

NSG

GROUP

NSG グループ

2010年3月期(FY2010)決算 及び 次期CEO紹介

日本板硝子株式会社
2010年5月14日

藤本 勝司
代表執行役社長兼CEO

クレイグ・ネイラー
CEO就任予定者

マイク・パウエル
グループ・ファイナンス・ディレクター

要点: 2009年4月-2010年3月

- 通期業績は、2010年2月4日に発表した見通しを上回る
- 第4四半期の業績は、市場の安定化と構造改革施策を反映した結果
- 次期CEOを指名
- 構造改革施策は完了し、コスト削減を達成
- 借入期間の更新を達成
- 2011年3月期も、引き続き営業利益改善を見込む

NSGグループ 2010年3月期(FY2010)決算

(2009年4月-2010年3月)



アジェンダ

- 決算概要
 - 通期業績
 - 第4四半期業績比較(2009年1-3月と2010年1-3月)
- 需要および事業動向
- 次期CEO紹介
- 2011年3月期(FY2011)見通し

連結損益計算書

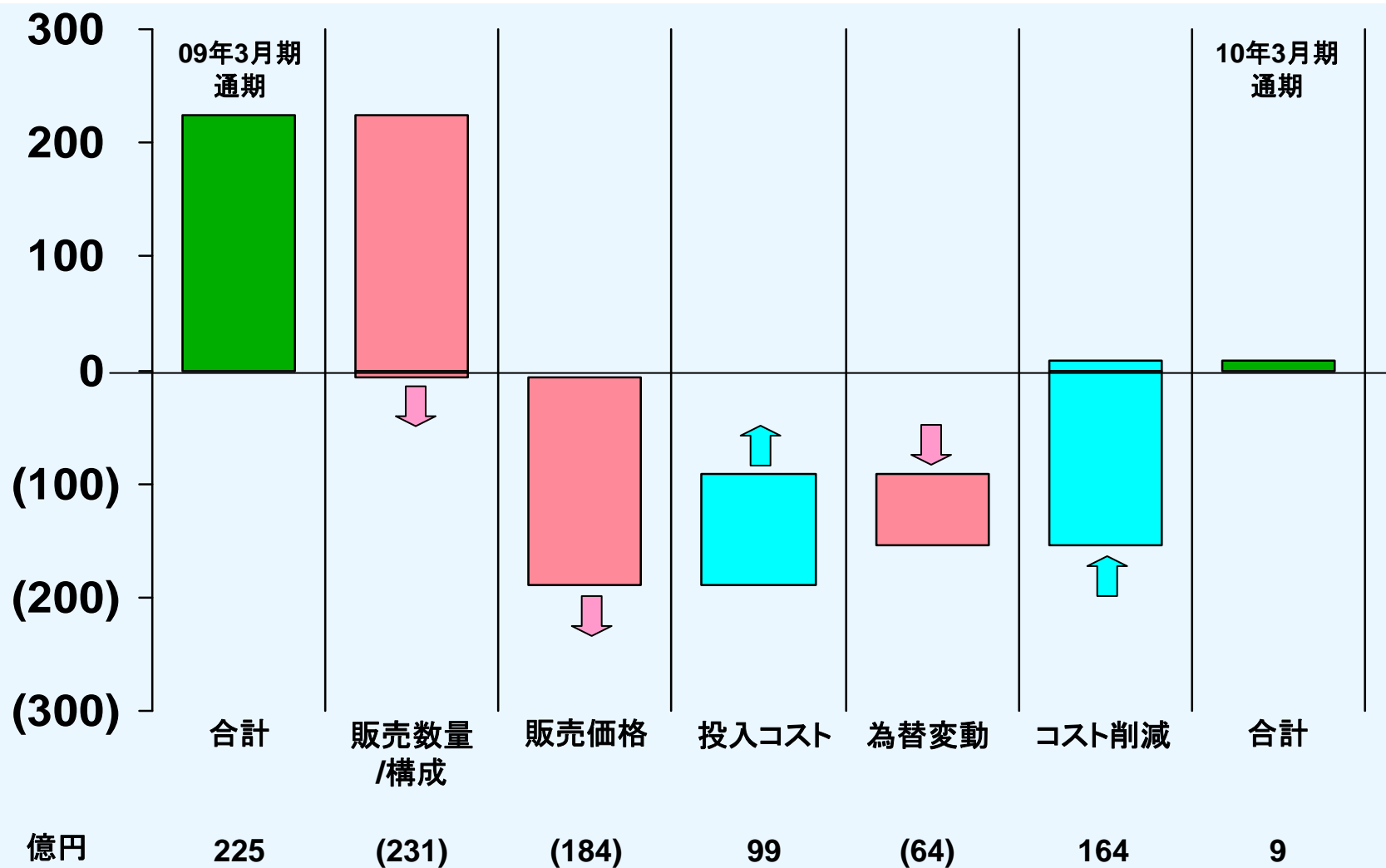
(億円)	2010年3月期 通期	2009年3月期 通期	前年比
売上高	5,884	7,394	-20%*
暖簾等償却前営業利益**	9	225	
暖簾等償却費**	(181)	(206)	
営業利益	(172)	19	
営業外損益	(114)	(142)	
経常利益	(286)	(123)	
特別損益	(138)	(12)	
税前利益	(424)	(135)	
当期純利益	(413)	(284)	
EBITDA	410	682	-40%

* 為替変動を除くと -14%

** P社買収に係る暖簾・無形固定資産償却費負担を除いた

市場環境の悪化に伴い売上と利益は減少

営業利益差異分析（暖簾等償却前）



市場環境悪化の影響をコスト削減効果で一部相殺

営業外損益

	2010年3月期 通期 (億円)	2009年3月期 通期 (億円)
受取利息・受取配当	27	83
支払利息	(143)	(200)
持分法投資損益	24	16
雑損益	(22)	(41)
合計	(114)	(142)

営業外損益は改善

特別損益

	2010年3月期 通期 (億円)	2009年3月期通 期 (億円)
有価証券売却益	41	77
関係会社株式売却損益	(11)	300
固定資産売却益	9	2
リストラクチャリングおよび減損		
09年1月および4月に発表の構造改善施策	(66)	(196)
その他	(87)	(71)
EC独禁法決定通知に伴う引当金繰入額	-	(78)
その他	(24)	(46)
	(138)	(12)

構造改革施策は完了

連結キャッシュフロー

	2010年3月期 通期 (億円)	2009年3月期通 期 (億円)
税金等調整前当期純利益	(420)	(140)
減価償却費及び暖簾償却費	570	660
運転資本の増減	10	(30)
税金等の支払額	(190)	(120)
関係会社株式等売却益	(50)	(380)
その他	50	(320)
営業活動によるキャッシュ・フロー	(30)	(330)
固定資産の取得	(160)	(430)
関係会社株式等売却による収入	220	520
その他	(120)	(60)
投資活動によるキャッシュ・フロー	(60)	30
フリーキャッシュフロー	(90)	(300)

厳格なキャッシュ・マネージメント実施

主要財務指標 (KPI)

	<u>2010年3月末</u>	<u>2009年3月末</u>
ネット借入(億円)	3,150	3,310
ネット借入/EBITDA	7.7x	4.9x
ネット借入/純資産比率	1.3	1.3
	<u>2010年3月期 通期</u>	<u>2009年3月期 通期</u>
EBITDA/インタレスト・カバレッジ	3.3x	5.2x
営業利益率*	0.2%	3.0%

