

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。

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 更新

当社は、「社会の構成員たることを自覚し、誠実に正道を歩む活動により、社会が求める製品とサービスを提供し、会社の発展を通じて、社員の福祉の向上と社会への貢献に努める。」を経営理念として掲げております。

そして、当該理念の下、ステークホルダーに対して「マテリアルを通じて、お客様と社会の課題を解決し、「ひと」と「地球」のウェルビーイングに貢献するNAGASE」を掲げております。この実現に向け、サステナビリティ基本方針をすべての企業活動に共通する方針として位置づけ、中長期的な企業価値向上に取り組みます。

また、こうした取り組みを実行していくためには、「迅速な意思決定と実行」および「透明性の確保」が必要不可欠であると考え、コーポレート・ガバナンスの強化に取り組みます。

【コーポレートガバナンス・コードの各原則を実施しない理由】

当社は、コーポレートガバナンス・コードの各原則について、すべてを実施しております。

【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】

保有方針・目的

当社グループの持続的な企業価値向上のため、取引関係の維持・強化や事業戦略など総合的に勘案し、必要と認められる場合において政策保有株式を保有することがあります。

保有の合理性については、関連取引利益や受取配当金による収益状況を踏まえ、事業の拡大見込みやシナジーの状況、若しくは当社グループの企業活動に欠かせないサービスの安定的な確保が見込めるかを等担当部署で精査し、その結果を毎年取締役会で確認しております。保有の合理性が認められない場合は、各種状況を勘案しながら段階的に売却を進め縮減を図っています。

議決権行使

議決権行使にあたっては、議案の内容を精査し、発行会社の株主価値の向上に資するものか否か、株主としての当社の企業価値の向上に資するものか否かを検討し、総合的に賛否を判断し、適切に行使します。

【原則1 - 7】

当社は、役員や主要株主等との取引を行う場合は、取締役会決議を要することを取締役会規則若しくは稟議報告規程にて定めております。また、社外取締役を委員長とする利益相反管理委員会を設置し、グループの事業運営における重要な利益相反取引に該当しないことを客観性と透明性をもって事前に判断し、取締役会に報告・提言をしています。

【補充原則2 - 4(1)】

当社の中期経営計画Walk the Talkでは、ACE 2.0で構築してきた基盤を前提に、「構造改革」から「成長加速」へフェーズを移行し、既存の成長戦略の具現化を確実に進めるとともに、次の成長ドライバーの創出に経営資源を集中し、あわせて変革に耐えうる強靱性・人材の強化を図ることで、時価総額1兆円の早期実現を目指します。

このための戦略として、グループ俯瞰で周囲を巻き込み変革をリードする人材の育成、誰もが快適・安全に創造性高く働ける環境の整備、そして挑戦と多様な個性を受容する文化と風土の醸成を推進し、その結果として従業員のエンゲージメントを向上することで社員と会社の持続的な成長と発展に努めます。

この戦略を実現する上で、ダイバーシティは重要かつ不可欠な要素の一つであり、当社グループの中核人材である執行役員体制に女性、外国人、中途採用者等の登用を推進する事を方針とし、2026年度体制において3名の登用をしております。今後も「採用」「定着」「登用」の各段階においてグローバルな施策を講じていきます。なかでも女性活躍は優先順位の高い課題として捉えており、新しくジェンダーエクイティ委員会を立ち上げ、重点的に取り組んでおります。

上記の戦略を実現するためのモニタリング指標として、2028年度末までに女性管理職比率を10%以上(2026年3月末現在7.6%)とする目標を掲げて達成に向け各種施策を進めております。2025年度には、プラチナくるみんプラスおよびえるぼし(一つ星)の認証を獲得しました。その他の当社のダイバーシティに関する取り組みについては、以下のウェブサイトをご参照ください。(<https://www.nagase.co.jp/sustainability/social/labor-practices/>)

【原則2 - 6】

当社は、規約型の確定給付企業年金制度を採用しており、運用の基本方針及び政策的資産構成割合の策定・見直し、並びに運用受託機関の評価・見直し等を検討する機関として、資産運用委員会を設置し、運営しております。

