

NSG
GROUP

NSG グループ
2009年3月期 (FY2009)決算

日本板硝子株式会社
2009年5月20日

スチュアート・チェンバース
Group Chief Executive

マイク・パウエル
Group Finance Director

NSGグループ2009年3月期(FY2009)決算

(2008年4月-2009年3月)



アジェンダ

- 決算概要
- 需要及び事業状況
- 構造改革施策とアップデート
- 2010年3月期業績見通し
- 経営戦略進捗
- まとめ

要点(2008年4月-2009年3月)

- 直近の業績予想に沿った年間業績
- 戦略目標は順調に進捗し、ネット借入残高は1年前倒しで達成
- リストラクチャリング策により、新しい需要水準にコストレベルを適合させる
- 長期見通しについての確信を踏まえて、取締役会は年間配当維持を決議

NSGグループ2009年3月期(FY2009)決算

(2008年4月-2009年3月)



アジェンダ

- 決算概要
- 需要及び事業状況
- 構造改革施策とアップデート
- 2010年3月期業績見通し
- 経営戦略進捗
- まとめ

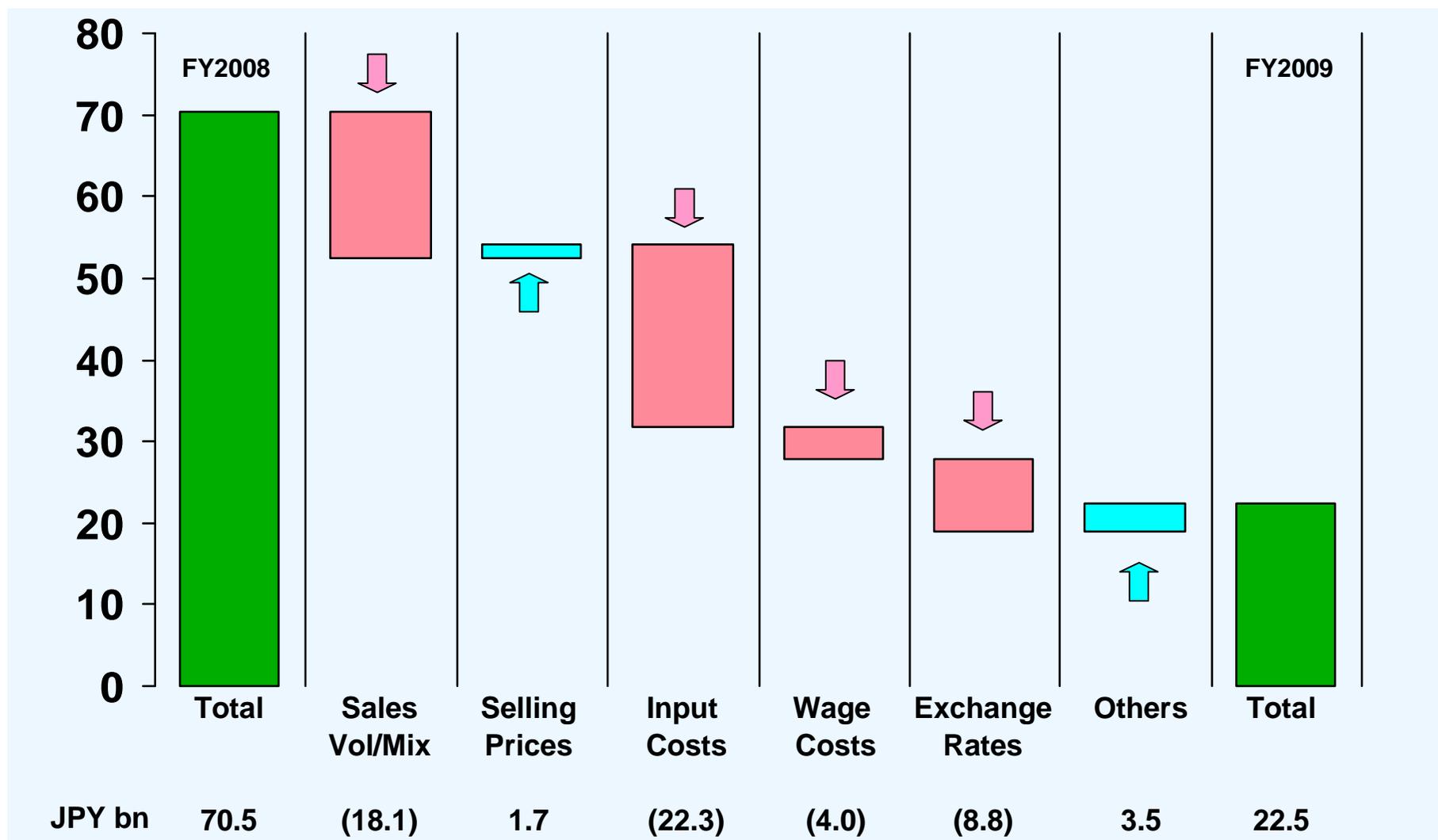
連結損益計算書

<u>(JPY bn)</u>	<u>FY2009</u>	<u>FY2008</u>	<u>Change from FY2008</u>
売上高	739.4	865.6	-15%
暖簾等償却前営業利益*	22.5	70.5	-68%
暖簾等償却費*	(20.6)	(24.0)	
営業利益	1.9	46.5	-96%
営業外損益	(14.2)	(16.1)	
経常利益	(12.3)	30.4	
特別損益	(1.2)	31.9	
税前利益	(13.5)	62.3	
当期純利益	(28.4)	50.4	
EBITDA	68.2	120.4	-43%

*P社買収に係る暖簾・無形固定資産償却費負担を除いた

営業利益の急激な減少

営業利益差異分析



市場の悪化と大きなコストプッシュ

営業外損益

	FY2009 (JPY bn)	FY2008 (JPY bn)
受取利息・受取配当	8.3	9.7
支払利息	(20.0)	(25.5)
持分法投資損益(継続)	1.6	6.5
持分法投資損益(非継続)	-	3.8
雑損益	(4.1)	(10.6)
	(14.2)	(16.1)

借入削減に伴い支払い利息減少

特別損益

	FY2009 (JPY bn)	FY2008 (JPY bn)
有価証券売却益	7.7	13.4
非継続事業譲渡益	-	30.8
関係会社株式売却益	30.0	-
固定資産売却益	0.2	2.7
1月29日発表収益改善施策		
人員削減	(12.4)	-
減損処理	(7.2)	-
その他構造改革費用		
人員削減	(3.1)	(12.5)
減損処理	(4.0)	(6.0)
EC独禁法決定通知に伴う引当金繰入額	(7.8)	-
その他	(4.6)	3.5
	(1.2)	31.9

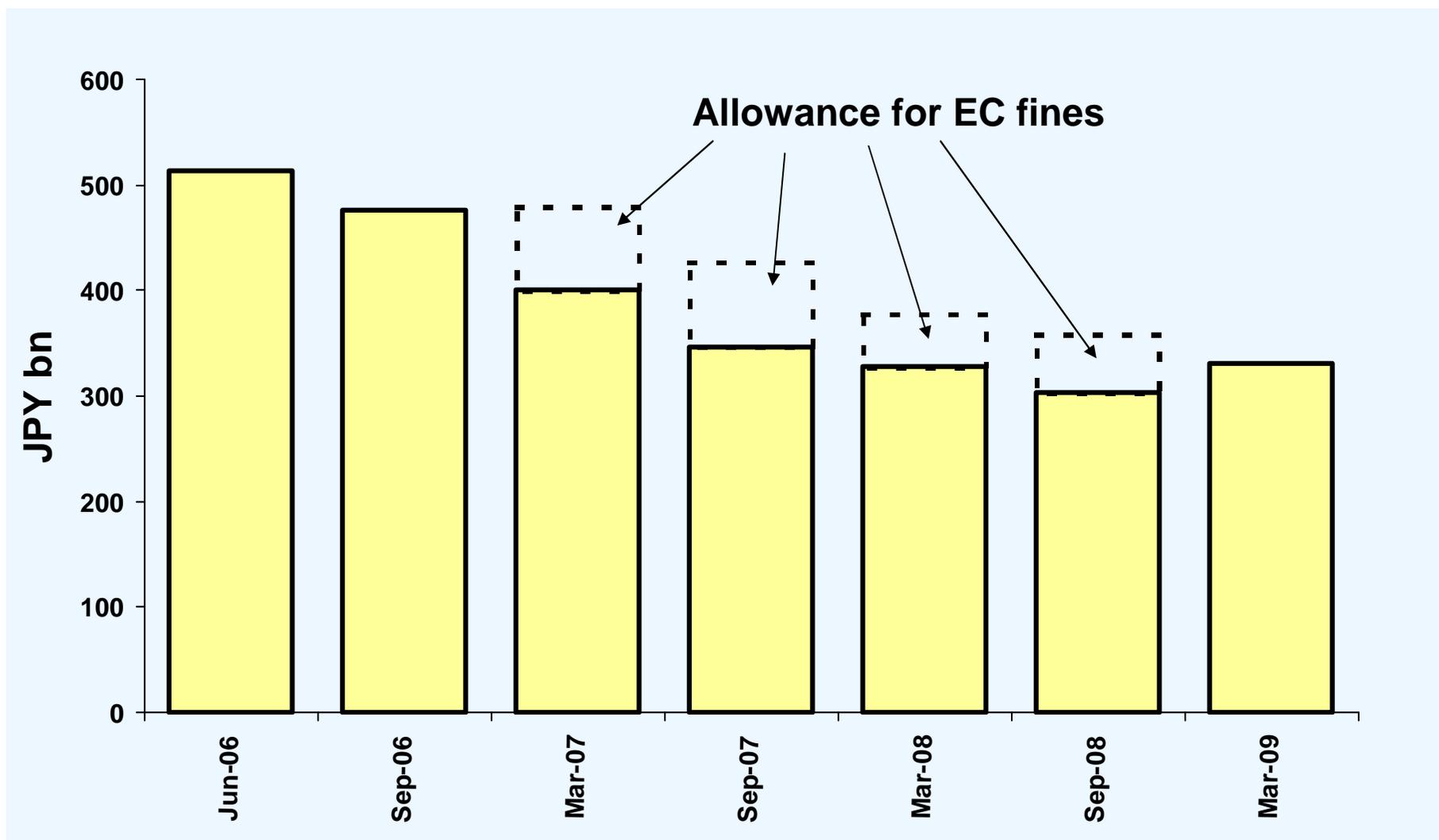
NHテクノ持分売却と大きなリストラ費用

連結キャッシュフロー

	FY09 (JPY bn)	FY2008 (JPY bn)
税金等調整前当期純利益	(13.6)	62.2
減価償却費及び暖簾償却費	66.3	73.9
運転資本の増減	(3.0)	(3.4)
利息及び税金等の支払額	(31.1)	(61.1)
関係会社株式等売却益	(37.7)	(44.2)
EC過料	(43.4)	(22.5)
その他	29.9	44.4
営業活動によるキャッシュ・フロー	(32.6)	49.4
固定資産の取得	(43.1)	(46.6)
関係会社株式等売却による収入	52.3	84.0
その他	(6.6)	(7.9)
投資活動によるキャッシュ・フロー	2.6	29.5
フリーキャッシュフロー	(30.0)	78.9