* P社買収に係る暖簾・無形固定資産償却費負担を除いた

EBITDA減少で財務指標悪化

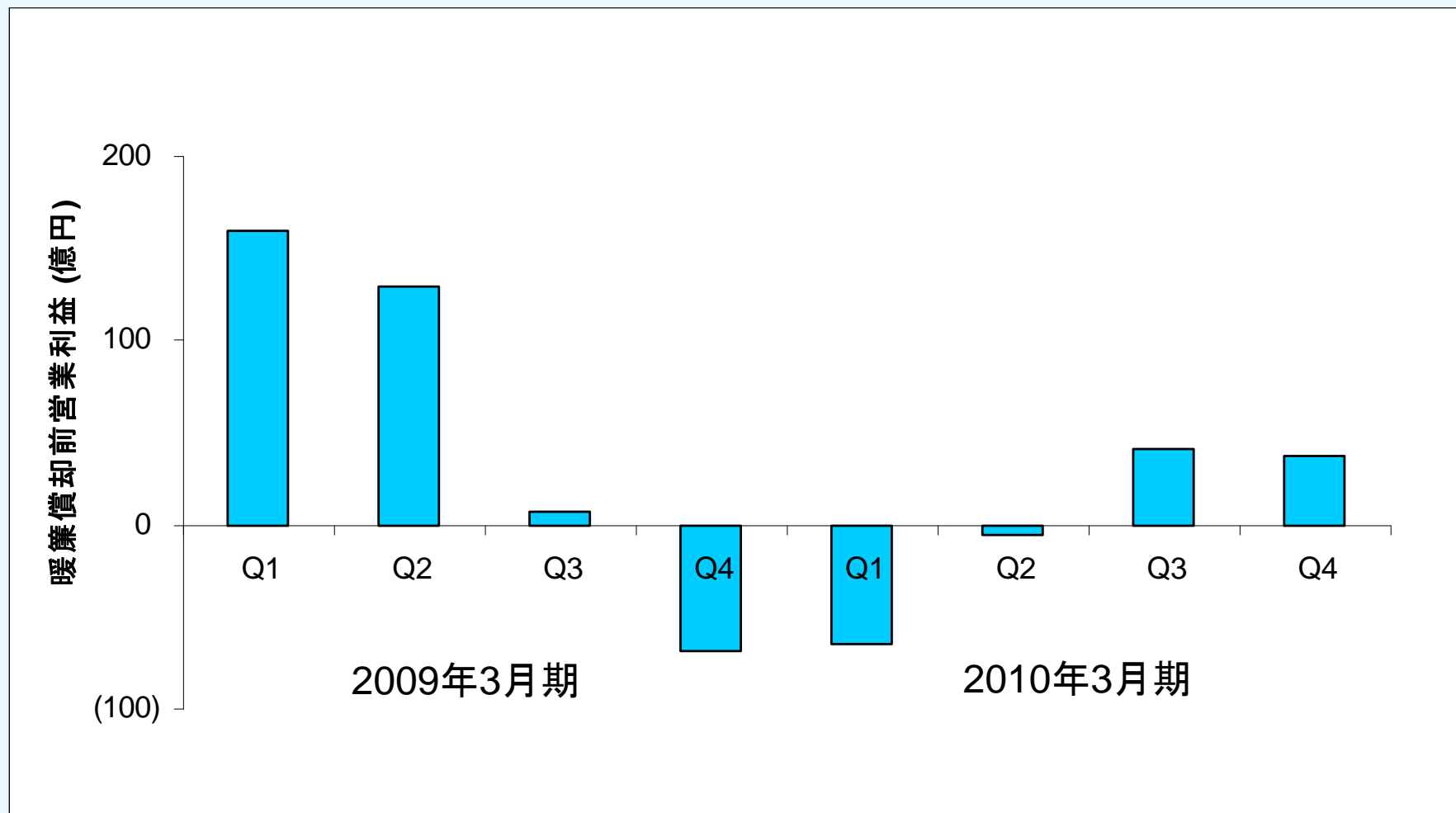
借入更新

- 2010年3月24日に、新たに総額520億円相当(返済期限2013年9月)の銀行借入契約を締結。その後これまでに、2011年3月期に返済期限を迎える既存借入返済額を返済したうえで、十分な資金余力を確保
- 今年度の借換えの総額は、1,640億
- 上記の借入および返済後の当社グループの長期借入金(未使用のコミットメント枠を含む)の年度別返済予定額は以下の通り

2011年3月期	200億円
2012年3月期	490億円
2013年3月期	870億円
2014年3月期以降	2,790億円

借入期間を更新

四半期毎の営業利益動向



収益性は引き続き改善

NSGグループ 2010年3月期(FY2010)決算

(2009年4月-2010年3月)



アジェンダ

- 決算概要
 - 通期業績
 - 第4四半期業績比較(2009年1-3月と2010年1-3月)
- 需要および事業動向
- 次期CEO紹介
- 2011年3月期(FY2011)見通し

連結損益計算書

(第4四半期比較:2009年1-3月と2010年1-3月)

(億円)	2010年 1月-3月	2009年 1月-3月	前年同期比
売上高	1,445	1,299**	+ 11%
暖簾等償却前営業利益*	38	(71)	
暖簾等償却費*	(44)	(44)	
営業利益	(6)	(115)	
営業外損益	(23)	(54)	
経常利益	(29)	(169)	
特別損益	(70)	(270)	
税前利益	(99)	(439)	
当期純利益	(92)	(389)	
EBITDA	143	37	+ 286%

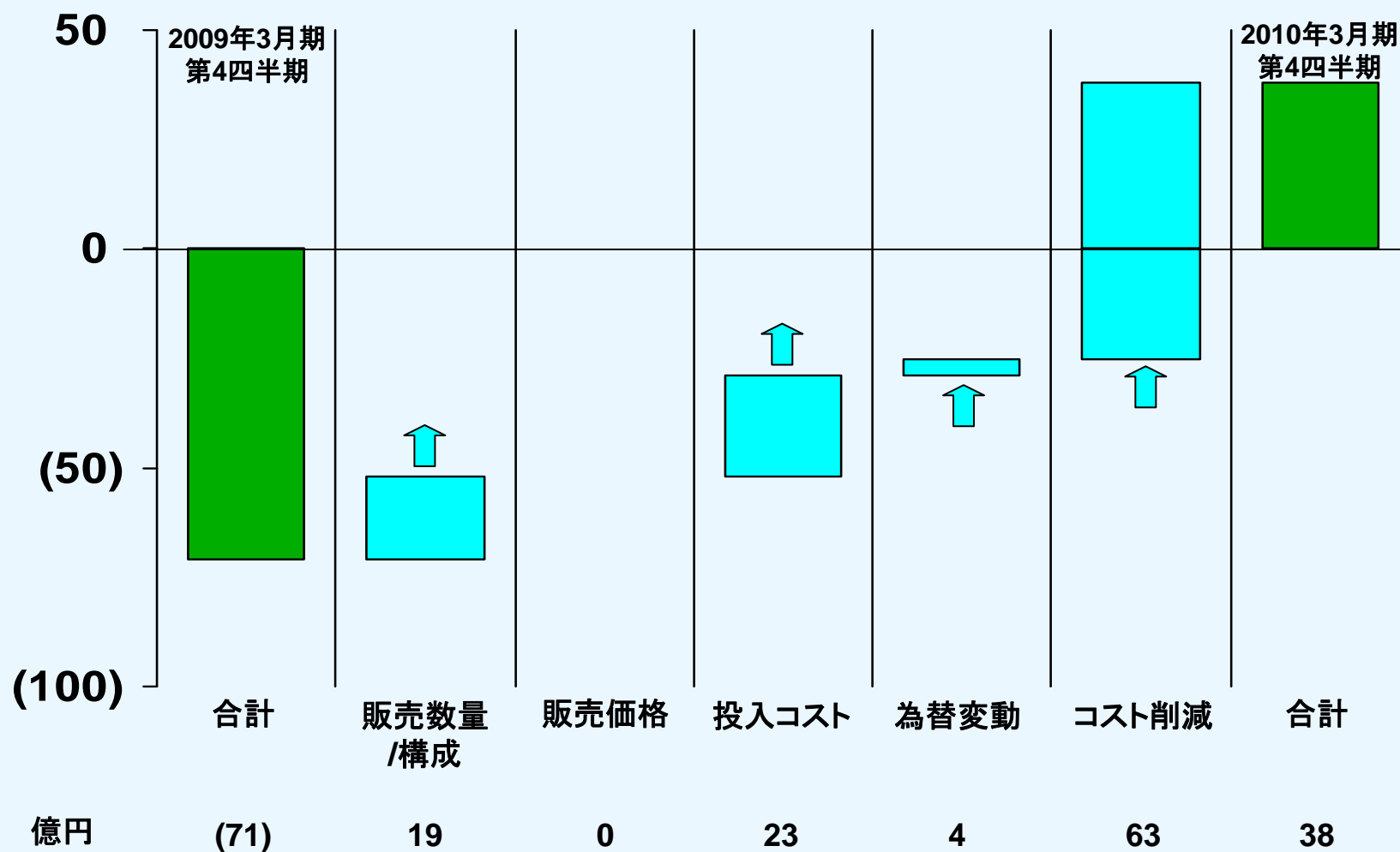
*P社買収に係る暖簾・無形固定資産償却費負担を除いた

**2009年1-3月期の売上は決算期変更の影響は除いている

収益性改善を示す結果

営業利益差異分析

(第4四半期比較: 2009年1-3月と2010年1-3月)



市場が安定し、コスト削減施策が営業利益を牽引

NSGグループ 2010年3月期(FY2010)決算

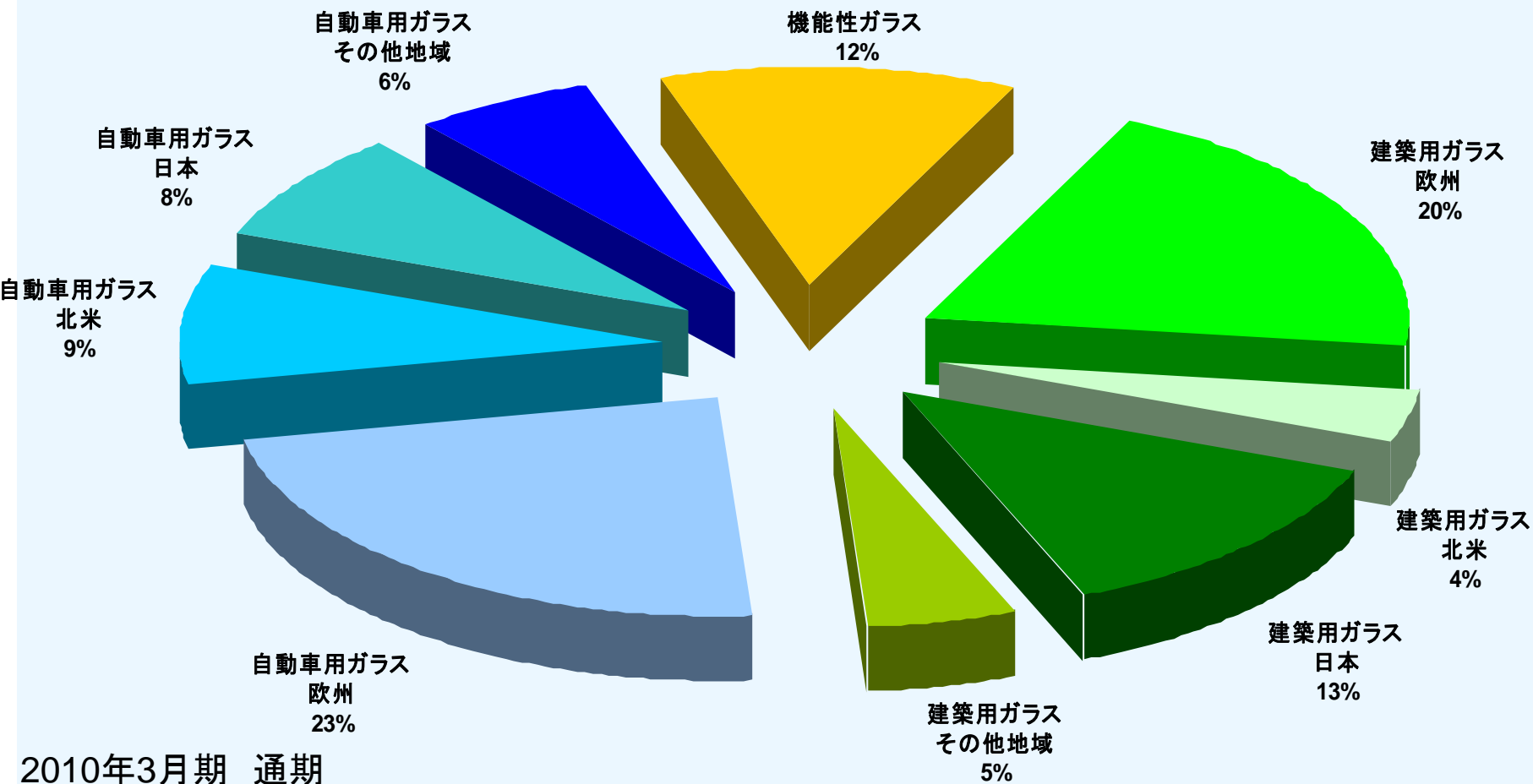
(2009年4月-2010年3月)



