



2020年5月20日

各位

会社名 日本山村硝子株式会社  
代表者名 代表取締役 社長執行役員 山村 幸治  
(コード番号 5210 東証第一部)  
問合せ先 総合企画部長 ミハレス ジョンポール  
(TEL 06-4300-6000)

### 中期経営計画策定に関するお知らせ

当社は、2020年度から2022年度の3ヵ年中期経営計画および長期ビジョンを策定しましたので、お知らせいたします。

記

#### 1. 長期ビジョンとしての“ありたい姿”

**「環境に配慮しながら安心・安全を提供し、  
次世代に誇りを持って引き継ぐために成長し続ける企業グループ」**

近年、外部環境の変化が加速している中でこのありたい姿を実現するためには、当社が掲げる3つの基本理念「事業は人なり」「商いの基は品質にあり」「革新なくして未来なし」に立ち返って事業に取り組んでいくことが大切であると考え、これからも革新を求め、様々な課題に挑戦していくことが肝要であるとの思いをこめて、「Change and Challenge with You」を次期3ヵ年の新しいスローガンとし、2020年4月からスタートする新中期経営計画3ヵ年を策定いたしました。新中期経営計画では以下の5つの経営方針を推進してまいります。

#### 2. 経営方針

##### (1) 環境変化に適応した運営体制の構築

事業環境が大きく変わる中、改革意識と改善活動をさらに各職場へ展開して浸透させ、環境変化に伴う課題解決に柔軟に適応できる運営体制づくりを行ってまいります。生産・供給体制の最適化、事業セグメント内の相乗効果を発揮できる体制を早期に整えることで、迅速に環境変化に対応してまいります。

(2) 投資効率の追求と収益体質の確立

ROE 3%以上を達成するために、収益力の強化、改善活動による生産コストの削減、グループ資産運用効率の向上等に取り組んでまいります。

(3) 事業の拡大と成長戦略の推進

企業として活力を維持し、既存事業の販売拡大に努め、継続的に新製品の開発を行い、成長性のある新市場と新規事業への参入、またはM&Aによりさらなる事業範囲の拡大・成長に繋がる活動を継続してまいります。

(4) 社会のニーズに応える製品・サービスの展開

国内外の社会ニーズとその変化をとらえ、持続可能な開発目標（SDGs）を考慮した高品質な製品とサービスを開発・提供することで、社会に貢献してまいります。

(5) 従業員の能力が最大限発揮される職場環境の構築と次世代の育成

これからの世代交代を迎える中、当社グループの成長と運営を持続させるため、新しい世代の教育にさらに取り組み、これまで蓄積されてきた技術と知識を次世代に引き継いでまいります。また、定年退職者が引き続き社会貢献できる機会を増やすため雇用延長に対応した職場づくりにも積極的に取り組んでまいります。さらに、ダイバーシティを推進しながら、個々の人材の能力を高める機会を増やし、その能力を発揮しやすい環境を整備してまいります。

### 3. 連結数値計画

単位：億円

年度	2019年度実績	2022年度計画
連結売上高	673.7	720
経常利益	1.4	25
自己資本利益率（ROE）	△0.3%	3%以上

※中期経営計画の詳細につきましては、添付資料をご参照ください。

添付資料：新中期経営計画（FY2020-FY2022）

以上

# 新中期経営計画(FY2020-FY2022)

2020年5月20日

 日本山村硝子株式会社

# 目次

---

- I 前中期経営計画（FY2017-FY2019）レビュー
- II 新中期経営計画（FY2020-FY2022）および  
長期ビジョン

# 目次

---

- I 前中期経営計画（FY2017-FY2019）レビュー
- II 新中期経営計画（FY2020-FY2022）および  
長期ビジョン

# I 前中期経営計画 (FY2017-FY2019) レビュー

## - 3カ年の決算ハイライト

単位：百万円

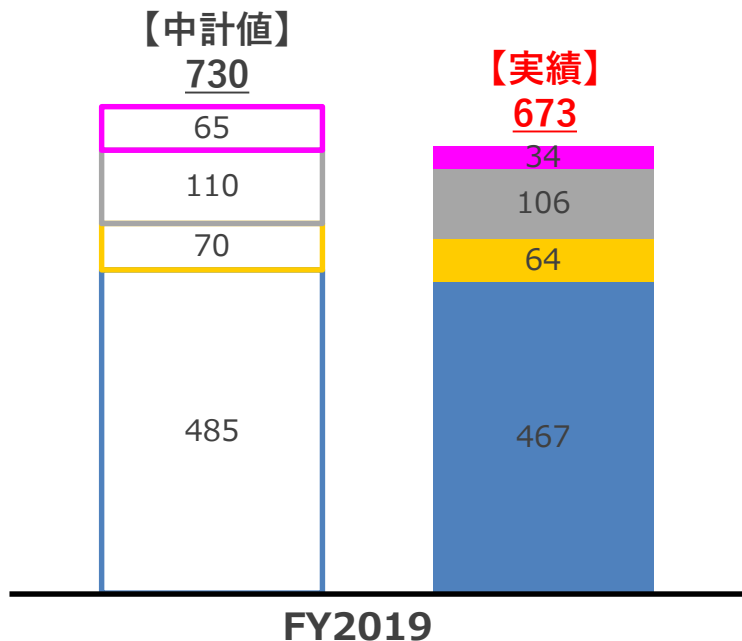
	FY2017	FY2018	FY2019
売上高	70,360	70,251	67,372
売上総利益	13,400	12,096	11,618
営業利益	1,284	282	250
経常利益	2,168	878	143
親会社株主帰属 当期純利益又は損失(△)	130	166	△ 151

# I 前中期経営計画 (FY2017-FY2019) レビュー

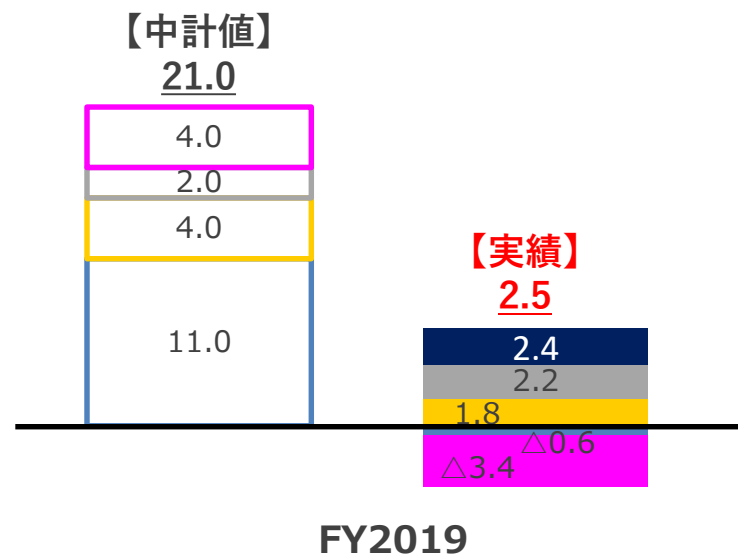
## - 売上高/営業利益FY2019中計対比

単位：億円

### 【連結売上高】



### 【連結営業利益】



#### 【FY2019 主な売上高中計差異要因】

- ガラスびん関連事業において、国内市場が想定以上に縮小し悪化
- ニューガラス関連事業において、米中貿易摩擦による電子部品用ガラスの出荷減少や、光通信用キャップ部品の出荷減少等により悪化

#### 【FY2019 主な営業利益中計差異要因】

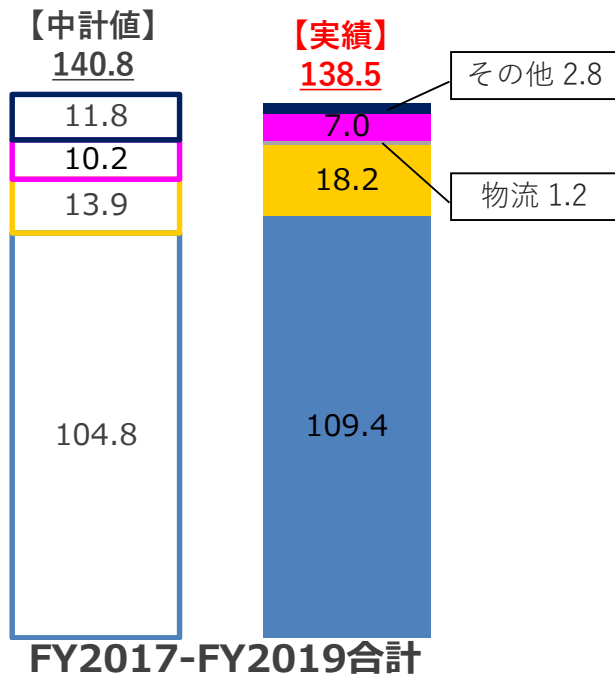
- ガラスびん関連事業において、想定以上の出荷量減少への対応が遅れたことにより悪化
- ニューガラス関連事業において、出荷量の減少、および海外子会社の立ち上げ期の損失（計画外）を取り込んだことにより悪化

