

**Neq**

日本電気硝子

Integrated Report  
2025

2025年12月期



## 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。

### 大切にしている価値観

- |        |   |
|--------|---|
| 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。          |
| 達成への執念 | 執念をもって、課題を為し遂げること。                        |
| 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。 |
| 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。            |

## 編集方針

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様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2025」では、将来にご期待いただく情報として、当社の特長や強みをより分かりやすく記述するように心掛けました。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様との対話を深めていきます。

### 対象組織

日本電気硝子およびグループ会社国内9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。

### 対象期間

2025年度(2025年1月～2025年12月)

なお、定性的情報については、2026年度の情報も一部掲載しています。

### 発行 / 次回発行予定

2026年5月発行 / 次回2027年4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/sustainability/>に掲載しています。

### 予測・見通しに関する注意事項

本レポートに掲載している計画、見通し、戦略などは、当社グループが合理的と判断する一定の前提に基づいて作成したものであり、リスクや不確定要素を含んだものです。したがって、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。



## 目次

第1章 価値創造の 源泉	企業理念体系	2
	編集方針 / 目次	3
	社長メッセージ	4
	私たちのあゆみ	8
	市場と製品	10
	グローバルに展開する日本電気硝子の全体像	12
	財務・非財務ハイライト	13
第2章 価値創造の 戦略	私たちの強み	14
	価値創造プロセス	16
	バリューチェーン	17
	中期経営計画	18
	財務担当役員メッセージ	20
	研究開発・知的財産戦略	23
	事業ポートフォリオ	25
	事業別の戦略	
	● 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
	● 特集: エンジニアリング事業	34
● 特集: ガラスに多彩な機能と価値を付加する薄膜	35	
第3章 価値創造の 基盤	サステナビリティ	36
	環境	39
	社会	45
	取締役会長 × 社外取締役座談会	53
	役員一覧	57
	コーポレート・ガバナンス	59
	コンプライアンス / リスクマネジメント	64
	秘密情報管理 / 情報開示	65
	10年間の主要連結財務データ	66
	会社概要	67

## 社長メッセージ



### 軸をぶらさず、挑戦を止めない ——ガラスの無限の可能性で次の成長へ

代表取締役 社長  
岸本 暁

#### 企業理念からブレることなく、執念を持って

私は、2023年に社長に就任しました。当時は新型コロナウイルス感染症の拡大から収束に至る混乱の影響が続く中で、当社の業績は大きく悪化し、当時の中期経営計画EGP2026の見直しを迫られたときでした。原燃料価格などの高騰や世界的なインフレと景気悪化が同時に進行するような状況で、当社が関わる市場構造も変化しました。このような厳しい局面でしたが、当社は何とか新しい成長に向けて歩みを進めることができました。創業以来、さまざまな転換期がありましたが、それらを振り返るとそこには一貫した姿勢があります。

1949年の創立時、当社は蛍光灯用や医薬容器用の管ガラスの製造から事業をスタートさせました。その後、放射線遮蔽用ガラス、結晶化ガラス、電子デバイス用ガラス、ブラウン管用ガラスなど事業の領域を広げ、特殊ガラスメーカーとしての基礎をつくりました。次に、ブラウン管の世界需要に対応してグ

## 社長メッセージ

ローバル展開を進めつつ、FPD(フラットパネルディスプレイ)の台頭を見据えて布石を打った時代、主力だったブラウン管の終焉に直面しながらも、拡大するFPDへと素早く事業構造を転換した時代、そして、さらなる成長に向け、ディスプレイ事業に次ぐ事業の柱として複合材事業、医療事業、電子デバイス事業の拡大を目指して開発や投資を進め、バランスの取れた事業ポートフォリオの構築を図った時代。どの場面でも共通していたのは、「達成への執念」です。行く先を見据え、やるべきことを定め、やり通す——この姿勢が、私たちの根っこにあると考えています。

2024年度からは、世界経済や市場構造の変化に合わせて中期経営計画をEGP2028へと改定し、「STRONG GROWTH」という旗印を掲げました。ディスプレイ事業と複合材事業は構造改革を着実に進め、半導体分野は事業が大きくなりました。エネルギーや環境といった新しい分野での挑戦も前に進んでいます。これからも、受け継いできた思いと企業理念体系からブレずに、「技術力」「人材」「チーム力」という強みを軸に、新しい価値を社会に提供していきたいと考えています。

## NEGに何ができるか

2026年度が始まるにあたり、私は役員や従業員に対して「NEGに何ができるか」を再度考えようというメッセージを出しました。NEGの存在意義を改めて意識し、日々の業務に落とし込んでいく機会にしたいと考えたのです。

## NEGは何を成すのか

「何のためにここにいるのか」という原点に立ち返ってみました。私たちNEGは、ガラスという素材を核に、最終製品の進化を支えるソリューションを提供しています。私たちが提供するものは、最終製品の力を

### 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。

### スローガン

**GLASS FOR FUTURE**

最大限に引き出す「高機能なガラス素材」とその応用技術です。ガラスは、無限の可能性を秘めています。だからこそ、私たちはそのポテンシャルを極限まで引き出し、社会の発展につながる製品を黒衣(くろご)として支える存在でありたい。その決意を込めて、私たちは上記の理念を掲げています。

この理念のもと、「ガラスのことならまずNEG」と世界中から指名される、世界一の特殊ガラスメーカーを目指していきます。

## NEGは何を土台にするのか

企業が持続的に成長していくための土台は、何よりも「人」と考えています。私が社長に就任した2023年度、当社は大きな赤字を計上しました。海外拠点の閉鎖を含む事業構造改革を進めることは

## 社長メッセージ

容易ではありませんでしたが、その取り組みを実行し、収益基盤の立て直しを進めたのは現場で奮闘した社員一人ひとりの力でした。会社を維持、発展させていくためには「利益」を確保しなくてはなりませんが、その利益を生み出しているのは「人」の力にほかなりません。事業を支える技術を磨くのも、品質をつくり込むのも、困難に立ち向かうのも全て人です。だからこそ、私はNEGの土台は「人」と考えています。

### NEGは何に挑むのか

どんな優れた製品や技術にも寿命があります。既存製品で利益を確保しつつ、「次の時代に必要になる製品」を生み出し続けなければいけません。常に当社は「次の成長領域」を見極め、集中すべきテーマを探しています。重要なのは、「NEGができること」から発想するのではなく、「将来の市場が何を求めているか」を起点に戦略を定めることです。市場の変化は速く、リソースは有限です。あれもこれもと手を広げるのではなく、時代が必要としていく「文明の産物」と言えるものをつくり続けていきます。

現在、半導体関連の開発は加速し、板ガラスとガラスファイバの分野でも、これまでにない新たな機能や性質が求められています。10年以上の歳月をかけて開発してきた超薄板ガラスもようやく実を結び、その用途が広がり始めました。これらの成長領域の中から「次の事業の柱」を育てていきたいと考えてい



ます。NEG単独の技術では実現が難しい、あるいは自前では時間がかかりすぎる場合には、外部との連携を進めます。スピードと柔軟性が大切です。あらゆる手段を柔軟に取り入れ、開発を加速させていきたいと考えています。

### NEGは何で勝つのか

当社が長い歴史の中で磨き上げてきた、可能性を拓く「組成開発力」、それを形にする「プロセス開発力」、そして

高品質なモノづくりを支える「現場力」。これら三位一体の力こそが、当社の原動力です。この原動力を全間接部門が強力にバックアップすることで、市場が求める特殊ガラスを世に送り出すことができるのです。

グループの総合力が、私たちの強みです。仕事は団体戦です。決して一人が悩むのではなく、それをサポートする人がチームとなって皆が同じ目標に向かって進むことができれば、大抵のことは成し遂げられます。「成功の反対は失敗ではなく、何もしないこと」です。何もしなければ失敗はしませんが、成功もありません。自らが何を成し遂げるべきかを考え、失敗を恐れずに挑戦し続ける会社であり続けたいと思っています。

時代が変わっても、当社には変わらない「軸」があります。それが「執念」です。一度やると決めたことは最後までやり抜く。この強い意志こそが、今も私たちの根底に生きています。そして、執念を成果に変える鍵が「自由闊達」な風土です。一人ですることには限界があります。だからこそ、各職場で共通の目標を掲げ、立場を超えて自由に意見を交わすことを大切にしています。多様な知恵を出し合い、互いに刺激し合うことで突破口は見つかります。個の挑戦と、チームの和。その両輪で、世界へ新たな価値を届けていきます。

## 2025年度を振り返り、EGP2028達成に向けて

2025年度の世界経済は、米国の関税政策の動向や中国経済の減速、中東欧地域での地政学的緊張のいっそうの高まりなど不透明な状況が続き、当社でも市場の動きが読みづらい1年でした。ディスプレイ市場は米国関税政策の影響が懸念されましたが振り返ると安定した需要が続き、中国の景気刺激策も下支えしたと思います。半導体や情報通信関連は、生成AIやデータセンターの需要を取り込むことができました。複合材事業は競争が厳しく、難しい年でしたが、各拠点での生産性改善や製品構成の見直し

## 社長メッセージ

を粘り強く進め、赤字幅を大きく圧縮できました。

事業の芽という観点では、半導体、エネルギー、環境といった新領域で手応えが始めました。半導体分野ではプローブカード用基板の量産開始やガラスコア基板の開発進展、低誘電ガラスファイバの開発が前に進みました。エネルギー分野では人工衛星ソーラーパネル用カバーガラスなど超薄板ガラスの用途拡大や全固体ナトリウムイオン二次電池の実用化に向けた開発、環境分野ではエンジニアリング事業の強化などに取り組んできました。

2026年度は、中期経営計画EGP2028の折り返しとなる年です。EGP2028は、売上高4,000億円、営業利益500億円、営業利益率12.5%、ROE(自己資本利益率)8%を目標に掲げていますが、これらは企業価値向上の中継点の一つであり、終着点ではありません。ここからは、目標達成のために売上高や利益をさらに積み上げつつ、将来の成長に向けた開発や投資にもよりいっそう力を入れていきます。

EGP2028において戦略的に注力していく市場として想定した分野のうち医療と食料の領域では、基礎的な研究開発を継続しています。医療の高度化と長寿命化により世界の人口は増加し、食料需要も増加しています。同時に、地球温暖化によって食料生産量は不安定になっています。人口増加に対応する持続可能な食料生産技術の導入や食品ロス削減、気候変動への適応などの複数の課題を考えたとき、そこにもまた、市場が求めるガラスが存在しているはずで、アフター2028の事業機会の一つとして取り組みを進めています。

## 持続的な企業価値の創造に向けて

策定当初から現在に至るまでの外部・内部の環境の変化を受け、当社グループの持続的成長のための戦略をいっそう推進するため、2025年度は13のマテリアリティ(重要課題)を再設定しました。複数の

マテリアリティの中で、私が特に重視するものの一つは「多様性」です。企業の成長の中心にあるのは「人」であり、多様な人材の総合力が企業の成長の原動力です。技術を磨き、品質をつくり込み、困難に向き合うのも人の力です。人の育成、職場づくりは経営の大切な仕事だと考えています。人はその「場」の空気によって育まれていくと思います。困難に立ち向かう人が集まり、そこで醸成される「空気」「文化」「姿勢」が息づく環境をつくっていきたくと考えています。

社会は昔に比べて多様化が進み、価値観も働き方も、求められるものも増えました。正解が一つに定まらない時代です。トップダウンだけでは足りないことが増えています。現場に近い人、違う経験や専門を持つ人、異なる国や文化で育った人が、それぞれの視点で自由にアイデアを出し合える「場」を意図してつくるのが重要です。役職や部署の枠を越えて率直に意見を言い合える空気があつてこそ、挑戦ができるのではないかと思います。そして、これという勝負どころでは、一つにまとまり、方向を合わせ、スピードを上げ、執念を持ってやり切る。このような環境が望ましいのではないのでしょうか。

これからも当社は、特殊ガラスの進化により市場の要請に応え、失敗を恐れずに挑戦していきます。そして新しい価値を創造し、全てのステークホルダーの皆様とともに発展していきたいと考えています。今後も中長期的な視点でご期待、ご支援をいただきますよう、お願い申し上げます。

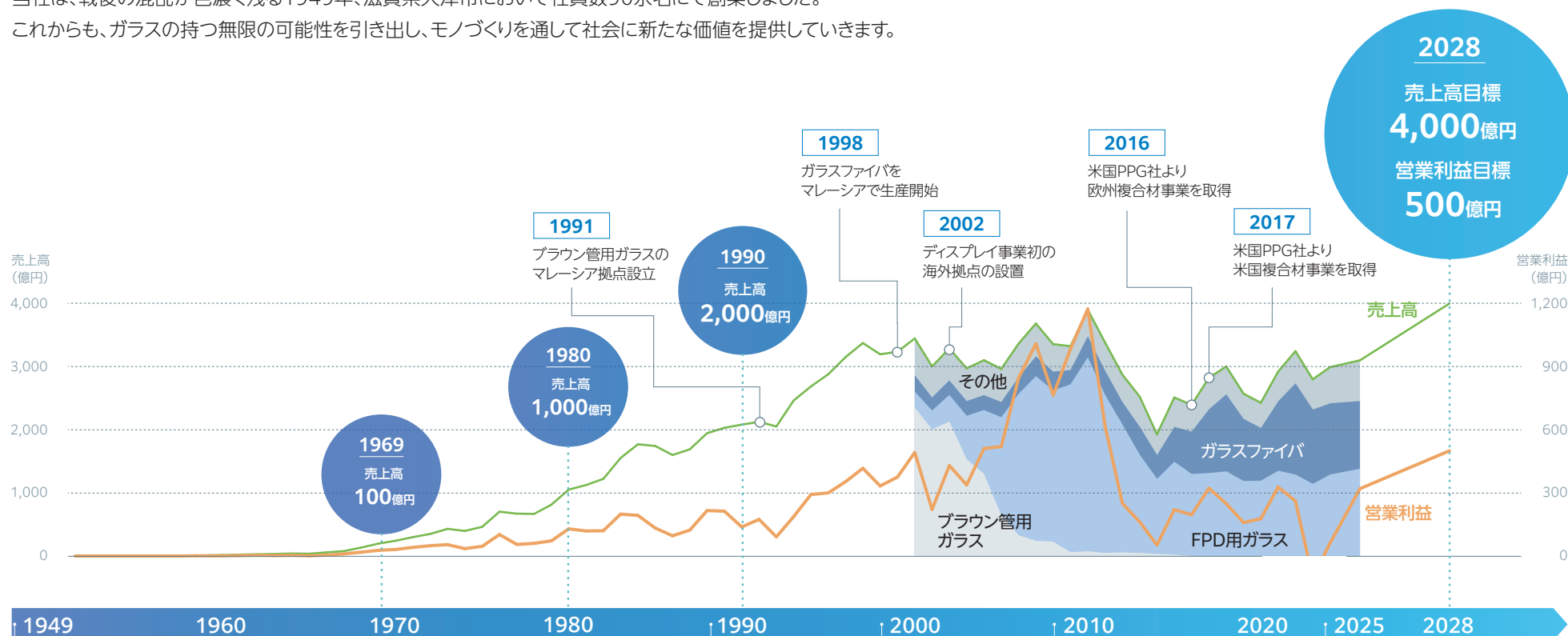


代表取締役 社長

岸本 峻

## 私たちのあゆみ

当社は、戦後の混乱が色濃く残る1949年、滋賀県大津市において社員数90余名にて創業しました。これからも、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社会に新たな価値を提供していきます。



### 多くの事業を立ち上げ、特殊ガラス総合メーカーの基盤を形成

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。1998年にはマレーシアでガラスファイバの生産を開始。LCD(液晶ディスプレイ)台頭による市場変化を見据え、開発に取り組むなど、次なる一歩を踏み出しました。

### ブラウン管の終焉とLCDへの転換

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、年々高度化する要求に応えつつ、海外生産拠点の拡充を進め、グローバル展開を加速。オーバーフロー法を応用した新たな製品の開発にも取り組み、事業領域の拡大を図りました。

### 新たな成長軸を構築し、事業ポートフォリオを改善

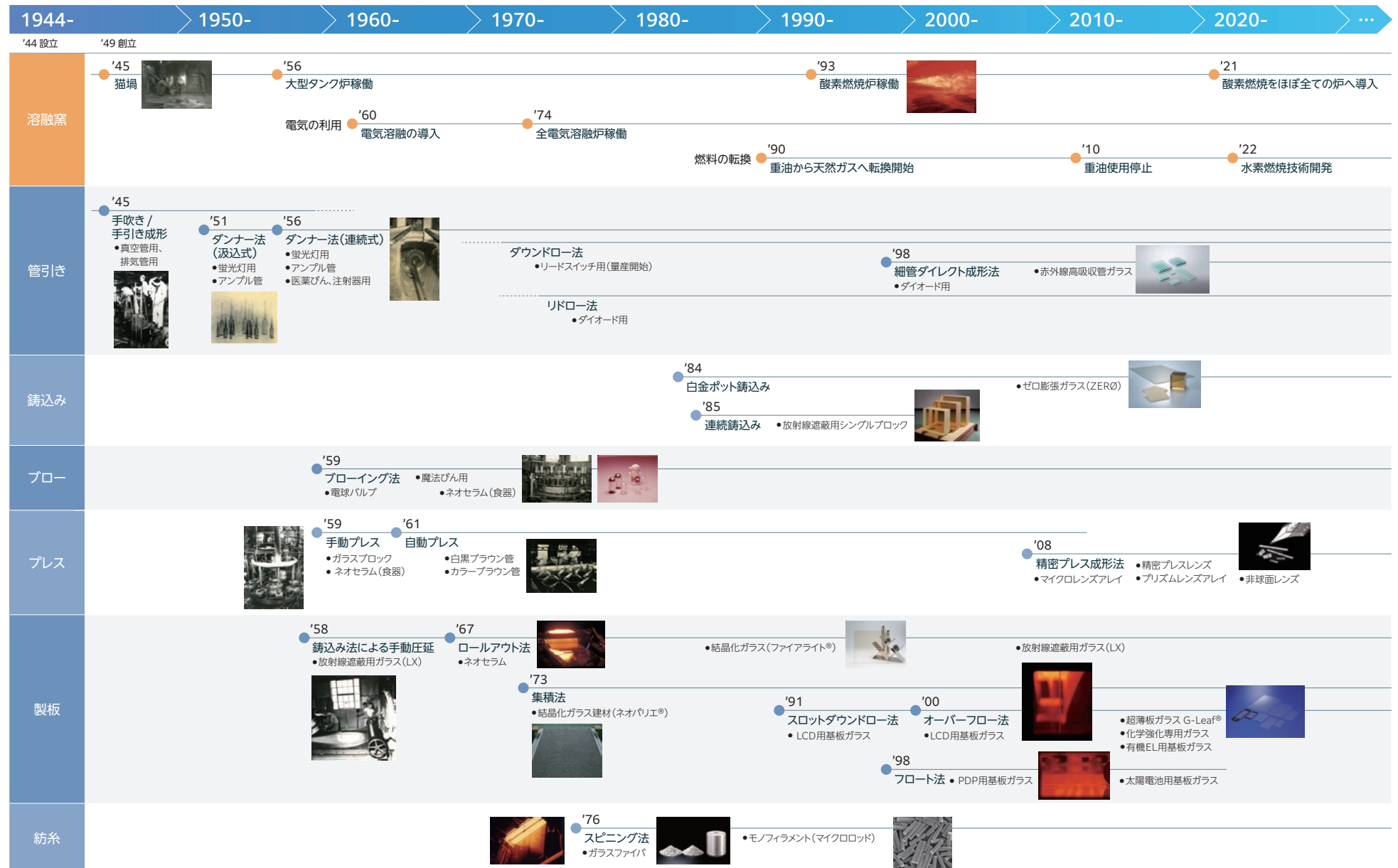
事業ポートフォリオ改善に向け、複合材事業ではマレーシアの能力増強を進めるとともに、米国PPG社から欧米の拠点を取得。医薬用管ガラスの拡大にも取り組みました。また、スマートフォン用カバーガラス、蛍光体ガラスなどの新製品を上市。ガラスリボンや全固体ナトリウムイオン二次電池などのユニークな製品の開発が進展しました。

### 既存事業の強化と戦略事業の拡大で、新たな成長ステージへ

事業構造改革を進め、ディスプレイ事業では全電気溶融技術の活用により競争力が向上。生成AIの普及を背景に半導体や情報通信分野の需要が高まり、関連製品の販売が拡大しています。エンジニアリング事業などの取り組みも始まり、新たな成長ステージの基盤強化が進んでいます。

## 私たちのあゆみ

私たちのもつプロセスは、製品への機能や精度に対する要求の高まりに合わせて常に進化を続けています。

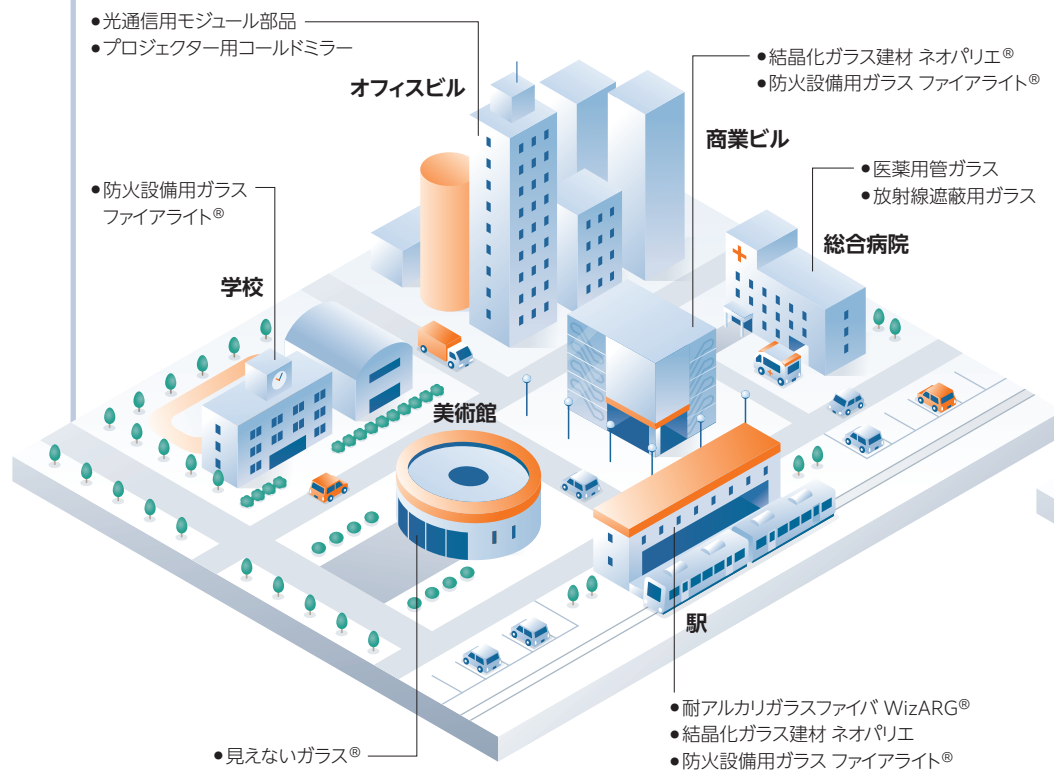


## 市場と製品

当社が手掛ける特殊ガラスは、普段目につきにくい存在です。しかし、当社のガラス製品は、街中、オフィス、病院、家庭のいたるところで活躍し、わたしたちの生活をより快適にしています。

### 都市で

街中で目にする建物の壁材や防火ガラスのほかにも、多くの場所で当社の製品が使用されています。



### 郊外で

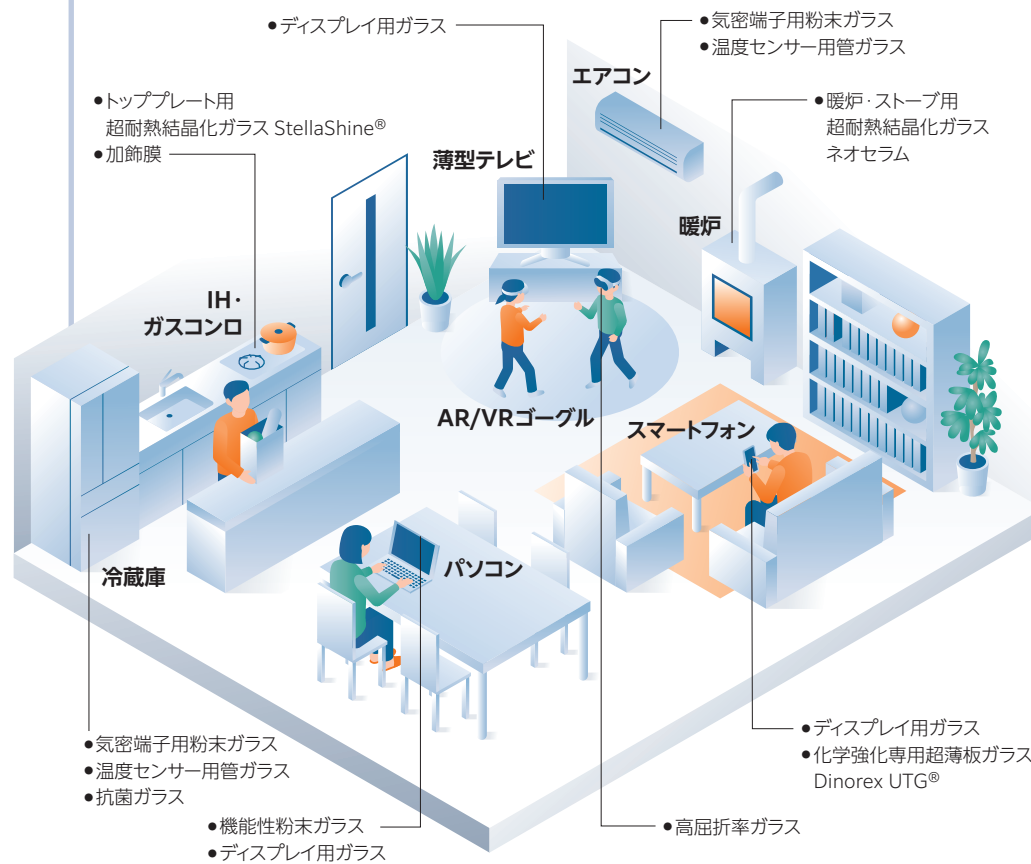
カーボンニュートラルが世界的な課題になる中、ガラスはエネルギーや自動車の性能向上、安全性向上に役立っています。



