

統合報告書

2018年3月期



NSGグループは、建築用・自動車用ガラス、および高機能ガラスの分野における世界最大級のメーカーの一つです。

グループ従業員数は約27,000人。世界27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います。



編集方針

NSGグループは、従来の「サステナビリティレポート」と「アニュアルレポート」に代えて、「統合報告書」を発行いたします。

「統合報告書 2018」は、当社の目指す「VAガラスカンパニー」への変革により、社会的課題に対応する独自の技術や強みをコアとしたガラス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。財務情報や非財務情報などの詳細データは、有価証券報告書、サステナビリティデータブックおよび当社のウェブサイトをご覧ください。

当社ウェブサイト www.nsg.co.jp

参考ガイドライン

- GRIサステナビリティ・レポーティング・ガイドライン

ビジョン

ガラス技術で世界に変革を

ミッション

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ることを目指すとともに、省エネ・創エネに貢献し、安全で倫理的な事業活動を行う

経営理念

事業は人なり

我々は次の理念を仕事の基本として事業に携わります。

- ▶ 信用と相互尊重
- ▶ 誠実な行動とプロ意識
- ▶ 協力一致と相互支援
- ▶ オープンなコミュニケーション
- ▶ 進取の精神と創意工夫
- ▶ 情熱と不屈の精神
- ▶ 自己責任と社会的貢献
- ▶ サステナビリティの推進

行動指針

我々は次の行動を実践し、事業を成功に導きます。

- ▶ すべての行動が会社の価値を高め、サステナブル(持続可能)にするものであるよう常に注意を払う。
- ▶ すべての災害は未然に防げるものであると信じて、安全をあくまでも追求する。
- ▶ すべての行動において、最高水準の社会的・環境的責任を果たす。
- ▶ すべての従業員の潜在能力を開発し、やる気とコミットメントを引き出す。
- ▶ 決められた品質基準を遵守し、顧客満足を達成する。
- ▶ 常に先端技術および革新的製品・用途の開発を行うことで、一步先を進み続ける。
- ▶ 製造・開発・営業と密接に連結し、データ・事実・分析に基づいて意思決定する。
- ▶ シナジー効果を十分に引き出し、無駄を排除し、競争力を確保する。
- ▶ すべての事業活動において、たゆまず改善を追求する。

CONTENTS

概要

財務・非財務ハイライト	02
NSGグループの歴史	04
CEOメッセージ	06
CFOLレビュー	10
NSGグループの価値創造プロセス	12

事業

事業概況	14
COOレビュー	16
建築用ガラス	18
自動車用ガラス	20
高機能ガラス	22

コーポレートガバナンス

取締役会議長メッセージ	24
コーポレートガバナンス	26

サステナビリティ

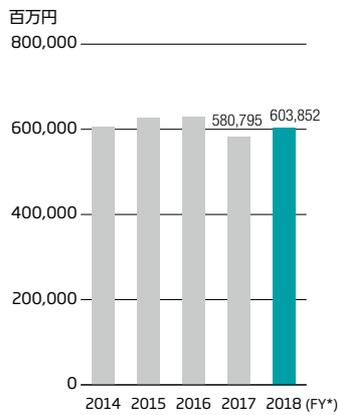
サステナビリティ	36
目標	38
サステナビリティへの取り組み	40

会社情報

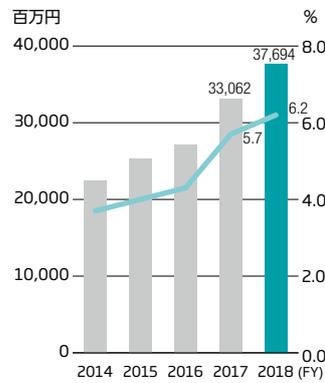
会社情報	43
見直しに関する注意事項	43
その他の情報	43

財務ハイライト

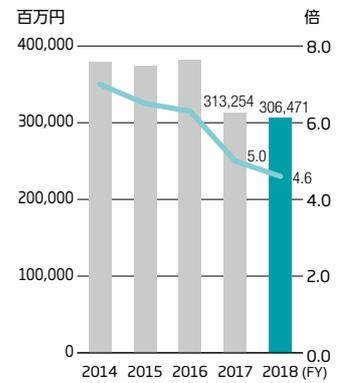
売上高



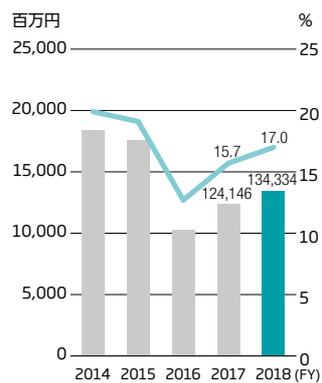
営業利益*1 売上高営業利益率*2



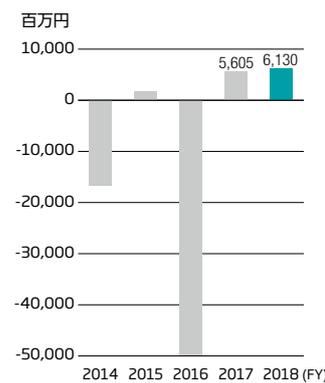
ネット借入残高 ネット借入残高/EBITDA



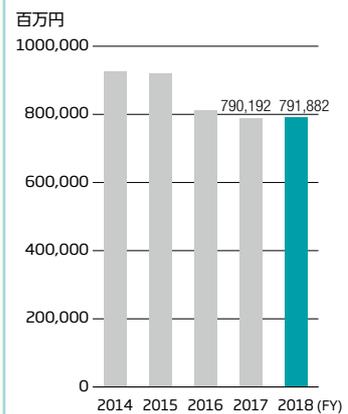
自己資本(親会社の所有者に帰属する持分) 自己資本比率(親会社所有者帰属持分比率)



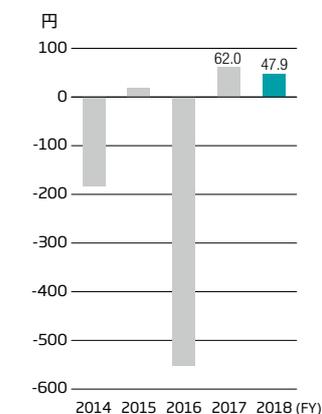
親会社の所有者に帰属する 当期利益



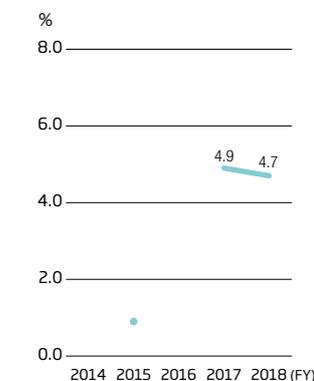
総資産



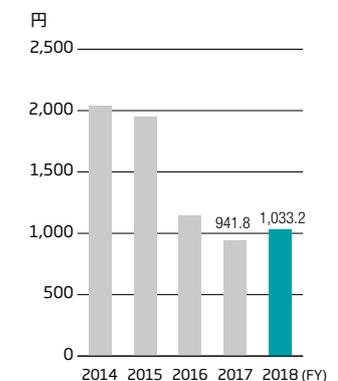
基本的1株当たり当期利益(EPS) ※3



親会社所有者帰属持分 当期利益率(ROE)



1株当たり親会社所有者 帰属持分(BPS) ※3



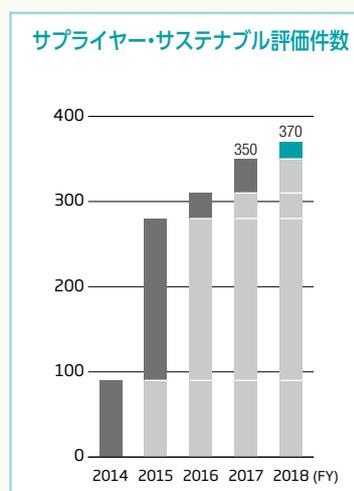
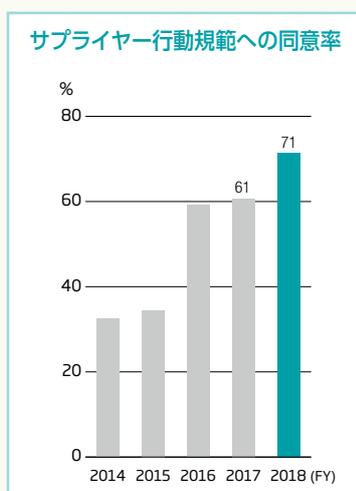
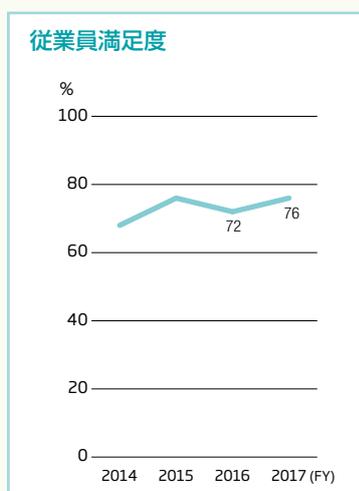
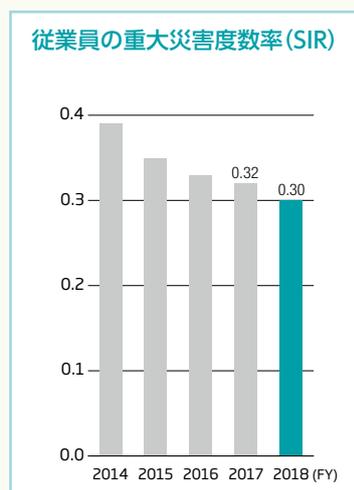
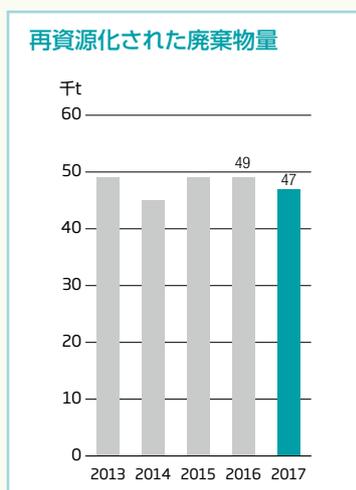
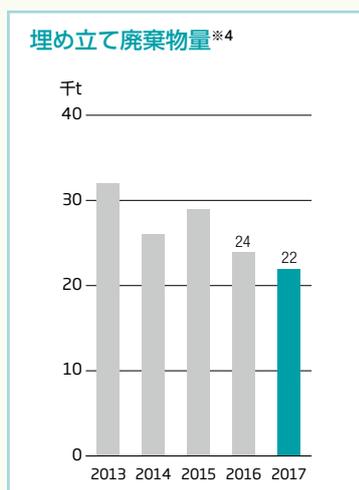
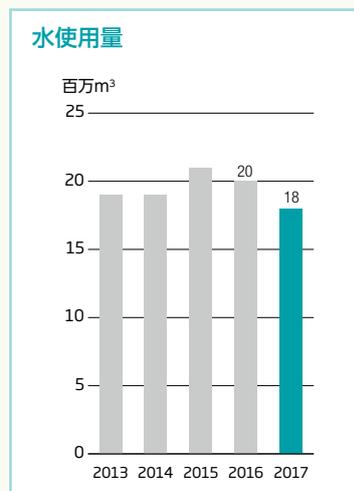
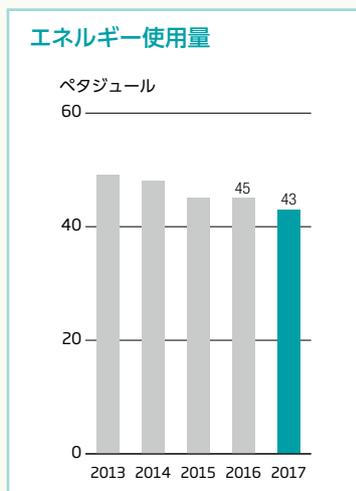
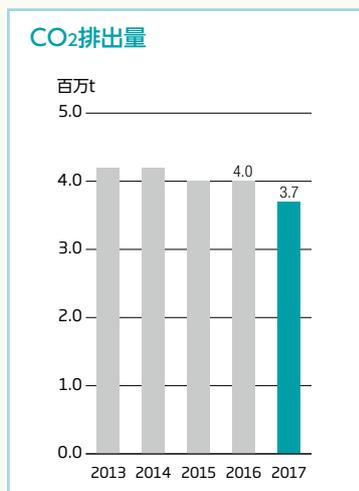
※1 個別開示項目及びピルキントン買収に係る無形資産償却費控除前ベースの営業利益

