

NSGグループ中期経営計画  
リバイバル計画24（RP24）  
（2021年4月～2024年3月）

■ NSGグループの経営指針

■ RP24の概要

■ 前中期経営計画(MTP)の振り返りと現状認識、RP24の方針

■ RP24の狙いと主要施策

■ 各事業の見通しと方針

■ 中期ビジョンと3つの貢献分野

■ サステナビリティへの取り組み

■ まとめ

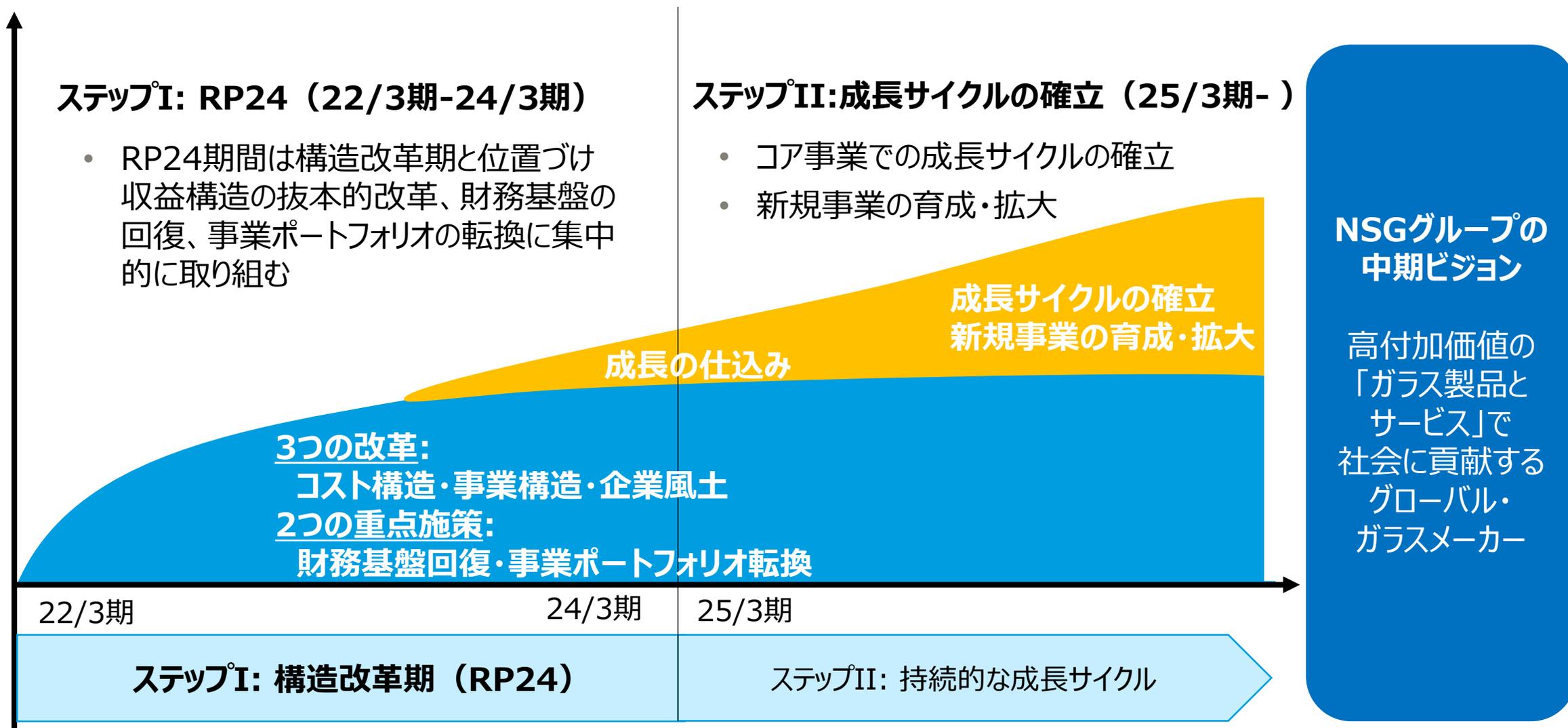
## Our Vision



## 高付加価値の「ガラス製品とサービス」で社会に貢献するグローバル・ガラスメーカーとなる

- 貢献する分野は：
  - ① 快適空間の創造：快適で安全・健康な「人にやさしい生活空間」を創造する
  - ② 地球環境の保護：再生可能エネルギーの活用拡大や冷暖房負荷の軽減などを通して「地球にやさしい環境」を創造する
  - ③ 情報通信分野：人々の暮らしをより便利にし、社会の進化をささえる情報通信関連分野に貢献する
- 常に変革に挑戦し、やり抜き結果を出す企業グループであり続ける
- 事業活動を通じて、従業員が「成長」し、「働く喜び」を得られる企業グループであり続ける

