最終更新日：2021年7月13日
日本板硝子株式会社
代表執行役社長兼CEO 森 重樹
問合せ先：カンパニーセクレタリー室 03-5443-9522
証券コード：5202
https://www.nsg.co.jp/

当社のコーポレート・ガバナンスの状況は以下のとおりです。

# Ⅰ コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方及び資本構成、企業属性その他の基本情報

## 1. 基本的な考え方

日本板硝子グループ（以下「NSGグループ」または「当社グループ」）は、「NSGグループ コーポレートガバナンス・ガイドライン」（以下「CGガイドライン」という場合があります）を制定し、その中でコーポレート・ガバナンスの基本方針として以下のとおり定めています。

当社グループは、より良いコーポレート・ガバナンスの実現を経営上の重要課題と位置づけ、以下の事項を実施します。

(1) 体制

a) 当社グループにおける究極親会社である日本板硝子株式会社は指名委員会等設置会社とし、取締役会のほか、指名委員会、監査委員会及び報酬委員会並びに執行役を置きます。

b) 取締役会が、法令の定める範囲内で業務執行の意思決定を執行役に対して委任することにより、執行と監督の分離を促進し、経営の透明性を高め、その業務執行に対する監督機能を強化します。

c) 財務報告に係る内部統制をはじめとする当社グループの内部統制システムを構築します。

(2) ステークホルダーコミュニケーション

a) 当社グループを取り巻くステークホルダーの皆様（株主、顧客、従業員、サプライヤー、および地域社会の皆様を含みます。）各々の立場から、最上位の会社と評価されるように努め、またステークホルダーの皆様と良好な関係を構築、維持、発展させてまいります。

b) 法令に基づく場合はもとより、会社情報の開示にあたっては、その内容および方法において適時、適切になされることを確実にし、当社グループ経営の透明性の維持および不断の改善を図ってまいります。

(3) 行動準則

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

https://www.nsg.co.jp/~/media/NSG JP/sustainability/images used in sustainability section/corporate governance/CorporateGovernanceGuideline2021_07_J.pdf

### 【コーポレートガバナンス・コードの各原則を実施しない理由】 更新

当社は、コーポレートガバナンス・コード(2021年6月11日付改訂前)の各原則のうち、以下を除くすべての原則を実施しております。

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

当社は2017年からインクルージョン＆ダイバーシティに焦点を絞ったグローバルプロジェクトに取り組んでおり、取締役会をはじめとする当社の各機関における多様化の推進に取り組んでいます。取締役については、国際性では6名中1名が外国人取締役であり、また、いずれの取締役もグローバル企業での実務を経験し、知見を有されています。 ジェンダー面では現時点では全員が男性ですが、指名委員会では女性取締役の選任を経営上の重要課題として認識し引き続き適任と考えられる女性候補者の選定に取り組んでいます。また、同じく会社法上の機関である執行役については総数13名（取締役兼務1名を含む）中6名が外国人執行役であり、2名が女性の執行役です。当社グループは、引き続き取締役・執行役の多様化を強く推進していきます。

### 【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】 更新

【原則1-4　政策保有株式】

当社及び主要子会社は、持続的な企業価値向上を企図し、企業連携等の重要な事業目的のために必要な場合を除き、原則として、他社の上場株式を政策保有株式として保有しないこととする「政策保有株の不所有に関する方針」を採択し、当社ホームページで開示しています。

https://www.nsg.co.jp/~/media/NSG JP/sustainability/images used in sustainability section/corporate governance/Principle_1_4_1812.pdf

【原則1-7 関連当事者間の取引】

当社グループは、関連当事者（役員、主要株主等）間の取引に関して、当社グループ及び株主共同の利益を害することのないよう、会社法等の関連法規及び社内規程に従い厳格な承認手続きを設けています。

その詳細は、当社ホームページで開示しています。

https://www.nsg.co.jp/~/media/NSG JP/sustainability/images used in sustainability section/corporate governance/Principle_1_7_1705.pdf

【原則2-6 企業年金のアセットオーナーとしての機能発揮】
当社は「確定給付企業年金に係る資産運用関係者の役割及び責任に関するガイドライン」の見直しに伴い、2018年3月に「年金資産の運用に関する基本方針」を見直し、資産運用委員会を設置しました。また、人事及び財務部門に担当者を配置し、特に管理運用業務に携わる者には、必要な専門的知識の取得のための研修も行います。スチュワードシップ活動の取組については、四半期ごとになされる運用受託機関からの報告を通じてそのモニタリングを実施しています。
運用資産に関する議決権行使は運用受託機関に一任されており、企業年金の受益者と会社の間に利益相反は生じません。当社は、引き続き、外部のみならず、当社グループ内の知見も有効に活用しつつ、年金運用の専門性を高め、機能の強化を企図してまいります。

【原 則 3-1 情報開示の充 実 】
(i)当社の経営指針や経営戦略、経営計画
当社グループは、グループの経営指針「Our Vision」、中期ビジョン並びに中期経営計画をそれぞれ制定し、その内容を当社ホームページや各種発行物他で開示しています。

・NSGグループ経営指針「Our Vision」
使　　命　　快適な生活空間の創造で、より良い世界を築く
目指す姿　　先進の発想で変化を起こし、すべての分野で最も信頼されるパートナーとなる
コアバリュー　・人を尊重し、人を活かす
・信用を重んじ、誠実に行動する
・社会に役立つ
・自ら考え行動する
・失敗を恐れず挑戦する
・やり抜き結果を出す
https://www.nsg.co.jp/ja-jp/about-nsg/our-vision

・NSGグループの「中期ビジョン」
高付加価値の「ガラス製品とサービス」で社会に貢献するグローバル・ガラスメーカーとなる
https://www.nsg.co.jp/ja-jp/investors/management-policy-and-sustainability/management-strategy

・中期経営計画「リバイバル計画24（RP24）」
https://www.nsg.co.jp/-/media/nsg-jp/ir/ir-presentations/mtprp24presentation2021_j01.pdf

(ii) コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方と基本方針
当社グループは、グループのコーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方と基本方針を「NSGグループ コーポレートガバナンス・ガイドライン」に記載し、当社ホームページで開示しています。
https://www.nsg.co.jp/~/media/NSG JP/sustainability/images used in sustainability section/corporate governance/CorporateGovernanceGuideline2021_07_J.pdf

(iii) 経営陣幹部・取締役の報酬を決定するに当たっての方針と手続
当社は、独立社外取締役を委員長とし、委員長を含め5名の取締役(うち4名は独立社外取締役)をメンバーとして構成する報酬委員会において、取締役及び執行役の報酬等の決定に関する方針と個人別の報酬等の内容を決定しています。 その詳細は、「Ⅱ　経営上の意思決定、執行及び監督に係る経営管理組織その他のコーポレート・ガバナンス体制の状況」中の【取締役・執行役報酬関係】「報酬の額又はその算定方法の決定方針の開示内容」に記載しており、当社ホームページでも開示しています。(「取締役及び執行役の報酬等の決定に関する方針等」)
https://www.nsg.co.jp/-/media/nsg-jp/sustainability/images-used-in-sustainability-section/corporate-governance/principle_3_1_3_2107.pdf

(iv)(v) 経営陣幹部の選解任と取締役候補の指名を行うに当たっての方針と手続
当社は、独立社外取締役を委員長とし、委員長を含め5名の取締役(うち4名は独立社外取締役)をメンバーとして構成する指名委員会において取締役候補者を決定し、その内容を定時株主総会に議案として提出します。 また、取締役会が、指名委員会により予めなされる推薦を踏まえ、執行役等の経営陣幹部の選解任を決定します。これらの決定は「取締役候補者の選任基準」及び「経営陣幹部の選解任方針及び手続」に基づき行われ、当該方針等の詳細は当社ホームページで開示しています。
https://www.nsg.co.jp/-/media/nsg-jp/sustainability/images-used-in-sustainability-section/corporate-governance/principle_3_1_4_2107.pdf

【補充原則4-1-1 経営陣に対する委任の範囲の概要】
取締役会は、事業及び財務戦略並びに年度及び中長期の事業計画を含む経営の基本方針、執行役の選任等の特定の重要事項、その他法令、定款で定められた事項の決定を行います。それ以外の事項に関する業務執行の意思決定については、業務執行の機動性と柔軟性を高め、かつ取締役会による監督の実効性を強化するために、原則として執行役に委任します。
委任の範囲の概要については、当社ホームページで開示しています。
https://www.nsg.co.jp/~/media/NSG JP/sustainability/images used in sustainability section/corporate governance/PrincipleofReplenishment_4_1_1_2008_j.pdf

【補充原則4-1-3 取締役会の役割・責務(1) CEO等の後継者計画】
当社は、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するとともに、経営人材育成のための研修や人材登用運営を定めた計画を策定し、運営しています。また、CEO以外の経営陣幹部に関する後継者計画についても、これを作成、整備し、またその定期的なレビューを行い、その有効性を確保します。 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は当該決定及びこれに関する議論には参加又は関与しません。 関連する規程としては「指名委員会規程」を策定し、当社ホームページにて開示しています。
https://www.nsg.co.jp/~/media/NSG JP/sustainability/images used in sustainability section/corporate governance/Annex/Annex14_3_1812_J.pdf

【補充原則4-2-1 取締役会の役割・責務(2) 経営陣の報酬制度と報酬額の決定】
当社は、報酬委員会において、「取締役及び執行役の報酬等の決定に関する方針等」に基づき報酬制度を設計・運営し、個人別の報酬額を決定しています。 また、この趣旨はCGガイドライン第16条においても規定されています。
https://www.nsg.co.jp/~/media/NSG JP/sustainability/images used in sustainability section/corporate governance/Principle_3_1_3_2107.pdf

【補充原則4-3-2 取締役会の役割・責務(3) CEOの選任】
当社は、指名委員会において、「経営陣幹部の選解任方針及び手続」に従い、CEOに求められる資質、CEOの選任手順を予め定め、これに基づき取締役会に対して候補者を推薦し、取締役会がこれを受けて、CEOを最終的に選定することにしています。
現職のCEOが指名委員である場合においても、指名委員会によるCEO候補者の推薦の決定に関し、特に指名委員からの求めに応じ意見を表明する場合を除き、CEOは当該決定及びこれに関する議論には参加又は関与しません。
関連する規程として「指名委員会規程」及び「経営陣幹部の選解任方針及び手続」があり、当社ホームページで開示しています。
https://www.nsg.co.jp/~/media/NSG JP/sustainability/images used in sustainability section/corporate governance/PrincipleofReplenishment_4_3_2_2107.pdf

