

NSG

GROUP



NSG グループ

2018年3月期通期決算報告

(2017年4月1日～ 2018年3月31日)

日本板硝子株式会社
2018年5月11日

森 重樹

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

諸岡 賢一

代表執行役副社長兼CFO

1. 2018年3月期通期 決算概要
2. 2018年3月期通期 事業状況
3. 配当
4. 2019年3月期連結業績予想
5. 中期経営計画（MTP）フェーズ2進捗報告
6. まとめ

1. 2018年3月期通期 決算概要
2. 2018年3月期通期 事業状況
3. 配当
4. 2019年3月期連結業績予想
5. 中期経営計画（MTP）フェーズ2進捗報告
6. まとめ

2018年3月期 決算ハイライト

売上高	6,039億円 (前期比 +4%)	好調な市場環境と円安の影響により増収
無形資産償却前 営業利益	377億円 (+14%)	好調な欧州事業、高機能ガラスの業績改善、 生産性改善により増益
税引前利益	222億円 (+50%)	金融費用削減、持分法投資損益改善 により税引前利益大幅改善
親会社所有者に 帰属する当期利益	61億円 (+9%)	繰延税金資産取崩し影響 (△96億円) に かかわらず最終利益前年比増加
フリー・キャッシュ・フロー	168億円	計画通り3桁のキャッシュ・フロー達成
普通株式配当	20円/株	業績の十分な改善を受けて配当再開

増収増益・業績改善を踏まえ、配当再開

連結損益計算書

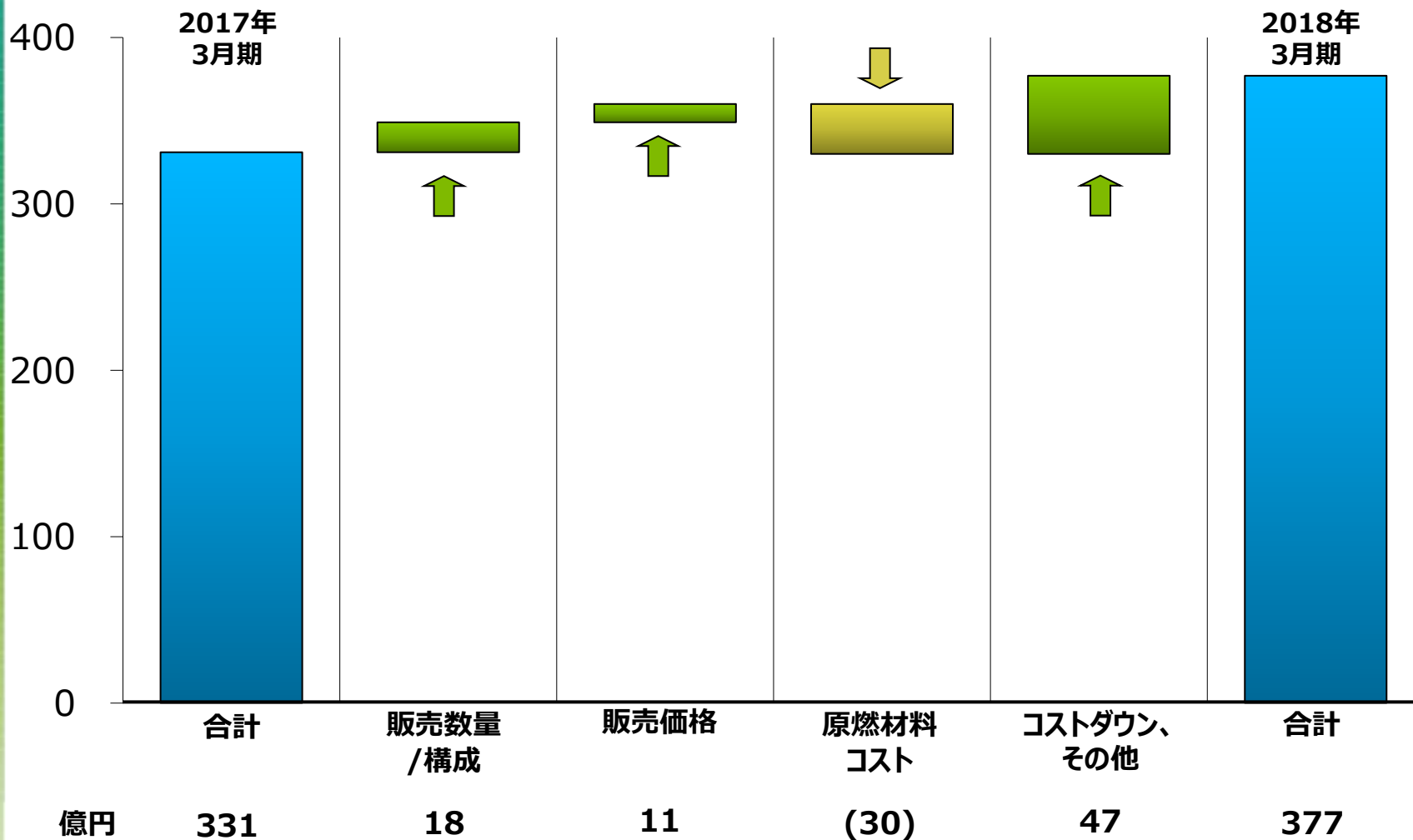
(億円)	<u>2017年3月期</u>	<u>2018年3月期</u>
売上高	5,808	6,039
無形資産償却前営業利益	331	377
償却費 *	(32)	(20)
営業利益	299	357
個別開示項目	29	(13)
金融費用 (純額)	(191)	(146)
持分法による投資損益	11	24
税引前利益	148	222
法人所得税	(75)	(47)
米国連邦法人税率の変更に伴う調整額	-	(96)
当期利益	73	79
親会社の所有者に帰属する当期利益	56	61
EBITDA	621	662

* ピルキントン買収に伴って発生した無形資産の償却

営業利益の改善が進展

営業利益差異分析

(無形資産償却前)



生産性の改善とコストダウンによる増益

個別開示項目

	<u>2017年3月期</u>	<u>2018年3月期</u>
(億円)		
ジョイント・ベンチャーに対する投資の評価損の戻入益	-	41
有形固定資産等の売却益	82	21
ジョイント・ベンチャー及び関連会社に対する投資の売却益	9	15
保険金の受取による利益	-	10
有形固定資産等の減損損失の戻入益	15	-
リストラクチャリング費用	(48)	(52)
設備休止に係る費用	-	(46)
有形固定資産等の減損損失	(39)	(5)
その他	10	3
	29	(13)

ロシアのジョイント・ベンチャーの業績回復を受け、評価損を戻入れ

連結キャッシュ・フロー

	<u>2017年3月期</u>	<u>2018年3月期</u>
(億円)		
当期利益	73	79
減価償却費	322	320
減損損失	25	(35)
有形固定資産等売却益・事業撤退による利益	(99)	(40)
米国連邦法人税率の変更に伴う調整額	-	96
法人所得税支払額	(50)	(58)
その他	(33)	(6)
営業活動によるキャッシュ・フロー（運転資本の増減考慮前）	238	356
運転資本の増減	66	16
営業活動によるキャッシュ・フロー	304	372
有形固定資産の取得	(241)	(316)
資産売却収入	144	103
その他	(4)	9
投資活動によるキャッシュ・フロー	(101)	(204)
フリー・キャッシュ・フロー	203	168

計画通り3桁のフリー・キャッシュ・フロー達成

主要財務指標 (KPI)

	<u>2017年3月末</u>	<u>2018年3月末</u>
ネット借入 (億円)	3,133	3,065
ネット借入/EBITDA	5.0x	4.6x
ネット借入/純資産比率	2.3x	2.2x
自己資本比率	15.7%	17.0%

