第154期

定時株主総会招集ご通知

・新型コロナウイルス感染拡大防止の観点から、本株主総会につきましては、書面又はインターネットにより事前に議決権を行使いただき、ご来場は極力お控えいただきますようお願い申し上げます。
・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。

日本板硝子株式会社
証券コード：5202

開催日時

2020年７月16日（木曜日）
午前10時（開場予定時刻　午前９時）

開催場所

東京都港区港南二丁目15番４号
品川インターシティホール
（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９名選任の件

書面及びインターネットによる議決権行使期限

2020年７月15日（水曜日）
午後５時45分まで

ネットで招集
Provided by TAKARA Printing

パソコン・スマートフォン・タブレット端末からもご覧いただけます。
https://s.srdb.jp/5202/

目　次

■ 第154期定時株主総会招集ご通知　1

■ インターネットによる議決権行使のご案内　3

■ 株主総会参考書類　5

議案及び参考事項

議　案　　取締役９名選任の件

[添付書類]

■ 事業報告

1. 当社グループの現況に関する事項　17
2. 株式に関する事項　30
3. 剰余金の配当等の決定に関する方針　31
4. 新株予約権等に関する事項　32
5. 役員に関する事項　33
6. 会計監査人の状況　42
7. コーポレートガバナンスの状況　43

■ 連結計算書類　50

■ 計算書類　54

■ 監査報告書　57

株 主 各 位

証券コード　5202
2020年７月１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
森　　重　　樹

第154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154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。

本総会につきましては、新型コロナウイルス感染拡大防止のため、株主の皆様の安全を最優先に、株主様の健康状態にかかわらず、当日のご来場を極力お控えいただきますようお願い申し上げます。

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、お手数ながら後記「株主総会参考書類」をご検討くださいまして、２頁のご案内に従って2020年７月15日（水曜日）午後５時45分までに議決権をご行使くださいますようお願い申し上げます。

敬　具

記

１. 日　時	2020年７月16日（木曜日）午前10時
２. 場　所	東京都港区港南二丁目15番４号　品川インターシティホール （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154期（2019年４月１日から2020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154期（2019年４月１日から2020年３月31日まで）計算書類報告の件 決議事項 議　案　　取締役９名選任の件

（注）本定時株主総会は、会社法第124条の定めるところにより公告を行い、当社定款に定める議決権の基準日である2020年３月31日を同年６月４日に変更しております。これにより、例年とは開催時期が異なっております。

以　上

その他招集ご通知に関する事項

◎　株主総会参考書類並びに招集通知に添付すべき事業報告、連結計算書類、計算書類及び監査報告書は、５頁から61頁までに記載のとおりです。ただし、連結計算書類の連結注記表及び計算書類の個別注記表につきましては、法令及び定款第14条の規定に基づき、インターネット上の当社ホームページ（https://www.nsg.co.jp/）に掲載していますので、本招集ご通知の添付書類には記載しておりません。

したがいまして、本招集ご通知の添付書類に記載しております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連結計算書類及び計算書類の一部であります。

◎　株主総会参考書類並びに事業報告、連結計算書類及び計算書類に修正すべき事項が生じた場合は、書面による郵送又はインターネット上の当社ホームページ（https://www.nsg.co.jp/）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（https://disclosure.edinet-fsa.go.jp/）に掲載されるとともに、当社ホームページ（https://www.nsg.co.jp/）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。

議決権の行使についてのご案内



● 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賛否をご表示いただき、**2020年７月15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。



● インターネットによる議決権行使の場合
３頁の【インターネットによる議決権行使のご案内】をご高覧の上、**2020年７月15日（水曜日）午後５時45分まで**にご行使ください。



● 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。

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）

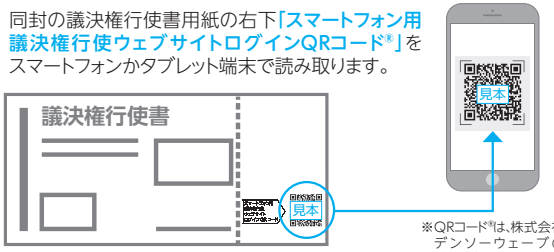
機関投資家の皆様におかれましては、本総会につき、株式会社ICJの運営する「議決権電子行使プラットフォーム」から議決権をご行使いただくことも可能です。

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ーブの登録商標です。

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。

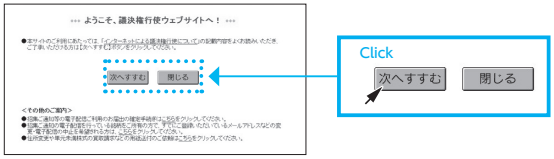
以降は画面の案内に従って賛否をご入力ください。

※ 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）。

「議決権行使コード・パスワード入力」による方法

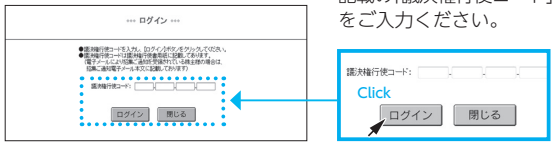
1 ウェブサイトへアクセスする

https://www.web54.net

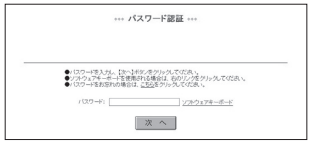


2 ログインする

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。

※ 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ご不明な
場合は、右記にお問合わせください。

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）

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扱いいたします。

■インターネットによる議決権の行使期限は、2020年７月15日（水曜日）午後５時45分までとなっておりますので、お早めのご行使をお願いいたします。

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にお願いいたします。

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　証券代行事務センター　0120（782）031（受付時間　9:00～17:00　土日休日を除く。）

（ご参考）



「ネットで招集」のご案内

アクセスはこちら!! ▶ https://s.srdb.jp/5202/

バーコード読み取り機能付きのスマートフォン又は携帯電話をご利用の場合は、**右記のQRコード**を読み取ってアクセスいただくことも可能です。

本招集ご通知は、「ネットで招集」を採用しています。議案内容を確認して議決権行使ができますので、ぜひご活用ください。

● 招集ご通知がいつでもどこでも閲覧可能

招集ご通知の掲載内容がパソコン・スマートフォン・タブレット端末からご覧いただけます。インターネット環境があれば、外出先や移動中も閲覧可能です。

● 議決権行使ウェブサイトへ簡単アクセス

議決権行使ウェブサイトへもスムーズにアクセスいただけます。

議案及び参考事項

議　案　取締役９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９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、６頁から14頁に記載のとおりです。

候補者番号	氏　名		地位等	取締役の現在の担当			取締役会出席回数
1	森（もり）　重樹（しげき）	再任	代表執行役社長兼CEO	指名委員		報酬委員	100%（10回/10回）
2	クレメンス（Clemens）・ミラー（Miller）	再任	代表執行役副社長兼COO				100%（10回/10回）
3	諸岡（もろおか）　賢一（けんいち）	再任	代表執行役副社長兼CFO				100%（10回/10回）
4	山﨑（やまざき）　敏邦（としくに）	再任	社外 独立	指名委員	監査委員長	報酬委員	100%（10回/10回）
5	木本（きもと）　泰行（やすゆき）	再任	社外 独立	指名委員	監査委員	報酬委員長	100%（10回/10回）
6	ヨーク（Jörg）・ラウパッハ（Raupach）・スミヤ（Sumiya）	再任	社外 独立		監査委員	報酬委員	100%（８回/８回）
7	石野（いしの）　博（ひろし）	新任	社外 独立				—
8	皆川（みなかわ）　邦仁（くにひと）	新任	社外 独立				—
9	黒井（くろい）　義博（よしひろ）	新任	社外				—

（注）１．山﨑敏邦、木本泰行、ヨーク・ラウパッハ・スミヤ、石野博、皆川邦仁及び黒井義博の各氏は、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、山﨑敏邦、木本泰行、ヨーク・ラウパッハ・スミヤ、石野博及び皆川邦仁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、15頁から16頁をご参照ください。

２．当社と山﨑敏邦、木本泰行及びヨーク・ラウパッハ・スミヤの各氏は、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。当社と石野博、皆川邦仁及び黒井義博の各氏は、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する予定です。



候補者番号 1

森（もり） 重樹（しげき）

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
■生年月日	1958年７月22日生（満61歳）
■取締役会への出席状況	100%（10回/10回）
■所有する当社の普通株式の数	34,212株
■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

略歴

1981年 4 月	当社入社
2003年 4 月	当社硝子建材カンパニー企画室長
2005年 1 月	当社硝子建材カンパニー機能ガラス生産技術部長兼株式会社エヌ・エス・ジー関東（現日本板硝子ビルディングプロダクツ株式会社）代表取締役社長
2010年 7 月	当社建築ガラス事業部門 英国・南欧　製造・加工・販売部門長
2012年 5 月	当社上席執行役員　建築ガラス事業部門 アジア事業部日本統括部長
2012年 6 月	当社上席執行役員　高機能ガラス事業部門長
2015年 4 月	当社代表執行役社長兼CEO（現）
2015年 6 月	当社取締役（現）

取締役候補者の選任理由について

当社グループで人事、経営企画に携わった後、建築ガラス事業部門の子会社社長及び高機能ガラス事業部門長等の要職を歴任しました。また、2010年７月より２年間、建築ガラス事業部門 英国・南欧 製造・加工・販売部門長として英国に駐在した経験を有します。このような管理部門及び複数の事業部門にわたる豊富な業務執行の経験と実績に基づき、2015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。また、2015年６月に取締役に就任しました。当社グループの事業及び経営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。



候補者番号 2

Clemens Miller クレメンス・ミラー

再任

■当社における地位及び担当	取締役　代表執行役副社長兼COO
■生年月日	1959年２月21日生（満61歳）
■取締役会への出席状況	100%（10回/10回）
■所有する当社の普通株式の数	20,700株
■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

略歴

1992年 7 月	Flachglas AG（現Pilkington Deutschland AG）入社
2002年12月	Pilkington Group ビルディングプロダクツ（以下“BP”） ヨーロッパ　ビジネスプランニング部長
	BP　ヨーロッパ　ファイアプロテクション マネージングディレクター
2005年 6 月	同社BP　ファイアプロテクション&コーティング マネージングディレクター
2007年 4 月	同社ソーラーエネルギービジネス マネージングディレクター
	BP　ファイアプロテクション&コーティング マネージングディレクター
2007年 8 月	同社BP　ヨーロッパ マネージングディレクター
	BP　ファイアプロテクション&コーティング マネージングディレクター
2008年 6 月	当社上席執行役員　BP事業本部 ヨーロッパ事業部長
2010年 4 月	当社上席執行役員　BP事業部門 営業統括担当副部門長兼ソーラーエネルギープロダクツ担当副部門長
2011年 6 月	当社取締役（現）執行役　BP事業部門長
2012年 2 月	当社執行役　建築ガラス事業部門長兼 高機能ガラス事業部門長
2012年 4 月	当社代表執行役副社長兼COO兼 建築ガラス事業部門長兼高機能ガラス事業部門長
2012年 6 月	当社代表執行役副社長兼COO（現）

取締役候補者の選任理由について

当社グループの建築ガラス事業部門で生産、事業計画及びマーケティングに携わった後、同事業部門長及び高機能ガラス事業部門長等の要職を歴任しました。2011年６月から取締役 執行役を務め、2012年４月から取締役 代表執行役副社長兼COO（最高執行責任者）として当社グループの経営を担っています。当社グループの事業及び経営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。



候補者番号 3

諸岡賢一（もろおか けんいち）

再任

■当社における地位及び担当	取締役　代表執行役副社長兼CFO
■生年月日	1956年12月12日生（満63歳）
■取締役会への出席状況	100%（10回/10回）
■所有する当社の普通株式の数	28,565株
■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

略歴

1979年 4 月	株式会社住友銀行（現株式会社三井住友銀行）入行
1993年 4 月	同行国際統括部（東京）上席部長代理
2002年 6 月	SMBC Securities, Inc. 社長兼 SMBC Capital Markets, Inc. 副社長
2006年12月	当社統合推進本部担当役員付部長兼経理部（ロンドン駐在）担当部長
2008年 6 月	当社執行役員　経理部財務企画部長
2011年 4 月	当社執行役員　機能性ガラス事業部門CFO兼SG管理部長 コーポレートプランニングコミュニケーション統括
2011年 6 月	当社上席執行役員　機能性ガラス事業部門CFO兼SG管理部長 コーポレートプランニングコミュニケーション統括
2012年 2 月	当社上席執行役員　コーポレートプランニングコミュニケーション統括
2012年 5 月	当社上席執行役員　副CFO
2013年 4 月	当社執行役　副CFO
2013年 6 月	当社取締役（現）執行役副社長
2016年 4 月	当社代表執行役副社長兼CFO（現）

取締役候補者の選任理由について

株式会社住友銀行（現株式会社三井住友銀行）に入行し、要職を歴任の後、2006年12月に当社に入社し、日本及び英国で経営企画、経理、財務及び事業管理に携わりました。2013年６月から当社取締役 執行役副社長を務め、2013年９月からは、経営企画、人事、国内財務及び対外コミュニケーションを所管し、2016年４月から取締役　代表執行役副社長兼CFO（最高財務責任者）として、当社グループの経営を担っています。当社グループの経理、財務、人事、事業及び経営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。



