

**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

皆さまこんにちは。

本日はお忙しい中ご参集いただき誠にありがとうございます。

2010年3月期決算と今年度見通しにつきましてご報告申し上げます。

なお本日はクレイグ・ネイラー次期CEOを皆様にご紹介したいと考えております。クレイグ・ネイラーは、5月1日付けでCEO就任予定者として入社し、6月29日の株主総会の後、私の後任として正式に社長兼CEOに就任いたします。

まず、グループ・ファイナンス・ディレクターのマイク・パウエルより業績報告をさせていただきます。

その後、私より業績報告のまとめをさせていただいた後、クレイグをご紹介します。本人から自己紹介とともに、今年度の見通しについて説明をさせていただく予定でございます。

それでは後ほど質疑応答の時間をまとめて頂くことにしまして、決算等につきましてまずマイクから報告させていただきます。

## 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

4

スライドの4枚目に本日発表の2010年3月期連結決算の要点を列挙しました。

通期業績は、前回発表した見通しを上回る結果となりました。第4四半期の業績は、市場の安定化と、時期を逸せず着手した構造改革施策の効果を反映した結果となっております。

前回の決算発表時以降当社グループが実施した施策の中で重要なものがふたつあります。

まずひとつめは、借入期間の更新、ふたつめは次期社長兼CEOの指名です。

2011年3月期についても本日発表しましたが、引き続き営業利益の改善を見込んでおります。

## 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

ではさっそく通期業績を見てまいりましょう。スライド6枚目です。

## 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**

6

こちらが2010年3月期の当社グループ連結損益計算書となります。

売上5,884億円で前期7,394億円を20%下回る結果となりました。

暖簾償却前営業利益は9億円です。前期は225億円でした。

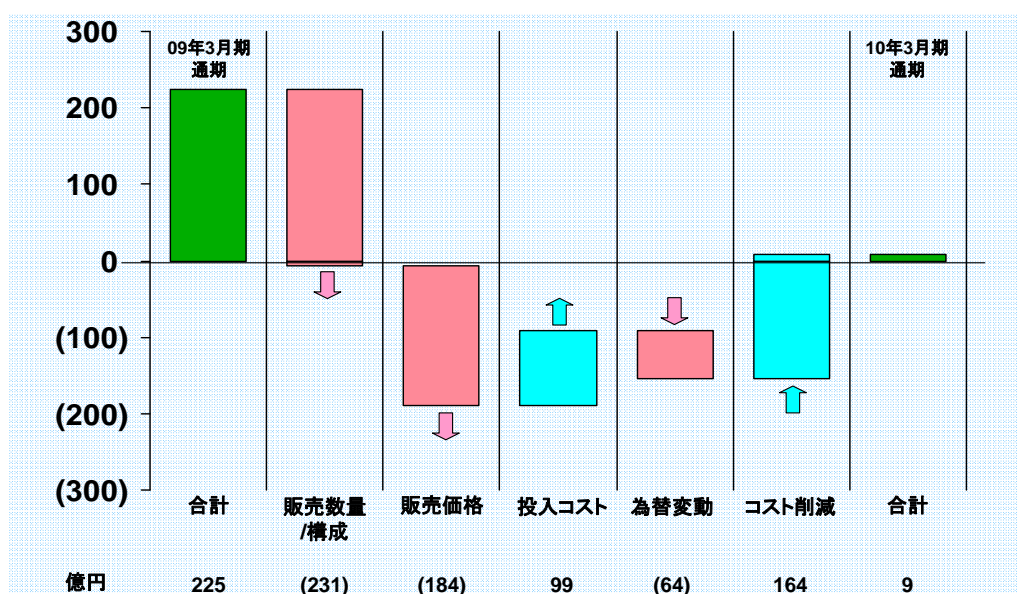
この業績は前回発表の見込みを上回る結果となっています。

損益計算書の下の方へ行きまして、ピルキントン社買収に伴う暖簾償却後の営業損益は-172億円の赤字となりました。営業外損失が114億円でしたので、経常損益は-286億円となりました。前期は-123億円の経常損失でした。

特別損益、法人税等を引いた後の当期純損失は413億円となりました。前期は284億円の損失でした。

前年度との比較から、景気後退および事業活動の縮小による影響を受けていることは明確です。これは皆さんご承知のことかと思えます。

## 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

7

スライド7ページで暖簾等償却前営業利益の前年との差異分析を使って詳しく見て行きましょう。左側が前年度の暖簾等償却前営業利益225億円、右側が今期の利益9億円となっています。

ポイントとなるのは赤色で示された大きく下がっているふたつの要素ですが、現在の市場を反映したものとなっています。自動車用ガラスおよび建築用ガラスの事業において大きく販売数量を下げております。特に建築用ガラスの分野が最も深刻です。

建築用ガラスの市場は、年間を通してほとんど回復していませんが、安定はしていません。自動車用ガラスにおいては、各国政府による自動車買替支援制度に後押しされ、年度を通して改善し、堅調な結果を残しました。機能性ガラスについては、年初は芳しくありませんでしたが、年度後半に需要が回復しました。

今年度の販売価格の下落はすべて建築用ガラス事業に起因するものです。しかし2009年5月に欧州で行った値上げなど、当社の様々な対策により、当初想定したほどの状況にはなりませんでした。

原燃材料投入コストの削減が利益改善に寄与しました。円換算する際に関係する為替変動については、円高の影響によりマイナスに働きました。

そして最も大切なのは、右の方にある青で示した項目です。当社が今年初めから実施した、生産能力の調整およびコスト削減の取り組みが奏功していることを明示しています。当社は構造改革諸施策について2009年1月および4月にご報告申し上げましたが、この施策により6,700名の人員を削減しました。

## 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

8

皆さまご承知のとおり、営業外損益は主に受取利息および持分法投資損益です。上2行の利息等の金融収支についてはほぼ前年と同じ、持分法投資損益は主に下期における南米および中国での合弁事業によるものです。



## 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)
	<u>(138)</u>	<u>(12)</u>

構造改革施策は完了

9

続いて特別損益です。1行目にある有価証券売却益は、第1四半期に実施したもので  
す。

その他は事業構造改革によるもので、以前ご報告した内容に沿ったものとなっていま  
す。

以上が損益計算書についてのご説明となります。それでは続いてキャッシュフローにつ  
いて10ページで見てまいります。

## 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)
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>(30)</b>	<b>(330)</b>
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)
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>(60)</b>	<b>30</b>
<b>フリーキャッシュフロー</b>	<b>(90)</b>	<b>(300)</b>

厳格なキャッシュ・マネジメント実施

10

厳しい経済状況によりEBITDAは大幅に悪化していますが、キャッシュ重視の姿勢は変わりません。投資額は減価償却費の50%ほどに限定した結果、フリーキャッシュフローは-90億円におさえることができました。

