

新中期計画 (FY2008-FY2011)

21 Nov. 2006

- 各FY (Fiscal Year)は当該年度末日3/31の属する暦年を持って表示。
- e.g. FY11は2010/4/1 ~ 2011/3/31を示す。

© 日本板硝子株式会社

今般策定いたしました新中期計画についてご説明申し上げます。
新中期計画の期間は来期よりの4ヵ年でございます。

構成

- Part-1 Global Industry Context(ガラスの世界市場概観)
- Part-2 Glass – a growth Industry(市場の成長について)
- Part-3 NSG/Pilkington combined(2社統合について)
- Part-4 Medium-term Plan(新中期計画の概要)
- Part-5 Summary by Business(事業分野別のまとめ)

始めに、ガラス市場の概観と、その成長について、
そして、今般の統合の意義について、
最後に、新しい中期計画の概要とその事業分野別内容、の順に
ご説明いたします。

Part-1

**Global Industry Context
(ガラスの世界市場概観)**

まず、「ガラスの世界市場概観」でございます。

Part-1-1 グローバル板ガラス市場

■ 市場規模約 41 百万トン (2005年)

- 25 百万 高品質フロート
- 3 百万 普通板
- 2 百万 型・網入り
- 11 百万 低グレード品 (主に中国式フロートなど)

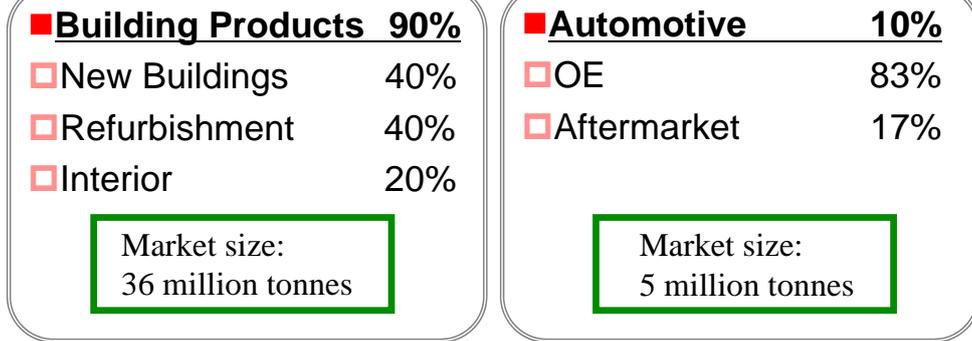
■ 金額 (2005年)

- 約US\$ 190億 (2兆円台) … 一次生産レベル (素板)
- US\$ 560億 (6兆円台) … 加工レベル (付加価値品)

市場の金額的大きさは従前より申し上げている通り大きなものです。
市場規模は最新のデータで年41百万トンに成長しています。

Part-1-2 グローバル板ガラス - Routes to Market

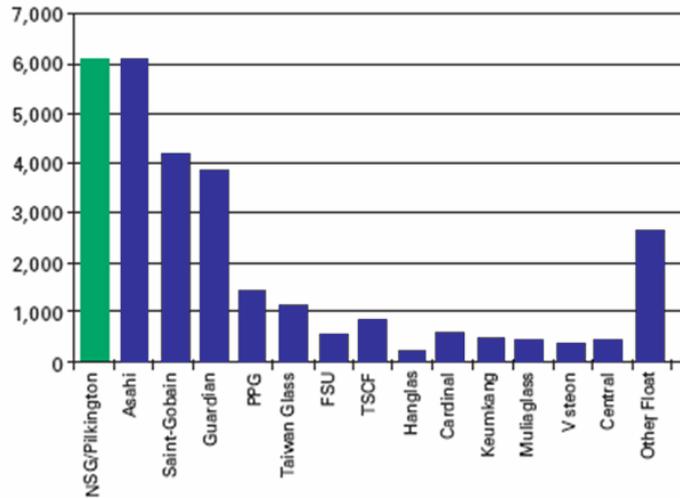
全板ガラス市場



Annual global market ~ 41 million tonnes

重量ベースで見れば、建築用が極めて大きな比率を占め、残りが自動車用とに使用されています。

Part-1-3 世界の高品質フロート生産能力(2005)



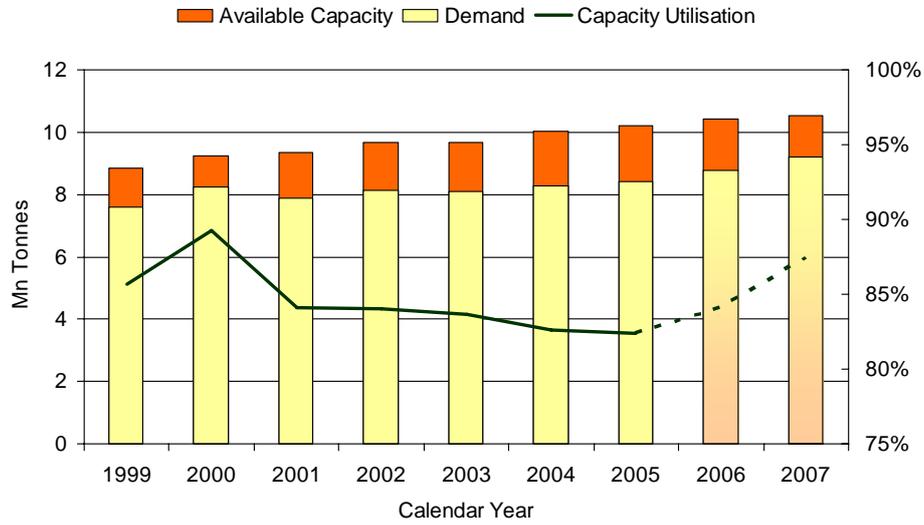
NSG/Pilkington has approx. 20% of world capacity

フロートガラスのキャパシティ比較ですが、

当社グループは、キャパシティベースでは全世界の20%シェアになっており板ガラス産業においてトップクラスの地位を占めています。

板ガラス産業は比較的業界統合が進んでおり、世界の上位4社で60%強を供給しており、また自動車ガラスでは上位3社が76%を供給しています。

Part-1-4 板ガラス生産能力と稼働率 -Europe



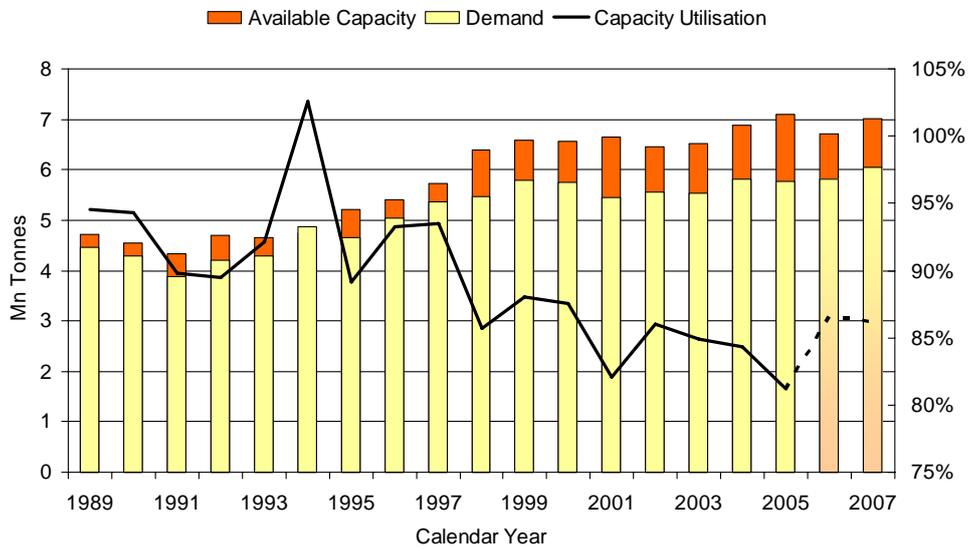
21 Nov.2006

© 日本板硝子株式会社

7

次に地域別に需要と全供給の状況、及び設備稼働率を見てまいります。
 まず欧州では堅調な需要の伸びにより稼働率が上昇傾向にあります。
 来年の稼働率は85%を越えてくるものと推定しております。

