

# 第159期 定時株主総会 招集ご通知

🕒 **開催日時：**  
2025年6月26日（木曜日）  
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8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**  
2025年6月25日（水曜日）午後5時45分まで

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

**日本板硝子株式会社**

証券コード：5202

## 目次

|                |    |
|----------------|----|
| ■ 株主の皆様へ ..... | 1  |
| 招集ご通知 .....    | 3  |
| 株主総会参考書類 ..... | 7  |
| 事業報告 .....     | 19 |
| 連結計算書類 .....   | 52 |
| 計算書類 .....     | 55 |
| 監査報告書 .....    | 57 |
| ■ トピックス .....  | 62 |



本招集通知は、PC・スマート  
フォンでも主要なコンテンツ  
をご覧ください。  
<https://p.sokai.jp/5202/>



# 株主の皆様へ

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159期定時株主総会を2025年6月26日（木曜日）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



2025年3月期は、引き続き欧州の景気減速の影響、及び世界的なインフレに伴う人件費等のコスト上昇の影響を大きく受け、建築用ガラス事業及び自動車用ガラス事業で収益性が大幅に低下しました。欧州の厳しい事業環境に対応するため、リストラクチャリングに係る一過性の費用を個別開示項目に計上しました。

その結果、当期の業績は、売上高が前期比0.9%増の8,404億円（前期は8,325億円）、営業利益は前期比54.0%減の165億円（前期は359億円）となりました。また税引前損失は85億円（前期は176億円の利益）、当期損失は135億円（前期は109億円の利益）、親会社の所有者に帰属する当期損失は138億円（前期は106億円の利益）と前期より大幅に悪化しました。当期が初年度となる中期経営計画「2030 Vision : Shift the Phase」の財務目標（営業利益、営業利益率、フリー・キャッシュ・フロー、有利子負債、自己資本比率）の達成には遅れが生じましたが、戦略の柱である4つのD（Business Development、Decarbonization、Digital Transformation、Diverse Talent）に基づき、北米で新たに太陽電池パネル用ガラスの生産を開始する等の施策を推進しました。

2026年3月期は、米国関税政策の動向に注意が必要なものの、欧州の市場は下半期以降緩やかに改善する見込みです。建築用ガラス事業では、引き続き太陽電池パネル用ガラスの需要が堅調で、1月に稼働を開始した北米の新設備が通年で寄与します。また自動車用ガラス事業では、自動車に対する需要を背景に販売数量が緩やかに回復する見込みで、販売価格改善交渉も継続いたします。高機能ガラス事業では、依然高い利益率を確保する見込みです。4つのDを通じて事業環境による影響を受けにくい高収益企業への転換、キャッシュ創出力強化により有利子負債の抜本的な削減を推進し、自己資本を増強してまいります。

こうした経営環境のもと、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、グループの早期の業績改善、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。

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。

## 中期経営計画「2030 Vision : Shift the Phase」の概要

当社グループは、2025年3月期を初年度とする中期経営計画「2030 Vision:Shift the Phase」において、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。

**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

**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

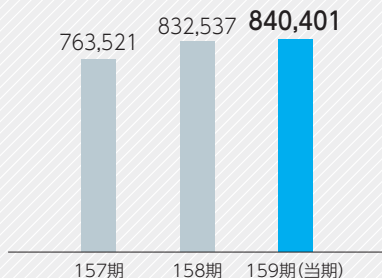


### 業績ハイライト

**売上高**

(単位:百万円)

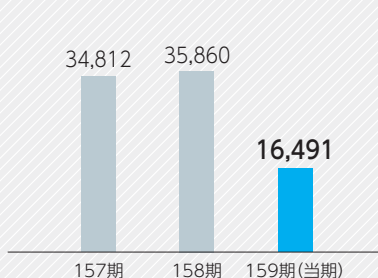
840,401 百万円



**営業利益**

(単位:百万円)

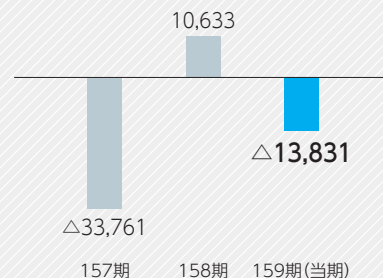
16,491 百万円



親会社の所有者に  
帰属する当期利益  
(△は損失)

(単位:百万円)

△13,831 百万円



注1: 当社は国際会計基準(IFRS)に基づいて連結財務諸表を作成しています。  
注2: 上記に記載の営業利益は、個別開示項目前営業利益を記載しています。

株主各位

証券コード 5202  
2025年6月4日  
(電子提供措置の開始日 2025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159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159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、**2025年6月25日（水曜日）午後5時45分までに**議決権をご行使くださいますようお願い申し上げます。

敬具

記

|               |                                                                                                                                                   |
|---------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 日 時         | 2025年6月26日（木曜日）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<br>東京都千代田区丸の内三丁目5番1号<br>(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<br>目的事項 | <b>報告事項</b> (1) 第159期（2024年4月1日から2025年3月31日まで）<br>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<br>監査結果報告の件<br>(2) 第159期（2024年4月1日から2025年3月31日まで）<br>計算書類報告の件 |
|               | <b>決議事項</b> 議 案 取締役8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へアクセスいただき、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>



- ◎ 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」「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へその旨、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。）

# 議決権行使についてのご案内及び当社株主総会の流れ

## 株主総会開催前（招集通知掲載～2025年6月25日（水））

5月28日

電子提供開始 株主総会資料のご確認

当社ウェブサイト

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



6月4日

1

### 事前の議決権行使

インターネット又は書面(郵送)により、議決権を事前に行使いただけます。

#### インターネットによる議決権行使

「スマート行使」  
による方法



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」を読み取りアクセスしてください。

「議決権行使コード・  
パスワード入力」による方法



議決権行使ウェブサイトアクセスしてください。  
<https://www.web54.net>

・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。  
再発行をご希望の場合は、画面案内に従ってお手続きください。

#### 書面(郵送)による議決権行使



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（書面(郵送)による議決権行使の場合は必着）

**2025年6月25日（水）午後5時45分まで**

インターネットによる議決権行使に  
関するお問い合わせ先

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）

6月5日

2

### 事前質問

事前質問をご希望の株主様は、下記URLまたはQRコードより専用サイトにアクセスいただき、議決権行使書用紙に記載の株主番号/郵便番号をご入力ください。

※QRコードは、株式会社デンソーウェブの登録商標です。

URL [https://web.sharely.app/e/nsg159/pre\\_question](https://web.sharely.app/e/nsg159/pre_question)

期限 **2025年6月18日（水）まで**

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



6月18日

6月25日

・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。  
・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ご了承ください。

## 株主総会開催当日（2025年6月26日（木））

6月26日

3

### 株主総会へのご出席/株主総会ライブ配信のご視聴

#### 株主総会に出席される方



議決権行使書用紙をご持参いただき、会場受付にご提出ください。

日時

2025年6月26日（木）  
午前10時

場所

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

#### ライブ配信を視聴される方

下記URLまたはQRコードより専用サイトにアクセスいただき、議決権行使書用紙に記載の株主番号/郵便番号をご入力の上、ご視聴ください。



配信日時

2025年6月26日（木）  
午前10時より

URL

<https://web.sharely.app/kj>

- ・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。

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：2025年6月26日（木）午前9時00分から株主総会終了時まで）

## 株主総会終了後

6月27日～

### 決議結果のご確認/配信動画のご視聴

本株主総会の決議結果は当社ウェブサイトに掲載しご報告いたします。  
また、総会当日の事業報告（動画）も同ウェブサイトでご視聴いただけます。

[当社ウェブサイト](https://www.nsg.co.jp/ja-jp/investors/ir-library/shareholders-meeting)

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



#### 議決権行使に関するご案内

- ・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。

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。

議 案 取締役 8 名選任の件

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

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

| 候補者<br>番 号 | 氏 名                       | 地位・属性等             | 取締役の現在の担当 |      |      |      | 取締役会<br>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<br>石 野 博         | 再任 社外 独立           | ●         | 委員長  |      |      | 100%<br>(7回／7回) |
| 2          | ほそ ぬま むね ひろ<br>細 沼 宗 浩    | 再任 代表執行役<br>社長兼CEO |           | ●    |      | ●    | 100%<br>(7回／7回) |
| 3          | みな かわ くに ひと<br>皆 川 邦 仁    | 再任 社外 独立           |           | ●    | 委員長  | ●    | 100%<br>(7回／7回) |
| 4          | あざ つま しん じ<br>浅 妻 慎 司     | 再任 社外 独立           |           | ●    | ●    | ●    | 100%<br>(7回／7回) |
| 5          | ふじ 藤 おか てつ や<br>藤 岡 哲 哉   | 新任 社外 独立           |           |      |      |      | —               |
| 6          | かみ がま たけ ひろ<br>上 釜 健 宏    | 新任 社外 独立           |           |      |      |      | —               |
| 7          | みや ざき ひで き<br>宮 崎 秀 樹     | 新任 社外 独立           |           |      |      |      | —               |
| 8          | Denise Haylor<br>デニス・ヘイラー | 新任 執行役<br>CHRO     |           |      |      |      | —               |

- (注1) 石野博、皆川邦仁、浅妻慎司、藤岡哲哉、上釜健宏及び宮崎秀樹の各氏は、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候補者であります。なお、当社は、石野博、皆川邦仁、浅妻慎司、藤岡哲哉、上釜健宏及び宮崎秀樹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6名の社外取締役候補者は、当該独立性基準を満たしております。当該独立性基準の具体的内容については、17頁をご参照ください。
- (注2) 当社と石野博、皆川邦仁及び浅妻慎司の各氏は、各氏がその職務を行うにつき善意でかつ重大な過失がないときは、法令が定める金額を限度として損害を賠償する責任を負うものとする旨の責任限定契約を締結しています。当社と藤岡哲哉、上釜健宏及び宮崎秀樹の各氏は、取締役に選任された場合、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する予定です。
- (注3) 当社は、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結し、役員等の職務を起因とする争訟費用及び第三者・会社に対する損害賠償金・和解金を被保険者が負担した場合の損害等を当該保険契約によって一定の範囲で填補することとしております。候補者の石野博、細沼宗浩、皆川邦仁、浅妻慎司、藤岡哲哉、上釜健宏、宮崎秀樹及びデニス・ヘイラーの各氏は、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。

(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<br>経営 | 財務・会計・<br>金融 | リスクマネジ<br>メント | ESG/<br>サステナビリ<br>ティ | ポートフォリオ<br>マネジメント/<br>新規事業開発 | DX/<br>オペレーショナ<br>ルエクセレンス | マーケ<br>ティング<br>／営業 |
|-----------|-------------|--------------|---------------|----------------------|------------------------------|---------------------------|--------------------|
| 石 野 博     | ●           |              |               |                      |                              | ●                         | ●                  |
| 皆 川 邦 仁   | ●           | ●            | ●             |                      |                              |                           |                    |
| 浅 妻 慎 司   | ●           | ●            | ●             |                      |                              |                           |                    |
| 藤 岡 哲 哉   | ●           | ●            | ●             |                      |                              |                           |                    |
| 上 釜 健 宏   | ●           |              |               |                      | ●                            | ●                         |                    |
| 宮 崎 秀 樹   | ●           | ●            |               |                      | ●                            |                           |                    |
| 細 沼 宗 浩   | ●           |              |               |                      |                              | ●                         | ●                  |
| デニース・ヘイラー | ●           |              |               | ●                    | ●                            |                           |                    |

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

#### グローバル経営

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

#### 財務・会計・金融

中期経営計画の財務目標である「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74歳）男性

再任

社外

独立

|                  |                                                                                                                                                                                                           |      |              |       |              |       |               |       |               |
|------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|--------------|-------|--------------|-------|---------------|-------|---------------|
| 当社における地位<br>及び担当 | 取締役<br>取締役会議長、指名委員長                                                                                                                                                                                       |      |              |       |              |       |               |       |               |
| 出席状況             | <table> <tr> <td>取締役会</td><td>100%（7 / 7回）</td></tr> <tr> <td>指名委員会</td><td>100%（8 / 8回）</td></tr> <tr> <td>監査委員会</td><td>100%（3 / 3回）*</td></tr> <tr> <td>報酬委員会</td><td>100%（1 / 1回）*</td></tr> </table> | 取締役会 | 100%（7 / 7回） | 指名委員会 | 100%（8 / 8回） | 監査委員会 | 100%（3 / 3回）* | 報酬委員会 | 100%（1 / 1回）* |
| 取締役会             | 100%（7 / 7回）                                                                                                                                                                                              |      |              |       |              |       |               |       |               |
| 指名委員会            | 100%（8 / 8回）                                                                                                                                                                                              |      |              |       |              |       |               |       |               |
| 監査委員会            | 100%（3 / 3回）*                                                                                                                                                                                             |      |              |       |              |       |               |       |               |
| 報酬委員会            | 100%（1 / 1回）*                                                                                                                                                                                             |      |              |       |              |       |               |       |               |

\*注：石野博氏は2024年6月26日付で監査委員及び報酬委員を退任されたため、退任前の開催及び出席状況を記載しています。

|               |            |
|---------------|------------|
| 所有する当社の普通株式の数 | 11,353株    |
| 社外取締役在任期間     | 5年（本総会終結時） |

#### ●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

#### ●その他

石野博氏は、2025年6月に株式会社LIXILの社外取締役に就任する予定です。また、同じく2025年6月にオリンパス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に務められています。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  
宗 浩

1972年11月27日生（満52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

出席状況

|       |              |
|-------|--------------|
| 取締役会  | 100%（7 / 7回） |
| 指名委員会 | 100%（8 / 8回） |
| 報酬委員会 | 100%（5 / 5回） |

|               |            |
|---------------|------------|
| 所有する当社の普通株式の数 | 91,690株    |
| 取締役在任期間       | 3年（本総会終結時） |

#### ●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<br>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、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

みなかわ  
くにひと  
**皆川 邦仁**  
1954年8月15日生（満70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