※2 売上高に対する個別開示項目及びピ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。

*FY=Fiscal Year FY2018は2018年3月期を示しています。

非財務ハイライト



■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。

NSGグループの歴史

2018年、NSGグループは100周年を迎えます。1918年の創業以来、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、高機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。



舞鶴事業所(京都府)

1920

福岡で板ガラスの生産を開始



二島工場(福岡県)

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(三重県)を設置(後に四日市事業所へ改称)(1935)

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(京都府)を設置(後に舞鶴事業所へ改称)(1951)
- 千葉工場を設置(後に千葉事業所へ改称)(1963)

1918

大阪で日米板硝子株式会社を設立

1910

1920

1930

1940

1950

1960

1931

社名を日本板硝子株式会社に変更

1950

東京、大阪他国内7証券取引所に株式上場

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を設置(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)



ベトナムフロントガラス

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)

2006~

ピルキントン社の完全子会社化にともしない、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。(2018年3月31日現在)

1970

1980

1990

2000

2010



中核技術であり続けるセルフエッジ®

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

- セルフエッジ®開発(1968)
- 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完全子会社化によりバッテリーセパレーター事業を拡大(2001)

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)

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



ピルキントンレーザム(英国)事業所

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

2004

本店所在地を大阪から東京に移転

2015

NSGグループ倫理規範を改定

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

2017

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



代表執行役社長兼CEO
森 重樹

NSGグループのビジョン、経営理念、中期経営計画(MTP)フェーズ2について

NSGグループは、企業ビジョン“ガラス技術で世界に変革を”のもと、建築用ガラス、自動車用ガラス、高機能ガラスの各分野において、気候変動の影響軽減や安全性や快適性の向上に役立つさまざまな高付加価値製品を提供することを通じて、持続可能な社会の実現に貢献する企業を目指してきました。

また、「事業は人なり」を経営理念とし、顧客、従業員、株主、サプライヤー、そして地域社会というステークホルダーの皆様から最上位の会社と評価されるよう努めてまいりました。

当社グループは2014年に公表した長期戦略ビジョン「VAガラスカンパニーへ変容・変革する」(VAとは英語のValue-Addedの頭文字に由来)のもと、2016年10月に「中期経営計画(MTP)フェーズ2」を発表しました。MTPフェーズ2は、2018年3月期から2020年3月期の3年間を計画期間として、現在の当社グループにとって主要な課題である「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容・変革の開始」の2つを基本目標とするものです。

MTPフェーズ2で掲げた財務目標は、売上高営業利益率(ROS): 8%以上*、ネット借入/EBITDA比率: 3倍としております。また、親会社所有者帰属持分当期利益率(ROE)についてはMTP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%程度を想定しております。

*注: 個別開示項目及びビルキントン社買収に係る無形資産償却費控除前営業利益をベースに算定。

そして、MTPフェーズ2では戦略の重点化と積極的な施策を追加し、目標達成をより確かなものにしていきます。

MTPフェーズ2の基本方針は、

- VA戦略をさらに加速・進化させ、持続的に成長する強い収益基盤を構築すること
- 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ことです。

NSGグループは、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、持続可能な社会の実現に貢献してまいります。

具体的には、以下の4つの重点施策を実施してまいります。

1. 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。

2. 成長ドライバーの確立

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。

3. ビジネスカルチャーイノベーション

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。

4. グローバル経営の強化

グループ全体最適を追求し、グローバル経営を強化させる。

また財務サステナビリティの確立（財務面で安定的な姿になること）を図るため、当社は2017年3月31日に総額400億円のA種種類株式を発行しました。これにより資本を充実させ、金融費用の削減を図るとともに、VA No.1戦略を着実に推進していくための投資枠を確保しました。

MTPフェーズ2の進捗について

2017年度はMTPフェーズ2の初年度でした。営業利益については、事業ごと、地域ごとでの進捗スピードの差はありましたが、期初に発表しました計画通りの実績をあげること

ができました。また、最終利益は米国法人税率引き下げに伴う繰延税金資産の取崩しの影響により期初に発表した計画を下回りましたが、前年度を上回る実績をあげることができました。キャッシュ・フローについては期初の計画の通り100億円を超えるフリー・キャッシュ・フローを生み出すことができました。

MTPフェーズ2に掲げた2020年3月期の目標に対しては、下記の通りの結果となっています。

売上高営業利益率(ROS)	目標	8%以上
2018年3月期実績		6.2%
ネット借入/EBITDA比率	目標	3倍
2018年3月期実績		4.6倍

営業利益は5期連続増益、最終利益は2期連続の黒字化と増益を達成し、安定的な利益とキャッシュ・フローの創出ができる財務体質へと改善が進みつつあることを踏まえ、当社は2018年5月11日の取締役会において6期ぶりとなる普通株式配当の実施を決議いたしました。

2019年3月期では、全世界において緩やかな経済成長が見込まれる中、当社グループでは引き続き各事業、各地域においてVA化やコストダウンを進め、営業利益、最終利益とも増益を見込んでおります。

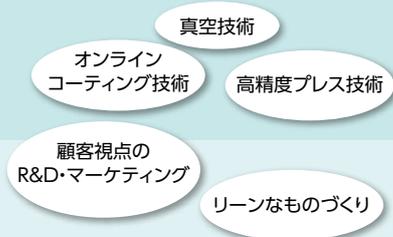
特にMTPフェーズ2の重点施策の一つである「成長ドライバーの確立」の具体的展開として、当社グループの成長戦

MTP フェーズ2概要



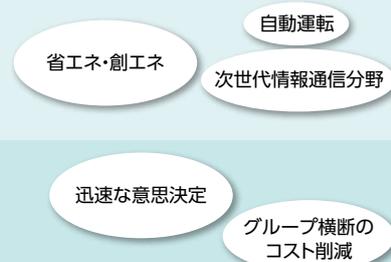
VA No.1 戦略の推進

- 「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

略を担い、新製品・新事業の立ち上げを加速して進める組織である「ビジネスイノベーションセンター」を新たに設置いたします。

財務面では、事業の収益性のさらなる向上と運転資本や設備投資に対する厳格な管理の継続を通じてキャッシュを創出しネット借入残高を削減することによって、早期の財務サステナビリティの確立に取り組んでまいります。

また当社は2018年4月に、太陽光発電設備の大手である米国ファーストソーラー社との間でコーティングガラスの長期供給契約を締結し、併せて米国およびベトナムでのガラス生産能力を増強することを決定いたしました。ファーストソーラー社とはこれまで長年にわたり顧客として、また事業パートナーとして良好な関係を続けており、今回の決定はMTPフェーズ2期間中およびその後の当社の成長に大きく貢献するものとなります。

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

今、地球規模での持続的成長可能な社会の実現に向けた取り組みが、かつてないほど重要になってきております。その責務は国際機関や各国政府によるものだけでなく、社会の一員としての企業においても果たされなくてはならないものであります。当社におきましても経営の重要課題として位置づけ、さまざまな取り組みを進めております。

2015年9月には、「持続可能な開発目標(SDGs)」が国連で採択され、2030年までに解決すべき国際社会の共有目標が定められました。また、地球温暖化対策の新たな国際ルールであるパリ協定が2016年11月に発効されました。そういった環境規則も強化される中、当社グループが果たすべき役割の重要性は、ますます高まっているとと言えます。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、そのすべての理念の普及を支持します。

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強い影響と、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、CO₂排出量削減があげられます。

当社グループが作り出す製品や技術は、省エネ、創エネ、安全で快適な暮らしに貢献できるものが数多くあり、今後ともこのような面で、社会や環境に貢献できるものと信じております。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、これらの活動を通じて、今後とも中長期での持続可能な社会の実現に貢献していきたいと考えております。

当社グループは、高付加価値ガラスの提供を通じて、さまざまな環境面での課題解決に貢献してまいります。事業部門別の取り組みとして、建築用ガラス事業部門では、創エネ

に貢献する太陽光発電用ガラスや省エネに大きく寄与するLow-Eガラス、真空ガラス、スペーシアなどを供給しています。自動車用ガラス事業部門では、自動車のCO₂排出量削減やエネルギー効率改善を可能にする軽量合わせガラスやソーラーコントロールガラス、また安全で快適な移動に貢献するHUD用高面精度フロントガラスや遮音ガラスなどを提供します。また、高機能ガラス事業部門では、自動車のエネルギー効率向上に寄与するアイドリング・ストップ・スタート用バッテリー・セパレーターや高強度軽量グラスコード、プリンター等電子機器の小型軽量化に寄与するセルフオックレンズなどを提供いたします。

また、グループ全体の人材開発を今後とも不断に進めてまいります。当社グループは「事業の要は多様な人材が生み出す力にある」という認識のもと、インクルージョンおよび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を宣言しました。管理職を対象とした「インクルージョン・ダイバーシティワークショップ」を開催し、「無意識のバイアス」「インクルージョン・ダイバーシティの効用」等についての啓蒙活動を行うとともに、「女性活躍推進」と「障がい者雇用促進」を特定し目標数値を設定、その達成に向けて活動を行ってまいります。

さらに、当社グループは、法令遵守、倫理的な行動を確保するべく、コンプライアンスを推進、確保するための体制を確立してまいります。これには「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の推進等があり、このような活動を通じ、よき企業市民としての社会的使命、責任を果たしてまいります。

また、当社グループは、高度なコーポレートガバナンスを

確保することをサステナビリティ活動の不可欠な要素と位置づけています。

東京証券取引所の「コーポレートガバナンス・コードの各原則」を受け、2015年5月に制定した「NSGグループコーポレートガバナンス・ガイドライン」は、当社グループが、持続可能な方法でその企業価値を中長期的に高め、ひいては株主の皆様を初めとするステークホルダー各位の共同価値を高めていくための、企業統治システムに関する基本的な考え方と枠組みを定めたものです。

環境(E)、社会(S)への取り組みを通じ、また、このような取り組みの実施を支えるものとして、透明性、客観性が確保された実効性あるガバナンス(G)を、取締役会の監督のもと、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べく、たゆまぬ改善努力を続けてまいります。

最後に

当社グループは2018年11月に創業100周年を迎えます。当社グループが100周年を迎えられるのも、これまでステークホルダーの皆様のお支えのもと、継続的に持続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おります。今後とも、この活動を継続発展させていくことが、持続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おります。

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。



代表執行役社長兼CEO
森 重樹



代表執行役副社長兼CFO
諸岡 賢一

当社グループが推進している各施策の成果に加え、欧州における好調な市況、高機能ガラス事業の収益改善と生産性の改善などが、営業利益の増益をもたらしました。この結果、最終利益は、米国法人税率引き下げに伴う一時的な法人所得税費用の増加があったにもかかわらず前年度を上回りました。

当社グループの収益性の継続的な回復と将来の見通しにもとづき、期末配当金について1株当たり20円の配当を取締役会で決議しました。

業績の状況

売上高

売上高は、好調な欧州の市場環境とユーロに対する円安の影響により前年度の5,807億95百万円から6,038億52百万円に増収となりました。

営業利益

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、前年度の330億62百万円から376億94百万円に増加しました。無形資産償却費控除後の営業利益は、前年度の298億62百万円から356億63百万円に増加しました。