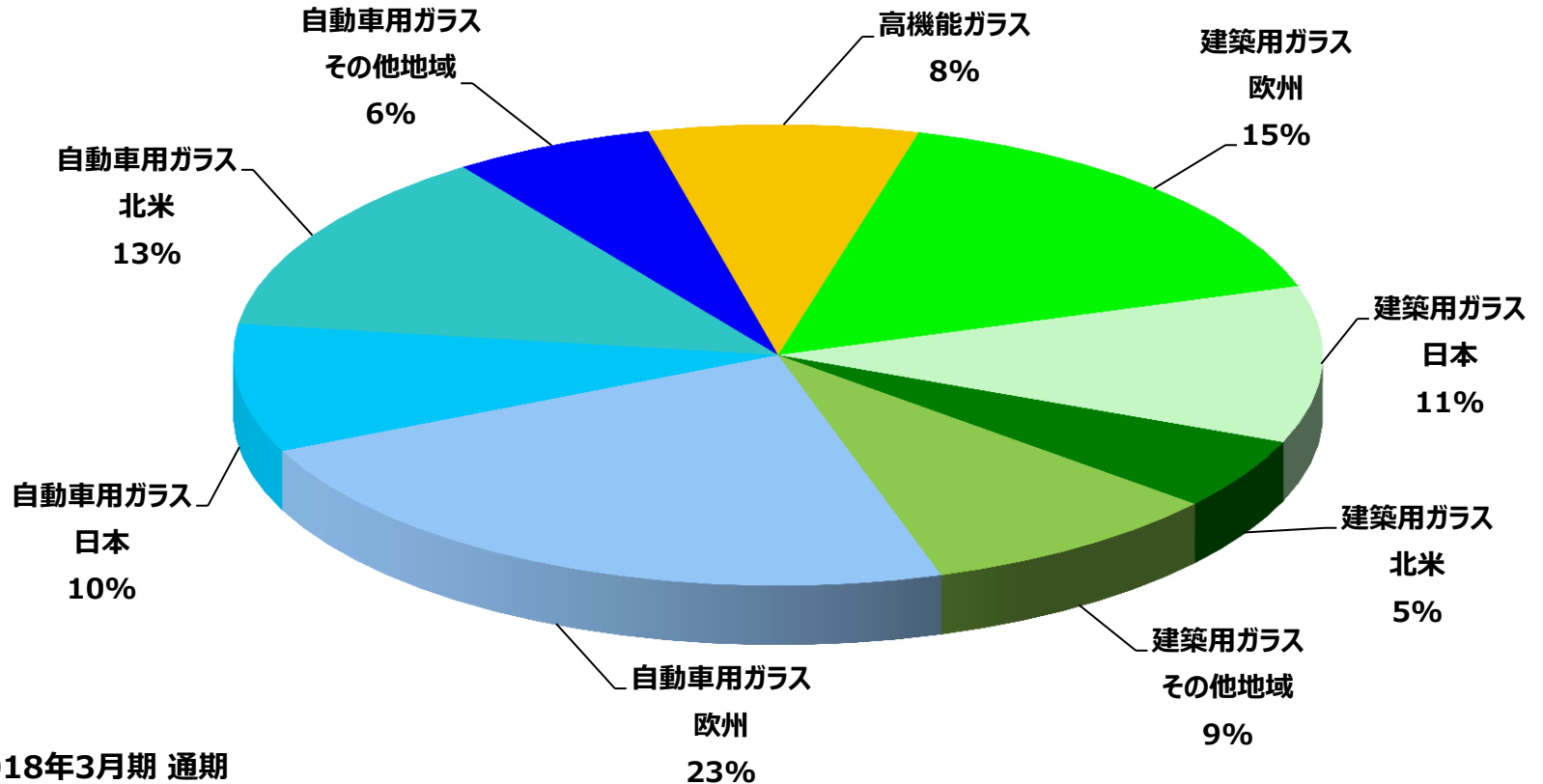
	<u>2017年3月期</u>	<u>2018年3月期</u>
営業利益率*	5.7%	6.2%

* 無形資産償却前営業利益

主要財務指標の改善が進む

1. 2018年3月期通期 決算概要
2. 2018年3月期通期 事業状況
3. 配当
4. 2019年3月期連結業績予想
5. 中期経営計画（MTP）フェーズ2進捗報告
6. まとめ

6,039億円

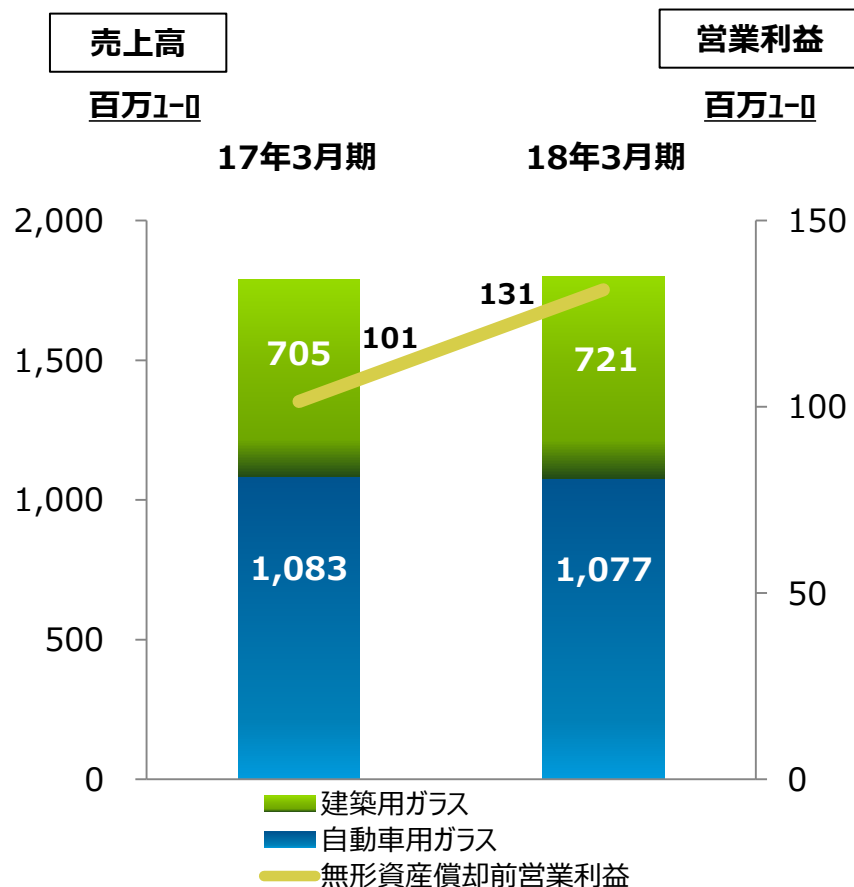


2018年3月期 通期
(2017年4月-2018年3月)