# 「中期ビジョン」実現のためのロードマップ



NSGグループの経営指針

RP24の概要

前中期経営計画(MTP)の振り返りと現状認識、RP24の方針

RP24の狙いと主要施策

各事業の見通しと方針

中期ビジョンと3つの貢献分野

サステナビリティへの取り組み

まとめ

# リバイバル計画24（RP24）の概要

- 前中期経営計画（MTP）で「VAガラスカンパニー」への変容・変革を図るも、アセットヘビーで固定費の高いコスト構造や市況変動に左右されやすい事業構成の本格的な改革には至らず、コロナ禍による需要の減少を受け、抜本的な構造変革の必要性がより明確になった
- RP24では、「3つの改革」と「2つの重点施策」にコミットし、過去と断絶して、構造改革をやり抜き、持続的な成長が果たせる強い事業体質を構築する

## 3つの改革

- コスト構造改革（コスト削減、生産性向上）
- 事業構造改革（高付加価値事業の拡大、新規成長分野の育成、投資・資産効率重視）
- 企業風土改革（常に変革に挑戦し、やり抜き結果を出す企業グループであり続ける）

## 2つの重点施策

- 財務基盤の回復
- 高収益事業へのポートフォリオ転換

NSGグループの経営指針

RP24の概要

前中期経営計画(MTP)の振り返りと現状認識、RP24の方針

RP24の狙いと主要施策

各事業の見通しと方針

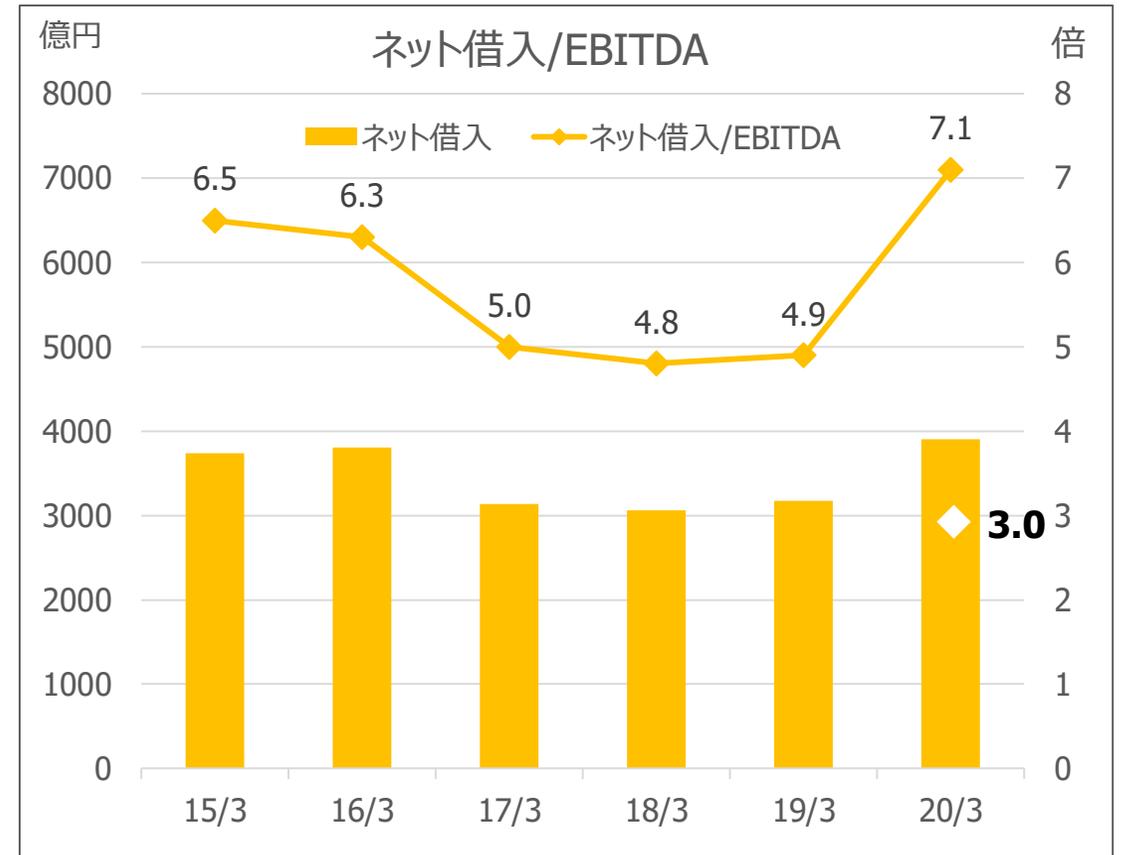
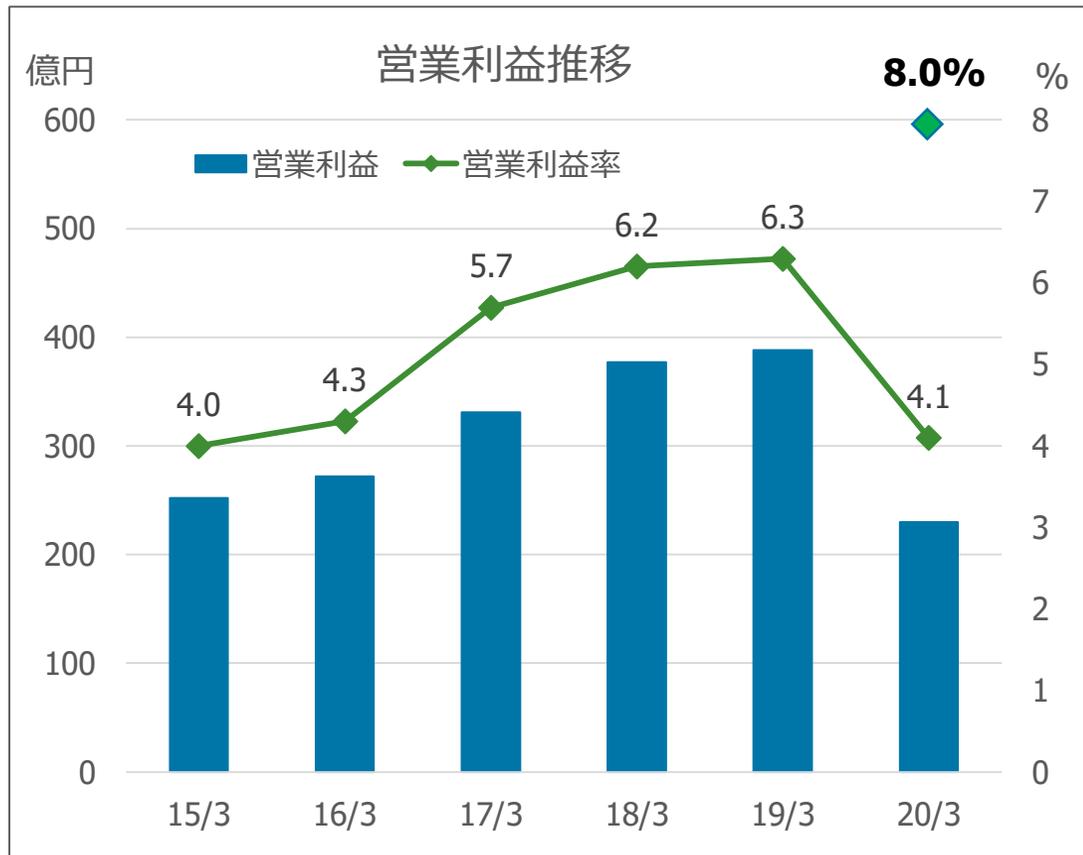
中期ビジョンと3つの貢献分野