【補充原則4-3-3 取締役会の役割・責務(3) CEOの解任】
当社は、指名委員会において、CEOの解任(当初の想定に反し任期を更新しない場合を含みます。以下、本項目において同じ)に関し、「経営陣幹部の選解任方針及び手続」及び別途定めるCEOの資質要件等に基づき、予め当該解任の妥当性について審議し、その結果内容の実施を取締役会に推薦し、取締役会がこれを受けて最終的に決定することにしています。 現職のCEOが指名委員である場合、特に指名委員からの求めに応じ意見を表明する場合を除き、CEOは当該解任の決定及びこれに関する議論には参加又は関与しません。 関連する規程としては「指名委員会規程」及び「経営陣幹部の選解任方針及び手続き」があり、当社ホームページで開示しています。
https://www.nsg.co.jp/~/media/NSG JP/sustainability/images used in sustainability section/corporate governance/PrincipleofReplenishment_4_3_2_2107.pdf

【原則4-8 独立社外取締役の有効な活用】
現在、当社は、独立社外取締役を4名選任しており、独立社外取締役が取締役の過半数を占めます。また、当社の取締役会議長、指名、監査及び報酬の三委員会の委員長は、それぞれ独立社外取締役が務めています。
独立社外取締役の意義や役割等の詳細については、CGガイドラインに記載し、当社ホームページで開示しています。
https://www.nsg.co.jp/~/media/NSG%20JP/sustainability/images%20used%20in%20sustainability%20section/corporate%20governance/Principle_4_8_2107.pdf

【原則4-9 独立社外取締役の独立性判断基準及び資質】
当社は、独立社外取締役の独立性を判断するに際し、東京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、主要株主との関係性をも加味した独自の社外取締役の独立性基準を設けています。
その詳細は、「Ⅱ 経営上の意思決定、執行及び監督に係る経営管理組織その他のコーポレート・ガバナンス体制の状況」中の【独立役員関係】「その他独立役員に関する事項」に記載しており、当社ホームページでも開示しています。
https://www.nsg.co.jp/~/media/NSG JP/sustainability/images used in sustainability section/corporate governance/Principle_4_9_1607.pdf

【原則4-11 取締役会・監査役会の実効性確保のための前提条件 適切な経験・能力を有した監査役選任、取締役会の実効性に関する分析・評価】
当社は、委員長を含め独立社外取締役4名で構成する監査委員会の委員のうち、少なくとも1名については、財務及び会計に関する相当程度の知見を有する者の中から選定するものとし、その趣旨をCGガイドライン第9条において規定しています。 現在は、取締役皆川邦仁氏が、このような監査委員として選定されています。
また、取締役会の実効性に関する分析、評価も年度ベースで実施し、その結果及び行動計画等を開示しています。 この趣旨はCGガイドライン第22条においても規定しており、当社ホームページでも開示しています。

【補充原則4-11-1 取締役会全体としての知識・経験・能力のバランス、多様性及び規模に関する考え方並びに取締役候補者の選任に関する方針・手続】
取締役会は、グローバルに及ぶ当社グループの事業運営を背景に、技能、専門知識や経験等のバックグラウンドが異なる多様な取締役で構成されるものとし、取締役会の機能が効果的・効率的に発揮される適切な員数を維持します。その趣旨は、CGガイドライン第9条に記載しており、「取締役候補の選任基準」を当社ホームページでも開示しています。また、取締役候補の選任にあたっては、この選任基準の合致に加えて、中期経営計画の実行のために、当社が置かれている状況や解決すべき重要課題を踏まえて、指名委員会において新たに取締役候補が有することが重要な経験、専門性をスキルとして定義し、そのスキルへの合致、多様性にも配慮し、全体としてバランスの取れた取締役構成としています。 スキルマトリックスについては、株主総会招集通知においても開示しています。

https://www.nsg.co.jp/~/media/NSG JP/sustainability/images used in sustainability section/corporate governance/PrincipleofReplenishment_4_11_1_2107.pdf

【補充原則4-11-2 取締役の兼任状況】
当社取締役の兼任状況は、当社ホームページで開示しており、また、株主総会招集通知及び有価証券報告書にも記載しています。
https://www.nsg.co.jp/-/media/nsg-jp/sustainability/images-used-in-sustainability-section/corporate-governance/principleofreplenishment_4_11_2_2107.pdf
株主総会招集通知:
https://www.nsg.co.jp/ja-jp/investors/ir-library/shareholders-meeting
有価証券報告書:
https://www.nsg.co.jp/ja-jp/investors/ir-library/securities-reports

【補充原則4-11-3 取締役会全体の実効性についての分析・評価、その結果の概要】
当社は、取締役会並びに指名委員会、監査委員会及び報酬委員会(以下これら三委員会を「各委員会」といいます。)の機能、実効性のさらなる向上に不断に取り組むため、毎年、取締役会全体の実効性を評価することとしています。この趣旨は、CGガイドライン第22条に規定しており、当社ホームページでも開示しています。
https://www.nsg.co.jp/~/media/NSG JP/sustainability/images used in sustainability section/corporate governance/PrincipleofReplenishment_4_11_3_1_1812.pdf

このプロセスにおいては、従前の指摘事項に対する改善計画の進捗状況を確認するとともに、新たに見出された課題については、その改善計

画を策定し、併せて一体化した改善計画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ゆくことを目的としています。
2020年３月期の実施プロセス及び評価結果の概要等は次のとおりです。

［実効性評価のプロセス］
取締役会において従前から継続中の改善計画につき、2020年３月期中における進捗状況を確認しました。取締役会及び各委員会の構成、運営状況、議題設定、審議の状況、役割の方向性等について各取締役からなされた評価及び意見をもとに、取締役会及び各委員会の実効性についての分析及び評価を行いました。このプロセスについては、取締役会議長をリーダーとする独立社外取締役の主導・監督により進めています。

［評価結果概要］
取締役会及び各委員会のいずれにおいても、全体としてその運営は適切適確であり、その実効性は確保されていると評価されました。
一方、2020 年 3 月期が最終年度で目標未達となった中期経営計画・MTP フェーズ 2 の総合評価、次の中期経営計画の策定過程での重要な経営課題の議論深化、また激変した市場環境へのリスク管理対応などについての課題が指摘されました。また新型コロナウイルスの感染の拡大による影響から新中期経営計画の策定が延期されたことを受け、実効性評価プロセスにおいて、取締役会での議論を含めた詳細なアクションプランを策定することは一旦中断し、新中期計画の内容を含め、事業環境の見通し及び目標がさらに明らかになった段階で、改めて議論を深めることとしました。　以上より、2021 年 3 月期に係る取締役会等の実効性について分析及び評価を実施する中で、2022 年３月期を初年度とする新たな中期経営計画（RP24）について、取締役会においてその内容を一層深掘りし、戦略的課題に関する議論、検証の機会をさらに深めてまいります。

【補充原則4-14-2 取締役等に対するトレーニングの方針】
当社では、各取締役の就任時及び必要と考えられる機会に、各人の知見も勘案し、会社法等の関連法令やコーポレート・ガバナンス、重要な経営課題等の説明や情報提供を実施しています。
特に社外取締役に対しては、これらに加え、当社グループやその事業に関する基本情報（事業、歴史、財務、組織、及び主要規程等）についても説明するとともに、サイト見学や事業部門幹部との面談等の機会を随時設けています。
その詳細は、当社ホームページで開示しています。
https://www.nsg.co.jp/~/media/NSG JP/sustainability/images used in sustainability section/corporate governance/PrincipleofReplenishment_4_14_2_1709.pdf

【原則5-1 株主の皆様との建設的な対話に関する方針】
当社グループは、株主・投資家の皆様とのオープンで建設的かつ効果的なコミュニケーションを重視します。
当社グループは、法令を遵守しつつ、通常のコミュニケーションや投資家向けの活動、株主総会といった多くの方法や機会を最大限活用して、株主・投資家の皆様との目的を持った対話を目指します。
その詳細は、当社ホームページで開示しています。
https://www.nsg.co.jp/~/media/NSG JP/sustainability/images used in sustainability section/corporate governance/Principle_5_1_1812.pdf

また、当社のIR活動については、「Ⅲ 株主その他の利害関係者に関する施策の実施状況」中の「2. IRに関する活動状況」に記載しています。

【原則5-2 経営戦略や経営計画の策定・公表】
当社グループは、その経営計画、経営戦略の策定、公表に当たっては、資本コストを十分に勘案の上、中長期の株主価値の増大を図るため、収益計画や資本政策の基本的な方針を示すとともに、当社グループの状況を踏まえ、その重要な経営課題と適切にリンクした収益力・資本効率等に関する目標を提示し、その実現のために必要若しくは有効と考えられる事業ポートフォリオの見直しや経営資源の配分等についても適確且つ明確な説明を行うことを企図します。
当社グループは、グループの使命である「快適な生活空間の創造で、より良い世界を築く」を実現するべく、その進むべき方向性として、中期ビジョン『高付加価値の「ガラス製品とサービス」で社会に貢献するグローバル・ガラスメーカーとなる』ことを新たに掲げました。併せて、外部環境の変化を踏まえ、持続的な成長を目指せる事業体質を構築するため、2022年３月期から2024年3月期までの3年間を期間とする、新中期経営計画「リバイバル計画24（RP24）」を2021年5月13日に公表しました。
中期ビジョンの実現に向けて、ステップⅠ（RP24、2022年３月期～2024年３月期の構造改革期）及びステップⅡ（2025年３月期以降の持続的な成長サイクルの確立期）に分けて施策に取り組みます。RP24期間については構造改革期と位置づけ。収益構造の改革、財務基盤の回復、事業ポートフォリオの転換に集中的に取り組み、抜本的・本質的な施策を完遂することを基本方針としています。
・RP24の主要施策
RP24では、以下の「3つの改革」と「2つの重点施策」を断行し、持続的成長が果たせる強い事業体質を構築します。

「3つの改革」
・コスト構造改革（コスト削減、生産性向上）
・事業構造改革　（高付加価値事業の拡大、新規成長分野の育成、投資・資産効率重視）
・企業風土改革（常に変革に挑戦し、やり抜き結果を出す企業グループであり続ける）
「2つの重点施策」
・財務基盤の回復
・高収益事業へのポートフォリオ転換

・財務目標
当社グループにとって喫緊の課題である、持続可能な財務基盤への回復を期し、毎期の安定的な純利益とフリー・キャッシュ・フローの創出により、自己資本比率10%以上への早期回復を図ります。さらに、中長期的視点で財務基盤の強化についても機動的に検討します。
●営業利益率改善：構造改革・ポートフォリオ転換による稼ぐ力の強化
●投資の選択と集中：設備投資総額の抑制、資産効率と成長性・付加価値性を重視した優先順位づけ
RP24期間の最終年度（2024年３月期）における財務目標は以下のとおりです。
営業利益率*1　８%
純利益*2　　3年累計300億円以上
自己資本比率　10%以上
フリー・キャッシュ・フロー　100億円以上

