

統合報告書 2025

2025年3月期

日本板硝子株式会社



目次

NSGグループ概要

ダイジェスト編

環境編

社会編

ガバナンス編

その他情報

NSGグループ概要

NSGグループ概要 03

主要製造・研究拠点 04

NSGグループの（戦略方針）体系 05

ダイジェスト編

CEOメッセージ 06

事業概要 12

財務ハイライト 18

中期経営計画
「2030 Vision：Shift the Phase」の概略 19

CFOメッセージ 21

特集：
クリエイティブ・テクノロジー事業部門 27

マテリアリティ 36

環境編

NSGグループのビジネスと環境 42

■ 気候変動

気候変動、TCFD 43

事業を通じた貢献
（サステナビリティと製品） 50

エネルギー 56

■ サーキュラーエコノミー（廃棄物） 63

■ 自然資本

水 66

自然との共生 68

社会編

社会シフト・イノベーション（R&D戦略） ... 70

健康と安全 74

安全で高品質な製品とサービス 78

サプライヤー 80

倫理・コンプライアンス 86

ヒューマンキャピタル（人的資本） 92

非財務ハイライト 99

ガバナンス編

コーポレート・ガバナンス 100

社外取締役対談 114

リスクとリスク管理 118

その他情報

今期業績と来期見込み 122

外部からの評価 125

独立した第三者保証報告書 127

沿革 128

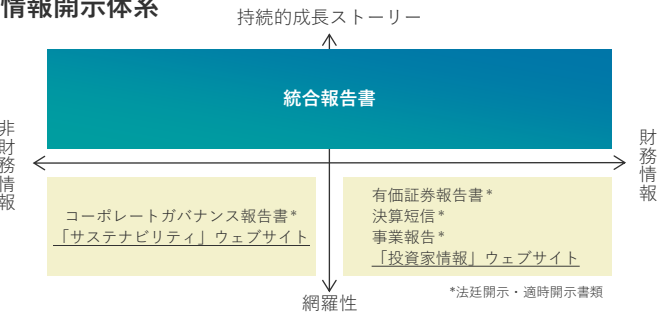
株式状況 129

編集方針

NSGグループは2018年より統合報告書を発行しています。「統合報告書2025」は当社の経営指針である「Our Vision」に基づき、お客様と社会が求める多種多様なニーズに対して当社が強みを持つ「ガラスとその周辺技術」に焦点を当てた価値やサービスを提供することにより、持続可能な社会の発展に向けた取り組みについてステークホルダーの皆様にお伝えするものです。2025年3月期版においては、NSGグループのサステナビリティ（ESG）に対する取り組みや貢献および高機能ガラス事業部門（クリエイティブ・テクノロジー事業部門）をはじめとした当社グループの持続的成長の基礎となる製品・技術についてお伝えすることを特に重視しました。

財務情報や非財務情報などの詳細データは、有価証券報告書や当社ウェブサイトでご覧いただけます。

情報開示体系



報告対象範囲等

対象期間：2024年4月1日-2025年3月31日

※一部に2025年4月1日以降の活動内容を含む

対象組織：日本板硝子株式会社および連結子会社

会計基準：別途記載が無い限り2011年3月期以降はIFRS（国際会計基準）に準拠

本統合報告書の作成にあたっては、GRIスタンダードを参照しています。詳しくは[webサイト](#)  をご覧ください。

将来の見通しに関する注意事項

本報告書の業績見通しは、当社が現時点で入手可能な情報および合理的であると判断する一定の前提のもとついでおり、実際の業績は見通しと異なる可能性があります。その要因の主なものとしては、主要市場の経済環境および競争環境、製品需給、為替・金利相場、原燃料市場環境、法規制の変動等がありますが、これらに限定されるものではありません。

NSGグループ概要

目次

NSGグループ概要

NSGグループ概要

主要製造・研究拠点

NSGグループの
(戦略方針) 体系

ダイジェスト編

環境編

社会編

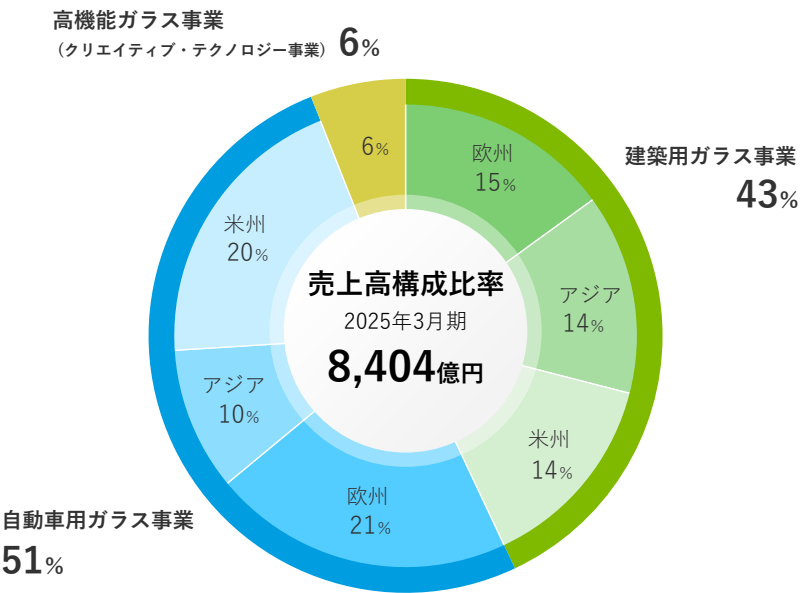
ガバナンス編

その他情報

建築用ガラス、自動車用ガラス、高機能ガラス（クリエイティブ・テクノロジー）の3事業をグローバルに展開。

世界最大級のガラスメーカーとして、日本をはじめ、欧州、北米、南米、アジアに主要製造拠点を擁し、世界100か国以上で製品を販売しています。

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。



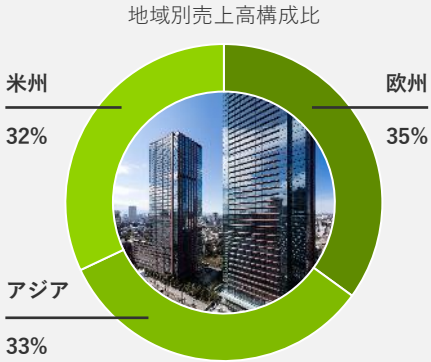
建築用ガラスと薄膜太陽電池パネル用ガラスのリーディングサプライヤー

主要製品

1. 建築（住宅・ビル）用ガラス
2. 薄膜太陽電池パネル用ガラス

特長

- 世界に26のフロート窯
- オンラインコーティングガラスシェア1位



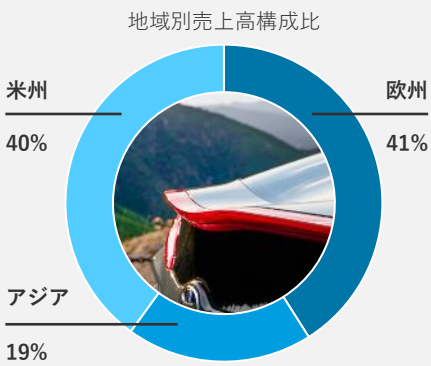
世界最大級の自動車用ガラスメーカーとして新車用（OE）と補修用（AGR）を供給

主要製品

1. 高機能（発熱・HUD・アンテナ・ADAS対応）ガラス
2. 快適性向上（紫/赤外線カット・遮熱・遮音）ガラス

特長

- 13カ国に主要製造拠点
- 世界の主要自動車メーカーに新車用ガラスを供給
- 補修用ガラスで世界最大



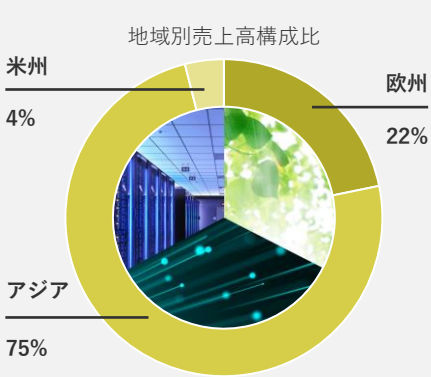
顧客製品の進化に貢献するユニークな素材を開発・提供し市場に新たな価値を創造

主要製品

1. プリンター用レンズ、高機能コーティング等の光学製品
2. 自動車エンジン・産業機械用タイミングベルト部材等のガラス繊維
3. 化粧品、塗料向け光輝材・樹脂の補強用等のガラスフレーク
4. ディスプレイやHDD基板用ガラス等の超薄板ガラス

特長

- 日本、中国、欧米に主要製造拠点
- 複数のシェア1位の製品を保有
- 幅広い産業・市場に展開



主要製造・研究拠点

目次

NSGグループ概要

NSGグループ概要

主要製造・研究拠点

NSGグループの
(戦略方針) 体系

ダイジェスト編

環境編

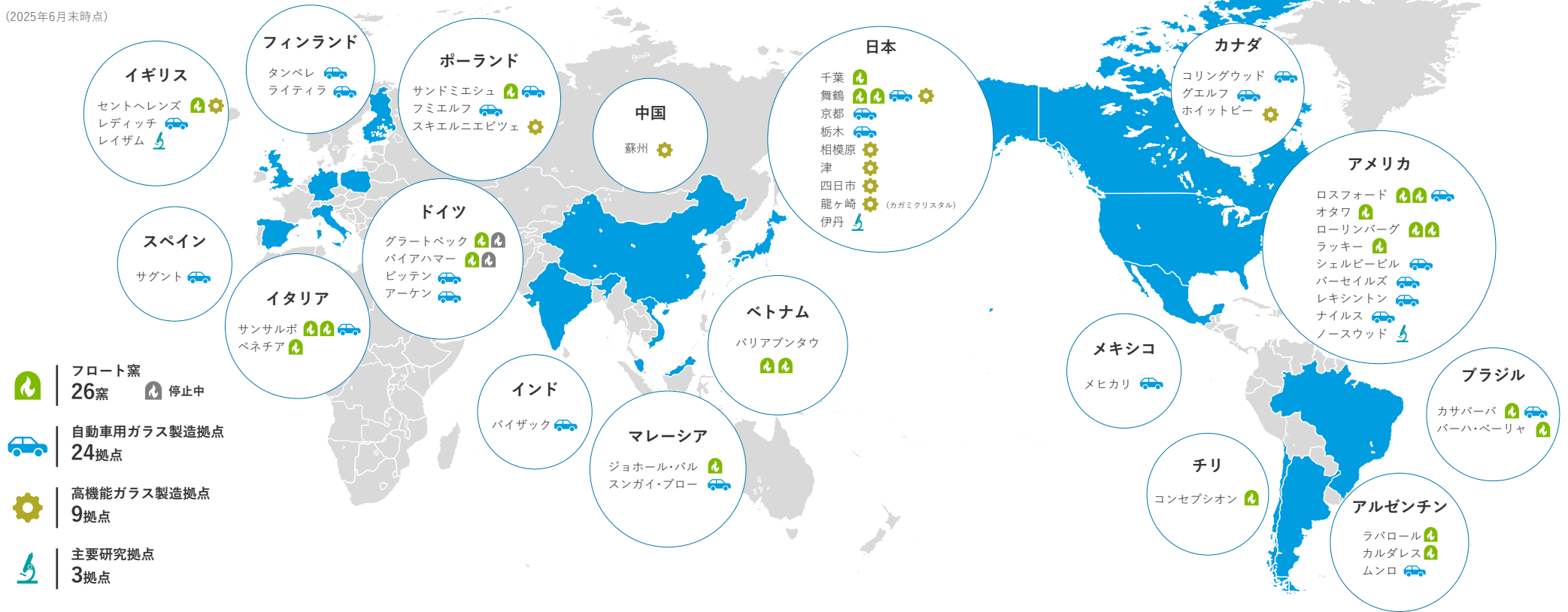
社会編

ガバナンス編

その他情報

製造拠点

(2025年6月末時点)



数字で見るNSGグループ

売上高 8,404億円 (2025年3月期)	営業利益 165億円 (2025年3月期)	総資産 10,329億円 (2025年3月期)	従業員数 約25,400人 (2025年3月末)	フロート窯数 26窯 (2025年3月末)	設立年 1918年	販売国数 100か国以上
女性管理職比率 16.8% ➡ 18.0% (2023年12月末実績) (2024年12月末実績)	ガラス等無機材料研究への助成 1,526件 (総額約19億円以上：2025年5月末累計)	オンラインコーティングガラスシェア 1位 (10窯)	マルチファンクションプリンター用レンズ 1位			

NSGグループの（戦略方針）体系

目次

NSGグループ概要

NSGグループ概要

主要製造・研究拠点

NSGグループの
（戦略方針）体系

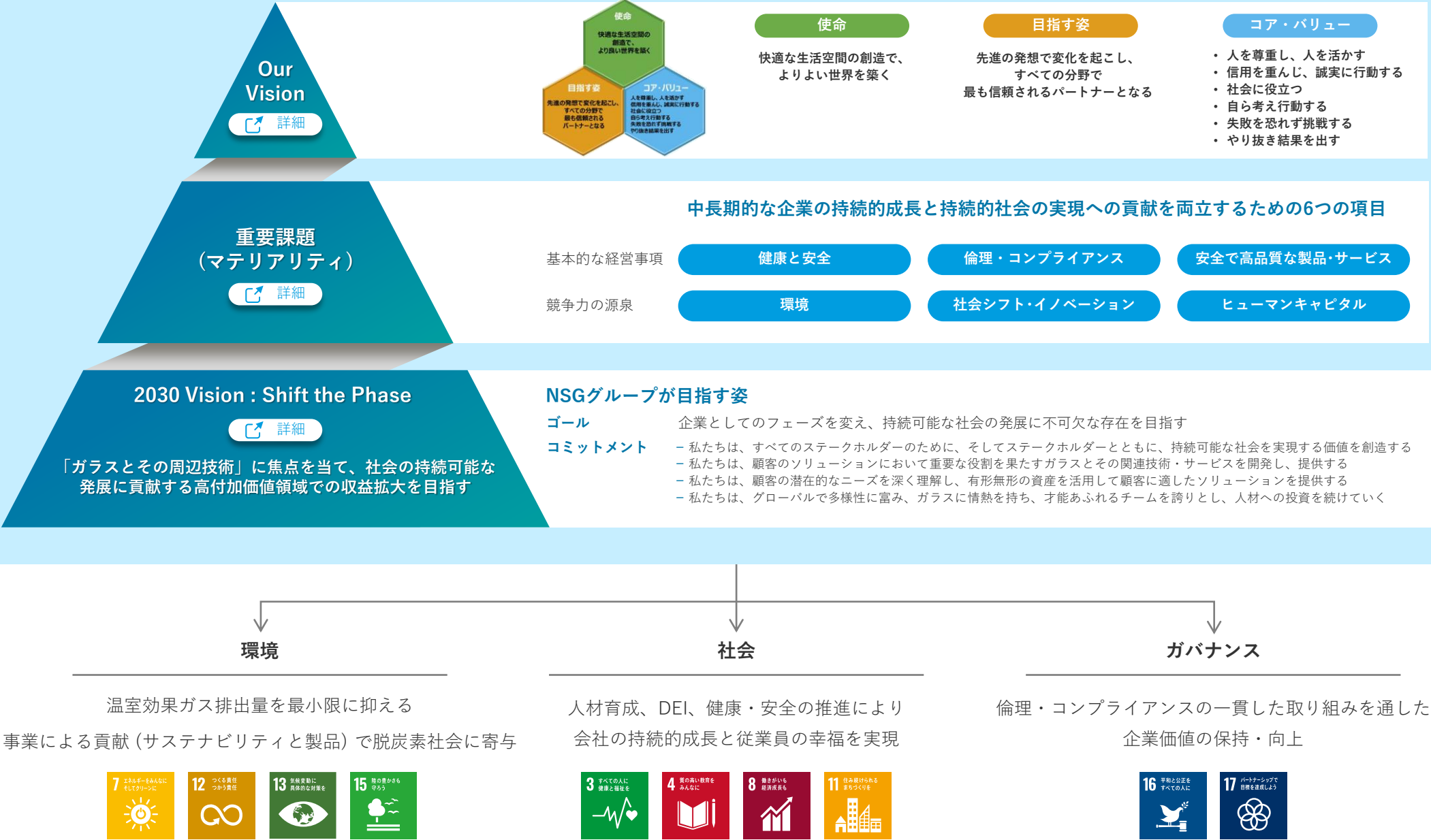
ダイジェスト編

環境編

社会編

ガバナンス編

その他情報



目次

NSGグループ概要

ダイジェスト編

CEOメッセージ

事業概要

財務ハイライト

中期経営計画
「2030 Vision :
Shift the Phase」の概略

CFOメッセージ

特集「クリエイティブ・
テクノロジー事業部門」

マテリアリティ

環境編

社会編

ガバナンス編

その他情報

CEOメッセージ

我々の戦略の柱である4つの「D」の軸をぶらすことなく、
引き続きグループ全体の高付加価値化のための施策を推進し、
中期経営計画の目標達成を目指します。

取締役 代表執行役社長 兼 CEO（最高経営責任者）

細沼 宗浩

目次

NSGグループ概要

ダイジェスト編

CEOメッセージ

事業概要

財務ハイライト

中期経営計画
「2030 Vision : Shift the Phase」の概略

CFOメッセージ

特集「クリエイティブ・
テクノロジー事業部門」

マテリアリティ

環境編

社会編

ガバナンス編

その他情報

2025年3月期（中期経営計画「2030 Vision : Shift the Phase」初年度）について

中期経営計画の初年度である2025年3月期の業績は、前年度から減速した欧州経済の影響を大きく受けました。当社グループの主要市場となるドイツのGDP成長率のマイナスが継続するなど過去と比較してもかなり状況が悪く、この認識は当社の欧州メンバーをはじめとした社内だけでなく競合他社とも一致しています。営業利益は欧州の建築用ガラス事業および自動車用ガラス事業でかなり低調となり、特に欧州の建築用ガラス事業は欧州債務危機（2010年3月期から2013年3月期にかけて）やコロナ禍（2020年3月期から2021年3月期にかけて）に匹敵するなど想定以上に厳しい状況でした。当初は2025年3月期下期から欧州市場が改善すると見ていたのですが、実際は期を追うごとに状況が悪化していき、それに加え原燃材料価格の上昇もボディプローのよ

うに効いてきました。第1四半期より販売価格の改善も試みましたが需要がなかなか回復しない事業環境下ではうまくいかず、結果として3四半期連続で業績予想の下方修正を発表することになってしまいました。

第4四半期からようやく欧州建築用ガラスの販売価格が改善してきましたが、これは当社を皮切りに欧州の各企業が生産停止を行うなどの施策を行い、供給量を絞ってきた成果です。単純な値上げによる販売価格の改善が困難な状況を鑑みて、当社が他社に先行する形でドイツのフロート窯2基の生産停止を決定・実行しました。このアクションにより市場環境改善の流れを作ることができたと自負しています。

また自動車用ガラス事業においては、今後自動車生産台数は緩

やかに回復していく見込みではありますが、市場の回復に頼るのではなく自助努力としてフットプリントの適正化により業績の改善を図っていきます。主にドイツおよびイタリアで製品の高付加価値化への対応とコスト削減を目指した生産ラインの統廃合を行っており、進捗は順調です。今後これらの施策による効果が表れ、営業利益も改善してくるでしょう。引き続き状況に応じて適正なフットプリントにすべく機動的に対応していきます。なお、減速した欧州経済においても、自動車ガラスの補修用ビジネスでは堅調な収益を上げました。変動する自動車の生産台数ではなく、既に安定して存在する自動車の保有台数が対象市場であり、またADASの普及によるフロントガラスの付加価値化が進み、収益性がこの数年で大きく向上しています。

中期経営計画「2030 Vision : Shift the Phase」の進捗状況について

ー 財務目標の進捗状況

		2027年3月期 目標	2030年3月期 目標	2025年3月期（通期） 実績	
収益性 (P/L)	営業利益	640億円		165億円	主に欧州経済減速の影響を受ける。 欧州の建築用と自動車用ガラス事業以外 は計画通り
	営業利益率（ROS）	7%	10%以上	2.0%	第3四半期から0.3pt改善
キャッシュ創出 (C/F)	フリー・キャッシュ・フロー	270億円		100億円	営業減益だが運転資本の改善により フリー・キャッシュ・フローはプラス
財務基盤の 安定化 (B/S)	有利子負債	4,420億円		5,284億円	前期末から184億円増加
	自己資本比率	15%		10.5%	前期末から1.9pt低下

2027年3月期に目指す財務目標の進捗状況に点数をつけるとしたら、100点満点中25点です。ステークホルダーの皆様の期待に届かないスタートとなり、お詫び申し上げたいと思います。この結果を真摯に受け止めていますが、一方で経済が大きく落ち込んだ欧州の建築用ガラス事業や自動車用ガラス事業以外の地域や事業については、計画通り順調に進捗してきていることも事実です。中期経営計画で「当社が強みを持つ『ガラスとその周辺技術』に焦点を当て、社会の持続可能な発展に貢献する高付加価値領域での収益拡大を目指す」とした、進む方向性や施策は間違っていないと考えています。今後は、主要課題である欧州事業において人員の適正化を含めたコスト削減施策などを進めることでキャッチアップしていくとともに、その他の地域や事業における施策を自信をもって進めていきます。

従って現時点で財務目標を取り下げたり下方修正したりする必要は全くないです。ただ財務基盤の安定化（B/S）の目標である有利子負債の削減と自己資本比率の改善は、収益性（P/L）の目標である営業利益、営業利益率の改善と、キャッシュ創出（C/F）の目標であるフリー・キャッシュ・フローの改善の積み重ねにより改善が進む性質の指標であり、初年度2025年3月期の営業利益、営業利益率とフリー・キャッシュ・フローが出遅れた分、2027年3月期での達成が可能、とは言い切れません。今後施策の推進に伴い営業利益、営業利益率、フリー・キャッシュ・フローの改善が進んできた際は、多少遅れるかもしれませんが、有利子負債の削減と自己資本比率の改善にも正しい形で効果が表れてくるはずです。そしてその先に、中期経営計画で申し上げているように中期経営計画後半期間での復配を目指して参ります。

CEOメッセージ

－ 4つの「D」の進捗

Business Development

建築用ガラス事業

- －米国オハイオ州ロスフォードで太陽電池パネル用ガラスの生産を開始
- －ベトナムフロートガラス社の全ての当社持分譲渡を完了
- －ペロブスカイト太陽電池市場の開拓に向け、グループ横断の運営委員会を設置
- －日本、欧州において、最新鋭のスパッタリングコーティング設備の導入

自動車用ガラス事業

- －米国に高精度のプレス設備を導入

高機能ガラス事業

- －SELFOC®レンズのAOI市場展開、MAGNAVI®・超低反射コーティング液の事業開発達成
- －ガラスフィラー、TGV等、光電融合やAI半導体といったデジタル領域での技術開発

Decarbonization

- －太陽電池パネル用ガラスの生産能力増強が、二酸化炭素排出量削減に貢献しつつ業績改善に寄与
- －英国において溶融窯をフロート板ガラスと型板ガラスで共用
- －米国オタワ事業所において太陽光発電システムを事業所内に設置

Digital Transformation

- －ERPシステムの統合に向けてパイロットの提供を一部地域で開始

Diverse Talent

- －女性管理職比率は2024年3月期の16.8%*から2025年3月期に18.0%*に上昇
- －人事情報システム構築について、現状分析および要件定義の策定が完了

*それぞれ2023年12月末および2024年12月末の実績

Business Development (事業開発)

営業利益、営業利益率、フリー・キャッシュ・フローの改善の施策として、中期経営計画の4つの「D」のBusiness Developmentの下で高付加価値化を加速するための投資に力を入れています。

例えば建築用ガラス事業では、2025年3月期には太陽電池パネル用ガラス生産のための既存の生産設備を転換する工事が米国オハイオ州で完了し、製品の生産を開始しました。2025年6月9日に公表しました通り、一般建築用ガラスの市場競争が激化している東南アジアにおいてベトナムの建築用ガラス製造子会社であるベトナムフロートガラス社の全ての当社持分について、合併先への譲渡を完了しましたが、これにより当社はベトナムでは太陽電池パネル用ガラスのみを製造することとなり、高付加価値化を一層推進することとなります。さらに次世代型太陽電池パネルと言われるペロブスカイト太陽電池についても、様々なパートナーとの研究開発を進めるとともに今後の市場ニーズを事業部門の垣根を越えて捉えるべくグループ横断での運営委員会を設置する等、社内外での体制を整えています。また2025年6月16日に公表しました通り、今後も需要拡大が見込まれるLow-E複層ガラスの生産拡大を目指し日本の千葉事業所において最新鋭のスパッタリングコーティング設備の導入を進めています。ポーランド拠点においても同様のコーティング設備を新設することを決定し、2025年9月2日に公表しています。この投資は、省エネ性能に優れた製品のラインナップを拡充するものであり、ポーランド国内のみならず欧州全域で高まる環境配慮型建築への需要に対応していく予定です。

自動車用ガラス事業においては、米国に高精度のプレス設備を導入する予定です。フロントガラスに情報を映し出すヘッドアップディスプレイ（HUD）の需要拡大が進む中で高い面精度が求められており、本件はこのような需要に対応するための投資となります。この設備は、アメリカで需要の高い大型のルーフガラスにも対応するものです。

高機能ガラス事業においては、グローバルニッチトップとして強みを発揮している既存市場から隣接市場への拡大を行っています。プリンターに使われているSELFOC®レンズの技術をAOI（自動光学検査）市場に展開したり、航空機用材料、風力発電、水素燃料タンクといった市場に参入する為にグラスコードで培った高強度、高弾性のガラス組成技術をベースにMAGNAVI®へ応用開発したことはその一例です。また、新技術による新市場への展開も推し進めています。新たな超低反射コーティング液の開発に成功し、スマートフォンのカメラレンズへの採用がすでに始まっており、今後の拡大を期待しています。また、今後の大きなトレンドとなりえる光電融合やAI半導体といったデジタル領域での技術開発にも力を入れています。低誘電特性や寸法安定性を備えた新しいガラスフィラーや、次世代半導体パッケージ材料として注目されているTGVなどの技術開発で日本板硝子らしいユニークな素材を生み出し、社会市場に新たな価値を提供できることを楽しみにしています。

高付加価値化に対応するための投資は、2027年3月期やその先において確実に利益に貢献しキャッシュ創出力の改善に効いてくるものであり、目下の業績により後ろ倒しにしたり中止したりする類のものではありません。とは言え、業績が低迷しているなかで投資額が限られる事実は十分認識しており、メリハリを意識し効果があると見極めた案件については事後の収益管理も徹底しつつ思い切って設備投資を行っていきます。

CEOメッセージ

目次

NSGグループ概要

ダイジェスト編

CEOメッセージ

事業概要

財務ハイライト

中期経営計画
「2030 Vision :
Shift the Phase」の概略

CFOメッセージ

特集「クリエイティブ・
テクノロジー事業部門」

マテリアリティ

環境編

社会編

ガバナンス編

その他情報

Decarbonization（脱炭素化）

Decarbonizationについては会社も社会もサステナブルであるために、コストや投資と脱炭素による社会への貢献のバランスをとって取り組んでいくのが当社の戦略です。前述の通り太陽電池パネル用ガラスの生産能力が拡大していますが、これが当社の業績改善とともに二酸化炭素排出量削減に貢献していることはその典型例です。

他にも2025年3月期には英国において溶融窯をフロート板ガラスと型板ガラスで共用するため型板製造ラインの移設工事を実施しました。型板ガラスの生産窯を既存フロート窯に集約することにより、生産効率が向上するとともに年間15,000トンのCO₂排出量削減が可能になります。この移設工事にあたっては英国の産業エネルギー効率と脱炭素化プロジェクトを支援する政府の産業エネルギー変革基金（IEFT）を介して助成金を受けています。また、マテリアリティで掲げている脱炭素のKPIの一つに再生可能エネルギー電力比率がありますが、米国オタワ事業所において太陽光発電システムを事業所内に設置するなど再生可能エネルギーへの転換は順調に進捗しています。オタワ事業所には、この設備の設置により今後15年間にわたり同設備で発電された再生可能電力が供給されることになります。設置された太陽光発電システムにはNSGグループの透明導電膜付きガラスが使用されています。

「2030 Vision : Shift the Phase」の下、お客様の環境課題の解決に貢献する製品の開発も進めています。一方でこれらの製品における当社とお客様の利益が両立するスイートスポットを見つける難しさも経験しました。当社のLowカーボンガラスのPilkington Mirai™は2023年に発売した製品で、当社従来製品に比較し製造時のカーボンフットプリントを50%削減した画期的な製品です。しかしながら、CO₂削減量は大きい一方で販売価格が高くなり、販売面ではやや苦戦しています。お客様あってのビジネスですので、どのような低炭素製品であれば受け入れられる

か当社とお客様、ひいては社会のスイートスポットを探りつつ進めていきたいと考えています。実際に次世代の製品の開発が進捗しており、近々発売を開始する予定です。

Digital Transformation（デジタルトランスフォーメーション）

厳しい競争を勝ち抜くためには、間接部門を含め組織やコストをリーンにする必要があり、現在、全社横断的なオペレーティングモデル再構築のプロジェクトを進めています。Digital Transformationはそのための有力な戦略と位置付けています。予算の面から制約があるものの、2025年3月期にはERPシステムの統合について、一部の地域でパイロット展開しました。また、昨年度新たに任命したCDIO（Chief Digital & Information Officer）のもと、全社的なデジタル投資の見える化、デジタルチームが積極的に関与する形でのデジタル投資の新たなガバナンスの枠組みの構築を行うとともに、シェアードサービスの現状評価も行い、ベストプラクティスに対して効率化、コスト改善余地があることを確認しました。新たなオペレーティングモデル検討のなかで、打ち手を明確にしていきます。

Diverse Talent（多様な人材）

Diverse Talentは企業価値向上につながる戦略的な要として位置付けています。4つの「D」のBusiness Development、Decarbonization、Digital Transformationでは新しい試み、チャレンジが必須です。そのためには多様な経験や知恵に基づく新しいアイデアが必要であり、その源泉となるのが多様な人材、つまり、Diverse Talentです。マテリアリティの一つである「ヒューマンキャピタル」のKPIである女性管理職比率は2024年3月期から1.2ポイント改善し、18.0%に上昇しました。2027年3月期までに女性管理職比率24%を目指しており、グローバルDEI運営委員会においてその進捗を評価するとともに、各国のベストプラクティスの共有もしています。事業開発の推進にともない、中途採用



用で異なるキャリアやバックグラウンドを持った仲間が加わってきていることもポジティブな一面です。

鍵となる施策の一つである「HRデジタル」については、Digital TransformationのERP展開と平仄をとり進めていく予定です。個別最適ではなく全体最適にすべく改めてオペレーティングモデルを作り直しており、現状分析および要件定義が完了しました。

4つの「D」は我々が中期経営計画で掲げた戦略の柱です。この軸をぶらすことはありません。業績の厳しい昨年度においても、Business Developmentを中心に中長期を見据えて設備投資を含めた施策を意思決定、推進してきたことは正しかったと信じています。当然のことながら、並行してコスト削減の施策もメリハリをつけてしっかり行った1年でもありました。

CEOメッセージ

－ 4つの「F」 (Flat, Frank, Fast, Fun) の状況

Diverse Talentの一環であり、組織内でのコミュニケーション文化としての浸透を目指す4つの「F」については、上級管理職等にはそれなりに浸透してきましたが、現場レベルでの徹底はまだまだ難しい面があることを実感しています。残念ながらハラスメントの報告はなくなってはいませんし、コミュニケーションがより円滑になればもっと業務災害を減らすこともできるでしょう。世界各地の事業所で行っているタウンホールミーティングでは従業員から「CEOは4つの『F』を体現しているように思うけれど、私の周りはまだ4つの『F』ではありません」といったコメントをもらうこともあります。一方このように声をあげられるようになったということ自体は、以前と比較するとコミュニケーション文化として4つの「F」が定着してきているということの表れとも感じます。従業員約2万6000人全員への浸透は一朝一夕にはいきません。粘り強く取り組んでいきますし、社内に発信しているCEOメッセージでも4つの「F」には必ず触れるようにしています。



タウンホールミーティング 東京本社



タウンホールミーティング ドイツ ゲルゼンキルヒェン



タウンホールミーティング ブラジル セブラセ

中期経営計画「2030 Vision : Shift the Phase」の推進について

－ どのような姿を目指すのか？

中期経営計画の目指す姿として掲げている「企業としてのフェーズを変え、持続可能な社会の発展に不可欠な存在を目指す」に変わりはありません。そのためにはまず、会社がサステナブルでなくてはならないと考えています。財務目標に対して遅れは出てしまっていますが、2030年3月期にはコンスタントに営業利益を600億円以上計上し、フリー・キャッシュ・フローも200～300億円創出できる状況になり、財務面でも強固な状態でありたいです。そのために競争に勝っていくための投資であるBusiness Developmentや、社内のプロセス・組織の見直しも含めたDigital Transformationへの投資をやり切らなくてはなりません。事業部門だけでなく、間接部門もリーンかつ高付加価値化することにより、グループ全体の強化を目指します。

－ 今後どのように推進していくのか？

当社は重厚長大な設備を使用してガラス製品をグローバルで製造しているため、ある地域の経済の影響を全く受けないということは現実的には難しいです。問題は、影響を受けた際にそれが大きくマイナスになることです。景気低迷のインパクトを最小限にとどめる必要がありますが、一部の事業や地域では既にそのような体制になっています。例えば日本の自動車用ガラス事業では、高い生産効率に加えて、高騰する原燃材料費を販売価格に転嫁することにより、販売数量が厳しい状況の中でも高い営業利益率を確保することができました。米国においても同様に営業利益率の改善が進んでいます。欧州では新車用ガラスは厳しかったものの補修用ガラスはそれほど欧州経済の影響を受けませんでした。これは、新車用と補修用においてサブラ

CEOメッセージ

目次

NSGグループ概要

ダイジェスト編

CEOメッセージ

事業概要

財務ハイライト

中期経営計画
「2030 Vision :
Shift the Phase」の概略

CFOメッセージ

特集「クリエイティブ・
テクノロジー事業部門」

マテリアリティ

環境編

社会編

ガバナンス編

その他情報



イチェーンの整備などをはじめとした施策を先行して実施してきたことによるものです。建築用ガラス事業では、前述の中期経営計画4つの「D」のBusiness Developmentにおける進捗において申し上げた通り、当社の先進的なオンラインコーティング技術を活用して北米や東南アジアで太陽電池パネル用ガラスへのシフトを行っています。日本そして欧州ポーランドではスパッタリングコーティング設備の導入を決定し、付加価値の高い複層ガラスの増産と組み合わせ、市場環境の影響を受けにくい体制づくりを進めています。昨年、景気低迷の大きな影響を受けた欧州ではさらに、ドイツおよび英国においてガラス溶融窯の停止や統合に加えて、投資は大きくはないですが製品の高付加価値化の施策を推進中です。

成長を続ける企業は、短期的な投資と中長期的な投資をいかなる時もバランスよく実施しています。当社に関しても、以前と比較すると中期的な需要を見据えての投資を行えるようになってきましたが、まだまだ短期目線のものが多く、また、財務的制約のためリスク許容度も小さいのが現実です。中期経営計画期間のなかでこの状況を脱し、一定のリスクを取りながら中長期目線で大きなビジネスチャンスをものにしていけるようになること、これが、我々が掲げた「Shift the Phase（フェーズを変える）」の目指すところです。

ステークホルダーとの コミュニケーションについて

CEO就任以降は、新CEOのもとでの新しい中期経営計画ということで、ステークホルダーの皆様からの期待を感じていましたが、中期経営計画初年度の2025年3月期は決算発表のたびに業績予想の下方修正を繰り返してしまい、その期待に答えることができませんでした。ステークホルダーの皆様に変更してお詫び申し上げます。期中は当社株価が下落し続けたため、結局今までと何も変わらないのか、と思われるのも無理はないと思います。

一方で2025年3月期の決算が非常に残念なものであったにもかかわらず、決算発表後の株価は上昇傾向にあります。またアナリストや機関投資家との面談においても業績回復に対する期待をいただきます。これは、欧州でのリストラを含めこれまで当社が実施してきている施策が業績回復に繋がるという期待の表れであると理解しています。

高付加価値化への投資も含め社内では将来に向けて着実に変革を行ってきています。社外からはまだ見えないものもあると思いますが、今後これらの成果を、結果として目に見える形で見せていきます。

2026年3月期について

このところの当社株価は上昇傾向にあるものの、まだまだ低水準にあることに相違はありません。これは、今後の業績回復に対してまだ確信を持っていただけいないからと認識しています。2026年3月期は、ステークホルダーの皆様到我々が中期経営計画で掲げる財務目標またはそれに近い数値の業績を達成することが実現可能であり、その先、当社がもう一段違うフェーズにシフトしていけると確信していただけるようにする1年だと考え

ています。そのためにも、2026年3月期の業績予想は必達しなければなりません。このことは社内でも繰り返しており、経営陣でもこの認識を共有しています。One Teamとして全社一丸となって鋭意取り組んでいきます。



取締役 代表執行役社長 兼 CEO（最高経営責任者）

細沼 宗浩

目次

NSGグループ概要

ダイジェスト編

CEOメッセージ

事業概要

財務ハイライト

中期経営計画
「2030 Vision :
Shift the Phase」の概略

CFOメッセージ

特集「クリエイティブ・
テクノロジー事業部門」

マテリアリティ

環境編

社会編

ガバナンス編

その他情報

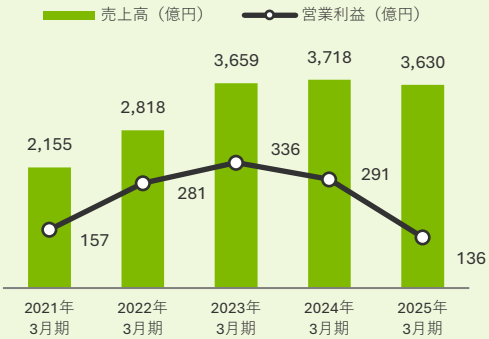
建築用ガラス事業

建築用ガラスと薄膜太陽電池パネル用ガラスの
リーディングサプライヤー



事業環境

足元は需要が弱めで推移する見通しですが、エネルギー効率改善のためのリノベーション需要は中長期的に拡大し、建築ガラス市場の成長を後押しすると想定しています。特に先進国ではカーボンニュートラルを目指した需要が堅調に拡大していくことが見込まれています。南米においても2030年前後で本格拡大が期待され、脱炭素ソリューションの提供能力の構築と市場におけるリーダーポジションの確保が重要になっていきます。また、太陽電池パネル用ガラスは再生可能エネルギーへの転換により引き続き需要も堅調に推移することが見込まれます。



事業戦略

脱炭素を中心に、持続可能性に貢献する建築用ガラスのリーディングサプライヤーを目指します。当社独自の先進的なコーティング技術を活用し、再生可能エネルギー等における顧客製品の性能実現に不可欠なキーコンポーネントの開発・供給パートナーになることを目指します。主な重点施策としては以下の通りです。

■ サステナビリティソリューション開発のためのケイパビリティ強化

ガラスコーティング技術開発や設備への集中投資を行います。事業パートナーとの事業開発を加速し、北米、東南アジア等において一般建築用の既存窯を太陽電池パネル用ガラス向けに改修していきます。また、脱炭素だけでなく生物保護なども視野に入れた開発を行っていきます。

■ 自社製品の脱炭素化

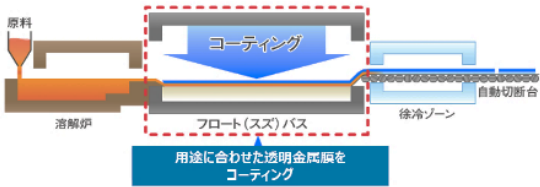
2050年のカーボンニュートラルの達成に向けて、低炭素・脱炭素燃料でのガラス製造技術の確立のために設備投資を進めます。また、2023年に発売したPilkington Mirai™をはじめとした低炭素製品の市場投入も積極的に実施していきます。先進的コーティング技術を応用することにより長期的に成長が見込まれる、ペロブスカイト太陽電池や色素増感太陽電池といった再生可能エネルギー発展に貢献する新技術の開発を加速していきます。

■ 地域戦略の継続的見直し

欧州域内でのメリハリを持った撤退・投資を実施するとともに、東南アジアでの資源配分を見直し、太陽電池パネル用ガラス事業への転換を推進します。一方で、中長期的に付加価値創出が見込める地域への展開も検討します。

当社の強み～オンラインコーティング (CVD) 技術

ガラスの表面にコーティング加工を施すことにより、透明性を損なわず、可視光を透過しながら、従来のガラスよりも効率的に熱の出入りを抑制します。寒冷地で建物内からの熱を逃しにくくする断熱コーティングや、外からの日射熱を遮断し、冷房効率を向上させる遮熱コーティングなどがあり、これらのコーティングは、建物全体のエネルギー効率だけでなく、室内の快適性を高める上で重要な役割を担っています。



ガラスの表面にコーティングを施す当社の独自技術として、オンラインCVD（化学気相成長法）があります。これはフロートガラスの製造プロセスに、オンラインコーティングを組み込んだものです。全世界でオンラインコーター付きのフロート窯を10窯（アメリカ5窯、イギリス1窯、ドイツ1窯、ベトナム2窯、マレーシア1窯）保有しています。溶解炉から出てくるガラスが持つ熱エネルギーを利用する化学反応により、ガラス表面に強固な膜を形成します。ガラスの製造工程で成膜されるため省エネルギーかつ量産性に優れ、また、膜の耐久性が強いことから二次加工も可能です。これらの技術を活用することで、透明導電膜付きガラス（NSG TEC™）や高反射ガラス（MirroView™）等のさまざまな製品を製造しています。特に、NSG TEC™は薄膜系太陽電池メーカー向けの主力製品であり、再生可能エネルギーの普及に貢献しています。

Business Development — 建築物の脱炭素化に貢献する製品



東京科学大学のスペースシア®
高い断熱性能と施工性で歴史ある建築物の省エネルギー・脱炭素化に貢献

東京科学大学(旧 東京工業大学)では、2021年から2024年にかけて、複数のキャンパスおよび施設にて、既存施設の窓ガラス交換に真空ガラス「スペースシア®」をご採用いただいています。同大学は創立から140年を超える理工系総合国立大学で、実験系の研究を多く抱えており、非生産系の事業所としてはCO₂排出量が大いことから、数値目標を掲げての省エネルギー対策に取り組んでいるとのこと。一般的に窓ガラス含めた建築物の開口部から出入りする熱の割合は大きく、施設の計画的な断熱改修工事の一環として、既存窓ガラスを真空ガラス

「スペースシア®」に取り替える工事をご採用、計1,400㎡を超える面積のガラスを納入させていただきました。真空ガラス「スペースシア®」の採用に際しては、一枚ガラスと比較し約4倍という高い断熱性能に加え、既存サッシ(窓枠)そのままガラスのみの交換が可能なおことから、他の開口部改修方法と比較し、性能および初期投資の観点から優位性があると判断され、採用に至っております。



建築用ガラス事業部門 日本板硝子ビルディングプロダクツ株式会社 東京支店
硝子建材販売グループ 非住宅プロジェクト推進本部

黒澤 理将

カーボンニュートラルを実現していく上で、既存建築物の省エネ化は避けて通れません。近年では、既存建築物の大規模改修工事のみならず、省エネ化を実現するための断熱改修工事が計画されることも少なくありません。真空ガラス「スペースシア®」は、その断熱性能のみならず、容易な施工性が評価され、一般住宅のリフォーム工事のみならず、多くの建築物の断熱改修工事で支持されています。そのため当社では、既存の流通網を活かしたプロモーションのみならず、つながりのあるディベロッパー、大学、病院・介護施設、マンション管理組合、設計事務所など、幅広い施設や建築物のステークホルダーの方に、その性能をご体感いただけるデモ機などを活用しながら、真空ガラス「スペースシア®」の魅力をお伝えすべく、積極的な普及活動に取り組んでいます。

Business Development — 脱炭素だけでなく生物保全等も視野に入れた開発



Pilkington AviSafe™ (高付加価値のフラッグシッププロジェクト)
ドイツ フリードリヒスハーフェンのボルシェセンターで採用

ドイツのフリードリヒスハーフェンにあるコンスタンツ湖の湖畔に先駆的なボルシェセンター(ボルシェの正規販売店)が新設されました。このフラッグシッププロジェクトの実現によりプレミアム自動車小売業界の新たなベンチマークが確立されることとなりました。この店舗には当社の鳥類保護ガラス「Pilkington AviSafe™」とソーラーコントロールガラス「Pilkington Suncool™ 70/40」が組み合わせて使用され、大きな付加価値を提供しています。この2つの革新的な製品がボルシェの販売店でこれほど大規模に採用されたのは、これが初めてです。Pilkington AviSafe™は、建物に使用されるガラス

に鳥が衝突を最小限に抑えるために開発されましたが、建築デザインにエレガントに溶け込みデザイン、機能性、持続可能性の最も厳しい要件も満たしています。認定を受けた施工業者との緊密な連携のもとで実施されたこのプロジェクトは、当社のパートナーネットワークの強みと、NSGグループが技術的に高度で未来志向のソリューションを市場に提供する能力を証明しています。先進的な業界のステークホルダーと手を取り合って取り組むことで、この成果を実現することができました。



建築用ガラス事業部門 シニアテクノロジスト

クリスティアン・アイブル

ドイツのフリードリヒスハーフェンの新しいボルシェセンターは、コンスタンツ湖の湖畔という緑にあふれ野生動物も多く生息する自然豊かな場所に位置しています。このような環境での新しい販売店の建設において、ボルシェはサステナビリティを建築設計に反映することに特に力を入れました。当社の Pilkington AviSafe™ の採用は、責任ある建築とモダンなデザインが両立できることを示しています。

目次

NSGグループ概要

ダイジェスト編

CEOメッセージ

事業概要

財務ハイライト

中期経営計画
「2030 Vision :
Shift the Phase」の概略

CFOメッセージ

特集「クリエイティブ・
テクノロジー事業部門」

マテリアリティ

環境編

社会編

ガバナンス編

その他情報

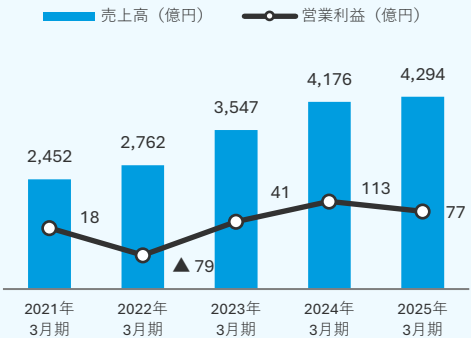
自動車用ガラス事業

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



事業環境

新車用市場の需要は回復傾向にあります。当社の主要市場の自動車生産台数はCovid-19前の水準にまでは戻らない見通しですが、CASE^{*1}の進展を受けたADAS^{*2}/EVの普及により1台当たりの付加価値は上昇する想定です。ADAS/EV対応のため、より高機能、先進性が求められ、ガラスへの多様な高付加価値、成形要求水準の高度化、機能性コーティング需要増などが期待され、開発・技術水準の向上と製造能力強化が収益性改善と競争力強化の鍵になっていきます。補修用ガラス市場では、新車でADAS搭載比率の上昇に伴い、高度化するADAS対応フロントガラスのタイムリーな供給が課題になってきます。補修用製品の開発/製造能力に加えて、修理交換をするフィッターまでの高品質サービスの提供が一層重要です。



*1 CASE : Connected、Autonomous、Shared、Electric *2 ADAS : 先進運転支援システム Advanced Driver Assistance System

事業戦略

コネクテッドカーとして通信にも対応し、より安全で環境に優しい自動車をつくるために顧客が必要とする製品製造技術の開発を加速します。それとともに重要な戦略的グローバルサプライヤーかつ持続可能な収益事業となるべく変革を継続していきます。主な重点施策としては以下の通りです。

■ ADAS/EVの拡大に対応するためのケイパビリティ強化

高度なガラスベンディング技術の開発や、近年多様化しているラミネートガラスの用途に対応した製造技術の開発を進めます。

■ 補修用ビジネスの強化

在庫管理水準の向上と市場へのタイムリーな供給能力の強化や、新車用・補修用のビジネスを統合することによりマネジメントの効率化等を進めていきます。

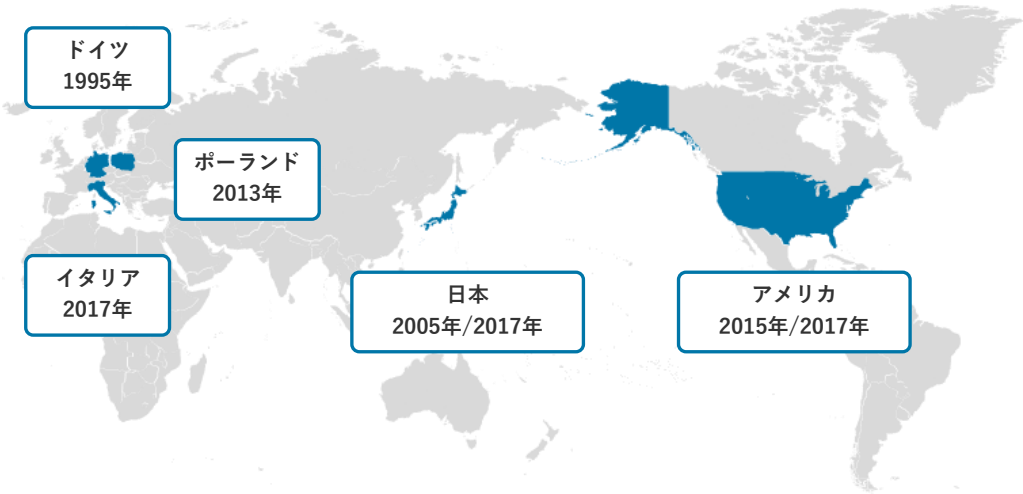
■ 徹底的な収益性の改善

価格戦略の継続的見直し、フットプリントの更なる最適化、オペレーションコストの削減を促進します。

当社の強み～高精度プレス工法

近年はADASやHUDなどのニーズが高まっており高精度なフロントガラスの製造が求められています。当社では1995年以降、世界に先駆けて当社独自のAPBL^{*1}（高精度プレス工法）設備の設置を開始し、グローバルでの生産体制をいち早く整備しました。

■ APBL 設備場所と設置年



■ ADASおよびHUD付きフロントガラス

正確にADASを機能させて事故を防止したり、速度やナビゲーションを投影させたりするためには高精度なフロントガラスの加工技術が必要となります。



Business Development — 自動車産業の進歩に貢献する製品



次世代のディスプレイ
-次世代HUD用フロントガラス

先進的なディスプレイは、当社グループのグローバルなお客様にとって重要な技術成長分野です。欧州の新車用ガラス事業チームは、メルセデスSクラスとフォルクスワーゲンID3向けに拡張現実ヘッドアップディスプレイ（AR-HUD）技術を市場に先駆けて提供しました。

現在AR-HUDの投影技術は、新興のスタートアップ企業を中心に急速な進化を続けています。これらの次世代投影システムにおいては、ドライバーへは重要な安全情報、同乗者へはエンターテインメントコンテンツなど、多様な情報をフロントガラスに投

影しています。そのため、このような新技術を開発する企業と密接に連携し、システムの技術的な詳細への理解を深め、当社の他の技術ソリューションや製造プロセスとの適合性を確保することが不可欠です。

このため、NSGは複数の次世代AR-HUD投影システムサプライヤーとの協業関係を積極的に推進し、適切な技術との適合性を確保することで、高度な技術を伴う未来のビジネスに関するお客様からの要請に対応することを目指しています。



自動車用ガラス事業部門 グローバルプロダクトマネージャー
(フロントガラス&サステナビリティ)

フィル・バクスター

アウディQ6 e-tron は、アウディの第二世代 AR-HUD 技術を採用した NSG のフロントガラスを搭載した最新プレミアム自動車の一つです。優れた設計により、写真のように最先端のADASカメラシステムとデザインの両立に成功しています。

AR-HUD技術は、車両前方10mの仮想面に画像を投影し、ナビゲーション情報や道路上の危険を強調表示します。関連する互換性のある今後のディスプレイ技術として、複数の競合システムが台頭しているインプレーンホログラフィー概念があります。当社では、この分野の主要技術パートナーと緊密に連携しつつ、急速に発展し技術開発に積極的な中国のOEMメーカーの動向を注視し、今後のグローバルトレンドの兆候を捉えています。

Business Development — 自動車産業の進歩に貢献する製品



EV用新世代ルーフガラス
-調光機能付きガラス

「信頼されるアドバイザー」としてのサプライヤーの地位は、Tier1サプライヤーである当社の事業にとって不可欠です。新製品、代替技術に関する協力、あるいは主要な新モデルの受注獲得など、その形は問いません。当社はお客様と協力し来年発売予定のモデル向けに、調光機能付きの非常に効率的なルーフガラスを提供しています。こうした機会やプロジェクトは、NSGのグローバル規模での生産能力の拡大に伴うものです。これにより米国、日本、ヨーロッパのお客様に、車内の温度を下げる低放射コーティングを組み込んだルーフガラスを提案することができます。

いくつかの開発が間もなく完了するため、研究開発活動は、この分野における製品提供の拡大に重点を移していく予定です。製品の開発にあたり、JAPAN MOBILITY SHOW 2023では最終的なエンドユーザーのニーズを確認することができました。そのため、お客様からも大きな関心を寄せられている、より効率的な省エネガラスや、追加機能を備えた調光機能付き合わせガラスの研究開発を行っています。これらの製品が、お客様の次世代モデルに採用され、NSG が「信頼できるアドバイザー」としてお客様のパートナーとなることを強く期待しています。



自動車用ガラス事業部門
グローバル・プロダクト・マネージャー（ルーフガラス）

ザビエル・アルノー

当社は過去数年間のトレンドを観察してきた結果、車内への採光（開放的な空間を実現）とエネルギー効率の改善は、自動車をデザインする際に不可欠な条件として不変であることが分かりました。

そのため、太陽光から保護する機能を備えたパノラミックルーフガラスに対する需要が、すべての地域で増加しています。これらのガラス部品には、当社の低放射ガラスコーティングのような機能が標準的となりつつあります。私たちは現在、より幅広い製品を取り揃え、お客様の性能に対する期待に応え、世界中のあらゆる自動車メーカーに製品を提供できるようにするために様々な課題に取り組んでいます。

事業概要

目次

NSGグループ概要

ダイジェスト編

CEOメッセージ

事業概要

財務ハイライト

中期経営計画
「2030 Vision :
Shift the Phase」の概略

CFOメッセージ

特集「クリエイティブ・
テクノロジー事業部門」

マテリアリティ

環境編

社会編

ガバナンス編

その他情報

高機能ガラス事業 (クリエイティブ・テクノロジー)

顧客製品の進化に貢献するユニークな素材を開発・提供し、市場に新たな価値を創造

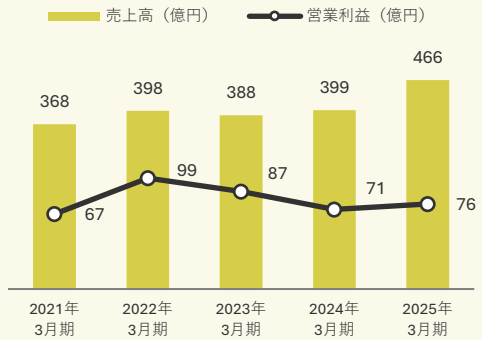


事業環境

既存製品が対象とする用途市場が代替材の脅威に直面しており急激な市場縮小は想定されないものの、成長も見込めない状況です。

(例：プリンター、自動車用エンジン等)

一方で、隣接領域の市場は成長傾向にあり、用途拡大を通じた成長機会が生まれつつあります。例えば、自動光学検査装置 (AOI) はCAGR10%程度の成長が期待され、工場自動化 (Factory Automation) やeバイク等の市場も拡大傾向です。また、AIの進化に伴う記憶容量の増加、IT関連製品の小型化・薄型化、高速度通信に対応する高機能部品向け材料も高い成長を期待できます。



事業戦略

顧客製品の進化に貢献する独自の素材開発を通じて、新たな収益の柱をつくります。主な重点施策としては以下の通りです。

■ 隣接市場での事業拡大

ガラスフレーク・繊維技術の応用と用途開拓、そしてSELFOC®で培った光学材料技術における発展や用途展開を進めます。

■ 新技術の商業化

顧客市場・地域への拠点拡大・人員配置を行っていくとともに、顧客との共創途上にある製品パイプラインの着実な事業化に取り組みます。

■ 技術・事業シーズの取捨選択

継続的なニーズの掘り起こし・シーズの創出を強化するとともにシーズの商業可能性を判断していきます。

当社の強み～オンリーワンのガラス関連材料

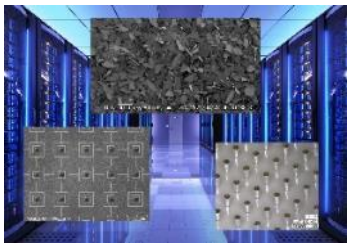
「光を透す」「軽くて強い」「電気を通しにくい」などのガラスの特性を活かし、さまざまな組成や形状のガラス材料と加工技術、および新素材・新製法による革新的なオンリーワンのガラス関連材料で、ユニークな機能や価値を実現しています。プリンター用レンズや自動車エンジン用タイミングベルト向けの補強材等高い市場シェアを維持している製品が多くあります。



■ 環境ソリューション

サステナビリティへの関心が高まる中、多角的視点で環境課題に取り組んでいます。発電事業などで生じる石炭灰等を活用した環境配慮型高機能リサイクル繊維「BASHFIBER®」*の事業化を電源開発株式会社 (J-POWER)、新日本繊維株式会社と推進。また、全固体電池の実用化を見据え、ガラス材料開発にも注力。素材の環境性能から応用先での貢献まで、多面的に環境負荷低減を目指しています。

*BASHFIBER®は、新日本繊維株式会社の登録商標です。



■ デジタルソリューション

生成AIなどの進展により技術課題が複雑化する中、高度な溶融ガラス・ゾルゲルガラス技術を活かし、低誘電ガラスフレークや微細光学素子を通じて課題解決に貢献しています。さらに、独自のガラス組成と加工技術を用いたガラス基板の性能・信頼性向上のためのソリューションの提案も推進。次世代半導体パッケージの高性能化・小型化を支えることで、進化し続けるデジタル社会の基盤づくりに幅広く寄与しています。



■ オプティカルソリューション

長年培った高機能ガラスの知見を基盤に、反射防止 (SLR) など多様な光学コーティング技術を展開しています。スマートフォンの分野では、顧客の光学ソリューションの実現を支援しています。さらに、車載カメラやVR/ARなどの成長分野へ、対象領域の拡大にも積極的に取り組んでいます。今後は、当社独自のGRINレンズや微細光学素子との融合により、新たな価値の創出と市場拡大を積極的に推進していきます。

目次

NSGグループ概要

ダイジェスト編

CEOメッセージ

事業概要

財務ハイライト

中期経営計画
「2030 Vision :
Shift the Phase」の概略

CFOメッセージ

特集「クリエイティブ・
テクノロジー事業部門」

マテリアリティ

環境編

社会編

ガバナンス編

その他情報

Business Development — 高性能部品の開発を可能にする製品



HIENCYFLAKE™ (ハイエンシーフ레이크)
-半導体材料向け低誘電ガラスフレーク

近年、次世代通信技術（5Gや光通信の高度化）の進展により、情報通信分野はかつてないスピードで変革を遂げています。来るべき2030年代に向けて、更なる高速化・大容量、超低遅延、超多数同時接続を実現するために、次世代通信インフラ「Beyond 5G」の構築や高速信号処理技術が求められています。これに伴い、半導体パッケージはさらなる小型化とともに、低誘電損失、寸法安定性、高い機械的強度といった高度な性能が必要とされています。

NSGグループでは、独自の組成設計技術と鱗片状のガラスフレーク製造技術を活かし、「低誘電ガラスフレーク（HIENCYFLAKE™）」の開発に取り組ん

でいます。ガラスフレークは寸法安定性と機械的強度を両立できる特性から、エンジニアリングプラスチック向けの補強材として広く活用されています。今回の開発品では、ガラス組成を最適化することで、低誘電損失という新たな特性を付加しました。さらに、従来品に比べて薄膜化・微粒子化を実現しており、次世代の小型半導体パッケージへの適用が可能です。低誘電ガラスフレーク（HIENCYFLAKE™）は、絶縁樹脂の寸法安定性を高めつつ、誘電損失を抑えることで「Beyond 5G」時代の半導体材料として重要な役割を果たすことが期待されています。



クリエイティブ・テクノロジー事業部門
事業開発統括部

岡野 将大

2025年1月に開催された「ネプコン ジャパン」では、NSGグループが開発した低誘電ガラスフレーク（HIENCYFLAKE™）が国内外の多くのお客様から注目を集めました。半導体業界に限らず、異なる分野の企業からも高い関心が寄せられ、従来の球状フィラーとは異なる形状と特性が評価されています。

この新素材は、「Beyond 5G」時代のニーズに応える革新的な材料として期待される一方で、まだまだ技術的改良の余地が残されています。私たちは、お客様からのフィードバックを貴重な学びと捉え、真摯に向き合い、開発に活かしていきます。半導体という新たな分野への挑戦は、NSGグループにとっても大きな一歩です。今後もお客様の課題にソリューションを提供し続けることにより、未来の社会に真に貢献できる素材の実現を目指してまいります。

