

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

- 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(以下「当社」)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。
- 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。
- 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

- 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。
- 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/corporategovernanceguideline2022\\_07\\_j.pdf](https://www.nsg.co.jp/-/media/nsg-jp/sustainability/images-used-in-sustainability-section/corporate-governance/corporategovernanceguideline2022_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(プライム市場向けの内容を含めた2021年6月11日付改訂後)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】

当社グループは経営指針「Our Vision」のコアバリューで掲げる「人を尊重し、人を活かす」及びインクルージョン&ダイバーシティの基本ステートメントのもと、多様な人材を尊重し、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8名中2名が外国人取締役であり、また、職歴では社長、会長経験者及び学識経験者を含み、8名中5名が複数の企業及び機関での豊富な国際的経験を有する社外取締役です。取締役会は、そうした多様な取締役の構成により、当社が置かれている状況や解決すべき課題を踏まえて重要と考える経験・知見をバランス良く備えています。また、年齢面では40歳～70歳代前半で構成されており、ジェンダー面では現時点では全員が男性です。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。

なお、同じく会社法上の機関である執行役については総数14名(取締役兼務3名を含む)、内7名が外国人であり、2名が女性、2名が40歳代です。

当社グループは、このように監督と執行のそれぞれの役割も踏まえ、取締役・執行役はジェンダーや国際性、職歴、年齢においてバランスのとれた構成となっており、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

#### 【補充原則1-1-1 株主の権利の確保】

当社は、2022年6月29日開催の第156期定時株主総会において、第2号議案「取締役8名選任の件」を上程いたしました。当該議案は可決されましたが、うち森重樹、ヨーク・ラウパッハ・スミヤ、黒井義博の取締役3名の選任につきましては、賛成率がそれぞれ69.8%、80.6%、64.1%に留まりました。当社はこの結果を真摯に受け止め、補充原則1-1-1に則り、反対の理由を整理し、今後の対応策について検討いたしましたので下記の通りご報告いたします。

#### (i) 反対の主な理由

業績低迷に伴う自己資本利益率(ROE)の低下、取締役会の構成における独立性の観点、以上2つの事柄が一部の株主・投資家の皆様からご賛同をいただけなかった主な理由であると捉えております。

#### (ii) 今後の対応

中期経営計画「リバイバル計画24(RP24)」に沿って業績回復に取り組んでいくとともに、取締役会が実質的な独立性を維持し、その機能、責務を適切に果たしている点につき、株主・投資家の皆様からご理解をいただけるよう、継続的な対話とコーポレートガバナンスの一層の向上に取り組んでまいります。

【補充原則1-2-4 株主総会における権利行使】

当社は、株主総会の招集通知の早期発送や議決権行使プラットフォームへの参加、また英文招集通知(監査報告書を除き、全文-含 事業報告、連・単計算書類)の公表等を通じて、株主総会に出席する株主の皆様だけでなく、全ての株主の皆様が適切に議決権を行使できる環境を整備しています。

【原則1-4 政策保有株式】

当社及び主要子会社は、持続的な企業価値の向上を企図し、企業提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「政策保有株式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%20JP/sustainability/images%20used%20in%20sustainability%20section/corporate%20governance/Principle\\_1\\_4\\_1812.pdf](https://www.nsg.co.jp/~media/NSG%20JP/sustainability/images%20used%20in%20sustainability%20section/corporate%20governance/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%20JP/sustainability/images%20used%20in%20sustainability%20section/corporate%20governance/Principle\\_1\\_7\\_1705.pdf](https://www.nsg.co.jp/~media/NSG%20JP/sustainability/images%20used%20in%20sustainability%20section/corporate%20governance/Principle_1_7_1705.pdf)

【補充原則 2-3-1 社会・環境問題をはじめとするサステナビリティを巡る課題】

当社グループは、サステナビリティへの取り組みは、環境や社会課題の解決、および事業の持続的な発展を両立させる重要な活動であると位置づけ、サステナビリティ活動を通じて社会と共に成長することを目指します。

取締役会は、このような取り組みに関する経営の基本方針として「NSGグループ サステナビリティ基本方針」を策定しました。また、当社グループは新中期経営計画策定の過程において、中長期的な企業の持続的成長と持続的社会的実現への貢献を両立するために認識すべき重要課題として、5項目のマテリアリティを設定しました。これらは上記基本方針の下に位置付けられるものでもあります。

サステナビリティに関する取り組みについては、CEOを議長とするサステナビリティ委員会を中心に推進し、取締役会へ定期的に報告し、そこで示された取締役会の意見をさらに以降の取り組みに反映するようにしています。

・NSGグループの「マテリアリティ」

<https://www.nsg.co.jp/ja-jp/investors/management-policy-and-sustainability/materiality>

【補充原則2-4-1 女性の活躍促進を含む社内の多様性確保】

(i) 中核人材の登用等における多様性の確保について

当社グループは、経営指針「Our Vision」のコアバリューで掲げる「人を尊重し、人を活かす」のもと、人々の多様性を尊重します。グローバルにインクルージョン&ダイバーシティ(I&D)に取り組むことは企業にとって重要課題であり、中期経営計画策定の過程で改めて確認し定義したマテリアリティの「人材」の項目において、目指す姿として「グローバルレベルで変革を率いるリーダー育成、インクルージョン&ダイバーシティ、健康・安全の推進により当社グループの持続的成長と従業員の幸福を実現」を掲げています。当社グループは、I&Dの一層の推進を目指すことを固く決意しており、2017年に基本ステートメントを社内外に公表しています。

「インクルージョン&ダイバーシティ 基本ステートメント」

・インクルーシブな組織文化と環境を築いていきます:

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

・多様な人材を求めていきます:

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

当社グループは、I&Dをグループ全体で推進することを目的にグローバルI&D運営委員会を組織しています。同委員会は20名で構成され、すべての事業部門、ファンクション部門、事業を営む地域を対象としています。委員会は各事業部門と協働して各地域・国やグローバルでの施策を立案・実行、改善領域を明らかにし、進捗を評価しています。

当社グループは、グローバルに統合されたグループとして事業を行っており、多様な国籍の経営層を有しています。また、当社グループは多様性のもたらす価値を信じ、尊重しており、管理スタイルは、国籍あるいは国・地域にかかわらず適材適所であり、管理職層においても、様々な国籍、技術、資格、および経験を持った多様な構成となっています。当社グループの中核人材における多様性の実態を踏まえ、中核人材の登用等における多様性確保の目標は、女性の活躍促進において設定しています。なお、引き続きグローバルでの事業展開に応じ、国籍、技術、資格、および経験における中核人材の多様性を確保していきます。

