

# NSGグループ 新生NSGグループに向けた抜本的施策について

日本板硝子株式会社  
2026年3月24日

# 新生NSGグループに向けた取組み

建築用・自動車用ガラス事業、及び高機能ガラス事業(クリエイティブ・テクノロジー)をグローバルに事業展開するNSGグループは、高成長を続けるグローバルなオルタナティブ資産運用会社であるアポロ・ファンドとのパートナーシップのもと、同社による支援を受けながら、資本の再構成を通じた持続的な成長の実現に向けた抜本的施策の実施を決定いたしました。

## 本件取引の概要

- 日本板硝子は、アポロ・ファンドによる第三者割当増資(TPA)を通じて、総額1,650億円の出資を受領
  - ✓ 定時株主総会にて本件に必要な株主承認を取得
  - ✓ 尚、JIS及びUDSは、保有する優先持分を普通株式に転換した上で、当該総会における本件関連の議案に賛成
- 株式併合を通じて、既存株主から1株当たり500円（株式併合交付金額）で株式を買取り、非公開化
  - ✓ 株式併合に伴う1株当たりの交付金額500円は、TPA価格に対して50円の上乗せ(11.1%のプレミアム)。本件公表前営業日終値に対して23.5%のプレミアム
- 主要金融機関による総額1,400億円の債務の株式化（擬似DES）の実施
- 国内既存借入金のリファイナンスを実行
- 英国子会社における既存借入金の返済

定時株主総会  
本件議案可決  
+  
当局の許認可承認  
を経て・・・

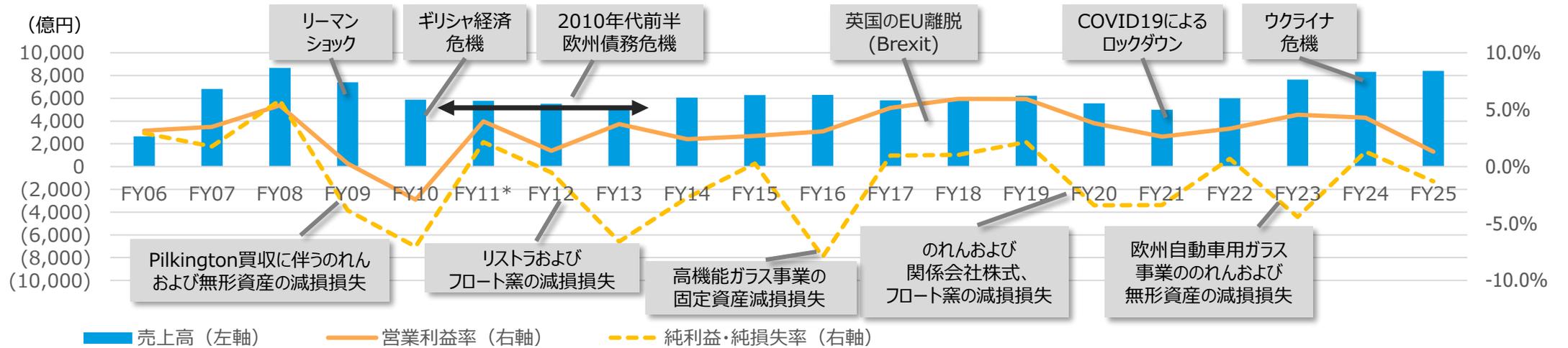
## 本件取引完了後

- アポロ・ファンドによる日本板硝子の非公開化を契機とした、新生NSGグループとしての持続的成長に向けた体制整備
- 高水準の借入額の大幅削減
  - ✓ 英国子会社における既存借入金1,890億円の返済
  - ✓ 総額1,400億円の擬似DES実施により、1,400億円の既存有利子負債の削減
- 資本構成と金利負担の大幅な改善、戦略投資のための流動性確保により、抜本施策の実行が可能
- 改善した事業キャッシュ・フロー及び健全化した資本構成のもと、環境規制対応や高付加価値化、太陽光発電用といった成長領域への戦略投資を実行し、長期的な成長軌道を確保