Part-1-5 板ガラス生産能力と稼働率 -North America



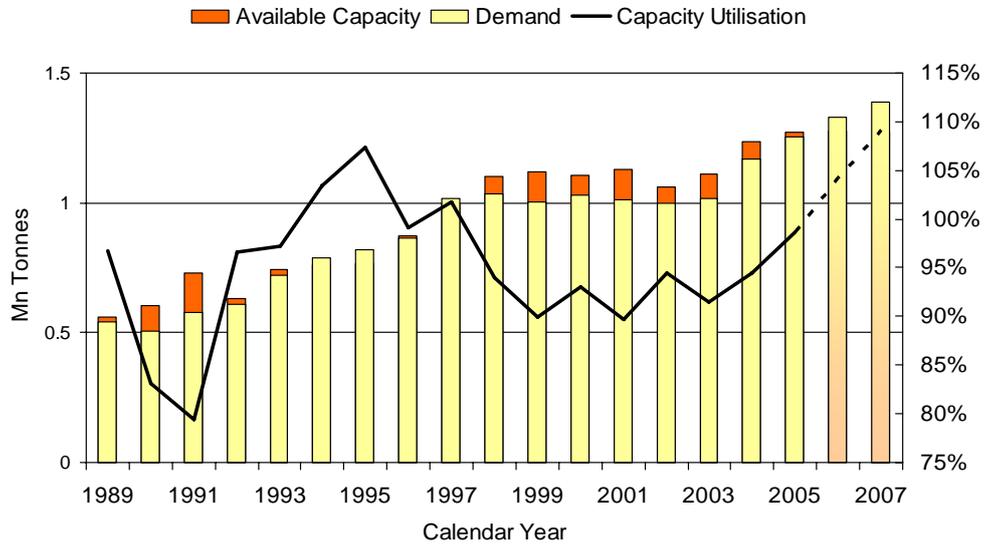
21 Nov.2006

© 日本板硝子株式会社

8

北米では、設備の増設タイミングにより稼働率にやや波がでますが、それでも80%を上回る高い水準にあります。

Part-1-6 板ガラス生産能力と稼働率 - South America



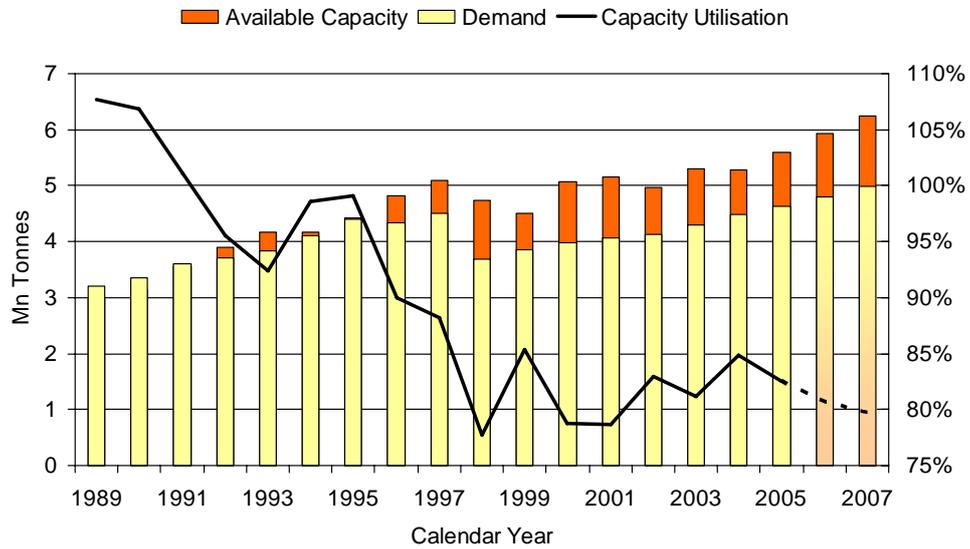
21 Nov.2006

© 日本板硝子株式会社

9

南米は経済の高成長のもとで、需要の伸びが旺盛で供給が追いつかない状況にあります。

Part-1-7 板ガラス生産能力と稼働率 - Asia Pacific (除く中国)



21 Nov.2006

© 日本板硝子株式会社

10

次に、アジア・パシフィックです。日本を含みますが、中国は統計上の問題もありここには含めておりません。ここ10年は、需要も順調に伸びています。一方キャパシティも見合っただけ増えていますので稼働率は80%の水準でほぼ横ばいとなっています。

Part-1-8 世界の板ガラス産業

- 欧州、中国、北米で世界のガラス需要の75%を占める。
- NSG+ピルキントン、旭、サンゴバン、ガーディアンの4グループで世界の高品質フロートの61%を生産。
- NSG+ピルキントン、旭、サンゴバンとその提携先で世界の自動車用ガラスの76%を生産。
- 板ガラス事業への集中 – 統合後の姿での87%。
旭社は50%、サンゴバンは13%のみ。

ここまでの話のまとめです。

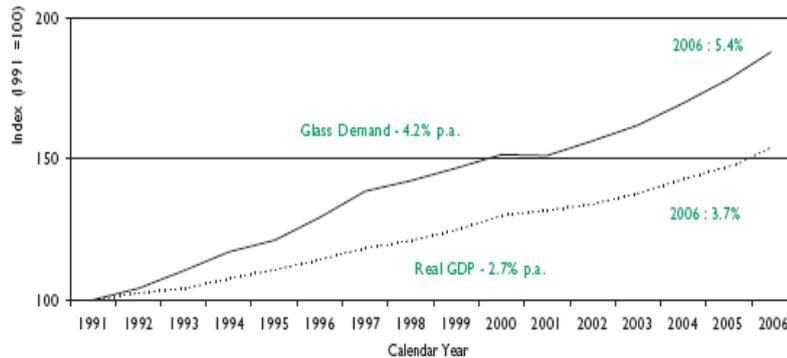
Part-2

**Glass – a growth Industry
(市場の成長)**

次に、「市場の成長性」について、でございます。

Part-2-1 板ガラス - 世界GDP成長を上回る成長産業

Global Float Demand Grows c. 4.2% p.a. In 2005 Growth Rises to 5.4%



- [1]: Global GDP has accelerated
- [2]: Glass demand has increased faster
- [3]: China is driving global growth

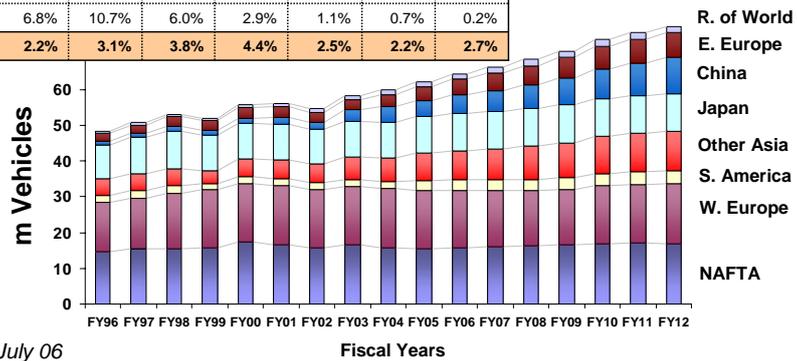
Global Float/Sheet Demand Growth

Float demand consistently exceeds GDP growth

過去15年以上にわたり、GDP成長を1%強上回っています。
 ガラスは長期的には年あたり4%の成長実績を示しております。
 最新データでは年5%余りの成長率です。
 ガラス業界はけっして成熟産業ではない、ということを改めて申し上げたいと思います。

Part-2-2 世界の乗用車組立台数:年2.2~4.4%成長見込み

YoY %	FY06	FY07	FY08	FY09	FY10	FY11	FY12	FY13
NAFTA	2.1%	0.0%	1.3%	2.3%	3.1%	1.1%	-0.3%	0.1%
WE	-0.5%	-3.5%	-2.1%	0.8%	3.9%	1.0%	0.6%	2.5%
SA	12.2%	5.7%	3.3%	3.6%	3.2%	1.7%	2.8%	0.8%
Japan	1.0%	5.6%	-0.9%	-0.8%	0.2%	-0.6%	-0.1%	0.9%
China	25.2%	2.9%	16.4%	12.9%	9.5%	10.3%	9.5%	9.1%
Rest of Asia	6.1%	4.6%	8.2%	6.1%	5.9%	4.2%	4.0%	3.8%
EE	12.9%	14.0%	6.6%	10.5%	9.1%	3.4%	3.9%	3.4%
RoW	8.1%	6.8%	10.7%	6.0%	2.9%	1.1%	0.7%	0.2%
Total	4.6%	2.2%	3.1%	3.8%	4.4%	2.5%	2.2%	2.7%



