

NSG
GROUP

**NSG グループ
2008年3月期 決算**

2008年5月23日

スチュアート・チェンバース – COO

マイク・パウエル – GFD

NSGグループ年度決算

アジェンダ

- 決算概要
- 事業別概要
- 統合シナジーと早期退職優遇措置
- 戦略のアップデート
- 見通しとサマリー

要点

- ・ 通期実績で売上・利益ともに上昇を維持
- ・ 欧州では建築、自動車共に好業績
- ・ ネット借入は前倒しで削減
- ・ 組織の統合と変革の継続
- ・ フェーズ-2への布石
- ・ 大幅なコスト高が、短期的にFY09の業績を圧迫

NSGグループ年度決算

アジェンダ

- 決算概要
- 事業別概要
- 統合シナジーと早期退職優遇措置
- 戦略のアップデート
- 見通しとサマリー

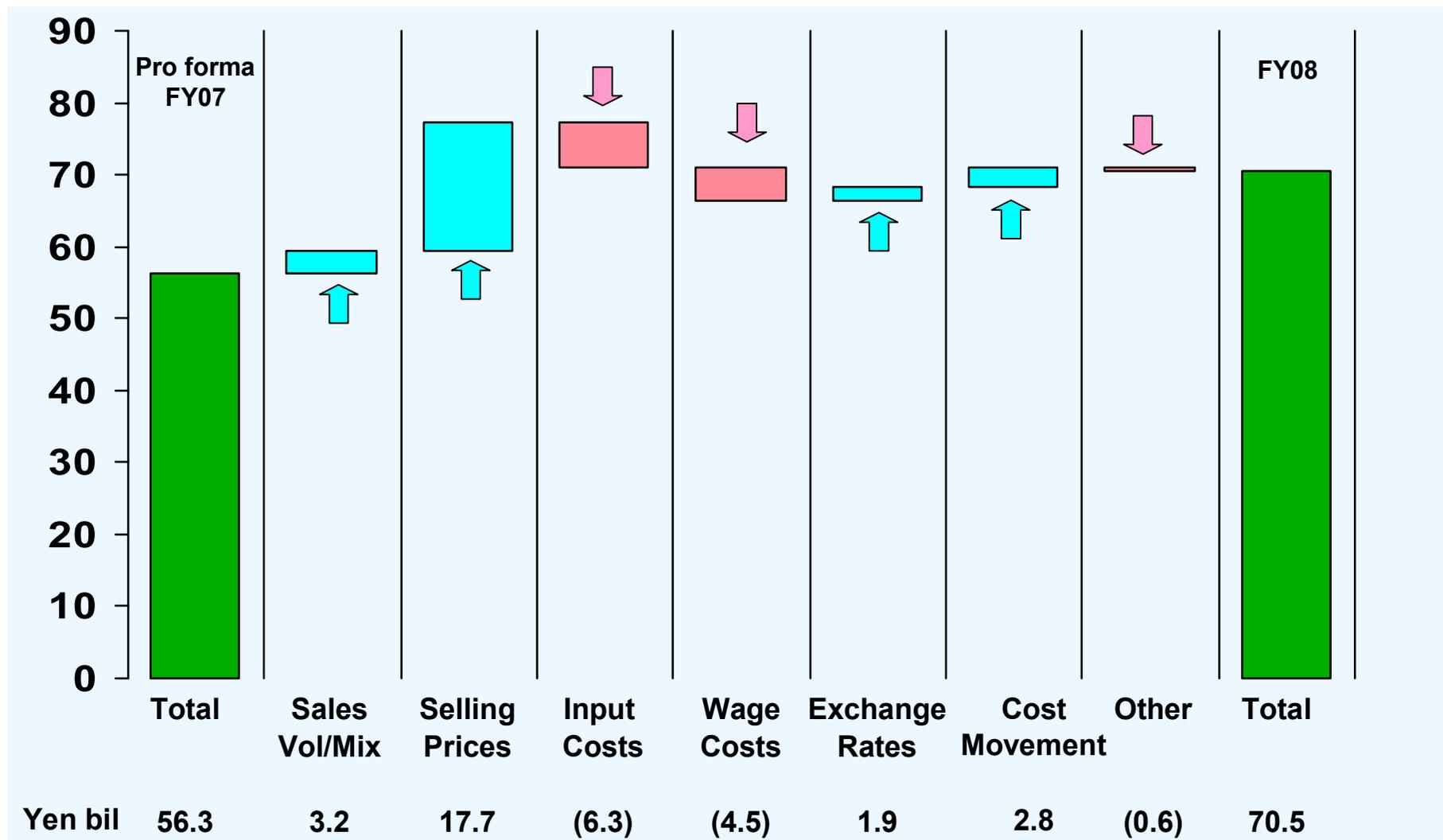
連結損益計算書

<u>(JPY bil)</u>	<u>FY08</u>	<u>FY07</u>	<u>FY07</u> <u>(Proforma)</u>	<u>Change from</u> <u>FY07</u>
売上高	865.6	681.5	829.9	27%
暖簾等償却前営業利益*	70.5	43.3	56.3	63%
暖簾等償却費	(24.0)	(19.5)	(25.6)	23%
営業利益	46.5	23.8	30.7	95%
営業外損益	(16.1)	(15.8)		
経常利益	30.4	8.0		280%
特別損益	31.9	30.1		
税前利益	62.3	38.1		64%
当期純利益	50.4	12.1		317%
EBITDA	120.4	83.5		44%

*P社買収に係る暖簾・無形固定資産償却費負担を除いた

売上高・利益の大幅上昇

営業利益差異分析



事業損益構造の向上

営業外損益

	FY08 (JPY bil)	FY07 (JPY bil)
受取利息・受取配当	9.7	6.5
持分法投資損益	10.3	2.4
雑収益	1.8	6.6
支払利息	(25.5)	(23.1)
雑損失(為替差損益含む)	(12.4)	(8.2)
	(16.1)	(15.8)

持分法適用会社が好業績

特別損益

	FY08 (JPY bil)	FY07 (JPY bil)
有価証券売却益	13.4	44.8
非継続事業譲渡益	30.8	0.1
固定資産売却益	2.7	3.7
買収費用	0.0	(10.5)
固定資産・有価証券減損処理	(6.0)	(9.6)
早期退職者優遇措置関連費用	(12.5)	0.0
その他	3.5	1.6
	31.9	30.1

豪州事業売却が大きく貢献

連結貸借対照表

	FY08 JPY bil	FY07 JPY bil	Change JPY bil		FY08 (JPY bil)	FY07 (JPY bil)	Change (JPY bil)
資産の部				負債の部			
現金及び預金	128	161	(33)	支払手形及び買掛金	99	98	1
受取手形及び売掛金	146	149	(3)	借入(含む社債)	456	561	(105)
棚卸資産	119	113	6	その他負債	392	399	(7)
その他流動資産	29	43	(14)	負債	947	1,058	(111)
流動資産	422	466	(44)	純資産の部	372	351	21
有形固定資産	375	397	(22)	資本金	96	96	0
無形固定資産	353	399	(46)	資本剰余金	105	105	0
投資有価証券	100	127	(27)	利益剰余金	152	106	46
その他固定資産	69	20	49	自己株式	(1)	0	(1)
固定資産	897	943	(46)	株主資本	352	307	45
				評価・換算差額等	5	30	(25)
				少数株主持分	13	13	0
総資産	1,319	1,409	(90)	負債純資産合計	1,319	1,409	(90)

バランスシートは引き続き改善

連結キャッシュ・フロー

	FY08 (JPY bil)	FY07 (JPY bil)	Change (JPY bil)
税金等調整前当期純利益	62	38	24
減価償却費及び減損損失	76	60	16
運転資本の増減	(4)	15	(19)
法人税、支払利息、その他	(85)	(38)	(47)
営業活動によるキャッシュ・フロー	49	75	(26)
固定資産の取得	(47)	(49)	2
有価証券子会社売買その他	76	(248)	324
投資活動によるキャッシュ・フロー	29	(298)	327
支払配当金	(78)	194	(272)
配当金の支払額	(4)	(3)	(1)
その他	(2)	(1)	(1)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(84)	190	(274)
現預金期首残高	160	179	(19)
現金及び現金同等物の減少額	(5)	(32)	27
換算差額	(13)	13	(26)
資金の範囲の変更による現金及び現金同等物の減少額	(39)	0	(39)
現預金期末残高	103	160	(57)

強固なキャッシュ創出構造

主要財務指標 (“KPI” : Key Performance Indicators)

	<u>FY08</u>	<u>FY07</u>
Net Debt (10 億円)	328	400
Net Debt / EBITDA	2.7x	-
Net Debt/Equity Ratio	0.88	1.14
EBITDA Interest Cover	6.9x	-
営業利益率*	8.1%	6.4%

*P社買収に係る暖簾・無形固定資産償却費負担を除いた

借入削減へ順調な進展

NSGグループ年度決算

アジェンダ

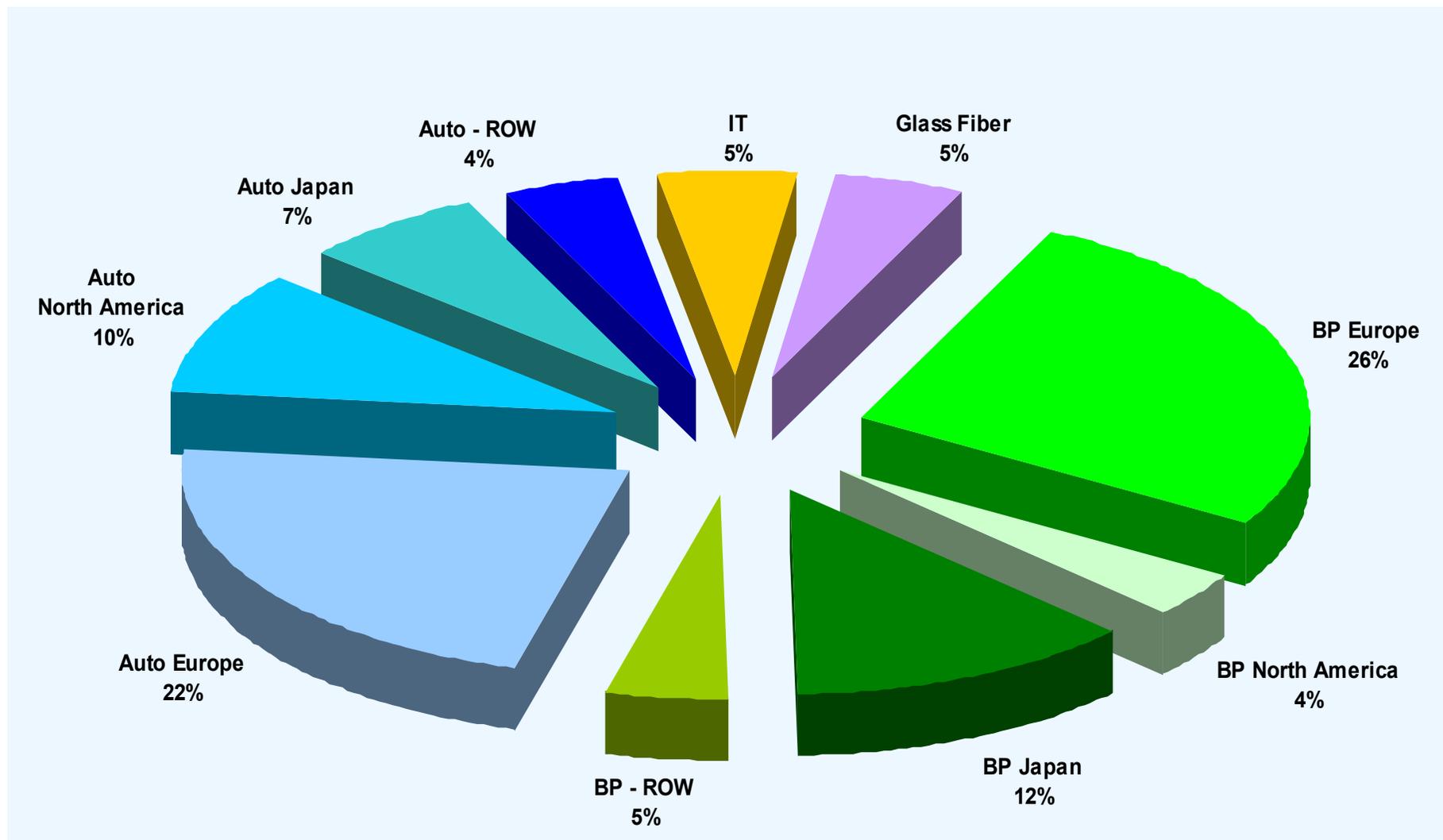
- 決算概要
- 事業別概要
- 統合シナジーと早期退職優遇措置
- 戦略のアップデート
- 見通しとサマリー