\*2025年12月末時点の実績（有利子負債）

# Pilkington買収後の業績推移

■ Pilkington買収後、マクロ経済にも左右され業績は上下を繰り返す



■ 借入金はFY17～19に掛けて減少するも、その後は円安影響もあり増加。借入金削減は向き合うべき重要課題



# 2030 Vision:「Shift the Phase」の財務目標

本中計期間においては、収益性を向上させキャッシュ創出力を高め、財務基盤を改善する計画としていましたが欧州経済の減速の影響等を受け、進捗は大幅に遅れている状況となっています。

		2024年 3月期	2027年 3月期	2026年3月期（4-12月期） 実績
収益性 (P/L)	営業利益	359億円	640億円	185億円
	営業利益率 (ROS)	4.3%	7%	2.9%
▼				
キャッシュ創出 (C/F)	フリーキャッシュフロー	153億円	270億円	▲322億円
▼				
財務基盤の安定化 (B/S)	有利子負債	5,006億円	4,420億円	5,702億円
	自己資本比率	12.3%	15%	11.6%
資本・投資効率	ROE	9.6%	20%	

**2030 Vision:「Shift the Phase」で計画した数値目標は依然として厳しい状況**

# 本件の必要性

## 当社の課題

- ① **収益力の低下**：欧州経済の停滞や原材料価格上昇、米国関税等の影響により事業環境は悪化しており、直近3年間で累積▲370億円の赤字計上、事業の立て直しが急務な状況となっています。
- ② **過剰なレバレッジ**：負債総額は増加傾向であり、5,700億円に達しており、金利のある世界への移行により、高水準の負債比率を前提とした金利負担が一層重くなっています。

その結果、当社は他社に競争力で劣後し、負債水準も過剰な状態が継続

(単位：億円)	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期	2025年12月(3Q)*
売上高	7,635	8,325	8,404	8,510
EBITDA	299	819	607	726
営業利益	▲103	360	112	208
親会社株主に帰属する 当期純利益	▲338	106	▲138	▲89
ネットD/ELシオ	4.35倍	3.62倍	4.23倍	4.22倍
ネットデット/EBITDA倍率	14.14倍	5.49倍	7.54倍	7.22倍
有利子負債 (ご参考)	4,915	5,006	5,227	5,702
現預金同等物 (ご参考)	693	512	653	457
自己資本 (ご参考)	970	1,243	1,081	1,243

3カ年累計:  
▲370億円

# 持続的成長に向けて

アポロ・ファンドによる資本注入、主要行による擬似DESの支援を通じて資本を健全化することに加えて、競争力の強化による長期的な成長軌道を確保します。

	現在 (Before)	将来 (After)
事業面	<ul style="list-style-type: none"> <li>2025/3期 EBITDA マージン:7.2%</li> <li>競合会社に比べて、収益性に課題</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>競合会社と同等以上の収益力の改善を目指す</li> <li>生産拠点の見直し等、一過性費用の投下を伴う抜本的コスト改善施策の実行</li> </ul>
財務面	<ul style="list-style-type: none"> <li>負債総額は直近では6,000億円近くであり、企業価値の約9割がネット有利子負債が占める状況</li> <li>英国子会社の借入れにおける配当制限等のコベナンツがグループ内資金活用を制限</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>アポロ・ファンドの資本注入、英国子会社借入金返済、および主要金融機関による擬似DESの実施による負債削減、財務体質・手元流動性の大幅改善</li> <li>資金繰りの安定化及び成長・維持投資が可能</li> </ul>