サステナビリティへの取り組み

まとめ

# 前中期経営計画（MTP）の振り返り

MTP期間（15/3期～20/3期）中、営業利益および営業利益率は改善傾向にあったが、市況の変化を受け20/3期後半から失速。MTPの財務目標ははいずれも未達成に終わる



\*無形資産償却前営業利益率

## 現状認識

- 固定費が高く、市況変動に左右されやすい事業構造のため、市場環境の大きな変化に対応できず、2期連続の純損失計上に至った
- 財務基盤はコロナ禍により大きく悪化
- RP24は、外部環境の変化を踏まえ、持続的な成長を目指せる事業体質を構築するための重要な3年間

## 事業環境に対する理解

- 汎用板ガラス市場は新興勢力が規模・技術力ともに急速に力を付けており、競争が激化。今後さらに熾烈な競争になると見込む
- 需要の戻りは緩やかで、RP24の間中はコロナ前のピークまで戻らない想定
- 一方、高機能板ガラスは市場のニーズも旺盛で、また環境対応などの付加価値も求められるため、「ガラス発の価値創造・事業発展」の余地は十分にあると考える

## RP24の方針

- **事業環境の変化を見据えてこれまでの事業戦略を見直し、抜本的・本質的な施策を完遂する**
- **RP24期間は構造改革期と位置づけ**  
収益構造の抜本的改革、財務基盤の回復、事業ポートフォリオの転換に集中的に取り組む

