第158期
定時株主総会
招集ご通知

開催日時：
2024年６月26日（水曜日）
午前10時（開場予定：午前９時）

開催場所：
東京都千代田区丸の内三丁目５番１号
東京国際フォーラム ホールＤ７
（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６名選任の件

インターネット又は書面による議決権行使期限
2024年６月25日（火曜日） 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７頁をご覧ください。

日本板硝子株式会社

証券コード：5202

目次

■ 株主の皆様へ …… 2

招集ご通知

第158期 定時株主総会招集ご通知 …… 3
議決権の行使についてのご案内 …… 5
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 …… 7

株主総会参考書類

議案　取締役６名選任の件 …… 8
（ご参考）当社の社外取締役独立性基準（抜粋）　…16
（ご参考）取締役候補者の選任基準／
（ご参考）取締役会及び各委員会の構成（予定）　…17

事業報告 ……18

連結計算書類 ……52

計算書類 ……55

監査報告書 ……57

■ トピックス ……62

スマート招集
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/

株主の皆様へ

株主の皆様には、平素より格別のご高配を賜り厚くお礼申し上げます。

さて、当社第158期定時株主総会を2024年６月26日（水曜日）に開催いたしますので、ここに招集ご通知をお届けいたします。ご高覧くださいますようお願い申し上げます。

日本板硝子株式会社
取締役 代表執行役社長兼CEO 細沼 宗浩

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当社が強みを持つ「ガラスとその周辺技術」に焦点を当てた価値やサービスを迅速かつ適切に提供することにより、社会の持続可能な発展に貢献することを目指しています。

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）」にて様々な施策を推進し、持続的成長基盤の構築に一定の成果を得ることができました。

2024年３月期は、世界的なインフレに伴う原材料費や人件費等のコスト上昇、特に下半期には欧州の景気減速や欧米の金利上昇の影響を大きく受けましたが、引き続きコスト削減、付加価値製品の拡大、販売価格の改善に努めた結果、のれん・無形資産の減損損失を個別開示項目に計上した前期より業績は大幅に改善しました。ただ、RP24の財務目標数値のうち自己資本比率及びフリー・キャッシュ・フローは達成したものの、営業利益率及び純利益は達成できませんでした。

こうした経営環境のもと、当期の普通株式の期末配当は、当社グループの財務状況等を総合的に勘案し、誠に遺憾ながら、その実施を見送ることといたしました。配当は株主の皆様にとって非常に重要なものであると認識しており、グループの一層の業績改善、財務基盤の強化に注力し、一日も早い配当再開を目指してまいります。

本年５月に新中期経営計画「2030 Vision : Shift the Phase」を発表いたしました。「企業としてのフェーズを変え、持続可能な社会の発展に不可欠な存在を目指す」ことを掲げ、４つのD（Business Development、Decarbonization、Digital Transformation、Diverse Talent）を中心とした戦略を通じて、収益性の強化、キャッシュ創出力の強化により有利子負債の抜本的な削減を推進し自己資本の増強を目指してまいります。

株主の皆様におかれましては、引き続きご支援、ご鞭撻を賜りますようお願い申し上げます。

NSGグループ経営指針「Our Vision」

株主各位

証券コード 5202
2024年６月４日
（電子提供措置の開始日 2024年５月28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
細沼 宗浩

第158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158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。

なお、株主の皆様におかれましては、当日ご出席いただくほか、電磁的方法（インターネット）又は書面により議決権を事前に行使いただくことができます。議決権の事前行使に際しましては、お手数ながら後記の株主総会参考書類をご検討いただき、2024年６月25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	**2024年６月26日（水曜日）午前10時**（開場予定：午前9時）
2　場　　所	**東京国際フォーラム　ホールＤ７** （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） 東京都千代田区丸の内三丁目５番１号 （末尾記載のご案内図をご参照いただき、６階の受付までお越しください。）
3　会議の目的事項	**報告事項**　（１）第158期（2023年４月１日から2024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158期（2023年４月１日から2024年３月31日まで） 計算書類報告の件 **決議事項**　**議　案　取締役６名選任の件**

以上

【電子提供措置に関するご案内】

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に「**第158期 定時株主総会招集ご通知**」及び「**第158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にアクセスの上、ご確認くださいます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にアクセスいただき、銘柄名（日本板硝子）又はコード（5202）を入力・検索し、「基本情報」、「縦覧書類/PR情報」を順に選択して、「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

【招集ご通知に関するその他の事項】

・電子提供措置事項のうち、以下の事項につきましては、法令及び当社定款第14条の規定に基づき、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、書面交付請求をいただいた株主様に対して交付する書面には記載しておりません。
　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」
なお、監査委員会及び会計監査人が監査した連結計算書類及び計算書類は、当社ウェブサイトに掲載している「第158期 定時株主総会招集ご通知」に記載の各書類のほか、上記②及び③の事項です。また、監査委員会が監査した事業報告は、当社ウェブサイトに掲載している「第158期 定時株主総会招集ご通知」に記載の書類と上記①の事項です。
・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、当社ウェブサイトでも開示いたします。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/)

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、7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。）

議決権の行使についてのご案内

株主総会ご出席による議決権行使

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。

株主総会開催日時

2024年６月26日（水）
午前10時

インターネットによる議決権行使

次頁のご案内をご覧いただき、
スマートフォンやタブレット、
パソコン等からご行使ください。

行使期限

2024年６月25日（火）
午後５時45分行使分まで

書面（郵送）による議決権行使

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、ご返送ください。

行使期限

2024年６月25日（火）
午後５時45分到着分まで

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。

株式事務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にお願いいたします。
　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、あらかじめ申し込みされた場合、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。

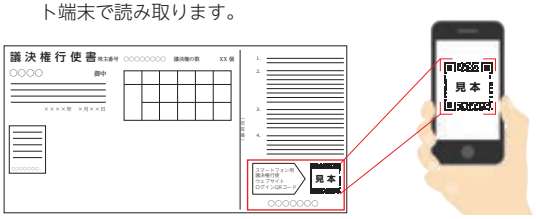
インターネットによる議決権行使のご案内

「スマート行使」による方法

簡単です！
ID・パスワード入力不要

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

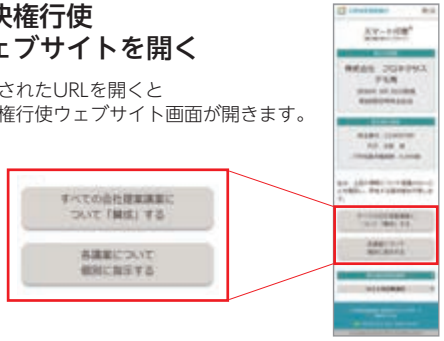
議決権行使書用紙の右下「**スマートフォン用議決権行使ウェブサイトログインQRコード**」をスマートフォンかタブレット端末で読み取ります。



※QRコードは、株式会社デンソーウェーブの登録商標です。

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。

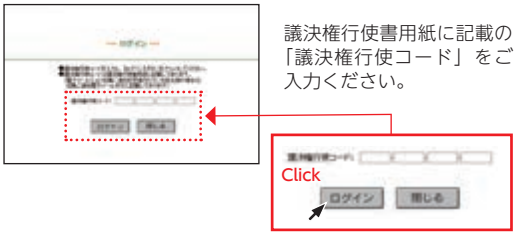
※一度議決権を行使した後で行使内容を変更される場合、再度QRコードを読み取り、議決権行使書用紙に記載の「議決権行使コード」「パスワード」をご入力いただく必要があります（議決権行使ウェブサイト https://www.web54.net へ直接アクセスして行使いただくことも可能です）。

「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



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

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。

実際にご使用になる新しいパスワードを設定してください。

「登録」をクリックしてください。

以降は画面の案内に従って賛否をご入力ください。

※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、スマートフォンやパソコン、タブレットの操作方法などがご不明な場合は、右記にお問い合わせください。

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）

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

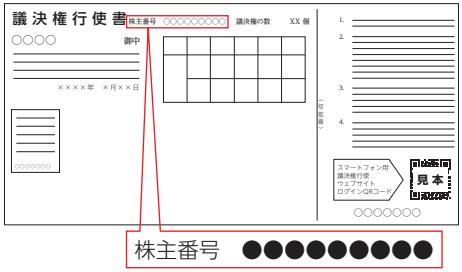
●当日は、株主の皆様にご自宅等でご覧いただけますよう、本株主総会の模様をライブ配信いたします。
●また、本株主総会の目的事項に関し、専用サイトで株主の皆様から事前にご質問をお受けいたします。

専用サイトへのアクセス方法

①下記のURL又はQRコードにより専用サイトにアクセスください。
https://web.sharely.app/mb

②次に、以下のログイン項目をご入力ください。
（※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）

【株主番号】：株主様の株主番号９桁
【郵便番号】：株主様の郵便番号７桁
（※2024年３月31日時点でご登録のもの）



ライブ配信について

配信日時
2024年６月26日（水）午前10時より
上記配信日時になりましたら、専用サイトにアクセスし、ライブ配信をご視聴ください。

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。また、ご視聴中に議決権行使、ご質問等を行うことはできません。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。
・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。

事前ご質問の受付について

受付期間
2024年６月５日（水）から６月18日（火）まで
上記期間中に専用サイトにアクセスし、「議案を選択」ボタンをクリックし、対象となる項目を選択の上、ご質問をご入力ください。

