

2019

統合報告書

2019年3月期

NSGグループは、建築・自動車用ガラス、および高機能ガラス分野における世界最大級のメーカーであり、グループ従業員数約27,000人、世界約30カ国に主要な製造拠点をもち、100カ国以上で製品の販売を行っております。

Our Vision

NSGグループは2018年11月の創立100周年を機に、新たな経営指針「Our Vision」を策定しました。Our Visionは「使命：NSGの存在意義」、「目指す姿：NSGのなりたい姿」および「コアバリュー：使命の遂行と目指す姿の実現に向けた心構え」で構成されています。



目次

NSGグループの価値創造ストーリー

- 2 NSGグループの歩み
- 4 価値創造プロセス
- 6 戦略とサステナビリティ
- 8 重点施策の進捗
- 10 財務・非財務ハイライト

価値創造ストーリー

価値創造の戦略

- 12 CEOメッセージ
- 18 CFOメッセージ

事業

- 20 事業概況
- 22 建築用ガラス
- 24 自動車用ガラス
- 26 高機能ガラス

価値創造の戦略

企業価値を支える基盤

コーポレートガバナンス

- 28 社外取締役ガバナンス対談
- 34 取締役一覧
- 36 コーポレートガバナンスの概要
- 42 リスクマネジメント
- 44 倫理・コンプライアンス

サステナビリティ

- 46 統括部長メッセージ
- 48 目標
- 50 エネルギー使用
- 54 大気への排出
- 56 資源およびリサイクル
- 58 サプライヤー
- 60 従業員
- 62 安全・衛生
- 64 コミュニティ

企業価値を支える基盤

その他情報

その他情報

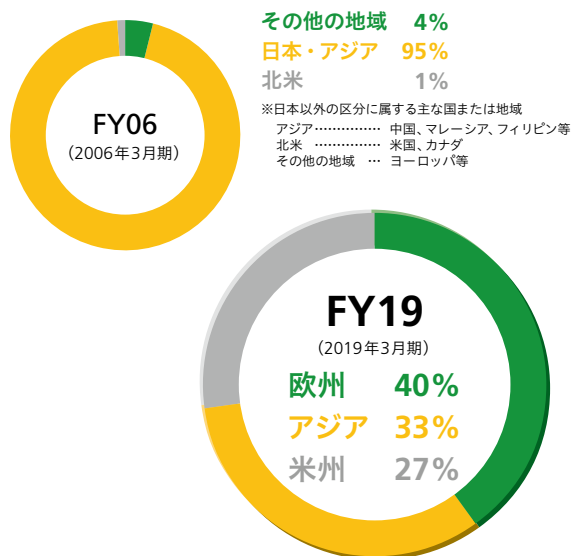
- 66 NSGグループの歴史
- 68 株式情報
- 69 会社情報

NSGグループの歩み

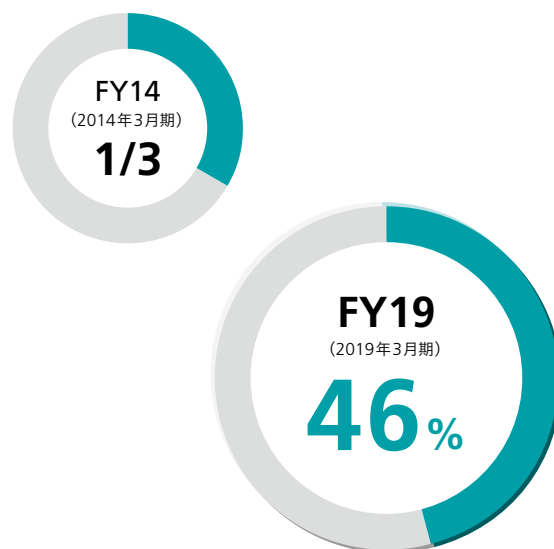
～グローバル化、VA化を加速～

2018年、当社は創立100周年を迎えました。1918年の創立以来、400年の歴史を持つ住友グループの事業精神を共有しながらガラスという素材の可能性を引き出し、快適な生活空間の創造を追求しています。2006年に英国大手ガラスメーカーPilkington plcを買収し、板ガラス分野で世界最大級となった当社は、その後の世界金融危機、欧州債務危機を乗り越え、2015年3月期より、長期戦略ビジョン

グローバル売上高比率

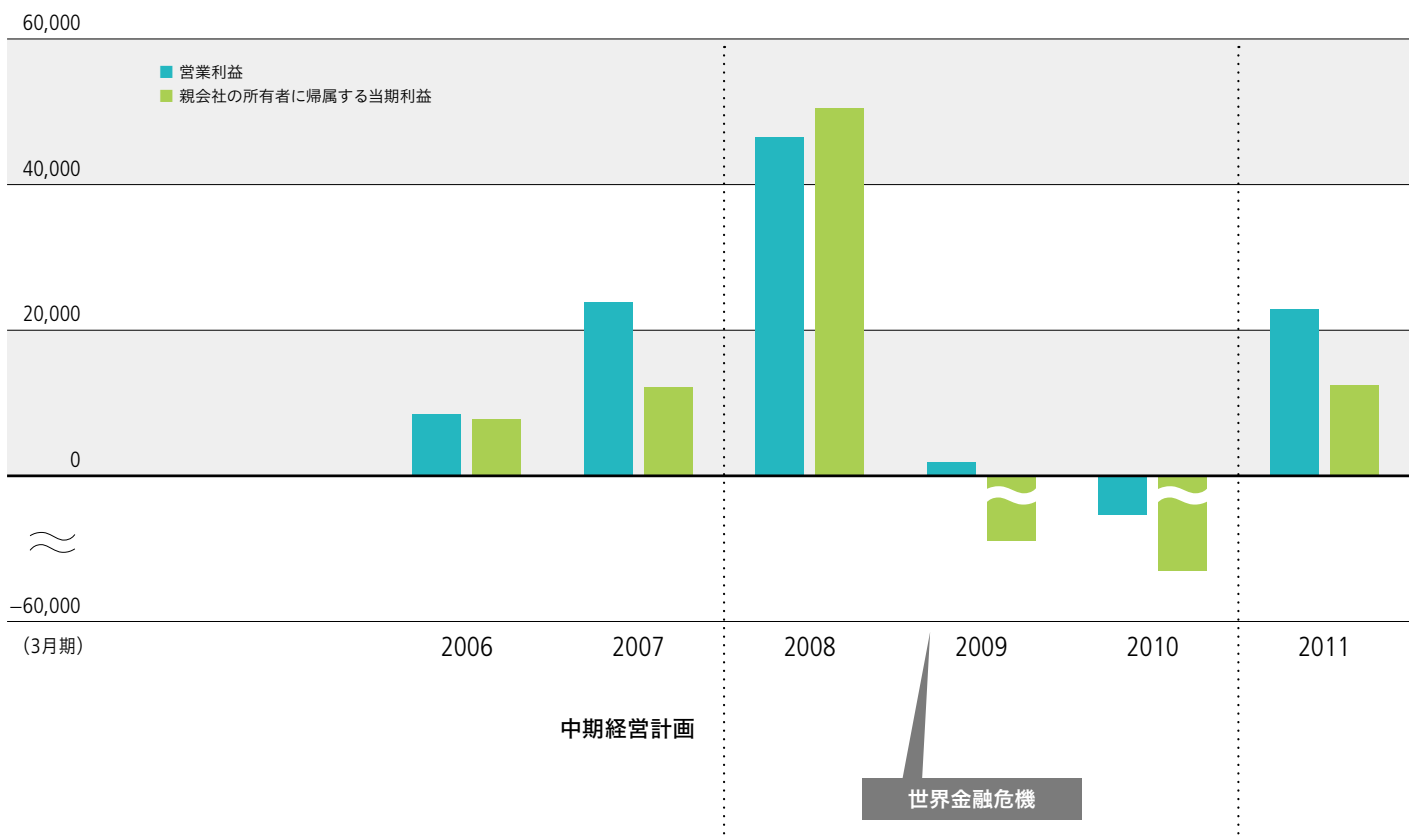


VA比率の変化



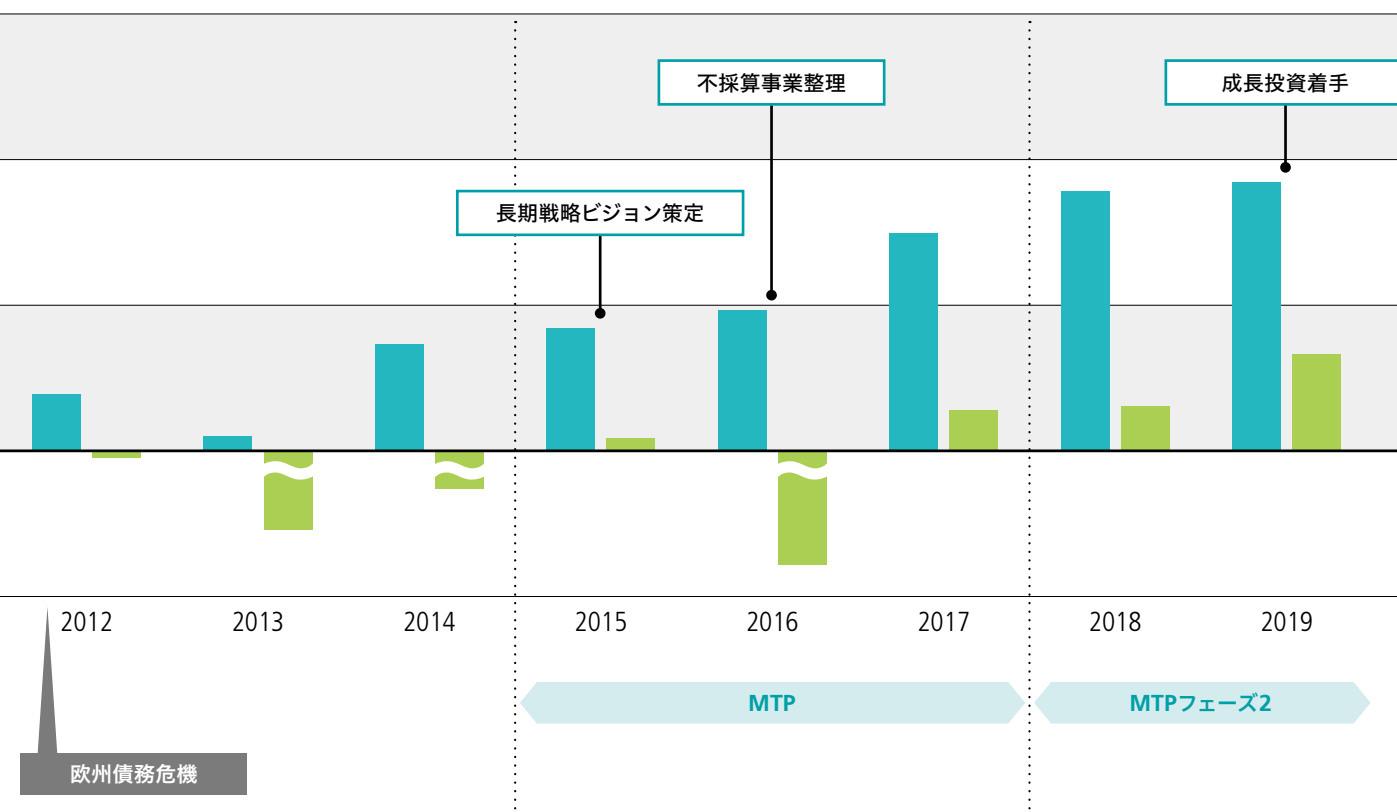
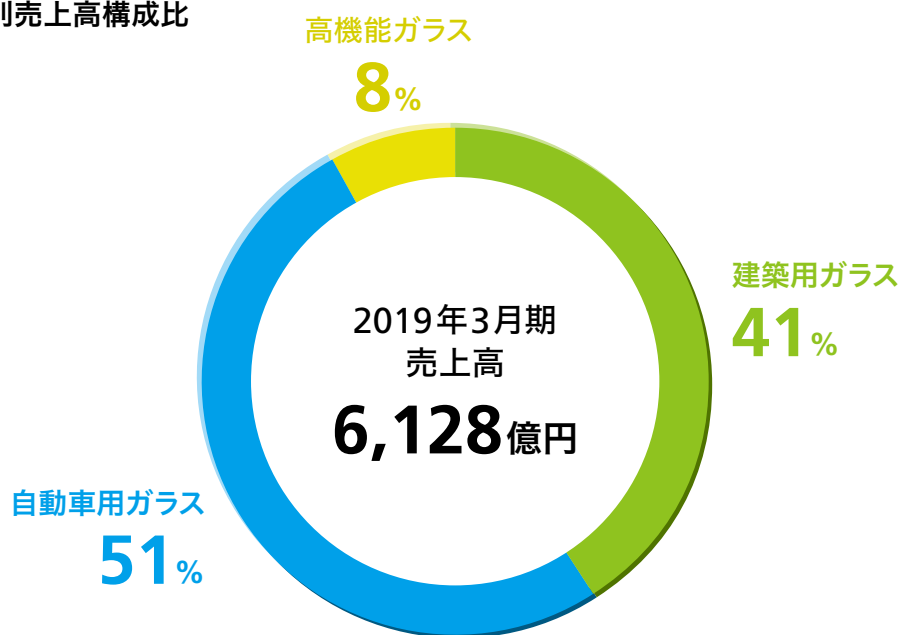
業績推移

(単位：百万円)

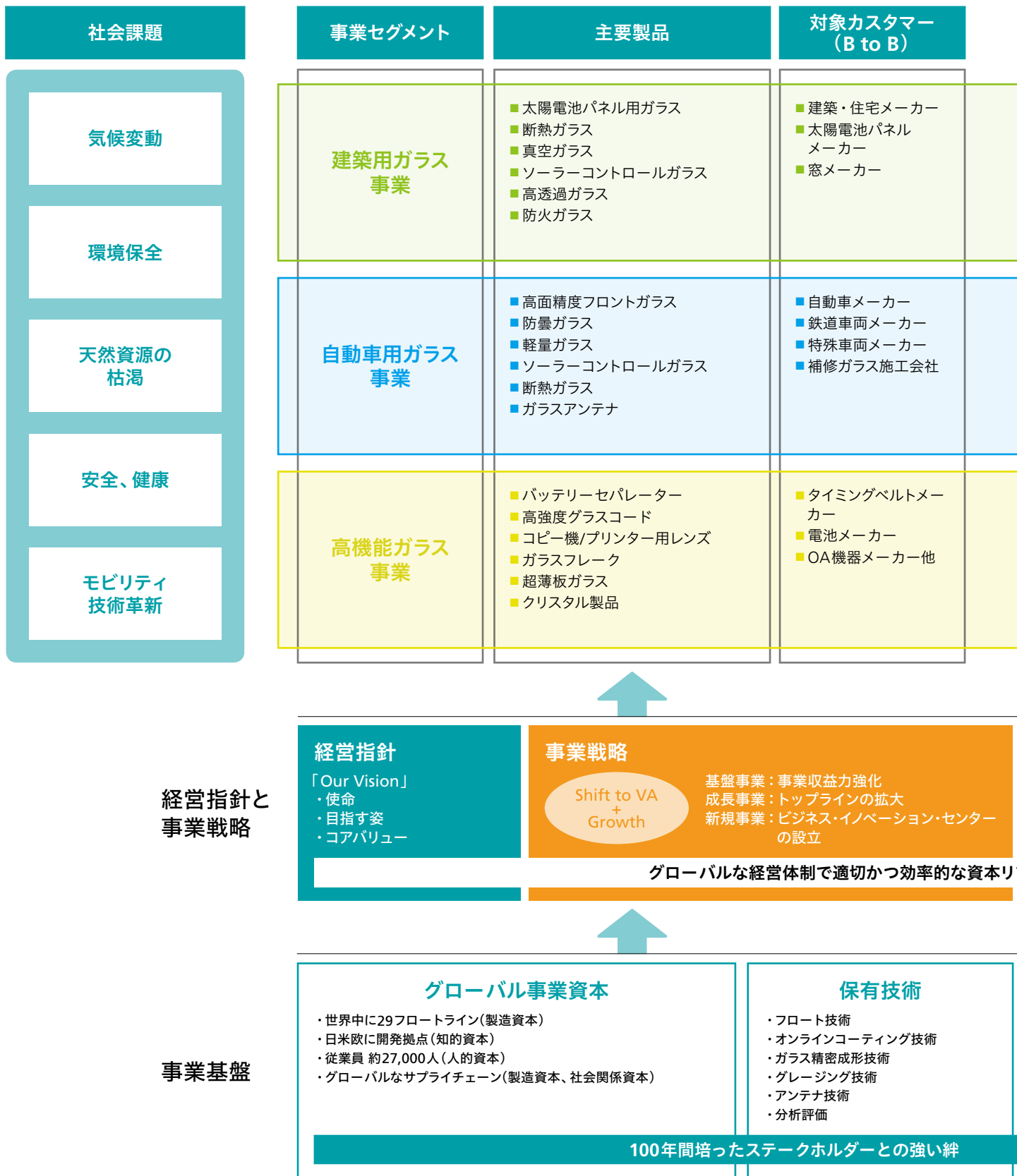


「VAガラスカンパニーへの変容・変革」に基づき、「財務サステナビリティの確立」と「VAガラスカンパニーへの変革の開始」を目標に掲げた中期経営計画(MTP)を開始しました。MTP開始後、VA製品売上拡大推進、継続的な効率改善・コスト削減施策により、業績は徐々に改善し2019年3月期まで6期連続で営業利益の増益を達成しました。

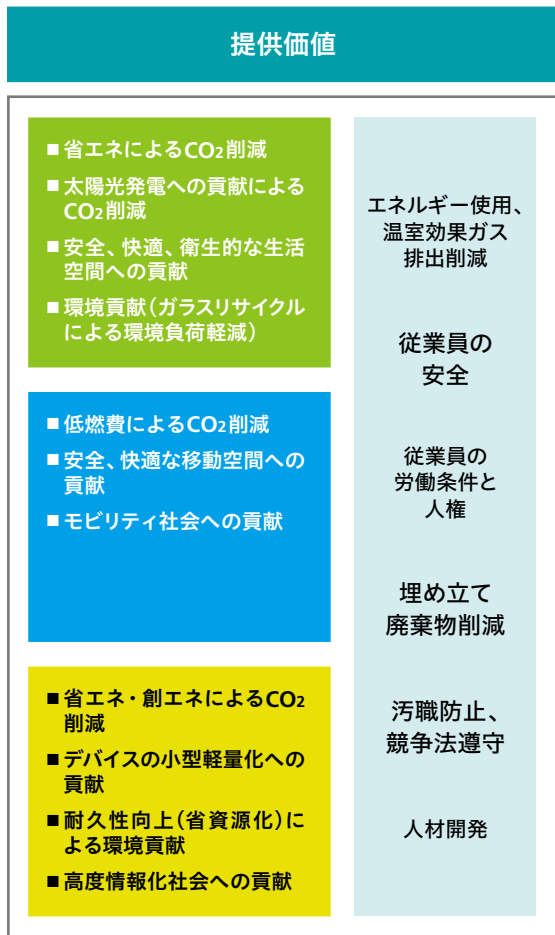
事業別売上高構成比



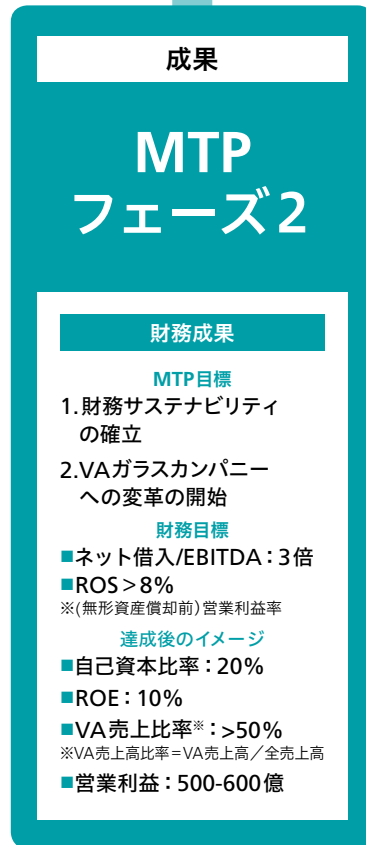
価値創造プロセス



再投資



SDGs



サステナビリティ戦略

サステナビリティポリシー

NSGグループのマテリアリティの特定と取り組み

ソースの配分を実現

コアバリュー

- ・人を尊重し、人を活かす
- ・信用を重んじ、誠実に行動する
- ・社会に役立つ
- ・自ら考え行動する
- ・失敗を恐れず行動する
- ・やり抜き結果を出す

コーポレートガバナンスの充実

(指名委員会等設置会社制度を採用、独立社外取締役を中心とする経営の監督と執行の分離、コーポレートガバナンス・ガイドライン)

戦略

長期戦略ビジョン「VAガラスカンパニーへの変容・変革」の実現に向け、MTPフェーズ2を遂行中

NSGグループは現在、長期戦略ビジョン「VAガラスカンパニーへの変容・変革」の実現に向け、2020年3月期を最終年度とする中期経営計画(MTP)フェーズ2を遂行しています。当計画では、「財務サステナビリティの確立」および「VAガラスカンパニーへの変革の開始」を目標としています。

2019年5月10日発表の「2020年3月期の見通し」では、MTPフェーズ2が掲げる財務目標(ROS、ネット借入/EBITDA比率)を下回る見込みです。しかし、MTPフェーズ2の基本目標である「財務サステナビリティの確立」および「VAガラスカンパニーへの変革」が、NSGグループの最終目標であることに変わりはありません。2020年3月期は、“Shift to VA + Growth”の基本方針の下、引き続き「事業構造の変革」に取り組んでいきます。



サステナビリティ

株主・投資家、顧客、従業員、サプライヤー、地域社会などのステークホルダーとの良好な関係構築は、持続的な企業活動に不可欠

サステナビリティ実現に向けた取り組みは、コスト削減と事業機会の拡大に必要不可欠な要素です。NSGグループでは、サステナビリティ委員会で、企業活動が経済・環境・社会に与える影響や、ステークホルダーから寄せられた意見を考慮の上マテリアリティ(重要課題)を決定し、サステナビリティ目標を定めています。そうしたサステナビリティ目標の達成により、株主・投資家、顧客、従業員、サプライヤー、地域社会などのステークホルダーとの良好な関係構築を目指しています。

主要ステークホルダー



長期戦略ビジョン

MTP	MTP完了後
<p>2.VAガラスカンパニーへの 変革の開始</p> <p>4つの重点施策(強みの強化)</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ VA No.1 戦略の推進 ■ 成長ドライバーの確立 ■ ビジネスカルチャー イノベーション ■ グローバル経営の強化 <p>安定的財務基盤の確立</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 自己資本の充実 ■ ネット借入金の削減 	<p>改善した財務基盤に基づ きトップライン成長</p> <p>持続的な成長</p>
<p>フェーズ2 2018年3月期-2020年3月期</p>	<p>2021年3月期-</p>

VA ガラス カンパニー

より景気循環に
左右されにくい企業構造

より収益性の高い企業

VA = Value-Added (付加価値のある)の頭文字に由来

サステナビリティ目標 (目標の詳細は、P48-49をご覧ください)

安全

廃棄物

エネルギーとCO₂

VA比率の向上

責任ある調達

従業員

倫理・コンプライアンス

1

VA No.1 戦略の推進

— 技術力と成長分野への集中で優位性を確保

NSGグループは、さまざまな独自技術の展開によるVA製品生産に注力しています。成形中あるいは成形直後の高温のガラス表面に導電膜(TCO)を形成する「オンラインコーティング」は、太陽電池パネル用ガラスなどに使用される耐久性の高いTCOガラスの大量生産に適しています。

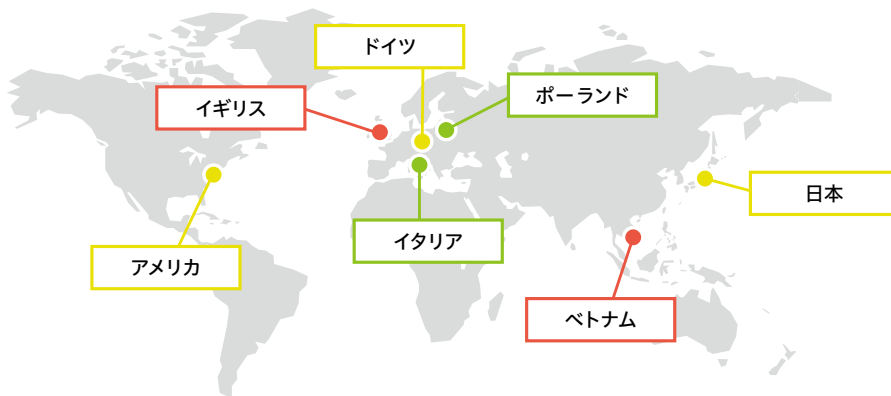
自動車用ガラスの「高精度プレス工法」は、複雑な形状のフロントガラスなどの成形でデザインの可能性を拡大すると

もに、ヘッドアップ・ディスプレイや衝突防止カメラなどの運転支援システムに必要な面精度の高いガラス製造に寄与しています。

この他にも、高い透明性を持つ新組成ガラス「オプティホワイト」や、精密機器に使用される高機能ガラスなど、NSGグループは幅広い分野で「VA No.1」のポジションを築いています。

■ オンラインコーティング付フロートラインおよびAPBL設備

- オンラインコーティング付フロートのみ
- APBLのみ
- 両設備のある国



2

成長ドライバーの確立

建物の省エネに役立つ調光ガラス

電流や電圧の変化によりガラスの色調や濃度を調整するエレクトロクロミック材料を用いた調光ガラスは、米国のオフィスビルや空港ターミナルなどで導入が拡大しています。日照に合わせて自動的にガラスの明暗を変化させることで、日よけをせず省エネと室内環境の向上に寄与します。



ボストンのローガン空港に設置されたView社製調光ガラス (NSG TEC™使用)

BIPVによる再生可能エネルギーの創出

NSGグループは、透明な太陽光発電技術のリーダーである米国ユビキタスエナジー社と社長のClearView Power™技術による太陽光発電が可能な建築用窓ガラスの共同開発に合意しました。同社のコーティング技術により、建物一体型太陽光発電(BIPV)による再生可能エネルギーの創出が可能となります。



