

第160期

定時株主総会兼 普通株主様による 種類株主総会 招集ご通知

🕒 開催日時：

2026年6月26日（金曜日）

午前10時（開場予定：午前9時）

🏢 開催場所：

東京都港区三田三丁目5番19号
住友不動産東京三田ガーデンタワー 2階
ベルサール三田ガーデン

（末尾記載のご案内図をご参照ください。）

昨年から会場が変更となっておりますのでご注意ください。

📋 決議事項：

- 第1号議案 発行可能株式総数増加のための
定款一部変更の件
- 第2号議案 株式併合の件
- 第3号議案 単元株式数の定め廃止等に
関する定款一部変更の件
- 第4号議案 取締役6名選任の件

インターネット又は書面による議決権行使期限

2026年6月25日（木曜日）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	31
連結計算書類	60
計算書類	63
監査報告書	65
■ トピックス	70



本招集通知は、PC・スマート
フォンでも主要なコンテンツ
をご覧いただけます。
<https://p.sokai.jp/5202/>



株主の皆様へ

株主の皆様には、平素より格別のご高配を賜り厚くお礼申し上げます。

さて、当社第160期定時株主総会兼普通株主様による種類株主総会を2026年6月26日（金曜日）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



2026年3月期は、引き続き低迷する欧州の景気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に加え、米国関税政策の影響を大きく受けましたが、主に前期に生産能力の適正化を実施した欧州の建築用ガラス事業で販売価格が上昇し、収益性が改善しました。また一過性の繰延税金資産を計上したため、税金費用がマイナスとなりました。

結果、当期の業績は、売上高が前期比4.6%増の8,795億円（前期は8,404億円）、営業利益は前期比74.7%増の288億円（前期は165億円）となりました。また税引前利益は4億円（前期は85億円の損失）、当期利益は55億円（前期は135億円の損失）、親会社の所有者に帰属する当期利益は44億円（前期は138億円の損失）と一過性の税効果もあって前期より改善しました。

2027年3月期は、欧州の経済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す。また自動車用ガラス事業では、製品の高付加価値化とともに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。一方で、エネルギーコストの上昇等、厳しい事業環境が継続する見込みです。中期経営計画の財務目標（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）の達成は厳しい状況です。

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いたしました。

当社は2026年3月24日に、アポロ・ファンドによる支援を受けながら資本の再構成を通じた持続的な成長の実現に向けた抜本的施策の実施を目指すことを公表しました（概要につきましては、事業報告の「対処すべき課題」をご参照ください）。中期経営計画「2030 Vision : Shift the Phase」自体に変更はなく、戦略の柱である4つのD（Business Development、Decarbonization、Digital Transformation、Diverse Talent）も「対処すべき課題」に記載のとおり推進しています。新生NSGグループに向けた抜本的施策の下、4つのDを通じて事業環境に影響を受けにくい高収益企業への転身による改善を目指してまいります。

株主の皆様におかれましては、ご理解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

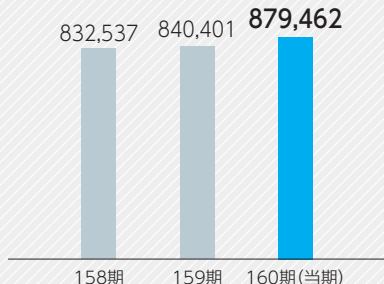
		NSGグループ戦略方針 4つの「D」		2027年3月期 目標	2027年3月期 業績予想
営業利益	2024年3月期 359億円	Business Development 新製品および事業開発の強化を図り		640億円	360億円
営業利益率(ROS)	4.3%	Decarbonization 社会の脱炭素化への貢献を目指す		7%	4.1%
フリー・キャッシュ・フロー	153億円	Digital Transformation デジタルをフル活用した付加価値の高いオペレーションを構築して		270億円	中期経営計画の 財務目標の達成は 厳しい状況
有利子負債	5,065億円	Diverse Talent フェーズシフトをもたらす真に多様で包括的なチームを実現する		4,420億円	
自己資本比率	12.3%			15%	

業績ハイライト

売上高

(単位:百万円)

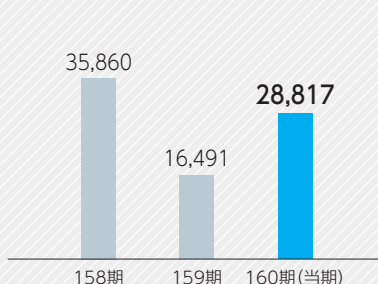
879,462 百万円



営業利益

(単位:百万円)

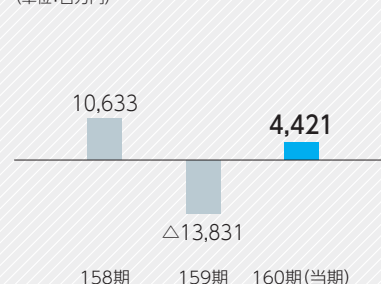
28,817 百万円



**親会社の所有者に
帰属する当期利益
(△は損失)**

(単位:百万円)

4,421 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
2026年6月4日
(電子提供措置の開始日 2026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160期定時株主総会兼普通株主様による種類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160期定時株主総会兼普通株主様による種類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、**2026年6月25日（木曜日）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	2026年6月26日（金曜日）午前10時（開場予定：午前9時）
2 場 所	ベルサール三田ガーデン 東京都港区三田三丁目5番19号 住友不動産東京三田ガーデンタワー 2階 (昨年から会場が変更となっておりますのでご注意ください。)
3 会議の 目的事項	報告事項 (1) 第160期（2025年4月1日から2026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160期（2025年4月1日から2026年3月31日まで） 計算書類報告の件 決議事項 第1号議案 発行可能株式総数増加のための定款一部変更の件 第2号議案 株式併合の件 第3号議案 単元株式数の定め等の廃止等に関する定款一部変更の件 第4号議案 取締役6名選任の件 なお、第1号議案及び第2号議案につきましては普通株主様による種類株主総会を兼ねております。

普通株主様による種類株主総会の決議事項について
本定時株主総会の第1号議案及び第2号議案に係る行為は、普通株主の皆様には損害を及ぼすおそれがあるものではないと判断しておりますが、慎重を期して、会社法第322条第1項第1号及び第2号に基づき、普通株主様による種類株主総会の決議を行うこととしております。本定時株主総会において議決権を行使することができる株主様と普通株主様による種類株主総会において議決権を行使することができる株主様は同一であるため、本定時株主総会の第1号議案及び第2号議案は普通株主様による種類株主総会を兼ねる決議事項とさせていただきます。

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160期 定時株主総会兼普通株主様による種類株主総会招集ご通知**」ならびに「**第160期 定時株主総会兼普通株主様による種類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。

当社ウェブサイト

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



また、上記のほか、東京証券取引所（東証）のウェブサイトにも掲載しておりますので、以下の東証ウェブサイトにもアクセスいただき、銘柄名（**日本板硝子**）又はコード（**5202**）を入力・検索し、「基本情報」、「縦覧書類/PR情報」を順に選択して「縦覧書類」にある「株主総会招集通知/株主総会資料」欄よりご確認ください。

東京証券取引所ウェブサイト（東証上場会社情報サービス）

<https://www2.jpx.co.jp/tseHpFront/JJK010010Action.do?Show=Show>



- ◎ 電子提供措置事項のうち、以下の事項につきましては、法令及び当社定款第14条の規定に基づき、上記の当社ウェブサイト及び東証ウェブサイトへの掲載をもってご提供しており、書面交付請求をいただいた株主様に対して交付する書面には記載しておりません。
 - 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160期 定時株主総会兼普通株主様による種類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160期 定時株主総会兼普通株主様による種類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。
- ◎ 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。

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「当日ライブ配信のご案内」をご参照ください。）

議決権の行使についてのご案内

事前行使される場合



インターネットによる 議決権行使

下記のご案内をご覧ください、
スマートフォンやタブレット、
パソコン等からご行使ください。

行使期限

2026年6月25日（木）
午後5時45分行使分まで



書面（郵送）による 議決権行使

同封の議決権行使書用紙に
議案に対する賛否をご表示
いただき、ご返送ください。

行使期限

2026年6月25日（木）
午後5時45分到着分まで



株主総会ご出席による 議決権行使

同封の議決権行使書用紙を
ご持参の上、会場受付に
ご提出ください。

株主総会開催日時

2026年6月26日（金）
午前10時

インターネットによる議決権行使のご案内

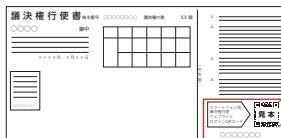
下記のいずれかの方法でアクセスいただき、以降は画面の案内に従って賛否をご入力ください。



「スマート行使」に よる方法

簡単です！
ID・パスワード
入力不要

スマートフォンやタブレット端末で議決権行使書用紙
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。



「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へアクセスのうえ、議決権行
使書用紙に記載の「議決権行使コード」でログインし、
「パスワード」をご入力ください。
<https://www.web54.net>



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。



ご注意事項

- 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、
画面の案内に従ってお手続
ください。
- 一度議決権を行使した後で
行使内容を変更される場
合、再度QRコードを読み
取り、議決権行使書用紙に
記載の「議決権行使コード」
「パスワード」をご入力
いただく必要があります（議
決権行使ウェブサイト
<https://www.web54.net>
へ直接アクセスして行使
いただくことも可能です）。

インターネットによる議決権行使で、
スマートフォンやパソコン、タブレットの操作方法などが
ご不明な場合は、右記にお問い合わせください。

三井住友信託銀行 証券代行ウェブサポート 専用ダイヤル

電話番号：0120-652-031（フリーダイヤル）（受付時間 9：00～21：00）

- 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：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）

機関投資家の皆様は、あらかじめ申し込みされた場合、株式会社CJ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。

議決権行使、事前質問受付、当日ライブ配信のご案内

6月4日(木)

事前の議決権行使

インターネット、ご郵送のいずれかの方法で議決権を事前にご行使いただけます。

インターネットによる議決権行使

書面(郵送)による議決権行使

「スマート行使」
による方法



「議決権行使コード・
パスワード入力」による方法



詳細は5頁の案内をご
覧ください。

事前質問受付のご案内

6月5日

本総会の目的事項に関し、株主の皆様から事前にご質問をお受けいたします。ご希望の株主様は、下記URL又はQRコードより専用サイトにアクセスいただき株主番号／郵便番号をご入力の上、ご質問を入力ください。株主の皆様の関心の高い事項につきまして総会で取り上げさせていただく予定です。

URL

https://web.sharely.app/e/nsg160/pre_question



期限

6月5日(金)～6月18日(木)まで

6月18日

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

- ・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承ください。

6月25日(木)

議決権行使期限(インターネット:同日午後5時45分受付分、書面(郵送):同日午後5時45分到着分まで)

6月26日(金)
午前10時～

株主総会開催

株主総会に出席される方

同封の議決権行使書用紙をご持参のうえ、会場(住友不動産東京三田ガーデンタワー2階 ベルサール三田ガーデン)にお越しください。(末尾記載のご案内図をご参照ください。)

当日ライブ配信のご案内

本総会の模様をライブ配信でご視聴いただけます。下記URL又は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

6月26日(金)午前10時～総会終了時まで



URL

<https://web.sharely.app/login/nsg160/>

- ・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: 2026年6月26日(金)午前9時から株主総会終了時まで)

※株主総会終了後(6月27日以降)、本株主総会の決議結果を書面でご郵送するほか、当社ウェブサイト上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)も同ウェブサイト上でご視聴いただけます。

株主総会参考書類 – 議案及び参考事項 –

第1号議案から第3号議案の upper に至る経緯

1. 当社の企図する取引の概要

当社は、Apollo Global Management, Inc.及びその子会社（以下「アポロ」といいます。）の関係会社が投資助言を行う投資ファンド（以下「アポロ・ファンド」といいます。）が保有する特別目的会社であるLumina Japan Acquisition株式会社（以下「割当予定先」といいます。）を割当先とする払込金額の総額約1,650億円の第三者割当による当社普通株式（以下「本新株式」といいます。）の発行（以下「本第三者割当」といいます。）を実施し、その後、当社普通株式122,222,222株を1株に併合し、割当予定先以外の当社株主の皆様に対し、株式併合前の当社普通株式1株当たり500円の金銭を交付すること（以下「本株式併合」といいます。）を通じ、当社を割当予定先の完全子会社とすること、並びに、本株式併合の効力発生日に、株式会社三井住友銀行、株式会社日本政策投資銀行、株式会社みずほ銀行、三井住友信託銀行株式会社（以下、総称して「本主要金融機関」といいます。）が出資先組合及び割当予定先を通じて当社に1,400億円の金銭を払い込み、当社が同日に割当予定先から払込みを受ける当該資金を用いて本主要金融機関からの借入債務のうち当該払込金額に相当する金額を弁済すること（以下「本擬似D E S」といいます。）を含む一連の取引（以下「本取引」といいます。）を企図しております。本取引は、本総会以降、大要、以下の手続に従って行われます。

- (a) 本総会において本第三者割当の実施に必要となる当社の発行可能株式総数の増加に係る定款の一部変更に係る議案、本株式併合に係る議案及び単元株式数の定め廃止等に関する定款の一部変更に係る議案を付議する。
- (b) 所定の前提条件が充足されることを条件として、本第三者割当に係る本新株式が発行され、割当予定先が、当社の親会社かつ筆頭株主となる（割当予定先が有することとなる議決権数（3,666,666個）の、当社の総議決権数（2026年2月27日現在の当社の発行済普通株式総数（104,066,552株）に係る議決権数（1,040,665個）に、UDSコーポレート・メザニン3号投資事業有限責任組合及びUDSコーポレート・メザニン4号投資事業有限責任組合（以下総称して「UDSファンド」といいます。）及びジャパン・インダストリアル・ソリューションズ第2号投資事業有限責任組合（以下「JISファンド」といいます。）が当社普通株式を対価とする取得請求権（以下「本取得請求権」といいます。）の行使により所有することとなる当社普通株式（38,252,710株）に係る議決権数（382,527個）を加算した議決権数（1,423,192個）から2025年12月31日現在の自己株式数（36,512株）に係る議決権数（365個）を控除した議決権数（5,089,493個））に対する割合は72.04%）とともに、本第三者割当による払込金を原資として、英国子会社における既存借入金の返済に充当する。
- (c) 国内既存借入金のリファイナンスを実施する。
- (d) 本第三者割当に係る本新株式の払込みを条件として、その後到来する効力発生日において本株式併合の効力が発生し、その結果、割当予定先のみが当社の株主となる。
- (e) 本株式併合の効力発生日に、本擬似D E Sを実施する。
- (f) 本株式併合の効力発生後、端数株式保有者となった当社の少数株主（JISファンド及びUDSファンドを含みます。）の皆様に対し、本株式併合に伴う端数処理を通じて、本株式併合前に当社の少数株主の皆様が保有する当社普通株式1株当たり500円の金銭を交付する（なお、本株式併合の結果生じる1株に満たない端数の処理の方法については、その合計数に相当する数の株式を、会社法の規定に基づき、裁判所の許可を得て、当該端数の合計数に相当する当社普通株式を当社が買取り、その買取代金を少数株主の皆様へ交付する予定です。）。