(ii) 女性の活躍の推進について

当社グループは、I&D推進活動を通じて、女性社員の活躍、着実なキャリア形成を支援しています。グループの全管理職を対象に、「無意識の偏見」に関するトレーニングを実施しました。また、多様性を認める日として、国際女性デーの啓蒙活動を行っています。

日本では、サクセッションプランでの女性候補者の登録、女性管理職配置ポジションの確認、女性総合職・管理職を対象としたキャリアワークショップの定期的な開催、他社の女性社員との合同キャリアセミナーの開催を行っています。

NSGグループの管理職に占める女性従業員の割合

・2021年12月末実績: 14.6%

・2024年3月期目標: 各事業部門・各ファンクション部門での女性管理職割合を2021年6月末実績比+1ポイント

(iii) 外国人、中途採用者の活躍の推進について

当社グループは、グローバルに統合されたグループとして事業を行っており、多様な国籍の経営層を有しています。また、グローバルに所在する各地域のグループ会社は、基本的にはその所在国の従業員がマネジメントしています。

NSGグループの上級管理職に占める外国籍従業員の割合

- ・2022年3月末：78.2%
- ・2021年3月末：82.5%

当社グループでは、様々な国籍、技術、資格、経験を持った多様な従業員がグローバルで活躍しています。日本においては、各事業部門やファンクション部門で求められるスキルやキャリアに応えるため、新規雇用での中途採用を積極的に実施しています。

NSG(単体)従業員の新規雇用者数

- ・2022年3月期：新卒採用 11名、中途採用 26名
- ・2021年3月期：新卒採用 26名、中途採用 8名

(iv) 多様性の確保に向けた人材育成と職場環境整備について

当社グループは、従業員に対して教育及び育成を継続的に実施し、従業員がその能力を最大限に発揮し、顧客の期待に応えることができるような職場環境づくりを目指しています。

2018年に、グループのビジョンおよびバリューを支援する広範な人材戦略の一部として、「タレントマネジメント」を導入しました。この導入とともにキーとなるグローバルの人材の人事記録やデータを新たなタレントマネジメントシステムへ移行しました。タレントマネジメントシステムを通して、人材評価や後継者育成計画が、事業部門や国やリージョンを超えてマネジメントにより共有できるようになったことで、これまでの縦割りの人材育成から、組織の壁を越えた全社的な視座からの検討が可能になりました。これにより、より透明性のある、活動的なタレントマネジメントの取り組みを継続的に可能にしています。

研修においては、すべての階層で「Withコロナ」の環境下においても継続的な学びの機会を提供することとし、人材育成に関するグループの研修プログラムを、従来の完全な対面式の教育形式から、オンラインのバーチャル教室、アクションラーニング、コーチングなどの育成活動を適切に組み合わせた形式へと移行させます。

日本においては、2019年に、従業員の仕事と子育ての両立のため行動計画を策定し、高い水準の要件を満たしたことで、次世代育成支援対策推進法に基づき、より優良な子育てサポート企業として「プラチナくるみん」の認定を受けました。男性社員の育児休職取得促進にも取り組んでいます。また、場所と時間に捉われない多様な働き方として、在宅勤務の拡充やコアタイムのないスーパーフレックス制度を導入し、多様な個人が最大限の能力を発揮する職場環境整備に取り組んでいます。

当社グループは、人材の多様性確保に関して統合報告書に詳細を記載し、当社ホームページで開示しています。

<https://www.nsg.co.jp/ja-jp/investors/ir-library/annual-reports>

【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、人事及び財務部門からなる資産運用委員会を設置し、年金資産運用の基本方針及び政策的資産構成割合の策定や見直し、運用委託機関の評価を行っています。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、適切な資質と業務経験を有する者を配置しています。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と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等で開示しています。

・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/medium-term-vision>

・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](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/corporategovernanceguideline2022\\_07\\_j.pdf](https://www.nsg.co.jp/-/media/nsg-jp/sustainability/images-used-in-sustainability-section/corporate-governance/corporategovernanceguideline2022_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\\_2207.pdf](https://www.nsg.co.jp/-/media/nsg-jp/sustainability/images-used-in-sustainability-section/corporate-governance/principle_3_1_3_2207.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\\_2207.pdf](https://www.nsg.co.jp/-/media/nsg-jp/sustainability/images-used-in-sustainability-section/corporate-governance/principle_3_1_4_2207.pdf)

#### 【補充原則3-1-2 情報開示の充実】

当社は、各種開示資料(決算短信、決算説明資料、株主総会招集通知、株主通信、統合報告書等)について、当社ホームページで日本語と英語での開示・提供を行っています。

#### 【補充原則3-1-3 情報開示の充実】

(i) サステナビリティの取組みについて

当社グループでは、経営指針「Our Vision」に基づき、「NSGグループ サステナビリティ基本方針」のもと、中長期的な企業の持続的成長と持続的社会の実現への貢献を両立するために認識すべき重要課題(マテリアリティ)として、「倫理・法令遵守」、「社会シフト・イノベーション」、「環境」、「安全で高品質な製品・サービス」、「人材」の5項目を設定しています。

この中でも、環境については、気候変動への取組みが世界的な課題となっており、当社グループとしても優先度の高い経営課題であると認識しています。創エネルギー・省エネルギーの推進に不可欠な製品は、今後より重要性が増すものと想定される中、当社グループは太陽電池パネル用ガラスやZEB/ZEH(ネット・ゼロ・エネルギー・ビル/ネット・ゼロ・エネルギー・ハウス)に対応した省エネルギーガラスなど、強みのある製品群を有しており、さらなる拡販に注力します。

また、製造工程からの温室効果ガスの排出については、2030年までに2018年対比で21%削減する目標が、SBTiニシアティブに認定され、これを実現するために、ガラス製造プロセスの最適化や省エネルギー技術の開発、再生可能エネルギーの使用拡大などにより、2024年までの毎年、ガラス生産単位当たりのCO2排出量を2%削減する目標に取り組んできています。