Pilkington Sunplus™ BIPV Vision

PicoGene®PCR1100の本格発売開始

ビジネス・イノベーション・センターの第一弾商品となるPicoGene®PCR1100は、従来ラボでしか行えなかった遺伝子測定を、どこでも場所を選ばず行える、モバイル型の測定装置です。腸管出血性大腸菌や、ノロウイルスなど食品に感染した病原菌を、簡便に、迅速に、現場で一次スクリーニングすることを目的に、開発された製品です。



PicoGene®PCR1100

3

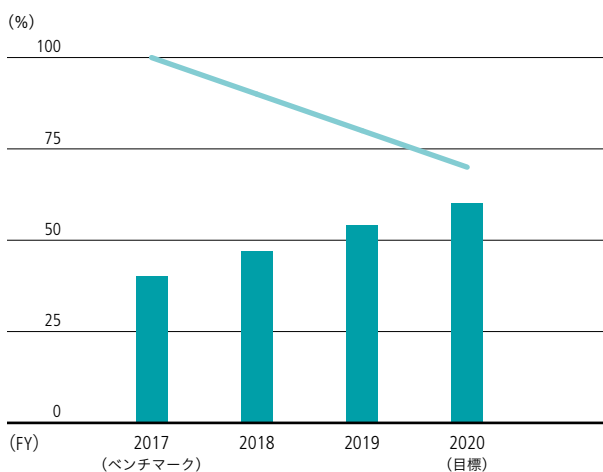
ビジネスカルチャーイノベーション

—「ものづくり強化」による自動車用ガラス部品アッセンブリー工程の生産性向上

NSGグループは、ビジネスカルチャーイノベーションの一環として「ものづくり強化」に取り組んでいます。その一例として自動車用ガラスの製造現場において、徹底的にムダを排除し、作業者の付加価値作業比率を改善することによって生産効率を向上させました。これを測る指標としての「VAA%^{※1}：人の価値作業時間比率の指標」「MMP%^{※2}：1枚当たり工数の指標」がともに改善しています。



■ ガラス生産効率化指標



■ VAA%^{※1}
■ MMP%^{※2}

※1 就業時間に占める付加価値労働時間の比率。価値作業時間／総就業時間で算出され、数値が高いほど良い。
※2 1枚当たりの生産に要した時間。総就業工数／製造枚数で算出され、数値が小さいほど良い。FY2017をベンチマークとして指数表示。

4

グローバル経営の強化

— 世界4カ所にシェアードサービスセンターを設置し、グローバルの事務処理機能を集約

NSGグループは、世界約30カ国の主要製造拠点をはじめとするグローバル拠点における事務処理等のオペレーションを効率化するため、ポーランド、日本、中国、ブラジルにシェアードサービスセンターを設置しています。シェアード

サービスセンターでは、各拠点の経理、調達、情報システム、人事、事業部門向けに関するサービスを提供し、業務の効率化に寄与しています。

■ NSGグループシェアードサービス



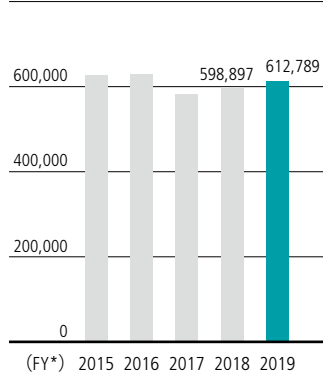
■ 拠点マップ



財務ハイライト

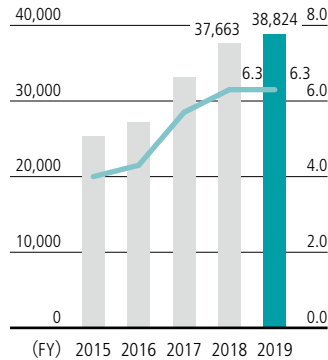
売上高

(百万円)



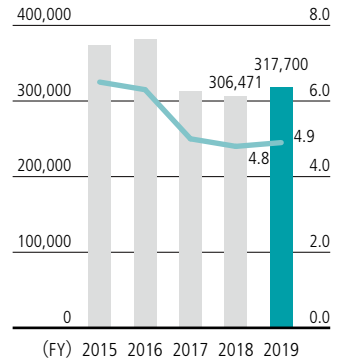
営業利益※1 売上高営業利益率※2

(百万円)



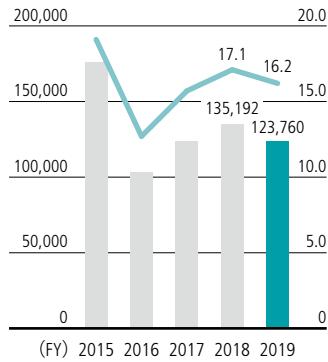
ネット借入残高 ネット借入残高/EBITDA

(百万円)



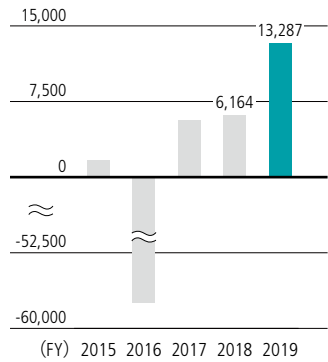
自己資本(親会社の所有者に帰属する持分) 自己資本比率(親会社所有者帰属持分比率)

(百万円)



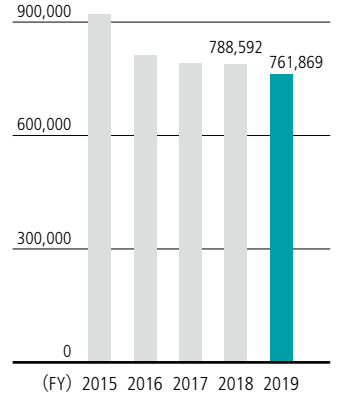
親会社の所有者に帰属する 当期利益

(百万円)



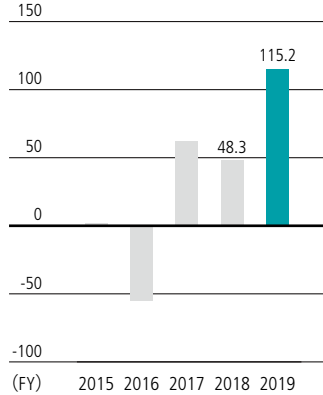
総資産

(百万円)



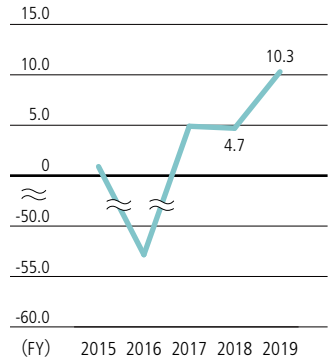
基本的1株当たり当期利益(EPS)※3

(円)



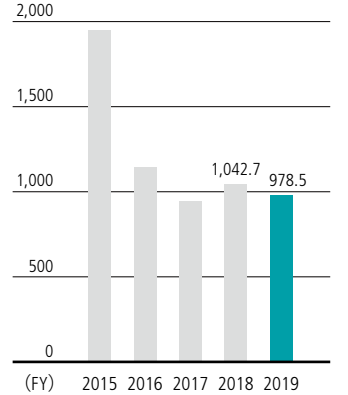
親会社所有者帰属持分 当期利益率(ROE)

(%)



1株当たり純資産額(BPS)

(円)



*FY=Fiscal Year FY2019は2019年3月期を示しています。

※1 個別開示項目およびビルキントン買収に係る無形資産償却費控除前ベースの営業利益

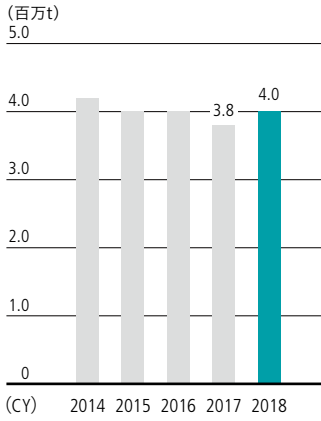
※2 売上高に対する個別開示項目およびビルキントン買収に係る無形資産償却費控除前ベースの営業利益率

※3 2016年10月1日付で普通株式10株を1株に併合しており、遡って併合の影響を考慮した金額を記載しております。

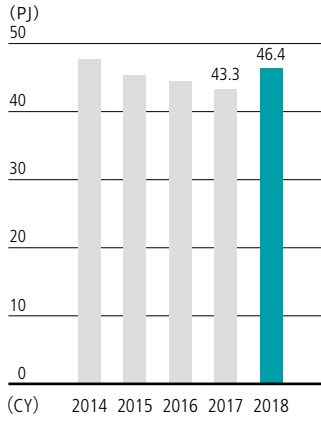
(注)IFRS第15号「顧客との契約から生じる収益」の適用により、2018年3月期以前の数値について修正再表示を行っております。

非財務ハイライト

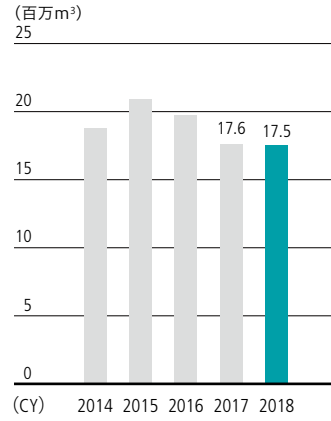
CO₂排出量



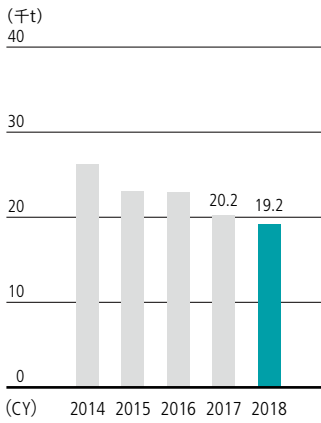
エネルギー使用量



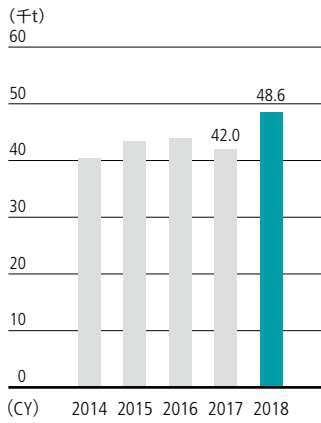
水使用量



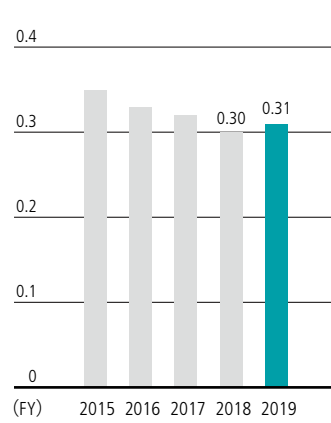
埋め立て廃棄物量^{※4}



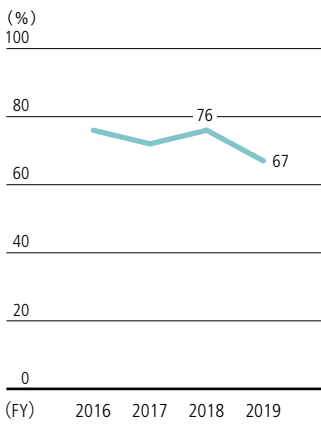
再資源化された廃棄物量



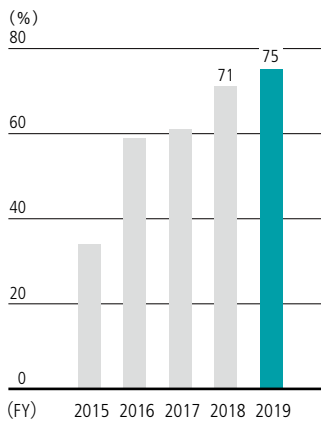
従業員の重大災害度数率 (SIR)



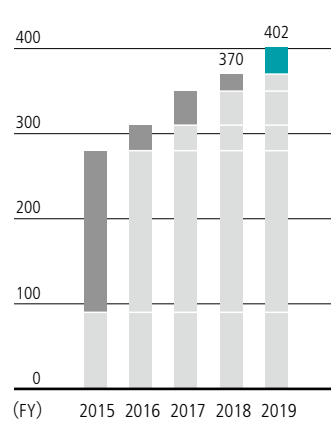
従業員満足度



サプライヤー行動規範への同意率



サプライヤー・サステナブル評価件数



■ は新規評価件数

※4 データは、埋め立て処理されたガラスおよびガラス以外の廃棄物の総量となっています。



代表執行役社長兼CEO
森 重樹

NSGグループは、新たな経営指針「Our Vision」のもと、気候変動の影響軽減や、安全性と快適性の向上に役立つさまざまな高付加価値（VA）製品の提供により、持続成長可能な社会の実現に貢献してまいります。

新経営指針「Our Vision」の策定について

当社グループは昨年、創立100周年を迎え、それを機に新たな経営指針「Our Vision」を策定しました。Our Visionでは、当社グループの『使命』を「快適な生活空間の創造で、より良い世界を築く」としました。そして、『目指す姿』として、「先進の発想で変化を起こし、すべての分野で最も信頼されるパートナーとなる」を掲げています。さらに、使命と目指す姿の実現に向けた心構えを示す『コアバリュー』として、

「人を尊重し人を活かす。信用を重んじ、誠実に行動する。社会に役立つ。自ら考え行動する。失敗を恐れず挑戦する。やり抜き結果を出す。」の6項目を定めました。

当社グループは、Our Visionを経営の指針とし、お客様と社会が求める多種多様なニーズに対して、ガラスプラスアルファの価値やサービスを迅速かつ適切に提供することにより、快適な生活空間の創造に貢献してまいります。

Our Vision



中期経営計画MTPフェーズ2について

当社グループは、長期戦略ビジョンとして「VAガラスカンパニー」(VAとは英語のValue-Addedの頭文字に由来)に変容・変革することを掲げ、2018年3月期から2020年3月期の3年間で期間とする「中期経営計画(MTP)フェーズ2」(以下、「MTPフェーズ2」)を策定し、グループを挙げてその遂行に取り組んでいます。MTPフェーズ2の基本目標は「財務サステナビリティの確立」および「VAガラスカンパニーへの変革の開始」です。財務目標は、売上高営業利益率(ROS)：8%以上*、ネット借入/EBITDA比率：3倍としています。また、親会社所有者帰属持分当期利益率(ROE)については達成年度のイメージとして10%以上、親会社所有者帰属持分比率(自己資本比率)は20%程度を想定しています。

*無形資産償却前営業利益をベースに算定

MTPフェーズ2は成長に向けた4つの重点施策と、財務施策で推進しています。4つの重点施策は、

1. 「成長が見込める分野」「当社の強みがある分野」でトップポジションを狙う**VA No.1戦略の推進**
2. 選択と集中により、早期に新たな利益成長の原動力を創り出す**成長ドライバーの確立**
3. すべての仕事の仕方を見直し、リーンな事業体制を作りこむ**ビジネスカルチャーイノベーション**
4. グループ全体最適を追求し、グローバル経営を進化させる**グローバル経営の強化**

であり、財務施策には自己資本の充実とネット借入金の削減を設定しています。

2019年3月期業績およびMTPフェーズ2進捗状況について

2019年3月期の当社グループ業績は、エネルギー関連コストの上昇、南米通貨安や第3四半期以降の欧州自動車市場の軟化の影響を受けましたが、全体としては欧州を中心とした好調な市場環境とVA(高付加価値)製品の伸長により増収増益(前年同期比)基調で推移しました。売上高は6,128億円(前期比2.3%増)、無形資産償却前営業利益は388億円(前期比3.4%増)となりました。当期利益は133

億円(前期比115.6%増)でした。無形資産償却前営業利益をベースに算定は6期連続で増益となり、当期利益も3期連続の黒字化および増益を達成することができました。

フリー・キャッシュ・フローについては、運転資本の増加等の影響を受け前期から減少し9億円となりました。

2019年3月期は、MTPフェーズ2の2年目として、基本方針である“Shift to VA+Growth”をベースとして、目標達成

VA No.1戦略の推進

- 「成長が見込める分野」「当社の強みがある分野」でトップポジションを狙う
- 方策：
 - NSGの技術力、ブランド力が最大限発揮できる地域分野、製品においてVA化にリソースを集中
 - 顧客との関係強化、戦略的提携も活用

成長ドライバーの確立

- 有望な複数の成長ドライバーの立ち上げ
- 有望分野：
 - 建築(省エネ、創エネ、健康、デザイン性)
 - 自動車(自動運転、コネクテッド、UV・IRカット、軽量化)
 - 高機能(独自技術を生かした新製品展開、用途開発)

VAガラスカンパニー

ビジネスカルチャーイノベーション

- リーンな事業体制の作りこみ
- 方策：
 - すべての仕事の見直し
 - 各地域の「ものづくり」体制強化
 - 顧客視点に基づくグローバル研究開発体制の最適化
 - マーケティング面における顧客志向の強化

グローバル経営の強化

- グループ全体最適を追求し、グローバル経営を進化させる
- 方策：
 - 人材開発の推進、多様な人材の登用
 - 柔軟な組織運営と迅速な意思決定ができる組織
 - グループ横断的なコスト削減の継続

に向け更なるアクションの加速に取り組んでまいりました。VA製品売上比率は46%まで伸長し営業利益の改善につながっています。また、“Growth”、つまりトップラインの拡大を視野に入れ、ベトナムおよび北米において太陽電池パネル用ガラスの製造設備の増設を決定するとともに、将来有望な新興市場である南米においても、フロートガラス工場(アルゼンチン)の増設を決定いたしました。さらに、新規事業の育成・新しい顧客価値創造の取り組みを加速していくため、2018年7月にはビジネス・イノベーション・センターを立ち上げ、ライフサイエンスやIndustry 4.0といった有望分野における新規事業の開発を加速させています。

MTPフェーズ2の進捗については、成長施策では、VA No.1戦略の推進により、建築用ガラスでのオンラインコーティング分野での優位性の確立や高付加価値自動車用ガラスの受注増加が進みました。成長ドライバーの確立に向けて、有望な開発課題を“Star Projects”として登録し事業化を加速しています。ビジネスカルチャーイノベーションで

は、“ものづくりの強化”により、自動車用ガラスラインの生産性向上が進み、“マーケティングの強化”により、カスタマーファーストの考え方が営業部門のみならず全社全部門に拡大しました。グローバル経営の強化として、世界4カ所にシェアードサービスセンターを設置しグローバルの事務処理機能を集約しました。また、インクルージョン&ダイバーシティ宣言を行い、人材の多様化と参画の促進を進めています。

MTPフェーズ2に掲げました2020年3月期の目標に対する進捗は次の通りです。

売上高営業利益率(ROS)※

目標：8%以上 2019年3月期実績：6.3%

ネット借入/EBITDA比率

目標：3倍 2019年3月期実績：4.9倍

※無形資産償却前営業利益をベースに算定
 (注)2019年3月期の実績として、親会社所有者帰属持分当期利益率(ROE)は10.3%、自己資本比率は16.2%でした。

2020年3月期の見通しと対処すべき課題

MTPフェーズ2の最終年度となります2020年3月期についてですが、2019年3月期までは事業収益につきましては、VA製品の売上拡大と継続的な稼働率改善・コスト削減により、6期連続の営業利益増を達成、また最終利益につきましても3期連続の黒字を達成し、当社グループの利益は着実に改善してまいりました。しかしながらエネルギーコスト上昇等近年のインプットコストの増加、新製品上市の遅れ、一部市場でのVA化の遅れ、および将来の成長のための投資の前倒しなどにより、2020年3月期において、MTPフェーズ2で設定した財務目標（ROS、ネット借入／EBITDA比率）には届かない見込みです。

MTPフェーズ2の基本目標としている「財務サステナビリティの確立」および「VAガラスカンパニーへの変革の開始」は、当社グループの最重要目標であることに変わりはありません。2020年3月期は引き続き“Shift to VA+Growth”の基本方針の下で、やるべきこと「事業構造の変革」を進めてまいります。

当社グループの取り組むべき課題は、不確実、不安定な経済状況のなかでも市場の変動に柔軟に対応して安定的な利益を出せる事業構造に変革していくこと、および、持続的に成長する強い収益基盤を構築すること、であると考えています。そのために、MTPフェーズ2で掲げた4つの重点施策（VA No.1戦略の推進、成長ドライバーの確立、ビジネスカルチャーイノベーション、グローバル経営の強化）を着実に実行し、コモディティ・マスボリューム型のビジネスモデルからハイバリュー型のビジネスモデルへの変革（VAガラス

カンパニーへの変革）を進めています。

また、持続的な成長に向けた「成長戦略」も推進してまいります。ガラスは、光、熱、音の伝達、制御という従来から求められている機能に加え、ディスプレイ、センサー、光通信といった情報の伝達媒体としても機能を発揮しており、その可能性は限りないものであると信じています。

具体的には、建築分野では、ビルや住宅においてエネルギーの生成と消費の収支がプラスマイナスゼロになる「ゼロ・エネルギー・ビルディング（ZEB）」の普及が見込まれ、ここに、当社が得意とする省エネガラスおよび太陽電池パネル用ガラス基板の拡大を図っていきます。さらにIoTやAIを使った「スマート・ウインドウ」の普及など新たなビジネスチャンスも期待されます。自動車分野では、「CASE（Connected（コネクテッド）、Autonomous（自動運転）、Shared（カーシェアリング）、Electric（電気自動車）」がキーワードとなっており、それぞれの分野でニーズに合った先進的なVAガラスを拡大させていきます。高機能ガラス分野では、ISS用セパレーター、ハイブリッドコード、メタシャイン®といった製品が成長しています。また、新設したビジネス・イノベーション・センターでは、ライフサイエンス、IoT・Cloud、エネルギー変換、Industry 4.0の各分野において事業領域を広げていく計画です。

併せて、昨年には戦略的リスク委員会を立ち上げ、チーフ・リスク・オフィサーを指名し、従来からのボトムアップ型のリスク管理に加え、コーポレートレベルでのリスクへの対応についての議論を深めてまいりました。





持続的成長可能な社会の実現に向けた取り組みについて

当社グループは新たな経営指針「Our Vision」において、“快適な生活空間の創造でより良い世界を築く”を当社グループの使命とし、持続的成長可能な社会の実現に向けた取り組みを積極的に進めています。私たちは、「国連グローバルコンパクト」参加企業の一員として、そのすべての理念を支持するとともに、その持続可能な開発目標(SDGs)に積極的に貢献していきます。

2016年には、当社グループの活動が経済・環境・社会に与える著しい影響や、年間を通じてステークホルダーから寄せられた意見をもとにして、マテリアリティを決定し、サステナビリティ目標に織り込みました。マテリアリティの中でもステークホルダーへの影響が大きく、当社事業上の重要性の高い環境関連への取り組みとしては、温室効果ガス(CO₂)排出量の削減があげられます。

「成長戦略」として掲げておりますVA製品の供給を通じ省エネ、創エネに貢献することは同時に温室効果ガスの排出

削減にも貢献いたします。一方、ガラスの製造過程で発生するCO₂の削減にも積極的に取り組んでおります。NSGグループは2018年7月Science Based Target イニシアティブ(SBTi)に署名いたしました。これにより当社での温室効果ガス削減の取り組みはさらに加速する見込みです。

また、当社グループは、人材の教育、育成を今後とも不断に進めてまいります。「事業の要は多様な人材が生み出す力にある」との認識の下、インクルージョン&ダイバーシティの推進を経営のコミットメントとして取り組むことも宣言しています。さらにグループ倫理規範の徹底やサプライヤー行動規範の遵守確保のプログラムを通じ、良き企業市民としての社会的使命、責任を果たしていきます。

併せて、全てのグループ社員がグループの方針や課題を等しく理解することが、当社グループの強みを発揮するためのキーであると考え、毎年世界中の事業所を順次訪問し「CEOコミュニケーションセッション」を実施し、双方向の

コミュニケーションを図っています。またイントラネットに「CEOメッセージ」を定期的に発行し、全グループ社員へ私自身の考えや、グループの状況などの情報提供を行っています。

そして、透明性、客観性が確保された実効性のあるガバナンスを、取締役会の監督の下、不断に追求していくことにより、持続的成長可能な社会の実現に貢献するべく、たゆまぬ改善努力を続けています。当社グループは、2018年6月のコーポレートガバナンス・コード改訂を踏まえ、企業価

値向上に向けてより実効あるコーポレートガバナンスの構築に取り組んでいます。

このような活動の結果、CSRの国際評価機関EcoVadis(フランス)から、2018年に最高ランクの「ゴールド」を初めて獲得しました。「環境」「労働慣行および人権」「公正な商慣行」ならびに「持続可能な資材調達」の観点から評価されたもので、当社はガラス業界の上位7%に位置する高い評価を受けています。



最後に

当社グループは2018年11月に創立100周年を迎えました。当社グループが100周年を迎えることができましたのも、これまでステークホルダーの皆様のおかげのもと、継続的に持続的成長可能な社会の実現に向けて、企業として責任を持って取り組んできた成果によるものと考えています。

現在、当社社内にて、MTPフェーズ2後の当社グループの姿について議論を重ねています。新経営指針「Our Vision」のもと、持続的成長可能な社会の実現のために、当社グループに対する社会からの期待をベースにマテリアリティの再評価を行っており、そこから新たに「環境」「安全で高品質な製品とサービス」「法令順守および倫理」および「人財」をキーワードにMTPフェーズ2後の戦略やアクションプランについて議論しています。そして、これらを支える「財務サステナビリティ」および「コーポレートガバナンス」が引き続きマテリアリティであることには変わりありません。

また、持続的成長可能な社会の実現に対して当社グループがその役割を果たしていくためには、社会シフトを先取り

した革新的なソリューションの提供が欠かせないものであると考えております。環境問題、先進国における少子高齢化社会の到来、新興国の台頭、技術革新、情報のボーダレス化などの様々な社会課題や新しい潮流に対して適切かつ迅速に対応していくために、事業ポートフォリオのシフトを図っていくことが、グローバルに事業を展開している当社グループにとっては、MTPフェーズ2後の重要な課題であると同時に成長のチャンスととらえており、重点的に取り組んでいく所存です。

MTPフェーズ2後の次期中期経営計画につきましては、取締役会での議論、承認を得た上でステークホルダーの皆様へ公表させていただく予定です。

今後とも、当社グループのこうした活動を継続発展させていくことが、持続的成長可能な社会への貢献だけでなく、当社グループの発展につながっていくものと信じています。引き続きステークホルダーの皆様のご理解とご支援をお願いいたします。