アジェンダ

- ・ 決算概要
- ・ 需要および事業動向
 - 建築用ガラス
 - 自動車用ガラス
 - 機能性ガラス
- ・ 次期CEO紹介
- ・ 2011年3月期(FY2011)見通し

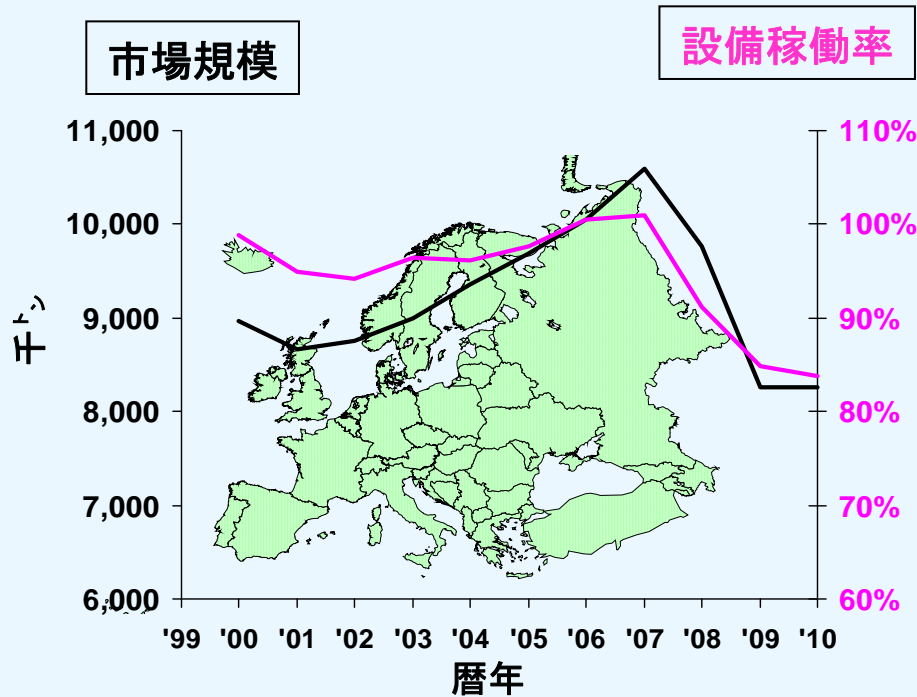
事業別売上高



欧州建築用ガラス事業

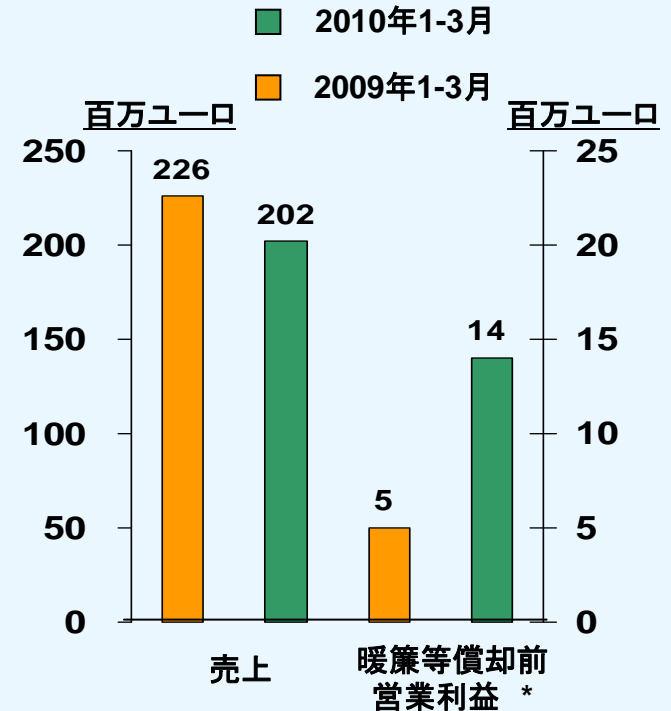
(第4四半期比較:2009年1-3月と2010年1-3月)

市場



- 大幅な需要回復は2010年中は見られない
- 2009年後半の新フロートの操業開始により稼働率が低下

事業状況



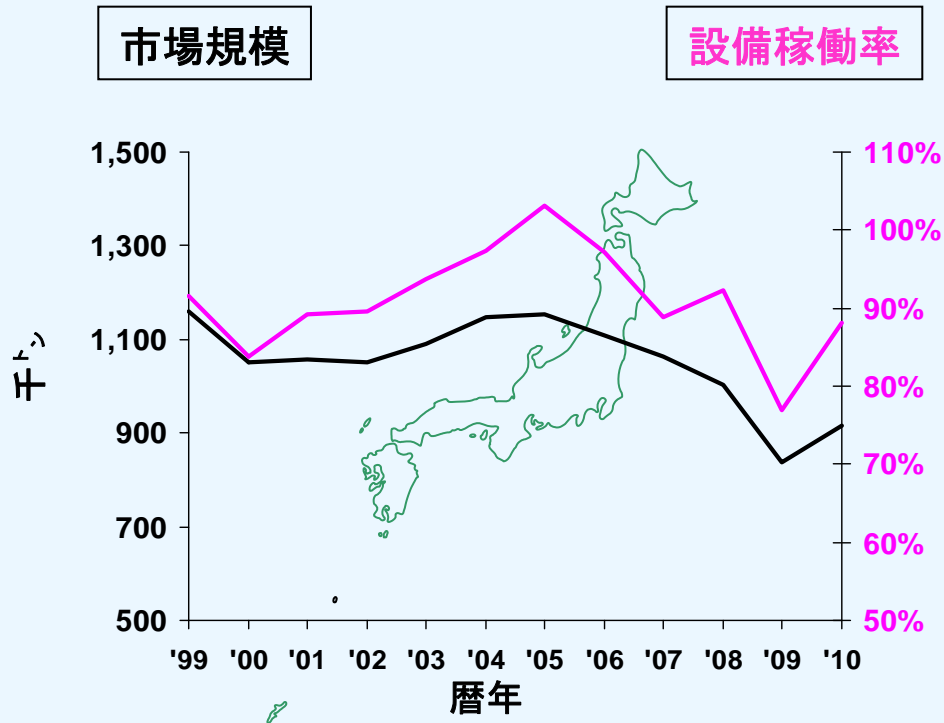
- 2010年3月期第2四半期に川下加工事業を売却により売上は減少
- 2010年1-3月期の利益は一過性の利益を含む
- 売上数量の低下以上のコスト削減と投入コストの低下

注: 暖簾等償却はピルキントン社買収関連のみ

日本建築用ガラス事業

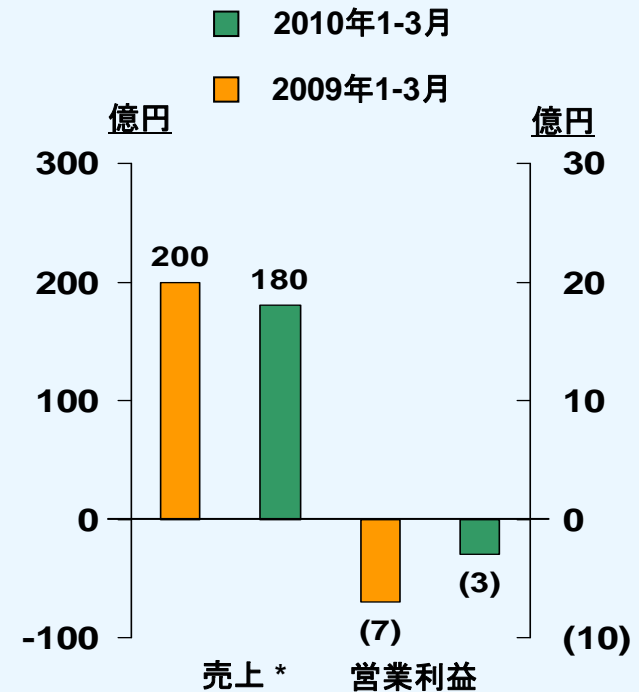
(第4四半期比較:2009年1-3月と2010年1-3月)

市場



- 2010年のフロート需要の回復は、主に自動車用ガラスと機能性ガラスにより牽引される
- 設備能力削減もあり稼働率は回復

事業状況



- 価格低下と構成の変化により売上減少
- コスト削減と投入コスト低下により営業利益は改善

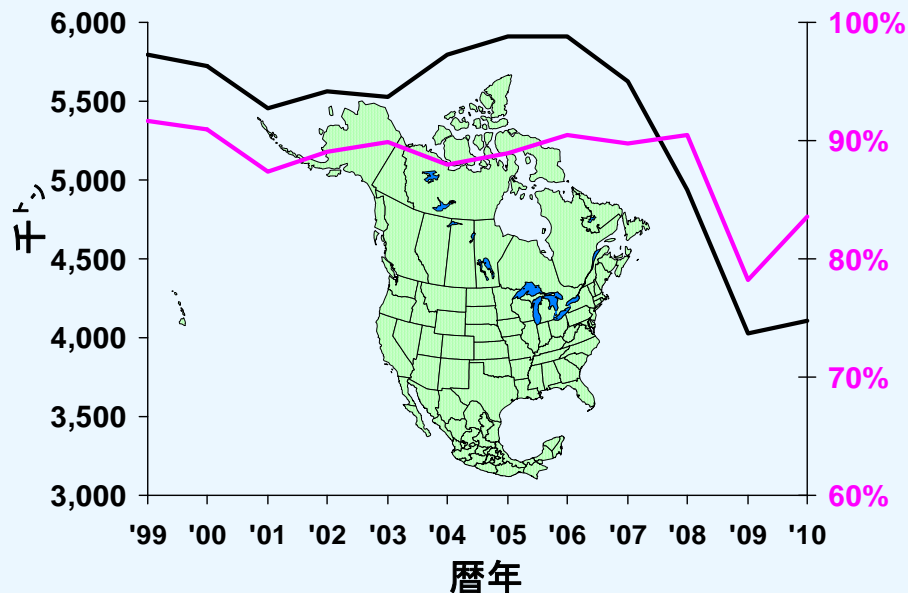
注: 2009年1-3月期の売上は決算期変更の影響は除いている

北米建築用ガラス事業

(第4四半期比較:2009年1-3月と2010年1-3月)