候補者番号 4

山崎 敏邦（やまざき としくに）

再任　社外　独立

■当社における地位及び担当	取締役　指名委員、監査委員長、報酬委員
■生年月日	1946年１月13日生（満74歳）
■社外取締役在任期間について	５年（本総会終結時）
■取締役会への出席状況	100%（10回/10回）
■所有する当社の普通株式の数	7,778株
■重要な兼職の状況	株式会社龍ヶ崎カントリー倶楽部　代表取締役社長
■候補者と当社との特別の利害関係	該当事項なし

略歴

1968年 4 月　日本鋼管株式会社（現JFEホールディングス株式会社）入社
1999年 6 月　同社取締役
2000年 4 月　同社常務執行役員
2001年 4 月　同社専務執行役員
2005年 4 月　同社執行役員副社長（2009年３月退任）
2005年 6 月　同社代表取締役
2009年 4 月　同社取締役
2009年 6 月　同社監査役（常勤）（2013年６月退任）
ユニバーサル造船株式会社　監査役（2012年12月退任）
2010年 4 月　JFEエンジニアリング株式会社　監査役（2013年４月退任）
年金積立金管理運用独立行政法人（GPIF）運用委員会委員（2013年３月退任）
2015年 3 月　株式会社龍ヶ崎カントリー倶楽部 代表取締役社長（現）
2015年 6 月　当社取締役（現）

社外取締役候補者の選任理由について

2015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の代表取締役副社長（財務・IR、経理担当）及び常勤監査役並びに年金積立金管理運用独立行政法人（GPIF）の運用委員会委員を務められた経験を有され、その豊富な経験と幅広い見識、さらには、財務・会計に関する知見に基づき、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、取締役会の監督機能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

木本泰行（きもと やすゆき）

再任　社外　独立

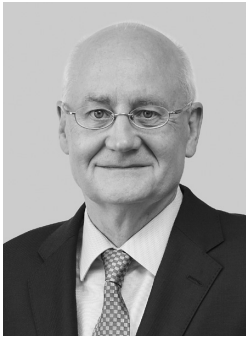
■当社における地位及び担当	取締役　指名委員、監査委員、報酬委員長
■生年月日	1949年２月26日生（満71歳）
■社外取締役在任期間について	４年（本総会終結時）
■取締役会への出席状況	100%（10回/10回）
■所有する当社の普通株式の数	5,781株
■重要な兼職の状況	該当事項なし
■候補者と当社との特別の利害関係	該当事項なし

略歴

1971年 4 月　株式会社住友銀行（現株式会社三井住友銀行）入行
1998年 6 月　同行取締役
1999年 6 月　同行執行役員
2002年 6 月　同行常務執行役員
2004年 4 月　同行常務取締役兼常務執行役員
2005年 6 月　同行専務取締役兼専務執行役員（2006年４月退任）
2006年 5 月　株式会社日本総合研究所　代表取締役社長兼最高執行役員
2012年 4 月　同社特別顧問（2019年２月退任）
オリンパス株式会社　取締役会長（2015年６月退任）
2015年 6 月　DMG森精機株式会社　社外監査役（2019年３月退任）
2016年 6 月　当社取締役（現）

社外取締役候補者の選任理由について

2016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の取締役会長として、独立社外取締役が過半数を占める取締役会をリードした経験を有されることに加え、大手金融機関の英国現地法人の社長、取締役会議長として、複数の外国人独立社外取締役を擁する取締役会をリードされた経験も有され、このような豊富な国際経験と幅広い見識に基づき、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、当社の取締役会の監督機能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

Jörg Raupach Sumiya ヨーク・ラウパッハ・スミヤ

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、報酬委員
■生年月日	1961年1月17日生（満59歳）
■社外取締役在任期間について	1年（本総会終結時）
■取締役会への出席状況	100%（8回/8回）*
■所有する当社の普通株式の数	1,799株
■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

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）

社外取締役候補者の選任理由について

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ておられます。このような学識経験者及び経営者としての豊富な経験と幅広い見識に基づき、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、取締役会の監督機能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：ヨーク・ラウパッハ・スミヤ氏は第153期定時株主総会（2019年6月27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 7

石野（いしの） 博（ひろし）

新任　社外　独立

■当社における地位及び担当	—
■生年月日	1951年４月10日生（満69歳）
■社外取締役在任期間について	石野博氏は新任の社外取締役候補者であります。
■取締役会への出席状況	—
■所有する当社の普通株式の数	０株
■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

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）

社外取締役候補者の選任理由について

石野博氏は、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を推進してこられました。このような経営者としての豊富な経験と幅広い見識に基づき、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、取締役会の監督機能に資することが期待され、社外取締役として選任をお願いするものであります。



候補者番号 8

皆川 邦仁（みなかわ くにひと）

新任　社外　独立

■当社における地位及び担当	—
■生年月日	1954年８月15日生（満65歳）
■社外取締役在任期間について	皆川邦仁氏は新任の社外取締役候補者であります。
■取締役会への出席状況	—
■所有する当社の普通株式の数	０株
■重要な兼職の状況	ソニー株式会社　社外取締役（2020年６月退任予定） 参天製薬株式会社　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

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　社外取締役（現） （2020年６月退任予定）
2018年 6 月	参天製薬株式会社　社外取締役（現）

社外取締役候補者の選任理由について

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や監査役を歴任され、グローバルな経験、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。このような経営者としての豊富な経験と幅広い見識、財務・会計に関する知見に基づき、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、取締役会の監督機能に資することが期待され、社外取締役として選任をお願いするものであります。



候補者番号 9

黒井 義博（くろい よしひろ）

新任
社外

■当社における地位及び担当	—
■生年月日	1954年８月18日生（満65歳）
■社外取締役在任期間について	黒井義博氏は新任の社外取締役候補者であります。
■取締役会への出席状況	—
■所有する当社の普通株式の数	０株
■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弐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

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）

社外取締役候補者の選任理由について

黒井義博氏は、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部門などの豊富な実務経験を有しておられます。このような経営者としての豊富な経験と幅広い見識に基づき、執行役等の職務を監督していただくことにより、取締役会の監督機能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。

以　上

(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。

以　上

1 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、当社グループが事業を行う主要地域の事業環境は、第３四半期以降の事業環境の悪化によりさらに厳しさを増しました。新型コロナウイルス感染拡大に伴い、高機能ガラス事業は2020年１月から、自動車用ガラス及び建築用ガラス事業は2020年３月から、大きな影響を受けました。当社グループの主要顧客である自動車メーカーが欧米の工場を中心に一時的に生産を中止したため、地域によっては自動車生産台数がほぼゼロに近いレベルにまで減少しました。アジアでは自動車生産が継続したものの、生産台数は大幅に減少しました。建築用ガラス事業では、欧州や南米などにおいて新型コロナウイルス感染拡大防止のための外出制限（ロックダウン）の影響を受け、建設活動が年度末にかけて大きく縮小しました。一方で、太陽電池パネル用ガラスの需要は引き続き堅調に推移しています。高機能ガラス事業も新型コロナウイルス感染拡大による悪化影響を受けましたが、年度末にかけてある程度安定した状態に戻りました。なお、当期においては、個別開示項目費用として、自動車用ガラス事業の欧州及びその他地域の資金生成単位におけるのれん並びに無形資産の減損損失を含む損失を計上しました。

この結果、当期の業績は以下のとおりとなりました。

売上高

当期の業績

5,561億78百万円　前期比　9.2%減

営業利益

当期の業績

211億77百万円　前期比　42.5%減

税引前利益（△は損失）

当期の業績

△135億49百万円　前期比　—

当期利益（△は損失）

当期の業績

△175億18百万円　前期比　—

親会社の所有者に帰属する当期利益（△は損失）

当期の業績

△189億25百万円　前期比　—

（注）上記の営業利益については、個別開示項目前ベースの営業利益を記載しています。

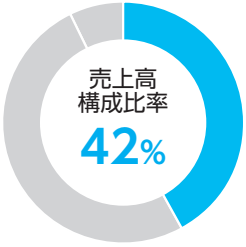
当期の事業別の業績は、以下のとおりとなりました。

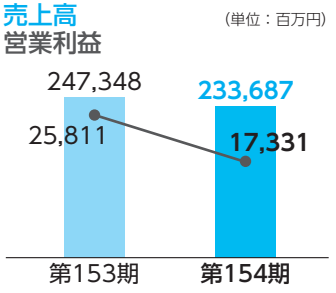
建築用ガラス事業

売上高 2,336億87百万円　営業利益 173億31百万円

主な事業内容

建築用ガラス事業は、建築材料市場向けの板ガラス製品及び内装外装用加工ガラス製品を製造・販売しており、当期における当社グループの売上高のうち42%を占めています。ソーラー・エネルギー（太陽電池パネル用ガラス）事業も、ここに含まれます。





当期における建築用ガラス事業の売上高は2,336億87百万円（前期は2,473億48百万円）、営業利益は173億31百万円（前期は258億11百万円）となりました。

建築用ガラス事業の売上高は、主に為替変動の影響により前期を下回りました。営業利益も為替変動に加え、市場環境悪化の影響を受けて減少しました。

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37%を占めています。前期実施したリストラクチャリングの影響を含めて販売数量が減少したことに加えて、為替変動の影響も受け、売上高は前期を下回りました。域内でのガラス供給増により第３四半期に入り販売価格が下落した影響もあり、利益も減少しました。販売数量は新型コロナウイルス感染拡大の影響を受け、年度末にかけてさらに減少しました。

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39%を占めています。太陽電池パネル用ガラスの販売数量が伸長した一方、域内の厳しい市場環境の影響を受け、売上高は前期並みとなりました。日本の一般建築用ガラスの売上高は前期並みを維持しました。第２四半期に一過性の在庫評価損失を計上したものの、日本は増益となりました。2020年３月31日に公表した通り、千葉１号窯を2020年７月に生産休止することを決定しました。また、2020年１月30日にはベトナムで太陽電池パネル用ガラスを生産する２基目の窯の改修完了を公表しました。

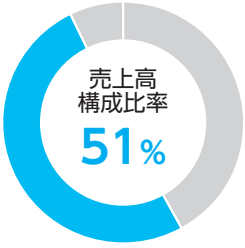
米州における建築用ガラス事業の売上高は、グループ全体における当事業売上高の24%を占めています。売上高、営業利益はともに前期を下回りました。北米では、域内市場での一般建築用ガラスの供給増による価格下落の影響で、前期に比べて厳しい環境となりましたが、太陽電池パネル用ガラスの売上高は増加しました。南米は主に為替変動の影響で減収となりました。また新型コロナウイルス感染拡大の影響により年度末にかけては販売数量が減少しました。

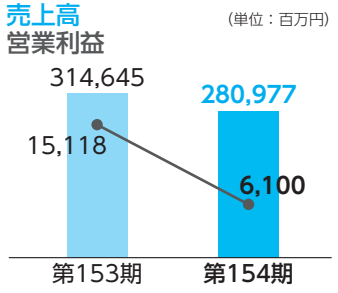
自動車用ガラス事業

売上高 2,809億77百万円　営業利益 61億00百万円

主な事業内容

自動車用ガラス事業は、新車組立用及び補修用市場向けに種々のガラス製品を製造・販売しており、当期における当社グループの売上高のうち51%を占めています。





当期における自動車用ガラス事業の売上高は2,809億77百万円（前期は3,146億45百万円）、営業利益は61億00百万円（前期は151億18百万円）となりました。

自動車用ガラス事業は、為替変動や欧州での乗用車生産台数減少の影響等により売上高、営業利益ともに前期を下回りました。

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43%を占めています。欧州では乗用車生産台数減少の影響を受け、減収減益となりました。新型コロナウイルス感染拡大に伴う顧客の工場の稼働休止により、年度末にかけて販売数量が大きく減少しました。

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24%を占めています。売上高、営業利益ともに前期より減少しました。日本においては第２四半期までは堅調であった一方、10月以降は、消費税率引き上げにより販売数量が減少したことで、売上高は前期を下回りました。営業利益も素板コスト増加に加えて、第３四半期以降の数量減の影響を受け、減益となりました。

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33%を占めています。売上高は、為替変動の影響及び新型コロナウイルス感染拡大の影響で、特に年度末にかけて市場環境が悪化したことにより減収となりました。北米では、新車用ガラスの販売数量は前期をわずかに下回りましたが、生産効率向上が利益の改善に寄与しています。南米の収益性は前期並みとなりました。

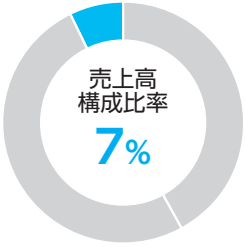


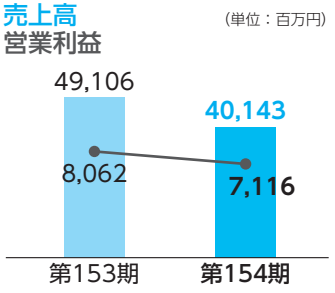
高機能ガラス事業

売上高 401億43百万円　営業利益 71億16百万円

主な事業内容

高機能ガラス事業は、当期における当社グループの売上高のうち７％を占めており、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、プリンター向けレンズ及び光ガイドの製造・販売、並びに電池用セパレーターや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、様々な事業から成ります。





当期における高機能ガラス事業の売上高は401億43百万円（前期は491億06百万円）、営業利益は71億16百万円（前期は80億62百万円）となりました。

高機能ガラス事業は、一部の事業での厳しい市場環境を受け、売上高、営業利益ともに前期を下回りました。

ファインガラス事業では、継続的なコスト削減による事業基盤の強化や売上構成の改善により、業績改善が一層進みました。情報通信デバイス事業では、プリンターやスキャナーに使用されるガラス部品の需要が減少しました。エンジンのタイミングベルト用グラスコードの需要も、自動車市場の影響を受けて特に年度末にかけて減少しました。

