

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
■ トピックス	30



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

840,401 百万円

(単位:百万円)



営業利益

16,491 百万円

(単位:百万円)



親会社の所有者に
帰属する当期利益
(△は損失)

△13,831 百万円

(単位: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 東京都千代田区丸の内三丁目5番1号 (末尾記載のご案内図をご参照いただき、6階の受付までお越しください。)
3 会議の 目的事項	報告事項 (1) 第159期（2024年4月1日から2025年3月31日まで） 事業報告、連結計算書類並びに会計監査人及び監査委員会の連結計算書類 監査結果報告の件 (2) 第159期（2024年4月1日から2025年3月31日まで） 計算書類報告の件
	決議事項 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にてその旨、修正前の事項及び修正後の事項を掲載させていただきます。

本株主総会の模様は、インターネットによるライブ配信でもご覧いただけます。

（ご視聴方法は、6頁「ライブ配信を視聴される方」をご参照ください。）

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

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

株主総会へご出席される方



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）

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。

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>



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。

候補者番号	氏名	地位・属性等	取締役の現在の担当				取締役会出席回数
			取締役会議長	指名委員	監査委員	報酬委員	
1	いし の ひろし 石野 博	再任 社外 独立	●	委員長			100% (7回/7回)
2	ほそ ぬま むね ひろ 細 沼 宗 浩	再任 代表執行役 社長兼CEO		●		●	100% (7回/7回)
3	みな かわ くに ひと 皆 川 邦 仁	再任 社外 独立		●	委員長	●	100% (7回/7回)
4	あざ つま しん じ 浅 妻 慎 司	再任 社外 独立		●	●	●	100% (7回/7回)
5	ふじ 藤 おか てつ や 藤 岡 哲 哉	新任 社外 独立					—
6	かみ がま たけ ひろ 上 釜 健 宏	新任 社外 独立					—
7	みや ざき ひで き 宮 崎 秀 樹	新任 社外 独立					—
8	Denise Haylor デニス・ヘイラー	新任 執行役 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	グローバル経営	財務・会計・金融	リスクマネジメント	ESG/ サステナビリティ	ポートフォリオ マネジメント/ 新規事業開発	DX/ オペレーショナル エクセレンス	マーケティング/ 営業
石野 博	●					●	●
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
及び担当**

取締役
取締役会議長、指名委員長

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% (3 / 3回) *
報酬委員会	100% (1 / 1回) *

*注：石野氏は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

細沼

むねひろ

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
ディスプレイ&グラフィックスビジネス事業開発部長
- 2013年9月 同社コマースケア事業部長
- 2017年4月 同社感染管理製品事業部長
- 2018年8月 当社上席執行役員 経営企画統括部長
- 2019年6月 当社常務執行役員 経営企画統括部長
- 2021年1月 当社執行役常務 建築ガラス事業部門長
- 2022年4月 当社代表執行役副社長兼COO（チーフ・オペレーティング・オフィサー）
- 2022年6月 当社取締役（現）
- 2023年4月 当社代表執行役社長兼CEO（現）

●重要な兼職の状況

該当事項なし

●候補者と当社との特別の利害関係

該当事項なし

取締役候補者の選任理由について

大手設計事務所及び国際的な大手経営コンサルティング会社を経て、国際的な大手メーカーの事業部門で要職を歴任の後、2018年8月に当社に入社し、経営企画統括部長及び建築ガラス事業部門長を歴任後、2022年4月から代表執行役副社長兼COO（チーフ・オペレーティング・オフィサー）に就任して、当社グループの事業全般をリードした経験を有します。このような豊富な業務執行の経験と実績に基づき、2023年4月から代表執行役社長兼CEO（最高経営責任者）として、当社グループの経営を担っています（2022年6月に取締役に就任）。事業戦略及び事業オペレーションに関する豊富な経験と実績を活かして、引き続き、当社の取締役会の意思決定機能に資することが期待され、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
及び担当** 取締役
指名委員、監査委員、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)
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
タイプコンサルタント