市場

市場規模

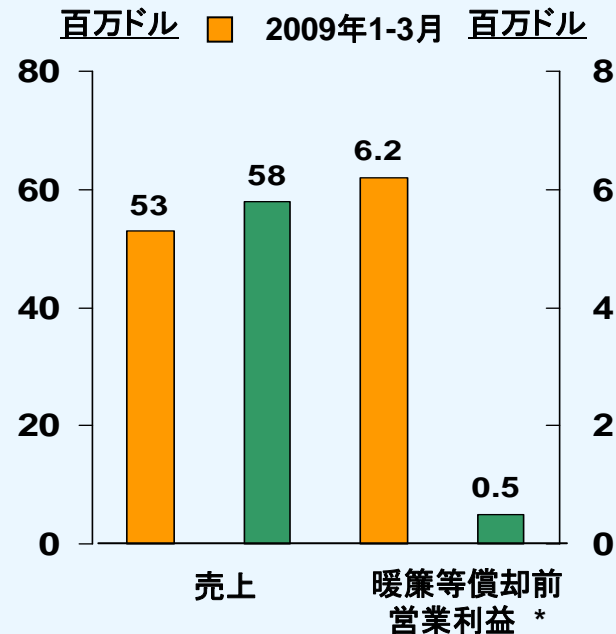


設備稼働率

事業状況

■ 2010年1-3月

■ 2009年1-3月



- 2010年に若干の需要回復を予想
- 業界内での設備能力削減が稼働率改善を牽引

- 輸出量の伸びにより売上増
- 2009年1-3月期に一過性の利益を除くと、営業利益は前年同期レベル

注: 暖簾等償却はピルキントン社買収関連のみ

その他地域建築用ガラス事業

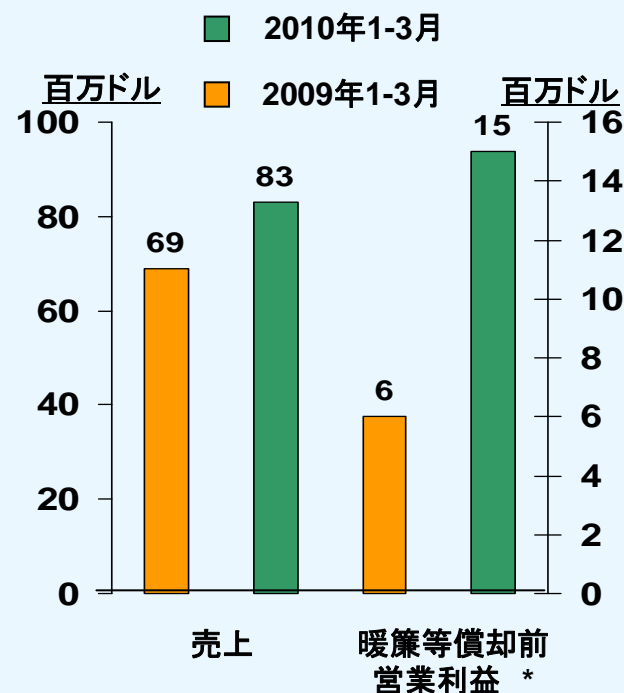
(第4四半期比較:2009年1-3月と2010年1-3月)

市場



- 南米需要は急速に回復し、景気後退が短期に終わり強い成長へ
- ベトナムは現在力強い需要が見られる

事業状況



- 南米では、強い需要により利益増
- 東南アジアでは、価格上昇と数量増により営業利益が改善

注: 暖簾等償却はピルキントン社買収関連のみ

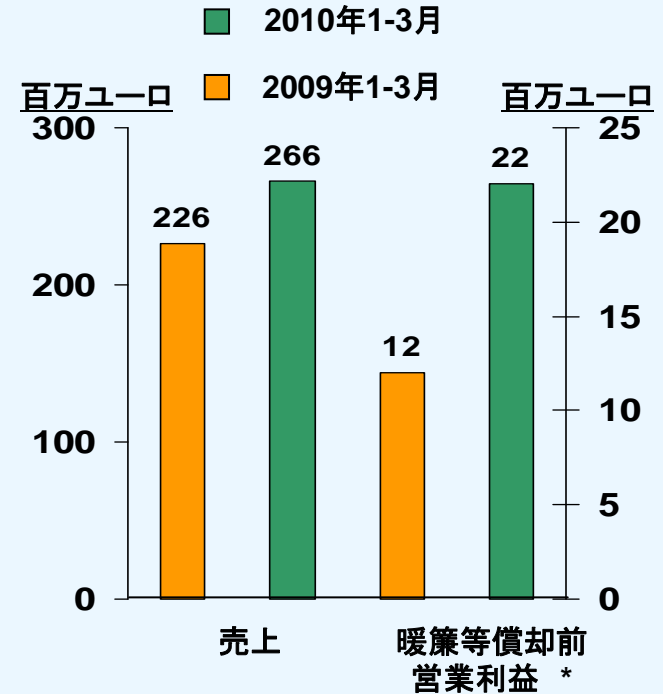
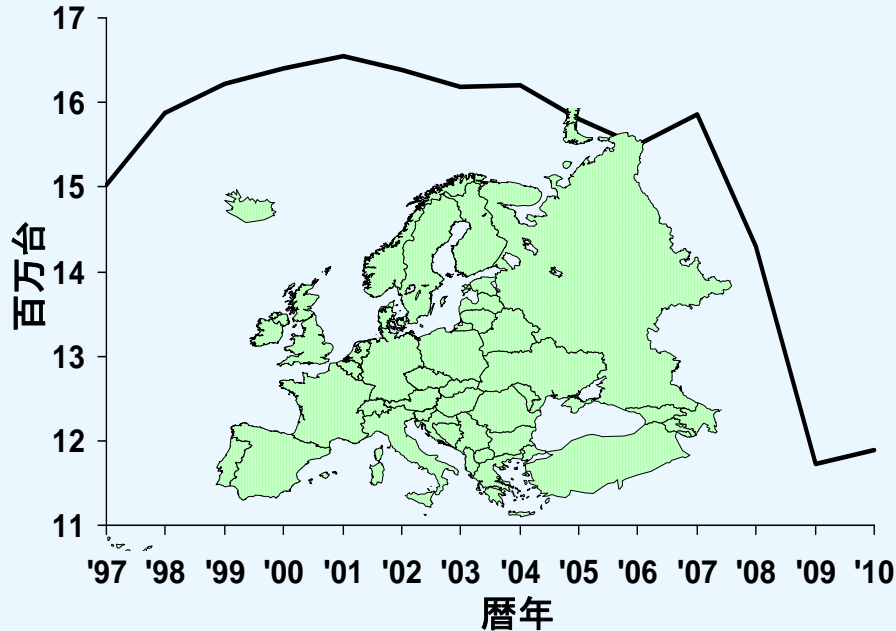
欧州自動車用ガラス事業

(第4四半期比較:2009年1-3月と2010年1-3月)

西ヨーロッパ
自動車組立台数

市場

事業状況



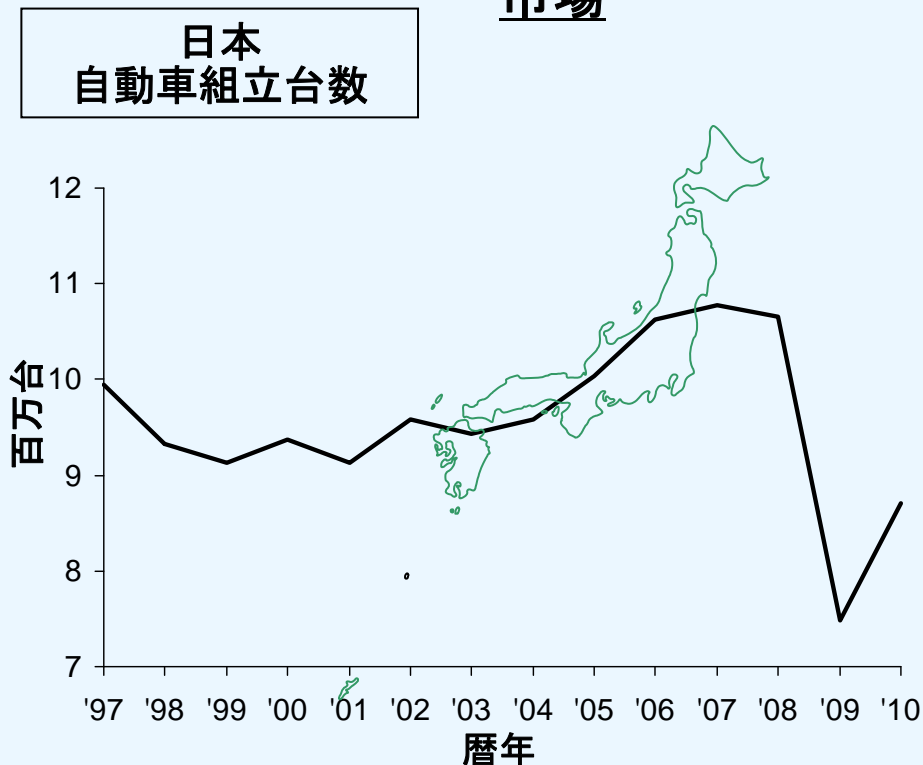
- 買換え支援措置が2009年4-6月期以降需要を大きく押し上げたが、支援措置の終了による需要の軟化が予想される
- 2010年も支援措置による恩恵が継続する市場もある
- 補修用ガラス市場は、厳冬と需要期の始まりにより堅調さを維持
- 買換え支援措置の恩恵が2010年3月期第4四半期も続き、新車向け数量が大幅に増加
- 補修用ガラスの売上は比較的安定
- 数量増、稼働率改善、投入コスト低下およびコスト削減効果が主に利益を牽引