これに加え、2022年5月、当社グループは、2050年までのカーボンニュートラルの達成をコミットするとともに、この達成に向けてより重要な2030年の削減目標につき、製造工程から排出される温室効果ガス(スコープ1及びスコープ2)の削減目標を21%から30%に引き上げた上で、より具体的かつ実効可能な追加施策を設定することとしました。また、そこでは、サプライチェーンから発生する温室効果ガスの排出量(スコープ3)も削減目標の対象としています。これらの目標値に関しては、2022年6月にSBTiより認定も受けています。この目標の実現のため、ガラス製造プロセスの最適化や省エネルギー技術の開発、代替燃料や再生可能エネルギーの導入、サプライチェーン開発など、既存技術の発展、非連続的なイノベーションにも、引き続き取り組みます。

サステナビリティの取組みについて、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、人材などの分野で、当社グループは適切なKPIを決定し、それぞれの目標に対する進捗を統合報告書に詳細を記載し、当社ホームページで開示しています。

#### 統合報告書

<https://www.nsg.co.jp/ja-jp/investors/ir-library/annual-reports>

(ii) 人的資本や知的財産への投資等について

人的資本への投資においては、マネジメントの各階層において、当社グループの中期経営計画(RP24)を実現する能力を持った変革リーダーの育成促進を目標とし、RP24の実現の鍵となる「顧客重視」、「迅速な意思決定とアクション」、そして「困難な課題の克服」を実践するリーダーの行動変容に向けて、人材評価、選抜、そして研修といった人的投資を行います。あわせて改革に必要なデジタル化、マーケティング、新規事業開発といった分野のリスクリテラシー教育も従業員に対して実施します。加えて、従業員が日々仕事を通して上司と対話し、建設的なフィードバックを受けることのできるような文化を醸成しグループ全体に定着させることで、従業員一人一人の行動変容を促し、RP24の実現を図ります。

知的財産への投資においては、当社グループの中期ビジョンにおいて設定された「快適空間の創造」、「地球環境の保護」、「情報通信分野」の分野に注力し、製品とサービスの付加価値化を進め、新たな成長の柱を確立するために研究開発を行います。当社グループが強みを持つ要素技術を中心に、研究開発、知的財産投資においてメリハリのあるリソース配分を行っています。

また、知的財産の積極的な活用によって事業の競争力を維持、強化、向上させることを目指しています。事業戦略、R&D戦略と連動した特許戦略が重要であり、事業部門の重点事業及び戦略事業に密着した「製品開発」及び「要素技術開発」の両面での特許権利化推進を目指しています。そのためにまず、他社に先行しての権利取得を心がけており、開発及び製造の現場に近い場所で、それぞれの事業に則した形での活動が行えるようにしています。

(iii) 気候変動に係るリスク及び収益機会が自社の事業活動や収益等に与える影響について

当社グループでは、カーボン・ディスクロージャー・プロジェクト(CDP)の枠組みを活用しながら、気候関連の財務開示に関するタスクフォース(TCFD)の提言に沿った気候関連情報開示の整備を進めてきました。2021年11月にTCFD提言への賛同を表明するとともに、TCFDコンソーシアムに加盟しました。

今後は、「ガバナンス」、「戦略」、「リスク管理」、「指標と目標」のTCFD提言の4つの視点に沿って、気候シナリオ分析を用いた気候関連のリスクや機会に基づく潜在的な影響をより定量的に評価することで、内容を充実させる予定にしています。

#### 【補充原則4-1-1 取締役会の役割・責務(1)】

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っています。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ています。

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%20JP/sustainability/images%20used%20in%20sustainability%20section/corporate%20governance/PrincipleofReplenishment\\_4\\_1\\_1\\_2112\\_j.pdf](https://www.nsg.co.jp/~media/NSG%20JP/sustainability/images%20used%20in%20sustainability%20section/corporate%20governance/PrincipleofReplenishment_4_1_1_2112_j.pdf)

#### 【補充原則4-1-3 取締役会の役割・責務(1)】

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/Annex14\\_3\\_2207\\_J.pdf](http://www.nsg.co.jp/~media/NSG-JP/sustainability/images-used-in-sustainability-section/corporate-governance/Annex/Annex14_3_2207_J.pdf)

#### 【補充原則4-2-1 取締役会の役割・責務(2)】

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、取締役及び執行役の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条においても規定しています。

[https://www.nsg.co.jp/~media/nsg-jp/sustainability/images-used-in-sustainability-section/corporate-governance/principle\\_3\\_1\\_3\\_2207.pdf](https://www.nsg.co.jp/~media/nsg-jp/sustainability/images-used-in-sustainability-section/corporate-governance/principle_3_1_3_2207.pdf)

#### 【補充原則4-2-2 取締役会の役割・責務(2)】

##### (i) サステナビリティを巡る取組みについての基本方針

当社グループは、「優れた品質の製品やサービスを通じて、快適な生活空間を創造し、より良い世界を築く」ことを使命とし、そのために「先進の発想で変化を世界に起こし、貢献できるすべての分野で最も信頼されるパートナーとなる」ことを持続的な目標としています。

持続可能な社会、世界の実現に貢献することは、世界の多数の国、地域で事業を展開する当社グループの重要な経営方針であり、また経営戦略の要諦をなすものです。

このために、当社グループでは、今般、取締役会が採択した「NSGグループ サステナビリティ基本方針」のもと、5項目の重要課題(マテリアリティ)を適切なKPIとともに特定し、事業を通じてこの課題に取り組み、解決していくことで、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に貢献していくこととしています。このような枠組を通じ、当社グループがマテリアリティとして取り組んでいるのは、「環境」「社会ソフト・イノベーション」「安全で高品質な製品・サービス」「倫理・法令遵守」「人材」の5項目になります。

・「NSGグループ サステナビリティ基本方針」

[https://www.nsg.co.jp/~media/nsgcom/sustainability/policies/nsg-group-basic-policy-on-sustainability\\_j01.pdf](https://www.nsg.co.jp/~media/nsgcom/sustainability/policies/nsg-group-basic-policy-on-sustainability_j01.pdf)

これらサステナビリティに関する取組みについては、CEOを議長とするサステナビリティ委員会を中心に推進し、取締役会へ定期的に報告し、そこで示された取締役会の意見をさらに以降の取組みに反映するようしております。

##### (ii) 経営資源配分、事業ポートフォリオに関する戦略実行の監督

当社グループは、2022年3月期から2024年3月期までの3年間を期間とする、中期経営計画「リバイバル計画24(RP24)」において、3つの改革の一つとして、高付加価値事業の拡大、新規成長分野の育成、投資・資産効率重視を核とした「事業構造改革」、および2つの重点施策の一つとして「高収益事業へのポートフォリオ転換」を掲げています。取締役会においては、人的資本・知的財産への投資等の経営資源の配分や、事業ポートフォリオに関する戦略実行について、執行陣より定期的に報告を受け、RP24の迅速な実行とその進捗確認に向けたモニタリングを実施します。