お願い・ご留意事項

・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（目安：200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、株主総会において回答させていただく予定です。全てのご質問への回答をお約束するものではなく、また個別のご回答はできかねますことをあらかじめご了承ください。

＜ライブ配信の視聴方法や不具合等に関するお問い合わせ先＞
Sharely（シェアリー）株式会社
電話：03-6683-7664（受付日時：2024年６月26日（水）午前９時00分から株主総会終了時まで）

議　案　取締役６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６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、10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	石野　博（いしの　ひろし）	再任　社外　独立	●	委員長	●	●	100% (10回／10回)
2	細沼宗浩（ほそぬま　むねひろ）	再任　代表執行役 社長兼CEO		●		●	100% (10回／10回)
3	ヨーク・ラウパッハ・スミヤ（Jörg Raupach Sumiya）	再任　社外　独立		●	●	委員長	100% (10回／10回)
4	皆川邦仁（みなかわ　くにひと）	再任　社外　独立		●	委員長	●	100% (10回／10回)
5	浅妻慎司（あさつま　しんじ）	再任　社外　独立		●	●	●	100% (10回／10回)
6	桜井恵理子（さくらい　えりこ）	再任　社外　独立					88% (７回／８回)

(注1) 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は、会社法施行規則第２条第３項第７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、浅妻慎司及び桜井恵理子の各氏は、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。

(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、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職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職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でしたが、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そ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。2025年３月期を初年度とする新中期経営計画「2030 Vision：Shift the Phase」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	DX／オペレーショナルエクセレンス	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	●	●	●				
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

中期経営計画の財務目標である「キャッシュ創出の拡大」と「財務基盤の改善」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

DX/オペレーショナルエクセレンス

デジタル技術を活用し、グローバルに統合された情報に基づく迅速な戦略実行、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付加価値の高いオペレーションに向けた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

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

石野（いしの） 博（ひろし）

1951年４月10日生（満73歳）男性

再任　社外　独立

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	8,268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　100%（10/10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%（ 7/ 7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
2020年７月	当社取締役（現）
2023年６月	関西ペイント株式会社名誉顧問（現）

●重要な兼職の状況

関西ペイント株式会社　名誉顧問

●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

細沼　宗浩（ほそぬま　むねひろ）

1972年11月27日生（満51歳）男性

再任

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	55,535株
取締役在任期間	2年（本総会終結時）
出席状況	取締役会　100%（10/10回） 指名委員会　100%（ 6/ 6回） 報酬委員会　100%（ 7/ 7回）

●略歴

1998年4月	株式会社日建設計入社
2005年7月	株式会社ボストン・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	同社コマーシャルケア事業部長
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。

候補者番号 3

Jörg Raupach Sumiya

ヨーク・ラウパッハ・スミヤ

1961年１月17日生（満63歳）男性

再任 社外 独立

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	3,391株
社外取締役在任期間	５年（本総会終結時）
出席状況	取締役会　100%（10/10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%（ 7/ 7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

皆川　邦仁（みなかわ　くにひと）

1954年８月15日生（満69歳）男性

再任　社外　独立

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	4,131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　100%（10/10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%（ 7/ 7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

●その他

皆川邦仁氏は、2024年６月25日に参天製薬株式会社の社外取締役を退任する予定です。また、同日、三菱電機株式会社の社外取締役に就任する予定です。

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

浅妻（あさつま）　慎司（しんじ）

1961年２月２日生（満63歳）男性

再任　社外　独立

所有する当社の普通株式の数	1,714株
社外取締役在任期間	２年（本総会終結時）
出席状況	取締役会　100%（10/10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%（ 7/ 7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
2022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

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

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。

候補者番号 6

桜井（さくらい） 恵理子（えりこ）

1960年11月16日生（満63歳）女性

再任　社外　独立

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	805株
社外取締役在任期間	1年（本総会終結時）
出席状況	取締役会　88%（7/8回）*

●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）
2023年6月	当社取締役（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

2023年6月より当社の社外取締役を務められています。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、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：桜井恵理子氏は第157期定時株主総会（2023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。

（ご参考）当社の社外取締役独立性基準（抜粋）

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

上記１に準じた基準を設定。詳細はこちらをご参照ください。

https://www.nsg.co.jp/-/media/nsg-jp/sustainability/images-used-in-sustainability-section/corporate-governance/criteriaofindependency_j01.pdf

（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. 経営に関し洞察力に優れ、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. 「NSGグループ コーポレートガバナンス・ガイドライン」及び「取締役会憲章」に定める思想や基本姿勢に賛同し、これらに沿った職務遂行が期待できること
9. 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。（◎は議長又は委員長、〇はメンバーを示します。）

氏名	取締役会	指名委員会	監査委員会	報酬委員会
石野　博	◎	◎	―	―
ヨーク・ラウパッハ・スミヤ	○	○	○	◎
皆川　邦仁	○	○	◎	○
浅妻　慎司	○	○	○	○
桜井　恵理子	○	○	―	○
細沼　宗浩	○	○	―	○

以　上

事業報告（2023年４月１日から2024年３月31日まで）

1 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

当期における当社グループが事業を行う市場環境は、上半期は概ね好調でしたが、年度の後半にかけて一部の主要市場で悪化しました。建築用ガラス市場は、上半期は地域によって濃淡があったものの概ね好調に推移しましたが、下半期は最大の市場である欧州において悪化し、第４四半期において一段と厳しくなりました。太陽電池パネル用ガラスの需要は年度を通じて堅調でした。自動車用ガラス市場は、長く続いた取引先におけるサプライチェーンの問題による自動車生産制約も正常な状態への回復が進み販売数量が増加しました。また、増加した投入コストの影響を緩和するための価格改善交渉も年度を通じて進展しました。高機能ガラス市場は、事業によって需要に濃淡がありました。

そうした中で当期の売上高は、主に自動車用ガラス事業での売上高増加に伴い、前期比9%増の8,325億37百万円（前期は7,635億21百万円）となりました。営業利益は、主に自動車用ガラス事業の改善により358億60百万円（前期は348億12百万円）となりました。個別開示項目は90百万円の収益（前期は451億54百万円の費用）となりました。この改善は、前期に一過性の多額ののれんの減損損失が計上されたためです。金融費用（純額）は282億8百万円（前期は174億2百万円）に増加していますが、主に市場金利が上昇したことによるものです。また、当社グループのジョイント・ベンチャーが保有するロシア子会社を売却した結果、第１四半期に、過去に計上した持分法適用会社に対する金融債権の減損損失の戻入益37億40百万円を計上し、投資の一部について過去に計上した減損損失の戻入益10億96百万円を持分法投資に関するその他の利益として認識しました。

この結果、当期の業績は下記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	営業利益
8,325億37百万円	358億60百万円
前期比 9.0% ↗	前期比 3.0% ↗

税引前利益	当期利益	親会社の所有者に帰属する当期利益
175億97百万円	109億30百万円	106億33百万円
前期比 － ↗	前期比 － ↗	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

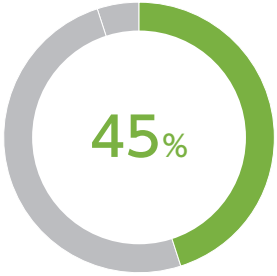
当期における建築用ガラス事業の売上高は3,717億77百万円（前期は3,659億47百万円）、営業利益は290億87百万円（前期は335億57百万円）となりました。欧州と北米市場では減速し、日本、南米市場及び太陽電池パネル用ガラスでの好調により一部相殺したものの、売上高は前期と同水準で、営業利益は前期から減少しました。

欧州の売上高は、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・営業利益は下半期における経済活動の減速による販売数量と販売価格の低下の影響を受けたため前期を下回りました。市場環境の悪化による影響は、投入コストの減少により一部軽減されました。

アジアの売上高は、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より増加しました。日本では販売価格の上昇により業績が改善しましたが、東南アジア地域では引き続き市場が停滞しました。太陽電池パネル用ガラスの販売数量は堅調に推移しました。第３四半期には、マレーシアのフロートガラス生産設備について一般建築用から太陽電池パネル用への転換が完了しました。

米州の売上高は、グループ全体における当事業売上高の32％を占めています。売上高は前期から増加しましたが、営業利益は同水準でした。北米では、域内建築市場は厳しい環境が続きましたが、太陽電池パネル用ガラスの販売数量増加により相殺しました。南米における販売数量は、アルゼンチンの新フロート窯稼働に伴い増加しました。

売上高構成比率

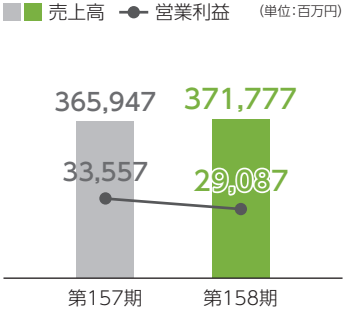


売上高

3,717億77百万円

営業利益

290億87百万円



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

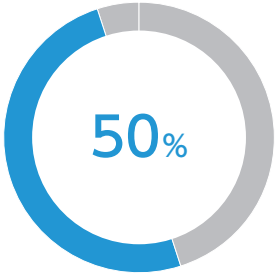
当期における自動車用ガラス事業の売上高は4,175億58百万円（前期は3,546億93百万円）、営業利益は113億43百万円（前期は40億52百万円）となりました。販売数量は、サプライチェーンの問題による制約が解消した結果、取引先における生産が回復し、多くの地域で増加しました。

