

統合報告書 2020  
(アーカイブ版)

2020年3月期

# NSG グループ統合報告書 2020 目次

## 安定的財務基盤への早期回復と、持続的成長に向けた事業構造転換

当社グループでは、従来より統合報告書を印刷物ではなく電子ファイルの冊子形式で作成し開示してきました。統合報告書 2020 については、新型コロナウイルス感染拡大の影響下における業務見直しの一環として、冊子形式での制作を行わず、各コンテンツについてはウェブサイト上に掲載することといたしました。（本ファイルはウェブサイトの内容を集約したアーカイブ版です）

### 社長メッセージ

--- (4)

新型コロナウイルス感染拡大の影響を大きく受けている中、安定的な財務基盤への早期回復に全力を傾け、持続的成長に向けた事業構造転換を図ります。



### CFO メッセージ

--- (7)

今後の資金需要に十分留意しながら、経費削減、投資抑制やノンコア事業・資産の売却を継続的に進め有利子負債の削減を目指します。



### 会社概要

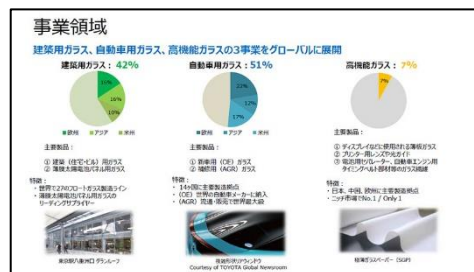
--- (11)

- 会社概要
- 沿革

### 財務・非財務ハイライト

--- (14)

- 財務ハイライト
- 非財務ハイライト



### 経営方針、経営環境及び対処すべき課題

--- (16)



**コーポレート・ガバナンス** --- (21)

- 取締役会議長インタビュー
- 役員体制
- ガバナンス体制
- 取締役および執行役の報酬等の決定に関する方針等
- 倫理・コンプライアンス
- 執行役および執行役員



**リスクマネジメント** --- (51)

**新しいマテリアリティ** --- (53)

**サステナビリティ** --- (55)

**社長メッセージ** --- (56)

**サステナビリティの取り組み** --- (57)

**NSG グループのサステナビリティ** --- (58)

- 目標と結果
- 気候変動
- 国連グローバル・コンパクト
- ポリシー



**環境** --- (72)

- エネルギー
- 大気への排出
- 水
- マテリアル
- 廃棄物と循環経済
- 環境コンプライアンス
- 認証
- サプライヤー



**社会** --- (103)

- 人材
- インクルージョン&ダイバーシティ
- 従業員
- 健康経営宣言
- 安全衛生
- コロナウイルス対策
- コミュニティ



**環境・人材データ** --- (126)

**外部からの評価** --- (132)

**株式の状況** --- (136)

# 社長メッセージ

株主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。

ここに当社グループの第 154 期（2019 年 4 月 1 日から 2020 年 3 月 31 日まで）の概況についてご報告申し上げます。

はじめに、新型コロナウイルス感染症で亡くなられた方々のご冥福をお祈りいたしますとともに、罹患された方々をはじめ、甚大な影響を受けられた皆様に心よりお見舞申し上げます。また、感染拡大防止に尽力されている医療関係者をはじめとする多くの方々に心より敬意を表します。



森 重樹

2020 年 3 月期の概況から、新型コロナウイルス感染拡大の影響による当社グループの経営状況の変化と今後の方針について、皆様にご報告申し上げます。

## 2020 年 3 月期の総括

---

当社グループの業績は、2020 年 1 月以降の新型コロナウイルス感染拡大で一層厳しさを増しました。

自動車用ガラス事業では、為替変動や欧州での乗用車生産台数減少の影響などにより売上高、営業利益共に前期を下回りました。建築用ガラス事業では、為替変動の影響に加え、欧州、米州、アジアの市場環境が悪化したこと、さらに新型コロナウイルス感染拡大の影響もあり、年度末にかけて売上高、営業利益共に大きく減少しました。一方で、太陽電池パネル用ガラスの需要は引き続き堅調に推移しています。2 月にはベトナムにおいて 2 基目となる太陽電池パネル用ガラスの製造ラインをスタートさせました。高機能ガラス事業では、一部の事業での厳しい市場環境の影響を受け、売上高、営業利益ともに前期を下回りました。また、新型コロナウイルス感染拡大による悪化影響を受けましたが、年度末にかけてある程度安定した状態に戻りました。ファインガラス事業の業績改善が進みました。

その結果、当期の売上高は 5,562 億円（前期は 6,128 億円）、営業利益は 212 億円（前期は 369 億円）となりました。また個別開示項目費用として 240 億円を計上しました。これには自動車用ガラス事業の欧州及びその他の地域ののれん及び無形資産の減損損失 117 億円が含まれています。親会社の所有者に帰属する当期損失は 189 億円（前期は 133 億円の利益）と前期から大幅に悪化しました。

## 2021 年 3 月期の取り組み

---

新型コロナウイルス感染拡大による当社グループ業績への影響は、2021 年 3 月期、特に第 1 四半期は 2020 年第 4 四半期からさらに拡大すると想定しています。第 2 四半期以降は、需要は全体として徐々に回復に向かうと見えますが、回復の時期や程度は未だ明確ではなく、予断を許さない状況が継続すると見込んでおります。

こうした状況に備えて、2020 年 3 月期末においては現預金残 436 億円、未使用融資枠残 655 億円を確保しておりますが、追加の流動性資金の確保に向けて金融機関と協議を行っています。今後の事業環境の厳しさを踏まえた対応策としては、まず、在庫削減等の運転資本の管理の徹底、戦略投資・緊急案件以外の設備投資の可能な限りの凍結など現金支出の最小化を進めて参ります。

また、役員報酬の自主返上も含め徹底した支出削減を行います。製造部門においては、従業員の安全・健康を確保しながら、複数の工場での生産統合や縮小、休止などの対策を検討・実施して参ります。さらに、ノンコア事業・資産の売却も

継続的に検討・実施します。2021年3月期通期の業績予想及び新中期経営計画については、新型コロナウイルス感染拡大の短期的かつ中期的な影響が見通せる段階で改めて公表する予定にしています。

## 今後の方針と事業計画

---

安定的な財務基盤への早期回復は当社グループの喫緊の課題です。そのために、以下の施策を進めることにより、早期に持続可能な当期利益とキャッシュを生み出す事業体質を作り上げていきます。

- 既存事業のコスト構造の抜本的変革、VA戦略（VAは英語のvalue-addedに由来し高付加価値を意味）の一層の加速により早急に収益力を改善する
- 成長分野及び新規事業分野の拡充を図り、早期の収益貢献を実現する
- 間接経費の削減、投資抑制、ノンコア事業・資産の売却等により有利子負債の削減を図る

中期的には、新型コロナウイルス感染拡大終息後の世界の経済・社会環境は大きく変わることを想定し、継続・拡大させる事業と見直す事業を明確にし、事業構成を変えていくことを目指します。今回の「コロナ危機」を契機に、環境・健康・衛生などがより重視される社会に変化すると考えており、当社が持つ、太陽電池パネル用ガラス、エネルギーの出入りをコントロールできる調光ガラス、抗菌・抗ウイルスガラス、PCR検査機、高速大容量通信用の各種デバイス用ガラスなどのVA製品やVA技術は、今後「コロナ後の世界」でニーズの高まりが期待されます。

直近では、PCR検査機「PicoGene®PCR1100」が世界数か国の保健機関や企業・大学から引き合いを受けています。抗菌・抗ウイルスガラスの分野では、既に販売を開始している「ウィルスクリン™」は、優れた抗ウイルス効果により、病院などの衛生的な環境が求められる分野のほか、各種タッチパネルなど幅広い用途が見込まれます。加えて、今般、当社の新たな抗ウイルスガラス開発プロジェクトが、英国の「新型コロナウイルス感染症緊急対応イノベーション基金」の公募に参加し、助成金を獲得しました。新たな抗ウイルスガラスの開発をさらに加速させます。

このような事業機会を捉え、アセットライトな事業構造への転換、マーケット志向の商品開発や販売体制の構築、またIT技術を活用したリーンでアジャイルな組織作りによって、より景気変動に強い企業体質へと変革を図っていきます。

## 持続的成長の実現に向けて

---

当社グループでは、従業員の安全と健康を最優先とし、新型コロナウイルス感染防止策を実行しております。ソーシャルディスタンス、うがい手洗いの励行、マスク着用、在宅勤務の実施、出張の制限など世界各地の行政などの指導に従いながら、ビジネス効率を高める工夫に努めております。特に、テレワーク活用は「働き方改革」にもつながり、より安全で安心な働きやすい労働環境の実現に向けて引き続き取り組みを進めて参ります。

また、当社グループは2019年8月に策定した温室効果ガス削減目標を、温室効果ガス排出量（Scope1及びScope2\*）について2030年までに2018年対比で21%削減すると決めました。この目標数値は、パリ協定が目指す「産業革命前からの気温上昇を2℃未満に抑えるための科学的根拠に基づいた目標」としてSBTiニシアティブ（SBTi\*\*）に認定されました。これまでガラス生産量1トン当たりのCO2排出量を毎年1%削減することを目標としていましたが、2%に目標を上げ、事業活動に伴うCO2排出量の削減と、革新的なガラス製品の提供により、気候変動リスクの低減に貢献して参ります。

## 配当について

---

当期の普通株式の期末配当につきましては、当社グループの業績、財務状況等を総合的に勘案し、誠に遺憾ではありませんが、その実施を見送らせていただくことといたしました。株主の皆様には、誠に申し訳なく、深くお詫び申し上げます。当社グ

ループは、配当が株主の皆様にとって重要なものであることを認識しており、今後少しでも早く復配できるよう収益改善に全力を傾けていく所存であります。株主の皆様におかれましては、引き続きご支援、ご鞭撻を賜りますようお願い申し上げます。

\*Scope1: 事業者からの直接排出（製造工程における燃料の使用等） Scope2: エネルギー起源の間接排出（製造工程における購入電力等）

\*\*SBTi は、CDP（旧カーボン・ディスクロージャー・プロジェクト）、国連グローバル・コンパクト、WRI（世界資源研究所）及び WWF（世界自然保護基金）による共同イニシアティブで、気候変動リスクの低減に向けて企業に対し、科学的知見と整合した温室効果ガス削減目標の設定を推進しています。

2020年7月  
日本板硝子株式会社  
代表執行役社長兼 CEO  
森 重樹

# CFO メッセージ

「今後の資金需要に十分留意しながら、経費削減、投資抑制やノンコア事業・資産の売却を継続的に進め有利子負債の削減を目指します。」



執行役常務 CFO 楠瀬 玲子

## (1) 2020年3月期業績の概要

当連結会計年度において、当社グループが事業を行う主要地域の事業環境は、第3四半期以降の事業環境の悪化によりさらに厳しさを増しました。新型コロナウイルス感染拡大に伴い、高機能ガラス事業は2020年1月から、自動車用ガラス及び建築用ガラス事業は2020年3月から、大きな影響を受けました。当社グループの主要顧客である自動車メーカーが欧米の工場を中心に一時的に生産を中止したため、地域によっては自動車生産台数がほぼゼロに近いレベルにまで減少しました。アジアでは自動車生産が継続したものの、生産台数は大幅に減少しました。建築用ガラス事業では、欧州や南米などにおいて新型コロナウイルス感染拡大防止のための外出制限（ロックダウン）の影響を受け、建設活動が年度末にかけて大きく縮小しました。一方で、太陽電池パネル用ガラスの需要は引き続き堅調に推移しています。高機能ガラス事業も新型コロナウイルス感染拡大による悪化影響を受けましたが、年度末にかけてある程度安定した状態に戻りました。

## (2) セグメント別の状況

当社グループの事業は、建築用ガラス事業、自動車用ガラス事業、高機能ガラス事業の3種類のコア製品分野からなっています。

「建築用ガラス事業」は、建築材料市場向けの板ガラス製品及び内装外装用加工ガラス製品を製造・販売しており、当連結会計年度における当社グループの売上高のうち42%を占めています。太陽電池パネル用ガラス事業も、ここに含まれます。

「自動車用ガラス事業」は、新車組立用及び補修用市場向けに種々のガラス製品を製造・販売しており、当社グループの売上高のうち51%を占めています。

「高機能ガラス事業」は、当社グループの売上高のうち7%を占めており、ディスプレイのカバーガラスなどに用いられる薄板ガラス、プリンター向けレンズ及び光ガイドの製造・販売、並びに電池用セパレーターやエンジン用タイミングベルト部材などのガラス繊維製品の製造・販売など、いくつかの事業からなっています。

「その他」には、全社費用、連結調整、前述の各セグメントに含まれない小規模な事業、並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ています。

セグメント別の業績概要は下表の通りです。

(単位: 百万円)

	売上高		個別開示項目前営業利益	
	当連結会計年度	前連結会計年度	当連結会計年度	前連結会計年度
建築用ガラス事業	233,687	247,348	17,331	25,811
自動車用ガラス事業	280,977	314,645	6,100	15,118
高機能ガラス事業	40,143	49,106	7,116	8,062
その他	1,371	1,690	(9,370)	(12,136)
合計	556,178	612,789	21,177	36,855

## 建築用ガラス事業

当連結会計年度における建築用ガラス事業の売上高は 2,337 億円（前連結会計年度は 2,473 億円）、個別開示項目前営業利益は 173 億円（前連結会計年度は 258 億円）となりました。

建築用ガラス事業の売上高は、主に為替変動の影響により前年度を下回りました。営業利益も為替変動に加え、市場環境悪化の影響を受けて減少しました。

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 37%を占めています。前年度実施したストラクチャリングの影響を含めて販売数量が減少したことに加えて、為替変動の影響も受け、売上高は前年度を下回りました。域内でのガラス供給増により第 3 四半期に入り販売価格が下落した影響もあり、利益も減少しました。販売数量は新型コロナウイルス感染拡大の影響を受け、年度末にかけてさらに減少しました。

アジア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。太陽電池パネル用ガラスの販売数量が伸長した一方、域内の厳しい市場環境の影響を受け、売上高は前年度並となりました。日本の一般建築用ガラスの売上高は前年並みを維持しました。第 2 四半期に一過性の在庫評価損失を計上したものの、日本は増益となりました。2020 年 3 月 31 日に公表した通り、千葉 1 号窯を 2020 年 7 月に生産休止することを決定しました。また、2020 年 1 月 30 日にはベトナムで太陽電池パネル用ガラスを生産する 2 基目の窯の改修完了を公表しました。

米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 24%を占めています。売上高、営業利益はともに前年度を下回りました。北米では、域内市場での一般建築用ガラスの供給増による価格下落の影響で、前年度に比べて厳しい環境となりましたが、太陽電池パネル用ガラスの売上高は増加しました。南米は主に為替変動の影響で減収となりました。また新型コロナウイルス感染拡大の影響により年度末にかけては販売数量が減少しました。

## 自動車用ガラス事業

当連結会計年度における自動車用ガラス事業の売上高は 2,810 億円（前連結会計年度は 3,146 億円）、個別開示項目前営業利益は 61 億円（前連結会計年度は 151 億円）となりました。

自動車用ガラス事業は、為替変動や欧州での乗用車生産台数減少の影響等により売上高、営業利益ともに前年度を下回りました。

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 43%を占めています。欧州では乗用車生産台数減少の影響を受け、減収減益となりました。新型コロナウイルス感染拡大に伴う顧客の工場の稼働休止により、年度末にかけて販売数量が大きく減少しました。

アジア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 24%を占めています。売上高、営業利益ともに前年度より減少しました。日本においては第 2 四半期までは堅調であった一方、10 月以降は、消費税率引き上げにより販売数量が減少したことで、売上高は前年度を下回りました。営業利益も素板コスト増加に加えて、第 3 四半期以降の数量減の影響を受け、減益となりました。

米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 33%を占めています。売上高は、為替変動の影響及び新型コロナウイルス感染拡大の影響で、特に年度末にかけて市場環境が悪化したことにより減収となりました。北米では、新車用ガラスの販売数量は前年度をわずかに下回りましたが、生産効率向上が利益の改善に寄与しています。南米の収益性は前年度並みとなりました。

## 高機能ガラス事業

当連結会計年度における高機能ガラス事業の売上高は 401 億円（前連結会計年度は 491 億円）、個別開示項目前営業利益は 71 億円（前連結会計年度は 81 億円）となりました。

高機能ガラス事業は、一部の事業での厳しい市場環境を受け、売上高、営業利益ともに前年度を下回りました。



ファインガラス事業では、継続的なコスト削減による事業基盤の強化や売上構成の改善により、業績改善が一層進みました。情報通信デバイス事業では、プリンターやスキャナーに使用されるガラス部品の需要が減少しました。エンジンのタイミングベルト用グラスコードの需要も、自動車市場の影響を受けて特に年度末にかけて減少しました。電池用セパレーターの業績は引き続き安定的に推移しました。

#### その他

当連結会計年度におけるその他の売上高は 14 億円（前連結会計年度は 17 億円）、個別開示項目前営業損失は 94 億円（前連結会計年度は 121 億円）となりました。

このセグメントには、全社費用、連結調整、前述の各セグメントに含まれない小規模な事業、並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ています。

#### 持分法適用会社

当連結会計年度における持分法による投資利益は 11 億円（前連結会計年度は 62 億円）となり前年度を下回りました。これは、前年度第 2 四半期にブラジルの建築用ガラスの持分法適用会社である Cebrace 社において売上高課税基準の税金の計算方法に対する異議申立ての結果、一過性の利益が計上されていたものが当連結会計年度には含まれていないことに加えて、当連結会計年度末にかけて市場環境の厳しさが増したことにより事業利益が減少したことによるものです。

### (3) 2020 年 3 月期における財政状態の分析

当社グループでは、今後の予測・見通しを踏まえて、既存の融資枠の範囲内で引き続き事業継続が可能なものと判断しています。当社グループは、既存の融資については、返済期限を迎える前にその更新を金融機関との間で交渉する方針としています。将来の借入条件に関する金融機関との交渉において、当社グループが受諾可能な条件での融資が不可能と想起させるような事実は発生していません。こうした状況を検討し、当社取締役会は、当社グループが予測可能な将来において継続事業として存続するのに十分な経営資源を引き続き有するという、合理的な見通しを持っています。従って、当社グループは、引き続き継続企業的前提に基づいて、当連結会計年度の連結財務諸表を作成しています。

#### 1. 総資産

当連結会計年度末の総資産は 7,652 億円となり、前連結会計年度末より 33 億円増加しました。資産増加の大部分は、IFRS 第 16 号「リース」の適用開始により有形固定資産に含まれる使用権資産を認識したことによるものです。

#### 2. ネット借入残高

当連結会計年度末時点のネット借入残高は、前連結会計年度末より 725 億円増加し、3,902 億円となりました。借入残高の増加は IFRS 第 16 号の適用開始と戦略投資による資本的支出によるものです。また、総借入残高は 4,350 億円となりました。当社グループは、当連結会計年度末時点において未使用の融資枠 655 億円を保有しています。

#### 3. 資本

当連結会計年度末時点の資本合計は 882 億円となり、前連結会計年度末時点の 1,325 億円から 443 億円減少しました。当社グループで使用される多くの通貨に対して円高であったこと、当期損失となったこと、A 種類株式の消却を当期実施したことなどにより、資本合計の減少となりました。

#### 4. 1 株当たり指標

当連結会計年度の基本的 1 株当たり当期損失は 235.96 円となり、前連結会計年度の基本的 1 株当たり当期利益 115.16 円より悪化しました。基本的 1 株当たり当期利益は、親会社の所有者に帰属する当期利

益から A 種種類株式に係る配当金及び金銭償還プレミアムを控除した金額を、発行済普通株式の加重平均数で除して算出しております。当連結会計年度において、A 種種類株式に係る配当 17 億円（前連結会計年度は 21 億円）及び金銭償還プレミアム 8 億円（前連結会計年度は 8 億円）がこの計算に含まれていません。

#### (4) 2020 年 3 月期におけるキャッシュ・フローの分析

---

当連結会計年度における営業活動によるキャッシュ・フローは、304 億円のプラスとなりました。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 609 億円の支出があり、569 億円のマイナスとなりました。米国、ベトナム及びアルゼンチンにおける戦略投資案件が予定通り進捗したため資本的支出が増加しました。以上より、フリー・キャッシュ・フローは 264 億円のマイナスとなりました。財務キャッシュ・フローと為替換算影響を考慮した後のベースで、当連結会計年度末における現金及び現金同等物の残高は、前連結会計年度末に比べて 98 億円減少し、405 億円となりました。

#### (5) 財務方針

---

現在の経済環境により当社グループの事業活動は大きく影響を受けています。新型コロナウイルス感染拡大およびガス需要の低下に対応するために、従業員の安全・健康を最優先する方針のもと、複数の工場で生産の休止や縮小などの対策を実施しています。さらに各分野での経費支出の削減や、地域によっては公的補助金を活用するなどの施策も進めています。またノンコア資産の売却や運転資本の効率改善といった施策の継続に加えて、資本的支出は戦略的に重要な案件と緊急性の高い案件を優先し、それ以外の投資は可能な限り中止しています。

また 2020 年 3 月末時点で十分な流動性は確保できているものの、現状の厳しい市場環境において今後の資金需要には留意しており、当社グループでは継続して流動性を確保できるよう、金融機関と協議しています。

安定的な財務基盤への早期回復は当社の喫緊の課題と認識しています。既存事業の抜本的なコスト構造の変革を推進する一方で、ビジネス・イノベーション・センターや研究開発活動をより強化し、新規事業育成を加速することにより、事業収益を高めキャッシュ・フローの創出を図ります。さらに投資抑制やノンコア事業・資産の売却を継続的に進めることにより、有利子負債の削減を目指します。これらの施策により持続可能な当期利益とキャッシュを生み出す体質の回復に努めます。

#### (6) 配当政策

---

当社グループでは、持続可能な事業の業績をベースにして、安定的に配当を実施することを利益配分の基本方針としています。将来、A 種種類株式全てを償還した後も、この基本方針は維持しつつ、連結配当性向 30%を目安として、継続的な配当の実施に努めてまいります。

当社は、毎年 3 月 31 日と 9 月 30 日を剰余金の配当の基準日としています。

また、当社は、会社法第 459 条第 1 項の規定に基づき、株主総会によらず取締役会の決議をもって剰余金の配当等を行うことができる旨を定款に定めています。

2020 年 3 月期の普通株式にかかる期末配当金につきましては、当社グループの現在の財務状況及び利益水準等を踏まえて、誠に遺憾ではありますが、当社取締役会はその実施を見送ることを決定いたしました。当社グループは、配当は株主の皆様にとって重要なものであると認識しており、グループの業績が十分に改善した段階で配当実施を再開することを考えています。また、A 種種類株式につきましては所定の金額の配当を実施します。

# 会社概要

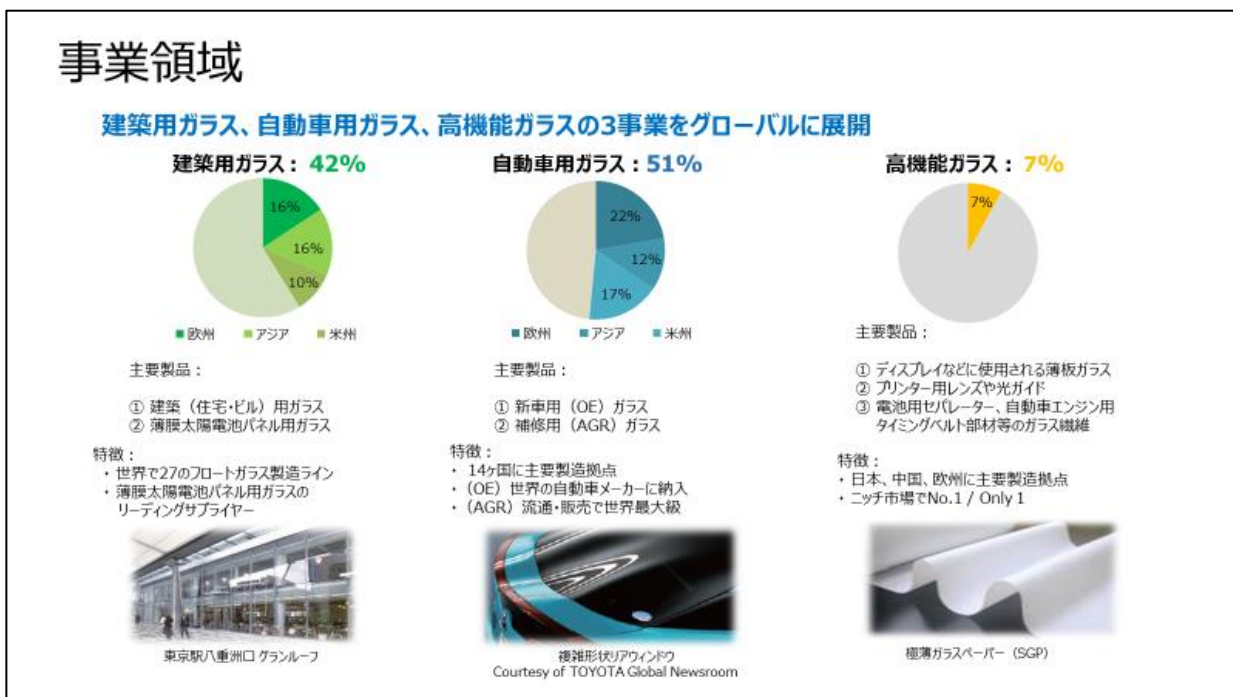
NSG グループはガラス製品の世界最大メーカーの一つで、建築用ガラス、自動車用ガラス、高機能ガラスを主要事業分野としています。



1918年（大正7年）の設立以来、私たちの日常生活になくてはならない「ガラス」という素材にこだわり、さまざまな商品を社会に提供し続けてきました。2006年には英国大手ガラスメーカー、ピルキンソン社を買収し、NSGグループとして板ガラス分野でのグローバルかつ一体的な運営体制をスタートさせました。売上高はおよそ6,000億円、グループ従業員数は約27,000人。世界各地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。

NSGグループは、世界の建築および自動車用ガラス市場で大きなシェアを占めています。世界の広い地域をカバーしており、新車用ガラスをはじめとして、グローバルな事業展開を進めるお客様の要望に対応することが可能です。

高品質のガラス製品の製造を通じて、生活水準の向上、安全で快適な生活の提供、および創エネ・省エネに貢献しています。



# 沿革

## 1920年代 - 1940年代

事業拡大期



二島工場（福岡県）

Nov 1918

日米板硝子株式会社を設立

1920

二島工場竣工

1931

社名を日本板硝子株式会社に変更

1935

四日市工場を設置（後に、四日市事業所へ改称）

## 1950年代 - 1960年代

生産能力増強

自動車用ガラス事業に参入



東洋初のフロートガラス最先端



舞鶴事業所（京都府）

1950

東京、大阪、神戸の各証券取引所に株式上場

1951

舞鶴工場を設置（後に、舞鶴事業所へ改称）

1963

千葉工場を設置（後に、千葉事業所へ改称）

1965

舞鶴事業所にて東洋初となるフロート板ガラスの生産を開始

## 1970年代 - 1990年代

自動車ガラス事業の成長と建築ガラス事業および自動車ガラス事業のグローバル化

新商品とニューテクノロジーに注力

海外投資により高機能ガラス事業の礎を築く



中核技術でありつづけるセルフロック®

1968

セルフロック®開発

1970

日本安全硝子株式会社を吸収合併し、川崎工場及び京都工場（後に、京都事業所に改称）を設置

1971

マレーシアに初の海外投資

1975

自動車用ガラスの合弁会社をメキシコに設立

1978

超薄板ガラス(UFF:ULTRA FINE FLAT GLASS)の生産開始

1979

硝子繊維製品の販売を開始

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

1986

自動車用ガラスの合弁会社をアメリカに設立

## 1990 年代から現在

アジアでの事業拡大

ピルキントン社との連携強化



ベトナムフロートガラス社

1990

LOF 社の株式の 20%を取得

1995

自動車用ガラスの合弁会社を中国に、建築用ガラスの合弁会社をベトナムに設立

2000

ピルキントン社に出資

2001

ピルキントン社、持ち分法適用会社になる

2004

本店所在地を大阪から東京に移転

2006

ピルキントン社、当社の完全子会社となる

2007

ベトナムに、2 番目の建築用ガラスの合弁会社を設置

2008

委員会設置会社（現指名委員会等設置会社）へ移行

2014

長期戦略ビジョンと中期経営計画（MTP）を発表

2017

2018 年 3 月期から始まる 3 か年の中期経営計画（MTP）フェーズ 2 がスタート

Nov 2018

創業 100 周年



# 財務・非財務ハイライト

## 財務情報ハイライト

連結損益計算書	単位	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3
売上高	百万円	629,172	580,795	598,897	612,789	556,178
(無形資産償却前) 営業利益	百万円	27,175	33,062	37,663	38,824	23,018
税引前利益	百万円	-37,439	14,751	22,146	22,730	-13,549
親会社の所有者に帰属する当期利益	百万円	-49,838	5,605	6,164	13,287	-18,925
売上高営業利益率 (無形資産償却前)	%	4.3	5.7	6.3	6.3	4.1
売上高当期利益率	%	-7.9	1.0	1.0	2.2	-3.4
株主資本当期利益率 (ROE)	%	-35.7	4.9	4.7	10.3	-19.2
総資産事業利益率 (ROA)	%	2.6	4.0	4.7	5.1	3.2

セグメント情報 (売上高)	単位	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3
建築用ガス事業	百万円	262,559	237,722	237,966	247,348	233,687
自動車用ガス事業	百万円	316,327	296,560	311,428	314,645	280,977
高機能ガス事業	百万円	49,490	46,088	48,429	49,106	40,143
その他の事業	百万円	796	425	1,074	1,690	1,371

セグメント情報 (営業利益・営業利益率)	単位	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3
建築用ガス事業 (営業利益)	百万円	24,560	27,044	26,246	25,811	17,331
自動車用ガス事業 (営業利益)	百万円	9,813	12,654	14,209	15,118	6,100
高機能ガス事業 (営業利益)	百万円	267	1,756	5,403	8,062	7,116
その他の事業 (営業利益)	百万円	-7,465	-8,392	-8,196	-10,167	-7,529
建築用ガス事業 (利益率)	%	9.4	11.4	11.0	10.4	7.4
自動車用ガス事業 (利益率)	%	3.1	4.3	4.6	4.8	2.2
高機能ガス事業 (利益率)	%	0.5	3.8	11.2	16.4	17.7