#### 【補充原則4-3-2 取締役会の役割・責務(3)】

当社は、指名委員会において、「経営陣幹部の選解任方針及び手続」に従い、CEOに求められる資質、CEOの選任手順を予め定め、これに基づき取締役会に対して候補者を推薦し、取締役会がこれを受けて、CEOを最終的に選定することとしています。

現職のCEOが指名委員である場合においても、指名委員会によるCEO候補者の推薦の決定に関し、特に指名委員からの求めに応じ意見を表明する場合を除き、CEOは当該決定及びこれに関する議論には参加又は関与しません。

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%20JP/sustainability/images%20used%20in%20sustainability%20section/corporate%20governance/PrincipleofReplenishment\\_4\\_3\\_2\\_2112.pdf](https://www.nsg.co.jp/~media/NSG%20JP/sustainability/images%20used%20in%20sustainability%20section/corporate%20governance/PrincipleofReplenishment_4_3_2_2112.pdf)

#### 【補充原則4-3-3 取締役会の役割・責務(3)】

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」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に推薦し、取締役会がこれを受けて最終的に決定することとしています。

現職のCEOが指名委員である場合、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」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%20JP/sustainability/images%20used%20in%20sustainability%20section/corporate%20governance/PrincipleofReplenishment\\_4\\_3\\_2\\_2112.pdf](https://www.nsg.co.jp/~media/NSG%20JP/sustainability/images%20used%20in%20sustainability%20section/corporate%20governance/PrincipleofReplenishment_4_3_2_2112.pdf)

#### 【補充原則4-3-4 取締役会の役割・責務(3)】

当社は、

(1)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を設立し、執行役の中から最高リスク責任者(CRO)を選任しています。戦略的リスク委員会は、全社的リスク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。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、執行役を中心に構成する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。

(2)内部監査部門は、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します。

(3)「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。

#### 【原則4-8 独立社外取締役】

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-jp/sustainability/images-used-in-sustainability-section/corporate-governance/principle\\_4\\_8\\_2207.pdf](https://www.nsg.co.jp/~media/nsg-jp/sustainability/images-used-in-sustainability-section/corporate-governance/principle_4_8_2207.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%20JP/sustainability/images%20used%20in%20sustainability%20section/corporate%20governance/Principle\\_4\\_9\\_1607.pdf](https://www.nsg.co.jp/~media/NSG%20JP/sustainability/images%20used%20in%20sustainability%20section/corporate%20governance/Principle_4_9_1607.pdf)

#### 【補充原則4-10-1 任意の仕組みの活用】

当社は、指名委員会等設置会社として、指名委員会及び報酬委員会を設置しています。

指名委員会、報酬委員会ともに独立社外取締役を委員長とし、両委員会とも委員長を含む5名のうち4名は独立社外取締役で構成されています。

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します。また、執行役及び取締役会が選解任を決定するその他の当社グループ経営陣幹部の選解任について、取締役会に対して推薦し、または助言します。

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を決定します。また、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。

関連する規程として「指名委員会規程」及び「報酬委員会規程」があり、当社ホームページで開示しています。

・指名委員会規程

[http://www.nsg.co.jp/~media/NSG-JP/sustainability/images-used-in-sustainability-section/corporate-governance/Annex/Annex14\\_3\\_2207\\_J.pdf](http://www.nsg.co.jp/~media/NSG-JP/sustainability/images-used-in-sustainability-section/corporate-governance/Annex/Annex14_3_2207_J.pdf)

・報酬委員会規程

[https://www.nsg.co.jp/~media/NSG%20JP/sustainability/images%20used%20in%20sustainability%20section/corporate%20governance/Annex/Annex16\\_2\\_2112\\_J.pdf](https://www.nsg.co.jp/~media/NSG%20JP/sustainability/images%20used%20in%20sustainability%20section/corporate%20governance/Annex/Annex16_2_2112_J.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】

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23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・監査役会の実効性確保のための前提条件】

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、当社グループにおける経営戦略及び中期経営計画における解決すべき重要課題を踏まえ、取締役に求める重要な経験、専門性をスキルとして定義の上、スキルマトリックスを作成し、株主総会招集通知においても開示しています。また、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、取締役候補の選任にあたっては、「取締役候補の選任基準」を定め、この選任基準の合致に加えて、スキルマトリックスのスキルへの合致、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。

[https://www.nsg.co.jp/~media/NSG%20JP/sustainability/images%20used%20in%20sustainability%20section/corporate%20governance/PrincipleofReplenishment\\_4\\_11\\_1\\_2107.pdf](https://www.nsg.co.jp/~media/NSG%20JP/sustainability/images%20used%20in%20sustainability%20section/corporate%20governance/PrincipleofReplenishment_4_11_1_2107.pdf)

・スキルマトリックス

[https://www.nsg.co.jp/~media/nsg-jp/ir-library/shareholders-meeting/156th/156thshareholdersmeeting\\_j01.pdf](https://www.nsg.co.jp/~media/nsg-jp/ir-library/shareholders-meeting/156th/156thshareholdersmeeting_j01.pdf)

#### 【補充原則4-11-2 取締役会・監査役会の実効性確保のための前提条件】

当社は、取締役候補者の選定基準において、取締役会や委員会等への参加のための十分な時間が確保できることを定めております。また、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\\_2207.pdf](https://www.nsg.co.jp/~media/nsg-jp/sustainability/images-used-in-sustainability-section/corporate-governance/principleofreplenishment_4_11_2_2207.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・監査役会の実効性確保のための前提条件】

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23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%20JP/sustainability/images%20used%20in%20sustainability%20section/corporate%20governance/PrincipleofReplenishment\\_4\\_11\\_3\\_2112.pdf](https://www.nsg.co.jp/~media/NSG%20JP/sustainability/images%20used%20in%20sustainability%20section/corporate%20governance/PrincipleofReplenishment_4_11_3_2112.pdf)

このプロセスにおいては、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のある場合は、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。

2022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】

2022年3月期に関する年次評価プロセスとして、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、取締役会の役割発揮、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設問に対して、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取締役会において行いました。このプロセスについては、その適確性及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、監督により進めています。