## 市場と製品

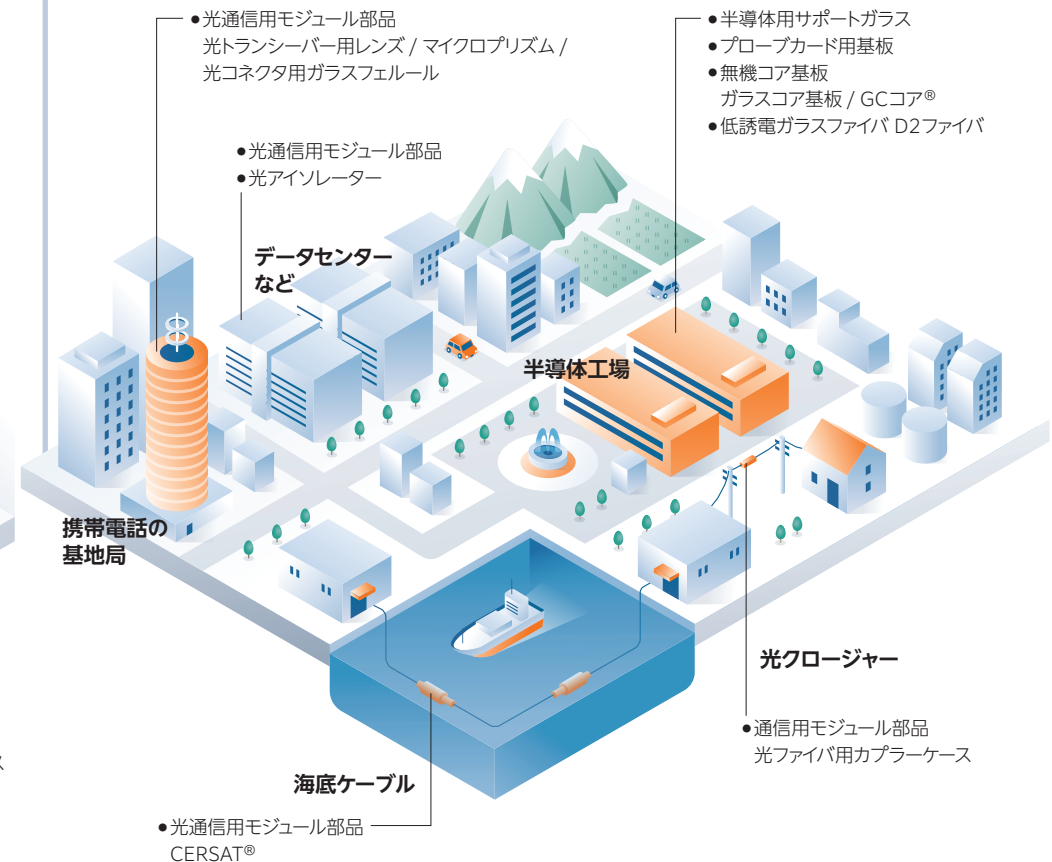
## 暮らしで

当社の製品は高い耐熱性や高強度、軽量、耐環境性などさまざまな特徴をもち、快適な暮らしを支えています。



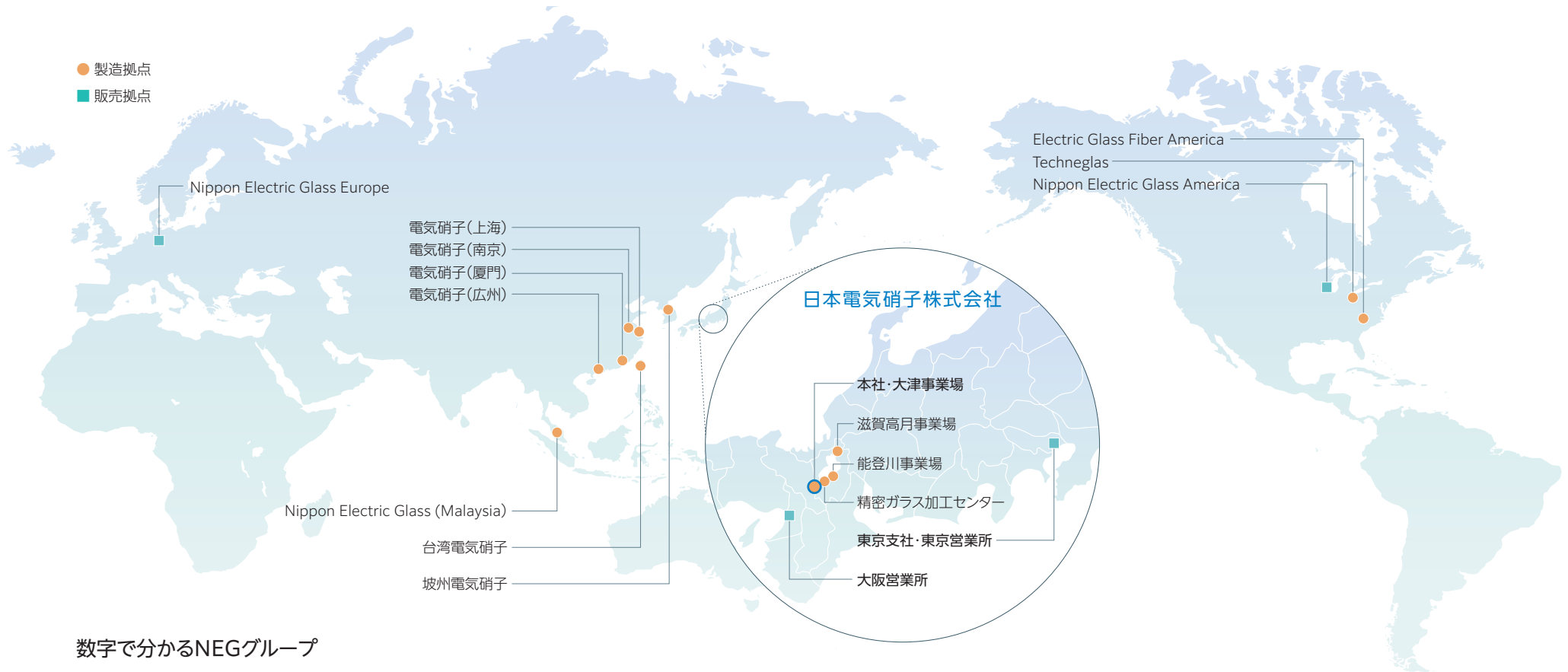
## 通信で

通信の安定性、信頼性、利便性の向上に、ガラスの光学特性、寸法精度、耐久性などの特性が求められています。



## グローバルに展開する日本電気硝子の全体像

日本を開発・製造拠点として、アジア、アメリカ、ヨーロッパで多様なガラス製品を製造・販売。  
海外グループ会社14社を有し、海外売上高比率が80%以上のグローバル企業です。



### 数字で分かるNEGグループ

売上高  
**3,114億円**  
(2025年12月期)

営業利益  
**341億円**  
(2025年12月期)

総資産  
**7,014億円**  
(2025年12月期)

販売先  
**80**か国以上

従業員数  
連結 **5,218**名、単体 **1,778**名  
(2025年12月末)

海外売上高比率  
**87%**  
(2025年12月期)

ROE  
**6.1%**  
(2025年12月期)

自己資本比率  
**70.2%**  
(2025年12月期)

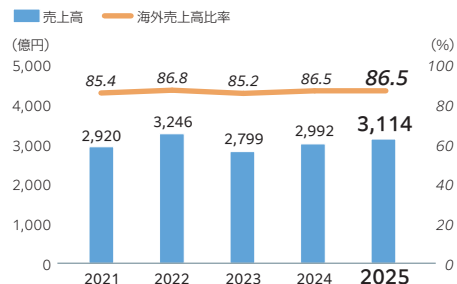
海外従業員比率  
**50%**  
(2025年12月期)

グループ会社  
国内 **9**社、海外 **14**社

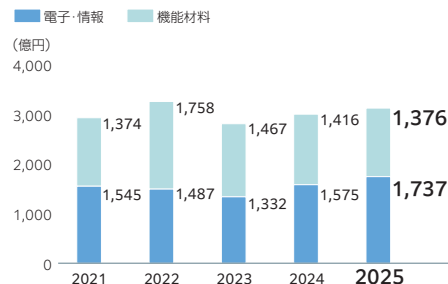
# 財務・非財務ハイライト

## 財務ハイライト(連結)

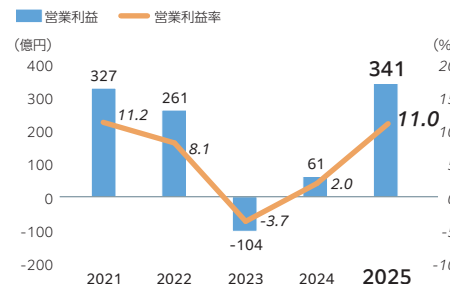
### 売上高・海外売上高比率



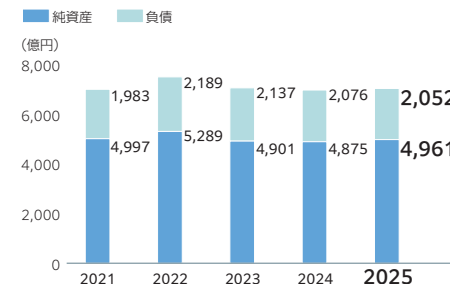
### 事業分野別売上高



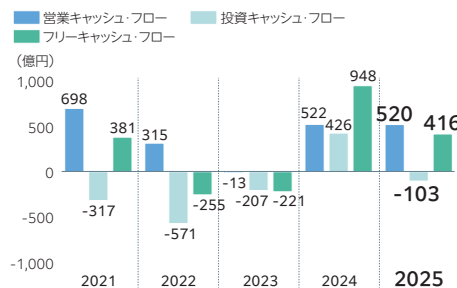
### 営業利益・営業利益率



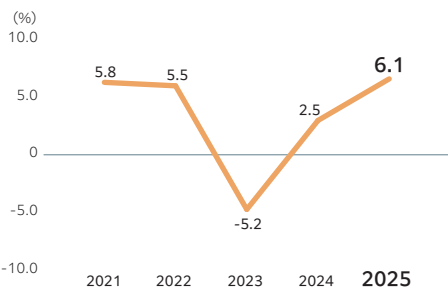
### 純資産・負債



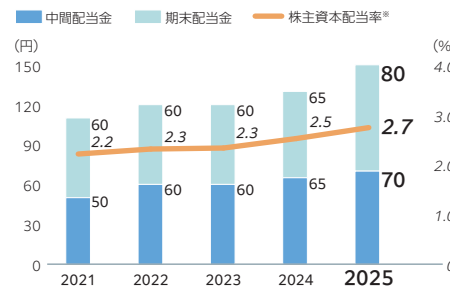
### キャッシュ・フロー



### 自己資本利益率(ROE)

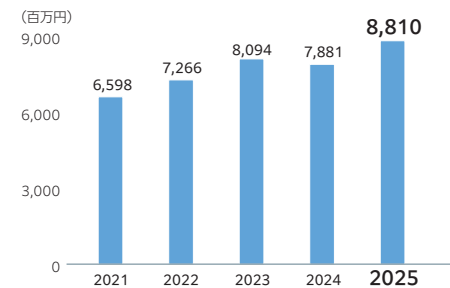


### 配当金・株主資本配当率(DOE)



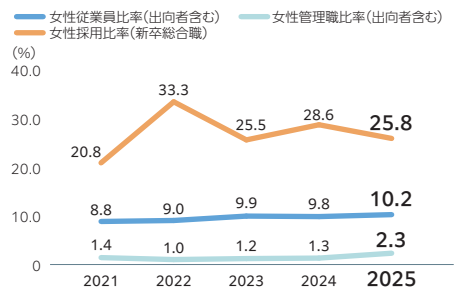
\* 株主資本配当率=配当総額÷連結株主資本

### 研究開発費

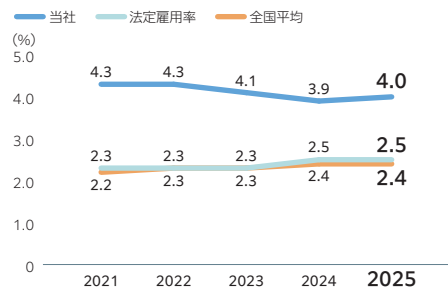


## 非財務ハイライト

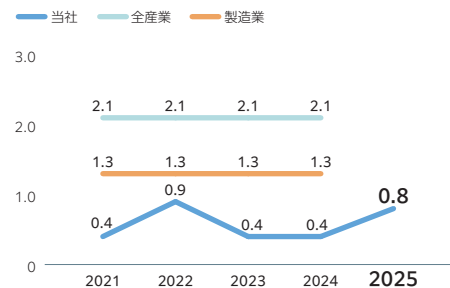
### 女性比率(従業員・管理職・採用)(単体)



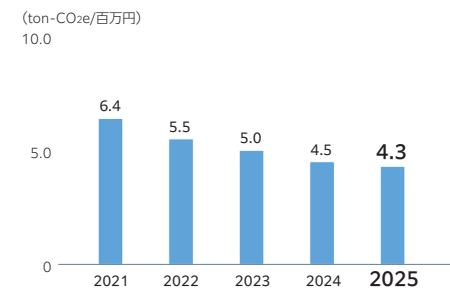
### 障害者雇用率(単体+国内連結子会社)



### 労働災害度率(単体)



### CO2排出量原単位(連結売上高比)



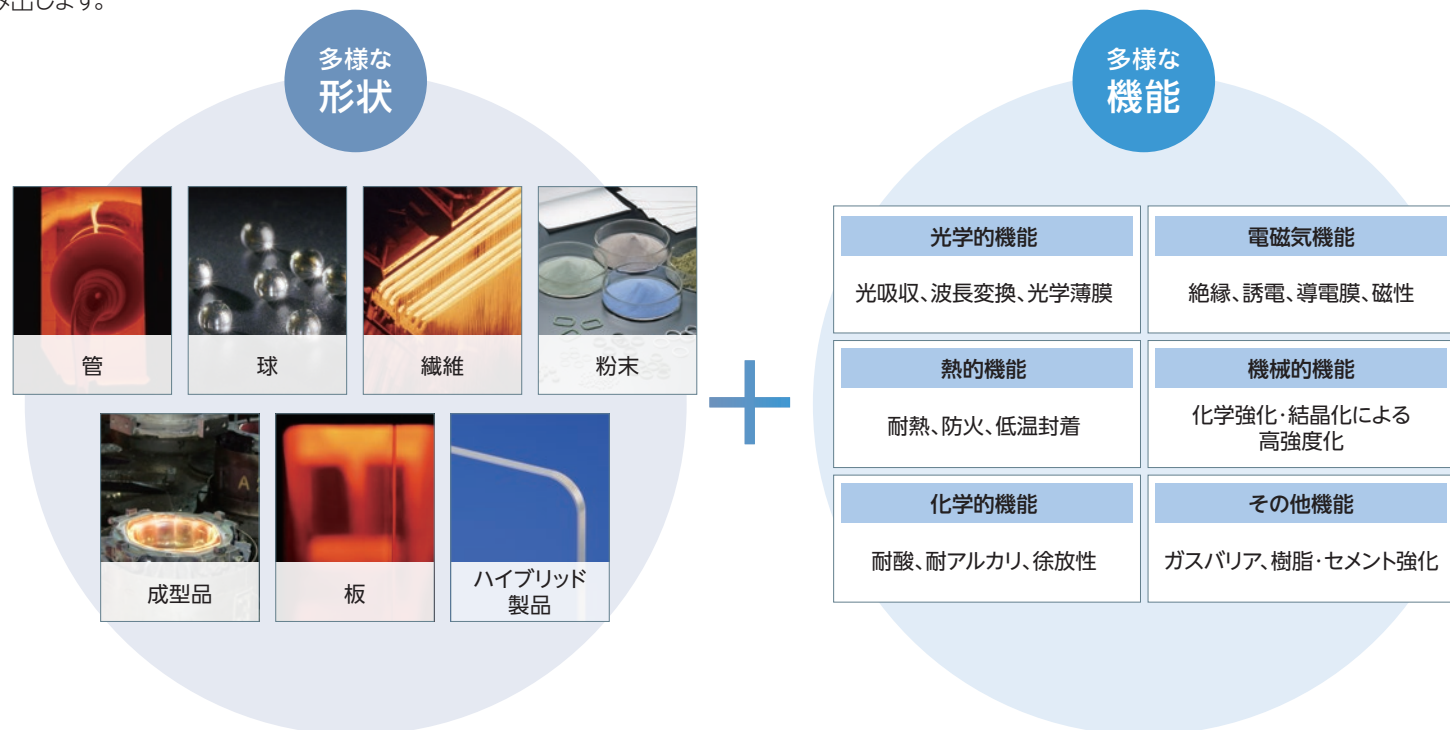
# 私たちの強み

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。

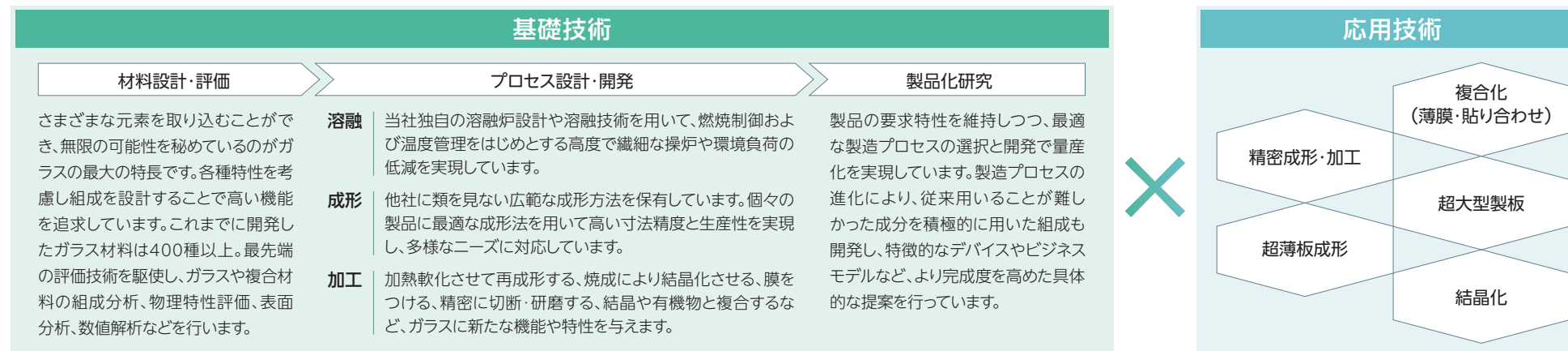
## 技術力

### 他のガラスメーカーを凌ぐ 多彩な組成とプロセス技術

当社は、ガラスの基礎研究から材料設計、プロセス設計、製品開発、特性評価までのコア技術を有しています。それにより多種多様な形状と機能を持つ特殊ガラスをつくり出すことはもちろん、事業化まで一貫して手掛けることで、社会や顧客が求めるガラスのいち早い提供を可能にしています。



70年以上にわたり培ってきた「基礎技術」と「応用技術」を掛け合わせて

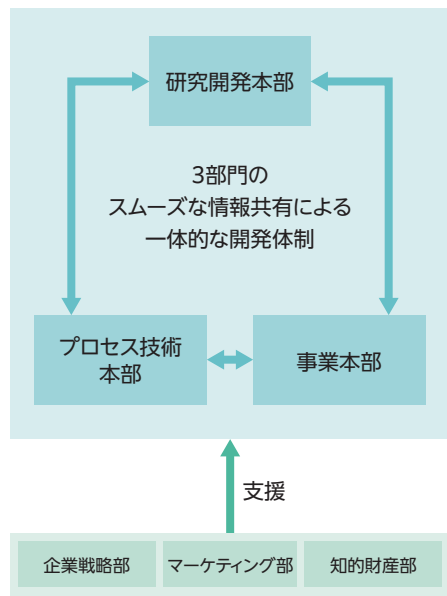


私たちの強み

# 対応力

3つの要素を軸に、課題解決に向けスピーディーに対応

受け継がれてきた価値観、多様な人材育成システム、シームレスな組織体制の三位一体による対応力が当社グループの強みの一つです。何事も「まずはやってみる」というフロンティア・スピリットが、多くの画期的な製品を生み、顧客からの信頼や社会からの高評価につながっています。



1  
価値観

## 受け継がれてきた価値観

創業以来、厳しい競争環境や激動する事業環境に直面するたび、「高い志」と「執念」をもって乗り越えてきました。それは今、「大切にしている価値観」としてNEGグループ全社員にとっての「軸」になっています。



2  
人材育成

## 多様な人材育成システム

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を育成するため、階層別研修やグローバル人材研修、スキル系研修、自己啓発・資格取得支援などを導入。多様な人材が十分に能力を発揮できる職場環境も確保しています。



3  
組織体制

## シームレスな組織体制

モノづくりの要となる研究開発本部、プロセス技術本部、事業本部の3部門のスムーズな情報共有による一体的な開発体制を構築。企業戦略部、マーケティング部、知的財産部が支援することで「夢を実現するガラスの創造」を追求しています。

Topics

技術をカタチに

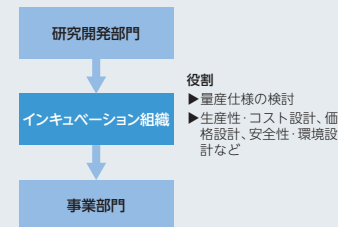
### 研究開発部門と事業部門を結ぶ「インキュベーション」組織

新規製品を早期に事業化するため、2025年1月にインキュベーション組織を新設しました。インキュベーションとは「孵化」を意味します。製品開発において、研究開発部門と事業部門の間には機能的なギャップが存在します。研究開発部門は高品質で革新的な素材や製品の創出に注力する一方、事業部門は品質を維持しながら量産化により利益を出して

いくことに重点を置いています。

インキュベーション組織の役割は、開発品の品質と機能を維持しながら、新製品の量産技術の確立と事業性の検証を行い事業化の確実性を高めることです。研究開発部門と事業部門の橋渡し役として、製品の迅速な上市の実現を支援していきます。

#### インキュベーション組織の位置付け



役割  
▶ 量産仕様の検討  
▶ 生産性・コスト設計、価格設計、安全性・環境設計など

# 価値創造プロセス

当社は、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。



目指す姿 世界一の特種ガラスメーカーへ

# バリューチェーン

当社は、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ています。サステナビリティを持続的な成長を実現するための戦略の一つと位置付け、ステークホルダーとともに、さらなる企業価値の向上を図っていきます。



## 中期経営計画

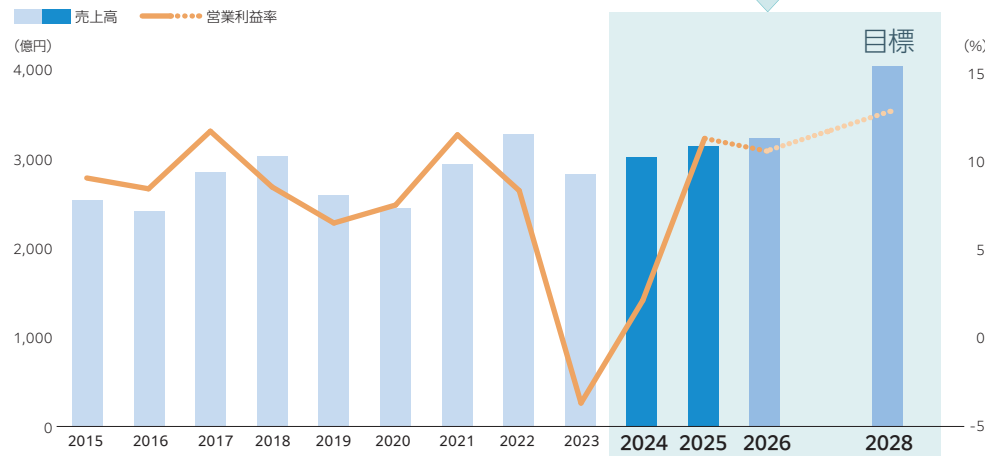
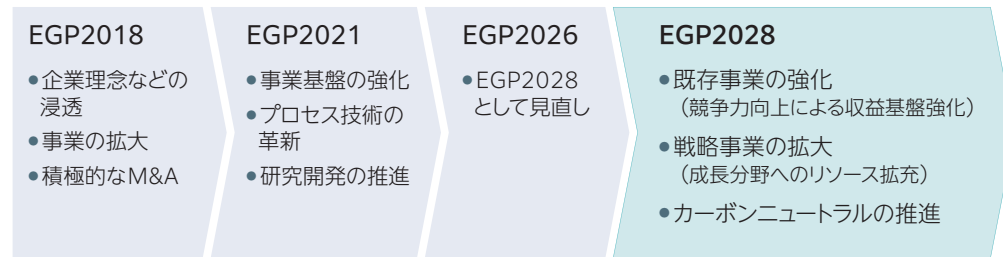
当社グループは、2016年度から中期経営計画を策定し、持続的な成長と企業価値の向上を図るための取り組みを進めています。

2022年度に策定した「EGP2026」の発表後、当社が関連するディスプレイ、医療、自動車、エネルギーなどの分野において市場構造の大きな変化がありました。

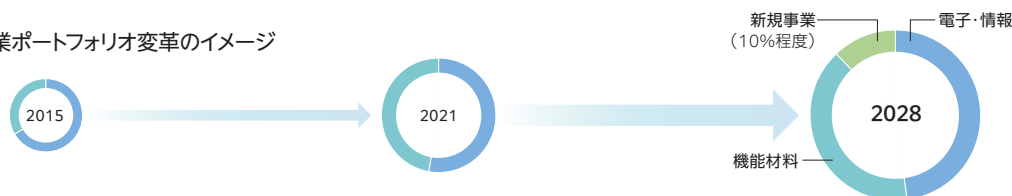
このような事業環境の変化を受け、今後の持続的成長と企業価値の向上を図るべく、2024年度からは、新しい中期経営計画「EGP2028」をスタートさせ、

「既存事業の強化」「戦略事業の拡大」「カーボンニュートラルの推進」に取り組んでいます。

### 中期経営計画の推移



事業ポートフォリオ変革のイメージ

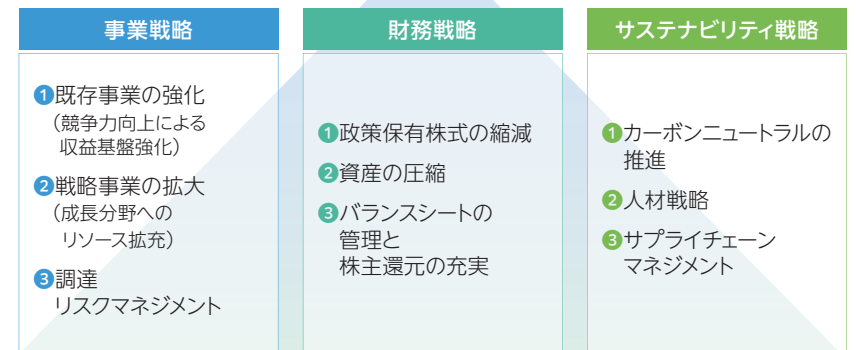


### 中期経営計画 EGP2028

2028年度目標			
売上高	営業利益	営業利益率	ROE
4,000億円	500億円	12.5%	8%
株主資本水準			
4,000億円程度			

### 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。



## 中期経営計画

## 3つの戦略と施策

## 事業戦略

## ① 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の推進、調達の見直し、業務/製造プロセス改革など)
- 事業収益性の分析を徹底し、投資や縮小、撤退を判断する。

## ② 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、ベンチャー企業など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、事業投資などを積極的に行う。