欧州の売上高は、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。売上高は増加した投入コストの一部を取引先に転嫁することができたため、増加しました。販売数量は取引先におけるサプライチェーンの問題による自動車生産制約の解消が続いたことに伴い、自動車販売台数が改善するとともに取引先及び販売網における在庫積み上げの動きもあったため増加しました。

アジアの売上高は、グループ全体における当事業売上高の19％を占めています。売上高・営業利益ともに前期より改善しました。日本の販売数量は自動車販売台数の改善により増加し、営業利益も依然高水準が続く投入コストの影響を緩和するための価格改善交渉が進展したため改善しました。

米州の売上高は、グループ全体における当事業売上高の39％を占めています。売上高・営業利益ともに前期より増加しました。需要は、自動車販売台数の回復と取引先におけるサプライチェーンの問題による生産制約の緩和により改善しました。

売上高構成比率

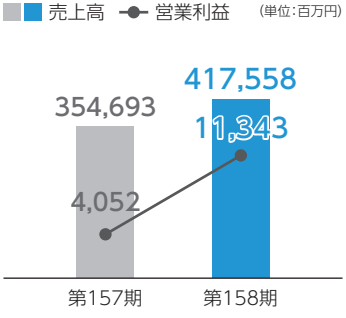


売上高

4,175億58百万円

営業利益

113億43百万円



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399億45百万円（前期は387億54百万円）、営業利益は71億46百万円（前期は87億33百万円）となりました。需要は事業によって濃淡がありましたが、全体の売上高はわずかに改善しました。営業利益は、一部の事業で市場環境が悪化し投入コストの増加を販売価格に転嫁できず、減少しました。

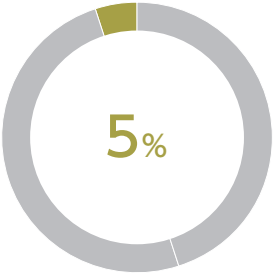
ファインガラス事業では、販売構成が悪化したため売上高と営業利益が前期比で減少しました。情報通信デバイス事業では、消費者需要の後退と取引先での在庫削減の影響によりプリンター用レンズの需要が減少しました。エンジンのタイミングベルト用グラスコードは自動車関連市場の改善に伴い回復しており、メタシャイン®の売上高は自動車塗料及び化粧品向けで増加しました。

その他

当期におけるその他の売上高は32億57百万円（前期は41億27百万円）、営業損失は117億16百万円（前期は115億30百万円）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

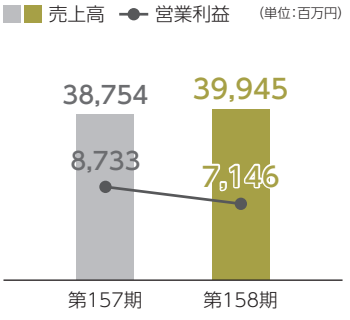


売上高

399億45百万円

営業利益

71億46百万円



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、581億75百万円でした。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	403億43百万円
自動車用ガラス事業	155億6百万円
高機能ガラス事業	15億1百万円
その他	8億25百万円

3．資金調達等の状況

当期末時点の総資産は1兆75億85百万円となり、前期末時点から561億98百万円増加しました。資本合計は1,538億38百万円となり、前期末時点の1,248億68百万円から289億70百万円増加しました。資本合計の増加は、主に純利益の計上と円安に伴う為替影響によるものです。

当期末時点のネット借入残高は、前期末より395億74百万円増加して4,474億97百万円となりました。ネット借入の増加は、主に為替影響とエネルギー価格の下落に伴う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259億30百万円でした。また、総借入残高は5,064億59百万円となりました。

当期における営業活動によるキャッシュ・フローは、587億69百万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549億00百万円の支出等により435億12百万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152億57百万円のプラス（前期は138億57百万円のプラス）となりました。

4．対処すべき課題

（1）マテリアリティ

当社グループでは、中長期的な企業の持続的成長と持続的社会の実現への貢献を両立するために認識すべき重要課題として、「社会にとってのインパクト」と「当社グループにとってのインパクト」を２軸に、マトリックス上で影響度を評価して重み付けを行い決定したマテリアリティを設定しています。

今般、安全は当社事業の前提であることを明確にするため、「人材」の一部に含まれていた「健康と安全」を１つの項目として独立させた上で、経営の基本となる要素と競争力の源泉となる要素に区分しました。

項目	目指す姿
環境	工程改善による温室効果ガス排出低減と環境貢献製品・技術の提供を通じて、脱炭素社会の実現に寄与
社会シフト・イノベーション	社会の重要課題を特定し、その解決に貢献する新技術・新製品・サービスをタイムリーに提供
安全で高品質な製品・サービス	品質管理、サプライチェーン管理等により、製品・サービス両面の質を向上
倫理・法令遵守	倫理・コンプライアンスの一貫した取り組みを通した企業価値の保持・向上
人材	グローバルレベルで変革を率いるリーダー育成、インクルージョン＆ダイバーシティ、健康・安全の推進によりグループの持続的成長と従業員の幸福を実現

項目	
健康と安全	経営の基本となる要素
倫理・コンプライアンス	
安全で高品質な製品・サービス	
環境	競争力の源泉となる要素
社会シフト・イノベーション	
ヒューマンキャピタル	

（2）NSGグループの中期ビジョン

当社グループは、2030年に当社グループが目指すゴールを「企業としてのフェーズを変え、持続可能な社会の発展に不可欠な存在を目指す」と設定しました。

これに基づき、当社グループが達成すべき4つのコミットメントを掲げています。

・私たちは、すべてのステークホルダーのために、そしてステークホルダーとともに、持続可能な社会を実現する価値を創造する
・私たちは、顧客のソリューションにおいて重要な役割を果たすガラスとその関連技術・サービスを開発し、提供する
・私たちは、顧客の潜在的なニーズを深く理解し、有形無形の資産を活用して顧客に適したソリューションを提供する
・私たちは、グローバルで多様性に富み、ガラスに情熱を持ち、才能あふれるチームを誇りとし、人材への投資を続けていく

（3）前中期経営計画「リバイバル計画24（RP24）」の振り返り

①　主要施策の達成事項

様々な施策を推進し、厳しい事業環境下でも利益を確保できる体制を整え、持続的成長基盤の構築に一定の成果を得ることができました。

＜3つの改革＞

	達成事項
コスト構造改革	・労務費180億円の削減 ・約800億円のプライス改善
事業構造改革	・北米・マレーシアでのソーラー事業用の設備投資、千葉工場のキャパシティ削減 ・自動車事業のキャパシティ削減と製品ポートフォリオシフト ・ビジネス・イノベーション・センター（BIC）の事業部統合と注力するパイプラインの選別
企業風土改革	・リーダーシップ行動憲章、全従業員意識調査、４F（Flat, Frank, Fast, Fun）コミュニケーション原則の浸透 ・改革にOne Teamで取り組む組織作りが大きく進展

＜2つの重点施策＞

	達成事項
財務基盤の回復	・営業利益率：目標達成出来ず ・純利益：自動車用ガラス事業におけるのれんの減損を除くと３年累計298億円 ・自己資本比率：10%超達成 ・フリー・キャッシュ・フロー：３年連続100億円超を達成
高収益事業への ポートフォリオ転換	・バッテリーセパレーター事業の売却 ・中国自動車事業の再編 ・ロシア市場からの撤退 ・英国セントヘレンズのライン閉鎖（ワトソンストリート）、既存製造設備のソーラー転用

② 財務目標の達成状況

主要施策推進の効果もあり収益性の着実な改善を果たし、自己資本比率及びフリー・キャッシュ・フローの目標は３年連続で達成しましたが、営業利益率と純利益の目標は未達であり、利益率は依然として低水準です。

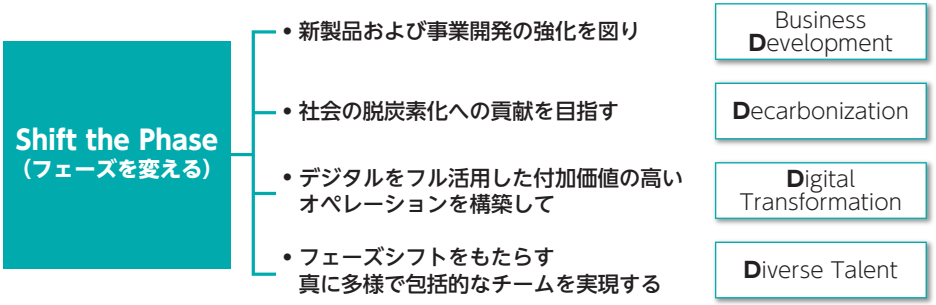
財務目標	2022年３月期 実績	2023年３月期 実績	2024年３月期 実績	2024年３月期 RP24目標
営業利益率*1	3.3%	4.6%	4.3%	8%
純利益*2（△は損失）	41億円	△338億円	106億円	３年累計 300億円以上
自己資本比率	15.5%	10.2%	12.3%	10%以上
フリー・キャッシュ・フロー	223億円	139億円	153億円	100億円以上

*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

（4）新中期経営計画「2030 Vison：Shift the Phase」

前中期経営計画の振り返りを踏まえ、Business Development、Decarbonization、Digital Transformation、Diverse Talentの４つの「D」を戦略の中心に据え、収益性の強化、キャッシュ創出力の強化により有利子負債の抜本的な削減を推進し自己資本の増強を目指していきます。

