

第156期

# 定時株主総会 招集ご通知

 **開催日時：**

2022年6月29日(水曜日)  
午前10時(開場予定:午前9時)

 **開催場所：**

東京都港区港南二丁目16番4号  
品川グランドセントラルタワー 3階  
ザ・グランドホール  
(末尾記載のご案内図をご参照ください。)

 **決議事項：**

第1号議案 定款一部変更の件  
第2号議案 取締役8名選任の件

**書面又はインターネットによる議決権行使期限：**

2022年6月28日(火曜日) 午後5時45分まで

**新型コロナウイルス感染拡大防止のためお願い**

- 本株主総会の模様は、インターネットによるライブ配信でもご覧いただけます。書面又はインターネットにより事前に議決権を行使いただき、ご来場の見合わせをご検討いただきますようお願い申し上げます。
- 株主総会にご来場の際は、マスクの持参・着用、手指の消毒及び検温等の実施につき、ご理解、ご協力をお願いいたします。

日本板硝子株式会社

証券コード：5202



本招集通知は、PC・スマートフォンでも主要なコンテンツをご覧いただけます。  
<https://p.sokai.jp/5202/>

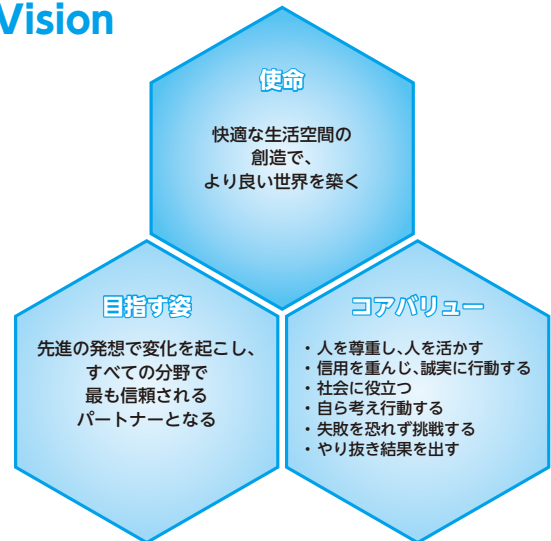


## NSGグループ経営指針「Our Vision」

当社グループの経営指針であるOur Visionは、以下のとおり「使命：NSGの存在意義」、「目指す姿：NSGのなりたい姿」及び「コアバリュー：働き方の基盤となる価値観」から構成されています。

当社グループは、Our Visionを経営の指針とし、お客様と社会が求める多種多様なニーズに対して従来のガラスを超えるプラスアルファの価値やサービスを迅速かつ適切に提供することにより、持続的成長可能な社会の実現を目指しています。

## Our Vision



## 目次

■ 第156期定時株主総会招集ご通知	1
■ インターネットによる議決権行使のご案内	3
■ 株主総会参考書類	5
議案及び参考事項	
第1号議案    定款一部変更の件	
第2号議案    取締役8名選任の件	
[添付書類]	
■ 事業報告	
I. 当社グループの現況に関する事項	20
II. 株式に関する事項	33
III. 剰余金の配当等の決定に関する方針	34
IV. 新株予約権等に関する事項	34
V. 役員に関する事項	35
VI. 会計監査人の状況	44
VII. コーポレートガバナンスの状況	45
■ 連結計算書類	52
■ 計算書類	55
■ 監査報告書	57

株主各位

証券コード 5202  
2022年6月7日  
東京都港区三田三丁目5番27号  
日本板硝子株式会社  
取締役 代表執行役社長兼CEO  
森 重樹

## 第156期 定時株主総会招集ご通知

拝啓 平素は格別のご高配を賜り、厚くお礼申し上げます。

さて、当社第156期定時株主総会を下記のとおり開催いたしますので、ご通知申し上げます。

本総会につきましては、**新型コロナウイルス感染拡大防止のため、ご来場の見合わせをご検討いただきますようお願い申し上げます。**株主総会の模様は、インターネットによるライブ配信でもご覧いただけます。（ご視聴方法は、同封の別紙「定時株主総会ライブ配信及び事前質問受付のご案内」をご参照ください。）

なお、書面又は電磁的方法（インターネット）により議決権を行使することができますので、お手数ながら後記「株主総会参考書類」をご検討くださいますと、2頁から4頁のご案内に従って2022年6月28日（火曜日）午後5時45分までに議決権をご行使くださいますようお願い申し上げます。 敬具

### 記

1.日 時	2022年6月29日（水曜日）午前10時
2.場 所	ザ・グランドホール （会場が昨年と異なっておりますので、お間違えのないようご注意ください。） 東京都港区港南二丁目16番4号 品川グランドセントラルタワー 3階 （末尾記載のご案内図をご参照ください。）
3.会議の目的事項	<b>報告事項</b> (1) 第156期（2021年4月1日から2022年3月31日まで） 事業報告、連結計算書類並びに会計監査人及び監査委員会の 連結計算書類監査結果報告の件 (2) 第156期（2021年4月1日から2022年3月31日まで） 計算書類報告の件 <b>決議事項</b> 第1号議案 定款一部変更の件 第2号議案 取締役8名選任の件

以上

## その他招集ご通知に関する事項

- 株主総会参考書類並びに招集通知に添付すべき事業報告、連結計算書類、計算書類及び監査報告書は、5頁から61頁までに記載のとおりです。ただし、事業報告の新株予約権等に関する事項、連結計算書類の連結持分変動計算書及び連結注記表、計算書類の株主資本等変動計算書及び個別注記表につきましては、法令及び定款第14条の規定に基づき、インターネット上の当社ホームページ (<https://www.nsg.co.jp/>) に掲載していますので、本招集ご通知の添付書類には記載していません。  
したがって、本招集ご通知の添付書類に記載しております連結計算書類及び計算書類は、会計監査人及び監査委員会がそれぞれ会計監査報告及び監査報告の作成に際して監査した連結計算書類及び計算書類の一部であります。
- 株主総会参考書類並びに事業報告、連結計算書類及び計算書類に修正すべき事項が生じた場合は、書面による郵送又はインターネット上の当社ホームページ (<https://www.nsg.co.jp/>) への掲載により、お知らせいたします。
- 本総会の運営に変更が生じた場合は、インターネット上の当社ホームページ (<https://www.nsg.co.jp/>) への掲載により、お知らせいたします。
- 本株主総会の議決権の行使結果は、臨時報告書により、インターネット上で、EDINET (<https://disclosure.edinet-fsa.go.jp/>) に掲載されるとともに、当社ホームページ (<https://www.nsg.co.jp/>) においても開示されます。これらをもって決議ご通知に代えさせていただきますので、ご了承ください。

### 議決権の行使についてのご案内



#### インターネットによる議決権行使の場合

3頁の「インターネットによる議決権行使のご案内」をご高覧の上、  
**2022年6月28日（火曜日）午後5時45分までに**  
ご行使ください。



#### 書面による議決権行使の場合

同封の議決権行使書用紙に議案に対する賛否をご表示いただき、  
**2022年6月28日（火曜日）午後5時45分までに**  
到着するようご返送ください。



#### 株主総会にご出席いただく場合

当日ご出席の際は、  
お手数ながら同封の  
議決権行使書用紙を  
ご持参の上、会場受付に  
ご提出ください。

#### 議決権電子行使プラットフォームのご利用について（機関投資家の皆様へ）

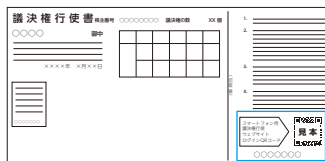
機関投資家の皆様におかれましては、本総会につき、株式会社ICJの運営する「議決権電子行使プラットフォーム」から議決権をご行使いただくことも可能です。

## インターネットによる議決権行使のご案内

### 「スマート行使」による方法

#### 1 スマートフォン用議決権行使ウェブサイトへアクセスする

同封の議決権行使書用紙の右下「スマートフォン用議決権行使ウェブサイトログインQRコード」をスマートフォンかタブレット端末で読み取ります。



※QRコードは、株式会社デンソーウェブの登録商標です。

#### 2 議決権行使ウェブサイトを開く

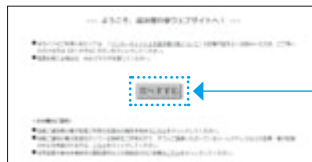


表示されたURLを開くと議決権行使ウェブサイト画面が開きます。

### 「議決権行使コード・パスワード入力」による方法

#### 1 議決権行使ウェブサイトへアクセスする

<https://www.web54.net>



#### 2 ログインする

同封の議決権行使書用紙に記載の「議決権行使コード」をご入力ください。



#### 3 パスワードを入力する

同封の議決権行使書用紙に記載の「パスワード」をご入力ください。



以降は画面の案内に従って賛否をご入力ください。

※一度議決権を行使した後で行使内容を変更される場合、再度QRコード®を読み取り、同封の議決権行使書用紙に記載の「議決権行使コード」「パスワード」をご入力いただく必要があります（議決権行使ウェブサイト <https://www.web54.net> へ直接アクセスして行使いただくことも可能です）。

以降は画面の案内に従って賛否をご入力ください。

※議決権行使ウェブサイトをご利用いただく際の接続料金及び通信料金は株主様のご負担となります。  
 ※インターネットのご利用環境、ご加入のサービスやご使用の機種によっては、議決権行使ウェブサイトをご利用いただけない場合があります。

インターネットによる議決権行使でパソコンやスマートフォンの操作方法などがご不明な場合は、右記にお問合わせください。

三井住友信託銀行 証券代行ウェブサポート 専用ダイヤル  
 電話番号：0120-652-031（フリーダイヤル）  
 （受付時間 9：00～21：00）


## 議決権行使のお取扱いについて

- 書面とインターネットにより、二重に議決権をご行使された場合は、インターネットによるものを有効な議決権行使としてお取扱いいたします。また、インターネットによって議決権を複数回ご行使された場合は、最後に行われたものを有効な議決権行使としてお取扱いいたします。
- インターネットによる議決権の行使期限は、2022年6月28日（火曜日）午後5時45分までとなっておりますので、お早めのご行使をお願いいたします。

## パスワード及び議決権行使コードのお取扱いについて

- パスワードは、議決権をご行使される方が株主様ご本人であることを確認するための重要な情報ですので、大切にお取り扱いください。
- パスワードは一定回数以上間違えると使用できなくなります。パスワードの再発行をご希望の場合は、画面の案内に従ってお手続きください。
- 議決権行使書用紙に記載されている議決権行使コードは、本株主総会に限り有効です。

## ご不明点に関するお問い合わせ先について

- 株式事務に関するご照会は、以下のお問い合わせ先をお願いいたします。
  1. 証券会社に口座をお持ちの株主様  
証券会社に口座をお持ちの株主様は、お取引の証券会社宛にお問い合わせください。
  2. 証券会社に口座のない株主様（特別口座をお持ちの株主様）  
三井住友信託銀行 証券代行部  **0120-782-031**（受付時間 9:00～17:00 土日休日を除く。）

## 招集ご通知の閲覧や議決権行使がよりスマートに簡単に行えます！



招集ご通知の主要なコンテンツが、スマートフォン・パソコンでご覧いただけます。

当社では、スマートフォン等で招集ご通知の主要なコンテンツの閲覧や議決権行使がより簡単に行えるサービスを導入しております。

下記のURL又はQRコードによりアクセスいただきご覧ください。

※「QRコード」は株式会社デンソーウェブの登録商標です。

<https://p.sokai.jp/5202/>



第1号議案

定款一部変更の件

1. 提案の理由

「会社法の一部を改正する法律」（令和元年法律第70号）附則第1条ただし書きに規定する改正規定が2022年9月1日に施行されますので、株主総会資料の電子提供制度導入に備えるため、次のとおり当社定款を変更するものであります。

- (1) 変更案第14条は、株主総会参考書類等の内容である情報について、電子提供措置をとる旨を定めるものであります。また、書面交付請求をした株主に交付する書面に記載する事項の範囲を限定することができるようにするための規定を設けるものであります。
- (2) 株主総会参考書類等のインターネット開示とみなし提供の規定（現行定款第14条）は不要となるため、これを削除するものであります。
- (3) 上記の新設・削除に伴い、効力発生日等に関する附則を設けるものであります。

2. 変更の内容

変更の内容は次のとおりであります。

(下線は変更箇所を示しております)

現 行 定 款	変 更 案
<p>(株主総会参考書類等のインターネット開示とみなし提供)</p> <p>第14条 当社は、株主総会の招集に関し、株主総会参考書類、事業報告、計算書類及び連結計算書類に記載又は表示をすべき事項に係る情報を、法務省令に定めるところに従いインターネットを利用する方法で開示することにより、株主に対して提供したものとみなすことができる。</p>	<p>&lt; 削 除 &gt;</p>

現 行 定 款	変 更 案
<p>&lt; 新 設 &gt;</p>	<p><u>(電子提供措置等)</u></p> <p>第14条 当社は、株主総会の招集に際し、株主総会参考書類等の内容である情報について、<u>電子提供措置をとるものとする。</u></p> <p>当社は、<u>電子提供措置をとる事項のうち法務省令で定めるものの全部又は一部について、議決権の基準日までに書面交付請求した株主に対して交付する書面に記載しないことができる。</u></p>
<p>&lt; 新 設 &gt;</p>	<p><u>附 則</u></p> <p><u>(電子提供措置等に関する附則)</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <u>変更前定款第14条（株主総会参考書類等のインターネット開示とみなし提供）の削除及び変更案第14条（電子提供措置等）の新設は、会社法の一部を改正する法律（令和元年法律第70号）附則第1条ただし書きに規定する改正規定の施行の日である2022年9月1日（以下「施行日」という。）から効力を生ずるものとする。</u></li> <li>2. <u>前項の規定にかかわらず、施行日から6か月以内の日を株主総会の日とする株主総会については、変更前定款第14条はなお効力を有する。</u></li> <li>3. <u>電子提供措置等に関する本附則は、施行日から6か月を経過した日又は前項の株主総会の日から3か月を経過した日のいずれか遅い日後にこれを削除する。</u></li> </ol>



## 第2号議案

# 取締役8名選任の件

本総会終結の時をもって取締役全員（6名）の任期が満了しますので、指名委員会の決定に基づき、取締役8名の選任をお願いするものです。

取締役候補者は次のとおりです。また、各取締役候補者に関する事項は、9頁から16頁に記載のとおりです。

候補者 番号	氏名	地位・属性等	取締役の現在の担当			取締役会 出席回数
			指名委員	監査委員	報酬委員	
1	もり しげ き 森 重 樹	再任 代表執行役 社長兼CEO	●		●	100% (10回/10回)
2	Jörg Raupach Sumiya ヨーク・ラウパッハ・スミヤ	再任 社外 独立	●	●	委員長	100% (10回/10回)
3	いし の ひろし 石 野 博	再任 社外 独立	委員長	●	●	100% (10回/10回)
4	みな かわ くに ひと 皆 川 邦 仁	再任 社外 独立	●	委員長	●	100% (10回/10回)
5	くろ い よし ひろ 黒 井 義 博	再任 社外				100% (10回/10回)
6	ほそ ぬま むね ひろ 細 沼 宗 浩	新任 代表執行役 副社長兼COO				—
7	Tony Fradgley トニー・フラッジリー	新任 執行役常務 CTrO				—
8	あさ つま しん じ 浅 妻 慎 司	新任 社外 独立				—

(注1) ヨーク・ラウパッハ・スミヤ、石野博、皆川邦仁、黒井義博及び浅妻慎司の各氏は、会社法第2条第15号に定める社外取締役の候補者であります。なお、当社は、ヨーク・ラウパッハ・スミヤ、石野博、皆川邦仁及び浅妻慎司の各氏を株式会社東京証券取引所（以下、「証券取引所」）に独立役員として届け出しています。また、当社は、証券取引所が定める社外取締役の独立性基準に加え、当社グループや当社役員、当社の主要株主との関係等をも加味した独自の独立性基準を設定しており、これら4名の社外取締役候補者は、当該独立性基準を満たしております。当該独立性基準の具体的内容については、17頁から18頁をご参照ください。

(注2) 当社とヨーク・ラウパッハ・スミヤ、石野博、皆川邦仁及び黒井義博の各氏は、各氏がその職務を行うにつき善意でかつ重大な過失がないときは、法令が定める金額を限度として損害を賠償する責任を負うものとする旨の責任限定契約を締結しています。当社と浅妻慎司氏は、同氏がその職務を行うにつき善意でかつ重大な過失がないときは、法令が定める金額を限度として損害を賠償する責任を負うものとする旨の責任限定契約を締結する予定です。

(注3) 当社は、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結し、役員等の職務を起因とする争訟費用及び第三者・会社に対する損害賠償金・和解金を被保険者が負担した場合の損害等を当該保険契約によって一定の範囲で補填することとしております。候補者の森重樹、ヨーク・ラウパッハ・スミヤ、石野博、皆川邦仁、黒井義博、細沼宗浩、トニー・フラッジリー及び浅妻慎司の各氏は当該保険契約の被保険者に含まれます。当社は当該保険の保険料全額を負担しております。なお、次回更新時には同内容で更新する予定であります。

(ご参考)

当社取締役会は、当社グループの企業価値を持続可能な方法で中長期的に高めていくために、経営陣による適切なリスクテイクを支持する環境を整備しつつ、効果的に執行役等の職務執行を監督することが求められます。2022年3月期から2024年3月期までの3年間の中期経営計画の実行において、当社が置かれている状況や解決すべき課題を踏まえて、指名委員会が特に重要と考える取締役候補者の経験・専門性分野について以下のとおり定義した上で、多様性に考慮し全体としてバランスのとれた取締役構成としています。

氏名	グローバル経営	財務・会計・金融	リスクマネジメント	ESG/ サステナビリティ	ポートフォリオマネジメント/ 新規事業開発	オペレーショナルエクセレンス/ サプライチェーンマネジメント	マーケティング/ 営業
ヨーク・ラウパッハ・スミヤ	●			●	●		
石野 博	●					●	●
皆川 邦仁	●	●	●				
黒井 義博	●		●	●			
浅妻 慎司	●	●	●				
森 重樹	●		●		●		
細沼 宗浩					●	●	●
トニー・フラッジリー		●				●	●