## ③ 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。

## 財務戦略

## ① 政策保有株式の縮減

- 事業環境の変化などを考慮し、資本コストを踏まえた定量面と経営戦略などの定性面から保有の適否を検証し、連結純資産に占める保有割合を減少させる。

## ② 資産の圧縮

- EGP2028や事業改革など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。

## ③ バランスシートの管理と株主還元の実現

- 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、株主還元の実現を図る。

## 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DOE\*3%

安定配当を基本とし、業績、財務状況、成長投資などを踏まえ配当を拡充(2025年度:前年度比20円増配、年間150円)

※DOE(株主資本配当率)=配当総額÷連結株主資本

## サステナビリティ戦略

## ① 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などを推進し、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(水素など)の技術開発

## ② 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

## ③ 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、人権など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。

## 財務担当役員メッセージ



ステークホルダーの多様な価値の調和を図り、  
企業価値の向上と持続的な成長を目指します

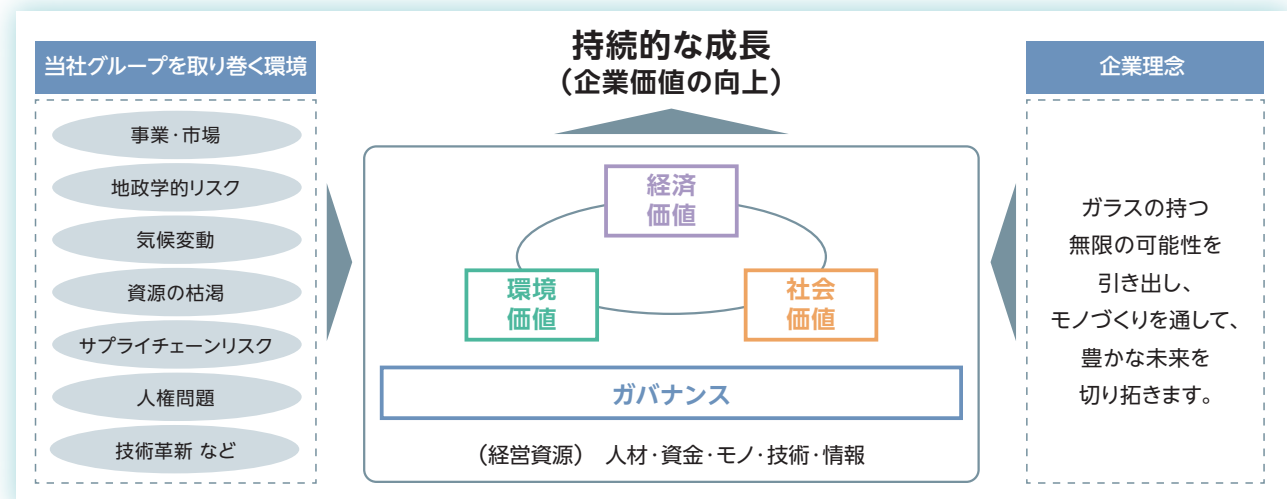
取締役常務執行役員  
サステナビリティ委員長  
**森井 守**

### サステナビリティ体制の見直し

昨年(2025年)、当社ではサステナビリティのあるべき姿について議論をしてきました。かつては「社会的責任(CSR)」と、どこか義務的なニュアンスが先行しがちでした。しかし、本来のサステナビリティは、持続的な成長を目指す考え方です。企業に置き換えれば、多様なステークホルダーの価値観を踏まえ、「経済」「環境」「社会」の調和を図りながら企業価値を持続的に高める営みにほかなりません。

こうした認識のもと、当社はCSR委員会を「サステナビリティ委員会」へと改編しました。「責任を果たす」から「価値をつくる」へと意識を転換し、諸施策を推進していくことを目指したものです。同時に、長らく手を入れていなかったマテリアリティを企業価値向上の観点で再点検し、項目や内容を整理し直しました。「環境」「多様性」「地域」から「環境」「社会」「ガバナンス」という大枠自体は変わ

### 当社におけるサステナビリティ



## 財務担当役員メッセージ

りましたが、個々の取り組み内容については大きく変えず、経営資源の配分とガバナンスの効かせ方までを含めて、当社における価値創造の設計図としてマテリアリティを再構築しました。

ガラス産業は資源やエネルギーを多く使用します。だからこそ当社は環境保全を早くから意識し、重油から天然ガス、電力へとエネルギー転換を進めてきました。これは環境負荷低減だけでなく、モノづくりにおけるエネルギー効率の向上、品質向上、コスト低減にもつながります。多様性、人権、安全などの社会面の取り組みも継続して行ってきました。今回はそれらを価値向上の文脈で体系化し、経営と一体の仕組みとして再設計した点に意義があると考えています。

### 2025年度実績について

2025年度は、事業環境が想定以上に好調だった領域と想定以上に厳しかった領域が混在しました。

ディスプレイ事業は、年後半に需要減少を見込んでいましたが、実際には年間を通して堅調な需要が続きました。これまで進めてきた生産設備の修繕や設備投資が徐々に寄与し損益を押し上げました。電子デバイス事業は、生成AIが牽引する半導体やデータセンター向けの旺盛な需要を背景に、半導体用サポートガラスや光エレクトロニクス関連など高付加価値製品の販売が拡大し利益貢献が大きく進みました。

一方、複合材事業は競争環境が厳しい状態が継続しました。当社は拠点ごとの生産品種見直しや生産性向上に取り組むと同時に、市場構造の変化に対しては事業構造自体の見直しが必要と判断し、2023年のオランダ子会社に続き2025年度にも英国子会社の事業活動停止を決断しました。医療・耐熱・建築事業は概ね横ばいで推移しました。

営業利益を要因別にご説明します。前年度比で利益が増加した一番の要因はディスプレイ事業の生産性改善です。次いでディスプレイ事業の販売価格の改定、電子デバイス事業の高付加価値製品

の伸長が寄与しました。複合材事業は赤字幅が大きく縮小したものの黒字化には至りませんでした。

営業外損益の項目では、為替差益が前年度と比べると大きく減少しました。

特別損益の項目では、前年度は旧藤沢事業場などに係る固定資産売却益やディスプレイ事業と複合材事業に係る多額の減損損失などを計上しました。2025年度は前年度と比べると大きなものではありませんでしたが、中期経営計画EGP2028に沿ってノンコア資産の処分と政策保有株式の縮減は着実に進めました。

### 2026年度計画について

外部環境は、概ね2025年度後半の水準が継続するものと考えています。

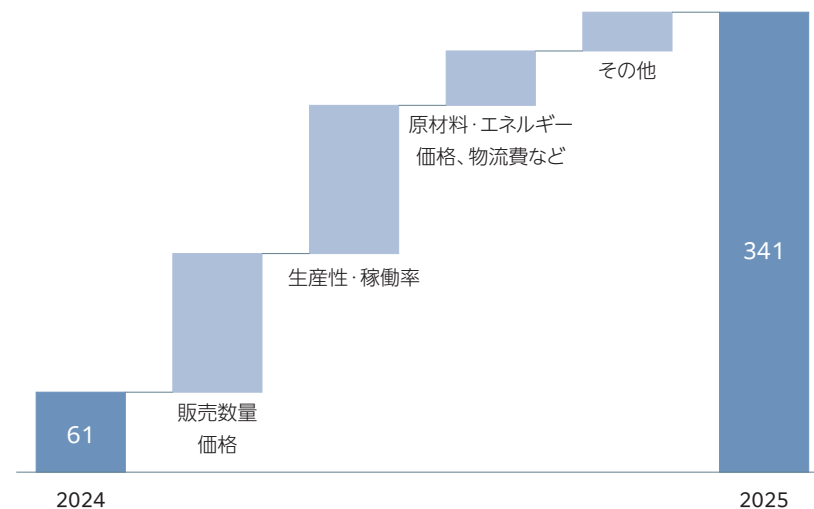
個々の製品の強弱はあるものの、売上高、営業利益とも概ね2025年度並みを予想しています。ディスプレイ事業は堅調な需要を見込んでいますが、上期は全電気溶融炉への転換のための投資や生産設備の定期修理が集中するため、費用の増加を見込んでいます。しかし、これは将来に向けた収益基盤を強める投資と考えています。

半導体用サポートガラスの需要は中長期的に拡大すると考えていますが2026年度は少し弱含みます。他方、プローブカード用基板や光エレクトロニクス関連製品が伸長する見込みです。低誘電ガラスファイバ D2ファイバは2026年度第4四半期に量産設備の稼働を予定していますが、2026年度の売上への寄与は限定的です。

開発案件では、低膨張(Low-CTE)ファイバの開発を行っています。無機コア基板(ガラスコア基板、GCコア®)は、材料、装置を含

### 営業利益の増減分析(2024年度比較)

(億円)



#### 主な増加要因

- ディスプレイ事業などの販売価格改定
- 電子デバイス事業の売上高増加
- 生産性の改善
- 減価償却費の減少  
(減損損失計上に伴うものを含む)
- 物流費、原材料価格の低下

## 財務担当役員メッセージ

むサプライチェーン全体に関わってきますので、事業として立ち上がるのはもう少し先になると思います。全固体ナトリウムイオン二次電池もお客様と開発を続けています。有毒ガス発生リスクがなく、安全性が高いうえ、耐熱温度が高く、真空中で利用できる点など優位性をご評価いただいています。お客様の課題解決のブレークスルーになればと期待しています。

### EGP2028における財務戦略、サステナビリティ戦略について

EGP2028では、売上高、営業利益、営業利益率、ROE(自己資本利益率)を指標にしています。

営業利益率は2028年度に12.5%を目標としており、現状11%まで向上してきました。これからも既存事業の収益基盤の強化に取

り組むとともに、高付加価値製品の比率向上に向けた事業ポートフォリオ改善を通して、収益性の底上げを図っていきます。外部公表目標としては掲げていませんが、ROIC(投下資本利益率)は事業ごとに算出しています。投下資本を抑えつつ、利益を向上させる両面の改善を、事業特性も考えながら時系列で管理しています。自己資本に対する効率性を表すROEは、数値を高めるために自己資本を過度に削ることは考えていません。当社は装置産業ですので健全な財務基盤が不可欠です。得意先、取引先、金融機関や地域社会など幅広いステークホルダーに「安心して付き合える会社」と当社をご評価いただくことは、結果として収益機会や経営の安定性にもつながります。

株主還元については、配当と自己株式取得を機動的に活用して

います。2025年度の配当は前年度比20円の増配を行いました。2026年度はさらに10円の増配を計画しています。自己株式取得は2025年度末までに合計約600億円を実施しました。さらに現在約200億円の追加取得を行っています。

サステナビリティの観点では、環境、人権、コンプライアンスへの配慮は当社グループだけでなくサプライチェーン全体で徹底することが、今や事業継続の条件となっています。サプライチェーン全体のリスクを低減し、適切な対応を機会に変えていくことが大切です。こうした取り組みがEGP2028の目標達成とその先の持続的成長、さらなる企業価値の向上へと結び付けていくと思います。

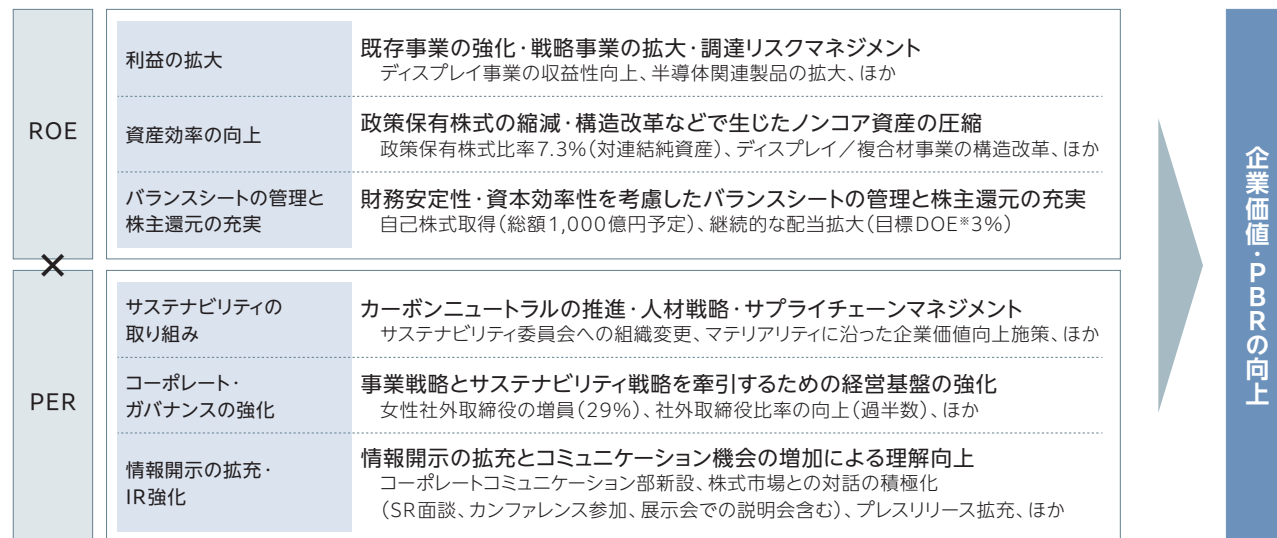
### 持続的な企業価値成長に向けて

企業価値は、投資家、得意先、取引先、従業員、地域社会など多様なステークホルダーからの評価によって形成されます。私たちは、多様なステークホルダーの声に耳を傾け、ご期待、ご要望を理解するとともに、当社の考えを丁寧に皆様にお伝えし、当社へのご理解を深めていただきたいと考えています。経済、環境、社会の調和を図りながら、企業価値が最も高まる取り組みを計画し着実に実行していきます。

2026年度は、さらなる企業価値向上に向けた準備の年です。EGP2028で掲げた取り組みを着実に進めることで、目標達成につなげていきます。

### 企業価値向上・PBR向上の取り組み

$$PBR = ROE \times PER$$



※DOE(株主資本配当率)=配当総額÷連結株主資本

## 研究開発・知的財産戦略

### 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実現できる素材です。

当社グループは、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

当社グループは、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、その成果を当社グループの中長期の成長のための経営戦略に反映させていきます。

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製品開発とプロセス開発を行っています。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などを、知的財産部が知的財産の調査、権利化、活用などを担っています。

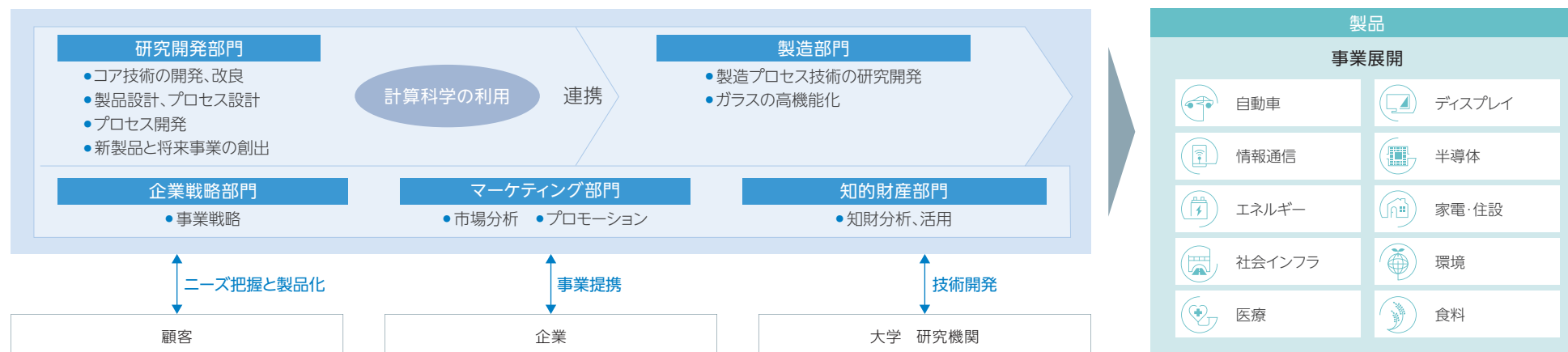
研究開発部門には、基盤技術部、研究開発本部、プロセス技術本部があります。基盤技術部は、ガラスの基礎研究(ガラス構造解析、強度、高温融体など)に取り組んでいます。研究開発本部およびプロセス技術本部は、科学的なアプローチに基づき、材料ならびにプ

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、ガラスの特長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の創出を目指しています。

製造部門では、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、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。

これらの研究開発には、計算科学(ICTやAIなど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



## 研究開発・知的財産戦略

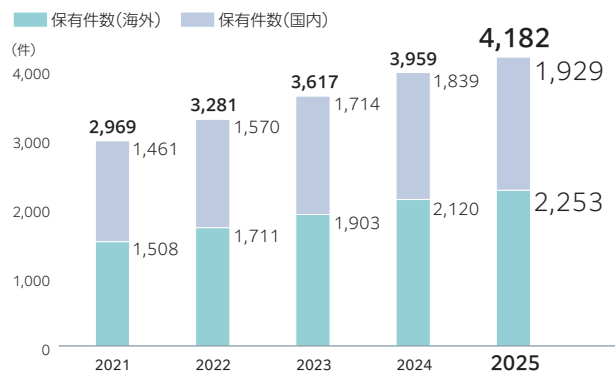
### 知的財産方針

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

当社グループの企業理念である「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。」の実現に向け、新しい機能、価値を提供する材料や製品、またそれらを生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グループの重要な資産であり、適切に保護する必要があります。

### 特許保有件数の推移



そのため、高い牽制力を持つ特許など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、管理することで他者の模倣や追従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・強化しています。

### 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
- 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
- 知的財産に関する従業員への教育
- 従業員の発明に対する報奨制度の運用

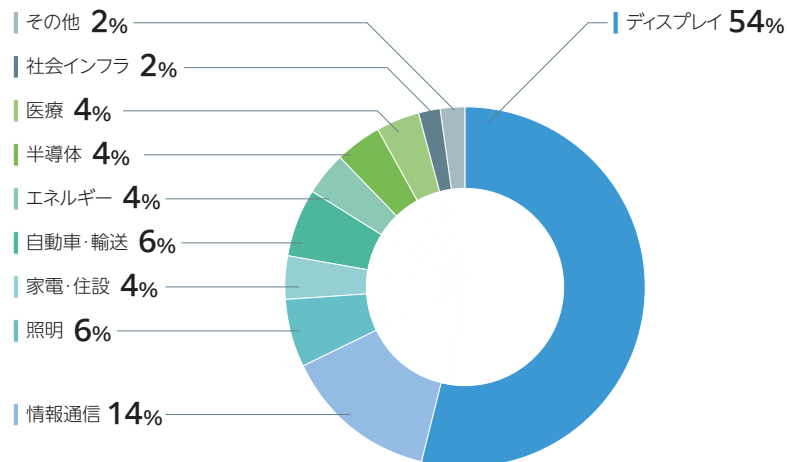
### 知的財産教育

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、出願提案研修など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徹底することで、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、意匠などの知的財産権取得の活性化を目的として、従業員に発明などの提案に対するインセンティブを設定しています。さらに、保有する知的財産権の会社への貢献度に応じ、発明者に報奨を授与する制度を設けています。

### 保有特許の分野別内訳



# 事業ポートフォリオ

	電子・情報		機能材料	
売上高推移 / 売上高比率	<p>売上高推移 (億円)</p>		<p>売上高推移 (億円)</p>	
事業 / 主要製品	<p><b>ディスプレイ事業</b></p> <p><b>基板ガラス</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>液晶ディスプレイ用ガラス</li> <li>有機ELディスプレイ用ガラス</li> </ul> <p><b>超薄板ガラス</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>超薄板ガラス G-Leaf®</li> <li>化学強化専用超薄板ガラス Dinorex UTG®</li> <li>紫外線遮蔽超薄板ガラス</li> </ul>	<p><b>電子デバイス事業</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>半導体用サポートガラス</li> <li>プロップカード用基板</li> <li>LTCC製品</li> <li>機能性粉末ガラス</li> <li>イメージセンサー用カバーガラス</li> <li>小型電子部品用管ガラス</li> <li>光エレクトロニクス用ガラス</li> <li>蛍光体ガラス ルミファス®</li> </ul>	<p><b>複合材事業</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>機能樹脂強化用チョップドストランド</li> <li>建築材料用ウェットチョップドストランド</li> <li>樹脂強化用ロービング</li> <li>セメント強化用耐アルカリガラスファイバ WizARG®</li> <li>電子材料用低誘電ガラスファイバ</li> </ul>	<p><b>医療・耐熱・建築事業</b></p> <p><b>医療</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>医薬用管ガラス</li> <li>放射線遮蔽用ガラス LXプレミアム</li> </ul> <p><b>耐熱</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>超耐熱結晶化ガラス ネオセラム®</li> <li>調理器トッププレート用超耐熱結晶化ガラス StellaShine®</li> </ul> <p><b>建築</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>防火設備用ガラス ファイアライト®</li> <li>ガラスブロック</li> <li>結晶化ガラス建材 ネオパリエ®</li> </ul> <p><b>その他</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>照明用ガラス</li> <li>ガラスエンジニアリング</li> </ul>
市場	<p>自動車    ディスプレイ エネルギー</p>	<p>自動車    半導体 情報通信    家電・住設</p>	<p>自動車    社会インフラ 半導体    家電・住設</p>	<p>社会インフラ    家電・住設 医療</p>
特徴	<p>売上構成比率 …… [電子・情報]の約8割</p> <p>主要顧客 …… ディスプレイパネルメーカー</p> <p>販売地域 …… 中国が6割強。残りは韓国、台湾など</p> <p>オーバーフロー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。</p> <p>超薄板ガラスは、スマートフォンのカバーガラス、ソーラーパネル用カバー、スピーカー振動板など用途が拡大しています。</p>	<p>売上構成比率 …… [電子・情報]の約2割</p> <p>主要顧客 …… 電子部品メーカー</p> <p>市場別売上比率 …… 半導体5割弱、自動車3割弱、情報通信約1割、家電ほか約2割</p> <p>販売地域 …… 日本約3割、海外約7割(主にアジア地域)</p> <p>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。</p>	<p>売上構成比率 …… [機能材料]の約8割</p> <p>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、電子材料メーカー</p> <p>市場別売上比率 …… 自動車5割強、住設1割、その他(電子機器など)4割</p> <p>販売地域 …… アジア3割強、北南米4割強、欧州2割強</p> <p>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。低誘電ガラスファイバの販売を開始するなど半導体市場向けの製品開発を進めています。</p>	<p><b>医療</b></p> <p>医薬用管ガラスは、高い化学的耐久性を有しており、医薬品の安定した輸送、保管を可能にします。放射線遮蔽用ガラスは、医療の高度化や放射線機器の技術進歩に加えて、生成AIの進展を背景にエネルギー需要が拡大する中、原子力用途の需要拡大が見込まれます。</p> <p><b>耐熱</b></p> <p>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。</p> <p><b>建築</b></p> <p>さまざまな機能、形状、色彩を持ったガラス建材が、安全かつデザイン性に富んだ建築物を可能にします。</p>

## 事業別の戦略

電子・情報

### ディスプレイ事業

市場  自動車  ディスプレイ  エネルギー

常務執行役員  
ディスプレイ事業本部長  
堀内 拓男

#### 戦略

- 全電気溶融技術の水平展開による生産性向上、環境負荷低減
- 第10.5世代を中心に生産、販売を伸ばしマーケットシェアを拡大
- 高耐熱性低熱収縮ガラス基板の拡販
- オーバーフロー技術を活用したディスプレイ以外の新製品開発を推進(超薄板ガラスなど)
- 薄膜技術を活用した事業育成(フッ素フリーコーティング技術など)

#### 機会

- ディスプレイ機器の数量増加、画面サイズの大型化による需要拡大
- 革新的な製造プロセスの展開による競争力向上

#### リスク

- ディスプレイ市場の急激な変化
- CO<sub>2</sub>排出に対する規制強化、評判悪化

#### 当社の強み

##### ● 革新的な全電気溶融技術

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です。日本および中国拠点で水平展開を進めており、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ます。

##### ● 大型化・薄板化を実現するオーバーフロー技術

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、最大第10.5世代(約3,000mm×3,300mm)まで全てのサイズのガラス基板の量産技術を保有しています。また、オーバーフロー技術を応用し、厚さ0.2mm(200μm)以下の超薄板ガラスを量産しています。現在、世界最薄となる厚さ0.025mm

(25μm)の化学強化専用ガラス Dinorex UTG®を生産する技術を有しており、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

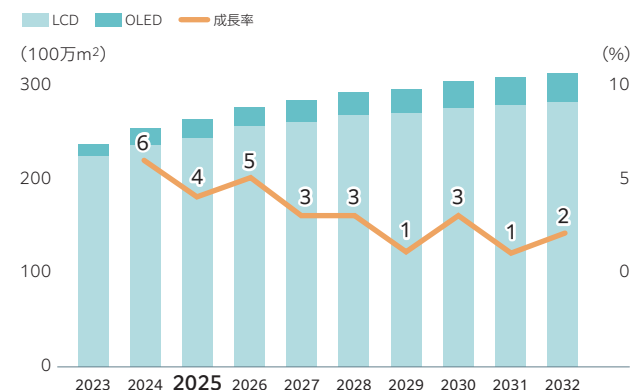
日本のグローバル統括機能とともに、主要市場である中国において現地の営業や品質保証を担う地域統括機能を設置し、より迅速な意思決定と技術開発を行う組織体制を構築しています。

#### 事業を取り巻く環境

2025年度は、テレビの販売台数は前年度並みとなりましたが、大型化が進みガラス面積は4%程度成長しました。中国市場では政府の補助金政策の影響で需要が堅調でした。北米市場は米国の関税政策の影響が懸念されましたが堅調に推移しました。今後、テレビやモニターなどの画面サイズの大型化が進むとともに、ノートパン

コンやスマートフォン、車載用ディスプレイも大型化や数量増加が見込まれ、ディスプレイ市場は緩やかな成長が続くと考えています。

#### 最終製品におけるディスプレイ面積成長見通し



出所：OMDIAデータをもとに作成

## 事業別の戦略

## 電子・情報 ディ스플레이事業

## 2025年度の振り返り

2025年度は、堅調な需要が継続し、販売価格も上昇したことから、売上高は前年度を上回りました。利益面では、前年度から生産性が大きく改善したことなどから製造原価の改善が進みました。