NSG グループサマリー

- ・ 板ガラスのグローバル・リーダー 主要メーカー中最も板ガラスに集中
- ・ 51基のフロートを保有・出資。(生産能力6.4百万トﾝ/年)
- ・ 国際的な自動車ガラス顧客基盤
- ・ 複合機能プリンタ用レンズのリーディングプレイヤー
- ・ ガラス繊維事業で優位なポジション
- ・ 全世界従業員 32,500人
- ・ 世界29カ国で製造、130カ国超で販売

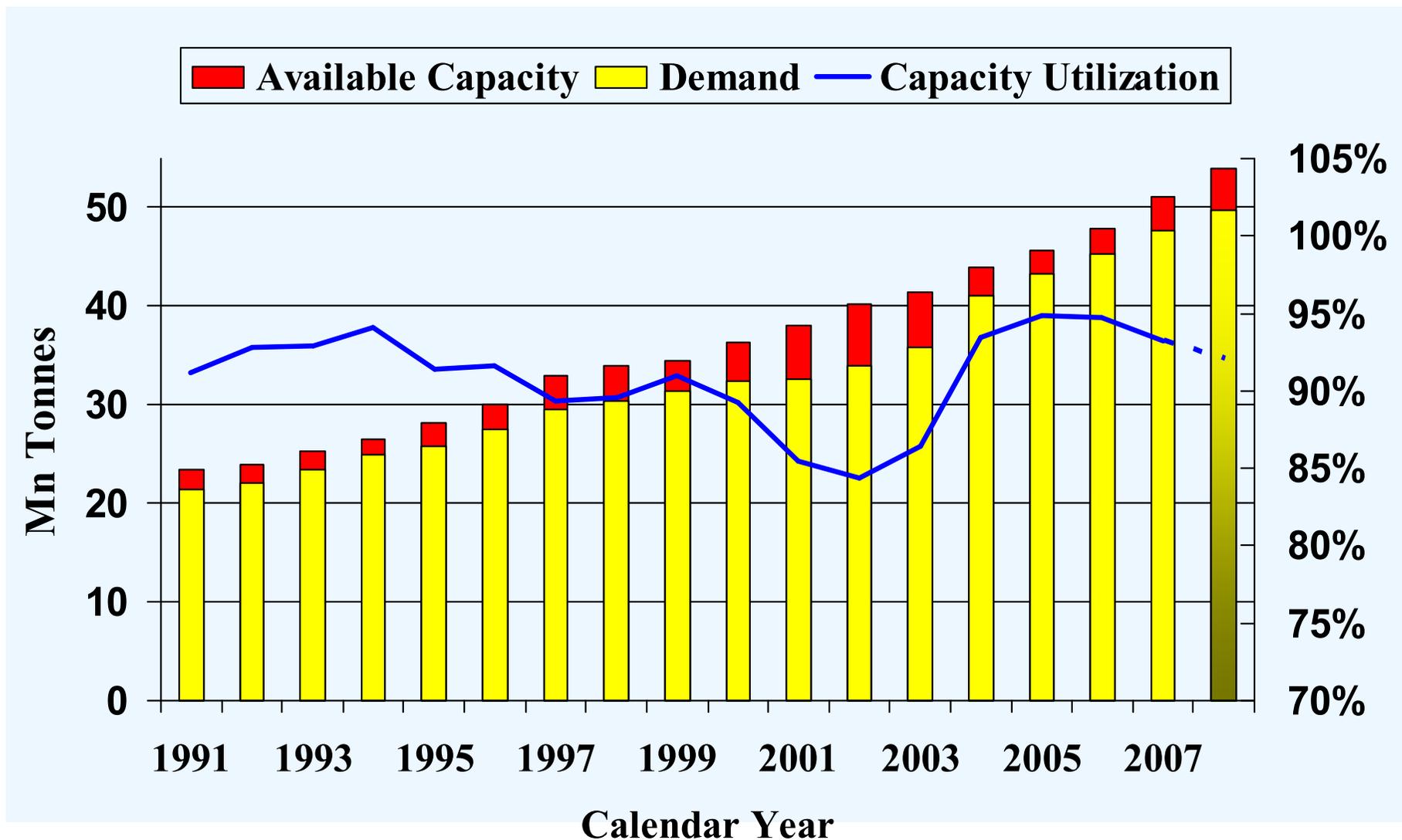
板ガラスで世界最大規模

事業別売上高



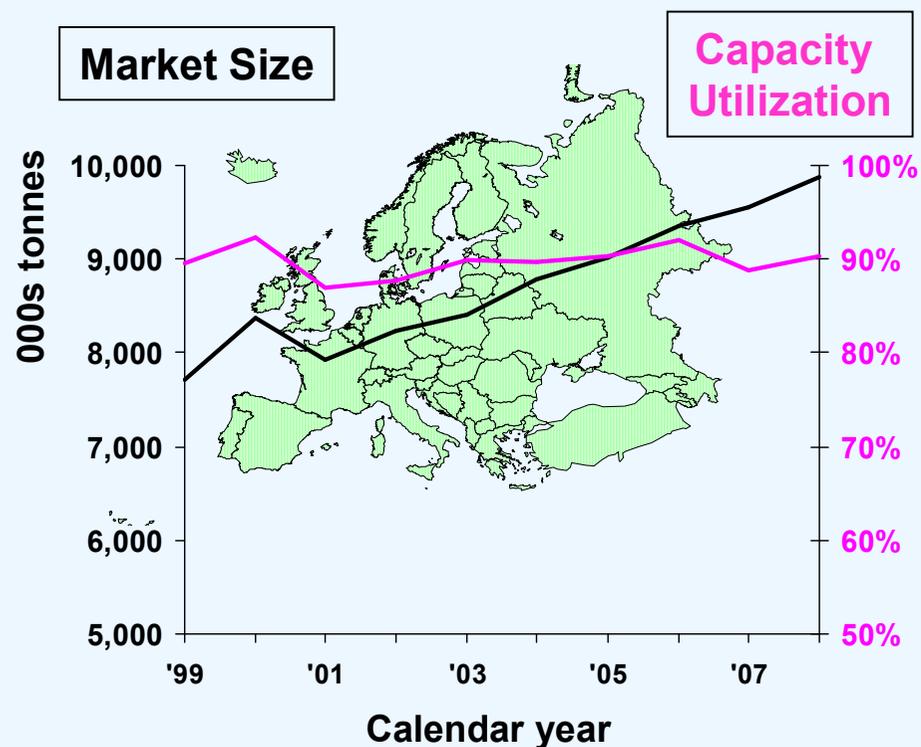
建築用ガラス事業

グローバル板ガラス生産能力と稼働率 (中国含む)