グローバルに事業展開

欧州

2017年3月期通期との比較



建築用ガラス事業

- 好調な需要に支えられ、価格は堅調
- ベニスのフロート窯が再稼働

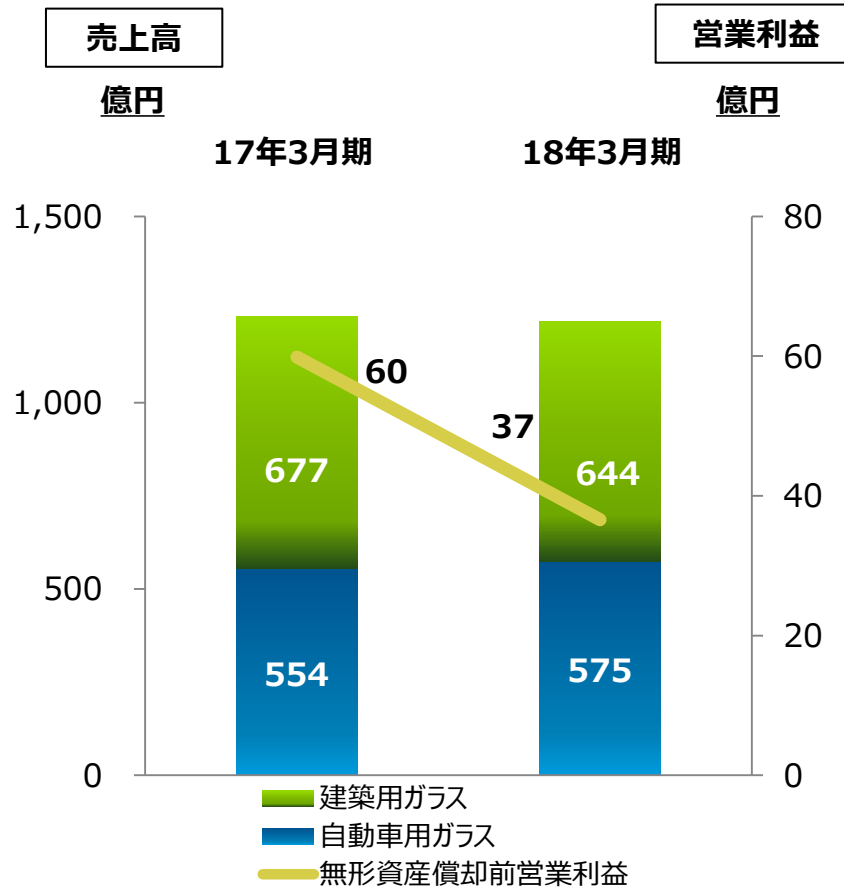
自動車用ガラス事業

- 新車用ガラス(OE)の数量堅調
- VA製品の売上増加及び生産性の改善により、増益

両事業とも業績堅調

日本

2017年3月期通期との比較



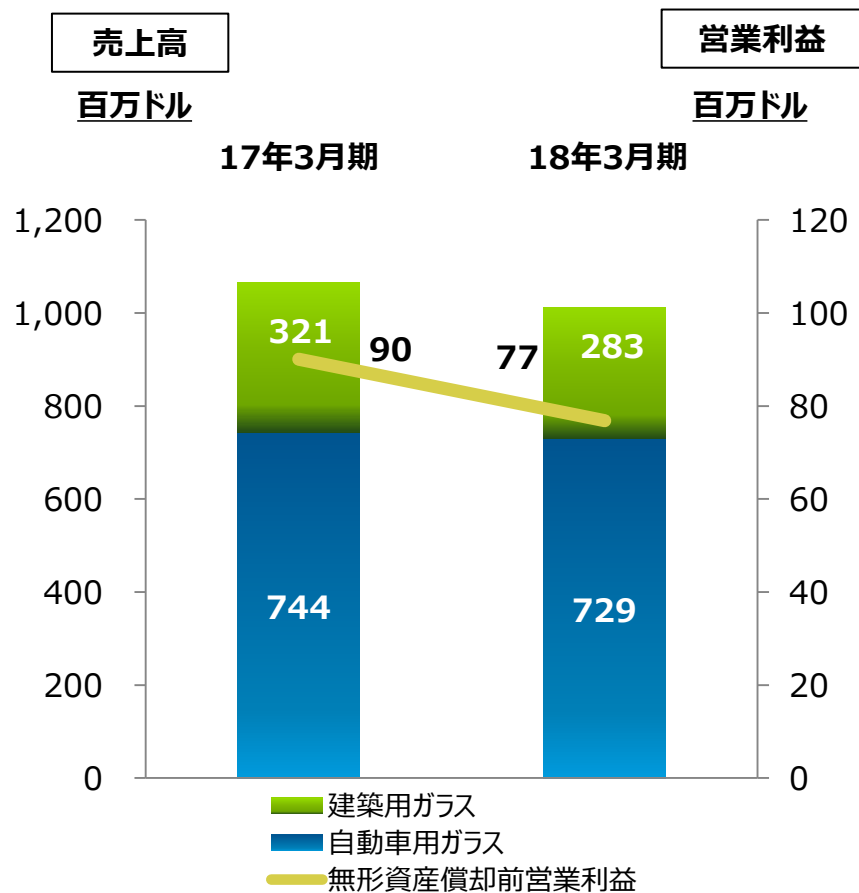
建築用ガラス事業

- 住宅着工件数の減少等により減収

自動車用ガラス事業

- 自動車販売台数の増加を反映し増収
- 素板製造コストアップ等の影響を受ける

低調な建築用ガラス市場の影響を受ける



建築用ガラス事業

- 建築用途需要は引き続き好調
- オタワ工場の生産能力の一時的な減少により、数量減。
- オタワ工場のフロート窯は、第4四半期から再稼働

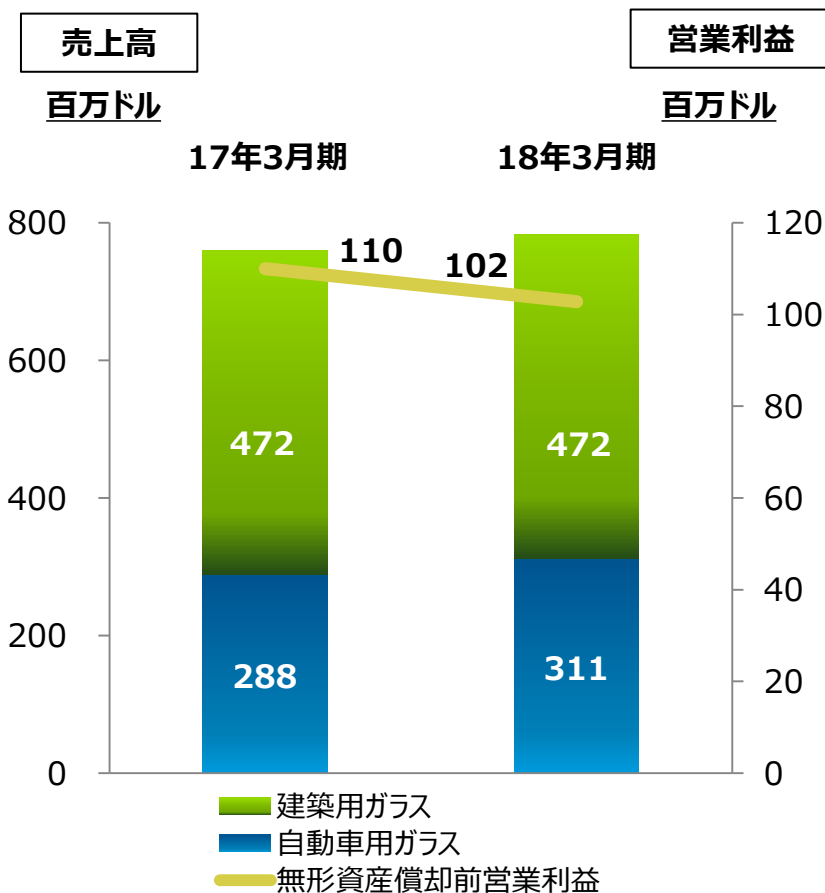
自動車用ガラス事業

- 市場の減速により減収減益

建築用ガラス事業は一時的な事象による影響を受ける

その他地域

2017年3月期通期との比較



建築用ガラス事業

- 各国市場は改善
- 主要顧客による設備切り替えの影響により減収

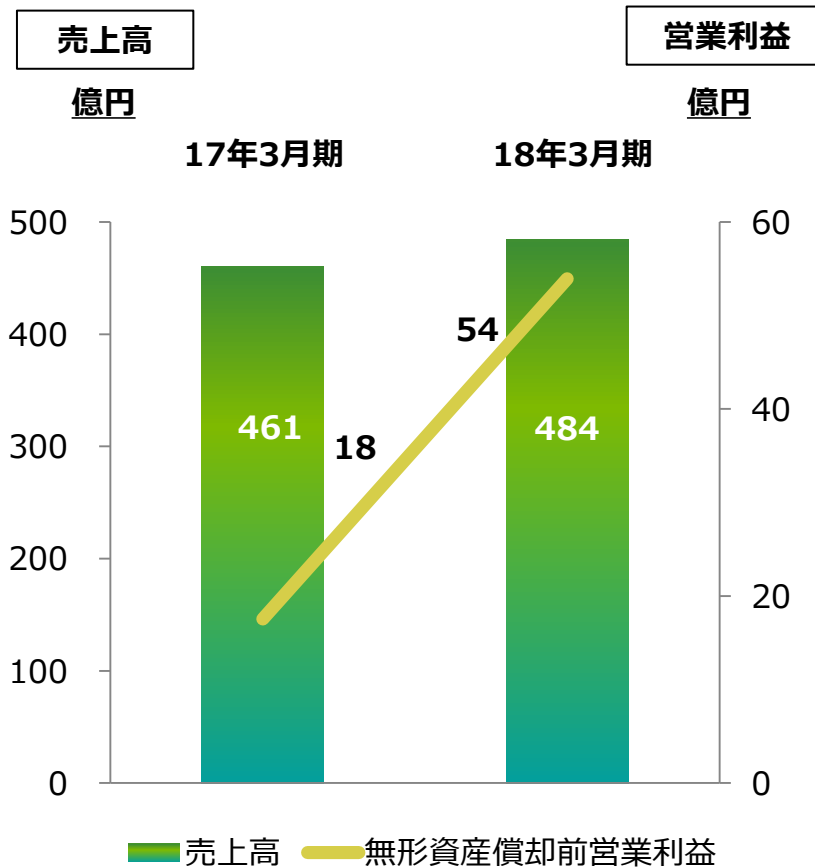
自動車用ガラス事業

- 南米の市場は、引き続き改善

南米自動車用ガラス市場の回復

高機能ガラス事業

2017年3月期通期との比較



高機能ガラス事業

- ディスプレイの業績改善
- プリンター用レンズの需要は堅調に推移
- グラスコード、ガラスフレーク、バッテリーセパレーターの数量増

全てのセグメントで利益改善

1. 2018年3月期通期 決算概要
2. 2018年3月期通期 事業状況
3. 配当
4. 2019年3月期連結業績予想
5. 中期経営計画（MTP）フェーズ2進捗報告
6. まとめ

- 2018年3月期期末配当および2019年3月期配当予想

	2018年3月期 (期末)	2019年3月期 (中間予想)	2019年3月期 (期末予想)	2019年3月期 合計予想
普通配当 (円/株)	20	-	20	20
周年記念配当 (円/株)	-	10	-	10
普通株式配当合計	20	10	20	30
配当総額 (億円)	36	20	29	49
(普通配当額)	(18)	(9)	(18)	(27)
(優先配当額)	(18)	(11)	(11)	(22)
連結配当性向 (普通株式)	42%			23%