① 戦略方針



② 財務目標（ただし、資本・投資効率としてのROEは参考指標としてモニタリング）

		2024年3月期	2027年3月期
収益性（P/L）	営業利益	359億円	640億円
	営業利益率（ROS）	4.3%	7%
キャッシュ創出（C/F）	フリー・キャッシュ・フロー	153億円	270億円
財務基盤の安定化（B/S）	有利子負債	5,065億円	4,420億円
	自己資本比率	12.3%	15%
資本・投資効率	ROE	9.6%	20%

（5）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、主要外国通貨に対する円安、燃料価格の下落の追い風はあったものの、世界的なインフレに伴う原材料費、人件費等のコスト上昇、特に下半期には欧州の経済減速や欧米の金利上昇の影響を大きく受けました。建築用ガラス市場は、上半期は各地域で堅調な需要に支えられましたが、下半期以降欧州の経済減速の影響を大きく受けました。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の緩和が継続するとともに、多くの取引先との価格交渉がさらに進捗し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た結果、大きく改善しました。高機能ガラスは、事業ごとに需要に濃淡がありましたが、IT市場の減速の影響を受けました。欧州の経済減速やIT市場の減速の影響、世界的なインフレ拡大等に伴う原材料や運送費、人件費等その他コスト増加はしばらく継続する見込みであり、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、収益性を向上させキャッシュ創出力を高め、有利子負債の削減及び自己資本比率の向上といった財務基盤を改善することです。

燃料価格は安定的に推移しているものの、世界的なインフレに伴う原材料費、人件費等のコスト上昇、欧州の経済減速や欧米の金利上昇の影響はしばらく続く見込みであり、また日本での金利上昇の兆しも見られます。これらに対しては、事業環境の変動に伴う業績影響の低減をさらに進め、多額の有利子負債に依存しない事業体質を確立することが非常に重要です。

今般策定した、2025年３月期を初年度とする新中期経営計画「2030 Vision：Shift the Phase」では、Business Development、Decarbonization、Digital Transformation、Diverse Talentの４つの「D」を戦略の中心に据え、前述の対処すべき重要な課題の克服を目指していきます。

「Business Development」では、社会の変化に適応し、顧客と共に新たなソリューション・技術を開発することで高い付加価値を創造していきます。具体的には、建築用ガラス事業では、ガラスコーティング技術開発／設備へ集中的に投資するとともに自社製品自体の脱炭素化や地域戦略の継続的見直しを図ることにより、脱炭素を中心に持続可能性に貢献する建築用ガラスのリーディング・サプライヤーを目指します。また自動車用ガラス事業では、ADAS・EVの拡大に対応するためのケイパビリティ強化、アフターマーケットの強化を図るとともに徹底的な収益性改善を図ることにより、安全で環境に優しい自動車をつくるために顧客が必要とする製品製造技術の開発を加速するとともに、重要な戦略的グローバルサプライヤーかつ持続可能な収益事業となるべく変革を継続します。高機能ガラス事業では、隣接市場での事業拡大、新技術の商業化、技術・事業シーズの取捨選択を図ることにより、顧客製品の進化に貢献する独自の素材開発を通じて、新たな収益の柱をつくります。

「Decarbonization」では、2050年のカーボンニュートラル達成を目指し、持続可能な社会発展への貢献の重要アジェンダとしてサプライチェーン全体を通じた脱炭素化に取り組みます。

「Digital Transformation」では、本中期経営計画期間での取り組みを第二のPMI(Post Merger Integration)と捉え、デジタルをフル活用してオペレーションを刷新し、付加価値創出能力を底上げします。データとプロセスの標準化を徹底して情報統合度を高め、グローバルマネジメントの質と速度を飛躍させます。

「Diverse Talent」では、戦略の要である強い人材と組織を築くため、明確な人事戦略をもとに投資を行い、当社が、真に情熱と意思のある従業員にプロフェッショナルな成長の機会を提供することができる会社であるという魅力をグローバルに示します。このためにも引き続き「Flatな組織、Frankな対話、Fastな意思決定、そして職場でのFun」の４つの「F」を組織内でのコミュニケーション文化として浸透させていきます。

これらの戦略を実行し、収益性の強化、キャッシュ創出力の強化により有利子負債の抜本的な削減を推進し自己資本の増強に徹底的に注力します。

（6）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」のもと、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、方針を定めた「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ています。

①　気候変動への取り組み

気候変動への取り組みは、社会課題の解決、ならびに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。

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）については、2019年10月に、2018年対比で2030年までに21％削減する目標を設定し、「科学的根拠に基づいた目標」であるとして国内ガラス製造業として初めてSBT*イニシアティブ（SBTi）に認定され、これに沿った施策を進めてきました。

2022年に、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、また、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。またバリュー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月に再度SBTiの認定を取得しました。

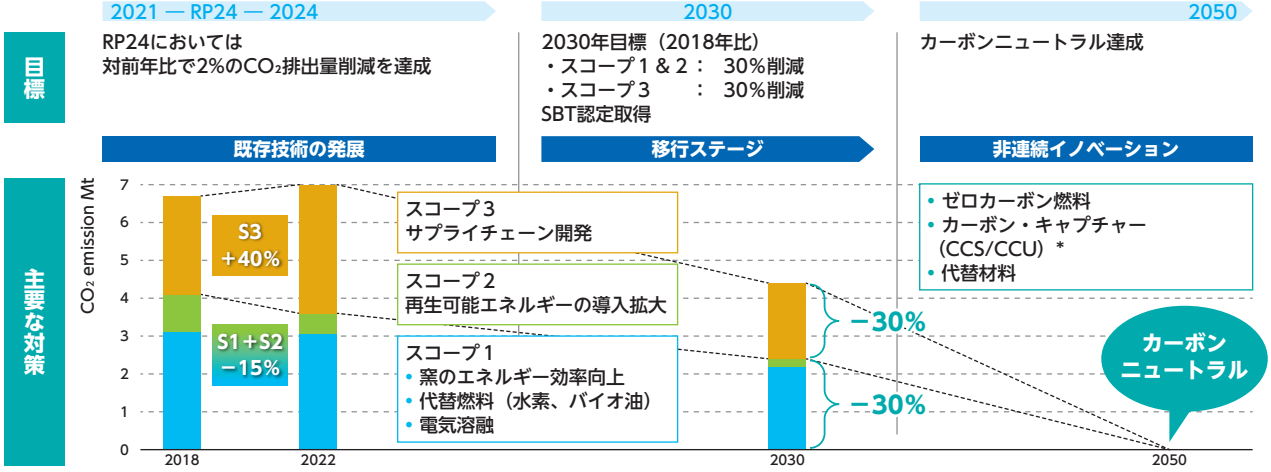
当社グループは2021年11月にTCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）提言に賛同を表明しており、当社ウェブサイトにおいて、TCFDが提言する開示フレームワークに沿って、気候シナリオ分析を用いた気候関連のリスクや機会を定量的に評価した結果を開示しています。

当期においては、新たに世界最高水準のLowカーボンガラス製品を欧州で発売開始し、製品による環境貢献にも力を入れています。さらに、板ガラス業界で欧州初のカーボンキャプチャー実証実験を成功裏に開始するなど、新たな技術開発にも積極的な取り組みを進めています。新中期経営計画では、ガラス生産単位当たりのCO_2排出削減量を毎年３％に引き上げるとともに、新たに再生可能エネルギー由来の電力比率を2027年３月期までに65％とする目標を掲げました。

当社グループは、代替燃料の開発、再生可能エネルギーの導入や、バリューチェーンにおけるCO_2削減活動を強化することで、今後も脱炭素化に向けた活動に力を入れていきます。また、当社製品による脱炭素化への貢献にも積極的に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達成へのロードマップ



＊二酸化炭素の分離回収と有効利用

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」、「リスキ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。

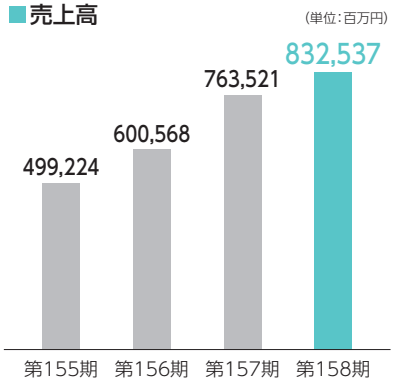
具体的には、環境・社会・ガバナンス・リスク管理等の各項目からなる「サプライヤー行動規範」の浸透率向上や、サプライヤーのサステナビリティ・パフォーマンスに対する評価向上を目標に掲げ、結果はこれまで順調に推移しています。

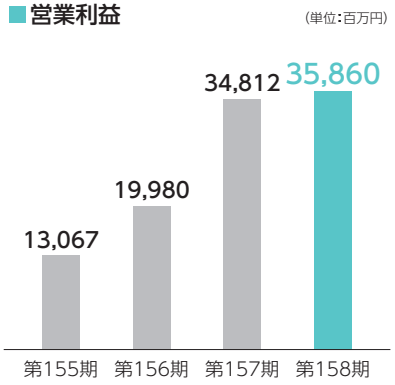
特に近年、サステナブルなサプライチェーンに対する様々なステークホルダーからの要求が高まっていることを受け、サステナビリティ委員会の下部組織として、サステナブル・サプライチェーン委員会を設けて積極的に活動しています。当期においては、活動のレベルアップを目指した新たな取り組みとして、気候変動や労働・人権などサプライチェーン上における８つの優先課題を特定し、長期的に目指すべき姿を定めたサステナブル・サプライチェーン憲章を策定しました。サプライヤー業種別に課題を優先順位化し、優先順位の高いサプライヤーから憲章の浸透を図ることで、サプライヤーとのエンゲージメントを強化し目標達成に向けて取り組んでいます。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まいります。