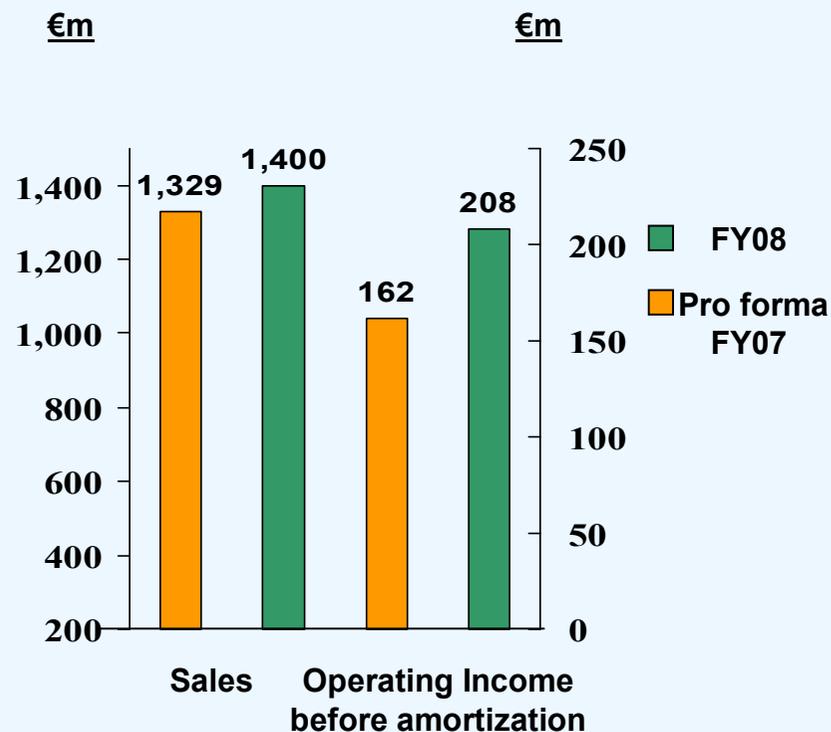
BP 欧州—プロフォーマベース

Market



- 堅調な成長が継続
- 高い稼働率

Business

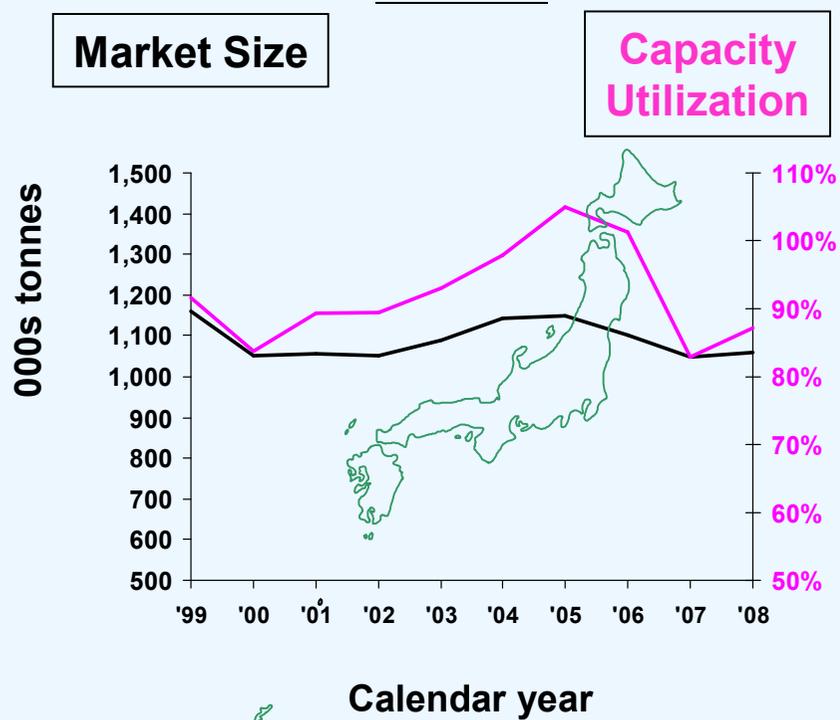


- ほぼ全域で増益

欧州事業で好業績

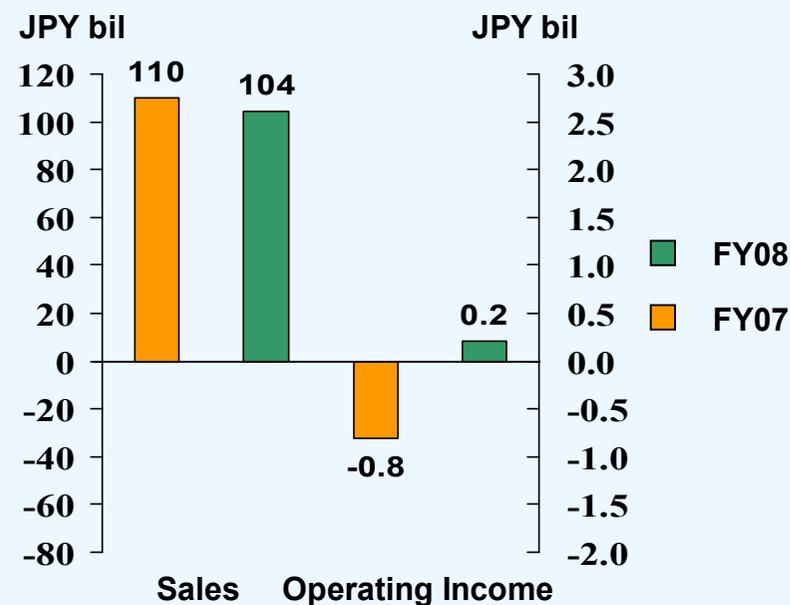
BP 日本—パフォーマンスベース

Market



- 引き続き厳しい経済状況
- 住宅建設は低水準

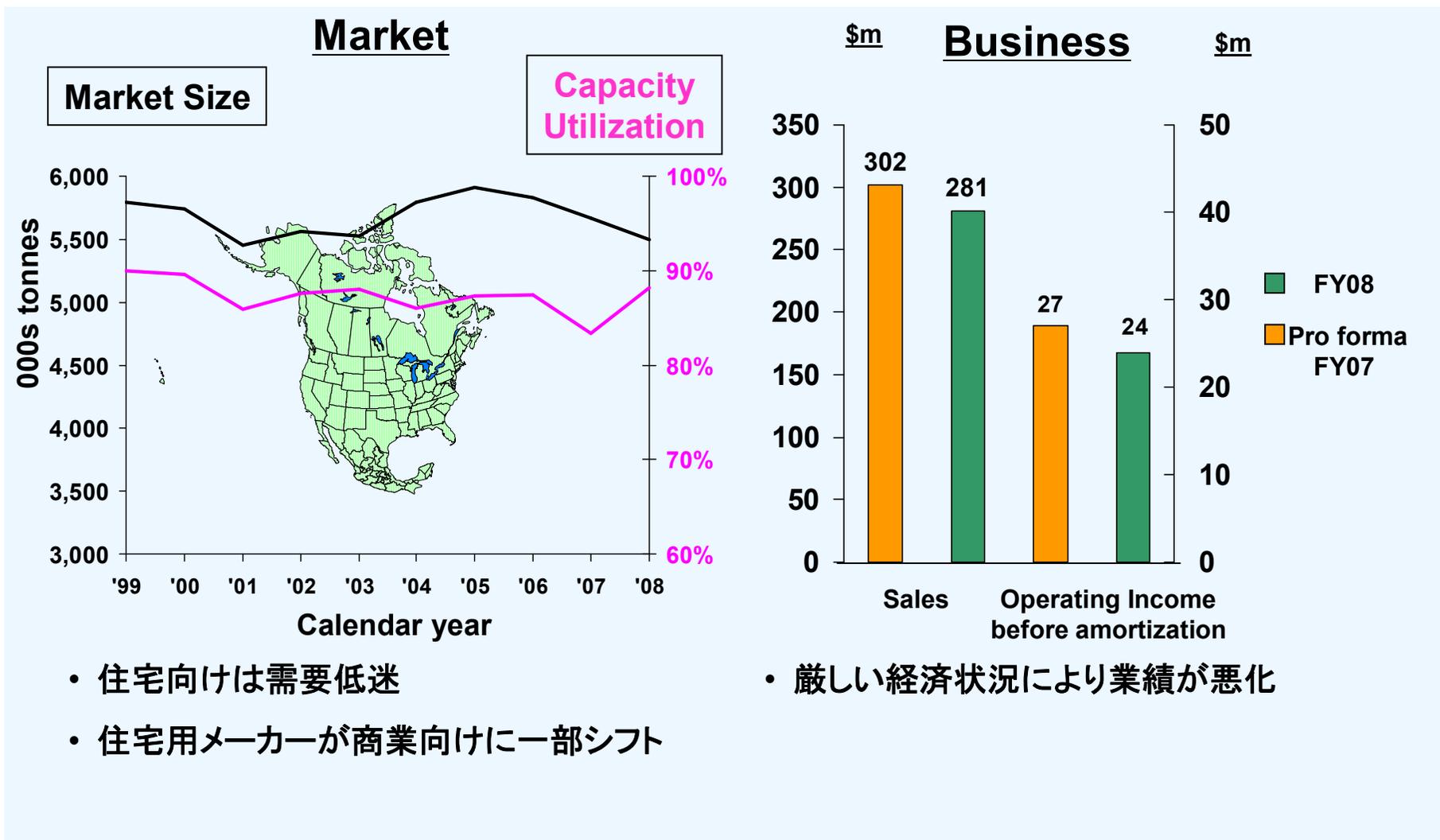
Business



- 低い利益率が続く

利益率改善が課題

BP 北米プロフォームベース



厳しい環境下で良好な業績

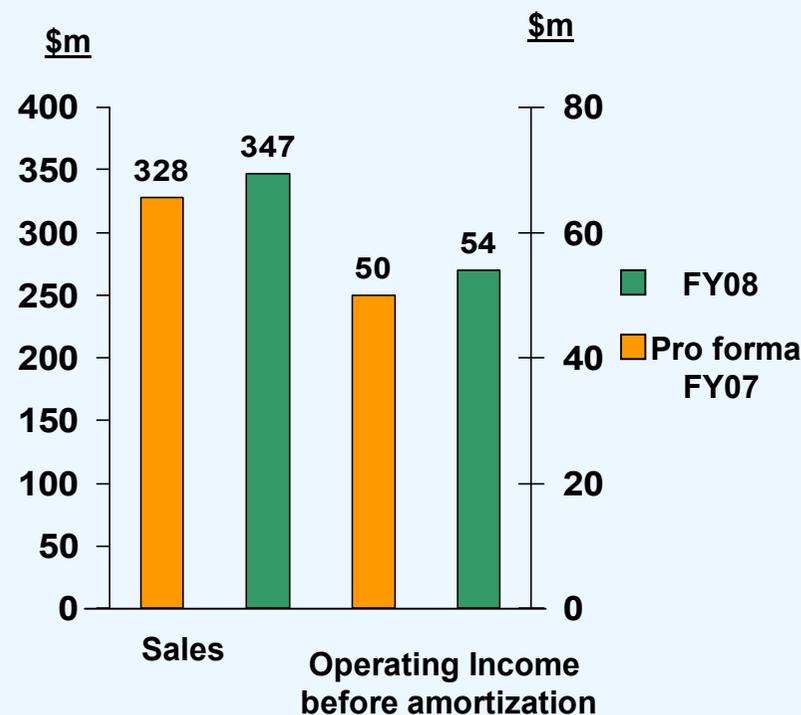
BP その他地域—プロフィール—

Market



