



# INTEGRATED REPORT

統合レポート2023  
日本電気硝子株式会社

2023年12月期



## INTEGRATED REPORT 2023

### 「統合レポート2023」の発行にあたって

日本電気硝子では、「統合レポート」をステークホルダーの皆さまとのコミュニケーションツールとして活用しながら、継続的に開示レベルの向上を図ってきました。

「統合レポート2023」では、中期経営計画「EGP2028」を中心に、価値創造プロセスや重点戦略、ESG情報などの財務・非財務双方の情報を分かりやすく記述するようにしました。本レポートを通じて、「世界一の特殊ガラスメーカー」の実現に向けた企業価値向上の取り組みをお伝えし、全てのステークホルダーの皆さまとの対話を深めていく所存です。



投資家情報

投資家情報サイト

<https://www.neg.co.jp/ir/>



決算関係資料



有価証券報告書



統合レポート



サステナビリティ  
情報

CSRサイト

<https://www.neg.co.jp/csr/>



ESGデータブック



コーポレート・ガバナンス報告書



## 編集方針

### ■ 対象組織

日本電気硝子グループ会社国内10社、海外14社を対象としていますが、一部集計範囲が異なるデータについては、集計範囲を記載しています。なお、Electric Glass Fiber NL, B.V.は2023年9月26日に破産手続を開始し、連結の範囲から除外しています。

### ■ 対象期間

2023年度(2023年1月～2023年12月)

なお、定性的情報については、2024年度の情報も一部掲載しています。

### ■ 発行/ 次回発行予定

2024年5月発行/次回2025年5月発行予定

### ■ 参考にしたガイドライン

IFRS「国際統合報告フレームワーク」、GRIスタンダードなど  
GRI内容索引は、<https://www.neg.co.jp/csr/>に掲載しています。

### ■ 情報開示の考え方

当社は、グループ企業行動憲章において「適時、適切に、必要な企業情報を開示するとともに、広く関係先とのコミュニケーションを図ります。」と定めています。これを情報開示の基本姿勢におき、株主・投資家をはじめとするあらゆるステークホルダーの皆さまに、適時、適切に当社グループに関する重要な情報を開示していきます。

### ■ 予測・見通しに関する注意事項

この冊子に掲載されている計画、見通し、戦略などのうち歴史的事実でないものは、将来に関する見通しであり、これらの情報は、公表日現在入手可能な情報であるか、または合理的と判断される一定の前提に基づき作成されています。従って、さまざまな要因によりこれら見通しと大きく異なる結果になりうることを、ご承知おきください。

## ESGデータブックのご案内

「統合レポート2023」や当社ウェブサイトなどに掲載しているESG関連情報の中でも、特にESG投資に関心の高いステークホルダーの皆さまにご参照いただきたい情報を「ESGデータブック2023」にまとめています。

「ESGデータブック2023」は

<https://www.neg.co.jp/csr/>に掲載しています。



# C O N T E N T S

## ： 日本電気硝子とは

企業理念体系	02
変革と進化の歴史	04
日本電気硝子の強み	06
価値創造プロセス	08
バリューチェーン	10
製品・事業展開	12
財務・非財務ハイライト	14

## ： 価値創造ストーリー

社長メッセージ	16
中期経営計画「EGP2028」	20
財務担当役員メッセージ	22

## ： 価値創造の戦略

日本電気硝子の事業構造	24
事業概況	
ディスプレイ事業	26
電子デバイス事業	28
複合材事業	30
医療・耐熱・建築事業	32

## ： 価値創造の基盤(ESG)

研究開発・知的財産戦略	34
CSR基盤	36
環境	38
多様性	44
地域	46
取締役会長×社外取締役座談会	48
役員紹介	52
コーポレート・ガバナンス	54
コンプライアンス/リスクマネジメント	57
ステークホルダーとの対話	58

## ： 財務・会社情報

会社情報	59
10年間の主要連結財務データ	60

●企業理念体系

わたくしたちは、“文明の産物”の創造を通して社会に貢献するという創業の精神を、企業理念の底流をなすものと位置付けています。

企業理念

# ガラスの持つ無限の可能性を引き出し、 モノづくりを通して、 豊かな未来を切り拓きます。

わたくしたちは、創業の精神を企業活動の根本に据え、

持続的成長を図るべく企業理念を定めました。

ガラスは、材料設計・溶融・成形・加工といった技術により、

様々な特性や機能を持たせることができる優れた素材です。

ガラスの持つ新しい可能性を引き出し、社会や生活をより快適に、より豊かにしたい、

そんな想いを込めています。

## GLASS FOR FUTURE

目指すべき  
企業像

## 世界一の特殊ガラスメーカー

わたくしたちは、特殊ガラスの分野で、人材、技術、モノづくりにおいて世界一の企業になることを目指しています。

同時に、従業員が仕事に誇りを持ち、企業活動を通して社会に貢献する存在でありたいと考えています。

わたくしたちの考えるモノづくりは、自然との共生を基本として、

最先端の技術開発、最高水準の品質、高効率の生産、潤沢な製品供給を実践することです。

### お得意先第一

お得意先のご要望を理解し、  
そのご要望にどこまでも  
お応えすること。

### 自由闊達

前例にとらわれない  
自由な発想と、部門や世代に  
とらわれない自由な発言を  
尊重すること。

### 達成への執念

執念をもって、  
課題を為し遂げること。

### 大切にしている 価値観

### 高い倫理観

いかなる局面においても、  
常に高い倫理観を持って  
誠実に行動すること。

### 自然との共生

自然と共存することを  
常に意識し、環境負荷の  
低減に努めること。

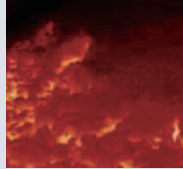
# 変革と進化の歴史

## 技術の進化



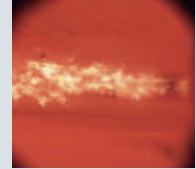
**1951**

ダンナー法による管ガラスの自動成形



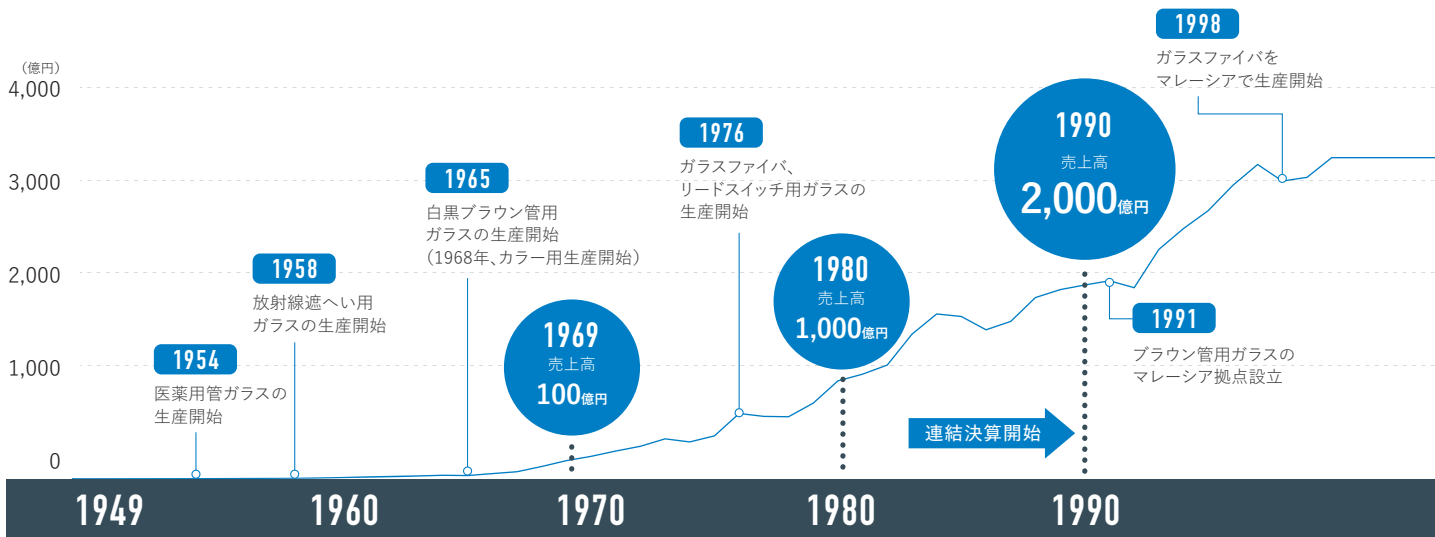
**1974**

燃焼によるCO<sub>2</sub>排出のない全電気溶融炉を稼働



**1993**

日本初の酸素燃焼炉稼働



### 技術を応用し事業規模を拡大、特殊ガラス総合メーカーへ

創業当初はラジオ真空管用の管ガラスを手吹きで生産していましたが、管ガラスの自動成形に成功し蛍光灯用管ガラスなどの量産を軌道に乗せました。1965年には念願のブラウン管用ガラス事業に進出し事業規模が拡大。結晶化ガラス、ガラスファイバ、電子デバイス用ガラスなど多くの事業を立ち上げました。

### 海外市場の成長にあわせてグローバルビジネスを推進

1990年代に入り、ブラウン管の世界需要に対応するべくグローバルな生産供給体制を構築し、世界有数のブラウン管用ガラスメーカーに成長。1990年代後半よりLCD(液晶ディスプレイ)が台頭し、市場変化に対応の布石を打ち始めました。

## サステナビリティの変遷

**1960**

溶融炉に電気溶融を導入

**1974**

燃焼によるCO<sub>2</sub>排出のない全電気溶融炉を稼働

**1993**

日本で初めて酸素燃焼方式を溶融炉に導入、CO<sub>2</sub>排出量削減と熱効率改善

**1998**

使用済みテレビから回収されるガラスカレットのリサイクルシステムを完成

**1971**

能登川工場開設  
最新鋭環境設備導入  
(自然と調和するモデル工場)

**1980**

全国で6番目の早さで  
障害者雇用の  
特例子会社を設立

**1994**

電子部品事業本部、  
粉末ガラスなど3品種を  
対象にISO9002認証を取得

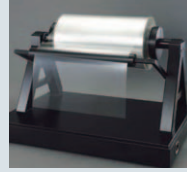
**1999**

全事業場一括で  
ISO14001認証取得



2000

オーバーフロー法によるLCD用基板ガラスの生産



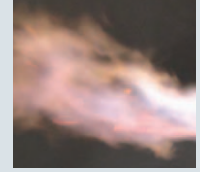
2008

50 $\mu$ m厚の超薄板ガラスのロール巻きを実現



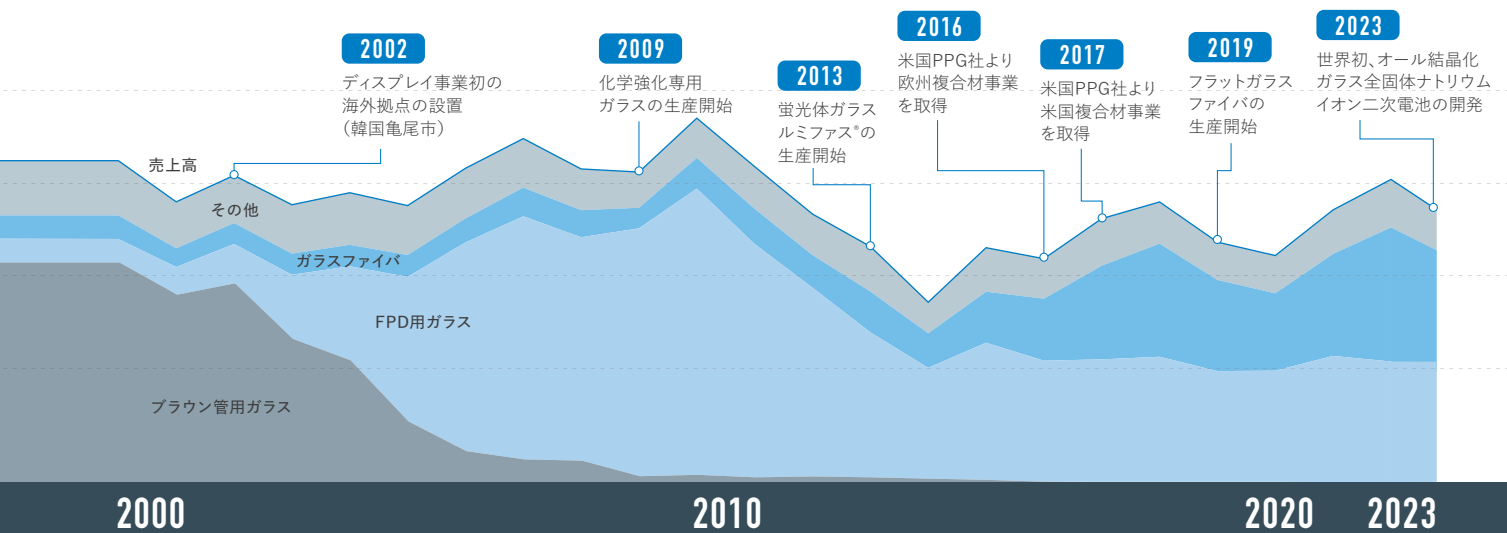
2019

LCD用ガラスにおいて革新的な製造プロセスを確立



2022

水素燃焼によるガラス溶融技術を確立



## ブラウン管の終焉とLCDへの転換

LCD市場の急成長に対応するため、2000年よりオーバーフロー法によるLCD用基板ガラスの生産を開始。基板の大型化や高品位化など、年々高度化するLCD市場の要求に対応しました。あわせて、高機能樹脂強化用ガラスファイバや医薬用管ガラスなどの事業を拡大しました。

## 新たなる成長軸を構築し、「世界一の特殊ガラスメーカー」へ

複合材事業拡大のため、米PPG社から欧州と米国の拠点を買収。同事業はディスプレイ事業とともに会社を支える主力事業になりました。また、スマートフォン用カバーガラス、蛍光体ガラスなどの新製品が上市され、ガラスリボンやゼロ膨張ガラスなどのユニークな製品の開発が進展しました。

2000

「環境のビジネスプラン」開始

2010

燃料転換(重油の使用を完全に廃止、LPG・天然ガスへ)により、CO<sub>2</sub>排出量を大幅に削減

2015

天津市主催の出前授業に参加(継続中)

2019

しが生物多様性取組認証制度において最高評価(3つ星)を取得(2022年更新取得)

2022

グリーンローンによる資金調達を実施

2007

滋賀県立大学と産学連携の協力推進のための包括協定を締結(継続中)

2011

窯排ガス集塵ダストの再原料化を国内事業場で展開

2018

滋賀県の森林組合の「J-クレジット」を購入、地元の環境保全に貢献(継続中)

2021

TCFD提言に賛同

2023

CSR委員会を設置

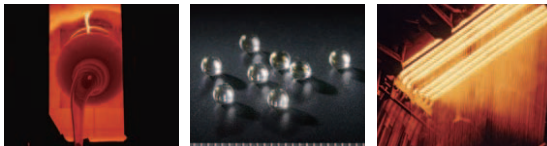
当社は、材料設計・評価、溶融・成形・加工に至る幅広いガラスの技術を長年にわたり育み、それらを設備の中に蓄積しつつ新たな応用技術の開発を行ってきました。これらの技術がユニークで高機能なガラスを生み出します。

## モノづくり力 創造力

### 多様な形状と機能を持つガラスで新しい価値を創出

ガラスは、元素の組み合わせや製法により多種多様な機能と形状を付与できる優れた素材であり、その質感や輝きも大きな魅力です。今日、当社のガラスはさまざまに姿や形を変えて、あらゆる分野で広く活躍しています。

#### 多種多様な形状



管

球

繊維



粉末

成型品

板



ハイブリッド製品

#### 機能

##### 光学的機能

光吸収、波長変換、光学薄膜

##### 電磁気機能

絶縁、誘電、導電膜、磁性

##### 熱的機能

耐熱、防火、低温封着

##### 機械的機能

化学強化・結晶化による高強度化

##### 化学的機能

耐酸、耐アルカリ、徐放性

##### その他機能

ガスバリア、樹脂・セメント強化

## モノづくり力 技術力

### 研究開発部門と製造部門が連携し、ニーズにこたえる新製品を創出

ガラスの基礎研究ならびに材料およびプロセスの設計や開発、特性評価などのコア技術をベースに、ガラスの機能をさらに高める成膜技術や複合化技術を組み合わせ、製品開発と事業化をしています。

#### コア技術

材料設計・評価

プロセス設計・開発

#### 溶融

溶融炉設計や溶融技術において、燃焼制御および温度管理をはじめとする高度で繊細な操炉や環境負荷の低減を実現し、高品質なガラスを生み出しています。

#### 成形

当社の特徴は、他社に類を見ない広範な成形技術を持つことです。個々の製品に最適な成形法を用いて高い寸法精度と生産性を実現し、多様なニーズに対応しています。

#### 加工

加熱軟化させて再成形する、焼成により結晶化させる、膜をつける、精密に切断・研磨する、結晶や有機物と複合する — 多彩な加工工程を経て、ガラスに新たな機能や特性を与えます。

製品化研究

#### 付加技術

精密成形・加工

超薄板成形

複合化  
(薄膜・貼り合わせ)

超大型製板

結晶化



モノ  
づくり  
力

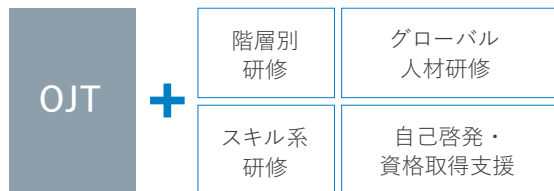
## 人材力・組織力

お客さまの課題解決に  
人材・組織でスピーディに対応

当社では、創立以来、ガラスメーカーとしての質実剛健の気風に加え、経営トップと担当者との距離感が極めて近く、風通しの良い自由闊達の社風が受け継がれています。これらが人材力や組織力など、さまざまな面で企業の底力として形に現れ、会社の成長を支えています。

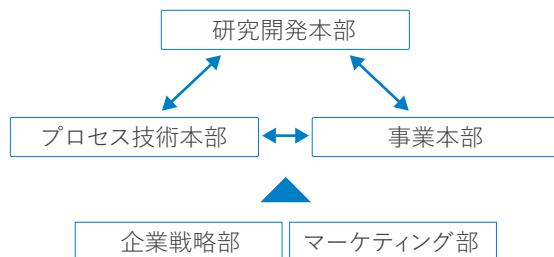
## 多様な人材育成システム

OJTに加え、多様な研修を実施し  
多角的なスキルアップを推進



あらゆるステージで  
世界一のパフォーマンスを発揮できる人材へ

## シーズ・ニーズへの組織での対応



3部門のスムーズな情報共有による  
一体的な開発体制と  
企業戦略部、マーケティング部の支援

## 強みを活かした価値の創出

時代・社会の変化に応える  
製品分野の拡大

1949年の創立以来、当社はひたすらガラスの技術を磨き、時代が求める製品を開発・供給し、活動の領域を広げてきました。これからも世界最高水準のガラスのモノづくりを追求し、時代の要請に応えつつ社会に貢献していきます。

## 展開する市場分野



## 自動車

- 軽量化材料
- 照明
- ディスプレイ
- 自動運転(カメラ・センサ等)
- 各種電子機器



## エネルギー

- 二次電池
- 再生可能エネルギーシステム



## 医療

- 先進医薬容器
- 先端医療機器・設備



## 半導体

- 次世代半導体材料  
(小型高精細・高機能)
- 半導体製造装置



## ディスプレイ

- 高機能ディスプレイ  
(高精細・薄型軽量・フレキシブル)



## 情報通信

- 光通信デバイス  
(次世代高速通信対応)



## 社会インフラ

- 高機能防火設備
- 高性能構造材料  
(安全・耐久・軽量)

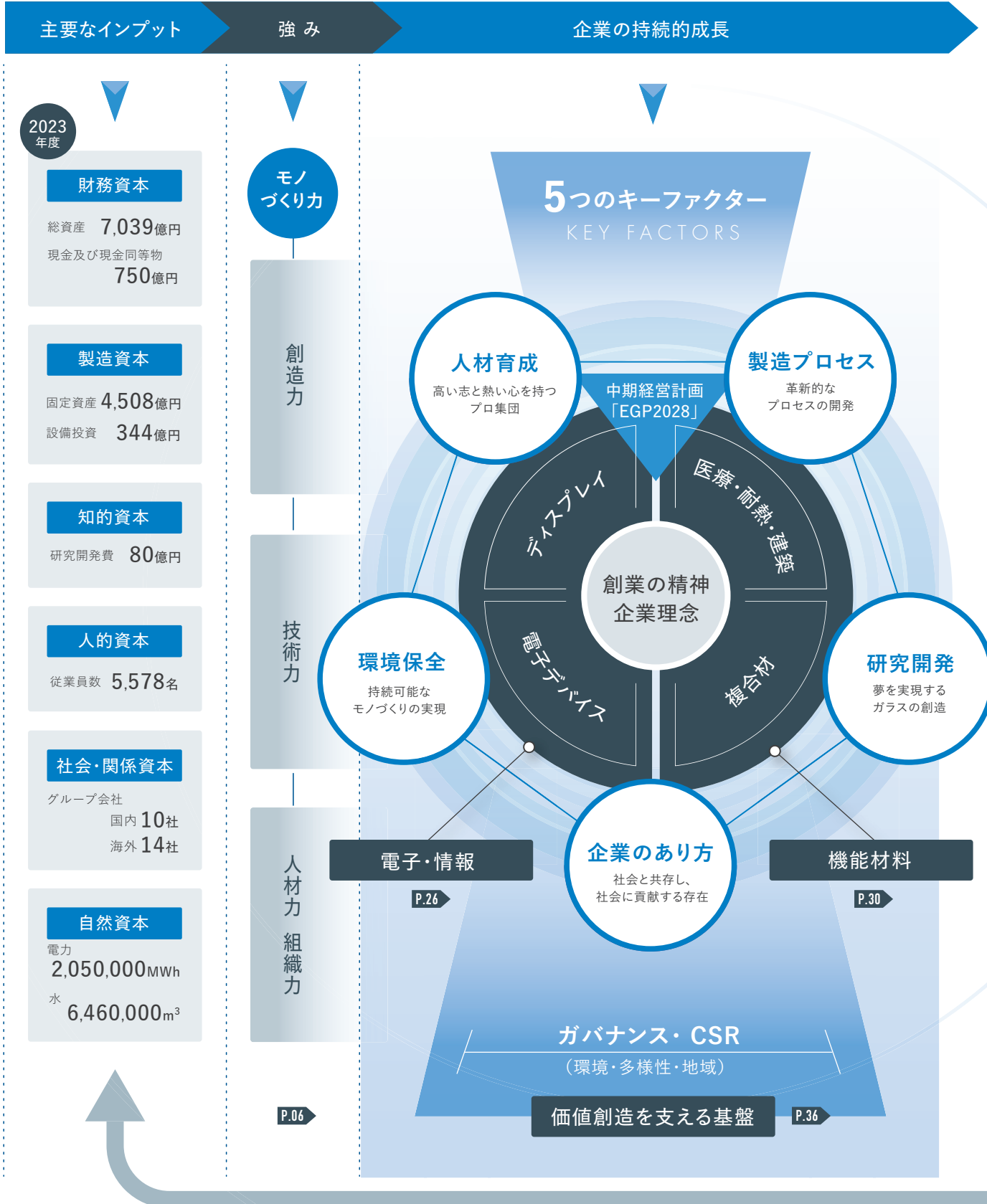


## 家電・住設

- 高機能家電・住設材料
- 多機能壁材

# 価値創造プロセス

当社は、「6つの資本」を活用しながら、高付加価値でイノベティブな製品を開発・供給することで社会に価値を提供しています。これからも、持続可能な社会の実現を目指して努力を続けていきます。