*1 無形資産償却後営業利益率
*2 親会社の所有者に帰属する当期損益

## 2. 資本構成 更新

| | |
|---|---|
| 外国人株式保有比率 | 20%以上30%未満 |

### 【大株主の状況】 更新

| 氏名又は名称 | 所有株式数(株) | 割合(%) |
|---|---|---|
| 日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口) | 8,992,300 | 9.90 |
| 株式会社日本カストディ銀行(信託口) | 2,897,200 | 3.19 |
| JUNIPER | 1,760,000 | 1.93 |
| 株式会社日本カストディ銀行(信託口5) | 1,555,800 | 1.71 |
| STATE STREET LONDON CARE OF STATE STREET BANK AND TRUST, BOSTON SSBTC A/C UK LONDON BRANCH CLIENTS - UNITED KINGDOM | 1,414,600 | 1.55 |
| BNYM SA/NV FOR BNYM FOR BNY GCM CLIENT ACCOUNTS M LSCB RD | 1,365,561 | 1.50 |
| 株式会社日本カストディ銀行(信託口6) | 1,356,800 | 1.49 |
| 日本板硝子取引先持株会 | 1,327,478 | 1.46 |
| STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234 | 1,225,100 | 1.34 |
| 株式会社日本カストディ銀行(信託口1) | 1,127,300 | 1.24 |

| | |
|---|---|
| 支配株主(親会社を除く)の有無 | ――― |
| 親会社の有無 | なし |

補足説明 更新

① 大株主の状況は、2021年3月31日現在のものです。

② 2021年4月6日付で公衆の縦覧に供されている大量保有報告書(変更報告書)において三井住友トラスト・アセットマネジメント株式会社及びその共同保有者1社が、2021年3月31日現在で、合計9,998,700株を保有している旨が記載されているものの、当社としては、2021年3月31日現在における実質所有株式数の確認ができないため、上記の大株主の状況に含めていません。

③ 2021年3月19日付で公衆の縦覧に供されている大量保有報告書(変更報告書)において野村アセットマネジメント株式会社及びその共同保有者1社が、2021年3月15日現在で、合計4,947,080株を保有している旨が記載されているものの、当社としては、2021年3月31日現在における実質所有株式数の確認ができないため、上記の大株主の状況に含めていません。

## 3. 企業属性

| | |
|---|---|
| 上場取引所及び市場区分 | 東京 第一部 |
| 決算期 | 3月 |
| 業種 | ガラス・土石製品 |
| 直前事業年度末における(連結)従業員数 | 1000人以上 |
| 直前事業年度における(連結)売上高 | 1000億円以上1兆円未満 |
| 直前事業年度末における連結子会社数 | 100社以上300社未満 |

## 4. 支配株主との取引等を行う際における少数株主の保護の方策に関する指針

―――

## 5. その他コーポレート・ガバナンスに重要な影響を与えうる特別な事情

## Ⅱ 経営上の意思決定、執行及び監督に係る経営管理組織その他のコーポレート・ガバナンス体制の状況

### 1. 機関構成・組織運営等に係る事項 更新

| | |
|---|---|
| 組織形態 | 指名委員会等設置会社 |

**【取締役関係】**

| | |
|---|---|
| 定款上の取締役の員数 | 員数の上限を定めていない |
| 定款上の取締役の任期 | 1 年 |
| 取締役会の議長 | 社外取締役 |
| 取締役の人数 | 6名 |

**【社外取締役に関する事項】**

| | |
|---|---|
| 社外取締役の人数 | 5名 |
| 社外取締役のうち独立役員に指定されている人数 | 4名 |

会社との関係(1) 更新

| 氏名 | 属性 | 会社との関係(※) | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | a | b | c | d | e | f | g | h | i | j | K |
| 木本 泰行 | 他の会社の出身者 | | | | | | | | △ | | | |
| ヨーク・ラウパッハ・スミヤ | 学者 | | | | | | | | | | | |
| 石野　博 | 他の会社の出身者 | | | | | | | | △ | △ | | |
| 皆川　邦仁 | 他の会社の出身者 | | | | | | | | | | | |
| 黒井　義博 | 他の会社の出身者 | | | | | | | | | | | |

**※ 会社との関係についての選択項目**
**※ 本人が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「○」、「過去」に該当している場合は「△」**
**※ 近親者が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「●」、「過去」に該当している場合は「▲」**

a　上場会社又はその子会社の業務執行者
b　上場会社の親会社の業務執行者又は非業務執行取締役
c　上場会社の兄弟会社の業務執行者
d　上場会社を主要な取引先とする者又はその業務執行者
e　上場会社の主要な取引先又はその業務執行者
f　上場会社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家、法律専門家
g　上場会社の主要株主（当該主要株主が法人である場合には、当該法人の業務執行者）
h　上場会社の取引先（d、e及びfのいずれにも該当しないもの）の業務執行者（本人のみ）
i　社外役員の相互就任の関係にある先の業務執行者（本人のみ）
j　上場会社が寄付を行っている先の業務執行者（本人のみ）
k　その他

会社との関係(2) 更新

| 氏名 | 所属委員会 | | | 独立役員 | 適合項目に関する補足説明 | 選任の理由 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | 指名委員会 | 報酬委員会 | 監査委員会 | | | |
| 木本　泰行 | ○ | ○ | ○ | ○ | 木本泰行氏は2012年４月から2015年６月までオリンパス株式会社の取締役に就任 されていました。当社と同社の間には営業取引がありますが、当該取引金額は、両社において連結売上高の1%未満です。 | 木本泰行氏は、国際的な大手メーカーの取締役会長として、独立社外取締役が過半数を占める取締役会をリードした経験を有されることに加え、大手金融機関の英国現地法人の社長、取締役会議長として、複数の外国人独立社外取締役を擁する取締役会をリードされた経験も有しておられます。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・金融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、引き続き、ガバナンスの維持・強化、ひいては企業価値の向上に寄与いただけるものと考えています。<br>また、同氏は東京証券取引所の定める社外役員の独立性基準、及び【独立役員関係】に記載の当社が定める独立性基準を満たしていることから、当社社外取締役として、一般株主と利益相反が生じるおそれがないと判断し、独立役員として指定しました。 |
| ヨーク・ラウパッハ・スミヤ | ○ | ○ | ○ | ○ | | ヨーク・ラウパッハ・スミヤ氏は、ビジネスと学術の分野において国際的な経験を有され、現在では日本国内の有力大学の経営学部の教授を務め、主に再生可能エネルギーと地域経済について旺盛な研究活動を実施されています。このような学識経験及びグローバル企業での豊富なマネジメント経験とESGやポートフォリオ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、引き続き、ガバナンスの維持・強化、ひいては企業価値の向上に寄与いただけるものと考えています。<br>また、同氏は東京証券取引所の定める社外役員の独立性基準、及び【独立役員関係】に記載の当社が定める独立性基準を満たしている ことから、当社社外取締役として、一般株主と利益相反が生じるおそれがないと判断し、独立役員として指定しました。 |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 石野　博 | ○ | ○ | ○ | ○ | 石野博氏は、関西ペイント株式会社の代表取締役社長を務められ、現在は同社の相談役に就かれており、当社と同社の間には営業取引関係がありますが、当該取引金額は、両社において連結売上高の1%未満です。また、当社元取締役の吉川恵治氏は、2018年６月に関西ペイント株式会社の社外取締役に就任されていますが、同氏は当社取締役を退任して６年、当社相談役を退任して４年が経過しており、現在では名誉的な役職も含め当社における役職はありません。関西ペイント株式会社は、吉川恵治氏を、製造業界における経営者としての経歴やコーポレートガバナンスに関する知見を評価され社外取締役として選任されたものであり、当社は、当社指名委員会が石野博氏の経営者としての豊富な経験や見識を評価し社外取締役に就任いただいております。それぞれ独立した判断によるものであり、相互就任の関係ではなく、石野博氏の独立性に影響するものではありません。 | 石野博氏は、大手商社において海外業務を担当され、その後、国際的な大手メーカーにおいて代表取締役社長として、同社グループのグローバル戦略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、引き続き、ガバナンスの維持・強化、ひいては企業価値の向上に寄与いただけるものと考 えています。<br>また、同氏は東京証券取引所の定める社外役員の独立性基準、及び【独立役員関係】に記載の当社が定める独立性基準を満たしている ことから、当社社外取締役として、一般株主と利益相反が生じるおそれがないと判断し、独立役員として指定しました。 |
| 皆川　邦仁 | ○ | ○ | ○ | ○ | | 皆川邦仁氏は、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され、現在では金融庁 公認会計士・監査審査会の委員を務められるなど、財務及び監査に関する幅広い見識及び実務経験を有しておられます。このような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、引き続き、ガバナンスの維持・強化、ひいては企業価値の向上に寄与いただけるものと考えています。<br>また、同氏は東京証券取引所の定める社外役員の独立性基準、及び【独立役員関係】に記載の当社が定める独立性基準を満たしている ことから、当社社外取締役として、一般株主と利益相反が生じるおそれがないと判断し、独立役員として指定しました。 |
| 黒井　義博 | | | | | 黒井義博氏は、現在、ジャパン・インダストリアル・ソリューションズ株式会社の顧問であり、当社は、同社を無限責任組合員とするジャパン・インダストリアル・ソリューションズ第弐号投資事業有限責任組合をその当事者の一部としてA種種類株式の引受契約を締結しており、同社は2021年６月30日現在で同株式につき15,000株を保有しています。 | 黒井義博氏は、大手商社において海外子会社社長を務め、その後、大手自動車メーカー、大手自動車部品メーカーにおいて役員として海外事業、IR、リスク管理などの豊富な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リスクマネジメントや事業開発に関する幅広い見識に基づき、当社の経営への助言や執行役等の職務を監督していただくことにより、引き続き、ガバナンスの維持・強化、ひいては企業価値の向上に寄与いただけるものと考 えています。 |

## 【各種委員会】 更新

### 各委員会の委員構成及び議長の属性

| | 全委員（名） | 常勤委員（名） | 社内取締役（名） | 社外取締役（名） | 委員長（議長） |
|---|---|---|---|---|---|
| 指名委員会 | 5 | 0 | 1 | 4 | 社外取締役 |
| 報酬委員会 | 5 | 0 | 1 | 4 | 社外取締役 |
| 監査委員会 | 4 | 0 | 0 | 4 | 社外取締役 |