・新興地域は堅調な成長

Business



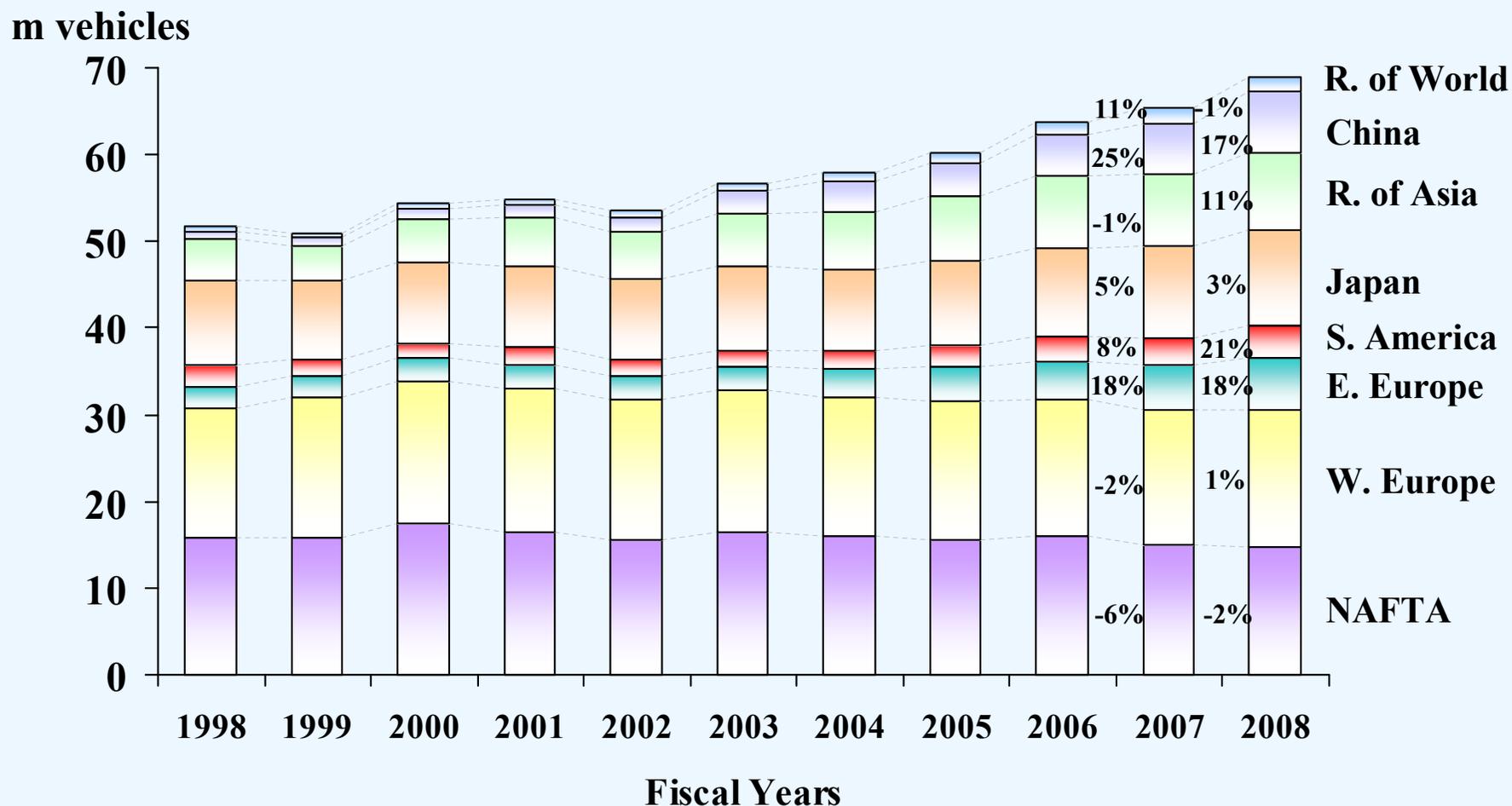
・市場成長に合わせて利益進展

その他地域は好調を維持

自動車用ガラス事業

世界の乗用車組立台数：

FY07は年2.4%成長。FY08は年 5.6%成長

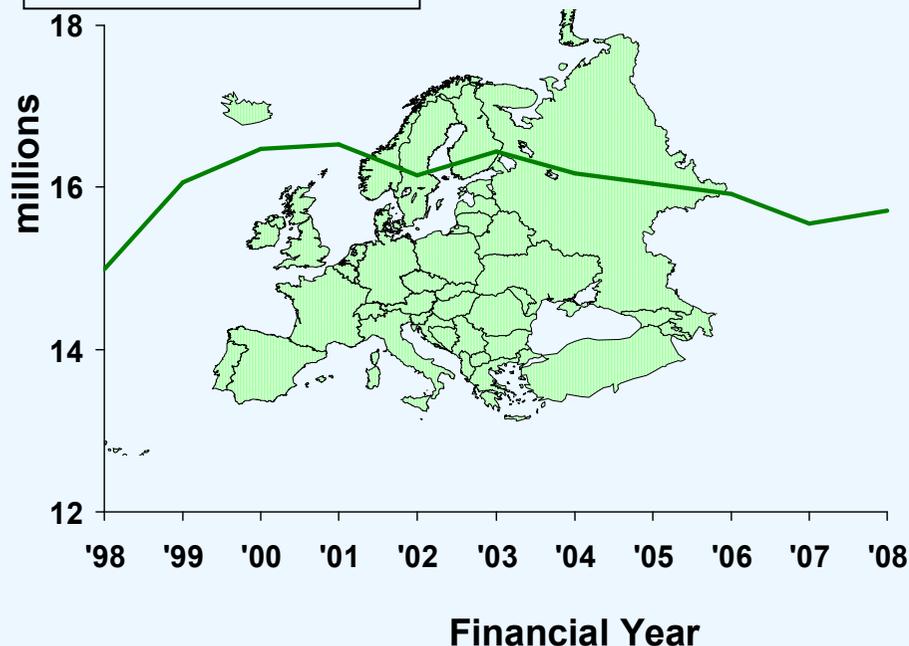


北米で減少；欧州、日本で微増；南米、東欧、中国で高成長

Automotive 欧州プロフォームベース

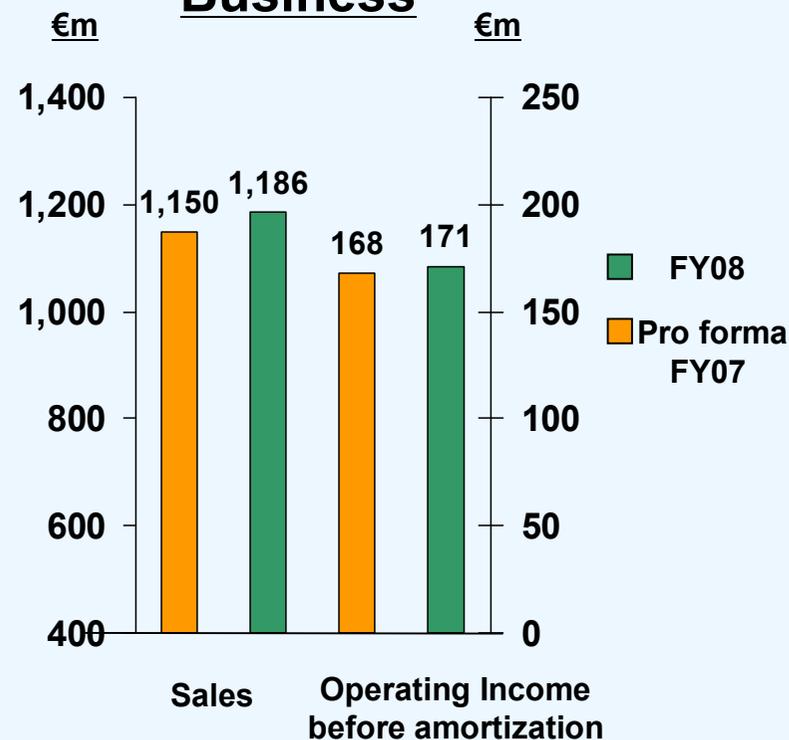
W. Europe
Light Vehicle
Build

Market



- 西欧はやや伸長
- 東欧は更なる拡大

Business



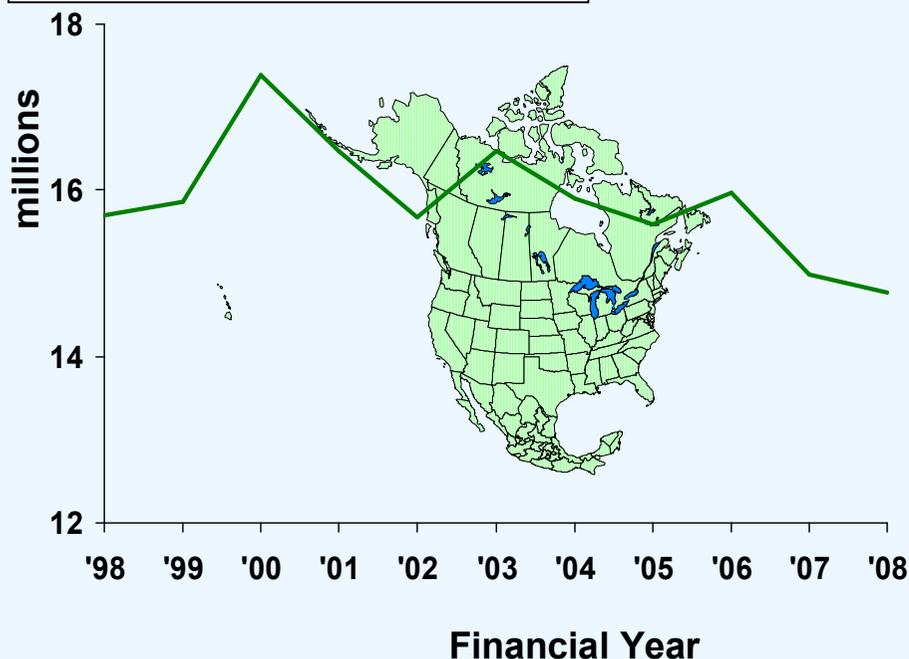
- 生産性改善による数量増でOE、AGR共に堅調

売上・利益とも前年比増