資産運用委員会は、外部有識者を活用し、透明性・客観性を確保しており、また、「企業年金 資産運用委員会運営規程」にて受益者と会社との間に利益相反が生じることがないよう定めております。なお、運用担当者には財務・金融関連における経験豊富な人材を配置し、外部有識者からの指導等により更に専門性を高め、定期的に運用機関のモニタリング等を行っております。

【原則3 - 1】

(i),(ii)

当社は、「社会の構成員たることを自覚し、誠実に正道を歩む活動により、社会が求める製品とサービスを提供し、会社の発展を通じて、社員の福祉の向上と社会への貢献に努める。」を経営理念として掲げております。

そして、当該理念の下、ステークホルダーに対して「マテリアルを通じて、お客様と社会の課題を解決し、「ひと」と「地球」のウェルビーイングに貢献するNAGASE」を、ありたい姿として掲げております。この実現に向け、サステナビリティ基本方針をすべての企業活動に共通する方針として位置づけ、中長期的な企業価値向上に取り組めます。

また、こうした取り組みを実行していくためには、「迅速な意思決定と実行」および「透明性の確保」が必要不可欠であると考え、コーポレート・ガバナンスの強化に取り組めます。

(iii)

取締役の報酬に関する方針及び決定方法については、本報告書の「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」の「1.機関構成・組織運営等に係る事項【取締役報酬関係】」及び有価証券報告書の「4【コーポレート・ガバナンスの状況等】」の「(4)【役員の報酬等】」にて開示しております。詳細は、以下のウェブサイトをご参照ください。(https://www.nagase.co.jp/sustainability/governance/corporate.governance/#04)

(iv),(v)

執行役員の選任の方針・手続き

執行役員については、誠実な人格、高い識見と能力及び業務上の経験・知識・専門性を有する者を候補者としております。当該候補者を代表取締役が選定し、過半数が独立社外取締役で構成される指名委員会において審議した後、取締役会にて審議・決議することとしております。

取締役及び監査役選任の方針・手続き

社内取締役については、原則として執行役員を経験した者の中から候補者を選定しております。社外取締役については、誠実な人格、高い識見と能力及びステークホルダーや社会の求める視点を踏まえ、問題提起を行うことができる者を候補者としております。それらの候補者を代表取締役が選定し、独立した指名委員会において審議した後、取締役会にて審議・決議し、株主総会へ附議することとしております。

監査役については、「監査役監査基準」に定めた要件を満たす者の中から、代表取締役が候補者を選定し、監査役会と事前に協議し同意を得た上で、取締役会にて審議・決議し、株主総会へ附議することとしております。また当社は、「株主総会招集ご通知」の参考書類において、各取締役候補者及び各監査役候補者の指名理由を開示しております。

なお、取締役及び執行役員の解任にあたっては、基準()を定めており、当該基準のいずれかに合致した者は、解任の是非について独立した指名委員会において審議した後、取締役会にて審議・決議し、必要に応じて解任手続きを行うこととし、解任の場合は、解任理由を開示いたします。

()基準:

不正、不当若しくは背信行為があったとき、又は就業規則が定める懲戒事由に該当、或いは会社の名誉又は利益を損ねる行為又は言動を行う等、適格性に欠け、役員として相応しくないと認めた場合

役員の職務遂行の過程またはその成果が不十分であり、かつ取締役会が引き続き役員としての職務におくことが不適當であると判断した場合等

【補充原則3 - 1(3)】

当社は、サステナビリティに対する取り組みを重要な経営課題として認識しています。

2021年5月に発表した中期経営計画「ACE 2.0」策定時に外部環境分析を行い、サステナビリティ上の重要課題(マテリアリティ)を特定しました。2024年9月には外部環境の変化等を踏まえ、マテリアリティの見直しを実施しました。事業を通じた社会課題解決をより意識し、「健康寿命延伸への貢献」、「資源循環社会への貢献」、「サプライチェーンの持続性への貢献」の3つを新たに追加し、従来からの「従業員エンゲージメント向上」、「脱炭素社会への貢献」、「透明性の高いコーポレート・ガバナンス」と合わせた計6つのマテリアリティとしました。

