

2030 Vision

---

Shift the Phase

フェーズを変える

NSGグループ

# 目次

1. 中期経営計画の要旨
2. リバイバル計画24（RP24）の振り返り
3. 2030 Visionと戦略の柱
4. 財務政策
5. マテリアリティ

# 目次

1. 中期経営計画の要旨
2. リバイバル計画24（RP24）の振り返り
3. 2030 Visionと戦略の柱
4. 財務政策
5. マテリアリティ

# 中期経営計画の要旨

- リバイバル計画24（RP24）を通じて収益性の着実な改善を果たしてきたが、利益率は依然として低水準。改革は依然道半ばであり、高収益企業への転換を目指して改革を継続
- 「企業としてのフェーズを変え持続可能な社会の発展に不可欠な存在を目指す」ことを2030 Visionとして改革を加速
- NSGグループはガラスとその周辺技術・サービスに注力し、顧客と共にサステナビリティに貢献するソリューションの開発を推進
- 戦略の実現にむけ、グループレベルで**4つのD**を重点活動領域として取り組む
  - **B**usiness **D**evelopment：付加価値創出を目指す領域を見定めメリハリをつけて投資。資本コストを意識し、継続的に適切な資源配分を行う
  - **D**ecarbonization：サプライチェーン全体を通じた脱炭素化のための取り組みを推進
  - **D**igital Transformation：デジタルをフル活用した付加価値の高いオペレーションの再構築
  - **D**iverse Talent：真に多様で高いパフォーマンスを発揮する包括的なチームを実現
- 4Dを軸とした戦略を通じて、現金創出力強化により有利子負債の抜本的な削減を推進し、自己資本を増強。本中計期間中にA種種類株式を含む資本構成を再構築し、強靱なバランスシートに
  - 2027年3月期に営業利益640億、営業利益率（ROS: Return on sales） 7%、フリーキャッシュフロー270億、自己資本比率15%を達成目標とする
  - 高付加価値事業の拡大と業績の市場依存度の低減に継続的に取り組み、2030年3月期には営業利益率（ROS）10%以上を目指す



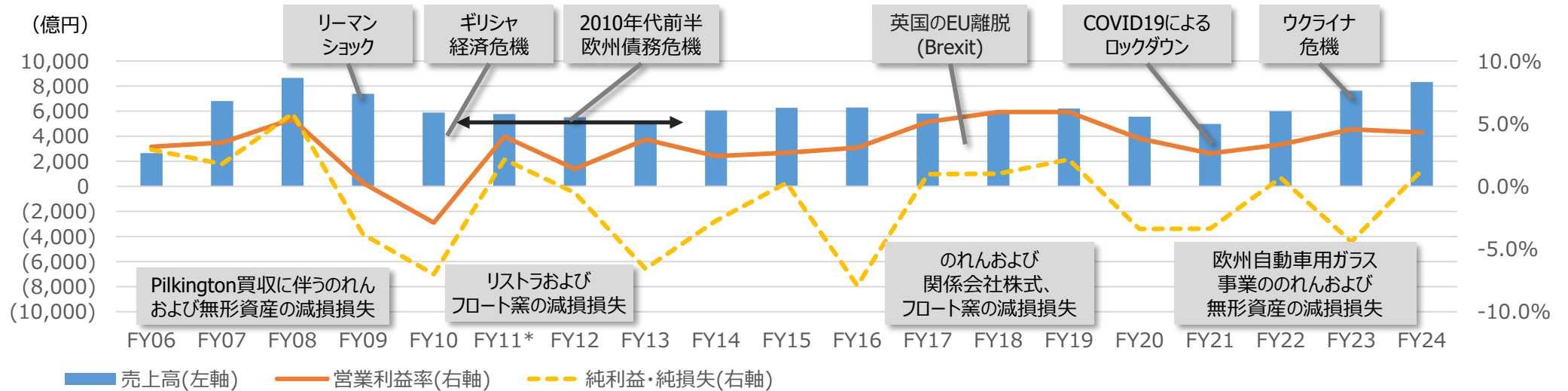
# 目次

1. 中期経営計画の要旨
2. RP24の振り返り
3. 2030 Visionと戦略の柱
4. 財務政策
5. マテリアリティ

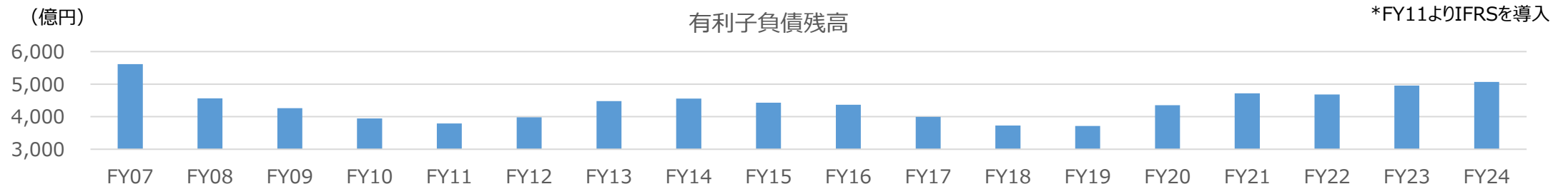
# 買収以降の振り返り

リバイバル計画24（RP24）期間は着実な収益性改善を果たしてきたが、営業利益率は目標とした8%には届かず。改善は道半ばであり、手綱を緩めることなく高収益企業への転換を目指す

## ■ Pilkington買収以来、マクロ経済にも左右され業績は上下を繰り返し



## ■ 借入金はFY17～19に掛けて減少するも、その後は円安影響もあり増加。借入金削減も向き合うべき課題



# RP24の振り返り：財務目標の達成状況

RP24では危機的な事業環境への対応として改革を推進。

その結果、自己資本比率、フリーキャッシュフローは目標を達成するものの、収益目標は大幅な未達

	2022年 3月期	2023年 3月期	2024年 3月期	RP24 (目標)	達成状況
営業利益率 *1	3.3%	4.6%	4.3%	8%	<ul style="list-style-type: none"> <li>収益目標は未達だが活動計画は着実に推進</li> <li>高付加価値製品の製造能力拡大</li> <li>コスト構造改革による固定費・購買費用削減</li> <li>全事業における価格の見直し</li> <li>バッテリーセパレーター事業・ロシア事業の売却、中国事業再編等を通じたポートフォリオ変革</li> <li>欧州自動車事業ののれん代償却</li> </ul>
純利益 *2	41億円	▲338億円	106億円	3年累計 300億円以上	
自己資本比率	15.5%	10.2%	12.3%	10%以上	<ul style="list-style-type: none"> <li>継続的に自己資本比率10%以上を維持</li> </ul>
フリー キャッシュ フロー	223億円	139億円	153億円	100億円以上	<ul style="list-style-type: none"> <li>FCF100億円以上を3年連続で達成</li> </ul>

\*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

# RP24の振り返り：施策方針の達成状況

課題に向き合い重要なマイルストーンを達成。新中期経営計画で取り組むべき残課題も多いが、改革にOne Teamで取り組む組織作りが大きく進展したことは今後につながる成果