## 主要財務指標 (KPI)



	2010年3月末	2009年3月末
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
	2010年3月期 通期	2009年3月期 通期
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

11

11ページは、ここまでお話した内容を指標で表したものです。

借入については確実に削減されていますが、EBITDAの減少により指標が悪化しています。

当然のことながらこの指標も、利益の改善に合わせて、四半期ごとに数値が小さくなってきています。

## 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

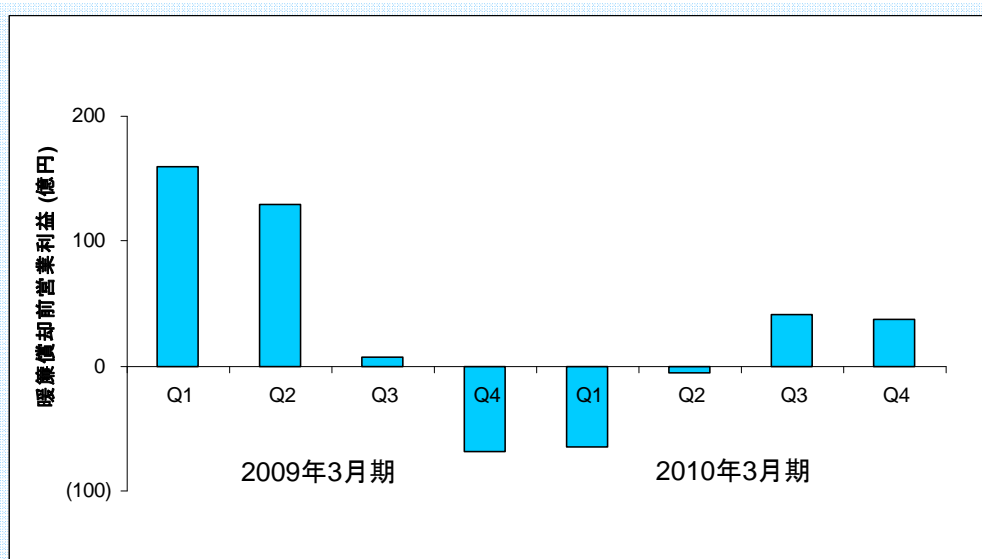
2011年3月期	200億円
2012年3月期	490億円
2013年3月期	870億円
2014年3月期以降	2,790億円

### 借入期間を更新

12

先にも述べたように、今年度の重要な取り組みとして借入期間の更新を掲げていました。すでに対外発表しましたとおり、2010年3月に新たに総額520億円相当の銀行借入契約を締結いたしました。今年度の借換えの総額は1,640億円で、また300億円の優先株を発行しております。結果として、新年度の長期借入金の返済期限は更新されています。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することが可能です。

## 四半期毎の営業利益動向



収益性は引き続き改善

13

13枚目のスライドでは、過去8四半期分の連結営業利益を示しています。収益性が改善していることをご分かりいただけるかと思います。

第4四半期については、季節的要因により需要が減少することをご理解いただきたいと思います。これは特に建築用分野において顕著です。

## 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

では続いて第4四半期業績比較です。  
比較対象期間は、2009年1-3月と2010年1-3月です。

## 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

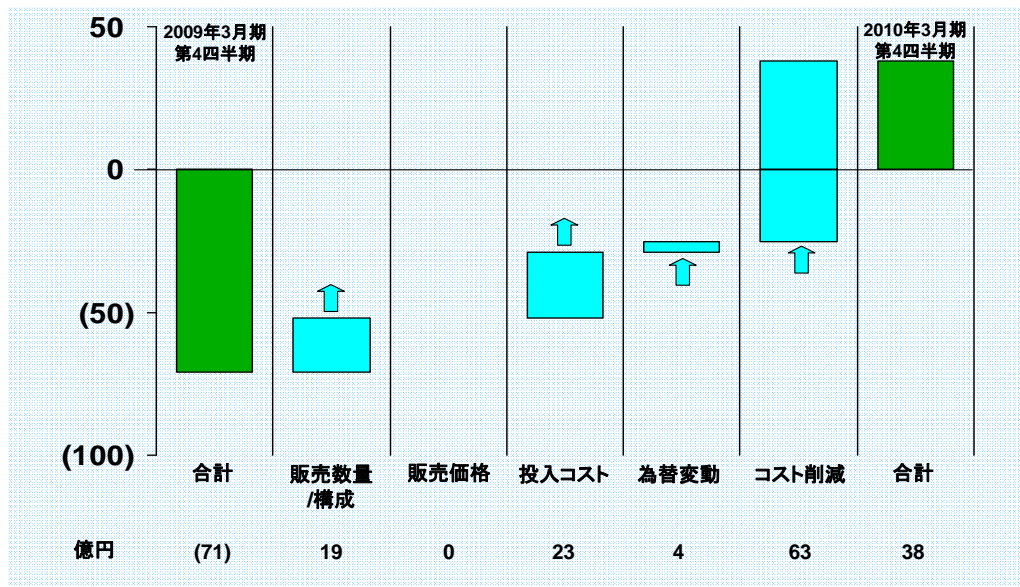
15

四半期連結損益計算書をご覧ください。売上は1,445億円で、前年比11%のプラスとなっています。暖簾等償却前営業損益は前年の-71億円から38億円のプラスに転じています。約110億円の改善となりました。

営業外損益は、主に持分法投資損益により改善し、結果として経常利益は140億円改善の-29億円となりました。

## 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

16

それでは再び簡単な図を用いて差異の詳細を見て行きましょう。左側が前年第4四半期、右側が本日発表した今年度の第4四半期を現しています。

ここでのポイントは、市場は以前より改善しましたが、まだ当社として満足のできる域には達していないということです。売上数量/構成は、自動車用ガラスおよび機能性ガラスの市場において前年より改善したことを受けて約20億円プラスとなりましたが、建築用ガラス分野は、特に北半球での冬の厳しい気候が部分的に影響したこともあり、未だ低調です。

販売価格については、3事業部門とも横ばいで推移しました。投入コストはプラスに寄与しました。

さきほどお話したとおり、右側に青で示したコスト削減が利益の改善に大きく貢献しました。これはすべての事業部門においてあてはまることです。FY11においても引き続き重要な項目であります。これについては後ほどクレイグ・ネイラーより詳細をお話いたします。

第4四半期は全事業部門が利益を計上しております。



# NSGグループ 2010年3月期(FY2010)決算

(2009年4月-2010年3月)



