



日本電気硝子株式会社

社長 松本 元春氏

株式市場では「電硝」の名称で親しまれている日本電気硝子。特殊ガラスの総合メーカーである。平面ディスプレイ向けガラスの供給で知られているが、今後はそれ以外の成長分野に投資を拡大していく考えを打ち出し、中期経営計画「EGP2018」を推進中である。その推進状況や、さらに先の同社の戦略について、社長である松本 元春氏に話を伺う機会を得た。

－御社の沿革について教えてください。－

当社は1949年に日本電気(NEC)から分離独立し、創業当初は真空管用などの管ガラスを中心に製造を行っていました。1965年にはテレビ用ブラウン管ガラスの製造に進出し、以来、長年ブラウン管用ガラスメーカーとして知られてきました。

2000年代に入り、液晶、プラズマといった平面ディスプレイテレビの拡大とともに、ブラウン管用ガラス市場が縮小し始め、当社としては平面ディスプレイ向けガラス事業の拡大を進めてきました。現在では平面ディ

スプレイ向けガラスは、米国のコーニング、日本の旭硝子と当社の3社で市場の9割以上を占め、世界の主要なディスプレイメーカーに対して、基板ガラスの供給を行っています。また、現在事業拡大を図っているガラスファイバなどの生産も1970年代から開始しており、この分野の生産に関する技術の蓄積は十分にあります。

－御社は特殊ガラス専門ですが、特殊ガラスと一般的なガラスにどのような違いがあるのでしょうか。－

製法、工程と機能、用途が違う、ということになるかと

思います。一般的なガラスは、目に付くところでは窓ガラスやガラス瓶、ガラスコップなどに使われています。これらの多くはソーダガラスと呼ばれるもので、世界中で大量に作られています。単価が安く、競争が激しい分野です。概算ですが、全世界のガラス生産の少なくとも8割程度の量は、このソーダガラスではないでしょうか。

一方、当社が製造する特殊ガラスは、見た目は一般的なガラスと同じでも、製品の持つ機能は別物です。数量ではガラス全体の2割程度と推定されますが、この会社でも作れるという代物ではなく、特殊用途に合わせて原料、製造工程から作り込みをしないと満足に製造できない非常に高品質のものです。

当社は創業時より、特殊ガラスの製造に特化しており、そのノウハウには長じていると自負しています。

－御社は現在、売上高の過半をディスプレイ向けガラスが占めていますが、今後に向けてディスプレイ向けガラス以外の分野の成長戦略を進めているとお伺いしました。どのような内容なのでしょうか。－

主力の平面ディスプレイ向けガラスは、薄型テレビ市場の拡大などを背景に今後も出荷の拡大は期待できます。しかし、年間の伸び(面積成長率)は1ケタ半ば程度と、従前に比べて鈍化すると見えています。

また、ディスプレイメーカーからガラスメーカーに対しての値下げ要求が厳しいことも変わりはありません。技術的に現在の供給大手3社の状況から、新たな会社が参入してくる可能性は少ないと考えていますが、顧客からの値下げ要求は続いており、市場は成熟段階にあると認識しています。この分野では、引き続き日本、韓国、中国でのガラス製造に関して、コストダウンを進め、収益性の改善を進めていきます。

一方、企業成長を考えれば、過半の売上高を占める平面ディスプレイ向けが大きく伸びないのであれば、それ以外の分野を伸ばす。これに尽きます。

現在進行中の中期経営計画は、策定に際して企業理念から見直し、目指すべき企業像を『世界一の特殊ガラスメーカー』と決めました。これは業績だけではなく、『特殊ガラスの分野で、人材、技術、モノづくりにおいて世界一の企業になること』を目指しています。

当社には既存製品として、平面ディスプレイ向けガラス以外に、ガラスファイバ(糸状のガラス)を始めとして、様々な特徴のある特殊ガラス製品があります。これらの製品は、当社のシェアが高いものから低いものまで、また、成熟したものから新たに開発したものまで、

非常にバラエティに富みます。その中で、今後拡大が期待できると判断した製品に関しては、設備投資を行い、シェアを高める戦略を取っていきます。

－具体的に足元で伸びが期待できる製品は何でしょうか。－

目下、伸びが顕著なのはガラスファイバを長さ3ミリ程度に切断したチョップドストランドと呼ばれる製品で、主に自動車向けに使われています。樹脂と混ぜ合わせることで樹脂の強度、耐熱性、耐薬品性などを改善できます。金属部品から樹脂部品への置き換えによる、部品全体の重量軽減に役立ち、ひいては燃費改善につながるため、様々な部品への採用が増加してきています。現在のチョップドストランドの当社市場シェアは3割程度でトップですが、4割を目指して拡販を進めています。