(注) 特に期待度合いの高い経験・専門性分野を3つまで記載しております。各候補者の有するすべての知見や経験を表すものではありません。

【グローバル経営】グローバル又は多国籍事業環境でのマネジメント経験に基づき、グローバルに展開する当社グループの経営を監督するという観点から求められる項目

【財務・会計・金融】中期経営計画の重点施策「財務基盤の回復」の実行を監督するという観点から求められる項目

【リスクマネジメント】グループとして管理すべき重大なリスクを識別・評価し、効果的かつ効率的なリスク管理プロセスの監督という観点から求められる項目

【ESG/サステナビリティ】気候変動課題など、中長期的な企業価値の持続的向上と持続可能な社会の実現への貢献を両立する施策遂行、またそのための独立性・透明性の高いコーポレート・ガバナンス体制整備の施策遂行に対する、効果的かつ効率的な監督という観点から求められる項目

【ポートフォリオマネジメント/新規事業開発】新規事業開発や高収益事業へのポートフォリオ転換など事業構造改革の施策遂行に対する、効果的かつ効率的な監督という観点から求められる項目

【オペレーショナルエクセレンス / サプライチェーンマネジメント】調達・製造から物流まで各ファンクションの垣根を越えたコスト構造改革、最適な製造/供給体制構築の施策遂行に対する、効果的かつ効率的な監督という観点から求められる項目

【マーケティング/営業】事業構造改革、顧客志向の企業風土改革など戦略的マーケティングの施策遂行に対する、効果的かつ効率的な監督という観点から求められる項目

候補者番号

1

再任



もり しげき  
**森 重樹**

1958年7月22日生（満63歳）

## 当社における地位及び担当

取締役 代表執行役社長兼CEO、指名委員、報酬委員

## 所有する当社の普通株式の数

90,293株

## 取締役在任期間

7年（本総会終結時）

## 取締役会への出席状況

100%（10回/10回）

## ■ 略歴

- 1981年4月 当社入社
- 2003年4月 当社硝子建材カンパニー企画室長
- 2005年1月 当社硝子建材カンパニー機能ガラス生産技術部長  
兼 株式会社エヌ・エス・ジー関東（現日本板硝子ビルディングプロダクツ株式会社）代表取締役社長
- 2010年7月 当社建築ガラス事業部門 英国・南欧 製造・加工・販売部門長
- 2012年5月 当社上席執行役員 建築ガラス事業部門 アジア事業部日本統括部長
- 2012年6月 当社上席執行役員 高機能ガラス事業部門長
- 2015年4月 当社代表執行役社長兼CEO（現）
- 2015年6月 当社取締役（現）

## ■ 重要な兼職の状況

該当事項なし

## ■ 候補者と当社との特別の利害関係

該当事項なし

## 取締役候補者の選任理由について

当社グループで人事、経営企画に携わった後、建築ガラス事業部門の子会社社長及び高機能ガラス事業部門長等の要職を歴任しました。また、2010年7月より2年間、建築ガラス事業部門 英国・南欧 製造・加工・販売部門長として英国に駐在した経験を有します。このような管理部門及び複数の事業部門にわたる豊富な業務執行の経験と実績に基づき、2015年4月から、代表執行役社長兼CEO（最高経営責任者）として、当社グループの経営を担っています（2015年6月に取締役役に就任）。当社グループの事業及び経営に関する豊富な経験と実績を活かして、引き続き、当社の取締役会の意思決定機能に資することが期待されるため、取締役として選任をお願いするものであります。

候補者番号

2

再任

社外

独立



Jörg

Raupach

Sumiya

# ヨーク・ラウパッハ・スミヤ

1961年1月17日生（満61歳）

当社における地位及び担当

取締役 指名委員、監査委員、報酬委員長

所有する当社の普通株式の数

2,975株

社外取締役在任期間

3年（本総会最終時）

取締役会への出席状況

100%（10回/10回）

## ■ 略歴

- 1990年6月 株式会社ローランド・ベルガー シニアコンサルタント
- 1995年10月 トルンプ株式会社 代表取締役専務
- 1999年7月 ドイツ日本研究所 経営・経済研究課研究員
- 2001年1月 NEC SCHOTTコンポーネンツ株式会社（現ショット日本株式会社） 管理部 ジェネラルマネジャー
- 2002年12月 同社 代表取締役社長
- 2011年1月 SCHOTT Electronic Packaging GmbH イノベーションマネジメント担当マネージャー
- 2011年9月 FOM大学 教授
- 2012年4月 立命館大学 経営学部 教授（現）
- 2019年6月 当社取締役（現）

## ■ 重要な兼職の状況

立命館大学 経営学部 教授

## ■ 候補者と当社との特別の利害関係

該当事項なし

## 社外取締役候補者の選任理由及び期待される役割の概要について

2019年6月より当社の社外取締役を務められています。ビジネスと学術の分野において国際的な経験を有され、現在では日本国内の有力大学の経営学部の教授を務め、主に再生可能エネルギーと地域経済について旺盛な研究活動を実施されています。このような学識経験及びグローバル企業での豊富なマネジメント経験とESGやポートフォリオマネジメントに関する幅広い見識に基づき、当社の経営への助言や独立した客観的な立場から執行役等の職務を監督していただくことにより、当社の企業価値向上に資することが期待され、引き続き、社外取締役として選任をお願いするものであります。

候補者番号

3

再任

社外

独立

いし の ひろし  
**石野 博**

1951年4月10日生（満71歳）

当社における地位及び担当

取締役 指名委員長、監査委員、報酬委員

所有する当社の普通株式の数

4,085株

社外取締役在任期間

2年（本総会終結時）

取締役会への出席状況

100%（10回/10回）

#### ■ 略歴

- 1975年4月 三菱商事株式会社入社
- 2003年3月 関西ペイント株式会社入社
- 2006年6月 同社取締役国際本部副本部長
- 2008年6月 同社常務取締役塗料事業部営業統括
- 2010年4月 同社専務取締役営業管掌
- 2011年6月 同社取締役専務執行役員 営業国際調達管掌
- 2012年6月 同社代表取締役専務執行役員 営業国際調達管掌
- 2013年4月 同社代表取締役社長
- 2019年6月 同社相談役（現）
- 2020年7月 当社取締役（現）

#### ■ 重要な兼職の状況

関西ペイント株式会社 相談役

#### ■ 候補者と当社との特別の利害関係

該当事項なし

#### 社外取締役候補者の選任理由及び期待される役割の概要について

2020年7月より当社の社外取締役を務められています。大手商社において海外業務を担当され、その後、国際的な大手メーカーにおいて代表取締役社長として、同社グループのグローバル戦略や複数の異なる分野での事業展開を推進してこられました。このようなグローバル企業での経営トップとしての豊富なマネジメント経験と事業構造改革や製造から販売に至る事業オペレーションに関する幅広い見識に基づき、当社の経営への助言や独立した客観的な立場から執行役等の職務を監督していただくことにより、当社の企業価値向上に資することが期待され、引き続き、社外取締役として選任をお願いするものであります。

候補者番号

4

再任

社外

独立



みなかわ くにひと  
**皆川 邦仁**

1954年8月15日生（満67歳）

当社における地位及び担当

取締役 指名委員、監査委員長、報酬委員

所有する当社の普通株式の数

2,041株

社外取締役在任期間

2年（本総会終結時）

取締役会への出席状況

100%（10回/10回）

#### ■ 略歴

1978年4月 株式会社リコー入社  
1997年10月 Ricoh Americas Corporation シニアバイスプレジデント&CFO  
2008年1月 株式会社リコー海外事業本部 事業統括センター所長  
2010年4月 同社執行役員 経理本部長  
2012年4月 同社常務執行役員 経理本部長  
2013年6月 同社常勤監査役  
2017年6月 ソニー株式会社（現ソニーグループ株式会社） 社外取締役  
2018年6月 参天製薬株式会社 社外取締役（現）  
2019年4月 金融庁 公認会計士・監査審査会 委員（現）  
2020年7月 当社取締役（現）

#### ■ 重要な兼職の状況

参天製薬株式会社 社外取締役  
金融庁 公認会計士・監査審査会 委員

#### ■ 候補者と当社との特別の利害関係

該当事項なし

#### 社外取締役候補者の選任理由及び期待される役割の概要について

2020年7月より当社の社外取締役を務められています。国際的な大手メーカーにおいて経理担当の常務執行役員や監査役を歴任され、現在では金融庁 公認会計士・監査審査会の委員を務められるなど、財務及び監査に関する幅広い見識及び実務経験を有しておられます。このようなグローバル企業での豊富なマネジメント経験と財務・会計に関する専門的な知見に基づき、当社の経営への助言や独立した客観的な立場から執行役等の職務を監督していただくことにより、当社の企業価値向上に資することが期待され、引き続き、社外取締役として選任をお願いするものであります。

候補者番号

5

再任

社外



くろい よしひろ  
**黒井 義博**

1954年8月18日生（満67歳）

当社における地位及び担当

取締役

所有する当社の普通株式の数

0株

社外取締役在任期間

2年（本総会終結時）

取締役会への出席状況

100%（10回/10回）

#### ■ 略歴

1977年4月 三菱商事株式会社入社  
 1994年4月 MCF Financial Services Limited（ロンドン）社長  
 2004年6月 三菱自動車工業株式会社 CSR推進本部副本部長（出向）  
 2007年1月 三菱商事株式会社 IR部長  
 2010年4月 同社理事  
 2010年7月 三菱自動車工業株式会社 執行役員経営企画本部長  
 2016年6月 同社専務執行役員  
 2018年4月 河西工業株式会社 専務執行役員  
 2020年5月 ジャパン・インダストリアル・ソリューションズ株式会社 顧問（現）  
 2020年7月 当社取締役（現）

#### ■ 重要な兼職の状況

ジャパン・インダストリアル・ソリューションズ株式会社 顧問

#### ■ 候補者と当社との特別の利害関係

A種種類株主であるジャパン・インダストリアル・ソリューションズ第貳号投資事業有限責任組合の無限責任組合員であるジャパン・インダストリアル・ソリューションズ株式会社の顧問

#### 社外取締役候補者の選任理由及び期待される役割の概要について

2020年7月より当社の社外取締役を務められています。大手商社において海外子会社社長を務め、その後、大手自動車メーカー、大手自動車部品メーカーにおいて役員として海外事業、IR、リスク管理などの豊富な実務経験を有しておられます。このようなグローバル企業での豊富なマネジメント経験とリスクマネジメントやIR及びSRに関する幅広い見識に基づき、当社の経営への助言や執行役等の職務を監督していただくことにより、当社の企業価値向上に資することが期待され、引き続き、社外取締役として選任をお願いするものであります。

候補者番号

6

新任



ほそぬま むねひろ  
**細沼 宗浩**

1972年11月27日生（満49歳）

当社における地位及び担当

代表執行役副社長兼COO（チーフ・オペレーティング・オフィサー）

所有する当社の普通株式の数

9,200株

取締役在任期間

—

取締役会への出席状況

—

#### ■ 略歴

- 1998年 4月 株式会社日建設計入社
- 2005年 7月 株式会社ポストン・コンサルティング・グループ入社
- 2010年10月 住友スリーエム株式会社（現 スリーエムジャパン株式会社）入社  
ディスプレイ&グラフィックスビジネス事業開発部長
- 2013年 9月 同社コマースケア事業部長
- 2017年 4月 同社感染管理製品事業部長
- 2018年 8月 当社上席執行役員 経営企画統括部長
- 2019年 6月 当社常務執行役員 経営企画統括部長
- 2021年 1月 当社執行役常務 建築ガラス事業部門長
- 2022年 4月 当社代表執行役副社長兼COO（チーフ・オペレーティング・オフィサー）（現）

#### ■ 重要な兼職の状況

該当事項なし

#### ■ 候補者と当社との特別の利害関係

該当事項なし

#### 取締役候補者の選任理由について

大手設計事務所及び国際的な大手経営コンサルティング会社を経て、国際的な大手メーカーに入社し、事業部門で要職を歴任の後、2018年8月に当社に入社し、経営企画統括部長として、当社グループの中期経営計画策定及び事業管理に携わりました。また、2021年1月に建築ガラス事業部門長に就任して同事業部門をリードし、2022年4月から代表執行役副社長兼COO（チーフ・オペレーティング・オフィサー）として、当社グループの経営を担っています。事業戦略及び事業オペレーションに関する豊富な経験と実績を活かして、当社の取締役会の意思決定機能に資することが期待されるため、取締役として選任をお願いするものであります。



候補者番号

7

新任



Tony Fradgley  
トニー・フラッジリー

1968年6月4日生（満54歳）

## 当社における地位及び担当

執行役常務CTrO（チーフ・トランスフォーメーション・オフィサー）

## 所有する当社の普通株式の数

7,000株

## 取締役在任期間

—

## 取締役会への出席状況

—

## ■ 略歴

- 1989年1月 RAC Motoring Services Ltd.入社  
 1994年11月 同社オペレーション・ファイナンスマネージャー  
 1996年9月 GE Capital (CTR Ltd. 及び TIP Trailer Rental Ltd.) 入社  
 フィナンシャルコントローラー  
 1998年9月 Pilkington plc (現Pilkington Group Ltd.) 入社  
 オートモーティブ（以下“Auto”）AGRヨーロッパ フィナンシャルコントローラー  
 2004年1月 同社Auto英国、Auto AGRヨーロッパ ファイナンスディレクター  
 2006年1月 同社Auto AGR ファイナンスディレクター  
 2007年9月 当社Auto AGRヨーロッパ マネージングディレクター  
 2012年2月 当社上席執行役員 Auto AGR事業部門長  
 2015年4月 当社上席執行役員 Auto AGR事業部門長 兼 Auto OE事業部門長  
 2016年4月 当社執行役 Auto AGR事業部門長 兼 Auto OE事業部門長  
 2019年6月 当社執行役常務 Auto AGR事業部門長 兼 Auto OE事業部門長  
 2020年10月 当社執行役常務 CTrO（チーフ・トランスフォーメーション・オフィサー）（現）

## ■ 重要な兼職の状況

該当事項なし

## ■ 候補者と当社との特別の利害関係

該当事項なし

## 取締役候補者の選任理由について

国際的な大手メーカー及び当社グループの英国で経理、事業管理に携わった後、2012年2月より当社Auto（自動車用ガラス）AGR事業部門長として、2015年4月からはAuto OE事業部門長を兼任して、事業部門をリードしました。2020年10月からは、中期経営計画の主要施策であるコスト構造改革をリードする執行役常務CTrO（チーフ・トランスフォーメーション・オフィサー）として、当社グループの経営を担っています。当社グループの事業管理及び事業オペレーションに関する豊富な経験と実績を活かして、当社の取締役会の意思決定機能に資することが期待されるため、取締役として選任をお願いするものであります。

候補者番号

8

新任

社外

独立



あ さ つ ま し ん じ  
**浅妻 慎司**

1961年2月2日生（満61歳）

当社における地位及び担当

—

所有する当社の普通株式の数

0株

社外取締役在任期間

—

取締役会への出席状況

—

#### ■ 略歴

1984年 4月 関西ペイント株式会社入社  
2012年 4月 同社執行役員 経営企画室長  
2015年 4月 同社常務執行役員 国際本部長  
2016年 6月 同社取締役常務執行役員 管理本部長  
2018年 4月 同社取締役常務執行役員 管理、経営企画、情報システム、人事企画管掌 管理本部長  
2019年 6月 九州旅客鉄道株式会社 社外取締役（現）

#### ■ 重要な兼職の状況

九州旅客鉄道株式会社 社外取締役

#### ■ 候補者と当社との特別の利害関係

該当事項なし

#### 社外取締役候補者の選任理由及び期待される役割の概要について

国際的な大手メーカーにおいて経理、財務、事業戦略及び海外事業を担当され、取締役常務執行役員として、管理部門全般を管掌され、同社グループの事業戦略策定や海外事業拡大を推進してこられました。このようなグローバル企業での豊富なマネジメント経験と財務・会計やリスクマネジメントに関する幅広い見識に基づき、当社の経営への助言や独立した客観的な立場から執行役等の職務を監督していただくことにより、当社の企業価値向上に資することが期待され、社外取締役として選任をお願いするものであります。

## (ご参考) 当社の社外取締役独立性基準

当社の社外取締役は、本人又はその近親者が、次のいずれかの項目に該当する場合、独立性に欠けると判断されます。

### 1 社外取締役本人について

- a) 当社グループの業務執行取締役、執行役、執行役員、その他の職員・従業員（以下まとめて「業務執行者」）である者、又はあった者。
  - b) i) 当社の取引先であって、その直近に終了した過去3事業年度のいずれかにおいて、当社から次に掲げる金額の支払いを受領した者（当該取引先が法人等の団体である場合は、その業務執行者。）、若しくは当社グループを主要な取引先とする者、
    - 当該取引先のその事業年度の連結売上高の1%を超える金額又は、
    - ii) 当社の取引先であって、当社の直近に終了した過去3事業年度のいずれかにおいて、当社に対して、次に掲げる金額の支払いを行った者、若しくは当社グループの主要な取引先である者（当該取引先が法人等の団体である場合は、その業務執行者。）。
      - 当社のその事業年度の連結売上高の1%を超える金額
- (注) 本基準において「主要な取引先」とは、当社グループ及び当該取引先グループの間において、相手方の事業等の意思決定に対して、親子会社・関連会社と同程度の影響を与えうる取引関係を有する者をいう。
- c) 当社の会計監査人である公認会計士若しくは監査法人の社員、パートナー若しくは職員・従業員である者、又は最近過去3年間において当社グループの監査業務を実際に担当した者。
  - d) 当社グループから役員報酬以外に多額の金銭その他の財産（その価額の合計が当社の1事業年度につき1,000万円以上のものをいう。）を得ているコンサルタント、会計専門家又は法律専門家である者（その財産を得ている者が法人、組合等の団体である場合には、その団体に所属する者。）。)
  - e) 当社グループと重大なビジネス上の関係や重大な利害関係を有する者（当該関係を有する者が法人等の団体である場合には、その業務執行者。）。なお、当社の直近に終了した過去3事業年度の平均で年間1,000万円以上の寄付・融資等を当社グループから受領した事実は、重大な利害関係にあたるものとする。
  - f) 他の企業、組織への関わりにおいて、相互に役員を派遣するなど、当社の取締役又は執行役と重大な関係がある者。
  - g) 実質的に当社の議決権の10%以上の株式を保有する株主である者（当該株主が法人等の団体である場合は、その業務執行者である者又は最近過去5年間においてあった者。）。)
  - h) 当社の直近に終了した過去3事業年度のいずれかにおいて、上記d)、e)、又はf)のいずれかに該当していた者。

