

第157期

定時株主総会 招集ご通知

 **開催日時：**
2023年6月29日(木曜日)
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：**
議案 取締役7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：
2023年6月28日(水曜日) 午後5時45分まで

ご自宅等から株主総会の模様をご視聴いただけますよう、インターネットによるライブ配信を実施いたします。また、インターネットにより事前にご質問をお受けいたします。詳細は本招集ご通知5～6頁をご覧ください。

【目次】

■ 第157期定時株主総会招集ご通知 ……	1
■ 株主総会参考書類 ……	7
■ 事業報告 ……	20
■ 連結計算書類 ……	53
■ 計算書類 ……	56
■ 監査報告書 ……	58



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ください。
<https://p.sokai.jp/5202/>



株主各位

証券コード 5202
2023年6月7日
(電子提供措置の開始日 2023年5月31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 代表執行役会長
森 重樹

第157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157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。

本株主総会の招集に際しては、株主総会参考書類等の内容である情報（電子提供措置事項）について電子提供措置をとっており、インターネット上の当社ウェブサイト「[第157期 定時株主総会招集ご通知](#)」及び「[第157期 定時株主総会その他の電子提供措置事項（交付書面省略事項）](#)」として掲載しておりますので、以下の当社ウェブサイトへアクセスの上、ご確認くださいませようお願い申し上げます。

当社ウェブサイト

<https://www.nsg.co.jp/ja-jp/investors/ir-library/shareholders-meeting>



電子提供措置事項は、上記ウェブサイトのほか、東京証券取引所（東証）のウェブサイトにも掲載しておりますので、以下の東証ウェブサイトへアクセスいただき、「銘柄名（会社名）」に「[日本板硝子](#)」又は「コード」に当社証券コード「[5202](#)」を入力・検索し、「基本情報」、「縦覧書類/PR情報」を順に選択いただき、「縦覧書類」にある「株主総会招集通知/株主総会資料」欄よりご確認ください。

東京証券取引所ウェブサイト（東証上場会社情報サービス）

<https://www2.jpx.co.jp/tseHpFront/JJK010010Action.do?Show=Show>



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、5頁「インターネットによる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「株主総会参考書類」をご検討くださいませ。3頁から4頁のご案内に従って2023年6月28日（水曜日）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

1.日 時	2023年6月29日（木曜日）午前10時
2.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 (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	報告事項 (1) 第157期（2022年4月1日から2023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157期（2022年4月1日から2023年3月31日まで） 計算書類報告の件 決議事項 議 案 取締役7名選任の件

以上

その他招集ご通知に関する事項

- ・ 基準日までに書面交付請求いただいた株主様には、電子提供措置事項を記載した書面をお送りいたします。なお、当該書面は、法令及び当社定款第14条の規定に基づき、次に掲げる事項を除いており、前記インターネット上の当社ウェブサイト及び東証ウェブサイトに掲載しております。
 - ① 事業報告の「新株予約権等に関する事項」「業務の適正を確保するための体制」
 - ② 連結計算書類の「連結持分変動計算書」「連結注記表」
 - ③ 計算書類の「株主資本等変動計算書」「個別注記表」したがいまして、当該書面に記載している事業報告、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対象書類の一部であります。
- ・ 電子提供措置事項に修正すべき事項が生じた場合は、前記インターネット上の当社ウェブサイト及び東証ウェブサイトにその旨、修正前の事項及び修正後の事項を掲載させていただきます。
- ・ 本株主総会の運営に変更が生じた場合は、前記インターネット上の当社ウェブサイトへの掲載により、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*に掲載されるとともに、当社ウェブサイト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。

*注 EDINETウェブサイト(<https://disclosure2.edinet-fsa.go.jp/>)

議決権の行使についてのご案内



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。



インターネットによる 議決権行使 の場合

4頁の「インターネットによる議決
権行使のご案内」をご覧ください、
**2023年6月28日（水曜日）
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、
**2023年6月28日（水曜日）
午後5時45分までに**
到着するようご返送ください。

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り扱いいたします。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り扱いいたします。
- ご返送いただいた議決権行使書において、議案につき賛否の表示をされない場合は、賛成の表示があったものとしてお取り扱いいたします。

インターネットによる議決権行使に際しての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。）

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）

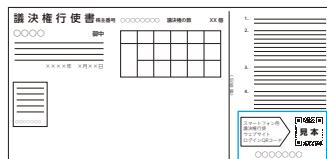
機関投資家の皆様におかれましては、本総会につき、株式会社ICJの運営する「議決権電子行使プラットフォーム」から議決権をご行使いただくことも可能です。

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。

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）。

※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等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。

「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。

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）

インターネットによる株主総会ライブ配信及び事前質問受付のご案内

- 当日は、株主の皆様にご自宅等でご覧いただけますよう、本株主総会の模様をライブ配信いたします。
- また、総会開催に先立ち、本株主総会の報告事項及び決議事項に関しまして、インターネットにより株主の皆様から事前にご質問をお受けいたします。

株主総会のライブ配信

1. 配信日時

2023年6月29日（木）午前10時から株主総会終了時まで

2. 視聴方法

接続先

<https://web.sharely.app/login/nsg157>



上記のURL又はQRコードによりライブ配信ページにアクセスの上、以下のログイン項目①②を入力いただき「ログイン」ボタンをクリックください。

- ・ログイン項目①：「議決権行使書」に記載されている「株主番号」（数字9桁）
※冒頭や末尾に0がある場合、その0も含めてご入力ください。
- ・ログイン項目②：株主名簿ご登録住所の郵便番号（数字7桁）
※2023年3月31日時点でご登録いただいている郵便番号をご入力ください。

3. お願い・ご留意事項

- ・本ライブ配信視聴は、会社法で定める株主総会出席に該当いたしません。議決権につきましては、インターネット又は書面により事前にご行使くださいますようお願いいたします。
- ・当日は、ご出席株主様のプライバシー保護に十分配慮し、議長席及び役員席を中心にライブ配信させていただく予定です。
- ・「株主番号」と「郵便番号」の第三者への提供は固くお断りいたします。
- ・音声や映像データの公開を目的とした、音声・動画の撮影・録音・録画はご遠慮ください。
- ・ご使用のパソコン環境（機種、性能等）やインターネットの接続環境（回線状況、接続速度等）によっては、映像や音声に不具合が生じることやご視聴いただけない場合がございます。
- ・ご視聴いただくための通信料金等は、株主様のご負担となります。

<ライブ配信の視聴方法、視聴不具合等に関するお問い合わせ先>

コインチェック株式会社

電話：03-6416-5287（受付日時：2023年6月29日（木）午前9時00分から株主総会終了時まで）

インターネットによる事前質問受付

1. ご質問の事前受付期間

2023年6月8日（木）～ 6月21日（水）午後5時45分まで

2. ご質問方法

接続先

https://web.sharely.app/e/nsg157/pre_question



上記URL又はQRコードにより事前質問受付ページにアクセスの上、【株主総会のライブ配信】と同様にログイン項目①②を入力いただき「ログイン」ボタンをクリックください。

「〇〇を選択」ボタンをクリックし、対象となる議題を選択の上、質問内容欄にご質問を150文字以内で入力し、画面右下の「送信する」ボタンをクリックしてください。

3. お願い・ご留意事項

- ・ご質問は、株主様ご本人に限り、1回の受付で1問のみとさせていただきます。
- ・ご質問はできるだけ要点を簡潔にご記入くださいますようお願いいたします（150字以内）。
- ・株主の皆様のご関心が高いと思われるご質問につきまして、株主総会において回答させていただく予定です。全てのご質問にご回答することをお約束するものではなく、個別のご回答はいたしかねますので、あらかじめご了承くださいませようお願いいたします。

以 上

議案 取締役7名選任の件

本総会終結の時をもって取締役全員（8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7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15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
			取締役会議長	指名委員	監査委員	報酬委員	
1	いしの 石野 博	再任 社外 独立	●	委員長	●	●	100% (12回/12回)
2	ほそぬまむね 細沼 宗 浩	再任 代表執行役 社長兼CEO		●		●	100% (9回/9回)
3	Jörg Raupach Sumiya ヨーク・ラウパッハ・スミヤ	再任 社外 独立		●	●	委員長	92% (11回/12回)
4	みなかわくに 皆川 邦 仁	再任 社外 独立		●	委員長	●	100% (12回/12回)
5	くろいよし 黒井 義 博	再任 社外					100% (12回/12回)
6	あさつましん 浅妻 慎 司	再任 社外 独立		●	●	●	100% (9回/9回)
7	さくらい 桜井 恵 理 子	新任 社外 独立					—

(注1) 石野博、ヨーク・ラウパッハ・スミヤ、皆川邦仁、黒井義博、浅妻慎司及び桜井恵理子の各氏は、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、石野博、ヨーク・ラウパッハ・スミヤ、皆川邦仁、浅妻慎司及び桜井恵理子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5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、16頁から17頁をご参照ください。