EC過料が大きく影響

ネット借入残高推移



目標の3,500億円を1年前倒しで達成

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

	<u>31-Mar-09</u>	<u>31-Mar-08</u>
Net Debt (10 億円)	331	328
Net Debt/EBITDA	4.9x	2.7x
Net Debt/Equity Ratio	1.29	0.88
	<u>FY2009</u>	<u>FY2008</u>
EBITDA Interest Cover	5.2x	6.9x
営業利益率*	3.0%	8.1%

*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減少による指標の低価

NSGグループ2009年3月期(FY2009)決算

(2008年4月-2009年3月)



アジェンダ

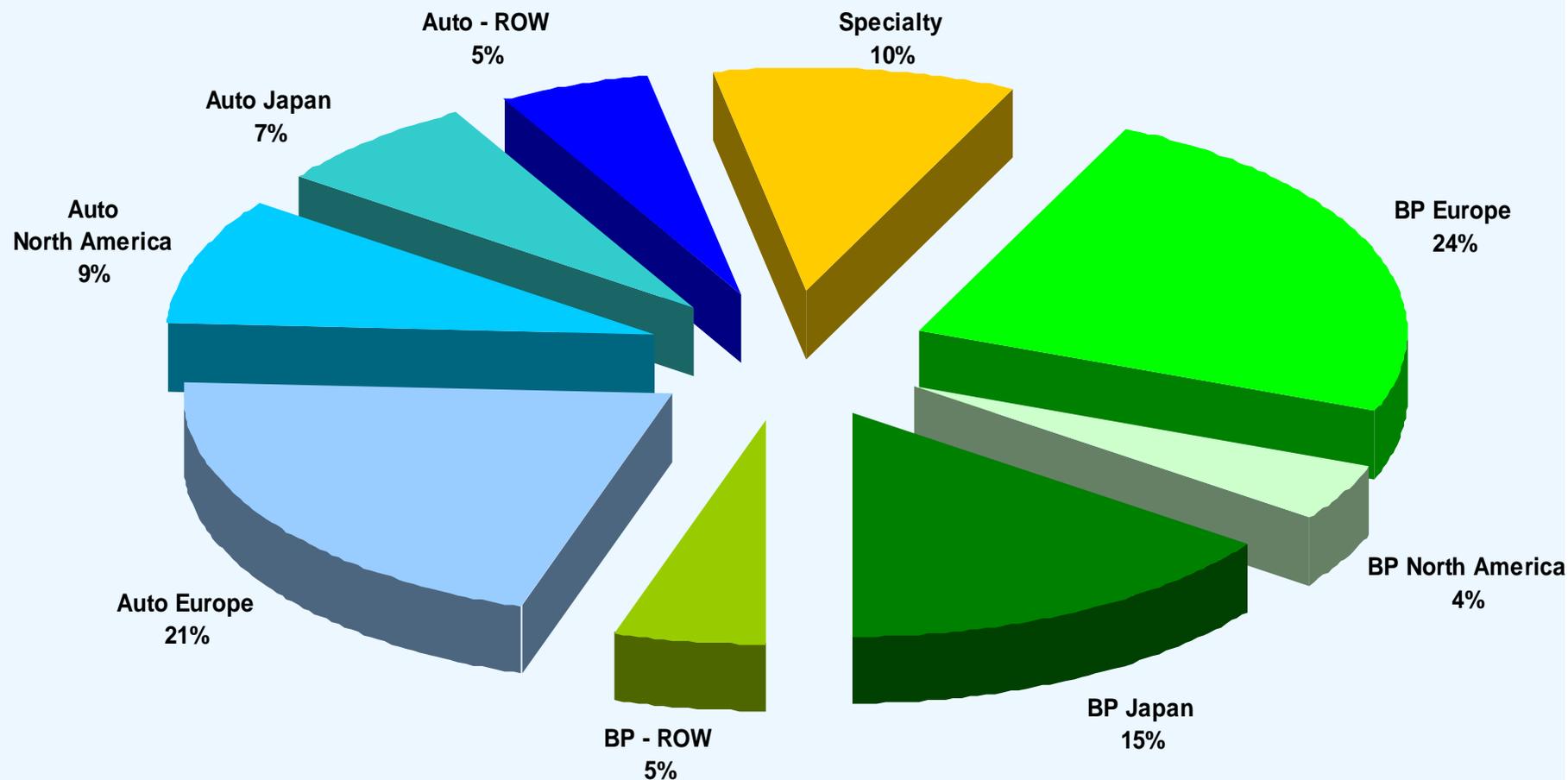
- 決算概要
- 需要及び事業状況
 - ・ 建築用ガラス事業
 - ・ 自動車用硝子事業
 - ・ 機能性ガラス事業
 - ・ ソーラー
- 構造改革施策とアップデート
- 2010年3月期業績見通し
- 経営戦略進捗
- まとめ

NSGグループサマリー

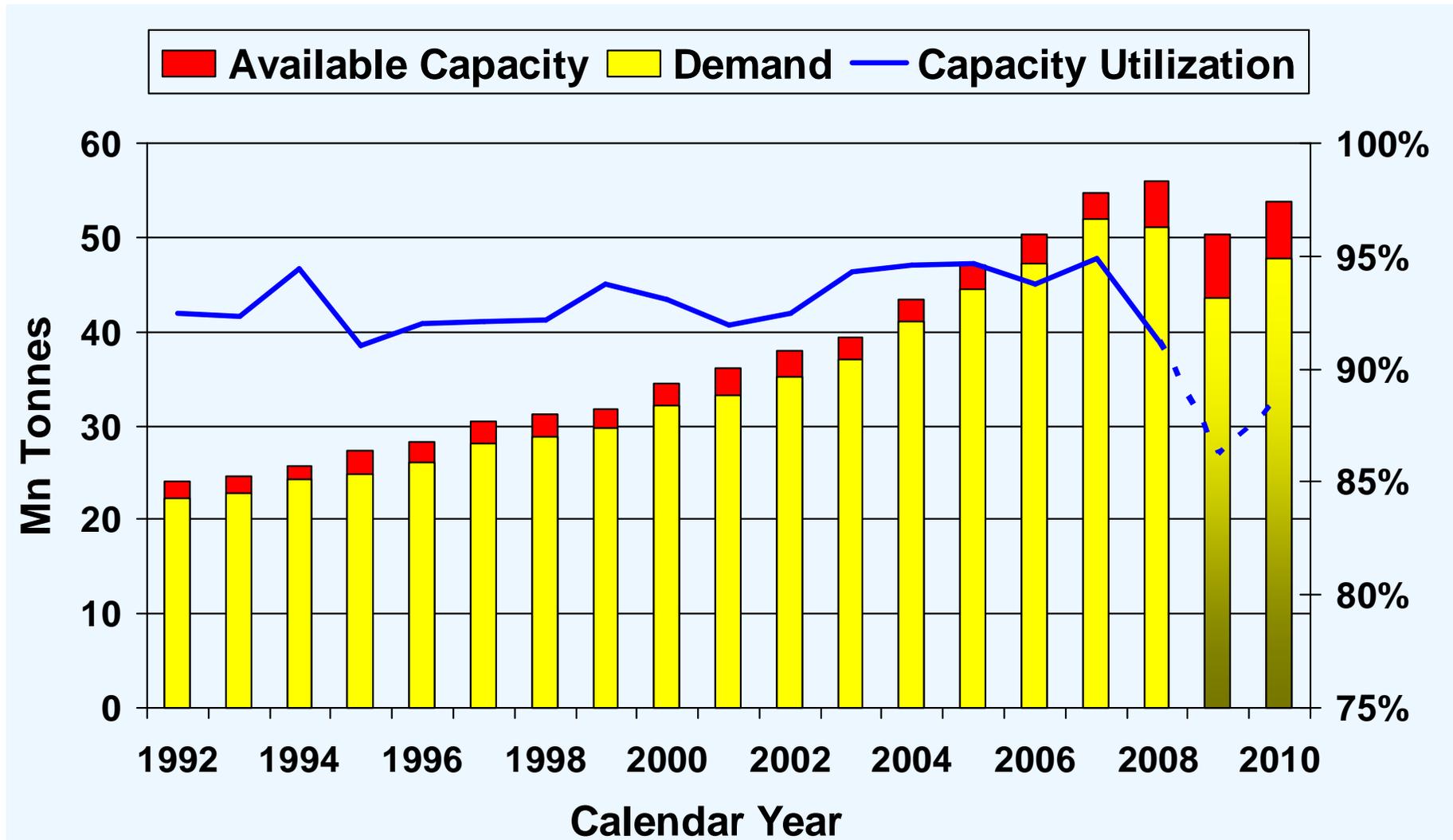
- 51基のフロート窯を所有・出資
- グローバルなカーメーカーが顧客の基盤
- 複合機能プリンタ用レンズのリーディングプレイヤー
- ガラス繊維製品で堅固なポジション
- 太陽光発電セル用ガラスで存在感の高まり
- 世界29カ国で生産、およそ130カ国で販売