- 配当を実施する理由
 - 普通株式配当について、グループ業績が十分に改善した段階で再開、としてきた
 - 足元業績・業績予想を踏まえ、安定して黒字を出せる利益水準まで業績が改善したと判断し、普通株式配当再開を決定
 - 2018年11月に創業100周年を迎えるにあたり、2019年3月期中間期には、記念配当を予定

1. 2018年3月期通期 決算概要
2. 2018年3月期通期 事業状況
3. 配当
4. 2019年3月期連結業績予想
5. 中期経営計画（MTP）フェーズ2進捗報告
6. まとめ

2019年3月期連結業績予想

(億円)	2018年3月期 実績	2019年3月期 見通し
売上高	6,039	6,300
無形資産償却前営業利益	377	430
償却費*	(20)	(20)
営業利益	357	410
個別開示項目	(13)	(70)
金融費用（純額）	(146)	(130)
持分法による投資利益	24	30
税引前利益	222	240
当期利益	79	160
親会社の所有者に帰属する当期利益	61	140

* ピルキントン買収に伴って発生した無形資産の償却

売上高成長。6期連続で営業利益拡大。当期利益増益へ

まとめ

- **2018年3月期通期業績**
 - 営業利益5期連続増益・税引前利益大幅増益
 - 計画通り3桁フリー・キャッシュ・フロー達成
 - 業績改善を踏まえ復配
- **2019年3月期業績予想**
 - 売上高成長
 - 営業利益6期連続増益。最終利益増益へ
- **業績予想前提**
 - 全事業において市場は好調継続。VA化を更に加速
 - 経営効率化で基盤事業の収益力改善
 - 建築用ガラス
 - 欧州：好調な市況継続。コーティング・高透過などVA化強化
 - 日本：オリンピック需要、断熱・省エネ需要を取り込む
 - 北米：建築用堅調。オタワフロート再開が通年寄与
 - ソーラー：数量回復。好調継続
 - 自動車用ガラス
 - 先進国市場安定。南米市場改善継続
 - 生産性改善推進。自動運転・EV化を事業機会に
 - 高機能ガラス：コスト改善の継続とVA製品売上の拡大。新商品投入急ぐ

1. 2018年3月期通期 決算概要
2. 2018年3月期通期 事業状況
3. 配当
4. 2019年3月期連結業績予想
5. 中期経営計画（MTP）フェーズ2進捗報告
6. まとめ

中期経営計画(MTP)フェーズ2

(2018年3月期～2020年3月期)

フェーズ2 施策

成長施策

- 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
- グローバル経営強化

財務施策

- 自己資本充実
- ネット借入削減
- 種類株式発行

MTP目標

- 財務サステナビリティ確立
- VAガラスカンパニーへの変革

財務目標

ネット借入/EBITDA: 3倍

ROS: 8%以上

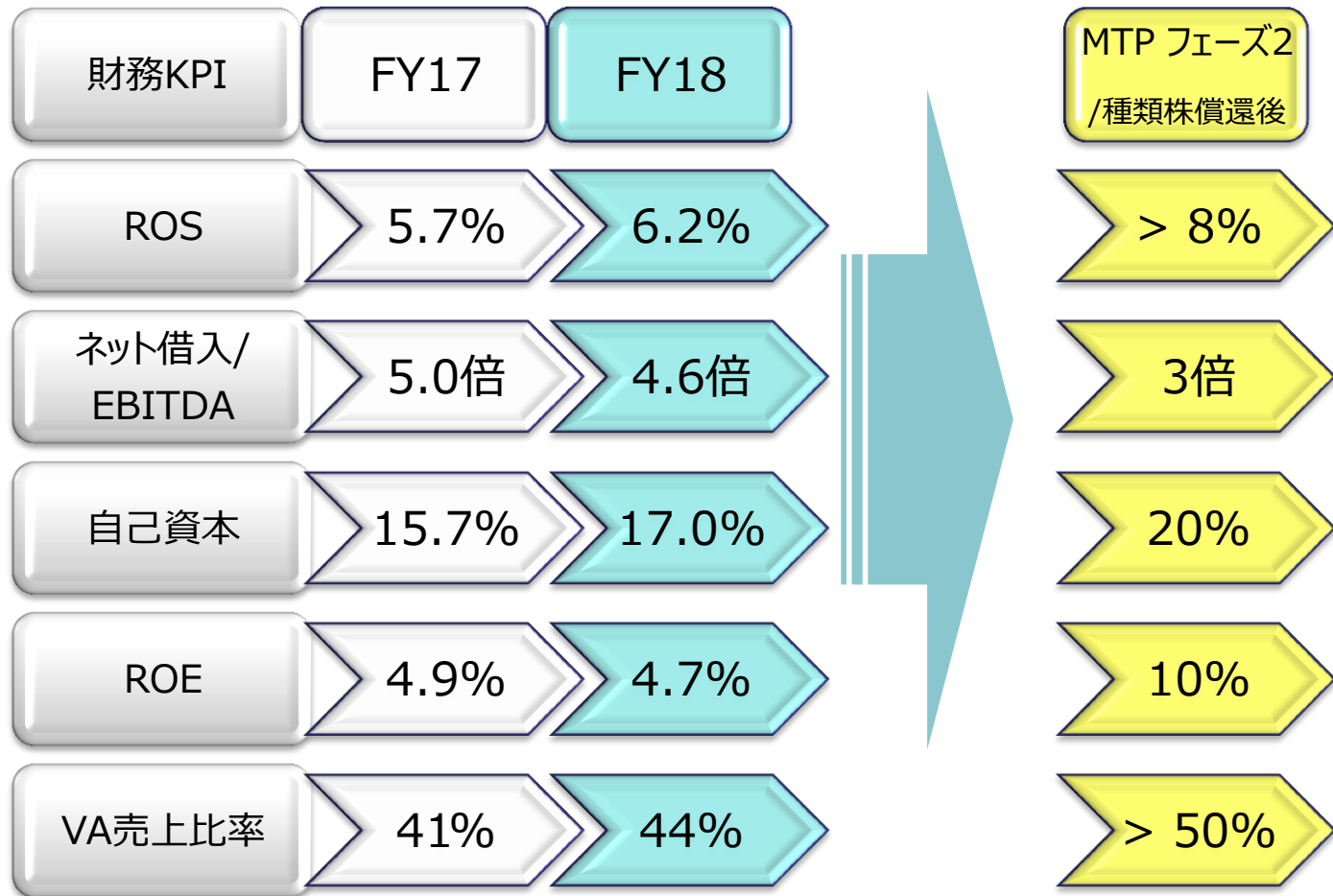
【MTP目標達成後イメージ】
(種類株式金銭償還後)