超薄板ガラスでは用途拡大が進みました。化学強化専用ガラス Dinorex UTG®はXiaomi、Honor、motorolaといった大手フォールドブルスマートフォンメーカーへの採用が進みました。また、人工衛星ソーラーパネルへの採用も本格的にスタートしました。近年、インターネット接続を提供するための新たな手段として人工衛星が注目されています。ソーラーパネルを太陽からの強い紫外線から保護するため、高い紫外線遮蔽性能をもつ超薄板ガラスが重要な役割を果たしています。

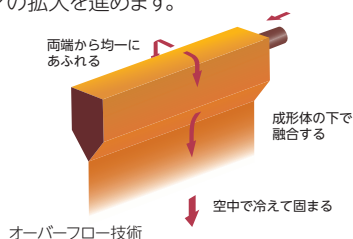
スピーカー振動板向けも音響特性において高い評価を得ており、採用が進んでいます。

開発面では、ペロブスカイト太陽電池への適用の研究も進んでいます。今後も超薄板ガラスの新材質の開発、用途拡大に取り組んでいきます。

## 中期経営計画EGP2028の達成に向けて

ディスプレイ事業は既存事業の中では規模が大きく当社グループを支える事業です。主力のディスプレイ用ガラス基板については、世界の約7割を占める中国市場において大手パネルメーカーとの関係強化を図りマーケットシェアの拡大を進めます。

また、コア技術であるオーバーフロー技術を活用した非ディスプレイ製品の育成を強化していきます。



薄膜分野では、PFAS規制に対応したフッ素フリーの撥水・撥油膜の早期事業化を目指し、EGP2028の目標達成に貢献します。

## Focus 超薄板ガラスの用途展開

## フォールドブルスマートフォン

直径3mmに曲げても割れない化学強化専用ガラス Dinorex UTG®が、フォールドブルスマートフォンのディスプレイカバーガラスとして採用されています。



Xiaomi MIX Flip 2

## スピーカーの振動板(ダイヤフラム)

Dinorex UTG®を用いた振動板は、薄くて軽い。そのため音の立ち上がりが速く、繊細な音の表現が可能です。加えて、剛性が高く不要な共振を抑えられる新素材として、オーディオ業界の注目を集めています。



## 人工衛星用ソーラーパネル

高い紫外線遮蔽性を有し、極限まで軽量化したガラスStarveil™が、人工衛星のソーラーパネルの保護カバーとして宇宙の過酷な環境からデバイスを守っています。



## ペロブスカイト太陽電池(開発中)

超薄板ガラス Starveil™は、高い紫外線遮蔽性能のみならず高いガスバリア性ももち、水や酸素による劣化からデバイスを守り、長寿命化に貢献します。



## 事業別の戦略

電子・情報

## 電子デバイス事業

市場  自動車  半導体  情報通信  家電・住設

常務執行役員  
電子部品事業本部長  
小林 正宏

## 戦略

- 半導体関連製品の拡販(半導体用サポートガラス、プローブカード用基板など)
- 成長分野での製品開発と早期事業化(パネルタイプの半導体用サポートガラス、GCコア®、ガラスコア基板など)
- 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
- 顧客とのコミュニケーション・関係構築強化

## 機会

- 半導体市場の中長期的な成長を背景とした高機能材料の需要拡大
- 高い技術力と幅広いラインナップによる高付加価値市場での競争力向上

## リスク

- 半導体市場や技術の急激な変化による需要減少
- 急速な需要拡大に対応するための専門人材確保の困難

## 当社の強み

## ●高い製品開発力

当社は高い材料設計技術と豊富なプロセス技術を有し、素材開発から製品開発、プロセス開発までを社内で一貫して行う体制を構築しています。これにより、優れた特性を持つ製品を、他社に先駆けてスピーディーに開発し、量産化することが可能です。

特に半導体市場は、得意先ごとにカスタマイズした製品を短期間で提案することが求められるため、当社の強みが最大限に発揮され、競争力向上につながっています。

## ●一貫した生産体制と品質保証体制

ガラスの熔融成形から精密加工、高付加価値化(成膜、複合化など)、さらには分析・解析まで自社で一貫対応できる体制を整えています。この一貫体制により、安定した供給能力と高い品質を実現し、

得意先から長年にわたり高い信頼を獲得しています。

さらに、少量多品種生産にも柔軟に対応できるため、試作、量産ともスムーズに行うことができ、得意先の多様なニーズに応えることが可能です。

## ●強固なブランド力と高い市場シェア

当社は長年培った技術力と品質への信頼を背景に得意先と強い信頼関係を築いてきました。その結果、国内外で高いブランド力と市場シェアを獲得しています。

## 事業を取り巻く環境

2025年度は、世界的なインフレや中国の低調な内需、米国の関税政策の影響などにより、家電、自動車の市場には大きな伸びは見られませんでした。今後は世界の経済成長に沿って市場も伸びて

いくものと考えています。

一方、運転支援や自動運転のさらなる進化に伴い、イメージセンサーをはじめとするさまざまなセンサー市場は拡大していくものと考えています。

半導体市場は、生成AIの普及などに伴うデータセンター需要の急拡大により活況な1年でした。最先端パッケージ関連やHBMのような高性能メモリーの分野は市場が大きく広がり、データセンター内でも光通信技術が広く使われるようになりました。中長期的には年率10%を超える高い成長が見込まれます。

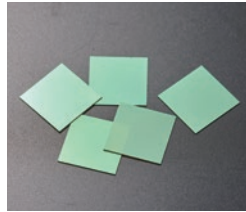
## 2025年度の振り返り

2025年度は、半導体、家電、自動車、光エレクトロニクス分野において、総じて販売を拡大することができました。特に、半導体用サポートガラスが電子デバイス事業全体の売上高を大きく押し上げました。

## 事業別の戦略

## 電子・情報 電子デバイス事業

また、データセンターなどの情報通信向けの強い需要を背景に、光ファイバ接続部品のキャピラリーや光通信用アイソレーターに使用されるガラス偏光子など光エレクトロニクス製品も好調でした。さらに、家電、自動車市場関連では、イメージセンサー用ガラスの販売が伸びました。



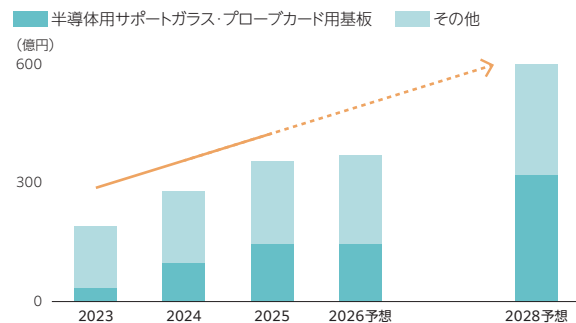
ガラス偏光子

開発面では、パネルタイプの半導体用サポートガラスの開発に着手するとともに、無機コア基板についても課題解決に向けた開発が進展しました。

## 中期経営計画EGP2028の達成に向けて

半導体市場は、短期的には需要変動はありますが、中長期的には拡大が見込まれます。当社では、半導体用サポートガラスについては従来のウエハタイプの拡販を進めるとともに、パネルタイプの早期事業化を目指していきます。また、プローブカード用基板はさらなる高機能化を進め、採用数の増加を図ります。無機コア基板も早期の上市に向けて得意先などとの開発を進め、EGP2028の目標達成を実現します。

## 電子デバイス事業の売上高推移



## Focus 開発強化製品

次世代半導体パッケージへの利用が期待される無機コア基板は、優れた電気的特性、剛性、平坦性を有しています。

## ガラスセラミックスコア基板 GCコア®

当社が独自で開発したガラスセラミックスを用いています。電気的特性や剛性、平坦性に優れ、微細配線や高密度実装、CO<sub>2</sub>レーザー加工にも対応しており、薬液を使わず高速でビア形成が可能です。生産効率の向上に加え環境負荷の低減にも貢献します。

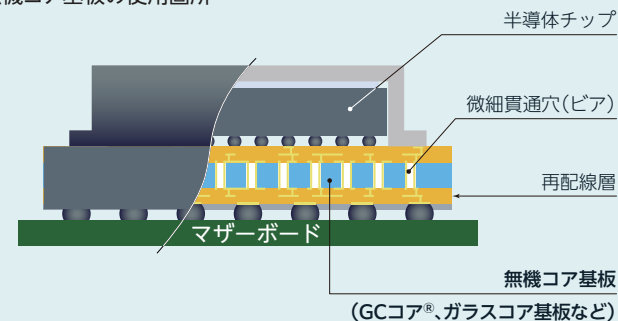


## ガラスコア基板

当社の薄板ガラス成形技術を活用して生み出されたもので、CO<sub>2</sub>レーザー加工に対応した材料と、レーザー改質・エッチング加工に対応した材料の2つのラインナップで顧客ニーズに対応しています。





## 無機コア基板の使用箇所



## 事業別の戦略

機能材料

## 複合材事業

市場  自動車  社会インフラ  半導体  家電・住設

専務執行役員  
ガラス繊維事業本部長  
加埜 智典

## 戦略

- マレーシア拠点の設備効率改善と米国拠点の生産品種適正化による競争力向上
- 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、電子材料用高機能ガラスファイバなど)

## 機会

- 半導体市場の中長期的な成長を背景とした高機能材料の需要拡大
- カーボンニュートラルに貢献する製造プロセスの展開による競争力向上

## リスク

- 世界的なインフレや地政学リスクの高まりに伴う原材料・エネルギーコスト、物流コストの高騰
- 半導体市場や技術の急激な変化による競争力への影響

## 当社の強み

## ● 高い技術力

当社は、樹脂強化用ガラスファイバ、建築用耐アルカリガラスファイバ、電子材料用低誘電ガラスファイバなど、多様な組成のガラスを有しています。さらにチョップドストランド、ロービング、ヤーンといった多様な形状にも対応できる高度なプロセス技術を有しています。加えて、コア技術である集束剤<sup>\*</sup>の開発技術においては、長年にわたりお得意先から高い評価と信頼を獲得しています。

こうした材料設計技術とプロセス技術を背景に、2025年度には電子材料用低誘電ガラスファイバ D2ファイバの早期開発を実現しました。

<sup>\*</sup>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表面処理剤

## ● カーボンニュートラルに貢献する製造プロセス技術

溶融工程において電力比率を高め、製造プロセスにおけるCO<sub>2</sub>排出量を低減しています。一部の製品では、40年以上前から全電気溶融技術を導入しており、環境負荷の低減に貢献しています。

## ● 高いリサイクル技術

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。廃ガラスは埋め立て廃棄されることが一般的ですが、当社では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、サーキュラーエコノミーの推進に貢献しています。

## 事業を取り巻く環境

2025年度は、中国の景気減速を背景に、安価な中国製品が海外市場に流入し、製品価格の低迷が続きました。米国の関税政策の影響から一時的に駆け込み需要が見られたものの、自動車部品向け高機能樹脂用途の市況は総じて低調に推移しました。

一方、中長期的には世界的なカーボンニュートラルの潮流に変化はなく、省エネを目的とした自動車の燃費改善やEV化の進展により、ガラスファイバの需要は今後も拡大すると予想されます。住宅の床材や屋根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見込みです。

## 事業別の戦略

## 機能材料 複合材事業

## 2025年度の振り返り

2025年度は厳しい競争環境が続き、自動車部品向け高性能樹脂用途を中心に販売が低迷しました。このため、2025年6月に、収益悪化が続いていた英国拠点の閉鎖を決定しました。さらに、マレーシア拠点では生産効率改善の取り組みを、米国拠点では生産品種の適正化を進めてきました。これらの成果もあり、損益は2024年度比で大きく改善することができました。

また、2025年12月には、AIサーバーやデータセンターにおける高速・大容量通信を支える最先端半導体に不可欠な材料となる低誘電ガラスファイバを開発し、複合材事業の構造改革を進めることができました。

## 中期経営計画EGP2028の達成に向けて

複合材製品は、自動車、家電、建築、半導体など幅広い分野で利用されており、中長期的には成長が期待されます。当社は、既存製品の収益改善を継続するとともに、フラットガラスファイバや電子材料用ガラスファイバの拡販、新製品開発の強化を通じて事業構造改革を推進し、EGP2028の目標達成に貢献していきます。

## Focus 新製品と各拠点の取り組み

## 低誘電ガラスファイバ D2ファイバ



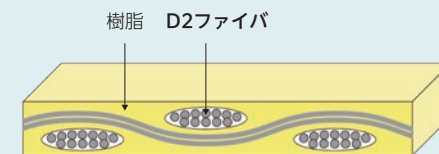
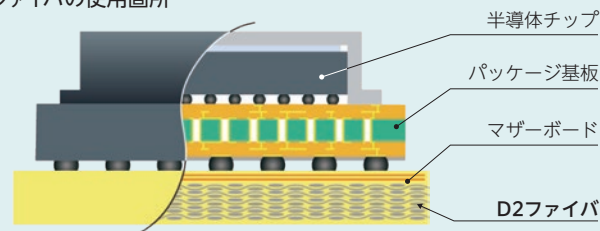
用途：AIサーバー用マザーボード、高周波通信機器用基板など

特長：●低誘電特性(低誘電正接)…信号の伝送損失を抑え、通信の高速化・大容量化を実現。  
AIサーバーやデータセンターの性能向上に貢献

●発熱抑制と省エネ…通信ロスによる熱発生を低減し、冷却負荷や消費電力を抑制

量産時期：2026年度第4四半期(10~12月)

## D2ファイバの使用箇所



## 各拠点の取り組み

## マレーシア：生産効率改善

- 生産効率改善・エネルギーコスト削減
- 紡糸設備改良による設備当たりの生産量向上

## 日本：高付加価値製品の拡大

- フラットガラスファイバの拡販
- 低誘電ガラスファイバ D2ファイバの量産および能力増強
- 低膨張ガラスファイバの開発

## 米国：生産品種最適化による競争力向上

- 住宅関連市場向けウェットチョップへのシフト

## 事業別の戦略

機能材料

## 医療・耐熱・建築事業

市場  社会インフラ  家電・住設  医療

常務執行役員  
コンシューマーガラス事業本部長  
和田 正紀

## 当社の強み

## ●医療用管ガラス

化学的耐久性や耐熱性、耐衝撃性に優れたガラスで、アンプルやバイアル、シリンジなどの医薬容器などに使用されています。

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。特に国内では、医薬容器用のガラスを製造する国内唯一のメーカーとして、加工メーカーと密接な製造供給体制を築いて「医薬容器ガラスの国内自給」を行うことで、日本の医薬事業を支えています。

## ●放射線遮蔽用ガラス

優れた遮蔽性能に加え、大型化にも対応しており、CT室や放射線治療室などの医療設備関連や原子力関連施設において、高い安全

## 戦略

- 医療用管ガラスの全電気溶融炉導入による高品質・高効率プロセスの確立および海外市場での拡販・新規顧客開拓
- 放射線遮蔽用ガラスの拡販
- トッププレート用耐熱ガラスにおける独自の印刷技術を活かした高付加価値製品の開発・拡販(StellaShine®Mono)
- 防火設備用ガラス ファイアライト®の拡販

## 機会

- 医療の高度化に伴う医療用管ガラスの市場拡大
- 全電気溶融技術の導入・展開による競争力向上

## リスク

- 世界経済の悪化や地政学リスクの高まりに伴う原材料・エネルギーコスト、物流コストの高騰
- 競争環境の悪化に伴う収益力の低下

性や信頼性に貢献しています。

## ●結晶化ガラス

結晶化ガラスというユニークな特性を持つガラス製品を多数手掛け、特に耐熱衝撃性に優れ、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製品を展開しています。

## 事業を取り巻く環境

## ●医療事業

当社が注力するバイオ製剤やインシュリンなどのプレフィルドシリンジやカートリッジ用の高品位の管ガラスは、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、放射線遮蔽用ガラスは、医療の高度化や放射線機器の技術進歩に加えて、近年、生成AI

の進展を背景にエネルギー需要が拡大する中、原子力用途の需要拡大が見込まれます。

## ●耐熱事業

ストーブ窓用途は欧米を中心に安定した需要を見込んでいます。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米市場において着実に浸透してきました。

## ●建築事業

防火ガラス 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。米国市場では耐火性能に加えて高い衝突安全性が評価され、防犯の観点から学校などの公共施設での採用が進んでおり、新しい事業機会と捉えています。

## 事業別の戦略

機能材料 医療・耐熱・建築事業

## 中期経営計画EGP2028の達成に向けて

医療、耐熱および建築事業の売上高は総じて前年度並みでした。

## ●医療事業

マレーシア子会社において量産している高品位医薬用管ガラスについて、2025年12月に一部の溶融設備を全電気電融炉へ転換し、生産を開始しました。今後、成長が期待されるプレフィルドタイプのシリンジやカートリッジ用途の需要拡大に対応し、さらなる拡販を図ります。

## ●耐熱事業

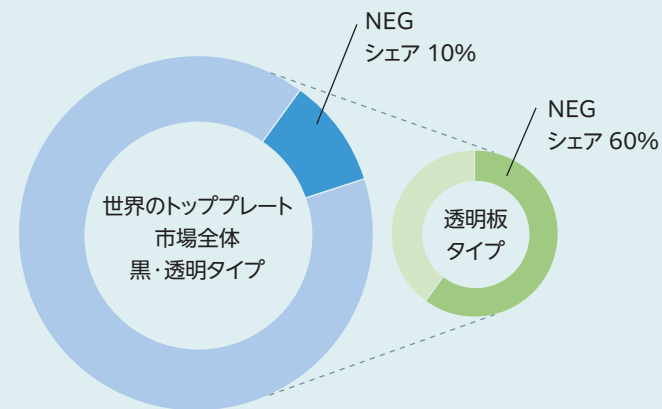
調理器用トッププレートの新製品StellaShine® Monoをリリースしました。透明結晶化ガラスに黒色の特殊塗料で印刷を施すことで、フルカラーLEDや液晶ディスプレイの表示機能に対応しつつコストパフォーマンスにも優れています。欧米で主流の黒色結晶化ガラス市場における拡販を進めていきます。

## ●建築事業

防火ガラスの用途開発を進め、拡販を進めていきます。

## Focus 新規開発品

## StellaShine® Monoによる黒板市場への参入



当社シェアは、黒・透明板タイプ市場全体では10%程度も透明板タイプに限定すると60%程度のシェア



## StellaShine® Monoの特長

- フルカラーLEDや液晶ディスプレイの表示機能に対応
- 高いコストパフォーマンス

## 耐火性能+防犯性能を備えたファイアライト®F

熱衝撃に非常に強い耐熱結晶化ガラスの単板に、飛散防止フィルムまたは防犯フィルムを貼りつけた、特定防火設備用ガラスです。

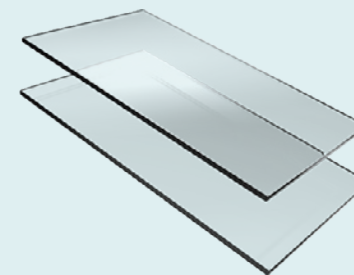


耐火性能

+



防犯性能



## 事業別の戦略

## 特集

## エンジニアリング事業

蓄積したガラス製造に関する知的財産を活用。  
ガラス産業のカーボンニュートラルを推進



常務執行役員  
プロセス技術本部長  
金谷 仁



近年、環境問題への意識の高まりから、製造業におけるカーボンニュートラルが求められています。当社は、ガラス製造におけるカーボンニュートラル達成に向け、酸素燃焼技術や水素-酸素燃焼技術、電気溶融技術、溶融炉制御システムを自社で開発し、これらの技術を用いたガラス溶融炉の開発・評価を進めてきました。

これらの技術は当社にとどまらず、ガラス産業全体のカーボンニュートラルに適用できると考えています。エンジニアリング事業を通じて、ガラス溶融技術に関する特許を多数保有する当社が培ってきた技術を広くガラス産業で活用し、産業全体の環境負荷低減に貢献するとともに、2028年度には年間売上高50億円を目標に取り組みを進めています。

## 強み

- 長年の実績に基づく低炭素ガラス溶融技術に関する高度な技術力・ノウハウ
- 多種多様なガラス材質の溶融・製造に対応した幅広いプロセス知見
- 設備設計から制御システムまで一体で提供可能な“オールインワン”の溶融技術ソリューション

## 事業機会

- 世界中に多数のガラスメーカーが存在する大規模で裾野の広い産業構造
- ガラス製造プロセス全体で加速する脱炭素化の潮流による新技術導入ニーズの拡大

## ソリューション事例

## 酸素燃焼技術 NOFC®

燃焼に必要な酸素のみによる  
高効率燃焼技術

## 電気溶融技術 NEMT®

溶融ガラスへの直接通電加熱による  
高効率溶融技術

## 溶融炉制御システム NFCS®

さまざまなガラス材質に最適な  
溶融条件と制御システムを提供

## Topics

## glasspro INDIA 2025に出展

2025年9月、glasspro INDIA 2025に出展し電気溶融技術やCO<sub>2</sub>削減技術へ多数のお問い合わせをいただきました。インドでは、脱炭素や環境負荷低減への意識が高まる中、国家の重点産業である半導体・電子・電気分野への先端技術導入が急激に進んでいます。当社もインドをはじめ海外市場で積極的なPRを進めていきます。



事業別の戦略

特集

# ガラスに多彩な機能と価値を付加する薄膜

フッ素フリーコーティング技術で切り拓く新しい価値



近年、PFAS(有機フッ素化合物)に対する規制が、欧米を中心に世界各国で強化されつつあります。

PFASは耐熱性、耐薬品性を活かし、食品包装や半導体の製造・加工、消火剤など幅広い用途で利用されてきましたが、

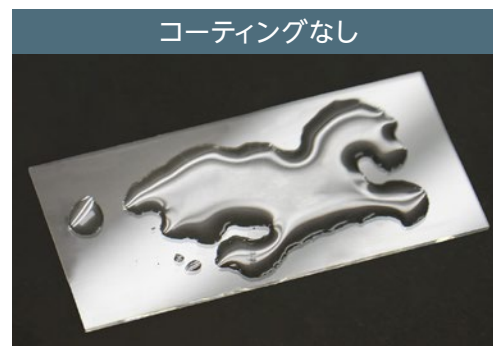
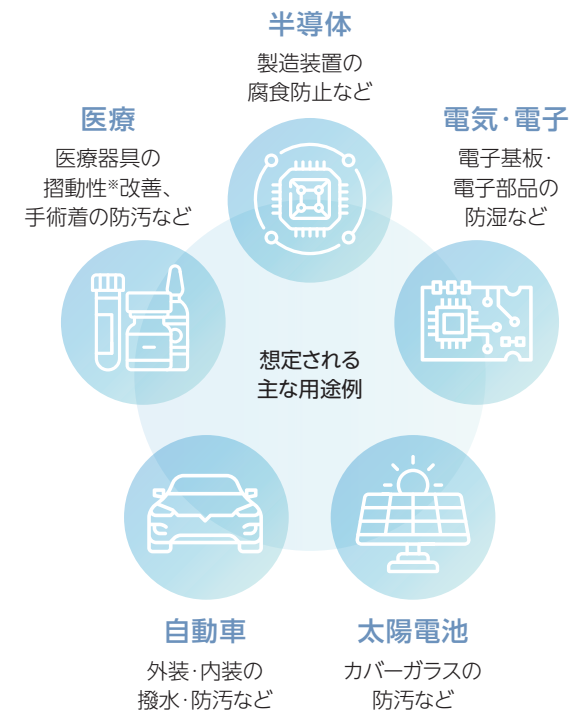
一方で、特定のPFAS(PFOAやPFOSなど)は、その残留性の高さから人体や生態系への影響が懸念されています。

当社では、ディスプレイ分野や電子デバイス分野で培ってきたコーティング技術を応用し、フッ素フリーの撥水・撥油膜の開発に成功しました。

PFAS規制は、日本国内のみならず世界各国で重要な環境問題として認識されており、対応が加速しています。当社が開発したフッ素フリーコーティングは、高い撥水・撥油性に加えて「可視光透過性」「耐熱性」に優れています。2024年度に開発を成功して以降、半導体、医療、電気・電子、自動車などさまざまな分野からお問い合わせ

をいただいております。一部では量産を開始しています。

フッ素フリー材料の市場規模は約3,000億円ともいわれています。当社では、長年培ってきたコーティングの材料設計技術とコーティング技術により、新しい市場を創出するとともに、安全・安心な生活環境を提供していきます。



\* 滑らかであること。摩擦が少なく表面が損傷しにくい。

# サステナビリティ

サステナビリティを持続的成長を実現するための戦略の一つとして位置付け、企業価値の向上を図ります。

## サステナビリティ活動の歴史

当社は、1970年代初頭の藤沢工場（2015年閉鎖）での公害問題を教訓に、「環境保全」を事業継続のための重点課題として取り組んできました。ガラスメーカーとして資源やエネルギーを効率的に活用し、それらの消費や排出の削減を含む環境負荷を低減することは重要な課題であり、「環境」との調和を図った事業活動を続けてきました。加えて、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、2017年にはこれらの活動を推進する拠り所となる「考え方」を明確にし、マテリアリティ（重要課題）とその基本方針を定め、CSR活動として取り組んできました。

当社グループの持続的成長のための戦略をいっそう推進するため、2026年1月1日付で当社グループにおけるサステナビリティの基本的な考え方を新たに策定し、サステナビリティの推進体制とマ

テリアリティを見直しました。

当社グループは、サステナビリティを「環境」「社会」「経済」の調和を図り持続的な成長を実現するための戦略の一つと位置付け、さらなる企業価値の向上を図っていきます。

## サステナビリティの基本的な考え方

日本電気硝子グループは、「環境」「社会」「経済」の調和を図った事業活動を行い、持続的な成長を実現し、企業価値の向上を図ります。

これらの取り組みを支えるため、人材、資金、モノ、技術、情報といった経営資源を有効に活用し、コーポレート・ガバナンスの強化を通じて、サステナビリティ経営の実行力を高めていきます。