代表執行役副社長兼CFO
諸岡 賢一

財務基盤の安定化を図りながら、 将来の成長に向けた戦略投資を推進してまいります。

2019年3月期の振り返りと2020年3月期の見通し

2019年3月期の後半にかけて欧州および北米の自動車用ガラス市場が減速しましたが、他の地域・事業の市場が安定的に推移するなか、販売数量を伸ばし、一部地域では売価改善を進めることができました。その結果、売上高は前年度比2%増の6,128億円、為替換算の影響を除くと6%の増収となりました。個別開示項目およびピルキントン買収に係る償却費控除前ベースの営業利益は3%増の388億円となり、6期連続の増益を実現しました。これに加えて、金融費用の削減効果、ブラジルのCibrace社の好業績、さらに2018年3月期に計上した一過性の税金費用がなくなり、親会社の所有者に帰属する当期利益は71億円増の133億円と大幅に改善し、ROEは10.3%となりました。

資本合計は、当期利益の大幅改善に加えて、アルゼンチンでの超インフレ会計適用による資産価額の上昇効果がありましたが、主要地域で円高が進行したことにより、112億円減少の1,325億円となり、自己資本比率は16.2%と前期比わずかに低下しました。

ネット借入残高は、運転資本の増加等もあり112億円増加し、3,177億円となりました。なお、2019年3月末で当社

グループは未使用の融資枠を746億円保有しています。フリー・キャッシュ・フローは、営業利益の期初計画比減益と運転資本の増加等により9億円のプラスにとどまりました。

2020年3月期は厳しい市場環境が予想されますが、VA（高付加価値）製品の一層の拡販により、売上高は1.2%増の6,200億円を見込んでいます。償却前営業利益は、燃料・原材料および物流関連費の値上がりすべてを価格転嫁することはできず、5%減少の370億円を予想しています。

2020年3月期通期業績予想

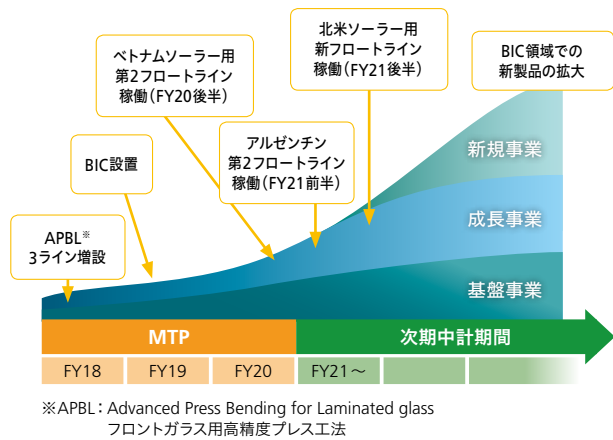
(億円)

	2018年3月期 (実績)	2019年3月期 (実績)	2020年3月期 (見通し)
売上高	5,989	6,128	6,200
償却前営業利益	377	388	370
親会社の所有者に 帰属する当期利益	62	133	110
自己資本比率	17.1%	16.2%	-
ROE	4.7%	10.3%	-

戦略投資について

2019年3月期には、中期経営計画(MTP)フェーズ2以降の成長フェーズへの準備を開始しました。ベトナムと北米で太陽電池パネル用ガラスの製造設備の増設を決定するとともに、新興市場である南米(アルゼンチン)においても、フロートガラス工場増設を決定しました。これらの戦略投資は将来の成長に不可欠なものであり、2020年3月期の関連投資額は600億円を予定しています。さらに、新規事業の開発・育成を担うビジネス・イノベーション・センターを立ち上げ、ライフサイエンスやIndustry 4.0といった成長分野での事業化を加速させる方針です。

■成長を見据えた戦略投資



資本政策について

当社グループは2017年3月31日に、総額400億円のA種種類株式を発行し、2017年3月期にネット借入を大幅に削減するとともに借入条件も改善し、191億円あった金融費用を130億円に削減する目標を1年前倒しで2019年3月期にほぼ達成しました。さらにA種種類株式の優先配当等の支払負担の低減に向けて、2018年12月と2019年6月にそれぞれ5,000株(それぞれ発行価額50億円、消却累計:100億円)の取得・消却を実施しました。残るA種種類株式(発行価額300億円)についても、親会社の所有者に帰属する当期利益、普通株式配当、財務安定性を考慮しながら、可能な限り早期に全額金銭償還することを目指しています。これにより1株当たり親会社の所有者に帰属する当期利益の改善につなげていく所存です。

普通株式の配当については、2018年3月期に期末配当を再開後、創立100周年を迎えた2019年3月期中間期に1株当たり10円の記念配当を実施するとともに、業績の安定化を踏まえ、期末配当は1株当たり20円としました。これにより、普通株式の年間配当金は1株当たり30円(連結配当性向26%)となりました。2020年3月期の期末も当期末配当と同額の20円を維持する予定です。今後の配当については、持続可能な事業の業績をベースにして安定的に実施することを利益配分の基本方針としています。将来、A種種類株式全てを償還した後も、この基本方針は維持しつつ、連結配当性向30%を目安として継続的な配当の実施に努めてまいります。

中長期視点での財務戦略

2020年3月期はMTPフェーズ2の最終年度となります。誠に残念ながら「ROS>8%、ネット借入/EBITDA3倍」の財務目標達成には至らない見通しです。ROS未達の最大要因は、新製品投入の遅れと一部事業におけるVA化の遅れです。それに加えて、想定を上回る原燃料のコストアップと、効率化によるコストダウンの未達も影響しています。ネット借入/EBITDA倍率の未達は、利益改善によるキャッシュ・フロー創出が不十分なことに加え、今期戦略投資に伴う一時的なネット借入の増加が主因として挙げられます。

MTPで掲げた財務目標は依然として当社の方向性として適切なものであると考えており、今後とも財務サステナビリティの達成は最重要課題として取り組む方針です。一方で、中長期視点で見れば、成長なくして財務の改善はありません。

戦略投資の実施により一時的にはネット借入が増えますが、今後の財務改善を目指し、手を緩めることなく施策を進めてまいります。財務基盤安定化と成長に必要な戦略投資はバランスを取りながら、進めてまいります。

戦略投資プロジェクトからのリターンを確保していく一方、VA製品売上比率の一層の向上や製造効率化等によるコスト・ベースのさらなる低減によりキャッシュ創出力を高めることにより、財務改善の持続的なサイクルに向けて取り組みます。そして、戦略投資が業績に寄与を開始する2021年3月期以降の再成長に弾みをつけたいと考えています。

事業概況

「快適な生活空間の創造で、より良い世界を築く」—NSGグループの使命は、中期経営計画(MTP)フェーズ2の目標達成に向けたVA(高付加価値)製品・サービスの指針となっています。



事業セグメント

建築用ガラス事業

建築用ガラスと太陽電池パネル用ガラスのリーディングカンパニー



ボストンのローガン空港に設置されたView社製調光ガラス(NSG TEC™使用)

自動車用ガラス事業

世界最大級の自動車用ガラスメーカーとして新車用(OE)ガラス、補修用(AGR)ガラスを供給



写真提供：Jaguar Land Rover

高機能ガラス事業

ディスプレイ用薄板ガラス、プリンター向けレンズやライトガイド、バッテリーセパレーターやエンジン用タイミングベルト部材などガラス繊維製品トップメーカー



その他

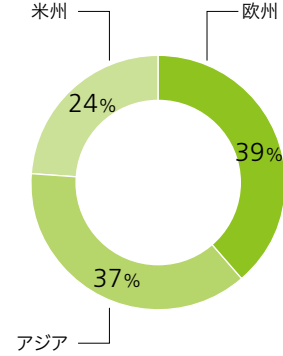
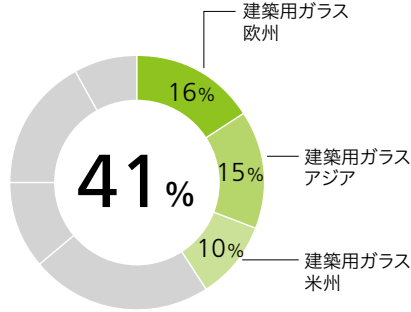
上記各セグメントに含まれない小規模な事業

主要製品

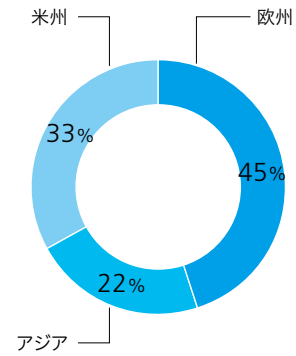
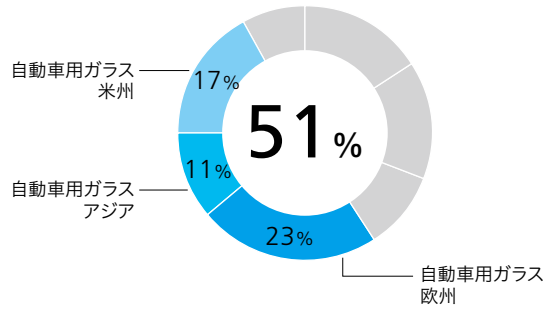
事業別売上高
(グループ売上に占める割合)

地域・製品別売上構成比
(2019年3月期)

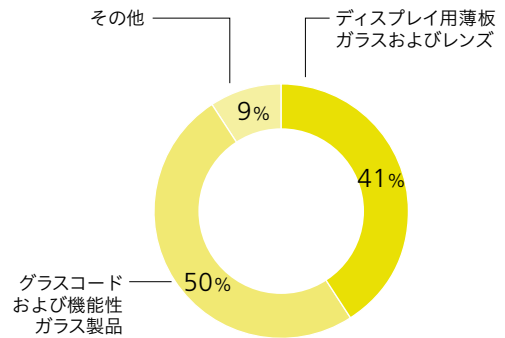
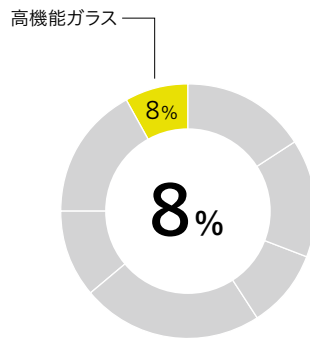
- 太陽電池パネル用ガラス
- 断熱ガラス
- 真空ガラス
- ソーラーコントロールガラス
- 高透過ガラス
- 防火ガラス



- 高面精度フロントガラス
- 防曇ガラス
- 軽量ガラス
- ソーラーコントロールガラス
- 断熱ガラス
- ガラスアンテナ



- 薄板ガラス(UFF/glanova)
- プリンター用レンズ
- バッテリーセパレーター
- タイミングベルト用グラスコード
- ガラス繊維製品 (フレーク/メタシャイン)
- クリスタル製品



1%未満

建築用ガラス



ボストンのローガン空港に設置されたView社製調光ガラス(NSG TEC™使用)



建築用ガラス事業部門は、先端ガラス技術で太陽電池パネル用ガラスなど、さまざまな用途のガラスを提供し、全世界で建物のエネルギー効率や快適性の向上に貢献しています。

ヨヘン・セトルマイヤー

執行役常務 建築用ガラス事業部門 事業部門長

2019年3月期の事業業績

建築用ガラス事業の売上高は、前年度から4%増となり、2,473億円でした。投入コストの上昇および南米通貨の下落の影響により、利益は5億円減となり、258億円でした。

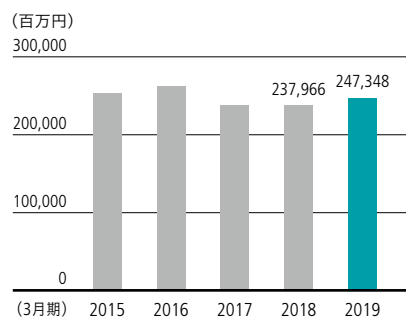
欧州では、堅調な需要、販売数量の増加、良好な価格設定が売上高を押し上げました。しかし、エネルギーコストの上昇およびドイツのフロート窯の定期修繕の影響により、小幅な増益にとどまりました。

アジアでは、日本における業績は、投入コストの上昇に影響を受けたものの、市場の低迷に反して、販売数量の増加、販売構成や値上げにより改善しました。東南アジアでは、太陽電池パネル用ガラスの需要の増加が利益に寄与しましたが、投入コストの上昇で相殺されました。

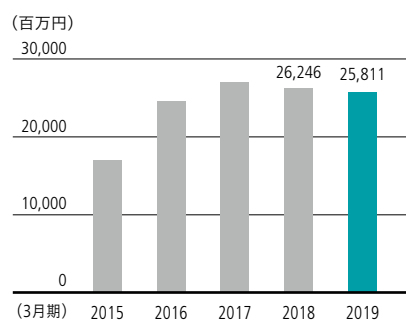
北米では、堅調な市場需要と米国オタワ工場の再稼働により売上高が改善しました。南米市場は引き続き堅調で、その結果売上高および利益が増加しました。しかし、通貨の下落および超インフレ会計の適用により、日本円換算後の南米における売上高および利益は減少しました。

建築用ガラス事業全体の営業利益は前年度から微減となりました。投入コストの上昇およびアルゼンチンペソの下落にもかかわらず、事業の底堅さ、良好な市況およびコスト削減努力を反映して2019年3月期の売上高営業利益率(ROS)も2桁を達成しました。

■売上高



■営業利益



事業環境

地域別

欧州、日本を含むアジア、米州の4地域の建設市場はすべてプラス成長しました。北米および欧州で顧客需要は堅調でしたが、日本では引き続き弱含みでした。南米および東南アジアにおける業績はプラスでした。

用途別

建築用ガラス事業は、創エネ・省エネ用途や電気・電子機器向けに、太陽電池パネル用ガラスやLow-Eガラスなど様々なガラスやガラス製品を供給しています。

太陽電池パネル用ガラス

太陽電池パネルは、小規模な家庭用発電から大規模な太陽光発電所まで、さまざまな発電用途に合わせて使い分け

られています。ガラスはこうした太陽電池パネルにとって不可欠かつ重要な要素で、当社の幅広い製品が先端太陽光発電技術に用いられています。

建物用省エネガラス

当社は、政府・自治体および建築基準策定当局と緊密に協働しています。ガラス製品は気候変動の取り組みに大きく貢献しており、建築用ガラス業界にとって省エネルギーは非常に重要な問題です。

電気・電子機器

当社は、従来のガラス用途以外の新しい市場機会を創出することに取り組んでいます。デジタルサイネージ、家電製品、タッチスクリーンのような「電気・電子機器」に高付加価値なガラスを提供しています。

今後の戦略

地域事業

建築用ガラス事業は本来地域に根差した事業です。全ての建築物の外装や内装に用いられる先端ガラス製品を地域市場に供給しています。地域に根差した事業であること、および多様な製造プロセスであるために、競争優位性は地域ごとに異なります。

顧客および付加価値に注力

建築用ガラス事業は「顧客第一」アプローチが組織内に浸透し、より多くの高付加価値（VA）製品を供給してきました。2019年3月期第4四半期には初めて、建築用ガラス事業全

体のVA比率が50%を超えました。先進的な製品によって、お客様の競争優位性を高めることに貢献しています。

最先端技術を支援

IoT(モノのインターネット)は、集中的なデータのやりとりとリアルタイムの通信を可能にしています。「電気・電子機器」には、情報の拡張されたプラットフォームおよびユーザーフレンドリーなインターフェースが使用されています。エンドユーザー向けの先端技術およびサービスのための多くの機器や技術用途にオンラインコーティングされた導電ガラス、あるいは低反射ガラスが使われています。

VA製品

高反射ガラス「ミロビュー（MirroView™）」

高反射ガラス「ミロビュー（MirroView™）」は、半透明型の低照度用ビデオモニターやデジタルディスプレイに使われる革新的なガラスです。テレビ・ビデオ画面などのデジタルディスプレイを、清潔・モダン・先進的に見せることができます。商業用および住宅用のビデオ画面、タッチスクリーン、デジタルディスプレイの画面を隠すのに理想的です。小さなビデオ画面が下に隠れており、画面が「オフ」の時には、従来の鏡と同じように使用できます。画面が「オン」の時には、ビデオ画面上の映像が透けて見えます。高反射ガラス「ミロビュー（MirroView™）」はあらゆるタッチスクリーン技術に適用できるため、スマートミラーに最適です。耐久性が非常に高く、取り扱い・洗浄・輸送・加工が容易です。熱分解性のコーティングにより経時変化しにくく、湿潤環境でも使用できます。



自動車用ガラス



写真提供：Jaguar Land Rover



NSGグループは、世界最大級の自動車用ガラスメーカーです。新車用ガラス、補修用ガラス、特殊輸送機材用ガラスの分野で製品を供給しています。

トニー・フラッジリー

執行役常務 Auto AGR事業部門 事業部門長 兼 Auto OE事業部門 事業部門長

2019年3月期の事業業績

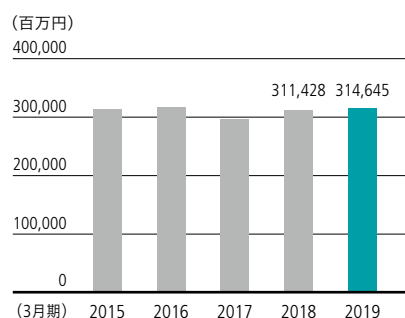
自動車用ガラス事業の売上高は、前年度から1%微増の3,146億円となりました。利益も年度前半の欧州の好調な業績を受けて151億円と9億円増加しました。

欧州では、新車用ガラス(OE)事業において業績が改善しましたが、域内における乗用車販売の減少および高級車の輸出の鈍化の影響で、当年度第3四半期より需要が著しく軟化しました。補修用ガラス(AGR)事業においても、前年度からの販売数量の増加およびVA売上高比率の改善によって、業績は改善しました。

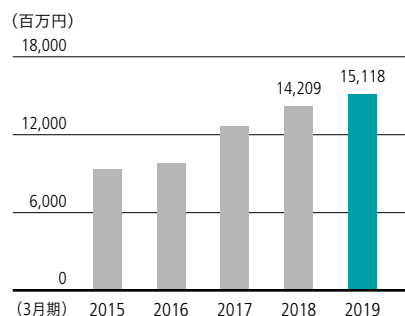
アジアでは、売上高および利益の両方が前年度から増加しました。日本では、自動車の販売台数は前年度と同様でした。自然災害により自動車のサプライチェーンが影響を受けたにもかかわらず、当社グループのOEの売上高は改善しました。販売数量の増加の結果として、AGR事業の業績は改善しました。

米州では、売上高および収益性ともに前年度をわずかに上回りました。北米では、当社グループのOEの販売数量は、域内において通年で自動車販売が徐々に軟化していった影響を受けました。南米では、ブラジルにおける前年度からの販売数量のさらなる回復を受けて、収益性が改善しました。アルゼンチンでは、当社グループの自動車用ガラスの業績は超インフレ会計の適用による影響を受けました。

■売上高



■営業利益



事業環境

当社は、世界の大手自動車メーカーや特殊輸送用車両メーカーへ供給を行っています。世界の自動車市場は、経済成長の鈍化および貿易摩擦に直面し、乗用車等の国際調和と排出ガス・燃費試験法(WLTP/CO₂)による規制強化の影響を受けました。

消費者マインドの悪化を受けて、欧州市場は引き続き低調が予測されます。日本では投入コスト増が続くことが見込まれています。北米市場は2019年3月期の下期に続き軟

化することが予想されます。一方南米市場はブラジルにおける自動車販売の改善による好況が続きます。

中期的には、技術革新により自動車に求められる機能が、自動車市場を急速に推移させます。車両技術の進化により、搭乗者および道路利用者保護にガラスが欠かせない要素となる中で、自動車用ガラス事業は事業成長の新しい機会を開拓していきます。

今後の戦略

自動車業界にとって刺激的な時代となっています。VA戦略により顧客と密接に協働しながら自動車およびガラス技術の変革をリードします。CASE技術(コネクテッド、自動運転、シェアリング、電動化)は、車両の設計および持続的な利用に良い影響をもたらしています。

車両の安全性において、ガラスは常に重要な部材であり続けてきました。そして、CASE技術の進化は当社の製品を搭乗者および歩行者を積極的に保護する際に欠かせない部材へと発展させます。一例として、検知の正確さを保証するため、光学的に高品質のフロントガラスを必要とするADAS(最新運転者支援システム)に用いられるセンサーがあります。別の例として、重要な運転者向け情報を強調表示し、完

全に一体化したシステムの一部として機能するガラス部材を必要とするHUD(ヘッドアップディスプレイ)があります。

当社のサプライチェーンは、流通および供給をグローバルに展開している補修用ガラス市場へと拡大しています。補修用ガラスは顧客の求めるサービスを必要とします。そして、顧客は当社の整備された流通チャンネルならびに幅広い製品群およびサービスを迅速に供給する能力を評価しています。

自動車用ガラス事業では、サプライパートナーとしての当社の信頼性を評価している顧客に対し、引き続きあらゆる種類のソリューションを提供し、当社のグローバルなサプライチェーンを通じて革新的な技術を届けます。

VA製品

ヘッドアップディスプレイ(HUD)対応合わせガラス

当社のピックアップトラック向けヘッドアップディスプレイ(HUD)ガラスは、フルサイズのピックアップトラックとして初めてこの技術を提供するフルモデルチェンジしたGMC・シエラおよびシボレー・シルバラードの2019年モデルに搭載されています。当社独自の高精度プレス工法(APBL)は、人気が高まっているHUDに使用される複雑形状合わせフロントガラスの生産に使われています。

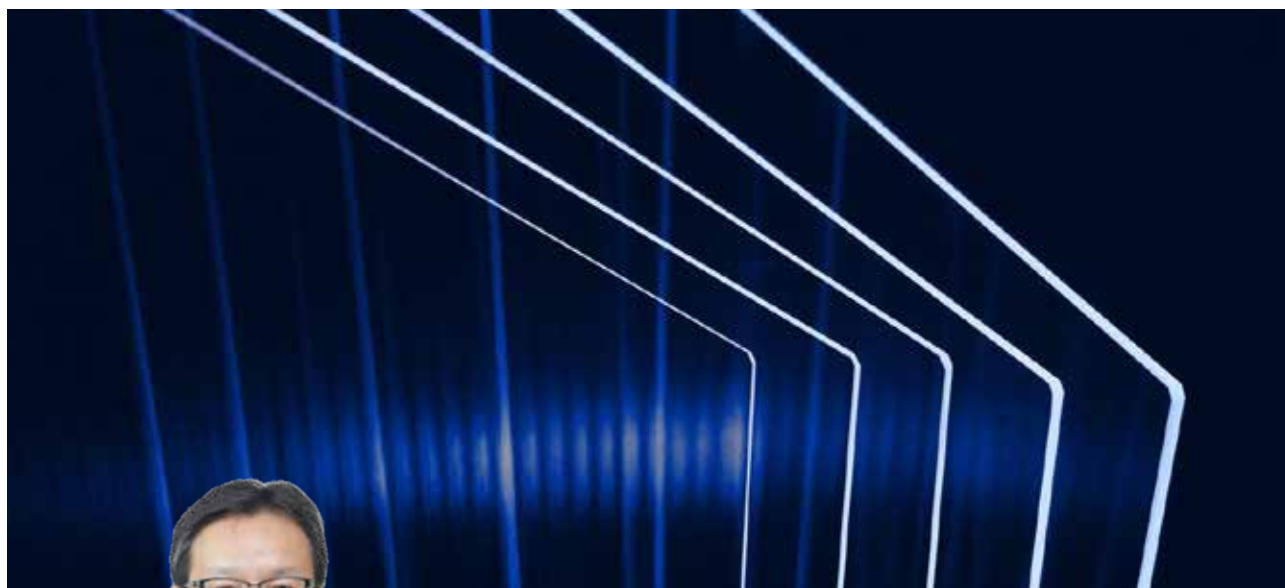


ブラジルで補修用ネットワークを拡大

当社は近年、補修用市場のサービスのネットワークをブラジルに拡大しました。市場ポジションを活用し、ネットワークを拡大しています。2019年3月期に25カ所の直販店の新規開店を成功させ、最終消費者により近く、品質および安全の標準を向上させ、従業員のインクルージョンとダイバーシティを推進しています。



高機能ガラス



高機能ガラス事業部門は、ディスプレイ用などの薄板ガラス、オフィス機器用光学製品、バッテリーセパレーターおよびエンジン用タイミングベルト向けガラス繊維製品の分野で世界をリードしています。

西川 宏

執行役常務 高機能ガラス事業部門 事業部門長

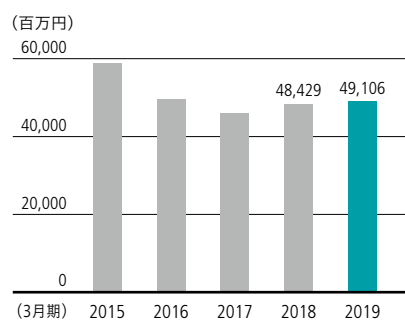
2019年3月期の事業業績

2018年3月期に続き、高機能ガラス事業の利益は前年から大幅に増加しました。

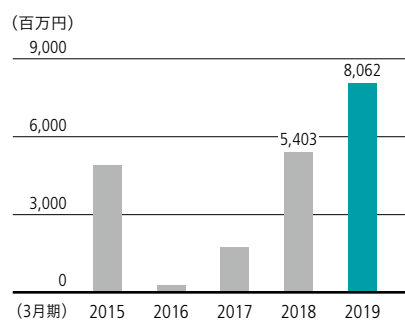
特にファインガラス事業(旧ディスプレイ事業)はコスト削減、生産性向上、高付加価値(VA)製品の売上増により大幅に増加しました。他の事業については、プリンター向けレンズ事業は、為替相場における円高にもかかわらず、需要は堅調に推移し、生産コスト削減により高採算性を維持しました。また、バッテリーセパレーター事業も当年度を通じて需要が堅調に推移しました。日本におけるアイドリング・ストップ・スタート(ISS)機能への需要は、アフターマーケット向けに成長を続けており、ISS向け高性能セパレーターへの需要は拡大しています。

エンジン用タイミングベルト向けグラスコードは欧州および中国の景気低迷の影響を受けましたが、メタシャイン®は自動車用塗装のような新しい用途向けに売り上げを拡大しています。結果として、高機能ガラス事業は491億円の売上高および81億円の営業利益を記録しました。

■売上高



■営業利益



事業環境

2019年3月期を通して高機能ガラス事業の市場環境は大変良好でした。当社のファインガラス製品は、家電製品やデジタルサイネージなどのディスプレイ向けの利用が見込まれます。さらに、防眩ガラスなどの有望な市場および用途について検討しています。中国におけるエンジンベルト用グラスコードは将来の成長が見込まれます。一方、欧州市場においては、エンジンベルト用に、より高性能(強度)なコードが求められています。メタシャイン®を用いた自動車用塗装

は、その美しさと機能性から、需要が世界中で急伸びしています。アイドリング・ストップ・スタート(ISS)機能向けバッテリーセパレーターは、日本では補修用途などで安定して成長していますが、他国にもその傾向は広がる見込みです。特に、中国および北米の国々では、当社のAGMセパレーターを使用した制御弁式シール鉛蓄電池について、この傾向がさらに強まると期待されています。

今後の戦略

高機能ガラス事業部門は事業構造の更なる発展を目標に取り組んでいきます。既存の商品分野でイノベーションを起こし、関連する周辺市場への事業拡大を図っていきます。また、お客様の期待に沿いながら収益性を改善するため、生産性を高め、競争力強化に取り組むとともに、マーケティングに力を入れ、高機能事業部門が持つ各種技術が生かせ

る新しいビジネス分野を探し出していきます。自動光学検査・自動車内装用途・アイドリングストップ用バッテリーセパレーターなど、私たちが持っている多くの利点や強みを生かせる分野があります。

私たちは将来に向けて挑戦していきます。一部の事業では、事業領域を世界規模に拡大するよう努めてまいります。



グラスコード



PEセパレーター



メタシャイン®

VA製品

自動光学検査(AOI)用セルフロック®レンズアレイ

高機能ガラス事業部門では自動光学検査の分野への事業参入に取り組んでいます。この分野ではCCD (Charge-Coupled Device: 電荷結合素子)カメラを使用したシステムが一般的に普及しています。当社のセルフロック®レンズアレイを用いた自動検査システムは非常に低コストで従来のカメラを使用したものと同等の性能が実現できます。セルフロック®レンズアレイは主にプリンターのスキャナー等に使用されていますが、私たちは新しく自動光学検査分野への展開を進めてきました。近い将来、この新しいシステムが世界中のあらゆるシーンに広がっていることを確信しています!