■ ガラスびん関連事業 
 ■ プラスチック容器関連事業 
 ■ 物流関連事業 
 ■ ニューガラス関連事業 
 ■ 全社調整

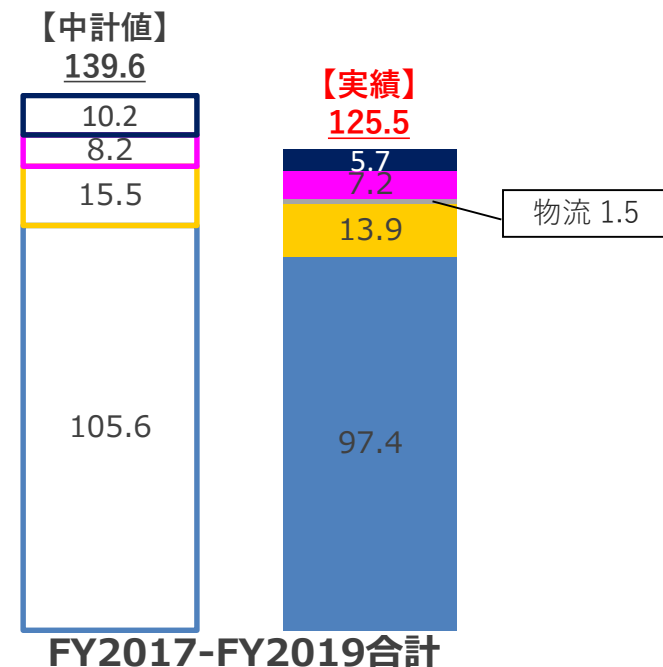
## - 設備投資/減価償却費中計対比

単位：億円

### 【設備投資】



### 【減価償却費】



#### 【FY2017-FY2019 の主な設備投資】

- ガラスびん製造設備の更新
- プラスチックキャップ生産ライン増設、金型更新
- ニューガラス自動車向けガラス生産ライン増設、プラント改造

#### 【FY2017-FY2019 の主な減価償却費の差異要因】

- 投資時期が遅れたこと等により減少



# I 前中期経営計画 (FY2017-FY2019) レビュー

## - 経営指標レビュー

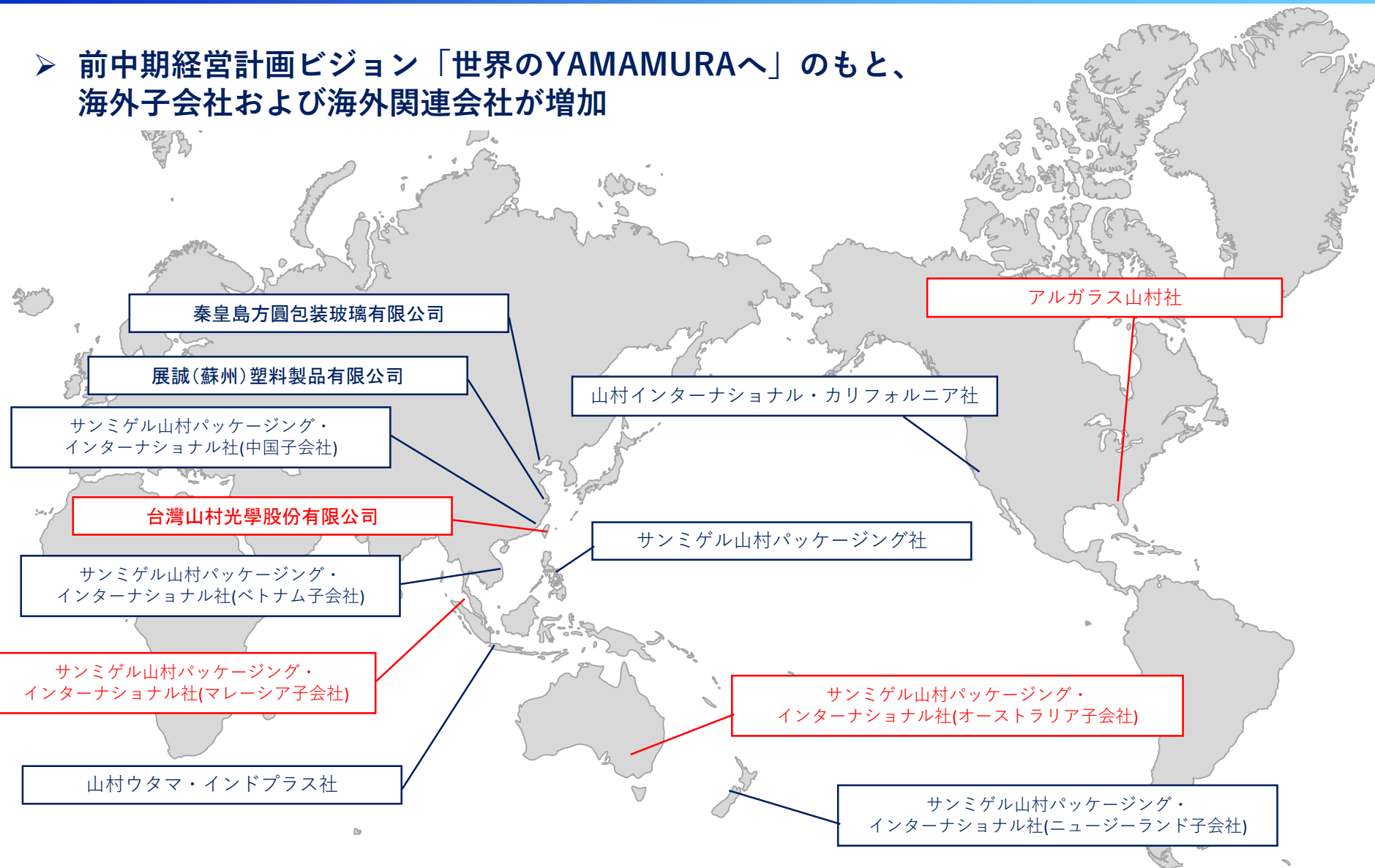
経営方針	経営指標	結果
<p>グループ総合力の 深化</p>	<p>総資産経常利益率 ⇒FY2019目標 <u>2.5%</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ ガラスびん関連事業、ニューガラス関連事業の出荷量減による減収に加え、持分法適用関連会社において事業再編による減損損失を計上したことにより収益が悪化し、0.1%となった。</li> </ul>
<p>パッケージング事業 の収益力強化</p>	<p>売上高営業利益率※ ⇒FY2019目標 <u>(国内) 3%</u> <u>(海外) 5%</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 国内はガラスびん関連事業の悪化により0.8%となった。</li> <li>➤ 海外は、2018年度にいったん目標を取り下げたものの、2019年に海外子会社の米国向け輸出が好調に推移し、2.0%となった。</li> </ul>
<p>ニューガラス事業の 拡大</p>	<p>売上高年平均成長率 ⇒<u>10%</u>(目標)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 米中貿易摩擦による電子部品用ガラスの出荷、および光通信用キャップ部品の出荷が急激に減速し△13.5%となった。</li> </ul>