なお、本取引における各手続の図示を含め、本取引の詳細については、2026年3月24日付プレスリリース「第三者割当による新株式発行、定款の一部変更、株式併合及び単元株式数の定め廃止、債務の株式化による資本再構成並びに親会社及び主要株主である筆頭株主の異動についてのお知らせ」（その後の訂正を含み、以下「本プレスリリース」といいます。）に記載されておりますので、併せてご参照ください。

また、本取引に係る手続の日程の概要（予定）は以下のとおりです。なお、本第三者割当は2026年6月30日（火）から2027年3月31日（水）までを会社法上の払込期間として決議しており、実際のスケジュールは所定の前提条件が充足される時期により異なりますので、確定し次第、改めてお知らせいたします。

本総会開催日	2026年6月26日
本第三者割当に係る払込日	2026年10月（予定）
当社普通株式の東京証券取引所における上場廃止日	2026年11月（予定）
本株式併合効力発生日	2026年11月（予定）
本擬似D E S実施日	2026年11月（予定）

2. 本取引に至る経緯

(1) 当社の財務状況及び大規模な資本性資金調達必要性

当社は、建築用・自動車用ガラス事業、及び高機能ガラス事業（フリエイティブ・テクノロジー）を手掛ける世界最大級のガラスメーカーであり、中長期的な成長市場におけるグローバル・リーディングカンパニーの一社として、自動車・建築・再生可能エネルギーと多岐にわたり日本のみならず世界主要各国の産業、経済を支える重要な役割を担っております。当社は、2006年、自動車産業のグローバル化の流れ、新興国を中心とした建築用板ガラスの需要拡大、及び日本を含む先進諸国での高機能ガラスの需要拡大を受け、板ガラス分野でのグローバルリーダーを目指し、英国の大手ガラスメーカーであるPilkington plc（以下「Pilkington」といいます。）の買収を実施いたしました。当社は、Pilkingtonの買収を通じて、両社の開発拠点、製造拠点を最大限に効率よく活用し、国際競争力確保のための規模のメリットの追求、米州・欧州等において現地上位メーカーとの販路拡大、長期の顧客関係の構築を進めることにより世界市場において一定のプレゼンスを確立しております。

しかしながら、Pilkingtonによる2005年以前の業務にかかる欧州委員会のカルテル認定を受けた課徴金の支払いやリーマンショックによる業績悪化以降、長期的に高水準な負債比率の資本構成による重い金利負担が続いていること、欧州地域における過剰供給により景気不況時に価格低下圧力が生じること、市況変動に左右されやすい事業構造であること等が事業成長の大きな障壁となっています。近年も新型コロナウイルスによるロックダウン、欧州市場の悪化、米国の関税措置、金利の上昇等、事業環境の急激な変化が続いており、欧米での新車用ガラス事業や欧州での建築用ガラス事業の継続的な赤字が生じています。かかる状況を受け、業績の回復を目指し、2024年には、「2030 Vision : Shift the Phase」を策定し、「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」として改革を加速させることを目指しておりました。しかし、上述のとおり、長年にわたる高水準の借入れによる金利負担や限定的な流動性、及び欧州景気の減退局面等では、英国子会社の借入れにおける配当制限等のコベナンツがグループ内資金活用の制限要因となること等が資金繰りの安定化や十分な成長・維持投資の実施におけるマイナス要因になり得る状況となっており、中長期的な競争力の維持に向けた抜本的施策の実施が喫緊の課題となっています。特に近年において、主力市場である欧州経済の停滞、原材料価格上昇等に伴うコスト増、米国関税等によるサプライチェーンへの影響等により、事業環境はさらに厳しさを増しており、その結果として過去5年間で累積約284億円の最終赤字を計上しているほか、直近で総額5,000億円を超える負債を背景に、企業価値のうち高い割合をネット有利子負債が占める状況にあります。当社

において収益及び財務体質の再構築が長年の課題である中、自助努力の一環としてA種種類株式の発行による資本金の調達、人員体制の見直し、欧州のフロート窯閉鎖等様々な施策を実施しておりますが、残念ながら現状では復配の見通しが立たず、また、自助努力の範疇では収益及び財務体質の再構築には長期間を要するものと考えられ、今後も脆弱な収益・財務体質のまま、より一層厳しく、変化の見通しにくい経営環境に直面することが想定されます。

このような状況下、2025年3月期に大幅な最終赤字を計上したこと、及び2026年3月期においても業績回復が想定より遅れていることから、2026年3月末までに返済期限を迎える1,000億円超の借入金について、本取引を前提としない場合、現状の資本構成下において借り換えを含め返済を行うことが容易ではない状況となっていました（なお、当該借入金については、本取引を前提として本主要金融機関をはじめとした国内の金融機関との間でリファイナンスの合意に至っております。）。また、本取引を実施せず、自助努力により借入金を継続できた場合でも、引き続き高水準の借入金残高が維持されることとなり、当社の財務体質の再構築には長期間を要するものと考えられました。

そのため、当社としては、上記の状況を改善するために、外部資本の取入れその他の方法を含め、既存の財務構造面の課題を抜本的かつ早急に解決する必要があると考えておりました。

(2) スポンサー選定の経緯

上記の状況の中、当社は、上述の財務構造面での課題の抜本的な解決を行うことが可能な施策やパートナーの模索を断続的に実施しておりました。その過程においてアポロとの接点が生じました。

アポロは、高成長を続けるグローバルなオルタナティブ資産運用会社です。アポロは、投資適格クレジットからプライベート・エクイティまで、リスク・リターンのあるあらゆる範囲を網羅する完全統合プラットフォームを通じて、企業等へ革新的な資本ソリューションを提供しています。2025年12月末時点におけるアポログループの運用資産額は約145兆円（約9,380億ドル）となっているとのことです。

アポロのプライベート・エクイティ事業は、35年以上にわたり、忍耐強く創造的かつ知識豊富な投資アプローチにより、企業に成長のための革新的な資本ソリューションを提供してきているとのことです。特に、素材セクターや金属セクター等の装置産業業界への豊富な投資実績をもとに、自動車業界・建築業界及び類似セクターにおける深い業界知見及び事業価値創出の向上に向けたノウハウを有しており、これまでもアポロ・ファンドのポートフォリオ企業に対する保守的な資本運営の実績や、業界のシクリカリティ又は財務上のストレス局面における企業支援の実績を含めて、流動性や事業の安定性に配慮した投資哲学を徹底してきているとのことです。また、アポロのプライベート・エクイティ事業は、マフテック株式会社、アルテミラ株式会社及びパナソニックオートモーティブシステムズ株式会社を含む日本を代表する企業との強固なパートナーシップの実績も有しているとのことです。

かような投資実績及び哲学を有するアポロは当社と初期的に接点を持った後も、当社を取り巻く状況や当社の現状を理解した上で独自に検討を継続していたとのことで、その結果として、2025年9月、当社はアポロより、当社の非公開化を伴う抜本的改善施策の初期的な提案（以下「初期的提案」といいます。）を受けました。初期的提案においては、アポロ・ファンドによる当社への大規模な資本投下、本擬似D E Sによる資本再構成、及び英国子会社における借入金の全額返済による金利負担削減、及びグループ内資金の有効活用等が含まれておりました。これを受けて、当社は、アポロによる本取引の検討に対する対応等についてのアドバイザーの起用を含めた初期的検討を開始しました。その後、当社は、2025年11月、アポロ及び当社から独立したリーガル・アドバイザーとして森・濱田松本法律事務所外国法共同事業（以下「森・濱田松本法律事務所」といいます。）を、ファイナンシャル・アドバイザー及び第三者算定機関としてS M B C 日興証券株式会社（以下「S M B C 日興証券」といいます。）を、財務・税務アドバイザーとして合同会社デロイト トーマツ（以下「デロイト」とい

います。)を、それぞれ選任し、アポロ及び当社から独立した立場で、当社の企業価値の向上及び当社の少数株主の皆様の利益の確保の観点から本取引に係る検討、交渉及び判断を行うための体制を構築いたしました。

当社は、初期的提案を受けて検討を進めた結果、当社を取り巻く事業環境が厳しさを増し、その変化が見通しにくい中においては、抜本的な施策により短期間で経営を安定化させ、新たな成長への軌道を確保できることが望ましいと判断いたしました。そのため、アポロ・ファンドによる当社への大規模な資本投下と、本主要金融機関とアポロ・ファンドとの間での本擬似D E Sを含む各種施策を一体とする提案、並びにアポロの構造化されたオペレーショナルな価値創造計画を前提として、アポロによる初期的提案に係る本格的な検討を開始いたしました。

そして、当社は、本取引の複雑性、当社における本取引の検討において構造的な利益相反状態が生じ得ること等に鑑み、本取引の意思決定に慎重を期し、本取引の検討プロセスに関する当社の意思決定の恣意性を排除し、本取引の是非や取引条件の妥当性等について検討及び判断が行われる過程全般にわたってその公正性を担保する観点から、本取引の実施の可否について、本取引からの独立性を有する検討体制を構築するため、森・濱田松本法律事務所の助言を受けて、2025年11月28日付けの取締役会において、本取引の提案を検討するための特別委員会（以下「本特別委員会」といいます。）を設置いたしました。本特別委員会は、2025年11月28日に、アポロ及び当社からの独立性及び専門性に問題がないことを確認のうえ、当社のリーガル・アドバイザーとしての森・濱田松本法律事務所の選任、当社のファイナンシャル・アドバイザー及び第三者算定機関としてのS M B C日興証券並びに当社の財務・税務アドバイザーとしてデロイトの選任をそれぞれ承認いたしました。さらに、本特別委員会は、本取引の意思決定の過程における公正性を担保するために、第2回特別委員会において、独立性及び専門性に問題がないことを確認のうえ、株式会社赤坂国際会計（以下「赤坂国際会計」といいます。）を本特別委員会の第三者算定機関として選任しています。

その後、2025年12月26日、アポロは、当社に対して実施したデュー・ディリジェンスの結果も踏まえて、本取引に係る意向表明書（以下「意向表明書」といいます。）を提出しました。

また、当社は、並行して他のスポンサー候補による潜在的な支援可能性を探るためにも、S M B C日興証券を通じて、その他スポンサー候補の検討及び協議を実施しました。スポンサー候補の提案においては、当社事業に対する潜在力の評価はいただいたものの、高水準の借入金・資金面の課題が経営の自由度に影響を及ぼしている現状の指摘と、これを解決するための債務の株式化、及び持続的成長を実現するための大規模な資本投下を通じた構造改革が必要とされました。加えて、スポンサー候補からは、当社の現在及び将来キャッシュ・フローや足下の資金繰り状況、及び負債性債務を勘案すると、当社直近の株価水準は、金融機関によるリファイナンスリスク等を十分織り込んでいないことも考えられると指摘されました。こうしたスポンサー候補からの提案内容とアポロの提案内容を真摯に比較・検討した結果、スポンサーとして提供可能な資本金額、提案内容の実施可能時期・実現可能性、スポンサーの当社参画後の経営・事業に関する考え方、将来のスポンサーExit時の財務健全性の見立て、及び債務の株式化に応じる本主要金融機関の回収蓋然性等の観点において、アポロの意向表明書が当社にとって最良の提案であると判断いたしました。また、当社としては、本主要金融機関からもアポロの意向表明書の提案内容の実現可能性及び提案を通じて示された抜本的な構造改革に基づく中長期的な成長可能性が高く評価されたと考えたことから、当社は、アポロの意向表明書の提案内容の実行を前提とした本主要金融機関による本擬似D E S、及びリファイナンス検討の意向を確認したことから、2026年1月下旬、本取引に係る正式契約締結に向けてアポロと協議を継続することといたしました。

その後、当社は、本特別委員会により確認された交渉方針や交渉上重要な局面における意見、指示、要請等に基づいた上で、森・濱田松本法律事務所、S M B C日興証券及びデロイトの助言を受けながら、本取引の実行の是非及び取引条件に関してアポロとの間で協議・交渉を行いました。

具体的には、当社は、2026年1月13日、アポロから、本第三者割当における1株当たり払込金額（以下「本払込金額」といいます。）を450円、本株式併合に係る端数処理により少数株主の皆様へ交付することが見込まれる金銭（以下「本株式併合交付見込金額」といいます。）を450円とする提案を受けました。かかる提案を受け、当社は、アポロとの協議を重ねる中で、2026年2月24日、アポロに対し本株式併合交付見込金額の引上げにつき要請しました。その後、当社は、2026年2月27日、アポロから、本株式併合交付見込金額を500円とする旨の提案を受けました。かかる提案を受け、当社はアポロとの間でさらに価格に関する協議を重ねた上で、慎重に協議及び検討を行った結果、2026年3月9日、最終的な意思決定は当社の取締役会決議を経てなされるという前提の下、本株式併合に伴う端数処理により当社の既存株主の皆様へ交付する金額を1株当たり500円とする旨の提案を受諾することといたしました。なお、本株式併合交付見込金額500円については当社としても相当であると判断しており、アポロとの間での複数回にわたる交渉により、有意な引き上げを実現した上で、最終的に合意されたものであることから、当社の非公開化に際して既存株主の皆様へ支払われる対価として合理的であると考えており、当社が現時点で当社の少数株主の皆様へ提供できる最善の条件であると判断しております。

(3) 第三者割当増資及び非公開化が当社及び当社株主の皆様にとって最善かつ合理的な策であるとの判断に至った理由

当社がアポロより受領した意向表明書においては、アポロ・ファンドによる大規模な資本投下、本主要金融機関による本擬似D E S、及び英国子会社における既存借入金の返済を含む本取引が実現した場合には、財務体質の大幅な改善、及び手元流動性の確保と、これらに基づく生産拠点の見直し等一過性費用の投下を伴う抜本的コスト改善施策の実行、及び競合と同水準への利益率改善を行うことを通じた競争力の強化、これらに伴う永続的効果として収益性の更なる改善施策の実行が示されております。また、アポロは、改善した事業キャッシュ・フロー及び健全化した資本構成のもと、環境規制対応や高付加価値化、太陽光発電用といった成長領域への戦略投資を実行することで、長期的な成長軌道を確保し、業界のグローバル・リーディングカンパニーの一社としての飛躍的成長の実現に向けたプラットフォーム構築を目指していくことの支援も掲げております。さらに、アポロとして、短期的な利益確保を重視する戦略にとらわれることなく、かかる具体的な目標を達成するための迅速な経営判断を行うには、非公開化による体制確保が必要不可欠と考えているとのこと。当社としても、抜本的施策の実施による短期的な収益性の悪化、及び事業改革が奏功しない場合のリスクを勘案し、既存株主を更なるリスクにさらすことは適切ではなく、中長期的な成長を目指すためには、非公開化により、株式市場における短期的な業績に対する期待に過度に捉われることなく、中長期的な視点に立った上で機動的かつ抜本的な意思決定を可能とする経営体制を構築し、アポロの協力の下、当社の経営陣及び従業員が一丸となって、事業改革を推進することが、当社にとって企業価値向上を実現する最良の選択であると考えました。

加えて、上述した財務構造面の課題を抱えたままでは、経営環境のボラティリティが高まる中、将来的に当社として事業継続が困難な状況が生じる可能性も否定できないため、このタイミングで本取引を実行することが当社の株主の皆様に対しても最善かつ合理的であると考えております。