Data source – JDP July 06

21 Nov.2006

© 日本板硝子株式会社

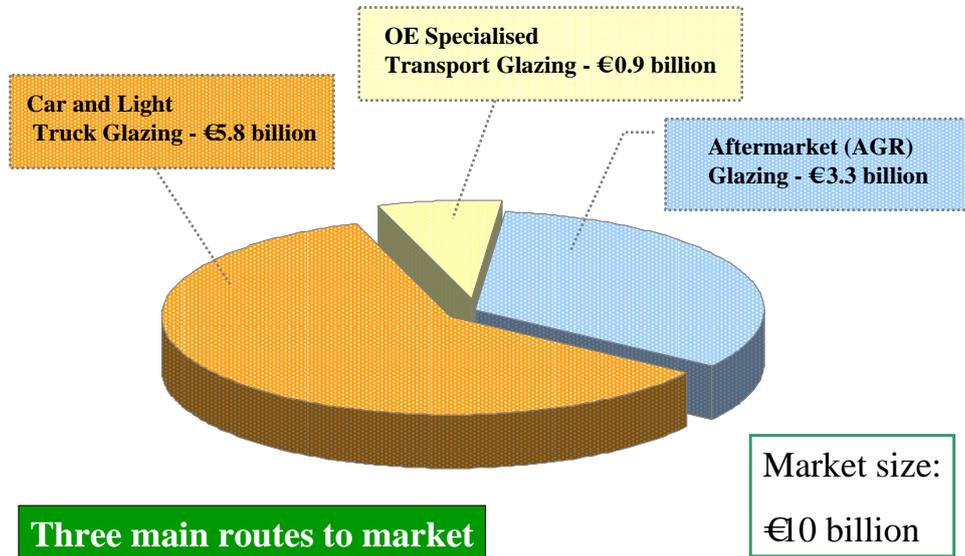
14

世界の乗用車生産台数のトレンドです。

量的成長は東欧、アジア、中国が引っ張っています。

世界全体では今後、年2~4%の成長が見込まれています。

Part-2-3 世界の自動車ガラス市場規模



21 Nov.2006

© 日本板硝子株式会社

15

自動車用ガラスの販売数量の内訳です。

乗用車OEM

特殊車両OEM

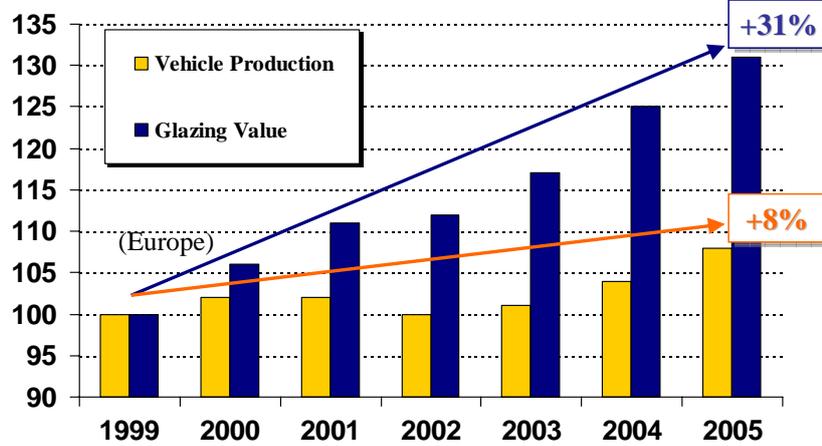
及びAGR(補修用ガラス)の売上比率をしめしています。

7割弱がOE、3割強がAGRになります。

つまり、先ほどの新車用ガラス以外にも、取替え需要が大きくあります。

Part-2-4 乗用車組立数vs.ガラス市場規模

1999-2005 Light Vehicle Production v Glazing Value (base Y1999 = 100)



Glass area 60% increase in windshield glazed area 1979-2004

Increased glazing value

また自動車生産の伸びと、自動車用硝子市場の伸びの対比も
 ご覧頂きたいわけですが、1台あたりのガラス使用面積の大型化や、付加価値の向上により、ガラス市場の方が自動車組み立て台数そのものより大きな伸びを示しています。

Part-3

**NSG/Pilkington combined
(2社統合について)**

さてここから当社グループの話になります。

Part-3-1 NSG+ピルキントンの統合により

- 板ガラス分野のグローバルリーダーに。
- 年商は 8000億円規模に。
- 板ガラス分野の規模、収益性で旭硝子と同格。
- 世界46窯のフロートを所有、もしくは出資。
- 年間の生産量は640万トン。
- 自動車分野の顧客は世界に。
- 全世界36,000人の従業員。
- 世界26カ国で生産、130カ国以上で販売。

NSGとピルキントンの統合により、
ご覧のとおり、板ガラス分野のシェアでトップレベルとなりました。

Part-3-2 統合の意義

- 事業規模の飛躍的拡大とグローバル戦略への展開
- ベストプラクティスの融合
- 株主価値創造
- グローバルな営業基盤の獲得

これも何回も申し上げておりますが、主たる統合の意義はこの4点にありたいと思います。

Part-3-3 目標と戦略(Objective & Strategy) - 2006年7月制定**1 目指すべき目標**

規模・財務内容において世界No.1の板ガラスメーカー

2 価値観と行動指針**3 戦略**

3段階のステップ(詳細はスライド-23をご覧ください)

4 マネージメント方針

グローバルでの運営

この統合実現のため、NSGーピルキントン両社トップ間で議論を重ね今年7月に、統合新会社としての目標と戦略(オブジェクティブズ・アンド・ストラテジー)を制定しました。

これには、全社共通のスローガンに加え、価値観と行動指針(ヴァリュー・アンド・プリンシプルズ)を文書化し、世界各国語に翻訳の上、全世界のグループ社員に対し、新会社経営陣の共通メッセージとして配信いたしました

価値観は当社が従来から掲げております「事業は人なり」です。

Part-3-4 基本戦略

NSG + Pilkington

市場資産

技術資産

事業資産

- 3つの資産の最大限活用 & 発展 → 中長期に亘る事業領域の拡大
- 短期的Cashflowと中長期的事業発展に向けた施策のバランス

世界No. 1のガラスメーカー実現へ

次にその実現のための基本戦略として、ご覧の通り、両社の資産の活用と長短の戦略のバランスを主要な課題と考えます。

Part-3-5 目指すべき事業の姿

事業規模と利益・財務成績において、
世界No. 1の板ガラスメーカーになる

NSG + Pilkington → 真のグローバルリーダー企業を創造

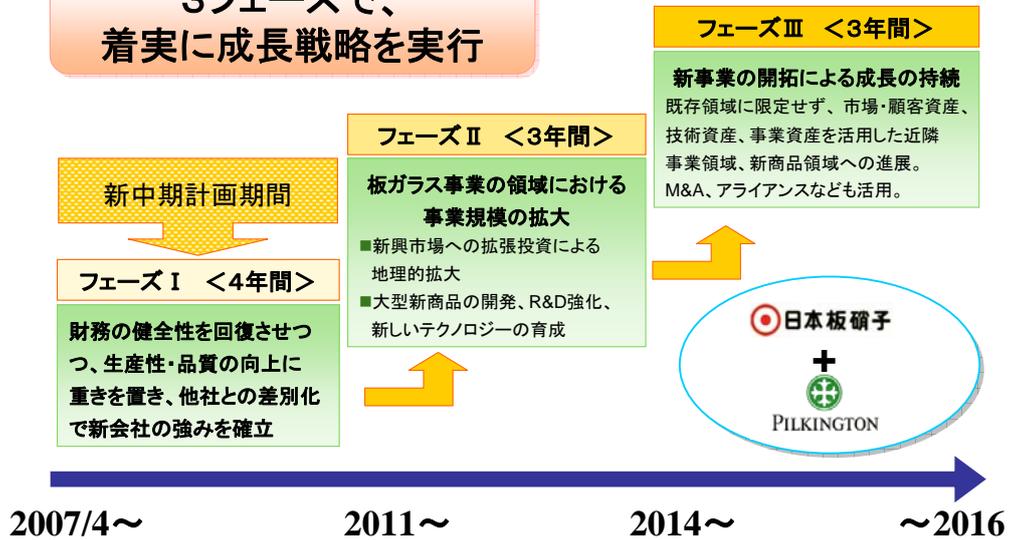
- 両社の持つ人材と技術を最高、且つ最大限に活用
- 商品・サービス・生産技術における絶え間ないイノベーションの追求

- 顧客に信頼される企業
- 従業員に働きたいと思われる企業
- 株主に優良な投資先と思われる企業

統合によって目指すべき事業の姿であります。

Part-3-6 長期ビジョンについて

3フェーズで、
 着実に成長戦略を実行



21 Nov.2006

© 日本板硝子株式会社

23

長期ビジョンについては7月にもお話致しました。

今回の新中期計画は、フェーズ1にあたります。

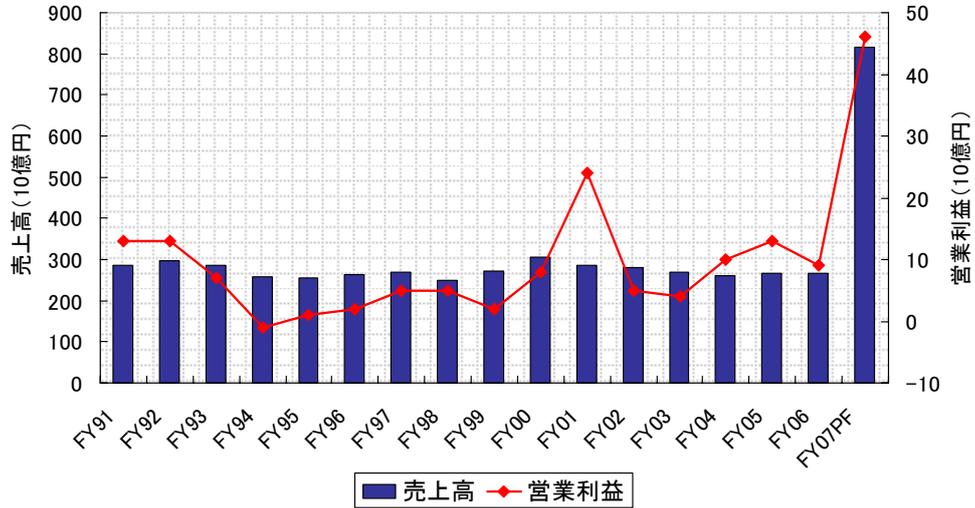
確実にこの目標を達成し、フェーズ2に移っていく土台を作っていきます。

Part-4

**Medium-term Plan
(新中期計画の概要)**

Part-4-1 新しいステージへ

NSG 業績推移



過去の当社の業績トレンドと、ピルキントンとの統合によるFY07の見込みを示しました。

今回の統合によって、売上高・利益、そして今後の課題など大きく当社は変わりました。

Part-4-2 目標

目標

- ◆ 財務の健全性回復
- ◆ 生産性・品質を極限まで高め、他社より優れた存在になること

実現すべき4つの項目

- 品質・コスト・顧客サービス等における優位性や強みの一層の強化
- 予算・目標値の達成
- Phase2以降の成長に向けた投資の選択と集中
- 財務目標値 (Net Debt Ratio) の達成