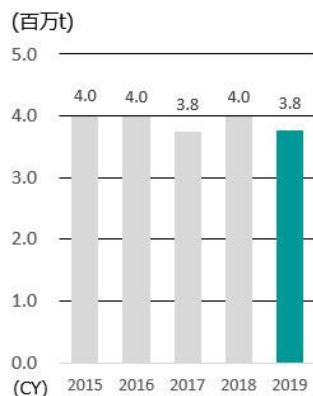
連結貸借対照表	単位	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3
総資産	百万円	812,120	790,192	788,592	761,869	765,197
有利子負債	百万円	436,959	399,386	372,654	371,508	435,007
ネット借入	百万円	381,044	313,254	306,471	317,700	390,169
株主資本 (親会社所有者帰属持分)	百万円	103,109	124,146	135,192	123,760	73,612
株主資本比率	%	12.7	15.7	17.1	16.2	9.6

キャッシュフロー等	単位	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3
営業キャッシュ・フロー	百万円	21,789	30,429	34,716	29,030	30,444
投資キャッシュ・フロー	百万円	-26,401	-10,152	-17,912	-28,143	-56,888
フリー・キャッシュ・フロー	百万円	-4,612	20,277	16,804	887	-26,444
EBITDA	百万円	60,311	62,051	63,564	64,732	55,023
ネット借入/EBITDA		6.3	5.0	4.8	4.9	7.1
設備投資	百万円	-28,192	-28,013	-35,512	-32,150	-66,971
減価償却費	百万円	40,949	32,189	29,436	27,910	34,842

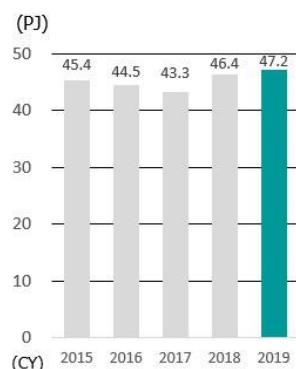
1株あたりデータ	単位	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3
1株当たり当期純利益 (EPS)	円	-55.2	62.0	48.3	115.2	-236.0
1株当たり純資産額 (BPS)	円	1,141.4	941.8	1,042.7	978.5	470.9
1株当たりフリー・キャッシュ・フロー (CFPS)	円	-5.1	224.4	185.7	9.8	-291.7

## 非財務情報ハイライト

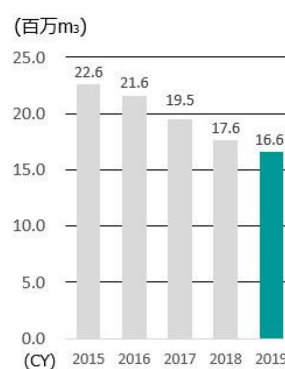
### ■ CO<sub>2</sub> 排出量



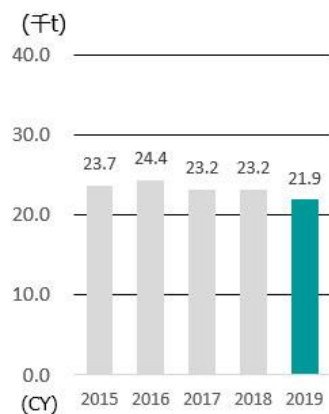
### ■ エネルギー使用量



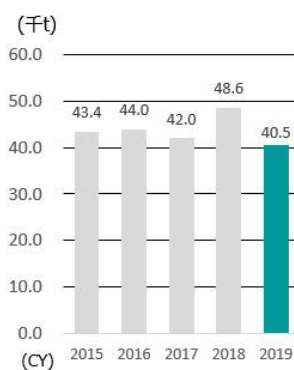
### ■ 水使用量



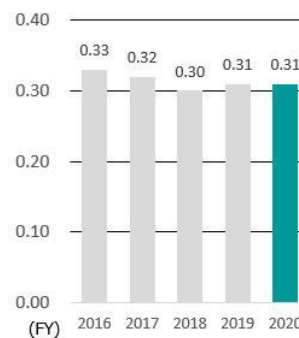
### ■ 埋め立て廃棄物量\*



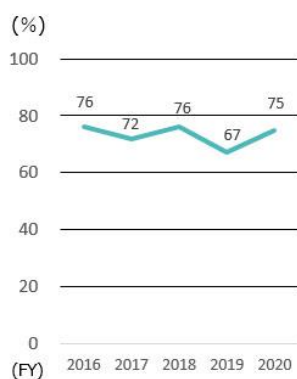
### ■ 再資源化された廃棄物量



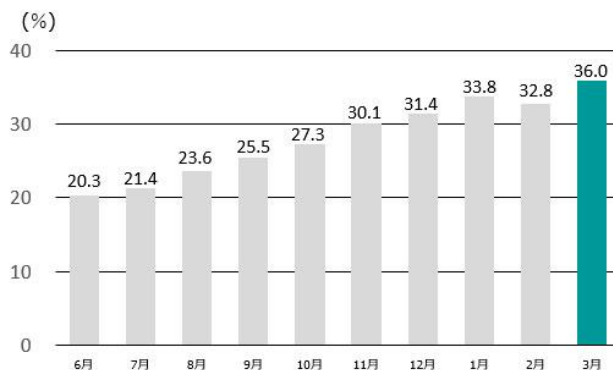
### ■ 従業員の重大災害度数率 (SIR)



### ■ 従業員満足度



### ■ 2020年3月期にEcoVadisの評価を受けたサプライヤーの割合\*\*



\* 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。

\*\* データは、購入金額基準で算出されています。

# 経営方針、経営環境及び対処すべき課題

**長期戦略ビジョン: 「VAガラスカンパニー」への変容・変革**

MTP	次期中期経営計画													
<p><b>&lt;MTP目標&gt;</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; 財務サステナビリティ確立</li> <li>&gt; VAガラスカンパニーへの変容</li> </ul> <p><b>&lt;財務目標&gt;</b>・ ネット借入/EBITDA: 3倍 ・ ROS: 8%以上</p> <p><b>フェーズ2施策</b></p> <p><b>成長施策</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● VA No.1 戦略の推進</li> <li>● 成長ドライバーの確立</li> <li>● ビジネスカルチャーイノベーション</li> <li>● グローバル経営強化</li> </ul> <p><b>財務施策</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 自己資本充実</li> <li>● ネット借入削減</li> <li>● 種類株式発行</li> </ul>	<p>・新型コロナウイルス感染症の影響を見極め、可及的速やかに発表予定</p>	<p>当面の課題は、COVID19への対処 しかし、目指すべき方向は不変</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>先進の発想で世の中に変化を起こすイノベーションカンパニーへ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 安定的な財務基盤の確立</li> <li>● 安定的に会社を支え続ける基盤事業の確立 (戦略投資の成果、VA化推進継続、低採算事業の改善)</li> <li>● BICを中心としたグループの成長を牽引する新規事業の育成</li> <li>● 収益性・資本効率と成長性を軸とした事業ポートフォリオ転換</li> <li>● リーンでアジャイルな組織・文化の醸成</li> </ul> </div> <p><b>新しいマテリアリティ</b></p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 15%;">項目</th> <th style="width: 85%;">目指す姿</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>環境</td> <td>工程改善による温室効果ガス排出削減と環境負荷製品・技術の提供を通じて、脱炭素社会の実現に寄与</td> </tr> <tr> <td>社会シフト・イノベーション</td> <td>社会の重要課題を特定し、その解決に貢献する新技術・新製品・サービスをタイムリーに提供</td> </tr> <tr> <td>安全で高品質な製品・サービス</td> <td>品質管理、サプライチェーン管理等により、製品・サービス両面の質を向上</td> </tr> <tr> <td>倫理・法令遵守</td> <td>倫理・コンプライアンスの一貫した取組を通じた企業価値の保持・向上</td> </tr> <tr> <td>人材</td> <td>グローバルレベルで変革を促しリーダー育成、インクルーシブなダイバーシティ、健康・安全の推進によりグループの持続的成長と従業員の幸福を実現</td> </tr> </tbody> </table>	項目	目指す姿	環境	工程改善による温室効果ガス排出削減と環境負荷製品・技術の提供を通じて、脱炭素社会の実現に寄与	社会シフト・イノベーション	社会の重要課題を特定し、その解決に貢献する新技術・新製品・サービスをタイムリーに提供	安全で高品質な製品・サービス	品質管理、サプライチェーン管理等により、製品・サービス両面の質を向上	倫理・法令遵守	倫理・コンプライアンスの一貫した取組を通じた企業価値の保持・向上	人材	グローバルレベルで変革を促しリーダー育成、インクルーシブなダイバーシティ、健康・安全の推進によりグループの持続的成長と従業員の幸福を実現
項目	目指す姿													
環境	工程改善による温室効果ガス排出削減と環境負荷製品・技術の提供を通じて、脱炭素社会の実現に寄与													
社会シフト・イノベーション	社会の重要課題を特定し、その解決に貢献する新技術・新製品・サービスをタイムリーに提供													
安全で高品質な製品・サービス	品質管理、サプライチェーン管理等により、製品・サービス両面の質を向上													
倫理・法令遵守	倫理・コンプライアンスの一貫した取組を通じた企業価値の保持・向上													
人材	グローバルレベルで変革を促しリーダー育成、インクルーシブなダイバーシティ、健康・安全の推進によりグループの持続的成長と従業員の幸福を実現													
2015年3月期 - 2017年3月期	MTP フェーズ2 2018年3月期 - 2020年3月期	2021年3月期 -												

**<事業基盤>**

- ・ 100年の歴史
- ・ 世界最大級のガラスメーカー
- ・ 建築用、自動車用、高機能の3事業をグローバルに展開
- ・ 強みある独自技術
- ・ 充実したコーポレート・ガバナンス

**<事業を取り巻く環境>**

新興国の台頭、競争激化

CASE

IT技術革新、DX

気候変動リスク

+

COVID19による  
事業リスクと機会

- ・ 環境
- ・ 健康
- ・ 通信

**Our Vision - 経営指針**

**使命**  
持続可能な生活環境の創造で、より良い世界を築く

**自由な事業**  
先進の発想で事業を創出し、すべての分野で最も信頼されるパートナーとなる

**コア・バリュー**  
人を尊重し、多様な人材を育成・発掘し、誠実に行動する  
世界に誇れる  
誇りある行動する  
倫理と透明性を重視する  
円滑な事業運営

## 1. 当社グループを取り巻く経営環境と対処すべき課題

今回の新型コロナウイルスの世界的な感染拡大は、世界の人びとの生命を脅かすだけでなく、世界の経済にも大きな影響を与えています。世界経済は、場合によっては複数年にわたって生産と消費の両面で大きな制約を受ける可能性もあります。当社の基盤事業である、自動車用ガラス及び建築用ガラス事業も大きな影響を受けており、今後の需要動向をよく見極めていく必要があります。また、中長期的な板ガラス産業の底流としては、新興国のガラスメーカーの増加に伴う製品の汎用品化と価格低下が進んでいます。一方で、環境保護や健康維持への貢献や、100年に一度と言われる自動車分野での技術革新に応えることのできる新しいガラス製品への期待が高まっています。さらにはIT革命、デジタルトランスフォーメーションなどの潮流に加えて、大きく変わることが想定される「コロナ後の世界」の人々の生活や働き方においては、ライフサイエンス分野やIoT・クラウド分野でのガラスへの期待もより一層拡大していくと考えられます。

当社は、これらのニーズの変化を、事業構造を大きく転換する「イノベーション」のチャンスととらえており、この変化に素早く、フレキシブルに対応するとともに、新しい事業環境に適応すべく事業体制の転換を図っていく所存です。



## 2. 経営方針

当社は 2018 年に創立 100 周年を迎え、それを機に新たな NSG グループ経営指針「Our Vision」を策定しました。Our Vision は、以下の通り、「使命：NSG の存在意義」、「目指す姿：NSG のなりたい姿」および「コアバリュー：働き方の基盤となる価値観」から構成されています。



当社グループは、Our Vision を経営の指針とし、お客様と社会が求める多種多様なニーズに対して従来のガラスを超えるプラスアルファの価値やサービスを迅速かつ適切に提供することにより、持続的成長可能な社会の実現を目指しています。

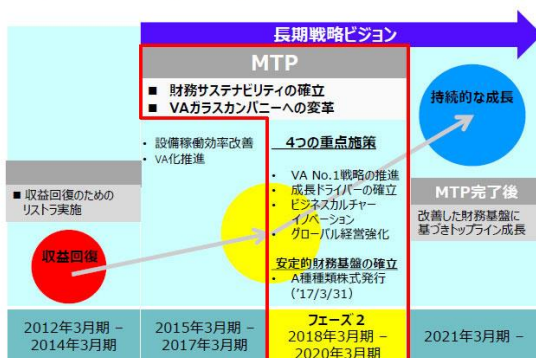
## 3. 長期戦略ビジョンと中期経営計画（MTP）フェーズ 2、およびその振り返り

### (1) 長期戦略ビジョンと中期経営計画（MTP）フェーズ 2

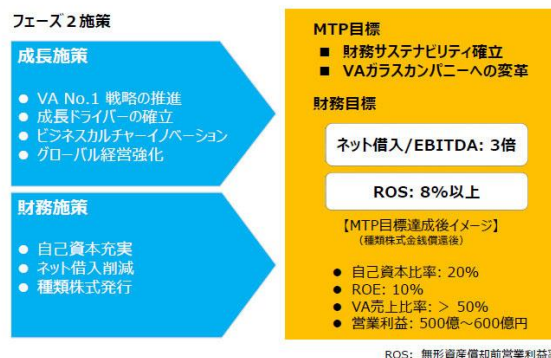
当社グループは、2014 年 5 月に発表した長期戦略ビジョン「VA ガラスカンパニー（VA とは英語の Value-Added の頭文字に由来し高付加価値を意味）への変容・変革」に基づき、2018 年 3 月期から 2020 年 3 月期までの 3 年間の期間とする「中期経営計画（MTP）フェーズ 2」（以下、「MTP フェーズ 2」）を策定しその遂行に取り組みました。MTP フェーズ 2 においては、基本目標を「財務サステナビリティの確立」および「VA ガラスカンパニーへの変容・変革の開始」と定め、売上高営業利益率（ROS）：8%以上※、ネット借入/EBITDA 比率：3 倍以下とする財務目標を設定しました。

※注：個別開示項目及びピルキントン社買収に係る償却費控除前営業利益をベースに算定。

### 中期経営計画(MTP)フェーズ2の位置づけ



### MTPフェーズ2 (2018/3期～2020/3期)



## (2) MTP フェーズ 2 の振り返り

MTP 開始(2015 年 3 月期)以降、MTP フェーズ 2 において収益性は着実に改善し、VA 化が進展しました。成長施策では、VA No.1 戦略の推進により、建築用ガラスでのオンライン・コーティング分野での優位性の確立や高付加価値自動車用ガラスの受注増加が進みました。

財務面では、2017 年に A 種種類株式を発行し自己資本の改善を図るとともに、金融費用削減目標を一年早く達成し、6 期ぶりの復配を実施するとともに、当期利益の押し上げにも寄与しました。

成長をさらに加速させるため、戦略投資としてベトナムおよび北米において太陽電池パネル用ガラスの製造設備と、将来有望な新興市場である南米のフロートガラス工場(アルゼンチン)の増設を決定しました。このうちベトナムの設備は設置が完了し、2020 年 2 月に稼働を開始しています。

新規事業の育成・新しい顧客価値創造の取り組みを加速するため、2018 年 7 月にはビジネス・イノベーション・センター(BIC)を立ち上げました。

上記の通り、2019 年 3 月期までは順調に利益改善が見られた一方で、2020 年 3 月期に入ってから欧州を中心とした自動車生産の急減、建築用ガラス市場の需給バランス悪化の影響を受け、最終年度である 2020 年 3 月期における MTP フェーズ 2 の財務目標は達成できませんでした。

## (3) 前中期経営計画 (MTP フェーズ 2) の振り返りを踏まえた課題

上述の結果を踏まえた MTP フェーズ 2 の振り返りにおいて、社内の課題と対処を以下の通り認識しており、今後の計画に反映させていく予定にしています。

MTP フェーズ 2 の振り返り	対処方針
景気変動に強い事業体質づくり - VA 売上比率は高まる(46%)も、依然として既存分野の製品が多く、価格競争にさらされやすい構造 - 固定費比率の高いコスト構造からの転換が不十分	・ ナンバーワン、オンリーワン製品の増加 ・ よりアセットライトな事業構造への転換
新製品上市によるトップライン成長 - BIC 設置によりスピードアップを図るも、成果はいまだ不十分	・ BIC を含む R&D リソースの増強
財務基盤の強化 - A 種種類株式発行による安定化を図るも、より安定的な財務基盤の確立に遅れ	・ 事業収益力の強化 ・ 減価償却費以下に投資を抑制 ・ ノンコア事業・資産の売却

## 4. 今後の方針と事業計画

### (1) 新型コロナウイルス感染拡大に伴う課題とその対処

目下の最重要課題は、全世界的な新型コロナウイルス感染拡大の事業影響への対処です。

現時点で新型コロナウイルス感染拡大の完全な終息の見通しが見えない中、当社グループの主たる事業領域である建築用ガラス事業や自動車用ガラス事業においても大きな影響を受けています。

当社グループでは、これらの状況を踏まえ、従業員の安全・健康を第一優先とした上で、各地域の現地経営陣が迅速な意思決定を行える体制を作り、以下の緊急対策を実施しています。

従業員と家族の安全対策	<ul style="list-style-type: none"><li>従業員と家族の安全を第一優先に考えた勤務体制及び職場環境の構築</li><li>各国政府方針に準拠したグループ内の感染拡大防止ガイドライン策定と遵守</li></ul>
資金対策	<ul style="list-style-type: none"><li>手元現金や未使用の融資枠の確保と追加資金調達の実施</li><li>一部の最重要プロジェクトを除く新規設備投資の凍結</li><li>可能な限りの経費支出の削減と公的補助金の利用</li></ul>
生産対応	<ul style="list-style-type: none"><li>顧客の需要動向に対応した一時的な生産調整や一時帰休</li><li>需要の回復時には、市場の立ち上がりにフレキシブルに対応し生産を再開</li></ul>

今後も新型コロナウイルス感染状況や需要の変動を注視し、これらに備えた事業体制を検討・構築していきます。

### (2) 財務基盤の強化

安定的な財務基盤の回復は当社の喫緊の課題と認識しており、2020年3月期において悪化した自己資本の早期回復に向けて、以下をはじめとする様々な施策を実施します。

#### 1. 事業収益力の回復・強化

収益力のある事業をより強化するとともに、低採算事業については抜本的なコスト構造の変革を実施します。また、ビジネス・イノベーション・センターを含む研究開発活動をより強化することにより新規事業の育成を加速します。これらを通して事業収益力とキャッシュ・フローの創出を図ります。

#### 2. 有利子負債の削減

投資の抑制、ノンコア事業・資産の売却により、有利子負債の削減を進めます。

### (3) 新中期経営計画と長期的方向性

2021年3月期から開始する新中期経営計画は、新型コロナウイルス感染拡大の影響により事業環境の見通しが不透明になっていることから、その公表を一旦延期することとしました。

一方で、当社グループが目指すべき方向は、以下の通り、不変であると考えています。

### 先進の発想で世の中に変化を起こすイノベーションカンパニーへ

- 安定的な財務基盤の確立
- 安定的に会社を支え続ける基盤事業の確立  
(戦略投資の成果、VA化推進継続、低採算事業の改善)
- BICを中心としたグループの成長を牽引する新規事業の育成
- 収益性・資本効率と成長性を軸とした事業ポートフォリオ転換
- リーンでアジャイルな組織・文化の醸成

新型コロナウイルス感染拡大終息後の世界の経済・社会環境は大きく変わることも想定されますが、環境への貢献（太陽電池パネル用ガラス、ZEB/ZEH等の省エネルギーガラスなど）、健康への貢献（PCR検査機や抗菌ガラスなど）、テレワークなど通信需要拡大への貢献（光通信デバイスなど）といった製品分野は、当社グループが強みを持ち、社会の変化に関わらず必要とされる注目すべき領域であると考えています。

現在のような不確実、不安定な社会・経済状況下においても、経営指針「Our Vision」に基づき、グループ一丸となって持続的に成長できる事業構造への変革を図ってまいります。

#### (4) 持続的成長の実現に向けた新しいマテリアリティ

当社グループでは、経営指針「Our Vision」に基づき、新中期経営計画策定の過程で、新しくマテリアリティを定義しなおしました。

# コーポレート・ガバナンス

## 取締役会議長インタビュー

「取締役会は、環境の変化が事業構造に及ぼす影響を注視し、大局的な視点をもって執行を監督していく必要があります。」



独立社外取締役 木本 泰行

**Q1：今年7月に新たに取締役会議長に就任され、また3人の新任社外取締役を迎えた取締役会を率いる議長として、これからの取締役会をどのように運営していくか、抱負をお聞かせください。**

A1：私が当社の取締役に就任して4年が経過しました。当社は指名委員会等設置会社で、取締役会の構成は、9名のうち6名が社外取締役であり、また取締役会議長は独立社外取締役が務めています。過去4年間の取締役会については、社外取締役を中心に非常にフランクで自由闊達な議論が行われてきたと感じています。そうした良さを大きく変えるべきではないと考えています。

また、我々はともすれば「当社だけが固有の問題を抱えている」というようなことを考えてしまいがちですが、そんなことはなくて、世の中に共通する問題や課題が多くあります。そして、当社の取締役会は、大局的な観点から当社の課題を位置付け認識して、それをオープンに議論している、という運営がなされています。

当社の取締役会メンバーは、企業経営経験者、学識経験者、また2名の外国人を含めて、多様なバックグラウンドを有しており、そこできちんと議論できることが、グローバルな事業展開を監督する上で支えとなっています。これからもそうした運営を是非続けていきたいと考えています。

**Q2：世の中共通の問題、というお話が出ましたが、今はまさに新型コロナウイルス感染拡大の影響を受けており、当面不透明な事業環境が続くものと思われれます。そうした中で当社グループの現状と課題について、取締役会としてはどのように捉えていますか？**

A2：もちろん新型コロナウイルス感染拡大が当社の事業に与える影響は無視できませんし、感染防止対策の徹底など人の安全・健康を守ることや早期の業績立て直しなど、足元の状況に対して対策を考え実行していくことは目下の最重要課題です。

しかし、短期の対応だけに目と心を奪われてはいけません。当社グループの主要事業分野である建築と自動車産業では、新型コロナウイルス感染拡大以前から需要に変化が生じ始めていました。取締役会は、そうした事業環境の変化が、当社グループの本質的な事業構造にどのような影響を及ぼすのか、ということに常に目を向けて、執行陣がその課題を把握し改革に向けて正しい方向に向かって取り組んでいるのか、大局的に議論し監督していく必要があると考えています。

**Q3：当社のコーポレートガバナンス体制について、取締役会として実効性をどのように高めていくか、お聞かせください。**

A3：私は、コーポレートガバナンスには二本の重要な柱があると考えています。第一の柱は、CEOを中心とした執行の内部統制です。当社は、全世界で事業を展開するグローバル企業です。文化、言葉、考え方や仕事の仕方などが多様な人々を、コミュニケーションを通じて束ねていくことが重要です。現場からの意見や情報がトップまで上がっているか、またトップの考えが現場まできちんと伝わり浸透しているか、その間で必要な議論が行われているか、そうした組織・体制が機能して、コミュニケーションが十分に行われていることが非常に大事だと考えています。

それを補完するのが第二の柱で、社外取締役を中心とした取締役会や指名・監査・報酬各委員会により、内部統制体制が適切に運営され機能しているのかを管理・監督する、ということだと考えています。

コーポレートガバナンスというと、ともすれば第二の柱のような「形式」を作ることに目が向けられがちですが、そうではなくてやはり第一の柱である内部統制力がなければ実効性は上がりません。

当社では、第一の柱と第二の柱のバランスは取れていると思います。取締役会や各委員会の組織はしっかりしており、また自由な意見交換や議論を阻害する要因もなく、監督体制としてはよくできていると思います。執行の内部統制体制も、ビルキントン買収後10数年が経過し、仕組みだけでなく実効性も向上しています。ただ、まだ改善の余地はあり、努力が必要だと考えています。日常業務として、トップと現場の距離を縮める努力が必要です。そして、そのことを言い続けてモニターするのが取締役会の役目であると考えています。

**Q4：中期経営計画（MTP）フェーズ2が2020年3月期をもって終了しました。最終年度では市場環境の悪化に加えて新型コロナウイルス感染拡大の影響も受け、財務目標は未達に終わりましたが、取締役会としてMTPフェーズ2についてどのように評価し総括されていますか？**

A4：これだけ環境変化が激しい時代にあっては、3年先の事業環境を適確に見通し、それを数値目標として計画することは困難な状況にあると思います。当社のMTPフェーズ2も数値目標が未達に終わったことは、非常に残念であり遺憾なことですが、ただそれだけで全てが駄目だった、間違っていた、という評価をする必要はありません。

MTPフェーズ2を評価するにあたって一番重要な要素は、3年間でどれだけ構造改革への取り組みが積み上げられたか、ということです。そうした観点からは、計画達成に向けた努力は十分に評価するものの、取締役会が期待した水準には至らず、更なる改善努力が必要である、という評価になるでしょう。

当社グループの場合は、建築と自動車という需要環境の変化に左右されやすい事業構造ですが、それをどのように改革するのか、そのための手立ては何なのか、課題は残っています。構造改革を実行するにあたっては、新規事業の育成を含めた成長への取り組みも重要ですが、既存の主力事業分野において、どれだけ地道な努力を実行し積上げて結果を出せるのか、ここが一番重要です。そして、そうした課題解決のための改革プランを新しい中期経営計画の根幹として組み込んでいく必要があると考えています。



**Q5：それでは最後に、今後の当社の目指すべき方向性についてお考えをお聞かせください。**

A5：「ガラス」という素材は、世の中にとって必要な素材であり続けるでしょうし、従って市場もある日突然無くなるというものではありません。企業として戦略を考えていけば、生き残る道はあるはずです。

但し、従来型の素材メーカーとしての生き残り戦略だけでは十分ではありません。やはり新しい用途開発、市場開発が必要です。「ガラス」素材はいろんな可能性を秘めています。光や熱を制御することができる、導電膜を付けることで電気を通すことができる、リサイクル性に優れた無機材料である、といった特長を生かして、IT、医療や環境といった分野での用途拡大も期待されています。

新型コロナウイルス感染症拡大の中で、まずは足元の対策や業績改善が最優先事項ではありますが、先ほども述べました通り、新しい中期経営計画に、主力事業分野を中心とした本質的な構造改革を盛り込んでいくと共に、「ガラス」という素晴らしい素材にかかわる技術を核とした新たな成長戦略を描いていくことが必要です。取締役会としても執行陣との議論を通じて、当社グループの持続的成長と企業価値の向上のために、積極的に取り組んでまいります。

## 取締役（2020年7月16日現在）



指名委員会	監査委員会	報酬委員会
木本 泰行 (指名委員会委員長)	山崎 敏邦 (監査委員会委員長)	ヨーク・ラウパッハ・スミヤ (報酬委員会委員長)
山崎 敏邦	木本 泰行	山崎 敏邦
ヨーク・ラウパッハ・スミヤ	ヨーク・ラウパッハ・スミヤ	木本 泰行
石野 博	石野 博	石野 博
皆川 邦仁	皆川 邦仁	皆川 邦仁
森 重樹		森 重樹



## 取締役の経歴

### 森重樹

2015年4月より代表執行役社長兼 CEO に就任。2015年6月より現職。

1981年、日本板硝子株式会社に入社。人事部、経営企画部を経験した後、1997年に日本板硝子スペーシア株式会社社長に就任。その後、硝子建材カンパニー機能ガラス生産技術部長兼エヌエスジー関東株式会社社長や、BP 事業本部機能硝子事業部長兼日本板硝子ビルディングプロダクツ株式会社社長などの要職を歴任。

2010年7月より約2年間、建築ガラス事業部門 英国・南欧 製造・加工・販売部門長として英国に駐在。

2012年、上席執行役員建築ガラス事業部門アジア事業部日本統括部長に就任し、同年6月より高機能ガラス事業部門長に就任。

神戸大学法学部卒。



### クレメンス・ミラー

2012年4月より現職。

鉄鋼業界で6年のキャリアを積んだ後、1992年にピルキントン社のドイツの子会社のエンジニアリング部門に入社。ピルキントン社のビルディングプロダクツ事業部門内の数々の要職を歴任し、ドイツ、英国、ポーランド、イタリアに勤務。2007年にBP 欧州事業部長に就任、2010年から営業統括兼ソーラー・エネルギー・プロダクツ担当副部門長。2011年6月に取締役執行役 BP 事業部門長に就任。

2012年2月に取締役執行役建築ガラス事業部門長兼高機能ガラス事業部門長に就任。2事業部門長の任に加えてCOOに就任。

1986年アーヘン工科大学（金属工学専攻：工学博士）卒。INSEAD アドバンストマネジメントプログラム修了。ドイツ国籍。



### 諸岡賢一

2016年4月より現職。

1979年、株式会社住友銀行（現株式会社三井住友銀行）に入行。1993年4月、同行国際統括部（東京）上席部長代理就任。2002年6月よりSMBC Securities, Inc.