#### 出席状況

|       |                |
|-------|----------------|
| 取締役会  | 100%（7 / 7回）   |
| 指名委員会 | 100%（8 / 8回）   |
| 監査委員会 | 100%（11 / 11回） |
| 報酬委員会 | 100%（5 / 5回）   |

所有する当社の普通株式の数 5,673株

社外取締役在任期間 5年（本総会終結時）

#### ●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  
2019年4月 金融庁 公認会計士・監査審査会 委員  
2020年7月 当社取締役（現）  
2024年6月 三菱電機株式会社 社外取締役（現）

#### ●重要な兼職の状況

三菱電機株式会社 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

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、また金融庁 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  
  
4

あさつま  
しんじ  
浅妻 慎司  
1961年2月2日生（満64歳）男性  
再任 社外 独立



|                  |                                                                                                                                                                                                           |      |              |       |              |       |                |       |              |
|------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|--------------|-------|--------------|-------|----------------|-------|--------------|
| 当社における地位<br>及び担当 | 取締役<br>指名委員、監査委員、報酬委員                                                                                                                                                                                     |      |              |       |              |       |                |       |              |
| 出席状況             | <table> <tr> <td>取締役会</td><td>100%（7 / 7回）</td></tr> <tr> <td>指名委員会</td><td>100%（8 / 8回）</td></tr> <tr> <td>監査委員会</td><td>100%（11 / 11回）</td></tr> <tr> <td>報酬委員会</td><td>100%（5 / 5回）</td></tr> </table> | 取締役会 | 100%（7 / 7回） | 指名委員会 | 100%（8 / 8回） | 監査委員会 | 100%（11 / 11回） | 報酬委員会 | 100%（5 / 5回） |
| 取締役会             | 100%（7 / 7回）                                                                                                                                                                                              |      |              |       |              |       |                |       |              |
| 指名委員会            | 100%（8 / 8回）                                                                                                                                                                                              |      |              |       |              |       |                |       |              |
| 監査委員会            | 100%（11 / 11回）                                                                                                                                                                                            |      |              |       |              |       |                |       |              |
| 報酬委員会            | 100%（5 / 5回）                                                                                                                                                                                              |      |              |       |              |       |                |       |              |

|               |            |
|---------------|------------|
| 所有する当社の普通株式の数 | 3,256株     |
| 社外取締役在任期間     | 3年（本総会終結時） |

#### ●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

5

ふじおか  
藤岡

てつや  
哲哉

1958年9月29日生（満66歳）男性

新任

社外

独立



当社における地位  
及び担当

—

出席状況

—

所有する当社の普通株式の数 0株

社外取締役在任期間 —

#### ●略歴

1981年4月 日本電気株式会社入社  
2007年6月 NECヨーロッパ社 CFO  
2010年4月 日本電気株式会社 財務部長  
2013年4月 同社理事 財務部長  
2014年5月 同社理事  
2014年6月 同社監査役  
2018年6月 NECキャピタルソリューション株式会社 エグゼクティブコンサルタント  
2021年6月 株式会社JVCケンウッド 社外監査役（現）

#### ●重要な兼職の状況

株式会社JVCケンウッド 社外監査役

#### ●候補者と当社との特別の利害関係

該当事項なし

#### ●その他

藤岡哲哉氏は、2025年6月に株式会社JVCケンウッドの社外取締役（監査等委員）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

国際的な大手メーカーにおいて財務部長や欧州子会社CFOを歴任され、同社グループの構造改革を推進してこられた後、同社の監査役を務められました。現在は大手メーカーの社外監査役を務められるなど、財務及び監査に関する幅広い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・監査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、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

か み が ま  
上 釜  
た け ひ ろ  
健 宏  
1958年1月12日生（満67歳）男性  

新任

社外

独立



当社における地位  
及び担当

—

出席状況

—

所有する当社の普通株式の数 0株

社外取締役在任期間

—

#### ●略歴

1981年4月 東京電気化学工業株式会社（現TDK株式会社）入社  
2002年6月 同社執行役員  
2003年6月 同社常務執行役員  
2004年6月 同社取締役専務執行役員  
2006年6月 同社代表取締役社長  
2016年6月 同社代表取締役会長  
2017年6月 オムロン株式会社 社外取締役（現）  
2018年3月 ヤマハ発動機株式会社 社外取締役  
2018年6月 ソフトバンク株式会社 社外取締役（現）  
2018年6月 TDK株式会社 ミッションエグゼクティブ  
2021年3月 コクヨ株式会社 社外取締役（現）  
2021年7月 コンテンポラリー・アンプレックス・テクノロジー・ジャパン株式会社 Chief Consultant（現）  
2021年8月 株式会社Gamaエキスパート 代表取締役（現）

#### ●重要な兼職の状況

オムロン株式会社 社外取締役  
ソフトバンク株式会社 社外取締役  
コクヨ株式会社 社外取締役  
コンテンツポラリー・アンプレックス・テクノロジー・ジャパン株式会社 Chief Consultant  
株式会社Gamaエキスパート 代表取締役

#### ●候補者と当社との特別の利害関係

該当事項なし

#### ●その他

上釜健宏氏は、2025年6月26日にソフトバンク株式会社の社外取締役を退任する予定です。

### 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

国際的な大手メーカーにおいて、事業責任者としてグローバル規模での事業拡大を推進してこられた後、長年にわたり代表取締役として、同社グループの構造改革、成長戦略を推進してこられました。また、大手メーカーや大手通信会社の社外取締役として経営の監督を務められています。このようなグローバル企業での経営トップを含む企業経営者としての豊富な経験と技術分野に関する幅広い見識に基づき、当社の経営への助言や独立した客観的な立場から執行役等の職務を監督していただくことにより、当社の企業価値向上に資することが期待され、社外取締役として選任をお願いするものであります。

候補者  
番号

7

みやざき  
秀樹

ひでき  
秀樹

1958年1月22日生（満67歳）男性

新任

社外

独立



当社における地位  
及び担当

—

出席状況

—

|               |    |
|---------------|----|
| 所有する当社の普通株式の数 | 0株 |
| 社外取締役在任期間     | —  |

#### ●略歴

1980年4月 野村證券株式会社入社  
2005年7月 日本たばこ産業株式会社入社  
2008年6月 同社執行役員 CFO  
2010年6月 同社常務執行役員 CFO  
2012年6月 同社取締役副社長  
2018年1月 同社取締役  
2018年3月 JSR株式会社入社  
2018年6月 同社取締役常務執行役員 CFO

#### ●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

#### ●その他

宮崎秀樹氏は、2025年6月にみずほ証券株式会社の社外取締役（監査等委員）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

大手証券会社において海外部門を中心に要職を歴任された後、国際的な大手メーカーにおいてCFOとして構造改革を推進してこられ、取締役副社長として同社グループの経営を担われました。その後、グローバルに事業を展開する大手メーカーのCFOとして事業構造改革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・資本及び事業構造改革に関する幅広い見識に基づき、当社の経営への助言や独立した客観的な立場から執行役等の職務を監督していただくことにより、当社の企業価値向上に資することが期待され、社外取締役として選任をお願いするものであります。

候補者  
番号

8

Denise Haylor  
デニース・ヘイラー

1964年8月5日生（満60歳）女性

新任



当社における地位 執行役CHRO（最高人事責任者）  
及び担当

出席状況 —

所有する当社の普通株式の数 0株

取締役在任期間 —

●略歴

1988年9月 Siemens 入社  
1998年6月 Motorola Limited 入社  
2003年1月 Motorola Inc 入社  
2007年1月 同社 Corporate Vice President Human Resources  
2010年7月 同社 Corporate Vice President and Deputy Head of Human Resources  
2011年2月 Flextronics 入社  
Chief Human Resources Officer  
2014年6月 Royal Philips 入社  
Chief Human Resources Officer and member of the Executive Committee  
2017年4月 Boston Consulting Group 入社  
Partner and Managing Director  
2023年6月 当社 執行役CHRO（最高人事責任者）（現）

●重要な兼職の状況

該当事項なし

●候補者と当社との特別の利害関係

該当事項なし

取締役候補者の選任理由について

国際的な大手電機メーカー、大手通信機器メーカー及び大手医療機器メーカーの人事部門で要職を歴任の後、大手経営コンサルティング会社を経て、2023年6月に当社に入社し、執行役CHRO（最高人事責任者）に就任して、当社グループの人事部門をリードし、当社グループの経営を担っています。欧州、米国の国際的な大手企業における事業変革を含む豊富な経営経験、人事・人材、ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョンに関する専門的な知見を活かして、当社の取締役会の意思決定機能に資することが期待され、取締役として選任をお願いするものであります。

## (ご参考) 当社の社外取締役独立性基準 (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年間に於いてあった者。）。
- 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](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      | ◎    | ◎     | —     | —     |
| 皆川 邦仁     | ○    | ○     | ◎     | ○     |
| 浅妻 慎司     | ○    | ○     | ○     | ◎     |
| 藤岡 哲哉     | ○    | —     | ○     | —     |
| 上釜 健宏     | ○    | ○     | —     | ○     |
| 宮崎 秀樹     | ○    | ○     | ○     | —     |
| 細沼 宗浩     | ○    | ○     | —     | ○     |
| デニース・ヘイラー | ○    | —     | —     | —     |

## I 当社グループの現況に関する事項

### 1. 事業の経過及びその成果

当期における当社グループが事業を行う市場環境は、前期に続き欧州経済減速の影響を受けたこともあり、多くの主要市場で厳しい状況が続きましたが、第4四半期に入り改善の兆候が見られる地域もありました。建築用ガラス市場は欧州を中心に販売数量が減少し販売価格が低下しましたが、太陽電池パネル用ガラスの需要は年度を通じて堅調に推移しました。自動車用ガラス市場は多くの地域で販売数量が横ばいまたは若干減少し、厳しい事業環境が続きました。高機能ガラス市場は多くの分野で需要が改善しました。

そうした中で当期の売上高は、自動車用ガラス事業における為替影響や高機能ガラス事業の回復もあり、前期比0.9%増の8,404億1百万円（前期は8,325億37百万円）となりました。また、営業利益は主に建築用ガラス事業の減益により前期比54.0%減の164億91百万円（前期は358億60百万円）となりました。個別開示項目（純額）は52億49百万円の費用（前期は90百万円の収益）でした。金融費用（純額）は252億93百万円（前期は282億8百万円）と減少し、持分法による投資利益は55億26百万円（前期は50億92百万円）とやや改善しました。なお、前期はロシアにおけるジョイント・ベンチャー売却に伴い一過性の利益として48億36百万円を計上していました。

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、個別開示項目前営業利益を記載しています。



#### 業績ハイライト

#### 売上高

8,404億1百万円

前期比 0.9% ↑

#### 営業利益

164億91百万円

前期比 54.0% ↓

#### 税引前利益(△は損失)

△85億25百万円

前期比 — ↓

#### 当期利益(△は損失)

△134億66百万円

前期比 — ↓

#### 親会社の所有者に帰属する 当期利益(△は損失)

△138億31百万円

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3,630億25百万円（前期は3,717億77百万円）、営業利益は135億74百万円（前期は290億87百万円）となりました。売上高及び営業利益は欧州を中心に多くの地域で販売数量の減少と販売価格の低下の影響を受け前期比で減少しました。

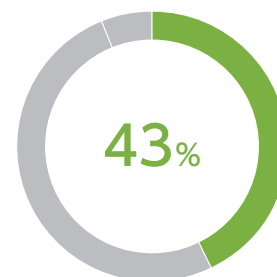
欧州の売上高は、グループ全体における当事業売上高の35%を占めています。売上高は、需要の低迷が供給過剰と販売価格低下を招き前期比で減少しましたが、市況の悪化による影響は投入コストの低下により一部軽減されました。第4四半期には販売価格の上昇と燃料価格の低下により利益率が改善する兆しが見られました。需要が弱い市場に対応するため、ドイツのフロート窯2基の生産を停止しました。

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33%を占めています。売上高及び営業利益は前期を上回りました。日本では困難な市場環境が継続したため減益となりました。その他東南アジアの市場も依然厳しい状況が続いています。太陽電池パネル用ガラスは2023年11月から稼働開始したマレーシアの生産設備の貢献もあり販売数量が増加しました。

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。営業利益は前期比で減少しました。北米では商業用建物市場が力強さを欠き、業績は減速しました。2025年1月16日に公表したとおり、米国オハイオ州ロスフォード工場のガラス生産設備の火入れを行い、太陽電池パネル用ガラスの生産を開始しました。南米における需要は、アルゼンチンでの厳しい市場環境を反映し減少しました。



### 売上高構成比率



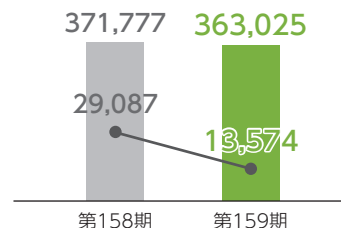
### 売上高

3,630億25百万円

### 営業利益

135億74百万円

■ 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4,294億44百万円（前期は4,175億58百万円）、営業利益は76億67百万円（前期は113億43百万円）となりました。売上高は、多くの地域において現地通貨ベースでは前期と同水準でしたが、円安による為替影響の恩恵を受けたため増加しました。

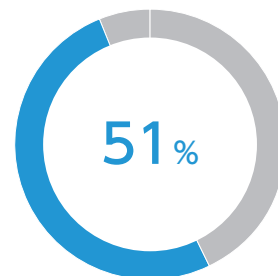
欧州の売上高は、グループ全体における当事業売上高の41%を占めています。売上高は現地通貨ベースでは前期比でやや減少しましたが、日本円ベースでは為替の影響により増加しました。営業利益については前期を下回りました。こうした状況を踏まえ、2025年1月24日に公表したとおり、欧州市場における需要減少と継続するコスト上昇に対応するためドイツの生産体制の見直しを決定しました。

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・営業利益は前期比で増加しました。日本の販売数量は第3四半期まで一部の取引先における生産停止の影響を受けたものの、第4四半期には改善しました。

米州の売上高は、グループ全体における当事業売上高の40%を占めています。売上高は前期比で増加したものの営業利益は減少しました。北米の市場は全般的に安定していましたが、販売数量は一部取引先での生産停止の影響を受けました。南米では前期比でアルゼンチンの販売数量は減少したものの、ブラジルでは増加しました。



