

ピルキントン社買収手続き完了について

2006年7月6日
日本板硝子株式会社

統合会社は全ての主要市場をカバー



世界の板ガラス市場

グローバル市場規模

≒ 3700万トン

≒ 建築用 3300万トン – 自動車用 400万トン

内訳

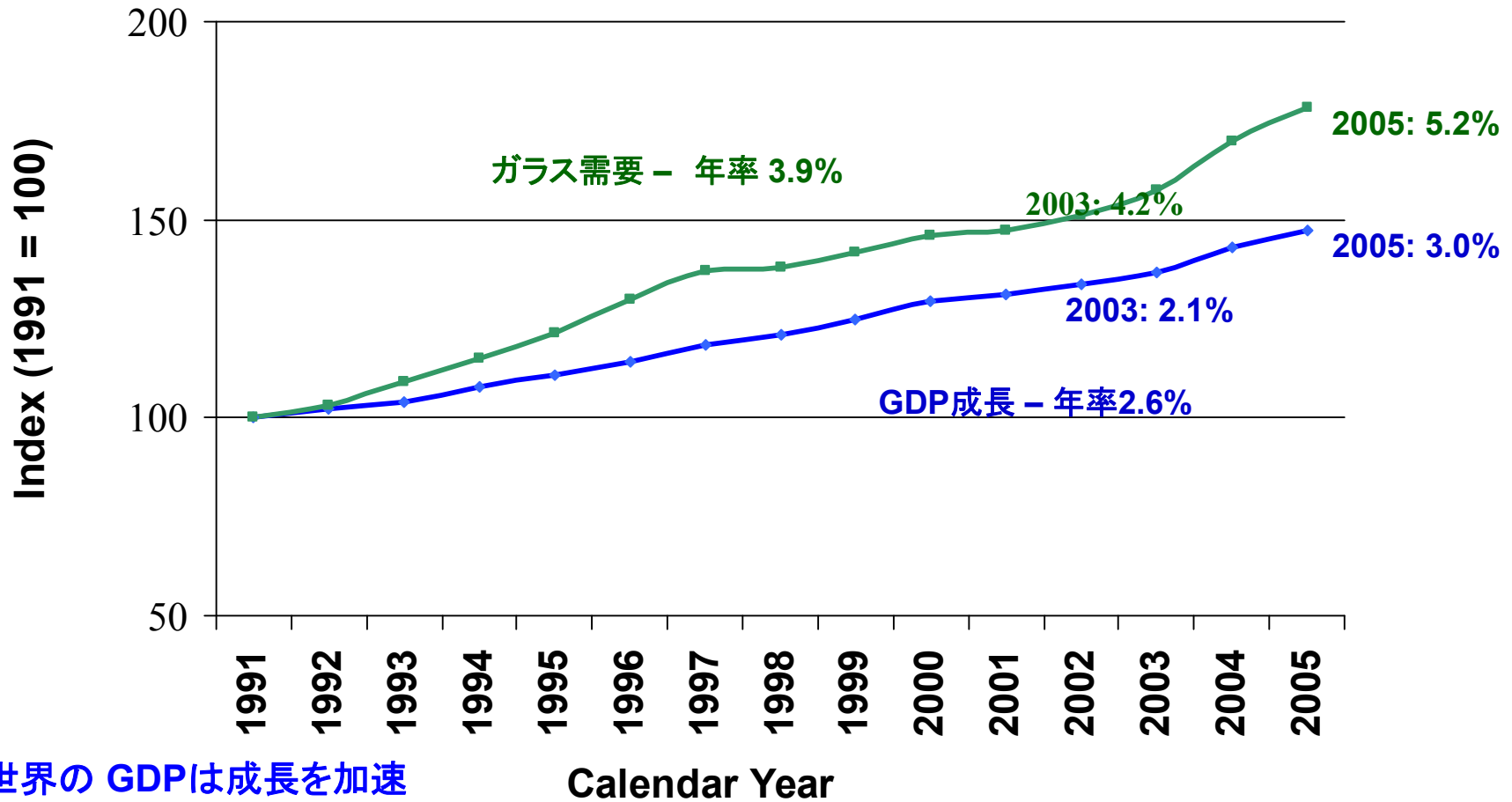
- 24 百万 = 高品質フロート
- 3 百万 = 普通板
- 2 百万 = ロールアウト
- 8 百万 = 低グレード品 (主に中国式フロートなど)