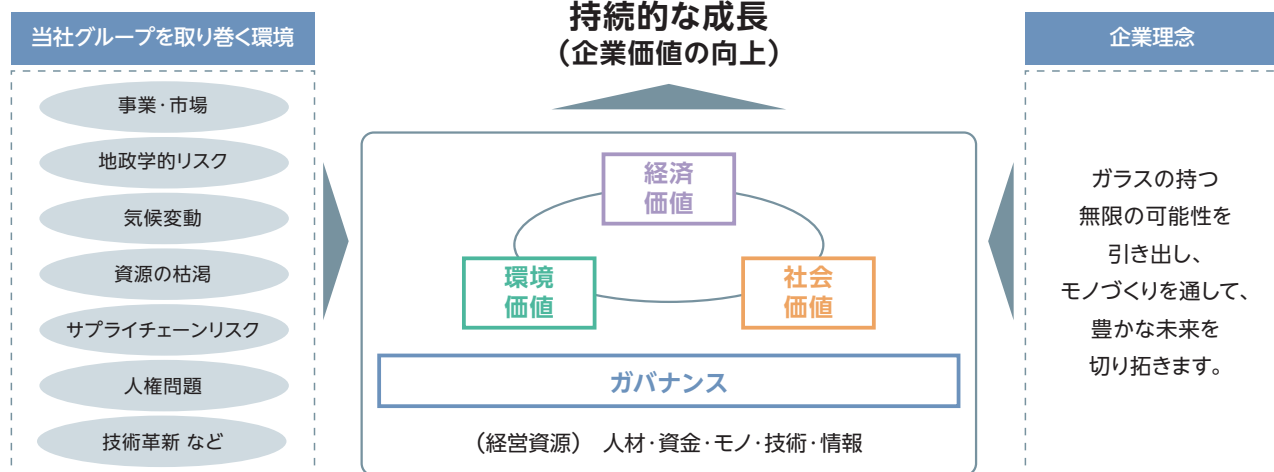
## マテリアリティの特定・見直し

2017年のマテリアリティ策定から現在までの環境変化を受け、マテリアリティおよびその推進体制を見直しました。マテリアリティの特定・見直しにあたっては、以下の手順によりステークホルダーの視点と当社視点の両面から課題を評価・分析しました。

### マテリアリティの特定プロセス



## サステナビリティの基本的な考え方



## サステナビリティ

## マテリアリティと取り組み事項

マテリアリティ見直しの結果、2025年度に13のマテリアリティを特定しました。また、各マテリアリティに対する取り組み事項ならびに重要評価指標(KPI)および目標値を定めています。

環境				
マテリアリティ	背景と課題	取り組み	指標	目標
気候変動への対応	溶融に多くのエネルギーを使用するガラス製造においては、溶融炉から排出される温室効果ガス量の削減は重要な課題です。また、気候変動に関するリスクの低減と機会の獲得を通じて、事業活動の強化に努めます。	<ul style="list-style-type: none"> <li>カーボンニュートラル実行計画(温室効果ガスの排出削減など)</li> </ul>	CO <sub>2</sub> 排出量(Scope 1+2)(連結) CO <sub>2</sub> 排出量原単位(Scope 1+2)(連結) ※ 生産重量比	36%減(2030年度、2018年度比) 60%減(2030年度、2018年度比) カーボンニュートラル(2050年度)
資源の有効活用	大量の天然資源を使用するガラス製造業にとって、資源の使用を最小化し、生産効率を最大化することで廃棄物の発生を最小化することは最重要課題の一つです。	<ul style="list-style-type: none"> <li>天然資源の消費の抑制</li> <li>廃棄物などの発生抑制</li> </ul>	埋処分排出量原単位(国内、連結) ※ 通常の生産活動で発生する排出量。販売重量比	国内 0.1%以下を維持 連結 5.3%以下(2026年度)
自然との共生	琵琶湖の周辺に複数の製造拠点をもち事業展開をしてきた当社は、「世界一のモノづくり」による環境負荷の低減により、持続可能な発展や生物多様性の保全に努めます。	<ul style="list-style-type: none"> <li>水資源の消費の抑制と環境保全</li> <li>森林保全活動などへの参加を通じた生物多様性の維持</li> </ul>	取水量原単位(連結) 排水量原単位(連結) ※ 販売重量比	7.8m <sup>3</sup> /ton以下(2026年度) 5.3m <sup>3</sup> /ton以下(2026年度)
社会				
マテリアリティ	背景と課題	取り組み	指標	目標
多様性	多様な人材の総合力が企業成長の原動力と考えています。多様な人材の採用と、従業員がお互いの人権を尊重し、モチベーションをもって働ける仕組みづくりを行います。	<ul style="list-style-type: none"> <li>多様な人材の採用(女性、障害者、外国人)</li> <li>人事制度(評価、登用、給与、福利厚生)</li> <li>人権(差別禁止、ハラスメント禁止、児童労働・強制労働禁止、労働者の権利の尊重)</li> <li>エンゲージメント</li> </ul>	障害者雇用率(単体+国内連結子会社) 女性採用比率(単体) 女性管理職比率(単体)	中期 4.4%以上(2030年度まで) 長期 4.6%以上(2035年度まで) 25%以上(新卒総合職) 2.0%以上(2028年度まで)
人材	目指す人材像「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」の実現に向けて、人材のレベルアップを図ります。	<ul style="list-style-type: none"> <li>教育研修(能力開発、自己啓発、知識と技術の伝承)</li> </ul>	各種研修やOJTの継続的实施を通し、自律的に業務推進・改善を行える人材を育成する	—
安全と健康	個々人がいきいきと、安全で健康に働ける職場づくりや、作業リスクの継続的な改善を図ることで、従業員のモチベーションや定着率の向上、ひいては企業全体の生産性・創造性の向上につなげます。	<ul style="list-style-type: none"> <li>労働安全衛生(安全、職場環境)</li> <li>健康経営(心身の健康、ストレスチェック分析)</li> </ul>	労働災害千人率(連結) プレゼンティーイズム損失割合(単体)	1.1以下 23%未満
責任調達	環境、人権などに関してサプライチェーン全体で社会的責任を果たします。	<ul style="list-style-type: none"> <li>調達における環境・人権への配慮</li> </ul>	品質・環境・人権に関する高リスク調達先の評価実施率(単体+主要連結子会社)	100%(2028年度まで)
地域社会との共生	事業活動の継続には、地域社会との良好な関係が不可欠です。地域社会との信頼関係を築き、教育、福祉、環境などの支援を通して、地域社会の発展に貢献します。	<ul style="list-style-type: none"> <li>ガラスの魅力の発信(出前授業、科学イベントへの参加)</li> <li>地域貢献活動(食品の寄贈、清掃活動など)</li> </ul>	各活動の継続的な実施	—
ガラス科学の発展	当社の持続的成長には基盤技術であるガラスの基礎研究と人材育成への支援が不可欠と考えています。当社は高等教育機関との連携や教育支援を通して、ガラス科学の発展に貢献します。	<ul style="list-style-type: none"> <li>理系人材の育成(大学のリレー講義へ登壇)</li> <li>大学などのガラス研究支援(寄附講座)</li> </ul>	各活動の継続的な実施	—

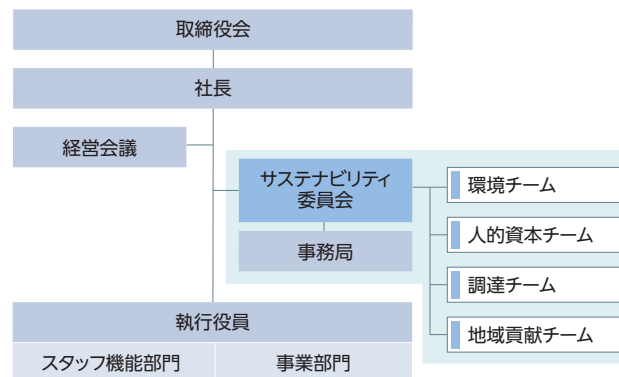
## サステナビリティ

ガバナンス				
マテリアリティ	背景と課題	取り組み	指標	目標
コンプライアンス	海外での製造および販売比率が高い企業として、国際ルール、法令を遵守し、常に高い倫理観をもって誠実に行動します。	<ul style="list-style-type: none"> <li>法令などの遵守、腐敗防止のための教育</li> <li>コンプライアンス強化月間</li> <li>リスク調査と対応</li> <li>適切な納税</li> </ul>	贈賄や反競争行為、その他の違反行為による法的措置件数(連結)	0件/年
コーポレート・ガバナンス	取締役会の多様性を確保することで監督機能を強化し、事業活動の競争力を高めます。	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会の多様性確保</li> </ul>	複数の女性を含む社外取締役比率	50%以上
機密情報管理	情報漏洩やサイバー攻撃による企業活動停止のリスクを最小限に抑え、重大な影響を及ぼす事象の発生がない状態を目指します。	<ul style="list-style-type: none"> <li>委員会活動</li> <li>社内教育(コンプライアンス、IT)</li> <li>インシデント対応訓練の実施</li> </ul>	重大な情報セキュリティインシデント発生件数(連結)	0件/年
情報開示	各ステークホルダーとの良好な関係を構築するため、必要な情報を適時、適切に開示します。	<ul style="list-style-type: none"> <li>各種メディアによる情報発信</li> <li>投資家との対話</li> </ul>	継続的な開示の充実を図る 投資家との対話の充実を図る	—

### サステナビリティ推進体制

サステナビリティの方向性や活動内容などについて包括的に議論し、経営陣への提言や、機動的な活動へ展開するとともに、より適切な情報開示につなげていくため、2026年1月1日付で、従来のCSR委員会を、サステナビリティ委員会へと組織を見直しました。

#### サステナビリティ推進体制図



#### 取締役会

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。サステナビリティに係る経営課題においては、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、助言などを行います。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

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

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などについての審議を行っています。

#### サステナビリティ委員会

当社グループのサステナビリティに関わる基本方針の策定、マテ

リアリティの設定、各マテリアリティに対応するための諸施策の立案・審議・推進および情報開示の方針や開示内容などの立案・審議を行います。また、マテリアリティを軸に、SDGs(持続的な開発目標)など幅広い課題に取り組めます。

コーポレートコミュニケーション担当付執行役員を委員長として、サステナビリティに関係する部門長で構成しています。事務局はコーポレートコミュニケーション部に置いています。

また、各マテリアリティの取り組みの実効性を高めるため、4つのワーキングチームを設置しています。チームは相互に連動しながら、「環境チーム」は気候変動対応や環境保全など、「人的資本チーム」は多様な人材の活躍・職場環境の整備および安全衛生など、「調達チーム」はサプライチェーンにおける環境や人権など、「地域貢献チーム」は教育支援などを主要テーマに取り組めます。

#### 執行役員および所轄のスタッフ機能部門、事業部門

サステナビリティ委員会が立案・審議・推進する諸施策の遂行などを通じてマテリアリティに関わるリスクの低減と機会の獲得に努めています。

## 環境

「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。

### 環境に対する考え方

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」は経営の最重要課題の一つです。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

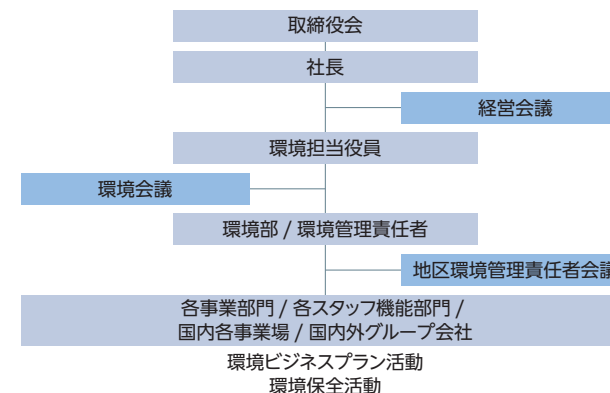
環境にやさしいモノづくりにつながる」との考えのもと、環境負荷の低減のみならず、持続可能な発展や生物多様性の保全など、さまざまな課題に対処しています。

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。

### 環境マネジメント

当社は、社長、環境担当役員のもと、環境部、各事業部門、各スタッフ機能部門と国内外グループ会社からなる環境マネジメント体制を構築しています。

#### 環境マネジメント体制図



### 環境憲章

#### 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、世界一の特許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等を遵守するとともに、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

**NEG** 日本電気硝子

社長 岸本 隆

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

### 環境会議

環境会議は3か月ごとに開催しています。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、気候変動への対応や廃棄物、水資源をはじめとするさまざまな環境課題への対応のほか、環境部が主催する毎月の地区環境管理責任者会議にて討議された環境保全活動の課題への対応など、当社グループ全体の環境活動について審議しています。

審議の結果や取り組みの進捗はサステナビリティ委員会に報告されます。

## 環境

### 気候変動への対応

溶融に多くのエネルギーを使用するガラス製造においては、溶融炉から排出される温室効果ガス量の削減は重要な課題であり、最優先で対応を進めています。

当社は、2021年11月に気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD<sup>※</sup>)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について、当社のカーボンニュートラル実行計画に基づいた指標と目標、目標達成に向けた取り組みを開示しています。

この取り組みを進めることにより、世界一効率の高い、かつ世界一環境にやさしいガラスづくりを目指します。

※TCFD: Task Force on Climate-related Financial Disclosures  
2023年10月に解散し、国際財務報告基準(IFRS)財団がその役割を継承

関連情報 ▶ カーボンニュートラル実行計画  
P.41「指標と目標」、P.42「目標達成に向けた取り組み事項」

### ●カーボンニュートラルへの取り組み

#### ガバナンスおよびリスク管理

サステナビリティ全般に関する当社のガバナンス体制は、P.38「サステナビリティ推進体制」に記載しています。気候関連リスクと機会についての役割は以下のとおりです。

#### サステナビリティ委員会

環境チームが、TCFDの枠組みに基づいて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などを推進し、その進捗を環境チームが定期的にサステナビリティ委員会に報告します。

環境チーム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

#### 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、シナリオ分析を実施しました。

#### 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。

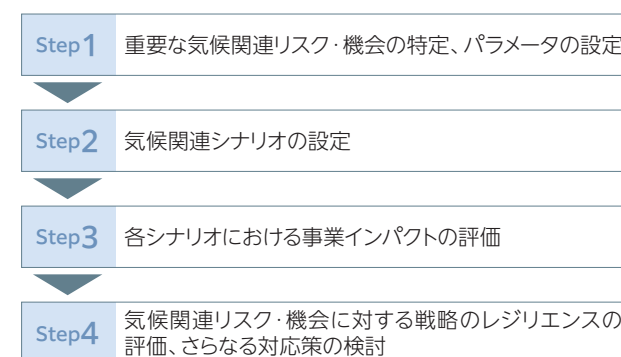
### 設定したシナリオ

区分	シナリオの概要	主な参照シナリオ
1.5℃ / 2℃シナリオ	脱炭素社会の実現へ向けた政策・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℃ / 2℃に抑えられるシナリオ。4℃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 2025 Net-Zero Emissions by 2050 Scenario</li> <li>IEA World Energy Outlook 2019 Sustainable Development Scenario</li> <li>IPCC RCP2.6</li> </ul>
4℃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℃ / 2℃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 2025, 2019 Stated Policies Scenario</li> <li>IEA World Energy Outlook 2025 Current 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年度時点を想定して評価しました。

### 分析ステップ



## 環境

## 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
<b>移行リスク</b>			
政策・規制	炭素価格の導入や上昇	製造コスト増加 1.5 / 2℃: 230億円 4℃: 20億円	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 <sup>※1</sup> : 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 <sup>※2</sup>	
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 <sup>※1</sup> : 1.5 / 2℃: 中 4℃: 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 <sup>※2</sup>	
<b>物理リスク</b>			
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 <sup>※2</sup> 設備修復コスト増加 <sup>※2</sup>	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		
<b>機会</b>			
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Scope 1+2のCO <sub>2</sub> 排出削減	製造コスト削減 事業インパクト <sup>※1</sup> : 高	カーボンニュートラル実行計画の遂行
製品	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 <sup>※2</sup>	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
	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	全固体ナトリウムイオン二次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		

※1 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

※2 事業インパクト算定のための情報が不足しているため、定性的な記載

## 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などにより原燃料価格が高騰したことや、為替レートが変動したことなどから事業インパクトが変化しました。

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など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年度におけるCO<sub>2</sub>排出量削減目標(Scope 1+2)と2050年度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など、野心的な施策を推進しています。

また、Scope 3についても排出量算定のための仕組みを構築し、排出量を開示しています。

CO<sub>2</sub>排出量の削減目標

<b>Scope 1+2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2030年度にCO<sub>2</sub>排出量36%削減、 排出量原単位<sup>※</sup>60%削減(2018年度比)</li> <li>2050年度までにカーボンニュートラルの 達成</li> </ul>
------------------	--

※ 生産重量比

## 環境

### 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2021年度に部門横断チーム「カーボンニュートラルプロジェクト」を立ち上げ、「カーボンニュートラル実行計画」を策定しました。各部門が同計画に基づき、下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年度に所期の目標を達成し、その後の2050年度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。

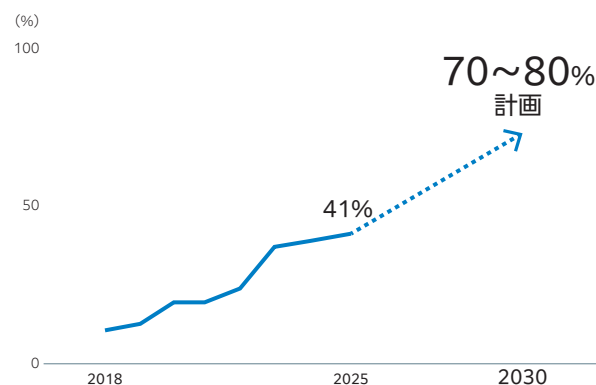
### カーボンニュートラル実行計画の取り組み事項

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(水素など)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>

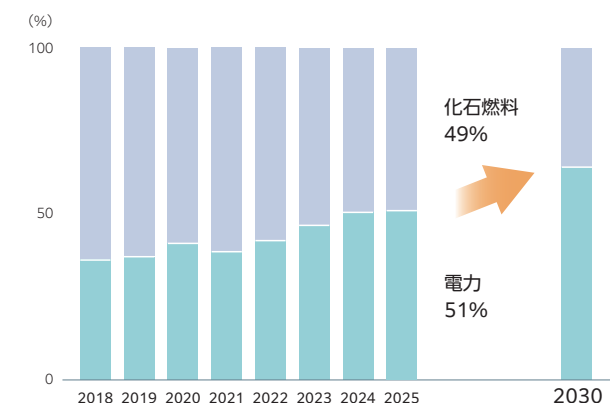
### ●カーボンニュートラル実行計画の進捗

環境チームは、少なくとも年1回の頻度で「カーボンニュートラル実行計画」の進捗やCO<sub>2</sub>削減目標の達成状況を各部門へ確認します。また、必要に応じて計画および目標の見直し可否を担当部門とともに議論します。

### 全電気溶融炉の導入比率



### 溶融・成形・加工設備の電化状況(使用エネルギー比率)



### 技術開発、調達などの取り組み状況

取り組み事項	進捗
全電気溶融の推進、溶融の高効率化	<ul style="list-style-type: none"> <li>●AUOより「炭素管理達人賞」を受賞(2025年10月28日)</li> <li>●マレーシア子会社で医薬容器用管ガラスの生産に全電気溶融炉を導入(2025年12月16日)</li> </ul>
CO <sub>2</sub> フリー燃料(水素など)の燃焼技術開発	<ul style="list-style-type: none"> <li>●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)</li> </ul>
再生可能エネルギーへの投資や調達	<ul style="list-style-type: none"> <li>●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)</li> <li>●当社が太陽光発電によるVPPA(仮想電力購入契約)を締結(2023年12月11日)</li> <li>●マレーシア子会社が太陽光発電によるVPPAを締結(2024年7月25日)</li> <li>●滋賀高月事業場で自己託送制度を活用した太陽光発電を開始(2026年2月1日)</li> </ul> <p>このほか、国内外のグループ会社で太陽光発電システムの設置を進めています。</p>

## 環境

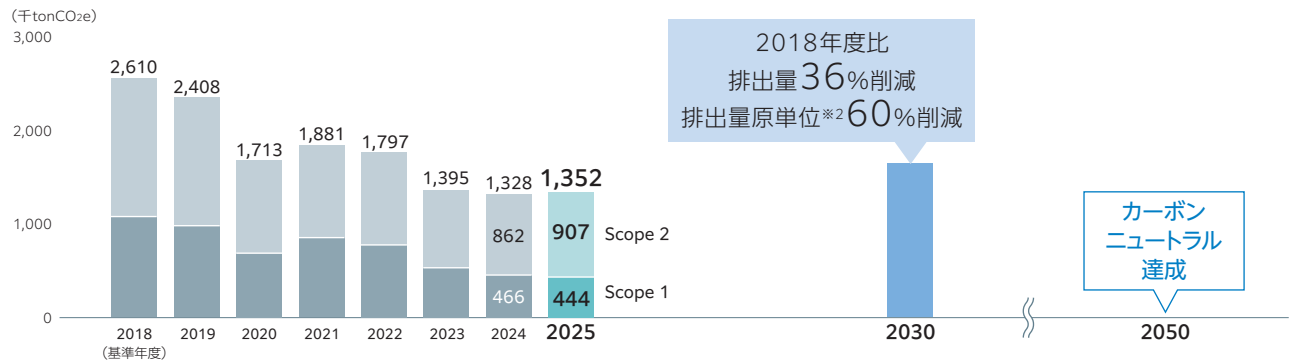
### CO<sub>2</sub>排出量

#### CO<sub>2</sub>排出量(Scope 1+2)

2025年度は、主にディスプレイ事業における生産性改善および複合材事業における事業構造改革により使用するエネルギー量は減少しましたが、第三者による検証過程でCO<sub>2</sub>排出係数を見直したことにより、CO<sub>2</sub>排出量(Scope 1+2)は前年度と比べて増加しました。CO<sub>2</sub>排出量原単位(Scope 1+2)は2018年度比77%であり、前年度から増加しました。

なお、CO<sub>2</sub>排出量(Scope 1+2)は2030年度の目標を達成しています。今後、各国のCO<sub>2</sub>排出量削減目標の見直しやGX政策の動向を見極めつつ、当社グループにおける目標と取り組み事項の見直しを進めていきます。

#### CO<sub>2</sub>排出量の推移\*1



\*1 当社グループでは、CO<sub>2</sub>排出量(Scope 1+2)について限定的保証業務により第三者検証を実施しています。2025年度の数値は、上記のとおり2026年2月に公表した暫定値から修正しています。GHGプロトコル、ISO14064-1を参考に算定しています。Scope 2は、マーケット基準による算定値を掲載しています。

\*2 生産重量比

#### CO<sub>2</sub>排出量(Scope 3)

カテゴリ	2025年度	カテゴリ	2025年度
1 購入した製品・サービス	615	9 輸送、配送(下流)*2	(算定除外)
2 資本財	105	10 販売した製品の加工*2	(算定除外)
3 燃料・エネルギー関連	188	11 販売した製品の使用*3	(非該当)
4 輸送、配送(上流)	416	12 販売した製品の廃棄	175
5 事業から出る廃棄物	12	13 リース資産(下流)*4	(非該当)
6 出張	1	14 フランチャイズ*4	(非該当)
7 雇用者の通勤	2	15 投資*4	(非該当)
8 リース資産(上流)*1	(算定除外)	合計	1,516

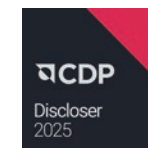
\*1 カテゴリ8: Scope 1+2排出量に含んでいます。 \*2 カテゴリ9、10: 製品の出荷先が多様で、顧客により使用方法が異なることから数字の入手が困難で、算定していません。

\*3 カテゴリ11: 使用により直接温室効果ガスを排出する製品はありません。 \*4 カテゴリ13、14、15: 算定対象となる事業活動はありません。

#### CDPによる情報開示

当社は、2024年度よりCDP気候変動質問書への回答を通じた情報開示を開始しています。2025年度は、「B」スコアでした。

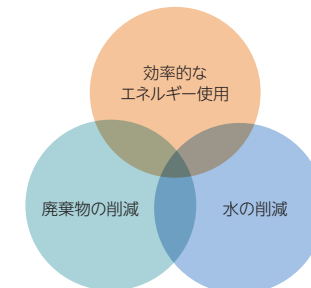
今後も、気候変動への対応に継続して取り組み、適切な情報開示を進めていきます。



#### 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。資源の効率的な使用と無駄の削減を徹底するため、2001年度から「廃棄物」、2003年度から「水」の削減の活動、2021年度から「エネルギー」の効率的な使用への活動を進めています。

2026年度からは、これらの活動をサステナビリティ推進体制における「気候変動への対応」「資源の有効活用」「自然との共生」の活動として質を高め、企業の価値向上につなげていきます。

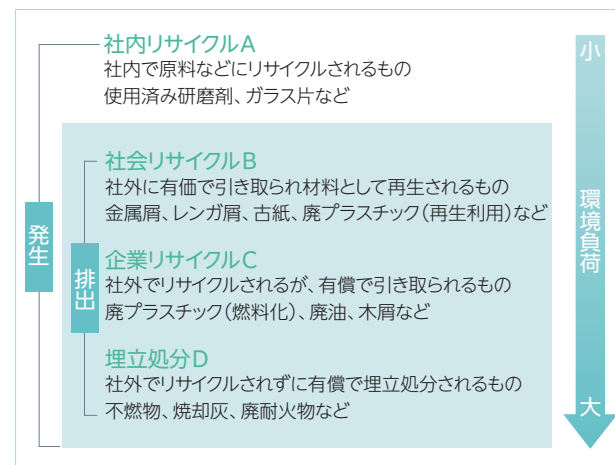


## 環境

### 資源の有効活用

当社は「ガラス事業固有の固形廃棄物は社内再利用を徹底すること」の方針に沿って、製造過程で発生する廃棄物のミニマム化や再資源化に取り組んでいます。

廃棄物は通常の生産活動で発生する「通常廃棄物」とガラス溶融炉の定期的な修理などで発生する「大型工事廃棄物」に区分し、以下のように4種に分類しています。その中でも、環境負荷の最も高い「埋立処分D」の原単位を重要な評価指標とし、優先順位を定めて削減を進めています。



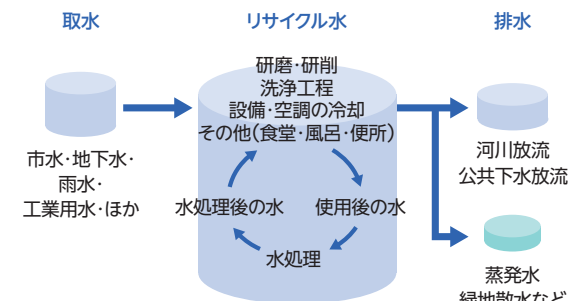
引き続き廃棄物のミニマム化や再資源化を推進し、資源の有効活用に取り組んでいきます。

### 自然との共生

#### ●水の管理

当社は琵琶湖の周辺地域に複数の製造拠点をもち事業を展開していることから、かねてから水に対して特段の配慮を払ってきました。水が貴重な資源であることを自覚し、有効かつ効率的に活用する方針に従い、水の使用量の削減や環境負荷の低減に取り組んでいます。