## 2 社外取締役の近親者（配偶者、二親等内の親族又は同居の親族）について

- a) 当社グループの業務執行取締役、執行役、執行役員、その他の幹部職員・従業員（以下まとめて「経営幹部」）である者、又は最近過去5年間においてあった者。
- b) i) 当社の取引先であって、その直近に終了した過去3事業年度のいずれかにおいて、当社から次に掲げる金額の支払いを受領した者（当該取引先が法人等の団体である場合は、その経営幹部。）、若しくは当社グループを主要な取引先とする者、
  - 当該取引先のその事業年度の連結売上高の1%を超える金額又は、
  - ii) 当社の取引先であって、当社の直近に終了した過去3事業年度のいずれかにおいて、当社に対して、次に掲げる金額の支払いを行った者、若しくは当社グループの主要な取引先である者（当該取引先が法人等の団体である場合は、その経営幹部。）。
    - 当社のその事業年度の連結売上高の1%を超える金額
- c) 当社の会計監査人である公認会計士若しくは監査法人の社員、パートナー若しくは経営幹部である者、又は最近過去3年間において当社グループの監査業務を実際に担当した者。
- d) 当社グループから役員報酬以外に多額の金銭その他の財産（その価額の合計が当社の1事業年度につき1,000万円以上のものをいう。）を得ているコンサルタント、会計専門家又は法律専門家である者（その財産を得ている者が法人、組合等の団体である場合は、当該団体に所属するパートナー、アソシエイト、経営幹部。）。
- e) 当社グループと重大なビジネス上の関係や重大な利害関係を有する者（当該関係を有する者が法人等の団体である場合には、その経営幹部。）。なお、当社の直近に終了した過去3事業年度の平均で年間1,000万円以上の寄付・融資等を当社グループから受領した事実は、重大な利害関係にあたるものとする。
- f) 実質的に当社の議決権の10%以上の株式を保有する株主である者（当該株主が法人等の団体の場合は、その経営幹部。）。
- g) 当社の直近に終了した過去3事業年度のいずれかにおいて、上記d) 又はe) のいずれかに該当していた者。

## （ご参考）取締役候補者の選任基準

指名委員会が取締役候補者を選任し、その内容を株主総会に議案として提出します。当該選任にあたり、特に独立社外取締役については、エグゼクティブ・サーチ会社等の協力を得、幅広いプールの中から候補を探します。その選任の基準は以下のとおりです。

1. 人格に優れ、高い倫理観を有していること
2. 遵法精神に富んでいること
3. 職務遂行上健康面で支障のないこと
4. 経営に関し洞察性に優れ、客観的判断能力を有すること
5. リーダーシップを発揮した経験に富み、チーム志向を備えていること
6. 当社グループの事業分野において経営判断に影響を及ぼすおそれのある利害関係、取引関係がないこと（「社外取締役の独立性」については別に定める。）
7. グローバルまたは多国籍事業環境での経験が豊富でかつ/または市場、技術、会計、法務、後継者育成等当社グループが必要とする専門性を備えていること
8. 取締役会や自身がメンバーとなる委員会等への参加のための十分な時間が確保でき、指名、監査及び報酬の三委員会のいずれかの委員となる場合は、その職務を遂行する資質を有していること

## （ご参考）取締役会及び各委員会の構成（予定）

本総会において原案とおり本議案をご承認いただきました場合、取締役会及び各委員会の構成は以下のとおりとなる予定です。

取締役会	石野博（議長）、ヨーク・ラウパツハ・スミヤ、皆川邦仁、黒井義博、浅妻慎司、森重樹、細沼宗浩、トニー・フラッジリー
指名委員会	石野博（委員長）、ヨーク・ラウパツハ・スミヤ、皆川邦仁、浅妻慎司、森重樹
監査委員会	皆川邦仁（委員長）、ヨーク・ラウパツハ・スミヤ、石野博、浅妻慎司
報酬委員会	ヨーク・ラウパツハ・スミヤ（委員長）、石野博、皆川邦仁、浅妻慎司、森重樹

以上

## I 当社グループの現況に関する事項

### 1. 事業の経過及びその成果

当期において当社グループを取り巻く事業環境は、事業によって濃淡がありました。年度を通じて、建築用ガラス及び高機能ガラス市場は好調を維持しましたが、自動車用ガラス市場の低調な需要により相殺されました。建築用ガラス市場は、多くの地域での力強い建築需要および改修改築需要の回復を受け、一般的に好調でした。太陽電池パネル用ガラスの需要も堅調でした。また、高機能ガラス市場も様々な分野での力強い消費者需要の恩恵を受けました。一方で自動車用ガラス市場は、半導体を中心に自動車部品不足の影響を受け、自動車生産台数が制約されたため、需要は低調でした。

そうした中で当期の売上高は、前期比20%増の6,005億68百万円（前期は4,992億24百万円）となり、特に第1四半期において新型コロナウイルス感染拡大関連のロックダウン規制等の影響を受けた前期を上回りました。為替の影響を除くと売上高は前期比16%増となりました。営業利益は199億80百万円（前期は130億67百万円）となりました。個別開示項目収益（純額）は36億46百万円でした。個別開示項目には第2四半期におけるバッテリーセパレーター事業の譲渡益が含まれています。前期は219億51百万円の個別開示項目費用（純額）でしたが、大半は新型コロナウイルス感染症関連の費用によるものでした。当社グループは、持分法適用会社が所有するロシアの事業子会社への貸付金に対して33億74百万円の減損損失と、当該持分法適用会社に対する投資の一部について34億22百万円の減損損失を認識し、連結損益計算書上、持分法適用会社に対する金融債権の減損損失と持分法投資に関するその他の損失にそれぞれ計上しましたが、持分法による投資利益は前期から大幅に改善し74億98百万円（前期は21億94百万円）でした。

この結果、当期の業績は右のとおりとなりました。

（注）営業利益については、個別開示項目前ベースの営業利益を記載しています。

#### 売上高

6,005億68百万円

前期比 20.3% 


#### 営業利益

199億80百万円

前期比 52.9% 


#### 税引前利益

118億59百万円

前期比 - 


#### 当期利益

67億59百万円

前期比 - 

#### 親会社の所有者に帰属する 当期利益

41億34百万円

前期比 - 

当期の事業別の業績は、以下のとおりとなりました。



## 建築用ガラス事業

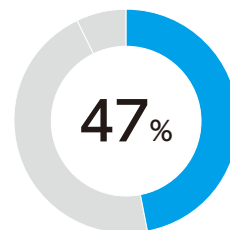
### 主な事業内容

- ・ 建築材料市場向けの板ガラス製品の製造・販売
- ・ 内装外装用加工ガラス製品の製造・販売
- ・ ソーラー・エネルギー（太陽電池パネル用ガラス）製品の製造・販売 など

当期における建築用ガラス事業の売上高は2,818億16百万円（前期は2,155億1百万円）、営業利益は281億30百万円（前期は156億70百万円）となりました。売上高・営業利益ともに、第1四半期に新型コロナウイルス感染拡大による影響を大きく受けた前期から改善しました。売上高は数量増および販売価格の上昇を反映し堅調であり、投入コスト上昇の影響を軽減しました。

- ▶ 欧州における建築用ガラス事業の売上高は、グループ全体における当事業売上高の41%を占めています。供給能力を上回る好調な需要により販売数量及び価格が上昇し、売上高が増加しました。エネルギーを中心とする燃料費や輸送費及び原材料価格上昇の影響を受けたものの、好調な生産性と厳格なコスト管理によって軽減し、営業利益も増加しました。
- ▶ アジアにおける建築用ガラス事業の売上高は、グループ全体における当事業売上高の31%を占めています。売上高・営業利益ともに前期を上回りました。日本における売上高は、引き続き回復を見せ、その他の東南アジア市場もロックダウン規制の緩和を受けて好調でした。太陽電池パネル用ガラスの需要も堅調でした。
- ▶ 米州における建築用ガラス事業の売上高は、グループ全体における当事業売上高の28%を占めています。米州は前期比増収増益となりました。フロート窯の定期修繕や輸送用のコンテナ不足により出荷が制約された影響が多少ありましたが、販売数量は前期から回復しました。太陽電池パネル用ガラスの売上は引き続き好調でした。

### 売上高構成比率

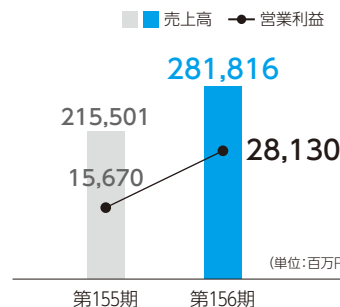


### 売上高

2,818億 16百万円

### 営業利益

281億 30百万円





# 自動車用ガラス事業

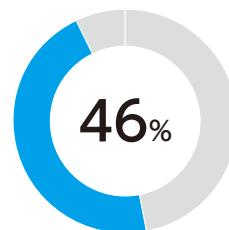
## 主な事業内容

- ・新車組立用ガラス製品の製造・販売
- ・補修用市場向けガラス製品の製造・販売 など

当期における自動車用ガラス事業の売上高は2,762億46百万円（前期は2,451億84百万円）、営業損失は79億8百万円（前期は18億2百万円の利益）となりました。自動車用ガラス事業は、売上高においては第1四半期に新型コロナウイルス感染拡大による影響を大きく受けた前期を上回りました。消費者の自動車需要は強いものの、自動車生産が半導体を中心とした部品不足により制約されたため、当社グループの製品需要にも大きな影響がありました。自動車生産の制約と投入コストの増加の結果、自動車用ガラス事業では営業損失となりました。

- ▶ 欧州における自動車用ガラス事業の売上高は、グループ全体における当事業売上高の42%を占めています。通期の売上高は、第1四半期に新型コロナウイルス感染拡大により需要が激減した前期を上回りましたが、半導体を中心とする部品不足により自動車生産が制約された結果、販売数量は大きな影響を受けました。収益性は、投入コストの増加と低調な設備稼働率の影響を受けました。
- ▶ アジアにおける自動車用ガラス事業の売上高は、グループ全体における当事業売上高の22%を占めています。通期の売上高は前期と同水準となりました。日本における自動車販売は、半導体を中心に自動車部品不足の影響を受け、自動車生産台数が制約されたため、引き続き低調でした。マレーシアにおいては、第2四半期半ばまでにおけるロックダウン規制により自動車メーカーの生産が休止し、当社グループの製品需要も影響を受けました。
- ▶ 米州における自動車用ガラス事業の売上高は、グループ全体における当事業売上高の36%を占めています。通期の売上高は前期を大きく上回りました。新型コロナウイルス感染拡大に伴うロックダウン等の規制が解除された効果による改善は、半導体不足による自動車生産台数制約により一部相殺されました。

## 売上高構成比率

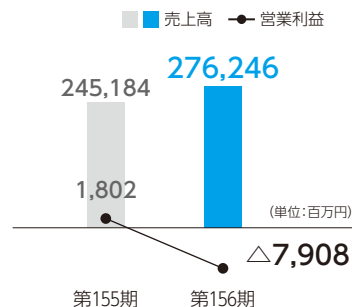


## 売上高

2,762億46百万円

## 営業利益（△は損失）

△79億8百万円







## 高性能ガラス事業

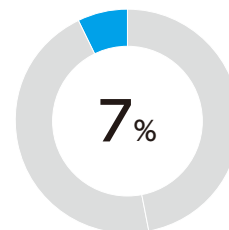
### 主な事業内容

- ・ディスプレイのカバーガラスなどに用いられる薄板ガラスの製造・販売
- ・プリンター向けレンズ及び光ガイドの製造・販売
- ・エンジン用タイミングベルト部材などのガラス繊維製品の製造・販売 など

当期における高性能ガラス事業の売上高は397億70百万円（前期は368億18百万円）、営業利益は99億7百万円（前期は67億7百万円）となりました。新型コロナウイルス感染拡大による影響があった前期に対して、事業環境は好転し、引き続き増収増益となりました。

- ▶ ファインガラス事業では、継続的なコスト削減と販売構成の改善により、業績改善が一層進みました。情報通信デバイス事業では、在宅勤務やオンライン授業の普及によりプリンターに使用されるレンズの販売数量が引き続き増加しました。エンジンのタイミングベルト用グラスコードの需要も、アフターマーケット用で堅調でした。メタシャイン®の売上高については、自動車向けや化粧品向けの市場で需要低迷が長く続いていましたが、回復を見せています。
- ▶ 当社グループは、2021年9月1日にバッテリーセパレーター事業をENTEK Technology Holding株式会社に譲渡しました。この譲渡に伴う利益は個別開示項目に計上されています。

### 売上高構成比率



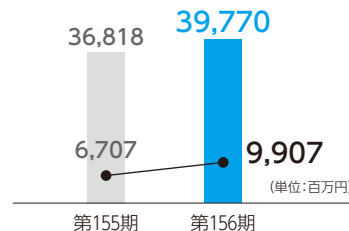
### 売上高

397億70百万円

### 営業利益

99億7百万円

■ 売上高 ● 営業利益



## その他

当期におけるその他の売上高は27億36百万円（前期は17億21百万円）、営業損失は101億49百万円（前期は111億12百万円）となりました。

このセグメントには、全社費用、連結調整、前述の各セグメントに含まれない小規模な事業、並びにピルキントン社買収に伴い認識された無形資産の償却費が含まれております。

## 2. 設備投資の状況

当期における当社グループの設備投資の総額は、286億29百万円でした。事業別の内訳は以下のとおりです。

事業	投資額
建築用ガラス事業	129億54百万円
自動車用ガラス事業	136億17百万円
高機能ガラス事業	12億38百万円
その他	8億20百万円

## 3. 資金調達等の状況

当期末時点の総資産は9,392億81百万円となり、前期末時点から1,143億18百万円増加しました。資本合計は1,693億55百万円となり、前期末時点の797億62百万円から895億93百万円増加しました。資本合計の増加は主に、当期利益の計上とキャッシュ・フロー・ヘッジの公正価値の変動、退職給付債務の減少、そして円安影響によるものです。デリバティブ金融資産は、主に天然ガスの価格上昇に伴い、当社グループのエネルギーヘッジ契約の再評価益により増加しました。

当期末時点のネット借入残高は、前期末より465億98百万円減少して3,651億73百万円となりました。ネット借入の減少の大部分はデリバティブ金融資産の増加によるものですが、フリー・キャッシュ・フローのプラスも貢献しました。総借入残高は4,678億85百万円となりました。当社グループは当期末時点で、未使用の融資枠を532億25百万円保有しており、これに加えて未引き出しのコミット型タームローンが248億円あります。

当期における営業活動によるキャッシュ・フローは、450億61百万円のプラスとなりました。投資活動によるキャッシュ・フローは227億87百万円のマイナスで、これには有形固定資産の取得による330億80百万円の支出およびバッテリーセパレーター事業の譲渡による61億91百万円の収入を含みます。以上より、フリー・キャッシュ・フローは222億74百万円のプラス（前期は45億36百万円のマイナス）となりました。

## 4. 対処すべき課題

### (1) NSGグループの中期ビジョンと中期経営計画

当社グループは、NSGグループの使命である「快適な生活空間の創造で、より良い世界を築く」を実現するべく、2021年5月に、進むべき方向性として、中期ビジョンを新たに策定しました。

**中期ビジョン：高付加価値の「ガラス製品とサービス」で社会に貢献するグローバル・ガラスメーカーになる**

### 中期ビジョンに基づく3つの貢献分野



#### 企業として「ありたい姿」

- ・ 常に変革に挑戦し、やり抜き結果を出す企業グループであり続ける
- ・ 事業活動を通じて、従業員が「成長」し、「働く喜び」を得られる企業グループであり続ける

当社グループは、中期ビジョンの実現に向けて、持続的な成長を目指せる事業体質を構築するため、2022年3月期から2024年3月期までの3年間を期間とする、中期経営計画「リバイバル計画24（RP24）」を策定しました。

中期ビジョンの実現に向けて、ステップⅠ（RP24、2022年3月期～2024年3月期の構造改革期）及びステップⅡ（2025年3月期以降の持続的な成長サイクルの確立期）に分けて施策に取り組みます。RP24期間については構造改革期と位置づけ、収益構造の改革、財務基盤の回復、事業ポートフォリオの転換に集中的に取り組み、抜本的・本質的な施策を完遂することを基本方針としています。

## リバイバル計画24（RP24）の概要

### 3つの改革と2つの重点施策を確実に実行し、事業体質を強化

<p><b>RP24の方針</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 事業環境の変化を見据えてこれまでの事業戦略を見直し、抜本的・本質的な施策を完遂する</li> <li>■ RP24期間は構造改革期とし、収益構造の抜本的改革、財務基盤の回復、事業ポートフォリオの転換に集中的に取り組む</li> </ul>
<p><b>RP24の 主要施策</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 「3つの改革」と「2つの重点施策」にコミットし、持続的な成長が果たせる強い事業体質を構築する</li> </ul> <p><u>3つの改革</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> コスト構造改革（コスト削減、生産性向上）</li> <li><input type="checkbox"/> 事業構造改革（高付加価値事業の拡大、新規成長分野の育成、投資・資産効率重視）</li> <li><input type="checkbox"/> 企業風土改革（常に変革に挑戦し、やり抜き結果を出す企業グループであり続ける）</li> </ul> <p><u>2つの重点施策</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> 財務基盤の回復</li> <li><input type="checkbox"/> 高収益事業へのポートフォリオ転換</li> </ul>
<p><b>サステナビリティ</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 2050年のカーボンニュートラルを目指して、既存技術の改善および新たな技術開発に取り組む</li> </ul>

財務目標（2024年3月期）

営業利益率 <sup>*1</sup>	8%
純利益 <sup>*2</sup>	3年累計300億円以上
自己資本比率	10%以上
フリー・キャッシュ・フロー	100億円以上

