

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ことは、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成することです。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>

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

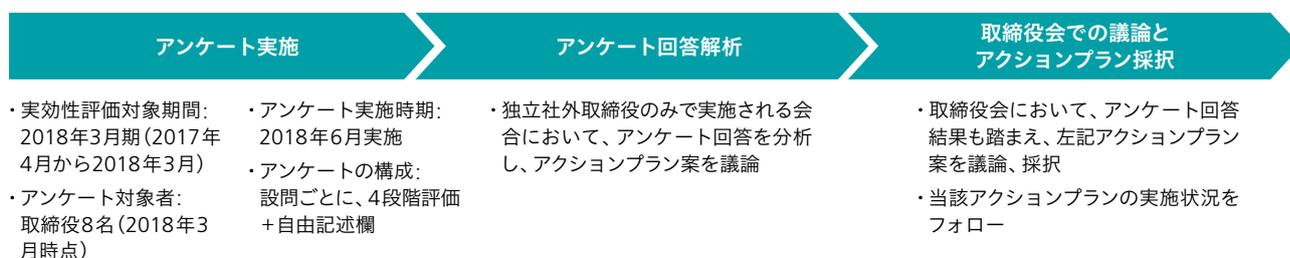
当社グループは、取締役会ならびに指名委員会、監査委員会および報酬委員会の機能、実効性のさらなる向上に不断に取り組むため、2016年3月期から、取締役会および各委員会(以下、「取締役会等」)の実効性について年度評価を行っています。

■ 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。

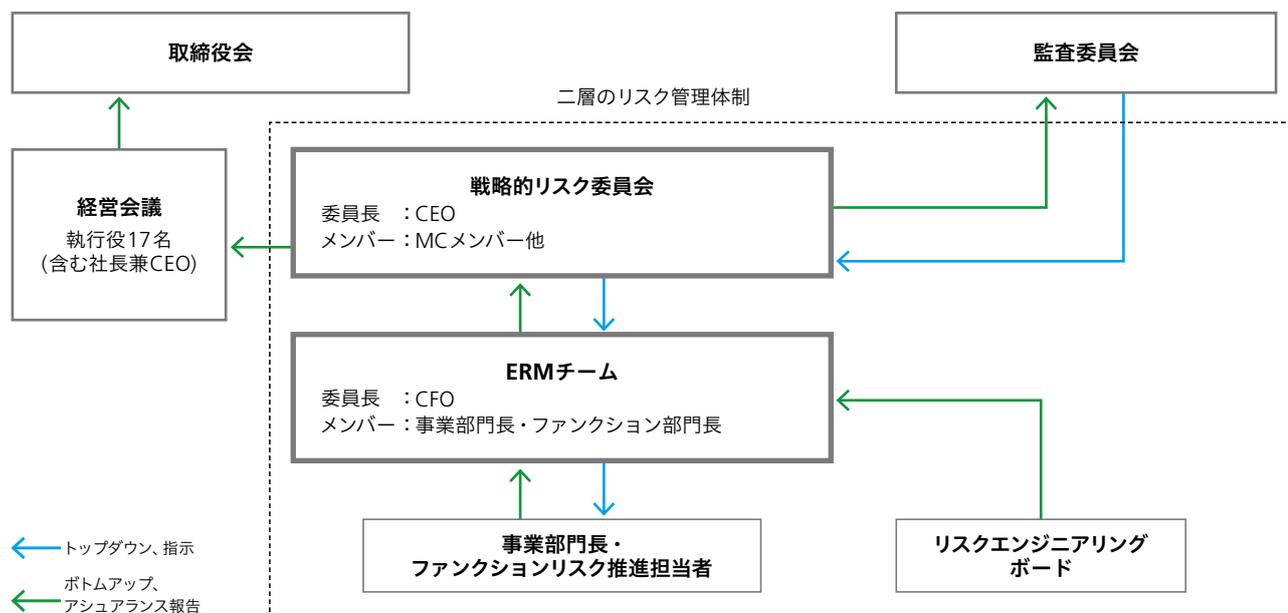
ERMチームはCFOを委員長とし、メンバーである各事業部門長および経理・財務・人事といったファンクション部門長から構成されます。毎年それぞれの業務の遂行に付随するリスクについて識別、評価、優先順位付けを行い、必要なリスク低減策を講じることでリスクマネジメントの実効性の向上を図っています。その活動について、戦略的リスク委員会に定期的に若しくはその要請に応じて報告しています。