下図のように水を区分し、「モノづくりのレベルは水の使用量に表れる」との考えのもと、取水量と排水量の原単位を重要な評価指標として管理しています。

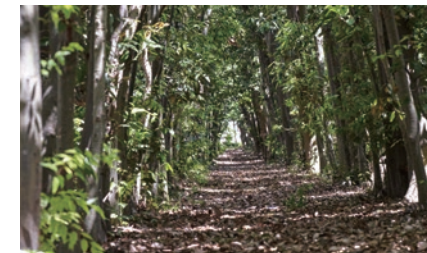


今後も、水が貴重な資源であることを自覚し、有効かつ効率的に活用する方針に従い、水の削減や環境負荷の低減に取り組んでいきます。

#### ●生物多様性への対応

無駄のないモノづくりは経済的にも自然環境にもやさしく、生物多様性の保全につながるものと認識し、これまで取り組んできました。

当社は、能登川事業場での地元地域の自然植生を活かした自然林の維持や、地元の森林保全活動への参画など、さまざまな生物多様性への取り組みを進めています。



能登川事業場の  
潜在自然植生の緑道

また、サプライチェーンの取り組みとして取引先へ「グリーン調達ガイドライン」を示し、共同で生物多様性を保全する取り組みを進めています。

関連情報 [グリーン調達ガイドライン](https://www.neg.co.jp/company/procurement/)  
<https://www.neg.co.jp/company/procurement/>

### 環境配慮型製品開発の取り組み

当社は、地球環境の保全につながる製品を供給し持続可能な社会に貢献しています。

#### 2025年度実績

環境配慮型製品売上高	約840億円
------------	--------

関連情報 [環境配慮型製品・サービス](https://www.neg.co.jp/sustainability/environment/products/)  
<https://www.neg.co.jp/sustainability/environment/products/>

#### その他の主な取り組み報告はWebサイトに掲載しています

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

- エネルギー使用効率の向上
- 廃棄物の削減と再資源化
- 取水量・排水量の削減
- グリーンローン

<https://www.neg.co.jp/sustainability/esg-data/>

- 環境負荷の分析
- 環境会計
- 第三者の保証証明書(Scope 1・2)

# 社会

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。

## 人事ポリシー

常務執行役員 人事部長  
中島 利幸



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。長期的な価値創造と持続的成長を実現するためには、従業員一人ひとりの成長と組織の力を最大限に活かしていくことが不可欠です。

こうした考えのもと、当社の人材マネジメントの基盤となる「人事ポリシー」を策定しました。これは、2020年に設定した「目指す人材像」を実現するうえでも重要な役割を果たします。今後は、本ポリシーを人事施策の企画・改定指針として位置付け、従業員一人ひとりと組織全体のパフォーマンスの向上と持続的な成長を実現します。

本ポリシーは「人と組織の力を最大化することで、企業の持続的成長を実現する」という基本方針のもとに、以下の3つを核として構成しています。

- 個と組織の力を結集し、総力で挑むモノづくり
- 挑戦し、やり遂げる人に環境と機会を
- 多様性を力に。人の無限の可能性を引き出す

従業員の成長のためには、失敗を恐れず、挑戦できる環境づくりが必要です。失敗や変化を恐れずに挑戦し、達成することで次の挑戦へと結びつくよい循環が生まれていきます。また、一人ひとりが異なる経験や価値観、背景を持っており、その違いを尊重し、刺激し合うことにより、個人の無限の可能性が引き出され、成長します。

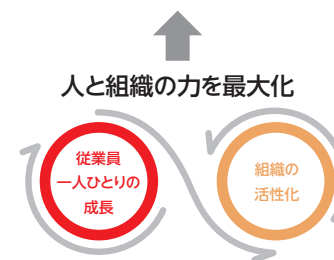
これが会社の成長にもつながっていくのです。

当社は、個人の成長を支援すると同時に、組織の活性化も進めていきます。高いプロ意識を持った個人が自らの部門だけでその力を発揮するのではなく、部門や職種の垣根を越えてチームで挑戦することが、より大きな力を生みます。他者を巻き込みどんどん組織を活性化していくことが当社の持続的な成長の原動力になります。

本ポリシーは、当社が目指すEGP2028の達成に直結するものです。多様な人材が能力と専門性を高め、挑戦し続けられる環境を整えることで、EGP2028の戦略と施策を推進します。

当社は今後も従業員の成長と組織の活性化を両輪で進め「世界一の特殊ガラスメーカー」の実現に向けた価値創造に取り組んでいきます。

### 企業の持続的成長



私たちは、企業の持続的成長を実現するために、従業員一人ひとりの成長と組織の活性化を両輪として捉え、人と組織の力を最大限活かします。



#### 個と組織の力を結集し、 総力で挑むモノづくり

全員が高いプロ意識を持ち、個の力を結集する。部門や職種の垣根を越えて、チームとして挑み続けることで、NEGが目指す世界一のモノづくりを実現していきます。



#### 挑戦し、やり遂げる人に 環境と機会を

失敗や変化を恐れずに挑戦し、やり遂げられる環境を整え、機会を提供することで「挑戦と達成が循環する風土」を創出する。一人ひとりの挑戦と執念がNEGの未来を切り拓いていきます。



#### 多様性を力に。 人の無限の可能性を引き出す

経験・価値観・背景の違いを尊重し、誰もが能力を最大限に発揮できる環境づくりを目指す。多様な人材が互いに刺激し合い、可能性を引き出し合う。そのような多様性が力になる職場を実現していきます。

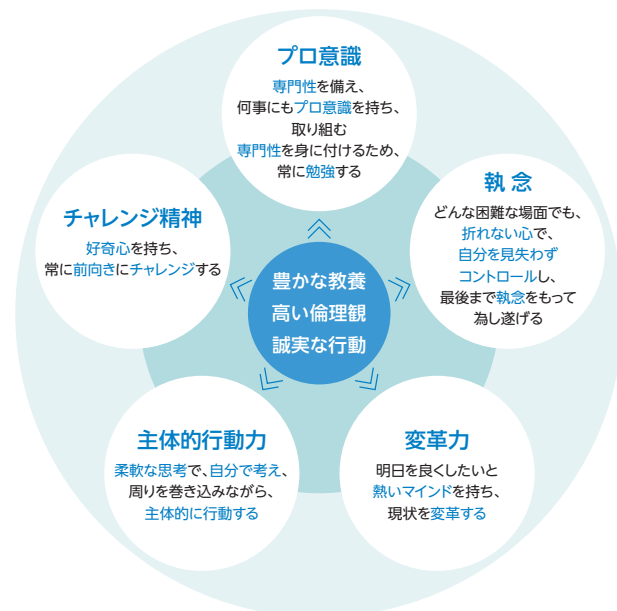
## 社会

### 人材についての考え方

人材を長期的な価値創造の原動力として位置付け、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的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、従業員がより高いモチベーションを持って働ける仕組みづくりを行っています。

### 求める要件・行動



### 人材の育成

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、事業を支える人材が「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」であることが必要です。当社では、OJTに加え、各種研修の継続的实施を通し、高度な知識や技術を持つ人材や自律的に業務推進・改善を行える人材を育成しています。

今後も企業価値向上の基盤となる人材への投資を拡大するとともに、さらなる人材のレベルアップに向けて、研修の充実にも力を入れていきます。

### 主な研修・目的

階層別研修	役割・責任に応じたメンバー・リーダーシップ、マネジメント力の強化
スキル系・目的別研修	高度な専門知識・技術・思考力の継承と習得
グローバル人材育成	海外事業対応や多様なステークホルダーと協働できる視野とスキルの習得
自己啓発支援	社員の主体的な能力開発、キャリア形成のバックアップ

### 教育研修実績

	2023年度	2024年度	2025年度	
研修時間 (本社教育部門管轄)	61時間/名	49時間/名	44時間/名	
研修費用	全社(単体)	392百万円	329百万円	316百万円
	全社(連結)	—	—	364百万円
	1名当たり(単体)	229千円	189千円	177千円

### 多様性(採用、活躍推進)

多様な人材の総合力が企業成長の原動力と考えています。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、多様な人材の採用と、従業員がお互いの人権を尊重し、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

女性活躍推進のベースとして、積極的な女性採用を進めています(2025年度新卒総合職女性採用比率25.8%)。また、採用に占めるキャリア(中途)採用の比率も高まっており、新たな価値観や多様な経験を持った人材を積極的に受け入れています(2025年度キャリア採用比率55.7%)。

当社のサステナビリティ活動の重要な柱である障害者雇用は、法定雇用率2.5%を大きく上回る4.6%を最終目標として、段階的に、障害者の職場環境整備や雇用促進、職域拡大を進めています(2025年12月末現在の障害者雇用率4.0%)。そのほか、外国籍従業員もあらゆる職場で活躍しており、当社のグローバルな事業展開を支えています。

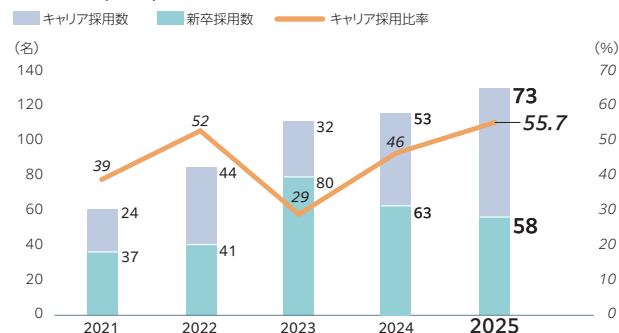
もちろん、こうした多様な人材が活躍できるような人事諸制度や、人権を尊重し、差別やハラスメントをさせないような企業行動規範も整備しています。

#### ●キャリア採用

人材基盤強化のため、当社では積極的にキャリア人材の採用を進めています。新卒採用を中心とした次世代を担う優秀人材の確保に加えて、キャリア採用においては、高い専門性や技能、プロ意識を兼ね備えた人材確保を促進しています。加えて、リファラル採用による地域に根ざした人材の獲得や一度退職した従業員の再入社への窓口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ています。

## 社会

### 採用人数(単体)



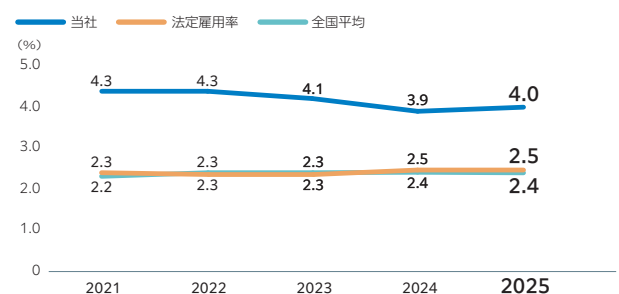
### ●障害者雇用の推進

当社グループの障害者雇用促進のための特例子会社である電気硝子ユニバーサポート(<https://www.us-neg.com/>)は、若者の採用・育成に積極的かつ雇用管理の状況も優良であるとして、特例子会社としては全国2番目の早さで、2018年度にユースエール企業に認定されました。

2024年4月以降、法定雇用率2.5%を大幅に上回る4.6%を目標に取り組んできましたが、離職や定年退職などにより4%前後にとどまっています。このような実態を踏まえ、中期目標(2030年度末4.4%)、長期目標(2035年度末4.6%)を設定し、段階的に障害者雇用や障害者職域の拡大を推進していきます。

今後も継続して障害者雇用の推進を図ります。

### 障害者雇用率(単体+国内連結子会社)



### ●シニア人材の活躍推進

多様な専門性や能力を持ったシニア人材の確保と活躍は今後ますます重要となります。近年の高齢者雇用に関する法改正や世間動向などを踏まえ、当社ではシニア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・能力あるシニアの方にさらに活躍いただくとともに、次の世代への円滑なバトンタッチを進めていきます。

### 環境整備の例(従前より継続実施し2025年度も継続)

項目	実施内容
障害者	<ul style="list-style-type: none"> <li>●バリアフリー設備(スロープ、トイレ、エレベータ)の整備</li> <li>●障害者の職域拡大</li> </ul>
女性	<ul style="list-style-type: none"> <li>●次世代育成支援(プラチナくるみん)</li> <li>●社内制度の整備</li> <li>●女性従業員の意見交換活動、キャリアセミナー(2025年度)</li> </ul>
シニア人材	<ul style="list-style-type: none"> <li>●再雇用者の給与水準の段階的引き上げ</li> <li>●職務に応じた処遇制度の設定</li> </ul>
外国人	<ul style="list-style-type: none"> <li>●会社制度理解のフォロー</li> <li>●外国人従業員向け研修の整備</li> <li>●日本語教育、メンター制度</li> </ul>
LGBTQ	<ul style="list-style-type: none"> <li>●人権研修での啓発活動</li> <li>●ジェンダーレスの取り組み(作業服、更衣室、トイレ)</li> </ul>

### ●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をスムーズに行うための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実施し、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。

### ●多様な働き方と業務効率化の推進

在宅勤務・フレックスなど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など、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ました。各種取り組みの結果、男性の育児休業取得率が3年連続80%を上回り、2025年度には100%を超えました。

今後は、新たに策定した自主行動計画に基づき、次世代育成支援を推進していきます。

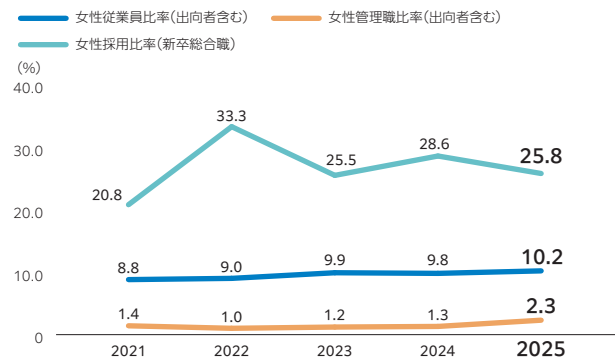
また、女性総合職の採用強化や、女性特有の健康課題に関する社内セミナー、女性キャリアデザイン研修を開催するなど、女性従業員比率の向上や女性リーダーの育成に取り組んでいます。女性管理職比率については、2025年度時点で単体2.3%、連結12.6%となり、2028年度までの達成を目指していた目標値を前倒しで達成しました。

## 社会

### 次世代育成支援、女性活躍推進に関する指標と目標

	指標と目標
次世代育成支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>男性育児休業取得率80%以上を継続し、100%を目指す</li> <li>子育て世代が各家庭の状況に応じた育児と仕事の両立を実現するよう後押しする取り組みを推進</li> <li>有給休暇平均取得日数17日以上を継続</li> </ul>
女性活躍推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>当社女性採用比率(新卒総合職)25%以上を継続(2022年度以降、25%超を継続して達成)</li> <li>当社女性管理職の比率を2028年度までに2022年度の2倍(2.0%)以上にする(2025年12月末時点2.3%、目標達成)</li> <li>当社および国内外連結子会社女性管理職の比率を2028年度までに10.0%以上にする(2025年12月末時点12.6%、目標達成)</li> </ul>

### 女性活躍推進に関する指標の推移(単体)



## 人権の取り組み

### ●人権に対する基本的な考え方

当社グループでは、「企業理念体系」の精神のもと、「NEGグループ企業行動憲章」「NEGグループ企業行動規範」において、「人権の尊重」「職場の安全衛生の確保」などを掲げています。

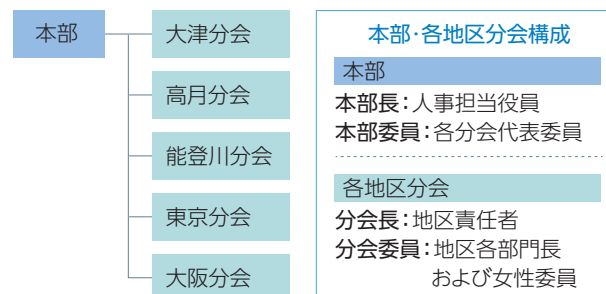
また、各種法令や会社が定めたルールの遵守に加え、国連の「世

界人権宣言」や国際労働機関(ILO)の「基本的人権規約」などの国際基準に則り、高い倫理観を持って企業活動を行っています。

### ●人権尊重の体制

当社は、人権尊重に関わる活動を推進する組織として「人権問題対策委員会」を設置しています。

### 人権問題対策委員会の組織図



同委員会は、幅広い関係部署のメンバーで構成されており、本部や各地区の分会が立てた活動計画に沿って、新入社員全員を対象とした新入社員人権研修や、全従業員を対象とした外部講師による人権研修会、行政および外部団体が主催する事業への参画・役員の派遣など、年間を通して精力的な取り組みを行っています。なお、主力拠点のある滋賀県では滋賀人権啓発企業連絡会の理事会社として地域の人権活動の推進役も担っています。

人権リスクが生じた際は、内部通報制度「NEGほっとライン」を通じてコンプライアンス委員会が報告を受け、当社グループ全体としてリスク管理を行っています。

### ●サプライチェーンでの人権取り組み

取引先とともにサプライチェーン上の人権リスクの予防・低減に取り組んでいくことは重要な課題です。当社は、サプライチェーン全体で取り組むため、2023年度にサプライチェーンガイドラインを改訂

するとともに、人権デューデリジェンスの枠組みを構築しました。また、2025年度にはサプライチェーン人権相談窓口を開設しました。

今後も、サプライチェーン上の人権リスクを把握し、取引先とともにリスクの低減に取り組んでいきます。

## エンゲージメント向上へのPDCA

当社は、従業員一人ひとりが働きがいを実感しながら能力を発揮できる組織づくりを目指し、2024年度に続き「従業員意識調査」を実施しました。調査結果は、経営会議や部門長報告会で共有するとともに、全従業員へフィードバックし、組織の強み・弱みを客観的に把握し職場改善につなげる仕組みを整備しています。

従業員意識調査の結果を活用し、以下のサイクルで職場改善活動を実施しています。

### (1) メインサーベイの実施と課題の特定

全社・職場単位で強みと弱みを分析し、重点課題を抽出します。

### (2) 改善施策の企画・実行

改善施策を立案し、各職場で具体的な行動に落とし込みます。

### (3) フォーカスサーベイによるモニタリング

職場ごとに課題を絞りサーベイを実施。施策の効果を検証し、変化を確認します。

### (4) 施策の見直しと次年度への反映

施策の軌道修正など、メインサーベイへ改善サイクルを継続

## 調査結果

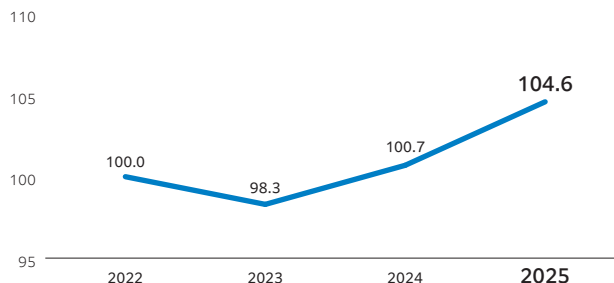
項目	2025年度
目的	●組織状態の可視化と、全社・職場単位での改善活動展開
回答総数	●1,973名(前年度1,938名)
回答率	●99.2%(前年度99.6%)
結果サマリー	<ul style="list-style-type: none"> <li>●エンゲージメントの各領域で、満足度低下項目なし</li> <li>●総合スコアは前年度比で上昇。職場単位の改善活動進捗がスコアに影響したと考えられる</li> </ul>

## 社会

### ●職場改善と企業価値向上へのつながり

本取り組みにより、従業員のモチベーションや働きがいの向上を促し、組織の活性化、生産性の向上、イノベーションの創出といった企業価値の向上につなげ、EGP2028で掲げる持続的な成長基盤の強化に寄与します。

### エンゲージメントスコア※の推移(単体)



※ 2022年度を100とした場合のスコア

### 労働安全衛生

個々人がいきいきと、安全で健康に働ける職場づくりや、作業リスクの継続的な改善を図ることで、従業員のモチベーションや定着率の向上、ひいては企業全体の生産性・創造性の向上につなげています。

企業行動規範における「安全衛生に関する法令及び会社が定めたルールを遵守し、安全第一で業務に取り組みます。」の定めに加え、全社安全衛生活動方針では、働く全ての人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ています。

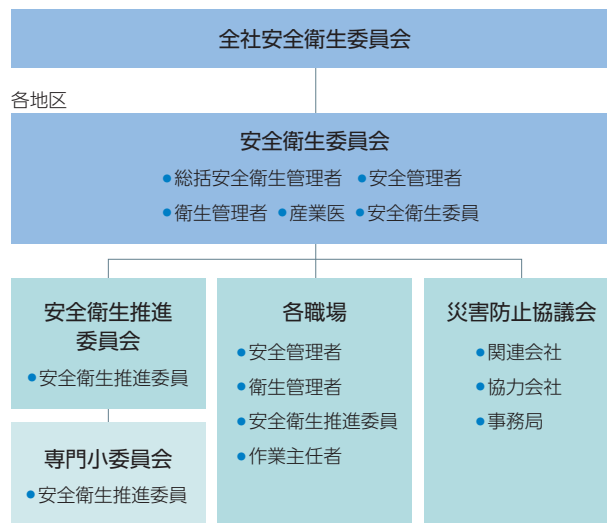
上記方針に基づき、各地区の安全衛生委員会や安全衛生推進委員会、災害防止協議会などの委員会を中心とし、さまざまな安全衛生活動に取り組んでいます。

2025年度は当社で4件の災害が発生し、労働衛生面に加え、作業手順や遵守・禁止事項の徹底についても課題が残りました。その反省を2026年度以降の安全衛生活動に活かし、災害発生を抑制していきます。

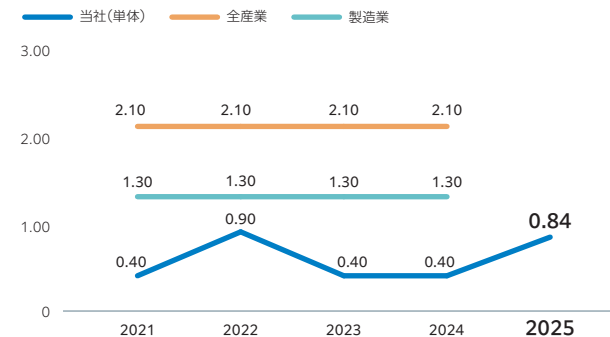
近年、災害発生件数は横ばいとなっており、リスクアセスメント活動による本質安全化対策の実行、パトロール活動、安全衛生教育の実施などを継続的に行い、労働災害発生撲滅に向けて活動中です。なお、当社での労働災害度数率、強度率ならびに千人率は、全産業および製造業と比較して低い水準となっています。

そのほか、外部認証に関して、ディスプレイ事業において滋賀高月事業場および全海外子会社でISO45001を取得しています。

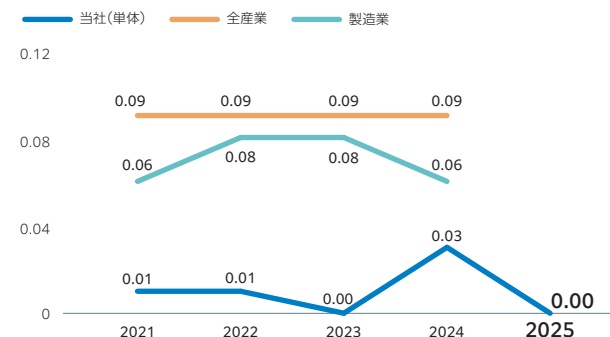
### 労働安全衛生組織図



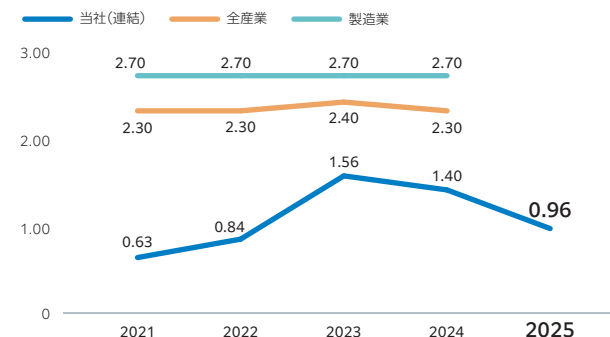
### 労働災害度数率(単体)



### 労働災害強度率(単体)



### 労働災害千人率(連結)

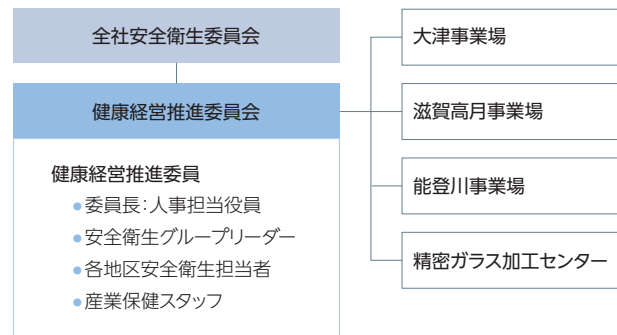


## 社会

### 健康経営

全ての従業員の健康増進を図ることが企業成長につながるの考えから、「健康経営」を基本とした活動を展開しています。健康経営の考えに基づいた健康経営戦略マップを策定し、「一人ひとりが健康でいきいきと働くことができる会社に」を課題とし、さまざまな取り組みを推進しています。心身の健康づくりのためにKPIを設定し、これらの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などを展開しています。

#### 健康経営推進委員会の組織図



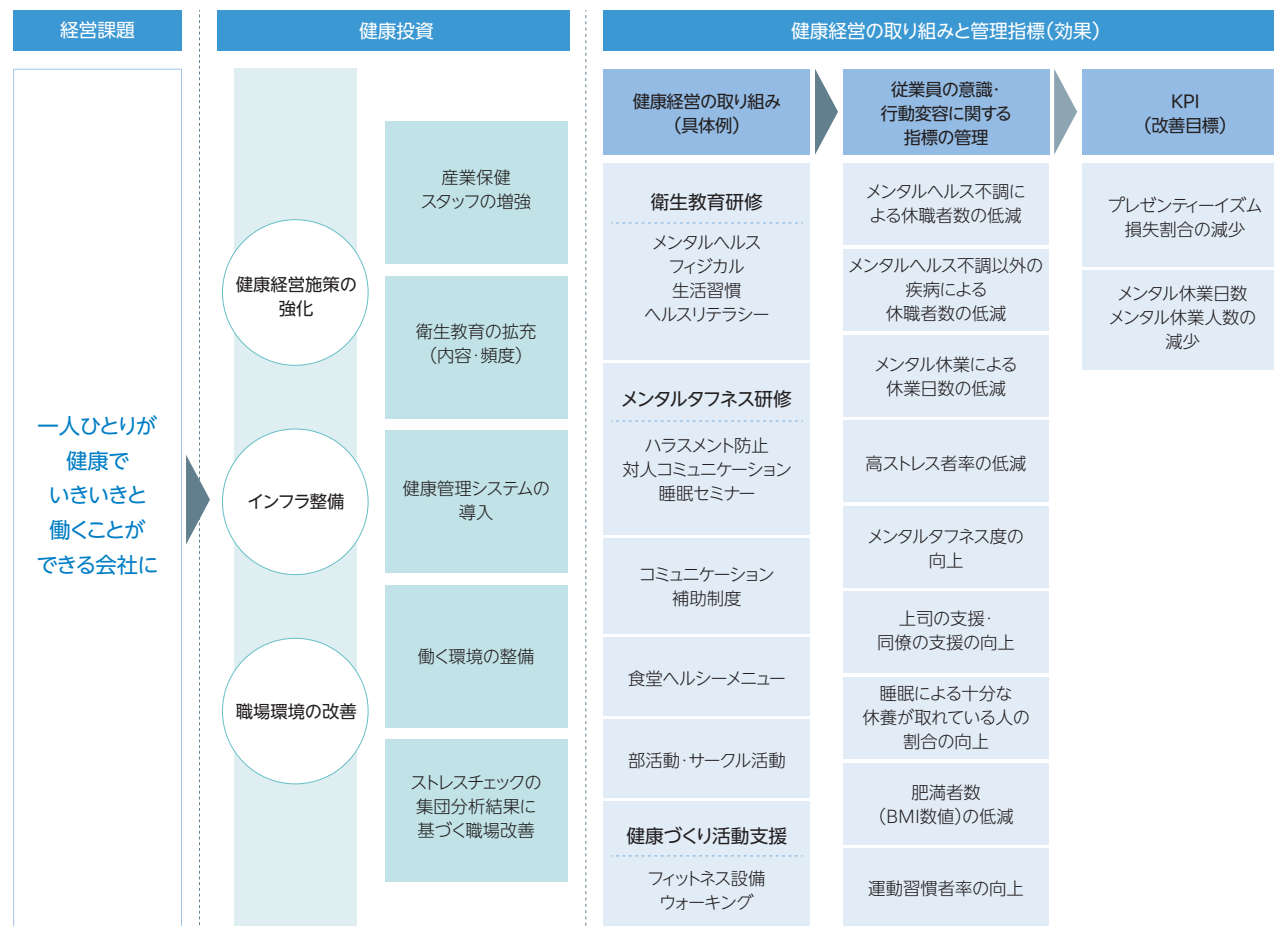
#### 健康経営の目標と実績(単体)