金額価値

1次生産レベル(フロート素板) ≒ 約2兆円

加工レベル ≒ 5兆円台

板ガラスは世界のGDP成長を上回る成長産業



[1]: 世界の GDPは成長を加速

[2]: ガラス需要は、さらに拡大

[3]: 中国が世界の成長を牽引

世界の板ガラス需要の成長率

ガラス市場の成長ドライバー

建築用ガラス

- 省エネ (Heating)
- 省エネ (Cooling)
- 安全
- 防犯、防災
- 防火
- 遮音
- セルフクリーニング

自動車ガラス

- 難形状
 - 深曲げ
 - 表面品質
- ソーラーコントロール
- セキュリティ
- グレージングシステム

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



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。

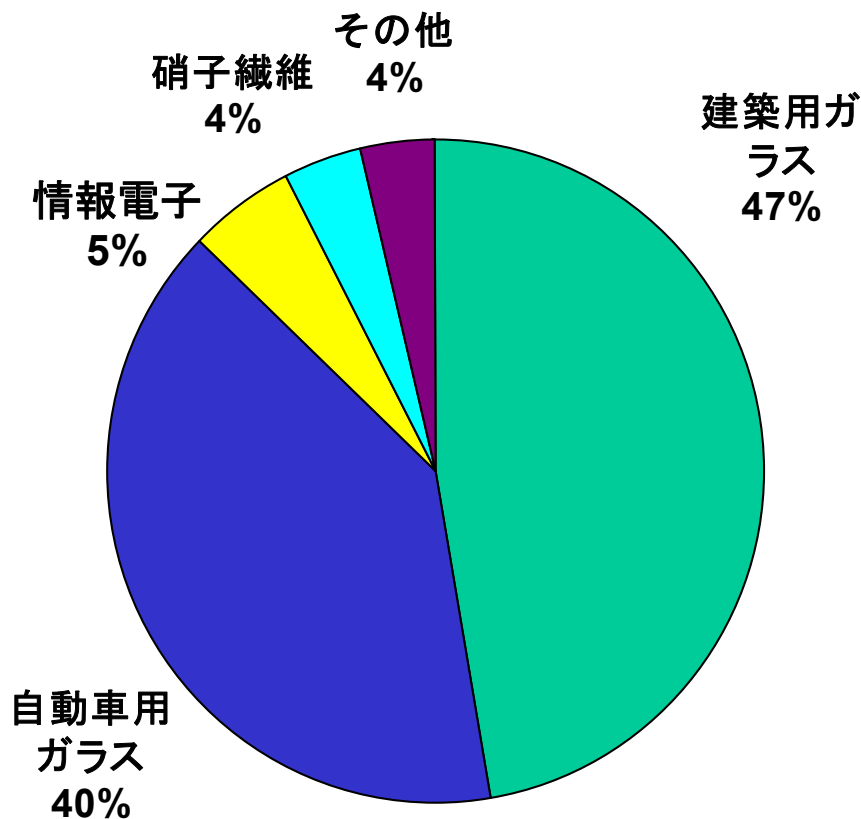
コア事業の競争力強化のため戦略的かつ意義のある買収



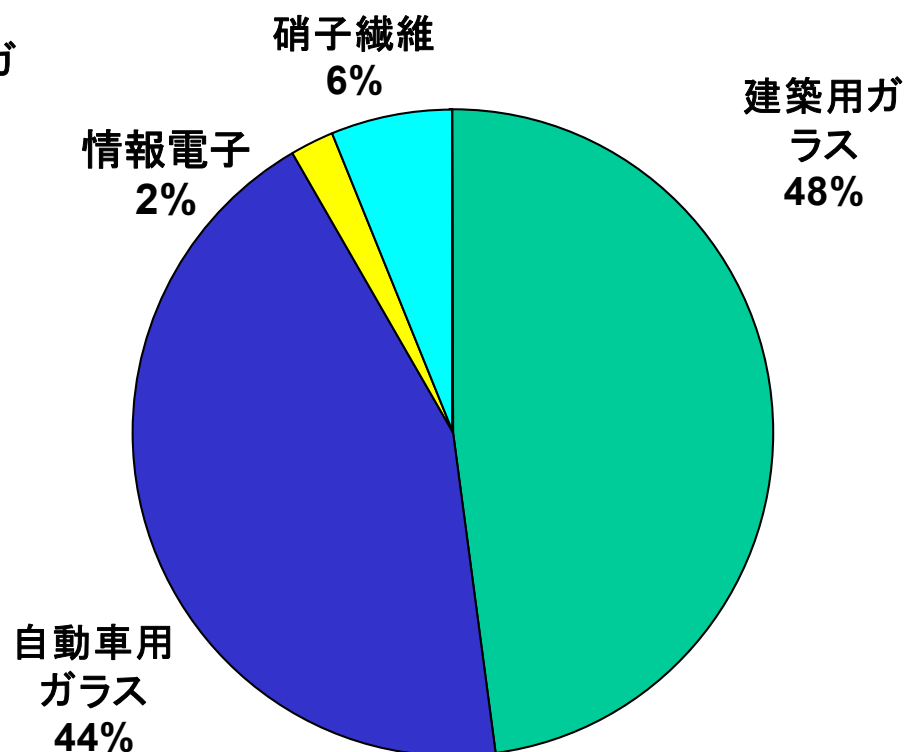
統合会社は板ガラス事業が中核に

売上高 2005年度 (7,957億円)

営業利益 2005年度 (542億円)



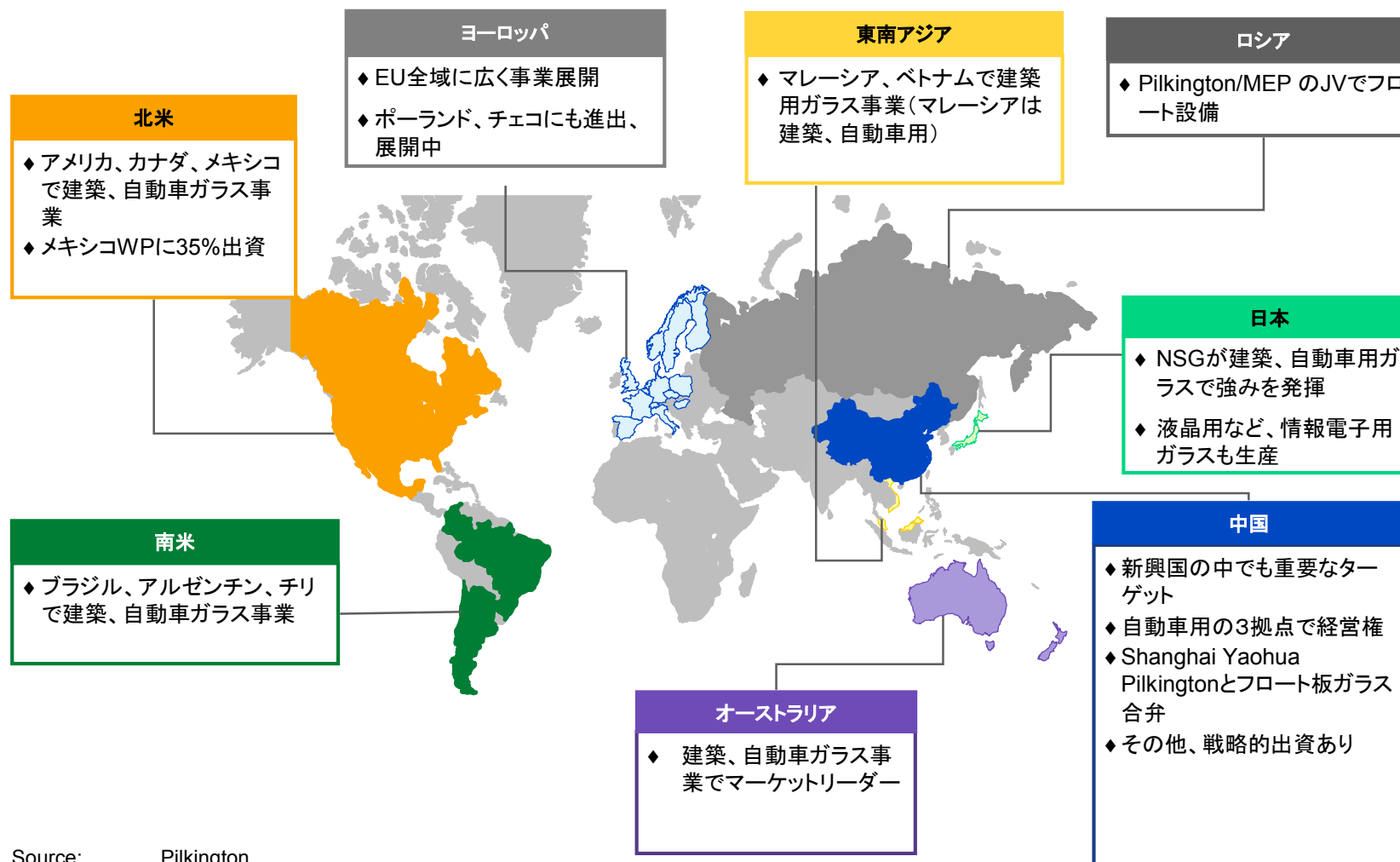
売上高の87 %



営業利益の92 %

(注: 2005年度売上、営業利益は両社単純合算)