Automotive 北米-プロフォーマベース

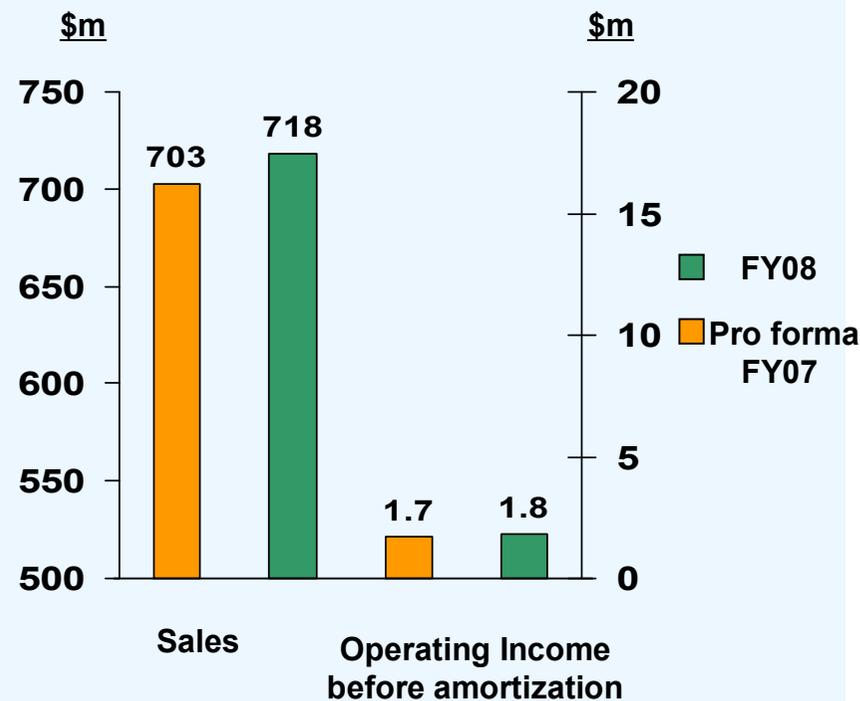
Market

NAFTA Light Vehicle Build



- 乗用車生産は更に減速
- 在米外国車メーカーに比べ、米国自動車メーカーは苦戦

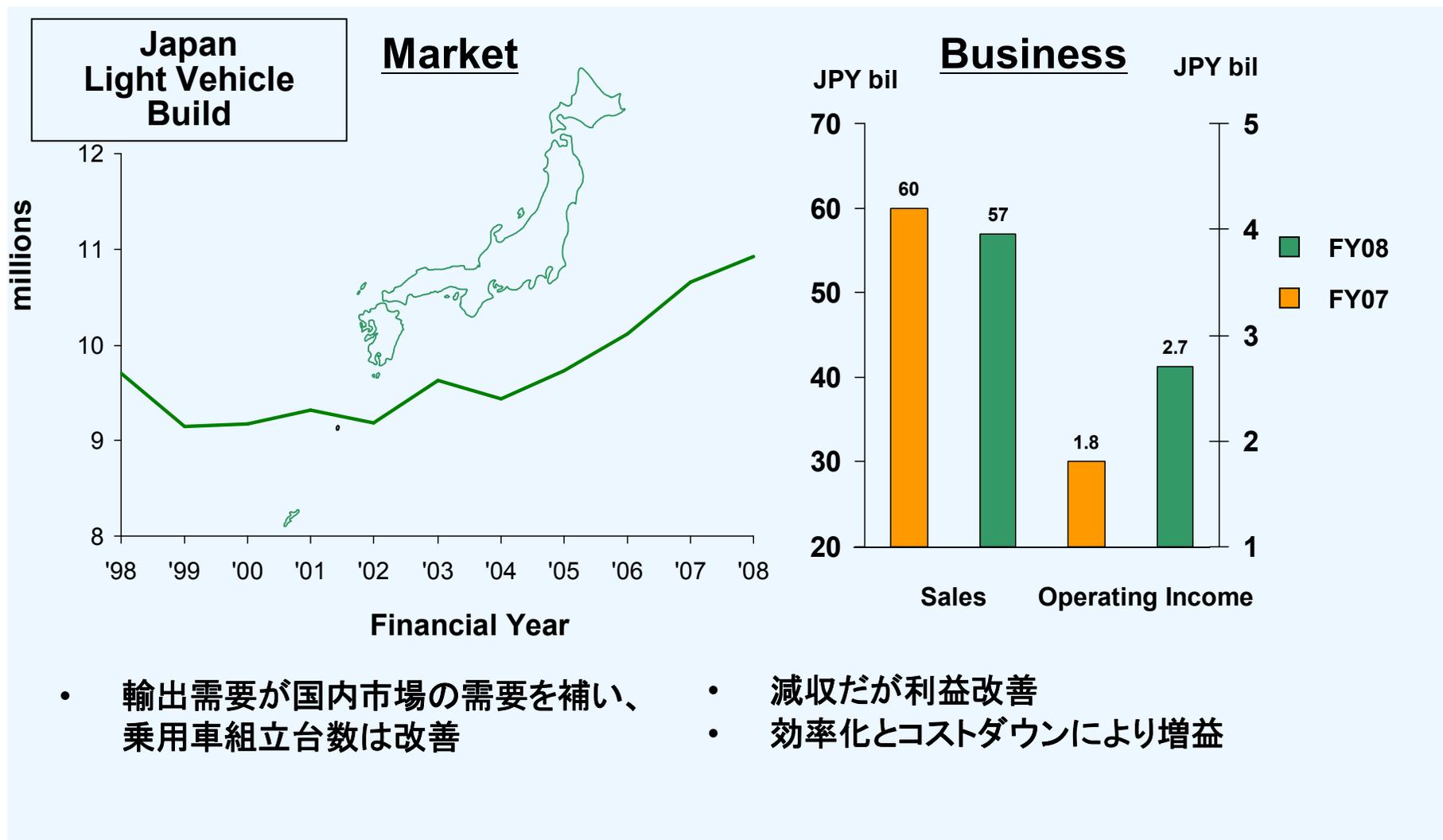
Business



- OE向けは横ばい
- コスト競争力向上によりAGRの業績は改善

OEは横ばい 補修用は改善

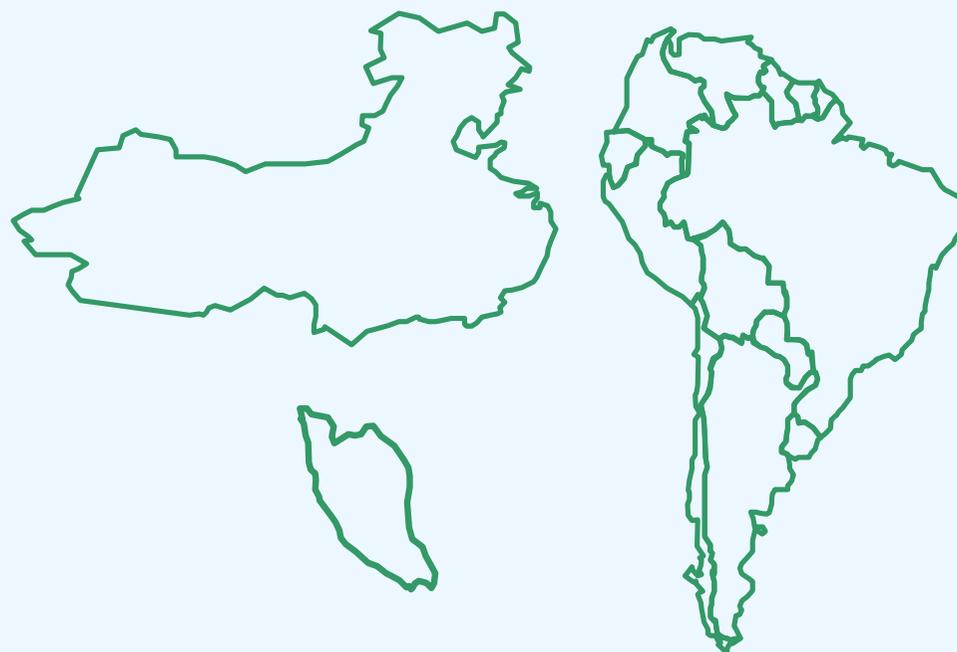
Automotive 日本プロフォームベース



減収だが利益改善

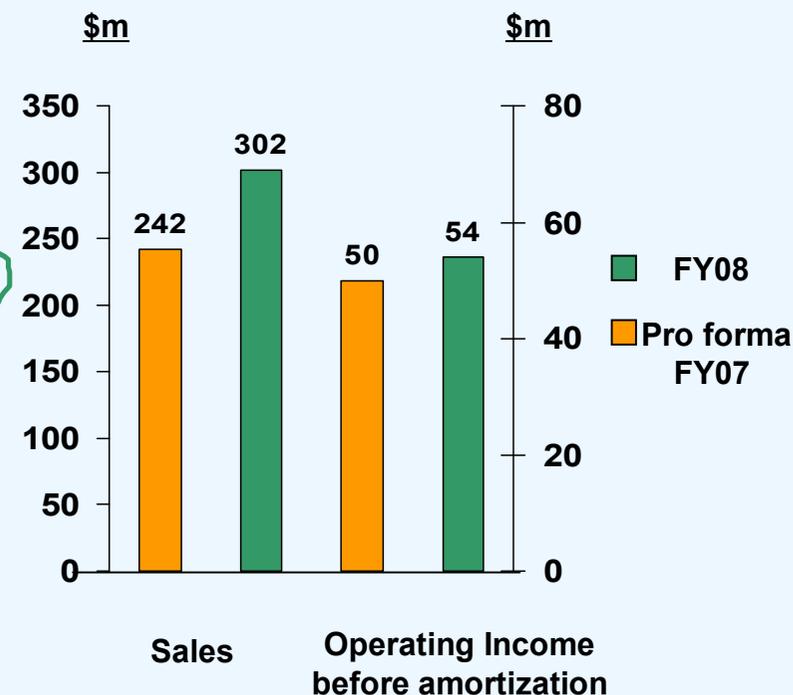
Automotive その他地域—プロフォーマベース

Market



- 南米・中国が力強く成長中

Business