## 売上高構成比率



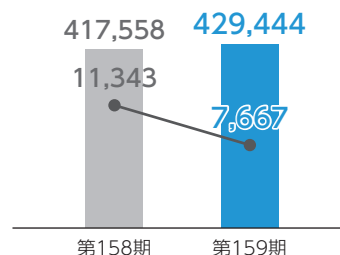
## 売上高

4,294億44百万円

## 営業利益

76億67百万円

■ 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

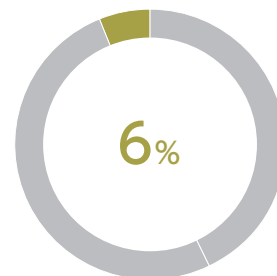
- ・ディスプレイのカバーガラスなどに用いられる薄板ガラスの製造・販売
- ・プリンター向けレンズ及び光ガイドの製造・販売
- ・エンジン用タイミングベルト部材などのガラス繊維製品の製造・販売 など

当期における高機能ガラス事業の売上高は465億84百万円（前期は399億45百万円）、営業利益は75億68百万円（前期は71億46百万円）となりました。売上高及び営業利益は、多くの事業で需要が回復したため前期比で増加しました。

ファインガラス事業では、売上高は前期比で増加しました。情報通信デバイス事業では、プリンター及びスキャナーに対する需要回復に伴い販売数量が大きく回復しました。自動車エンジンのタイミングベルト用グラスコードは補修用市場での強い需要が継続しました。メタシャイン®の売上高は化粧品向けで増加しました。



## 売上高構成比率



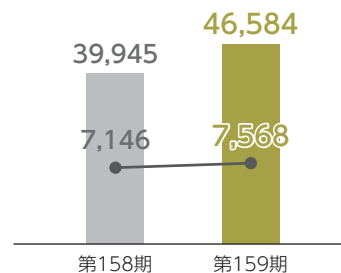
## 売上高

465億84百万円

## 営業利益

75億68百万円

■ 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13億48百万円（前期は32億57百万円）、営業損失は123億18百万円（前期は117億16百万円）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、627億58百万円でした。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  | 407億74百万円 |
| 自動車用ガラス事業 | 189億43百万円 |
| 高機能ガラス事業  | 20億67百万円  |
| その他       | 9億74百万円   |

### 3. 資金調達等の状況

当期末時点の総資産は1兆329億31百万円となり、前期末時点から253億46百万円増加しました。資本合計は1,424億11百万円となり、前期末時点の1,538億38百万円から114億27百万円減少しました。資本合計の減少は、主に当期において純損失を計上したことによるものです。

当期末時点のネット借入残高は、前期末より67億62百万円増加して4,542億59百万円となりました。ネット借入の増加の大部分は戦略投資の増加によるものですが、運転資本の減少により軽減されました。為替影響によるネット借入の減少は7億30百万円でした。また、総借入残高は5,248億30百万円となりました。

当期における営業活動によるキャッシュ・フローは、524億19百万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547億10百万円の支出等により424億44百万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99億75百万円のプラス（前期は152億57百万円のプラス）となりました。

#### 4. 財産及び損益の状況の推移

| 区 分                                     | 第156期<br>(2022年3月期) | 第157期<br>(2023年3月期) | 第158期<br>(2024年3月期) | 第159期<br>(2025年3月期) |
|-----------------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| 売上高 (百万円)                               | 600,568             | 763,521             | 832,537             | 840,401             |
| 営業利益 (百万円)                              | 19,980              | 34,812              | 35,860              | 16,491              |
| 税引前利益 (△は損失) (百万円)                      | 11,859              | △21,933             | 17,597              | △8,525              |
| 当期利益 (△は損失) (百万円)                       | 6,759               | △31,017             | 10,930              | △13,466             |
| 親会社の所有者に帰属する<br>当期利益 (△は損失) (百万円)       | 4,134               | △33,761             | 10,633              | △13,831             |
| 親会社の所有者に帰属する<br>基本的1株当たり当期利益 (△は損失) (円) | 24.07               | △393.06             | 95.40               | △173.20             |
| 親会社の所有者に帰属する持分 (百万円)                    | 145,291             | 97,040              | 124,275             | 108,065             |
| 1株当たり親会社所有者帰属持分 (円)                     | 1,255.96            | 723.78              | 1,021.29            | 843.04              |
| 総資産額 (百万円)                              | 939,281             | 951,387             | 1,007,585           | 1,032,931           |

(注) 1. 当社は、国際会計基準（IFRS）に基づいて連結財務諸表を作成しています。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。

## 5. 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。

|                  | マテリアリティ        | 2030年3月期 目指すべき姿                                                                                                                                                                           |
|------------------|----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 経営の基本となるマテリアリティ  | 健康と安全          | 強力なリーダーシップの下、全員が安全を価値と考え、安全な職場づくりに協力する安全文化が醸成されている。すべてのリスクが適切に管理されている。特に重要なリスクについては、高いレベルの管理が行われている。デジタル技術の使用により、管理レベルを大幅に向上する。                                                           |
|                  | 倫理・コンプライアンス    | 倫理・コンプライアンス（E&C）プログラムの定期的な改善によりグループリスクに対処し、ステークホルダーとのパートナーシップと信頼を獲得する。                                                                                                                    |
|                  | 安全で高品質な製品・サービス | サプライチェーン：<br>持続可能なサプライチェーン戦略を実施し、環境と社会への悪影響を最小限に抑え、イノベーションを促進し、廃棄物とリスクを削減し、NSGのブランドを高める。<br><br>品質：<br>顧客満足は、当社グループの中核的な使命であり続ける。より高度な自動化とデジタル化をプロセスに取り入れることにより、安全で高品質な製品とサービスの提供を強化する。   |
| 競争力の源泉となるマテリアリティ | 環境             | 持続可能なプロセスを導入して環境に配慮した製品を生産し、脱炭素社会と循環型社会に積極的に貢献することで、ステークホルダーの期待を超える。                                                                                                                      |
|                  | 社会シフト・イノベーション  | NSG独自のガラス技術を強みに、ステークホルダーの皆様から信頼されるパートナーとなり、持続可能な社会の実現に貢献することを目指す。                                                                                                                         |
|                  | ヒューマンキャピタル     | 従業員に対する提供価値：<br>グローバルに一貫した雇用者ブランドにより、NSGを競合他社と差別化し、各地域での適応を可能にするとともに、特徴的で希望と信頼性のある価値提供を目指す。<br><br>DEI：<br>誰もがベストを尽くせるインクルーシブな組織となる（“#BeYourselfAtWork”活動）。<br>外部機関からの受賞に値するリーダーとして認められる。 |

### (2) NSGグループの中期ビジョン

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コミットメントとして、以下の4つを掲げています。

- ・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) 中期経営計画「2030 Vision : Shift the Phase」

2024年3月期を最終年度とする前中期経営計画について利益率が依然低水準と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 「2030 Vision : Shift the Phase」4つの「D」の進捗状況

欧州を中心に厳しい事業環境が続いていますが、中期経営計画と4つの「D」に対するコミットメントは不変であり、引き続きリソースを柔軟に確保しつつ戦略を推進していきます。

|                                              | 進捗状況                                                                                                                                                                                                       |
|----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Business Development<br>(ビジネスデベロップメント)       | <ul style="list-style-type: none"><li>・米国オハイオ州ロスフォードの既存フロートラインの転換工事が完了、太陽電池パネル用ガラスの生産を開始</li><li>・欧州の建築用ガラス事業（ダウンストリーム、板ガラス加工工程）において、脱コモディティ製品強化を推進</li><li>・ペロブスカイト太陽電池市場の開拓に向け、グループ横断の運営委員会を設置</li></ul> |
| Decarbonization<br>(脱炭素化)                    | <ul style="list-style-type: none"><li>・太陽電池パネル用ガラスの生産能力増強は、二酸化炭素排出量削減に貢献しつつ業績改善に寄与</li></ul>                                                                                                               |
| Digital Transformation<br>(デジタルトランスフォーメーション) | <ul style="list-style-type: none"><li>・ERPシステムの統合に向けてパイロット版の提供を一部地域で開始</li></ul>                                                                                                                           |
| Diverse Talent<br>(多様な人材)                    | <ul style="list-style-type: none"><li>・女性管理職比率は2024年3月期の16.8%から2025年3月期に18.0%に上昇</li><li>・人事情報システム構築について、現状分析及び要件定義の策定が完了</li></ul>                                                                        |

② 「2030 Vision : Shift the Phase」財務目標の進捗状況

欧州経済減速の影響を大きく受けましたが、欧州の建築用ガラス事業及び自動車用ガラス事業以外の事業は計画通り進捗しています。引き続き収益性を向上させキャッシュ創出力を高め、財務基盤を改善することに注力していきます。

|               |               | 2027年3月期<br>目標 | 2030年3月期<br>目標 | 2025年3月期（通期）<br>実績                           |
|---------------|---------------|----------------|----------------|----------------------------------------------|
| 収益性（P/L）      | 営業利益          | 640億円          |                | 165億円：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%             | 10%以上          | 2.0%：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          |                | 100億円：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        |                | 5,284億円：前期末から184億円増加                         |
|               | 自己資本比率        | 15%            |                | 10.5%：前期末から1.9pt低下                           |

#### (4) 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、前期から続く欧州の景気減速の影響、及び世界的なインフレに伴う人件費等のコスト上昇の影響を大きく受けました。建築用ガラス市場は、欧州の経済減速の影響を大きく受けましたが、第4四半期は販売価格の改善による回復の兆しもありました。また太陽電池パネル用ガラスの需要は堅調に推移しており、第4四半期には米国の新設備で生産を開始しています。自動車用ガラス市場は、欧州での自動車生産減少、アジアと北米の一部取引先での生産停止の影響を受け需要の回復が遅れ、欧州を中心に資産稼働率が低下しました。さらに世界的なインフレ傾向により、人件費等その他コスト上昇の影響を受けました。高機能ガラスは、多くの市場で需要の回復が継続しています。

また米国関税政策の影響という不確定要素もありますが、ガラス製品は基本的に地産地消であるためその影響はそれほど大きくはないと想定しており、政策の動向を注視しつつ関税やコスト増加に対して価格転嫁等により対応する方針です。

欧州の経済減速や世界的なインフレ拡大等に伴う人件費等その他コスト増加の影響はしばらく継続する見込みではありますが、中長期的には建築用ガラス事業におけるリノベーション需要の拡大、自動車用ガラス事業における自動車生産台数の緩やかな改善に伴う需要回復が期待されます。このような現在直面している厳しい事業環境及び中長期的に期待される需要拡大に対して、生産体制の見直し等によるコスト削減とともに、中期経営計画の「Business Development」に基づいて脱コモディティ製品化を進めています。

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。

前述のとおり欧州の経済減速や世界的なインフレに伴う人件費等のコスト上昇の影響はしばらく継続する見込みであり、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。

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人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なコミュニケーション、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。

## (5) サステナビリティへの取り組み

当社グループでは、NSGグループ経営指針「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、並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。

当社グループは、製造工程から排出される温室効果ガスの排出量（スコープ1とスコープ2）を2030年までに21%削減するという目標について、2019年にSBT\*イニシアティブ（SBTi）による認定を取得しましたが、この目標を見直し、より野心的な目標に引き上げるとともに、バリューチェーンから排出される温室効果ガスの排出量（スコープ3）の目標を設定しました。この改訂された目標は、スコープ1とスコープ2、及びスコープ3を2030年までに2018年対比で30%削減するというものであり、2022年5月にSBTiにより認定されました。また、2050年のカーボンニュートラルの達成をコミットしました。スコープ1とスコープ2は2024年3月期までに2018年対比で約16%削減しており、順調に推移しています。

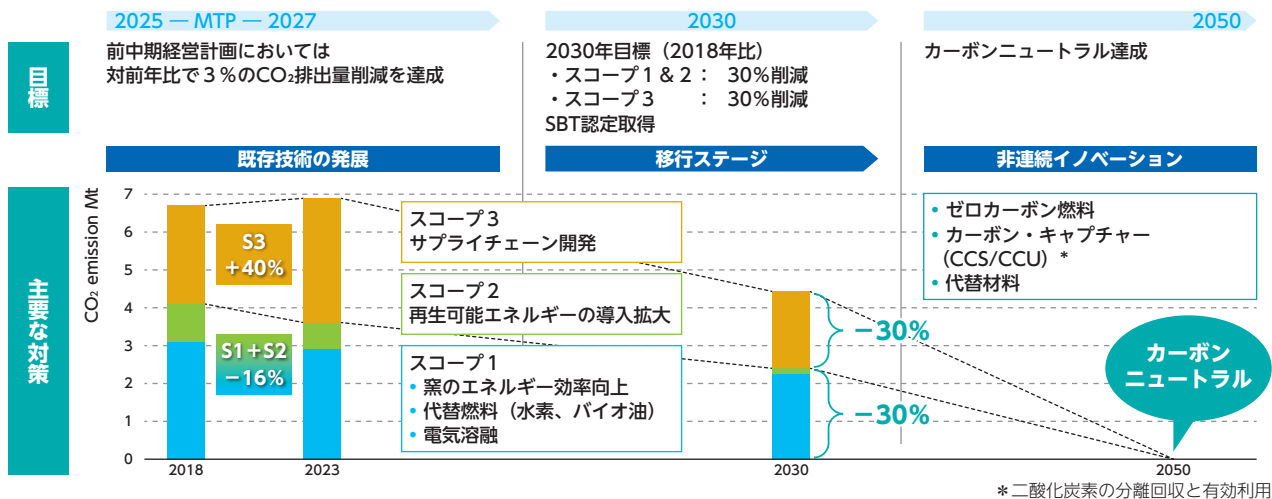
当社グループは2021年11月にTCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）提言に賛同を表明しており、当社ウェブサイトにおいて、TCFDが提言する開示フレームワークに沿って、気候シナリオ分析を用いた気候関連のリスクや機会を定量的に評価した結果を開示しています。

昨年に引き続き世界最高水準のLowカーボンガラス製品を欧州で販売するなど、製品による環境貢献にも力を入れています。引き続き、当社の主力商品である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します。