したがって、当社の株主の皆様に対して合理的な対価を支払った上で、このタイミングで非公開化を含む本取引を行うことが、株主の皆様の利益にも資すると判断しております。なお、本特別委員会は、2026年3月23日、赤坂国際会計から、本払込金額である1株当たり450円及び本株式併合交付見込金額である1株当たり500円は、当社の一般株主にとって財務的見地から公正なものである旨のフェアネス・オピニオン（以下「本フェアネス・オピニオン」といいます。）を取得しております。

(4) 関連契約等

当社は、本取引の実行に関し、2026年3月24日付で、割当予定先との間で株式引受契約を締結しております。また、当社は、2026年3月24日付で、同日時点のA種種類株主である(i)JISファンド及び(ii)UDSファンドとの間でそれぞれ、その保有するA種種類株式につき本総会の基準日である2026年3月31日までに当社普通株式を対価とする取得請求権を行使し、本総会の第1号議案及び第2号議案に係る議案に賛成の議決権を行使する旨を含む覚書を締結しております。

また、当社は、JISファンド及びUDSファンドが、上記取得請求権を行使し、2026年3月31日時点において、当社普通株式38,252,863株（議決権数382,527個）を保有していることを確認しております。

かかる関連契約等の詳細は、本プレスリリースも併せてご参照ください。

3. 本総会に係る議案

本取引に関連して、当社は、本定時株主総会において、本第三者割当の実施に必要となる当社の発行可能株式総数の増加に係る定款の一部変更に係る議案（第1号議案）、本株式併合に係る議案（第2号議案）及び単元株式数の定め廃止等に関する定款の一部変更に係る議案（第3号議案）を付議いたします。また、第1号議案及び第2号議案については、普通株主様による種類株主総会を兼ねる決議事項とさせていただきます。

株主の皆様におかれましては、次頁以降の各議案の内容をよくお読みいただき、何卒趣旨をご理解のうえ、全ての議案につきましてご承認賜りますようお願い申し上げます。

第1号議案

発行可能株式総数増加のための定款一部変更の件

1. 変更の理由

上記「第1号議案から第3号議案の上程に至る経緯」に記載の経緯により実施が企図されている、割当予定先を割当先とする払込金額の総額約1,650億円の本第三者割当による本新株式の発行を可能とするため、会社法第113条第3項に基づき、定款の変更が効力を生じた時における当社の発行済株式総数の4倍を超えない範囲内で、現行定款第6条（発行可能株式総数及び発行可能種類株式総数）に定める発行可能株式総数及び当社普通株式に係る発行可能種類株式総数の増加を行うものです。

2. 変更の内容

変更の内容は次のとおりであります。

(下線は変更箇所を示しております)

現 行 定 款	変 更 案
(発行可能株式総数及び発行可能種類株式総数) 第6条 当社の発行可能株式総数は、 <u>1億7,750万株</u> とする。 当社の発行可能種類株式総数は、各種類の株式に応じてそれぞれ次のとおりとする。 普通株式 <u>1億7,750万株</u> A種種類株式 4万株	(発行可能株式総数及び発行可能種類株式総数) 第6条 当社の発行可能株式総数は、 <u>5億5,004万株</u> とする。 当社の発行可能種類株式総数は、各種類の株式に応じてそれぞれ次のとおりとする。 普通株式 <u>5億5,000万株</u> A種種類株式 4万株

1. 株式併合を行う目的及び理由

当社は、上記「第1号議案から第3号議案の上程に至る経緯」に記載のとおり、本第三者割当に係る本新株式の払込み（すなわち、本第三者割当に係る本新株式が全て発行されること）を条件に、当社の株主を割当予定先のみとするために、本株式併合を実施することといたしました。本株式併合により、割当予定先以外の当社の少数株主の皆様の保有する当社普通株式の数は、1株に満たない端数となる予定です。

2. 会社法第180条第2項各号に掲げる事項

(1) 併合する株式の種類

普通株式

(2) 併合の割合

当社普通株式について、122,222,222株を1株に併合いたします。

(3) 株式の併合がその効力を生ずる日

本株式併合は、本第三者割当に係る本新株式が全て発行されることを条件に実施されるものであるため、本株式併合に関して、以下のとおり、本第三者割当に係る本新株式が全て発行される時点に応じて、複数の効力発生日（以下「本株式併合効力発生日」といいます。）を定めるものであります。

- ① 2026年6月30日までに本第三者割当に係る本新株式が全て発行されることを条件として、本株式併合効力発生日を2026年7月31日とする。
- ② 2026年7月1日以降、2026年7月31日までに本第三者割当に係る本新株式が全て発行されることを条件として、本株式併合効力発生日を2026年8月31日とする。
- ③ 2026年8月1日以降、2026年8月31日までに本第三者割当に係る本新株式が全て発行されることを条件として、本株式併合効力発生日を2026年9月30日とする。
- ④ 2026年9月1日以降、2026年9月30日までに本第三者割当に係る本新株式が全て発行されることを条件として、本株式併合効力発生日を2026年10月30日とする。
- ⑤ 2026年10月1日以降、2026年10月31日までに本第三者割当に係る本新株式が全て発行されることを条件として、本株式併合効力発生日を2026年11月30日とする。
- ⑥ 2026年11月1日以降、2026年11月30日までに本第三者割当に係る本新株式が全て発行されることを条件として、本株式併合効力発生日を2026年12月30日とする。
- ⑦ 2026年12月1日以降、2026年12月31日までに本第三者割当に係る本新株式が全て発行されることを条件として、本株式併合効力発生日を2027年1月29日とする。
- ⑧ 2027年1月1日以降、2027年1月31日までに本第三者割当に係る本新株式が全て発行されることを条件として、本株式併合効力発生日を2027年2月26日とする。
- ⑨ 2027年2月1日以降、2027年2月28日までに本第三者割当に係る本新株式が全て発行されることを条件として、本株式併合効力発生日を2027年3月31日とする。

- ⑩ 2027年3月1日以降、2027年3月31日までに本第三者割当に係る本新株式が全て発行されることを条件として、本株式併合効力発生日を2027年4月30日とする。

(4) 効力発生日における発行可能株式総数

普通株式16株

A種種類株式4万株

3. 会社法第180条第2項第1号に掲げる事項についての定め相当性に関する事項

本株式併合における併合の割合は、当社普通株式について、122,222,222株を1株に併合するものです。当社は、上記「第1号議案から第3号議案の上程に至る経緯」に記載のとおり、本株式併合は、当社の株主を最終的に割当予定先のみとすることを目的として行われるものであること、上記「第1号議案から第3号議案の上程に至る経緯」に記載の経緯を経て本取引の一環として行われる本第三者割当に係る本新株式が全て発行されることを条件に実施されるものであること、並びに下記の各事項から、本株式併合における併合の割合は相当であると判断しております。

(1) 親会社等がある場合における当該親会社等以外の当社の株主の利益を害さないように留意した事項

割当予定先は本第三者割当に係る本新株式の払込み前の時点では当社の親会社等に該当いたしません、本株式併合は本第三者割当に係る本新株式の払込みを条件としているところ、当社は、少数株主の皆様への影響に配慮し、本取引に至る意思決定の過程における恣意性の排除及び利益相反の回避の観点から、本取引の公正性を担保するため、以下に記載の措置を実施いたしました。

① 当社における独立した第三者算定機関からの算定書の取得

当社は、本株式併合交付見込金額を決定するに当たり、また、本総会における少数株主の皆様の議決権行使の参考に資するために、第三者算定機関であるSMB C日興証券に対して、当社普通株式の価値の算定を依頼し、2026年3月23日付で株式価値算定書（以下「本株式価値算定書（SMB C日興証券）」といいます。）を取得しております。なお、本取引に係るSMB C日興証券の報酬は、本取引の完了を条件に支払われる成功報酬及び本取引の成否にかかわらず支払われる固定報酬とされております。当社は、同種の取引における一般的な実務慣行及び本取引が成立した場合又は不成立となった場合に当社が負担することとなる報酬の条件等も勘案のうえ、上記の報酬体系によりSMB C日興証券を当社のファイナンシャル・アドバイザー及び第三者算定機関として選任いたしました。また、第三者算定機関であるSMB C日興証券は、当社及びアポロの関連当事者には該当せず、本取引に関して記載すべき重要な利害関係を有しておりません。

SMB C日興証券は、複数の株式価値算定手法の中から当社普通株式の株式価値の算定にあたり採用すべき算定手法を検討のうえ、当社が東京証券取引所プライム市場に上場しており、市場株価が存在することから市場株価法、類似上場会社比較による株式価値の類推が可能であることから類似上場会社比較法及び将来の事業活動を評価に反映するためにディスカунテッド・キャッシュ・フロー法（以下

「DCF法」といいます。)の各手法を用いて当社普通株式の株式価値の算定を行い、当社はSMB C日興証券から2026年3月23日付で本株式価値算定書(SMB C日興証券)を取得しました。なお、当社はSMB C日興証券から、当社普通株式の価値算定の妥当性に関する意見(フェアネス・オピニオン)を取得していません。

SMB C日興証券による当社普通株式の1株当たり株式価値の算定結果は以下のとおりです。

市場株価法	: 521円～588円
類似上場会社比較法	: -547円～293円
DCF法	: -1,016円～607円

市場株価法では、算定基準日を2026年3月23日として、東京証券取引所プライム市場における当社普通株式の算定基準日までの直近1ヶ月間の終値単純平均値521円、直近3ヶ月間の終値単純平均値588円及び直近6ヶ月間の終値単純平均値549円をもとに、当社普通株式1株当たりの株式価値の範囲を521円から588円までと算定しております。

類似上場会社比較法では、当社と類似する事業を営む上場会社として、AGC株式会社及びCompagnie de Saint-Gobain SAを選定した上で、企業価値に対する償却前営業利益(以下「EBITDA」といいます。)の倍率を用いて、当社普通株式の株式価値を評価し、当社普通株式1株当たりの株式価値の範囲を-547円から293円までと算定しております。

DCF法では、市場の成長鈍化による需要減が見込まれる事業環境において、事業の安定化・財務強化に向けた各種施策の実施を勘案の上で、当社が提供した2026年3月期から2031年3月期までの事業計画(以下「本事業計画」といいます。)、一般に公開された情報等の諸要素を前提として、2026年3月期第4四半期以降に当社が将来創出すると見込まれるフリー・キャッシュ・フローを一定の割引率で現在価値に割引くことにより当社の企業価値や株式価値を評価し、当社普通株式1株当たりの株式価値の範囲を-1,016円から607円までと算定しております。なお、割引率には加重平均資本コストを採用し、8.31%から10.16%を使用しており、継続価値の算定にあたっては永久成長法及びマルチプル法を採用し、永久成長法は、外部環境等を総合的に勘案した上で永久成長率を0.00%から1.00%とし、継続価値を256,231百万円から389,047百万円と算出しております。マルチプル法は、業界各社の水準等を踏まえて5.6倍～6.9倍とし、継続価値を361,164百万円から482,400百万円と算定しております。本事業計画は、過去の実績や足元の収益状況、当社を取り巻く事業環境等を踏まえ、各項目において合理的な前提を設定のうえ、本取引の検討を目的に当社が作成したものです。また、2024年5月13日付で公表した中期経営計画「2030 Vision : Shift the Phase」と本事業計画の数値との間に乖離が生じていますが、足元の収益環境、事業展開の状況やその見込み及び当社の業績等を踏まえ、当社がより現状に即した客観的かつ合理的と考える財務予測に基づいて本事業計画を策定しております。

なお、DCF法において前提とした当社の将来の財務予測においては、大幅な増減を見込んでいる事業年度が含まれているとのことです。具体的には、高付加価値品の製造能力強化及び戦略的な製造設備の入れ替えを通じた欧州、北米における赤字事業の改善及び構造改革による固定費・購買費用削減により、2028年3月期の営業利益及びフリー・キャッシュ・フローは対前年比で大幅な増加になることを

見込んでおります。また、2029年3月期は既存設備の定期修繕に係る大規模な設備投資を見込んでいることから、フリー・キャッシュ・フローは対前年比で大幅な減額を見込む一方で、2030年3月期は設備投資の影響がなくなるため、フリー・キャッシュ・フローは対前年比で増額を見込んでおります。また、本取引の実行により実現することが期待されるシナジー効果については、現時点において収益に与える影響を具体的に見積もることが困難であるため、反映しておりません。

SMB C日興証券が、DCF法の算定の前提とした当社の財務予測の具体的な数値は以下のとおりです。

(単位：億円)

	2026年 3月期 (注)	2027年 3月期	2028年 3月期	2029年 3月期	2030年 3月期	2031年 3月期
売上高	1,975	8,468	8,988	9,174	9,366	9,561
営業利益	124	361	481	471	464	472
E B I T D A	261	871	1,009	1,015	1,040	1,066
フリー・キャッシュ・フロー	353	322	427	156	287	345

(注) 上表の数値は、本プレスリリースを公表した2026年3月24日における当社の本取引に係る決定の前提となったものであり、2026年3月期に係る数値は、いずれも同事業年度第4四半期会計期間以降の2026年1月1日から2026年3月31日までの期間に係るものです。

② 本特別委員会における独立した第三者算定機関からの算定書及びフェアネス・オピニオンの取得

本特別委員会は、第三者算定機関である赤坂国際会計に対して、当社普通株式の価値の算定及び本株式併合交付見込金額についての当社の少数株主にとっての財務的な観点からの公正性についての意見表明を依頼し、2026年3月23日付で株式価値算定書（以下「本株式価値算定書（赤坂国際会計）」といいます。）、及び本フェアネス・オピニオンを取得しております。なお、本取引の報酬は、本取引の成否にかかわらず支払われる固定報酬のみであり、本取引の完了等を条件に支払われる成功報酬は含まれておりません。当社は、同種の取引における一般的な実務慣行及び本取引が成立した場合又は不成立となった場合に当社が負担することとなる報酬の条件等も勘案のうえ、上記の報酬体系により赤坂国際会計を本特別委員会の第三者算定機関として選任いたしました。また、第三者算定機関である赤坂国際会計は、当社及びアポロの関連当事者には該当せず、本取引に関して記載すべき重要な利害関係を有しておりません。

赤坂国際会計は、複数の株式価値算定手法の中から当社普通株式の株式価値の算定にあたり採用すべき算定手法を検討のうえ、当社が継続企業であるとの前提の下、当社普通株式について多面的に評価することが適切であるとの考えに基づき、当社が東京証券取引所プライム市場に上場しており、市場株価が存在することから市場株価法、類似上場会社比較による株式価値の類推が可能であることから類似上場会社比較法及び将来の事業活動を評価に反映するためにDCF法の各手法を用いて当社普通株式の株式価値の算定を行い、本特別委員会は赤坂国際会計から2026年3月23日付で本株式価値算定書（赤坂国際会計）及び本フェアネス・オピニオンを取得しました。