	RP24施策方針	達成事項	新中期経営計画で取り組むこと
3つの改革	コスト構造改革	<ul style="list-style-type: none"> <li>労務費180億円の削減</li> <li>約800億円のプライス改善</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>インフレ・金利増加への対策 (継続的なコスト削減、プライス管理)</li> </ul>
	事業構造改革	<ul style="list-style-type: none"> <li>北米・マレーシアでのソーラー事業用の設備投資、千葉工場のキャパシティ削減</li> <li>自動車事業のキャパシティ削減と製品ポートフォリオシフト</li> <li>BICの事業部統合と注力するパイプラインの選別</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>外部環境変化に応じた更なる合理化</li> <li>事業領域の選別と資源再配分の継続</li> </ul>
	企業風土改革	<ul style="list-style-type: none"> <li>リーダーシップ行動憲章、全従業員意識調査、4F (Flat、Frank、Fast、Fun) コミュニケーション原則の浸透</li> <li>改革にOne Teamで取り組む組織作りが大きく進展</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ダイバーシティを事業競争力の源泉にする人事戦略の立案・実行</li> </ul>
2つの重点施策	財務基盤の回復	<ul style="list-style-type: none"> <li>営業利益率：目標達成出来ず</li> <li>純利益：自動車ののれん減損を除くと3年累計298億</li> <li>自己資本比率：10%超達成</li> <li>フリーキャッシュフロー：3年連続100億円超を達成</li> </ul>	<div style="border: 1px dashed black; padding: 10px;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>資産の戦略的入れ替えを行いつつ、本業での稼ぐ力を強化</li> <li>資本コストを意識した収益性改革の推進強化</li> <li>4つのDを柱とした収益基盤の強化</li> <li>借入金返済・金融費用の削減</li> </ul> </div>
	高収益事業へのポートフォリオ転換	<ul style="list-style-type: none"> <li>バッテリーセパレーター事業の売却</li> <li>中国自動車事業の再編</li> <li>ロシア市場からの撤退</li> <li>英国セントヘレンズのライン閉鎖（ワトソンストリート）、既存製造設備のソーラー転用</li> </ul>	



# 目次

1. 中期経営計画の要旨
2. リバイバル計画24（RP24）の振り返り
3. 2030 Visionと戦略の柱
4. 財務政策
5. マテリアリティ

# 新中期経営計画の立案にむけた検討アプローチ

2030年に実現を目指す姿からバックキャストして、社内外のステークホルダーにとって魅力ある企業となるための戦略と活動計画を策定

プレゼントフォワード思考

→ 現在、どこで (Where) どのように戦うか (How)

1

2024年時点での  
出発地点

3

ギャップを埋めるために、どのようなビジネスをつくるか



2

2030年に  
目指す姿

将来、どこで (Where) どのように戦うか (How)

バックキャスト思考

# 2030 Vision : NSGグループが目指す姿

約一年にわたる討議を通じて、2030 Visionを策定。当社が強みを持つ「ガラスとその周辺技術」に焦点を当て、社会の持続可能な発展に貢献する高付加価値領域での収益拡大を目指す

## ゴール

### 企業としてのフェーズを変え、 持続可能な社会の発展に不可欠な存在を目指す

## コミットメント

- 私たちは、すべてのステークホルダーのために、そしてステークホルダーとともに、持続可能な社会を実現する価値を創造する
- 私たちは、顧客のソリューションにおいて重要な役割を果たすガラスとその関連技術・サービスを開発し、提供する
- 私たちは、顧客の潜在的なニーズを深く理解し、有形無形の資産を活用して顧客に適したソリューションを提供する
- 私たちは、グローバルで多様性に富み、ガラスに情熱を持ち、才能あふれるチームを誇りとし、人材への投資を続けていく

# 財務目標

本中計期間においては、収益性を向上させキャッシュ創出力を高め、財務基盤を改善することに徹底して注力

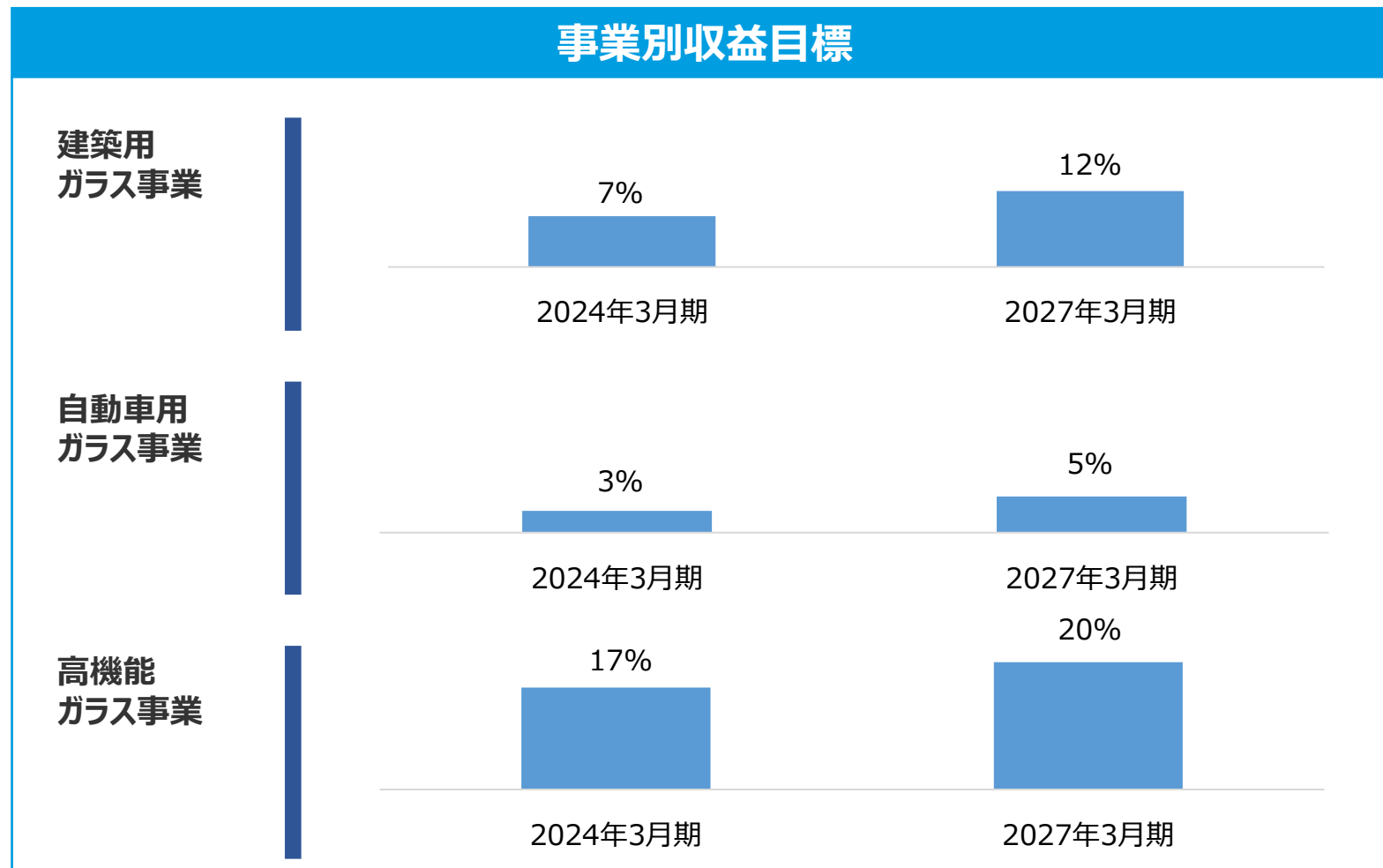
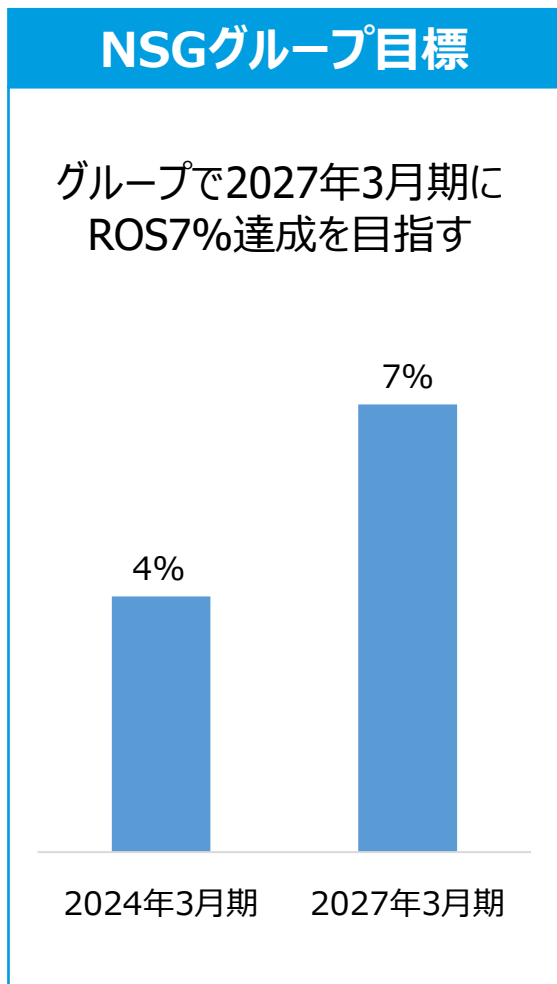
		2024年 3月期	2027年 3月期	
収益性 (P/L)	営業利益	359億円	640億円	<ul style="list-style-type: none"> <li>明確な収益成長目標</li> <li>規律ある事業戦略、オーバーヘッド管理</li> </ul>
	営業利益率 (ROS)	4.3%	7%	
▼				
キャッシュ創出 (C/F)	フリーキャッシュフロー	153億円	270億円	<ul style="list-style-type: none"> <li>投資管理、運転資本管理の徹底</li> </ul>
▼				
財務基盤の安定化 (B/S)	有利子負債	5,065億円	4,420億円	<ul style="list-style-type: none"> <li>有利子負債削減</li> <li>財務基盤の安定、成長投資能力の拡大</li> </ul>
	自己資本比率	12.3%	15%	
資本・投資効率	ROE	9.6%	20%	<ul style="list-style-type: none"> <li>ROEの改善を目標とはせず、水準感を参考指標としてモニタリング</li> </ul>