(注2) 当社と石野博、ヨーク・ラウパッハ・スミヤ、皆川邦仁、黒井義博及び浅妻慎司の各氏は、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。当社と桜井恵理子氏は、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填補することとしております。候補者の石野博、細沼宗浩、ヨーク・ラウパッハ・スミヤ、皆川邦仁、黒井義博、浅妻慎司及び桜井恵理子の各氏は、取締役に選任された場合、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。

(注4) 桜井恵理子氏は、株式会社三井住友フィナンシャルグループ（以下「SMFG」）の社外取締役に就任しておりますが、SMFG及びその子会社であるSMBC日興証券株式会社は、SMBC日興証券株式会社の元役員が金融商品取引法第159条第3項（違法な安定操作取引）に違反した事態に関して、2022年10月に金融庁より金融商品取引法に基づく行政処分を受けました。また、SMBC日興証券株式会社は、同事態に関して、2023年2月に東京地方裁判所より有罪判決を受け、同判決が確定しております。さらに、2022年10月、SMBC日興証券株式会社は、同社及びSMFGの子会社である株式会社三井住友銀行の役員の間で非公開情報を授受した事態に関して、金融庁より金融商品取引法に基づく行政処分を受けましたほか、SMFG及び株式会社三井住友銀行は、同事態に関して、金融庁より金融商品取引法及び銀行法に基づく報告徴求命令を受けました。桜井恵理子氏は、当該事態を認識しておりませんが、恒常的に、SMFGの取締役会や各委員会等において、法令遵守や業務の適切性の確保及びリスク管理等の重要性を述べるとともにこれらの徹底につき提言を行っており、事態判明後においても、同社取締役会や各委員会等での審議等を通じて、実効的な再発防止策の策定及び遂行、同社グループの更なる法令遵守体制及び内部管理体制の強化並びに健全な企業文化の醸成に向けた取組み等を推進しております。

(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
石野 博	●					●	●
ヨーク・ラウパッハ・スミヤ	●			●	●		
皆川 邦仁	●	●	●				
黒井 義博	●		●	●			
浅妻 慎司	●	●	●				
桜井 恵理子	●			●	●		
細沼 宗浩					●	●	●

(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

社外

独立



い し の ひろし
石野 博

1951年4月10日生（満72歳）

当社における地位及び担当

取締役 取締役会議長、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

6,332株

社外取締役在任期間

3年（本総会終結時）

出席状況

取締役会	100% (12/12回)
指名委員会	100% (6/6回)
監査委員会	100% (11/11回)
報酬委員会	100% (6/6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

2

再任



ほそぬま むねひろ
細沼 宗浩

1972年11月27日生（満50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

31,240株

取締役在任期間

1年（本総会終結時）

出席状況*

取締役会 100%（9/9回）

■ 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）
- 2022年 6月 当社取締役（現）
- 2023年 4月 当社代表執行役社長兼CEO（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の事業部門で要職を歴任の後、2018年8月に当社に入社し、経営企画統括部長及び建築ガラス事業部門長を歴任後、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）に就任して、当社グループの事業全般をリードした経験を有します。このような豊富な業務執行の経験と実績に基づき、2023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（2022年6月に取締役に就任）。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、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。

*注：細沼宗浩氏は第156期定時株主総会（2022年6月29日開催）において新たに取締役に選任され就任いたしましたので、同日以降の取締役会の開催及び出席状況を記載しています。

候補者番号

3

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62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

3,199株

社外取締役在任期間

4年（本総会終結時）

出席状況

取締役会 92% (11/12回)

指名委員会 100% (6/6回)

監査委員会 91% (10/11回)

報酬委員会 100% (6/6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

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68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	社外取締役在任期間	出席状況
3,164株	3年（本総会終結時）	取締役会 100% (12/12回) 指名委員会 100% (6/6回) 監査委員会 100% (11/11回) 報酬委員会 100% (6/6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68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	社外取締役在任期間	出席状況
0株	3年（本総会終結時）	取締役会 100%（12/12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3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。また現在は、当社が発行するA種種類株式の引受先であるジャパン・インダストリアル・ソリューションズ株式会社の顧問を務めておられ、A種種類株式の引受契約に基づき、当該株主の指名を受けた上で、当社指名委員会において、その人格、識見、リーダーシップ、専門性及びコミットメントの観点からも「取締役候補者の選任基準」の充足を確認した社外取締役です。

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ESG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、当社の社外取締役独立性基準から独立社外取締役には指定しておりませんが、非独立社外取締役として引き続き選任をお願いするものであります。

候補者番号

6

再任

社外

独立



あ さ つ ま し ん じ
浅妻 慎司

1961年2月2日生（満62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

所有する当社の普通株式の数	社外取締役在任期間	出席状況*
747株	1年（本総会終結時）	取締役会 100%（9/9回） 指名委員会 100%（5/5回） 監査委員会 100%（8/8回） 報酬委員会 100%（5/5回）

■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）
2022年6月 当社取締役（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

2022年6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、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、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。

*注：浅妻慎司氏は第156期定時株主総会（2022年6月29日開催）において新たに取締役に応任され就任いたしましたので、同日以降の取締役会の開催及び出席状況を記載していません。

候補者番号

7

新任

社外

独立



さくら い えり こ
桜井 恵理子

1960年11月16日生（満62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

—

出席状況

—

■ 略歴

- 1987年 6月 Dow Corning Corporation（現Dow Silicones Corporation）入社
- 2008年 5月 東レ・ダウコーニング株式会社（現ダウ・東レ株式会社）取締役
- 2009年 3月 同社代表取締役会長・CEO
- 2011年 5月 Dow Corning Corporation（現Dow Silicones Corporation）リージョナルプレジデント・日本／韓国
- 2014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
- 2015年 6月 株式会社三井住友フィナンシャルグループ 社外取締役（現）
- 2018年 6月 ダウ・東レ株式会社 代表取締役会長・CEO
- 2020年 8月 ダウ・ケミカル日本株式会社 代表取締役社長
- 2022年 3月 花王株式会社 社外取締役（現）
- 2022年 6月 アステラス製薬株式会社 社外取締役（現）

■ 重要な兼職の状況

- 株式会社三井住友フィナンシャルグループ 社外取締役
- 花王株式会社 社外取締役
- アステラス製薬株式会社 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

グローバルに事業を展開する米国の大手メーカーにおいて、マーケティング及び事業会社経営の要職を歴任された後、長年にわたり日本法人の経営トップとして、事業開発や事業変革を推進してこられました。また、大手メーカーや金融機関の社外取締役として経営の監督を務められています。このような国際的な企業経営者としての豊富な経験とサステナビリティ推進を含む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

委員総数の過半数以上が独立社外取締役で構成される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。当会社では、これらの基準に基づき選任される取締役において、第7項に定める各自の専門性が取締役会全体としてバランス良く備えられ、また、ジェンダー、国際性、職歴、年齢の要素を含む多様性が確保された構成とすることを目標としております。

[人格、識見、リーダーシップ]

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

[重要な利害関係の不在]

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。）

[スキル/ 専門性]

7. グローバル又は多国籍事業環境での経験が豊富でかつ/又は市場、技術、会計、法務、人材の育成、その他、そのときどきの現状においてグループの置かれている状況、戦略等を踏まえて必要若しくは望まれるスキルに関し、当社グループが必要とする専門性を備えていること

[コミットメント]

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ど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、桜井恵理子、細沼宗浩
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、細沼宗浩
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、細沼宗浩

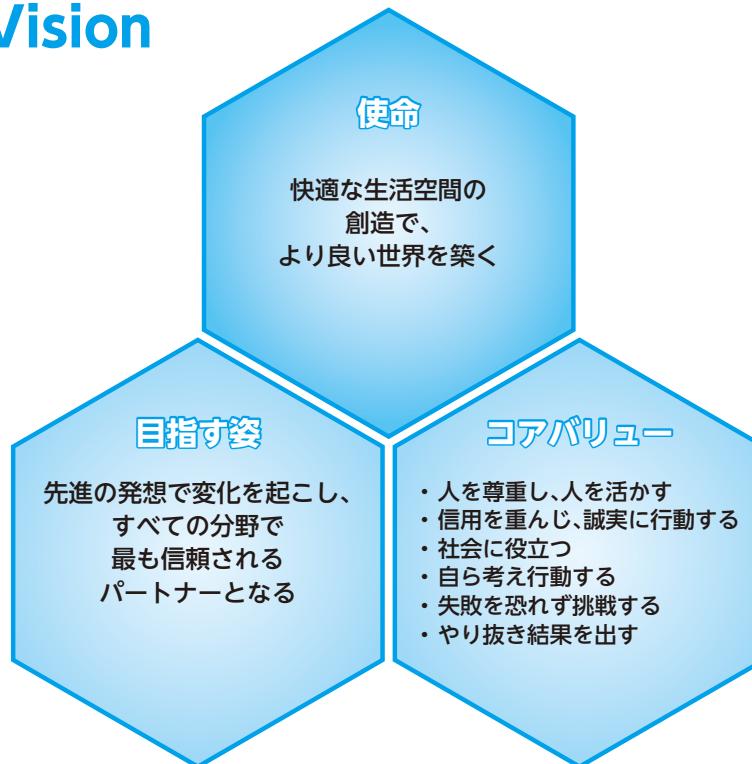
以上

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



事業報告 (2022年4月1日から2023年3月31日まで)

