



第157期

定時株主総会 招集ご通知

 **開催日時：**
2023年6月29日(木曜日)
午前10時(開場予定:午前9時)

 **開催場所：**
東京都港区港南二丁目16番4号
品川グランドセントラルタワー 3階
ザ・グランドホール
(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7名選任の件

書面又はインターネットによる議決権行使期限：
2023年6月28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。

【目次】

■ 第157期定時株主総会招集ご通知	1
■ 株主総会参考書類	7
■ 事業報告	20



株主各位

証券コード 5202
2023年6月7日
(電子提供措置の開始日 2023年5月31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 代表執行役会長
森 重樹

第157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157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。

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157期 定時株主総会招集ご通知](#)」及び「[第157期 定時株主総会その他の電子提供措置事項（交付書面省略事項）](#)」として掲載しておりますので、以下の当社ウェブサイトへアクセスの上、ご確認くださいませようお願い申し上げます。

当社ウェブサイト

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



電子提供措置事項は、上記ウェブサイトのほか、東京証券取引所（東証）のウェブサイトにも掲載しておりますので、以下の東証ウェブサイトへアクセスいただき、「銘柄名（会社名）」に「[日本板硝子](#)」又は「コード」に当社証券コード「[5202](#)」を入力・検索し、「基本情報」、「縦覧書類/PR情報」を順に選択いただき、「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>



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、5頁「インターネットによる株主総会ライブ配信及び事前質問受付のご案内」をご参照ください。）

なお、書面又は電磁的方法（インターネット）により議決権を行使することができますので、お手数ながら「株主総会参考書類」をご検討くださいませ、3頁から4頁のご案内に従って2023年6月28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

1.日 時	2023年6月29日（木曜日）午前10時
2.場 所	ザ・グランドホール 東京都港区港南二丁目16番4号 品川グランドセントラルタワー 3階 (末尾記載のご案内図をご参照ください。)
3.会議の目的事項	報告事項 (1) 第157期（2022年4月1日から2023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157期（2022年4月1日から2023年3月31日まで） 計算書類報告の件 決議事項 議 案 取締役7名選任の件

以上

その他招集ご通知に関する事項

- ・ 基準日までに書面交付請求いただいた株主様には、電子提供措置事項を記載した書面をお送りいたします。なお、当該書面は、法令及び当社定款第14条の規定に基づき、次に掲げる事項を除いており、前記インターネット上の当社ウェブサイト及び東証ウェブサイトに掲載しております。
 - ① 事業報告の「新株予約権等に関する事項」「業務の適正を確保するための体制」
 - ② 連結計算書類の「連結持分変動計算書」「連結注記表」
 - ③ 計算書類の「株主資本等変動計算書」「個別注記表」したがいまして、当該書面に記載している事業報告、連結計算書類及び計算書類は、会計監査人及び監査委員会がそれぞれ会計監査報告及び監査報告の作成に際して監査した対象書類の一部であります。
- ・ 電子提供措置事項に修正すべき事項が生じた場合は、前記インターネット上の当社ウェブサイト及び東証ウェブサイトにてその旨、修正前の事項及び修正後の事項を掲載させていただきます。
- ・ 本株主総会の運営に変更が生じた場合は、前記インターネット上の当社ウェブサイトへの掲載により、お知らせいたします。
- ・ 本株主総会の議決権の行使結果は、臨時報告書により、インターネット上で、EDINET*に掲載されるとともに、当社ウェブサイトにおいても開示されます。これらをもって決議ご通知に代えさせていただきますので、ご了承ください。

*注 EDINETウェブサイト(<https://disclosure2.edinet-fsa.go.jp/>)

議決権の行使についてのご案内



株主総会にご出席いただく場合

当日ご出席の際は、お手数ながら同封の議決権行使書用紙をご持参の上、会場受付にご提出ください。



インターネットによる議決権行使の場合

4頁の「インターネットによる議決権行使のご案内」をご覧ください、**2023年6月28日（水曜日）午後5時45分までに**ご行使ください。



書面による議決権行使の場合

同封の議決権行使書用紙に議案に対する賛否をご表示いただき、**2023年6月28日（水曜日）午後5時45分までに**到着するようご返送ください。


議決権行使のお取扱いについて

- 書面とインターネットにより、二重に議決権をご行使された場合は、インターネットによるものを有効な議決権行使としてお取り扱いいたします。また、インターネットによって議決権を複数回ご行使された場合は、最後に行われたものを有効な議決権行使としてお取り扱いいたします。
- ご返送いただいた議決権行使書において、議案につき賛否の表示をされない場合は、賛成の表示があったものとしてお取り扱いいたします。

インターネットによる議決権行使に際してのパスワード及び議決権行使コードのお取扱いについて

- パスワードは、議決権をご行使される方が株主様ご本人であることを確認するための重要な情報ですので、大切にお取り扱いください。
- パスワードは一定回数以上間違えると使用できなくなります。パスワードの再発行をご希望の場合は、画面の案内に従ってお手続きください。
- 議決権行使書用紙に記載されている議決権行使コードは、本株主総会に限り有効です。

ご不明点に関するお問い合わせ先について

- 株式事務に関するご照会は、以下のお問い合わせ先をお願いいたします。
 1. 証券会社に口座をお持ちの株主様
証券会社に口座をお持ちの株主様は、お取引の証券会社宛にお問い合わせください。
 2. 証券会社に口座のない株主様（特別口座をお持ちの株主様）
三井住友信託銀行 証券代行部  **0120-782-031**（受付時間 9:00～17:00 土日休日を除く。）

議決権電子行使プラットフォームのご利用について（機関投資家の皆様へ）

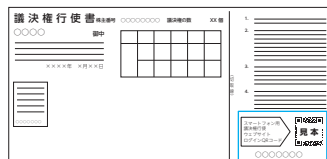
機関投資家の皆様におかれましては、本総会につき、株式会社ICJの運営する「議決権電子行使プラットフォーム」から議決権をご行使いただくことも可能です。

インターネットによる議決権行使のご案内

「スマート行使」による方法

1 スマートフォン用議決権行使ウェブサイトへアクセスする

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



※QRコードは、株式会社デンソーウェブの登録商標です。

2 議決権行使ウェブサイトを開く



表示されたURLを開くと議決権行使ウェブサイト画面が開きます。

以降は画面の案内に従って賛否をご入力ください。

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

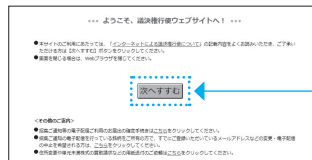
※議決権行使ウェブサイトをご利用いただく際の接続料金及び通信料金等は株主様のご負担となります。
※インターネットのご利用環境、ご加入のサービスやご使用の機種によっては、議決権行使ウェブサイトをご利用いただけない場合があります。

インターネットによる議決権行使でパソコンやスマートフォンの操作方法などが不明な場合は、右記にお問合わせください。

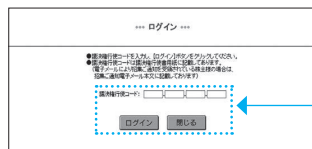
「議決権行使コード・パスワード入力」による方法

1 議決権行使ウェブサイトへアクセスする

<https://www.web54.net>



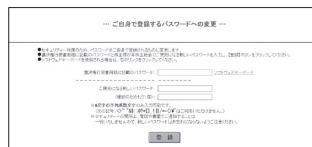
2 ログインする



同封の議決権行使書用紙に記載の「議決権行使コード」をご入力ください。



3 パスワードを入力する



同封の議決権行使書用紙に記載の「パスワード」をご入力ください。

以降は画面の案内に従って賛否をご入力ください。

三井住友信託銀行 証券代行ウェブサポート 専用ダイヤル

電話番号：0120-652-031（フリーダイヤル）

（受付時間 9：00～21：00）

インターネットによる株主総会ライブ配信及び事前質問受付のご案内

- 当日は、株主の皆様にご自宅等でご覧いただけますよう、本株主総会の模様をライブ配信いたします。
- また、総会開催に先立ち、本株主総会の報告事項及び決議事項に関しまして、インターネットにより株主の皆様から事前にご質問をお受けいたします。