製品分野

グローバル展開

主要なアウトプット

社会的価値の創出

目指す姿

P.03

- 自動車
- エネルギー
- 医療
- 半導体
- ディスプレイ
- 情報通信
- 社会インフラ
- 家電・住設
- 環境
- 食料

- アメリカ
- ヨーロッパ
- アジア
- 日本

2023  
年度

財務・業績

売上高 2,799億円

営業利益 -104億円

配当 年間  
120円/株  
(DOE 2.3%)

知的財産

特許保有件数  
3,617件

多様性

障害者雇用率 4.1%  
健康経営優良法人  
6年連続認定

地域

地域貢献活動の  
参加者数  
約320名

環境

環境配慮型製品の  
売上貢献  
約850億円

環境負荷の低減

自然エネルギーの  
活用

情報通信技術の革新

医療の高度化

暮らしの安全性・  
快適性の向上

交通・運輸の先進化

社会インフラ基盤の  
強化・高耐久化

公正な労働環境と  
次世代を担う人材育成

食料分野への貢献

社会課題への対応

持続可能な開発目標  
(SDGs)



世界一の特  
殊ガラスメー  
カーへ

P.12

P.59

# バリューチェーン

バリューチェーンの各プロセスにおいて、事業活動による正の影響を強化し、負の影響を最小化するように努めます。企業価値の向上と社会課題の解決、SDGsの達成に向けて、今後もステークホルダーとともに取り組んでいきます。

## 正の影響

## 強化

<p><b>1</b> 貧困をなくそう</p> 	<p><b>2</b> 飢餓をゼロに</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 近隣地域への寄付活動</li> <li>■ 社会的弱者への支援</li> </ul>	<p><b>5</b> ジェンダー平等を實現しよう</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 女性の活躍推進</li> <li>■ 次世代育成支援</li> </ul>	
-----			-----		
<p><b>3</b> すべての人に健康と福祉を</p> 	<p>■ 健康経営の推進</p>			<p><b>8</b> 働きがいも経済成長も</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 人権尊重・多様性の取り組み</li> <li>■ 先端科学技術への貢献</li> <li>■ 多様な働き方の推進</li> </ul>
-----			-----		
<p><b>4</b> 質の高い教育をみんなに</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 寄附講座(滋賀県立大学、京都大学)</li> <li>■ 科学教育イベント(出前授業など)</li> <li>■ びわ湖フローティングスクール事業支援</li> <li>■ 各拠点工場見学の受け入れ</li> <li>■ 障害者雇用・職業訓練</li> <li>■ 社員教育研修制度、自己啓発制度</li> </ul>			<p><b>10</b> 平和と公正をすべての人に</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 企業理念体系の策定・周知</li> </ul>
-----			-----		
			<p><b>15</b> 陸の豊かさも守ろう</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 森林組合支援活動</li> <li>■ びわ湖外来魚駆除</li> <li>■ 工場周辺の森林保全</li> </ul>	
-----			-----		
			<p><b>17</b> パートナリシップで目標を達成しよう</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 滋賀県との連携</li> <li>■ 寄附講座(滋賀県立大学、京都大学)</li> </ul>	

原材料

サプライヤー

調達物流

研究開発

## 負の影響

## 最小化

<p><b>12</b> つくる責任 つかう責任</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 資源の有効活用</li> <li>■ 水・原材料リサイクル</li> <li>■ 環境負荷物質の低減</li> </ul>	<p><b>1</b> 貧困をなくそう</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 紛争鉱物への取り組み</li> <li>■ 児童労働禁止</li> </ul>	<p><b>7</b> エネルギーをみんなにそしてクリーンに</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ グリーン調達ガイドラインの徹底</li> </ul>
-----			-----		
		<p><b>8</b> 働きがいも経済成長も</p> 			
-----			-----		
		<p><b>10</b> 人や国の不平等をなくそう</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 英国奴隷法への対応</li> <li>■ 人権デュー・デリジェンス</li> </ul>	<p><b>12</b> つくる責任 つかう責任</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 梱包材料のリサイクル推進</li> </ul>
-----			-----		
		<p><b>16</b> 平和と公正をすべての人に</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 購買基本方針</li> </ul>	<p><b>13</b> 気候変動に具体的な対策を</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ モーダルシフトの推進</li> </ul>



- 医薬用管ガラス
- 医療診断用放射線遮へいガラス
- 医療用紫外線透過ガラス
- 抗菌ガラス



- 建造物強化用ガラスファイバ
- 光通信用ガラスや電子デバイス製品の開発供給
- 半導体プロセス用ガラス



- 自動車軽量化用樹脂強化ガラスファイバ
- 風力発電風車ブレード用樹脂強化ガラスファイバ
- FPD用ガラス、超薄板ガラス G-Leaf®
- 軽量複合材 Lamion®
- 蛍光体ガラス ルミファス®



- 公共エリアでの防火設備用ガラス ファイアライト®
- 建造物強化用ガラスファイバ



- 有害物質を使用しないモノづくり
- 大気・水質・土壌の汚染防止
- 安全衛生活動



- 水・原料のリサイクル
- 排ガス回収原料化の追求
- 設備の長寿命化



- 厳しい排水(水質)管理
- 取水、排水量の削減



- 温暖化対策 (CO2排出量の削減など)
- 環境教育の実施



- コンプライアンスの徹底
- 人権リスクへの対応



- 人権リスクへの対応
- 人権問題対策委員会
- 滋賀人権啓発企業連絡会(理事会社)
- 英国奴隷法への対応
- 男女雇用機会均等法の遵守



- 梱包材料のリサイクル推進



- モーダルシフトの推進
- 顧客との共同輸送の推進 (トラックの往復利用など)



- 廃ガラスの再利用

# 製品・事業展開

ガラスの持つ無限の可能性であらゆるソリューションを生み出してきた日本電気硝子の特殊ガラスは、身の回りの電子機器から自動車、オフィス、病院、インフラなどさまざまな場所で社会の発展を支えています。

## 私たちの暮らしを便利に快適に

急激な熱の変化に強く、家電や住宅で広く利用される耐熱ガラスや、住宅の屋根や床の材料として用いられるガラスファイバなどで暮らしを支えます。



暖炉・ストーブ用  
超耐熱結晶化ガラス



調理器・トッププレート用  
超耐熱結晶化ガラス



屋根／床材用  
ガラスファイバ



家電・住設

## 映像技術に 新たな価値を提供

モバイルを筆頭にますます多様化する映像機器。大型化や高精細化、フレキシブル化へと進化を続けるディスプレイを高い技術力で支えています。



薄型パネルディスプレイ  
(FPD)用ガラス



スマホカバー用  
化学強化専用ガラス



ディスプレイ

## 医療の高度化をサポート

医薬用管ガラスや、医療従事者を放射線被ばくから防護する放射線遮へい用ガラスで、医療の高度化と安全性向上に貢献しています。



医薬用管ガラス



放射線遮へい用ガラス



医療

## 社会の安心・安全を支えています

防災や減災に役立つ防火ガラスやコンクリートなどを強化するガラスファイバなど、画期的な製品を提供しています。



特定防火設備・防火設備用ガラス



コンクリート強化用ガラスファイバ



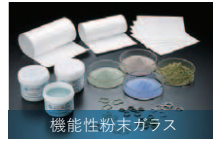
社会インフラ



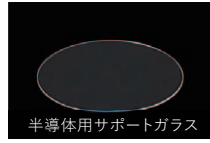
半導体

### 産業に欠かせない半導体製造を支える

パソコンや家電、自動車まで、あらゆる電子機器に利用され、快適な生活に欠かすことができない半導体。さまざまな高機能ガラスが半導体分野を支えています。



機能性粉末ガラス



半導体用サポートガラス



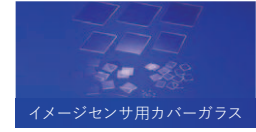
情報通信

### 情報通信を支える キーデバイスとして

市場の変化や技術革新が著しい情報通信分野。優れた特性を持つガラスは、高度情報化社会を支える光・電子デバイスの部品として重要な役割を担っています。



光通信用モジュール部品



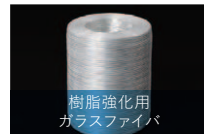
イメージセンサ用カバーガラス



エネルギー

### 再生可能エネルギーの 普及に貢献

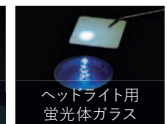
風力発電用風車ブレードを強化するガラスファイバや、人工衛星の太陽電池カバーに使用する超薄板ガラスで、自然エネルギーの利用拡大に貢献します。

樹脂強化用  
ガラスファイバ太陽電池用  
超薄板ガラス

自動車

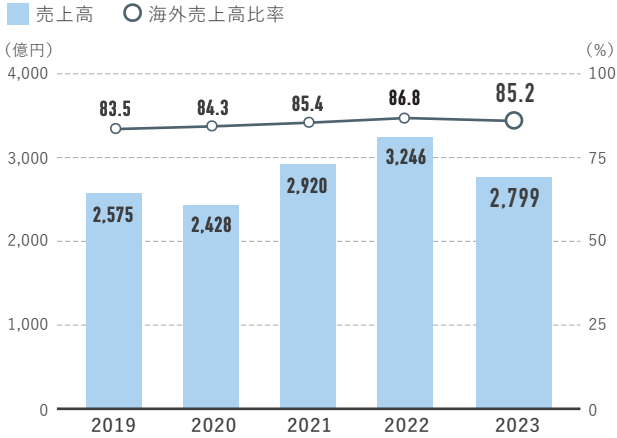
### 自動車の進化に貢献

自動車分野では、環境性能の向上や先進運転支援システムの開発が重要な課題となっており、当社の高機能ガラスが課題解決手段として使われています。

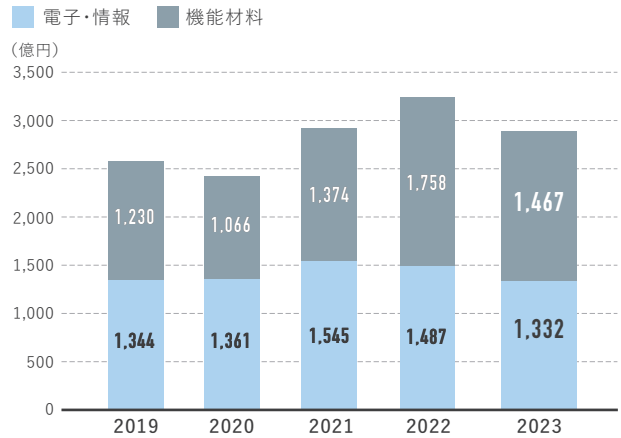
樹脂強化用  
ガラスファイバセンサ関連  
ガラスヘッドライト用  
蛍光体ガラス

## 財務ハイライト (連結)

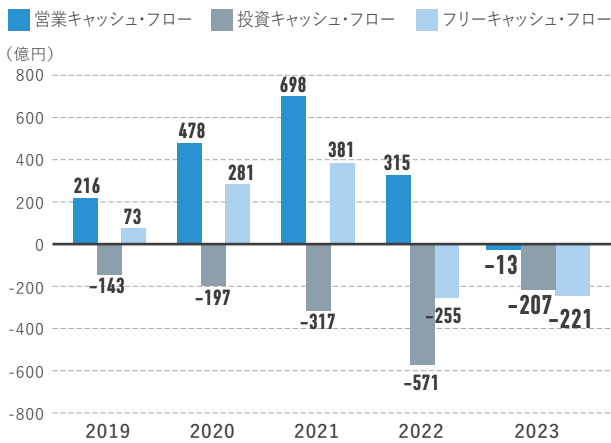
### 売上高・海外売上高比率



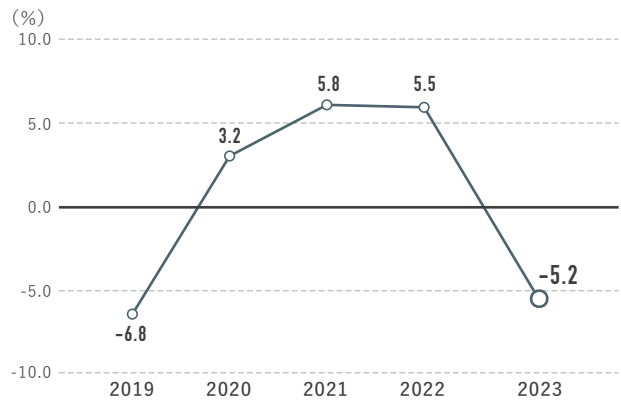
### 事業分野別売上高



### キャッシュ・フロー

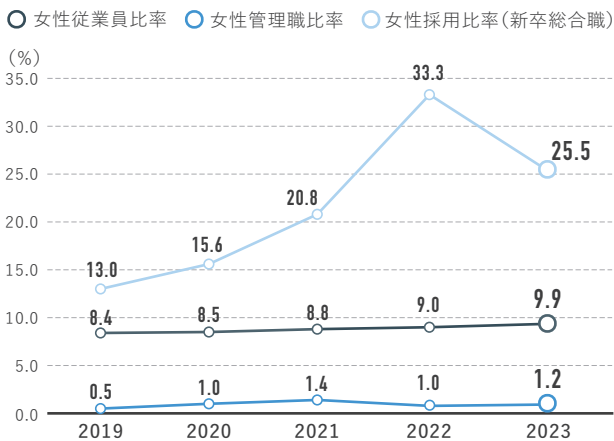


### 自己資本利益率(ROE)

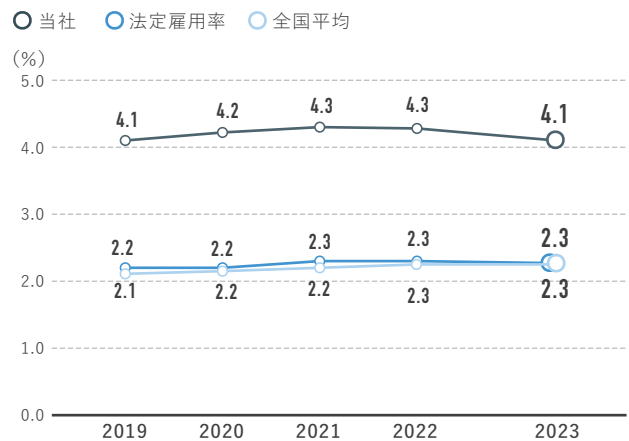


## 非財務ハイライト

### 女性比率 (従業員・管理職・採用) (単体)

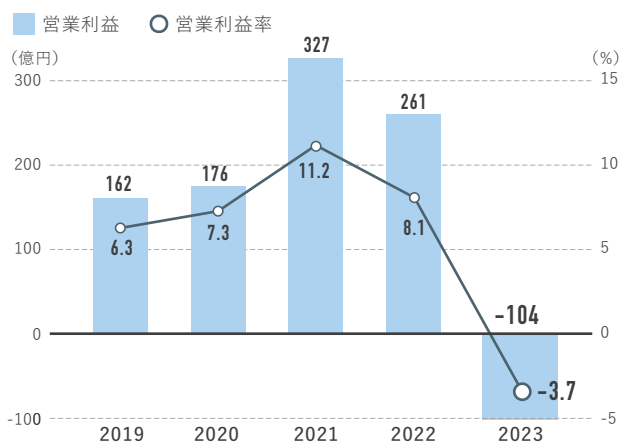


### 障害者雇用率 (単体+国内連結子会社)

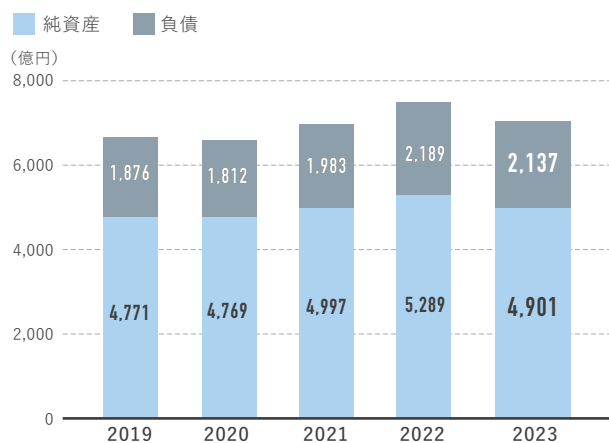




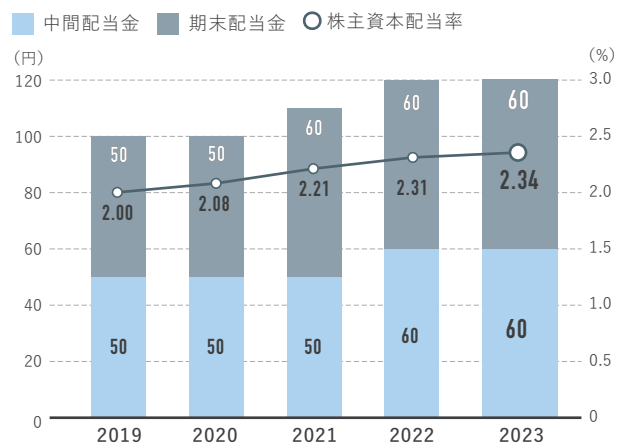
## 営業利益・営業利益率



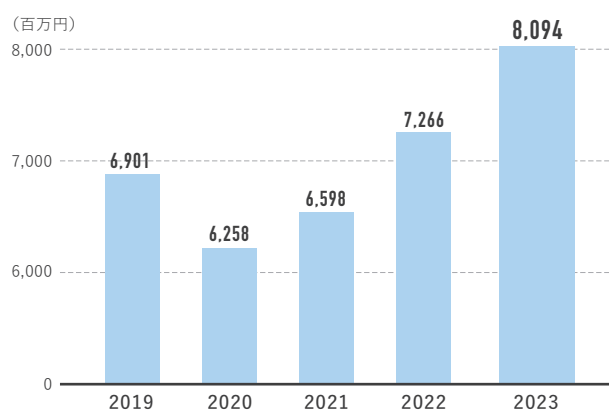
## 純資産・負債



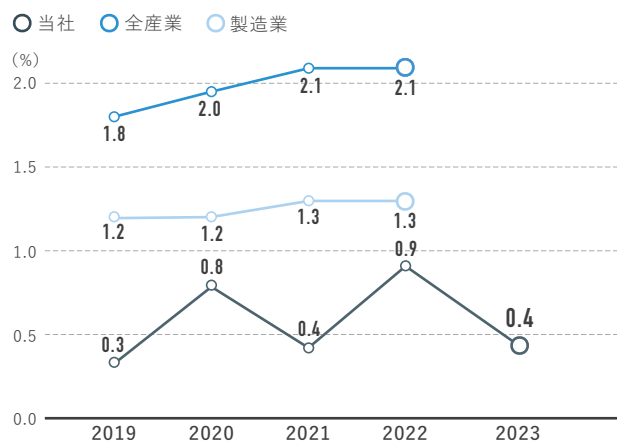
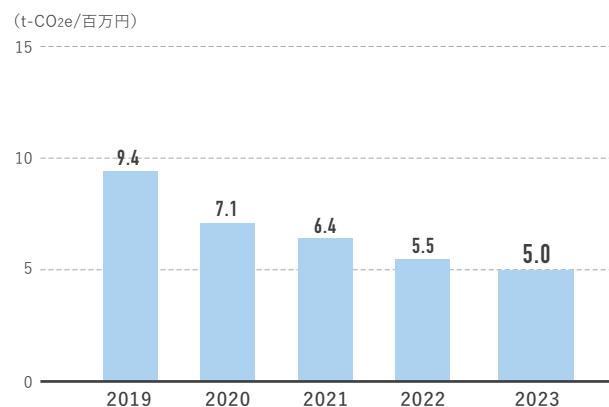
## 配当金・株主資本配当率



## 研究開発費



## 労働災害度数率(単体)

CO<sub>2</sub>排出量原単位(連結売上高比)

新中期経営計画「EGP2028」を実践し、  
持続的成長と企業価値向上を目指します。



代表取締役 社長

岸本 晃

## 「2023年度を振り返って」—— 主力事業の立て直しと大胆な構造改革を断行

2023年度を一言で表現するなら、「激動の1年」でした。ロシアのウクライナ侵攻に端を発したサプライチェーンの混乱で原燃料価格が高止まりし、あらゆる物価が高騰しました。こうした環境のなか、当社では関連製品の需要が振るわず出荷が減少し、これによる稼働率の低迷や急激な円安が製造原価の著しい上昇を招きました。年度当初は、夏頃から徐々に市況が回復すると見込んでいましたが、回復の時期が想定以上に遅れ、通期の業績は営業利益・経常利益・当期純利益のいずれもマイナスとなる、かつてない厳しい結果となりました。

