

**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**

## 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

## 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



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

7

### 導入フォーマット

表の1列目と2列目には実績値が示されており、FY08の業績は黄色で表示されています。3列目の項目欄にFY07(プロフォーマベース)と記載されておりますが、これにより事業を同一条件の下で比較することが可能となります。

ここで留意すべきは、FY07においてはピルキントン社の業績が9ヶ月分連結されていたのに対し、FY08には12ヶ月分全てが連結されているという点です。4列目は前年対比増減率となります。

もう一つ注意すべき点として、営業利益については事業の実態に対する理解の助けとなるよう、ピルキントン社買収に関する償却前の金額を記載しております。

### 数値

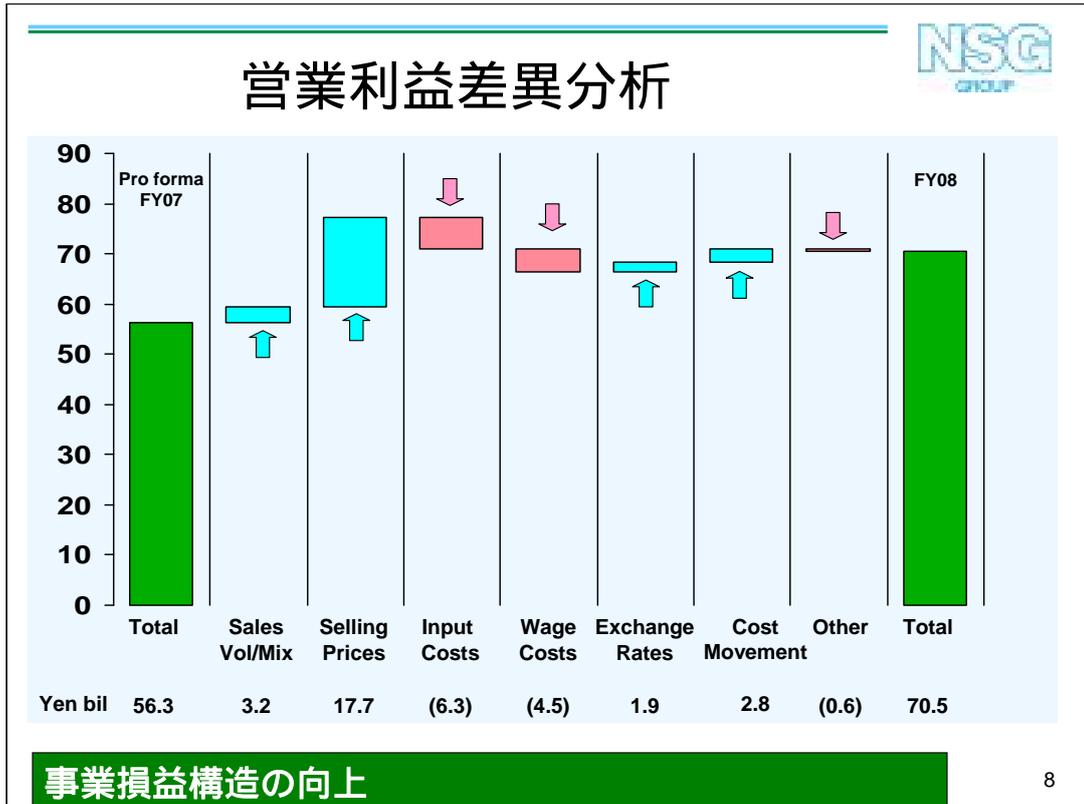
1. 売上高は8,656億円となり、前年対比27%の上昇または同一条件下では4%の上昇となりました。暖簾等償却前営業利益は前年対比63%の上昇または同一条件下では25%の上昇となりました。
2. 経常利益は304億円となり前年度における80億円から上昇しました。
3. 当期純利益は504億円となり、前年度における121億円から上昇しました。
4. 結論として、どの指標で比較しても好調な業績となり順調な進捗を示しています。

### 課税:

本年度の損益計算書における課税額は例年になく低いものとなりました。

これは次の2点によるものです。1点目そしてもっとも大きな影響があったものは豪州事業の売却であり、2005年における会計簿価よりも課税簿価が高かったことにより納税額が僅少でした。2点目の要因としては法人税額が世界的に減少しており、それによって繰延税金負債額が減少し、その結果2008年3月31日時点において損益計算書上で利益が発生しました。

翌年度以降における損益計算書に対する課税については、私たちが事業を行う各国の加重平均税率に向かうことが予想されます。



8

グラフの左側はFY07におけるプロフォーマベースの業績であり、右側にはFY08における実績値が示されています。

1. 量とミックス要因により増益となり、販売価格も増益をもたらし、これは特にFY08上半期における建築用ガラスの上昇によるものです。以上の要因により好調な前年対比上昇となりました。
2. 投入コストは、主に石油に関連するものであり特に第4四半期に増加しました。
3. 本年度における為替変動により約20億円のプラス効果がありました。これは当会計年度の大半においてユーロおよび英国ポンドに対し前年対比円安であったことによるものです。
4. コストムーブメントは効率性によってもたらされた増益分(事業再編による減殺後)となります。

## 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)
	<b>(16.1)</b>	<b>(15.8)</b>

**持分法適用会社が好業績**

9

1. 営業外損益では持分法適用会社における好調な業績が示されています。
2. これは主に、ブラジルの合併事業であるCebrace社の業績向上、NHテクノグラス社の商況改善、さらにはロシアにおける構造的な利益率改善によるものです。
3. 雑損失には様々な項目が含まれており、その最も重要なものはEUよりの異議告知書の認識により発生した過料引当金の割引分経過費用となります。
4. 翌年度以降については、本項目の減額が予想されます。

## 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
	<b>31.9</b>	<b>30.1</b>

**豪州事業売却が大きく貢献**

10

1. フェーズ - 1の目的であるキャッシュ創出を推進するため、本年度において多くの有価証券の売却を実施いたしました。
2. 以前説明させていただいた通り、われわれは2007年6月に豪州事業を売却しこれにより多額の特別利益が発生いたしました。
3. 早期退職者優遇措置については、2008年2月に開始し同年5月初旬にその結果を公表いたしましたが、これによって125億円の特別損失が発生しました。

## 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)
<b>資産の部</b>				<b>負債の部</b>			
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	<u>947</u>	<u>1,058</u>	<u>(111)</u>
<b>流動資産</b>	<u>422</u>	<u>466</u>	<u>(44)</u>	<b>純資産の部</b>	<u>372</u>	<u>351</u>	<u>21</u>
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)
<b>固定資産</b>	<u>897</u>	<u>943</u>	<u>(46)</u>	<b>株主資本</b>	<u>352</u>	<u>307</u>	<u>45</u>
				評価・換算差額等	5	30	(25)
				少数株主持分	13	13	0
<b>総資産</b>	<u>1,319</u>	<u>1,409</u>	<u>(90)</u>	<b>負債純資産合計</b>	<u>1,319</u>	<u>1,409</u>	<u>(90)</u>

バランスシートは引き続き改善

11

本プレゼンテーションにおいて理解の助けとなる様、本年度においてはバランスシートおよびキャッシュフローをもう少し詳細に展開いたしました。

2008年3月31日時点において、純資産および株主資本が増加しより改善されたバランスシートとなっています。

本スライドで指摘するポイント

1. 昨年度においては豪州事業を「売却用資産」として保有しており、そのため同事業はその他流動資産として示されていました。従って本年度においてはその減少が見られます。
2. また、繰延税金については過去において差引後負債となっており、負債の部にその差引後負債額が示されていました。本年度において、われわれは繰延税金を総繰延税金資産と総繰延税金負債に分割し、両建て表示いたしました。そのため資産および負債の両区分において増加が見られます。
3. 純資産は為替変動により110億円減少しました。
4. 本スライドで指摘する最後のポイントは、評価・換算額等の変動で2つの主要因によるものです。株式の売却および保有株式の価値下落によりその他有価証券評価差額金が著しく減少しました。もう一つの要因は為替変動であり、バランスシート日における円高の影響で外貨建て資産の価値が下落しました。