電池用セパレーターの業績は引き続き安定的に推移しました。

その他

当期におけるその他の売上高は13億71百万円（前期は16億90百万円）、営業損失は93億70百万円（前期は121億36百万円）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、669億71百万円でした。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	437億70百万円
自動車用ガラス事業	134億76百万円
高機能ガラス事業	16億72百万円
その他	80億53百万円

（3）資金調達等の状況

当期末時点の総資産は7,651億97百万円となり、前期末時点から33億28百万円増加しました。資産の増加は主にIFRS第16号「リース」の適用により有形固定資産に含めて表示している使用権資産の認識によるものです。資本合計は881億94百万円となり、前期末時点の1,325億06百万円から443億12百万円減少しました。資本合計の減少は主に、当社グループで使用される多くの通貨に対して円高が進行した影響と、当期で計上した当期損失、第１四半期にA種種類株式の償還を実施したことによるものです。

当期末時点のネット借入残高は、前期末より724億68百万円増加して3,901億69百万円となりました。このネット借入の増加は、IFRS第16号の適用によるものと戦略投資案件の設備投資によるものです。また総借入残高は4,350億07百万円となりました。当社グループは当期末時点で未使用の融資枠を655億11百万円保有しています。

当期における営業活動によるキャッシュ・フローは、304億44百万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608億68百万円の支出があり、568億88百万円のマイナスとなりました。米国、ベトナム及びアルゼンチンにおける戦略投資案件が予定通り進捗したため資本的支出が増加しました。以上より、フリー・キャッシュ・フローは264億44百万円のマイナスとなりました。

（4）対処すべき課題

ア　当社グループを取り巻く経営環境と対処すべき課題

今回の新型コロナウイルスの世界的な感染拡大は、世界の人びとの生命を脅かしただけでなく、世界の経済にも大きな影響を与えています。世界経済は、場合によっては複数年にわたって生産と消費の両面で大きな制約を受ける可能性もあります。当社の基盤事業である、自動車用ガラス及び建築用ガラス事業も大きな影響を受けており、今後の需要動向をよく見極めていく必要があります。

また、中長期的な板ガラス産業の底流としては、新興国のガラスメーカーの増加に伴う製品の汎用品化と価格低下が進んでいます。一方で、環境保護や健康維持に貢献したり、また、100年に一度と言われる自動車分野での技術革新に応えることのできる新しいガラス製品への期待が高まっています。さらにはIT革命、デジタルトランスフォーメーションなどの潮流に加えて、大きく変わることが想定される「コロナ後の世界」の人々の生活や働き方においては、ライフサイエンス分野やIoT・クラウド分野でのガラスへの期待もより一層拡大していくと考えられます。

当社は、これらのニーズの変化を、事業構造を大きく転換する「イノベーション」のチャンスととらえており、この変化に素早く、フレキシブルに対応するとともに、新しい事業環境に適応すべく事業体制の転換を図っていく所存です。

イ　経営方針

当社は2018年に創立100周年を迎え、それを機に新たなNSGグループ経営指針「Our Vision」を策定しました。Our Visionは、以下の通り、「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。



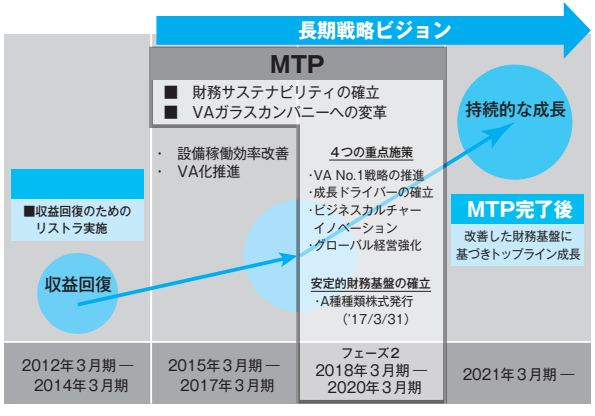
ウ　長期戦略ビジョンと中期経営計画（MTP）フェーズ２及びその振り返り

①長期戦略ビジョンと中期経営計画（MTP）フェーズ２

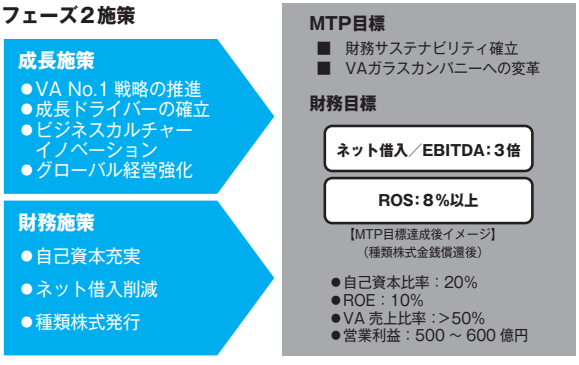
当社グループは、2014年５月に発表した長期戦略ビジョン「VAガラスカンパニー（VAとは英語のValue-Addedの頭文字に由来し高付加価値を意味）への変容・変革」に基づき、2018年３月期から2020年３月期までの３年間を期間とする「中期経営計画（MTP）フェーズ２」（以下、「MTPフェーズ２」）を策定しその遂行に取り組みました。MTPフェーズ２においては、基本目標を「財務サステナビリティの確立」及び「VAガラスカンパニーへの変容・変革の開始」と定め、売上高営業利益率（ROS）：８％以上※、ネット借入/EBITDA比率：３倍以下とする財務目標を設定しました。

※注：個別開示項目及びピルキントン社買収に係る償却費控除前営業利益をベースに算定。

中期経営計画(MTP)フェーズ２の位置づけ



MTPフェーズ２（2018/３期～2020/３期）



②MTPフェーズ２の振り返り

MTP開始（2015年３月期）以降、MTPフェーズ２において収益性は着実に改善し、VA化が進展しました。成長施策では、VA No.１戦略の推進により、建築用ガラスのオンライン・コーティング分野での優位性の確立や高付加価値自動車用ガラスの受注増加が進みました。

財務面では、2017年にA種種類株式を発行し自己資本の改善を図るとともに、金融費用削減目標を一年早く達成し、６期ぶりの復配を実施するとともに、当期利益の押し上げにも寄与しました。

成長をさらに加速させるため、戦略投資としてベトナム及び北米において太陽電池パネル用ガラスの製造設備と、将来有望な新興市場である南米のフロートガラス工場（アルゼンチン）の増設を決定しました。このうちベトナムの設備は設置が完了し、2020年２月に稼働を開始しています。

新規事業の育成・新しい顧客価値創造の取り組みを加速するため、2018年７月にはビジネス・イノベーション・センター（BIC）を立ち上げました。

上記の通り、2019年３月期までは順調に利益改善が見られた一方で、2020年３月期に入ってからは欧州を中心とした自動車生産の急減、建築用ガラス市場の需給バランス悪化の影響を受け、最終年度である2020年３月期におけるMTPフェーズ２の財務目標は達成できませんでした。

③前中期経営計画（MTPフェーズ２）の振り返りを踏まえた課題

上述の結果を踏まえたMTPフェーズ２の振り返りにおいて、社内の課題と対処を以下の通り認識しており、今後の計画に反映させていく予定にしています。

MTPフェーズ２の振り返り	対処方針
景気変動に強い事業体質づくり - VA売上比率は高まる（46%）も、依然として既存分野の製品が多く、価格競争にさらされやすい構造 - 固定費比率の高いコスト構造からの転換が不充分	・ナンバーワン、オンリーワン製品の増加 ・よりアセットライトな事業構造への転換
新製品上市によるトップライン成長 - BIC設置によりスピードアップを図るも、成果はいまだ不十分	・BICを含むR&Dリソースの増強
財務基盤の強化 - A種種類株式発行による安定化を図るも、より安定的な財務基盤の確立に遅れ	・事業収益力の強化 ・減価償却費以下に投資を抑制 ・ノンコア事業・資産の売却

エ　今後の方針と事業計画

①新型コロナウイルス感染拡大に伴う課題とその対処

目下の最重要課題は、全世界的な新型コロナウイルス感染拡大の事業影響への対処です。

現時点で新型コロナウイルス感染拡大の完全な終息の見通しが見えない中、当社グループの主たる事業領域である建築用ガラス事業や自動車用ガラス事業においても大きな影響を受けています。

当社グループでは、これらの状況を踏まえ、従業員の安全・健康を第一優先とした上で、各地域の現地経営陣が迅速な意思決定を行える体制を作り、以下の緊急対策を実施しています。

従業員と家族の安全対策	・従業員と家族の安全を第一優先に考えた勤務体制及び職場環境の構築 ・各国政府方針に準拠したグループ内の感染拡大防止ガイドライン策定と遵守
資金対策	・手元現金や未使用の融資枠の確保と追加資金調達の実施 ・一部の最重要プロジェクトを除く新規設備投資の凍結 ・可能な限りの経費支出の削減と公的補助金の利用
生産対応	・顧客の需要動向に対応した一時的な生産調整や一時帰休 ・需要の回復時には、市場の立ち上がりにフレキシブルに対応し生産を再開

今後も新型コロナウイルス感染状況や需要の変動を注視し、これらに備えた事業体制を検討・構築していきます。

②財務基盤の強化

安定的な財務基盤の回復は当社の喫緊の課題と認識しており、2020年３月期において悪化した自己資本の早期回復に向けて、以下をはじめとする様々な施策を実施します。

・　事業収益力の回復・強化
　収益力のある事業をより強化するとともに、低採算事業については抜本的なコスト構造の変革を実施します。また、ビジネス・イノベーション・センターを含む研究開発活動をより強化することにより新規事業の育成を加速します。これらを通して事業収益力とキャッシュ・フローの創出を図ります。
・　有利子負債の削減
　投資の抑制、ノンコア事業・資産の売却により、有利子負債の削減を進めます。

③新中期経営計画と長期的方向性

2021年３月期から開始する新中期経営計画は、新型コロナウイルス感染拡大の影響により事業環境の見通しが不透明になっていることから、その公表を一旦延期することとしました。

一方で、当社グループが目指すべき方向は、以下の通り、不変であると考えています。

先進の発想で世の中に変化を起こすイノベーションカンパニーへ
- 安定的な財務基盤の確立
- 安定的に会社を支え続ける基盤事業の確立
  （戦略投資の成果、VA化推進継続、低採算事業の改善）
- BICを中心としたグループの成長を牽引する新規事業の育成
- 収益性・資本効率と成長性を軸とした事業ポートフォリオ転換
- リーンでアジャイルな組織・文化の醸成

新型コロナウイルス感染拡大終息後の世界の経済・社会環境は大きく変わることも想定されますが、環境への貢献（太陽電池パネル用ガラス、ZEB/ZEH等の省エネルギーガラスなど）、健康への貢献（PCR検査機や抗菌ガラスなど）、テレワークなど通信需要拡大への貢献（光通信デバイスなど）といった製品分野は、当社グループが強みを持ち、社会の変化に関わらず必要とされる注目すべき領域であると考えています。

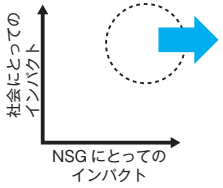
現在のような不確実、不安定な社会・経済状況下においても、経営指針「Our Vision」に基づき、グループ一丸となって持続的に成長できる事業構造への変革を図ってまいります。

④持続的成長の実現に向けた新しいマテリアリティ

当社グループでは、経営指針「Our Vision」に基づき、新中期経営計画策定の過程で、新しくマテリアリティを定義しなおしました。

このマテリアリティでは、中長期的な企業の持続的成長と持続的社会の実現への貢献を両立するために認識すべき重要課題として、下記の表の通り５項目を設定しました。この５項目は、「社会にとってのインパクト」と「当社グループにとってのインパクト」を２軸に、マトリクス上で影響度を評価して重み付けを行い決定しました。

今後は、５つの項目に対応してそれぞれ目標の設定を行い具体的アクションを展開していきます。



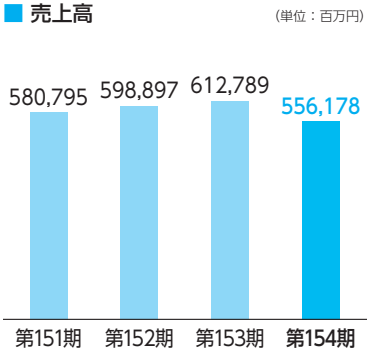
新しいマテリアリティ

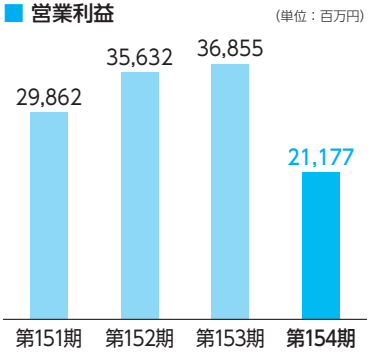
倫理・法令遵守	倫理・コンプライアンスの一貫した取組を通した企業価値の保持・向上
社会シフト・イノベーション	社会の重要課題を特定し、その解決に貢献する新技術・新製品・サービスをタイムリーに提供
環境	工程見直しによる温室効果ガス排出低減と環境貢献製品・技術の提供を通じて、2050年にカーボンニュートラルを達成
安全で高品質な製品・サービス	品質管理、サプライチェーン管理等により、製品・サービス両面の質を向上
人材	グローバルレベルで変革を率いるリーダー育成、インクルージョン＆ダイバーシティ、健康・安全の推進によりグループの持続的成長と従業員の幸福を実現