このうち、「従業員エンゲージメント向上」と「脱炭素社会への貢献」については、サステナビリティ推進委員会の下部にプロジェクト(N-エンゲージメントプロジェクト、カーボンニュートラルプロジェクト)を設置し、活動しています。

特に、「脱炭素社会への貢献」に関しては、気候関連リスク・機会を織り込むシナリオ分析の実施を計画し、TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)への賛同を決定するとともに、TCFD提言の枠組みに沿ってリスクと機会を特定し、開示しています。また、2050年までにGHG排出量を実質ゼロとする「NAGASEカーボンニュートラル宣言」も掲げています(Scope1・2が対象)。そのマイルストーンとして、2030年までに、Scope1・2の42%削減(2021年度比)、Scope3の25%削減(2023年度比)を目標としています。この2030年目標は、SBT認定(短期目標)を取得しています。

当社の気候変動を含むサステナビリティについての取り組みについては、当社サステナビリティサイトで開示しています。

(https://www.nagase.co.jp/sustainability/)

【補充原則4 - 1(1)】

取締役会は、業務執行の監督と経営上の重要事項決定の機能等を担っており、経営方針、その他の経営上の重要な事項及び法令・定款により取締役会決議とされている重要な業務執行の意思決定を行うこととしております。当該議案以外については、社長、担当取締役、執行役員、事業部長・本部長及び部統括裁決とする等それぞれ基準を設け、責任の所在を明確化しスピード感のある運営ができるように体制を整えております。当該基準については、「取締役会規則」並びに「稟議報告規程」にて明確に定めております。

【原則4 - 9】

当社は、金融商品取引所が定める独立性基準に加え、ステークホルダーや社会の求める視点を踏まえ、問題提起を行うことができる方を候補者として選定しております。

【補充原則4 - 10(1)】

当社は、取締役会の諮問機関として、過半数が社外取締役で構成される任意の役員報酬委員会及び指名委員会を設置しております。役員報酬委員会においては取締役・執行役員の報酬設計を、指名委員会においては取締役に必要な知識・経験・能力や取締役会構成の多様性、具体的な選任案及び後継者計画について審議しており、それぞれ取締役会に対して必要に応じて報告・提言を実施し、当社経営陣の指名に関する客観性と透明性を高める役割を果たしております。

【補充原則4 - 11(1)】

取締役会は、事業の執行状況を適切に理解し、機動的、且つ迅速な意思決定と執行状況の監督ができるよう、業務上の経験・知識・専門性を有

する社内取締役と、主に他社での経営経験を有し、かつステークホルダーや社会の求める視点を踏まえ、問題提起を行うことができる複数の社外取締役に構成することを基本方針としております。

かかる基本方針の下、現在、取締役会は、独立役員である社外取締役4名を含む9名で構成されており、取締役会の3分の1以上を独立社外取締役に構成しております。また、当社は、性別・国籍・人種にとらわれず、多様性のある経営を推進しており、女性取締役を2名選任し、また多くの取締役が数年にわたり海外駐在勤務を経験する等（社内取締役の海外駐在平均年数：約7年）、ジェンダー・国際性の観点含め一定の多様性が確保できているものと考えております。なお、当社が取締役及び監査役に期待する役割を示した取締役会メンバーのスキルマトリックスは、「株主総会招集ご通知」にて開示のうえ、当社ウェブサイトに掲載しています。詳細は、以下をご参照ください。（https://www.nagase.co.jp/sustainability/governance/corporate_governance/）

【補充原則4 - 11(2)】

取締役及び監査役並びにそれらの候補者の重要な兼職（他の上場会社の役員含む）の状況につきましては、「株主総会招集ご通知」の参考書類、事業報告及び有価証券報告書等の開示書類において、毎年開示を行っております。

なお、兼任の社数は合理的な範囲であると考えております。

【補充原則4 - 11(3)】

当社は、取締役会の実効性の分析・評価を毎年実施し、実効性を高めていくことが重要であると考えております。より積極的で率直な意見を引き出すため、全取締役・監査役を対象にアンケートを実施しております。回答方法は、外部機関に直接回答することで匿名性を確保しました。