NSGグループの経営指針

RP24の概要

前中期経営計画(MTP)の振り返りと現状認識、RP24の方針

**RP24の狙いと主要施策**

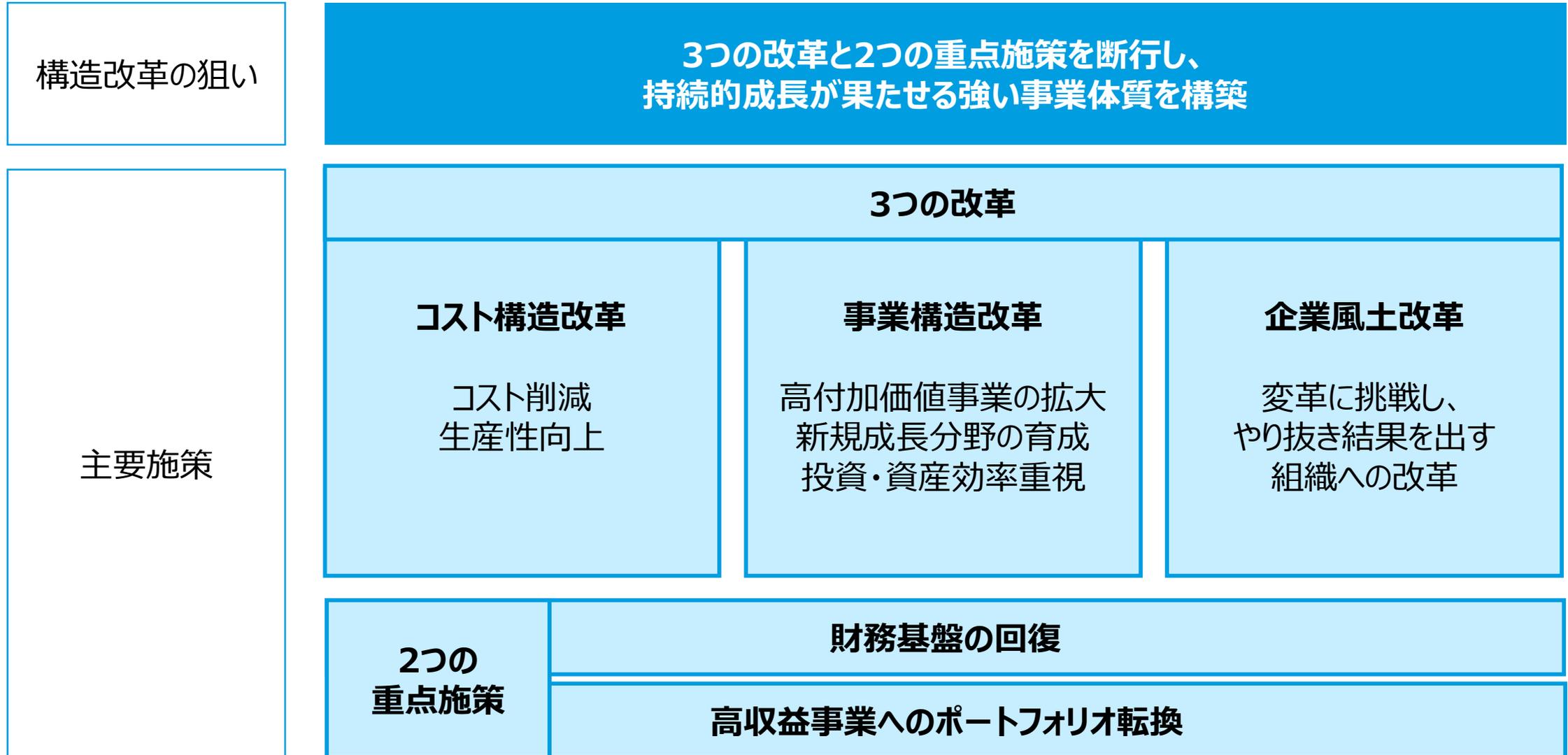
各事業の見通しと方針

中期ビジョンと3つの貢献分野

サステナビリティへの取り組み

まとめ

# RP24: 構造改革の狙いと主要施策



# 2024年3月期 財務目標

稼ぐ力の強化により安定的な純利益とフリーキャッシュフローを創出し、自己資本比率10%以上への早期回復を図る。  
さらに、中長期的視点での財務基盤の強化についても機動的に検討する

	21/3期	24/3期 目標
営業利益率*1	2.6%	8%
純利益*2	△169億円	3年累計 300億円以上
自己資本比率	7.6%	10%以上
フリーキャッシュフロー	△45億円	100億円以上