グローバル生産の足跡

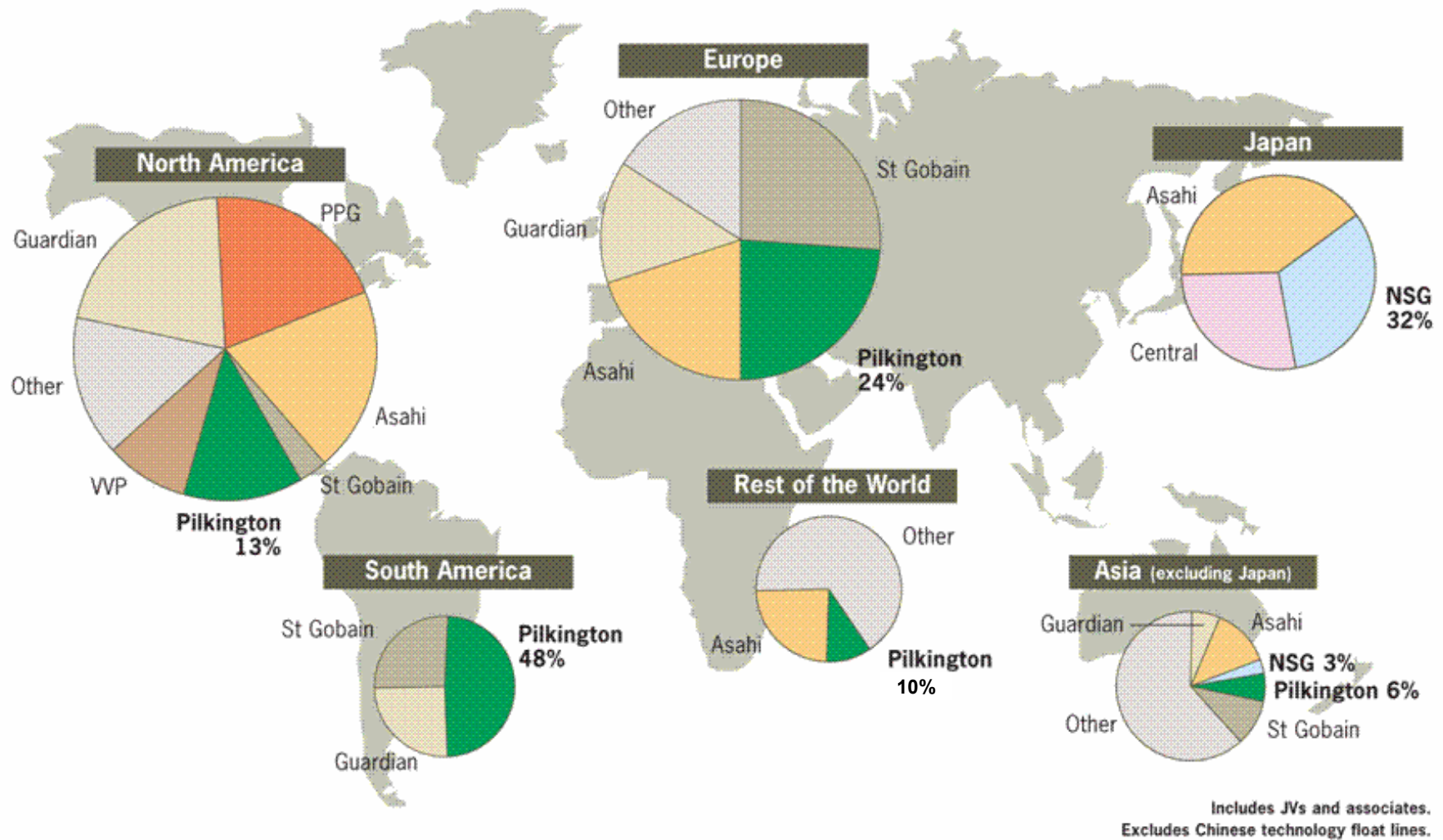