※営業利益はのれん償却前

# I 前中期経営計画 (FY2017-FY2019) レビュー

## - ビジョンへのレビュー

- 前中期経営計画ビジョン「世界のYAMAMURAへ」のもと、海外子会社および海外関連会社が増加



赤字記載：前中計(FY2017-FY2019) に新しく設立・出資、もしくは子会社が増加した会社

# 目次

---

- I 前中期経営計画（FY2017-FY2019）レビュー
- II 新中期経営計画（FY2020-FY2022）および  
長期ビジョン

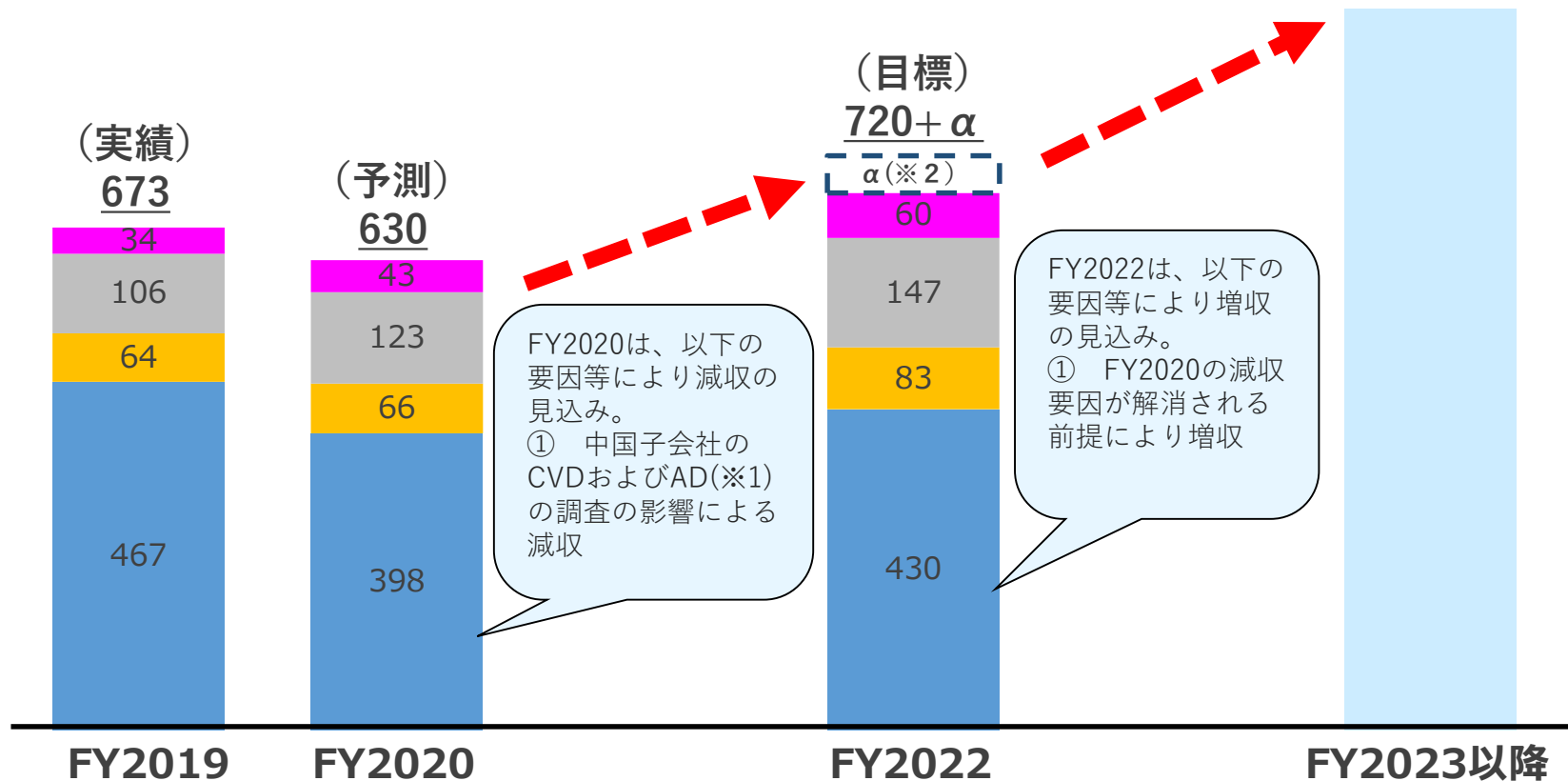
	FY2022	FY2023以降
自己資本利益率 (ROE)	3%以上	5%以上

- FY2022にROE 3 %以上、FY2023以降にROE 5 %以上を達成するために、収益力の強化、改善活動による生産コストの削減、グループ資産運用効率の向上等に取り組む。

## II 新中期経営計画（FY2020-FY2022）および長期ビジョン - 売上高の推移

単位：億円

■ ガラスびん関連事業
 ■ プラスチック容器関連事業
 ■ 物流関連事業
 ■ ニューガラス関連事業



※1：CVD＝補助金相殺関税、AD＝アンチダンピング関税

※2： $\alpha$ ＝新規事業の開拓、M&Aの実施による増加が想定される額

## II 新中期経営計画（FY2020-FY2022）および長期ビジョン - 経常損益、ROE

単位：億円

■ ガラスびん関連事業 
 ■ プラスチック容器関連事業 
 ■ 物流関連事業 
 ■ ニューガラス関連事業 
 ■ その他 
 ● ROE

FY2020は、以下の要因等により大幅に減益の見込み。

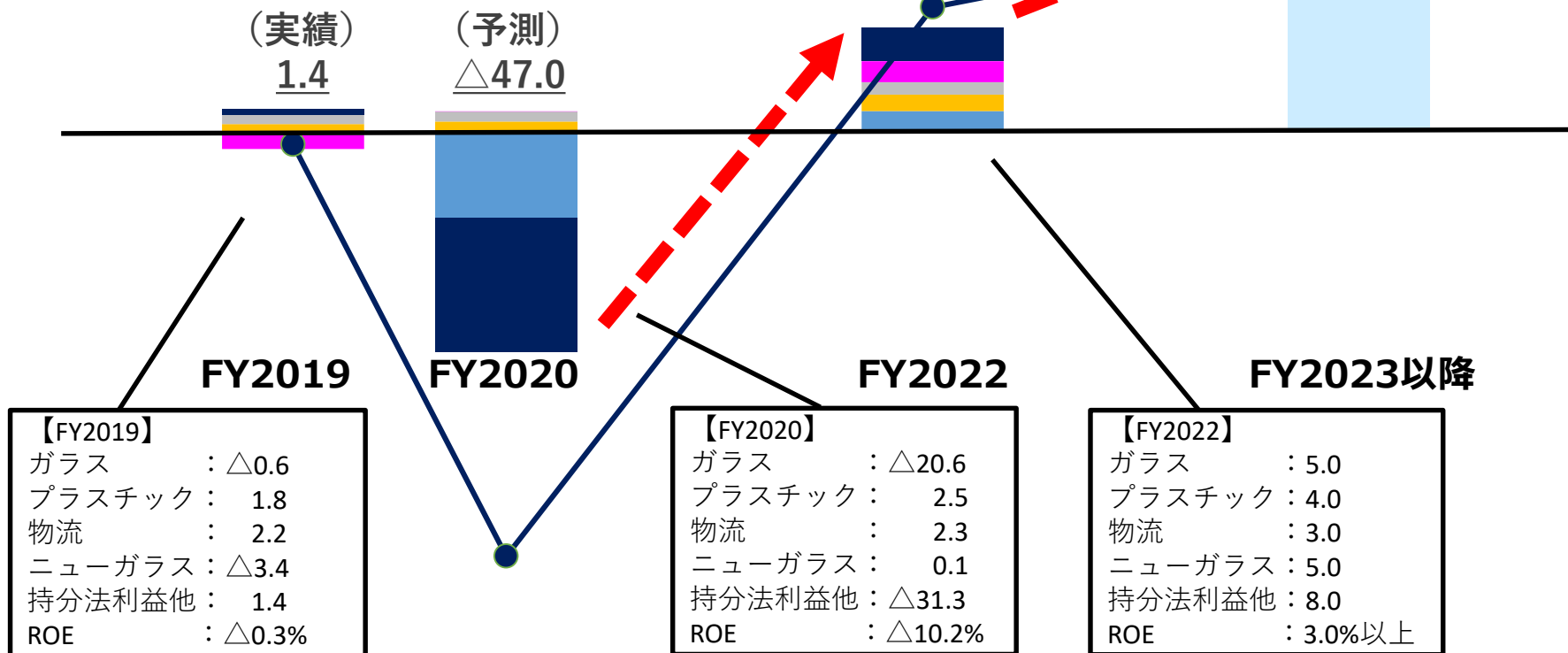
- ① アルガラス山村の立ち上げ期の損失の取込み
- ② 中国子会社のCVDおよびADの調査の影響による減益
- ③ サンミゲル山村グループの新型コロナウイルスの影響による減益