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

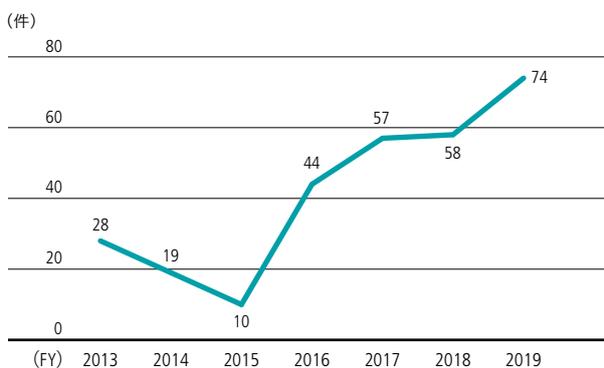
NSGグループは、従業員が報復の恐れを抱かずに、法令、グループ規定またはガイドラインに違反する、あるいはその違反が疑われる行動について報告できる環境を整備します。

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。

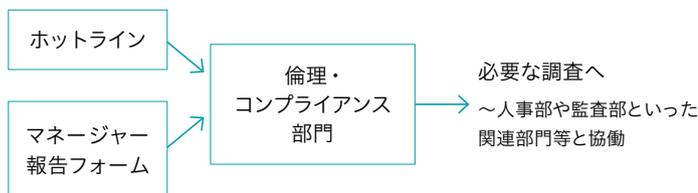
NSGグループは、地域ごとに同種産業のベンチマークに対する測定値を用いることで、ホットラインシステムの有効性を不断に評価しています。

■ 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続けてきました。

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

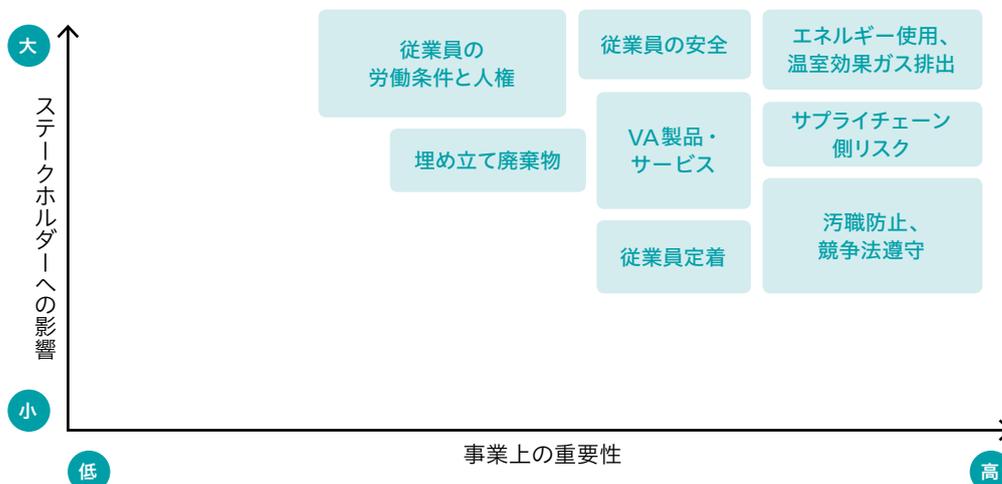
NSGグループはそれぞれの地域社会や政府機関と協力し、法令を遵守し、将来を見据えて事業に取り組んでいます。これについては、一企業として直接対応するとともに、加盟する各種業界団体、標準化団体などの組織を通して間接的にも対応しています。また、省エネ・排出量規制の分野を中心に法規制の整備を促す活動にも取り組んでいます。