新しい文化の創造



信頼関係の強化

新中期計画は、フェーズ1の目標、すなわち、

- ・財務の健全性を回復させつつ、生産性・品質の向上に重きを置き、他社との差別化で新会社の強みを確立する、ために、

4つの施策を掲げております。

その具体的施策を実施しつつ、将来の地盤となる、新しい文化の創造と、両グループの信頼関係の強化に努めてまいります。

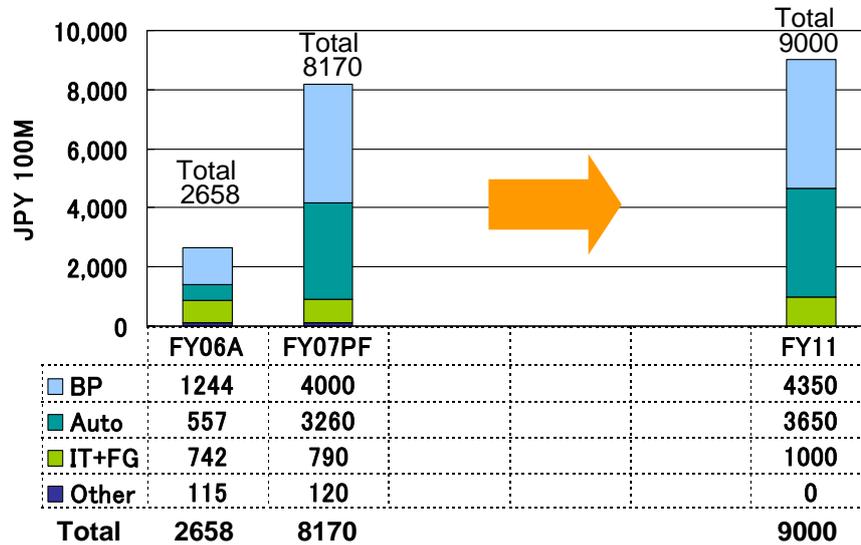
Part-4-3 シナジー



また、この計画の中には、ご覧のような分野で起こりうる、シナジーによる経済効果が含まれております。

FY11では年間約100億円達成を見込んでいます。
 この数値は7月にご説明した数値と同じでございますが
 その後今までに両社で更に検討を進め、数値は更に大きくな
 ってきております。

Part-4-4 売上高(FY11Target)



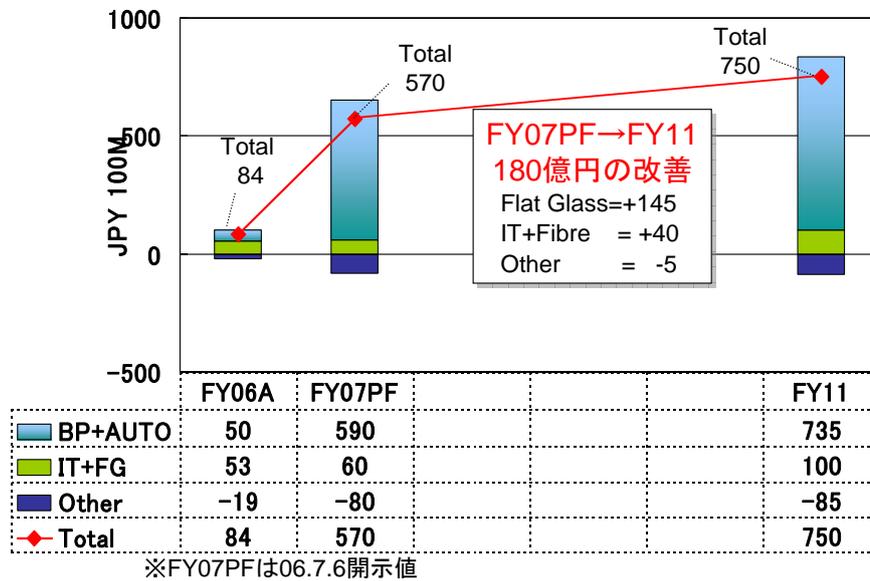
※FY07PFは06.7.6開示値

さて、4年後の売上目標です。

FY11において、売上高9000億円の達成を目標とします。

セグメント別には後ほど詳しくご紹介します。

Part-4-5 暖簾償却前営業利益(FY11Target)



次は、営業利益目標です。

先ほど暖簾のご説明を致しましたが、まずは暖簾償却前のベースでご説明します。
今期のプロフォーマベースの営業利益合計570億円に対し、FY11で750億円を目指します。つまり180億の改善を目指します。

板ガラス分野で145億円、IT及び硝子繊維で40億円の改善を目標とします。
詳細は後ほど事業別説明のところでも申し上げます。

Part-4-6 暖簾及び無形固定資産について

■ 資産再評価による、無形固定資産の計上と償却費の変化

※1㉮=200円で換算

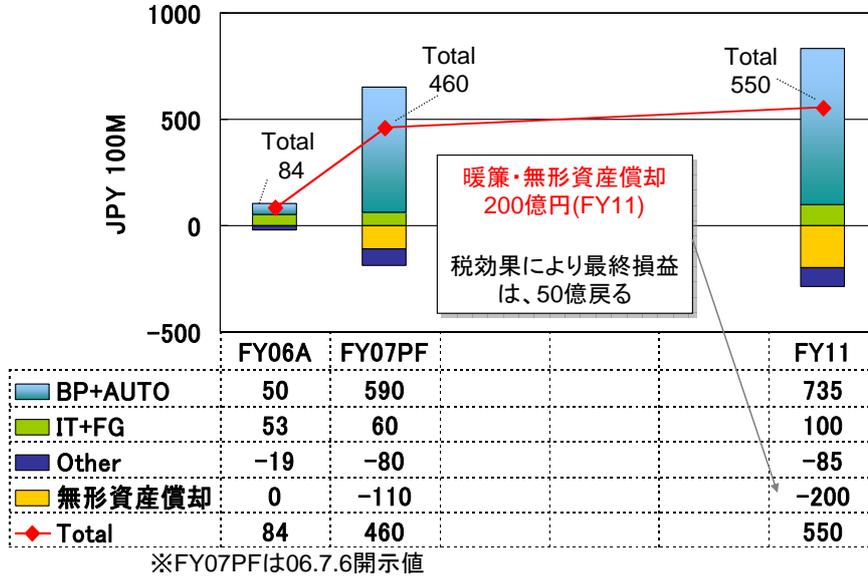
	2006年6月末時点	今回(2006年9月末BSをベース)
暖簾 ①	2,200億円	1,010億円
無形固定資産 ②	----	1,986億円
③	----	△596億円(繰延税金負債)
総額 ①+②+③	2,200億円	2,400億円
20年間平均償却額	110億円/年	120億円/年平均

※実際は償却年数が資産内容によって異なる。

よって初年度の今年は169億円、FY11は150億円(営業費用200億円、
税効果戻し△50億円)を想定している。

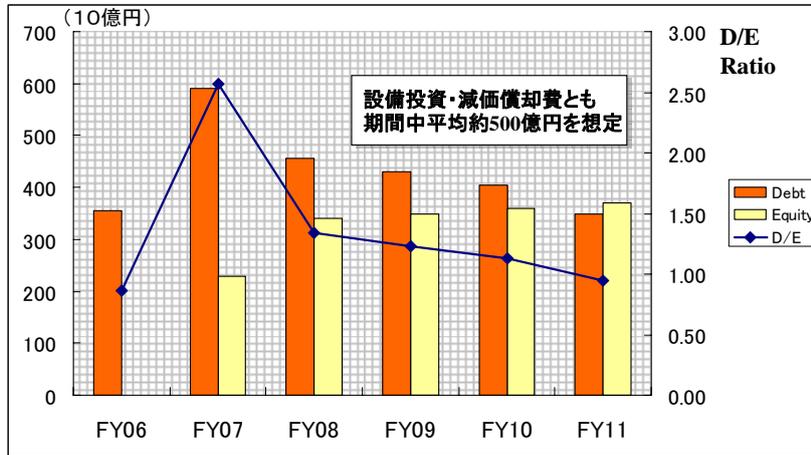
暖簾の件は、先ほど経理部長から説明がありましたように、
FY11では、営業費用ベースで200億の償却を見込んでいます。

Part-4-7 暖簾償却後営業利益(FY11Target)



暖簾償却を含めると、営業利益目標は550億円となります。

Part-4-8 Debt/Equity レシオ



買収手続き完了後の格付機関による格付では、想定通り投資適格を維持

■ R&I (6/16) BBB+ → BBB
■ ムーディーズ (6/16) Baa2 → Baa3

次に借入金返済の計画に関してDEレシオ改善の目標値ですが、FY11には、DEレシオを1.0のレベルにはこの中計期間中に確実に戻せると見通しております。

この表は前回7月にお見せしたものと同じですがそのとき想定していた営業CFを、この4年間で更に増やせると見込んでおります。

Part-4-9 EPS、EBITDA及びROE

	Mar.2006実績	Mar.2011予想	
当期純利益 (億円)	78	310	3.9倍に
発行済株式数(06/3末) (百万株)	443	443	株数は1.5倍に
転換社債型新株予約権付社債の転換株数予測 (百万株)		※ 223	
EPS(潜在株式調整後) (円)	17.5	46.5	2.6倍以上
暖簾・無形資産償却+税効果戻し (億円)	-	150	
EPS(キャッシュ調整後) (円)	17.5	69.1	3.9倍以上
EBITDA(営業利益+償却費+暖簾) (億円)	210	1,250	5.9倍以上
ROE	3.3%	6%以上	

※ 06.11.17現在転換株数142百万株+未転換390億円転換価格478円での潜在的転換後=223百万株。

下限値(336.8円)で転換した場合の最大稀薄化株数258百万株の場合、EPS=44.2円となる。Cash調整後で65.1円。

21 Nov.2006

© 日本板硝子株式会社

33

一株利益(EPS)、EBITDA等についてご説明します。

本買収実施前の昨年度のEPSは17.5円でしたが
1100億円の転換社債がすべて株式に転換した場合でも
本中期計画目標の達成により46円以上のEPSとなります。
また、暖簾等のキャッシュを調整した値は約70円となります。