当社グループは、代替燃料を用いた燃焼方法の開発、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<sub>2</sub>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



## ② 人的資本及び多様性

当社グループは、従業員一人ひとりが事業活動を通じて「成長」し、「働く喜び」を実感できる企業グループであり続けるために、企業文化の醸成、人事制度の整備、そして働きやすい職場環境の構築を「人的資本への投資」と位置付けています。そして、この投資の効果と効率性を最大化し、持続的な企業成長へとつなげていくことを「人的資本経営」として、グローバル全体で推進しています。

人事戦略としては、「シニアマネジメント層の強化とOne Teamとしての一体化」、「オープンで透明性の高い対話型の組織運営」、「リスクリングを含む成長機会の提供」、「多様性を源泉とするイノベーションの創出」、「グループとしての一体感を醸成するコミュニティ意識の強化」、「人材の確保・育成・採用につながる評価・報酬体系の整備」など、明確な方針と活動目標を設定し、着実に取り組んでいます。

また、全従業員を対象に年1回実施している従業員意識調査“Your Voice”をエンゲージメントの主要指標とし、調査結果を基に地域や組織ごとに改善活動を進め、企業風土の改革と従業員の意欲向上を目指しています。

多様性、公平性、インクルージョン（DEI）に関しては、単に属性の多様化を進めるのではなく、「多様な人材が公平に成長機会を得て、それぞれの能力を最大限に発揮できる組織」を目指して取り組みを強化しています。具体的には、女性管理職比率、各地域・世代・国籍のバランス、障がい者雇用などを定期的にモニタリングし、継続的な改善に努めています。また、無意識のバイアスを減らす教育や、インクルーシブなリーダーシップ研修などを実施し、全従業員が心理的安全性の高い職場で力を発揮できる環境づくりを推進しています。

## 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。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、サプライヤー業種別に課題を優先順位化した上で、優先順位の高いサプライヤーから憲章の浸透を図っています。また、サステナブル・サプライチェーンに関する外部評価機関であるEco Vadisのスコア改善を通じて、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。

## 6. 重要な子会社の状況（2025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<br>350              | %<br>100       | 建築用ガラス事業                |
|                | 日本板硝子S&S株式会社                             | 百万円<br>72               | 100            | 建築用ガラス事業                |
| 欧州             | Pilkington United Kingdom Limited        | 千ポンド<br>528,483         | 100<br>(100)   | 建築用ガラス事業                |
|                | Pilkington Automotive Limited            | 千ユーロ<br>832,961         | 100<br>(100)   | 自動車用ガラス事業               |
|                | Pilkington Technology Management Limited | 千ポンド<br>441,320         | 100<br>(100)   | 建築用ガラス事業及び<br>自動車用ガラス事業 |
|                | Pilkington Deutschland AG                | 千ユーロ<br>69,290          | 96.3<br>(96.3) | 建築用ガラス事業                |
|                | Pilkington Automotive Deutschland GmbH   | 千ユーロ<br>18,996          | 100<br>(100)   | 自動車用ガラス事業               |
|                | Pilkington Automotive Poland Sp. z.o.o.  | 千ズウォティ<br>30,511        | 100<br>(100)   | 自動車用ガラス事業               |
|                | Pilkington Italia S.p.A.                 | 千ユーロ<br>112,996         | 100<br>(100)   | 建築用ガラス事業及び<br>自動車用ガラス事業 |
| 欧州<br>(持株会社)   | NSG Holding (Europe) Limited             | 百万円<br>42,071           | 100            | その他（持株会社）               |
|                | NSG UK Enterprises Limited               | 千ポンド<br>426,962         | 100<br>(100)   | その他（持株会社）               |
|                | Pilkington Group Limited                 | 千ポンド<br>736,866         | 100<br>(100)   | その他（持株会社）               |
| アジア<br>(日本を除く) | NSG Vietnam Glass Industries Limited     | 千米ドル<br>150,070         | 100<br>(52.2)  | 建築用ガラス事業                |
| 米州             | NSG Glass North America, Inc.            | 米ドル<br>1                | 100<br>(100)   | 建築用ガラス事業                |
|                | Pilkington North America, Inc.           | 千米ドル<br>17,701          | 100<br>(100)   | 建築用ガラス事業及び<br>自動車用ガラス事業 |
|                | Vidrieria Argentina S.A.                 | 千アルゼンチン・ペソ<br>8,238,452 | 51.0<br>(51.0) | 建築用ガラス事業                |
|                | Pilkington Brasil Limitada               | 千リアル<br>333,008         | 100<br>(100)   | 建築用ガラス事業及び<br>自動車用ガラス事業 |
|                | Vidrios Lirquen S.A.                     | 千チリペソ<br>22,443,983     | 51.6<br>(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（2025年3月31日現在）

|            |            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|------------|------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 当 社        | 本社         | 東京本社（東京都）<br>大阪本社（大阪府）                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|            | 営業所        | 豊田営業所（愛知県）<br>広島営業所（広島県）                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|            | 工場・研究所     | 千葉事業所（千葉県）<br>相模原事業所（神奈川県）<br>四日市事業所（三重県）<br>津事業所（三重県）<br>京都事業所（京都府）<br>舞鶴事業所（京都府）<br>技術研究所（兵庫県）                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 重要な<br>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）<br>日本板硝子S&S株式会社（東京都）                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|            | 欧州         | Pilkington United Kingdom Limited（英国）<br>Pilkington Automotive Limited（英国）<br>Pilkington Technology Management Limited（英国）<br>Pilkington Deutschland AG（ドイツ）<br>Pilkington Automotive Deutschland GmbH（ドイツ）<br>Pilkington Automotive Poland Sp. z.o.o.（ポーランド）<br>Pilkington Italia S.p.A.（イタリア）<br>NSG Holding（Europe） Limited（英国）<br>NSG UK Enterprises Limited（英国）<br>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）<br>Pilkington North America, Inc.（米国）<br>Vidrieria Argentina S.A.（アルゼンチン）<br>Pilkington Brasil Limitada（ブラジル）<br>Vidrios Lirquen S.A.（チリ）                                                                                                                                                                                                                          |

## 8. 従業員の状況（2025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  | 8,598名                |
| 自動車用ガラス事業 | 14,198名               |
| 高機能ガラス事業  | 939名                  |
| その他       | 1,671名                |
| 合計        | 25,406名<br>(前期末比50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（2025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                | 100,299  |
| 株式会社みずほ銀行                 | 38,637   |
| 株式会社日本政策投資銀行              | 35,430   |
| 三井住友信託銀行株式会社              | 34,684   |
| 株式会社りそな銀行                 | 20,000   |
| 株式会社三菱UFJ銀行               | 18,062   |
| 株式会社SBI新生銀行               | 15,445   |
| National Westminster Bank | 15,016   |
| Banco Santander           | 15,016   |
| HSBC Bank                 | 14,397   |

(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 (2025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        | 91,538,599株 |
| (うち、自己株式の数) | 35,222株)    |
| A種種類株式      | 30,000株     |

### 3. 株主数

|        |         |
|--------|---------|
| 普通株式   | 48,245名 |
| A種種類株式 | 3名      |

### 4. 大株主（上位10名）

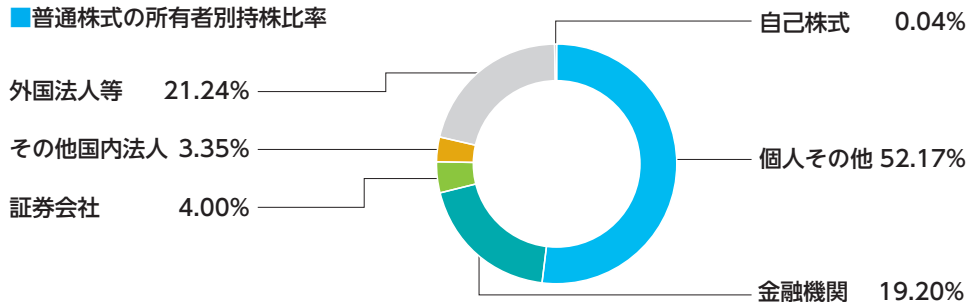
| 株主名                                                      | 持株数<br>(普通株式) | 持株比率<br>(%) |
|----------------------------------------------------------|---------------|-------------|
| 日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）                                  | 14,252,000株   | 15.57       |
| MSIP CLIENT SECURITIES                                   | 2,534,019株    | 2.76        |
| BBH CO FOR ARCUS JAPAN VALUE FUND                        | 2,009,000株    | 2.19        |
| MLI FOR CLIENT GENERAL OMNI NON COLLATERAL NON TREATY-PB | 1,942,500株    | 2.12        |
| 日本板硝子取引先持株会                                              | 1,638,878株    | 1.79        |
| J.P.MORGAN SECURITIES PLC                                | 1,577,866株    | 1.72        |
| JP MORGAN CHASE BANK 385781                              | 1,278,102株    | 1.39        |
| 株式会社日本カストディ銀行（信託口）                                       | 1,263,300株    | 1.38        |
| 株式会社SBI証券                                                | 1,142,267株    | 1.24        |
| 住友生命保険相互会社                                               | 914,800株      | 0.99        |

(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、2024年7月23日付で普通株式110,500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<br>(A種種類株式) |
|-------------------------------------|-----------------|
| ジャパン・インダストリアル・ソリューションズ第貳号投資事業有限責任組合 | 15,000株         |
| UDSコーポレート・メザニン3号投資事業有限責任組合          | 6,750株          |
| UDSコーポレート・メザニン4号投資事業有限責任組合          | 8,250株          |

### Ⅲ 剰余金の配当等の決定に関する方針

- ・当社グループは、株主の皆様に対する利益還元を経営の重要課題の一つとして認識し、持続可能な事業の業績をベースに、安定的に配当を実施することを利益配分に関する基本方針としています。そのため、財務基盤を強化し、将来の事業展開のために適正な内部留保を確保した上で、配当金を決定いたします。
- ・当期の普通株式の期末配当につきましては、当社グループの業績、財務状況等を総合的に勘案し、誠に遺憾ではありますが、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（2025年3月31日現在）

| 氏 名           | 地位又は担当     |                                                                                                  | 重要な兼職の状況                                                       |
|---------------|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|
| 石 野 博         | 取締役（社外取締役） | <input type="checkbox"/> 取締役会議長<br><input type="checkbox"/> 指名委員長                                | 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） | <input type="checkbox"/> 指名委員<br><input type="checkbox"/> 監査委員<br><input type="checkbox"/> 報酬委員長 | 立命館大学経営学部 教授                                                   |
| 皆 川 邦 仁       | 取締役（社外取締役） | <input type="checkbox"/> 指名委員<br><input type="checkbox"/> 監査委員長<br><input type="checkbox"/> 報酬委員 | 三菱電機株式会社 社外取締役                                                 |
| 浅 妻 慎 司       | 取締役（社外取締役） | <input type="checkbox"/> 指名委員<br><input type="checkbox"/> 監査委員<br><input type="checkbox"/> 報酬委員  | —                                                              |
| 桜 井 恵理子       | 取締役（社外取締役） | <input type="checkbox"/> 指名委員<br><input type="checkbox"/> 報酬委員                                   | 株式会社三井住友フィナンシャルグループ 社外取締役<br>花王株式会社 社外取締役<br>アステラス製薬株式会社 社外取締役 |
| 細 沼 宗 浩       | 取締役        | <input type="checkbox"/> 指名委員<br><input type="checkbox"/> 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. 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、また金融庁 公認会計士・監査審査会の委員を務めた経験を有しており、財務及び会計に関する相当程度の知見を有する者です。
3. 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。
4. 皆川邦仁氏は、参天製薬株式会社の社外取締役を務めておりましたが、2024年6月25日をもって退任し、同日から三菱電機株式会社の社外取締役を務めています。また、皆川邦仁氏は、金融庁 公認会計士・監査審査会の委員を務めておりましたが、2025年3月31日をもって退任いたしました。
5. 社外取締役である石野博、ヨーク・ラウパッハ・スミヤ、皆川邦仁及び桜井恵理子の各氏について、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) 執行役（2025年3月31日現在）

| 氏 名                                                   | 地位又は担当 |                                          | 重要な兼職の状況 |
|-------------------------------------------------------|--------|------------------------------------------|----------|
| ほそ ぬま むね ひろ<br>細 沼 宗 浩                                | 代表執行役  | 社長兼CEO（最高経営責任者）                          | —        |
| もり しげ き<br>森 重 樹                                      | 執行役会長  | 会長                                       | —        |
| レオポルド・ガルセス・<br>カスティーリャ<br>(Leopoldo Garces Castiella) | 執行役常務  | 建築ガラス事業部門長                               | —        |
| ひ よし こう いち<br>日 吉 孝 一                                 | 執行役常務  | CAO（最高管理部門責任者）兼<br>カンパニーセクレタリー           | —        |
| おか もと ひさし<br>岡 本 久                                    | 執行役常務  | クリエイティブ・テクノロジー事業部門長                      | —        |
| おお こう ち あき ひと<br>大 河 内 聡 人                            | 執行役常務  | CFO（最高財務責任者）                             | —        |
| ロブ・パーセル<br>(Rob Purcell)                              | 執行役常務  | Auto事業部門長                                | —        |
| マイク・グリーンナル<br>(Mike Greenall)                         | 執行役    | CTO（最高技術責任者）                             | —        |
| デニス・ヘイラー<br>(Denise Haylor)                           | 執行役    | CHRO（最高人事責任者）                            | —        |
| かん ばやし まさ き<br>神 林 正 樹                                | 執行役    | CRO（最高リスク責任者）兼 副CFO                      | —        |
| ミハエル・キーファー<br>(Michael Kiefer)                        | 執行役    | CLO（最高法務責任者）兼<br>CE&CO（最高倫理・コンプライアンス責任者） | —        |
| こ ばやし し ろう<br>小 林 史 朗                                 | 執行役    | サステナビリティ部 統括部長                           | —        |
| なか つじ よう へい<br>中 辻 陽 平                                | 執行役    | CSO（最高戦略責任者）兼<br>コーポレート戦略企画統括部長          | —        |
| イアン・スミス<br>(Iain Smith)                               | 執行役    | ファイナンス・ディレクター                            | —        |

