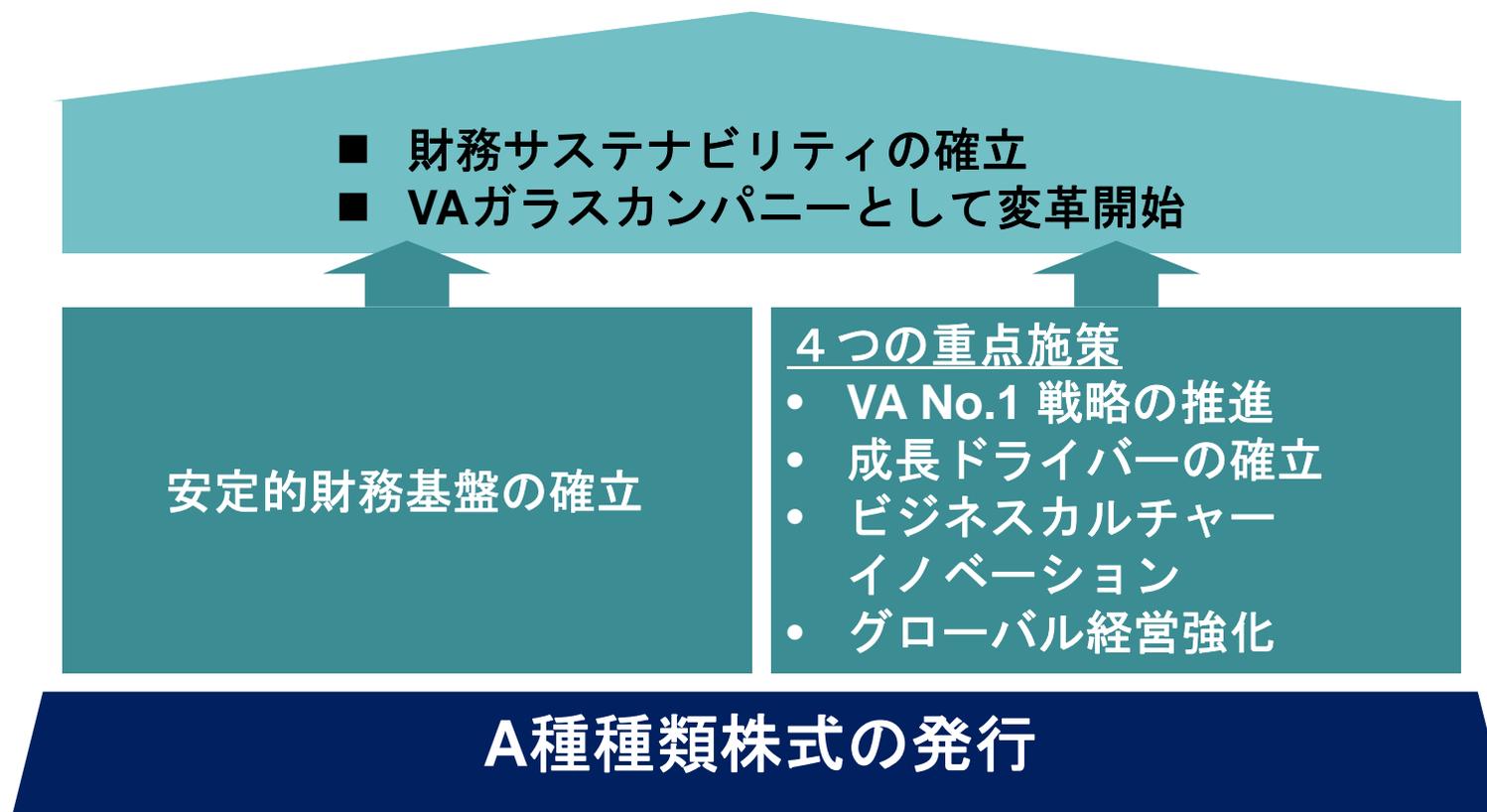
- MTPフェーズ2概要
- 財務戦略
- MTPフェーズ2目標達成に向けて
- まとめ