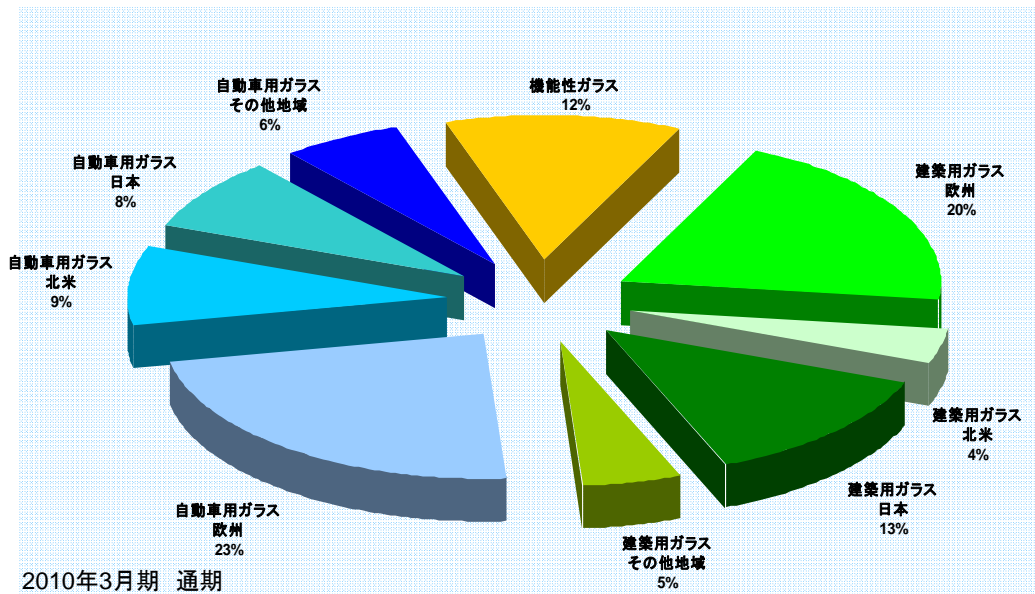
## アジェンダ

- ・ 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

17

それではいつもの通り、事業部門ごとにもう少し詳しく見て行きましょう。

# 事業別売上高



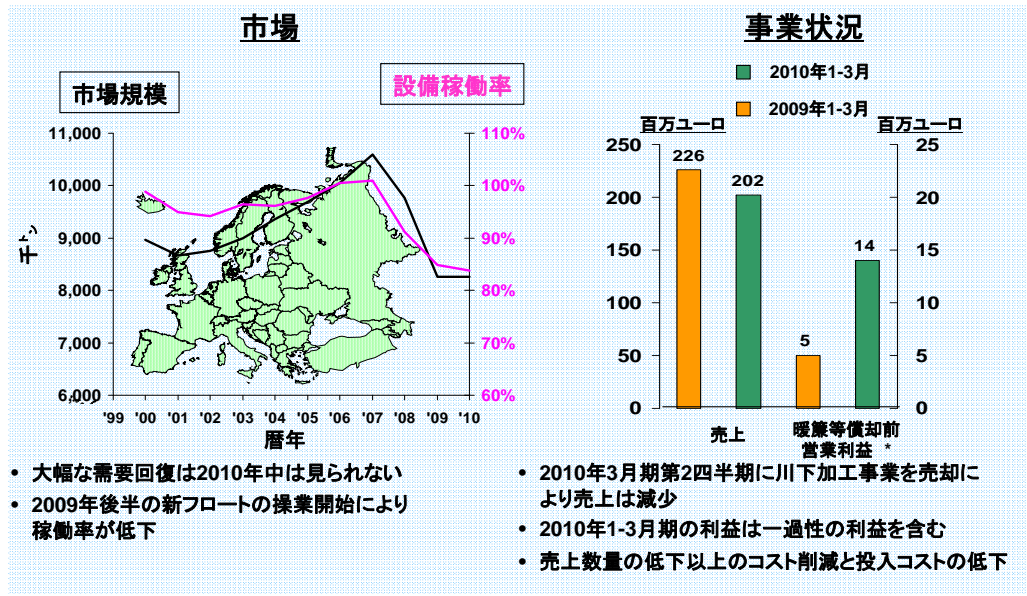
こちらは事業部門別に各地域の売上の割合を示したグラフです。

右側の緑で色付けしてあるのが建築用ガラス事業で、4地域ございます。自動車用ガラス事業は青色で示した4地域です。一番上に位置しているのが機能性ガラス事業で、グループ売上の12%を占めています。

では建築用ガラス事業から見て行きましょう。

# 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)



注: 暖簾等償却はビルキントン社買収関連のみ

ここから同じようなチャートを用いたページが9ページ続きますので、まずはページの構成についてご説明した後に、内容に移りたいと思います。

各ページの左側にあるのが市場についての図です。黒線が市場規模、ピンク色の線が設備稼働率を表します。

一方右側のグラフは当社グループの業績を表しています。通貨は、各事業を行っている地域の主要通貨を使用しています。売上および暖簾等償却前営業利益について、今年度第4四半期および前年同期で比較を行っています。

では最初に欧州の建築用ガラス事業から見てまいります。グループにおける売上の20%を占めています。

左側の図をご覧ください。欧州における建築件数は、2007年をピークに大きく減少していることがお分かりかと思えます。2011年までは実質的な改善は見られないと予想しています。しかしながら、これ以上の数量減は無いものと思えます。製造各社は減少する需要に対応すべく、様々な方法で生産能力を減らしています。

右側のグラフに移ります。今年度前期にフランスとスイスの事業を売却したことにより、売上は減少しています。また欧州の厳しい天候の影響も受けました。

一過性の利益もありますが、コスト削減の取り組みが利益に貢献しました。

本第4四半期において、欧州のフロートガラス販売価格は若干下がっています。第3四半期と比較して平均約5%の減少です。これを受け、2010年3月にフロートガラスの値上げを顧客に対して通知しています。値上げ幅は、常に市場によって異なりますが、平均で約20%の値上げとなっています。これまでのところ、順調です。

# 日本建築用ガラス事業

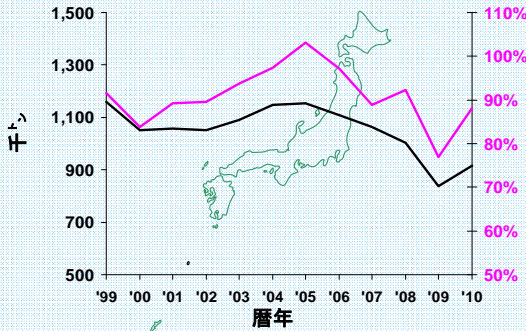
(第4四半期比較:2009年1-3月と2010年1-3月)