(注) フィル・ウィルキンソン及び中村公美の両氏は2024年6月26日開催の第158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. 責任限定契約の内容の概要

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

## 3. 役員等賠償責任保険契約の内容の概要等

当社は、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結し、役員等の職務を起因とする争訟費用及び第三者・会社に対する損害賠償金・和解金を被保険者が負担した場合の損害等を当該保険契約によって一定の範囲で填補することとしております。当該保険契約の被保険者は当社の取締役・執行役、並びに当社及びその子会社の過去、現在、将来の役員等であります。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。<br>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、推薦又は助言を行うことができます。 |
| 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。<br>・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

2025年3月期においては、同委員会は5回開催され、各回に委員の全員が出席し、出席率は100%でした。グローバルの役員報酬トレンドを踏まえて執行役のインセンティブ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、2025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

##### 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

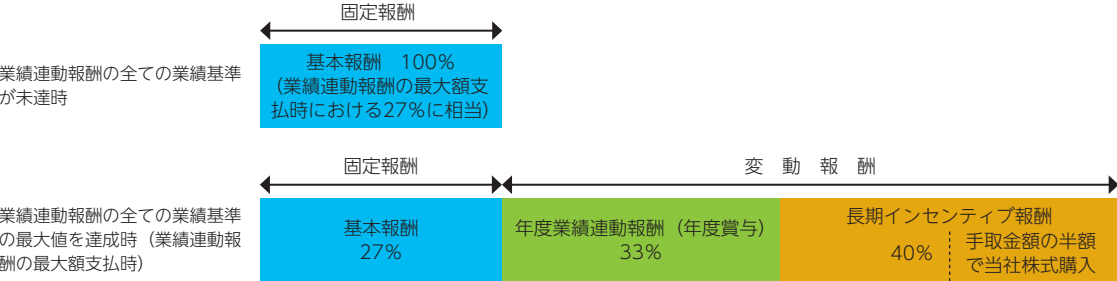
| 制度目的       | <ul style="list-style-type: none"><li>・ 執行役の任用契約条件を市場競争に耐え得るようにし、またグローバルビジネスにおいて世界中から高い能力を持つ執行役を惹きつけ、確保し、かつ動機づけるように報酬内容を設計すること。</li><li>・ 個々の基本報酬及びインセンティブ報酬がグループの業績や株主利益と整合性を保ち、個々人の業務における責任と成果が反映されるようにすること。</li></ul> |                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |       |     |            |    |       |     |       |     |     |      |       |
|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-----|------------|----|-------|-----|-------|-----|-----|------|-------|
| 構成及び内容     | 固定報酬                                                                                                                                                                                                                     | 基本報酬           | <ul style="list-style-type: none"><li>・ 基本報酬を毎年見直し、グローバル企業における各国市場の概ね中位数に調整</li><li>・ 適切な市場相場の決定にあたっては、売上高及び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</li><li>・ 報酬内容の見直しにあたっては、個々人の役割の範囲、責任及び業績、会社業績の目標及び計画に対する進捗度、並びに各国市場の賃金昇給率を考慮</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |       |     |            |    |       |     |       |     |     |      |       |
|            | 業績連動報酬                                                                                                                                                                                                                   | 年度業績連動報酬（年度賞与） | <ul style="list-style-type: none"><li>・ 主に財務指標の達成度合いで評価</li><li>・ 中期経営計画と整合</li><li>・ 支給上限水準：マネジメントグレードに応じて、基本報酬の40%～125%</li><li>・ 年度賞与支給額 = 支払上限額 × 業績指標の支給率</li><li>・ 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</li><li>・ 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</li></ul> <div><p>支給率</p><table><caption>業績指標の支給率</caption><tr><th>業績レベル</th><th>支給率</th></tr><tr><td>0 (エントリー前)</td><td>0%</td></tr><tr><td>エントリー</td><td>25%</td></tr><tr><td>ターゲット</td><td>50%</td></tr><tr><td>最大値</td><td>100%</td></tr><tr><td>最大値以上</td><td>100%</td></tr></table><p>業績レベル</p></div> | 業績レベル | 支給率 | 0 (エントリー前) | 0% | エントリー | 25% | ターゲット | 50% | 最大値 | 100% | 最大値以上 |
| 業績レベル      | 支給率                                                                                                                                                                                                                      |                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |       |     |            |    |       |     |       |     |     |      |       |
| 0 (エントリー前) | 0%                                                                                                                                                                                                                       |                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |       |     |            |    |       |     |       |     |     |      |       |
| エントリー      | 25%                                                                                                                                                                                                                      |                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |       |     |            |    |       |     |       |     |     |      |       |
| ターゲット      | 50%                                                                                                                                                                                                                      |                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |       |     |            |    |       |     |       |     |     |      |       |
| 最大値        | 100%                                                                                                                                                                                                                     |                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |       |     |            |    |       |     |       |     |     |      |       |
| 最大値以上      | 100%                                                                                                                                                                                                                     |                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |       |     |            |    |       |     |       |     |     |      |       |

|  |                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|--|--------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <p>長期インセンティブ報酬</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 3 事業年度にわたる長期的な業績目標の達成度合いで評価</li> <li>・ 年 1 回の策定</li> <li>・ 支給上限水準：マネジメントグレードに応じて、基本報酬の50%～150%</li> <li>・ 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</li> <li>・ 各業績指標には、業績の最低限求められる水準を満たしていることを確実にするためのエントリー値、適切なストレッチを加えた最大値を設定</li> </ul> <div data-bbox="854 309 1378 718"> <p>支給率</p> <p>業 績 レ ベ ル</p> </div> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 株主価値の向上に向けた動機付け及び執行役と株主の皆様との更なる利害の一致を図るために、当該プランから得られる報酬の一部を用いて当会社の株式を取得することを義務付け（手取り金額の50%相当）</li> <li>・ 株式保有目標を設定（マネジメントグレードに応じて基本報酬の25%－100%）</li> <li>・ マルス（権利付与後権利確定前の減額）及びクローバック（権利確定後の返還）条項を含む。発動要件にはインセンティブ額の根拠となる業績の虚偽や誤り、相当程度の違法行為、又はグループ倫理規範に対する重大な違反を含んでおり、当社グループはそれら発動要件の1つが発生した場合にこれらの条項を行使することが可能</li> </ul> |
|  | <p>株式報酬</p>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 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</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |

B.報酬割合

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

<CEOの報酬支給割合>



(注) 上表のとおり、割合の算定にあたっては、基本報酬、年度業績連動報酬及び長期インセンティブ報酬から割合が算定され、上記のいずれにもあてはまらない「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<br>・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<br>・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<br>・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 2025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、CFO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% | 41,570<br>百万円 | 47,810<br>百万円 | エントリー値未達 | 0%        |
| グループフリー・キャッシュ・フロー | 50% | 10,000<br>百万円 | 15,000<br>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、CFO及び会長以外の執行役

| 指標                            | 比率                                 |                                 |
|-------------------------------|------------------------------------|---------------------------------|
|                               | 主として特定のグローバルSBUを<br>所管する執行役        | 主として特定のグループ機能に関する<br>部門を所管する執行役 |
| 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<br>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、<br>合計15%     |
| グローバルSBUの営業活動<br>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<br>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、<br>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。

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。ゲート値を達成しなかった場合、NSGグループの財務業績指標に対する達成度は全て無効となり、グローバルSBUの財務業績指標に対して、営業利益のターゲットに関する2番目の閾値が適用され、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・フローの要素についてのみ、それぞれの達成度に基づく支払額の半分を支給します。

2025年3月期においては、「ゲート値」は未達となりました。その結果、グループの業績指標に対する支払いはありません。グローバルSBUの営業利益の業績目標を達成しているSBUの業績指標に対してのみ、達成された支給率の50%の支払いが行われます。

(ii) 算式

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

- ゲート値未達により、グローバルSBUの営業利益の業績目標を達成したSBUの業績指標をプランに持つ執行役の業績指標の支給率

$$= \text{「グローバルSBUの営業利益」指標の支給率} \times 15\% \times 50\% + \text{「グローバルSBUの営業活動によるキャッシュ・フロー」指標の支給率} \times 15\% \times 50\%$$

C) 支払いレベル

- グループ業績のみを業績指標としているCEO、CFO及び会長については、「ゲート値」未達のため、当事業年度における年度賞与による支払いはありません。
- CEO、CFO及び会長以外の執行役に対しては、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率の50%を用いて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0%～12%となりました。

B. 2025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<br>支給率 |
|------------------------|-----|---------------|---------------|---------------|---------------|
| 1株当たり利益の累積総額<br>(注)    | 75% | 187円          | 431円          | エントリー値未達      | 0%            |
| フリー・キャッシュ・フロー<br>の累積総額 | 25% | 30,000<br>百万円 | 61,900<br>百万円 | 39,900<br>百万円 | 42.8%         |

(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。

- ・CEO及び会長以外の執行役については、「1株当たり利益の累積総額」指標について、3年間の業績目標達成だけでなく、「初年度」及び「初年度と2年目の累積」目標に対する達成度も評価し最も高い支給率が適用されます。

| 指標               | 評価期間                  | プラン全体に対する<br>最大適用割合 | エントリー値 | 最大値    | 実績     | 達成率   |
|------------------|-----------------------|---------------------|--------|--------|--------|-------|
| 1株当たり利益の累積<br>総額 | 2023年3月期              | 25%                 | 22.6円  | 80.2円  | 109.9円 | 100%  |
|                  | 2023年3月期と<br>2024年3月期 | 50%                 | 70.8円  | 216.0円 | 205.5円 | 94.2% |

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

C) 支払いレベル

- ・2025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3年間の「1株当たり利益の累積総額」指標はエントリー値未達となり、CEO及び会長については当該業績指標に対する支払いはありません。
- ・CEO及び会長以外の執行役については、3年間の1株当たり利益の累積総額がエントリー値に届きませんでしたが、プランには2年間の累積指標も含まれており、この2年間の累計指標のエントリー値を達成したため、この「1株当たり利益の累積総額」指標に基づく当該LTIP率の支給率は47.1%となりました。
- ・もう1つの業績指標である「フリー・キャッシュ・フローの累積総額」は39,900百万円となり、エントリー値を達成し、当該LTIPに対する当該指標に基づく支給率は10.7%となりました。
- ・当該LTIPの業績評価期間中の株価変動率は99.8%となり、その結果CEO及び会長については、LTIPの最大支払額に対して10.7%の支払いレベルとなり、CEO及び会長以外の執行役については、LTIPの最大支払額に対して57.7%の支払いレベルとなりました。

② 2025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 |     |
|                      |        |             | 年度賞与   | 長期インセンティブ報酬 | 合計 | 株式報酬  | 合計  |
| 執行役を兼務しない取締役 (社外取締役) | 5      | 76          | —      | —           | —  | —     | 76  |
| 執行役                  | 9      | 238         | 3      | 44          | 47 | 48    | 333 |

(注)

- 上記表が対象とする執行役を兼務しない取締役に対する報酬等の額は、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に対するものです。
- 上記表が対象とする執行役に対する報酬等の額は、細沼宗浩、森重樹、日吉孝一、岡本久、大河内聡人、神林正樹、小林史朗、中村公美及び中辻陽平に対するものです。
- 当社により支払われる上記表の報酬等の他に、当社の子会社により支払われる当社執行役に対する報酬等がありますが、これらについては後述③に記載のとおりとなります。
- 上記表中の額は取締役及び執行役の在任期間に関するものです。
- 上表の取締役及び執行役には、2025年3月期の期間中に退任した者を含みます。
- 上表の取締役及び執行役には、2025年3月期の期間中に就任した者を含みます。
- 業績連動報酬について、年度賞与は、2025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、2022年4月から2025年3月までの3事業年度に係るものです。
- 執行役についての株式報酬は、8名の執行役に対して総数110,500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 |     |     |
|     |        |             | 年度賞与   | 長期インセンティブ報酬 | 合計  | 株式報酬  | その他 | 合計  |
| 執行役 | 7      | 360         | 5      | 95          | 100 | —     | 20  | 20  |
|     |        |             |        |             |     |       |     | 481 |

(注)

- 上記表は、当社の執行役であるレオポルド・ガルセス・カスティージャ、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、デニス・ヘイラー、ミハエル・キーファー及びイアン・スミスに対し、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。
- 上記表中の額は執行役の在任期間に関するものです。
- 上表の執行役には、2025年3月期の期間中に退任した者を含みます。
- 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。
- 上記表の業績連動報酬について、年度賞与は、2025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、2022年4月から2025年3月までの3事業年度に係るものです。
- 「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。
- 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194.0円、1ユーロ当たり163.0円、1レアルあたり27.1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. 2026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、CHRO及び会長 | 主として特定のグローバルSBUを<br>所管するCEO、CFO、CHRO<br>及び会長以外の執行役 | 主として特定のグループ機能に<br>関する部門を所管する<br>CEO、CFO、CHRO<br>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<br>に関する実績を指標とし、<br>合計15%             | 各々のSBUに関する実績を<br>指標とし、合計15%                                |
| グローバルSBUの営業活動<br>によるキャッシュ・フロー | —                | 当該執行役が所管するSBU<br>に関する実績を指標とし、<br>合計15%             | 各々のSBUに関する実績を<br>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<br>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前ベースの営業利益にCebrace社の持分相当利益を加えた利益です。

C) 報酬額の決定方法

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

・業績指標の支給率

(i) CEO、CFO、CHRO及び会長

業績指標の支給率

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

(ii) CEO、CFO、CHRO及び会長以外の執行役

業績指標の支給率

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

ゲート値を達成した場合、各業績指標の支給率に基づき年度賞与の支払いを実施します。ゲート値未達の場合であってもグローバルSBUの営業利益の目標値を達成した場合には、グローバルSBUの営業利益とグローバルSBUの営業活動によるキャッシュ・フローについてのみそれぞれ達成された支給率の50%を支給します。