ガラスファイバ、チョップドストランド

チョップドストランドは、ガラスファイバ市場全体の2割程度にすぎないので、残り8割の分野においても新たな市場の開拓を目指します。研究開発を進めて新製品を投入したり、M&Aなどでシェアを獲得することで、中期経営計画終了時点の2018年12月期には、当社のガラスファイバの売上高を、2015年12月期対比で80%程度増やしたいと考えています。

また、厚さ0.03ミリという、コピー用紙などと比べても遥かに薄く、かつ、フィルムのように曲げられる超薄板ガラス(G-Leaf®)を製造しており、今後、窓ガラスのディスプレイ化や、様々な形状の情報端末への採用活動に取り組んでいきます。樹脂の両面に(G-Leaf®)を貼り合わせたハイブリッド製品(Lamion®)を展開することで、従来想定されなかった市場に対する浸透も図っていきます。



超薄板ガラス(G-Leaf®)

他にも、赤外線を吸収するガラスを開発し、モバイル端末などのカメラのフィルターとして採用を拡大する方策を進めています。これは従来品に比べ薄くできているため、端末の薄型化に貢献できると考えています。

こうした、特殊ガラスにしかできない分野をさらに伸ばす戦略を拡大します。また、他社との協業や提携、場合によっては企業買収を含めたM&Aも検討しながら、中期経営計画で掲げた、2018年12月期に売上高3,000億円、営業利益300億円の目標を達成したいと考えています。

—今後のガラスの拡大分野として、従来素材からの代替等で、ガラスが新規に参入していける場面はどこにあるのでしょうか。—

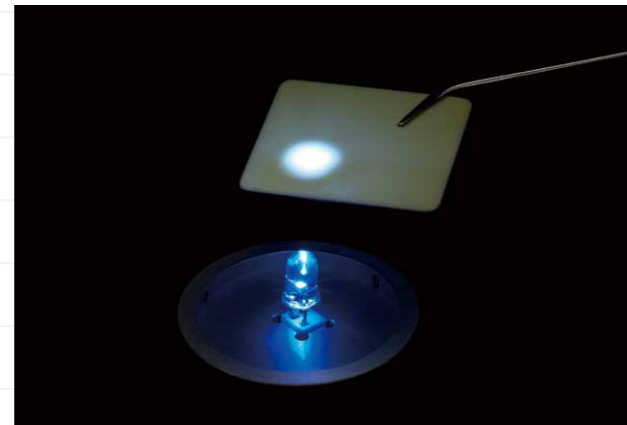
今回の中期経営計画の中では、こうした新規分野の開拓、それに向けた研究開発の推進を掲げており、既にいくつか新たなビジネスの芽が出てきています。

例えば、蛍光体ガラスです。省エネ照明の代表として普及が進んでいるLEDは、青色光を白色に変換するために一般的には蛍光体を含有した樹脂製のカバーが使われていますが、樹脂は熱や水に弱いという欠点があります。当社が開発した蛍光体ガラス(ルミファス®)は、300℃の熱にも耐えることができ、多量の熱が発生するハイパワーLEDにも対応できます。また、ガラスは水に強く、内部の蛍光体をしっかり守るため、屋外や浴室、室内プールといったスポーツ施設など、高い耐水性が求められる用途へのLED利用も可能にします。このようなガラスの優位性をご評価頂き、昨年あたりから徐々に売り上げに貢献してきました。

もう一つは平面ディスプレイの中でも中小型の分野です。この分野においては、ガラス基板の代わりに割れにくく軽い透明樹脂を使う動きもあります。これだけを見ればガラスの出番が無くなるように思いますが、樹

脂製ディスプレイ基板の製造工程での品質向上や効率改善のため、精度の高い特殊ガラスが下敷きのように使用されるケースや、当社の超薄板ガラスを基板に使用したフレキシブルパネルの生産も検討されており、ガラスにとってデメリットばかりではないのです。

さらに、樹脂、金属、セラミックス等の素材を、ガラスに代替できないか、常に模索しながら、製品開発を進めています。

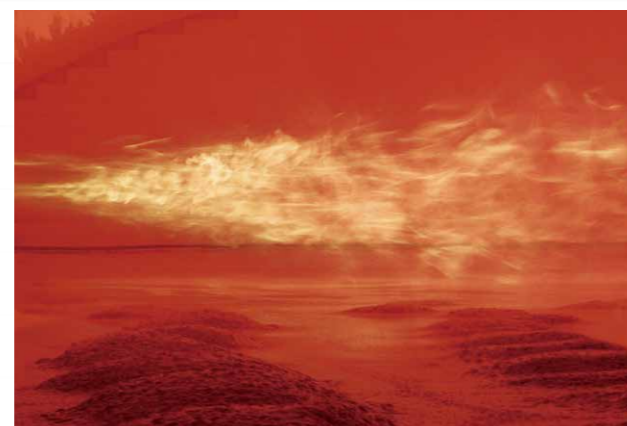


蛍光体ガラス(ルミファス®)