赤坂国際会計による当社普通株式の1株当たり株式価値の算定結果は以下のとおりです。

市場株価法	: 405円～588円
類似上場会社比較法	: 127円～379円
D C F 法	: -995円～663円

市場株価法では、算定基準日を2026年3月23日として、東京証券取引所プライム市場における当社普通株式の算定基準日終値405円、直近1ヶ月間の終値単純平均値521円、直近3ヶ月間の終値単純平均値588円及び直近6ヶ月間の終値単純平均値549円をもとに、当社普通株式1株当たりの株式価値の範囲を405円から588円までと算定しております。

類似上場会社比較法では、当社と類似する事業を営む上場会社としてAGC株式会社及びCompagnie de Saint-Gobain SAを選定した上で、企業価値に対するE B I T D Aの倍率を用いて、当社普通株式の株式価値を評価し、当社普通株式1株当たりの株式価値の範囲を127円から379円までと算定しております。

D C F 法では、市場の成長鈍化による需要減が見込まれる事業環境において、事業の安定化・財務強化に向けた各種施策の実施を勘案の上で、当社が提供した2026年3月期から2031年3月期までの本事業計画、一般に公開された情報等の諸要素を前提として、2026年3月期第4四半期以降に当社が将来創出すると見込まれるフリー・キャッシュ・フローを一定の割引率で現在価値に割り引くことにより当社の企業価値や株式価値を評価し、当社普通株式1株当たりの株式価値の範囲を-995円から663円までと算定しております。なお、割引率には加重平均資本コストを採用し、8.3%から9.6%を使用しており、継続価値の算定にあたっては永久成長法及びマルチプル法を採用し、永久成長法は、外部環境等を総合的に勘案した上で永久成長率を0.00%から1.00%とし、継続価値を275,691百万円から391,390百万円と算定しております。マルチプル法は、業界各社の水準等を踏まえて6.4倍～6.8倍とし、継続価値を445,303百万円から507,160百万円と算定しております。本事業計画は、過去の実績や足元の収益状況、当社を取り巻く事業環境等を踏まえ、各項目において合理的な前提を設定のうえ、本取引の検討を目的に当社が作成したものです。また、2024年5月13日付で公表した中期経営計画「2030 Vision : Shift the Phase」と本事業計画の数値との間に乖離が生じていますが、足元の収益環境、事業展開の状況やその見込み及び当社の業績等を踏まえ、当社がより現状に即した客観的かつ合理的と考える財務予測に基づいて本事業計画を策定しております。

なお、D C F 法において前提とした当社の将来の財務予測においては、大幅な増減を見込んでいる事業年度が含まれているとのことです。具体的には、高付加価値商品の製造能力強化及び戦略的な製造設備の入れ替えを通じた欧州、北米における赤字事業の改善及び構造改革による固定費・購買費用削減により、2028年3月期の営業利益及びフリー・キャッシュ・フローは対前年比で大幅な増加になることを見込んでおります。また、2029年3月期は既存設備の定期修繕に係る大規模な設備投資を見込んでいることから、フリー・キャッシュ・フローは対前年比で大幅な減額を見込む一方で、2030年3月期は設備投資の影響がなくなるため、フリー・キャッシュ・フローは対前年比で増額を見込んでおります。また、本取引の実行により実現することが期待されるシナジー効果については、現時点において収

益に与える影響を具体的に見積もることが困難であるため、反映しておりません。なお、本特別委員会は、当社から本事業計画の内容、重要な前提条件等について説明を受け、本事業計画の内容、重要な前提条件及び作成経緯等について合理性を確認し、承認しております。

赤坂国際会計が、DCF法の算定の前提とした当社の財務予測の具体的な数値は以下のとおりです。

(単位：億円)

	2026年 3月期 (注)	2027年 3月期	2028年 3月期	2029年 3月期	2030年 3月期	2031年 3月期
売上高	1,975	8,468	8,988	9,174	9,366	9,561
営業利益	124	361	481	471	464	472
E B I T D A	261	871	1,009	1,015	1,040	1,066
フリー・キャッシュ・フロー	409	353	444	190	340	405

(注) 上表の数値は、本プレスリリースを公表した2026年3月24日における当社の本取引に係る決定の前提となったものであり、2026年3月期に係る数値は、いずれも同事業年度第4四半期会計期間以降の2026年1月1日から2026年3月31日までの期間に係るものです。

本特別委員会は、2026年3月23日、赤坂国際会計から、本株式併合交付見込金額である1株当たり500円は当社の一般株主にとって財務的見地から公正なものである旨の本フェアネス・オピニオンを取得しております。本フェアネス・オピニオンは、当社が作成した本事業計画に基づく株式価値算定の結果等に照らして、本株式併合交付見込金額である1株当たり500円が、当社の一般株主にとって財務的見地から公正なものであることを意見表明するものです。なお、本フェアネス・オピニオンは、赤坂国際会計が当社から、当社の事業の現状、本事業計画等の開示を受けるとともに、それらに関する説明を受けた上で実施した当社の株式価値算定の結果に加えて、本第三者割当による新株発行の概要、背景及び目的に係る当社との質疑応答、赤坂国際会計が必要と認めた範囲内での当社の事業環境、経済、市場及び金融情勢等についての検討等を経て発行されております。その他本フェアネス・オピニオンの作成の前提等に関しては、本プレスリリースの記載をご参照ください。

③ 特別委員会からの意見の入手

当社は、アポロ及び当社の経営者から一定程度独立した者として、東京証券取引所に独立役員として届け出ている当社社外取締役（監査委員会委員）である宮崎秀樹氏、当社社外取締役（監査委員会委員）である浅妻慎司氏、当社社外取締役（監査委員会委員）である藤岡哲哉氏及び本件に類似する取引に豊富な経験を有する社外有識者として飛松純一氏（弁護士）、の4名で構成される本特別委員会を設置し、(i)本取引の目的の正当性及び合理性、(ii)本取引の取引条件の公正性及び妥当性、(iii)本取引の手続の公正性、(iv)上記(i)から(iii)及びその他の事項を前提に、本取引が当社の少数株主にとって不利益なものでないと考えられるか、(v)上記(i)から(iv)を踏まえて、当社の取締役会が本取引を承認することの是

非を諮問し、(i)本取引の目的の正当性及び合理性は認められる、(ii)本取引の取引条件の公正性及び妥当性は認められる、(iii)本取引の手續の公正性は認められる、(iv)本取引は当社の少数株主にとって不利益なものでない、(v)当社取締役会が、本取引を承認することは妥当である旨の答申書を2026年3月23日付で取得しております。その内容の詳細は本プレスリリースをご参照ください。

④ 当社における独立した法律事務所からの助言

当社は、リーガル・アドバイザーとして、森・濱田松本法律事務所を選定し、同事務所より、本取引の諸手續を含む取締役会の意思決定の方法・過程等について、法的助言を受けております。なお、森・濱田松本法律事務所は、当社及びアポロから独立しており、当社及びアポロとの間に重要な利害関係を有しておりません。

⑤ 当社における利害関係を有しない取締役全員の承認

2026年3月24日付けの当社取締役会においては、特別の利害関係を有しない8名の取締役全員が審議及び決議に参加し、決議に参加した取締役全員一致により上記決議を行っております。

(2) 会社法第235条の規定により1株に満たない端数の処理をすることが見込まれる場合に関する事項

① 1株未満の端数が生じる場合の処理の方法

(a) 会社法第235条第1項又は同条第2項において準用する同法第234条第2項のいずれの規定による処理を予定しているかの別及びその理由

本株式併合により、割当予定先以外の当社の少数株主の皆様が所有する当社普通株式の数は、1株に満たない端数となる予定です。本株式併合の結果生じる1株に満たない端数の処理の方法については、その合計数（会社法第235条第1項の規定により、その合計数に1株に満たない端数がある場合には、当該端数は切り捨てられます。）に相当する数の株式を、同法第235条その他の関係法令の規定に従って売却し、その端数に応じて、その売却によって得られた代金を少数株主の皆様へ交付いたします。当該売却について、当社は、会社法第235条第2項の準用する同法第234条第2項及び第4項の規定に基づき、裁判所の許可を得て、当該端数の合計数に相当する当社普通株式を買い取ることを予定しております。この場合の売却価格につきましては、上記裁判所の許可が予定どおり得られた場合は、本株式併合前に少数株主の皆様が所有する当社普通株式の数に、500円を乗じた金額に相当する金銭が交付されるような価格に設定することを予定しております。

- (b) 会社法第235条第2項において準用する同法第234条第2項の規定による処理（市場において行う取引による売却を除く。）を予定している場合における、売却に係る株式を買い取る者となると見込まれる者の名称、当該者が売却に係る代金の支払のための資金を確保する方法及び当該方法の相当性並びに売却する時期及び売却により得られた代金を株主に交付する時期の見込み（当該見込みに関する取締役の判断及びその理由）

a. 売却に係る株式を買い取る者となると見込まれる者の名称

日本板硝子株式会社

b. 売却に係る株式を買い取るものとなることが見込まれる者が売却に係る代金の支払のための資金を確保する方法及び当該方法の相当性

当社は、2026年5月22日現在、本株式併合の結果生じる1株未満の端数の合計数に相当する当社普通株式の売却代金の支払のための資金に相当する額の現預金を有しております。また、当社において、本株式併合の結果生じる1株未満の端数の合計数に相当する当社普通株式の売却代金の支払に影響を及ぼす事象は発生しておらず、今後発生する可能性も認識しておりません。

したがって、当社による本株式併合の結果生じる1株未満の端数の合計数に相当する当社普通株式の売却代金の支払のための資金を確保する方法については相当であると判断しております。

c. 売却する時期及び売却により得られた代金を株主に交付する時期の見込み

当社は、本株式併合効力発生日から1ヶ月程度を目途に、会社法第235条第2項の準用する同法第234条第2項及び第4項の規定に基づき、裁判所に対して、本株式併合の結果生じる1株未満の端数の合計数に相当する当社普通株式を当社が買い取ることにについて許可を求める申立てを行うことを予定しております。当該許可を得られる時期は裁判所の状況等によって変動し得ますが、当社は、当該裁判所の許可を得て、本株式併合効力発生日から1、2ヶ月程度を目途に当該当社普通株式を買い取り、その後、当該売却によって得られた代金を少数株主の皆様へに交付するために必要な準備を行った上で、本株式併合効力発生日から2、3ヶ月程度を目途に当該売却代金を少数株主の皆様へに交付することを見込んでおります。

当社は、本株式併合効力発生日から売却に係る一連の手續に要する期間を考慮し、上記のとおり、それぞれの時期に、本株式併合の結果生じる1株未満の端数の合計数に相当する当社普通株式の売却が行われ、また、当該売却代金の少数株主の皆様への交付が行われるものと判断しております。

なお、当該売却代金は、本株式併合効力発生日の前営業日時点の当社の最終の株主名簿に記載又は記録された少数株主の皆様に対し、当社による配当財産の交付の方法に準じて交付する予定です。

② 端数処理により株主に交付することが見込まれる金銭の額及び当該額の相当性に関する事項

本株式併合交付見込金額は、少数株主の皆様が所有する当社普通株式の数に、本第三者割当における本払込金額（450円）に対して11.11%のプレミアムを付した金額である500円を乗じた金額に設定することを予定しております。この金額は、本取引に係る取締役会決議の日の前営業日である2026年3月23日の終値405円に対しては23.46%のプレミアムとなります。しかしながら、上記「第1号議案から第3号議案の上程に至る経緯」に記載のとおり、本株式併合交付見込金額は、当社の財務体質の抜本的な改善のためには資本注入が必要不可欠であり、仮に資本注入が早期に実行されなければ、当社が抱える財務構造面での課題が今後顕在化する可能性があることから、適正な企業価値・株式価値で直ちに資金化して既存株主に還元することが、企業価値の保全、及び株主利益の確保に資するという考えのもと、割当予定先との真摯な協議及び交渉を行い、最大限の努力を尽くした結果として最終的に合意された金額であることから、当社が当社の株主の皆様を提供できる最善かつ合理的な条件であり、当社の株主の皆様に対して合理的な株式売却の機会を提供するものであると判断しております。

なお、本株式併合交付見込金額である500円は、当社の2025年12月31日時点の1株当たりの連結簿価純資産額(876円)を下回っておりますが、簿価純資産額は理論上の清算価値を示すものであり、当社の将来の収益性及び成長性を反映するものではないため、当社の企業価値算定において、合理性を否定する要素とはならないと考えております。また、仮に当社が清算する場合にも、当社が所有する本社及び工場の解体及び更地化に係る建屋の取り壊し費用を要すること、機械装置については売却に伴い撤去の基礎工事に係る相当程度の追加コストが発生することに加え、製造工程の仕掛品や製品、原材料の廃棄等を考慮すると、簿価純資産額と同額で換価されるものではなく、現実的には相当程度毀損された金額となることが見込まれます。加えて、当社の清算を行う場合、企業の清算に伴い、従業員に対する割増退職金及び弁護士費用等の専門家費用その他相当程度の追加コストが発生することが見込まれること等に鑑みると、当社株主に最終的に分配されることとなる金額は、現実的には簿価純資産額から相当程度毀損された金額となることが想定されることから、本株式併合交付見込金額が1株当たりの連結簿価純資産額を下回っていることをもって本株式併合交付見込金額の合理性が否定されることにはならないと考えております。以上により、当社は、本株式併合交付見込金額（500円）については、相当であると判断しております。

（注）「1株当たりの連結簿価純資産額」については、A種種類株式の全部につき本取得請求権の行使が予定されているため、本取得請求権行使後における発行済株式数を基礎として算定しております。

- ③ 当社において最終事業年度の末日後に生じた重要な財産の処分、重大な債務の負担その他の会社財産の状況に重要な影響を与える事象
該当事項はありません。

第3号議案

単元株式数の定め廃止等に関する 定款一部変更の件

1. 変更の理由

本株式併合に係る議案が原案どおり承認可決され、本株式併合の効力が発生した場合には、会社法第182条第2項の定めに従って、当社普通株式の発行可能株式総数は16株に減少することとなります。かかる点を明確にするため、本株式併合の効力が発生することを条件として、定款第6条（発行可能株式総数及び発行可能種類株式総数）を変更するものであります。

また、本株式併合の効力が発生した場合には、当社の発行済普通株式総数は4株となり、単元株式数を定める必要がなくなります。そこで、本株式併合の効力が発生することを条件として、現在1単元100株となっている当社普通株式の単元株式数の定めを廃止するため定款第7条（単元株式数）、第8条（単元未満株式の買増）の全文を削除し、当該変更に伴う条数の繰り上げを行うものであります。

2. 変更の内容

変更の内容は次のとおりであります。なお、単元株式数の定め廃止等に関する定款変更は、本株式併合に係る議案が原案どおり承認可決され、本株式併合の効力が発生することを条件として、本株式併合効力発生日と同日に効力が発生するものといたします。