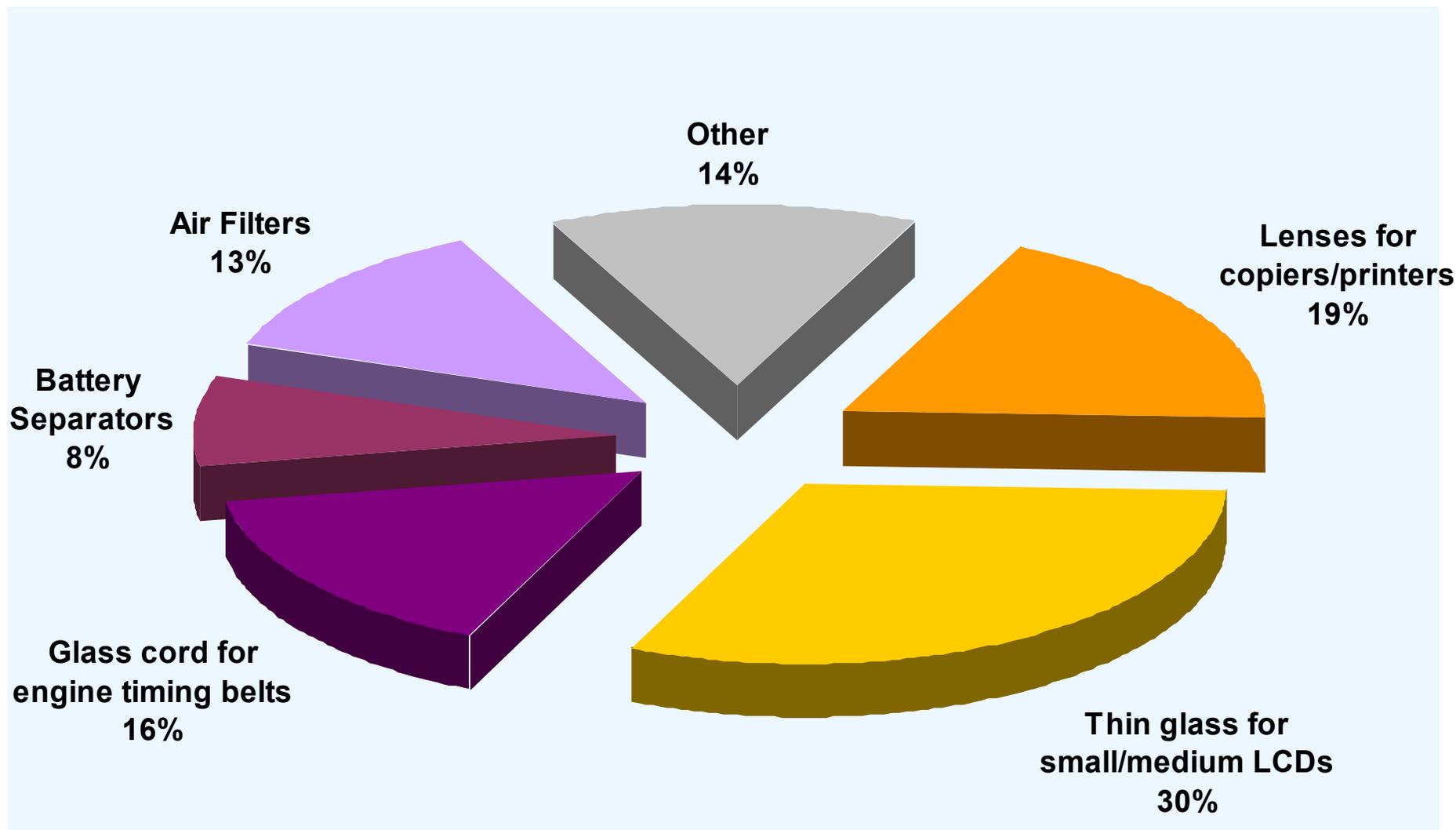


- 需要増と効率性改善により増益

好業績が継続

機能性ガラス事業

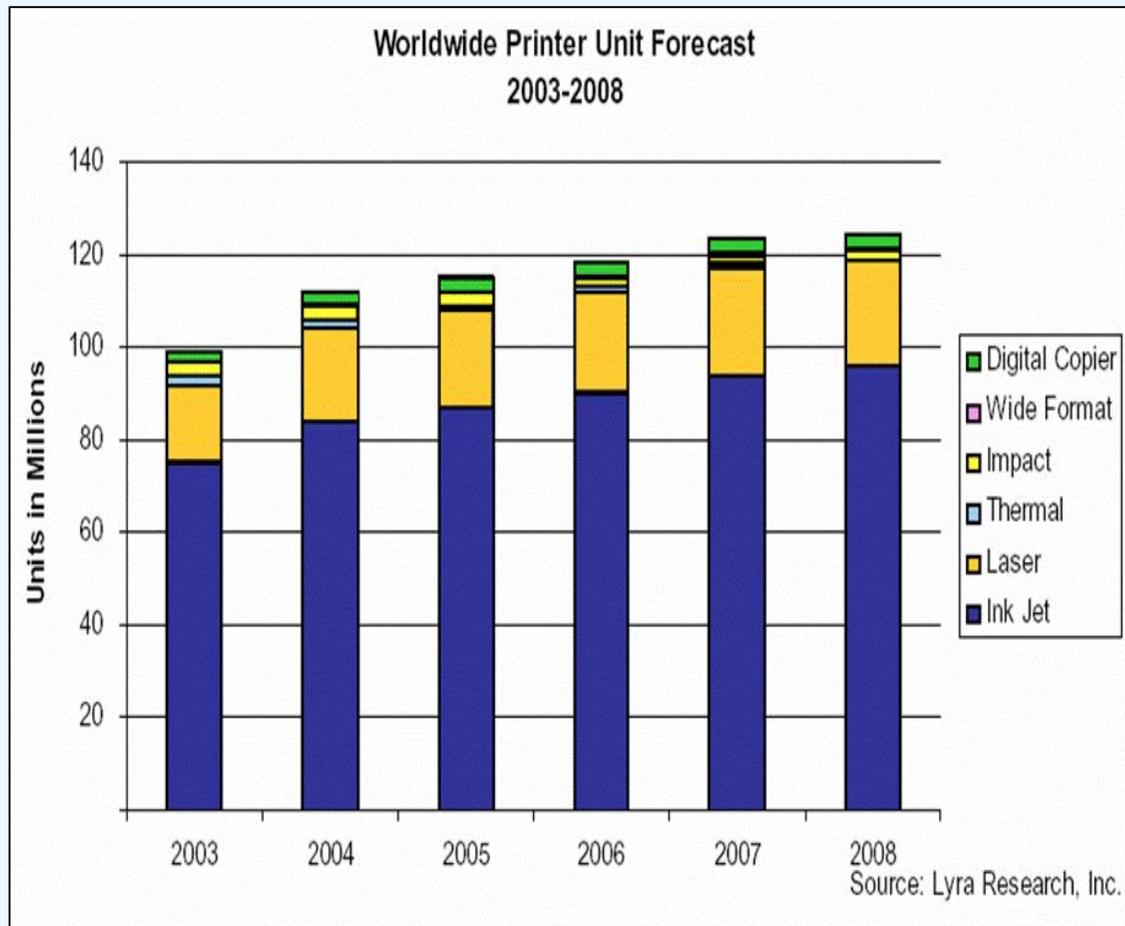
機能性ガラス



機能性ガラス

IT事業 - 情報デバイス

Market Drivers - Lenses



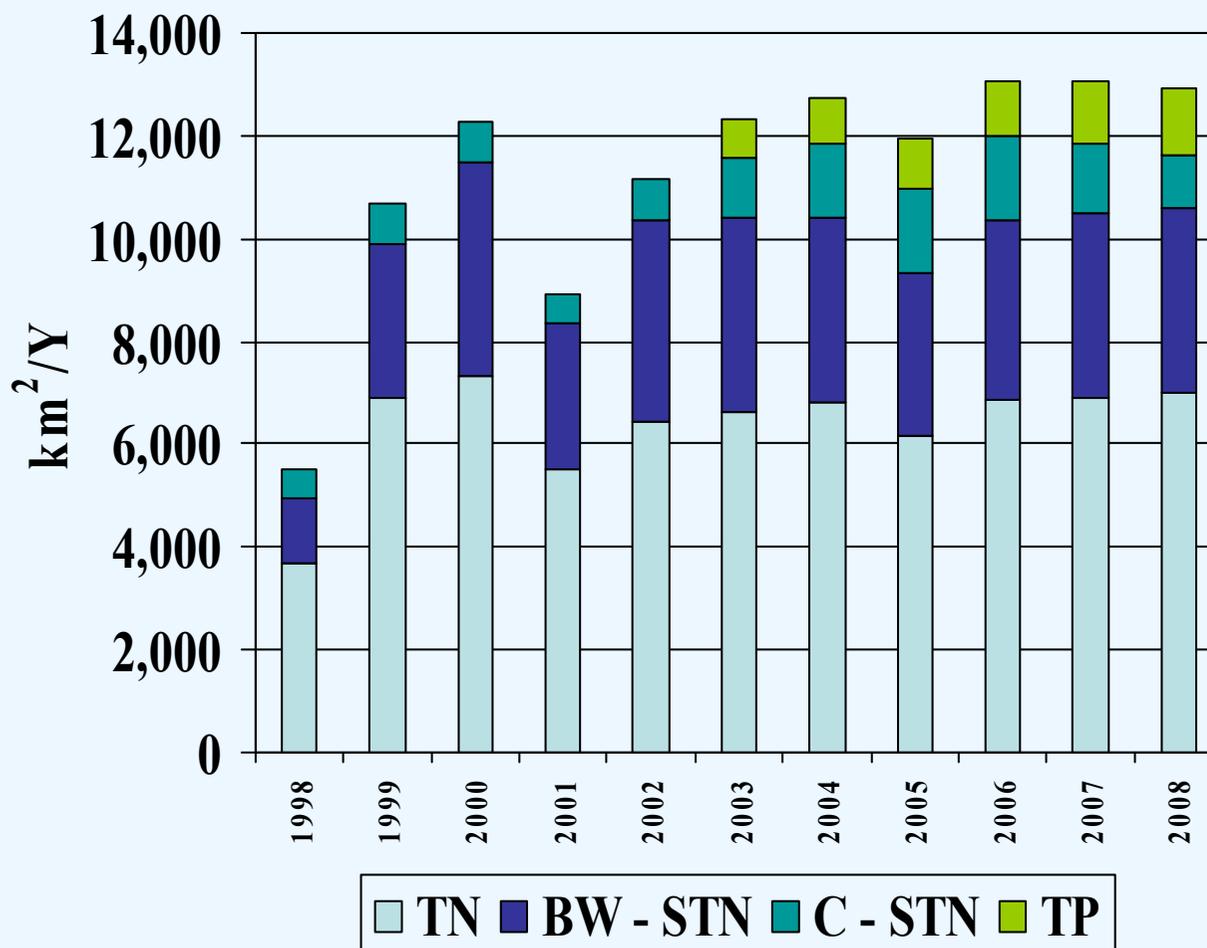
- **SELFOC® Lens Array (SLA)**の主要用途である複合機能プリンター市場は中期的には堅調に伸長

SLA(SELFOC® Lens Array)の需要拡大

機能性ガラス

IT事業 - ディスプレイ

Market Drivers - Display



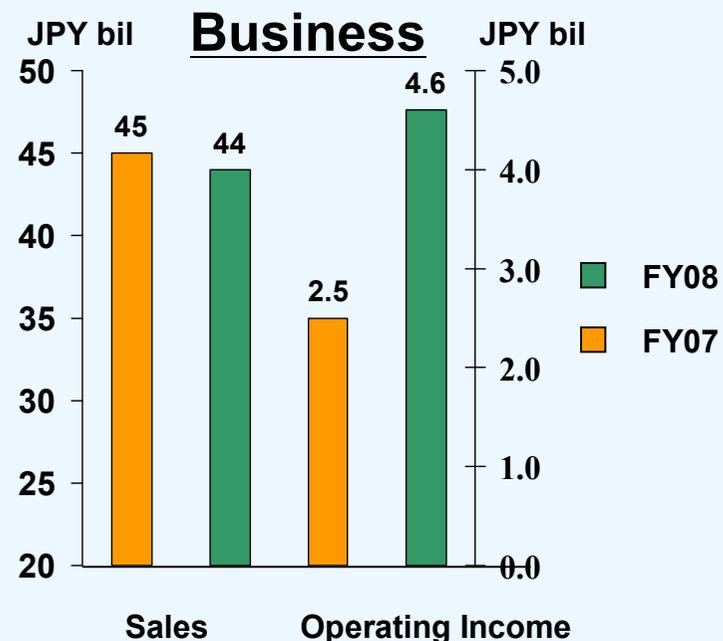
- タッチパネル向けの需要がカラーSTNの減少に代わり成長中
- 液晶基板事業の売上利益は堅調