事業別売上高

JPY 739 billion

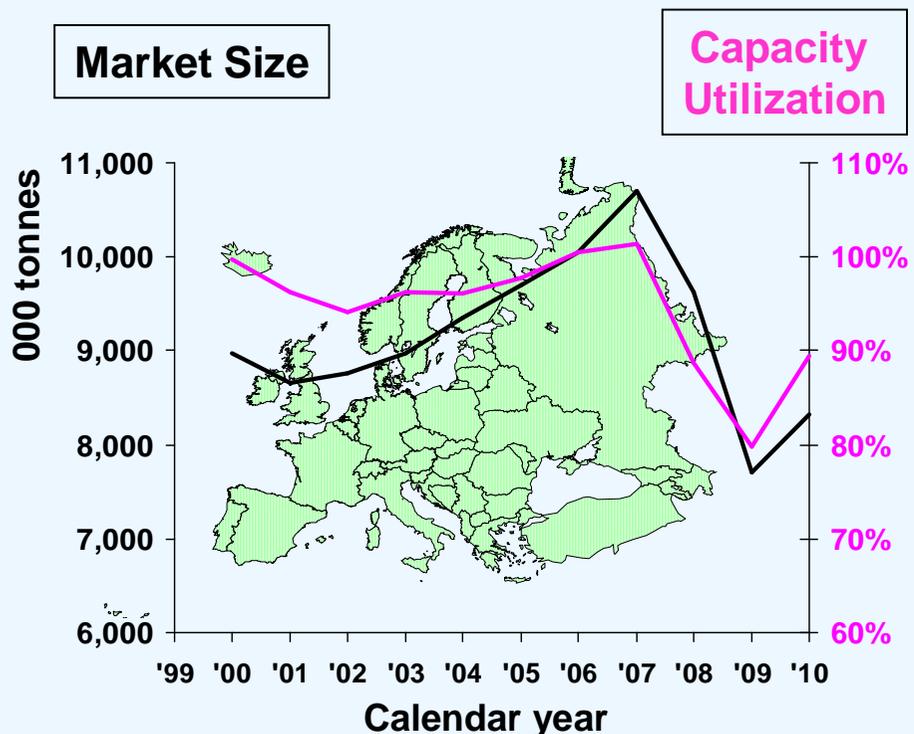


グローバル板ガラス生産能力と稼働率

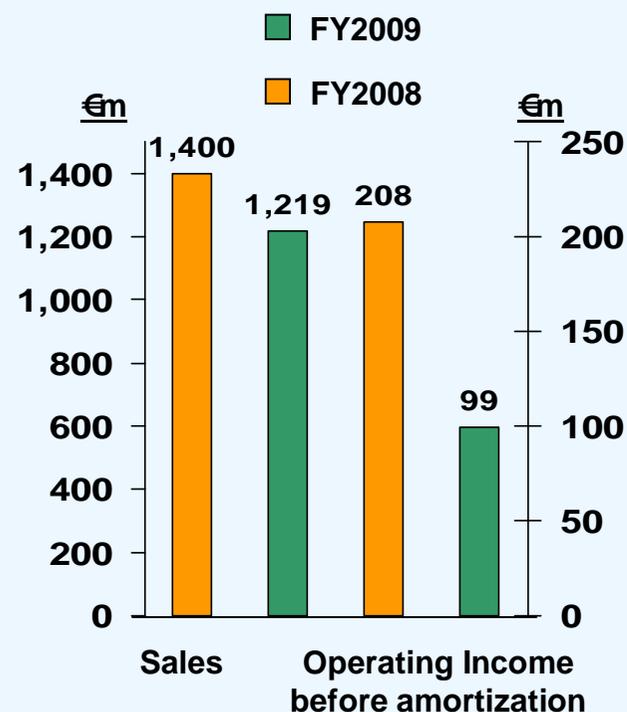


BP 欧州 事業状況

Market



Business



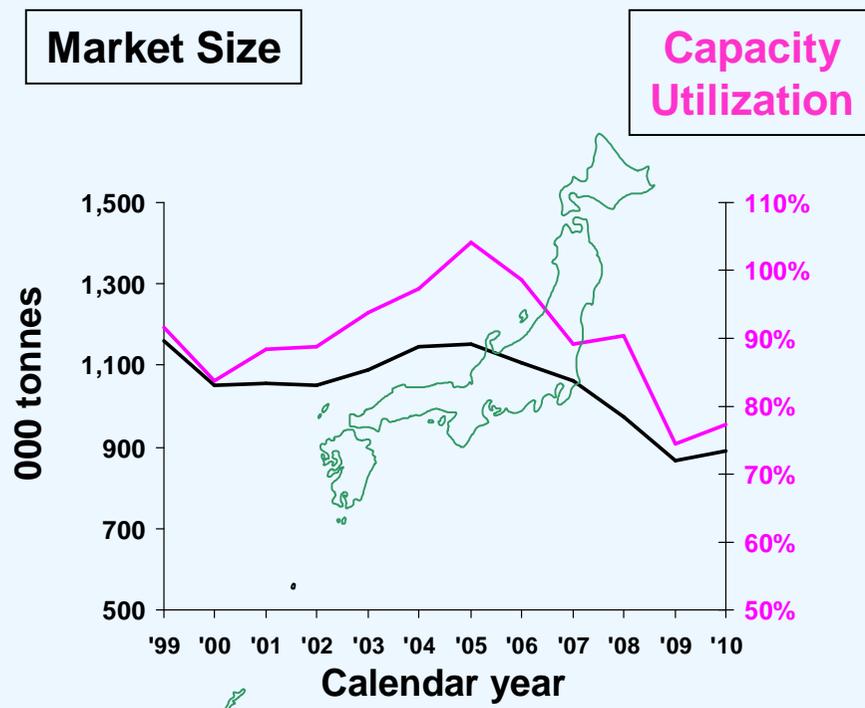
- 需要が2008年10-12月から大幅に減少
- 市場の生産能力削減

- 価格低下及び数量減少により売上減少
- 高い投入コストと売価の低価及び数量の減少により営業利益減少

注記) Amortization とはピルキントン社買収に伴う暖簾等償却のこと
Market Sizeは、輸入量を含む

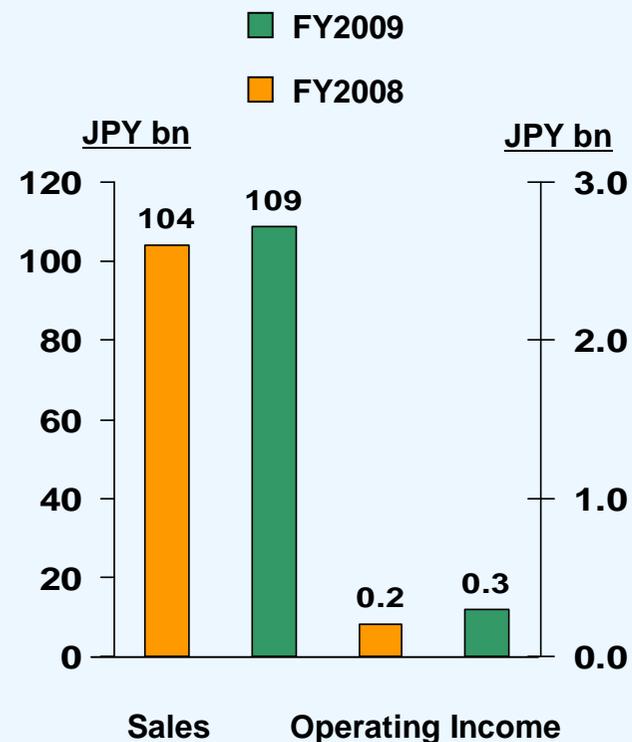
BP 日本 事業状況

Market



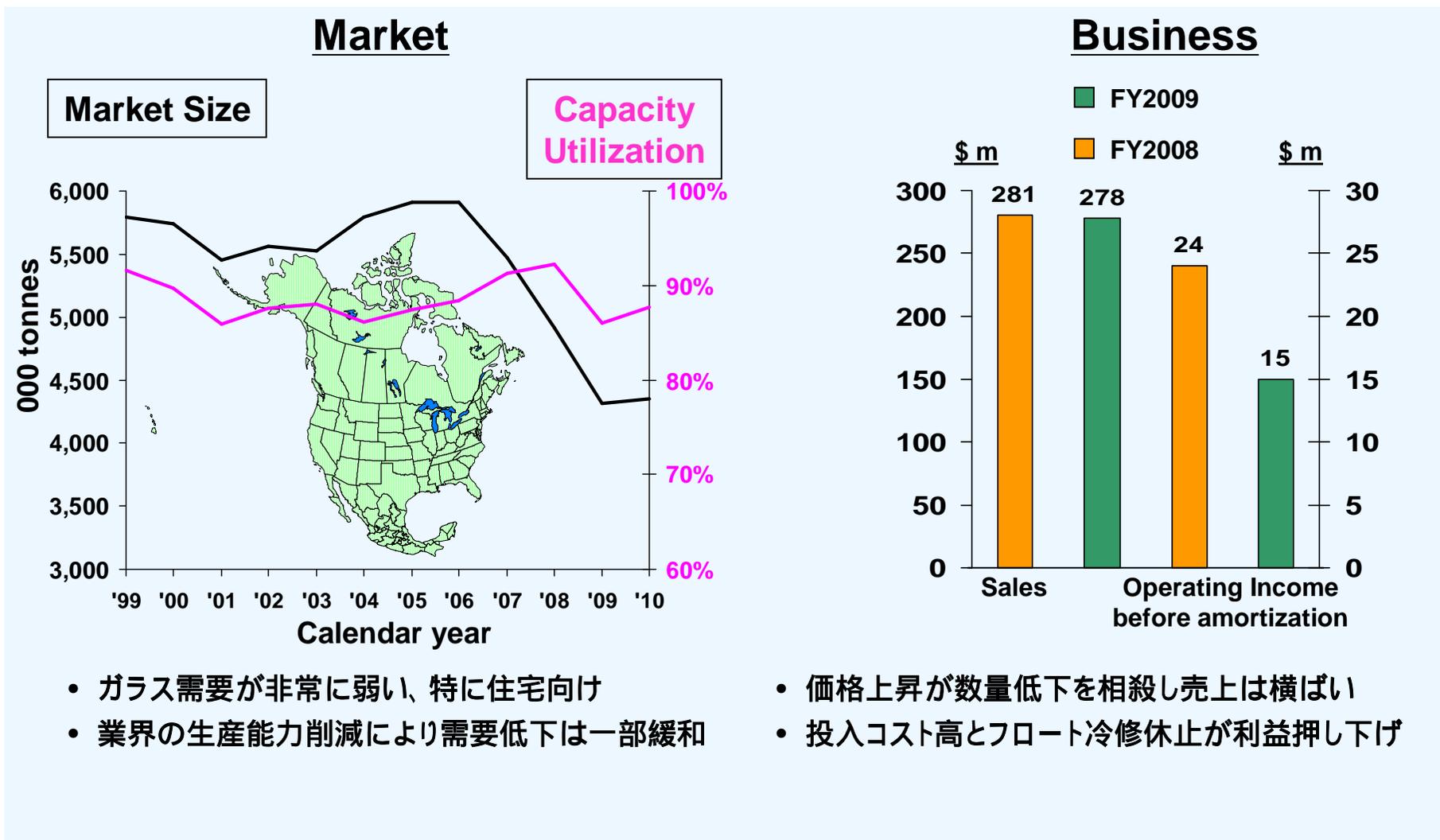
- 市場需要は落ち込んだまま

Business



- 価格改善と川下関係会社連結売上が15ヶ月分となったことにより数量減少を相殺
- コストダウンとミックスの改善により強いコストプッシュを相殺

BP 北米 事業状況



注記) Amortization とはピルキントン社買収に伴う暖簾等償却のこと