FY2022は、以下の要因等により増益の見込み。

- ① FY2020の減益要因②③が解消する前提により増益
- ② アルガラス山村の黒字化により増益
- ③ 国内ガラスびん関連事業の収益改善により増益

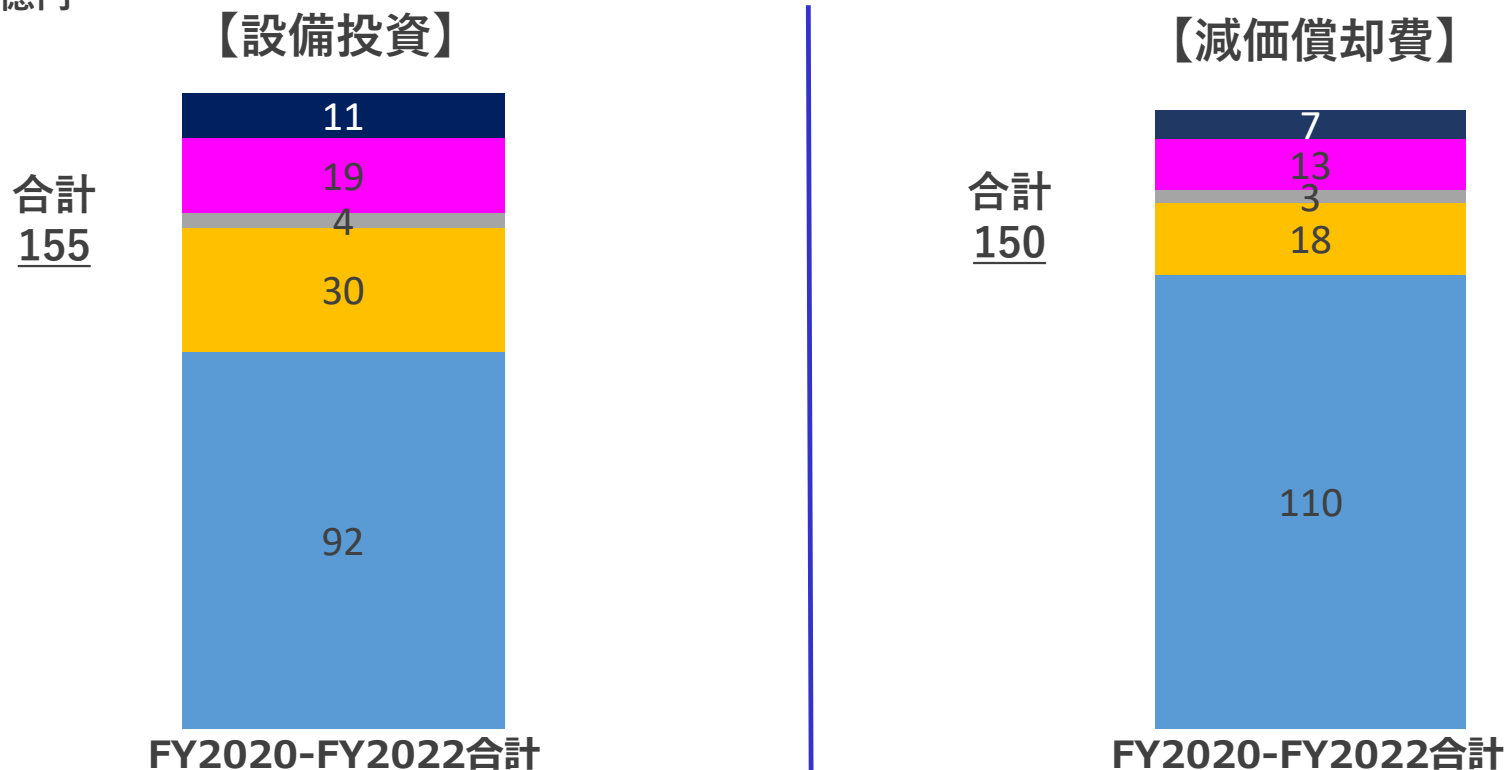
【FY2023以降】  
ROE：5.0%以上

(目標)  
25.0



- 設備投資、減価償却費

単位：億円



【FY2020-FY2022 の主な設備投資】

- ガラスびん製造設備の更新
- プラスチックキャップ製造設備の新設
- ニューガラス関連製品製造設備の新設
- 基幹システム入替

■ ガラスびん関連事業
 ■ プラスチック容器関連事業
 ■ 物流関連事業
 ■ ニューガラス関連事業
 ■ その他

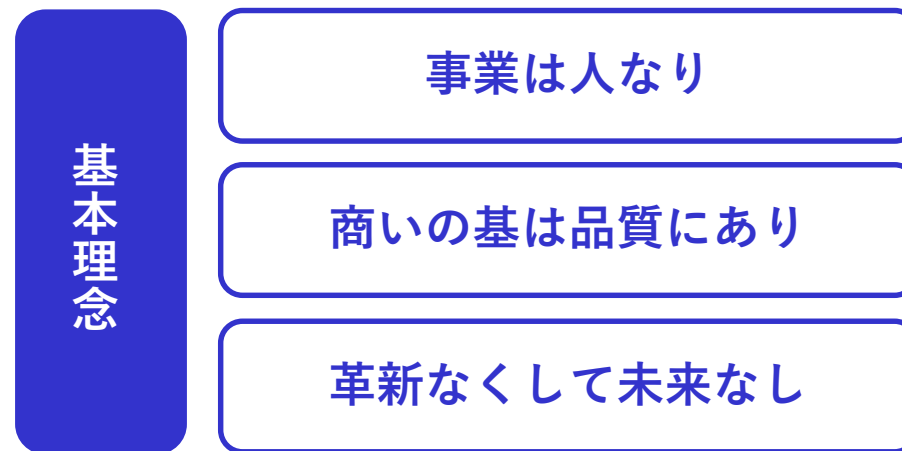
## II 新中期経営計画（FY2020-FY2022）および長期ビジョン - 山村グループにおける事業環境

ガラスびん 関連事業	プラスチック 関連事業	物流関連事業	ニューガラス 関連事業
日本のガラスびん 市場の縮小	マイクロ プラスチック問題	少子高齢化による 人手不足	米中貿易摩擦による IT業界の低迷
国内人口減少による消費量の減少、消費者ニーズの変化			技術応用の革新
国内、海外の環境規制の強化			
新型コロナウイルスによる市場の低迷			

外部環境の変化が加速している



変化が加速する外部環境下において、



に立ち返り、

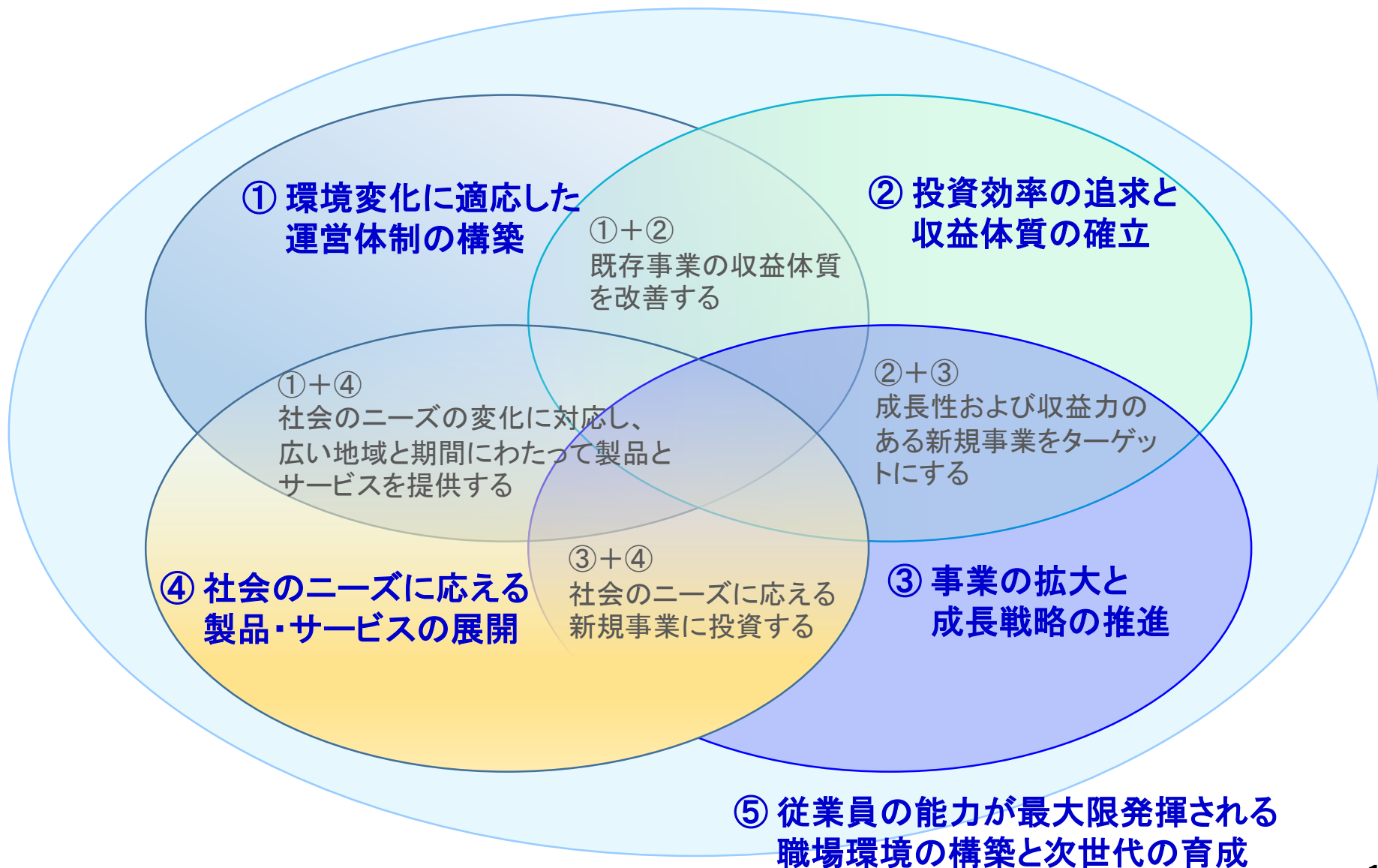
**「Change and Challenge with You」**

を新中期経営計画のスローガンとする。

## 長期ビジョンとしての“ありたい姿”

環境に配慮しながら安心・安全を提供し、  
次世代に誇りを持って引き継ぐために  
成長し続ける企業グループ

## II 新中期経営計画（FY2020-FY2022）および長期ビジョン - “ありたい姿”を実現するための5つの経営方針



【5つの経営方針】

- ① 環境変化に適応した運営体制の構築
- ② 投資効率の追求と収益体質の確立
- ③ 事業の拡大と成長戦略の推進
- ④ 社会のニーズに応える製品・サービスの展開
- ⑤ 従業員の能力が最大限発揮される職場環境の構築と次世代の育成