## 【執行役関係】

更新

| 執行役の人数 | 13名 |
|---|---|

### 兼任状況

| 氏名 | 代表権の有無 | 取締役との兼任の有無 | | | 使用人との兼任の有無 |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | 指名委員 | 報酬委員 | |
| 森 重樹 | あり | あり | ○ | ○ | なし |
| トニー・フラッジリー | なし | なし | × | × | なし |
| 日吉 孝一 | なし | なし | × | × | なし |
| 細沼　宗浩 | なし | なし | × | × | なし |
| 楠瀬 玲子 | なし | なし | × | × | なし |
| 西川　宏 | なし | なし | × | × | なし |
| ロブ・パーセル | なし | なし | × | × | なし |
| フィル・ウィルキンソン | なし | なし | × | × | なし |
| マイク・グリーンナル | なし | なし | × | × | なし |
| 小林 史朗 | なし | なし | × | × | なし |
| 中島　豊 | なし | なし | × | × | なし |
| イアン・スミス | なし | なし | × | × | なし |
| ミレナ・スタニッチ | なし | なし | × | × | なし |

## 【監査体制】

| 監査委員会の職務を補助すべき取締役及び使用人の有無 | あり |
|---|---|

### 当該取締役及び使用人の執行役からの独立性に関する事項

監査委員会の職務を補助するため監査委員会室を設置し、必要とする員数のスタッフを配置します。監査委員会室に所属するスタッフの人事に関する事項については、監査委員会に事前に報告し、同意を求めています。監査委員会室に所属するスタッフの長は、当社グループの執行に関わる役職を兼務せず、監査委員会の指揮命令権にのみ服します。

### 監査委員会、会計監査人、内部監査部門の連携状況

監査委員会は、会計監査人及び内部監査部門と定期及び都度の会合を持ち、監査実施状況等に関し報告を受け、意見交換、情報収集を行っています。

## 【独立役員関係】

| 独立役員の人数 | 4名 |
|---|---|

### その他独立役員に関する事項

当社は、独立社外取締役の独立性を判断するに際し、東京証券取引所が定める社外取締役の独立性基準に加え、以下のとおり、当社グループや当社役員、主要株主との関係性をも加味した独自の社外取締役の独立性基準を設けています。

<当社の社外取締役独立性基準>
当社の社外取締役は、本人又はその近親者が、次のいずれかの項目に該当する場合、独立性に欠けると判断されます。

(1) 社外取締役本人について
a) 当社グループの業務執行取締役、執行役、執行役員、その他の職員・従業員（以下まとめて「業務執行者」）である者、又はあった者。
b) i) 当社の取引先であって、その直近に終了した過去3事業年度のいずれかにおいて、当社から次に掲げる金額の支払いを受領した者（当該取引先が法人等の団体である場合は、その業務執行者。）、若しくは当社グループを主要な取引先とする者、
- 当該取引先のその事業年度の連結売上高の1%を超える金額

又は、

ii) 当社の取引先であって、当社の直近に終了した過去3事業年度のいずれかにおいて、当社に対して、次に掲げる金額の支払いを行った者、若しくは当社グループの主要な取引先である者（当該取引先が法人等の団体である場合は、その業務執行者。）。
- 当社のその事業年度の連結売上高の1%を超える金額

（注）本基準において「主要な取引先」とは、当社グループ及び当該取引先グループの間において、相手方の事業等の意思決定に対して、親子会社・関連会社と同程度の影響を与えうる取引関係を有する者をいう。

c) 当社の会計監査人である公認会計士若しくは監査法人の社員、パートナー若しくは職員・従業員である者、又は最近過去３年間において当社グループの監査業務を実際に担当した者。
d) 当社グループから役員報酬以外に多額の金銭その他の財産（その価額の合計が当社の1事業年度につき1,000万円以上のものをいう。）を得ているコンサルタント、会計専門家又は法律専門家である者（その財産を得ている者が法人、組合等の団体である場合には、その団体に所属する者。）。
e) 当社グループと重大なビジネス上の関係や重大な利害関係を有する者（当該関係を有する者が法人等の団体である場合には、その業務執行者。）。なお、当社の直近に終了した過去3事業年度の平均で年間1,000万円以上の寄付・融資等を当社グループから受領した事実は、重大な利害関係に当たるものとする。
f) 他の企業、組織への関わりにおいて、相互に役員を派遣するなど、当社の取締役又は執行役と重大な関係がある者。
g) 実質的に当社の議決権の10%以上の株式を保有する株主である者（当該株主が法人等の団体である場合は、その業務執行者である者又は最近過去５年間においてあった者。）。
h) 当社の直近に終了した過去3事業年度のいずれかにおいて、上記d）、e)、又はf) のいずれかに該当していた者。

(2) 社外取締役の近親者（配偶者、二親等内の親族又は同居の親族）について
a) 当社グループの業務執行取締役、執行役、執行役員、その他の幹部職員・従業員（以下まとめて「経営幹部」）である者、又は最近過去５年間においてあった者。
b) i)　当社の取引先であって、その直近に終了した過去３事業年度のいずれかにおいて、当社から次に掲げる金額の支払いを受領した者（当該取引先が法人等の団体である場合は、その経営幹部。）、若しくは当社グループを主要な取引先とする者、
- 当該取引先のその事業年度の連結売上高の1%を超える金額
又は、
ii)　当社の取引先であって、当社の直近に終了した過去3事業年度のいずれかにおいて、当社に対して、次に掲げる金額の支払いを行った者、若しくは当社グループの主要な取引先である者（当該取引先が法人等の団体である場合は、その経営幹部。）。
- 当社のその事業年度の連結売上高の１%を超える金額
c) 当社の会計監査人である公認会計士若しくは監査法人の社員、パートナー若しくは経営幹部である者、又は最近過去３年間において当社グループの監査業務を実際に担当した者。
d) 当社グループから役員報酬以外に多額の金銭その他の財産（その価額の合計が当社の1事業年度につき1,000万円以上のものをいう。）を得ているコンサルタント、会計専門家又は法律専門家である者（その財産を得ている者が法人、組合等の団体である場合は、当該団体に所属するパートナー、アソシエイト、経営幹部。）。
e) 当社グループと重大なビジネス上の関係や重大な利害関係を有する者（当該関係を有する者が法人等の団体である場合には、その経営幹部。）。なお、当社の直近に終了した過去3事業年度の平均で年間1,000万円以上の寄付・融資等を当社グループから受領した事実は、重大な利害関係に当たるものとする。
f) 実質的に当社の議決権の10%以上の株式を保有する株主である者（当該株主が法人等の団体の場合は、その経営幹部。）。
g) 当社の直近に終了した過去3事業年度のいずれかにおいて、上記d） 又はe） のいずれかに該当していた者。

なお、当社は独立役員の資格を充たす社外取締役全員を独立役員に指定しています。

## 【インセンティブ関係】更新

| | |
|---|---|
| 取締役・執行役へのインセンティブ付与に関する施策の実施状況 | 業績連動型報酬制度、ストックオプション制度、その他 |

### 該当項目に関する補足説明

業績連動報酬についての詳細は、以下の「報酬の額又はその算定方法の決定方針の開示内容」における「年度業績連動報酬（賞与）制度」及び「長期インセンティブ報酬プラン」に関する記載をご参照ください。また、2020年５月、日本の任用条件下にある執行役を対象とする譲渡制限付株式報酬制度を導入しています。

| | |
|---|---|
| ストックオプションの付与対象者 | 執行役 |

### 該当項目に関する補足説明

日本の任用条件下にある執行役です。譲渡制限付株式報酬制度導入に伴い、新規発行は行っておりません。

## 【取締役・執行役報酬関係】

| | |
|---|---|
| （個別の取締役報酬の）開示状況 | 一部の者だけ個別開示 |
| （個別の執行役報酬の）開示状況 | 一部の者だけ個別開示 |

### 該当項目に関する補足説明

【開示状況】
取締役及び執行役の報酬等の額
① 当該事業年度における業績連動報酬に係る業績指標の目標及び実績
A. 2021年３月期における年度業績連動報酬（年度賞与）

取締役及び執行役の報酬方針に沿って、当社は年度業績報酬を運用しています。

2021年３月期においては、新型コロナウイルス感染拡大による事業と市場への影響により、現実的な年度賞与の目標設定が非常に困難であったため、例外的な対応として2021年３月期の年度末に重要なマイルストーンの到達及び成果を検証し、適切な支払いレベルを決定することとしました。そのうち成果としては、最優先事項である従業員の健康と安全、キャッシュの創出及び管理、将来に向けたビジネス構造の変革という3つの重要な領域に焦点を当てています。

報酬委員会での議論の結果、2021年３月期において3つの重要指標のそれぞれに対して進展が見られたものの全執行役に対して当事業年度における年度賞与による支払いはありません。

B. 2021年３月期を最終年度とする3事業年度に係る長期インセンティブ報酬プラン（LTIP）

（A）業績指標とその目標・実績

| 指標 | 比率 | エントリー値 | 実績 | 最大値に対する達成率 |
|---|---|---|---|---|
| 当該評価期間中（2018 年 4 月から 2021 年 3 月）における1株当たり利益の累積総額（注） | 50% | 468 円 | エントリー値未達 | 0% |
| 2021 年 3 月末時点の売上高営業利益率 | 50% | 7.3% | エントリー値未達 | 0% |

（注）１株当たり利益の累計総額に使用される純利益は、優先配当金相当額の控除等の調整後のレベルとなります。

（B）仕組み

・ 各指標には、業績の最低限の水準を満たしていることを確実とするためのエントリー値、適切なストレッチを加えた支払いレベルの上限を定める最大値が設定されています。各業績指標のエントリー値が達成されない場合、当該業績指標に対する達成率は0%となります。

（C）支払いレベル

・ 2021年３月期を最終年度とする長期インセンティブ報酬プラン（LTIP）における各業績指標のエントリー値は共に未達となりました。その結果、全執行役に対して長期インセンティブ報酬プラン（LTIP）による支払いはありません。

② 当社により支払われる取締役及び執行役の報酬等の額

当社により支払われる2021年３月期の事業年度に係る報酬等の額及び当社から当事業年度中に支払われた、又は当社から支払われる見込みの額が明らかになった報酬等の額は、下記表のとおりとなります。

| 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 | | | 合計 |
| | | | 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） | 8 | 78 | － | － | － | － | － | － | 78 |
| 執行役 | 10 | 290 | 0 | 0 | 0 | 52 | 20 | 72 | 362 |

注

(1)上記表が対象とする執行役を兼務しない取締役に対する報酬等の額は、木本泰行、山﨑敏邦、ヨーク・ラウパッハ・スミヤ、皆川邦仁、石野博、黒井義博、ギュンター・ツォーン及び松﨑正年の各氏に対するものです。