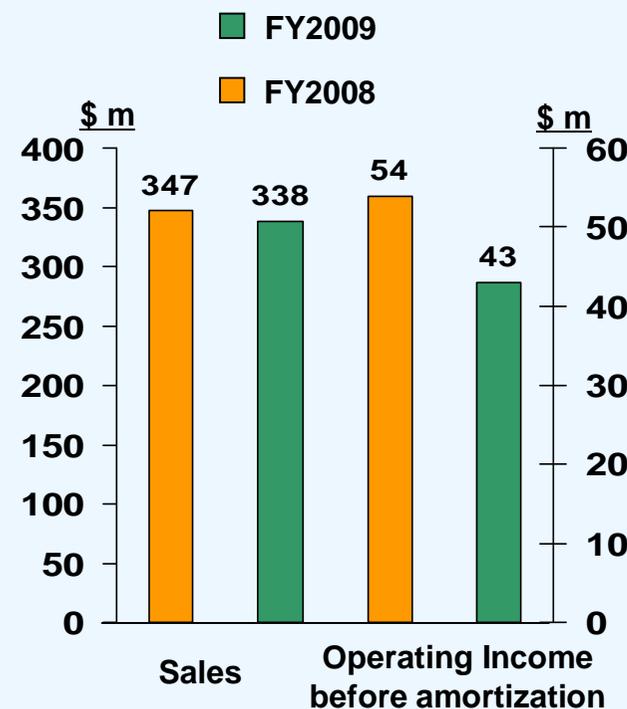
BP その他地域 事業状況

Market



- 南米では、2009年3月期当初の強い成長後、2009年1-3月に急激に需要が減少
- マレーシア/ベトナムの市場は弱いまま

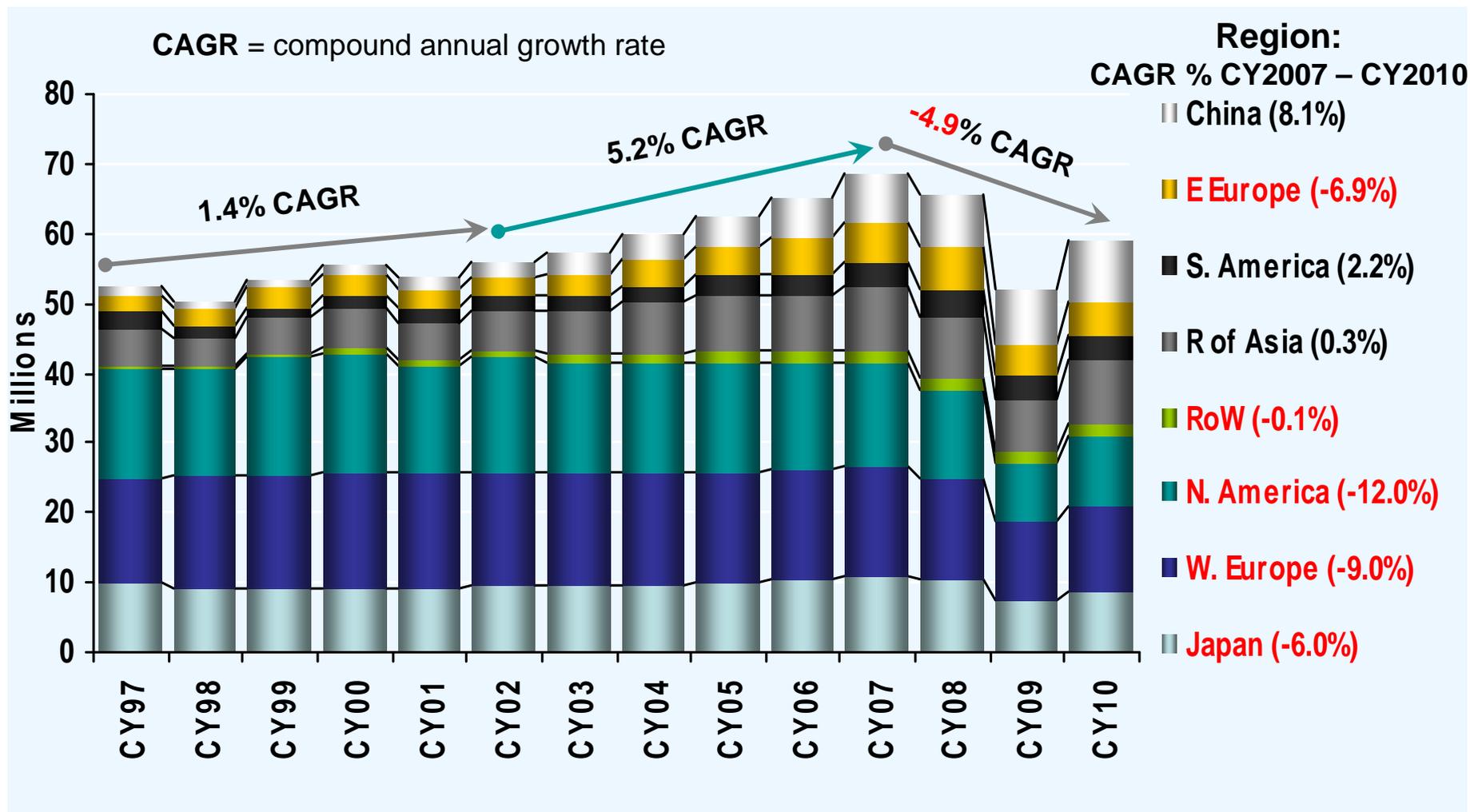
Business



- 南米では、価格上昇が投入コスト高を相殺
- 東南アジアでは、投入コスト高と数量低下により利益減少

注記) Amortization とはピルキントン社買収に伴う暖簾等償却のこと

世界の自動車組み立て台数実績と見通し

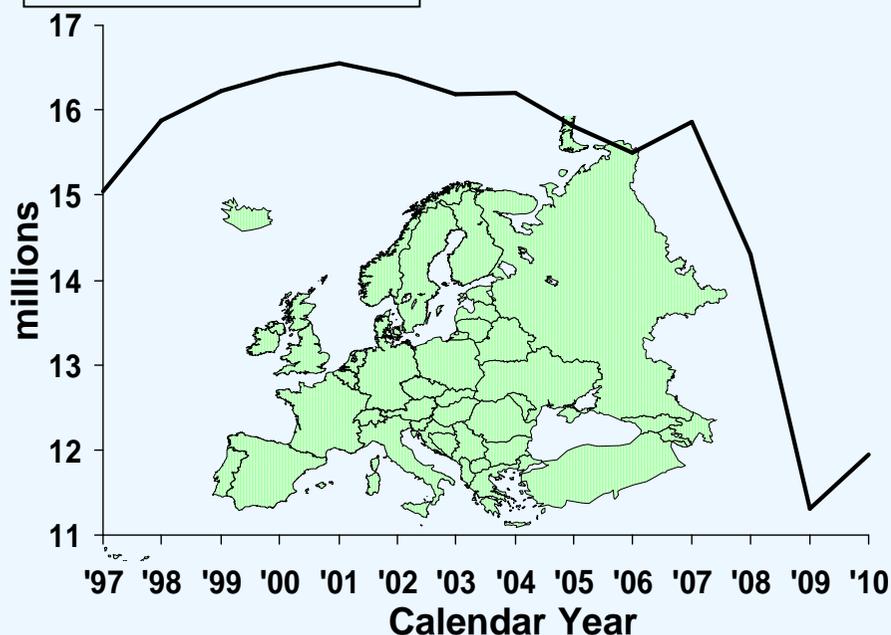


2008年(暦年)は5%減少。2009年は20%減少、2010年には13%増加する見通し

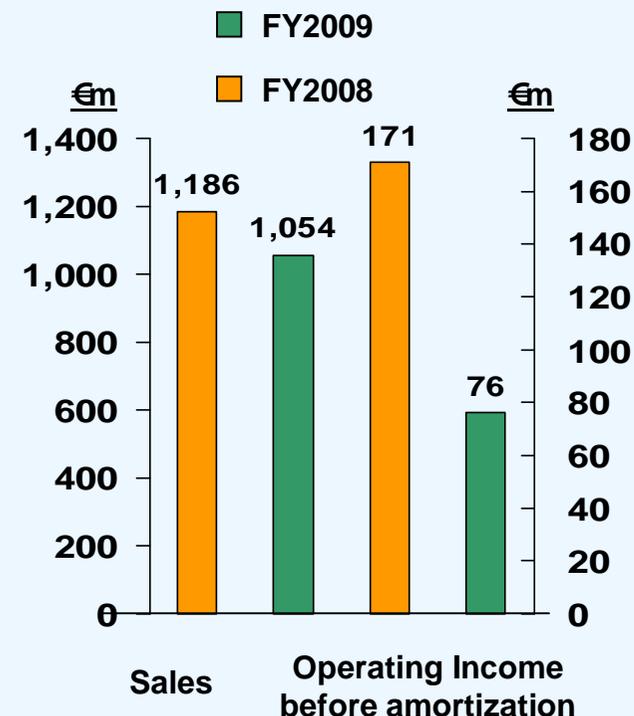
Automotive 欧州 事業状況

W. Europe Light Vehicle Build

Market



Business



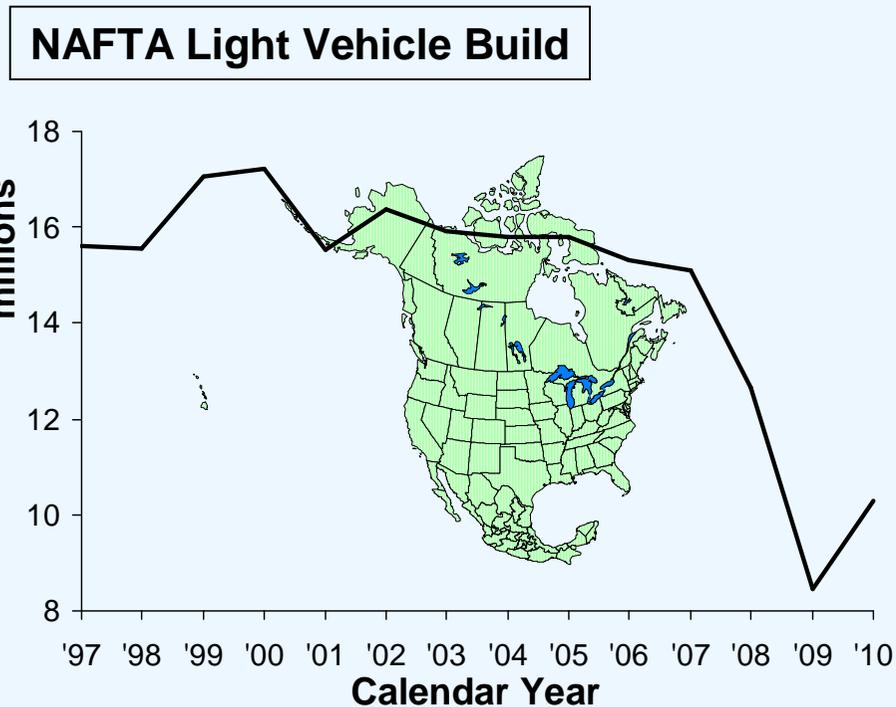
- 2008年10-12月期に全ての国で急速に需要が落ち込み、2009年1-3月も続く
- カーメーカーの在庫調整のために組立工場の休止が続く
- AGR需要の落ち込みはそれほどでもない