【経営方針に基づいた具体的な施策】

対応する経営方針⇒	①	②	③	④	⑤
(1) 少子高齢化国内環境に対応するための海外販売体制の強化	●	●	●	●	●
(2) 事業拡大のための新規事業の開拓、M&Aの実施		●	●	●	●
(3) 海外関係会社との更なる連携	●				●
(4) ガラスびん以外の事業の強化によるリスク分散	●		●	●	

## II 新中期経営計画（FY2020-FY2022）および長期ビジョン - 経営方針に基づいた具体的な施策 グループ全体

### (1) 少子高齢化国内環境に対応するための海外販売体制の強化 ：アルガラス山村の稼働開始（2020年末稼働予定）

正式名称：Arglass Yamamura SE, LLC

所在地：アメリカ合衆国ジョージア州バルドスタ市



起工式（2019年10月3日）ジョージア州ケンブ知事ご出席

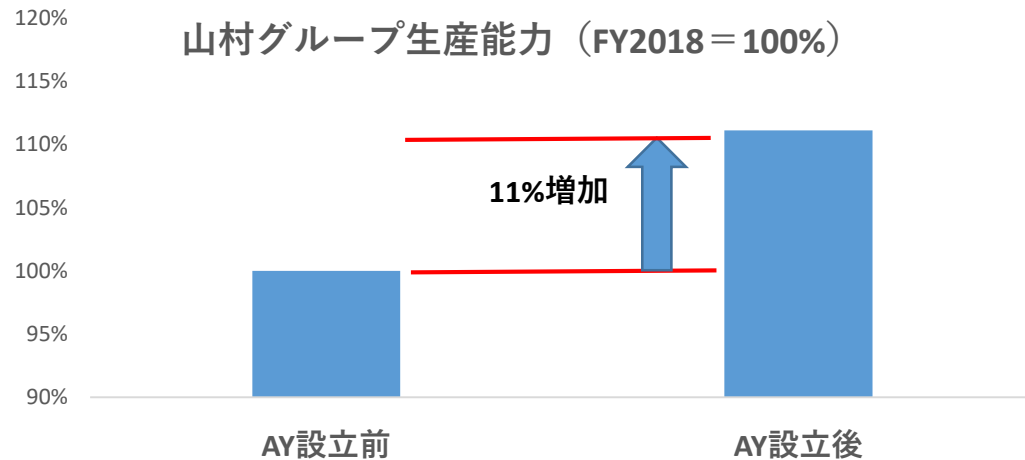


## II 新中期経営計画（FY2020-FY2022）および長期ビジョン - 経営方針に基づいた具体的な施策 グループ全体

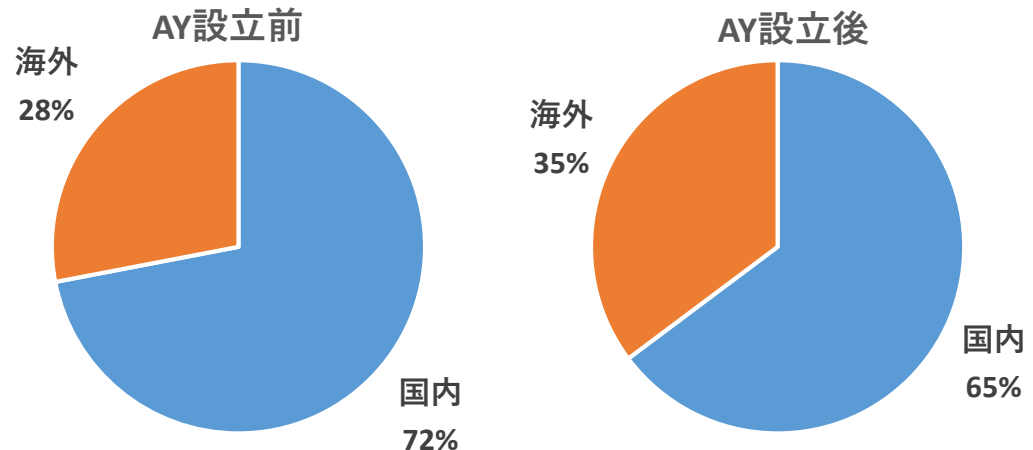
### (1) 少子高齢化国内環境に対応するための海外販売体制の強化 ：アルガラス山村の稼働開始（2020年末稼働予定）