株主総会のライブ配信

1. 配信日時

2023年6月29日（木）午前10時から株主総会終了時まで

2. 視聴方法

接続先

<https://web.sharely.app/login/nsg157>



上記のURL又はQRコードによりライブ配信ページにアクセスの上、以下のログイン項目①②を入力いただき「ログイン」ボタンをクリックください。

- ・ログイン項目①：「議決権行使書」に記載されている「株主番号」（数字9桁）
※冒頭や末尾に0がある場合、その0も含めてご入力ください。
- ・ログイン項目②：株主名簿ご登録住所の郵便番号（数字7桁）
※2023年3月31日時点でご登録いただいている郵便番号をご入力ください。

3. お願い・ご留意事項

- ・本ライブ配信視聴は、会社法で定める株主総会出席に該当いたしません。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用くださいますようお願いいたします。
- ・当日は、ご出席株主様のプライバシー保護に十分配慮し、議長席及び役員席を中心にライブ配信させていただく予定です。
- ・「株主番号」と「郵便番号」の第三者への提供は固くお断りいたします。
- ・音声や映像データの公開を目的とした、音声・動画の撮影・録音・録画はご遠慮ください。
- ・ご使用のパソコン環境（機種、性能等）やインターネットの接続環境（回線状況、接続速度等）によっては、映像や音声に不具合が生じることやご視聴いただけない場合がございます。
- ・ご視聴いただくための通信料金等は、株主様のご負担となります。

<ライブ配信の視聴方法、視聴不具合等に関するお問い合わせ先>

コインチェック株式会社

電話：03-6416-5287（受付日時：2023年6月29日（木）午前9時00分から株主総会終了時まで）

インターネットによる事前質問受付

1. ご質問の事前受付期間

2023年6月8日（木）～ 6月21日（水）午後5時45分まで

2. ご質問方法

接続先

https://web.sharely.app/e/nsg157/pre_question



上記URL又はQRコードにより事前質問受付ページにアクセスの上、【株主総会のライブ配信】と同様にログイン項目①②を入力いただき「ログイン」ボタンをクリックください。

「〇〇を選択」ボタンをクリックし、対象となる議題を選択の上、質問内容欄にご質問を150文字以内で入力し、画面右下の「送信する」ボタンをクリックしてください。

3. お願い・ご留意事項

- ・ご質問は、株主様ご本人に限り、1回の受付で1問のみとさせていただきます。
- ・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（150字以内）。
- ・株主の皆様のご関心が高いと思われるご質問につきまして、株主総会において回答させていただく予定です。全てのご質問にご回答することをお約束するものではなく、個別のご回答はいたしかねますので、あらかじめご了承くださいますようお願いいたします。

以 上

議案 取締役7名選任の件

本総会終結の時をもって取締役全員（8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7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15頁に記載のとおりです。

候補者 番号	氏名	地位・属性等	取締役の現在の担当				取締役会 出席回数
			取締役会議長	指名委員	監査委員	報酬委員	
1	いしの 石野 博	再任 社外 独立	●	委員長	●	●	100% (12回/12回)
2	ほそぬまむね 細沼 宗 浩	再任 代表執行役 社長兼CEO		●		●	100% (9回/9回)
3	Jörg Raupach Sumiya ヨーク・ラウパッハ・スミヤ	再任 社外 独立		●	●	委員長	92% (11回/12回)
4	みなかわくに 皆川 邦 仁	再任 社外 独立		●	委員長	●	100% (12回/12回)
5	くろいよし 黒井 義 博	再任 社外					100% (12回/12回)
6	あさつましん 浅妻 慎 司	再任 社外 独立		●	●	●	100% (9回/9回)
7	さくら 桜井 恵 理 子	新任 社外 独立					—

(注1) 石野博、ヨーク・ラウパッハ・スミヤ、皆川邦仁、黒井義博、浅妻慎司及び桜井恵理子の各氏は、会社法第2条第15号に定める社外取締役の候補者であります。なお、当社は、石野博、ヨーク・ラウパッハ・スミヤ、皆川邦仁、浅妻慎司及び桜井恵理子の各氏を株式会社東京証券取引所（以下「証券取引所」）に独立役員として届け出しています。また、当社は、証券取引所が定める社外取締役の独立性基準に加え、当社グループや当社役員、当社の主要株主との関係等をも加味した独自の独立性基準を設定しており、これら5名の社外取締役候補者は、当該独立性基準を満たしております。当該独立性基準の具体的内容については、16頁から17頁をご参照ください。

(注2) 当社と石野博、ヨーク・ラウパッハ・スミヤ、皆川邦仁、黒井義博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。当社と桜井恵理子氏は、同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、ヨーク・ラウパッハ・スミヤ、皆川邦仁、黒井義博、浅妻慎司及び桜井恵理子の各氏は、取締役に選任された場合、当該保険契約の被保険者に含まれます。当社は当該保険の保険料全額を負担しております。なお、次回更新時には同内容で更新する予定であります。

(注4) 桜井恵理子氏は、株式会社三井住友フィナンシャルグループ（以下「SMFG」）の社外取締役に就任しておりますが、SMFG及びその子会社であるSMBC日興証券株式会社は、SMBC日興証券株式会社の元役員が金融商品取引法第159条第3項（違法な安定操作取引）に違反した事態に関して、2022年10月に金融庁より金融商品取引法に基づく行政処分を受けました。また、SMBC日興証券株式会社は、同事態に関して、2023年2月に東京地方裁判所より有罪判決を受け、同判決が確定しております。さらに、2022年10月、SMBC日興証券株式会社は、同社及びSMFGの子会社である株式会社三井住友銀行の役員の間で非公開情報を授受した事態に関して、金融庁より金融商品取引法に基づく行政処分を受けましたほか、SMFG及び株式会社三井住友銀行は、同事態に関して、金融庁より金融商品取引法及び銀行法に基づく報告徴求命令を受けました。桜井恵理子氏は、当該事態を認識しておりませんが、恒常的に、SMFGの取締役会や各委員会等において、法令遵守や業務の適切性の確保及びリスク管理等の重要性を述べるとともにこれらの徹底につき提言を行っており、事態判明後においても、同社取締役会や各委員会等での審議等を通じて、実効的な再発防止策の策定及び遂行、同社グループの更なる法令遵守体制及び内部管理体制の強化並びに健全な企業文化の醸成に向けた取組み等を推進しております。

(ご参考)

当社取締役会は、当社グループの企業価値を持続可能な方法で中長期的に高めていくために、経営陣による適切なリスクテイクを支持する環境を整備しつつ、効果的に執行役等の職務執行を監督することが求められます。2022年3月期から2024年3月期までの3年間の中期経営計画の実行において、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	オペレーショナルエクセレンス/ サプライチェーンマネジメント	マーケティング/ 営業
石野 博	●					●	●
ヨーク・ラウパッハ・スミヤ	●			●	●		
皆川 邦仁	●	●	●				
黒井 義博	●		●	●			
浅妻 慎司	●	●	●				
桜井 恵理子	●			●	●		
細沼 宗浩					●	●	●

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

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

【財務・会計・金融】中期経営計画の重点施策「財務基盤の回復」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

【オペレーショナルエクセレンス / サプライチェーンマネジメント】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コスト構造改革、最適な製造/供給体制構築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