- OE売上は下期に大きく減少
- コスト削減よりも売上落ち込みが早いため利益に影響
- 厳しいコスト管理によりAGRの利益を確保

注記) Amortization とはピルキントン社買収に伴う暖簾等償却のこと

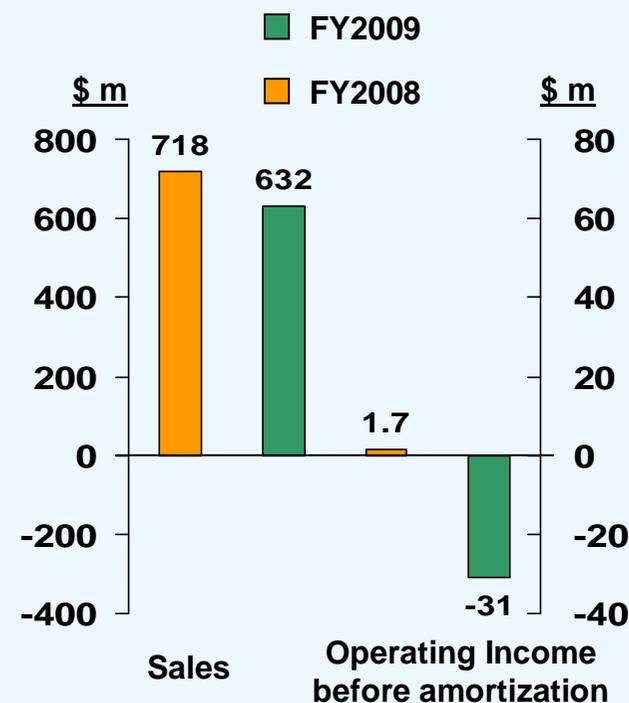
Automotive 北米 事業状況

Market



- 特に2008年7月以降2009年にかけて需要が急速に減少
- 過剰在庫対応のためカーメーカーの工場休止が長引いた
- 回復は2010年と予想

Business

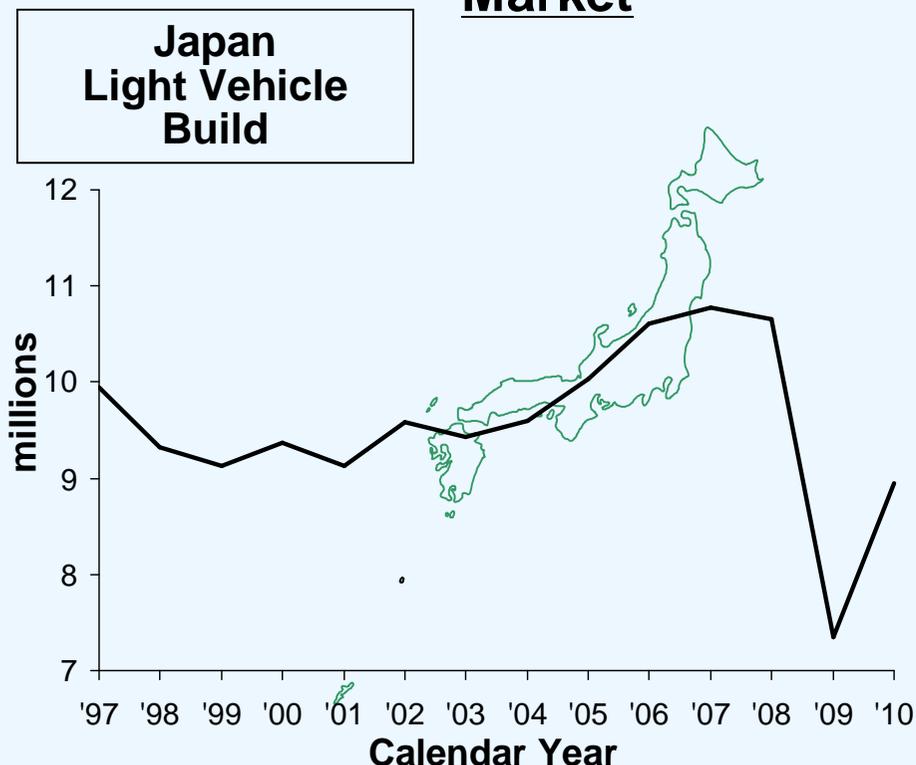


- 売上は2008年10月から2009年3月に大きく落ち込む
- フロートの定期修繕、売上減少とコストプッシュが利益に影響

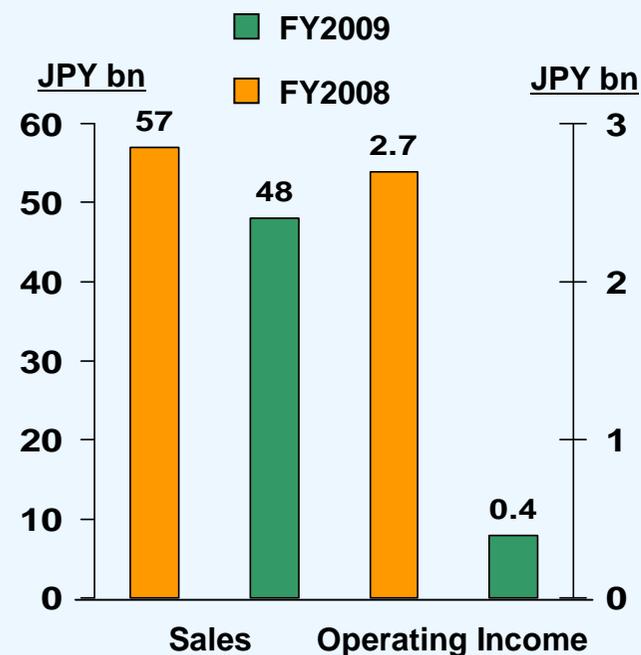
注記) Amortization とはピルキントン社買収に伴う暖簾等償却のこと

Automotive 日本 事業状況

Market



Business



- 経済危機による国内需要への厳しい打撃は、特に2009年に現れる
- 輸出市場にも大きな打撃
- カーメーカーの在庫調整は完了

- 売上は、2009年1-3月に急速に落ち込む
- 昨年度4Qから今年度3Qまでは効率改善により利益増
- 2009年1-3月の売上減少の影響により利益減

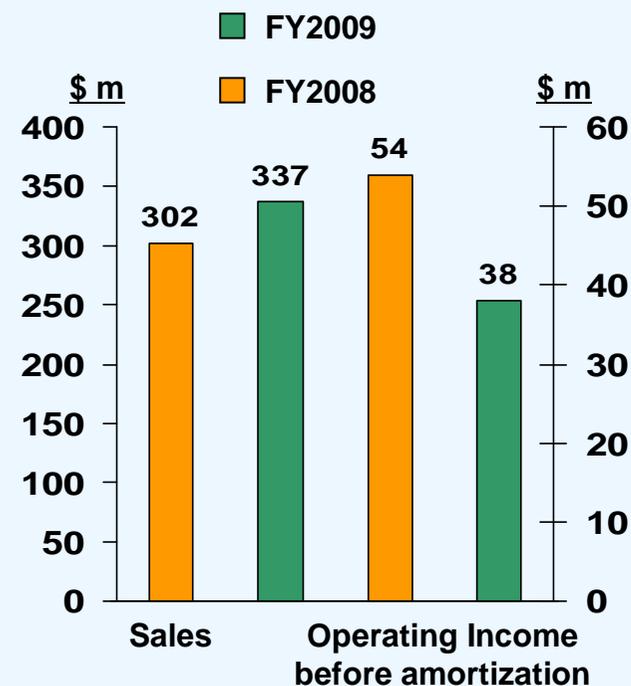
Automotive その他地域 事業状況

Market



- 南米は、前年に比べて需要が低下
- 中国は前年比で成長継続しているが、成長率は低下

Rest of the World

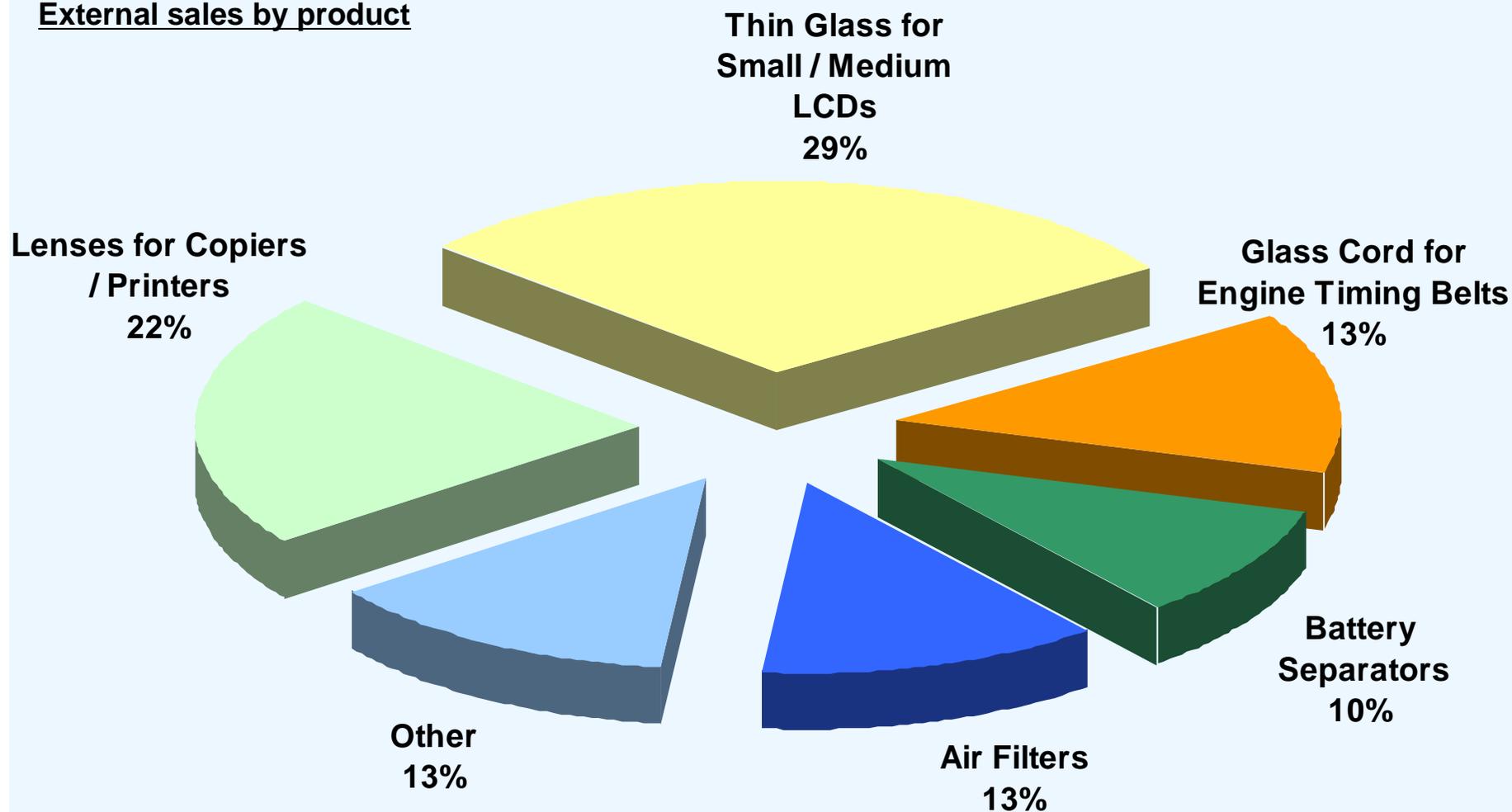


- 為替影響を除くと、売上は低下
- 売上減、エネルギー高とその他のコストアップにより利益減