\*1 無形資産償却後営業利益率

\*2 親会社の所有者に帰属する当期損益

## (2) RP24の進捗状況

当期はRP24の初年度として、以下の改革・重点施策に取り組みました。

### ● 3つの改革：

- |          |  |
|----------|--|
| ①コスト構造改革 | <ul style="list-style-type: none"><li>主に欧米の自動車用ガラス事業を中心に拠点、製造ラインを統廃合することに伴う人員削減を実施、2022年3月期で約1,000人、2021年3月期と合わせて2020年3月期比2,340人を削減し、同136億円の人件費を削減</li><li>「改革・革新」活動を通じた直接費低減を推進、2022年3月期は50億円を削減。</li><li>自動車用ガラス事業においては、厳しい事業環境に対応して追加的にコスト削減を実施、68億円を削減</li></ul>   |
| ②事業構造改革  | <ul style="list-style-type: none"><li>米国、ベトナムにおける太陽電池パネル用ガラス事業が収益寄与と同時にCO2削減による地球環境の保護にも貢献</li><li>透明な窓用太陽光発電パネルの実証実験開始</li><li>強い需要が継続する南米アルゼンチンに新フロート窯を建設、2023年3月期上半期に本格稼働を開始予定</li><li>クリエイティブ・テクノロジー事業開発統括部を新設し、新商品の立ち上げを加速</li><li>水素やバイオ燃料100%による燃焼によるフロートガラス製造の実証実験等、カーボンニュートラルを目指した取り組みを実施</li></ul>   |
| ③企業風土改革  | <ul style="list-style-type: none"><li>トップマネジメントとの対話（タウンホールミーティング）の多開催によるコミュニケーションの活発化</li><li>「インクルージョン&amp;ダイバーシティ (I&amp;D)」への取り組みをグローバルで強化、女性管理職比率上昇（各事業部門・各ファンクション部門の女性割合を現状比+1ポイント）、若年層活性化を目指す。日本では男性の育児休職取得を推進</li><li>グループを構成する各企業の全社員を対象にした従業員意識調査を実施し、それに基づくコミュニケーション促進を実施</li><li>国際ガラス年の2022年、女性のみならず全ての人が“ガラス”のように輝ける場の提供を目指しグローバルで「国際女性デー2022」に様々な活動を実施</li></ul> |

### ● 2つの重点施策：

- |                   |  |
|-------------------|--|
| ①財務基盤の回復          | <ul style="list-style-type: none"><li>税前利益、純利益は黒字に転換、純損益は前年同期から211億円的大幅改善</li><li>自己資本比率は15%超まで回復</li></ul>  |
| ②高収益事業へのポートフォリオ転換 | <ul style="list-style-type: none"><li>バッテリーセパレーター事業の譲渡を2021年9月1日に完了</li><li>高弾性・高強度ガラスファイバー「MAGNAVI®」を開発、日射光の透過率をさらに向上させた「NSG ボタニカル™」シリーズを立ち上げ、持続可能な社会における新たなソリューションを目指す</li><li>First Solar社の生産能力増強に対して、当社太陽電池パネル用ガラスの生産能力増強を検討</li></ul> |

### ● 財務実績

RP24期間の初年度である当期における財務数値は以下のとおりです。自己資本比率およびフリー・キャッシュ・フローについては目標を単年度で達成しました。営業利益率及び純利益についても、引き続きRP24最終年度（2024年3月期）の目標達成のために努力してまいります。

営業利益率 <sup>*1</sup>	3.3%
純利益 <sup>*2</sup>	41億円
自己資本比率	15.5%
フリー・キャッシュ・フロー	223億円

\*1 無形資産償却後営業利益率

\*2 親会社の所有者に帰属する当期損益

### (3) 経営環境および対処すべき課題

#### ① 当社グループを取り巻く経営環境

当期は新型コロナウイルス感染症の世界的な感染拡大がある程度の落ち着きを見せ、経済活動が順次再開されましたが、当社グループに関連する需要の回復は事業によって濃淡がありました。建築用ガラス市場と高機能ガラス市場では、多くの地域で需要が回復したことを受け、全般的に好調でした。一方で、自動車用ガラス市場は、半導体を中心に自動車部品不足の影響を受け、自動車生産台数が制限された結果、需要は低調でした。また、中盤以降は、天然ガスをはじめとする原燃材料費の高騰の影響を大きく受けました。今後も欧州の天然ガスを中心としたエネルギー価格高騰、世界的なインフレ傾向等による原燃材料費高騰はしばらく続くと考えており、引き続き、生産コストの更なる引き下げと製品価格への転嫁に取り組み、収益力の回復を進めていく必要があります。さらに、ロシアによるウクライナ侵攻は、当社グループが広く事業を展開する欧州を中心にその影響を受けるものと予想され、リスク管理の強化も重要な課題です。

#### ② 対処すべき課題

当社グループが対処すべき重要な課題は、早期の収益力の回復、そして、事業構造の転換の加速です。

コロナ禍からの経済回復の過程でサプライチェーンの混乱や原燃材料価格の高騰など事業環境の変化が起こっています。これらの変化に早期に対応し、収益力の回復を果たさなければなりません。RP24に掲げた一番目の改革「コスト構造改革」の推進により、本質的なコスト構造改革（人員効率化、固定費削減、購買コスト削減等）に引き続き取り組んでいきます。DX（デジタルトランスフォーメーション）はその推進に不可欠のものと考えており、全社横断で進めて行く予定です。自動車用ガラス事業の収益力回復は喫緊の課題であり、資産効率の改善に取り組んでいきます。

当社グループが持続的な成長を遂げていくために、RP24に掲げた二番目の改革「事業構造改革」の加速が必要です。建築用ガラス事業では、メガソーラー向け太陽電池パネル用ガラスの拡大やビル・住宅向け建物一体型太陽光発電パネルの開発に取り組んでおり、汎用窓ガラス事業から高付加価値ガラス事業への転換を進めています。高機能ガラス事業では、コンタクトイメージセンサーに使用されるSELFOC® Lens Arrayの産業用検査機用途への展開を図っています。脱炭素社会を背景に伸びる複合材市場への新たなソリューションとして高弾性・高強度ガラスファイバー「MAGNAVI®」を上市し、エレクトロニクス分野や再生エネルギー関連分野などへの拡大も図っています。このような取り組みをさらに進めていきます。

RP24に掲げた三番目の改革「企業風土改革」は、「コスト構造改革」「事業構造改革」を成し遂げていくための意識改革と人材開発が主眼です。オープンなコミュニケーションと人材の多様化により、事業改革をスピードアップしていきます。

以上の改革の実行により、稼ぐ力を強化し安定的な純利益とフリー・キャッシュ・フローを創出する事業体質への変革を進めていきます。

気候変動をはじめとする環境問題への企業の積極的な取り組み要請はますます高まっていくものと考えています。当社グループでは、カーボンニュートラル実現に向けてグループ内のCO2排出量の削減を進めていくとともに、省エネルギー・創エネルギーガラスの販売により社会全般のCO2削減にも貢献していく所存です。

### (4) サステナビリティへの取り組み

当社グループでは、経営指針「Our Vision」の下、持続可能な社会、世界の実現を目指すにあたり、サステナビリティに関する基本的な取り組みの姿勢、方針を定めるべく「NSGグループ サステナビリティ基本方針」を取締役会において採択しました。これに基づき、中長期的な企業の持続的成長と持続的社会的な実現への貢献を両立するために認識すべき重要課題（マテリアリティ）として、「倫理・法令遵守」、「社会シフト・イノベーション」、「環境」、「安全で高品質な製品・サービス」、「人材」の5項目を設定しています。気候変動をはじめとする環境問題への取り組みは、当社グループの持続的成長の実現に向けた大きな経営課題であると認識しています。

当社グループは2021年11月にTCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)提言への賛同を表明するとともに、TCFDコンソーシアムに加盟しました。今後はTCFDが提言する開示フレームワークに沿って、気候シナリオ分析を用

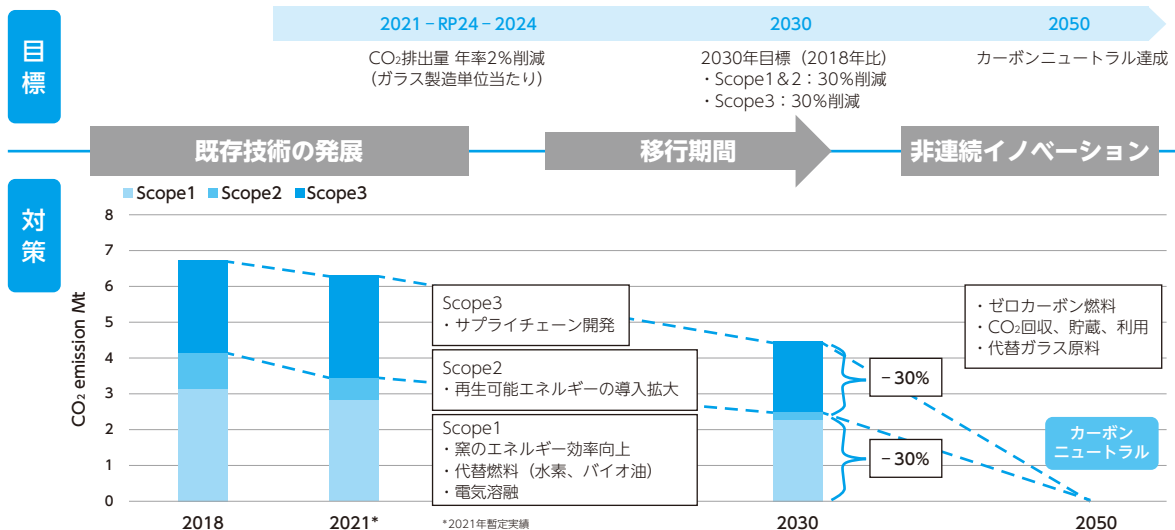
いた気候関連のリスクや機会に基づく潜在的な影響をより定量的に評価することで、開示内容を充実させる予定です。

製造工程からの温室効果ガスの排出については、既に2019年10月に、2030年までに温室効果ガスの排出量（スコープ1及びスコープ2）を2018年対比で21%削減する目標が、「科学的根拠に基づいた目標」であるとしてSBT\*イニシアティブ（SBTi）に認定され、従前からこれに沿った施策を進めてきました。合わせて、2024年までの毎年、ガラス生産単位当たりのCO2排出量を2%削減すると目標に取り組みできました。

今般当社グループは、2050年のカーボンニュートラルを当然にコミットすべき目標として設定し、この達成に向けてより重要な2030年の削減目標につき、製造工程から排出される温室効果ガス（スコープ1及びスコープ2）の削減目標を21%から30%に引き上げた上で、より具体的かつ実効可能な追加施策を設定することとしました。また今回新たに、サプライチェーンから発生する温室効果ガスの排出量（スコープ3）も削減目標の対象としており、これらの目標値に関して現在SBTiに認定を申請中です。これを実現するために、ガラス製造プロセスの最適化や省エネルギー技術の開発、代替燃料や再生可能エネルギーの導入、サプライチェーン開発など、既存技術の発展、非連続的なイノベーションにも取り組みます。

\* SBT（Science Based Targets）とは、科学的知見と整合した温室効果ガスの削減目標

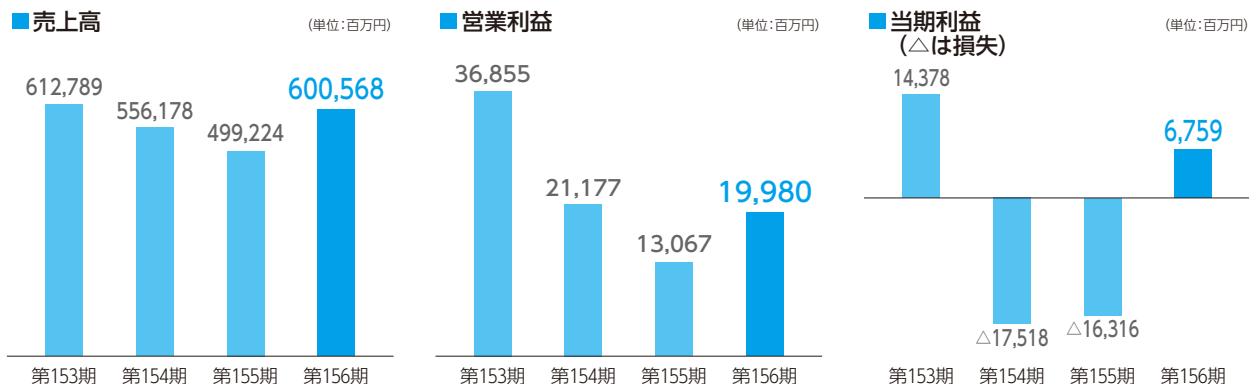
## 2050年カーボンニュートラルへのロードマップ 2050年のカーボンニュートラル達成を宣言 2030年のCO<sub>2</sub>排出量削減目標を2018年比21%から30%に引き上げ



## 5. 財産及び損益の状況の推移

区 分	第153期 (2019年3月期)	第154期 (2020年3月期)	第155期 (2021年3月期)	第156期 (2022年3月期)
売上高 (百万円)	612,789	556,178	499,224	600,568
営業利益 (百万円)	36,855	21,177	13,067	19,980
税引前利益 (△は損失) (百万円)	22,730	△13,549	△17,171	11,859
当期利益 (△は損失) (百万円)	14,378	△17,518	△16,316	6,759
親会社の所有者に帰属する 当期利益 (△は損失) (百万円)	13,287	△18,925	△16,930	4,134
親会社の所有者に帰属する 基本的1株当たり当期利益 (△は損失) (円)	115.16	△235.96	△208.32	24.07
親会社の所有者に帰属する持分 (百万円)	123,760	73,612	62,937	145,291
1株当たり親会社所有者帰属持分 (円)	978.50	470.88	349.65	1,255.96
総資産額 (百万円)	761,869	765,197	824,963	939,281

- (注) 1. 当社は、国際会計基準 (IFRS) に基づいて連結計算書類を作成しています。上記の表に記載の営業利益については個別開示項目前営業利益を記載しております。
2. 「親会社の所有者に帰属する基本的1株当たり当期利益 (△は損失)」は、親会社の所有者に帰属する当期利益からA種種類株式に係る配当金及び金銭償還プレミアムを控除した金額を、発行済普通株式の加重平均株式数で除して算定しています。A種種類株式に係る配当金は、発行要項で定められた配当率に基づき算定されます。発行済普通株式の加重平均株式数には、当社グループが自己株式として保有している普通株式及び株式報酬制度に基づき割り当てられた譲渡制限付株式のうち譲渡制限解除の条件を満たしていないものは含まれません。
3. 「1株当たり親会社所有者帰属持分」は、親会社の所有者に帰属する持分からA種種類株式の払込金額及びA種種類株式に係る配当金及び金銭償還プレミアムを控除した金額を、当期末発行済普通株式数で除して算定しています。当該発行済普通株式数には、当社グループが自己株式として保有している普通株式及び株式報酬制度に基づき割り当てられた譲渡制限付株式のうち譲渡制限解除の条件を満たしていないものは含まれません。



## 6. 重要な子会社の状況

区分	会社名	資本金	議決権の所有割合	主な事業内容
日本	日本板硝子ビルディングプロダクツ株式会社	百万円 350	% 100	建築用ガラス事業
	Pilkington United Kingdom Limited	千ポンド 428,483	100 (100)	建築用ガラス事業
	Pilkington Automotive Limited	千ユーロ 632,961	100 (100)	自動車用ガラス事業
	Pilkington Technology Management Limited	千ポンド 441,320	100 (100)	建築用ガラス事業及び 自動車用ガラス事業
欧州	Pilkington Deutschland AG	千ユーロ 69,290	96.3 (96.3)	建築用ガラス事業
	Pilkington Automotive Deutschland GmbH	千ユーロ 18,996	100 (100)	自動車用ガラス事業
	Pilkington Automotive Poland Sp. z o.o.	千ズウォティ 30,511	100 (100)	自動車用ガラス事業
	Pilkington Italia SpA	千ユーロ 112,996	100 (100)	建築用ガラス事業及び 自動車用ガラス事業
欧州 (持株会社)	NSG Holding (Europe) Limited	百万円 42,071	100	その他 (持株会社)
	NSG UK Enterprises Limited	千ポンド 426,962	100 (100)	その他 (持株会社)
	Pilkington Group Limited	千ポンド 736,866	100 (100)	その他 (持株会社)
アジア (日本を除く)	NSG Vietnam Glass Industries Limited	千米ドル 150,070	100 (52.2)	建築用ガラス事業
	NSG Glass North America, Inc.	米ドル 1	100 (100)	建築用ガラス事業
	Pilkington North America Inc.	千米ドル 17,701	100 (100)	建築用ガラス事業及び 自動車用ガラス事業
米州	Vidrieria Argentina S.A.	千アルゼンチン・ペソ 8,238,452	51.0 (51.0)	建築用ガラス事業
	Pilkington Brasil Limitada	千リアル 333,008	100 (100)	建築用ガラス事業及び 自動車用ガラス事業
	Vidrios Lirquen S.A.	千チリペソ 22,443,983	51.6 (51.6)	建築用ガラス事業

(注) 議決権の所有割合の ( ) 内は、子会社による間接所有割合で内数となっています。



## 7. 主要な営業所及び工場

当 社	本社	東京本社（東京都） 大阪本社（大阪府）
	営業所	豊田営業所（愛知県） 広島営業所（広島県）
	工場・研究所	千葉事業所（千葉県） 相模原事業所（神奈川県） 四日市事業所（三重県） 津事業所（三重県） 京都事業所（京都府） 舞鶴事業所（京都府） 技術研究所（兵庫県）
重要な 子会社	日本	日本板硝子ビルディングプロダクツ株式会社（千葉県）
	欧州	Pilkington United Kingdom Limited（英国） Pilkington Automotive Limited（英国） Pilkington Technology Management Limited（英国） Pilkington Deutschland AG（ドイツ） Pilkington Automotive Deutschland GmbH（ドイツ） Pilkington Automotive Poland Sp. z o.o.（ポーランド） Pilkington Italia SpA（イタリア） NSG Holding (Europe) Limited（英国） NSG UK Enterprises Limited（英国） Pilkington Group Limited（英国）
	アジア（日本を除く）	NSG Vietnam Glass Industries Limited（ベトナム）
	米州	NSG Glass North America, Inc.（米国） Pilkington North America Inc.（米国） Vidrieria Argentina S.A.（アルゼンチン） Pilkington Brasil Limitada（ブラジル） Vidrios Lirquen S.A.（チリ）

## 8. 従業員の状況

事業区分	連結従業員数
建築用ガラス事業	8,223名
自動車用ガラス事業	14,591名
高機能ガラス事業	910名
その他	1,508名
合計	25,232名 (前期末比723名減)