注: 暖簾等償却はピルキントン社買収関連のみ

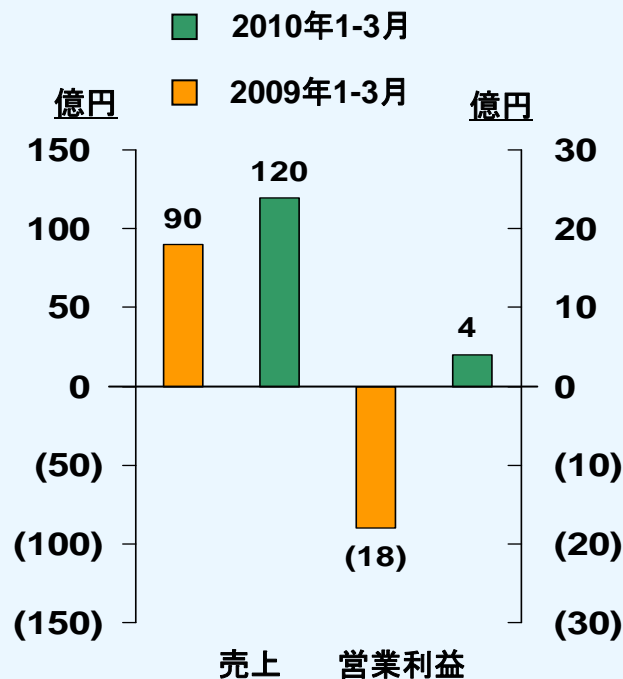
日本自動車用ガラス事業

(第4四半期比較:2009年1-3月と2010年1-3月)

市場



事業状況

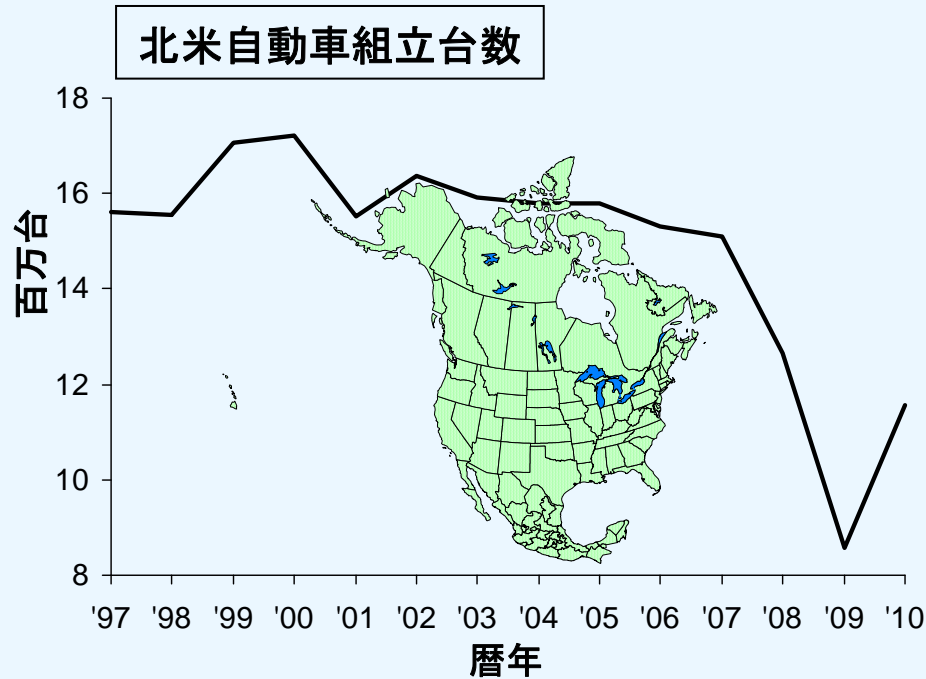


- 政府のエコカー減税が2009年下期に需要を押し上げた
- 国内の支援措置が終了する2010年下期に、ある程度の反落を見込む
- 補修用ガラスの市場は堅調
- 買換え支援措置に支えられ売上増
- 新車向けの数量増加と生産性改善に牽引され営業利益改善

北米自動車用ガラス事業

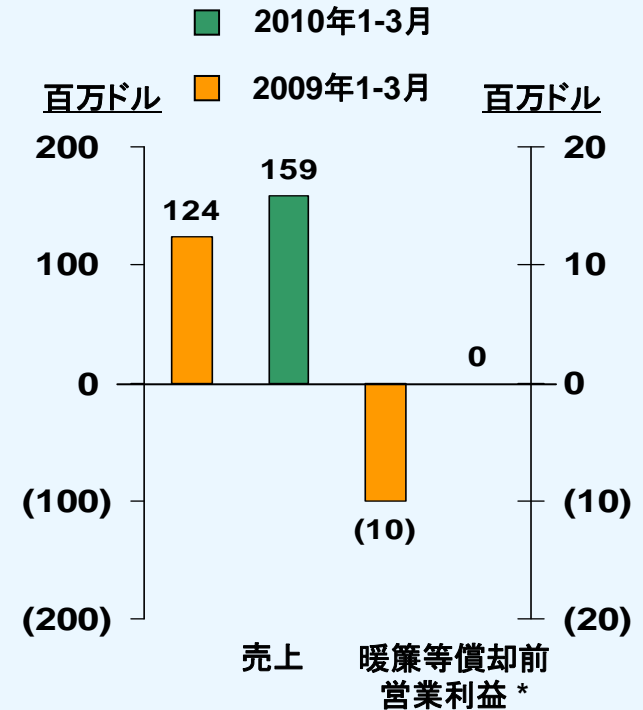
(第4四半期比較:2009年1-3月と2010年1-3月)

市場



- 買換え支援措置を弾みとして2009年7-9月期に需要回復
- カーメーカーの販売促進が助けとなって2010年の需要を牽引
- 厳冬と需要期の始まりにより、補修用ガラスは堅調を維持

事業状況



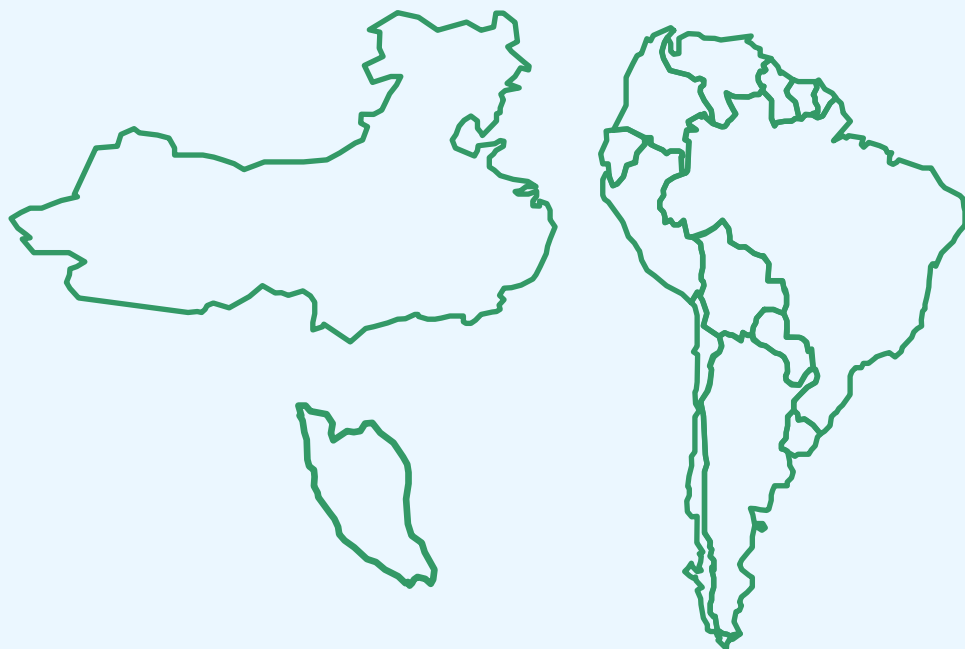
- 新車向け数量が大幅に増加
- 補修用ガラス数量減は価格改善により相殺
- 数量増と継続的なコスト管理を反映し、利益は改善

注: 暖簾等償却はピルキントン社買収関連のみ

その他地域自動車用ガラス事業

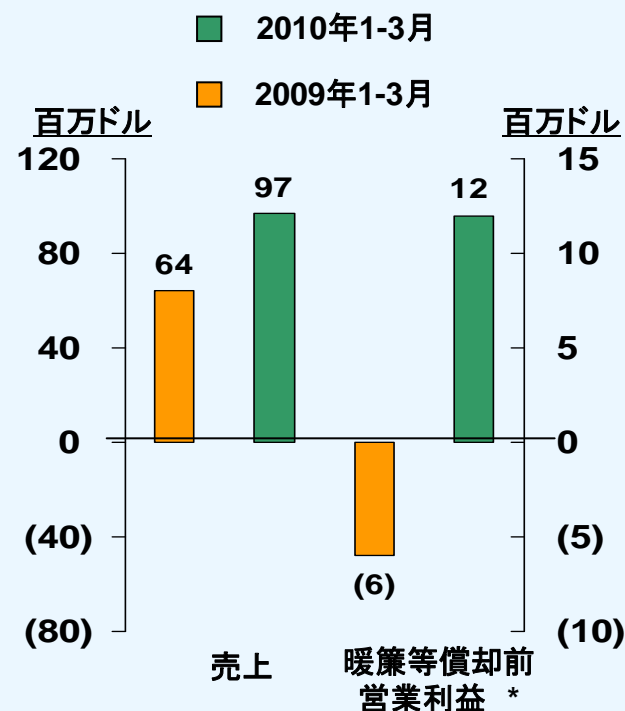
(第4四半期比較:2009年1-3月と2010年1-3月)