B. 長期インセンティブ報酬

A) 現在稼働中のプランのグループ業績指標、評価ウエイト及び選定理由

(i) 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）

(ii) 2025年3月期に稼働したプラン（対象年度：2025年3月期、2026年3月期、2027年3月期）

| 指標                                 | 比率  | 当該指標を選定した理由                                                   |
|------------------------------------|-----|---------------------------------------------------------------|
| EPS（1株当たり利益の累積総額）                  | 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） | 40% |                                                               |

B) 報酬額の決定方法

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

・業績指標の支給率

$$= \text{「1株当たり利益の累積総額」指標の支給率} \times 60\% + \text{「フリー・キャッシュ・フローの累積総額」指標の支給率} \times 40\%$$

\*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

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、特に事業ポートフォリオ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、執行役の後継者計画や当社人材戦略において、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% (7/7回)<br>指名委員会 100% (8/8回)<br>監査委員会 100% (3/3回) *<br>報酬委員会 100% (1/1回) *<br>*2024年6月26日付で監査委員及び報酬委員を退任されたため、退任前の開催及び出席状況を記載しています。 |
| 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・評価制度の設計において、リーダーシップを発揮いたしました。監査委員会においては、組織的監査として会計監査人及び内部監査部門との連携の在り方について適宜、必要な発言を行いました。                         | 取 締 役 会 100% (7/7回)<br>指名委員会 100% (8/8回)<br>監査委員会 100% (11/11回)<br>報酬委員会 100% (5/5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・会計や内部統制、グループ会社管理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% (7/7回)<br>指名委員会 100% (8/8回)<br>監査委員会 100% (11/11回)<br>報酬委員会 100% (5/5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。監査委員会においては、その豊富な経験に基づきリスク評価や危機管理の在り方について適宜、必要な発言を行いました。                                                                                           | 取 締 役 会 100% (7/7回)<br>指名委員会 100% (8/8回)<br>監査委員会 100% (11/11回)<br>報酬委員会 100% (5/5回)                                                            |
| 桜 井 恵 理 子     | 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 100% (7/7回)<br>指名委員会 100% (6/6回) *<br>報酬委員会 100% (4/4回) *<br>*新たに指名委員及び報酬委員に就任された2024年6月26日以降の開催及び出席状況を記載しています。                         |

# 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              | 154百万円 |
| 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 | 160百万円 |

- (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. 非監査業務の内容

当社は会計監査人に対して、公認会計士法第2条第1項の業務以外に、サステナビリティ情報開示に関するアドバイザリー業務についての対価を支払っております。

## 5. 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. コーポレートガバナンスの基本方針

当社は、より良いコーポレートガバナンスの実現を経営上の重要課題と位置づけています。また、当社グループは、東京証券取引所の定める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」を制定しています。同ガイドラインでは、当社のコーポレートガバナンスの基本方針・枠組を定め、同ガイドラインと異なる事項を実施する場合には、株主の皆様に対してその理由を合理的に説明することとしています。

#### <「NSGグループ コーポレートガバナンス・ガイドライン」の基本方針>

当社は、より良いコーポレートガバナンスの実現を経営上の重要課題と位置づけ、以下の事項を実施します。

##### (1) 体制

- 当社グループにおける究極親会社である日本板硝子株式会社は指名委員会等設置会社とし、当社は、取締役会のほか、指名委員会、監査委員会及び報酬委員会並びに執行役を置きます。
- 取締役会が、法令の定める範囲内で業務執行の意思決定を執行役に対して委任することにより、執行と監督の分離を促進し、経営の透明性を高め、その業務執行に対する監督機能を強化します。
- 財務報告に係る内部統制をはじめとする当社グループの内部統制システムを構築します。

##### (2) ステークホルダーコミュニケーション

- 当社グループを取り巻くステークホルダーの皆様（株主、顧客、従業員、サプライヤー、及び地域社会の皆様を含みます。）各々の立場から、最上位の会社と評価されるように努め、またステークホルダーの皆様と良好な関係を構築、維持、発展させてまいります。
- 法令に基づく場合はもとより、会社情報の開示にあたっては、その内容及び方法において適時、適切になされることを確実にし、当社グループ経営の透明性の維持及び不断の改善を図ってまいります。

##### (3) 行動準則

当社グループの法人、従業員等が従うべき行動準則として、「NSGグループ倫理規範」を定め、当規範の実施状況および内容について定期的にレビューします。

※「NSGグループ コーポレートガバナンス・ガイドライン」は当社ウェブサイトにて開示しております。詳細はこちらをご覧ください。

[https://www.nsg.co.jp/-/media/nsg-jp/sustainability/images-used-in-sustainability-section/corporate-governance/corporategovernanceguideline2025\\_03\\_j.pdf](https://www.nsg.co.jp/-/media/nsg-jp/sustainability/images-used-in-sustainability-section/corporate-governance/corporategovernanceguideline2025_03_j.pdf)



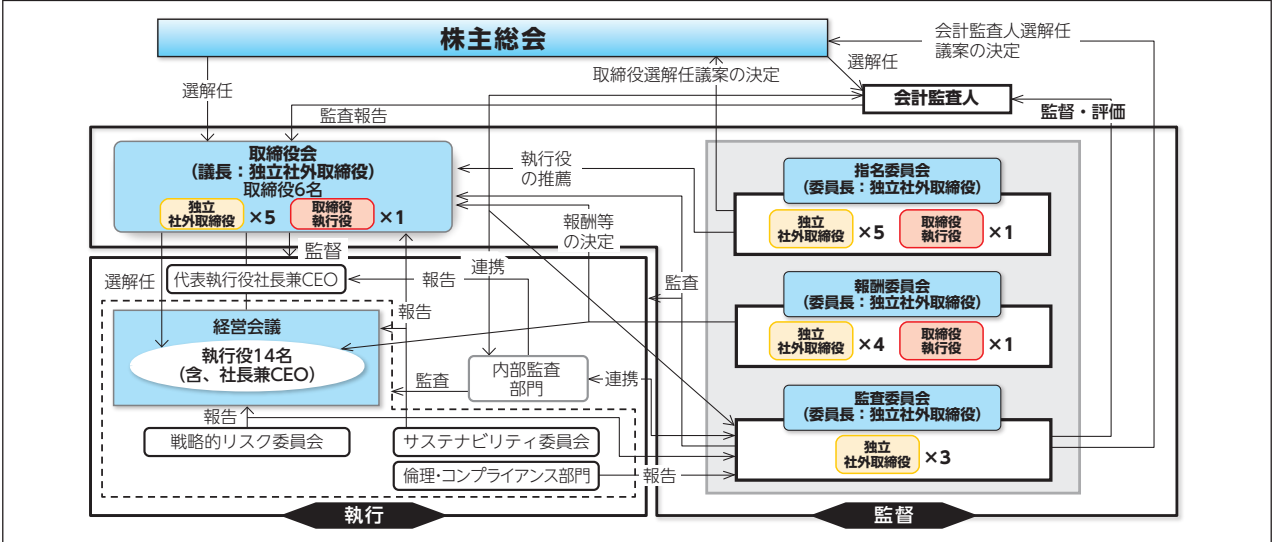
### 2. コーポレートガバナンスの仕組み

当社は、指名委員会等設置会社であり、会社の機関として、取締役会、指名委員会、監査委員会及び報酬委員会の3委員会並びに執行役を設置しています。当社グループは、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るため、さまざまな工夫をしています。

例えば、「NSGグループ コーポレートガバナンス・ガイドライン」にて、取締役会を構成するメンバーの過半数は独立社外取締役で構成することを規定しています。また、取締役会議長と代表執行役社長兼CEOの役割は明確に区別され、仮に取締役会議長が独立社外取締役でない場合には、独立社外取締役の中から、独立社外取締役と経営陣等との連絡・調整及び連携、コーポレートガバナンスに関する事項について取締役会議長に対して助言、支援等の特定の役割を担う独立社外取締役が選定されます。さらに、コーポレートガバナンスやビジネスに関する事項等について、独立社外取締役のみで構成されるミーティングを適宜開催しています。また、取締役会においてカンパニーセクレタリーを選任し、取締役会及び取締役会が設置する各委員会の機能発揮に向けた支援を行います。

また、当社は、執行に関するものとして、経営会議、サステナビリティ委員会及び戦略的リスク委員会を設置しています。

<コーポレートガバナンス体制図（2025年3月31日現在）>



(監督機関)

| 名 称   | 役 割                                                                                       |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| 取締役会  | ・ 経営の基本方針の決定<br>・ 内部統制システムの基本方針の決定<br>・ 執行役の職務の分掌その他の当社グループの重要な経営の意思決定<br>・ 執行役等の職務の執行の監督 |
| 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の決定<br>・ 社長兼CEOらの後継者計画の監督<br>・ 執行役候補者にかかる推薦または助言            |
| 監査委員会 | ・ 取締役及び執行役の職務の執行の監査<br>・ 監査報告の作成<br>・ 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   |
| 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の決定<br>・ 取締役及び執行役の個人別の報酬等に関する内容の決定                                 |

(業務執行機関)

| 名 称         | 役 割                                                                                                           |
|-------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 執行役         | ・ 当社グループの業務執行                                                                                                 |
| 経営会議        | ・ 取締役会において策定される方針及び目標が効率的かつ的確に実現されることを可能とすべく、当社の経営を指導し、かつその実施状況を監視                                            |
| サステナビリティ委員会 | ・ 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                                        |
| 戦略的リスク委員会   | ・ 当社グループ全体のリスクマネジメントに関するポリシー、戦略及びそのフレームワークを定期的に検討し、その結果を組織の戦略及び目標に適切に組み込み、当社グループの経営の効率化を促進し、中長期的な企業価値の向上を図ること |

### 3. 取締役会等実効性評価

当社は、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機能、実効性のさらなる向上に不断に取り組むため、2016年3月期から、取締役会及び各委員会(以下、「取締役会等」)の実効性について年度評価を行っています。

このプロセスを通じて、従前の重点実施事項の進捗状況を確認するとともに、新たに見出された課題のある場合は、これらを一体化した重点実施事項を改めて策定し、その進捗を定期的に監督することにより、取締役会全体の実効性を継続的に向上させていくことを目的としています。

また、このプロセスについては、その適確性及び独立性を担保する観点から、取締役会議長をリーダーとする独立社外取締役の主導、監督により進めております。

#### (1) 2025年3月期の重点実施事項に対する取り組み

| 2025年3月期の重点実施事項                                                                                                                                                                                 | 2025年3月期の主な取り組み                                                                                                                                                                                 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>・各取締役による「取締役会憲章」の“基本姿勢”や“期待行動”等の実行を通じた、モニタリングボードとしての監督機能の更なる向上</li><li>・特定した「経営上の重要課題」のモニタリング(オーバーサイト)及び重点的な議論と、状況に応じた経営陣の的確なサポート(意思決定の後押し、示唆等)</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>・取締役会とオフライン会議のアジェンダを再整理し、取締役会で「経営上の重要課題」を重点的に議論（執行からの定期的な報告を受けて、取締役会にてモニタリング）</li><li>・「取締役会憲章」を踏まえた取締役会付議基準の改訂</li><li>・議長による「取締役会憲章」を意識した議事運営</li></ul> |
| <ul style="list-style-type: none"><li>・取締役会議論の活性化に資する、取締役会運営の更なる高度化</li></ul>                                                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"><li>・取締役会とオフライン会議の位置づけを踏まえたアジェンダ設定に加え、取締役会資料や当日説明の簡潔化等、取締役会議論の充実に資する取り組みを実施</li></ul>                                                                         |
| <ul style="list-style-type: none"><li>・執行役のサクセッション及び候補者推薦プロセスの高度化に資する取り組みの実施</li></ul>                                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"><li>・指名委員会への執行役人事情報の提供充実</li><li>・オフライン会議等を通じた執行役候補者とのコミュニケーション機会を設定</li></ul>                                                                                |
| <ul style="list-style-type: none"><li>・経営陣の業績連動報酬体系について、よりインセンティブとなり得る適切な体系への見直しに向けた議論の継続・深化</li></ul>                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"><li>・報酬委員会にて経営陣の業績連動報酬体系の継続議論</li></ul>                                                                                                                       |

(注) オフライン会議とは公式の取締役会とは区別したオフラインでの会合を指します。

#### (2) 2025年3月期における取締役会等の実効性評価の実施プロセス

2025年3月期の年次評価については、すべての取締役に対し、取締役会事務局によるアンケート（4段階評価、自由記述）及びフォローアップヒアリングを通じた評価を行いました。すべての取締役に対し、取締役会及び各委員会の構成、運営状況、議題設定、審議の状況、取締役会憲章を踏まえた取締役会及び取締役自身の監督機能発揮状況、執行部とのコミュニケーション、今後さらに審議を深めていくべき重要課題等に関するアンケート及びヒアリングを行いました。

各取締役からなされた回答及び意見を基に独立社外取締役会議にて議論し、取締役会として取締役会及び各委員会の実効性を評価しました。(その評価結果及び2026年3月期の重点実施事項の詳細につきましては、2025年6月末に改訂予定のコーポレートガバナンス報告書にて開示する予定としております。)

引き続き、取締役会等のさらなる実効性向上に努めてまいります。

#### 4. 取締役会憲章

当社は、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」を2024年5月に制定しました。

当社取締役会は「取締役会憲章」に基づき、各取締役が期待される監督機能と役割を十全に発揮するように努め、また、取締役候補者の選任プロセスや、取締役会等実効性評価においても、この憲章の趣旨への賛同、コミットの状況評価等、有効に活用してまいります。

##### 取締役会憲章

###### 〈基本姿勢〉

- ・当社グループの取締役会による監督は、経営陣が作成する経営目標の進捗確認（「モニタリング」）にとどまらず、経営陣との相互信頼を前提に経営の重要課題を能動的に特定し、経営陣と十分に連携しつつ、その解決に向けた方向付け及び監督と執行の分離を意識した適切な支援を行うもの（「能動的な監督（オーバーサイト）」）と位置付ける。