- ガラスびん関連事業における山村グループの製造能力が11%増加

※FY2018対比



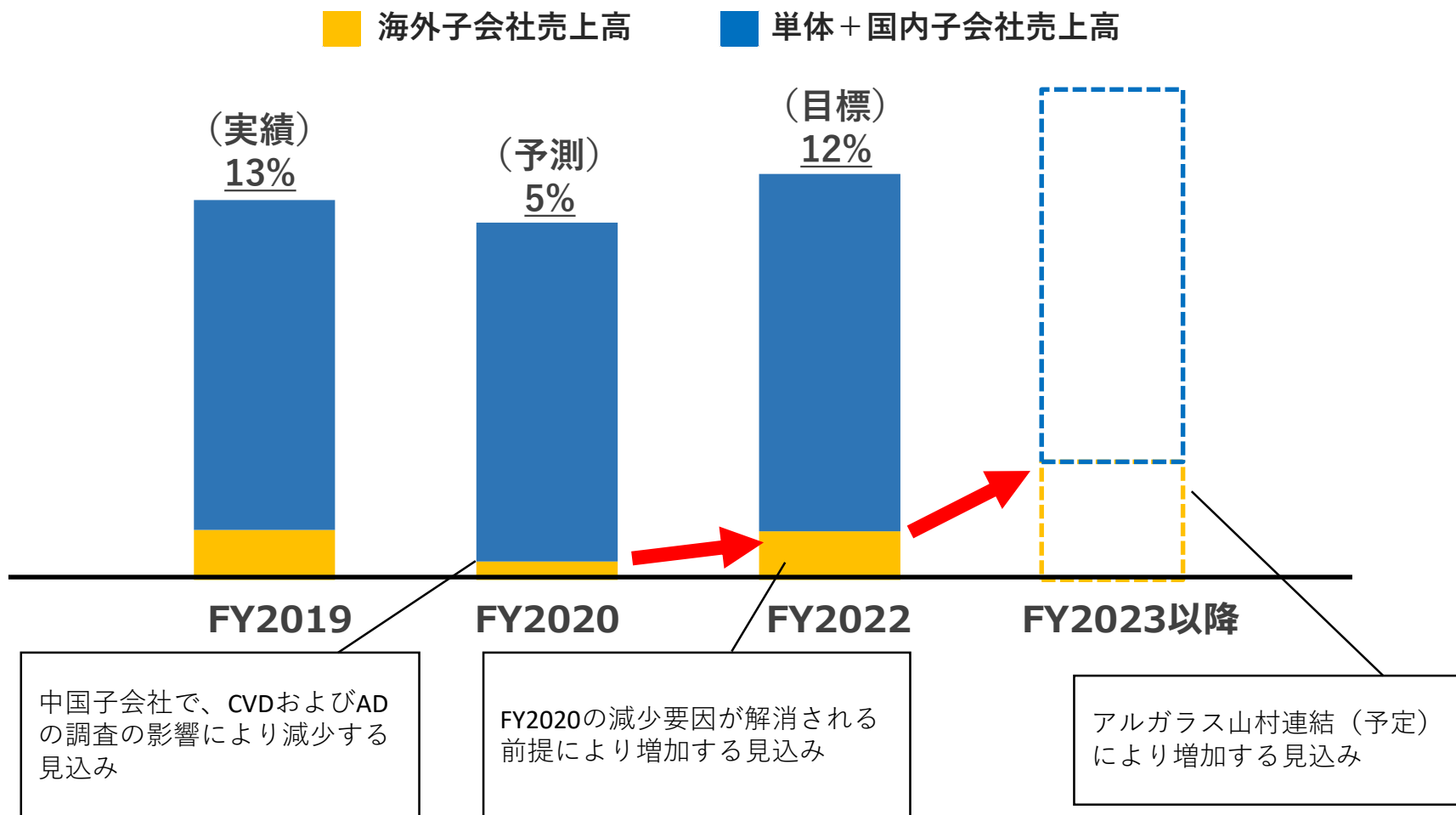
- 縮小している国内市場を補うため、成長している海外市場での製造体制を強化



## II 新中期経営計画（FY2020-FY2022）および長期ビジョン - 経営方針に基づいた具体的な施策 グループ全体

### (1) 少子高齢化国内環境に対応するための海外販売体制の強化 ：海外連結子会社売上高比率の強化

※数字は、全体に占める海外子会社売上高の割合



## (2) 事業拡大のための新規事業の開拓、M&Aの実施

### ➤ 前中期経営計画期間の実績

以下の子会社・関連会社の設立（『先行投資』）

- ガラスびん関連事業：アルガラス山村
- ニューガラス関連事業：台湾山村光學股份有限公司  
株式会社ワイティエフ

### ➤ 新中期経営計画期間の目標

- ① 前中期経営計画期間の『先行投資』を、立ち上げ期の赤字を脱却し黒字化
- ② 下記事業セグメントでの新規事業の開拓、M&Aの実施の検討
  - プラスチック容器関連事業
  - 物流関連事業

※新規事業の開拓、M&Aの実施のための資金は、FY2020-FY2022間で上限20億円を想定

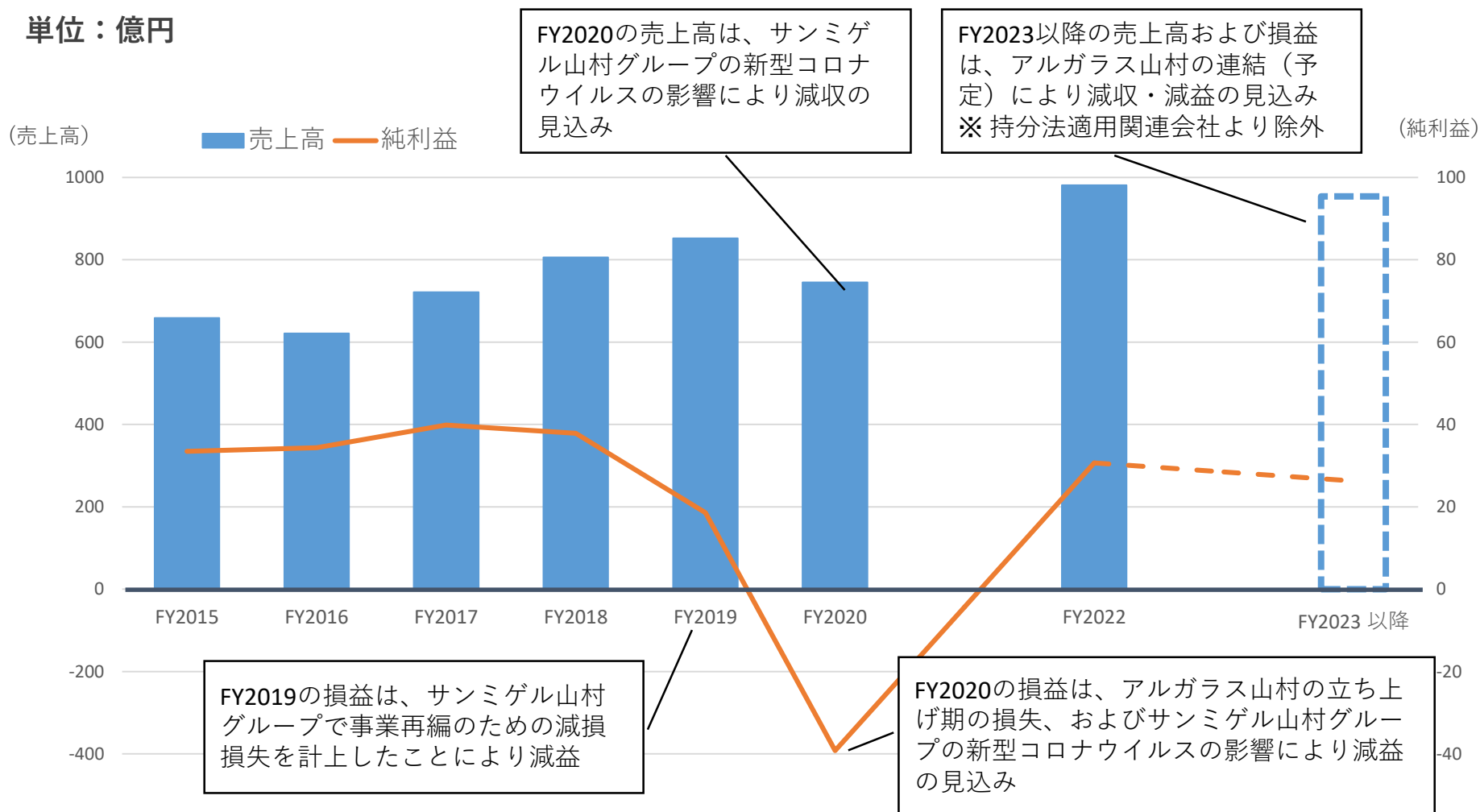


## II 新中期経営計画（FY2020-FY2022）および長期ビジョン - 経営方針に基づいた具体的な施策 グループ全体

### (3) 海外関係会社との更なる連携：

#### (ご参考) 持分法適用海外関連会社および海外非連結子会社の業績推移見込み

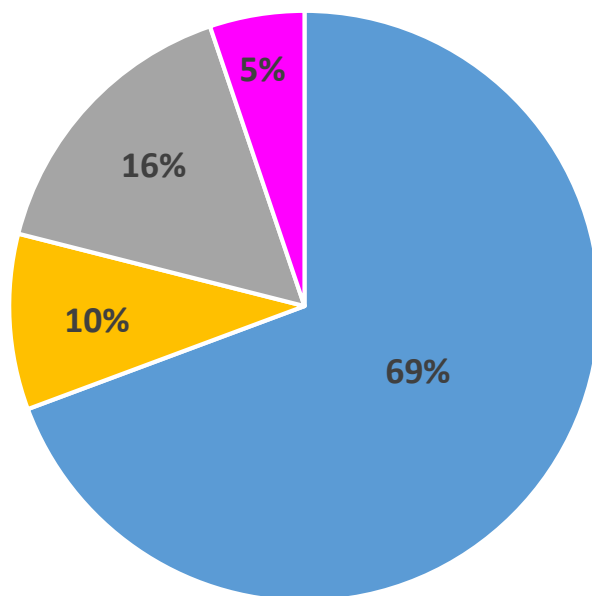
単位：億円



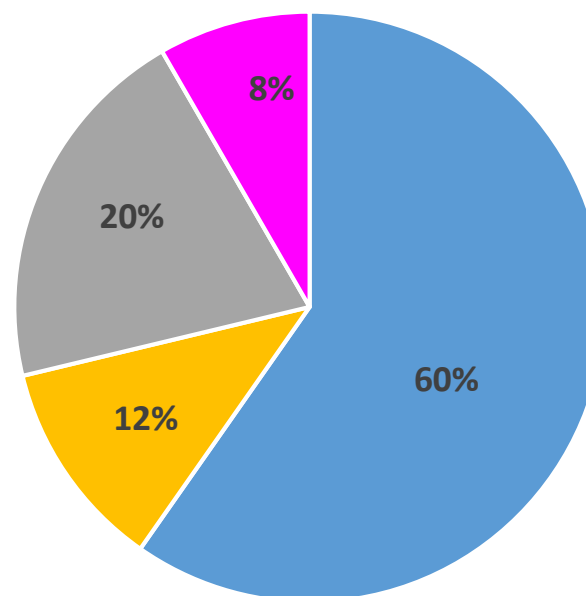
※持分法適用関連会社は、持ち分に応じた額ではなく、全額を表示

(4) ガラスびん以外の事業の強化によるリスク分散

FY2019 事業別売上高割合



FY2022 事業別売上高割合



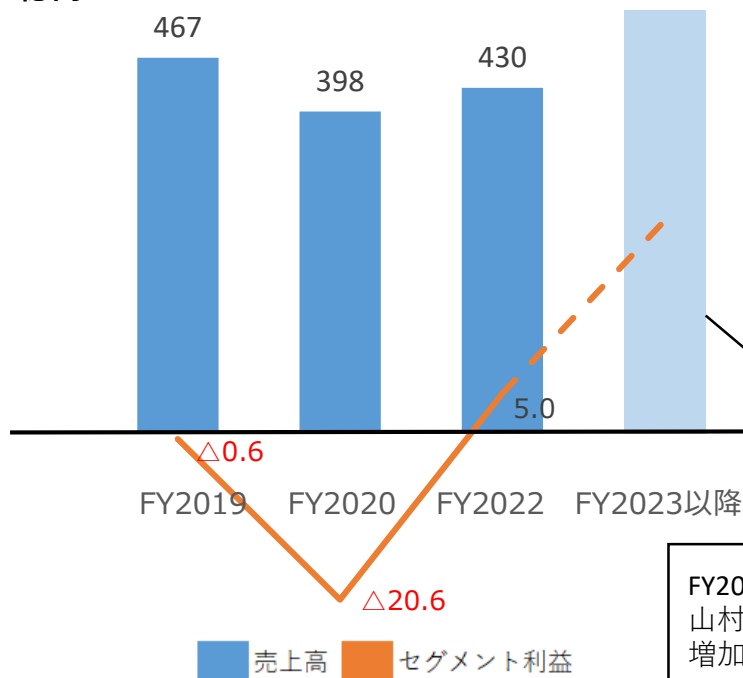
■ ガラスびん関連事業 ■ プラスチック容器関連事業 ■ 物流関連事業 ■ ニューガラス関連事業