#### 【評価結果概要】

当該年度においても、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。

一方で、個別には、以下の点について課題として確認されました。

#### ・グループの中期経営計画について

当社グループの持続的な企業価値向上に向け、中長期経営戦略及び重要な経営課題の議論を深めること。併せて、中期経営計画（RP24）に織り込まれた課題に対して、事業を取り巻く環境変化も踏まえ、取組みの更なる具体化と実行の加速を図ること。

#### ・当社の取締役会構成について

中長期の経営課題に適切に対処するため、取締役会に求められるスキル・経験に関する議論を深め、取締役候補選任プロセスの実効性を高めること。併せて、現状不在である女性取締役の選任を進めること。

#### 【重点実施事項（今後の取組み）】

これらの結果及び推奨・意見を踏まえ、当社では、独立社外取締役のみで構成される会合での意見交換、また取締役会における議論を通じ、取締役会及び各委員会において、リバイバル計画(RP24)を実行し、企業価値を持続可能な方法で中長期的に高めることを目的に、以下の重点実施事項を取締役会において採択しました。

- ・中長期の経営戦略及び重要な経営課題の議論を深めるとともに、中期経営計画（RP24）に織り込まれた重点実施事項について、事業を取り巻く環境変化を踏まえ、執行部に計画達成に向けた実施事項の更なる具体化を求め、取締役会としてその迅速な実行に向けたモニタリングを行う。
- ・取締役会における多様性の意義を追求し、継続課題である女性取締役選任の実現に取り組む。
- ・中長期の経営課題に適切に対処するため、取締役会に求められるスキル・経験と現在の取締役会の構成に関する議論を深め、取締役候補の特定を行う。

持続的な成長及び中長期的な企業価値の向上を図るという基本理念の下、適確なコーポレート・ガバナンス体制の構築という観点から適切な経営体制を一層推進するため、この重点実施事項は、定期的にその実施状況及び効果について検証されるとともに、内容そのものについても随時レビューされ、また、次年度における取締役会の実効性評価プロセスにおいても重要な要素となることが期待されます。

#### 【補充原則4-13-3 情報入手と支援体制】

当社では、取締役会にて「内部統制システムの構築に関する基本方針」を定め、内部統制システムを構築、整備、運用し、その実効性を評価するとともに、常にその改善を図ります。

取締役会、監査委員会は、その職責を果たすために、必要に応じて、サステナビリティ、法務および倫理・コンプライアンス等の内部統制部門及び内部監査部門から直接報告を受けます。

また、監査委員会の事務局として監査委員会室を設置します。取締役会事務局及び監査委員会室は、取締役、特に独立社外取締役に対して継続的な情報提供を行います。こうした事務局の支援に関しては、毎年の取締役会実効性評価においてアンケートを実施して確認するとともに、改善アクションを定めて実施しています。

#### 【補充原則4-14-2 取締役・監査役のトレーニング】

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%20JP/sustainability/images%20used%20in%20sustainability%20section/corporate%20governance/PrincipleofReplenishment\\_4\\_14\\_2\\_1709.pdf](https://www.nsg.co.jp/~media/NSG%20JP/sustainability/images%20used%20in%20sustainability%20section/corporate%20governance/PrincipleofReplenishment_4_14_2_1709.pdf)

#### 【原則5-1 株主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%20JP/sustainability/images%20used%20in%20sustainability%20section/corporate%20governance/Principle\\_5\\_1\\_2112.pdf](https://www.nsg.co.jp/~media/NSG%20JP/sustainability/images%20used%20in%20sustainability%20section/corporate%20governance/Principle_5_1_2112.pdf)

#### 【補充原則5-1-1 株主との建設的な対話に関する方針】

株主・投資家の皆様との対話については、当社グループのCEOが全体的なリーダーシップを取り、当社グループの経営陣幹部も必要に応じて積極的に参加します。

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』ことを掲げています。あわせて、外部環境の変化を踏まえ、持続的な成長を目指す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、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。

[https://www.nsg.co.jp/~media/nsg-ir/ir-presentations/mtrp24presentation2021\\_j01.pdf](https://www.nsg.co.jp/~media/nsg-ir/ir-presentations/mtrp24presentation2021_j01.pdf)

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

【補充原則5-2-1 経営戦略や経営計画の策定・公表】

当社グループは、2022年3月期から2024年3月期までの3年間を期間とする、中期経営計画「リバイバル計画24(RP24)」において、3つの改革の一つとして、高付加価値事業の拡大、新規成長分野の育成、投資・資産効率重視を核とした「事業構造改革」、および2つの重点施策の一つとして「高収益事業へのポートフォリオ転換」を掲げており、当社HPで開示しています。RP24における事業ポートフォリオ転換の進捗状況については、四半期決算報告説明資料等で開示しています。

[https://www.nsg.co.jp/-/media/nsg-ir/ir-presentations/mtrp24presentation2021\\_j01.pdf](https://www.nsg.co.jp/-/media/nsg-ir/ir-presentations/mtrp24presentation2021_j01.pdf)

2. 資本構成

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

【大株主の状況】

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)	13,153,500	14.46
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	2,984,300	3.28
MSIP CLIENT SECURITIES	2,589,400	2.85
MLI FOR CLIENT GENERAL OMNI NON COLLATERAL NON TREATY-PB	1,779,300	1.96
日本板硝子取引先持株会	1,369,478	1.51
JUNIPER	1,360,000	1.49
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	1,314,000	1.44
JP MORGAN CHASE BANK 385781	1,197,175	1.32
JP JPMSE LUX RE NOMURA INT PLC 1 EQ CO	927,200	1.02
住友生命保険相互会社	914,800	1.01

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

- ① 大株主の状況は、2022年3月31日現在のものです。
- ② 2022年3月23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、2022年3月16日現在で、合計8,945,900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、2022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 2022年4月7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、2022年3月31日現在で、合計5,884,780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、2022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 プライム
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

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	8名

#### 【社外取締役に係る事項】

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)

氏名	属性	会社との関係(※)												
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k		
ヨーク・ラウパツハ・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													
浅妻 慎司	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

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			
ヨーク・ラウパツハ・スミヤ	○	○	○	○		<p>ヨーク・ラウパツハ・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。</p> <p>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。</p>
石野 博	○	○	○	○	<p>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7年、当社相談役を退任して5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。</p> <p>また、当社の取締役として、関西ペイント株式会社の元取締役の浅妻慎司氏が就任されていますが、浅妻氏、石野氏とも、当社の独立性基準に該当し、東京証券取引所に独立役員として届出ております。両氏とも、経験や専門分野に照らしたうえで、指名委員会にて取締役会の多様性を踏まえた候補として選定しており、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。</p>	<p>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、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。</p> <p>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。</p>
皆川 邦仁	○	○	○	○		<p>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</p>