- 自己資本比率: 20%
- ROE: 10%
- VA売上比率: > 50%
- 営業利益: 500億～600億

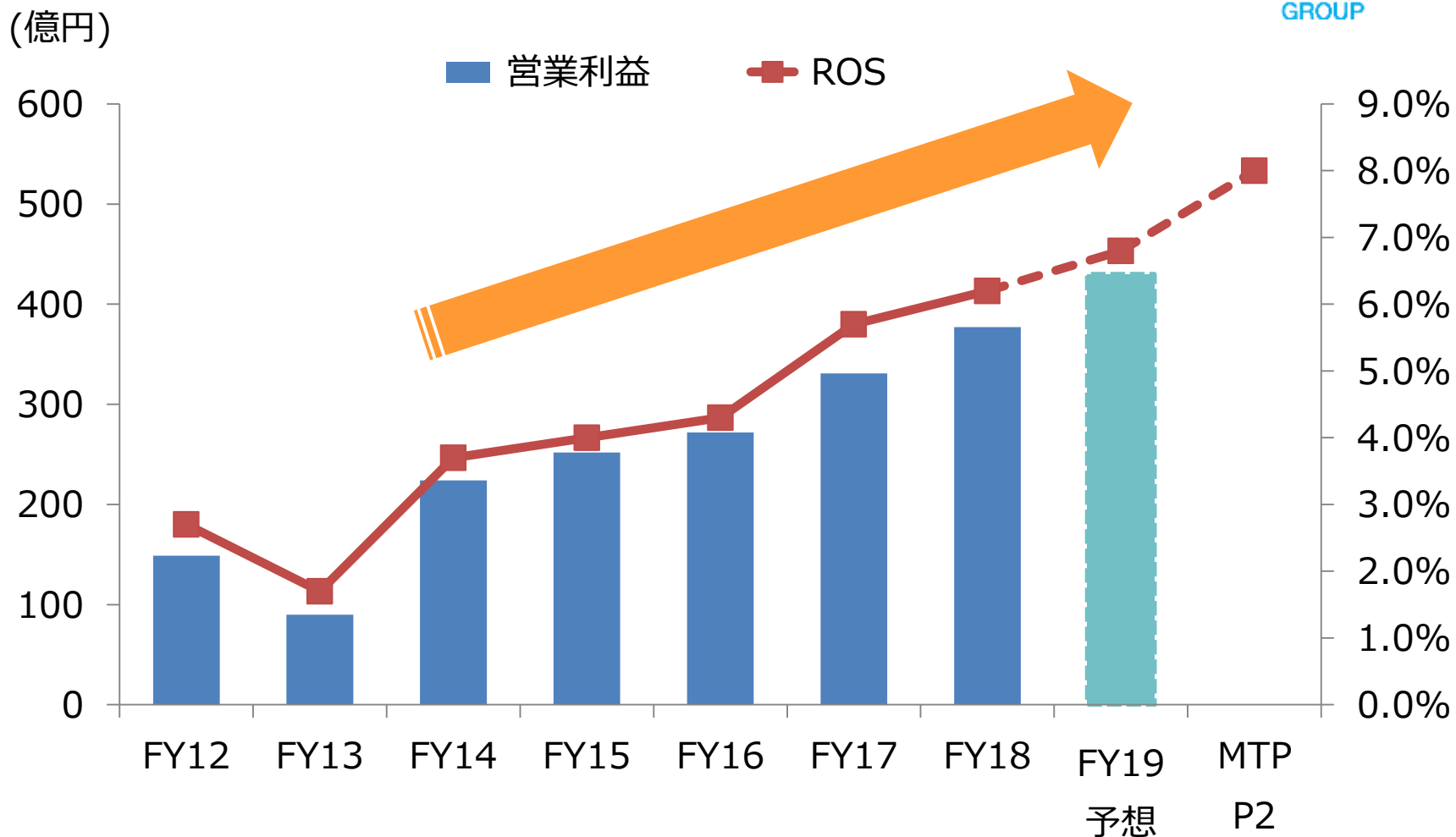
ROS: 無形資産償却前営業利益率

MTP フェーズ2の進捗状況

財務サステナビリティ確立に向けて、主要KPIは計画通り改善



営業利益は6年連続増益

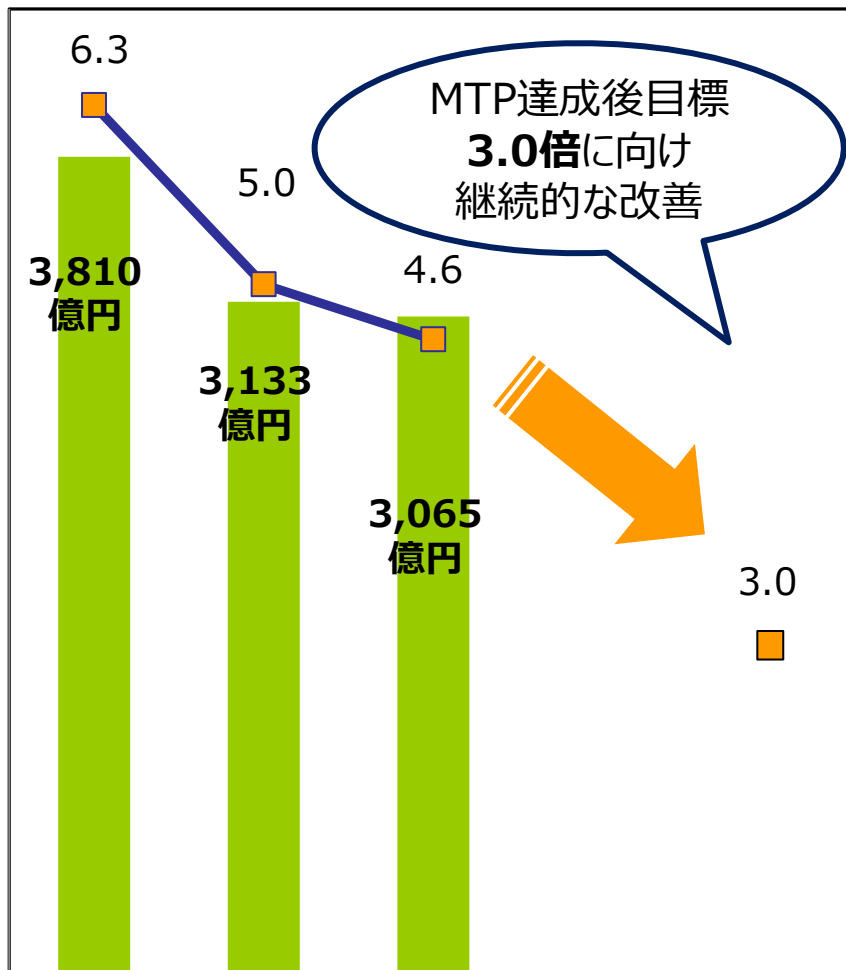


<p>欧州危機後 2012年3月期 - 2014年3月期</p>	<p>MTP 2015年3月期 - 2017年3月期</p>	<p>フェーズ2 2018年3月期 - 2020年3月期</p>
---	---	---