個別開示項目

個別開示項目は主に金額に重要性があり、一過性の性格を持つ項目から構成されており、その詳細については連結財務諸表注記事項に記載しております。当年度の個別開示項目は、12億65百万円の費用計上(前年度は29億21百万円の収益を計上)となりました。このうち最も重要なものは、ロシアに製造拠点を有するジョイント・ベンチャーに対する出資持分の過年度評価損の戻入益額です。

MTPフェーズ2の初年度は堅調なスタートとなりました。VA化の推進による収益性改善、生産性の改善による生産コストの削減および不採算・低採算事業の撤退・見直しにより、営業利益は5期連続増益となりました。

持分法による投資利益

当年度の持分法による投資利益は、主に当社グループのブラジルにおけるジョイント・ベンチャーであるCebrace社の利益増により、前年度の11億42百万円から24億3百万円に増加しました。

金融費用

当年度の金融費用は、借入金の削減と支払利息の減少の効果により、前年度から45億50百万円改善しました。

法人所得税

当年度の法人所得税には、当年度中の米国連邦法人税率の変更に伴う一時的な調整額95億90百万円が含まれております。この調整額を除外すると、当社グループの法人所得税の負担率は、持分法による投資利益考慮前の税引前利益に対して23.8%となります。

非支配持分に帰属する当期利益

非支配持分に帰属する当期利益は、前年度の16億87百万円から17億43百万円に増加しました。

親会社の所有者に帰属する当期利益

親会社の所有者に帰属する当期利益は、前年度の56億5百万円から61億30百万円に増加しました。

1株当たり利益

A種種類株式にかかる配当金調整後の1株当たり利益は、前年度の62.04円から47.90円に減少しました。

配当金

当社グループは、持続可能な事業の業績をベースとして安定的に配当を実施することを基本的な配当方針としております。加えて、将来A種種類株式すべてを償還した後は、連結配当性向30%を新たな目安として設定しております。取締役会は、当社グループの収益性の継続的な回復と将来の見通しに基づき、期末配当金について1株当たり20円の配当を決議しました。

キャッシュ・フロー

キャッシュ・フローの状況は予想通り好調に推移しており、フリー・キャッシュ・フローは計画の100億円を上回る168億4百万円のプラスとなりました。これは、好調な業績と不要資産の売却並びに運転資本の削減によるものです。当年度の営業活動によるキャッシュ・フローは、371億63百万円となりました。

投資活動によるキャッシュ・フローは、有形固定資産の取得による支出が315億82百万円と有形固定資産の売却に

よる収入が40億65百万円等の影響により、203億59百万円のマイナスとなりました。

資金および流動性

ネット借入残高

当期末時点のネット借入残高は、為替換算の影響が78億80百万円の増加要因となったものの前期末より67億83百万円減少し、3,064億71百万円となりました。当期末時点の総借入残高は、3,726億54百万円となりました。当期末時点で、当社グループは未使用の融資枠を900億82百万円保有しております。

資金調達

当社グループは、営業活動によるキャッシュ・フロー、銀行借入、社債の組み合わせにより資金を確保しております。当社グループでは、借入金の返済期日前に借換えを行い、アンコミットメント・ファシリティーまたは短期の借入が未使用の信用枠内で行えるようにすることを目指しております。また、当社グループは、世界各地で資金が必要になったときに調達できるよう、ソースの多様化を進めています。当社グループが展開するグローバルな事業活動を支援する金融サービスと、必要に応じて適切なレベルの信用枠を提供してもらえるように、さまざまな銀行との関係を構築しております。

株主資本(純資産)

当連結会計年度末の資本合計は、前連結会計年度末より91億49百万円増加し、1,428億57百万円となりました。当期利益および為替換算差額が、その他の包括利益を通じて公正価値を測定する持分金融商品の公正価値の純減を部分的に相殺しました。

代表執行役副社長兼CFO

諸岡 賢一

NSGグループの価値創造プロセス

企業価値増大

事業基盤

インプット

- ・世界中に27フロートライン
- ・世界14カ国に24のAuto拠点、5カ国に10のTG拠点
- ・日米欧に開発拠点
- ・従業員 約27,000人
- ・グローバルなサプライチェーン
- ・株主数 59,893名

非財務基盤

- ・ビジョン、ミッション、経営理念
- ・サステナビリティ方針
(ステークホルダーとのコミュニケーション)
- ・コーポレート・ガバナンスの充実
(指名委員会等設置会社、コーポレートガバナンス・ガイドライン)

社会課題

地球温暖化と
気候変動

廃棄物の処理

化石燃料と
天然資源の枯渇

移動格差

高齢化社会の進展

事業ドメイン

建築用ガラス

自動車用ガラス

高機能ガラス

R&D、技術、製造

フロート技術

コーティング技術

シミュレーション

ガラス成形技術

グレージング技術

アンテナ技術

分析評価技術

MTP重要施策

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

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

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

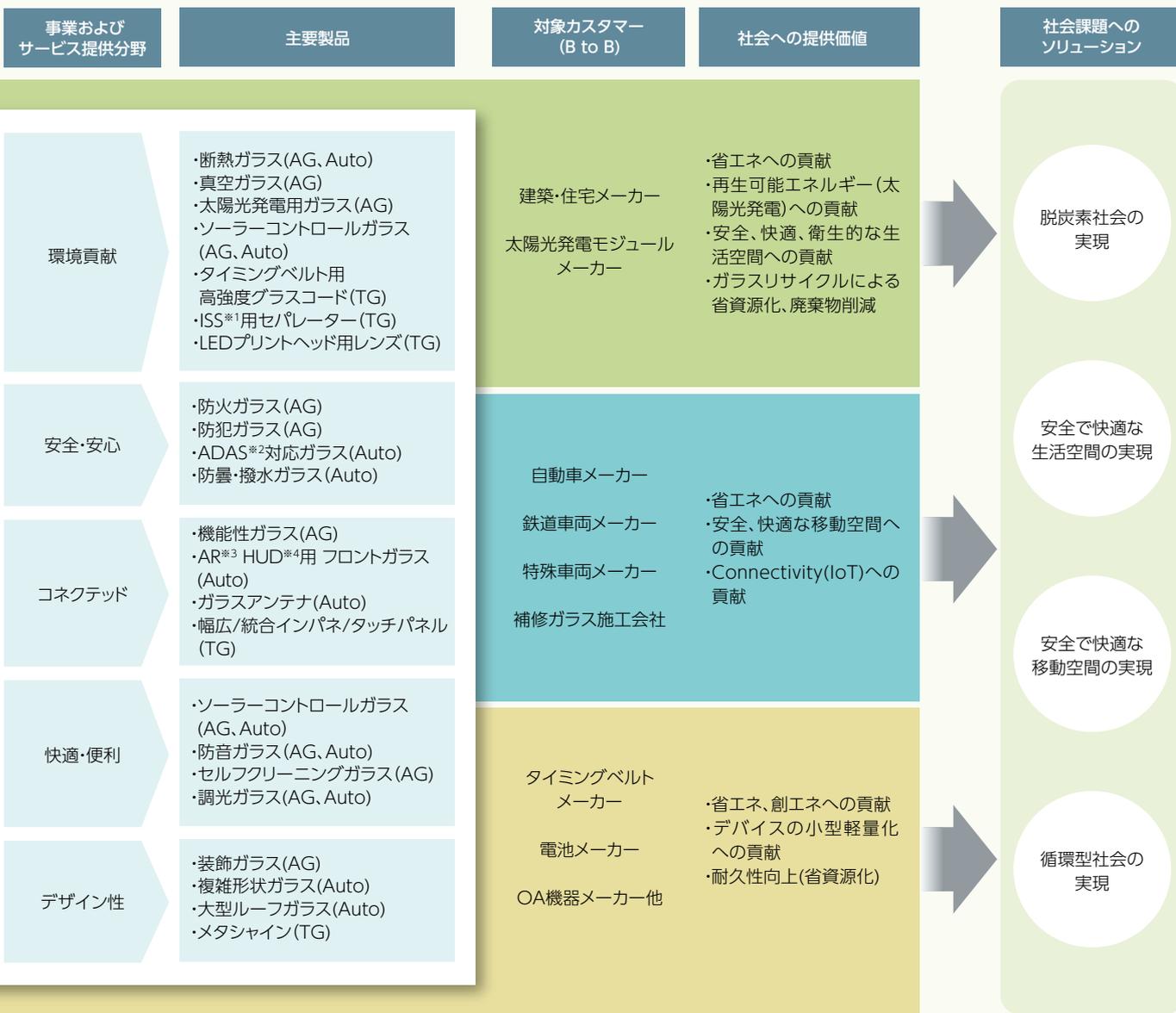
グローバル経営の 強化

- ・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

財務成果

MTP目標の達成

1. 財務サステナビリティの確立
 2. VAガラスカンパニーへの変革
 - ・ネット借入/EBITDA: 3倍
 - ・ROS >8%
- (達成イメージ:営業利益 500-600億円)



※1 アイドリング・ストップ(ISS)システム ※2 最新運転者支援システム ※3 拡張現実 ※4 ヘッド・アップ・ディスプレイ

事業概況

当社グループは、建築用ガラス、自動車用ガラスおよび高機能ガラスの3つの事業分野で事業を展開しています。

事業分野	事業概要	主要製品
建築用ガラス 建築用ガラスと太陽光発電用ガラスのリーディングカンパニー	<ul style="list-style-type: none">● 生産 各種建築用ガラス、太陽光発電用ガラス等を提供 全世界で27のフロートラインを運営（一部は自動車用ガラスおよび高機能ガラス専用）● グローバルネットワーク 事業拠点を有している主な地域：欧州、日本、北米、南米、東南アジア	<ul style="list-style-type: none">● 断熱ガラス● ソーラーコントロールガラス● 防火ガラス● 太陽光発電用ガラス● 防音ガラス● 安全・防犯ガラス
 南カリフォルニア大学 幹細胞研究棟 写真提供: W&W Glass, LLC.		
自動車用ガラス 世界最大級の自動車用ガラスメーカー 新車用(OE)ガラス、補修用(AGR)ガラスを供給	<ul style="list-style-type: none">● 生産 世界の主要カーメーカーにガラスを供給 14カ国に自動車用ガラスの加工拠点 欧州、日本、北米、南米に主要な事業活動拠点● グローバルネットワーク 世界の新車用ガラス(OE)市場、特殊輸送機材(ST)市場で高いシェア。補修用ガラス(AGR)の流通・販売では世界最大	<ul style="list-style-type: none">● ソーラーコントロールガラス● グレージングシステム● 合わせガラス● 強化ガラス● 防犯ガラス● 軽量ガラス
 写真提供: トヨタ自動車株式会社		
高機能ガラス 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	<ul style="list-style-type: none">● 生産 超薄板ガラス、光学レンズ製品、ガラス繊維製品を提供 日本、中国、欧州に主要加工拠点● グローバルネットワーク ディスプレイ用薄板ガラス、オフィス機器用光学製品、エンジンタイミングベルト用ガラスコード、電池用セパレーターの分野で世界をリード	<ul style="list-style-type: none">● ディスプレイ用薄板ガラス● コピー機／プリンター用レンズ● グラスコード● 電池用セパレーター● 防食コーティング● 微結晶
 極薄ガラスペーパー(SGP)		