						と考えています。 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IR及びSRI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。
浅妻 慎司	○	○	○	○	浅妻慎司氏は、2019年6月まで関西ペイント株式会社の取締役常務執行役員を務めておられ、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役に就任されていますが、同氏は当社取締役を退任して7年、当社相談役を退任して5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、当社指名委員会が浅妻慎司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候補者に選任いたしております。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、浅妻慎司氏の独立性に影響するものではありません。 また、当社の取締役として、関西ペイント株式会社の元取締役であり現相談役である石野博氏が就任されていますが、石野氏、浅妻氏とも、当社の独立性基準に該当し、東京証券取引所に独立役員として届出ております。両氏とも、経験や専門分野に照らしたうえで、指名委員会にて取締役会の多様性を踏まえた候補として選定しており、独立した客観的な立場から、執行役等の職務を監督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。	浅妻慎司氏は、国際的な大手メーカーにおいて経理、財務、事業戦略及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、新たに社外取締役候補者として選任しています。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「4. 補足説明」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。

## 【各種委員会】

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】

執行役の人数	14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
細沼 宗浩	あり	あり	×	×	なし
トニー・フラッジリー	なし	あり	×	×	なし
レオポルド・ガルセス・カステイーリャ	なし	なし	×	×	なし
日吉 孝一	なし	なし	×	×	なし
楠瀬 玲子	なし	なし	×	×	なし
岡本 久	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年間に於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、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年間に於いてあった者。)
- 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年間に於いてあった者。
- 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年間に於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、当社は独立役員の基準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】

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、譲渡制限付株式報酬制度、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を対象としています。譲渡制限付株式報酬制度導入に伴い、2020年以降新たな発行は行っていません。

【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



【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. 2022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。

(A) グループ業績指標とその目標・実績

指標	比率	目標値	実績	最大値に対する支給率
営業利益	50%	26,580百万円	エントリー値未達	0%
フリー・キャッシュ・フロー	50%	5,000百万円	14,150百万円	100%

(注) 上記表に言及するフリー・キャッシュ・フローは、当事業年における営業活動及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。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Cebace社の持分相当利益を加えた利益です。これらの財務指標の実績は、報酬委員会においても検証し、確認されます。

(B) 仕組み

- 年度賞与には「ゲート値」の仕組みを導入しており、「ゲート値」は支払いを検討する前に、到達すべき最低レベルの純利益に基づいています。「ゲート値」は、各業績指標に対する達成度に基づいて支払いを行うためのしきい値として設定されています。
- 各業績指標については、当事業年度の予算に沿って目標値を設定し、さらに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」)及び年度賞与の支払上限額を規定するための最大値に関し、適切なストレッチを適用し、設定しています。「目標値」を達成した場合の年度賞与の支払額は、「最大値」を達成した場合に対して、50%になります。
- 特定業績指標の「エントリー値」が達成されない場合、当該業績指標に対する支給率は0%となります。従って、「ゲート値」を達成しても、全指標の「エントリー値」が未達であれば、年度賞与の支払いはありません。

(C) 支払いレベル

- 当事業年度における「ゲート値」の達成が報酬委員会で確認されました。その結果、執行役に対して、各業績指標の結果に基づき年度賞与の支払いが行われます。
- 当事業年度の業績指標の1つである営業利益は「エントリー値」未達となり、当該業績指標に対する支払いはありません。もう1つの業績指標であるフリー・キャッシュ・フローは設定された最大値に到達し、当該業績指標に対する支給率は100%となりました。但し、当事業年度において、グループで死亡災害が発生しており、達成率に基づく支払いレベルを10%減額いたします。その結果、当事業年度における支払いレベルは、関連する業績指標に対するそれぞれの達成度の合計に基づき年度賞与の支払上限額に対して45%となり、当事業年度の業績に従い執行役に支払われる年度賞与の総額は120百万円となりました。

B. 2022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	最大値に対する支給率
当該評価期間中(2019年4月から2022年3月)における1株当たり利益の累積総額(注)	50%	345円	エントリー値未達	0%
2022年3月末時点の売上高営業利益率	50%	6.1%	エントリー値未達	0%

(注) 1株当たり利益の累積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に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支給率は0%となります。「エントリー値」を達成した場合の長期インセンティブ報酬プランの支払額は「最大値」を達成した場合に対して、20%になります。

(C) 支払いレベル

- 2022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、全執行役に対して本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2022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)							合計
		基本報酬	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)	6	72	—	—	—	—	—	—	72
執行役	9	250	57	0	57	48	18	66	373

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、山崎敏邦、ヨーク・ラウパツハ・スミヤ、皆川邦仁、石野博及び黒井義博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、細沼宗浩、楠瀬玲子、西川宏、小林史朗、中島豊及

- び石野聡に対するものです。
- (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に記載のとおりとなります。
  - (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) 上記表の取締役及び執行役には、2022年3月期の期間中に退任した者を含みます。
  - (6) 上記表の業績連動報酬について、年度賞与は、2022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、2019年4月から2022年3月までの3事業年度に係るものです。
  - (7) 執行役についての株式報酬は、7名の執行役に対して総数72,900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。
  - (8) 「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。

④ 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	8	269	63	0	63	—	21	21	353

注

- (1) 上記表は、当社の執行役であるトニー・フラジリー、ロブ・パーセル、フィル・ウィルキンソン、マイク・グリーンナル、イアン・スミス、ミレナ・スタニッチ、ティム・ボラス及びジョン・マーサーに対し、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) 上記表の執行役には、2022年3月期の期間中に退任した者を含みます。
- (4) 上記表の基本報酬等には、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。
- (5) 上記表の業績連動報酬について、年度賞与は、2022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、2019年4月から2022年3月までの3事業年度に係るものです。
- (6) 「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。
- (7) 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153.0円、1ユーロ当たり129.66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

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。

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。 ・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	カンパニーセクレタリー部門
報酬に関する専門家	人事部

② 報酬決定過程における報酬委員会の活動内容

- ・2022年3月期においては、同委員会は5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、退職給付として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、2022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