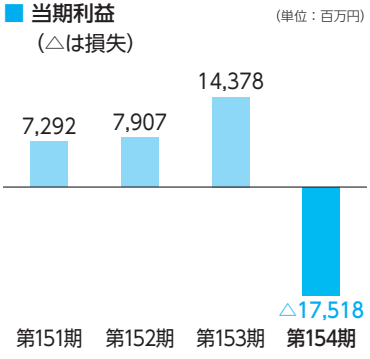
（5）財産及び損益の状況の推移

区　　分	第151期 (2017年３月期)	第152期 (注4) (2018年３月期)	第153期 (2019年３月期)	第154期 (2020年３月期)
売上高（百万円）	580,795	598,897	612,789	556,178
営業利益（百万円）	29,862	35,632	36,855	21,177
税引前利益（△は損失）（百万円）	14,751	22,146	22,730	△13,549
当期利益（△は損失）（百万円）	7,292	7,907	14,378	△17,518
親会社の所有者に帰属する当期利益（△は損失）（百万円）	5,605	6,164	13,287	△18,925
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）	62.04	48.27	115.16	△235.96
親会社の所有者に帰属する持分（百万円）	124,146	135,192	123,760	73,612
１株当たり親会社所有者帰属持分（円）	941.76	1,042.72	978.50	470.88
総資産額（百万円）	790,192	788,592	761,869	765,197

（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は含まれません。
３．「１株当たり親会社所有者帰属持分」は、親会社の所有者に帰属する持分からA種種類株式の払込金額及びA種種類株式に係る配当金及び金銭償還プレミアムを控除した金額を、当期末発行済普通株式数で除して算定しています。当該発行済普通株式数には、当社グループが自己株式として保有している普通株式は含まれません。
４．IFRS第15号「顧客との契約から生じる収益」の適用により、第152期の数値について修正再表示を行っております。







（6）重要な子会社の状況

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
欧州	Pilkington United Kingdom Limited	千ポンド 328,483	100 (100)	建築用ガラス事業
	Pilkington Automotive Limited	千ユーロ 532,961	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	自動車用ガラス事業
	Pilkington Italia SpA	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	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 1,561,974	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

（注）1．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。
2．当期より重要な子会社の掲載基準を変更しています。

（7）主要な営業所及び工場

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） 垂井事業所（岐阜県） 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）
	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 SpA（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	Pilkington North America Inc.（米国） Vidrieria Argentina S.A.（アルゼンチン） Pilkington Brasil Limitada（ブラジル）

（注）当期より重要な子会社の掲載基準を変更しています。

（8）従業員の状況

事業区分	連結従業員数
建築用ガラス事業	8,578名
自動車用ガラス事業	15,390名
高機能ガラス事業	1,146名
その他	1,689名
合計	26,803名 （前期末比62名増）

（注）臨時従業員数は上記に含まれません。

（9）主要な借入先

借入先名	借入額（百万円）
株式会社三井住友銀行	89,931
株式会社日本政策投資銀行	37,190
株式会社みずほ銀行	37,188
三井住友信託銀行株式会社	35,154
株式会社三菱UFJ銀行	24,151
株式会社あおぞら銀行	18,980
株式会社新生銀行	15,240
株式会社国際協力銀行	12,543
農林中央金庫	12,000
株式会社三重銀行	10,000
株式会社りそな銀行	10,000

（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。

2 株式に関する事項

（1）発行可能株式総数及び発行可能種類株式総数

ア．発行可能株式総数		177,500,000株
イ．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	90,642,499株
	（うち、自己株式の数	21,279株）
	A種種類株式	30,000株
（3）株主数	普通株式	58,333名
	A種種類株式	3名

（4）大株主（上位10名）

株　　主　　名	持　株　数（普通株式）	持株比率（%）
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	6,125,000株	6.75
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口）	3,232,800株	3.56
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口5）	1,942,200株	2.14
JUNIPER	1,857,200株	2.04
STATE STREET LONDON CARE OF STATE STREET BANK AND TRUST, BOSTON SSBTC A/C UK LONDON BRANCH CLIENTS – UNITED KINGDOM	1,559,900株	1.72
日本板硝子取引先持株会	1,215,678株	1.34
STATE STREET BANK WEST CLIENT-TREATY 505234	1,099,800株	1.21
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口1）	1,008,900株	1.11
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口9）	975,700株	1.07
J.P. MORGAN BANK LUXEMBOURG S.A. 1300000	926,840株	1.02

（注）上記記載の持株比率は、発行済株式の総数から自己株式を控除して計算し、小数点第3位以下を切り捨てて表示しています。

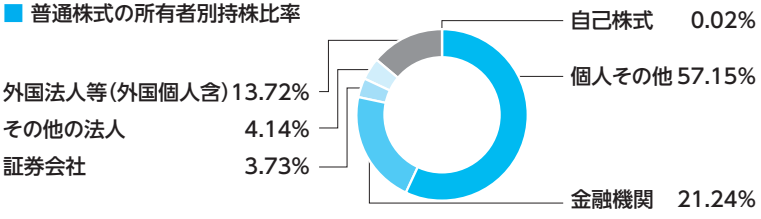
（5）その他株式に関する重要な事項

① 2019年６月６日、A種種類株式35,000株のうち5,000株（発行価額50億円）につき、当社定款第10条の６の規定に基づき金銭を対価として取得し、会社法第178条の規定に基づき消却いたしました。その結果、同日付で当社が発行するA種種類株式は30,000株となりました。

② 当社定款に基づくA種種類株式に付されている普通株式を対価とする取得請求権については、当社とA種種類株主との間で締結した引受契約において2020年７月１日以降においてのみ行使できるとの転換制限が付されています。ただし、一定の転換制限解除事由が発生した場合には、2020年６月30日以前であっても、A種種類株主は普通株式を対価とする取得請求権を行使することができることが合意されており、2020年３月期連結業績において連結営業利益の額が本引受契約に規定する水準に達しなかったため、転換制限解除事由が生じています。

（注）A種種類株主が普通株式を対価とする取得請求権を行使する際の取得価額は846.5円です（当社定款所定の取得価額の調整事由が生じた場合を除きます）。

■ **普通株式の所有者別持株比率**



■ **A種種類株主**

株　主　名	持 株 数（A種種類株式）
ジャパン・インダストリアル・ソリューションズ第弐号投資事業有限責任組合	15,000株
UDSコーポレート・メザニン３号投資事業有限責任組合	6,750株
UDSコーポレート・メザニン４号投資事業有限責任組合	8,250株

3 剰余金の配当等の決定に関する方針

・ 当社グループでは、持続可能な事業の業績をベースにして、安定的に配当を実施することを利益配分の基本方針としております。将来、A種種類株式全てを償還した後も、この基本方針は維持しつつ、連結配当性向30％を目安として継続的な配当の実施に努めてまいります。

・ 当期の普通株式の期末配当金につきましては、当社グループの業績、財務状況等を総合的に勘案し、誠に遺憾ではありますが、当社取締役会はその実施を見送ることを決定いたしました。当社グループは、配当は株主の皆様にとって重要なものであると認識しており、グループの業績が十分に改善した段階で配当実施を再開することを考えております。なお、A種種類株式につきましては所定の金額の配当を実施いたします。

4 新株予約権等に関する事項

当事業年度末日において取締役・執行役が保有する新株予約権の状況

区　分	名 称	発行価額	行使価額	行 使 期 間	新株予約権の個　数	新株予約権の目的となる株式の種類及び数	保有者数
当社取締役（社外取締役を除く。）・執行役	2008年９月発行新株予約権（株式報酬型）	１株につき4,975.1円	１株につき１円	自　2008年９月28日 至　2038年９月27日	26個	普通株式2,600株（新株予約権１個につき普通株式100株）	2名
	2009年９月発行新株予約権（株式報酬型）	１株につき2,551.2円	１株につき１円	自　2009年10月１日 至　2039年９月30日	52個	普通株式5,200株（新株予約権１個につき普通株式100株）	2名
	2010年９月発行新株予約権（株式報酬型）	１株につき1,394.2円	１株につき１円	自　2010年10月１日 至　2040年９月30日	44個	普通株式4,400株（新株予約権１個につき普通株式100株）	2名
	2011年10月発行新株予約権（株式報酬型）	１株につき1,262.8円	１株につき１円	自　2011年10月15日 至　2041年10月14日	72個	普通株式7,200株（新株予約権１個につき普通株式100株）	2名
	2012年９月発行新株予約権（株式報酬型）	１株につき214.3円	１株につき１円	自　2012年９月29日 至　2042年９月28日	314個	普通株式31,400株（新株予約権１個につき普通株式100株）	4名
	2013年10月発行新株予約権（株式報酬型）	１株につき882.8円	１株につき１円	自　2013年10月16日 至　2043年10月15日	498個	普通株式49,800株（新株予約権１個につき普通株式100株）	5名
	2014年９月発行新株予約権（株式報酬型）	１株につき900.9円	１株につき１円	自　2014年10月１日 至　2044年９月30日	310個	普通株式31,000株（新株予約権１個につき普通株式100株）	5名
	2015年９月発行新株予約権（株式報酬型）	１株につき749.6円	１株につき１円	自　2015年10月１日 至　2045年９月30日	450個	普通株式45,000株（新株予約権１個につき普通株式100株）	5名
	2016年10月発行新株予約権（株式報酬型）	１株につき656.29円	１株につき１円	自　2016年10月15日 至　2046年10月14日	661個	普通株式66,100株（新株予約権１個につき普通株式100株）	5名
	2017年９月発行新株予約権（株式報酬型）	１株につき775.06円	１株につき１円	自　2017年９月30日 至　2047年９月29日	747個	普通株式74,700株（新株予約権１個につき普通株式100株）	6名
	2018年７月発行新株予約権（株式報酬型）	１株につき1,117.66円	１株につき１円	自　2018年７月27日 至　2048年７月26日	775個	普通株式77,500株（新株予約権１個につき普通株式100株）	7名
	2019年７月発行新株予約権（株式報酬型）	１株につき669.97円	１株につき１円	自　2019年７月25日 至　2049年７月24日	1,026個	普通株式102,600株（新株予約権１個につき普通株式100株）	8名
合計	—	—	—	—	4,975個	普通株式497,500株	8名

5 役員に関する事項

（1）取締役及び執行役の氏名等

ア　取締役

氏　　名	地位又は担当		重要な兼職の状況
ギュンター・ツォーン	取締役会議長	□ 指名委員 ■ 監査委員 □ 報酬委員	Z-ANSHIN株式会社　代表取締役社長 株式会社ジェイエイシーリクルートメント　社外取締役
山　﨑　敏　邦	取締役	□ 指名委員 ■ 監査委員長 □ 報酬委員	株式会社龍ヶ崎カントリー倶楽部　代表取締役社長
木　本　泰　行	取締役	□ 指名委員 ■ 監査委員 □ 報酬委員長	—
松　﨑　正　年	取締役	□ 指名委員長 ■ 監査委員 □ 報酬委員	コニカミノルタ株式会社　取締役　取締役会議長 いちご株式会社　社外取締役 株式会社野村総合研究所　社外取締役 株式会社LIXILグループ　社外取締役　取締役会議長
ヨーク・ラウパッハ・スミヤ	取締役	■ 監査委員 □ 報酬委員	立命館大学経営学部　教授
森　　重　樹	取締役	□ 指名委員 □ 報酬委員	—
クレメンス・ミラー	取締役	—	—
諸　岡　賢　一	取締役	—	—

（注）1．ギュンター・ツォーン、山﨑敏邦、木本泰行、松﨑正年及びヨーク・ラウパッハ・スミヤの各氏は、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、ギュンター・ツォーン、山﨑敏邦、木本泰行、松﨑正年及びヨーク・ラウパッハ・スミヤ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名の社外取締役は、当該独立性基準を満たしています。なお、当該独立性基準の具体的な内容については、15〜16頁をご参照ください。

2．監査委員長の山﨑敏邦氏は、国際的な大手メーカーの代表取締役副社長（財務・IR、経理担当）を務めた経験を有しており、財務及び会計に関する相当程度の知見を有する者です。

3．当社は、指名委員会等設置会社として、監査委員会の主導により、内部監査部その他内部統制所管部門及び会計監査人等との連携を通じた組織的監査を実施していること等から、当面、常勤の監査委員は選定しておりません。なお、当社は、専任の監査委員会付スタッフを配置し、当該監査委員会付スタッフは、監査委員会への報告及び情報提供を実施しています。

4．竹井友二氏は、2020年２月27日をもって辞任により取締役を退任いたしました。なお、退任時、竹井友二氏は、当社の発行するA種種類株式の割当先の業務執行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において、取締役を兼務されていました。