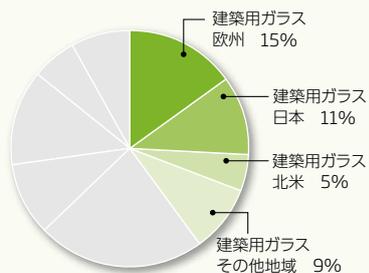
その他

全社費用、連結調整、各セグメントに含まれない小規模な事業、ならびにピルキントン社買収に伴い認識された無形資産の償却費が含まれます。

事業別売上高

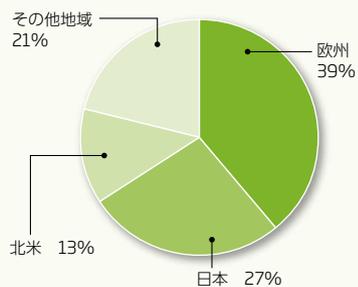
40%

グループ売上に占める割合



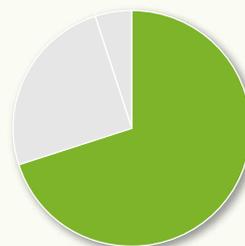
地域別売上高構成比

●地域別売上構成比
2018年度



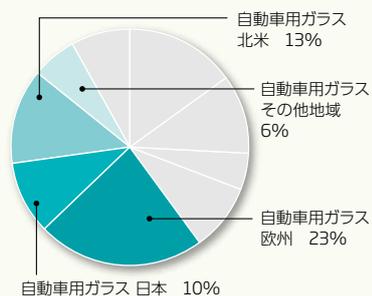
グループCO₂排出量に占める割合

70%

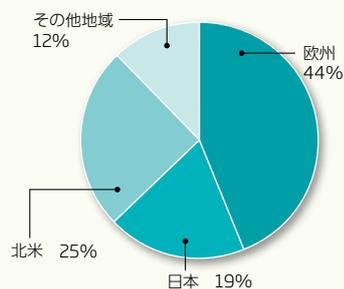


52%

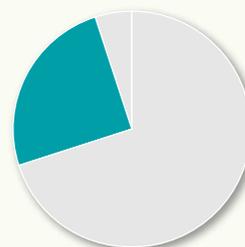
グループ売上に占める割合



●地域別売上構成比
2018年度



25%

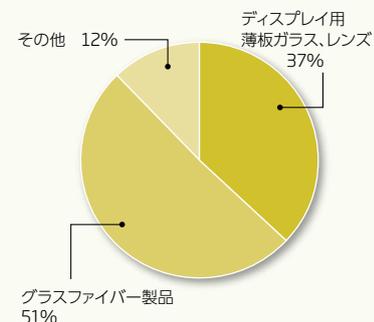


8%

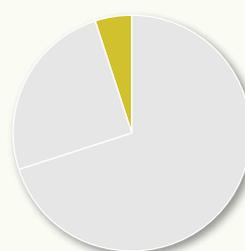
グループ売上に占める割合



●製品別売上構成比
2018年度



5%



<1%

グループ売上に占める割合



代表執行役副社長兼COO
クレメンズ・ミラー

当連結会計年度において、NSGグループのビジネスに関わる市場の多くは良好な状態が続いており、これに加えて高付加価値製品の販売増加の恩恵を受けました。売上高は、好調な市場環境と円安の影響により増収しました。個別開示項目及びピルキントン買収に係る償却費を控除する前の営業利益(無形資産償却前営業利益)は、好調な欧州事業、高機能ガラスの業績改善、生産性の改善により増益となりました。

建築用ガラス

建築用ガラス事業の売上高は、欧州における売上高の増加や円安に伴う為替換算の影響により、前年度より増加しました。営業利益は、欧州の業績改善の効果や円安に伴う為替換算影響が、欧州以外の地域における販売数量の減少影響を打ち消しており、前年度並みとなりました。

欧州における建築用ガラス事業の売上高は、グループ全体における当事業売上高の39%を占めています。価格の推移は安定的で、需要も好調なため、当社は休止中だったイタリア(ベニス)のフロートガラス製造ラインを2018年3月期第3四半期に再稼働しました。

日本における建築用ガラス事業の売上高は、グループ全体における当事業売上高の27%を占めています。住宅着工件数の減少等を反映し、売上高は前年度を下回りました。市場数量の減少や、第1四半期に発生した一過性の費用の影響により、業績は低調に推移しました。

北米における建築用ガラス事業の売上高は、グループ全体における当事業売上高の13%を占めています。売上高および営業利益は、前年度を下回りました。既存の建築用ガラス製品の出荷は安定していた一方で、太陽電池用ガラスの売上は、主要顧客における設備切り替えの影響で低調でした。2017年3月、竜巻の被害を受けた米国(イリノイ州オタワ)のフロートガラス製造ラインは同年末に再稼働

2018年3月期は、営業利益は5期連続の増益となり、税引前利益は前年比50%増を達成できました。MTPフェーズ2の初年度は堅調なスタートとなりました。次年度はさらなる増益の加速とともに、持続的成長を支える枠組みとしてESGの強化に取り組んでまいります。

しました。

その他地域では、太陽電池用ガラスの売上高が主要顧客における設備切り替えの影響を受けたものの、各国の国内向け市場は前年度から概ね改善しました。

自動車用ガラス

自動車用ガラス事業は、欧州での堅調な業績と円安ユーロ高による為替の影響もあり、売上高および営業利益は前年度を上回りました。

欧州における自動車用ガラス事業の売上高は、グループ全体における当事業売上高の44%を占めています。新車向けガラス(OE)部門では、販売数量が市場の需要の改善に合わせて堅調に推移しました。また、高付加価値製品の販売数量増加や、拠点を横断したコスト削減が一層進展したことにより、営業利益も改善しました。補修用ガラス(AGR)部門の営業利益も安定的に推移しました。

日本における自動車用ガラス事業の売上高は、グループ全体における当事業売上高の19%を占めています。自動車販売の増加傾向を反映し、売上高は前年度より増加しました。OE部門の営業利益は前年度を下回りましたが、AGR部門の営業利益は前年度より増加しました。

北米における自動車用ガラス事業の売上高は、グループ全体における当事業売上高の25%を占めています。市場数量がわずかに減少したため、現地通貨ベースの売上高および営業利益は前年度より減少しました。

その他地域では、南米市場の改善が引き続き見られました。

高機能ガラス

当連結会計年度における高機能ガラス事業の売上高は、前年度を上回りました。営業利益も、複数の事業分野において販売数量が増加したことに加え、コスト削減の継続や有形固定資産の売却による効果もあり、前年度より改善しました。

ディスプレイ事業では、販売価格と製造コストの改善により業績が好転しました。多機能プリンター向け部材の需要は、年間を通して堅調に推移しました。エンジンのタイミングベルト用ガラスコードや、乗用車の塗装をはじめ、さまざまな用途で使われるガラスフレークの販売数量は改善しました。電池用セパレーターの販売数量も、当社グループのアジア市場の業績の改善に合わせて増加しました。

研究開発

NSGグループは積極的な研究開発投資を行うとともに、イノベーションが将来の成長に不可欠なものと認識しています。当会計年度における研究開発投資は、90億99百万円となりました。

今後の展望

市場の緩やかな改善とVA製品の販売増加により、2019年3月期の業績は全般的に改善が続くものと考えております。欧州では、自動車用ガラス事業を中心に堅調な推移が見込まれます。日本では、建築用ガラス事業の収益性の回復を見込んでおります。北米では、オタワ工場の通年稼働により、建築用ガラス事業の業績改善が見込まれます。その他地域では、南米での自動車用ガラスの需要の一層の回復が期待されます。高機能ガラス事業の業績も、ディスプレイ事業の収益性の一層の回復が貢献するものと見込んでおります。

代表執行役副社長兼COO

クレメンス・ミラー

高付加価値 (VA) 製品

Pilkington OptiView™

エジプトの古代美術品からパンダまで大事なものをはっきりと見せる反射防止ガラス。



© Pino & Nicola Dell'Aquila



Pilkington Sunplus™ BIPV※ Powered by NEXBuilding

発電能力を持つファサードにインテリジェントなガラスを提供し、地球温暖化の抑制に貢献。

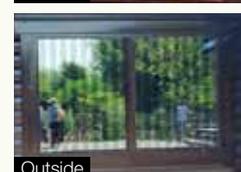
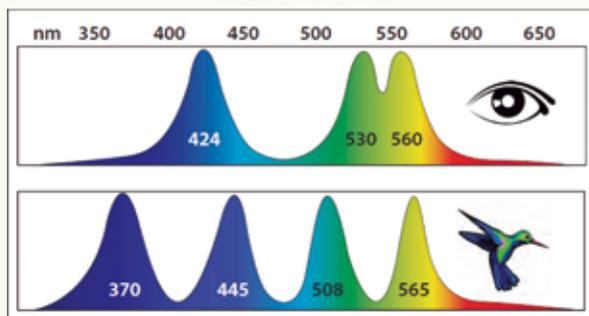
※建材一体型太陽光発電 (Building Integrated Photovoltaics)

©Solaria Corporation

Pilkington AviSafe™

鳥に見えるガラスで、自然環境の保護に貢献。

人と鳥の視覚の比較



鳥類の多くは光の紫外線波長を見ることができます。つまりガラス上に紫外線のパターンがあれば鳥に見えるので衝突を防止できます。(鳥の紫外線視野と人の青色視野に重複箇所があるため、人の目に完全に見えない紫外線パターンは不可能です)

NSGグループは、ユニークな製品ポートフォリオを構築し、建築用・産業用ガラスの顧客に最先端のソリューションを提供し、付加価値の提供力と安定性を併せ持つ組織になることを目指しています。

市場概況

全体的な景気に伴い、4地域の建設市場はすべてプラス成長しています。北米の顧客からの当社ガラスに対する需要は引き続き堅調です。欧州の市況は著しく改善し、南米とアジアも明るい展開になっています。太陽光発電用ガラスとエネルギー効率を高めるガラスの需要は全世界で増加し続けています。

2017年3月に発表の通り、米国イリノイ州オタワの工場が竜巻の被害を受けました。同月当社は被災したフロートガラス設備の修復決定を発表しました。当初定期修繕は2020年3月期の予定でしたが、2018年3月期に前倒しし、工場は2018年1月に無事再開しました。

業績

営業利益は前年並みでした。欧州の堅調な売上と円安が他地域の販売量減少を相殺しました。

建築用ガラス事業では、売上高は2,416億7800万円、営業利益は262億4600万円となりました。

持続可能性への取り組み

建築用ガラス事業部門は、その先端ガラス技術によりさまざまな用法の太陽光発電用ガラスを提供し、全世界でビルのエネルギー効率を向上させています。

太陽光発電用ガラス

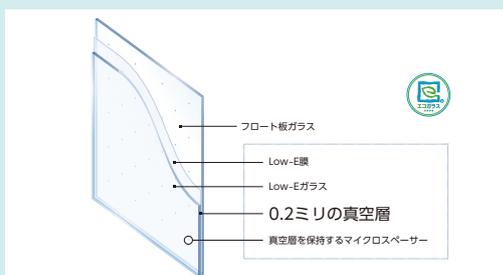
小規模な家庭用発電から大規模太陽光発電所まで、太陽光の少ない北側の屋根から灼熱の砂漠まで、太陽光発電パネルはさまざまなエネルギー要件に代替ソリューションを提供します。ガラスは、さまざまな太陽光パネルにとって不可欠で重要な要素です。当社の幅広い高品質製品は先端太陽光発電技術で用いられています。

エネルギー効率の良い建物外面

エネルギー効率について、NSGグループは、政府・自治体および建築基準策定当局と協力して取り組んでいます。ガラスは気候変動の取り組みに大きく貢献するため、エネルギー問題は建築用ガラス業界にとって非常に重要です。建物のエネルギー効率を向上させることで、快適性と健康の向上にも貢献します。

スーパースペーシア®

NSGグループの超高断熱真空ガラス、スーパースペーシア®が平成29年度省エネ大賞(製品・ビジネスモデル部門)において、資源エネルギー庁長官賞を受賞しました。



高付加価値(VA)製品

先端機能ガラス

車両技術の進化により、搭乗者と歩行者の保護にとってガラスは欠かせない要素となりつつあります。自動緊急停止システムやHUD(ヘッドアップディスプレイ)で運転者に重要情報を提供するのに使われているカメラには、高度な一体化が求められます。NSGグループはパートナー企業と緊密に協力しつつ道路の安全性を高める活動をリードしていきます。



写真提供:トヨタ自動車株式会社



特殊輸送機

NSGグループはトラック、バス、オフロード車、船舶、軽量鉄道車両等の特殊輸送機材向けグレーディングソリューションのメーカーとして世界をリードしています。幅広い研究開発活動と膨大な成形技術の蓄積により、私たちは世界トップクラスのサイズや複雑性を有するフロントガラスを完成させる力を持っています。