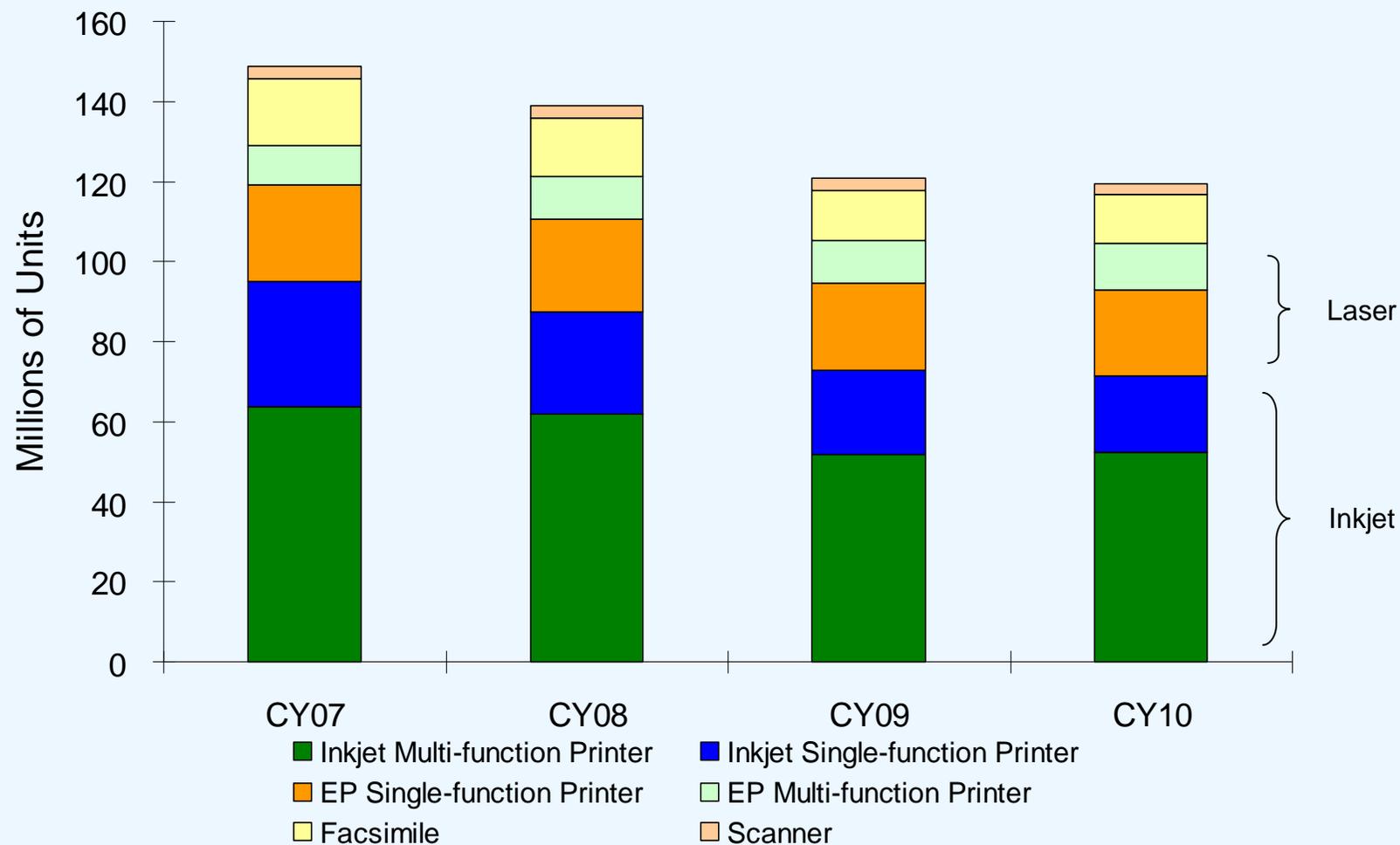
注記) Amortization とはピルキントン社買収に伴う暖簾等償却のこと

機能性ガラス

External sales by product

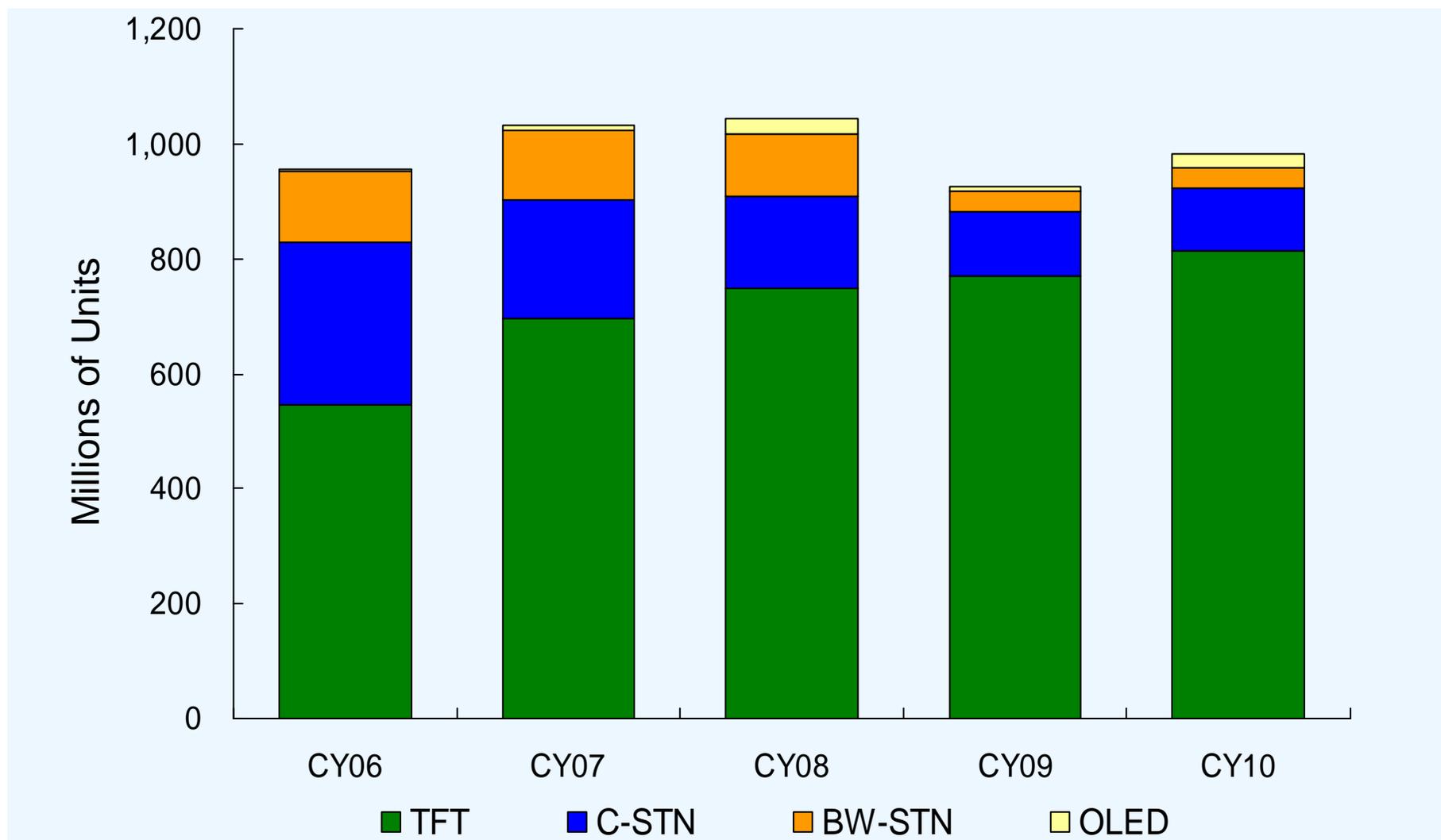


世界のプリンター、スキャナー等の市場



Source : JEITA & NSG estimates

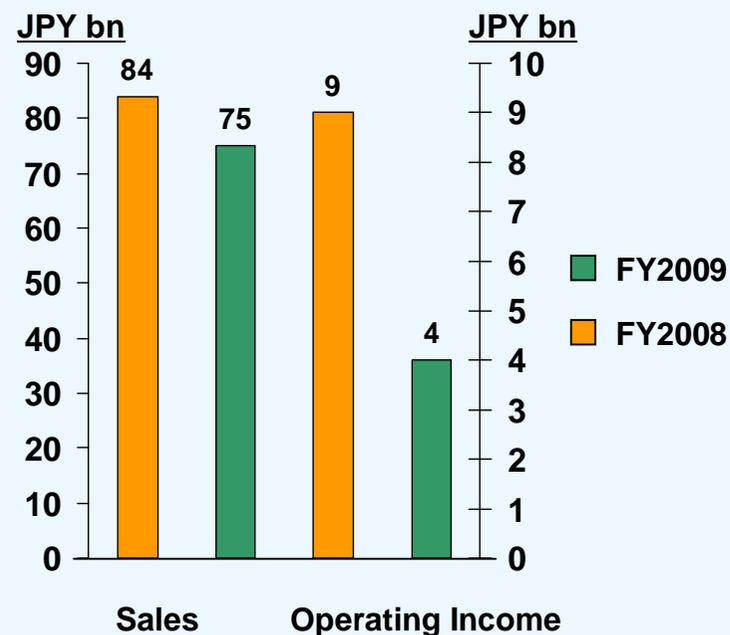
ディスプレイタイプ別世界の携帯電話市場



NSG Estimates

機能性ガラス

- 全ての機能性ガラス事業の市場で第3四半期以降大きく悪化
- ガラスコードとバッテリーセパレーター市場は自動車減速の影響を受けた
- プリンター及びスキャナー用部品は家電市場の減速に影響を受けた
- ディ스플레이市場は回復の兆しがあるものの需要は低い
- 円高が日本からの輸出に影響



ソーラー市場の背景

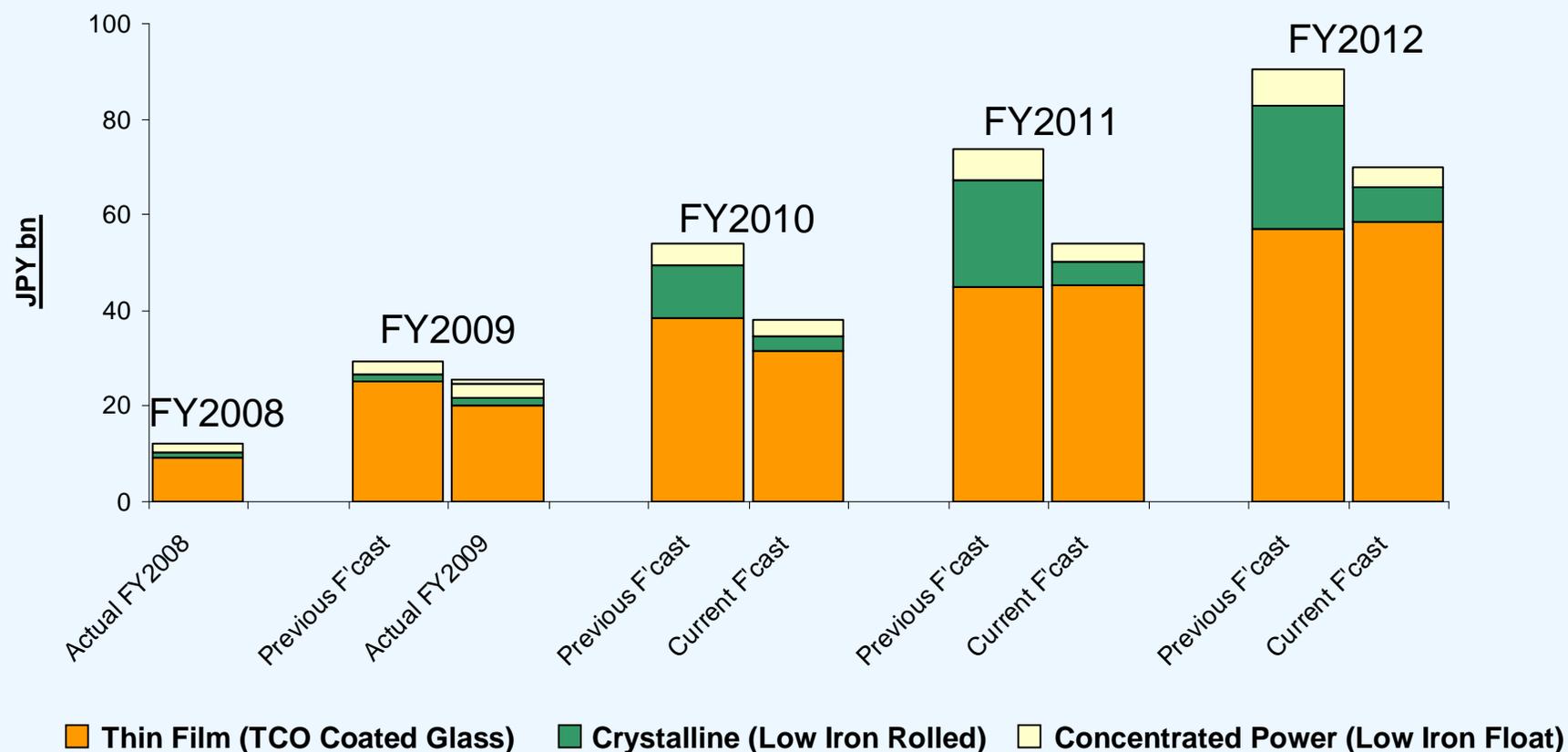
- 発電プロジェクトのファイナンスの制約により市場が鈍化したか、良いプロジェクトには資金はついている
- 環境保全の課題に裏打ちされ政府の補助は維持されている
- 再生可能エネルギーを求める動きは、多くの政府が順位の高い課題にしている。米国と中国がソーラーへの転換を進めると、今後数年で市場を大きく変える可能性がある

高い環境意識が売上拡大を維持

NSGのソーラービジネス背景

- 薄膜太陽電池
 - 市場をリードする技術
 - 中期見通しは前回のフォーキャストを変えず維持
- 結晶シリコン太陽電池
 - 業界の生産過剰を受け成長計画を縮小

ソーラー売上見通し



ソーラー市場のファンダメンタルは変わらない

ソーラーまとめ

- 実質的な需要と見通しは引き続き強い
- 技術改善は潜在的な市場を急速に開拓している
- 結晶シリコン太陽電池はモジュールとガラスのレベルでよりコモディティ化している。薄膜太陽電池は付加価値化と技術にさらにフォーカスしている。