(2)上記表が対象とする執行役に対する報酬等の額は、森重樹、諸岡賢一、日吉孝一、石野聡、西川宏、楠瀬玲子、細沼宗浩、小林史朗、中島豊及び岸本浩に対するものです。

(3)当社により支払われる上記表の報酬等の他に、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がありますが、これらについては後述③に記載の通りとなります。

(4)上記表中の額は取締役及び執行役の在任期間に関するものです。

(5)上表の取締役及び執行役には、2021年３月期の期間中に退任した者を含みます。

(6)上表の取締役及び執行役には、2021年３月期の期間中に就任した者を含みます。

(7)執行役に対する基本報酬等には、執行役に対する基本報酬と一部執行役の退任にかかる一時金等を含みます。

(8)上記表の業績連動報酬について、年度賞与は、2021年3月期に係るもの、及び長期インセンティブ報酬については、2018年４月から2021年３月までの3事業年度に係るものです。

(9)執行役についての株式報酬は、８名の執行役に対して総数133,000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。

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

③ 子会社により支払われる執行役の報酬等の額

| 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 | | | 合計 |
| | | | 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 | 10 | 352 | 0 | 0 | 0 | － | 30 | 30 | 382 |

注

(1)上記表は、クレメンス・ミラー、トニー・フラッジリー、ヨヘン・セトルマイヤー、フィル・ウィルキンソン、ロブ・パーセル、ティム・ボラス、マイク・グリーンナル、ジョン・マーサー、イアン・スミス及びミレナ・スタニッチに対し、各人と直接の任用関係のある当社の子会社から支払われる報酬等の額に関するものです。当社は、このような報酬等についてはこれらの執行役に対して直接の支払いはしていません。 ただし、これらについては、いずれも当社の報酬委員会において確認し、承認をしています。

(2)上記表中の額は執行役の在任期間に関するものです。

(3)上表の執行役には、2021年3月期の期間中に退任した者を含みます
(4)上表の執行役には、2021年3月期の期間中に就任した者を含みます。
(5)基本報酬等には、執行役に対する基本報酬と一部執行役に対する手当を含みます。
(6)上記表の業績連動報酬について、年度賞与は、2021年3月期に係るもの、及び長期インセンティブ報酬については、2018年4月から2021年3月までの3事業年度に係るものです。
(7)「その他」は、年金拠出金、医療・健康保険、及び自動車に係る費用等を含みます。
(8)2020年12月31日をもって退任したクレメンス・ミラー及びヨヘン・セトルマイヤーに対して、彼らが居住する現地の労働慣習に従い、当社執行役就任前に現地子会社との間で締結された任用契約の内容に基づき、上記表とは別に退職後一定の金額が年金として支給されます。
(9) 英ポンド建て及びユーロ建ての支払いについては、それぞれ当事業年度の平均為替レートである1ポンド当たり139.0円、1ユーロ当たり124.11円で円換算しています。

| 報酬の額又はその算定方法の決定方針の有無 | あり |
|---|---|

## 報酬の額又はその算定方法の決定方針の開示内容 更新

① 報酬等の決定にかかる組織及び責任
当社は、指名委員会等設置会社として報酬委員会を設置しています。委員自身の報酬等に関する事項が議論される場合には、当該委員は出席できません。

| | |
|---|---|
| 役割 | 報酬委員会は、取締役及び執行役の報酬等の決定に関する方針、並びに取締役及び執行役の個人別の報酬等の内容を決定します。 また、取締役及び執行役以外の当社グループの上級幹部の報酬の方針及び内容について、以下の③で掲げる方針に則り、代表執行役社長兼 CEO に対し、推薦又は助言することができます。 |
| 構成 | ・独立社外取締役4名及び取締役 代表執行役社長兼 CEO 1 名で構成されます。<br>・独立社外取締役であるヨーク・ラウパッハ・スミヤ氏が委員長を務めます。 |
| 事務局 | 人事部 |
| 法務アドバイザー | 法務部 |

② 報酬決定過程における報酬委員会の活動内容
・2021年3月期においては、同委員会は6回開催され、各回に委員の全員が出席し、出席率は100%でした。個別の基本報酬額、インセンティブ報酬(業績連動報酬)に係る指標、支給額の決定方法及び前期の指標の達成度に基づく支払額を決議しました。また、日本における任用条件において選任している執行役については、従来、退職慰労金廃止に伴い導入して参りましたストックオプションに代り、2020年5月の報酬委員会の決定により、同様の目的において、ベンチマークデータも活用し、同等レベルの株式報酬を提供するものとして新たに譲渡制限付株式を付与することとしており、これに基づき、該当する執行役の各々に対する譲渡制限付株式の割当数を決定しています。
・報酬委員会は、2021年3月期に係る取締役・執行役の個人別の報酬等の内容について、各々下記③、④に詳細を示しました報酬についての基本方針に合致していることを確認の上、最終的に承認しています。

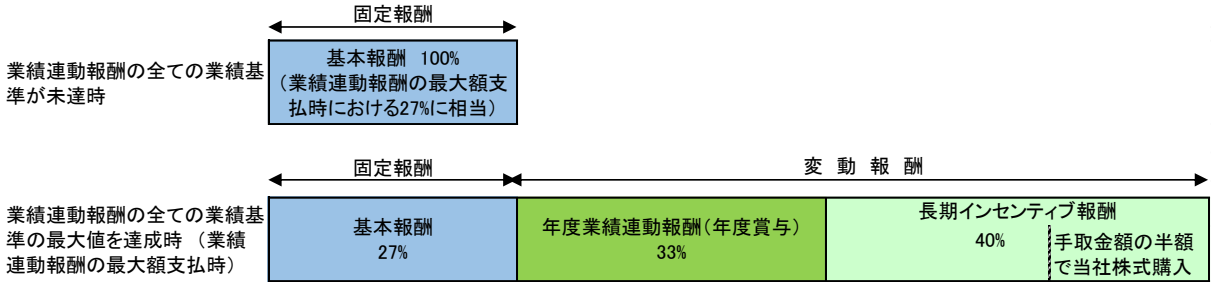
③ 執行役の報酬等の決定に関する方針
A. 報酬制度及び報酬割合
執行役に対する報酬は、主に基本報酬、年度業績連動報酬(年度賞与)及び長期インセンティブ報酬からなります。
当社グループはグループ全体でマネジメントグレードを導入しており、世界的に認知されている職務評価方法であるHAYマネジメントグレード方式を使用してグループ共通尺度で職務を評価し、マネジメントグレードを決定します。マネジメントグレードは年度賞与及び長期インセンティブプランの対象者の最大支払いレベルを設定します。
(A)報酬制度

| | | | |
|---|---|---|---|
| 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。<br>・個々の基本報酬及びインセンティブ報酬がグループの業績や株主利益と整合性を保ち、個々人の業務における責任と成果が反映されるようにすること。 | | |
| 構成及び内容 | 固定報酬 | 基本報酬 | ・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<br>・適切な市場相場の決定にあたっては、売上高及び時価総額並びに国際化の複雑さ及び広がりといった事情を考慮<br>・報酬内容の見直しにあたっては、個々人の役割の範囲、責任及び業績、会社業績の目標及び計画に対する進捗度、並びに他の管理職の昇給予定を考慮 |
| | 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<br>・中期経営計画と整合<br>・支払水準:マネジメントグレードに応じて、基本報酬の 0%～125% |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | 長期インセンティブ報酬 | ・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<br>・年1回の策定<br>・支払水準：マネジメントグレードに応じて、基本報酬の 0%～150%<br>・株主価値の向上に向けた動機付け及び執行役と株主の皆様との更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）<br>・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%）<br>・マルス（権利付与後権利確定前の減額）及びクローバック（権利確定後の返還）条項を含む。発動要件にはインセンティブ額の根拠となる業績の虚偽や誤り、相当程度の違法行為、又はグループ倫理規範に対する重大な違反を含んでおり、当社グループはそれら発動要件の1つが発生した場合にこれらの条項を行使することが可能 |
| | 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数名の執行役に対し、譲渡制限付株式を、年に1度付与 |

（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。

＜CEOの報酬支給割合＞




注：上表のとおり、割合の算定にあたっては、基本報酬、年度業績連動報酬及び長期インセンティブ報酬から割合が算定され、上記のいずれにもあてはまらない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。

B. 2022 年3月期・年度業績連動報酬（年度賞与）

（A）グループ業績指標及び評価ウエイト

| 指標 | 比率 |
|---|---|
| 営業利益 | 50% |
| フリー・キャッシュ・フロー | 50% |

（B）当該指標を選定した理由

| 指標 | 選定理由 |
|---|---|
| 営業利益 | 年度予算のうちでもとくに重要な項目であるグループ全般の営業利益及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 |
| フリーキャッシュフロー | |

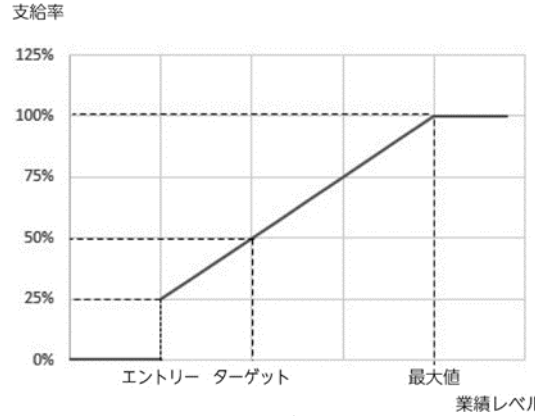
（C）報酬額の決定方法

・年度賞与支給額＝支払上限額×業績指標の達成率

・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

- ゲート値未達の場合は、年度賞与の支給なし
- ゲート値を達成した場合、各業績指標の達成率に基づき年度賞与の支払いを実施

・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」）を設定し、さらに適切なストレッチを適用させた目標値及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




業績指標の達成率＝グループ営業利益指標の支給率x50%＋グループフリーキャッシュフロー指標の支給率x50%

C.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、並びに評価ウエイト

・2020年３月期に稼働したプラン（対象年度：2020年３月期、2021年３月期、2022年３月期）

・2021年３月期に稼働したプラン（対象年度：2022年３月期、2023年３月期）

＊ 2021年３月期に稼働したプランについてのみ、新型コロナウイルスのパンデミックのビジネスへの影響を起因とした財務指標の不確実性によりプランから2021年３月期の業績を取り除きます。これにより2021年３月期に稼働したプランは、２年間のみの業績を用いた指標となります。