補修用ガラス

自動車のフロントガラスは、搭乗者の安全を守る重要な要素の一つですが、普段はその重要性があまり意識されていません。NSGグループの自動車補修用ガラス(AGR: Automotive Glass Replacement)サービスは、世界中の自動車補修用ガラス事業者に対して、新車と同じ品質のガラスへの交換が迅速・確実にできるよう、幅広い品揃えでOEM品質の補修用ガラスを提供しています。紫外線を最大99%カットし車内温度の上昇を防ぐPilkington EZ-KOOL®やNSG Angelguard99にフロントガラスを交換することで、自動車の消費エネルギーを削減できます。



NSGグループは、世界最大の自動車用ガラスメーカーの一つです。新車用(OE)ガラス、補修用(AGR)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。

市場概況

NSGグループは、世界の大手自動車メーカーや特殊輸送用車両メーカーに製品およびサービスを供給しています。当社グループの先端技術を駆使して、世界中の顧客に広範囲にわたるガラス製品およびサービスを提供しています。

私たちはまた、補修用ガラスの流通および卸売りにおける最大のグローバルオペレーターでもあります。

業績

自動車ガラス事業では、好調な欧州事業からの収益と円安ユーロ高による為替変動の影響により売上高および利益が前年を上回りました。

自動車用ガラス事業の売上高は3,127億円、営業利益は143億円となりました。



ADAS(最新運転者支援システム)向け熱線入りフロントガラスを使用したフォード・フィエスタ
写真提供:フォード・モーター

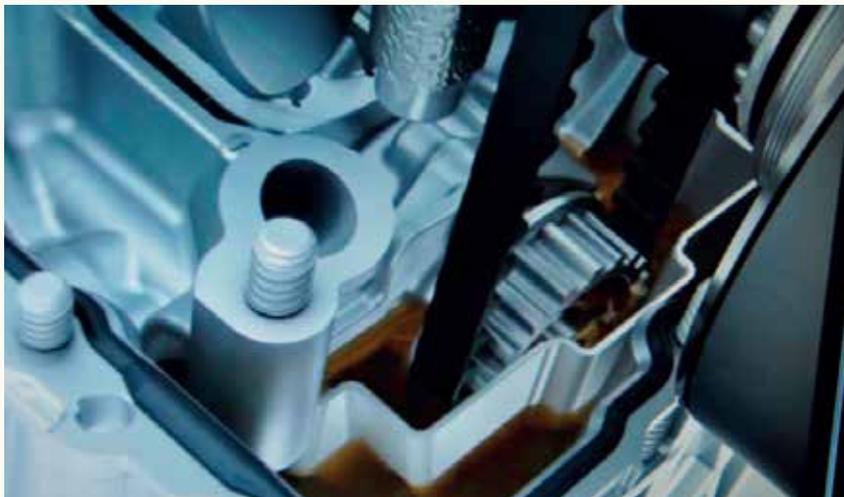
持続可能性への取り組み

NSGグループの先進的な自動車用ガラス製品は、運転する車両の安全性、効率性、快適性を向上させるために使用されています。ソーラーコントロールガラスは、太陽が発する赤外線を吸収または反射する最新のソーラーコントロール性能を提供します。車内の熱負荷の約30%はフロントガラスから侵入します。社内に侵入する熱エネルギーを抑制すると、自動車のエアコン負荷が減り、燃費が向上し、その結果CO₂排出量が削減されます。



マセラティ・レヴァンテは、赤外線を吸収し、遮音性能に優れたフロントガラスを標準装備 写真提供:FCA

高付加価値 (VA) 製品

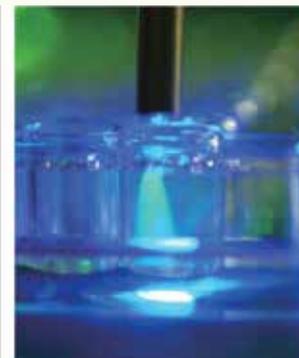


グラスコード使用の タイミングベルト

NSGグループの高強度 (HTS) グラスコードは、ベルトの弾性と延伸抵抗を大幅に改善します。この先進の技術は革新的な「ベルトインオイル」システムに組み込まれ、エンジンのさらなる高度化を実現しました。

光ファイバー型 蛍光検出器

NSGグループが独自に開発したセルフォックレンズアレイ (SLA®) 技術は、オフィス機器のスキャナーおよびプリントヘッドに広く使われています。この技術にさらなる開発を加えて考案されたのが、細菌やウイルス感染または汚染の検出に用いることのできる光ファイバー型蛍光検出器です。



ディスプレイとタッチパネル

NSGグループは、厚さ0.3~1.1mmの超薄板ガラスを提供しています。これらの製品は、成長を続けるタッチパネル市場で使用されています。タッチパネルはスマートフォンやタブレット、コンピューターへの搭載が増えており、最近では建築や車載用にも利用が広がっています。

NSGグループの高機能ガラス事業部門の製品は、広範な製品分野で省エネとサステナビリティに貢献しています。

市場概況

2018年3月期を通して高機能ガラス事業部門の市場環境は良好でした。多機能プリンター向けレンズの需要は、ペーパーレス・トレンドの中で堅調に推移しています。エンジンタイミングベルト用ガラスコードは中国で伸びています。当社グループは、メタシャイン®で自動車用塗装マーケットに参入しています。アイドリング・ストップ (ISS) バッテリー向けセパレーターは、交換需要を含め日本で堅調な伸びを見せています。AGMセパレーター搭載した蓄電池も東南アジアおよび中国で伸びています。一方でスマートフォン向けカバーガラス市場は、価格競争で厳しくなっています。

業績

高機能ガラス事業部門の利益は、前年から大幅に改善しました。特にコスト削減によるディスプレイ事業での改善が顕著でした。

他の事業では、多機能プリンター向けレンズは年間を通じて高い売上を維持しており、エンジンのタイミングベルト用ガラスコードや、メタシャイン®の新しい用途向け拡販も成功しました。電池用セパレーターも、アイドリング・ストップ (ISS) 機能搭載車向けに伸びました。

以上より、高機能ガラス事業では、売上高は484億円、営業利益は54億円となりました。

持続可能性への取り組み

NSGグループのガラス技術は、さまざまな製品分野で省エネとサステナビリティに貢献しています。

ガラスはハイテク材料として、軽くて、丈夫で、難燃性に優れ、非導電性と耐薬品性を有するため、多くの可能性を秘めています。NSGグループ独自の製品は、伝動ベルトに用いることで燃費を改善し、低出力LEDプリンターの部品として低消費電力化を可能にします。当社グループの超薄板ガラス製造における専門性を活かして、人間とマシンのインタフェースを開発することが可能です。当社グループの電池用セパレーターは、再生可能電力やアイドリング・ストップ機能付き自動車用の蓄電池への使用によりCO₂削減に貢献します。



AGM (Absorbent Glass Mat) セパレーターは、通信基地局、データセンターなどのバックアップ電源用途の産業用電池で高い信頼を得ています。



ポリエチレン (PE) セパレーターは、自動車のアイドリング・ストップ (ISS) バッテリーに幅広く採用され、CO₂排出削減および燃費性能向上に貢献しています。

取締役会議長メッセージ



取締役会議長
ギンター・ツォーン

実効性ある監督を行うために必要な独立性、客観性について、当社の取締役会は非常に高いレベルにあります。

ステークホルダーの皆様へ

ステークホルダーの皆様におかれましては、平素より格別のご高配を賜り、厚くお礼申し上げます。取締役会議長として、統合報告書において皆様にごあいさつできることを光栄に存じます。

コーポレートガバナンスにおける取締役会の機能について

良好なコーポレートガバナンスを確立することは、会社の持続的成長と中長期的な企業価値向上を促し、収益力、資本効率の改善に資するものと確信しています。

コーポレートガバナンスにおける取締役会の役割は、企業戦略等の大きな方向性を示し、適正な報酬スキームを確立し経営陣幹部による適切なリスクテイクを支援する環境整備を行うこと、そして独立した客観的な立場から、経営陣に対する実効性の高い監督を行うことにあります。

私は、実効性ある監督を行うために必要な独立性、客観性について、当社の取締役会は非常に高いレベルにあると考えています。

まず、当社の取締役会の構成は、全8名のうち5名が社外取締役であり、そのうち4名は独立社外取締役であります。取締役会議長は、独立社外取締役である私が務めております。当社は、指名委員会等設置会社であり、指名委員会、監査委員会、報酬委員会の3委員会を設置しております。この3委員会の委員長は、いずれも独立社外取締役であります。

経営陣の執行を客観的に監督する上で支えとなっていることは、当社の取締役メンバーの多様なバックグラウンドです。当社は日本に本社を置く企業ですが、議長である私をはじめ取締役のうち2名が外国人であることは、当社がグローバルな事業を異なる文化のもとで円滑に展開することに寄与しております。

その他の独立社外取締役陣も、製造業界や金融業界などの企業経営で経験豊かな人材です。彼らの経営に対する監督および経営陣への適切な助言は、取締役会の実効性を維持する上で不可欠です。当社では、取締役会における独立

社外取締役による意見交換を通じ、戦略的議題に関する議論、検証の機会をさらに深めております。

さらに、取締役会は独立した客観的な立場から会社の業績等を評価し、経営陣幹部の人事に的確に反映しています。執行と監督が明確に分離されていることで、経営陣幹部の後継者候補の育成が計画的に行えるよう、適切な監督機能を果たすことができます。

持続的な成長について

企業が持続的な成長をしていくためには、クリアな長期戦略ビジョンのもと、明確な目標を設定し、その確実な達成を図ることが必要です。中期的な目標の設定と達成状況のモニタリングを行い、経営陣幹部に対し目標達成のための確実な支援を行うことは、取締役会の最も重要な責務であります。

経営状況の的確な把握については、取締役陣は取締役同士の定期・不定期のミーティングに加えて、製造現場を訪問するなど、事業活動の情報収集を積極的に実施しております。

また、経営計画最終目標を達成するために極めて重要なことは、どのようなリスクが将来の経営に影響するかを認識し、的確な対応を図ることです。取締役会のメンバーがガラス業界にとどまらぬ幅広い知見と経験を有していることは、取り組むべきリスクと機会の決定においても、有利であると認識しております。

当社は、「VAガラスカンパニー」(VAとはValue-Addedの頭文字に由来)に変容・変革することを長期戦略ビジョンとして設定し、現在は、2018年3月期から2020年3月期の3年間について「中期経営計画フェーズ2」(以下、「MTPフェーズ2」)のもと、MTP終了後に本格化する成長フェーズのスタートラインとして、財務サステナビリティの確立を目指してきました。MTPフェーズ2初年度の2018年3月期は、営業利益が5期連続の増加となるなど、順調なスタートを切

ることができました。業績の回復を受け、当期は普通株式について6期ぶりに復配を果たすことができました。

当社はさらに、経営の重要課題として地球規模での持続可能な社会の実現に向けたさまざまな取り組みを進めております。当社では、グループの活動が経済・環境・社会に与える著しい影響や、ステークホルダーから寄せられた意見をもとに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んでいます。このマテリアリティのなかでもCO₂排出量の削減は、当社の事業との関連で特に重要な取り組みです。当社はガラスの製造過程で発生するCO₂の削減に取り組むことに加え、当社が作り出す製品や技術革新を通じて、省エネ、創エネ、安全で快適な暮らしなどの側面で社会や環境に貢献していくべきだと考えています。今後は、地球環境のほか、人材育成、働きやすい職場、取引先との連携、地域社会との連携などのESG要素を事業活動に積極的に統合することで、持続可能な発展に結びつけていきたいと考えております。

最後に

NSGグループは、世界をリードするVAガラスカンパニーを目指して、今後もたゆみない改革に挑戦し、全社一丸となって企業価値の向上に努めてまいります。ステークホルダーの皆様におかれましては、引き続き当社グループへのご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。