次に各事業の状況についてご説明します。まず、「電子・情報」の分野です。ディスプレイ事業では、コロナ禍の特需等により好調であった2021年から2022年にかけて、主力市場の中国で積極的に設備投資を行いました。しかしながら、コロナ後は需要の先食いによる調整を受け需給が一変し、出荷・稼働とも大きく落ち込みました。そこに原燃料価格の高騰が追い打ちをかけ、製造原価が一気に跳ね上がり業績の低迷を招きました。電子デバイス事業も全体的には低調でしたが、半導体向け製品の出荷が想定以上に拡大し、これについては先行き明るい材料となりました。「機能材料」の分野では、医療・耐熱の事業は需要が伸び悩みましたが、建築事業では防火設備用ガラスの拡販が奏功し、売上を伸ばすことができました。複合材事業に関しては、主力の自動車向けで需要の回復が進まず、サプライチェーンの過剰在庫の解消に時間を要するなど、厳しい状況が続きました。

こうした中、業績を抜本的に立て直すため、ディスプレイと複合材の二つの主力事業において、思い切った構造改革を実施しました。まず、ディスプレイ事業では、市場の中国シフトにより韓国市場の需要が縮小し、韓国拠点の採算が急速に悪化してきました。このため、加工拠点である日本電気硝子(韓国)と、溶融・成形拠点である電気硝子(Korea)を2023年度上期に閉鎖しました。複合材事業では、エネルギー価格や人件費の高騰、需要低迷等で不採算が続いていたオランダ拠点のElectric Glass Fiber NLを、同年度下期に閉鎖しました。いずれも、大きな減損を伴う厳しい経営判断であり、皆さまにはご心配をおかけすることとなりましたが、グループ全体の生産体制と黒字化への道筋をしっかりと議論し、決定させていただきました。

この1年を振り返り、積み残したことがあるとすれば、「開発」です。昨年、社長に就任した際、「開発を推進していきたい」との抱負を述べました。当社歴代トップはいずれも主力事業であるディスプレイや複合材の事業経験者ですが、私は入社以来、電子デバイスの事業部門で主にガラスの用途開発に携わってきました。そのような私に課せられたミッションは、主力事業に次ぐ第3、第4の柱を生み出すことにほかならないと認識しています。

ただ、開発というのは、既存事業が盤石であることが大前提です。2023年度は二つの主力事業がぐらついたことで、その立て直しや海外拠点を含めた生産体制の見直しに終始しましたが、今後は、開発の現場にもできる限り顔を出し、若手技術者らとも交流を図りながら開発業務を積極的に後押ししていきたいと思います。



## 2024年度の見通しと 新中期経営計画「EGP2028」

昨年からの構造改革と全社を挙げての生産性改善の進捗により、ようやく利益を出せる体制が整いました。これを踏まえ、2024年度の業績目標を、売上高3,100億円、営業利益160億円、営業利益率5.2%としました。

各事業の見通しですが、ディスプレイ事業は1年半におよぶ低迷期を脱し、ようやく晴れ間が見えてきました。足下で生産ラインがフル稼働しており、今後も市場は着実に回復していくと見込んでいます。電子デバイス事業も全体として復調の兆しが見え始め、半導体向け製品が引き続き業績を牽引すると予想しています。複合材事業については、市場の回復はもう少し先になると思われます。医療・耐熱・建築事業は、概ね昨年と同程度の需要を見込んでいます。

この1年で当社を取り巻く環境は激変し、前中期経営計画「EGP2026」の前提が当初の想定から大きく乖離すると

ころとなりました。加えて、昨今の資本コストや株価を巡る証券市場の強い要請も踏まえ、今般、新たに2028年度を最終年度とする新中期経営計画「EGP2028」を策定し、経営目標として、売上高4,000億円、営業利益500億円、営業利益率12.5%、ROE8%を掲げました。売上高の内訳は、既存事業で3,500億円、加えてM&Aや新規事業で500億円を上乗せします。

事業戦略としては、ディスプレイ事業においては、全電気溶融技術の水平展開を進めるとともに、第10.5世代のガラスを中心に中国市場での拡販、超薄板ガラスや化学強化専用ガラス等の付加価値製品の用途拡大を目指します。複合材事業では、まず、市場や競争環境に応じた最適な生産体制をグローバルで構築し、持続的に利益を生み出せる事業への転換を図り、そのうえで、高付加価値製品への積極投資と拡販を進めます。電子デバイス事業に関しては、成長が見込まれる半導体用サポートガラスやプローブカード用基板等の半導体向け製品の拡販を進めることで、最終年度には2023年度比で3倍の売上増を目指していきます。

また、ガラスコア基板等の次世代半導体パッケージ向けの製品開発を強力に推進していきます。

## 期待の新規開発品で実績づくりを

新規開発品については、全固体ナトリウム(Na)イオン二次電池を2024年度内に事業化し、「EGP2028」の期間内に100億円規模の売上を達成する計画です。通常のリチウムイオン二次電池は電解質が液体のため摂氏0°C以下の温度環境では性能が著しく低下しますが、当社の全固体Naイオン二次電池は動作範囲が-40°Cから+200°Cまでと非常に広く、折り曲げるなどしても発火しません。電子機器用や太陽光発電と絡めた定置用、将来的には自動車分野も視野に入れて開発を進めており、まずは、特長である「高い安全性・安定性」、「広い動作温度」、「設計自由度の高さ」を活かせる分野で実績を作っていきたいと考えています。そのほかにも、車の自動運転のセンシングデバイスに活用できる遠赤外線透過ガラス、人工衛星の長寿命化や軽量化に貢献する人工衛星ソーラーパネル用超薄板カバーガラスなど、新しい分野に積極的に取り組んでいきます。

## 「環境」と「人材」に対する施策のさらなる推進

「EGP2028」ではサステナビリティ戦略の一つに「カーボンニュートラルの推進」を掲げており、最も大きな柱が、ガス燃焼炉から全電気溶融炉への転換です。全電気溶融炉は溶融ガラスに直接通電して加熱することから、非常にエネルギー効率が良く、燃焼によるCO<sub>2</sub>の排出もないことから、環境に優しいメリットもあります。定期修繕等の時期に合わせて全電気溶融炉への切り替えを進めており、そのほかの施策も含めて、2030年に2018年比でCO<sub>2</sub>排出量36%減、2050年にはカーボンニュートラルの達成を目指します。

「人材戦略」もまた、サステナビリティ戦略の重要項目です。モノづくりも、開発も、結局は「人」です。どんなにAIが発達しても、私は人材が最も重要であると考えており、人的資本への投資を強化しています。新入社員には約1年をかけて集合研修や現場実習をじっくりと行い、また、グローバル人材研修やスキル系研修、DX・データサイエンス研修など本人のキャリア形成を後押しするための業務直結型の研修にも力を入れています。同時に、キャリア人材の積極採用や女性の活躍推進、多様な働き方の実現に向けた制度づくりなど、ダイバーシティの推進にも努めています。

さらに、働き手から選ばれる、エンゲージメントの高い組織づくりにも力を入れています。助け合い、意見を出し合い、自由闊達に話し合える風通しの良い企業風土こそが競争力を発揮する土台になると考えています。価値観を共有し、従業員一人ひとりがこの会社で自分の力を発揮したい、この会社に貢献したいと思えるような、活力にあふれる会社にすることが私の責務だと考えています。

## ステークホルダーの皆さまへ

社長就任以降、お客さま、お取引先、株主・投資家などさまざまなステークホルダーの皆さまとの対話を通じ、強い期待を直接肌で感じました。

冒頭でお伝えしたように、2023年度は上場以来初の営業赤字計上となり、ステークホルダーの皆さまには大変ご心配をおかけしております。経営環境は依然として予断を許さない状況ではありますが、この逆境を乗り越え、「EGP2028」を着実に実行することでスローガンに掲げる“STRONG GROWTH”のとおり、力強く成長した姿をお見せしたいと考えています。スタート年となる2024年度は、次なる事業の柱を立てるべく、開発により一層力を入れて取り組んでいく所存です。皆さまには引き続きご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

# 中期経営計画「EGP2028」

## 新中期経営計画「EGP2028」の概要(2024年～2028年)

スローガン  
基本方針

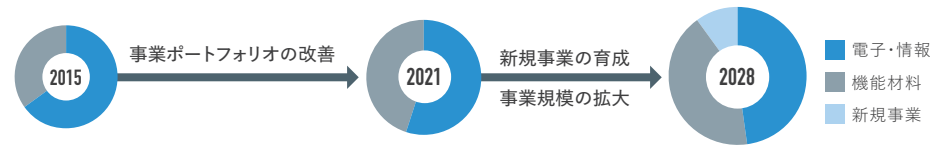
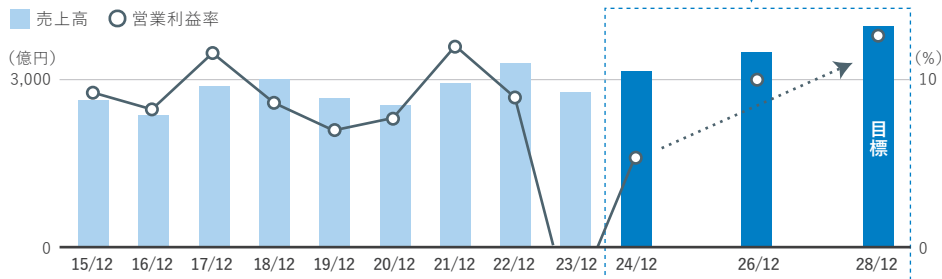
### “STRONG GROWTH”

既存事業の収益基盤強化と成長分野への積極的なリソース投入を推進し、  
持続的成長と企業価値向上を実現する。

経営目標  
(2028年12月期)

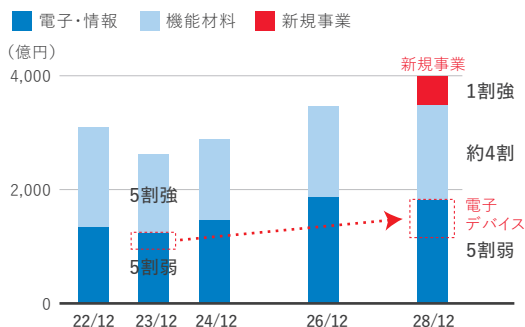
売上高	営業利益	営業利益率	ROE	株主資本水準
4,000億円	500億円	12.5%	8%	4,000億円程度

「EGP2028」  
の位置づけ



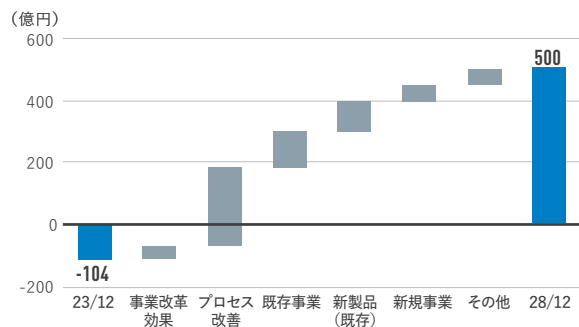
### 売上高

電子デバイス事業の拡大と  
新規事業の育成



### 営業利益

既存事業の収益力向上と  
新規事業による利益上積み



## 1 事業戦略

### 既存事業の強化(競争力向上による収益基盤強化)

- 高付加価値製品の開発、事業化を強化する。
- 全電気溶融技術を活用し、生産性・品質の向上を図る。
- 強固な事業基盤を構築する。  
(リソースの効率的な運用、DXの活用、調達の見直し、業務/製造プロセス改革等)
- 事業収益性の分析を徹底し、投資や縮小、撤退を判断する。

### 調達リスクマネジメント

多様な調達先・物流ルートの多様化、戦略的パートナーシップの構築などにより調達リスクへ対応する。

### 戦略事業の拡大(成長分野へのリソース拡充)

- 自社の強みを活かし、成長が期待できる分野へリソースを積極的に投入し戦略事業を拡大する。
- ガラスの付加価値を高めるデバイス事業を拡大する。
- エネルギー、医療、環境、食料分野を中心に、研究開発のリソースを拡充するとともに、大学や研究機関、ベンチャー企業等との連携を積極的に活用する。
- 戦略的投資枠(5年間で500億円)を設定し、M&Aや戦略的提携、事業投資等を積極的に行う。

## 2 財務戦略

### 政策保有株式の縮減

事業環境の変化等を考慮し、資本コストを踏まえた定量面と経営戦略等の定性面から保有の適否を検証し一層の縮減を進め、連結純資産に占める保有割合を減少させる。

### 資産の圧縮

EGP2028や事業改革等の過程で生じたノンコア資産については、適宜、処分し資産効率の向上を図る。

### バランスシートの管理と株主還元の実

財務の安定性と資本効率性を考慮してバランスシートを管理するとともに、将来の成長に期した内部留保を確保しながら、株主還元の充実を図る。

- 自己株式の取得  
資本効率向上に向けて、2023年11月から2028年12月末までの間(約5年間)、総額1,000億円の自己株式の取得を計画
- 継続的な配当の拡大:目標DOE3%  
安定配当を基本とし、業績、財務状況、成長投資等を踏まえ配当を拡充(2024年:10円増配・年間130円予定)

## 3 サステナビリティ戦略

### カーボンニュートラルの推進

全電気溶融技術をはじめとする技術開発等を推進し、地球温暖化防止に貢献するとともに、持続的な成長と企業価値の向上を図る。

- 全プロセスの電化を進める
- 再生可能エネルギーへの投資と調達
- CO<sub>2</sub>フリーエネルギー(水素等)の技術開発

### 人材戦略

経営の基盤となる人材への投資を拡大するとともに、多様な人材が十分に能力を発揮できる職場環境を確保し、競争力の向上を図る。

- 高度な知識や技術を持つ人材の採用と育成
- 多様な人材の登用
- 多様な人材が働きやすく、働きがいを感じる職場の整備

### サプライチェーンマネジメント

サプライチェーン全体で、環境、生物多様性、人権等に関して社会的責任を果たす取り組みを推進し、持続的な成長と企業価値の向上を図る。



業績を回復させるとともに、  
財務の安定性と資本収益性を踏まえた  
バランスシートの管理を通して、  
ROE8%を目指します

取締役常務執行役員 森井 守

## ■新中期経営計画「EGP2028」 における財務戦略

今回策定しました中期経営計画「EGP2028」では、企業価値を向上させるために新たにROE(自己資本利益率)を経営目標に加えました。

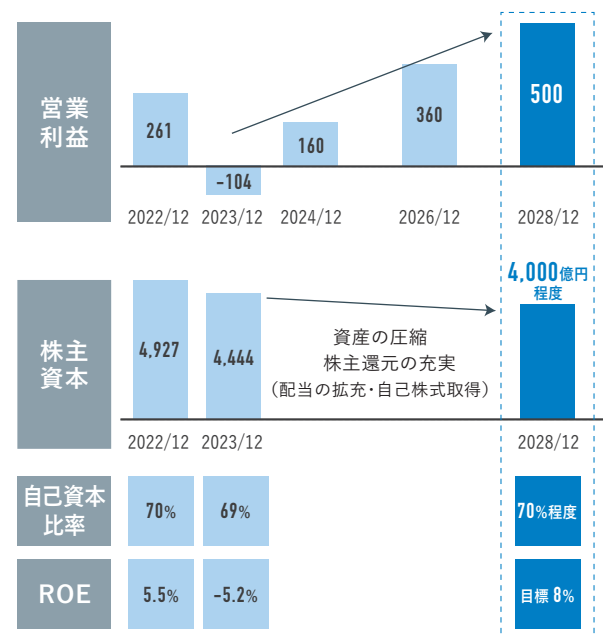
「EGP2028」の策定にあたっては、まず、当社に対する株式市場の評価や自社の株主資本コスト(株主の期待収益率)について、取締役会のメンバー間で共通認識を持つところからはじめました。当社の株式市場の評価については、直近10年のPBRが1倍を下回る状況が続いています。株主資本コストについては、算定方法や前提条件によって数値が振れる部分がありますが、当社の場合、概ね7%程度という結論に至りました。今後、企業価値を向上させるためには、この株主資本コストを上回るROEを達成し、資本効率を高めていくことが重要となります。もちろん、ROEは高ければよいのですが、足下の業績などを踏まえて、まずは確実に株主資本コストをクリアする力を付けていきたいとの思いから8%という数値を設定しました。

並行して、適正な資本構成についても議論を重ねてきました。当社グループの事業は、グローバルに生産拠点を有し、かつ電機・電子・自動車産業などの特定産業に依存しているため、経済環境の変化の影響を大きく受ける傾向にあります。その中で、装置産業であるガラス事業を継続して行っていくためには、一定程度の自己資本が必要だと考えています。外部の意見も聞きながら、資本効率性だけでは

なく、財務の安定性も含めた視点から検討を行いました。これらの議論を踏まえた形で、「EGP2028」を具体化してきました。

「EGP2028」の5年間で利益をしっかりと創出する一方で、株主資本は資産の圧縮や株主還元の充実を図ることで4,000億円程度まで削減を図る計画です。

「EGP2028」により利益を創出するも、  
株主資本は4,000億円程度に削減





## ■ キャッシュアロケーションについて

今回、この5年間でキャッシュをどのように配分するかについても明確にし、ステークホルダーの皆さまのご理解を深めていただこうと考えました。

2024年度からの5年間でしっかりと利益を創出し、営業キャッシュフローは2,300億円を想定しています。これに加え、事業改革や資産売却などを進める中で得られた資金1,200億

円を合わせ、3,500億円のキャッシュインを見込んでいます。

これを原資として、戦略的投資500億円を含めた総額2,100億円を投資に、また総額1,400億円を株主還元配分する計画です。企業価値向上に向けて、成長投資と株主還元のバランスを考慮しつつ、創出したキャッシュを効率的に活用していく所存です。

### [企業価値向上に向けて、成長投資と株主還元のバランスを考慮し配分]

原資	配分
営業キャッシュフロー <b>2,300億円</b> [ 減価償却費1,300億円 ]	投資 (戦略的投資含む) <b>2,100億円</b>
事業改革・資産圧縮等 <b>1,200億円</b>	株主還元 (配当・自己株式取得) <b>1,400億円</b>

- カーボンニュートラル対応 (全電気溶融技術の展開等)
- プロセスの自動化・省人化対応
- 戦略事業の拡大
- 定期修繕ほか

- 配当…目標DOE3%。業績、財務状況、成長投資等を踏まえ配当を拡充
- 2023年11月から2028年12月末までの間(約5年間)、総額1,000億円の自己株式の取得を計画

## ■ 株主還元について

株主還元については、財務の安定性と資本効率性を考慮してバランスシートを管理するとともに、将来の成長を期した内部留保を確保しながら、株主還元の充実を図ることを基本方針としています。

まず、資本効率向上に向けて、2023年11月から2028年12月末までの約5年間で、総額1,000億円の自己株式の取得を計画しています。既に2023年11月から2024年2月

までに約200億円の自己株式の取得を行いました。今後も、業績の進捗や、構造改革・資産圧縮等で得られたキャッシュなどを勘案して行っていく予定です。

配当については、従来DOE2%以上を目標としていましたが、これを3%に引き上げました。安定配当を基本としながらも、業績、財務状況、成長投資などを踏まえて、配当を拡充していきたいと考えています。

### [株主還元方針]

	従来
考え方	<ul style="list-style-type: none"> <li>●業績の変動に大きく左右されることなく長期的に安定した配当を継続することを基本とし、業績、財務状況等を勘案しながら配当額を決定</li> <li>●弾力的な還元策も実施</li> </ul>
配当	<ul style="list-style-type: none"> <li>●安定配当</li> <li>●株主資本配当率(DOE) 2%以上</li> </ul>
自己株式取得	<ul style="list-style-type: none"> <li>●弾力的な取得</li> </ul>

### EGP2028期間

- 業績の変動に大きく左右されることなく長期的に安定した配当を継続することを基本とするも、財務の安定性と資本効率性を考慮してバランスシートを管理するとともに、将来の成長に期した内部留保を確保しながら、株主還元の充実を図る。

- 継続的な配当の拡充…目標DOE3%。安定配当を基本としつつ、業績、財務状況、成長投資等を踏まえ配当を拡充。

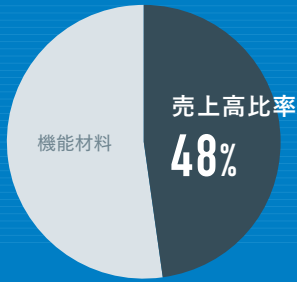
- 資本効率向上に向けて、2023年11月から2028年12月末までの間(約5年間)、総額1,000億円の自己株式の取得を計画。

## ■ ステークホルダーの皆さまへ

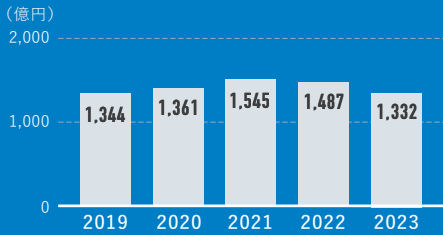
「EGP2028」で定めた戦略を着実に実行し、経営目標を達成することで、企業価値および株主価値を高めていきます。あわせて、ステークホルダーの皆さまへの適時、適切な情報開示に努めていきますので、引き続き、当社取

り組みへのご理解とご支援をお願い申し上げますとともに、中長期的な目線をもって成長を見守っていただければ幸いです。今後とも変わらぬご支援を賜りますようお願い申し上げます。

## 電子・情報



### 売上高推移



### ディスプレイ事業

#### 〈基板ガラス〉

- 液晶ディスプレイ用ガラス
- 有機ELディスプレイ用ガラス
- 超薄板ガラス〈G-Leaf®〉

#### 〈化学強化専用ガラス〉

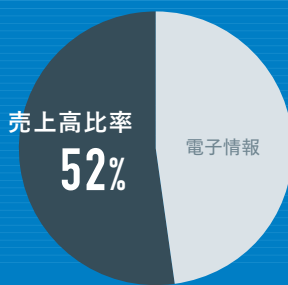
- 化学強化専用ガラス〈Dinorex®〉
- 超薄板ガラス〈Dinorex UTG®〉