Business Development — マイクロプラスチックの削減等環境に貢献する製品



化粧品材料向けガラスフレーク



昨今の化粧品業界においては様々な規制が敷かれ、人体や環境へ悪影響の懸念のある原料の使用は避けられる傾向にあります。例えば、マイクロプラスチックビーズは感触改善のために化粧品に使用されておりましたが、これらが川や海へ流出することにより生態系を破壊する懸念があることから、将来的には法令により使用が禁止される可能性があります。また、タルクはベースメイク製品の土台として使用されておりましたが、発がん性を有する懸念があることから、代替原料のニーズが急増しております。このように化粧品に使用できる原料の幅は狭まりつつ

ある中で、無機物への志向や、これまで以上に厳しい目線での安全な原料への志向が高まっております。

NSGグループでは、独自のガラス技術を用い、化粧品材料製品であるポイントメイク製品向けの光輝材メタシャイン®、ベースメイク製品向けのガラス粉体MAR'VINA®という2つの製品群をご提案しております。ガラスは自然由来であり、かつ当社の化粧品向け製品に使用しているガラスはボロンフリー、低重金属の環境や人体に優しい、当社オリジナル組成です。NSGの化粧品材料製品は環境と健康に配慮した選択肢として化粧品業界で注目されています。



クリエイティブ・テクノロジー事業部門
ファンクショナルプロダクツ事業部（アジア）

山田 遥子

2020年にNSGへ入社後、クリエイティブ・テクノロジー事業部門に配属され2022年12月よりガラスフレーク、METASHINE®、MAR'VINA®関連製品の営業を担当しております。主に化粧品メーカー様の担当をしており、特にここ2年間は化粧品業界の規制に関してヒアリングを行い、使用可能な原料の選択肢が年々減少している現状を把握するとともに、その課題に対してNSGグループの製品の提案を継続しております。今後も化粧品業界のトレンドにアンテナを立て、当社グループのガラス製品が有効なソリューションとなるよう、ニーズに即したご提案を心がけていきます。

目次

NSGグループ概要

ダイジェスト編

CEOメッセージ

事業概要

財務ハイライト

中期経営計画
「2030 Vision :
Shift the Phase」の概略

CFOメッセージ

特集「クリエイティブ・
テクノロジー事業部門」

マテリアリティ

環境編

社会編

ガバナンス編

その他情報

連結損益計算書

		2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期
売上高	(百万円)	499,224	600,568	763,521	832,537	840,401
営業利益 (個別開示項目前)	(百万円)	13,067	19,980	34,812	35,860	16,491
税引前利益	(百万円)	-17,171	11,859	-21,933	17,597	-8,525
親会社の所有者に帰属する当期利益	(百万円)	-16,930	4,134	-33,761	10,633	-13,831
売上高営業利益率 (個別開示項目前)	(%)	2.6	3.3	4.6	4.3	2.0
売上高当期利益率	(%)	-3.4	0.7	-4.4	1.3	-1.6
株主資本当期利益率 (ROE)	(%)	-26.9	2.8	-34.8	8.6	-12.8
総資産事業利益率 (ROA)	(%)	1.8	2.4	4.2	4.6	1.9

セグメント情報

売上高 (百万円)	建築用ガラス事業	215,501	281,816	365,947	371,777	363,025
	自動車用ガラス事業	245,184	276,246	354,693	417,558	429,444
	高機能ガラス事業 (クリエイティブ・テクノロジー事業)	36,818	39,770	38,754	39,945	46,584
	その他の事業	1,721	2,736	4,127	3,257	1,348
営業利益 (百万円)	建築用ガラス事業	15,670	28,130	33,557	29,087	13,574
	自動車用ガラス事業	1,802	-7,908	4,052	11,343	7,667
	高機能ガラス事業 (クリエイティブ・テクノロジー事業)	6,707	9,907	8,733	7,146	7,568
	その他の事業	-11,112	-10,149	-11,530	-11,716	-12,318
営業利益率 (%)	建築用ガラス事業	7.3	10.0	9.2	7.8	3.7
	自動車用ガラス事業	0.7	-2.9	1.1	2.7	1.8
	高機能ガラス事業 (クリエイティブ・テクノロジー事業)	18.2	24.9	22.5	17.9	16.2

連結貸借対照表

総資産	(百万円)	824,963	939,281	951,387	1,007,585	1,032,931
有利子負債	(百万円)	471,710	467,885	495,120	506,460	524,830
ネット借入	(百万円)	411,771	365,173	407,923	447,497	454,259
株主資本 (親会社所有者帰属持分)	(百万円)	62,937	145,291	97,040	124,275	108,065
株主資本比率	(%)	7.6	15.5	10.2	12.3	10.5

キャッシュ・フロー等

営業キャッシュ・フロー	(百万円)	21,053	45,061	48,506	58,769	52,419
投資キャッシュ・フロー	(百万円)	-25,589	-22,787	-34,649	-43,512	-42,444
フリー・キャッシュ・フロー	(百万円)	-4,536	22,274	13,857	15,257	9,975
EBITDA	(百万円)	46,837	56,651	75,006	81,783	65,775
ネット借入/EBITDA	(倍)	8.8	6.5	5.4	5.5	6.9
設備投資	(百万円)	-43,347	-28,629	-40,917	-58,175	-62,758
減価償却費	(百万円)	35,768	36,675	40,212	45,922	49,438

1株あたりデータ

1株当たり当期純利益 (EPS)	(円)	-208.3	24.1	-393.1	95.4	-173.2
1株当たり純資産額 (BPS)	(円)	349.6	1256.0	723.8	1021.3	843.0
1株当たりフリー・キャッシュ・フロー (CFPS)	(円)	-49.9	244.8	152.0	167.6	109.5

目次

NSGグループ概要

ダイジェスト編

CEOメッセージ

事業概要

財務ハイライト

中期経営計画
「2030 Vision :
Shift the Phase」の概略

CFOメッセージ

特集「クリエイティブ・
テクノロジー事業部門」

マテリアリティ

環境編

社会編

ガバナンス編

その他情報

2030 Vision : Shift the Phase

当社が強みを持つ「ガラスとその周辺技術」に焦点を当て、社会の持続可能な発展に貢献する高付加価値領域での収益拡大を目指す

ゴール

企業としてのフェーズを変え、持続可能な社会の発展に不可欠な存在を目指す

コミットメント

- － 私たちは、すべてのステークホルダーのために、そしてステークホルダーとともに、持続可能な社会を実現する価値を創造する
- － 私たちは、顧客のソリューションにおいて重要な役割を果たすガラスとその関連技術・サービスを開発し、提供する
- － 私たちは、顧客の潜在的なニーズを深く理解し、有形無形の資産を活用して顧客に適したソリューションを提供する
- － 私たちは、グローバルで多様性に富み、ガラスに情熱を持ち、才能あふれるチームを誇りとし、人材への投資を続けていく

NSGグループ戦略方針 4つの「D」

Business Development

新製品および事業開発の強化を図り、

Decarbonization

社会の脱炭素化への貢献を目指す

Digital Transformation

デジタルをフル活用した付加価値の高いオペレーションを構築し、

Diverse Talent

フェーズシフトをもたらす真に多様で包括的なチームを実現する

営業利益

2024年3月期

359億円

営業利益率 (ROS)

4.3%

フリー・キャッシュ・フロー

153億円

有利子負債

5,065億円

自己資本比率

12.3%

2027年3月期

640億円

7%

270億円

4,420億円

15%

2030年3月期

営業利益率 (ROS)
10%以上を目指す

中期経営計画の進捗状況

目次

NSGグループ概要

ダイジェスト編

CEOメッセージ

事業概要

財務ハイライト

中期経営計画「2030 Vision : Shift the Phase」の概略

CFOメッセージ

特集「クリエイティブ・テクノロジー事業部門」

マテリアリティ

財務目標

欧州経済減速の影響を大きく受け、営業利益は165億円、営業利益率は2.0%。欧州の建築用と自動車用ガラス事業以外は計画通りに進捗。引き続き収益性を向上させキャッシュ創出力を高め、財務基盤を改善することに注力。

	2024年3月期	2025年3月期 実績	2027年3月期	2030年3月期
営業利益	359億円	165億円	640億円	営業利益率 (ROS) 10%以上を目指す
営業利益率 (ROS)	4.3%	2.0%	7%	
フリー・キャッシュ・フロー	153億円	100億円	270億円	
有利子負債	5,065億円	5,284億円	4,420億円	
自己資本比率	12.3%	10.5%	15%	

4つの「D」 中期経営計画と4つの「D」に対するコミットメントは市場の低迷の影響を受けず不変。リソースを柔軟に確保しつつ戦略の推進を継続。



Business Development

- 米国オハイオ州ロスフォードの既存フロートラインの転換工事が完了、太陽電池パネル用ガラスの生産を開始
- 欧州の建築用ガラス事業（ダウンストリーム、板ガラス加工工程）において、脱コモディティ製品強化を推進
- ペロブスカイト太陽電池市場の開拓に向け、グループ横断の運営委員会を設置

Decarbonization

- 太陽電池パネル用ガラスの生産能力増強は、二酸化炭素排出量削減に貢献しつつ業績改善に寄与

Diverse Talent

- 女性管理職比率は2024年3月期の16.8%から2025年3月期に18.0%に上昇
- 人事情報システム構築について、現状分析および要件定義の策定が完了

Digital Transformation

- ERPシステムの統合に向けてパイロット展開を一部地域で開始

目次

NSGグループ概要

ダイジェスト編

CEOメッセージ

事業概要

財務ハイライト

中期経営計画
「2030 Vision :
Shift the Phase」の概略

CFOメッセージ

特集「クリエイティブ・
テクノロジー事業部門」

マテリアリティ

環境編

社会編

ガバナンス編

その他情報

執行役常務
CFO（最高財務責任者）

相浦 宏

CFOメッセージ

One Teamとして組織全体で
当社の収益および
財務体質改善をサポートし、
中期経営計画の財務目標達成と
企業価値向上に努めます

目次

NSGグループ概要

ダイジェスト編

CEOメッセージ

事業概要

財務ハイライト

中期経営計画
「2030 Vision :
Shift the Phase」の概略

CFOメッセージ

特集「クリエイティブ・
テクノロジー事業部門」

マテリアリティ

環境編

社会編

ガバナンス編

その他情報

CFOメッセージ

CFOに就任して

私は2014年に当社に入社後、CFOに就任するまで財務部で8年、経理部で2年半業務を担当してきました。特に財務担当として、グローバルでの資金調達、それにかかる業績計画の策定などに関与してきましたので大局的な観点からグローバルに事業やオペレーション全体を見てきたと自負していましたが、CFOに就任しあらためて当事業の幅広さや奥深さを実感しています。また、様々な事業、地域でこれほど多くの人が働いていて、グローバルでオペレーションしているということはやはり簡単にできることでありません。従業員の皆さんの能力と質の高さを感じました。そのような中で仕事ができることはやりがいがあり大変身の引き締まる思いです。

「広がり大きい」という点は、当社の強みの一つであると認識しています。「広がり」は、事業として、地域として、またその人材としてあります。当社は世界をリードする大手ガラスメーカーとして、ガラスとその周辺事業において事業展開しています。日本・アジア、欧州、米州と世界中に拠点があり地域としての広がりがある会社です。また、他社にはない製品、技術もあり、技術力・開発力も非常に高いと感じています。

中期経営計画「2030 Vision : Shift the Phase」において4つの「D」に掲げるBusiness Developmentでは、建築用ガラス事業における太陽電池パネル用ガラスでペロブスカイトに対応するコーティング技術、自動車用ガラスでは高精度のシェーピング、防曇コーティング、軽量化に関する技術など強みを持つ事業領域での拡大を計画しています。また高機能ガラス事業部門では半導体関連で注目されている低誘電ガラス素材の開発・製品化や、高弾性・高強度のガラスファイバーの開発も進んでいます。先日事業部から説明を受けたのですが、ガラスフレック事業の中に化粧品光輝材用途として使用される製品について化粧品光輝材向けのみでは流行などに左右されるうえに市場が狭かったので、業界の展示会に参加することでより市場規模の

大きいファンデーションなどに使用される基礎材にも展開していると聞きました。またこの分野では適材適所で女性がリーダーとして活躍していて大変心強く思いました。

技術の広がり、太陽電池パネル用ガラスだけでなく、低炭素ガラスの製造など環境対応（Decarbonization）への取り組みへ、地域の広がり、多様性（Diverse Talent）の取り組みでも強みとなっています。これからもグローバルに存在する多様な人材を活用し、強い人材と組織を築くことに取り組んでいきます。

一方でこれまでも取り組んできているもののまだまだ変えていかなければならないと感じているものもあります。過去からのレガシーともいえる部分です。組織や体制、業務の進め方、報告書、そしてそれらの基盤となるシステムなど、制約のある部分もありますが、これらは現状からより良い方向に変えなくてはならないと強く認識しています。

Digital Transformationにより事業部門や地域ごとに異なるERPシステムの統合やその関連する業務のデジタル化を進めて行かなければなりません。また、その前提として業務プロセスの標準化、効率化を進めることが必要になります。この見直しは苦痛を伴うものでもあります。過去のやり方や意識にとらわれることなく、改革を行っていくことが必要です。ファイナンス組織ではフューチャーファイナンス・プロジェクトとして取り組んできましたが、今後、グループ全体でのオペレーティングモデル改革の一環として、さらに取り組みを進めていきます。

当社の最大の課題は、財務体質の改善であると認識しています。そのためにはまずは事業の収益力を高め業績を改善させること、キャッシュフローの創出により借入を削減し、自己資本の強化を図っていくことであります。前述の通り、当社には事業、技術、地域、人の広がりという強みがあると信じています。CFOとしてファイナンス組織を通じて、事業、人材をサポートし、業績、財務体質改善の実現に向けた取り組みを進めていく所存です。

CFOに就任しましたが、私一人ですることには限りがあります。もちろん個人としても様々なことに取り組んでいきますが、ファイナンス組織全体として、また事業部、他のファンクションの皆さんとも積極的に協力して課題に取り組んでいきたいと考えています。財務、管理会計や制度会計、内部統制やシステム、さらには組織の在り方等、私自身も含めメンバーそれぞれに担当する職務、地域に加え、これまで取り組んできた経験や知見が深い分野とそうでない分野があります。それぞれの役割、経験・知識で補い合い課題に対処していきたいと思っています。そのために、これまでも実施してきてはいますが、中期経営計画で4つの「F」を掲げている通りグローバル全体のファイナンスチームのコミュニケーションをさらに風通しの良いものに連携を密にとっていきます。「One Team」として意欲的に取り組んでまいります。



CFOメッセージ

CFOとして、2025年3月期の振り返り

2025年3月期は非常に厳しい1年でした。期初の段階では、欧州経済の減速は当面続くものの、継続的なコスト削減や高付加価値製品の拡大、太陽電池パネル用ガラス事業やその他の事業、地域での業績改善を見込み、営業利益予想を370億円と前年度の実績359億円から若干の増益としていました。しかし蓋を開けてみると第1四半期の滑り出しから欧州経済減速の影響を大きく受け業績が低下し、業績予想の下方修正を行いました。さらにその後も業績の低下に歯止めがかからず、第2四半期、第3四半期と計3回の下方修正を余儀なくされました。第4四半期にはやや回復に転じたものの通期で営業利益は165億円にとどまり純損失（親会社の所有者に帰属する当期損失）を計上することになり、大変残念な結果となりました。

これは主に欧州経済の影響を大きく受ける建築用ガラス事業

を中心に未曾有の厳しさに直面してしまったためです。2012年および2013年の欧州危機と比較しても、経済の減速スピードや減速幅は今回の方が大きかったと感じています。特に当社が主に事業を行っているドイツの経済が大きく落ち込んだこともありとても苦しい状況でした。その中で、前年度に決めていたドイツのフロート窯の早期停止1基に加えてさらにもう1基の停止を決定、また自動車用ガラス事業でも一部生産ラインの停止を含むリストラを実施する等非常に苦しい決断を余儀なくされました。もう少し早く手を打てなかったのかという質問を受けることがあります。一部の従業員に負担を強いる決断であり慎重に判断をする必要がありました。様々なステークホルダーへの影響は配慮しつつも、環境の変化に応じて収益を確保し改善していくために現場の皆さんには果断な決断をしていただいたと思っています。

2025年3月期に実施、また着手したこれらの施策は計画通り進捗しておりそのコスト削減等の効果を通じて2026年3月期の業績改善へ着実に結び付けていきます。

一方で、そのような厳しい状況の中でも着実に業績を確保している事業や地域もあります。例えば、過去新車用ガラス事業が原燃材料費や人件費等コストが急騰する非常に厳しい状況に見舞われていましたが、日本の自動車用ガラス事業は製造面での効率化とコストの削減に取り組みつつ適正な販売価格への転嫁も実現することにより高い利益を達成しました。建築用ガラス事業における太陽電池パネル用ガラス事業では需要に対応する設備コンバージョン投資を行い、業績拡大を続けています。また高機能ガラス事業は安定的に高い収益を維持しています。これらの事業では当初の中期経営計画に沿った実績を上げることができています。

中期経営計画「2030 Vision : Shift the Phase」 初年度について

ー 財務目標の進捗状況について

	2027年3月期 目標	2025年3月期 実績
営業利益	640億円	165億円
営業利益率 (ROS)	7%	2.0%
フリー・キャッシュ・フロー	270億円	100億円
有利子負債	4,420億円	5,284億円
自己資本比率	15%	10.5%

①営業利益

残念ながら初年度である2025年3月期の営業利益は165億円と、中期経営計画における2027年3月期の財務目標である640億円と比較するとかなり開きがある結果となりました。事業部別にみると、欧州の建築用ガラス事業や自動車用ガラス事業では計画を下回ったものの、その他の事業では、当初計画に近い数字もしくは沿った数字となっています。ただ残念ながら全体として計画から大きくビハインドしていることは事実です。今後は、課題のある事業では既に着手している利益改善策をしっかりと進めていき、また順調に利益を計上している事業をさらに拡大していくことで、当初の目標に近づけていきます。

②営業利益率

営業利益、営業利益率ともに第4四半期では改善を示せたものの、営業利益率は2.0%の低水準となりました。今後、営業利益

の改善とともに利益率の改善も図っていきます。営業利益率の改善のために、引き続き財務規律を重視しており2026年3月期の予算も出張制限や冗費削減など、厳しくコスト管理を行っています。少し状況が良くなったからと言ってすぐに緩めずに、粛々と進めていきます。引き続き様々なツールも活用しつつ効率的に取り組んでまいります。2026年3月期第1四半期の営業利益率は2025年3月期対比で改善していますが、中期経営計画における2027年3月期の目標である7%との対比ではかなりビハインドしています。財務規律やコスト規律を引き続き重視し、間接部門も含めたコストもしっかりとモニターしていきます。

③フリー・キャッシュ・フロー

フリー・キャッシュ・フローは100億円のプラスとなりましたが、営業利益の減少を反映して前年度比減少しました。フリー・キャッシュ・フローは、当社最大の課題の一つ、かつ中

目次

NSGグループ概要

ダイジェスト編

CEOメッセージ

事業概要

財務ハイライト

中期経営計画
「2030 Vision :
Shift the Phase」の概略

CFOメッセージ

特集「クリエイティブ・
テクノロジー事業部門」

マテリアリティ

環境編

社会編

ガバナンス編

その他情報

期経営計画の財務目標でもある有利子負債の削減に直接影響する重要な数値であり、その改善のためには、営業利益の改善に加えて、運転資本や資本的支出のコントロールを行っていく必要があります。運転資本については、2025年3月期からキャッシュ・コンバージョン・サイクルに基づく日数ベースの指標を事業部単位で棚卸資産、売掛債権、仕入債務ごとに見える化を図り、ターゲットを設定して改善を進めてきました。また仕入債務の支払い・売掛債権の回収条件の変更にも地道に取り組んだことで運転資本を改善することができ、フリー・キャッシュ・フローに対する営業利益減少の影響を緩和することができました。今後も継続した改善を進めて行きます。資本的支出については、ここ数年高い水準の設備投資が続いていましたが、太陽電池パネル用ガラス関連の大規模な投資が2025年3月期でひと段落し、今後は通常の水準に戻る見込みです。

－ 資源分配について

中期経営計画の前半（2025年3月期から2027年3月期）は、資金循環の正常化を目指した資源分配としてEBITDA＋資産売却で3,300億円のキャッシュ・インフローを創出し、2,000億円の資本的支出と1,300億円の金融費用・借入金返済やA種種類株式配当等のキャッシュ・アウトフローを賄うことを目指しています。それにはまずはEBITDAの根源となる稼ぐ力として営業利益を強化し、あわせて運転資本の改善によりキャッシュ・インフローを極大化し、資本的支出を手当することが重要です。借入金により資本的支出を手当するという方法もありますが、当社の場合は中期経営計画の財務目標に掲げている通り有利子負債を削減しなければなりません。資本的支出は当社の持続的な成長に必要な不可欠なので、EBITDAが改善した際には、本来的には資本的支出に充当したい気持ちはあります。一方で、有利子負債も削減しなくて

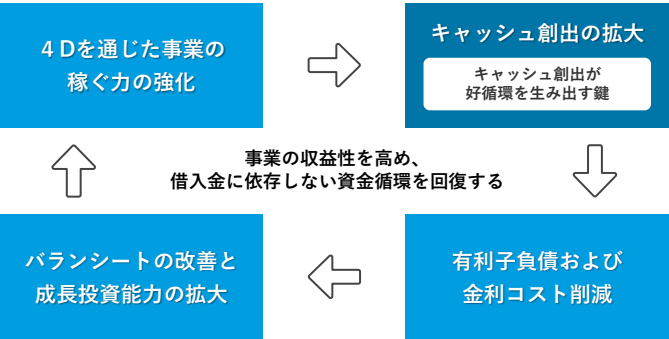
④有利子負債

2025年3月期末の残高は5,248億円と、現預金見合いで短期借入金が増加したこともあり前年度末の5,065億円から184億円増加しました。有利子負債の削減は、金融費用の削減の他、純利益の拡大につながり、自己資本の改善にも寄与しますので、グロスでも有利子負債の削減を進めて行かなければなりません。有利子負債の削減については、引き続き営業利益の改善を中心としたフリー・キャッシュ・フローの拡大により進めていく考えですが、前述の通り、その中では資本的支出の適正なコントロールも重要になります。資本的支出には、窯の定期修繕を含めたメンテナンス等の、事業を継続するうえで必要不可欠な投資もありますが、今後の成長のために必要な投資もあります。CFOとしては、投資について緊急性や成長性等を勘案しプライオリティをつけて行っていく考えです。規律を持って投資をコントロールし、有利子負債の削減も進めていきます。

⑤自己資本比率

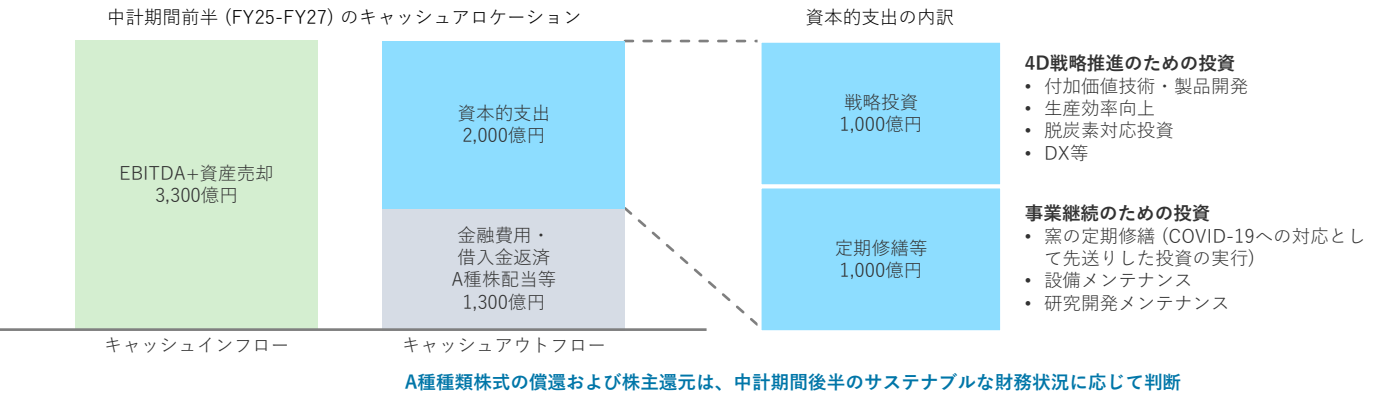
純損失を計上したため、2025年3月期末の自己資本比率は10.5%と、前年度末から1.9ポイント低下しました。2026年3月期は黒字転換を確実に達成していきます。さらに2027年3月期以降は飛躍的な改善を行いそれらの利益の地道な積み上げにより、自己資本比率の改善を図ります。

財務政策



はならないのでバランスを取って進めていきます。また資本的支出2,000億円のうち1,000億円を戦略投資とする計画ですが、時限性や収益貢献性に鑑み優先順位をつけて取り組んでいきます。

資金循環の正常化を目指した資源分配 中計前半は、資金循環正常化を優先し、事業強化と借入金の返済に配分



目次

NSGグループ概要

ダイジェスト編

CEOメッセージ

事業概要

財務ハイライト

中期経営計画
「2030 Vision :
Shift the Phase」の概略

CFOメッセージ

特集「クリエイティブ・
テクノロジー事業部門」

マテリアリティ

環境編

社会編

ガバナンス編

その他情報

ステークホルダーとの
コミュニケーションについて

アナリストや機関投資家との対話では、多くの方に当社の事業を良く知っていただいております。また当社に対する期待が非常に大きいということが分かりました。業界における位置づけや取り組みに対する前向きな評価をいただいております。例えば2025年3月期に実施した欧州における他社に先駆けたフロート窯の生産停止等に関連し、業界のリーダーとしての位置づけを期待されていることが印象的でした。太陽電池パネル用ガラスの取り組みに対する評価もいただいております。

取締役会からは、技術や取り組みに対して一定の評価をいただいております。ただ、赤字に対する対応策についてもう少し早くできたのではないかと、もっと効果的な施策があったのではないかと、というコメントもいただいております。困難な判断ではありましたが、真摯に受け止めています。

厳しい言い方になるかもしれませんが、最善の判断でできる限りのことをやっていたとしても、外部のステークホルダーからは結果しか見えません。もっと良い方法があったのではないかと、と映ってしまうこともあるという点は十分に考慮する必要があります。「ここまでが限界」と決めつけてしまうのではなく、常に「もっと良く、もっと早くできないのか」ということを自ら問う必要があると思っています。従来から財務・経理の担当者としてその意識を持ってきたと思っていますが、CFOとしてさらに強く外部のステークホルダーにはどう見えているか、もっと何かできなかったのかを常に念頭に置いてやっていく必要があると認識しています。

2026年3月期に向けて

2025年3月期は厳しい業績となりましたが、中期経営計画「2030 Vision : Shift the Phase」2年目である2026年3月期は、1年目のマイナスからスタートラインまでに戻り、2027年3月期以降の種まき、ステップアップをする準備を整える期間と位置づけています。

2026年3月期は、引き続き欧州の経済状況は厳しさが続くことと認識しています。一方で、昨年度までに実施したフロート窯の停止によって需給面での改善が見え欧州の建築用ガラスの価格は上昇に転じています。また自動車用ガラス事業でもリストラの効果によってコスト削減が進んでいますし、新規受注の生産開始もあり需要面でも回復が見込まれます。一部生産不調があった北米の自動車事業でも製造面での改善に取り組んでおり早期の安定化を図っていきます。これらにより前年度に課題となっていた事業の抜本的な改善を図っていきます。

米国の関税政策により様々な影響が懸念されていますが、ガラス事業は原則地産地消の事業であり当社自体への直接的な影響は限られます。自動車用ガラス事業や太陽電池パネル用ガラス事業では納入先の米国向け製品輸出による生産面での影響はありますが、取引先とのコミュニケーションを密にして対応していきます。また米国内の製造拠点では輸入原材料のコストアップ分の転嫁による対応を図ります。逆に米国での需要増加や、補修用の自動車用ガラスでの関税に伴う価格優位性によるメリットもあり、全体での影響を緩和することができています。

高機能ガラス事業や、その他の地域の事業では引き続き堅調な業績を維持し、拡大を図っていきます。また遊休地の売却、各種エネルギー関係での補助金等の取得等の改善策を検討していく他、規律ある厳密なコスト管理を行い、間接費用を削減していきます。これらによって、2026年3月期の業績目標を達成していきます。

2026年3月期の目標は営業利益310億円、社内目標としてフ

リー・キャッシュ・フロー100億円を掲げていますが、中期経営計画の2027年3月期の財務目標までかなり距離があると言わざるを得ません。また有利子負債の削減、自己資本の改善は中期計画期間中の蓄積でもあるので一層厳しいとも言えます。しかし少なくとも利益・キャッシュフローの目標はあきらめる必要はないとも思っています。多くの事業、地域で当初の中期経営計画に沿った業績を実現しているところもあります。課題となっている事業、地域でしっかり改善をしていくことで、目標の達成に近づけていくことが重要だと思っています。それにより失った外部ステークホルダーからの信用を取り戻していくことも重要です。その意味でも、2026年3月期の目標を着実に達成しつつ、2027年3月に向けて、またその先の成長に向けて何をすべきか、今しっかり準備していくことが大切であり、全員で考えて取り組んでいきます。

基本的には事業そのものの改善、拡大が根本と考えますが、ファイナンス組織としてそれをしっかりサポートする体制を作っていきたいです。具体的には、これまでも行ってきましたが運転資本、特に在庫、間接費用の削減などのサポートを継続することに加えて、コストの見える化による精緻なコスト管理、管理データの整備、還元を通じて、事業部が業績計画・実績管理や事業戦略の策定において自律的に的確な判断ができるよう、またその判断に対してサポートしガイドするFP&Aとしての役割の強化を図っていきたくと考えています。また、経理処理のDXによる自動化やシェアードサービス活用の拡大等も含めたオペレーションの効率化によるコストの効率化も検討していきます。このためには組織やシステム、業務プロセスの改革が必要になります。単年度で実現できるものは少ないかもしれませんが、将来に向けた道筋とそのアクションプランをしっかり作っていきたくと思います。

CFOメッセージ

株価、企業価値向上について

ー 財務目標の進捗状況について

残念ながら現在の当社株価水準は、当社の潜在的な実力と比較して、かなり低い水準にあると感じています。それは、当社業績のアップダウンが大きいことと、有利子負債が大きく自己資本比率がかなり低い状態であるためと認識しています。

東証から要請のあるPBR1倍を達成するためには、まずはこの業績と財務体質の改善が必要であり、地道に中期経営計画の財務目標達成を目指していきます。そしてPBR1倍程度を確保し、収益や財務体質を安定させたうえで、復配などは検討していく方針です。資金の割り振りについては先ほど述べた通り現状としては、有利子負債の返済に充てざるを得ない状況にあります。配当方針に記載の通り、ある程度の財務バランスを整えた上で復配が実現できますので、まずは業績の改善に注力いたします。

ー 企業価値向上について

時価総額が企業の価値との見方もあり、またアナリストによる当社株価の目標が事業価値（Enterprise Value）に基づいたEV/EBITDA比率により算出されることが多いことを踏まえると、やはりEBITDAの改善が重要と考えます。EVとはCFの現在価値でありEBITDAの水準感が重要となってくるため、EBITDAの水準を高めて根源的な事業価値を示していく必要があります。また現在のEVだけでなく、将来のEVを高めていくということも重要です。将来のEVは企業の成長性、すなわち将来的な収益を期待できる事業がどれだけあるか、その確からしさに価値があります。その観点から考えると、当社にはBusiness Developmentにより確実に良い技術があるので、その存在や成長性を、Digital Transformation やDiverse Talentによる効率的でリレーな組織の確立とともに社会や市場に伝えていくことによって、

期待値としてのEVを高めていくことができます。もちろんESG特にDecarbonizationによる環境の取り組みは当社においては非常に進んでいるので、これも上手に発信することにより企業価値にとってプラスにしたいです。

「企業としてのフェーズを変え、持続可能な社会の発展に不可欠な存在を目指す」という2030年に向けたアスピレーションの実現に向けていくことで企業価値が向上していきます。現在のEVと期待値としてのEVにギャップがあるのならば、そのギャップがどう埋まっていくかそして埋めていくかを実現に向けていくことで、企業価値が向上していくのです。「こういう会社になれる」ということを私たち自身が強く意識し、今はこんな状況だけど将来はこうなるよということを発信することが重要です。

足元でEVを高めていくというより中長期的な目線で今後の期待値を高めていくことが大事だと考えます。EVとしての企業価値を高めていくことで、これと今の株価に基づく時価総額とのギャップを感じていただければ、当社株式を保有したいと思う投資家も増えると思います。そのためにもまずは事業の収益改善を着実に進めて、2026年3月期の計画を達成すること、その中で中期経営計画「2030 Vision : Shift the Phase」の2027年3月の財務目標、さらにその先のVision達成に向けて、種まき、成長に向けたステップアップを行っていくことが大切だと考えています。難しい環境の中でもチャレンジして、一つ一つ解決して改善に向けた取り組みを継続していく、私自身もCFOとして課題解決に向けて取り組んでいきます。これだけ広がり大きい事業、高い技術を持つ会社であり、また広い地域にケイパビリティと意識の高い社員の皆さんを有していますので、「One Team」として一つの力となり、目標達成に向けて進んでいけると信じています。



執行役常務
CFO（最高財務責任者）
相浦 宏

岡本 久

執行役常務

クリエイティブ・テクノロジー
事業部門長



特集：クリエイティブ・テクノロジー事業部門

クリエイティブ・テクノロジー事業部門（CT事業部門）は、NSGグループの建築用ガラス事業部門（AG事業部門）、自動車用ガラス事業部門（Auto事業部門）にならぶ事業部門のうちの1つです。開示上は過去の経緯もあり、「高機能ガラス事業」となっています。

CT事業部門の売上高は、グループ全体の約6%（2025年3月期はグループ全体の8,404億円に対して466億円）と、全体に占める規模は大きくありません。しかしながら、地域経済などの外部環境の影響を受けながらも、安定した営業利益を継続的に計上しています。その背景には、プリンター、自動車、データセンター、化粧品など、幅広い産業分野に対してユニークな製品・技術を提供していることがあります。これらの技術は、様々な製品やサービスに組み込まれ、グローバルに展開されています。多様な市場・アプリケーションに展開できているため、特定の業界や地域の景気変動による影響を分散・平準化できしており、事業全体としての安定性を支えています。2025年3月期

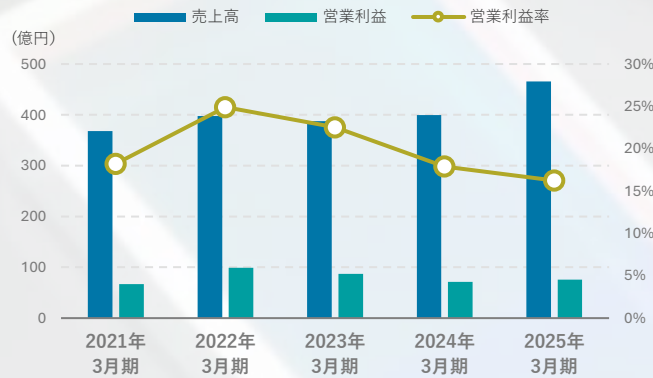
にはグループ全体としては欧州経済減速の影響を大きく受けましたが、CT事業部門の営業利益は76億円、営業利益率も直近では常に16%以上と安定した事業部門となっています。

「お客様の求めるものを創る」「お客様の求めるものに我々の技術を当てはめていく」ことを徹底した結果、CT事業部門は安定した事業運営が出来ているのだと認識しています。また、お客様の開発の初期段階から協業し、長い時間をかけて市場・お客様とともに成長することで技術の強みも余すことなく発揮できていると考えています。初期段階から必ずしもいきなり規模を拡大するのではなく、市場の技術の展開の方向を見定めつつ、ラボベースや少量生産でスタートしていくことも意識しています。

さらに、製造プロセスにも独自性があり、競争力のある品質とコストを実現しています。これまで、こうした技術や製品を積極的にPRし、お客様に採用いただいた結果、ニッチ市場でトップシェアを獲得することが出来ていると自認しています。CT事業部門には製品群ごとに3つの事業があり、その安定的か

つ発展的な事業運営は顧客製品の進化に貢献するユニークな素材を開発・提供し、市場に新たな価値を創造しているからだと考えています。まずは3つの事業部の概要についてご紹介します。

CT事業部門業績 ※カガミクリスタル社含む



特集：クリエイティブ・テクノロジー事業部門

目次

NSGグループ概要

ダイジェスト編

CEOメッセージ

事業概要

財務ハイライト

中期経営計画
「2030 Vision :
Shift the Phase」の概略

CFOメッセージ

特集「クリエイティブ・
テクノロジー事業部門」

マテリアリティ

環境編

社会編

ガバナンス編

その他情報



毛塚 昌道

クリエイティブ・テクノロジー事業部門
情報通信デバイス事業部長

情報通信デバイス事業部 (ID事業部)

ID事業部では、NSGが開発した屈折率分布型レンズ製品群「SELFOC®」を主力製品としています。SELFOC®は円柱状で、両端面が平坦というシンプルな形状を特徴としています。この構造により、加工が容易で生産工程の省力化に貢献するとともに、他部材との組み合わせがしやすく、デバイスの小型化を実現します。また、ガラス素材ならではの高い耐久性・耐熱性を備えており、レンズ単体で結像が可能な点も大きな特長です。

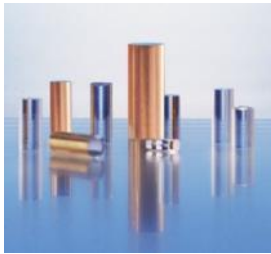
通信機器をはじめ、過去にはファクシミリ、現在では家庭用プリンターや複写機におけるライン読み取り・書き込み用途など、幅広い分野で活用されています。

代表的な製品であるSELFOC® Lens Array (SLA) はSELFOC®を多数配列したレンズアレイで、主にプリンター・複合機用レンズ市場で事業を展開しています。複合機でスキャンやコピーをする際にガラスの原稿台

の下でライン状の部品が動くのをご覧になった事があると思います。ここに使われるレンズがSLAで、非常にシンプルかつコンパクトな構造と高画質を両立する、複合機用レンズ市場でのシェアNo.1の製品です。



SELFOC® Lens Array



SELFOC® Micro Lens



アリスター・プール

クリエイティブ・テクノロジー事業部門
ファンクショナルプロダクツ事業部長

ファンクショナルプロダクツ事業部 (FP事業部)

FP事業部では、主にゴムや樹脂補強用ガラス長繊維であるグラスコード、鱗片状のガラスであるガラスフレーク、高強度・高弾性・レアアースフリーといった特性を持つMAGNAVI®などを扱っています。その他にも、カーボンファイバーやアラミド繊維など、ガラスではない製品も幅広く取り扱っており、材料科学のビジネスと言ってもいいかもしれません。

グラスコードは主にエンジンの駆動力を伝達するタイミングベルトの補強材として使用されています。エンジン駆動には金属チェーンやゴムベルトがありますが、金属チェーンは重く、音が大きく、効率が低くなることがあります。そのため、ガラス繊維、カーボンファイバー、アラミド繊維などの高機能繊維を組み合わせ、特殊な接着剤で加工し、ゴム・樹脂製品を補強したグラスコードが使用されます。これによりタイミングベルトは高強度・高弾性・高耐久性・寸法安定性を持ちます。グラスコー

ドはタイミングベルト市場でNo.1のシェアを誇ります。

ガラスフレークには、樹脂系の精密部品における寸法精度向上に寄与するガラスフレーク®や自動車用塗装および化粧品向けの無機顔料であるメタシャイン®などがあります

MAGNAVI®は環境配慮の製品開発コンセプトのもとで誕生した高機能ガラス繊維です。航空機、自動車、一般産業用資材などさまざまな用途での樹脂補強用繊維として、部材の軽量化や強度向上に寄与します。



グラスコード



MAGNAVI®



メタシャイン®

特集：クリエイティブ・テクノロジー事業部門

目次

NSGグループ概要

ダイジェスト編

CEOメッセージ

事業概要

財務ハイライト

中期経営計画
「2030 Vision :
Shift the Phase」の概略

CFOメッセージ

特集「クリエイティブ・
テクノロジー事業部門」

マテリアリティ



清田 正悟

クリエイティブ・テクノロジー事業部門
ファインガラス事業部長

ファインガラス事業部 (FG事業部)

FG事業部では、主にパソコン等モバイル機器用のカバーガラスやタッチパネル、液晶ディスプレイなどに採用されている超薄板ガラスUFF®を製造しています。また、ハードディスクドライブ (HDD) 基板用のガラス素板も取り扱っており、データセンターやパソコン向けに採用され、近年の急速な情報通信の大容量化に伴い需要が拡大しています。さらに、軟化点が低く熱成型が容易な化学強化用ガラスのglanova®はパソコンやスマートフォンだけでなく、デジタル化に伴い市場が拡大している車載ディスプレイ用カバーガラスや、軽量化を目的とした自動車の軽量ウィンドシールドにも採用されています。他社を含め、日本国内で厚さ1.1mm以下の一般的なソーダライム組成によるフロート板ガラスを生産しているのは、京都府の舞鶴事業所に当社が保有するフロートラインのみです。



UFF®



glanova®



HDD用のガラス素板を供給

“クリエイティブ”・テクノロジー事業部門という名称の由来

他の事業部門名（建築用ガラス事業部門と自動車用ガラス事業部門）には「ガラス」という言葉が入っていますが、「クリエイティブ・テクノロジー」には「ガラス」が入っていません。

以前は開示上の表記と同様の「高機能ガラス事業部門」で、素材としてのガラスを使用した製品を踏まえた名称でした。

CT事業部門はさらなる事業拡大を本気で狙っており、その事業拡大のためには特徴であるユニークな製品・技術・人財を通じて、ステークホルダーに新たな価値を生み出し

ていくことがミッションになると考えています。もちろん長年培ってきたガラス技術に誇りを持っていますが、コーティング液やカーボンファイバーなど、ガラスとは違う製品を扱っていることもあり、これまで培ってきたガラスに関連する技術を大切にしながらも、それ以外の可能性も排除せず「板ガラス」に比肩する新しい製品・技術や事業をクリエイト（創出）したいという思いもあり、このような事業部門名になりました。



目次

NSGグループ概要

ダイジェスト編

CEOメッセージ

事業概要

財務ハイライト

中期経営計画
「2030 Vision :
Shift the Phase」の概略

CFOメッセージ

特集「クリエイティブ・
テクノロジー事業部門」

マテリアリティ

環境編

社会編

ガバナンス編

その他情報

クリエイティブ・テクノロジー事業部門の今後について

中計における目標と進捗状況

中期経営計画「2030 Vision: Shift the Phase」ではNSGグループ全体の2027年3月期における営業利益率目標を7%としており、そのなかでCT事業部門の営業利益率は20%を目標としています。また、グループ全体の営業利益の目標額は640億円としていますが、達成するためにはCT事業部門の成長が不可欠であり、私としては、技術基盤の発展と市場ニーズの変化に対応することで、高利益な製品を市場へ提供し続けることにより、2030年までに営業利益を現状の約2倍、3倍にしたいと考えています。

しかしながら、これまでのCT事業部門の収益を支えてきたプリンター用途や自動車用エンジン用途の市場は、ペーパーレス化の進展やEV（電気自動車）化の影響により、事業環境が大きく変化しています。現在は代替用途の開拓を進めているものの、急激な市場縮小は想定していない一方で、大きな成長も見込みにくいと認識しています。

したがって、中長期的に事業を拡大させていくために、既存事業におけるコスト削減および生産効率の最大化と同時に既存製品・技術の水平展開と新規事業の創出で、継続的成長の実現と事業目標の達成を目指していきます。

中期経営計画の4つのDの「Business Development」では、CT事業部門においては、新たな収益の柱を作るため以下の3つを重点施策としています。

1. 隣接市場での事業拡大

ガラスフレーク・繊維技術の応用と用途開拓、そして、SELFOC®で培った光学材料技術の発展と用途展開を進めます。

2. 新技術の商業化

顧客市場・地域への拠点拡大・人員配置を行っていくとともに、顧客との共創途上にある製品パイプラインの着実な事業化に取り組めます。

3. 技術・事業シーズの取捨選択

継続的なニーズの掘り起こし・シーズの創出を強化するとともにシーズの商業可能性を判断していきます。

また「Decarbonization」については、脱炭素社会に貢献する製品群の拡大も、事業拡大の重点領域の一つに「環境」を掲げ進めています。当社グループではスコープ1、2および3のCO₂排出量について2030年に30%削減（2018年対比）の目標を立てていますが、CT事業部門は計画通りに進捗しています。CT事業部門では製品の製造過程で化石燃料を多く必要としCO₂を排出するフロート窯を舞鶴事業所に1基所有しており、そのエネルギー削減計画だけでなく、スコープ1の削減のための議論も深めています。



新規事業創出に向けた取り組み

CT事業部門では、2021年から新規事業創出に向けて部門内を横断して事業を開発する取り組みを開始しました。事業になる「種」を見つけ、育てていくということを機動的に行っています。重点領域として「環境」「オプティカル」「デジタル」の3分野にフォーカスし、各プロジェクトを推進しています。これらの領域は、今後メガトレンドとなる可能性が高く、成長市場が多数存在しています。CT事業部門は、既存製品群を通じてこれらの分野にすでに貢献しており、技術資産や市場資産を活用できる強みを持っています。これにより、技術開発や市場開拓において高いシナジーが期待されます。具体的な成果として、2025年に「環境」分野に関連するMAGNAVI®がFP事業部へ、「オプティカル」分野に関連する超低反射コーティング液がID事業部へ移管することができると、事業化の進展が見られています。

これまで蒔いてきた挑戦の「種」が着実に成長し、中期経営計画におけるBusiness Developmentの柱である「新技術の商業化」が順調に進展しています。

特集：クリエイティブ・テクノロジー事業部門

目次

NSGグループ概要

ダイジェスト編

CEOメッセージ

事業概要

財務ハイライト

中期経営計画
「2030 Vision :
Shift the Phase」の概略

CFOメッセージ

特集「クリエイティブ・
テクノロジー事業部門」

マテリアリティ

環境編

社会編

ガバナンス編

その他情報

ー 環境分野

この領域は、主に環境に配慮した5つの分野、自動車用材料、航空機用材料、電池用材料、風力発電、環境資材で開発等を進めています。

隣接市場での事業拡大

FP事業部の主要事業である、自動車エンジン用タイミングベルト向けのグラスコードは、EVシフトなどにより今後エンジン需要が減少すると見込まれているため、eバイク、電動パワーステアリング市場を始め、市場が拡大している産業用ロボットや工場自動化システムにおいても用途の拡大を行っています。また、MAGNAVI®を複合材用途として航空機用材料や風力発電、水素燃料タンクなどへの展開も図っており、その優れた強度や弾性率、耐衝撃性により各種部材の薄肉化・軽量化を通して、資源とエネルギーの節約、CO₂の排出量軽減を実現できます。

ガラスの光輝顔料では低CO₂排出プロセスで生産されたメタシャインエコ®が自動車塗料向

けに提供されており、化粧品向けに展開されているメタシャイン®や体質顔料として使用されるMAR'VINA®は、マイクロプラスチックビーズの代替材料として注目されています。近年、マイクロプラスチックビーズによる海洋汚染が問題視され、それらを含む化粧品の販売が原則禁止となっている国や地域もあります。このように、使用禁止や削減に向けた規制が強化されている中で、代替材料として活躍の機会が広がっていくと見ています。

新技術の事業化および

技術・事業シーズの取捨選択

将来に向けた新規事業での「成長」では、次世代電池として注目されている全固体電池の材料の開発を進めており、2025年6月からスタートした日本政府の全固体電池に関するプロジェクトにもガラス系固体電解質の開発分野で参画しています。また、火力発電の副産物である石炭灰から環境配慮型高機能リサイクル繊維「BASHFIBER®」の事業化に向けて、2024年にパートナー企業と共同検討を開始しました。強度・耐熱性を備え、建築・土木・産業資材分野での活用が期待されます。石炭灰のアップサイクルによりCO₂排出削減に貢献し、リサイクルも可能なため、持続可能な社会構築に向けて注目されています。

環境ソリューション	主要製品	市場	ソリューション
隣接市場での 事業拡大	MAGNAVI® 	航空機用材料、風力発電、水素燃料タンクなど	資源とエネルギーの節約、CO ₂ 排出量の軽減など
	MAR'VINA® 	化粧品	海洋汚染の防止など (マイクロプラスチック代替)
新技術の事業化および 技術・事業シーズの 取捨選択	BASHFIBER® 	建築・土木・産業資材分野	原料のアップサイクルによるCO ₂ 排出量削減など

特集：クリエイティブ・テクノロジー事業部門

目次

NSGグループ概要

ダイジェスト編

CEOメッセージ

事業概要

財務ハイライト

中期経営計画
「2030 Vision :
Shift the Phase」の概略

CFOメッセージ

特集「クリエイティブ・
テクノロジー事業部門」

マテリアリティ

環境編

社会編

ガバナンス編

その他情報

－ オプティカル分野

この領域では、プリンター・複合機向けの製品が既存事業として主力となっていますが、ペーパーレストレンドなどを考慮し、カメラ、検査機、レーザー・センシングへの展開を進めています。

隣接市場での事業拡大

ID事業部において、SELFOC®を従来のプリンター・複合機以外の用途としてAOI（自動光学検査）分野での掘り起こしに取り組んでいます。AOI市場は、AI とディープラーニング技術の高度化や人手不足対策、省人化、品質要求の厳格化等による検査ニーズの高まりにより需要増加が期待されています。特にEVの普及に伴い需要増加が見込まれるEVバッテリー検査市場を捉えるべく多言語のWebサイトの整備や広告の出稿を通じたPR、海外の大規模展示会への出展等を積極的に行っています。EVバッテリーを手掛ける主要メーカーの多くは外国の企業ですが、現在ではほとんどの主要メーカーにアクセスできる体制が整いました。また、既存のプリンター・複合機市場においても、LED

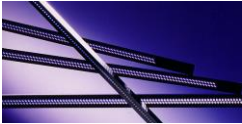
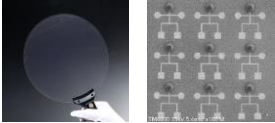
プリンターに使用されるLPH（LED Print-head）への展開を進めています。SELFOC®はシンプルかつコンパクトな光学設計を実現することができるため、複雑な光学系や駆動部分が不要となります。プリンターの大幅な小型化、軽量化が可能となり、省電力化にも貢献します。これらのメリットを幅広いお客様にPRする事で、大幅にシェアを向上させるためのアクションプランを立案・遂行していきます。

新技術の事業化および

技術・事業シーズの取捨選択

これから展開を加速していきたいと考えているのは、光学フィルター用の高機能液です。その中でも、超低反射コーティング液については、スマートフォン向けにお客様に採用いただき、搭載モデルが増加している状況で、さらに複数社においても採用が検討されています。

レーザー・センシング分野ではインプリント技術を使用した高精度光学レンズが活用できると考えており、顔認証などの3Dセンシング、LiDAR、カメラレンズ、ディスプレイ、光通信などの分野において、サンプル提供などを進めています。

オプティカルソリューション	主要製品	市場	ソリューション
隣接市場での事業拡大	SELFOC® Lens Array 	AOI（自動光学検査）、LEDプリンター	解像度の向上、省電力、デバイスの小型化など
新技術の事業化および技術・事業シーズの取捨選択	超低反射コーティング液 	各種カメラモジュールなど	ノイズの低減による高画質化など
	マイクロ光学素子 (MOE) 	3Dセンシング、LiDAR、ディスプレイ、光通信など	デバイスの小型化、レーザー光耐性など

特集：クリエイティブ・テクノロジー事業部門

目次

NSGグループ概要

ダイジェスト編

CEOメッセージ

事業概要

財務ハイライト

中期経営計画
「2030 Vision :
Shift the Phase」の概略

CFOメッセージ

特集「クリエイティブ・
テクノロジー事業部門」

マテリアリティ

環境編

社会編

ガバナンス編

その他情報

ー デジタル分野

この領域では半導体材料、データセン
ター、光通信デバイスをメインに取り組ん
でいます。

隣接市場での事業拡大

FG事業部では半導体向けのキャリアガラス、
データセンター関連の製品であるHDD基板用
ガラス素板は既に事業化しており、データセン
ター需要の高まりを背景に今後も継続的な貢献
が期待できます。

FP事業部では半導体基板用プリント基板
(PCB) の基礎原料として使用するガラスペ
レットの展開を拡大していきます。情報通信の
大容量化、高速化に対して部材に求められる低
誘電特性や低熱膨張特性の高機能化ニーズを、
当社のコア技術であるガラス組成開発技術を生
かしたガラスペレット供給で取り込んでいます。

ID事業部ではデータセンターの液浸冷却対応
コネクタへのSELFOC®の応用展開を行ってい
ます。昨今のクラウドサービスやAIの発展によ

り、インターネット上のデータ通信量は今後ま
すます増加すると見られています。それに伴い、
データセンター内のサーバーなどを冷却するた
めのエネルギー負荷も増大することが予想され
ます。こうした背景の中、液浸冷却技術は、
データセンターの消費電力削減のカギを握る技
術として、今、注目を集めています。

新技術の事業化および

技術・事業シーズの取捨選択

半導体を熱、湿気、光、物理的衝撃などから
保護する封止材やIT関連部材の小型化に伴い、
より薄くなったエンジニアリングプラスチック
に適したガラスフィラー材料の需要が増加して
います。また、AIや自動運転、データセンター

の拡大により、大容量・高速通信の需要が拡大
していく中で、CPU/GPUの高速・省エネ化
ニーズから半導体の微細化・高集積化が進みま
す。基板の剛性、平坦性、誘電特性から、ガラ
ス基板への注目が高まっており、当社独自のガ
ラス組成と加工技術の組み合わせによりマイク
ロクラックレスを実現したTGV（Through
Glass Via）の事業化も目指しています。光通信
デバイス分野では、これまで培ってきた光学技
術を基に、光電融合市場関連のコ・パッケー
ジ・ドオプティクス（CPO）にも、マイクロ光
学素子、SELFOC®、光学フィルター用のコー
ティング液が生かせないか、検討・開発に取り
組んでいます。

デジタル ソリューション	主要製品		市場	ソリューション
隣接市場での 事業拡大	極細SELFOC® Micro Lens		データセンター、 光電融合デバイス	省電力、効率的なデータ伝送、 伝送距離の拡張、 デバイスの小型化など
	HENCYFLAKE™ (低誘電ガラスフレーク)		半導体	樹脂基板の寸法安定性・機械強度の向上、 伝送損失の低減など
新技術の事業化および 技術・事業シーズの 取捨選択	TGV		半導体	マイクロクラックレス、 低熱膨張など

特集：クリエイティブ・テクノロジー事業部門

目次

NSGグループ概要

ダイジェスト編

CEOメッセージ

事業概要

財務ハイライト

中期経営計画
「2030 Vision :
Shift the Phase」の概略

CFOメッセージ

特集「クリエイティブ・
テクノロジー事業部門」

マテリアリティ

環境編

社会編

ガバナンス編

その他情報



このように各重点領域について、隣接市場での事業拡大や新技術の事業化および技術・事業シーズの取捨選択を進めていますが、CT事業部門内で連携を取りながら推進しています。今後の事業拡大に向けては、市場との対話を深め、理解を広げることが重要です。そのために、プッシュ型のマーケティングとプル型のマーケティングの両面に注力していきます。プッシュ型では、海外を含むマーケティング拠点の体制強化を進めています。2024年に台湾、2025年には米国に駐在員を派遣しました。さらに、人口増加に伴いeバイクなどの需要拡大が期待されるインドにも、お客様の進出に合わせて拠点を設けています。今後は、各地域の状況に応じて、これらの拠点を順次拡充していく予定です。プル型では、Webサイトの充実や展示会への積極的な出展などを通じて、CT事業部門の製品や技術をより多くの方に「見つけてもらう」機会を創出します。お客様が求める情報を提供し、ニーズを育てて販売につなげていきます。

素材メーカーである当社が市場のトレンドを主導することは難しいですが、トレンドに敏感であることは可能です。展示会やデジタルマーケティングを通じて市場の変化を把握しながら、プッシュ型マーケティングも並行して行い、事業目標の達成を目指します。

実際、CT事業部門として出展した展示会では、これまで当社製品を採用されていなかった企業様にもブースにお越しいただき、新たな採用事例が生まれています。こうした取り組みは、徐々に定着しつつあります。

今後の成長に向けた課題

今後の成長のためには、さらなる人財の充実が必要だと考えています。事業拡大のためには、お客様の求めるものを創らなければなりません。ガラスという観点で言えば、これまで以上にさまざまな特性が求められると考えています。そのニーズに応えていくためには新たなガラス組成を開発していく必要があります。お客様のニーズをよりタイムリーかつ正確にキャッチし、そのニーズを技術へ反映していくことができる人財を確保・育成していくことが重要だと考えています。

先ほどもお伝えしましたが、私はCT事業部門の利益を現在の2倍、3倍と大きく伸ばしていきたいと考えています。しかし、今のやり方を続けるだけでは、その目標を達成するのは難しいと感じています。現状を打破するためには、「防御（既存事業の維持・拡大）」と「攻撃（新規事業の創出）」の両輪を同時に回していく必要があります。CTで働くメンバーには一人二役（防御と防御／防御と攻撃／攻撃と攻撃）を担っていただき、その中で効率化と適材適所の発掘を行っていきます。新しいことを始めれば、リソースが足りなくなるため、浮き彫りとなった不足分については充足を図っていきます。非常にチャレンジングなことをメンバーの皆さんに求めていることは自覚しており、常日頃から感謝の気持ちを持ち続けることを大切にしていますし、実際、皆さんの尽力には頭が上がりません。新しいことに挑戦していくためには、多様性と健全な組織風土が不可欠だと考えています。多様性にはさまざまな側面がありますが、まずは「意見の多様性」の促進に取り組んでいます。

メンバーには、旺盛な好奇心と挑戦意欲を持ち、発想の段階では自ら制限を設けず、自分の感じたこと・考えたことを率直に発信するよう呼びかけています。

私自身も間違えることがありますし、新しいことに取り組む以上、正解が一つとは限りません。多様な意見こそが、強い組織をつくる基盤だと信じています。

特集：クリエイティブ・テクノロジー事業部門

目次

NSGグループ概要

ダイジェスト編

CEOメッセージ

事業概要

財務ハイライト

中期経営計画
「2030 Vision :
Shift the Phase」の概略

CFOメッセージ

特集「クリエイティブ・
テクノロジー事業部門」

マテリアリティ

環境編

社会編

ガバナンス編

その他情報

CT事業部門はID事業部、FP事業部、FG事業部という市場・技術・製品が全く異なる事業部の集合体で、それぞれの文化をもっています。ともすれば同じ事業部門にありながら他の事業部のことを十分に理解していない、同じ市場を異なる製品で追いかける等のネガティブな面が色濃く出てしまう恐れがありました。そのため風土の改革を以前から進めており、例えば、グループ全体の経営指針である「Our Vision」や中期経営計画に沿った独自のミッション・ビジョン・バリュー (MVV) を策定し、メンバーの価値観の統一を図っています。このCT事業部門ならではのMVVはメンバーで1年間議論しながら考え、作り上げたものです。CT事業部門では毎年度スローガンを決定（2025年3月期は「Share the Vision, Make the Future」、2026年3月期は「Challenge yourself to be “CREATIVE”」）していますが、これも部門内の公募により決定しています。さらには、定期的に時間を確保して、10年後の目指す姿について話し合っています。普段はどうしても短期的な視点になりがちですので、長期的な視点でCT事業部門として今後どうするのか、どうしていきたいのかをしっかりと議論しています。議論の場では、日常業務や普段の立場から離れ、率直に意見を出し合っています。その結果、長期的な目標や方針の認識を共有でき、フラットでフランクな風土ができつつあります。

この風土は、CT事業部門が素晴らしい人財を引きつけ、育成し、さらに事業を拡大できる組織に変わるために重要だと考えています。今後もこうした議論は必ず継続していきます。なお、フラットとフランクは、中期経営計画の「Diverse Talent」で言及している4つの「F」にも含まれており、会社全体がこの方向にシフトしているのはとても良いことだと思います。



MISSION

ユニークな製品・技術・人財を通じて、
ステークホルダーに新しい価値を生み出す



VISION

新しい価値の創造を通じて、
市場に感動を与える集団になる



VALUE

Be a High Performance Material Creator!!
創るに、熱意と愛情



CREATIVE TECHNOLOGY

CT事業部門では利益の絶対値拡大を目指し、「環境」「オプティカル」「デジタル」に関連した既存事業の維持・拡大と新規事業の創出を推進していきます。顧客製品の進化や課題解決に貢献するユニークな製品・技術を開発提供することにより市場に新たな価値を「クリエイト」し、グループ全体の中期経営計画の目標達成に貢献していきます。

マテリアリティ

当社グループでは、「NSGグループ サステナビリティ基本方針」に基づき、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課題として、マテリアリティを特定しています。

昨年、社会状況の変化等を踏まえ、改めて重要課題の見直しを実施しました。安全は当社事業の前提であるという会社のポリシーを明確にするためこれを見直し、これまで「人的資本」の一部に含まれていた「健康と安全」を独立させマテリアリティの項目の1つとしたうえで、経営の基本となる要素と競争力の源泉となる要素に区分しました。