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 たけひろ
上釜 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	みやざき ひでき
	宮崎 秀樹
7	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、その直前に終了した過去3事業年度のいずれかにおいて、当社から次に掲げる金額の支払いを受領した者（当該取引先が法人等の団体である場合は、その業務執行者。）、若しくは当社グループを主要な取引先とする者、
 - 当該取引先のその事業年度の連結売上高の1%を超える金額又は、
ii) 当社の取引先であって、当社の直前に終了した過去3事業年度のいずれかにおいて、当社に対して、次に掲げる金額の支払いを行った者、若しくは当社グループの主要な取引先である者（当該取引先が法人等の団体である場合は、その業務執行者。）。
 - 当社のその事業年度の連結売上高の1%を超える金額
- (注) 本基準において「主要な取引先」とは、当社グループ及び当該取引先グループの間において、相手方の事業等の意思決定に対して、親子会社・関連会社と同程度の影響を与えうる取引関係を有する者をいう。
- c) 当社の会計監査人である公認会計士若しくは監査法人の社員、パートナー若しくは職員・従業員である者、又は最近過去3年間に於いて当社グループの監査業務を実際に担当した者。
 - d) 当社グループから役員報酬以外に多額の金銭その他の財産（その価額の合計が当社の1事業年度につき1,000万円以上のもをいう。）を得ているコンサルタント、会計専門家又は法律専門家である者（その財産を得ている者が法人、組合等の団体である場合には、その団体に所属する者。）。
 - e) 当社グループと重大なビジネス上の関係や重大な利害関係を有する者（当該関係を有する者が法人等の団体である場合には、その業務執行者。）。なお、当社の直前に終了した過去3事業年度の平均で年間1,000万円以上の寄付・融資等を当社グループから受領した事実は、重大な利害関係にあたるものとする。
 - f) 他の企業、組織への関わりにおいて、相互に役員を派遣するなど、当社の取締役又は執行役と重大な関係がある者。
 - g) 実質的に当社の議決権の10%以上の株式を保有する株主である者（当該株主が法人等の団体である場合は、その業務執行者である者又は最近過去5年間に於いてあった者。）。
 - h) 当社の直前に終了した過去3事業年度のいずれかにおいて、上記d)、e)、又はf)のいずれかに該当していた者。

2. 社外取締役の近親者（配偶者、二親等内の親族又は同居の親族）について

上記1に準じた基準を設定。詳細はこちらをご参照ください。

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



(ご参考) 取締役候補者の選任基準

委員総数の過半数以上が独立社外取締役で構成される指名委員会が取締役候補者を選任し、その内容を株主総会に議案として提出します。当該選任にあたり、特に独立社外取締役については、エグゼクティブ・サーチ会社等の協力を得、幅広いプールの中から候補を探します。その選任の基準は以下のとおりです。当会社では、これらの基準に基づき選任される取締役において、第7項に定める各自の専門性が取締役会全体としてバランス良く備えられ、また、ジェンダー、国際性、職歴、年齢の要素を含む多様性が確保された構成とすることを目標としております。

人格、識見、リーダーシップ

1. 人格に優れ、高い倫理観を有していること
2. 遵法精神に富んでいること
3. 職務遂行上健康面で支障のないこと
4. 経営に関し洞察力に優れ、客観的判断能力を有すること
5. リーダーシップを発揮した経験に富み、チーム志向を備えていること

重要な利害関係の不在

6. 当社グループの事業分野において経営判断に影響を及ぼすおそれのある利害関係、取引関係がないこと（「社外取締役の独立性」については別に定める。）

スキル/専門性

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

コミットメント

8. 「NSGグループ コーポレートガバナンス・ガイドライン」及び「取締役会憲章」に定める思想や基本姿勢に賛同し、これらに沿った職務遂行が期待できること
9. 取締役会や自身がメンバーとなる委員会等への参加のための十分な時間が確保でき、指名、監査及び報酬の三委員会のいずれかの委員となる場合は、その職務を遂行する資質を有していること

(ご参考) 取締役会及び各委員会の構成（予定）

本総会において原案どおり本議案をご承認いただきました場合、取締役会及び各委員会の構成は以下のとおりとなる予定です。（◎は議長又は委員長、○はメンバーを示します。）

氏名	取締役会	指名委員会	監査委員会	報酬委員会
石野 博	◎	◎	—	—
皆川 邦仁	○	○	◎	○
浅妻 慎司	○	○	○	◎
藤岡 哲哉	○	—	○	—
上釜 健宏	○	○	—	○
宮崎 秀樹	○	○	○	—
細沼 宗浩	○	○	—	○
デニス・ヘイラー	○	—	—	—

以上

事業報告 (2024年4月1日から2025年3月31日まで)

I 当社グループの現況に関する事項

1. 事業の経過及びその成果

当期にお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。



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。

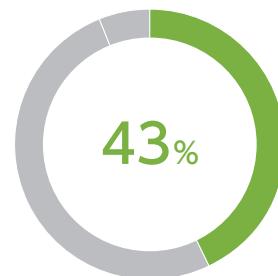
欧州の売上高は、グループ全体における当事業売上高の35%を占めています。売上高は、需要の低迷が供給過剰と販売価格低下を招き前期比で減少しましたが、市況の悪化による影響は投入コストの低下により一部軽減されました。第4四半期には販売価格の上昇と燃料価格の低下により利益率が改善する兆しが見られました。需要が弱い市場に対応するため、ドイツのフロート窯2基の生産を停止しました。

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



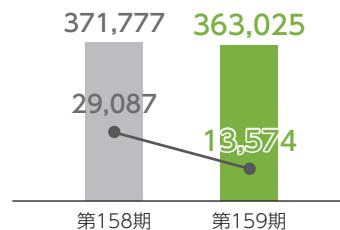
売上高

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。

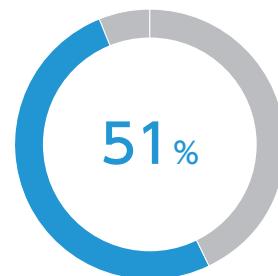
欧州の売上高は、グループ全体における当事業売上高の41%を占めています。売上高は現地通貨ベースでは前期比でやや減少しましたが、日本円ベースでは為替の影響により増加しました。営業利益については前期を下回りました。こうした状況を踏まえ、2025年1月24日に公表したとおり、欧州市場における需要減少と継続するコスト上昇に対応するためドイツの生産体制の見直しを決定しました。