営業利益率改善  
コスト構造改革・事業構造改革・  
ポートフォリオ転換による稼ぐ力の  
強化

投資の選択と集中  
設備投資総額抑制  
資産効率と成長性・付加価値性  
を重視した優先順位づけ



安定的にフリーキャッシュフローが創出できる事業体質へ  
純利益を継続的に積み増し、自己資本比率10%以上への早期回復へ

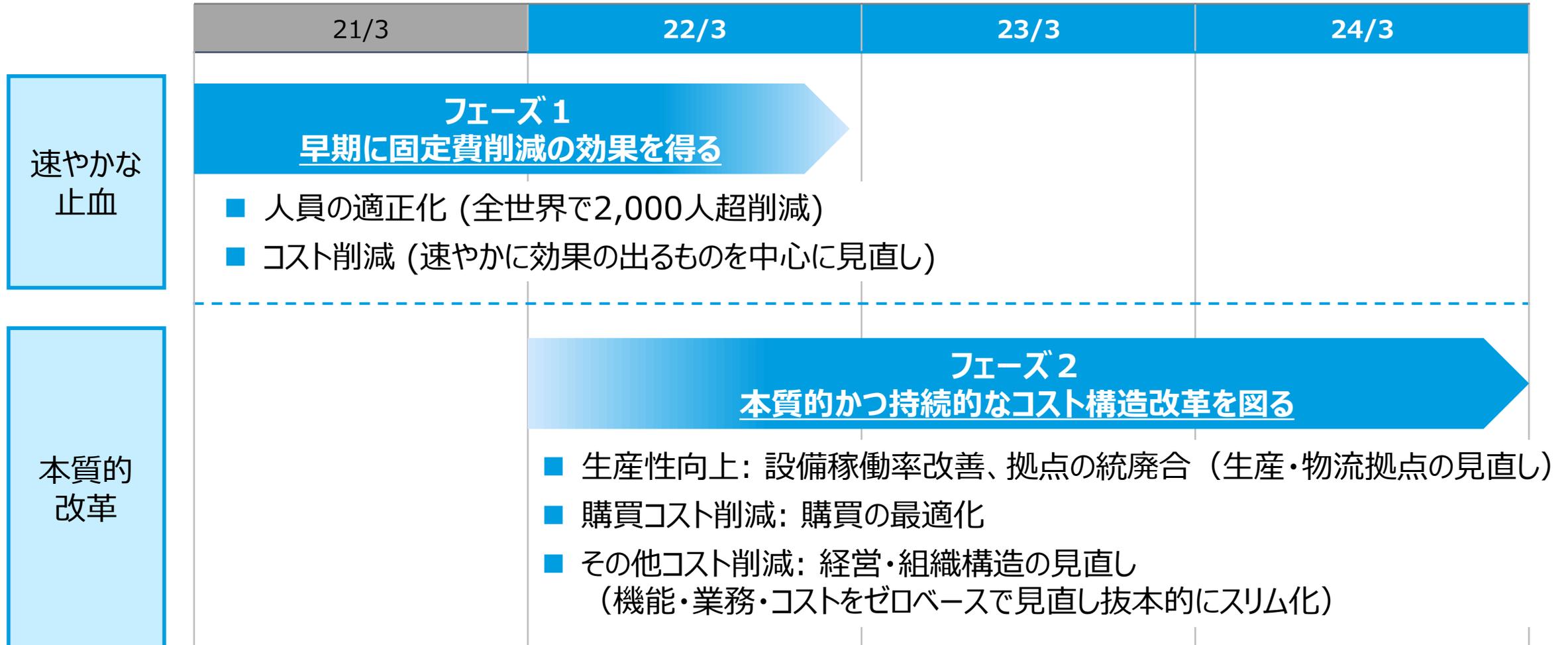
\*1 無形資産償却後営業利益率

\*2 親会社の所有者に帰属する当期損益

# 3つの改革(1): コスト構造改革

実施事項：コスト削減、生産性向上

本質的なコスト構造改革（人員削減、固定費削減、購買コスト削減等）に取り組み、一層のコスト低減を図る



# 3つの改革(2): 事業構造改革

実施事項：高付加価値事業の拡大、新規成長分野の育成、投資・資産効率重視

## 高付加価値事業 の拡大

- MTP期間に決定・実施した戦略投資の早期利益貢献
  - 太陽電池パネル用ガラス製造窯の本格稼働（米国、ベトナム）
  - アルゼンチンの新フロート窯の稼働開始
- オンラインコーティング技術による新規需要の開拓
  - エレクトロクロミックガラスやBIPV\*などの新規アプリケーションへの展開

## 新規成長分野の 育成

- 新規事業の立上げ、新製品の実商化を加速させる体制の構築
  - クリエイティブ・テクノロジー事業に非板ガラス事業を結集
- アライアンスによる新規事業創出の加速

## 投資・資産効率 重視

- 投資判断・管理の厳格化
  - 投資効率の見極め強化
  - 設備自前主義からの脱却
  - 成長分野・高付加価値分野への優先的資源配賦

# 3つの改革(3): 企業風土改革

実施事項:「顧客重視」、「迅速な意思決定とアクション」、「困難な課題の克服」を重視し、常に変革に挑戦しやり抜き結果を出す組織に改革する

## ゴール

### 経営・組織構造

- Our Vision 「先進の発想で変化を起こし、すべての分野で最も信頼されるパートナーとなる」の実現
- 現場を中心に、各部門が自律的に協働し、課題解決を行う組織づくり

## RP24のアクション

- 市場・顧客ニーズへの的確な対応
- 地域・事業部への責任と権限の移譲
- 業務見直しによる管理コスト低減

### 企業文化

- 自ら考え行動する人材の育成
- 失敗を恐れず挑戦する姿勢重視
- やり抜き結果を出す企業風土の構築
- 働き甲斐のある職場

- 改革リーダーの育成・登用  
ダイバーシティー（国籍、性別、年齢を問わず）  
インクルージョン（参画機会の増）の加速
- 改革の成果を評価する報酬制度へ
- 経営と現場・地域・部門間の双方向コミュニケーションの活性化

# 2つの重点施策

2つの重点施策として、①財務基盤の回復および②高収益事業へのポートフォリオ転換を進める

## 財務基盤の 回復

- 成長のための投資は戦略上の中核事業に絞り、それ以外の投資は優先順位をつけて実施
- コスト構造改革により、徹底的なコスト見直し、生産性の改善を行い、サステナブルな利益、フリーキャッシュフローを継続的に創出できる事業体質を構築
- キャッシュ管理の徹底によるフリーキャッシュフローの創出、純利益の積み増しによる自己資本の改善を目指すとともに、さらに、中長期的視点での財務基盤の強化についても機動的に検討

## 高収益事業への ポートフォリオ転換

- 競争環境など市場の変化を踏まえ、戦略上の非中核事業は大胆な縮小・撤退の検討を進める
- 投資・資産効率を重視し、限られた経営資源は成長・高付加価値分野に集中させる
- ポートフォリオの整理を行い、事業の高収益化およびマネジメントコストの圧縮を実現し、持続的成長の基盤を確保する

NSGグループの経営指針

RP24の概要

前中期経営計画(MTP)の振り返りと現状認識、RP24の方針

RP24の狙いと主要施策

**各事業の見通しと方針**

中期ビジョンと3つの貢献分野

サステナビリティへの取り組み

まとめ

## 製品群

建築用ガラス、太陽電池パネル用ガラス、産業用高付加価値ガラス

## 事業環境の 見通し

- 汎用品は市場環境の影響を強く受け続ける
- 環境規制の強化や健康・衛生意識の高まりなどを背景に、高付加価値ガラスの需要は増加
- 再生可能エネルギーへの転換により、ソーラー需要は堅調
- 新興市場（南米）の建築需要は旺盛
- 産業用高付加価値ガラス市場は拡大