写真提供: Tichawa Vision GmbH

社外取締役ガバナンス対談

～NSGグループの企業価値向上に向けて～



ギュンター・ツォーン
社外取締役
取締役会議長

山崎 敏邦
社外取締役
監査委員長

ツォーン取締役会議長と山崎監査委員長の社外取締役2名がNSGグループの企業価値向上に向けたコーポレートガバナンスの在り方等について対談を実施しました。

コーポレートガバナンスと取締役会

Q1

当社取締役に就任されてツォーン議長は5年、山崎監査委員長は4年になりますが、独立社外取締役として、コーポレートガバナンスはどうあるべきだとお考えでしょうか。また、当社のコーポレートガバナンスと取締役会をどのように評価されているでしょうか。

ツォーン(取締役会議長)：強固なガバナンスシステムを確立することにおいて取締役会の役割は非常に重要です。また、仕組みを作るだけでなくガバナンスの実効性を担保するためには、そこをチェックする社外取締役の責務も重大です。取締役会は、確固たる信念と判断基準を持つ個々の取締役が、忌憚なく意見を言い、オープンな議論をする場であるべきと思っています。

山崎(監査委員長)：コーポレートガバナンスは、取締役会がきちんと機能するために必要な仕組みです。コーポレートガバナンス・コードにも謳われていますが、取締役会は株主の皆様に対して受託者責任を負っており、会社が持続可能な成長と中長期的な企業価値の向上を成し遂げるよう、また、収益力・資本効率等の改善を図るよう、監督していくことが求められていると理解しています。その上でこうしたガバナンスが組織的に運営され、機能していくようにすることが必要です。

ツォーン：2006年のピルキントン社買収をきっかけに、当社はグローバルカンパニーにふさわしい先進的なガバナンス体制を志向し、2008年に委員会設置会社(現指名委員会等設置会社)に移行しました。指名委員会等設置会社にすることがすべての企業にとって最良とは限りませんが、当社ではしっかり機能しており、私は高く評価しています。取締役会が経営を監督する一方、業務執行については執行役に委ねられていますし、社外取締役が過半数を占める3委員会(報酬委員会、監査委員会、指名委員会)がそれぞれ役割を果たしています。

また、当社では独立社外取締役が取締役会議長を務めており、現在は私が議長です。議長は事業内容に精通した社内の人材の方が適任との考え方もありますが、当社では経営の監督と業務執行を明確に分離していますので、会社から独立した立場にある独立社外取締役が議長を務めるのが適切であると思っています。

山崎：執行役が会社を動かし、取締役会はそれを監督し、監査委員会は内部監査部門や監査法人としっかり連携して監査しており、当社のガバナンスの仕組みは高く評価できます。ただ、中長期的な企業価値の向上を促すというところは、これからの課題ではないでしょうか。

Q2

今回、新しい社外取締役が1名選任されましたが、取締役会の構成についてご意見をお聞かせください。

ツォーン：取締役候補者は指名委員会が選定します。指名委員会の委員長は独立社外取締役であり、社内出身の取締役で委員に入っているのはCEOだけです。社外取締役の選任に際しては、当社が必要とする資質と経験(国際性、ジェンダー多様性、グローバル企業での経営経験、学識経験、等)がポイントになります。今回は、取締役会の多様性をさらに高めること、学識経験者および経営者としての豊富な経験と幅広い見識を有していること、こういった観点で、ヨーク・ラウパッハ・スミヤ氏を新たに社外取締役に迎えました。ラウパッハ・スミヤ氏は、日本国内の有力大学の経営学部の教授であり、総合的かつ体系的な視点を持つ人材ですので、当

社のさらなるガバナンス強化に貢献いただけると期待しています。一方で、取締役会におけるジェンダーの多様性は今後の課題と認識しています。

山崎：社外取締役は、取締役会だけで探そうとすると範囲が限定されますので、外部のコンサルタントも積極的に活用して候補者を決めています。それゆえ、CEOと懇意な人材で社外取締役が固められるなどということとは考えられません。現在、さまざまなバックグラウンドを持つ社外取締役がおり、取締役会の構成は非常にバランスがとれていると思います。新たにラウパッハ・スミヤ氏が加わり、さらに違った観点でガバナンスの強化が図られ、当社の持続的成長にプラスになるものと期待しています。

経営陣の選解任と報酬制度

Q3

CEOの選任については どのように行われているのですか。



ツォーン：CEOの選任は、社内からが望ましいが、必要であれば社外からも行います。まずは、社外取締役が委員長を務める指名委員会で候補者選定が行われます。数年かけてCEOの選定基準を作ってきましたが、統合から成長局面への変化など事業環境によって相応しいCEO像は変わってきますので、絶対的な基準ではなく必要に応じて見直していくべきものと考えています。さらに、経験豊富な外部コンサルタントの意見も参考にしています。当然ながら、個人的な好みに左右されたりしないように、CEOの選任は客観性・透明性の高いプロセスで行われます。

山崎：しかも当社の取締役・執行役の任期は1年です。つまり毎年、選任の際にCEOとしての適否が問われるわけで、その点でも指名委員会の果たす役割は大きく、透明性の高い仕組みになっています。

Q4

経営陣の報酬制度について、 どのように公平性が担保されているのか教えてください。

ツォーン：当社の執行役の基本報酬および業績連動報酬については、報酬委員会が決定した客観的な基準があり、それによって報酬委員会が評価します。報酬委員会の委員長は独立社外取締役であり、社内取締役で委員に入っているのはCEOだけです。そしてCEOの報酬決定の議論には、CEO自身は参加できません。業績連動報酬は年度の業績といった短期的成果と、収益性の改善や成長戦略の進捗といった長期的目標に対する成果の2軸をベースに決定されます。また、長期的成果に基づく長期インセンティブ報酬プランでは、当該プランの手取り金額の半分について当社の普通株式への投資を求めています。これによって執行役と株主の皆様とのさらなる利害の一致を図ることを目的としています。加えて、報酬支給後であっても、仮に不正行為があったことが後になって発覚した場合、このインセンティブ報酬を減額または返還させるマルスおよびクローバック制度も導入しています。



報酬やインセンティブの水準については、いろいろな考え方がありますが、モチベーションの向上を促すものであるべきと考えています。特に当社はグローバルに事業を展開していますので、経営陣の報酬は地域ごとに競争力のあるレベルであることが求められます。それゆえ当社では、各国での標準的報酬水準を参考に、中位レベルを基準として設定するようにしています。

山崎：経営陣の報酬がお手盛りで決められることは決してありません。非常に透明性の高い役員報酬制度です。ただ、必要な人材を確保するための競争力のある報酬がどのレベルなのかは、社内では十分情報がありませんので、外部コンサルタントの情報も参考にしています。一方、インセンティブについては今後に向けて不断のアップデートが必要な面もあります。経営環境が刻々と変化する中で、現在の戦略を進めるために効果的なものにするべく、変更も検討していきたいと考えています。

実効性の高い監査制度とグループガバナンス

Q5

当社の監査制度の特徴と実際の活動について教えてください。

山崎：当社の監査委員会は、全員が非常勤の独立社外取締役であるのが大きな特徴です。常勤の委員はいませんが、事務局である監査委員会室の常勤スタッフが必要な情報を監査委員会に伝え、支援する仕組みになっており、十分機能しています。監査委員会の役割とは何かを突き詰めると、「取締役会が受託者責任を誠実に果たしています」と株主総会で言える監査報告書を作ることです。そのために4名の監査委員は必要な会議に出席し、必要な書類に目を通し、必要な人から話を聞き、必要であれば国内外を問わず現地に行き確認しています。しかし、監査委員会の活動が意味を持つには、ガバナンス体制がしっかりしていることが大前提です。当社では監査委員会が、内部監査部門の監査計画に対して同意手続きを実施しており、会計監査人も内部監査計画の内容を確認しています。財務報告に係る内部統制(J-SOX)についても、経営陣による内部統制の評価に対して会計監査人が適切に監査を実施しています。こうしたことから、当社は安心して監査活動を行える環境であると理解しています。

ツォーン：監査委員長が財務に専門性を有することはとても重要です。また監査委員会には社内取締役が入っていないため、事業所監査などに行くと、かえってフランクに意見交換ができるメリットもあります。会計監査人とも、社外取締役だけで話をするので、オープンな議論ができます。監査委員会が独立社外取締役だけで構成されていることは、こういったメリットもあります。

q6

当社には、海外子会社を含め多くの子会社・関係会社がありますがグローバルなグループガバナンスについてどのように評価されていますか。

山崎：内部監査部門、監査委員会、会計監査人がそれぞれの機能を発揮しており、海外を含め子会社に対する内部統制においても、グローバルなグループガバナンスの仕組みはしっかりしていると思います。もっとも、どんなにガバナンスの仕組みを強化しても、細かい不正をすべて防ぐことはできないものです。そこは内部通報制度を通じて、きちんと情報が上がってきてフォローができていますので、ガバナンスはしっかりしています。加えて、グループ会社があるそれぞれの地域の現地の会計監査人とも可能なかぎり意見交換するようにしています。監査委員会と現地の会計監査人の両方からチェックすることでよりよく牽制をすることができます。

ツォーン：監査委員会はほぼ毎月会議の場を設け、執行役等にもヒアリングしています。そして経営陣が受け取る情報と現場の実態がかけ離れていないかチェックしています。ただし、重箱の隅をつつくような監査を目指しているわけではなく、細かいことは各地の経営に任せ、重大な問題、深刻な問題、あるいは潜在的な問題など、大きなものを見ています。

NSGグループの課題と今後の方向性

q7

当社グループの現状を踏まえ、目下の最重要課題についてはどのように認識されていますか。

ツォーン：二つあります。第一はやはり、成長戦略を進展させることです。株主をはじめ、従業員、社会、すべてのステークホルダーの期待に応えられる企業価値創出を中長期に実現できる企業にすることです。そのためには、当社のリソースを有効に活用し、新しいビジネス機会を創出するよう促していく必要があります。当社はここ数年の取り組みで一定程度の財務の安定性を確保し、ようやく成長機会を得るための投資ができる段階に来ました。

第二はリスクマネジメントです。経済的リスクはもとより、資源・エネルギー問題、気候変動などの環境リスク、貿易摩擦を含む地政学的リスクなど、当社はさまざまなリスクにさらされています。当社のリスクマネジメントは強化され良い状況にあると思いますが、今後さらに何ができるのか、何をすべきか、不断の検討が必要であると考えています。

山崎：会社の目的は、持続的成長と、それに基づく企業価値の向上です。これまでは財務の安定化が先決で、新たな成長機会を見つけてもなかなか投資することができず、会社全体がより守りに注力している状態がありました。しかし、普通株の配当も再開した現在、ツォーン議長と同じく、成長投資を積極化していくタイミングであると思っています。身の丈を超えたリスクを抱え込まないように監督することも取締役会の重要な役割ではありますが、むしろ、執行側のリスクテイクをもう少しポジティブに評価する仕組みを考える必要があるのではないかと考えています。

最後に当社グループの今後の方向性について お考えをお聞かせください。

ツォーン：当社の経営基盤はしっかりしています。製品、技術、製造、研究開発、そしてガバナンス、どれもグローバル企業として高いレベルにあります。現在、より高付加価値の製品売上比率を増やすべく注力していますが、そうした取り組みをもっと加速すべきであると考えています。当社には、お客様第一のもの作りの文化は根付いていますが、より一層積極的に市場を開拓していく文化の醸成が必要ではないかと思っています。

当社は建築用ガラス、自動車用ガラス、高機能ガラス分野において、高付加価値製品を提供し強固なマーケットポジションを有していますが、今後の成長を考えるとこれだけでは不十分です。これまでの延長線上ではない視点で、新分野への参入を積極的に推進する必要があるのではないかと考えています。最近設立したビジネス・イノベーション・センター(BIC)が良い例ですが、この方向付けは、まさにこれからの取締役会の最も重要な役割の一つであると言えます。

山崎：当社は今、守りから攻めへの転換期を迎えています。ただ、アグレッシブに成長していくためには、経営陣だけでなく従業員のマインドセットも重要です。これからは物事を積極的に考える、つまり、「こういうことをさせてほしい」と主体的な提言がどんどん出てくる会社に変えていかなければなりません。そうした雰囲気作りを通じて、これまでにもまして活気あふれるグループにしていくことが、これからの大きな経営課題であり、次の中期経営計画の中にどれだけ盛り込んでいくのか、取締役会としても執行側との議論を通じて取り組んでいきたいと考えています。



取締役一覧



① 取締役会議長

ギュンター・ツォーン

指名委員	監査委員	報酬委員
社外	独立	

〈選任理由〉

国際的な大手企業の経営者及び日本法人の社長を務めた現在も自身で設立したコンサルティング会社の経営者であるなど豊富な国際経験と幅広い見識を有しています。

② 社外取締役

松崎 正年

指名委員長	監査委員	報酬委員
社外	独立	

〈選任理由〉

指名委員会等設置会社である国際的な大手メーカーにおいて代表取締役社長を務めた後取締役会議長を務めるなど、指名委員会等設置会社における業務執行機能及び監督機能の双方に係る豊富な経験と幅広い見識を有しています。

③ 社外取締役

山崎 敏邦

指名委員	監査委員長	報酬委員
社外	独立	

〈選任理由〉

国際的な大手メーカーの財務・IR、経理担当副社長及び常勤監査役並びにGPIF運用委員会委員を務めるなど豊富な経験と幅広い見識、さらには財務・会計に関する相当程度の知見を有しています。

④ 社外取締役

木本 泰行

指名委員	監査委員	報酬委員長
社外	独立	

〈選任理由〉

国際的な大手メーカーの会長として独立社外取締役が過半数を占める取締役会をリードした経験並びに大手金融機関の英国現地法人社長、取締役会議長を務めるなど豊富な国際経験と幅広い見識を有しています。



⑤ 社外取締役
竹井 友二

社外

〈選任理由〉

大手金融機関、国際的なコンサルティングファームを経て投資ファンドにおいてパートナーを務め複数の会社の社外取締役として企業経営に携わるなど豊富な経験と幅広い見識を有しています。

⑥ 社外取締役
ヨーク・ラウパッハ・スミヤ

報酬委員

社外

独立

〈選任理由〉

ビジネスと学術の分野において国際的な経験を有し現在は日本国内の有力大学の経営学部の教授を務めるなど学識経験者及び経営者としての豊富な経験と幅広い見識を有しています。

⑦ 代表執行役社長兼CEO
森 重樹

⑧ 代表執行役副社長兼COO
クレメンス・ミラー

⑨ 代表執行役副社長兼CFO
諸岡 賢一

執行役 (代表執行役を除く)

[執行役常務]

トニー・フラッジリー、日吉 孝一、石野 聡、西川 宏、
ヨヘン・セトルマイヤー、フィル・ウィルキンソン

[執行役]

岸本 浩、中島 豊、ティム・ボラス、マイク・グリーンナル、
小林 史朗、ジョン・マーサー、イアン・スミス、ミレナ・スタニッチ

コーポレートガバナンスの概要

NSGグループは、より良いコーポレートガバナンスの実現を経営上の重要課題と位置づけています。執行と監督の分離を促進し、経営の透明性を高め、コーポレートガバナンスのレベルを向上させ、ひいては株主の皆様に一層信頼いただける体制として、指名委員会等設置会社制度を採用しています。また、当社グループは、東京証券取引所の定めるコーポレートガバナンス・コードの諸原則の考え方を支持し、「NSGグループ コーポレートガバナンス・ガイドライン」を制定しています。同ガイドラインでは、当社のコーポレートガバナンスの基本方針・枠組を定め、同ガイドラインと異なる事項を実施する場合には、株主の皆様に対してその理由を合理的に説明することとしています。なお、NSGグループ コーポレートガバナンス・ガイドラインについては、当社グループウェブサイトをご覧ください。

<http://www.nsg.co.jp/ja-jp/about-nsg/governance/approach>

基本方針

「NSGグループ コーポレートガバナンス・ガイドライン」では、NSGグループのコーポレートガバナンスの基本方針を以下の通り定めています。

(1) 体制

- a) 当社グループにおける究極親会社である日本板硝子株式会社は指名委員会等設置会社とし、当社は、取締役会のほか、指名委員会、監査委員会および報酬委員会ならびに執行役を置きます。
- b) 取締役会が、法令の定める範囲内で業務執行の意思決定を執行役に対して委任することにより、執行と監督の分離を促進し、経営の透明性を高め、その業務執行に対する監督機能を強化します。
- c) 財務報告にかかる内部統制をはじめとする当社グループの内部統制システムを構築します。

(2) ステークホルダーコミュニケーション

- a) 当社グループを取り巻く多くのステークホルダーの皆様（株主、顧客、従業員、サプライヤー、および地域社会の皆様を含みます。）各々の立場から、最上位の会社と評価されるように努め、またステークホルダーの皆様と良好な関係を構築、維持、発展させてまいります。
- b) 法令に基づく場合はもとより、会社情報の開示にあたっては、その内容および方法において適時、適切になされることを確実にし、当社グループ経営の透明性の維持および不断の改善を図ってまいります。

(3) 行動準則

また、当社グループは、グループを構成する全ての法人、従業員等の関係者が従うべき行動準則として、前号に定める価値観を含むグループ倫理規範を定め、また、当該規範の実施状況および内容について定期的にレビューします。

■コーポレートガバナンス充実に向けたこれまでの歩み・主な取り組み

2008年	・監査役設置会社から委員会設置会社（現指名委員会等設置会社）へ移行。 ・委員会設置会社移行に伴い、社外取締役4名選任。
2010年	・社外取締役の独立性について、金融商品取引所の基準に加え、他の主要先進諸国のルールも参考にした厳格な基準を独自に設定、適用。
2012年	・すべての委員会（指名・監査・報酬）の委員長が独立社外取締役に。
2013年	・取締役会議長に独立社外取締役が就任。
2014年	・社外取締役の独立性基準を、より具体的内容に改定し、公表。 ・長期インセンティブプランに株式購入要素を設定。 ・執行役の株式保有目標を設定。
2015年	・NSGグループ コーポレートガバナンス・ガイドライン制定。
2016年	・取締役会等の実効性にかかる年度評価をスタート。
2018年	・NSGグループ コーポレートガバナンス・ガイドラインを改訂。
2019年	・取締役会9名のうち独立社外取締役が過半数に（5名）。

コーポレートガバナンス・コードへの対応状況

当社グループは、東京証券取引所が定めるコーポレートガバナンス・コードの各原則（2018年6月改訂）に対して、以下の一つの原則を除いてすべて実施しています。

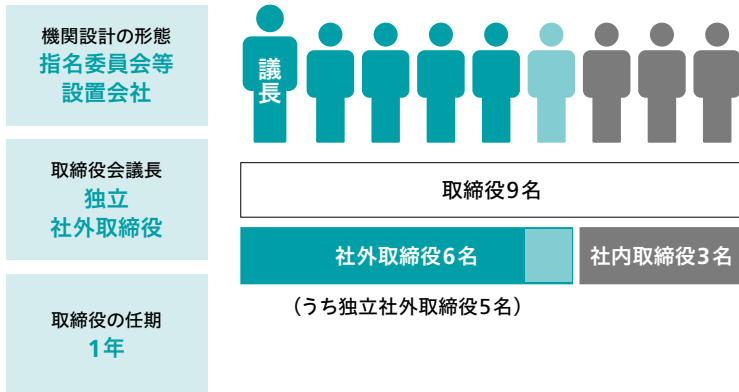
コーポレートガバナンス・コードの各原則を実施しない理由

「原則4-11 取締役会・監査役会の実効性確保のための前提条件 ジェンダーや国際性の面を含む多様性と適正規模の両立」

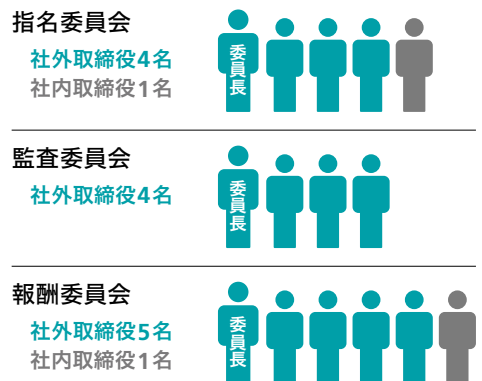
当社は2017年からインクルージョン&ダイバーシティに焦点を絞ったグローバルプロジェクトに取り組んでおり、取締役会をはじめとする当社の各機関における多様化の推進に取り組んでおります。取締役については現時点では適任と考える女性の候補者を見いだせていないため、取締役会に女性は含まれておりませんが、引き続きこの点を含めた多様化の促進に向け注力してまいります。

具体的な実施状況につきましては、当社グループウェブサイトまたは当社のコーポレートガバナンス報告書をご覧ください。
<http://www.nsg.co.jp/ja-jp/about-nsg/governance/approach>

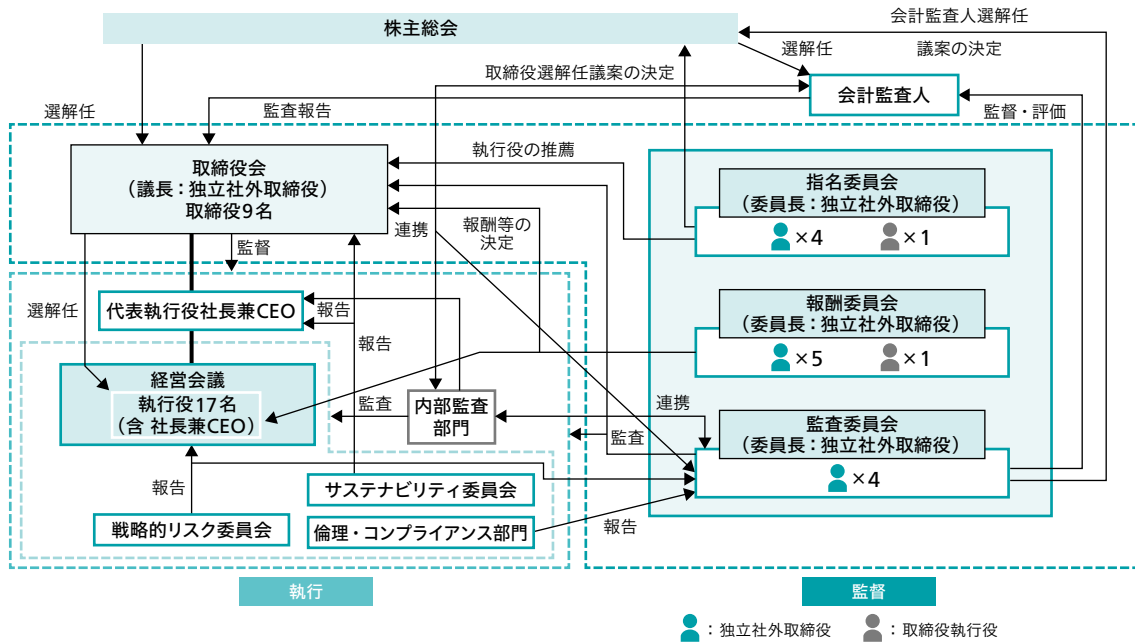
■コーポレートガバナンス体制概要 (2019年7月1日現在)



■三委員会の構成



■コーポレートガバナンス体制図



■取締役会・委員会の構成

氏名	地位等	属性	取締役の現在の担当	2019年3月期における取締役会・委員会への出席状況(出席回数/開催回数)			
				取締役会	指名委員会	監査委員会	報酬委員会
ギンター・ツォーン	取締役会議長	社外 独立	取締役会議長、指名委員、監査委員、報酬委員	11回/11回	5回/5回	11回/11回	5回/5回
森 重樹	代表執行役社長兼CEO		指名委員、報酬委員	11回/11回	5回/5回		5回/5回
クレメンス・ミラー	代表執行役副社長兼COO			11回/11回			
諸岡賢一	代表執行役副社長兼CFO			11回/11回			
山崎敏邦	監査委員長	社外 独立	指名委員、監査委員長、報酬委員	11回/11回	5回/5回	11回/11回	5回/5回
木本泰行	報酬委員長	社外 独立	指名委員、監査委員、報酬委員長	11回/11回	5回/5回	11回/11回	5回/5回
松崎正年	指名委員長	社外 独立	指名委員長、監査委員、報酬委員	11回/11回	5回/5回	10回/11回	5回/5回
竹井友二	-	社外		11回/11回			
ヨーク・ラウパッハスミヤ	-	社外 独立	報酬委員	2019年6月就任			2019年6月就任

