

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
------------	----

■トピックス	29
--------------	----



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年間で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。

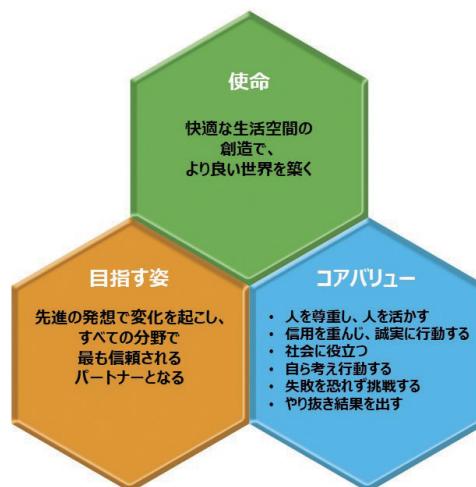
こうした経営環境のもと、当期の普通株式の期末配当は、当社グループの財務状況等を総合的に勘案し、誠に遺憾ながら、その実施を見送ることといたしました。配当は株主の皆様にとって非常に重要なものであると認識しており、グループの一層の業績改善、財務基盤の強化に注力し、一日も早い配当再開を目指してまいります。

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「[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（[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てその旨、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ください、
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、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

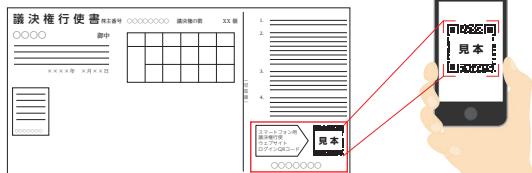


「スマート行使」による方法

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

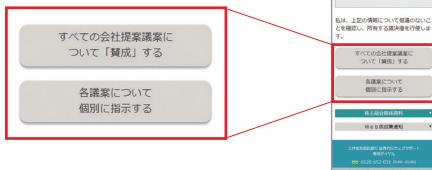
議決権行使書用紙の右下「スマートフォン用議決権行使ウェブサイトログインQRコード」をスマートフォンかタブレット端末で読み取ります。



※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

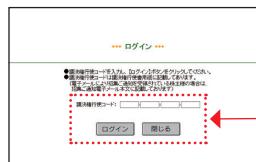
<https://www.web54.net>



Click



2 ログインする



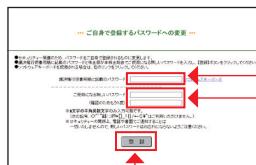
議決権行使書用紙に記載の「議決権行使コード」をご入力ください。

議決権行使コード:

Click



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	いし の ひろし 石野 博	再任 社外 独立	●	委員長	●	●	100% (10回/10回)
2	ほそ ぬま むね ひろ 細沼 宗浩	再任 代表執行役 社長兼CEO		●		●	100% (10回/10回)
3	Jörg Raupach Sumiya ヨーク・ラウパッハ・スマイヤ	再任 社外 独立	●	●		委員長	100% (10回/10回)
4	みな かわ くに ひと 皆川 邦仁	再任 社外 独立	●		委員長	●	100% (10回/10回)
5	あさ つま しん じ 浅妻 慎司	再任 社外 独立	●		●	●	100% (10回/10回)
6	さくら い え り こ 桜井 恵理子	再任 社外 独立					88% (7回/8回)

(注1) 石野博、ヨーク・ラウパッハ・スマイヤ、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・スマイヤ、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しています。また、当社は、証券取引所が定める社外取締役の独立性基準に加え、当社グループや当社役員、当社の主要株主との関係等をも加味した独自の独立性基準を設定しており、これら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な内容については、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・スマイヤ、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・スマイヤ、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でした。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

いし の ひろし
石野 博

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

ほそぬま

むねひろ

細沼 宗浩

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。

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（現シュ
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

みなかわ くにひと
皆川 邦仁

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

あ さ つ ま し ん じ
浅妻 慎司

1961年2月2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

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

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

さくら い えり こ
桜井 恵理子

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、その直前に終了した過去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、当社の直前に終了した過去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年間に於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、当社の直前に終了した過去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年間に於いてあった者。）。
 - h) 当社の直前に終了した過去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、○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、個別開示項目ベースの営業利益を記載しています。