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。

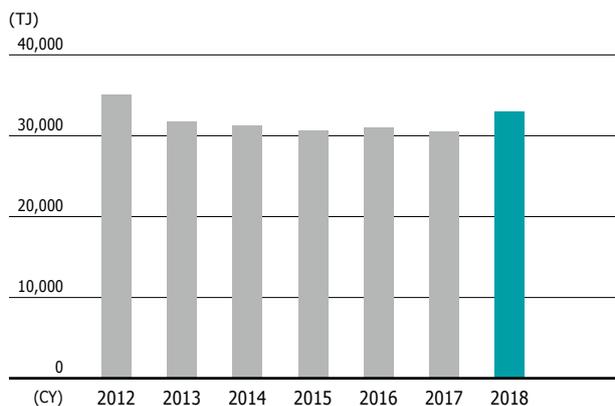
目標	2020年3月期に向けた目標	2019年3月期の進捗状況
従業員	<ul style="list-style-type: none"> 従業員エンゲージメントを5ポイント改善。 2019年3月期末までに、マネージャー全員が新たな人事考課モデルおよびタレントシステムに関する研修に参加。 新任工場長やその候補者のスキルアップのため、対象者の50%に対して工場リーダーシッププログラムを実施。 インクルージョンおよびダイバーシティへの意識向上のため、すべてのマネージャーに対してデザインモジュールによる研修を実施。 	<ul style="list-style-type: none"> 従業員エン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

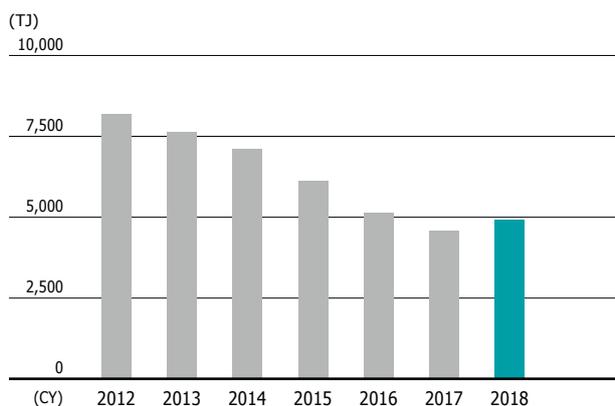
NSGグループは、ガラスのライフサイクルを通してサステナビリティに貢献するため、すべての工程におけるエネルギー使用量を最小限に抑える活動を継続的にを行っています。

エネルギー使用量

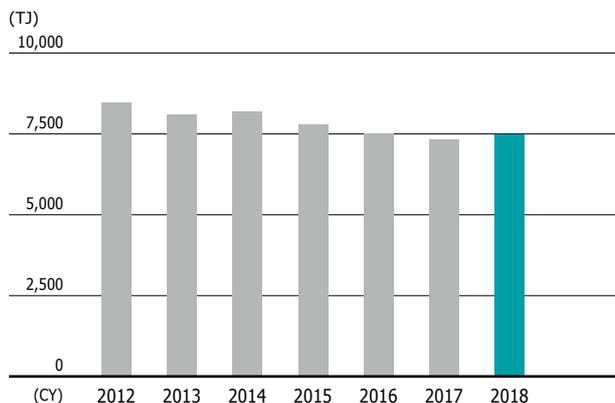
■天然ガス



■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%を賅います。

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%を賅っています。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

