

# NSG

GROUP

# 第159期定時株主総会

日本板硝子株式会社

# 株主様へのお願い

- ・携帯電話はマナーモードにしていただき、通話はお控えください。
- ・カメラやビデオ、各種機器による会場内での撮影、録画、録音等につきましてお断りしております。

何卒ご協力の程、よろしくお願い申し上げます。



# 株主総会資料ダウンロードのご案内

## 【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159期 定時株主総会招集ご通知」及び「第159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いただき、ご確認くださいませようお願ひ申し上げます。

### 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もアクセスいただき、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>



- 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、上記の当社ウェブサイト及び東証ウェブサイトへの掲載をもってご提供しており、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いません。
  - 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」「業務の適正を確保するための体制の運用状況の概要」
  - 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」
- 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159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159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、上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、6頁「ライブ配信を視聴される方」をご参照ください。）



## 当社ウェブサイト

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



## 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>

本総会の資料は、スマートフォンやタブレット等からもご覧いただけます。

# 第159期定時株主総会

日本板硝子株式会社

# 監查報告

# 報告事項

**1.事業報告**

**2.連結計算書類**

**3.計算書類**

# 対処すべき課題

# 当期の業績

- 欧州経済減速の影響が継続
- 欧州以外は計画通り推移、欧州の事業改善が課題

## 【地域別売上高および営業利益】

(億円)	2024年3月期 通期			2025年3月期 通期			増減	
	売上高	%	営業利益 (△損失)	売上高	%	営業利益 (△損失)	売上高	営業利益 (△損失)
欧州	3,269	39%	18	3,121	37%	△ 206	△ 148	△ 224
アジア	2,155	26%	280	2,367	28%	353	212	73
米州	2,870	34%	178	2,903	35%	141	33	△ 37
その他	33	0%	△ 117	13	0%	△ 123	△ 19	△ 6
合計	8,325	100%	359	8,404	100%	165	79	△ 194

# 業績回復に向けた主なコスト削減施策

- 建築用ガラス事業でのドイツのフロート窯2基の生産停止
- 自動車用ガラス事業での生産体制の見直し

事業	国	概要	公表日	実施時期	コスト削減効果		
					年間	2025年3月期 (実績)	2026年3月期 (予想)
建築用 ガラス	英国	フロート板ガラスと型板ガラスの 溶融窯を共用化	2023年4月21日	2025年3月	約4億円	-	約3億円
	ドイツ	バイアハマー工場の フロート窯1基の生産停止	2024年3月19日	2024年6月	約20億円	約15億円	約20億円
	ドイツ	バイアハマー工場の 定期修繕および生産再開延期	-	2025年 4月～6月	約8億円	-	約5億円
	ドイツ	グレートベック工場の フロート窯1基の生産停止	2024年10月10日	2025年1月	約30億円	約5億円	約30億円
自動車用 ガラス	ドイツ	ヴィッテン工場の 生産体制見直し	2025年1月24日	2025年 6月～8月	約11億円	-	約5億円
	イタリア	サン・サルヴォ工場の 生産体制見直し	-	2025年6月 ～2026年3月	約10億円	-	約5億円

➤ 2026年3月期に約68億円のコスト削減効果を見込む

# 2026年3月期 業績予想

## ● 通期純利益は20億円の黒字回復を見込む

(億円)	2025年3月期 実績		2026年3月期 予想		増減	
	上期	通期	上期	通期	上期	通期
売上高	4,224	8,404	4,200	8,500	△ 24	96
営業利益	102	165	100	310	△ 2	145
個別開示項目 (純額)	△ 0	△ 52	10	10	10	62
個別開示項目後営業利益	102	112	110	320	8	208
金融費用 (純額)	△ 126	△ 253	△ 130	△ 270	△ 4	△ 17
持分法による投資利益	25	55	30	60	5	5
税引前利益 (△ 損失)	2	△ 85	10	110	8	195
当期利益 (△ 損失)	△ 34	△ 135	△ 20	40	14	175
純利益 (△ 損失)	△ 39	△ 138	△ 30	20	9	158

## 2030 Vision

# Shift the Phase フェーズを変える

2024年5月発表

2030 Vision

Shift the Phase

フェーズを変える

NSGグループ

# 財務目標の進捗状況

		2027年3月期 目標	2025年3月期 実績	
収益性 (P/L)	営業利益	640億円	<b>165億円</b>	主に欧州経済減速の影響を受ける。 欧州の建築用と自動車用ガラス事業以外は計画通り
	営業利益率 (ROS)	7%	<b>2.0%</b>	第3四半期から0.3pt改善
▼				
キャッシュ創出 (C/F)	フリー・キャッシュ・フロー	270億円	<b>100億円</b>	営業減益だが運転資本の改善により フリー・キャッシュ・フローはプラス
▼				
財務基盤の安定化 (B/S)	有利子負債	4,420億円	<b>5,284億円</b>	前期末から184億円増加
	自己資本比率	15%	<b>10.5%</b>	前期末から1.9pt低下