## 事業運営の 基本方針

- 強みのある分野への経営資源の集中
  - オンラインコーティングやゾルゲルコーティングなどの独自技術による高付加価値化
  - パートナー企業の発掘と協業で新市場を開拓
- MTP期間中に決定・実施した戦略投資の成果刈り取り
  - 太陽電池パネル用ガラスの売上拡大
  - アルゼンチンの新フロート窯の稼働開始

## 製品群

新車用（OE）ガラス、補修用（AGR）ガラス

## 事業環境の 見通し

- 当社主要地域の新車市場は回復が進むものの、RP24期間中はコロナ前のピークまで戻らない想定
- CASEの急激な進展により、自動車産業を支えるサプライチェーンは大きく変化
  - ヘッドアップ・ディスプレイ付きフロントガラス、5G対応ガラスアンテナア、EV向け省エネコーティングガラスなどのニーズは高まる一方、リソース配分の選択と集中が必要になる
  - 補修用ガラスでもCASEへの対応が増加

## 事業運営の 基本方針

- 製造拠点や物流拠点の統廃合も視野に入れて、抜本的なコスト構造の改革に取り組む
  - 生産性向上と自社設備にこだわらないフレキシブルな生産体制により設備稼働率を最大化
  - 物流の見直しにより物流コストを最小化
- 高精度フロントガラスなどの当社独自の技術を活用し、高付加価値製品を拡大
- 補修用ガラス事業は販売ネットワークを強化

## 製品群

オプトエレクトロニクス製品、特殊ガラス繊維製品

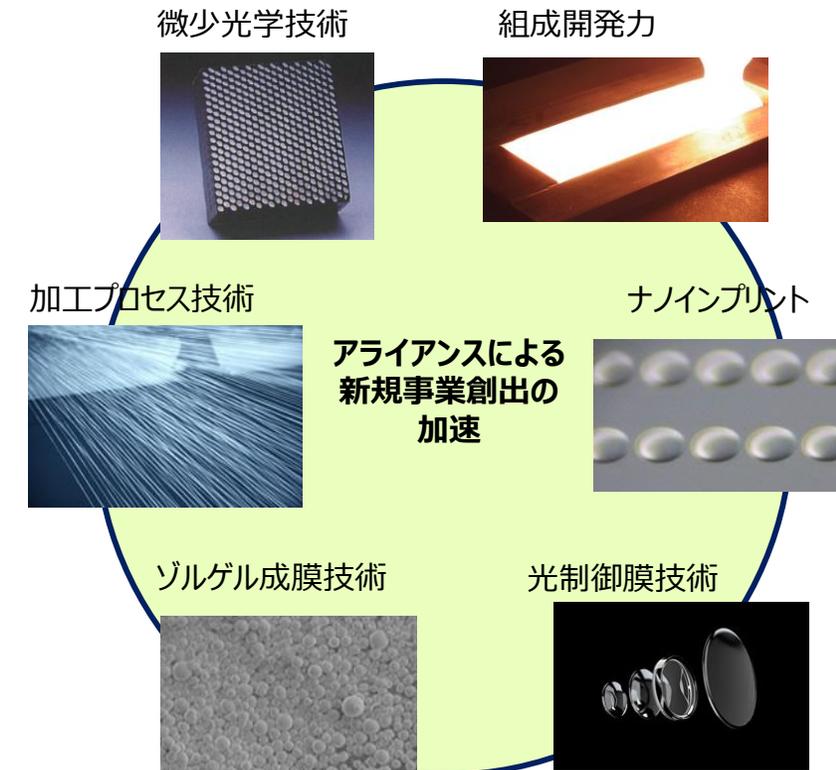
## 事業環境の 見通し

- 超高度情報化社会の到来により、ストレージや高速大容量通信に関わる需要が飛躍的に増大
- FA機器や、物流用ロボット・ドローンなどでの画像センシング技術の浸透・拡大
  - 小型高精度な光学部品ニーズの増加

## 事業運営の 基本方針

- ニッチトップ戦略の追求
- 大胆なアライアンスによる新規事業創出の加速
- ICTを中心とした市場ニーズの変化にあった独自性の高い製品の展開
- 新製品の導入を通じた新たな顧客基盤の獲得
- 新商品の実商化加速を実現し、事業成長を推進

市場ニーズの変化を見据えて  
技術基盤を発展させ  
新たな用途開発に取り組む



NSGグループの経営指針

RP24の概要

前中期経営計画(MTP)の振り返りと現状認識、RP24の方針

RP24の狙いと主要施策

各事業の見通しと方針

**中期ビジョンと3つの貢献分野**

サステナビリティへの取り組み

まとめ

# 中期ビジョンと3つの貢献分野

NSGグループの使命：快適な生活空間の創造で、より良い世界を築く  
中期ビジョン：高付加価値の「ガラス製品とサービス」で社会に貢献するグローバル・ガラスメーカーとなる