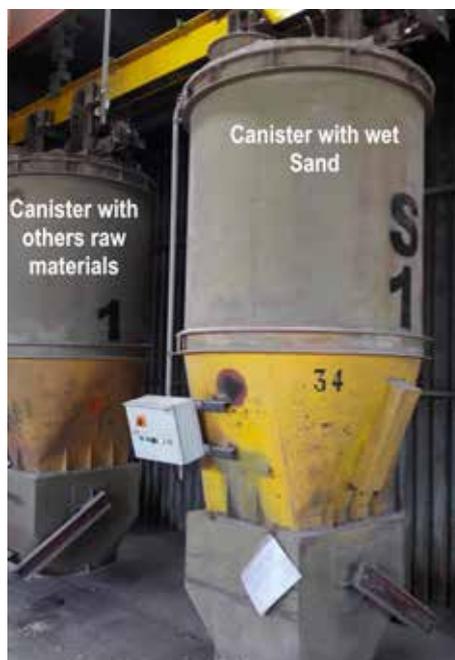
太陽光発電設備は、電力コストを削減するだけでなく、NSGグループがサステナビリティの資質を向上させるためにも重要な役割を果たします。このプロジェクトは、毎年推定848トンの排出量を削減することにより、炭素削減目標の達成を支援します。これは、乗用車180台分のCO₂を削減することに相当します。

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。

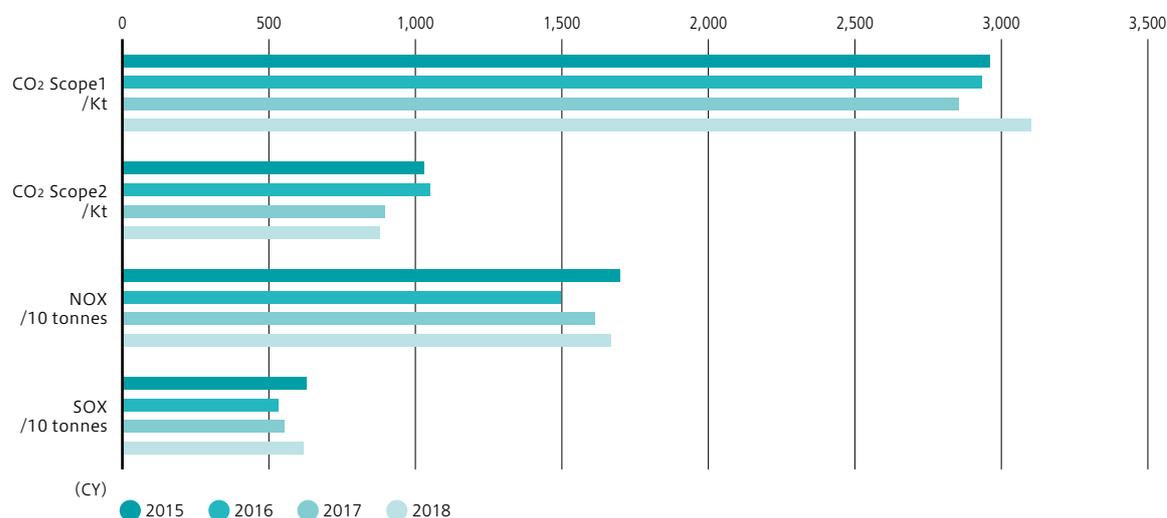
これまで、稼働中の溶解窯排脱設備はすべて標準技術に基づくものでした。この設備では3段階で排ガスから有害物質を除去します。酸性ガスを除去するためにアルカリ性物質がスクラバーに注入されます。中和反応による生成物および粒子状物質が電気集塵装置で除去され、最後に選択的触媒還元脱硝装置に注入されたアンモニアを使って窒素酸化物が除去されます。なお、NSGが建設した最新の排脱設備には、セラミック触媒フィルター (CCF)と呼ばれる最新技術が利用されています。