## 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)
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>49</b>	<b>75</b>	<b>(26)</b>
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
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>29</b>	<b>(298)</b>	<b>327</b>
支払配当金	(78)	194	(272)
配当金の支払額	(4)	(3)	(1)
その他	(2)	(1)	(1)
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>(84)</b>	<b>190</b>	<b>(274)</b>
<b>現預金期首残高</b>	<b>160</b>	<b>179</b>	<b>(19)</b>
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)
<b>現預金期末残高</b>	<b>103</b>	<b>160</b>	<b>(57)</b>

### 強固なキャッシュ創出構造

12

営業活動によるキャッシュ・フローが堅調であり、これは基盤となる事業の好業績によるものです。

1. 「法人税、支払利息、その他」のマイナス850億円には、豪州事業の売却および持ち株売却益のマイナス(投資キャッシュ・フローに加算)、また建築用ガラス事業におけるEUの過料支払い1225億円が含まれています。
2. 利息および課税に関する支出も昨年と比べ大幅に増加しています。追加分課税の一部は事業の拡大によるものであり、FY07における多量の有価証券売却時に発生した課税も含まれています。

投資活動によるキャッシュ・フローには設備投資が減価償却よりも低くなっていることが示されており、その額は760億円の中に含まれています。当該科目の中で豪州および以前に述べた持株売却対価を足し戻しています。

財務活動によるキャッシュ・フローには借入金の返済が示されています。

1. 上記に記載されている3つの分類により、現金および現金同等物が50億円減少します。
2. 380億円は、当座借越を負の現金残高として取り扱う再分類によります。

## 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**

13

こちらに示されているのが主要財務指標となります。全ての指標において堅調さが示されており、また最も重要な点として、ネット借入残高が720億円減少したことにフェーズ1における我々の持続的な進展が示されています。

## アジェンダ

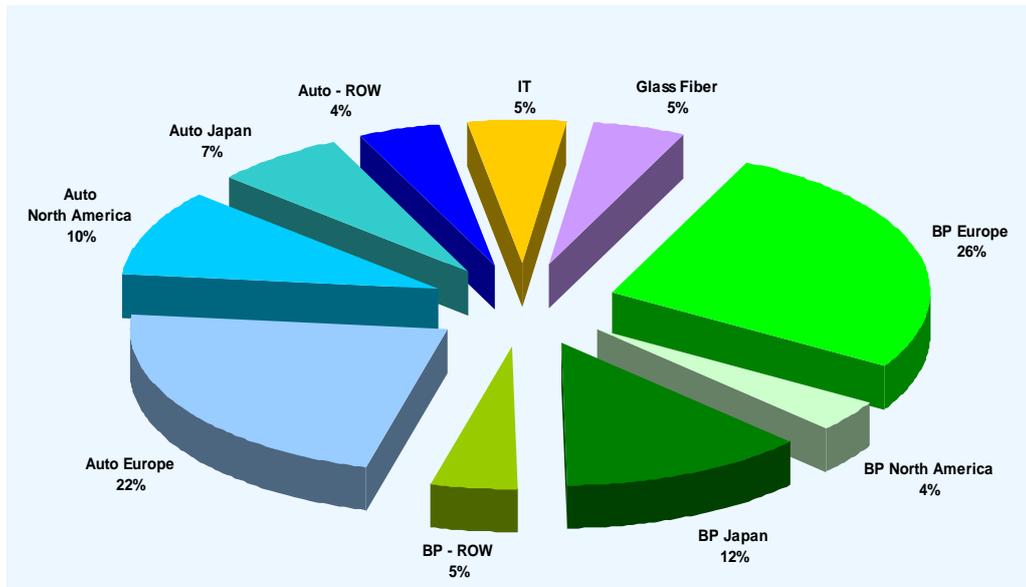
- ・ 決算概要
- ・ 事業別概要
- ・ 統合シナジーと早期退職優遇措置
- ・ 戦略のアップデート
- ・ 見通しとサマリー

## 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

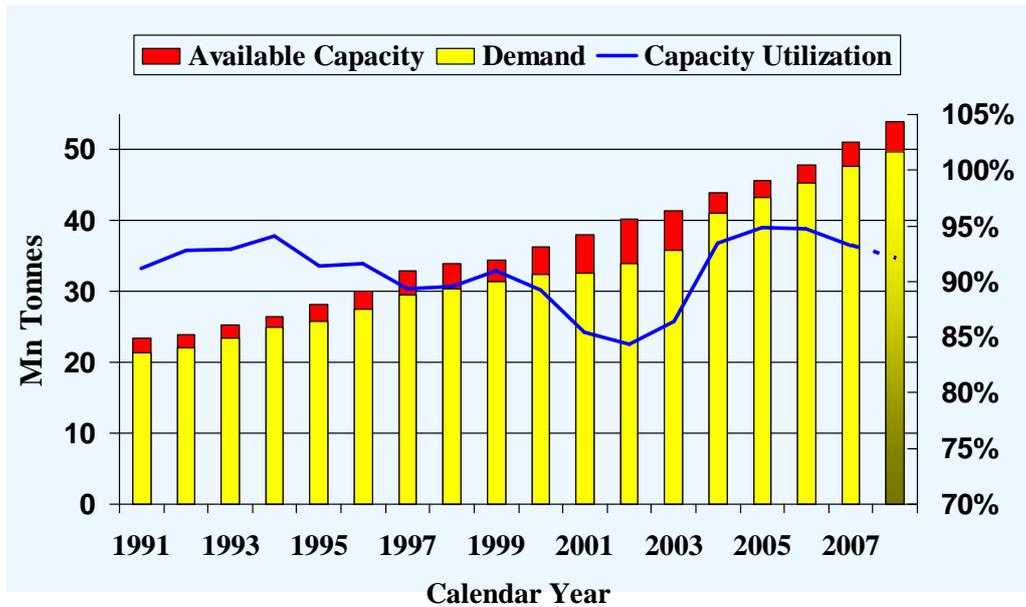
板ガラスで世界最大規模

# 事業別売上高



## 建築用ガラス事業

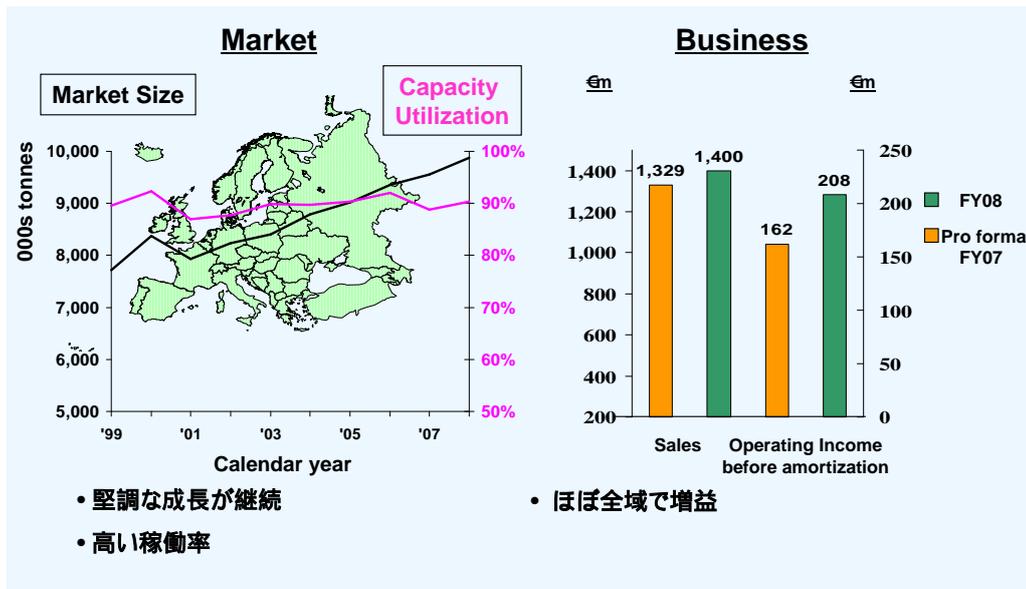
## グローバル板ガラス生産能力と稼働率 (中国含む)