(注) 臨時従業員数は上記に含まれません。

## 9. 主要な借入先

借入先名	借入額 (百万円)
株式会社三井住友銀行	100,321
株式会社みずほ銀行	38,899
株式会社日本政策投資銀行	36,060
三井住友信託銀行株式会社	35,322
International Finance Corporation (IFC)	19,163
株式会社三菱UFJ銀行	18,909
株式会社あおぞら銀行	17,910
株式会社国際協力銀行	15,145
株式会社新生銀行	15,010
農林中央金庫	11,957
Bank of America	10,540
株式会社三十三銀行	10,000
株式会社りそな銀行	10,000

(注) 上記にはシンジケートローンに基づく借入を含みます。

## Ⅱ 株式に関する事項

### 1. 発行可能株式総数及び発行可能種類株式総数

(1) 発行可能株式総数		177,500,000株
(2) 発行可能種類株式総数	普通株式	177,500,000株
	A種種類株式	40,000株

### 2. 発行済株式の総数

普通株式	91,000,199株
(うち、自己株式の数)	25,700株
A種種類株式	30,000株

### 3. 株主数

普通株式	50,618名
A種種類株式	3名

### 4. 大株主（上位10名）

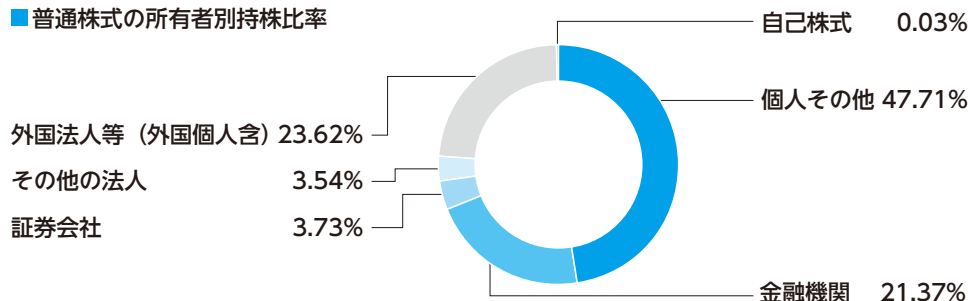
株主名	持株数 (普通株式)	持株比率 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	13,153,500株	14.46
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	2,984,300株	3.28
MSIP CLIENT SECURITIES	2,589,400株	2.85
MLI FOR CLIENT GENERAL OMNI NON COLLATERAL NON TREATY-PB	1,779,300株	1.96
日本板硝子取引先持株会	1,369,478株	1.51
JUNIPER	1,360,000株	1.49
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	1,314,000株	1.44
JP MORGAN CHASE BANK 385781	1,197,175株	1.32
JP JPMSE LUX RE NOMURA INT PLC 1 EQ CO	927,200株	1.02
住友生命保険相互会社	914,800株	1.01

(注) 上記記載の持株比率は、発行済株式の総数から自己株式を控除して計算し、小数点第3位以下を切り捨てて表示しています。

### 5. 当事業年度中に職務執行の対価として会社役員に交付した株式の状況

当社は執行役7名に対して譲渡制限付株式の付与のため、2021年7月26日付けで普通株式72,900株を発行いたしました。

### ■ 普通株式の所有者別持株比率



### ■ A種種類株主

株主名	持株数 (A種種類株式)
ジャパン・インダストリアル・ソリューションズ第3号投資事業有限責任組合	15,000株
UDSコーポレート・メザニン3号投資事業有限責任組合	6,750株
UDSコーポレート・メザニン4号投資事業有限責任組合	8,250株

## Ⅲ 剰余金の配当等の決定に関する方針

- ・ 当社グループは、株主の皆様に対する利益還元を経営の重要課題の一つとして認識し、持続可能な事業の業績をベースに、安定的に配当を実施することを利益配分に関する基本方針としています。そのため、財務基盤を強化し、将来の事業展開のために適正な内部留保を確保した上で、配当金を決定いたします。
- ・ 当期の普通株式の期末配当につきましては、当社グループの業績、財務状況等を総合的に勘案し、誠に遺憾ではあります。当社取締役会はその実施を見送ることを決定いたしました。当社グループは、配当は株主の皆様にとって重要なものであると認識しており、グループの業績が十分に改善した段階で配当実施を再開することを考えております。なお、A種種類株式につきましては所定の金額の配当を実施いたします。

## Ⅳ 新株予約権等に関する事項

新株予約権等に関する事項につきましては、インターネット上の当社ホームページ (<https://www.nsg.co.jp/>) に掲載しています。

## V 役員に関する事項

### 1. 取締役及び執行役の氏名等

#### (1) 取締役

氏名	地位又は担当	重要な兼職の状況
木本 泰行	取締役 (社外取締役) 取締役会議長	<input type="checkbox"/> 指名委員 <input checked="" type="checkbox"/> 監査委員 <input type="checkbox"/> 報酬委員 —
ヨーク・ラウパッハ・スミヤ	取締役 (社外取締役)	<input type="checkbox"/> 指名委員 <input checked="" type="checkbox"/> 監査委員 <input type="checkbox"/> 報酬委員長 立命館大学経営学部 教授
石野 博	取締役 (社外取締役)	<input type="checkbox"/> 指名委員長 <input checked="" type="checkbox"/> 監査委員 <input type="checkbox"/> 報酬委員 関西ペイント株式会社 相談役
皆川 邦仁	取締役 (社外取締役)	<input type="checkbox"/> 指名委員 <input checked="" type="checkbox"/> 監査委員長 <input type="checkbox"/> 報酬委員 参天製薬株式会社 社外取締役 金融庁 公認会計士・監査審査会 委員
黒井 義博	取締役 (社外取締役)	— ジャパン・インダストリアル・ソリューションズ 株式会社 顧問
森 重樹	取締役	<input type="checkbox"/> 指名委員 <input type="checkbox"/> 報酬委員 —

- (注) 1. 木本泰行、ヨーク・ラウパッハ・スミヤ、石野博、皆川邦仁及び黒井義博の各氏は、会社法第2条第15号に定める社外取締役です。なお当社は、木本泰行、ヨーク・ラウパッハ・スミヤ、石野博及び皆川邦仁の各氏を株式会社東京証券取引所（以下、「証券取引所」）に独立役員として届け出ています。また、当社は、証券取引所が定める社外取締役の独立性基準に加え、当社グループや当社役員、当社の主要株主との関係等をも加味した独自の独立性基準を設定しており、これら4名の社外取締役は、当該独立性基準を満たしています。なお、当該独立性基準の具体的な内容については、17～18頁をご参照ください。
2. 2021年6月29日開催の第155期定時株主総会終結の時をもって山崎敏邦及び諸岡賢一の両氏は任期満了により取締役を退任いたしました。
3. 監査委員長の皆川邦仁氏は、国際的な大手メーカーにおいて常務執行役員（経理担当）や監査役を務めた経験を有し、また現在は金融庁 公認会計士・監査審査会の委員を務めており、財務及び会計に関する相当程度の知見を有する者です。
4. 当社は、指名委員会等設置会社として、監査委員会の主導により、内部監査部その他内部統制所管部門及び会計監査人等との連携を通じた組織的監査を実施していること等から、当面、常勤の監査委員は選定しておりません。なお、当社は、専任の監査委員会付スタッフを配置し、当該監査委員会付スタッフは、監査委員会への報告及び情報提供を実施しています。

## (2) 執行役

氏名	地位又は担当	重要な兼職の状況	
もり 森 じげ 重 ぎ 樹	代表執行役	社長兼CEO（最高経営責任者）	—
トニー・フラッジリー (Tony Fradgley)	執行役常務	CTrO（チーフ・トランスフォーメーション・オフィサー）	—
ひ 日 よし 吉 こう 孝 いち 一	執行役常務	CLO（最高法務責任者）、CRO（最高リスク責任者）、カンパニーセクレタリー兼倫理・コンプライアンス部長	—
ほそ 細 ぬま 沼 むね 宗 ひろ 浩	執行役常務	建築ガラス事業部門 事業部門長	—
くすの 楠 せ 瀬 れい 玲 子	執行役常務	CFO（最高財務責任者）	—
にし 西 かわ 川 ひろし 宏	執行役常務	トランスフォーメーション・アジア担当ディレクター兼カントリーマネージャー（日本）	—
ロブ・パーセル (Rob Purcell)	執行役常務	Auto OE事業部門 事業部門長	—
フィル・ウィルキンソン (Phil Wilkinson)	執行役常務	Auto AGR事業部門 事業部門長	—
マイク・グリーンナル (Mike Greenall)	執行役	CTO（最高技術責任者）	—
こ 小 ぼやし 林 し 史 ろう 朗	執行役	サステナビリティ部 統括部長	—
なか 中 しま 島 ゆたか 豊	執行役	CHRO（最高人事責任者）	—
イアン・スミス (Iain Smith)	執行役	ファイナンス・ディレクター	—
ミレナ・スタニッチ (Milena Stanisci)	執行役	製造革新部 統括部長 兼Auto OE事業部門 製造統括部長	—

- (注) 1. 楠瀬玲子の戸籍上の氏名は石井玲子です。  
2. 諸岡賢一は執行役及び代表執行役について、石野聡及びティム・ボラスは執行役について、それぞれ第155期定時株主総会終結後、同日に開催された取締役会の終結の時をもって、任期満了により退任しました。  
3. ジョン・マーサーは執行役CPO（最高購買責任者）を2021年4月30日をもって辞任により退任いたしました。

## (2022年4月1日付け異動)

2022年4月1日付けで細沼宗浩は代表執行役副社長兼COOに就任し、レオポルド・ガルセス・カスティージャ及び岡本久両名は新たに執行役常務に就任しました。

氏名	地位又は担当	重要な兼職の状況	
ほそ 細 ぬま 沼 むね 宗 ひろ 浩	代表執行役	副社長兼COO（チーフ・オペレーティング・オフィサー）	—
レオポルド・ガルセス・カスティージャ (Leopoldo Garces Castiella)	執行役常務	建築ガラス事業部門 事業部門長	—
おか 岡 もと 本 ひさし 久	執行役常務	クリエイティブ・テクノロジー事業部門 事業部門長 兼 ビジネス・イノベーション・センター長	—

## 2. 責任限定契約の内容の概要

当社と各社外取締役との間において、各社外取締役がその職務を行うにつき善意でかつ重大な過失がないときは、法令が定める金額を限度として損害を賠償する責任を負うものとする旨の契約を締結しています。

## 3. 役員等賠償責任保険契約の概要

当社は、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結し、役員等の職務を起因とする争訟費用及び第三者・会社に対する損害賠償金・和解金を被保険者が負担した場合の損害等を当該保険契約によって一定の範囲で補填することとしております。当該保険契約の被保険者は当社の取締役・執行役、並びに当社及びその子会社の過去、現在、将来の役員等であります。被保険者のすべての保険料を当社が負担しております。被保険者が自己または第三者への違法な利益の取得または供与をしたこと並びに被保険者の故意の違法行為・詐欺的行為に基づく損害賠償請求については填補の対象外としております。

## 4. 取締役及び執行役の報酬等について

### (1) 取締役及び執行役の報酬等の決定に関する方針等

#### ① 報酬等の決定に係る組織及び責任

当社は、指名委員会等設置会社として報酬委員会を設置しています。委員自身の報酬等に関する事項が議論される場合には、当該委員は当該決定及びこれに関する議論には参加又は関与しません。

役割	報酬委員会は、取締役及び執行役の報酬等の決定に関する方針、並びに取締役及び執行役の個人別の報酬等の内容を決定します。また、取締役及び執行役以外の当社グループの上級幹部の報酬の方針及び内容について、以下の③で掲げる方針に則り、代表執行役社長兼CEOに対し、推薦又は助言することができます。
構成	・独立社外取締役4名及び取締役 代表執行役社長兼CEO1名で構成されます。 ・独立社外取締役であるヨーク・ラウパッハ・スミヤ氏が委員長を務めます。
事務局	カンパニーセクレタリー部門
報酬事項に関する専門家	人事部

#### ② 報酬決定過程における報酬委員会の活動内容

- ・2022年3月期においては、同委員会は5回開催され、各回に委員の全員が出席し、出席率は100%でした。個別の基本報酬額、インセンティブ報酬（業績連動報酬）に係る指標、支給額の決定方法及び前期の指標の達成度に基づく支払額を決議しました。また、日本における任用条件において選任している執行役については、退職給付として譲渡制限付株式を付与することとしており、これに基づき、該当する執行役の各々に対する譲渡制限付株式の割当数を決定しています。
- ・報酬委員会は、2022年3月期に係る取締役・執行役の個人別の報酬等の内容について、各々下記③、④に詳細を示しました報酬についての基本方針に合致していることを確認の上、最終的に承認しています。

#### ③ 執行役の報酬等の決定に関する方針

##### A.報酬制度及び報酬割合

執行役に対する報酬は、主に基本報酬、年度業績連動報酬（年度賞与）及び長期インセンティブ報酬からなります。

当社グループはグループ全体でマネジメントグレードを導入しており、世界的に認知されている職務評価方法であるHAYマネジメントグレード方式を使用してグループ共通尺度で職務を評価し、マネジメントグレードを決定します。マネジメントグレードは年度賞与及び長期インセンティブプランの対象者の最大支払いレベルを設定します。

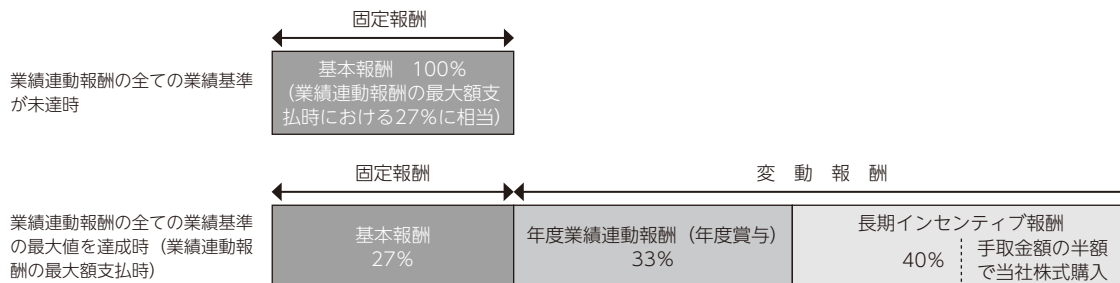
## (A) 報酬制度

制度目的	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 執行役の任用契約条件を市場競争に耐え得るようにし、またグローバルビジネスにおいて世界中から高い能力を持つ執行役を惹きつけ、確保し、かつ動機づけるように報酬内容を設計すること。</li> <li>・ 個々の基本報酬及びインセンティブ報酬がグループの業績や株主利益と整合性を保ち、個々人の業務における責任と成果が反映されるようにすること。</li> </ul>		
構成及び内容	固定報酬	基本報酬	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 基本報酬を毎年見直し、グローバル企業における各国市場の概ね中位数に調整</li> <li>・ 適切な市場相場の決定にあたっては、売上高及び時価総額並びに国際化の複雑さ及び広がりといった事情を考慮</li> <li>・ 報酬内容の見直しにあたっては、個々人の役割の範囲、責任及び業績、会社業績の目標及び計画に対する進捗度、並びに他の管理職の昇給予定を考慮</li> </ul>
	業績連動報酬	年度業績連動報酬(年度賞与)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 主に財務指標の達成度合いで評価</li> <li>・ 中期経営計画と整合</li> <li>・ 支給上限水準：マネジメントグレードに応じて、基本報酬の40%～125%</li> </ul>
		長期インセンティブ報酬	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 3事業年度にわたる長期的な業績目標の達成度合いで評価</li> <li>・ 年1回の策定</li> <li>・ 支給上限水準：マネジメントグレードに応じて、基本報酬の50%～150%</li> <li>・ 株主価値の向上に向けた動機付け及び執行役と株主の皆様との更なる利害の一致を図るために、当該プランから得られる報酬の一部を用いて当会社の株式を取得することを義務付け(手取り金額の50%相当)</li> <li>・ 株式保有目標を設定(マネジメントグレードに応じて基本報酬の25%～100%)</li> <li>・ マルス(権利付与後権利確定前の減額)及びクローバック(権利確定後の返還)条項を含む。発動要件にはインセンティブ額の根拠となる業績の虚偽や誤り、相当程度の違法行為、又はグループ倫理規範に対する重大な違反を含んでおり、当社グループはそれら発動要件の1つが発生した場合にこれらの条項を行使することが可能</li> </ul>
株式報酬	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 日本における任用条件の下、退職給付制度の一環として数名の執行役に対し、譲渡制限付株式を、年に一度付与</li> </ul>		

## (B) 報酬割合

基本報酬と各インセンティブ報酬の支給割合は、一律ではなくマネジメントグレードに応じて設定しています。

<CEOの報酬支給割合>



注：上表のとおり、割合の算定にあたっては、基本報酬、年度業績連動報酬及び長期インセンティブ報酬から割合が算定され、上記のいずれにもあてはまらない報酬は含まれません。また長期インセンティブ報酬における株価変動要素の影響も考慮に入れていません。



## B.2023年3月期における年度業績連動報酬（年度賞与）

### (A) グループ業績指標及び評価ウエイト

指標	比率
営業利益	50%
フリー・キャッシュ・フロー	50%

### (B) 当該指標を選定した理由

指標	選定理由
営業利益	年度予算のうち特に重要な項目である当社グループの営業利益及びキャッシュ・フローの目標の達成との整合性を確保することを主な目的として業績指標を設定
フリー・キャッシュ・フロー	

### (C) 報酬額の決定方法

$$\text{年度賞与支給額} = \text{支払上限額} \times \text{業績指標の支給率}$$

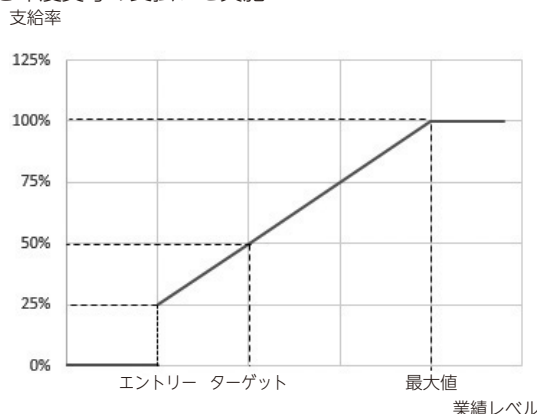
- 業績指標の達成度に基づいて支払いを検討する前の閾値として、最低レベルの純利益に基づく「ゲート値」の仕組みを設定