(なお、2027年3月期は為替換算の影響を含む)

**高付加価値事業の拡大と業績の市場依存度の低減に継続的に取り組み、  
2030年3月期には営業利益率 (ROS) 10%以上を目指す**

# 収益性の改善

高付加価値品の製造能力強化のための投資、継続的なコスト削減、戦略的な製造設備の入れ替えや転換を通じたポートフォリオ変革を通じて、収益性の改善を推進



# グループの戦略方針

4つの**D**をNSGグループの戦略的な柱に据え、戦略的な目標の達成を目指す

## Shift the Phase (フェーズを変える)

- 新製品および事業開発の強化を図り
- 社会の脱炭素化への貢献を目指す
- デジタルをフル活用した付加価値の高いオペレーションを構築して
- フェーズシフトをもたらす真に多様で包括的なチームを実現する

**Business Development**  
(ビジネスデベロップメント)

**Decarbonization**  
(脱炭素化)

**Digital Transformation**  
(デジタルトランスフォーメーション)

**Diverse Talent**  
(多様な人材)

2030 Vision: 戦略の4D  
Business Development  
(ビジネスデベロップメント)

社会の変化に適応し、顧客と共に新たなソリューション・技術を開発することで高い付加価値を創造する

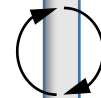
## ガラスおよび周辺領域においてR&D投資の継続と事業開発人材の育成を推進し、事業創出力を強化

### 新たな価値が求められる領域を見極め 顧客と共に新たなソリューションをつくる

- 新たな価値創出の見込まれる領域の見定めと集中
- 顧客との価値共創
  - 新たな価値創造に取り組む顧客との接点づくりを強化
  - 顧客の技術目標の達成に貢献する自社技術の適応
  - 開発された技術を事業へと顧客と共に発展

### 世界初の技術を生み出してきた歴史と技術に 誇りを持ち、新たな価値ある技術・サービスを開発する

- 独自技術の更なる進化と応用
- 社会の潮流を見据え、サステナビリティに貢献する  
技術領域での新たな技術開発



経営会議でのガバナンスを通じ、資本コストを意識した優先順位付けと資源配分判断を継続していく



# Business Developmentを通じて強化する戦略製品例

<p>建築用ガラス事業</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>建築物の脱炭素化に貢献する製品</li> <li>ソーラー技術の可能性を高める製品</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>太陽電池パネル用ガラス</li> </ul>  <p>Clean energy</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>低放射 (Low-E) ガラス</li> <li>トリプル複層ガラス</li> <li>コーティング付複層ガラス</li> </ul>  <p>Energy Saving</p>	
<p>自動車用ガラス事業</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>自動車産業の進歩に貢献する製品</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ヘッドアップディスプレイ (HUD)</li> <li>拡張現実 (AR) HUD</li> </ul>  <p>ADAS/Safety</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>発熱フロントガラス</li> <li>大面積・低熱放射ルーフライト</li> <li>調光ルーフライト</li> <li>高機能ルーフライト</li> </ul>  <p>EV</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>赤外線反射ガラス</li> </ul>  <p>Energy Saving</p>
<p>高機能ガラス事業</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>高性能部品の開発を可能にする製品</li> <li>マイクロプラスチックの削減等環境に貢献する製品</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>自動光学検査装置向けレンズ</li> <li>ガラスフレーク</li> <li>高弾性/高強度ファイバー (MAGNAVI®)</li> </ul>  <p>Automation/ Highspeed communication/ Carbon replacement</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>LEDプリンター向けプリントヘッド</li> </ul>  <p>Energy Saving</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ベースメイク向けパウダー製品 (MAR'VINA®/GLACIA DROPS™)</li> </ul>  <p>Micro-plastics</p>

## 建築用 ガラス事業

- 足元は需要が弱含みする見通しだが、エネルギー効率改善のためのリノベーション需要は中長期的に拡大し、建築ガラス市場成長を後押し
- 特に先進国ではカーボンニュートラルを目指した需要が堅調に拡大。南米も2030年前後での本格拡大が期待され、脱炭素ソリューションの提供能力構築と市場でのリーダーポジション確保が重要になる

## 自動車用 ガラス事業

- 新車市場の需要は回復傾向。但し当社の主要市場の自動車生産台数はCovid-19前の水準にまでは戻らない見通し。一方、ADAS/EVの普及により、1台当たりの付加価値は上昇
- ADAS/EV対応のため、ガラスの成形や合せ技術への要求水準が高度化。開発・技術水準の向上と製造能力強化が収益性改善と競争力の強化の鍵になる
- アフターマーケットでは、新車でのADAS搭載比率の上昇に伴い、高度化するADAS対応フロントガラスのタイムリーな供給が課題になる。アフターマーケット用製品の開発/製造能力に加えて、修理交換をするフィッターまでの高品質サービスの提供が一層重要になる

## 高機能 ガラス事業

- 既存製品が対象とする用途市場が代替材の脅威に直面しており急激な市場縮小は想定されないものの、成長も期待出来ない（例：プリンタ、自動車用エンジン等）
- 一方で、隣接領域の市場は成長傾向にあり、用途拡大を通じた成長機会が生まれつつある（例：自動光学検査装置は10%程度の成長が期待され、工場自動化（Factory Automation）やeバイク等の市場も拡大傾向。また、IT関連製品の小型化・薄型化や高速度通信に対応する高機能部品向け材料も高い成長を期待）