18

1. 黄色の棒グラフはガラスの需要量を示しており単位は100万トンです。グラフの上端は生産能力を示しており、赤色の部分は余剰生産能力を示しています。
2. 青色の折れ線グラフは需要をパーセンテージで示しています。
3. 従って、現在の状況はとても堅調です - 90%以上の稼働率はかなり安定した市況を示しています。
4. しかし当然のことながら、多くは各地域特有の状況に依存します。

# BP 欧州-パフォーマンス



- 堅調な成長が継続
- 高い稼働率

- ほぼ全域で増益

**欧州事業で好業績**

こちらが地域ごとの状況を示したスライドの標準フォーマットになります – 各地域における市況の概要が左側に、グループの業績が右側にそれぞれ示されています。

## BP 欧州

グループ売上の約25%を占めています。

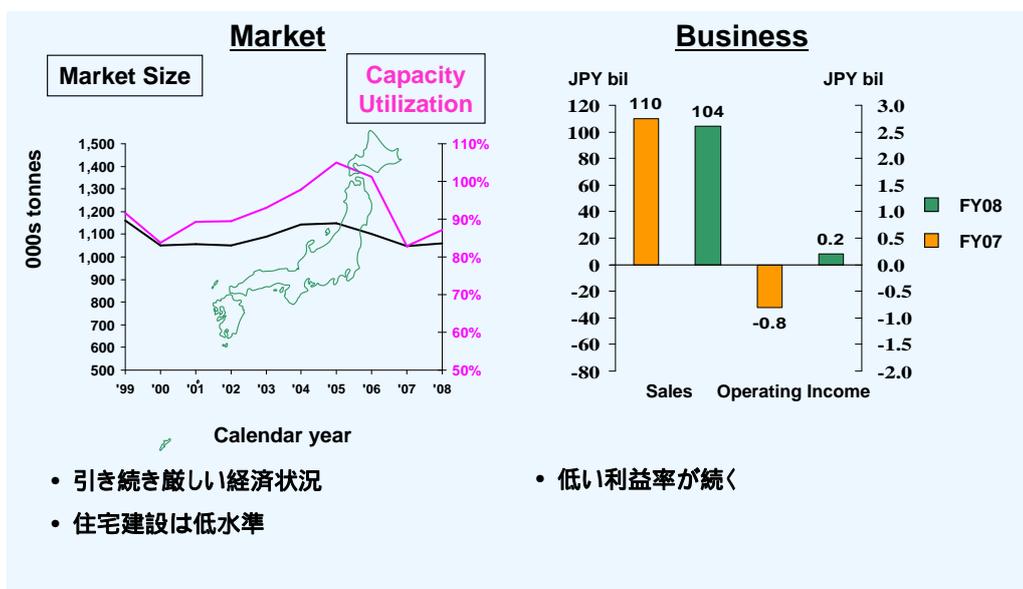
### 市場

1. 堅調な成長が継続しています。
2. 高い稼働率を示しています。

### 事業

1. われわれのBPE事業は非常に好調となっています。
2. ほぼ全域で増収増益となっています。

# BP 日本-パフォーマンス



- 引き続き厳しい経済状況
- 住宅建設は低水準

- 低い利益率が続く

**利益率改善が課題**

20

## BP 日本

グループ売上の12%を占めています。

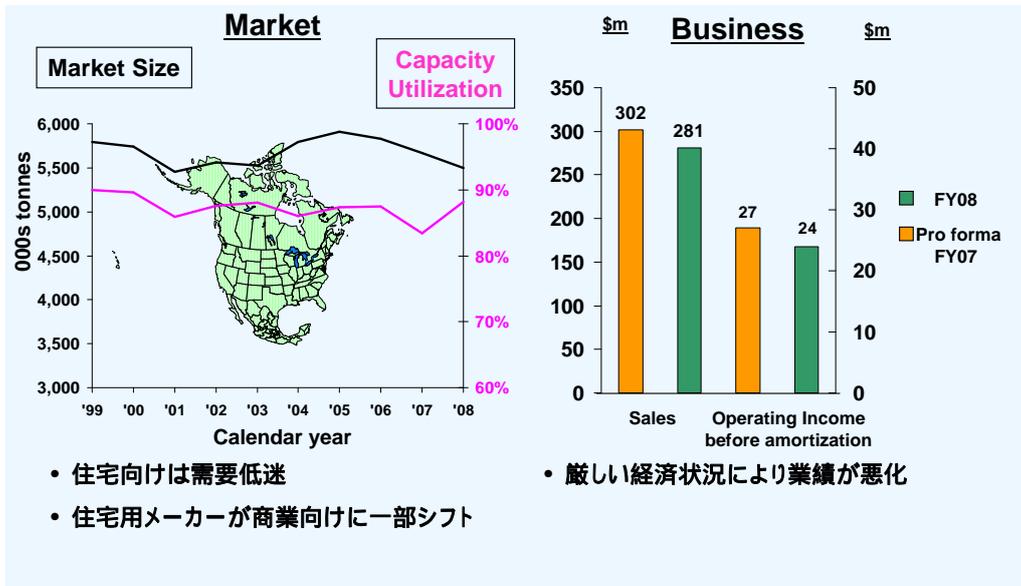
### 市場

新たな耐震法規により建築許可に遅延が発生し、市場需要が落ち込みました。将来的にはやや改善が見られると予測されます。

### 事業

1. 売上に減少が見られましたが、黒字転換いたしました。また当事業においては利益率改善が優先して取り組む課題となります。
2. 事業改善を図っていきますが、さらに時間が必要となります。

# BP 北米-プロフォーム-ス



- 住宅向けは需要低迷
- 住宅用メーカーが商業向けに一部シフト

• 厳しい経済状況により業績が悪化

**厳しい環境下で良好な業績**

## BP 北米

グループ売上の4%を占めています。

### 市場

1. われわれは商業ビル向けに主要な焦点を当てておりますが、現在のところ市況が低迷しています。
2. 加えて、住宅用市場の低迷により住宅用メーカーの一部が商業ビル部門に焦点を移し、その結果競争が激しさを増すといった現象も目にしてきました。