再任

社外

独立



い し の ひろし
石野 博

1951年4月10日生（満72歳）

当社における地位及び担当

取締役 取締役会議長、指名委員長、監査委員、報酬委員

所有する当社の普通株式の数

6,332株

社外取締役在任期間

3年（本総会終結時）

出席状況

取締役会	100% (12/12回)
指名委員会	100% (6/6回)
監査委員会	100% (11/11回)
報酬委員会	100% (6/6回)

■ 略歴

1975年4月 三菱商事株式会社入社
2003年3月 関西ペイント株式会社入社
2006年6月 同社取締役国際本部副本部長
2008年6月 同社常務取締役塗料事業部営業統括
2010年4月 同社専務取締役営業管掌
2011年6月 同社取締役専務執行役員 営業国際調達管掌
2012年6月 同社代表取締役専務執行役員 営業国際調達管掌
2013年4月 同社代表取締役社長
2019年6月 同社相談役（現）
2020年7月 当社取締役（現）

■ 重要な兼職の状況

関西ペイント株式会社 相談役

■ 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。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

再任



ほそぬま むねひろ
細沼 宗浩

1972年11月27日生（満50歳）

当社における地位及び担当

取締役 代表執行役社長兼CEO、指名委員、報酬委員

所有する当社の普通株式の数	取締役在任期間	出席状況*
31,240株	1年（本総会最終時）	取締役会 100%（9/9回）

■略歴

- 1998年 4月 株式会社日建設計入社
- 2005年 7月 株式会社ポストン・コンサルティング・グループ入社
- 2010年10月 住友スリーエム株式会社（現 スリーエムジャパン株式会社）入社
ディスプレイ&グラフィックスビジネス事業開発部長
- 2013年 9月 同社コマースケア事業部長
- 2017年 4月 同社感染管理製品事業部長
- 2018年 8月 当社上席執行役員 経営企画統括部長
- 2019年 6月 当社常務執行役員 経営企画統括部長
- 2021年 1月 当社執行役常務 建築ガラス事業部門長
- 2022年 4月 当社代表執行役副社長兼COO（チーフ・オペレーティング・オフィサー）
- 2022年 6月 当社取締役（現）
- 2023年 4月 当社代表執行役社長兼CEO（現）

■重要な兼職の状況

該当事項なし

■候補者と当社との特別の利害関係

該当事項なし

取締役候補者の選任理由について

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

*注：細沼宗浩氏は第156期定時株主総会（2022年6月29日開催）において新たに取締役に選任され就任いたしましたので、同日以降の取締役会の開催及び出席状況を記載しています。

候補者番号

3

再任

社外

独立



Jörg

Raupach

Sumiya

ヨーク・ラウパッハ・スミヤ

1961年1月17日生（満62歳）

当社における地位及び担当

取締役 指名委員、監査委員、報酬委員長

所有する当社の普通株式の数	社外取締役在任期間	出席状況
3,199株	4年（本総会終結時）	取締役会 92% (11/12回) 指名委員会 100% (6/6回) 監査委員会 91% (10/11回) 報酬委員会 100% (6/6回)

■ 略歴

- 1990年 6月 株式会社ローランド・ベルガー シニアコンサルタント
- 1995年 10月 トルンプ株式会社 代表取締役専務
- 1999年 7月 ドイツ日本研究所 経営・経済研究課研究員
- 2001年 1月 NEC SCHOTTコンポーネンツ株式会社（現ショット日本株式会社）管理部 ジェネラルマネジャー
- 2002年 12月 同社 代表取締役社長
- 2011年 1月 SCHOTT Electronic Packaging GmbH イノベーションマネジメント担当マネージャー
- 2011年 9月 FOM大学 教授
- 2012年 4月 立命館大学 経営学部 教授（現）
- 2019年 6月 当社取締役（現）

■ 重要な兼職の状況

立命館大学 経営学部 教授

■ 候補者と当社との特別の利害関係

該当事項なし

社外取締役候補者の選任理由及び期待される役割の概要について

2019年6月より当社の社外取締役を務められています。ビジネスと学術の分野において国際的な経験を有され、現在では日本国内の有力大学の経営学部の教授を務め、主に再生可能エネルギーと地域経済について旺盛な研究活動を実施されています。このような学識経験及びグローバル企業での豊富なマネジメント経験とESGやポートフォリオマネジメントに関する幅広い見識に基づき、当社の経営への助言や独立した客観的な立場から執行役等の職務を監督していただくことにより、当社の企業価値向上に資することが期待され、引き続き、社外取締役として選任をお願いするものであります。

候補者番号

4

再任

社外

独立



みなかわ くにひと
皆川 邦仁

1954年8月15日生（満68歳）

当社における地位及び担当

取締役 指名委員、監査委員長、報酬委員

所有する当社の普通株式の数	社外取締役在任期間	出席状況
3,164株	3年（本総会終結時）	取締役会 100% (12/12回) 指名委員会 100% (6/6回) 監査委員会 100% (11/11回) 報酬委員会 100% (6/6回)

■ 略歴

- 1978年4月 株式会社リコー入社
- 1997年10月 Ricoh Americas Corporation シニアバイスプレジデント&CFO
- 2008年1月 株式会社リコー海外事業本部 事業統括センター所長
- 2010年4月 同社執行役員 経理本部長
- 2012年4月 同社常務執行役員 経理本部長
- 2013年6月 同社常勤監査役
- 2017年6月 ソニー株式会社（現ソニーグループ株式会社） 社外取締役
- 2018年6月 参天製薬株式会社 社外取締役（現）
- 2019年4月 金融庁 公認会計士・監査審査会 委員（現）
- 2020年7月 当社取締役（現）

■ 重要な兼職の状況

- 参天製薬株式会社 社外取締役
- 金融庁 公認会計士・監査審査会 委員

■ 候補者と当社との特別の利害関係

該当事項なし

社外取締役候補者の選任理由及び期待される役割の概要について

2020年7月より当社の社外取締役を務められています。国際的な大手メーカーにおいて経理担当の常務執行役員や監査役を歴任され、現在では金融庁 公認会計士・監査審査会の委員を務められるなど、財務及び監査に関する幅広い見識及び実務経験を有しておられます。このようなグローバル企業での豊富なマネジメント経験と財務・会計に関する専門的な知見に基づき、当社の経営への助言や独立した客観的な立場から執行役等の職務を監督していただくことにより、当社の企業価値向上に資することが期待され、引き続き、社外取締役として選任をお願いするものであります。

候補者番号

5

再任

社外



くろい よしひろ
黒井 義博

1954年8月18日生（満68歳）

当社における地位及び担当

取締役

所有する当社の普通株式の数	社外取締役在任期間	出席状況
0株	3年（本総会終結時）	取締役会 100%（12/12回）

■ 略歴

1977年4月 三菱商事株式会社入社
1994年4月 MCF Financial Services Limited（ロンドン）社長
2004年6月 三菱自動車工業株式会社 CSR推進本部副本部長（出向）
2007年1月 三菱商事株式会社 IR部長
2010年4月 同社理事
2010年7月 三菱自動車工業株式会社 執行役員経営企画本部長
2016年6月 同社専務執行役員
2018年4月 河西工業株式会社 専務執行役員
2020年5月 ジャパン・インダストリアル・ソリューションズ株式会社 顧問（現）
2020年7月 当社取締役（現）

■ 重要な兼職の状況

ジャパン・インダストリアル・ソリューションズ株式会社 顧問

■ 候補者と当社との特別の利害関係

A種類株主であるジャパン・インダストリアル・ソリューションズ第3号投資事業有限責任組合の無限責任組合員であるジャパン・インダストリアル・ソリューションズ株式会社の顧問