## 市場

### 市場規模

### 設備稼働率

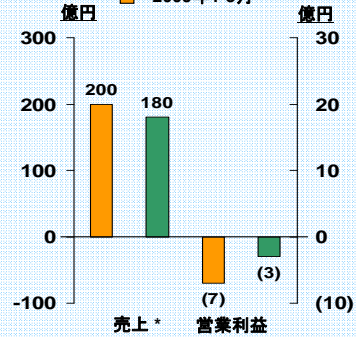


- 2010年のフロート需要の回復は、主に自動車用ガラスと機能性ガラスにより牽引される
- 設備能力削減もあり稼働率は回復

## 事業状況

■ 2010年1-3月

■ 2009年1-3月



- 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

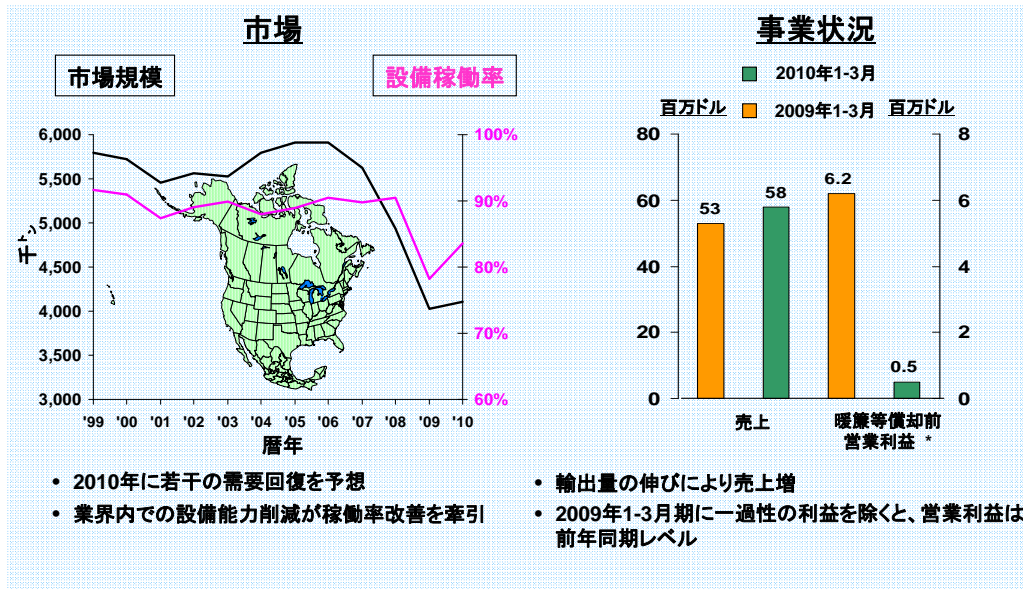
20

日本においても同じようなお話となります。2007年に比べて約15%の需要減であり、最も高かった2005年との比較では20%以上の減少となっています。

当社グループの業績としましては、数量および価格の減少により、売上を下げています。しかしながら、コスト削減および投入コスト減少により利益は改善しています。ただし収益性が大変低いレベルであることは明確であります。

# 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)



注: 暖簾等償却はピルキントン社買収関連のみ

北米の建築用ガラス事業はグループ売上の4%を占めています。

住宅着工数は横ばいで、一部改善の兆しがありますが、商業用は未だ減少を続けています。2011年までは実質上の改善はほとんど見込めません。

当社の売上は前年同期比で若干の改善を見せました。これは南米への輸出によるものです。しかしながら利益は未だ低いレベルでの推移を続けています。なお前年第4四半期における一過性の利益を除くと、利益はほぼ横ばいです。