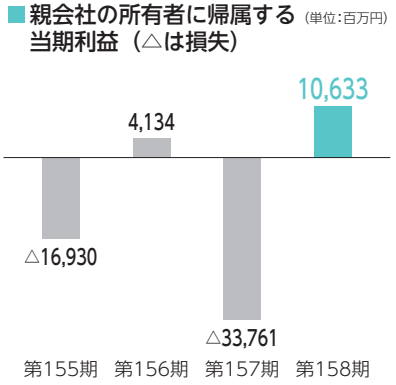
5．財産及び損益の状況の推移

区　分	第155期 (2021年３月期)	第156期 (2022年３月期)	第157期 (2023年３月期)	第158期 (2024年３月期)
売上高（百万円）	499,224	600,568	763,521	832,537
営業利益（百万円）	13,067	19,980	34,812	35,860
税引前利益（△は損失）（百万円）	△17,171	11,859	△21,933	17,597
当期利益（△は損失）（百万円）	△16,316	6,759	△31,017	10,930
親会社の所有者に帰属する当期利益（△は損失）（百万円）	△16,930	4,134	△33,761	10,633
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）	△208.32	24.07	△393.06	95.40
親会社の所有者に帰属する持分（百万円）	62,937	145,291	97,040	124,275
１株当たり親会社所有者帰属持分（円）	349.65	1,255.96	723.78	1,021.29
総資産額（百万円）	824,963	939,281	951,387	1,007,585

(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（2024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
欧州	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 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 S.p.A.	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
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。

7. 主要な営業所及び工場（2024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 S.p.A.（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（2024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	8,746名
自動車用ガラス事業	14,071名
高機能ガラス事業	898名
その他	1,641名
合計	25,356名 （前期末比476名増）

(注) 臨時従業員数は上記に含まれません。

9. 主要な借入先（2024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	98,705
株式会社日本政策投資銀行	35,280
三井住友信託銀行株式会社	33,653
株式会社みずほ銀行	28,587
Bank of America	20,256
株式会社りそな銀行	20,000
株式会社三菱UFJ銀行	18,576
National Westminster Bank	17,582
Banco Santander	17,582
HSBC Bank	16,989

(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（2024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	91,401,499株
（うち、自己株式の数	33,404株）
A種種類株式	30,000株

３．株主数

普通株式	49,878名
A種種類株式	３名

４．大株主（上位10名）

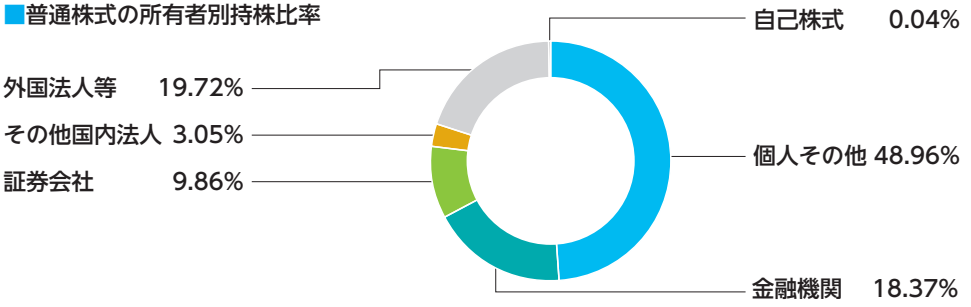
株主名	持株数（普通株式）	持株比率（%）
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	11,660,200株	12.76
野村證券株式会社	3,545,392株	3.88
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	2,446,800株	2.67
MSIP CLIENT SECURITIES	2,090,600株	2.28
株式会社SBI証券	1,823,199株	1.99
日本板硝子取引先持株会	1,491,278株	1.63
MLI FOR CLIENT GENERAL OMNI NON COLLATERAL NON TREATY-PB	1,355,300株	1.48
JP MORGAN CHASE BANK 385781	1,231,002株	1.34
NORTHERN TRUST GLOBAL SERVICES SE, LUXEMBOURG RE CLIENTS NON-TREATY ACCOUNT	1,123,000株	1.22
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、普通株式の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８名に対して譲渡制限付株式の付与のため、2023年７月25日付で普通株式83,000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弐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が、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、グループの業績及び財務基盤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（2024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）	□ 指名委員長 □ 監査委員 □ 報酬委員	関西ペイント株式会社　名誉顧問
ヨーク・ラウパッハ・スミヤ	取締役（社外取締役）	□ 指名委員 □ 監査委員 □ 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）	□ 指名委員 □ 監査委員長 □ 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
浅　妻　慎　司	取締役（社外取締役）	□ 指名委員 □ 監査委員 □ 報酬委員	―
桜　井　恵理子	取締役（社外取締役）	―	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
細　沼　宗　浩	取締役	□ 指名委員 □ 報酬委員	―

(注) 1．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、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社外取締役独立性基準を設定しており、これら５名の社外取締役は、当該独立性基準を満たしています。

2．森重樹、トニー・フラッジリーの各氏は、2023年６月29日開催の第157期定時株主総会終結の時をもって任期満了により取締役を退任いたしました。また、黒井義博氏は、2023年12月26日付で辞任により取締役を退任いたしました。なお、退任時、黒井義博氏は、当社の発行するA種種類株式の割当先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において顧問を兼務されていました。

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（2024年３月31日現在）

氏　名	地位又は担当		重要な兼職の状況
細沼 宗浩（ほそぬま むねひろ）	代表執行役	社長兼CEO（最高経営責任者）	—
森 重樹（もり しげき）	執行役会長	会長	—
レオポルド・ガルセス・カスティーリャ (Leopoldo Garces Castiella)	執行役常務	建築ガラス事業部門長	—
日吉 孝一（ひよし こういち）	執行役常務	CAO（最高管理部門責任者）、CRO（最高リスク責任者）兼カンパニーセクレタリー	—
岡本 久（おかもと ひさし）	執行役常務	クリエイティブ・テクノロジー事業部門長	—
大河内 聡人（おおこうち あきひと）	執行役常務	CFO（最高財務責任者）	—
ロブ・パーセル (Rob Purcell)	執行役常務	Auto OE事業部門長	—
フィル・ウィルキンソン (Phil Wilkinson)	執行役常務	Auto AGR事業部門長	—
マイク・グリーンナル (Mike Greenall)	執行役	CTO（最高技術責任者）	—
デニース・ヘイラー (Denise Haylor)	執行役	CHRO（最高人事責任者）	—
ミハエル・キーファー (Michael Kiefer)	執行役	CLO（最高法務責任者）兼 CE&CO（最高倫理・コンプライアンス責任者）	—
小林 史朗（こばやし しろう）	執行役	サステナビリティ部 統括部長	—
中村 公美（なかむら くみ）	執行役	CCDO（最高事業開発責任者）兼 コーポレート事業開発統括部長	—
中辻 陽平（なかつじ ようへい）	執行役	CSO（最高戦略責任者）兼 コーポレート戦略企画統括部長	—
イアン・スミス (Iain Smith)	執行役	ファイナンス・ディレクター	—

(注) 1．トニー・フラッジリー、楠瀬玲子及びミレナ・スタニッチの各氏は2023年６月29日開催の第157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。
2．森重樹は、第157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、代表執行役会長を退任し執行役会長に就任いたしました。

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。

また、2023年12月26日付で辞任により取締役を退任した黒井義博氏との間でも同様の契約を締結しておりました。

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。当該保険契約の保険料は全額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

2024年３月期においては、同委員会は７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。グローバルの役員報酬トレンドを踏まえて執行役の報酬体系の再検討を実施し、ま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、2024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。

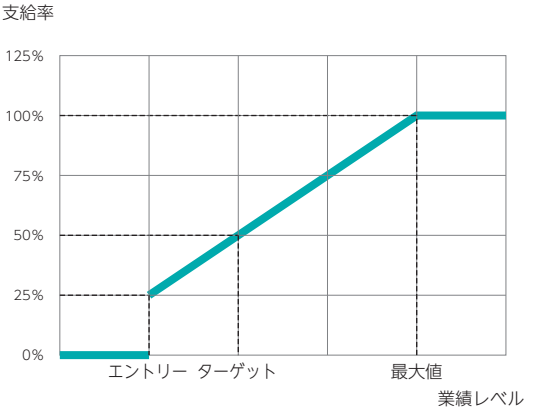
③　執行役の報酬等の決定に関する方針

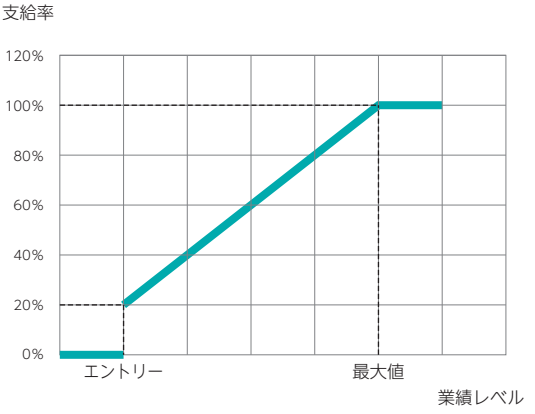
A. 報酬制度及び報酬割合

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コーンフェリー/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報酬の対象者の最大支払いレベルを設定します。