外部機関からの集計結果の報告を踏まえ、2026年5月18日の定時取締役会において、分析・議論・評価を行いました。その結果の概要は以下のとおりです。

アンケートおよびインタビューの結果、当社取締役会は、適時適切に議論・意思決定が行われており、実効的に機能していることを確認しました。また、前年度実施した実効性評価において共有された課題の改善状況は以下のとおりです。

次期中期経営計画策定に向け、初期段階から社外取締役の意見聴取を複数回行い、充実した議論を実施しました。あわせて、事業ポートフォリオの見直しに向けたセグメント集約を取締役会の議題として取り上げるとともに、事前説明会および社長との定例会において、社外取締役の案件および事業の理解を深め、取締役会における議論の活性化に取り組みしました。

一方で、今後の取締役会の機能向上および議論の活性化に向けた課題として、「取締役会の在り方や構成に関する継続的な議論」、「取締役会運営の効率化」、ならびに「人的資本に関する取組状況の確認」を認識しております。

当社の取締役会では、本実効性評価を踏まえ、これらの課題に引き続き取り組んでまいります。

【補充原則4 - 14(2)】

当社は、社外取締役・社外監査役にNAGASEグループの経営理念、企業経営、事業活動及び組織等に関する理解を深めることを目的に、随時、これらに関する情報提供を行っております。

また、取締役・監査役（社外含む）が、その役割及び責務を果たす上で必要とする知識を得るために、機会を提供し、その費用は会社負担としております。

【原則5 - 1】

当社は、持続的な成長と中長期的な企業価値向上に資するよう、株主との間で建設的な対話を行うことを基本方針としております。建設的な対話を目的とする株主からの面談の申込みに対しては、合理的な範囲でこれに対応いたします。株主との建設的な対話を促進するに当たっては、管理全般担当取締役をIR担当役員とし、IR担当部署は、建設的な対話の実現のため、定期的に会議を設ける等、社内部門と協力し、適切に対応します。

また、決算および各種テーマ別説明会や国内外の投資家訪問を実施する他、ウェブサイトによる情報発信等による情報提供に努めます。

なお、こうした対話を通じて得た株主からの意見・要望等については、定期的に取締役会にて共有します。対話に際しては、インサイダー情報が外部へ漏洩することを防止するため、「インサイダー取引防止規程」に従い、情報管理を徹底します。

【株主・投資家との対話状況について】

後記 株主その他の利害関係者に関する施策の実施状況 2. IRに関する活動状況及び以下のウェブサイトをご参照ください。

(<https://www.nagase.co.jp/ir/library/dialogue-report/>)

【資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応】

記載内容 更新	取組みの開示(アップデート)
英文開示の有無 更新	有り
アップデート日付 更新	2026年5月7日

該当項目に関する説明 更新

決算説明資料にて記載しております。詳細は、以下のウェブサイトをご参照ください。

2025年度 期末決算説明資料

(https://www.nagase.co.jp/assetfiles/uploads/20260507_IR_02.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】 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)	12,027,400	11.71
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	6,406,100	6.24
長瀬産業自社株投資会	4,576,793	4.46
日本生命保険相互会社	3,589,133	3.50
長瀬 令子	3,115,749	3.03
株式会社長瀬舜造	2,688,000	2.62
三井住友信託銀行株式会社	2,653,200	2.58
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	2,643,071	2.57
NOMURA CUSTODY NOMINEES LIMITED OMNIBUS-FULLY PAID (CASHPB)	2,281,600	2.22
株式会社三井住友銀行	2,188,000	2.13

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. ブラックロック・ジャパン株式会社から、2010年8月20日に下記のとおり株式を保有している旨の大量保有報告書(変更報告書)が関東財務局長宛に提出されておりますが、当社として2026年3月31日現在における実質所有状況の確認ができないため、上記の大株主の状況には含めておりません。

氏名又は名称	所有株式数(千株)	(%)
ブラックロック・ジャパン株式会社	3,672	2.65
ブラックロック・アドバイザーズ(UK)リミテッド	654	0.47
ブラックロック・ファンド・アドバイザーズ	309	0.22
ブラックロック・インスティテューショナル・トラスト・カンパニー、エヌ・エイ	1,057	0.76