ーゲート値未達の場合は、年度賞与の支給なし

ーゲート値を達成した場合、各業績指標の支給率に基づき年度賞与の支払いを実施

- 各業績指標に当事業年度の予算に沿って年度賞与を支払うための最低限の業績数値（「エントリー値」）を設定し、さらに適切なストレッチを適用させた目標値及び年度賞与の支払上限額を規定するための最大値を設定

$$\text{業績指標の支給率} = \text{営業利益指標の支給率} \times 50\% + \text{フリー・キャッシュ・フロー指標の支給率} \times 50\%$$



## C.長期インセンティブ報酬

### (A) 現在稼働中のプランとそのグループ業績指標、並びに評価ウエイト

- 2021年3月期に稼働したプラン（対象年度：2022年3月期、2023年3月期）
- 2022年3月期に稼働したプラン（対象年度：2022年3月期、2023年3月期、2024年3月期）

\*2021年3月期に稼働したプランについてのみ、新型コロナウイルスのパンデミックのビジネスへの影響を起因とした財務指標の不確実性により、EPS指標は2022年3月期と2023年3月期の2年間の業績に基づくものとなります。

指標	比率
EPS（1株当たり利益の累積総額）	50%
ROS（売上高営業利益率）	50%

### (B) 当該指標を選定した理由

指標	選定理由
EPS（1株当たり利益の累積総額）	中期経営計画との連動性があり、収益力をさらに強化し、株主価値を高めるよう経営陣を奨励することを目的として業績指標を選定
ROS（売上高営業利益率）	

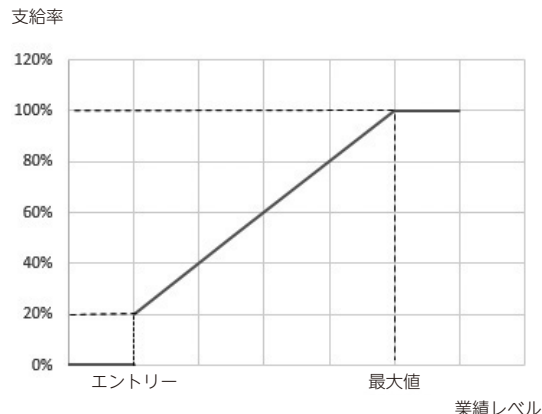
(C) 報酬額の決定方法

$$\boxed{\text{長期インセンティブ報酬支給額}} = \boxed{\text{支払上限額}} \times \boxed{\text{業績指標支給率}} \times \boxed{\text{株価変動率}}$$

- 各業績指標には、業績の最低限求められる水準を満たしていることを確実にするためのエントリー値、適切なストレッチを加えた最大値を設定

業績指標の支給率 = 「1株当たり利益の累積総額」指標の支給率 × 50% + 「売上高営業利益率」指標の支給率 × 50%

- 株価変動率は、各プランの対象となる3年間の当社株価の値動きに連動し、開始直前月の月度平均株価とプラン最終月の月度平均株価の値動きに基づいて調整される係数です。



④ 独立社外取締役の報酬等の決定に関する方針

目的	<ul style="list-style-type: none"> <li>独立社外取締役が、その監督者としての役割を適切かつ効果的に果たせるようにすること</li> <li>そのような役割を果たすために必要な能力及び経験を備えた人材を確保できるようにすること</li> </ul>
水準	<ul style="list-style-type: none"> <li>外部専門家による他社事例の調査等に基づき、適正な水準に設定*</li> </ul>
構成及び内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>基本報酬のみ</li> <li>年度業績連動報酬や長期インセンティブ報酬の受給資格はなし</li> <li>取締役会議長又は他のいずれかの委員会の委員長を担う場合、追加の報酬を受領する</li> </ul>

\* 非独立の社外取締役が選任されたとき、その報酬は各委員会の委員としての選任の有無等、独立社外取締役の職務とのバランスを踏まえた、その職務遂行に対する適正な水準とします。

(2) 取締役及び執行役の報酬等の額

① 当該事業年度における業績連動報酬に係る業績指標の目標及び実績

A.2022年3月期における年度業績連動報酬（年度賞与）

取締役及び執行役の報酬方針に沿って、当社は年度業績報酬を運用しています。

(A) グループ業績指標とその目標・実績

指標	比率	目標値	実績	最大値に対する支給率
営業利益	50%	26,580百万円	エントリー値未達	0%
フリー・キャッシュ・フロー	50%	5,000百万円	14,150百万円	100%

(注) 上記表に言及するフリー・キャッシュ・フローは、当事業年における営業活動および投資活動の結果として生じた純負債の変動を表すものであり、これには現金の移動がない場合でもグループの純負債に影響を与える取引が含まれるため、グループの連結報告書に含まれる営業活動と投資活動の合計から導き出されるフリー・キャッシュ・フローとは異なります。営業利益は償却後個別開示項目控除前ベースの営業利益にCebrace社の持分相当利益を加えた利益です。これらの財務指標の実績は、報酬委員会においても検証し、確認されます。

## (B) 仕組み

- 年度賞与には「ゲート値」の仕組みを導入しており、「ゲート値」は支払いを検討する前に、到達すべき最低レベルの純利益に基づいています。「ゲート値」は、各業績指標に対する達成度に基づいて支払いを行うためのしきい値として設定されています。
- 各業績指標については、当事業年度の予算に沿って目標値を設定し、さらに年度賞与を支払うための最低限の業績数値（「エントリー値」）及び年度賞与の支払上限額を規定するための最大値に関し、適切なストレッチを適用し、設定しています。「目標値」を達成した場合の年度賞与の支払い額は、「最大値」を達成した場合に対して、50%になります。
- 特定業績指標の「エントリー値」が達成されない場合、当該業績指標に対する支給率は0%となります。従って、「ゲート値」を達成しても、全指標の「エントリー値」が未達であれば、年度賞与の支払いはありません。

## (C) 支払いレベル

- 当事業年度における「ゲート値」の達成が報酬委員会で確認されました。その結果、執行役に対して、各業績指標の結果に基づき年度賞与の支払いが行われます。
- 当事業年度の業績指標の1つである営業利益は「エントリー値」未達となり、当該業績指標に対する支払いはありません。もう1つの業績指標であるフリー・キャッシュ・フローは設定された最大値に到達し、当該業績指標に対する支給率は100%となりました。但し、当事業年度において、グループで死亡災害が発生しており、達成率に基づく支払いレベルを10%減額いたします。その結果、当事業年度における支払いレベルは、関連する業績指標に対するそれぞれの達成度の合計に基づき年度賞与の支払上限額に対して45%となり、当事業年度の業績に従い執行役に支払われる年度賞与の総額は120百万円となりました。

## B.2022年3月期を最終年度とする3事業年度に係る長期インセンティブ報酬プラン（LTIP）

## (A) 業績指標とその目標・実績

指標	比率	エントリー値	実績	最大値に対する支給率
当該評価期間中（2019年4月から2022年3月）における1株当たり利益の累積総額（注）	50%	345円	エントリー値未達	0%
2022年3月末時点の売上高営業利益率	50%	6.1%	エントリー値未達	0%

（注）1株当たり利益の累積総額に使用される純利益は、優先配当金相当額の控除等の調整後のレベルとなります。

## (B) 仕組み

- 各指標には、業績の最低限の水準を満たしていることを確実にするためのエントリー値、適切なストレッチを加えた支払いレベルの上限を定める最大値が設定されています。各業績指標のエントリー値が達成されない場合、当該業績指標に対する支給率は0%となります。「エントリー値」を達成した場合の長期インセンティブ報酬プランの支払い額は「最大値」を達成した場合に対して、20%になります。

## (C) 支払いレベル

- 2022年3月期を最終年度とする長期インセンティブ報酬プラン（LTIP）における各業績指標のエントリー値は共に未達となりました。その結果、全執行役に対して本LTIPによる支払いはありません。

② 当社により支払われる取締役及び執行役の報酬等の額

当社により支払われる2022年3月期の事業年度に係る報酬等の額及び当社から当事業年度中に支払われた、又は当社から支払われる見込みの額が明らかになった報酬等の額は、下記表のとおりとなります。

区分	員数 (人)	報酬等の額 (百万円)							合計
		基本報酬	業績連動報酬			非金銭報酬			
			年度賞与	長期インセンティブ報酬	合計	株式報酬	その他	合計	
執行役を兼務しない取締役 (社外取締役)	6	72	—	—	—	—	—	—	72
執行役	9	250	57	0	57	48	18	66	373

注

- (1) 上記表が対象とする執行役を兼務しない取締役に對する報酬等の額は、木本泰行、山崎敏邦、ヨーク・ラウパッハ・スミヤ、皆川邦仁、石野博及び黒井義博の各氏に対するものです。
- (2) 上記表が対象とする執行役に対する報酬等の額は、森重樹、諸岡賢一、日吉孝一、細沼宗浩、楠瀬玲子、西川宏、小林史朗、中島豊及び石野聡に対するものです。
- (3) 当社により支払われる上記表の報酬等の他に、当社の子会社により支払われる当社執行役に対する報酬等がありますが、これらについては後述③に記載のとおりとなります。
- (4) 上記表中の額は取締役及び執行役の在任期間に関するものです。
- (5) 上記表の取締役及び執行役には、2022年3月期の期間中に退任した者を含みます。
- (6) 上記表の業績連動報酬について、年度賞与は、2022年3月期に係るもの、及び長期インセンティブ報酬については、2019年4月から2022年3月までの3事業年度に係るものです。
- (7) 執行役についての株式報酬は、7名の執行役に対して総数72,900株の譲渡制限付株式を割り当てた費用に関するものです。
- (8) 「その他」は、年金拠出金、医療・健康保険、及び社宅に係る費用等を含みます。

③ 子会社により支払われる執行役の報酬等の額

区分	員数 (人)	報酬等の額 (百万円)							合計
		基本報酬等	業績連動報酬			非金銭報酬			
			年度賞与	長期インセンティブ報酬	合計	株式報酬	その他	合計	
執行役	8	269	63	0	63	—	21	21	353

注

- (1) 上記表は、当社の執行役であるトニー・フラッジリー、ロブ・パーセル、フィル・ウィルキンソン、マイク・グリーンナル、イアン・スミス、ミレナ・スタニッチ、ティム・ボラス及びジョン・マーサーに対し、各人と直接の任用関係のある当社の子会社から支払われる報酬等の額に関するものです。当社は、このような報酬等についてはこれらの執行役に対して直接の支払いはしていません。ただし、これらについては、いずれも当会社の報酬委員会において確認し、承認をしています。
- (2) 上記表中の額は執行役の在任期間に関するものです。
- (3) 上記表の執行役には、2022年3月期の期間中に退任した者を含みます。
- (4) 上記表の基本報酬等には、執行役に対する基本報酬と一部執行役に対する手当を含みます。
- (5) 上記表の業績連動報酬について、年度賞与は、2022年3月期に係るもの、及び長期インセンティブ報酬については、2019年4月から2022年3月までの3事業年度に係るものです。
- (6) 「その他」は、年金拠出金、医療・健康保険、及び自動車に係る費用等を含みます。
- (7) 英ポンド建て及びユーロ建ての支払いについては、それぞれ当事業年度の平均為替レートである1ポンド当たり153.0円、1ユーロ当たり129.66円で円換算しています。

## 5. 社外役員に関する事項

## (1) 重要な兼職先（他の法人等の業務執行取締役、執行役等、又は社外役員等の兼務）

氏名	重要な兼職先
木本 泰行	—
ヨーク・ラウパッハ・スミヤ	立命館大学経営学部 教授
石野 博	関西ペイント株式会社 相談役
皆川 邦仁	参天製薬株式会社 社外取締役 金融庁 公認会計士・監査審査会 委員
黒井 義博	ジャパン・インダストリアル・ソリューションズ株式会社 顧問

(注) 黒井義博氏の兼職先は、当社の発行するA種種類株式の割当先であるジャパン・インダストリアル・ソリューションズ第貳号投資事業有限責任組合の無限責任組合員です。その他の社外取締役について、当社と上記兼職先の間にはいずれも特別な関係はございません。

## (2) 当事業年度における社外取締役の主な活動状況

氏名	出席状況、発言状況及び社外取締役に期待される役割に関して行った職務の概要
木本 泰行	当事業年度中に開催された取締役会10回の全てに、指名委員会7回の全てに、監査委員会11回の全てに、報酬委員会5回の全てに、それぞれ出席し、主として経験豊富な経営者の観点から発言を行っています。当事業年度において取締役会議長を務め、独立社外取締役が過半数を占める取締役会での議論の活性化においてリーダーシップを発揮いたしました。取締役会では、グローバル企業での豊富なマネジメント経験と財務・会計・金融やリスクマネジメントに関する幅広い見識に基づき、内部統制、リスクマネジメント等に関する議論をリードしました。また、指名委員会、監査委員会、報酬委員会のメンバーとして、透明性の高いガバナンス体制の構築等に貢献いたしました。
ヨーク・ラウパッハ・スミヤ	当事業年度中に開催された取締役会10回の全てに、指名委員会7回の全てに、監査委員会11回の全てに、報酬委員会5回の全てに、それぞれ出席し、主として経験豊富な学識経験者及び経営者の観点から発言を行っています。取締役会では、グローバル企業でのマネジメント経験と学識経験者の立場から、特にサステナビリティ（環境、気候変動等）に関する議論をリードしました。当事業年度において報酬委員長を務め、役員報酬制度・評価制度の設計に関して、リーダーシップを発揮いたしました。
石野 博	当事業年度中に開催された取締役会10回の全てに、指名委員会7回の全てに、監査委員会11回の全てに、報酬委員会5回の全てに、それぞれ出席し、主として経験豊富な経営者の観点から発言を行っています。取締役会では、グローバル経営戦略に関する深い知見に基づき、特に戦略的マーケティングやサプライチェーンマネジメントに関する議論をリードしました。当事業年度において指名委員長を務め、当社における人材戦略において、主として豊富な国際経験からの深い知見をもとにリーダーシップを発揮いたしました。
皆川 邦仁	当事業年度中に開催された取締役会10回の全てに、指名委員会7回の全てに、監査委員会11回の全てに、報酬委員会5回の全てに、それぞれ出席し、主として経験豊富な経営者の観点から発言を行っています。取締役会では、財務・会計に関する深い知見に基づき、特に財務・会計・監査・内部統制等に関する議論をリードしました。当事業年度において監査委員長を務め、業務執行の適切な監査、経営陣幹部の監督を行うことにより、透明性の高いガバナンス体制の構築等においてリーダーシップを発揮いたしました。
黒井 義博	当事業年度中に開催された取締役会10回の全てに出席し、主として経験豊富な経営者の観点から発言を行っています。取締役会では、主として海外事業、IR、リスク管理に関する幅広い経験と見識に基づき、特にリスクマネジメントに関する議論をリードし、透明性の高いガバナンス体制の構築等に貢献いたしました。

## Ⅵ 会計監査人の状況

### 1. 会計監査人の名称

EY新日本有限責任監査法人

### 2. 当事業年度に係る会計監査人の報酬等の額

当事業年度に係る会計監査人としての報酬等の額	138百万円
当社及び子会社が会計監査人に支払うべき金銭その他の財産上の利益の合計額	138百万円

(注) 1. 当社と会計監査人との間の監査契約において、会社法に基づく会計監査人としての監査と金融商品取引法に基づく監査の報酬額を区分しておらず、実質的にも区分できませんので、上記の「当事業年度に係る会計監査人としての報酬等の額」は、これらの合計額を記載しています。  
2. 当社の重要な子会社は主にErnst&Youngの監査を受けています。

### 3. 会計監査人の報酬等に監査委員会が同意した理由

監査委員会は、執行役及び社内関係部署並びに会計監査人からの必要な資料の入手や報告の聴取を通じて、会計監査人の監査計画の内容、従前の事業年度における職務執行状況や監査時間を含む報酬見積の根拠等を検討した結果、会計監査人の報酬等につき、会社法第399条第1項の同意を行いました。

### 4. 会計監査人の解任又は不再任の決定の方針

監査委員会は、会社法第340条第1項各号に定める事由に会計監査人が該当すると認められる場合の解任のほか、原則として、会計監査人の法令違反、会計監査人の適格性・独立性を害する事由の発生等により、会計監査人が職務を適切に遂行することが困難と認められる場合には、会計監査人の解任又は不再任に関する議案を株主総会に提案することをその方針といたします。



### 3. 取締役会等実効性評価

2021年3月期に係る取締役会並びに指名委員会、監査委員会及び報酬委員会の実効性について、その適確性及び独立性を担保する観点から取締役会議長をリーダーとする独立社外取締役の主導、監督の下分析及び評価を行いました。いずれの会議体に関しても、全体として、その運営は適切適確であり、その実効性は確保されていると評価されました。一方、個別には、リバイバル計画(RP24)で掲げる構造改革と重点施策を実行するにあたっての、より具体的な実施計画の明確化やスピードも含めた実効性向上、またグループの重要な経営課題である事業構造改革・事業戦略、成長戦略、組織戦略およびサステナビリティ課題等についての議論深化、並びに当社の取締役会構成における一層の国際性の追求や女性取締役の選任など計画的な取締役候補者の選定、などについての課題が指摘されました。

これらの結果及び推奨・意見を踏まえ、当社では、独立社外取締役のみで構成される会合での意見交換、また取締役会における議論を通じ、取締役会及び各委員会において、リバイバル計画(RP24)を実行し、企業価値を持続可能な方法で中長期的に高めることを目的に、以下の改善計画を取締役会において採択しました。

- ・ リバイバル計画(RP24)の迅速な実行とその進捗確認に向けたモニタリング及びグループの重要な経営課題全般の議論深化
- ・ 取締役会の多様性推進

### 4. 執行役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制その他業務の適正を確保するための体制

#### 1. 当社の執行役及び従業員並びに当社の子会社の取締役、監査役及び従業員（以上を総称して、「当社グループの役職員」といいます。）の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制