（下線は変更箇所を示しております）

現 行 定 款	変 更 案
（発行可能株式総数及び発行可能種類株式総数） 第6条 当会社の発行可能株式総数は、<u>5億5,004万株</u>とする。 当会社の発行可能種類株式総数は、各種類の株式に応じてそれぞれ次のとおりとする。 普通株式 <u>5億5,000万株</u> A種種類株式 <u>4万株</u> <u>（単元株式数）</u> 第7条 当会社の普通株式の1単元の株式の数（以下「<u>単元株式数</u>」という。）は、<u>100株とし、A種種類株式の単元株式数は、1株とする。</u> <u>（単元未満株式の買増）</u> 第8条 <u>単元未満株式を有する株主は、株式取扱規則に定めるところにより、その単元未満株式の数と併せて単元株式数となるべき数の株式を売り渡すことを当会社に請求することができる。</u> 第9条～第31条（条文省略）	（発行可能株式総数及び発行可能種類株式総数） 第6条 当会社の発行可能株式総数は、<u>4万16株</u>とする。 当会社の発行可能種類株式総数は、各種類の株式に応じてそれぞれ次のとおりとする。 普通株式 <u>16株</u> A種種類株式 <u>4万株</u> < 削 除 > < 削 除 > 第7条～第29条（条文省略）

第4号議案

取締役6名選任の件

本総会終結の時をもって取締役全員（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6名の選任をお願いするものです。

取締役候補者は次のとおりです。また、各取締役候補者に関する事項は、26頁から28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	ほそ ぬま むね ひろ 細 沼 宗 浩	再任 代表執行役 社長兼CEO		●		●	100% (9回／9回)
2	あさ つま しん じ 浅 妻 慎 司	再任 社外 独立		●	●	●	100% (9回／9回)
3	ふじ おか てつ や 藤 岡 哲 哉	再任 社外 独立			●		100% (7回／7回)
4	かみ がま たけ ひろ 上 釜 健 宏	再任 社外 独立		●		●	100% (7回／7回)
5	みや ざき ひで き 宮 崎 秀 樹	再任 社外 独立		●	●		100% (7回／7回)
6	Denise Haylor デニース・ヘイラー	再任 執行役常務 CHRO					100% (7回／7回)

- (注)1 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、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4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。
- (注)2 当社と浅妻慎司、藤岡哲哉、上釜健宏及び宮崎秀樹の各氏は、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おり、各候補者の再任が承認された場合は、各氏との当該契約を継続する予定であります。
- (注)3 当社は、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結し、役員等の職務を起因とする争訟費用及び第三者・会社に対する損害賠償金・和解金を被保険者が負担した場合の損害等を当該保険契約によって一定の範囲で填補することとしております。候補者の細沼宗浩、浅妻慎司、藤岡哲哉、上釜健宏、宮崎秀樹及びデニース・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
細 沼 宗 浩	●					●	●
浅 妻 慎 司	●	●	●				
藤 岡 哲 哉	●	●	●				
上 釜 健 宏	●				●	●	
宮 崎 秀 樹	●	●			●		
デニース・ハイラー	●			●	●		

(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。各候補者の有する全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

ほそぬま むねひろ

細沼 宗浩

1972年11月27日生（満53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%（9 / 9 回）
指名委員会 100%（6 / 6 回）
報酬委員会 100%（6 / 6 回）

所有する当社の普通株式の数

130,614株

取締役在任期間

4年（本総会終結時）

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。

●略歴

1998年4月 株式会社日建設計入社
2005年7月 株式会社バストン・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
同社コマースケア事業部長
2013年9月 同社感染管理製品事業部長
2017年4月 当社上席執行役員 経営企画統括部長
2018年8月 当社常務執行役員 経営企画統括部長
2019年6月 当社執行役常務 建築ガラス事業部門長
2021年1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4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

候補者番号

2

あさつま しんじ

浅妻 慎司

1961年2月2日生（満65歳）男性

再任

社外

独立

当社における地位
及び担当取締役
指名委員、監査委員、報酬委員長

出席状況

取締役会 100%（9 / 9 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）

所有する当社の普通株式の数

4,409株

社外取締役在任期間

4年（本総会終結時）

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。

●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

候補者番号

3

ふじおか てつや

藤岡 哲哉

1958年9月29日生（満67歳）男性

再任

社外

独立



当社における地位 及び担当	取締役 監査委員
出席状況	取締役会 100%（ 7 / 7 回） 監査委員会 100%（ 8 / 8 回）

所有する当社の普通株式の数 0株

社外取締役在任期間 1年（本総会終結時）

*注：藤岡哲哉氏は第159期定時株主総会（2025年6月26日開催）において新たに取締役に選任され就任、同日監査委員にも就任いたしましたので、同日以降の取締役会及び委員会の開催及び出席状況を記載しています。

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取締役（監査等委員）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、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

かみがま たけひろ

上釜 健宏

1958年1月12日生（満68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、報酬委員
出席状況	取締役会 100%（ 7 / 7 回） 指名委員会 100%（ 5 / 5 回） 報酬委員会 100%（ 5 / 5 回）

所有する当社の普通株式の数 0株

社外取締役在任期間 1年（本総会終結時）

*注：上釜健宏氏は第159期定時株主総会（2025年6月26日開催）において新たに取締役に選任され就任、同日指名委員及び報酬委員にも就任いたしましたので、同日以降の取締役会及び委員会の開催及び出席状況を記載しています。

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、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。

●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
2025年6月 株式会社JVCケンウッド 社外取締役（監査等委員）（現）
2025年6月 当社取締役（現）

●重要な兼職の状況

株式会社JVCケンウッド 社外取締役（監査等委員）

●候補者と当社との特別の利害関係

該当事項なし

●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
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）
2025年6月 当社取締役（現）

●重要な兼職の状況

オムロン株式会社 社外取締役
コクヨ株式会社 社外取締役
コンテンツ・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

候補者番号

5

みやざき ひで き

宮崎 秀樹

1958年1月22日生（満68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
出席状況	取締役会 100%（ 7 / 7 回） 指名委員会 100%（ 5 / 5 回） 監査委員会 100%（ 8 / 8 回）

所有する当社の普通株式の数 0株

社外取締役在任期間 1年（本総会終結時）

*注：宮崎秀樹氏は第159期定時株主総会（2025年6月26日開催）において新たに取締役に選任され就任、同日指名委員及び監査委員にも就任いたしましたので、同日以降の取締役会及び委員会の開催及び出席状況を記載しています。

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、引き続き、社外取締役として選任をお願いするものであります。

候補者番号

6

Denise Haylor

デニース・ヘイラー

1964年8月5日生（満61歳）女性

再任



当社における地位 及び担当	取締役 執行役常務CHRO（最高人事責任者）
出席状況	取締役会 100%（ 7 / 7 回）

所有する当社の普通株式の数 0株

取締役在任期間 1年（本総会終結時）

*注：デニース・ヘイラー氏は第159期定時株主総会（2025年6月26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。

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（2025年6月に取締役に就任）。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、引き続き、取締役として選任をお願いするものであります。

●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
2025年6月 みずほ証券株式会社 社外取締役（監査等委員）（現）
2025年6月 当社取締役（現）

●重要な兼職の状況

みずほ証券株式会社 社外取締役（監査等委員）

●候補者と当社との特別の利害関係

該当事項なし

●その他

宮崎秀樹氏は、2026年6月にカナデビア株式会社の社外取締役に就任する予定です。

●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）
2025年6月 当社取締役（現）
執行役常務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

(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



(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
上釜 健宏	◎	○	—	○
浅妻 慎司	○	○	○	◎
藤岡 哲哉	○	—	◎	—
宮崎 秀樹	○	◎	○	—
細沼 宗浩	○	○	—	○
デニス・ヘイラー	○	—	—	—

以上

事業報告 (2025年4月1日から2026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は、その多くで事業環境は大きな変化はなく推移しました。建築用ガラス市場は、欧州において生産能力の適正化を地域にわたって実施したことにより販売価格が前期から改善しましたが、販売数量は引き続き低調でした。欧州以外の地域においても、建築関連市場の活動は引き続き低水準にとどまりました。自動車用ガラス市場は、販売数量が南米において当期を通じて増加したもののほとんどの地域では概ね横ばいとなり、厳しい事業環境が続きました。高機能ガラス市場は、事業ごとに濃淡がありました。

そうした中で、当期における売上高は、自動車用ガラス事業と建築用ガラス事業の改善により、前期比4.6%増の8,794億62百万円（前期は8,404億1百万円）となりました。また、営業利益は主に欧州の建築用ガラス事業の改善により、前期比74.7%増の288億17百万円（前期は164億91百万円）となりました。

個別開示項目（純額）は、55億14百万円の費用（前期は52億49百万円の費用）で、これには第4四半期に計上したのれんの減損損失34億22百万円が含まれています。金融費用（純額）は282億64百万円（前期は252億93百万円）と増加し、持分法による投資利益は57億14百万円（前期は55億26百万円）に改善しました。法人所得税は、当期から英国において繰延税金資産を認識し88億14百万円を計上した結果、51億33百万円の費用のマイナス（前期は49億41百万円の費用）となりました。

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。



税引前利益
3億78百万円
前期比 — 

売上高
8,794億62百万円
前期比 4.6% 

当期利益
55億11百万円
前期比 — 

営業利益
288億17百万円
前期比 74.7% 

親会社の所有者に帰属する 当期利益
44億21百万円
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3,749億98百万円（前期は3,630億25百万円）、営業利益は300億33百万円（前期は135億74百万円）となりました。営業利益は、特に欧州において販売価格が改善したため増加しました。

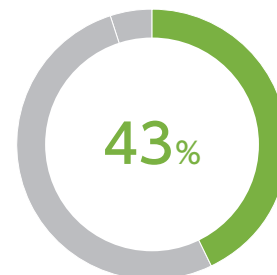
欧州の売上高は、グループ全体における当事業売上高の37%を占めています。販売価格が上昇したことにより収益性が改善し前期比で増収となりました。また、前期に実施した生産停止に伴うコスト削減が引き続き寄与しました。

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29%を占めています。売上高が前期比で減少した一方で営業利益は増加しました。日本の建築市場は厳しい事業環境が続きました。太陽電池パネル用ガラスの需要は、上半期においては米国関税政策等を踏まえた取引先の生産調整の影響により減少しましたが、第4四半期においてやや回復しました。2025年6月9日付のニュースリリースでお知らせしましたとおり、ベトナムの建築市場向けフロート板ガラス製造子会社であるベトナムフロートグラス社の当社持分の譲渡が完了しています。

米州の売上高は、グループ全体における当事業売上高の34%を占めています。営業利益は前期を下回りました。北米では商業用不動産市場が引き続き低迷しました。南米では需要がやや改善しましたが、売上高は第4四半期にチリで発生した山火事に伴い現地での操業停止の影響を受けました。



売上高構成比率



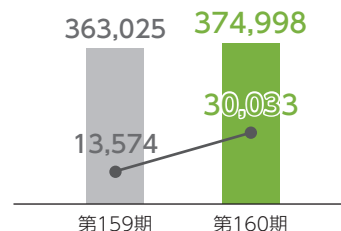
売上高

3,749億98百万円

営業利益

300億33百万円

■ 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4,572億22百万円（前期は4,294億44百万円）、営業利益は49億95百万円（前期は76億67百万円）となりました。

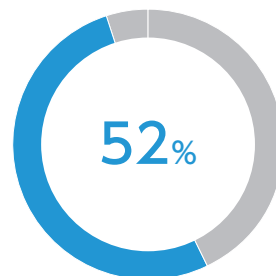
欧州の売上高は、グループ全体における当事業売上高の42%を占めています。売上高及び営業利益は前期比で改善しました。西欧における自動車販売台数は低迷したままであり、前期と同水準でした。

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18%を占めています。営業利益は前期比で減少しました。日本の販売数量は、自動車市場の改善を受けた国内販売用自動車向けは増加しましたが、輸出用自動車向けは減少しました。

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。売上高は前期比で改善しましたが、営業利益は減少しました。北米の収益性は、主要な生産拠点での生産効率低下の影響を受けましたが、補修用ガラス事業における販売価格改善によりその影響を一部軽減しました。南米においては販売数量が増加しました。



売上高構成比率



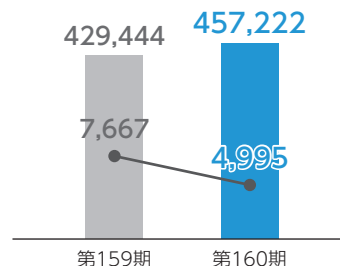
売上高

4,572億22百万円

営業利益

49億95百万円

■ 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460億5百万円（前期は465億84百万円）、営業利益は86億39百万円（前期は75億68百万円）となりました。営業利益は前期を上回りました。

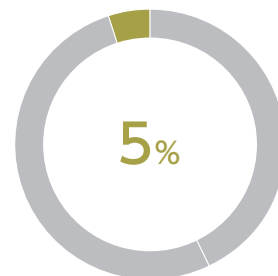
情報通信デバイス事業は、プリンター・複合機に対する需要減少の影響を受けました。

ファインガラス事業においては、第3四半期以降引き続き販売構成が改善し営業利益に寄与しました。

ファンクショナルプロダクツ事業におけるグラスコードの需要は引き続き堅調でした。



売上高構成比率



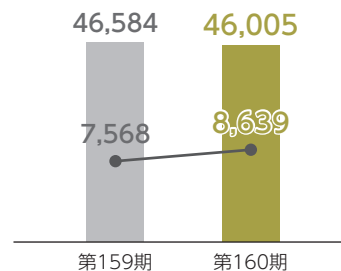
売上高

460億5百万円

営業利益

86億39百万円

■ 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12億37百万円（前期は13億48百万円）、営業損失は148億50百万円（前期は123億18百万円）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、443億4百万円でした。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	224億16百万円
自動車用ガラス事業	167億27百万円
高機能ガラス事業	40億13百万円
その他	11億48百万円

3. 資金調達等の状況

当期末時点の総資産は1兆1,174億94百万円となり、前期末時点から845億63百万円増加しました。資本合計は1,855億19百万円となり、前期末時点の1,424億11百万円から431億8百万円増加しました。資本合計の増加は、主に、当期利益、その他の包括利益を通じて公正価値を測定する金融資産、為替影響とIAS第29号による超インフレの調整に伴うアルゼンチンにおける資産価値の増加によるものです。

当期末時点のネット借入残高は、前期末より298億79百万円増加して4,841億38百万円となりました。ネット借入の増加は、主に運転資本の変動と為替影響によるものです。為替影響によるネット借入の増加は210億10百万円でした。また、総借入残高は5,483億44百万円となりました。

当期における営業活動によるキャッシュ・フローは、336億24百万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418億48百万円の支出等により325億62百万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10億62百万円のプラス（前期は99億75百万円のプラス）となりました。

4. 財産及び損益の状況の推移

区 分	第157期 (2023年3月期)	第158期 (2024年3月期)	第159期 (2025年3月期)	第160期 (2026年3月期)
売上高 (百万円)	763,521	832,537	840,401	879,462
営業利益 (百万円)	34,812	35,860	16,491	28,817
税引前利益 (△は損失) (百万円)	△21,933	17,597	△8,525	378
当期利益 (△は損失) (百万円)	△31,017	10,930	△13,466	5,511
親会社の所有者に帰属する 当期利益 (△は損失) (百万円)	△33,761	10,633	△13,831	4,421
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)	△393.06	95.40	△173.20	44.51
親会社の所有者に帰属する持分 (百万円)	97,040	124,275	108,065	151,225
1株当たり親会社所有者帰属持分 (円)	723.78	1,021.29	843.04	1,065.75
総資産額 (百万円)	951,387	1,007,585	1,032,931	1,117,494