次にEBITDAについてですが、FY11には1250億のEBITDAを達成する
見通しであり、相当のキャッシュを生み出す計画であります。

先にも申し上げましたが、本計画が順調に推移すれば、借入レベルも
前倒しで目標レベルに達成できる可能性もあり、フェーズ2での
積極的投資の先取りも視野に入れながら今後のキャッシュ運営を
はかって参ります。

また、ROEについては、昨年度の3%台から、6%以上となります。

Part-5

Summary by
NSG/Pilkington Business
(事業分野別のまとめ)

**1. Building Products
+ Automotive
(建築用ガラス+自動車用ガラス)**

Part-5-1-1 建築用ガラス分野での戦略的意義及び施策

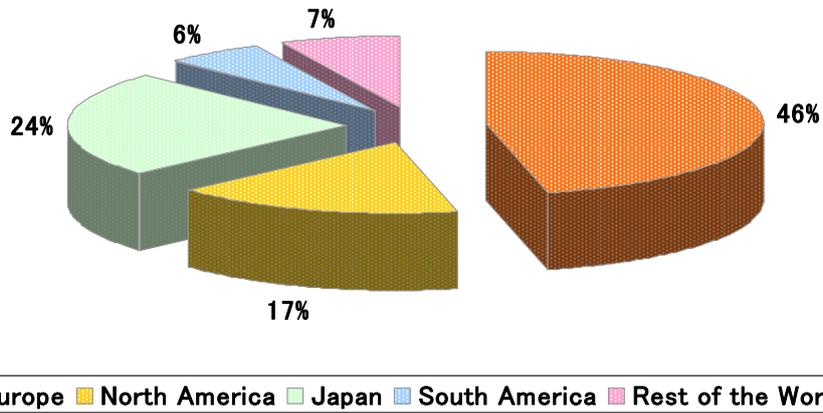
- 地理的拡大した事業基盤により市場サイクルの影響を緩和。加えて、収益及びキャッシュフローも安定化。
- 中国、東南アジア、南米、ロシアをはじめとする多くの新興市場におけるプレゼンス向上により将来性の高い成長市場で優位性を確保。
- 川下加工事業における両社のノウハウの相互融通。
 - 日本顧客からの要求度の高い付加価値製品
 - 機能ガラス先進地域であるヨーロッパで培われた製造技術
 - 既存商品、新商品の相互販売
- 西欧市場及び現地の技術へのアクセスによる付加価値ガラス事業の強化。

建築用ガラス分野での戦略的意義及び施策としては、

- ①収益及びキャッシュフローの安定化
- ②将来性の高い成長市場で優位性を確保
- ③ノウハウの相互融通
- ④付加価値ガラス事業の強化

であります。

Part-5-1-2 NSG/Pilkington: Flat Glass(BP+Auto) 地域別売上(FY07PF)



当社グループの地域別売上比率ですが
 ご覧のとおり、現時点ではヨーロッパが半分近く占め
 重要性も高いわけであります。

既存市場での拡大と新興市場での拡大と両方が重要であります。

Part-5-1-3 BP 製品群1

機能		Pilkington	NSG
断熱		インシュライト, オプティサム, K-ガラス, オプティフロート	ペアマルチ, オフラインLow-E, CVD Low-E, スペーシア, フロート板ガラス
太陽光・ 熱コントロール		サンクール, オプティフロート熱線吸収ガラス, エクリプス アドヴァンティジ, アクティック・ブルー	レフシャイン, レフイック, レフライト, ブロンズペーン, グレーペーン, グリーンペーン, ブルーペーン
防火		パイロストップ®, パイロテュア, パイロシールド®	網入板ガラス, パイロクリア, パイロストップ®
防音		オプティラム フォン	ソノガラス

建築用ガラスにおいて、両グループとも、各種の多様な機能商品群を揃えており、付加価値の向上に努めています。

Part-5-1-3 BP 製品群2

機能		Pilkington	NSG
安全・防犯		オプティラム, T グラス	ラミペーン, セキュオ, タフライト
装飾		型板ガラス, オプティフロート・サテン, オリエル・コレクション, オプティミラープラス, セラフィック	型板ガラス, 網入型板ガラス, イマーシユ, ハイミラー
特殊工法		プレーナー, プロファイリット	プレーナー, PFG, EPG, プロファイリット
セルフ・クリーニング		アクティウ	クリアテクト, レイホーグ光
特殊機能		オプティホワイト, ミッド-X, マイクロフロート, ガレリア, フラト, オプティビュ	ピュアサイト, UFF, マグペーン, アンクル21, ウム

Part-5-1-4 NSG/Pilkington ユニークかつ強みの有る製品と技術

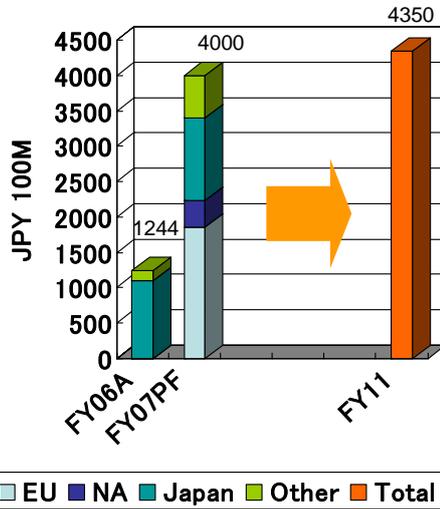
Pilkington	NSG
1958 画期的板硝子製法 フロート法開発	1965 アジア初 :ピルキントンからフロート法を導入
1970 DPG構法開発(“プレイナー”)	1987 世界初 :瞬間調光ガラス「ウム」発売
1986 CVDオンライン技術獲得	1994 世界初 :自動車用撥水ガラス「リペライト」を発売
1989 防火ガラスPyrostop上市	1995 日本初 :網なし防火ソーダライムガラス発売
1993 イタリアSIV社を買収。 現在サンサルボ工場は世界最大の自動車用ガラス製造拠点。	1997 世界初 :真空ガラス「スペースシア」を発売
1998 酸素燃焼技術	1998 日本初 :オンラインCVD導入
2001 世界初 のセルフ・クリーニングガラス “ピルキントン・アクティブ”	2003 世界初 :ディスプレイ用0.3mm厚フロート板ガラスを出荷
	2004 日本初 :セルフ・クリーニングガラス「クリアテクト」を発売
	2006 世界初 :自動車用熱暑感低減サイドガラスを発売

NSGおよびPilkingtonは業界の主要なplayerとして、他社に比べ、特徴と強みの有る技術と商品を有しています。

これまでのエポック的な事柄をここで紹介しております。

今後も両社の技術の統合により、更にユニークな技術・商品を生み出し続けていくつもりです。

Part-5-1-5 BP売上高目標



※FY07PFは06.7.6開示値

- **日本:**
(環境)住宅着工・非住宅着工横ばい。
(施策)機能ガラスNo.1の地位確立、拡大。
- **ヨーロッパ:**
(環境)安定成長。市場回復、需給逼迫。
(施策)川下での付加価値品シフトと市場に合せて生産能力増強。
- **北米:**
(環境)住宅用は低調だがビル需要が旺盛。
(施策)市場に合せて売上増。生産余力を生かす。
- **南米:**
量的成長大。輸出を国内に向ける等して対応。
- **アジア:**
量は拡大するが、中国品の影響あり、環境は厳しい。
- **その他:**
新興市場への布石を打つ(CGH、UAE)。

建築分野についての目標売上と地域別の状況です。

本年度プロフォーマで4000億の売上を見込んでおりますが

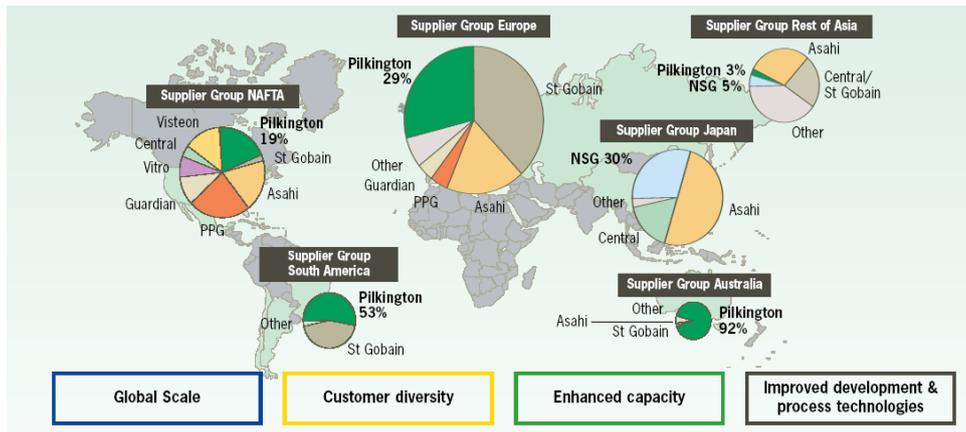
FY11には4350億を目標としています。これは今年度から毎年平均年率2%の売上高増となります。