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、年度前半は事業によって濃淡があったものの、年度後半にかけては概ね安定していました。建築用ガラス市場は、年度後半に欧州でやや軟調に推移しましたが、その他の地域では年度を通じて比較的堅調でした。原材料も含めた投入コスト高は、販売価格の上昇により吸収しました。太陽電池パネル用ガラスの需要も堅調でした。自動車用ガラス市場は、年度後半に半導体を中心とした自動車部品不足の影響から緩やかに回復しました。また、上昇した投入コストの取引先に対する転嫁も年度後半に進展しました。高機能ガラス市場は、年度を通じて多くの分野で当社製品に対する需要が改善し概ね好調でしたが、第4四半期においてやや減速しました。

そうした中で当期の売上高は、建築用ガラス事業及び自動車用ガラス事業での売上高増加に伴い、前期比27%増の7,635億21百万円（前期は6,005億68百万円）となりました。為替の影響を除く売上高は前期比21%増となりました。営業利益は348億12百万円（前期は199億80百万円）となりました。個別開示項目は2006年のピルキントン社買収に伴って発生した欧州における自動車用ガラス事業ののれん及び無形資産残高487億76百万円全額について減損損失を第2四半期に計上したため、451億54百万円の費用（純額）となりました。

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、個別開示項目ベースの営業利益を記載しています。

売上高

7,635億21百万円
前期比 27.1% ▲

営業利益

348億12百万円
前期比 74.2% ▲

税引前利益 (△は損失)

△219億33百万円
前期比 - ▼

当期利益 (△は損失)

△310億17百万円
前期比 - ▼

親会社の所有者に帰属する 当期利益 (△は損失)

△337億61百万円
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

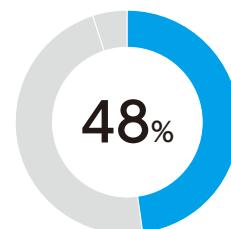
主な事業内容

- ・ 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3,659億47百万円（前期は2,818億16百万円）、営業利益は335億57百万円（前期は281億30百万円）となりました。販売価格の改善及び円安の影響を受け、売上高・営業利益ともに前期から増加しました。

- ▶ 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43%を占めています。売上高は、販売価格の上昇と為替影響の結果、大幅に増加しました。営業利益は、高騰したエネルギーに関連する投入コストを販売価格の改善により吸収し、前期と同水準でした。第4四半期ではエネルギー価格は下落しましたが、燃料サーチャージ制の影響もあり販売価格も低下したためその恩恵を受けることはできませんでした。また、第4四半期ではインフレの進行と金利上昇により企業の景況感や消費者マインドが悪化し、販売数量はやや減少しました。
- ▶ 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27%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。市場環境は販売数量増加と販売価格上昇に伴い改善し、安定した操業とともに、投入コスト増加の影響を相殺しました。
- ▶ 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30%を占めています。売上高・営業利益ともに前期比で増加しました。北米では、需要は好調だったものの上半期は販売数量が物流の制約の影響を多少受けましたが、下半期にはその制約も緩和されました。また、第3四半期からアルゼンチンで2基目のフロート窯が生産を開始しました。

売上高構成比率

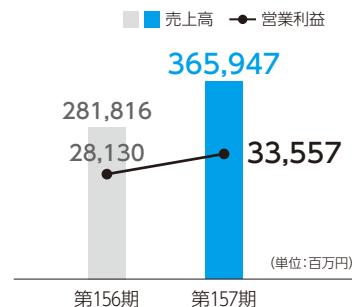


売上高

3,659億47百万円

営業利益

335億57百万円





自動車用ガラス事業

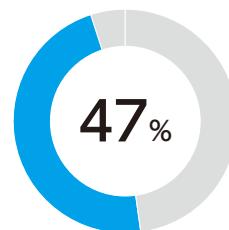
主な事業内容

- ・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3,546億93百万円（前期は2,762億46百万円）、営業利益は40億52百万円（前期は79億8百万円の損失）となり通期でも黒字となりました。これは、営業利益が第4四半期においてもさらに改善したためです。販売数量は引き続き徐々に増加するとともに取引先に対する販売価格上昇も合意に達し、高騰した投入コストを相殺しました。

- ▶ 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。売上高は増加しましたが、一部為替の影響を受けました。販売数量は自動車メーカーにおける半導体等部品不足の影響を受けましたが、下半期においてその影響は徐々に緩和しました。収益性は引き続き投入コスト上昇の影響を受けましたが、第2四半期以降多くの取引先との価格交渉が進捗し、販売価格が改善したため、その影響を大きく軽減しました。補修用市場向けの販売数量は好調でした。
- ▶ 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20%を占めています。売上高及び営業利益は前期比で増加しましたが、これは投入コスト上昇の影響を緩和するために取引先との価格改善交渉を進めた結果です。
- ▶ 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38%を占めています。売上高は為替の影響を受けて前期比で増加しましたが、営業利益は減少しました。北米での需要は、多くの取引先で引き続きサプライチェーンの問題の影響を受けましたが、自動車メーカーによる在庫の積み増しの影響を受け好調でした。南米での需要は比較的堅調で、ブラジルとアルゼンチンでは販売数量が改善しました。
- ▶ 当社グループは、当社グループが20%出資していた持分法適用会社であるSYP Kangqiao Autoglass Co., Limitedに、中国における自動車用ガラスの加工・販売会社であるGuilin Pilkington Safety Glass Co., Limited及びTianjin NSG Safety Glass Co., Limitedを売却しました。この売却により得た資金はSYP Kangqiao Autoglass Co., Limitedへの追加出資に充当し、当社グループの持分比率は28.6%に増加しました。

売上高構成比率

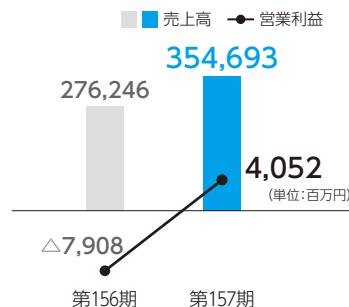


売上高

3,546億93百万円

営業利益 (△は損失)

40億52百万円





高機能ガラス事業

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

当期における高機能ガラス事業の売上高は387億54百万円（前期は397億70百万円）、営業利益は87億33百万円（前期は99億7百万円）となりました。売上高・営業利益は前期にバッテリーセパレーター事業を譲渡したためわずかに減少しました。同事業譲渡による売上高・営業利益への影響は、存続している事業の好調な市場環境により概ね相殺されていますが、下半期には新型コロナウイルスに関連したロックダウンと景気減速の影響を受けました。

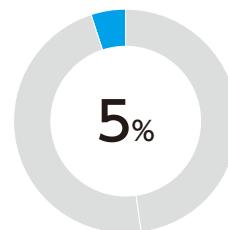
- ▶ ファインガラス事業では、景気減速の影響を一部受けましたが、継続的なコスト削減による事業基盤の強化により、業績は引き続き安定していました。情報通信デバイス事業では、取引先における半導体等部品不足の影響から徐々に回復したため売上高は安定していましたが、プリンター用レンズの需要は北米や欧州でのインフレの影響によりわずかに減少しました。エンジンのタイミングベルト用グラスコードの潜在的需要自体は安定しているものの、販売数量は引き続き取引先におけるサプライチェーンの問題による影響を受けました。メタシャイン®の売上高は、自動車塗料及び化粧品向けでわずかに改善しました。

その他

当期におけるその他の売上高は41億27百万円（前期は27億36百万円）、営業損失は115億30百万円（前期は101億49百万円）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。

売上高構成比率

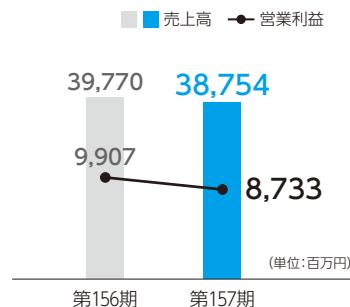


売上高

387億54百万円

営業利益

87億33百万円



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、409億17百万円でした。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	228億40百万円
自動車用ガラス事業	143億84百万円
高機能ガラス事業	19億13百万円
その他	17億80百万円

3. 資金調達等の状況

当期末時点の総資産は9,513億87百万円となり、前期末時点から121億6百万円増加しました。資本合計は1,248億68百万円となり、前期末時点の1,693億55百万円から444億87百万円減少しました。資本合計の減少は、主にのれん及び無形資産の減損損失の認識に伴うものです。

当期末時点のネット借入残高は、前期末より427億51百万円増加して4,079億23百万円となりました。ネット借入の増加は、主に為替影響とエネルギーに関連したデリバティブ金融資産の減少によるものです。為替影響によるネット借入の増加は158億50百万円でした。また、総借入残高は4,951億20百万円となりました。当社グループは当期末時点で、未使用の融資枠を461億59百万円保有しており、これに加えて未引き出しのコミット型タームローンが82億50百万円あります。