イ　執行役

氏　名	地位又は担当		重要な兼職の状況
森　重樹	代表執行役	社長兼CEO	—
クレメンス・ミラー	代表執行役	副社長兼COO	—
諸岡賢一	代表執行役	副社長兼CFO	—
トニー・フラッジリー (Tony Fradgley)	執行役常務	Auto AGR事業部門 事業部門長 兼Auto OE事業部門 事業部門長	—
日吉孝一	執行役常務	グループファンクション部門 総務法務部 統括部長	—
石野聡	執行役常務	グループファンクション部門 ビジネス・イノベーション・センター センター長	—
西川宏	執行役常務	高機能ガラス事業部門 事業部門長	—
ヨヘン・セトルマイヤー (Jochen Settelmayer)	執行役常務	建築ガラス事業部門 事業部門長	—
フィル・ウィルキンソン (Phil Wilkinson)	執行役常務	Auto AGR事業部門 グローバル統括部長	—
ティム・ボラス (Tim Bolas)	執行役	グループファンクション部門 経理部 グループ経理オペレーション 担当ディレクター	—
マイク・グリーンナル (Mike Greenall)	執行役	グループファンクション部門 研究開発部 統括部長	—
岸本浩	執行役	グループファンクション部門 CRO（チーフリスクオフィサー）	—
小林史朗	執行役	グループファンクション部門 サステナビリティ部 統括部長	—
ジョン・マーサー (John Mercer)	執行役	グループファンクション部門 購買部 統括部長	—
中島豊	執行役	グループファンクション部門 人事部 統括部長	—
イアン・スミス (Iain Smith)	執行役	グループファンクション部門 経理部 グループファイナンス 担当ディレクター	—
ミレナ・スタニッチ (Milena Stanisci)	執行役	グループファンクション部門 製造革新部 統括部長 兼Auto OE事業部門 製造統括部長	—

（2）取締役及び執行役の報酬等について

ア　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。同委員会は、５名の独立社外取締役、及び１名の取締役 代表執行役社長兼CEOで構成されています。現在の委員長は社外取締役である木本泰行氏です。

委員自身の報酬等に関する事項が議論される場合には、当該委員は出席できません。委員会の運営については、人事部門が事務局として支援し、適宜外部専門家により提供される情報を使用します。また、法務関連事項については委員会の規程に基づき総務法務部のメンバーが適宜サポートします。

同委員会は次の事項を決定する権限を有しています。

・取締役及び執行役の個人別の報酬等の内容に係る決定に関する方針の決定

・取締役及び執行役の個人別の報酬等の内容に係る決定

また、同委員会は、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。

②　報酬決定過程における報酬委員会の活動内容

2020年３月期においては、同委員会は４回開催され、個別の基本報酬額、ストックオプション割当数並びに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などを決議しました。また適宜定められたインセンティブ報酬の指標に係る進捗状況について確認をしています。各回に委員の全員が出席し、出席率は100％でした。

③　執行役の報酬等の決定に関する方針

・基本方針

当社グループはグローバルに事業を展開しており、世界約30ヶ国に主要な製造拠点を持ち、100ヶ国以上で製品の販売を行っています。執行役の報酬に関する方針の目的は、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にあります。

当該方針の狙いは、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にあります。執行役に対する個々の報酬内容は直接任用される国の市場環境によって異なりますが、業績連動報酬を構成する年度業績連動報酬（年度賞与）と長期インセンティブ報酬については、グローバル方針に従い、当社グループレベルで企画、設計され、整合性が保たれるものとします。

・報酬体系及び報酬割合

（報酬体系）

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プランの対象者の最大支払いレベルを設定します。

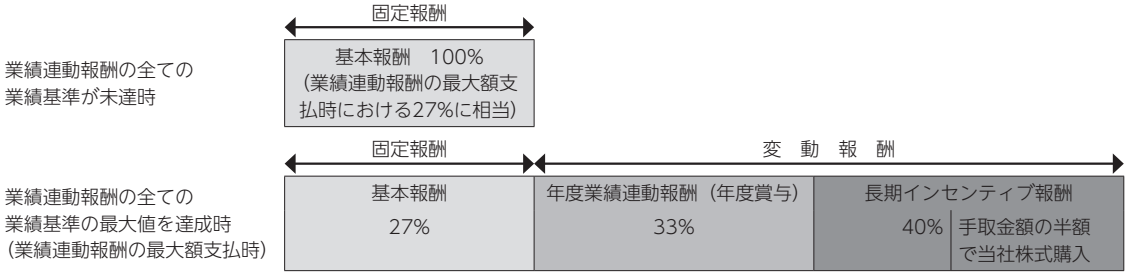
報酬の種類		報酬制度の概要
固定報酬	基本報酬	・執行役が直接任用されている労働市場において市場競争に耐え得るレベルに設定
業績連動報酬	年度業績連動報酬（年度賞与）	・主に財務指標の達成度合いで評価 ・中期経営計画と整合 ・支払水準：マネジメントグレードに応じて、基本報酬の０%～125%
	長期インセンティブ報酬	・３事業年度にわたる長期的な業績目標の達成度合いで評価 ・年１回の策定 ・支払水準：マネジメントグレードに応じて、基本報酬の０%～150% ・当該プランから得られる報酬の一部を用いて当会社の株式を取得することを義務付け ・株式保有目標を設定 ・マルス（権利付与後権利確定前の減額）及びクローバック（権利確定後の返還）条項を含む

（注）上記とは別に、日本における任用条件の下、退職給付制度の一環として数名の執行役に対し、2020年３月期までは株式報酬型ストックオプションを、2021年３月期からは株式報酬型ストックオプションに代えて譲渡制限付株式を、年に１度付与します。

（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、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。

・基本報酬

基本報酬は毎年見直しをされ、グローバル企業における各国市場の概ね中位数に報酬水準を調整することを方針としています。適切な市場相場の決定にあたっては、売上高及び時価総額並びに国際化の複雑さ及び広がりといった事情を考慮しています。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、並びに他の管理職の昇給予定を考慮しています。

・年度業績連動報酬（年度賞与）

各執行役は、年度業績連動報酬制度（年度賞与）に参加します。報酬委員会は業績基準と適切な賞与支給条件を設定しています。当該報酬制度は、取締役会で承認された年度予算に対して挑戦しがいのある財務業績の達成目標に基づいており、またその達成目標は当社グループの中期経営計画と明確に整合するようにしております。支払水準は各々のマネジメントグレードに応じて基本報酬の0-125%の範囲となります。具体的な支給額は、あらかじめ定められた業績指標に対する達成度合に応じて決まります。

なお、新型コロナウイルス感染拡大による事業と市場への影響により、2021年３月期においては、現実的な年度賞与の目標設定が非常に困難となっており、目標を設定するためのデータの有効性を考慮しアプローチを見直し、2021年３月期の年度賞与のみ例外的な対応とします。

2021年３月期の年度末には、重要なマイルストーンの到達度及び成果を検証し、適切な支払いレベルを決定します。そのうち、成果としては、最優先事項である従業員の健康と安全、キャッシュの創出及び管理、適切な新型コロナウイルス感染拡大対策と将来に向けた事業の準備という３つの重要な領域に焦点が当てられます。

今回の例外的な対応は前例のない事態によるものであり、当該年度のみの適用とします。

・長期インセンティブ報酬

各執行役は、長期インセンティブ報酬プラン（LTIP）に参加することができます。当該プランは、３年間にわたるグループの長期的な業績目標の達成に報いつつ、当該プランから得られる報酬により執行役が当会社の株式を取得し、所有することを求めることにより、執行役と株主の皆様との利害のさらなる一致を図ることを目的とします。年１回の策定を可能とし、したがって、いずれの時点においても効力を有するプランが３本存在することがあり得ます。

（評価指標、並びに評価ウエイト）

2018年３月期に稼働したプラン

指標	比率
EPS（１株当たり利益の累積総額）	100%

2019年３月期及び2020年３月期に稼働したプラン

指標	比率
EPS（１株当たり利益の累積総額）	50%
ROS（売上高営業利益率）	50%

(当該指標を選定した理由)

指標	選定理由
EPS（1株当たり利益の累積総額）	2019年3月期に稼働するプランから2つの指標を選定。中期経営計画との連動性があり、収益力をさらに強化し、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
ROS（売上高営業利益率）	

(報酬額の決定方法)

プラン開始年の基本報酬に算出した目標達成率を乗じて支給額を算定します。なおプランにおける各指標は均等なウエイト付けとしています。最大支払いレベルは各々のマネジメントグレードに応じて設定され、長期インセンティブ報酬の場合基本報酬の0-150%の範囲となります。

特定業績指標のエントリー値が達成されない場合、当該業績指標に対する達成率は0%となります。

各指標には、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と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、報酬委員会が設定・承認します。

執行役と株主の利害を一致させるべく、当該支払いは、各プランにつき、それぞれ対象となる3年間の当社株価の値動きに連動し、プラン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ます。

(株式報酬性及びマルス・クローバック)

執行役（日本に非居住の執行役を含みます。）及び他の対象者に、当該プランの手取り金額の50%につき当社の普通株式へ投資することを求めており、50%に相当する金員は、執行役による当社株式の取得のために、予め控除されます。当該株式保有により、執行役は、当社の株主としての利益を享受するとともに、引き続き株主価値向上に向けて動機づけがなされ、執行役と株主の皆様とのさらなる利害の一致が図られます。

株式保有と、株主の皆様との利害の一致をさらに促進するために、執行役ごとに株式保有目標が設定され、基本報酬に対するパーセンテージとして示されます。株式保有目標に対する進捗状況は毎年評価されます。目標レベルは市場慣行を踏まえ報酬委員会によって継続的に見直され、執行役に対する株式保有目標は現在、マネジメントグレードに応じて基本報酬の25-100%の範囲となります。

全てのプランには、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）条項が含まれています。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できます。

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

（注）非独立の社外取締役が選任されたとき、その報酬は各委員会の委員としての選任の有無等、独立社外取締役の職務とのバランスを踏まえた、その職務遂行に対する適正な水準とします。

イ　取締役及び執行役の報酬等の額

①　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2020年３月期の事業年度に係る報酬等の額及び当社から当該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、下記表の通りとなります。

区　　分	員数（人）	報酬等の額（百万円）				
		基本報酬	業績連動報酬		その他	合計
			年度賞与	長期インセンティブ報酬		
執行役を兼務しない取締役（社外取締役）	6	78	—	—	—	78
執行役	8	272	0	0	87	359

（注）１．上記表が対象とする執行役に対する報酬等の額は、森重樹、諸岡賢一、日吉孝一、石野聡、西川宏、岸本浩、小林史朗及び中島豊に対するものです。
２．当社により支払われる上記表の報酬等の他に、当社の子会社により支払われる当社執行役に対する報酬等がありますが、これらについては下記表②に記載の通りとなります。本表に示される執行役に対する報酬等は、８名の執行役に係る基本報酬、業績連動報酬、及び「その他」から構成されます。
３．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。
４．上表の取締役には、2020年３月期の事業年度の期間中に退任した者を含みます。
５．上表の執行役には、2020年３月期の事業年度の期間中に就任した者を含みます。
６．上記表の業績連動報酬について、年度賞与は、2020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、2017年４月から2020年３月までの３事業年度に係るものです。
７．執行役についての「その他」は、８名の執行役に対するストックオプション費用 68.7百万円を含みます。当該ストックオプションは、日本の任用条件の下、2007年の役員退職慰労金制度の廃止に伴い退職給付制度の一環として導入された株式報酬型ストックオプションです。なお、株式報酬型ストックオプションは、2020年３月期を以って廃止し、2021年３月期からは新たに譲渡制限付株式を導入しています。
８．「その他」は、年金拠出金、医療・健康保険、及び社宅に係る費用等を含みます。

② 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	業績連動報酬		その他（注）	合計
			年度賞与	長期インセンティブ報酬		
執行役	9	331	0	0	69	400

（注）1．上記表は、当社の執行役であるクレメンス・ミラー、トニー・フラッジリー、ヨヘン・セトルマイヤー、フィル・ウィルキンソン、ティム・ボラス、マイク・グリーンナル、ジョン・マーサー、イアン・スミス及びミレナ・スタニッチに対し、各人と直接の任用関係のある当社の子会社から支払われる報酬等の額に関するものです。当社は、このような報酬等についてはこれらの執行役に対して直接の支払いはしていません。ただし、これらについては、いずれも当社の報酬委員会において確認し、承認をしています。
2．上記表の業績連動報酬について、年度賞与は、2020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、2017年４月から2020年３月までの３事業年度に係るものです。
3．上記表中の額は執行役の在任期間に関するものです。
4．執行役には、2020年３月期の事業年度の期間中に就任した者を含みます。
5．「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。
6．英ポンド建て及びユーロ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138.0円、１ユーロ当たり121.05円で円換算しています。

（3）社外役員に関する事項

ア　重要な兼職先（他の法人等の業務執行取締役、執行役等、又は社外役員等の兼務）

氏　　名	重要な兼職先
ギュンター・ツォーン	Z-ANSHIN株式会社　代表取締役社長 株式会社ジェイエイシーリクルートメント　社外取締役
山　﨑　敏　邦	株式会社龍ヶ崎カントリー倶楽部　代表取締役社長
木　本　泰　行	—
松　﨑　正　年	コニカミノルタ株式会社　取締役　取締役会議長 いちご株式会社　社外取締役 株式会社野村総合研究所　社外取締役 株式会社LIXILグループ　社外取締役　取締役会議長
ヨーク・ラウパッハ・スミヤ	立命館大学経営学部　教授

（注）竹井友二氏は、2020年２月27日をもって辞任により取締役を退任いたしました。なお、退任時、竹井友二氏は、当社の発行するA種種類株式の割当先の業務執行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において、取締役を兼務されていました。その他の社外取締役について、当社と上記兼職先との間にはいずれも特別な関係はございません。