自助努力の範疇では収益及び財務体質の再構築には長期間を要するものと考えられ、今後も脆弱な収益・財務体質のまま、より一層厳しく、変化の見通しにくい経営環境に直面

改善した事業キャッシュ・フロー及び健全化した資本構成のもと、環境規制対応や高付加価値化、太陽光発電用といった成長領域への戦略投資を実行し、長期的な成長軌道の確保

# 本件が株主の皆様に合理的と考える理由

- 自助努力の範疇では収益及び財務体質の再構築には長期間を要し、実現可能性は不透明
- 今後も脆弱な収益・財務体質のまま、より一層厳しく、変化の見通しにくい経営環境に直面することが想定される



## 本件取引が実現されない場合

- 大規模な資本注入が実現せず、抜本的施策を機動的に実行できない場合、当社の業績及び財務状態が悪化し、株価の下落をきたす可能性
- 抜本的施策の実施による短期的な収益性の悪化、及び事業改革が奏功しない場合、一層の財務悪化、資金面での問題が生じる可能性

## 本件取引が今後の企業価値向上を実現する最良の選択と考える理由

- 非公開化により、中長期的な視点に立った上で機動的かつ抜本的な意思決定を可能とする経営体制を構築
- アポロの協力の下、当社の経営陣及び従業員が一丸となって、事業改革を推進

## このタイミングで本件取引を実行することが最善と考える理由

- 経営環境のボラティリティが高まる中、将来的に当社として事業継続が困難な状況が生じる可能性も否定できない
- 株式併合に伴い株主の皆様にお支払いする1株当たりの交付金額500円は、TPA価格450円に対して50円の上乗せ(11.1%のプレミアム)。本件公表前営業日の市場株価終値に対して約23.5%のプレミアム
- 株式併合交付金額は、当社のおかれた現状を勘案すると、合理的かつ株主の皆様提供できる最善の条件と判断

# 本件価格の合理性

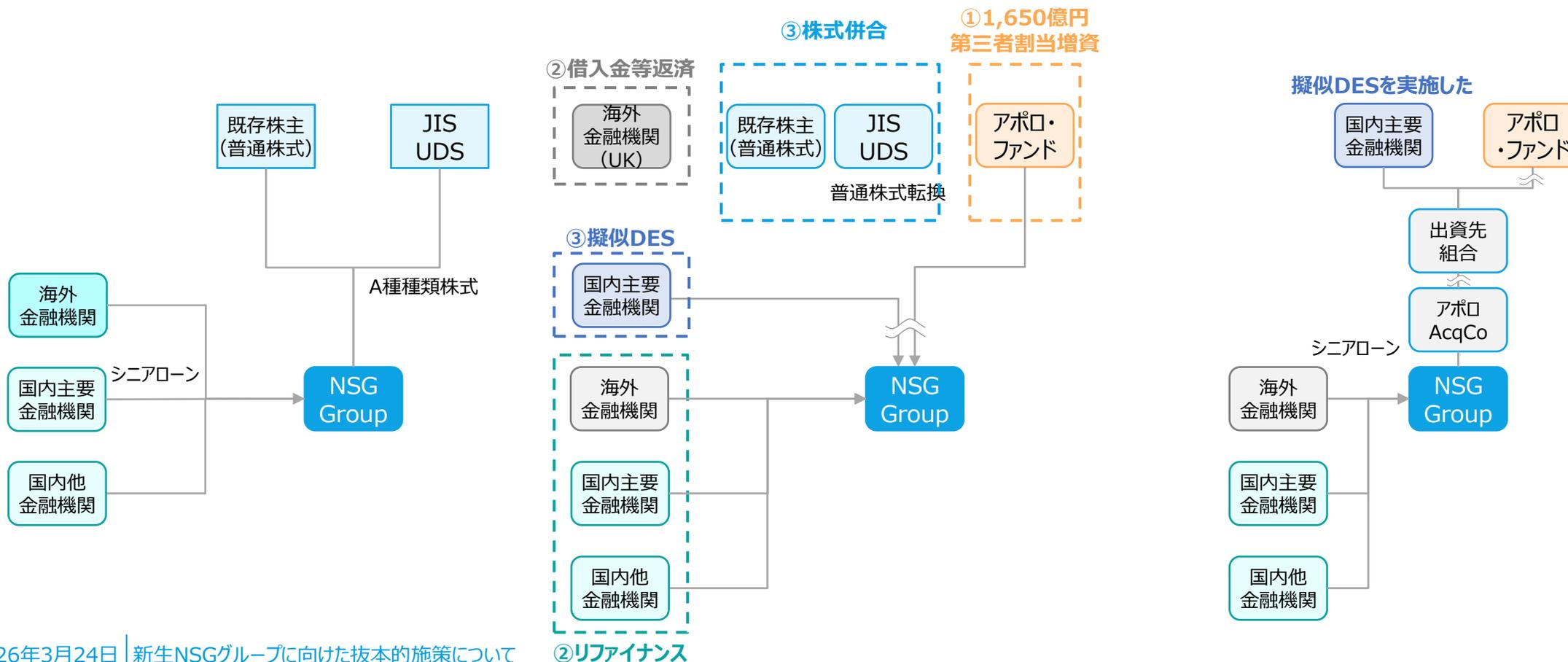
本件の価格について、合理的な価格であり、現時点で株主の皆様を提供できる最善の条件であると考えております。