### 事業

付加価値品の輸出によって何とか市況低迷による影響の一部を吸収いたしましたが、住宅市場が20%減少した現在における売上高はほぼ2006年と同レベルにあります。

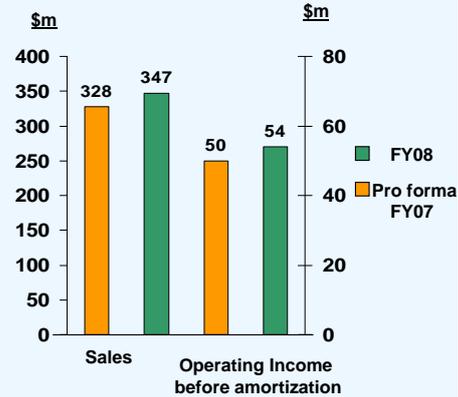
## BP その他地域-パフォーマンス

### 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**

22

### BP その他地域

グループ売上の5%を占めています。

NSGグループにおいてここで言うその他地域とは、南米、ベトナム、およびマレーシアを指します。

#### 市場

ブラジルおよびアルゼンチンでは特に堅調な成長が見られます。

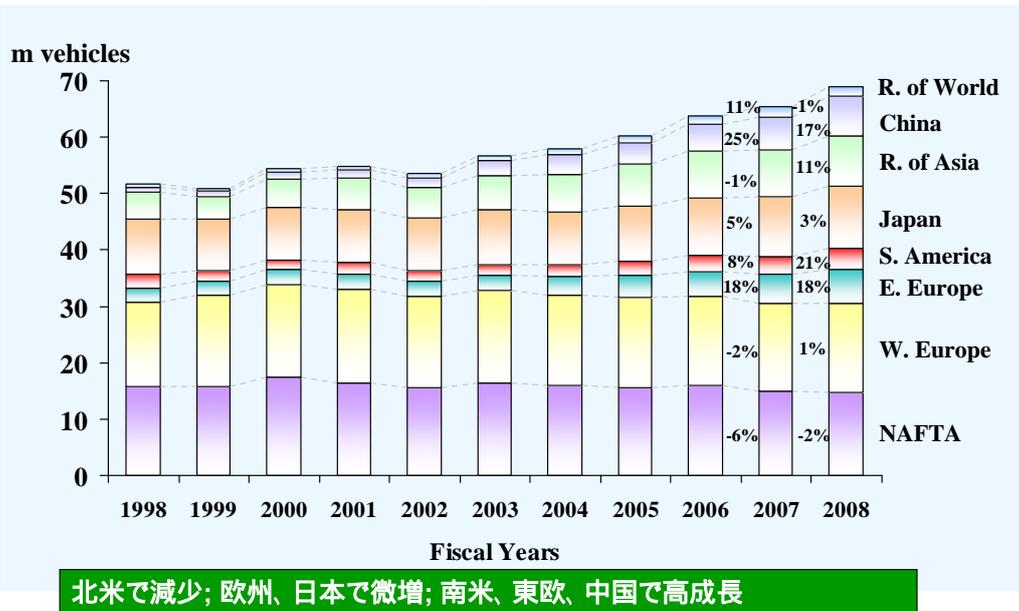
#### 事業

市場成長に合わせて利益が進展しています。

注:これらの数値には合弁事業Cebrece社の成績は含まれておりません。同社の成績は持分法適用会社の項に示されています。

## 自動車用ガラス事業

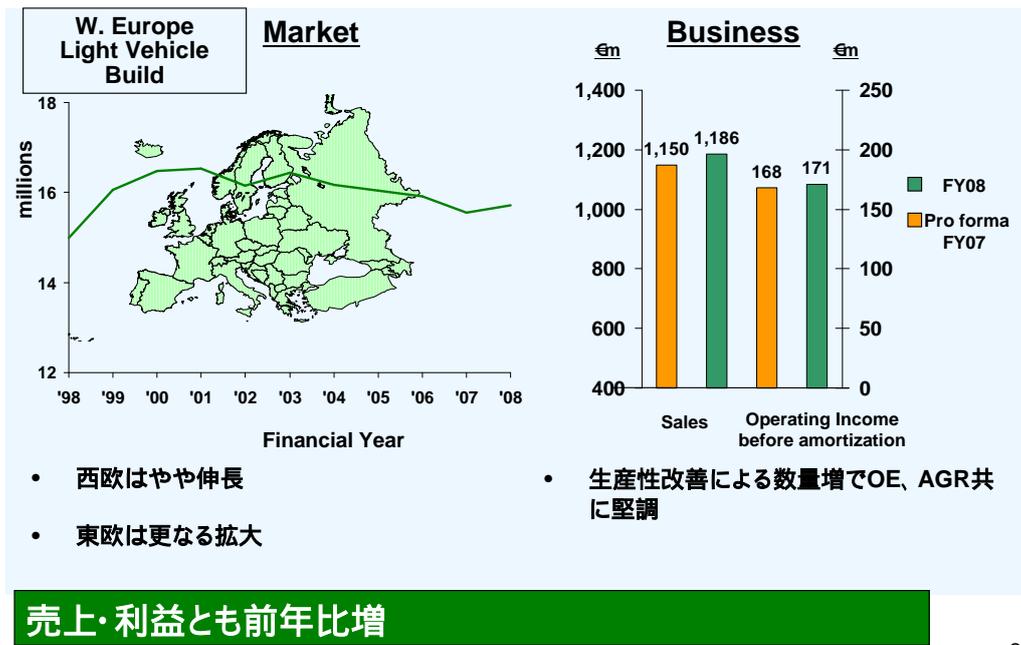
世界の乗用車組立台数：  
FY07は年2.4%成長。FY08は年 5.6%成長



このグラフは世界の乗用車組立台数を示したものです。

1. 全般的な成長は継続しており、1998年には5,000万台であったのが2008年には6,050万台となりFY08には5.6%の成長となりました。成長は今後も継続するものと見られます。
2. しかし、重要なことはこの成長の大部分が東欧、アジア、および南米によってもたらされたものであり、成熟市場は停滞もしくは減速しているという点です。