売上高

8,325億37百万円
前期比 9.0% ↑

営業利益

358億60百万円
前期比 3.0% ↑

税引前利益

175億97百万円
前期比 - ↓

当期利益

109億30百万円
前期比 - ↓

親会社の所有者に帰属する 当期利益

106億33百万円
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

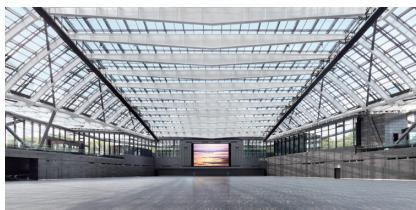
- ・ 建築材料市場向けの板ガラス製品の製造・販売
- ・ 内装外装用加工ガラス製品の製造・販売
- ・ ソーラー・エネルギー（太陽電池パネル用ガラス）製品の製造・販売 など

当期における建築用ガラス事業の売上高は3,717億77百万円（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。

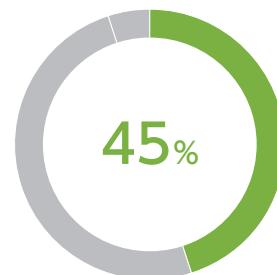
欧州の売上高は、グループ全体における当事業売上高の38%を占めています。売上高・営業利益は下半期における経済活動の減速による販売数量と販売価格の低下の影響を受けたため前期を下回りました。市場環境の悪化による影響は、投入コストの減少により一部軽減されました。

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



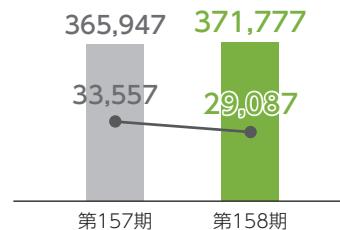
売上高

3,717億77百万円

営業利益

290億87百万円

■ 売上高 ● 営業利益 (単位: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。

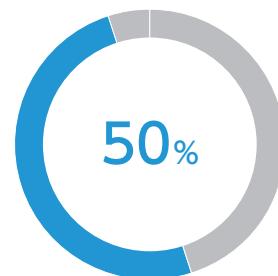
欧州の売上高は、グループ全体における当事業売上高の42%を占めています。売上高は増加した投入コストの一部を取引先に転嫁することができたため、増加しました。販売数量は取引先におけるサプライチェーンの問題による自動車生産制約の解消が続いたことに伴い、自動車販売台数が改善するとともに取引先及び販売網における在庫積み上げの動きもあったため増加しました。

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



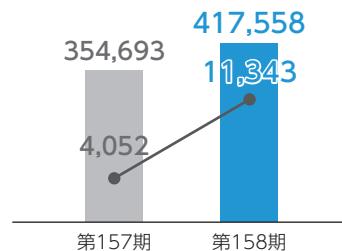
売上高

4,175億58百万円

営業利益

113億43百万円

■ 売上高 ● 営業利益 (単位:百万円)



高機能ガラス事業

主な事業内容

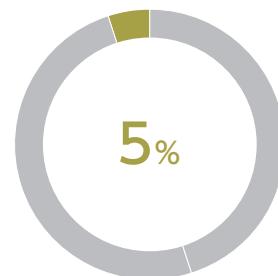
- ・ディスプレイのカバーガラスなどに用いられる薄板ガラスの製造・販売
- ・プリンター向けレンズ及び光ガイドの製造・販売
- ・エンジン用タイミングベルト部材などのガラス繊維製品の製造・販売 など

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。



売上高構成比率



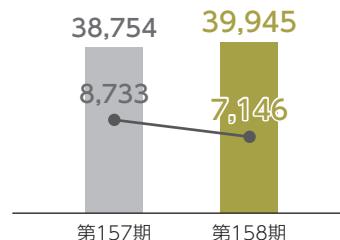
売上高

399億45百万円

営業利益

71億46百万円

■ 売上高 ● 営業利益 (単位:百万円)



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。

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的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	項目	
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	健康と安全	経営の基本となる要素
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	倫理・コンプライアンス	
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	安全で高品質な製品・サービス	
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じた企業価値の保持・向上	環境	競争力の源泉となる要素
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	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	<ul style="list-style-type: none"> ・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	<ul style="list-style-type: none"> ・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	<ul style="list-style-type: none"> ・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	<ul style="list-style-type: none"> ・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	<ul style="list-style-type: none"> ・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