社外取締役候補者の選任理由及び期待される役割の概要について

2020年7月より当社の社外取締役を務められています。大手商社において海外子会社社長を務め、その後、大手自動車メーカー、大手自動車部品メーカーにおいて役員として海外事業、IR、リスク管理などの豊富な実務経験を有しておられます。また現在は、当社が発行するA種類株式の引受先であるジャパン・インダストリアル・ソリューションズ株式会社の顧問を務めておられ、A種類株式の引受契約に基づき、当該株主の指名を受けた上で、当社指名委員会において、その人格、識見、リーダーシップ、専門性及びコミットメントの観点からも「取締役候補者の選任基準」の充足を確認した社外取締役です。

グローバル企業での豊富なマネジメント経験とリスクマネジメントやIR及びESGに関する幅広い見識に基づき、当社の経営への助言や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、当社の社外取締役独立性基準から独立社外取締役には指定しておりませんが、非独立社外取締役として引き続き選任をお願いするものであります。

候補者番号

6

再任

社外

独立



あ さ つ ま し ん じ
浅妻 慎司

1961年2月2日生（満62歳）

当社における地位及び担当

取締役 指名委員、監査委員、報酬委員

所有する当社の普通株式の数	社外取締役在任期間	出席状況*
747株	1年（本総会終結時）	取締役会 100%（9/9回） 指名委員会 100%（5/5回） 監査委員会 100%（8/8回） 報酬委員会 100%（5/5回）

■略歴

1984年4月 関西ペイント株式会社入社
2012年4月 同社執行役員 経営企画室長
2015年4月 同社常務執行役員 国際本部長
2016年6月 同社取締役常務執行役員 管理本部長
2018年4月 同社取締役常務執行役員 管理、経営企画、情報システム、人事企画管掌 管理本部長
2019年6月 九州旅客鉄道株式会社 社外取締役（現）
2022年6月 当社取締役（現）

■重要な兼職の状況

九州旅客鉄道株式会社 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

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。

*注：浅妻慎司氏は第156期定時株主総会（2022年6月29日開催）において新たに取締役を選任され就任いたしましたので、同日以降の取締役会の開催及び出席状況を記載していません。

候補者番号

7

新任

社外

独立



さくら い えり こ
桜井 恵理子

1960年11月16日生（満62歳）

当社における地位及び担当

—

所有する当社の普通株式の数

0株

社外取締役在任期間

—

出席状況

—

■ 略歴

- 1987年 6月 Dow Corning Corporation（現Dow Silicones Corporation）入社
- 2008年 5月 東レ・ダウコーニング株式会社（現ダウ・東レ株式会社） 取締役
- 2009年 3月 同社代表取締役会長・CEO
- 2011年 5月 Dow Corning Corporation（現Dow Silicones Corporation）リージョナルプレジデント・日本／韓国
- 2014年 6月 ソニー株式会社（現ソニーグループ株式会社） 社外取締役
- 2015年 6月 株式会社三井住友フィナンシャルグループ 社外取締役（現）
- 2018年 6月 ダウ・東レ株式会社 代表取締役会長・CEO
- 2020年 8月 ダウ・ケミカル日本株式会社 代表取締役社長
- 2022年 3月 花王株式会社 社外取締役（現）
- 2022年 6月 アステラス製薬株式会社 社外取締役（現）

■ 重要な兼職の状況

- 株式会社三井住友フィナンシャルグループ 社外取締役
- 花王株式会社 社外取締役
- アステラス製薬株式会社 社外取締役

■ 候補者と当社との特別の利害関係

該当事項なし

社外取締役候補者の選任理由及び期待される役割の概要について

グローバルに事業を展開する米国の大手メーカーにおいて、マーケティング及び事業会社経営の要職を歴任された後、長年にわたり日本法人の経営トップとして、事業開発や事業変革を推進してこられました。また、大手メーカーや金融機関の社外取締役として経営の監督を務められています。このような国際的な企業経営者としての豊富な経験とサステナビリティ推進を含む幅広い見識に基づき、当社の経営への助言や独立した客観的な立場から執行役等の職務を監督していただくことにより、当社の企業価値向上に資することが期待され、社外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

当社の社外取締役は、本人又はその近親者が、次のいずれかの項目に該当する場合、独立性に欠けると判断されます。

1 社外取締役本人について

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

2 社外取締役の近親者（配偶者、二親等内の親族又は同居の親族）について

- a) 当社グループの業務執行取締役、執行役、執行役員、その他の幹部職員・従業員（以下まとめて「経営幹部」）である者、又は最近過去5年間においてあった者。
- 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、その経営幹部。）、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、その経営幹部。）。
 - 当社のその事業年度の連結売上高の1%を超える金額
- 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経営幹部である者、又は最近過去3年間において当社グループの監査業務を実際に担当した者。
- d) 当社グループから役員報酬以外に多額の金銭その他の財産（その価額の合計が当社の1事業年度につき1,000万円以上のものをいう。）を得ているコンサルタント、会計専門家又は法律専門家である者（その財産を得ている者が法人、組合等の団体である場合は、当該団体に所属するパートナー、アソシエイト、経営幹部。）。
- 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、その経営幹部。）。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) 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の場合は、その経営幹部。）。
- g) 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) 又はe) のいずれかに該当していた者。

(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. 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。

取締役会	石野博（議長）、ヨーク・ラウパツハ・スミヤ、皆川邦仁、黒井義博、浅妻慎司、桜井恵理子、細沼宗浩
指名委員会	石野博（委員長）、ヨーク・ラウパツハ・スミヤ、皆川邦仁、浅妻慎司、細沼宗浩
監査委員会	皆川邦仁（委員長）、ヨーク・ラウパツハ・スミヤ、石野博、浅妻慎司
報酬委員会	ヨーク・ラウパツハ・スミヤ（委員長）、石野博、皆川邦仁、浅妻慎司、細沼宗浩

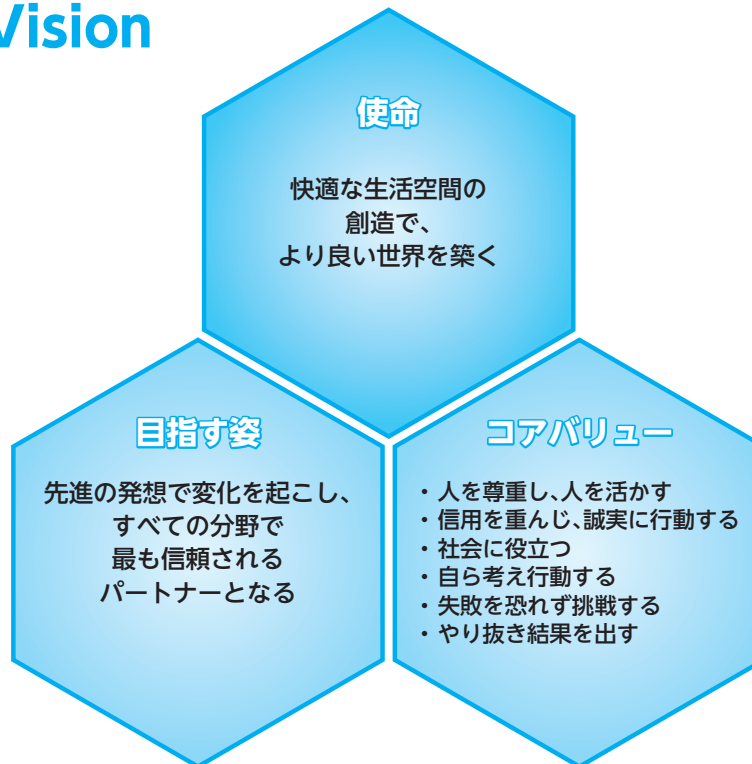
以上

NSGグループ経営指針「Our Vision」

当社グループの経営指針であるOur Visionは、以下のとおり「使命：NSGの存在意義」、「目指す姿：NSGのなりたい姿」及び「コアバリュー：働き方の基盤となる価値観」から構成されています。