2. 株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループから、2023年2月6日に下記のとおり株式を保有している旨の大量保有報告書(変更報告書)が関東財務局長宛に提出されておりますが、当社として2026年3月31日現在における実質所有状況の確認ができないため、上記の大株主の状況には含めておりません。

氏名又は名称	所有株式数(千株)	(%)
株式会社三菱UFJ銀行	1,836	1.52
三菱UFJ信託銀行株式会社	3,022	2.50
三菱UFJ国際投信株式会社	583	0.48

3. シルチェスター・インターナショナル・インベスターズ・エルエルピーから、2024年1月16日に下記のとおり株式を保有している旨の大量保有報告書(変更報告書)が関東財務局長宛に提出されておりますが、当社として2026年3月31日現在における実質所有状況の確認ができないため、上記の大株主の状況には含めておりません。

氏名又は名称	所有株式数(千株)	(%)
シルチェスター・インターナショナル・インベスターズ・エルエルピー	5,581	4.73

4. 野村證券株式会社から、2025年7月17日に下記のとおり株式を保有している旨の大量保有報告書(変更報告書)が関東財務局長宛に提出されておりますが、当社として2026年3月31日現在における実質所有状況の確認ができないため、上記の大株主の状況には含めておりません。

氏名又は名称	所有株式数(千株)	(%)
野村證券株式会社	1,347	1.23
ノムラ インターナショナル ビーエルシー株式会社	998	0.91
野村アセットマネジメント株式会社	3,240	2.95

5. 三井住友信託銀行株式会社から、2025年9月19日に下記のとおり株式を保有している旨の大量保有報告書(変更報告書)が関東財務局長宛に提出されておりますが、当社として2026年3月31日現在における実質所有状況の確認ができないため、上記の大株主の状況には含めておりません。

氏名又は名称	所有株式数(千株)	(%)
三井住友信託銀行株式会社	3,350	3.05
三井住友トラスト・アセットマネジメント株式会社	2,391	2.18
アモーヴァ・アセットマネジメント株式会社	2,405	2.19

6. 2026年4月1日付で普通株式1株につき4株の割合で株式分割を行っておりますが、上記所有株式数については、当該株式分割前の所有株式数を記載しております。

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	卸売業
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	50社以上100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

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	監査役設置会社
------	---------

【取締役関係】

定款上の取締役の員数	12名
定款上の取締役の任期	1年
取締役会の議長	会長(社長を兼任している場合を除く)
取締役の人数	9名
社外取締役の選任状況	選任している
社外取締役の人数 更新	4名
社外取締役のうち独立役員に指定されている人数 更新	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
野々宮 律子	他の会社の出身者											
堀切 功章	他の会社の出身者								○			
神子柴 寿昭	他の会社の出身者											
桜井 恵理子	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i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	独立役員	適合項目に関する補足説明	選任の理由
野々宮 律子	○	_____	野々宮律子氏は、KPMGグループで監査等の業務経験を重ねたほか、UBSグループ及びGEグループでM&Aや事業開発に携わるなど、高い財務・会計知識を有しています。またフォーリハン・ローキープグループにおけるグローバル経営経験を有し、企業経営についても十分な見識と経験を有しております。これらを活かし、当社の経営全般に対して提言をいただくことにより、海外比率が高まる当社グループのコーポレート・ガバナンス強化が期待できるため、社外取締役として選任しております。同氏は、当社の株式を保有していることを除き、当社との間には人的関係、資本的関係または取引関係その他の利害関係はないため、一般株主と利益相反の生じるおそれがない社外取締役と認識しております。
堀切 功章	○	堀切功章氏は、キッコーマン株式会社の代表取締役会長であります。 同社と当社との間には、商品販売の取引関係がありますが、当社の同社からの仕入高は2026年3月期において当社の仕入額の合計額に対して0.1%未満であります。	堀切功章氏は、キッコーマン株式会社の経営に長年に亘り携わり、企業経営についての高い見識と豊富な経験を有しております。これらを活かし、当社の海外展開、生産活動を含めた経営全般に対して提言をいただくことにより、当社グループのコーポレート・ガバナンス強化が期待できるため、社外取締役として選任しております。同氏は、キッコーマン株式会社の代表取締役会長であり、当社は同社との取引はあるものの、取引規模に鑑みると、特別の利害関係を生じさせる重要性はありません。上述の他、当社の株式を保有していることを除き、当社との間には人的関係、資本的関係または取引関係その他の利害関係はないため、同氏は、一般株主と利益相反の生じるおそれがない社外取締役と認識しております。
神子柴 寿昭	○	神子柴寿昭氏は、過去に本田技研工業株式会社の取締役会長でありました。 同社と当社との間には、商品販売の取引関係がありますが、当社の同社への売上高は2026年3月期において当社の売上高の合計額に対して0.2%未満であります。	神子柴寿昭氏は、本田技研工業株式会社の経営に長年に亘り携わり、企業経営についての高い見識と、豊富な経験を有しております。これらを活かし、当社の海外展開、営業領域を含めた経営全般に対して提言をいただくことにより、当社グループのコーポレート・ガバナンス強化が期待できるため、社外取締役として選任しております。同氏は、過去に本田技研工業株式会社の取締役会長であり、当社は同社との取引はあるものの、取引規模に鑑みると、特別の利害関係を生じさせる重要性はありません。上述の他、当社の株式を保有していることを除き、当社との間には人的関係、資本的関係または取引関係その他の利害関係はないため、同氏は、一般株主と利益相反の生じるおそれがない社外取締役と認識しております。