タッチパネル向け需要が堅調

機能性ガラス - IT事業

Market

- 中小型液晶とタッチパネル向けガラス基板は堅調
- 多機能プリンタ用レンズ市場は堅調な成長



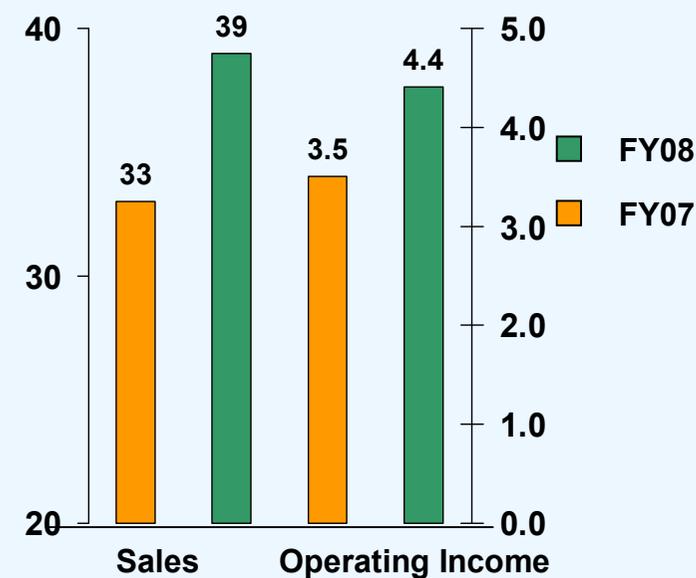
- レンズ及び中小型液晶用ガラス基板において市場シェアは安定的
- ディ스플레이分野でコスト削減と付加価値品の売り上げ増により増益

機能性ガラス - ガラス繊維

Market

- 欧州でゴムコードの販売が伸長中
- 鉛蓄電池の需要は安定
- 国内エアークリア市場は依然厳しい状態が継続

JPY bil Business JPY bil



- 欧州ガラスコード需要は引き続き旺盛で前年対比増収
- ガラスコード事業の強い需要と高付加価値品の売上増により増益

NSGグループ年度決算

アジェンダ

- 決算概要
- 事業別概要
- **統合シナジーと早期退職優遇措置**
- 戦略のアップデート
- 見通しとサマリー

シナジー

- 所謂統合効果としての「シナジー」の実現は、本件買収の主要目的ではなくなりつつある。（そもそも両社は重複の少ない、絶好の組み合わせであった。）
- 今後の焦点は組織一体化にあり、各事業は既にシナジーの観点で物事を考える段階にはないといえる。
- コスト削減目標を掲げ、重要分野で進捗がみられている。

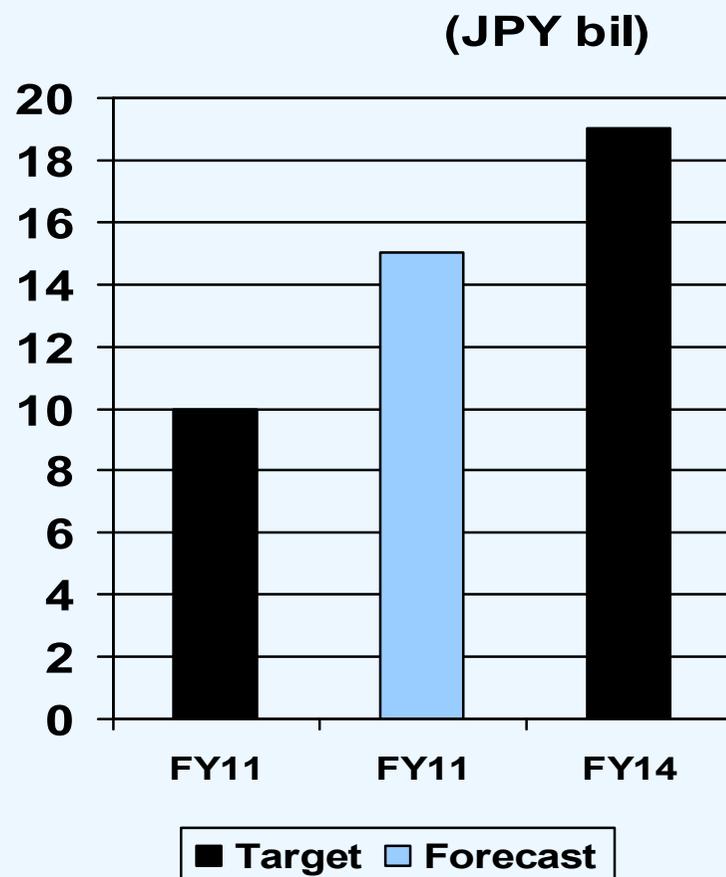
事業の焦点はシナジーから統合の完成へ

シナジーの分野

- 購買
- ベンチマーク / ベストプラクティス
- 工程改善
- 最適な生産配分
- 組織的重複
- 生産革新
- 新製品
- 研究開発の集中

コスト削減の主要分野を特定

シナジーの見通し



- ・ 順調に推移。FY11の目標を超える見込み。

目標への順調な進捗

日本での早期退職優遇措置

- ・ 中期計画において、グループ全体の事業採算性と競争力の改善が課題
- ・ 本優遇措置は国内事業の効率性を向上すべく、コストベースの縮減と組織の簡素化を図る
- ・ 本優遇措置実施による年間の費用削減効果は、2009年3月期で約20億円、2010年3月期で約30億円が見込まれる

NSGグループ年度決算

アジェンダ

- 決算概要
- 事業別概要
- 統合シナジーと早期退職優遇措置
- 戦略のアップデート
- 見通しとサマリー

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

新中期計画期間

フェーズⅠ <4年間>

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

フェーズⅡ <3年間>

板ガラス事業の領域における
事業規模の拡大

- 新興市場への拡張投資による
地理的拡大
- 大型新商品の開発、R&D強化、
新しいテクノロジーの育成

フェーズⅢ <3年間>

新事業の開拓による成長の持続
既存領域に限定せず、市場・顧客資産、
技術資産、事業資産を活用した近隣
事業領域、新商品領域への進展。
M&A、アライアンスなども活用。



NSG
GROUP

2007/4～

2011～

2014～

～2017/3

フェーズ-1 (2007-2011)

目標

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

プライオリティ

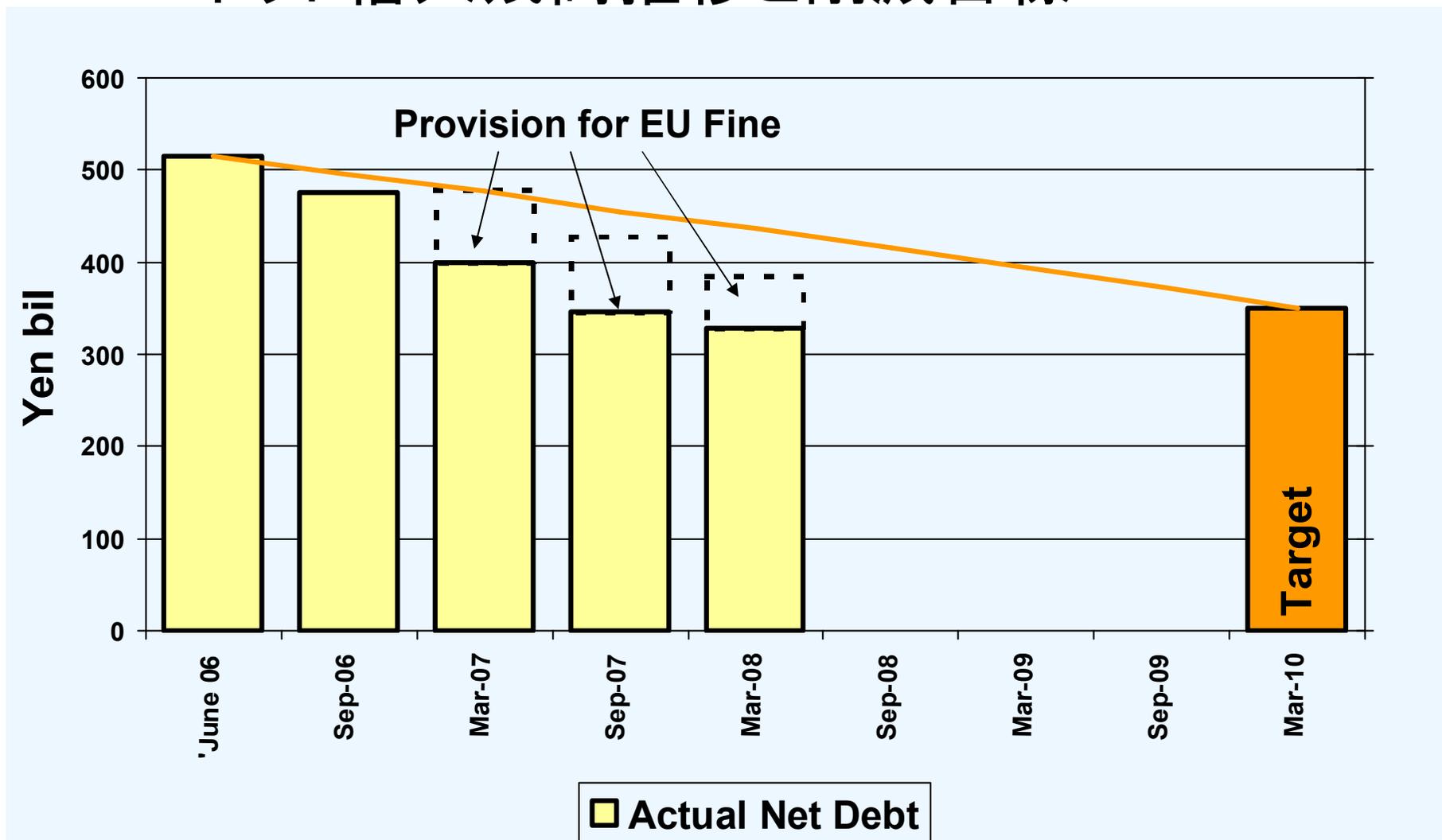
1. 最大効率とシナジー発現のため、世界的な統合事業体を創る。
2. ネット借入を目標水準まで引き下げる。
3. フェーズ-2への布石