Source: Pilkington

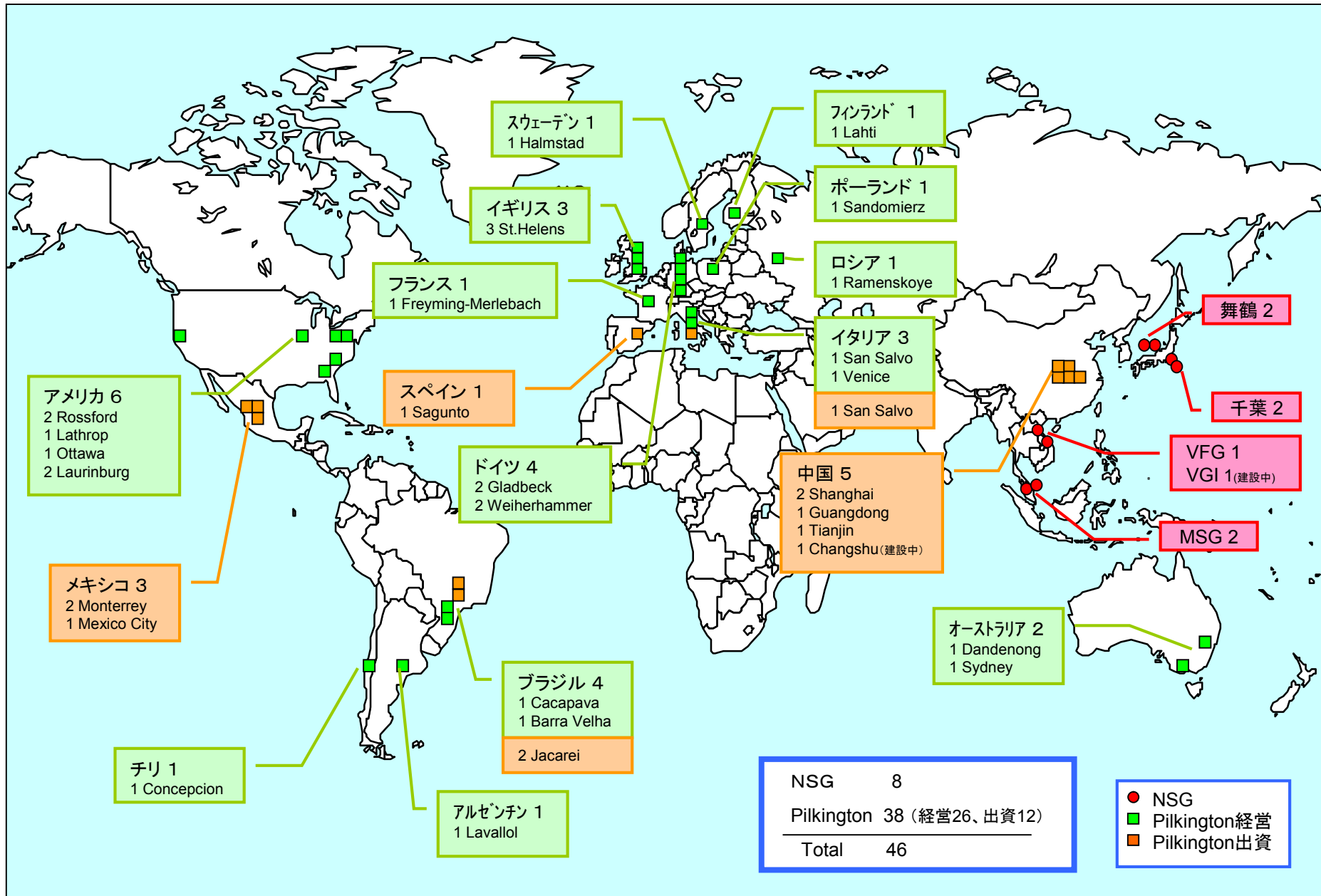
Note:

1 Including manufacturing facilities of Pilkington's associates and strategic partners

世界のフロート板ガラスでのシェア



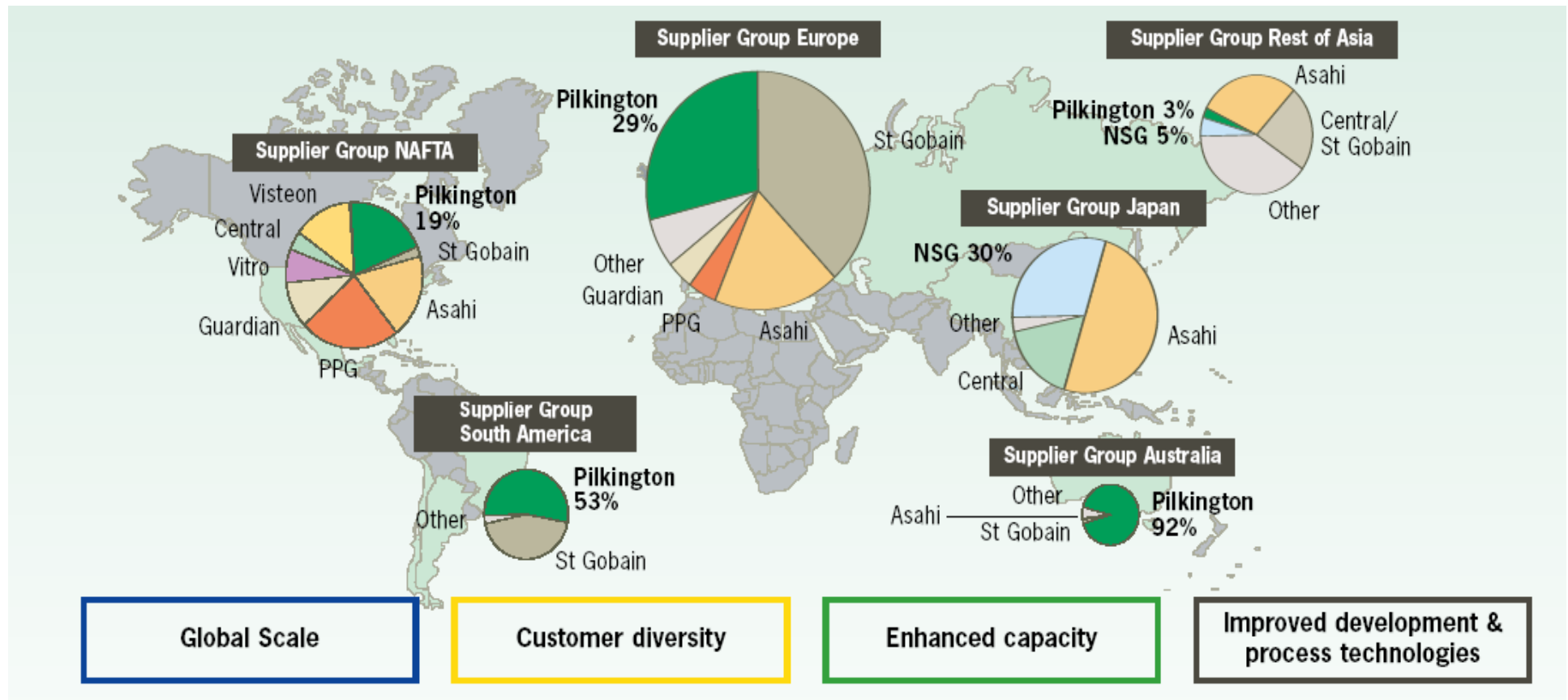
日本板硝子とピルキントンのフロート窯



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

自動車ガラス分野では、事業エリアと強みが拡大