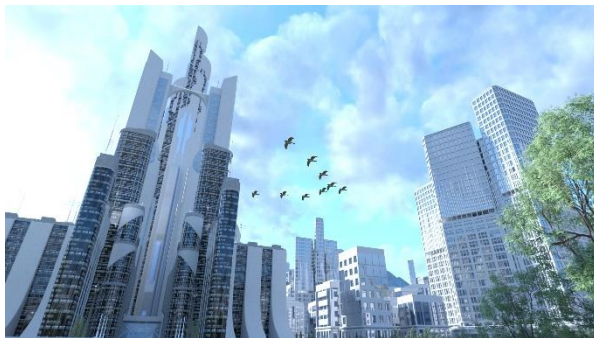
# Business Development: 建築用ガラス事業

脱炭素を中心に、持続可能性に貢献する建築用ガラスのリーディング・サプライヤーを目指す

## 主要な重点施策：

### サステナビリティソリューション 開発のためのケイパビリティ強化

- ガラスコーティング技術開発/設備への集中的投資
- 脱炭素だけでなく生物保護等も視野に入れた開発  
(例：AviSafe™等)



高付加価値の創出

### 自社製品の脱炭素化

- Low carbon/No carbon燃料でのガラス製造技術確立と設備投資
- Lowカーボンガラスの市場投入  
(例：Mirai™等)



資源配分の見直し

### 地域戦略の継続的見直し

- 欧州域内でのメリハリを持った撤退・投資
- 東南アジアでの資源配分を見直し、ソーラー事業へ転換
- 中長期的に付加価値創出が見込める地域への展開



# Business Development: 先進的コーティング技術

当社独自の先進的なコーティング技術を活用し、再生可能エネルギー等における顧客製品の性能実現に不可欠なキーコンポーネントの開発・供給パートナーになる

## 主要な重点施策：

### 事業パートナーとの事業開発を加速

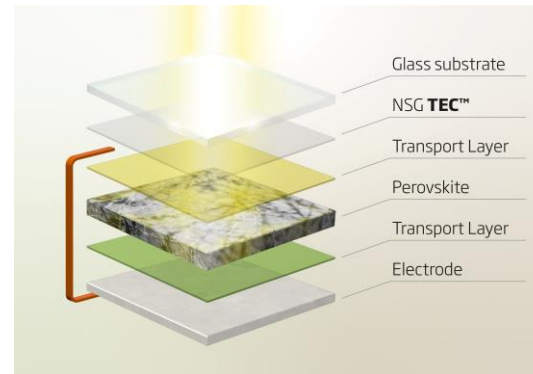
- 事業パートナーの生産拡大に伴い、建築用の既存窯をソーラー向けに改修（北米・東南アジア等）



高付加価値の創出

### 長期的に成長が見込まれる新技術の開発

- 多様な技術の再生可能エネルギー発展に貢献する技術
  - ペロブスカイト太陽電池
  - 色素増感太陽電池
  - 建材一体型太陽光発電 等



資源配分の見直し

# Business Development: 自動車用ガラス事業

コネクテッドカーとして通信にも対応し、より安全で環境に優しい自動車をつくるために顧客が必要とする製品製造技術の開発を加速するとともに、重要な戦略的グローバルサプライヤーかつ持続可能な収益事業となるべく変革を継続

## 主要な重点施策：

### ADAS・EVの拡大に対応するためのケイパビリティ強化

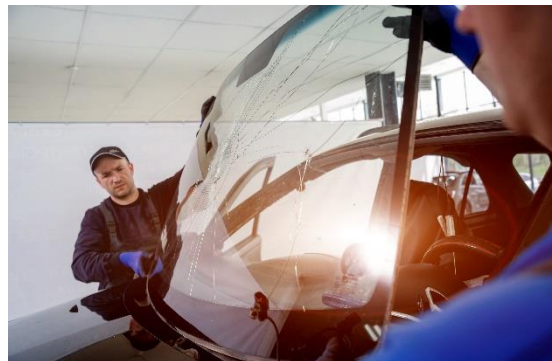
- 高度なガラスベンディング技術開発
- 多様化するラミネートガラス用途に対応した製造技術開発 等



高付加価値の創出

### 補修用ビジネスの強化（アフターマーケット）

- 在庫管理水準の向上と市場への適時供給能力の強化
- 新車用・補修用（アフターマーケット）の統合的マネジメントによる効率化
- ソーシング戦略の最適化 等



資源配分の見直し

### 徹底的な収益性改善

- 価格戦略の継続的見直し
- フットプリントの更なる最適化
- オペレーションコストの削減



# Business Development: 高機能ガラス事業

顧客製品の進化に貢献する独自の素材開発を通じて、新たな収益の柱をつくる

## 主要な重点施策：

### 隣接市場での事業拡大

- ガラスフレーク・繊維技術の応用と用途開拓
- SELFOC®で培った光学材料技術の発展と用途展開



高付加価値の創出

### 新技術の商業化

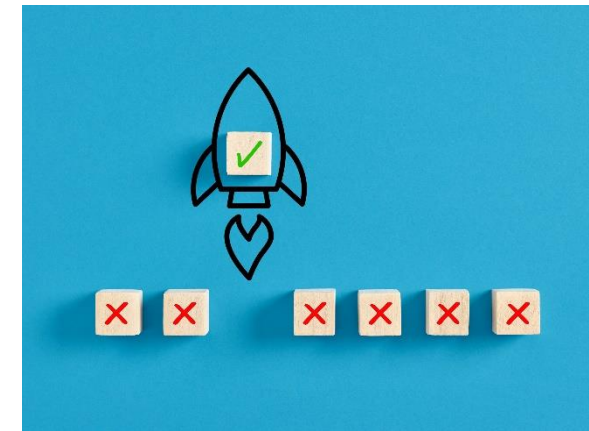
- 顧客市場・地域への拠点拡大・人員配置
- 顧客との共創途上にある製品パイプラインの着実な事業化