- NSGグループは薄膜太陽電池ではリーディングポジションを維持し、かつ結晶シリコン太陽電池では競争力のある優位な位置にある

NSGグループ2009年3月期(FY2009)決算

(2008年4月-2009年3月)



アジェンダ

- 決算概要
- 需要及び事業状況
- 構造改革施策とアップデート
- 2010年3月期業績見通し
- 経営戦略進捗
- まとめ

構造改革施策 – 発表済

施策

次の3分野で現在実施中

1. 人員削減
2. 生産能力削減
3. 投資計画の見直し

コスト

2年間で250億円、内180億円は現金支出

(億円)

	FY2009	FY2010	Total
特別損失	190	60	250
現金支出	-	180	180

効果見込み総額

2010年3月期中に発現: 100億円

2010年4月以降の年間効果: 160億円

構造改革施策 – 人員削減

- グループ全体で一時的雇用・非正規雇用人員について削減する施策を早期に実施
- 全ての事業で更なる削減を実施中
- 全体で世界人員数のおよそ15パーセントを削減
- およそ4,500人(正規・非正規)の人員を2009年3月31日までに削減、2010年3月までにさらに2,200人を削減

計画前倒しで進行中

構造改革施策 – 生産能力削減

- 自動車ガラスの生産能力をヨーロッパと北アメリカで削減
- フロートガラス生産能力をおよそ25パーセント削減
- 機能性ガラスでは、ライン停止とシフト削減を実施

客先需要の減少に合わせて生産能力を調整

構造改革施策 – 投資計画の見直し

- 投資計画は、最新の市場と需要に合うように見直し
- 既存投資計画の一部は縮小あるいは延期する
- ソーラーは、成長のための重要領域であり、その比率は増やしていく

投資額は、償却費の60パーセント以下に

NSGグループ2009年3月期(FY2009)決算

(2008年4月-2009年3月)