# Automotive 欧州-パフォーマンス



## Automotive 欧州

グループ売上の22%を占めています。

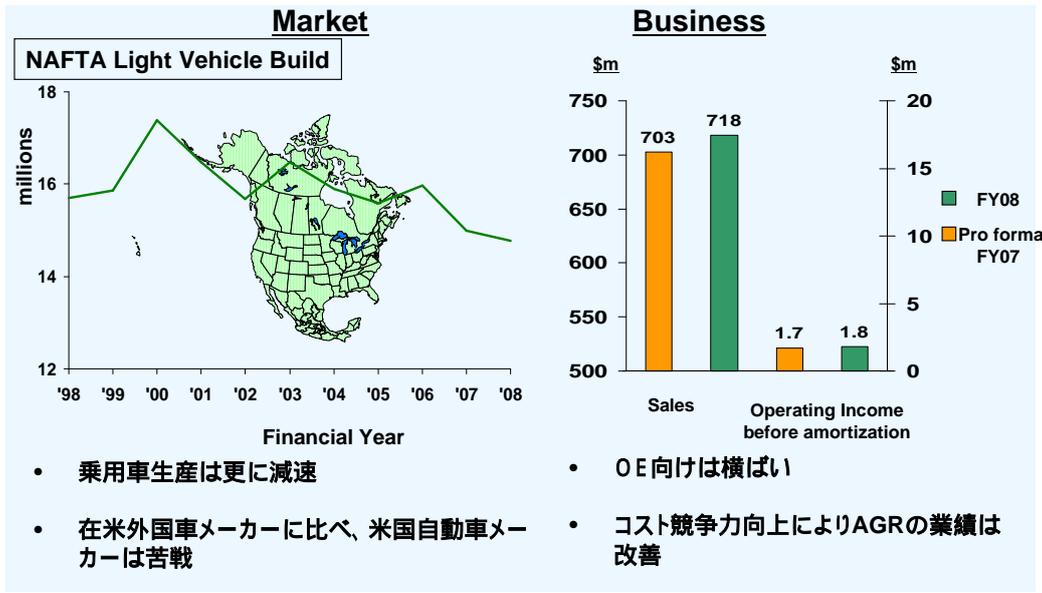
### 市場

西欧では全般的に減速しているものの、東欧では堅調な成長が見られます。

### 事業

1. (われわれが供給しているモデルにおいて好調な)OE、およびAGR共に堅調でした。
2. 収益性が良好な下で、さらに効率性を向上させました。

# Automotive 北米-パフォーマンス



**OEは横ばい 補修用は改善**

## Automotive 北米

グループ売上の10%を占めています。

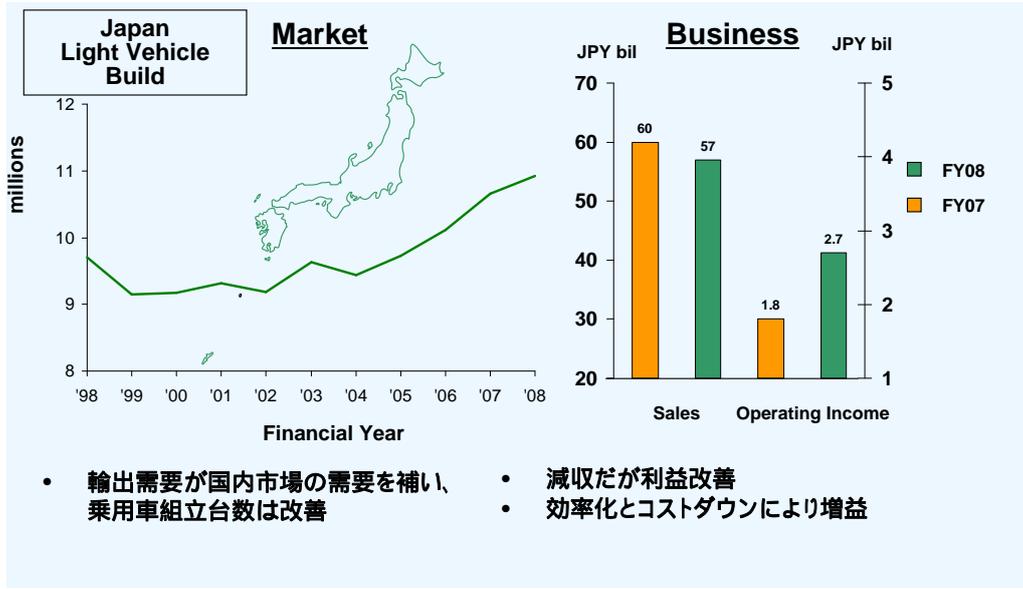
### 市場

市場にさらなる減速が見られ、米国自動車メーカーは在米外国車メーカーにそのシェアを譲りつつあります。

### 事業

1. 市場の減速にもかかわらずわれわれは売上および収益率を維持しましたが、依然として低すぎる状況にあります。
2. コスト競争力向上によりAGRの業績が改善しました。