市場



- 南米は前年比で需要増
- 中国市場が大きく成長
- 補修用ガラス市場も力強く成長

事業状況



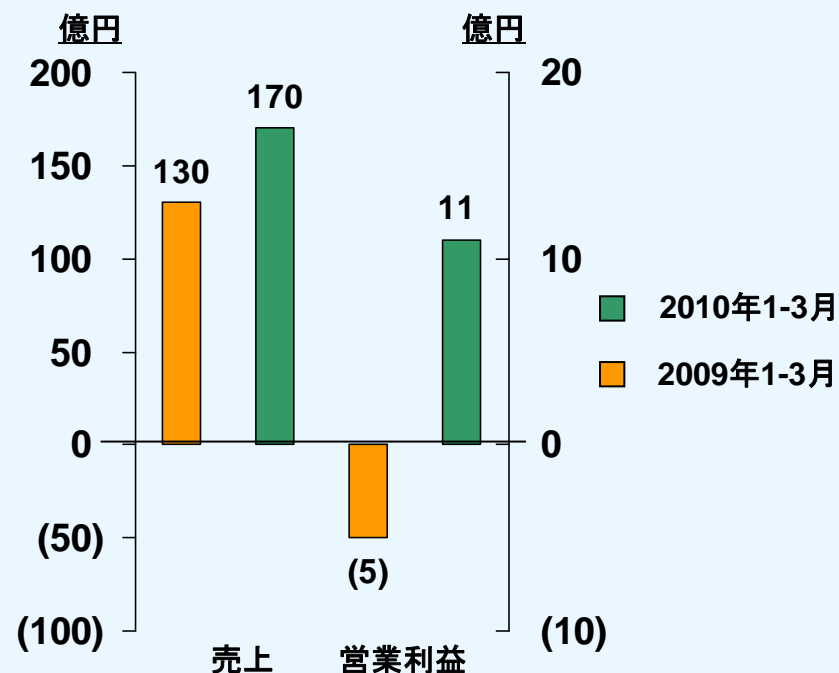
- 新車市場の強い成長
- 補修用ガラス市場も引き続き改善
- 数量増、設備稼働率および生産性向上により利益増

注: 暖簾等償却はピルキントン社買収関連のみ

機能性ガラス事業

(第4四半期比較:2009年1-3月と2010年1-3月)

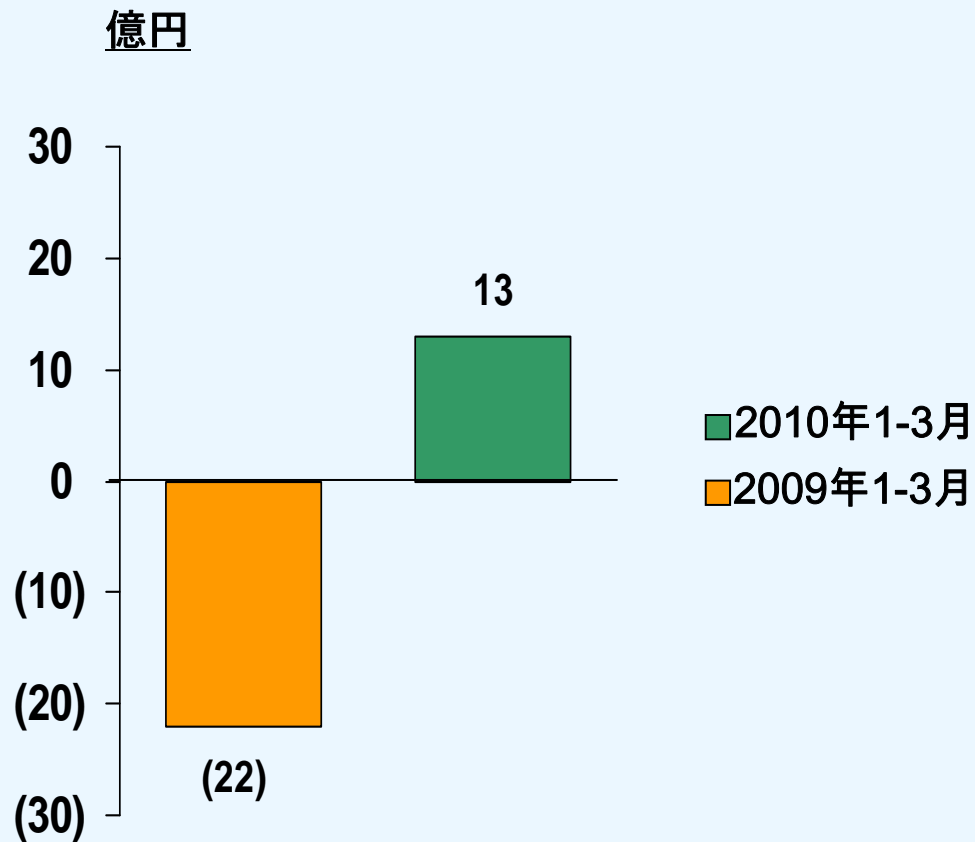
- 個人消費需要改善とコスト削減策の効果により売上と利益が増加
- ディスプレイ部材の需要基調はほとんどの地域で堅調
- 自動車市場の好転にともない
タイミングベルト用ゴムコードと
電池用セパレータの需要は増加
- 家電需要の高まりにともない
プリンターおよびスキャナー用部品
の売上数量が増加



持分法投資損益

(第4四半期比較:2009年1-3月と2010年1-3月)

- セブラセ(ブラジルの建築用ガラス持分法適用会社)は南米市場の堅調さを反映
- 中国での建築用ガラス持分法適用会社の業績が改善



持分法投資損益は改善基調

まとめ

- 市場環境は安定化
- 構造改革施策は完了し、コスト削減を達成
- 借入期間を大きく改善
- 当社グループは2011年3月期の利益成長にむけた体制を構築
- 次期CEOの下で前進

NSGグループ 2010年3月期(FY2010)決算

(2009年4月-2010年3月)



アジェンダ

- 決算概要
- 需要および事業動向
- 次期CEO紹介
- 2011年3月期(FY2011)見通し

はじめに

- 2010年6月29日開催予定の定時株主総会後に、藤本勝司の後任として社長兼CEOに就任予定です。
- 4月から事業所訪問を開始しました。ガラス及びガラス関連製品特有の課題について理解を深めているところです。

略歴

- 米デュポン社で36年間勤務しました。NSGグループと類似点の多い国際企業です。
- 欧州、中国、日本に勤務した経験があります。
- 今回の就任で日本、そして東京に戻って来られることをとりわけ嬉しく思っています。
- 日本のビジネス文化の多くの面に慣れ親しんでいます。

経験と能力

- NSGグループの今後の発展に向け、会社を率いる立場に迎えられたことを大変嬉しく、光栄に思っています。
- NSGグループは、これまで自分が培った経験と能力を活かすには最適の場です。
- これまで、エンジニアリング、生産管理、製造、製品開発、販売マーケティング、グローバルビジネスマネジメントのポストに就いてきました。

グローバル事業を展開する日本企業で自分の経験と能力を活かせるまたとないチャンス

ビジネス哲学

- 高い信用(Integrity)
- 安全な職場環境
- サステナビリティ(持続可能性)の実現
- 市場および顧客重視
- イノベーションを重視する文化
- 競争力のあるコスト構造
- 全階層におけるオープンな対話
- コミットメントのある従業員

これまでの当社グループの進捗

- 過去4年間でNSGグループは、日本を中心とする地域企業からグローバル企業へと変身しました。
- KPI値は順調に改善されましたが、世界的な不況の影響を受けました。
- 昨年来の事業再構築により、新たな市場環境に対応した形になりました。

競争力強化

- NSGグループは、建築産業、自動車産業をはじめ、非常に競争の激しい市場で事業を展開しています。
- 低コスト製品を提供する競合他社の脅威に常にさらされています。
- 成功するためには、直接費・間接費の削減を常に意識し続けなければなりません。

サステナビリティの実現

- NSGグループはサステナビリティの実現に向けて全力で取り組んでいます。
- NSGグループは、独自の製品技術を通して気候変動対策に貢献していくこと、省エネルギー化・省資源化を自ら進める上で直面する課題に対処していくことを方針に定めています。



環境問題への取り組みは新たなビジネスチャンス

今後のビジネスチャンス

- **BP部門の成長分野**: 太陽光発電、Low-e、南米および中国市場、付加価値製品。省エネ技術がキードライバー
- **Auto部門の成長分野**: 南米および東欧市場、AGR市場、環境対応ガラス
- **機能性ガラス部門の成長分野**: 次世代ディスプレイ、自動車用電池技術、OA機器の省エネ技術、自動車用先端タイミングベルト

次のフェーズで順調な成長の見通し

建築用ガラス部門の成長分野ー省エネ製品

- 建築用ガラス製品はますます複雑化しています。
- 複数機能の組み合わせが可能に。例：セルフクリーニング、省エネ、ソーラーコントロールの各機能を1枚のガラスで実現