## 本件価格の概要

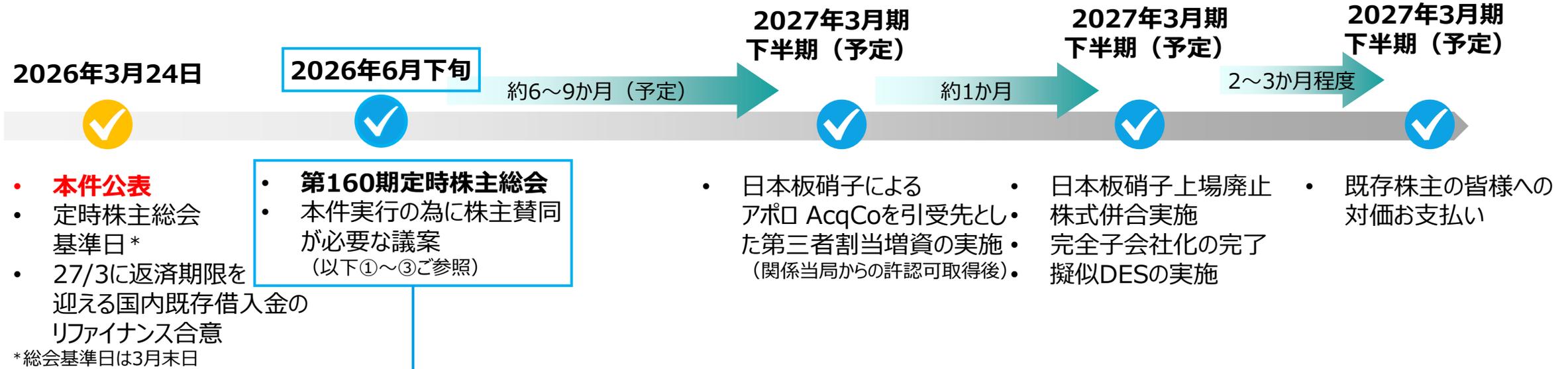
- 本件株式併合交付金額は500円、TPA価格450円に対して50円の上乗せ（11.1%のプレミアム）。  
本件公表前営業日終値に対して23.5%のプレミアム
  - ✓ TPA価格、および株式併合交付金額は、第三者算定機関による算定書、特別委員会での検討を踏まえた合理的な価格の設定
  - ✓ 算定書の取得
    - 当社における独立した第三者算定機関からの算定書を取得（SMBC日興証券）
    - 特別委員会における独立した第三者算定機関からの算定書及びフェアネス・オピニオンの取得（赤坂国際会計）
  - ✓ 特別委員会の設置、答申書の取得
    - TPAは、大規模な希薄化と支配株主の異動を伴うのみならず、その後割当予定先による日本板硝子の完全子会社化及び当社普通株式の上場廃止が予定されていることから、当社の少数株主の皆様へ与える影響の大きさを踏まえて、当社の意思決定の過程の公正性、透明性及び客観性を確保すべく、特別委員会を設置し、特別委員会から答申書を取得
  - ✓ 1,650 億円の資本性資金の調達、1,400億円の擬似DESが必要不可欠な当社の置かれた状況を踏まえれば、現時点において当社が株主の皆様を提供できる現時点で最善の条件
  - ✓ 株式併合交付金額は、アポロとの間で真摯な協議を行い、複数回にわたる交渉により、有意な引き上げを実現した上で、最終的に合意された価格
  - ✓ 取締役会決議日の直前12ヶ月又は同24ヶ月といった期間における当社株価の推移に照らしても妥当な金額