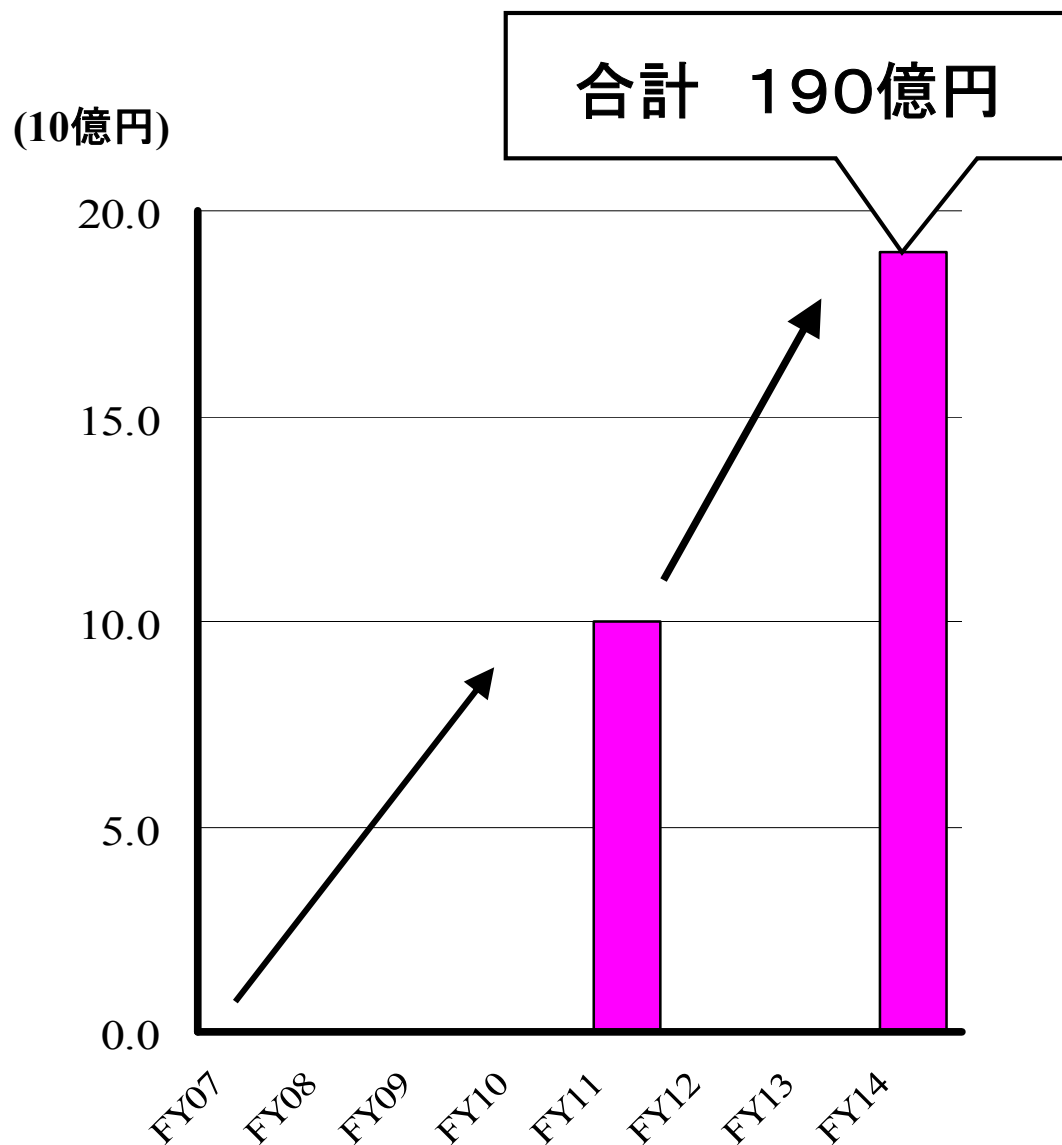
- 顧客接点の一元化
- グローバルに画一的な品質の提供
- 価格競争力

NSG+ピルキントンは自動車用ガラス分野で世界No.1

統合で得られるポジション

- スケールメリット
- 技術リソース&知見の融合
- グローバル拠点配置
(生産工場／販売／技術サービス)
- 建築用主要市場で高シェア、安定収益
(欧州／北南米／アジア／日本)
- 自動車ガラスのグローバルサプライヤ
(欧／米／日 主要カーメーカーをカバー)
- グローバル経営ノウハウ、人材