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



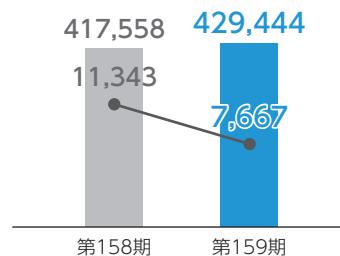
売上高

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

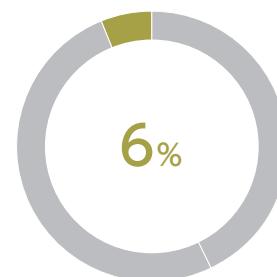
- ・ディスプレイのカバーガラスなどに用いられる薄板ガラスの製造・販売
- ・プリンター向けレンズ及び光ガイドの製造・販売
- ・エンジン用タイミングベルト部材などのガラス繊維製品の製造・販売 など

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



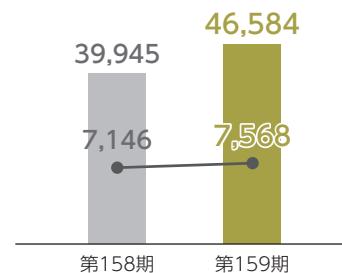
売上高

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 (2022年3月期)	第157期 (2023年3月期)	第158期 (2024年3月期)	第159期 (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 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 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。

- 「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。
- 「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： 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。 品質： 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： 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。 DEI： 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）。 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 (ビジネス開発)	<ul style="list-style-type: none"> 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 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 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
Decarbonization (脱炭素化)	<ul style="list-style-type: none"> 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
Digital Transformation (デジタルトランスフォーメーション)	<ul style="list-style-type: none"> 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
Diverse Talent (多様な人材)	<ul style="list-style-type: none"> 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 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

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 目標	2030年3月期 目標	2025年3月期 (通期) 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。

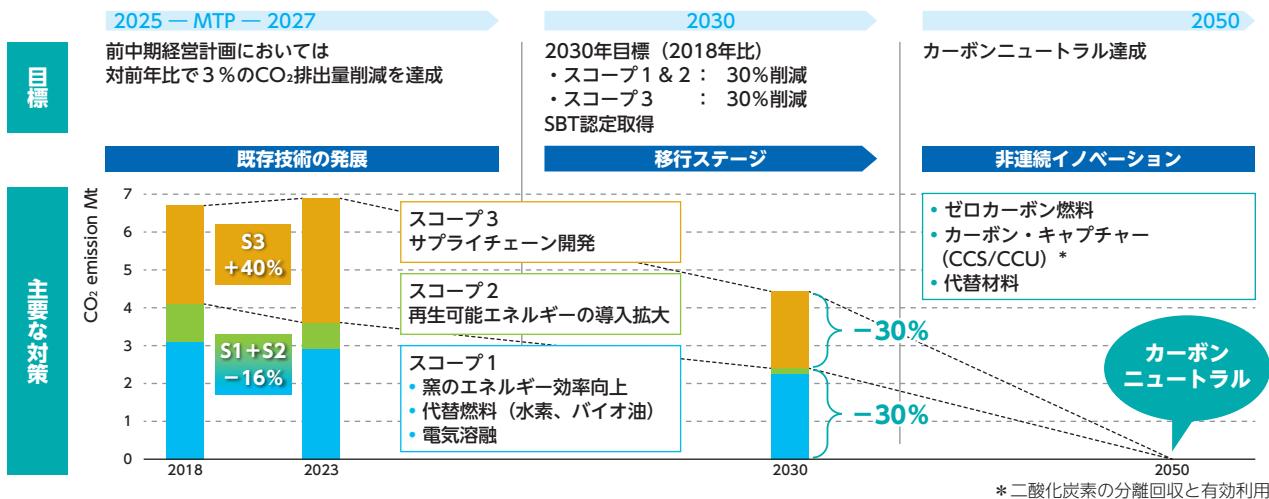
当社グループは2021年11月にTCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）提言に賛同を表明しており、当社ウェブサイトにおいて、TCFDが提言する開示フレームワークに沿って、気候シナリオ分析を用いた気候関連のリスクや機会を定量的に評価した結果を開示しています。

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CO₂削減活動を強化することで、今後も脱炭素化に向けた活動に力を入れていきます。また、当社製品による脱炭素化への貢献にも積極的に取り組んでまいります。

* SBT（Science Based Targets）とは、科学的知見と整合した温室効果ガスの削減目標

2050年カーボンニュートラル達成へのロードマップ



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。

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回ネブコンジャパン」(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 ～CO₂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、CO₂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。



*フレッ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/

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 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。