桜井 恵理子	○	桜井恵理子氏は、過去にダウ・東レ株式会社の代表取締役会長 兼 CEOでありました。当社と同社との間には、商品販売の取引関係がありますが、同社への売上高は2026年3月期において当社の売上高の合計額に対して0.1%未満であり、同社からの仕入高は2026年3月期において当社の売上原価の合計額に対して3.2%未満であります。また、同氏は、過去にダウ・ケミカル日本株式会社の代表取締役社長でありました。当社と同社との間には、商品販売の取引関係がありますが、同社からの仕入高は2026年3月期において当社の売上原価の合計額に対して0.6%未満であります。	桜井恵理子氏は、ダウ・東レ株式会社の経営に長年に亘り携わり、且つ多くのグローバル企業の社外取締役も歴任し、企業経営についての高い見識と、豊富な経験を有しております。これらを活かし、当社の海外事業、マーケティングやイノベーション領域を含めた経営全般に対して提言をいただくことにより、当社グループのコーポレート・ガバナンス強化が期待できるため、社外取締役として選任しております。同氏は、過去にダウ・東レ株式会社の代表取締役会長 兼 CEO、ダウ・ケミカル日本株式会社の代表取締役社長であり、当社は両社との取引はあるものの、取引規模に鑑みると、特別の利害関係を生じさせる重要性はありません。上述の他、当社との間には人的関係、資本的関係または取引関係その他の利害関係はないため、同氏は、一般株主と利益相反の生じるおそれがない社外取締役と認識しております。
--------	---	---	---

指名委員会又は報酬委員会に相当する任意の委員会の有無	あり
----------------------------	----

任意の委員会の設置状況、委員構成、委員長(議長)の属性

	委員会の名称	全委員(名)	常勤委員(名)	社内取締役(名)	社外取締役(名)	社外有識者(名)	その他(名)	委員長(議長)
指名委員会に相当する任意の委員会	指名委員会	5	0	2	3	0	0	社内取締役
報酬委員会に相当する任意の委員会	役員報酬委員会	4	0	1	3	0	0	社内取締役

補足説明

指名委員会は、過半数が独立社外取締役で構成されており、取締役・執行役員選任案及び後継者計画について審議し、取締役会に報告・提言を行い、当社経営陣の指名に関する客観性と透明性を高める役割を果たしております。

役員報酬委員会は、過半数が社外取締役で構成されており、報酬水準・制度の妥当性を審議し、取締役会に報告・提言を行い、当社取締役・執行役員の役員報酬の決定プロセスにおける客観性と透明性を高める役割を果たしております。