イ　当事業年度における社外取締役の主な活動状況

氏　　名	主な活動状況
ギュンター・ツォーン	当事業年度中に開催された取締役会10回の全てに、指名委員会６回の全てに、監査委員会11回の全てに、報酬委員会４回の全てに、それぞれ出席し、必要に応じ、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。
山　﨑　敏　邦	当事業年度中に開催された取締役会10回の全てに、指名委員会６回の全てに、監査委員会11回の全てに、報酬委員会４回の全てに、それぞれ出席し、必要に応じ、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。
木　本　泰　行	当事業年度中に開催された取締役会10回の全てに、指名委員会６回の全てに、監査委員会11回の全てに、報酬委員会４回の全てに、それぞれ出席し、必要に応じ、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。
松　﨑　正　年	当事業年度中に開催された取締役会10回の全てに、指名委員会６回の全てに、監査委員会11回のうち10回に、報酬委員会４回の全てに、それぞれ出席し、必要に応じ、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。
ヨーク・ラウパッハ・スミヤ	2019年６月27日の取締役就任以降に開催された当事業年度中の取締役会８回の全てに、報酬委員会３回の全てに、2020年１月１日の監査委員就任以降に開催された当該事業年度中の監査委員会３回の全てに、それぞれ出席し、必要に応じ、主として経験豊富な学識経験者及び経営者の観点から発言を行っています。

(注) 1．ヨーク・ラウパッハ・スミヤ氏は2019年６月27日付で取締役 報酬委員に就任し、2020年１月１日付で監査委員に就任いたしました。
2．竹井友二氏は、2020年２月27日をもって辞任により取締役を退任いたしました。在任中に開催された取締役会９回の全てに出席し、必要に応じ、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。

ウ　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。

6 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	136百万円
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	136百万円

(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執行状況や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。

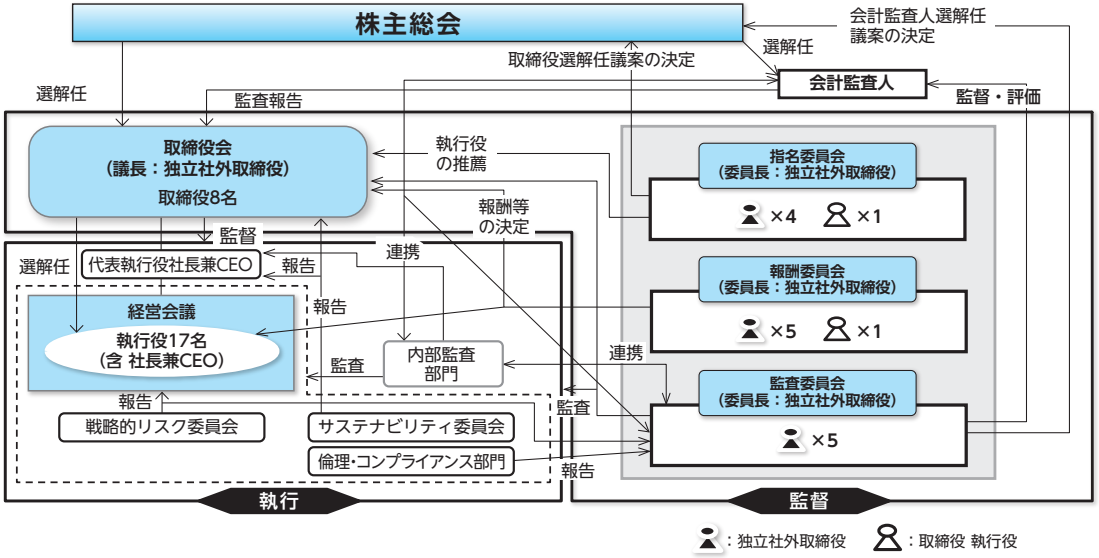
7 コーポレートガバナンスの状況

（1）方針

当社は、指名委員会等設置会社制度を採用しています。執行と監督の分離を促進し、独立社外取締役の役割を強化することにより、経営の透明性を高め、コーポレートガバナンスのレベルを向上させ、ひいては株主価値を向上させるべく、努めています。

当社は、「コーポレートガバナンス・コード」の諸原則の考え方を支持し、「NSGグループ コーポレートガバナンス・ガイドライン」（以下、「本ガイドライン」）を制定しています。本ガイドラインは、当社グループが、持続可能な方法でその企業価値を中長期的に高め、ひいては株主の皆様をはじめとするステークホルダーの皆様の共同価値を高めていくための企業統治（コーポレートガバナンス）システムに関する基本的な考え方と枠組みを定めたものです。

（2）マネジメント体制



取締役会　：法令及び定款に定める事項のほか、株主総会の決議によりその決定を委任された事項及び当社の業務執行に関する特に重要な事項を決定又は承認し、取締役及び執行役の職務を監督します。

指名委員会：株主総会に提出する取締役の選任及び解任に関する議案の内容を決定するとともに、社長兼CEOらの後継者計画を監督し、執行役候補者に係る推薦又は助言をします。

監査委員会：取締役及び執行役の職務の執行の監査及び監査報告の作成、株主総会に提出する会計監査人の選任及び解任並びに会計監査人を再任しないことに関する議案の内容の決定を行います。

報酬委員会：取締役及び執行役の報酬等の決定に関する方針、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。

経営会議　：当社グループの経営を指導するとともに、その実施状況を監視します。

（3） 取締役会等実効性評価

2019年３月期に係る取締役会並びに指名委員会、監査委員会及び報酬委員会の実効性について、その適確性及び独立性を担保する観点から取締役会議長をリーダーとする独立社外取締役の主導、監督の下分析及び評価を行いました。いずれの会議体に関しても、全体として、その運営は適切適確であり、その実効性は確保されていると評価されました。一方、グループの重要継続課題である成長戦略や堅固なリスクマネジメント体制の構築については、着実な進歩は見られつつ、2020年３月期が中期経営計画・MTPフェーズ２の最終年度であることも踏まえ、次の中期経営計画を議論、策定するための重要な年度でもあることから、取締役会において内容を一層深掘りし、追求していくべきことが指摘されました。これらを踏まえて、戦略的議題に関する議論、検証の機会をさらに深めること等を目的とするアクションプランを取締役会において採択し、その実施を進めています。当該プランの実施状況及び効果については定期的に検証されるとともに、その内容もまた、随時レビューされています。なお新型コロナウイルス感染拡大の影響から、2021年３月期から開始する新中期経営計画についての取締役会での議論を含めた実効性評価は一旦中断し、事業環境の見通しが明らかになった段階で、その内容についての議論を深めていくこととしています。

（4） 執行役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制その他業務の適正を確保するための体制

1．当社の執行役及び従業員並びに当社の子会社の取締役、監査役及び従業員（以上を総称して、「当社グループの役職員」といいます。）の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制

- NSGグループ経営指針「Our Vision」に基づき、当社グループとしてコンプライアンスの徹底及び企業倫理の維持を図るとともに、企業の社会的責任を積極的に果たし、持続可能（サステナブル）な発展を目指します。
- NSGグループ経営指針「Our Vision」の下、法令・社内規則の遵守及び企業倫理に関する事項を定めた「NSGグループ倫理規範」を制定し、重要な社内規程（グループポリシー、規程、手順等）とともにこれらを当社グループの情報ネットワークを通じて当社グループの役職員へ継続的に周知し、教育活動を行います。
- 各法令・社内規則の所管部門は、内部監査部門とともにその所管する法令、規則等の遵守状況を確認し、監査委員会に報告します。
- 倫理・コンプライアンス所管部門（「倫理・コンプライアンス部門」）を設置し、当社グループ全体における倫理・コンプライアンス体制を構築・維持します。
- 倫理・コンプライアンス部門は、当社グループ全体について：
  ▶ 各地域の倫理・コンプライアンス担当部門との連携を通じて、厳格な基準によりコンプライアンスを推進するとともに、倫理・コンプライアンスに関連する事項の周知、啓蒙活動を行い、
  ▶ 必要に応じて内部監査を含む内部統制部門と協働して監査を行います。
- 倫理・コンプライアンス部門は、監査委員会に対しても報告責任を有するものとします。
- 業務執行における通常の指揮命令系統から独立した外部機関を窓口とする懸念事項に係る報告・相談ホットラインをグループレベルで設置することで、当社グループに係る倫理・コンプライアンス上の問題を迅速に発見し、当該問題に適切に対処できる体制を確保します。
- 倫理・コンプライアンス部門は、懸念事項に係る報告・相談ホットラインの整備の状況、運用及び報告・相談があった問題に関して、定期的に又は適宜、監査委員会に対して報告する責任を有します。
- 当該報告・相談については、法律の定める範囲内において匿名で行うことができるものとし、当該報告・相談を行った者に対して、人事上の処遇等に係るいかなる不利益も及ばないことを明示的に保証します。

2．当社グループに係る損失の危険の管理に関する規程その他の体制

・　企業活動上発生するリスクへの対処について定める社内規程を制定し、当社グループのリスクを全社的及び網羅的に把握し管理します。この全社的なリスク管理のプロセスを効果的に推進するため、経営会議の下に、代表執行役を長とする戦略的リスク委員会を設置し、主要リスクの特定、評価、対応の状況等をレビューし、経営会議及び監査委員会に対して報告を行います。
・　当社グループに係る倫理・コンプライアンス、環境、安全、災害、品質、情報セキュリティ、資金運用、原材料調達、研究開発、与信管理等に係る個別のリスクについての扱いを定める社内規程を制定し、それぞれの担当部署は、これに従い当該リスクを管理します。
・　重要な倫理・コンプライアンス事項については、倫理・コンプライアンス部門が法務部門及び内部監査部門を含む他の内部統制部門と協働して、関連する社内規程の整備を含め、当社グループのコンプライアンスに係るリスク管理を行います。
・　グループレベルで、必要に応じて、リスク分散措置や保険付保等を管理、実施します。 特にグループの保険付保については社内規程を整備し、これによりグローバルに適用される保険付保に取り組み、毎期これを更新することで、グループの重要なリスクの移転が確実に行われるように努めます。
・　グループレベル又は地域レベルにおける重大事故に備え、対応するためのリスク管理に係る社内規程を整備します。
・　当社グループの財務報告及びその他の事項に関する適時適正な情報開示が適正に行われるための体制を確保します。

3．執行役の職務の執行に係る情報の保存及び管理に関する体制

・　執行役の職務執行に係る文書、記録類その他の情報については法令、社内規程に従い適切に保存及び管理を行います。

4．当社グループの役職員の職務の執行が効率的かつ効果的に行われることを確保するための体制

・　取締役会の定める当社グループの中長期計画に基づき、年度目標をグループ内で明確化し、一貫した方針管理を行います。
・　取締役会は、法令の定める範囲内で、業務執行の意思決定を執行役に委任します。
・　執行役をメンバーとする経営会議を設営し、その審議により、取締役会において策定する当社グループの方針、目標等の下、執行役が効率的かつ効果的に当社グループのビジネスに関する事項について迅速果断な意思決定をできるよう支援します。
・　取締役会による決議、及び職務・業務分掌、権限に関する社内規程に従い、執行役その他の当社グループの役職員の当社グループにおける担当業務、職務権限を明確にします。
・　経営会議に関する社内規程など各種会議体等に係る規程を定め、その審議基準、プロセスに従い、当社グループのビジネスに関する事項について意思決定を行います。
・　IT技術を活用して、業務の効率性向上のためのシステム構築を推進します。

5．当社グループにおける報告体制

・　グループレベルで、事業部門及びファンクションごとに、報告体制を構築します。
・　子会社の管理に係る社内規程を制定し、重要な子会社については、当該子会社ごとに、内部監査、経理、財務、税務、人事、労務、年金、安全衛生、法務、倫理・コンプライアンス及び環境等に係る事項並びにそれらに関するリスク状況に関する報告が、当社に対して定期的に行われることを確実にします。
・　グループベースで内部監査を実施します。

6．監査委員会の監査が実効的に行われることを確保するための体制

・　監査委員会は、取締役会が果たす監督機能の一翼を担うものとして、本内部統制システムの構築に関する基本方針に基づき、
▶　執行役により当社グループの内部統制システムが適切に構築、整備、運用されているかどうか、
▶　さらには当該基本方針自体に問題がないかどうか、
という側面から、取締役及び執行役の職務執行について監査を行います。
・　このような監査を実効的なものにするため、
▶　監査委員会は、経営会議その他業務執行に係る重要会議へ監査委員を出席させることができます。また同委員会は、それらの会議体での議論に代る重要な意思決定過程が採られる場合、当該意思決定過程に関する情報にアクセスすることができます。
▶　監査委員会は、必要に応じ、当社グループの事業部門、ファンクションを所管する執行役及びその他当社グループの役職員のうち重要な職位にある者から、その職務の執行の状況に関して、ヒアリングをします。
▶　監査委員会は、各リスクを所管する部署より、主として当社グループの次に掲げる事項に係るリスクの状況について、定期的に報告を受けます。
●　内部監査、経理、財務、税務、人事、労務、年金、安全衛生、IR、法務、倫理・コンプライアンス及び環境等
▶　監査委員会は、経営会議資料、稟議書等、重要書類を閲覧できます。
▶　監査委員会は、担当執行役より、四半期決算・期末決算について、取締役会への報告、承認等の前に説明を受けます。
▶　監査委員会は内部監査部門、会計監査人と定期的に会合を持ち、必要な情報を収集します。
▶　監査委員は、本号冒頭に記載する監査委員会監査の目的に照らして、なお必要と判断する場合は、自ら、主要な国内外における当社グループの事業所の業務及び財産の現況を往査します。