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

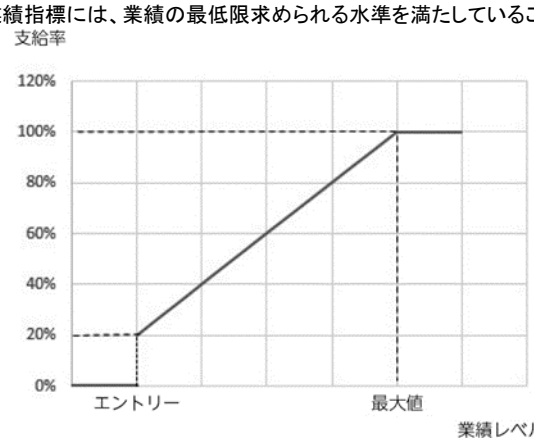
（B）当該指標を選定した理由

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

（C）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×業績指標達成率×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とするためのエントリー値、適切なストレッチを加えた最大値を設定




業績指標の達成率＝「1株当たり利益の累積総額」指標の支給率 x 50%＋「売上高営業利益率」指標の支給率 x 50%

・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。

④　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<br>・そのような役割を果たすために必要な能力及び経験を備えた人材を確保できるようにすること |
| 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＊ |
| 構成及び内容 | ・基本報酬のみ<br>・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<br>・取締役会議長又は他のいずれかの委員会の委員長を担う場合、追加の報酬を受領する |

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

【社外取締役のサポート体制】

当社は、取締役会、指名委員会、監査委員会及び報酬委員会にそれぞれ事務局を設置しており、その事務局が、社外取締役をサポートします。各事務局スタッフは、社外取締役に対し資料の事前配布や説明を行い、その他の活動を補佐し、取締役会や各委員会において社外取締役がより実質的で活発な議論をできるよう活動しています。

【代表取締役社長等を退任した者の状況】

元代表取締役社長等である相談役・顧問等の氏名等

| 氏名 | 役職・地位 | 業務内容 | 勤務形態・条件（常勤・非常勤、報酬有無等） | 社長等退任日 | 任期 |
|---|---|---|---|---|---|
| 出原洋三 | 名誉顧問 | 業界団体への参加を含む財界活動等の対外活動（経営に非関与） | 勤務形態：非常勤<br>報酬の有無： 無 | 2010年6月29日 | 1年。ただし毎年更新の要否を判断する。 |
| 藤本勝司 | 名誉顧問 | 業界団体への参加を含む財界活動等の対外活動（経営に非関与） | 勤務形態：非常勤<br>報酬の有無： 無 | 2013年6月27日 | 1年。ただし毎年更新の要否を判断する。 |

| 元代表取締役社長等である相談役・顧問等の合計人数 | 2名 |
|---|---|

その他の事項

当社には相談役の制度はありません。

名誉顧問は、社長兼CEOの要請に基づき業界団体への参加を含む財界活動等の対外活動に従事します。執行にかかわる会議体に出席することはなく、経営に関わる情報へのアクセス権限も付与されておらず、経営上のいかなる意思決定にも関与いたしません。

2018年、相談役制度を廃止するとともに、名誉顧問制度を改定しました。今後、社長・会長経験者について、社長兼CEOが必要と判断する場合に限り、名誉顧問とすることがあります。また、名誉顧問の選解任、報酬、制度全般について、社外取締役が関与することとしています。

なお、上記名誉顧問への報酬の支払いはありません。

## 2. 業務執行、監査・監督、指名、報酬決定等の機能に係る事項（現状のコーポレート・ガバナンス体制の概要） 更新

① 当社の機関

【機関の構成】

当社は、2008年6月27日に監査役設置会社から委員会設置会社（現在の指名委員会等設置会社）に移行しました。現在、会社の機関として、取締役会、独立社外取締役4名がメンバーであり、かつ委員総数の過半数を構成する指名委員会、報酬委員会、並びに独立社外取締役4名のみから構成される監査委員会の三委員会とともに、取締役会で選任される執行役、執行役を中心に構成される経営会議、グループサステナビリティ委員会及び戦略的リスク委員会を設置しています。

【取締役会】

取締役会は、現在6名の取締役（うち5名は社外取締役）から成り、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重要な経営の意思決定、及び執行役等の職務の執行の監督を行います。取締役会議長は、独立社外取締役の木本泰行氏です。

カンパニーセクレタリー部門が、事務局として取締役会の職務を補佐します。取締役会は、2021年3月期において、15回開催されました。取締役全員がすべての取締役会に出席し、出席率は100%でした。

主な検討事項として、2022年3月期から開始される新中期経営計画の策定に向けた検討を通じて、重要な経営課題(財務・人事・事業ポートフォリオ・成長戦略、等)について議論を深めました。また、新型コロナウイルス感染拡大に伴う需要環境の変動への対応等についても随時適切・適確に報告を受け、取締役会として監督機能を果たしています。

【業務執行機関】

13名の執行役が業務執行を担当します。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。

経営会議は、執行役常務以上の役付執行役及び主要な事業及びファンクションを統括するその他の執行役並びに経営企画統括部長を常任メンバーとして構成され、取締役会において策定される方針及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、当社グループの経営を指導し、かつその実施状況を監視します。経営企画部が、事務局として経営会議の職務を補佐します。

サステナビリティ委員会は、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を目的としています。同委員会は、CEO、CFO（最高財務責任者）、CLO(最高法務責任者)、CHRO(最高人事責任者)、サステナビリティ部統括部長、及び関連グループファンクション部門長、事業部門長により構成され、CEO又はその指名した者が議長を務めます。

戦略的リスク委員会は、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、戦略及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及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に資することを目的としています。同委員会は、CEO、CFO、CLO 兼 CRO(最高リスク責任者)、CHRO、及び関連グループファンクション部門長、事業部門長により構成され、CROが議長を務めます。

【指名委員会】

指名委員会は、株主総会に提出する取締役の選任及び解任に関する議案の内容を決定するとともに、執行役候補者にかかる推薦又は助言を行います。同委員会は、独立社外取締役の石野博氏を委員長とし、委員長を含め5名の取締役（うち4名は独立社外取締役）で構成されます。人事部門が、事務局として同委員会の職務を補佐します。また、法務部門のメンバーが、法務関連事項についての内部法務アドバイザーを務めます。同委員会は、2021年3月期において、10回開催されました。委員全員がすべての委員会に出席し、出席率は100%でした。

主な検討事項として、経営体制の充実に向けた執行役の選任、取締役兼執行役を含む主要上級幹部の後継者計画や育成計画の充実についての議論を深めました。

【監査委員会】
監査委員会は、取締役及び執行役の職務の執行の監査及び監査報告の作成、並びに株主総会に提出する会計監査人の選任及び解任並びに 会計監査人を再任しないことに関する議案の内容を決定します。同委員会は、独立社外取締役の皆川邦仁氏を委員長とし、委員長を含め4名の独立社外取締役で構成されます。皆川邦仁氏は、国際的な大手メーカーにおいて常務執行役員（経理担当）や監査役を歴任し、また 現在は金融庁 公認会計士・監査審査会の委員を務めており、財務及び会計に関する相当程度の知見を有する者です。同委員会の職務を補佐するため、監査委員会室を設置しています。同委員会は、2021年３月期において、11回開催されました。委員全員がすべての委員会に出席し、出席率は100%でした。
主な検討事項として、執行役等の職務執行の適法性や妥当性、内部統制システムの整備・運用の状況、監査の方法と結果の相当性を含む会計監査人の職務遂行の状況等について、確認・検証を行いました。新型コロナウイルス感染症の影響が依然として続くなか、オンラインシステムを活用したリモートによる監査の実施等を通じて、監査委員会監査の実効性の確保に努めました。

【報酬委員会】
報酬委員会は、取締役及び執行役の報酬等の決定に関する方針、並びに取締役及び執行役の個人別の報酬等の内容を決定します。同委員会は、独立社外取締役のヨーク・ラウパッハ・スミヤ氏を委員長とし、委員長を含め5名の取締役（うち4名は独立社外取締役）で構成されます。人事部門が、事務局とし て同委員会の職務を補佐します。また、法務部門のメンバーが、法務関連事項についての内部法務アドバイザーを務めます。同委員会は、2021年3月期において、6回開催されました。委員全員がすべての委員会に出席し、出席率は100%でした。
主な検討事項として、新型コロナウイルス感染拡大の影響を踏まえた基本報酬やインセンティブ報酬の扱いについて議論し、また株式報酬制度の見直しを行い、退職給付制度の一環としての譲渡制限付株式報酬の導入を決議しました。

② 監査体制等
【内部統制、内部監査】
当社グループの内部監査部門は、グループベースで内部監査を実施しており、従事する者は18名です。内部監査部門は、会社法第416条第１項第1号ロ及びホに掲げる事項に関する当社取締役会決議の内容並びに当該決議に基づき整備されている体制（内部統制システム）の下、年度監査計画に基づき、監査委員会、会計監査人とも定期的に会合を持つなどして連携を取りながら、事業所往査等を通じて、グループベースで内部監査を実施しています。また、内部監査部門以外の内部統制所管部門も、監査委員会と定期及び都度の会合を持ち、意見交換及び必要な連携を 行い、監査の実効性を高めています。

【監査委員会による監査】
監査委員会は、委員4名全員が独立社外取締役であり、財務・会計に関する相当程度の知見を有する取締役のうち皆川邦仁氏が委員長を務めています。監査委員会は、内部統制システムの整備及び運用の状況を定期的に監視及び検証するとともに、同委員会で定めた監査方針、監査計画に従い、専任の監査委員会室の補佐も得ながら、執行役等との面談、経営会議等の社内重要会議への出席、当社及び主要な子会社等の業務や財産の状況の調 査等を実施しています。また、監査委員会は、会計監査人及び内部監査部門と定期及び都度の会合を持ち、監査実施状況等に関し報告を受け、意見交換、情報収集を行っています。

【会計監査】
当社はEY新日本有限責任監査法人との間で監査契約を締結し、会計監査を受けています。2021年3月期において当社の会計監査業務を執行した公認会計士は、宮川朋弘氏、安藤隆之氏及び馬野隆一郎氏です。同監査法人は、業務執行社員について当社の会計監査に一定期間を超えて関与することのないよう措置を取っており、当社に対する継続監査年数は前述の3名とも法令等が定める一定年数以内となっています。監査業務にかかる補助者は、公認会計士6名、その他27名です。

③ リスクマネジメント
リスクマネジメントに関しては、上述のとおり、戦略的リスク委員会を設立しています。同委員会は、全社的リスクマネジメント・フレームワークを定め、グループのリスクマネジメント・プロセスを推進し調整する責任を持ちます。具体的には、リスクマネジメントに関するポリシー及びプロシージャーを作成し、また、グループの目標を阻害する戦略上重大なリスクを含めたリスクの識別、評価、対応の方針を決定します。 SBU及びファンクションは、これらを実行する責任を負い、また、その実施状況についても戦略的リスク委員会がモニタリングすることで、リスクマネジメントの実効性の向上に努めています。 内部監査部門は、戦略的リスク委員会が策定したリスク管理の方針、フレームワーク及びプロセスを独立した立場で監査し、不備があれば指摘するなど、その実効性を保証するための活動を実施しています。さらに、監査委員会が内部監査部門と連携し、グループの中長期の持続的成長の観点から、戦略的リスク委員会の活動内容を含めた、グループ全体のリスクマネジメントの実効性をモニタリングしています。 このようなリスクマネジメントの一連のプロセスにおいて、戦略的リスク委員会の職務が適切に実施されることを確実にするため、CROが選定されます。