## 3つの貢献分野

### 快適空間の創造

人々が快適に暮らす空間づくりに  
欠かせないガラスの価値を追求

#### 家庭・職場



#### 公共の場



#### 車内空間



### 地球環境の保護

グループが持つ要素技術と生産技術で  
再生可能エネルギーインフラの普及を促進

#### 再生可能エネルギー



#### スマートグリッド



### 情報通信分野

情報のデータ化と活用・  
大容量高速通信に必要な  
キーコンポーネントの開発

#### 高速大容量通信



#### CASE

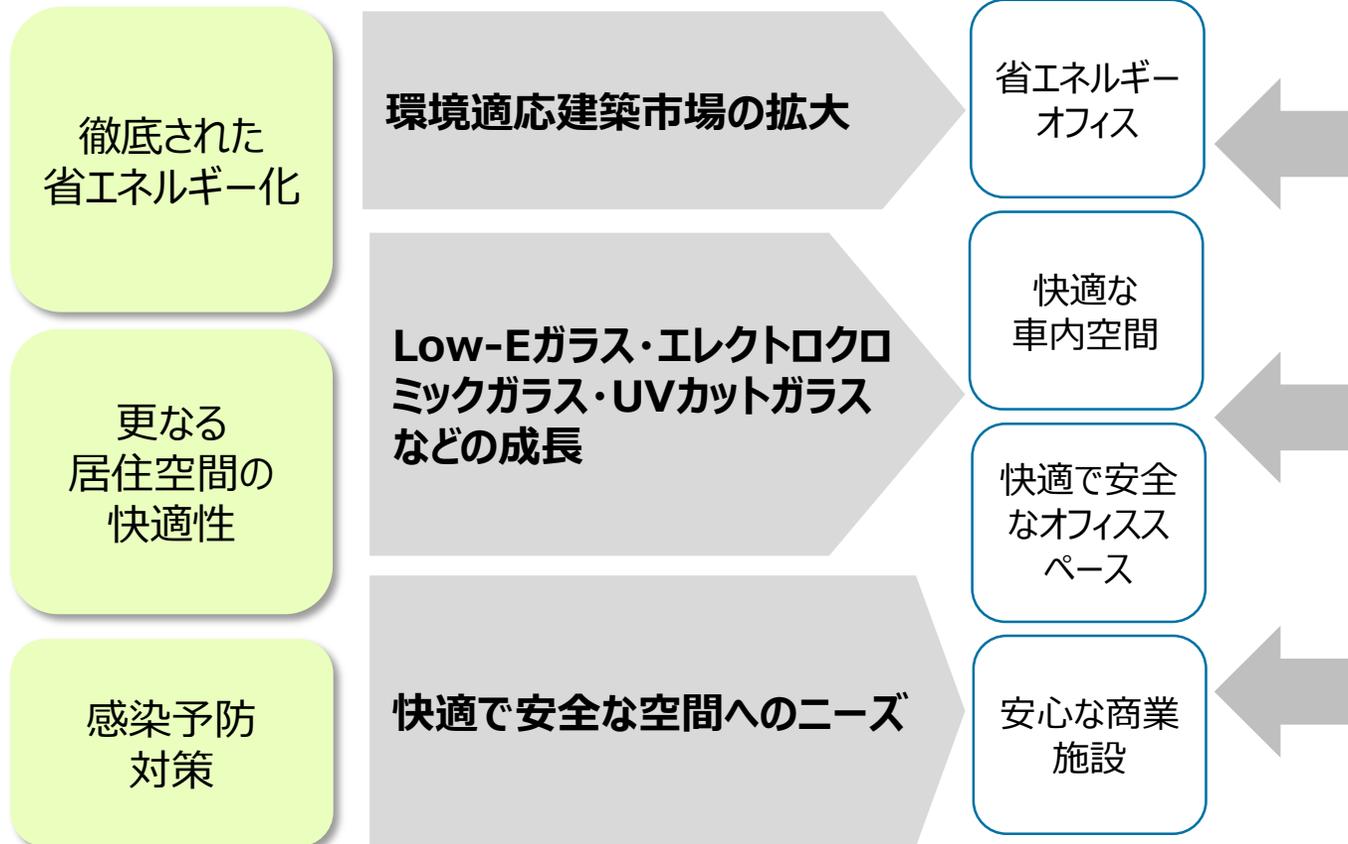


#### 工場オートメーション



人々が豊かに快適に暮らす空間づくりに欠かせないガラスの基本価値を追求

## 中長期的に加速していくニーズの変化



## 発展させていく要素技術

建築用、自動車用Low-Eガラス

真空ガラス技術

導電膜付きガラス

抗菌・抗ウイルス技術

NSGグループが持つ要素技術と生産技術で再生可能エネルギーインフラの普及を促進

## 再生可能エネルギーの浸透

再生可能エネルギーは2030年には全発電量の約50%を占める

太陽光発電の飛躍的拡大



BIPV\*



地上・洋上風力の普及



スマートグリッド



発展させていく要素技術

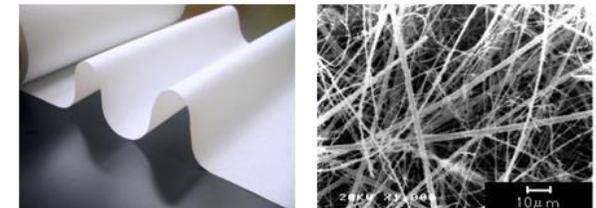
太陽光発電用導電膜



高弾性ガラス繊維、耐食性フィラー



スーパーグラスペーパー (SGP)