(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。
4. 2026年3月期末日までに、A種種類株式は全て普通株式へ転換されました。このため、第160期における親会社の所有者に帰属する基本的一株当たり当期利益及び1株当たり親会社所有者帰属持分には、A種種類株式に係る調整はありません。

5. 対処すべき課題

(1) 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 (ビジネスデベロップメント)	・省エネガラス向けコーティング設備投資が日本及びポーランドで順調に進捗 ・北米の自動車用ガラス事業でフロントガラス及びルーフガラス用高精度合わせガラスの生産が拡大 ⇒需要が高まっている高付加価値製品への対応を加速
Decarbonization (脱炭素化)	・米国・オタワ事業所に太陽光発電システムを新設 ・英国・グリーンゲート事業所に移設した型板ガラス製造ラインが稼働、窯を2ラインで共用 ・日本において使用済太陽パネルのカバーガラスの水平リサイクルに成功 ・CDP評価（「サプライヤー・エンゲージメント・リーダー」、気候変動「Aリスト」）
Digital Transformation (デジタルトランスフォーメーション)	・映像解析AIを活用した職場安全管理システムの導入がグローバル全体で進行
Diverse Talent (多様な人材)	・社員意識調査「Your Voice」の継続実施

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た前期からは回復しましたが、2027年3月期の目標達成は厳しい状況にあります。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	2026年3月期 通期実績
収益性 (P/L)	営業利益	640億円		288億円：欧州建築用ガラス事業の改善により前年度比で増益
	営業利益率 (ROS)	7%	10%以上	3.3%：前年度比で1.3pt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		11億円：運転資本の増加により前年度比で減少
▼				
財務基盤の安定化 (B/S)	有利子負債	4,420億円		5,483億円：前期末から235億円増加
	自己資本比率	15%		13.5%：前期末から3.1pt改善

(2) 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、引き続き低迷する欧州の景気、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に加え、米国関税政策の影響を大きく受けました。建築用ガラス市場は、欧州で引き続き販売数量が伸び悩みましたが、前期に実施したフロートラインの生産停止に伴い需給バランスが改善し、販売価格が大きく改善しました。また太陽電池パネル用ガラスの需要は、上半期は米国関税政策を踏まえた取引先の生産調整の影響を受けましたが、下半期には改善し堅調に推移しました。自動車用ガラス市場は、新車用ガラス事業では欧州での自動車生産低迷の影響を受け、アジアでは日本の販売数量が自動車市場の改善を受け国内販売用自動車向けは増加しましたが、米国関税政策の影響を受け輸出用自動車向けは減少しました。北米では一時的な生産効率低下により収益性が悪化していますが、一方で補修用ガラス事業では米国関税政策を踏まえた価格優位性の恩恵を受け、販売価格が大きく改善しています。高機能ガラスは、多くの市場で需要が堅調に推移しています。

欧州の経済低迷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、米国関税政策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。

2026年3月24日に、Apollo Global Management, Inc.及びその子会社の関係会社が投資助言を行う投資ファンド（「アポロ・ファンド」といいます。）による支援を受けながら資本の再構成を通じた持続的な成長の実現に向けた抜本的施策（「本取引」といいます。）の実施を目指すことを公表しました（概要につきましては次項をご参照ください）。

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、前述の本取引の下で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。

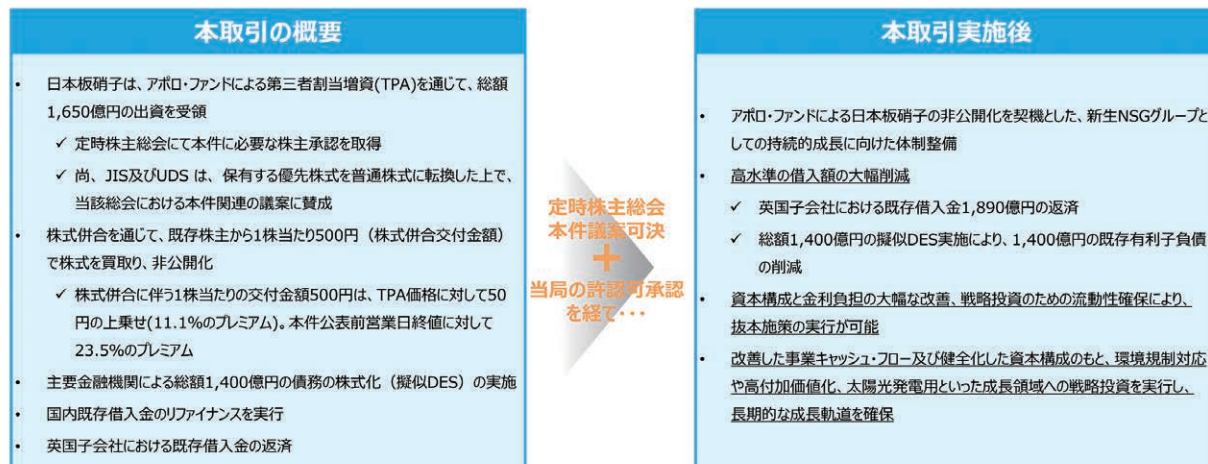
「Digital Transformation」では、本中期経営計画期間での取り組みを第二のPMI（Post Merger Integration）と捉え、デジタルをフル活用してオペレーションを刷新し、付加価値創出能力を底上げします。データとプロセスの標準化を徹底して情報統合度を高め、グローバルマネジメントの質と速度を飛躍させます。

「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。

③ 本取引の概要

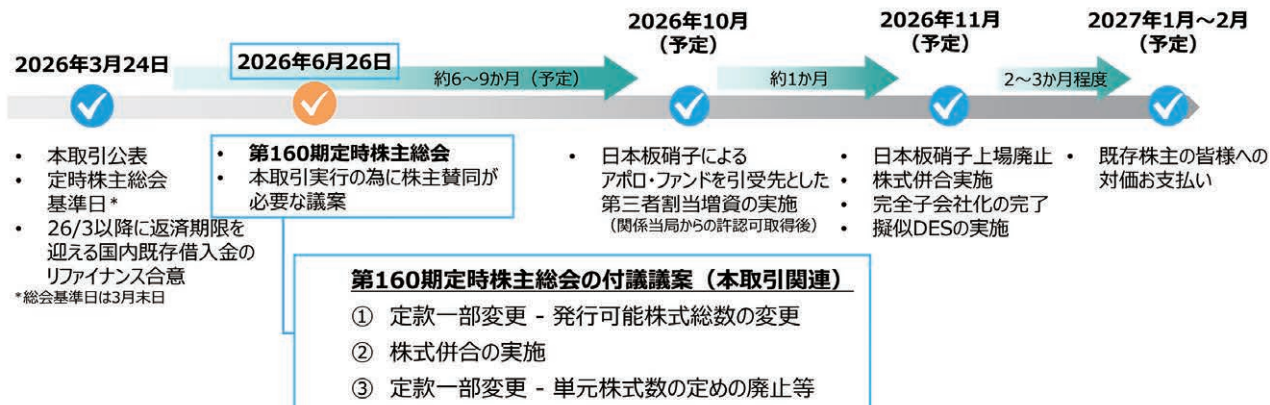
当社グループは、高成長を続けるグローバルなオルタナティブ資産運用会社であるアポロ・ファンドとのパートナーシップのもと、同社による支援を受けながら、本取引の実施を決定いたしました。



定時株主総会
本件議案可決
+
当局の許認可承認
を経て...

*2025年12月末時点の実績（有利子負債）

・本取引のタイムライン（注）関係当局の許認可取得手続き等により前後することがあります。



・本取引の必要性

当社グループはこれまで、事業構造の改革及び財務体質の改善に取り組んでまいりましたが、足元では引続き厳しい事業環境及び財務制約に直面しております。

特に、有利子負債総額約5,483億円という過剰なレバレッジ、及び過去5年間で累積約284億円の最終赤字という収益力低下、英国子会社の借入における配当制限等のコベナントに伴うグループ内資金活用の制限等の財務構造面における課題を抱えた現状において、自助努力の範疇では収益力及び財務体質の抜本的改善には長期間を要するものと考えられ、今後も脆弱な収益力・財務体質のまま、より一層厳しく、変化の見通しにくい経営環境に直面することが想定される状況にあります。

その中において、アポロ・ファンドによる大規模な資本投下、本主要金融機関による本擬似DESを通じた資本再構成、並びに英国子会社の借入金返済を含む本取引は、当社グループが財務構造上の課題を早期に抜本解消し、事業継続と企業価値回復を実現するためには必要不可欠と判断いたしました。また、大規模な資本注入を伴う本取引を機動的に実行できない場合、当社の業績及び財務状態が悪化し、株価の下落等を通じて既存株主の皆様を更なるリスクにさらすおそれがあると考えております。

また、本取引は、大規模な資本投下と本擬似DESによる財務基盤の更なる安定化が同時に実現し得る、現時点で実行可能な唯一かつ最も合理的な施策であり、この機を捉えることが重要と考えております。

・プロセスの公正性

当社は、プロセスの公正性を担保するために、社外取締役及び社外有識者で構成された特別委員会を設置のうえ、本取引の検討や取引条件等に関する当社の交渉方針含め、実質的に関与いただいております。

本取引の合意に至るまで、当社及び特別委員会は、複数の選択肢について慎重に検討を行ってまいりました。具体的には、「他のスポンサー候補との協議」、「資本金の導入」などを検討して来ました。

これら、複数の選択肢の検討に際して、外部アドバイザーの助言を受けながら、検討プロセスの公正性確保に努めてまいりました。結果として、実行可能性及び確実性の観点から、本取引が最も現実的、かつ株主の皆様含め、全ての当社ステークホルダーにとって最善であるとの結論に至っております。

また、本取引は、当社の本定時株主総会において、本第三者割当の実施に必要な当社の発行可能株式総数の増加に係る定款の一部変更に係る議案、本株式併合に係る議案をそれぞれ付議し、そのいずれも特別決議の承認が必要となります。かかる本定時株主総会においては、アポロ・ファンドは議決権を有しておらず、アポロと利害関係のない一般株主様の意思が尊重される仕組みになっております。

・価格の妥当性

株式併合に伴う1株当たりの交付金額は500円となります。当該金額についても、特別委員会の関与のもと、外部アドバイザーの助言を受けながら、その他スポンサー候補からの提案も比較のうえ、アポロとの間で真摯な協議、及び複数回にわたる交渉により、有意な引き上げを実現し、最終的に合意された価格となります。

また、第三者算定機関による株式価値評価、及びフェアネス・オピニオンも取得しており、価格の妥当性及び手続き的公正性は確保されていると認識しております。

・本取引の合理性

本取引は、「必要資本の確保」、「金融機関との合意形成」、「中長期的な事業再建の実行」を同時に実現可能とする、最も現実的、かつ株主の皆様に対しても最善の選択肢であると判断しております。

特に、非公開化により短期的な市場評価に左右されない意思決定、及び抜本的な事業構造改革が可能となる点は、当社の再成長にとって不可欠であると考えております。

6. その他当社グループの現況に関する重要な事項

「対処すべき課題」で記載のとおり、当社グループは、中期経営計画「2030 Vision : Shift the Phase」の下、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していますが、以下記載の背景等から、2026年3月24日に、アポロ・ファンドによる支援を受けながら資本の再構成を通じた持続的な成長の実現に向けた抜本的施策（「本取引」といいます。）の実施を目指すことを公表しました。

当社グループにおいては、長年にわたる高水準の借入れによる金利負担や限定的な流動性、及び欧州景気の減退局面等では英国子会社の借入れにおける配当制限等のコベナントがグループ内資金活用の制限要因となること等が資金繰りの安定化や十分な成長・維持投資の実施におけるマイナス要因になり得る状況となっており、中長期的な競争力の維持に向けた抜本的施策の実施が喫緊の課題となっています。特に近年において、主力市場である欧州経済の停滞、原材料価格上昇等に伴うコスト増、米国税等によるサプライチェーンへの影響等により、事業環境はさらに厳しさを増しており、その結果として過去5年間で累積約284億円の最終赤字を計上しているほか、直近で総額5,000億円を超える負債を背景に、企業価値のうち高い割合をネット有利子負債が占める状況にあります。当社において収益及び財務体質の再構築が長年の課題である中、自助努力の一環としてA種種類株式の発行による資本金の調達、人員体制の見直し、欧州のフロート案閉鎖等様々な施策を実施しておりますが、残念ながら現状では復配の見通しが立たず、また、自助努力の範疇では収益及び財務体質の再構築には長期間を要するものと考えられ、今後も脆弱な収益・財務体質のまま、より一層厳しく、変化の見通しにくい経営環境に直面することが想定されます。

2025年3月期に大幅な最終赤字を計上したこと、及び2026年3月期においても業績回復が想定より遅れていることから、2026年3月末までに返済期限を迎える1,000億円超の借入金について、本取引を前提としない場合、現状の資本構成下において借り換えを含め返済を行うことが容易ではない状況となっていました。また、本取引を実施せず、自助努力により借入を継続できた場合でも、引き続き高水準の借入金残高が維持されることとなり、当社の財務体質の再構築には長期間を要するものと考えられました。

そのため、当社としては、上記の状況を改善するために、外部資本の取入れその他の方法を含め、既存の財務構造面の課題を抜本的かつ早急に解決する必要があると考えておりました。

このような状況の下、2026年3月24日付「第三者割当による新株式発行、定款の一部変更、株式併合及び単元株式数の定め廃止、債務の株式化による資本再構成並びに親会社及び主要株主である筆頭株主の異動についてのお知らせ」にて公表のとおり、当社は、Apollo Global Management, Inc.及びその子会社の関係会社が投資助言を行う投資ファンド（「アポロ・ファンド」といいます。）が保有する特別目的会社であるLumina Japan Acquisition株式会社（以下「割当予定先」といいます。）を割当先とする払込金額の総額約1,650億円の第三者割当による当社普通株式の発行（「本第三者割当」といいます。）を実施すること、並びにそのための発行可能株式総数増加に係る定款の一部変更に係る議案及び当社の株主を割当予定先のみとするための株式併合に係る議案等を本定時株主総会に付議することを、同日付の取締役会において決議しました（株主総会参考書類7頁から23頁をご参照ください。）。

さらに、本株式併合の効力発生日に、株式会社三井住友銀行、株式会社日本政策投資銀行、株式会社みずほ銀行、三井住友信託銀行株式会社（総称して「本主要金融機関」といいます。）が出資先組合及び割当予定先を通じて当社に1,400億円の金銭を払い込み、当社が同日に割当予定先から払込みを受ける当該資金を用いて本主要金融機関からの借入債務のうち当該払込金額に相当する金額を弁済すること（「本擬似D E S」といいます。）を予定しています。本擬似D E Sについては、当社の債務の株式化に伴う資本の再構成を通じて将来の成長に繋げることを意図して行われるものであり、アポロ・ファンド及び本主要金融機関との間で、当該取引に関する契約が締結されたことを確認しています。

2026年3月末を返済期限とする1,000億円超の借入金については、上記施策を前提として本主要金融機関をはじめとする国内の金融機関との間で合意しリファイナンスを実施しています。また、その他将来の借入条件に関する金融機関との交渉において、当社グループが受諾可能な条件での融資が不可能と想起させるような事実は発生していません。