## 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)

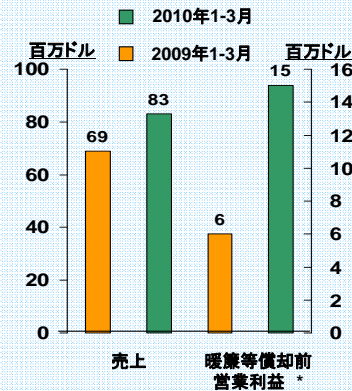


### 市場



- 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: 暖簾等償却はビルキントン社買収関連のみ

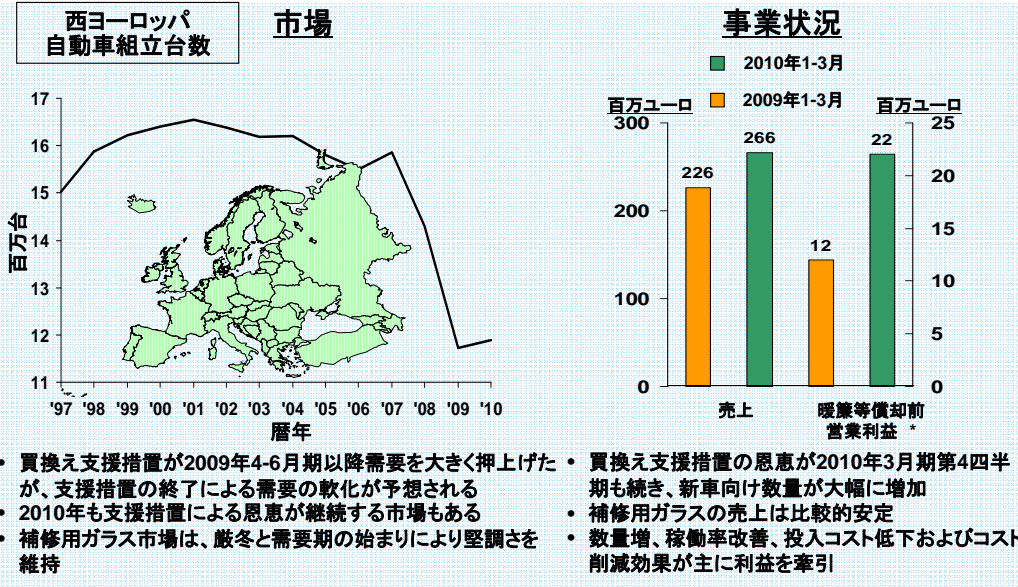
22

建築用ガラス最後のその他地域です、主に南米、マレーシア、ベトナムで、グループ売上の5%となります。

特に南米地域は深刻な不況に陥ることなく、回復しました。この地域においては引き続き堅調な結果を残すでしょう。

# 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)



注: 暖簾等償却はビルキントン社買収関連のみ

次に自動車用ガラス事業です。欧州から見てまいります。

欧州自動車用ガラス事業はグループ売上の23%を占めています。左側のグラフは該当地域における自動車組立台数を表します。

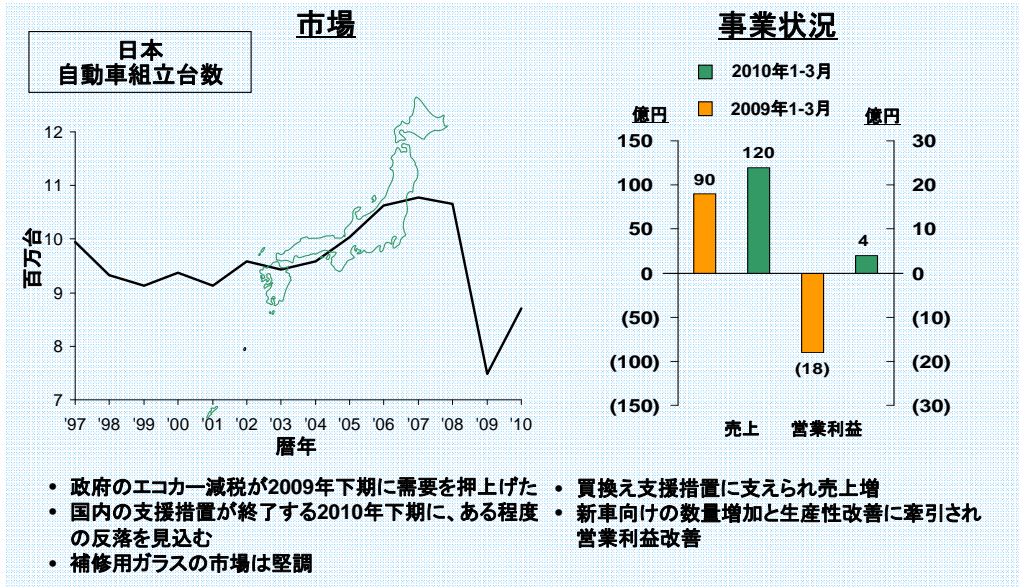
新車組立台数が大きく減少し始めたのが2008年9月です。自動車メーカーの工場が多数閉鎖され、そのため在庫調整が進みました。各国政府による自動車の買替支援制度により2009年中頃から需要が急激に伸びました。これにより状況が一転しました。この恩恵は少なくとも2010年前半までは続くと考えています。

当社グループの売上は前年同期比約20%の増加を記録しました。販売数量の増加およびコスト削減、生産能力調整が利益改善に寄与しました。

補修用ガラス(AGR)部門についても、季節的要因(厳しい冬の気候)により好調な結果となりました。

# 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)



24

日本の自動車用ガラス事業は、グループ売上の8%を占めています。

日本では、過去数年輸出によって新車組立台数が下支えされていましたが、これが2009年に一気に減少し、国内需要も最低レベルにまで落ち込みました。

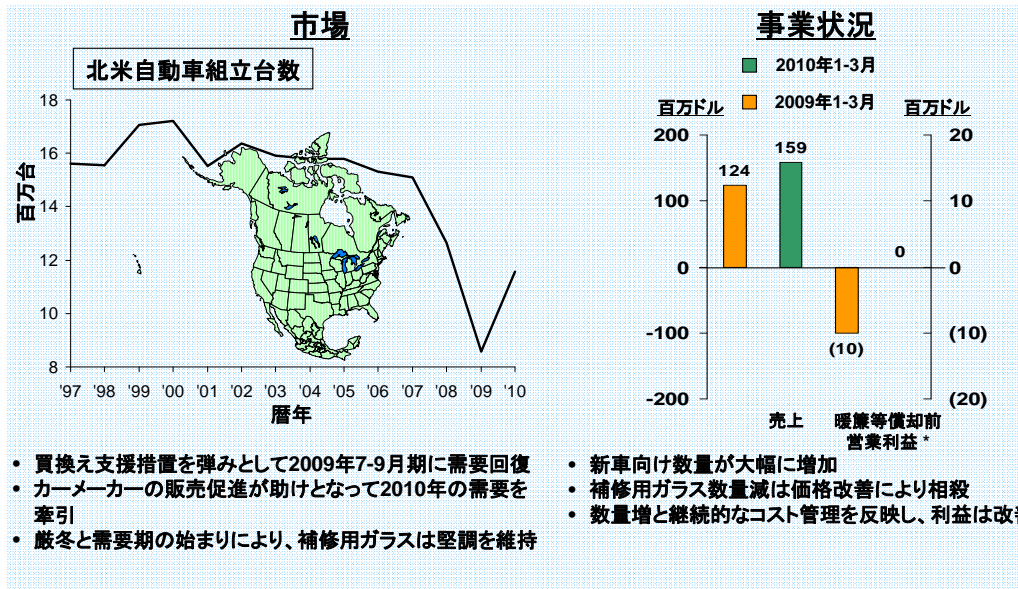
しかし政府によるエコカー減税により最近では需要が増加しております。

当社の売上は前年同期に比べて増加し、売上増加およびコスト削減活動により利益も改善しました。



# 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)



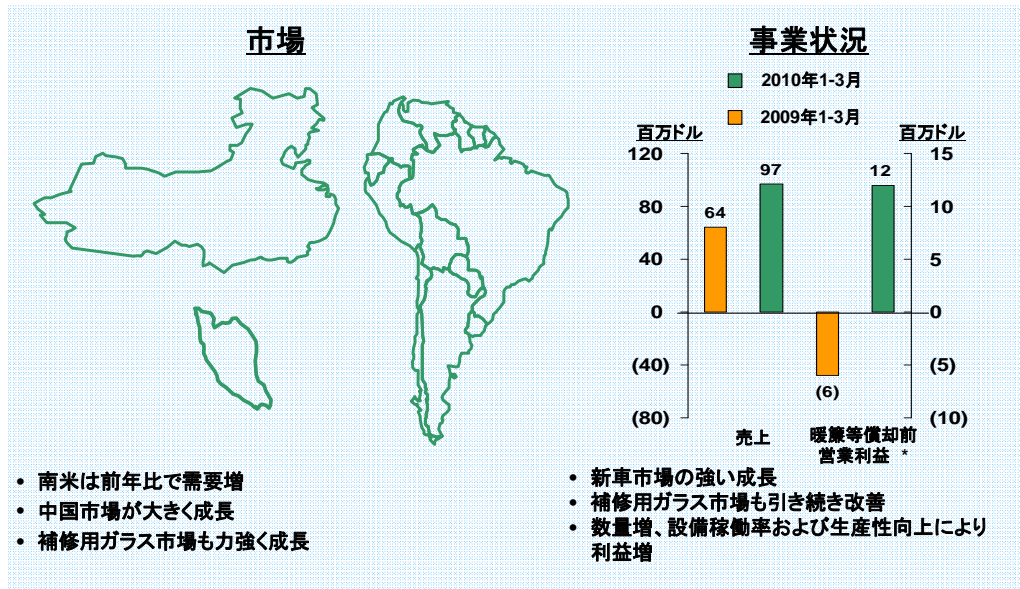
注: 暖簾等償却はピルキントン社買収関連のみ

北米に関しては皆さんよくご存知かとは思いますが、NAFTA地域の自動車組立台数を左のグラフに示しています。

北米での新車買替支援策は短期間での実施でしたが、非常に低かった需要水準から徐々に増加してきています。

当社の売上は前年同期に比べて堅調な伸びを記録し、利益に関してもこの売上増加とコスト削減対策が寄与しました。

## 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)



注: 暖簾等償却はピルキントン社買収関連のみ

26

その他地域の自動車用ガラス事業は、グループ売上の6%を占めています。地域としては、南米、中国、マレーシアです。

南米の市場は需要増。中国は政府による支援策の影響で大きく成長しました。

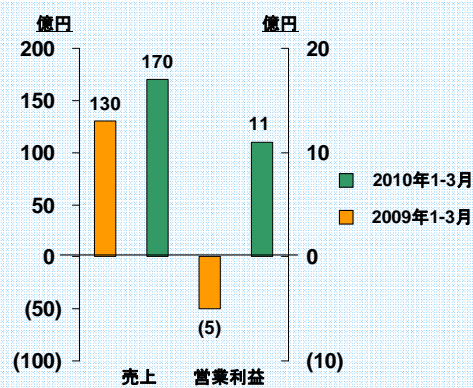
当社の売上および利益は、需要増および操業効率の改善により、前年同期比で増加しました。