# Automotive 日本-パフォーマンス



- 輸出需要が国内市場の需要を補い、乗用車組立台数は改善
- 減収だが利益改善
- 効率化とコストダウンにより増益

**減収だが利益改善**

## Automotive 日本

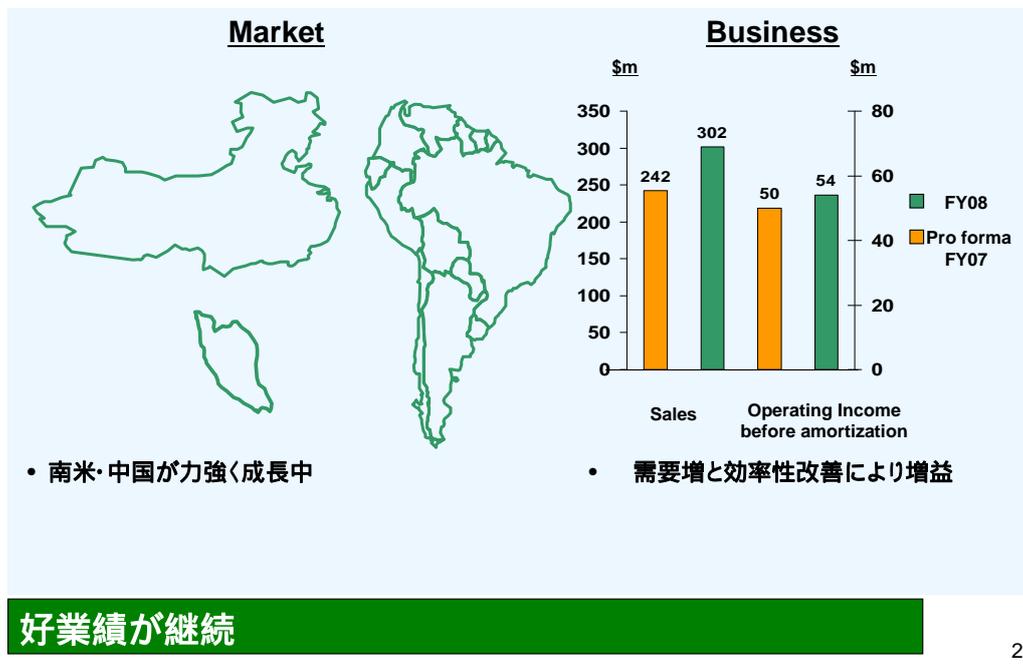
### 市場

輸出需要が国内市場の需要を補い、乗用車組立台数に継続的な改善が見られます。

### 事業

1. 減収となりましたが、利益は改善しました。
2. 効率化とコストダウンにより増益となりました。

## Automotive その他地域-パフォーマンス



28

### Automotive その他地域

グループにおいてここで言うその他地域とは、南米、中国、およびマレーシアを指します。

#### 市場

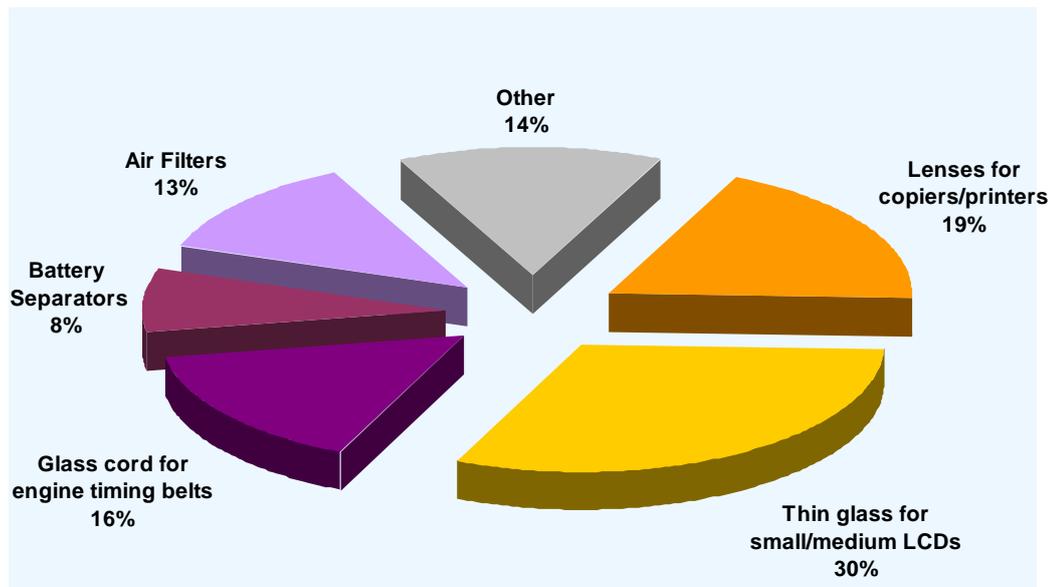
特に南米および中国において堅調な成長が見られます。

#### 業績

1. 需要増と継続的な効率性改善により増益となりました。
2. 南米におけるわれわれの事業において特に好調な進展が見られました。

## 機能性ガラス事業

# 機能性ガラス



30

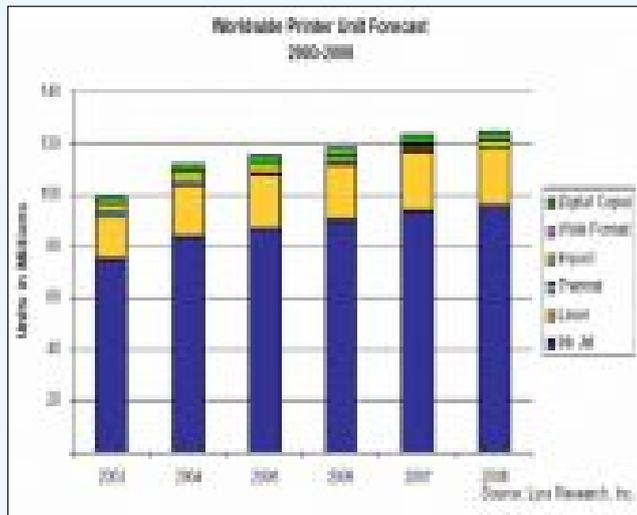
## 機能性ガラス事業

1. 機能性ガラス事業内における2つの主要な分野として情報通信およびガラス繊維の各分野があり、グループ売上においてそれぞれ5%ずつを占めています。
2. 当事業内には、実際には5つのニッチな部門があり各部門を合わせると機能性ガラス部門売上の85%を占めます。
3. 「その他」の区分には、ガラスフレーク、メタシャイン、通信機器用レンズ、およびエンジンタイミングベルト用途以外のゴムコードが含まれます。

# 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

31

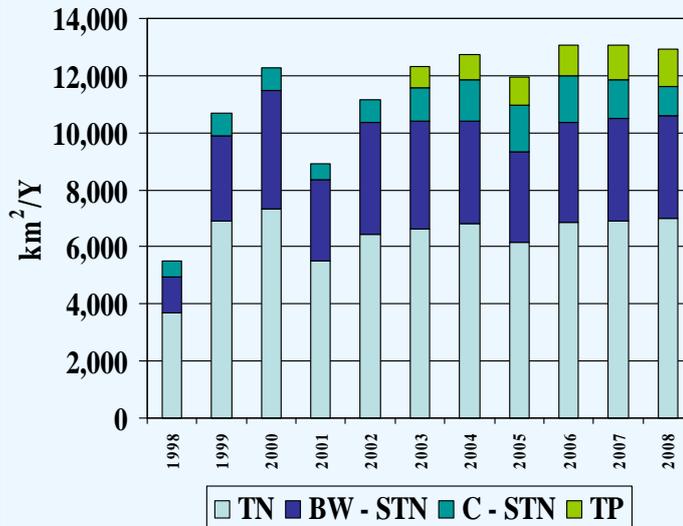
## 情報デバイス市場

1. 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しました。
2. しかし価格に対して圧力がかかり、当年において下落しました。

# 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

## 市場

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です。

液晶基盤事業の売上利益は堅調です。

携帯電話、携帯音楽プレーヤー等向けのタッチパネル市場が増加傾向にあります。

### 用語

TN= TN型液晶ディスプレイ

BW-STN = 白黒 STN

C-STN= カラー STN

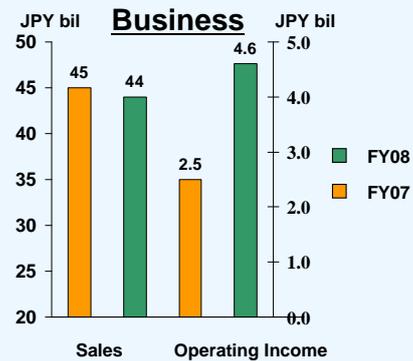
TP= タッチパネル

## 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

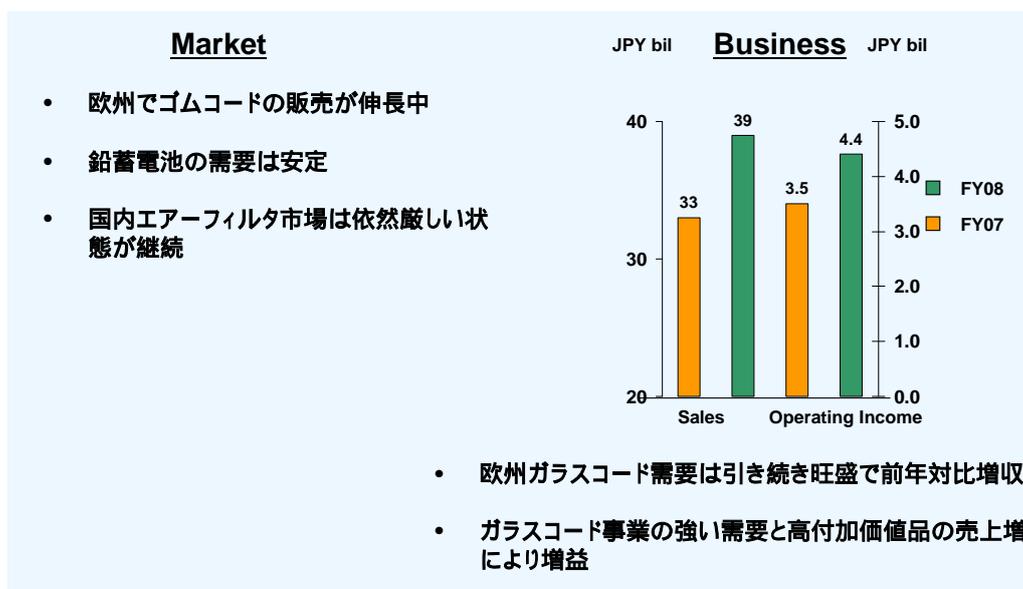


- レンズ及び中小型液晶用ガラス基板において市場シェアは安定的
- ディスプレイ分野でコスト削減と付加価値品の売り上げ増により増益

33

1. (低価格化により)レンズおよびプリンタ市場において売上が減少しましたが、収益性を堅調に改善させることができました。
2. 好調な業績となりました。

# 機能性ガラス – ガラス繊維



34

ガラス繊維事業についてこちらの1枚のスライドで説明いたします。

## 市場

1. 欧州において、(われわれの製品が特に適している)ディーゼル車向けタイミングベルト用ゴムコードの販売が伸長中です。
2. (われわれがセパレータを生産している)鉛蓄電池の需要は安定していました。
3. (半導体製造部門における需要が減少したため)国内エアークリタ市場は依然厳しい状況が継続しています。

## 業績

1. 欧州ガラスコード需要は引き続き旺盛で、前年対比増収となりました。
2. 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、増益となりました。

## 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**

36

1. 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ります。(そもそも両社は重複の少ない、絶好の組み合わせでした。)
2. 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ます。
3. それでもなおわれわれは市場に対する現状報告を約束いたしましたし、またコスト削減目標を掲げ多くの重要分野において堅調な進捗がみられたことをここで報告することができます。