企業価値を支える基盤

監督機関

多様性を備え、かつ独立性が高い取締役会が、当社グループの重要な意思決定を行い、業務執行を監督します。

取締役会	役割	取締役会は経営の基本方針の決定、内部統制システムの基本方針の決定、執行役の職務の分掌その他の当社グループの重要な経営の意思決定、および執行役等の職務の執行の監督を行います。
指名委員会	役割	指名委員会は、株主総会に提出する取締役の選任および解任に関する議案の内容を決定するとともに、社長兼CEOらの後継者計画を監督し、執行役候補者にかかる推薦または助言を行います。
監査委員会	役割	監査委員会は、取締役および執行役の職務の執行の監査および監査報告の作成を行うとともに、株主総会に提出する会計監査人の選任および解任ならびに会計監査人を再任しないことに関する議案の内容を決定します。
	監査の方法と他部門等との連携	<ul style="list-style-type: none"> ・ 監査については、内部統制システムの整備および運用の状況を定期的に監視および検証するとともに、同委員会で定めた監査方針、監査計画に従い、専任の監査委員会室の補佐も得ながら、執行役等との面談、経営会議等の社内重要会議への出席、当社および主要な子会社等の業務や財産の状況の調査等を実施しています。 ・ 監査委員会は会計監査人および内部監査部門と定期および都度の会合を持ち、監査実施状況等に関し報告を受け、意見交換、情報収集を行っています。
報酬委員会	役割	報酬委員会は、取締役および執行役の報酬等の決定に関する方針、ならびに取締役および執行役の個人別の報酬等の内容を決定します。

取締役会等の実効性評価

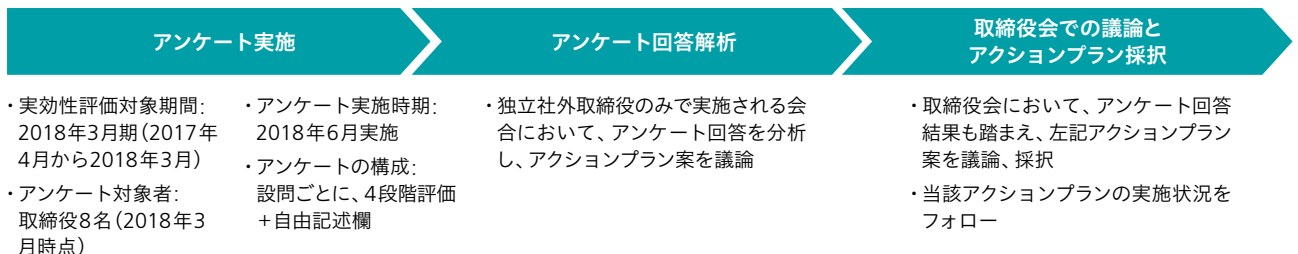
当社グループは、取締役会ならびに指名委員会、監査委員会および報酬委員会の機能、実効性のさらなる向上に不断に取り組むため、2016年3月期から、取締役会および各委員会（以下、「取締役会等」）の実効性について年度評価を行っています。

■ 2018年3月期に関する実効性評価

実効性評価のプロセス

プロセスの適確性および独立性を確保するため、取締役会議長をリーダーとする独立社外取締役の方々の主導、監督により、取締役会等の実効性評価を進めました。取締役会等の構成、運営状況、議題設定、審議の状況、役割に関する考え方等に関し、各取締役から得られた評価および意見をもとに、取締役会および各委員会の実効性についての分析および評価を行いました。

■ 評価・分析プロセスの概要



評価結果の概要とアクションプラン

いずれの会議体に関してもその実効性に関する評価は2017年3月期よりも向上し、またその運営も適切適確であり、取締役会等の実効性は確保されていると評価されました。

一方、以下の点について具体的な推奨・意見があり、これらを踏まえたアクションプランを策定しました。

- ・重要な経営戦略についての議論の深化(成長戦略、財務戦略、人事・人材戦略)
- ・より堅固なリスクマネジメントを目指す不断の取組改善

- ・取締役会構成の議論(一層の多様化推進)
- ・CEO含めた経営陣幹部に関する後継者計画の一層の充実

■2019年3月期に関する実効性評価

2018年3月期に関する実効性評価結果およびそこで得られた推奨・意見、さらにそれらを前提に策定されたアクションプランをベースに、現在(本報告書発行日現在)、2019年3月期に関する取締役会等実効性評価を進めています。

業務執行機関

多様なバックグラウンドを持つ17名の執行役(2019年7月1日現在)が、当社グループの業務執行に責任を持ちます。

執行役	役割	当社グループの業務執行
	構成	3名の代表執行役(それぞれ最高経営責任者(CEO)、最高執行責任者(COO)、最高財務責任者(CFO))と6名の執行役常務、8名の執行役
経営会議	役割	取締役会において策定される方針および目標の効率的かつ確かな実現を可能にするため、当社グループの経営を指導し、かつその実施状況を監視します。
	構成	執行役を中心とするメンバーによって構成されます。
	年間開催回数	11回(2019年3月期実績)
サステナビリティ委員会	役割	当社グループのサステナビリティ戦略を設定し、その活動を統括するとともに、ステークホルダーとの効果的なコミュニケーションを確実なものとしします。
	構成	CEO、COO、CFO、グループサステナビリティディレクター、事業部門責任者、最高事業開発責任者(CDO)、人事統括部長(CHRO)、総務法務統括部長(CLO)、経営企画統括部長(CCPO)、チーフコミュニケーションズオフィサー(CCO)およびその他の関連グループファンクション部門責任者により構成され、CEO又はその指名した者が議長を務めます。
	年間開催回数	2回(2019年3月期実績)
戦略的リスク委員会	役割	当社グループ全体のリスクマネジメントに関するポリシー、戦略およびそのフレームワークを定期的に検討し、その結果を組織の戦略および目標に適切に組み込み、当社グループの経営の効率化を促進します。
	構成	CEO、COO、CFO、チーフリスクオフィサー(CRO)、各ファンクション部門長、事業部門長により構成され、CROが議長を務めます。
	年間開催回数	3回(2019年3月期実績)

CEO選解任基準および後継者計画

当社は、独立社外取締役を委員長とし、5名の取締役(うち4名は独立社外取締役)をメンバーとして構成する指名委員会において、CEO含めた経営陣幹部の選解任の方針と手続きを定め、また後継者計画を策定・運用しています。

■CEOの選解任

CEOの選任に関しては、当社は指名委員会において、「経営陣幹部の選解任方針及び手続」に従い、CEOに求められる資質、CEOの選任手順を予め定め、これに基づき取締役

会に対して候補者を推薦し、取締役会がこれを受けて、CEOを最終的に選定することとしています。現職のCEOが指名委員である場合においても、指名委員会によるCEO候補者の推薦の決定に関し、特に指名委員からの求めに応じ意見を表明する場合を除き、CEOは当該決定及びこれに関する議論には参加又は関与しません。

CEOの解任(当初の想定に反し任期を更新しない場合を含みます)に関しては、「経営陣幹部の選解任方針及び手続」及び別途定めるCEOの資質要件等に基づき、指名委員会に

において予め当該解任の妥当性について審議し、その結果内容の実施を取締役に推薦し、取締役会がこれを受けて最終的に決定することとしています。現職のCEOが指名委員である場合においても、特に指名委員からの求めに応じ意見を表明する場合を除き、CEOは当該解任の決定及びこれに関する議論には参加又は関与しません。

■ 経営陣幹部の選解任

指名委員会が「経営陣幹部の選解任方針及び手続」に基づき予めなされる推薦を踏まえ、取締役会が執行役等の経営陣幹部の選解任を決定します。

■ CEO等経営陣幹部の後継者計画

指名委員会において、CEOの後継者計画として経営者としての資質や求められる人材像を明確化するとともに、経営人材育成のための研修や人材登用運営を定めた計画を策定し運営しています。

またCEO以外の経営陣幹部に関する後継者計画についても、これを作成、整備し、またその定期的なレビューを行い、その有効性を確保します。

執行役および取締役の報酬制度

当社は、独立社外取締役を委員長とし、6名の取締役(うち5名は独立社外取締役)をメンバーとして構成する報酬委員会において、「取締役および執行役の報酬等の決定に関

する方針等」に基づき、報酬制度を設計・運営し、報酬額を決定しています。

■ 執行役の報酬制度

制度目的	<ul style="list-style-type: none"> 執行役の任用契約条件を市場競争に耐え得るようにし、またグローバルビジネスにおいて世界中から高い能力を持つ執行役を惹きつけ、確保し、かつ動機づけるように報酬内容を設計すること。 個々の基本報酬およびインセンティブ報酬がグループの業績や株主利益と整合性を保ち、個々人の業務における責任と成果が反映されるようにすること。 		
決定機関	報酬委員会		
構成および内容	基本報酬		<ul style="list-style-type: none"> 市場競争に耐え得るレベルに設定
	業績連動報酬	<p>年度業績連動報酬</p> <p>長期インセンティブ報酬プラン</p>	<ul style="list-style-type: none"> 中期経営計画と整合 業績指標(2019年3月期、2020年3月期)： <ul style="list-style-type: none"> グループ営業利益 グループフリー・キャッシュ・フロー グローバルSBU(注)の営業利益 グローバルSBU(注)の営業活動によるキャッシュ・フロー (注)SBUとはStrategic Business Unit(戦略事業単位)を意味し、NSGグループの各事業部門を指します。 支払：金員 支払水準：マネジメントグレードに応じて、基本報酬の0%～125%

注1：上記における執行役には、取締役を兼務するものも含まれます。

注2：上記とは別に、当社の一定の執行役に対して、日本任用条件のもと、2007年の役員退職慰労金制度の廃止に伴い退職給付制度の一環として導入された株式報酬型ストックオプションを年に一度付与しています。

執行役の2019年3月期及び2020年3月期の年度業績連動報酬制度における業績指標は次の項目を含みます。

指標	比重 (%)		
	CEO、COO及びCFO	主として特定のグローバルSBUを所管するCEO、COO及びCFO以外の執行役	主として特定のグループ機能に関する部門を所管するCEO、COO及びCFO以外の執行役
グループ営業利益	50%	25%	25%
グループフリー・キャッシュ・フロー	50%	25%	25%
グローバルSBUの営業利益	—	当該執行役が所管するSBUに関する実績を指標とし、合計25%	各々のSBUに関する実績を指標とし、合計25%
グローバルSBUの営業活動によるキャッシュ・フロー	—	当該執行役が所管するSBUに関する実績を指標とし、合計25%	各々のSBUに関する実績を指標とし、合計25%

注：SBUとはStrategic Business Unit(戦略事業単位)を意味し、当社グループの各事業部門を指します。

■ 執行役の報酬構成比率の一例(CEOの例)

基本報酬 27%	年度業績連動報酬(年度賞与) 33%	長期インセンティブ報酬(LTIP) 40%	原則、LTIP手取り金額の半額で当社株式購入
-------------	-----------------------	--------------------------	------------------------

注1：仮に、CEOについて、業績基準がすべて達成され、年度業績連動報酬と長期インセンティブ報酬の満額が支払われた場合の概算報酬構成比率を表しています(なお、割合の算定にあたっては、上記のいずれにもあてはまらない「その他」報酬を考慮に入れていません)。

注2：長期インセンティブ報酬の手取り金額の半額につき、当社普通株式への投資を求めています。(実質的に困難である場合を除きます)

注3：報酬構成比率は、マネジメントグレードに応じて決定されます。

■ 2019年3月期の取締役及び執行役の報酬等の額

(百万円)

区分	員数(人)	基本報酬	業績連動報酬		その他
			年度賞与	長期インセンティブ報酬	
社外取締役	5	69	—	—	—
執行役	12	429	95	190	135

注1：執行役のうち5名は当社の子会社により支払われる当社執行役に対する報酬等を含みます。

注2：上記表中の額は取締役及び執行役の在任期間に関するものです。

注3：執行役には、2018年4月1日から2019年3月31日の事業年度の期間中に就任した者を含みます。

注4：上記表の業績連動報酬の額において、年度賞与の額は、2018年4月から2019年3月までの期間(当事業年度)に係るもの、及び長期インセンティブ報酬については、2016年4月から2019年3月までの3事業年度に係るものです。その支払いは、2019年4月から始まる事業年度中になされます。

注5：執行役についての「その他」は、6名の執行役に対するストックオプション費用78.8百万円を含みます。当該ストックオプションは、日本の任用条件の下、2007年の役員退職慰労金制度の廃止に伴い退職給付制度の一環として導入された株式報酬型ストックオプションです。

注6：「その他」は、年金拠出金、医療・健康保険、及び社宅に係る費用等を含みます。

■ 独立社外取締役の報酬制度

目的	<ul style="list-style-type: none"> 独立社外取締役が、その監督者としての役割を適切かつ効果的に果たせるようにすること。 そのような役割を果たすために必要な能力および経験を備えた人材を確保できるようにすること。
構成および内容	<ul style="list-style-type: none"> 外部専門家による他社事例の調査等に基づき、適正な水準に設定。 職務遂行に対する報酬。 年度業績連動報酬や長期インセンティブ報酬の受給資格はなし。
決定機関	報酬委員会

注：非独立の社外取締役の報酬についても、報酬委員会の決議により、その職務遂行に対する適切な水準に定められ、非独立の社外取締役は、年度業績連動報酬や長期インセンティブ報酬の受給資格を持ちません。

執行役および取締役の報酬等の決定に関する方針ならびに過去に支給された実際の役員報酬内容につきましては、当社の有価証券報告書をご覧ください。

リスクマネジメント



基本的な考え方

当社グループは、経営指針「Our Vision」と整合し「中期経営計画(MTP)フェーズ2」に沿って、持続的成長による企業価値の向上を目指しています。一方で、当社グループを取り巻く事業環境はますます複雑でダイナミックな変化を見せています。このような当社グループの事業目標の達成に影響を及ぼす内部、外部要因による不確実性をリスクと捉え、マイナスの影響を最小化し、プラスへの結果を最大化するため、重要なリスクについて識別、評価し確実に管理するリスクマネジメントは重要な経営基盤の一つと位置付けています。そして、適切なリスクマネジメントをグループ全体

に体系的かつ組織的に展開することで、事業目標の達成はもとより、事業戦略の遂行を確実なものにしたいと考えています。

なお、当社グループのリスクマネジメントは、会社法に基づき取締役会で決議された「内部統制システム等に関する基本方針」に準じています。企業活動上発生するリスクへの具体的対処については社内規定「リスクマネジメントに関するグループポリシー」を制定し、国際規格ISO31000「リスクマネジメント-原則および指針」との整合性も確保しています。

推進体制

当社グループのリスクマネジメントは、経営会議のもとに、戦略的リスク委員会とエンタプライズ・リスク・マネジメント(ERM)チームからなる二層体制を敷いています。

CEO以下の執行役等をメンバーとする戦略的リスク委員会はCEOを委員長とし、執行役の中から最高リスク責任者(CRO)を選任しています。

戦略的リスク委員会は全社的リスクマネジメントに関するフレームワークを決定し、それに基づき、当社グループに重大な影響を及ぼし得ると評価されるハイレベルリスクとSBUや各ファンクション部門において管理すべきリスクについて分別した上、その対応措置の現況についてモニタリングを行い、不備のある場合は対策を要請します。ハイレベルリスクについては戦略的リスク委員会においてリスクオーナーを定めてリスク情報の収集、対応策の進捗について管理しています。

CROは、戦略的リスク委員会の全ての会合を主宰し、また本委員会を代表し、当社グループの内部統制の基本システム及びリスクマネジメント体制の有効性等について経営会議及び監査委員会に対し、定期的に報告を行いそのレビューを受けています。2019年3月期は戦略的リスク委員会は3回開催し、経営会議、監査委員会には1回ずつ報告しました。

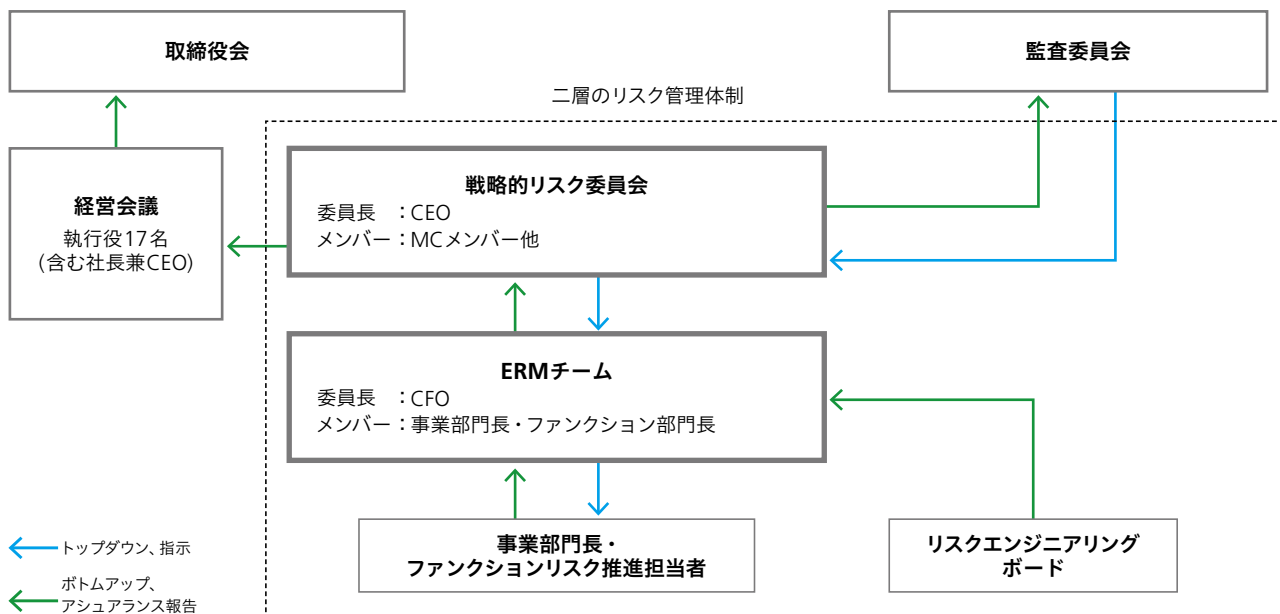
ERMチームはCFOを委員長とし、メンバーである各事業部門長および経理・財務・人事といったファンクション部門長から構成されます。毎年それぞれの業務の遂行に付随するリスクについて識別、評価、優先順位付けを行い、必要なリスク低減策を講じることでリスクマネジメントの実効性の向上を図っています。その活動について、戦略的リスク委員会に定期的に若しくはその要請に応じて報告しています。

内部監査部門は、このような全社の効率性に関し、独立した立場からアシュアランスを提供する役割を持ちます。

また、リスクの共有として、「NSGグループ保険に関するポリシー」を制定し、自然災害による損失等のリスクを把握

し、戦略的リスク委員会の監督の下、グローバル保険プログラムにより、毎期、包括的な保険付保をグループレベルで実施し、若しくは見直しています。

■リスクマネジメント体制



当社グループが主な対象とするリスク

2018年度において戦略的リスク委員会がモニターする重要なリスクについて、リスクの識別、評価、優先順位付けを行い、以下の表の通り選定しました。各リスクのリスクオーナーには担当執行役を決め、責任を持って適宜適切に対処していきます。

リスク名称
1 事業継続リスク
2 サプライヤーに起因する出荷契約不履行
3 サイバーリスク
4 重要顧客の競争力喪失

リスク名称
5 経済情勢リスク
6 財務リスク
7 人材不足
8 コンプライアンスリスク
9 技術革新の動向把握と対応
10 事業戦略リスク
11 品質に関わるリスク
12 法令、規制の新設変更に伴うリスク
13 知的財産リスク
14 変化に迅速に対応できる組織風土

事業継続リスクについて

事業継続リスクに関しては、BCM(事業継続管理)の一環として、重大な事故や大規模災害等の発生に備え、「NSGグループ事業継続ポリシー」及び「重大事故管理ガイドライン」に基づき、各事業所に重大事故管理チームを組織し、事業

所ごとに重大事故管理計画を作成してきました。2013年以降、主要事業所から優先順位をつけて包括的なBCP(事業継続計画)の作成とリハーサルを進めています。

倫理規範と教育

NSGグループの倫理規範(以下、「倫理規範」)は、幅広く、法令ならびにすべての主要なグループポリシー、プロシージャーおよびガイドラインの遵守から、従業員が職場で期待される倫理的行動までカバーします。倫理規範は、グループで使用される19の言語すべてに翻訳されています。

倫理規範のみならず、利益相反、不正、ソーシャルメディア、倫理・コンプライアンス報告についても対応するため、当社グループは、新入社員の導入教育をより充実させるこ

としました。競争法遵守、贈収賄・汚職防止のキーロールは、それぞれ関連するオンライン教育についても完了させる必要があります。これらの教育モジュールは、NSGグループ倫理・コンプライアンス教育センターを通じ、関連する当社グループ従業員に割り当てられます。この新しい教育の仕組みは、2019年4月にスタートしました。今後、個々のトレーニングの修了率とともに、その有効性について、継続的にモニターしてまいります。

倫理ネットワーク

グローバル倫理ネットワークのねらいは、当社グループ全体で倫理的な文化を強化し、コンプライアンスリスクをモニターしていくことです。倫理ネットワークは、地域の倫理アンバサダーに任命されたシニアマネージャーと、倫理チャンピオンとで構成されます。両者は、彼らの地域またはファ

ンクションにおいて倫理・コンプライアンスを主導、推進することで、倫理規範のコミュニケーション、普及促進のために重要な役割を担います。そして、今度は、それらの地域、ファンクションが事業に倫理を根付かせることをサポートしていきます。

グループ倫理・コンプライアンス部門とコミュニケーション

グループ倫理・コンプライアンス部門は、当社の監査委員会に対して直接の報告ラインを持ちます。同部門の責任は、総合的な倫理・コンプライアンス制度の策定、実施および維持管理と、当該分野におけるポリシーおよびプロシージャーの作成および見直しを含みます。

組織全体に倫理・コンプライアンスの文化を浸透させるとともに、各地域固有のリスクを管理するため、2019年3月期に、倫理・コンプライアンス部門は、欧州、北米、南米およびアジアにそれぞれ地域担当マネージャーを任命し、地域ストラクチャーを導入しました。この取り組みに関連し、倫理・コンプライアンス部門は、倫理アンバサダーや倫理チャンピオンと連携を図りながら、各地域の事業部門やファンクションの担当者より直接的なコミュニケーションを図るため、地域訪問をスタートしました。

また、グループ倫理・コンプライアンス部門は、従業員に

対して、倫理・コンプライアンス概況報告を定期的に発行しています。グループコミュニケーションチームは、この概況報告を複数言語に翻訳し、すべての事業所に回付しています。また、概況報告は、グループのイントラネット上にも掲載されます。さらに、倫理・コンプライアンス部門の各地域マネージャーは、それぞれ関連する地域従業員向けに、各地域版の倫理・コンプライアンスニュースレターを発行しています。

グループ倫理・コンプライアンス部門は、職場環境のさらなる改善、ひいては業績向上に向けた一助として、倫理・コンプライアンスホットラインシステムを通じて報告された案件の詳細を、事業部門長や人事部長と共有することを開始しました。倫理・コンプライアンス部門は、監査委員会および経営会議に対し、定期的に報告を行います。

利益相反事項の開示

倫理規範のもと、すべての従業員はグループの利益のために行動する責任があります。従業員は、関連教育モジュールの完了後、利益相反を実際にまたは潜在的に引き起こす社外での利害、活動または投資について開示することが求められ、もしいずれも存在しない場合には、その旨を確認することが求められます。グループ倫理・コンプライアンス

部門は開示されたすべての事項をレビューし、一定の事項については関連事業部門やファンクションの責任者と議論します。また、すべての報告者に対してフィードバックが行われ、場合によっては、状態を軽減するために考えられるプランも提供されます。

コンプライアンスシステム

核となるコンプライアンスプログラムに関し、従業員の行動の透明性を確実にするため、当社グループは、競争法遵守や贈収賄・汚職防止といった一定のハイリスク分野について従業員に報告を求めています。グループ倫理・コンプライアンス部門がオンライン報告システムを一元的に管理し、そこでは、競業他社との接触、業界団体への参加、慈善寄付、一定の金額の贈答、接待、第三者とのビジネス、および公務員との接触、といった場合に報告またはグループ倫理・コンプライアンス部門の承認が求められます。具体的な申

請や報告については、関連する倫理・コンプライアンス地域担当マネージャーによって、その内容が確認され、承認されます。

NSGグループは、贈収賄・汚職防止に関する一定のリスク基準を満たすエージェント、コンサルタント、合併事業のパートナーといった500ほどの第三者をモニターしています。このプロセスは、デューディリジェンス、評価、および風評スクリーニングを含みます。

懸念事項報告 – 倫理・コンプライアンスホットライン

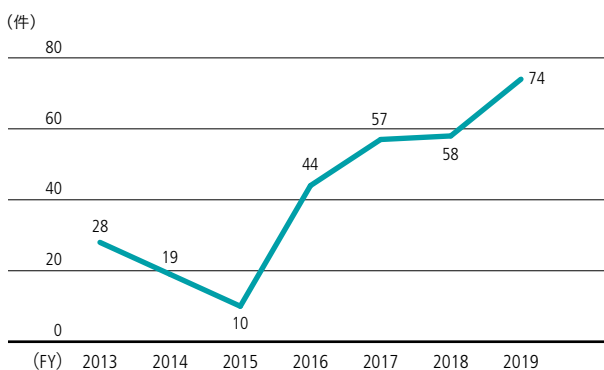
NSGグループは、従業員が報復の恐れを抱かずに、法令、グループ規定またはガイドラインに違反する、あるいはその違反が疑われる行動について報告できる環境を整備します。