④ 倫理・コンプライアンス
当社は、当社グループ全体におけるコンプライアンスを確実なものとするべく、グループ倫理・コンプライアンス部を設置しています。同部は、内部統制システムの下、当社グループにおける総合的な倫理・コンプライアンスマネジメントの策定、実施及び管理等を行い、重要事項については、監査委員会に対して、直接の報告義務を負います。

⑤ 社外取締役に関する事項
【当社からの独立性】
4名の社外取締役を、東京証券取引所が定める独立役員として指定し、東京証券取引所へその旨を届け出ています。また、当社は、東京証券取引所が定める社外取締役の独立性基準に加え、【独立役員関係】に記載のとおり、当社グループや当社役員、当社の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4名の独立社外取締役は、当該独立性基準を満たしています。

【社外取締役による監督と、その他の監査との相互連携等】
社外取締役は、上述のとおり、各種の社内重要会議への出席の他、会計監査人や内部統制所管部門、内部監査部門との相互連携を通じて、情報収集や意見交換を行っており、その成果を踏まえつつ、取締役会を通じて、執行役及び取締役の職務の執行を監督しています。

【責任限定契約の内容の概要】
当社は、会社法第427条第１項及び当社定款の定めに基づき、各社外取締役との間において、会社法第423条第１項の損害賠償責任について、各社外取締役がその職務を行うにつき善意でかつ重大な過失がないときには、同法第425条第１項各号に定める金額の合計額を限度として損害を賠償

する責任を負うものとする旨の契約を締結しています。

## 3. 現状のコーポレート・ガバナンス体制を選択している理由

【指名委員会等設置会社制度を採用している理由】

当社は、執行と監督の分離を促進し、経営の透明性を高め、コーポレート・ガバナンスのレベルを向上させ、ひいては株主の皆様に一層信頼いただける体制として、指名委員会等設置会社制度を採用しています。

【社外取締役の当社における役割及び機能】

独立社外取締役である木本泰行氏は、取締役会議長を務めるとともに、指名委員会、報酬委員会及び監査委員会には委員として、それぞれ就任され、取締役会及び各委員会を通じて、その経営者としての豊富な経験と幅広い見識に基づき、独立した客観的な立場から、執行役等の職務を監督していただくことにより、ガバナンスの維持・強化、ひいては企業価値の向上に寄与いただけるものと考えています。

独立社外取締役であるヨーク・ラウパッハ・スミヤ氏は、報酬委員会には委員長として、監査委員会及び指名委員会には委員として就任され、取締役会及び各委員会を通じて、その学識経験者と経営者としての豊富な経験と幅広い見識に基づき、独立した客観的な立場から、執行役等の職務を監督していただくことにより、ガバナンスの維持・強化、ひいては企業価値の向上に寄与いただけるものと考えています。

独立社外取締役である石野博氏は、指名委員会には委員長として、監査委員会及び報酬委員会に委員として、それぞれ就任され、取締役会及び各委員会を通じて、その経営者としての豊富な経験と幅広い見識に基づき、独立した客観的な立場から、執行役等の職務を監督していただくことにより、ガバナンスの維持・強化、ひいては企業価値の向上に寄与いただけるものと考えています。

独立社外取締役である皆川邦仁氏は、監査委員会には委員長として、、指名委員会及び報酬委員会に委員として、それぞれ就任され、取締役会及び各委員会を通じて、その経営者としての豊富な経験と幅広い見識に基づき、独立した客観的な立場から、執行役等の職務を監督していただくことにより、ガバナンスの維持・強化、ひいては企業価値の向上に寄与いただけるものと考えています。

こうした独立性を有する社外取締役の存在及びこれらの独立役員が取締役会議長及び各委員会の委員長を務めることは、経営の透明性、ひいてはコーポレート・ガバナンスの一層の向上に資するものと考えています。

社外取締役である黒井義博氏は、当社が定める独立性基準の一部を満たさないことから独立役員にはあたらず、各委員会の委員にも就任していませんが、同氏は、これまで複数の会社の役員として企業経営に携わってきた経験を有しておられ、取締役会を通じて、その豊富な経験と幅広い見識に基づき、執行役等の職務を監督していただくことにより、ガバナンスの維持・強化、ひいては企業価値の向上に寄与いただけるものと考えています。

## Ⅲ 株主その他の利害関係者に関する施策の実施状況 更新

### 1. 株主総会の活性化及び議決権行使の円滑化に向けての取組み状況

| | 補足説明 |
|---|---|
| 株主総会招集通知の早期発送 | 定時株主総会の開催日の3週間前に発送しています。<br>さらに、東京証券取引所及び議決権電子行使プラットフォームへのファイリング並びに当社ホームページへの掲載により、定時株主総会の開催日の4週間前までに、招集通知を公表しています。 |
| 電磁的方法による議決権の行使 | 会社が指定する議決権行使サイトを利用することで、インターネットにより議決権を行使することができます。 |
| 議決権電子行使プラットフォームへの参加その他機関投資家の議決権行使環境向上に向けた取組み | ICJが運営する機関投資家向け議決権電子行使プラットフォームに参加しています。 |
| 招集通知(要約)の英文での提供 | 東京証券取引所及び上記プラットフォームへのファイリング並びに当社ホームページへの掲載により、定時株主総会の開催日の4週間前までに、英文招集通知(監査報告を除き、全文- 含 事業報告、連・単計算書類)を公表しています。 |
| その他 | EDINETを通じた臨時報告書の提出(日本語のみ)によるもののほか、当社ホームページに株主総会の決議結果、議決権行使結果を掲載(日本語及び英語)しています。 |

### 2. IRに関する活動状況

| | 補足説明 | 代表者自身による説明の有無 |
|---|---|---|
| ディスクロージャーポリシーの作成・公表 | 当社ホームページにおいて開示しています。<br>(ご参考)https://www.nsg.co.jp/ja-jp/investors/contact/ir-policy | |
| 個人投資家向けに定期的説明会を開催 | 定期的説明会は行っていませんが、当社ホームページに「個人投資家の皆様へ」というセクションを設け、個人投資家向けの情報を掲載しています。 | なし |
| アナリスト・機関投資家向けに定期的説明会を開催 | 原則、第2四半期(10～11月)及び本決算(5月)発表時においてアナリストや機関投資家向けに説明会を開催 しており、毎回数十名前後が参加しています。第1四半期(7～8月)及び第3四半期決算(1～2月)においても、テレフォンカンファレンスを開催しています。なお経営戦略説明 や個別事業説明のため、これらとは別に機関投資家・アナリスト向け説明会を開催しています。(2021年7月時点ではコロナウイルス感染防止のため、第2四半期及び本決算の説明会もテレフォンカンファレンスで開催しています。) | あり |
| 海外投資家向けに定期的説明会を開催 | 原則として、年に2～3回、欧州・北米・アジア(香港、シンガポール)等において、海外投資家向けの説明会を開催しています。(2021年7月時点ではコロナウイルス感染防止のため、訪問しての説明会は中断しています。) | あり |
| IR資料のホームページ掲載 | 決算情報、適時開示資料(決算情報以外)、有価証券報告書・四半期報告書、決算説明会資料(毎四半期)、株主通信(「株主の皆様へ」)、株主総会招集通知・決議結果、コーポレート・ガバナンスの状況、統合報告書(財務データ、サステナビリティ・データブックを含む)、投資家向け会社紹介資料(「Introduction to NSG」)等を掲載しています。<br>https://www.nsg.co.jp/ja-jp/investors/ir-library | |
| IRに関する部署(担当者)の設置 | IR・広報部(部長:西江佐千由)がIRを担当しています。 | |
| その他 | 当社ホームページに個人投資家向け会社紹介、IRスケジュール、株価情報 等を掲載しています。また、ご希望者には「IRニュースメール配信サービス」を提供しています。 | |

## 3. ステークホルダーの立場の尊重に係る取組み状況

| | 補足説明 |
|---|---|
| 社内規程等によりステークホルダーの立場の尊重について規定 | NSGグループコーポレートガバナンス・ガイドラインにおいて、従業員、顧客、サプライヤー、ビジネスパートナー、地域社会など多方面にわたるステークホルダーとの良好な関係構築について規定しています。さらに、このガイドラインの下、サステナビリティ・ポリシーその他の社内規程において、より具体的な関係について言及しています。 |
| 環境保全活動、CSR活動等の実施 | 当社は、NSGグループ倫理規範、サステナビリティ・ポリシー等を制定し、環境保全活動、その他のサステナビリティ活動を積極的に推進しています。CEO又はその指名する者が議長を務めるグループサステナビリティ委員会が、サステナビリティ推進のための取組みを管理、調整、モニタリングしています。取締役会において、環境、安全、エネルギー・CO2削減、持続可能な高付加価値製品開発、調達・輸送責任、社員などの分野で、当社グループが達成するべき明確な目標を決定し、それぞれの目標に対する進捗を統合報告書(財務データ、サステナビリティ・データブックを含む)、当社ホームページにおいて、開示しています。 |
| ステークホルダーに対する情報提供に係る方針等の策定 | NSGグループコーポレートガバナンス・ガイドライン、株主の皆様との建設的な対話に関する方針、サステナビリティ・ポリシー、IR基本方針を制定しており、当社ホームページにおいて開示しています。 |
| その他 | 【従業員の多様性について】<br>当社グループはグローバルな企業グループです。多国籍な経営陣を擁し、従業員の80%以上は日本国外で働いています。当社グループでは多様化に対応した従業員採用を行っています。多種多様な国籍、スキル、資格、経験などが当社グループの事業に与えるメリットは非常に大きいと考えています。なお、当社グループにおける女性管理職比率は14.0%です。 |

# Ⅳ 内部統制システム等に関する事項

## 1. 内部統制システムに関する基本的な考え方及びその整備状況

### (1) 内部統制システムに関する基本的な考え方

当社グループの内部統制システムに関する基本的な考え方を「内部統制システムの構築に関する基本方針」に記載し、当社ホームページで開示しています。
http://www.nsg.co.jp/~/media/NSG JP/sustainability/images used in sustainability section/corporate governance/Annex/Annex10_3_1812_J.pdf