なお、本第三者割当の実行に必要な国内外の競争法、国内外の対内直接投資に係る法令等及びForeign Subsidies Regulationに基づく必要な手続及び対応（「本許認可等」といいます。）に一定期間を要することから、当社及び割当予定先との間で締結した株式引受契約に基づき、上記の定時株主総会付議議案の全てが本定時株主総会において承認可決されることに加え、本許認可等が完了していること等が本第三者割当の実行の条件とされています。

そして、当該株式併合の効力発生は、本第三者割当が実行されることが条件となります。

上記の条件が成就し、一連の施策が実現すれば、英国子会社における既存借入金の返済を含む財務体質の大幅な改善、及び手元流動性の確保がされると考えております。

以上より、継続企業の前提に関する重要な不確実性は認められないと判断し、それらに関する連結計算書類並びに計算書類及びその附属明細書への注記は記載していません。

したがって、当社グループは、引き続き継続企業の前提に基づいて、当期にかかる連結計算書類並びに計算書類及びその附属明細書を作成しています。

7. 重要な子会社の状況（2026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 350	% 100	建築用ガラス事業
	日本板硝子S&S株式会社	百万円 72	100	建築用ガラス事業
欧州	Pilkington United Kingdom Limited	千ポンド 428,483	100 (100)	建築用ガラス事業
	Pilkington Automotive Limited	千ユーロ 732,961	100 (100)	自動車用ガラス事業
	Pilkington Technology Management Limited	千ポンド 441,320	100 (100)	建築用ガラス事業及び 自動車用ガラス事業
	Pilkington Deutschland AG	千ユーロ 69,290	96.3 (96.3)	建築用ガラス事業
	Pilkington Automotive Deutschland GmbH	千ユーロ 18,996	100 (100)	自動車用ガラス事業
	Pilkington Automotive Poland Sp. z.o.o.	千ズウォティ 30,511	100 (100)	自動車用ガラス事業
	Pilkington Italia S.p.A.	千ユーロ 112,996	100 (100)	建築用ガラス事業及び 自動車用ガラス事業
欧州 (持株会社)	NSG Holding (Europe) Limited	百万円 42,071	100	その他（持株会社）
	NSG UK Enterprises Limited	千ポンド 426,962	100 (100)	その他（持株会社）
	Pilkington Group Limited	千ポンド 736,866	100 (100)	その他（持株会社）
アジア (日本を除く)	NSG Vietnam Glass Industries Limited	千米ドル 150,070	100 (52.2)	建築用ガラス事業
米州	NSG Glass North America, Inc.	米ドル 1	100 (100)	建築用ガラス事業
	Pilkington North America, Inc.	千米ドル 17,701	100 (100)	建築用ガラス事業及び 自動車用ガラス事業
	Vidrieria Argentina S.A.	千アルゼンチン・ペソ 8,238,452	51.0 (51.0)	建築用ガラス事業
	Pilkington Brasil Limitada	千レアル 333,008	100 (100)	建築用ガラス事業及び 自動車用ガラス事業
	Vidrios Lirquen S.A.	千チリペソ 22,443,983	51.6 (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。

8. 主要な営業所及び工場（2026年3月31日現在）

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

9. 従業員の状況（2026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	8,100名
自動車用ガラス事業	14,081名
高機能ガラス事業	959名
その他	1,698名
合計	24,838名 (前期末比568名減)

(注) 臨時従業員数は上記に含まれません。

10. 主要な借入先（2026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	101,299
株式会社みずほ銀行	38,049
株式会社日本政策投資銀行	34,867
三井住友信託銀行株式会社	34,303
International Finance Corporation	24,745
株式会社りそな銀行	20,000
株式会社三菱UFJ銀行	17,976
The Royal Bank of Scotland plc	16,828
Banco Santander S.A.	16,828
HSBC UK Bank plc	16,091

(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 (2026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	142,319,262株
(うち、自己株式の数)	36,922株)
A種種類株式	22,644株
(うち、自己株式の数)	22,644株)

(注)1.普通株式は、A種種類株式30,000株について普通株式を対価とする取得請求権が行使され普通株式に転換されたことにより50,679,267株増加しました。
2.A種種類株式は、発行済株式の総数である30,000株について普通株式を対価とする取得請求権が行使され当社がA種種類株主よりその全株式を取得後、当該自己株式のうち7,356株を消却しました。そのため、発行済株式の総数は前期末から減少し22,644株となりました。

3. 株主数

普通株式	43,909名
A種種類株式	1名

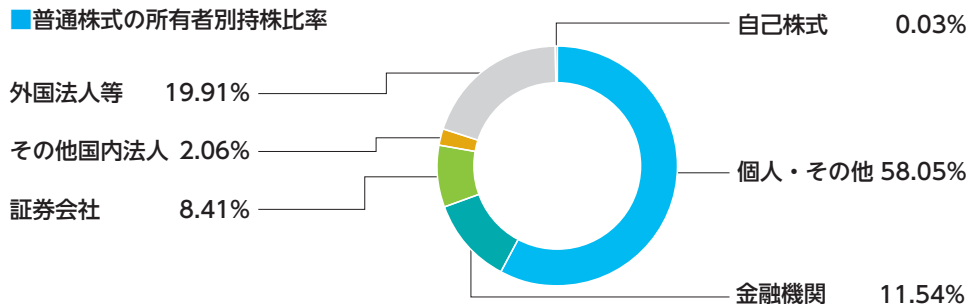
4. 大株主（上位10名）

株主名	持株数 (普通株式)	持株比率 (%)
UDSコーポレート・メザニン4号投資事業有限責任組合	13,936,798株	9.79
ジャパン・インダストリアル・ソリューションズ第7号投資事業有限責任組合	12,913,230株	9.07
UDSコーポレート・メザニン3号投資事業有限責任組合	11,402,835株	8.01
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	11,047,800株	7.76
株式会社DMM.com証券	4,264,900株	2.99
NOMURA INTERNATIONAL PLC A/C JAPAN FLOW	4,232,050株	2.97
高畑 一貴	2,800,000株	1.96
株式会社SBI証券	2,570,100株	1.80
BNYMSANV RE BNYMSA NVGC RE GCM CLIENT ACC GCS RD JP EQ	2,451,099株	1.72
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	2,429,900株	1.70

(注)1.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。
2.A種種類株式については、当社が発行済株式22,644株の全株式を自己株式として保有しています。

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7名に対して譲渡制限付株式の付与のため、2025年7月23日付で普通株式101,400株を発行いたしました。



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。
- ・なお、A種種類株式に係る配当につきましては、当期にA種種類株主から全てのA種種類株式について普通株式への転換請求がなされたため、当期に属する日を基準日とするA種種類株式数に基づく配当金はありません。

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（2026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） ☐ 取締役会議長 ☐ 指名委員長	株式会社LIXIL 社外取締役 オリンパス株式会社 社外取締役 関西ペイント株式会社 名誉顧問
皆 川 邦 仁	取締役（社外取締役） ☐ 指名委員 ☐ 監査委員長 ☐ 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） ☐ 指名委員 ☐ 監査委員 ☐ 報酬委員長	—
藤 岡 哲 哉	取締役（社外取締役） ☐ 監査委員	株式会社JVCケンウッド 社外取締役（監査等委員）
上 釜 健 宏	取締役（社外取締役） ☐ 指名委員 ☐ 報酬委員	オムロン株式会社 社外取締役 コクヨ株式会社 社外取締役 コンテンツポリリー・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
宮 崎 秀 樹	取締役（社外取締役） ☐ 指名委員 ☐ 監査委員	みずほ証券株式会社 社外取締役（監査等委員）
細 沼 宗 浩	取締役 ☐ 指名委員 ☐ 報酬委員	—
デニス・ハイラー	取締役 —	—

- (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、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社外取締役独立性基準を設定しており、これら6名の社外取締役は、当該独立性基準を満たしています。
2. ヨーク・ラウパツハ・スミヤ、桜井恵理子の各氏は、2025年6月26日開催の第159期定時株主総会終結の時をもって任期満了により取締役を退任いたしました。
3. 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。また、監査委員の藤岡哲哉氏は、国際的な大手メーカーにおいて財務部長や監査役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。加えて、監査委員の宮崎秀樹氏は、国際的な大手メーカー2社においてCFO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。
4. 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。
5. 石野博氏は、2025年6月19日から株式会社LIXILの社外取締役を、2025年6月25日からオリンパス株式会社の社外取締役を務めております。
6. 社外取締役である石野博、皆川邦仁、藤岡哲哉、上釜健宏及び宮崎秀樹の各氏について、当社と上記兼職先との間にはいずれも特別な関係はありません。

(2) 執行役（2026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 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 森 重 樹	執行役会長	会長	株式会社ゆうちょ銀行 社外取締役 株式会社ブリヂストン 社外取締役
デ ニース・ヘ イラー (Denise Haylor)	執行役常務	CHRO（最高人事責任者）	—
あい うら ひろし 相 浦 宏	執行役常務	CFO（最高財務責任者）	—
レオポルド・ガルセス・ カ ス テ ィ ー リ ャ (Leopoldo Garces Castiella)	執行役常務	建築ガラス事業部門長	—
おか もと ひさし 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	—
ロ ブ・パ ー セ ル (Rob Purcell)	執行役常務	Auto事業部門長	—
かん ばやし まさ き 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 (Michael Kiefer)	執行役	CLO（最高法務責任者）兼 CE&CO（最高倫理・コンプライアンス責任者）	—
こ ばやし し ろう 小 林 史 朗	執行役	サステナビリティ部 統括部長	—
なか つじ まう へい 中 辻 陽 平	執行役	CSO（最高戦略責任者） コーポレート戦略企画統括部長	—
ケビン・サンダーソン (Kevin Sanderson)	執行役	CTO（最高技術責任者）	—
イ ア ン・ス ミ ス (Iain Smith)	執行役	ファイナンス・ディレクター	—

- (注) 1. 日吉孝一、大河内聡人及びマイク・グリーンナルの各氏は2025年6月26日開催の第159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. デニース・ヘイラー氏は、2025年6月26日開催の第159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、執行役常務に就任いたしました。

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。 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、推薦又は助言することができます。
構成	・独立社外取締役3名及び取締役 代表執行役社長兼CEO 1名で構成されます。 ・独立社外取締役である浅妻慎司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

2026年3月期においては、同委員会は6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。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、2026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うえ、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

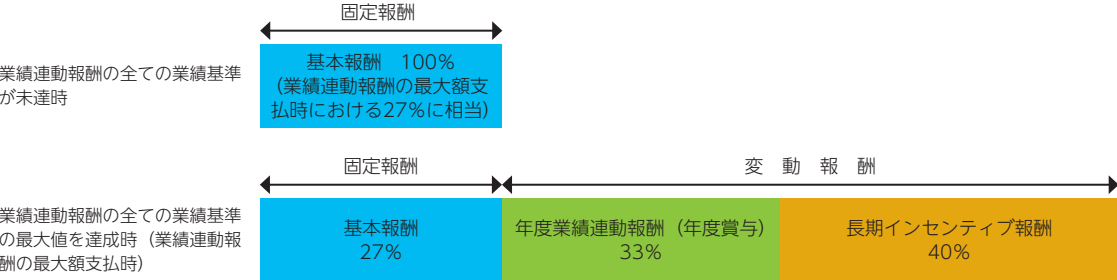
制度目的	・ 執行役の任用契約条件を市場競争に耐え得るようにし、またグローバルビジネスにおいて世界中から高い能力を持つ執行役を惹きつけ、確保し、かつ動機づけるように報酬内容を設計すること。 ・ 個々の基本報酬及びインセンティブ報酬がグループの業績や株主利益と整合性を保ち、個々人の業務における責任と成果が反映されるようにすること。													
構成及び内容	固定報酬	基本報酬	・ 基本報酬を毎年見直し、グローバル企業における各国市場の概ね中位数に調整 ・ 適切な市場相場の決定にあたっては、売上高及び従業員数並びに国際化の複雑さ及び広がりといった事情を考慮 ・ 報酬内容の見直しにあたっては、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											
	業績連動報酬	年度業績連動報酬（年度賞与）	・ 主に財務指標の達成度合いで評価 ・ 中期経営計画と整合 ・ 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% ・ 年度賞与支給額 = 支払上限額 × 業績指標の支給率 ・ 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 ・ 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 <table><caption>業績連動報酬の支給率</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>0%</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>	業績レベル	支給率	0 (エントリー前)	0%	エントリー	0%	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	0%													
ターゲット	50%													
最大値	100%													
最大値以上	100%													

	長期インセンティブ報酬	・ 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 ・ 年 1 回の策定 ・ 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% ・ 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 ・ 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 支給率 業績レベル ・ 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
	株式報酬	・ 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

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 ・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 ・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 ・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 2026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、CHRO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%	37,710 百万円	39,500 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%	5,000 百万円	10,000 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、CHRO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 所管する執行役	主として特定のグループ機能に関する 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 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、 合計15%
グローバルSBUの営業活動 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 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、 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。

2026年3月期においては、「ゲート値」の達成が報酬委員会で確認されました。

(ii) 算式

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

- ・ CEO、CFO、CHRO及び会長に対する業績指標の支給率
= 「グループ営業利益」指標の支給率 × 50% + 「グループフリー・キャッシュ・フロー」指標の支給率 × 50%
- ・ その他執行役に対する業績指標の支給率
= 「グループ営業利益」指標の支給率 × 35% + 「グループフリー・キャッシュ・フロー」指標の支給率 × 35%
+ 「グローバルSBUの営業利益」指標の支給率 × 15% + 「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 × 15%

C) 支払いレベル

- ・ 2026年3月期のグループ業績の指標であるグループ営業利益及びグループフリー・キャッシュ・フローは共にスケールのエントリー値未達となりました。その結果、CEO、CFO、CHRO及び会長に対する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、CHRO及び会長以外の執行役に対しては、グループ営業利益、グループフリー・キャッシュ・フロー、当該執行役に適用されるグローバル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に基づき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. 2026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	指標に対する支給率
1株当たり利益の累積総額 (注)	60%	279.2円	493.8円	エントリー値未達	0%
フリー・キャッシュ・フロー の累積総額	40%	45,000 百万円	66,800 百万円	エントリー値未達	0%

(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 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 総額	2024年3月期	20%	46.6円	130.4円	95.5円	67%
	2024年3月期と 2025年3月期	40%	132.7円	298.3円	-62.7円	0%

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 × 60% ＋ 「フリー・キャッシュ・フローの累積総額」指標の支給率 × 40%

C) 支払いレベル

- ・2026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、プランには初年度の指標も含まれており、この初年度の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13%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」の指標はエントリー値未達となり、当該業績指標に対する支払いはありません。
- ・当該LTIPの業績評価期間中の株価変動率は80%となり、その結果CEO及び会長については、長期インセンティブ報酬プラン（LTIP）による支払いはなく、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10.7%の支払いレベルとなりました。

② 2026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)	8	88	－	－	－	－	88
執行役	9	209	7	8	15	42	266

(注)