健康と安全、倫理・コンプライアンス、安全で高品質な製品・サービスの3つのマテリアリティは、事業遂行上、必達すべき経営の基本事項としてグループ全体での最優先事項として管理し継続的に啓発・改善していきます。

競争力の源泉となる環境、社会シフト・イノベーション、ヒューマンキャピタルの3つのマテリアリティは本中計の4つの「D」（Business Development, Decarbonization, Diverse Talent, Digital Transformation）に対応しており、企業価値向上のため中期経営計画にて戦略的に取り組みます。



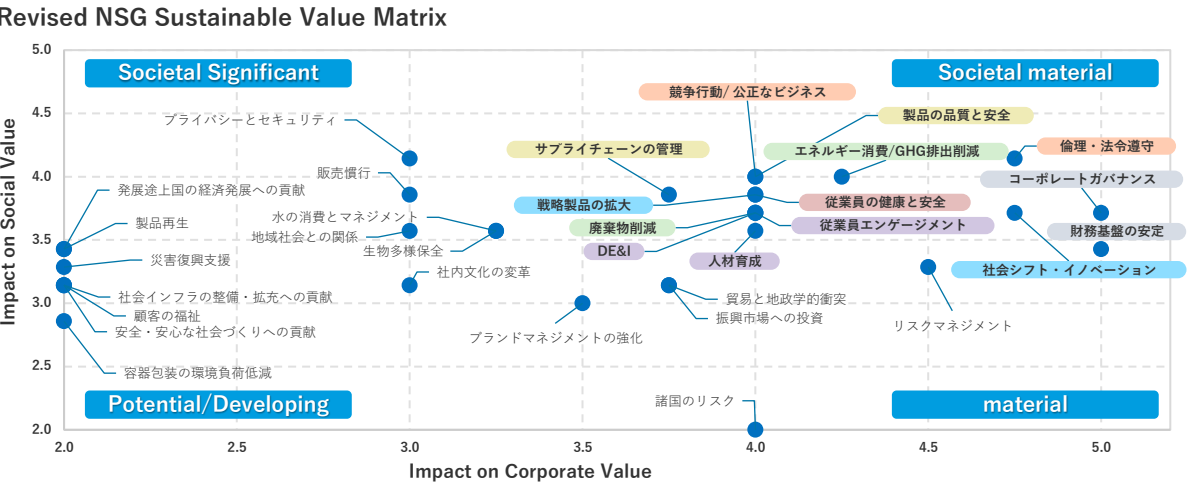
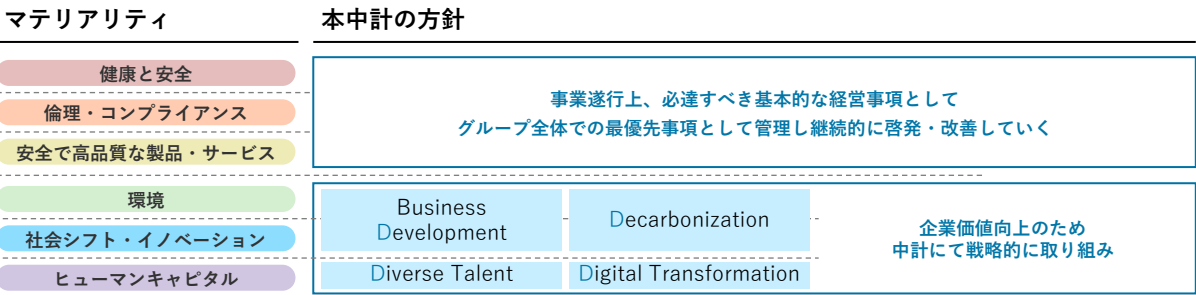
小林 史朗

執行役
サステナビリティ部
統括部長

マテリアリティの特定プロセス

各項目はGRI、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社会的インパクト（Impact on Social Value）と当社への財務的インパクト（Impact on Corporate Value）を点数付けして2軸上で評価し、点数が高い項目を「重点領域」として選定しました。点数付けにあたっては、当社を取り巻く様々なステークホルダーの視点を加味しました。例えば投資家、従業員、顧客、バリューチェーン上のビジネスパートナー、地域住民などです。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。このマテリアリティは、2024年3月期のサステナビリティ委員会での議論、および取締役会での承認を経て決定されました。

なお、昨年より、欧州のサステナビリティ報告指令（Corporate Sustainability Reporting Directive, CSRD）の要求に対応するため、新たなアセスメント（ダブルマテリアリティアセスメント）の準備を開始しました。2025年2月、欧州委員会によりオムニバス法令が公表され、当社への適用開始は2年延期となりましたが、当社内では引き続き適用開始にむけて準備を進めています。



目次

NSGグループ概要

ダイジェスト編

CEOメッセージ

事業概要

財務ハイライト

中期経営計画
「2030 Vision :
Shift the Phase」の概略

CFOメッセージ

特集「クリエイティブ・
テクノロジー事業部門」

マテリアリティ

環境編

社会編

ガバナンス編

その他情報

新たなサステナビリティ目標とKPI

当社グループは、2025年3月期開始の中期経営計画に沿って、当社が取り組むべき重要課題として特定した6つのマテリアリティについて、サステナビリティ目標とKPIを設定し活動を行っています。目標とKPIは、以下の通りです。

健康と安全（中計で独立させた項目）

死亡災害ゼロの目標は継続します。災害度数率（SIR）目標は大幅に引き上げ、製造拠点におけるAIやCCTVカメラ導入などの新たなアプローチにより、目標達成に向けて取り組みます。

詳細は、社会編「[健康と安全](#)」をご参照ください。

倫理・コンプライアンス

ホットライン報告については、一定の報告件数（「量」）が得られるようになったため、次のステップとして報告の内容（「質」）に着目した目標を設定しています。また、これまでの倫理・コンプライアンスウィークに関するフィードバックから、懸念事項を報告したことに対する報復を恐れる声が依然として存在することがわかりました。そこで、目標として報復件数ゼロを掲げています。さらに、コンプライアンスプログラムに対する従業員からの評価に関するKPIも設定し、プログラムのさらなる改善を目指します。詳細は、社会編「[倫理・コンプライアンス](#)」を参照ください。

安全で高品質な製品・サービス

品質については、「メジャー品質スパイク（外部顧客に影響を与え、財務的影響が1億円を超える品質事故）ゼロ」という目標を掲げ、取り組んでいます。

サプライチェーンにおいては、2024年3月期の目標達成状況を鑑み、いくつかの項目で目標をレベルアップしています。具体的には、サプライヤー行動規範よりもさらにレベルの高い内容であるサステナブルサプライチェーン憲章の浸透率を、目標に掲げ

ています。また、サプライヤーアセスメントカバー率の目標を74%に引き上げ、目標達成に向けて取り組んでいます。

また、スコープ3の削減目標についても設定しています。当社のスコープ3排出量のうち最も大きな割合を占めるのはカテゴリ1（購入した製品・サービス）であり、当社のスコープ3全体の約50%を占めます。これらの優先度の高いサプライヤーとの継続的なエンゲージメントを通じて、スコープ3削減目標の達成を目指します。詳細は、社会編「[安全で高品質な製品とサービス](#)」を参照ください。

環境

単位生産量あたりのCO₂削減目標を引き上げ、再生可能電力比率を目標に掲げ取り組んでいます。これまで順調に推移していますが、再生可能電力は市場の価格変動の影響を受けやすいのですが、グローバルレベルでより経済合理性の高い調達方法を模索する努力を通じて、さらなる比率の向上を目指します。取り組みの詳細は、環境編「[気候変動・TCFD](#)」、および「[エネルギー](#)」を参照ください。

また、気候変動の影響により近年、水資源に対する社会的不安が高まっています。これに対応するため、水ストレス地域における取水量を50%削減する目標を設定しています。また、サーキュラーエコノミーへの移行が加速していることから、ガラス資源のリサイクルに関する目標を設定しています。特に自動車用ガラス事業では、顧客との協働によるガラスリサイクルの取り組みを積極的に進めています。これらの活動は脱炭素社会の実現にも貢献します。取り組みの詳細は、環境編「[事業による貢献（サステナビリティと製品）](#)」「[水](#)」、および「[サーキュラーエコノミー（廃棄物）](#)」を参照ください。

社会シフト・イノベーション

本項目の目標は、戦略製品の売上構成比拡大です。特に、当

社の主力商品である太陽電池パネル用ガラスをはじめ、今後のEV市場拡大に向けたヘッドアップディスプレイやルーフガラスなどの自動車用ガラス、また高機能ガラス分野においては、LPH（LEDプリントヘッド）や、将来のデータ流通量増大における省エネ課題に対応したデータセンター向け液浸冷却対応多心光コネクタなどの戦略製品の売上拡大により、目標の達成を目指します。詳細はダイジェスト編「[事業概要トピックス](#)」、および環境編「[事業による貢献（サステナビリティと製品）](#)」を参照ください。

ヒューマンキャピタル

従業員エンゲージメントに関しては、中期経営計画の戦略に即して、「従業員に対する提供価値の向上（Employee Value Proposition）」の向上を目標に掲げています。測定指標としては、社内の従業員意識調査「Your Voice」サーベイにおける「NSGグループを働きがいのある職場として推薦する（Net promoting score, 略してNPS）」という設問の数値を用います。2023年11月における従業員意識調査では、この設問への回答結果が会社のサステナビリティへの取り組みに関する設問の回答結果と高い相関性を見せており、サステナビリティに対する会社の取り組みが、従業員の意識にプラスの効果をもたらすことで、ひいては企業価値向上に貢献することを示唆する興味深い結果が得られています。エンプロイヤー・ブランドに関する社内教育の実施やソーシャルメディアの活用などによりKPIの目標達成を目指します。DEIに関しては、日本政府が掲げる女性管理職比率目標（2030年までに30%）を鑑み、さらに高い目標に引き上げています。ヒューマンキャピタルについての取り組みの詳細は、社会編「[ヒューマンキャピタル（人的資本）](#)」を参照ください。

詳細は次頁の通りです。

マテリアリティ

目次

NSGグループ概要

ダイジェスト編

CEOメッセージ

事業概要

財務ハイライト

中期経営計画
「2030 Vision :
Shift the Phase」の概略

CFOメッセージ

特集「クリエイティブ・
テクノロジー事業部門」

マテリアリティ

環境編

社会編

ガバナンス編

その他情報

6つのマテリアリティにおける目指すべき姿とサステナビリティ目標およびKPI

■ 経営の基本となるマテリアリティ

マテリアリティ	2030年3月期 目指すべき姿	2027年3月期 新目標		2027年3月期 KPIs	SDGs 17の目標（169のターゲット）	
健康と安全	強力なリーダーシップの下、全員が安全を価値と考え、安全な職場づくりに協力する安全文化が醸成されている。すべてのリスクが適切に管理されている。特に重要なリスクについては、高いレベルの管理が行われている。デジタル技術の使用により、管理レベルを大幅に向上する。	死亡率	死亡災害、 後遺症の残る重大災害	0		8.8
		災害度数率 (SIR)		0.20		8.8
倫理・ コンプライアンス	倫理・コンプライアンス (E&C) プログラムの定期的な改善によりグループリスクに対処し、ステークホルダーとのパートナーシップと信頼を獲得する。	立証されたホットライン報告率		45%		16.5
		懸念事項報告に対する「報復」件数		0		16.5
		競争法、贈収賄汚職関連法違反にかかる課徴金納付		0		16.5
		E&C教育実施完了率/有効性		100%/上記KPIの達成/改善		16.5
		コンプライアンスプログラムの評価と効果		90%の好評価		16.5
安全で高品質な 製品・サービス	持続可能なサプライチェーン戦略を実施し、環境と社会への悪影響を最小限に抑え、イノベーションを促進し、廃棄物とリスクを削減し、NSGのブランドを高める。	サプライチェーン	スコープ3	2.6百万トン		13.3
			サプライチェーン憲章の浸透率 (金額)	63%	  	8.7 / 12.4 / 17.16
		サプライヤーとの 協業	サプライヤーアセスメントカバー率 (金額)	74%	  	8.7 / 12.4 / 17.16
			アセスメント平均スコア (EcoVadis)	60以上	  	8.7 / 12.4 / 17.16
			“多様なサプライヤー”の金額ベース比率	2%		10.3
		品質	メジャー品質スパイク (外部顧客に影響を与え、財務的影響が1億円を超える品質事故) ゼロ	0		9.1

目次

NSGグループ概要

ダイジェスト編

CEOメッセージ

事業概要

財務ハイライト

中期経営計画
「2030 Vision :
Shift the Phase」の概略

CFOメッセージ

特集「クリエイティブ・
テクノロジー事業部門」

マテリアリティ

環境編

社会編

ガバナンス編

その他情報

6つのマテリアリティにおける目指すべき姿とサステナビリティ目標およびKPI

■ 競争力の源泉となるマテリアリティ

マテリアリティ	2030年3月期 目指すべき姿	2027年3月期 新目標		2027年3月期 KPIs	SDGs 17の目標	(169のターゲット)
環境	持続可能なプロセスを導入して環境に配慮した製品を生産し、脱炭素社会と循環型社会に積極的に貢献することで、ステークホルダーの期待を超える		単位生産量あたりCO ₂	YoY3%減	 	7.2 / 7.3 / 13.2
		脱炭素	再生可能エネルギー電力比率	65%	 	7.2 / 7.3 / 13.2
			スコープ1+2	絶対量減	 	7.2 / 7.3 / 13.2
		埋め立て廃棄物		20%削減 (2024年3月期比)		12.5
		カレット比率		3%ポイント増 (2019年3月期比)	  	7.3 / 12.5 / 13.2
		水資源		取水量50%減 (2019年3月期比、水ストレス地域)		6.4
社会シフト・イノベーション	NSG独自のガラス技術が強みに、ステークホルダーの皆様から信頼されるパートナーとなり、持続可能な社会の実現に貢献することを目指す。		戦略製品の売上構成比	23%から29%に拡大		9.4
ヒューマンキャピタル	従業員に対する提供価値: グローバルに一貫した雇用者ブランドにより、NSGを競合他社と差別化し、各地域での適応を可能にするとともに、特徴的で希望と信頼性のある価値提供を目指す。	従業員 エンゲージメント	Your Voice調査のNPS 設問における肯定的回答比率	80%	 	4.4 / 8.5
	DEI: 誰もがベストを尽くせるインクルーシブな組織となる（“#BeYourselfAtWork”活動）。 外部機関からの受賞に値するリーダーとして認められる。	DEI	女性管理職比率	24% (2023年6月末実績16%)		5.5

目次

NSGグループ概要

ダイジェスト編

CEOメッセージ

事業概要

財務ハイライト

中期経営計画
「2030 Vision：Shift the Phase」の概略

CFOメッセージ

特集「クリエイティブ・テクノロジー事業部門」

マテリアリティ

環境編

社会編

ガバナンス編

その他情報

2025年3月期の目標に対する進捗状況

一部未達の項目がありましたが、おおむね目標を達成することができました。

スコープ1+2の絶対排出量の削減も順調に推移し、2025年3月期までに、SBTi well below 2°C目標（2030年までに2018年対比

で30%削減）の半分となる16%の削減を達成しています。また、責任ある調達では、サプライヤーのEco Vadis平均スコアが昨年に引き続き継続して目標を上回るなど、順調に推移している項目があります。

一方、重大災害度数率（SIR）改善については、千葉事業所で

の閉鎖空間における死亡災害発生を受け目標未達となりましたが、閉鎖空間に関するグループガイダンスの作成、発行など、グループ全体で対策を進めています。全体の進捗状況については、以下を参照ください。

2027年3月期目標と2025年3月期進捗状況

	2027年3月期に向けた目標	2027年3月期 KPI	2025年3月期の進捗状況	関連するSDG s	
健康と安全	死亡率	● 死亡災害、後遺症の残る重大災害)	0	千葉事業所で閉鎖空間における死亡災害が1件発生しました。対策として、閉鎖空間に関するグループガイダンスを作成、発行しました。また、その他すべての高リスク作業に関するグループ標準書の準備を進めています。	
	災害度数率（SIR）		0.20	2025年3月期の目標は15%削減の0.27でしたが、3%削減の0.31に留まりました。対策として、1) 経験1年未満の従業員に対する安全教育、2) 特にフォーカスサイト（重大災害率が所定の値を上回る事業所）における安全ルールの徹底的な実施に取り組んでいます。	
倫理・コンプライアンス		● 立証されたホットライン報告率	45%	2025年3月期の報告件数のうち、37%が立証されており、16%が部分的に立証されていました。引き続き、ホットラインの利用に関する社内教育などを通じて、目標値の達成に向けた取り組みを進めています。	
		● 懸念事項報告に対する「報復」件数	0	懸念事項報告に対する従業員間での報復件数が1件ありました。報復行為とは何を指すのかについて、管理職に加え、従業員に対しても継続的な教育を行っています。	
		● 競争法、贈収賄汚職関連法違反にかかる課徴金納付	0	競争法、贈収賄汚職関連法違反にかかる課徴金納付は0件でした。	
		● E&C教育実施完了率/有効性	100%/上記KPIの達成・改善	2025年3月期に実施した年次教育では、対象社員の100%が当該教育を修了しました。これまでの取り組みの結果、100%の目標を初めて達成することができました。引き続き、受講完了率アップのための取り組みを実施してまいります。	
		● コンプライアンスプログラムの評価と効果	90%の好評価	2025年3月、倫理・コンプライアンスに関するカルチャーサーベイを行いました。現在結果を集計中です。	
安全で高品質な製品・サービス	サプライチェーン	● スコープ3	3.2百万トン	2025年3月期のスコープ3は3.7百万トンとなりましたが、これはより高いデータの精度とカバー範囲を確保するために、計算方法を見直したことによるものです。新たな計算方法はSBTiの認定を受けています。この計算方法により、基準年となる2018年のスコープ3の値を3.92百万トンに変更しました。これに従い、目標値も見直しました（3.2百万トン）。引き続き、排出量データや脱炭素計画の共有など、サプライヤーとの協業を通じて、目標達成に向けて取り組んでいます。	
	サプライヤーとの協業	● サプライチェーン憲章の浸透率	63%	金額ベースで33.4%のサプライヤーがサプライチェーン憲章に同意しました。主要サプライヤーに対する個別のアプローチを続けており、目標達成に向けて取り組んでいます。	  
		● サプライヤーアセスメントカバー率（金額）	74%	サプライヤーアセスメントカバー率については、金額ベースで67.4%のサプライヤーがEcoVadisのサステナビリティに関する評価を受けました。順調に推移しています。	  
		● アセスメント平均スコア（EcoVadis）	60以上	サプライヤーのEcoVadisアセスメント平均スコアは61となり、目標を超えることができました。特に点数が低いサプライヤー数が減少していることが、全体のスコア改善につながっています。	  
		● “多様なサプライヤー”の金額ベース比率	2%	“多様なサプライヤー”の金額ベース比率については、いくつかの多様なサプライヤーを特定しており、目標達成に向けて着実に取り組みを進めています。	
	品質	● メジャー品質スパイク	0	メジャー品質スパイク（1億円以上）の発生件数は0件となり、目標を達成しました。	

目次

NSGグループ概要

ダイジェスト編

CEOメッセージ

事業概要

財務ハイライト

中期経営計画
「2030 Vision :
Shift the Phase」の概略

CFOメッセージ

特集「クリエイティブ・
テクノロジー事業部門」

マテリアリティ

環境編

社会編

ガバナンス編

その他情報

2027年3月期目標と2025年3月期進捗状況

2027年3月期に向けた目標		2025年3月期の進捗状況		関連するSDG s
環境	● 単位生産量あたりCO ₂	YoY3%減	2025年3月期のガラス単位生産量当たりCO ₂ 排出量は0.67kgとなり、2024年3月期（0.69kg）対比で3%の改善目標を達成しました。この改善は主に、英国・グリーンゲート工場における製造ラインの統合や、オンサイト太陽光発電の導入など、スコープ1とスコープ2の脱炭素化施策の組み合わせにより達成されたものです。	 
	● 再生可能エネルギー電力比率	65%	2025年3月期の再生可能エネルギー電力比率は36%でした。証書の価格上昇の影響を受けましたが、オンサイト太陽光発電の導入などを継続して推進しました。当社はさまざまな選択肢の中から経済合理性のある最適な調達方法を模索する努力をグローバルで続けています。短期的には財務安定性とサステナビリティの両立を目指しつつ、市場の状況を継続的に注視しながら目標達成に向けて取り組んでいます。	 
	● スコープ1+2	絶対量減	スコープ1とスコープ2の絶対量は、2024年3月期までに2018年対比で約16%削減しており、2030年までに2018年対比30%削減の目標に対して順調に推移しています。	 
	埋め立て廃棄物	20%削減 (2024年3月期比)	埋め立て廃棄物は2024年3月期の21.6千トンより若干増加し22.4千トンとなり、3.7%の増加となりました。最大の課題である北米主要工場における不良原料の埋立廃棄については、新たなリサイクルパートナーと協働を始めた結果、対前年比で24%削減しましたが、その他の地域での廃棄発生により相殺されました。引き続き、グローバルで取り組みを進めていきます。	
	カレット比率	3%ポイント増 (2019年3月期比)	2025年3月期のカレット比率は、2019年3月期比で0.6%ポイントの増加となりました。当社は顧客と協働して、自動車用ガラスにおける廃車からのガラスリサイクルを行うなど、積極的な取り組みを進めています。	  
	水資源	取水量50%減 (2019年3月期比、水ストレス地域)	2025年3月期の水ストレス地域における総取水量は1.9百万トンとなり、2019年3月期の3.4百万トンから43%の削減となりました。水ストレス地域であるイタリア・サンサルボ工場において、水のリサイクリングプロジェクトが導入されたことが、取水量の削減に寄与しました。なお、グループ全体の総取水量は14.3百万m ³ となり、2019年3月期対比で19%の削減となりました。	
社会シフト・イノベーション	戦略製品の売上構成比	23%から29%に拡大	2025年3月期における戦略製品の売上構成比率は22.1%でした。目標を若干下回っていますが、ほぼ計画通りです。特に、建築用では欧州市場の状況にもかかわらず戦略製品の売上は好調であったことから、全体の比率増加に大きく貢献しました。一方、自動車用では、経済情勢により新製品の発売が遅延したことから、新製品を含む売上高が影響を受けました。高機能ガラス事業では、ほぼ計画通りです。	
ヒューマン・キャピタル	従業員エンゲージメント ● Your Voice調査のNPS設問における肯定的回答比率	80%	次回のYour Voiceエンゲージメントサーベイは2025年9月を予定しています。	 
	DEI ● 女性管理職比率	24% (2023年6月末実績16%)	2025年3月期におけるNSGグループの女性管理職比率は18.0%となりました。順調に推移しています。今後も、半期ごとに進捗を確認し、ベストプラクティスを共有し、さらなる向上を目指します。	

目次

NSGグループ概要

ダイジェスト編

環境編

NSGグループの
ビジネスと環境

気候変動

気候変動・TCFD

事業による貢献
(サステナビリティと製品)

エネルギー

サーキュラーエコノミー
(廃棄物)

自然資本

水

自然との共生

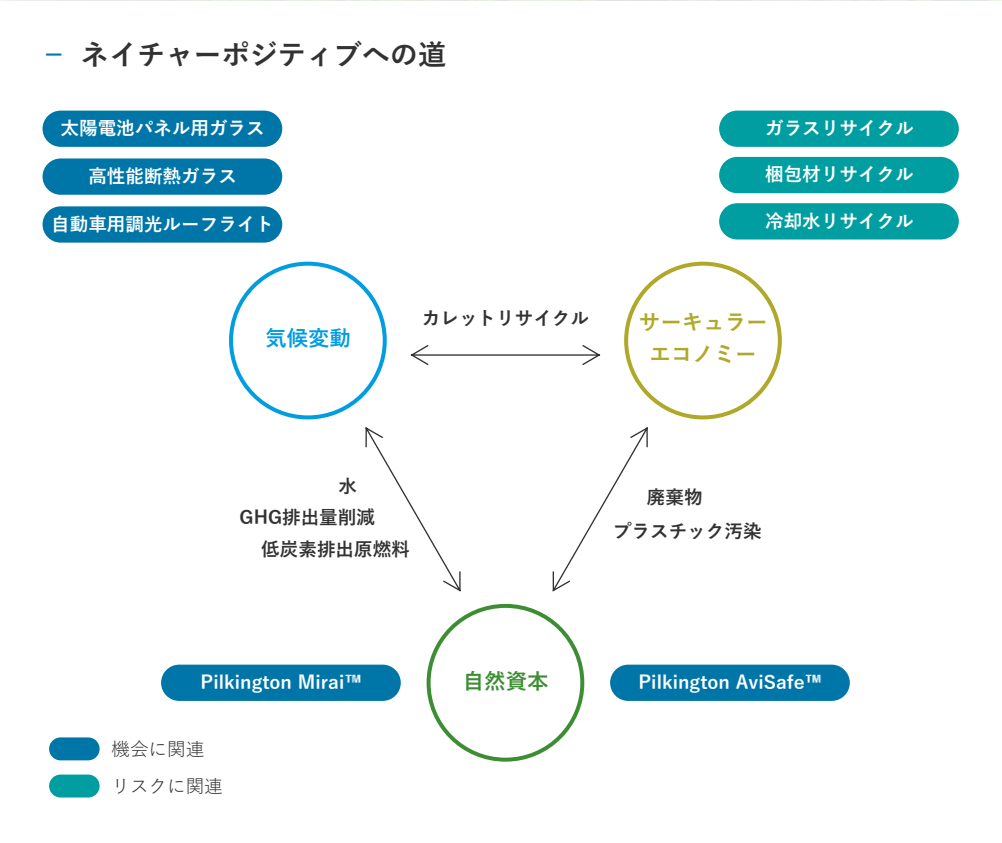
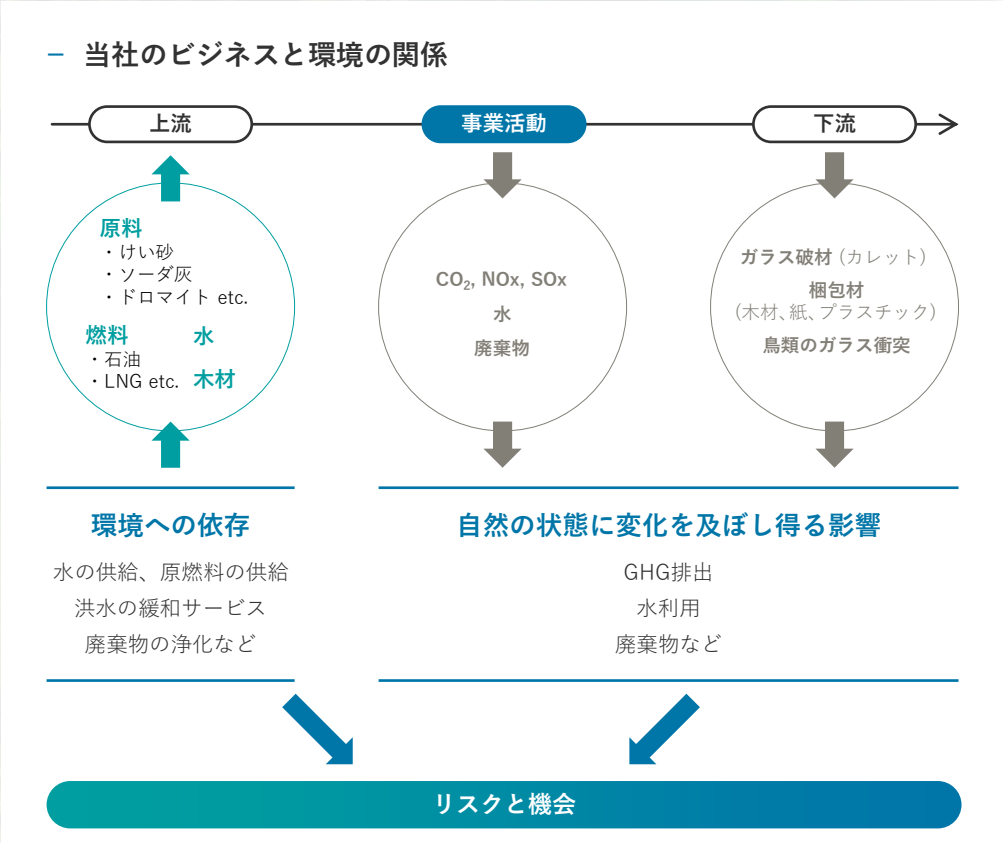
社会編

ガバナンス編

その他情報

当社グループのビジネスは、珪砂やソーダ灰などの原料、ガラス溶融工程における燃料、製造工程における水の使用や、輸送工程における木材など、あらゆる側面において環境に依存しています。また、製造工程からのGHG排出や廃棄物の発生など、当社のビジネス活動が環境への影響を及ぼしています。このような関係が、当社ビジネスにリスクと機会をもたらしています。

当社グループは、気候変動、サーキュラーエコノミー、自然資本に対する取り組みを通じて、環境に対する影響を低減すると共に、当社製品を通じた環境負荷の低減に貢献してまいります。



目次

NSGグループ概要

ダイジェスト編

環境編

NSGグループの
ビジネスと環境

気候変動

- 気候変動・TCFD
- 事業による貢献
(サステナビリティと製品)
- エネルギー
- サーキュラーエコノミー
(廃棄物)
- 自然資本
 - 水
 - 自然との共生

社会編

ガバナンス編

その他情報

NSGグループの脱炭素・環境負荷低減への取り組み

エネルギー集約型・炭素集約型の製造業である当社グループにとって、気候変動への取り組みは必要不可欠であり、当社製品・サービスを通じた脱炭素社会への貢献は「快適な生活空間の創造で、より良い世界を築く」という当社グループの使命を果たすことにもつながります。気候変動等の社会的課題全般に積極的に取り組み、持続可能な社会への貢献と企業価値の向上に努めています。当社グループは引き続き気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）に賛同しており、2019年にSBTi^{*1}認定されたスコープ1^{*2}およびスコープ2^{*3}の目標引き上げとスコープ3^{*4}の目標追加を実施し、2022年5月にスコープ1,2,3すべての温暖化ガス削減目標についてSBTiの認定を取得しました。また、2050年のカーボンニュートラルの達成もコミットしています。達成に向けたロードマップの実現により、CO₂排出量の削減、ひいては当社の事業による貢献を支える戦略製品の継続的な開発と当社事業に関連する機会の拡大につなげます。

^{*1} SBTi：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。

^{*2} スコープ1：事業者からの直接排出（製造工程における燃料の使用等）

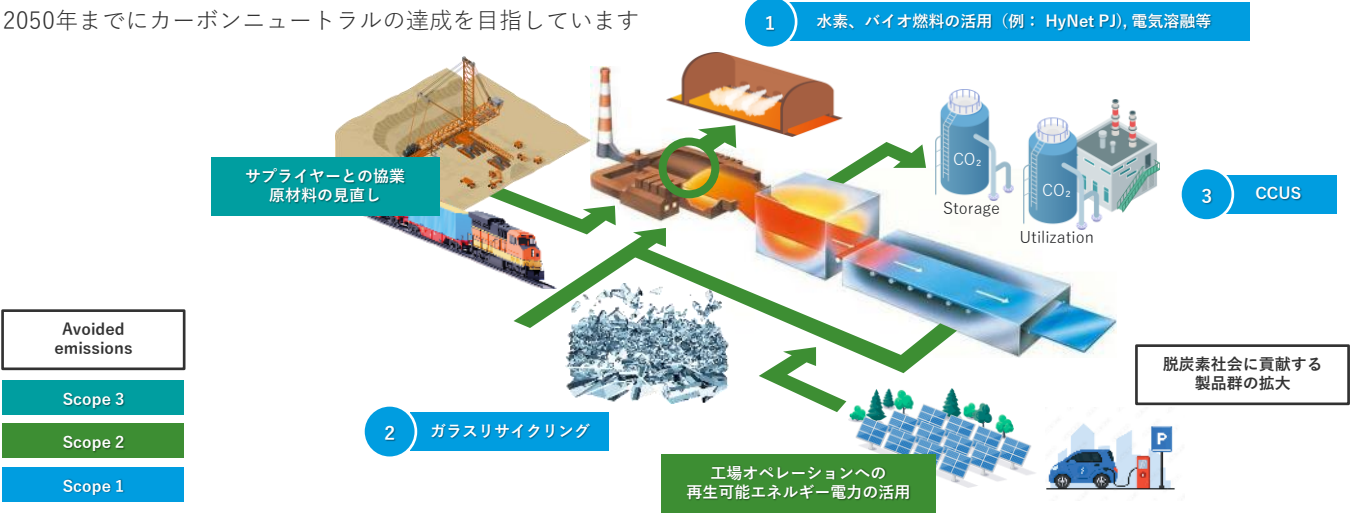
^{*3} スコープ2：ロケーション基準：エネルギー起源の間接排出（製造工程における購入電力等）

^{*4} スコープ3：組織活動の上流と下流を含むバリューチェーン上の排出
当社が排出するGHGの99.9%以上はCO₂であるため、CO₂のみについて言及



脱炭素化への取り組み

NSGグループは、2030年までにCO₂排出量を30%削減、2050年までにカーボンニュートラルの達成を目指しています



スコープ1（自社排出）の削減に向けた取り組み

スコープ1のCO₂排出量は282万トン（2023年は290万トン）でした。これらの直接排出は、製造プロセス内の化石燃料の燃焼、およびガラス溶融プロセスにおける炭酸塩原料の分解の組み合わせから発生します。当社はスコープ1の排出量削減に向け、さまざまな技術的選択肢を引き続き実施しております。

1. 代替燃料の使用：2021年9月に世界で初めて水素エネルギーを利用した建築用ガラスの製造に成功^{*5}、また2022年2月にバイオ燃料を100%利用したガラス製造にも成功する等、積極的な技術開発の取り組みを行っています。
2. ガラスの電気溶融：ガラス製造工程における化石燃料の代替として再生可能電力の使用量を増やす取り組みを計画しています。2024年には、フロート窯における電力利用を飛躍的に向上させるプロジェクトを実施する方針を、グループとして発表しました。このプロジェクトは、グループ内でこれまで

に達成された中で最も高いレベルの電気溶融となる見込みです。プロジェクトはドイツ政府の支援を受けて実施され、操業開始は2026年を予定しています。また、グローバルレベルの脱炭素化ロードマップに基づき、2030年までにこのシステムを他の拠点にも段階的に導入していく計画です。

3. ガラス製造原料の代替：ガラス溶融工程では、ガラス製造の原料である炭酸塩鉱物が炉内で分解することにより、大量のCO₂が排出され、ガラス溶融における当社のスコープ1排出量のおよそ20%を占めています。この原材料由来のCO₂排出量を削減するために、材料の炭酸塩をさまざまな酸化物に置き換える試みを行っています。2022年には、チリのフロート窯で「ドライム（CaOMgO）」を使用したガラス製造に初めて成功しました。これまでの研究により、原材料由来のCO₂削減効果に加え、ドライムを使用することによるエネルギー削

^{*5}：英国事業所にグリーン水素製造プラントを設置

気候変動・TCFD

目次

NSGグループ概要

ダイジェスト編

環境編

NSGグループの
ビジネスと環境

気候変動

気候変動・TCFD

事業による貢献
(サステナビリティと製品)

エネルギー

サーキュラーエコノミー
(廃棄物)

自然資本

水

自然との共生

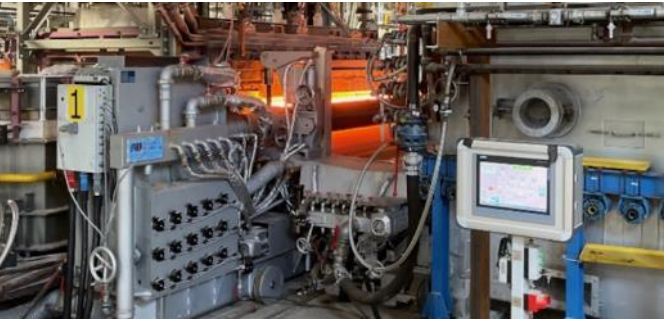
社会編

ガバナンス編

その他情報

減の効果もあることがわかってきました。粉体のハンドリングが今後の課題です。2024年以降も引き続き検討が進められ、さらなる試験が計画されています。

4. **カーボンキャプチャー**：ガラス溶融窯から排出されるCO₂を回収するプロセスは、一般的なCO₂回収プロセスとは異なります。そのため、当社のニーズに合ったプロセスを提供できる可能性が高い開発パートナーと協業を進めています。2024年3月、当社英国事業所のフロート窯において、板ガラス業界として欧州初のカーボンキャプチャーの実証実験を開始しました*1。現在、この汎用型CO₂回収溶媒ユニット（CCSCU）はフロート窯の煙突基部に接続され、煙突内の煙道を流れる排出ガスからCO₂を分離回収しています。
5. **製造工場の統合**：NSGグループは2025年に、もう一つの世界初の取り組みを達成しました。それは、英国・セントヘレンズにあるグリーンゲートのフロートガラス製造拠点への、型板ガラス製造ラインの移管です*2。この移管では、フロート窯の生産を維持しながら、新しい型板ガラス製造ラインをフロート窯に接続し設置しました。1つの窯から型板ガラスとフロートガラスの両方を製造するこの統合により、スコープ1およびスコープ2のCO₂排出量が年間約15,000トン削減されると見込まれています。こうした操業の統合は、グループの脱炭素化活動の一環であり、製品の環境持続可能性の向上に貢献しています。



スコープ2（自社排出）の削減に向けた取り組み

スコープ2のCO₂排出量（マーケット基準）は、53万トン（2023年は50万トン）でした。これらの間接的な排出は、購入した電気と熱の使用から発生します。

2024年に発表された中期経営計画を受け、当社グループは再生可能電力の比率向上という新たなサステナビリティ目標を設定しました。この目標では、2027年3月期末（中期経営計画フェーズ1）までに再生可能電力比率を65%、2030年3月期末（中期経営計画フェーズ2）までに85%に引き上げることを目指しています。この目標に向けた進捗は2024年も継続しており、前年同期比で再生可能電力比率が改善されました。当社グループでは、英国レイザム研究所や米国オハイオ州ロスフォード工場など、オンサイト太陽光発電の導入を引き続き進めています。グループ全体で多くの太陽光発電プロジェクトが進行中であり、米国・オタワのフロートガラス工場では、最大規模のオンサイト太陽光発電設備が最近稼働を開始しました*3。NSGグループが操業している複数の国において、実現可能な再生可能電力ソリューションの「価格の妥当性」と「供給可能性」の両面に課題がありましたが、財務安定性とサステナビリティの両立を目指す努力を継続しました。

また、発電源証明の購入や再生可能電力の長期購入契約（PPA：Power Purchase Agreement）等も、グローバルで積極的に導入を進めています。2024年3月には、当社舞鶴事業所において、当社グループの国内事業所としては初めて、事業所敷地内に設置する太陽電池パネルから生成される再生可能電力のPPA契約を締結し、設置工事を開始しました*4。昨今の世界的なCO₂削減を背景とした市場におけるグリーン電力の需要が増加し、購入電力価格高騰のリスクがある中、当社はさまざまな選択肢の中から経済合理性のある最適な調達方法を模索する努力をグローバルレベルで続けており、再生可能エネルギーの中長期的な安定調達を目指しています。



*1：英国における持続可能なガラス製造への投資 [リンク](#) *2：英国・グリーンゲート事業所に移設した型板ガラス製造ラインが稼働 [リンク](#) *3：米国・オタワ事業所に太陽光発電システムを新設 [リンク](#) *4：舞鶴事業所内の太陽光発電による長期電力購入契約（PPA）を締結 [\(nsg.co.jp\)](#) [リンク](#)

気候変動・TCFD

スコープ3の削減に向けた取り組み

スコープ3のCO₂排出量は371万トン（2023年は368万トン）と検証されています。2024年、NSGグループは2018年から2023年までのスコープ3排出量を再計算することを決定しました。これは、より堅牢なスコープ3排出量の算出手法が確立されたことを受け、外部からのフィードバックや社内レビューを踏まえて決定されたものです。新たな算出手法はSBTi（Science Based Targets initiative）によって承認されています。この再計算の結果、2018年から2023年の各年におけるスコープ3排出量は増加しました（2024年についてはすでに新しい算出手法が適用されています）。再計算されたスコープ3排出量の詳細は、以下の通りです。2018年以降、スコープ3排出量は年々改善されており、2024年は、2018年の基準値に対し絶対量で約6％削減されています。

当社グループは2022年、環境や社会等あらゆる側面から持続可能なサプライチェーンを検討するサステナブル・サプライチェーン委員会を発足しました。その活動の中でスコープ3の排出量削減についても取り組んでいます。2024年3月期は、社内の上さまざまなキーマンが参加する部門横断的なスコープ3のワークショップを開きました。当社グループでは、2030年のスコープ3削減目標達成に向けて、全社的なロードマップを引いていますが、その実現には、社内のデータ収集体制の整備と、キーサプライヤーとの継続的な対話が重要であることを認識しています。引き続き、取引のあるサプライヤーとさまざまな協働を行い、排出量データの把握やベストプラクティスの共有等の取り組みも進めています。

このような当社グループのサプライチェーンにおける取り組みは、CDP（カーボン・ディスクロージャー・プロジェクト）のサプライヤー・エンゲージメント評価において、最高評価である「A」を取得し、「サプライヤー・エンゲージメント・リーダー」に4年連続で選定されました。



CO₂排出量（スコープ3）内訳

カテゴリー	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
1 購入した製品・サービス	2,261	2,033	2,026	2,278	2,101	1,827	1,760
2 資本財	42	100	67	75	75	79	72
3 スコープ1, 2 に含まれない燃料・エネルギー活動	557	550	489	595	541	527	572
4 輸送・配送（上流）	62	60	58	62	61	62	61
5 事業から出る廃棄物	11	11	17	12	15	2	2
6 出張	9	8	2	0.4	3	6	3
7 従業員の通勤	13	10	2	2	2	16	15
8 リース資産（上流）	0	0	0	0	0	0	0
9 輸送・配送（下流）	158	145	224	168	175	289	241
10 販売した製品の加工	600	600	600	600	600	615	714
11 販売した製品の使用	0	0	0	0	0	0	0
12 販売した製品の廃棄	11	11	11	12	12	11	6
13 リース資産（下流）	0	0	0	0	0	0	0
14 フランチャイズ	0	0	0	0	0	0	0
15 投資	200	200	200	200	170	243	261
その他	0	0	0	0	0	0	0
合計（千トン）	3,924	3,728	3,696	4,005	3,755	3,677	3,707

目次

NSGグループ概要

ダイジェスト編

環境編

NSGグループの
ビジネスと環境

気候変動

気候変動・TCFD

事業による貢献
(サステナビリティと製品)

エネルギー

サーキュラーエコノミー
(廃棄物)

自然資本

水

自然との共生

社会編

ガバナンス編

その他情報

TCFDに沿った情報開示

－ ガバナンス

気候関連のリスクと機会は取締役会によって監督されており、グループCEOおよび取締役会は、気候変動を含むグループのサステナビリティ活動の基本方針と目標を定めています。気候変動関連の課題は、すべてのサステナビリティ目標の達成と、関連するすべての事業につなげることを目的として、経営会議、サステナビリティ委員会、戦略的リスク委員会で議論されています。これには、企業の成長と積極的な社会貢献の双方を達成するためのリスク分析と機会分析に基づく戦略や行動等が含まれます。ESG分野の専門家である取締役が、情報を提供し、助言を行います。各事業部におけるエネルギーやCO₂排出量削減状況等、それぞれの分野での活動や進捗は、サステナビリティ

委員会の下部委員会において管理されています。2025年3月期においては、2022年5月にSBTiの認定を取得した新目標の達成に必要な、脱炭素化行動計画の進捗状況および活動の優先順位付けを議論しました。また、中期経営計画とサステナビリティ戦略を整合させてDecarbonizationを含めた4つの「D」の実現を支援すること、さらに社会へのポジティブ・インパクトに貢献する製品群の特定と、中期経営計画の中でそれぞれのマテリアリティにおける2030年の目指すべき姿を定め、そこからバックキャストすることにより、2025年3月期から2027年3月期までの中期経営計画フェーズ1、および2028年3月期から2030年3月期までの中期経営計画フェーズ2におけるそれぞれのKPIを策定しました。

会議体名	役割	対応するマテリアリティ
取締役会	基本方針/目標策定	
経営会議	戦略/中長期計画&目標	
サステナビリティ委員会	目標と重要事項に関する進捗管理	進捗報告
エネルギー＆カーボン委員会		環境
サプライチェーン委員会		安全で高品質な製品・サービス
タレント・オーガナイズーション委員会		ヒューマンキャピタル
倫理・コンプライアンス委員会		倫理・コンプライアンス
安全衛生委員会		健康と安全
ビジネス・デベロップメント委員会		社会シフト・イノベーション
戦略的リスク委員会	企業リスク管理	

－ 戦略

短期・中期・長期の気候変動に関連するリスク・機会および対応について

当社グループでは、短期（1-2年）、中期（2-4年）、長期（5年以上、通常15年まで）の気候変動に関連するリスクと機会について、次の3つの主要シナリオに従ってリスク分析を行い、2100年までのタイムスケールにおける物理的リスクと移行リスクを特定しています。

低炭素世界シナリオ (<2°C)	低炭素経済への移行を目指し、今後30年間に炭素排出量を抑制するための積極的な緩和策を講じるシナリオ。
RCP 4.5 中位安定化シナリオ (2-3°Cの温度上昇)	現在の政策、誓約、目標が達成されることを想定した、中間的シナリオ。
RCP 8.5 高位参照シナリオ (>4°C)	物理的リスクを回避するための施策をほとんど何も行わず、排出量を増やし続けた結果、世界の気温は大幅に上昇し続け、壊滅的な結果を迎えるシナリオ。

特定されたリスクと機会には、次の影響が含まれます。

現在の規制	欧州エネルギー指令に関連した高性能製品の供給機会等
新たな規制	新しい排出量取引スキーム（ETS）による製造コスト増加のリスク、高性能な省エネ建築部材を共有する機会につながる新たな欧州排出量取引制度（ETS）
技術開発	EV市場や省エネルギー建築物市場の成長等
法令遵守	将来のコンプライアンスに対応するためのリスクとコスト、より高性能な製品需要の機会、NSGの競争力のある製品開発等
市場	顧客による建物/自動車の効率化につながる仕様に基づく製品開発の機会
社外からの評判	顧客等のステークホルダーからの評価に関連するリスク
突発的物理的リスク	洪水、台風リスクが事業とバリューチェーン（供給継続性）に与える影響、特定の製品開発の機会（防風窓ガラス等）
慢性的物理的リスク	現在および将来の事業やバリューチェーンに影響を及ぼす海面上昇等

気候変動・TCFD

目次

NSGグループ概要

ダイジェスト編

環境編

NSGグループの
ビジネスと環境

気候変動

気候変動・TCFD

事業による貢献
(サステナビリティと製品)

エネルギー

サーキュラーエコノミー
(廃棄物)

自然資本

水

自然との共生

社会編

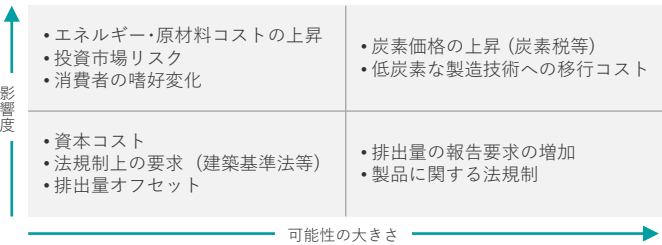
ガバナンス編

その他情報

特定されたリスクと機会は、当社グループの標準的なリスク管理フレームワークに従って定量化と分類、優先順位付けを行っています。それには、ポリシーと法的側面、技術側面、市場側面、評判の側面における影響も含まれます。昨年より、欧州CSRD等の法規制の追加や、生物多様性、循環性、地域社会への影響といったステークホルダーの視点からも分析の見直しを行っています。この新たな分析に基づき、NSGグループの次期中期計画が策定されます。

年間影響と移行リスク可能性の評価範囲

2050年ネットゼロシナリオ下での長期的視野 (2035年) における
残留リスク:



特定されたリスクのうち影響度や緊急度が高いリスクの例

気候変動がNSGグループに及ぼす影響		影響度	緊急度
移行リスク 低炭素世界シナリオ	炭素価格の上昇 (炭素税等)	大 >40億円/年	高
	低炭素な製造技術への 移行コスト	大 >40億円/年	高
	エネルギー・ 原材料コストの上昇	大 >40億円/年	中
	投資市場リスク 東証プライムの非適合	大 >40億円/年	中
物理リスク RCP8.5, 4°Cシナリオ	干ばつによるストレス	中 10 - 20億円/年	中
	慢性的な気温上昇	小 1.2 - 10億円/年	中

このように特定されたリスクと機会は、当社グループが発表した中期経営計画「2030 Vision : Shift the Phase」の中ですらに強化され、施策や対策が行われます。その取り組みが、例えば、サプライチェーンにおけるCO₂排出量を含むさまざまな持続可能性の側面に焦点をあてた「サステナブル・サプライチェーン」プロジェクトの発足や、温室効果ガス排出量削減に向けた研究・技術開発への投資、社会の脱炭素化を支える新製品の開発等につながりました。サステナブル・サプライチェーンプロジェクトの活動により、2023年には「NSGグループサステナブル・サプライチェーン憲章」が発行されました。このような活動は、「快適な生活空間の創造で、より良い世界を築く」という当社グループの使命と一致しています。

また、前述した複数の温暖化シナリオに基づき、気候変動に対するレジリエンスの定量的・定性的な分析と、今後実施すべき行動の優先順位付けも行いました。その結果、当社グループにとって最も影響度が高く可能性も大きいリスクは、GHG排出に関連するコストの増加であるとの分析結果に基づき、中長期的にわたるグループの脱炭素目標を策定しました。当社グループが策定した削減目標は2019年にSBTiにより認定されましたが、2022年には、パリ協定の2°Cを十分に下回る温暖化シナリオに沿った、より野心的な目標に更新しています。

この目標を遵守することで、気候変動に関する物理リスクと移行リスク双方に対するグループのレジリエンスが向上します。2024年も継続してレビューが行われました。

ー リスク管理

気候関連のリスクは、戦略的リスク委員会が特定・監視を行い、財務への影響、事業への影響、コンプライアンスへの影響、外部評価への影響の4つのベクトルについて定量的基準で評価しています。戦略的リスク委員会は、リスクに対応する統制と緩和策を評価し、必要に応じて追加措置の実施を指示します。リスクオーナーは、グループの許容範囲内でリスクを管理するために、決められたアクションプランに対応する進捗状況をモニタリングし、報告する責任を負っています。個々の統制と対策は、各事業部 (SBU) およびグループファンクション内で進捗管理され、経営会議およびサステナビリティ委員会に報告されます。戦略的リスク委員会に報告された特定のリスクと機会は、リスクマネジメントと事業戦略の統合を確実にするため、定期的に (最低6か月に1回以上) 経営会議に報告されます。

ー 指標と目標

当社グループは、グループ内 (スコープ1、2)、サプライチェーン (スコープ3) および顧客 (スコープ3) 全体に影響を与えるすべての温室効果ガス (GHG) 排出量をモニタリングしています。当社グループのSBTの基準年 (2018年1月から12月の1年間合計) におけるCO₂排出量は以下の通りです。

スコープ1	スコープ2 (ロケーション基準)	スコープ3
3,103千トン	1,050千トン	3,920千トン

最新年 (2024年1月から12月の1年間合計) の3つのスコープのCO₂排出量は以下の通りでした。

スコープ1	スコープ2 (ロケーション基準)	スコープ3
2,817千トン	702千トン	3,707千トン

気候変動・TCFD

目次

NSGグループ概要

ダイジェスト編

環境編

NSGグループの
ビジネスと環境

気候変動

気候変動・TCFD

事業による貢献
(サステナビリティと製品)

エネルギー

サーキュラーエコノミー
(廃棄物)

自然資本

水

自然との共生

社会編

ガバナンス編

その他情報

さらに、2018年から2024年までのCO₂排出量の傾向は以下の通りです。

(千トン)	スコープ1	スコープ2		スコープ3
		ロケーション基準	マーケット基準	
2018	3,103	1,050	891	3,924
2019	2,970	885	790	3,728
2020	2,817	728	530	3,696
2021	3,031	731	648	4,005
2022	2,910	719	542	3,755
2023	2,922	715	501	3,677
2024	2,817	702	528	3,707

※CO₂排出量は各年度1月から12月の1年間合計
※当社グループはスコープ3の温室効果ガス（GHG）排出量について、より高い精度とカバー範囲を確保し、ベストプラクティスに準拠するよう、計算方法を見直しました。この手法は引き続きSBTiとGHGプロトコルガイドラインに従っています。2023年よりこの計算方法でスコープ3を算出しており、2024年はこの計算を方法用いて2018年の基準値排出量を再計算しました。2019年から2022年までの値は現在再計算中のため、見直し前の値となっています。

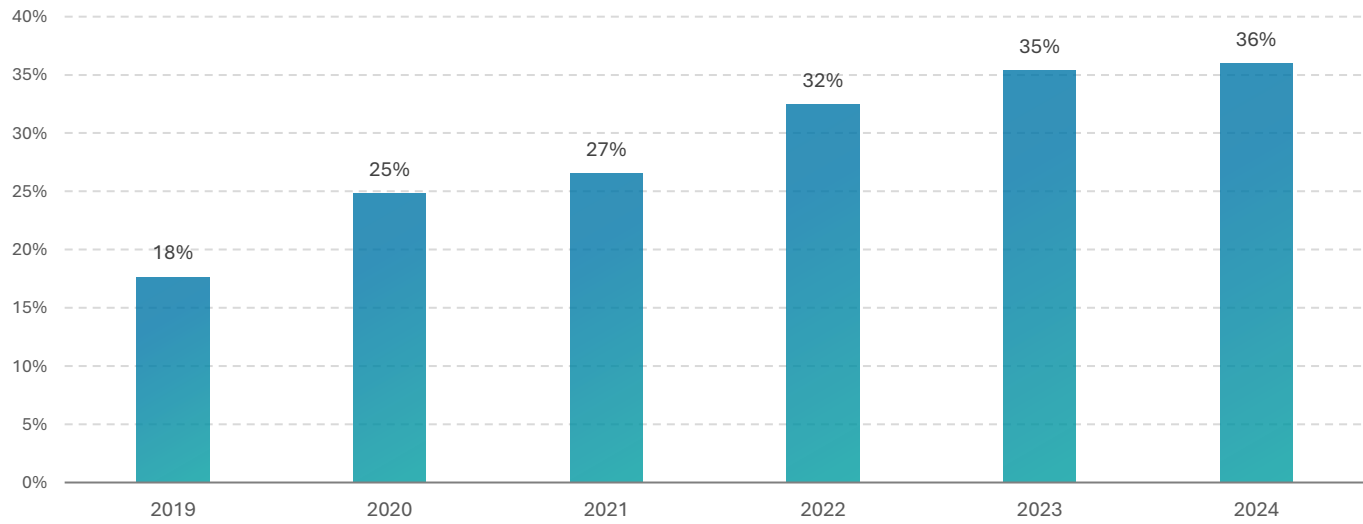
前中期経営計画RP24では、ガラス製造工程における単位生産量当たりの温室効果ガス排出量を、2018年3月期比で2024年3月期までに8%削減するという目標を立て取り組みました。2024年3月期の結果は、2023年3月期（0.73kg）対比で5.5%、2018年3月期（0.75kg）対比で8%改善し、目標を達成しました。

2024年5月に発表した中期経営計画を受け、この目標は毎年対前年比で3%改善という、より高い水準に引き上げられました。2025年3月期における実績値は0.67kg（2024年3月期は0.69kg）であり、3%の改善目標を達成しました。この目標達成は、これまでに説明したスコープ1およびスコープ2の脱炭素化施策の組み合わせによって実現されたものです。

当社グループは、スコープ1とスコープ2のCO₂排出量を2030年までに21%削減するという目標について、2019年にSBTiの認定を取得しましたが、2021年にこの目標を見直し、より野心的な目標に引き上げると共に、スコープ3の目標を設定しました。改訂後は、スコープ1とスコープ2、およびスコープ3のCO₂排出量を2030年までに2018年対比で30%削減するという

目標であり、2022年5月にSBTiにより認定されました。また、2050年のカーボンニュートラルの達成をコミットしました。スコープ1とスコープ2は2024年3月期までに2018年対比で約16%削減しており、30%削減の目標に対して順調に推移しています。なお、目標設定としては1.5℃シナリオが望ましいことは認識していますが、そのためには当社のCO₂排出量の半分近くを占めるスコープ1の排出量を大幅に削減（半減）する必要があります。当社のスコープ1はガラス溶融工程での化石燃料の燃焼によって発生するため、スコープ1の排出量を削減するには再生エネルギー由来の燃料等への転換を行う必要があります。燃料転換に必要な技術開発は進んでおり、それほど大きな設備投資が必要となるわけではありませんが、当社が必要とする量のグリーン燃料が適切な価格で供給される時期は2030年以降と予想しています。従って、1.5℃シナリオではなく2℃を十分に下回るシナリオで目標を設定しています。スコープ2の削減に関しては、2027年3月期までに再生可能電力の割合を65%にするという目標が掲げられています。2024年の再生可能電

NSG グループ - 再生可能電力比率



力の割合は36%でした（2023年は35%）。市場の状況を継続的に注視しながら、目標達成に向けて取り組んでいます。2025年3月期において、NSGグループはサステナビリティ目標達成に連動した借入契約（サステナビリティ・リンク・ローン）を新たに締結しました。この借入契約では、3つの気候変動に関する影響評価指標（KPI）が設定されています。これらのKPIは、前述のCO₂排出量（スコープ1およびスコープ2）の削減など、NSGグループの温室効果ガス削減目標、およびカーボンニュートラル達成目標に沿ったものを含むものですが、さらに、スコープ3のCO₂排出量（スコープ3カテゴリ1：購入した製品およびサービス）に特化したKPIが新たに導入されました。このKPIの追加は、SBTiに承認されたスコープ3削減目標の達成に対するグループの強いコミットメントを示すものです。

また、当社グループは、日本の経済産業省が設立したGXリーグに2024年より参画しています。2026年から義務化が始まる排出権取引制度（GX-ETS）に関しては、現在、業界団体を通じて制度設計に関する議論に参加しています。

気候変動・TCFD

目次

NSGグループ概要

ダイジェスト編

環境編

NSGグループの
ビジネスと環境

気候変動

気候変動・TCFD

事業による貢献
(サステナビリティと製品)

エネルギー

サーキュラーエコノミー
(廃棄物)

自然資本

水

自然との共生

社会編

ガバナンス編

その他情報

カーボンニュートラル

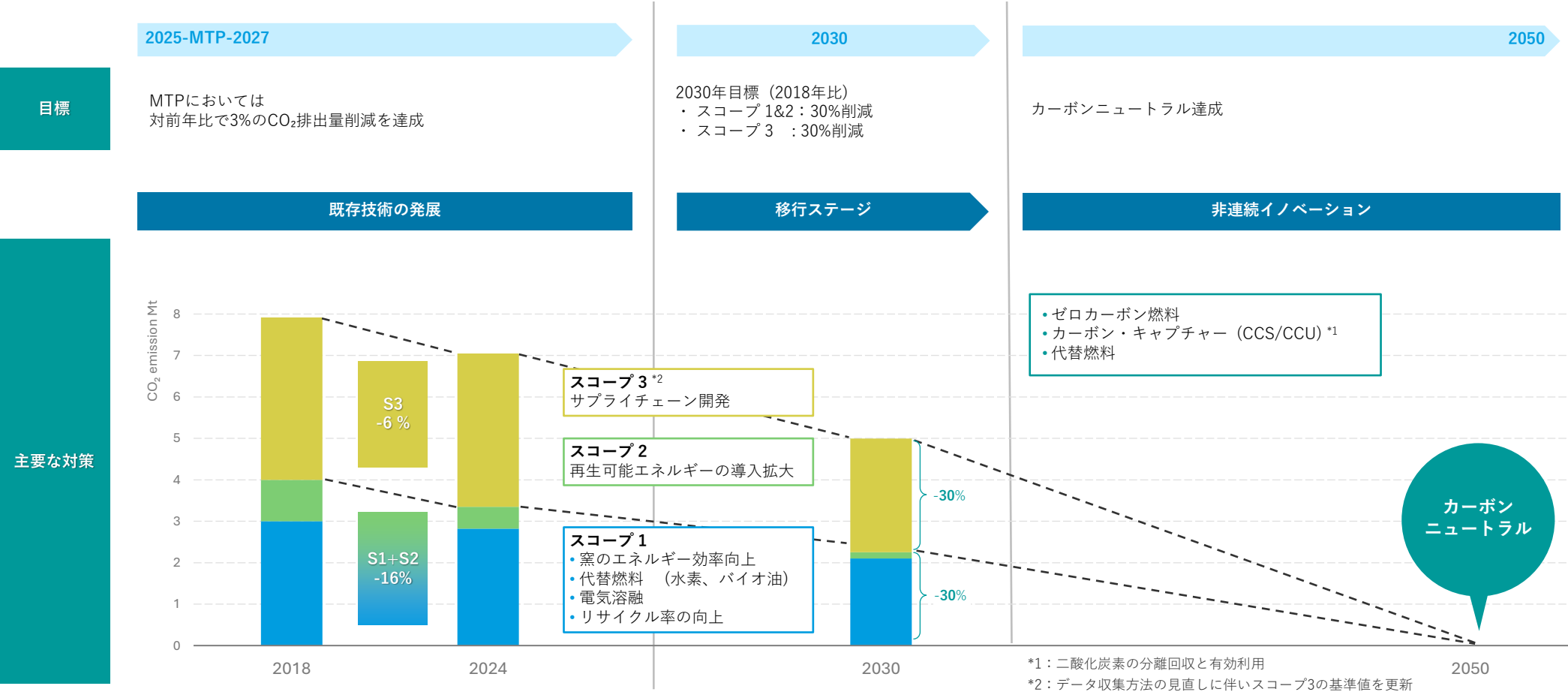
当社は2050年のカーボンニュートラルの達成をコミットしています。これは、当社グループの使命「快適な生活空間の創造で、より良い世界を築く」に沿うものであるとともに、お客様や投資家からの要請、当社従業員の期待に応えることにもなります。