2018年5月11日 | 2018年3月期通期決算報告

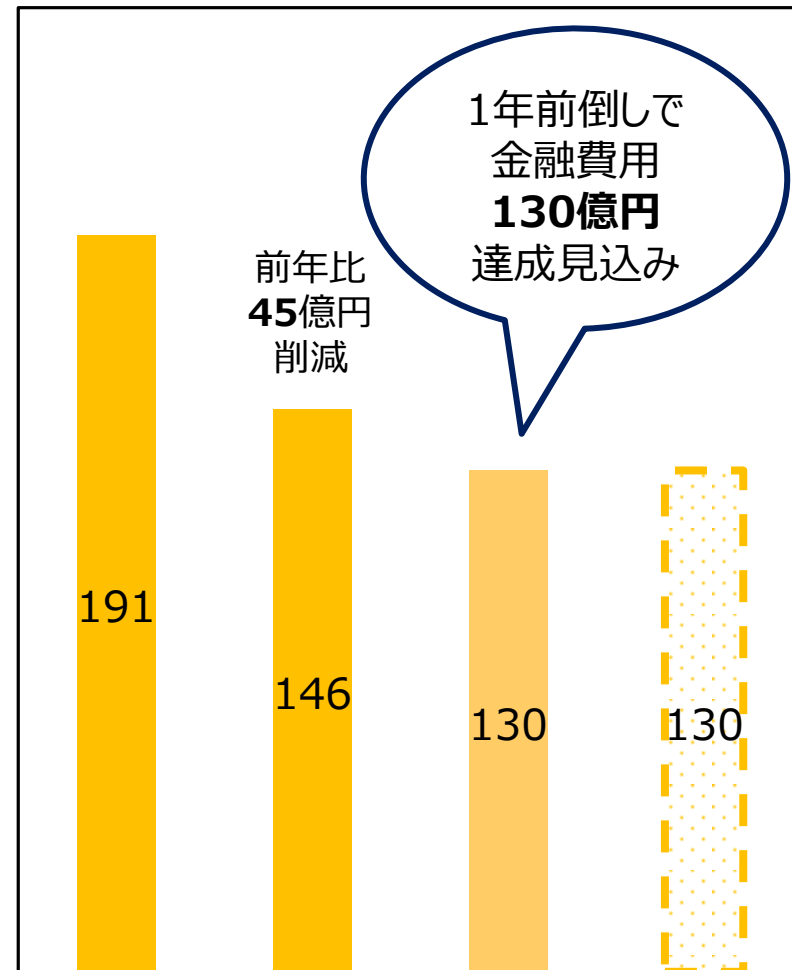
財務安定化は着実に前進

ネット借入/EBITDA 推移



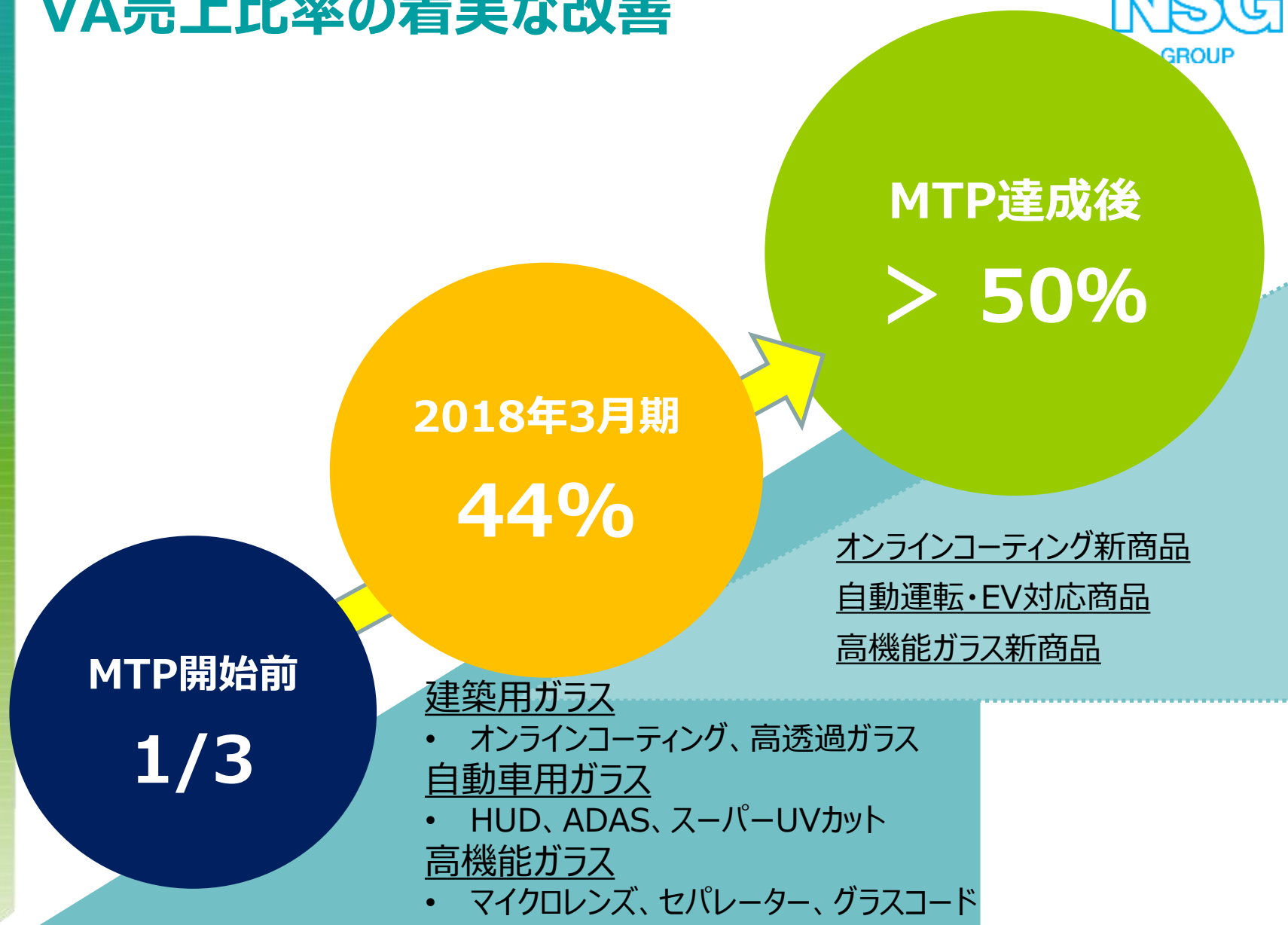
'16年3月期 実績 '17年3月期 実績 '18年3月期 実績 種類株式償還後

金融費用削減



'17年3月期 実績 '18年3月期 実績 '19年3月期 予想 MTP P2

VA売上比率の着実な改善



4つの重点施策を強力に推進（1）

- ◆ 初年度は堅調なスタート ⇒ さらなる増益へ
- ◆ MTP目標達成に向け、さらにアクション加速

重点施策

1. VA No.1戦略の推進

- 自動車ガラス用APBL(*1)ラインを日本・北米・欧州に増設
- バッテリーセパレーター生産設備を Entek社、Separindo社とのインドネシアJVにおいて増設



インドネシアJV 新工場予定地

2. 成長ドライバー確立

- 有望な開発課題を **Star Projects**として登録し事業化を加速

*1) APBL: フロントガラス用高精度プレス工法

4つの重点施策を強力に推進 (2)

重点施策

3. ビジネス・カルチャー・イノベーション

- ものづくりの強化

自動車用ガラスラインでの生産性改善に注力

(ライン統廃合、新KPI導入 (MMP *1)・VAA% *2)、

ロボット活用など)

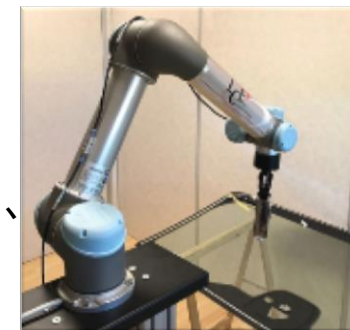
*1) MMP : 1枚当たり工数削減

*2) VAA% : 価値作業時間比率

- マーケティングの強化

グローバルマーケティングダイレクター主導による

「マーケティング・ワークショップ」の展開



自動車用アセンブリラインのロボット化

4. グローバル経営の強化

- シェアードサービスセンター設置

ポーランド・日本・中国・ブラジルに
管理機能を集約

- インクルージョン&ダイバーシティ宣言

多様な人材を惹きつけ、参画を後押しし、

イノベーションを育み、事業の成長を促進する



2019年3月期の方針

Shift to “VA + Growth”

- 事業収益力の強化
- トップラインの拡大



基盤事業

事業収益力の強化

- 不採算・低採算事業の見直しを継続
- VA化による収益性改善を加速
- 生産性改善による生産コスト削減継続
- 働き方改革による業務の効率改善を追求

成長事業

トップラインの拡大

- ソーラー用ガラスビジネスで増設投資
- オンラインコーティング製品の自動車用・ディスプレイ用等への展開
- 高機能ガラス新製品群の市場投入

新規事業

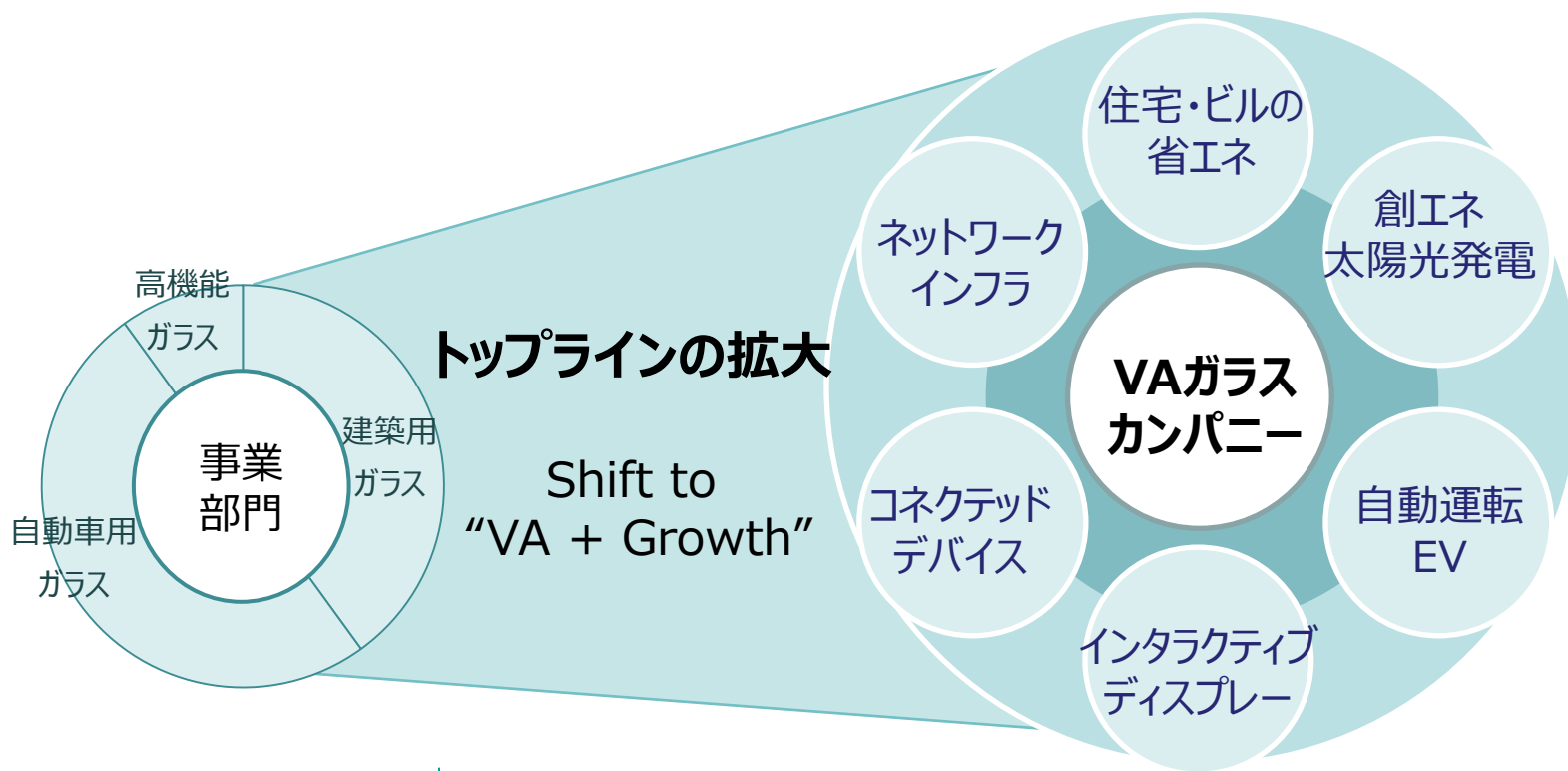
新規事業の育成・新しい顧客価値創造

- ビジネス・イノベーション・センターの設置

2019年3月期の取り組み (2)