（NY）社長兼 SMBC Capital Market, Inc.（NY）副社長を務める。

2006年12月日本板硝子株式会社に入社後ロンドン駐在を務め、2008年6月当社執行役員経理部財務企画部部長に就任。2011年6月には上席執行役員に就任し、機能性ガラス事業部門 CFO、SG 管理部長およびコーポレートプランニングコミュニケーション統括を兼務するなど、日本および英国で経理・財務部門の要職を歴任。

2012年5月より上席執行役員副 CFO を務め、2013年4月当社執行役員副 CFO に、2013年6月取締役執行役員副社長に就任。

1979年、京都大学経済学部を卒業。1988年 ケンブリッジ大学にて経済学修士号を取得。



## 木本 泰行

2016年6月より当社の社外取締役を務められています。国際的な大手メーカーの取締役会長として、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を有されることに加え、大手金融機関の英国現地法人の社長、取締役会議長として、複数の外国人独立社外取締役を擁する取締役会をリードされた経験も有され、このような豊富な国際経験と幅広い見識に基づき、独立した客観的な立場から、執行役等の職務を監督していただくことにより、当社の取締役会の監督機能に資することが期待されます。



1971年4月	株式会社住友銀行（現株式会社三井住友銀行）入行
1998年6月	同行取締役
1999年6月	同行執行役員
2002年6月	同行常務執行役員
2004年4月	同行常務取締役兼常務執行役員
2005年6月	同行専務取締役兼専務執行役員（2006年4月退任）
2006年5月	株式会社日本総合研究所 代表取締役社長兼 最高執行役員
2012年4月	同社特別顧問（2019年2月退任） オリンパス株式会社 取締役会長（2015年6月退任）
2015年6月	DMG森精機株式会社 社外監査役（2019年3月退任）
2016年6月	当社取締役（現）

## 山崎 敏邦

2015年6月より当社の社外取締役を務められています。国際的な大手メーカーの代表取締役副社長（財務・IR、経理担当）及び常勤監査役並びに年金積立金管理運用独立行政法人（GPIF）の運用委員会委員を務められた経験を有され、その豊富な経験と幅広い見識、さらには、財務・会計に関する知見に基づき、独立した客観的な立場から、執行役等の職務を監督していただくことにより、取締役会の監督機能に資することが期待されます。



1968年4月	日本鋼管株式会社 (現 JFE ホールディングス株式会社) 入社
1999年6月	同社取締役
2000年4月	同社常務執行役員
2001年4月	同社専務執行役員
2005年4月	同社執行役員副社長 (2009年3月退任)
2005年6月	同社代表取締役
2009年4月	同社取締役
2009年6月	同社監査役 (常勤) (2013年6月退任) ユニバーサル造船株式会社 監査役 (2012年12月退任)
2010年4月	JFE エンジニアリング株式会社 監査役 (2013年4月退任) 年金積立金管理運用独立行政法人 (GPIF) 運用委員会委員 (2013年3月退任)
2015年3月	株式会社龍ヶ崎カントリー倶楽部 代表取締役社長 (現)
2015年6月	当社取締役 (現)

## ヨーク・ラウバッハ・スミヤ

2019年6月より当社の社外取締役を務められています。ビジネスと学術の分野において国際的な経験を有され、現在では日本国内の有力大学の経営学部の教授を務めておられます。このような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に基づき、独立した客観的な立場から、執行役等の職務を監督していただくことにより、取締役会の監督機能に資することが期待されます。



1990年6月	株式会社ローランド・ベルガー シニア コンサルタント
1995年10月	トルンプ株式会社 代表取締役専務

1999年7月	ドイツ日本研究所 経営・経済研究課 研究員
2001年1月	NEC SCHOTT コンポーネンツ株式会社（現ショット日本株式会社） 管理部 ジェネラルマネジャー
2002年12月	同社 代表取締役社長
2011年1月	SCHOTT Electronic Packaging GmbH イノベーションマネジメント 担当マネージャー
2011年9月	FOM 大学 教授
2012年4月	立命館大学 経営学部 教授（現）
2019年6月	当社取締役（現）

## 石野 博

石野博氏は、大手商社において海外業務を担当され、その後、国際的な大手メーカーにおいて代表取締役社長として同社グループのグローバル戦略を推進してこられました。このような経営者としての豊富な経験と幅広い見識に基づき、独立した客観的な立場から、執行役等の職務を監督していただくことにより、取締役会の監督機能に資することが期待されます。



1975年4月	三菱商事株式会社入社
2003年3月	関西ペイント株式会社入社
2006年6月	同社取締役国際本部副本部長
2008年6月	同社常務取締役塗料事業部営業統括
2010年4月	同社専務取締役営業管掌
2011年6月	同社取締役専務執行役員 営業国際調達管掌
2012年6月	同社代表取締役専務執行役員 営業国際調達管掌
2013年4月	同社代表取締役社長

2019年6月

同社相談役（現）

## 皆川 邦仁

皆川邦仁氏は、国際的な大手メーカーにおいて常務執行役員や監査役を歴任され、グローバルな経験、財務及び監査に関する幅広い見識及び実務経験を有しておられます。このような経営者としての豊富な経験と幅広い見識、財務・会計に関する知見に基づき、独立した客観的な立場から、執行役等の職務を監督していただくことにより、取締役会の監督機能に資することが期待されます。



1978年4月	株式会社リコー入社
1997年10月	Ricoh Americas Corporation シニアバイスプレジデント&CFO
2008年1月	株式会社リコー海外事業本部 事業統括センター所長
2010年4月	同社執行役員 経理本部長
2012年4月	同社常務執行役員 経理本部長
2013年6月	同社常勤監査役
2017年6月	ソニー株式会社 社外取締役（現）（2020年6月退任予定）
2018年6月	参天製薬株式会社 社外取締役（現）

## 黒井義博

黒井義博氏は、大手商社において海外子会社社長を務め、その後、大手自動車メーカー、大手自動車部品メーカーにおいて役員として海外事業、IR部門などの豊富な実務経験を有しておられます。このような経営者としての豊富な経験と幅広い見識に基づき、執行役等の職務を監督していただくことにより、取締役会の監督機能に資することが期待されます。



1977年4月	三菱商事株式会社入社
1994年4月	MCF Financial Services Limited（ロンドン）社長
2004年6月	三菱自動車工業株式会社 CSR 推進本部副本部長（出向）
2007年1月	三菱商事株式会社 IR 部長
2010年4月	同社理事
2010年7月	三菱自動車工業株式会社執行役員 経営企画本部長
2016年6月	同社専務執行役員
2018年4月	河西工業株式会社 専務執行役員
2020年5月	ジャパン・インダストリアル・ソリューションズ株式会社 顧問（現）

# コーポレート・ガバナンスについて

---

日本板硝子グループ（以下「NSGグループ」または「当社グループ」）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。

当社グループは、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、以下の事項を実施します。

## (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、監査委員会及び報酬委員会並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. 財務報告に係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

- 当社グループの法人、従業員等が従うべき行動準則として、「NSGグループ倫理規範」を定め、当規範の実施状況及び内容について定期的にレビューします。

# ガバナンス体制

---

## コーポレートガバナンスの仕組み

---

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。現在、取締役会議長、指名、監査及び報酬の3委員会の委員長は、それぞれ独立社外取締役が務めています。

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筆頭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。

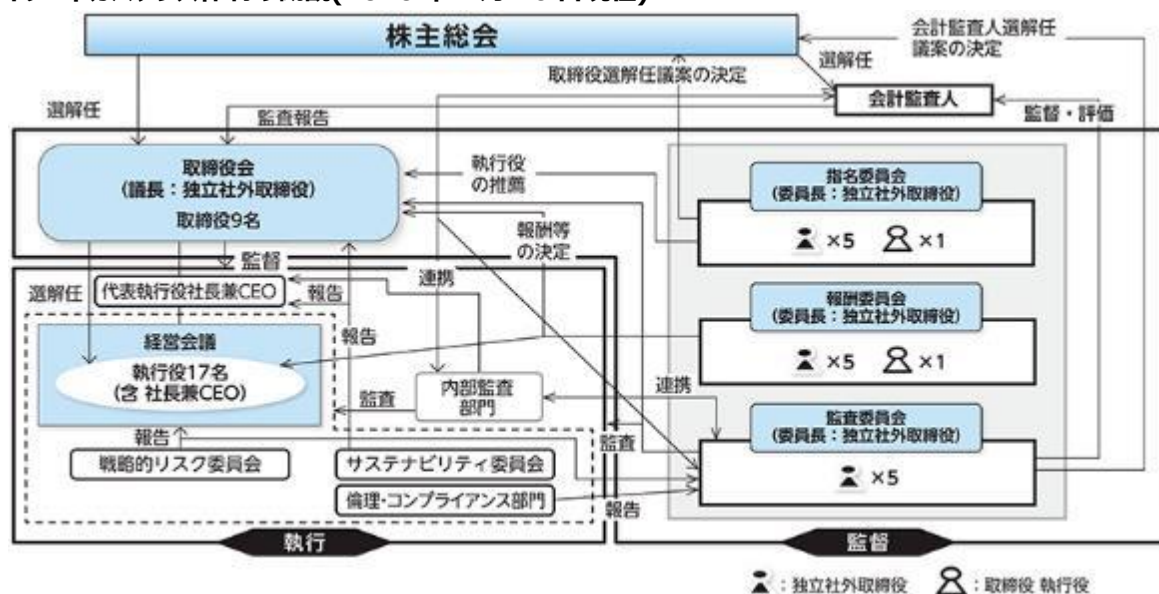
当社グループは、執行に関するものとして、経営会議、サステナビリティ委員会および戦略的リスク委員会を設置しています。現在、17名の執行役が業務執行を担当しています。執行役のうち3名は代表執行役であり、それぞれCEO、COO、CAOとしての職責を負います。



## コーポレートガバナンス体制の概観（2020年7月16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／任期		9名／1年
取締役のうち独立社外取締役の人数		5名
取締役会の議長		木本泰行氏(独立社外取締役)
三委員会の委員長		指名委員会委員長:木本泰行氏(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:ヨーク・ラウバッハ・スミヤ氏(独立社外取締役)
執行役の人数（うち代表執行役）／任期		17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

## コーポレートガバナンス体制の概観(2020年7月16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	<ul style="list-style-type: none"> <li>独立社外取締役 5 名、社外取締役 1 名及び執行役兼務取締役 3 名で構成されます。</li> <li>独立社外取締役である木本泰行氏が取締役会議長を務めます。</li> </ul>
年間開催回数	10 回(2020 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（2020 年 7 月 16 日現在）

氏名	地位	指名委員会	監査委員会	報酬委員会
木本泰行	独立社外取締役	◎(委員長)	○	○
山崎敏邦	独立社外取締役	○	◎(委員長)	○
ヨーク・ラウパッハ ・スミヤ	独立社外取締役	○	○	◎(委員長)
石野 博	独立社外取締役	○	○	○
皆川邦仁	独立社外取締役	○	○	○
森 重樹	取締役 代表執行役	○	-	○
		(6 名)	(5 名)	(6 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	<ul style="list-style-type: none"> <li>独立社外取締役 5 名および社内取締役 1 名で構成されます。</li> <li>独立社外取締役である木本泰行氏が委員長を務めます。</li> </ul>
年間開催回数	6 回(2020 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】

<b>役割</b>	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並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。
<b>構成</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>独立社外取締役 5 名</li> <li>独立社外取締役である山崎敏邦氏が委員長を務めます。</li> <li>山崎敏邦氏は、JFE ホールディングス株式会社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、また皆川邦仁氏は、株式会社リコーの常務執行役員 経理本部長及び常勤監査役を務めた経験を有しており、両氏共に財務及び会計に関する相当程度の知見を有されています。</li> </ul>
<b>年間開催回数</b>	11 回(2020 年 3 月期実績)
<b>事務局およびその独立性確保</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>監査委員会室</li> <li>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。</li> <li>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。</li> </ul>
<b>監査の方法と他部門等との連携</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> <li>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。</li> </ul>

#### 【報酬委員会】

<b>役割</b>	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。
<b>構成</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>独立社外取締役 5 名および社内取締役 1 名で構成されます。</li> <li>独立社外取締役であるヨーク・ラウパッハ・スミヤ氏が委員長を務めます。</li> </ul>
<b>年間開催回数</b>	4 回(2020 年 3 月期実績)
<b>事務局</b>	人事部
<b>法務アドバイザー</b>	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。

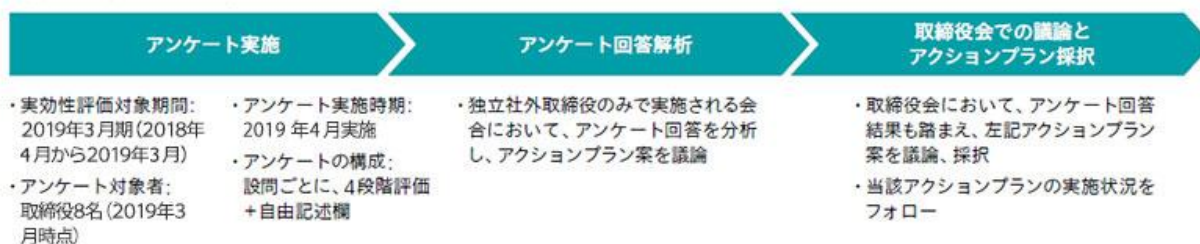
##### 【2019 年 3 月期に関する実効性評価】

###### ■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

取締役会及び各委員会のいずれにおいても、全体としてその運営は適切適確であり、そ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。

- 次の中期経営計画の策定を通じて、重要な経営課題（成長戦略、財務戦略、人事戦略、ESG 戦略等）について議論を一層に深化させる。
- その結果として、次の中期経営計画においてグループのサステナビリティと中長期的な企業価値向上のための道筋を提示する。
- 執行部の人員、構成、識見、能力等に対する取締役会の認識を一層に深め、またそのパフォーマンス向上のための監督を強化する（そのために、執行役、次世代経営幹部候補の取締役会におけるエクスポージャーの機会を増加させ、さらに取締役とのコミュニケーションの強化を行う）。
- 組織の多様性確保に向けた取り組みを支援、実施する（国際性及びジェンダー多様性の追求、特に女性取締役の選任の実現）。
- CEOをはじめとする特に重要な経営陣幹部について、多様性の観点も含め、後継者計画を一層に充実させる。
- 重要決議事項や重要課題の実行、達成に向け、執行部に対するフォローアップ管理を徹底する。

詳しくは[こちら](#)をご覧ください。

なお、2020年3月期の取締役会等実効性評価につきましては、新型コロナウイルス感染拡大の影響から、2021年3月期から開始する新中期経営計画についての取締役会での議論を含めた実効性評価を一旦中断し、事業環境の見通しが明らかになった段階で、その内容についての議論を深めていくこととしています。

## 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(2020年7月16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)、最高管理部門責任者(CAO))と14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。
----	---

<b>構成</b>	執行役を中心とするメンバーによって構成されます。
<b>年間開催回数</b>	11回(2020年3月期実績)

#### 【サステナビリティ委員会】

<b>役割</b>	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。
<b>構成</b>	CEO、COO、CAO、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 またはその指名した者が議長を務めます。
<b>年間開催回数</b>	2回(2020年3月期実績)

#### 【戦略的リスク委員会】

<b>役割</b>	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。
<b>構成</b>	CEO、COO、CAO 兼チーフリスクオフィサー(CRO)、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。
<b>年間開催回数</b>	3回(2020年3月期実績)

## 社外取締役の独立性基準について

社外取締役とは、これまでに当社や当社の子会社の取締役や執行役、従業員であったことがない取締役のことです。

当社は、経営の透明性を高めるため、9名の取締役中6名の社外取締役を選任しており、そのうち5名を株式会社東京証券取引所（以下、証券取引所）が定める独立役員として指定し、証券取引所へその旨を届け出しています。

当社は証券取引所が定める社外取締役の独立性基準に加え、当社グループや当社役員、主要株主との関係等をも加味した独自の独立性基準を設定しており、これら5名の社外取締役全員が、当該独立性基準を満たしております。

社外取締役の独立性基準の詳細は以下をご覧ください。

[社外取締役独立性基準](#)

## 社外取締役の略歴、重要な兼職の状況および活動状況

<b>木本泰行</b> <b>(きもとやすゆき)</b> <b>※独立社外取締役</b>	<b>略歴</b> 木本氏は、オリンパス株式会社において取締役会長として、独立社外取締役が過半数を占める取締役会をリードしてこられたご経験があり、また株式会社三井住友銀行の英国現地法人社長・取締役議長も歴任されており、経営者として豊富な国際経験と幅広い見識を有しております。 <b>活動状況</b>
--	---

	<p>2020年3月期に開催された取締役会10回の全てに、指名委員会6回の全てに、監査委員会11回の全てに、報酬委員会4回の全てに、それぞれ出席し、必要に応じ、主として経験豊富な経営者の観点から発言を行っています。</p>
<p><b>山崎敏邦</b> (やまざきとしくに) ※独立社外取締役</p>	<p><b>略歴</b> 山崎氏は、JFEホールディングス株式会社において代表取締役副社長（財務・IR、経理担当）等の要職を歴任されるとともに年金積立金管理運用独立行政法人（GPIF）の運用委員会委員を務められるなど、経営者として豊富な経験と幅広い見識、さらには財務および会計に関する相当程度の知見を有しておられます。</p> <p><b>重要な兼職の状況</b> 株式会社龍ヶ崎カントリー倶楽部 代表取締役社長</p> <p><b>活動状況</b> 2020年3月期に開催された取締役会10回の全てに、指名委員会6回の全てに、監査委員会11回の全てに、報酬委員会4回の全てに、それぞれ出席し、必要に応じ、主として経験豊富な経営者の観点から発言を行っています。</p>
<p><b>ヨーク・ラウパッハ・スミヤ</b> (Jörg Raupach Sumiya) ※独立社外取締役</p>	<p><b>略歴</b> ヨーク・ラウパッハ・スミヤ氏は、ビジネスと学術の分野において国際的な経験を有され、現在では立命館大学経営学部の教授を務められており、学術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おられます。</p> <p><b>重要な兼職の状況</b> 立命館大学 経営学部 教授</p> <p><b>活動状況</b> 2019年6月27日の取締役就任以降に開催された2020年3月期中の取締役会8回の全てに、報酬委員会3回の全てに、2020年1月1日の監査委員就任以降に開催された2020年3月期中の監査委員会3回の全てに、それぞれ出席し、必要に応じ、主として経験豊富な学識経験者及び経営者の観点から発言を行っています。</p>
<p><b>石野博</b> (いしのひろし) ※独立社外取締役</p>	<p><b>略歴</b> 石野氏は、三菱商事株式会社において海外業務を担当され、その後、関西ペイント株式会社において代表取締役社長として同社グループのグローバル戦略を推進してこられ、経営者としての豊富な経験と幅広い見識を有しておられます。</p> <p><b>重要な兼職の状況</b> 関西ペイント株式会社 相談役</p> <p><b>活動状況</b> 2020年7月16日開催の定時株主総会で新任されました。</p>
<p><b>皆川邦仁</b> (みなかわくにひと) ※独立社外取締役</p>	<p><b>略歴</b> 皆川氏は、株式会社リコーにおいて常務執行役員 経理本部長や常勤監査役を歴任され、グローバルな経験、財務及び監査に関する幅広い見識及び実務経験を有し、経営者としての豊富な経験と幅広い見識、財務・会計に関する知見を有しておられます。</p> <p><b>重要な兼職の状況</b> 参天製薬株式会社 社外取締役</p> <p><b>活動状況</b> 2020年7月16日開催の定時株主総会で新任されました。</p>

<b>黒井義博</b> <b>(くろいよしひろ)</b>	<p><b>略歴</b></p> <p>黒井氏は、三菱商事株式会社において海外子会社社長を務め、その後、三菱自動車工業株式会社、河西工業株式会社において役員として海外事業、IR 部門などの豊富な実務経験を有し、経営者としての豊富な経験と幅広い見識を有しておられます。</p> <p><b>重要な兼職の状況</b></p> <p>ジャパン・インダストリアル・ソリューションズ株式会社 顧問</p> <p><b>活動状況</b></p> <p>2020年7月16日開催の定時株主総会で新任されました。</p>
---------------------------------	--

### 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	<ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> <li>委員会設置会社移行に伴い、社外取締役を4名選任。</li> </ul>
2010年	<ul style="list-style-type: none"> <li>社外取締役の独立性について、証券取引所の独立性基準に加え、他の主要先進諸国のルールも参考にした厳格な社外取締役独立性基準を独自に設定、適用。</li> </ul>
2012年	<ul style="list-style-type: none"> <li>三委員会（指名・監査・報酬）すべての委員長に独立社外取締役が就任。</li> </ul>
2013年	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会議長に独立社外取締役が就任。</li> </ul>
2014年	<ul style="list-style-type: none"> <li>社外取締役独立性基準を、より具体的な内容に改定し、公表。</li> <li>長期インセンティブプランに株式購入要素を設定。</li> <li>執行役の株式保有目標を設定。</li> </ul>
2015年	<ul style="list-style-type: none"> <li>「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。</li> </ul>
2016年	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会等の実効性にかかる年度評価をスタート。</li> </ul>
2018年	<ul style="list-style-type: none"> <li>コーポレートガバナンス・コードの改訂（2018年6月）に対応して、「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（2018年12月）</li> </ul>
2019年	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会8名のうち独立社外取締役が過半数に（5名）。</li> </ul>

### コーポレート・ガバナンス報告書

当社は東京証券取引所に「コーポレート・ガバナンスに関する報告書」を提出しております。

[コーポレート・ガバナンスに関する報告書](#)（2020年08月 東京証券取引所開示）

### コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示について

- 原則 1-4： 政策保有株式
- 原則 1-7： 関連当事者間の取引
- 原則 2-6： 企業年金のアセットオーナーとしての機能発揮
- 原則 3-1： 情報開示の充実
  - (i) 当社の経営理念等や経営戦略、経営計画

- NSG グループの経営指針 "Our Vision"
- NSG グループの長期戦略ビジョンと中期経営計画（2017年4月から2020年3月まで）
- (ii) コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方と基本方針（NSG グループ コーポレートガバナンス・ガイドライン）
- (iii) 取締役および執行役の報酬等の決定に関する方針等
- (iv)(v) 経営陣幹部の選解任と取締役候補の指名を行うに当たっての方針と手続き

- 補充原則 4-1①： 経営陣に対する委任の範囲の概要
- 補充原則 4-1③： 取締役会の役割・責務(1) CEO 等の後継者計画
- 補充原則 4-2①： 取締役会の役割・責務(2) 経営陣の報酬制度と報酬額の決定
- 補充原則 4-3②： 取締役会の役割・責務(3) CEO の選任
- 補充原則 4-3③： 取締役会の役割・責務(3) CEO の解任
- 原則 4-8： 独立社外取締役の有効な活用
- 原則 4-9： 独立社外取締役の独立性判断基準および資質
- 補充原則 4-11： 取締役会・監査役会の実効性確保のための前提条件・適切な経験・能力を有した監査役選任、取締役会の実効性に関する分析・評価
- 補充原則 4-11①： 取締役会の全体としての知識・経験・能力のバランス、多様性および規模に関する考え方ならびに取締役候補者の選任に関する方針・手続
- 補充原則 4-11②： 取締役の兼任状況
- 補充原則 4-11③： 取締役会全体の実効性についての分析・評価、その結果の概要
- 補充原則 4-11③： 取締役会実効性評価について
- 補充原則 4-14②： 取締役等に対するトレーニングの方針
- 原則 5-1： 株主の皆様との建設的な対話に関する方針
- 原則 5-2： 経営戦略や経営計画の策定・公表

## 役員報酬

---

当社は、指名委員会等設置会社であり、独立社外取締役が過半数を占める報酬委員会において、次の事項を決定いたします。

- 取締役および執行役の個人別の報酬等の内容に係る決定に関する方針の決定
- 取締役および執行役の個人別の報酬等の内容に係る決定

## 執行役の報酬等の決定に関する方針

---

当社グループは、世界約 30 ヶ国で事業運営をするグローバル企業です。執行役の報酬に関する方針の目的は、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にあります。

当該方針の狙いは、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にあります。執行役に対する個々の報酬内容は直接任用される国の市場環境によって異なりますが、年度賞与と長期インセンティブ報酬プランについては、グローバル方針に従い、当社グループレベルで企画、設計され、整合性が保たれるものとします。

## 独立社外取締役の報酬等の決定に関する方針

---

独立社外取締役の職務は、取締役会の一員として、その重要な意思決定に携わるとともに、独立的かつ客観的な立場から、NSG グループの経営を監督することです。独立社外取締役が当該職務を適切かつ効果的に遂行できるよう、また、当社が当該職務につき期



待される能力、経験を持つ人材を確保できるよう、独立社外取締役の報酬等は、外部専門家による他社事例の調査等に基づき、適正な水準で定められます。

独立社外取締役はその職務遂行に対する報酬を受領します。独立社外取締役は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。

## 取締役および執行役の報酬等の決定に関する方針等

### ① 報酬等の決定にかかる組織及び責任

当社は、指名委員会等設置会社として報酬委員会を設置しています。同委員会は、5名の独立社外取締役、及び1名の取締役代表執行役社長兼 CEO で構成されています。現在の委員長は社外取締役であるヨーク・ラウパッハ・スミヤ氏です。

委員自身の報酬等に関する事項が議論される場合には、当該委員は出席できません。委員会の運営については、人事部門が事務局として支援し、適宜外部専門家により提供される情報を使用します。また、法務関連事項については委員会の規程に基づき総務法務部のメンバーが適宜サポートします。

同委員会は次の事項を決定する権限を有しています。

- 取締役及び執行役の個人別の報酬等の内容に係る決定に関する方針の決定
- 取締役及び執行役の個人別の報酬等の内容に係る決定

また、同委員会は、取締役及び執行役以外の当社グループの上級幹部の報酬の方針及び内容について、以下の③で掲げる方針に則り、代表執行役社長兼 CEO に対し、推薦又は助言することができます。

### ② 報酬決定過程における報酬委員会の活動内容

2020年3月期においては、同委員会は4回開催され、個別の基本報酬額、ストックオプション割当数並びにインセンティブ報酬（業績連動報酬）に係る指標、支給額の決定方法及び前期の指標の達成度に基づく支払額などを決議しました。また適宜定められたインセンティブ報酬の指標に係る進捗状況について確認をしています。各回に委員の全員が出席し、出席率は100%でした。

### ③ 執行役の報酬等の決定に関する方針

当社グループはグローバルに事業を展開しており、世界約30ヶ国に主要な製造拠点をもち、100ヶ国以上で製品の販売を行っています。執行役の報酬に関する方針の目的は、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にあります。

当該方針の狙いは、個々の基本報酬及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にあります。執行役に対する個々の報酬内容は直接任用される国の市場環境によって異なりますが、業績連動報酬を構成する年度業績連動報酬（年度賞与）と長期インセンティブ報酬については、グローバル方針に従い、当社グループレベルで企画、設計され、整合性が保たれるものとします。

・報酬体系及び報酬割合

（報酬体系）

執行役に対する報酬は、主に基本報酬、年度業績連動報酬（年度賞与）及び長期インセンティブ報酬からなります。

当社グループはグループ全体でマネジメントグレードを導入しており、世界的に認知されている職務評価方法である HAY マネジメントグレード方式を使用してグループ共通尺度で職務を評価し、マネジメントグレードを決定します。マネジメントグレードは年度賞与及び長期インセンティブプランの対象者の最大支払いレベルを設定します。

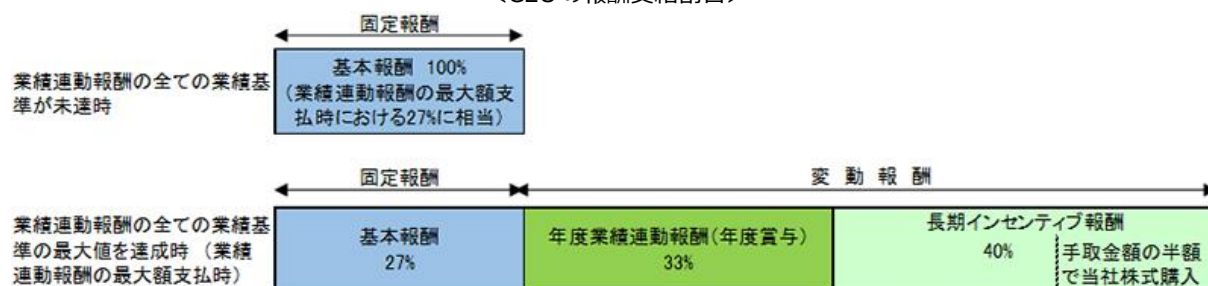
報酬の種類		報酬制度の概要
固定報酬	基本報酬	<ul style="list-style-type: none"> <li>執行役が直接任用されている労働市場において市場競争に耐え得るレベルに設定</li> </ul>
業績連動報酬	年度業績連動報酬 (年度賞与)	<ul style="list-style-type: none"> <li>主に財務指標の達成度合いで評価</li> <li>中期経営計画と整合</li> <li>支払水準：マネジメントグレードに応じて、基本報酬の0%～125%</li> </ul>
	長期インセンティブ報酬	<ul style="list-style-type: none"> <li>3事業年度にわたる長期的な業績目標の達成度合いで評価</li> <li>年1回の策定</li> <li>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%</li> <li>当該プランから得られる報酬の一部を用いて当会社の株式を取得することを義務付け</li> <li>株式保有目標を設定</li> <li>マルス（権利付与後権利確定前の減額）及びクローバック（権利確定後の返還）条項を含む</li> </ul>

(注) 上記とは別に、日本における任用条件の下、退職給付制度の一環として数名の執行役に対し、2020年3月期までは株式報酬型ストックオプションを、2021年3月期からは株式報酬型ストックオプションに代えて譲渡制限付株式を、年に1度付与します

(報酬割合)

基本報酬と各インセンティブ報酬の支給割合は、一律ではなくマネジメントグレードに応じて設定しています。

#### <CEOの報酬支給割合>



(注) 上表のとおり、割合の算定にあたっては、基本報酬、年度業績連動報酬及び長期インセンティブ報酬から割合が算定され、いずれにもあてはまらない「その他」報酬は含まれません。また長期インセンティブ報酬における株価変動要素の影響も考慮に入れていません。

#### ・基本報酬

基本報酬は毎年見直しをされ、グローバル企業における各国市場の概ね中位数に報酬水準を調整することを方針としています。適切な市場相場決定にあたっては、売上高及び時価総額並びに国際化の複雑さ及び広がりといった事情を考慮しています。報酬内容の見直しにあたっては、個々人の役割の範囲、責任及び業績、会社業績の目標及び計画に対する進捗度、並びに他の管理職の昇給予定を考慮しています。

#### ・年度業績連動報酬 (年度賞与)

各執行役は、年度業績連動報酬制度 (年度賞与) に参加します。報酬委員会は業績基準と適切な賞与支給条件を設定しています。当該報酬制度は、取締役会で承認された年度予算に対して挑戦しがいのある財務業績の達成目標に基づいており、またその達成

目標は当社グループの中期経営計画と明確に整合するようしております。支払水準は各々のマネジメントグレードに応じて基本報酬の0-125%の範囲となります。具体的な支給額は、あらかじめ定められた業績指標に対する達成度合に応じて決まります。