II 新中期経営計画（FY2020-FY2022）および長期ビジョン

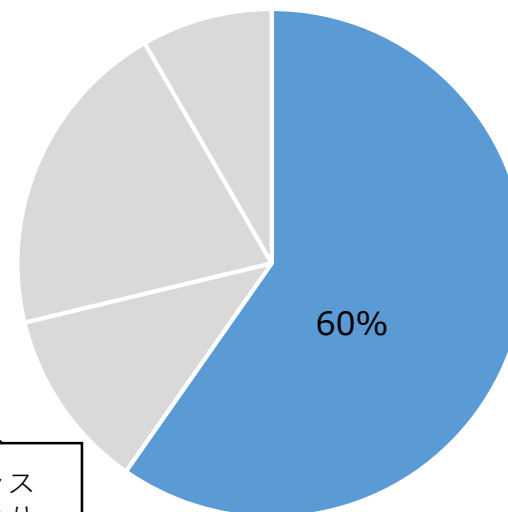
- 経営方針に基づいた具体的な施策 ガラスびん関連事業

対応する経営方針⇒	①	②	③	④	⑤
(1) 国内市場の縮小に対応した海外販売体制の強化	●	●	●	●	●
(2) 自動化および外注化による人件費削減	●	●		●	●
(3) 良品率の改善および省エネ活動		●		●	
(4) 需給バランスを考慮した生産体制の最適化	●	●			

単位：億円



FY2022売上高占有率



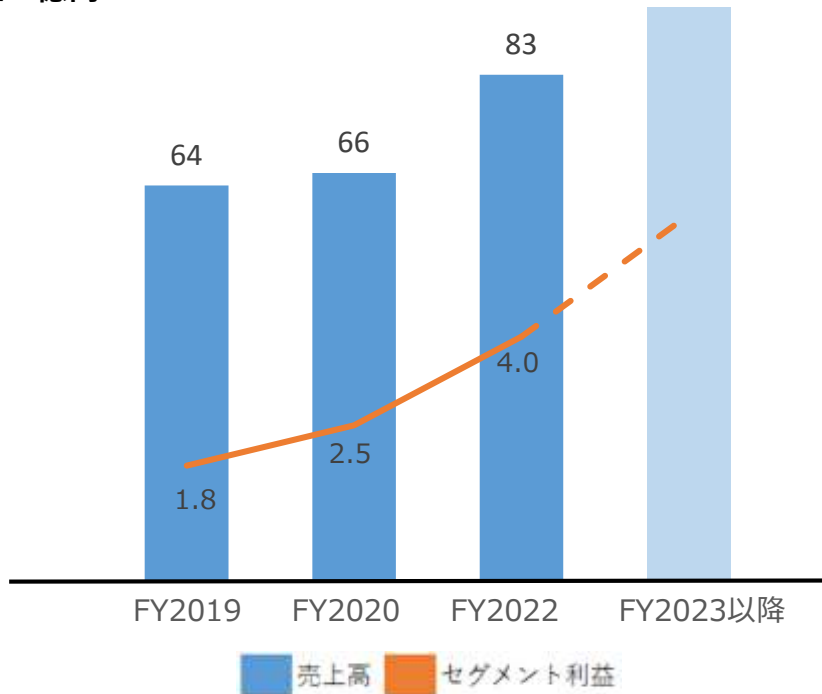
FY2023以降にアルガラス山村連結（予定）により増加する見込み

## II 新中期経営計画（FY2020-FY2022）および長期ビジョン

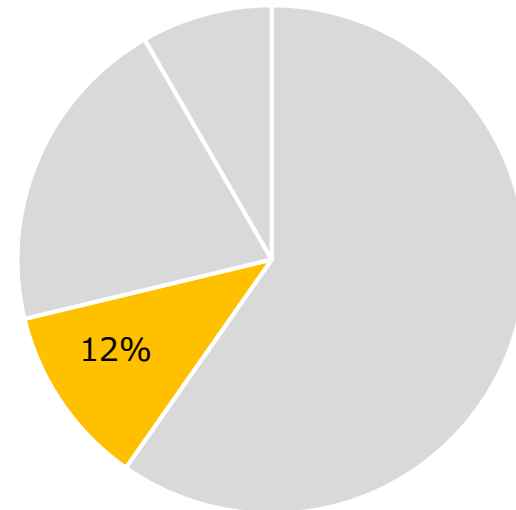
### - 経営方針に基づいた具体的な施策 プラスチック容器関連事業

対応する経営方針⇒	①	②	③	④	⑤
(1) 国内生産能力の増加	●	●	●		
(2) 海外生産能力の増加	●	●	●		
(3) 付加価値製品の開発/新規事業の開拓	●		●	●	●

単位：億円



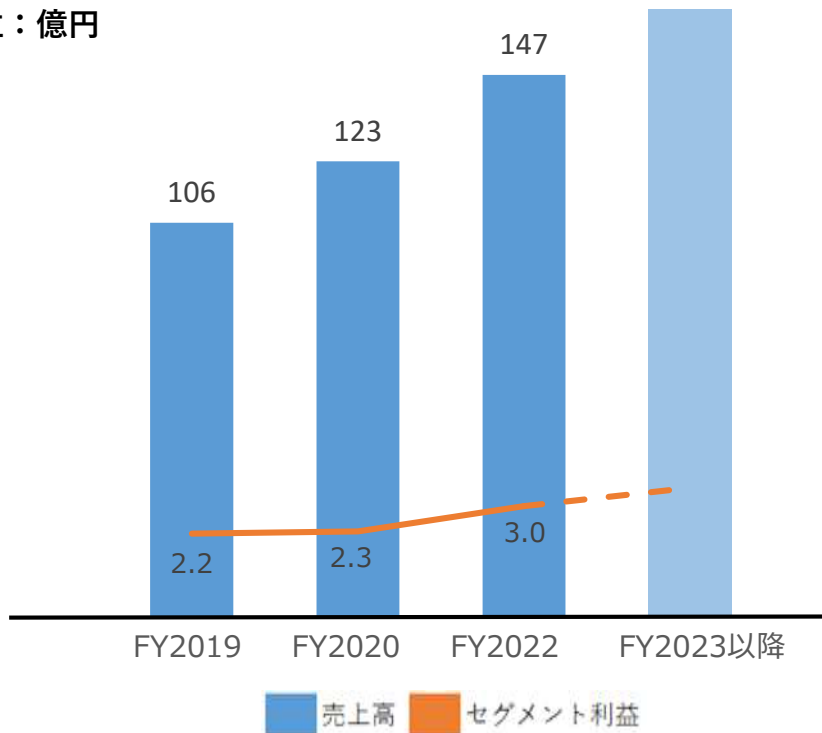
FY2022売上高占有率



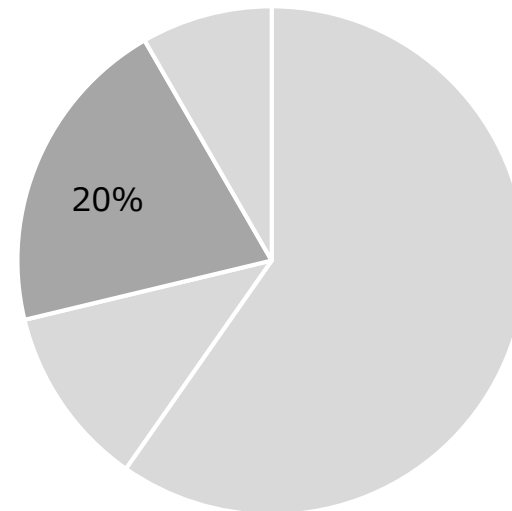
## II 新中期経営計画（FY2020-FY2022）および長期ビジョン - 経営方針に基づいた具体的な施策 物流関連事業