資源配分の見直し

### 技術・事業シーズの取捨選択

- 継続的なニーズの掘り起こし・シーズの創出
- シーズの商業可能性判断と撤退



2030 Vision: 戦略の4D  
Decarbonization  
(脱炭素化)

# Decarbonization

持続可能な社会発展への貢献の重要アジェンダとして、サプライチェーン全体を通じた脱炭素化に取り組み

## 2050年カーボンニュートラル達成へのロードマップ

2021 - RP24 - 2024

目標

RP24においては  
対前年比で2%のCO<sub>2</sub>排出量削減を達成

2030

2030年目標(2018年比)  
・スコープ1&2: 30%削減  
・スコープ3: 30%削減  
SBT認定取得

2050

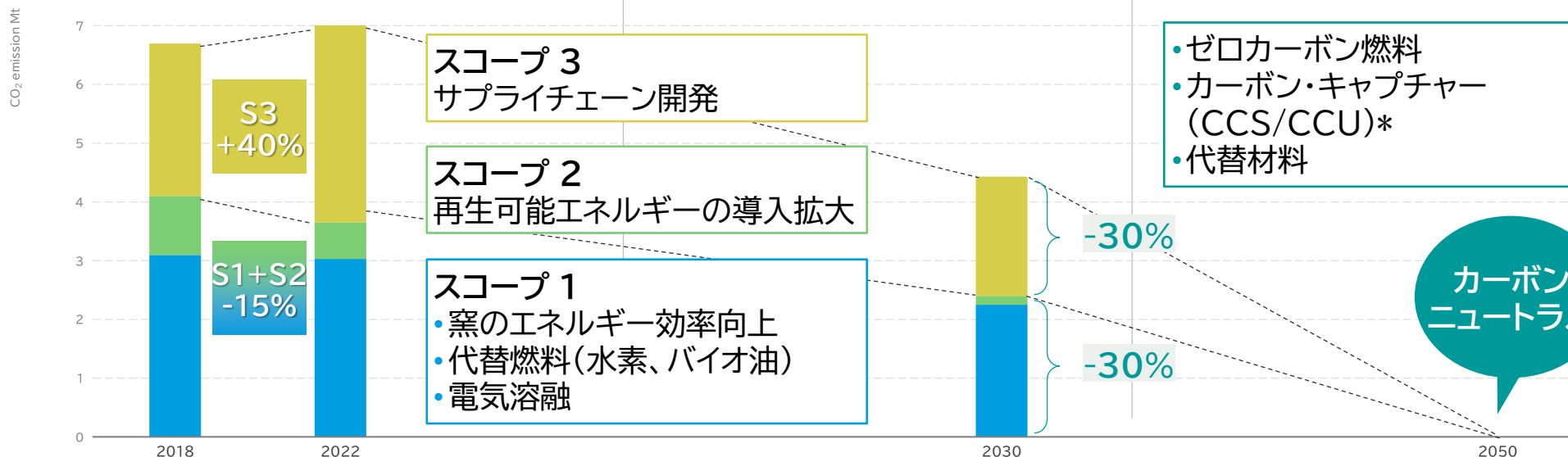
カーボンニュートラル達成

既存技術の発展

移行ステージ

非連続イノベーション

主要な対策

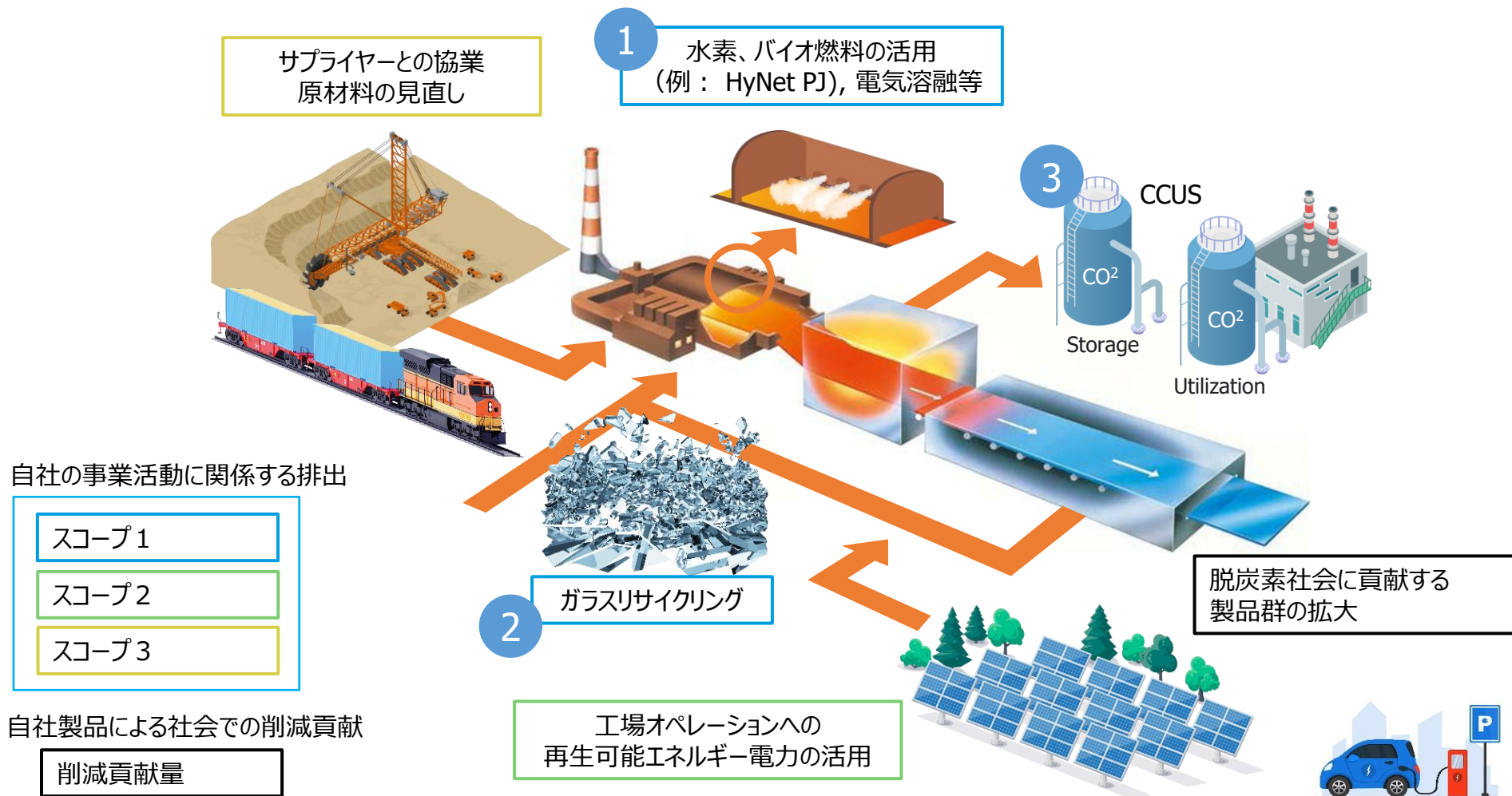


\* 二酸化炭素の分離回収と有効利用



# Decarbonization

## CO2削減に向けた取り組みの全体像



## 第三者機関からの評価



脱炭素経営  
上位入賞  
(総合19位)



気候変動  
A-評価  
(リーダーシップレベル)



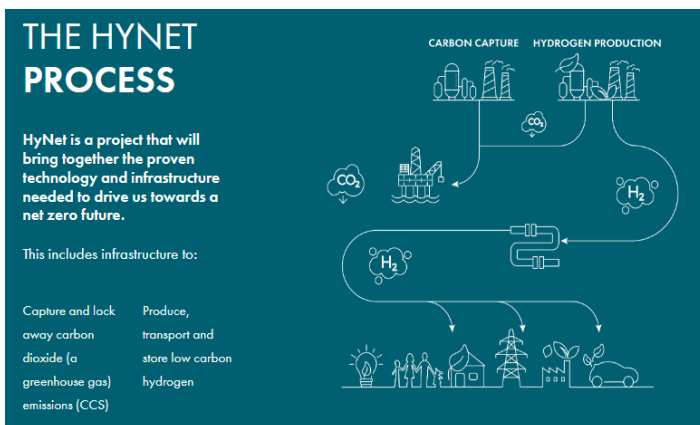
サプライチェーン  
Silver Medal  
(上位17%)

## 近年の取り組み事例

1

### HyNetプロジェクト

- HyNetプロジェクトは、英国北西部を拠点とする大規模なBlue水素製造・供給ネットワークでありNSGのような産業ユーザー向けに専用パイプラインで供給
- NSGはMOUを締結し、英国での水素供給長期引取契約を結ぶ予定



2

### カレットの再利用

- NSGはサプライヤーからだけでなく、当社の顧客からもカレットを調達することでカレット利用率の向上を目指す
- カレット利用の最適化プロジェクトは既に欧州と南米を中心に15か所以上の拠点で進行中