なお、新型コロナウイルス感染拡大による事業と市場への影響により、2021年3月期においては、現実的な年度賞与の目標設定が非常に困難となっており、目標を設定するためのデータの有効性を考慮しアプローチを見直し、2021年3月期の年度賞与のみ例外的な対応とします。

2021年3月期の年度末には、重要なマイルストーンの到達度及び成果を検証し、適切な支払いレベルを決定します。そのうち、成果としては、最優先事項である従業員の健康と安全、キャッシュの創出及び管理、適切な新型コロナウイルス感染症拡大対策と将来に向けた事業の準備という3つの重要な領域に焦点が当てられます。

今回の例外的な対応は前例のない事態によるものであり、当該年度のみの適用とします。

#### ・長期インセンティブ報酬

各執行役は、長期インセンティブ報酬プラン（LTIP）に参加することができます。当該プランは、3年間にわたるグループの長期的な業績目標の達成に報いつつ、当該プランから得られる報酬により執行役が当会社の株式を取得し、所有することを求めることにより、執行役と株主の皆様との利害のさらなる一致を図ることを目的とします。年1回の策定を可能とし、したがって、いずれの時点においても効力を有するプランが3本存在することがあります。

（評価指標、並びに評価ウエイト）

2018年3月期に稼働したプラン

指標	比率
EPS（1株当たり利益の累積総額）	100%

2019年3月期及び2020年3月期に稼働したプラン

指標	比率
EPS（1株当たり利益の累積総額）	50%
ROS（売上高営業利益率）	50%

（当該指標を選定した理由）

指標	選定理由
EPS（1株当たり利益の累積総額）	2019年3月期に稼働するプランから2つの指標を選定。中期経営計画との連動性があり、収益力をさらに強化し、株主価値を高めるよう経営陣を奨励することを目的として業績指標を選定
ROS（売上高営業利益率）	

（報酬額の決定方法）

プラン開始年の基本報酬に算出した目標達成率を乗じて支給額を算定します。なおプランにおける各指標は均等なウエイト付けとしています。最大支払いレベルは各々のマネジメントグレードに応じて設定され、長期インセンティブ報酬の場合基本報酬の0-150%の範囲となります。

特定業績指標のエントリー値が達成されない場合、当該業績指標に対する達成率は0%となります。

各指標には、業績の最低限求められる水準を満たしていることを確実とするためのエントリー値、適切なストレッチを加えた最大値を、報酬委員会が設定・承認します。

執行役と株主の利害を一致させるべく、当該支払いは、各プランにつき、それぞれ対象となる3年間の当社株価の値動きに連動し、プラン開始直前月の月度平均株価とプラン最終月の月度平均株価の値動きに基づいて調整されます。

(株式報酬性及びマルス・クローバック)

執行役(日本に非居住の執行役を含みます。)及び他の対象者に、当該プランの手取り金額の50%につき当社の普通株式へ投資することを求めており、50%に相当する金員は、執行役による当社株式の取得のために、予め控除されます。当該株式保有により、執行役は、当社の株主としての利益を享受するとともに、引き続き株主価値向上に向けて動機づけがなされ、執行役と株主の皆様とのさらなる利害の一致が図られます。

株式保有と、株主の皆様との利害の一致をさらに促進するために、執行役ごとに株式保有目標が設定され、基本報酬に対するパーセンテージとして示されます。株式保有目標に対する進捗状況は毎年評価されます。目標レベルは市場慣行を踏まえ報酬委員会によって継続的に見直され、執行役に対する株式保有目標は現在、マネジメントグレードに応じて基本報酬の25-100%の範囲となります。

全てのプランには、マルス(権利付与後権利確定前の減額)及びクローバック(権利確定後の返還)条項が含まれています。発動要件にはインセンティブ額の根拠となる業績の虚偽や誤り、相当程度の違法行為、又はグループ倫理規範に対する重大な違反を含んでおり、当社グループはそれら発動要件の1つが発生した場合にこれらの条項を行使することができます。

#### ④ 独立社外取締役の報酬等の決定に関する方針

目的	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>そのような役割を果たすために必要な能力及び経験を備えた人材を確保できるようにすること</li> </ul>
水準	<ul style="list-style-type: none"> <li>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*</li> </ul>
構成及び内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>基本報酬のみ</li> <li>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</li> <li>取締役会議長又は他のいずれかの委員会の委員長を担う場合、追加の報酬を受領する</li> </ul>

(注) 非独立の社外取締役が選任されたとき、その報酬は各委員会の委員としての選任の有無等、独立社外取締役の職務とのバランスを踏まえた、その職務遂行に対する適正な水準とします。

# 倫理・コンプライアンス

---

透明性を  
すべての  
行動に

倫理と安全は NSG グループが持続的成長を遂げていくために欠くことができない要素です。

そのため、倫理・コンプライアンス部は、倫理・コンプライアンスに関するリスクを評価、分析し、当社グループの成功を確実なものとするため戦略目標に即して倫理・コンプライアンスプログラムを設計しています。

このような目的の下、倫理・コンプライアンスプログラムの有効性を測るため、より具体的な重要経営指標を設定しました。

## 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 사용되는 19 の言語すべてに翻訳されています。

新入社員導入教育では、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カバーしています。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。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。

**2148** 名の新入社員が、導入教育を修了しました。(2020 年 3 月期)

**4040** 名のキーロールが、競争法および／または贈収賄・汚職防止に関するトレーニングを修了しました。(2020 年 3 月期)

## 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。

**46** 名の倫理アンバサダー - 世界中の事業部門やファンクションに所在

## グループ倫理・コンプライアンス部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、倫理・コンプライアンス部は、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擁し、地域ストラクチャーを採用しています。この体制の下、倫理・コンプライアンス部は、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、現場訪問を含め、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ことを重視しています。

また、グループ倫理・コンプライアンス部は、従業員に対して、倫理・コンプライアンス短信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、その内容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、当該短信は、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内容につき、秘密保持に配慮しながら、事業部門長や人事部長と共有しています。倫理・コンプライアンス部は、監査委員会および経営会議に対し、定期的に報告を行っています。



## 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、利益相反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・コンプライアンス部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

ホットライン	<ul style="list-style-type: none"><li>■ 社外の人も利用可能</li><li>■ 匿名での報告も可能（法令で禁じられている場合を除く。）</li><li>■ 24 時間、365 日、多言語対応</li><li>■ フリーダイヤルを用意</li><li>■ 誰でも質問可能</li><li>■ 第三者機関による運営（機密性確保）</li></ul>
--------	--

NSG グループは、従業員が報復の恐れを抱かずに、法令、グループ倫理規範、ポリシー、プロシージャー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）。

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）を提出するか、グループ倫理・コンプライアンス部に直接報告しなければなりません。

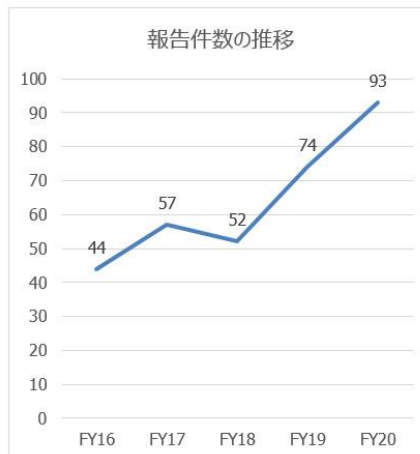
懸念や事実を真摯に報告した個人に対しては、いかなる形での報復も許されません。



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、377件の懸念事項報告が扱われてきました。2020年3月期には、93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。組織全体における同システムの周知、コミュニケーションにより、報告件数は一貫して増加しています。これは、NSGグループ全体におけるより透明性の高い企業文化の実現に貢献しています。

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。

報告案件の種類	%
会計・財務報告	2%
会社資産の悪用、着服	4%
環境安全衛生	6%
人事、ダイバーシティ、職場における相互尊重	52%
ビジネスインテグリティ	25%
その他問い合わせ	11%





# 執行役および執行役員（2020年7月16日現在）

## 代表執行役



森 重樹

取締役  
代表執行役社長兼CEO



クレメンス・ミラー

取締役  
代表執行役副社長兼COO



諸岡 賢一

取締役  
代表執行役副社長  
兼 CAO（最高管理部門責任者）  
兼 CRO（チーフリスクオフィサー）

## 執行役常務



トニー・フラジリー

Auto AGR 事業部門長 兼 Auto  
OE 事業部門長



日吉 孝一

CLO（最高法務責任者）、  
グループファンクション部門 総務法務部  
統括部長、倫理・コンプライアンス部長



石野 聡

CDO（最高事業開発責任者）  
ビジネス・イノベーション・センター長



楠瀬 玲子

CFO（最高財務責任者）、  
グループファンクション部門 経理部 統  
括部長



西川 宏

高機能ガラス事業部門長



ヨハン・セトルマイヤー



建築ガラス事業部門 事業部門長



フィル・ウィルキンソン

Auto AGR グローバル統括部長

## 執行役

			
<b>ティム・ボラス</b> グループファンクション部門、経理部 グループ経理オペレーション 担当ディレクター	<b>マイク・グリーンナル</b> CTO（最高技術責任者）、 グループファンクション部門 研究開発部 統括部長	<b>小林 史朗</b> グループファンクション部門 サステナビリティ部 統括部長	<b>ジョン・マーサー</b> CPO（最高購買責任者）、 グループファンクション部門 購買部 統括部長
			
<b>中島 豊</b> CHRO（最高人事責任者）、 グループファンクション部門 人事部 統括部長	<b>イアン・スミス</b> グループファンクション部門 経理部 グループファイナンス担当ディレクター	<b>ミレナ・スタニッチ</b> グループファンクション部門 製造革新部 統括部長 兼 Auto OE事業部門 製造統括部長	

## 常務執行役員

<b>細沼 宗浩 (Munehiro Hosonuma)</b>	CCPO（最高経営企画責任者）、グループファンクション部門 経営企画統括部 統括部長
<b>鈴木 隆 (Takashi Suzuki)</b>	建築ガラス事業部門 アジア事業部 事業部長
<b>立元 克典 (Katsunori Tatamoto)</b>	Auto OE 事業部門 アジア事業部 事業部長

## 執行役員

<b>相浦 宏 (Hiroshi Aiura)</b>	グループファンクション部門 財務部 部長
<b>藤井 一光 (Kazumitsu Fujii)</b>	グループファンクション部門 経営企画統括部 コーポレート戦略部 部長
<b>三木 晃彦 (Akihiko Miki)</b>	グループファンクション部門 経理部 アジア統括部長 兼 経理部（日本）部長
<b>宮之本 昭二 (Shoji Miyanomoto)</b>	建築ガラス事業部門 アジア事業部 日本統括部長
<b>ポール・レーベンスクロフト (Paul Ravenscroft)</b>	グループファンクション部門 事業開発部 部長
<b>斉藤 靖弘 (Yasuhiro Saito)</b>	グループファンクション部門 研究開発部 日本統括部 部長

# リスクマネジメント

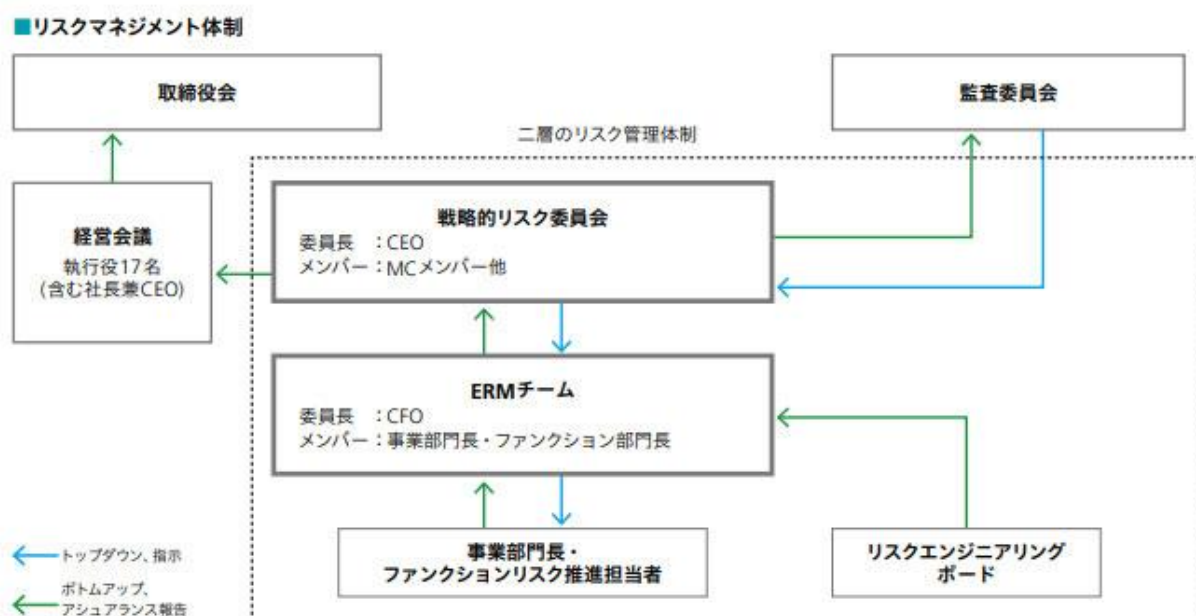
## 基本的な考え方

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。この様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。2020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、每期、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。

### 当社グループが主な対象とするリスク

2020年3月期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
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

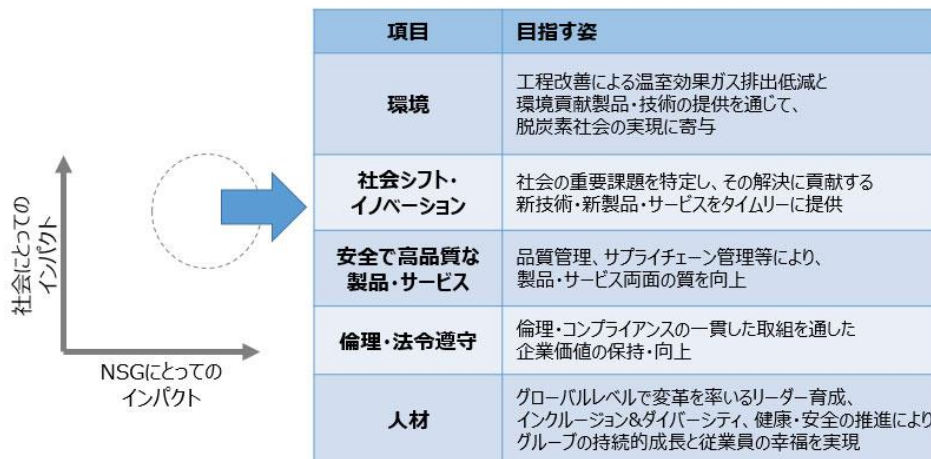
事業継続リスクに関しては、BCM（事業継続管理）の一環として、重大な事故や大規模災害等の発生に備え、「NSG グループ事業継続ポリシー」及び「重大事故管理ガイドライン」に基づき、各事業所に重大事故管理チームを組織し、事業所ごとに重大事故管理計画を作成してきました。2013年以降、主要事業所から優先順位をつけて包括的な BCP（事業継続計画）の作成とリハーサルを進めています。

# マテリアリティ

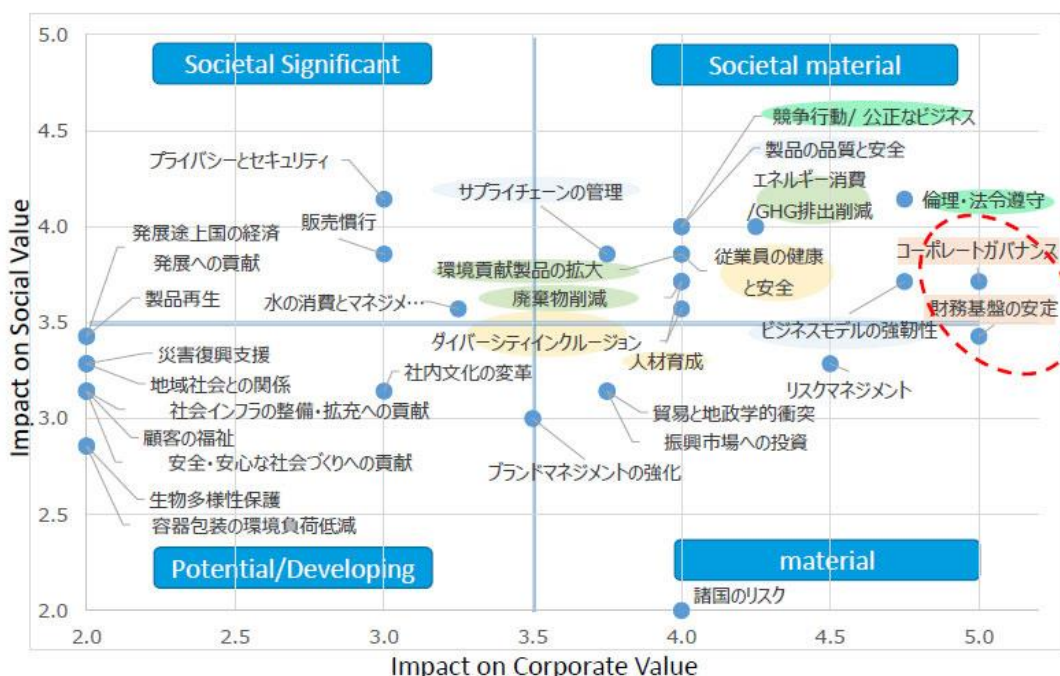
当社グループでは、2018年に策定した新経営指針「Our Vision」に基づき、新中期経営計画策定の過程で、新しくマテリアリティを定義しなおしました。

このマテリアリティでは、中長期的な企業の持続的成長と持続的社会的実現への貢献を両立するために認識すべき重要課題として、以下の表の通り5項目を設定しました。この5項目は、「社会にとってのインパクト」と「当社グループにとってのインパクト」を2軸に、マトリクス上で影響度を評価して重み付けを行い決定しました。

## 新しいマテリアリティ



各項目は SASB、IIRC などの基準における分類を参照してカテゴリー化を行い、各ステークホルダーへのインパクトを点数付けて2軸上での点数が高い項目を“重点領域”として再分類を行い選定しました。このうち、コーポレートガバナンス、および財務基盤の確保は会社へのインパクトが極めて強く、会社の基盤ともなるものであり、マテリアリティ選定とは別建てとして当社グループとして重点的に取り組む課題としています。



今後は、5つの項目に対応してそれぞれ目標の設定を行い、具体的アクションを展開していきます。

<b>環境</b>	目指す姿	工程改善による温室効果ガス排出低減と環境貢献製品・技術の提供を通じて、脱炭素社会の実現に寄与
	背景と課題	<p>ガラス製造は化石燃料消費型産業であり、省エネルギー、温室効果ガス排出低減、廃棄物管理などの環境改善への取り組みは、社会および各ステークホルダーおよび当社グループのサステナビリティにとって最重要課題です。同時に、製品・技術の提供を通じて環境改善に貢献していくことも社会から与えられた重要な使命です。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● エネルギー・温室効果ガス排出削減（エコフレンドリーな製造プロセス実現）</li> <li>● 環境貢献製品の売上拡大</li> <li>● 埋立廃棄物削減</li> </ul>
<b>社会シフト・イノベーション</b>	目指す姿	社会の重要課題を特定し、その解決に貢献する新技術・新製品・サービスをタイムリーに提供
	背景と課題	<p>急速に変化を続ける社会の動きに常に目を向けて流れを的確にとらえ、その上で社会の重要課題を特定し、その解決に大きく貢献する（すなわちイノベーションの源泉となる）技術・製品・サービスをタイムリーに開発・提供していくことが、ステークホルダーへの貢献であり、当社グループの持続的成長に不可欠です。そのために企業活動のあらゆる場面において革新的な行動を目指します。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 新製品・サービスの導入と売上増</li> <li>● 事業開発や R&amp;D の機能強化</li> </ul>
<b>安全で高品質な製品・サービス</b>	目指す姿	品質管理・サプライチェーン管理等により、製品・サービス両面の質を向上
	背景と課題	<p>メーカーとして安全で高品質な製品を安定的に提供し続けることは、ステークホルダーに対する最低限の使命です。また、製品だけでなく、サービスも含めた価値がこれからの社会ではより一層求められます。製品・サービス両面の質を向上していくことで、当社グループの提供価値の向上を目指します。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 品質管理の向上</li> <li>● サプライチェーン管理の向上</li> <li>● サービスの向上</li> </ul>
<b>倫理・法令遵守</b>	目指す姿	倫理・コンプライアンスの一貫した取組を通じた企業価値の保持・向上
	背景と課題	<p>社会のルールを尊重し遵守することは、社会の一員である企業として欠かせない使命です。倫理・コンプライアンスへの一貫した取り組みを通じて企業価値を維持・向上し、ステークホルダーから強く信頼される企業を目指します。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 倫理・コンプライアンスの徹底</li> <li>● 公正な事業活動（贈収賄・汚職防止、競争法遵守）</li> <li>● 倫理・コンプライアンスに関するガバナンスと監督</li> </ul>
<b>人材</b>	目指す姿	グローバルレベルで変革を率いるリーダー育成、インクルージョン&ダイバーシティ、健康・安全の推進により当社グループの持続的成長と従業員の幸福を実現
	背景と課題	<p>当社グループのコアバリューの一つ「人を尊重し、人を活かす」の下、安全、健康、インクルージョン&amp;ダイバーシティの推進に取り組み、グループの持続的成長を支える人材の開発、創出とともに従業員の幸福に貢献する企業を目指します。安全の究極目標はゼロ災害の達成とその継続です。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● インクルージョン&amp;ダイバーシティ</li> <li>● 健康及び安全</li> <li>● 人材育成</li> </ul>

# サステナビリティ

環境は、NSGグループのあらゆる事業の基礎となるものです。  
私たちは自然、地域社会、人を大切にします。

## 目次

社長メッセージ	---	(56)
サステナビリティの取り組み	---	(57)
NSGグループのサステナビリティ		
• 目標と結果	---	(58)
• 気候変動	---	(64)
• 国連グローバル・コンパクト	---	(70)
• ポリシー	---	(71)
環境	---	(72)
• エネルギー	---	(73)
• 大気への排出	---	(79)
• 水	---	(82)
• マテリアル	---	(84)
• 廃棄物と循環経済	---	(88)
• 環境コンプライアンス	---	(92)
• 認証	---	(94)
• サプライヤー	---	(95)
社会	---	(103)
• 人材	---	(104)
• インクルージョン&ダイバーシティ	---	(105)
• 従業員	---	(109)
• 健康経営宣言	---	(113)
• 安全衛生	---	(114)
• コロナウイルス対策	---	(118)
• コミュニティ	---	(122)
• 環境・人材データ	---	(126)
• 外部からの評価	---	(132)



## 社長メッセージ

---



森 重樹  
代表執行役社長兼CEO  
森重樹

NSG グループは「快適な生活空間の創造で、よりよい世界を築く」という使命と、グループの持続可能な発展に向けた積極的な行動により、透明性と客観性が確保されたガバナンスを基盤として、環境問題に取り組み、社会的責任を果たしていくことで、持続可能な社会の実現に貢献してまいります。

当グループでは、ガラス製造工程で発生する温室効果ガスの削減に積極的に取り組むとともに、省エネや自然エネルギー活用に貢献するガラス製品の提供を通じて気候変動の社会的影響の緩和や環境負荷の軽減を目指しています。当社グループは事業活動を通じ、社会と環境の両面に対し大きな貢献ができるように努めています。あらゆるステークホルダーの要請をバランス良く満たしながら、私たちのサステナビリティ目標の達成を目指しています。

サステナビリティ目標は、当社グループの長期戦略における重要課題であるマテリアリティとこれまでの活動の達成状況を考慮して制定しています。事業活動の環境負荷を管理することで、地域社会と調和しつつ、エネルギー効率の向上と資源管理の改善に取り組んでいきます。今年も引き続き、設備稼働率改善とさらなる省エネ対策により温室効果ガスを削減していきます。

従業員を含む全てのステークホルダーの健康と安全は、当社グループが事業に携わる上での基本になります。「NSG グループ安全の日」を毎年開催していることもその一つの現れです。「NSG グループ倫理規範」は、グループ従業員に求められる正しい行動について具体的な行動指針を示しています。これは国連グローバル・コンパクトの延長線上にあります。また、当社では、NSG グループ倫理・コンプライアンスホットラインを設置しており、従業員だけでなく誰もが報復を恐れることなく法令違反や不正行為に関する懸念を表明することができます。

良好なコーポレートガバナンスは当社グループの持続可能な発展の基礎です。この基礎を強固なものとし、東京証券取引所の「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。

私たちは安全かつ倫理的な事業活動を通じ、これからも当社グループにおいてサステナビリティ原則の徹底に努め、環境保護に貢献していきます。

代表執行役社長 兼 CEO

森 重樹



# サステナビリティの取り組み



## NSG グループは、サステナビリティ活動を通じて社会と共に成長します。

サステナビリティへの取り組みは、環境や社会課題の解決、および事業の持続的な発展を両立させる重要な活動です。また、リスク管理やコスト削減の面でも有益です。

NSG グループは、2009 年にサステナビリティ方針を制定し、サステナビリティ委員会を中心にグループ全体でサステナビリティ活動を推進してきました。活動の指標となるサステナビリティ目標は、当グループの活動が環境や社会に与える影響を考慮して策定したマテリアリティ、および、SDGs やステークホルダーからの要請に基づいて設定しています。

安全リスクを最小に抑えることは、当社が事業を行う上での前提条件です。私たちは、堅牢な安全プログラムを導入し、職場の安全を守ることを最優先に考えています。グループの目標として、重大災害発生率の低減に取り組んでいます。

循環型社会への対応は、製造業である当社グループにとっても重要な課題です。私たちは、天然資源の消費を最小限に抑えるとともに、埋め立て産業廃棄物の削減に継続的に取り組んでいます。

気候変動への対応のため、私たちは、科学的な根拠に基づく CO<sub>2</sub> の削減目標（SBT）を設定し、製造工程で発生する CO<sub>2</sub> の削減、再生可能エネルギーへのシフトに積極的に取り組んでいます。その活動は、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。グループは、単位生産量当たりの CO<sub>2</sub> の排出量の削減も目標として設定しています。気候変動のリスクや機会の情報は、TCFD に沿った形で情報開示に努めていきます。

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や、サプライヤーの環境・人権面での実績は、NSG グループとステークホルダーにとって重大な関心事です。こうした点に関して懸念を持たれることがないように、私たちは主要なサプライヤーに対し「サプライヤー行動規範」を承諾するように依頼しています。また、サプライヤーのパフォーマンスを、独立した専門の外部機関によって評価しています。環境負荷リスクの高い物質を扱うサプライヤーに対しては、環境マネジメントシステムの導入を求めています。

人材は最も大切な資産です。定期的に従業員意識調査を行い、その結果を、教育・能力開発計画や、健康で活力ある職場環境の実現のために活用しています。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とても重要な活動です。

NSG グループは、コーポレートガバナンスと倫理的な事業活動の重要性を認識し、ステークホルダーの高まるニーズに真摯に対応しています。「NSG グループコーポレートガバナンス・ガイドライン」に基づき、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を導入しています。「グループ倫理規範」では、倫理的な方法で事業に従事し、規制・社会的評価リスクを最小化する決意を表しています。これらポリシーをグループ全体で周知させるため、定期的に社内教育を実施しています。

執行役




サステナビリティ部 統括部長

小林 史朗

# 目標と結果

## FY24 目標

	2024年3月期に向けた目標	SDGs
環境	<ul style="list-style-type: none"> <li>ガラス製造工程における単位生産量当たりの温室効果ガス排出量削減（2018年3月期対比で8%削減）</li> <li>埋め立て廃棄物削減（2020年3月期対比で20%削減）</li> </ul>	  
ヒューマン キャピタル	<ul style="list-style-type: none"> <li>重大災害度数率改善（2020年3月期対比で20%削減）</li> <li>Employee Engagement, “Our Vision”浸透率（80%）</li> </ul>	 
責任ある調達	<ul style="list-style-type: none"> <li>主要サプライヤーにおける「サプライヤー行動規範」浸透率 95%以上の達成および維持</li> <li>サプライヤーアセスメントについて、金額ベースで 65%以上をカバー</li> <li>評価対象のサプライヤーの平均スコアの 50 以上の達成および維持</li> </ul>	        
倫理・ コンプライアンス	<ul style="list-style-type: none"> <li>ホットライン利用（実績の把握およびベンチマークとの差異分析）</li> </ul>	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 職制（マネージャー報告フォーム）を通じた懸念事項の報告増加（2020年3月期対比で30%増加）</li> <li>• 教育実施完了率（95%の管理職が55日以内に完了）</li> <li>• トップレベル（CEO、CXOs）によるコミュニケーション（最低年4回）</li> </ul>	  
--	---	---

# 目標と結果

## FY20 目標と実績

	2020年3月期に向けた目標	2020年3月期実績															
安全	<ul style="list-style-type: none"> <li>重大災害度数率を毎年10%改善。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2020年3月期の重大災害度数率は前年実績レベルに止まりました。</li> </ul> <p>重大災害度数率改善率（前年対比）</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>2017年 3月期</th> <th>2018年 3月期</th> <th>2019年 3月期</th> <th>2020年 3月期</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>目標 (%)</td> <td>10.0</td> <td>10.0</td> <td>10.0</td> <td>10.0</td> </tr> <tr> <td>実績 (%)</td> <td>3.0</td> <td>6.3</td> <td>(3.3)</td> <td>0.0</td> </tr> </tbody> </table> <p>2016年度までの10年以上にわたる安全活動の後、ガラスによる切り傷や躓きなど、従業員の安全意識に関わる災害が残りました。2017年度に新たな安全活動であるNABISを開始しましたが、目標は未達となりました。安全意識の改善には長期的な取り組みが必要であり、NSGグループはNABIS活動を継続し、安全文化のレベルを高めていきます。</p>		2017年 3月期	2018年 3月期	2019年 3月期	2020年 3月期	目標 (%)	10.0	10.0	10.0	10.0	実績 (%)	3.0	6.3	(3.3)	0.0
	2017年 3月期	2018年 3月期	2019年 3月期	2020年 3月期													
目標 (%)	10.0	10.0	10.0	10.0													
実績 (%)	3.0	6.3	(3.3)	0.0													
廃棄物	<ul style="list-style-type: none"> <li>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）。</li> </ul>	<p>NSGグループは新しい環境報告ツールを導入し、報告やデータ収集方法を改善しました。その結果、これまでの廃棄物の報告においていくつかの誤りが明らかになりましたので訂正させていただきます。</p> <p>統合報告書2019では、2019年3月期の進捗状況が2014年3月期実績と比較して37%削減されたことをご報告致しましたが、新しいツールを使いますと誤った分類の廃棄物があったことがわかりました。2019年3月期の正しい進捗状況は23.4%削減となります。</p> <p>2014年3月期に対する2020年3月期の廃棄物削減量は8.5kt（28.0%削減）に止まり、目標には届きませんでした。</p>															