この目的のため、懸念事項を報告するための簡易かつシンプルな手段として、倫理・コンプライアンスホットラインを設けています(なお、従業員は、まず人事部門や上司に報告することが推奨されます)。

懸念や事実を真摯に報告した個人に対しては、いかなる形での報復も許されません。

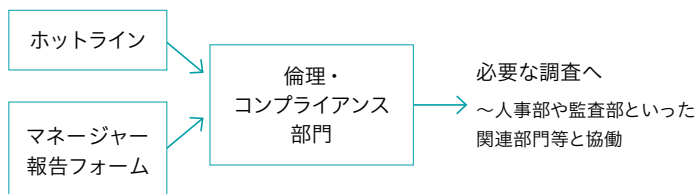
NSGグループは、地域ごとに同種産業のベンチマークに対する測定値を用いることで、ホットラインシステムの有効性を不断に評価しています。

■ 懸念事項報告件数



- ホットライン
- 社外の人でも利用可能
 - 匿名での報告も可能(法令で禁じられている場合を除く。)
 - 24時間、365日、多言語対応
 - フリーダイヤルを用意
 - 誰でも質問可能
 - 第三者機関による運営(機密性確保)

部下や同僚等から報告を受けた管理職者は、その報告内容が当社グループに法的もしくは経済的に悪影響を及ぼす可能性がある、または当社グループの評判を害する可能性があると考えられる場合、所定の報告フォーム(マネージャー報告フォーム)を提出しなければなりません。



サステナビリティ



執行役
サステナビリティ部
統括部長
小林 史朗

気候変動は、NSGグループが 環境分野で貢献できる大きな 事業機会です

ガラスは、温室効果ガスの排出削減や気候変動の影響緩和に向けた社会の取り組みに大きく貢献します。NSGグループは、革新的な高性能ガラス製品の分野でグローバルリーダーとなり、省エネ・創エネに貢献し、安全かつ企業倫理に即した事業活動を行うことを目指します。お客様からのご要望はかつてないほど高まっており、世界各地のガラス市場で競争が激化する中、そのニーズに対応できることは大きな意味を持ちます。

NSGグループにとりまして、サステナビリティの取り組みは、コスト削減と事業機会の拡大という2つの要素を合わせ持つ重要な活動です。これまでも業績に対する効果が大きくかつ即効性のある、エネルギーや廃棄物の削減などに向けた取り組みを継続してきました。

気候変動リスクの低減は、NSGグループが環境分野で貢

献できる事業機会です。NSGグループは、製造工程で発生するCO₂の削減に積極的に取り組んでおり、科学的な根拠に基づく目標(SBT)の設定にコミットしています。環境貢献製品のさらなる創出と合わせて、NSGグループの気候変動戦略の骨格をなしています。

従業員に対しては教育・育成を継続的に実施し、人権を尊重し、インクルージョン・ダイバーシティの改善を進め、労働災害および業務上の疾病の防止による安全な職場環境を提供しています。既存のキーサプライヤーに対するサステナビリティ活動の評価を通じて、請負業者やサプライチェーンに対してもサステナビリティの実現に向け賛同を働きかけてまいります。地域社会とも良好な関係を継続して構築してまいります。

マテリアリティ(重要課題)

この報告書では、ステークホルダーがNSGグループに何を望み、何を懸念しているのか、企業評価を大幅に左右する情報を、マテリアル(重要)な情報と位置づけています。NSGグループでは、サステナビリティ委員会で、企業活動が経済・環境・社会に与える著しい影響や、年間を通じてステークホルダーから寄せられた意見を基にして、マテリアリティ(重要課題)を決定し、サステナビリティ目標に織り込みました。

財務課題は、ステークホルダーにとって最重要事項です。

財務の健全性は依然としてNSGグループの重要課題であり、戦略面でも日常業務においてもコスト削減が不可欠です。

人材は最も大切な資産です。インクルージョン・ダイバーシティの改善は、企業価値と従業員の意欲の両方を高める効果が期待されており、グローバル企業にとって重要な活動項目です。各種リーダー育成・能力開発プログラムを通じて人材の育成を図っています。従業員意識調査へのフィードバックは教育・能力開発計画の改善に活かされ、健康で活力ある職場環境につながっています。

安全リスクの最小化はあらゆるステークホルダーにとって重要です。私たちは管理プログラムにより職場の安全を守ります。

NSGグループの発展は社会的評価と不可分です。私たちはコーポレートガバナンスと倫理的事業活動の双方で優れた実績を示し、ステークホルダーや顧客の高まるニーズに真摯に対応していきます。

「NSGグループコーポレートガバナンス・ガイドライン」に従い長期戦略ビジョンに沿ってMTPフェーズ2を進めます。同ガイドラインに合わせ、コンプライアンスと懸念事項報告に関するグループポリシーも改定しています。「グループ倫理規範」では、正しいやり方で事業に従事し規制・社会的評価リスクを最小化する決意を反映しました。

事業に必要なエネルギー使用とそれに伴うCO₂排出はコスト、安全、規制リスクであるばかりでなく、大きな環境負荷となります。作業効率は従来から事業上の主要課題でしたが、今や政府、投資家、顧客からも重視されています。規制当局と顧客からの要求は、持続可能で革新的な製品デザインを活かした高付加価値製品へシフトするチャンスとなります。

サプライチェーンのリスクと影響、特に原材料のサステナビリティとサプライヤーの環境・人権面での実績は、NSGグループと顧客にとって重大関心事です。こうした点に関する懸念を持たれることがないよう、私たちは主要サプライヤーのサステナビリティ行動を評価しています。

マネジメントアプローチ

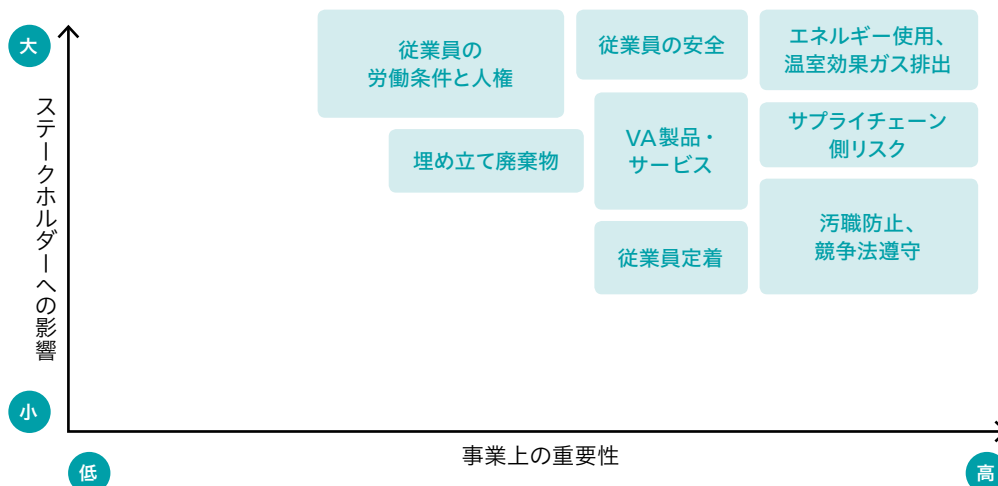
NSGグループはそれぞれの地域社会や政府機関と協力し、法令を遵守し、将来を見据えて事業に取り組んでいます。これについては、一企業として直接対応するとともに、加盟する各種業界団体、標準化団体などの組織を通して間接的にも対応しています。また、省エネ・排出量規制の分野を中心に法規制の整備を促す活動にも取り組んでいます。

サプライヤー各社には「サプライヤー行動規範」を通知し、サプライヤーから提出いただいた宣誓書を検証するための審査を実施しております。当社製品の主原材料である鉱物資源も製造に必要なエネルギーも、地球から採取しなければならぬものです。そのためNSGグループには、こうした資源採取の影響を受ける地域の自然環境保全に真剣に取り組む責任があります。

NSGグループには「倫理規範」があります。倫理規範に従うことで、私たちは安全かつプロフェッショナルに、法に則って倫理的にさまざまな活動に従事することができ、企業の社会的責任を果たし、サステナビリティを促進することができます。この倫理規範では、公正で良識ある事業への取り組み方とは何かを可能な限り明確に定義しています。これらの中には法規制による厳格な要求に基づいて定められている項目もあります。

私たちはポリシーおよびプロシージャード、健全な統治、厳格な統制およびリスクマネジメントの実現、ならびに法的・倫理的・持続可能な諸原則の遵守に向けて、当社グループの全従業員が遵守すべき手続きの詳細を規定しています。

■重要性評価の結果



目標

目標	2020年3月期に向けた目標	2019年3月期の進捗状況
安全	<ul style="list-style-type: none"> 重大災害度数率を毎年10%改善。死亡事故ゼロ。 	<ul style="list-style-type: none"> 重大災害度数率は前年対比で3%悪化、但し過去3年間では2%改善。死亡事故はゼロ。
廃棄物	<ul style="list-style-type: none"> 埋め立て廃棄物を12千トン削減(2014年3月期対比で40%削減)。 	<ul style="list-style-type: none"> 埋め立て廃棄物を11.3千トン削減(2014年3月期対比で37%削減)。
エネルギー・CO ₂ 削減	<ul style="list-style-type: none"> ガラス製造工程において、単位生産量当たりのCO₂排出量を毎年1%削減。 	<ul style="list-style-type: none"> ガラス製造工程における単位生産量当たりCO₂排出量1%削減について、2019年3月期まで毎年達成。
持続可能なVA製品	<ul style="list-style-type: none"> 総売上高に占めるVA製品の比率を50%以上に上昇。 各製品の環境的・社会的付加価値を実証。 	<ul style="list-style-type: none"> 総売上高に占めるVA製品の比率は順調に増加し、2019年3月期では46%に到達。
調達・輸送責任	<ul style="list-style-type: none"> 「サプライヤー行動規範」に同意する主要サプライヤーを毎年10%増加。 主要サプライヤーのサステナビリティ評価対象を拡大し、環境負荷リスクの高い物質を扱うサプライヤーを継続的にモニタリング。 	<ul style="list-style-type: none"> 主要サプライヤーの75%が「サプライヤー行動規範」に同意または同等の規範を独自に制定。また同規範2017年版に、奴隷制や人身売買などを含む最新の法律を反映。 継続してサプライヤーサステナビリティ評価の改善を実施。 環境負荷リスクの高い物質を扱うサプライヤーのモニタリングは改善され、順調に実施。

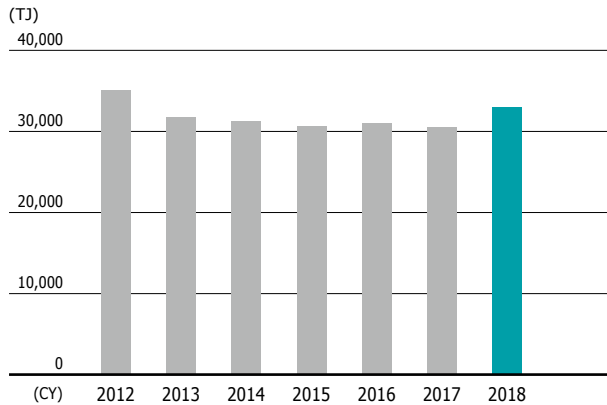
目標	2020年3月期に向けた目標	2019年3月期の進捗状況
従業員	<ul style="list-style-type: none"> 従業員エンゲージメントを5ポイント改善。 2019年3月期末までに、マネージャー全員が新たな人事考課モデルおよびタレントシステムに関する研修に参加。 新任工場長やその候補者のスキルアップのため、対象者の50%に対して工場リーダーシッププログラムを実施。 インクルージョンおよびダイバーシティへの意識向上のため、すべてのマネージャーに対してデザインモジュールによる研修を実施。 	<ul style="list-style-type: none"> 従業員エンゲージメントのポイントは前年実績を下回った。これは主にアジアにおける調査対象範囲を拡大したことによる。従業員からのフィードバックを考慮して更なる改善を目指す。 SABA（新人事考課モデルおよびタレントシステム）を使用したマネジメントトレーニングは2019年3月末で完了。 新任工場長およびその候補者への研修は2019年3月期に45%が完了。2020年3月期において引き続き研修を開催。 インクルージョンおよびダイバーシティへの意識向上について、選抜されたマネージャーに対する研修は2019年3期で完了。2020年3月期も、引き続き全マネージャーへの研修を実施するとともに、各事業部門および本社部門においても具体的な取り組みを実施。
倫理・コンプライアンス	<ul style="list-style-type: none"> 「ガバナンス、文化およびリーダーシップ評価」の再実施。 標準化された新入社員コンプライアンストレーニングパッケージの用意、実施。 新考課システム、SABA上での倫理・コンプライアンスインタビューの実施、展開。 倫理規範の内容に関する再検討を開始。 	<ul style="list-style-type: none"> 倫理・コンプライアンス組織について、地域ストラクチャーの採用。 教育の効果、効率性向上に向け、年度教育のテストアウトオプション（一定のテストをクリアすることで関連オンライントレーニングの受講免除を得られる仕組み）を検討（継続実施）。 取引企業に対する第三者デューデリジェンスと制裁スクリーニングの実施（継続実施）。 年度利益相反評価を実施。一貫性、利便性の観点から、当該評価システムについても、他の競争法遵守や贈収賄汚職防止に関する社内報告制度とそろえ、SharePointでの実施、管理を検討（継続実施）。

エネルギー使用

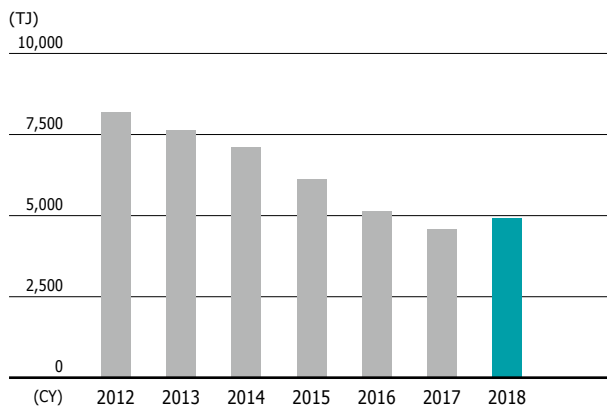
NSGグループは、ガラスのライフサイクルを通してサステナビリティに貢献するため、すべての工程におけるエネルギー使用量を最小限に抑える活動を継続的にを行っています。

エネルギー使用量

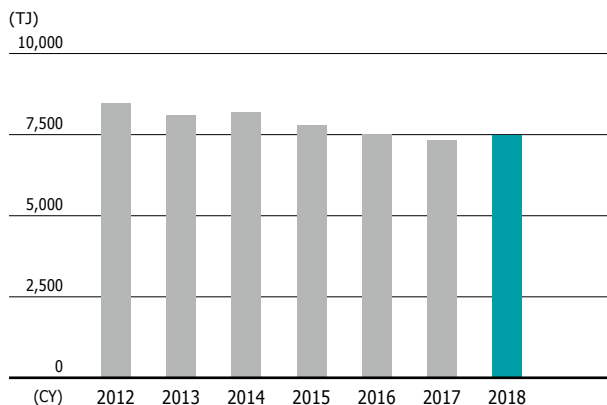
■天然ガス



■重油



■電力



NSGグループのエネルギー使用

環境とコストに配慮し、ガラス溶解用の燃料には引き続き可能な限り天然ガスを使用しています。溶解窯は重油からガスへ転換中であり、暖房設備とバックアップ用発電機には少量のディーゼルとLPGが使用されています。消費の詳細は、グラフをご覧ください。

エネルギー使用量削減の取り組み

エネルギー委員会

すべての取り組みは、半年に1回COOを議長として開催されるエネルギー委員会で、各事業部門長および本社の各部門長により確認されます。

エネルギー・コア・チーム

製造、エンジニアリング、購買および研究開発を含む主要部門の上級管理職がチームとなり、すべてのエネルギープロジェクト活動を連携することで、NSGグループのエネルギー管理プログラムに最大限取り組みます。

エネルギー管理パイロットプラント

エネルギーパイロットプラントでは、より効率的かつ効果的なエネルギー使用によってエネルギー消費量を大幅に削減するプロジェクトを実施しています。この取り組みはグループ全体に展開しており、25を超える事業所で行われています。これらの事業所のエネルギー消費合計は、NSGグループ全体の85%を超えています。

これらのパイロットプラントでは、工場長のリーダーシップの下、さまざまな分野のメンバーからなるチームが本社部門の積極的なサポートを受けながら活動しており、外部サプライヤーも広範囲で活用しています。500件以上のプロジェクトが実施済みまたは進行中です。

操業エネルギー効率化プロジェクト

オペレーションコスト削減(OCS)プログラムは、直接費用および間接費用も含めたあらゆる事業経費の削減を目指すものです。グループの主要な直接費用の一つはエネルギー費用です。

全事業所におけるコスト削減活動をサポートするため、OCSデータベース内のエネルギーに関するプロジェクトが定期的に詳細に分析されます。その中から他事業所でもエネルギー消費量および費用削減につながる複数のプロジェクトが特定され、2019年3月期に水平展開されました。グループの各製造拠点では、2019年3月期において、少なくとも1つのOCSエネルギープロジェクトが実施されました。

製造革新部が主体となり、他の本社部門の支援も得て、200件を超えるエネルギー最適化の機会を捉えて、結果として1年で20千トンを超えるCO₂削減につながりました。

主なプロジェクトとしては、溶解窯の燃料燃焼最適化、モーターの電力必要量削減、圧縮空気システムの最適化、エネルギーサブメーター、照明の省エネ化、燃料転換、コジェネレーションプロセス、廃熱およびエネルギー回収等に関するものがあります。

エネルギー管理の目的で、Industry 4.0またはモノのインターネット(Internet of Things: IoT)に参画する取り組みが始まりました。これは、エネルギー消費の最適化を目標としたエネルギー測定などのプロセスデータの分析を含みます。この分析はまた、エネルギー浪費の特定や価格の管理などの新規プロジェクトの特定および開発をサポートします。

ガラス業界で利用可能な潜在的な新技術のディレクトリを引き続き作成中で、それにはグループの各事業所での使用に適した推奨されるアプリケーションを含みます。

研究開発活動

CO₂排出量の削減と溶解窯で使用するエネルギーの安定供給を確保することは、NSGグループの事業継続の基盤となるものです。設備投資を最小限に抑えるために、短期的に段階的な技術変更の実施が必要になります。

NSGグループでは、フロートガラス製造工程におけるCO₂排出量を2050年までに大幅に削減するために必要な技術、課題、投資額を特定する「脱炭素ロードマップ」を確立するため、2018年にProject Carbon 2050を立ち上げました。

エネルギー管理システム

ドイツ、イタリア、フィンランドのすべての工場、および最近では自動車用ガラス事業部門のエンジニアリング部がエネルギー管理システムの国際規格であるISO 50001認証を取得しました。サブメーター（ハードウェアおよびソフトウェア）導入の投資により、エネルギー消費について高いレ

ベルの透明性が確保され、改善活動や目標設定および頻繁な見直しを伴う洗練されたエネルギー計画の立案が可能になりました。

省エネルギー機会創出プログラム

英国のすべての製造事業所は、英国政府の省エネルギー機会創出プログラムに継続して参加しています。現在、フェーズ2にあるこのプログラムは、英国政府によるEUエネルギー指令第8条へのコミットメントと関連しています。事業所は、実行可能な省エネプロジェクト活動を特定する目的で、公認外部監査人によって評価されます。この評価には、エネルギー消費データの検証、事業所のエネルギー監査および監査結果により英国の経営責任者が承認した一連の公開された推奨事項を含みます。プログラムで識別された多くの取り組みが実行され、他の地域に展開されました。同様の取り組みは、EUや他の地域のいくつかの国々においても必須または自発的レベルで行われており、各事業所は多くの事例に参加しています。

事業所内での再生可能エネルギーの生成と代替燃料

NSGグループは、英国レイザムの研究開発センターの敷地内に、太陽光発電設備を設置しました。この設備はセンターの年間電力需要量の30%を賄います。

米国ロスフォードの研究開発センターでは、敷地内に太陽光パネルを設置し、センターの年間電力需要量の約7%を賄っています。ドイツのヴァイハマー工場でも、建物の屋根と駐車場跡地に太陽光パネルを設置しました。

NSGグループは事業全体で、代替となる低炭素や再生可能なエネルギー源の評価および利用を継続しており、溶解窯のCO₂排出量を年間8千トン削減しています。また、これには廃棄物を原料としたバイオ燃料の利用を含みます。

サプライヤーと連携した省エネプロジェクト

主要サプライヤーと協力して、製造拠点のエネルギー消費量を削減するプロジェクトを進めています。

特定の技術分野のトップ企業との密接な協力体制を通して、個々のエネルギー管理問題に最適な解決策を実行しています。高効率コンプレッサーへの切り替えによる省エネ、フロートガラス製造工程で発生する廃熱の再利用、電力消費のピーク時間帯を避けた節電など、サプライヤーと協力してさまざまな省エネプロジェクトを進めています。

カレット(ガラス屑)のリサイクル技術革新

NSGグループの英国ワトソンストリート事業所では、顧客へのガラス納入に用いる「フロートライナー」と呼ばれる専用車に載せて使うプラスチック容器への投資を継続しています。戻ってきたガラス加工工程で発生したカレットを再度溶解して利用することで、エネルギー消費量と原料として使用する炭酸塩の使用量を削減し、年間3千トンのCO₂排出量を削減できました。

ヴィドリエリア・アルゼンティナ社 (VASA) では、合わせガラスを溶解窯に戻して再利用するための技術に投資しました。これにより、以前は供給が不安定であった材料を現在は再利用することができるようになり、エネルギー効率が大幅に向上するとともにCO₂の排出量が削減されます。



合わせガラスカレット



従業員のエネルギー効率意識

NSGグループの費用とCO₂排出量の削減に貢献するエネルギー管理・研修プログラムが日本および東南アジアで導入されました。

このプログラムは2016年に開始した取り組みの次の段階であり、すでに欧州および南米の事業所全体で展開しています。

日本、ベトナム、マレーシアのエネルギー管理が進んでいる事業所では、エネルギー意識の水準を高め、進行中のエネルギー管理プロジェクト活動を支援する「バックトゥスクール」に取り組みました。

この研修の主な狙いは、参加者にエネルギー管理の取り組み方や自分たちの事業所で実施可能な活動を特定する方

法を理解させ、それを周囲の人々に広めるよう促すことでした。

これまで研修には60人を超える従業員が参加し、150を超えるプロジェクトが特定、実施されました。

エネルギーの節約額は約0.6億円を超え、1.5千トンを超えるCO₂の排出量を削減しました。

この研修は3つのレベルのトレーニングで構成され、レベル1はエネルギー管理のあらゆる側面に関する50時間の研修です。

レベル1のコースは現地のファンクションチームのサポートを受けて開催され、NSGグループの気候変動部長であるデビット・キャストが主導しました。

このコースは、現場のエネルギー管理活動をサポートし、参加者に正式な資格を与え、コースの費用は参加者がエネルギー費削減プロジェクトを特定、実施することで回収されるように設計されました。

レベル1の修了後、参加者はその役割に応じて、レベル2および3の資格取得を目指して引き続き外部機関のエネルギー管理研修に参加するよう奨励されています。

実施されたプロジェクトの例：

- LED照明への交換・管理
- 従業員のエネルギー意識改革キャンペーン
(例：電源オフなど無駄なエネルギーの使用回避)
- モータードライブのインバーター制御化
- 溶解窯およびボイラーの燃焼設定の最適化
- 日常業務におけるエネルギー「ミニ監査」(5S活動)



ヨーロッパチーム(2016)



南米チーム(2017)



日本&東南アジアチーム(2018)

レイザム太陽光発電プロジェクト

NSGグループおよびライトソースBP社は、英国ランカシャー州レイザムにある欧州研究開発センターに2.3MWの太陽光発電設備を設置しました。この設備は施設の年間電力需要の30%を賄うと予想されています。

このプロジェクトの開発および出資はすべてライトソースBP社によって行われ、NSGグループの資本投資は必要なく、建設中に日常業務への支障はありませんでした。ライトソースBP社との買電契約(PPA)を通じて、NSGグループはクリーンで再生可能な電力を購入しています。この契約には、将来の価格変動に対するヘッジとして設計された指数リンクの定率が使用されており、これにより25年の契約期間にわたってオペレーションコストを削減します。

このプロジェクトは、その設備がガラスメーカー自身の製品のPRになることから、ライトソースBP社およびNSGグループの双方にとってとても重要です。採用したソーラーモジュールは、NSGグループの顧客である米国ファーストソーラー社から調達したものです。ソーラーモジュールに組み込むガラスの研究開発は欧州研究開発センター自らが実施しており、同センターは自身の多大な努力による電力で運営されることとなります。



レイザム

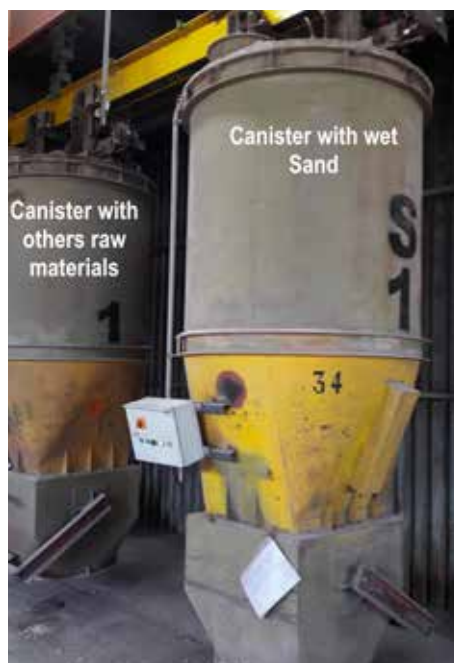
太陽光発電設備は、電力コストを削減するだけでなく、NSGグループがサステナビリティの資質を向上させるためにも重要な役割を果たします。このプロジェクトは、毎年推定848トンの排出量を削減することにより、炭素削減目標の達成を支援します。これは、乗用車180台分のCO₂を削減することに相当します。

サンサルボのウェットサンドプロジェクト

イタリアのサンサルボ事業所で、従業員の健康と安全を改善し、事業所のエネルギー消費量を削減するため、独自のキャニスターバッチ工場における砂の乾燥工程を無くすプロジェクトが実施されました。