7．当社グループの役職員が当社の監査委員会に報告をするための体制その他の監査委員会への報告に関する体制

・　当社の取締役及び執行役は、次の場合、直ちにその事実を監査委員会に対し報告を行います。
▶　当社グループに著しい損害を及ぼすおそれのある事実を発見した場合
▶　当社グループの役職員が法令若しくは定款に違反する行為をし、又はこれらの行為をするおそれがあると考えられる場合
・　前号の定めにかかわらず、監査委員会は、その監査にあたって必要と判断する場合、当社グループの役職員に対して報告を求めることができます。
・　監査委員会に対して以上の報告を行った者に対して、当該報告を行ったことを理由とする人事上の処遇等に係るいかなる不利益も及ばないことを明示的に保証します。

8．監査委員会の職務を補助すべき取締役及び従業員に関する事項

・　監査委員会の職務を補助するため監査委員会室を設置し、必要とする員数のスタッフ（「監査委員会付スタッフ」）を配置します。
・　監査委員会付スタッフは、監査委員会又は監査委員の指示の下、
▶　自ら、又は関連部門と連携して、監査対象事項を調査、分析又は報告するとともに、
▶　必要に応じて、当社グループの主要な国内外事業所の業務及び財産の現況に関する監査委員会による往査を補佐します。

9．前号の取締役及び従業員の当社の執行役からの独立性に関する事項並びにこれらの取締役及び従業員に対する指示の実効性の確保に関する事項

・　監査委員会付スタッフの人事に関する事項については、監査委員会に事前に報告され、その同意を必要とします。
・　監査委員会付スタッフの長は、当社グループの執行に関わる役職を兼務せず、監査委員会の指揮命令権のみに服します。

10．監査委員の職務の執行（監査委員会の職務の執行に関するものに限る。）について生ずる費用の前払又は償還の手続その他の当該職務の執行について生ずる費用又は債務の処理に係る方針に関する事項

・　監査委員が、その職務の執行について、その費用の前払いの請求その他の会社法第404条第４項各号に掲げる請求を当社に対して行ったときは、当社が、当該請求に係る費用又は債務が当該委員の職務の執行に必要でないことを証明した場合を除き、当該請求を拒むことができないものとします。

（5）　執行役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制その他業務の適正を確保するための体制の運用状況の概要

ア　当社グループの倫理・コンプライアンスに関する取り組み

①　当社グループの倫理規範は、法令及びすべての主要な社内規程の遵守から、従業員が職場で期待される倫理的行動まで幅広くカバーし、当社グループで使用される19の言語すべてに翻訳され、イントラネットで共有されています。

②　倫理・コンプライアンスホットラインをはじめとする懸念事項報告制度を整備しています。機密性が求められる当該ホットラインは適切な第三者機関によって運営され、いつでも、誰からでも、また匿名でも（法令で禁じられている場合を除きます）、報告を受け付けます。

当該ホットラインは多言語に対応しています。

すべての報告は、社内規程に従い調査等の適切な対応がなされ、また、真摯に報告した個人に対する報復は、明示的に禁止されています。当期における報告件数は93件でした。

③　グループ倫理・コンプライアンスディレクターの下、各地域担当マネージャーがそれぞれの主要地域において組織全体に倫理・コンプライアンス文化を根付かせ、その地域ごとのリスクの適切な管理を図ることに努めています。

④　競争法遵守や贈収賄・汚職防止といった一定のハイリスク分野における事項については、指定のオンラインシステムを通じた報告又は関連SBU若しくはファンクションの責任者及び倫理・コンプライアンス部門の事前承認を求めています。また、すべての従業員に対して、利益相反事項についてオンライン等で報告を求めています。

⑤　贈収賄・汚職防止に関する一定のリスク基準を満たすエージェント、コンサルタント、合弁事業のパートナーといった第三者をモニターしています。

⑥　グループ倫理・コンプライアンス部門は、すべての必要な制裁リストに照らし、取引先をグローバルベースで日常的にスクリーニングしています。

⑦　グループ倫理・コンプライアンス部門は、当社グループの複数の拠点において、米国C-TPAT（テロ行為防止のための税関産業界提携プログラム）やAEO（認定通関業者プログラム）といった貿易関連プログラムへの参加を進めております。これらは、税関法令の遵守徹底のみならず、サプライチェーンや安全に対する当社グループのコミットメントを示すものです。

⑧　競争法遵守や贈収賄・汚職防止のキーロールに該当する者に対し、年度関連教育を実施しています。加えて、地域やポジションに応じ、EU一般データ保護規則（GDPR）、ソーシャルメディア、不正及びインクルージョン&ダイバーシティ等に関するオンライントレーニングを入社時又は年度ごとに実施しています。

⑨　グループ倫理・コンプライアンス部門は、倫理・コンプライアンス概況報告を定期的に発行していま す。当該概況報告は、14か国語に翻訳され、イントラネットで共有されています。加えて、同部門の各地域担当マネージャーは、それぞれの地域の従業員に対して地域版倫理・コンプライアンスニュースレターを発行し、広く倫理・コンプライアンスに関する啓蒙、教育、コミュニケーションに努めています。

⑩　倫理・コンプライアンス部門は、重要な倫理・コンプライアンス事項について関連SBU長やファンクション長と共有するとともに、監査委員会に対し定期的に実績やアクションプランの報告を行っています。

⑪　倫理・コンプライアンスプログラムの有効性をより確実なものとするため、2021年３月期以降の活動に関し、いくつかの分野に関し数値目標を設定するなど、これまでよりも具体的な目標を設定し、管理していくことにいたしました。

イ　当社グループのリスク管理に関する取り組み

①　「NSGグループリスク管理ポリシー」を制定し、毎期、グループとして管理すべき重大なリスクを識別・評価し、適切な対応ができているかを確認しています。

②　CEO以下の執行役等をメンバーとする戦略的リスク委員会が設立され、また執行役の中から最高リスク責任者（CRO）を選任しています。戦略的リスク委員会は、全社的リスク管理に関するフレームワークを決定し、それに基づき、当社グループに重大な影響を及ぼし得ると評価されるハイレベルリスクと各部門において管理すべきリスクについて分別した上、その対応措置の現況についてのモニタリングを行い、不備のある場合は、対策を要請します。ハイレベルリスクについては、戦略的リスク委員会においてリスクオーナーを定めて、リスク情報の収集、対応策の進捗について管理しています。CROは、戦略的リスク委員会の全ての会合を主宰し、また本委員会を代表し、当社グループの内部統制の基本システム及びリスクマネジメント体制の有効性等について経営会議及び監査委員会に対し、定期的に報告を行い、そのレビューを受けています。

③　当社グループの各事業部門及び事業部門をサポートするファンクション部門は、それぞれ当該業務の遂行に付随するリスクの管理を実施し、戦略的リスク委員会に定期的に、若しくはその要請に応じて、報告しています。

④　内部監査部は、このような全社的リスクマネジメントの効率性に関し、独立した立場からアシュアランスを提供する役割を持ちます。

⑤　各事業部門及びファンクション部門単位において行われるリスク管理に加えて、グループを構成する各法人の観点から特に重要なリスクについて識別、管理することを目的に、「グループ関係会社管理ポリシー」を策定し、グループ会社ごとの重要なリスクを網羅的に把握、管理し、その結果については担当執行役から経営会議及び取締役会に定期的に報告しています。

⑥　「NSGグループ保険に関するポリシー」を制定し、自然災害による損失等のリスクを把握し、戦略的リスク委員会 の監督の下、グローバル保険プログラムにより、毎期、包括的な保険付保をグループレベルで実施し、若しくは見直しています。
⑦　「NSGグループ事業継続管理ポリシー」及び「重大事故管理ガイドライン」に基づき、重大な事故や災害等の発生に備えて、各事業所に重大事故管理チームを組織し、事業所ごとに重大事故管理計画書を作成しています。
⑧　執行役の職務の執行に係る情報の保存及び管理については、「NSGグループ記録保存に関するポリシー」及び「NSGグループISセキュリティポリシー」に基づいて実施しています。

ウ　当社グループの効率的かつ効果的な経営の確保に関する取り組み

①　取締役会の策定した方針及び目標を効率的かつ的確に実現するため、代表執行役社長の諮問機関として、経営会議を設置しています。経営会議は当期において11回開催されました。
②　監督と執行の分離を促進することで、取締役会の執行に対する監督としての役割、職責を強化するとともに、執行役に対し必要な権限委譲を行い、経営の透明化及び経営の迅速化を図っています。
③　代表執行役から各地域の事業部門長までの役割及び権限を明確にした規程を制定し、市場や環境等の変化に対応した業務執行の意思決定を適時適切に行える体制を運営しています。
④　効率的かつ効果的な職務執行に役立てるため、中長期計画及び年度計画といった経営計画に対する実績管理並びに設備投資など、職務執行における承認フローをシステム化しています。
⑤　事業部門及び事業部門をサポートするファンクション部門ごとに組織表を策定し、報告ラインを明確にして、報告体制を運用しています。

エ　当社グループの監査の実効性確保に関する取り組み

①　内部監査部は、監査委員会の同意を得た年度監査計画に基づき、グループベースで内部監査を実施しています。監査の結果は、監査委員会、執行役及び会計監査人に報告しています。
②　監査委員会の職務を補助する専任の監査委員会付スタッフ３名を配置しており、監査委員会への報告及び情報提供を実施しています。
③　監査委員及び監査委員会付スタッフは、監査の実効性を高めるため、経営会議をはじめとする社内の重要会議に出席しています。また、監査上必要な重要書類等の閲覧権が確保されています。
④　監査委員会は執行役、内部監査部その他内部統制所管部門と定期的な会合を持ち、意見交換を実施しています。
⑤　監査委員会は会計監査人と定期及び都度の会合を持ち、緊密なコミュニケーションを実施しています。

以上のご報告において、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。

連結貸借対照表 (2020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	**541,108**	**流動負債**	**200,389**
のれん	91,199	社債及び借入金	54,000
無形資産	47,390	デリバティブ金融負債	4,664
有形固定資産	294,545	仕入債務及びその他の債務	124,145
投資不動産	303	契約負債	4,537
持分法で会計処理される投資	17,083	未払法人所得税	2,232
退職給付に係る資産	32,894	引当金	9,423
契約資産	622	繰延収益	996
売上債権及びその他の債権	10,474	売却目的で保有する資産に直接関連する負債	392
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	17,571		
デリバティブ金融資産	51	**非流動負債**	**476,614**
繰延税金資産	28,658	社債及び借入金	373,728
未収法人所得税	318	デリバティブ金融負債	2,615
		仕入債務及びその他の債務	382
流動資産	**224,089**	契約負債	6,120
棚卸資産	118,388	繰延税金負債	16,105
契約資産	2,117	未払法人所得税	2,646
売上債権及びその他の債権	54,003	退職給付に係る負債	58,589
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	461	引当金	13,261
		繰延収益	3,168
デリバティブ金融資産	1,179	**負債合計**	**677,003**
現金及び現金同等物	43,608	(資本の部)	
未収法人所得税	2,119	**親会社の所有者に帰属する持分**	**73,612**
売却目的で保有する資産	2,214	資本金	116,607
		資本剰余金	155,222
		自己株式	△39
		新株予約権	576
		利益剰余金	△54,276
		利益剰余金(IFRS移行時の累積換算差額)	△68,048
		その他の包括利益累計額	△76,430
		非支配持分	**14,582**
		資本合計	**88,194**
資産合計	**765,197**	**負債及び資本合計**	**765,197**

連結損益計算書 (自 2019年4月1日 至 2020年3月31日) (単位：百万円)

科目	金額
売上高	**556,178**
売上原価	**△421,881**
売上総利益	**134,297**
その他の収益	3,177
販売費	△51,430
管理費	△59,351
その他の費用	△5,516
個別開示項目前営業利益	**21,177**
個別開示項目	△23,960
個別開示項目後営業損失	**△2,783**
金融収益	2,126
金融費用	△13,969
持分法による投資利益	1,077
税引前損失	**△13,549**
法人所得税	△3,969
当期損失	**△17,518**
(内訳)	
非支配持分に帰属する当期利益	1,407
親会社の所有者に帰属する当期損失	△18,925

(ご参考) 連結包括利益計算書 (自 2019年4月1日 至 2020年3月31日) (単位：百万円)

科目	金額
当期損失	**△17,518**
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	9,117
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	△1,974
純損益に振り替えられない項目合計	7,143
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	△25,908
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	209
キャッシュ・フロー・ヘッジの公正価値の純変動	△4,845
超インフレの調整	4,386
純損益に振り替えられる可能性のある項目合計	△26,158
その他の包括利益合計	**△19,015**
当期包括利益	**△36,533**
(内訳)	
非支配持分に帰属する当期包括利益	1,544
親会社の所有者に帰属する当期包括利益	△38,077

連結持分変動計算書 (自　2019年4月1日　至　2020年3月31日)

(単位：百万円)

	親会社の所有者に帰属する持分					
	資本金	資本剰余金	自己株式	新株予約権	利益剰余金	利益剰余金(IFRS移行時の累積換算差額)
2019年4月1日期首残高	116,588	160,953	△37	545	△40,530	△68,048
会計方針の変更による累積的影響額					△3,576	
2019年4月1日期首残高(調整後)	116,588	160,953	△37	545	△44,106	△68,048
当期包括利益：						
当期利益(△は損失)					△18,925	
その他の包括利益					11,567	
当期包括利益合計	—	—	—	—	△7,358	—
所有者との取引額：						
配当金					△2,822	
新株予約権の増減	19	19		31		
自己株式の取得			△5,752			
自己株式の消却		△5,750	5,750			
非支配持分との資本取引					10	
所有者との取引額合計	19	△5,731	△2	31	△2,812	—
2020年3月31日期末残高	116,607	155,222	△39	576	△54,276	△68,048