成熟市場での高付加価値化、成長市場での量的成長機会の確保、さらには新興市場への選択的投資を実施してゆきます。

Part-5-1-6 自動車ガラス分野では、事業エリアと強みが拡大

- 顧客接点の一元化
- グローバルに画一的な品質の提供
- 価格競争力

**NSG+ピルキントンは
自動車用ガラス分野で世界No.1**



21 Nov.2006

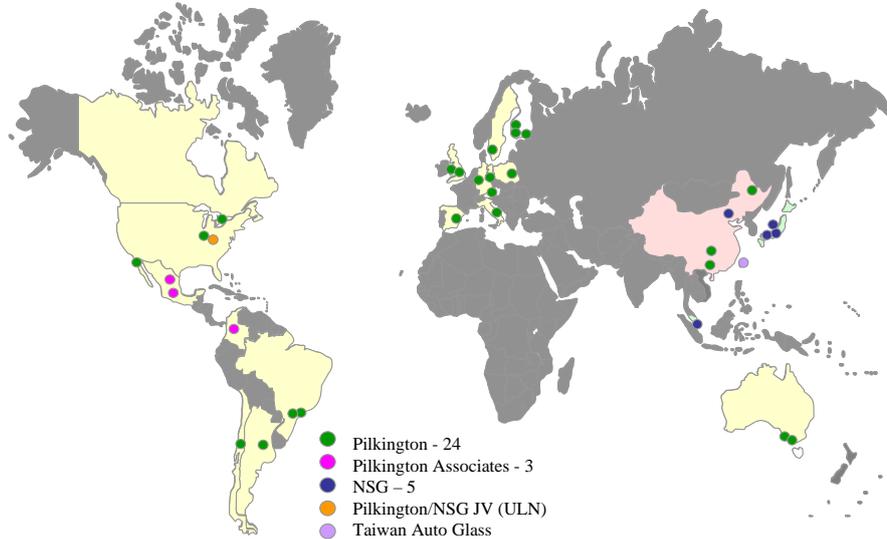
© 日本板硝子株式会社

42

これは去る7月の説明時にお示したものです。

これは自動車ガラスの地域別の売上シェアを示していますが、自動車ガラス分野では、ピルキントンの持つ欧州、北米などの生産拠点を統合することで、自動車用ガラスの売上高世界ナンバー1に躍り出ます。今後、日本の自動車メーカーが海外生産を増やしていく中で、従来から日本のカーメーカと深い関係にある当社のプレゼンスは、ますます高まるものと予想されます。

Part-5-1-7 NSG/Pilkington 自動車ガラス製造拠点



21 Nov.2006

© 日本板硝子株式会社

43

当社グループの自動車用ガラス拠点の分布です。

現在全世界に34拠点あります。

これらのネットワークを更に活かし、また今後も戦略的な展開をはかる事により、No1の地位を強化していきます。

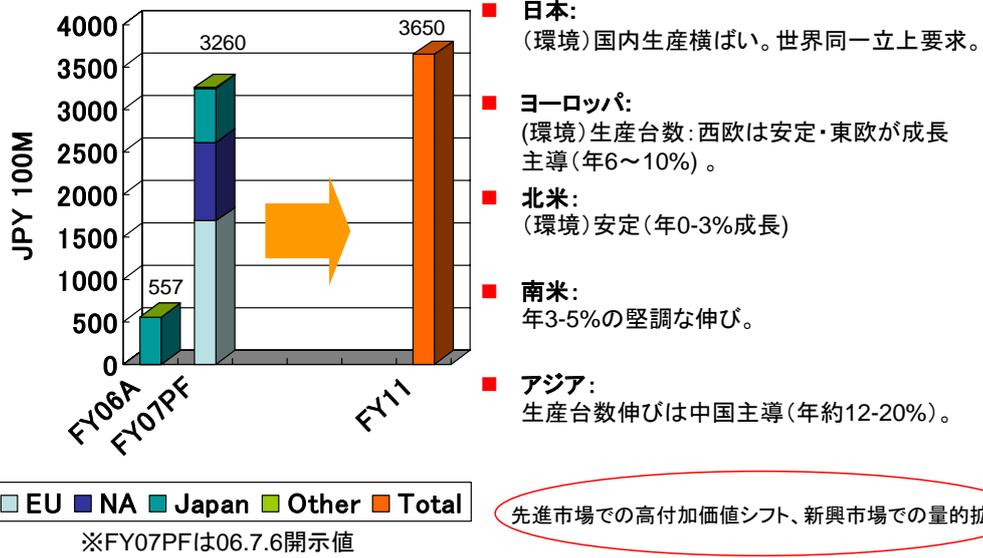
Part-5-1-8 自動車ガラスの成長

- 世界的な自動車需要の成長
- 1台当りガラス使用面積の増加
- ガラス形状の複雑化
- 自動車ガラス市場の増大

自動車事業の基本姿勢:

世界的な、自動車需要の成長の中で、
1台当りに使われるガラスはデザインの変化とともに面積を増し、
かつ形状は複雑化してゆく傾向にあります。
その結果、金額でみた自動車ガラス市場の規模は、着実に成長を遂げてゆきます。

Part-5-1-9 Auto売上高目標



自動車用硝子の目標売上です。

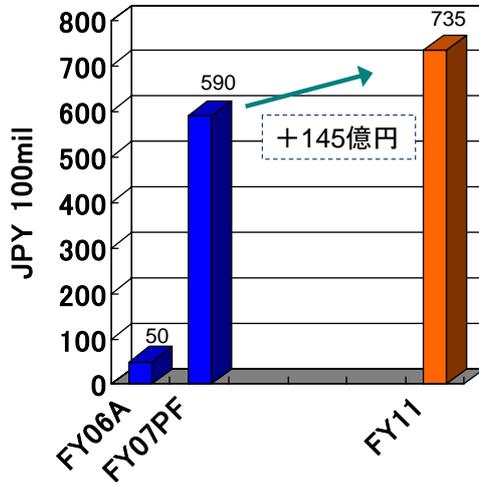
唯一のグローバルサプライヤーとして、先進市場での高付加価値シフト、新興市場での量的拡大対応を展開します。

Part-5-1-10 Auto - 戦略目標

- 世界一の実現・地位強化。
- 品質で世界No.1。コストで地域No.1。
- 世界同一品質・同時立上。
- 生産能率・稼働率の向上。 設備投資最小化。

Part-5-1-11 Flat Glass 営業利益目標 (無形資産償却前)

Margin(OP/Sales):FY07:8.1%→FY11:9.2%



■ 売上増: 85億円

- 需要増
- クロスセリング
- 付加価値製品増
- MIX変化
- 他

■ コスト改善: 87億円

- 共同購買
- ベストプラクティス共有
- 他

■ 為替レート差: -27億円

- GBP/JPY: 210→200

※FY07PFは06.7.6開示値

Flat Glassの分野で、145億の増益を見込んでいますが、内訳について概略をご説明いたします。

1. 売上での利益改善は、90億近く見込んでおります。

需要増にともなう販売拡大で増益が見込める部分も大いにございますが両社のシナジーから来る利益改善も当然ございます。

例示として①太陽電池基盤ガラス、②防火ガラス、③ウム、スペーシア、④セルフクリーニング、⑤AUTOなどがあります。

2. コスト改善も90億近く見込んでいます。

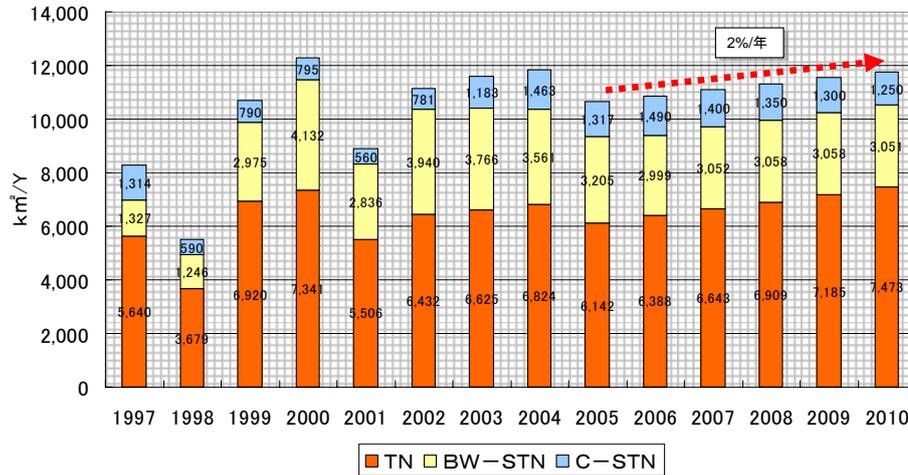
販売増に伴う稼働率改善によるコスト改善も当然見込んでおりますがコストシナジー及び技術シナジーもこの中に見込んでいます。

3.最後に為替をポンド200円と想定しましたので、円換算では30億円近くFY07PFよりマイナス要因になると試算しております。

2.IT + Fibre Glass (IT+ガラス繊維)