当期における営業活動によるキャッシュ・フローは、485億6百万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、有形固定資産の取得による377億10百万円の支出等により346億49百万円のマイナスとなりました。以上より、フリー・キャッシュ・フローは138億57百万円のプラス（前期は222億74百万円のプラス）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

RP24の方針	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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 ■ 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
RP24の 主要施策	<ul style="list-style-type: none"> ■ 「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 <p><u>3つの改革</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> コスト構造改革（コスト削減、生産性向上） <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） <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） <p><u>2つの重点施策</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 財務基盤の回復 <input type="checkbox"/> 高収益事業へのポートフォリオ転換
サステナビリティ	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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
財務目標（2024年3月期）	
営業利益率 ^{*1}	8%
純利益 ^{*2}	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

2023年3月期はRP24の2年目となりますが、当期における主要施策の進捗は以下のとおりです。

● 3つの改革：

①コスト構造改革	<ul style="list-style-type: none">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は2022年3月期で大部分を実施し、2023年3月期以降も継続「改革・革新」活動を通じた直接費低減の推進を継続米国、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マレーシアの既存フロート窯に、太陽電池パネル用ガラスを製造するためのオンラインコーティング設備を新設(2024年3月期より生産開始予定)
②事業構造改革	<ul style="list-style-type: none">米国でも太陽電池パネル用ガラスの拡大に向けて検討中アルゼンチン2基目の新フロート窯建設完了、第3四半期から生産開始、市場拡大が続いている南米での事業拡大を推進高輪ゲートウェイ駅構内で透明太陽光発電窓パネルを使用した実証実験を開始英国でフロート板ガラスと型板ガラス共有の溶融窯への投資決定(2024年8月までに稼働予定)
③企業風土改革	<ul style="list-style-type: none">全従業員意識調査「Your Voice」で従業員の声をグローバルに収集、調査結果を踏まえて企業風土改革をトップから推進すべく「リーダーシップ行動憲章」を策定「Inclusion & Diversity (I&D)」を「Diversity, Equity & Inclusion (DEI)」に発展、個々の従業員のキャリアパス開発、エンゲージメント向上を志向取締役会の多様性課題に対応して取締役を選任

● 2つの重点施策：

①財務基盤の回復	<ul style="list-style-type: none">自己資本比率は10%超を維持フリー・キャッシュ・フローは139億円を計上
②高収益事業へのポートフォリオ転換	<ul style="list-style-type: none">中国の大手自動車用ガラスメーカーと中国の自動車用ガラス事業を統合

● 財務実績

2023年3月期における財務数値は以下のとおりです。営業利益率及び純利益については今後より一層改善の必要がありますが、自己資本比率及びフリー・キャッシュ・フローについては前期に続き2年連続で目標を達成しています。

営業利益率 ^{*1}	4.6%
純利益 ^{*2}	純損失338億円
自己資本比率	10.2%
フリー・キャッシュ・フロー	139億円

*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) 経営環境及び対処すべき課題

① 当社グループを取り巻く経営環境

当期は、期中はかつてないほど高騰した欧州の天然ガスを中心に投入コストが高騰し、また当社グループが事業を行う市場環境は事業により濃淡がありましたが、下半期にはエネルギー関連の投入コストも下落し、市場環境も概ね安定してきました。建築用ガラス市場は、下半期以降欧州で需要がやや軟化したものの多くの地域で需要に支えられ、高騰した投入コストを価格転嫁で吸収し、好調でした。自動車用ガラス市場は、半導体を中心とした自動車部品不足による自動車生産制約の影響が下半期以降徐々に緩和し、また第2四半期以降多くの取引先との価格交渉が進捗した結果、販売価格改善により高騰した投入コストの影響を軽減しました。高機能ガラスは、下半期には新型コロナウイルスに関連したロックダウンとIT市場の減速の影響を受けましたが、全般的に安定していました。ただ、金利上昇による潜在的な景気後退のリスクにより市場環境は依然不透明です。またエネルギー関連の投入コストは下落したものの、再び高騰するリスクがあります。世界的なインフレ拡大等で原材料や運送費や人件費等その他コスト増加は継続しており、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。

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が混乱し、原材料価格が高騰した後、燃料価格については一旦落ち着きを見せましたが、引き続き注意が必要です。また、インフレ拡大に伴う原材料や運送費や人件費その他コストの増加、金利上昇に伴う潜在的な景気後退リスクなど事業環境は常に大きく変化しています。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の財務目標のうち営業利益率、純利益については達成することができておらず、これには自動車用ガラス事業の収益力改善が非常に重要です。同事業では、当期はコスト削減、付加価値製品の拡大、価格転嫁により下半期以降収益が改善し通期黒字を達成しましたが、引き続き収益力の改善に取り組みます。

2023年4月より新たな代表執行役社長兼CEO（最高経営責任者）の下での経営体制がスタートしましたが、RP24における3つの改革である「コスト構造改革」、「事業構造改革」、「企業風土改革」に引き続き注力していくことに変わりはありません。

「コスト構造改革」では、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まいります。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、全社横断で進めていく予定です。

「事業構造改革」については、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等デジタル市場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上市した高弾性・高強度ガラスファイバー「MAGNAVI®」は、輸送機の構造部材として多くの引き合いを受けています。

「企業風土改革」では、「コスト構造改革」「事業構造改革」を成し遂げていくため、4（＝3＋1）つの「F」（Flatな組織、Frankなコミュニケーション、Fastな意思決定＋職場におけるFun）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RP24における3つの改革の推進を踏まえ、将来に向けた戦略として、4つの「D」（Decarbonisation（脱炭素化）、Digital（デジタル）、Development（新規事業・製品開発）、Diversity（多様化））をキーワードに取り組んでいきます。「Decarbonisation（脱炭素化）」と「Digital（デジタル）」は、当社グループ事業の成長のためだけでなく、コスト削減等のオペレーションにおいても極めて重要です。また脱炭素化とデジタルという市場トレンドを掴みビジネスにつなげるため、新技術、新商品、新しいビジネスモデルの「Development（新規事業・製品開発）」を目指していきます。そして事業の発展に欠かせない、新しいアイデアの源泉として「Diversity（多様化）」をより一層進めていきます。

これらの改革と戦略の実行により、早期の収益力の回復と事業構造の転換の加速を実現し、安定的な純利益とフリー・キャッシュ・フローを創出する持続的成長が可能な事業体質への変革を進めていきます。

（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。

① 気候変動への取り組み

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。

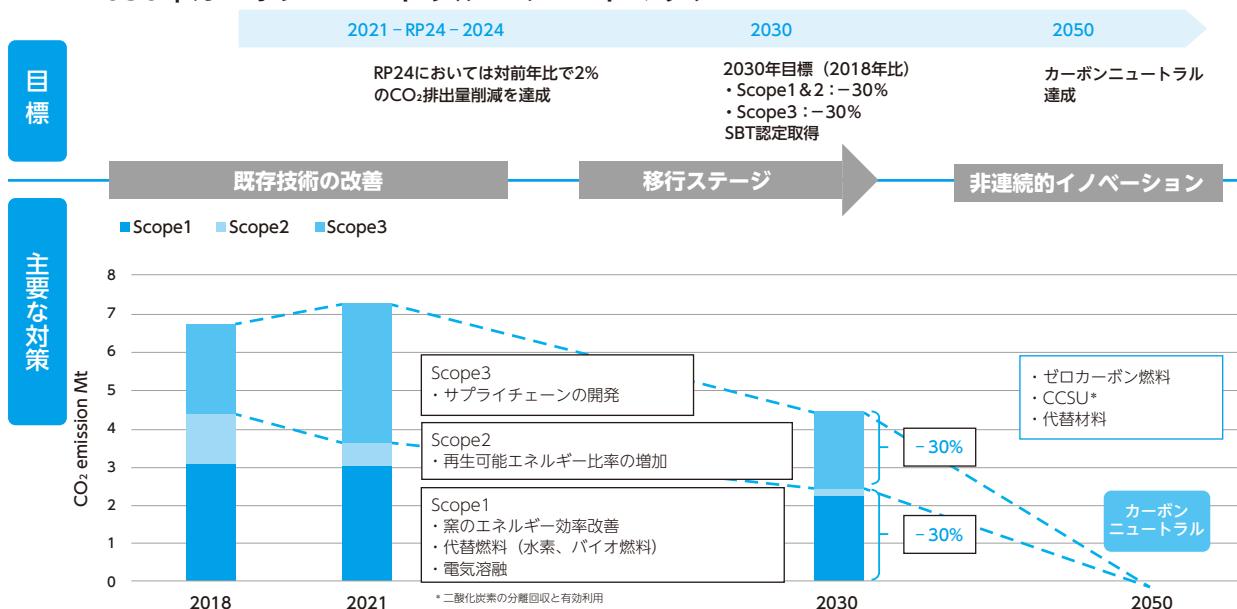
製造工程からの温室効果ガスの排出については、既に2019年10月に、2030年までに温室効果ガスの排出量（スコープ1及びスコープ2）を2018年対比で21%削減する目標が、「科学的根拠に基づいた目標」であるとしてSBT*イニシアティブ（SBTi）に認定され、従前からこれに沿った施策を進めてきました。あわせて、2024年までの毎年、ガラス生産単位当たりのCO2排出量を2%削減するという目標に取り組んできました。