当社グループは、Our Visionを経営の指針とし、お客様と社会が求める多種多様なニーズに対して従来のガラスを超えるプラスアルファの価値やサービスを迅速かつ適切に提供することにより、持続的成長可能な社会の実現を目指しています。

Our Vision



事業報告 (2022年4月1日から2023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

当期において当社グループを取り巻く事業環境は、年度前半は事業によって濃淡があったものの、年度後半にかけては概ね安定していました。建築用ガラス市場は、年度後半に欧州でやや軟調に推移しましたが、その他の地域では年度を通じて比較的堅調でした。原材料も含めた投入コスト高は、販売価格の上昇により吸収しました。太陽電池パネル用ガラスの需要も堅調でした。自動車用ガラス市場は、年度後半に半導体を中心とした自動車部品不足の影響から緩やかに回復しました。また、上昇した投入コストの取引先に対する転嫁も年度後半に進展しました。高機能ガラス市場は、年度を通じて多くの分野で当社製品に対する需要が改善し概ね好調でしたが、第4四半期においてやや減速しました。

そうした中で当期の売上高は、建築用ガラス事業及び自動車用ガラス事業での売上高増加に伴い、前期比27%増の7,635億21百万円（前期は6,005億68百万円）となりました。為替の影響を除く売上高は前期比21%増となりました。営業利益は348億12百万円（前期は199億80百万円）となりました。個別開示項目は2006年のピルキントン社買収に伴って発生した欧州における自動車用ガラス事業ののれん及び無形資産残高487億76百万円全額について減損損失を第2四半期に計上したため、451億54百万円の費用（純額）となりました。

この結果、当期の業績は右のとおりとなりました。

(注) 営業利益については、個別開示項目ベースの営業利益を記載しています。

売上高

7,635億21百万円
前期比 27.1% ▲

営業利益

348億12百万円
前期比 74.2% ▲

税引前利益 (△は損失)

△219億33百万円
前期比 - ▼

当期利益 (△は損失)

△310億17百万円
前期比 - ▼

親会社の所有者に帰属する 当期利益 (△は損失)

△337億61百万円
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

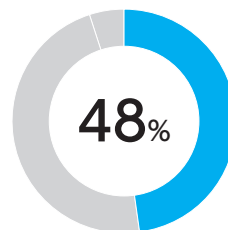
主な事業内容

- ・ 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3,659億47百万円（前期は2,818億16百万円）、営業利益は335億57百万円（前期は281億30百万円）となりました。販売価格の改善及び円安の影響を受け、売上高・営業利益ともに前期から増加しました。

- ▶ 欧州における建築用ガラス事業の売上高は、グループ全体における当事業売上高の43%を占めています。売上高は、販売価格の上昇と為替影響の結果、大幅に増加しました。営業利益は、高騰したエネルギーに関連する投入コストを販売価格の改善により吸収し、前期と同水準でした。第4四半期ではエネルギー価格は下落しましたが、燃料サーチャージ制の影響もあり販売価格も低下したためその恩恵を受けることはできませんでした。また、第4四半期ではインフレの進行と金利上昇により企業の景況感や消費者マインドが悪化し、販売数量はやや減少しました。
- ▶ アジアにおける建築用ガラス事業の売上高は、グループ全体における当事業売上高の27%を占めています。売上高・営業利益ともに前期を上回りました。市場環境は販売数量増加と販売価格上昇に伴い改善し、安定した操業とともに、投入コスト増加の影響を相殺しました。
- ▶ 米州における建築用ガラス事業の売上高は、グループ全体における当事業売上高の30%を占めています。売上高・営業利益ともに前期比で増加しました。北米では、需要は好調だったものの上半期は販売数量が物流の制約の影響を多少受けましたが、下半期にはその制約も緩和されました。また、第3四半期からアルゼンチンで2基目のフロート窯が生産を開始しました。

売上高構成比率

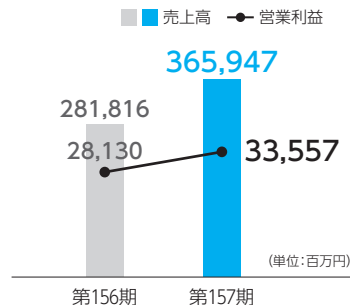


売上高

3,659億47百万円

営業利益

335億57百万円





自動車用ガラス事業

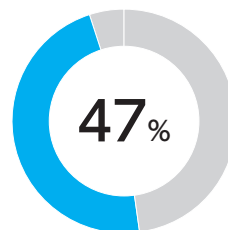
主な事業内容

- ・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3,546億93百万円（前期は2,762億46百万円）、営業利益は40億52百万円（前期は79億8百万円の損失）となり通期でも黒字となりました。これは、営業利益が第4四半期においてもさらに改善したためです。販売数量は引き続き徐々に増加するとともに取引先に対する販売価格上昇も合意に達し、高騰した投入コストを相殺しました。

- ▶ 欧州における自動車用ガラス事業の売上高は、グループ全体における当事業売上高の42%を占めています。売上高は増加しましたが、一部為替の影響を受けました。販売数量は自動車メーカーにおける半導体等部品不足の影響を受けましたが、下半期においてその影響は徐々に緩和しました。収益性は引き続き投入コスト上昇の影響を受けましたが、第2四半期以降多くの取引先との価格交渉が進捗し、販売価格が改善したため、その影響を大きく軽減しました。補修用市場向けの販売数量は好調でした。
- ▶ アジアにおける自動車用ガラス事業の売上高は、グループ全体における当事業売上高の20%を占めています。売上高及び営業利益は前期比で増加しましたが、これは投入コスト上昇の影響を緩和するために取引先との価格改善交渉を進めた結果です。
- ▶ 米州における自動車用ガラス事業の売上高はグループ全体における当事業売上高の38%を占めています。売上高は為替の影響を受けて前期比で増加しましたが、営業利益は減少しました。北米での需要は、多くの取引先で引き続きサプライチェーンの問題の影響を受けましたが、自動車メーカーによる在庫の積み増しの影響を受け好調でした。南米での需要は比較的堅調で、ブラジルとアルゼンチンでは販売数量が改善しました。
- ▶ 当社グループは、当社グループが20%出資していた持分法適用会社であるSYP Kangqiao Autoglass Co., Limitedに、中国における自動車用ガラスの加工・販売会社であるGuilin Pilkington Safety Glass Co., Limited及びTianjin NSG Safety Glass Co., Limitedを売却しました。この売却により得た資金はSYP Kangqiao Autoglass Co., Limitedへの追加出資に充当し、当社グループの持分比率は28.6%に増加しました。

売上高構成比率

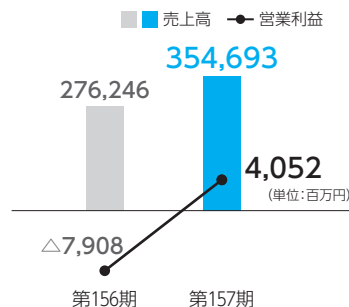


売上高

3,546億93百万円

営業利益 (△は損失)

40億52百万円





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387億54百万円（前期は397億70百万円）、営業利益は87億33百万円（前期は99億7百万円）となりました。売上高・営業利益は前期にバッテリーセパレーター事業を譲渡したためわずかに減少しました。同事業譲渡による売上高・営業利益への影響は、存続している事業の好調な市場環境により概ね相殺されていますが、下半期には新型コロナウイルスに関連したロックダウンと景気減速の影響を受けました。