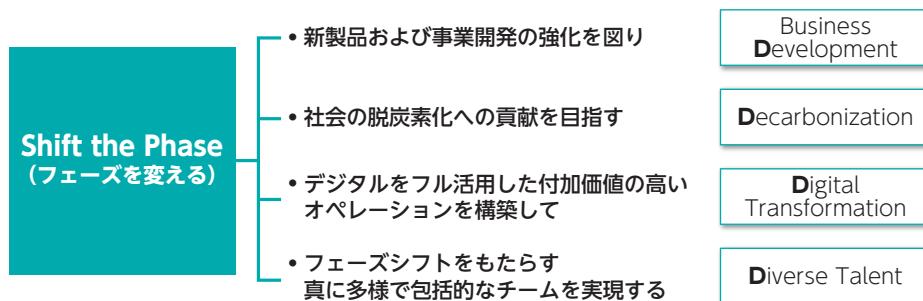
*1 無形資産償却後営業利益率

*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 Vision : 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、人件費等其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。

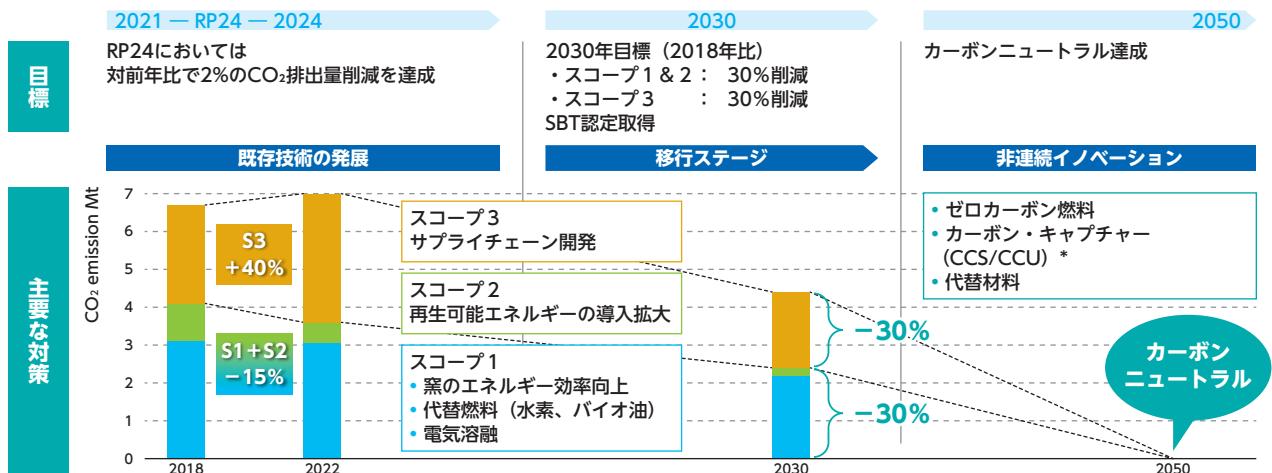
当社グループは2021年11月にTCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）提言に賛同を表明しており、当社ウェブサイトにおいて、TCFDが提言する開示フレームワークに沿って、気候シナリオ分析を用いた気候関連のリスクや機会を定量的に評価した結果を開示しています。

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CO₂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CO₂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まします。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。

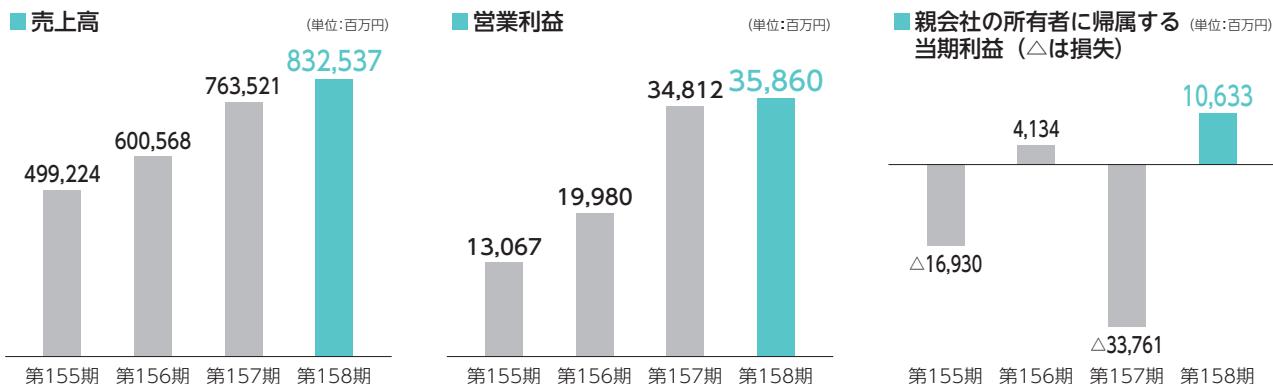
具体的には、環境・社会・ガバナンス・リスク管理等の各項目からなる「サプライヤー行動規範」の浸透率向上や、サプライヤーのサステナビリティ・パフォーマンスに対する評価向上を目標に掲げ、結果はこれまで順調に推移しています。