### 電子デバイス事業

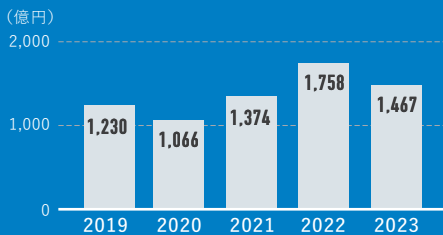
- 半導体用サポートガラス
- イメージセンサ用カバーガラス
- プローブカード用基板
- 小型電子部品用管ガラス
- LTCC製品
- 光エレクトロニクス用ガラス
- 機能性粉末ガラス

## 事業／主要製品

## 機能材料



### 売上高推移



### 複合材事業

- 機能樹脂強化用チョップドストランド
- 建築材料用ウェットチョップドストランド
- 樹脂強化用ロービング
- 自動車用チョップドストランドマット
- セメント強化用耐アルカリ性ガラスファイバ

### 医療・耐熱・建築事業

#### 〈医療〉

- 医薬用管ガラス
- 放射線遮へい用ガラス〈LXプレミアム〉

#### 〈建築〉

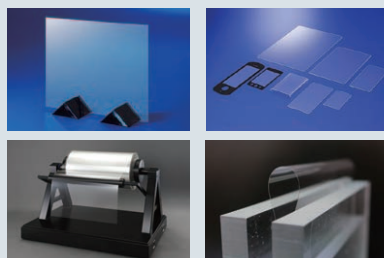
- 防火設備用ガラス〈ファイアライト®〉
- ガラスブロック
- 結晶化ガラス建材〈ネオバリエ®〉

#### 〈耐熱〉

- 超耐熱結晶化ガラス〈ネオセラム〉
- 調理器トッププレート用超耐熱結晶化ガラス〈StellaShine®〉

#### 〈その他〉

- 照明用ガラス
- ガラス製造機械

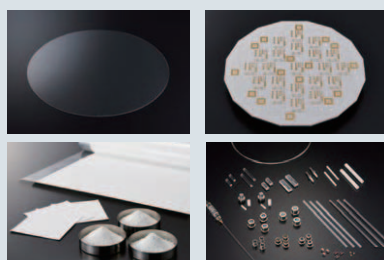


自動車



ディスプレイ

- 売上構成比率: 「電子・情報」の8割強
- 主要顧客: ディスプレイパネルメーカー
- 販売地域: 中国が6割程度。残りは韓国、台湾など
- 特徴: オーバーフロー成形法で生産される大面積かつ薄型のガラスが、大型ディスプレイの高精細で美しい映像表現を可能にしています。



自動車



半導体



情報通信



家電・住設

- 売上構成比率: 「電子・情報」の2割弱
- 主要顧客: 電子部品メーカー
- 市場別売上比率: 半導体3割、自動車3割弱、情報通信1割、家電他3割強
- 販売地域: 日本5割強、海外4割強(主にアジア地域)
- 特徴: 優れた特性を有し、高精度に加工された多種多様なガラスが、電子部品の小型化、高性能化、高信頼化を支えています。使いやすさを向上させた加工品も供給しています。

## 市場

## 事業の特徴



自動車



エネルギー



社会インフラ



家電・住設

- 売上構成比率: 「機能材料」の約8割
- 主要顧客: 樹脂メーカー、コンパウンドメーカー、土木・建築企業
- 市場別売上比率: 自動車5割強、エネルギー1割弱、住設1割、その他(電子機器など)3割
- 販売地域: アジア3割強、北南米4割弱、欧州3割強
- 特徴: ガラスファイバの表面に塗布した集束剤が、樹脂原料とガラスファイバを強固に結合し、強度、剛性、耐熱性などの機能を付加することで、樹脂の活躍の場を広げています。



医療



社会インフラ



家電・住設

## 【医療事業】

医療事業の8割以上を占める医薬用管ガラスは、医薬容器の高い化学的耐久性を実現し、医薬品の安定した輸送、保管を可能にします。

## 【耐熱事業】

耐熱衝撃性に優れた結晶化ガラスが、ガスやIH調理器のデザイン性や機能性を高めます。

## 【建築事業】

さまざまな機能、形状、色彩をもったガラス建材が、安全かつデザイン性に富んだ建築物を可能にします。



常務執行役員  
ディスプレイ事業本部長  
堀内 拓男

革新的製造プロセスの  
水平展開と主要市場での  
事業基盤の強化を推進し、  
一層の競争力向上を目指します。

## 戦略

- 革新的製造プロセスの水平展開による品質向上、環境負荷低減
- 第10.5世代を中心に中国市場での生産、販売を伸ばしマーケットシェアを拡大
- 超薄板ガラス、化学強化専用ガラスの用途拡大を推進
- オーバーフロー技術を多様なガラス材質に応用し、ディスプレイ以外の新製品開発を推進

## 事業を取り巻く環境

ロシアのウクライナ侵攻による原燃料価格の高騰が世界的なインフレを引き起こし各国経済の減速を招いています。これにより、2022年度後半からディスプレイ市場は厳しい状況に直面しています。ガラス需要は2023年度前半に一旦回復しましたが、第3四半期にはパネルメーカーの生産調整が再び拡大しました。

2024年度はディスプレイ市場の需要回復を見込んでいます。中長期的にはディスプレイの大型化や買い替え需要により緩やかな成長が見込まれます。

## 当社の強み

### ● オーバーフロー法による 高品位かつ大型サイズの製造技術

オーバーフロー法は、ガラスの両面が非接触になるため、表面研磨を必要とせず、薄くて表面品位が高い大型の板ガラスを製造することが可能です。現在、ディスプレイ用ガラスについては最大第10.5世代(約3,000mm×3,300mm)までの全てのサイズの量産技術を有しています。

### ● カーボンニュートラルに資する 革新的な製造プロセス技術

生産性の向上、エネルギーの使用量削減、CO<sub>2</sub>の排出量低減を実現する革新的な製造プロセス技術の水平展開を進め、品質、コストの両面で競争力を高めるとともに、カーボンニュートラルの実現に貢献していきます。

### ● 最先端の超薄板ガラス製造技術

フィルムのようにしなやかに曲げることができる厚さ0.2mm(200μm)以下の超薄板ガラス(G-Leaf®)を製造しており、フレキシブルデバイス等向けの用途拡大を進めています。この超薄板技術を応用し、世界最薄となる厚さ0.025mm(25μm)の化学強化専用ガラスDinorex UTG®を開発し、得意先から高い評価を得ています。

### ● 迅速な意思決定と技術開発に対応した組織体制

日本のグローバル統括機能とともに、主要市場である中国において現地の営業や品質保証を担う地域統括機能を設置し、より迅速な意思決定と技術開発を行う組織体制を構築しています。

## 事業概要

## ディスプレイ用ガラス

液晶や有機ELのテレビ、パソコン、スマートフォンのほか、車載ディスプレイ、ウェアラブル端末などに使用されるガラスで、世界第2位のシェアを有しています。厚さは0.4mm～0.5mm、大きさは第8.5世代(約2,200mm×2,500mm)がメインです。

超薄板ガラス  
G-Leaf®

厚さ0.2mm(200μm)以下でフィルムのように曲げることが可能で、フレキシブル性と軽量性を活かして電子デバイス用途での実用化が進んでいます。

化学強化専用ガラス  
Dinorex®

スマートフォンやタブレット、車載ディスプレイなどのカバーガラスとして使用され、ディスプレイ画面を傷や衝撃から守ります。フォールドデバイスに対応した超薄板ガラスDinorex UTG®も製造しています。

## ■ 前中期経営計画「EGP2026」の振り返り

ディスプレイ市場が中国にシフトする中、中国の事業基盤を強化するため、製造・販売体制の再構築を進めてきました。中国では、得意先の所在する地域に加工・品質保証・営業拠点を設けるとともに、廈門市に第10.5世代に対応した溶融・成形から加工までの一貫生産体制を構築し、能力増強を図ってきました。

韓国では、需要の縮小により溶融・成形子会社の業績が急速に悪化してきたことから、今後の需要見通しや採算性を考え、同社を清算するなど生産能力の縮小を行いました。

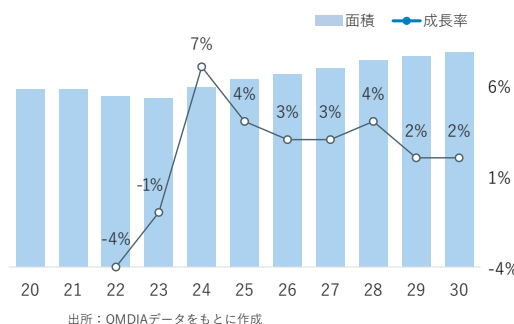
また、需要の減少による設備稼働率低下を好機ととらえ、日本と中国拠点で革新的な製造プロセス技術の導入を進めました。

## ■ 新中期経営計画「EGP2028」の取り組み

「EGP2028」の5年間では、今まで以上に競争力を高め市場での地位を高めていくことが最重要課題です。そのためには、革新的製造プロセスの水平展開をさらに推進し、品質、コスト、環境面での対応力を向上させます。中長期的にはディスプレイの大型化や買い替え需要により、市場は緩やかな成長が見込まれます。特に主戦場である中国市場において第10.5世代を

中心に生産と販売を拡大し、マーケットシェアを伸ばしていきます。

一方、当社のオーバーフロー技術の優位性を活かして、ディスプレイ分野だけでなく、半導体、自動車、エネルギー、環境などさまざまなアプリケーションへの応用に向けて製品開発を促進していきます。

■ 最終製品におけるディスプレイ面積成長見通し  
コロナ禍後は安定した成長が見込まれる

## ■ グローバル拠点





常務執行役員  
電子部品事業本部長  
小林 正宏

成長市場での  
高付加価値製品展開と  
マーケティング強化により、  
さらなる事業拡大を目指します。

## 戦略

半導体、自動車、次世代通信等の成長分野での製品開発とマーケティングの強化による拡販

- 成長分野における積極的な投資による供給体制の構築
- 欧米を中心としたマーケティング強化による新規顧客開拓の継続
- 次世代半導体パッケージ(ガラスコア基板等)向け製品の開発強化

## 事業を取り巻く環境

半導体、自動車、家電分野においてはデバイスの技術革新スピードが速く、製品のライフサイクルが短いという特徴があります。

2023年度は、半導体関連市場は全体としては需要が落ち込む一方、最先端パッケージ関連やAI関連については市場が大きく伸び、今後もさらなる拡大が見込まれます。家電や自動車市場は需要回復が遅れていますが、中長期的には緩やかな成長が予想されます。

光エレクトロニクス用ガラスについては、中国のインフラ投資減少や欧米の景気悪化懸念などにより通信関連市況は停滞の影響を受けました。しかし、AIの普及により、データセンター用途の市場は下期に入り好転の兆しが現れました。中長期的には、世界のデータ処理量の増加が続く見込みであり、市場拡大が予想されます。さらに、光通信関連以外の分野でも微小光学部品の需要が高まっており、将来的に成長が期待されます。

## 当社の強み

### ●一貫した開発体制による高い競争力

材料設計から製品開発、プロセス開発まで一貫した体制を構築しています。これにより、他社を凌ぐスピードで優れた特性を持つ製品を開発し、事業化することができます。特に半導体関連市場では、得意先ごとにカスタマイズされた製品開発を短納期で求められるため、当社の強みがより活かされます。

### ●少量多品種にも対応した柔軟な生産体制と品質保証体制

ガラスの溶融・成形、加工、高付加価値化(成膜、複合化

等)、分析・解析まで一貫対応できる生産体制と品質保証体制を保有しており、安定供給と品質面で高い評価を受けています。少量多品種生産も得意とし、柔軟な生産体制を確立しています。

### ●強い信頼関係と高いブランド力による高い市場シェアの獲得

得意先と直接の販売チャネルを構築し、得意先のニーズや課題を開発に反映させています。最適な製品を短納期で提供することで、得意先の信頼を獲得しています。

## 事業概要

家電、自動車、半導体、インフラをはじめとするさまざまな分野で事業を展開しています。

最先端の半導体プロセスで使用される半導体用サポートガラスやLTCC(低温同時焼成セラミックス)製品、封着・被覆・絶縁等を目的として各種電子部品に使用される粉末ガラスのほか、イメージセンサ用カバーガラス、発光デバイスに

使用される蛍光体ガラス ルミファス®など多岐にわたります。

また光エレクトロニクス用ガラスはデータセンターや光通信網などで使用され、高度情報化社会には欠かせない製品です。

### ■ 前中期経営計画「EGP2026」の振り返り

成長製品である半導体用サポートガラスについて、迅速な製品開発と増産体制の構築を進めることができました。また、半導体検査に使用されるプローブカード用基板の顧客評価が大きく進展し、事業化が近づいてきました。製造プロセスにおいては、自動化の投資を積極的に進め、コストダウンと能力アップを図ることができました。

当社はこれまで、アジアを中心に販売を行ってきており、欧米でのシェア拡大が課題となっていました。そこで、欧米での新規顧客開拓を図るために、欧州に営業チームを配置するなど、マーケティング機能を強化し、認知度の向上や問い合わせの増加など一定の成果を上げることができました。

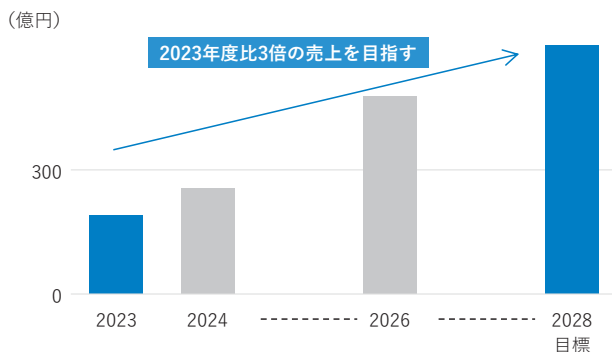
### ■ 新中期経営計画「EGP2028」の取り組み

成長分野である半導体、自動車、家電市場向け製品について積極的に投資を進め、供給体制の強化を図ります。特に、半導体用サポートガラスをはじめとした半導体関連製品は需要が増加しているため、これらの製品への強い需要を確実に取り込んでいきます。

これと同時に、欧米地域を中心としたマーケティングの強化

により、さらなる事業拡大につなげていきます。製品開発については、次世代半導体パッケージ(ガラスコア基板等)向けの開発を強化するとともに、他社との共同開発やアライアンスの構築などに力を入れていきます。自社技術と他社技術の融合を図ることにより、市場ニーズに合致した革新的な製品の開発を実現していきます。

### ■ 電子デバイス事業の売上高推移



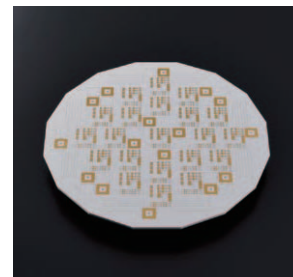
### ■ 半導体プロセスで使用される当社製品

半導体用サポートガラス

プローブカード用基板



最先端の半導体プロセスで治具として使用されるガラス基板。優れた平坦性や高強度などが求められる



シリコンウェハ上に形成された半導体チップの電氣的検査器具に使用される基板



取締役常務執行役員  
ガラス繊維事業本部長  
加埜 智典

市場や競争環境に応じた最適な  
製品構成と生産体制を構築し、  
持続的に利益を生み出す  
事業への転換を図ります。

## 戦略

- マレーシア拠点の設備効率向上と欧米拠点の競争力向上
- 電気溶融技術の導入推進
- 高付加価値製品への積極投資と拡販（フラットガラスファイバ、高弾性率ガラスファイバ等）

## 事業を取り巻く環境

2023年度は、新型コロナウイルス拡大に伴う物流の混乱や、その後のロシア・ウクライナ情勢の影響により、自動車部品向け高機能樹脂用途を中心に市況は低調に推移しました。日本市場では回復の兆しが見えるものの、欧米市場ではインフレや景気悪化の影響により需要が低迷しました。

中長期的には、カーボンニュートラルの世界的な潮流を背景に、

燃費向上や省エネルギーを目的とした部品の軽量化やEV用部品の開発等が進展し、自動車部品用ガラスファイバの需要は高まるものと考えています。住宅の屋根材や床材に使用される住設用途については、欧米地域で安定した需要が継続するものと予想しています。

## 当社の強み

当社は、世界四極（日本、マレーシア、米国、欧州）のグローバルな生産供給体制を有しており、スピーディな開発、製品供給、サービスの提供が可能です。また、ガラスファイバと樹脂を強固に結合させるためガラスファイバ表面に塗布される集束剤（表面処理剤）の開発技術については、お得意先から高い評価と信頼を得ており、高いシェアを確保しています。

製造プロセス技術では、溶融工程において電力比率を

高めてきており、製品のCO<sub>2</sub>排出量を低減してきました。一部の製品では、電気だけで溶融する全電気溶融技術を40年以上前から導入しており、現在、水平展開を進めています。また、日本およびマレーシア拠点では、生産工程で発生した廃ガラスを全量再原料化しています。通常、業界ではこれらの廃ガラスは埋め立て廃棄されますが、当社は20年以上前から業界に先駆けて循環型生産システムを導入しています。



## 事業概要

当社の製造するガラスファイバは自動車、エネルギー、電機・電子、住設、社会インフラなどさまざまな分野で使用されており、環境負荷の低減、安全な社会インフラの構築などに貢献しています。

### Eガラスファイバ

樹脂と組み合わせることで樹脂成型品の強度、剛性、耐熱性を向上させます。自動車部品や住設機器、屋根材、床材などに使用され、寸法安定性や電気絶縁性により、電機・電子関連部材の小型化や薄型化などに役立っています。

### 高弾性率ガラスファイバ

Eガラスファイバと比べ弾性率が高く、風力発電用風車ブレード(羽根)など高強度・高剛性が要求される用途に使用されます。

### ARGファイバ

耐アルカリ性に優れ、セメント製品に混ぜて使用されます。GRC(ガラスファイバ補強セメント)は、建物外壁材や鉄筋が入られない複雑・微細な意匠構造物などに使用されます。

## 前中期経営計画「EGP2026」の振り返り

原燃料価格や物流費の高騰を受けて、2022年度は製品価格の改定が進み、売上高、利益とも好調でした。しかし、2023年度には需要低迷に伴う稼働率の低下により原価高となり、収益が大きく悪化しました。このような状況を受けて、当社グループでは事業構造改革を行い、グローバルな生産体制を強化し、収益性を改善する取り組みを行ってきました。これにより、新中期経営計画「EGP2028」の土台を築くことができました。

### 各拠点の取り組み

- マレーシア…老朽化した設備を停止し、最新の高効率の設備を稼働し生産性改善を推進
- 米国、英国…設備改善と利益品種への切り替えにより収益性を改善
- 日本…次世代溶融技術のトライアルや高付加価値製品の研究開発を推進

## 新中期経営計画「EGP2028」の取り組み

ガラスファイバの需要は、中長期的な成長が見込まれます。

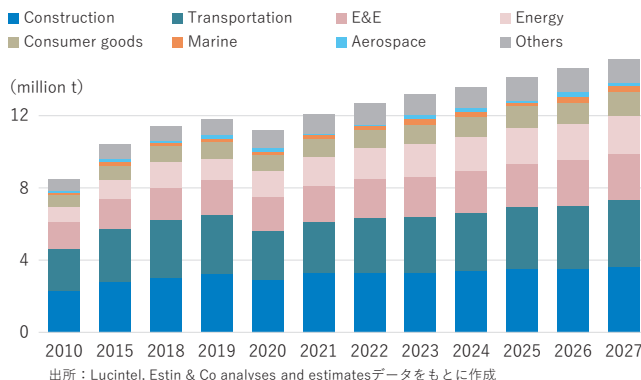
「EGP2026」において実行した事業構造改革の成果を早期に収益に繋げるため、マレーシア拠点の生産効率向上と欧米拠点の自動化設備の導入を進めていきます。また、カーボンニュートラルの達成に向けて溶融炉におけるさらなる電力比率の

向上や全電気溶融の導入を推進し、高効率生産、低エネルギー消費、低CO<sub>2</sub>排出へのシフトを図ることにより、環境配慮型製品としての魅力を高めていきます。

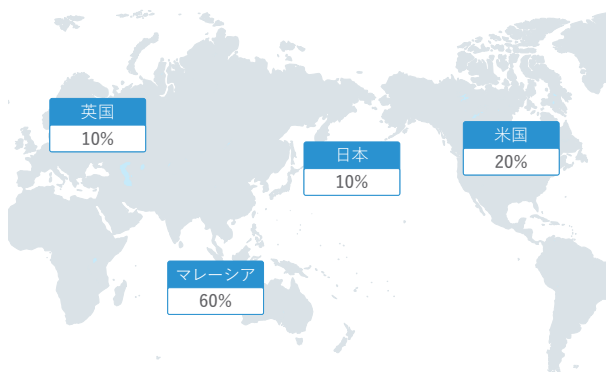
新製品では、フラットガラスファイバの拡販や、高弾性率ガラスファイバの開発を加速します。

### 用途別複合材製品の市場見通し

複合材製品市場は中長期的な成長が見込まれる



### グローバル拠点(生産能力割合)





常務執行役員  
コンシューマーガラス事業本部長  
中村 憲生

製造プロセスの革新と  
高付加価値製品の拡販により、  
市場での地位を強化し、  
競争力を向上させていきます。

## 戦略

- 医療事業(医薬用管ガラス)…全電気溶融技術導入による高品質、高効率プロセスの確立  
欧米・インドなどグローバル市場での拡販、新規顧客の開拓
- 耐熱事業…優れた耐熱特性や独自の印刷技術を活かした高付加価値製品の拡販と新規用途開発
- 建築事業…防火設備用ガラス ファイアライト®の安全性や意匠性を訴求した拡販