工程を変更してウェットサンドを利用できるようにすることで、砂塵の量が著しく減少し、砂を乾燥させるための天然ガスの消費もなくなりました。このプロジェクトにより、年間90万Sm³の天然ガス削減と1.9千トンのCO₂削減が可能になりました。

このプロジェクトは、現地の事業所チームと研究開発部門の協力体制により実施されました。



新しいキャニスター

大気への排出

ガラスの製造は、原料を高温で溶解するため、大量のエネルギーを消費します。燃料が燃焼することによって、また、原料である炭酸塩や硫酸塩が分解することによって発生するガスがガラス溶解窯の主な排出物です。

大気への排出

ガラス溶解窯から排出される主要な汚染物質には、窒素と酸素から生成される高温の窒素酸化物、重油燃料や清澄剤から発生する硫黄酸化物、熔融中に発生する揮発物由来の粒子状物質ならびに原材料の分解および燃料の燃焼の両方から発生するCO₂があります。

NSGグループは、様々な技術を駆使してこれらの排出物削減に努めています。まず、特殊なバーナーの使用や原料の選択(カレット使用量を増やすことも含む)などの手段によって汚染物質を削減し、溶解窯の熱効率を向上させます。次に、溶解窯の排ガスが煙突から排出される前に汚染物質を除去します。

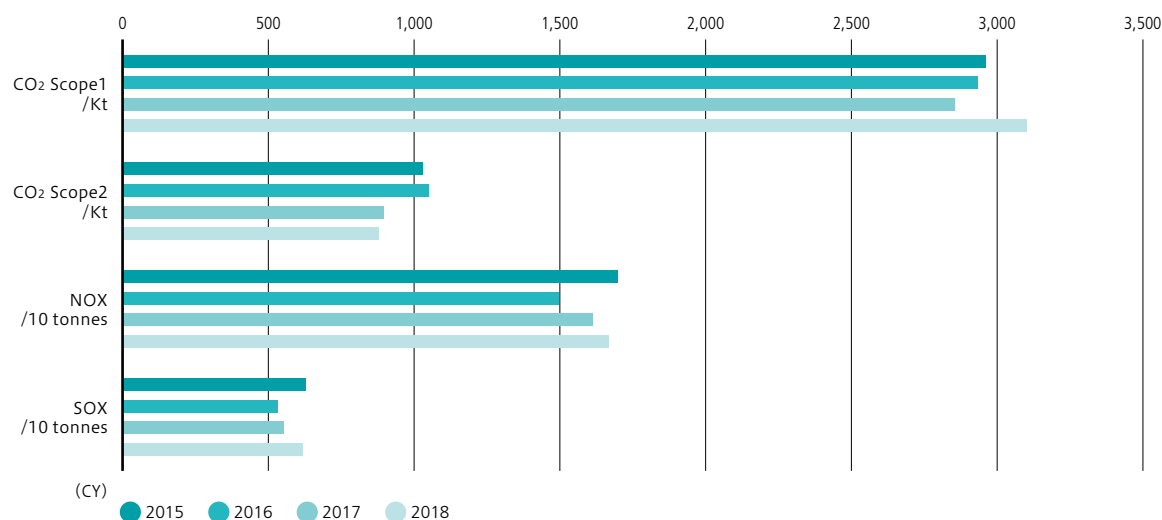
これまで、稼働中の溶解窯排脱設備はすべて標準技術に基づくものでした。この設備では3段階で排ガスから有害物質を除去します。酸性ガスを除去するためにアルカリ性物質がスクラバーに注入されます。中和反応による生成物および粒子状物質が電気集塵装置で除去され、最後に選択的触媒還元脱硝装置に注入されたアンモニアを使って窒素酸化物が除去されます。なお、NSGが建設した最新の排脱設備には、セラミック触媒フィルター (CCF)と呼ばれる最新技術が利用されています。

オタワ事業所に新しい大気汚染防止設備導入

米国のオタワにある溶解窯 (OT1) に新しい排脱設備を設置しました。これはMcGill AirClean社から購入したCCF装置です。このシステムは、ひとつの装置にある数千の「キャンドル」と呼ばれるセラミックフィルターを基礎的な技術として利用しています。アルカリ性物質 (ここでは石灰) が排ガスに加えられ、結果として生じた反応生成物および一次粒子がフィルターによって収集されます。この方法の新しさは、フィルターの繊維が金属触媒で被覆されているので、ガスが構造を通過するときに窒素酸化物も除去される点です。CCF技術は、NSGグループの今後の溶解窯排脱設備の標準になることが期待されています。



大気への排出



炭素排出のモニタリングおよび削減

NSGグループでは、2018年に4.0百万トンのCO₂を排出しました(直接排出と間接排出の合計)。前年比では6%の増加であり、これは再生可能電力の増加および多くの積極的な操業コスト削減対策(「エネルギー使用」セクション参照)と溶解窯の再稼働とのバランスによるものです。

スコープ1の排出量は3.1百万トンでした。この直接排出は、ガラス溶解窯から排出されるCO₂と曲げおよび強化炉で使用される燃料から排出されるCO₂を合わせたものです。スコープ2のCO₂排出量は0.9百万トン、スコープ3の排出量は推定2.3百万トンでした。フロートガラス製造工場において、燃料の重油から天然ガスへの切り替えが進んだことにより、この40年間でCO₂排出量をほぼ半減することができました。設計および操業における技術革新により、さらに削減が進んでいます。NSGグループでは、製品1トン当たりのCO₂排出量を2020年まで毎年1%ずつ削減することを目指しています。この目標はこれまでの5年間毎年達成されています。

	換算CO ₂ 量(トン)/ 同等物量(トン)	前年比(%)
FY2019	0.73	2.1
FY2018	0.75	1.4
FY2017	0.76	1.5
FY2016	0.77	1.5
FY2015	0.78	1.2

カレット利用で燃費効率向上と排出削減

ガラスのリサイクルは貴重な資源になります。

品質が許容範囲内であれば、切り落としたガラスやカレットはすべてガラス溶解窯に戻してリサイクルされます。二次加工拠点や顧客から回収したガラスは、有用な資源です。カレットの利用には2つのメリットがあります。ひとつはガラスの製造に必要な原材料を削減できること、もうひとつは廃材になるものを廃棄せずに済むことで、これによりリサイクル循環を実現しています。

原材料の10%にカレットを利用すると溶解窯のエネルギーを3%削減でき、その結果CO₂排出量の削減につながります。NSGグループの工場のひとつでは、カレットを100%利用したガラスを製造しました。

省資源化のため、NSGグループの各工場では、継続してガラスやカレットの回収およびリサイクルを推進しています。

埋め立て処理は最後の手段です。

NSGグループ内の工場で再溶解できないガラスは、可能な限り外部業者にリサイクル処理を依頼しています。

英国のガラス繊維事業所(NGFE)におけるCO₂排出削減

NGFEがセントヘレンズで製造している駆動ベルト強化用グラスコードは、2層の特殊有機材料がコーティングされたガラス繊維から作られています。これらの一次および二次コーティング工程で発生するガスは、現在改修中の復熱焼却炉を通じて排出されます。

当初の一次コーティング工程では、復熱焼却炉を通じて汚染物質を除去したガスを排出し、回収したエネルギーで乾燥炉を加熱していました。その後、汚染物質を除去しなくても規制値よりも低く焼却が不要であること、焼却は気候変動を加速させるCO₂を排出していることがわかりました。

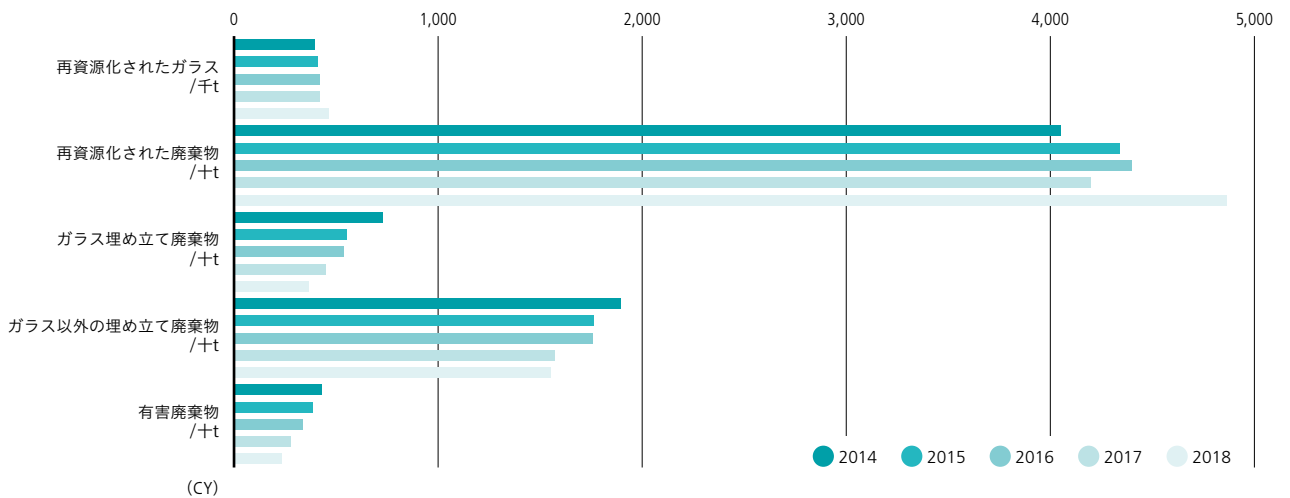
しかし、焼却炉の改修は、汚染物質を除去することだけが目的ではなく、悪臭問題が周辺地域に影響を与える可能性があるために続けられています。近隣のレイザムにあるNSG研究開発センターでは、セントヘレンズの気象データおよび地形データから、生活圏での臭気濃度が決して閾値を超えない様に新しい煙突の高さをシミュレーションしました。

エンジニアリングチームの支援により、現在NGFEは、直接乾燥炉を加熱する新しい一次コーティング工程のヒューム除去設備を導入し、燃料を削減して運転コストを低減させ、同時に年間3千トンを超えるCO₂の排出削減を実現しています。これは、研究開発部門、エンジニアリングチーム、現地経営陣の努力が結集して、NSGグループの事業をサステナブルに改善した素晴らしい例です。



資源およびリサイクル

NSGグループは、ガラスおよび製造、加工、梱包や配送に用いられるその他の原材料の効率的な使用、再利用、回収、リサイクルを推進しています。



埋め立て廃棄

NSGグループは、2013年までに埋め立て廃棄物を2007年対比で50%削減しました。さらに2020年3月期までに2014年3月期対比で40%（12千トン）削減する新しいサステナビリティ目標を設定しました。2019年3月期の実績（37%削減）は既に目標に近づいており、前年対比では5%の改善となりました。但し、個々の事業所の削減実績はまちまちですので、埋め立て廃棄物の削減目標をまだ達成していない事業所では、追加のアクションが行われています。

再熔融されます。自動車用ガラス、建築用ガラスの加工工程で発生するカレットや不合格品は、グループ内の工場で再溶解されるか、または外部のリサイクル業者に処理を依頼されます。ガラス製造工程から発生するごく少量のガラスカレットだけが埋め立て廃棄されます（2018年は3.4千トン）。この削減もNSGグループのサステナビリティ目標および活動内容に含まれています。

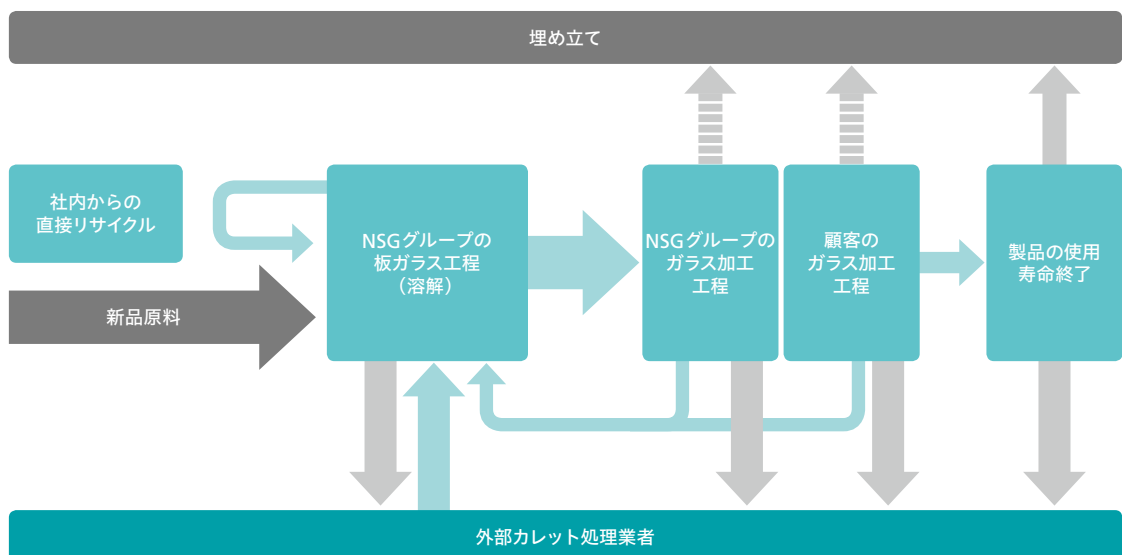
ガラスのリサイクル

ガラス製造工程そのものはごくわずかな廃棄物しか出しません。切断したガラスの端材はすべてガラスの原料として

ガラス研磨汚泥

自動車用ガラスのエッジ研磨や穴あけ加工から発生する汚泥をゼロにすることはできませんが、NSGグループでは、この汚泥を埋め立て処分するのではなく、積極的にリサイクルのパートナーを見つけ、コンクリートやアスファルト混

■ ガラスカレットの流れ



合物などの骨材の原料として提供しています。

フロートガラス規格外の原材料

2018年、NSGグループは、ガラス粉塵および不合格バッチをリサイクルするための方法を引き続き模索しました。規格外の原材料が配合されることで不合格バッチになります。また、ガラス粉塵は、汚染物質除去装置で集塵されたものです。米国のロスフォード事業所では規格外原材料を減らす対策として、工程モニタリングおよび制御システム自動化が進められました。またオタワ事業所では、バッチ漏出を減らすための新しいバッチ工場が完成しました。

一般廃棄物

大規模な事業所においては、一般廃棄物の分別をさらに徹底できるよう集中的なサポート体制がとられており、購買部門がパートナーとなり得る地元のリサイクル業者の選択に積極的に関わっています。

自動車用ガラス材料

自動車用ガラスについては、調達したすべての原材料データを世界規模の自動車産業向け環境負荷物質情報システムIMDS (International Material Data System) に登録しています。これにより、原材料の成分が一目でわかり、使用材料のコンプライアンス、リサイクルの可能性などを確認することができます。

このデータは、顧客である自動車メーカーも閲覧可能で、顧客企業による使用材料のコンプライアンス、リサイクルへの取り組みにも役立っています。

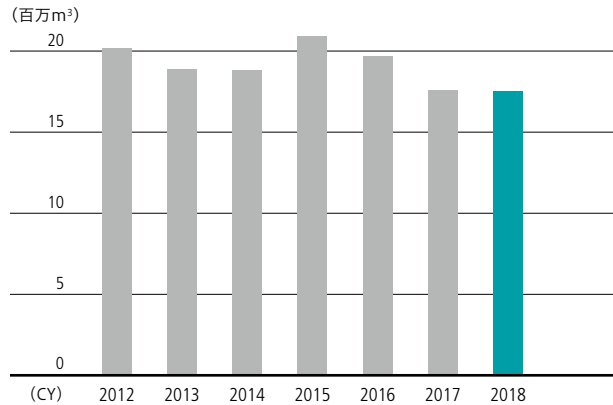
水の管理

ガラス製造において水は冷却のために使用されますが、ほとんどの工場では水循環システムが稼動しており、補充のみが必要になります。また、工場内でガラスを洗浄する際にも水が使用されますが、ここでは純度の高い水が必要となるため、特別な処理を行うとともに再利用を行っています。産業排水の処理業者と協力し排水のリサイクルを実施するとともに、最新の水処理施設を導入して水の使用量を最小限に抑えるよう努めています。これは、水の使用量が減るだけでなく、水処理に使用される化学物質の使用量を削減する効果もあります。NSGグループ内でも、工程または製品の違いや水質の違いにより、水の使用量は大きく異なります。通常はフロートガラスの製造1トン当たり約2m³の

水が必要となり、自動車用ガラス製品の加工1m²当たり約0.09m³の水が必要となります。2018年の水総使用量は、17.5百万m³でした。グループのリスク評価によれば、グループ内で最も多量に水を消費する事業所は、水供給に問題のない国々にあります。

NSGグループの水利用

■水の総使用量



バーセールズのチームへのトロフィー授与

優れた節水プロジェクトの中で、バーセールズ(米国ケンタッキー州)の自動車用ガラス製造事業所における水再利用プロジェクトが「2018NSGグループ環境大賞」を受賞しました。このプロジェクトでは、多数のガラス洗浄装置から出る排水を回収、再利用した結果、年200千トンを超える非常に大きな節水を実現しました。



木材

欧州では多くの場合、ガラスは梱包されずに顧客循環型のスチール製の台に乗せ、「フロートライナー」と呼ばれる大型ガラス輸送専用車で輸送されます。欧州以外では、ほとんどの場合、ガラスを木函で輸送しており、サプライヤーと協力して再利用可能な木製梱包材の設計に取り組んでいます。これらが合法で且つ持続可能な資源から調達されていることを確認するためにデューデリジエンスが行われます。

サプライヤー

NSGグループは、世界中の2万社を超えるサプライヤーから原料や資材、サービスを調達しています。グループの環境・社会・ガバナンス(ESG)目標達成を支援するために、供給基盤を持続可能なものにすることに注力しています。CSR評価機関EcoVadis等による評価の活用だけでなく、グループの方針および手順を通して、供給基盤におけるリスクの軽減に取り組んでいます。サステナビリティの取り組みには、次の重要な領域が含まれます。

「サプライヤー行動規範」の概要

NSGグループは「持続可能な購買プログラム」の一環として、「サプライヤー行動規範」を運用しています。この行動規範は、サプライヤーに期待する基準として、遵守すべき行動、プロセス、手順を定めています。当社の製造工程では、幅広い地域および世界のサプライヤーから原料、材料およびサービスを調達しています。そのため、グループのサステナビリティ目標の達成には、サプライヤーの協力が極めて重要です。優れた品質のガラス製品を製造して顧客に提供するため、信頼と協力、サステナビリティの考え方に基づくサプライヤーとの強固な関係構築を目指しています。

「サプライヤー行動規範」には幅広い項目が含まれています。これはサプライヤーの事業が多種多様に亘るためです。本行動規範は、可能な限り関連するすべての法的要件を取り入れながら、事業を行うための公正且つ常識的なアプローチを定義しています。

本行動規範の内容は、NSGグループの「経営理念と行動指針」にも準拠しています。特に重視するのは安全、行動への当事者意識、オープンで積極的なコミュニケーションです。NSGグループの求める要件を満たすために本行動規範を遵守することが、すべてのサプライヤーの責務として求められています。

カテゴリー戦略の一環として、長期的関係を築くサプライヤーの決定には、サプライヤーが当社の行動規範の遵守に同意していただけるかどうかを考慮してきました。また、コンプライアンスの十分な確保のため、一層の改善を求める必要があるサプライヤーを判断するための基準にもなってきました。

「サプライヤー行動規範」は法律の変更に対応するため、定期的に更新されます。最新の更新には、マネーロンダリング、現代奴隷法、人身売買関連法、紛争鉱物が含まれます。

英国現代奴隷法と人身売買に関するサプライヤー適正評価プロセス

「サプライヤー行動規範」は本分野についても詳細に規定しています。その内容は既存および新規のすべてのサプライヤーに通知されており、主要な契約済みサプライヤーの

ほとんどからこの規定に対する合意を得ています。NSGグループは、サプライヤーのサステナビリティプログラムを実施しており、同プログラムでは労働関連法の遵守について詳細な質問を行います。

サプライヤーの監査にはこの分野が含まれています。

NSGグループの全従業員および第三者が利用できるホットラインを設置しており、人権侵害の疑いを通報するために使用できます。ほとんどの国で通報は匿名で行われ、報復から全面的に保護されます。

紛争鉱物への対応

NSGグループは、紛争鉱物に関する米国金融規制改革法(ドッド・フランク法)の趣旨・目的に賛同します。同法は、コンゴ民主共和国および近隣諸国の武装団体の直接的または間接的な資金源となる紛争鉱物の使用を防止することを目的としています。

紛争鉱物を含有する可能性のある原材料を扱うサプライヤーを特定することはサプライヤー監査の非常に重要な要素であり、オンライン質問票への回答を通じてデューデリジェンスを実施しています。2019年3月期には、これらのサプライヤーのデータを更新しました。

贈収賄・汚職防止

当社およびその子会社は、エージェント、コンサルタント、販売店、サービスプロバイダー、運送会社および通関業者など、さまざまな民間部門の個人および団体(総称して「第三者」)と取引を行います。当社は、その利益を代表するよう、または当社グループに代わって公務員と接触するよう、通関業者、弁護士、ロビイスト、標準化委員会またはその他の仲介活動組織に委託することがあります。NSGグループを代表して行動するとは、第三者が委任状による正式な代理人としてNSGグループを代表する状況に限定されるものではありません。第三者が公務員や民間部門の他の団体との接触に関与しているか否かに関わりなく、彼らがNSGグループの利益を代表するあらゆる状況に当てはまります。

贈収賄や汚職のリスクが高いと考えられるサプライヤー

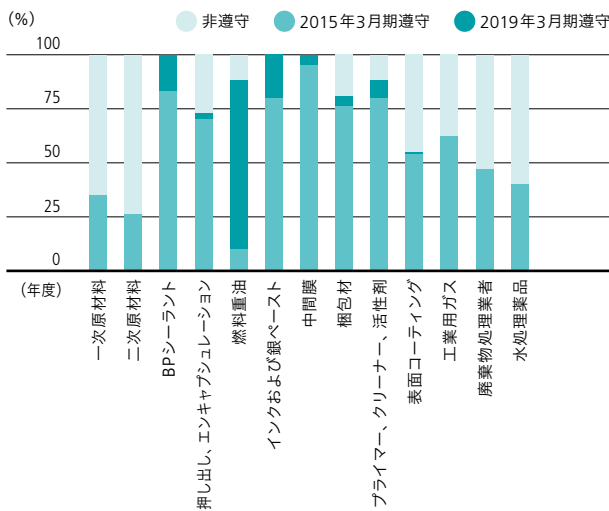
を特定するため、NSGグループはサプライヤーを継続的に見直します。倫理・コンプライアンス部門は、アンケートや審査プロセスを含むデューデリジェンスを実行します。第三者は、制裁リスト、監視リスト、PEPリスト(政治的影響力のある人物のリスト)、メディア掲載者一覧に名前があるかなど、さまざまなリストに照らして審査されます。

コミュニケーションと協力

NSGグループは「サステナビリティポリシー」に従って、サプライヤー、政府、規制当局、科学界、その他のステークホルダーと必要に応じて連携を取り、建設的に協力し合い、持続可能な発展という共通目標に向かって進展する事業や地域社会活動に取り組みます。

■ サプライヤーの環境リスクランキング

FY2015-2019進捗状況



この数年、環境に対して大きな影響を与える可能性のあるサプライヤー (HEI: High Environment Impact) を特定するプログラムを実施しています。目的は、サプライヤーが環境に与えるマイナスの影響を最小限に抑え、プラスの活動を積極的に推進してもらうためです。対象範囲は、木材梱包、パッチ原材料、廃棄物処理事業、化学物質等のHEIに分類された13の原材料カテゴリーです。これらのカテゴリーに分類されるすべてのサプライヤーは、ISO14001またはこれに相当する他の環境認証の取得が望まれます。木材、紙および段ボール梱包材に関しては、その原材料の供給先についての森林管理協議会 (FSC: Forest Stewardship Council) またはPEFC森林認証プログラムによるCoC (Chain of Custody) 認証の取得を求めます。

エネルギー効率およびCO₂削減

NSGグループでは、7年以上にわたり事業全体において相互協力によるエネルギー効率化プログラムを実施しています。このプログラムは、本社の研究開発、購買、製造革新の各部門と各事業所のチームが組織を超えて協力し、NSGグループ全体でエネルギー消費とコストの削減を目指すものです。

主要な事業所では、天然ガス、石油、電気、ディーゼル、水、その他のユーティリティ消費についてあらゆる側面から確認し、エネルギー消費とコストの削減に関するすべての事項が検討されました。削減の機会となる分野を特定する最初のワークショップは始まったばかりです。ワークショップで特定されたプロジェクトは、詳細に調査され、評価の上優先順位が決められます。ほとんど或いは全く投資を必要としないアイデアはすぐに実施されます。実現までに時間を要するもの、数千ドルないし数百万ドル規模の資金が必要なものもあります。

サプライヤーと連携した省エネプロジェクト

NSGグループは、主要なサプライヤーと継続的に協力して、製造工場におけるエネルギーと水の消費量削減に関するプロジェクトを展開しています。特定のエネルギー管理における課題解決のために、様々な技術の専門知識を活用しています。

再生可能エネルギーへの転換

NSGグループでは、使用する電力がより持続可能な資源から供給されるように取り組んでいます。2017年以降、欧州の電力消費の大部分について、再生可能エネルギー発電源証明契約を進めており、それは約0.2百万トンのCO₂削減につながっています。2020年には、この取り組みを欧州全域および他の地域にも展開することを検討しています。

2019年4月に、英国のレイザム事業所で大規模な太陽光発電設備が稼働しました。パートナーであるライトソースBP社と共同で設置した設備で、事業所全体の電力需要量の30%に相当する最大出力2.3MWの能力を備えています。この太陽光発電設備にはファーストソーラー社製のシリーズ4モジュールが採用され、NSGグループが生産したガラスが組み込まれています。NSGグループの全事業所に亘って、現在、事業所内または近隣にあります多くの太陽光発電設備を評価しています。

従業員

NSGグループは、従業員の健康と安全を何よりも重視します。また当社グループは、従業員がその能力を最大限に発揮し、顧客の期待に応えることができるような職場環境づくりを目指しています。安全、品質、顧客重視、サステナビリティおよび倫理的リーダーシップは私たちのすべての行動の根幹をなし、信用と相互尊重およびオープンなコミュニケーションの原則は、グループの雇用政策の中核となるものです。