###### 〈取締役会の期待事項〉

- ・中長期的な企業価値・持続的成長に重大な影響を与える課題を特定し、解決に向けて方向付けを行う
- ・経営上の重要課題として特定した事項への取組状況の定量的なモニタリングを定期的を実施する。
- ・経営上のリスクとオポチュニティの全体像とその諸条件の変化を適時適切に踏まえ、将来の価値創造に向けた執行の果敢な意思決定の後押しまたは牽制を行う。

###### 〈取締役の期待事項〉

- ・本憲章の目的を果たすため、各取締役は、上記の基本姿勢と取締役会の期待事項に沿った監督機能を発揮するとともに、以下の各点を十分に意識し、職務に当たることが期待される
  - － 自らの専門知見・経験等を最大限に活かしつつ、重要課題及びその他の経営課題の全体を俯瞰し、リスペクトを持って建設的な意見を述べ、議論に積極的・双方向的に関わる
  - － 経営上のリスクとオポチュニティ及び時勢を適切に見極められるよう常時研鑽を心掛け、執行のリスクテイクに際しては、監督としての後押しの機能と牽制の機能のバランスを十分意識し、働きかける
  - － 経営陣との間で、監督と執行の分離に基づく緊張感を保ちながら、取締役会外でのコミュニケーション機会も活用し、相互尊重の精神に基づき適切な信頼関係の醸成を心掛ける

###### 〈目指す取締役会カルチャー〉

- ・当社グループの経営指針（「Our Vision」）を踏まえ、中長期的な企業価値向上につながる経営課題の解決に向けた意思決定等を行うとともに、当社グループを取り巻くステークホルダーの共同価値拡大に寄与する、大局的な視点に立った議論を行える場とする。
- ・健全なコーポレートガバナンスは、監督と執行の相互信頼関係の上に成り立つものとし、取締役会内外のコミュニケーションの場を積極的に活用しながら、自由闊達・オープンで建設的な議論を行える環境を維持する。
- ・毎年の取締役会実効性評価の機会等を活用し、継続的に上記の期待事項および取締役会カルチャーの浸透を図る。

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 (2025年3月31日現在)

(単位：百万円)

| 科 目                       | 金 額       | 科 目                             | 金 額       |
|---------------------------|-----------|---------------------------------|-----------|
| ( 資 産 の 部 )               |           | ( 負 債 の 部 )                     |           |
| 非 流 動 資 産                 | 709,760   | 流 動 負 債                         | 409,438   |
| の れ ん                     | 82,134    | 社 債 及 び 借 入 金                   | 177,012   |
| 無 形 資 産                   | 48,066    | デ リ バ テ ィ ブ 金 融 負 債             | 787       |
| 有 形 固 定 資 産               | 453,166   | 仕 入 債 務 及 び そ の 他 の 債 務         | 187,557   |
| 投 資 不 動 産                 | 134       | 契 約 負 債                         | 20,561    |
| 持 分 法 で 会 計 処 理 さ れ る 投 資 | 25,524    | 未 払 法 人 所 得 税                   | 2,636     |
| 退 職 給 付 に 係 る 資 産         | 29,367    | 引 当 金                           | 19,155    |
| 契 約 資 産                   | 323       | 繰 延 収 益                         | 447       |
| 売 上 債 権 及 び そ の 他 の 債 権   | 6,358     | 売 却 目 的 で 保 有 す る 資 産 に         | 1,283     |
| そ の 他 の 包 括 利 益 を 通 じ て   | 23,689    | 直 接 関 連 す る 負 債                 |           |
| 公 正 価 値 を 測 定 す る 金 融 資 産 |           | 非 流 動 負 債                       | 481,082   |
| デ リ バ テ ィ ブ 金 融 資 産       | 3,393     | 社 債 及 び 借 入 金                   | 345,713   |
| 繰 延 税 金 資 産               | 37,393    | デ リ バ テ ィ ブ 金 融 負 債             | 1,318     |
| 未 収 法 人 所 得 税             | 213       | 仕 入 債 務 及 び そ の 他 の 債 務         | 1,279     |
| 流 動 資 産                   | 323,171   | 契 約 負 債                         | 40,074    |
| 棚 卸 資 産                   | 164,503   | 繰 延 税 金 負 債                     | 21,589    |
| 契 約 資 産                   | 1,015     | 未 払 法 人 所 得 税                   | 3,325     |
| 売 上 債 権 及 び そ の 他 の 債 権   | 83,438    | 退 職 給 付 に 係 る 負 債               | 44,974    |
| デ リ バ テ ィ ブ 金 融 資 産       | 1,867     | 引 当 金                           | 18,890    |
| 現 金 及 び 現 金 同 等 物         | 65,311    | 繰 延 収 益                         | 3,920     |
| 未 収 法 人 所 得 税             | 2,929     | 負 債 合 計                         | 890,520   |
| 売 却 目 的 で 保 有 す る 資 産     | 4,108     | ( 資 本 の 部 )                     |           |
|                           |           | 親 会 社 の 所 有 者 に 帰 属 す る 持 分     | 108,065   |
|                           |           | 資 本 金                           | 116,892   |
|                           |           | 資 本 剰 余 金                       | 155,853   |
|                           |           | 自 己 株 式                         | △44       |
|                           |           | 新 株 予 約 権                       | 258       |
|                           |           | 利 益 剰 余 金                       | △60,280   |
|                           |           | 利 益 剰 余 金                       | △68,048   |
|                           |           | ( I F R S 移 行 時 の 累 積 換 算 差 額 ) |           |
|                           |           | そ の 他 の 包 括 利 益 累 計 額           | △36,566   |
|                           |           | 非 支 配 持 分                       | 34,346    |
|                           |           | 資 本 合 計                         | 142,411   |
| 資 産 合 計                   | 1,032,931 | 負 債 及 び 資 本 合 計                 | 1,032,931 |

連結損益計算書 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日) (単位: 百万円)

(ご参考) 連結包括利益計算書 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日) (単位: 百万円)

| 科 目                   | 金 額      |
|-----------------------|----------|
| 売 上 高                 | 840,401  |
| 売 上 原 価               | △672,228 |
| 売 上 総 利 益             | 168,173  |
| そ の 他 の 収 益           | 2,511    |
| 販 売 費                 | △67,386  |
| 管 理 費                 | △80,214  |
| そ の 他 の 費 用           | △6,593   |
| 個 別 開 示 項 目 前 営 業 利 益 | 16,491   |
| 個 別 開 示 項 目 収 益       | 5,479    |
| 個 別 開 示 項 目 費 用       | △10,728  |
| 個 別 開 示 項 目 後 営 業 利 益 | 11,242   |
| 金 融 収 益               | 3,439    |
| 金 融 費 用               | △28,732  |
| 持分法による投資利益            | 5,526    |
| 税 引 前 損 失             | △8,525   |
| 法 人 所 得 税             | △4,941   |
| 当 期 損 失               | △13,466  |
| (内 訳)                 |          |
| 非支配持分に帰属する当期利益        | 365      |
| 親会社の所有者に帰属する当期損失      | △13,831  |

| 科 目                                        | 金 額     |
|--------------------------------------------|---------|
| 当 期 損 失                                    | △13,466 |
| 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                        | 458     |
| その他の包括利益を通じて公正価値を測定する<br>持分金融商品の公正価値の純変動   | 1,129   |
| 純損益に振り替えられない項目合計                           | 1,587   |
| 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                    | △19,233 |
| その他の包括利益を通じて公正価値を測定する<br>その他の金融資産の公正価値の純変動 | △523    |
| キャッシュ・フロー・ヘッジの<br>公 正 価 値 の 純 変 動          | 430     |
| 純損益に振り替えられる可能性のある項目合計                      | △19,326 |
| そ の 他 の 包 括 利 益 合 計                        | △17,739 |
| 当 期 包 括 利 益                                | △31,205 |
| (内 訳)                                      |         |
| 非支配持分に帰属する当期包括利益                           | △4,999  |
| 親会社の所有者に帰属する当期包括利益                         | △26,206 |

(ご参考) 連結キャッシュ・フロー計算書 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日) (単位：百万円)

| 科 目                                     | 金 額      |
|-----------------------------------------|----------|
| 営 業 活 動 に よ る キャ ャ ャ シ ャ ・ フ ロ ー        |          |
| 当 期 利 益                                 | △13,466  |
| 法 人 所 得 税                               | 4,941    |
| 減 価 償 却 費 及 び 償 却 費                     | 49,438   |
| 減 損 損 失                                 | 2,539    |
| 金 融 費 用 ( 純 額 )                         | 25,293   |
| 持 分 法 に よ る 投 資 利 益                     | △5,526   |
| 引 当 金 及 び 退 職 給 付 に 係 る 負 債 の 増 減       | △3,648   |
| 運 転 資 本 の 増 減                           | 29,461   |
| そ の 他                                   | △5,066   |
| 営 業 活 動 に よ る 現 金 生 成 額                 | 83,966   |
| 利 息 の 支 払 額                             | △25,099  |
| 利 息 の 受 取 額                             | 2,861    |
| 法 人 所 得 税 の 支 払 額                       | △9,309   |
| 営 業 活 動 に よ る キャ ャ ャ シ ャ ・ フ ロ ー        | 52,419   |
| 投 資 活 動 に よ る キャ ャ ャ シ ャ ・ フ ロ ー        |          |
| 持 分 法 適 用 会 社 か ら の 配 当 金 受 取 額         | 4,427    |
| 有 形 固 定 資 産 及 び 無 形 資 産 の 取 得 に よ る 支 出 | △59,206  |
| 有 形 固 定 資 産 及 び 無 形 資 産 の 売 却 に よ る 収 入 | 12,818   |
| そ の 他                                   | △483     |
| 投 資 活 動 に よ る キャ ャ ャ シ ャ ・ フ ロ ー        | △42,444  |
| 財 務 活 動 に よ る キャ ャ ャ シ ャ ・ フ ロ ー        |          |
| 配 当 金 の 支 払 額                           | △2,462   |
| 社 債 償 還 及 び 借 入 金 返 済 に よ る 支 出         | △137,261 |
| 社 債 発 行 及 び 借 入 に よ る 収 入               | 148,467  |
| 自 己 株 式 の 取 得 に よ る 支 出                 | △1       |
| 非 支 配 持 分 株 主 と の 資 本 取 引 に よ る 支 出     | △230     |
| 財 務 活 動 に よ る キャ ャ ャ シ ャ ・ フ ロ ー        | 8,513    |
| 現 金 及 び 現 金 同 等 物 の 増 減 額               | 18,488   |
| 現 金 及 び 現 金 同 等 物 の 期 首 残 高             | 44,278   |
| 現 金 及 び 現 金 同 等 物 に 係 る 換 算 差 額         | △2,539   |
| 超 イ ン フ レ の 調 整                         | 2,751    |
| 現 金 及 び 現 金 同 等 物 の 期 末 残 高             | 62,978   |