## シナジーの分野

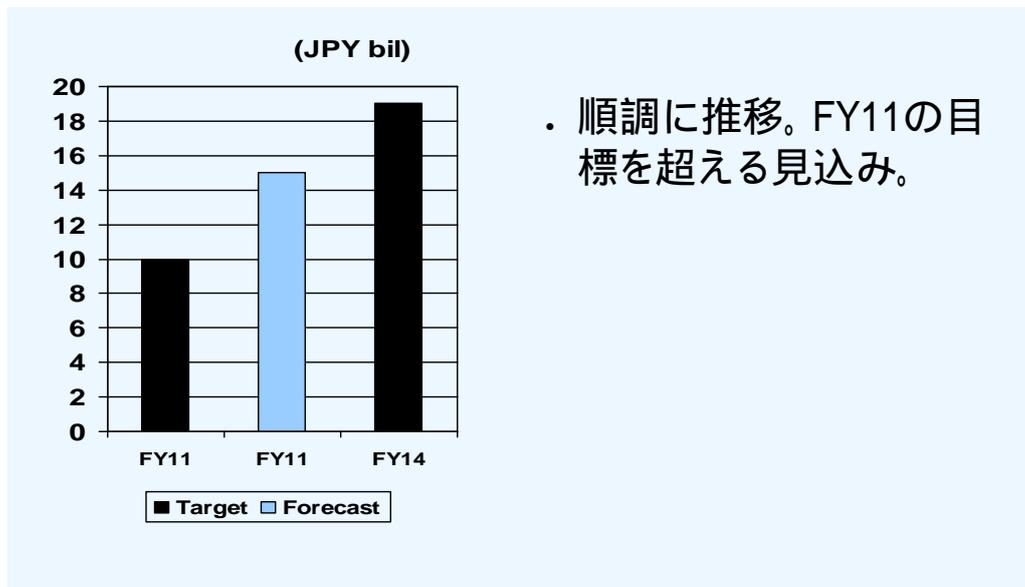
- 購買
- ベンチマーク / ベストプラクティス
- 工程改善
- 最適な生産配分
- 組織的重複
- 生産革新
- 新製品
- 研究開発の集中

**コスト削減の主要分野を特定**

37

こちらは、われわれが重点を置いてプログラムを実行しているシナジーの分野となります。

## 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

38

1. われわれが設定した以下の目標に対し順調な進捗があったことをここで報告させていただきます：
  - FY2011までに年間100億円達成
  - FY2014までに年間190億円達成
2. そしてわれわれはFY2011までに150億円を達成することを確信しています。
3. 現在の焦点は組織一体化にあるため、市場に対するシナジーそれ自体についての定期的な現状報告は提案いたしません。しかし、われわれはFY10/11において振り返り進捗について評価を行います。

## 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

日本事業の競争力改善へ

39

### 日本での早期退職優遇措置

1. 日本国内においてわれわれが収益を上げ、キャッシュを生み出せるようになることが必須となっています。われわれは改善計画を策定し、業務における経費削減を可能にすることを計画の重要な一部として位置づけました。
2. これを促進するため日本での早期退職優遇措置(EERP)を立ち上げました。これは自由意思によるものです
3. 申請資格のある830名の管理職者の内、約220名が申し込みを行いました。
4. その結果年当り30億円のコスト削減となります。
5. 自由意思による措置であるということは、特定の部門において何名が退職するかについての予測が不可能であることを意味します。
6. 従って特定の部署から多数が申請を行った場合、組織の再編成を行い人材を確保する必要があります。
7. これは大変な仕事であり、われわれはその進行途上にあります。
8. 順調に進捗していますが、解決までには9~12ヶ月かかるかとみられます。

## 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 < 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 < 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 < 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。



2007/4 ~

2011 ~

2014 ~

~ 2017/3

41

## フェーズ-1 (2007-2011)

目標	プライオリティ
<p>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</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>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。</li> <li>2. ネット借入を目標水準まで引き下げる。</li> <li>3. フェーズ-2への布石</li> </ol>

向こう3年間の明確なプライオリティ

42

以下がフェーズ 1におけるプライオリティについての再掲であり、その内債務削減が主要なプライオリティとなります。

1. 組織統合について順調に進捗しました
2. 債務削減についてさらに進捗し、予定よりも早いペースで進んでいます
3. フェーズ 2への布石は現在進行中です。

## 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

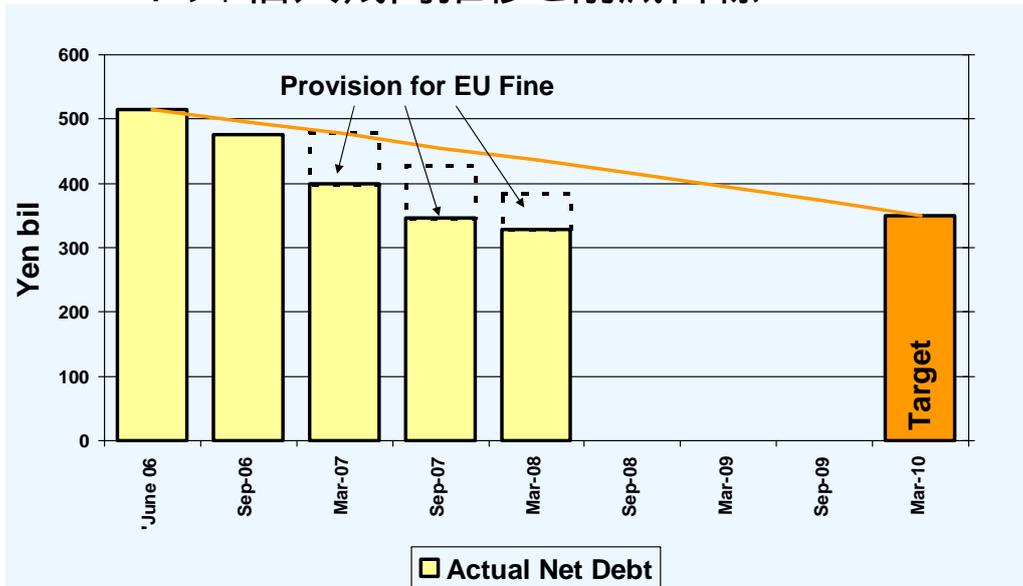
- 新しい取締役会議長、グループ会長、社長兼CEOの指名を発表(株主総会承認予定)
- グループの国際展開に即した新しいBoardメンバー構成
- 「委員会設置会社」への移行により、最良のコーポレートガバナンスを実現し、透明性の向上と株主の利益保護を図る

### 上級経営陣と取締役会の改組

43

1. 組織として、われわれは新たな上級経営陣および取締役会の指名を発表しました。
2. われわれは「委員会設置会社」へ移行します。(これまでの「監査役」制度の代わりに指名委員会、報酬委員会、および監査委員会が設置されます。)
3. 株主の権利を認識した、最良のコーポレートガバナンス