Part-5-2-1 PM LCD 市場

PMLCD projection by use



TNの安定的な需要、BRICs市場の下支えを背景に、2006年度以降 2%/年で推移

続いて、情報電子と硝子繊維分野の説明に移ります。

まず、市場環境ですが、

このグラフは、TN,STNといったパッシブマトリクス液晶の数量の推移です。

ご存知の通り、この分野のガラス基板で当社は50%以上のシェアを確保しています。

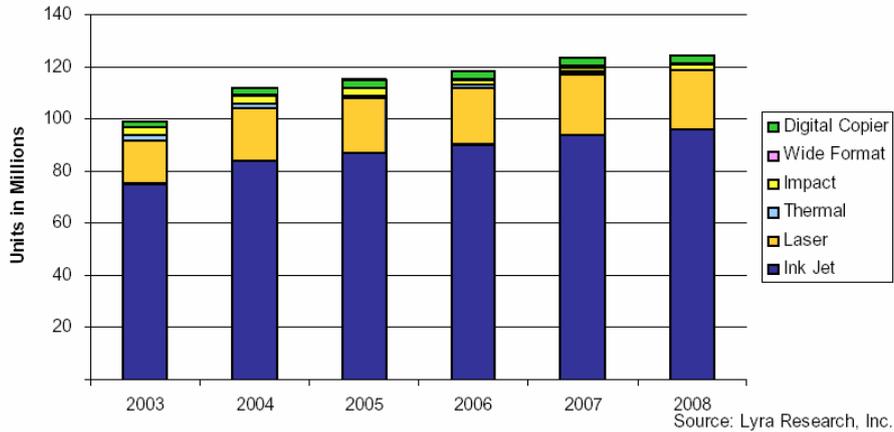
携帯電話のメイン画面としては、TFTに置き換わりつつありますが、

それ以外のアプリケーション需要もまだ根強く、中長期的には、

今後も安定的に推移するものと見ています。

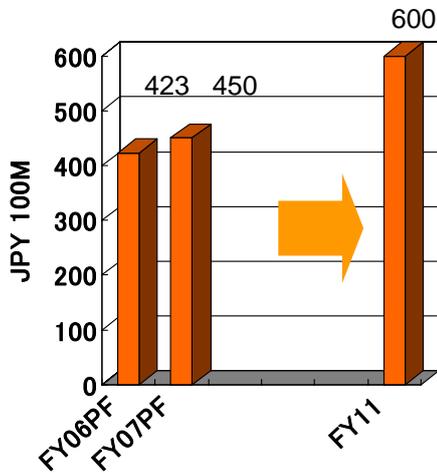
Part-5-2-2 Hard Copy 市場予測

Worldwide Printer Unit Forecast
2003-2008



こちらはプリンター市場の推移です。
 インクジェットプリンタの成長が大きいです、
 この中でも単機能プリンタから、複合機能プリンタへの置き換えが
 今後も出てきますので、当社のSLAがメインに使われる
 インクジェットMFPの伸びは年率20%以上あるものと見ています。

Part-5-2-3 IT売上高目標



※FY07PFは06.7.6開示値

STRATEGIC TARGET

- **全体:**
既存ビジネスの安定キャッシュフローをベースに次世代商品開発を継続。
- **Information Devices:**
家庭用・業務用のプリンター関連レンズ及び光源分野でのトップの地位を強化。
- **Telecommunication Devices:**
レンズ単品から、コンポーネンツ化の流れを継続。
- **Displays:**
新商品の開発。
UFF,成膜等の付加価値向上。
TFTアセンブリなど、新規分野の拡大。

情報電子分野の売上目標です。

今回の中期計画で情報電子では450億円から4年後に600億円と、150億円の増収ですが、

年平均では8%弱の年率成長と、かなり保守的に見えています。

この分野は今中期計画での基本戦略としては、既存ビジネスの資産活用によるキャッシュ重視の戦略であり、また長期計画ではぶれがあるのが常なので、かなり保守的に見えています。

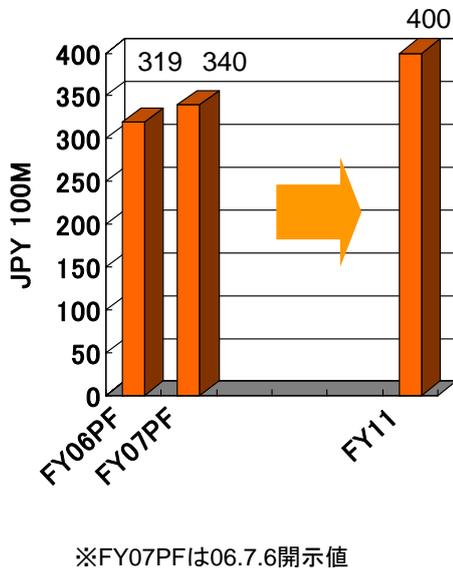
150億円増収の内訳は、プリンターなどの情報デバイス、通信、ディスプレイ、と、それぞれ3等分のイメージで見えています。

情報デバイスは、当社が高いシェアを持つインクジェットマルチファンクションプリンタ向けのレンズの出荷数量増が中心ですが、次世代商品の開発も続けています。

通信は、レンズ単体よりも、これを組み込んだ部品の出荷を増やしていきます。

ディスプレイは、UFFでの付加価値向上と、TFT関連市場での、周辺加工の領域に、より事業範囲を広げていきます。

Part-5-2-4 Fibre Glass売上高目標



STRATEGIC TARGET

- **全体:**
ニッチマーケットでの優位性の強化と国際的連携強化。
- **ゴムコード:**
商品開発力で高位の世界シェアをキープ。
- **フレーク:**
化粧品等の新商品販売拡大。
- **セパレータ:**
天津工場との生産連携によるコストダウン。
- **フィルタ:**
既存分野に加え、海外販売、医薬用途を拡大。

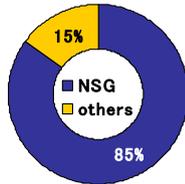
次にガラス繊維分野です。現状の340億円から4年後の400億円と、非常に堅く見えています。

この分野では、それぞれニッチマーケットでの高収益の構造を維持しながら、国際的な展開や商品開発の強化によって着実な成長を図っていきたいと考えています。

Part-5-2-5 ガラス繊維分野-事業環境、及び基本方針

■ゴムコード

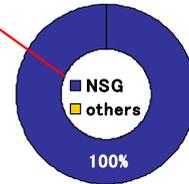
世界シェア85%



■フレーク、メタシャイン

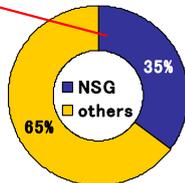
世界ONLY 1

- ・化粧品市場
- ・新市場にも用途開拓



■バッテリー用セパレータ

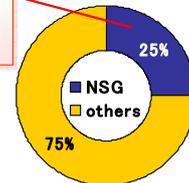
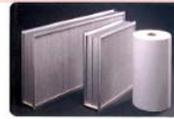
日本シェア :90%
 アジア内シェア:35%



■フィルター

日本シェア25%+(トップシェア)

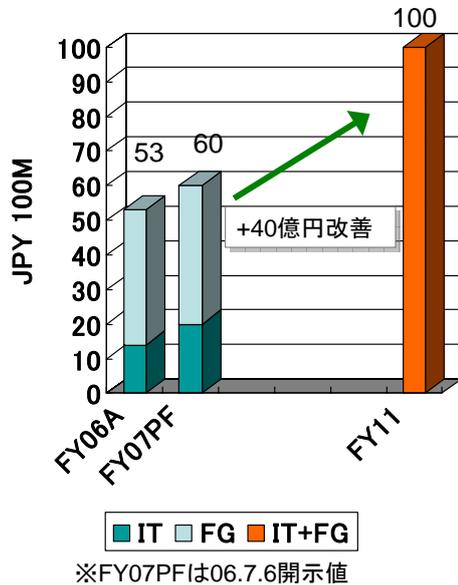
- ・半導体、液晶工場増設対応
- ・新商品開発、新市場開拓



© 日本板硝子株式会社

ガラス繊維分野では、皆様ご承知のように、オンリー1、ナンバー1商品が中心です。
 今後もこのユニークな製品をそれぞれの市場で伸ばしていくことを基本戦略としていきます。

Part-5-2-6 IT+FG:営業利益目標



■ 利益率変化:
FY06: 7.1%
FY07: 7.6%
FY11: 10.0%

- ①通信
長距離系の回復を視野
- ②プリンタ関連
MFPの伸長
- ③ディスプレイ
高付加価値UFF、
TFT関連部材
- ④ガラス繊維
着実な増益

情報電子と硝子繊維を合わせて、100億円の営業利益を目標とします。

40億円の増益を見込んでいますが、
このうち30億程度が情報電子で、残りがガラス繊維のイメージです。

ガラス繊維は、着実な成長で高収益を維持します。

情報電子では、通信分野は、既にレンズ単体でなく、レンズを含めた部品の販売にシフトしています。

次にプリンター関連のデバイスで、引き続き、利益の拡大が見込まれます。

また、ディスプレイも裾野は広く、ほぼ当社しか出来ない0.5ミリ以下の超薄板ガラスなどの高付加価値品の拡販や、ナノックスで行っているTFTアセンブリなども含めたTFT関連分野の周辺加工の領域を広げていくことで利益拡大を狙います。

Part-5-2-7 全社業績目標まとめ

※FY07PFは06.7.6開示値

(億円)

	FY07 (Pro Forma)		FY11 (償却影響反映前)	償却影響	FY11 (償却反映後)
売上高	8,170		9,000		9,000
無形資産償却前 営業利益	570		750		750
無形資産償却	110		-	-200	200
営業利益	460		750	-200	550
税前利益	-		700	-200	500
法人税・少数持分控除	-		-240		-240
繰延税金	-		-	+50	50
当期純利益	190		460	-150	310

各年のGBP/JPY想定レート: FY06=205.2, FY07=210, FY11=200

最後に、2010年度・FY11の目標値をまとめます。
 グループ全体で売上高9000億円、当期利益310億円を
 確実に達成し、次の成長ステップへつなげていくこと、これを
 本中計の目標としてまいります。

参 考 資 料

1. 自動車ガラスの変化

...yesterday



- Flat, clear glass
- No added-value features

...today



- Curved, tinted or coated glass
- Added value features
- Extreme shape, rain sensor, extrusion
- Infra-red reflective solar control