フロート操業による排出量を削減するための活動は、従来、使用燃料を重油から天然ガスに転換することに重点が置かれてきました。これにより、過去40年間にわたってCO₂排出量を約50%削減することができました。大幅な設計変更やさまざまな操業上の工夫と組み合わせることで、私たちはさらなる進歩を続けています。この操業効率の向上は、NSGグループの脱炭素化ロー

ドマップにおける重要な要素のひとつであり続けています。

以下に掲げるロードマップは、全社レベルおよび各製造拠点で行動計画として組み込んでいます。このロードマップの実施により、CO₂排出量の削減、環境貢献製品の継続的な開発と当社事業に関連する機会の拡大につなげます。

2050年カーボンニュートラル達成へのロードマップ



makechange™

NSGグループは、持続的な社会への貢献だけではなく、中長期的かつ持続的な企業の成長にも重要な課題であることから、当社のマテリアリティの一つに「環境」を掲げています。独自性が高く付加価値のある製品とサービスのタイムリーな提供を通じて、気候変動や生物多様性といった社会の重要課題の解決に貢献することを目指しています。

Business Developmentと戦略製品

NSGグループは、2030年に向けた中期経営計画「Shift the Phase」のもと、ガラスとその関連技術を核とした価値創造を加速しており、その中心にあるのが「Business Development」です。社会課題の解決と企業の持続的な成長を両立するため、各事業部門がそれぞれの市場特性と技術力を活

かし、新たな製品・サービスの開発に取り組んでいます。当社グループは、マテリアリティの一つである社会シフト・イノベーションの目標として、戦略製品の売上比率向上を掲げており、目標達成に向けて継続的に努力しています。以下、各事業部におけるサステナビリティと製品を通じた取り組みについて紹介します。戦略製品については、[事業概要](#)の項も参照ください。

■ 建築用ガラス事業

建築用ガラス事業では、脱炭素社会の実現に向けて、建築物の省エネ性能と再生可能エネルギー活用を推進させる製品開発が進められています。環境対応製品として製造過程でのCO₂削減に取り組んだPilkington Mirai™を発表、欧州で販売しました。

- 薄膜太陽電池パネル用ガラスやコーティングガラスは、脱炭素社会への貢献と建築物の省エネ性能向上に寄与する戦略製品です。
- オンライン・オフラインコーティング技術を活用した、複層ガラス、[真空ガラス（スペーシア®）](#)などは、建築物の断熱・遮熱性能を高め、都市のエネルギー効率向上に貢献しています。今後も新たな設備導入や技術開発により、製品の差別化と供給体制の強化を進めていきます。

■ 自動車用ガラス事業

自動車用ガラス事業では、EV化・自動運転化の進展に伴い、自動車用ガラスの機能高度化が求められています。

- 世界最高品質のフロントドア用紫外線および赤外線カットガラスは、快適性と省エネ性能を両立する製品として、長年に渡り多くのユーザーにご愛用いただいています。又、先進運転支援システム対応フロントガラスは、次世代自動車の安全性向上に不可欠な存在となっています。
- さらに、調光機能付きルーフガラス、拡張現実ヘッドアップディスプレイ（Augmented Reality Head-Up Display, AR-HUD）対応フロントガラス、および加熱機能付きフロントガラスなど、快適性と安全性に加えて先進性を兼ね備えた、高機能製品群の開発・供給が始まっています。

■ 高機能ガラス事業（クリエイティブ・テクノロジー）

高機能ガラス（クリエイティブ・テクノロジー）事業は、顧客製品の進化に貢献する独自の素材開発を行い、多くの市場セグメントにわたって、省エネおよび持続可能性の向上に寄与しています。

- 今後の環境課題の解決に向けては、各種部材の軽量化に貢献する高強度・高耐熱・高弾性のガラス繊維があります。また、長年にわたり当社が培ってきたオプティクス領域では、プリンター用レンズをはじめ、光通信や製品の不良削減に寄与する自動光学検査装置向けのガラスレンズ、ディスプレイ向けの高強度の薄板ガラスなどを展開しています。高速通信の進展に対応するデジタル関連領域では、低誘電特性を持つガラスフレックや、多様な光通信デバイス向けのコーティング液などを提供しています。
- グローバルマーケティング機能の拡充や、研究開発部門との連携により、事業開発の加速化を図ります。

目次

NSGグループ概要

ダイジェスト編

環境編

NSGグループの
ビジネスと環境

気候変動

気候変動・TCFD

事業による貢献
(サステナビリティと製品)

エネルギー

サーキュラーエコノミー
(廃棄物)

自然資本

水

自然との共生

社会編

ガバナンス編

その他情報

当社製品の使用による世の中のCO₂排出量削減への貢献（削減貢献量）

当社の高い薄膜形成技術により製造された高付加価値ガラス製品は、再生可能エネルギーの創出や建築物における冷暖房削減を通じて、世の中のCO₂排出量の削減に貢献しています。

再生可能エネルギー創出による貢献

当社が提供する透明導電膜（TCO）付ガラスは、薄膜系太陽電池における重要な構成部品です。

ファーストソーラー社“Corporate Responsibility Report 2025” P13によると、同社は2002年から2024年までの間に75GW以上の太陽光発電による再生可能電力エネルギーを創出しており、当社グループはこのクリーンなエネルギーの創出に大きく貢献しています。当社のガラス製品が持つ、高い光透過性や優れたエネルギー変換効率などの特性を通じて、ファーストソーラー社のソーラーパネルによるクリーンエネルギーがもたらす低炭素社会の実現に貢献しています。

また、当社のガラスフレーク製品は、洋上風力発電設備の塗装材料として重要な役割を担っています。過酷な海洋環境下において優れた防食性能を発揮し、設備の劣化を抑制することで、メンテナンス頻度の低減に寄与します。ガラスフレーク入り塗料の重防食効果は、補修塗装が難しく耐久性が求められる領域で採用され、洋上風力発電設備はその主力の1つです。耐用年数が向上し、長期にわたる安定的な発電を可能にします。

当社製品の塗装が採用された洋上風力発電設備は、耐用年数の向上を通じて、間接的に再生可能エネルギーの安定供給を支えています。これにより、風力発電による累積発電量の拡大を通じて化石燃料由来の発電を代替し、CO₂排出削減に貢献しています。

当社は、このような製品提供を通じて、再生可能エネルギーの普及と低炭素社会の実現に貢献してまいります。

高断熱Low-E複層ガラスによる建物の冷暖房起因CO₂排出量の削減

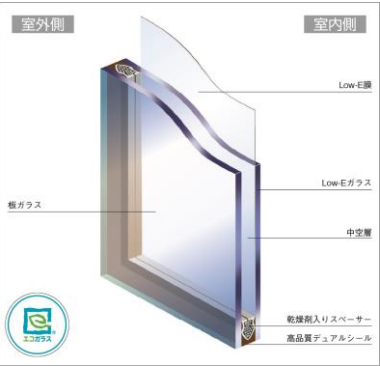
当社のLow-E複層ガラスは高い断熱性能を有することから、建物における冷暖房起因のCO₂排出量を削減する効果があります。地域を日本に限定した上で、活動量の把握が可能な一部の建物*についてその効果を算出したところ、2024年4月から2025年3月の1年間に当社が販売したLow-E複層ガラスによる、建物寿命を通じたトータルのCO₂削減量は、約15万トンでした。一方、代表的な窓ガラスの1年間における製造時CO₂排出量は約8.4万トンでした。当社のLow-E複層ガラスを採用することで、製造時の排出量を十分に上回るCO₂削減効果を発揮していることがわかります。

*検討条件

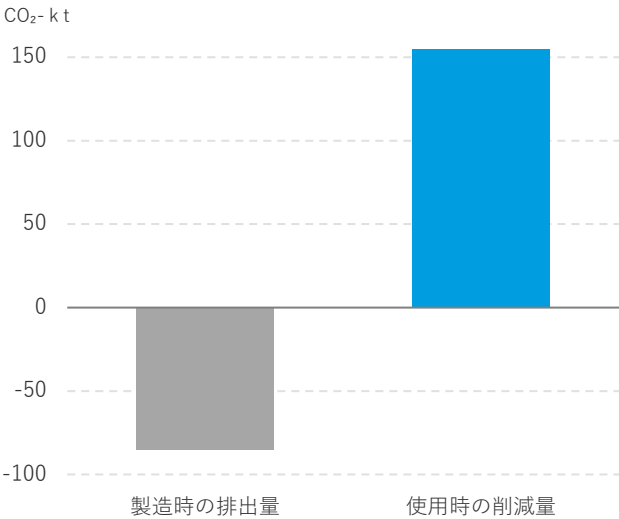
住宅（戸建住宅、共同住宅）および非住宅（事務所）について、板ガラス協会が提供する[エコガラスシミュレーション](#)を用いて試算。地域区分は6地域（東京23区、大阪市など）、新築（等級4）を選択。製造時の排出量は、“建築物におけるガラスの品種毎のエンボディドカーボンの算定”（一般社団法人板硝子協会、2025年9月 日本建築学会にて発表）を参照して算出。

	戸建住宅	共同住宅	非住宅（事務所）
対象製品	Low-E複層ガラス Low-E三層複層ガラス (LE3-A12-FL3)	Low-E複層ガラス (LE6-A12-FL6)	Low-E複層ガラス (LE10-A12-FL10)
比較製品	透明複層ガラス (FL3-A12-FL3)	透明複層ガラス (FL3-A12-FL3)	透明単板ガラス (FL)
ガラス 使用期間	20年	20年	30年

注：今回の算定はガラスによる貢献に着目して算出しています。
窓枠には対象製品と比較製品とで同じ材料（アルミ）を用いています。



2024年4月から2025年3月に当社が日本で販売したLow-E複層ガラス等によるCO₂排出量とCO₂削減量の比較



事業による貢献

目次

NSGグループ概要

ダイジェスト編

環境編

NSGグループの
ビジネスと環境

気候変動

気候変動・TCFD

事業による貢献
(サステナビリティと製品)

エネルギー

サーキュラーエコノミー
(廃棄物)

自然資本

水

自然との共生

社会編

ガバナンス編

その他情報

建築用ガラス

当社の建築用ガラスは、その優れた性能を通じて、建築物のエネルギー効率向上やCO₂排出量の削減に重要な役割を果たしています。このような製品を通じて環境や社会的課題に貢献することは、当社の重要なビジネス機会に繋がると捉えています。こうした取り組みを促進する目的で、サステナビリティ・コミュニケーション・プラットフォーム「make^{change}™」を新たに立ち上げました。このプラットフォームを通じて、サステナビリティに関する当社のメッセージを発信し、積極的な変化に向けた当社の情熱とコミットメントを共有・共感していただくことを推進しています。

以下、このプラットフォームを通じてプロモーションを行う、当社の事業による貢献（サステナビリティと製品）の一例を紹介します。

－ NSGグループのオンラインコーティング能力拡大

NSGグループは、2025年初頭に米国オハイオ州ロスフォード工場の生産ラインを、建築用および自動車用フロートガラスから、太陽電池パネル用透明導電膜（TCO：Transparent Conductive Oxide）ガラスの製造ラインへ転換しました。このプロジェクトにより、グループのオンラインコーティング能力が拡充され、ファーストソーラー社をはじめとする世界的な需要の高まりに対応することが可能になりました。これは、再生可能エネルギー市場へのNSGグループのコミットメントを改めて強く示すものです。

また、本プロジェクトでは、大気汚染物質を削減し、従業員、地域社会、そして環境を守るために、汚染制御設備（PCP）の設置も行われました。

－ 米国に太陽光発電システムの新設

NSGグループは今年、米国イリノイ州オタワ事業所において、最新の2.0MWpの太陽光発電設備を稼働させました。本システムにより、年間約3.9GWhの再生可能電力を供給することが可能となります。

新設された太陽光発電システムには、ファーストソーラー社製の最新型薄膜太陽電池パネル（Series7）が、5,000枚以上設置されています。このパネルには、NSGグループの透明導電膜（TCO）付きガラスが使用されています。本システムは、ジョージア州アトランタを拠点とするSolAmerica Energy社が所有・運営し、当グループとの電力購入契約に基づき、今後15年間にわたって同設備で発電された電力がオタワ事業所に供給されます。

NSGグループは、世界中で複数の太陽光発電プロジェクトを展開しています。北米では、今回の太陽光発電システムに加え、2011年2月にオハイオ州ノースウッドのR&Dセンターで稼働を開始した0.25MWの太陽光発電システム、2022年4月には、オハイオ州ロスフォード事業所にて1.4MWの太陽光発電システムを整備しました。さらに、ロスフォードでの2基目の太陽光発電設備の設置も検討中です。



米国・オタワ太陽光発電システム

－ Pilkington Suncool™ Q – 光を活かし、性能を極める

持続可能な建築設計への競争が加速する中、Pilkington Suncool™ Qはその流れを変える存在として際立っています。この先進的なLow-Eガラス（低放射ガラス）は、高い可視光透過率と優れたエネルギー効率という卓越した組み合わせを実現します。自然光を取り入れながら、建物内部とその利用者を涼しく快適に保ちます。

日射熱の侵入を最小限に抑えることで、Pilkington Suncool™ Qは空調（HVAC）システムへの負荷を軽減します。その結果、エネルギー消費の削減、CO₂排出量の低減、そして建物のライフサイクル全体にわたる大幅なコスト削減が実現します。

Pilkington Suncool™ Qを真に特別な存在にしているのは、物理の限界に挑む性能です。最大限の採光性、最小限の遮熱性を両立しながら、美しくニュートラルでクリスタルのように澄んだ外観を実現しながら、建築の最高水準にも応える製品です。Pilkington Suncool™ Qシリーズには、Q50、Q60、Q70の3つのバリエーションがあり、それぞれが異なる可視光透過性と日射遮蔽性能を提供します。これにより、建築家は各ファサードの方位やニーズに応じて性能を調整しつつ、建物全体で一貫した色調を保つことができます。

自然光を最大限に活用し、人工的な冷暖房への依存を減らすことで、エネルギーコストの削減にも貢献します。居住者に対して、快適性・高性能・視覚的な調和をバランスよく提供します。

また、投資家にとっても、Pilkington Suncool™ Qは賢い選択です。ESGの要求事項を満たしつつ、居住者の快適性を高め、資産価値の長期的な向上にも寄与します。

Pilkington Suncool™ Qは、単なる高性能ガラスではありません。未来への明確な投資なのです。

事業による貢献

目次

NSGグループ概要

ダイジェスト編

環境編

NSGグループの
ビジネスと環境

気候変動

気候変動・TCFD

事業による貢献
(サステナビリティと製品)

エネルギー

サーキュラーエコノミー
(廃棄物)

自然資本

水

自然との共生

社会編

ガバナンス編

その他情報

－ renew:glass –ガラスに新たな命を



renew:glassは、当社のサステナビリティ・プラットフォーム make*change*™のもとで立ち上げられた長期的な取り組みであり、ガラスリサイクルの促進とバリューチェーン全体における循環型社会の実現を目指しています。

これは、認知向上、教育、ベストプラクティスの推進に重点を置きながら、生産に使用されるリサイクルガラス（カレット）の使用量を増やすというグループの戦略的目標の達成に貢献する取り組みです。カレットの使用は、CO₂排出量の直接的な削減につながります。使用済みのフロートガラス1トンのリサイクルすることで、最大700kgのCO₂を削減することができます（スコープ1, 2, 3のCO₂排出量を含む）。

戦略的な連携、認知の向上、教育的な啓発活動を通じて、renew:glassはすでに具体的な成果を上げています。パートナーごとに最適化されたカスタマーコミュニケーション、現場でのリサイクルガイダンスの提供、そして証明書やトロフィー、SNS用ツールキットといったマーケティング素材を通じて、パートナーの貢献を称える活動を行っています。共同マーケティング事例の発信により、認知度が高まり、顧客との関係強化や導入促進にもつながっています。また、パートナー企業が自社のESGの取り組みを発信するためのプラットフォームも提供しています。

このイニシアチブは、研究開発・製造・営業の各部門が連携して進められており、その協力体制が成功の鍵となりました。現在では、持続可能な原材料の確保や、Pilkington **Mirai**™のような次世代の低炭素製品の開発を含む、脱炭素化の取り組みを支える重要な役割を果たしています。

自動車用ガラス

サステナビリティは現在、自動車業界の最重要課題の一つです。自動車メーカーは新規ビジネスの調達判断の一環として、ガラス部品を含む自動車部品に対してサステナビリティ目標を導入しています。ガラスは、車両の製品の開発から出荷におけるカーボンフットプリントの5～6%という無視できない割合を占めています。これらの目標はメーカーによって異なるものの、カーボンニュートラルの目標達成時期、製品のカーボンフットプリントに関する中間目標、再生可能エネルギーの使用、リサイクル素材の活用といった主要サステナビリティテーマが中心となっています。NSGの脱炭素ロードマップとその取り組みは、お客様である自動車メーカーの期待に沿うものですが、一部の自動車メーカーはNSGグループのロードマップよりもさらに厳しい目標を設定しています。そのため、当社グループからも積極的な情報発信を行い、ガラス業界が非常にエネルギー集約型の産業であるという課題を自動車メーカーに理解いただくとともににより良い協力関係を築くよう努力しています。当社が進めている多岐にわたる取り組みを促進し、自動車メーカーの目標達成に向けて経済的に実現可能な協力分野を見出すことが極めて重要です。

－ 自動車メーカーにおけるサステナビリティ推進

自動車メーカーがサステナビリティを重要課題として捉える方向にシフトしていることを受けて、NSGグループは昨年、従来「テクノロジーデー」と呼んでいた顧客向けの新製品紹介イベントを、サステナビリティを中心に据えた「グリーンデー」としました。これまでに3社のお客様と開催しており、今後もさらに実施を予定しています。これらのイベントはお客様ごとにカスタマイズされており、プレゼンテーション、現在の成果を示す展示品や実物サンプル、およびこれらのソリューションを自動車用ガラスに統合するその他の機会を紹介し、サステナ

ビリティに関する全てのテーマを幅広く取り上げています。お客様からは非常に良好な反応を得ており、業界が直面する課題や財務的制約について率直な議論や経験の共有の場となっています。これらのイベントや自動車メーカーとの積極的な対話を通じて、NSGグループの脱炭素化への取り組みを発信しています。このアプローチの結果、お客様とともに主要分野のパイロットプロジェクトがいくつか始動しており、今後の実装や導入加速が期待されます。

今後さらにお客様との関与を深めていくためには、自動車部門全体でサステナビリティに関する社内知識を高める必要があります。そのために、各カスタマーサービスチームに「サステナビリティ・チャンピオン」を配置し、サステナビリティに関する顧客対応を担う体制を整えました。グローバルでのチーム向けに包括的な社内トレーニングおよび教育プログラムを開始しています。



お客様とのグリーンデー

事業による貢献

目次

NSGグループ概要

ダイジェスト編

環境編

NSGグループの
ビジネスと環境

気候変動

気候変動・TCFD

事業による貢献
(サステナビリティと製品)

エネルギー

サーキュラーエコノミー
(廃棄物)

自然資本

水

自然との共生

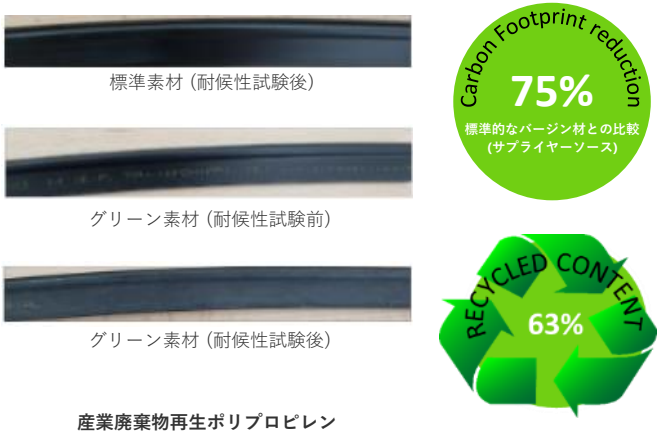
社会編

ガバナンス編

その他情報

－ リサイクル率の高い素材

NSG グループでは、リサイクル率の高い材料を提供することで、CO₂排出量の削減とバージンマテリアルの使用量削減という2つのメリットを享受できるよう、サプライヤーと緊密に連携しています。リアクォーターやリアガラスなどのエンキャップに使用する材料の一部は、すでに検証済みです。現在、車両にフロントガラスを取り付けるのに役立つフロントガラス用仕上げ剤の検証を進めています。これらの材料は、質量の50%以上がリサイクル材料でできており、部品のカーボンフットプリントを最大20%削減できると期待されています。機能性、耐久性、美観の点で、現在の材料と同じ基準を満たしながら、手頃な価格であることが最も重要です。すべてのガラス部品がリサイクル可能というわけではありませんが、NSGチームは環境負荷を低減するあらゆる機会を継続的に評価しています。最近の例としては、黒インクの保管に使用されていた包装材があります。以前はプラスチック容器で供給されていましたが、サプライヤーとの協力により、リサイクル可能な容器への切り替えを実現し、埋立処分される廃棄物の削減に貢献しています。



－ 次世代の持続可能な製品に向けた自動車メーカーおよびサプライヤーとの協業

近年、各国のカーボンニュートラル規制に対応するため、CO₂削減はこれまで以上に重要な課題となっています。電気自動車 (EV) の普及促進には、航続距離の延長が不可欠です。同時に、自動車メーカーは快適性、安全性、接続性といった顧客ニーズに応えるため、より高度な製品の開発が求められています。これらの製品はエンドユーザーにとって高い機能性を提供する一方、エネルギーを必要とするため、可能な限りエネルギー効率を高めることが重要です。自動車製品がますます複雑化する中、自

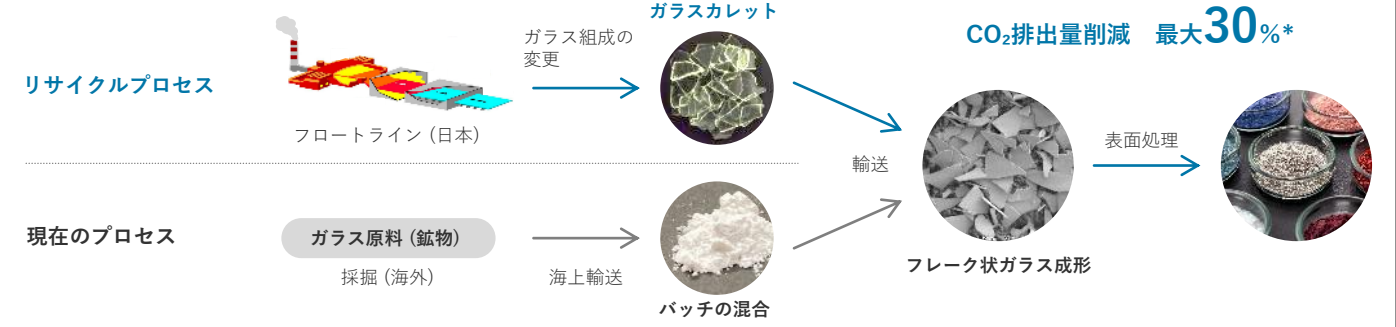
高機能ガラス

ガラスは、軽く、強く、燃えにくく、電気を通さず、薬品にも強いという特性を持つ、環境にやさしい素材です。原料には珪砂やソーダ灰などが使われており、使用後もリサイクルが可能です。さらに、原料の配合を工夫することで、強度や耐熱性などの性能を向上させることが可能です。

高機能ガラス事業では、こうしたガラスの特性を活かし、製品の開発や製造プロセスの改良を進めています。顧客の課題を解決することで、持続可能な社会の実現に貢献しています。

以下に、私たちの技術が活かされている分野の一例をご紹介します。

ガラスカレットを使用するメリット



*スコープ1, 2, 3の合計で40~70%削減となる想定

事業による貢献

目次

NSGグループ概要

ダイジェスト編

環境編

NSGグループの
ビジネスと環境

気候変動

気候変動・TCFD

事業による貢献
(サステナビリティと製品)

エネルギー

サーキュラーエコノミー
(廃棄物)

自然資本

水

自然との共生

社会編

ガバナンス編

その他情報

－ 海洋汚染の防止

近年、マイクロプラスチックビーズによる海洋汚染が問題視され、EUを中心に国際的な規制が強化されています。マイクロプラスチックビーズは化粧品の原料としても使用されており、環境に優しい代替材料が求められています。当社では、その代替材料として、長年培ったガラスの製造・加工技術を活用し、ベースメイク用の粉体「MAR'VINA®」シリーズ（SILKYFLAKE®、GLACIA DROPS®等）を提供しています。これらは厳選された自然由来の安全な原料から製造され、無機物でありながら柔らかい触感を持ち、肌に優しく環境にも安全です。



－ CO₂排出量の削減

地球温暖化対策として、CO₂排出量削減は世界共通の喫緊の課題です。当社は独自のガラス組成開発技術や製造技術を活かし、航空機、自動車、一般産業用資材向けにガラス材料を提供し、軽量化に寄与し、CO₂排出量の削減に貢献します。例えば、超薄板ガラス「glanova®」は厚さ1.1mm以下でありながら高い強度を誇り、スポーツタイプの自動車の軽量ウィンドシールド等に採用されています。また、高弾性・高強度ファイバー「MAGNAVI®」はカーボンファイバーと比べて高い耐衝撃性を持ち、複合材料の補強材として活用されています。

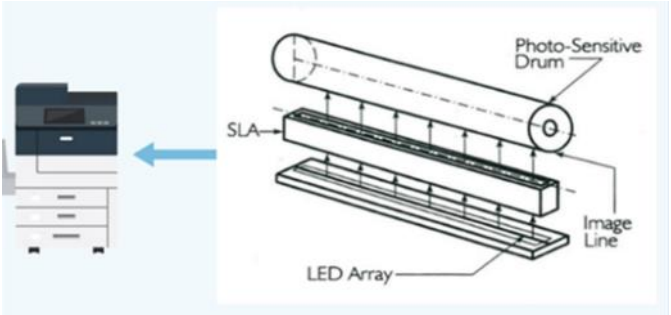


－ 省電力化の実現

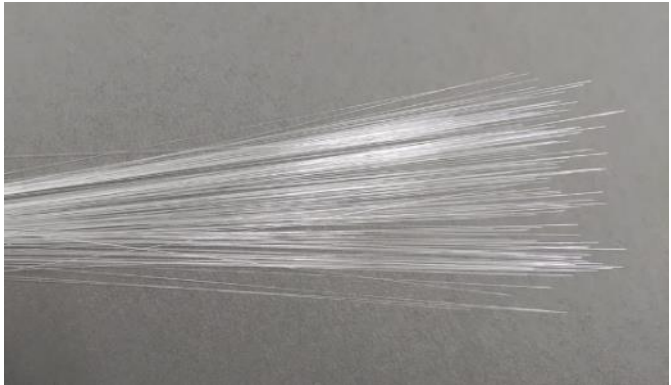
地球温暖化対策や電力コスト高騰を受け、省電力化が求められています。当社は、この課題解決のため、独自の光学技術を活用し、消費電力の低減に貢献しています。屈折率分布型レンズの「SELFOC®」シリーズはシンプルかつコンパクトな光学設計を実現します。LEDプリンターのLPH*¹には当社のSLA*²が使用されており、複雑な光学系や駆動部分が不要なため、省電力化が可能です。また、データセンター内のサーバー冷却には多くの電力が必要であり、効率的な冷却方法である液浸冷却技術*³向けに、当社は冷媒の中でも使用可能な極細径レンズ（光ファイバーと同じ直径）を開発し、お客様と共に技術の確立を目指しています。

*¹LPH：LED Print-head *²SLA：SELFOC® Lens Array
*³液浸冷却技術：絶縁性の専用の液体の中にサーバー機器を丸ごと浸し、冷却を図る技術

LEDプリンタに搭載されるLPH



光ファイバーと同径のSELFOC® Micro Lens



目次

NSGグループ概要

ダイジェスト編

環境編

NSGグループの
ビジネスと環境

気候変動

気候変動・TCFD

事業による貢献
(サステナビリティと製品)

エネルギー

サーキュラーエコノミー
(廃棄物)

自然資本

水

自然との共生

社会編

ガバナンス編

その他情報

エネルギー使用

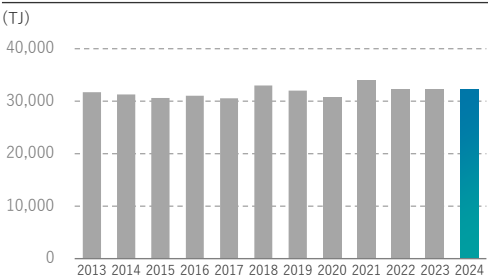
NSGグループは、ガラスのライフサイクルを通してサステナビリティに貢献するため、すべての工程におけるエネルギー使用量を最小限に抑える活動を継続的にを行っています。

詳細は[NSGグループ エネルギーポリシー](#)  をご覧ください。

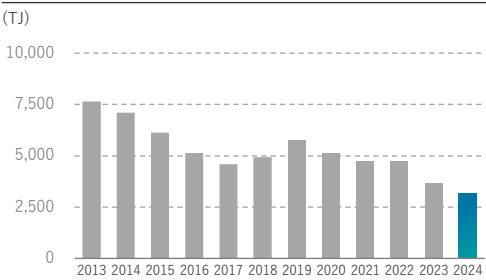
NSGグループのエネルギー使用とCO₂排出量

環境とコストに配慮し、ガラス溶解用の燃料には主に天然ガスを使用しています。一部の溶融窯は重油を使用しています。自動車用のフロート窯は、再生可能エネルギーに由来した電力のシェア拡大に伴い、天然ガスから電気溶融へ移行が進められています。また、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。

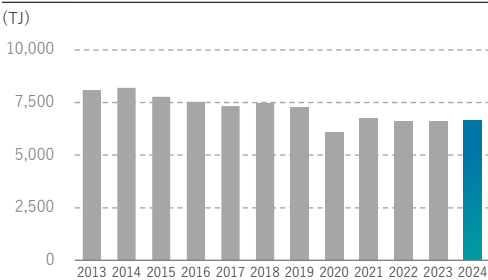
天然ガス



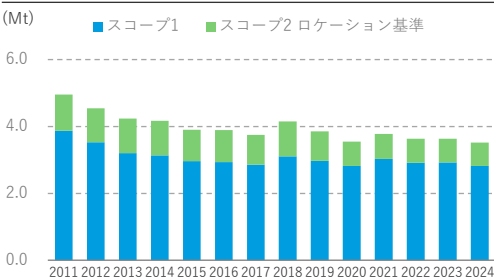
重油



電力



CO₂排出量



データは[こちら](#)を参照下さい。 

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

2022年3月期に、エネルギーパイロットプラントプログラムがSBU(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)レベルの管理委員会に導入されました。これらの委員会の役割は、SBUのエグゼクティブチームやその他の関連する主要な部署と連携しながら、SBU全体での取り組みを促進することです。これにより、一般的なグループレベルのアプローチだけではなく、SBUごとに特有の課題に焦点を絞った取り組みが進められることを期待しています。エネルギー効率化の施策と並行して、委員会は、エリアおよび地域工場からの提案等を含むSBUレベルでの脱炭素化ロードマップの進捗状況をモニタリングします。この「ボトムアップ」アプローチを行うことが、脱炭素化の目標達成に向けたロードマップで各生産拠点レベルでもオーナーシップを発揮する重要な要素の1つになっています。こうしたマネジメント・アプローチを通じて、NSGグループの脱炭素化へのロードマップの実効性を高めています。当社のロードマップは、中期(2030年)の科学に基づく目標の達成と長期(2050年)のカーボンニュートラルの達成に向けて、5つの主要な施策に焦点

目次

NSGグループ概要

ダイジェスト編

環境編

NSGグループの
ビジネスと環境

気候変動

- 気候変動・TCFD
- 事業による貢献
(サステナビリティと製品)
- エネルギー

サーキュラーエコノミー
(廃棄物)

自然資本

- 水
- 自然との共生

社会編

ガバナンス編

その他情報

エネルギー

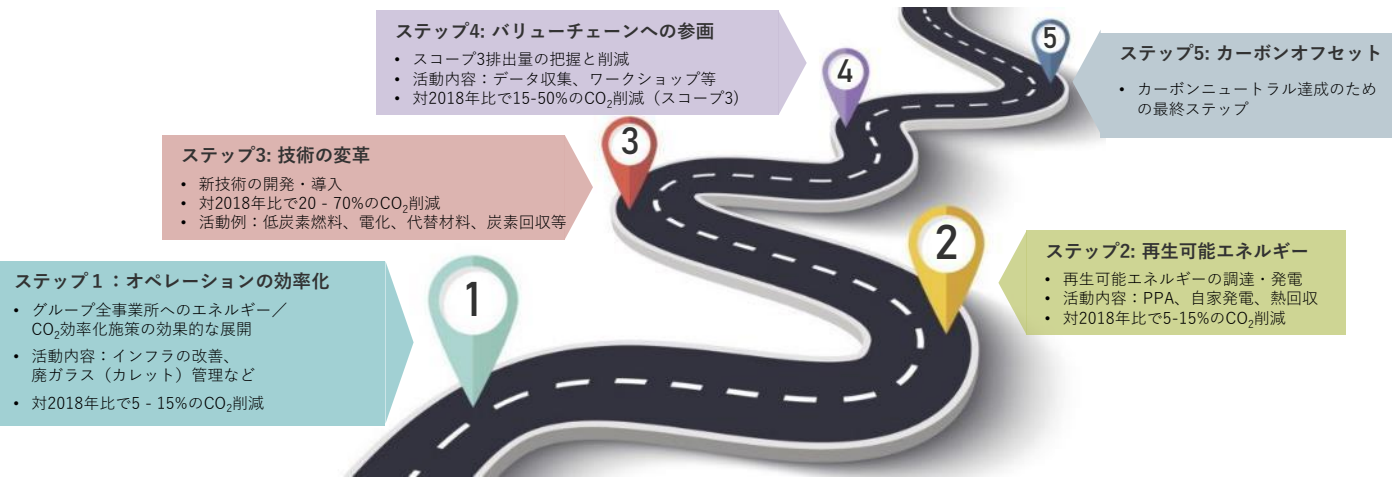
を当てています。5つのステージは並行して実行され、既存の取り組みだけではなく、将来における技術やプロセスの開発・実装も見据えています。取り組む内容は以下の図に示す通りです。このロードマップの進捗状況は、エネルギー&カーボンマネジメントの中核である多機能チームによってモニタリングされ、管理委員会は6か月ごとに進捗状況をレビューします。ロードマップの最初の見直し・改定サイクルでは、目標を達成するために必要な事項とアクションプランをグループレベルで特定するための「トップダウン」アプローチに焦点を当てました。このロードマップは、「ボトムアップ型」の活動に基づくものであり、継続的な活動評価のもと、さらに発展し続け、NSGグループの脱炭素アクションプランも定期的に改訂されています。現在は第5版にあたり、これらの具体的な取り組みの例については、以下のセクションで紹介しています。

エネルギー&カーボンマネジメントプロジェクト

オペレーションコスト削減（OCS）プログラムでは、直接費用・間接費用を問わずあらゆる事業経費の削減に取り組んでいます。グループの直接費用の主要項目の一つはエネルギーコストです。

NSGグループ中期経営計画の一環として、エネルギー・カーボンマネジメントおよびコスト削減活動は、財務上の節約、コスト、および/または技術革新の水準に応じて、以下の3つのカテゴリのいずれかに分類されます。

改善	継続的な改善プロジェクト。このプロジェクトは、オペレーショナルコスト削減活動(Operational cost saving activities, 以下略してOCS)と呼ばれます。
改革	効率の大幅な改善/コスト削減を達成するための「大きな変革」プロジェクト
革新	相応のイノベーションを伴いながら効率の大幅な改善/コスト削減を追求する「イノベーション」プロジェクト



各拠点のコスト削減活動をサポートするために、変革プログラム（上記の改善、改革、革新を指す。略して3K）およびOCSデータベース内のすべてのエネルギープロジェクトの詳細な分析を定期的に更新します。2025年3月期も、エネルギー消費、CO₂削減、コスト削減を早期に実現するための複数のプロジェクトを立ち上げました。グループ内の各製造拠点では、2025年3月期に1件以上の3K OCSエネルギープロジェクトに取り組みました。NSGグループの各拠点は、製造革新部の主導と関連する部署のサポートのもと、エネルギーと炭素の最適化に向けた200以上の改善点を特定し、年間50GWhを超えるエネルギー効率の改善と30ktを超えるCO₂削減を実現しました。2025年3月期には、地域ごとのエネルギー＆カーボン・チャンピオンによる隔月のレビュー会議の導入により、情報共有の方法がさらに強化されました。これらの会議では、優良事例の特定と共有に重点が置かれています。プロジェクトを実施した拠点のチャン

ピオンは、その概要をまとめ、会議の中で発表することが推奨されており、他の拠点がその詳細を理解し、自拠点での導入計画を立てられるようにしています。

主なプロジェクトとして、炉内燃焼の最適化、モーターの省エネ化、圧縮空気システムの最適化、エネルギーのサブメータリング、エネルギー効率の高い照明や燃料への切り替え、コージェネレーションシステム、廃熱およびエネルギー回収、などが挙げられます。

2025年3月期においても、エネルギー管理においてインダストリー4.0やモノのインターネット（IoT）を活用する取り組みをさらに進めました。この一環で、エネルギー消費とCO₂排出量の最適化を目的としたエネルギー計測等のプロセスデータの分析も行っています。この分析は、エネルギー廃棄物の特定や関税の管理など、新しいプロジェクトの特定と開発を支援しています。これらのプロジェクトは、グループレベルの取り組みで

目次

NSGグループ概要

ダイジェスト編

環境編

NSGグループの
ビジネスと環境

気候変動

気候変動・TCFD

事業による貢献
(サステナビリティと製品)

エネルギー

サーキュラーエコノミー
(廃棄物)

自然資本

水

自然との共生

社会編

ガバナンス編

その他情報

ある業務オペレーションのデジタル化と幅広く関連しています。これは、NSGグループの中期経営計画戦略における4つの「D」のうちの1つDigital Transformationです。その他、エネルギー効率を改善するための複数のデジタル化プロジェクトを推進中で、英国、北米、南米で試験導入しています。

2020年3月期から、フロート窯の定期改修時にエネルギー・炭素効率を高める取り組みを開始し、2025年3月期も継続して実施しました。このプログラムは、フロート窯の改修による一般的な効率向上効果に加え、さらなる効率改善を目的とした具体的なアクションの一環として、引き続き重要な活動として位置づけられています。

これまでに複数のフロート窯改修において本プログラムが導入されており、2024年3月期には2件のフロート窯改修で実施されました。これにより、フロート窯の稼働期間（少なくとも15年）全体にわたって、大幅な効率改善が期待されています。

研究開発活動

フロート窯のCO₂排出量の削減とエネルギー供給の確保は、事業継続の基盤であり根幹です。そのための設備投資を最小限に抑えるためには、短期的および中期的に段階的な技術変更を行う必要があります。

2021年3月期に、グループ戦略中期目標（RP24）と長期科学ベース目標の実現に向けて、当初のR&D脱炭素化プロジェクト（Project Carbon 2050）を個別プロジェクトのセットに分割しました。

2023年3月期においても、実行可能なソリューションのもとでターゲットに向かって進んでいくために、個々のプロジェクトでさまざまな技術を「テスト」する複数の具体的なプロジェクトを実施しました。

2023年でも継続したプロジェクトには、フロートガラス製造

プロセスに低炭素代替燃料として水素を活用する取り組みがあります。NSGグループは、2021年8月、英国セントヘレンズのグリーンゲート工場において、世界初の水素を使用した製造実験を行い、成功しています。

この取り組みは、イングランド北西部の産業コンソーシアムであるHyNetが主幹するプロジェクトの一部であり、産業、家庭、輸送からの炭素排出量の削減を目的としています。この実証実験は、産業用燃料切り替えスキームに基づき、英国政府から520万ポンドの資金提供を受けて行われました。

NSGグループは、ガラス製造の標準燃料である天然ガスや石油の全てまたは一部を水素に代替できないかを検証しています。天然ガスを全て水素に置換できれば、スコープ1のCO₂排出量を約80%削減できます。

水素を活用して製造された実証実験のフロートガラスは、標準的なプロセスで製造されたフロートガラスよりもCO₂排出量が全体で40%少なくなります。水素およびその他の代替燃料（低/ゼロ炭素燃料）の活用検証は、2021年から2024年にかけて行われ、2022年にバイオ由来の燃料油を使用したフロートガラスの製造にも世界で初めて成功しています。

2024年3月、当社グループの英国セントヘレンズにあるグリーンゲート事業所のフロート窯において、ガラス製造窯から排出される排気ガスからCO₂を分離することに成功しました。これは、当社のカーボンニュートラルのロードマップに従い、製品中のCO₂含有量を削減するための選択肢を模索する試みの一つです。この実証実験は、脱炭素化が難しいとされる産業向けの低コストのCO₂回収ソリューションを実用化することを目的とした英国の国家プロジェクト「XLR8 CCSプロジェクト」の一環で、C-Capture社との協力で実施しました。このプロジェクトにより、低コストの炭素回収ソリューションが、脱炭素化の難しい産業におけるネット・ゼロ実現の手段として現実的であることが実証されました。

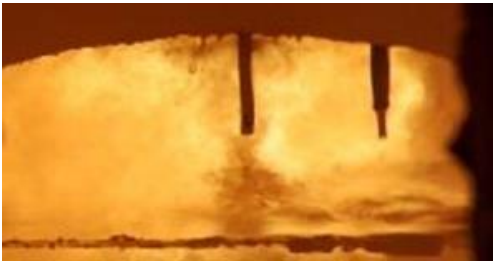


カーボンキャプチャー
(CO₂分離回収)

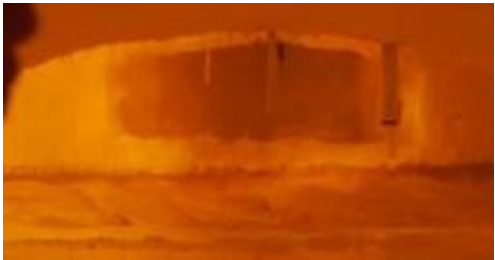
英国セントヘレンズにある当社グリーンゲート事業所のフロート窯に設置された、排出ガスからのカーボンキャプチャーと貯蔵のための小型ユニットのシステム



80%の天然ガス
と20%の水素の
燃料ブレンドを
使用した
窯内の火炎外観。



100%水素の燃料
ブレンドを使用
した窯内の火炎
外観。



目次

NSGグループ概要

ダイジェスト編

環境編

NSGグループの
ビジネスと環境

気候変動

気候変動・TCFD

事業による貢献
(サステナビリティと製品)

エネルギー

サーキュラーエコノミー
(廃棄物)

自然資本

水

自然との共生

社会編

ガバナンス編

その他情報

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。さらに、この認証は南米（チリ）の事業拠点にも拡大されており、2025年3月期中にはブラジルおよびアルゼンチンへのさらなる展開が計画されています。サブメーター機器および関連ソフトウェアへの投資により、エネルギー消費の高い透明性が確保され、改善活動、目標設定、定期的なレビューを含む高度なエネルギー計画プロセスの構築が可能となります。

この取り組みは、NSGグループの戦略的な4つの「D」のうち、Digital TransformationとDecarbonizationという2つの活動を連携させるものであり、2025年3月期における継続的な戦略の重要な要素です。

省エネ推進スキーム
(ESOS: Energy Savings Opportunity Scheme)

英国のすべての製造拠点は、英国政府の省エネ推進スキーム(ESOS) に継続して参画しています。

このスキームはEUエネルギー指令第8条に対する英国政府のコミットメントとリンクしており、現在、フェーズ3が終了した段階です。各拠点は、実行可能な省エネプロジェクトであるかどうかを確かめるために、外部機関による認定を受けます。その際、エネルギー消費データの検証や現場のエネルギー監査を含めて評価され、その結果は、英国の上級管理職の代表者による承認を受けた後、各種の推奨事項がレポートとして提出されます。このスキームを通じて多くのことが特定され、英国だけではなく他の地域でも取り組みが展開されています。同様のスキームは、EUおよび他の国々でも必須あるいは自発的なかたちで行われており、多くの拠点がそれらのスキームに参加しています。

再生可能なオンサイトエネルギー生成と代替燃料

2020年、当社グループは（CDP対応を通じて）認証された再生可能エネルギー電力（購入および/またはオンサイト発電による）の割合を2018年のベースライン消費比率と比較して、2024年までに50%に引き上げるという目標を発表しましたが、同年における再生可能電力の割合は36%となりました。この実績は再生可能電力の比率を着実に高めていることを示していますが、2024年における再生可能電力の価格や供給状況の制約を受けました。



2025年3月期には、新たなプロジェクトの取り組みもスタートしました。その成果の1つとして、2024年に世界第4位の再生可能エネルギー会社であるEDP再生可能エネルギー（EDPR）と、ポーランドの風力発電所が生成する再生可能エネルギーを利用

する電力購入契約（PPA）を結びました。

PPAプログラムは、複数地域の複数拠点到に拡大し、欧州、米国、アジアの国々でも認定された再生可能エネルギー発電（REC）を購入しています。

今後数年間、RECの購入は脱炭素化移行プロジェクトの重要な取り組みの1つと位置づけられますが、将来的にはRECの購入比率は減少し、その代替としてPPAからの電力購入量が増加する見込みです。さらに、オンサイトでの再生可能エネルギーの生成に向けた継続的な調査と投資（内部資金での設備投資または第三者からの資金調達を活用）を行っています。

2020年にオンサイト発電設備の稼働を開始した英国のNSGテクニカルセンター（レイザム）、2021年に稼働開始した米国オハイオ州のノースウッドテクニカルセンター、2022年に稼働開始した同州ロスフォードに続き、2023年3月期にはドイツのアー

ケンの自動車用製造施設にも現地発電設備が導入されました。さらに、日本の舞鶴および米国イリノイ州オタワでもオンサイト発電プロジェクトの拡大が実施されています。現在、欧州、北米、マレーシア、日本およびその他複数の拠点到でさらなるプロジェクトの検討が進められています。



米国オハイオ州ロスフォード工場における薄膜型ソーラーパネル



米国イリノイ州オタワのオンサイト太陽光発電施設。NSGグループ最大の集光型太陽光発電プロジェクト

<関連プレスリリース>

[舞鶴事業所内の太陽光発電による長期電力購入契約\(PPA\)を締結](#)  （2024年3月28日付）
[米国・オタワ事業所に太陽光発電システムを新設](#)  （2025年5月30日付）

当社は、グループ全体で代替となる低炭素/再生可能燃料の供給ソースの評価と利用を継続しています。英国では水素やバイオ由来燃料の実証実験を行いました。他の地域の拠点到でもそのような燃料を具体的に供給できるソースの調査を行っています。2024年に、外部専門家と連携して、このようなバイオ由来燃料のサプライチェーンに関する実現可能性調査が完了しました。この分析の焦点は、主にアジア地域におけるバイオ由来燃料の現在の市場と将来の市場動向を把握することでした。この調査とは別に、欧州における機会に関するレビューも完了しました。これらの分析結果は、関連するフロートガラス製造拠点のボトムアップ型ロードマップに統合されています。

エネルギー

サプライヤーとのパートナーシップ

私たちは、主要なサプライヤーと連携し、製造拠点におけるエネルギー消費量を削減するためのプロジェクトを継続的に行っています。特定の技術に強みを持つ企業と緊密な連携を図ることで、当社のエネルギー管理の課題に対して最適なソリューションを実施することができます。電力需要のピークを抑えるための蓄電システムの活用、コンプレッサーの効率向上と高効率モーターの設置、ガラス製造工程で発生する廃熱の有効利用など、さまざまな共同プロジェクトを推進しています。



従業員のエネルギー効率に関する意識向上

グループのコスト削減とCO₂排出量削減を実現するためのエネルギー管理トレーニングプログラムを、引き続きグローバルで展開しています。2016年に開始されたこのプログラムは、ヨーロッパ、南米、日本、東南アジアで実施されており、2024年には米国でも展開されました。

エネルギーに対する意識レベルを高め、継続的な再生可能エネルギーの生成と炭素マネジメントのプロジェクトをサポートする「バック・トゥ・スクール」と名付けられた最初のプログラムは、現地拠点のエネルギー・チャンピオンが参加するかた

ちで行われました。このトレーニングの重要な点は、参加者がエネルギーおよび炭素マネジメントに対するアプローチを理解し、自分の拠点で課題の抽出と対策が実行でき、その成果を共有できるようにすることにあります。

2023年3月期のリモートでのトレーニング・ソリューションを成功裏に終えたことに続き、新しいエネルギー・チャンピオンを育成するため、あるいは以前参加した人たちに「再教育」を行うために、個別トレーニングセッションを開催しました。このトレーニングセッションでは、ベストプラクティスの共有を支援するために、さまざまな進化したエネルギー管理監査ツールが活用されました。2025年3月期は、グループ全体で実施されている既存のベストプラクティス管理活動を継続的に採用すると共にさらなる発展を目指すものであり、基本に立ち返ったプログラムの継続的な実施に重点を置いております。

現在までに140人以上のチャンピオンがこのトレーニングに参加し、600以上のプロジェクトを特定・実施しています。省エネ効果は1億8,000万円を超え、CO₂排出量を14,000トン以上削減する成果を上げています。この取り組みは、3段階のレベルのトレーニングで構成されており、レベル1ではエネルギーマネジメントのあらゆる要素について50時間のトレーニングが行われます。このコースは、現場のエネルギー管理活動をサポートし、受講者に正式な資格を与えることが目的であり、受講者がエネルギーコスト削減プロジェクトを推進することで、コース費用が回収されるかたちになっています。

このコースは、現地の機能チームの支援を受けて開催され、NSGグループ環境・気候変動ディレクターのデビッド・キャスト氏、NSGグループエネルギー・カーボンマネージャーのグレゴリー・コチウボフスキ氏、および気候変動技術マネージャーのジーシャン・カマル氏が主導しました。2024年10月、彼らは米国を訪問し、現地チームとの現地視察を実施するとともに、建築、自動車、クリエイティブ・テクノロジーのSBU（事業部

門）の「エネルギー・チャンピオン」を対象にエネルギー管理トレーニングを提供しました。このプログラムが米国で実施されたのは初めてであり、現地チームの能力向上や、参加者が具体的なエネルギー・カーボン管理プロジェクトを実行する成果が得られました。

エネルギー管理トレーニングとワークショップは、さまざまな地域での継続的な実施を目指しており、2026年3月期も重点的に実施されます。これにより、トレーニング活動の範囲がさらに広がり、脱炭素化とエネルギー効率の目標を達成するために必要なスキルを組織全体で開発できるようになります。

これまでに実施したプロジェクト例は以下の通りです。

LED照明への交換と省エネ化

モーターとドライブの可変速装置への交換

炉やボイラーにおける燃焼の最適化

圧縮空気の漏れ低減と圧縮空気生成効率の最適化

「シャットオフ」活動や不要なエネルギー使用の削減等、
スタッフの意識改革キャンペーン

日常業務のなかでエネルギーの「ミニ監査」を実施することを含め、
エネルギー管理における「基本に戻る」プログラム（5S活動の一部）

2024 年より、北米とヨーロッパのすべてのチーム（建築および自動車用ガラス事業部門）を対象に、3K OCSプロジェクトとこれによるCO₂排出量削減への影響を確認するためのワークショップを開催しています。2024 年3月期のワークショップでは、それぞれの3K OCSプロジェクトがもたらすCO₂排出量削減の影響を検討する理由について理解を深め、参加者全員がすべてのプロジェクトをもう一度確認しました。併せて3K OCSシステムへの入力のプロセスも変更されました。

エネルギー

従業員エンゲージメント・プログラム -JUMPとのコラボレーション

2021年、NSGヨーロッパのテクニカルセンターに勤務する従業員を対象に、エネルギーと炭素に関する意識向上プログラムを開始しました。このプログラムでは、ネット・ゼロ・チャレンジ (NZC) と呼ばれるサードパーティのソフトウェア・プラットフォーム (JUMP) を利用しています。NZCは、どのような状況においても、より持続可能な社会に貢献するためのシンプルな方法を提供します。NZCは、職場や家庭の活動とリンクし、実用的なアイデアや提案を行います。目標に対する進捗状況が測定され、参加者には報奨金や表彰制度などのインセンティブもあります。2022年、このプログラムの対象を英国の全事業に拡大しました。JUMPを活用したシンプルな取り組みの推進により、英国の従業員は21トンを超えるCO₂削減を達成しました。これはNSGグループの英国における総排出量のごく一部ですが、プログラムへの参加による意識向上の効果は非常に大きく、NSGグループのエネルギー・炭素目標の達成に向けてのサポートになると考えています。



学校における気候変動への意識向上 -地元カレッジのSTEM (科学・技術・工学・数学) 活動を支援

2025年3月期、英国のサステナビリティチームのメンバーは、地域の学校やカレッジとのさまざまな交流活動を引き続き実施しました。これには、地域のカレッジで開催された「サイエンスデー」でのセッションも含まれており、地元の学校の参加者に、NSGグループの専門家がさまざまなサステナビリティの取り組みや、それらの実施の重要性について説明を行いました。特に、気候変動への移行と物理的影響に焦点を当て、参加者自身がこうした影響を緩和するためにできること、そしてNSGの活動について学ぶ機会を提供しました。また、循環型社会などの概念を紹介するための実験的なアクティビティにも参加することができ、体験を通じて理解を深めるプログラムとなっています。こうした活動が地域社会にもたらす前向きな影響をさらに高めるために、今後もグループの中期経営計画に沿った形でこのようなプログラムが継続的に実施される予定です。



NSG 英国のサステナビリティチームおよび研究開発チームのメンバーによる地元の大学でのサステナビリティに関するプレゼンテーションの実施

エネルギー

ソーラーパネル

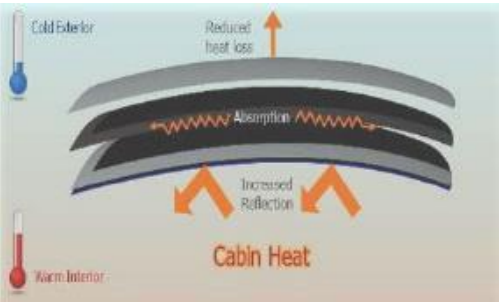
化石燃料の供給は有限であり、地球温暖化も現実のものとなっているため、化石燃料からの移行が不可欠であるとの認識が高まっています。太陽電池は、家庭用の小規模なものから大規模な太陽光発電所まで、北部の曇りがちな地域の屋根から日差しの強い砂漠まで、さまざまなエネルギー需要に対応できる代替ソリューションです。ガラスは、太陽光発電パネルに不可欠で重要な部材です。薄膜系太陽電池、結晶系太陽電池、集光型太陽電池と、太陽エネルギーを電気に変換するための3つの主要な太陽電池技術に、私たちの幅広い高品質ガラスが使用されています。また、発電だけでなく、温水を作る設備にも当社のガラス製品が使用されています。

ドイツ・アーケンにおける太陽光発電

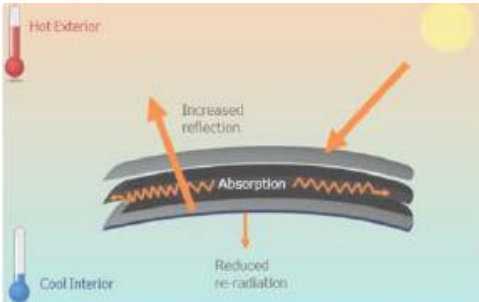


ソーラーコントロール - 低放射率ルーフガラス

NSGは、夏と冬の両方の条件下で車内の快適さに貢献する、高性能ソーラーコントロールルーフガラスを新たに上市しました。低放射率コーティングと特殊な太陽熱吸収中間膜のラミネートにより、車内のブラインドシステムを取り外すことができるため、軽量化とコスト削減のメリットに加え、エネルギーの節約にも寄与します。この環境に優しい製品はPDLCガラスとしてさらに開発を進めており、Low-Eガラスに電圧を流すことによりルーフガラスの透明・不透明を変えることが可能な機能を加えています。NSGグループは、製造工程で水素などの代替エネルギーの導入を推進するとともに、再生可能エネルギー市場への製品供給や省エネ製品の開発などを通じて、脱炭素化への取り組みを積極的に進めていきます。



冬⇒車内の熱を反射し、車外への放熱を抑制



夏⇒ガラスが吸収した熱の車内への放出を抑制

サーキュラーエコノミー（廃棄物）

目次

NSGグループ概要

ダイジェスト編

環境編

NSGグループの
ビジネスと環境

気候変動

- 気候変動・TCFD
- 事業による貢献
(サステナビリティと製品)
- エネルギー
- サーキュラーエコノミー
(廃棄物)
- 自然資本
 - 水
 - 自然との共生

社会編

ガバナンス編

その他情報

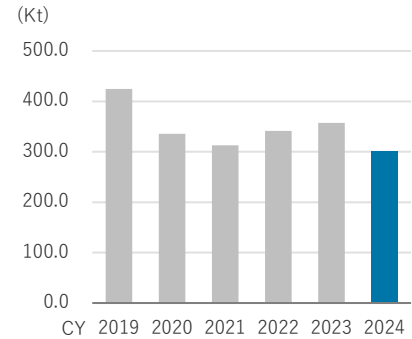
NSGグループは、資源のリユース、リサイクル、回収を最大化し、ガラスの製造、加工、梱包、搬送の過程で発生する廃棄物を最小化することで環境への影響の軽減に取り組んでいます。詳細は[NSGグループ サステナビリティポリシー](#) および [NSGグループ 環境ポリシー](#) をご覧ください。

ガラスのリユースとリサイクル

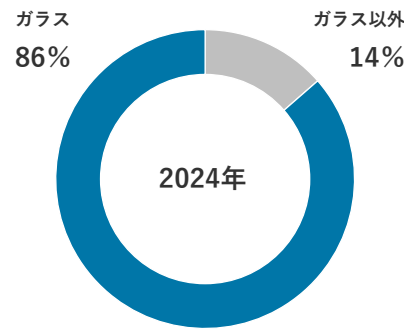
ガラス製造工程そのものにおいてはごくわずかな廃棄物しか出ません。切断したガラスの端材（カレット）はすべてガラスの原料として再溶解することで再利用されます。自動車用ガラス、建築用ガラスの加工工程で発生するカレットや不合格品は、グループ内の工場において溶解工程で再利用またはリサイクルされるか、外部のリサイクル業者を通じて他のガラス製品用として活用されます。ガラスカレットの再溶解によりエネルギー消費および、それに伴うCO₂の排出を大幅に削減することができます。1トンのカレットを再溶解することにより約400-700kgのCO₂の排出量を減らすことができます（スコープ1, 2, 3のCO₂排出を含む）。

サーキュラーエコノミーに対する近年の社会情勢を鑑み、昨年ガラスリサイクルに関する新しい目標を設定しました。2027年3月期末までに2019年3月期末対比でガラスカレット比率を3%ポイント増加するという目標です。2025年3月期のガラスカレット比率は、2019年3月期末対比で0.6%ポイントの増加となりました。当社グループは、お客様との連携による下流工程でのガラスリサイクルや、使用済み製品の再利用など、様々な取り組みを積極的に推進しています。取り組みの詳細については、「環境編」の「[事業による貢献\(サステナビリティと製品\)](#)」も参照ください。