## 事業を取り巻く環境

### 医療用ガラス

医薬用管ガラスは、2022年度下期から、新型コロナウイルスワクチン容器向けの需要が減少したことにより市況は世界的に低迷していますが、当社が製造する高品位の医薬用管ガラスは、医療の高度化を背景に中長期的な成長が期待されています。また、放射線遮へい用ガラスは医療の高度化や放射線機器の技術進歩とともに今後も安定した需要が見込まれます。

### 耐熱ガラス

燃料価格の高騰を背景に拡大していた薪ストーブ用途の需要が一巡し、2023年度の市況は低調でした。

調理器用では、当社が主力とする透明結晶化ガラス製トッププレートが欧州市場において着実に浸透してきました。

### 建築用ガラス

防火設備用ガラス ファイアライト®は、競合製品(網入りガラスや耐熱強化ガラス)よりも優れた「防火性」、「耐熱性」などの特性により、品質、安全性が重視される物件への引き合いが増えています。

## 当社の強み

ガラスの材料開発、溶融技術開発、成形技術開発を一貫して行っており、他社が参入できない高品位な製品群を有しています。

医薬用管ガラスは、化学的耐久性などのガラス特性やガラスの均質性、成形精度において世界トップクラスの品質を有しており、国内外の医薬業界から大きな信頼を得ています。

放射線遮へい用ガラスは、優れた遮へい性能に加え、

大型化にも対応しており、医療の高度化と安全性向上に貢献しています。

また、結晶化ガラスという極めてユニークな特性を持つガラス製品を多数手掛け、特に耐熱衝撃に優れ、熱膨張係数がほぼゼロで加熱・急冷しても割れないガラスを調理器用トッププレートやストーブ窓、防火設備用として多種多様な商品展開をしています。

## 事業概要

## 医療用ガラス

耐酸性や耐薬品性、強度に優れたホウケイ酸ガラス製の管ガラスは、アンプルやバイアルなど医薬容器の材料としてニーズが高まっています。また、優れた放射線遮へい性能を持つLXプレミアムは、医療施設で使用され、医療従事者を放射線被ばくから防護します。

## 耐熱ガラス

優れた耐熱衝撃強度や機械的強度を持ち、ストーブや暖炉の窓、調理器のトッププレートなどの住設機器用途に使用されています。

## 建築用ガラス

火災時に身を守る防火設備用ガラス、空間を彩る結晶化ガラス建材、ガラスブロックなど、さまざまな形状や優れた特性を持ち、住宅、商業施設、公共施設などで使用されています。

## 前中期経営計画「EGP2026」の振り返り

医療事業については、需要の急速な悪化に対応するため、日本およびマレーシアにおける稼働の最適化、設備の自動化などにより費用削減に努めてきました。一方、さらなる競争力の向上と環境負荷低減に向けた製造プロセス改革を進めて

きました。

耐熱事業および建築事業については、原燃料価格の高騰が収益を圧迫する中、新規顧客開拓などを進め、採用実績を増やすことができました。

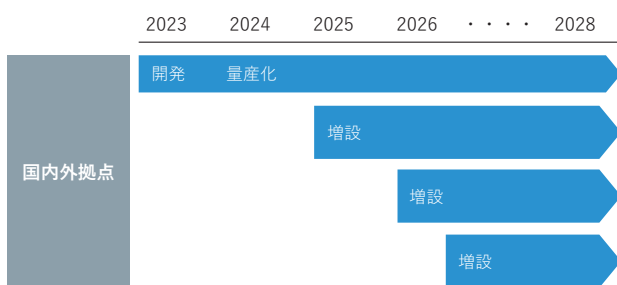
## 新中期経営計画「EGP2028」の取り組み

「EGP2028」の5年間では、製造プロセス改革を早期に実現させて事業拡大に向けた生産・販売体制を構築することが最重要課題と認識しています。

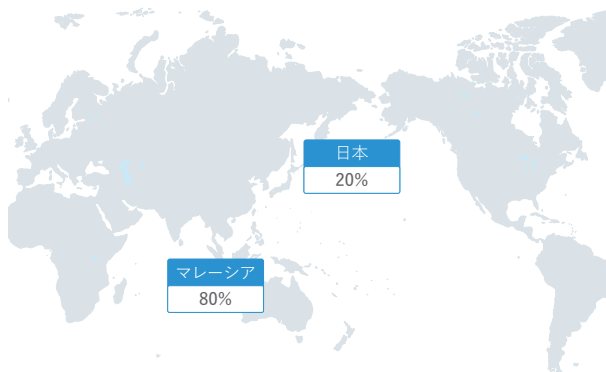
医療事業(医療用管ガラス)については、人の健康を支える重要な製品を取り扱っており、事業面、環境面でも持続可能な体制を構築する必要があるため、全電気溶融技術の導入を進めていきます。2023年度から開発を進めており、2024年度には

量産を開始しました。今後、国内外の拠点で順次、増設を進めていきます。また、有望市場である欧米、インドでの拡販、新規顧客開拓を推進していきます。耐熱ガラスについては、優れた耐熱特性や独自の印刷技術を活かした高付加価値製品の拡販と新規用途開発を、建築用ガラスは、防火設備用ガラスファイアライト®の安全性や意匠性を訴求したマーケティングにより採用実績の増加を狙います。

## 医療用管ガラス事業における全電気溶融技術の導入(計画)



## 医療用管ガラス事業のグローバル拠点(生産能力割合)



## ガラスの持つ無限の可能性を求めて

ガラスは、元素の組み合わせや製造方法により多種多様な機能と形状を可能にする素材です。当社は、長年育んできた広範なガラスの技術と独自の発想を掛け合わせ、時代が求めるさまざまな高機能ガラス製品を開発しています。

### 研究開発方針

当社は、材料開発・プロセス開発・製品開発の一体的な開発体制構築により、製品開発と事業化のスピードアップを目指し、その成果を当社の中長期の成長のための経営戦略に反映させています。

中期経営計画「EGP2028」においては、研究開発による将来事業の創出を目指し、エネルギー、医療、環境、食料分野を中心に、リソースを拡充しています。

### 研究開発体制

研究開発部門と製造部門が密接に連携をとりながら行っています。また、研究開発活動を支援するため、企業戦略部が中長期の事業戦略の企画立案を、マーケティング部が市場、製品、技術に係る情報の収集や分析、製品や技術のプロモーション、顧客獲得のための情報発信等を、知的財産部が知的財産の調査、権利化、活用等を担っています。

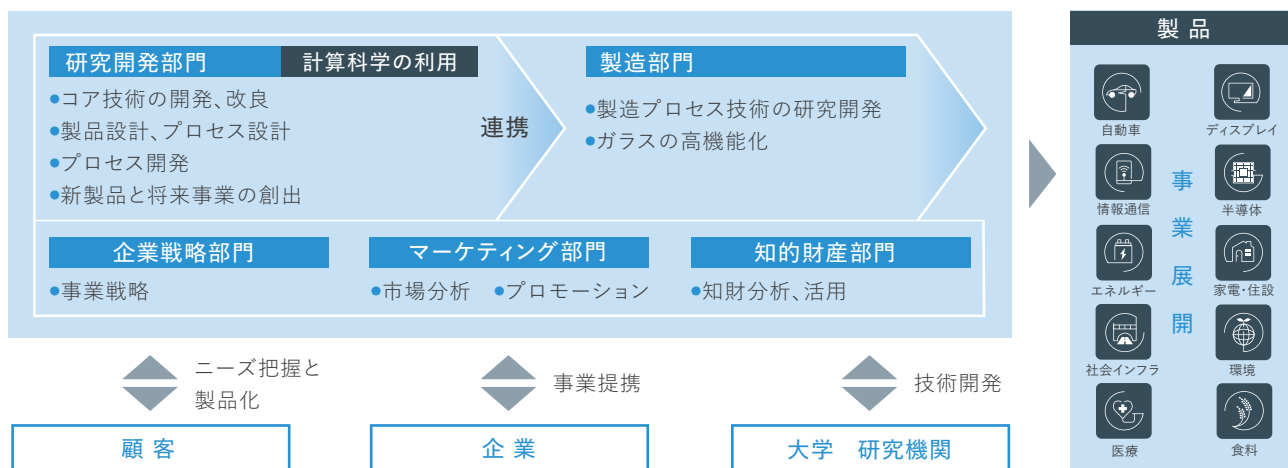
研究開発部門には、基盤技術部、研究開発本部、プロセス技術本部があります。基盤技術部は、ガラスの基礎研究(ガラス構造解析、強度、高温融体等)に取り組んでいます。研究開発本部およびプロセス技術本部は、科学的なアプローチに基づき、材料ならびにプロセスの設計や開発、特性評価を行っています。また、これらのコア技術をベースに、ガラ

スの特徴を最大限に活かしてより高い機能を引き出し、中長期にわたり社会や産業界のニーズに応える次世代ガラスによる新製品を創出していきます。

製造部門では、各事業分野の発展につながる製品および製造プロセス技術の研究開発を、研究開発部門と密接に連携をとりながら行っています。製造プロセス技術の維持や改善、その技術を活かしたガラスの高機能化を主たる目的に取り組みを行っています。

これらの研究開発には、計算科学(ICTやAI等を活用したデータ解析を含む)を用いるとともに、特定の領域で高い専門知識や技術を有する国内外の大学や研究機関、企業との共創を推進することで、開発の強化を図っています。

### 研究開発体制図



## 知的財産方針

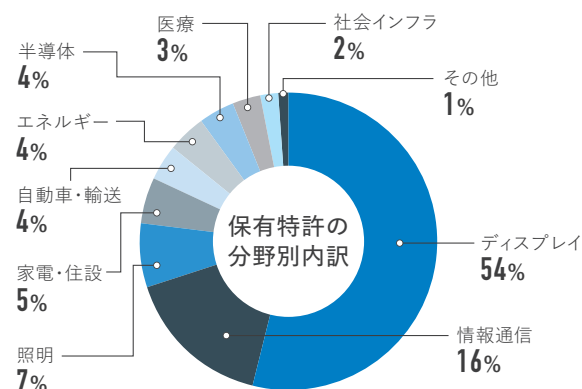
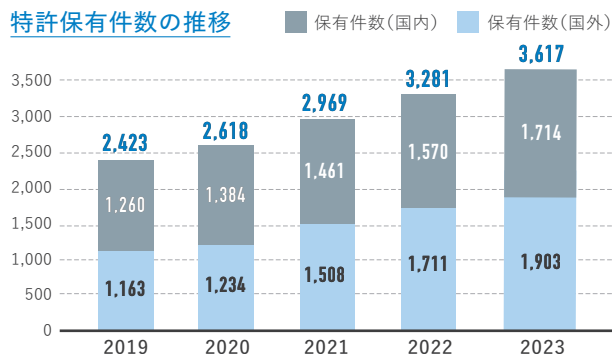
当社は、特許権、実用新案権、意匠権、商標権を含む知的財産活動の基本方針を以下のように定めて活動しています。

### 「ガラスの材料、製法、製品の開発成果を適切に権利化又は保護された知的財産とし、事業領域の確保および競争力の維持・強化に活用することにより他社技術との差別化を図り、その優位性により会社の発展に貢献する」

当社は、企業理念を「ガラスの持つ無限の可能性を引き出し、モノづくりを通して、豊かな未来を切り拓きます。」と定め、その実現に向けて、新しい機能、価値を提供する材料や製品、またそれらを産み出す高度なモノづくりを支える各種のプロセスを日々進化させています。これらの新しい技術は当社の重要な資産であり、適切に保護する必要があります。

当社では、高い牽制力をもつ特許等の知的財産権を積極的に取得するとともに、ノウハウを適切に保護、管理することで他社の模倣や追随の抑制を図っています。また各事業の特長を活かす知財戦略を構築し、事業領域を確保するとともに、競争力を維持・強化する活動を進めています。

#### 特許保有件数の推移



## 知的財産管理体制

当社では、本社に知的財産部を設置して、知的財産について主に次に掲げる活動を展開しています。

- 知的財産に関する調査、権利化、活用
- 知的財産に関する従業員への教育
- 自社および他者の知的財産の分析、経営層や事業部門への情報提供
- 従業員の発明に対する報奨制度の運用

## 知的財産教育

当社では、新入社員を対象とした集合研修や若手から中堅を対象とした特許調査研修、出願提案研修等のプログラム実施により知財意識を醸成し、自社の知的財産の保護お

よび、他者の知的財産の尊重を進めることで、健全な開発や事業活動を推進しています。

## 従業員の発明に対する報奨

当社では、特許、実用新案、意匠等の知的財産権取得の活性化を目的として従業員に発明等の提案に対するインセ

ンティブを設定し、さらに保有する知的財産権に対して会社への貢献度に応じた報奨を行う制度を設けています。

「環境」「多様性」「地域」の3つの重点課題に取り組み、持続可能な社会に貢献していきます。

## ■ 当社におけるCSR活動の歴史と課題

当社は、1970年代初頭における藤沢工場(2015年閉鎖)での公害問題を教訓として「環境保全」を事業継続における重点課題として取り組んできました。ガラスメーカーという業態の特性上、資源やエネルギーを大量に消費しCO<sub>2</sub>を排出する当社にとって「環境保全」は今も最重要の課題です。一方で、地元人材の育成支援を中心に「地域貢献」を展開するとともに、

積極的な「障害者雇用」にも取り組んできました。

このような歴史を踏まえ、いっそうCSR活動を推進していくため、トップマネジメントが参加する経営会議において、その拠り所となる「考え方」を明確にし、CSRの重点課題とその基本方針を定めました。

## ■ CSRに対する基本的な考え方

CSRは企業活動の一部であり「企業理念体系」から離れて存在することはあり得ません。そこで「企業理念体系」の精神に則ってCSR活動を推進していること、またCSR活動の推進を通じて、企業価値の向上と持続可能な社会の実現を目標とすること、この2つを当社のCSRに対する基本的な考え方として定めています。

### 当社のCSRの考え方

当社は、企業理念体系を基本としてCSRを推進しています。  
CSR活動を通して企業価値を高め、持続可能な社会を実現してまいります。

## ■ 3つの重点課題

当社のCSRに関する重点課題(マテリアリティ)として、「環境」「多様性」「地域」の3つを設定しています。これらは、従来から取り組んできた重点課題(環境保全、地域貢献、障害者雇用)との関連性が強いものですが、それぞれの設定理由や重

要性を再確認し、より広範で積極的な取り組みの方向性を示しています。当社は、これらの3つを「持続可能な開発目標(SDGs)」につながるものとして重視しています。

### マテリアリティの特定プロセス



### 特定された3つの重点課題

環境	多様性	地域
<p>当社の事業運営にとって環境保全は責務であり、「自然との共生」と「効率の高いモノづくり=環境に優しいモノづくり」を標榜しています。また、当社の事業活動は環境保全活動抜きには考えられないという姿勢を堅持していきます。</p>	<p>「多様性」は、性別や年齢、国籍も含めた多様な人材による総合力が企業成長の原動力であるとの考え方がベースです。もちろん、障害者雇用の推進もこの中に含まれます。同時に、これらの社員が健康で安全に働ける職場環境の整備や人材育成に努めていきます。</p>	<p>持続的な事業活動には、地域との融和が不可欠です。地元人材への教育支援や地域活動への積極的な参画、地域の社会的弱者に対する支援を中心とした貢献を継続し、地域に喜ばれ、地域社会とともに発展していくことが重要であると考えています。</p>

## 重点課題の基本方針

CSR活動の方向性をより明確にするために、それぞれの重点課題について、基本方針を策定しています。また、ガバナ

ンスを“CSRの根幹を支えるもの”と位置付け、CSRの枠組みに内包し、内容を充実させていきます。

### 3つの重点課題



### ガバナンス CSRの根幹を支えるガバナンスの充実を図る



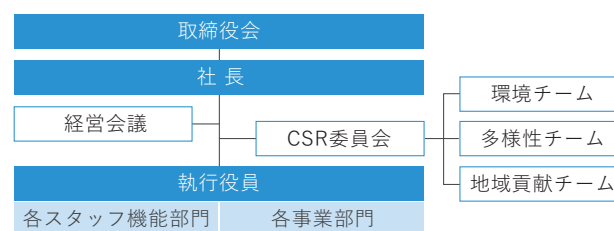
## CSR委員会

近年、気候変動、人的資本、人権への対応等、企業の持続的成長のための課題が増加し、企業活動を通じた社会課題解決や情報開示の充実といった社会的要請も強まっています。このため、CSRの方向性や活動内容等について包括的に議論し、経営陣に提言し、機動的に活動を展開するとともに、より適切な情報開示につなげていくための組織横断的な仕組みとして、2023年1月にCSR委員会を設置しました。

CSR委員会では、CSRの3つの重点課題を軸として、ESGやSDGs等広くサステナビリティに関連する課題についても取り組み、当社グループの企業価値を高めるとともに、社会の持続

可能な発展に貢献していきます。

CSR委員会には、各重点課題の取り組みの実効性を高めるため、「環境チーム」、「多様性チーム」、「地域貢献チーム」の3つのワーキングチームを設置しています。



“自然との共生”を大切な価値観として環境にやさしいモノづくりに努めています。

## ■ 当社の環境保全の考え方

資源やエネルギーを多く消費するガラスメーカーにとって、「環境保全」は経営の最重要課題の1つです。当社は大切にしている価値観として“自然との共生”を掲げ、地球環境の保全を常に意識して事業を続けてきました。そして「世界一効率の高いモノづくりこそが、世界一環境にやさしいモノづくりにつながる」

との考えのもと、環境負荷の低減のみならず、持続可能な発展や生物多様性の保全など、さまざまな課題に対処しています。また、気候変動が地球規模の重要課題となる中、カーボンニュートラルを達成するための施策についても推進しています。

### 環境憲章

当憲章は文書化し、組織内の従業員および関係会社に伝達し、組織外からの要求に応じて開示します。

#### 環境理念

地球環境の保全は、21世紀において、文明と人類の繁栄に不可欠の最重要課題です。

日本電気硝子は『ガラスの持つ無限の可能性を引き出し、モノづくりを通して、豊かな未来を切り拓く』という企業理念のもと、「自然との共生」を1つの大切な価値観と掲げ、最先端の技術開発、最高水準の品質、高効率の生産、潤沢な製品供給を実践することで、世界一の特殊ガラスメーカーを目指しています。日本電気硝子はグループ各社とともに効率が高く、環境負荷が少ないプロセスを実践することで、地球環境の保全と循環型社会の実現に寄与します。

#### 行動指針

1. 関連する環境法規制ならびに当社が同意した協定などを遵守するにとどまらず、適切な自主規制を定めこれを実行することに努めます。
2. 調達から、製造、物流、販売、使用、再生、廃棄に至る、製品のライフサイクルの各段階および企業活動の各場面にわたって、環境負荷を低減することに努めます。
3. 世界一のモノづくりを実現することで、天然資源やエネルギーを有効活用し、生物多様性の保全と地球温暖

化ガスの排出削減に努めます。

4. 21世紀に求められる汚染の予防への適応に努力し、社会との共生を目指します。
5. 環境目標を設定し、本来業務の推進および全員参加の環境保全活動により、その達成を目指します。そして、環境パフォーマンスを向上させるため環境マネジメントシステムを継続的に改善します。

初版1992.9.1制定、第8版2023.1.1改定

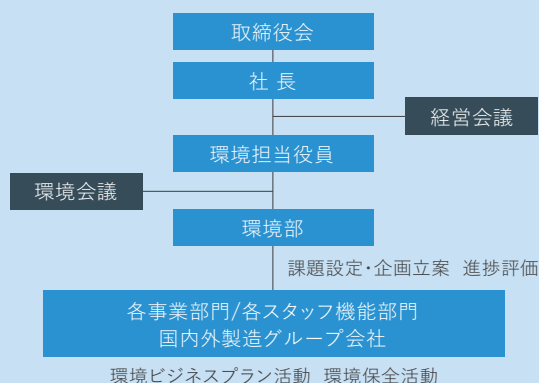
## ■ 環境マネジメント体制

当社は、社長、環境担当役員の下、環境部、事業活動を行う各事業部門(国内外製造グループ会社を含む)と各スタッフ機能部門からなる環境マネジメント体制を構築しています。

### 環境会議

環境会議は3か月毎に開催しています。環境担当役員が議長となり、社長以下、役付執行役員、事業部および主要な製造グループ会社の代表者が出席しています。会議では、気候変動を始めとするさまざまな環境課題への対応や環境保全活動の水平展開など、当社グループ全体の環境活動の審議を行う場となっています。

### 環境マネジメント活動組織図





## TCFD提言に基づく開示

当社は、大切にしている価値観として“自然との共生”を掲げ、「世界一効率の高いモノづくりこそが、世界一環境にやさしいモノづくりにつながる」との考えのもと、品質や歩留まりの向上を通じて省エネルギーやCO<sub>2</sub>排出削減に取り組んできました。また、2021年11月に気候関連財務情報開示タスクフォース(Task Force on Climate-related Financial Disclosures: TCFD)の提言への賛同を表明し、気候変動が事業にもたらすリスクと機会を分析し、財務面への影響とその対応を皆さまに

お伝えできるよう取り組んできました。

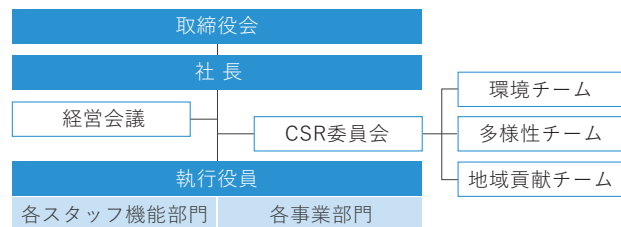
今後も継続的に分析を行い、情報開示の充実を図るとともに、カーボンニュートラル実行計画を着実に遂行していきます。

カーボンニュートラル実行計画については、「指標と目標 (2) 目標達成に向けた取り組み事項」をご参照ください。



## ガバナンスおよびリスク管理

気候関連リスクと機会を含むCSRに関する当社のガバナンス体制は右図のとおりです。



取締役会は、当社グループの経営に係る重要な事項の意思決定を行うとともに、業務執行を監督しています。気候変動に係る経営課題においても、体制の構築、優先して取り組むべき課題とその解決に向けた施策および目標の設定、業務執行責任者として社長が遂行する施策の評価、助言等を行います。取締役会には、社外役員(社外取締役4名、社外監査役2名)が参加しています。