 Pilkington energikare™

Incorporating Pilkington K-Glass™

Hibrid glazing SPACIA-21



ますます複雑化 & 高機能化

建築用ガラス部門の成長分野ー太陽光発電用ガラス



NSGグループは先端ガラス技術のリーディングカンパニー

自動車用ガラス部門の成長分野

- 電気自動車とプラグインハイブリッド車への移行が始まり、自動車産業の新時代が幕を開けました。CO2排出量の削減が最重点課題です。



- 「エコイノベーション」により進化するガラス先端技術:
 - 日射コントロール
 - 軽量化
 - 省エネ



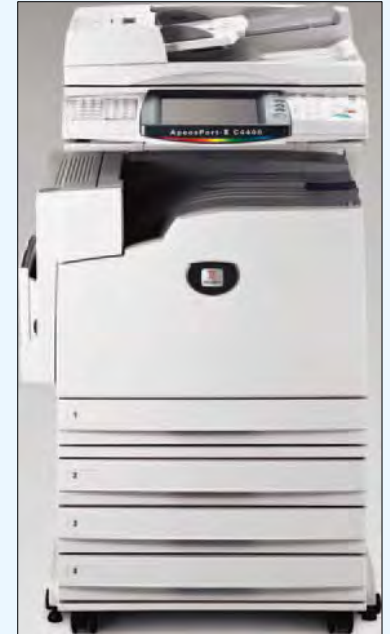
OE製品の性能ニーズの進化に高い対応力を発揮

機能性ガラス部門の成長分野



ゴムコード使用の
タイミングベルト

LCDタッチパネル



LEDプリントヘッド
レンズアレイ



バッテリーセパレータ技術

直近の優先課題

- 現在の世界的な経済不況がどの程度のレベルで、そしていつまで続くかはまだ分かりません。
- しかし、NSGグループには、今後発展していける大きなポテンシャルがあると思い、入社を決断しました。
- 優秀な人材、優れたプロセス、優れた製品があり、これらの強みを活かして、成功を目指します。
- まずは、事業再構築諸施策の成果をフルに引き出し、成長への第一歩として黒字化に取り組みます。

NSGグループの将来については前向きな見方

戦略的方向性

- 今後、経営チームと共に、事業およびその進め方について詳細なレビューを行います。
- 特に、事業のより効果的かつ効率的な運営を重視します。
- 現在の戦略については、全体的な方向性を変えるつもりはありません。
- 部分的には修正を検討することもあるかもしれませんが、しかしそれは自分なりの考えにより会社に貢献していくには自然なことと考えています。
- 新中期計画の更新に取り組み、2010年11月の第2四半期決算報告に合わせて発表する予定です。

2010年11月に中期経営計画を発表予定

NSGグループ 2010年3月期(FY2010)決算

(2009年4月-2010年3月)



アジェンダ

- ・ 決算概要
- ・ 需要および事業動向
- ・ 次期CEO紹介
- ・ 2011年3月期(FY2011)見通し

2011年3月期(FY2011)業績見通し

(億円)	2011年 3月期 上期	2011年 3月期	2010年 3月期
売上高	3,000	6,000	5,884
暖簾償却前営業利益*	130	280	9
暖簾償却費*	(90)	(180)	(181)
営業利益	40	100	(172)
営業外損益	(30)	(60)	(114)
経常利益	10	40	(286)
当期純利益	(30)	(40)	(413)

注：暖簾等償却はピルキントン社買収関連のみ

事業見通し

- 世界経済の見通しは依然不透明であるが、地域によってはある程度の成長が見込まれる
- 前の12ヶ月と比べると市場はより安定化している
- 全3事業部門は収益性を改善し、暖簾償却後営業利益の黒字を見込む

売上前提

- 自動車用ガラスは、南米等新興市場をはじめ世界的に堅調
- 建築用ガラスは、欧州一部地域で2010年4月から値上げを実施し、引き続き価格改善を目指す
- 機能性ガラスは、家電需要回復による数量増が値下げ圧力を上回り利益を見込む

コスト前提

- 2011年3月期は、構想改革施策の効果が年間ベースで発現
- 原料価格は総じて下がるが、商品市況の影響を受ける
- 物流コストは、物流業界動向により上がると予想

2011年3月期(FY2011)の見通し

- 2010年3月期から営業利益、経常利益、および当期純利益は大きく改善
- 実施した構造改革施策による効果は全事業部門で増加基調
- 市場環境は安定化し、一部地域で数量の回復を見込む
- 2011年3月期の主要課題は、構造改革施策の効果を出しつつ、生産性と品質を改善しつづけること

NSG

GROUP

ご注意

- 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

事業部門別・地域別売上高 (2010年3月期 通期)

(億円)	日本	欧州	北米	その他地域	合計
建築用ガラス	755	1,165	223	300	2,443
自動車用ガラス	444	1,318	549	339	2,650
機能性ガラス	401	59	12	189	661
その他	73	45	0	12	130
合計	1,673	2,587	784	840	5,884

暖簾等償却前 営業利益 (2010年3月期 通期)

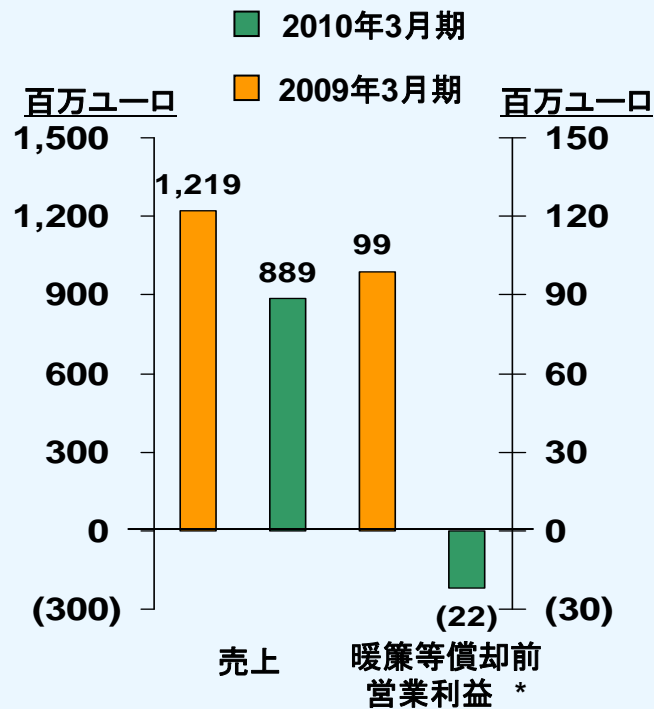
(億円)	日本	欧州	北米	その他地域	合計	営業利益率
建築用ガラス	(22)	(28)	4	33	(13)	-1%
自動車用ガラス	(8)	86	(27)	48	99	4%
機能性ガラス	14	4	1	17	36	5%
その他	(25)	(75)	(13)	0	(113)	
合計	(41)	(13)	(35)	98	9	0%
営業利益率	-2%	-1%	-4%	12%	0%	

暖簾等償却後 営業利益 (2010年3月期 通期)

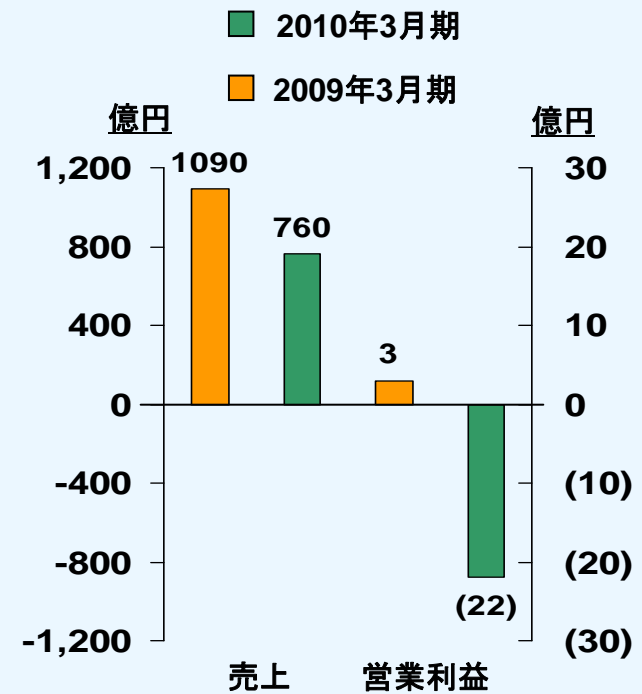
(億円)	日本	欧州	北米	その他地域	合計	営業利益率
建築用ガラス	(22)	(91)	(8)	25	(96)	-4%
自動車用ガラス	(8)	26	(47)	31	2	0%
機能性ガラス	14	4	1	17	36	5%
その他	(25)	(76)	(13)	0	(114)	
合計	(41)	(137)	(67)	73	(172)	-3%
営業利益率	-2%	-5%	-9%	9%	-3%	

建築用ガラス事業 (前年との通期比較)

欧州



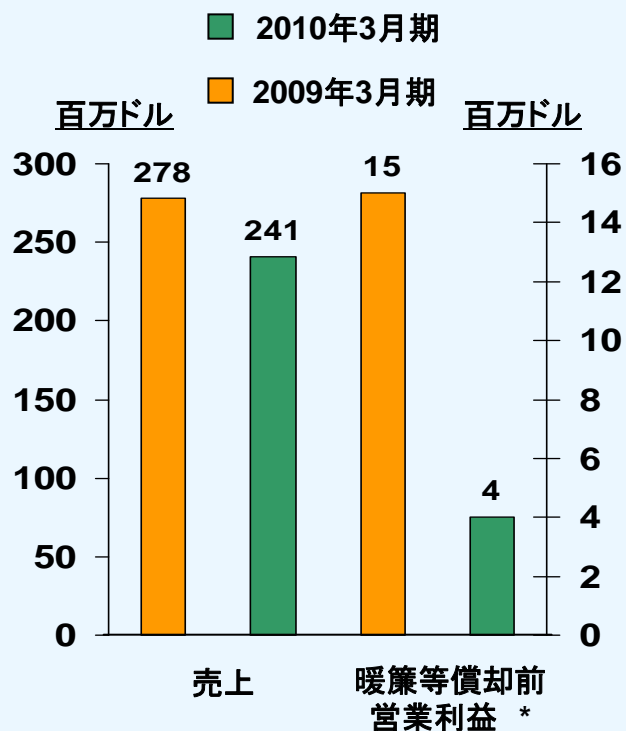
日本



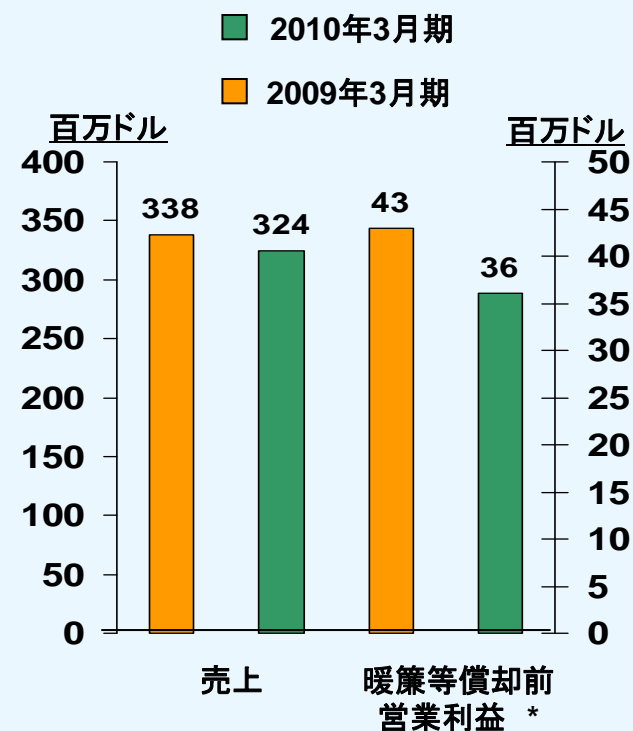
注: 暖簾等償却はピルキントン社買収関連のみ

建築用ガラス事業 (前年との通期比較)