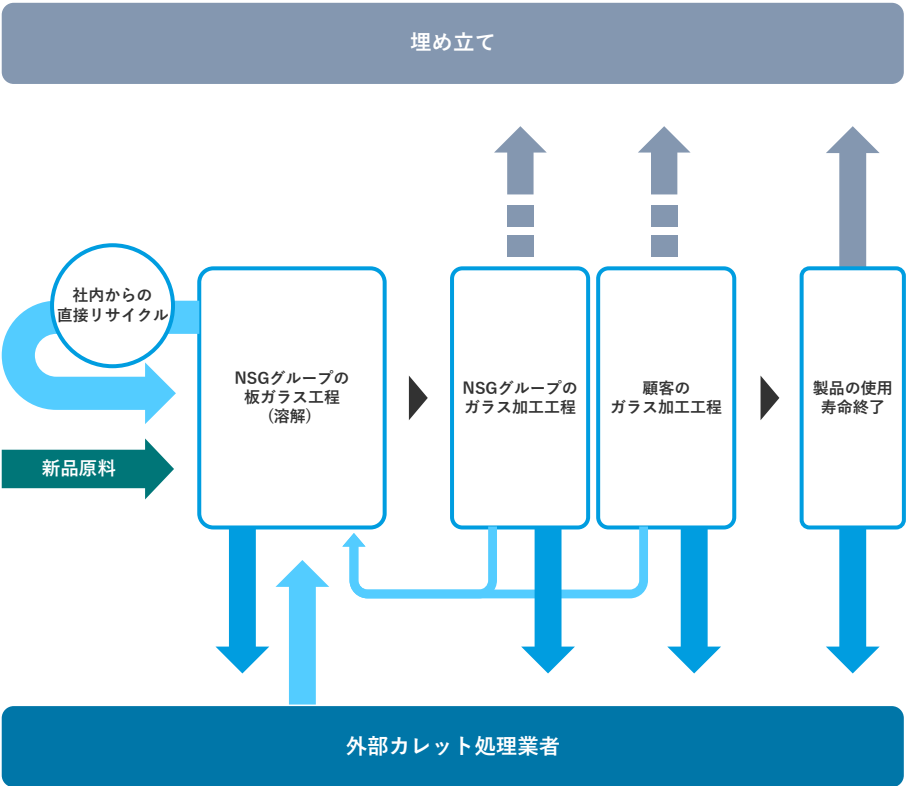
全廃棄物量*



リサイクル廃棄物の内訳



カレットの流れ



* 内部処理であるリユース廃棄物（オンサイトでリユースされたガラス）を除いた廃棄物の総量

目次

NSGグループ概要

ダイジェスト編

環境編

NSGグループの
ビジネスと環境

気候変動

気候変動・TCFD

事業による貢献
(サステナビリティと製品)

エネルギー

サーキュラーエコノミー
(廃棄物)

自然資本

水

自然との共生

社会編

ガバナンス編

その他情報

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。

その他の廃棄物

ー ガラス研磨汚泥

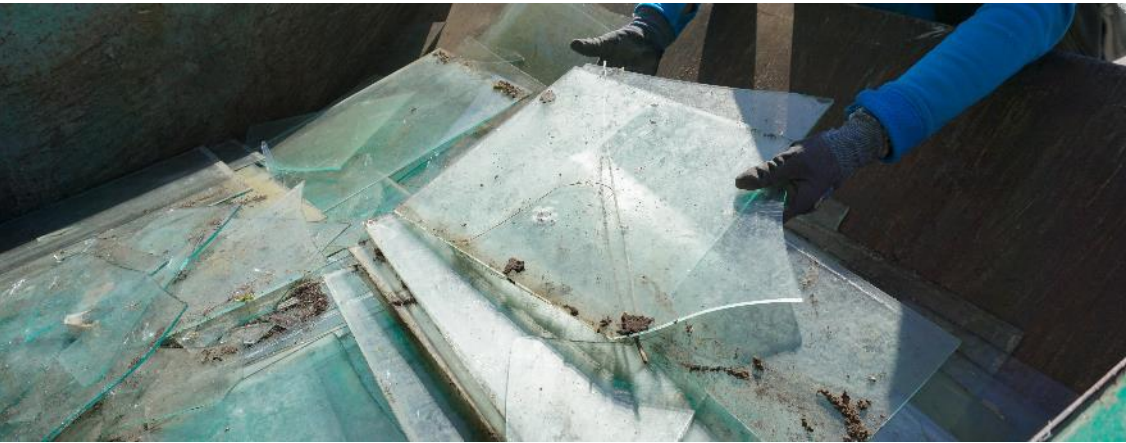
自動車用ガラスのエッジ研磨や穴あけ加工から発生する汚泥をゼロにすることはできませんが、NSGグループでは、この汚泥を埋め立て処分するのではなく、積極的にリサイクルのパートナーを見つけ、コンクリートやアスファルト混合物などの骨材の原料として提供しています。

ー フロートガラス規格外の原材料

2024年に、NSGグループは、ガラス粉塵および不合格パッチを回避および／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パッチになります。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。北米のフロート工場では、最近、多量の不適合原材料をリサイクルするためのパートナー企業を見つけました。

ー 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。

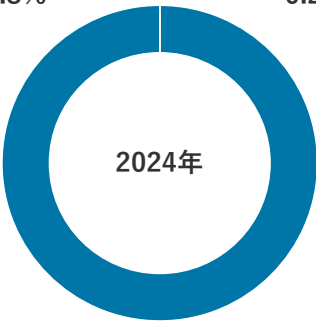


ー バリューチェーンの上流または下流で発生する廃棄物

いくつかの試験を除いて、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、不活性の特徴を活かし、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。上流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。

内部処理であるリユース廃棄物
(オンサイトでリユースされたガラス)
を除いた廃棄物の内訳

非有害廃棄物 99.8%
有害廃棄物 0.2%



水の利用とマネジメント

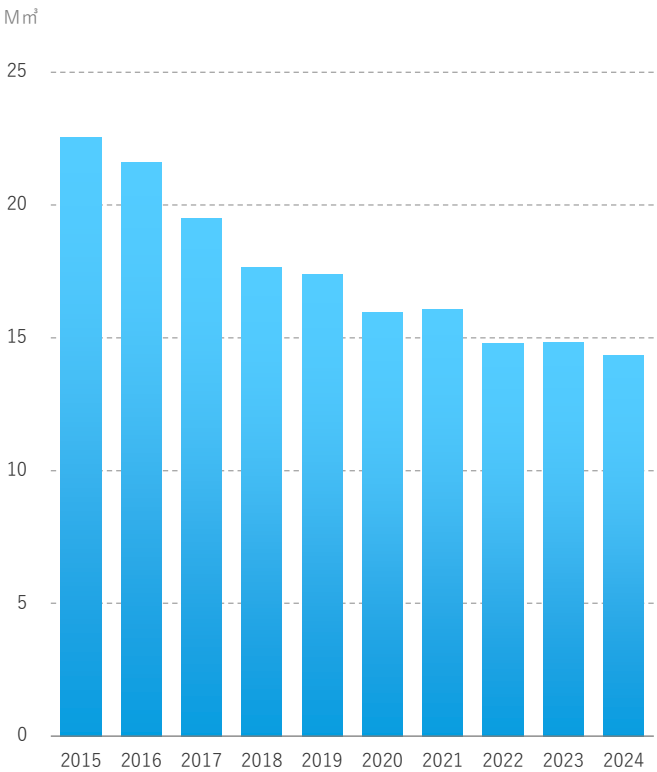
ガラス製造において水は主に冷却のために使用されますが、ほとんどの工場では水循環システムが稼働しているため、補充のみが必要になります。また、工場内でガラスを洗浄する際に使用する水については純度の高い水が必要となることから、特別な処理を行ったうえで水を再循環させています。産業排水の処理業者と協力し排水をリサイクルするとともに、最新の水処理施設を導入して水の使用量を最小限に抑えるよう努めています。これらの工程は、製造革新部の標準化プロシージャ（例、必要ない時の洗浄スプレー使用停止、最適サイズのノズル利用、水受けの設置、水あふれおよび漏れ防止策の実施）により管理しています。こうした取り組みは、取水量を減らすだけでなく、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グループでは、工程または製品の違いや水質の違いにより、各工場で使用する水の量は大きく異なります。フロートガラスの製造では通常1トン当たり約2.6m³の水が必要となり、自動車用ガラス製品の加工では1m²当たり約0.12m³の水が必要となります。2024年の水ストレス地域における総取水量は、合計1.9百万m³で、2018年の3.4百万m³と比較して43%の削減となります。

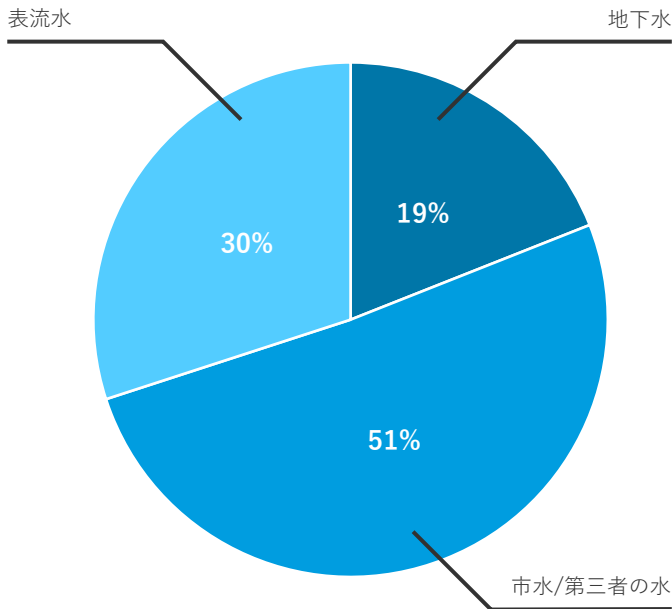
詳細は[NSGグループ ウォーターポリシー](#)をご覧ください。



NSGグループ総取水量
2015-2024



NSGグループ水源別取水割合
2024



水リスク

水不足や排水の水質に関して、現在、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、兆候が見られた地域で、洪水に関する計画および対策を実施しています。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 이슈ではないと認識していますが、今後も全施設でリスク評価を続けていきます。また、NSGグループのサステナビリティ委員会においても、水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議論を行っています。

NSGグループは、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かたちで、水のマネジメントに対する取り組みを明確にし、水質の課題や水不足のリスクに対応するため、2020年に新しくウォーターポリシーを制定しています。2019年、NSGグループは、より高度な環境報告および分析データベースを導入しました。すべての拠点は、それぞれの情報および水に関するデータをこの中央データベースに報告しており、企業および拠点レベルでの集計、分析、監視に活用されています。最新のデータ報告およびレビューによると、NSGの10拠点が、「Aqueduct Water Risk Atlas」のグローバルデータに基づき、水ストレス地域に位置していることが明らかになっています。これらの拠点での取水量は、2024年時点で全体の14%を占めています。これらの拠点では、水資源管理の優先的なレビューおよび改善活動が実施されており、NSGグループ全体の目標である「水ストレス地域における取水量を、2019年度比で2027年度末までに50%削減する」というサステナビリティ目標達成への貢献を目指しています。

イタリアのサンサルボにおけるガラス溶融および自動車用ガラス製造拠点では、工場管理チームが地域コミュニティの水資源協議会と積極的に連携し、水の使用管理および改善活動に取り組んでいます。サンサルボ工場では、緊急時の水

供給管
理システムも導入され、2024年にその運用テストが実施されました。この取り組みにより、昨年は45万㎡の水と198MWhの電力を節約し、45万ユーロの経済的節約を実現しました。これは部門横断的なチームによって推進された良い事例であり、特に、夏季の水不足が深刻な地域において、企業のみならず地域社会にも明らかな利益をもたらしました。この取り組みは、従業員の意識向上、水使用効率の改善、および水不足のシナリオに備えた緊急対応計画に基づき実施されたものであり、2024年のNSGグループの「EHSアワード環境賞」を受賞しました。サンサルボ工場は、水管理およびプラントエンジニアリングサービスのパートナー企業であるヴェオリアから『環境リターン賞 (Return on Environment Award) 』も受賞しました。この賞は、生産性のニーズとのバランスを取りながら、環境および業務目標を上回る成果を達成した顧客を表彰するものです。



私たちの水の再利用は
ここから始まります



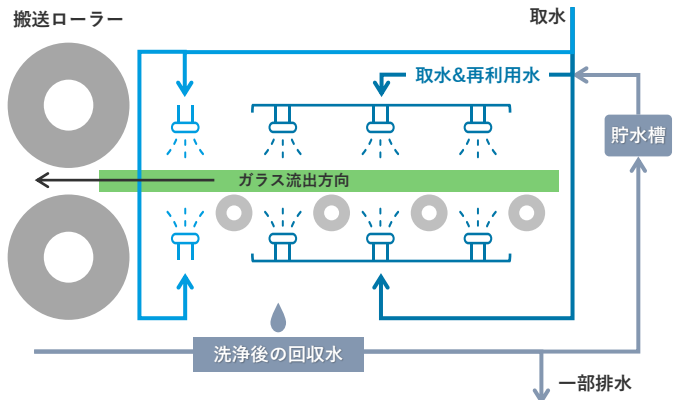
サンサルボ工場チームが
「環境リターン賞 (Return on Environment Award)」を受賞



Water stress map 出典：Aqueduct Water Risk Atlas

節水プロジェクト

サンサルボでの水関連プロジェクトに加え、他にも優れた節水プロジェクトがいくつか実施されていますが、その中でも特に重要な取り組みとして、ベトナムのハノイのフロート工場において、大規模な節水プロジェクトが導入された事例があります。雨水の回収に加え、ガラス洗浄機の水も再利用するシステムにすることにより、当工場における水の使用量を17%削減することができました。



目次

NSGグループ概要

ダイジェスト編

環境編

NSGグループの
ビジネスと環境

気候変動

- 気候変動・TCFD
- 事業による貢献
(サステナビリティと製品)
- エネルギー

サーキュラーエコノミー
(廃棄物)

自然資本

- 水
- 自然との共生

社会編

ガバナンス編

その他情報

当社のビジネスと生物多様性

私たちNSGグループは、地球環境の持続可能性と調和した企業活動を目指しています。

なかでも、生物多様性は健全な社会と経済の基盤であり、企業にとっても重要な責任領域のひとつと認識しています。

私たちは、「自然と共生する社会の実現」に向けて、生物多様性の保全と回復に配慮した事業運営を進めています。この考え方は、当社の経営理念やサステナビリティビジョンと整合するものであり、最も重要なマテリアリティである気候変動への対応や、資源循環の推進に加えて、生物多様性についても今後取り組むべきテーマの一つとして捉えています。

当社のビジネスは、原燃料の調達や水の供給などを生態系サービスに依存し、GHG排出、水利用、廃棄物など、自然に変化を及ぼし得る影響を当社の事業活動から生じています。これらは当社事業にとって、自然（Nature）に由来するリスクと機会をもたらしていると認識しています。

例えば、ガラス溶融工程で用いる冷却水を自然環境から取水・自然環境へ排水しており、これらが自然環境に影響を及ぼす可能性があります。また、ガラスの原料である珪砂やソーダ灰、またガラスの溶融に必要な燃料の供給を自然に依存しています。さらに、将来バイオ燃料の重要度が当社の脱炭素ロードマップにおいて高まるかもしれません。一方、当社はバードストライクを防ぐ製品（Pilkington AviSafe™）を提供しており、このような生物多様性の保全に貢献する製品の提供は、当社グループに機会をもたらします。

現在、TNFDのフレームワークに沿って、当社ビジネスの生態系への依存と、当社ビジネスが生態系に与える影響の調査を進めています。今後数年にかけて、簡易版レポートの発行、さらにはグローバル全体を対象としたレポートの発行を予定しています。

今後も、原材料調達から製造、製品提供、拠点の緑地管理、地域との連携に至るまで、企業活動のあらゆる場面で自然との関係を見つめ直し、「ネイチャーポジティブ」に向けて取り組んでまいります。

－ ネイチャーポジティブへの道



製品と生物多様性保全

NSGグループでは、生物多様性保全に資する製品開発に取り組んでいます。NSGグループの英国拠点にて開発されたPilkington AviSafe™は、鳥の衝突リスクを低減する特殊コーティングガラスです。鳥に見えやすいUVパターンを採用し、建物の美観や透明性を損なうことなく生物多様性保全に貢献します。

米国をはじめ各地で鳥類保護ガラスの使用を求める規制が進む中、本製品は法規制対応と環境配慮を両立するソリューションとして、建築市場での競争力を高めています。断熱性や防音性など他製品との組み合わせにより付加価値も創出しています。環境課題への対応を通じて、顧客からの信頼やブランド価値の向上、持続可能な成長に資する収益機会の拡大にもつながっています。詳細は[事業紹介](#)をご参照ください。

自然との共生

自社拠点における保全活動

日本・舞鶴事業所における生態系調査

日本の舞鶴事業所は、NSGグループの日本国内における最大規模の製造拠点であり、地域社会との強い結びつきを大切にしています。

当社では、生物多様性の保全に取り組むうえで、事業活動による土地利用が地域の生態系に与える影響を正しく把握することが重要だと考えています。この考えに基づき、京都府および舞鶴市の行政と連携し、地元の市民環境団体の協力を得て、事業所敷地内の生態系調査を実施しました。調査の結果、絶滅危惧種であるミサゴ（準絶滅危惧（NT））や、京都府レッドデータブックで「要注目種」とされるホンドキツネやアオダイショウなどの生息が確認されました。今後は、これらの貴重な生物と共存できるよう、地域の生物多様性と調和した保全施策を積極的に推進してまいります。

舞鶴事業所敷地内に設置した赤外線カメラで撮影されたニホンキジの姿



地元専門家と社員が協力して行う、舞鶴事業所での生物多様性調査



レイザム事業所に設置されている養蜂箱

英国・レイザム事業所における養蜂活動を通じた在来種ミツバチの保護と地域社会への貢献

英国のレイザム事業所では、数年来にわたり Postillion Pond 付近にミツバチの巣箱を設置し、生物多様性の向上に取り組んでいます。近年、英国ではミツバチの個体数減少や外国産ミツバチの輸入増加が課題となっています。この巣箱は、Phil Reeves氏およびOrmskirk & Croston養蜂協会によって所有・管理されており、構内および周辺地域の植物や樹木の受粉を通じて、地域の生態系に貢献しています。採取されたハチミツは社内のカフェテリアで販売され、その売上はすべてAlder Hey小児病院に寄付されています。この取り組みは、地域社会への支援だけでなく、従業員の環境意識を高める活動としても高く評価されています。近年、英国ではミツバチの個体数減少や外国産ミツバチの輸入増加が課題となっています。レイザム事業所では、英国在来種の保全を目的として、BIBBA (Bee Improvement & Bee Breeders Association) が推進する NatBIP (National Bee Improvement Programme) に基づき、在来種のみを飼育しています。これにより、持続可能な生態系の維持と、地域固有の生物多様性の保全に貢献しています。

ブラジル・カサパーバ事業所における植樹活動

ブラジル・カサパーバ拠点では、無事故期間の継続を祝う取り組みとして、構内2拠点の間にある緑地に苗木を植える活動を開始しました。この小さな一歩は他のチームにも広がり、やがて拠点全体を巻き込むプロジェクトへと発展しました。活動は「Our Greener Glass(私たちの、より緑豊かなガラス事業)」と名付けられ、現在では毎月30本以上の苗木を植えることを目標に、定期的実施されています。プロジェクトには会計年度末までのスケジュールが設定されており、すべての従業員が参加できるよう配慮されています。苗木の植樹は「エコウォーク」と組み合わせで行われ、従業員が自然とふれあい、未来への責任を考える貴重な機会となっています。

直近では、無事故3,500日を達成した記念として植樹を実施しました。これまでに植えられた苗木は、果樹や地域の在来種を中心に約300本にのぼり、ブラジル・アトランティックフォレスト地域の生物多様性回復にも貢献しています。



TNFDフォーラム (TNFD Forum) への加入

NSGグループは、TNFD（自然関連財務情報開示タスクフォース）の理念に賛同し、その活動を支援・促進するグローバルなステークホルダーネットワークである「TNFDフォーラム (TNFD Forum)」*に参画しました。TNFD（自然関連財務情報開示タスクフォース）は、企業や金融機関が自然資本や生物多様性に関連するリスクや機会を把握し、適切に開示することを支援する国際的なイニシアティブです。

当社は、TNFDのビジョンとミッションに賛同し、自然との関係性を経営判断や情報開示に組み込むことを通じて、サステナビリティ経営の一層の推進を図ってまいります。

また、TNFDフォーラムへの参画を契機として、今後はTNFD提言（ガバナンス、戦略、リスクと管理、指標と目標）の枠組みに沿った体系的な情報開示の実施に向けた取り組みを本格的に進めていきます。



*[TNFDフォーラム](#)

社会シフト・イノベーション (R&D戦略)

目次

NSGグループ概要

ダイジェスト編

環境編

社会編

社会シフト・
イノベーション (R&D戦略)

健康と安全

安全で高品質な
製品とサービス

サプライヤー

倫理・コンプライアンス

ヒューマンキャピタル
(人的資本)

非財務ハイライト

ガバナンス編

その他情報

私たちの目指す姿

NSGグループでは、事業を展開する主な要地域である日本、米国そして欧州において研究開発を行っており、全ての事業部門を支援しています。私たちは、事業部門およびお客様との緊密な連携を通じて「Drive Sustainable Innovation that Delivers Value (価値をもたらす持続可能なイノベーションの推進)」を目指しています。当社グループの研究開発活動は、グループの財務目標だけでなく当社内部および外部のお客様からの要請と一致しており、4つの「D」 (Business Development、Decarbonization、Digital Transformation、Diverse Talent) に注力しています。



ケビン・サンダーソン
執行役
CTO (最高技術責任者)

- グローバルチームの強化
- 組織のフェーズシフトのために真に多様でインクルーシブなチームへの発展

Diverse Talent

- 社会の脱炭素化に貢献する技術の評価、テストおよび実装

Decarbonization

- 新製品開発の強化
- コアとなる技術分野における強力な開発パイプラインの実現
- 新たな事業開発機会を特定し評価するためのファンクションを超えた協業

Business Development

- 製造プロセスと製品に係るデジタルデータを確実に収集する技術の開発
- 高付加価値なオペレーションをデータ主導により改善することを可能にするツールの開発

Digital Transformation

Business Development

NSGグループには私たちのコアとなる技術を開発し活用してきた長い歴史があり、いくつもの世界初の技術とプロセスを生み出してきた誇りがあります。Business Developmentの活動には当社のコア技術分野である、フロートガラス、ガラスのコーティング、ガラスファイバーおよびガラスフレーク、自動車用ガラスなどの製品や製造プロセスの開発が含まれています。当社の研究開発活動は、事業部門との緊密な連携とステージゲートプロセスにより、事業部門のグローバル全体および各地域からの要請に確実に合うように優先順位付けされています。さらに、経営会議のメンバーが参加するハイレベルなレビューを通じて全体的な研究開発の戦略や方向性について追加的な意見の収集を実施しており、グループ全体の目標との整合性が確保されています。

技術パイプラインの拡充と事業創出能力の強化のため、

以下の取り組みを通じて新たな技術領域の評価を継続しています。

- 基礎研究の推進と将来の機会特定を目的とした、グローバルな学術連携・パートナーシップネットワークの強化
- 人材と研究開発施設への投資による新技術の事業開発促進
- 事業部門、お客様、パートナーとの協働によるガラスとその周辺分野における新たなサービスと創造的なソリューションの提供

各事業部門で現在取り組んでいる内容をご紹介します。

目次

NSGグループ概要

ダイジェスト編

環境編

社会編

社会シフト・イノベーション (R&D戦略)

健康と安全

安全で高品質な製品とサービス

サプライヤー

倫理・コンプライアンス

ヒューマンキャピタル (人的資本)

非財務ハイライト

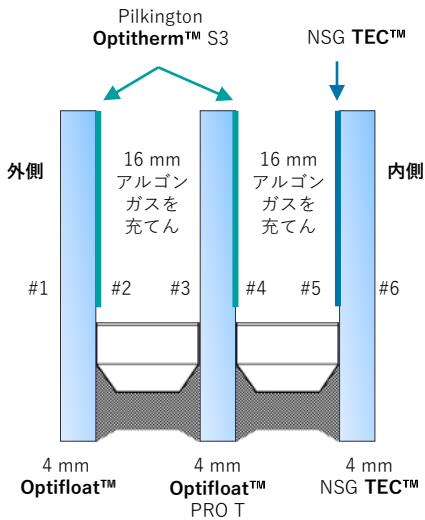
ガバナンス編

その他情報

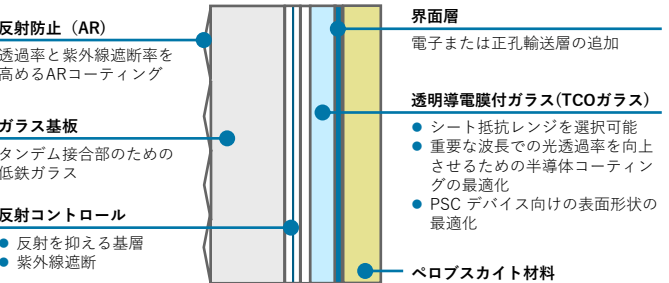
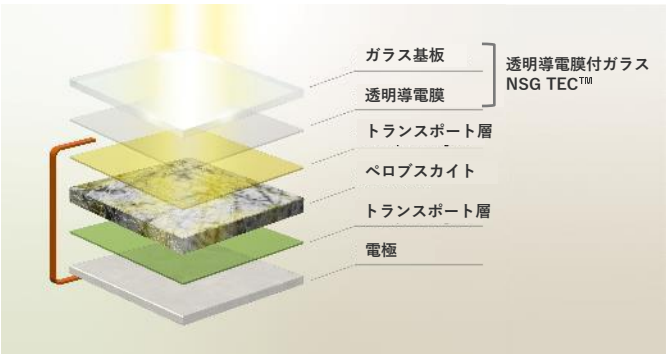
建築用ガラス事業

NSGグループは革新的なガラスであるHeatComfortを発表しました。これは、導電性コーティング技術を用いたガラスであるNSG TEC™を採用した暖房断熱ガラスです。暖房のコンセプトを当社の先進的な熱保持技術、そして優れた断熱性能に結び付けたこの製品は、居住空間を寒さから守り、室内の温度を効果的に保持し、住宅の暖房と断熱に持続可能なソリューションを提供します。居住者に快適な居住環境を提供すると同時に、住宅のエネルギー効率と持続可能性を向上させる製品です。NSGグループは太陽電池市場で薄膜系太陽電池メーカーに対し市場をリードする透明導電膜付きコーティングガラスを提供しています。これらのコーティング技術は、お客様の発電効率をさらに向上させるために絶えず改良が進められています。

HeatComfort
innovated by homecomfort



ペロプスカイトやケステライトなどの次世代太陽光発電技術が急速に発展しています。NSGグループは、この分野で蓄積した知識に基づきさらなる技術開発を進めています。世界的な学術機関や企業との協業を通じて、これらの魅力的な新市場に向けて最適な基板の開発を加速しています。私たちの目標は、太陽光発電業界が直面する生産要件の簡素化、性能の最適化、耐久性課題の解決を支援するソリューションを提供することです。脱炭素の推進を支援すべく、使用済みガラスを板ガラス業界で再利用する際のリスクを減少させるソリューションを特定する取り組みも進行しています。この取り組みは、リサイクルガラスへの流通を拡大し、当社の脱炭素化活動を推進する上で不可欠な役割を果たします。



Pilkington Optiwhite™はガラスの断面の青みが特徴の、長年愛されてきた高付加価値製品です。しかし、現在欧州の市場においてはより低鉄のニュートラルな色合いのガラスに対する需要が高まっています。Pilkington Superwhite™は、このような需要に対応すべく開発された非常に高い透明性を備えたガラスで、家具や高級インテリアに最適な製品です。この製品はガラスが厚くなっても、優れた透明性と輝き、そしてニュートラルな断面の色が損なわれることは無く、装飾の仕上げや印刷デザインにおいて正確な色彩を提供します。

Pilkington Superwhite™は、最初のコンセプトから製造開始までわずか6ヶ月という、近年最速の製品開発となりました。これは、研究開発部門、製造現場、および営業チーム間の緊密な連携によるものです。この製品は 2025年4月に発売され、毎月売上を伸ばしています。Pilkington Superwhite™は、ヨーロッパ地域向けに特別に開発された製品ですが、プロジェクトの次の段階としてグローバル市場への展開が検討されています。

目次

NSGグループ概要

ダイジェスト編

環境編

社会編

社会シフト・イノベーション (R&D戦略)

健康と安全

安全で高品質な製品とサービス

サプライヤー

倫理・コンプライアンス

ヒューマンキャピタル (人的資本)

非財務ハイライト

ガバナンス編

その他情報

自動車用ガラス事業

電気自動車で大きなルーフガラスを採用するデザイントレンドが継続しています。NSGグループの最近の例では、ポリマーゲル内に分散した液晶粒子（いわゆるPDLC）を含有する中間膜を使用した合わせガラスがあり、これによりルーフガラスの外観/透過率を変えることができます。

私たちの研究開発活動は業界の将来への要請も継続して検討しています。フロントガラスやルーフガラスの追加機能のトレンドを支援するため、NSGグループは、発熱性能の強化や次世代ヘッドアップディスプレイといった役に立つ製品を提供すべく多くの企業と協力しています。

自動車の安全を向上させる先進運転支援システム（ADAS）の標準化についてもNSGグループはより広い業界と関わりを持っています。研究開発部門は赤外線反射、発熱、ヘッドアップディスプレイといった複数の機能が非常に複雑なカメラシステムと結びついた高価なフロントガラスの詳細なデザインに対する新しい手法を開発しました。それとともに製造部門によるハイエンドなADAS装置を使用した製品の開発や測定、品質管理を支援しています。私たちのサステナビリティのビジョンを推進するため、使用済みの自動車用ガラス製品を複数の部品に安全かつ確実に分別することにより再利用を可能にする活動も実施してきています。

高機能ガラス事業

(クリエイティブ・テクノロジー事業)

高機能ガラス事業（クリエイティブ・テクノロジー事業）では、顧客製品の進化に貢献するユニークな素材の開発・提供を通じて、市場に新たな価値を創造し、将来的な収益の柱となる事業

の構築を目指しています。これまで培ってきたガラスおよび光学分野の技術を活かし、新技術の商業化に向けた研究開発を推進しています。

ーガラス関連技術の開発

ガラスの組成開発を通じて、次世代半導体に求められる「低誘電特性」や「寸法安定性」を備えたガラスフィラーの開発を進めています。また、次世代半導体パッケージ材料として注目されている「TGV（Through Glass Via）」の開発にも取り組んでいます。これらは、半導体の高性能化・小型化に貢献する重要な技術です。



NSGが開発したTGVの鏡面Via

ー光学関連技術の開発

光学設計とゾルゲル技術を活用した光学コーティング技術や、マイクロ光学素子の開発を進めています。これらの技術は、AR・VRの普及、工場の自動化（Factory Automation）、自動運転の進展などのトレンドに対応するために重要です。特に当社の超低反射コーティング材料はカメラモジュールを通じてリアルタイムかつ高精度な画像取得を可能にすることで、顧客の求める高画質・高速処理を実現する光学ソリューションの提供を支援しています。また、マイクロ光学素子はToF（Time of



マイクロ光学素子 (MLA wafer ~8inch)

Flight) カメラ向けのレーザー光源モジュールなどへの応用が進んでおり、高精度な光制御を実現する要素技術として注目されています。

Decarbonization

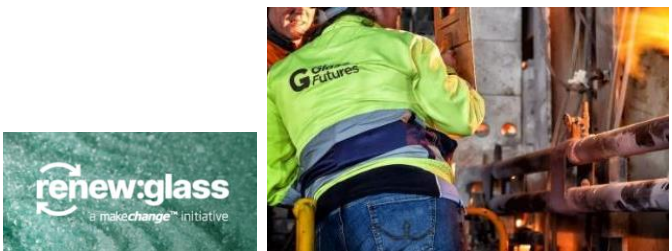
脱炭素化技術には、私たちが事業を展開している国や地域全体の規模で転換するためには代替燃料のパイプラインや二酸化炭素の運搬や貯蔵のネットワークといった新しいインフラやサプライチェーンを必要とするものがあります。研究開発部門ではこのインフラの準備段階にある場合でもこれらの技術を利用してガラスを製造するリスクを低減する方法を引き続き研究し、完了した実証実験から学んだ知識を積み重ね、工場が適切な準備をすることできるように必要な措置を講じていきます。

脱炭素化に関する短期的な取り組みとして、当社はオペレーションチームと緊密に連携し、循環型経済を支援するエネルギー消費と二酸化炭素排出量の削減を実現する新たなリサイクルガラス原料（カレット）の生産への導入を実現しました。2025年3月期において、使用済み太陽電池パネル用ガラスカレットと自動車用ガラス両方について再利用の実証実験が成功裏に完了し、これらのカレットは現在、世界中の複数の製造拠点で生産に日常的に使用されています。

これらの施策は私たちの脱炭素およびサステナビリティ目標両方の達成を支援するものであり、2025年3月期にグループ内で始まった「renew:glass」活動にも繋がるものです。

<関連リンク>

[世界初、バイオ燃料を100%利用したフロートガラス製造実験に成功](#)（2022年4月14日）
[欧州初のカーボンキャプチャー\(CO₂分離回収\)実証実験を成功裏に開始](#)（2024年3月1日）
[英国のネットゼロ目標に向けて低コストバイオ燃料の実証実験の開始 | GLASS Futures](#)
(英語サイトのみの)



社会シフト・イノベーション (R&D戦略)

Digital Transformation

研究開発部門のエンジニアや科学者は、私たちの製造プロセスや原材料を十分に理解したうえで、AIを使用した材料探索や製造プロセスコントロールといった現場における最新のデジタル技術を迅速に採用しています。主要な大学とのパートナーシップは引き続き発展を続けており、同時に私たち社内のデータサイエンス能力も急速に強化されています。リバプール大学とのコンピューターによる材料探索分野における共同研究は、複数のデジタルツールの開発につながり、現在これらのツールは当社の製品開発活動を加速するために活用されています。

建築用ガラス事業では、研究開発部門の製造のデジタル化プロジェクトのいくつかは、品質や生産効率、エネルギー削減に重点を置いて実施する最終段階にあります。具体例として、機械学習を活用して開発されたデジタルツインは、フロートガラス溶融工程における重要な意思決定支援ツールとして活用され始めている一方で、AIの活用を開始した高度なモデルベースプロセス制御ツールは、コーティングガラス生産工程で日常的に使用されるようになっていきます。

自動車用ガラス事業では、NSG グループはガラス上のアンテナのデジタル設計と検証をお客様に継続的に提供し、開発期間を大幅に短縮しています。そして自動車用ガラス製造ラインのデジタル化は社内の製造指標だけでなく、お客様からのトレーサビリティの要求の高まりや、ヘッドアップディスプレイ (HUD) や先進運転支援システム (ADAS) 向けに表面制御が極めて厳格で光学的な歪みが少ない製品の需要増加の観点からも推進されています。

このような複雑な製品やますます厳格化する品質規格により、NSGグループでは自動検査システムへの依存度が高まっています。研究開発部門では、最も重要で広く使用されている機器の開発を継続しています。これらは私たちの製品の最終検査だけでなく、より早い段階の製造プロセスにおいてプロセスコント

ロールのために使用し、欠陥を発生源の段階で除去します。

データは私たちの製造のデジタル化プログラムの中核であり、NSGグループは核となる製造ソフトウェアおよびデータベースの自社開発や高度な報告およびデータ分析のために有効な外部のソフトウェアツールの導入に引き続き投資しています。これにより大規模で複雑なデータから最大限の知見と価値を引き出すことができ、グループ全体のプロセス改善を推進することができます。



Diverse Talent

NSGグループの研究開発部門は、北米、欧州、アジアで活動しており、15カ国以上から集まった多様な博士号取得者、大学院修了の研究者、エンジニアが働いています。これにより、組織内において多様なスキルと文化の融合が確保されています。これらのグローバルで本質的に多様なチーム間の緊密な連携は、私たちの研究活動に対する組織的なアプローチの重要な部分となっています。

私たちは引き続き研究開発チームのプロフェッショナルな発展を支援し、グループには国際的な科学委員会や専門分野の公的機関に所属する科学者がいます。

STEM (科学、技術、工学、数学) 分野のキャリア開発をより広く支援するため、NSGグループは地域の学校行事への支援を通じて子どもたちがSTEM分野のキャリアを選択するよう促し、学術機関との複数の協力を実施し、基礎研究に取り組んでいます。

知的財産方針

知的財産権 (IPR) の創出は、NSGグループが事業目標の達成と技術分野における競争優位の維持の両方を追求する上で、極めて重要です。

知的財産 (IP) チームは、研究開発部門および事業部門と密接に連携し、NSGグループの特許戦略をグループの事業戦略および研究開発戦略と一致させるようにしています。またグループの登録済み知的財産権のポートフォリオを積極的に管理しています。特に、NSGグループの中核となる戦略事業と密接に関連する新規特許出願の登録や当社グループの登録済み特許の維持管理と権利行使に注意しています。

したがって、製品、プロセス、および技術開発に関する知的財産権は細心の注意を払って保護され、維持され、行使されています。

知的財産権チームは、主要な事業分野における第三者の知的財産権の動向を継続的にモニタリングしています。その結果、必要に応じて、知的財産権チームは第三者への知的財産権の付与に異議を申し立て、知的財産権侵害を侵害する根拠のない主張に対しては積極的に権利を主張します。

今後、知的財産チームは、各技術分野における新規プロジェクトを対象とした知的財産ロードマップの策定を支援することによりNSGグループの知的財産ポートフォリオを強化することを目指し、事業の利益に最も適した知的財産権の取得と創出を促進しています。

研究開発部門と第三者との協業研究プログラムが今まで以上に増加するなか、知的財産チームは、NSGグループの努力と利益を保護するため堅固な協業契約が適切に整備されるよう重要な役割を果たしています。

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、従業員と当社の事業を支えてくださるすべての皆様の安全は、グループの事業精神の中核となるものです。

詳細はNSGグループ 安全衛生ポリシー  をご覧ください。

NSG Group
安全衛生
ポリシー

NSGグループは、安全衛生に最良を尽くすことをモットーとします。すべての業務において、安全が活動の中心であることを

私たちは、安全食糧をすべての事業プロセス、材料、および
意思決定の必須条件とし、社会的責任を果たしながら事業
を運営します。

- [illegible]

- 安全は最終的に担保したことではないと認識し、高度な防衛技術の発展のために、安全所蔵の運用は仕事を離れた時にも進行するように攻撃者に委ねます。
- 私たちは、すべての軍事活動において、真正かつ恒久的な発展的なテクノロジーと国益の確保に対する基準と価値を確立してい

● 私たちは、行脚の「グランドツアー」であるNABISを継続的に実施させ、すべての事業部門と無関係部門に属する全リーダーシップを向上させる、すべての従業員がNABISプロセスに参加することを目指しています。

- 私には、健康と安全に影響を与える経路について、保護者の
協力会社などと相談し、労働安全衛生に配慮を要することなく
安全に働くことができるように必要なリソース、設備、トラニ
ング、および監督を導出、提供、する。

セブナナビルマイレージ総経理は本ポリシーの定期的な見直しと関連
ポリシージャーの更新に責任を担います。

各事業部門長およびグループファンクション部門長は、本部署の
業務に責任を負います。

当グループの安全衛生委員会は、グローバルにパフォーマンスをレビューし、業務活動について議論するための場を提供します。

管理講習会は本邦JIS-1が定まる年度の途中に開催されます。

細沼宗浩

翻譯 眾神
日本經濟評論社
代表執行役社長 兼 CEO
2021 年 4 月

NSG

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、細沼宗浩社長兼最高経営責任者（CEO）の直轄部です。

安全実績の最新データを毎月オペレーショナルパフォーマンスレビュー会議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。

全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全て報告し、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

2025年3月期の安全実績

2024年7月29日に日本の千葉事業所で、フロート窯の排ガスを処理する設備において、生成された高温の芒硝の粉が崩れ3名の従業員が埋まり、うち一人の従業員が死亡するという、非常に痛ましい事故が発生しました。亡くなられた従業員のご冥福を祈るとともに、ご家族や関係者の皆様にお悔やみを申し上げます。日本板硝子グループでは、この重大な労働災害を機に、閉鎖空間に立ち入るリスクの高い作業の全てを洗い出し、リスクアセスメントを実施し、適切なリスク低減活動および、緊急救助体制を含む、非常時の対応策をあらかじめ準備することに取り組みを始めました。また、いかなる死亡災害も二度と再発させないという決心のもと、すべての高リスク作業を改めて洗い出しました。ここで挙げた高リスクに対する対応や改善に、漏れやばらつきが無いことを確実に実施するために、それぞれの作業に関する明確なガイドラインを作成し、すべての事業所で同等のリスク低減活動を実施するための取り組みを開始しました。2023年3月期から開始した車両と歩行者に関する安全対

ビューの頻度を増やして対処しています。

災害の根本原因の解析レベルの向上は、安全を改善する戦略の基本です。事故や災害の原因を特定することで、グループのオペレーションを長期的に改善することができます。この改善に向け、NSGグループは、EcoOnline社の新しい報告・調査ツールAVAを2020年に導入しました。このシステムは、段階的なアプローチで機能の改善を図っていきます。AVAの次のステップとして、NABISプログラム（NSG安全文化改善戦略）をさらにサポートするために、行動観察と監査システムを導入の準備を進めてきており、2026年3月期末までに、新しい機能が追加されたAVA2.0が稼働する予定です。

策は、主に車両と歩行者の物理的な分離、および車両積載カメラシステムやTAGシステムなどの衝突回避システムの導入を進めてきました。今後も継続して導入を加速していきます。

重大災害度率数（SIR）は、専門的な医学治療を必要としたり同じ業務を継続できず、業務にロスが発生する災害の度率数で労働時間20万時間当たりの発生件数で定義されます。2025年3月期のSIRは2024年3月期対比で3%減の0.31となりました。引き続き現場ウォーク*を中心とするリーダーの指導とコミュニケーションの強化により、不安全行動を減らしていきますが、2026年3月期は特に経験の浅い作業員への教育訓練および、ルール遵守に重点を置いて活動を進めていきます。また、2025年3月期の後半からは、CCTVカメラ+AIをリスクの高い場所に優先的に設置し、CCTVカメラ+AIにより、危険行動や危険状態を自動的に検出するシステムの導入を開始し、すでに稼働を始めています。このシステムの導入により、従業員の安全行動の実行とリーダーたちの現場管理をサポートしていきます。

*現場ウォーク：管理職が作業現場に赴き安全管理状況を確認するとともに、現場作業者とのコミュニケーションを通じて職場の安全上の課題を見つけ改善していく活動のこと。

NSGグループの安全への取り組み

NABIS = **N**SG **A**nzen **B**unka **I**mprovement **S**trategy
(NSGグループ 安全文化改善戦略)

NSGグループでは、「NABIS (NSG安全文化改善戦略)」と呼ばれる安全プログラムを通じて、積極的な安全活動を推進しています。NABISは、リーダーシップ、責任とアカウンタビリティ、コミュニケーション、トレーニング、参画 (インボルブメント) の5項目から構成されています。

1. リーダーシップ

事業のあらゆるレベルのリーダーは、現場ウォークなどのプロセスを利用して、様々な改善機会について、現場リーダーや従業員と話をする時間を増やすことなどにより、リーダーシップを目に見える形で行動に表すように求められています。

現場ウォークプロセスをさらに改善するために、グループは現場ウォークの実施回数を測定し、プロセスから得られる情報を確認しています。全てのリーダーは、10の主要なリーダーシップ行動原則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。また、リーダーは従業員に模範を示して指導することや、例えば、危険な行為について当事者に指摘することなく通り過ぎてはならないといった行動原則が、その部門で守られているかどうかをレビューすることが求められています。

2. 責任とアカウンタビリティ

リーダーには、従業員が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従業員の能力について、継続して評価することが求められます。また、すべてのリスクの特定、およびリスクの定量評価を推進しています。

3. コミュニケーション

従業員とリーダーによる双方向の対話や安全会議などの機会を通じて、安全に関するコミュニケーションの方法を改善していくことは、

NABIS	カテゴリー	幹部/ミドルマネージャー	第一線のマネージャー (職長)	従業員
	目に見える、 強調されたリーダーシップ	現場でのコーチングに時間を割く	安全について話し、行動する	話し合って安全を確保する
	責任と説明責任	高い基準を設定する	ルールを守らせる	ルールを守る
	双方向コミュニケーション	コミュニケーションの場を作る	安全について従業員に語りかけ話を聞く	積極的に話をする
	継続的な訓練	効果的な教育計画を作成する	職場で必要な訓練を決めて実行する	訓練に積極的に参加する
	インボルブメント (活動への参画)	安全活動への参画を奨励し支援する	安全活動への参画の機会をつくり出す	安全活動に参画する
NSGの従来からの安全活動が基礎となる (4Ways・高リスク低減活動 (Project Tracking) など)				

災害に対する予防的または事後の安全対策に関する明確な情報を共有する上で重要です。全てのリーダーは、効果的にコミュニケーションプロセスを確保するよう求められます。NSGグループは、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 (クリエイティブ・テクノロジー事業) の大規模な製造拠点で実施する安全文化調査を2023年3月期に導入し、2025年2月に二度目を実施しました。この調査は、各工場の安全文化の現状をリーダーチームにフィードバックするもので、加えて、従業員が匿名で工場の改善に役立つコメントや提案を提供できるようにするものです。

一部の地域や国では、グループは従業員組合と正式なコミュニケーションや話し合いを行っています。例えば、ヨーロッパでは、ドイツ、スペイン、イタリア、フィンランド、イギリスなどの組合と6カ月ごとにフォーラムを開催しています。

4. トレーニング

安全のコミットメントを果たすには、仕組みとそれを使うための十分な能力が必要です。そのため、各従業員の能力、および必要とされるトレーニングについて、継続的に見直す必要があります。リーダーは、従業員が与えられた作業を安全に行うための正しい知識を持っていることを確認することが求められています。

5. 参画 (インボルブメント)

NABISでは、リーダーに、職場の従業員が安全プロジェクトに参加する機会を与えるように求めており、例えば、現場での改善提案制

度の導入や、大規模な設備改善や工程改善プロジェクトへの参加などがあります。



また、従業員が全員参画する機会として、毎年10月に、NSGグループ安全の日を設定し、グループ全員で、安全について考える日としています。昨年は10月10日に全世界の拠点で関連イベントが実施されました。昨年の共通テーマは「(基本に立ち返る) エンゲージメント」でした。我々の目指す安全文化である、「相互啓発」に対して、従業員全員で取り組むことを再確認するために、各地の事業所において全員参加で安全活動が実施されました。



ドイツ ゲルゼンキルヒェン



日本 伊丹研究所

目次

NSGグループ概要

ダイジェスト編

環境編

社会編

社会シフト・
イノベーション (R&D戦略)

健康と安全

安全で高品質な
製品とサービス

サプライヤー

倫理・コンプライアンス

ヒューマンキャピタル
(人的資本)

非財務ハイライト

ガバナンス編

その他情報

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、上述したように、すべての高リスクな作業において、グループ全体で一貫したレベルの取り組みを実現するために、すべての高リスク作業の標準的なガイドラインを作成しています。また、これまですでに取り組んできた下記の高リスク作業に関しても、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）
- 協力会社の安全（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、グループ内の安全衛生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。

*FASS（Frequent Access Safety System）：インターロック等で装置を部分的に停止させる仕組み

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、NABISを中心とした活動を継続することで、高い水準の安全文化を達成することを目標としています。同時に、以下の重点施策により、現場に潜在する高リスクの低減を推進します。

重点施策 - 1

車両と歩行者の安全性に関して、これまでに実施したリスクの洗い出しをベースにさらなる改善を加速します。特にTAGシステムやカメラシステムの導入の拡大に焦点を当てます。



リアカメラフラットプリントセンサー
レッドゾーンとグリーンゾーン

↓ 次のステップ

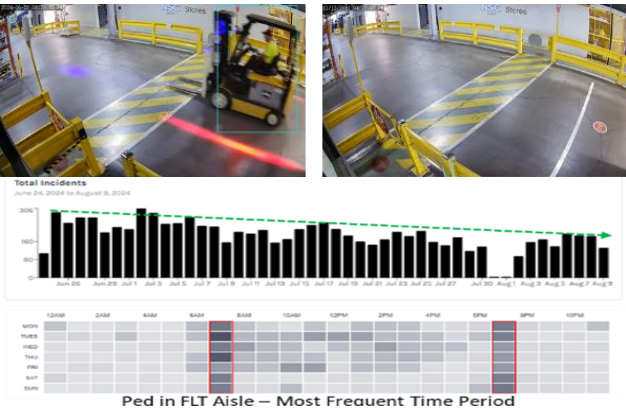
衝突防止システム



重点施策 - 2

発生した重大災害（Significant Injury：SI）の中から、重篤なリスクを持つ出来事（VHPS：Very High Potential Severity）に焦点を当て、グループ内の全ての拠点で共通するリスクの低減対策を完遂します。

重点施策 - 3



写真の事例は、フォークリフトが停止線で停止しないで走行したルール違反を検出したケースで、観察を継続した経過日数に応じて違反件数が減少したり、多く発生している時間帯を表示しています。

CCTVカメラとAIの導入により、現場のリスクや不安全な状態、行動の抽出を支援し、リスクの低減活動や不安全行動の低減を実現します。CCTVカメラ+AIシステムはすでにリスクの高い現場から優先的に導入を開始していますが、今後さらに進捗を加速させながら、全社への展開を進めていきます。

* CCTVカメラ+AI：CCTVカメラの画像をAIでリアルタイムに解析し、あらかじめ設定した不安全行動を自動的に検出し、記録する

目次

NSGグループ概要

ダイジェスト編

環境編

社会編

社会シフト・
イノベーション (R&D戦略)

健康と安全

安全で高品質な
製品とサービス

サプライヤー

倫理・コンプライアンス

ヒューマンキャピタル
(人的資本)

非財務ハイライト

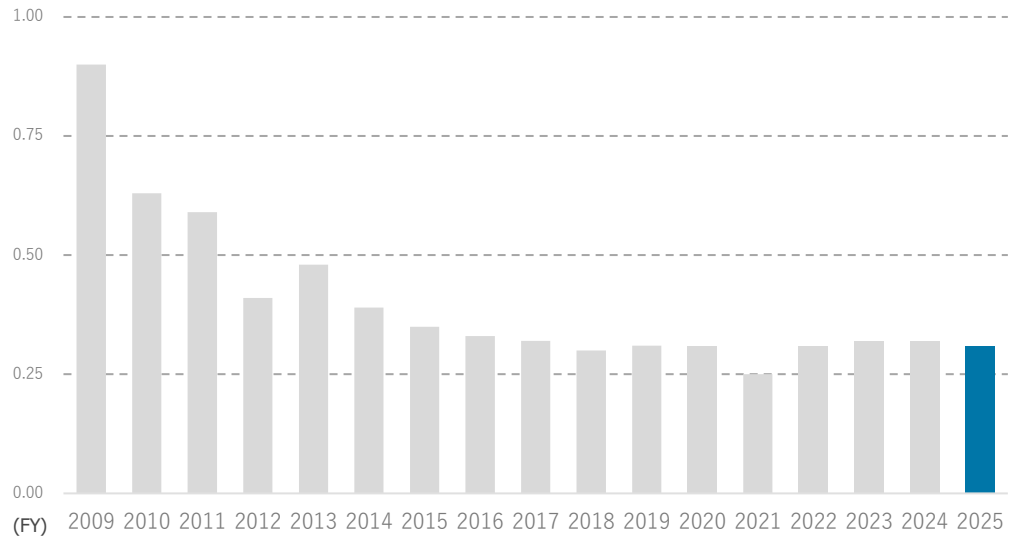
ガバナンス編

その他情報

重大災害 (SI)、休業災害 (LTI)、死亡災害

		2018年 3月期	2019年 3月期	2020年 3月期	2021年 3月期	2022年 3月期	2023年 3月期	2024年 3月期	2025年 3月期
重大災害件数* *休業災害と死亡災害含む	従業員	76	88	81	64	71	78	76	67
	契約社員	17	11	19	7	15	13	18	23
	計	93	99	100	71	86	91	94	90
休業災害件数	従業員	26	36	32	16	19	25	30	33
	契約社員	8	6	6	4	6	3	9	9
	計	34	42	38	20	25	28	39	42
死亡災害件数	従業員	0	0	0	0	0	0	0	1
	契約社員	0	0	0	1	2	0	0	0
	計	0	0	0	1	2	0	0	1
重大災害度数率 (SIR)	従業員	0.27	0.31	0.29	0.25	0.28	0.31	0.29	0.26
	契約社員	0.56	0.36	0.45	0.24	0.51	0.40	0.51	0.79
	計	0.30	0.31	0.31	0.25	0.31	0.32	0.32	0.31
休業災害度数率 (LTIR)	従業員	0.09	0.13	0.12	0.06	0.08	0.10	0.12	0.13
	契約社員	0.26	0.20	0.14	0.14	0.20	0.09	0.26	0.31
	計	0.11	0.13	0.12	0.07	0.09	0.10	0.13	0.15
休業日数	従業員							1,850	1,234
	契約社員							495	427
	計							2,345	1,661

重大災害度数率 (SIR)



重大災害件数 (件)

	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	2021年 3月期	2022年 3月期	2023年 3月期	2024年 3月期	2025年 3月期
ガラス取り扱い中の切創	37	33	33	42	31	36	21	22	21	24	19
手作業	24	24	24	26	39	29	16	37	31	35	30
滑り／躓き／転倒	11	14	13	9	13	14	11	5	9	19	10
機械作業	7	13	13	5	4	4	11	6	12	4	9
ブレード刃による切創	4	9	7	3	6	3	7	4	5	6	4
転落	11	1	3	5	2	7	0	4	3	1	3
その他	18	18	11	3	4	6	5	8	10	5	15

安全で高品質な製品とサービス

私たちの願い

安全で高品質な製品とサービスを提供し、お客様に付加価値を提供します。
デジタルツール、分析手法、高度な自動化をフル活用し、
製品サイクルのすべての段階で構造化された「Right First Time」アプローチを通じて、
直接および間接的な品質コストを継続的に削減します。

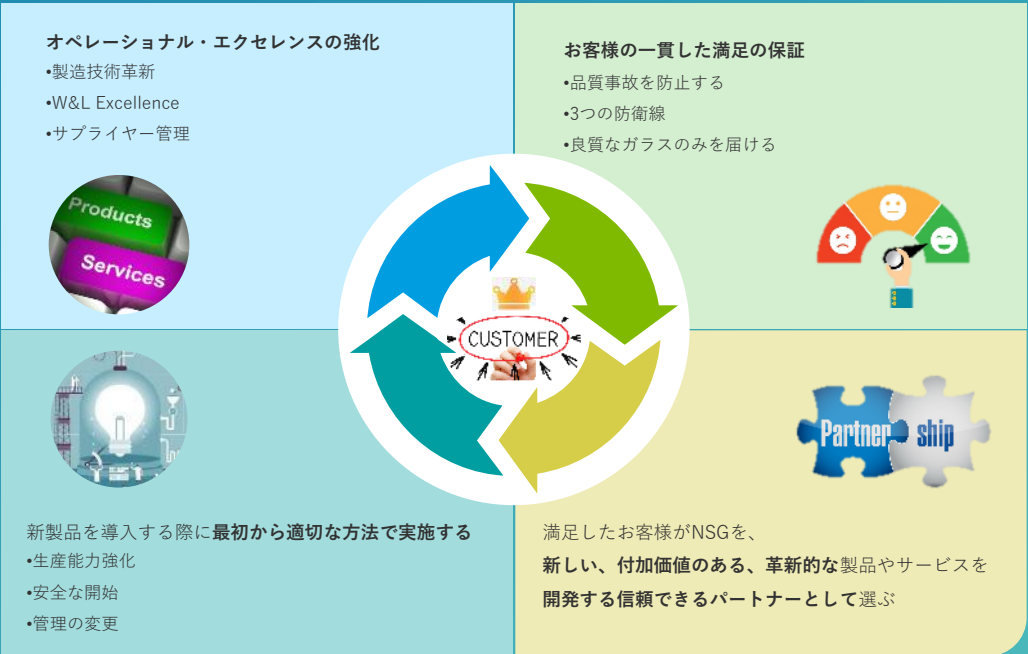
これが、中期経営計画の一環として安全で高品質な製品とサービスを提供するという当社のビジョンです。それらは私たちの新しい品質 ポリシーに反映されています。

3つの重要分野における支援プログラム

お客様の満足度

製品とサービスへのRight First Time プログラム (最初から正しい方法で) の導入
(120ページ参照)

オペレーショナル・エクセレンス



お客様の満足度

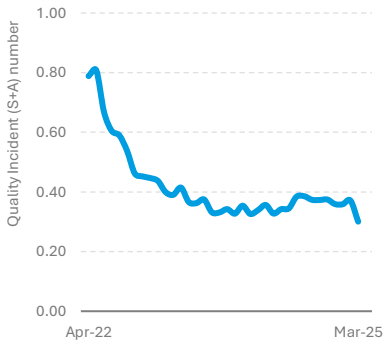
NSGグループは、一貫した顧客満足を実現するための基盤として、また製品品質リスクに対する防御の最前線として、すべての戦略事業部門においてISO9001:2015およびIATF16949の認証を受けたマネジメントシステムを導入しています。2024年のグループ品質事故率 (QIR*) は安定しており、中期目標は2030年3月期までにQIRのさらなる削減と重大品質スパイク (件数) のゼロを達成することです。

「Pass Only Good Glass」イニシアティブを基盤としながら、継続的改善 (CI) の考え方を取り入れることで、当社グループは顧客満足の向上を目指しています。2024

年には、すべての製造分野における継続的改善の取り組みを標準化するため、社内向けの7ステッププロセスが策定されました。このプロセスは、問題が発生した際の対応と、改善につながる機会の積極的な発見・活用の両面において、明確な指針を示しています。

手順の効果的な適用を補完するために、全てのプロセスエンジニア向けの研修パッケージが提供されています。品質向上戦略の一環として、CIサイクルと教訓の振り返りプロセスを組み合わせることで、生産プロセスの強化とコスト削減の推進を図ります。

「NSGの品質事故率 (QIR*) の推移」



*外部顧客に影響を与え、財務的影響が0.01億円を超える品質事故の発生を、売上高に対する比率で示す指標。



目次

NSGグループ概要

ダイジェスト編

環境編

社会編

社会シフト・
イノベーション (R&D戦略)

健康と安全

安全で高品質な
製品とサービス

サプライヤー

倫理・コンプライアンス

ヒューマンキャピタル
(人的資本)

非財務ハイライト

ガバナンス編

その他情報

オペレーショナルエクセレンス

グローバルに展開するマニュファクチャリング・エクセレンスチームは、社内外の環境におけるリスクを特定し、オペレーションと供給する製品・サービスの改善を推進しています。主要な支援プログラムは変更なく継続されており、すべての地域において高いレベルで安定したパフォーマンスを実現することに重点を置いています。これにより、信頼性が高く持続可能な成果を生み出すとともに、外部環境における現在および将来の課題にも対応できる体制を構築しています。

次のレベルの卓越性を目指すためには、デジタルツールを全面的に活用しつつ、製造プロセスのさらなる高度な統一と標準化を実現することが求められます。このため、グループ製造管理システム「NSG Way to Manufacturing Excellence」の見直しを開始されました。新たな製造管理システムは、特定のツールとビジネスプロセスによって提供される、必要なシステムお

よび機能の柔軟な組み合わせを基盤としています。この管理システム全体は、「組織の整合性」「文化の醸成」「継続的改善」という3つの基本原則に基づいて運営されます。

見直されたアプローチにより、オペレーションおよび品質パフォーマンスの飛躍的な向上を目指して取り組んでいきます。

この取り組みにおいては、デジタル製造ツールやアプリケーションの効果的な活用が重要な要素となります。グループ内の各機能部門が連携し、製造デジタル化委員会の統括のもと、実績のあるソリューションを効果的に展開するためのグローバルなプロセスが確立されています。重要な取り組みの一例として、AIを活用したCCTVカメラなどのツールによって、不適切な行動に起因する安全衛生上のリスク領域を特定するとともに、非定常な操業状態のリスクについて、プロセスエンジニアに早期警告を提供することが挙げられます。



品質文化の定着

強固な企業文化は、従業員の理解と主体的な関与を促し、パフォーマンスの向上に向けた積極的な取り組みを支える基盤となります。NSGグループは、あらゆる階層の従業員に情報を直接伝えることを通じて、従業員とのつながりを強化するためのさまざまな取り組みを進めています。

毎年実施されているグローバル・クオリティ・ウィークに加え、新たに「Manufacturing Excellenceニュースレター」が創刊されました。この社内ニュースレターは、世界中の多くの従業員に読まれており、製造部門のグループ全体や地域、各拠点での取り組みを伝えるために活用されています。



サプライヤー

NSGグループのサプライヤーへの期待

NSGグループでは、サプライヤーに対する期待について、2つのレベルの階層を設定しています。サプライヤー行動規範とサステナブル・サプライチェーン憲章です。サプライヤー行動規範では、ESGの分野における物品およびサービスのサプライヤーに期待する最低限の基準と行動を定めています。新規のサプライヤーおよび既存のサプライヤーのすべてが、この行動規範に署名した契約を結ぶことを期待しています。

2023年9月に発行されたサステナブル・サプライチェーン憲章は、ISO 20400の方法論に沿って策定され、行動規範を超えた行動を強化し、加速することで、当社グループの持続可能性目標を実現することを目的としています。この憲章は、サプライチェーンにおける8つの主要な持続可能性への影響分野に関して、NSGグループの現在および将来の目標を明確に述べています。私たちは、多様なグローバルサプライヤーと協力し、お客様、投資家、従業員、そして私たちが事業を展開する地域社会にプラスの影響をもたらしたいと考えています。NSGのサプライヤーには、以下の8つの優先分野において、継続的な改善に向けて当社と協力していただくことを期待しています。

2024年のサプライヤーエンゲージメント

サプライパートナーは、NSGグループの成功に欠かせない存在です。サプライヤーの皆様は、コスト面だけでなく、品質、サプライチェーンの強靱性、持続可能性、革新性、リスク軽減、倫理観、多様性など、その他の重要な側面においても、NSGグループの競争力強化に貢献していただいています。NSGグループの成功におけるサプライヤーの重要性は、調達ミッション「Leveraging our Supply Chains, Improving our World (サプライチェーンを活用し、世界を改善する)」にも明記されています。