## 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



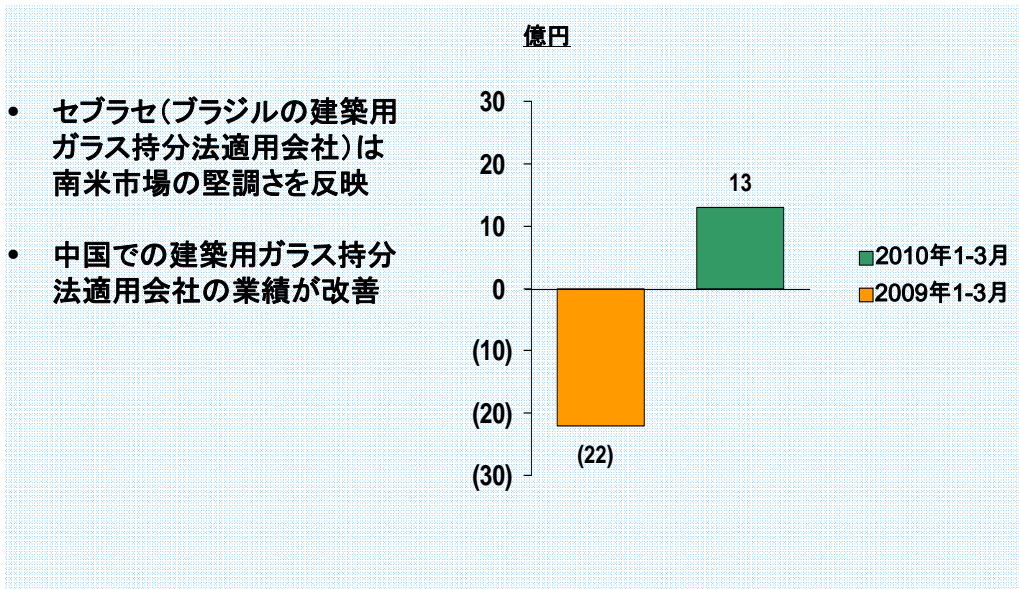
27

機能性ガラス事業については、ほぼすべての事業において改善しました。

携帯電子機器、プリンター、自動車需要の増加などにより売上が増加しました。これにより利益も改善しました。

## 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)



持分法投資損益は改善基調

28

続いては持分法投資損益です。

前年同期の赤字から、今年度は黒字へと転じました。

主にブラジルのセブラセでの堅調さ、および中国での業績改善が寄与しました。

## 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

29

それでは、ここまでのまとめをいたしますが、市場環境は安定化してきており、当社として取り組んでまいりました構造改革施策は完了し、計画どおりコスト削減を実施いたしました。

財務的にも負債の返済期限更新が大きく進みました。

今年度も、構造改革の成果を出しつつ、引き続き生産性の改善、品質の向上を実施してまいります。

この点につきましては、後ほどクレイグより、更に説明をさせていただきます。

当社グループは、今年度、業績の大幅な回復に向けた体制を整えました。

次期CEOのもと、前進を図ってまいる所存です。

さてその次期CEOのネイラーさんをこれから紹介させていただきます。

既にご案内の通り、先月15日にトップ人事について発表いたしました。クレイグ・ネイラーを次期社長兼CEOに指名いたしました。会長の出原は取締役を退任し、相談役に就任いたします。わたくしは取締役会議長兼会長に就任し今後会社が長期的観点でしかも当社の経営理念や行動指針に則って運営されているか執行を監督します。一方、重要なステークホルダーや公的機関とのやりとりについて執行側のサポートもしてまいります。

クレイグ・ネイラーはCEO就任予定者として、5月1日に入社いたしました。現在わたくしから引き継ぎをしております。6月29日の株主総会後に正式に社長兼CEOに就任の予定でございます。

クレイグの経歴・実績は、次期CEO選考にあたって、わたくしを含む指名委員会が選考基準としておりました、グローバルな経営経験、製造業における経営経験、という点でまったくかなっており、加えて日本での勤務経験も5年あり、かつ東京に居住することができる、という点でも、当社グループにとってまさに適任であると考えます。

また、人格高潔でありそして非常に親しみのある人柄でもあります。

当社グループを次の発展のフェーズに導くのに必要な資質を同氏がお持ちであることを、取締役会といたしましても確信しております。

## 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。

当社の事業およびガラス業界について勉強中

31

皆さまこんにちは。このように皆さまの前でお話することができ、大変光栄に思います。私は、業績についてお話をすることを重要視しておりますので、当社に関心を寄せていただくことに感謝しております。

社長の藤本が申しましたとおり、私は 2010年6月29日開催予定の定時株主総会後に、社長兼CEOに就任予定です。

就任内定発表後から事業所訪問を開始しました。ガラスおよ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。

日本での勤務を含む、豊かな国際経験

32

簡単に自己紹介させていただきます。デュポン社は皆さんご存知の企業かと思いますが、そこに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。

これまで欧州、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。日本語はこれから磨く必要があります。



## 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

33

言うまでも無く、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。

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。

ですから、今回の就任は、これまで自分が培った経験と能力を活かすには最適の機会と思っています。

## 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

事業成功するための公式

34

私が思う事業成功の公式は、とてもシンプルです。

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)、市場および顧客の重視、イノベーションを重視する文化、競争力あるコスト構造、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です。

## 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。

事業統合、負債削減、競争力強化について進展

35

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。

事業統合や負債削減などを示す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諸施策により、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。