## 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



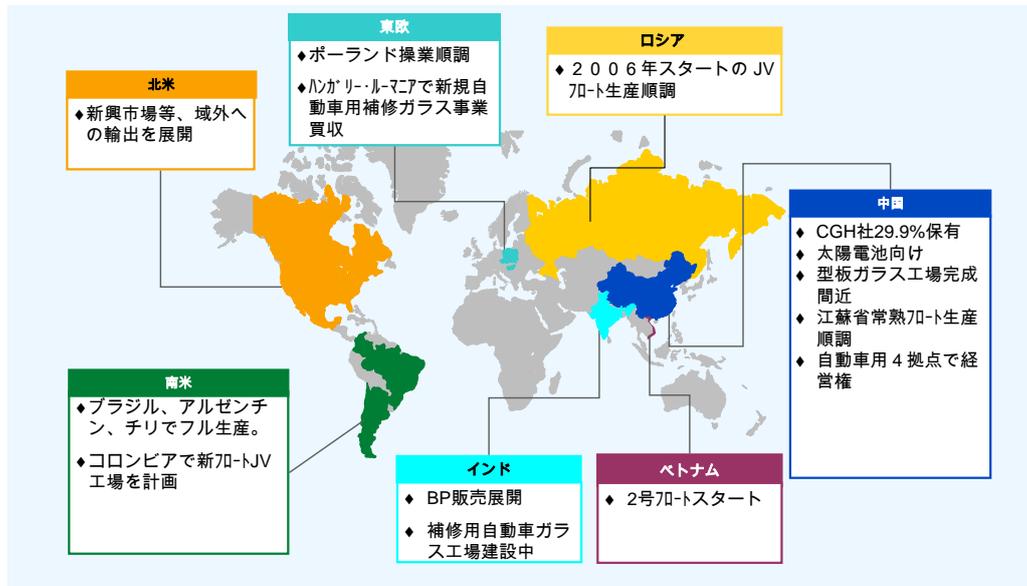
順調な借入削減の進捗

44

現在におけるレベルを見た場合ネット借入残高は約3,300億円となっており、(最悪のケースとして)自動車用ガラス事業に対する過料の引き当てを行ったとしても順調に進捗しています。

従って年間20%の借入削減を行い、順調な進捗となりました。

## フェーズ-2への布石



### 将来の成長の選択的投資

フェーズ - 2への布石 これは過去に示したもので新たな図表ではありません。フェーズ - 2での成長を達成するためのさまざまな施策の準備のため、世界中でたくさんのプロジェクトが進められています。

## 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

検討中の成長分野

46

しかしさらに重要なこととして、フェーズ - 2における成長を加速させるためわれわれは有望分野を複数特定しました。

1. 現在われわれはまだフェーズ - 1にいますので、ここで詳細について述べることは控えさせていただきます。しかし11月の中間決算報告の際にはさらなる詳細について報告させていただくことができると考えております。
2. ただその内の2つ、太陽電池ガラスと中国でのコーティングガラスは、確実にF11の目標達成を支えるものとなると申し上げることができます。

## 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

48

### 見通し

1. FY09について、欧州はピークを越えたものの依然として強い業況を維持しています。欧州における価格は2007年中間のピーク時から7または8パーセント沈降したものの、そこで安定しています。
2. 北米はBP、Autoとも非常に厳しい市場環境となっています。
3. 日本では建築市場は依然として低迷しており、新車生産台数は国内市場よりもむしろ輸出向け供給によって牽引されています。
4. その他地域においては、特に南米において好調な業績の継続が予測されます。
5. そして最後に、厳しいコスト上昇がFY09におけるわれわれの主要課題となります。

## FY09見通し

(JPY bil)	FY09	FY08	Change on FY08
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

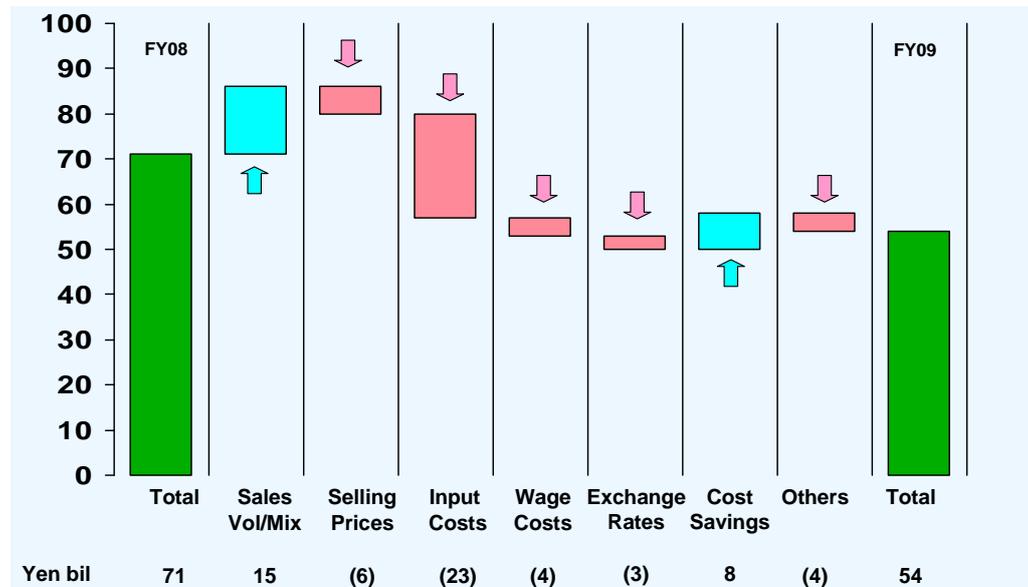
**コスト上昇はFY09に影響**

49

それではこのことは損益計算書においてどのような意味を持つのでしょうか。

1. こちらがわれわれの見通しとなります。本年度の償却前営業利益が昨年度に比べ23%減少する見込みであることがここから見てとれます。これは主に原油関連費用の上昇によるものです。
2. 原油のUSDドル価格は12ヶ月前における価格の2倍となっています。またヘッジが解除されつつあり、解除された部分についてわれわれはこの価格上昇の影響を全面的に受けることとなります。
3. 当然ながら、非常に激しい価格上昇の影響を最小限にとどめるためわれわれは今後2、3年でさらなる対策を講じることができます。
4. しかし、今回のように非常に速いスピードで進んでいる大幅な価格上昇は12ヶ月という期間内では吸収できません。
5. 従って、当然のことながら短期的にわれわれの利益が減少します。

## 差異分析



原油上昇に関わるコスト上昇を諸施策で軽減

50

このスライドでは、営業利益の23%減少というわれわれの予想がどのようにしてもたらされたかについて説明しています。今年度営業利益がどのようにして710億円から540億円に減少するのでしょうか。

以下がその概要です

1. 売上数量とミックスを改善させる施策: すなわちより収益性の高い製品を増やすことによって堅調な利益貢献を果たし150億円のプラスとなります。
2. それに、プラス要因である追加的なコスト削減80億円、マイナス要因である従来領域の賃金コスト膨張、為替要因、および販売価格の下落を合算したとすると、7%の営業利益増加になったと考えられます。
3. しかし残念ながらグラフ中央に示されている通り、230億円の投入コスト上昇が見込まれています。
4. こちらは昨年より始まったコスト上昇の結果となります。これまではヘッジによってその影響からある程度保護されてきました。しかしヘッジが解除される部分において、われわれは全面的にその影響下にさらされることとなります。
5. それによりわれわれの今年度の業績は影響を受けることとなります。

## 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

51

### さらなる見通し

1. すでに示されている通り、われわれは更なる成長機会の開発を開始しました。
2. これによって、フェーズ 2よりも以前から大きな収益がもたらされることとなります。
3. そして、すでに確立された過去におけるコスト削減の実績と共に、これらの機会開発により、中期計画の売上およびFY11の利益目標達成を確信しています。

## 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

52

以下が全体を通してのサマリーになります

1. 昨年度においては非常に好調な業績でした。
2. われわれはこの業績について大変うれしく思い、昨年において素晴らしい仕事をいただいた従業員みなさんにこの場を借りて感謝したいと思います。
3. 多くの市場において厳しい状況が続いておりますが、それにもかかわらず同一条件の下で好調な業績を維持しています。
4. 20%以上の借入削減を実施しました。
5. コスト上昇 これは短期間で補填できるものではありません。しかしながら、
6. 引き続きわれわれはFY11における売上および利益目標の達成に確信を持っています。

## 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
	<b>Fiat Glass</b>					
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%
	<b>Specialty Glass</b>					
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
	<b>Flat Glass</b>					
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%
	<b>Specialty Glass</b>					
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%	