社長は、業務執行責任者としてその任にあたり、取締役会の決定および助言に基づき施策を実行しています。

経営会議は、会社の経営上の重要案件や取締役会の決定事項の具体的な実施施策等についての審議を行っています。

CSR委員会は、気候関連を含むCSRの方向性や活動内容等について包括的に議論し、機動的に活動を展開する目的で設置しています。また、CSRの3つの重点課題(環境、多様性、地域)を軸として、ESGやSDGs等広くサステナビリティに関連する課題についても取り組んでいます。同委員会は、総務統括役付執行役員を委員長として、CSRに関係する部門長等で構成され、事務局を総務部に置いています。また、各重点課題の取り組みの実効性を高めるため、3つのワーキングチームを設置し、「環境チーム」は気候変動対応や環境保全、「多様性チーム」は人的資本や人権、「地域貢献チーム」は教育支援等を主要テーマに取り組んでいます。

CSR委員会の主な活動は、CSRに関わる基本方針の策定、重点課題の設定および重点課題に対応するための諸施策の立案・審議・推進、情報開示の方針や開示内容等の立案・審議であり、適宜、経営会議および取締役会への提言・報告を行っています。

気候関連では、CSR委員会「環境チーム」が、TCFDの枠組みに基づき、スタッフ機能部門と事業部門へのヒアリングを行い気候関連のリスクと機会を特定または見直し、シナリオ分析により事業インパクトを評価・レビューしています。当該リスクと機会の責任部門が、戦略のレジリエンスの要であるカーボンニュートラル実行計画等を推進し、環境チームが定期的に進捗を確認しCSR委員会に報告します。CSR委員会は、サステナビリティ推進の観点から当該報告事項に関し各部門への支援内容を立案・審議・推進するとともに、情報開示の方針や開示内容等の立案・審議を行い、適宜、経営会議および取締役会へ提言・報告を行います。

執行役員および所轄のスタッフ機能部門、事業部門は、カーボンニュートラル実行計画の遂行等を通じて気候関連リスクの低減と機会の獲得に努めています。

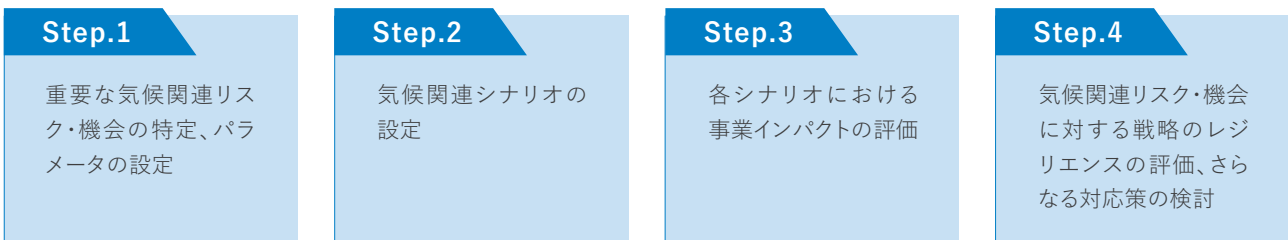
CSR委員会で特定および評価した気候関連のリスクと機会および対応策は、「内部統制の基本方針」に基づき、定期的に行われる当社グループのリスク調査に統合されるとともに、担当部門が対応策を推進します。

## ● 戦略

### (1)シナリオ分析の実施

異なるシナリオ下における事業インパクトを評価するとともに、気候関連リスク・機会に対する当社戦略のレジリエンスを評価することを目的として、下記のとおりシナリオ分析を実施しました。

#### 分析ステップ



#### 分析対象とした事業

分析対象は当社グループの全事業です。

#### 設定したシナリオ

区分	シナリオの概要	主な参照シナリオ
1.5°C/2°Cシナリオ	脱炭素社会の実現に向けた政策・規制が実施され、世界全体の産業革命前からの気温上昇幅を1.5°C/2°Cに抑えられるシナリオ。4°Cシナリオと比較すると、移行リスクは高いが、物理リスクは低く抑えられる。脱炭素社会の実現に貢献する製品需要が大きくなる。	<ul style="list-style-type: none"><li>IEA World Energy Outlook 2023 Net-Zero Emissions by 2050 Scenario</li><li>IEA World Energy Outlook 2023 Announced Pledges Scenario</li><li>IEA World Energy Outlook 2019 Sustainable Development Scenario</li><li>IPCC RCP2.6</li></ul>
4°Cシナリオ	公表されている各国の政策・規制は実現するものの、新たな政策・規制は導入されない場合の将来像を描いたシナリオ。世界のエネルギー起源CO <sub>2</sub> 排出量は継続的に増加する。1.5°C/2°Cシナリオと比較すると、移行リスクは低い、物理リスクは高くなる。	<ul style="list-style-type: none"><li>IEA World Energy Outlook 2023, 2019 Stated Policies Scenario</li><li>IPCC RCP8.5</li></ul>

#### 評価の時間軸

シナリオ分析で特定した重要な気候関連リスク・機会が当社グループに与える事業インパクトは2030年時点を想定して評価しました。

## (2) 特定した重要な気候関連リスク・機会と事業インパクトの評価および対応策

種類	リスク・機会の内容	事業インパクト	対応策
移行リスク			
政策・規制	炭素価格の導入や上昇	製造コスト増加 1.5/2°C: 210億円 4°C: 40億円	カーボンニュートラル実行計画の遂行
技術	CO <sub>2</sub> 排出削減を実現する製造設備への投資	減価償却コスト増加 事業インパクト:中	
評判	エネルギー大量消費企業としての評判悪化	売上減少*	
市場	エネルギー価格の上昇	物流コスト増加 事業インパクト: 1.5/2°C: 中 4°C: 高	調達先との良好な関係の維持、 調達先の開拓・複数化、 汎用品への転換
	資源の需給構造の変化によるガラス原料価格の高騰	調達コスト増加*	
物理リスク			
急性	災害・異常気象・台風・洪水の頻度上昇による 操業・物流への悪影響	売上減少* 設備修復コスト増加*	BCP(事業継続計画)の推進、 防災活動・製造拠点の分散
慢性	渇水による操業への悪影響		
機会			
資源効率	高効率生産(カーボンニュートラル実行計画実施)によるエネルギー消費量とScope1+2のCO <sub>2</sub> 排出削減	製造コスト削減 事業インパクト: 1.5/2°C: 高 4°C: 中	カーボンニュートラル実行計画の遂行
製品	風力発電設備の増設を背景とする風車用ガラスファイバの需要増加	売上増加 事業インパクト:高	研究開発の促進、 積極的な営業展開による 新規ニーズへの対応
	顧客工程での生産コストや輸送費の削減に貢献する低炭素製品(ディスプレイ用薄板ガラス)の需要増加	売上増加*	
	電気自動車普及により、車体の軽量化やバッテリーケースに用いる機能樹脂強化用ガラスファイバの需要増加		
市場	全固体Naイオン電池の上市と脱炭素社会への移行を背景とした同製品の需要増加		

事業インパクトの目安 低:100億円未満、中:100億円以上300億円未満、高:300億円以上

※事業インパクト算定のための情報が不足しており、定性的な記載をしています。

## (3) 戦略のレジリエンス

参照シナリオの更新を受けて、事業インパクトの再評価を実施しました。世界的なインフレの進行等により原燃料価格が高騰したため事業インパクトが増加しましたが、社内外の新しい

技術やソリューションを取り込むとともに、カーボンニュートラル実行計画等の対応策を着実に遂行することで、事業活動のレジリエンスを高めていきます。

## ● 指標と目標

今日、気候変動への対応が地球規模の重要課題となる中、今後も持続可能なモノづくりを追求するとともに、気候変動に的確に対応するため、2022年2月に2030年におけるCO<sub>2</sub>排出量削減目標 (Scope1+2)と2050年までのカーボンニュートラル達成を公表し、全電気溶融設備の水平展開や省エネ設備への切り替え、再生可能エネルギーへの投資等、野心的な施策を推進しています。また、Scope3についても排出

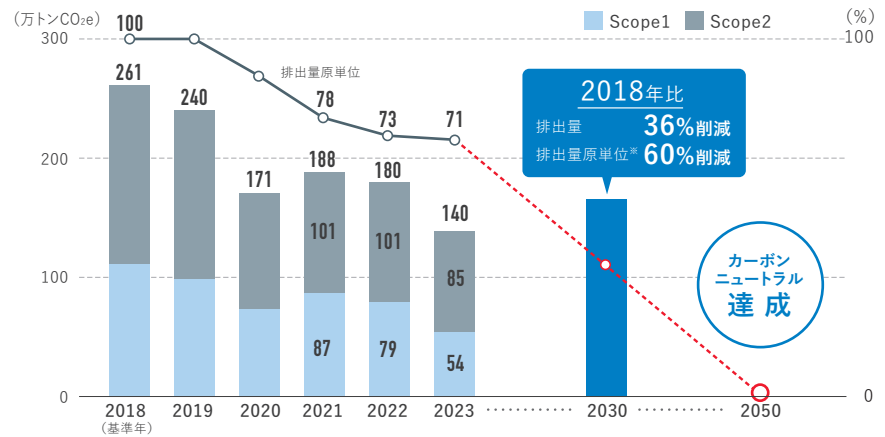
量算定のための仕組み作りなど、2024年度中の情報開示の充実に向けた取り組みを進めています。

2023年度は、主にディスプレイ事業および複合材事業での減産により、CO<sub>2</sub>排出量 (Scope1+2) は前年度と比べて減少しました。一方で、カーボンニュートラル実行計画における取り組みを進めた結果、CO<sub>2</sub>排出量 (Scope1+2) 原単位も前年度に比べて低減しました。

**(1) CO<sub>2</sub>排出量の削減目標**

2030年に  
CO<sub>2</sub>排出量 (Scope1+2)  
..... **36%削減** (2018年比)  
排出量原単位※ (Scope1+2)  
※ 生産重量比  
..... **60%削減** (2018年比)

2050年までに  
カーボンニュートラルの達成



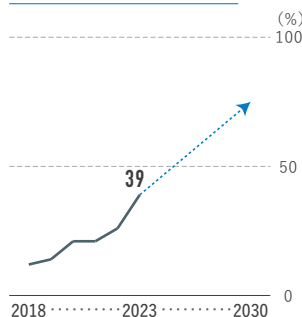
**(2) 目標達成に向けた取り組み事項**

CO<sub>2</sub>排出量の削減目標を達成するために、当社グループでは「カーボンニュートラル実行計画」を策定し、右表の事項を中心にさまざまな取り組みを行っています。各取り組みにより2030年に所期の目標を達成し、その後も2050年までのカーボンニュートラル達成に向けて改善活動を推進していきます。

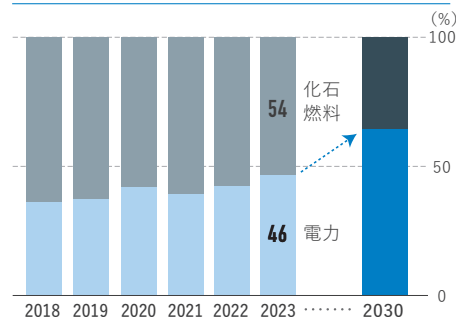
区分	取り組み事項
製造プロセス	<ul style="list-style-type: none"> <li>全電気溶融の推進、溶融の高効率化</li> <li>省エネ設備への切り替え</li> <li>成形/加工設備の技術改良/電化</li> <li>操業の自動化/最適化</li> </ul>
ユーティリティ設備	<ul style="list-style-type: none"> <li>高効率設備への更新</li> <li>設備の最適化</li> <li>運転の最適化</li> </ul>
技術開発	<ul style="list-style-type: none"> <li>CO<sub>2</sub>フリー燃料 (水素等) の燃焼技術開発</li> </ul>
調達	<ul style="list-style-type: none"> <li>再生可能エネルギーへの投資や調達</li> </ul>

## (3) 取り組みの進捗

### 全電気溶融の導入比率



### 溶融/成形/加工設備の電化状況 (発熱量基準)



### CO<sub>2</sub>フリー燃料 (水素等) の燃焼技術開発

水素-酸素バーナーを用いた燃焼技術によるガラス溶融技術を開発 (2022年4月19日)

### 再生可能エネルギーへの投資や調達

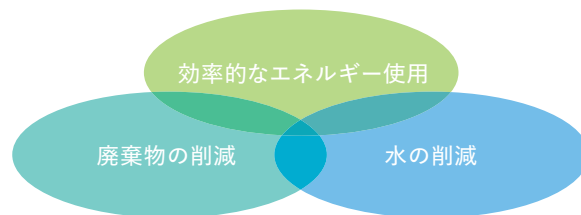
滋賀高月事業場でメガソーラーシステムの稼働を開始 (2023年3月30日)  
太陽光発電によるVPPA (仮想電力購入契約) を締結 (2023年12月11日)

## ■ 環境のビジネスプラン

環境ビジネスプランは事業経営の手法を環境保全活動に応用した当社独自の活動です。当社は環境負荷をミニマムにする活動が「世界一効率の高いモノづくり」につながると考え、2001年から「廃棄物」、2003年から「水」の削減の活動に取り組んでおり、2021年から「エネルギー」の活動をスタートさせました。

「廃棄物」、「水」においては、それぞれ原単位を指標に継続的な削減とリサイクルを進めることにより、環境負荷の低減に取り組んでいます。「エネルギー」においては、ガラス製造に使用するエネルギーの原単位を指標とした効率の改善

計画や目標を設定して、エネルギー使用効率を向上させる活動に取り組んでいます。この活動を、電力比率向上や水素燃焼などの新しい製造プロセス、再生可能エネルギーの導入などと組み合わせて、当社のCO<sub>2</sub>排出削減の目標達成に向けた取り組みを進めていきます。



## ■ 地球環境保全への貢献活動

当社は地球環境保全につながる活動として、生物多様性への対応や省エネ・創エネなどの環境配慮型製品の供給や開発を行い、持続可能な社会に貢献できるよう取り組んでいます。

## TOPICS

### 太陽光発電によるVPPA(仮想電力購入契約)を初締結

当社は、再生可能エネルギー発電事業者とVPPAを当社として初めて締結しました。VPPAは、需要家の敷地外で発電された再生可能エネルギー電力の環境価値のみを仮想的に需要家が調達する手段で、国内では2022年より実現可能になった新しい再生可能エネルギー電力の導入形態です。今回の契約によるCO<sub>2</sub>削減効果は、年間

約770t-CO<sub>2</sub>を見込みます。今後もカーボンニュートラル達成に向け、さまざまな取り組みを加速させていきます。

発電所地：三重県松阪市など5か所

発電開始日：2024年3月

契約期間：20年

### グリーン工場に認定

当社中国子会社の電気硝子(廈門)有限公司が、環境負荷低減と生産性の両立を行っている模範工場として、中国政府から「グリーン工場」に認定されました。「グリーン工場」とは、環境に配慮した製造モデルを推進するために、2015年に制定された中国政府による認定制度です。同社は、生産効率の改善や使用エネルギーの低炭素化を進めてきたことが評価され、今回省級の認定を取得しました。今後も当社グループ全体として持続可能なモノづくりの実現を目指していきます。



長期的な価値創造の原動力として、多様な人材の確保と活躍できる環境づくりに取り組みます。

## 人材についての考え方

ガラス事業は材料開発・プロセス開発に長い時間や大規模な投資を要するため、短期的な利益追求だけでは革新的な製品の開発や持続的な成長はできません。長期的な価値創造の原動力として人材を位置付け、多様な価値観を持つ人材が長期的な視野と高いエンゲージメントを持ってチャレンジングな業務に取り組める環境を目指しています。

目指す人材像として2020年に「あらゆるステージで世界一のパフォーマンスを発揮できる人」を設定しました。その実現に向けて、階層別研修、キャリア教育、自己啓発制度など各人の成長を促すプログラムを整備しました。また、働きやすい環境の実現に向けて、柔軟な働き方を可能にする制度の拡充や、安全衛生・健康経営施策に取り組んでいます。人事処遇制度についても、能力・成果配分の見直しや、再雇用者の処遇改善など、従業員がよりモチベーションをもって働ける仕組みづくりを行っています。



## 多様な人材の採用

人材は会社の成長基盤と考え、性別、年齢、国籍などにとらわれず、多様な人材を採用しています。また、新卒採用人数の拡大に加え新たな採用手法を導入するなど積極的な採用活動を行っています。具体的には、高い専門性を持つ人材のキャリア採用や研究者のつながりを通じた採用、リファラル採用による地域に根差した人材の獲得などを行ってきました。さらに、一度退職した従業員の再入社を新たに設けるな

ど、人材流動化が加速する中においても、幅広い入り口で多様な人材確保につなげます。

当社は障害者の雇用にも積極的に取り組んでいます。1980年に全国で6番目となる障害者雇用促進のための特例子会社を設立しました。これまで障害者雇用率は法定雇用率2.5%を大幅に上回る4.6%を目標に取り組み、正社員として採用してきました。今後も継続して障害者雇用の推進を図ります。

## 人材育成

目指すべき企業像「世界一の特殊ガラスメーカー」を実現するためには、人材が「あらゆるステージで世界一のパフォーマンスを発揮できる人」でなければなりません。当社では、OJTに加え、階層別研修、グローバル人材研修、スキル系

研修、自己啓発・資格取得支援プログラムなど、従業員が研鑽する場を設け、人材のレベルアップを図っています。今後もさらなる人材のレベルアップに向けて、研修の充実に力を入れていきます。

## ■ 人材の定着・活躍推進の取り組み

### 多様な働き方と業務効率化の推進

在宅勤務・フレックス等の多様な働き方の拡大、5連休や定時退社日の実施、育児・介護の両立支援、働き方改革推進セミナーの開催等、多岐にわたる内容を実施し、時間外労働の削減や有給休暇の取得増を実現しました。生まれた成果は福利厚生の充実やIT投資など、人材投資の形で従業員に還元しています。今後も取り組みを見直しながら改善を進めていきます。

### 次世代育成支援・女性活躍推進

当社は2019年2月の「次世代育成支援対策推進法」に基づく“プラチナくるみん”を取得以降も、次世代育成支援に向けた取り組みを継続し、育児や介護目的での働き方の選択肢を広げてきました。各種取り組みの結果、男性の育児休業取得率が86%(2023年度)に達するなどの成果につながっています。

また、女性総合職の採用強化や、女性従業員と女性社外取締役との交流会で女性の活躍をテーマとした意見交換を行うなど、管理職を含む女性リーダーの育成に力を入れています。

### 高齢者人材の活用

少子高齢化が進む中、高齢者人材の活用は今後ますます重要となります。当社では高齢者人材の給与水準を段階的に引き上げるとともに、職務の大きさや評価が反映される処遇制度を整備してきました。意欲・能力ある高齢者の方にさらに活躍いただき、また、次の世代への円滑なバトンタッチを進めていきます。

### 海外にルーツを持つ従業員への活躍支援

年々増加する海外にルーツを持つ従業員への支援として、会社制度理解のフォローに加え、日本語教育やメンター制度など職場コミュニケーションがスムーズに行える支援を適宜行っています。このような中、2019年10月には外国籍従業員から初の管理職登用を行い、以後も継続して管理職への登用を行っています。また、2023年1月には海外子会社の外国籍従業員から初の本社執行役員を選任しました。今後もさまざまなバックグラウンドを持った従業員が活躍できる環境づくりに力を注ぐとともに、多様な文化を尊重しながらシナジーの発現に力を入れていきます。

## ■ 労働安全衛生と健康経営

当社では、社長と労働組合委員長をメンバーに入れた全社安全衛生委員会を毎年開催し、全社の安全衛生活動や健康経営について、活動方針や達成目標を策定の上、経営会議で承認を受け、全社に展開しています。

### 労働安全衛生

企業行動規範において「安全衛生に関する法令及び会社が決めたルールを遵守し、安全第一で業務に取り組みます。」と定めています。加えて、全社安全衛生活動方針では、働く全ての人々が安全第一を実践し、安全で健康に働ける職場づくりや、事業場全体のあらゆる作業についてリスクを把握して対策を徹底し、PDCAサイクルに基づいた継続的な改善を図ることを掲げ、各地区の安全衛生委員会や安全衛生推進委員会、災害防止協議会等の委員を中心とし、さまざまな安全衛生活動に取り組んでいます。

### 健康経営

「健康経営の考えに基づき、一人ひとりの心身の健康の維持・増進に取り組む」を活動方針とし、いきいきと働くことができる職場づくり、企業全体の生産性・創造性の向上を目指しています。心身の健康づくりのためにKPIを設定し、KPIを達成するために、各地区で健康増進のための活動や研修等を展開しています。2023年度からは、健康経営推進委員会を立ち上げ、全地区共通取り組み事項の決定など、健康経営に関わる取り組みを議論しています。

持続的な事業活動には、地域が抱える社会課題への対応を図るとともに地域との融和が不可欠です。教育支援や地域イベントへの参画などを中心に活動に取り組み、地域社会とともに発展していきます。

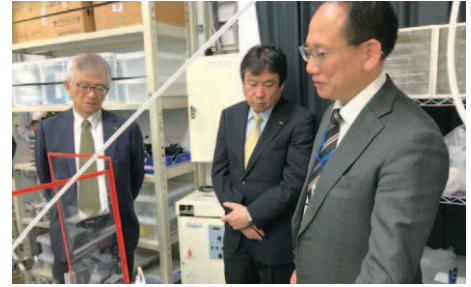
## 次世代人材の育成支援

子供たちに科学に親しみをもってもらえるよう、地元滋賀県を中心に教育支援を行っています。また、大学との産学連携により、ガラスに関する研究を推進するとともに、将来のガラス産業発展の礎となる若手研究者や技術者の育成を支援しています。

### 産学連携協定

2007年より滋賀県立大学との間で協定を締結し、寄附講座の開設をはじめガラス工学に関する共同研究、技術交流、次世代を担う人材育成に関する相互協力など各種の連携事業に取り組んでいます。