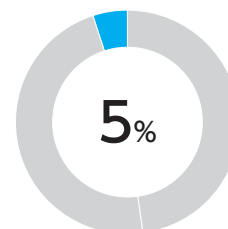
- ▶ ファインガラス事業では、景気減速の影響を一部受けましたが、継続的なコスト削減による事業基盤の強化により、業績は引き続き安定していました。情報通信デバイス事業では、取引先における半導体等部品不足の影響から徐々に回復したため売上高は安定していましたが、プリンター用レンズの需要は北米や欧州でのインフレの影響によりわずかに減少しました。エンジンのタイミングベルト用グラスコードの潜在的需要自体は安定しているものの、販売数量は引き続き取引先におけるサプライチェーンの問題による影響を受けました。メタシャイン®の売上高は、自動車塗料及び化粧品向けでわずかに改善しました。

その他

当期におけるその他の売上高は41億27百万円（前期は27億36百万円）、営業損失は115億30百万円（前期は101億49百万円）となりました。

このセグメントには、全社費用、連結調整、前述の各セグメントに含まれない小規模な事業、並びにピルキントン社買収に伴い認識された無形資産の償却費が含まれております。

売上高構成比率

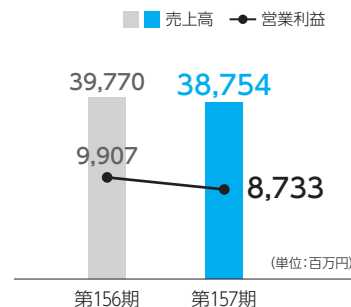


売上高

387億54百万円

営業利益

87億33百万円



2. 設備投資の状況

当期における当社グループの設備投資の総額は、409億17百万円でした。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	228億40百万円
自動車用ガラス事業	143億84百万円
高機能ガラス事業	19億13百万円
その他	17億80百万円

3. 資金調達等の状況

当期末時点の総資産は9,513億87百万円となり、前期末時点から121億6百万円増加しました。資本合計は1,248億68百万円となり、前期末時点の1,693億55百万円から444億87百万円減少しました。資本合計の減少は、主にのれん及び無形資産の減損損失の認識に伴うものです。

当期末時点のネット借入残高は、前期末より427億51百万円増加して4,079億23百万円となりました。ネット借入の増加は、主に為替影響とエネルギーに関連したデリバティブ金融資産の減少によるものです。為替影響によるネット借入の増加は158億50百万円でした。また、総借入残高は4,951億20百万円となりました。当社グループは当期末時点で、未使用の融資枠を461億59百万円保有しており、これに加えて未引き出しのコミット型タームローンが82億50百万円あります。

当期における営業活動によるキャッシュ・フローは、485億6百万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377億10百万円の支出等により346億49百万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138億57百万円のプラス（前期は222億74百万円のプラス）となりました。

4. 対処すべき課題

(1) NSGグループの中期ビジョンと中期経営計画

当社グループは、NSGグループの使命である「快適な生活空間の創造で、より良い世界を築く」を実現するべく、2021年5月に、進むべき方向性として、中期ビジョンを新たに策定しました。

中期ビジョン：高付加価値の「ガラス製品とサービス」で社会に貢献するグローバル・ガラスメーカーになる

中期ビジョンに基づく3つの貢献分野



企業として「ありたい姿」

- ・ 常に変革に挑戦し、やり抜き結果を出す企業グループであり続ける
- ・ 事業活動を通じて、従業員が「成長」し、「働く喜び」を得られる企業グループであり続ける

当社グループは、中期ビジョンの実現に向けて、持続的な成長を目指せる事業体質を構築するため、2022年3月期から2024年3月期までの3年間を期間とする、中期経営計画「リバイバル計画24（RP24）」を策定しました。

中期ビジョンの実現に向けて、ステップⅠ（RP24、2022年3月期～2024年3月期の構造改革期）及びステップⅡ（2025年3月期以降の持続的な成長サイクルの確立期）に分けて施策に取り組みます。RP24期間については構造改革期と位置づけ、収益構造の改革、財務基盤の回復、事業ポートフォリオの転換に集中的に取り組み、抜本的・本質的な施策を完遂することを基本方針としています。

リバイバル計画24（RP24）の概要

3つの改革と2つの重点施策を確実に実行し、事業体質を強化

RP24の方針	<ul style="list-style-type: none"> ■ 事業環境の変化を見据えてこれまでの事業戦略を見直し、抜本的・本質的な施策を完遂する ■ RP24期間は構造改革期とし、収益構造の抜本的改革、財務基盤の回復、事業ポートフォリオの転換に集中的に取り組む
RP24の 主要施策	<ul style="list-style-type: none"> ■ 「3つの改革」と「2つの重点施策」にコミットし、持続的な成長が果たせる強い事業体質を構築する <li style="margin-left: 20px;">3つの改革 <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> コスト構造改革（コスト削減、生産性向上） <input type="checkbox"/> 事業構造改革（高付加価値事業の拡大、新規成長分野の育成、投資・資産効率重視） <input type="checkbox"/> 企業風土改革（常に変革に挑戦し、やり抜き結果を出す企業グループであり続ける） <li style="margin-left: 20px;">2つの重点施策 <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 財務基盤の回復 <input type="checkbox"/> 高収益事業へのポートフォリオ転換
サステナビリティ	<ul style="list-style-type: none"> ■ 2050年のカーボンニュートラルを目指して、既存技術の改善および新たな技術開発に取り組む
財務目標（2024年3月期）	
営業利益率 ^{*1}	8%
純利益 ^{*2}	3年累計300億円以上
自己資本比率	10%以上
フリー・キャッシュ・フロー	100億円以上

*1 無形資産償却後営業利益率

*2 親会社の所有者に帰属する当期損益

(2) RP24の進捗状況

2023年3月期はRP24の2年目となりますが、当期における主要施策の進捗は以下のとおりです。

● 3つの改革：

①コスト構造改革	<ul style="list-style-type: none">主に欧米の自動車用ガラス事業を中心に拠点、製造ラインを統廃合することに伴う人員削減は2022年3月期で大部分を実施し、2023年3月期以降も継続「改革・革新」活動を通じた直接費低減の推進を継続米国、ベトナムにおける太陽電池パネル用ガラス事業が収益寄与と同時にCO2削減による地球環境の保護にも貢献マレーシアの既存フロート窯に、太陽電池パネル用ガラスを製造するためのオンラインコーティング設備を新設(2024年3月期より生産開始予定)
②事業構造改革	<ul style="list-style-type: none">米国でも太陽電池パネル用ガラスの拡大に向けて検討中アルゼンチン2基目の新フロート窯建設完了、第3四半期から生産開始、市場拡大が続いている南米での事業拡大を推進高輪ゲートウェイ駅構内で透明太陽光発電窓パネルを使用した実証実験を開始英国でフロート板ガラスと型板ガラス共有の溶融窯への投資決定(2024年8月までに稼働予定)
③企業風土改革	<ul style="list-style-type: none">全従業員意識調査「Your Voice」で従業員の声をグローバルに収集、調査結果を踏まえて企業風土改革をトップから推進すべく「リーダーシップ行動憲章」を策定「Inclusion & Diversity (I&D)」を「Diversity, Equity & Inclusion (DEI)」に発展、個々の従業員のキャリアパス開発、エンゲージメント向上を志向取締役会の多様性課題に対応して取締役を選任

● 2つの重点施策：

①財務基盤の回復	<ul style="list-style-type: none">自己資本比率は10%超を維持フリー・キャッシュ・フローは139億円を計上
②高収益事業へのポートフォリオ転換	<ul style="list-style-type: none">中国の大手自動車用ガラスメーカーと中国の自動車用ガラス事業を統合