—特殊ガラスには様々な用途があり、今後も伸びが期待できる分野が沢山ある、ということは理解できました。そうしますと気になるのは設備の新設についてですが。—

設備の新設や増設に関して難しいのは、上流工程である熔融炉(以下、炉)の導入時期の判断です。一旦、炉を増設し稼働させると、24時間365日、常に製造を継続する必要が出てきますので、足元の需要だけで判断するのではなく、中長期の需要の見極めが必要です。

さらに、同一品質のガラスを常時作り続けるのが難しいのも特殊ガラスの特徴です。半導体の主原料の一つであるシリコン単結晶棒と同様に、炉を取り巻く環境、例えば温度や湿度などが該当しますが、少しでも変



ガラス熔融炉の内部

化すると、出来上がってくる製品の質が微妙に変化してしまい、不良品になりかねません。

同様に原材料にも影響を受けます。可能な限り同質の原料を継続して調達し、同じ作り方で製造ラインに投入するように心がけています。しかし、同じ産地から購入した原料であっても、純度の微妙な違い等により、出来上がってくるガラスの質に影響を与えることがあるので、細心の管理技術をもって生産しています。

このように、製品の需要見通し、製造の安定化、原料調達の平準化など、様々な問題を乗り越えないと、炉の増設や運営が難しいのが特殊ガラスの分野です。

特に炉の操業をできる限り自動化できないかと、試行錯誤を続けていますが、まだまだ人的ノウハウに頼らざるを得ない産業なのです。ただ、逆に言えば、我々の知識や経験が活かせる産業でもあるのです。



—設備増設に絡んでですが、素材産業では中国の過剰生産能力の余波を受け市況が低迷し、業績が悪化する企業が散見されます。特殊ガラスの分野でこうした中国企業の脅威はあるのでしょうか。—

現在、全世界の一般的な板ガラスについては、熔融能力の半分以上が中国に存在していると言われており、供給過剰に解消の目途が立ちにくい状況にあります。日系メーカーも、中国企業との競合による悪影響を色濃く受け、市況の低迷が継続しています。

他方、特殊ガラス分野は、元々ガラス業界全体に占める生産量がそれほど多くないこともあり、中国企業による脅威は特に感じていません。当社でも中国で炉を稼働していますが、客先の需要に対応するためのものです。

とりわけ、平面ディスプレイ向け基板ガラスの大型品で一辺2メートル以上の大きさとなる製品に関しては、技術的に優位性があることなどにより、中国現地企業の影響は受けない、と判断しています。

—株主還元についてのお考えをお聞かせ願います。—

当社の株主還元は、安定配当の継続を基本としつつ、利益の状況が中期経営計画の目標値を上回る推移を示すなどが生じれば、配当を増やすことを考えていきたいと思っています。

同時に、従来は自己株取得を行わないという方針でしたが、今後は弾力的に検討していきたいと考えています。

なお、将来を見据えた研究開発や、新事業などの成長投資に対しても、資金は積極的に振り向けていきたいと考えています。

—最後に投資家に対してメッセージをお願いします。—

当社は素材メーカーであり、当社の製品は最終消費財として皆様の目に触れる機会が少ないため、これが日本電気硝子である、とお示しすることが難しい会社です。

一方で、特殊ガラス専門であること、一定以上の利益水準を確保していることや、自己資本比率が70%を超えており(2015年12月期実績)安定した配当を継続するための財務基盤を備えていることなどから、当社は投資家の皆様から「安心感のある会社」として認識されているのではないかと思います。

当社は、足元で、会社の収益基盤を少しずつ変えていっており、ここ数年は売上高が2,500億円前後で足踏み状態となっています。一方で、収益構造を変えながら、成長を目指すべく研究開発に注力し、新事業の創出と新製品の投入を進めております。

当社の変化と成長を、期待感を持って、見守っていただければ幸いです。

—本日はお忙しい中、ありがとうございました。—

(細井 秀司)

日本電気硝子(5214・東証1部)

特殊ガラス総合メーカー。平面ディスプレイ向け基板ガラス供給大手として知られる。足元では成熟化が進むディスプレイ向けに替わって、ガラスファイバ製品など、非ディスプレイ向けの売上高を積極的に伸ばさせている。

2016年12月期の会社予想は、売上高2,480億円(前期比1%減)、経常利益140億円(同2%減)。(2016年4月28日公表)