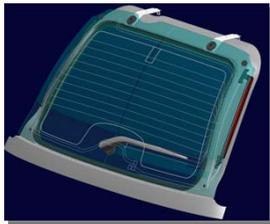
Increasing component differentiation and complexity

2.自動車ガラスの未来トレンド



Style

- Shape
- Colour
- Smoothness of fit



Functionality

- Solar control
- Glass heating
- Antennas
- Rain/light sensors
- System integration

Significant glazing value growth

3. 中期計画の変遷

Act21 (FY02-05)

- 成長の布石
- ニュービジネス創設
- 不採算事業の撤退
- 選択と集中

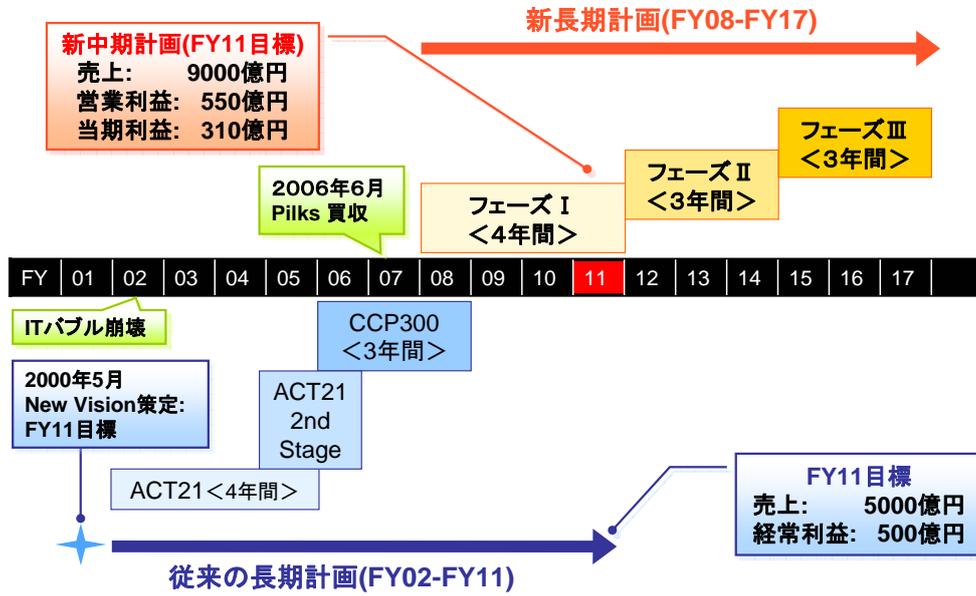
CCP300 (FY06-08)

- 成長事業の拡大
- ニュービジネス拡大
- 海外事業強化
- 現場強化による
収益改善

新中期計画 (FY08-11)

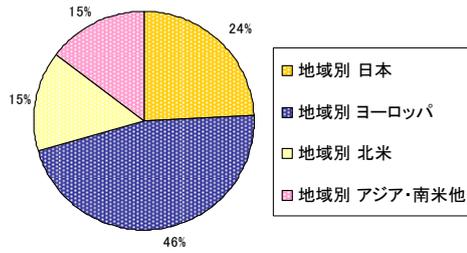
- 統合会社のもとで
品質・コスト・サービスを再強化する。
- 予算財務目標の達成
- Phase 2, 3の成長
準備の為選択的投資
の実施。

4.新旧の中長期計画の流れ

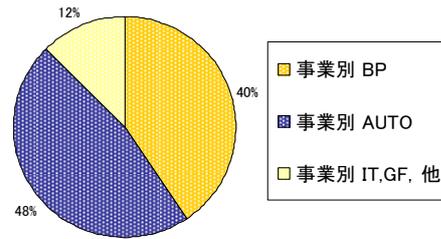


5.CAPEX見込み

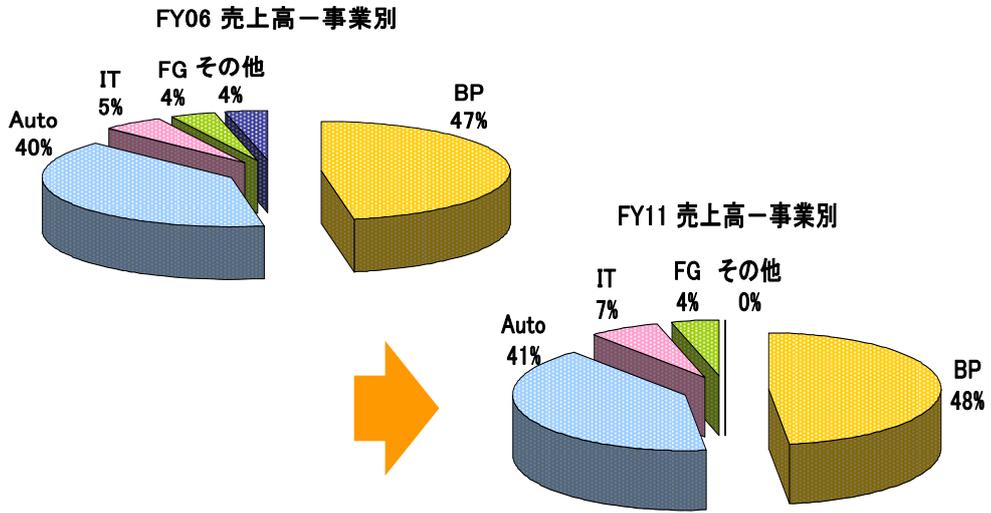
地域別 (FY08-FY11)
総額2000億円の投資計画



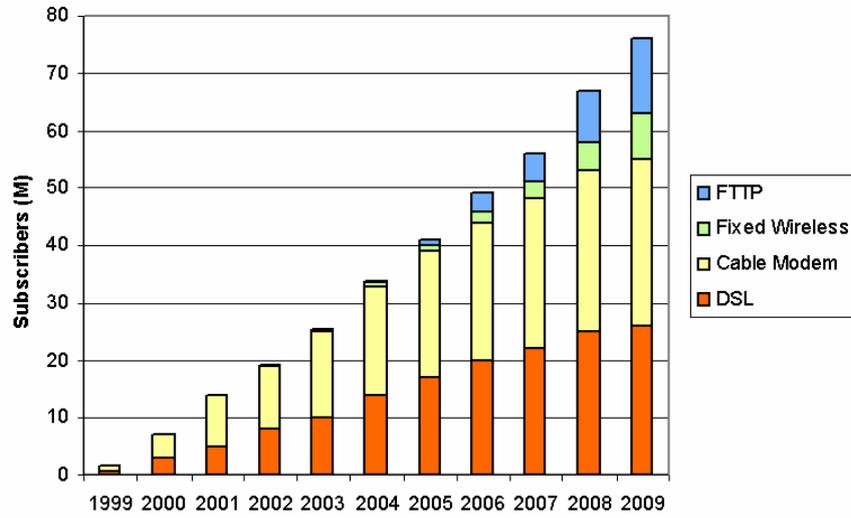
事業別 (FY08-FY11)
総額2000億円の投資計画



6.売上高構成比の変化



7. 米国-ブロードバンド加入者数の見通し



NSG and Pilkington Values & Principles

英語版

OUR SLOGAN

First in Glass™

OUR MISSION

To be the global leader in the mass supply of glass products, through of our people and technology and of innovation.

OUR VALUES

People are the most important asset company.

We value:

- Trust and mutual respect
- Integrity and professionalism
- Team work and mutual support
- Open communication
- Initiative and creativity
- Passion and resilience
- Individual and social responsibility

OUR STAKEHOLDERS

We aim to be judged as best in class

NSG 和 Pilkington

中国語版

价值观及原则

我们的口号

First in Glass™

我们的使命

通过我们的技术和人才的作用，平而信

产品制造和供应行业的领先地位。

我们的核心价值观

人是我们公司最重要的资产。

我们珍视：

- 相互信任和尊重
- 正直和专业
- 团队合作和相互支持
- 开放沟通
- 主动和创新
- 热情和韧性
- 个人和社会责任感

我们共担风险

我们的目标是要成为下述人群评价的最佳

NSG и Pilkington Ценности и принципы

ロシア語版

НАШ СЛОГАН

First in Glass™

НАША МИССИЯ

Быть мировым лидером в производстве и поставке стеклянной продукции, наиболее эффективно используя наши кадры, технологии и стремление к инновациям.

НАШИ ЦЕННОСТИ

Наиболее ценным активом компании являются наши кадры.

Мы ценим:

- Доверие и взаимное уважение
- Честность и профессионализм
- Работу в команде и взаимную поддержку
- Открытость в общении
- Инициативность и творческий подход
- Энтузиазм и стойкость
- Индивидуальную и социальную ответственность

ЗАИНТЕРЕСОВАННЫЕ ЛИЦА

НАШИ ОСНОВНЫЕ ЛАГАЮЩИЕ ПРИНЦИПЫ

Успех будет достигнут:

- Обеспечением того, что все наши решения и действия повышают ценность компании
- Приспосабливанием к тем же требованиям безопасности с верой в то, что все несчастные случаи можно предотвратить
- Развитием потенциала и повышением мотивации всех сотрудников, обеспечивая использование нужных людей в нужном месте
- Достижением установленных стандартов качества для удовлетворения потребностей клиентов
- Развитием и использованием ведущих технологий для производственных процессов и продукции
- Мотивацией стремлением достичь совершенства в производстве посредством сравнения, использования передового опыта и стандартных технологических процедур
- GoalIt GembaIt: принятием решений после анализа производственных и планирования условий на производстве и других участках