<p>エネルギー・CO2削減</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2017年3月期から2019年3月期までは目標を達成しました。2020年3月期につきましては、市場悪化に伴う製品生産量の減少によりまして、目標は未達となりました。</li> </ul> <p>生産単位当たりのCO2削減改善率（前年対比）</p> <table border="1" data-bbox="911 488 1406 629"> <thead> <tr> <th></th> <th>2017年 3月期</th> <th>2018年 3月期</th> <th>2019年 3月期</th> <th>2020年 3月期</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>目標 (%)</td> <td>1.0</td> <td>1.0</td> <td>1.0</td> <td>1.0</td> </tr> <tr> <td>実績 (%)</td> <td>1.5</td> <td>1.4</td> <td>2.1</td> <td>(1.4)</td> </tr> </tbody> </table>		2017年 3月期	2018年 3月期	2019年 3月期	2020年 3月期	目標 (%)	1.0	1.0	1.0	1.0	実績 (%)	1.5	1.4	2.1	(1.4)
	2017年 3月期	2018年 3月期	2019年 3月期	2020年 3月期													
目標 (%)	1.0	1.0	1.0	1.0													
実績 (%)	1.5	1.4	2.1	(1.4)													
<p>持続可能なVA製品</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>総売上高に占めるVA製品の比率を50%以上に上昇。</li> <li>各製品の環境的・社会的付加価値を実証。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2020年3月期のVA製品比率は46%で、目標をやや下回りました。</li> </ul>															
<p>調達・輸送責任</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>「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。</li> <li>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。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>主要サプライヤーの85%が「サプライヤー行動規範」に同意いただいているか、または同等の規範を独自に制定されています。「サプライヤー行動規範」の最新の改訂は2017年に行われ、奴隷制度や人身売買などの法律が反映されました。</li> <li>独立した専門の評価機関であるEcoVadisの評価を取り入れることで、サプライヤーの持続可能性評価を大幅に改善しました。その結果、金額基準で36%のサプライヤーに対する評価を終えました。さらに、環境への影響が大きい可能性のある材料を使用しているサプライヤーを監視し、サプライヤーのパフォーマンスおよびリスク</li> </ul> <p>管理手順に従って、ISO14001または同等の国家規格の取得をサプライヤーに求めます。</p>															

<p>従業員</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>従業員エンゲージメントを5ポイント改善。</li> <li>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。</li> <li>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。</li> <li>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。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2020年3月期の従業員エンゲージメントは、スコアは75で、基準年度の2017年3月期からは全体で3ポイント改善しました。また、前年対比では8%改善しました。</li> <li>すべてのSABA（新しい人事考課モデルおよびタレントシステム）トレーニングが完了し、すべてのマネージャーがパフォーマンスやタレントアクティビティの評価のためにSABAを活用します。</li> <li>対象者の60%以上（44人）が工場リーダーシッププログラムのトレーニングを受けました。Covid-19のために2020年に予定されたプログラムは延期されました。</li> <li>インクルージョンおよびダイバーシティの意識向上トレーニングは、上級管理職の98%が受講しました。このトレーニングは、新任上級管理職の就任教育の一環として引き続き実施されます。</li> </ul>
<p>倫理・コンプライアンス</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>「ガバナンス、文化およびリーダーシップ評価」の再実施。</li> <li>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。</li> <li>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。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ランダムに選出された当社グループ従業員5,000名を対象に2019年倫理文化評価を実施し、回答率は85%でした。プログラムの改善に向けたアクションプランのため、倫理・コンプライアンス部門が当該結果の分析を行いました。</li> <li>倫理規範、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を含む新入社員向けトレーニングパッケージの実施をスタートし、2,148名が修了しました。</li> <li>SABAシステムを通じて2020年3月期の考課プロセスを完了しました。同プロセス内に、倫理・コンプライアンスインタビューを導入しています。</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"><li>• 倫理規範の内容に関する再検討を開始。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 競争法遵守や贈収賄汚職防止、内部通報者保護といった関連分野に関するポリシーやプロシージャーを含め、倫理規範の内容見直しを開始しました。</li></ul>
--	--	---

# 気候変動

## 気候変動対応

ガラス製造はエネルギー多消費型産業です。ガラスの原料を高温で溶解するためには、大量のエネルギーが消費されます。NSGグループではガラスの製造工程で発生する温室効果ガスの削減に積極的に取り組んでいます。

製造工程ではこうしたエネルギー消費が必要となりますが、一方で、当社製品をお使いいただくことでエネルギーを節約できます。当社のガラス製品は、気候変動への取り組みと生活及び職場環境の質的改善に大きく貢献します。

規制当局からの要請やお客様からのご要望は、持続可能で革新的な製品設計を活かした環境に優しい製品へシフトする機会となります。

## リスクと機会

NSGグループは、TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）の枠組みに基づき、財務成績に重要な影響をもたらす気候変動関連リスクおよび機会について以下のように評価しています。

<b>リスク</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- 移行リスク（例 炭素税政策によるコストの増加）</li><li>- 物理リスク（例 異常気象により製造設備に生じる損害）</li></ul>	<b>機会</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- 温室効果ガスの削減に貢献する製品の市場拡大</li></ul>
<b>リスク低減に向けた活動（例）</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- 科学的根拠に基づく温室効果ガスの削減目標（SBT）達成に向けた活動</li><li>- 設備の保守および点検</li><li>- 主要拠点での事業継続計画（BCP）の作成</li><li>- 自然災害に対する保険の補償範囲の見直し</li></ul>	<b>機会を捉えるための活動（例）</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- 環境貢献製品の売上拡大</li><li>- 新製品の継続的開発</li><li>- 主要なステークホルダーとの連携</li></ul>



# 気候変動

## CO2 削減目標

科学的根拠に基づく温室効果ガスの削減目標（SBT）達成に向けた活動

2019年10月、NSGグループの設定した温室効果ガスの削減目標が、パリ協定が目指す「産業革命前からの気温上昇を2℃未満に抑えるための科学的根拠に基づいた目標」として SBT イニシアティブ（SBTi\*）に認定されました。

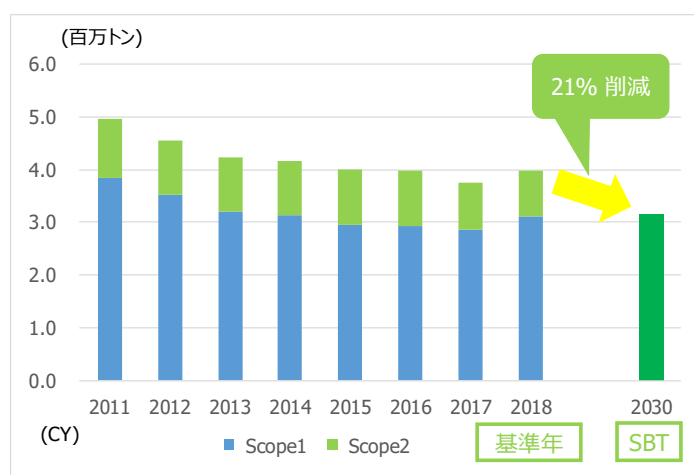
NSGグループは2030年までに温室効果ガスの排出量（Scope1 および Scope2\*\*）を2018年対比で21%削減することを目標にしています。

気候変動のリスク低減に貢献するため、NSGグループでは以下の施策を積極的に推進しています。

- ガラス製造工程におけるエネルギーの重油から天然ガスへの切り替え
- ガラス製造工程におけるCO2削減対策の実施（照明のLED化、インバーター設備導入、廃熱利用等）
- 再生可能エネルギーの使用比率拡大
- 省エネ・創エネ効果の高いガラス製品によるCO2排出低減

NSGグループは、事業活動に伴うCO2排出量の削減と、革新的なガラス製品の提供により、気候変動リスクの低減に貢献してまいります。

### ■ CO<sub>2</sub> 排出量推移及び SBT



\*SBTiは、CDP（旧カーボン・ディスクロージャー・プロジェクト）、国連グローバル・コンパクト、WRI（世界資源研究所）およびWWF（世界自然保護基金）による共同イニシアティブで、気候変動リスクの低減に向けて企業に対し、科学的知見と整合した温室効果ガス削減目標の設定を推進しています。



SCIENCE  
BASED  
TARGETS

DRIVING AMBITIOUS CORPORATE CLIMATE ACTION

\*\*Scope1: 事業者からの直接排出  
(製造工程における燃料の使用等)

Scope2: エネルギー起源の間接排出  
(製造工程における購入電力等)

# 気候変動

---

## 環境貢献製品

### 建築用ガラス

---

当社の建築用ガラス製品は、エネルギー効率の向上や CO2 排出量の削減に極めて重要な役割を果たします。それに加えて、防火、防音、安全・防犯、プライバシー、装飾、セルフクリーニングシステムなどの最新機能も提供します。詳細はホームページの「建築用ガラス事業」をご覧ください。

### 手頃なクリーンエネルギー

NSG グループは太陽光発電および集光型太陽光発電用のガラス製品を通して、再生可能エネルギーの創出と CO2 排出量の大幅な削減に貢献します。

当社の太陽電池用ガラス製品には NSG TEC™と Pilkington Optiwhite™などがあります。



NSG TEC™は、様々な薄膜太陽光発電モジュールに適合するように最適化された透明伝導膜(TCO)付きガラスの各種製品の総称です。



Pilkington Optiwhite™は、含有する鉄分量が少なく透明性の高いフロートガラスの製品群です。太陽光の透過率が極めて高く、太陽エネルギーの変換効率が改善し、性能が安定します。Optiwhite™は、薄膜太陽光発電、集光型太陽光発電、太陽熱集熱機、太陽光反射ミラーでの利用に適しています。

### 持続可能な都市とコミュニティ

NSG グループには様々なソーラーコントロールガラス製品があり、不要な日射取得を減らし、冷暖房の余分なエネルギー消費を防いでいます。当社は Low-E 複層ガラスを通して、世界中で CO2 の削減に貢献しています。

## 不要な日射取得

NSG グループは、ソーラーコントロール効果のある様々な製品をご用意しています：



Pilkington Solar-E™は高いソーラーコントロール性能をもつオンラインコーティング製法ガラス製品群で、日射熱取得率が低く、反射が少なく、日差しをやわらげ、熱の放射を抑えます。

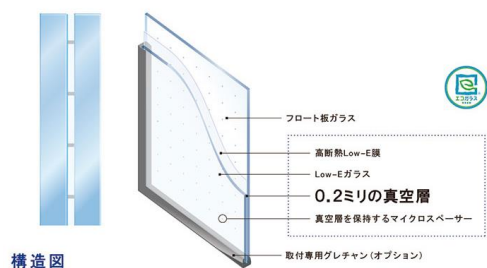


Pilkington Suncool™は最高性能を持つオフラインコーティング製法のガラス製品群で、ソーラーコントロール性能を備え、熱の放射を抑えます。

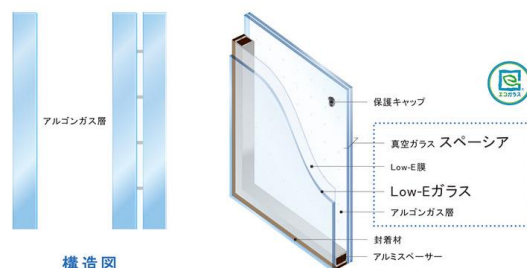
## 熱の放射を抑えた断熱ガラス

当社は世界中の家庭や商業用建物でエネルギー効率の向上に貢献します：

NSG Spacia™は NSG 独自の真空ガラスで、一般的な複層ガラスと同等もしくはより良いエネルギー効率を有しますが、はるかに薄いため溝幅が狭いサッシにもご利用いただけます



構造図



構造図



Pilkington Optitherm™は高性能のオフラインコーティング製法 Low-E ガラス製品群で、省エネ効果のある複層ガラス用に特別に開発されました。

## 自動車用ガラス

NSG グループの先進の自動車用ガラスは、自動車の安全、省エネおよび快適さを向上することで使用されています。

エコカーの重要性が高まり、需要も拡大しています。NSG グループの軽量デザイン技術とソーラーコントロールガラスは、自動車の CO2 の排出削減と省エネ性能向上に貢献できる数少ない手段です。

詳細はホームページの「自動車用ガラス事業」をご覧ください



## ガラス技術で省エネに貢献

排気ガスが出ない電気自動車は、よりクリーンな移動手段を提供します。

NSG グループのソーラーコントロールおよび Low-E ガラスは、省エネ向上のために建物で広く使われおり、同様の効果を自動車に提供することができます。

NSG グループの自動車用ガラスは、先進のソーラーコントロール性能を提供します。太陽からの赤外線を吸収、あるいは反射します。車内に入る熱エネルギーを制御することは、余分なエネルギー消費および CO2 生成につながるエアコン使用に直接的影響します。

## Low-E ガラス

Low-E ガラスは寒冷な環境で効果を発揮します。暖房・換気・空調の使用削減を通して電気自動車のバッテリー航続距離を拡大し、自動車の省エネ性能を高めます。当社は単板強化ガラス用に、最高の断熱性能をもつ製品を提供します。

## 赤外線反射ガラス



NSG グループのコーティングフロントガラスは、30%以上の太陽熱エネルギーを反射します。これは一般的なガラスの 5 倍以上です。より大きなガラスを設計されることの多い、新世代の自動車に特に高い効果を発揮します。

## 軽量ガラス



自動車における軽量化は CO2 排出目標の達成や電気自動車の航続距離の拡大に貢献します。ガラスのソーラーコントロールおよび防音性能を保ったまま、飛び石などによる破損リスクを高めることなく、最大で 40%の軽量化が達成可能です。

## クリエイティブ・テクノロジー

---

NSG グループのガラス技術は、多くの市場セグメントに渡り製品の省エネおよび持続可能性の向上に使用されています。

ガラスは、軽く、強く、燃え難く、絶縁性および耐薬品性があるハイテク素材です。NSG グループの特許製品には、燃費を向上する動伝ベルト、駆動電力の少ない LED プリンター向け製品、および建物や設備の寿命を延ばすコーティング製品があります。超薄板ガラス（UFF）生産技術は、次世代タッチパネルデバイスの開発に寄与しています。

詳細はホームページの「クリエイティブ・テクノロジー」をご覧ください。

### エンジンタイミングベルト用グラスコード

当社のグラスコードを使用したタイミングベルトは、金属チェーンに比べ、自動車エンジンの駆動効率が高く、燃料消費量の削減・CO2 排出量の低減に寄与しています。更に効率の良い弾性に優れたコードの普及にも取り組んでいます。



### アイドリングストップ車用バッテリーセパレーター

近年、アイドリングストップ機能を有した自動車が急速に普及しています。一方、アイドリングストップ車はエンジン始動回数が大きく増えるため、バッテリーには高度な耐久性が求められます。当社のバッテリー用セパレーターは、このような条件にマッチした特性・耐久性を有し、アイドリングストップ車の普及による CO2 排出量削減に貢献しています。



# 国連グローバル・コンパクト

## 国連グローバル・コンパクトへの参加

NSG グループは、2012 年 1 月に「国連グローバル・コンパクト」に参加しました。国連グローバル・コンパクトが提唱する「人権・労働基準・環境・腐敗防止」に関する 10 原則を支持し、すべての事業活動を通じて、これを実践していきます。これらの 10 原則は、社会と環境に対する企業としての責任を定めた NSG グループの「行動規範」の理念と共通するものです。

「国連グローバル・コンパクト」は、世界の持続可能な成長を実現するために、各企業に責任ある創造的なリーダーシップの発揮を期待するもので、1999 年の世界経済フォーラム（ダボス会議）においてコフィー・アナン国連事務総長（当時）によって提唱され、2000 年に国連本部で正式に発足しました。2020 年 9 月現在、全世界で 15,000 を超える企業や団体が参加しています。

## 国連グローバル・コンパクトの 10 原則

### <人権>

原則 1： 人権擁護の支持と尊重

原則 2： 人権侵害への非加担

### <労働>

原則 3： 結社の自由と団体交渉権の承認

原則 4： 強制労働の排除

原則 5： 児童労働の実効的な廃止

原則 6： 雇用と職業の差別撤廃

### <環境>

原則 7： 環境問題の予防的アプローチ

原則 8： 環境に対する責任のイニシアティブ

原則 9： 環境にやさしい技術の開発と普及

### <腐敗防止>

原則 10： 強要や贈収賄を含むあらゆる形態の腐敗防止の取組み



# ポリシー

---

NSGグループでは、次のポリシーを公開しています。詳しくはホームページをご覧ください。

## サステナビリティ

[NSGグループ サステナビリティポリシー](#)

## 環境

[NSGグループ 環境ポリシー](#)

[NSGグループ エネルギーポリシー](#)

[NSGグループ ウォーターポリシー](#)

## 社会

[NSGグループ 安全衛生ポリシー](#)

## ガバナンス

[NSGグループ コーポレート・ガバナンス ガイドライン](#)

## 環境

---

私たちは、環境に配慮し、事業のすべての意思決定においてサステナビリティを考慮することをコミットしています。関連法規を遵守することに加えて、グループのサステナビリティ目標を達成し、環境を保護し、環境に及ぼす影響を最小限に抑えるため、追加の対策を実施しています。

詳細はホームページに掲載しています「NSG グループ 環境ポリシー」をご覧ください。

NSG グループの製品をお使いいただくことは環境負荷の低減につながります。適切な分別により、製品寿命を終えたガラスも 100%リサイクルすることが可能です。



# エネルギー

## 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行っています。

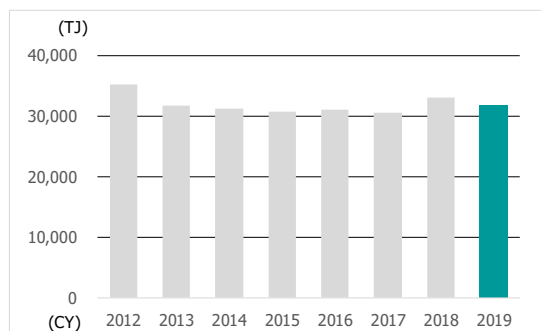
詳細はホームページに掲載しています「NSGグループ エネルギーポリシー」をご覧ください。

## NSGグループのエネルギー使用

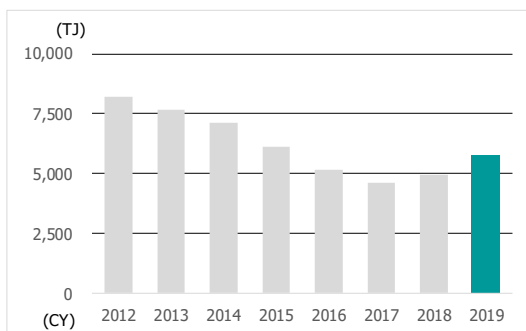
環境とコストに配慮し、ガラス溶解用の燃料には引き続き可能な限り天然ガスを使用しています。溶解窯は重油からガスへ転換中であり、暖房設備とバックアップ用発電機には少量のディーゼルとLPGが使用されています。消費の詳細は、グラフをご覧ください。

## エネルギー使用量

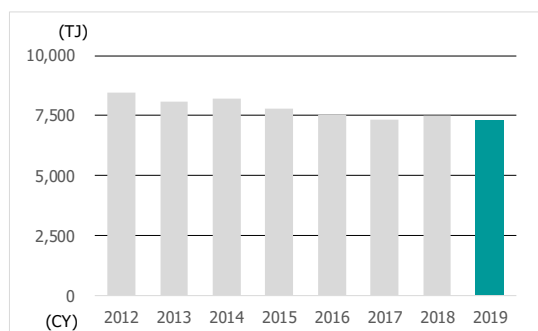
### ■ 天然ガス



### ■ 重油



### ■ 電力



# エネルギー使用量および CO2 排出量削減の取り組み

## エネルギーおよびカーボンマネジメント

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およびカーボンマネジメント委員会で各事業部門長および本社の各部門長によりその進捗が確認されます。

## エネルギーおよびカーボンマネジメント責任者チーム

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させることで、NSG グループのエネルギーおよびカーボンマネジメントプログラムに最大限取り組みます。

## エネルギーおよびカーボンマネジメントパイロットプラント

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と CO2 排出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。これらの事業所におけるエネルギー消費量は NSG グループ全体の 85% を超え、また CO2 排出量は 75% 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に活用しています。850 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。その中からエネルギー消費量および CO2 削減ならびに費用節約につながる複数のプロジェクトが策定され、2020 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、2020 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、150 件を超えるエネルギー最適化の機会を特定し、結果として 1 年で 25 千トンを超える CO2 削減につなげることができました。

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。

2020 年 3 月期を通じて、エネルギー管理を目的とする Industry 4.0 や IoT（Internet of Things: モノのインターネット）の取り組みが推進されました。これには、エネルギー消費および CO2 排出量の最適化を目標としたエネルギー測定等のプロセスデータの分析も含まれます。この分析はまた、エネルギー浪費箇所の特定や料金の管理などの新規プロジェクトの策定もサポートします。

NSG は、ガラス産業の脱炭素化ロードマップの推進に積極的に取り組んでおり、英国その他欧州のガラス業界にこれらのロードマップを公開しています。この活動は、ガラス産業において利用可能な既存技術の応用や新技術の開発をサポート

し、NSG グループの各事業所に対してこうした技術の導入を推奨しています。

2020 年 3 月期は、稼働中の溶解窯の修理に際してエネルギーおよび炭素効率にも重点を置いたプログラムが立ち上げられ、窯の修理に加えて効率改善のための具体的な目標が設定されました。このプログラムはいくつかの窯の修理で実施されており、稼働期間（少なくとも 15 年間）を通じて大幅な効率改善が見込まれます。

## 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。

2018 年に立ち上げられた Project Carbon 2050 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、投資額を明らかにする脱炭素化ロードマップの策定および実施をサポートしました。2020 年 3 月期には、このプロジェクトを起点として複数の R&D プロジェクトが展開され、グループの中期経営目標（MTP）およびより長期的な科学的根拠に基づく CO2 削減目標（SBT）の実現に寄与する主要テクノロジーアプリケーションの開発がますます重視されるようになりました。

そのようなプロジェクトの一つが、フロートガラス製造工程における低炭素代替燃料としての水素利用に関するものです。NSG グループは、英国のセントヘレンズにあるグリーンゲート工場で、水素エネルギーを利用した実証実験を予定しています。これは世界初の試みであり、産業、一般家庭および交通機関により排出される炭素の削減を目標としたイングランド北西部の産業コンソーシアム HyNet の運営するプロジェクトの一環です。ガラス製造の主燃料である天然ガスと重油の代替エネルギーとして水素を利用するもので、NSG グループは転換可能な水素の比率を調査します。仮に天然ガスをすべて水素に転換できれば、CO2 排出量は約 80%削減されます。この取り組みは、英国政府の工業燃料転換プログラムから 520 万ポンドの補助金を受けており、2020 年 11 月に実験が開始される予定です。



## 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、および自動車用ガラス事業部門のエンジニアリング部門は、エネルギー管理システムの国際規格である ISO 50001 認証を取得しています。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通じた高度な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。グループの事業所は公認外部監査人によって、実行可能な省エネプロジェクト活動を明らかにするための査定を受けます。エネルギー消費データの検証や事業所のエネルギー監査が行われ、その結果は英国の経営責任者の承認を受けて推奨事項として公開されます。このプログラムで省エネの機会として認められた多くの取り組みは、英国で実施されただけでなく、他の地域でも展開されています。同様のプログラムは、EU およびその他の国々においても義務づけられたり、または自発的に実施されており、実際に多くの事業所が参加しています。

## 事業所内での再生可能エネルギーの生成と代替燃料

英国レイザムの研究開発センター敷地内に設置された太陽光発電設備は、現在フル稼働しており、センターの年間電力需要量の 30%を賄います。

米国ノースウッドの研究開発センターでは、敷地内に太陽光パネルを設置し、センターの年間電力需要量の約 7%を賄っています。また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、事業全体にわたって代替となる低炭素または再生可能エネルギーの評価および利用を継続しており、例えば廃棄物を原料としたバイオ燃料の利用により、溶解窯の CO2 排出量を年間 8 千トン削減しています。

## 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継続して進めています。特定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対して最適な解決策を実行しています。具体的には、蓄電システムを活用した電力需要ピーク時の電力消費削減、高効率コンプレッサーへの切り替えによる省エネ、高効率モーターの設置、フロートガラス製造工程で発生する廃熱の再利用など、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。

## 従業員のエネルギー効率意識

費用節約と CO2 排出量削減に貢献する NSG グループのエネルギー管理研修プログラムは、世界中で継続的に展開されています。このプログラムは 2016 年に開始され、すでに欧州、南米、日本および東南アジアの全事業所に展開されています。

最初は、各事業所のエネルギー管理に優れた従業員が中心になって、エネルギー意識の向上、エネルギーおよび炭素管理プロジェクト活動の継続を支援する「バクトゥスクール」の取り組みを行いました。

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明らかに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す。

これまで研修には 60 人を超える従業員が参加し、200 を超えるプロジェクトが策定、実施されました。

エネルギーの節約額は約 0.8 億円を超え、2 千トンを超える CO2 の排出を削減しました。

この研修は 3 つのレベルに分かれており、レベル 1 では 50 時間をかけてエネルギー管理のあらゆる側面についての研修を受けます。このコースは現地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。現場のエネルギー管理活動をサポートする内容となっており、修了者には正式な資格が与えられます。コースの費用は、これらの参加者がエネルギー費用削減プロジェクトを考案し、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 の修了者は、各自の役割に応じて、レベル 2 および 3 の資格取得を目指して外部機関のエネルギー管理研修に引き続き参加するよう奨励されます。現在までに、グループ全体で数名の従業員が、レベル 3 の修了資格を得ています。

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」活動など無駄なエネルギー使用の回避）
- 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）

研修用の教材はさまざまな社内システムによって入手可能で、希望者はリモートでも参加することができ、適切なサポートが与えられます。また、すでに資格を有するエネルギーに優れた従業員も、NSG グループおよび社外の技術や取り組みについての最新情報を十分に得て、常に知識を更新することができます。

完全に脱炭素化した NSG のセッティモ事業所



イタリアのセッティモ・トリネーゼにあります自動車ガラス事業部門の工場は、NSG グループで初の完全脱炭素化事業所工場になりました。

2020 年 4 月から、この工場は、認定された再生可能電力と地域暖房ネットワークの組み合わせによって提供される再生可能エネルギーのみで運営されています。

これにより工場の CO2 排出量は年間 1,650 トン削減されます。これは約 2,400 本の植林、または道路を走る車の約 1,000 台の減少に相当します。

## ポーランド事業での熱回収

ポーランドのフミエロフにある自動車 OE 事業では、さまざまな製造工程で発生する廃熱を回収して利用する 4 段階のプログラムが開始されました。ステージ 1 と 2 では、工場の空気圧縮機から発生した熱の回収と再循環が行われます。ステージ 3 は、空調機から発生する廃熱を利用して、合わせガラスの前処理工程用クリーンルームに清浄な空気を送ります。ステップ 4 では、ガラス曲げ炉に熱回収装置を設置し、この熱を使って工場の暖房用温水を沸かす予定です。このプロジェクトによってもたらされる総エネルギー節約量は年間 2.5 GWh を超え、これにより熱エネルギー生成の結果排出される 500 トン超の CO2 を削減することができます。

## 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%を賅うと予想されています。

このプロジェクトの策定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。定率の指数連動型料金設定とすることで将来の価格変動をヘッジし、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、その設備自体がグループ製品の PR になることから、ライトソース BP 社と NSG グループの双方にとっても重要です。採用され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まれた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研究成果によって発電された電力で 運営されることとなります。

また、太陽光発電設備の設置は電力コストを削減するだけでなく、NSG グループのサステナビリティの取り組みを示す上で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 トンの炭素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 削減に相当します。

## 大気への排出

ガラス溶解窯の主な排出物は、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します。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

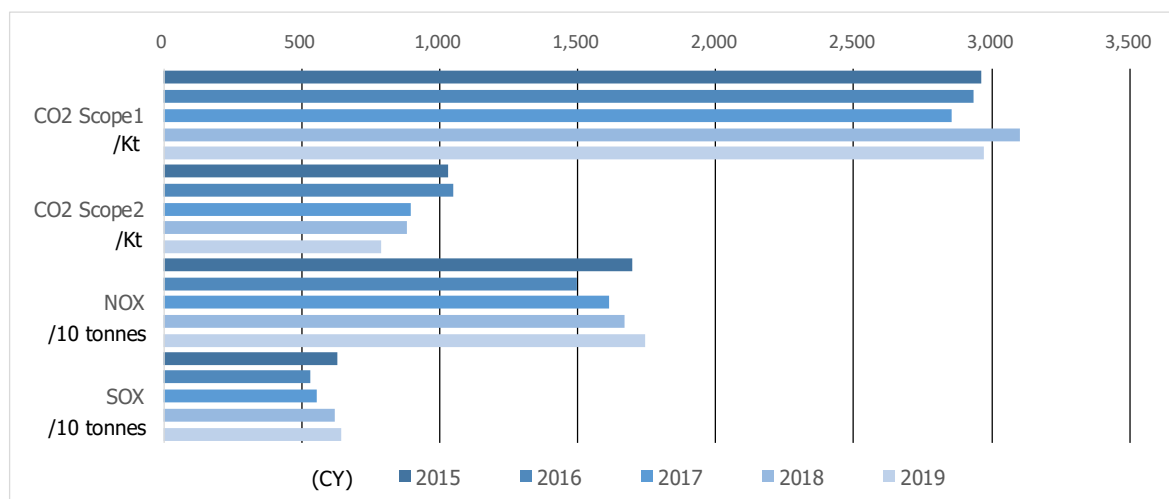
## 大気への排出

ガラス溶解窯から排出される主要な汚染物質には、高温状態の空气中で窒素と酸素から生成される窒素酸化物、重油燃料や清澄剤から発生する硫黄酸化物、溶融中に発生する揮発物由来の粒子状物質等があります。二酸化炭素は、炭酸塩の分解および燃料の燃焼の両方から発生します。