昨年は、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、より具体的かつ実行可能な追加施策を設定しました。また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、これらの目標値は2022年6月に国内ガラス製造業として初めてSBTイニシアティブの認定を取得しました。

これを実現するために、2022年4月に、世界で初めてバイオ燃料を100%利用したフロートガラス製造実験に成功するなど、積極的な取り組みを進めています。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んでまいります。

* 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



② 人的資本及び多様性

当社グループは、従業員が事業活動を通じて「成長」し、「働く喜び」を得られる企業グループであり続けるように企業文化、人事制度、職場環境を整えることが「人的資本投資」であると考えます。そして、この投資の効果・効率性を高めて会社を成長させ続けていくことが「人的資本経営」であると考えています。

当社グループは人事戦略として、「シニアマネジメント層の強化及びOne Team化」、「オープンで透明な対話型の組織運営」、「リスクリングを含めた成長機会の提供」、「“新しいアイデアの源泉”としての人材多様性の推進」、「グループへの絆を深めるコミュニティー意識の醸成」、「人材の確保・育成・採用に資する評価・報酬体系の構築」を策定し、活動指標としての目標を定め、取り組んでいます。

全従業員を対象とした従業員意識調査“Your Voice”をグローバルに実施し、従業員エンゲージメントを指標とするとともに、調査結果を踏まえて改善対策を実施し、企業風土改革を推進していきます。また、当社グループのコアバリューの一つである「人を尊重し、人を活かす」に基づき、「Inclusion & Diversity (I&D)」を「Diversity, Equity & Inclusion (DEI)」へと強化し、社員それぞれの強みと育成に焦点をあて、従業員エンゲージメントの向上に取り組みます。人材多様性の指標として、当社グループの女性管理職比率等を設定しています。

③ サプライチェーンへの取り組み

当社グループは、当社の価値観をサプライヤーと共有し、最高水準のサプライチェーンを通じたより良い地球と社会の実現を、サプライヤーと共に目指しています。「責任ある調達」を当社の重要課題と位置づけ、目標設定や進捗管理を行い、サステナブルなサプライチェーンに向けた取り組みを実施しています。

具体的には、環境・社会・ガバナンス・リスク管理等の各項目からなる「サプライヤー行動規範」の浸透率向上や、サプライヤーのサステナビリティ・パフォーマンスに対する評価向上を目標に掲げ、結果はこれまで順調に推移しています。

特に近年、サステナブルなサプライチェーンに対する様々なステークホルダーからの要求が高まっていることを受け、昨年はサステナビリティ委員会の下部組織として、サステナブル・サプライチェーン委員会を発足しました。現在、気候変動や労働・人権などサプライチェーン上における8つの優先課題を特定し、長期的に目指すべき姿（憲章）の策定に取り組んでおります。当社グループは、これからもサプライヤーの皆様と共に、持続可能なサプライチェーンの構築に取り組んでいきます。

5. 重要な後発事象

当期末後に、当社グループのオランダのジョイント・ベンチャーであるSP Glass Holdings BVが所有するロシア子会社の売却について合意しましたが、本事業報告作成時点において、当該譲渡取引の完了に必要な法的承認は得られていません。

6. 財産及び損益の状況の推移

区 分	第154期 (2020年3月期)	第155期 (2021年3月期)	第156期 (2022年3月期)	第157期 (2023年3月期)
売上高 (百万円)	556,178	499,224	600,568	763,521
営業利益 (百万円)	21,177	13,067	19,980	34,812
税引前利益 (△は損失) (百万円)	△13,549	△17,171	11,859	△21,933
当期利益 (△は損失) (百万円)	△17,518	△16,316	6,759	△31,017
親会社の所有者に帰属する 当期利益 (△は損失) (百万円)	△18,925	△16,930	4,134	△33,761
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)	△235.96	△208.32	24.07	△393.06
親会社の所有者に帰属する持分 (百万円)	73,612	62,937	145,291	97,040
1株当たり親会社所有者帰属持分 (円)	470.88	349.65	1,255.96	723.78
総資産額 (百万円)	765,197	824,963	939,281	951,387

- (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。



7. 重要な子会社の状況（2023年3月31日現在）

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
欧州	Pilkington Automotive Limited	千ユーロ 732,961	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
	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
	NSG Holding (Europe) Limited	百万円 42,071	100	その他（持株会社）
欧州 (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
米州	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
	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	千レアル 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。

8. 主要な営業所及び工場 (2023年3月31日現在)

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)

9. 従業員の状況 (2023年3月31日現在)

事業区分	連結従業員数
建築用ガラス事業	8,738名
自動車用ガラス事業	13,654名
高機能ガラス事業	906名
その他	1,582名
合計	24,880名 (前期末比352名減)

(注) 臨時従業員数は上記に含まれません。

10. 主要な借入先 (2023年3月31日現在)

借入先名	借入額 (百万円)
株式会社三井住友銀行	101,854
株式会社みずほ銀行	40,619
株式会社日本政策投資銀行	36,510
三井住友信託銀行株式会社	36,241
株式会社三菱UFJ銀行	18,323
International Finance Corporation (IFC)	17,125
株式会社あおぞら銀行	15,995
Bank of America	15,535
株式会社SBI新生銀行	15,235
National Westminster Bank	13,845
Banco Santander	13,845

(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 (2023年3月31日現在)

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	91,167,199株
(うち、自己株式の数)	31,064株)
A種種類株式	30,000株

3. 株主数

普通株式	45,718名
A種種類株式	3名

4. 大株主 (上位10名)

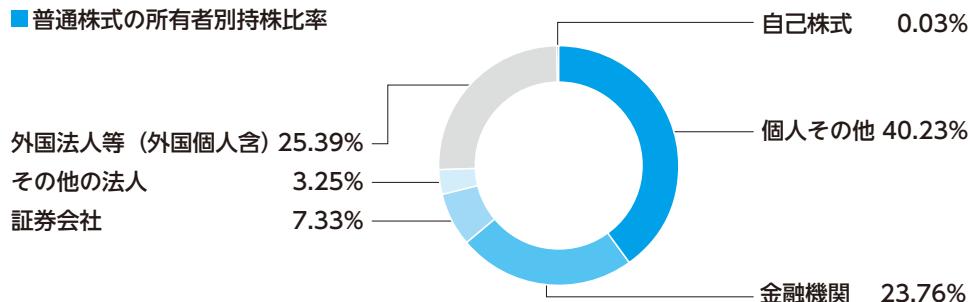
株主名	持株数 (普通株式)	持株比率 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	14,788,200株	16.22
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	4,446,400株	4.87
野村證券株式会社	3,593,455株	3.94
MSIP CLIENT SECURITIES	2,519,200株	2.76
BNYM SA/NV FOR BNY M FOR BNYM GCM CLI ENT ACCTS M ILM FE	2,013,702株	2.20
MLI FOR CLIENT GENERAL OMNI NON COLLATERAL NON TREATY-PB	1,861,400株	2.04
日本板硝子取引先持株会	1,525,978株	1.67
JP JPMSE LUX RE BARCLAYS CAPITAL SEC LTD EQ CO	1,289,009株	1.41
JP MORGAN CHASE BANK 385781	1,227,502株	1.34
住友生命保険相互会社	914,800株	1.00

(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、2022年7月22日付で普通株式117,600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貳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 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（2023年3月31日現在）

氏名	地位又は担当	重要な兼職の状況
石野 博	取締役（社外取締役） <input type="checkbox"/> 指名委員長 <input 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
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 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
皆川 邦仁	取締役（社外取締役） <input type="checkbox"/> 指名委員 <input 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
浅妻 慎司	取締役（社外取締役） <input type="checkbox"/> 指名委員 <input type="checkbox"/> 監査委員 <input type="checkbox"/> 報酬委員	九州旅客鉄道株式会社 社外取締役
森 重樹	取締役 <input type="checkbox"/> 指名委員 <input type="checkbox"/> 報酬委員	—
細沼 宗浩	取締役 —	—
トニー・フラッジリー	取締役 —	—

- (注) 1. 石野博、ヨーク・ラウパッハ・スミヤ、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です。なお当社は、石野博、ヨーク・ラウパッハ・スミヤ、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社外取締役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、16頁から17頁をご参照ください。
2. 2022年6月29日開催の第156期定時株主総会終結の時をもって木本泰行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。

(2023年4月1日付異動)

2023年4月1日付で、森 重樹が指名委員、報酬委員を退任し、細沼宗浩が両委員に就任いたしました。

氏名	地位又は担当	重要な兼職の状況
森 重樹	取締役 —	—
細沼 宗浩	取締役 <input type="checkbox"/> 指名委員 <input type="checkbox"/> 報酬委員	—