- ・ NSGグループ経営指針「Our Vision」に基づき、当社グループとしてコンプライアンスの徹底及び企業倫理の維持を図るとともに、企業の社会的責任を積極的に果たし、持続可能（サステナブル）な発展を目指します。
- ・ NSGグループ経営指針「Our Vision」の下、法令・社内規則の遵守及び企業倫理に関する事項を定めた「NSGグループ倫理規範」を制定し、重要な社内規程（グループポリシー、規程、手順等）とともにこれらを当社グループの情報ネットワークを通じて当社グループの役職員へ継続的に周知し、教育活動を行います。
- ・ 各法令・社内規則の所管部門は、内部監査部門とともにその所管する法令、規則等の遵守状況を確認し、監査委員会に報告します。
- ・ 倫理・コンプライアンス所管部門（「倫理・コンプライアンス部門」）を設置し、当社グループ全体における倫理・コンプライアンス体制を構築・維持します。
- ・ 倫理・コンプライアンス部門は、当社グループ全体について：
  - ▶ 各地域の倫理・コンプライアンス担当部門との連携を通じて、厳格な基準によりコンプライアンスを推進するとともに、倫理・コンプライアンスに関連する事項の周知、啓蒙活動を行い、
  - ▶ 必要に応じて内部監査を含む内部統制部門と協働して監査を行います。
- ・ 倫理・コンプライアンス部門は、監査委員会に対しても報告責任を有するものとします。
- ・ 業務執行における通常の指揮命令系統から独立した外部機関を窓口とする懸念事項に係る報告・相談ホットラインをグループレベルで設置することで、当社グループに係る倫理・コンプライアンス上の問題を迅速に発見し、当該問題に適切に対処できる体制を確保します。
- ・ 倫理・コンプライアンス部門は、懸念事項に係る報告・相談ホットラインの整備の状況、運用及び報告・相談があった問題に関して、定期的に又は適宜、監査委員会に対して報告する責任を有します。
- ・ 当該報告・相談については、法律の定める範囲内において匿名で行うことができるものとし、当該報告・相談を行った者に対して、人事上の処遇等に係るいかなる不利益も及ばないことを明示的に保証します。



## 2. 当社グループに係る損失の危険の管理に関する規程その他の体制

- ・ 企業活動上発生するリスクへの対処について定める社内規程を制定し、当社グループのリスクを全社的及び網羅的に把握し管理します。この全社的なリスク管理のプロセスを効果的に推進するため、経営会議の下に、代表執行役を長とし、最高リスク責任者が主宰する戦略的リスク委員会を設置し、主要リスクの特定、評価、対応の状況等をレビューし、グループにおけるリスク管理のフレームワークの適正を保証し、経営会議及び監査委員会に対して報告を行います。
- ・ 当社グループに係る倫理・コンプライアンス、環境、安全、災害、品質、情報セキュリティ、資金運用、原材料調達、研究開発、与信管理等に係る個別のリスクについての扱いを定める社内規程を制定し、それぞれの担当部署は、これに従い当該リスクを管理します。
- ・ 重要な倫理・コンプライアンス事項については、倫理・コンプライアンス部門が法務部門及び内部監査部門を含む他の内部統制部門と協働して、関連する社内規程の整備を含め、当社グループのコンプライアンスに係るリスク管理を行います。
- ・ グループレベルで、必要に応じて、リスク分散措置や保険付保等を管理、実施します。特にグループの保険付保については社内規程を整備し、これによりグローバルに適用される保険付保に取り組み、毎期これを更新することで、グループの重要なリスクの移転が確実に行われるように努めます。
- ・ グループレベル又は地域レベルにおける重大事故に備え、対応するためのリスク管理に係る社内規程を整備します。
- ・ 当社グループの財務報告及びその他の事項に関する適時適正な情報開示が適正に行われるための体制を確保します。
- ・ グループレベルで活動する内部監査部門をおき、当該部門は、執行各部門から独立した立場で監査を行い、グループのリスク管理体制の実効性、効率性を保証します。内部監査部門の長の人事は、監査委員会の事前同意を得るものとします。

## 3. 執行役の職務の執行に係る情報の保存及び管理に関する体制

- ・ 執行役の職務執行に係る文書、記録類その他の情報については法令、社内規程に従い適切に保存及び管理を行います。

## 4. 当社グループの役職員の職務の執行が効率的かつ効果的に行われることを確保するための体制

- ・ 取締役会の定める当社グループの中長期計画に基づき、年度目標をグループ内で明確化し、一貫した方針管理を行います。
- ・ 取締役会は、グループベースにおいてサステナビリティの基本方針を定め、その浸透、実施状況を監督します。
- ・ 取締役会は、法令の定める範囲内で、業務執行の意思決定を執行役に委任します。
- ・ 主要な執行役をメンバーとする経営会議を設営し、その審議により、取締役会において策定する当社グループの方針、目標等の下、執行役が効率的かつ効果的に当社グループのビジネスに関する事項について迅速果敢な意思決定をできるよう支援します。
- ・ 取締役会においてカンパニーセクレタリーを選任し、カンパニーセクレタリーは、取締役会と執行部門の間の独自の立場において：
  - ▶コーポレートガバナンスに関する事項に関する取締役への支援；
  - ▶株主総会及び当社の株式に関する事項；
  - ▶取締役会及び取締役会の設置する各委員会の効率的な機能の発揮のための支援；
  - ▶取締役会と当該委員会、取締役会（各委員会）と執行部門間の適切な情報の共有及び一貫性の確保；
  - ▶取締役会の機能発揮に向け、有効なプロセスを検証し、またそのためのイニシアチブの検討、推進のための支援等の役割を担います。
- ・ 取締役会による決議、及び職務・業務分掌、権限に関する社内規程に従い、執行役その他の当社グループの役職員の当社グループにおける担当業務、職務権限を明確にします。
- ・ 経営会議に関する社内規程など各種会議体等に係る規程を定め、その審議基準、プロセスに従い、当社グループのビジネスに関する事項について意思決定を行います。
- ・ IT技術を活用して、業務の効率性向上のためのシステム構築を推進します。

## 5. 当社グループにおける報告体制

- ・ グループレベルで、事業部門及びファンクションごとに、報告体制を構築します。
- ・ 子会社の管理に係る社内規程を制定し、重要な子会社については、当該子会社ごとに、内部監査、経理、財務、税務、人事、労務、年金、安全衛生、法務、倫理・コンプライアンス及び環境等に係る事項並びにそれらに関するリスク状況に関する報告が、当社に対して定期的に行われることを確実にします。
- ・ 内部監査部門は、グループベースで内部監査を実施し、取締役及び執行役に報告を行います。

## 6. 監査委員会の監査が実効的に行われることを確保するための体制

- ・ 監査委員会は、取締役会が果たす監督機能の一翼を担うものとして、本内部統制システムの構築に関する基本方針に基づき、
  - ▶ 執行役により当社グループの内部統制システムが適切に構築、整備、運用されているかどうか、
  - ▶ さらには当該基本方針自体に問題がないかどうか、という側面から、取締役及び執行役の職務執行について監査を行います。
- ・ このような監査を実効的なものにするため、
  - ▶ 監査委員会は、経営会議その他業務執行に係る重要会議へ監査委員を出席させることができます。また同委員会は、それらの会議体での議論に代る重要な意思決定過程が採られる場合、当該意思決定過程に関する情報にアクセスすることができます。
  - ▶ 監査委員会は、必要に応じ、当社グループの事業部門、ファンクションを所管する執行役及びその他当社グループの役職員のうち重要な職位にある者から、その職務の執行の状況に関して、ヒアリングをします。
  - ▶ 監査委員会は、各リスクを所管する部署より、主として当社グループの次に掲げる事項に係るリスクの状況について、定期的に報告を受けます。
    - サステナビリティ、内部監査、リスク管理、経理、財務、税務、人事、労務、年金、安全衛生、IR、法務、倫理・コンプライアンス及び環境等
  - ▶ 監査委員会は、経営会議資料、稟議書等、重要書類を閲覧できます。
  - ▶ 監査委員会は、担当執行役より、四半期決算・期末決算について、取締役会への報告、承認等の前に説明を受けます。
  - ▶ 監査委員会は内部監査部門、会計監査人と定期的に会合を持ち、必要な情報を収集します。
  - ▶ 監査委員は、本号冒頭に記載する監査委員会監査の目的に照らして、なお必要と判断する場合は、自ら、主要な国内外における当社グループの事業所の業務及び財産の現況を往査します。

## 7. 当社グループの役職員が当社の監査委員会に報告をするための体制その他の監査委員会への報告に関する体制

- ・ 当社の取締役及び執行役は、次の場合、直ちにその事実を監査委員会に対し報告を行います。
  - ▶ 当社グループに著しい損害を及ぼすおそれのある事実を発見した場合
  - ▶ 当社グループの役職員が法令若しくは定款に違反する行為をし、又はこれらの行為をするおそれがあると考えられる場合
- ・ 前号の定めにかかわらず、監査委員会は、その監査にあたって必要と判断する場合、当社グループの役職員に対して報告を求めることができます。
- ・ 監査委員会に対して以上の報告を行った者に対して、当該報告を行ったことを理由とする人事上の処遇等に係るいかなる不利益も及ばないことを明示的に保証します。

## 8. 監査委員会の職務を補助すべき取締役及び従業員に関する事項

- ・ 監査委員会の職務を補助するため監査委員会室を設置し、必要とする員数のスタッフ（「監査委員会付スタッフ」）を配置します。
- ・ 監査委員会付スタッフは、監査委員会又は監査委員の指示の下、
  - ▶ 自ら、又は関連部門と連携して、監査対象事項を調査、分析又は報告するとともに、
  - ▶ 必要に応じて、当社グループの主要な国内外事業所の業務及び財産の現況に関する監査委員会による往査を補助します。

## 9. 前号の取締役及び従業員の当社の執行役からの独立性に関する事項並びにこれらの取締役及び従業員に対する指示の実効性の確保に関する事項

- ・ 監査委員会付スタッフの人事に関する事項については、監査委員会に事前に報告され、その同意を必要とします。
- ・ 監査委員会付スタッフの長は、当社グループの執行に関わる役職を兼務せず、監査委員会の指揮命令権のみに服します。

## 10. 監査委員の職務の執行（監査委員会の職務の執行に関するものに限る。）について生ずる費用の前払又は償還の手続その他の当該職務の執行について生ずる費用又は債務の処理に係る方針に関する事項

- ・ 監査委員が、その職務の執行について、その費用の前払いの請求その他の会社法第404条第4項各号に掲げる請求を当社に対して行ったときは、当社が、当該請求に係る費用又は債務が当該委員の職務の執行に必要なでないことを証明した場合を除き、当該請求を拒むことができないものとします。

## 5. 執行役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制その他業務の適正を確保するための体制の運用状況の概要

### (1) 当社グループの倫理・コンプライアンスに関する取り組み

- ① 当社グループの倫理規範は、法令及びすべての主要な社内規程の遵守から、従業員が職場で期待される倫理的行動まで幅広くカバーし、当社グループで使用される19の言語すべてに翻訳され、イントラネットで共有されています。

より現在の事業環境に合わせたかたちで重要なリスク領域をカバーするため、当期において倫理規範を改定しました。また、改定内容を含む倫理規範への理解を深めるため、グループ従業員を対象としたオンライントレーニングを実施しました。

- ② 倫理・コンプライアンスホットラインをはじめとする懸念事項報告制度を整備しています。機密性が求められる当該ホットラインは適切な第三者機関によって運営され、いつでも、誰からでも、また匿名でも（法令で禁じられている場合を除きます）、報告を受け付けます。

当該ホットラインは多言語に対応しています。

懸念事項報告制度に関する社内規程については、グループ倫理・コンプライアンス部が定期的にレビューを行い、適切な運用、周知に努めています。

すべての報告は、社内規程に従い調査等の適切な対応がなされ、また、真摯に報告した個人に対する報復は、明示的に禁止されています。当期における報告件数は124件でした。

- ③ グループ倫理・コンプライアンスディレクターの下、各地域担当マネージャーがそれぞれの主要地域において組織全体に倫理・コンプライアンス文化を根付かせ、その地域ごとのリスクの適切な管理を図ることに努めています。
- ④ 競争法遵守や贈収賄・汚職防止といった一定のハイリスク分野における事項については、指定のオンラインシステムを通じた報告又は関連SBU若しくはファンクションの責任者及び倫理・コンプライアンス部の事前承認を求めています。また、すべての従業員に対して、利益相反事項についてオンライン等で報告を求めています。
- ⑤ 贈収賄・汚職防止に関する一定のリスク基準を満たすエージェント、コンサルタント、合併事業のパートナーといった第三者をモニターしています。

- ⑥ グループ倫理・コンプライアンス部は、すべての必要な制裁リストに照らし、取引先をグローバルベースで日常的にスクリーニングしています。
- ⑦ グループ倫理・コンプライアンス部は、当社グループの複数の拠点において、米国C-TPAT（テロ行為防止のための税関産業界提携プログラム）やAEO（認定通関業者プログラム）といった貿易関連プログラムへの参加を進めております。これらは、税関法令の遵守徹底のみならず、サプライチェーンや安全に対する当社グループのコミットメントを示すものです。
- ⑧ 競争法遵守や贈収賄・汚職防止のキーロールに該当する者に対し、年度関連教育を実施しています。加えて、地域やポジションに応じ、EU一般データ保護規則（GDPR）、情報セキュリティ、不正及びインクルージョン&ダイバーシティ等に関するオンライントレーニングを入社時又は年度ごとに実施しています。
- ⑨ グループ倫理・コンプライアンス部は、倫理・コンプライアンス短信を定期的に発行しています。当該短信は、14か国語に翻訳され、イントラネットで共有されています。加えて、同部の各地域担当マネージャーは、それぞれの地域の従業員に対して地域版倫理・コンプライアンスニュースレターを発行し、広く倫理・コンプライアンスに関する啓蒙、教育、コミュニケーションに努めています。  
さらに当期においては、倫理・コンプライアンスに対する意識醸成を目的としてグループ共通の倫理・コンプライアンス週間を設定し、当社グループにおける倫理・コンプライアンス活動の周知、教育を中心としたコミュニケーション、アンケート調査等の取り組みを行いました。
- ⑩ グループ倫理・コンプライアンス部は、重要な倫理・コンプライアンス事項について関連SBU長やファンクション長と共有するとともに、監査委員会に対し定期的に実績やアクションプランの報告を行っています。
- ⑪ 倫理・コンプライアンスプログラムの有効性をより確実なものとするため、倫理・コンプライアンスの活動に関し、いくつかの分野について数値目標を設定するなど、具体的な目標を設定し、管理しています。

## **(2) 当社グループのリスク管理に関する取り組み**

- ① 「NSGグループリスク管理ポリシー」を制定し、毎期、グループとして管理すべき重大なリスクを識別・評価し、適切な対応ができているかを確認しています。
- ② CEO以下の執行役等をメンバーとする戦略的リスク委員会を設け、また執行役の中から最高リスク責任者（CRO）を選任しています。戦略的リスク委員会は、全社的リスク管理に関するフレームワークを決定し、それに基づき、当社グループに重大な影響を及ぼし得るハイレベルリスクの特定と評価を行います。そしてこれらのハイレベルリスクに関連する各事業部門及び事業部門をサポートするファンクション部門の対応措置を評価するとともに、リスク緩和策を承認し、その進捗状況を継続的にモニタリングしています。CROは、戦略的リスク委員会の全ての会合を主宰し、また本委員会を代表し、当社グループの内部統制の基本システム及びリスクマネジメント体制の有効性等について経営会議及び監査委員会に対し、定期的に報告を行い、そのレビューを受けています。
- ③ 当期において当委員会は3回開催され、重大リスク、継続的にレビューを行っている上記のフレームワークの見直しの検討、グループ保険を含むリスク対応措置の最適化や改善活動の達成状況のモニタリング、及びボトムアップでのリスク管理プロセスの進捗確認等を行いました。
- ④ 当社グループの各事業部門及び事業部門をサポートするファンクション部門は、それぞれ当該業務の遂行に付随するリスクの管理を実施し、戦略的リスク委員会に定期的に、又はその要請に応じて、報告しています。
- ⑤ 内部監査部は、このような全社的リスクマネジメントの効率性に関し、独立した立場からアシュアランスを提供する役割を担います。
- ⑥ 各事業部門及びファンクション部門単位において行われるリスク管理に加えて、グループを構成する各法人の観点から特に重要なリスクについて識別、管理することを目的に、「グループ関係会社管理ポリシー」を策定し、グループ会社ごとの重要なリスクを網羅的に把握、管理し、その結果については担当執行役から経営会議及び取締役会に定期的に報告しています。

- ⑦ 「NSGグループ保険に関するポリシー」を制定し、自然災害による損失等のリスクを把握し、戦略的リスク委員会の監督の下、グローバル保険プログラムにより、毎期、包括的な保険付保をグループレベルで実施し、又は見直しています。
- ⑧ 「NSGグループ事業継続管理ポリシー」及び「重大事故管理ガイドライン」に基づき、重大な事故や災害等の発生に備えて、各事業所に重大事故管理チームを組織し、事業所ごとに重大事故管理計画書を作成しています。
- ⑨ 執行役の職務の執行に係る情報の保存及び管理については、「NSGグループ記録保存に関するポリシー」及び「NSGグループISセキュリティポリシー」に基づいて実施しています。

### (3) 当社グループの効率的かつ効果的な経営の確保に関する取り組み

- ① 取締役会の策定した方針及び目標を効率的かつ的確に実現するため、代表執行役社長の諮問機関として、経営会議を設置しています。経営会議は当期において14回開催されました。
- ② 監督と執行の分離を促進することで、取締役会の執行に対する監督としての役割、職責を強化するとともに、執行役に対し必要な権限委譲を行い、経営の透明化及び経営の迅速化を図っています。
- ③ 取締役会の決議により、カンパニーセクレタリーを選定しています。カンパニーセクレタリーは、取締役会及び委員会が適切に機能するための支援を一元的に行い、ガバナンス全般に関する職務において責任を負います。そのため、カンパニーセクレタリーは、取締役会と執行部の間における独自の立場として、双方の効果的なコミュニケーションを確保する役割を担います。
- ④ 代表執行役から各地域の事業部門長までの役割及び権限を明確にした規程を制定し、市場や環境等の変化に対応した業務執行の意思決定を適時適切に行える体制を運営しています。
- ⑤ 効率的かつ効果的な職務執行に役立てるため、中長期計画及び年度計画といった経営計画に対する実績管理並びに設備投資など、職務執行における承認フローをシステム化しています。
- ⑥ 事業部門及び事業部門をサポートするファンクション部門ごとに組織表を策定し、報告ラインを明確にして、報告体制を運用しています。
- ⑦ 機敏かつ強靱な経営体制の確立、会議コストの最小化と効率の最大化を目指し、各種会議体の再編を行っています。