NSG グループは、様々な技術を駆使し二段構えで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カレット使用量を増やす(ガラスのリサイクル)等の注意深い原料の選択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。

最近まで、稼働中の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段階を経て排ガスから有害物質を除去します。まず、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、次に中和反応による生成物および粒子状排出物質が電気集塵装置で除去されます。そして最後に選択的触媒還元脱硝(SCR)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、一つの装置にある数千本の「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、その結果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。この方法の斬新な点は、フィルターの繊維が金属触媒で被覆されているので、ガスがフィルターを通過するときに窒素酸化物も除去されることです。CCF 技術は、NSG グループの今後の排脱設備の標準になることが期待されています。



## 炭素排出のモニタリングと削減

NSG グループでは、2019 年に 3.8 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%の減少であり、これは生産量の減少、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）とのバランスによるものです。

スコープ 1 の排出量は 3.0 百万トンでした。この直接排出は、製造工程での化石燃料の燃焼、製品の輸送、およびガラス溶解窯での炭酸塩原料の分解から排出される CO2 を合わせたものです。

スコープ 2 の CO2 排出量は 0.8 百万トン、スコープ 3 の排出量は推定 2.5 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 2015 年を基準に毎年 1%ずつ削減することを目指してきました。これまでこの目標を毎年達成してきましたが、市場環境の悪化による生産量の低下により、2020 年は目標に届きませんでした。

NSG グループは歩みを止めることなく進んでいきます。NSG グループは、SBT イニシアティブ (SBTi)によって検証された"科学的根拠に基づいた目標"にコミットしています。この目標では、CO2 排出量 (Scope1 および Scope2) を 2030 年までに 2018 年対比で 21%削減することを目指しています。さらに、製品 1 トン当たりの CO2 排出量の改訂目標を導入しました。新しい目標は、2020 年を基準として 2024 年までに CO2 排出量を 8%改善することです。

	CO2排出量 (トン) (ガラス1トン当たり)	CO2削減率 (前年対比)
2020年3月期	<b>0.74</b>	(1.40)
2019年3月期	<b>0.73</b>	2.10
2018年3月期	<b>0.75</b>	1.40
2017年3月期	<b>0.76</b>	1.50
2016年3月期	<b>0.77</b>	1.50
2015年3月期	<b>0.78</b>	1.20



## 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二つのメリットがあります。一つはガラスの製造に必要な原材料を削減できること、もう一つは廃材になるものを廃棄せずに済むことであり、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CO<sub>2</sub>排出量の削減につながります。NSGグループの工場の一つでは、カレットを100%利用して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。

## サンサルボ事業所の新大気汚染防止設備

選択的触媒還元脱硝（SCR）テクノロジーを用いた新しい窒素酸化物排出防止設備が、サンサルボ工場（SS1）の2次加工ラインに付随する既存の汚染防止設備に後付けされることになりました。この汚染防止設備は、公害防止の分野で有名なドイツ企業 GEA から購入しました。設置が完了し、SCR ユニットが稼働すれば、SS1 フロート窯の大気汚染防止対策が完了することになります。これにより環境にとって有益な効果が得られることは言うまでもなく、SS1 フロート窯の燃焼がより柔軟に制御できるようになり、さらに高品質のガラス製品の製造につなげることができると期待されています。

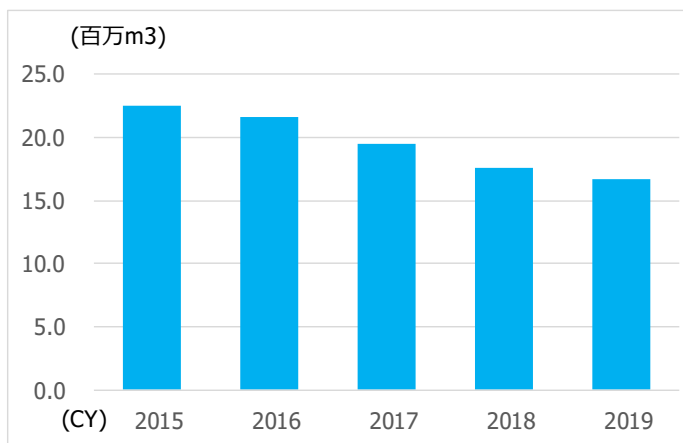


# 水

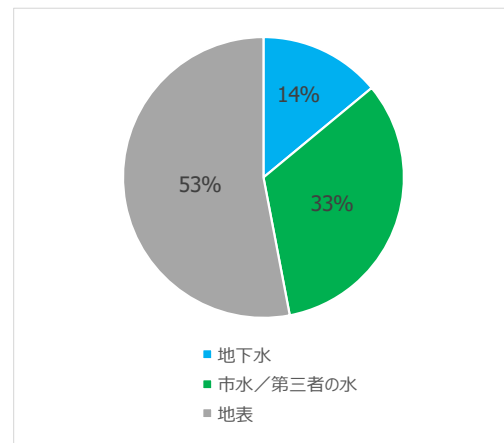
## 水の利用とマネジメント

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、特別な処理を行ったうえで水を再循環させています。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。工程は製造革新部の標準化に関するプロシージャー（例：必要のないときには洗浄スプレーを止める、最適なサイズのノズルを利用する、水受けを設置する、水あふれおよび漏れの防止策を実施する）により管理されます。これは、取水量を減らすだけでなく、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 グループ全体に亘って、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 2.6m<sup>3</sup>の水が必要となり、自動車用ガラス製品の加工 1m<sup>2</sup>当たり約 0.12m<sup>3</sup>の水が必要となります。2019 年の総取水量は、16.6 百万 m<sup>3</sup>でした。詳細はホームページに掲載しています「NSG グループ ウォーターポリシー」をご覧ください。

■ NSG グループ総取水量 2015-2019



■ NSG グループ水源別取水割合 2019



## 水リスク

水不足や排水の水質に関して、現在のステークホルダーから懸念は示されていません。その他の水リスクについては、兆候が見られた場所で、洪水に関する計画および対策を実施しました。水リスクは、NSG グループのリスク評価プロセスではそれほど重大なものとしていませんが、今後も全施設でリスク評価を続けていきます。NSG グループのサステナビリティ委員会は、経営幹部から成るグローバルな討論の場であり、リスクやパフォーマンスの見直し、および水のマネジメントに関連する活動についての協議を行います。

NSG グループは、水のマネジメントに対する取組みを明確に表明し、さらに水質の課題や水不足のリスクに対応するため、新たにウォーターポリシーを制定しました。これは、NSG グループのサステナビリティポリシーおよび環境ポリシーをサポートするものです。

2019 年、NSG グループは新しく、より洗練された環境に関する報告・分析データベースを導入しました。すべての事業所が個別の情報と水に関するデータをグループ共通のデータベースに報告することで、グループおよび事業所レベルでの更なる

データの集積、分析、モニタリングが行われます。2019年のデータ報告およびレビューでは、世界の水リスクを示した Aqueduct Water Risk Atlas に照らし、NSGの9つの事業所が水資源が乏しい地域に位置していることが強調されました。これらの事業所における取水は全体の21%を占めます。これらの事業所は優先的に水のマネジメントの見直しおよび改善活動の対象となります。

Water stress map 出典：Aqueduct Water Risk Atlas



## 節水プロジェクト

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。



# 材料

## 責任ある材料の調達

NSG グループは、天然資源を持続可能な方法で使用するという国連の「持続可能な開発目標 12」の要件を満たすことを目指しています。

NSG グループは、可能な限り廃棄物の発生を防止し、廃棄物発生時の悪影響を軽減するため、リサイクルやリユースに取り組んでいます。私たちは、経済に流通している製品、部品および材料の価値を保ち続けることを目指しています。

NSG グループにとっての主要原料は自然界にある鉱物である。そのため、鉱物の調達にあたり、自然環境と生物多様性の保護・改善に努める義務を負っている。

全ての材料・物質について、その環境リスクに応じた責任ある管理を行う。グループが責任を負う土地すべてについて、責任ある管理を行う。(NSG サステナビリティポリシーより)

NSG グループは原材料の使用を承認する前に監査プロセスを実行し、その材料がガラス製造における使用要件を満たし、グループの倫理的調達方針に準拠していることを確認します。採掘または採石された材料の場合は、サプライヤーが採掘権抽出権を有し許可を得ていること、修復計画があること等を確認するため現場を訪問します。

有害物質を定期的に監視し、その最小化と安全利用に努め、また材料の再利用・リサイクルを推進する。  
当社グループの顧客およびサプライヤーに協力を呼びかけ、環境に関する優れた取り組みを推進し、ガラス製造・加工・梱包・納入の過程で使用するガラスおよびその他の資材の効率的な利用・再利用・回収・リサイクルを推進する。  
(NSG 環境ポリシーより)

ソーダ石灰ガラスの製造に使用される主な原材料は、珪砂、ソーダ灰、ドロマイト、石灰石、長石、ぼう硝、およびカレットです。カレットは、ガラスの製造・加工および使用済み部品の回収など、さまざまな形で発生する粉砕ガラスです。NSG グループは SBT（科学的根拠に基づく温室効果ガスの削減目標）達成に貢献するために、未使用の原材料を使う代わりに、粉砕したガラスカレットの再利用を増やす努力を継続します。

板ガラスの製造には、「Drive Sustainability\* Material Report」で懸念される材料として言及されている添加剤が少量使用される場合があります。このような物質としては、酸化鉄、酸化チタン（天然および合成の両方の形態）、コバルト（より危険性の低い Co3O4 形態で）、およびセリウムが含まれ、これらは特別な用途向けにガラスに特定の光学特性を与えます。NSG グループはこれらの添加剤の使用を可能な限り最小限に抑えており、またこれらはすべて上記のように倫理的に調達されます。

\*Drive Sustainability は、環境と社会双方の分野で自動車業界のサステナビリティを推進するために、世界大手自動車メーカー 10 社によって設立された新たなパートナーシップ。

ガラスの合成中すべての原材料は約 1,550°C の窯の中で相互に反応して、新しい単一成分のガラスを形成し、その際窒素酸化物 (NOx)、硫黄酸化物 (Sox)、CO2 のようなガスを排出します。

2019年の購入量（単位：千トン）

砂	2,200
ソーダ灰	720
ドロマイト	570
石灰岩	153
ガラス	105

NSG グループが使用する原材料の大部分は第三者サプライヤーから供給されますが、NSG グループは Lochaline Quartz Sand（スコットランド）、MI Tunisia（チュニジア）および ViCo（ベトナム）の少数株式を所有しており、また Melfi（イタリア）の採砂場を 100%所有しています。Melfi は、グループが消費する砂の量の 5%を供給します。

### イタリア、メルフィにある採砂場跡の修復と生物多様性

NSG グループは、イタリアのポテンツァ地方メルフィにある採砂場を所有し、運営しています。この採砂場は、オファント川が流れる山岳地帯に位置します。

この露天掘り鉱山で砂岩を地表から採取し、破碎・粉砕装置によって粉砕してシリカ砂を生成し、イタリアの他の場所にある NSG グループの事業所でこれを溶融してガラス製造に用います。

砂を洗うためにオファント川から水を引き、洗浄工程を経た粒子が沈殿した後、水は川に戻されます。採砂作業から出た不要な天然物と洗浄工程から出た沈殿物は、修復のため採取跡地に埋め戻されます。修復を終えた場所には、生物多様性への影響を最小限に抑えるために、周囲の生息環境に合わせた樹木やその他の植物が植えられます。どのような植物を植えるかは、地元自治体の専門家と十分相談した上で決定します。



メルフィ採砂場修復のための埋め戻し



メルフィ採砂場跡地への植林



メルフィ採砂場の修復により、景観・生物多様性上の影響を最小限に。

ガラスのコーティング、合わせガラス、複層ガラス、自動車の付加価値コンポーネントおよび高機能ガラスの製造には、より少量の化学薬品と材料が使用されます。

詳細はホームページ「ガバナンス」セクションの「紛争鉱物」を参照してください。

NSG グループのマネジメントシステムは有害物質を特定し、可能な限り有害性の低い代替物を使用するようサプライヤーと協力しています。研究開発部門は、有害物質を排除するために積極的に製造方法を改良しています。例えば、最近ではガラスの着色添加剤であるニッケルの使用を止めました。使用済みとなったすべてのガラスは、再利用のために適切に分別されるならば、カレットとしてリサイクルできます。

2019 年、NSG グループは、すべての原材料を監視し、関連するスコープ 3 の CO2 排出量を事業所およびグループレベルで報告および追跡できるようにする新しい環境報告ソフトウェアを導入しました。サプライヤーの積極的な関与は、これらのスコープ 3 排出量を測定し、最終的に削減するのに役立ちます。当社の原材料は、可能な限り輸送時のガス排出量を削減するために現地で調達されます。

## 梱包用材料

欧州では、NSG グループのガラスの多くは、梱包せずに顧客と共用のスチール製パレットに積んで輸送し、大きな素板ガラスの輸送には専門の「フロートライナー」が利用されます。私たちは大量の再生可能な木製梱包材を使用しており、サプライヤーと協力して再利用可能な梱包ユニットをデザインしています。デューデリジェンスを実施して、木材の供給源が合法で持続可能なものであることを確認します。

ポリマービーズは、製造現場間の輸送中にガラスを引っかき傷から守るためのシールドリリース剤として使用されます。NSG グループの調達および研究開発チームは現在、輸送時の代替緩衝材を開発するためにサプライヤーおよび大学と協力しています。

### 生物多様性の取り組みに対する WWF ジャパンから表彰

国際的な環境保全団体の世界自然保護基金（WWF: World Wide Fund for Nature）の日本支部 WWF ジャパンが 2015 年に行った生物多様性について先進的な取り組みを行っている上場企業を独自の視点で表彰する「ビジネスと生物多様性勝手にアワード」において、日本板硝子（株）は梱包材に CoC 認証を求めていることが高く評価され、特別賞の「山椒の実賞」を受賞しました。

受賞理由は次の通りです。（WWF ジャパンのプレスリリース（2015 年 2 月 19 日）から引用）

「梱包材は事業活動の周辺領域に位置づけられるものではあろうが、環境負荷が特に高いサプライヤーの特定を行うにあたり対象とする購買カテゴリーとし、同社では木製梱包材に使用される木材について サプライヤーに CoC 認証を要求している。使用絶対量も木材を事業の主要領域で使用する企業と比べてれば決して多くはないはずだが、梱包材を利用する側からの CoC 認証の取得要請は、梱包材生産側に対するインパクトが大きく、看過できない影響力を持つ。信頼できる認証制度の利用において、原産地で認証を取得しているだけでなく、サプライチェーンを通じて CoC 認証の連鎖を繋げることが非常に重要な意味を持つ。同社の取り組みは、評価対象とした企業の中では他に見られず、独自性・自主性にも富む活動である。」

日本板硝子（株）では、今後も生物多様性を含む環境課題への取り組みを続けてまいります。



WWF ジャパンからの表彰状授与

「ビジネスと生物多様性勝手にアワード」

東京証券取引所第一部上場企業 1,818 社を対象に WWF ジャパンが独自の視点で調査を行い、生物多様性の取り組みを評価された 9 社が表彰されました。

「CoC (Chain of Custody) 認証」

責任ある管理がなされた森林からの由来のものであること及びサプライチェーン全体を通じて適切に管理されていることを消費者に保証する制度です。

## 廃棄物と循環経済

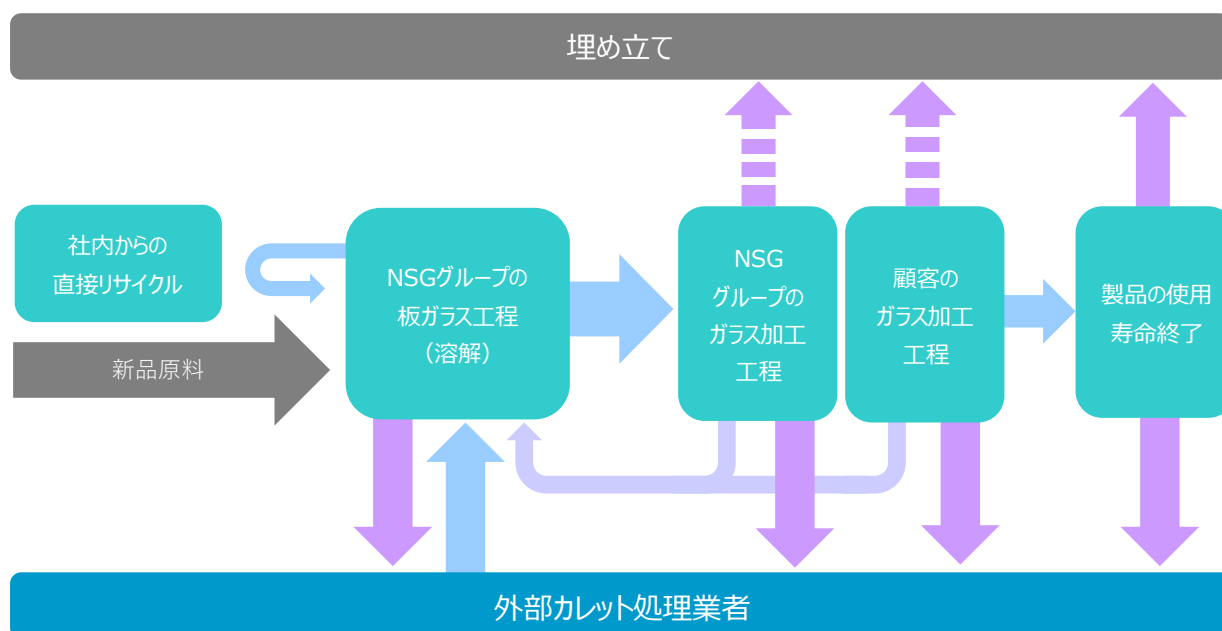
NSG グループは、資源のリユース、リサイクル、回収を最大化し、ガラスの製造、加工、梱包、搬送の過程で発生する廃棄物を最小化することで環境への影響の軽減に取り組んでいます。

詳細はホームページに掲載しています「NSG グループ サステナビリティポリシー」および「NSG グループ 環境ポリシー」をご覧ください。

### ガラスのリユースとリサイクル

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（カレット）はすべてガラスの原料として再溶解することで再利用されます。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、グループ内の工場において溶解工程で再利用またはリサイクルされるか、外部のリサイクル業者を通じて他のガラス製品用として活用されます。ガラスカレットの再溶解によりエネルギー消費および、それに伴う CO2 の排出を大幅に削減することができます。1 トンのカレットを再溶解することにより約 400-600kg の CO2 の排出量を減らすことができます

#### ■ カレットの流れ



### 廃棄物データの収集とモニタリング

2019年、NSG グループは、新しく、より洗練された環境に関する報告・分析データベースを導入しました。すべての事業所が廃棄物データをグループ共通のデータベースに報告することで、グループおよび事業所レベルでの更なるデータの集積、分析、モニタリングが行われます。内部でモニタリングがされていない場合（グループ内で再利用されたカレット）は、廃棄物量のデータは廃棄物移動の記録をもとに算出されます。



## 第三者による廃棄物マネジメント

板ガラスの製造工程や二次加工工程で発生するガラスカレットは、NSG の監督および管理のもと、可能な限り再溶解によって再利用されます。使用前の廃棄物は、転用される場合も処分される場合も、第三者により管理されます。廃棄物マネジメントおよびリサイクルのパートナーとのすべての契約の締結には、地域の環境法令および NSG グループのデータ報告要件を満たすことが必須の要件になります。

この観点から、また、産業廃棄物処理委託契約の前提条件として、廃棄物およびリサイクル業者は NSG グループサプライヤー行動規範を受け入れ、環境および廃棄物マネジメントの資格（ISO 14001 または同等のもの）の認証を維持する必要があります。

リスク・アプローチに従い、廃棄物／リサイクル業者が契約または法令の義務を順守して廃棄物マネジメントを行っているかについて、社内の環境専門部門による追加監査を実施しました。

## 埋め立て廃棄

住友グループのメンバー企業として、住友の事業精神に従い、NSG グループは埋め立て廃棄物の削減目標を設定しています。これは、環境と健康に重大な影響を及ぼす可能性と埋め立て廃棄物に含まれる資源および材料を将来使用することができないためにそれらの枯渇を加速させることを抑えるためです。

過去、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。その後、2019 年 3 月期までに 2014 年 3 月期対比で埋め立て廃棄物を 16%削減しました。さらに、2024 年 3 月期までに 2020 年 3 月期対比で 20%削減する新しいサステナビリティ目標を設定しました。ガラス加工から発生する少量のガラスカレット（2019 年 3.3 千トン、2018 年 3.7 千トン）は、異物混入のため埋め立て廃棄されます。これは、埋め立て廃棄および関連アクティビティに関するサステナビリティ向上目標に含まれているものです。

## その他の廃棄物

### 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

2019 年に、NSG グループは、ガラス粉塵および不合格バッチを回避および／または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、ガラス粉塵等は、汚染物質除去装置で集塵されたものです。

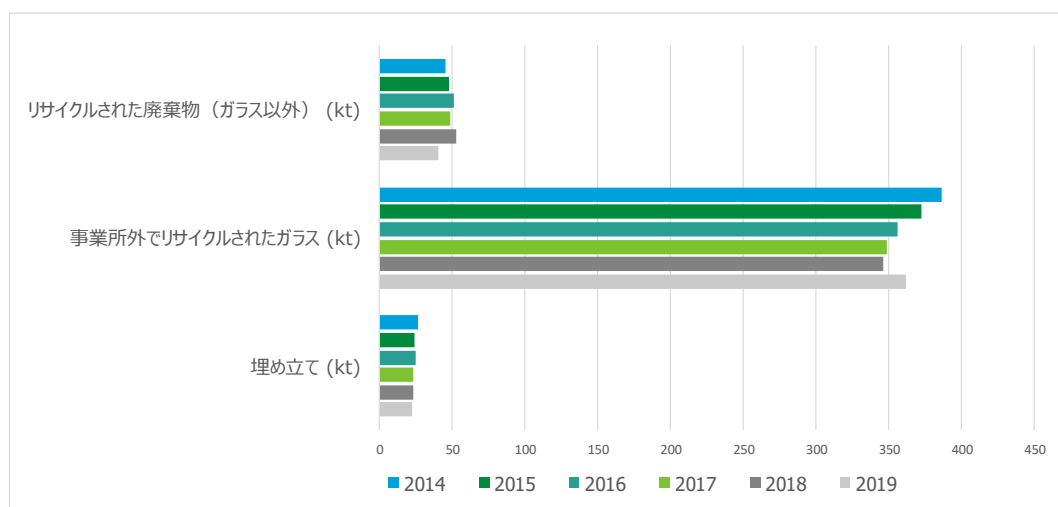
## 一般廃棄物

大規模な事業所においては、一般廃棄物の回避および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います。梱包材の回避および／またはリユースが焦点です。また、その他の様々な廃棄物が混合した一般廃棄物の埋め立てや焼却処分を避けるため、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。

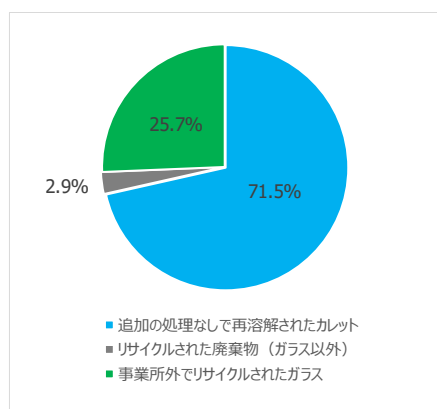
## バリュー・チェーンの川上または川下で発生する廃棄物

現在、製品として使用された後に発生するカレットは板ガラスには利用されていません。寿命を迎えた製品（自動車／建物／PV パネル）の分別からは十分な品質のカレットが得られないからです。現在、使用後のカレットは、不活性の特徴を生かし、骨材の代替品として利用されています。有害な化学物質が放出されたり、腐敗して温室効果ガスが放出されたりすることがないためです。しかし、NSG グループは顧客、建築家および規制当局と連携して板ガラスの循環経済を推進しており、寿命を迎えた製品が適切に分別され、ガラスの原料として再溶解されるよう取り組んでいます。川上のサプライヤーで発生する廃棄物の環境影響については、ライフ・サイクル分析研究の一環として分析しています。

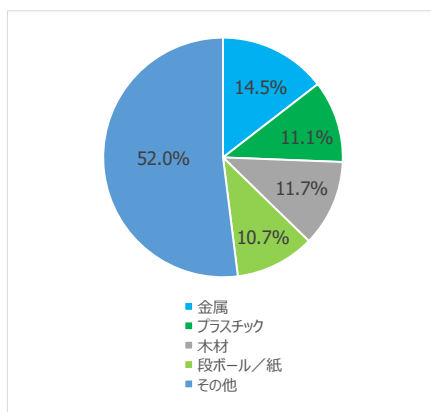
### ■ 廃棄物（2014-2019年）



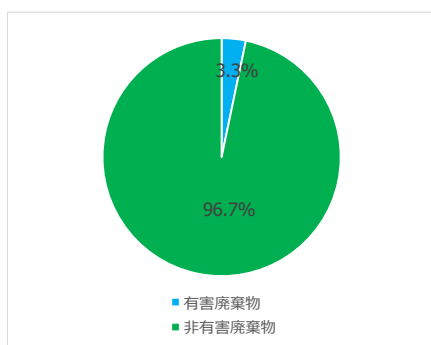
### ■ 廃棄物から転用された材料（2019年）



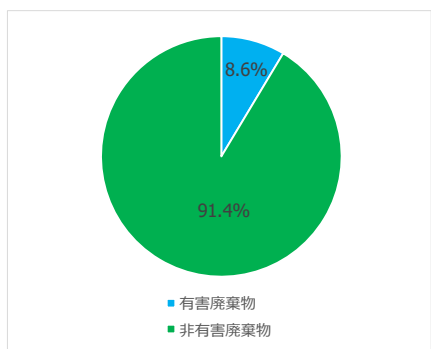
■ リサイクルされた廃棄物の種類（ガラスを除く）（2019年）



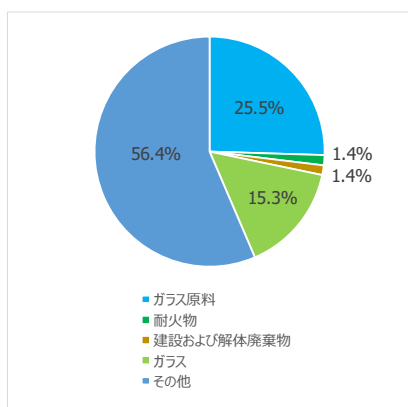
■ リサイクルされた有害/非有害廃棄物（ガラスを除く）（2019年）



■ 埋め立てられた有害/非有害廃棄物（ガラスを除く）（2019年）



■ 埋め立てられた廃棄物の種類（ガラスを除く）（2019年）



# 環境コンプライアンス

---

## 環境コンプライアンス

NSG グループが同意した許可、ライセンス、建物の権利書およびその他の要件を含むすべての関連規制を厳守することは、サステナビリティ・ポリシーおよび環境ポリシーの達成のための基本的な条件です。

各事業所は、それぞれの事業活動に適用されるすべての環境に関連する法律、規制、要件、規則を特定しリストアップする手順を定め、必要に応じて見直します。

法的およびその他の要件に関する事業所の書類には、要件の根拠・出典（例えば、法律、規制、同意書、または許可）、事業所に関する環境的側面、事業所に適用される義務、ならびにその義務を履行する責任および／または関連する手順が記載されています。

法的およびその他の要件は、例えばすべての国および地域の規制に関するサブスクリプションサービスを通じて追跡管理されます。新しく追加された要件または変更された要件が、組織の環境的側面にどのように適用されるか検討されます。その検討結果は、組織内の関連する責任部門に報告されます。

NSG のガラス溶融および二次加工工程の大部分は、ISO14001 に認定された環境マネジメントシステム（EMS）にしたがって事業を行っています。これには、環境管理の継続的な有効性、継続的な改善および環境コンプライアンスのモニタリングを確認するために、グループ内部および第三者によって頻繁に行われる環境監査が含まれます。



NSG 工場環境監査

## 環境コンプライアンス違反

環境コンプライアンス統制が実施されているにもかかわらず、いくつかの環境コンプライアンス違反が発生し、規制当局によって制裁が提起されました。それらは環境マネジメントシステムの不備として登録され、即時の是正措置、根本原因の分析および統制措置の実施の対象となりました。

	2018年 3月期	2019年 3月期	2020年 3月期
罰金総額（単位：百万円）	0	1.1	1.5
金銭的制裁を伴わない制裁件数	0	0	1.0
紛争処理手続きとなった件数	0	0	0

## 罰金を課された事例

2020年3月期の罰金（中国 - 天津事業所）

環境影響評価（EIA）問題。

是正措置：追加の生産ラインに対して環境影響評価を実施し、操業許可を申請中。

2020年3月期の罰金（中国 - 天津事業所）

生産ラインの揮発性有機化合物（VOC）排ガス問題。公害処理設備を設置せずに揮発性有機化合物を排出した。

是正措置：2020年4月に紫外線酸素触媒浄化装置を設置し、使用を開始。

2019年3月期の罰金（米国 - レキシントン事業所）

大気汚染に関する許可証（Air permit）の更新期限切れによる、大気報告の誤りまたは未報告。

是正措置：同許可証が更新され、発行された。大気報告の内容を訂正／完了し、当局に提出した。事業所における管理方法の変更および研修制度を改善し、実施した。

## 認証

---

### ISO14001 環境マネジメントシステム

すべての製造施設において環境マネジメントシステムの国際規格である ISO14001 を取得することを目指しています。現在世界中で 77 拠点が認証を取得しており、これは従業員数ベースで事業全体の 80%に相当します。

自動車用ガラス事業部門は自動車業界内でいち早く環境マネジメントの企業認証を取得しました。第三者試験認証機関 TÜV SÜD マネジメントサービス社により与えられた単独の DIN EN ISO 14001 認証により、本社部門と世界各地のすべての自動車用ガラス事業部門の事業所がカバーされています。