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。



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(CO₂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。CO₂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CO₂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CO₂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回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

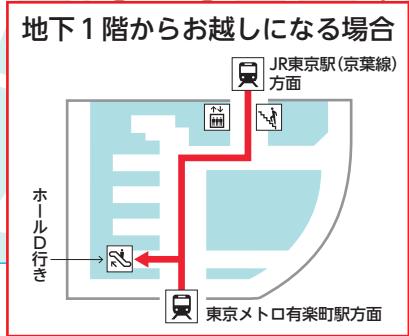
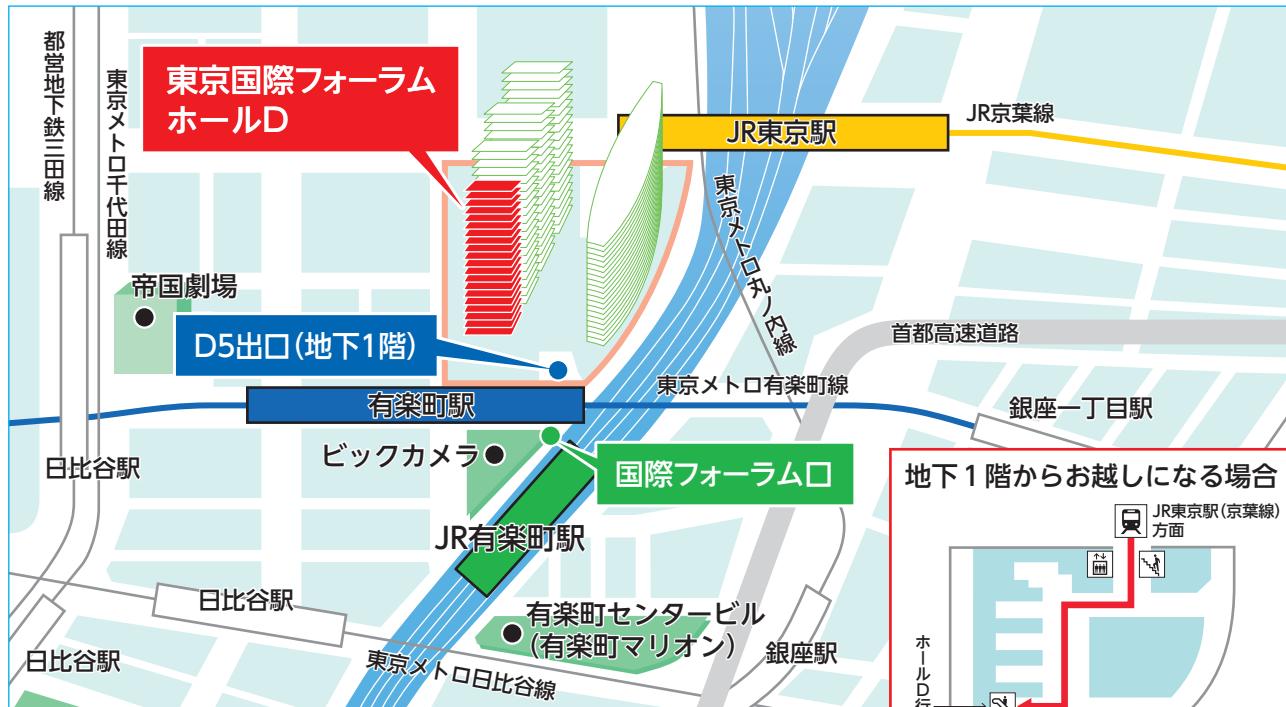
株主総会会場ご案内図



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

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



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
有楽町駅 以外の駅 (ご参考)	日比谷線 日比谷駅	徒歩6分
	東京メトロ 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。



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。