➤ **当期は遅れが生じるも早期の欧州事業改善を通じて財務目標の達成に全力で取り組む**

# NSGグループが目指す姿

## 2030年のゴール

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

- 「ガラスとその周辺技術」に注力
- 社会の持続可能な発展に貢献する高付加価値領域での収益拡大

# コミットメント

- 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

## 収益性の向上 キャッシュ創出力の強化

### 財務基盤の改善

## 有利子負債の削減 自己資本比率の向上

- 事業環境の変動に伴う業績影響の低減をさらに進め、有利子負債に依存しない事業体質を確立する

## 戦略方針 4つの「D」

**Business  
Development**

- 新製品および事業開発の強化を図る

**Decarbonization**

- 社会の脱炭素化への貢献を目指す

**Digital  
Transformation**

- デジタルをフル活用した付加価値の高いオペレーションを構築する

**Diverse Talent**

- フェーズシフトをもたらす真に多様で包括的なチームを実現する

# 戦略方針 4つの「D」

## Business **D**evelopment

- **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**

# Business Development

## 建築用ガラス事業

- ガラスコーティング技術開発 / 設備へ集中的な投資
- 自社製品自体の脱炭素化

- 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す



## 進捗と今後の取り組み

- 太陽電池パネル用ガラスの生産増強
- 欧州建築用ガラス事業での高付加価値製品強化
- ペロブスカイト太陽電池向けガラスコーティング技術の開発

# Business Development

## 自動車用ガラス事業

- ケイパビリティ強化/アフターマーケット事業の強化
- 徹底的な収益性改善

- 製品製造技術の開発を加速
- 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への変革



## 進捗と今後の取り組み

- サプライチェーンの改善等を通じ、補修用ガラスは収益の柱に
- 高付加価値製品の拡大、価格改善を推進

# Business Development

## 高機能ガラス事業

- 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



- 独自の素材開発と事業化を通じて、新たな収益の柱をつくる

## 進捗と今後の取り組み

- スマートフォンなどの画質やセンシング精度の向上に貢献する超低反射コーティングを事業化等、新規事業開発を推進

# 戦略方針 4つの「D」

## **D**ecarbonization(脱炭素化)

- 2050年のカーボン・ニュートラルを目指し、サプライチェーン全体を通じた脱炭素化に取り組む

### 進捗と今後の取り組み

- 製造段階での温室効果ガス削減
- 製品による脱炭素化への貢献
  - 世界最高水準のLowカーボンガラス製品を欧州で販売
  - 太陽電池パネル用ガラスや断熱ガラスなどの拡販に注力



# 戦略方針 4つの「D」

## Digital Transformation

- 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
- 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

### 進捗と今後の取り組み

- ERPシステム統合への取り組みを着実に進展

# 戦略方針 4つの「D」

## Diverse Talent

- 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
- 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提示

# 戦略方針 4つの「D」

## Diverse Talent

- 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
  - Flatな組織
  - Frankな対話
  - Fastな意思決定
  - 職場でのFun