私たちは、サプライチェーン全体の能力を最大限に活用し、NSGだけでなく、サプライヤー、顧客、投資家、従業員、事業を展開する地域社会を含むすべてのステークホルダーの利益に役立てたいと考えています。私たちは、当社の基本的価値観と信念を共有するサプライパートナーとの事業拡大を目指しています。

私たちは、小規模で多様な企業にとっての機会を増やすことも目指しており、2025年にそのための正式な方針を策定する予定です。サプライヤーとの契約上の取り決めは重要ですが、人と

地球との調和を図りながら事業を展開し、両者の繁栄と成長を支援するという倫理的な基盤を確立する必要があります

NSGグループは2024年3月期にサステナブル・サプライチェーン憲章を制定しました。この憲章では、環境および社会への影響という観点で最も重要であると当社が特定した8つの分野を定めています。

この憲章は、サプライヤーが持続可能性に関する有意義な行動と成果を達成するための「北極星」として役立つでしょう。当社は、サプライヤーがこの憲章に概説された原則を受け入れ、その要件を満たすことを期待しています。そうしたサプライヤーは、NSGとのさらなるビジネスチャンスを開発する上で有利な立場に立つでしょう。2024年3月期は、憲章の発表とサプライヤーとの初期のコミュニケーションに重点を置きました。2025年3月期には、サプライヤーによる憲章の正式な受諾を開始するとともに、彼らにとって最も関連性の高い上記8分野に関する、次の段階の対話を開始しました。初年度には支出の34%をカバーすることができ、今後はパートナーに焦点を当てて進めていくこと



を目指しています。サプライヤーと協力し、リスクを低減しレジリエンスを高めるとともに、各社の事業に最も大きな影響を与える分野を優先して取り組んでいきます。NSGはまた、[サプライチェーン・サステナビリティ・スクール](#) の研修リソースへのアクセスもサプライヤーに提供しています。



目次

NSGグループ概要

ダイジェスト編

環境編

社会編

社会シフト・イノベーション (R&D戦略)

健康と安全

安全で高品質な製品とサービス

サプライヤー

倫理・コンプライアンス

ヒューマンキャピタル (人的資本)

非財務ハイライト

ガバナンス編

その他情報

脱炭素化への取り組み

NSGグループは、これまで10年以上にわたって、グローバルな相互協力のもとグループ全体のエネルギー効率化プログラムを実施しています。2021年以降、購買部門はスコープ3の排出量に焦点を当て、主要なサプライヤーと協力しサプライチェーンにおけるCO₂の排出量動向をこれまで以上に理解するとともに、ベストプラクティスの特定と共有を図りました。NSGグループはSBTiを通じて、2030年までにスコープ3の排出量を30%削減することをコミットしています。2024年のスコープ3排出量のカテゴリー別詳細は右図の通りです。削減は直線的には進みません。すべての脱炭素計画には、投資と実行のための時間が必要だからです。NSGはサプライヤーと協力して、それぞれの計画を把握し、整合性を保ちつつ実行されるよう取り組んでいます。

NSGグループは、主要な材料カテゴリーにおいてサプライパートナーと連携し、さまざまな取り組みを進めています。原材料はグループ全体のCO₂排出量の約15%を占めていることから、当社グループは主要サプライヤーと協力して低炭素原材料の特定を

進めています。たとえば、ドライム (CaOMgO) を使用したガラス製造に成功しており、その取り扱いや加工についても成功が実証されています。プロセスの最適化に加えドライム (CaOMgO) を使用することでCO₂が削減され、さらに溶融窯の原料バッチにおける、鉄分の含有量が低い添加剤の使用量を50%削減することによって、CO₂の削減はさらに改善されます。また、輸送量の削減によってもCO₂を削減することができます。さらにNSGは、ガラス溶融を助ける低炭素の融剤 (フラックス) として水酸化ナトリウムの使用を検討しており、炭酸塩原材料の使用量を削減できることでCO₂排出量削減に効果のあるリサイクルガラス (カレット) の使用も拡大しています。

グループ全体の電力に占める再生可能エネルギーの割合は、2024年3月期末の35%から2025年3月期末には36%へと増加しています。スコープ3では、調達の影響力が最も大きいカテゴリー1と9に注力しています。パートナー企業からの支援と革新を通じて、インパクトのあるビジネス判断を促進し、脱炭素計画の実現に貢献します。

サステナブル・サプライチェーン

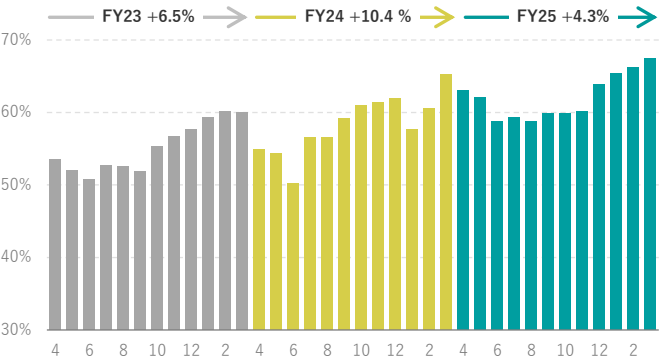
サプライヤーの開発

NSGグループは、EcoVadis (サプライチェーンのESGパフォーマンスを評価する外部機関) を通じてサプライヤーのESG評価指標 (KPI) のモニタリングを行い、サプライチェーンの持続可能性を継続的に改善するよう努めています。主要サプライヤーのEcoVadis評価のカバー率 (購入金額ベースの加重平均による) は、図1に示すように、過去3年間で着実に増加しています。2025年3月期の中期経営計画目標である68%に対し、67.4%となりました。

2025年3月期は、引き続きEcoVadisの低得点のサプライヤーにも注目し、スコア向上に向けた取り組みを強化しました。図2に示されるように、全体的な平均スコアはターゲットレベルである60を維持しました。低スコアのサプライヤーの数は減少すると

ともに、EcoVadisによる評価を受けたサプライヤー数は1,341社 (+30%) に増加しました。

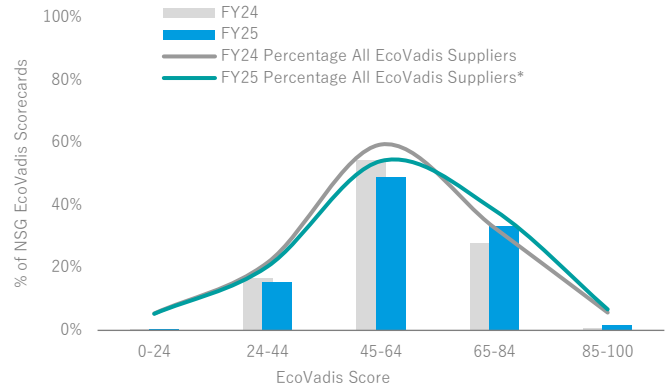
図1 過去3月期でEcoVadisの評価を受けたサプライヤー割合の推移



カテゴリー	2024年 (千トン)
1. 購入した製品・サービス	1,760
2. 資本財	72
3. スコープ1,2に含まれない燃料およびエネルギー活動	572
4. 輸送、配送 (上流)	61
5. 事業から出る廃棄物	2
6. 出張	3
7. 雇用者の通勤	15
8. リース資産 (上流)	-
9. 輸送、配送 (下流)	241
10. 販売した製品の加工	714
11. 販売した製品の使用	-
12. 販売した製品の廃棄	6
13. リース資産 (下流)	-
14. フランチャイズ	-
15. 投資	261
Total all 15 categories	3,707

第三者機関による認証済み

図2



サプライヤー

図3は、EcoVadisの主要テーマである環境(ENV)、労働と人権(LHR)、倫理(ETH)、持続可能な調達 (SUS) の項目別スコア分布を示しています。私たちは一貫して、すべての分野での改善を目指しています。EcoVadisの購入金額ベースによる加重平均スコアは、当社の英国においては初めてのサステナビリティ・リンク・ローンにおけるKPIとなっており、2024年の業績は、英国を拠点とする第三者監査機関によって外部監査を受けています。

サプライヤーの品質および環境コンプライアンス

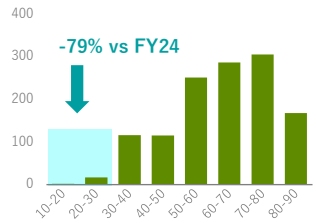
環境に対して大きな影響を与える可能性のあるサプライヤー (HEI: High Environment Impact) には特別な注意を払っています。木材梱包、ガラス材料、廃棄物処理事業、請負業者、化学物質等のHEIに分類されるカテゴリーに属するすべてのサプライヤーは、サプライヤー行動規範に署名して遵守し、ISO14001またはこれに相当する国内の環境認証の取得および/またはEcoVadisの評価を受けることが望まれます。木材、紙および段ボール梱包

サステナブル・サプライチェーンに対する戦略的なアプローチ

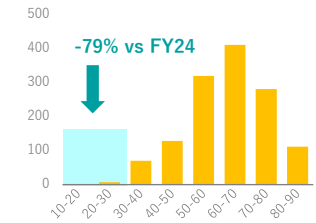
2022年、NSGはグループミッション「ガラス技術で世界に変革を」に沿うかたちで、新たな調達ミッションを制定しました。新たな調達ミッション「Leveraging our Supply Chains, Improving our World (サプライチェーンを活用し、世界を改善する)」では、サプライパートナーが地球と社会に十分な配慮を行うとともに、NSGグループのサステナビリティ目標にも貢献することを目指しています。以下において、サステナブルなサプライチェーンに関するNSGの指針を述べるとともに、サプライヤーとのパートナーシップのもとで取り組んでいる事例を紹介します。

その最初のステップとして、十分に持続可能なサプライチェーンを確立・発展させることを目的に、長期的な方針とコミットメントをまとめた「NSGグループ サステナブル・サプライチェーン

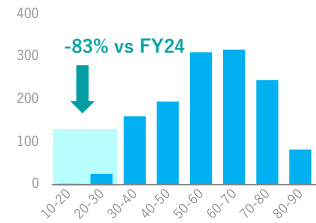
図3 環境(ENV) スコア分布



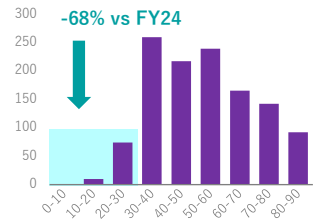
労働と人権(LHR) スコア分布



倫理(ETH) スコア分布

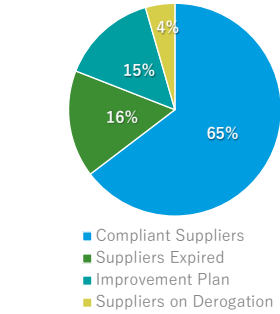


持続可能な調達(SUS) スコア分布

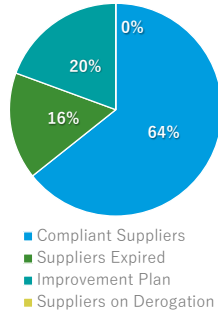


材に関しては、その原材料の供給先についての森林管理協議会 (FSC: Forest Stewardship Council) またはPEFC森林認証プログラムによるCoC (Chain of Custody) 認証の取得を求めることにより、これらのサプライヤーが環境に与えるマイナスの影響を最小限に抑えるよう努力しています。ISO14001や森林認証の取得、EcoVadisスコアなど環境面におけるサプライヤーのコンプライアンス状況、およびIATF16949やISO9001など品質面におけるサプライヤーのコンプライアンス状況は、図4の通りです。

図4 環境コンプライアンス



品質コンプライアンス



私たちは

- サプライチェーンのサステナビリティ戦略をNSGグループのサステナビリティ目標に整合させます
- 当社がサプライチェーンにおける持続可能性のリーダーとして認識されるようにします
- NSGの人材の獲得と維持を支援します
- 国際規格ISO 20400:持続可能な調達の原則に従います

温室効果ガスの削減

環境保護

労働と人権の保護

廃棄物の削減

水資源の保全

DE & Iの支援

透明性の向上

コミュニティ支援

目次

NSGグループ概要

ダイジェスト編

環境編

社会編

社会シフト・イノベーション (R&D戦略)

健康と安全

安全で高品質な製品とサービス

サプライヤー

倫理・コンプライアンス

ヒューマンキャピタル (人的資本)

非財務ハイライト

ガバナンス編

その他情報

サステナビリティ課題の優先順位付けのためのヒートマップ

私たちは、8つの優先分野において、サプライチェーンの持続可能性の向上に努めています、それぞれのサプライヤーは、供給する材料やサービス、業務活動、地理的位置に応じて、社会や環境の価値に異なる影響を与えています。私たちは、憲章への取り組みが最も効果的に行われるよう、リスク優先度ヒートマップを作成し憲章に組み込みました。

このヒートマップにより、私たちは、共通の目標に向けて最も大きなプラスの影響を与えるよう、集中して取り組んでいるという確信を得ることができます。

図6は、調達カテゴリーのうち労働および人権 (L&HR) に関連するリスクを評価・監視するために、ヒートマップによる優先順位付けを活用している様子を示しています。このヒートマップでは、カテゴリーごとのリスクレベルを識別しており、赤色はより厳密な監視が必要な高リスク領域を示しています。

これらのリスクに対応するために、私たちはEcoVadisのレポートングプラットフォームなどのツールを活用し、高リスクカテゴリーに属するサプライヤーに対して詳細な評価を実施しています。

図6.1のヒートマップの例では、黒で囲まれたカテゴリーが「高機能ガラス事業 (クリエイティブ・テクノロジー)」に関連する労働および人権 (L&HR) の高リスク領域を示しています。

図6



赤色のセルは、その優先分野の支出カテゴリーが、本憲章における行動の優先順位が高いことを示しています。



黄色のセルは、優先順位が中程度であることを示しています。



緑色のセルは、その優先分野の支出カテゴリーの優先度が低いことを示しています。



青色のセルは、その支出カテゴリーにおいて、優れた慣行や供給基盤に触発された優先分野に関連する改善の機会があることを示しています。

カテゴリー	温室効果ガスの削減	環境の保護	労働と人権の保護	廃棄物の削減	水資源の保護	透明性の向上	DE&Iの推進	地域社会への貢献
AUTO部品材料―業品類								
AUTO部品材料―電気類								
AUTO部品材料―金属類								
電子機器製造委託								
高機能ガラス 完成品・半製品 (グラスコード)								
高機能ガラス原料								
高機能ガラス プロセス消耗材								
再販用AUTO補修部品								
エネルギー&公共料金								
ガラス鏡面材料								
ガラス表面印刷材料								
中間膜								
パッチ原料								
ガラス表面コーティング材								
産業ガス								
外部ガラス								
IGU材料								
サイトマテリアル/設備								
工程内消耗材								
梱包材								
製造外注								
緩衝用パウダー								
スペアパーツとメンテナンス用品								
工事契約								
耐火物								
ヘルスケア・安全用品								

目次

NSGグループ概要

ダイジェスト編

環境編

社会編

社会シフト・イノベーション (R&D戦略)

健康と安全

安全で高品質な製品とサービス

サプライヤー

倫理・コンプライアンス

ヒューマンキャピタル (人的資本)

非財務ハイライト

ガバナンス編

その他情報

図7.1は「高機能ガラス事業」カテゴリーにおけるサプライヤー支出の84%がEcoVadis評価の対象となっていることを示しています。これは、責任ある調達への取り組みを反映した重要な成果です。

さらに、図7.2では、過去12か月間でこのカテゴリーにおけるサプライヤーの労働および人権スコアが26%改善されたことが示されています。この改善、リスクベースのアプローチの有効性と、ターゲットを絞ったサプライヤーとの連携および改善施策の成果を示すものです。

Score Target	Creative Technology	Spend Target %
55		65%
59	Current	84.4%

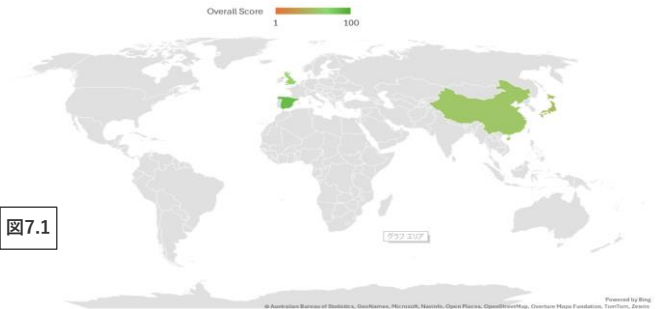
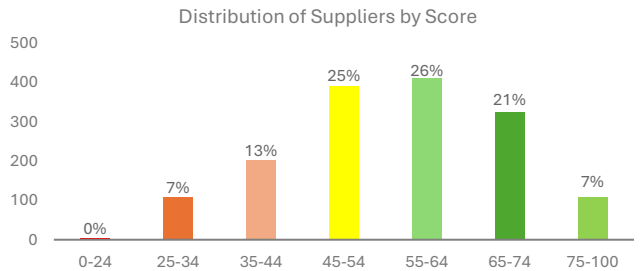


図7.1

	Simple Average					Weighted Average Score
	Overall Score	ENV	LHR	ETH	SUS	
Current Scorecard	58	63	59	54	50	59
Change	35%	38%	26%	44%	42%	
Previous Scorecard	43	46	47	37	35	



ESG 目標とトレーニング

NSGの調達チームは、執行役から一般従業員に至るまで、組織の全てのレベルにおいて、上記に記載したサステナビリティ活動に関連するS.M.A.R.T (Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Timely) の目標が設定されています。また、NSGの倫理規範、贈収賄および腐敗防止 (ABAC)、競争コンプライアンス、そして最近では詐欺およびISセキュリティ等、ESG項目に関するさまざまなトレーニングの受講が調達チームには求められます。さらに、当社の長期的なパートナーであるEcoVadisのサポートのもと、調達に関する実践的な支援を含むESG意識向上のためのトレーニングセッションを実施しています。

それぞれのテーマにおいて、①コミットメント、②サプライ

図8 調達グループ ESG目標の進化

	2020年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期	2030年3月期
注力する取り組み		リスクの特定	リスクの軽減	持続可能なサプライチェーン	持続可能なサプライチェーン	目標の達成
EcoVadis	目標金額 購入金額ベースの加重平均によるカバー率	●2021年3月期の目標を以下に引き上げ	●2022年3月期の目標を以下に引き上げ	●2023年3月期の目標を以下に引き上げ	●2024年3月期の目標を以下に引き上げ	
	平均スコア 主要サプライヤーのEcoVadis評価スコア平均	金額ベースのカバー率 55% 平均スコア 55%	金額ベースのカバー率 60% 平均スコア 60%	金額ベースのカバー率 65% 平均スコア 60%	金額ベースのカバー率 68% 平均スコア 61%	金額ベースのカバー率 85% 平均スコア 60%
		●サプライヤーとの協業による改善	●低スコアに対するアクションプラン			
その他				●EcoVadisに加えて ✓ サプライチェーンマネジメントの国際規格に準じた持続可能なサプライチェーン戦略策定・実行 ✓ サプライチェーン憲章の発行 ✓ サステナビリティ長期目標の完成 - 再エネ率50% 達成 - スコープ3 CO ₂ 削減ロードマップの完成 ✓ インテリジェントリスクマッピング導入	●EcoVadisに加えて ✓ サプライチェーン憲章の取り組みを展開 ✓ 調達の持続可能性チームの体制を拡充し、地域での支援を強化 - 再生可能電力の導入をさらに拡大する ✓ スコープ3 CO ₂ 削減ロードマップの完成 ✓ インテリジェントリスクマッピング導入	●2025年3月期の目標を以下に引き上げ -2018対比でスコープ3のCO ₂ 排出量を30%削減 -85%再エネを目標とする -100%再エネを目指す -2025年3月期戦略の全目標を達成 -統合サプライヤーリスク管理システムの導入 ●サプライヤーにおける多様性改善プログラム組み込み

ヤーに期待すること、③ジョイント・アスピレーション (当社とサプライヤーが協働して目標達成を目指すこと)、④進捗を測定するためのKPI、の4つを設定しています。また、調達のカテゴリーや地域別に優先して取り組むべきテーマを設定する目的で、リスクヒートマップ分析も行っています。

上記の施策と並行して、スコープ3の排出量を30%削減 (2018年対比) させる目標の達成に向けた取り組みを加速しています (図8)。図8は、調達分野におけるESG目標の成熟度を示しています。この推進には部門横断で強力なガバナンス体制が導入されており、CEOが委員長を務めるグループ全体のサステナビリティ委員会に直接報告が行われます。

サプライヤー

目次

NSGグループ概要

ダイジェスト編

環境編

社会編

社会シフト・
イノベーション (R&D戦略)

健康と安全

安全で高品質な
製品とサービス

サプライヤー

倫理・コンプライアンス

ヒューマンキャピタル
(人的資本)

非財務ハイライト

ガバナンス編

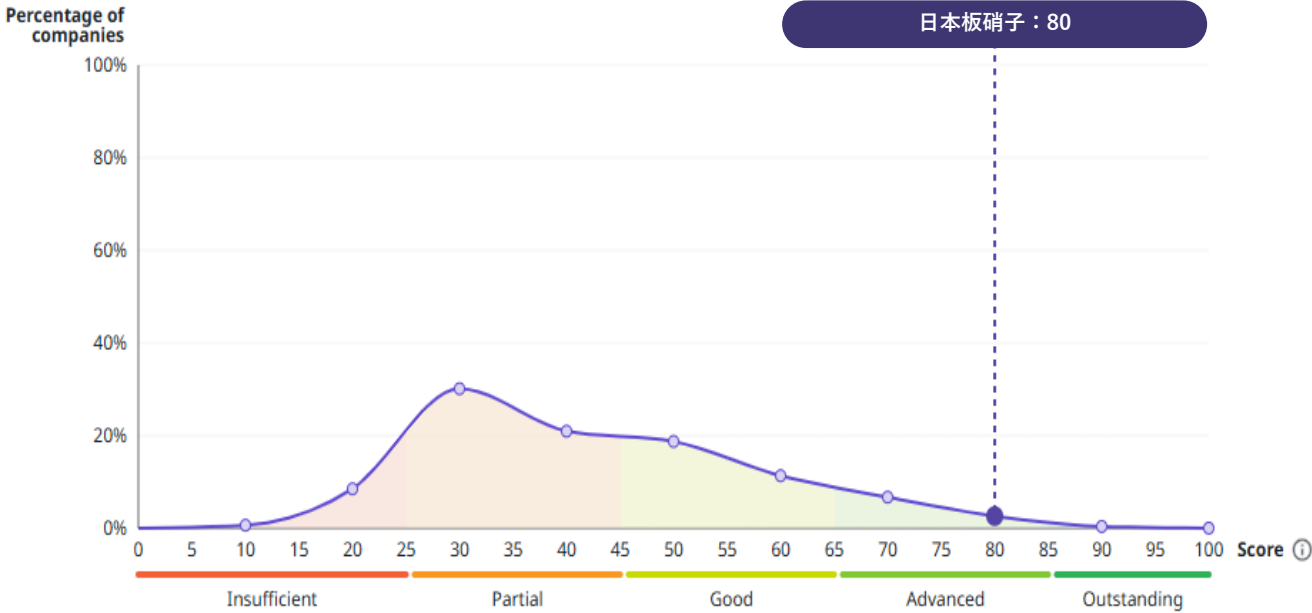
その他情報

2025年3月期における外部評価

2025年3月期も当社がサプライヤーと協力してESG分野の改善に取り組んできたことが外部評価で認められました。当社は、CDPによる2024年度の最新評価で、サプライヤーエンゲージメントのリーダーとして認められました。これは、日本では105社、世界では500企業（合計13,000以上の評価対象企業のうち）のみに付与されるタイトルです。ESG分野の改善に向けた当社とサプライヤーが協働して努力したことが、外部からの評価で支持されたことを大変嬉しく思います。

CDPは、投資家、企業、都市、州、地域に対し、気候変動、水の安全保障、森林伐採に対する環境へのインパクトを認識・把握するためのグローバルな情報開示システムを提供する非営利団体です。

当社は、EcoVadisを利用することで、当社の調達基盤のみならず、当社の顧客や投資家が求める視点やファクターもカバーするかたちで評価・検証を行っています。「持続可能な調達」というテーマにおいて、当社はスコアを80ポイント（100ポイント中）にまで引き上げることができています。これはガラス業界でトップ3%に位置します。



Data covers a 12-month period ⓘ

● NIPPON SHEET GLASS CO LTD (GROUP)

○ Other companies (1001+) ⓘ



NSGグループは2023年、プロボノコミュニティである「持続可能な調達の誓い」(Sustainable Procurement Pledge, SPP)の「リーグ・オブ・チャンピオンズ」に参加しました。この個人と企業のネットワークに参加することは、持続可能な調達とサプライチェーンの推進に繋がります。NSGは、このグループ活動への参画やそこで得た知見を通じて、持続可能な調達プログラムの展開を加速させていきます。2023年NSGは、組織がESGの課題と目標を改善するのを支援するSPPの「ガイド」文書に重要な資料を提供しました。2024年に、NSGはカーボンプライシングに関するパイロットグループに積極的に参加しました。この取り組みは、持続可能性を調達意思決定プロセスに組み込むための適切な手法を定義することを目的としています。

倫理・コンプライアンス

倫理・安全・品質は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。

NSGグループは、取締役会において定める「内部統制システムの構築に関する基本方針」に基づき、グループ倫理・コンプライアンス部を設置し、倫理・コンプライアンスプログラムを実施しています。

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、当社グループの企業価値の維持・向上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。

倫理・コンプライアンスは、2025年3月期に発表された中期経営計画において、安全・品質に並ぶマテリアリティとして位置付けられています。2030年3月期の目指す姿として、倫理・コンプライアンスプログラムの定期的な改善によりグループリスクに対処し、ステークホルダーの皆様とのパートナーシップとその信頼を獲得することを掲げています。この目指すべき姿を見据え、2027年3月期に向けた目標とKPIを設定しました。具体的な目標については、以下の各章をご覧ください。



ミハエル・キーファー

執行役
CLO (最高法務責任者) 兼 CE&CO
(最高倫理・コンプライアンス責任者)

倫理規範と教育

NSGグループ倫理規範（以下、「倫理規範」）は、法令やすべての主要なグループポリシー、プロシージャー、ガイドラインの遵守等に加えて、職場の従業員に期待される倫理的行動を幅広くカバーしています。倫理規範は、グループで使用される19の言語すべてに翻訳されています。

新入社員導入教育では、倫理規範のみならず、利益相反、詐欺行為防止、情報セキュリティについてもカバーしています。2022年3月期以降は新入社員のみならず既存の従業員に対しても、情報セキュリティ教育を義務付けています。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。

当社グループの従業員は、主にオンライントレーニングプラットフォーム「NSG Learn」を活用して研修プログラムを受講します。オンライン研修については受講動向だけではなく、その有効性についても継続的にモニタリングしています。

2025年3月期に実施した年次教育では、対象社員の100%が当該教育を修了しました。当社グループは、2027年3月期に向けた目標の一つとして、対象者の倫理・コンプライアンス教育受講率100%を達成することを掲げています。受講完了率100%を継続して達成できるよう引き続き取り組んでまいります。

*競争法遵守（CC）および贈収賄・汚職防止（ABAC）に関しグループが定める基準を満たす従業員

852名

の新入社員が、導入教育を修了しました
2025年3月期

4,332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
2025年3月期

倫理・コンプライアンス

倫理・コンプライアンス推進体制

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有します。同部門の責務には、総合的な倫理・コンプライアンス制度の策定、実施および維持管理に加えて、当該分野におけるポリシーおよびプロシーチャーの作成・見直しが含まれています。グループ倫理・コンプライアンスオフィサー（CE&CO）のもと、グループ倫理・コンプライアンスディレクターがグループの倫理・コンプライアンスプログラムを統括し、グループ全体に倫理・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、欧州、北米、南米およびアジアのそれぞれに地域担当マネージャーを任命し、体制を整えています。

2025年3月期には、倫理・コンプライアンスプログラムの監督およびその有効性のさらなる向上を目的に、CE&COを委員長として、CEOをはじめとする経営陣から構成される倫理・コンプライアンス委員会を設置し、同委員会を2回開催しました。

グローバル倫理ネットワークは、当社グループ全体の倫理的なカルチャーを一段と高め、コンプライアンスリスクをモニタリングすることを目的としています。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」によって構成されます。両者は、担当する地域や部署で倫理・コンプライアンスを主導・推進することで、倫理規範を普及・促進させるための重要な役割を担います。また、倫理規範がビジネスに根付くことのサポートも行います。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、各地域の事業部門や部署の担当者により直接的なコミュニケーションを図ることが重要と考えています。

上記の推進体制のもと、NSGグループは倫理・コンプライアンスプログラムの設計、実施および改善を行っていますが、プ

ログラムのさらなる改善のため、プログラムに対する従業員の認識を把握することが重要であると考えています。そのため、2027年3月期に向けた目標として、倫理・コンプライアンスプログラムに対する従業員からの評価につき、90%以上の好評価を得るというKPIを設定しています。

47名

名の倫理アンバサダーが
当社グループの事業部門や部署に所在



倫理・コンプライアンス課題解決に向けたグローバルストラクチャー

目次

NSGグループ概要

ダイジェスト編

環境編

社会編

社会シフト・イノベーション (R&D戦略)

健康と安全

安全で高品質な製品とサービス

サプライヤー

倫理・コンプライアンス

ヒューマンキャピタル (人的資本)

非財務ハイライト

ガバナンス編

その他情報

倫理・コンプライアンスに関するコミュニケーション

当社グループは、2022年3月期から毎年倫理・コンプライアンスウィークを実施しています。この目的は、当社グループのビジネスにおける倫理・コンプライアンスの重要性に対する認識を高めるとともに、倫理・コンプライアンスへのコミットメントを再確認することにあります。経営陣のメッセージビデオ、曜日ごとの情報発信、各地域における取り組み、関連オンライン教育を含むさまざまな企画をグループ全体で行っています。昨年度のテーマは「Transparency In All That We Do (透明性をすべての行動に)」で、NSGグループにおける透明性とは何かに焦点を当て、グループの価値観や行動に沿ったかたちで透明性を根付かせていくにはどうすべきか、考え実践していくための取り組みを行いました。

また、今年度のテーマは「Code of Ethics (倫理規範)」です。今年度改定される新たな倫理規範を周知するとともに、当社グループに対する評価を守り、事業として確実に成功するために、従業員が倫理的行動を実践していくにはどうすべきか考える取り組みを行う予定です。

また、2025年3月期には、倫理・コンプライアンス部の各地域担当マネージャーが、グループの各主要事業所を訪れ、現場の従業員に対してより直接的なコミュニケーションを図る取り組みを実施しました。

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、

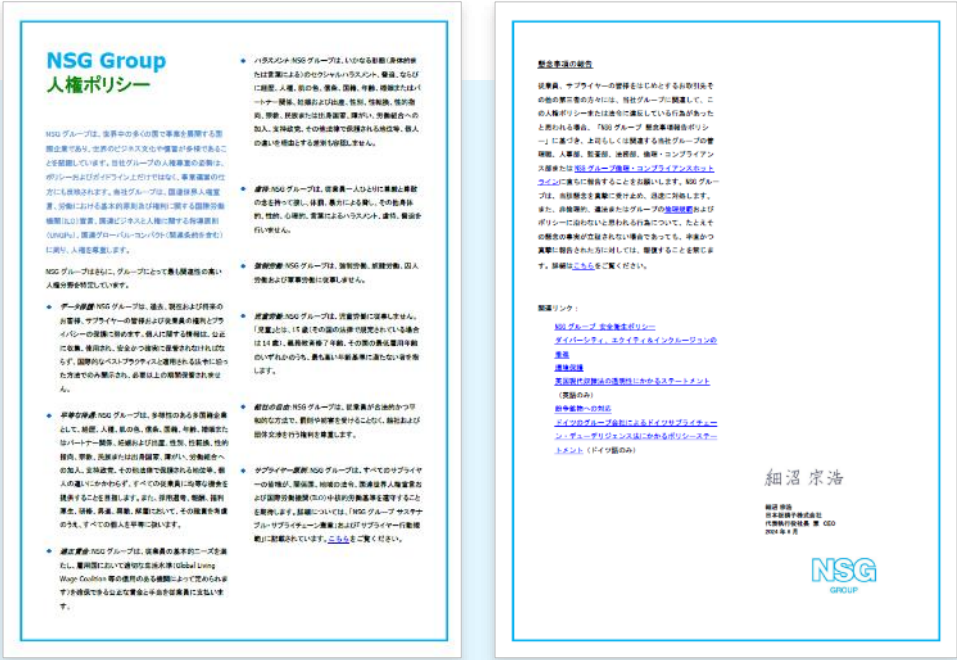
すべての事業所に回付しています。また、倫理・コンプライアンス短信は、グループのイントラネット上にも掲載されます。加えて、倫理・コンプライアンス部の各地域マネージャーは、担当する地域の従業員向けに、各地域版の倫理・コンプライアンスニュースレターを発行しています。

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繋がるという企図から、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いて、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ます。

人権の尊重

NSGグループは、世界中の多くの国で事業を展開する国際企業であり、世界のビジネス文化や慣習が多様であることを認識しています。当社グループの人権尊重の姿勢は、ポリシーおよびガイドライン上だけではなく、事業運営の仕方にも反映されます。当社グループは、国連世界人権宣言、労働における基本的原則及び権利に関する国際労働機関 (ILO) 宣言、国連ビジネスと人権に関する指導原則 (UNGPs)、国連グローバル・コンパクト (関連条約を含む) に則り、人権を尊重します。

NSGグループは、2024年3月期に人権ポリシーを制定し、より具体的に当社グループの事業に関わる人権課題を特定し、それぞれの課題に対するコミットメントを明確化しました。



倫理・コンプライアンス

さらに、2026年3月期には、倫理・コンプライアンス委員会で当社グループにおける特に重要な人権リスクを、ジェンダー平等・平等な待遇・ハラスメントと特定しました。これらを含めた人権課題に対し、右記の対応を行いその責任を果たしています。

NSGグループは、人権尊重は単なる法的義務ではなく、道徳的義務であると捉えています。当社グループは、従業員、お客様、地域社会の生活にポジティブな影響をもたらすことを目指し、最高水準の倫理規範を自らに課しています。

利益相反事項の開示

倫理規範の下、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、利益相反を実際にまたは潜在的に引き起こす可能性がある活動や投資について開示する必要があります。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内容をレビューし、必要があると判断した場合には関連する事業部門や部署の責任者と議論します。また、報告者に対しては必ずフィードバックを行い、場合によっては、利益相反状態を軽減するためのプランも提供します。

競争法遵守、 贈収賄・汚職防止に向けた取り組み

NSGグループは、競争法遵守、贈収賄・汚職防止といった当社グループ事業におけるハイリスク分野について、ポリシー、プロシージャー、マニュアル等の規程を制定し、運用しています。これらの規程では、当社グループが事業を展開するすべての国における関連法令を遵守のうえ、業務を遂行することを確

トレーニングと意識向上	当社グループでは、従業員に対し人権課題とポリシーに関する定期的なトレーニングを実施し、組織のあらゆるレベルで意識と理解向上に努めています。
モニタリングと報告	当社グループは、事業活動およびサプライチェーンを継続的にモニタリングし、人権に関するコミットメントの遵守を確認しています。人権に関する懸念事項がある場合には、当社グループの機密性の高い「NSGグループ倫理・コンプライアンスホットライン」等を通じて報告することを奨励しています。
協働	当社グループは、政府、NGO、同業他社を含むステークホルダーと協働し、人権基準の推進と尊重に努めています。
継続的な改善	当社グループは、進化する人権基準に対応するため、ポリシーや慣行を定期的に見直し、更新することで、継続的な改善に取り組んでいます。

実にするため、それぞれ禁止される行為の具体的類型や遵守の必要性、重要性、違反した場合の効果や影響等、幅広い事項について定めています。

2025年3月期における競争法および贈収賄・汚職に関する違反は0件でした。当社グループは、2027年3月期に向けた倫理・コンプライアンス目標として、競争法、贈収賄・汚職関連法違反にかかる課徴金納付件数を引き続き0とするKPIを設定しています。

上記の「倫理規範と教育」においても記載のとおり、競争法遵守および贈収賄・汚職防止に関しグループが定める基準を満たす従業員はそれぞれについてキーロールとして認定され、入社時のみならず、毎年、関連法令および規程に関する内容を含むオンライン教育を完了させる必要があります。

さらに、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、競争法遵守および贈収賄・汚職防止に関し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、幅広く、競業他社との接触、業界団体への参加といった競争法リスクに

関する事項、ならびに慈善寄付、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等の贈収賄・汚職リスクに関する事項、について報告またはグループ倫理・コンプライアンス部の承認を求めます。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の地域担当マネージャーが、それぞれの地域や国におけるリスクを考慮のうえ、確認、承認します。

NSGグループは、贈収賄・汚職防止に関して一定のリスク基準に該当する約500の第三者（エージェント、コンサルタント、合併事業のパートナー等）をモニタリングしています。このプロセスには、デューディリジェンス、評価、および評判に関するスクリーニングを含みます。

目次

NSGグループ概要

ダイジェスト編

環境編

社会編

社会シフト・イノベーション (R&D戦略)

健康と安全

安全で高品質な製品とサービス

サプライヤー

倫理・コンプライアンス

ヒューマンキャピタル (人的資本)

非財務ハイライト

ガバナンス編

その他情報

懸念事項報告 - 倫理・コンプライアンスホットライン

NSGグループは、法令、グループ倫理規範、ポリシー、プロセス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、従業員が報復を恐れることなく報告できる環境を整備しています。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、従業員には、まず上司や人事部等の関連部門に報告することを推奨しています)。当該ホットラインについては、社外のステークホルダーの皆様も利用可能です。部下や同僚等から報告を受けた管理職は、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する必要があります。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システムを通じて、1252件の懸念事項が報告されています。2025年3月期には、265件の懸念事案が、倫理・コンプライアンスホットラインおよびマネージャー報告フォームを通じて報告されました。NSGグループは、地域ごとにベンチマークとの対比を行うことで、ホットラインシステムの有効性を絶えず検証しています。

ホットライン

社外の人も利用可能

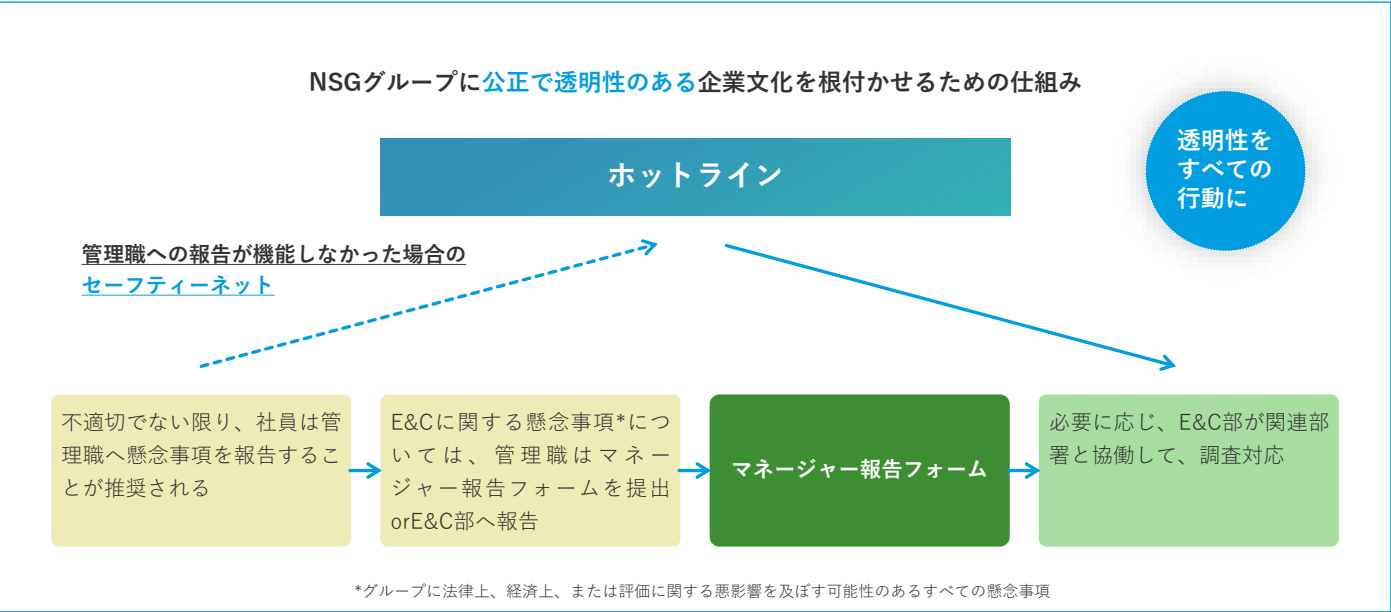
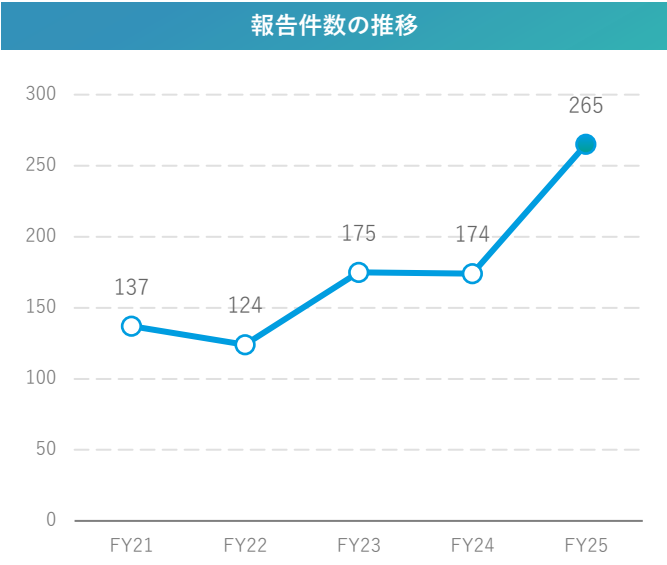
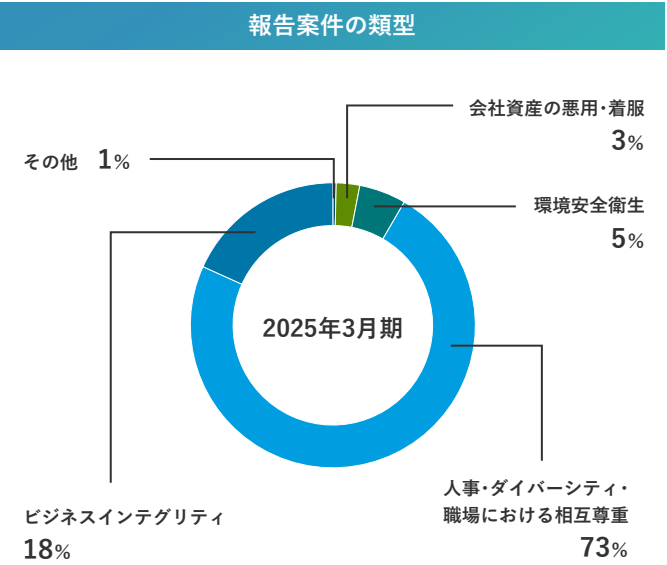
匿名での報告も可能 (法令で禁じられている場合を除く。)

24時間、365日、多言語対応

フリーダイヤルを用意

誰でも質問可能

第三者機関による運営 (機密性確保)



倫理・コンプライアンス

過去数年、懸念事項の報告件数は増加傾向にあります。この背景としては、①関連する社内ポリシーの制定・改定、②上述のニュースレターやオンライン教育等のさまざまなツールを通じて、ホットラインを含む懸念事項報告・相談システムを継続的に周知してきたこと、等が挙げられます。当社グループはさらに、2027年3月期に向けた目標として、事実として確認された懸念事項報告率を45%以上にすることを掲げています。上記の取り組み等により、一定の報告件数（“量”）が得られるようになった次のステップとして、報告の内容（“質”）に着目することにしました。なお、2025年3月期において、事実として確認された懸念事項報告率は37%、一部事実として確認された懸念事項報告率は16%でした。もちろん、報告された内容が事実とし

経営会議、監査委員会への報告

グループ倫理・コンプライアンス部は、定期的に、または必要に応じて、経営会議のみならず、独立社外取締役によって構成される監査委員会に対して、上記の倫理・コンプライアンスプログラムの実施状況や進捗、課題について報告しています。

て確認されなくとも、報告されること自体が重要です。一方で、事実として確認された報告の割合にも着目することで、より効果的に問題に対処できる環境・体制づくりを引き続き目指してまいります。

NSGグループは、2021年3月期に、倫理・コンプライアンスポリシーや懸念事項の報告相談に関するポリシーを改定し、上述の管理職の報告責任や報告案件の調査・フォローアップのプロセスをより明確化しました。また、併せて「報復禁止および報告者保護に関するポリシー」を制定し、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ないことをより明確に規定しています。2027年3月期に向けた目標として、懸念事項報告に対する報復件数を0にすることを掲げてい

ます。2025年3月期では、1件の報復案件を確認しました。当社グループの従業員やステークホルダーの皆様が報復を恐れることなく、真摯に懸念事項を報告できるような取り組みを実施してまいります。

当該グローバルホットラインは、当社および日本国内のすべての連結子会社においては、2022年6月1日に施行された日本の改正公益通報者保護法に基づく内部公益通報の受付窓口に相当します。

当社グループは、風通しのよい企業風土をより高め、「すべての行動に透明性を」もたらしていけるよう引き続き努めます。



透明性を
すべての
行動に

ヒューマンキャピタル (人的資本)

NSGグループでは、2018年に設定された経営指針「Our Vision」に基づき、グループの持続的な成長と中長期的な持続可能な社会への貢献を実現するために、「ヒューマンキャピタル」を重要課題（マテリアリティ）の一つとして取り組んでいます。人材は「資本」であり、企業が事業を継続し、成長していくためには欠かせない存在です。NSGグループでは、社員が成長し発展していくためには、強固な企業文化、効果的な人事制度、職場環境が不可欠であると考えています。これが「人的資本投資」の目的であり、CHROおよび世界中の人事部門の役割は、こうした投資の効果と効率性を高め、事業目標の達成に必要な成長を継続的に推進することです。

デニス・ヘイラー

取締役
執行役常務 CHRO (最高人事責任者)

人事戦略

私たちは、社員を持続的な価値創造を支える重要な原動力と位置付けています。強固で生産性の高い人材と組織を構築することは、当社の戦略の要です。中期経営計画「2030 Vision : Shift the Phase」と連動した人事戦略は、インクルーシブな環境を育み、人材を惹きつけ、社員の成長機会を創出することを目的として設計されています。私たちは、戦略の実現を支え、後半で詳述する戦略目標と整合した価値創出を推進する重点領域を特定しました。本セクションの最後には、主要なオペレーション指標とパフォーマンス指標を掲載しています。女性管理職比率の16.8%から18.0%への上昇や、年間離職率における男女差0%の達成など、改善の進捗をご確認いただけます。

戦略目標:

- 当社の「コアバリュー」に根差した企業文化の醸成
- 人材の惹きつけ・育成・定着
- イノベーションの使命をはたすための組織能力の育成
- 社員1人1人の「体験価値」の継続的な改善

人権尊重、社員のウェルビーイング、健康経営

人権尊重とウェルビーイングへの取り組みは、当社の人事戦略の基盤を成し、中期経営計画を方向付けるとともに、持続可能で責任ある成長へのコミットメントを強化するものです。NSGグループは、経営理念の中心に6つの「コアバリュー」を設定しており、その1つ目に「人を尊重し、人を活かす」を掲げています。これは、1918年の創業以来当社が大切にしてきた「事業は人なり」という住友の伝統に根差した理念を反映したものです。「人を尊重し、人を活かす」を全うすることは、コアバリューの2つ目に掲げる「信用を重んじ、誠実に行動すること」へとつながります。

これらの理念は、全ての社員に求められる行動基準を定めた「NSGグループ倫理規範」に組み込まれています。「倫理規範」では、安全への取り組み、人権尊重、個人の責任、オープンで誰もが参加できるコミュニケーションの実践を表明しています。また、国際的に認められた人権を明記し、倫理的かつ責任ある企業活動への当社のコミットメントを強化するものです。

私たちは、安全で健康的な職場環境は必要不可欠であるだけでなく、組織で働くひとりひとりに対する尊敬と配慮の表れであると認識しています。そうした職場環境への当社のコミットメントは、健康・安全マネジメントの継続的な改善や、全拠点に根付いた強固な安全文化に体现されています。

当社の「機会均等および多様性に関するポリシー」は、個人の経歴、人種、肌の色、主義、国籍、年齢、婚姻・パートナー関係、妊娠・出産、性別、性転換、性的指向、宗教またはその信条、出身民族・出身国、身体障害、組合員であること、政治的所属、またはその他の法により保護されている身分を理由とした差別を禁止しています。このポリシーは、全ての個人が尊厳と公平性をもって扱われる多様でインクルーシブな職場づくりに向けた、当社の取り組みの根幹を成すものです。DEI（ダイバーシティ・エクイティ・インクルージョン）に関する詳細は、以下の「主要アクション」に記載しています。

ヒューマンキャピタル (人的資本)

健康経営とウェルビーイング (日本)

NSGグループでは、社員を最も重要な資産と位置付けており、ひとりひとりがその能力を最大限に発揮するためには、健康の促進が不可欠であると認識しています。社員の健康の促進は、企業価値の持続的な向上を支える原動力です。こうしたコミットメントを反映し、当社は2020年1月に日本で「健康経営宣言」を発表しました。

NSG健康経営宣言のもと、社員がいきいきと活躍できる環境づくりと健康の促進、エンゲージメント向上を目的に、経営的視点から戦略的な健康経営活動を推進しています。代表執行役社長兼CEOを責任者とした組織体制を整え、全社的にさまざまな取り組みを実践しています。

健康経営宣言

NSGグループでは、企業の持続的価値向上および社会貢献の実現のためには、まずは社員およ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」とであるという考え方の下、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。

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

主な取り組み内容

1. 社員および家族のヘルスリテラシー (健康への意識) の向上および健康促進

毎年度、健康経営にかかわる全社方針や各種取組と進捗について、社長や事業部門長の参加する会議で議論を行っています。また、各事業所でも全体集会での社員説明や社員代表が参加した委員会活動での議論を通じて一体感ある活動に努めています。健康促進のためのさまざまな内容に関する教育およびセミナーの実施や情報発信を通じて健康に関する意識向上を図っています。

2. 健康診断

年2回の定期健康診断や特定保健指導の実施により、有所見者の把握・改善を行っています。健康保険組合とのコラボヘルスにより、各種健康診断や特定保健指導のフォローを行っており、スコアリングレポートの結果からも健康数値の改善があらわれています。さらに、健康診断結果データの活用やDXの推進により、健康状態の可視化と分析精度の向上を図っています。これらの活動は単年度ではなく、中期的な取り組みを意識して医療スタッフ、労働組合、健康保険組合と議論して推進しています。

3. 生活習慣病対策

社員食堂での減塩やカロリー摂取に応じたメニューや栄養バランスの改善、栄養指導、相談窓口の設置や情報提供を行っています。運動習慣については、運動施設としてトレーニング施設の充実や外部機関との提携、各種イベントの実施などにより運動習慣の向上に努めています。喫煙対策はセミナーなどの社内イベントや禁煙希望者への継続的な保健指導、禁煙外来治療費の補助を行っており、2027年3月末での就業時間内完全禁煙を目指しています。

4. メンタルヘルス、エンプロイーエンゲージメントの向上

日本では2016年よりストレスチェックを実施していますが、社員のストレス度については全社結果がある一方で、実際には組織や業務内容によって異なるため組織単位でのフィードバックを行い改善を進めています。社員がいきいきと働くためには、ウェルビーイング（身体的・精神的・社会的に良好な状態にあること）に関連する仕事や会社に対する満足度（エンゲージメント）を高めることが重要です。その実現を目指し、さまざまな取り組みを進めています。また、グループとしての一体感や絆意識を高めるための各種イベントの実施や職場でのコミュニケーション改善も重要な要素と考えており、管理者・監督者向けのトレーニングなども実施しています。

5. 働き方改革

育児や介護を抱える社員の働きやすい環境づくり、労働時間の管理の強化と総労働時間の削減、また有給休暇の取得率向上など、多様な人材が多様な働き方を選択できるようにしていくことが、企業の活力に結びつくと考えています。そのため労使で協議をしながらこうした取り組みを進めています。日本板硝子は2021年から5年連続で「健康経営優良法人」の認定を受けています。多様な働き方を実現するための環境整備を進め、個々人の在り方を見直し、生産性・パフォーマンスを最大化する働き方への移行を目指しています。当社の人材は競争上の優位性の源であり、当社は今後も人材を事業の中心に据えていきます。

ヒューマンキャピタル（人的資本）

目次

NSGグループ概要

ダイジェスト編

環境編

社会編

社会シフト・
イノベーション (R&D戦略)

健康と安全

安全で高品質な
製品とサービス

サプライヤー

倫理・コンプライアンス

ヒューマンキャピタル
(人的資本)

非財務ハイライト

ガバナンス編

その他情報

健康経営に関わる主要な指標は以下の通りとなっております。
(日本板硝子株)

社員の健康づくり (日本のみ)	測定方法	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期
アブセンティーズム (欠勤・病欠)	私傷病による欠勤・休職をした社員数の全社員数に占める割合	0.8%	0.9%	1.1%
プレゼンティーズム (働きながらの体調不良による生産性低下)	WHO-HPQ	-	34.6	34.5
ワーク・エンゲージメント	ストレスチェックでのエンゲージメント測定で把握	-	48.0	48.0

働き方改革 ワークライフバランス		2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期
年次有給休暇の取得率 ※年次有給休暇取得日数÷年次有給休暇付与日数×100		76.0%	79.7%	83.5%
一人あたり平均月間所定外労働時間		10	11	10
育児休業取得率	女性	100%	100%	100%
	男性	23.1%	38.1%	41.0%
離職率		3.0%	1.5%	1.3%

人事の主要戦略アクション

グローバル人事戦略をさらに有意義な行動へと落とし込むために、私たちはいくつかの重要な取り組みを特定しました。これらの取り組みは時間をかけて丁寧に設計され、真の価値創出を目的としています。2025年3月期にはすでに大きな進歩を遂げており、今後3年間でさらに加速させていく予定です。



ヒューマンキャピタル (人的資本)

ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン (DEI)



— すべての人が最大限の能力を発揮できる、 インクルーシブな職場環境と企業文化の醸成

2025年3月期、当社は女性が経営する専門の外部機関をパートナーとして、DEI戦略とそのアプローチの策定に着手しました。これにより、ベストプラクティスを活用して、当社の目指す姿に沿った活動を推進することが可能となりました。グループ全体として意欲的な目標を設定し、指標の共同開発やスコアカードの作成を通じて、データの可視化を向上させました。その他の主要な取り組みとして、グローバルポリシーの改定や、取締役会メンバーの選定における多様性の促進が挙げられます。私たちはシニアリーダーとの緊密な連携に熱心に取り組むとともに、DEI委員会および地域毎の主体性を重んじ、すべての社員が活動の担い手となってNSG全体にDEIを根づかせるよう取り組んでいます。各事業部門およびファンクション部門は、当社のDEIパートナーが主導するグローバルワークショップへの参加を経て、それぞれ独自のDEIアクションプランを策定しました。現在、シニアリーダーおよびそれぞれの地域の人事チームと連携して、これらのプランのレビューと共通施策の抽出を行い、2026年3月期の人事目標に組み込むグローバルワークストリームの策定を進めています。私たちは、職場の多様性促進と、すべての人に公平な機会が与えられるインクルーシブな企業文化の醸成を目指しています。

ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン (DEI) に対するコミットメントは、世界各地の人事チームが主導する多数

の取り組みに反映されています。例えば、家族参加型オープンデーの開催により互いのつながりと誇りの醸成に努め、ジェンダー平等の推進に向けたさまざまな活動を実施し、マイノリティ人材の支援にも力を入れています。

主な取り組み例として、ポーランドで「ジェンダー平等週間」や家族向けのオープンデーなどを実施しました。NGF*は、Amazon Web Servicesと連携しSkill Cityのような教育プラットフォームを利用し、より多様なデジタル人材の育成を支援しており、170名以上の学生へのメンタリングを実施し、社会的少数派の背景を持つ卒業生を採用しています。ドイツでは、人事チームが地域の労働力不足を解消するためチュニジアからの研修生を受け入れ、実践的な支援を提供しました。英国では、女性リーダー育成講座の実施、女性ネットワークの拡充、更年期ポリシーの導入に加え、PrideやSTEM [Science (科学)、Technology (技術)、Engineering (工学)、Mathematics (数学)]分野への進学や就職を促すアウトリーチ活動にも幅広く取り組んでいます。米国のレキシントン工場では22の異なる国籍を持つ社員が、カナダのホイットビー事業所では36カ国出身の社員が働いています。彼らは多様性に誇りを持ち、社員としての貢献を互いに認め、称賛しています。メヒカリ工場では、製造部門の女性社員を大幅に増やしました。南米のチームは、ウェルビーイングと家族参画に重点を置いており、ブラジルでは研修制度の刷新に取り組み、トレーニングをより利用しやすく、かつ包括的なものにしました。

日本の自動車用ガラス事業部門では、製造業は「男性の仕

事」という根強い固定観念を打破することを目的としたDEI施策を立ち上げました。社内昇進の優先や、製造現場とオフィスにおける女性の少なさといった文化的障壁を認識した上で、チームはこれらの慣習に挑戦し始めています。これらの取り組みは、インクルーシブな採用の促進、部門横断的な人材育成の支援、そして性別やバックグラウンドに関係なくすべての社員が活躍でき、認められる企業文化の醸成を目指しています。

— 価値の創造 —

人材の惹きつけ

- さまざまな取り組みを通じてNSGがあらゆるバックグラウンドを持つ人材を歓迎していることを示すことで、より幅広い人材プールを獲得できる。
- 社会的責任を果たすことで、顧客・投資家・将来の社員からの評価向上につなげる。
- 候補者がより公平で、歓迎されていると感じられるインクルーシブな採用制度の整備により、入社受諾率を上げる。

社員エンゲージメント

- インクルーシブな職場環境によりオープンなコミュニケーションを促進し、帰属意識や心理的安全性、信頼を育むことで、社員の満足度とエンゲージメントを向上させる。

イノベーション

- 広範な視点、経験、バックグラウンドを持つ人材が集まることで、より多様なアイデアが生まれ、インクルージョンの促進により、それらのアイデアが積極的に共有されるようになる。
- 多様性を備えたチームは、多岐にわたる視点とアプローチにより、課題をより迅速かつ効果的に解決することができる。さらに、そのチームに包摂性が加わることで、集団思考に陥ることを防ぐことができる。

従業員の定着

- 社員が自分の存在を認識され、意見に耳を傾けてもらえ、自分らしさを尊重されていると感じるとき、孤立感や疎外感を抱きにくくなり、組織にとどまる可能性が高まる。
- 能力開発、昇進、報酬への公平なアクセスを確保することで、十分に代表されていない人材の定着率とキャリアの成長が促進される。

*NGF：日本、中国、英国、カナダに製造拠点を持つ、主に高強度ガラスコード製品の設計・製造・販売を行っているNSGのグループ会社

目次

NSGグループ概要

ダイジェスト編

環境編

社会編

社会シフト・
イノベーション (R&D戦略)

健康と安全

安全で高品質な
製品とサービス

サプライヤー

倫理・コンプライアンス

ヒューマンキャピタル
(人的資本)

非財務ハイライト

ガバナンス編

その他情報

HRデジタル



— グローバルテクノロジーを活用した業務変革

2025年3月期において、当社は専門家パートナーと連携し、HRデジタルトランスフォーメーションのフェーズ0に着手しました。将来に向けた基本方針を決定し、グローバルソリューションのためのビジネスケースとプランを策定しました。また、社員がどの業務にどれくらい時間を費やしているかを把握するために、グローバルHRを対象とした業務活動分析を行い、98%という高い完了率を達成しました。これらのデータは、現状を理解するうえで非常に有益であり、コストが最もかかっている領域や、HRプロセスのデジ

タル化と業務改善において最優先すべき分野を特定するのに役立っています。加えて、将来にわたっ

て有効で、グローバルな価値を創出できるHR領域のデジタルソリューションの活用も継続して検討していきます。日本では、HRデジタルトランスフォーメーションの一環として、AIを活用したツールの導入を試験的に進めています。具体的には、社内向けHRチャットボット（生成AI）の導入により、社員のHRに関する一般的な質問に対して迅速かつ正確な回答を提供できるようにし、サービスのスピードとアクセシビリティを向上させています。さらに、AI技術を活用して会議議事録の要約を自動生成し、知識共有の効率化とアクションのより確実なフォローアップに役立てています。こうしたイノベーションは、社員体験を向上させつつ管理業務の負荷軽減にも効果を発揮しています。

2026年3月期の重点施策

グローバルなデータフレームワークの構築による
信頼できる唯一の情報源 の確立

「HRの目指す業務モデル」を定義し、
その実現に向けた取り組みを実施

成果

- データと分析の一元化によるデータ品質とレポート機能の向上
- 人材・プロセス・テクノロジーのより効果的な連携
- シェアードサービスセンターの活用効果の改善
- サポート的なデジタルツールの導入によるより効率的で簡素化されたプロセスの実現