3

### カーボンキャプチャー (CO<sub>2</sub>分離回収)

- NSGは英国で欧州初の炭素回収試験を成功裏に開始
- 汎用型CO<sub>2</sub>回収溶媒ユニット (CCSCU) による煙突内の煙道を通る排出ガスからのCO<sub>2</sub>分離回収の実証実験を実施中



2030 Vision: 戦略の4D  
Digital Transformation  
(デジタルトランスフォーメーション)

# Digital Transformation

本中計期間での取り組みを第二のPMIと捉え、デジタルをフル活用してオペレーションを刷新。  
付加価値創出能力を底上げする

## 資本市場/地域社会

適切で信頼できる  
情報のタイムリーな開示

## グループ経営

意思決定の質/スピード  
ガバナンスの強化  
業務効率とスケラビリティ  
オペレーションコストの低減

DXを通じた  
能力強化

## 顧客/サプライヤー

情報の透明性/アクセス性  
製品/サービス品質  
開発プロセス/スピード

## 従業員

業務負荷軽減とオペレーション継続性  
従業員能力の活用  
透明性と責任の明確化  
情報に基づく迅速かつ現場起点の意思決定

# Digital Transformation

データとプロセスの標準化を徹底して情報統合度を高め、グローバルマネジメントの質と速度を飛躍させる

グループ  
マネジメント

- 標準化と情報統合
  - 事業・地域を跨いだデータとプロセスを標準化
  - グローバルでの情報統合・透明化
- シェアードサービスの再構築・最大活用
  - 一貫性のあるサービスと品質の向上、コスト削減
  - リソースの最適活用と戦略的な活動への再配分

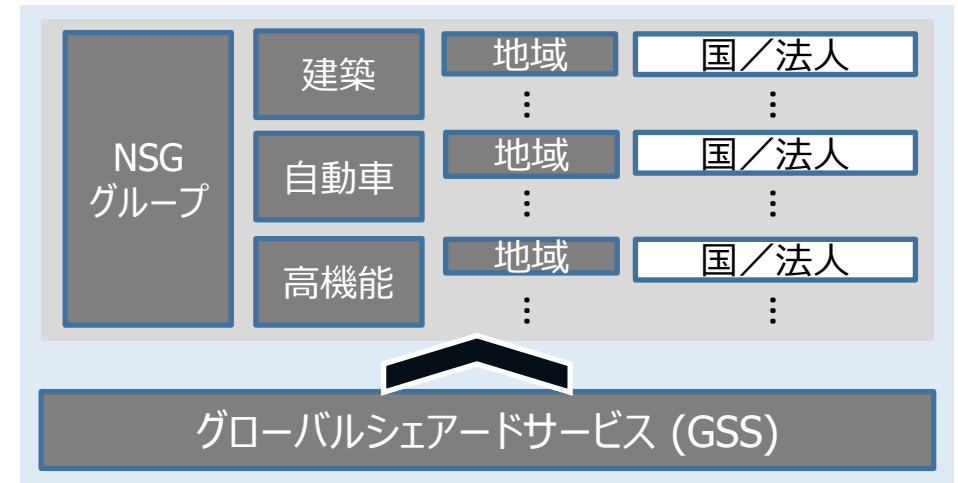
事業部門  
機能部門

- デジタル技術を活用し、効率性、柔軟性、および競争力を向上
  - 安全、品質、コスト等を多角的に見直す為の効率的な情報収集
  - AIや高度なロボティクスを活用した分析自動化、洞察抽出

事業所・工場

- 個人にかかる負荷を軽減し会社・従業員双方のサステナブルな労働環境を構築
  - 継続的な安全な労働環境の構築
  - 手作業で処理されている業務の徹底的な効率化とコスト削減 など
- 情報に基づいた、迅速かつ現場起点の意思決定を加速・推進

グローバルで標準化と情報統合を推進



2030 Vision: Strategic 4D

Diverse Talent  
(多様な人材)

強い人材と組織を築くことは戦略の要。明確な人事戦略をもとに投資を行い、情熱と関心を持って働く人に専門的な能力開発の機会を提供する職場としての魅力をグローバルで示す

## 人事戦略の方向性

### リーダーと企業文化

リーダーと社員がNSGのバリューを体現することで、NSGの企業文化を創り上げる

### 採用・育成・リテンション

私たちのリーダーは、人材を惹きつけ、育成し、維持し、チームをビジネスの成功に導く

### 組織能力の育成

イノベーションの使命を果たすため人材と組織能力を開発する

### 多様な経験

社員が生き生きと働けるよう、社員体験を継続的に改善する

## 鍵となる施策

### HR デジタル

従業員にとって使い勝手がよく、人事情報の透明性を実現するグローバルな統合システムの設計、開発、導入

### 人材の獲得

誰もがキャリアを成長させることができる、素晴らしい職場を実現するための投資

### 従業員に対する提供価値

誠実で信頼される企業ブランド・経営の実現

### ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン

誰もがベストを尽くせる包括的なエコシステムと文化の醸成

**Flat, Frank, Fast, Funの4つのFを組織内でのコミュニケーション文化として浸透させる**

# 目次

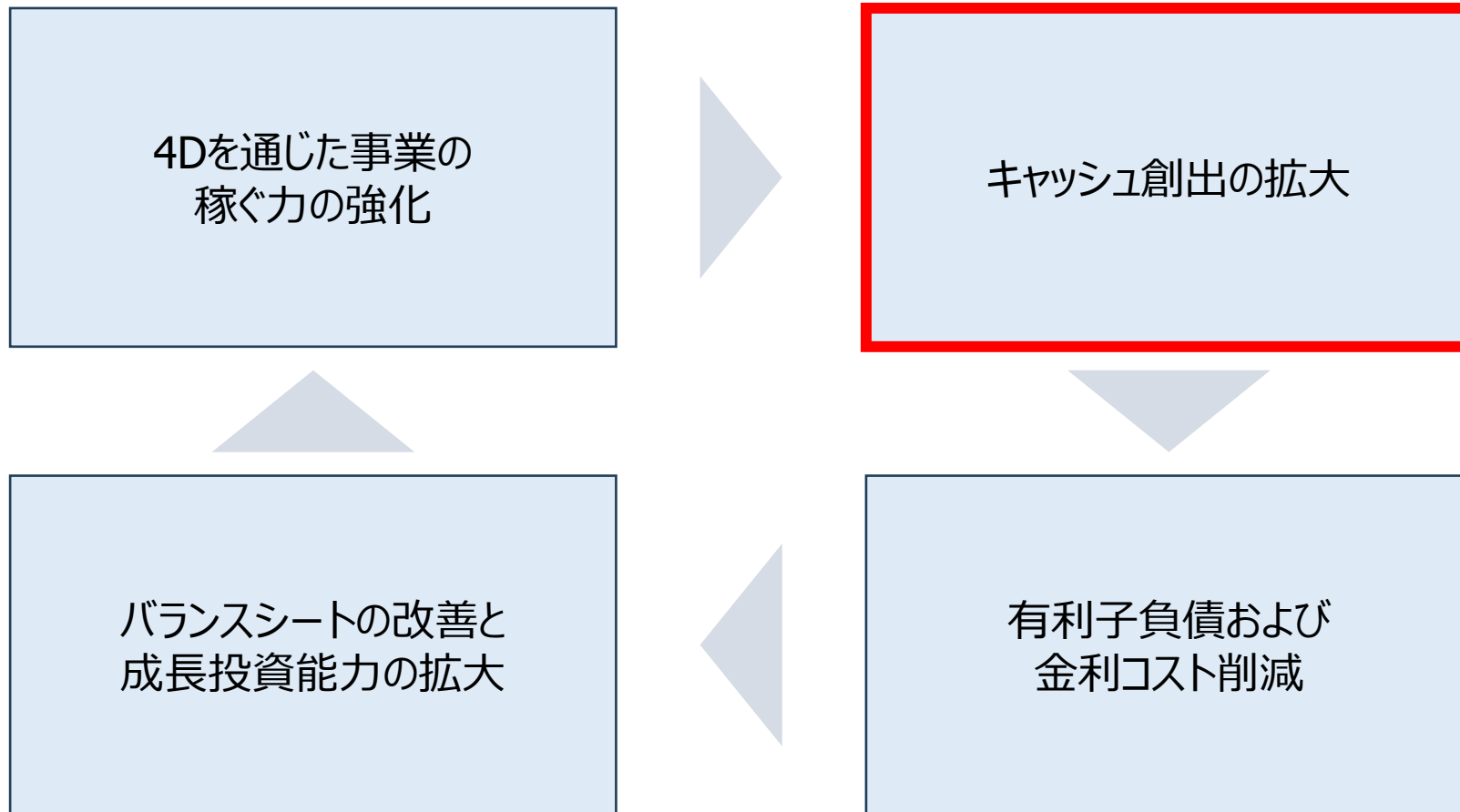
1. 中期経営計画の要旨
2. リバイバル計画24（RP24）の振り返り
3. 2030 Visionと戦略の柱
4. 財務政策
5. マテリアリティ