A）報酬制度

<table>
<tr><td>制度目的</td><td colspan="3">・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。</td></tr>
<tr><td rowspan="2">構成及び内容</td><td>固定報酬</td><td>基本報酬</td><td>・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、売上高及び従業員数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、並びに各国市場の賃金昇給率を考慮</td></tr>
<tr><td>業績連動報酬</td><td>年度業績連動報酬（年度賞与）</td><td>・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」）と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
 
</td></tr>
</table>

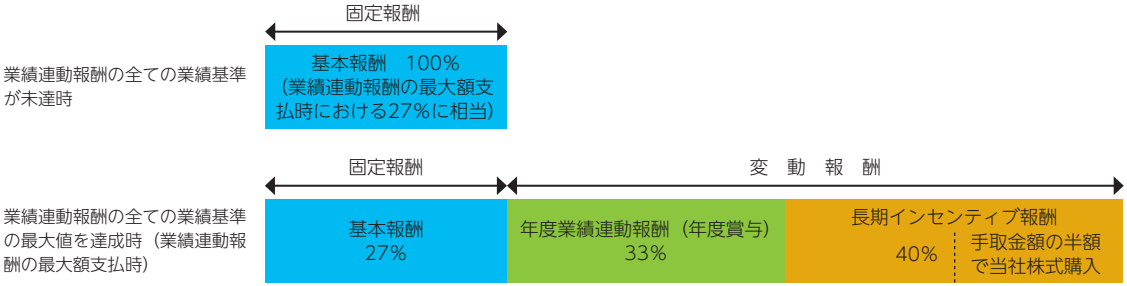
<table>
<tr><td rowspan="2"></td><td></td><td>長期インセンティブ報酬</td><td>・３事業年度にわたる長期的な業績目標の達成度合いで評価
・年１回の策定
・支給上限水準：マネジメントグレードに応じて、基本報酬の50%～150%
・長期インセンティブ報酬支給額 ＝ 支払上限額 × 業績指標の支給率 × 株価変動率
・各業績指標には、業績の最低限求められる水準を満たしていることを確実とするためのエントリー値、適切なストレッチを加えた最大値を設定
 

・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</td></tr>
<tr><td colspan="2">株式報酬</td><td>・日本における任用条件のもと、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</td></tr>
</table>

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	・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	・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	・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

(2) 取締役及び執行役の報酬等の額

① 2024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、当社は年度業績連動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

(ⅰ) CEO及び会長

指標	比率	目標値	最大値	実績	指標に対する支給率
グループ営業利益	50%	34,000 百万円	39,100 百万円	39,780 百万円	100%
グループフリー・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) 上記表に言及するグループフリー・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。グループ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。

(ⅱ) CEO及び会長以外の執行役

指標	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	35%	35%
グループフリー・キャッシュ・フロー	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)
(1) 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。
(2) 業績指標の目標値、最大値はグローバル事業部門毎に設定しています。

B) 報酬額の決定方法

(ⅰ) ゲート値の判定

年度賞与には、各業績指標に対する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」の仕組みを設定しています。2024年３月期においては、「ゲート値」の達成が報酬委員会で確認されました。

(ⅱ) 算式

年度賞与支給額 ＝ 支払上限額 × 業績指標の支給率

・CEO及び会長に対する業績指標の支給率
＝「グループ営業利益」指標の支給率 × 50% ＋ 「グループフリー・キャッシュ・フロー」指標の支給率 × 50%
・その他執行役に対する業績指標の支給率
＝「グループ営業利益」指標の支給率 × 35% ＋ 「グループフリー・キャッシュ・フロー」指標の支給率 × 35%
＋ 「グローバルSBUの営業利益」指標の支給率 × 15% ＋ 「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 × 15%

C) 支払いレベル

・2024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。グループ業績のもう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、CEO及び会長に対する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%となりました。
・CEO及び会長以外の執行役に対しては、グループ営業利益、グループフリー・キャッシュ・フロー、当該執行役に適用されるグローバルSBUの営業利益及びグローバルSBUの営業活動によるキャッシュ・フロー、それぞれの業績指標に対する達成度に基づき業績指標の支給率を算出した結果、年度賞与の支払上限額に対して35%～65%となりました。
・結果、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181百万円となりました。

B. 2024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	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2024年３月）における１株当たり利益の累積総額（注）	50%	296円	401円	エントリー値未達	0%
2024年３月末時点の売上高営業利益率	50%	5.1%	8.0%	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）報酬額の決定方法

算式

長期インセンティブ報酬支給額 ＝ 支払上限額 × 業績指標の支給率 × 株価変動率

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%

C）支払いレベル

2024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、全執行役に対して長期インセンティブ報酬プラン（LTIP）による支払いはありません。

② 2024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）					
		基本報酬	業績連動報酬			非金銭報酬	合計
			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	76	－	－	－	－	76
執行役	9	252	90	0	90	56	398

(注)

(1) 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、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、細沼宗浩、森重樹、日吉孝一、楠瀬玲子、岡本久、大河内聡人、小林史朗、中村公美及び中辻陽平に対するものです。

(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) 上表の取締役及び執行役には、2024年３月期の期間中に退任した者を含みます。

(6) 上表の取締役及び執行役には、2024年３月期の期間中に就任した者を含みます。

(7) 業績連動報酬について、年度賞与は、2024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、2021年４月から2024年３月までの３事業年度に係るものです。

(8) 執行役についての株式報酬は、８名の執行役に対して総数83,000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）							
		基本報酬等	業績連動報酬			非金銭報酬			合計
			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	9	377	92	0	92	－	26	26	495

(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・カスティーリャ、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、デニース・ヘイラー、ミハエル・キーファー、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) 上表の執行役には、2024年3月期の期間中に退任した者を含みます。
(4) 上表の執行役には、2024年3月期の期間中に就任した者を含みます。
(5) 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。
(6) 上記表の業績連動報酬について、年度賞与は、2024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、2021年４月から2024年３月までの３事業年度に係るものです。
(7) 「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。
(8) 英ポンド建て、ユーロ建て及びブラジルレアル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182.0円、１ユーロ当たり156.9円、１レアルあたり29.35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. 2025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、CFO及び会長	主として特定のグローバルSBUを所管するCEO、CFO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、CFO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	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
グループフリー・キャッシュ・フロー	
グローバルSBUの営業利益	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
グローバルSBUの営業活動によるキャッシュ・フロー	

(注) 上記表に言及するグループフリー・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。グループ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

年度賞与支給額 = 支払上限額 × 業績指標の支給率

・業績指標の支給率

（ⅰ）CEO、CFO及び会長

業績指標の支給率

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

（ⅱ）CEO、CFO及び会長以外の執行役

業績指標の支給率

＝「グループ営業利益」指標の支給率 × 35% ＋「グループフリー・キャッシュ・フロー」指標の支給率 × 35% ＋ 「グローバルSBUの営業利益」指標の支給率 × 15% ＋ 「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 × 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のグループ業績指標、評価ウエイト及び選定理由

（ⅰ）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）

（ⅱ）2024年３月期に稼働したプラン（対象年度：2024年３月期、2025年３月期、2026年３月期）

指標	比率（ⅰ）	比率（ⅱ）	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%	60%	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。
Free Cash Flow（フリー・キャッシュ・フローの累積総額）	25%	40%	

B）報酬額の決定方法

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

・業績指標の支給率

（ⅰ）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* × 75% ＋ 「フリー・キャッシュ・フローの累積総額」指標の支給率 × 25%

（ⅱ）2024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* × 60% ＋ 「フリー・キャッシュ・フローの累積総額」指標の支給率 × 40%

*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２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。株価変動は20%の上限、下限を設定します。

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）（2024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　名誉顧問
ヨーク・ラウパッハ・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
浅　妻　慎　司	－
桜　井　恵　理　子	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

(注) 黒井義博氏は、2023年12月26日付で辞任により取締役を退任いたしました。なお、退任時、黒井義博氏は、当社の発行するA種種類株式の割当先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において顧問を兼務されていました。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。	取締役会 100%（10/10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%（ 7/ 7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 100%（10/10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%（ 7/ 7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%（10/10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%（ 7/ 7回）
浅　妻　慎　司	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財務・資本政策に関する議論をリードしました。	取締役会 100%（10/10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%（ 7/ 7回）
桜　井　恵　理　子	2023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、グローバル事業経営、事業変革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戦略や人材・ダイバーシティに関する議論をリードしました。	取締役会　88%（ 7/ 8回） (注) 新たに取締役に就任された2023年６月29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。

(注) 黒井義博氏は、2023年12月26日付で辞任により取締役を退任いたしました。同氏は在任中に開催された取締役会7回の全てに出席し、必要に応じ、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。

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	148百万円
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	148百万円