— 価値の創造 —

社員体験とエンゲージメント

- 業務を整合させることで、一貫して顧客志向のサービスを提供
- グローバルチームを管理するリーダーの経験の改善と簡素化
- データ整合性の向上による、ステークホルダーの信頼の高まり

効率性とコスト削減

- 手作業プロセスの減少による、管理業務人員の削減
- データクレンジングや作業やり直しの必要性低下による、時間とリソースの節約
- ワークフローの効率化、重複作業の削減、リソースのより最適な配分による、生産性向上とコスト最適化

スピードとアジリティ

- データの可視性向上による意思決定力の強化。リーダーが、情報に基づいた迅速かつ自信ある判断を可能にする環境の実現
- 人事部内での役割と責任の明確化を通じた意思決定の迅速化
- 組織の成長に伴う業務量の増加に対応可能な、HRオペレーションのスケーラビリティ向上。人員の増加を伴わない、デジタルシステムと運用モデルによる効率的な対応力の確保
- アジリティ（迅速な対応力）の向上により、市場の変化や顧客ニーズに迅速に対応し、新たな技術やビジネスモデルに柔軟に適応

ガバナンスと統制

- 一貫性のある業務執行とコンプライアンスを確保するガバナンスと統制、および監督体制の改善を通じた業務リスクの低減。法令および業界基準への準拠をサポートし、罰則や評判毀損リスクを低減

社員への価値提案 (EVP)



— 本物の信頼されるエンプロイヤーブランドの確立

2026年3月期の重点施策

クリエイティブコンテンツおよびエンプロイヤーブ
ランドガイドの最終化

ブランド導入に先立ち、
すべての関係者への説明・教育の実施

社内へのブランド導入と浸透

社外に向けてのブランド展開

成果

- 世界のどこで働いていても、
NSGから何を期待できるかを明確に示す
- NSG.comを含む社内外の各種プラットフォーム上
で、一貫したグローバルストーリーを発信し、
社内文化と社外メッセージの整合性を確保する

2025年3月期、社員への価値提案に必要な調査を実施し、
提案をまとめるための専門家パートナーが選定されました。
社員を対象とするグローバルサーベイを実施し、12,707件
の回答を得たほか、15か国で年齢・性別・勤続年数の異な
る参加者からなる77のフォーカスグループ調査を実施しま
した。日本のフォーカスグループ調査では、NSGで働くこ
とへの強い誇りと、挑戦や革新を通じて新たな価値創造に
貢献したいという意欲が示されました。

これらの洞察結果を踏まえ、個人の成長、有意義な仕事、

そして会社の未来への長期的な貢献を重視したローカル
EVPメッセージが策定されました。今回の取り組みにおい
ては、HRグローバルコミュニティの「プロジェクト・チャ
ンピオン」から多大な支援を受け、それは今後も継続しま
す。彼らは、調査やフォーカスグループの成功に不可欠な
存在であり、今後のプロジェクト継続においても重要な推
進役となります。現在、社員価値提案の策定は完了してお
り、次の重要なマイルストーンは、新たなエンプロイヤー
ブランドの展開です。

— 価値の創造 —

人材の惹きつけ

- NSGの独自性を明確に伝え、競争の激しい人材市場で他社との差
別化を図り、「選ばれる企業」として評判を高め、優秀な人材の
獲得につなげる
- 応募者、特に直接応募者の増加により、外部エージェンシーや広
告への支出を削減
- 当社の企業文化との整合性を高めることで、応募者の質的向上と
内定受諾率の改善を図り、採用プロセスの繰り返しを減らす
- 共感と呼ぶコンテンツと当社企業文化の早期理解を通じて候補者
の体験を向上させ、候補者が迅速に自信を持って意思決定でき
るようにすることで、採用までの期間を短縮する

社員エンゲージメント

- 社員の期待と組織文化との整合性を強化し、社員がNSGの理念を
明確に理解し、共感できるようにする
- 社員が組織に価値を見出し、認められているという実感や帰属意

識を育むことで、感情的なつながりを強化する。こうした目的意
識の高まりが、士気やモチベーションの向上、ひいては全体的な
パフォーマンスの向上を促進する

グローバルモビリティ

- NSGでキャリアを積み重ね、成長する社員が、常に会社とのつな
がりを感じられるよう支援。こうした継続性と帰属意識により、
社員は異動先のチームにも速やかに溶け込み、成功の可能性が高
まる

社員の定着

- 社員がNSGに留まる理由を明確にすることで、離職率を低下させ、
再雇用や再研修コストを削減する
- 社員の忠誠心と長期的なコミットメントの継続的な醸成

ヒューマンキャピタル (人的資本)

目次

NSGグループ概要

ダイジェスト編

環境編

社会編

社会シフト・
イノベーション (R&D戦略)

健康と安全

安全で高品質な
製品とサービス

サプライヤー

倫理・コンプライアンス

ヒューマンキャピタル
(人的資本)

非財務ハイライト

ガバナンス編

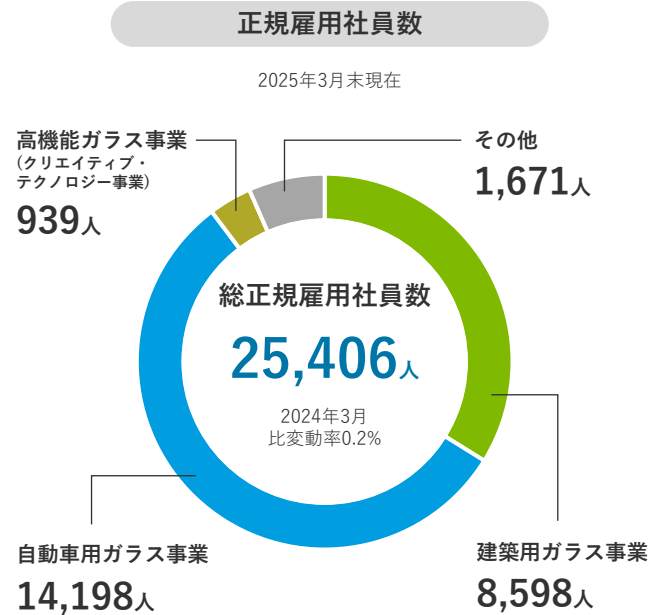
その他情報

将来の展望

当社は、迅速な対応力と競争力を維持するために、今後も人材への投資を継続します。重点領域は、引き続き前述のとおりDEI、デジタル、EVPです。デジタル施策の一環として基盤が整備されれば、グローバル人事システムの選定と導入において成功を収めるための体制が整うことになります。

これら3つの重点領域に加え、人材獲得にも注力し、外部市場において「優れた雇用主」「働きがいのある企業」として認知されることを目指します。上記の主要アクションは、優秀な人材を惹きつけるために当社がどのような価値創出を目指しているかを示しており、今後はさらにこれらの取り組みを強化し、より大きな価値の創出を図っていきます。

主要なHR関連指標



採用と離職

2024年暦年に基づく

新規採用者	2,579人
離職者	3,479人
自己都合	2,069人
会社都合	1,410人
離職率	13.0%
前年比	-1.2%
自発的	7.8%
非自発的	5.3%

*日本板硝子単体の離職率は1.4%

地域別離職率

アジア	5.5%
前年比	-1.0%
欧州	9.3%
前年比	-0.3%
北米	34.9%
前年比	-6.0%
南米	8.3%
前年比	-0.1%

エンプロイーエンゲージメント

2024年3月期調査結果

参加率 80% エンゲージメント 78%が肯定的に回答

事業分野別肯定的回答率

建築用ガラス	75%
自動車用ガラス	AGR 86% OE 77%
ファンクション	81%
高機能ガラス	74%
クリエイティブ・テクノロジー	

研修・能力開発

2024年12月末現在

職場外研修	29,015日
職場内研修	53,022日
研修への合計投資日数	82,037日
正規雇用の従業員 一人あたりの年間平均研修時間*	24.6時間

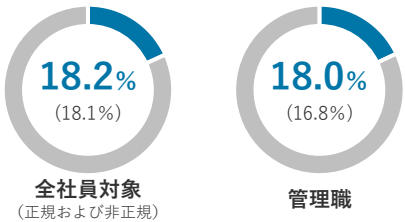
*人事関連、倫理・コンプライアンス関連や安全研修などが対象

多様性に関する指標

2024年12月末現在

女性社員比率

() 内は2023年12月末現在

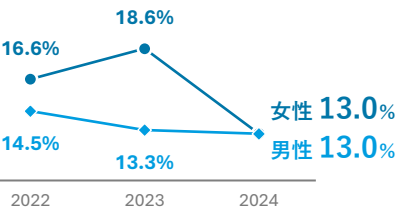


男性 77% (75%) 女性 23% (25%)

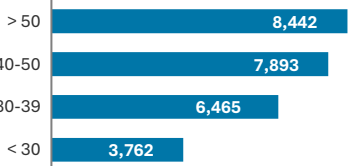


() 内は2023年12月末現在

離職率



年齢構成比 (フルタイム換算)



平均年齢

43.3歳
(43.0歳)

平均勤続年数

14.0年
(12.5年)

非財務ハイライト

目次

NSGグループ概要

ダイジェスト編

環境編

社会編

社会シフト・イノベーション (R&D戦略)

健康と安全

安全で高品質な製品とサービス

サプライヤー

倫理・コンプライアンス

ヒューマンキャピタル (人的資本)

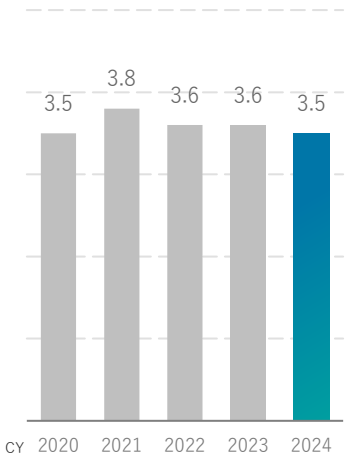
非財務ハイライト

ガバナンス編

その他情報

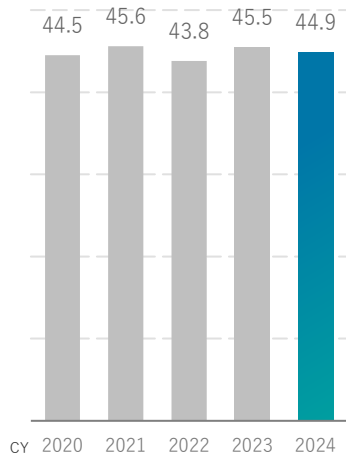
CO₂ 排出量*1

(百万t)



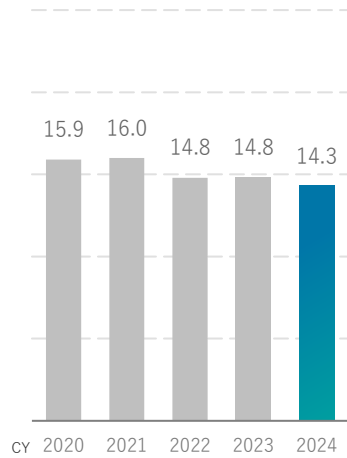
エネルギー使用量

(PJ)



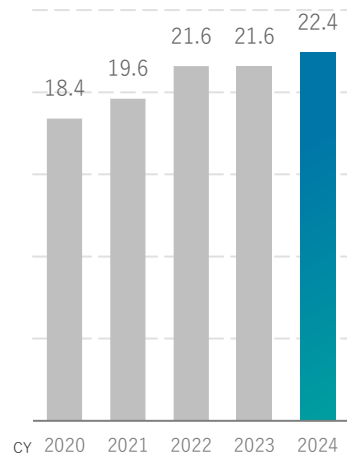
水使用量

(百万m3)



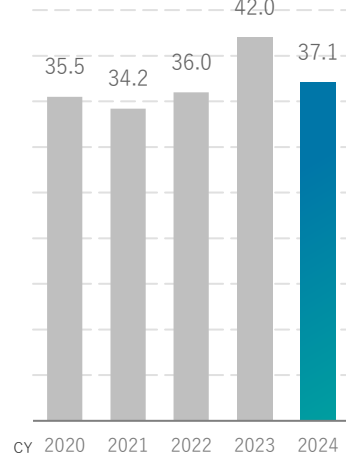
埋め立て廃棄物量*2

(千t)

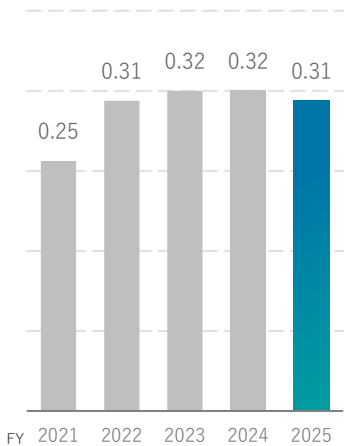


再資源化された廃棄物量

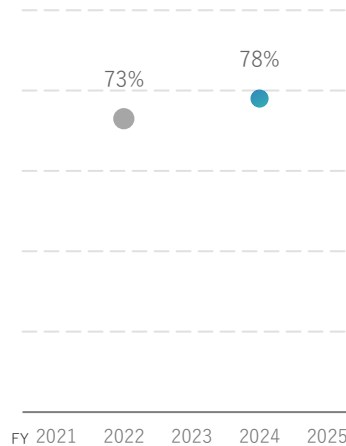
(千t)



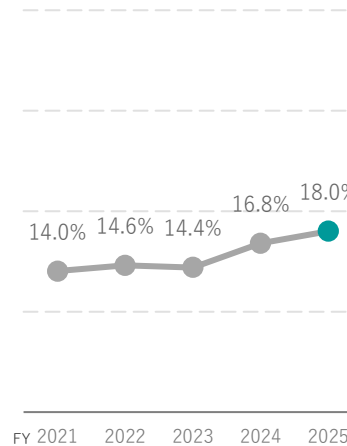
従業員の重大災害度数率 (SIR)



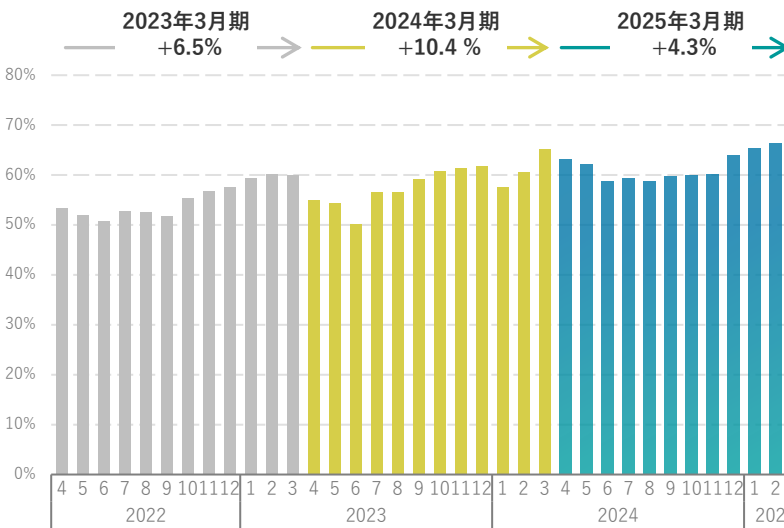
従業員満足度*3



女性管理職比率



過去3月期でEcoVadisの評価を受けたサプライヤー割合の推移*4



*1 スコープ1とスコープ2（ロケーション基準）の合計です。 *2 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です。

*3 従業員満足度の調査（従業員意識調査）は隔年で実施しています。*4 購入金額基準で算出されています。

目次

NSGグループ概要

ダイジェスト編

環境編

社会編

ガバナンス編

コーポレート・ガバナンス

社外取締役対談

リスクとリスク管理

その他情報



中西 計寿

カンパニーセクレタリー

NSGグループは、より良いコーポレート・ガバナンスの実現を経営上の重要課題と位置づけています。また、当社グループは、東京証券取引所の定めるコーポレートガバナンス・コードの諸原則の考え方を支持し、「NSGグループコーポレートガバナンス・ガイドライン」を制定しています。同ガイドラインでは、当社のコーポレート・ガバナンスの基本方針・枠組を定め、同ガイドラインと異なる事項を実施する場合には、株主の皆様に対してその理由を合理的に説明することとしています。

「NSGグループコーポレートガバナンス・ガイドライン」の基本方針

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。

体制

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

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。

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、当規範の実施状況および内容について定期的にレビューします。

[NSGグループコーポレートガバナンス・ガイドライン](#)

コーポレート・ガバナンス体制の概観

(2025年6月27日現在)

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	8名／1年	
取締役のうち独立社外取締役の人数	6名	
取締役会の議長	石野 博（独立社外取締役）	
三委員会の委員長	指名委員会	石野 博（独立社外取締役）
	監査委員会	皆川 邦仁（独立社外取締役）
	報酬委員会	浅妻 慎司（独立社外取締役）
執行役の人数（うち代表執行役）／任期	13名（1名）／1年	
役員報酬制度	執行役（取締役兼務の者を含む）	①固定報酬（基本報酬） ②業績連動報酬 i 年度業績連動報酬（年度賞与） ii 長期インセンティブ報酬 ③株式報酬
	社外取締役	外部専門家による他社事例の調査等に基づく適正な水準の報酬（固定報酬）
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。その他のコーポレート・ガバナンスに関する情報はウェブサイトをご覧ください。

[コーポレート・ガバナンスに関する報告書](#)
(2025年7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](#) (nsg.co.jp)

コーポレート・ガバナンスの仕組み

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」にて、取締役会を構成するメンバーの過半数は独立社外取締役で構成することを規定しています。また、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、独立社外取締役と経営陣等との連絡・調整および連携、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、支援等の特定の役割を担う独立社外取締役が選定されます。さらに、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。また、取締役会においてカンパニーセクレタリーを選任し、取締役会および取締役会が設置する各委員会の機能発揮に向けた支援を行います。

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（SRC）を設置しています。現在、13名の執行役が業務執行を担当しています。執行役のうち1名は代表執行役であり、社長兼CEO（最高経営責任者）としての職責を負います。

機関設計の形態 指名委員会等設置会社	取締役会議長 独立社外取締役	取締役の任期 1年
議長 女性	取締役 8名	社内取締役 2名

[illegible]

コーポレート・ガバナンス

取締役一覧（2025年6月27日現在）

石野 博

独立社外取締役
取締役会議長
指名委員長

在任期間：5年
当社株式所有数：11,353株
取締役会等への出席状況（2025年3月期）
取締役会 100%(7回/7回)
指名委員会 100%(8回/8回)
監査委員会 100%(3回/3回)
報酬委員会 100%(1回/1回)



略歴	
1975.04 三菱商事株式会社入社	2013.04 同社代表取締役社長
2003.03 関西ペイント株式会社入社	2019.06 同社相談役
2006.06 同社取締役 国際本部副本部長	2020.07 当社取締役（現）
2008.06 同社常務取締役 塗料事業部営業統括	2023.06 関西ペイント株式会社名誉顧問（現）
2010.04 同社専務取締役 営業管掌	2025.06 株式会社LIXIL 社外取締役（現）
2011.06 同社取締役専務執行役員 営業国際調達管掌	2025.06 オリンパス株式会社 社外取締役（現）
2012.06 同社代表取締役専務執行役員 営業国際調達管掌	

選任理由および期待される役割
2020年7月より当社の社外取締役を務められています。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や複数の異なる分野での事業展開を推進してこられました。 このようなグローバル企業での経営トップとしての豊富なマネジメント経験と事業構造改革や製造から販売に至る事業オペレーションに関する幅広い見識に基づき、当社の経営への助言や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、当社の企業価値向上に資することが期待されます。

皆川 邦仁

独立社外取締役
監査委員長

在任期間：5年
当社株式所有数：5,673株
取締役会等への出席状況（2025年3月期）
取締役会 100%(7回/7回)
指名委員会 100%(8回/8回)
監査委員会 100%(11回/11回)
報酬委員会 100%(5回/5回)



略歴	
1978.04 株式会社リコー入社	2017.06 ソニー株式会社 （現ソニーグループ株式会社） 社外取締役
1997.10 Ricoh Americas Corporation シニアバイスプレジデント&CFO	
2008.01 株式会社リコー 海外事業本部 事業統括センター所長	2018.06 参天製薬株式会社 社外取締役
2010.04 同社執行役員 経理本部長	2019.04 金融庁 公認会計士・監査審査会 委員
2012.04 同社常務執行役員 経理本部長	2020.07 当社取締役（現）
2013.06 同社常勤監査役	2024.06 三菱電機株式会社 社外取締役（現）

選任理由および期待される役割
2020年7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において経理担当の常務執行役員や監査役を歴任し、また金融庁 公認会計士・監査審査会の委員を務められるなど、財務および監査に関する幅広い見識と実務経験を有しておられます。 このようなグローバル企業での豊富なマネジメント経験と財務・会計に関する専門的な知見に基づき、当社の経営への助言や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、当社の企業価値向上に資することが期待されます。

浅妻 慎司

独立社外取締役
報酬委員長

在任期間：3年
当社株式所有数：3,256株
取締役会等への出席状況（2025年3月期）
取締役会 100%(7回/7回)
指名委員会 100%(8回/8回)
監査委員会 100%(11回/11回)
報酬委員会 100%(5回/5回)



略歴	
1984.04 関西ペイント株式会社入社	
2012.04 同社執行役員 経営企画室長	
2015.04 同社常務執行役員 国際本部長	
2016.06 同社取締役常務執行役員 管理本部長	
2018.04 同社取締役常務執行役員 管理、経営企画、情報システム、 人事企画管掌、管理本部長	
2019.06 九州旅客鉄道株式会社 社外取締役	
2022.06 当社取締役（現）	

選任理由および期待される役割
2022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において経理、財務、事業戦略および海外事業を担当され、取締役常務執行役員として、管理部門全般を管掌され、同社グループの事業戦略策定や海外事業拡大を推進してこられました。 このようなグローバル企業での豊富なマネジメント経験と財務・会計やリスクマネジメントに関する幅広い見識に基づき、当社の経営への助言や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、当社の企業価値向上に資することが期待されます。

藤岡 哲哉

独立社外取締役



略歴	
1981.04 日本電気株式会社入社	2025.06 株式会社JVCケンウッド 社外取締役（現）
2007.06 NECヨーロッパ社 CFO	2025.06 当社取締役（現）
2010.04 日本電気株式会社 財務部長	
2013.04 同社理事 財務部長	
2014.05 同社理事	
2014.06 同社監査役	
2018.06 NECキャピタルソリューション株式会社 エグゼクティブコンサルタント	
2021.06 株式会社JVCケンウッド 社外監査役	

選任理由および期待される役割
国際的な大手メーカーにおいて財務部長や欧州子会社CFOを歴任し、同社グループの構造改革を推進してこられた後、同社の監査役を務められました。現在は大手メーカーの社外監査役を務められるなど、財務および監査に関する幅広い経験を有しておられます。 このようなグローバル企業での豊富なマネジメント経験と財務・監査に関する専門的な知見に基づき、当社の経営への助言や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、当社の企業価値向上に資することが期待されます。

*石野博氏は2024年6月26日付で監査委員および報酬委員を退任されたため、退任前の開催および出席状況を記載しています。
*藤岡哲哉氏は第159期定時株主総会（2025年6月26日開催）において新たに取締役に選任され就任いたしました。

コーポレート・ガバナンス

取締役一覧（2025年6月27日現在）

上釜 健宏

独立社外取締役



略歴	
1981.04 東京電気化学工業株式会社（現TDK株式会社）入社	2018.06 ソフトバンク株式会社 社外取締役
2002.06 同社執行役員	2018.06 TDK株式会社 ミッションエグゼクティブ
2003.06 同社常務執行役員	2021.03 コクヨ株式会社 社外取締役（現）
2004.06 同社取締役専務執行役員	2021.07 コンテンポラリー・アンプレックス・テクノロジー・ジャパン株式会社 Chief Consultant（現）
2006.06 同社代表取締役社長	2021.08 株式会社Gamaエキスパート 代表取締役（現）
2016.06 同社代表取締役会長	2025.06 当社取締役（現）
2017.06 オムロン株式会社 社外取締役（現）	
2018.03 ヤマハ発動機株式会社 社外取締役	

選任理由および期待される役割
国際的な大手メーカーにおいて、事業責任者としてグローバル規模での事業拡大を推進してこられた後、長年にわたり代表取締役として、同社グループの構造改革、成長戦略を推進してこられました。また、大手メーカーや大手通信会社の社外取締役として経営の監督を務められています。 このようなグローバル企業での経営トップを含む企業経営者としての豊富な経験と技術分野に関する幅広い見識に基づき、当社の経営への助言や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、当社の企業価値向上に資することが期待されます。

宮崎 秀樹

独立社外取締役



略歴	
1980.04 野村證券株式会社入社	2025.06 みずほ証券株式会社 社外取締役（現）
2005.07 日本たばこ産業株式会社入社	2025.06 当社取締役（現）
2008.06 同社執行役員 CFO	
2010.06 同社常務執行役員 CFO	
2012.06 同社取締役副社長	
2018.01 同社取締役	
2018.03 JSR株式会社入社	
2018.06 同社取締役常務執行役員 CFO	

選任理由および期待される役割
大手証券会社において海外部門を中心に要職を歴任した後、国際的な大手メーカーにおいてCFOとして構造改革を推進してこれ、取締役副社長として同社グループの経営を担われました。その後、グローバルに事業を展開する大手メーカーのCFOとして事業構造改革を推進してこられました。 このようなグローバル企業での豊富なマネジメント経験と財務・資本および事業構造改革に関する幅広い見識に基づき、当社の経営への助言や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、当社の企業価値向上に資することが期待されます。

細沼 宗浩

取締役
代表執行役社長兼CEO
（最高経営責任者）



在任期間：3年
当社株式所有数：91,690株
取締役会等への出席状況（2025年3月期）
取締役会 100%（7回/7回）
指名委員会 100%（8回/8回）
報酬委員会 100%（5回/5回）

略歴	
1998.04 株式会社日建設計入社	2018.08 当社上席執行役員 経営企画統括部長
2005.07 株式会社ポストン・コンサルティング・グループ入社	2019.06 当社常務執行役員 経営企画統括部長
2010.10 住友スリーエム株式会社（現 スリーエムジャパン株式会社）入社	2021.01 当社執行役常務 建築ガラス事業部門長
ディスプレイ＆グラフィックス ビジネス事業開発部長	2022.04 当社代表執行役副社長兼COO（チーフ・オペレーティング・オフィサー）
2013.09 同社コマーシャルケア事業部長	2022.06 当社取締役（現）
2017.04 同社感染管理製品事業部長	2023.04 当社代表執行役社長兼CEO（現）

選任理由および期待される役割
大手設計事務所および国際的な大手経営コンサルティング会社を経て、国際的な大手メーカーの事業部門で要職を歴任しました。2018年8月に当社に入社し、経営企画統括部長および建築ガラス事業部門長を歴任した後、2022年4月から代表執行役副社長兼COO（チーフ・オペレーティング・オフィサー）に就任して、当社グループの事業全般をリードした経験を有します。このような豊富な業務執行の経験と実績に基づき、2023年4月から代表執行役社長兼CEO（最高経営責任者）として、当社グループの経営を担っています（2022年6月に取締役に就任）。 事業戦略および事業オペレーションに関する豊富な経験と実績を活かして、引き続き、当社の取締役会の意思決定機能に資することが期待されます。

デニース・ヘイラー

取締役
CHRO（最高人事責任者）



略歴	
1988.09 Siemens 入社	2014.06 Royal Philips 入社 Chief Human Resources Officer and member of the Executive Committee
1998.06 Motorola Limited 入社	
2003.01 Motorola Inc 入社	2017.04 Boston Consulting Group 入社 Partner and Managing Director
2007.01 同社 Corporate Vice President Human Resources	2023.06 当社 執行役CHRO（最高人事責任者）
2010.01 同社 Corporate Vice President and Deputy Head of Human Resources	2025.06 当社 取締役執行役常務CHRO（最高人事責任者）（現）
2011.02 Flextronics 入社 Chief Human Resources Officer	

選任理由および期待される役割
国際的な大手電機メーカー、大手通信機器メーカーおよび大手医療機器メーカーの人事部門で要職を歴任の後、大手経営コンサルティング会社を経て、2023年6月に当社に入社し、執行役CHRO（最高人事責任者）に就任して、当社グループの人事部門をリードし、当社グループの経営を担っています。 欧州、米国の国際的な大手企業における事業変革を含む豊富な経営経験、人事・人材、ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョンに関する専門的な知見を活かして、当社の取締役会の意思決定機能に資することが期待されます。

*上釜健宏、宮崎秀樹およびデニース・ヘイラーの各氏は第159期定時株主総会（2025年6月26日開催）において新たに取締役に選任され就任いたしました。

目次

NSGグループ概要

ダイジェスト編

環境編

社会編

ガバナンス編

コーポレート・ガバナンス

社外取締役対談

リスクとリスク管理

その他情報

細沼 宗浩

取締役
代表執行役社長
兼CEO
(最高経営責任者)

代表執行役



森 重樹

執行役会長

執行役会長



デニス・ヘイラー

取締役
CHRO
(最高人事責任者)

執行役常務



相浦 宏

CFO
(最高財務責任者)

執行役常務



レオポルド・ガルセス・カスティージャ

建築ガラス
事業部門長

執行役常務



岡本 久

クリエイティブ・テクノロジー
事業部門長

執行役常務



ロブ・パーセル

Auto
事業部門長

執行役常務



神林 正樹

CRO
(最高リスク責任者)
兼 副CFO

執行役



ミハエル・キーファー

CLO
(最高法務責任者)
兼 CE&CO
(最高倫理・コンプライアンス責任者)

執行役



小林 史朗

サステナビリティ部
統括部長

執行役



中辻 陽平

CSO
(最高戦略責任者)
コーポレート戦略
企画統括部長

執行役



ケビン・サンダーソン

CTO
(最高技術責任者)

執行役



イアン・スミス

ファイナンス・ディレクター

執行役



取締役候補の指名と
経営陣幹部の選解任の方針と手続き

取締役候補の指名

当社は、独立社外取締役を委員長とし、委員長を含め6名の取締役（うち5名は独立社外取締役）をメンバーとして構成する指名委員会において、取締役候補を決定し、その内容を定時株主総会に議案として提出しています。当該選任にあたり、特に独立社外取締役については、エグゼクティブ・サーチ会社等の協力を得、幅広いプールの中から候補を探しています。その選任の基準は右表の通りです。

当社では、これらの基準に基づき選任される取締役において、第7項に定める各自の専門性が取締役会全体としてバランス良く備えられ、また、ジェンダー、国際性、職歴、年齢の要素を含む多様性が確保された構成とすることを目標としております。

経営陣幹部の選解任

執行役等の経営陣幹部の選解任については、指名委員会により予めなされる推薦を踏まえ、取締役会が決定します。「経営陣幹部」とは、(i)執行役社長、代表執行役および執行役ならびに (ii)CEO、COO、CFOおよびこれらに準ずるか、もしくはこれらに次いで重要なグループの職位として取締役会がその選解任を決定するものを指します。選任・任命・解任にあたっては、これまで証明された業績、リーダーとしての潜在性、ならびに当社グループの将来の方向性、「Our Vision」やステークホルダーコミュニケーションについての原則、行動準則およびグループコンピタンスとの適合性等を総合的に考慮します。また、指名委員会において、最高経営責任者（CEO）の後継者計画として、経営者としての資質や求められる人材像を明確化

取締役候補の選任基準

人格、識見、リーダーシップ	1. 人格に優れ、高い倫理観を有していること 2. 遵法精神に富んでいること 3. 職務遂行上健康面で支障のないこと 4. 経営に関し洞察力に優れ、客観的判断能力を有すること 5. リーダーシップを発揮した経験に富み、チーム志向を備えていること
重要な利害関係の不在	6. 当社グループの事業分野において経営判断に影響を及ぼすおそれのある利害関係、取引関係がないこと（「社外取締役の独立性」については右記の通り）
スキル/ 専門性	7. グローバルまたは多国籍事業環境での経験が豊富でかつ/または市場、技術、会計、法務、人材の育成、その他、そのときどきの現状においてグループの置かれている状況、戦略等を踏まえて必要若しくは望まれるスキルに関し、当社グループが必要とする専門性を備えていること
コミットメント	8. 「NSGグループ コーポレートガバナンス・ガイドライン」および「取締役会憲章」に定める思想や基本姿勢に賛同し、これらに沿った職務遂行が期待できること 9. 取締役会や自身がメンバーとなる委員会等への参加のための十分な時間が確保でき、指名、監査および報酬の三委員会のいずれかの委員となる場合は、その職務を遂行する資質を有していること

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、8名の取締役中6名の社外取締役を選任しており、その6名全員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。

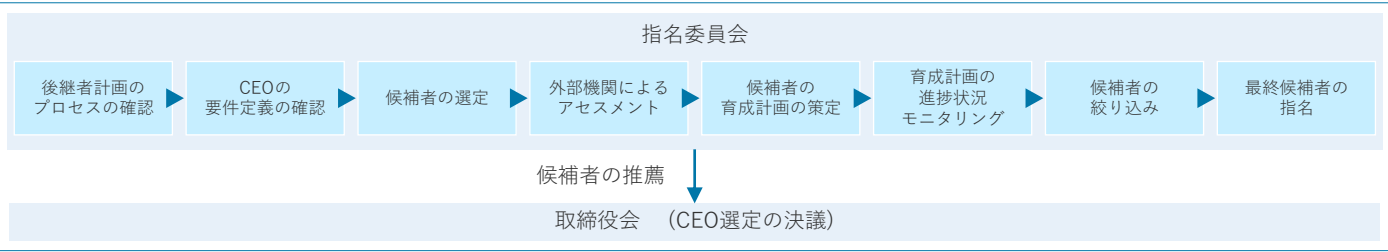
当社は証券取引所が定める社外取締役の独立性基準に加え、当社グループや当社役員、主要株主との関係等をも加味した独自の独立性基準を設定しており、これら6名の社外取締役は、当該独立性基準を満たしております。

[社外取締役の独立性基準](#)

するとともに、経営人材育成のための研修や人材登用運営を定めた計画を策定し、運営しています。なお、現職のCEOが指名委員である場合、指名委員会による当該CEOの候補者計画に関

する決定に関し、特に指名委員からの求めに応じ意見を表明する場合を除き、CEOは当該決定およびこれに関する議論には参加または関与しません。

最高経営責任者（CEO）の後継者計画のプロセス



「経営陣幹部の選解任方針及び手続」の詳細は以下をご覧ください。

[経営陣幹部の選解任方針及び手続](#)

目次

NSGグループ概要

ダイジェスト編

環境編

社会編

ガバナンス編

コーポレート・ガバナンス

社外取締役対談

リスクとリスク管理

その他情報

取締役のスキルマトリックス

当社取締役会は、当社グループの企業価値を持続可能な方法で中長期的に高めていくために、経営陣による適切なリスクテイクを支持する環境を整備しつつ、効果的に執行役等の職務執行を監督することが求められます。2025年3月期を初年度とする中期経営計画「2030 Vision：Shift the

Phase」の実行において、当社が置かれている状況や解決すべき課題を踏まえて、指名委員会が特に重要と考える取締役の経験・専門性分野について以下のとおり定義した上で、多様性に考慮し全体としてバランスのとれた取締役構成としています。

グローバル経営

グローバルまたは多国籍事業環境でのマネジメント経験に基づき、グローバルに展開する当社グループの経営を監督するという観点から求められる項目

財務・会計・金融

中期経営計画の財務目標である「キャッシュ創出の拡大」と「財務基盤の改善」の実行を監督するという観点から求められる項目

リスクマネジメント

グループとして管理すべき重大なリスクを識別・評価し、効果的かつ効率的なリスク管理プロセスの監督という観点から求められる項目

ESG／サステナビリティ

気候変動課題等、中長期的な企業価値の持続的向上と持続可能な社会の実現への貢献を両立する施策遂行、またそのための独立性・透明性の高いコーポレート・ガバナンス体制整備の施策遂行に対する、効果的かつ効率的な監督という観点から求められる項目

ポートフォリオマネジメント／新規事業開発

新規事業開発や高収益事業へのポートフォリオ転換等、事業構造改革の施策遂行に対する、効果的かつ効率的な監督という観点から求められる項目

DX／オペレーショナルエクセレンス

デジタル技術を活用し、グローバルに統合された情報に基づく迅速な戦略実行、調達・製造から物流まで各ファンクションの垣根を越えた付加価値の高いオペレーションに向けた改革の施策遂行に対する、効果的かつ効率的な監督という観点から求められる項目

マーケティング／営業

事業構造改革、顧客志向の企業風土改革等、戦略的マーケティングの施策遂行に対する、効果的かつ効率的な監督という観点から求められる項目

	委員会の構成 (◎=委員長、○は委員)			グローバル 経営	財務・会計・金融	リスクマネジメント	ESG/ サステナビリティ	ポートフォリオ マネジメント/ 新規事業開発	DX/ オペレーショナル エクセレンス	マーケティング/ 営業
	指名委員会	監査委員会	報酬委員会							
石野 博	◎	—	—	●					●	●
皆川 邦仁	○	◎	○	●	●	●				
浅妻 慎司	○	○	◎	●	●	●				
藤岡 哲哉	—	○	—	●	●	●				
上釜 健宏	○	—	○	●				●	●	
宮崎 秀樹	○	○	—	●	●			●		
細沼 宗浩	○	—	○	●					●	●
デニス・ヘイラー	—	—	—	●			●	●		

(注) 特に期待度合いの高い経験・専門性分野を3つまで記載しています。各取締役の有するすべての知見や経験を表すものではありません。

目次

NSGグループ概要

ダイジェスト編

環境編

社会編

ガバナンス編

コーポレート・ガバナンス

社外取締役対談

リスクとリスク管理

その他情報

監督機関

取締役会および各委員会の
2025年3月期おける活動状況は次の通りです。

	取締役会	指名委員会	監査委員会																
役割	- 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 - 執行役等の職務の執行の監督	- 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の決定 - 社長兼CEOらの後継者計画の監督 - 執行役候補者にかかる推薦または助言	- 取締役および執行役の職務の執行の監査 - 監査報告の作成 - 株主総会に提出する会計監査人の選任および解任ならびに会計監査人を再任しないことに関する議案の内容の決定																
構成 2025年 6月27日現在	- 独立社外取締役6名および執行役兼務取締役2名で構成 - 取締役会議長は独立社外取締役である石野博氏	- 独立社外取締役5名および取締役 代表執行役社長兼CEO1名で構成 - 委員長は独立社外取締役である石野博氏	- 独立社外取締役4名で構成 - 委員長は独立社外取締役である皆川邦仁氏 ※当社は、指名委員会等設置会社として、監査委員会の主導により、内部監査部やその他内部統制所管部門および会計監査人等との連携を通じた組織的監査を実施しています。また、専任の監査委員会付スタッフ2名を配置し、当該監査委員会付スタッフは、監査委員会への報告および情報提供を実施しています。																
年間開催回数	7回	8回	11回																
主な議論・ 検討・ 審議事項	- 各取締役が共通認識のもとで監督機能を発揮することを目的に、当社取締役会に必要な基本姿勢や期待事項等を定めた「取締役会憲章」を策定、審議・承認 「取締役会憲章」に基づき、取締役会が「経営上の重要課題」として特定したキャッシュ創出や組織・人材の強化等に関する課題への、執行の取り組み状況のモニタリング 「取締役会憲章」に定める「能動的な監督（オーバーサイト）」を実現する取締役会運営に向けた、「取締役会付議基準」の改訂について審議・承認 - 中期経営計画におけるマテリアリティの目標とその進捗状況、サステナビリティの主要課題についてのレビュー - 内部統制体制の高度化に向けて 「内部統制システムの基本方針」の改訂について審議・承認 - 内部統制システムの運用状況および重要なグループ関係会社の管理状況について報告を受け、レビューを実施	- 株主総会に提出する取締役選任議案 - 執行役の選任候補者 - 社外取締役の任期を踏まえた今後の取締役会構成 - 社外取締役の候補者サーチ - CEOを始めとする執行役の後継者計画 - 執行役の候補者推薦プロセスの高度化 具体的な審議スケジュール<table><tr><th>時期</th><th>審議事項</th></tr><tr><td>2024年5月 (2回開催)</td><td>執行役の後継者計画 執行役選解任プロセス 取締役候補者の選任基準 今後の取締役会の構成</td></tr><tr><td>2024年6月</td><td>経営幹部の後継者計画</td></tr><tr><td>2024年8月</td><td>社外取締役の候補者サーチ</td></tr><tr><td>2024年9月</td><td>CEOの後継者計画</td></tr><tr><td>2024年11月</td><td>主要執行役の後継者計画 執行役の後継者計画および候補者推薦プロセスの高度化</td></tr><tr><td>2025年2月</td><td>2026年3月期の執行体制</td></tr><tr><td>2025年3月</td><td>株主総会に提出する取締役選任議案 執行役候補者の取締役会への推薦案 CEOリーダーシップに対するフィードバック 執行役のパフォーマンス評価を含む人材関連情報</td></tr></table>	時期	審議事項	2024年5月 (2回開催)	執行役の後継者計画 執行役選解任プロセス 取締役候補者の選任基準 今後の取締役会の構成	2024年6月	経営幹部の後継者計画	2024年8月	社外取締役の候補者サーチ	2024年9月	CEOの後継者計画	2024年11月	主要執行役の後継者計画 執行役の後継者計画および候補者推薦プロセスの高度化	2025年2月	2026年3月期の執行体制	2025年3月	株主総会に提出する取締役選任議案 執行役候補者の取締役会への推薦案 CEOリーダーシップに対するフィードバック 執行役のパフォーマンス評価を含む人材関連情報	< 重要な経営課題等 > - 中期経営計画（2030 Vision：Shift the Phase）遂行上の課題を含む重要な経営課題や、事業運営等におけるリスクと機会に対する執行役等の認識や取り組み状況について、面談等を通じて確認・検証 - 中期経営計画においても重点活動領域と定められている「Decarbonization」では、サステナビリティに関して、取締役会等における議論や検討の状況も注視しつつ、欧州CSRDなどの国際的な開示フレームワークへの対応に焦点を当て、所管部門等からの報告聴取を実施し、データ報告プロセスや課題等について確認 < 内部統制システム > - 内部統制システムの整備・運用状況について、内部統制所管部門からの報告聴取や事業所の巡視等を通じて確認・検証 - 多数の子会社、ジョイントベンチャー、関連会社を有する当社グループの状況や不正発生等のリスクも踏まえて、子会社等に対するガバナンスやグループ内部統制について、執行役等に一層の取り組み強化を要請 - 監査の対象領域・範囲を検証の上、リスクを識別し、三様監査の更なる連携による効率的かつ有効な監査の実施 < 決算および会計監査における重要な論点 > - 各四半期および年度決算において、経理部や会計監査人が必要な監査手続きを実施しているのかについて、経理部や会計監査人等からの報告聴取や協議を通じて確認・検証 「監査上の主要な検討事項（KAM）」の対象となった会計事象について、将来業績の感応度分析や売却費用控除後の公正価値の算定を含めた、会計処理の妥当性について検証 - 会計監査人による監査手続およびKAM文案の適切性について確認・検討
時期	審議事項																		
2024年5月 (2回開催)	執行役の後継者計画 執行役選解任プロセス 取締役候補者の選任基準 今後の取締役会の構成																		
2024年6月	経営幹部の後継者計画																		
2024年8月	社外取締役の候補者サーチ																		
2024年9月	CEOの後継者計画																		
2024年11月	主要執行役の後継者計画 執行役の後継者計画および候補者推薦プロセスの高度化																		
2025年2月	2026年3月期の執行体制																		
2025年3月	株主総会に提出する取締役選任議案 執行役候補者の取締役会への推薦案 CEOリーダーシップに対するフィードバック 執行役のパフォーマンス評価を含む人材関連情報																		
事務局	カンパニーセクレタリー部門	カンパニーセクレタリー部門	監査委員会室																
専門家		人事部（人事に関する専門家）																	

目次

NSGグループ概要

ダイジェスト編

環境編

社会編

ガバナンス編

コーポレート・ガバナンス

社外取締役対談

リスクとリスク管理

その他情報

監督機関 取締役会および各委員会の
2025年3月期おける活動状況は次の通りです。

報酬委員会	
役割	- 取締役および執行役の報酬等の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に関する内容の決定
構成 2025年 6月27日現在	- 独立社外取締役3名および取締役 代表執行役社長兼CEO1名で構成 - 委員長は独立社外取締役である浅妻慎司氏
年間開催回数	5回
主な議論・ 検討・ 審議事項	- 取締役および執行役の各々に対する基本報酬額 - 執行役のインセンティブ報酬（業績連動報酬）に係る指標、支給額の決定方法および前期の指標の達成度に基づく各々に対する支払額 - 執行役の各々に対する譲渡制限付株式の割当数（日本における任用条件において選任している執行役に対して退職給付として譲渡制限付株式を付与） - 執行役の業績連動報酬体系について、よりインセンティブとなり得る体系への見直しに向けた市場水準との比較・分析およびこれを踏まえた議論の深化
具体的な審議スケジュール	
時期	審議事項
2024年5月	2024年3月期 執行役年度業績連動報酬の結果 2025年3月期 執行役年度業績連動報酬の設計 2021-2024 執行役長期インセンティブ報酬の結果
2024年6月	社外取締役の報酬見直し 執行役譲渡制限付株式の割当数 2024-2027 執行役長期インセンティブ報酬の設計
2024年9月	執行役業績連動報酬体系レビュー
2025年1月	執行役の報酬自主返上
2025年3月	執行役の基本報酬見直し 2026年3月期 執行役年度業績連動報酬の設計
事務局	カンパニーセクレタリー部門
専門家	人事部（報酬に関する専門家）

業務執行機関 多様なバックグラウンドを持つ13名の執行役が、当社グループの業務執行に責任を持ちます。

執行役		経営会議
役割	当社グループの業務執行	取締役会において策定される方針および目標が効率的かつ的確に実現されることを可能とするべく、当社の経営を指導し、かつその実施状況を監視
構成	1名の代表執行役（社長兼CEO（最高経営責任者））と12名の執行役	執行役常務以上の役付執行役および主要な事業およびファンクションを統括するその他の執行役により構成
年間開催回数	－	14回

サステナビリティ委員会		戦略的リスク委員会
役割	当社グループのサステナビリティ戦略を設定し、その活動を統括するとともに、ステークホルダーとの効果的なコミュニケーションを確実なものとすること	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、中長期的な企業価値の向上を図ること
構成	- CEOを始めとする執行役、関連グループファンクション部門長および事業部門長により構成 - CEOまたはその指名した者が議長	- CEOを始めとする執行役、関連グループファンクション部門長および事業部門長により構成 - CROが議長
年間開催回数	3回	3回

目次

NSGグループ概要

ダイジェスト編

環境編

社会編

ガバナンス編

コーポレート・ガバナンス

社外取締役対談

リスクとリスク管理

その他情報

取締役会等の実効性評価

当社は、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。

このプロセスを通じて、従前の重点実施事項の進捗状況を確認するとともに、新たに見出された課題がある場合は、これらを一体化した重点実施事項を改めて策定し、その進捗を定期的に監督することにより、取締役会全体の実効性を継続的に向上させていくことを目的としています。また、このプロセスについては、その適確性および独立性を担保する観点から、取締役会議長をリーダーとする独立社外取締役の主導、監督により進めております。

2025年3月期の重点実施事項に対する取り組み（振り返り）

2025年3月期の重点実施事項については、以下の通り、取締役会や公式の取締役会とは区別したオフラインでの会合（以下「オフライン会議」といいます。）、各委員会における各種取り組み・議論を通じて、一定の前進が図られたものと考えています。各取締役が共通認識の下で監督機能を発揮することを目的に、当社グループの現況に対応するために当社取締役会に必要な基本姿勢や期待事項等を定めた「取締役会憲章」を策定し、2024年5月の取締役会にて採択しました。

「取締役会憲章」の詳細や今後の活用方法については、次ページに掲載しています。

2025年3月期の重点実施事項	具体的な取り組み内容
- 各取締役による「取締役会憲章」の“基本姿勢”や“期待行動”等の実行を通じた、モニタリングボードとしての監督機能の更なる向上 - 特定した「経営上の重要課題」のモニタリング（オーバーサイト）および重点的な議論と、状況に応じた経営陣の的確なサポート（意思決定の後押し、示唆等）	- 取締役会とオフライン会議のアジェンダを再整理し、取締役会で「経営上の重要課題」を重点的に議論（執行からの定期的な報告を受けて、取締役会にてモニタリング） 「取締役会憲章」を踏まえた取締役会付議基準の改訂 - 議長による「取締役会憲章」を意識した議事運営
取締役会議論の活性化に資する、取締役会運営の更なる高度化	取締役会とオフライン会議の位置づけを踏まえたアジェンダ設定に加え、取締役会資料や当日説明の簡潔化等、取締役会議論の充実に資する取り組みを実施
執行役のサクセッションおよび候補者推薦プロセスの高度化に資する取り組みの実施	- 指名委員会への執行役人事情報の提供充実 - オフライン会議等を通じた執行役候補者とのコミュニケーション機会を設定
経営陣の業績連動報酬体系について、よりインセンティブとなり得る適切な体系への見直しに向けた議論の継続・深化	報酬委員会にて経営陣の業績連動報酬体系の継続議論

2025年3月期の取締役会および各委員会の実効性評価の実施プロセス

2025年3月期の年度評価については、全ての取締役に對し、取締役会事務局によるアンケート（4段階評価、自由記述）およびフォローアップヒアリングによる評価を行いました。全ての取締役に對し、取締役会および各委員会の構成、運営状況、議題設定、審議の状況、取締役会憲章を踏まえた取締役会および取締役自身の監督機能発揮状況、執行部とのコミュニケーション、今後さらに審議を深めていくべき重要課題等に関するアンケートおよびヒアリングを行いました。

各取締役からなされた回答および意見を基に独立社外取締役会議にて議論し、取締役会として取締役会および各委員会の実効性を評価しました。

2026年3月期の重点課題および重点実施事項（今後の取り組み）

上記プロセスを経て、2026年3月期における取締役会および各委員会の重点課題および重点実施事項を以下の通り確認しました。

2026年3月期の重点課題	2026年3月期の重点実施事項
取締役会全体として「取締役会憲章」を踏まえた監督の実践に向けて道半ばであり、個々の取締役がその趣旨を踏まえて取締役に臨むこと	「取締役会憲章」の更なる浸透に向けた取り組み - 議長による的確な取締役会リードと独立社外取締役間でのレビューの実施 - 新任取締役に對する「取締役会憲章」策定の意義・背景等の丁寧な共有
「経営上の重要課題」に対する取締役会としてのモニタリング・議論の質を更に向上・改善すること - 様々な課題に対する執行陣の取り組みについて、一段の実効性向上を図ること	「経営上の重要課題」のモニタリング・議論強化に向けた取り組み - 的確なイニシアチブおよびモニタリング可能なKPI・マイルストーンの設定 - 重要課題に対する執行のオーナーシップの明確化 - 効果的な取締役会アジェンダの設定
当社事業の構造や現状等を踏まえた取締役会構成・多様性のあり方について議論すること	当社取締役会構成・多様性のあり方に関する議論 独立社外取締役の任期を含めた、当社事業の構造や現状を踏まえた取締役会構成・多様性の議論
取締役会の資料やプレゼンテーションの質、資料の送付時期、事務局による事前説明について更に向上・改善すること	より充実した取締役会議論に資する取締役会事務局の機能向上 - 取締役会資料およびプレゼンテーションの質向上 - より効果的な事前説明の方法検討・実施 等
執行役の選解任やサクセッションプラン、報酬の議論に際して、パフォーマンス評価等の執行陣に関する情報提供を更に充実するとともに、執行役選任プロセスの高度化を図ること	執行役の選解任やサクセッションプラン、報酬に関するより実効的な議論 - 執行役（候補者）のパフォーマンス評価等、人事部門からの情報提供の充実 - 執行役選任プロセスの高度化に向けた議論の継続

2026年3月期の「経営上の重要課題」については、独立社外取締役での議論等を通じて、キャッシュ創出や執行組織の強化等に関する課題が特定されました。これらの取り組みを通じて、引き続き、取締役会のさらなる実効性向上に努めていきます。

コーポレート・ガバナンス

取締役会憲章

当社は、取締役会等実効性評価で確認した重点課題を踏まえ、独立社外取締役会議での議論を経て、2024年5月に「取締役会憲章」を制定しました。「取締役会憲章」は、各取締役が共通認識のもとで監督機能を発揮することを目的に、当社グループの現況に対応するために当社取締役会に必要な基本姿勢や期待事項等を定めています。

今後、当社取締役会は「取締役会憲章」に基づき、各取締役が期待される監督機能と役割を十全に発揮するように努め、また、取締役候補者の選任プロセスや、取締役会等実効性評価においても、この憲章の趣旨への賛同、コミットの状況評価等、有効に活用してまいります。

取締役会憲章

基本姿勢

- 当社グループの取締役会による監督は、経営陣が作成する経営目標の進捗確認（「モニタリング」）にとどまらず、経営陣との相互信頼を前提に経営の重要課題を能動的に特定し、経営陣と十分に連携しつつ、その解決に向けた方向付け及び監督と執行の分離を意識した適切な支援を行うもの（「能動的な監督（オーバーサイト）」）と位置付ける。

取締役会の期待事項

- 中長期的な企業価値・持続的成長に重大な影響を与える課題を特定し、解決に向けて方向付けを行う。
- 経営上の重要課題として特定した事項への取組状況の定量的なモニタリングを定期的実施する。
- 経営上のリスクとオポチュニティの全体像とその諸条件の変化を適時適切に踏まえ、将来の価値創造に向けた執行の果断な意思決定の後押しまたは牽制を行う。

取締役の期待事項

- 本憲章の目的を果たすため、各取締役は、上記の基本姿勢と取締役会の期待事項に沿った監督機能を発揮するとともに、以下の各点を十分に意識し、職務に当たることが期待される：
 - －自らの専門知見・経験等を最大限に活かしつつ、重要課題及びその他の経営課題の全体を俯瞰し、リスペクトを持って建設的な意見を述べ、議論に積極的・双方向的に関わる。
 - －経営上のリスクとオポチュニティ及び時勢を適切に見極められるよう常時研鑽を心掛け、執行のリスクテイクに際しては、監督としての後押しの機能と牽制の機能のバランスを十分意識し、働きかける。
 - －経営陣との間で、監督と執行の分離に基づく緊張感を保ちながら、取締役会外でのコミュニケーション機会も活用し、相互尊重の精神に基づき適切な信頼関係の醸成を心掛ける。

目指す取締役会カルチャー

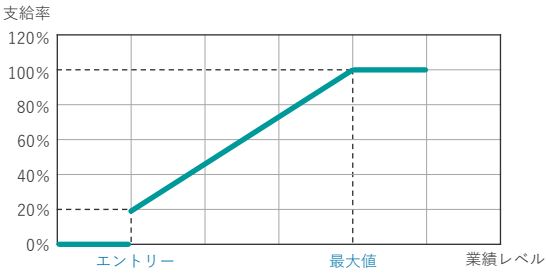
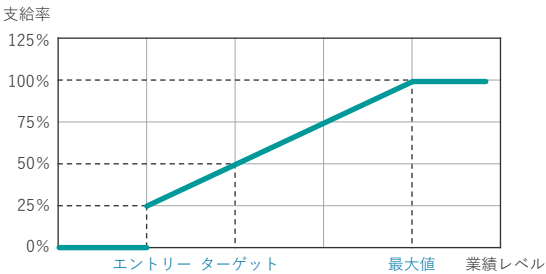
- 当社グループの経営指針（「Our Vision」）を踏まえ、中長期的な企業価値向上につながる経営課題の解決に向けた意思決定等を行うとともに、当社グループを取り巻くステークホルダーの共同価値拡大に寄与する、大局的な視点に立った議論を行える場とする。
- 健全なコーポレートガバナンスは、監督と執行の相互信頼関係の上に成り立つものとし、取締役会内外のコミュニケーションの場を積極的に活用しながら、自由闊達・オープンで建設的な議論を行える環境を維持する。
- 毎年の取締役会実効性評価の機会等を活用し、継続的に上記の期待事項および取締役会カルチャーの浸透を図る。

取締役および執行役の報酬等

執行役の報酬等の決定に関する方針

報酬制度および報酬割合 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）およ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コーンフェリー/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およ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。

a. 報酬制度	
制度目的	- 執行役の任用契約条件を市場競争に耐え得るようにし、またグローバルビジネスにおいて世界中から高い能力を持つ執行役を惹きつけ、確保し、かつ動機づけるように報酬内容を設計すること。 - 個々の基本報酬およびインセンティブ報酬がグループの業績や株主利益と整合性を保ち、個々人の業務における責任と成果が反映されるようにすること。
構成および内容	
固定報酬	- 基本報酬を毎年見直し、グローバル企業における各国市場の概ね中位数に調整 - 適切な市場相場の決定にあたっては、売上高および従業員数ならびに国際化の複雑さおよび広がりといった事情を考慮 - 報酬内容の見直しにあたっては、個々人の役割の範囲、責任および業績、会社業績の目標および計画に対する進捗度、ならびに各国市場の賃金昇給率を考慮
業績連動報酬	
年度業績連動報酬（年度賞与）	- 主に財務指標の達成度合いで評価 - 中期経営計画と整合 - 支払上限水準：マネジメントグレードに応じて、基本報酬の40%～125% - 年度賞与支給額 = 支払上限額 × 業績指標の支給率 - 業績指標の達成度に基づいて支払いを検討する前の閾値として、最低レベルの純利益に基づく「ゲート値」の仕組みを設定 - 各業績指標に当事業年度の予算に沿って年度賞与を支払うための最低限の業績数値（「エントリー値」）と目標値および年度賞与の支払上限額を規定するための最大値を設定
長期インセンティブ報酬	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 - 年1回の策定 - 支払上限水準：マネジメントグレードに応じて、基本報酬の50%～150% - 長期インセンティブ報酬支給額 = 支払上限額 × 業績指標支給率 × 株価変動率 - 各業績指標には、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に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設定 - 株主価値の向上に向けた動機付けおよび執行役と株主の皆様とのさらなる利害の一致を図るために、当該プランから得られる報酬の一部を用いて当社の株式を取得することを義務付け（手取り金額の50%相当） - 株式保有目標を設定（マネジメントグレードに応じて基本報酬の25%～100%） - マルス（権利付与後権利確定前の減額）およびクローバック（権利確定後の返還）条項を含む。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、また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可能
株式報酬	日本における任用条件の下、退職給付制度の一環として一部の執行役に対し、譲渡制限付株式を年に1度付与



取締役および執行役の報酬等

執行役の報酬等の決定に関する方針

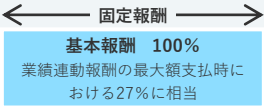
b. 報酬割合

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。

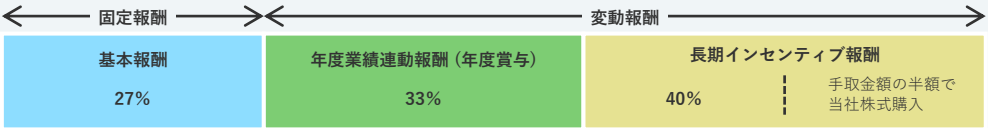
注：右表のとおり、割合の算定にあたっては、基本報酬、年度業績連動報酬および長期インセンティブ報酬から割合が算定され、いずれにもあてはまらない「その他」報酬は含まれません。また長期インセンティブ報酬における株価変動要素の影響も考慮に入れていません。

CEOの報酬支給割合

業績連動報酬の
すべての業績基準が未達時



業績連動報酬の
すべての業績基準の最大値を達成時
(業績連動報酬の最大額支払時)



業績連動報酬に係る業績指標の目標

【1】2026年3月期における年度業績連動報酬（年度賞与）

a. グループ業績指標、評価ウエイトおよび選定理由

指標	CEO、CFO、CHROおよび会長	主として特定のグローバルSBUを所管するCEO、CFO、CHROおよび会長以外の執行役	主として特定のグループ機能に関する部門を所管するCEO、CFO、CHROおよび会長以外の執行役	選定理由
グループ営業利益	50%	35%	35%	年度予算のうち特に重要な項目である当社グループの営業利益およびキャッシュ・フローの目標の達成との整合性を確保することを主な目的として業績指標を設定
グループフリー・キャッシュ・フロー	50%	35%	35%	
グローバルSBUの営業利益	—	当該執行役が所管するSBUに関する実績を指標とし、合計15%	各々のSBUに関する実績を指標とし、合計15%	主として特定のSBUまたはグループ機能部門に関する責任を持つ執行役については、経営陣として一丸となってグループ全体に対する目標の達成に尽力するとともに、SBU/機能部門内でリーダーシップを発揮し各SBUの年度目標の達成に尽力することを主な目的として業績指標を設定
グローバルSBUの営業活動によるキャッシュ・フロー	—	当該執行役が所管するSBUに関する実績を指標とし、合計15%	各々のSBUに関する実績を指標とし、合計15%	