# 本件スキーム図 (概観)

本件を実行するためには、①～③が必要であり、当社の債務者及び主要株主にご協力頂きます。



# 本件のタイムライン（概観）



## 第160期定時株主総会の付議議案の件（審議）

- ① 定款一部変更 - 発行可能株式総数の変更および第三者割当による新株発行
- ② 株式併合の実施
- ③ 定款一部変更 - 単元株式数の定め廃止

# 本件取引後の経営体制

本件取引実施後、アポロ・ファンドとのパートナーシップのもと、同社による支援を受けながら、資本の再構成を通じたNSGグループの持続的な成長に向けた変革を推進してまいります。

## 今後の経営体制

本件取引後、着実に当社グループの成長を実現していくことを目指しております。今後、アポロとの議論を踏まえ、早期に経営体制を具体化していきたいと考えております。

検討中の施策：

- Value Creation Office (“VCO”) の設置
  - ✓ CEO の直下にVCO を設立し、Value Creation を組織横断で管轄できる管理体制を整備
  - ✓ VCO傘下に各事業ユニット及び主要な施策実行ファンクション（見える化・ポートフォリオ戦略・成長戦略、等）を配置
  - ✓ 適切な権限のもとVCOが管理実行できる体制を早期に確立
- 取締役会
  - ✓ アポロより選任された日本人メンバーが新しく参画し、Value Creation の着実な実行を支援

# 戦略的パートナーについて

## APOLLO

### アポロの概要

- 高成長を続けるグローバルなオルタナティブ資産運用会社
- プライベート・エクイティから投資適格クレジットまで、リスク・リターンのあらゆる範囲を網羅する完全統合プラットフォームを通じて、企業等へ革新的な資本ソリューションを提供
- 2025年12月末時点におけるアポログループの運用資産額は約145兆円（約9,380億ドル）
- 素材セクターや金属セクター等の装置産業業界への豊富な投資実績を基に、自動車業界・建築業界及び類似セクターにおける深い業界知見を有し、当社の持続的な成長と長期的な企業価値向上を支援可能

### グローバル・日本における豊富な成長支援実績










# アポロの本件への考え

- アポロは、日本板硝子が有するグローバルな製造・開発拠点、業界で長年にわたり培ってきた実績、強固な顧客基盤に加え、省エネ対応建築用ガラス、高機能自動車用ガラス、高性能太陽光発電用製品を含む領域における卓越した技術力を高く評価
- 一方、現状においては、財務面および事業構造面の制約により、これらの強みが十分に発揮されていないものと認識

- アポロ・ファンドからの投資を含む本件の一連の取引により、NSGグループが成長戦略の実行を加速化させ、次世代技術への投資を促進し、世界各地の顧客に引き続き高品質な製品およびソリューションを提供することが期待される
- アポロは、こうした取り組みを着実に推進するためには、中長期的な視点に立った迅速かつ機動的な経営判断を可能とする体制整備が不可欠と考えており、今回、日本板硝子への本第三者割当増資と完全子会社化を伴うストラクチャーである本件の合意にいたった

**NSG**

**GROUP**