競争力強化が成功の鍵

36

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。これこそが今後実施していくべき課題です。

また同時にサステナビリティへも積極的に取り組んでまいります。

## 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

37

当社独自の製品は、省エネ・創エネにより気候変動に対応することが可能です。  
また当社は省エネ、省資源化に注力してまいります。

## 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

38

BP事業部門では、省エネがキードライバーとなります。太陽光発電、Low-E、南米および中国市場、付加価値製品を成長分野と位置付けています。

南米や中国は当社にとって重要な市場です。

Auto事業部門では顧客に合わせて南米および東欧市場に成長を見込んでいます。

またソーラーコントロールガラスなど環境にやさしい製品にも期待しています。

NSGグループはAGR市場における世界的リーダーです。この地位を保ち、さらなる事業拡大を目指してまいります。

機能性ガラス材料事業部門は、数々のニッチ市場で事業を展開しています。

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を成長分野と見えています。

これらの成長分野に今後注力してまいります。

## 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



ますます複雑化 & 高機能化

39

ガラスはほとんどの建築物において使用されています。

しかしそれだけではありません。建築用ガラス製品はますます複雑化・高機能化しています。

複数の機能の組み合わせが可能になっています。例えば、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枚のガラスで実現しています。

## 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

40

太陽光発電用ガラスの分野では、主要3種類すべての太陽光発電に対応しています。特に薄膜の分野での供給を行っています。太陽光発電は成長の可能性があると思込んでいます。



## 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

41

自動車用ガラスは、フロントガラスおよびその他のガラスともに成長を見せていますが、複雑・高機能ガラスについても成長が見られます。

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。

省エネとは、車内温度を涼しく保つこと、および車体の軽量化を意味します。

当社グループは、この分野におけるイノベーションおよび発展の最先端に立っています。

## 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

機能性ガラス材料事業部門では、超薄型ガラスが携帯電話をはじめとする様々な機器にタッチパネルとして搭載されています。これは成長分野です。プリンターやファクス用光源やバッテリーセパレータも成長の分野です。

## 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

43

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。

## 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

44

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。

## 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

続いて、2011年3月期の見通しです。

## 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	<b>3,000</b>	<b>6,000</b>	<b>5,884</b>
暖簾償却前営業利益*	130	280	9
暖簾償却費*	(90)	(180)	(181)
営業利益	<b>40</b>	<b>100</b>	<b>(172)</b>
営業外損益	(30)	(60)	(114)
経常利益	<b>10</b>	<b>40</b>	<b>(286)</b>
当期純利益	<b>(30)</b>	<b>(40)</b>	<b>(413)</b>

注：暖簾等償却はビルキントン社買収関連のみ

46

この表は、FY11の前期および通期の業績見通しを示しています。一番右側は、さきほどマイク・パウエルよりご説明申し上げたFY10の業績です。

前期、後期ほぼ同じように年間を通して安定した市場状況になると予想しています。

暖簾償却前営業利益は、FY10から270億円改善して280億円になると予想されます。この理由については後ほど説明しますが、売上がほぼ横ばいですので、市場の大きな改善は見込んでいないのが分かります。

営業外損益は、主に持分法投資損益の改善により、改善を見込んでいます。

## 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

世界経済の見通しは依然不透明ですが、地域によってはある程度の成長が見込まれます。

前の12ヵ月と比べると市場はより安定化しています。

昨年度に比べ全3事業部門は収益性を改善し、暖簾償却後営業利益は黒字となると見込んでいます。

## 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

続いて売上前提です。まずは自動車用ガラスですが、南米等新興市場をはじめ世界的に堅調でしょう。

もちろん各国政府による自動車買換支援策の終了による影響は不透明ですが、各市場における消費者マインド次第でしょう。

建築用ガラスは、特に建築用ガラス部門で最も規模の大きい欧州において引き続き価格改善を目指します。

機能性ガラスの見通しは明るく、最近の売上回復が続くことを期待しています。



## 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月期は、構想改革施策の効果が年間ベースで発現します。コスト削減については今後も当然ながら可能な限り継続してまいります。

また先に述べましたとおり、コスト削減は2011年3月期における収益性の改善実現のために非常に重要な要素です。

また原料価格の下落の効果も現れますが、物流コストに関しては上昇を予想しています。

## 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

50

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すると予想しています。

すべての事業部門において、実施した構造改革施策による効果が増加すると見ています。

市場環境は安定しています。

繰り返し申し上げますが、私の直近の優先事項は、先般実施した構造改革諸施策の効果を確実に出し切ることです。当社グループの従業員にとっては厳しい取り組みでしたが、必要なことであり、やる価値のあるものでした。この取り組みをもとにさらに前進してまいります。

収益性回復は、将来への成長に向けた第一歩となります。

**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%	

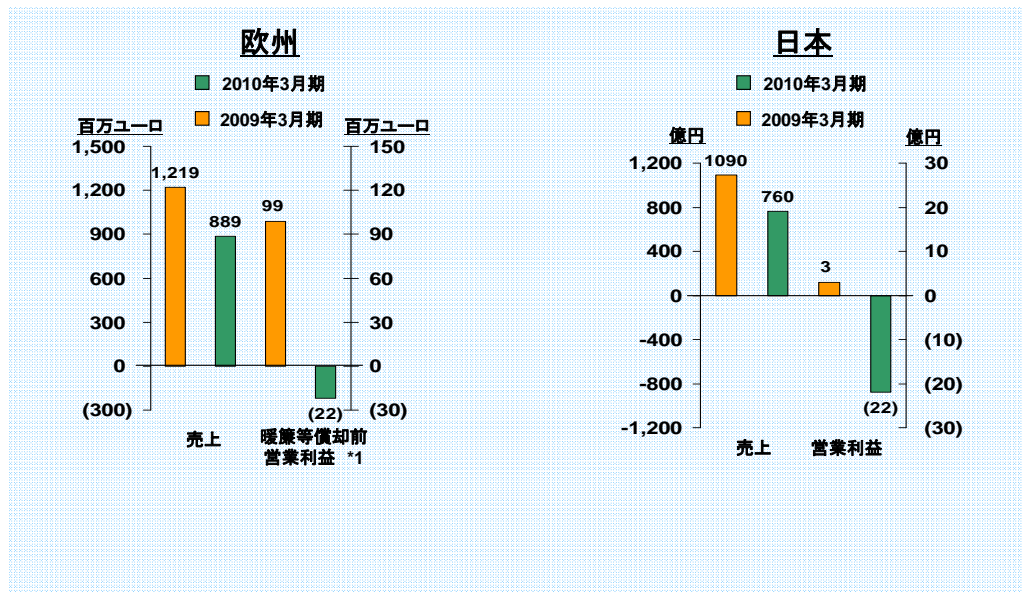
## 暖簾等償却後 営業利益 (2010年3月期 通期)