注：SBUとはStrategic Business Unit（戦略事業単位）を意味し、当社グループの各事業部門を指します。
上記表に言及するグループフリー・キャッシュ・フローは、当事業年度における営業活動および投資活動の結果として生じた純負債の変動を表すものであり、これには現金の移動がない場合でもグループの純負債に影響を与える取引が含まれるため、グループの連結報告書に含まれる営業活動と投資活動の合計から導き出されるフリー・キャッシュ・フローとは異なります。グループ営業利益は償却後個別開示項目控除前ベースの営業利益にCebrace社の持分相当利益を加えた利益です。

b. 報酬額の決定方法

年度賞与支給額

支払上限額

業績指標の支給率

目次

NSGグループ概要

ダイジェスト編

環境編

社会編

ガバナンス編

コーポレート・ガバナンス

社外取締役対談

リスクとリスク管理

その他情報

取締役および執行役の報酬等

執行役の報酬等の決定に関する方針

【2】長期インセンティブ報酬

a. 現在稼働中のプランとその業績指標、評価ウエイトおよび選定理由

- i. 2024年3月期に稼働したプラン(対象年度：2024年3月期、2025年3月期、2026年3月期)
- ii. 2025年3月期に稼働したプラン(対象年度：2025年3月期、2026年3月期、2027年3月期)

指標	比率	選定理由
EPS (1株当たり利益の累積総額)	60%	中期経営計画との連動性があり、財務基盤の回復に注力し、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
Free Cash Flow (フリー・キャッシュ・フローの累積総額)	40%	

b. 報酬額の決定方法

長期インセンティブ報酬支給額

=

支払上限額

×

業績指標の支給率

×

株価変動率

株価変動率は、各プランの対象となる3年間の当社株価の値動きに連動し、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る係数です。株価変動は20%の上限、下限を設定します。

独立社外取締役の報酬等の決定に関する方針

目的

- 独立社外取締役が、その監督者としての役割を適切かつ効果的に果たせるようにすること
- そのような役割を果たすために必要な能力および経験を備えた人材を確保できるようにすること

水準

- 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

構成および内容

- 基本報酬のみ
- 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
- 取締役会議長また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

取締役および執行役の報酬等の額（2025年3月期）

2025年3月期における取締役および執行役の報酬等の額は、下表のとおりです。

区分	員数 (人)	報酬等の額（百万円）						
		基本報酬等	業績連動報酬			非金銭報酬		
			年度賞与	長期インセンティブ報酬	合計	株式報酬	その他	合計
執行役を兼務しない取締役 (社外取締役)	5	76	-	-	-	-	-	-
執行役	16	598	8	139	147	48	20	68

- 上記表の執行役の報酬等の額には、当社の子会社により支払われる当社執行役に対する報酬等を含みます。
- 上記表の額は、取締役および執行役の在任期間に関するものです。
- 上記表の取締役および執行役には、2025年3月期の期間中に退任した者および就任した者を含みます。
- 上記表の業績連動報酬について、年度賞与は、2025年3月期に係るもの、および長期インセンティブ報酬は、2022年4月から2025年3月までの3事業年度に係るものです。
- 上記表の株式報酬は、日本における任用条件の執行役に対して総数110,500株の譲渡制限付株式を割り当てた費用に関するものです。
- 上記表のその他には、年金拠出金、医療・健康保険および自動車に係る費用等を含みます。

目次

NSGグループ概要

ダイジェスト編

環境編

社会編

ガバナンス編

コーポレート・ガバナンス

社外取締役対談

リスクとリスク管理

その他情報



社外取締役対談

石野 博

独立社外取締役
取締役会議長/指名委員長



皆川 邦仁

独立社外取締役
監査委員長

社外取締役対談

目次

NSGグループ概要

ダイジェスト編

環境編

社会編

ガバナンス編

コーポレート・ガバナンス

社外取締役対談

リスクとリスク管理

その他情報

1. 各取締役が共通認識のもとで監督機能を発揮することを目的とし、 独立社外取締役間での議論を経て2024年5月に「取締役会憲章」が策定されました。 取締役会の実効性向上に向けた現在の取り組み状況についてお聞かせください。

石野 当社は指名委員会等設置会社として、独立社外取締役中心の取締役会であり、コーポレート・ガバナンスの仕組みはしっかりしたものとなっています。また、取締役会と執行を担う経営陣で率直な意見交換を行う風土も醸成されています。一方で取締役会等実効性評価の結果からは、取締役会による経営執行事項に対する関わりの程度に関して、取締役会と経営陣および各取締役の間でも認識の差がある、取締役会での議論に時間がかかりすぎている等、取締役会の実効性を向上させていく上での課題が明確になりました。これを受け、独立社外取締役を中心に議論を重ね、当社取締役会の基本姿勢や役割、期待事項を定めた「取締役会憲章」を策定しました。この憲章にも明記した「能動的な監督（オーバーサイト）」に基づき、取締役

会が特定した重要事項にフォーカスすべく、取締役会の運営面では情報共有や意見交換を目的とする取締役オフライン会議の位置づけを明確にし、取締役会と取締役オフライン会議で議題項目を整理しました。また、取締役会付議基準を改訂し、法令の定める範囲内で業務執行に関する意思決定の経営陣への委任をさらに進めました。これらの取り組みは2025年3月期を通じて着実に進展してきたと評価しています。

皆川 先般実施した取締役会付議基準の改訂は、会社法で定める指名委員会等設置会社において取締役会から執行陣に委任可能とされる事項に沿ったものであり、機関設計を踏まえたあるべき改訂がなされたと評価しています。取締役会付議基準では

取締役会の決議を要する審議事項と経営陣からの報告事項を明記しており、審議事項は取締役会にて決議すべき事項として整理がなされたものの、執行陣からの取締役会への報告事項に関しては、取締役会による実効的なモニタリングの観点からさらに改善の余地があります。2025年3月期は欧州の経済減速の影響を受け、業績予測の下方修正を実施、最終的に純損失を計上する結果となりました。2025年3月期からの中期経営計画では、収益性の向上、キャッシュの創出、財務基盤の安定化に取り組んでいますが、中期経営計画で掲げる財務目標と2025年3月期の結果には大きな乖離があります。

過去を振り返っても2018年3月期と2019年3月期に復配を果たしたものの、その後は再び業績が落ち込み、普通株式の配当が実施できていません。2020年3月期以降、執行陣にて収益性の向上、財務基盤の改善に一貫して取り組んでいますが、残念ながら十分な結果が出ておらず、時間も経過しています。取締役会として、執行陣の取り組みに対するモニタリングの実効性を一層に高めていく必要があります。

石野 株主に対するリターンの確保が取締役会としても重要な課題であることは当然ですし、そのための当社グループの企業価値の改善、向上に喫緊の課題として取り組まないといけないですね。取締役会にて議論し同意した中期経営計画において、2030年に目指す姿を定義し、価値創造に向けた戦略と財務目標を定めています。これらに対して実効的な取り組みを行い、その目標達成に寄与するため、取締役会としても監督機能をさらに実効的に発揮する必要があると考えています。この点に答えるものとすべく、取締役会により、執行陣の取り組みを大きな枠組みでモニタリングする仕組みとして、重要課題に対するロードマップを取締役会と執行陣で確認することにしました。取締役会が特定した2026年3月期の重要課題は、中期経営計画の財務目標でもあるキャッシュ創出に向けた事業改善、それを達成する執行組織の強化等です。取締役会と執行陣でしっかりとすり合わせを行い、執行陣による2026年3月期の業績改善に向けた取り組みをモニタリングするとともに、中長期の視点から事業ポートフォリオや財務・資本政策を含む当社のあるべき姿について取締役会での議論を深めていくべく、議題設定に反映させています。

皆川 取締役会が重点的にモニタリングする重要課題を独立社外取締役が選定し、社長CEOと意見交換するという、すばらしい枠組みが構築できたと思います。一方で独立社外取締役が期



社外取締役対談

目次

NSGグループ概要

ダイジェスト編

環境編

社会編

ガバナンス編

コーポレート・ガバナンス

社外取締役対談

リスクとリスク管理

その他情報

待する執行の取り組みやそのスピード感と、執行における実施状況には未だギャップが存在しているのも実態です。2026年3月期はそのギャップを埋めるべく、取締役会と執行陣で更なる認識のすり合わせに取り組んでいます。

「取締役会憲章」を策定し、憲章に沿った取締役会を志向していく中で、モニタリングボードとしての各取締役の認識の共有、深掘りすべき課題やテーマの特定、といった取締役会の実効性向上につながる成果が出てきていると感じています。コーポレート・ガバナンスの取り組みにはゴールはありませんので、さらにレベルを上げていくべく、取り組む必要がありますね。

石野 「取締役会憲章」は、抽象的一般的な形で取締役会の役割を規定しようというのではなく、現時点の当社の課題について適切に取締役会として対応し、企業価値の改善、向上につなげるために取締役会として果たすべき役割、姿勢等について取締役会の総意を示すべく、議論を重ねて策定されたものです。指名委員会等設置会社として執行と監督の分離による透明性の高いコーポレート・ガバナンス体制を現状からさらに進んだものとするとともに、重要な経営課題に関しては能動的に独立取締役中心の取締役会が関与し、監督するという原則をその基本的発想に据えています。これにより、当社の現状と直面している経営課題に対して、取締役会において負託されている役割を、一層に実効性を高め、発揮できるようにしたいと考えています。

2. 2025年6月の株主総会では、4名の新任取締役が選任されました。 指名委員会でどのような議論や取り組みがなされているのか、 業務執行を担う執行役の選任も含めてお聞かせください。

石野 当社の指名委員会は、委員長を含めて独立社外取締役中心の構成となっています。取締役会の構成についても、当社の現状、中長期の課題を見据えた上で機能性の高いものにするように努めています。具体的には、数年先までを見通して、当社取締役会が求めるスキルマトリックスを特定し、その合致を目指すとともに、ジェンダーやナショナリティ、職歴や年齢といった多様性の観点を踏まえ、どのタイミングでどういう要件を満たす取締役の選任が必要になるか、指名委員会で議論、確認しています。2025年6月の株主総会に提案する取締役選任議案についても、こうした将来の取締役会構成の議論を経た上で、指名委員会で決定しました。現任取締役の退任予定もあり、今回は4名の新任取締役選任となりましたが、スキルや多様性をベースに取締役会構成の議論を進めてまいりましたので、それぞれ求める要件と取締役選任後の委員会等での期待する役割も明確にした上で、選任プロセスを進めることが出来ました。取締役会としてスキルや多様性のバランスがとれた構成になったと評価しています。

皆川 新任社外取締役の選任プロセスにおいては、指名委員会でそれぞれの要件を満たす候補者のロングリスト（候補者10名程度のプロフィール）が共有され、ショートリスト（数名程度の候補者）に向けた議論が行われます。その後、指名委員が全員参加する候補者とのインタビューが設定され、最終的な候補者の選定を指名委員会で議論、決定します。指名委員会が実質的に関与した選任プロセスとして機能しており、ポジティブに評価されるものです。

石野 業務執行を担う社内役員である執行役の選任においては、現任者の後継者計画と後継候補者の選定状況、社内人材の育成、という部分まで含めてプロセスとして捉える必要があります。当社の指名委員会では、執行役の候補者については、指名委員会において推奨の決定をすることとしており、各執行役の後継者計画および後継候補者の育成計画の状況を確認し、プロセスの有効性も監督しています。加えて、執行役の下の方層である経営幹部層においても、その後継者計画について報告を受け、人材プールの状況や人材育成の取り組みについて確認しています。

皆川 執行役の後継者を社外の人材から採用するケースもありますが、人材プールを持続的で強固なものにしていくためにも、また個々の力を最大限に発揮して企業競争力と企業価値を中長期的に高めていくためにも、社内人材の育成、人材への投資は大変重要です。指名委員会としても、こうした人材への執行部門での取り組みを注視し、確認しています。執行役の選任プロセスとして、指名委員会が最も注力すべきは社長CEOの選任、その後継者計画です。社長CEOの後継者計画は指名委員会の年間議題にしっかりと組み込まれており、次期社長CEOに求める要件の定義から、後継候補者およびその育成計画の策定、外部機関を活用したアセスメント等、プロセスは明確になっています。

石野 独立社外取締役中心の指名委員会として、執行役の後継候補者等、社内の人材情報をどれほど得られるか、どれほど候補者と直接コンタクトする機会を設定できるかは、執行役選

社外取締役対談

任プロセスの実効性を高める上での課題です。指名委員会では、執行役およびその後継候補者に関する人材情報につき、人事部門から提供を受けています。また、新任の執行役選任時には、指名委員全員が参加するインタビューを設定することに加え、取締役会への執行部門からの報告等において、執行役の後継候補者を参加させるなど、独立社外取締役と候補者のコミュニケーション機会の設定等を実施しています。取締役および執行役の候補者選定において、指名委員会の実効性向上に向け、引き続きプロセスの高度化に取り組んでまいります。



3. 監査委員会は独立社外取締役のみで構成されております。 グローバルに事業展開している当社グループにおいて、監査委員会としてどのように 取り組まれているのか、注力している課題やテーマについてもお聞かせください。

皆川 当社の監査委員会は独立社外取締役4名で構成されており、社内出身の常勤監査委員は選任されていませんが、監査委員会の独立性を担保した構成でもあります。監査委員会室という執行部門に属さない専任のスタッフを設置しており、監査委員会への情報提供の役割を担っています。監査委員会が核となり、リスク管理や倫理・コンプライアンス部門等の内部統制所管部門、内部監査部門、会計監査人と連携した組織的監査の体制としています。

石野 当社はグローバルに事業展開しており、当社によるピルキントン社買収の経緯もあって子会社も含めた企業体系は複雑となっていますが、内部監査部門はチームとして適切に機能していると評価しています。これは、旧ピルキントン社にて構築

システムの構築に関する基本方針」の改定を決議しましたが、その中で内部監査部門の監査計画を含む内部監査部門の基本規程については、監査委員会の同意を得るプロセスを明文化しました。また会計監査人との連携に関しては、「監査カバレッジ」活動をここ数年推進しています。これは監査法人から提供される監査計画の詳細データをもとに、各グループ会社に対する監査の深度を把握し、内部監査部門による過去の監査実績と今後の計画を照合することで、監査の網羅性と未対応領域を可視化・評価するものです。これによりリスクに応じた監査スコープの検討が可能となり、監査資源の効果的な配分を実現することが期待できます。

石野 監査委員会の役割は、内部監査部門との連携にとどまらず、会計監査人との協働を通じて、監査の整合性と相互補完性を高めることにもありますね。また監査委員会は、内部監査部門を監督する役割も担うことになりますね。

皆川 その通りです。監査委員会が核となって、監査委員会およびその専任スタッフである監査委員会室が内部監査部門と緊張感をもって議論を行い、グループの監査活動に取り組んでいく、そうした体制になりつつあります。また、監査委員会が注力する領域としては、リスク管理もあります。こちらはCRO（最高リスク責任者）のチームと連携し、リスク管理において不測の事態を招くような体制やプロセスの不備はないか、監査委員会にて執行陣のリスク管理の実効性を確認しています。加えて、守りのガバナンスだけでなく、攻めのガバナンスとして、経営課題を解決し、中長期的な企業価値向上を実現すべく果断な意思決定を行う際のリスク管理についても、その実効性を監査委員会としても確認していきます。

されていたグローバル企業における内部監査体制が引き継がれている良い事例と思います。一方で、グループとしてのリスク管理体制も同様ですが、小規模で地域的にも離れている子会社等の個別の法人ガバナンス等まで考えますと、社内ポリシーの浸透やそのモニタリングも含め、さらに改善の余地があるのも実態です。

皆川 監査委員会は内部監査部門から定期的に報告を受けるとともに、監査委員会室も内部監査部門と平素より緊密なコミュニケーションをとっていますが、内部監査部門の活動が小規模な子会社への監査カバーも含めて実効的になされているか、形骸化しているプロセスはないか、といった観点で監査委員会としても注目しています。2024年11月には取締役会で「内部統制

目次

NSGグループ概要

ダイジェスト編

環境編

社会編

ガバナンス編

コーポレート・ガバナンス

社外取締役対談

リスクとリスク管理

その他情報



神林 正樹

執行役 CRO（最高リスク責任者）兼 副CFO

NSGグループは長い歴史、豊富な人材と多様なコミュニティを持つグローバル企業です。しかし、それはまた国境や時間を超えて、グループの直面するリスクが多岐にわたることを意味します。「リスク」とは、「不確実性」が事業目的に与える影響と定義されます。

グループの中期経営計画「2030 Vision : Shift the Phase」を成功に導くためにも、想定されるリスクを洗い出し、効果的に軽減し、適切に管理することが肝要であると考えています。当社はリスクマネジメントをグループ全体で、体系的かつ組織的に展開しており、また環境の変化に応じて継続的に改善しております。

基本的な考え方

当社グループは、経営指針「Our Vision」の下、中期経営計画「2030 Vision: Shift the Phase」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。当社グループは、このような事業目標の達成に影響を及ぼす内部、外部の要因による不確実性をリスクと捉えています。そのマイナスの影響を最小化し、成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られます。

当社グループは、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、直近の事業目標の達成はも

推進体制

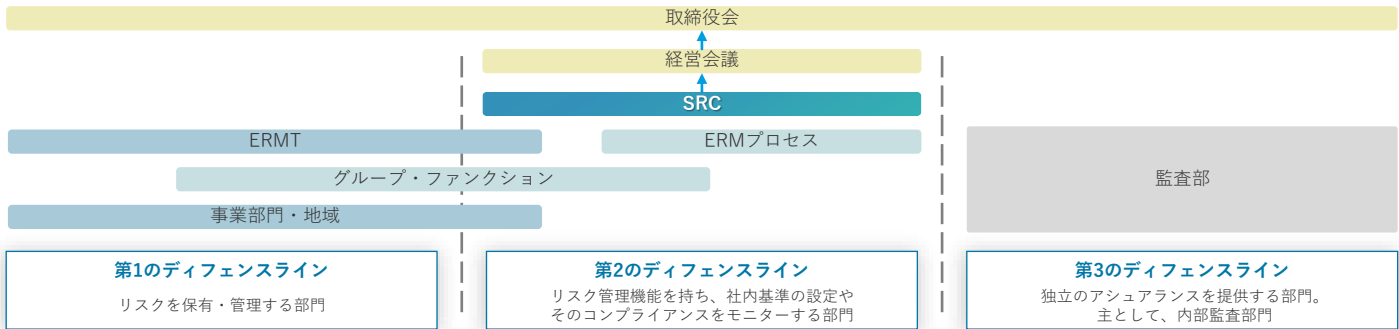
当社グループのリスクマネジメント体制は、日々の業務のなかに十分に活かされ、「3つのディフェンスライン」として機能します。第1のディフェンスラインは、それぞれの事業部門や間接部門（ファンクション部門）そのものの中に存在し、日々の業務として当社グループの全ての業務内に存在するリスクを識別、評価、管理することで、当該リスクを統制し、軽減します。第2のディフェンスラインは、ファンクション部門や経営陣によって担われ、業務やリスクマネジメントの方針や基準を定めるだけでなく、効果的なリスク統制活動をモニターします。第3のディフェンスラ

により、事業戦略の遂行を確実なものにしたいと考えています。当社グループのリスクマネジメントは、会社法やコーポレートガバナンス・コードの原則に基づき、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な対処については社内規程「リスクマネジメントに関するグループポリシー」で定められ、COSOのエンタプライズ・リスク・マネジメントモデルや国際規格ISO31000「リスクマネジメント-原則および指針」との整合性も確保されています。

当社グループは、関連基準の改定やリスク環境の変化に対応して、リスクマネジメント体制を継続的に改善してまいります。

インは、内部監査部門によって担われ、独立して統制の有効性やリスクマネジメントプロセスを評価します。全社的リスクマネジメント体制（主として2つ目の防衛線）の中心として、当社グループは、トップダウンアプローチである戦略的リスク委員会（SRC）とボトムアップアプローチである全社的リスクマネジメントチーム（ERMT）を組み合わせたハイブリット式の二層型リスクマネジメント体制を採用しています。いずれも経営会議の監督の下で運営され、その運営状況は取締役会に報告されます。

全社的リスクマネジメント体制－3つのディフェンスライン



リスクとリスク管理

目次

NSGグループ概要

ダイジェスト編

環境編

社会編

ガバナンス編

コーポレート・ガバナンス

社外取締役対談

リスクとリスク管理

その他情報

SRCストラクチャーとその目的

－ トップダウンリスクレビュー

SRCの議長は、最高リスク責任者（CRO）が務め、SRCは、CEOをはじめとする執行役およびその他の関連幹部社員により構成されます。SRCはグループ全体にわたるリスクマネジメントポリシーやフレームワークを決定し、それに基づき、(a)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、(b)事業部門や各ファンクション部門において管理すべき事業リスクについて識別、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、不備のある場合は追加の対策を要請します。ハイレベルリスクについてはSRC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、SRCの全ての会合を主宰するとともに、SRCを代表し、当社グループの内部統制システムおよ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および監査委員会に対して、定期的に報告を行いそれらのレビューを受けています。2025年3月期には、SRCは3回開催され、経営会議、監査委員会に対してそれぞれ1回ずつ報告しました。

－ ボトムアップリスクレビュー

ERMTの議長は、最高財務責任者（CFO）が務め、ERMTは、各事業部門の長やリスクチャンピオン等から構成されます。毎年それぞれの業務の遂行に付随する重要な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によってリスクマネジメントの実効性の向上を図っています。これらのリスクやその軽減策については、状況に応じて都度見直され、とりわけ重要なリスクについては、SRCによってモニターされます。ERMTは、定期的に又は必要に応じて開催され、SRCに報告します。

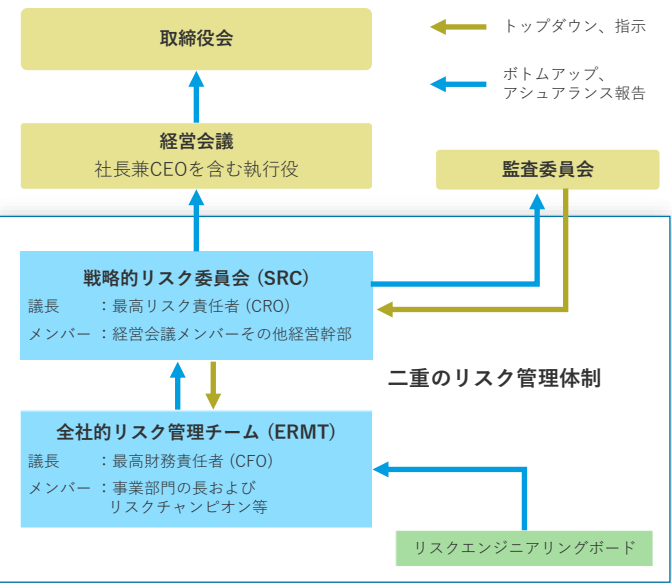
独立のアシュアランス

内部監査部門は、このような全社リスクマネジメントや個別のリスク低減策の効率性に関し、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。

グローバル保険プログラム

リスクの移転や共有のため、当社グループは「NSGグループ保険プログラム」を設定しています。当該プログラムにより、自然災害による損失等の保険可能なリスクを把握し、費用対効果の高い保険に加入することで、当該リスクの移転に努めています。当社グループは、SRCの監督の下、グローバル保険プログラムの内容として、每期、包括的な付保状況をグループレベルで見直しています。

NSGグループのリスク管理枠組み



当社グループが主な対象とするリスク

2025年3月期においてSRCは、ハイレベルリスクを以下の図のとおり、喫緊（High Velocity）リスクと持久的（Enduring）リスクとして識別、評価し、モニターしました。各リスクについて、担当執行役その他の経営幹部からリスクオーナーが選定され、当該リスクオーナーはそれぞれのリスクの適切な管理につき責任を持ちます。モニター対象の各重要リスクについて、SRCは、当社グループのリスク選好の範囲において当該リスクを管理するため、それぞれについて十分な軽減措置が実施されていること、またはその実施に向けた対応が進められていることを確認しました。

喫緊 (High Velocity) リスク		
リスク項目	リスク	リスクオーナー
資金不足	貸借対照表上の価値の減少や流動性リスク	CFO
為替	為替換算リスク	CFO
市場経済	循環的および変動的市场リスク（パンデミックを含む） 事業ポートフォリオの回復力と競争力	CSO
サイバーインシデント	システムや情報の機密性・完全性・可用性を損なうサイバーインシデントの発生	CDIO
製品供給・事業中断・資産損失	自然災害・火災・機械の故障・パンデミック サプライチェーンの棄損	事業部門長 CPO
気候変動・ESG	気候変動に関連するリスクや機会の対応と開示の失敗	サステナビリティ部 統括部長
技術・システム	先進技術の採用や活用上の失敗	CDIO
製品の品質問題	不良品および製品のリコール	製造革新部長
政治・財政体制	世界的な地政学リスクの高まり (米関税政策・国際情勢の緊迫化)	—
持久的 (Enduring) リスク		
リスク項目	リスク	リスクオーナー
重大な債務不履行	主要顧客に対する契約違反	事業部門長
人財不足	労働力の高齢化や人材確保の難しさによるマネジメント人材の不足 経営人材の不足	CHRO
市場の喪失	破壊的技術の出現による既存市場の喪失 強固な顧客基盤や高い知名度を有する競合他社の台頭や新興メーカーの参入	事業部門長 / CSO
コンプライアンス違反	競争法などの法令・規制違反	事業部門長 / 倫理・コンプライアンス ディレクター
製品開発のためのリソース不足	研究開発における製品競争力の喪失	CTO
知的財産	特許取得失敗や特許侵害などの知的財産権の制約	CTO
不正	経理不正やESG不正	事業部門長 / CFO
効率性およびコストベース	販管費の高騰、価格戦略においてコスト意識が不十分であること	事業部門長 / CFO

リスクフォーカス<新しい品質モデル>



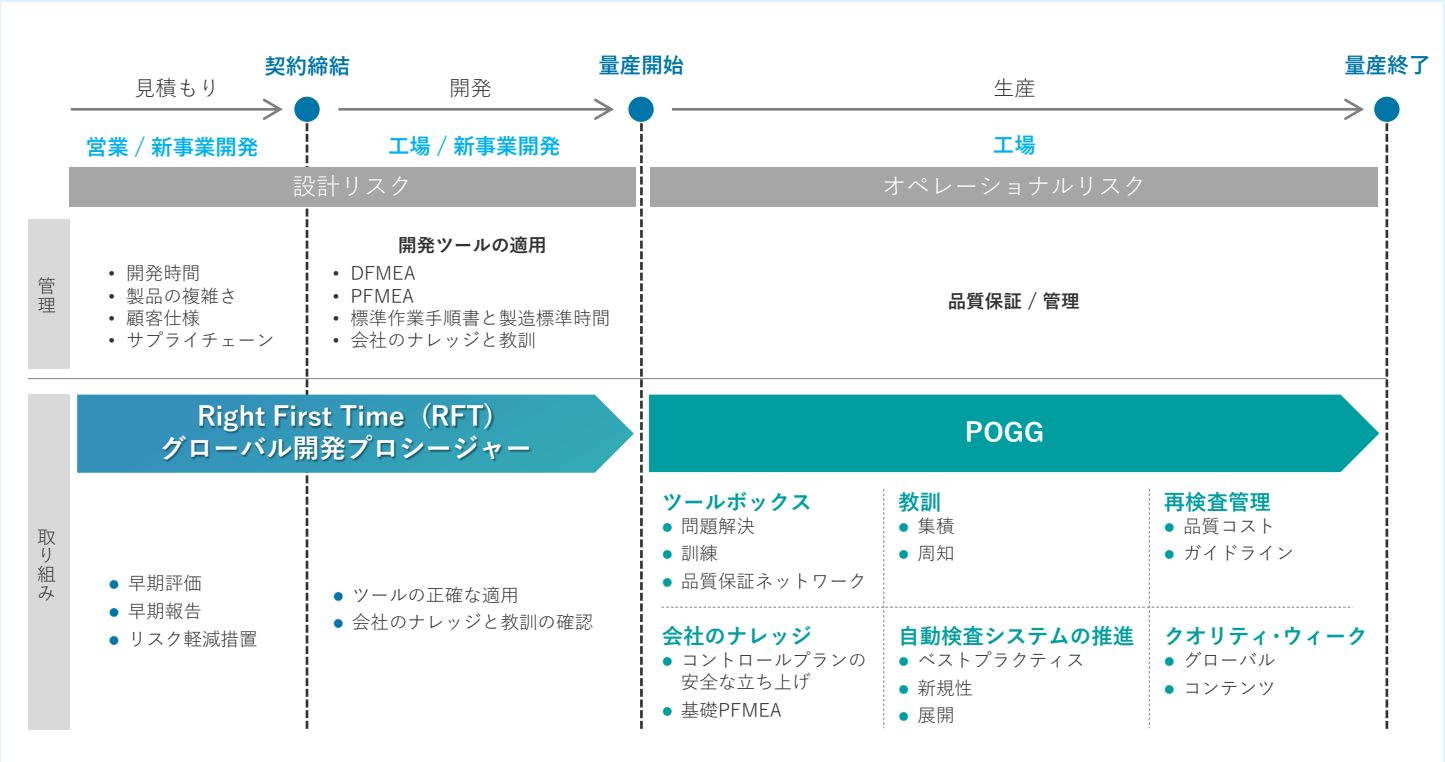
製造革新部 統括部長

ステファン・ローズブロック

NSGグループ「Right First Time」
新製品開発における品質アプローチ

当社グループの事業開発における重点課題の一つは、新製品を安全かつ確実に導入し、お客様の期待に応えることです。多くの場合、新製品の導入には、既存の生産能力を限界まで増強する新技術やイノベーションの導入も伴います。当社グループは、製品ライフサイクルの極めて初期の段階から、このような製品立ち上げに関連したリスク管理に重点を置くことにしました。

長年導入されている既存のPOGG (Pass Only Good Glass) プロセスは、主に「製造」段階における品質保証と生産性向上に注力していました。2024年に設計され、グループ全体に展開された新プロセス「Right First Time (最初から正しい方



法で)」は、新製品の量産開始前のすべての段階に焦点を当てています。

この新しいアプローチの重要な要素は、新製品の契約締結前であっても、当社グループがリスクを理解し、評価し、軽減することです。契約締結前にすべてのリスクを軽減できるわけではありませんが、製品開発段階において継続的にリスク軽減に取り組むことがより重要です。開発チーム、製造革新チーム、そして研究開発チームの早期の関与は、製造・品質チームによる製品立ち上げを成功させる上で不可欠です。

グローバルな取り組みの一環として、関係者全員の責任と義務を詳細に記述し、製品開発から発売に至るまで管理する

ためのツールと業務プロセスを規定するプロシージャが策定されました。このプロシージャは、NSGグループの業務管理システムに完全に組み込まれており、最新のIATF監査要件にも完全に準拠しています。

この新しいプロセスにより、組織のあらゆる階層とファンクションに対し、新製品に関して特定されたリスクが早期に、かつ透明性の高い方法で明示されます。これによって、適切な計画が策定され、お客様とNSGグループの緊密な連携のもと、製品の発売を確実に管理できます。結果として、発売時に製品の欠陥が発生するリスク、その後の製品リコールのリスクを大幅に軽減することができます。

リスクフォーカス＜関税政策＞



グループ倫理・コンプライアンスディレクター

リサ・ワターソン

多くの企業と同様に、NSGグループも複雑なサプライチェーンを持ち、原材料や部品の多くを輸入に頼っています。米国の現政権が発表した関税引き上げと進行中の貿易政策は、世界経済に不確実性をもたらしています。NSGグループは、予測不可能な関税政策に対し、慎重な姿勢を維持しています。NSGグループは、関税や報復関税が事業に与える様々な影響を精査することで状況を注視し続け、可能な限り関税の影響を軽減することに注力します。

関税の影響は、世界で一律ではありません。影響の度合いは、国や地域によって異なります。

当社グループでは、自動車用ガラスを中心に、関税政策に

		NSGグループへの影響		顧客動向	競合他社動向	注視すべき重要動向
		プラス/マイナス (推定)	NSGグループへの影響見込み			
北米	新車用	↓	輸入部品によるコスト増 ただし、価格転嫁により一部相殺可能 カナダで生産されるOEM車の米国向け 輸出減により、売上減の可能性	OEMは米国工場の稼働率 最大化を目指し、主にメ キシコからの生産移管を 進行中	メキシコで最大シェアの 競合他社に最大の影響	1. 米加間の関税政策 2. OEMの米国での生産拡 大計画
	補修用	↑	米国市場での価格上昇、および中国製品 に対するコスト競争力の向上 (メヒカリ工場)	価格は前年比で大幅に上 昇しているが、価格変動 に対する卸売数量の反応 が強まっている	中国の競合他社は値上げ したが、関税コストの全 額転嫁には至らないか	1. 米墨間の関税政策 2. 米中間の関税政策
欧州	新車用	↘	OEM車の米国向け輸出減により、 売上減の可能性あり	OEMは米国向け生産ライ ンおよび輸出を縮小し、 高収益車種に特化した製 品展開に移行	NSGグループと同程度の 影響	1. 米欧間の関税政策 2. 貿易協定（交渉中）に基 づく欧州OEMの輸出計 画
日本	新車用	↘	OEM車の米国向け輸出減により、 売上減の可能性あり	現時点で目立った変化は ないが、日米貿易協定に 対するOEMの反応を注視	NSGグループと同程度の 影響	日米貿易協定（15%の自動 車関税）に基づく日本OEM の輸出計画
全体	自動車	→	補修用ガラスの価格・利益率上昇が新車 用ガラスの売上減・コスト増を相殺			

よるプラスとマイナス両方の影響が予想されています。新車用ガラス事業については、コスト増加と需要減少の可能性があります。一方、補修用ガラスについては、中国からの輸入に対する依存度が比較的低いため、競争力が向上し、価格上昇による販売数量の減少は小幅にとどまっています。建築用ガラス事業については、米国経済の不透明さに伴う投資控えが起き、需要が減少する可能性があります。他方では、プラスの影響として、当社グループは太陽電池パネル用ガラスを米国で生産しており、中国の競合他社は、さらに高い関税率の適用対象となっています。全体として、投入コスト上昇の影響は価格転嫁により軽減する方針です。

NSGグループは、今後の関税政策に加え、米国・メキシコ・カナダ間の自由貿易協定（USMCA）に関する交渉の動向も引き続き注視していきます。

目次

NSGグループ概要

ダイジェスト編

環境編

社会編

ガバナンス編

その他情報

今期業績と来期見込み

外部からの評価

独立した第三者保証報告書

沿革

株式の状況

建築用ガラス事業



2025年3月期実績

2025年3月期における建築用ガラス事業の売上高は3,630億円、営業利益は136億円となりました。売上高および営業利益は欧州を中心に多くの地域で販売数量の減少と販売価格の低下の影響を受け前年度比で減少しました。欧州における建築用ガラス事業の売上高は、需要の低迷が供給過剰と販売価格低下を招いたため、前年度比で減少しました。市況の悪化による影響は、投入コストの低下により一部軽減されました。第4四半期には、販売価格の上昇と燃料価格の低下により利益率が改善する兆しが見られました。需要が弱い市場に対応するため、当年度にドイツのフロート窯2基の生産を停止しました。アジアにおける売上高および営業利益は前年度を上回りました。日本では困難な

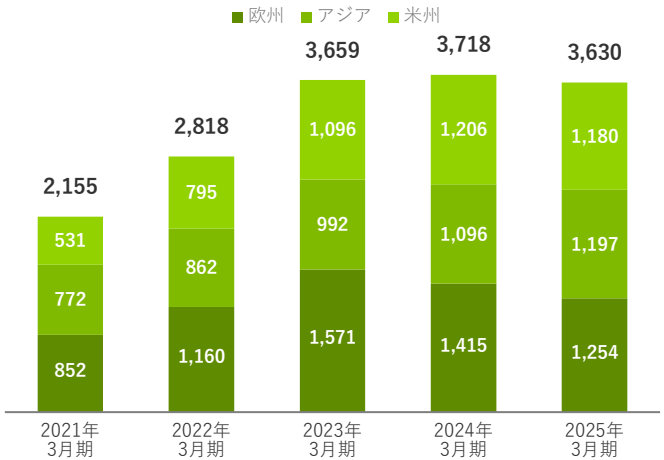
市場環境が継続したため減益となり、その他東南アジアの市場も依然厳しい状況が続いています。太陽電池パネル用ガラスは2023年11月から稼働開始したマレーシアの生産設備の貢献もあり販売数量が増加しました。米州における売上高および営業利益は前年度比で減少しました。北米では商業用建物市場が力強さを欠き、業績は減速しました。太陽電池パネル用ガラスは底堅く推移し、2025年1月16日に公表した通り米国オハイオ州ロスフォード工場のガラス生産設備の火入れを行いました。以前は一般建築用のガラスを製造していましたが、今後は太陽電池パネル用ガラスを生産します。南米における需要も、アルゼンチンでの厳しい市場環境を反映し減少しました。

2026年3月期見込み

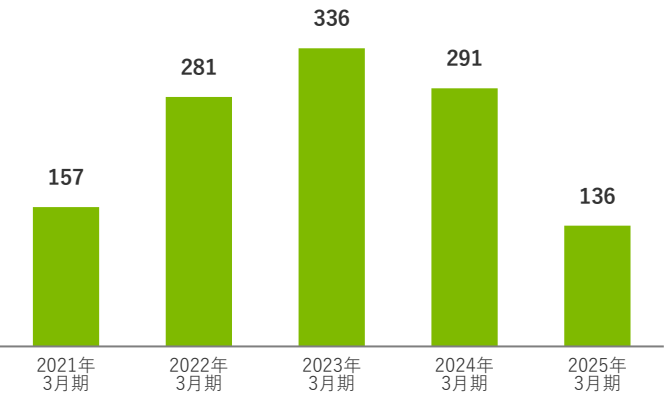
2025年3月期の業績は欧州経済の影響を大きく受けましたが、欧州市場は2026年3月期下期以降、緩やかに改善してくると見えています。また太陽電池パネル用ガラスの好調は継続する想定です。欧州においては、欧州市場が下期以降緩やかに改善し、フロート窯2基の生産停止によるコスト削減の効果と販売価格の上昇が業績改善に寄与する想定です。アジアでは、日本での販売価格が安定して推移する見込みです。北米では、経済見通しの不透明な状況に伴う投資控え等の影響により、需要が減少す

る可能性があります。米国関税政策も含め、今後の米国の経済動向に引き続き注視が必要です。南米ではアルゼンチンでの超インフレに伴うコスト上昇は続きますが、価格転嫁でその影響を吸収します。一方で、太陽電池パネル用ガラスは、堅調な需要が継続します。2025年3月期第4四半期から稼働を開始した米国オハイオ州ロスフォードの新設備も、通期で貢献します。米国関税政策により、競合製品に対してはより高い関税が課される可能性があります。

売上高（億円）



営業利益（億円）



目次

NSGグループ概要

ダイジェスト編

環境編

社会編

ガバナンス編

その他情報

今期業績と来期見込み

外部からの評価

独立した第三者保証報告書

沿革

株式の状況

自動車用ガラス事業



2025年3月期実績

2025年3月期における売上高は4,294億円（前年度は4,176億円）、営業利益は77億円（前年度は113億円）となりました。売上高は、多くの地域において現地通貨ベースでは前年度と同水準でしたが、円安による為替影響の恩恵を受けたため増加しました。

欧州における売上高は現地通貨ベースでは前年度比でやや減少しましたが、日本円ベースでは為替の影響により増加しました。一方、営業利益についてはコスト上昇等の影響を受けたため前年度を下回りました。欧州市場における需要減少と継続するコスト上昇に対応するため、2025年1月24日に公表した通り

ドイツの生産体制の見直しを決定しました。

アジアにおける売上高・営業利益は前年度比で増加しました。日本の販売数量は第3四半期まで一部の取引先における生産停止の影響を受けましたが、第4四半期には改善しました。

米州における売上高は前年度比で増加したものの営業利益は減少しました。北米の市場は全般的に安定していましたが、販売数量は一部取引先での生産停止の影響を受けました。南米では、前年度比でアルゼンチンの販売数量は減少したものの、ブラジルでは増加しました。

2026年3月期見込み

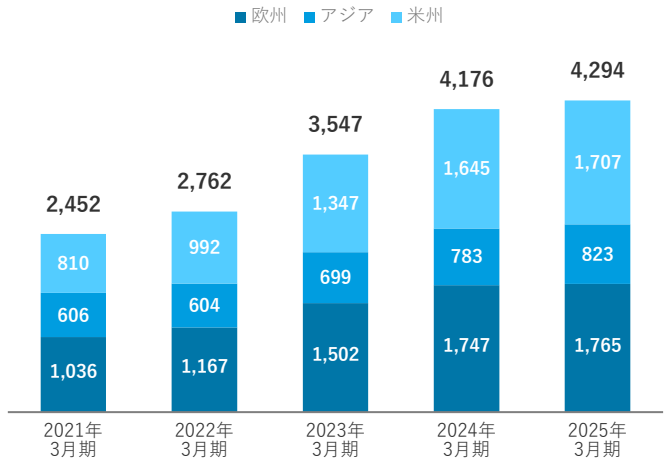
2026年3月期の市場環境としては、依然強い自動車需要を背景に自動車生産の回復が続きますが、ペースは鈍化すると見ています。人件費等コスト増加の影響が続く見込みですが、全地域において販売価格改善の交渉を継続します。

米国関税政策の影響により、欧州および日本において米国向けの自動車生産が減少する可能性があります。一方で補修用ガラスについては、競合する製品に対してはより高い税率が適用される見方が強いです。

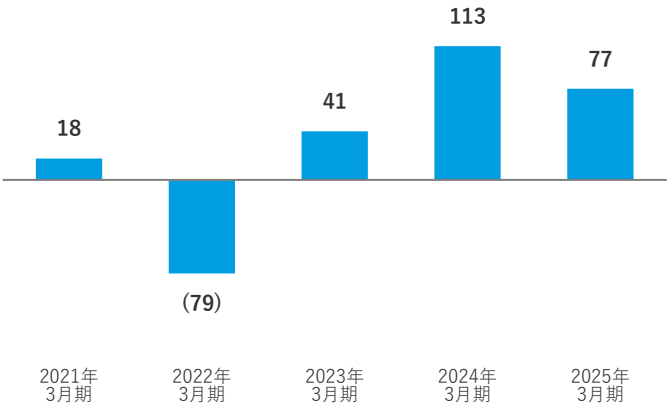
欧州の生産体制見直しに伴うコスト削減や下期から出荷が予定されている付加価値製品も業績改善に貢献する見込みです。

コスト削減、高付加価値製品の拡大、価格改善を進め、さらなる収益力の向上を目指します。

売上高（億円）



営業利益（億円）



- 目次
- NSGグループ概要
- ダイジェスト編
- 環境編
- 社会編
- ガバナンス編
- その他情報
 - 今期業績と来期見込み
 - 外部からの評価
 - 独立した第三者保証報告書
 - 沿革
 - 株式の状況



高機能ガラス事業
(クリエイティブ・テクノロジー事業)

2025年3月期実績

2025年3月期における高機能ガラス事業の売上高は466億円（前年度は399億円）、営業利益は76億円（前年度は71億円）となりました。

売上高は、多くの事業で需要が回復したため前年度比で増加しました。営業利益はその他コストが上昇しましたが、前年度からやや増加しました。

ファインガラス事業では、一部製品で販売数量と構成が改善し売上高は前年度比で増加しました。情報通信デバイス事業では、プリンターおよびスキャナーに対する需要回復に伴い販売数量が大きく回復しました。自動車エンジンのタイミングベル

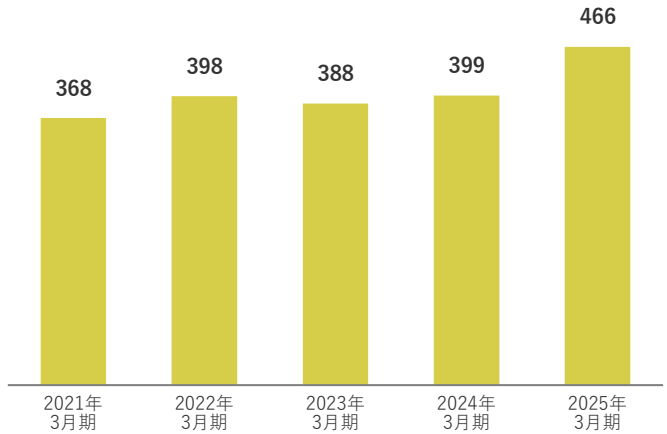
ト用ガラスコードは補修用市場での強い需要が継続しました。メタシャイン®の売上高は化粧品向けで増加しました。

2026年3月期見込み

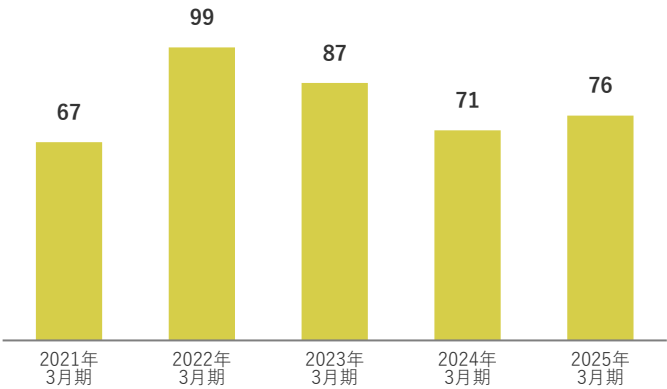
高機能ガラス事業では、事業を行う多くの市場で需要は引き続き堅調に推移し、販売数量および販売価格の改善によりコスト増加の影響を吸収していくことを目指します。

特にファインガラス事業では、製品構成の改善が寄与する見込みです。

売上高（億円）



営業利益（億円）



目次

NSGグループ概要

ダイジェスト編

環境編

社会編

ガバナンス編

その他情報

今期業績と来期見込み

外部からの評価

独立した第三者保証報告書

沿革

株式の状況



CDPの評価

NSGグループは、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。

2024年は2年連続で、当グループはCDP気候変動においてリーダーシップスコア「A-」ランクを獲得しました。これは、当社グループの気候変動への継続的かつ積極的な取り組みと透明な情報開示を評価いただいた結果であると考えています。

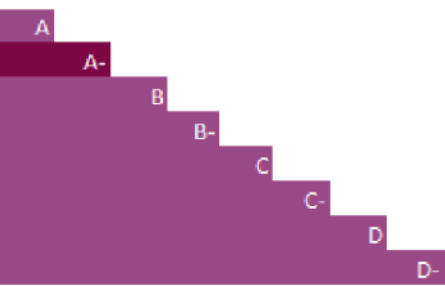
NSGグループは2030年までに温室効果ガス排出量を2018年比で30%削減する目標を設定し、SBTイニシアティブ (SBTi) に認定されています。あわせて2050年までにカーボンニュートラルを達成することを目指しています。

2024年のNSGグループの水に関するスコアは「B」ランクでした。NSGグループは、CDPが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明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等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ご理解いただける様に努めています。加えて、ESG分野における当社とサプライヤーとの協働努力が評価された結果、2024年のCDP評価において、当社はサプライヤーエンゲージメントのリーダーとして認められました。これは、合計13,000以上の評価対象企業のうち、世界のトップ500企業（そのうち日本企業は105社）のみに付与されるタイトルで、ガラス業界ではトップ3%に位置します。

CDPへの回答は、NSGグループが、①データに基づく戦略の設定、②環境規制への対応、③挑戦的で科学的根拠に基づくCO₂削減目標

の設定、④社内のカーボンプライシング制度の導入、⑤TCFDが推奨するベストプラクティスへの準拠、等を推進する際の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。



Nippon Sheet Glass Company, Ltd received an A- which is in the Leadership band. This is higher than the Asia regional average of C, and higher than the Other materials sector average of B.

- Leadership (A/A-):** Implementing current best practices
- Management (B/B-):** Taking coordinated action on climate issues
- Awareness (C/C-):** Knowledge of impacts on, and of, climate issues
- Disclosure (D/D-):** Transparent about climate issues



EcoVadisのCSR (社会的責任) 評価

独立した外部機関であるEcoVadisは、各企業の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。そのプロセスでは、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や実施されたプロセスジャー、公表されている各種報告書を評価します。150の業種区分と21のCSR基準から成るスコアカードをベースに、企業のロケーションや業種、事業規模が反映・カスタマイズされた設問が作成され、それに対する企業の回答内容を、EcoVadisのCSRの専門家が分析・評価します。EcoVadisの格付けには、公共的な資料およびステークホルダー（NGO、労働組合、報道機関）の情報も考慮されます。

NSGグループは、この評価ツールをCSRの現状把握だけでなく、今後の改善分野の理解・確認にも活用しています。NSGグループのCSRマネジメントの取り組みは、EcoVadisからブロンズ*の評価を受けています。



S & P/JPXカーボンエフィシエント指数
構成銘柄に選定

日本板硝子株式会社は、S&P/JPX カーボンエフィシエント指数の構成銘柄に選定されています。この指数は、日本取引所グループ、東京証券取引所及びS&Pダウ・ジョーンズ・インデックスが共同開発した環境指数であり、年金積立金管理運用独立行政法人（GPIF）が2018年より採用しています。

* 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



FTSE Blossom Japan Index

ESG指数「FTSE Blossom Japan Index」 構成銘柄に選定

日本板硝子株式会社は、ESG（環境・社会・ガバナンス）について優れた対応を行っている日本企業を対象とした指数「FTSE Blossom Japan Index」の構成銘柄に、昨年に引き続き選定されました。



「LGBTフレンドリー宣言企業」 認定の取得

当社は、性的マイノリティの方々が働きやすい職場環境の整備などに取り組む企業として、東京都総務局人権部より「LGBTフレンドリー宣言企業」（2025年8月6日付）に認定されました。

「LGBTフレンドリー宣言」は、東京都が推進する、性自認や性的指向などに関する理解を社会に広げる施策の一環である「LGBTフレンドリーを目指す事業者向け訪問支援事業」を通じて、性的マイノリティの方々が安心して働ける環境づくりに取り組む企業等を認定する枠組みです。

当社では、中期経営計画「2030 Vision: Shift the Phase」で掲げる4つの「D」の一つ「Diverse Talent（多様な人材）」に基づき、フェーズシフトをもたらす真に多様で包括的なチームの実現を目指しています。今後も、誰もが自分らしく働き、ベストを尽くせる職場環境の醸成に継続して取り組んでまいります。



2025 健康経営優良法人 KENKO Investment for Health 大規模法人部門

健康経営に関する外部評価 （経産省健康経営度調査）

日本板硝子株式会社は、健康経営宣言に基づき継続的に従業員への健康課題に取り組んだ結果2025年において、日本健康会議より健康経営優良法人2025（大規模法人部門）に認定されています。2021年から5年連続で本認定を受けています。

金融機関からの評価

日本板硝子株式会社は、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、2021年には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・シンジケーション」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。

[三井住友銀行の「ESG/SDGs評価」に基づく
コミットメントライン・シンジケーションで最上位評価の取得](#) 
(2021年11月25日付)

[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)



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、女性管理職候補へのメンタリング、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等を行っています。今後もダイバーシティ・エクイティ・インクルージョンを推進し、従業員一人ひとりが活躍できる企業を目指します。

[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)

[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18日付)

独立した第三者保証報告書

目次

NSGグループ概要

ダイジェスト編

環境編

社会編

ガバナンス編

その他情報

今期業績と来期見込み

外部からの評価

独立した第三者保証報告書

沿革

株式の状況



Greenhouse Gas Verification Opinion Number
14064.INV.0014.2024

The inventory of Greenhouse Gas emissions in the period
01/01/2024 – 31/12/2024 for

Nippon Sheet Glass Co. Ltd. (NSG Group)

European Technical Centre
Lathom,
Nr Ormskirk
L40 5UF

has been verified in accordance with ISO 14064-3:2019 To represent a total amount of:

2,817,923 Tonnes CO₂e Scope 1
528,186 Tonnes CO₂e Scope 2 (Market Based)
3,706,210 Tonnes CO₂e Scope 3

For the following activities
Manufacture of Glass and Glazing Products



Authorised by:
Pamela Chadwick
Business Manager
SGS United Kingdom Ltd

Verification Opinion Date: 02 July 2025

This Opinion is not valid without the full verification scope, objectives, criteria and conclusion available on pages 2 to 3 of this Opinion.

SGS United Kingdom Ltd

Inverley Way, Rossmore Business Park, Eftersmere Port, Cheshire CH65 3EN Tel +44 (0)151 350 6666
Climate Change Programme ukclimatechange@sgs.com www.sgs.com
Member of SGS Group

Registered in England No. 1193995 Registered Office: Rossmore Business Park, Eftersmere Port, Cheshire, CH65 3EN

NSGグループでは情報の客観性や正確性を高めるため、温室効果ガス排出量（スコープ1、スコープ2およびスコープ3）のデータについて、独立した第三者機関（SGS United Kingdom）によるISO14064-3：2019に準拠した保証を受けています。第三者保証報告書については当社ウェブサイトをご覧ください。

[独立した第三者保証報告書 \(nsg.co.jp\)](https://nsg.co.jp)



Schedule Accompanying Greenhouse Gas Verification Opinion Number
14064.INV.0014.2024

2.817,923 Tonnes CO₂e Scope 1
528,186 Tonnes CO₂e Scope 2 (Market Based)
3,706,210 Tonnes CO₂e Scope 3

For the following activities
Manufacture of Glass and Glazing Products

has been verified in accordance with ISO 14064-3:2019 To represent a total amount of:

2,817,923 Tonnes CO₂e Scope 1
528,186 Tonnes CO₂e Scope 2 (Market Based)
3,706,210 Tonnes CO₂e Scope 3

For the following activities
Manufacture of Glass and Glazing Products

Authorised by:
Pamela Chadwick
Business Manager
SGS United Kingdom Ltd

Verification Opinion Date: 02 July 2025

This Opinion is not valid without the full verification scope, objectives, criteria and conclusion available on pages 2 to 3 of this Opinion.

SGS United Kingdom Ltd

Inverley Way, Rossmore Business Park, Eftersmere Port, Cheshire CH65 3EN Tel +44 (0)151 350 6666
Climate Change Programme ukclimatechange@sgs.com www.sgs.com
Member of SGS Group

Registered in England No. 1193995 Registered Office: Rossmore Business Park, Eftersmere Port, Cheshire, CH65 3EN



Schedule Accompanying Greenhouse Gas Verification Opinion Number
14064.INV.0014.2024

2,817,923 Tonnes CO₂e Scope 1
528,186 Tonnes CO₂e Scope 2 (Market Based)
3,706,210 Tonnes CO₂e Scope 3

For the following activities
Manufacture of Glass and Glazing Products

has been verified in accordance with ISO 14064-3:2019 To represent a total amount of:

2,817,923 Tonnes CO₂e Scope 1
528,186 Tonnes CO₂e Scope 2 (Market Based)
3,706,210 Tonnes CO₂e Scope 3

For the following activities
Manufacture of Glass and Glazing Products

Authorised by:
Pamela Chadwick
Business Manager
SGS United Kingdom Ltd

Verification Opinion Date: 02 July 2025

This Opinion is not valid without the full verification scope, objectives, criteria and conclusion available on pages 2 to 3 of this Opinion.

SGS United Kingdom Ltd

Inverley Way, Rossmore Business Park, Eftersmere Port, Cheshire CH65 3EN Tel +44 (0)151 350 6666
Climate Change Programme ukclimatechange@sgs.com www.sgs.com
Member of SGS Group

Registered in England No. 1193995 Registered Office: Rossmore Business Park, Eftersmere Port, Cheshire, CH65 3EN

目次

NSGグループ概要

ダイジェスト編

環境編

社会編

ガバナンス編

その他情報

今期業績と来期見込み

外部からの評価

独立した第三者保証報告書

沿革

株式の状況

1910年代 -
1940年代
創業期



建設中の二島工場（福岡県）

1918年 日米板硝子株式会社を設立

1920年 二島工場を開設

1931年 社名を日本板硝子株式会社に変更

1936年 四日市工場の操業開始（現・四日市事業所）



東洋初のフロート板ガラス最先端部

1950年代 -
1960年代

事業拡大と
フロート時代の到来

1950年 東京、大阪等の各証券取引所に株式上場

1952年 舞鶴工場を開設（現・舞鶴事業所）

1964年 千葉工場を開設（現・千葉事業所）

1965年 舞鶴工場にて東洋初となる
フロート板ガラスの生産を開始

1968年 研究所（現・技術研究所）を
兵庫県伊丹市に開設

SELFOC®開発



舞鶴事業所（京都府）

1970年代 -
1980年代

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

1970年 日本安全硝子株式会社を吸収合併し、
川崎工場および京都工場（現・京都事業所）を開設

1971年 マレーシアに合併会社を設立し、本格的に海外進出

1975年 自動車用ガラスの合併会社をメキシコに設立

1978年 超薄板ガラス（UFF:Ultra Fine Flat Glass）の
生産開始

1979年 硝子繊維製品の販売を開始

創立60周年を記念し財団法人（現・公益財団法人）
日本板硝子材料工学助成会を設立

1980年 川崎工場相模原製造所（現・相模原事業所）を開設

1986年 自動車用ガラスの合併会社をアメリカに設立

新商品とニューテクノロジーにより
高機能ガラス事業の礎を築く



中核技術でありつづけるSELFOC®

1990年代 -
現在

グローバル化の推進と
持続可能な社会への貢献



ベトナムフロートガラス社

1990年 リビー・オーエンス・フォード社の
株式の20%を取得

1995年 自動車用ガラスと高機能ガラス事業の
合併会社を中国に、
建築用ガラスの合併会社をベトナムに設立

1999年 日本硝子繊維株式会社を吸収合併し、
津事業所を設置

2000年 ピルキントン社（英国）に出資

2001年 ピルキントン社を持ち分法適用会社化

2004年 本店所在地を大阪から東京に移転

2006年 ピルキントン社を完全子会社化

2008年 委員会設置会社へ移行（現指名委員会等設置会社）

2011年 IFRSの早期適用

ベトナムで太陽電池パネル用ガラス製造を開始

2018年 創立100周年

2020年 米国およびベトナムに、太陽電池パネル用ガラス
製造のためのフロートラインを新設

2021年「中期ビジョン」および中期経営計画
「リバイバル計画24（RP24）」を発表

2022年 アルゼンチンで2基目となる
フロートガラス工場を開設・操業開始

2023年 マレーシアでガラス製造ラインを、
太陽電池パネル用ガラス製造設備に改修・操業開始

2024年 中期経営計画
「2030 Vision : Shift the Phase」を発表

2025年 米国の製造ラインを、太陽電池パネル用ガラス向け
に改修・操業開始

株式の状況

目次

NSGグループ概要

ダイジェスト編

環境編

社会編

ガバナンス編

その他情報

今期業績と来期見込み

外部からの評価

独立した第三者保証報告書

沿革

株式の状況

株式の状況 2025年3月31日現在

証券コード	5202	
発行可能株式総数	177,500,000株	
発行済み株式総数	普通株式 96,566,022株 (2025年9月1日更新)	
株主数	48,245人 (普通株主)	
1単元の株式の数	100株 (普通株式)	
上場取引所	東京証券取引所プライム市場	
決算期	毎年3月31日	
定時株主総会	毎年6月	
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	
	(電話番号) 0120-782-031	
公告の方法	下記ホームページに掲載する。 https://www.nsg.co.jp/	
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)

	2021年3月末	2022年3月末	2023年3月末	2024年3月末	2025年3月末
金融機関、証券会社	27.3%	25.1%	31.1%	28.2%	23.2%
その他の法人	3.7%	3.5%	3.3%	3.1%	3.4%
外国法人等	21.1%	23.6%	25.4%	19.7%	21.2%
個人その他	47.9%	47.7%	40.2%	49.0%	52.2%

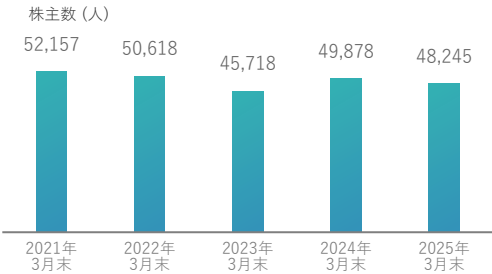
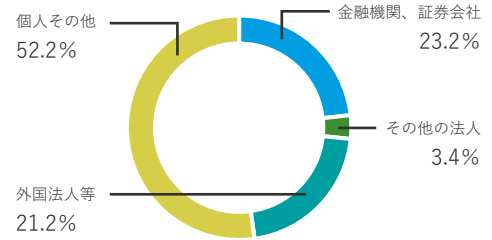
発行済株式と株主数 (普通株式)

	2021年3月末	2022年3月末	2023年3月末	2024年3月末	2025年3月末
発行済み株式 (除く自己株式、単位：千株)	90,787	90,974	91,136	91,368	91,503
株主数 (単位：人)	52,157	50,618	45,718	49,878	48,245

大株主 (普通株式)

株主名	持ち株数 (千株)	持ち株比率 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	14,252	15.57
MSIP CLIENT SECURITIES	2,534	2.76
BBH CO FOR ARCUS JAPAN VALUE FUND	2,009	2.19
MLI FOR CLIENT GENERAL OMNI NON COLLATERAL NON TREATY-PB	1,942	2.12
日本板硝子取引先持株会	1,638	1.79
J.P. MORGAN SECURITIES PLC	1,577	1.72
JP MORGAN CHASE BANK 385781	1,278	1.39
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	1,263	1.38
株式会社SBI証券	1,142	1.24
住友生命保険相互会社	914	0.99

※ 所有株式数は、千株未満を切り捨てとしています。
※ 上記記載の持株比率は、発行済株式の総数から自己株式を控除して計算し小数点第3位以下を切り捨てて表示しています。



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。
(2025年7月4日現在、当社が把握しているものです)

TOPIX
TOPIX Small
TOPIX 1000
S&P/JPX カーボン・エフィシエント指数
FTSE Blossom Japan Index
FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

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