■ NSGグループフォーカス

	グループ
正規雇用 男性 FTEs	22,482
正規雇用 女性 FTEs (15%)	4,089
正規雇用 合計 FTEs	26,571
非正規雇用 男性 FTEs	2,186
非正規雇用 女性 FTEs (23%)	643
非正規雇用 合計 FTEs	2,829
男性 合計 FTEs	24,668
女性 合計 FTEs	4,732
合計 FTEs	29,400
常勤 男性 従業員	24,485
常勤 女性 従業員 (16%)	4,606
非常勤 男性 従業員	123
非常勤 女性 従業員 (2%)	115
合計	29,329
男性 マネージャー	2,258
女性 マネージャー (12%)	330
マネージャー合計	2,588

データは2018年12月時点。

倫理およびインクルージョンとダイバーシティ

「NSGグループ倫理規範」は、新しく導入されたグループの経営指針「Our Vision」を形成する「コアバリュー」で明確に述べられている“誠実であること”を反映したものであり、すべての従業員に求められる行動を規定しています。倫理規範では、特に安全、人権の尊重、行動への当事者意識、オープンで全員参加を促すコミュニケーションを重視しています。

倫理規範で最優先する基本事項は、安全かつプロ意識を強く持ち、法に則って倫理的に、そして企業の社会的責任およびサステナビリティを示して事業を遂行することです。

NSGグループの倫理規範は、国際的に宣言された人権を明確に示しています。それらの人権に沿った雇用方針・雇用慣行をグループ全体で適用することにより、従業員の公正な取り扱いを保証しています。NSGグループの雇用機会均等並びにダイバーシティポリシーは、人種、肌の色、教養、宗教、信仰、年齢、性別、性的指向、国籍、障害の有無、労働組合への加入、政治的所属、その他のあらゆる差別の禁止を目的としています。

グローバルにインクルージョンとダイバーシティ (I&D) に取り組むことは企業にとって重要課題であり、企業価値と従業員の職業人生の質の両方を高めるものとして広く認

識されています。NSGグループは、I&Dの一層の改善を目指すことを固く決意しており、基本ステートメントおよびコアバリューの一つとして「人を尊重し、人を活かす」を社内外に公表しました。

2018年11月に開催されたグループ・カンファレンスでは、グループ上級経営陣が初めてI&Dについての集中セッションを行いました。そこでは各事業部門およびグループファンクション部門がI&Dについての議論を行い、それぞれのコミットメントを合意、その後各部門はコミットメントに沿って個別のアクションを設定しました。それらのアクションの進捗を来年1年をかけて四半期毎にレビューし、グローバルI&D運営グループの支援を得ながらI&Dが継続的に進展していくよう確認しています。

また、社内でI&Dの認知を高めるため、グループ内でI&Dポスターを配布、定期的にI&Dニュースレターを発行し、毎年3月の国際女性デーに認知活動を実施しています。上級管理職向けに「無意識の偏見」に関するトレーニングを初めて提供、彼らが自分のチームに対してインクルーシブなリーダーとしての行動を実践することによって、グループの組織風土をより多様でインクルーシブなものにしていくことができると確信しています。2020年3月期において、この研修をより広範囲の管理職向けに展開していく予定です。北米と日本で女性ネットワークが立ち上がっており、より広範囲に草の根I&D活動を推進するため、現在「Employee Resource Group Guideline (従業員リソースグループガイドライン)」を制定しています。

NSGグループタレントマネジメント

2018年に、グループのビジョンおよびバリューを支援する広範なタレント戦略の一部として、新しいタレントマネジメントシステムを導入しました。導入によりグローバルな人事記録やデータは新ソフトウェアへ移転、同時にすべての管理職に対して新しい人事管理育成プロセスについての包括的なトレーニングを提供しました。

管理職トレーニングでは、パフォーマンス管理に関する議論の仕方を変更しました。2019年よりその議論では各人が自分の役割を遂行する上でもたらす事業への影響と価値を明らかにし、重点を置くものとしています。この議論に

■ タレントマネジメントサイクル



は、管理職が事業への影響と価値モデルをパフォーマンスを上げるために必要な行動とリンクさせる上で有効なツールとしてNSGグループコンピタンシーモデルの使用も含まれています。

NSGグループコンピタンシーモデルを世界中の従業員プロセスに一体化し、管理職がタレントマネジメントを実践する上でコンピタンシーへよりアクセス可能とし、目につくようにすることで、継続して企業文化の変革を支援しかつ推

■ NSGグループコンピタンシーモデル



“優れたリーダーとは、従業員の意欲を喚起しモチベーションを上げ(人間力)、それらを通じて短期的には成果を達成し(結果へのこだわり)、長期的な成功をもたらす(ビジョン)ことのできる人である。”

進していきます。2019年に目標としているのは、管理職が共用できいつでもアクセスできるタレントプールおよび後継者育成計画を創出し共有することで、より透明性のある、活動的なタレントマネジメントの取り組みとなるようにしていくことです。

2018年に、リーダーシップ開発ポートフォリオを強化し、ランカスター大学と提携して初の工場管理者向けリーダーシッププログラムを設計し実施しました。このグローバルなプログラムを通して、新任工場長、あるいは工場長への登用をサポートすべく立案された後継者育成計画に指名された24名を育成しました。







従業員エンゲージメント

グループ内の持続的なエンゲージメントを測定するために、引き続き従業員意識調査(パルスサーベイ)を実施しています。2018年の調査では、3地域(欧州、アジア、北米)、11カ国で8,557名を対象に実施し、7,254名から回答がありました(回答率85%)。

3週間にわたり実施されたこの調査では、自由記載の質問に対して、2,658を超えるコメントを得ました。それらのコメントは、各国の管理・監督者らによってレビューされ、行動計画が取られています。

継続して調査票を改善し、マネージャーがその行動計画を実行できるよう注力していきます。

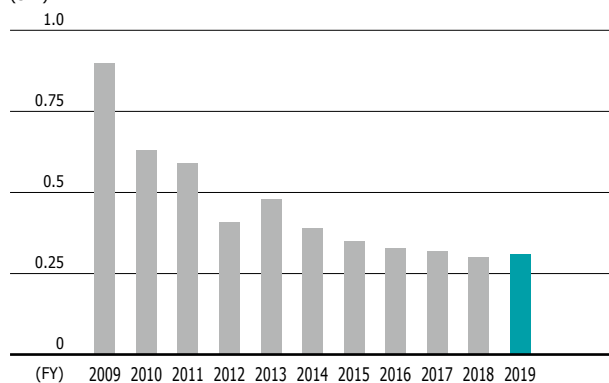
■ 従業員意識調査(パルス・サーベイ) 2018

-  2018年の従業員意識調査は、3地域11カ国の8,557人を対象に10の言語で行われました。
-  質問項目は25のコア質問と、地域ごとの追加質問で構成
-  調査期間は、2018年9月24日～10月12日までの3週間
-  135のオンライン結果報告書を発行
-  「NSGグループをより働き甲斐のある場所にするには何でしょう」という質問に2,500以上のコメントが集まる
-  調査への回答者数は7,254人で、回答率は引き続き高い85%

NSGグループの安全プログラムは、グループのビジョンとバリューに重点を置いています。すなわち、人材が最も大切な資産であり、従業員の安全および業務を行う上でのコミュニケーションはグループの事業精神の中核となるものです。

■ 従業員の重大災害度率

(SIR)



重大災害 (%)	2015年 3月期	2016年 3月期	2017年 3月期	2018年 3月期	2019年 3月期
ガラス取り扱い中の切創	30	30	38	45	29
手作業	23	19	21	24	35
滑り/躓き/転倒	11	22	14	10	16
エンジニアリング(建設、工事関係)	14	0	0	0	0
機械作業	5	16	13	6	6
ブレード刃による切創	7	5	5	2	6
転落	0	3	4	8	2
その他	10	5	5	5	6

包括したNABIS (NSG安全文化改善戦略)と呼ばれる安全活動を通じて、NSGは先取りの安全対策を推進しています。

リーダーシップ

事業のあらゆるレベルのリーダーに対し、議論する機会の設定や現場巡視などの仕組みを利用して生産現場の改善についてリーダーやチームと話を増やしたりすることにより、目に見える形で行動に表すことでリーダーシップを示すように求めています。

すべてのリーダーは、10の主要なリーダーシップ行動と照らして自身の行動を評価することが求められています。そして、リーダーがチームに模範を示して指導することや、危険な行為について当事者に指摘することなく見過ごすことがあってはならないといった一連の原則に照らしてチームをレビューすることが必要になります。

リーダーの職責および説明責任は、安全に関するシステムをどの様に作るか、また、チームのメンバーが業務を遂行する上で決められた手順や安全規則に従っているかをどの様に確認するかです。また、業務を適切に遂行するためのチームのメンバーの能力について、常にどの様にレビューするかも含まれます。

安全に関するコミュニケーション方法を改善していくことは、災害の直接的および予防的な安全対策に関する明確な情報を共有する上で重要です。それは、従業員とリーダーの双方向のブリーフィングやより正式な安全に関する会議などの定期的な機会を通して行われます。リーダーたちは皆が効果的にコミュニケーションを取れる様にしなければなりません。

従業員の教育は、顧客に対するサービス提供の基本的な部分です。安全かつ倫理的にコミットメントを果たす手段と能力を従業員が確実に身に付けられる様に、教育の必要性や能力に関する継続的なレビューと情報の更新が必要です。リーダーは、NABISを通じて、安全の観点からチームのメンバーが業務遂行に必要な正しい知識を持つことができる様にすることを求められています。

工場の安全について積極的に関わるよう従業員に求めることは、リーダーの責任のひとつであり、NABISでは、チームのメンバーが安全に関するプロジェクトに参加する機会を設定するようリーダーたちに求めています。多くの大規模工場で実施されている安全に関する提案の実施や改善活動への参加などです。

安全組織と戦略

NSGグループの安全衛生を統括するサステナビリティ統括部長は、最高執行責任者(COO)の直属になっています。

安全実績の最新データを毎月COOに提供するとともに、半年ごとに4つの事業部門の部門長とグループファンクションの部門長で構成されるシニアオペレーションチームで、より詳細な安全実績のレビューを行います。これらのレビューは2018年3月、2018年9月、2019年3月開催されました。

すべての労働災害は回避可能と考えられます。NSGグループでは、どんなに小さな事故でもすべて報告し、適切な調査を行い、それらの災害から教訓を学んでいます。

重大災害率が所定の値を上回る事業所は、特に重点的に追加のサポートや定期レビューの頻度を増やして対処しています。

安全実績

安全性の向上で特に取り組んできたのは、リーダーシップ(特に第一線のリーダーに焦点)、Safety 4 Ways、高リスク作業の管理の主要な3つの領域です。これらの3つの領域を

NABISの2つ目の要素は、Safety 4 Waysと呼ばれる以下の4つの項目です。

- 安全改善活動(SIP) – 災害につながる条件や作業を計画的に改善する活動を通じて、安全を阻害する要因やリスクを減らす。
- 重大ヒヤリ(IHPS) – すべての災害や事故を批判的に見つめ直し、一歩間違えば重傷や死亡事故につながる可能性があるとして、発生した要因を細かく分析して予防策を講じる。
- 重要安全行動(KSB) – 頻繁なフィードバックを通じて、どのようにしたらリスクのある行動を減らし職務を遂行することができるかに重点を置いて取り組む。
- 年間重大災害度数率(SIR) – 最優先で対応する安全指標。

SIRは、医療が必要な災害や就業継続のために配置転換が必要な負傷について、労働時間200千時間当たりの災害発生件数で表されます。

2019年3月期のSIRは0.31で2014年3月期対比(同一条件下で)18%改善しました。

最後に、NABISでは、リーダーは高リスク作業に関する管理を求められます。

NSGグループは、高リスク作業削減プログラムの推進と安全ツールの拡充に真摯に取り組み、以下の分野に継続して重点的に注力しています。

- 転落の危険がある場所での作業
- 車両と歩行者の安全
- 機械安全：ガード、FASS[※]、アイソレーション(エネルギー遮断)
- 請負業者の安全(許可証含む)
- 重量物の運搬：ガラスの移動、安全な積み荷の搬送、吊り用クランプ、台車、パレット
- 運転

※頻繁にアクセスする装置に対するインターロックなどの安全保護策

NABISの次の段階

大規模工場に関するNABISへのコミットメントは、世界中にあるすべての主要な製造工場への導入をもって完了しました。

NABISの次の段階は、NSGグループで働く誰もがNABISに何らかの形で関与することです。これを達成するために、サステナビリティ部が2020/2021年度の実施に向けて2つの新しいツールを開発しました。

小規模工場向けNABIS：このNABISは、メインのNABISツールの項目を引き続き利用します。ただし、小規模工場向けNABISでは、より小規模な事業における業務上および管理上の異なる要求事項を考慮します。

事務所向けNABIS：このNABISは、製造機能を持たない間接部門や業務部門のためのものです。本社部門が特定したリスクに焦点を当て、リーダーはチームを改善活動に参加させることを求められます。

3つのNABISの領域を組み合わせることで、最終的にはNSGグループのすべての従業員がNABIS活動に関与することになります。

NSGグループでは「手作業」が重大な負傷の66%で主要因となっていることを突き止め、2020年度からこの課題に対処するためのプログラムを開始しました。

現在、重大な災害の原因となっている手作業の量に対処するため、以下の改善対策を検討しています。

- ヒヤリ報告や事故報告などの工場の事後対策から根本的な原因および原因を引き起こした行為の特定についてレビューを行う。
- 各事業部門向けの保護具の標準仕様の更新を完了し、現在の水準をさらに向上させる。これには、地域事業部門間でのサプライヤーおよび仕様に関する多くの基準が含まれる。
- 手作業について、リーダーは教育の必要性を認識し、グループでは教育方法や教材の見直しを行う。
- 新しいツールやアプリケーションの開発により、第一線のリーダーが手作業の教育や観察ができる様支援する。

安全を次の段階に進めるために

安全に関する戦略は、従来通り安全管理ツールとプログラムの有効性改善に焦点を当てています。従業員とリーダーは、以下の取り組みを通じてさらに高い水準の安全性を達成していきます。

- 環境安全衛生部による安全管理ツールの監査を実施しました。これは、より一貫性のある取り組みの推進、安全に関するスキルの向上、教育内容の改善を目的としています。この安全監査は地域間、事業所間を跨ぎ行われ最大の効果を上げています。
- 安全文化を継続的に変革する手段として従業員の積極的参加を推進します。
- グループ全体の安全に関するリーダーシップ水準向上のため、現場監督者のさらなるレベルアップを行います。

NSGグループ安全の日

NSGグループ安全の日が2018年10月11日に開催され、今回も世界中で多くの従業員が参加するイベントになりました。すべての事業所で応急処置、消防、緊急時対応などを含む従業員参加型の安全活動も開催されました。

当日は、各事業所で開催されたイベントに経営幹部が出席し、安全に対する自らの意気込みを示すとともに、優秀な安全実績に対する表彰が行われました。

2019年には、メンタルヘルスおよび福利に注力します。工場には、従来の安全作業についてより検討するよう引き続き求めながら、加えて従業員のメンタルヘルスおよび健康促進に取り組むよう求めています。

NSGグループは、事業を行うすべての地域の良き一員となることを目指します。NSGグループは全世界で約27,000人の従業員を雇用し、日本、欧州、北米、南米、中国、南アジア、東南アジアなどのおよそ30カ国に主要製造拠点を有しています。

NSGグループが事業を展開する地域社会は、事業活動の基盤であるとともに従業員の生活基盤でもあります。地域社会との共存共栄なくして、事業活動の継続はありません。必要な投資を行う場合、通常はその地域社会に雇用や経済効果などのプラスの影響をもたらします。そこで、事業が地域社会や環境さらには地域経済に及ぼす影響を理解し適切に対処するために、投資案件ごとに影響評価を実施しています。

NSGグループは、事業を展開する地域社会の責任ある重要な一員として、地域社会の発展に積極的な貢献を果たすことが非常に重要であると考えています。グループの主力事業や経営資源の活用を通じて地域社会の取り組みを支援していきます。

ゴール

NSGグループは、健全に成長を続ける地域社会で事業を展開し、こうした社会から良き一員として認められることを願っています。効果的な事業を行い、タイムリーに事業を拡大し、また変化させるためには、まず、地域社会を積極的にサポートし地域の人々の信頼を得ることが不可欠です。

NSGグループは、地域で事業活動を継続するための事業投資に加えて、地域社会への投資も行っています。慈善活動などへの寄付金や物資の提供を通じて、地域社会の健全性の向上や、社会問題の解決に取り組んでいます。また、事業参入や操業、撤退などを含め私たちの事業活動が地域社会に与える影響を評価・管理するプログラムを運用しています。

NSGグループの従業員は、地域社会との良好な関係づくりにおいて積極的な貢献を果たすことが奨励されています。例えば、募金活動や地域のプロジェクトにおけるボランティア活動などに参加しています。

ポーランドでチャリティマラソン“Glass Run”を開催

ポーランドでは、2018年9月16日に、第1回のチャリティマラソン“Glass Run”が行われ、国内外から合わせて130名が参加しました。参加者は、ポーランドにあるNSGグループのピルキントン・オートモーティブ・ポーランドのフミエルフとサンドミエシュ両事業所間に設定された25キロのコースに挑戦しました。参加費は、スコパニエの児童養護施設に寄付され、施設の子供たちは、ボランティアとしてイベントをサポートしました。イベントは大成功であり今年の9月に第2回を開催することが決定されています。



NSGグループ100周年を記念した1,000本の植樹

NSGグループの100周年を記念してグループの複数の事業所において植樹活動を行いました。英国では、地元の小学生とともに、研究開発センターの敷地内に200本を超える木を植えました。これはCO₂の削減にも貢献します。



アルゼンチンで学校の美化活動

2001年以降毎年、従業員とその家族と一緒に“地域貢献活動の日”を設定して、地域社会の発展を目指しています。

今回はこの機会に、大人と子ども合わせておよそ200名が幼稚園“the kindergarten N° 909”と一緒に、ガーデニング、壁の塗装、フェンスや背板の設置などを行いました。電気設備工事や石積み作業などで日頃から幼稚園で作業している業者の方々も参加しています。この活動を通じて、家族、職場の同僚、地域社会の方々とのつながりや連帯感が深まっていきます。

長年に亘って多くの学校とともにこうした活動を行い大きな成果があったことから、今後も“地域貢献活動の日”を大切に、同様の活動を継続していきます。



日本で無機材料研究助成

公益財団法人日本板硝子材料工学助成会は、日本板硝子株式会社の創立60周年を記念して、同社と関係会社の基金拠出によって1979年に設立されました。無機材料とこれに関連する科学・技術に対する研究助成を事業とし、設立以来これまで5,238件の応募の中から1,287件を選考し、総額16億6千万円の助成金を贈呈しています。1992年には海外研究助成も開始し、これまでに144件、総額912千米ドルの助成を行っています。



NSGグループの歴史

2018年、NSGグループは100周年を迎えました。1918年の創立以来、NSGグループは絶えず進化を続けてきました。400年の歴史を持つ住友グループの事業精神を共有しながら、建築用、自動車用、高性能ガラスの各分野において存在感を放ち、世界市場で事業を展開しています。



二島工場(福岡県)

1920

二島工場(福岡県)で板ガラスの生産を開始

1920-1940年代

国内ガラス需要の伸びにともない事業を拡大

- 二島工場の生産能力を増強(1920年代)
- 四日市工場(現四日市事業所(三重県))を開設(1936)

1950-1960年代

経済発展の中で生産規模・能力を拡大し、1950年代には自動車用ガラス事業に本格参入

- 舞鶴工場(現舞鶴事業所(京都府))を開設(1952)



舞鶴事業所(京都府)

- 千葉工場(現千葉事業所)を開設(1964)

1918

大阪で日米板硝子株式会社を設立

1910

1920

1930

1931

社名を日本板硝子株式会社に変更

1940

1950

1950

東京、大阪他国内7証券取引所に株式上市

1965

アジア初となるフロート方式によるガラス製造を開始



アジア初のフロートガラス

1970-1980年代

自動車用ガラス事業の成長と建築用ガラス事業および自動車用ガラス事業のグローバル化

- 日本安全硝子株式会社を吸収合併し、川崎工場および京都工場（現京都事業所）を開設（1970）
- マレーシアに初の海外投資（1971）
- メキシコに自動車用ガラス製造の合併会社を設立（1975）
- 米国に自動車用ガラス製造の合併会社を設立（1986）

1970-2000年代

新商品と新技術の開発に注力。海外投資により高性能ガラスの礎を築く

- セルフォック®開発（1968）



中核技術であり続けるセルフォック®

- 超薄板ガラス(UFFTM:ULTRA FINE FLAT GLASS)の生産開始（1978）
- 硝子繊維製品の販売を開始（1979）
- 日本無機株式会社の子会社化によりバッテリーセパレーター事業を拡大（2001）

1979

創立60周年を記念し（公財）日本板硝子材料工学助成会を設立

1990-2000年代

アジアでの事業拡大

- 自動車用ガラスの合併会社を中国に設立（1995）
- 建築用ガラスの合併会社をベトナムに設立（1995）
- ベトナムに2番目の建築用ガラスの合併会社を設立（2007）



ベトナムフロートガラス社

1990-2000年代

ピルキントン社との連携強化

- ピルキントン社子会社のLOF社の株式の20%を取得（1990）
- ピルキントン社に出資（2000）
- ピルキントン社、持分法適用会社になる（2001）



ピルキントン レイザム(英国)事業所

2004

本店所在地を大阪から東京に移転

2006～

ピルキントン社の完全子会社化にともない、建築用ガラスおよび自動車用ガラス事業を本格的にグローバル化。NSGグループ全体として、世界各地に主要な事業拠点を持ち、100カ国以上で製品を販売。

（2019年3月31日現在）

2008-2010年代

委員会設置会社（現指名委員会等設置会社）へ移行（2008）

- NSGグループコーポレートガバナンス・ガイドラインを制定（2015）

2009

NSGグループサステナビリティポリシー公表、NSGグループサステナビリティ委員会設立

2012

国連グローバルコンパクトに参加

2014

長期戦略ビジョンと中期経営計画（MTP）を発表

2015

NSGグループ倫理規範を改定

2017

2018年度から2020年度までの3カ年の中期経営計画（MTP）フェーズ2がスタート

2018

創立100周年

新経営指針「Our Vision」を策定

株式情報

(2019年3月31日現在)

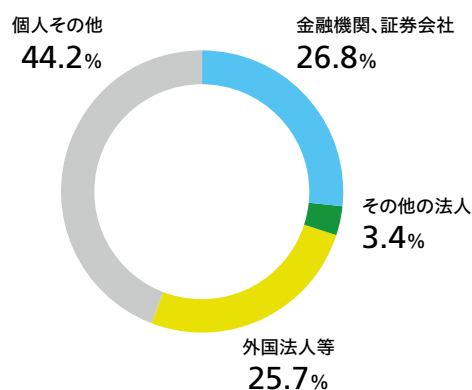
株式総数	発行可能株式総数:177,500,000株 発行済株式総数:90,593,399株	上場証券取引所	東京(証券コード:5202)
A種類株式 (2019年6月30日現在)	発行可能株式総数:40,000株 発行済株式総数:30,000株	監査法人	EY新日本有限監査法人
株主数	普通株式:55,359名 A種類株式:3名	株主名簿管理人 事務取扱場所	三井住友信託銀行株式会社 証券代行部 東京都千代田区丸の内一丁目4番1号

大株主の状況

株主名	持株数(普通株式)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	6,218,200株	6.86
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	4,284,200株	4.72
JUNIPER	2,233,000株	2.46
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	1,881,100株	2.07
STATE STREET LONDON CARE OF STATE STREET BANK AND TRUST, BOSTON SSBTC A/C UK LONDON BRANCH CLIENTS – UNITED KINGDOM	1,834,400株	2.02
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140042	1,558,853株	1.72
JP MORGAN CHASE BANK 385151	1,416,203株	1.56
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口1)	1,263,800株	1.39
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口2)	1,170,200株	1.29
日本板硝子取引先持株会	1,059,678株	1.16

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

所有者別持株比率



	2015年 3月末	2016年 3月末	2017年 3月末	2018年 3月末	2019年 3月末
金融機関、証券会社	23.2%	23.3%	22.5%	25.2%	26.8%
その他の法人	4.5%	5.0%	4.8%	4.4%	3.4%
外国法人等	20.3%	15.3%	16.9%	22.0%	25.7%
個人その他	51.9%	56.4%	55.8%	48.4%	44.2%

会社情報

(2019年3月31日現在)

商号	日本板硝子株式会社
本店	〒108-6321 東京都港区三田三丁目5番27号(住友不動産三田ツインビル西館) TEL:03-5443-9500
設立	1918年11月22日
従業員数(連結)	26,741名
資本金	116,588百万円

WEBサイトのご案内

企業情報トップ



<http://www.nsg.co.jp/>

投資家情報トップ



<http://www.nsg.co.jp/Investors/>

サステナビリティトップ



<http://www.nsg.co.jp/Sustainability/>

編集方針

NSGグループは、2018年より「統合報告書」を発行しています。「統合報告書2019」は、当社の長期戦略ビジョンである「VAガラスカンパニーへの変容・変革」に基づき、社会的課題に対応する独自技術や強みをコアとしたガラス製品(VA製品)やサービスを伸ばす、持続的な成長に向けた取り組みについて株主をはじめとするステークホルダーの皆様にお伝えするものです。皆様からのご要望を反映し、統合報告書の利便性の向上として、昨年は別冊としたサステナビリティ・データブックは本体に統合しました。今後も読者様のご意見を反映しながら統合報告書として更なる進化を図ってまいります。

見直しに関する注意事項

当資料の業績見直しは、当社が現時点で入手可能な情報及び合理的であると判断する一定の前提のもとにおいて、実際の業績は見直しと異なる可能性があります。その要因の主なものとしては、主要市場の経済環境及び競争環境、製品需給、為替・金利相場、原燃料市況、法規制の変動等がありますが、これらに限定されるものではありません。

その他の情報

本報告書に加え、NSGグループは当社グループに関する多くの情報を株主・投資家の皆様に提供するため、定期的に冊子を発行しています。当社グループについての詳細情報はウェブサイトをご覧ください。

www.nsg.co.jp