(2) 執行役（2023年3月31日現在）

氏名	地位又は担当	重要な兼職の状況
もり 森 しげ 重 き 樹	代表執行役 社長兼CEO（最高経営責任者）	—
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）	—
トニー・フラッジリー (Tony Fradgley)	執行役常務 CTiO（チーフ・トランスフォーメーション・オフィサー）	—
レオポルド・ガルセス・カステイェリヤ (Leopoldo Garces Castiella)	執行役常務 建築ガラス事業部門 事業部門長	—
ひ 白 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	—
くすの 楠 せ 瀬 れい 玲 こ 子	執行役常務 CFO（最高財務責任者）	株式会社NIPPO 社外取締役
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	—
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 ばやし 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・スタニツチ (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. 西川 宏は第156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、任期満了により執行役を退任いたしました。
3. 中島 豊は執行役CHRO（最高人事責任者）を2023年3月31日付で辞任により退任いたしました。

(2023年4月1日付異動)

2023年4月1日付で、細沼浩は代表執行役社長兼CEO、森 重樹は代表執行役会長にそれぞれ就任し、新たに、中村公美、中辻陽平が執行役に就任いたしました。

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 社長兼CEO（最高経営責任者）	—
もり 森 しげ 重 き 樹	代表執行役 会長	—
なか 中 村ら 公 美	執行役（新任） CCDO（最高事業開発責任者）兼 コーポレート事業開発統括部 統括部長	—
なか 中 つじ 辻 陽 平	執行役（新任） CSO（最高戦略責任者）、コーポレート戦略 企画統括部 統括部長 兼 経営企画部長	—

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内容の概要等

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填補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。被保険者が自己又は第三者への違法な利益の取得又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せん。
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

2023年3月期においては、同委員会は6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、2023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

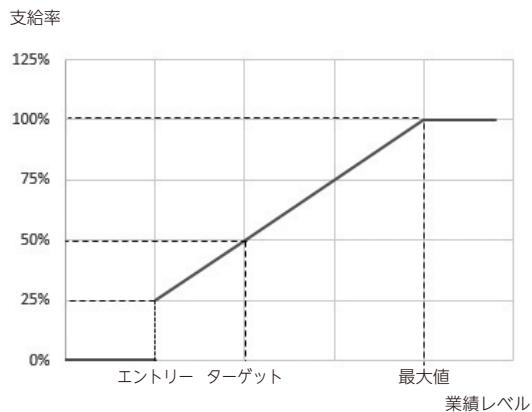
A. 報酬制度及び報酬割合

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"> ・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。 ・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。 		
構成及び内容	固定報酬	基本報酬	<ul style="list-style-type: none"> ・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 ・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 ・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
	業績連動報酬	年度業績連動報酬(年度賞与)	<ul style="list-style-type: none"> ・主に財務指標の達成度合いで評価 ・中期経営計画と整合 ・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% ・年度賞与支給額 = 支払上限額 × 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 ・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

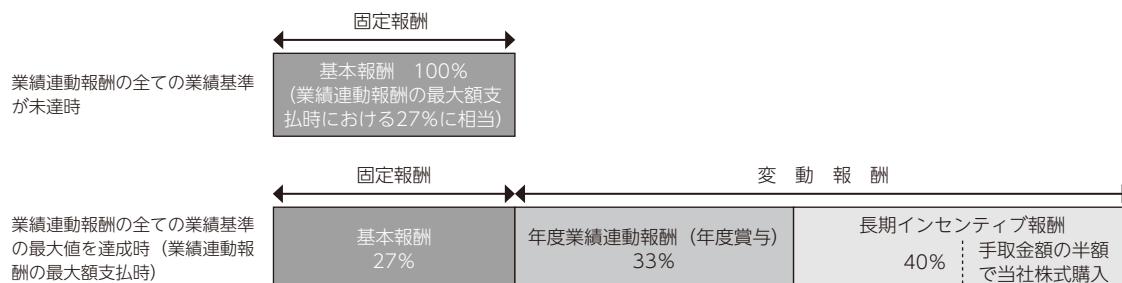


	<p>長期インセンティブ報酬</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 3事業年度にわたる長期的な業績目標の達成度合いで評価 ・ 年1回の策定 ・ 支給上限水準：マネジメントグレードに応じて、基本報酬の50%～150% ・ 長期インセンティブ報酬支給額 = 支払上限額 × 業績指標支給率 × 株価変動率 ・ 各業績指標には、業績の最低限求められる水準を満たしていることを確認するためのエントリー値、適切なストレッチを加えた最大値を設定 <div data-bbox="843 344 1378 756"> <p>支給率</p> <p>業績レベル</p> </div> <ul style="list-style-type: none"> ・ 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） ・ 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%） ・ 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
<p>株式報酬</p>		<ul style="list-style-type: none"> ・ 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

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「その他」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。

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"> 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 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
水準	<ul style="list-style-type: none"> 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*
構成及び内容	<ul style="list-style-type: none"> 基本報酬のみ 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 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

* 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 2023年3月期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.当該事業年度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。

以下の表は2023年3月期における業績指標の年度目標値、最大値、実績を示しています。

A) グループ業績指標とその目標・実績

指標	比率	目標値	最大値	実績	指標に対する支給率
営業利益	50%	21,350 百万円	25,620 百万円	39,880 百万円	100%
フリー・キャッシュ・フロー	50%	10,000 百万円	15,000 百万円	エントリー値未達	0%

(注) 上記表に言及するフリー・キャッシュ・フローは、当事業年度における営業活動及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) 報酬額の決定方法

(i) ゲート値の判定

2023年3月期は純損失を計上する結果となりましたが、当期における「ゲート値」を判断するにあたり、報酬委員会は欧州における自動車用ガラス事業に関わるのれん及び無形資産の減損損失を計算に含めないことを決定し、その結果ゲート値の達成が確認され、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。なお欧州における自動車用ガラス事業に関わるのれん及び無形資産の減損は、当年度の業績に関連するものではなく、主に当第2四半期の欧州における金利上昇を受けて割引率が上昇した結果としての会計処理であり、また当事業が中期的には改善するとの見方を維持しており、当減損によりビルギントン社買収以来の財務上のリスクを軽減することなどから、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ゲート値において当該減損損失を含めないことは適切であると判断しています。

(ii) 算式

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

業績指標の支給率

$$= \text{「グループ営業利益」指標の支給率} \times 50\% + \text{「グループフリー・キャッシュ・フロー」指標の支給率} \times 50\%$$

C) 支払いレベル

・2023年3月期の業績指標の1つであるグループ営業利益は最大値を達成し、当該業績指標に対する支給率は100%となりました。もう1つの業績指標であるグループフリー・キャッシュ・フロー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。その結果、当期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に基づき年度賞与の支払上限額に対して50%となり、当期の業績に従い執行役に支払われる年度賞与の総額は177百万円となりました。

B.2023年3月を最終年度とする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	最大値	実績	指標に対する支給率
当該評価期間中* (2021年4月から2023年3月) における1株当たり利益の累積総額 (注)	50%	170円	370円	208.8円	35.5%
2023年3月末時点の売上高営業利益率	50%	4.1%	8.0%	4.56%	29.4%

*当該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。

(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) 報酬額の決定方法

(i) 算式

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

業績指標の支給率

$$= \text{「1株当たり利益の累積総額」指標の支給率} \times 50\% + \text{「売上高営業利益率」指標の支給率} \times 50\%$$

(ii) 1株当たり利益の累積総額についての検討

業績指標の1つである1株当たり利益の累積総額を算出するにあたり、報酬委員会は2022年3月期に計上したロシアのジョイントベンチャーへの貸付金の減損損失及び投資の一部減損損失、並びに2023年3月期に計上した欧州における自動車用ガラス事業に関わるのれん及び無形資産の減損損失を計算に含めないことを決定しています。

C) 支払いレベル

- 1株当たり利益の累積総額は208.8円となり、エントリー値を達成し、当該指標に対する支給率は35.5%となりました。もう一つの業績指標である2023年3月末時点の売上高営業利益率は4.56%となり、エントリー値を達成し、当該指標に対する支給率は29.4%となりました。
- 支払額は、上記の支給率に当該長期インセンティブ報酬プラン（LTIP）の業績評価期間中の当会社の株価の値動きの変動により調整を行ったものになり、株価変動は13.6%の上昇となり、その結果最終的にLTIPの最大支払額に対して36.9%の支払いレベルとなりました。

② 2023年3月期における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当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	
執行役を兼務しない取締役 （社外取締役）	6	68	—	—	—	—	68
執行役	8	244	88	64	152	46	441

(注)

- 上記表が対象とする執行役を兼務しない取締役に対する報酬等の額は、木本泰行、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に対するものです。
- 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、日吉孝一、細沼宗浩、楠瀬玲子、岡本久、小林史朗、中島豊及び西川宏に対するものです。
- 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。
- 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。
- 上表の取締役及び執行役には、2023年3月期の期間中に退任した者を含みます。
- 上表の取締役及び執行役には、2023年3月期の期間中に就任した者を含みます。
- 業績連動報酬について、年度賞与は、2023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、2020年4月から2023年3月までの3事業年度に係るものです。
- 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114,000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。

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	7	324	89	81	171	—	34	34	529

(注)