- (1) 上記表が対象とする執行役を兼務しない取締役に對する報酬等の額は、石野博、ヨーク・ラウパッハ・スミヤ、皆川邦仁、浅妻慎司、桜井恵理子、藤岡哲哉、上釜健宏及び宮崎秀樹に対するものです。
- (2) 上記表が対象とする執行役に對する報酬等の額は、細沼宗浩、森重樹、相浦宏、日吉孝一、岡本久、大河内聡人、神林正樹、小林史朗及び中辻陽平に対するものです。
- (3) 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對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。
- (4) 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。
- (5) 上表の取締役及び執行役には、2026年3月期の期間中に退任した者を含みます。
- (6) 上表の取締役及び執行役には、2026年3月期の期間中に就任した者を含みます。
- (7) 業績連動報酬について、年度賞与は、2026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、2023年4月から2026年3月までの3事業年度に係るものです。
- (8) 執行役についての株式報酬は、7名の執行役に対して総数101,400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	357	14	23	37	－	23	23

(注)

- (1) 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、デニス・ヘイラー、ロブ・パーセル、マイク・グリーンナル、ミハエル・キーフアー、ケビン・サンダーソン及びビアン・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對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。
- (2) 上記表中の額は執行役の在任期間に関するものです。
- (3) 上表の執行役には、2026年3月期の期間中に退任した者を含みます。
- (4) 上表の執行役には、2026年3月期の期間中に就任した者を含みます。
- (5) 上記表の基本報酬等には、執行役に對する基本報酬と一部執行役に對する手当を含みます。
- (6) 上記表の業績連動報酬について、年度賞与は、2026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、2023年4月から2026年3月までの3事業年度に係るものです。
- (7) 「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。
- (8) 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202.0円、1ユーロ当たり174.1円、1レアルあたり27.7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. 2027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及びCHRO	主として特定のグローバルSBUを 所管するCEO、CFO及びCHRO 以外の執行役	主として特定のグループ機能に 関する部門を所管する CEO、CFO及びCHRO 以外の執行役
グループEBITDA	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EBITDA	—	当該執行役が所管するSBU に関する実績を指標とし、 合計15%	各々のSBUに関する実績を 指標とし、合計15%
グローバルSBUの営業活動 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、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EBITDA	年度予算のうち特に重要な項目である当社グループの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EBITDA	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 キャッシュ・フロー	

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及びCHRO

業績指標の支給率

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

(ii) CEO、CFO及びCHRO以外の執行役

業績指標の支給率

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

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EBITDAのエントリー値を達成した場合には、グローバルSBUのEBITDA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) 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）

(ii) 2026年3月期に稼働したプラン（対象年度：2026年3月期、2027年3月期、2028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% (9/9回) 指 名 委 員 会 100% (6/6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、業務執行の監査をリードし、経営陣幹部の職務執行の状況を確認のうえ、取締役会によるガバナンス体制の構築における、適切性の確保に寄与しました。	取 締 役 会 100% (9/9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)
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。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、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% (9/9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)
藤 岡 哲 哉	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、監査に関する深い知見に基づき、特に財務・会計や内部統制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組織監査の観点から、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) * 監 査 委 員 会 100% (8/8回) * *新たに取締役及び監査委員に就任された2025年6月26日以降の開催及び出席状況を記載しています。
上 釜 健 宏	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及び技術分野に関する幅広い経験と深い知見に基づき、特に事業ポートフォリオや事業開発に関する議論をリードしました。	取 締 役 会 100% (7/7回) * 指 名 委 員 会 100% (5/5回) * 報 酬 委 員 会 100% (5/5回) * *新たに取締役、指名委員及び報酬委員に就任された2025年6月26日以降の開催及び出席状況を記載しています。
宮 崎 秀 樹	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・金融に関する深い知見に基づき、特に財務・資本政策や構造改革に関する議論をリードしました。当事業年度において設置された特別委員会において委員長を務め、同委員会での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グローバルでの財務報告や会計監査人との連携について適宜、必要な発言を行いました。	取 締 役 会 100% (7/7回) * 指 名 委 員 会 100% (5/5回) * 監 査 委 員 会 100% (8/8回) * *新たに取締役、指名委員及び監査委員に就任された2025年6月26日以降の開催及び出席状況を記載しています。

(注)上表の取締役会の開催回数のほか、会社法第370条及び定款の規定に基づき、取締役会決議があったものとみなす書面決議が1回ありました。

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	155百万円
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	155百万円

(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. 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。

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 (2026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	775,645	流 動 負 債	560,279
の れ ん	87,346	社 債 及 び 借 入 金	307,801
無 形 資 産	54,890	デ リ バ テ ィ ブ 金 融 負 債	816
有 形 固 定 資 産	485,109	仕 入 債 務 及 び そ の 他 の 債 務	209,968
投 資 不 動 産	108	契 約 負 債	20,216
持 分 法 で 会 計 処 理 さ れ る 投 資	28,096	未 払 法 人 所 得 税	2,929
退 職 給 付 に 係 る 資 産	36,345	引 当 金	18,140
契 約 資 産	372	繰 延 収 益	409
売 上 債 権 及 び そ の 他 の 債 権	6,803	非 流 動 負 債	371,696
そ の 他 の 包 括 利 益 を 通 じ て	26,797	社 債 及 び 借 入 金	239,368
公 正 価 値 を 測 定 す る 金 融 資 産		デ リ バ テ ィ ブ 金 融 負 債	359
デ リ バ テ ィ ブ 金 融 資 産	2,946	仕 入 債 務 及 び そ の 他 の 債 務	2,302
繰 延 税 金 資 産	46,692	契 約 負 債	36,616
未 収 法 人 所 得 税	141	繰 延 税 金 負 債	19,456
流 動 資 産	341,849	未 払 法 人 所 得 税	4,169
棚 卸 資 産	185,511	退 職 給 付 に 係 る 負 債	44,444
契 約 資 産	1,093	引 当 金	21,032
売 上 債 権 及 び そ の 他 の 債 権	87,985	繰 延 収 益	3,950
デ リ バ テ ィ ブ 金 融 資 産	3,701	負 債 合 計	931,975
現 金 及 び 現 金 同 等 物	57,559	(資 本 の 部)	
未 収 法 人 所 得 税	3,723	親 会 社 の 所 有 者 に 帰 属 す る 持 分	151,225
売 却 目 的 で 保 有 す る 資 産	2,277	資 本 金	116,913
		資 本 剰 余 金	155,875
		自 己 株 式	△45
		新 株 予 約 権	258
		利 益 剰 余 金	△44,286
		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	△9,442
		非 支 配 持 分	34,294
資 産 合 計	1,117,494	資 本 合 計	185,519
		負 債 及 び 資 本 合 計	1,117,494

連結損益計算書 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日) (単位:百万円)

科 目	金 額
売 上 高	879,462
売 上 原 価	△683,539
売 上 総 利 益	195,923
そ の 他 の 収 益	2,931
販 売 費	△76,046
管 理 費	△86,759
そ の 他 の 費 用	△7,232
個 別 開 示 項 目 前 営 業 利 益	28,817
個 別 開 示 項 目 収 益	3,411
個 別 開 示 項 目 費 用	△8,925
個 別 開 示 項 目 後 営 業 利 益	23,303
金 融 収 益	4,702
金 融 費 用	△32,966
持分法による投資利益	5,714
持分法投資に関するその他の損失	△375
税 引 前 利 益	378
法 人 所 得 税	5,133
当 期 利 益	5,511
(内 訳)	
非支配持分に帰属する当期利益	1,090
親会社の所有者に帰属する当期利益	4,421

(ご参考) 連結包括利益計算書 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日) (単位:百万円)

科 目	金 額
当 期 利 益	5,511
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	4,059
その他の包括利益を通じて公正価値を測定する 持分金融商品の公正価値の純変動	5,175
純損益に振り替えられない項目合計	9,234
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	12,343
その他の包括利益を通じて公正価値を測定する その他の金融資産の公正価値の純変動	2,394
キャッシュ・フロー・ヘッジの 公 正 価 値 の 純 変 動	1,516
純損益に振り替えられる可能性のある項目合計	16,253
そ の 他 の 包 括 利 益 合 計	25,487
当 期 包 括 利 益	30,998
(内 訳)	
非支配持分に帰属する当期包括利益	△4,606
親会社の所有者に帰属する当期包括利益	35,604

(ご参考) 連結キャッシュ・フロー計算書 (自 2025年4月1日 至 2026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	5,511
法 人 所 得 税	△5,133
減 価 償 却 費 及 び 償 却 費	54,167
減 損 損 失	4,005
金 融 費 用 (純 額)	28,264
持 分 法 に よ る 投 資 利 益	△5,714
引 当 金 及 び 退 職 給 付 に 係 る 負 債 の 増 減	△6,339
運 転 資 本 の 増 減	△10,493
そ の 他	△529
営 業 活 動 に よ る 現 金 生 成 額	63,739
利 息 の 支 払 額	△28,530
利 息 の 受 取 額	3,110
法 人 所 得 税 の 支 払 額	△4,695
営 業 活 動 に よ る キャ ャ ャ シ ャ ・ フ ロ ー	33,624
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	6,403
有 形 固 定 資 産 及 び 無 形 資 産 の 取 得 に よ る 支 出	△46,388
有 形 固 定 資 産 及 び 無 形 資 産 の 売 却 に よ る 収 入	1,566
そ の 他	5,857
投 資 活 動 に よ る キャ ャ ャ シ ャ ・ フ ロ ー	△32,562
財 務 活 動 に よ る キャ ャ ャ シ ャ ・ フ ロ ー	
配 当 金 の 支 払 額	△3,189
社 債 償 還 及 び 借 入 金 返 済 に よ る 支 出	△286,625
社 債 発 行 及 び 借 入 に よ る 収 入	275,154
自 己 株 式 の 取 得 に よ る 支 出	△1
財 務 活 動 に よ る キャ ャ ャ シ ャ ・ フ ロ ー	△14,661
現 金 及 び 現 金 同 等 物 の 増 減 額	△13,599
現 金 及 び 現 金 同 等 物 の 期 首 残 高	62,978
現 金 及 び 現 金 同 等 物 に 係 る 換 算 差 額	2,685
超 イ ン フ レ の 調 整	3,037
現 金 及 び 現 金 同 等 物 の 期 末 残 高	55,101

貸借対照表 (2026年3月31日現在)

[illegible]

損益計算書 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)

(単位：百万円)

科 目	金 額
売 上 高	117,849
売 上 原 価	90,246
売 上 総 利 益	27,603
販 売 費 及 び 一 般 管 理 費	27,680
営 業 損 失	△77
営 業 外 収 益	12,453
受 取 利 息 及 び 受 取 配 当 金	11,488
そ の 他	965
営 業 外 費 用	14,137
支 払 利 息	11,176
金 融 費 用	2,950
そ の 他	11
経 常 損 失	△1,761
特 別 利 益	772
固 定 資 産 売 却 益	81
投 資 有 価 証 券 売 却 益	116
関 係 会 社 株 式 売 却 益	575
特 別 損 失	1,811
固 定 資 産 除 却 損	248
固 定 資 産 売 却 損	2
関 係 会 社 株 式 売 却 損	1,558
そ の 他	3
税 引 前 当 期 純 損 失	△2,800
法 人 税 、 住 民 税 及 び 事 業 税	△968
法 人 税 等 調 整 額	273
当 期 純 損 失	△2,105

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

2026年5月21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 東京事務所		
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	有倉大輔
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	狭間智博
指定有限責任社員 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2025年4月1日から2026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（社会的影響度の高い事業体の財務諸表監査に適用される規定を含む。）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。

強調事項

追加情報に関する注記に記載されているとおり、会社は、2026年3月24日開催の取締役会において、Lumina Japan Acquisition株式会社を割当先とする第三者割当による普通株式の発行及び会社の株主を割当予定先のみとするための株式併合について、2026年6月下旬開催予定の定時株主総会に議案を付議する旨の決議を行った。

当該事項は、当監査法人の意見に影響を及ぼすものではない。

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、国際会計基準で定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、国際会計基準で定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、国際会計基準で定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

2026年5月21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 東京事務所		
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	有岡大輔
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	狭間智博
指定有限責任社員 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2025年4月1日から2026年3月31日までの第160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（社会的影響度の高い事業体の財務諸表監査に適用される規定を含む。）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。

強調事項

追加情報に関する注記に記載されているとおり、会社は、2026年3月24日開催の取締役会において、Lumina Japan Acquisition株式会社を割当先とする第三者割当による普通株式の発行及び会社の株主を割当予定先のみとするための株式併合について、2026年6月下旬開催予定の定時株主総会に議案を付議する旨の決議を行った。

当該事項は、当監査法人の意見に影響を及ぼすものではない。

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、２０２５年４月１日から２０２６年３月３１日までの第１６０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。

２０２６年５月２２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	浅 妻 慎 司	㊟
監査委員	藤 岡 哲 哉	㊟
監査委員	宮 崎 秀 樹	㊟

以 上

（注）監査委員 皆川邦仁氏、浅妻慎司氏、藤岡哲哉氏、宮崎秀樹氏は会社法第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

「ペロブスカイト太陽電池」分野で進む製品開発

日本発の次世代太陽光発電技術として注目を集める「ペロブスカイト太陽電池」。この画期的な「創エネルギー技術」においてもガラスは重要な役割を果たします。現在、当社グループでは様々なパートナーと研究開発を行い、グループを挙げて、高機能で市場ニーズに応える製品開発を推進しています。



TOPIC 2

省エネルギーガラス製造設備の能力増強(千葉)

Low-Eガラスは透明金属膜をコーティングした省エネルギーガラスで、新築住宅向け複層ガラスとして年々普及率が高まっているほか、商業ビルやリフォーム市場などでも採用拡大が見込まれています。当社ではこのニーズに応えるため、千葉事業所(千葉県市原市)に最新鋭の製造設備を導入しLow-Eガラス増産体制を整えました。



TOPIC 3

サステナブル材料展や世界最大級の化粧品原料展に出展

2025年11月、環境配慮型材料に特化した「第5回 サステナブル マテリアル展」(千葉県・幕張メッセ)が開催され、当社は、リサイクル光輝材「METASHINE ECO®」(世界初展示)などを出展。海外では、今年4月に世界最大級の化粧品原料展示会「in-cosmetics Global 2026」(フランス・パリ)においてマイクロプラスチック代替候補ともなるベースメイク向けパウダー製品や光輝性無機顔料などを出展し、それぞれ好評を博しました。



TOPIC 4

ガラスの国際基準策定団体に創設メンバーとして参画(英国)

当社は、英国の非営利団体「レスポンシブルグラス」(ResponsibleGlass)に創設メンバーとして参画しました。同団体はガラス産業を対象に「責任あるガラス」生産の国際基準を初めて策定することを目指しており、当社グループも積極的に協力していく予定です。



株主総会会場ご案内図



会場

ベルサール三田ガーデン

昨年の会場から変更となっておりますのでご注意ください。

東京都港区三田三丁目5番19号 住友不動産東京三田ガーデンタワー 2階

○会場公式ウェブサイトにて各駅からの徒歩ルートが掲載されております。

https://www.bellesalle.co.jp/wp-content/uploads/access_mitag.pdf



交通

JR山手線・京浜東北線

田町駅 **三田口(西口)**

徒歩8分

都営三田線・浅草線

三田駅 **A3出口**

徒歩7分



住友不動産東京三田ガーデンタワー



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。