対応する経営方針⇒	①	②	③	④	⑤
(1) 新規取引の実現、新営業所の設立 (2) M&Aによる事業拡大	●	●●	●●		●

単位：億円



FY2022売上高占有率

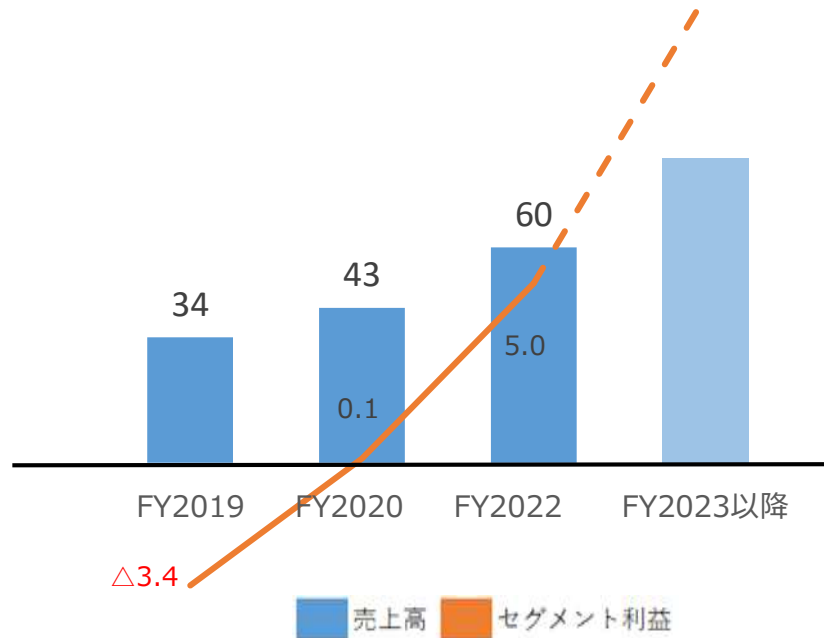


## II 新中期経営計画（FY2020-FY2022）および長期ビジョン

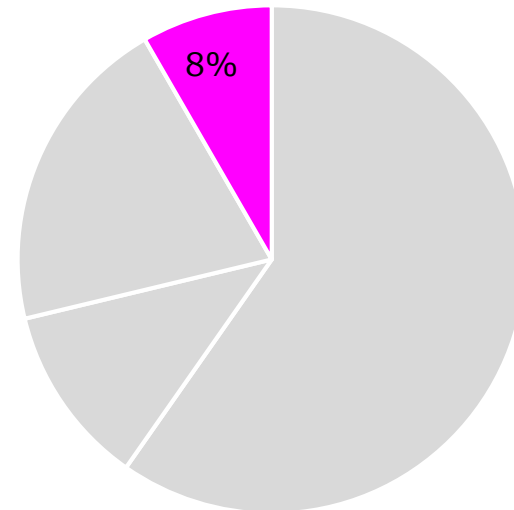
### - 経営方針に基づいた具体的な施策 ニューガラス関連事業

対応する経営方針⇒	①	②	③	④	⑤
(1) 国内生産能力の増加	●	●	●		
(2) 既存製品の販売強化	●		●		
(3) 付加価値製品の開発	●		●	●	●

単位：億円



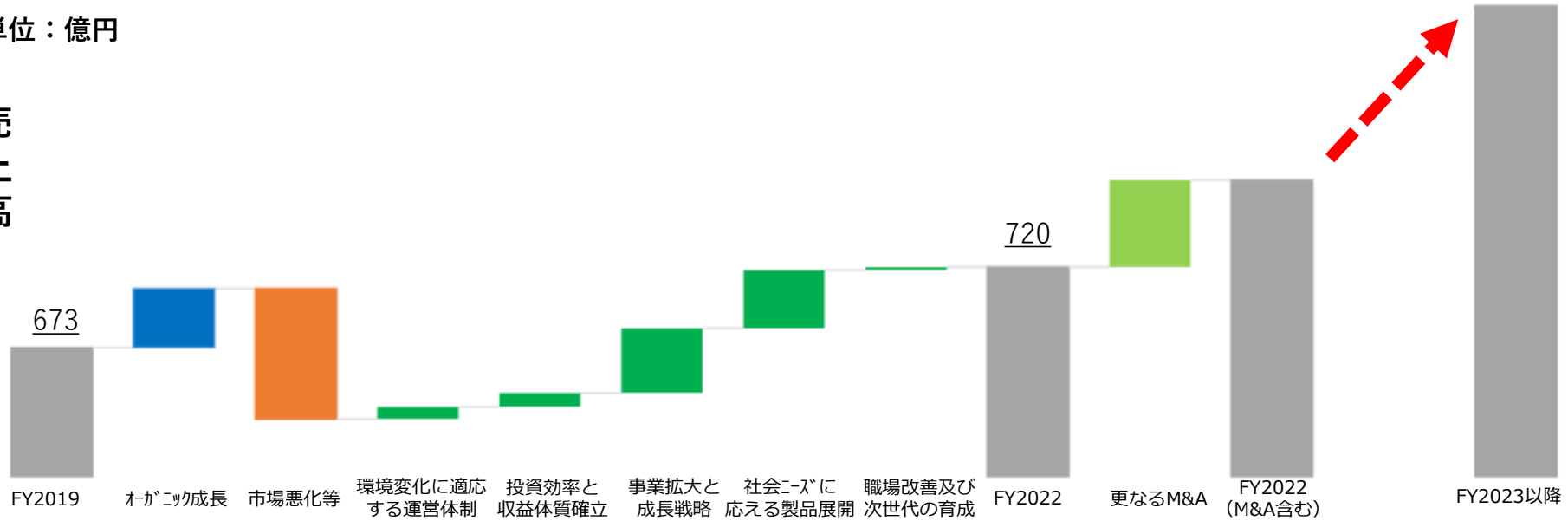
FY2022売上高占有率



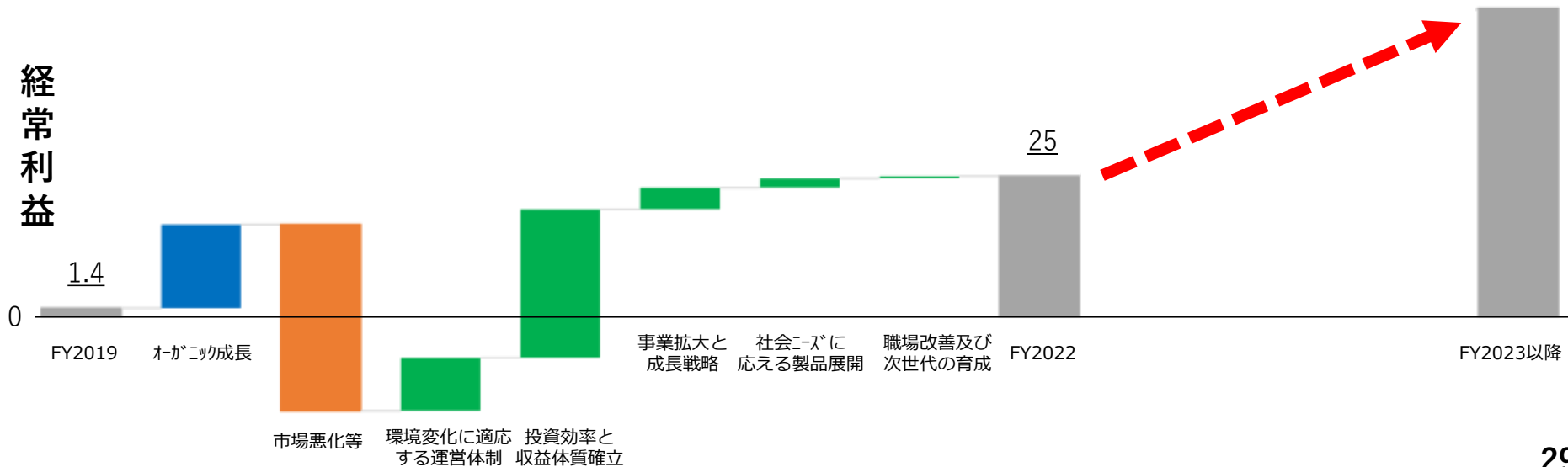
## II 新中期経営計画（FY2020-FY2022）および長期ビジョン - 経営方針に基づいた施策 業績への効果内訳

単位：億円

売上高



経常利益



# Heart&Technology

 日本山村硝子株式会社

本資料に記載されている業績見通し等の将来に関する記載は、当社が本資料発表日現在において入手している情報及び合理的であると判断される一定の前提に基づいており、当社としてその実現を保証するものではなく、実際の業績はさまざまな要因により大きく異なる可能性があります。