2023年からは京都大学にガラス基礎研究の寄附講座を開設し、ガラス科学に関する基礎研究を深く掘り下げ、その活動を通して将来のガラス研究者や技術者となる人材の育成を目指しています。



京都大学寄附講座 研究室の様子

### 滋賀県「びわ湖フローティングスクール事業」へ支援

2019年より滋賀県の子供たちに対する環境学習を通じた人材育成事業を支援しています。2023年にはネーミングライツ契約を更新し、さらに4年間の支援をしています。



契約更新調印式



学習船「うみのこ」の多目的室が「Negルーム」と命名される

### 出前授業(大津市科学館の発明・発見・モノづくり事業「IFクラス」に協賛)

地域の小中学生がガラスの用途や特性を学び、ガラスに触れる出前授業を開催しています。2023年は29名の参加がありました。



IFクラス ガラス切り体験

### JST「女子中高生の理系進路選択支援プログラム」に参画

滋賀県立大学が2020年から取り組む科学技術振興機構(JST)主管の「女子中高生の理系進路選択支援プログラム」に共同機関として参画しています。2023年に実施した職場交流体験には15名の参加がありました。



ショールーム見学

### 工場およびショールーム見学の受け入れ、地域への施設の開放(2023年度実績)

・工場およびショールームの見学者数:約340名 ・地域に開放している施設(緑地等)の利用者数:約80名



## ■ 地域社会との共生

国内外において、地域の清掃や植栽などのボランティア活動、地域の方々を招いての各種イベント、寄付・支援活動を通して、地域社会との交流を積極的に行っています。

### 2023年度活動実績(国内外)

- 地域貢献活動 当社参加者数:約320名
- 納涼祭など 来訪者数:約7,730名
- 地域自治会との意見交換会 来訪者数:約100名
- 地域の学校や自治会などへの花苗の寄贈 株数:約23,000株
- 滋賀県内の子ども食堂および外国にルーツを持つ子供たちへの近江米の寄贈:6トン



滋賀高月事業場 久し振りに開催された納涼祭



滋賀県社会福祉協議会が主催する子ども食堂フェスタ2023に参加



外国にルーツを持つ子供たちに近江米を寄贈



電気硝子(厦門) 近隣児童施設への寄付



坡州電気硝子(韓国) 近隣老人会の誕生会に寄付



Electric Glass Fiber UK チャイルドケアホスピス(Derian House)への寄付と感謝状

## 新体制に期待するのは、 オンリーワンの事業創出と 企業風土の変革。



### 新体制に移行した経緯と事業運営への評価

松本

私は、組織には新陳代謝が必要だと思っています。社長に就任して8年経っていましたし、トップの交代は「会社を変えいく」という非常に大きなメッセージになるため、2022年度をもって退任させていただきました。後任として岸本社長を推薦したのは、技術畑を歩んできたキャリアを活かして開発を推進してほしいと考えたからです。この一年を振り返って皆さまはどのような印象をお持ちですか。

伊藤  
(好)

指名・報酬諮問委員会で議論を重ね、相当の時間をかけて岸本社長と社外取締役で面談を行う中でまず思ったのは、非常に率直に話をする方だなということです。また、松本会長は、安定的な事業承継ではなく、変革のリーダーとして岸本社長を選ばれたんだということを実感しました。

裏出

ディスプレイと複合材に次ぐ、新たな事業の柱を作らなければこの会社は立ちゆかない。それだけの覚悟を持っている、と変革の必要性を強く認識されていました。就任1年目の2023年度は国際情勢的にも経済的にも業績を上げていくことが困難で非

常に苦勞されたと思いますが、積極的に事業のスリム化を図り、業績低下に歯止めをかけることができた」と評価しています。

伊藤  
(博)

危機への耐性というのか、思慮分別をもって、厳しい状況に非常にうまく対応されているという印象を私も持ちました。また、経営チームに関しても、各メンバーがそれぞれの担当分野でしっかり責任を果たされていて、良い形で新体制に移行したと感じました。

### 資本コストと株価を意識した 経営に対する要請を受けて

松本

東京証券取引所から「PBR1倍割れ改善要請」がありました。当社の対応についてはどのようにご覧になっていますか。

伊藤  
(博)

気候変動対応などこれまでのさまざまな要請と同じように取締役会でしっかり議論しましたし、新中期経営計画「EGP2028」にもそれは反映されています。何が何でもPBR1倍を超えればいいんだということではなく、開発に力を入れていく、といったような変革の方向性を浮き彫りにしていくきっかけとしてPBR



## Directors roundtable discussion

取締役会長  
松本 元春

社外取締役  
裏出 令子

社外取締役  
伊藤 好生

社外取締役  
伊藤 博之

やROE(自己資本利益率)について議論しているの  
で、そこが評価できる点ではないかと思っています。

伊藤  
(好)

「EGP2028」ではROE8%という目標を掲げていま  
すが、既存事業の延長だけではなかなか一筋縄で  
はいかないと思っています。その目標達成に向け  
て、新規事業をしっかりと立ち上げ、収益性を高め  
ていかなければならず、そういう意味で研究開発投  
資にもっと力を入れるべきだと思っています。まだ、  
具体的なターゲットが少し見えづらいところがある  
ので、今後の取締役会の中で解を探っていくことが  
大切だと考えています。

裏出

ステークホルダーは株価やROEが高くなることを  
期待して評価をすると思うので、自己株式の取得な  
どは短期的な効果としては良かったと思います。た  
だ、当社のような大きな固定資産を必要とする製造  
業の会社で数値だけが一人歩きしても何の意味も  
ないですし、堅実なステークホルダーはそういうと  
ころをきちんと見ているのではないのでしょうか。今  
後どれだけ利益を生み出していくのか、それによっ  
て株価やROEが上がっていくことが健全な道です  
し、そうなることを期待しています。

松本

この点については議論すべきことがたくさんあるの  
ですが、継続的に事業を行っていくうえで、株主だ  
けでなく従業員、お得意先、お取引先との良好な関  
係が必要になってきます。一方向だけの議論に集中  
しないようバランスを取っていきたいと思っていま  
す。当社の状況も踏まえて、今回の要請を我々の事  
業運営に資するような形で取り組むにはどうすれ  
ば良いのか、引き続き経営メンバーで議論してい  
きたいと思います。

## 新中期経営計画「EGP2028」への期待

松本

「EGP2026」は2020~21年度の状況を踏まえて策定  
したのですが、その後、世の中が非常に大きく変わっ  
て、製造コスト、国際輸送の運賃が高騰しました。さ  
らに地政学的リスクも高まるなど、前提条件と2023  
年度の足元の状況が全く異なっており、「EGP2026」  
はもはや砂上の楼閣でした。事業ポートフォリオを変  
えなければいけないということが会社の中で明らか  
になる中で、株主やマーケットからはもっと効率の良  
い経営をするよう、要求がありました。そのため、5年  
という期間をもう一度いただいて、計画を作り直そう  
ということで、新たに「EGP2028」を策定しました。



松本 元春

伊藤  
(好)

コントロールできる部分以外でコストが上がってきているということが大きな課題で、その課題を解決するための「EGP2028」だと思うのですが、私は単純に、製品の開発力という当社の大きな強みを活かした事業展開がポイントだと考えています。たとえ小さな案件でも、新しい顧客を探してくる。新しいビジネスモデルを生み出す。とにかくたくさん種まきをすることが必要だと感じています。また、その際は顧客視点から新しい製品を見つめ直すということも1つ重要な視点かなと思います。

裏出

私も、日本電気硝子ならではのオンリーワンの新たな事業をいくつも持つということが、会社の地力を支えるためにも大切だと思います。「EGP2028」に関しては、「EGP2026」と比較するとかなり具体的に踏み込んだ内容で方向性も大きく変わっており、見直しの意図をよく理解できます。また、事業戦略としてエネルギー、医療、環境、食料分野を中心に研究開発のリソースを拡充していくという点にも非常に期待しています。

伊藤  
(博)

「EGP2028」の策定直前に韓国やオランダの工場を閉鎖するという大きな決断をされて、それとセットでこれまでの課題に答えを出されたことも評価しています。その上で私が望むのは、「EGP2028」を単に計画としてではなく、そこに組み込まれているスピリットのようなものを、現場のすみずみまで伝えていただきたいということです。その熱い思いを受け取ることで、社内で会社や仕事に対するさまざまな議論が巻き起こる。そんなきっかけになればと思っています。

## サステナビリティ戦略に関して

松本

当社ではCSR基盤として「環境」、「多様性」、「地域」、の三つのテーマを掲げ、それぞれに多彩な活動を展開していますが、中でも2023年度の取締役会でよく議論をしたのが「多様性」、人的資本についてです。先ほど伊藤(博)社外取締役が「熱い思いを伝える」というお話をされましたが、いかに一人ひとりのモチベーションを上げ、エンゲージメントを高めていくのかということについては、岸本社長も一生懸命取り組んでいますし、キャリア採用や外国籍の方の採用など、以前よりも多様な人材の登用が進んでいると思います。

伊藤  
(好)

例えば、役員登用についても多様性を図れるよう、二つ以上の事業領域を経験しているとか、日本以外の複数の勤務地を経験しているなど、ノミネートの条件を設けても良いかもしれませんね。どれだけ効果があるかはわかりませんが、いずれにせよ、人材育成のマスタープランのようなものは必要だと感じます。

裏出

私は女性、特に管理職がほとんど育っていないことが課題だと思っています。「くるみん」の認定を取得するなど法律に則った制度の改革は進んでいるのですが、それだけでは



裏出 令子

なく、特に離職しやすい女性がこの会社で働き続けたいと思えるような風土にならなければ、ジェンダーバランスを改善することはできません。

伊藤  
(博)

時代の変化に合わせて企業風土をどうバージョンアップさせていくのか、そこは確かに大きな課題ですね。最近行っている社内アンケートを活かすなど、工夫の余地はあると思います。一方、「環境」や「地域」への貢献に関しては、社会における企業の存在意義とは何なのか、というところが企業活動のベースとしてある会社なので、ごく当たり前に、真面目に取り組んでいるという印象を持っています。

## 取締役会の振り返りと展望

松本

最後に、2023年度の実務面や透明性、課題などについて、忌憚なくご意見をいただきたいと思っています。

裏出

非常に発言しやすく、事前に説明もしていただいて、極めて健全な取締役会だと思います。ただ、2023年度のように国内外の情勢が大きく変わって事業運営に強く影響が出た時に、方針の転換などについて議論する機会をもう少し増やしていただけると良いかなと思います。時間も限られていますし、経営会議で議論を尽くした結論が取締役会で出されていると思いますが、結論に至る過程を深く知っておきたいというのはあります。

伊藤  
(博)

議題の背景が十分わからないこともあるんですよね。そのあたりは我々も頑張る余地があって、年に1~2回でも良いので、社外取締役だけの会議があっても良いんじゃないか、という話をしています。担当の方に話を伺うという形でもかまわないので、取締役会の前段階でその時々懸案事項などを勉強する機会があれば、より適切な発言や議論の深堀りができるのではと考えています。

伊藤  
(好)

2024年度は社外取締役が一人増えるので、議論をより深めるために、質問の役割分担をするというのも良いかもしれませんね。また、提供いただく資料に関して、簡素化をしてはどうかと思います。ITを活用してペーパーレスにするなど会議のあり方を工夫することも、活性化の一つのきっかけになるのではと思います。

松本

社外取締役の皆さまの存在は、会社の運営にとって非常に大きなインパクトがあって、良識・常識から発言いただき、物事をフェアに見ていただいていると感じます。経営層は当然非常に真剣に意見を聞いていますし、こんな計画では社外取締役がOKを出さないよ、と言って戻すこともあります。私も、取締役会を活性化させたいという思いがあるので、ご指摘いただいたように資料の作り方や説明の仕方を工夫していきたいと思っています。2024年度もどうぞよろしくお願いいたします。



伊藤 好生



伊藤 博之

## 取締役



代表取締役 取締役会長

### 松本 元春

1982年 4月 当社入社  
 2003年 6月 テクネグラス Inc. CEO  
 2005年 2月 当社経理部長  
 2007年 4月 執行役員  
 2011年 6月 取締役、常務執行役員  
 2013年 4月 専務執行役員  
 2015年 3月 代表取締役 社長、社長執行役員  
 2023年 1月 代表取締役 取締役会長(現任)



代表取締役 社長

### 岸本 暁

担当：監査

1985年 4月 当社入社  
 2012年 4月 電子部品事業部長  
 2013年 4月 執行役員  
 2016年 1月 電子部品事業本部長  
 2017年 10月 コンシューマーガラス事業本部長  
 2019年 1月 常務執行役員  
 2023年 1月 社長執行役員(現任)  
 2023年 3月 代表取締役 社長(現任)



取締役 常務執行役員

### 山崎 博樹

担当：基盤技術、知的財産、環境、  
製品安全、対外技術

1984年 4月 当社入社  
 2006年 10月 技術部長  
 2011年 4月 執行役員  
 2016年 1月 技術本部長  
 2016年 3月 取締役(現任)、  
常務執行役員(現任)



取締役 常務執行役員

### 加埜 智典

統括：ガラス繊維事業

1989年 4月 当社入社  
 2015年 3月 ディスプレイ事業部長  
 2016年 1月 執行役員  
 2020年 1月 常務執行役員(現任)  
 2021年 1月 ディスプレイ事業本部長  
 2021年 3月 取締役(現任)  
 2024年 1月 ガラス繊維事業本部長(現任)



取締役 常務執行役員

### 森井 守

統括：総務、人事、資材、情報システム  
 担当：経理、企業戦略、マーケティング、  
営業管理、東京支社、貿易管理

1985年 4月 当社入社  
 2014年 6月 経理部長  
 2017年 1月 執行役員  
 2021年 1月 常務執行役員(現任)  
 2022年 3月 取締役(現任)



社外取締役

### 裏出 令子 (独立役員)

2010年 4月 国立大学法人京都大学  
大学院農学研究科教授  
 2018年 4月 同大学名誉教授(現任)、  
同大学複合原子力科学  
研究所特任教授(現任)  
 2019年 3月 当社取締役(現任)



社外取締役

### 伊藤 博之 (独立役員)

2009年 4月 国立大学法人滋賀大学  
経済学部教授  
 2020年 3月 当社取締役(現任)  
 2020年 4月 国立大学法人滋賀大学  
名誉教授(現任)、  
学校法人大阪経済大学  
経営学部教授(現任)



社外取締役

### 伊藤 好生 (独立役員)

1973年 4月 松下電器産業株式会社  
(現パナソニックホールディングス株式会社)入社  
 2014年 6月 同社代表取締役専務  
 2017年 4月 同社代表取締役副社長  
 2017年 6月 同社代表取締役副社長執行役員  
 2020年 6月 亀田製菓株式会社社外取締役(現任)  
 2021年 6月 一般社団法人日中経済貿易センター  
代表理事会長(現任)  
 2022年 3月 当社取締役(現任)



社外取締役

### 青砥 なほみ (独立役員)

1983年 4月 日本電気株式会社入社  
 2011年 12月 エルピーダメモリ株式会社(現マイクロメモリ ジャパン株式会社)執行役員  
 2015年 4月 米国Micron Technology, Inc.  
テクノロジー・ディベロップメント部門DRAM・新メモリプロセス開発部門長Sr. Director  
 2017年 11月 マイクロメモリ ジャパン株式会社 テクノロジー・ディベロップメント部門  
DRAMプロセス開発部門長Sr. Director  
 2023年 8月 国立大学法人広島大学ナノデバイス研究所(現半導体産業技術研究所)特命教授(現任)  
国立大学法人東北大学国際集積エレクトロニクス研究開発センター特任教授(客員)(現任)  
 2024年 3月 当社取締役(現任)

## 監査役



常勤監査役  
應治 雅彦

1982年 4月 当社入社  
2010年 10月 開発部長  
2015年 1月 社長付  
2015年 3月 常勤監査役(現任)



常勤監査役  
林 嘉久

1986年 4月 当社入社  
2015年 3月 総務部長  
2019年 3月 常勤監査役(現任)



社外監査役  
矢倉 幸裕 (独立役員)

1992年 10月 監査法人トーマツ  
(現有限責任監査法人トーマツ)入所  
1996年 4月 公認会計士登録  
2020年 6月 有限責任監査法人トーマツ退所  
2020年 7月 矢倉公認会計士事務所開設(現在)  
2020年 8月 税理士登録  
2022年 3月 当社監査役(現任)



社外監査役  
印藤 弘二 (独立役員)

1989年 4月 弁護士登録、昭和法律事務所入所  
1994年 1月 同事務所パートナー  
1998年 5月 はばたき総合法律事務所開設、  
同事務所パートナー(現任)  
2020年 6月 株式会社キーエンス社外監査役(現任)  
2023年 3月 当社監査役(現任)

## 常務執行役員

中村 憲生

担当：コンシューマーガラス事業

角見 昌昭

担当：研究開発

小林 正宏

担当：電子部品事業

堀内 拓男

担当：ディスプレイ事業、  
薄膜事業

金谷 仁

担当：プロセス技術

## 執行役員

中島 利幸

担当：総務、人事

織田 英孝

担当：ディスプレイ事業(製造)

玉村 嘉之

担当：資材、情報システム

濱島 健

担当：ガラス繊維事業(製造)

岡 卓司

担当：電子部品事業(製造)

和田 正紀

担当：コンシューマーガラス事業(製造)

Eric Barrouillet

担当：ガラス繊維事業(営業)

## 取締役の専門性と経験(スキルマトリックス)

氏名	会社における地位	社外独立	性別	指名・報酬諮問委員会 (◎は委員長)	主な知識・経験・能力			
					企業経営	財務・法務	技術	営業・マーケティング
松本 元春	取締役会長(代表取締役)		男	●	●	●		●
岸本 暁	社長(代表取締役)		男	●	●		●	●
山崎 博樹	取締役		男				●	
加埜 智典	取締役		男		●		●	●
森井 守	取締役		男			●		●
裏出 令子	取締役	●	女	●			●	
伊藤 博之	取締役	●	男	●		●		
伊藤 好生	取締役	●	男	◎	●		●	●
青砥なほみ	取締役	●	女	●			●	

(注)上表は各取締役が有するすべての知見を表すものではありません。

# コーポレート・ガバナンス

経営全般にわたる監督機能の強化と取締役会の活性化を通して競争力を高め、中期経営計画「EGP2028」の達成に取り組めます。

## ■ コーポレート・ガバナンスの考え方

当社は、企業価値の向上と持続的成長を図るためには、経営における透明性の確保や業務執行に対する監督機能の強化に継続的に取り組む必要があると考えています。これをコーポ

レート・ガバナンスの基本におき、組織や制度などの充実に取り組んでいます。

## ■ コーポレート・ガバナンス体制の概要

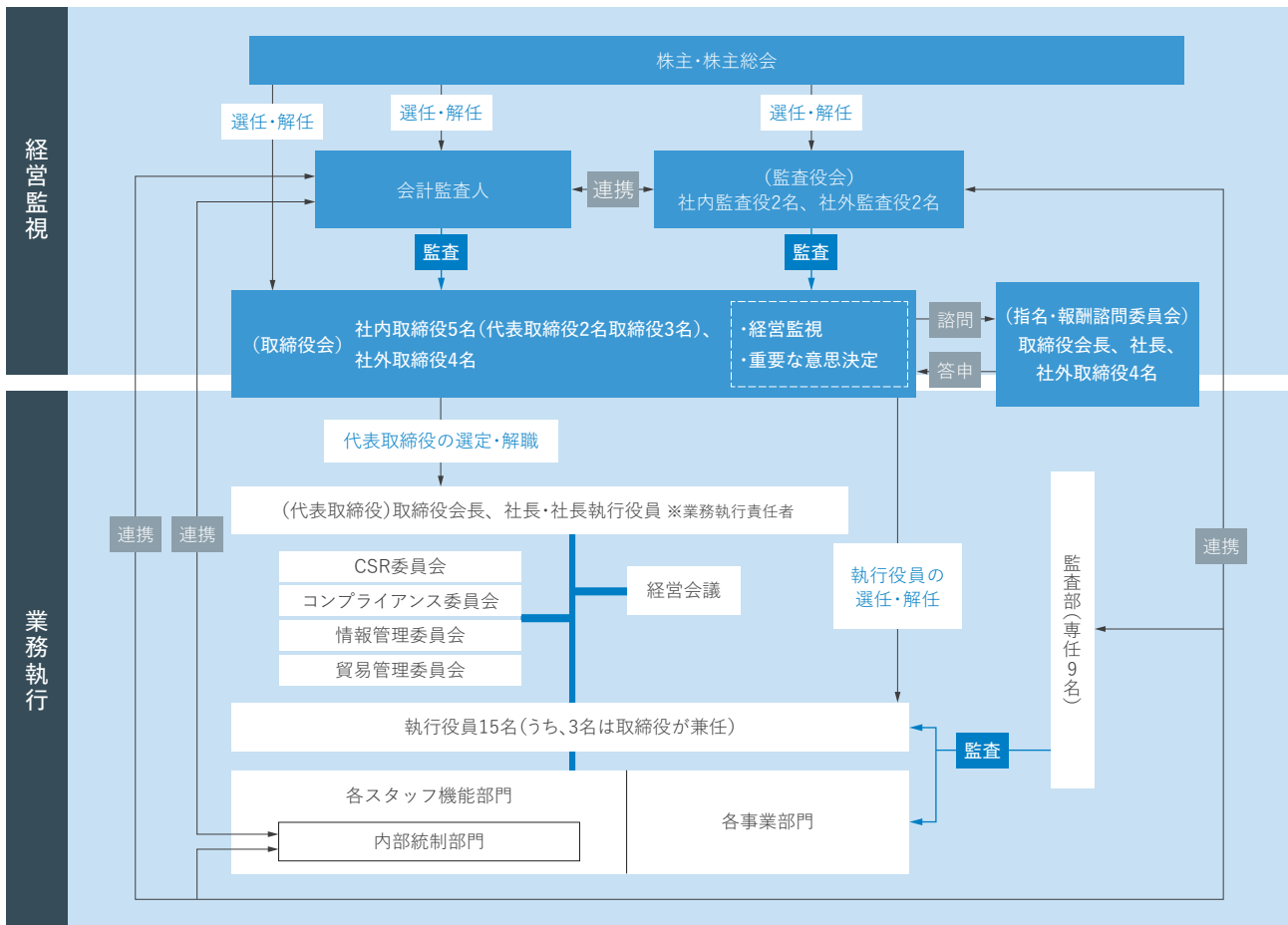
当社は、監査役会設置会社であり、社外取締役を含む取締役会が、業務執行に関する意思決定と取締役等による職務執行の監督を行い、社外監査役を含む監査役会が、取締役会と業務執行組織から独立して取締役の職務執行を監査し、取締役会の透明性・公正性を確保する体制としています。