- (1) 上記表は、当社の執行役であるトニー・フラッジリー、レオポルド・ガルセス、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・スミス及びミレナ・スタニッチに対し、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。
- (4) 上記表の業績連動報酬について、年度賞与は、2023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、2020年4月から2023年3月までの3事業年度に係るものです。
- (5) 「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。
- (6) 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163.0円、1ユーロ当たり140.52円、1リアルあたり26.25円で円換算しています。

(3) 業績連動報酬に係る業績指標の目標

A.2024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	CEO及び会長	主として特定のグローバルSBUを所管するCEO及び会長以外の執行役	主として特定のグループ機能に関する部門を所管するCEO及び会長以外の執行役
グループ営業利益	50%	35%	35%
グループフリー・キャッシュ・フロー	50%	35%	35%
グローバルSBUの営業利益	—	当該執行役が所管するSBUに関する実績を指標とし、合計15%)	各々のSBUに関する実績を指標とし、合計15%
グローバルSBUの営業活動によるキャッシュ・フロー	—	当該執行役が所管するSBUに関する実績を指標とし、合計15%)	各々のSBUに関する実績を指標とし、合計15%

(注) SBUとはStrategic Business Unit (戦略事業単位) を意味し、当社グループの各事業部門を指します。

B) 当該指標を選定した理由

指標	選定理由
グループ営業利益 グループフリー・キャッシュ・フロー	年度予算のうちで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
グローバルSBUの営業利益 グローバルSBUの営業活動によるキャッシュ・フロー	主として特定のSBU又はグループ機能部門に関する責任を持つ執行役については、経営陣として一丸となってグループ全体に対する目標の達成に尽力するとともに、SBU/機能部門内でリーダーシップを発揮し各SBUの年度目標の達成に尽力することを主な目的として業績指標を設定

(注) 上記表に言及するフリー・キャッシュ・フローは、当事業年度における営業活動及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。

C) 報酬額の決定方法

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

・業績指標の支給率

(i) CEO及び会長

業績指標の支給率

$$= \text{「グループ営業利益」指標の支給率} \times 50\% + \text{「グループフリー・キャッシュ・フロー」指標の支給率} \times 50\%$$

(ii) CEO及び会長以外の執行役

業績指標の支給率

$$= \text{「グループ営業利益」指標の支給率} \times 35\% + \text{「グループフリー・キャッシュ・フロー」指標の支給率} \times 35\% + \text{「グローバルSBUの営業利益」指標の支給率} \times 15\% + \text{「グローバルSBUの営業活動によるキャッシュ・フロー」指標の支給率} \times 15\%$$

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します。ゲート値未達の場合であってもグローバルSBUの営業利益の目標値を達成した場合には、グローバルSBUの営業利益とグローバルSBUの営業活動によるキャッシュ・フローについてのみそれぞれ達成された支給率の50%を支給します。

B.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

(i) 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)

指標	比率	当該指標を選定した理由
EPS (1株当たり利益の累積総額)	50%	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)	50%	

(ii) 2023年3月期に稼働したプラン(対象年度：2023年3月期、2024年3月期、2025年3月期)

指標	比率	当該指標を選定した理由
EPS（1株当たり利益の累積総額）	75%	中期経営計画との連動性があり、財務基盤の回復に注力し、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。一層株主価値を高めることを奨励するために1株当たり利益の累積総額の指標の割合を75%とする
Free Cash Flow（フリー・キャッシュ・フローの累積総額）	25%	

B) 報酬額の決定方法

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

・業績指標の支給率

(i) 2022年3月期に稼働したプラン

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

(ii) 2023年3月期に稼働したプラン

= 「1株当たり利益の累積総額」指標の支給率* x 75% + 「フリー・キャッシュ・フローの累積総額」指標の支給率 x 25%

*3年間の業績目標達成に向け、「1株当たり利益の累積総額」指標については、初年度及び3年目に達成すべき目標に対する達成度も評価します。

・株価変動率は、各プランの対象となる3年間の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。

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）（2023年3月31日現在）

氏名	重要な兼職先
石野 博	関西ペイント株式会社 相談役
ヨーク・ラウパツハ・スミヤ	立命館大学経営学部 教授
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
浅妻 慎司	九州旅客鉄道株式会社 社外取締役

(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、当社と上記兼職先と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	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	出席状況
石野 博	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、社長CEOの後継者選定や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。	取締役会 100% (12/12回) 指名委員会 100% (6/6回) 監査委員会 100% (11/11回) 報酬委員会 100% (6/6回)
ヨーク・ラウパッハ・スミヤ	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。	取締役会 92% (11/12回) 指名委員会 100% (6/6回) 監査委員会 91% (10/11回) 報酬委員会 100% (6/6回)
皆川 邦仁	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。	取締役会 100% (12/12回) 指名委員会 100% (6/6回) 監査委員会 100% (11/11回) 報酬委員会 100% (6/6回)
黒井 義博	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IRや広報、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。	取締役会 100% (12/12回)
浅妻 慎司	2022年6月29日に取締役に就任され、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、海外事業、財務・会計に関する幅広い経験と見識に基づき、特にグローバルでの事業管理やリスクマネジメントに関する議論をリードしました。	取締役会 100% (9/9回) 指名委員会 100% (5/5回) 監査委員会 100% (8/8回) 報酬委員会 100% (5/5回) <small>(注) 新たに取締役に就任された2022年6月29日以降の取締役会及び各委員会の開催及び出席状況を記載しています。</small>

V 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	141百万円
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	141百万円

- (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遂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。

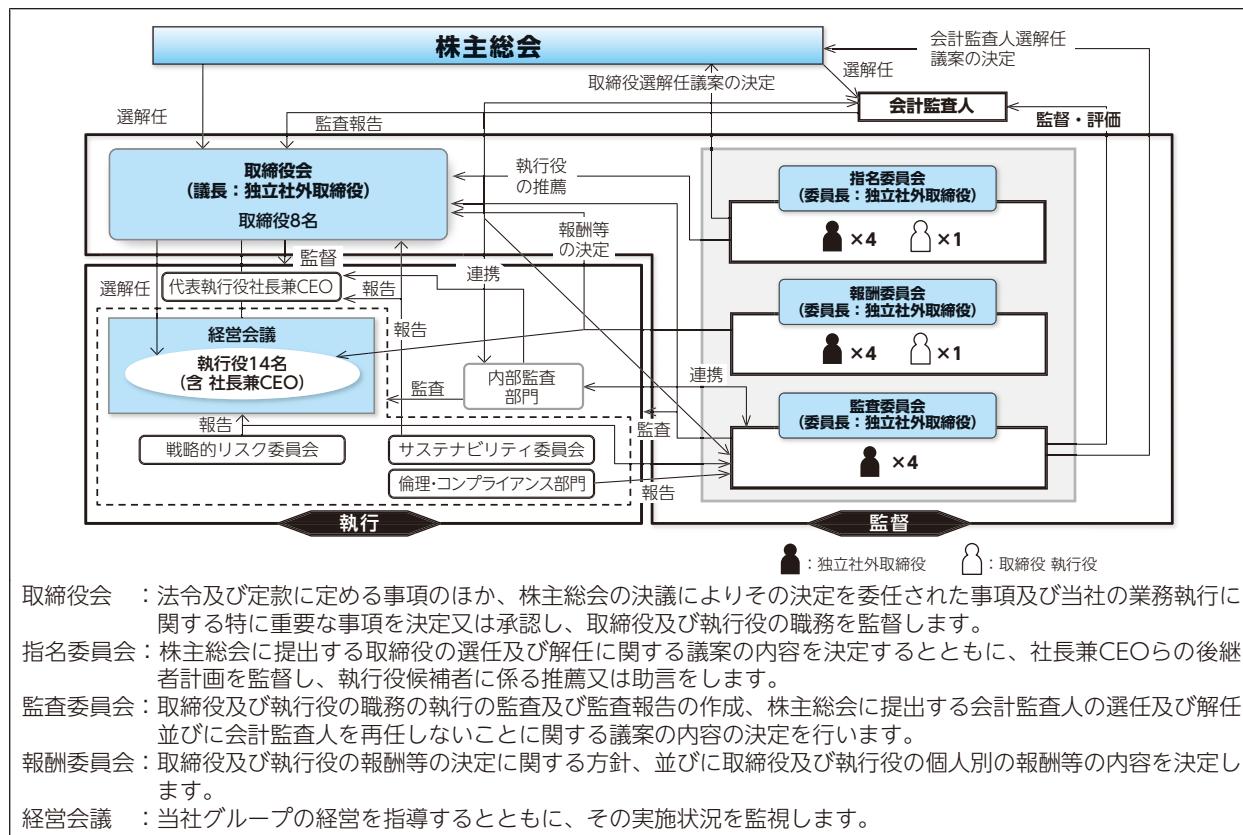
Ⅵ コーポレートガバナンスの状況

1. 方針

当社は、指名委員会等設置会社制度を採用しています。執行と監督の分離を促進し、独立社外取締役の役割を強化することにより、経営の透明性を高め、コーポレートガバナンスのレベルを向上させ、ひいては株主価値を向上させるべく、努めています。