KPI	2026年度目標	2025年度実績
プレゼンティーイズム損失割合*1	23%未満	24.9%
メンタル休業割合*2	1%未満	1.5%

\*1 プレゼンティーイズム損失割合: 出社しているものの、何らかの健康問題に起因して生産性が損失している割合  
病气やけががないときに発揮できる仕事のパフォーマンスを100%としたときの過去4週間の仕事のパフォーマンスを自己評価して算出

\*2 メンタル休業割合: 全従業員に占めるメンタル不調により14日以上休業した人数の割合

#### 健康経営戦略マップ



その他の主な取り組み報告はWebサイトに掲載しています

📄 <https://www.neg.co.jp/sustainability/social/>

- 教育研修実績、教育研修体系など
- 従業員意識調査の実施、健康経営の取り組み事例など

📄 <https://www.neg.co.jp/sustainability/esg-data/>

- 従業員数・勤続年数・離職率・給与

## 社会

### 地域社会との共生

事業活動の継続には、地域社会との良好な関係が不可欠です。地域社会との信頼関係を築き、教育、福祉、環境などの支援を通して、地域社会の発展に貢献します。

#### ●ガラスの魅力の発信

子どもたちに科学に親しみを持ってもらえるよう、地元滋賀県を中心に、出前授業や科学イベントへの参加などの教育支援を行っています。

#### 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。

2025年度は32名の参加がありました。



IFクラス 出前授業

#### 滋賀県立大学「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「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。

2025年度に実施した職場交流体験には13名の参加がありました。



職場交流体験

#### 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

#### 2025年度活動実績

項目	実績
工場およびショールームの見学者数	約840名
地域に開放している施設(緑地など)の利用者数	約200名

#### ●地域貢献活動

当社グループの各事業場所在地で、事業内容に関係し、かつニーズに合わせた地域貢献活動を展開しています。各活動は複数年度にわたって継続できるよう努めています。

#### 滋賀県「びわ湖フローティングスクール事業」への支援

滋賀県の子どもたちに対する、環境学習を通じた人材育成事業の支援を目的に、2019年、滋賀県の「びわ湖フローティングスクール事業」に関するネーミングライツを取得しました。同契約を2023年に更新し、さらに4年間の支援を継続中です。

2025年度(2025年4月～2026年3月)は合計102回の運航が行われ、県内小学5年生児童12,819名が乗船しました。



琵琶湖の島の展望学習

## 社会

### ボランティア活動、地域交流イベント

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、そのほか寄附・支援活動を通して、地域社会と積極的に交流しています。



滋賀高月事業場  
インダストリアルパークに  
近隣の子どもたちが来園



坡州電気硝子  
障害者のための  
映画観覧イベントを後援

### 2025年度寄附・支援活動実績(国内外)

活動内容	実績
地域貢献活動	当社参加者数: 約1,050名
納涼祭など	来訪者数: 約12,670名
地域自治会との意見交換会	来訪者数: 約220名
地域の学校や自治会などへの花苗の寄贈	株数: 約21,730株
滋賀県内の子ども食堂や福祉施設、外国にルーツを持つ子どもたちへの近江米の寄贈	量数: 6ton

### ガラス科学の発展

当社の持続的成長には基盤技術であるガラスの基礎研究と人材育成への支援が不可欠と考えています。当社は高等教育機関との連携や教育支援を通して、ガラス科学の発展に貢献します。

#### ●理系人材の育成

当社の技術系従業員が京都大学や同志社大学などのリレー講義へ登壇し、理系学生を対象にガラス基礎科学などの講義を開催しています。研究対象としてのガラスの魅力を発信するとともに、ガラス材料の体系的な理解を通してガラスに興味を持っていただく取り組みを行っています。

#### ●大学などのガラス研究支援(寄附講座など)

2007年に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の連携事業に取り組んでいます。2025年には、2031年までの産学連携包括協定の延長と、ガラス工学に関する寄附講座の継続に合意しました。



滋賀県立大学との産学  
連携の協力推進に関する  
包括協定

2023年より、京都大学にガラス基礎研究に関する寄附講座を開設しています。本講座では、国際宇宙ステーション(ISS)での特殊ガラス作製をはじめとする最先端の基礎研究に取り組み、ガラス科学の深化を図るとともに、次世代を担う研究者・技術者の育成に注力しています。研究成果は学会発表や学術論文を通じて積極的に発信しており、多くの成果を上げています。

関連情報 京都大学 ガラス基礎科学講座  
<https://fgs.mc.kyoto-u.ac.jp/index.html>

#### ●業界団体への参画

当社グループでは、環境問題などガラス産業界共通の課題への取り組みやガラス科学の発展のため、業界団体をはじめとするステークホルダーとの連携を図っています。

#### 主な参画団体

- ガラス産業連合会
- (一社)ニューガラスフォーラム
- 電気硝子工業会
- (一社)日本硝子製品工業会
- 硝子繊維協会

ガラス産業連合会と(一社)ニューガラスフォーラムは、「ガラス研究振興プログラム」を創設し、2022年より研究助成を開始しています。本プログラムは、ガラスに関する基礎研究の推進を通じて、ガラス産業の基盤となるガラス科学および人材の維持・拡大を図り、ガラス産業界が将来にわたり持続的に発展することを期待して実施されているものです。当社は、本プログラムの趣旨に賛同し、協賛しています。

## 取締役会長 × 社外取締役座談会

適切なガバナンスを構築し、  
高収益企業へと転換を図り、  
企業価値の向上を目指します



取締役会長  
松本 元春

社外取締役  
裏出 令子

社外取締役  
青砥 なほみ

社外取締役\*  
伊藤 博之

社外取締役  
伊藤 好生

※ 2026年3月27日退任

### 経営体制も新たに 時代に即したポートフォリオへ

**松本** 2024年度から5か年の中期経営計画EGP2028がスタートしました。初年度である2024年度は、業績の立て直しに力を注ぎました。2年目となる2025年度は営業利益が大きく改善し、これまでの取り組み成果が現れてきたと感じていますが、社外取締役の

皆さんはどのように評価されたかをお伺いしたいと思います。

**伊藤(好)** 2025年度の大きな変化として、まず挙げたいのは経営体制です。これまでの社内取締役5名・社外取締役4名から、社内取締役3名・社外取締役4名へと、取締役会の過半数を社外取締役が占める経営体制に移行しました。コーポレート・ガバナンス強化の一環としての施策であれば、社外取締役を2名増やすという選択もあったのに、そうではなく社内取締役を2名減らされたことは、私に

とって驚きでした。社外取締役としての責任がいつそう重くなったと、強く感じています。

またEGP2028に関して、2026年度の予算策定において増収であるのにあえて減益とされたことは、NEGの真面目な経営姿勢の表れであると、私は前向きに捉えています。ただ同時に、ステークホルダーに対してネガティブな印象を与えないよう、IRなどを通じた丁寧な説明は必要であると考えています。

## 取締役会長 × 社外取締役座談会

**青砥** 取締役会の過半数を社外取締役が占めるようになるということで、より適切な情報提供や対話機会の充実を求めてきました。2025年度においては、取締役会での執行役員からの報告に加え、取締役会以外の場での対話機会も増え、各事業の状況についてより深くまで知ることができるようになったと感じています。

事業面においても、NEGの方向性が大きく転換する大切な時期に差し掛かっています。既存事業が利益を生み出していた状況から、半導体など新たな市場をどう開拓しガラス技術の会社として成長していけるか。変化し続ける市場の中で、しっかりと食い込み、そこで大きく成長していくには、会社のあり方ももちろん、考え方も柔軟にしていける必要があります。そういうことにトライした1年だったと感じています。

**裏出** 業績については、国際紛争や米国関税施策の不透明さ、中国経済の減速や為替の変動など、不安定な状況が続いている中で、最善策を探りながら売上高を維持し、計画以上の高い営業利益率を達成していることを、私は高く評価しています。

EGP2028の事業戦略の目標達成に向けては、既存事業の強化



と新規事業の拡大の2つの側面がありますが、既存事業については、まだまだ売上を伸ばす余地があると伺っています。電子デバイス事業でも、予想を上回る成長が見られるなど、順調に成果を上げられていると思います。そのうえで課題を挙げるなら、機能材料分野をいかに好転させていくかということ、将来の柱となるような新規事業がまだ見えていないということ、この2つだと思います。

EGP2028で挙げている市場・社会的価値の創出という目標にも大変注目しています。社会の幅広い分野に流通する製品を製造しているNEGが、利益のみに走るのではなく社会の役に立つモノづくりをするという基本理念に根ざして、どのように事業戦略を展開していくのかに私は注視し、大いに期待しています。

**伊藤(博)** NEGの社外取締役を6年間務めさせていただきました。その間、会社がコントロールできないような世界情勢の変化や自然災害など、さまざまな突発事項や危機が起こりましたが、そうしたときでもNEGの経営陣は慌てることなく、冷静・着実に対応を重ねてこられたということが、強く印象に残っています。

2025年度については、いよいよ電子デバイス事業が第三の柱としての形を取り始めてきたと高く評価しています。特に取締役会では、「成果が出てきてよかった」という感想だけに終わらず、「事業としてさらに発展させていくにはどうすべきか」という、より踏み込んだ議論もなされ、次なるフェーズへと進む足掛かりになったと感じています。

**松本** 私としては、2025年度はEGP2028の事業戦略の目標達成を占ううえで非常に重要な1年になるとの思いで経営をしてきました。電子デバイス事業を中心に、ポートフォリオを少しずつ変化させてきている中で、その起点になるような成果を上げ、2028年度に向けた道筋を描くことができたのではないかと考えています。

また伊藤(好)さんから、2026年度の増収減益予想についての話

が出ましたが、NEGを取り巻く環境が非常に厳しいこと、また短期的ではなく長期的な視野で「強い会社をつくる」という意思のもとで、こうした結論を出しました。当社のようなガラスメーカーでは、製品の安定供給には多額の設備投資や修繕費用が必要になります。そういう意味では、2026年度は費用が多く出るとは思いますが、会社を強くし、EGP2028で掲げる売上高4,000億円、営業利益500億円という目標を達成するためには必要な費用であると考えています。大前提としては、やはり強い会社にながら、売上や利益を出していく必要があると思っています。

そのための準備期間であることを、株主の皆様にもご理解をお願いしたいと考えています。

### 取締役会の実効性向上に向け さまざまな取り組みを実践

**松本** 2025年度からは、取締役会の実効性を高めるべく、事業責任者からの定期報告やオフサイトミーティングの実施など、新たな取り組みも取り入れました。そうしたことを含めて、取締役会で印象に残っている議題や議論があれば教えていただけますか。

**裏出** 議論の中で印象に残っているのは、英国子会社の事業活動停止です。複合材事業のあり方については一昨年から議論をしていましたが、本件は臨時取締役会も開催し、議論を尽くして決定に至っています。今後、会社として、海外展開をどうしていくのかは関心があります。外部環境が猫の目のように変わっており、簡単なことではないと思いますが、この機会に意見を伺いたいと思っています。

**伊藤(好)** 定期報告については、資料の形式や質疑応答を重視した時間配分などの要望も伝え、より有効性を高められていると思います。またオフサイトミーティングを通じて現場を見学できたことは、

## 取締役会長 × 社外取締役座談会



事業全体を理解するうえで非常に役立っています。

裏出さんが挙げられた英国拠点の撤退については、私は前職で構造改革に多く携わってきたこともあり、それほど驚きはなかったですね。興味深いのはNEGの配当に対する考え方です。配当性向で考えると配当の水準は非常に高いと思います。当社の考え方として、毎年少しずつでも配当額を増やしていくというのは理解していますが、株価自体が2025年度の初めに比べて2倍近くになっている状況下で、収益を新規事業への再投資や従業員への再配分に振り分けるなど、バランスを取ることがより重要になってくるのではないかと考えています。結局、強い会社となり、収益性を高めていくしかないということかと思えます。

**松本** 配当についての考え方は少しずつ変わってきています。私が配当を含め株主還元へ責任を負うようになったのは経理部長に就任した2005年からです。当時、当社はディスプレイ事業を中心に多額の設備投資が必要でした。ガラスメーカーは装置産業であり、多くの固定資産を保有しつつ、変化の多いマーケットに安定して製品を供給する必要がありましたので、しっかりと自己資本を確保しておこ

うという考えがありました。それから時の経過とともに、もっと株主の目線で考えていこうということになり、配当についてはDOE(株主資本配当率=配当総額÷連結株主資本)をベースにしました。EGP2028においては、さらに踏み込んで、ROEの指標を掲げ、その達成に向けてバランスシートの管理と株主還元を実施していこうと議論を進め、配当はDOE3%に目標を引き上げ、約5年間で1,000億円の自己株式の取得を進めているところです。

ただ、あくまでも将来成長を見据えた設備投資や研究開発はしっかりやっていくことには変わりありません。設備投資や研究開発を後回しにすることはありません。

**青砥** 私に関心を寄せているのは、一つは電子デバイス事業の比重が高まりつつある中、どの分野がどれだけ伸びていくか、伸びしろのある分野を早期に見出し、そこにリソースを投入していかにか技術を成熟させていくか。NEGの迅速な対応が成否を分けると思うので、そこに注目しています。

もう一つは、変化が速い市場においては、お客様の声を聞くだけでなく、一歩先を読んで提案していく、自身で判断していくことが重要だと、この1年の議論を通じて感じたところです。

**伊藤(博)** 印象に残ったのは、英国拠点の撤退と事業場での取締役会開催です。新たな取り組みとして、昨年は、主力の滋賀高月事業場で取締役会が開催されました。NEGは、社外取締役が取締役会の過半数を占めるように制度変更された背景で、社外取締役の責任がいっそう重くなる中、社外取締役についてもしっかりと事業の内実を見て判断できるようにという配慮だったと思うのですが、工場見学もさせていただき、非常に有意義でした。

また第三の事業の柱として期待されている電子デバイス事業についても、「事業」として軌道に乗せるにはどうすべきかという議論を、社外の視点からできたことも、非常に有意義だったと思います。ほか

にも取締役会では、全電気溶融技術の優位性や課題についての質問も多く、活発な議論が行われたのも印象に残りました。

## 社員の士気向上も視野に入れた報酬体系やサクセッションプラン策定に向けて

**松本** 指名・報酬諮問委員会における2025年度の取り組みや今後の課題についてご意見をお聞かせください。

**青砥** 社内からの提案に対し、私たちがお話ししたことが加味されたフィードバックを繰り返しいただけており、非常によい議論ができていると思います。私としては、社内取締役の報酬をもっと積極的に上げてよいと考えています。そうすることで社員の士気への影響もあるのではないかと考えています。

**伊藤(博)** そうですね。会社全体の賃金構成や賃金カーブなども参考にされたうえで、役員報酬のあるべき形を議論すると、青砥さんがおっしゃるとおり、社員のインセンティブ向上として機能していくのではないかと思います。



## 取締役会長 × 社外取締役座談会

また2025年度から社内取締役の数を減らされたことで、現在は指名・報酬諮問委員会と取締役会のメンバー構成がほぼ同じ状況になっています。それぞれの役割分担について一度検討されてもよいのではないかと考えています。

**松本** 指名・報酬諮問委員会は、社外取締役の皆さんを中心に客観的な議論をしていただくことを目的として設置しています。その一方で、会社としての考え方も共有いただくため、代表取締役はメンバーに加わるようにしています。私としては、取締役会とは少し異なる位置付けであると認識しています。また、委員会には事務局として人事担当の常務執行役員も参加しており、深い議論ができていますと考えています。

**裏出** 2025年度は報酬に関する議論が中心でしたが、今後、指名がテーマとなったときに、取締役会の構成が現状でよいのかという議論があってもいいと思います。また、執行役員からの定期報告の場はマネジメントとしての自覚を促すという役割も果たしますので、後継者教育の一端を担うことができるのではないかと考えています。

**伊藤(好)** 後継者育成を含めたサクセッションプランの策定も重要



になってくると思います。後継者育成の計画は、早くスタートして人選を進めていくのがよいと思います。

**松本** サクセッションプランとして明文化したものではありませんが、中堅社員にはマネジメント研修として体系的な学習の場を与えとともに、プロジェクトへの参加や、国内子会社の責任者や海外子会社での駐在としてマネジメントの実践などでリアルな経験を積み取り組みは以前から行っています。

### 日々の業務の遂行が サステナビリティに直結する経営へ

**松本** 2025年度は、CSR委員会をサステナビリティ委員会に改編し、「企業価値の向上」という観点でマテリアリティの見直しを進めてきました。サステナビリティに関する社会の要請が多様化する中で、当社グループの課題についてご意見を伺えますか。

**伊藤(好)** CSR、ESG、SDGsといろいろな言葉が出てきて、さまざまな要求が外部からきます。その都度、会社では、組織変更したり、テーマの見直しをしたりという傾向が散見されると感じています。私は一番重要なのはマテリアリティに紐づく多種多様な取り組みが現場のマネジメントで落とし込まれ、日々の業務の遂行がサステナビリティ経営に直結していると、社員が自信を持って言える、そういう仕組みをつくることだと思います。

**青砥** 全ての従業員がいきいきと自分の力を発揮していくこと。その実現に向けて取り組むことがCSR(企業の社会的責任)であり、サステナビリティにもつながると思います。言葉の表層にとらわれず、社員がこの会社の魂(理念)を活かして、社員が活躍できる場を会社が用意することが、企業経営者として取り組むべきことではないでしょうか。



**裏出** 女性活躍推進には、制度と意識の両面からの改革が絶対的に必要です。NEGは、制度面は他社に比べて遜色ないどころか、非常に高いレベルにあります。今後さらに女性参画を推し進めていくには、意識面の改革により力を注いでいくことが求められるのではないのでしょうか。

**松本** 制度を整備する以上に、意識面の改革は難しいと感じていますし、だからこそよりいっそう注力し、取り組んでいくことが重要だと考えています。

ガバナンスについても同様で、やはり従業員一人ひとりがしっかりと自覚を持って日々の業務を遂行していくことが大切だと思います。そのためにも日頃から従業員に向けた発信や方向付けということに力を注いでいきたいと考えています。同時に、事業から少し離れた位置から皆さんにいろいろなご意見をいただくと、非常に参考になりますし、社内に向けての説得力も増します。2026年度においても、ぜひ積極的な参画、発信をお願いしたいと思います。

## 役員一覧 (2026年3月27日現在)

### 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

**森井 守**



統括：総務、人事、経理、資材、情報システム  
担当：企業戦略、コーポレートコミュニケーション、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 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)  
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(現マイクロンメモリ 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 マイクロンメモリ 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)  
2024年5月 ローツエ株式会社 社外取締役(現任)

社外取締役

**中野 桂** (独立役員)



2009年12月 国立大学法人滋賀大学  
経済学部教授(現任)  
2012年4月 同大学環境総合  
研究センター長  
2013年 内閣府経済社会総合研究所  
客員主任研究官  
2017年10月 ワイカト大学ワイカトマネジメント  
スクール客員研究員  
2018年2月 プリティッシュ・コロンビア大学  
日本研究センター客員教授  
2024年4月 国立大学法人滋賀大学特命副学長  
(現任)  
2026年3月 当社取締役(現任)

### 監査役

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)

常勤監査役

**成田 利治**



1991年4月 当社入社  
2010年10月 技術部参事  
2025年1月 社長付  
2025年3月 常勤監査役(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)

社外監査役

**桂 雄一郎** (独立役員)



1999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  
2003年6月 公認会計士登録  
2024年10月 桂公認会計士事務所開設(現任)、  
KMTパートナーズ株式会社  
代表取締役(現任)  
2025年2月 監査法人レキシコム代表社員  
(現任)  
2026年3月 当社監査役(現任)

## 役員一覧

### 役員の専門性と経験(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・事業戦略	財務・会計	法務・コンプライアンス	開発・製造プロセス・品質	営業・マーケティング	グローバル	サステナビリティ
松本 元春	取締役会長(代表取締役)		男性	●	●	●	●		●		●
岸本 暁	社長(代表取締役)		男性	●	●		●	●	●	●	●
森井 守	取締役		男性		●	●	●		●		●
裏出 令子	取締役	●	女性	●				●			●
伊藤 好生	取締役	●	男性	★	●			●	●	●	
青砥 なほみ	取締役	●	女性	●				●		●	
中野 桂	取締役	●	男性	●	●		●			●	
林 嘉久	常勤監査役		男性				●				●
成田 利治	常勤監査役		男性				●	●			●
印藤 弘二	監査役	●	男性				●				
桂 雄一郎	監査役	●	男性			●					

### スキルの選定理由

企業経営・事業戦略	持続的成長と企業価値向上の実現に向け、ポートフォリオマネジメントを含む経営計画や戦略的方針を判断するには、企業経営・事業戦略に関する知識・経験・能力が必要である。	営業・マーケティング	「大切にしている価値観」のうち「お得意先第一」を実現し、既存事業の強化・戦略事業の拡大のために、ニーズ・シーズにスピーディーに対応することが必要であり、営業・マーケティングに関する知識・経験・能力が必要である。
財務・会計	正確な財務報告に加え、企業価値を高めるために効率的な事業運営や資本の効率的な活用が重要であり、この財務戦略策定・遂行には、財務・会計に関する知識・経験・能力が必要である。	グローバル	目指すべき企業像「世界一の特殊ガラスメーカー」の実現、中期経営計画の実現のためには、海外ビジネス展開の加速が不可欠であり、国ごとの文化や多様性を深く理解し尊重する必要がある。
法務・コンプライアンス	事業活動における適切なガバナンス、コンプライアンスの実践、取締役会における経営監督の実効性向上のために、法務・コンプライアンスに関する知識・経験・能力が必要である。	サステナビリティ	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きている。これらに対応していくため、サステナビリティに関する知識・経験・能力が必要である。
開発・製造プロセス・品質	材料開発・プロセス開発・製品開発の一体的な開発、製品開発と事業化のスピードアップを図り、既存事業の強化・戦略事業の拡大のためには、開発・製造プロセス・品質に関する知識・経験・能力が必要である。		

### 専務執行役員

加笠 智典 統括：ガラス繊維事業

### 常務執行役員

山崎 博樹 担当：基盤技術、知的財産、製品安全、対外技術  
 角見 昌昭 統括：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、環境  
 中島 利幸 担当：総務、人事、経理  
 和田 正紀 担当：コンシューマーガラス事業

### 執行役員

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：Nippon Electric Glass (Malaysia) Sdn. Bhd.  
 岡 卓司 担当：電子部品事業(製造)  
 Eric Barrouillet 担当：ガラス繊維事業(営業)  
 長壽 研 担当：研究開発  
 広橋 研一 担当：コンシューマーガラス事業(製造)  
 川口 正隆 担当：ガラス繊維事業(製造)、Electric Glass Fiber America, LLC.