● 財務実績

2023年3月期における財務数値は以下のとおりです。営業利益率及び純利益については今後より一層改善の必要がありますが、自己資本比率及びフリー・キャッシュ・フローについては前期に続き2年連続で目標を達成しています。

営業利益率 ^{*1}	4.6%
純利益 ^{*2}	純損失338億円
自己資本比率	10.2%
フリー・キャッシュ・フロー	139億円

*1 無形資産償却後営業利益率

*2 親会社の所有者に帰属する当期損益

(3) 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、期中はかつてないほど高騰した欧州の天然ガスを中心に投入コストが高騰し、また当社グループが事業を行う市場環境は事業により濃淡がありましたが、下半期にはエネルギー関連の投入コストも下落し、市場環境も概ね安定してきました。建築用ガラス市場は、下半期以降欧州で需要がやや軟化したものの多くの地域で需要に支えられ、高騰した投入コストを価格転嫁で吸収し、好調でした。自動車用ガラス市場は、半導体を中心とした自動車部品不足による自動車生産制約の影響が下半期以降徐々に緩和し、また第2四半期以降多くの取引先との価格交渉が進捗した結果、販売価格改善により高騰した投入コストの影響を軽減しました。高機能ガラスは、下半期には新型コロナウイルスに関連したロックダウンとIT市場の減速の影響を受けましたが、全般的に安定していました。ただ、金利上昇による潜在的な景気後退のリスクにより市場環境は依然不透明です。またエネルギー関連の投入コストは下落したものの、再び高騰するリスクはあります。世界的なインフレ拡大等で原材料や運送費や人件費等その他コスト増加は継続しており、引き続き、生産コストの更なる引き下げと製品価格への転嫁に取り組み、収益力の回復を進めていく必要があります。

② 対処すべき課題

当社グループが対処すべき重要な課題は、早期の収益力の回復、そして、事業構造の転換の加速です。

コロナ禍からの経済回復の過程でサプライチェーンが混乱し、原材料価格が高騰した後、燃料価格については一旦落ち着きを見せましたが、引き続き注意が必要です。また、インフレ拡大に伴う原材料や運送費や人件費その他コストの増加、金利上昇に伴う潜在的な景気後退リスクなど事業環境は常に大きく変化しています。これらの変化に早期に対応し、収益力の回復を果たさなければなりません。RP24の財務目標のうち営業利益率、純利益については達成することができておらず、これには自動車用ガラス事業の収益力改善が非常に重要です。同事業では、当期はコスト削減、付加価値製品の拡大、価格転嫁により下半期以降収益が改善し通期黒字を達成しましたが、引き続き収益力の改善に取り組みます。

2023年4月より新たな代表執行役社長兼CEO（最高経営責任者）の下での経営体制がスタートしましたが、RP24における3つの改革である「コスト構造改革」、「事業構造改革」、「企業風土改革」に引き続き注力していくことに変わりはありません。

「コスト構造改革」では、本質的なコスト構造改革（人員効率化、固定費削減、購買コスト削減等）に引き続き取り組んでまいります。DX（デジタルトランスフォーメーション）はその推進に不可欠のものと考えており、全社横断で進めていく予定です。

「事業構造改革」については、建築用ガラス事業では、メガソーラー向け太陽電池パネル用ガラスの拡大やビル・住宅向け建物一体型太陽光発電パネルの開発に取り組んでおり、汎用窓ガラス事業から高付加価値ガラス事業への転換を進めています。高機能ガラス事業では、コンタクトイメージセンサーに使用されるSELFOC® Lens Arrayの産業用検査機用途等デジタル市場への展開を図っています。脱炭素社会を背景に伸びる複合材市場への新たなソリューションとして上市した高弾性・高強度ガラスファイバー「MAGNAVI®」は、輸送機の構造部材として多くの引き合いを受けています。

「企業風土改革」では、「コスト構造改革」「事業構造改革」を成し遂げていくため、4（＝3＋1）つの「F」（Flatな組織、Frankなコミュニケーション、Fastな意思決定＋職場におけるFun）と人材の多様化により、事業改革をスピードアップしていきます。

以上のRP24における3つの改革の推進を踏まえ、将来に向けた戦略として、4つの「D」（Decarbonisation（脱炭素化）、Digital（デジタル）、Development（新規事業・製品開発）、Diversity（多様化））をキーワードに取り組んでいきます。「Decarbonisation（脱炭素化）」と「Digital（デジタル）」は、当社グループ事業の成長のためだけでなく、コスト削減等のオペレーションにおいても極めて重要です。また脱炭素化とデジタルという市場トレンドを掴みビジネスにつなげるため、新技術、新商品、新しいビジネスモデルの「Development（新規事業・製品開発）」を目指していきます。そして事業の発展に欠かせない、新しいアイデアの源泉として「Diversity（多様化）」をより一層進めていきます。

これらの改革と戦略の実行により、早期の収益力の回復と事業構造の転換の加速を実現し、安定的な純利益とフリー・キャッシュ・フローを創出する持続的成長が可能な事業体質への変革を進めていきます。

（4）サステナビリティへの取り組み

当社グループでは、経営指針「Our Vision」の下、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、方針を定めるべく「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ました。これに基づき、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（マテリアリティ）として、「倫理・法令遵守」、「社会シフト・イノベーション」、「環境」、「安全で高品質な製品・サービス」、「人材」の5項目を設定しています。

① 気候変動への取り組み

気候変動をはじめとする環境問題への取り組みは、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）提言への賛同を表明するとともに、TCFDコンソーシアムに加盟しました。今後は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に基づく潜在的な影響をより定量的に評価することで、開示内容を充実させる予定です。

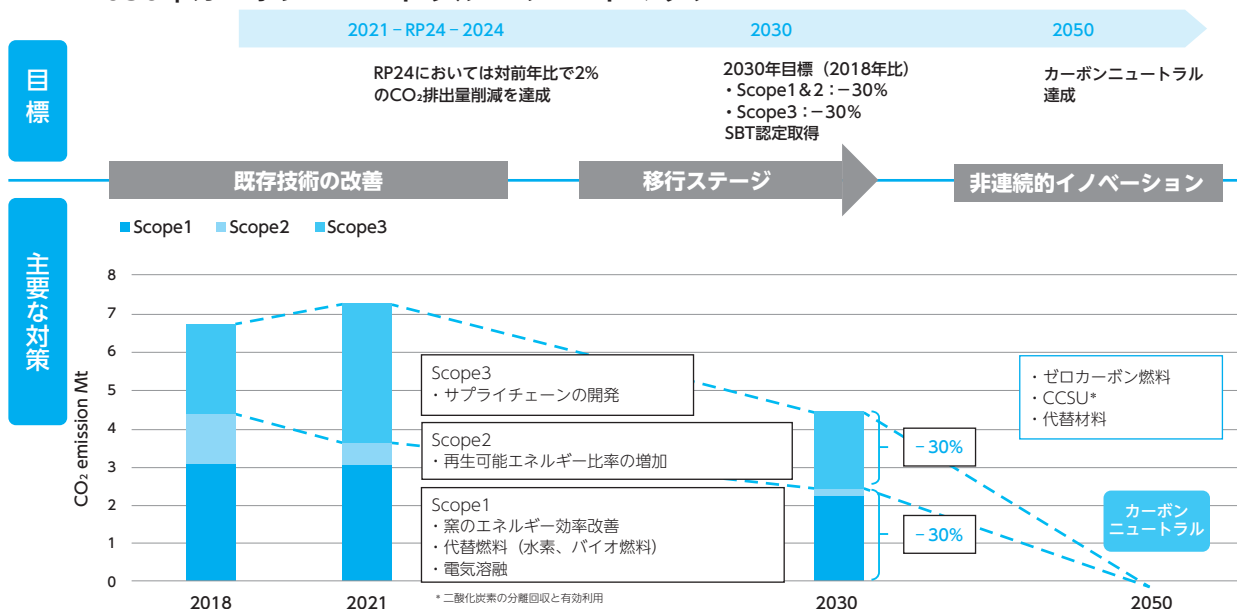
製造工程からの温室効果ガスの排出については、既に2019年10月に、2030年までに温室効果ガスの排出量（スコープ1及びスコープ2）を2018年対比で21%削減する目標が、「科学的根拠に基づいた目標」であるとしてSBT*イニシアティブ（SBTi）に認定され、従前からこれに沿った施策を進めてきました。あわせて、2024年までの毎年、ガラス生産単位当たりのCO2排出量を2%削減するという目標に取り組んできました。