● 事業環境の変化に対応し、新しい事業を創造する

- 温暖化対策の要請
- 先進国の高齢化・人口減
- 新興国の人口爆発
- IoTの進展
- スマート・モビリティ社会の到来
- 「安全・安心・快適」ニーズの高まり



Growth (1)

ソーラー用ガラスビジネスの拡大

- **太陽光発電市場は拡大**

太陽光パネルの世界市場に占める米国の需要は約2割

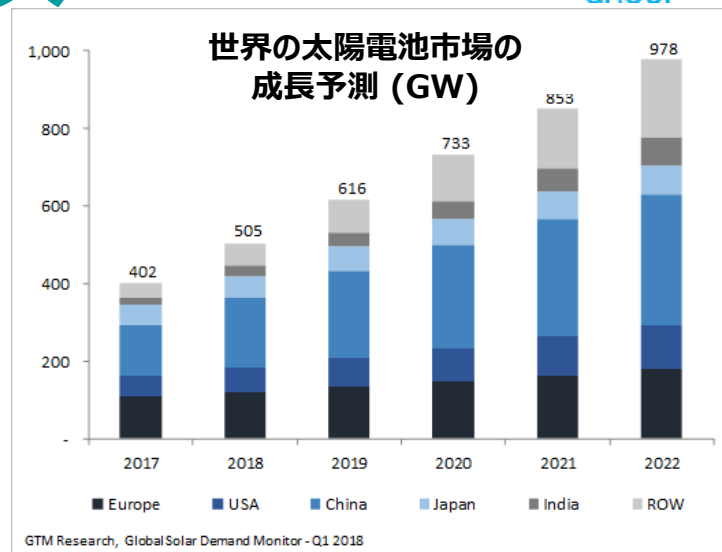
今後は東南アジアや中東、アフリカへと広がると予測される

- **ソーラー用ガラス生産設備の増強を決定**

今後の世界的なソーラー用ガラスの需要増大に対応するため、今後2年間でオンラインコーター2ライン増設。投資額は約380億円を想定

- ベトナムの休止フロート窯を改修・再稼働
- 北米に新規オンラインコーター付フロート窯を設置

- **ファーストソーラー社と長期供給契約を締結**



ファーストソーラー社 生産能力拡大計画



Source: First Solar website

Growth (2)

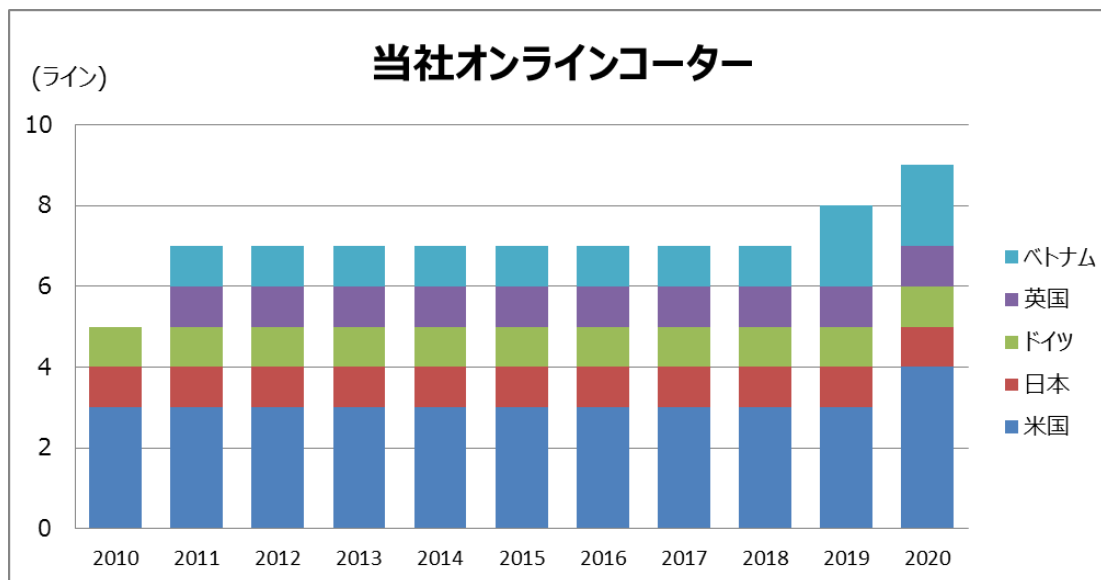
オンラインコーティング製品の拡大

オンラインコーティング製品の用途拡大

- フロートバス内でガラスの成形と同時に薄く均一な金属膜を生成。低コスト、大寸法が可能。
- 強固な膜 – 後加工が容易。外装面にも利用可能
- 多用途 – 建築用・ソーラーパネル用以外に、自動車用Low-Eガラス、薄型/湾曲ディスプレイ、OLED照明、薄膜センサーなどへの展開・拡大を期待



自動車用途への展開
(Low-Eガラス)



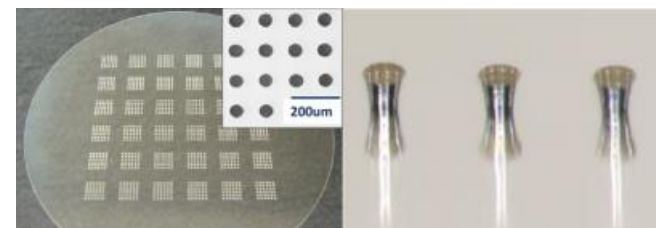
超薄板NSG TEC™

Growth (3)

高機能ガラス新製品群の市場投入

- IoTの進展、スマート・モビリティ社会の到来

- カギとなるネットワークインフラ、コネクテッドデバイスの拡大に対応



微細貫通穴ガラス基板 (TGV)

スマートシティ
(街・家・インフラ)

ヘルスケア
(ウェアラブル・医療)

スマート工場
(AI・ロボット)

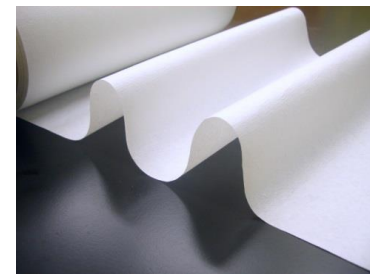
コネクテッドカー
(自動運転・EV)



情報デバイス
ディスプレイ
セパレーター
高機能
ガラスコード

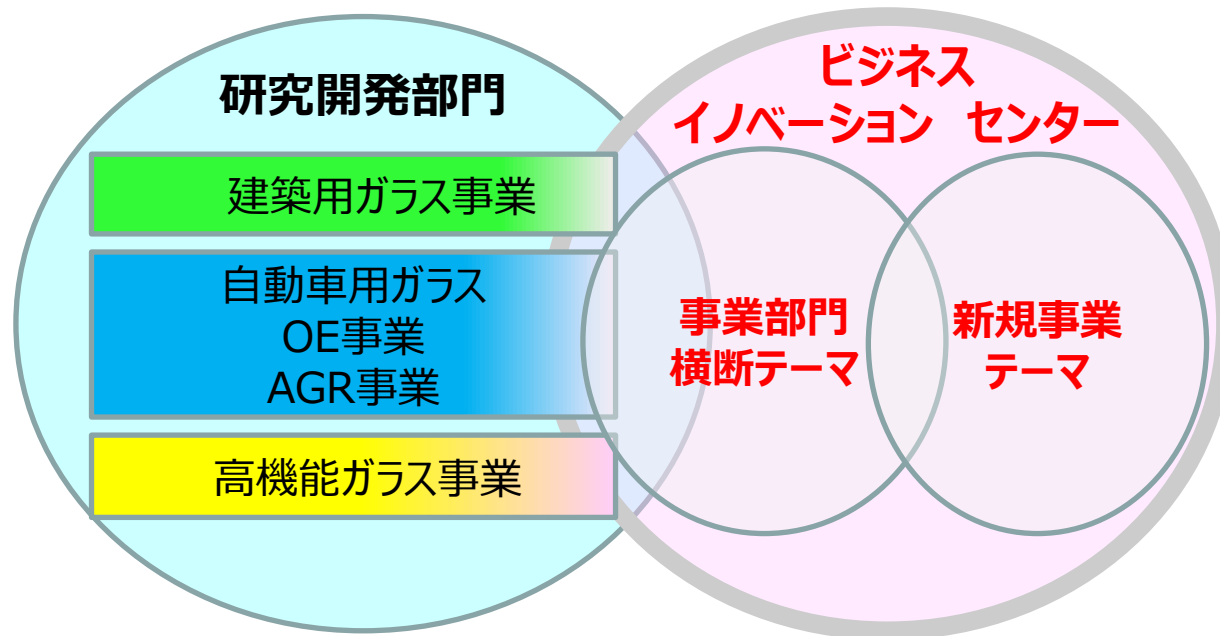


モバイル遺伝子検査機



極薄ガラスペーパー (SGP)