また、取締役会の諮問機関として任意の委員会である指名・報酬諮問委員会を設置し、代表取締役の選定・解職および取締役の報酬方針・制度、取締役の報酬額に関する事項の妥当性

について審議を行い、取締役会に答申します。

近年、気候変動、人的資本、人権への対応など、企業の持続的成長のための課題が増加し、企業活動を通じた社会課題解決や情報開示の充実といった社会的要請も強まっています。このため、CSRの方向性や活動内容等について包括的に議論し、経営陣に提言し、機動的に活動を展開するとともに、より適切な情報開示につなげていくための組織横断的な仕組みとしてCSR委員会を設置しています。

コーポレート・ガバナンスの体制図(2024年3月28日現在)



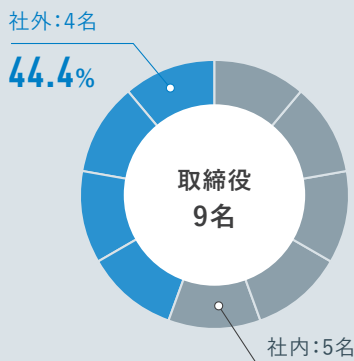


## コーポレート・ガバナンス強化の歩み

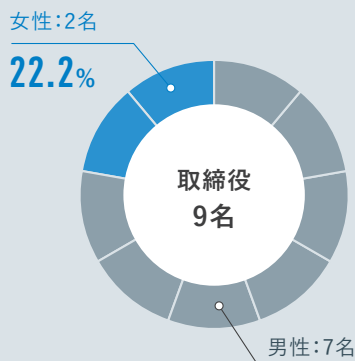
	2000年		2010年		2020年	
決算・株式	2006	買収防衛策を導入	2012	買収防衛策を廃止		
業務執行 監督体制	2001	執行役員制度を導入 取締役員数削減に着手	2015	初めて独立役員の 社外取締役を選任	2020	指名・報酬諮問委員会の設置
	2003	取締役任期を1年に短縮 初めて独立役員の 社外監査役を選任	2016	独立役員の社外取締役を2名に 取締役会実効性評価の開始	2023	外国人執行役員を選任 相談役制度を廃止
			2019	独立役員の社外取締役を3名に (社外取締役が1/3に) 譲渡制限付株式報酬制度の導入 初めて女性社外取締役を選任		
内部統制・ リスク マネジメント	2000	企業行動規範を制定	2015	企業理念体系を制定 事業継続計画(BCP)を策定	2023	CSR委員会の設置
	2003	監査部を設置	2019	全グループ会社対象に 内部通報制度を導入		
	2006	内部通報制度 「NEGほっとライン」の導入 コンプライアンス委員会の設置				

## ガバナンスハイライト

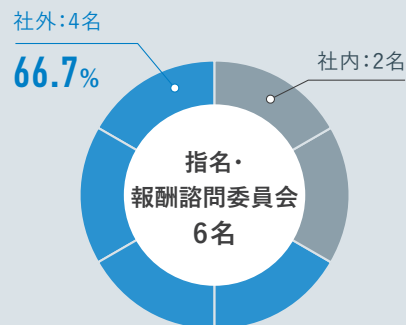
社外取締役比率



女性取締役比率



指名・報酬諮問委員会社外取締役比率



2024年3月28日現在

## 2023年度における取締役会・監査役会への出席状況

	氏名	取締役会	監査役会
代表取締役	松本 元春	15回／15回(100%)	—
	岸本 暁	12回／12回(100%) (2023年3月就任以降)	—
取締役	山崎 博樹	15回／15回(100%)	—
	加埜 智典	15回／15回(100%)	—
	森井 守	15回／15回(100%)	—
社外取締役	裏出 令子	15回／15回(100%)	—
	伊藤 博之	15回／15回(100%)	—
	伊藤 好生	15回／15回(100%)	—
常勤監査役	應治 雅彦	15回／15回(100%)	13回／13回(100%)
	林 嘉久	15回／15回(100%)	13回／13回(100%)
社外監査役	矢倉 幸裕	15回／15回(100%)	13回／13回(100%)
	印藤 弘二	12回／12回(100%) (2023年3月就任以降)	10回／10回(100%) (2023年3月就任以降)

## 取締役会の実効性に関する分析・評価

当社では、取締役会の実効性について、毎年、取締役全員を対象に、①取締役会全般、②取締役会の運営、③社外役員などの項目に関しアンケートを実施しています。

### 2022年度に行ったアンケートでの設問と意見、対応

- 「取締役会の人数は適切である」とする設問において、取締役会の人数について現状が最低限かという意見があった一方、より少ない方がよいのではないかという意見がありました。当社は、ガバナンス体制強化のため、2024年3月28日開催の定時株主総会において、社外取締役を1名増員し、取締役9名(うち、社外取締役4名)を選任しました。
- 「社内取締役は、自身の執行の役割と取締役としての役割の違いを認識し、担当外の議題についても意見を述べ、取締役会の審議と意思決定の質の向上に貢献しているか」という設問に対して、意思決定には参加しているものの、意思決定の質の向上に貢献しているとまでは言えないのではないかという意見がありました。この点については、取締役会における審議をより十分に行うことにより、意思決定の質の向上に努めてきています。

### 2023年度に行ったアンケートでの意見

2023年度に行ったアンケートでは、コロナ禍の影響もあり、社外役員が国内外の工場を視察し、現地幹部と意見交換する機会が必ずしも十分でなかったとの意見がありました。また、時折、取締役会資料が直前に配付されることがあるとの意見もありました。アンケートの結果、取締役会として有効に機能しており、実効性が確保できていると判断していますが、今後、評価結果を踏まえ改善を図り、引き続き実効性評価を行うことにより、取締役会での審議の充実に努めていきます。

# コンプライアンス／リスクマネジメント

社会からの信頼を獲得し持続的な成長を図るべく、当社グループの全ての役員と従業員が法令、国際ルールを遵守し、常に高い倫理観をもって誠実に行動します。

## ■ コンプライアンス体制

当社グループ内への法令遵守、企業倫理の周知徹底を継続的に行う専門組織としてコンプライアンス委員会を設置し、主に右に掲げる項目を実施しています。

- 企業行動憲章および企業行動規範の改訂の立案など
- コンプライアンスに関する情報の収集、分析、教育研修
- 内部通報制度(「NEGほっとライン」)の運用

## ■ コンプライアンスプログラム

### 企業行動憲章、企業行動規範

従業員一人ひとりにコンプライアンスの周知徹底を図るため、企業行動憲章および企業行動規範を定めています。また、自らの行動基準としていつでも参照できるように、ポケットサイズのカードにまとめ国内グループ会社の従業員に配布してい

ます。この携帯カードには、企業行動憲章、企業行動規範のほか当社の企業理念体系や「NEGほっとライン」の概要も掲載しています。

### 内部通報制度

当社グループ内の法令違反、不正、反倫理的行為の防止およびこれらの早期発見、早期解決を図るため、「NEGほっとライン」を設置し、運用しています。「NEGほっとライン」では、コンプライアンス委員会(社内)と弁護士事務所(社外)の2つの窓口を用意し、通報・相談を受け付けています。いずれの窓口におい

ても通報したことによって通報者が不利益を被らないよう厳重に情報を管理し運用しています。

海外においても全ての子会社で導入しています。繰り返し制度の周知を行うとともに適正な運用を行っていきます。

### コンプライアンス意識浸透に向けた取り組み

当社グループ全体へのコンプライアンス意識(高い倫理観、人権尊重など)の浸透を図るため、毎年、新入社員の入社時教育や営業職向けの独禁法研修会などを実施しています。あわせて、取締役や執行役員を対象とする研修会においても、機会を捉えてガバナンスやコンプライアンスをテーマに討議を行うなど、経営層への意識の浸透を図っています。また、当社では、コンプライアンスの啓発と周知徹底を図るため、毎年10月を「コ

ンプライアンス強化月間」として、事業場内にポスターを掲示するとともに、講演会や国内外のグループ会社を対象に社内研修会などを実施しています。あわせて、国内外のグループ会社の役員、従業員から、企業行動規範を遵守する旨の宣誓書を毎年提出してもらい、各自の業務をコンプライアンスの観点から見直す機会としています。

### 英国現代奴隷法への対応

英国に拠点を置くElectric Glass Fiber UK, Ltd.では、同国で2015年に制定された英国現代奴隷法(UK Modern Slavery

Act 2015)への対応としてステートメントを発行しています。

## ■ リスクマネジメント

当社グループでは、「内部統制の基本方針」に基づき、定期的リスク調査を行い、経営上のリスクの把握、対応などを行っています。また、当社が重要と認識している会社の事業に関す

るリスクについては、担当部署または専門委員会が、必要に応じて、規程・ガイドラインの制定、研修の実施、マニュアルの作成などの対応を行います。

# ステークホルダーとの対話

当社は、グループ企業行動憲章において「適時、適切に、必要な企業情報を開示するとともに、広く関係先とのコミュニケーションを図ります。」と定め、さまざまなステークホルダーとの積極的な対話を通じて、相互理解を深め、企業価値の向上に努めています。

## ■ お客さまとの対話

当社グループは、「大切にしている価値観」に「お客様第一」を、また、運営方針に「世界一の顧客満足」を掲げています。製品安全と品質保証のそれぞれに基本方針を定め、顧客満足度の向上と安全で確かな製品の供給を目指しています。

### 製品安全の基本方針

常に皆様に安心して使用いただける安全な製品をお届けします。

1. 設計の段階から、製品の安全性確保を最も重視します。
2. 品質保証を通じて製品の安全性を継続的に改善します。
3. 製品のライフサイクルのすべてに対して継続してリスクを低減します。
4. 万が一製品事故が発生した場合は早期の情報開示と安全確保を実施します。

### 製品情報の発信

展示会や当社ホームページで製品紹介などの情報提供を行い、コミュニケーションツールとして活用しています。

展示会情報

<https://www.neg.co.jp/company/exhibition/>

### 品質保証の基本方針

「お客様第一」のもと、営業・製造・開発等のすべての部門が連帯してお客様にご満足いただける製品をお届けします。

1. お客様の求める製品を正しく理解し、継続的に仕様に反映させていきます。
2. 的確な品質保証を行った製品を出荷します。
3. 品質とそれを支える“モノづくり”のレベルを継続的に向上させます。
4. 万が一お客様でトラブルが生じた場合は迅速かつ的確に対処します。

## ■ お取引先との対話

### 購買基本方針

当社では、購買基本方針を定め、優れた品質と安定した供給、価格競争力のある商品およびサービスをご提供いただけるお取引先との信頼関係構築に取り組んでいます。また、サプライチェーン全体で実効が上がるように、サプライチェーンガイドラインにてお取引先に安定供給と競争力向上、法令遵守や人権への配慮、環境保全への配慮などの賛同、参画をお願いしています。

あわせて、アフリカのコンゴ民主共和国およびその周辺国で採掘される鉱物(スズ、タンタル、タングステン、金)が、非人道的行為を行う武装グループの資金源となって

いるため、当社では紛争鉱物の不使用に向けて責任ある調達を実践しています。

### 購買基本方針

1. オープンかつ公平公正な取引
2. お取引先様との共存共栄
3. 社会規範の遵守
4. 人権への配慮
5. 環境への配慮
6. 紛争鉱物への取り組み

購買基本方針など

<https://www.neg.co.jp/company/procurement/>

## ■ 株主・投資家との対話

### 情報開示について

当社は、東京証券取引所が定める開示規則に従い、適時開示情報伝達システム(TDnet)によって適時開示を行い、当社ホームページにおいても速やかに開示します。また、当社グループをご理解いただくために有用と思わ

れる情報についても、フェアディスクロージャールールの下、適時適切、公正に、ニュースリリースやホームページへの掲出などによって積極的に開示します。

情報開示の考え方

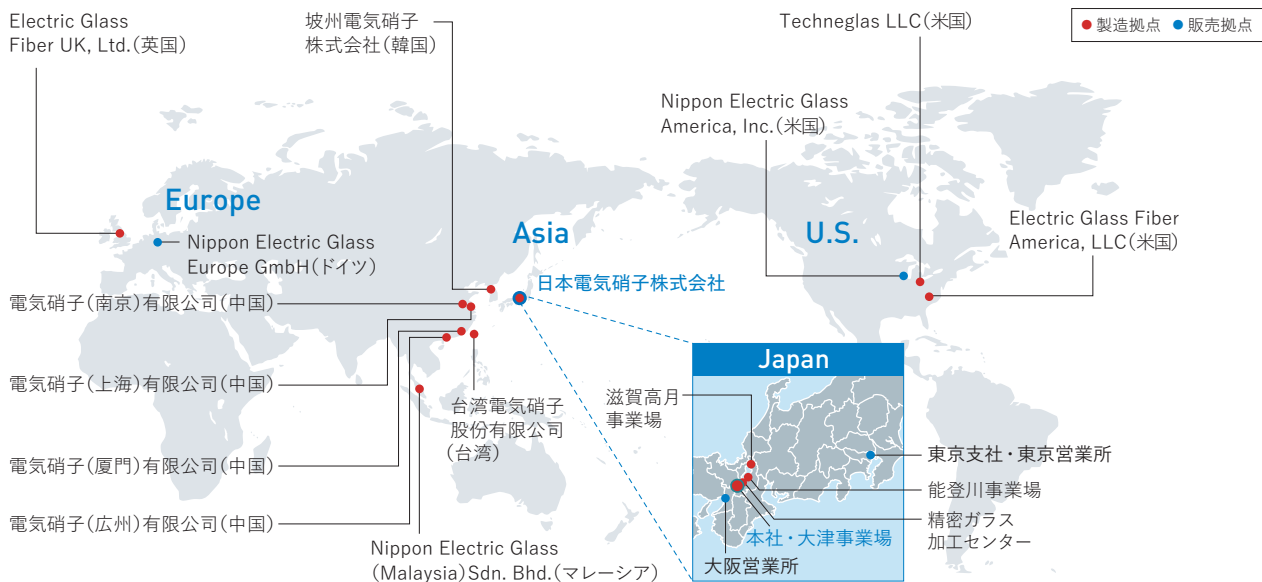
<https://www.neg.co.jp/ir/disclosure/>

## 会社情報

## 会社概要

社名	日本電気硝子株式会社 Nippon Electric Glass Co.,Ltd.	創立	1949年12月1日
本社	〒520-8639 滋賀県大津市晴嵐二丁目7-1 TEL: 077-537-1700	事業場	大津・滋賀高月・能登川・精密ガラス加工センター
営業所(大阪)	〒532-0003 大阪市淀川区宮原四丁目1-14 住友生命新大阪北ビル10F TEL: 06-6399-2711	資本金	32,155百万円
(東京)	〒108-0075 東京都港区港南二丁目16-4 品川グランドセントラルタワー9F TEL: 03-5460-2510	従業員数	5,578名(連結、2023年12月31日現在)
		上場証券取引所	東京(プライム市場)
		証券コード	5214
		事業年度	毎年1月1日から12月31日まで
		定時株主総会	毎年3月
		株主名簿管理人	三井住友信託銀行株式会社

## グローバル展開

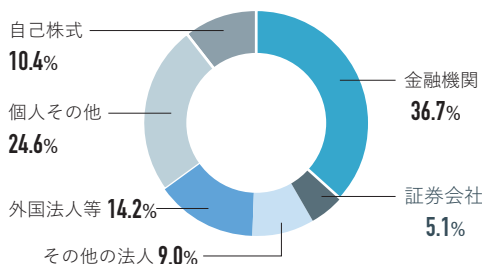


## 株式情報 (2023年12月31日現在)

## 株式に関する事項

発行可能株式総数	240,000,000株
発行済株式の総数	99,523,246株
単元株式数	100株
株主数	41,556名

## 所有者別株式分布状況



## 大株主

株主名	持株数 (千株)	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)	16,190	18.2
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	8,676	9.7
ニプロ株式会社	4,644	5.2
野村 紘	3,564	4.0
JPモルガン証券株式会社	2,487	2.8
株式会社滋賀銀行	1,617	1.8
金 慶光	1,500	1.7
日本電気硝子取引先持株会	1,321	1.5
日本証券金融株式会社	1,264	1.4
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140051	1,183	1.3

※1 当社は、自己株式を10,378,386株保有していますが、上記大株主からは除外しています。  
 ※2 持株比率は、自己株式を控除して計算しています。

## 10年間の主要連結財務データ

## 日本電気硝子株式会社および連結子会社

※2014年12月期は、決算期変更により2014年4月1日から2014年12月31日までの9か月となっています。

	2014/12 <sup>*</sup>	2015/12	2016/12	2017/12
<b>経営成績</b>				
売上高	¥192,692	¥251,177	¥239,411	¥282,447
営業利益(損失)	5,223	22,034	19,571	32,201
親会社株主に帰属する当期純利益(損失)	5,938	9,636	4,968	27,184
減価償却費	28,419	37,153	31,255	28,734
設備投資	45,213	49,211	46,429	52,913
研究開発費	5,526	6,183	6,657	6,897
<b>財政状態</b>				
総資産	¥731,184	¥726,937	¥693,917	¥764,420
流動資産	264,001	267,429	254,870	262,932
有形固定資産	397,273	386,012	367,399	393,817
流動負債	82,700	105,399	86,024	103,835
有利子負債	109,140	109,730	101,997	120,660
純資産	522,577	519,801	509,564	543,789
<b>キャッシュ・フロー</b>				
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥38,837	¥46,797	¥48,261	¥46,159
投資活動によるキャッシュ・フロー	△29,264	△32,638	△36,138	△68,644
財務活動によるキャッシュ・フロー	1,698	△7,892	△17,624	9,797
現金及び現金同等物の期末残高	129,823	133,856	126,167	113,835
<b>1株当たり指標(円)</b>				
当期純利益(損失)	¥59.69	¥96.88	¥49.95	¥273.29
純資産	5,163.32	5,159.30	5,069.60	5,416.93
配当金	60.00	80.00	80.00	90.00
<b>財務指標(%)</b>				
営業利益率	2.7	8.8	8.2	11.4
自己資本比率	70.2	70.6	72.7	70.5
ROE	1.2	1.9	1.0	5.2

(注) 1. 1株当たり当期純利益(損失)は、各連結会計年度の期中平均株式数に基づいて算出しています。1株当たり純資産は、各連結会計年度末の発行済株式数に基づいて算出しています。  
2. 潜在株式調整後1株当たり当期純利益は、潜在株式が存在しないため記載しておりません。  
3. 2023年12月31日現在、当社は24社の連結子会社および1社の持分法適用会社を有しています。なお、Electric Glass Fiber NL, B.V.は2023年9月26日に破産手続を開始し、連結の範囲から除外しています。  
4. 2014年度(2014年12月期)の設備投資は、当社及び国内連結子会社の2014年4月1日から2014年12月31日までの金額と、海外子会社の2014年1月1日から2014年12月31日までの金額の合計値を記載しています。

(単位:百万円。別途記載のあるものを除く)

	2018/12	2019/12	2020/12	2021/12	2022/12	2023/12
	¥300,326	¥257,511	¥242,886	¥292,033	¥324,634	¥279,974
	24,865	16,258	17,660	32,779	26,184	△10,420
	15,199	△33,669	15,252	27,904	28,167	△26,188
	29,775	28,576	24,931	26,721	28,962	37,185
	49,339	20,160	23,447	44,894	68,024	34,402
	6,958	6,901	6,258	6,598	7,266	8,094
	¥725,320	¥664,800	¥658,139	¥698,129	¥747,907	¥703,917
	247,741	241,482	246,399	264,512	271,680	253,104
	386,540	358,682	355,727	380,280	425,629	392,968
	112,992	96,485	103,576	117,934	131,665	109,042
	112,004	100,478	103,687	96,821	105,525	120,343
	521,547	477,154	476,920	499,742	528,912	490,130
	¥52,002	¥21,637	¥47,861	¥69,881	¥31,563	¥△1,360
	△19,551	△14,316	△19,759	△31,754	△57,155	△20,777
	△28,503	△21,976	△7,739	△29,178	△5,874	△11,572
	116,248	100,977	121,215	134,723	106,862	75,083
	¥154.26	¥△348.50	¥157.84	¥290.98	¥302.76	¥△282.90
	5,346.03	4,885.50	4,886.10	5,321.77	5,635.52	5,463.53
	100.00	100.00	100.00	110.00	120.00	120.00
	8.3	6.2	7.3	11.2	8.1	△3.7
	71.2	71.0	71.7	70.9	70.1	69.2
	2.9	△6.8	3.2	5.8	5.5	△5.2

5. 2017年7月1日付で普通株式5株につき1株の割合で株式併合を実施しています。各期を比較しやすいよう、1株当たりの指標は株式併合による影響を避けて調整の上記載しています。
6. 2019年12月期より「『税効果会計に係る会計基準』の一部改正」(企業会計基準第28号 2018年2月16日)を適用しています。これに伴い2018年12月期の関連数値について避及適用後の数値を記載しています。
7. 「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日)等を2022年12月期の期首から適用しています。これに伴い2022年12月期に係る主要連結財務データについては、当該会計基準等を適用した後の数値を記載しています。



**Neq**

*GLASS FOR FUTURE*

**日本電気硝子**

<https://www.neg.co.jp/>

〒520-8639 滋賀県大津市晴嵐二丁目7-1

TEL:077-537-1700