フェーズ-1 プライオリティ: 統合グローバル事業の構築

組織変革の進捗

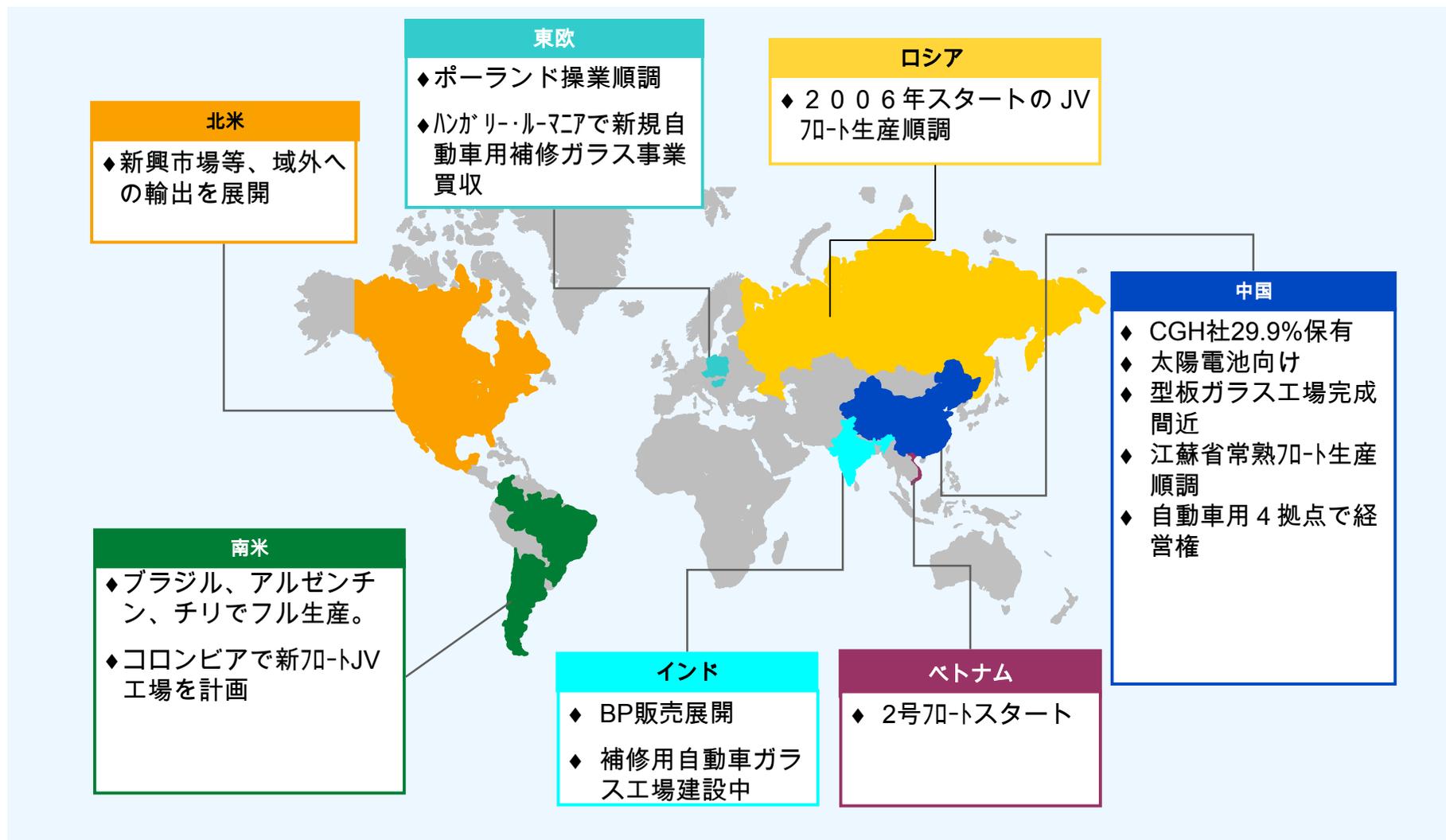
- ・ 新しい取締役会議長、グループ会長、社長兼CEOの指名を発表(株主総会承認予定)
- ・ グループの国際展開に即した新しいBoardメンバー構成
- ・ 「委員会設置会社」への移行により、最良のコーポレートガバナンスを実現し、透明性の向上と株主の利益保護を図る

フェーズ-1 プライオリティ ネット借入残高推移と削減目標



順調な借入削減の進捗

フェーズ-2への布石



将来の成長の選択的投資

フェーズ-1 プライオリティ フェーズ-2への布石

- フェーズ-2への有望分野を複数特定
- その内、太陽電池ガラスと中国でのコーティングガラスは、FY11目標達成をささえるものとなる

NSGグループ年度決算

アジェンダ

- 決算概要
- 事業別概要
- 統合シナジーと早期退職優遇措置
- 戦略のアップデート
- 見通しとサマリー

見通し

- ・ 欧州：ピークは超えたが、依然相対的には強い業況
- ・ 北米：BP・Autoとも厳しい市場環境
- ・ 日本：建築用は不振、新車生産台数は輸出用で牽引
- ・ その他地域：好調な業績継続。特に南米
- ・ 原油と商品価格の上昇による厳しいコスト上昇がFY09の主要課題

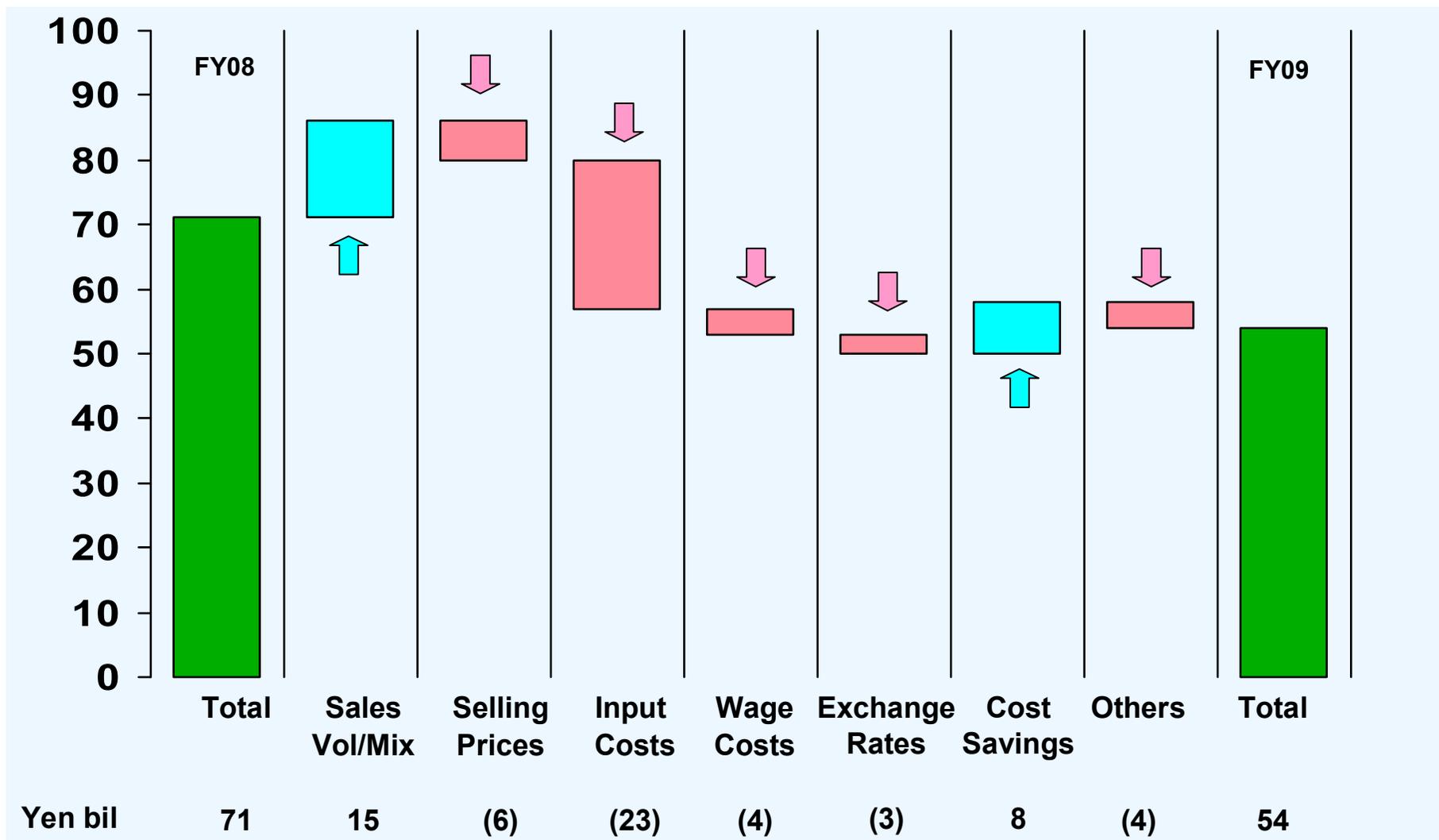
FY09見通し

<u>(JPY bil)</u>	<u>FY09</u>	<u>FY08</u>	<u>Change on FY08</u>
売上高	880.0	865.6	2%
暖簾等償却前営業利益*	54.0	70.5	-23%
暖簾等償却費	(23.0)	(24.0)	0
営業利益	31.0	46.5	-33%
営業外損益	(13.0)	(16.1)	0
経常利益	18.0	30.4	-41%
当期純利益	20.0	50.4	-60%

*P社買収に係る暖簾・無形固定資産償却費負担を除いた

コスト上昇はFY09に影響

差異分析



原油上昇に関わるコスト上昇を諸施策で軽減

FY10とFY11の見通し

- ・ 太陽電池向けガラスが今年度以降の成長の鍵
- ・ 更なる生産性改善とコスト低減が必要
- ・ 中期計画(FY11)の目標は達成に向けて計画通り進行中

サマリー

- ・ 欧州の好調によりFY08は好業績
- ・ 借入返済が進み、戦略目標へ順調な進捗
- ・ 世界的なコスト上昇はFY09の利益圧迫要因
- ・ 短期的には吸収しがたいコスト上昇
- ・ 強固な事業構造とグローバルな板ガラス事業の成長から、FY10とFY11について業績向上を確信

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。

NSGグループ°

Appendices

事業別地域別売上

(JPY bil)	Japan	Europe	North America	Rest of World	Total
	Flat Glass				
BP	104.1	226.6	32.1	39.6	402.5
Auto	56.5	191.9	82.0	34.4	364.8
	Specialty Glass				
IT	21.2	0.0	1.2	21.9	44.3
Glass Fiber	28.4	10.9	0.0	0.0	39.3
Group Operations and Technology	3.9	10.8	0.0	0.0	14.7
Total	214.1	440.2	115.3	95.9	865.6

暖簾等償却前営業利益

(JPY bil)	Japan	Europe	North America	Rest of World	Total	Ratio on Sales
	Flat Glass					
BP	0.2	33.7	2.7	6.2	42.8	10.6%
Auto	2.7	27.6	0.2	6.1	36.6	10.0%
	Specialty Glass					
IT	3.3	0.0	(0.1)	1.4	4.6	10.4%
Glass Fiber	3.6	0.8	0.0	0.0	4.4	11.2%
Group Operations and Technology	(7.7)	(10.2)	0.0	0.0	(17.9)	
Total	2.1	51.9	2.8	13.7	70.5	8.1%
Ratio on Sales	1.0%	11.8%	2.4%	14.3%	8.1%	

暖簾等償却後営業利益

(JPY bil)	Japan	Europe	North America	Rest of World	Total	Ratio on Sales
	Flat Glass					
BP	0.2	25.1	1.2	4.9	31.4	7.8%
Auto	2.7	19.6	(2.2)	3.9	24.0	6.6%
	Specialty Glass					
IT	3.3	0.0	(0.1)	1.4	4.6	10.4%
Glass Fibre	3.6	0.8	0.0	0.0	4.4	11.2%
Group Operations and Technology Management	(7.7)	(10.2)	0.0	0.0	(17.9)	
Total	2.1	35.3	(1.1)	10.2	46.5	5.4%
Ratio on Sales	1.0%	8.0%	-1.0%	10.6%	5.4%	

NSG
GROUP