取締役会議長
ギュンター・ツォーン

コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンス

基本的な考え方

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。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>

コーポレートガバナンスのしくみ

当社は、指名委員会等設置会社であり、会社の機関として、取締役会、指名委員会、監査委員会および報酬委員会の3委員会ならびに執行役を設置しています。

当社グループは、執行と監督の分離を促進し、独立社外取締役の役割を強化することにより、経営の透明性を高めるため、さまざまな工夫をしています。たとえば、NSGグループ コーポレートガバナンス・ガイドラインに基づき、取締役会議長と代表執行役社長兼CEOの役割は明確に区別され、仮に取締役会議長が独立社外取締役でない場合に

は、独立社外取締役の中から、コーポレートガバナンスに関する事項について取締役会議長に対して助言を行う主任独立社外取締役が選定されます。また、コーポレートガバナンスやビジネスに関する事項等について、独立社外取締役のみで構成されるミーティングを適宜開催しています。

当社グループは、執行に関するものとして、経営会議、サステナビリティ委員会および戦略的リスク委員会を設置しています。

コーポレートガバナンス体制の概観(2018年7月1日現在)

主な項目		内容
機関設計の形態		指名委員会等設置会社
取締役の人数(うち社外取締役)/任期		8名(5名)/1年
取締役のうち独立社外取締役の人数		4名
取締役会の議長		ギュンター・ツォーン氏(独立社外取締役)
三委員会の委員長		指名委員会委員長:松崎正年氏(独立社外取締役) 監査委員会委員長:山崎敏邦氏(独立社外取締役) 報酬委員会委員長:木本泰行氏(独立社外取締役)
執行役の人数(うち代表執行役)/任期		11名(3名)/1年
役員報酬制度	執行役 (取締役兼務の者を含む)	①基本報酬 ②業績連動報酬 i. 年度業績連動報酬制度(年度賞与) ii. 長期インセンティブ報酬プラン
	社外取締役	職務遂行に対する適正な水準の報酬
監査法人		EY新日本有限責任監査法人

取締役



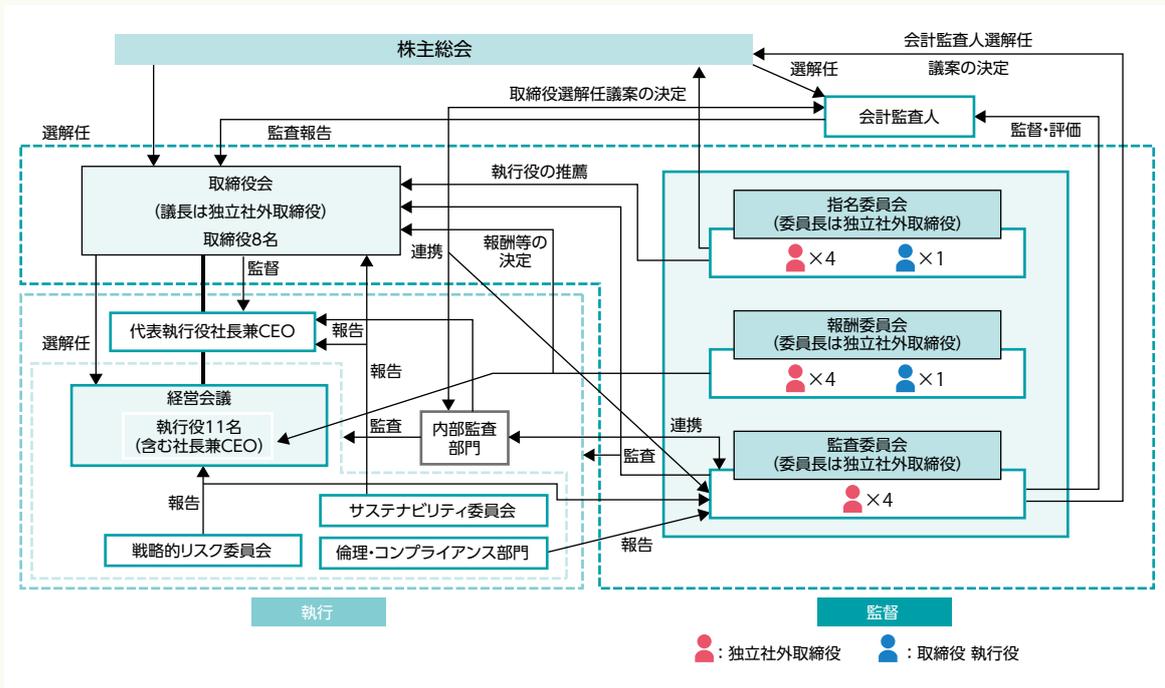
- | | | |
|-------------------------|-----------------------|-----------------------------|
| ① 取締役会議長
ギンター・ツォーン | ② 代表執行役社長兼CEO
森 重樹 | ③ 代表執行役副社長兼COO
クレメンス・ミラー |
| ④ 代表執行役副社長兼CFO
諸岡 賢一 | ⑤ 社外取締役
山崎 敏邦 | ⑥ 社外取締役
木本 泰行 |
| ⑦ 社外取締役
松崎 正年 | ⑧ 社外取締役
竹井 友二 | |



執行役(代表執行役を除く)

シャーリー・アンダーソン	日吉 孝一	岸本 浩	ヨヘン・セトルマイヤー
トニー・フラッツリー	石野 聡	西川 宏	フィル・ウィルキンソン

コーポレートガバナンス体制の概観(2018年7月1日現在)



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。
構成	・独立社外取締役4名、社外取締役1名および執行役兼務取締役3名で構成されます。 ・独立社外取締役であるギンター・ツォーン氏が取締役会議長を務めます。
年間開催回数	10回(2018年3月期実績)
事務局	総務法務部

指名委員会、監査委員会および報酬委員会の構成(2018年7月1日現在)

氏名	地位	指名委員会	監査委員会	報酬委員会
ギンター・ツォーン	独立社外取締役	○	○	○
山崎敏邦	独立社外取締役	○	◎(委員長)	○
木本泰行	独立社外取締役	○	○	◎(委員長)
松崎正年	独立社外取締役	◎(委員長)	○	○
森 重樹	取締役 代表執行役	○	—	○
		(5名)	(4名)	(5名)

【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。
構成	・独立社外取締役4名および社内取締役1名で構成されます。 ・独立社外取締役である松崎正年氏が委員長を務めます。
年間開催回数	5回(2018年3月期実績)
事務局	人事部
法務アドバイザー	総務法務部

【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。
構成	・独立社外取締役4名 ・独立社外取締役である山崎敏邦氏が委員長を務めます。 ・山崎敏邦氏は、大手メーカーの代表取締役副社長(財務・IR、経理担当)を務めた経験を有しており、財務および会計に関する相当程度の知見を有する者です。
年間開催回数	11回(2018年3月期実績)
事務局およびその独立性確保	・監査委員会室 ・監査委員会室に所属するスタッフの人事に関する事項については、監査委員会への事前の報告、同委員会の同意が求められます。 ・監査委員会室に所属するスタッフの長は、NSGグループの執行に関わる役職を兼務せず、監査委員会の指揮命令にのみ服します。
監査の方法と他部門等との連携	・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。
構成	・独立社外取締役4名および社内取締役1名で構成されます。 ・独立社外取締役である木本泰行氏が委員長を務めます。
年間開催回数	4回(2018年3月期実績)
事務局	人事部
法務アドバイザー	総務法務部

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。

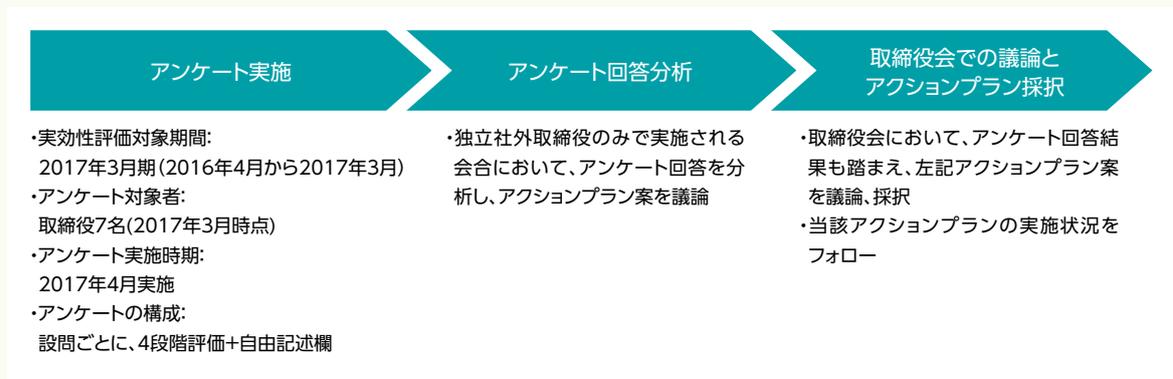
【2017年3月期に関する実効性評価】

■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2016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。

- ・取締役会における当社グループの戦略的方向性についての議論のさらなる深化(ESGに関する取り組みなど)
- ・より堅固なリスクマネジメントを実施するための取り組み

【2018年3月期に関する実効性評価】

2017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、さらには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)、2018年3月期に関する取締役会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11名の執行役(2018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的確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	10回(2018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、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が議長を務めます。
年間開催回数	2回(2018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、各ファンクション部門長、事業部門長により構成され、CEO、またはその指名した者が議長を務めます。
年間開催回数	3回(2018年3月期実績)

(注)戦略的リスク委員会は、2017年8月よりその運営を開始しました。

コーポレートガバナンス充実に向けたこれまでの主な取り組み

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、社外取締役を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、より具体的な内容に改定し、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。

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月の改訂前の内容)をすべて実施しています。2018年6月に改訂されたコーポレートガバナンス・コードの内容を踏まえたコーポレート・ガバナンス報告書については、2018年12月末日までに提出

する予定です。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>

執行役および取締役の報酬制度

当社グループは、適正な内容の役員報酬制度を設定、運用することがコーポレートガバナンスに資するものと考えます。

【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		・市場競争に耐え得るレベルに設定
	業績連動報酬	年度業績連動報酬	<ul style="list-style-type: none"> ・中期経営計画と整合 ・業績指標(2018年3月期、2019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 ・グループSBU(注)の営業利益 ・グループ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%
		長期インセンティブプラン	<ul style="list-style-type: none"> ・3事業年度にわたる長期インセンティブ ・業績指標:3年間の累積一株当たり利益 支払額は、3年間の当社株価に連動 ・支払(株式報酬性):金員。ただし、2014-2017プランより、原則として、ネットの支払額(支払いがあった場合)の半額が、当社株式の購入にあてられます。なお、執行役ごとに、マネジメントグレードに応じて基本報酬の50-100%の範囲で、株式保有目標が設定されます。この目標レベルは、市場慣行に則して報酬委員会によって継続的に見直されます。 ・支払水準:マネジメントグレードに応じて、基本報酬の0%~150% ・違法行為等を発動要件とするマルス(権利付与後権利確定前の減額)およびクローバック(権利確定後の返還)条項

(注1)上記における執行役には、取締役を兼務する者も含まれます。

(注2)上記とは別に、当社の一定の執行役および執行役員に対して、日本の任用条件のもと、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。

執行役の報酬構成比率の一例

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)原則として、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。

(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。

【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。

倫理・コンプライアンス

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。

2018年3月期に、倫理規範は年度オンライン教育キャンペーンに加えられ、その範囲は倫理規範のすべての項目に

及びます。このキャンペーンは、二つのパートに分けられ、一つは2018年3月期に実施され、もう一つは2019年3月期に実施されます。グループ内の4000人を超えるキーロールに対して、NSGグループ倫理・コンプライアンス教育センターを通じ、教育モジュールが発行されました。2018年3月期のキャンペーン完了率は100%でした。

倫理ネットワーク

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するため、グローバル倫理ネットワークが創設されました。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。さらに、2017年5月には、グローバル倫理委員会が創設されました。委員会は、コミュニケーション、人事および倫理・コンプライアンスのそれぞれのファンクションを代表するメンバーで構成されます。委員会は、倫理アンバサダーが倫理の「使節」としてその役割を効果的に果たせるよう、サポートします。

