



2010年11月4日

各 位

会 社 名 日本板硝子株式会社  
コード番号 5202  
本社所在地 東京都港区三田三丁目5番27号  
代 表 者 クレイグ・ネイラー  
問 合 せ 先 広報・IR 部長 藤井一光  
電 話 03 - 5443 - 9477

**戦略的経営計画(SMP) について**  
**(2012年3月期-2014年3月期)**

当社は、2012年3月期から2014年3月期にわたる、戦略的経営計画(Strategic Management Plan、以下“SMP”)を策定いたしましたのでお知らせいたします。これは、「ガラス技術で世界に変革を」という新ビジョンを実現し、利益成長を目指す、グループ戦略の主要点を規定したものであります。

本決定にいたるまで、数ヶ月の間、新 CEO クレイグ・ネイラーの下、グループ全体に及び大幅な戦略レビューを実施いたしました。

「この度新しく策定した SMP は、今後3年間にわたる NSG グループの方向性を定めるものであります。SMP は、2006年11月に発表し今期末で終了する中期経営計画に取って代わるものであり、SMP の対象期間は2012年3月期から2014年3月期までで、実行には直ちに着手いたします。

我々の目標は、成長性ある、革新的な、国際的企業となることです。これまで NSG グループは、統合過程から地域的拡大と付加価値ある成長へと順調な発展を遂げてきました。これより、我々は、発展の次のステージへと向かう戦略的な経営計画へと移行いたします。

NSG グループは、その国際的広がり、低コスト、技術とブランドを活用して、環境とその他の付加価値製品への需要拡大に対応できる地位にあるといえます。

戦略的経営計画は静止的・固定的なものではありません。年々アップデートし、株主その他に報告してまいります。」

CEO クレイグ・ネイラーのコメント

**戦略的レビュー**

CEO 就任以来、クレイグ・ネイラーは上級幹部とともに、グループの事業目標をより明確化し、日本に本社を置く国際的企業としてのシナジーを最大に活用するべく、大幅な戦略レビューを行いました。

レビューの重点は、重要な成長機会、特に、新興市場、および気候変動対策に貢献する付加価値製品にあります。

これにより、今後12~24ヵ月で実施する多数の主要プロジェクトについて早期投資の機会が明確になったため、先般実施の新株式発行により上記プロジェクトの資金を迅速に確保いたしました。新株式発行による調達資金によって、投資機会を捕捉、競争優位性を活用、バランスシートを強化いたしました。

## SMP の目標

全体目標： NSG グループを次の発展段階に進めること。

そのために：

- ・ 利益成長を最大化しながら、ネット借入 / EBITDA 比率を下げる
- ・ あらゆる事業活動において、最高水準の倫理、安全、環境配慮、サステナビリティを追求する
- ・ あらゆる事業活動において、イノベーションを追求する

## SMP の財務目標

	2011年3月期 → 2014年3月期
売上	5% CAGR (年平均成長率)
営業利益 (暖簾償却前)	倍以上
EBITA 利益率	5% → > 10 %
EBITDA	50% 増以上
ネット借入/EBITDA	4.5x → < 3x
ROE	ゼロ → 10%台前半

### 中期経営計画の進捗 (フェーズ 1)

2006 年策定の中期計画の終期になり、3 段階戦略のフェーズ 1 の進捗をここに報告します。フェーズ 1 の目標は、財務体質を改善しつつ、生産性・品質の向上に重点を置き、競合他社との差別化を図ることによって当社グループの強みを確立することでした。

旧ビルキントンと旧 NSG の全事業が、3 部門の国際的事業部門に統合され、グローバル企業の創造に大きな進展がありました。2009 年発表のリストラチャリングは完了し、取締役構成の国際化と委員会設置会社移行によりコーポレート・ガバナンスは強化されました。ネット借入は目標レベルまで削減しました。

先般の新株式発行により、バランスシートを強化し、ネット借入を更に削減し、優先株の一部償還することができました。

### SMP の優先投資分野

建築用ガラス - 太陽電池用ガラス、Low - E ガラス、南米

自動車用ガラス - 南米、東欧、メキシコ

機能性ガラス - 超薄板ガラス (UFF®)、SLA、AGM バッテリーセパレータ

### SMP の重点エリア

#### 1. 成長

新興市場を中心とする地理的拡大と、「環境対応型」ガラス製品の需要に対応する製品群

#### 2. 財務

財務指標の強化

#### 3. 重点事業

顧客とその市場に対して最も付加価値を提供できる領域で事業を展開

#### 4. 競争力強化

実施済みのリストラチャリングにより、市場変化に対応した事業規模となり、コスト削減と効率の向上を達成しており、これをベースに更に推進

## 5. グローバル化

多様かつ国際的な経営能力・人材の開発

## 6. サステナビリティ

当社グループが関与している主要なバリューチェーンについて、環境関連の積極的な貢献

### 資源配分

本計画期間の設備投資額は有形固定資産償却費の約120%を予定。

R&Dの生産性を20%向上させることで省エネ・創エネに重点化する新規開発に配分し、SMPの達成を支える。

新興市場への拡大は人材の計画・配分を変化させるとの認識の上に、人材開発計画を策定中。

これにより、国籍・地域を問わず、グループ全体の人材管理による効果の最大化を目指す。

以 上