MTP フェーズ2概要



より確実なMTP目標達成のため、戦略の重点化・施策の積極化

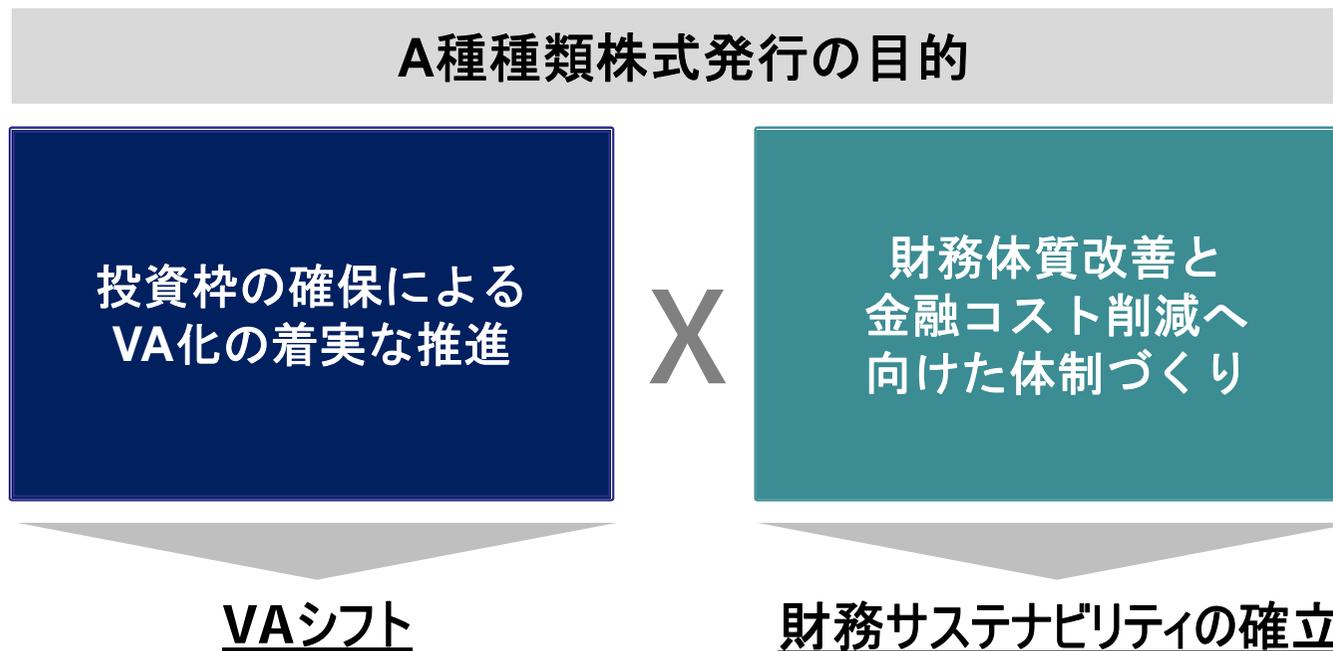
MTP目標達成に向けたフェーズ2施策



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

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