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。

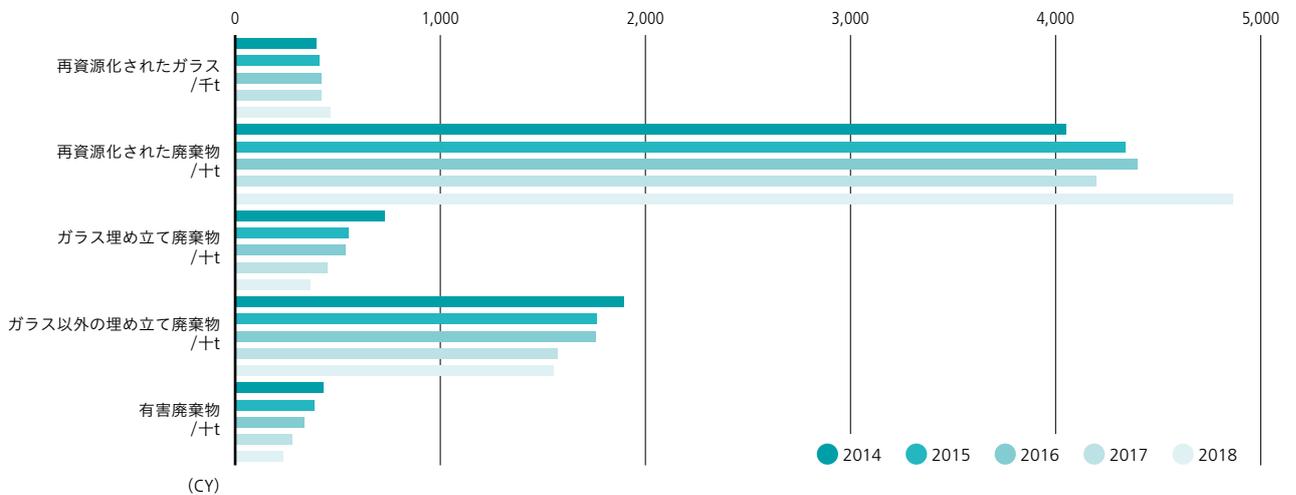
しかし、焼却炉の改修は、汚染物質を除去することだけが目的ではなく、悪臭問題が周辺地域に影響を与える可能性があるために続けられています。近隣のレイザムにあるNSG研究開発センターでは、セントヘレンズの気象データおよび地形データから、生活圏での臭気濃度が決して閾値を超えない様に新しい煙突の高さをシミュレーションしました。