# 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の達成に取り組みます。

## 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。

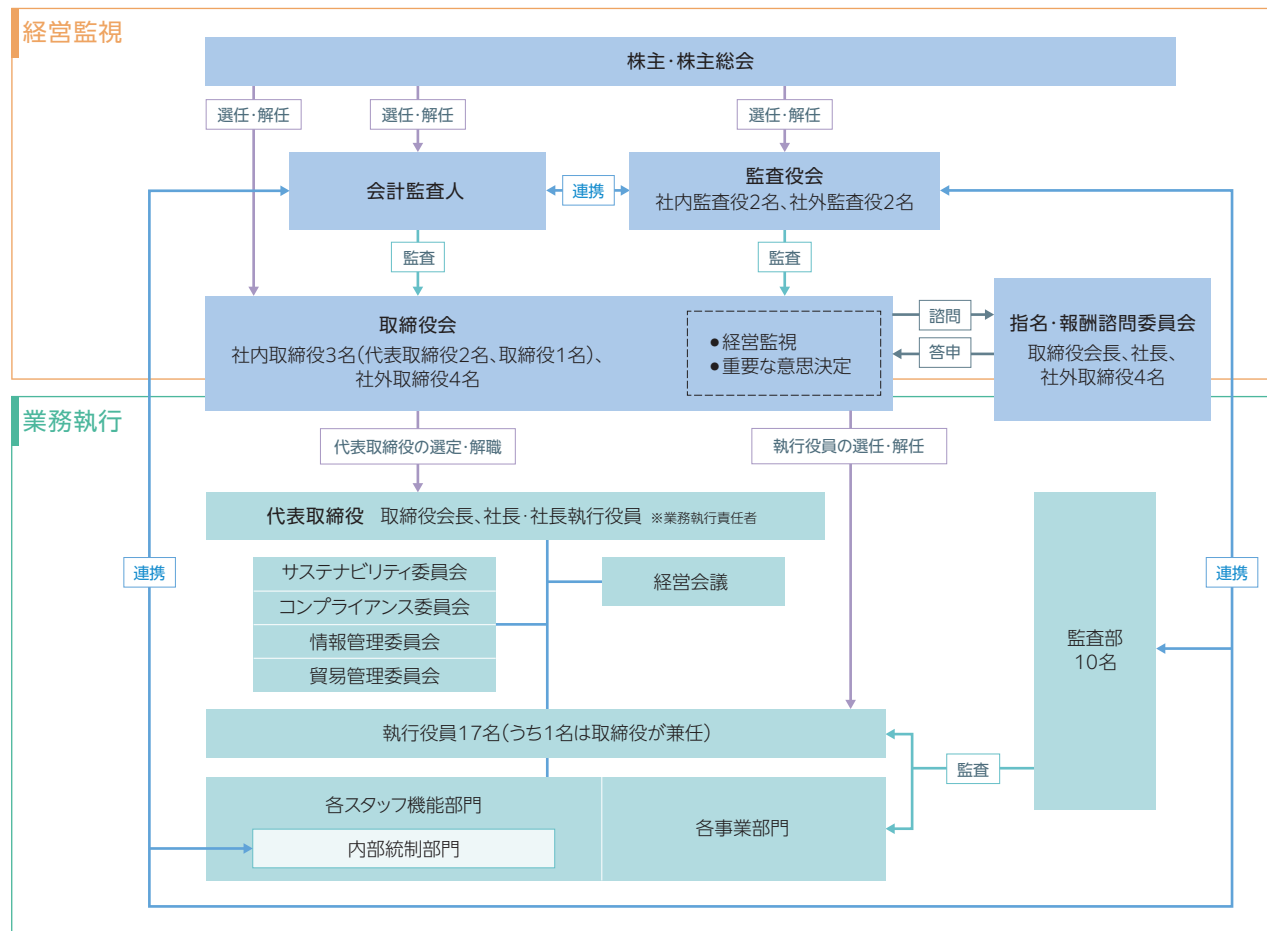
## コーポレート・ガバナンス体制の概要

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。

さらに、サステナビリティ委員会、コンプライアンス委員会、情報管理委員会、貿易管理委員会の各委員会を設け、コーポレート・ガバナンス強化のため、組織横断的な取り組みを推進しています。

コーポレート・ガバナンスの体制図(2026年3月27日現在)

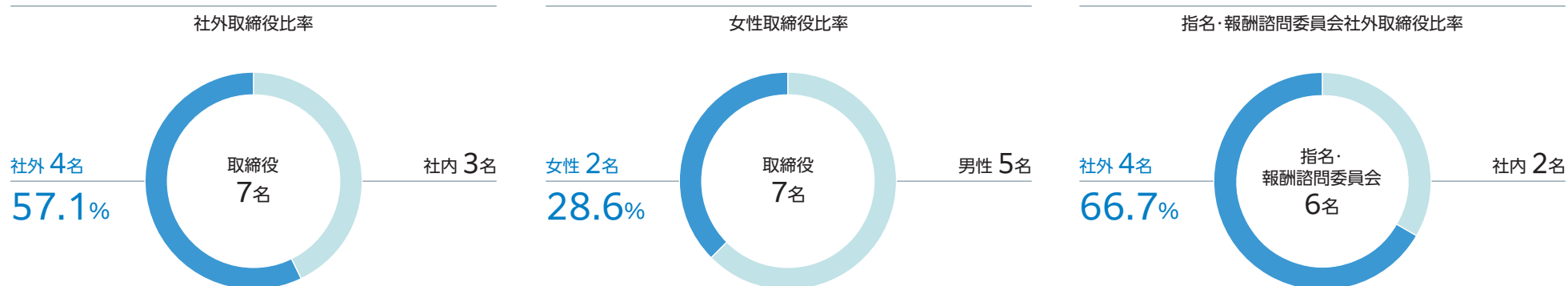


## コーポレート・ガバナンス

### 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	<b>2006</b> ●買収防衛策を導入	<b>2012</b> ●買収防衛策を廃止	
業務執行・監督体制	<b>2001</b> ●執行役員制度を導入 ●取締役員数削減に着手	<b>2015</b> ●初めて独立役員の社外取締役を選任	<b>2020</b> ●指名・報酬諮問委員会を設置
	<b>2003</b> ●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	<b>2016</b> ●独立役員の社外取締役を2名に増員 ●取締役会実効性評価を開始	<b>2023</b> ●外国人執行役員を選任 ●相談役制度を廃止
		<b>2019</b> ●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を導入 ●初めて女性社外取締役を選任	<b>2024</b> ●女性社外取締役を2名に増員  <b>2025</b> ●取締役のうち独立役員の社外取締役が過半数に
内部統制・リスクマネジメント	<b>2000</b> ●企業行動規範を制定  <b>2003</b> ●監査部を設置  <b>2006</b> ●内部通報制度「NEG(ほっとライン)」を導入 ●コンプライアンス委員会を設置	<b>2015</b> ●企業理念体系を制定 ●事業継続計画(BCP)を策定  <b>2019</b> ●全グループ会社対象に内部通報制度を導入	<b>2023</b> ●CSR委員会を設置  <b>2026</b> ●サステナビリティ委員会へ改編

### ガバナンスハイライト(2026年3月27日現在)



## コーポレート・ガバナンス

### コーポレート・ガバナンスの体制

#### ●取締役会

取締役会は、当社グループの経営に係る重要な事項の決定を行うとともに、業務執行を監督しています。2026年3月27日現在、取締役会は7名(代表取締役2名、社内取締役1名および社外取締役4名)で構成されています。議長は取締役会長が務めています。取締役の任期は、経営責任を明確にし、経営環境の変化に対応した経営体制を機動的に構築するため、1年としています。毎月1回、定例取締役会を開催するほか、必要に応じて臨時取締役会を開催しています。

#### 2025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	18回/18回(100%)	—
	岸本 暁	18回/18回(100%)	—
取締役	森井 守	18回/18回(100%)	—
社外取締役	裏出 令子	18回/18回(100%)	—
	伊藤 博之	18回/18回(100%)	—
	伊藤 好生	18回/18回(100%)	—
	青砥 なほみ	18回/18回(100%)	—
常勤監査役	林 嘉久	18回/18回(100%)	13回/13回(100%)
	成田 利治	14回/14回(100%)(2025年3月就任以降)	10回/10回(100%)(2025年3月就任以降)
社外監査役	矢倉 幸裕	18回/18回(100%)	13回/13回(100%)
	印藤 弘二	17回/18回(94%)	13回/13回(100%)

そのほか、年1回開催される予算説明会において執行役員から直接当事業年度の総括および翌事業年度の予算の説明を受けることで経営の監督に努めています。

#### ●監査役会

当社は、監査役制度を採用しています。2026年3月27日現在、監査役会は社外監査役2名を含む監査役4名で構成されています。各監査役は、取締役会に出席するほか、監査役会で定めた監査の方針および計画、業務の分担などに従い、重点監査テーマを設定し、業務、財産の状況の調査などを通じ、取締役の職務執行の監査を行っています。原則、毎月1回監査役会を開催し、監査役間で適宜、

情報を共有し意見交換を行っています。

そのほか、予算説明会の出席や定期的に取り締役および執行役員から担当業務の状況を聴取するなど、事業の理解を深め監査の実効性の向上に努めています。

#### ●指名・報酬諮問委員会

当社は、コーポレート・ガバナンス強化の一環として、代表取締役の選定・解職および取締役報酬の決定プロセスにおける透明性、客観性を確保するため、指名・報酬諮問委員会を設置しています。同委員会では、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。

2025年度は4回開催されました。当社の取締役の個人別の月額(固定)報酬の額および賞与(社外取締役を除く)の評価配分は、取締役会への答申を不要とし、同委員会で決定された内容は取締役会で決議があったものとみなしています。

なお、2026年3月27日現在、同委員会は代表取締役2名および社外取締役4名で構成され、その構成員は以下のとおりです。

#### 指名・報酬諮問委員会の構成員

委員長	伊藤 好生(社外取締役)
委員	松本 元春(取締役会長)
	岸本 暁(社長)
	裏出 令子(社外取締役)
	青砥 なほみ(社外取締役)
	中野 桂(社外取締役)

## コーポレート・ガバナンス

### ●経営会議

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などについて審議しています。毎月2回定例会議を開催するほか、必要に応じて臨時経営会議を開催しています。

2026年3月27日現在、経営会議は社内取締役3名(うち、2名は代表取締役)、専務執行役員1名および常務執行役員8名で構成されています。

### ●執行役員

当社では、意思決定の迅速化と経営における透明性の確保、業務執行機能の強化を図るため執行役員制度を採用しています。

2026年3月27日現在、執行役員には業務執行責任者である社長執行役員(代表取締役社長が兼任)のほか、17名(うち1名は取締役が兼任、1名はフランス人)が就任しています。任期は1年としています。

### 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、取締役および監査役全員を対象に、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。

### ●2024年度に行ったアンケートでの設問と意見、対応

- (1)「経営方針・課題や監督機能の向上といった点を踏まえ、取締役会の構成について中長期的にどのように考えるか」という設問において、社外役員が過半数になることを評価する一方で、十分な議論がなされるような体制構築を望む意見がありました。2025年度は、取締役会において、役付執行役員が統括・担当する分野を報告する機会を設けました。
- (2)「会社は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を与えるように努めていた」という設問において、社

外役員が現場の状況を適切に把握できるよう、国内外の工場視察や幹部との意見交換の機会を増加するよう要望がありました。2025年度は、取締役会の滋賀高月事業場での開催、それにあわせての工場見学・幹部社員との面談の機会を設けました。

### ●2025年度に行ったアンケートでの意見

取締役会の構成について、社内と社外の比率は現状にて概ね適正と評価する一方で、中長期的に女性取締役比率を30%以上にしていけばとの意見がありました。

また、議題の項目や数について、月によってボリュームにばらつきがあり、会社の方針や課題について時間をかけて議論する場を設けるべきとの意見もありました。

アンケートの結果としては、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。

今後、評価結果を踏まえて改善を図り、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も努めていきます。

### 社外役員に関する事項

2026年3月27日現在、当社には、社外取締役4名、社外監査役2名の社外役員が就任しており、全取締役のうち社外取締役が過半数を占め、また女性の社外取締役が2名就任しています。取締役会などの場において客観的な立場からの意見を反映させるため、会社経営に長年にわたって携わり、会社経営に関する知識、豊富な経験を有した会社経営経験者、環境政策や応用ミクロ経済学の分野において実績を残すとともに人材育成にも携わり、産業組織論に関する専門的な知識、豊富な経験を持った経済学者、農学出身の理系研究者として同分野の専門的な知識や豊富な経験を持った研究者およびグローバル企業の技術開発部門において実績を残すとともに人材育成にも携わり、技術開発に関する専門的な知識、豊富な経験を持った技術開発経験者を社外取締役として選任し、経営監視

機能を強化しています。

また、監査機能の強化を図り、取締役会や監査などの場で客観的な立場からの意見を反映させるため、専門的な知識や豊富な経験を持った公認会計士兼税理士1名および弁護士1名の計2名を社外監査役に選任しており、各社外監査役は積極的にその役割を果たしています。

当社では、社外役員の独立性について、東京証券取引所が定める独立役員の独立性に関する判断基準および次に記載する当社の「社外役員の独立性判断基準」に基づき判断しています。

なお、当社の社外役員と当社との間には、上記の判断基準に定められる事項に該当する人的関係、資本的关系または取引関係その他の利害関係はなく、基準を満たしていることから、当社は社外役員全員について東京証券取引所に「独立役員」として届け出ています。

関連情報 PDF 「社外役員の独立性判断基準」  
[https://www.neg.co.jp/assets/independence\\_standards\\_jp\\_20240304.pdf](https://www.neg.co.jp/assets/independence_standards_jp_20240304.pdf)

### 取締役・監査役に対するトレーニング

社内取締役、常勤監査役などを対象として、毎年10月のコンプライアンス強化月間に、外部講師を招いてコンプライアンス講演会を開催しています。また、取締役研修会を毎年開催し、コーポレート・ガバナンスを含む経営を取り巻く状況について、理解を深めています。

監査役については、外部団体への加入により、セミナーや情報交換を通じ、監査業務に関する知識を習得しています。社外取締役および社外監査役には、就任までに会社の状況や制度を説明するとともに、就任後は取締役・執行役員との面談の機会を設けています。

## コーポレート・ガバナンス

### 役員の報酬等の額の決定に関する方針

当社の役員報酬は、取締役(社外取締役を除く)については月額報酬、業績連動報酬である賞与・譲渡制限付株式報酬で、社外取締役および監査役については月額報酬のみで構成されています。取締役の月額報酬総額および賞与は株主総会で決議された範囲内とします。個人別の月額報酬額は、個々の職務、責任および実績に応じて、業績(社外取締役を除く)や当社の経営環境、外部専門機関による客観的な報酬市場調査データに基づき他社水準も考慮しながら、総合的に勘案して決定しています。また、賞与は連結営業利益をその指標とし、経済情勢、事業状況、実施施策の状況、個々の評価などを踏まえ、決定しています。

月額報酬および賞与の具体的内容は、指名・報酬諮問委員会にて審議、決定します。委員の意見が同数で異なった場合を除き、同委員会で決定された内容は取締役会で決議があったものとみなします。

譲渡制限付株式報酬については、株主総会で決議された総額の範囲内で、指名・報酬諮問委員会の審議を経て、取締役会で個々の

職務、責任などと株価をベースに決定しています。定額報酬である月額(固定)報酬と、変動報酬である賞与・譲渡制限付株式報酬の比率は、支給額ベースで概ね「定額報酬:変動報酬=6:4」としています。

監査役の報酬額については、株主総会で決議された総額の範囲内で外部専門機関の調査による他社水準を参考に、監査役が協議のうえ、決定しています。

### 政策保有株式に関する方針

当社では、業務提携および取引の維持・強化など、保有目的の合理性が認められる場合を除いて、政策保有株式を保有しません。

また、当社は、事業環境の変化などを考慮し、資本コストを踏まえた定量面と経営戦略などの定性面から保有の適否を検証しています。

政策保有株式の議決権については、実質的に議案が当社の保有方針に適合するか、発行会社の企業価値の向上を期待できるかなど総合的に判断したうえで行使しています。

### 内部統制システムに関する基本的な考え方

会社法に基づく内部統制システムについては、取締役会で基本方針を定め、業務の適正を確保する体制の構築を図っています。また、金融商品取引法に基づく内部統制報告制度に対応し、財務報告の適正性を確保する体制を整備・運用しており、財務報告に係る内部統制の状況を社長直轄の内部監査部門(監査部)が評価しています。

2025年度の財務報告に係る内部統制評価については、「内部統制は有効である」と判断した「内部統制報告書」を2026年3月に提出しています。また、監査法人からも「全ての重要な点において適正に表示している」との報告を受けています。

### 2025年度における役員報酬等の総額

区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる 役員の員数(名)
		固定報酬	業績連動報酬等	非金銭報酬等	
取締役 (うち、社外取締役)	303 (39)	209 (39)	63 (-)	29 (-)	9 (4)
監査役 (うち、社外監査役)	55 (14)	55 (14)	- (-)	- (-)	5 (2)
計 (うち、社外役員)	358 (54)	265 (54)	63 (-)	29 (-)	14 (6)

その他の主な取り組み報告はWebサイトに掲載しています

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

- 政策保有株式の縮減状況
- 内部統制の基本方針

## 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、主に以下の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、当社および国内外の子会社において内部通報制度を設け運用しています。

国内においては「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。海外においても、社外の法律事務所や社外の受付サービスを利用し

て、通報・相談を受け付けています。

当社、子会社いずれにおいても、繰り返し制度を周知しているほか、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。

#### ● 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。

### リスクマネジメント

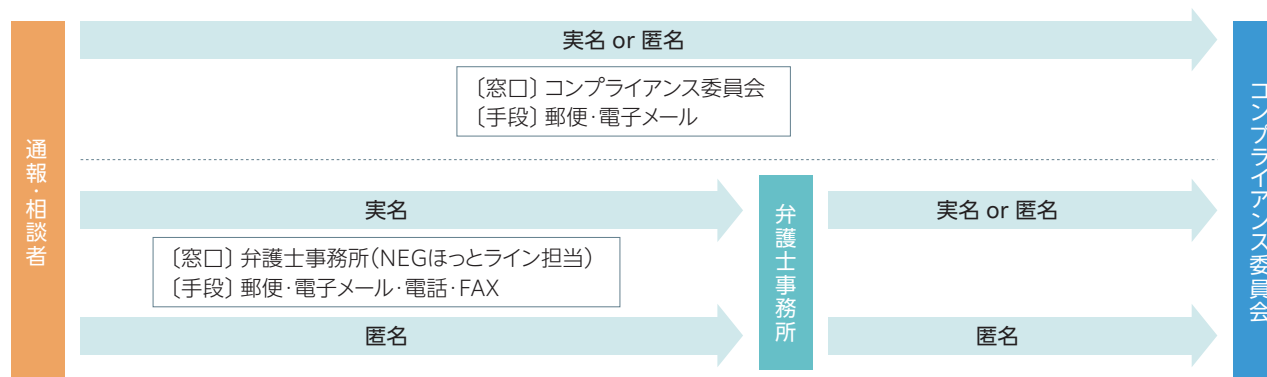
当社グループでは、「内部統制の基本方針」に基づき、定期的にリスク調査を実施し、経営上のリスクの把握、対応に努めています。また、当社が重要と認識している会社の事業に関するリスクについては、担当部署または専門委員会が、必要に応じて、規程・ガイドラインの制定、研修の実施、マニュアルの作成などの対応を行います。

その他の主な取り組み報告はWebサイトに掲載しています

📍 <https://www.neg.co.jp/sustainability/governance/>

- コンプライアンス教育・研修
- 各種法令などの遵守への取り組み
- 輸出入管理の取り組み
- 税務に対する考え方
- 事業などのリスク
- BCP(事業継続計画)

### 当社および国内グループ会社の内部通報制度図



## 秘密情報管理 / 情報開示

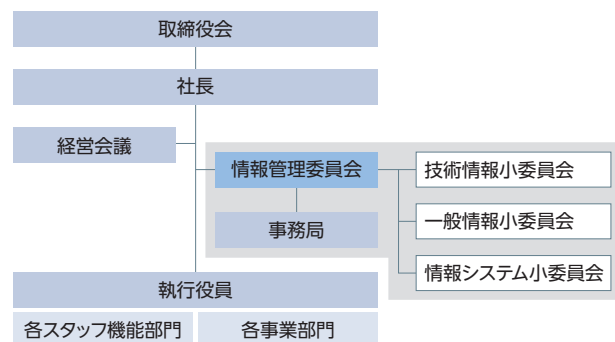
事業上のさまざまな情報を適切に取得、使用、開示することで、リスクの低減と機会の獲得に努めています。

### 秘密情報管理

当社グループでは、情報資産を適切に取り扱うための基本方針を企業行動規範に定め、情報の適切な伝達および適正で効率的な活用を図ることにより当社グループの事業活動に資するとともに、情報漏洩やサイバー攻撃による企業活動停止のリスクを最小限に抑え、重大な影響を及ぼす事象の発生がない状態を目指しています。

この目的のため情報管理委員会を設置し、当社が保有する秘密情報の不当または不正な取得、使用、開示および漏洩の防止のための重要方針を審議、立案および推進しています。また、各種規程において、情報の作成、使用、開示、保管、廃棄などの方法を定めています。

### 秘密情報管理体制図



従業員は、毎年実施される情報管理に係る教育を通じて、基本方針および各種規程への理解を深めています。

また、情報セキュリティインシデント対応組織（CSIRT：Computer Security Incident Response Team）を設置し、情報セキュリティインシデントへの対応体制を構築しています。これらの体制により、情報セキュリティインシデント発生による被害の最小化への取り組み

み、情報セキュリティに係る運営状況を把握し、関係部門が協力して従業員への教育や訓練を行うとともに、CSIRTに関する訓練を年1回以上実施するなど、必要な施策を実施しています。

### 重大な情報セキュリティインシデント発生件数

2025年度	0件
--------	----

### 情報開示

当社グループでは、企業行動規範に情報発信の方針を示し、各ステークホルダーとの良好な関係を構築するため、必要な情報を適時、適切に開示するとともに、双方向のコミュニケーションを推進し、お互いの理解を深めるよう努めています。

#### ● 広報活動（PR）

「世界一の特殊ガラスメーカー」としてのありたい姿の一つとして、より多くの方々に「ガラスといえばNEG」と想起いただけることを目指しています。この目的のため、企業認知度向上のための広告宣伝、企業ストーリーと製品情報発信のための公式サイトおよびSNSの運用ならびにプレスリリースの配信を行っています。

特殊なガラスでできたロボット「イシヤマくん」を用いた広告を展開し、定期的に企業認知度調査を実施することで、ターゲット層に合わせた広告内容や媒体を選択しています。

#### ● 投資家向け情報提供活動（IR）

当社は、経営状況や財務状況、業績の見通しなどの投資家向け情報を、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Webサイトに

おいても速やかに開示します。その他の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。

また、個別取材や決算説明会、証券会社主催の投資家向けイベントへの参加などを通じて、国内外の機関投資家との対話を図っています。対話を通じて寄せられたご意見やご要望については、経営陣にフィードバックし、情報開示の充実に役立てています。



イシヤマくん

#### その他の主な取り組み報告はWebサイトに掲載しています

🔗 <https://www.neg.co.jp/sustainability/governance/risk-management/>

- 情報セキュリティ事故への備え

🔗 <https://www.neg.co.jp/company/library/>

- 映像・広告ライブラリー

🔗 <https://www.neg.co.jp/sustainability/social/stakeholders/>

- ステークホルダーとの対話

# 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

単位：百万円(別途記載のあるものを除く)

	2016/12	2017/12	2018/12	2019/12	2020/12	2021/12	2022/12	2023/12	2024/12	2025/12
<b>経営成績</b>										
売上高	239,411	282,447	300,326	257,511	242,886	292,033	324,634	279,974	299,237	311,402
営業利益(損失)	19,571	32,201	24,865	16,258	17,660	32,779	26,184	-10,420	6,120	34,131
親会社株主に帰属する当期純利益(損失)	4,968	27,184	15,199	-33,669	15,252	27,904	28,167	-26,188	12,091	29,616
減価償却費	31,255	28,734	29,775	28,576	24,931	26,721	28,962	37,185	28,937	24,206
設備投資	46,429	52,913	49,339	20,160	23,447	44,894	68,024	34,402	36,951	34,309
研究開発費	6,657	6,897	6,958	6,901	6,258	6,598	7,266	8,094	7,881	8,810
<b>財政状態</b>										
総資産	693,917	764,420	725,320	664,800	658,139	698,129	747,907	703,917	695,163	701,413
負債	184,353	220,631	203,772	187,645	181,219	198,386	218,995	213,786	207,604	205,231
有利子負債	101,997	120,660	112,004	100,478	103,687	96,821	105,525	120,343	113,265	99,394
純資産	509,564	543,789	521,547	477,154	476,920	499,742	528,912	490,130	487,559	496,181
株主資本	490,624	509,836	505,121	461,815	467,425	475,684	492,721	444,407	417,452	416,463
<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	48,261	46,159	52,002	21,637	47,861	69,881	31,563	-1,360	52,200	52,029
投資活動によるキャッシュ・フロー	-36,138	-68,644	-19,551	-14,316	-19,759	-31,754	-57,155	-20,777	42,601	-10,397
財務活動によるキャッシュ・フロー	-17,624	9,797	-28,503	-21,976	-7,739	-29,178	-5,874	-11,572	-48,832	-45,273
現金及び現金同等物の期末残高	126,167	113,835	116,248	100,977	121,215	134,723	106,862	75,083	123,582	120,313
<b>1株当たり指標(円)</b>										
当期純利益(損失)	49.95	273.29	154.26	-348.50	157.84	290.98	302.76	-282.90	141.67	382.33
純資産	5,069.60	5,416.93	5,346.03	4,885.50	4,886.10	5,321.77	5,635.52	5,463.53	5,996.61	6,545.03
配当金	80.00	90.00	100.00	100.00	100.00	110.00	120.00	120.00	130.00	150.00
<b>財務指標(%)</b>										
営業利益率	8.2	11.4	8.3	6.2	7.3	11.2	8.1	-3.7	2.0	11.0
自己資本比率	72.7	70.5	71.2	71.0	71.7	70.9	70.1	69.2	69.6	70.2
ROE	1.0	5.2	2.9	-6.8	3.2	5.8	5.5	-5.2	2.5	6.1
DOE(配当総額÷連結株主資本)	1.6	1.8	1.9	2.0	2.1	2.2	2.3	2.3	2.5	2.7

(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いません。

3. 2025年12月31日現在、当社は23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。

4. 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遡及して調整のうえ記載しています。

5. 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遡及適用後の数値を記載しています。

6. 「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。

# 会社概要

## 会社情報 (2025年12月31日現在)

社名 日本電気硝子株式会社  
Nippon Electric Glass Co., Ltd.

本社 〒520-8639  
滋賀県大津市晴嵐二丁目7番1号  
TEL:077-537-1700

創立 1949(昭和24)年12月1日

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、東京

資本金 32,155百万円

従業員数 5,218名(連結)  
1,778名(単体)

## 株式情報 (2025年12月31日現在)

上場証券取引所 東京証券取引所 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

### 株式に関する事項

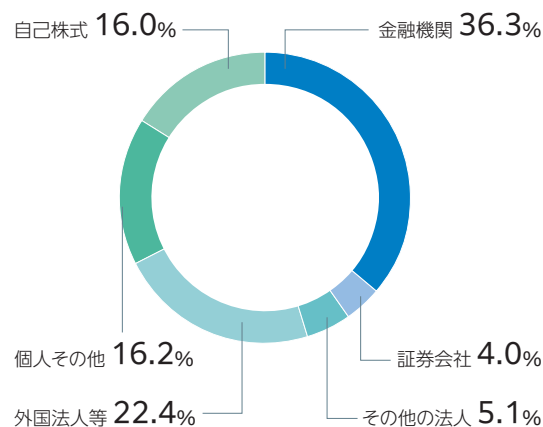
発行可能株式総数 ..... 240,000,000株

発行済株式の総数 ..... 89,523,246株

単元株式数 ..... 100株

株主数 ..... 35,383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)	15,015	20.0
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	6,067	8.1
野村信託銀行株式会社(投信口)	1,853	2.5
株式会社滋賀銀行	1,617	2.2
日本電気硝子取引先持株会	1,391	1.9
ニプロ株式会社	1,254	1.7
DFA INTL SMALL CAP VALUE PORTFOLIO	1,101	1.5
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	1,047	1.4
THE NOMURA TRUST AND BANKING CO., LTD. AS THE TRUSTEE OF REPURCHASE AGREEMENT MOTHER FUND	1,010	1.3
JP MORGAN CHASE BANK 385781	982	1.3

※1 当社は、自己株式を14,294,939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。

最新のプレスリリースや展示会情報はこちらからご確認いただけます

プレスリリース



最新展示会情報



ESGデータブック



オウンドメディア「NEG JOURNAL」



NEGに関するトピックスを取り上げるWebメディア  
特殊ガラスに関する最新情報、製品、技術、社会活動など  
NEGをより深く理解していただく記事を続々公開中!



**NEG**

GLASS FOR FUTURE

日本電気硝子