当社は、「コーポレートガバナンス・コード」の諸原則の考え方を支持し、「NSGグループ コーポレートガバナンス・ガイドライン」（以下、「本ガイドライン」）を制定しています。本ガイドラインは、当社グループが、持続可能な方法でその企業価値を中長期的に高め、ひいては株主の皆様をはじめとするステークホルダーの皆様の共同価値を高めていくための企業統治（コーポレートガバナンス）システムに関する基本的な考え方と枠組みを定めたもので、2021年6月に改訂された「コーポレートガバナンス・コード」への対応のため必要な改訂を行い、その内容は当社ウェブサイトに表示しています。

2. マネジメント体制（2023年3月31日現在）



3. 取締役会等実効性評価

2022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、当社グループの持続的な企業価値向上に向けた中長期経営戦略及び重要な経営課題の議論深化、中期経営計画(RP24)に織り込まれた課題に対し、事業を取り巻く環境変化も踏まえた取組みの更なる具体化と実行の加速、並びに中長期の経営課題に適切に対処するため、取締役会に求められるスキル・経験に関する議論深化、取締役候補選任プロセスの実効性向上及び現状不在である女性取締役の選任推進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、以下の重点実施事項を取締役会において採択しました。

- ・ 中長期の経営戦略及び重要な経営課題の議論を深めるとともに、中期経営計画(RP24)に織り込まれた重点実施事項について、事業を取り巻く環境変化を踏まえ、執行部に計画達成に向けた実施事項の更なる具体化を求め、取締役会としてその迅速な実行に向けたモニタリングを行う
- ・ 取締役会における多様性の意義を追求し、継続課題である女性取締役選任の実現に取り組む
- ・ 中長期の経営課題に適切に対処するため、取締役会に求められるスキル・経験と現在の取締役会の構成に関する議論を深め、取締役候補の特定を行う

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。
- 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175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 2022年3月期から、毎年、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実施しています。また、当期においては、倫理コンプライアンス部各地域担当マネージャーが、グループの各主要事業所を訪れ、現場の従業員に対するより直接的なコミュニケーションを図る取り組みを実施しました。
- ⑤ 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。
- ⑥ 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。

- ⑦ 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。
- ⑧ 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実施しています。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。
- ⑨ 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、倫理規範、EU一般データ保護規則（GDPR）、情報セキュリティ、不正及びダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン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。
- ⑩ 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。
- ⑪ 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。
- ⑫ 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、全社の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「重大インシデント管理ガイドライン」に基づき、重大な事故や災害等のインシデント発生に備えて、各事業所に重大インシデント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。また、当期においては、「重大インシデント 報告とコミュニケーションに関するガイドライン」を制定し、事故や災害等の重大インシデントに対して、グループとして、タイムリーかつバランスの取れた形で一貫した対応ができる体制の構築を図りました。
- 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確実に実現するため、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15回開催されました。
- ② 取締役会の策定した「NSGグループ サステナビリティ基本方針」のもと、当社グループのサステナビリティ戦略を設定し、その活動を統括するとともに、ステークホルダーとの効果的なコミュニケーションを確実なものとするため、サステナビリティ委員会を設置しています。サステナビリティ委員会は当期において2回開催され、グローバルに活動状況をレビューしました。
- ③ 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。
- ④ 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。
- ⑤ 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。
- ⑥ 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。
- ⑦ 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。
- ⑧ 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、往査又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 (2023年3月31日現在)

(単位：百万円)

科目	金額	科目	金額
(資産の部)		(負債の部)	
非流動資産	615,068	流動負債	384,377
のれん	74,081	社債及び借入金	161,610
無形資産	39,480	デリバティブ金融負債	2,102
有形固定資産	370,460	仕入債務及びその他の債務	183,612
投資不動産	120	契約負債	14,896
持分法で会計処理される投資	25,349	未払法人所得税	3,838
退職給付に係る資産	28,185	引当金	16,194
契約資産	378	繰延収益	710
売上債権及びその他の債権	12,970	売却目的で保有する資産に 直接関連する負債	1,415
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	22,227	非流動負債	442,142
デリバティブ金融資産	13,011	社債及び借入金	329,933
繰延税金資産	28,613	デリバティブ金融負債	1,475
未収法人所得税	194	仕入債務及びその他の債務	704
流動資産	336,319	契約負債	18,260
棚卸資産	156,918	繰延税金負債	14,523
契約資産	3,191	未払法人所得税	4,799
売上債権及びその他の債権	93,450	退職給付に係る負債	50,676
デリバティブ金融資産	4,873	引当金	18,772
現金及び現金同等物	69,313	繰延収益	3,000
未収法人所得税	3,407	負債合計	826,519
売却目的で保有する資産	5,167	(資本の部)	
		親会社の所有者に帰属する持分	97,040
		資本金	116,756
		資本剰余金	155,746
		自己株式	△42
		新株予約権	426
		利益剰余金	△86,675
		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	△21,123
		非支配持分	27,828
		資本合計	124,868
資産合計	951,387	負債及び資本合計	951,387

連結損益計算書 (自 2022年4月1日 至 2023年3月31日) (単位:百万円)

(ご参考) 連結包括利益計算書 (自 2022年4月1日 至 2023年3月31日) (単位:百万円)

科目	金額	科目	金額
売上高	763,521	当期損失	△31,017
売上原価	△591,705	その他の包括利益	
売上総利益	171,816	純損益に振り替えられない項目	
その他の収益	1,664	確定給付制度の再測定	△2,405
販売費	△64,009	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	274
管理費	△68,346	純損益に振り替えられない項目合計	△2,131
その他の費用	△6,313	純損益に振り替えられる可能性のある項目	
個別開示項目前営業利益	34,812	在外営業活動体の換算差額	△6,108
個別開示項目収益	7,024	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	△1,451
個別開示項目費用	△52,178	キャッシュ・フロー・ヘッジの 公正価値の純変動	△21,601
個別開示項目後営業損失	△10,342	純損益に振り替えられる可能性のある項目合計	△29,160
金融収益	5,239	その他の包括利益合計	△31,291
金融費用	△22,641	当期包括利益	△62,308
持分法による投資利益	7,333		
持分法投資に関する その他の損失	△1,522	(内 訳)	
税引前損失	△21,933	非支配持分に帰属する当期包括利益	△4,011
法人所得税	△9,084	親会社の所有者に帰属する当期包括利益	△58,297
当期損失	△31,017		
(内 訳)			
非支配持分に帰属する当期利益	2,744		
親会社の所有者に帰属する当期損失	△33,761		

(ご参考) 連結キャッシュ・フロー計算書 (自 2022年4月1日 至 2023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	
当期損失	△31,017
法人所得税	9,084
減価償却費及び償却費	40,212
減損損失	52,728
金融費用(純額)	17,402
持分法による投資利益	△7,333
持分投資に関するその他の損失	1,522
引当金及び退職給付に係る負債の増減	△3,846
運転資本の増減	△6,995
その他	△3,529
営業活動による現金生成額	68,228
利息の支払額	△21,048
利息の受取額	8,364
法人所得税の支払額	△7,038
営業活動によるキャッシュ・フロー	48,506
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	5,466
有形固定資産及び無形資産の取得による支出	△39,111
有形固定資産及び無形資産の売却による収入	1,304
その他	△2,308
投資活動によるキャッシュ・フロー	△34,649
財務活動によるキャッシュ・フロー	
配当金の支払額	△4,228
社債償還及び借入金返済による支出	△98,687
社債発行及び借入による収入	95,475
自己株式の取得による支出	△1
非支配持分株主との資本取引による支出	△448
財務活動によるキャッシュ・フロー	△7,889
現金及び現金同等物の増減額	5,968
現金及び現金同等物の期首残高	60,015
現金及び現金同等物に係る換算差額	762
超インフレの調整	1,773
現金及び現金同等物の期末残高	68,518

損益計算書 (自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)

(単位：百万円)

科目	金額
売上高	96,695
売上原価	74,273
売上総利益	22,422
販売費及び一般管理費	21,913
営業利益	509
営業外収益	22,334
受取利息及び受取配当金 その他	21,787 547
営業外費用	10,494
支払利息 その他	7,421 3,073
経常利益	12,349
特別利益	724
固定資産売却益	333
関係会社株式売却益	391
特別損失	317
固定資産除却損	287
固定資産売却損	14
投資有価証券評価損	2
関係会社株式評価損	2
減損	4
その他	8
税引前当期純利益	12,756
法人税、住民税及び事業税	△767
法人税等調整額	192
当期純利益	13,331

監査報告書

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

2023年5月19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2022年4月1日から2023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

2023年5月19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2022年4月1日から2023年3月31日までの第157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を検討すること、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、継続企業の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計算書類等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、2022年4月1日から2023年3月31日までの第157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号口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遂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。

2023年5月25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	ヨーク・ラウパッハ・スミヤ	㊟
監査委員	石 野 博	㊟
監査委員	浅 妻 慎 司	㊟

以 上

(注) 監査委員 皆川邦仁氏、ヨーク・ラウパッハ・スミヤ氏、石野博氏、浅妻慎司氏は会社法第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

2023年6月29日(木曜日) 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



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。