シナジー達成イメージ



売上シナジー

- 自動車ガラスのグローバル戦略
- 収益改善
- 新製品拡販
- 商品の相互販売

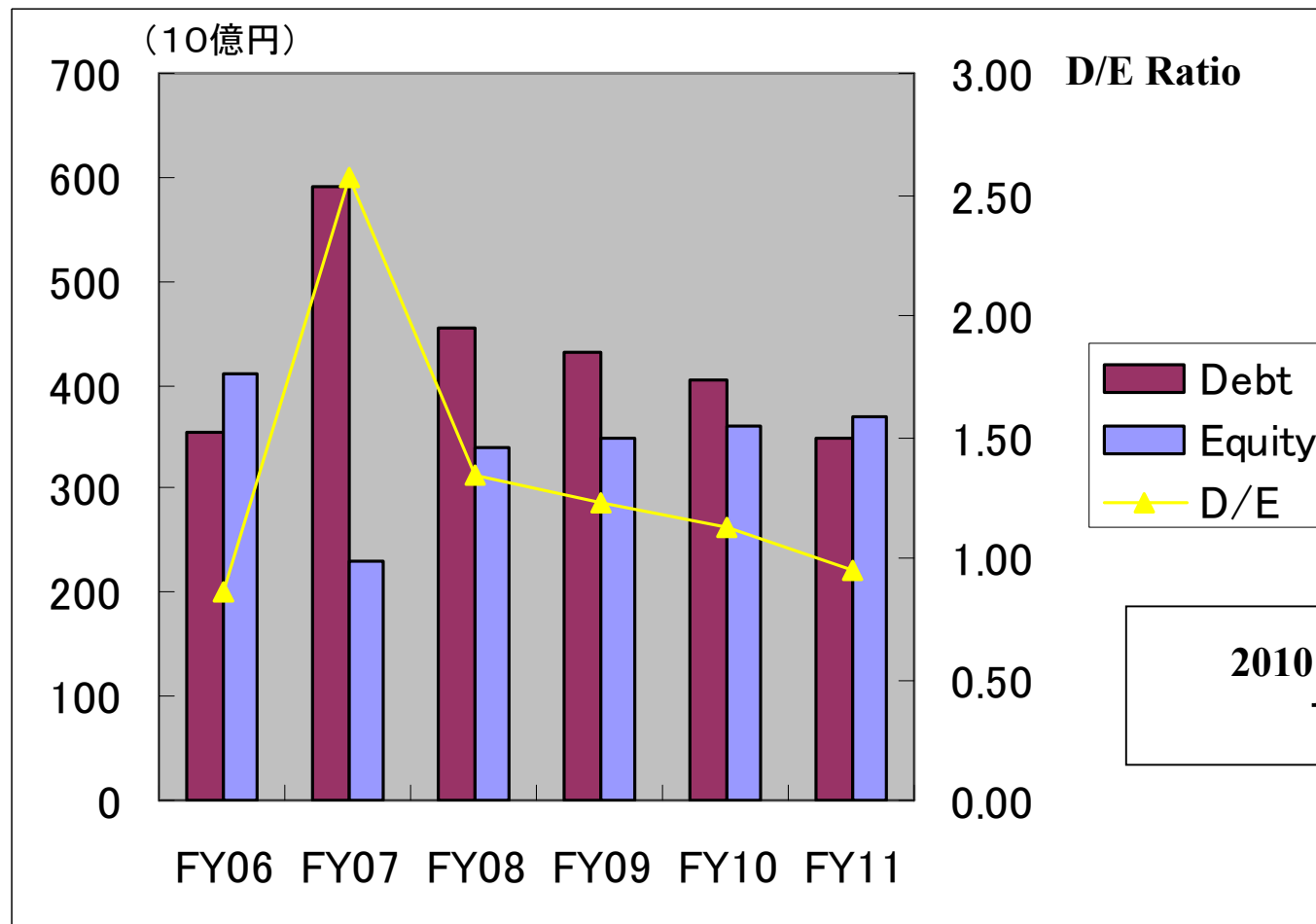
技術シナジー

- プロセスイノベーション
- 新製品開発、改良
- R&D 強化

コスト改善シナジー

- 資材共同購入
- ベンチマーキング／ベストプラクティス
- 生産分担の最適化
- エンジニアリング、R&Dの重複解消

Debt/Equity レシオ



2010年にはD/Eレシオ
1.0をイメージ

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

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。

2007～

2011～

2014～

～2016



NSGの取締役会

取締役



出原洋三
代表取締役 会長



阿部 友昭
代表取締役 副会長



藤本 勝司
代表取締役 社長執行役員



仁田 昌邦
専務執行役員



近藤 敏和
常務執行役員



泉 一行
常務執行役員



スチュアート・チェンバース



倉内 憲孝
社外取締役



奥村 晃三
社外取締役

監査役



一戸 清彦



田中 瞳吾



内ヶ崎 功
社外監査役



大井 尚一
社外監査役



渡辺 剛
社外監査役

ピルキントン社の取締役会



NSGから非常勤役員3名、
ピルキントン常勤役員3名で構成

まとめ

- NSG+ピルキントンは、成長するガラス業界において、世界最大の規模を持つグローバルリーダー
- 安定した板ガラス事業が中核に
- 両社の地域補完と、統合後の地理的な広がり
- 世界46窯のフロート設備を保有、もしくは出資
- 自動車分野での事業エリアと強みが拡大
- R&D分野での20年にわたる良好な関係と、企業文化の共通性
- 統合準備作業は順調に推移

● 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（日本、欧米、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。