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

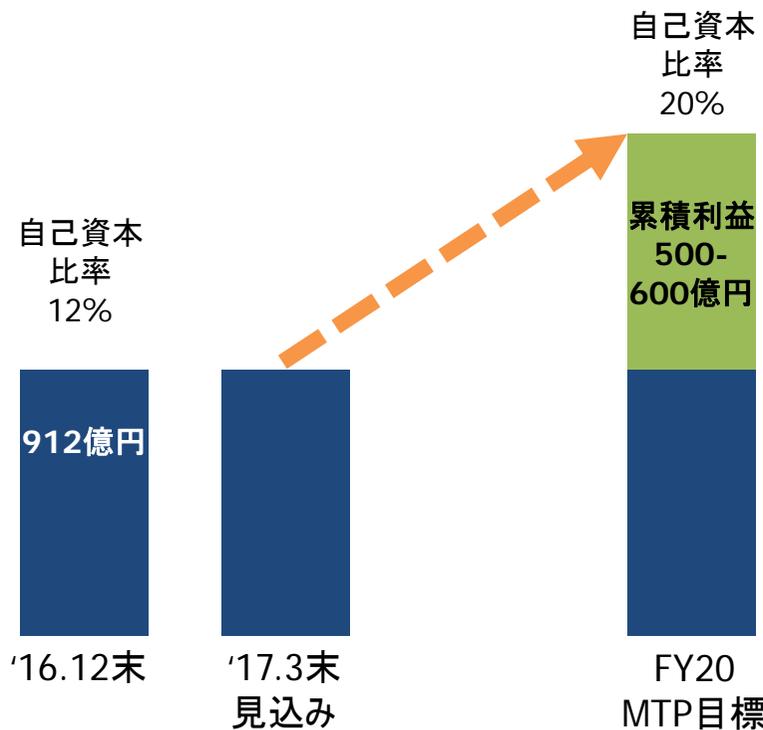
※詳細は補足資料(スライド18)をご覧ください

2017年3月期末からバランスシート改善

自己資本の充実

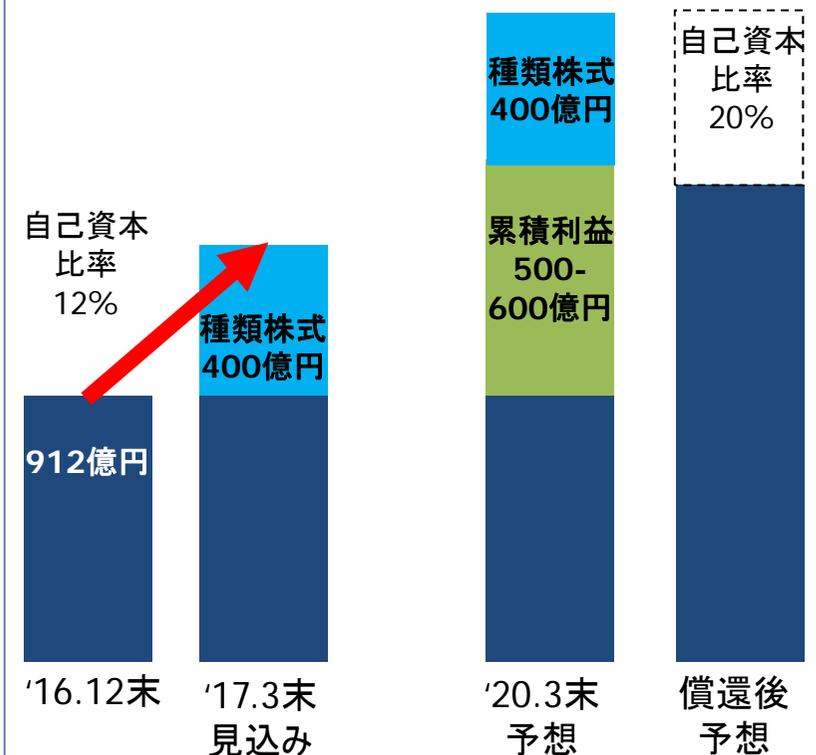
MTPフェーズ2(従来想定):

- 利益の積み重ねによる段階的な資本充実



種類株式発行:

- 自己資本充実の前倒し
- 種類株式はMTP累積利益で償還し、資本の質を向上



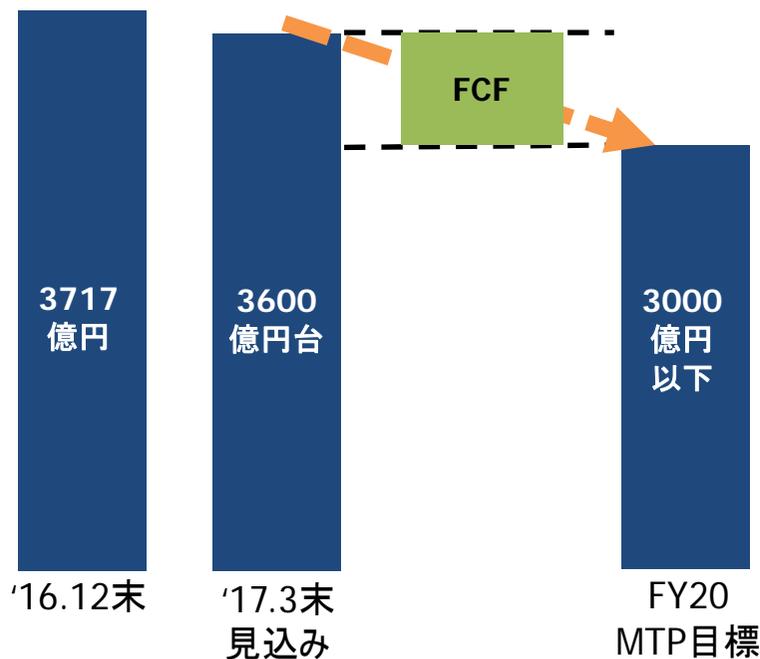
※自己資本は非支配持分を除いた額

自己資本充実を前倒し、ビジネスリスクに対応

ネット借入および金融費用への対応

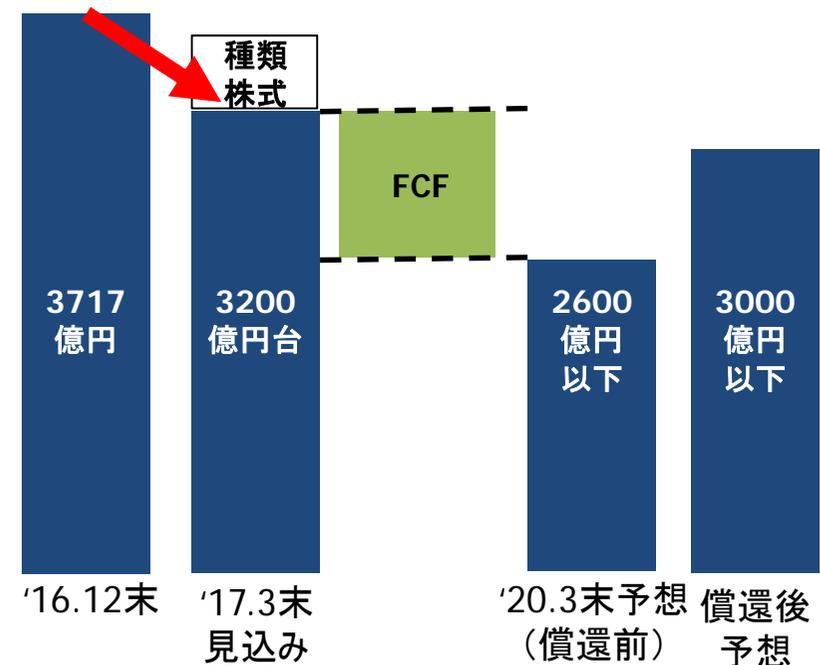
MTPフェーズ2(従来想定):

- 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

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

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

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

VAガラスカンパニー

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

MTP フェーズ2: トップライン

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

MTPフェーズ2: ROS・営業利益の改善



ROS
6%

営業利益
340億円

FY17
見通し

MTP フェーズ2の3年間で増益を図る		増益要因に占める割合
VA品拡大による売上ミックス改善と売上拡大		7割
生産性改善、間接費用見直し、コスト削減		3割
燃料費・インフレコスト上昇		