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。2018年3月期に、NSGグループは、オンライン年度利益相反開示プロセスをスタートしました。従業員は、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した。すべての報告者に対してフィードバックが行われ、いくつかのケースについては、状態を軽減するために考えられるプランも提供されました。

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

グループチーフ倫理・コンプライアンスオフィサー(CECO)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。CECOの責任には、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。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隔月で発行しています。この概況報告には、CECOのメッセージや倫理・コンプライアンスに関するトピックスが含まれます。2018年3月期には、この概況報告で、実際にホットラインで報告

されたケースについて公開することを始めました(報告者が特定されるような具体的な情報は削除しています)。これにより、非倫理的な行為がどのようなものか、また実際にどのような措置が取られたのか、周知する狙いがあります。グループコミュニケーションチームは、この概況報告を当社グループで使用されるすべての言語に翻訳し、すべての事業所に回付しています。グループ倫理・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。

コンプライアンスシステム

ビジネスの成功を確実にするため、グループ倫理・コンプライアンス部門は、コンプライアンスリスクを評価し、コンプライアンスプログラムを構築することで、当社グループの目標達成を支援します。倫理・コンプライアンス部門は、贈収賄・汚職防止、競争法遵守、輸出入管理、および倫理・コンプライアンスホットラインを含む倫理・コンプライアンスプログラムを策定し、実行することに責任を持ちます。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

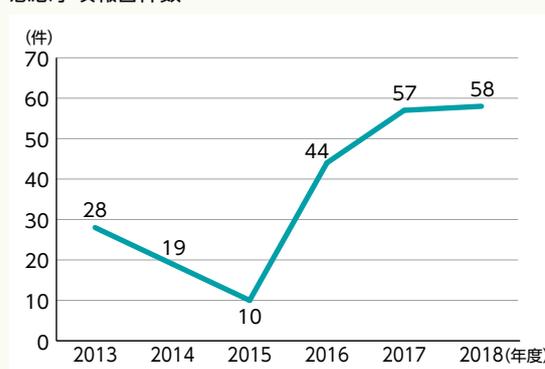
告を求めています。グループ倫理・コンプライアンス部門がオンライン報告システムを一元的に管理し、そこでは、競業他社との接触、業界団体への参加、慈善寄付、一定の金額の贈答、接待、第三者とのビジネス、および公務員との接触、といった場合に報告またはグループ倫理・コンプライアンス部門の承認が求められます。NSGグループは、贈収賄・汚職防止に関する一定のリスク基準を満たすエージェント、コンサルタント、合併事業のパートナーといった500ほどの第三者をモニターしています。このプロセスは、デューディリジェンス、評価、および風評スクリーニングを含みます。

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）。このホットラインは、顧客やサプライヤーといった第三者にも開かれています。法令で禁じられている場合を除き、匿名での報告も可能です。ホットラインは、24時間、365日、ウェブポータルサイトを通じ、または電話によって、多言語で対応しています。また、NSGグループが事業所を持つすべての国で、フリーダイヤルが用意されています。誰でも、このウェブポータルサイトを通じ、倫理・コンプライアンスに関連する質問をすることができます。ホットラインは、機密性が求められ、この分野で高い評価を得ている第三者機関によって運営され、データプライバシーモジュールを備えます。すべての報告は、グループ倫理・コンプライアンス部門によってレビューされ、管理されます。正当な理由がある場合には、内外のリソースを用い、グループ懸念事項調査プロシージャに従って、適切な調査が行われます。このプロシージャにより、すべての関連する懸念事項が十分かつ整合的に調査されることを確実にし

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。2013年3月期に運用を開始してから、倫理・コンプライアンスホットライン・ケースマネジメントシステムを通じ、216件の懸念事項報告が扱われてきました。2018年3月期には、58件の事案が、倫理・コンプライアンスホットラインおよびマネージャー報告フォームを通じて報告されました。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、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



監査

贈収賄・汚職防止および競争法遵守に関するミニマムコントロールをすべての現場監査に含めるため、グループ倫理・コンプライアンス部門は内部監査部門と協働しています。NSGグループは、コンプライアンスプログラムの有効

性を確認するため、内部監査部門によるミニマムコントロール監査において発見された不備に関する定量化を図っています。

リスク管理体制

リスク管理体制

NSGグループは、事業目的に影響を及ぼす不確実性をリスクとして認識しています。NSGグループを取り巻くリスクには、事業戦略リスク、経済状況変動リスク、財務リスク、法務リスク、環境に関する法規制リスク等さまざまなものが挙げられます。なお、各リスクの詳細は、有価証券報告書内【事業等のリスク】をご覧ください。

これらのリスクを踏まえて、NSGグループの資産とそのステークホルダーの利益を保護し、適正な企業統治に必要な条件および国際規格ISO31000「リスクマネジメント--原則および指針」との整合性を確保する目的から「リスクマネジメントに関するグループポリシー」を制定しています。

また、本ポリシーのもと、経営会議のもとに、グループとしてのリスクの特定・評価・対応の確認・実績フォロー、リス

クの予算・中期経営計画への織り込み、およびリスク保険の検討を行うため、戦略的リスク委員会(SRC)を設置しています。

リスクの特定・評価・対応の確認・実績フォローに関しては、コーポレートレベルのリスクの特定と評価、対応策検討・ERMチームによるリスク管理のモニタリングといった取り組みを行っています。

また、リスク移転措置に関しては、毎期グループベースでの保険加入を進めています。加えて、経理、財務、人事といった統制機能については、事業部内の関連機能の役職者が直接、当該機能を統括する統制部門に報告を行っています。また、これらの管理状況は、内部監査部がレビューを行い、その結果について、監査委員会に報告されます。



サステナビリティ統括部長
小林 史朗

気候変動のリスクに対して、NSGグループは環境面で積極的に貢献することができます。

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ています。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。

NSGグループの生産性改善施策により、引き続きエネルギー消費量の低減、温室効果ガス排出および廃棄物の削減が推し進められています。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、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。当社グループは、現行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。

NSGグループにとって、サステナビリティの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な不可欠な要素です。これまでも当社グループは、業績に対する効果が大きくかつ即効性のある、エネルギー節減や廃棄物削減などに向けた取り組みを継続してきました。お客様の要求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重要な意味を持ちます。

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当社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。当社グループでは、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当社グループの重要課題であり、戦略面でも日常業務でもコスト削減が不可欠です。

中期経営計画(MTP)フェーズ2(7、8ページ参照)達成には、顧客とのコミュニケーションを通して要求事項と関心事をより深く把握することが欠かせません。そのために、私たちは営業リーダー育成プログラムを開発し、営業マネージャーのマーケティング・戦略スキルの強化に努めています。

この他にも各種のリーダー育成・能力開発プログラムを通じて人材喪失リスクの最小化を図っています。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生かされ、健康で活力ある職場環境につながっています。

「事業は人なり」は当社グループの経営理念の根幹を成

すものです。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。

当社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要求に真摯に対応していきます。

2015年5月に制定した「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ました。2015年3月に改めて策定した「グループ倫理規範」には、正しいやり方で事業に従事し規制・社会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生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、当社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

当社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。

ガラス製造はエネルギー多消費型産業です。ガラスの原材料の調達および溶解には大量のエネルギーが消費されます。製造工程ではこうしたエネルギー資源の消費がどうしても必要となりますが、このエネルギーは当社グループの製品を使用いただくことで、速やかに節約できることとなります。私たちのガラス製品は、気候変動への取り組みと生活・職場環境の質的改善に大きく貢献します。

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。そのため当社グループには、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。

「倫理規範」はNSGグループの「経営理念と行動指針」を反映し、特に安全や主体的行動、オープンで積極的なコミュニケーションを重視しています。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チャーで、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	2018年3月期に向けた目標	2017年3月期～2018年3月期の進捗状況	2020年3月期に向けた目標
安全	<ul style="list-style-type: none"> ● 重大災害度数率(SIR)を年10%ずつ改善し、死亡事故ゼロに。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 2018年3月期の重大災害度数率は前年度比で6%改善したものの、3年平均は5%の改善。死亡事故はゼロ。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 重大災害度数率を年10%ずつ改善。死亡事故ゼロ。
廃棄物	<ul style="list-style-type: none"> ● 埋め立て廃棄物を6,000トン(2014年3月期基準比で20%)削減。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 2018年3月期の目標を上回る、埋め立て廃棄物10,000トン(2014年3月期基準比で33%)削減を達成。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 埋め立て廃棄物を12,000トン(2014年3月期基準比で40%)削減。
エネルギー・CO ₂ 削減	<ul style="list-style-type: none"> ● ガラス生産工程において、単位生産量当たりのCO₂排出量を毎年1%ずつ削減する。 ● 2018年3月期までに、NSGグループの事業活動によるCO₂排出量の少なくとも70%を削減対象とする。 	<ul style="list-style-type: none"> ● NSGは2018年3月期まで毎年1%ずつの削減目標を達成。 	<ul style="list-style-type: none"> ● ガラス生産工程において単位生産量当たりのCO₂排出量を毎年1%ずつ削減する。
持続可能なVA製品	<ul style="list-style-type: none"> ● 総売上に占めるVA製品の比率を約1/3から2020年3月期には1/2まで高める。 ● 各製品の環境的・社会的付加価値を実証する。 	<ul style="list-style-type: none"> ● VA比率は着実に増加し、2018年3月期には44%に到達。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 総売上に占めるVA製品の比率を2020年3月期には1/2以上に高める。 ● 各製品の環境的・社会的付加価値を実証する。
調達・輸送責任	<ul style="list-style-type: none"> ● 新規サプライヤーに対する行動規範周知の継続、既存サプライヤーとの間の現行の取り決めを維持。 ● サステナビリティ評価対象サプライヤーを毎年20%ずつ拡大。 ● 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。 ● サプライチェーンパートナーと協力して物流システムを刷新し、当社グループ製品の環境負荷を改善。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 主要サプライヤーの65%が「サプライヤー行動規範」に同意またはこれと同等の規範を独自に制定。また同規範を2017年版に改訂し、奴隷制や人身売買などを含む最新の法律を反映した。 ● サプライヤーサステナビリティ評価の改善を継続。 ● 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順調に実行され、さらに改善されてきている。 	<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%ずつ増加。 ● サステナビリティ評価対象を主要サプライヤーで拡大し、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。

目標	2018年3月期に向けた目標	2017年3月期～2018年3月期の進捗状況	2020年3月期に向けた目標
従業員	<ul style="list-style-type: none"> ●従業員意識調査を継続する。従業員意識調査結果へのアクション計画をすべての組織で立案し、各計画で90%完了を目指す。 ●今後もパフォーマンス管理の諸施策を継続し、人事考課のプロセスが適正基準のもと運営されるよう留意する。 ●2018年3月期までに従業員の75%を対象に個人または組織単位での人材開発計画を策定する。 ●コマーシャルマネージャー全員がコマーシャルリーダーシッププログラムに参加する。 	<ul style="list-style-type: none"> ●エンゲージメントスコアが4ポイント増加し、76となった。 ●調査結果により279件のアクション計画が策定され、そのうち84%が2018年7月31日完了を目標として実行中。 ●すべての人事考課者が部下の育成議論を改善するためのトレーニングに参加。 ●従業員の71%が個人または組織単位での人材開発計画を完了。 ●2017年3月期末までにマネージャーの72%が研修プログラムを修了。 	<ul style="list-style-type: none"> ●2020年3月期末までに、従業員のエンゲージメントスコアを5ポイント増加。 ●2019年3月期末までに、マネージャー全員が新たなNSG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する。 ●新任工場長やその候補者のスキルアップのため、2020年3月期末までに対象者の50%に対し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を目指し、2020年3月期末までにすべてのマネージャーに対しデザインモジュールによる研修を実施。
倫理・コンプライアンス	<ul style="list-style-type: none"> ●倫理規範の再徹底、解説・研修実施率100%を維持。 ●新倫理・コンプライアンスホットラインの周知とあらゆる懸念事項の報告徹底を継続。 ●「ガバナンス・リーダーシップ文化評価(GLCA)」の再実施。 	<ul style="list-style-type: none"> ●倫理規範に関するオンライン研修が完了。 ●ホットラインの周知完了。NSGは有効な倫理・コンプライアンス指標を追跡、報告している。 ●GLCAは順調に開発が進み、2019年3月期に実施を予定。 	<ul style="list-style-type: none"> ●倫理・コンプライアンス教育モジュールや資料、文化全般の評価、開発、強化を実施。 ●第三者に対するデューデリジェンスを実行し、すべてのビジネスパートナーに対し制裁審査を行う。 ●利益相反調査を毎年実施。