- **ビジネス・イノベーション・センター（BIC）を設置（2018年7月予定）**
 - NSGグループの成長戦略を担う組織として、地域・市場のニーズに即した新規ビジネスを開発・提供する
 - 顧客ニーズを理解し、顧客価値を創造し、世界に送り出すことがミッション
 - 教育・研究機関、新興企業、投資家等の幅広いパートナーと連携を密にする
 - 既存事業・R&Dとは違う文化をもたせるため、ヘッドは社外からスカウトする
 - グループ全体を顧客中心のイノベティブな組織へと変えていく役割も担う



企業価値向上に向けESG*取り組み強化 (1)

● 環境：CO2削減へ向けた取り組み

➤ NSGグループ目標

- ガラス単位生産量当たりのCO2排出量を毎年1%ずつ削減

➤ 温室効果ガス削減SBT (Science Based Targets)：

2018年夏のSBT策定・コミット目指して取組中

➤ 再生可能エネルギーへの転換

グリーン電力

欧州では、電力の約50%をグリーン電力に切替える契約を締結



太陽光発電

Lathom(英)、Northwood(米)等の事業所で、太陽光発電の設置を検討



当社建築用ガラス北九州拠点

Copyright © 2014, First Solar, Inc. All rights reserved.

(*) ESG: 環境 (Environment)、社会 (Social)、ガバナンス (Governance) の頭文字

- **社会**
 - **従業員**
 - グローバルおよび地域別に人材マネジメントおよび後継計画プログラムを運営
 - リーダーシップ育成プログラムで将来のグローバルおよび地域の経営人材候補特定・育成
 - 従業員のあるべき姿をコンピタンスモデルで定義
 - インクルージョン&ダイバーシティ推進
 - **サプライチェーン**
 - 2009年制定の「サプライヤー行動規範」に基づき、2018年3月期までに350社を超えるサプライヤーについて遵守状況の監査を実施。対象は毎年20%拡大
 - **倫理・コンプライアンス**
 - 倫理規範の再徹底、解説・研修実施率100%を維持
 - 倫理・コンプライアンスホットラインの周知、懸念事項の報告を徹底
 - **公益財団法人日本板硝子材料工学助成会**
 - 「無機材料」に関連する科学技術の研究助成を目的とし、日本板硝子株式会社創立60周年を記念して、1979年に設立
 - これまでに1,197件に対して総額15億6,800万円の助成金を贈呈

- **コーポレート ガバナンス：持続的な成長を支える経営枠組み**

- 取締役会の多様性と独立性 – 株主目線での重要な意思決定と監督
 - 取締役会議長とCEOの役割を明確に分離
 - 指名プロセスによる堅固なサクセッションプラン
- グローバルベースの適正なインセンティブ報酬 – 株主利益と経営目標の一致
- これまでの主な取り組み
 - 2008年 委員会設置会社に移行、独立社外取締役4名を選任
 - 2012年 3委員会（指名・報酬・監査）委員長をすべて独立社外取締役に
 - 2013年 取締役会議長が独立社外取締役に
 - 2014年 長期インセンティブプランに株式購入要素設定、執行役の株式保有目標を設定
 - 2015年 NSGグループコーポレートガバナンス・ガイドラインを制定
 - 2016年 取締役会実効性評価開始、CGコードのすべての原則を遵守
 - 2018年 第3回目の実効性評価実施中
- 取締役会実効性評価
 - 独立社外取締役の主導により、取締役会の運営状況等を各年度単位で評価・分析
 - 2017年3月期評価に基づき以下のアクションプランを作成。PDCAでフォロー
 - ESGを含む戦略的方向性についての議論のさらなる深化
 - より堅固なリスクマネジメントへの取組

- 当社グループでは、持続可能な事業の業績をベースにして、安定的に配当を実施することを利益配分の基本方針としている
- 将来A種種類株式全てを償還した後もこの基本方針を維持しつつ、連結配当性向30%を目安として継続的な配当の実施に努める

MTPフェーズ2 進捗と 2019年3月期の取り組み

- MTPフェーズ2初年度は堅調なスタート
- 2年度は「Shift to “VA + Growth”」に基づき、アクション加速
 - 3つの取り組み：
「基盤事業の収益力強化」、「成長事業の拡大」、「新規事業の育成」
 - 薄膜ソーラー需要増に対応し、コーティング製品生産用設備2ライン増設投資
 - BIC設置により新規事業育成加速
- ESG（環境・社会・ガバナンス）への取り組みを強化、持続的成長を支える
- 今後も持続可能な事業の業績をベースに、安定的な配当実施

1. 2018年3月期通期 決算概要
2. 2018年3月期通期 事業状況
3. 配当
4. 2019年3月期連結業績予想
5. 中期経営計画（MTP）フェーズ2進捗報告
6. まとめ

- 2018年3月期通期業績
 - 営業利益5期連続増益。税引前利益大幅改善
 - 計画通り3桁のフリー・キャッシュ・フロー達成
 - 業績改善を踏まえ復配
- 2019年3月期業績見通し
 - 売上高成長
 - 営業利益6期連続増益。最終利益増益へ
- 中期経営計画（MTP）フェーズ2 進捗
 - MTPフェーズ2の初年度は堅調なスタート
 - 2年度は「Shift to “VA + Growth”」を方針にアクション加速
 - 3つの取り組み：
 - 「基盤事業の収益力強化」、「成長事業の拡大」、「新規事業の育成」
 - コーティング製品生産用設備2ライン増設投資
 - BIC設置により新規事業育成加速

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

- 決算補足資料
 - 事業部門別・地域別売上高
 - 事業部門別・地域別償却前営業利益
 - 連結貸借対照表
 - 減価償却費・資本的支出・研究開発費
 - 為替レート
- MTP補足資料（4つの重点施策）

事業部門別・地域別売上高

2017年3月期通期との比較

<u>(億円)</u>	<u>2017年3月期</u>	<u>2018年3月期</u>	<u>増減</u>
建築用ガラス	2,377	2,417	40
欧州	841	938	97
日本	677	644	(33)
北米	348	313	(35)
その他の地域	511	522	11
自動車用ガラス	2,966	3,127	161
欧州	1,293	1,402	109
日本	555	575	20
北米	806	806	0
その他の地域	312	344	32
高機能ガラス	461	484	23
欧州	70	79	9
日本	241	250	9
北米	10	13	3
その他の地域	140	142	2
その他	4	11	7
欧州	0	6	6
日本	4	4	0
北米	0	0	0
その他の地域	0	1	1
合計	5,808	6,039	231

事業部門別・地域別償却前営業利益*

2017年3月期通期との比較

<u>(億円)</u>	<u>2017年3月期</u>	<u>2018年3月期</u>	<u>増減</u>
事業別			
建築用ガラス	270	262	(8)
自動車用ガラス	127	143	16
高機能ガラス	18	54	36
その他	(84)	(82)	2
合計	331	377	46
地域別			
欧州	94	163	69
日本	24	24	0
北米	92	74	(18)
その他の地域	121	116	(5)
合計	331	377	46

*：無形資産償却前営業利益

連結貸借対照表

(億円)	2017年3月末	2018年3月末	増減
資産	7,902	7,919	17
非流動資産	5,278	5,389	111
のれん・無形資産	1,623	1,698	75
有形固定資産	2,452	2,528	76
その他	1,203	1,163	(40)
流動資産	2,624	2,530	(94)
現金及び現金同等物	849	648	(201)
その他	1,775	1,882	107
負債	6,565	6,491	(74)
流動負債	2,232	2,552	320
金融負債	798	976	178
その他	1,434	1,576	142
非流動負債	4,333	3,939	(394)
金融負債	3,196	2,751	(445)
その他	1,137	1,188	51
資本	1,337	1,428	91
親会社の所有に帰属する持分	1,241	1,343	102
非支配持分	96	85	(11)
負債及び資本	7,902	7,919	17

減價償却費・資本的支出・研究開発費

(億円)	2013年 3月期	2014年 3月期	2015年 3月期	2016年 3月期	2017年 3月期	2018年 3月期
減價償却費	366	404	417	409	322	320
資本的支出	260	316	366	282	280	331
研究開発費	73	79	82	98	85	91

為替レート

	<u>2017年3月期</u>	<u>2018年3月期</u>	<u>2019年3月期</u> <u>通期前提</u>
期中平均為替レート：			
円/英ポンド	142	147	150
円/米ドル	108	111	110
円/ユーロ	119	130	130
期末為替レート：			
円/英ポンド	139	150	
円/米ドル	111	106	
円/ユーロ	119	132	

【参考】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

VAガラスカンパニー

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

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

NSG

GROUP