(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%	

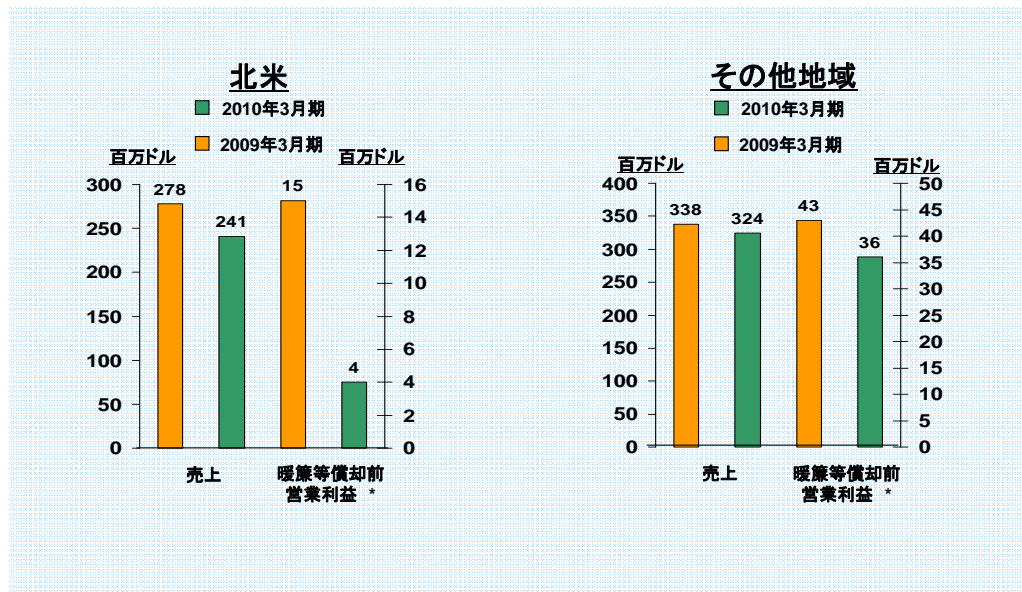


# 建築用ガラス事業 (前年との通期比較)



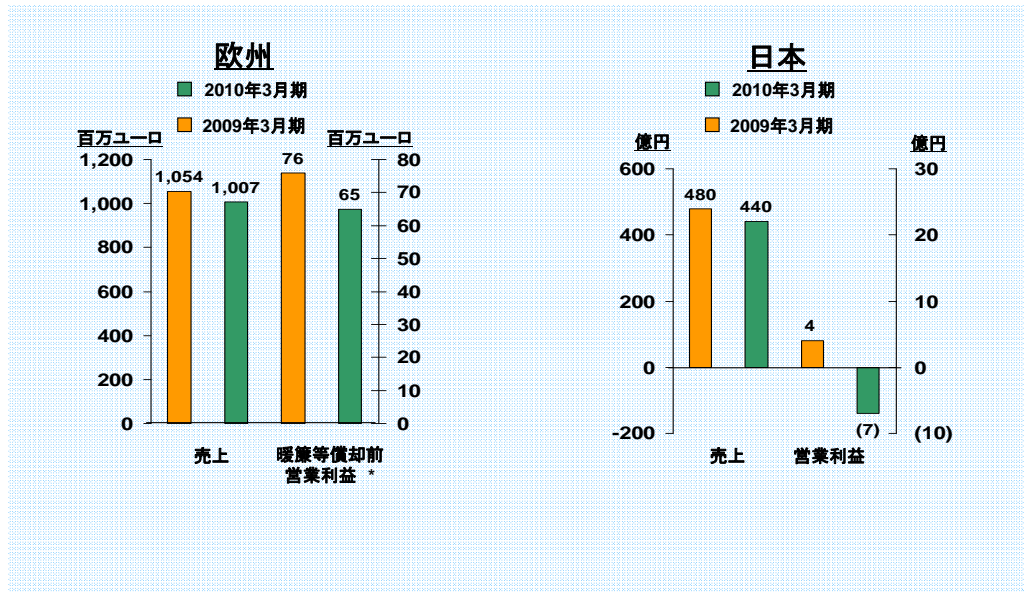
注: 暖簾等償却はビルキントン社買収関連のみ

## 建築用ガラス事業 (前年との通期比較)



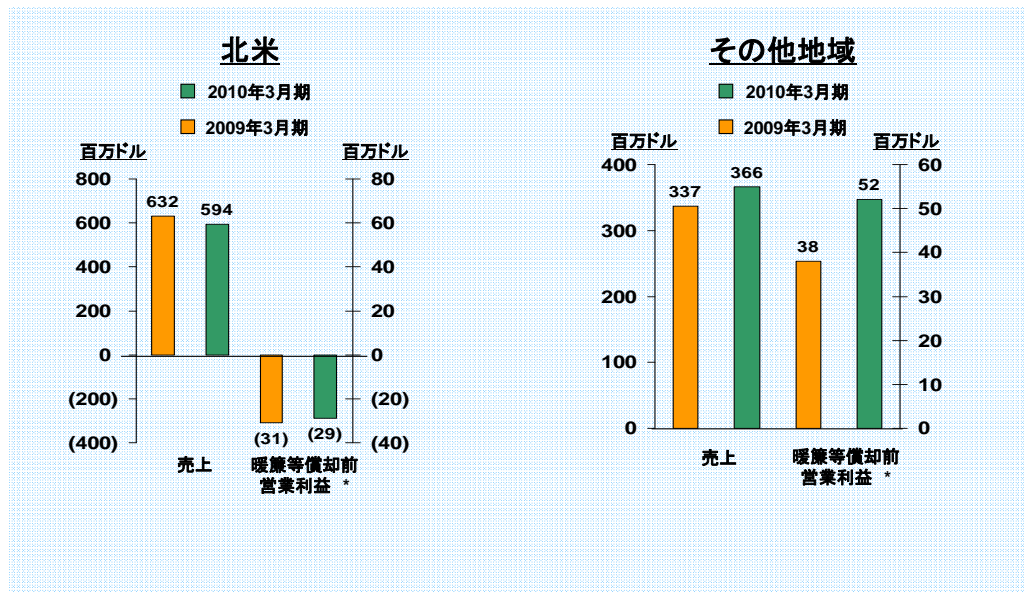
注: 暖簾等償却はビルキントン社買収関連のみ

# 自動車用ガラス事業 (前年との通期比較)



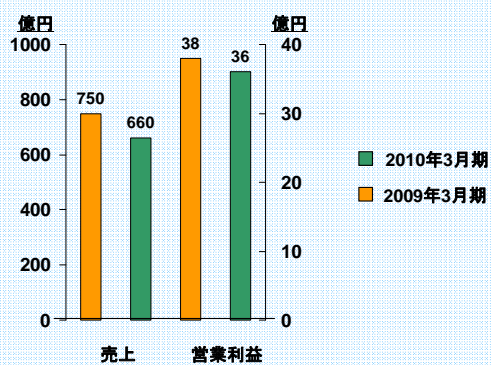
注: 暖簾等償却はビルキントン社買収関連のみ

## 自動車用ガラス事業 (前年との通期比較)



注: 暖簾等償却はビ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**