# 財務政策

事業の収益性を高め、借入金に依存しない資金循環を回復する

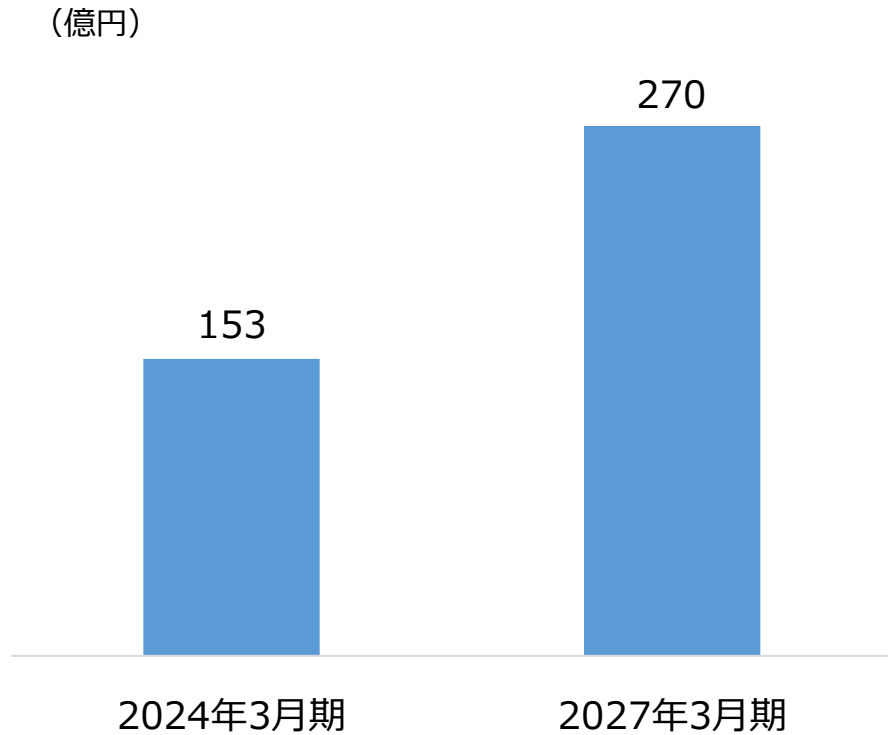
キャッシュ創出が好循環を生み出す鍵



# キャッシュ創出の拡大

収益性改善のための資本的支出を適切に行いつつ、運転資本の管理強化や有利子負債削減による金融費用減等により現金創出力を強化

## フリーキャッシュフロー（FCF）目標



## キャッシュ創出のための取り組み

資本的支出

- 戦略製品の売上構成比を23%から29%に拡大
- そのための投資は行いつつ、適切な支出管理

運転資本

- グループ内サプライチェーンの在庫削減
- グローバルでの売掛金・買掛金の管理最適化

金融費用

- 借入金の返済
- その他金融コストの見直し

税金等

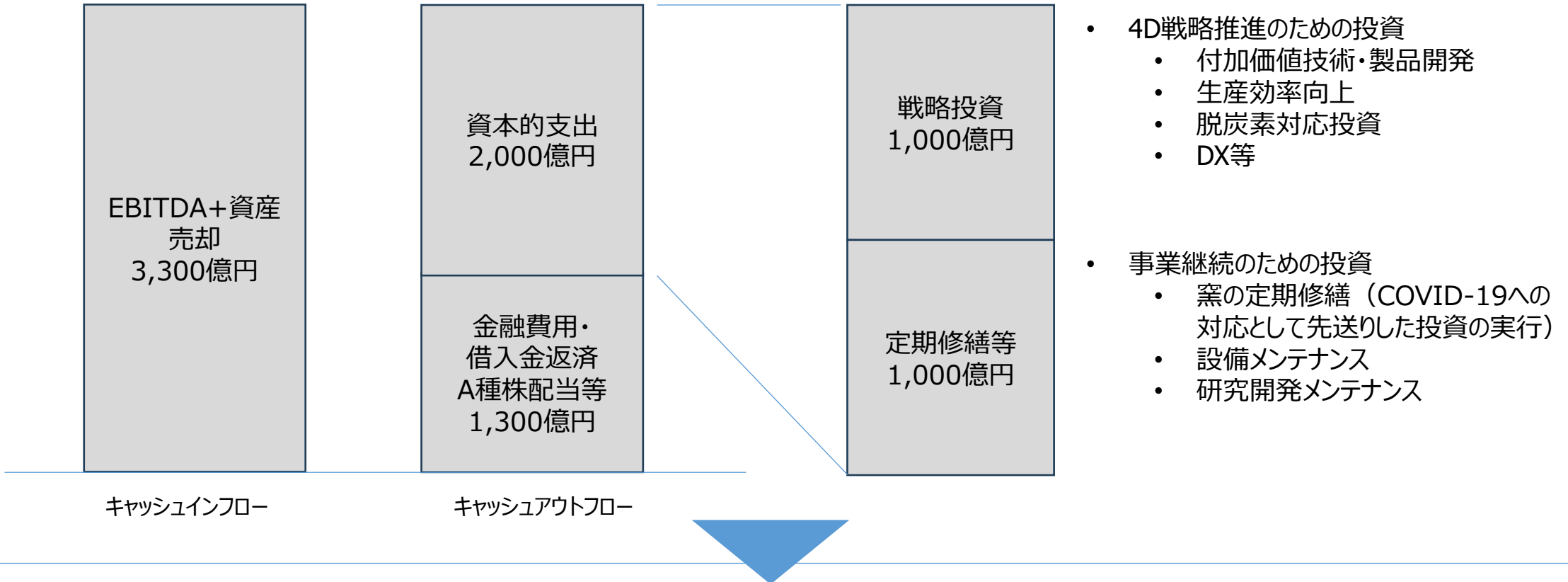
- 実効税率の最適な管理

# 資金循環の正常化を目指した資源配分

中計前半は、資金循環正常化を優先し、事業強化と借入金の返済に配分

## 中計期間前半（FY25-FY27）のキャッシュアロケーション

## 資本的支出の内訳

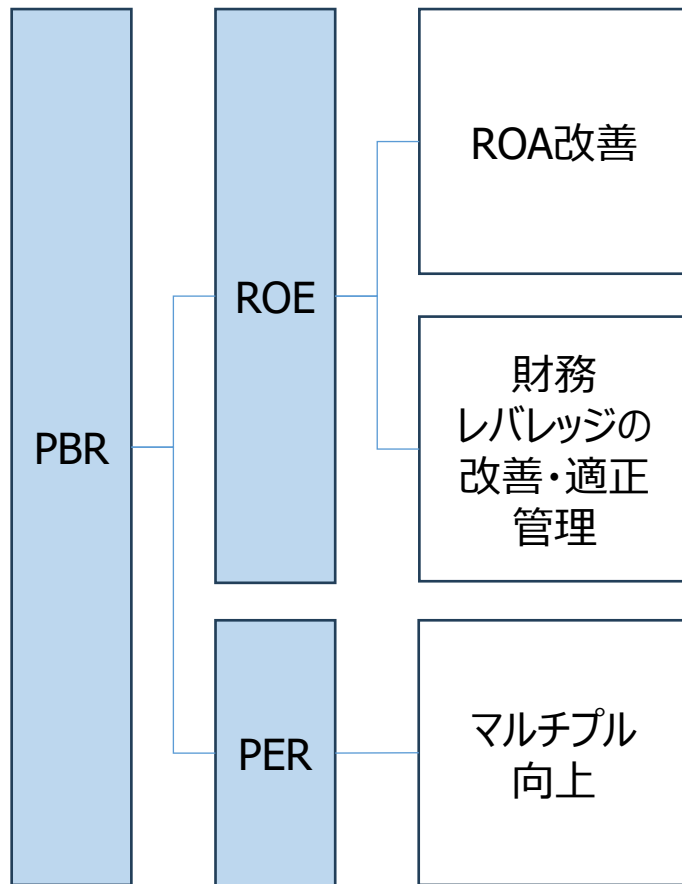


- 4D戦略推進のための投資
  - 付加価値技術・製品開発
  - 生産効率向上
  - 脱炭素対応投資
  - DX等
- 事業継続のための投資
  - 窯の定期修繕（COVID-19への対応として先送りした投資の実行）
  - 設備メンテナンス
  - 研究開発メンテナンス

A種種類株式の償還および株主還元は、中計期間後半のサステナブルな財務状況に応じて判断

# 資本コスト・株価（PBR>1）を意識した経営への取組み

本中計期間では、資産効率の改善、有利子負債削減を通じて財務レバレッジの適正化およびマルチプル向上に注力



- 4Dを軸とした戦略実行を通じて、収益性と収益成長を強化
- 資本・資産効率向上を前提とした設備投資
  
- 本中計期間は、有利子負債の抜本削減と自己資本の強化を優先
- 但しレバレッジを適正に管理し、株主資本資本コスト以上のROEを維持出来るようモニタリング
  
- 事業・財務のボラティリティリスクの低減、収益成長に対する信頼回復
- 継続的なESGへの取り組み強化
- DXを通じた適時情報開示の強化、投資家との積極的な対話

# 目次

1. 中期経営計画の要旨
2. リバイバル計画24（RP24）の振り返り
3. 2030 Visionと戦略の柱
4. 財務政策
5. マテリアリティ

# 本中計とマテリアリティとの関係性

従来のマテリアリティを見直し、経営の基本となる要素と競争力の源泉となる要素に区分

## マテリアリティ

健康と安全

倫理・コンプライアンス

安全で高品質な製品・サービス

環境

社会シフト・イノベーション

ヒューマンキャピタル

## 本中計の方針

事業遂行上、**必達すべき基本的な経営事項**として  
グループ全体での最優先事項として管理し  
継続的に啓発・改善していく

**D**ecarbonization

Business  
**D**evelopment

**企業価値向上のため  
中計にて戦略的に取り組み**

**D**iverse Talent

**D**igital  
Transformation