## 貸借対照表 (2025年3月31日現在)

| 科 目                               |   |               |                   | 金 額     | 科 目                 |         |                 |         | 金 額 |
|-----------------------------------|---|---------------|-------------------|---------|---------------------|---------|-----------------|---------|-----|
| ( 資 産 の 部 )                       |   |               |                   |         | ( 負 債 の 部 )         |         |                 |         |     |
| 流 動 資 産                           | 金 | 取 扱 品 材 料 期 倒 | 預 び 手 掛 び 貯 付 当 産 | 123,066 | 流 動 負 債             | 掛 借 入 金 | 金 形 金 品 品 金 他 金 | 186,042 |     |
| 現 受 売 商 仕 原 短 所 貸                 | 金 | 取 扱 品 材 料 期 倒 | 預 び 手 掛 び 貯 付 当 産 | 6,991   | 買 入 短 期 未 払 契 預 関 係 | 掛 借 入 金 | 金 形 金 品 品 金 他 金 | 12,873  |     |
| 固 有 形 固 定 資 産                     | 金 | 取 扱 品 材 料 期 倒 | 預 び 手 掛 び 貯 付 当 産 | 906     | 1 年 内 返 済 予 定 払 法 約 | 掛 借 入 金 | 金 形 金 品 品 金 他 金 | 32,234  |     |
| 建 構 機 車 工 土 建 無 ソ 投 資 投 関 長 前 所 貸 | 金 | 取 扱 品 材 料 期 倒 | 預 び 手 掛 び 貯 付 当 産 | 15,760  | 未 払 契 預 関 係         | 掛 借 入 金 | 金 形 金 品 品 金 他 金 | 112,080 |     |
| 建 構 機 車 工 土 建 無 ソ 投 資 投 関 長 前 所 貸 | 金 | 取 扱 品 材 料 期 倒 | 預 び 手 掛 び 貯 付 当 産 | 15,890  | 未 払 契 預 関 係         | 掛 借 入 金 | 金 形 金 品 品 金 他 金 | 9,368   |     |
| 建 構 機 車 工 土 建 無 ソ 投 資 投 関 長 前 所 貸 | 金 | 取 扱 品 材 料 期 倒 | 預 び 手 掛 び 貯 付 当 産 | 2,717   | 未 払 契 預 関 係         | 掛 借 入 金 | 金 形 金 品 品 金 他 金 | 337     |     |
| 建 構 機 車 工 土 建 無 ソ 投 資 投 関 長 前 所 貸 | 金 | 取 扱 品 材 料 期 倒 | 預 び 手 掛 び 貯 付 当 産 | 7,630   | 未 払 契 預 関 係         | 掛 借 入 金 | 金 形 金 品 品 金 他 金 | 1,442   |     |
| 建 構 機 車 工 土 建 無 ソ 投 資 投 関 長 前 所 貸 | 金 | 取 扱 品 材 料 期 倒 | 預 び 手 掛 び 貯 付 当 産 | 63,007  | 未 払 契 預 関 係         | 掛 借 入 金 | 金 形 金 品 品 金 他 金 | 728     |     |
| 建 構 機 車 工 土 建 無 ソ 投 資 投 関 長 前 所 貸 | 金 | 取 扱 品 材 料 期 倒 | 預 び 手 掛 び 貯 付 当 産 | 10,197  | 未 払 契 預 関 係         | 掛 借 入 金 | 金 形 金 品 品 金 他 金 | 13,902  |     |
| 建 構 機 車 工 土 建 無 ソ 投 資 投 関 長 前 所 貸 | 金 | 取 扱 品 材 料 期 倒 | 預 び 手 掛 び 貯 付 当 産 | △32     | 未 払 契 預 関 係         | 掛 借 入 金 | 金 形 金 品 品 金 他 金 | 231     |     |
| 建 構 機 車 工 土 建 無 ソ 投 資 投 関 長 前 所 貸 | 金 | 取 扱 品 材 料 期 倒 | 預 び 手 掛 び 貯 付 当 産 | 581,212 | 未 払 契 預 関 係         | 掛 借 入 金 | 金 形 金 品 品 金 他 金 | 1,085   |     |
| 建 構 機 車 工 土 建 無 ソ 投 資 投 関 長 前 所 貸 | 金 | 取 扱 品 材 料 期 倒 | 預 び 手 掛 び 貯 付 当 産 | 44,929  | 未 払 契 預 関 係         | 掛 借 入 金 | 金 形 金 品 品 金 他 金 | 2       |     |
| 建 構 機 車 工 土 建 無 ソ 投 資 投 関 長 前 所 貸 | 金 | 取 扱 品 材 料 期 倒 | 預 び 手 掛 び 貯 付 当 産 | 9,158   | 未 払 契 預 関 係         | 掛 借 入 金 | 金 形 金 品 品 金 他 金 | 1,239   |     |
| 建 構 機 車 工 土 建 無 ソ 投 資 投 関 長 前 所 貸 | 金 | 取 扱 品 材 料 期 倒 | 預 び 手 掛 び 貯 付 当 産 | 966     | 未 払 契 預 関 係         | 掛 借 入 金 | 金 形 金 品 品 金 他 金 | 521     |     |
| 建 構 機 車 工 土 建 無 ソ 投 資 投 関 長 前 所 貸 | 金 | 取 扱 品 材 料 期 倒 | 預 び 手 掛 び 貯 付 当 産 | 18,343  | 未 払 契 預 関 係         | 掛 借 入 金 | 金 形 金 品 品 金 他 金 | 196,764 |     |
| 建 構 機 車 工 土 建 無 ソ 投 資 投 関 長 前 所 貸 | 金 | 取 扱 品 材 料 期 倒 | 預 び 手 掛 び 貯 付 当 産 | 29      | 未 払 契 預 関 係         | 掛 借 入 金 | 金 形 金 品 品 金 他 金 | 188,682 |     |
| 建 構 機 車 工 土 建 無 ソ 投 資 投 関 長 前 所 貸 | 金 | 取 扱 品 材 料 期 倒 | 預 び 手 掛 び 貯 付 当 産 | 4,117   | 未 払 契 預 関 係         | 掛 借 入 金 | 金 形 金 品 品 金 他 金 | 1,062   |     |
| 建 構 機 車 工 土 建 無 ソ 投 資 投 関 長 前 所 貸 | 金 | 取 扱 品 材 料 期 倒 | 預 び 手 掛 び 貯 付 当 産 | 7,972   | 未 払 契 預 関 係         | 掛 借 入 金 | 金 形 金 品 品 金 他 金 | 3,827   |     |
| 建 構 機 車 工 土 建 無 ソ 投 資 投 関 長 前 所 貸 | 金 | 取 扱 品 材 料 期 倒 | 預 び 手 掛 び 貯 付 当 産 | 4,344   | 未 払 契 預 関 係         | 掛 借 入 金 | 金 形 金 品 品 金 他 金 | 2,790   |     |
| 建 構 機 車 工 土 建 無 ソ 投 資 投 関 長 前 所 貸 | 金 | 取 扱 品 材 料 期 倒 | 預 び 手 掛 び 貯 付 当 産 | 351     | 未 払 契 預 関 係         | 掛 借 入 金 | 金 形 金 品 品 金 他 金 | 130     |     |
| 建 構 機 車 工 土 建 無 ソ 投 資 投 関 長 前 所 貸 | 金 | 取 扱 品 材 料 期 倒 | 預 び 手 掛 び 貯 付 当 産 | 79      | 未 払 契 預 関 係         | 掛 借 入 金 | 金 形 金 品 品 金 他 金 | 273     |     |
| 建 構 機 車 工 土 建 無 ソ 投 資 投 関 長 前 所 貸 | 金 | 取 扱 品 材 料 期 倒 | 預 び 手 掛 び 貯 付 当 産 | 272     | 未 払 契 預 関 係         | 掛 借 入 金 | 金 形 金 品 品 金 他 金 | 382,806 |     |
| 建 構 機 車 工 土 建 無 ソ 投 資 投 関 長 前 所 貸 | 金 | 取 扱 品 材 料 期 倒 | 預 び 手 掛 び 貯 付 当 産 | 535,932 | 未 払 契 預 関 係         | 掛 借 入 金 | 金 形 金 品 品 金 他 金 | 328,563 |     |
| 建 構 機 車 工 土 建 無 ソ 投 資 投 関 長 前 所 貸 | 金 | 取 扱 品 材 料 期 倒 | 預 び 手 掛           |         |                     |         |                 |         |     |

損益計算書
(自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)

(単位：百万円)

| 科 目                     | 金 額     |
|-------------------------|---------|
| 売 上 高                   | 119,967 |
| 売 上 原 価                 | 90,406  |
| 売 上 総 利 益               | 29,561  |
| 販 売 費 及 び 一 般 管 理 費     | 25,831  |
| 営 業 利 益                 | 3,730   |
| 営 業 外 収 益               | 13,319  |
| 受 取 利 息 及 び 受 取 配 当 金   | 13,150  |
| そ の 他                   | 169     |
| 営 業 外 費 用               | 14,054  |
| 支 払 利 息                 | 10,073  |
| 金 融 費 用                 | 2,457   |
| そ の 他                   | 1,524   |
| 経 常 利 益                 | 2,995   |
| 特 別 利 益                 | 6,500   |
| 固 定 資 産 売 却 益           | 6,243   |
| 事 業 構 造 改 善 引 当 金 戻 入 益 | 226     |
| そ の 他                   | 31      |
| 特 別 損 失                 | 938     |
| 固 定 資 産 除 却 損           | 316     |
| 関 係 会 社 株 式 評 価 損       | 601     |
| そ の 他                   | 21      |
| 税 引 前 当 期 純 利 益         | 8,557   |
| 法 人 税 、 住 民 税 及 び 事 業 税 | △360    |
| 法 人 税 等 調 整 額           | 352     |
| 当 期 純 利 益               | 8,565   |

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

2025年5月16日

日本板硝子株式会社  
取締役会 御中

|                        |                    |       |       |
|------------------------|--------------------|-------|-------|
| EY新日本有限責任監査法人<br>東京事務所 | 指定有限責任社員<br>業務執行社員 | 公認会計士 | 有倉大輔  |
|                        | 指定有限責任社員<br>業務執行社員 | 公認会計士 | 狭間智博  |
|                        | 指定有限責任社員<br>業務執行社員 | 公認会計士 | 小山健太郎 |

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2024年4月1日から2025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表明の基礎となる、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ために、連結計算書類の監査を計画し実施する。監査人は、連結計算書類の監査に関する指揮、監督及び査閲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

2025年5月16日

日本板硝子株式会社  
取締役会 御中

|                        |       |       |
|------------------------|-------|-------|
| EY新日本有限責任監査法人<br>東京事務所 |       |       |
| 指定有限責任社員<br>業務執行社員     | 公認会計士 | 有岡大輔  |
| 指定有限責任社員<br>業務執行社員     | 公認会計士 | 狭間智博  |
| 指定有限責任社員<br>業務執行社員     | 公認会計士 | 小山健太郎 |

### 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2024年4月1日から2025年3月31日までの第159期事業年度の計算書類、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表並びにその附属明細書（以下「計算書類等」という。）について監査を行った。

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

### 監査意見の根拠

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

### その他の記載内容

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

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

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

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

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

## 計算書類等に対する経営者及び監査委員会の責任

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

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

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

## 計算書類等の監査における監査人の責任

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

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

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

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

監査人は、監査委員会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去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、２０２４年４月１日から２０２５年３月３１日までの第１５９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 E Y 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 E Y 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。

２０２５年５月２１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      | 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、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

### 太陽電池パネルの世界的需要拡大への対応(米国)

当社グループは、世界最大級の薄膜太陽電池メーカーであり、長年にわたる戦略的パートナーである米国ファーストソーラー社の需要拡大に対応し、各国での太陽電池パネル用透明導電膜付ガラスの生産能力を増強しています。

2025年1月には、米国オハイオ州・ロスフォード工場で、既存ラインを転換した新設備を稼働させました。当社グループの太陽電池パネル用ガラスは、独自のオンラインコーティングによる高い膜耐久性とコスト競争力を有し、同市場の世界的な拡大に貢献しています。



## TOPIC 2

### 国内外展示会に当社独自の次世代技術を出展

高機能ガラス事業部門は、アジア最大級のエレクトロニクス開発・実装展「第39回ネプコンジャパン」(2025年1月、東京ビックサイト)および中国最大のマシンビジョン展「Vision China (Shanghai) 2025」(2025年3月、上海)に出展しました。

前者では次世代半導体に貢献する高性能光学素子など、後者では自動検査や光通信等幅広い用途で採用が進む「SELFOC®レンズシリーズ」など、社会課題解決に貢献するユニークな製品群を多数展示し好評を博しました。



## TOPIC 3

### 「METASHINE ECO™」の開発 ～CO<sub>2</sub>排出量を最大30%削減～

当社は、エネルギー負荷を大幅に低減させた光輝材「METASHINE ECO™」(メタシャイン エコ)を開発しました。「METASHINE®」\*シリーズは、当社独自開発の光輝材として産業用、化粧品用等で幅広くご利用いただいておりますが、本製品は、その特徴を維持しつつ、再利用が困難と思われてきた組成の異なるガラス端材を原料とすることに成功したものです。廃棄ガラス削減とともに、CO<sub>2</sub>排出量を最大30%削減する製品(当社従来品比)として、2026年の販売開始を目指します。



\*フレーク状ガラスの表面に金属酸化物等をコーティングした光輝性無機顔料

## TOPIC 4

### CDPより2年連続で 「気候変動 A-」評価を取得

当社は、CDP\*より、リーダーシップレベルに該当する「気候変動 A-」評価を2年連続で取得しました。これは、当社グループの気候変動への継続的かつ積極的な取り組みと透明性の高い情報開示が評価されたものです。

\*企業や自治体に気候変動対策に関する情報開示を促し、活動内容の評価を行う国際的な非政府組織(NGO)

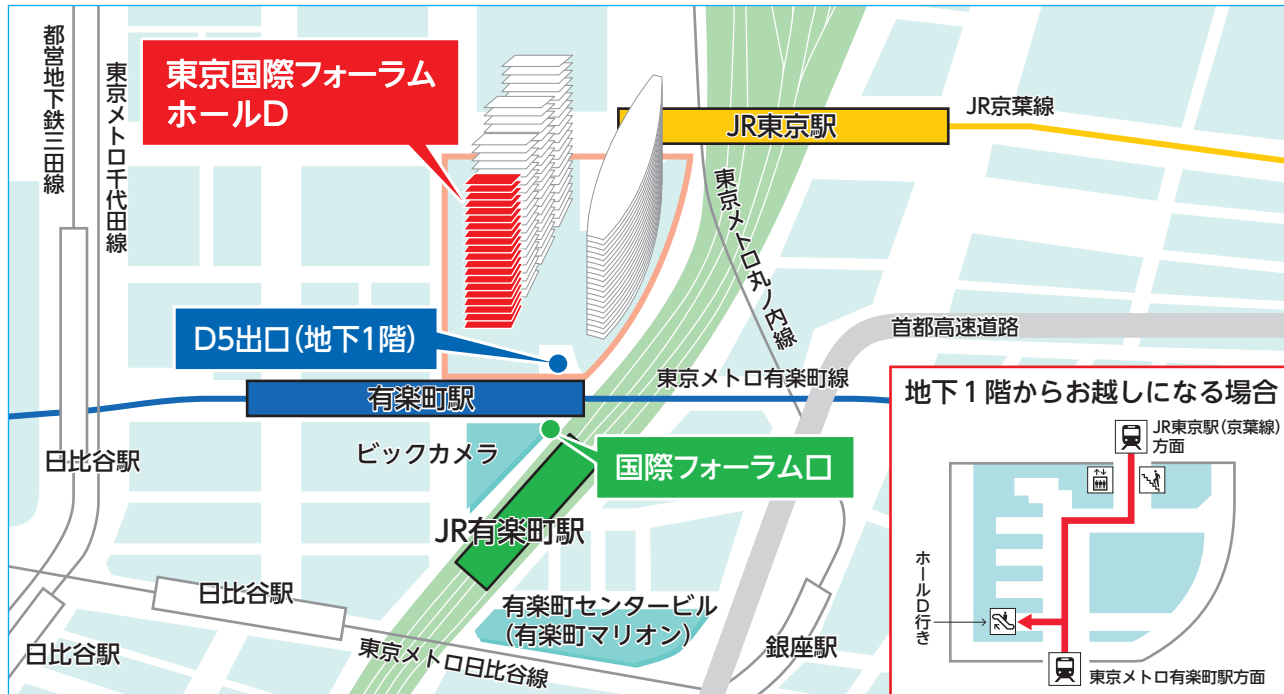


# 株主総会会場ご案内図



**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1分  
東京メトロ 有楽町線有楽町駅  
D5出口より地下1階コンコースにて連絡 徒歩1分



※東京国際フォーラムウェブサイトの「バリアフリー情報」より、各方面から会場までのバリアフリーマップや、車いすでもご利用いただけるエレベーター、トイレ等をご確認いただけます。[https://www.t-i-forum.co.jp/access/barrier\\_free/](https://www.t-i-forum.co.jp/access/barrier_free/)

**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<br>コンコースにて連絡 徒歩5分 |
| 東京メトロ  | 丸の内線 銀座駅 徒歩5分                    |
| 都営地下鉄  | 三田線 日比谷駅 徒歩5分                    |

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

※駅からの所要時間は目安となります。詳細は東京国際フォーラムウェブサイトの「アクセス」をご参照ください。<https://www.t-i-forum.co.jp/access/access/>



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。