ROS
8%以上

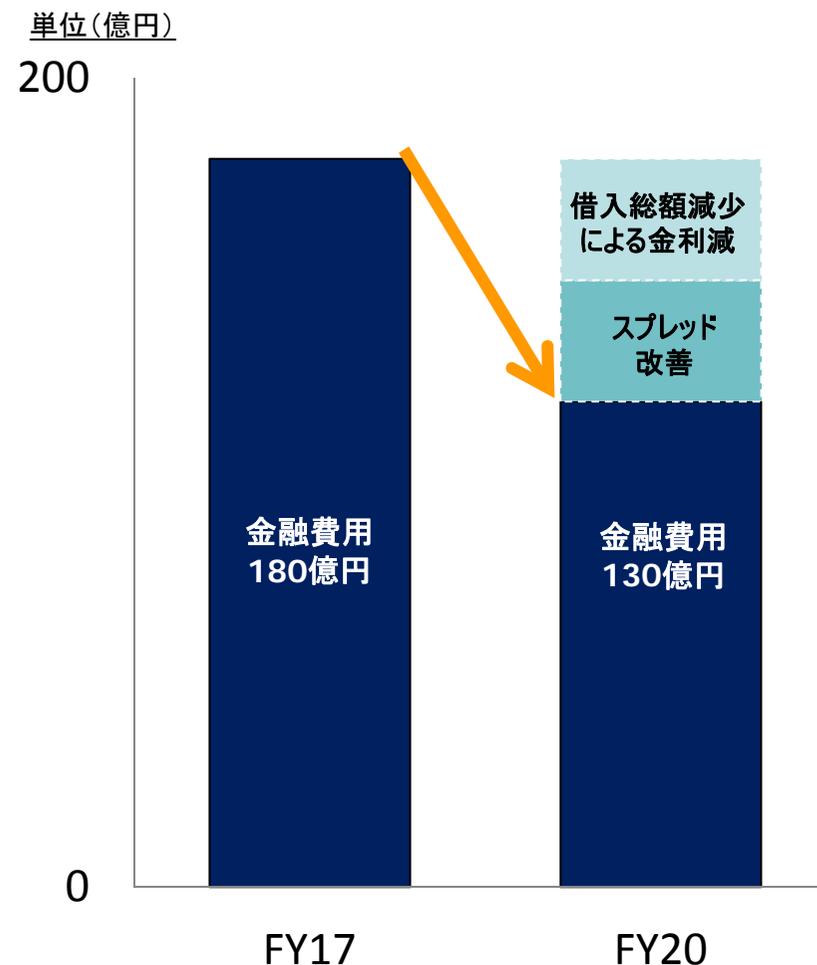
営業利益
500~
600億円

MTP目標

MTP フェーズ2ではVA品拡大とコスト削減で増益を図る

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



※金融費用には退職給付にかかる費用や手数料含む

一段の金融費用削減に着手

VA化投資について

- 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

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

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3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	対価	普通株式
	償還可能期間	2018/4/1以降	転換可能期間	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> 2018/4/1～2018/6/30 : 1.08 2018/7/1～2019/6/30 : 1.15 2019/7/1～2020/6/30 : 1.22 2020/7/1～2021/6/30 : 1.29 2021/7/1～2022/6/30 : 1.36 2022/7/1以降 : 1.43	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) (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> 2017/4/1～2017/6/30 : 1.05 2017/7/1～2018/6/30 : 1.08 2018/7/1～2019/6/30 : 1.15 2019/7/1～2020/6/30 : 1.22 2020/7/1～2021/6/30 : 1.29 2021/7/1～2022/6/30 : 1.36 2022/7/1以降 : 1.43
設計の特徴	<ul style="list-style-type: none"> 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 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 			

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	Energy Advantage™
建築用	窓、ショーケース	反射防止膜	OptiView™
建築用	窓	特定波長の反射膜	Reflite™
薄膜ソーラー	PVソーラーパネル	導電膜 & 反射防止	NSG TEC™
白物家電	冷蔵庫	導電膜	NSG TEC™
デジタルサイネージ	タッチパネル層	導電膜	NSG TEC™
内装	ディスプレイのカバー	ハーフミラー	MirroView™
調光ガラス	エレクトロクロミック方式	導電膜	NSG TEC™
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

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

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

- ◆ 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