サステナビリティへの取り組み

環境

NSGグループは環境に対する責任を真摯にとらえています。あらゆる事業を行う上で、法的基準を遵守することは企業として最低限守るべき義務です。私たちは環境監査を定期的実施し、継続的な改善を通して水準の維持・向上に努めています。

「NSGグループ環境ポリシー」は、現在の事業活動はもちろん過去の事業活動や買収先など他社から引き継いだ責任を含めた環境管理について定めています。NSGグループはこのポリシーに則り、当社の事業がもたらす環境への影響を、確かな科学的根拠に基づき予測・評価しています。

ガラス製造業が地域環境および地球環境に影響を与えることを認識した上で、環境へのマイナスの影響をコントロールするシステムを整備し、負荷を最小限に抑えるための対策を講じています。NSGグループの環境マネジメントシステムは、その要となるものです。自動車用ガラス製品の製造拠点および大多数のガラス製造拠点は、環境マネジメントシステムの国際的な規格であるISO14001の認証を取得しています。

私たちは、環境管理の結果いかにかわりなく、必ず報告を行います。環境関連データはエネルギー、大気中への排出量、水使用量、リサイクル、廃棄物などの項目ごとに集められます。これらの項目は、GRI（グローバル・レポーティング・イニシアティブ）ガイドラインの環境パフォーマンスの中核指標を参考にしています。

環境データは、オンライン報告システム「Airsweb™」によって収集されます。「Airsweb™」は同時に災害報告機能も兼ね備えています。環境に関する当社グループの最高責任者は、サステナビリティ統括部長です。

社会

NSGグループは、事業を展開するそれぞれの地域社会において環境を管理し、社会を構成する重要な一員として果たすべき責任を負っていると考えています。私たちは、汚染、騒音、交通渋滞などの起こり得る弊害を最小限に抑えるべく努めています。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グループは、地域における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等を通じて、地域社会への貢献や社会問題の解決に取り組んでいます。従業員は、地域社会と積極的に関わっていくことが奨励されています。たとえば、従業員による募金に会社が同額を拠出する方法での募金活動の奨励や、従業員が地域のプロジェクトにボランティアとして参加する際のサポートを行っています。地域社会・社会問題に関する当社グループの最高責任者は、サステナビリティ統括部長です。

地域社会

NSGグループは、事業を行う全ての地域において良き一員となることを目指しています。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27カ国に主要製造拠点を有しています。私たち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。

当社グループが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、当社グループの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。

私たちは、事業を展開する地域社会の責任ある重要な一員として、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することが重要であると考えています。



2017年安全の日に行われたマレーシア工場で行われた、木材リサイクル会社による木製工芸品製作の実演。材料は、マレーシア工場から提供されています。

人権

「NSGグループ倫理規範」では、国際的に宣言された人権を尊重することを明確にしています。当社グループはこの人権尊重の考え方に沿った雇用方針・雇用慣行をグループ全体に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・多様性に関するポリシーは、人種、皮膚の色、信条、宗教、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、その他の法で保護されたあらゆる地位・状況を理由とする差別の禁止を目的としています。人権に関する当社グループの最高責任者は、最高人事責任者(CHRO)です。

労働慣行

「事業は人なり」はNSGグループの経営理念の根幹を成すものです。私たちの人事戦略は、多様な人材を適切なポジションに配置し、各個人の能力が最大限に発揮できるよう人材を管理・育成することを目指します。すべての事業活動において安全と品質を第一に考え、雇用方針の柱として「オープンなコミュニケーション」を推進しています。

NSGグループは、国際的に統合された経営を行っている企業グループです。経営陣の国籍は多彩で、従業員のうち80%は日本国外で働いています。グループではダイバーシティに対応した従業員採用を行っています。多種多様な国籍、スキル、資格、経験などが私たちの事業に与えるメリットは非常に大きいと考えています。国籍、出身地域を問わず、適材適所を旨とする人材配置を行っています。優秀な従業員の雇用、モチベーション、育成、定着を目的とした報酬・雇用方針を採用し、常勤・非常勤を問わず、能力の高い従業員には市場競争力のある報酬・手当を提供しています。

特に新興市場において優秀な人材を採用・長期雇用する上での課題を明らかにし、解決に向けた方針を策定しました。当社グループは、全従業員が、脅されたり、報復行為、ハラスメントを受ける心配をせずに安心して働ける企業文化の醸成に努めています。従業員が懸念事項についての報告・相談を、秘密保持の確保された状態で適時に行うことができる制度を設置しています。労働慣行に関する当社グループの最高責任者は、最高人事責任者(CHRO)です。

NSGグループは従業員全員の健康と安全を最優先し、従業員がその能力を最大限に発揮できる職場環境を提供することを目指しています。NSGグループの安全プログラムでは、一人ひとりが安全への自覚と責任意識を持つこと、安全行動を遵守することを重視しています。

私たちは、すべての労働災害は未然に防ぐことができると考えます。どんなに些細な災害も報告・調査することが求められます。

製品責任

NSGグループは、顧客に当社製品を簡単に取り扱い、施工・使用していただけるよう、製品使用時の安全確保についても万全を期しています。製品リスク評価プロセスを定め、リスクを特定し、顧客に使用上の注意事項をお知らせしています。安全データシート、製品ラベル上での注意喚起のほか、安全上の注意事項をまとめた「ガラスの取扱いと施工に関するガイドライン」を通して、製品リスクに関する情報提供を行っています。

すべての新製品および新工程に関する研究開発プロジェクトにおいて、早期段階での環境影響アセスメント実施が義務づけられ、プロジェクトが環境に与える可能性のあるプラスとマイナスの影響が明らかにされます。当社グループは製品ライフサイクルの全ての段階において環境衛生と環境保護に配慮する、持続可能な循環型社会への貢献を目指しています。

当社グループは正式なプロジェクト管理プロセスの一環として徹底した知的財産調査を実施しています。これにより顧客は第三者に対する特許権侵害を心配することなく、当社が開発した製品やプロセスを使用できます。製品責任に関する当社グループの最高責任者は各事業部門の部門長です。

サプライヤー

NSGグループの製造工程では、世界中の20,000社を超えるサプライヤーから調達した原料や資材、サービスを使用しており、そのため、当社グループのサステナビリティの目標の達成には、サプライヤーが極めて重要な意味を持ちます。当社グループは、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」および関連する評価プログラムにより、サプライヤーによる規範の理解と遵守を確保しています。NSGグループ購買部は、効率的かつ持続可能な調達、サプライヤーとの関係・運転資本・世界的な調達リスクの能動的な管理を通じて価値創出を推進するとともに、当社事業の戦略的目標と将来的な成長をサポートするイノベーションの追求を後押しします。

顧客

NSGグループは、ガラスおよびガラス関連サービスで最も取りきたいサプライヤーとなることを目指します。

最高の安全品質とサービス水準は、顧客企業やエンドユーザーとの関係を構築する上で最も重要な要素です。

顧客第一主義

VAガラスカンパニーにとって、顧客の立場に立ち、顧客の必要とする解決策を提案することは不可欠です。NSGグループでは営業マネジメントチームを対象に、変化する市場ニーズに柔軟に対応できるようにするためのツールとスキルを身につけるリーダー研修プログラムを実施しています。

建築用ガラスの北米チームが進めている「顧客第一」アプローチは、単に当社グループの製品およびサービスの品質を改善するだけでは終わりません。彼らが目指すのは顧客を完全に満足させることであり、それは個々の顧客にとっての「優れた製品・サービス」とは何かを明確にすることによって初めて可能になります。組織の全員が一丸となって、顧客が製品またはサービスを購入する前から、その購入の最中も、そして購入後も一貫して満足の行く経験ができるよう解決策を提供します。

製品に対する責任

NSGグループは、顧客企業が当社製品を安全に取り扱い、施工、使用できるよう、製品使用時の安全確保についても万全を期しています。私たちは、社会、環境および安全面で高い効果を発揮する製品やサービスをお客様に提供することを目指しています。当社グループが行っているトレーニングやサポートは、顧客企業がリスクを軽減したり、サステナビリティに対する課題認識を高めるのに役立っています。当社グループは、顧客企業が当社製品を安全に取り扱い、施工、使用できるよう、製品使用時の安全確保についても万全を期しています。その中には、作業者の安全に配慮し、かつ品質や強度を損なわない自動車フロントガラスの正しい取り付け方も含まれています。

最高品質

品質は、顧客企業やエンドユーザーとの良好な関係を構築する上で鍵を握る要素です。また、高品質化はサプライチェーン全体の無駄を省き生産効率が向上することから、サステナビリティを推進する上でも極めて重要な要素となります。ここで品質とは、設計、開発、製造、納品、組立、ガラスの価格、カスタマーサポートまでを含みます。

NSGグループは、厳格な品質管理システムおよび品質管理基準により高品質の実現を支えています。建築用ガラス事業では、欧州、日本、北米、南米で品質管理の国際規格であるISO 9001:2015認証を取得しています。欧州の建築用ガラス事業部門は、欧州における建築用ガラス製品の新基準の策定に中心的な役割を果たしています。

これらの基準は、ガラスメーカーがEU建築物指令に準拠した製品を作るために設けられたもので、NSGグループの建築用ガラス製品のほぼ全品が対象になっています。

製品開発

NSGグループは、自動車の総合効率を向上させる次世代型自動車用ガラスを開発するために、顧客企業と緊密に協力しています。車両の軽量化は常に効率性にプラスの影響を与えますが、騒音、剛性、コスト等、車両設計のその他領域で妥協を余儀なくされる可能性もあります。新技術を車両設計に導入するには、顧客との緊密な技術協力が必要で、車両は多様なエンドユーザーのニーズに合わせて設計されるため、複数のソリューションが必要とされることがよくあります。軽量ガラスの場合、ガラスの厚さ、組成、最終製品を製造するために使用される化学強化および成形プロセスについて検討する技術戦略が多数策定されます。これにより、ガラスの設計をターゲット市場の期待に合わせる事ができます。

このような顧客企業との密接な関係の最近の一例として、NSGグループは2018年4月20日、米国フロリダ州オーランドで開催されたゼネラルモーターズ(GM)の表彰式において、サプライヤー・オブ・ザ・イヤーを受賞しました。



左から、GM 車体担当購買本部長 ランディ・パパル、NSG 顧客アカウントディレクター マルコス・フェルナンデス、フェルナンデス夫人、NSG グローバル自動車事業部門長 トニー・フラッジリー、GM エンジニアリング担当本部長 グレグ・ワーデン

会社情報 (2018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)	26,957名
株式総数	発行可能株式総数: 177,500,000株 発行済株式総数: 90,487,499株
A種種類株式	発行可能株式総数: 40,000株 発行済株式総数: 40,000株
株主数	普通株式: 59,893名 A種種類株式: 3名
資本金	116,546百万円
上場証券取引所	東京(証券コード: 5202)
監査法人	新日本有限責任監査法人
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

見通しに関する注意事項

連結業績予想は、当社が現時点で入手可能な情報および合理的であると判断する一定の前提に基づいており、実際の業績は見通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(日本、欧州、北米、アジア等)の経済環境および製品需給の変動、為替相場および金利の変動等があります。

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