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。

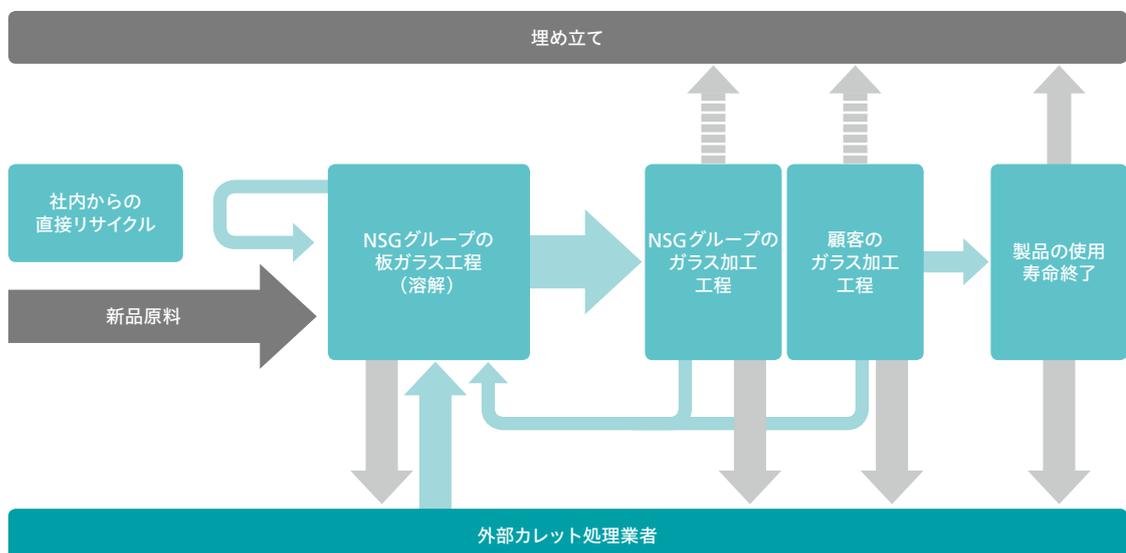
ガラスのリサイクル

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。

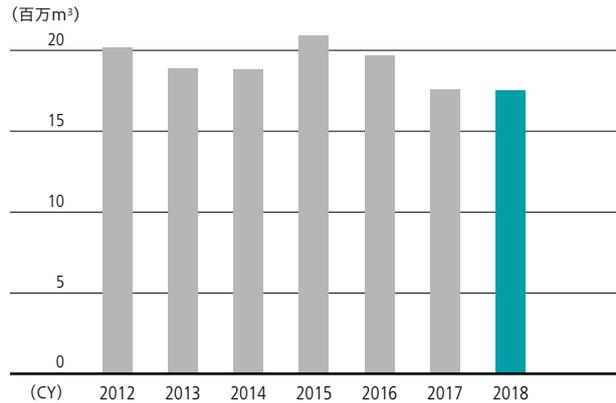
水の管理

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ェンスが行われます。

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

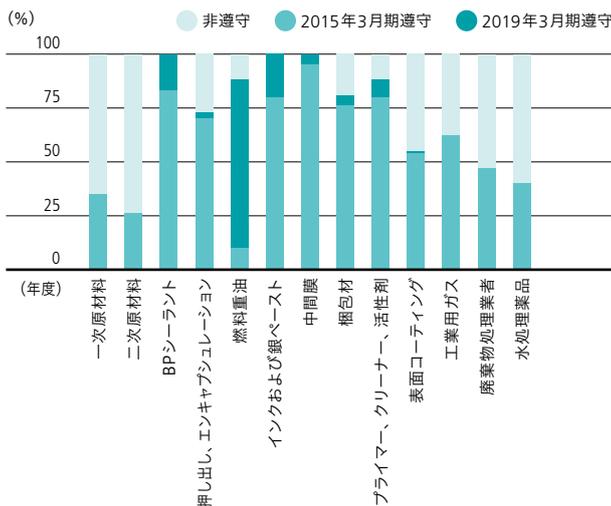
を特定するため、NSGグループはサプライヤーを継続的に見直します。倫理・コンプライアンス部門は、アンケートや審査プロセスを含むデューデリジェンスを実行します。第三者は、制裁リスト、監視リスト、PEPリスト(政治的影響力のある人物のリスト)、メディア掲載者一覧に名前があるかなど、さまざまなリストに照らして審査されます。

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とり、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。

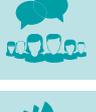
従業員エンゲージメント

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。

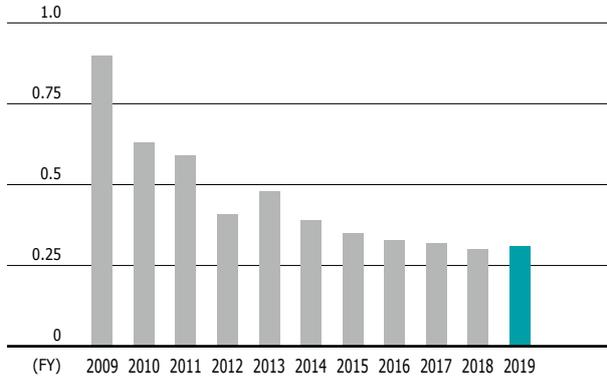
■ 従業員意識調査(パルス・サーベイ) 2018

-  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、従業員とその家族が一緒になり“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。