アジェンダ

- 決算概要
- 需要及び事業状況
- 構造改革施策とアップデート
- 2010年3月期業績見通し
- 経営戦略進捗
- まとめ

2010年3月期の要点

- 構造改革の年
- 上期は現在の経済環境の影響を受ける
- 下期は構造改革施策により利益が増える
- 2011年3月期以降の利益成長のために組織再編する

2010年3月期業績見通し

JPY bn

売上高

FY2010 **FY2009**

580 **739**

暖簾等償却前営業利益*

(12) **23**

暖簾等償却費*

(18) **(21)**

営業利益

(30) **2**

営業外損益

(17) **(14)**

経常利益

(47) **(12)**

特別損益

(10) **(1)**

税前利益

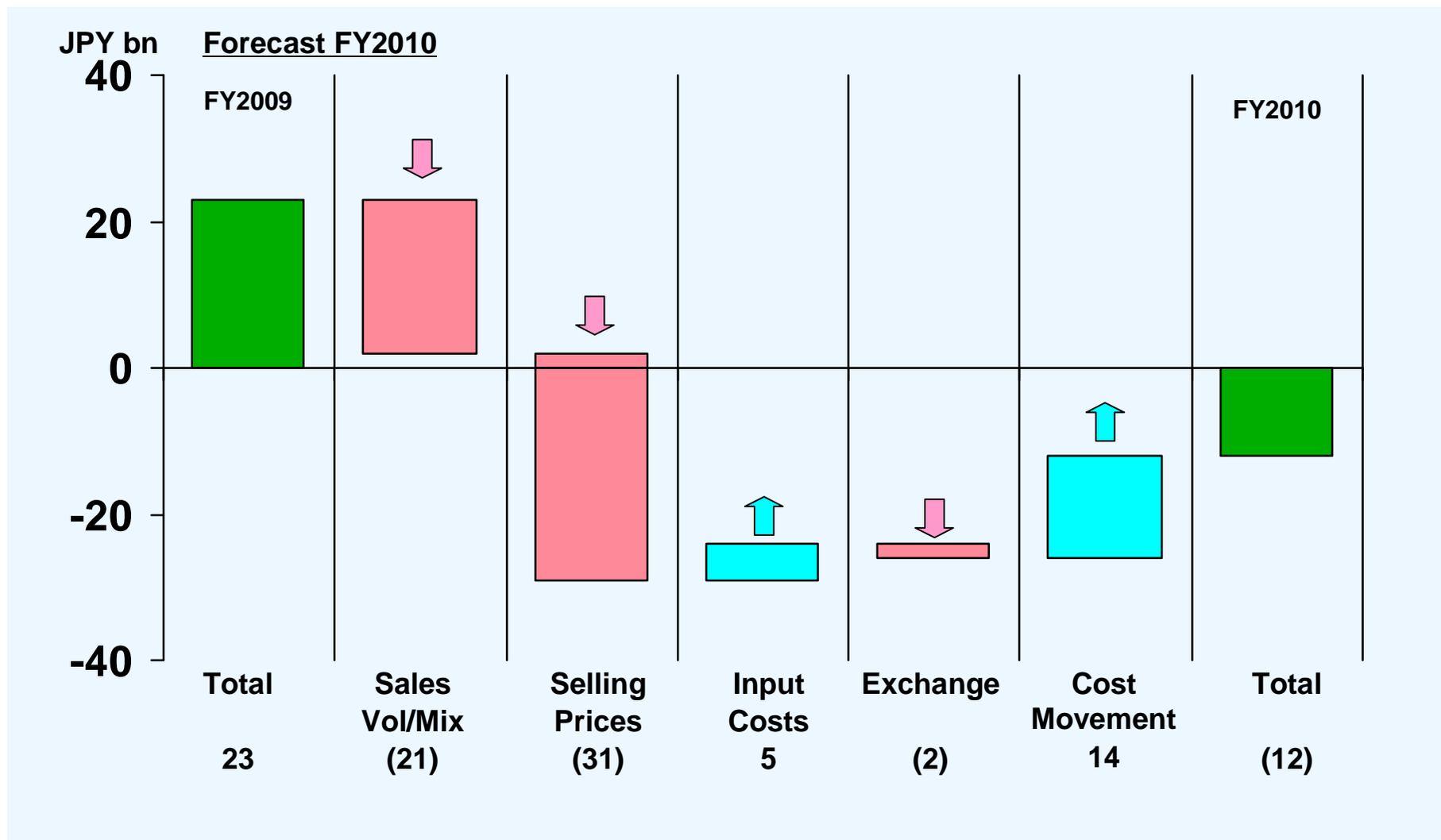
(57) **(13)**

当期純利益

(50) **(28)**

* P社買収に係る暖簾・無形固定資産償却費負担を除いた

2010年3月期営業利益差異分析



大きな市場の回復は見込み薄

市場前提

マーケットは不景気が続く

- 数量 210億円（営業利益減）
 - この内自動車用ガラスが60パーセントを占める
- 販売価格 310億円（営業利益減）
 - 市況が弱いため、この大半は建築用ガラスが占める

コスト前提

- 原燃料 +50億円（営業利益改善）
 - 天然ガス価格は下がるが、下げ幅は石油ほどではない
 - 原料価格は商品市況の影響を受ける
- コスト変化 +140億円（営業利益改善）
 - 構造改革関連 +100億円
 - その他コスト削減 +40億円

見通し

	FY2011	FY2012
市場前提	✓	✓ ✓
原燃料前提	-	✗
コスト削減	✓ ✓	✓

- 2012年3月期には、利益率(暖簾等償却前利益/売上高)は、2008年3月期の8パーセントと同じくらいになると予想
- これは、中期経営計画で目標としている利益率レベル

NSGグループ2009年3月期(FY2009)決算

(2008年4月-2009年3月)



アジェンダ

- 決算概要
- 需要及び事業状況
- 構造改革施策とアップデート
- 2010年3月期業績見通し
- 経営戦略進捗
- まとめ

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

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 ~

2011 ~

2014 ~

2017

フェーズ1

目標

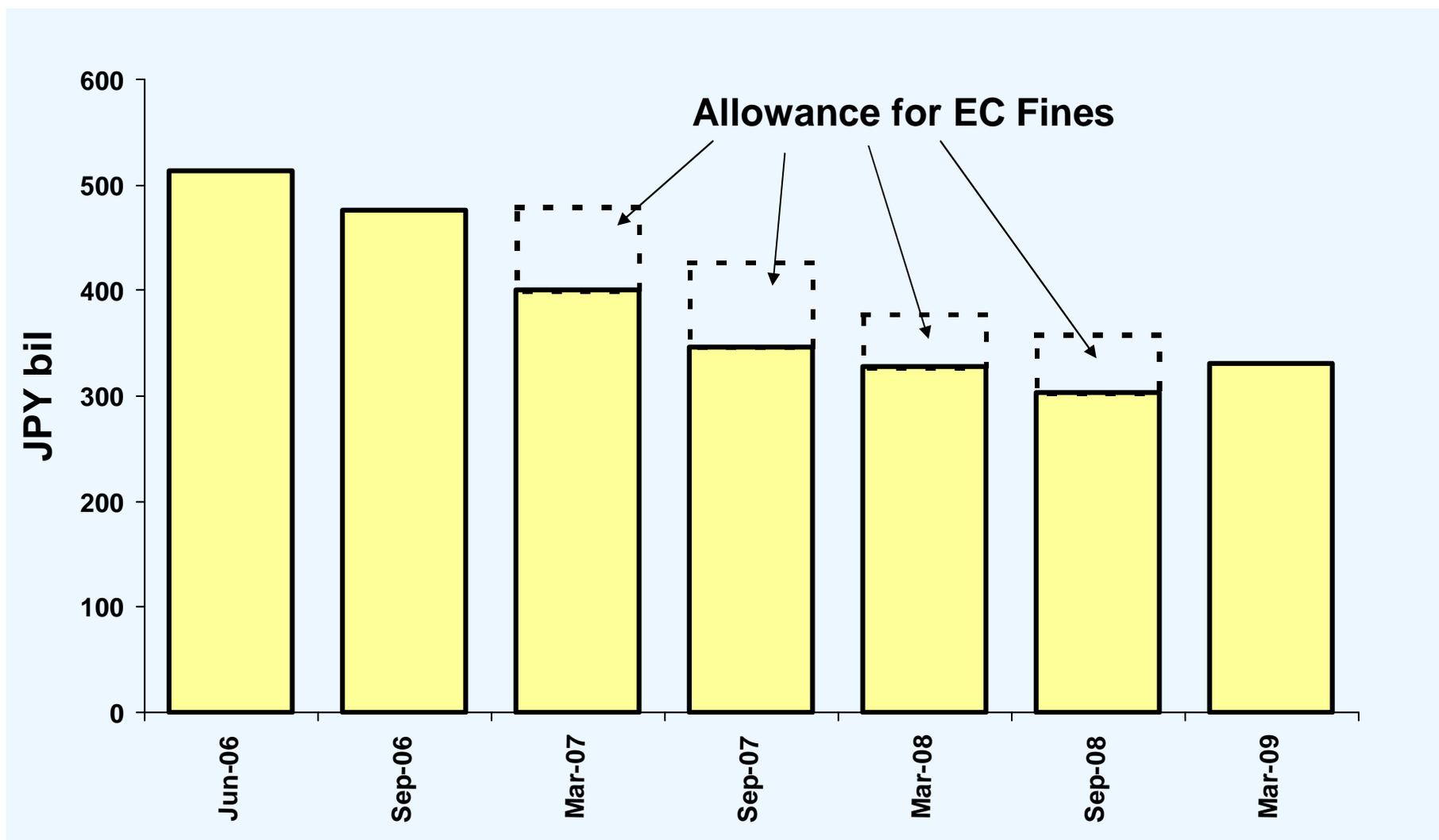
財務の健全性を回復させつつ、生産性・品質の向上に重きを置き、他社との差別化で新会社の強みを確立

プライオリティ/進捗

1. 世界的な統合事業体を創設完了
2. ネット借入目標水準を1年前倒して達成
3. フェーズ-2への布石は進行中。世界的な不景気により遅れている

フェーズ-1は、現在1年遅れ

ネット借入残高推移



目標水準3,500億円を1年前倒しで達成

中期計画

- 中期計画は今年の後半にアップデート
- 経営戦略の方向は大きくは変わらない
- 構造改革の取り組みにより強固なポジションになる
- 中期計画で想定された売上高より小さくなるため、再度計画と優先事項に立ち返ることが必要

NSGグループ2009年3月期(FY2009)決算

(2008年4月-2009年3月)



アジェンダ

- 決算概要
- 需要及び事業状況
- 構造改革施策とアップデート
- 2010年3月期業績見通し
- 経営戦略進捗
- **まとめ**

まとめ

- 経営目標の順調な進捗でネット借入残高目標を1年早く達成
- グローバルマーケットの景気後退がすべての事業に影響
- ソーラービジネスは順調
- 2011年3月期以降に利益成長するための構造改革

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
Building Products	109.0	176.7	28.1	34.1	347.9
Automotive	48.4	152.8	63.9	34.0	299.1
Specialty	43.3	7.9	2.2	22.0	75.4
Others	6.2	10.8	0.0	0.0	17.0
Total	206.9	348.2	94.2	90.1	739.4

暖簾等償却前営業利益

(JPY bil)	Japan	Europe	North America	Rest of World	Total	Ratio on Sales
Building Products	0.3	14.4	1.5	4.3	20.5	6%
Automotive	0.4	11.0	(3.2)	3.8	12.0	4%
Specialty	2.3	0.5	(0.1)	1.1	3.8	5%
Others	(4.4)	(9.4)	0.0	0.0	(13.8)	
Total	(1.4)	16.5	(1.8)	9.2	22.5	3%
Ratio on Sales	-1%	5%	-2%	10%	3%	

暖簾等償却後營業利益

(JPY bil)	Japan	Europe	North America	Rest of World	Total	Ratio on Sales
Building Products	0.3	6.9	0.2	3.2	10.6	3%
Automotive	0.4	4.2	(5.3)	2.0	1.3	0%
Specialty	2.3	0.5	(0.1)	1.1	3.8	5%
Others	(4.4)	(9.4)	0.0	0.0	(13.8)	
Total	(1.4)	2.2	(5.2)	6.3	1.9	0%
Ratio on Sales	-1%	1%	-6%	7%	0%	

前提為替レート

	FY2009	FY2010
Average rates used:		
JPY/GBP	174	150
JPY/EUR	145	130
JPY/USD	101	100
Closing rates used:		
JPY/GBP	140	150
JPY/EUR	130	130
JPY/USD	98	100

NSG
GROUP