### ISO50001 エネルギーマネジメントシステム

ドイツ、イタリア、フィンランドのすべての工場及び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。

### 環境製品宣言 (EPD)

環境製品宣言によって、建築家は建物の詳細なサステナビリティ評価を行うために必要な環境情報を入手できます。ドイツの Institute of Building and Environment (IBU) は、ISO14025 および EN 15804 に基づいて、防火ガラスの Pilkington Pyrostop®;および Pyrodur®;に EPD 認証を与えました。また、NSG グループは、日本で初めてフロート板ガラス、複層ガラス、合わせガラス及び強化ガラスの建築用ガラスについて EPD 認証を取得しました。また、NSG グループは米国で、National Glass Association (NGA) とともに環境製品宣言プロジェクトを完了しました。NGA は自動車用ガラスおよび建築用ガラスの業界団体です。NGA と会員企業は、自社のガラス製品の環境性能に対する理解を深めるため、板ガラスに関する業界全体の平均データに基づく共通の環境製品宣言を作成しました。

## サプライヤー

---

### 安全で高品質な製品およびサービスを提供するサプライヤー

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）目標達成に向けて、購買部門はサプライヤーと協力して、経営指針との整合性をとりつつ、サプライヤーと共に当社の定めた目標の達成に向けて努力しています。グループの方針および手順は、サプライチェーンにおけるリスクを軽減するために、調達およびサプライヤー管理プロセスを通じて適合性が保たれるよう体系化されています。健康と安全を重視し、取引先であるサプライヤーを倫理的に管理することは、私たちの働き方の基本です。具体的な対策と主要業績指標（KPI）に加えて、当社グループは CSR 評価機関である EcoVadis と協力して、サプライヤーのサステナビリティも評価します。当社グループのサプライヤー行動規範は、持続可能な供給基盤確立の取り組みに含まれる重要領域を示しています。

# サプライヤー

## 「サプライヤー行動規範」の概要

「サプライヤー行動規範」は、サプライヤーに期待する基準として、遵守すべき行動、プロセスおよび手順を定めています。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。



「環境」「社会」「コンプライアンス」の各項目の内容につきましては、ホームページをご覧ください。

NSG グループのサプライヤーの皆様はすべて、このサプライヤー行動規範の諸原則に従う責任があります。NSG グループはすべてのサプライヤーの皆様に対して、NSG グループと事業活動を行う前提条件としてグループのサプライヤー行動規範に合意していただけるようお願いしています。

「NSG グループ サプライヤー行動規範」は、以下の言語でホームページに掲載しております。

- Japanese
- Finnish
- Malay
- Spanish (EU ES)
- English
- French
- Norwegian
- Spanish (LA)
- Chinese
- German
- Polish
- Swedish
- Danish
- Hungarian
- Portuguese (LA)
- Vietnamese
- Dutch
- Italian
- Romanian

\* 規範は、法律の変更に対応するために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、現代の奴隷制、人身売買、紛争鉱物などがあります。



## 行動規範に含まれる重要領域：

### 反強制労働および児童労働

NSG のすべてのサプライヤーは、最低限関連する国際労働機関の労働基準に準拠しなければなりません。NSG は、法律の定義にしたがって、強制労働を実施またはサポートしたり、15 歳未満の若者を雇用するサプライヤーとは取引しません。私たちは、サプライチェーンにおける強制労働および人身売買に対するデューデリジェンスの一環として、以下の戦略を実施しています。

- サプライヤー行動規範において当社グループがサプライヤーに期待する行動を定義
- EcoVadis と協力してサプライヤーを評価
- サプライヤー監査

人権侵害の疑いがある場合、NSG グループのすべての従業員および第三者はホットラインを利用して通報することができます。ほとんどの国では匿名のまま通報することが可能で、すべての通報者はあらゆる形で報復から保護されます。

### 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集団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、オンライン質問票を通じてデューデリジェンスを定期的実施しています。

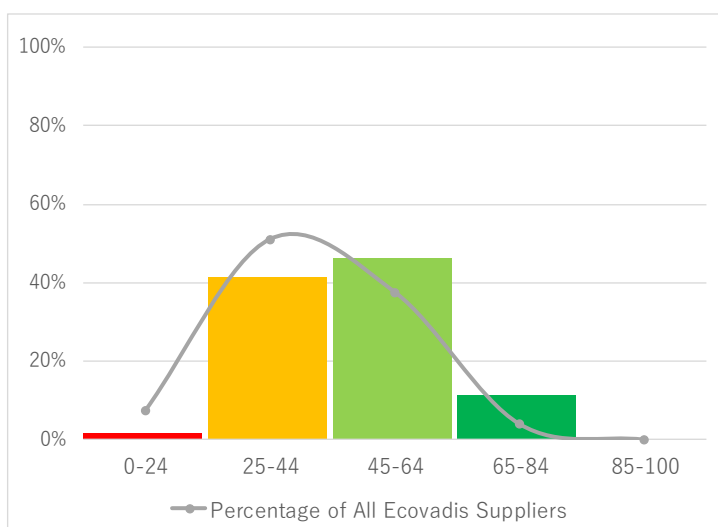
### 贈収賄・汚職防止

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。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。

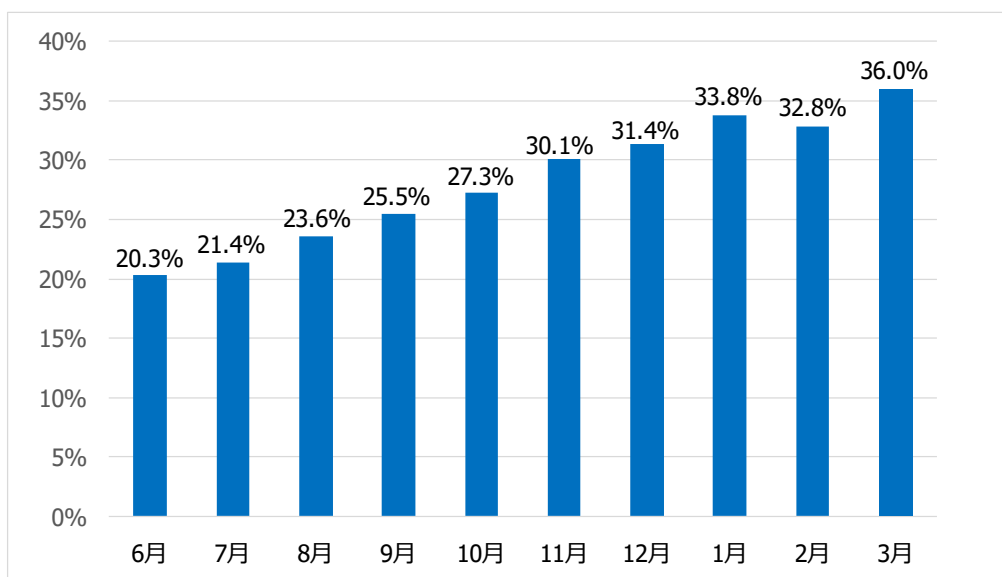
### サプライヤーの啓発

サプライヤーの行動を主要業績指標（KPI）に基づいて測定することで、グループのサプライチェーンにおけるサステナビリティを継続的に改善するよう努めています。EcoVadis を通じて CSR 評価の対象範囲を拡大し、改善アクションプランを通じてサプライヤーと連携することで、環境、労働と人権、倫理と持続可能な調達分野でのサプライチェーンの形成と改善に努めています。EcoVadis 評価における着実な進捗状況は、非財務ハイライトのセクションで確認できます。この進歩は EcoVadis によって認められ、2020 年の年次総会で賞を授与されました。NSG のサプライヤーの平均スコアは 47.85 点で、EcoVadis が測定した全企業の平均を上回っています。

## ■ Overall Score Distribution

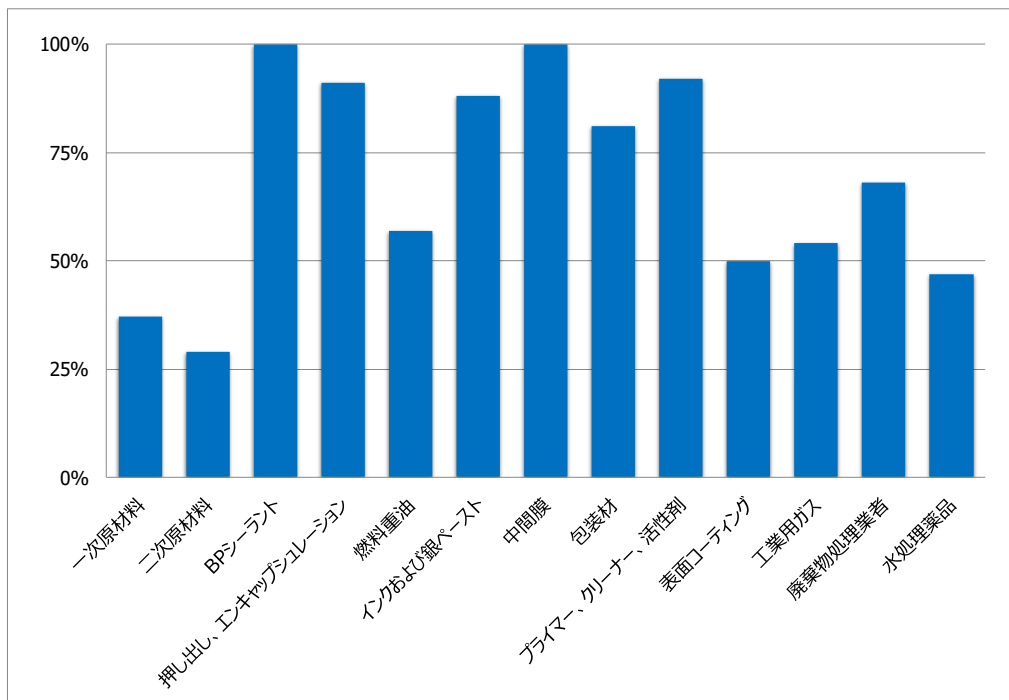


## ■ 2020年3月期にEcoVadisの評価を受けたサプライヤーの割合（購入金額ベース）



NSGグループは、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）に特別な注意を払っています。目的は、これらの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に分類される13の原材料カテゴリです（表参照）。これらのカテゴリに該当するすべてのサプライヤーは、ISO14001またはこれに相当する国内の環境認証の取得および／またはEcoVadisの評価を受けることが望まれます。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）認証の取得を求めています。

■ HEI Compliance - FY20



# サプライヤー

## 2019 年のサプライヤーエンゲージメント

### エネルギー効率および CO2 削減

NSG グループでは、8 年以上に亘り、グループ全体にわたるグローバルな相互協力を通じて、エネルギー効率化プログラムを実施しています。購買部門は、研究開発、製造革新などの本社部門、およびローカル管理職チーム等と協力して、グループ全体のエネルギー消費およびコストの削減に注力しています。2019 年 10 月、NSG グループは、パリ気候変動協定に沿って、ガラス製造により排出されるスコープ 1 および 2 の CO2 の絶対量を、2030 年までに 2018 暦年対比 21%削減するという、科学的な根拠に基づく目標（SBT）に本格的に取り組むことを約束しました。

詳細は「CO2 削減目標」をご覧ください。

スコープ 1 および 2 に加えて、NSG グループはスコープ 3 の CO2 排出量の削減にも取り組んでいます。スコープ 3 の排出量には、NSG のバリューチェーンにおけるその他の CO2 排出量が含まれます。例えば、原材料、輸送、サービス、出張、従業員の通勤、NSG グループの JV 投資先、顧客による当社のガラス製品の加工工程などで発生する CO2 排出量です

スコープ 3 の CO2 排出量 (トン)

カテゴリー	CDP 2019 response
購入した製品・サービス	962,579
販売された製品の加工	600,000
スコープ 1, 2 に含まれない燃料・エネルギー関連	546,594
投資	200,000
輸送・配送（下流）	145,241
従業員の通勤	9,955
輸送・配送（上流）	6,017
資本財	4,174

2017 年に NSG グループは、スコープ 3 の排出量の定量化の改善に着手しました。2019 年のスコープ 3 の排出量は上表の通りです。また、サプライチェーンの CO2 についての理解を深め、ベストプラクティスを明らかにしてパートナーと共有するために、主要サプライヤーとのエンゲージメントも開始しました。

### 主要な原材料サプライヤーとのシナジー効果

バッチ原料（ドロマイト、石灰石、ソーダ灰）から排出される CO2 は 0.8 百万トン、つまりスコープ 3 の総排出量の 33% を占めます。

多くの主要なサプライヤーと協力して、CO2 排出量を削減し、同時にエネルギー消費を削減するプロジェクトに取り組んでいます。2019 年夏、主要なソーダ灰サプライヤーとの協議が開始されました。ソーダ灰はガラス製造時に融剤として用いられ、窯の温度をシリカを熔融するために必要なレベルに下げ、エネルギー消費を減らす重要な役割を果たします。しかし、ソーダ灰の生産においても、かなりの量の CO2 を大気中に放出します。私たちは現在、2 つのエネルギー需要の高い（つまり

CO2 排出量の多い) 企業間の協力による相乗効果の可能性を評価しています。

## 低炭素原材料

原材料の製造、加工および輸送により CO2 排出量 (スコープ 3) がさらに増えるため、原材料の CO2 負荷の削減は、SBT 達成にとって非常に重要です。研究開発部門は、購買部門と協力して、これらの排出量の削減につながる低炭素パッチ材料の探索に取り組んできました。また、最近では CO2 を排出しない炭酸塩原料の試験を実施しました。克服すべき技術的課題は数多く残されていますが、それらを十分に分析し、特定されたリスクを軽減するためのさらなる試行が計画されています。

最近このプロジェクトは拡大され、リスク、コストおよび/または入手可能性の観点から、これまで NSG グループが本格的に取り上げてこなかったその他の低炭素材料の使用も検討されることになりました。この作業には、既存のサプライヤーとのより緊密な連携、新しいサプライヤーとの関係の構築、および新素材に関して、それらがどのように生成され、ガラス製造工程でどのように反応するかも含め、NSG グループの技術的知識を向上させるための多くの研究が必要になります。克服すべき多くの課題があり、すべての工場で低炭素材料を用いた生産を実現することは不可能かもしれませんが、カレット利用の増加と同様に、低炭素材料は、CO2 削減目標である SBT の達成において、CO2 削減の約 3 分の 1 に貢献する可能性があります。

# サプライヤー

---

## サプライヤーとの契約

NSG グループは、材料やサービスを提供するサプライヤーと、明確かつ相互に有益な取引関係を構築することを目指しています。これを実現するためには、すべてのサプライヤーと適切な契約を締結することが最も有効と考えています。すべてのサプライヤーとの契約は、適切な管理のもと、NSG グループ内の承認を得なければなりません。

NSG グループとその関連会社（以下 PCP2 で定義されています）は、サプライヤーとの取引関係をもっとも適当な契約条件によって定めています。多くのサプライヤーにとって、これは我々の標準取引条件（2008 年発行の PCP2）を指しています。

PCP2 のマスターバージョンは英語版となります。各国のサプライヤーの利便性のため、他の言語に翻訳された PCP2 を用意していますが、見解の相違がある場合には英語版を参照することとしています。

ホームページには、PCP2 の様々な言語版（以下の通り）を掲載しています。

### PCP2 – 取引条件（EU、インド、マレーシア&ロシア）

- 英語
- チェコ語
- オランダ語
- フランス語
- ドイツ語
- インド（英語）
- イタリア語
- 日本語
- マレー語
- ポーランド語
- ロシア語
- スペイン語（ヨーロッパ）
- スウェーデン語

### PCP2 – 取引条件（北米、カナダ、メキシコ）

- 英語
- スペイン語（メキシコ）

### PCP2 – 取引条件（ブラジル）

- ポルトガル語（ブラジル）

## 社会的責任

---

「事業は人なり」は NSG グループの最も大切な経営理念です。私たちは、経営指針「Our Vision」において、「人を尊重し、人を活かす」を 6 つのコアバリューの最初でコミットしています。従業員に対しては、教育及び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、労働災害や業務上の疾病の防止により安全な職場環境を提供しています。



# 人材

---

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。

**事業は人なり：従業員は、NSG グループの最も価値のある資産です。**

NSG グループにとって、従業員は最も重要な価値ある資産です。人事戦略の目的は、適材を確保することです。そのために世界中でタレントマネジメントを最大化しています。

安全と品質は私たちが行うあらゆることの基本であり、オープンなコミュニケーションは NSG グループの雇用政策の中心です。

NSG グループは、グローバルに統合されたグループとして事業行っており、多様な国籍の経営層を有しています。私たちは、様々な国籍、技術、資格、および経験を持った多様な従業員こそが事業に多くの利益をもたらすものと確信しています。NSG グループの管理スタイルは、国籍あるいは国・地域にかかわらず適材適所です。報酬と雇用維持施策には、従業員へのマーケットベースで競争力のある給与および福利厚生があります。私たちは、特に新興国市場で、能力のある人材を惹きつけ、引き留めるために施策を設けています。私たちは、従業員が、脅迫、報復、または嫌がらせを恐れずに働けるような文化を醸成するよう働きかけています。当社のシステムにより、従業員は懸念事項を内密かつタイムリーに提起することができます。



# インクルージョン & ダイバーシティ

---

## 私たちは人々の多様性を尊重します

### 基本ステートメント

2017年、NSGグループは以下のインクルージョンとダイバーシティの基本ステートメントを発表しました。

#### **インクルーシブな組織文化と環境を築いていきます：**

私たちは、すべての人が最大限の能力を発揮し、その豊富なアイデアを活かさせるように、均等な機会を提供します。

#### **多様な人材を求めています：**

個人の素性、経験、嗜好および信条の違いを認め、尊重し、その多様な視点を重視します。



# インクルージョン & ダイバーシティ

## Inclusion & Diversity

### 私たちの取り組み

NSG グループはインクルージョンとダイバーシティ (I&D) をグループ全体で推進することを目的にグローバル I&D 運営委員会を組織しました。同委員会は 18 名で構成され、すべての事業部門、ファンクション部門、事業を営む地域を対象としています。委員会は各事業部門と協働して各地域・国やグローバルでの施策を立案・実行、改善領域を明らかにし、進捗を評価しています。とりわけ留意しているのは I&D を人事部門を超えた位置づけにすることで、すべてにおいてその考え方をもちて推進しています。

### 施策の実行

毎年計画するグループ・地域 I&D 施策に則り、各国・拠点はそれらの施策を実行しています。拠点レベルで毎年実施している施策の一つとして国際女性デーでの各種催し物があります。



グループレベルでの戦略的な施策実行のもう一つの例として、グループ全マネージャーを対象とした無意識バイアストレーニングの実施があります。

無意識バイアスは、素早い意思決定のために、我々の脳が情報を取捨選択し、人や状況を分類する際に起きます。誰もが無意識バイアスを持っており、それは個々人の文化環境や積み重ねた人生経験の結果です。無意識バイアスは意識的な偏見よりもはるかに蔓延しやすく、ときには意識的な価値観と矛盾することがあります。NSG グループのすべてのマネージャーはオンライントレーニングを受講することで、無意識バイアスとは何か、自分ならびに他者が無意識バイアスを持っていることの認識、そしてその潜在的な影響を緩和する方法を学んでいます。

I&D ニュースレターが年に三度発行され、すべての従業員にグループ内のインクルージョン & ダイバーシティに関する最新動向を連絡しています。



# インクルージョン & ダイバーシティ

## インクルーシブ・リーダーシップ

## Inclusion & Diversity

インクルーシブ・リーダーシップは個々人が最大限の力を発揮できることを目標として、個々人を認識し、尊重し、評価する一連の積極的な行動を言います。グローバル I&D 運営委員会のメンバーはこのインクルーシブ・リーダーシップを推奨しています。



「私たちは人々の多様性を尊重することで  
組織をよりインクルーシブで価値あるものにしていきます」  
ガイド・ディ・マルティーノ  
サステナビリティ・コーディネーター南米担当



「私たちは謙虚さを忘れず、自分の弱点を認識し、  
それを補うために他の人からの貢献を求めます」  
ジュリー・ジャクソン  
グループ・タックス・コントローラー



「私たちはそれぞれ一人一人が  
チームにもたらす固有の貢献を高く評価します」  
シャーリー・サージエント  
R&D ディレクター欧州担当



「私たちはインクルーシブな文化とすべての社員が  
公平な考え方を持つことを奨励します」  
マリー・スルギ  
購買ディレクター北米担当

# インクルージョン & ダイバーシティ

## 目に見えるダイバーシティと見えないダイバーシティ

### Inclusion & Diversity

我々はダイバーシティの話をする際に、とかく性別、年齢、身体的能力のような「目に見える」ダイバーシティを強調しがちですが、それ以外にも留意すべき「見えない」ダイバーシティがたくさんあります。

ダイバーシティをより一層推進することで異なる見解をもたらすことになり、それはひいてはより大きなイノベーションにつながります。我々は個々人がそれぞれ固有の貢献を果たすことで尊重されていると感じることができるインクルーシブな職場環境を目指していきます。



## 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。

	グループ
正規雇用 男性 FTEs	22,038
正規雇用 女性 FTEs	4,104
<b>正規雇用 合計 FTEs</b>	<b>26,142</b>
非正規雇用 男性 FTEs	1,880
非正規雇用 女性 FTEs	603
<b>非正規雇用 合計 FTEs</b>	<b>2,483</b>
男性 合計 FTEs	23,918
女性 合計 FTEs	4,707
<b>合計 FTEs</b>	<b>28,625</b>
男性 マネージャー FTEs	2,174
女性 マネージャー FTEs	391
<b>マネージャー 合計 FTEs</b>	<b>2,565</b>

データは2019年12月末現在。

# 従業員

---

## 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、新しく導入しましたグループの経営指針「Our Vision」を構成します「コアバリュー」で明確にしています"誠実であること"を反映したもので、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。例えば、倫理規範で規定する雇用基準の一つに「強制労働やその幫助は行いません。15 歳（または法令の定めがあればこれより上の年齢）未満の年少者は雇用しません。」があります。NSG グループは決して児童労働や強制労働を行いません。

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、教義、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、またはその他の法律によって保護されているあらゆる立場に基づく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。

インクルージョンとダイバーシティ（I&D）に関する 2019 年の取組みは、I&D についての意識向上とグループ全体での取組みの更なる展開に重点を置きました。各事業部門およびファンクション部門では、それぞれの国や地域のアクションプランに進展。アクションプランは四半期ごとに、上級管理職の会議においてレビューを受けました。また、すべての管理者が「無意識の偏見」に関するトレーニングを終了しました。

グローバル I&D 運営委員会が中心となり I&D ロゴのデザインに取り組んできましたが、現在そのロゴはすべての I&D コミュニケーションで使われています。ニュースレターが定期的に発行され、国際女性デーや国際障害者デーの認知活動などの取組みの促進に貢献しました。また、インクルーシブ・リーダーシップの重要性などのコンセプトについても取り上げました。

NSG グループは「従業員リソースグループガイドライン」を作成しました。2020-2024 年に、組織内の女性管理職の増加を促進するために様々なプログラムを開発します。また、2020-2024 年のすべての活動が公平でインクルーシブであることを保証するため、グループ全体の雇用慣行に関するレビューを実施しました。

# 従業員

## NSG グループタレントマネジメント

2019年、NSGグループのビジョンとバリューを支える広範なタレント戦略の一部として、タレントマネジメントシステムの利用促進に継続して取り組みました。たとえば、パフォーマンスレビューの議論にNSGグループ行動コンピタンシーモデルを導入しました。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することで継続して企業文化の変革を支援しかつ推進していきます。

また、タレントマネジメントシステムを通して後継者育成計画を共有することにより、管理職が人事プロセスにアクセスできるよう引き続き取り組んでいます。これにより、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を継続的に可能にしています。

2020-2024年の目標は、タレントマネジメントの知識と応用を日々の管理業務に定着させ、フィードバックする文化をNSGグループ全体で促進することです。そのために、教育や人材育成の実践に関するよりインクルーシブでフレキシブルなアプローチの開発に取り組めます。より高いレベルでの「組み合わせた、バーチャルな」教育機会を提供するための技術も採用します。NSGグループの計画には、グループのプログラムを、従来の完全な対面式の教育形式から、オンラインのバーチャル教室、アクションラーニング、対面の育成活動を適切に組み合わせ形式へと移行させることが含まれています。

### ■ タレントマネジメント



### ■ NSG グループコンピタンシーモデル



# 従業員

---

## 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。2019年の調査では、4地域（欧州、アジア、南米、北米）、17カ国で6,989名を対象に実施し、6,153名から回答がありました（回答率88%）。

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、2,645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、チーム内で行動計画を議論し、実施しています。

## 従業員意識調査（パルス・サーベイ）2019



2019年の従業員意識調査は、4地域17カ国の6,989人を対象に12の言語行われました。



質問項目は30のコア質問（うち新規5問）と、49の地域ごとの追加質問（13地域）で構成。



調査期間は、2019年9月23日～10月11日までの3週間。



166のオンライン結果報告書を発行。



自由回答の質問には、2,645のコメントが寄せられた。



調査への回答者数は6,153人で、回答率は引き続き高い88%。



# 健康経営宣言

## 【健康経営宣言】

NSGグループでは、企業の持続的価値向上及び社会貢献の実現のためには、まずは社員及びその家族が健康であること、これが基盤になると考えます。

1918年の設立以来、住友の理念であります「事業は人なり」を重んじ、現在の経営理念「Our Vision」においても「人を尊重し、人を活かす」をコア・バリューの最初に掲げております。最も大切な資産は「人」という考え方の下、社員がその能力を最大限に発揮できるようにするために、社員ひとりひとりの健康促進に取り組み、健康経営を推進していきます。

NSGグループは2018年11月22日に創立100周年を迎えました。次の100年において更に飛躍できる様、社員が生き活きと活躍できる環境づくりを進めてまいります。

2020年1月1日  
日本板硝子株式会社  
代表執行役社長兼 CEO 森 重樹

## 【体制】

健康経営推進の責任者はサステナビリティ部統括部長で、本件に関する議論は日本に関わる執行役の会議体で行われます。

## 【主な取り組み内容】

1. 社員及び家族のヘルスリテラシー（健康への意識）の向上及び健康促進  
健康に関する教育及びセミナー、健康促進プログラム、健康に関する情報発信
  2. 健康診断と生活習慣病対策  
定期健康診断、特定保健指導、メタボ予防、受動喫煙対策
  3. メンタルヘルス対策  
ストレスチェック、カウンセリング
  4. 働き方改革  
労働時間の適正化、有給休暇取得促進、育児・介護支援、柔軟な働き方（テレワーク）
- 「健康経営」は、NPO 法人健康経営研究会の登録商標です。

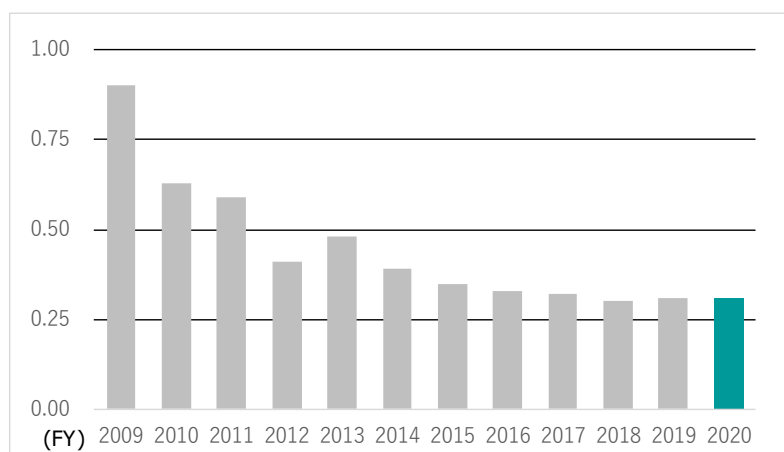
## 安全・衛生

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。

詳細はホームページに掲載しています「NSGグループ 安全衛生ポリシー」をご覧ください。

### 従業員の重大災害度数率

#### ■ 重大災害度数率（SIR）



#### ■ 重大災害割合（%）

	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	2020年 3月期
ガラス取り扱い中の切断	30	30	38	45	29	34
手作業	23	19	21	24	35	27
滑り／躓き／転倒	11	22	14	10	16	7
エンジニアリング（建設、工事関係）	14	0	0	0	0	0
機械作業	5	16	13	6	6	5
ブレード刃による切断	7	5	5	2	6	7
転落	0	3	4	8	2	15
その他	10	5	5	5	6	5

### 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 2019 年 3 月、10 月および 2020 年 3 月に開催されました。

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

安全性の向上において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は積極的に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て、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すことなどにより、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。最近では、それぞれの現場に合わせたコロナウイルス対応（感染予防対策）が加わりました。

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を求められています。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。

リーダーには、チームのメンバーに、割り当てられた職務を遂行する上で決められた手順や安全規則に従わせる責任があります。リーダーは、業務を適切に遂行するためのメンバーの能力について、継続してレビューを行うことが求められます。

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。こうした取り組みは新型コロナウイルスの蔓延により困難に直面しましたが、離れたチーム同士がコミュニケーションを取るための革新的な方法が引き続き模索されており、また、事業所で働くチームに対するソーシャル・ディスタンスなどのルールも実施されています。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子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行わ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。

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、一歩間違えばどうなっていたか、重傷や死亡事故につながる可能性はなかったかを問い、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、医療または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。

2020年3月期のSIRは0.31を維持しました。

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
- 業務上の運転全般

NSG グループの大規模工場に関する NABIS へのコミットメントは、検証プロセスを実施することにより世界中で強化されてきました。これは、大規模工場から提出された自己評価スコアについて、グループ内の EHS の専門家がレビューを行うものです。このプロセスは、工場のリーダーシップ・パフォーマンス・レビューの一部となっています。

2020 年 3 月期を通じて、NSG グループでは、すべての従業員が NABIS プロセスに関わるという目標の達成に向け、NABIS プロセスの小規模工場および事務所環境への導入計画を推進しました。

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。

根本原因の分析を向上させることは、グループの改善戦略の基本的な部分です。事故や災害の原因を特定することによってのみ、長年に亘ってグループのオペレーションを改善することができます。この改善に向け、重大災害（SI）および重大ヒヤリ（HPS）の報告プロセスに 5Q プロセスを導入しました。事業所は、質問事項に従い、事業部門の地域のリーダーに長期的な改善活動に関する情報を提示します。