昨年は、2050年のカーボンニュートラルを当然にコミットすべき目標として設定し、この達成に向けてより重要な2030年の削減目標につき、製造工程から排出される温室効果ガス（スコープ1及びスコープ2）の削減目標を21%から30%に引き上げた上で、より具体的かつ実行可能な追加施策を設定しました。またサプライチェーンから発生する温室効果ガスの排出量（スコープ3）も削減目標の対象とし、これらの目標値は2022年6月に国内ガラス製造業として初めてSBTイニシアティブの認定を取得しました。

これを実現するために、2022年4月に、世界で初めてバイオ燃料を100%利用したフロートガラス製造実験に成功するなど、積極的な取り組みを進めています。ガラス製造プロセスの最適化や省エネルギー技術の開発、代替燃料や再生可能エネルギーの導入、サプライチェーン開発など、既存技術の発展、非連続的なイノベーションにも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、従業員が事業活動を通じて「成長」し、「働く喜び」を得られる企業グループであり続けるように企業文化、人事制度、職場環境を整えることが「人的資本投資」であると考えます。そして、この投資の効果・効率性を高めて会社を成長させ続けていくことが「人的資本経営」であると考えています。

当社グループは人事戦略として、「シニアマネジメント層の強化及びOne Team化」、「オープンで透明な対話型の組織運営」、「リスクリングを含めた成長機会の提供」、「“新しいアイデアの源泉”としての人材多様性の推進」、「グループへの絆を深めるコミュニティー意識の醸成」、「人材の確保・育成・採用に資する評価・報酬体系の構築」を策定し、活動指標としての目標を定め、取り組んでいます。

全従業員を対象とした従業員意識調査“Your Voice”をグローバルに実施し、従業員エンゲージメントを指標とするとともに、調査結果を踏まえて改善対策を実施し、企業風土改革を推進していきます。また、当社グループのコアバリューの一つである「人を尊重し、人を活かす」に基づき、「Inclusion & Diversity (I&D)」を「Diversity, Equity & Inclusion (DEI)」へと強化し、社員それぞれの強みと育成に焦点をあて、従業員エンゲージメントの向上に取り組みます。人材多様性の指標として、当社グループの女性管理職比率等を設定しています。

③ サプライチェーンへの取り組み

当社グループは、当社の価値観をサプライヤーと共有し、最高水準のサプライチェーンを通じたより良い地球と社会の実現を、サプライヤーと共に目指しています。「責任ある調達」を当社の重要課題と位置づけ、目標設定や進捗管理を行い、サステナブルなサプライチェーンに向けた取り組みを実施しています。

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

特に近年、サステナブルなサプライチェーンに対する様々なステークホルダーからの要求が高まっていることを受け、昨年は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発足しました。現在、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（憲章）の策定に取り組んでおります。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いきます。

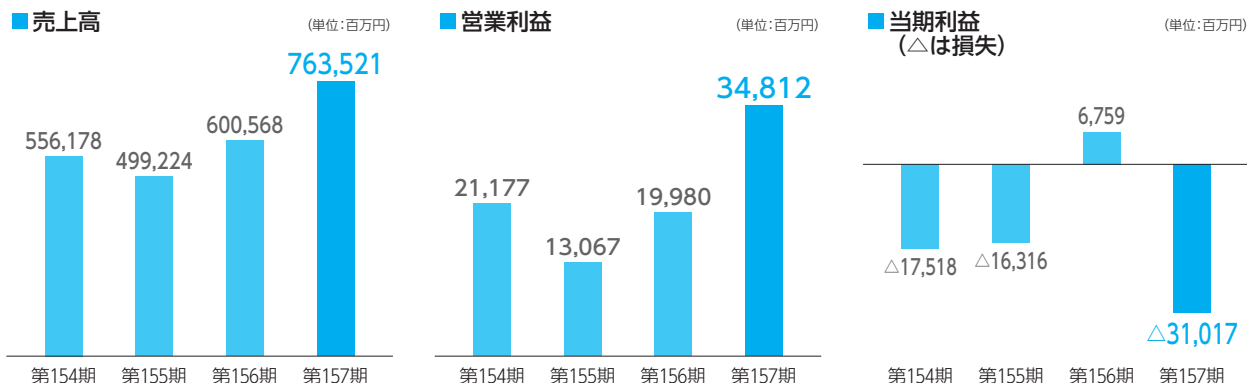
5. 重要な後発事象

当期末後に、当社グループのオランダのジョイント・ベンチャーであるSP Glass Holdings BVが所有するロシア子会社の売却について合意しましたが、本事業報告作成時点において、当該譲渡取引の完了に必要な法的承認は得られていません。

6. 財産及び損益の状況の推移

区 分	第154期 (2020年3月期)	第155期 (2021年3月期)	第156期 (2022年3月期)	第157期 (2023年3月期)
売上高 (百万円)	556,178	499,224	600,568	763,521
営業利益 (百万円)	21,177	13,067	19,980	34,812
税引前利益 (△は損失) (百万円)	△13,549	△17,171	11,859	△21,933
当期利益 (△は損失) (百万円)	△17,518	△16,316	6,759	△31,017
親会社の所有者に帰属する 当期利益 (△は損失) (百万円)	△18,925	△16,930	4,134	△33,761
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)	△235.96	△208.32	24.07	△393.06
親会社の所有者に帰属する持分 (百万円)	73,612	62,937	145,291	97,040
1株当たり親会社所有者帰属持分 (円)	470.88	349.65	1,255.96	723.78
総資産額 (百万円)	765,197	824,963	939,281	951,387

- (注) 1. 当社は、国際会計基準 (IFRS) に基づいて連結計算書類を作成しています。上記の表に記載の営業利益については個別開示項目前営業利益を記載しております。
2. 「親会社の所有者に帰属する基本的1株当たり当期利益 (△は損失)」は、親会社の所有者に帰属する当期利益からA種種類株式に係る配当金及び金銭償還プレミアムを控除した金額を、発行済普通株式の加重平均株式数で除して算定しています。A種種類株式に係る配当金は、発行要項で定められた配当率に基づき算定されます。発行済普通株式の加重平均株式数には、当社グループが自己株式として保有している普通株式及び株式報酬制度に基づき割り当てられた譲渡制限付株式のうち譲渡制限解除の条件を満たしていないものは含まれません。
3. 「1株当たり親会社所有者帰属持分」は、親会社の所有者に帰属する持分からA種種類株式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。



株主総会会場ご案内図



🕒 開催日時

2023年6月29日(木曜日) 午前10時
開場予定時刻：午前9時

🏢 開催場所

ザ・グランドホール
東京都港区港南二丁目16番4号
品川グランドセントラルタワー3階

🚶 交通のご案内

JR品川駅港南口(東口)から
徒歩約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。



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。