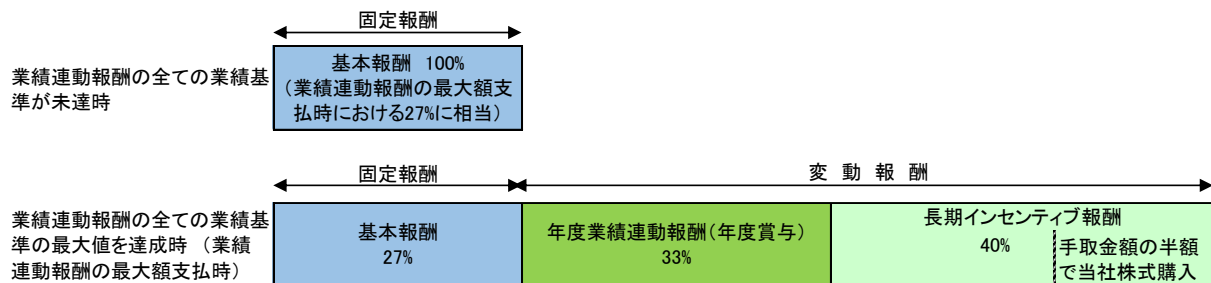
制度目的	・執行役の任用契約条件を市場競争に耐え得るようにし、またグローバルビジネスにおいて世界中から高い能力を持つ執行役を惹きつけ、確保し、かつ動機づけるように報酬内容を設計すること。
------	--

	・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 <ul style="list-style-type: none"> <li>・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</li> <li>・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</li> <li>・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</li> </ul>	
	業績連動報酬	年度業績連動報酬(年度賞与)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・主に財務指標の達成度合いで評価</li> <li>・中期経営計画と整合</li> <li>・支給上限水準: マネジメントグレードに応じて、基本報酬の 40%~125%</li> </ul>
		長期インセンティブ報酬	<ul style="list-style-type: none"> <li>・3事業年度にわたる長期的な業績目標の達成度合いで評価</li> <li>・年1回の策定</li> <li>・支給上限水準: マネジメントグレードに応じて、基本報酬の 50%~150%</li> <li>・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)</li> <li>・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%)</li> <li>・マルス(権利付与後権利確定前の減額)及びクローバック(権利確定後の返還)条項を含む。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</li> </ul>
	株式報酬	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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</li> </ul>	

(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. 2023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

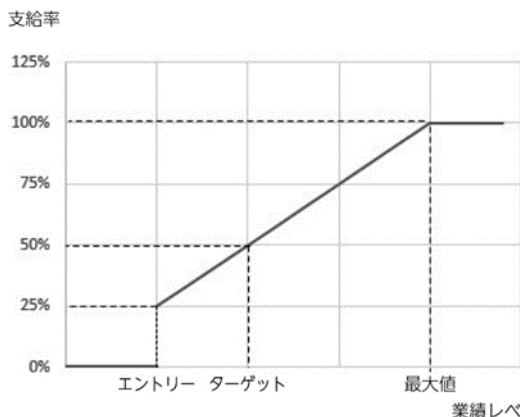
指標	選定理由
営業利益	年度予算のうちでもとくに重要な項目であるグループ全般の営業利益及びキャッシュフローの目標の達成との整合性を確保することを主な目的として業績指標を設定
フリーキャッシュフロー	



(C) 報酬額の決定方法

$$\text{年度賞与支給額} = \text{支払上限額} \times \text{業績指標の支給率}$$

- 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
- 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、各業績指標の支給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



$$\text{業績指標の支給率} = \text{営業利益指標の支給率} \times 50\% + \text{フリー・キャッシュ・フロー指標の支給率} \times 50\%$$

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

- 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）
- 2022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、2024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、EPS指標は2022年3月期、2023年3月期の2年間の業績に基づくものとなります。

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%

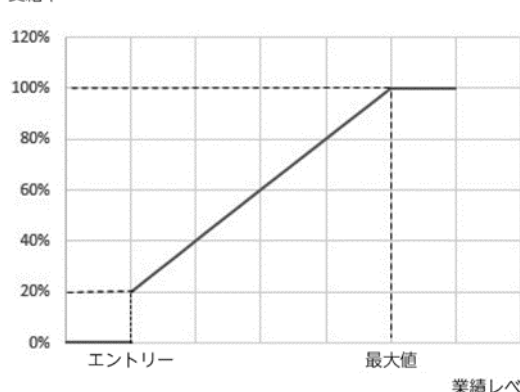
(B) 当該指標を選定した理由

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

$$\text{長期インセンティブ報酬支給額} = \text{支払上限額} \times \text{業績指標支給率} \times \text{株価変動率}$$

- 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



$$\text{業績指標の支給率} = \text{「1株当たり利益の累積総額」指標の支給率} \times 50\% + \text{「売上高営業利益率」指標の支給率} \times 50\%$$

- 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。

③ 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 ・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、報酬委員会及び監査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 報酬の有無:無	2010年6月29日	1年。ただし毎年更新の可否を判断する。
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 報酬の有無:無	2013年6月27日	1年。ただし毎年更新の可否を判断する。

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は出席することなく、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)

### 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、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8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、独立社外取締役の石野博氏です。

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、2022年3月期において、10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月期から開始された中期経営計画RP24の策定を承認し、その目標達成に向けたグループ全体及び各事業部門並びに主要グループファンクション部門の取り組み状況について随時適切・適確に報告を受けました。また、取締役会実効性評価に基づいて策定した取締役会アクションプランの中でも取り上げた、グループにとっての重要な経営課題(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。加えて、2021年6月に改訂されたコーポレートガバナンス・コードの要請に対応した、NSGグループコーポレートガバナンス・ガイドラインの改訂や、NSGグループサステナビリティ基本方針の策定などについても議論を重ね、コーポレートガバナンスのレベル向上に努めています。

#### 【業務執行機関】

14名の執行役が業務執行を担当します。執行役のうち2名は代表執行役であり社長兼CEO(最高経営責任者)及び副社長兼COO(チーフ・オペレーティング・オフィサー)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

一として構成され、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を目的としています。同委員会は、CEO、COO、CFO(最高財務責任者)、CLO(最高法務責任者)兼CRO(最高リスク責任者)、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、COO、CFO、CLO兼CRO、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。カンパニーセクレタリー部門が、事務局として同委員会の職務を補佐します。また、人事部門のメンバーが、人事関連事項についての内部専門家として支援します。同委員会は、2022年3月期において、7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、取締役スキルマトリックスの開示内容の一層の充実、など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、2022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、2022年3月期においては、中期経営計画(RP24)に係る重要な課題・リスク・機会に対する執行役等の認識や取り組み状況、及び倫理・コンプライアンス、リスク管理、財務報告に対する内部統制強化の取り組みを含む、内部統制システムの整備・運用状況について、重点的に監査を行いました。また、決算及び会計監査における重要な論点に関して、経理部や会計監査人がそれぞれ適切に検討・対応を行い、必要な監査手続きを実施しているのかについて、確認・検証しました。