# 戦略方針 4つの「D」

## Diverse Talent

### ● 人事戦略の鍵となる4つの施策を策定

HRデジタル

人材の獲得

従業員に対する提供価値

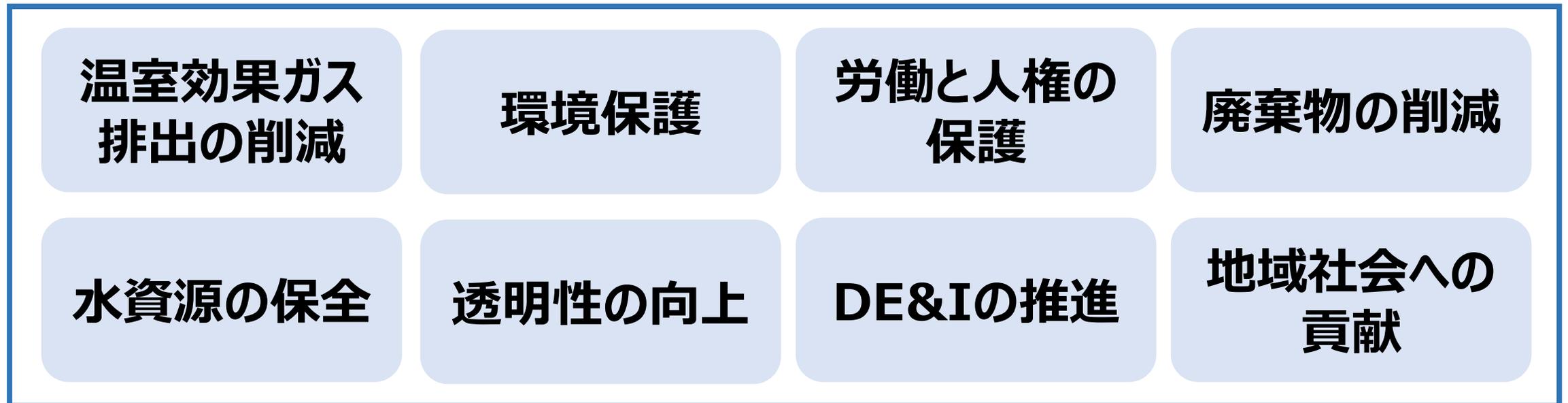
ダイバーシティ、エクイティ  
& インクルージョン

### 進捗と今後の取り組み

- DXを通じた人事情報システムの構築、企業ブランドの実現、人材や職場への投資
- 女性管理職比率などを定期的にモニタリング

# サステナブルなサプライチェーンへの取り組み

- 「責任ある調達」を重要課題と位置づけ
- 「サステナブル・サプライチェーン憲章」を策定
  - サプライチェーン上における8つの優先課題を特定



# NSGグループが目指す姿

## 2030年のゴール

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

# 第159期定時株主総会

日本板硝子株式会社

# 決議事項

## 議案 取締役 8 名選任の件

招集ご通知 7 ページから 16 ページ

# 議案 取締役8名選任の件

候補者番号 氏名

地位・属性等

1	石野 博	再任	社外	独立
2	細沼 宗浩	再任	代表執行役 社長兼CEO	
3	皆川 邦仁	再任	社外	独立
4	浅妻 慎司	再任	社外	独立
5	藤岡 哲哉	新任	社外	独立
6	上釜 健宏	新任	社外	独立
7	宮崎 秀樹	新任	社外	独立
8	デニース・ヘイラー (Denise Haylor)	新任	執行役CHRO (最高人事責任者)	

# 議案 取締役 8 名選任の件



再任

社外

独立

取締役候補者

石野 博

# 議案 取締役 8 名選任の件



再任

代表執行役  
社長兼CEO

取締役候補者

細沼 宗浩

# 議案 取締役 8 名選任の件



再任

社外

独立

取締役候補者

皆川 邦仁

# 議案 取締役 8 名選任の件



再任

社外

独立

取締役候補者

浅妻 慎司

# 議案 取締役 8 名選任の件



新任

社外

独立

取締役候補者

藤岡 哲哉

# 議案 取締役 8名選任の件



新任

社外

独立

取締役候補者

上釜 健宏

# 議案 取締役 8 名選任の件



新任

社外

独立

取締役候補者

宮崎 秀樹

# 議案 取締役 8 名選任の件



新任

執行役  
CHRO（最高人事責任者）

取締役候補者

デニース・ヘイラー

# 議案 取締役8名選任の件

候補者番号 氏名

地位・属性等

1	石野 博	再任	社外	独立
2	細沼 宗浩	再任	代表執行役 社長兼CEO	
3	皆川 邦仁	再任	社外	独立
4	浅妻 慎司	再任	社外	独立
5	藤岡 哲哉	新任	社外	独立
6	上釜 健宏	新任	社外	独立
7	宮崎 秀樹	新任	社外	独立
8	デニース・ヘイラー (Denise Haylor)	新任	執行役CHRO (最高人事責任者)	

# 質疑応答

# 事前にいただきましたご質問

- 無配の継続に対する受け止め、復配の時期とその財務的な条件について
- 株価低迷に対する受け止め、株主の期待を高めるような今後の成長分野について
- 業績低迷、計画未達を受け、社長CEOとしてどのように取り組んでいくのかについて

**ご質問の際は、議長の指名を受けた後、  
お手許の受付票番号をおっしゃってから  
ご質問くださいますようお願いいたします。**

**ご質問終了後は、お席にお戻りください。**

# 決議事項

## 議案 取締役 8 名選任の件

招集ご通知 7 ページから 16 ページ

# 議案 取締役8名選任の件

候補者番号 氏名

地位・属性等

1	石野 博	再任	社外	独立
2	細沼 宗浩	再任	代表執行役 社長兼CEO	
3	皆川 邦仁	再任	社外	独立
4	浅妻 慎司	再任	社外	独立
5	藤岡 哲哉	新任	社外	独立
6	上釜 健宏	新任	社外	独立
7	宮崎 秀樹	新任	社外	独立
8	デニース・ヘイラー (Denise Haylor)	新任	執行役CHRO (最高人事責任者)	

# 第159期定時株主総会

## 日本板硝子株式会社

# NSG

GROUP