\* BIPV: 建物一体型太陽光発電

情報のデータ化と活用・大容量高速通信に必要なキーコンポーネントの開発

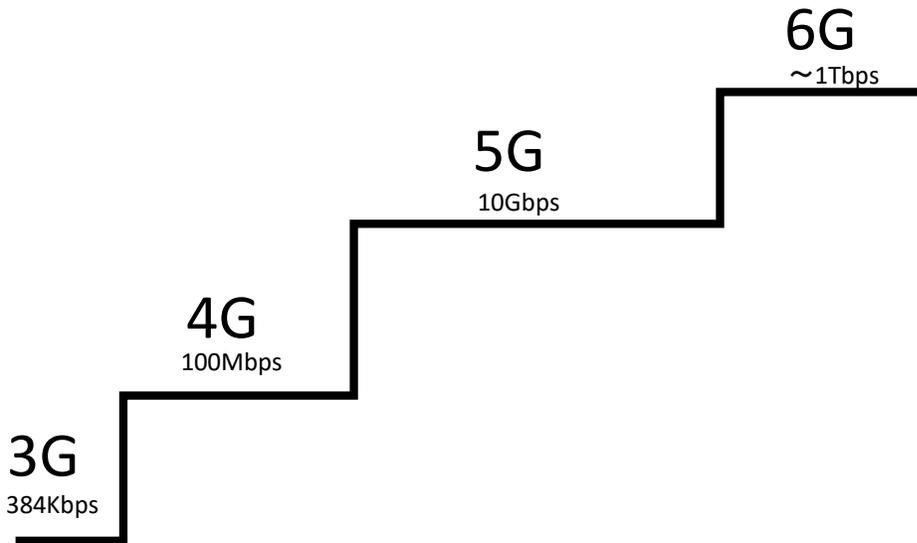
通信の速度・容量の飛躍的増大

2025

2030

Year

トラフィック量は2030年までに数百倍に膨れ上がる



•CASEが標準化



•サーバー側400Gイーサネット化



•工場のオートメーションが  
進化・浸透



発展させていくNSGの基盤技術

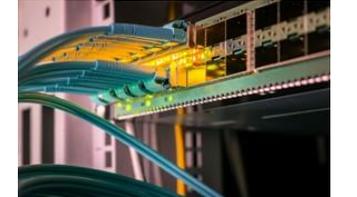
HUD対応フロントガラス 軽量ガラス



精密マイクロレンズ



400G対応レンズ



精密マイクロレンズアレイ 高性能産業ロボット  
ベルト用材料



NSGグループの経営指針

RP24の概要

前中期経営計画(MTP)の振り返りと現状認識、RP24の方針

RP24の狙いと主要施策

各事業の見通しと方針

中期ビジョンと3つの貢献分野・

サステナビリティへの取り組み

まとめ

# サステナビリティへの取り組み

## カーボンニュートラルへのマイルストーン



### ガラス製造プロセスの最適化

- ・ ガラス溶解窯のエネルギー効率改善

### 再生可能エネルギーの利用拡大

- ・ グリーン電力比率を50%に

### 短中期的技術開発

- ・ 投入原料改善、カレット・リサイクル、排熱利用

### サプライチェーンマネジメント

- ・ サプライヤーのエンゲージメントと脱炭素への働きかけ

移行段階

非連続イノベーション

### 長期的技術開発

- ・ グリーン水素燃料
- ・ 電気溶融
- ・ CO<sub>2</sub>回収・リサイクル

カーボン  
ニュートラルへ

現状

製品によるCO<sub>2</sub>削減への貢献 (太陽光発電パネル用ガラス、BIPV\*、断熱・熱線制御ガラスなど)



NSGグループの経営指針

RP24の概要

前中期経営計画(MTP)の振り返りと現状認識、RP24の方針

RP24の狙いと主要施策

各事業の見通しと方針

中期ビジョンと3つの貢献分野

サステナビリティへの取り組み

まとめ

- 事業環境の変化を見据えてこれまでの事業戦略の見直しを行い、抜本的・本質的な施策を完遂する
- RP24期間は構造改革期と位置づけ、収益構造の抜本的改革と財務基盤の回復、事業ポートフォリオの転換に集中的に取り組む
- RP24では、「3つの改革」と「2つの重点施策」にコミットし、過去と断絶して構造改革をやり抜き、持続的な成長が果たせる強い事業体質を構築する

3つの改革 : コスト構造改革 ・ 事業構造改革 ・ 企業風土改革

2つの重点施策 : 財務基盤の回復 ・ 高収益事業へのポートフォリオ転換

- NSGグループのDNAを次世代につなげ、今後の事業成長を目指せる事業基盤を回復する
- RP24を完遂した先には、ガラス発の価値創造・事業発展を進め、高付加価値の「ガラス製品とサービス」で社会に貢献するグローバル・ガラスメーカーとなることを目指す

**NSG**

**GROUP**