競争力の源泉となる**環境、社会シフト・イノベーション、ヒューマンキャピタル**の3つのマテリアリティは  
**本中計の4つのD**に対応する。他のマテリアリティは、経営の基本事項の位置づけ。

# マテリアリティに関する目標設定（基本的な経営事項）

マテリアリティ	FY30 目指すべき姿	FY27 新目標	FY27 KPIs	
健康と安全	強力なリーダーシップの下、全員が安全を価値と考え、安全な職場づくりに協力する安全文化が醸成されている。すべてのリスクが適切に管理されている。特に重要なリスクについては、高いレベルの管理が行われている。デジタル技術の使用により、管理レベルを大幅に向上する。	死亡率	0	
		災害度数率（SIR）	0.20	
倫理・コンプライアンス	倫理・コンプライアンス（E&C）プログラムの定期的な改善によりグループリスクに対処し、ステークホルダーとのパートナーシップと信頼を獲得する。	立証されたホットライン報告率	45%	
		懸念事項報告に対する「報復」件数	0	
		競争法、贈収賄汚職関連法違反にかかる課徴金納付	0	
		E&C教育実施完了率/有効性	100%/上記KPIの達成/改善	
安全で高品質な製品・サービス	持続可能なサプライチェーン戦略を実施し、環境と社会への悪影響を最小限に抑え、イノベーションを促進し、廃棄物とリスクを削減し、NSGのブランドを高める。	サプライチェーン	2.6百万トン	
		サプライヤーとの協業	スコープ3	63%
			サプライチェーン憲章の浸透率（金額）	74%
			サプライヤーアセスメントカバー率（金額）	60以上
			アセスメント平均スコア（EcoVadis）	2%
品質	メジャー品質スパイク	0		
顧客満足は、当社グループの中核的な使命であり続ける。より高度な自動化とデジタル化をプロセスに取り入れることにより、安全で高品質な製品とサービスの提供を強化する。				

# マテリアリティに関する目標設定（競争力の源泉）

マテリアリティ	FY30 目指すべき姿	FY27 新目標	FY27 KPIs	
環境	持続可能なプロセスを導入して環境に配慮した製品を生産し、脱炭素社会と循環型社会に積極的に貢献することで、ステークホルダーの期待を超える	脱炭素	単位生産量あたりCO2	YoY3%減
			再生可能エネルギー電力比率	65%
			スコープ1+2	絶対量減
		埋立廃棄物	20%削減（FY24比）	
		カレット比率	3%ポイント増（FY19比）	
		水資源	50%減（FY19比、水ストレス地域）	
社会シフト・イノベーション	NSG独自のガラス技術を強みに、ステークホルダーの皆様から信頼されるパートナーとなり、持続可能な社会の実現に貢献することを目指す。	戦略製品の売上構成比	23%から29%に拡大	
ヒューマンキャピタル	<p><u>従業員に対する提供価値:</u> グローバルに一貫した雇用者ブランドにより、NSGを競合他社と差別化し、各地域での適応を可能にするとともに、特徴的で希望と信頼性のある価値提供を目指す。</p> <p><u>DE&amp;I:</u> 誰もがベストを尽くせるインクルーシブな組織となる（＼＼＃BeYourselfAtWork＼＼活動）。 外部機関からの受賞に値するリーダーとして認められる。</p>	従業員エンゲージメント	Your Voice調査のNPS設問における肯定的回答比率	80%
		DE&I	女性管理職比率	24%（FY24実績16%）



# NSG

## GROUP