### (2) 内部統制システムの整備・運用状況

① 当社グループの倫理・コンプライアンスに関する取り組み

- 当社グループの倫理規範は、法令及びすべての主要な社内規程の遵守から、従業員が職場で期待される倫理的行動まで幅広くカバーし、当社グループで使用される19の言語すべてに翻訳され、イントラネットで共有されています。
- 倫理・コンプライアンスホットラインをはじめとする懸念事項報告制度を整備しています。機密性が求められる当該ホットラインは適切な第三者機関によって運営され、いつでも、誰からでも、また匿名でも(法令で禁じられている場合を除きます)、報告を受け付けます。
  - ➢ 当該ホットラインは多言語に対応しています。
  - ➢ 懸念事項報告制度に関する社内規程については、グループ倫理・コンプライアンス部が定期的にレビューを行い、適切な運用、周知に努めています。当期においては、真摯に報告した個人に対するいかなる報復も禁止する会社の姿勢をより強く示すため、新たに「報復禁止および報告者保護に関するポリシー」を制定しました。
  - ➢ すべての報告は、社内規程に従い調査等の適切な対応がなされています。当期における報告件数は137件でした。 なお、当社グループの懸念事項報告制度は2021年4月30日、消費者庁所管の「内部通報制度認証(自己適合宣言登録制度)」に登録されました。
- グループ倫理・コンプライアンスディレクターの下、各地域担当マネージャーがそれぞれの主要地域において組織全体に倫理・コンプライアンス文化を根付かせ、その地域ごとのリスクの適切な管理を図ることに努めています。
- 競争法遵守や贈収賄・汚職防止といった一定のハイリスク分野における事項については、指定のオンラインシステムを通じた報告又は関連SBU若しくはファンクションの責任者及び倫理・コンプライアンス部の事前承認を求めています。また、すべての従業員に対して、利益相反事項についてオンライン等で報告を求めています。
- 贈収賄・汚職防止に関する一定のリスク基準を満たすエージェント、コンサルタント、合弁事業のパートナーといった第三者をモニターしています。
- グループ倫理・コンプライアンス部は、すべての必要な制裁リストに照らし、取引先をグローバルベースで日常的にスクリーニングしています。
- グループ倫理・コンプライアンス部は、当社グループの複数の拠点において、米国C-TPAT(テロ行為防止のための税関産業界提携プログラム)やAEO(認定通関業者プログラム)といった貿易関連プログラムへの参加を進めております。これらは、税関法令の遵守徹底のみならず、サプライチェーンや安全に対する当社グループのコミットメントを示すものです。
- 競争法遵守や贈収賄・汚職防止のキーロールに該当する者に対し、年度関連教育を実施しています。加えて、地域やポジションに応じ、EU一般データ保護規則(GDPR)、ソーシャルメディア、 不正及びインクルージョン&ダイバーシティ等に関するオンライントレーニングを入社時又は年度ごとに実施しています。
- グループ倫理・コンプライアンス部は、倫理・コンプライアンス短信を定期的に発行していま す。当該短信は、14か国語に翻訳され、イントラネットで共有されています。加えて、同部の各地域担当マネージャーは、それぞれの地域の従業員に対して地域版倫理・コンプライアンスニュースレターを発行し、広く倫理・コンプライアンスに関する啓蒙、教育、コミュニケーションに努めています。
- グループ倫理・コンプライアンス部は、重要な倫理・コンプライアンス事項について関連SBU長やファンクション長と共有するとともに、監査委員会に対し定期的に実績やアクションプランの報告を行っています。
- 倫理・コンプライアンスプログラムの有効性をより確実なものとするため、倫理・コンプライアンスの活動に関し、いくつかの分野に関し数値目標を設定するなど、具体的な目標を設定し、管理しています。

② 当社グループのリスク管理に関する取り組み

- 「NSGグループリスク管理ポリシー」を制定し、毎期、グループとして管理すべき重大なリスクを識別・評価し、適切な対応ができているかを確認しています。
- CEO以下の執行役等をメンバーとする戦略的リスク委員会が設立され、また執行役の中から最高リスク責任者(CRO)を選任しています。戦略的リスク委員会は、全社的リスク管理に関するフレームワークを決定し、それに基づき、当社グループに重大な影響を及ぼし得るハイレベルリスクの特定と評価を行います。そしてこれらのハイレベルリスクに関連する各事業部門及び事業部門をサポートするファンクション部門の対応措置を評価するとともに、リスク緩和策を承認し、その進捗状況を継続的にモニタリングします。CROは、戦略的リスク委員会の全ての会合を主宰し、また本委員会を代表し、当社グループの内部統制の基本システム及びリスクマネジメント体制の有効性等について経営会議及び監査委員会に対し、定期的に報告を行い、そのレビューを受けています。
- 当期において当委員会は3回開催され、重大リスク及び継続中のレビューのフレームワークの見直し、リスク軽減措置の最適化、改善活動の達成状

況のモニタリング、ボトムアップでのリスク管理プロセスの進捗確認等を行いました。

・ 当社グループの各事業部門及び事業部門をサポートするファンクション部門は、それぞれ当該業務の遂行に付随するリスクの管理を実施し、戦略的リスク委員会に定期的に、若しくはその要請に応じて、報告しています。

・ 内部監査部は、このような全社的リスクマネジメントの効率性に関し、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。

・ 各事業部門及びファンクション部門単位において行われるリスク管理に加えて、グループを構成する各法人の観点から特に重要なリスクについて識別、管理することを目的に、「グループ関係会社管理ポリシー」を策定し、グループ会社ごとの重要なリスクを網羅的に把握、管理し、その結果については担当執行役から経営会議及び取締役会に定期的に報告しています。

・ 「NSGグループ保険に関するポリシー」を制定し、自然災害による損失等のリスクを把握し、戦略的リスク委員会の監督の下、グローバル保険プログラムにより、毎期、包括的な保険付保をグループレベルで実施し、若しくは見直しています。

・ 「NSGグループ事業継続管理ポリシー」及び「重大事故管理ガイドライン」に基づき、重大な事故や災害等の発生に備えて、各事業所に重大事故管理チームを組織し、事業所ごとに重大事故管理計画書を作成しています。

・ 執行役の職務の執行に係る情報の保存及び管理については、「NSGグループ記録保存に関するポリシー」及び「NSGグループISセキュリティポリシー」に基づいて実施しています。

③ 当社グループの効率的かつ効果的な経営の確保に関する取り組み

・ 取締役会の策定した方針及び目標を効率的かつ的確に実現するため、代表執行役社長の諮問機関として、経営会議を設置しています。経営会議は当期において11回開催されました。

・ 監督と執行の分離を促進することで、取締役会の執行に対する監督としての役割、職責を強化するとともに、執行役に対し必要な権限委譲を行い、経営の透明化及び経営の迅速化を図っています。

・ 代表執行役から各地域の事業部門長までの役割及び権限を明確にした規程を制定し、市場や環境等の変化に対応した業務執行の意思決定を適時適切に行える体制を運営しています。

・ 効率的かつ効果的な職務執行に役立てるため、中長期計画及び年度計画といった経営計画に対する実績管理並びに設備投資など、職務執行における承認フローをシステム化しています。

・ 事業部門及び事業部門をサポートするファンクション部門ごとに組織表を策定し、報告ラインを明確にして、報告体制を運用しています。

・ 機敏かつ強靭な経営体制の確立、会議コストの最小化と効率の最大化を目指し、各種会議体の再編を行っています。

④ 当社グループの監査の実効性確保に関する取り組み

・ 内部監査部は、監査委員会の同意を得た年度監査計画に基づき、グループベースで内部監査を実施しています。監査の結果は、監査委員会、執行役及び会計監査人に報告しています。

・ 監査委員会の職務を補助する専任の監査委員会付スタッフ2名を配置しており、監査委員会への報告及び情報提供を実施しています。

・ 監査委員及び監査委員会付スタッフは、監査の実効性を高めるため、経営会議をはじめとする社内の重要会議に出席しています。また、監査上必要な重要書類等の閲覧権が確保されています。

・ 監査委員会は執行役、内部監査部その他内部統制所管部門と定期的な会合を持ち、意見交換を実施しています。

・ 監査委員会は会計監査人と定期及び都度の会合を持ち、緊密なコミュニケーションを実施しています。

・ 監査委員会は、当社グループの主要な事業所のうち特に必要と判断した事業所に対して、往査またはオンラインシステムを活用した監査を実施しています。

## 2. 反社会的勢力排除に向けた基本的な考え方及びその整備状況

当社はNSGグループ倫理規範において、常に倫理的に行動しなければならないこと、及び当社グループが事業拠点を置く国の法律を遵守することを定めています。

この倫理規範の理念に基づき、日本においては、日本の法令に則り反社会的勢力に対応しています。コンプライアンス・マニュアルでは、市民社会の秩序や安全に危害を加える反社会的勢力に対して一切妥協することなく断固として対決するという基本的な考え方と反社会的勢力への 毅然とした対応方法を示し、社内のコンプライアンス研修を通じてその内容を社員に周知しています。また、内部監査部門及び総務法務部門では、反社会的勢力排除を含めたコンプライアンスの取り組み状況についてモニタリングを行うとともに、弁護士や警察当局と連携関係を保ちながら、反社会的勢力の情報の収集・管理をしています。

## Vその他

### 1. 買収防衛策の導入の有無

| | |
|---|---|
| 買収防衛策の導入の有無 | なし |

該当項目に関する補足説明

―――

### 2. その他コーポレート・ガバナンス体制等に関する事項

当社の会社情報の適時開示に係る社内体制の状況は、以下のとおりです。

(1)重要な決定事実に関する情報の開示について
適時開示の対象となる重要な決定事実については、社内規程に基づき、各部門からの提案を、代表執行役又は取締役会等において機関決定した後に、情報取扱責任者の指示の下、直ちにIR部門が情報開示を行っています。
重要な案件の決定に際しては、IR部門と取締役会又は経営会議の事務局等の関連部門が連携し、適時開示の漏れがないように相互にチェックする体制の下、適時開示を行っています。

提案部門→ 機関決定→ IR部門、関連部門→ 適時開示

(2)決算に関する情報の開示について
決算に関する情報は、経理部門が作成した原案を取締役会等が決議又は決定し、情報取扱責任者の指示の下、当該機関決定後直ちにIR部門が情報開示を行っています。

経理部門→ 機関決定→ IR部門→ 適時開示

(3)重要な発生事実に関する情報の開示について
適時開示の対象となる事実が発生したときには、当該部門はIR部門に直ちに報告し、IR部門は情報取扱責任者の指示の下、適時開示を行っています。

関係部門→ IR部門→ 適時開示

マネジメント体制（2021年7月1日現在）