2021 年 3 月期において、SI および HPS の報告の改善をさらに促進するため、NSG グループではグローバルな報告システムである AIRSWEB を最新版の AVA へと変更します。今回の更新により、工場では、現場での問題の報告、考えられる改善策についてのレビューおよびその時点の従業員との議論、そして記録を一か所で行うことができます。さらに、このシステムにより、完了までのアクションの追跡がより容易になります。AVA の報告プロセスには、上述の 5Q システムが含まれます。

## NSG グループ安全の日

NSG グループ安全の日が 2019 年 10 月 11 日に開催され、メンタルヘルスと健康の促進が焦点となりました。メンタルヘルスの問題に関する意識向上のため、世界中の工場が組織のすべての階層に向けて情報を発信し、教育を実施しました。NSG グループでは、第 10 回目の安全の日を 2020 年 10 月に開催します。新型コロナウイルスの予防策を確実に講じながら、従業員とともに安全の日を開催することが課題となります。

## 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。

- 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、環境安全衛生部による安全管理ツールの監査を実施しています。この安全監査は、地域間、事業所間を跨いで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な参加を推進します。
- グループ全体の安全に関するリーダーシップ水準の向上のため、第一線の現場監督者のさらなるレベルアップを行います。

# 新型コロナウイルス対策

---

## 新型コロナウイルス感染防止対策

NSG グループは、ウイルスの拡散を封じ込めるために最前線で働いている世界中の医療従事者、地域コミュニティおよび政府関係者の献身とコミットメントに対し深く感謝しています。

NSG グループの健康・安全プログラムでは、グループの経営指針「Our Vision」の重要性が強調されています。Our Vision で述べている通り、当社にとって従業員こそが最も大切な資産です。従業員の健康・安全と、彼らが暮らすコミュニティは、当社の倫理的なビジネス理念の中核をなします。この方針はコロナ禍においても変わりません。

## 組織とポリシー

NSG グループの経営陣は、従業員の健康と事業の継続に関する課題に定期的に対処しています。各地域および各国のマネジメントチームは従業員の健康と安全に特化した取組みを継続して監視し、発展させ、実施しています。同時に、このような取組みは必ず顧客のニーズを必ず満たしながら行われます。

全ての従業員は、感染拡大を防ぐために施行されている各国独自の対策に関連した地域政府の勧告に従うことが強く推奨されています。

## グループレベルでの主な感染防止対策

### 1. グループ内での情報共有

- NSG グループは SharePoint サイトを利用し、有効な取組みを全ての階層において共有しています。さらに、当社では地域内での感染者発生件数のモニタリングを行っています。

### 2. 感染防止対策

- 石鹸と水で頻りに手を洗う。
- ソーシャルディスタンスを保つ。
- マスク（フェースカバリング）やフェースシールドを着用する。
- 症状のある場合には外出を控える。
- 来所不可欠な方が受け入れ先の NSG グループの要件を事前に読み、理解していることを確認するため、来訪者の審査を行う。

さらに、各事業所では、以下の項目に関して、実情に応じて適切な対策を実施する様努めています。

- 新型コロナウイルスのリスク評価および防止対策により、工場に出入りする従業員、来訪者、請負業者へのリスクを軽減する。
- 隔離の実施や必要な場合のソーシャルディスタンスの確保のために、事業所独自の規則を設ける。
- 労働慣行の見直しを行い、地域のソーシャルディスタンス規則を適応する。
- 特に「接触場所」およびワークステーションの清掃体制を強化する。
- 感染者発生時には職場の除菌を行い、濃厚接触した従業員の隔離を徹底する。

- 各会議室と食堂の人数を制限し、机やテーブル、椅子の配置を変更する。
- 手洗いや消毒のできる施設へのアクセスを改善する。
- フェースカバリングを用意し、必要な場合にはマスクや従業員の間に仕切りを用意する。

## 各地域での主な感染防止対策

### 1. 欧州

- 全ての事業所で新型コロナウイルスに特化したリスク評価を完了する。
- 地域政府の定める規則に従う。
- 従業員および従業員の代表と協議を行う。
- 従業員向けの啓発資料を作成する。
- 上級管理職が工場の管理担当者とともに、定期的な大規模オペレーションのレビューを行う。
- ビジネスレビューで新型コロナウイルスの最新情報を報告する。

### 2. アジア

- 感染が疑われる場合には自宅で隔離を行う。
- コロナウイルスに特化したリスク評価および改善計画を実施する。
- 各国政府の要請に基づいたルールを周知徹底する。
- 週刊報告により情報を共有する。
- 全ての事業所と頻りに情報交換を行う（毎週）。

### 3. 北米

- 上級管理職が日々の電話会議に参加し、パンデミックへの対応を協議する。
- CDC（疾病対策センター）および政府のガイドラインに基づく新型コロナウイルス対策チェックリストを作成する。
- ロックダウン後の事業所再開まで日々電話会議を行う。
- 地域で定められた規則に準拠し、モニタリング機器を設置する。

### 4. 南米

- 地域ディレクターが毎週電話会議を行いパンデミック対応について協議する。
- 上級管理職が毎週各事業所に電話をする。
- 日々の安全と健康に関するメッセージを公開する。
- KHB（主要健康行動）を用いた行動観察プログラムを実施する。
- 全事業所において新型コロナウイルスに特化したリスク評価を完了する。
- 全従業員向けの啓発資料を作成する。

## 業務における取組み

### 1. 出張規制（2020年7月7日現在）

- 出張を業務上不可欠なものに制限する。
- 出張を希望する従業員は、国独自の隔離規則など、その国の定める手続きを確認しなければならない。

- 全ての地域内出張は、地域の事業部門の責任者またはファンクション部門の責任者の承認を得なければならない。
- 従業員自身が居住する地域外への全ての出張は、グローバルの事業部門またはファンクション部門の責任者の承認を得なければならない。グローバルの事業部門またはファンクション部門の責任者の全ての出張は、CEO、COO または CAO の承認を得なければならない。
- 出張を計画する際には、従業員は訪問を希望する事業所に訪問予定を伝え、訪問先の定める全ての感染対策および訪問要件を認識しておく必要がある。受け入れ先の管理担当者は来所希望を拒否することができる。

## 2. 在宅勤務

- 各地域では、コロナ禍の様々な段階で事務所勤務の従業員の在宅勤務を実施している。従業員が出社する場合、安全に職場に戻れるよう、事務所では必要に応じてルールの見直しが行われ、安全対策が実施されている。

## 3. 時差出勤による混雑の緩和 - 従業員が事業所に入る際、事業所を出る際の混雑を緩和する。

- 従業員が事業所に入る際、事業所を出る際の混雑を緩和する。
- 到着時間をずらすことにより、NSG グループが通勤手段を提供するインドのような事業所でも、公共交通機関の需要減少につながっている。コロナウイルス安全規則によって、バスの輸送を減らしている。

## 4. リモート会議

- 社内外の会議を可能な限りリモートで開催する。
- オンライン会議を可能にするため、最先端の会議システムを利用できるようにする。
- NSG グループのシステムに、リモートで安全にアクセスするためのアクセスポイントの数を増やす。
- 職場やノートパソコンに標準化されたスクリーンセーバーにより、従業員に感染予防策についてのリマインドを行う。

新型コロナウイルス感染対策の周知徹底のため、事業所では以下のポスターを活用しています。





## +hink safety

COVID 19 重要安全行動




握手 抱き合う 口を寄せる

濃厚接触となるような挨拶は避けましょう

## +hink safety

COVID 19 重要安全行動

この部屋の  
最大収容人数:



ソーシャル ディスタンス  
施設や設備の規則を守りましょう

## +hink safety

COVID 19 重要安全行動



感染防止のために、口や目、鼻を  
直接手で触ってはいけません

## +hink safety

COVID 19 重要安全行動



咳やくしゃみをするときには、手のひらで押さえず、  
ティッシュペーパーやひしの内側で押さえましょう。  
あなたの手から、目の設備や人を汚染させる  
危険があります

「咳エチケット」を守りましょう

## コミュニティ

---

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（2020 年 3 月末現在）を雇用し、日本、欧州、北米、南米、中国、南アジア、東南アジア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問題解決に貢献していきます。

## 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。

## 北米でのアースデイ活動

第 49 回アースデイを記念し、2019 年 4 月 22 日の前後に、北米全域の NSG グループの各拠点（米国、カナダ、メキシコの全事業部門）で従業員が様々な活動を行いました。活動の目的は、大気、土地、水への環境負荷を減らし、持続可能な未来づくりに協力することです。また、活動を通して従業員の環境に対する意識向上にもつながりました。

主な活動は植樹や花植え、そして NSG ロゴの入った繰り返し使えるショッピングバッグやウォーターボトルの配布などでした。その他にはリサイクルや廃棄物削減、清掃の促進に焦点を当てた活動も行われました。アースデイは、私たちが生活し、働く環境の保護と強化について考える大事な日であるとともに、きれいで安全な環境へのコミットメントを表明する機会でもあります。NSG グループはこれからもこのような活動を継続していきます。



ローリンバーグでの植樹



ノースウッドでの清掃活動



繰り返し使えるショッピングバッグ

## カナダでの自転車組み立てイベント

NSG グループの一員である NFG カナダの従業員が、自転車を組み立てる大会に出場し、10 台の自転車を完成させました。自転車は安全ヘルメットとともに、恵まれない人々の生活再建を支援する Hope House という地域の慈善団体に寄付されます。自転車の部品はキットの形で地域のサプライヤーから供給されました。従業員は 10 のチームに分かれて自転車の組み立てと装飾を行いました。参加者はみな、自転車を組み立てることが、地域コミュニティの人々の長期的な支援につながるという考えに深く共感しました。

イベントの終わりには、地域の企業 Cupanion 社の繰り返し使えるウォーター・ボトルが参加者に配布されました。使用者がボトルに飲み物を入れる毎にスマートフォンでバーコードをスキャンすると、Cupanion 社がきれいな水一杯分のお金をサハラ砂漠以南のアフリカでの Deliver Life Program に寄付します。このスキームでは従業員自身だけでなく、水不足に直面するアフリカのコミュニティにも、必要な飲み物が届けられるのです。



## アルゼンチンでの植樹

NSG グループの一員であるアルゼンチンの VASA で、従業員とその家族が、自分たちの工場から出た木材をリサイクルしてコンポスターを作り、その場で地域原産の樹木の植樹を行いました。

専門家を事業所に招き、コンポストや地域原産の樹木の種類、リサイクルなどについて教えていただきました。参加者たちは植林の技術について学び、子どもたちもゲームをしながらリサイクルについて学びました。

植樹された木の多くは地域の当局に寄付され、コミュニティの森林エリアの植林に利用されます。



## イタリアでの 10 周年記念

イタリアのサン・サルヴォにある NSG グループの工場 Primo で、2019 年 9 月 16 日に 230 名の従業員とその家族が工場の創業 10 周年を祝いました。同工場は ヒーテッドウインドシールドおよびワイヤーヒーテッドウインドシールドの生産を通して地域社会に貢献してきました。また、安全対策にも注力しており、2014 年にはイタリア経団連ナショナル・セーフティ・アワードを受賞しました。

式典では、サン・サルヴォ市の Tiziana Magnacca 市長が経営陣に対し、この地に Primo 工場を作る選択をしたことにお礼を述べ、従業員やその家族に対しては、10 年間の活動に感謝を述べました。

製造工程に関するビデオ鑑賞と、工場のオペレーションをよく理解するための工場見学の後、ケーキカットをして、大切な創業日記念イベントは幕を閉じました。Primo 工場はこれからもガラス製品の製造を通して地域社会に貢献していきます。



## 日本における地域の清掃活動

日本板硝子（株）のすべての工場（千葉、舞鶴、京都、四日市、津、垂井）では、地域社会とのつながり、地域社会への貢献を大切と考え、長年に亘って地域の清掃活動に参加しています。

千葉事業所では、地元企業が主催し市原市が支援する「ボランティア・サポート・プログラム」の一環として「国道 16 号クリーンデー」に 17 年間参加しています。舞鶴事業所では舞鶴市主催の「まいづるクリーンキャンペーン」に毎年参加しています。また、四日市事業所及び津事業所においても長年市民清掃デーに活動しており、2019 年度にはのべ 200 名が参加しました。垂井事業所では地元の憩いの場となっている相川の清掃活動に 38 年に亘って参加しています。

日本板硝子（株）の各工場は、今後も地域社会とのつながりを深め、地域の皆様とともに発展してまいります。



千葉事業所での活動



舞鶴事業所での活動



垂井事業所での活動

## 環境データ

### ■ 大気への排出

		2017年	2018年	2019年
二酸化炭素 (千トン)	スコープ 1	2,855	3,103	2,970
	スコープ 2	896	880	790
	合計	3,750	3,983	3,760
窒素酸化物 (千トン)		16	17	17
硫黄酸化物 (千トン)		6	6	6

### ■ 二酸化炭素排出量 (スコープ3)

	2019年
購入した製品・サービス	963
販売された製品の加工	600
スコープ1, 2 に含まれない燃料・エネルギー関連	547
投資	200
輸送・配送 (下流)	145
従業員の通勤	10
輸送・配送 (上流)	6
資本財	4
合計 (千トン)	2,475

### ■ 生産量単位当たりの二酸化炭素排出量

	2018年 3月期	2019年 3月期	2020年 3月期
二酸化炭素排出量 (トン) / 生産量 (トン)	0.75	0.73	0.74

### ■ エネルギー

	2017年	2018年	2019年
天然ガス (TJ)	30,547	32,968	31,877
重油 (TJ)	4,595	4,927	5,764
電力 (TJ)	7,331	7,478	7,275

### ■ 水

	2017年	2018年	2019年
水使用量 (Mm3)	17.6	17.5	16.6

### ■ 埋め立て廃棄物量

	2017年	2018年	2019年
ガラス	4.5	3.7	3.4
ガラス以外	18.6	19.6	18.6
合計 (千トン)	23.2	23.3	21.9

### ■ 再資源化された廃棄物量

	2017年	2018年	2019年
再資源化量 (ガラスを除く) (千トン)	42.0	48.6	40.5

# 人材データ

## ■ 従業員数（男女別）

		2018年 3月期	2019年 3月期	2020年 3月期
日本板硝子 (NSG)	男性 FTEs	1,943	1,979	1,993
	女性 FTEs	201	194	197
	合計 FTEs	2,144	2,173	2,190
子会社	男性 FTEs	22,493	22,689	21,925
	女性 FTEs	4,453	4,538	4,510
	合計 FTEs	26,946	27,226	26,435
NSGグループ	男性 FTEs	24,436	24,668	23,918
	女性 FTEs	4,654	4,732	4,707
	合計 FTEs	29,090	29,399	28,625

データは各年度12月末現在。

## ■ 従業員数（地域別・男女別）

		2018年 3月期	2019年 3月期	2020年 3月期
日本	男性 FTEs	4,428	4,431	4,252
	女性 FTEs	818	839	829
	合計 FTEs	5,246	5,270	5,081
アジア	男性 FTEs	2,784	2,834	2,963
	女性 FTEs	572	583	571
	合計 FTEs	3,356	3,417	3,534
欧州	男性 FTEs	11,049	11,107	10,696
	女性 FTEs	2,132	2,148	2,196
	合計 FTEs	13,181	13,254	12,892
北米	男性 FTEs	3,530	3,625	3,495
	女性 FTEs	914	928	847
	合計 FTEs	4,444	4,553	4,342
南米	男性 FTEs	2,645	2,671	2,512
	女性 FTEs	219	234	264
	合計 FTEs	2,864	2,905	2,776
NSGグループ	男性 FTEs	24,436	24,668	23,918
	女性 FTEs	4,654	4,732	4,707
	合計 FTEs	29,090	29,399	28,625

データは各年度12月末現在。



## ■ 従業員数（男女別・雇用契約別）

			2018年 3月期	2019年 3月期	2020年 3月期
NSGグループ	男性	正規雇用 FTEs	22,234	22,482	22,038
		非正規雇用 FTEs	2,202	2,186	1,880
		合計 FTEs	24,436	24,668	23,918
	女性	正規雇用 FTEs	4,016	4,089	4,104
		非正規雇用 FTEs	638	643	603
		合計 FTEs	4,654	4,732	4,707
	合計	正規雇用 FTEs	26,250	26,571	26,142
		非正規雇用 FTEs	2,840	2,829	2,483
		合計 FTEs	29,090	29,399	28,625

データは各年度12月末現在。

## ■ 従業員数（地域別・雇用契約別）

		2018年 3月期	2019年 3月期	2020年 3月期
日本	正規雇用 FTEs	4,354	4,407	4,252
	非正規雇用 FTEs	892	863	829
	合計 FTEs	5,246	5,270	5,081
アジア	正規雇用 FTEs	3,006	2,937	3,082
	非正規雇用 FTEs	350	480	452
	合計 FTEs	3,356	3,417	3,534
欧州	正規雇用 FTEs	11,839	11,931	11,796
	非正規雇用 FTEs	1,342	1,324	1,097
	合計 FTEs	13,181	13,254	12,892
北米	正規雇用 FTEs	4,249	4,431	4,285
	非正規雇用 FTEs	195	122	57
	合計 FTEs	4,444	4,553	4,342
南米	正規雇用 FTEs	2,803	2,865	2,728
	非正規雇用 FTEs	61	40	48
	合計 FTEs	2,864	2,905	2,776
NSGグループ	正規雇用 FTEs	26,250	26,571	26,142
	非正規雇用 FTEs	2,840	2,829	2,483
	合計 FTEs	29,090	29,399	28,625

データは各年度12月末現在。

## ■ 従業員の新規雇用者数

			2018年 3月期	2019年 3月期	2020年 3月期
日本板硝子 (NSG)	新卒採用	男性	18	20	28
		女性	3	3	6
		合計	21	23	34
	中途採用	男性	28	38	57
		女性	1	4	9
		合計	29	42	66
	合計	男性	46	58	85
		女性	4	7	15
		合計	50	65	100

データは各年度4月からの1年間。

## ■ 新規雇用者数の割合

		2018年 3月期	2019年 3月期	2020年 3月期
日本板硝子 (NSG)	新卒採用と中途採用の合計	2.2%	2.9%	4.5%

データは各年度3月末現在。

## ■ 新卒採用の定着率

		男性	女性
日本板硝子 (NSG)	2017年4月1日の新卒採用者数	18	3
	内、2020年4月1日在籍者数	15	2
	新卒3年後の定着率	83%	67%

## ■ 障がい者雇用者数の割合

		2018年 3月期	2019年 3月期	2020年 3月期
日本板硝子 (NSG) および国内主要子会社		2.0%	2.2%	2.2%

データは各年度3月末現在。

国内主要子会社: 日本板硝子ビルディングプロダクツ(株)、(株)サンクス・コーポレーション、日本板硝子ウインテック(株)

## ■ 離職者数および割合

		2018年 3月期	2019年 3月期	2020年 3月期
日本板硝子 (NSG)	離職者数	27	34	41
	離職者数の割合	1.2%	1.5%	1.8%

データは各年度3月末現在。

## ■ 上級管理職に占める外国籍従業員の割合

	2018年 3月期	2019年 3月期	2020年 3月期
NSGグループ	86.7%	81.3%	80.7%

データは各年度3月末現在。

## ■ 管理職に占める女性の割合

	2018年 3月期	2019年 3月期	2020年 3月期
NSGグループ	13.1%	12.8%	15.2%

データは各年度12月末現在。

## ■ 組合組織率

	2018年 3月期	2019年 3月期	2020年 3月期
日本板硝子 (NSG)	70.4%	70.0%	70.6%

データは各年度3月末現在。

## ■ 育児休暇

			2018年 3月期	2019年 3月期	2020年 3月期
日本板硝子 (NSG)	育児休暇を取得した従業員数	男性	1	1	1
		女性	5	3	6
		合計	6	4	7
	育児休暇後の従業員の復職率	男性	100%	100%	100%
		女性	100%	100%	100%
		合計	100%	100%	100%

データは各年度4月からの1年間。

## ■ ワークライフバランス指標

		2018年 3月期	2019年 3月期	2020年 3月期
日本板硝子 (NSG)	有給休暇取得率 (%)	78.5%	83.5%	83.5%
	一人当たり年間所定外労働時間	172	179	169
	一人当たり年間総実労働時間	1,903	1,902	1,869

データは各年度4月からの1年間。

(注釈) 表中の「FTE」は「Full-Time Equivalent」のことで、フルタイム勤務に換算した場合の人数を示します。

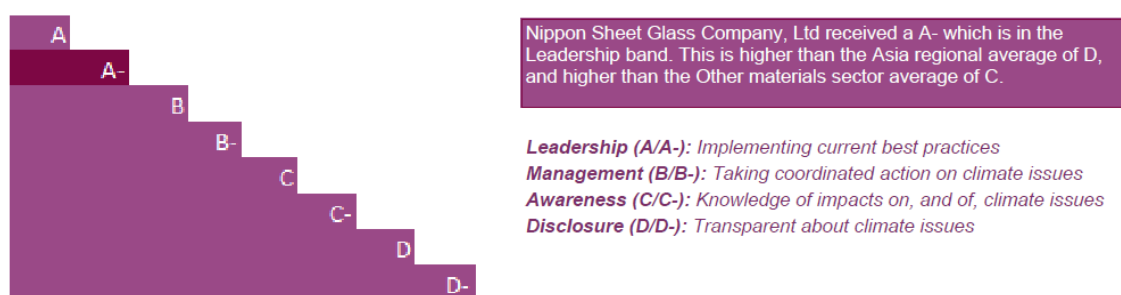
## 外部からの評価

### CDP の評価

NSG グループは、2011 年から、CDP\*への回答を通して気候変動および水に関する開示を行っています。

2020 年においては、気候変動に関するスコアが前年の「B」ランク（マネジメントレベル）から「A-」ランク（リーダーシップレベル）に向上しました。このスコアの改善は、グループの気候変動対策と透明性への取り組みによるものです。NSG グループは、2030 年の科学的根拠に基づいた CO2 排出削減目標（SBT）を達成するため取り組みを継続してまいります。詳細は「CO2 削減目標」をご覧ください。

気候変動に関する評価（CDP レポートからの抜粋）



NSG グループの水に関するスコアはマネジメントレベルですが、前年の「B-」ランクから「B」ランクに改善しました。

NSG グループは、CDP の運営する環境影響を管理するためのグローバルな情報開示システムを通じて、多様なステークホルダーの要望に一貫性のある方法で透過性を持って対応しています。CDP に情報提供することで投資家やお客様など多様なステークホルダーに、NSG グループのバリューチェーンにおける気候変動および水に関するリスクと機会への取り組みや製品の具体的な影響度合いについて理解いただける様に努めています。

CDP への回答は、NSG グループがデータに基づく戦略の設定、環境規制への対応、挑戦的な科学的根拠に基づく CO2 削減目標の設定、社内のカーボンプライシング制度の導入、TCFD 推奨のベストプラクティスへの準拠などを進めるガイドラインにもなっています。

毎年フィードバックされるスコアにより、NSG グループは環境への取り組みの進捗状況を確認するとともに、業界におけるベンチマーク分析も行っています。



\* CDP は、英国の慈善団体が管理する非政府組織（NGO）であり、投資家、企業、国家、地域、都市が自らの環境影響を管理するためのグローバルな情報開示システムを運営しています。

## 外部からの評価

---

### EcoVadis の CSR（社会的責任） 評価

独立した外部機関である EcoVadis は、各企業によるグローバルな環境的・社会的パフォーマンスの評価やベンチマークを行っています。

そのプロセスにおいて、環境、労働慣行および人権、公正な商慣行ならびに持続可能な調達問題に関する企業のポリシー、実施されたプロシージャー、および刊行された報告書を評価します。評価は、150 の業種と 21 の CSR 基準をカバーするスコアカードを使って国、部門および規模に動的に適合される調査への会社回答をもとに、EcoVadis の CSR の専門家によって行われます。その格付けは、裏付け資料、一般市民およびステークホルダー（NGO、労働組合、報道機関）の情報に基づいています。

NSG グループは、この評価ツールを使ってグループの CSR 実績状況を把握し、改善分野を理解しています。NSG グループの CSR マネジメントの取組は、シルバーの評価を受けています。



## 外部からの評価

---

### 金融機関からの評価

日本板硝子株式会社(NSG)は、2018年において、株式会社日本政策投資銀行(DBJ)の「DBJ 環境格付」において「環境への配慮に対する取り組みが特に先進的」という最高の格付けを取得しました。また、株式会社三井住友銀行の「ESG/SDGs 評価コミットメントライン・シンジゲーション」において最上位の評価を取得しました。

詳しくは、プレスリリースをご覧ください。

日本政策投資銀行の環境格付融資で最高の格付取得（2018年10月1日付）

三井住友銀行の「ESG/SDGs 評価」に基づく初のコミットメントライン・シンジゲーションで最上位評価の取得（2018年11月4日付）

NSGグループは「快適な生活空間の創造で、よりよい世界を築く」という使命と、グループの持続可能な発展に向けた積極的な行動により、環境問題に取り組み、社会的責任を果たしていくことで、持続可能な社会の実現に貢献してまいります。

## 外部からの評価

---

### 子育てサポート企業の認定取得

日本板硝子株式会社は、2015年12月4日に厚生労働省東京労働局より次世代育成支援対策推進法に基づく「子育てサポート企業」に認定され、次世代認定マーク「くるみん」を取得しました。さらに、「くるみん」認定企業の内、高水準の取り組みを行う優良な企業として2019年12月5日には「プラチナくるみん」を取得しました。

当社はこれまで子育てを積極的に支援し、誰もがより働きやすい企業となるための取り組みを継続してきました。具体的には、育児ガイドブックの作成・配布による制度の周知と男性の育児休職取得奨励、育児休職の一部有給化、テレワークの全社導入、フレックスタイムの拡大、計画的年休取得についての面談、社員介護休職規程の改定といった、多様な働き方の促進によるワークライフバランスの改善を実現しています。また女性の活躍推進に向けた取り組みとして、女性ネットワーク構築、女性キャリアワークショップの開催、管理職層への無意識バイアストレーニング、多様な働き方やキャリアを前提とした人事制度への見直しなどを行っています。今後もインクルージョン&ダイバーシティを推進し、従業員一人ひとりが活躍できる企業を目指します。

詳しくは、プレスリリースをご覧ください。

子育てサポート企業として認定マーク「くるみん」を取得（2015年12月14日付）

子育てサポート企業として「プラチナくるみん」認定を取得（2019年12月24日付）



# 株式の状況

(2020年3月31日現在)

※ 2016年10月1日付で普通株式10株を1株に併合しています。

証券コード	5202	
発行可能株式総数(※)	177,500,000株	
発行済株式の総数(※)	普通株式	90,642,499株
株主数	58,333人(普通株式)	
1単元の株式の数	100株(普通株式)	
上場取引所	東京証券取引所第一部	
決算期	毎年3月31日	
定時株主総会	毎年6月(第154期については7月に開催)	
基準日	定時株主総会の議決権	3月31日
	剰余金の配当	3月31日、9月30日
	そのほか必要あるときはあらかじめ公告した一定の日	
株主名簿管理人	三井住友信託銀行株式会社	
同事務取扱場所	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 (郵便物送付・電話お問い合わせ先) 三井住友信託銀行株式会社 証券代行部 〒168-0063 東京都杉並区和泉二丁目8番4号  (ご照会) 0120-782-031	
公告の方法	電子公告により行う。ただし、電子公告を行うことができない事故その他のやむを得ない事由が生じたときは、日本経済新聞に掲載して行う。	
会計監査人	EY 新日本有限責任監査法人	
株主優待	実施していません	



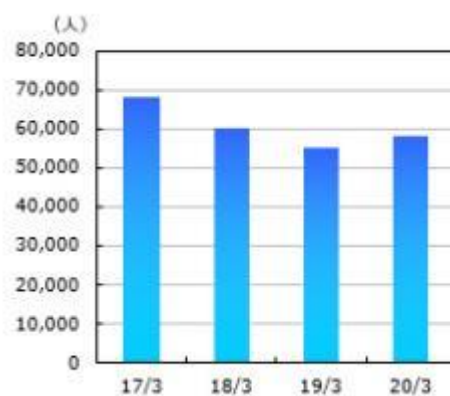
## 所有者別持株比率（普通株式）



	2016年 3月末	2017年 3月末	2018年 3月末	2019年 3月末	2020年 3月末
金融機関、証券会社	23.3%	22.5%	25.2%	26.8%	25.0%
その他の法人	5.0%	4.8%	4.4%	3.4%	4.1%
外国法人等	15.3%	16.9%	22.0%	25.7%	13.7%
個人その他	56.4%	55.8%	48.4%	44.1%	57.2%

## 発行済株式と株主数（普通株式）

### 株主数



### 株式数及び株主数の推移

	2016年 3月末	2017年 3月末	2018年 3月末	2019年 3月末	2020年 3月末
発行済株式 (除く自己株式、単位：千株)	903,356	90,354	90,473	90,575	90,621

株主数 (単位：人)	74,089	67,878	59,893	55,359	58,333
---------------	--------	--------	--------	--------	--------

## 大株主（普通株式）

氏名又は名称	所有株式数 (千株)	発行済株式総数に対する 所有株式数の割合 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	6,125	6.75
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口)	3,232	3.56
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口 5)	1,942	2.14
JUNIPER	1,857	2.04
STATE STREET LONDON CARE OF STATE STREET BANK AND TRUST, BOSTON SSBTC A/C UK LONDON BRANCH CLIENTS - UNITED KINGDOM	1,559	1.72
日本板硝子取引先持株会	1,215	1.34
STATE STREET BANK WEST CLIENT-TREATY 505234	1,099	1.21
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口 1)	1,008	1.11
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口 9)	975	1.07
JP.MORGAN BANK LUXEMBOURG S.A. 1300000	926	1.02

注) 所有株式数は、百株以下を切り捨てとしています。

## 株式インデックス

当社株式が採用されている主なインデックスは、下記のとおりです。(2020年10月1日現在、当社が把握しているものです)

- 日経 225
- TOPIX（東証一部すべての銘柄）
- TOPIX Small
- TOPIX 1000
- 日経 500 種平均株価
- 日経 JAPAN1000
- S&P/JPX カーボン・エフィシエント指数

## 財務情報、その他情報へのリンク

---

- 有価証券報告書、過去の統合報告書、その他情報は[当社ウェブサイト](#)をご参照ください



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