### (4) 当社グループの監査の実効性確保に関する取り組み

- ① 内部監査部は、監査委員会の同意を得た年度監査計画に基づき、グループベースで内部監査を実施しています。監査の結果は、監査委員会、執行役及び会計監査人に報告しています。
- ② 内部監査部門の長の人事は、監査委員会の事前同意を得るものとしています。
- ③ 監査委員会の職務を補助する専任の監査委員会付スタッフ2名を配置しており、監査委員会への報告及び情報提供を実施しています。
- ④ 監査委員及び監査委員会付スタッフは、監査の実効性を高めるため、経営会議をはじめとする社内の重要会議に出席しています。また、監査上必要な重要書類等の閲覧権が確保されています。
- ⑤ 監査委員会は執行役、内部監査部その他内部統制所管部門と定期的な会合を持ち、執行役等の職務執行や内部監査の状況、及び内部統制システムの構築・運用の状況等に関して報告聴取や意見交換を実施しています。
- ⑥ 監査委員会は会計監査人と定期及び都度の会合を持ち、監査上の重要な論点や課題等に関して緊密なコミュニケーションを実施しています。
- ⑦ 監査委員会は、当社グループの主要な事業所のうち特に必要と判断した事業所に対して、往査またはオンラインシステムを活用した監査を実施しています。

以上の事業報告において、百万円単位の記載金額は、百万円未満四捨五入により表示しています。また、将来に関する事項は、当期末時点の状況に基づき記載しております。

# 連結計算書類

## 連結貸借対照表 (2022年3月31日現在)

(単位：百万円)

科目	金額	科目	金額
<b>(資産の部)</b>		<b>(負債の部)</b>	
<b>非流動資産</b>	<b>637,032</b>	<b>流動負債</b>	<b>306,731</b>
のれん	104,737	社債及び借入金	114,347
無形資産	50,256	デリバティブ金融負債	1,501
有形固定資産	341,736	仕入債務及びその他の債務	163,114
投資不動産	163	契約負債	7,132
持分法で会計処理される投資	20,410	未払法人所得税	3,843
退職給付に係る資産	32,349	引当金	13,621
契約資産	554	繰延収益	499
売上債権及びその他の債権	13,176	売却目的で保有する資産に 直接関連する負債	2,674
その他の包括利益を通じて 公正価値を測定する金融資産	23,022	<b>非流動負債</b>	<b>463,195</b>
デリバティブ金融資産	17,291	社債及び借入金	352,017
繰延税金資産	33,115	デリバティブ金融負債	20
未収法人所得税	223	仕入債務及びその他の債務	457
<b>流動資産</b>	<b>302,249</b>	契約負債	5,347
棚卸資産	132,242	繰延税金負債	22,608
契約資産	1,270	未払法人所得税	3,061
売上債権及びその他の債権	72,816	退職給付に係る負債	55,459
デリバティブ金融資産	24,957	引当金	21,196
現金及び現金同等物	60,464	繰延収益	3,030
未収法人所得税	3,266	<b>負債合計</b>	<b>769,926</b>
売却目的で保有する資産	7,234	<b>(資本の部)</b>	
		<b>親会社の所有者に帰属する持分</b>	<b>145,291</b>
		資本金	116,709
		資本剰余金	155,312
		自己株式	△41
		新株予約権	472
		利益剰余金	△60,121
		利益剰余金 (IFRS移行時の累積換算差額)	△68,048
		その他の包括利益累計額	1,008
		<b>非支配持分</b>	<b>24,064</b>
		<b>資本合計</b>	<b>169,355</b>
<b>資産合計</b>	<b>939,281</b>	<b>負債及び資本合計</b>	<b>939,281</b>

連結損益計算書 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日) (単位:百万円)

(ご参考) 連結包括利益計算書 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日) (単位:百万円)

科 目	金 額
売 上 高	600,568
売 上 原 価	△465,139
売 上 総 利 益	135,429
そ の 他 の 収 益	2,214
販 売 費	△53,089
管 理 費	△59,532
そ の 他 の 費 用	△5,042
個 別 開 示 項 目 前 営 業 利 益	19,980
個 別 開 示 項 目 収 益	6,027
個 別 開 示 項 目 費 用	△2,381
個 別 開 示 項 目 後 営 業 利 益	23,626
金 融 収 益	2,117
金 融 費 用	△14,586
持分法適用会社に対する 金融債権の減損損失	△3,374
持分法による投資利益	7,498
持分法投資に関する そ の 他 の 損 失	△3,422
税 引 前 利 益	11,859
法 人 所 得 税	△5,100
当 期 利 益	6,759
(内 訳)	
非支配持分に帰属する当期利益	2,625
親会社の所有者に帰属する当期利益	4,134

科 目	金 額
当 期 利 益	6,759
そ の 他 の 包 括 利 益	
純損益に振り替えられない項目	
確定給付制度の再測定	12,498
その他の包括利益を通じて公正価値を測定する 持分金融商品の公正価値の純変動	1,354
純損益に振り替えられない項目合計	13,852
純損益に振り替えられる可能性のある項目	
在外営業活動体の換算差額	25,945
その他の包括利益を通じて公正価値を測定する その他の金融資産の公正価値の純変動	△344
キャッシュ・フロー・ヘッジの 公正価値の純変動	33,145
純損益に振り替えられる可能性のある項目合計	58,746
そ の 他 の 包 括 利 益 合 計	72,598
当 期 包 括 利 益	79,357
(内 訳)	
非支配持分に帰属する当期包括利益	1,990
親会社の所有者に帰属する当期包括利益	77,367

(ご参考) 連結キャッシュ・フロー計算書 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日) (単位：百万円)

科 目	金 額
営業活動によるキャッシュ・フロー	
当期利益	6,759
法人所得税	5,100
減価償却費及び償却費	36,675
減損損失	1,535
金融費用(純額)	12,469
持分法適用会社に対する金融債権の減損損失	3,374
持分法による投資利益	△7,498
持分投資に関するその他の損失	3,422
引当金及び退職給付に係る負債の増減	△3,642
運転資本の増減	5,701
その他の	△5,600
営業活動による現金生成額	58,295
利息の支払額	△12,589
利息の受取額	4,231
法人所得税の支払額	△4,876
営業活動によるキャッシュ・フロー	45,061
投資活動によるキャッシュ・フロー	
持分法適用会社からの配当金受取額	5,682
有形固定資産及び無形資産の取得による支出	△34,480
有形固定資産及び無形資産の売却による収入	1,360
その他の	4,651
投資活動によるキャッシュ・フロー	△22,787
財務活動によるキャッシュ・フロー	
配当金の支払額	△2,749
社債償還及び借入金返済による支出	△119,962
社債発行及び借入による収入	101,889
自己株式の取得による支出	△1
財務活動によるキャッシュ・フロー	△20,823
現金及び現金同等物の増減額	1,451
現金及び現金同等物の期首残高	53,500
現金及び現金同等物に係る換算差額	3,787
超インフレの調整	1,277
現金及び現金同等物の期末残高	60,015



# 計算書類

## 貸借対照表 (2022年3月31日現在)

(単位：百万円)

科目		金額	科目		金額
<b>(資産の部)</b>			<b>(負債の部)</b>		
流動資産		116,767	流動負債		138,584
現金及び預金	金形金品	4,416	買掛金	金	13,793
受取手形	金形金品	840	短期借入金	金	17,037
商品及び製品	品	13,756	1年内返済予定の長期借入金	金	77,443
仕掛品	品	15,825	未払消費税等	金	3
材料及び貯蔵品	品	2,757	未払法人税等	金	8,610
短期貸付	金	5,331	未払費用	金	231
その他	金	60,769	未払引当金	金	1,294
		13,073	預り損失引当金	金	636
<b>固定資産</b>		<b>561,799</b>	関係会社引当金	金	17,134
有形固定資産		44,165	賞与引当金	金	387
建物	物	7,436	役員賞与引当金	金	1,329
構築物	物	1,004	役員賞与引当金	金	85
機械及び装置	物	16,621	役員賞与引当金	金	153
車両運搬具	具	28	事業構造改善費用引当金	金	226
土壌改良費	金	3,733	その他	金	33
リース資産	地産	11,718			190
無形固定資産	定	5	<b>固定負債</b>		<b>228,637</b>
ソフトウェア	工	3,620	長期借入金	金	216,987
その他	他	419	退職給付引当金	金	3
投資その他の資産	産	144	退職給付引当金	金	2,202
投資有価証券	株	275	環境対策引当金	金	7,438
関係会社株	券	1,645	除税去金	金	2
関係会社株	式	503,658	の	金	1,926
長期前払費用	金	6,922			64
その他	他	2,817			15
引当	金	2,185	<b>負債合計</b>		<b>367,221</b>
		△12	<b>(純資産の部)</b>		
			株主資本		310,024
			資本剰余金		116,709
			資本剰余金		153,530
			その他の資本剰余金	金	45,031
			利益剰余金	金	108,499
			利益剰余金	金	39,826
			利益剰余金	金	6,377
			利益剰余金	金	33,449
			利益剰余金	金	824
			利益剰余金	金	24,977
			利益剰余金	金	7,648
			利益剰余金	金	△41
			評価・換算差額等	益	849
			繰上	益	849
			新株予約権		472
			<b>純資産合計</b>		<b>311,345</b>
<b>資産合計</b>		<b>678,566</b>	<b>負債及び純資産合計</b>		<b>678,566</b>

# 損益計算書 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)

(単位：百万円)

科 目	金 額
売 上 高	88,300
売 上 原 価	69,260
売 上 総 利 益	19,040
販 売 費 及 び 一 般 管 理 費	20,833
営 業 損 失	△1,793
営 業 外 収 益	6,367
受 取 利 息 及 び 受 取 配 当 金	5,687
そ の 他	680
営 業 外 費 用	8,382
支 払 利 息	5,355
そ の 他	3,027
経 常 損 失	△3,808
特 別 利 益	4,107
固 定 資 産 売 却 益	101
投 資 有 価 証 券 売 却 益	2
関 係 会 社 株 式 売 却 益	3,755
環 境 対 策 引 当 金 お よ び 資 産 除 去 債 務 戻 入 益	211
そ の 他	38
特 別 損 失	226
固 定 資 産 除 却 損	128
投 資 有 価 証 券 評 価 損	2
関 係 会 社 株 式 評 価 損	71
そ の 他	25
税 引 前 当 期 純 利 益	73
法 人 税 、 住 民 税 及 び 事 業 税	△1,237
法 人 税 等 調 整 額	△323
当 期 純 利 益	1,633

## 連結計算書類に係る会計監査人の監査報告書 謄本

### 独立監査人の監査報告書

2022年5月16日

日本板硝子株式会社  
取締役会 御中

EY新日本有限責任監査法人  
東京事務所

指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	宮川 朋 弘 ㊞
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	馬野 隆一郎 ㊞
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	狭間 智博 ㊞

#### 監査意見

当監査法人は、会社法第444条第4項の規定に基づき、日本板硝子株式会社の2021年4月1日から2022年3月31日までの連結会計年度の連結計算書類、すなわち、連結貸借対照表、連結損益計算書、連結持分変動計算書及び連結注記表について監査を行った。

当監査法人は、上記の連結計算書類が、会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した会計の基準に準拠して、日本板硝子株式会社及び連結子会社からなる企業集団の当該連結計算書類に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

#### 監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「連結計算書類の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社及び連結子会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

#### その他の記載内容

その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査委員会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における執行役及び取締役の職務の執行を監視することにある。

当監査法人の連結計算書類に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

連結計算書類の監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と連結計算書類又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうか検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

#### 連結計算書類に対する経営者及び監査委員会の責任

経営者の責任は、連結計算書類を会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した会計の基準により作成し、適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない連結計算書類を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

連結計算書類を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき連結計算書類を作成することが適切であるかどうかを評価し、会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査委員会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における執行役及び取締役の職務の執行を監視することにある。

#### 連結計算書類の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての連結計算書類に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から連結計算書類に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、連結計算書類の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・ 不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- ・ 連結計算書類の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- ・ 経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- ・ 経営者が継続企業を前提として連結計算書類を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において連結計算書類の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する連結計算書類の注記事項が適切でない場合は、連結計算書類に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- ・ 連結計算書類の表示及び注記事項が、会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた連結計算書類の表示、構成及び内容、並びに連結計算書類が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。
- ・ 連結計算書類に対する意見を表明するために、会社及び連結子会社の財務情報に関する十分かつ適切な監査証拠を入手する。監査人は、連結計算書類の監査に関する指示、監督及び実施に関して責任がある。監査人は、単独で監査意見に対して責任を負う。

監査人は、監査委員会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査委員会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去又は軽減するためにセーフガードを講じている場合はその内容について報告を行う。

#### 利害関係

会社及び連結子会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以 上

# 会計監査人の監査報告書 謄本

## 独立監査人の監査報告書

2022年5月16日

日本板硝子株式会社  
取締役会 御中

EY新日本有限責任監査法人  
東京事務所

指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	宮川 朋 弘 ㊞
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	馬野 隆一郎 ㊞
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	狭間 智博 ㊞

### 監査意見

当監査法人は、会社法第436条第2項第1号の規定に基づき、日本板硝子株式会社の2021年4月1日から2022年3月31日までの第156期事業年度の計算書類、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表並びにその附属明細書（以下「計算書類等」という。）について監査を行った。

当監査法人は、上記の計算書類等が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、当該計算書類等に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

### 監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「計算書類等の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

### その他の記載内容

その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査委員会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における執行役及び取締役の職務の執行を監視することにある。

当監査法人の計算書類等に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

計算書類等の監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と計算書類等又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうか検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

### 計算書類等に対する経営者及び監査委員会の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して計算書類等を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない計算書類等を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

計算書類等を作成するに当たり、経営者は、継続企業的前提に基づき計算書類等を作成することが適切であるかどうかを評価し、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査委員会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における執行役及び取締役の職務の執行を監視することにある。

### 計算書類等の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての計算書類等に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から計算書類等に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、計算書類等の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・ 不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- ・ 計算書類等の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- ・ 経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- ・ 経営者が継続企業を前提として計算書類等を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業的前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業的前提に関する重要な不確実性に関する計算書類等の注記事項が適切でない場合は、計算書類等に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- ・ 計算書類等の表示及び注記事項が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた計算書類等の表示、構成及び内容、並びに計算書類等が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。

監査人は、監査委員会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査委員会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去又は軽減するためにセーフガードを講じている場合はその内容について報告を行う。

### 利害関係

会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以 上

# 監査委員会の監査報告書 謄本

## 監 査 報 告 書

当監査委員会は、2021年4月1日から2022年3月31日までの第156期事業年度の取締役及び執行役の職務の執行について監査いたしました。その方法及び結果につき以下のとおり報告いたします。

### 1. 監査の方法及びその内容

監査委員会は、会社法第416条第1項第1号ロ及びホに掲げる事項に関する取締役会決議の内容並びに当該決議に基づき整備されている体制（内部統制システム）について取締役及び執行役並びに使用人等からその構築及び運用の状況について定期的に報告を受け、必要に応じて説明を求め、意見を表明するとともに、下記の方法で監査を実施しました。

- ① 監査委員会が定めた監査の方針、職務の分担等に従い、会社の内部監査部その他内部統制所管部門と連携の上、重要な会議に出席し、取締役及び執行役等からその職務の執行に関する事項の報告を受け、必要に応じて説明を求め、重要な決裁書類等を閲覧し、本社及び主要な事業所に関して業務及び財産の状況を調査しました。また、子会社については、子会社の取締役等と意思疎通及び情報交換を図り、必要に応じて子会社から事業の報告を受けました。
- ② 会計監査人が独立の立場を保持し、かつ、適正な監査を実施しているかを監視及び検証するとともに、会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。また、会計監査人から「職務の遂行が適正に行われることを確保するための体制」（会社計算規則第131条各号に掲げる事項）を「監査に関する品質管理基準」（平成17年10月28日企業会計審議会）等に従って整備している旨の通知を受け、必要に応じて説明を求めました。

以上の方法に基づき、当該事業年度に係る事業報告及びその附属明細書、計算書類（貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表）及びその附属明細書並びに連結計算書類（会社計算規則第120条第1項後段の規定により、国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略して作成された連結貸借対照表、連結損益計算書、連結持分変動計算書及び連結注記表）について検討いたしました。

### 2. 監査の結果

#### (1) 事業報告等の監査結果

- ① 事業報告及びその附属明細書は、法令及び定款に従い、会社の状況を正しく示しているものと認めます。
- ② 取締役及び執行役の職務の執行に関する不正の行為又は法令もしくは定款に違反する重大な事実は認められません。
- ③ 内部統制システムに関する取締役会の決議の内容は相当であると認めます。また、当該内部統制システムに関する事業報告の記載内容並びに取締役及び執行役の職務の執行についても、指摘すべき事項は認められません。

#### (2) 連結計算書類の監査結果

会計監査人EY新日本有限責任監査法人の監査の方法及び結果は相当であると認めます。

#### (3) 計算書類及びその附属明細書の監査結果

会計監査人EY新日本有限責任監査法人の監査の方法及び結果は相当であると認めます。

2022年5月20日

日本板硝子株式会社 監査委員会

監査委員（委員長）	皆川 邦 仁	Ⓔ
監査委員	木 本 泰 行	Ⓔ
監査委員	ヨーク・ラウパッハ・スミヤ	Ⓔ
監査委員	石 野 博	Ⓔ

以 上

(注) 監査委員 皆川邦仁氏、木本泰行氏、ヨーク・ラウパッハ・スミヤ氏、石野博氏は会社法第2条第15号及び第400条第3項に規定する社外取締役であります。

以 上

# 株主総会会場ご案内図



## 開催日時

2022年6月29日(水曜日) 午前10時  
開場予定時刻：午前9時

## 開催場所

ザ・グランドホール  
東京都港区港南二丁目16番4号  
品川グランドセントラルタワー3階

## 交通のご案内

JR品川駅港南口(東口)から  
徒歩約5分

昨年と会場が変更となっておりますので、ご注意ください



当日ご出席の株主の皆様への来場記念品のご用意はございません。  
何卒ご理解くださいますようお願い申し上げます。



見やすく読みまちがえにくいユニバーサルデザインフォントを採用しています。