北米

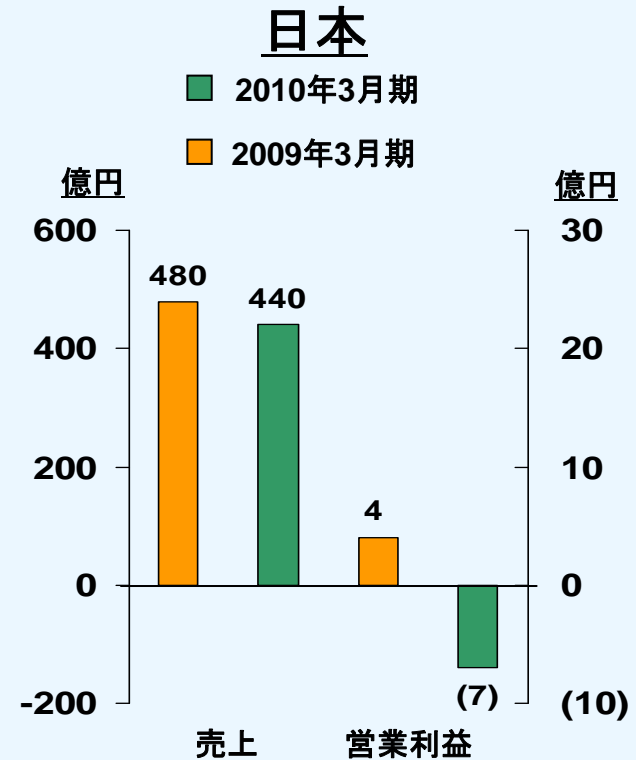
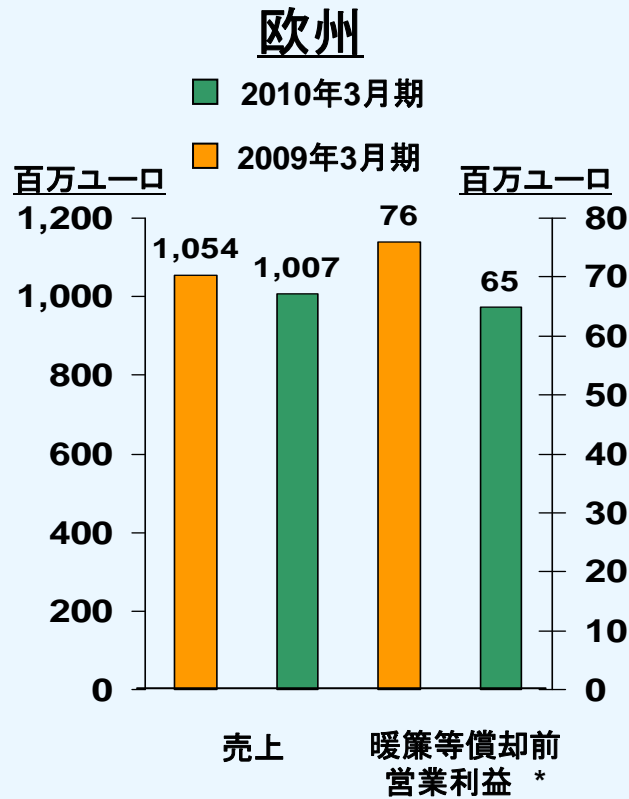


その他地域



注：暖簾等償却はピルキントン社買収関連のみ

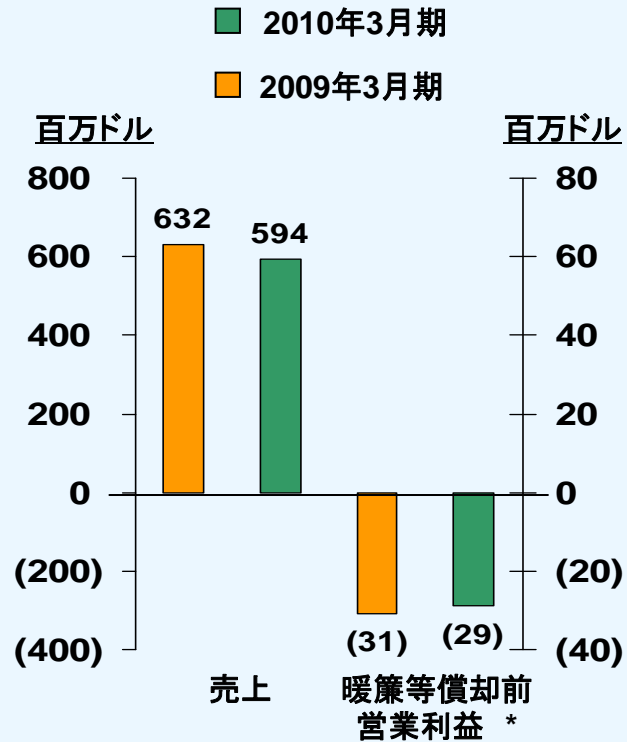
自動車用ガラス事業 (前年との通期比較)



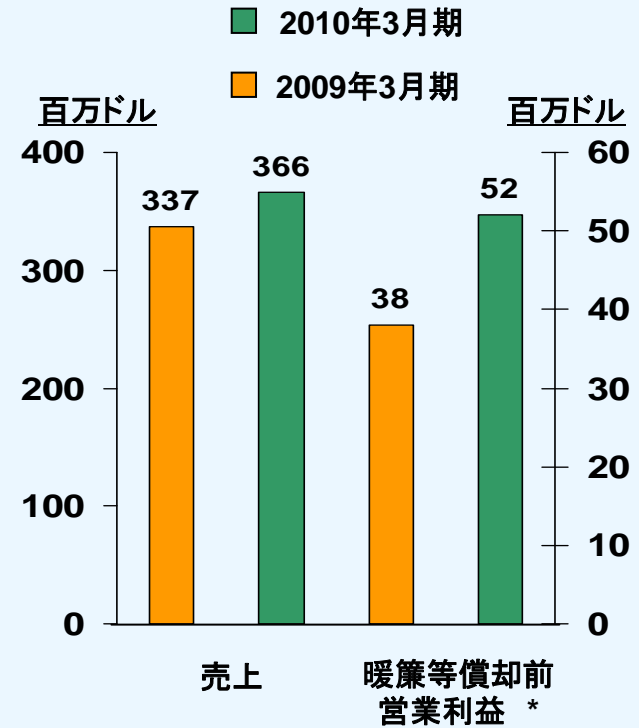
注: 暖簾等償却はピルキントン社買収関連のみ

自動車用ガラス事業 (前年との通期比較)

北米

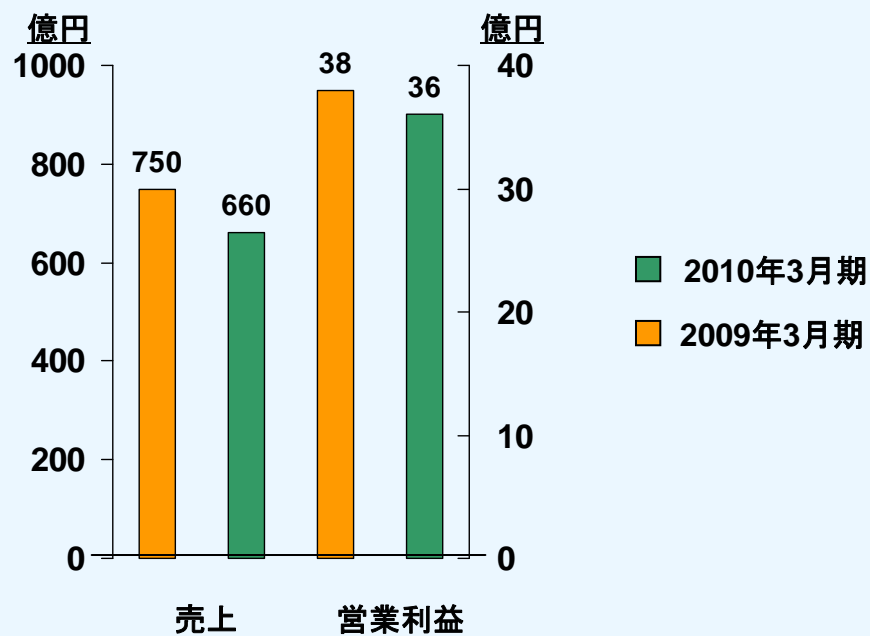


その他地域



注: 暖簾等償却はピルキントン社買収関連のみ

機能性ガラス (前年との通期比較)



前提為替レート

	10年3月期 第4四半期	09年3月期 第4四半期	11年3月期 通期予想
期中平均為替レート:			
円/英ポンド	148	174	145
円/ユーロ	131	145	130
円/米ドル	93	101	92
期末為替レート:			
円/英ポンド	140	140	
円/ユーロ	125	130	
円/米ドル	93	98	

NSG

GROUP