#### 【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・ラウパツハ・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。カンパニーセクレタリー部門が、事務局として同委員会の職務を補佐します。また、人事部門のメンバーが、報酬関連事項についての内部専門家として支援します。同委員会は、2022年3月期において、5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、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、退職給付として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。

#### 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、執行側の一機能でありながらも、その独立性を担保する仕組みとして、内部監査部門の長の人事は、監査委員会の事前同意を得るものとしています。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、馬野隆一郎氏及び狭間智博氏です。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

当社グループのリスクマネジメント体制は、「3つの防衛線」で構築しています。1つ目の防衛線は、業務内に存在するリスクを管理する事業部門や本社機能です。2つ目の防衛線は、リスクマネジメントの方針や基準を制定し、効果的なリスク統制を監督する本社機能及び経営陣です。3つ目の防衛線は、独立して統制の有効性やリスクマネジメント手続きを評価するグループ内部監査部門です。全社的リスクマネジメント体制の中心として、戦略的リスク委員会とエンタプライズ・リスク・マネジメント(ERM)チームからなる二層体制を敷いています。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。ERMチームは、各事業部門長及びファンクション部門長から構成され、業務の遂行に付随する重要なリスクについて必要なリスク低減策を講じることでリスクマネジメントの実効性の向上を図り、その活動について、戦略的リスク委員会に報告します。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。

#### 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石野博氏は、取締役会議長を務めるとともに、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。

なお、石野博氏が取締役会議長と指名委員会委員長を兼任することについては、当社では、独立社外取締役から選定される取締役会議長、各委員会委員長のサクセッションプランを策定していますが、今年度は定時株主総会終結の時をもって取締役会議長が退任されたため、再任の独立社外取締役の中から、その経験・スキルと三委員会における委員長の任命人事のバランスを考慮して、石野博氏には特例として就任いただいたものです。

独立社外取締役であるヨーク・ラウパッサ・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。

独立社外取締役である浅妻慎司氏は、指名委員会、報酬委員会及び監査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

#### 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	<p>定時株主総会の開催日の3週間前に発送しています。</p> <p>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。</p>
電磁的方法による議決権の行使	<p>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。</p>
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	<p>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。</p>
招集通知(要約)の英文での提供	<p>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(監査報告書を除き、全文-含 事業報告、連・単計算書類)を公表しています。</p>
その他	<p>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。</p>

#### 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	<p>当社ホームページにおいて開示しています。</p> <p>(ご参考)<a href="https://www.nsg.co.jp/ja-jp/investors/contact/ir-policy">https://www.nsg.co.jp/ja-jp/investors/contact/ir-policy</a></p>	
個人投資家向けに定期的説明会を開催	<p>定期的説明会は行っていないが、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。</p>	なし
アナリスト・機関投資家向けに定期的説明会を開催	<p>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。(2022年6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。)</p>	あり
海外投資家向けに定期的説明会を開催	<p>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。(2022年6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。)</p>	あり
IR資料のホームページ掲載	<p>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。</p> <p>また、英文資料も、これら日本語資料と同時に当社ホームページに掲載しています。</p> <p>(ただし、有価証券報告書の英語版については、財務諸表、および「対処すべき課題」、「経営陣による財政状態および経営成績の検討と分析」、「事業等のリスク」のみ掲載しています。また、四半期報告書の英語版は作成しておりません)</p> <p><a href="https://www.nsg.co.jp/ja-jp/investors/ir-library">https://www.nsg.co.jp/ja-jp/investors/ir-library</a></p>	

IRに関する部署(担当者)の設置	IR部(部長:源甲斐洋行)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、サステナビリティ基本方針、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 サステナビリティ基本方針、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	<p>【従業員の多様性について】</p> <p>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14.6%です。(2021年12月末実績)</p>

## 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\\_2202\\_J.pdf](http://www.nsg.co.jp/~media/NSG-JP/sustainability/images-used-in-sustainability-section/corporate-governance/Annex/Annex10_3_2202_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。より現在の事業環境に合わせたかたちで重要なリスク領域をカバーするため、当期において倫理規範を改定しました。また、改定内容を含む倫理規範への理解を深めるため、グループ従業員を対象としたオンライントレーニングを実施しました。
  - 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。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、また、真摯に報告した個人に対する報復は、明示的に禁止されています。当期における報告件数は124件でした。
  - 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、合併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）、情報セキュリティ、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。
- さらに当期においては、倫理・コンプライアンスに対する意識醸成を目的としてグループ共通の倫理・コンプライアンス週間を設定し、当社グループにおける倫理・コンプライアンス活動の周知、教育を中心としたコミュニケーション、アンケート調査等の取り組みを行いました。

##### 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を設け、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ています。CROは、戦略的リスク委員会の全ての会合を主宰し、また本委員会を代表し、当社グループの内部統制の基本システム及びリスクマネジメント体制の有効性等について経営会議及び監査委員会に対し、定期的に報告を行い、そのレビューを受けています。

- 当期において当委員会は3回開催され、重大リスク、継続的にレビューを行っている上記のフレームワークの見直しの検討、グループ保険を含むリスク対応措置の最適化や改善活動の達成状況のモニタリング、及び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、又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担います。
- 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、又は見直しています。
- 「NSGグループ事業継続管理ポリシー」及び「NSGグループ危機ガイドライン」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確実に実現するため、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14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。
- 取締役会の決議により、カンパニーセクレタリーを選定しています。カンパニーセクレタリーは、取締役会及び委員会が適切に機能するための支援を一元的に行い、ガバナンス全般に関する職務において責任を負います。そのため、カンパニーセクレタリーは、取締役会と執行部の間における独自の立場として、双方の効果的なコミュニケーションを確保する役割を担います。
- 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。
- 機敏かつ強靱な経営体制の確立、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。内部監査部は、執行各部門から独立した立場で監査を行い、グループのリスク管理体制の実効性、効率性を保証する役割を担います。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。
- 内部監査部門の長の人事は、監査委員会の事前同意を得るものとしています。
- 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、執行役等の職務執行や内部監査の状況、及び内部統制システムの構築・運用の状況等に関して報告聴取や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、監査上の重要な論点や課題等に関して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、倫理・コンプライアンス部門及び法務部門では、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。