(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。

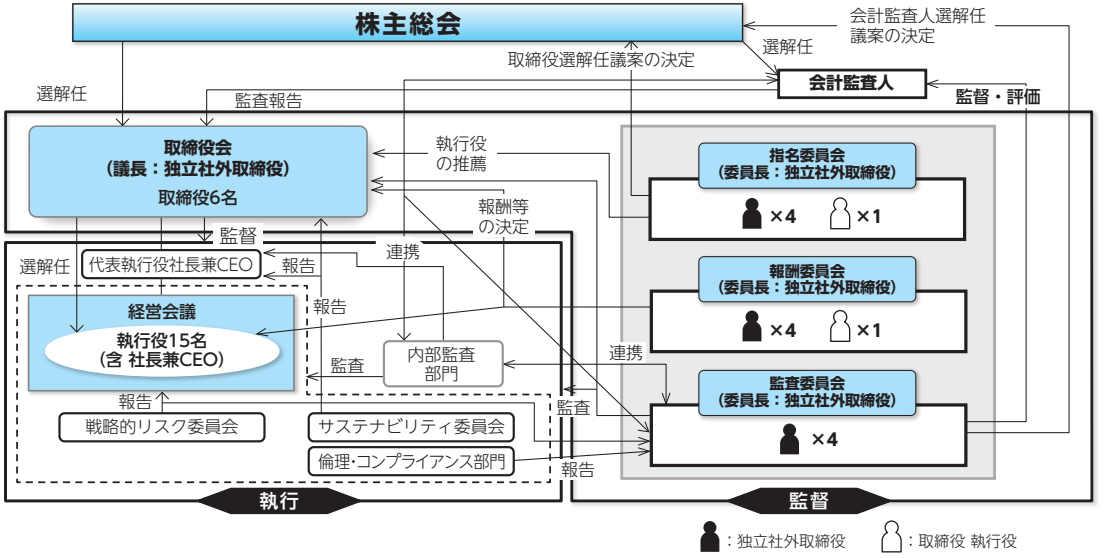
Ⅵ コーポレートガバナンスの状況

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開示しています。

2．マネジメント体制（2024年３月31日現在）



取締役会　：法令及び定款に定める事項のほか、株主総会の決議によりその決定を委任された事項及び当社の業務執行に関する特に重要な事項を決定又は承認し、取締役及び執行役の職務を監督します。

指名委員会：株主総会に提出する取締役の選任及び解任に関する議案の内容を決定するとともに、社長兼CEOらの後継者計画を監督し、執行役候補者に係る推薦又は助言をします。

監査委員会：取締役及び執行役の職務の執行の監査及び監査報告の作成、株主総会に提出する会計監査人の選任及び解任並びに会計監査人を再任しないことに関する議案の内容の決定を行います。

報酬委員会：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。

経営会議　：当社グループの経営を指導するとともに、その実施状況を監視します。

3．取締役会等実効性評価

2023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、コーポレートガバナンス関連のコンサルティングを専門とした独立性のある第三者機関による評価を行いました。第三者機関による評価結果として、当社の取締役会及び各委員会は概ね実効的に機能しており、各取締役が経営状況の改善に向けて強いコミットメント意識を持って取り組んでいることが確認されました。一方、取締役会の実効性のさらなる向上に向けて、第三者機関より、以下の課題が示されました。

- 監督のあり方に関する取締役間の共通理解の醸成
- 新執行体制下における中長期戦略議論の促進
- 取締役会構成のさらなる充実と指名委員会の機能強化
- 取締役会運営の高度化

上記の課題を踏まえ、取締役会議長をリーダーとする独立社外取締役主導の議論を行い、2024年３月期に取締役会として取り組むべき重点実施事項について、以下の通り、取締役会にて採択しました。

- 監督機能のさらなる向上に向け、取締役会とは別の議論の場を設定の上、取締役会及び独立社外取締役が果たすべき役割の議論を深め、取締役間で共通認識を醸成する
- 指名委員会を中心に、当社取締役会に必要なスキル・経験と、あるべき多様性の議論を深めるとともに、取締役選任プロセスの高度化に取り組む
- 取締役会が行うべきモニタリングのあり方・手法を議論し、執行陣とも十分にすり合わせた上で、執行陣のスピード感ある取り組みを後押ししうるモニタリングを行う
- 持続的な企業価値の向上に向け、当社グループが目指す中長期戦略の議論を深めるとともに、その議論も踏まえて、新たな中期経営計画の策定を行う
- 取締役会での実質的な議論の活性化に向けて、社外取締役への支援充実を含む取締役会運営の高度化に取り組む

2024年３月期は、上記の重点実施事項に基づき、取締役会や独立社外取締役会議等において、各種取り組み、議論を行いました。特に、取締役会及び独立社外取締役が果たすべき役割の共通認識の醸成に向けては、第三者機関の協力を得て、独立社外取締役会議において複数回にわたり議論を重ねました。各取締役が共通認識のもとで監督機能を発揮することを目的に、当社グループの現況に対応するために当社取締役会に必要な基本姿勢や期待事項等を定めた「取締役会憲章」の策定等に取り組みました。また、新中期経営計画の策定に向けて、取締役会に加え、公式の取締役会とは区別したオフラインでの会合を開催し、複数回にわたり議論を重ねました。引き続き、取締役会のさらなる実効性向上に努めていきます。

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相談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。

懸念事項報告相談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174件でした。

③　倫理規範では、国際的に宣言された人権の尊重を明示しています。さらに、当期においては、人権ポリシーを制定することで、より具体的に当社グループの事業に関わる人権課題を特定し、それぞれの課題に対するコミットメントを明確化しました。人権に係るいかなる懸念についても、懸念事項報告相談制度を通じて、報告、相談することが可能です。報告、相談された内容については、上記②に記載のとおり、然るべく対応されます。

④　当期において、執行役であるグループ倫理・コンプライアンスオフィサー（CE&CO）を任命しました。CE&COのもと、グループ倫理・コンプライアンスディレクターが、グループの倫理・コンプライアンスプログラムを統括し、各地域担当マネージャーが各地域のSBUやファンクションの倫理ネットワーク（倫理アンバサダー及びチャンピオン）*と協力して、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。

*グローバル倫理ネットワークは、当社グループ全体の倫理的なカルチャーを一段と高め、コンプライアンスリスクをモニタリングすることを目的としています。倫理ネットワークは、地域の「倫理アンバサダー」に任命されたシニアマネージャーと、「倫理チャンピオン」によって構成されます。両者は、担当する地域や部署で倫理・コンプライアンスを主導・推進することで、倫理規範を普及・促進させるための重要な役割を担います。また、倫理規範がビジネスに根付くことのサポートも行います。

⑤　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。当期の倫理・コンプライアンス週間のテーマは、「インテグリティが信用を築く」（“Integrity Builds Trust”）でした。また、当期においては、グループ倫理・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。

⑥　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グループ倫理・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。

⑦　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、合弁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。

⑧　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。

⑨　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。

⑩　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。

⑪　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。

⑫　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。

⑬　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 当期においては、「グループポリシー、プロシージャー/ マニュアル、ガイドライン等の管理に関するグループポリシー」を改定し、全体的なグループポリシーの体系、構造、責任や適用関係について整理しました。

② 「NSGグループリスク管理ポリシー」に基づき、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。

③ 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、また当委員会を代表し、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。

④ 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。

⑤ 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。

⑥ 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。

⑦ 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。当期においては、同ポリシーを改定するとともに、「グループ関係会社管理プロシージャー」を制定し、関係会社のガバナンスにかかる所管執行役や各会社の取締役の責任をより明確化しました。

⑧ 「NSGグループ保険に関するポリシー」に基づき、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もと、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。

⑨ 「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、「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を構築しています。

⑩ 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 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3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、取締役会と執行部門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　当期においては、旧「組織規程」を改め、「グループ組織ガバナンス基本方針」を制定し、各事業部門とファンクション部門の位置づけや両者の相互関係を含む経営体制全般、及び組織改編等にかかる取締役会と執行の権限関係を整理しました。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　機敏かつ強靭な経営体制の確立、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。内部監査部は、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及び内部統制システムの実効性を評価する役割を担います。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。当期においては、財務報告に係る内部統制の有効性の評価やITシステム等におけるリスクベース監査を実施しました。
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。当期においては、7名の執行役等にインタビューを実施し職務遂行状況等を確認しました。また、倫理・コンプライアンス、リスク管理、財務報告に対する内部統制を含む、内部統制システムの整備・運用状況について、内部統制所管部門からの報告聴取を通じて確認し、検証しました。
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。当期においては、９つの事業所（国内３事業所・海外６事業所）に対して往査を行いました。

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（2024年３月31日現在）

（単位：百万円）

科目	金額
（資産の部）	
非流動資産	**686,286**
のれん	84,172
無形資産	46,734
有形固定資産	431,212
投資不動産	136
持分法で会計処理される投資	26,164
退職給付に係る資産	28,704
契約資産	320
売上債権及びその他の債権	4,500
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	23,537
デリバティブ金融資産	4,718
繰延税金資産	35,802
未収法人所得税	287
流動資産	**321,299**
棚卸資産	173,068
契約資産	1,280
売上債権及びその他の債権	84,571
デリバティブ金融資産	3,063
現金及び現金同等物	51,183
未収法人所得税	3,282
売却目的で保有する資産	4,852
資産合計	**1,007,585**

科目	金額
（負債の部）	
流動負債	**369,892**
社債及び借入金	144,223
デリバティブ金融負債	3,816
仕入債務及びその他の債務	178,512
契約負債	17,560
未払法人所得税	5,637
引当金	18,286
繰延収益	512
売却目的で保有する資産に直接関連する負債	1,346
非流動負債	**483,855**
社債及び借入金	356,332
デリバティブ金融負債	2,089
仕入債務及びその他の債務	1,232
契約負債	29,331
繰延税金負債	19,711
未払法人所得税	2,893
退職給付に係る負債	49,336
引当金	19,237
繰延収益	3,694
負債合計	**853,747**
（資本の部）	
親会社の所有者に帰属する持分	**124,275**
資本金	116,853
資本剰余金	155,840
自己株式	△43
新株予約権	288
利益剰余金	△56,882
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	△23,733
非支配持分	**29,563**
資本合計	**153,838**
負債及び資本合計	**1,007,585**