	親会社の所有者に帰属する持分					非支配持分	資本合計
	在外営業活動体の換算差額	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の公正価値	キャッシュ・フロー・ヘッジの公正価値	その他の包括利益累計額	親会社の所有者に帰属する持分合計		
2019年4月1日期首残高	△35,939	△6,377	△3,395	△45,711	123,760	8,746	132,506
会計方針の変更による累積的影響額				—	△3,576		△3,576
2019年4月1日期首残高(調整後)	△35,939	△6,377	△3,395	△45,711	120,184	8,746	128,930
当期包括利益：							
当期利益(△は損失)				—	△18,925	1,407	△17,518
その他の包括利益	△24,109	△1,765	△4,845	△30,719	△19,152	137	△19,015
当期包括利益合計	△24,109	△1,765	△4,845	△30,719	△38,077	1,544	△36,533
所有者との取引額：							
配当金				—	△2,822	△508	△3,330
新株予約権の増減				—	69		69
自己株式の取得				—	△5,752		△5,752
自己株式の消却				—	—		—
非支配持分との資本取引				—	10	4,800	4,810
所有者との取引額合計	—	—	—	—	△8,495	4,292	△4,203
2020年3月31日期末残高	△60,048	△8,142	△8,240	△76,430	73,612	14,582	88,194

（ご参考）連結キャッシュ・フロー計算書（自　2019年4月1日　至　2020年3月31日）

（単位：百万円）

科目	金額
営業活動によるキャッシュ・フロー	
当期損失	△17,518
法人所得税	3,969
減価償却費及び償却費	34,842
減損損失	17,507
金融費用（純額）	11,843
持分法による投資利益	△1,077
引当金及び退職給付に係る負債の増減	△7,568
運転資本の増減	8,729
その他	△6,854
営業活動による現金生成額	43,873
利息の支払額	△11,097
利息の受取額	3,236
法人所得税の支払額	△5,568
営業活動によるキャッシュ・フロー	30,444
投資活動によるキャッシュ・フロー	
持分法適用会社からの配当金受取額	1,490
有形固定資産及び無形資産の取得による支出	△62,646
有形固定資産及び無形資産の売却による収入	1,916
その他	2,352
投資活動によるキャッシュ・フロー	△56,888
財務活動によるキャッシュ・フロー	
配当金の支払額	△3,326
社債償還及び借入金返済による支出	△46,567
社債発行及び借入による収入	69,040
自己株式の取得による支出	△5,752
非支配持分株主との資本取引による収入	5,248
その他	△438
財務活動によるキャッシュ・フロー	18,205
現金及び現金同等物の増減額	△8,239
現金及び現金同等物の期首残高	50,292
現金及び現金同等物に係る換算差額	△3,627
超インフレの調整	2,086
現金及び現金同等物の期末残高	40,512

貸借対照表 (2020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)**	
流動資産	**108,862**	**流動負債**	**77,481**
現金及び預金	6,350	買掛金	14,713
受取手形	846	短期借入金	8,043
売掛金	13,135	1年内返済予定の長期借入金	31,039
商品及び製品	16,090	リース債務	4
仕掛品	2,588	未払金	7,324
原材料及び貯蔵品	6,552	未払法人税等	242
短期貸付金	57,207	未払費用	1,550
その他	7,172	前受金	896
貸倒引当金	△1,078	預り金	10,858
固定資産	**563,053**	賞与引当金	877
有形固定資産	**49,817**	製品保証引当金	578
建物	7,615	事業構造改善引当金	235
構築物	1,165	転進支援費用引当金	123
機械及び装置	16,413	その他	999
車両運搬具	37	**固定負債**	**282,379**
工具、器具及び備品	3,659	長期借入金	272,729
土地	16,769	リース債務	9
リース資産	13	退職給付引当金	2,417
建設仮勘定	4,146	修繕引当金	5,469
無形固定資産	**386**	環境対策引当金	273
ソフトウエア	100	資産除去債務	704
その他	286	繰延税金負債	213
投資その他の資産	**512,850**	その他	565
投資有価証券	979	**負債合計**	**359,860**
関係会社株式	504,802	**(純資産の部)**	
長期貸付金	4,121	**株主資本**	**312,590**
長期前払費用	2,534	**資本金**	**116,607**
その他	425	**資本剰余金**	**153,428**
貸倒引当金	△11	資本準備金	44,929
		その他資本剰余金	108,499
		利益剰余金	**42,594**
		利益準備金	6,377
		その他利益剰余金	36,217
		固定資産圧縮積立金	1,297
		特別積立金	24,977
		繰越利益剰余金	9,943
		自己株式	**△39**
		評価・換算差額等	**△1,111**
		繰延ヘッジ損益	△1,111
		新株予約権	**576**
		純資産合計	**312,055**
資産合計	**671,915**	**負債及び純資産合計**	**671,915**

損益計算書（自　2019年4月1日　至　2020年3月31日）

（単位：百万円）

科目	金額
売上高	**105,136**
売上原価	**84,731**
売上総利益	**20,405**
販売費及び一般管理費	**21,753**
営業損失	**△1,348**
営業外収益	**5,911**
受取利息及び受取配当金	5,096
その他	815
営業外費用	**7,091**
支払利息	4,789
その他	2,302
経常損失	**△2,528**
特別利益	**2,786**
固定資産売却益	131
関係会社株式売却益	1,693
投資有価証券売却益	25
修繕引当金戻入益	937
特別損失	**3,358**
固定資産売却損	2
固定資産除却損	504
減損損失	2,321
災害による損失	383
事業構造改善費用	148
税引前当期純損失	**△3,100**
法人税、住民税及び事業税	△594
法人税等調整額	207
当期純損失	**△2,713**

株主資本等変動計算書 (自　2019年4月1日　至　2020年3月31日)

(単位：百万円)

	株主資本							
	資本金	資本剰余金			利益剰余金			
		資本準備金	その他資本剰余金	資本剰余金合計	利益準備金	その他利益剰余金		
						固定資産圧縮積立金	特別積立金	繰越利益剰余金
2019年4月1日期首残高	116,588	44,910	114,249	159,159	6,377	1,373	24,977	15,402
事業年度中の変動額								
固定資産圧縮積立金の取崩				—		△76		76
剰余金の配当				—				△2,822
当期純損失				—				△2,713
新株予約権の増減	19	19		19				
自己株式の取得				—				
自己株式の消却			△5,750	△5,750				
株主資本以外の項目の事業年度中の変動額 (純額)								
事業年度中の変動額合計	19	19	△5,750	△5,731	—	△76	—	△5,459
2020年3月31日期末残高	116,607	44,929	108,499	153,428	6,377	1,297	24,977	9,943

	株主資本			評価・換算差額等		新株予約権	純資産合計
	利益剰余金	自己株式	株主資本合計	繰延ヘッジ損益	評価・換算差額等合計		
	利益剰余金合計						
2019年4月1日期首残高	48,129	△37	323,839	196	196	545	324,580
事業年度中の変動額							
固定資産圧縮積立金の取崩	—		—		—		—
剰余金の配当	△2,822		△2,822		—		△2,822
当期純損失	△2,713		△2,713		—		△2,713
新株予約権の増減	—		38		—		38
自己株式の取得	—	△5,752	△5,752		—		△5,752
自己株式の消却	—	5,750	—		—		—
株主資本以外の項目の事業年度中の変動額 (純額)				△1,307	△1,307	31	△1,276
事業年度中の変動額合計	△5,535	△2	△11,249	△1,307	△1,307	31	△12,525
2020年3月31日期末残高	42,594	△39	312,590	△1,111	△1,111	576	312,055

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

２０２０年6月1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	宮　川　朋　弘	㊞
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	安　藤　隆　之	㊞
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	馬　野　隆一郎	㊞

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２０１９年４月１日から２０２０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及び連結注記表について監査を行った。
　当監査法人は、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上記の連結計算書類が、日本板硝子株式会社及び連結子会社からなる企業集団の当該連結計算書類に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

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

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することを認めている会社計算規則第１２０条第１項後段の規定により作成し、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、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することを認めている会社計算規則第１２０条第１項後段の規定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、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することを認めている会社計算規則第１２０条第１項後段の規定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を表明するために、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。監査人は、連結計算書類の監査に関する指示、監督及び実施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又は軽減するためにセーフガードを講じ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

２０２０年6月1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	宮　川　朋　弘　㊞
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	安　藤　隆　之　㊞
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	馬　野　隆一郎　㊞

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２０１９年４月１日から２０２０年3月３１日までの第１５４期事業年度の計算書類、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表並びにその附属明細書（以下「計算書類等」という。）について監査を行った。
　当監査法人は、上記の計算書類等が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、当該計算書類等に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

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

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又は軽減するためにセーフガードを講じ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、２０１９年４月１日から２０２０年３月３１日までの第１５４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おい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執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」（平成１７年１０月２８日企業会計審議会）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ＥＹ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ＥＹ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。

２０２０年6月１０日

日本板硝子株式会社　監査委員会

監査委員（委員長）	山　﨑　敏　邦　㊞
監査委員	ギュンター・ツォーン　㊞
監査委員	木　本　泰　行　㊞
監査委員	松　﨑　正　年　㊞
監査委員	ﾖｰｸ・ﾗｳﾊﾟｯﾊ・ｽﾐﾔ　㊞

以　上

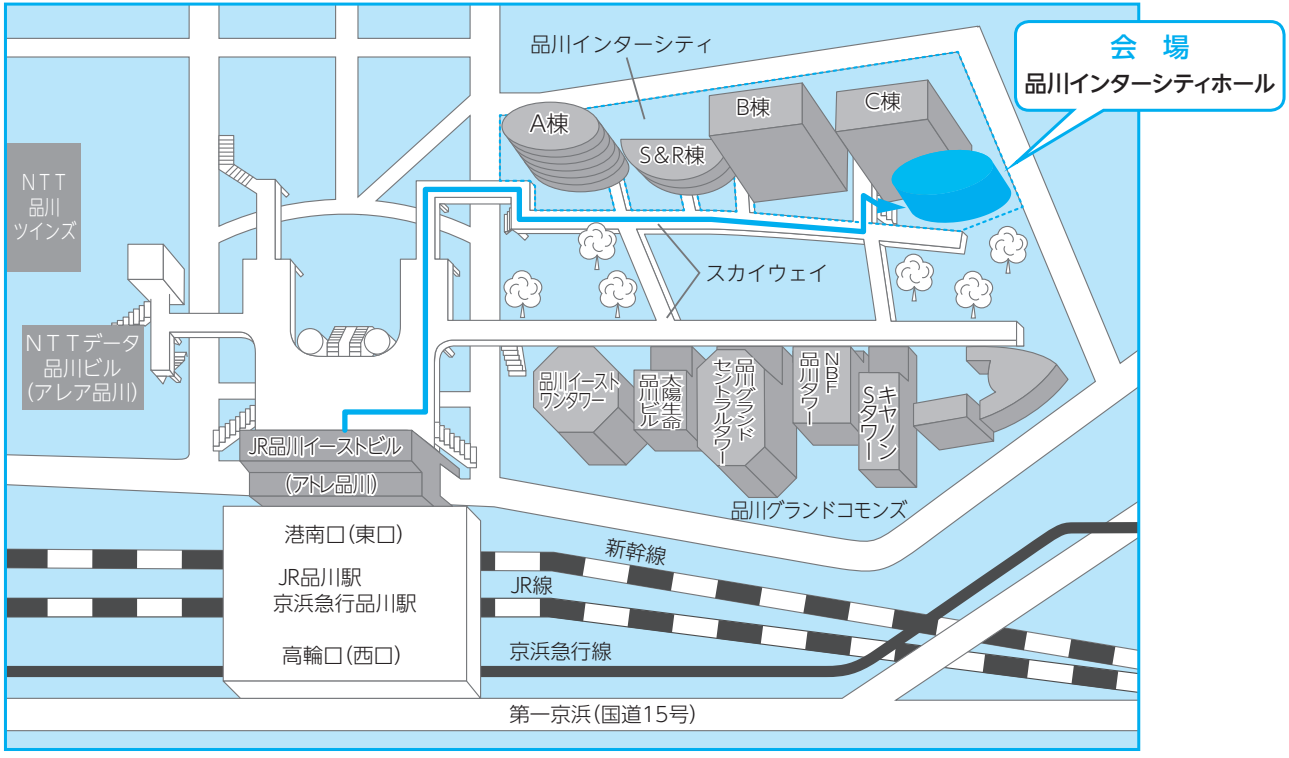
(注) 監査委員 山﨑敏邦氏、ギュンター・ツォーン氏、木本泰行氏、松﨑正年氏、ヨーク・ラウパッハ・スミヤ氏は会社法第２条第１５号及び第４００条第３項に規定する社外取締役であります。

以　上

株主総会会場ご案内図

開催日時
2020年7月16日(木曜日)午前10時
開場予定時刻　午前9時

開催場所
東京都港区港南二丁目15番4号
品川インターシティホール



交通のご案内
JR品川駅港南口(東口)から徒歩約８分

NSG GROUP

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。

UD FONT

VEGETABLE OIL INK