連結損益計算書 (自 2023年4月1日 至 2024年3月31日) (単位：百万円)

科目	金額
売上高	**832,537**
売上原価	**△652,055**
売上総利益	**180,482**
その他の収益	1,409
販売費	△64,120
管理費	△77,449
その他の費用	△4,462
個別開示項目前営業利益	**35,860**
個別開示項目収益	2,150
個別開示項目費用	△2,060
個別開示項目後営業利益	**35,950**
金融収益	10,610
金融費用	△38,818
持分法適用会社に対する金融債権の減損損失の戻入益	3,740
持分法による投資利益	5,092
持分法投資に関するその他の利益	1,023
税引前利益	**17,597**
法人所得税	△6,667
当期利益	**10,930**
(内訳)	
非支配持分に帰属する当期利益	297
親会社の所有者に帰属する当期利益	10,633

(ご参考) 連結包括利益計算書 (自 2023年4月1日 至 2024年3月31日) (単位：百万円)

科目	金額
当期利益	**10,930**
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	△403
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	△2,477
純損益に振り替えられない項目合計	△2,880
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	△3,453
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	△162
キャッシュ・フロー・ヘッジの公正価値の純変動	△12,460
純損益に振り替えられる可能性のある項目合計	△16,075
その他の包括利益合計	**△18,955**
当期包括利益	**△8,025**
(内訳)	
非支配持分に帰属する当期包括利益	△15,645
親会社の所有者に帰属する当期包括利益	7,620

（ご参考）連結キャッシュ・フロー計算書（自　2023年4月1日　至　2024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	10,930
法人所得税	6,667
減価償却費及び償却費	45,922
減損損失	1,022
金融費用（純額）	28,208
持分法適用会社に対する金融債権の減損損失の戻入益	△3,740
持分法による投資利益	△5,092
持分投資に関するその他の利益	△1,023
引当金及び退職給付に係る負債の増減	△3,677
運転資本の増減	8,201
その他	△1,373
営業活動による現金生成額	86,045
利息の支払額	△31,890
利息の受取額	10,603
法人所得税の支払額	△5,989
営業活動によるキャッシュ・フロー	58,769
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	8,573
有形固定資産及び無形資産の取得による支出	△58,953
有形固定資産及び無形資産の売却による収入	2,243
その他	4,625
投資活動によるキャッシュ・フロー	△43,512
財務活動によるキャッシュ・フロー	
配当金の支払額	△3,024
社債償還及び借入金返済による支出	△160,337
社債発行及び借入による収入	115,283
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	△48,079
現金及び現金同等物の増減額	△32,822
現金及び現金同等物の期首残高	68,518
現金及び現金同等物に係る換算差額	1,943
超インフレの調整	6,639
現金及び現金同等物の期末残高	44,278

計算書類

貸借対照表 (2024年3月31日現在)

(単位：百万円)

科目	金額
(資産の部)	
流動資産	**112,737**
現金及び預金	4,609
受取手形	866
売掛金	14,023
商品及び製品	19,210
仕掛品	3,233
原材料及び貯蔵品	7,559
短期貸付金	53,563
その他	9,674
固定資産	**582,646**
有形固定資産	**46,251**
建物	8,268
構築物	911
機械及び装置	17,739
車両運搬具	32
工具、器具及び備品	4,396
土地	11,491
リース資産	1
建設仮勘定	3,413
無形固定資産	**369**
ソフトウエア	96
その他	273
投資その他の資産	**536,026**
投資有価証券	1,643
関係会社株式	504,625
長期貸付金	25,788
長期前払費用	2,433
その他	1,553
貸倒引当金	△16
資産合計	**695,383**

科目	金額
(負債の部)	
流動負債	**156,640**
買掛金	12,235
短期借入金	19,047
1年内返済予定の長期借入金	92,079
リース債務	1
未払金	8,593
未払法人税等	289
未払費用	1,405
契約負債	812
預り金	18,536
関係会社事業損失引当金	357
賞与引当金	1,690
役員賞与引当金	91
製品保証引当金	1,075
事業構造改善引当金	226
その他	204
固定負債	**223,809**
長期借入金	217,507
退職給付引当金	1,127
修繕引当金	2,812
資産除去債務	1,925
繰延税金負債	64
その他	374
負債合計	**380,449**
(純資産の部)	
株主資本	**321,871**
資本金	**116,853**
資本剰余金	**153,674**
資本準備金	45,175
その他資本剰余金	108,499
利益剰余金	**51,387**
利益準備金	6,377
その他利益剰余金	45,010
固定資産圧縮積立金	711
別途積立金	24,977
繰越利益剰余金	19,322
自己株式	**△43**
評価・換算差額等	**△7,224**
繰延ヘッジ損益	△7,224
新株予約権	**287**
純資産合計	**314,934**
負債及び純資産合計	**695,383**

損益計算書（自　2023年4月1日　至　2024年3月31日）

（単位：百万円）

科目	金額
売上高	**109,159**
売上原価	**83,008**
売上総利益	**26,151**
販売費及び一般管理費	**23,633**
営業利益	**2,518**
営業外収益	**13,137**
受取利息及び受取配当金	12,574
その他	563
営業外費用	**14,899**
支払利息	10,127
その他	4,772
経常利益	**756**
特別利益	**155**
固定資産売却益	151
投資有価証券売却益	1
環境対策引当金及び資産除去債務戻入益	3
特別損失	**269**
固定資産除却損	251
固定資産売却損	17
その他	1
税引前当期純利益	**642**
法人税、住民税及び事業税	△1,348
法人税等調整額	△140
当期純利益	**2,130**

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

２０２４年5月１７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

＜連結計算書類監査＞
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２０２３年４月１日から２０２４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、連結計算書類の作成のための基本となる重要な事項及びその他の注記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するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用し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

２０２４年5月１７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

＜計算書類等監査＞
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２０２３年４月１日から２０２４年３月３１日までの第１５８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するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用し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、２０２３年４月１日から２０２４年３月３１日までの第１５８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」（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。

２０２４年5月２３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

TOPICS

TOPIC 1 太陽電池パネル用ガラスの市場拡大

世界的に太陽電池パネルの需要が増大する中、2023年11月にマレーシア・ジョホールバル工場で同パネル用ガラス製造設備新設工事が完了し、12月に操業を開始しました。同製品の市場拡大に対応して、2020年にベトナムで2窯目の専用ラインを稼働させたほか、米国オハイオ州・ラッキーでも新工場を稼働させるなど生産能力を増強しており、今後も米国オハイオ州・ロスフォード工場において製造設備新設を計画しています。

ジョホールバル工場（マレーシア）

TOPIC 2 欧州初のカーボンキャプチャー実証実験を開始（英国）

2024年3月、板ガラス業界として欧州初のカーボンキャプチャー（CO_2分離回収）実証実験を、英国事業所のフロート窯において開始したことを発表しました。CO_2回収はカーボンニュートラル実現のための重要な施策となりうるものです。本実験は、英国の国家プロジェクトの一環として行われ、フロート窯に設置されたCO_2回収溶媒ユニットによって、ガラス製造工程においても排出ガスからCO_2回収が可能であることを実証しています。

プロジェクトパートナーと共に

TOPIC 3 より安心安全なグラスコードを実現 ～有害物フリーの接着剤を開発～

グラスコードは、ガラス繊維を特殊加工したゴム・樹脂製品の補強材で、自動車、機械、OA機器などの分野で幅広く使用されています。その製造プロセスで使われる接着剤について、この度、環境への影響が懸念されるレゾルシン、ホルムアルデヒド不使用の接着剤を開発し、より安心安全なグラスコードを実現しました。

グラスコード製品群

TOPIC 4 第3回日経統合報告書アワード「新人賞」受賞

475社・団体が参加し、3カ月以上にわたる数次の審査を経て高評価企業に各賞が授与される中、初参加の当社の統合報告書は「特に環境社会関連の開示は秀逸でガバナンスの開示も充実」と高く評価をいただき、新人賞を受賞しました。

NSGグループ統合報告書2023

株主総会会場ご案内図

本株主総会の会場は昨年と異なります。ご来場の際は、お間違えのないようお気をつけください。

NSG GROUP

会場 東京国際フォーラム ホールD7
東京都千代田区丸の内三丁目５番１号
受付は6階になります。

交通 JR 山手線・京浜東北線有楽町駅
国際フォーラム口より徒歩３分
東京メトロ 有楽町線有楽町駅
Ｄ５出口より地下1階にて連絡 徒歩３分

有楽町駅以外の駅（ご参考）	ＪＲ東京駅	京葉地下丸の内口より地下１階にて連絡 徒歩５分	
	東京メトロ	日比谷線	日比谷駅 徒歩６分
		千代田線	日比谷駅 徒歩10分
		丸ノ内線	銀座駅 徒歩７分
	都営地下鉄	三田線	日比谷駅 徒歩５分

※駅からの所要時間は目安となります。

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。

VEGETABLE OIL INK

UD FONT 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。