【監査役関係】

監査役会の設置の有無	設置している
定款上の監査役の数	5 名
監査役の数	4 名

監査役、会計監査人、内部監査部門の連携状況

監査役は、会計監査人と定例ミーティングを開催し、監査計画及び監査結果について説明を受け、リスク認識に係る意見交換を行うほか、監査法人としての品質管理体制等について説明を求めています。また、必要に応じ会計監査人の子会社往査及び資産実査に同行するなど、適宜、連携を図っております。

監査役は、監査室と内部監査及び国内・海外関係会社監査に関する情報交換を行っているほか、財務報告に係る内部統制の実施状況に関する報告を受けております。

社外監査役の選任状況	選任している
------------	--------

社外監査役の人数	2 名
社外監査役のうち独立役員に指定されている人数	2 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	l	m
石田 雅也	他の会社の出身者													
松井 巖	弁護士													

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 上場会社又はその子会社の非業務執行取締役又は会計参与
- c 上場会社の親会社の業務執行者又は非業務執行取締役
- d 上場会社の親会社の監査役
- e 上場会社の兄弟会社の業務執行者
- f 上場会社を主要な取引先とする者又はその業務執行者
- g 上場会社の主要な取引先又はその業務執行者
- h 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
- i 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)
- j 上場会社の取引先(f、g及びhのいずれにも該当しないもの)の業務執行者(本人のみ)
- k 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)
- l 上場会社が寄付を行っている先の業務執行者(本人のみ)
- m その他

会社との関係(2) 更新

氏名	独立役員	適合項目に関する補足説明	選任の理由
石田 雅也	○	石田雅也氏は、過去に、当社取引銀行である株式会社三井住友銀行に勤務しておりました。 当社は同行からの借入がありますが、2026年3月末時点における同行からの借入残高は当社総資産の1.3%であります。	石田雅也氏は、金融機関における国内外での長年且つ幅広い経験により、財務及び会計に関する相当程度の知見を有していることから、社外監査役としての職務を適切に遂行いただけるものと判断し、社外監査役として選任しております。同氏は、過去に、当社取引銀行である株式会社三井住友銀行での勤務経験がありますが、当社は自己資本比率も高く健全な財務体質を有しており、金融機関への借入依存度が低く、金融機関からの当社の経営に対する影響度は希薄であり、特別の利害関係を生じさせる重要性はないと判断しております。上述の他、当社の株式を保有していることを除き、当社との間には人的関係、資本的关系または取引関係その他の利害関係はないため、同氏は、一般株主と利益相反の生じるおそれがない社外監査役と認識しております。
松井 巖	○	——	松井巖氏は、法曹界における豊富な経験と高い見識を有していることから、社外監査役としての職務を適切に遂行いただけるものと判断し、社外監査役として選任しております。同氏は、当社の株式を保有していることを除き、当社との間には人的関係、資本的关系または取引関係その他の利害関係はないため、一般株主と利益相反の生じるおそれがない社外監査役と認識しております。

【独立役員関係】

独立役員の数 更新	6 名
---	-----

その他独立役員に関する事項

独立役員の資格を満たす社外役員を全て独立役員に指定しております。

【インセンティブ関係】

取締役へのインセンティブ付与に関する
施策の実施状況

業績連動報酬制度の導入

該当項目に関する補足説明

更新

当社は業績連動型株式報酬制度を導入しております。詳細は、本報告書末尾の【役員の報酬等の決定方針に係る事項】に記載しております。

ストックオプションの付与対象者

該当項目に関する補足説明

【取締役報酬関係】

(個別の取締役報酬の)開示状況

一部のものだけ個別開示

該当項目に関する補足説明

更新

・2026年3月期に在任した取締役及び監査役に支払った報酬等の額

取締役10名に支払った報酬額は494百万円、監査役5名に支払った報酬額は87百万円であります。社外役員5名に対する報酬等の総額は81百万円であります。また、取締役への支給額には、2026年3月期に引当金として費用処理した金額265百万円を含んでおります。このほか、使用人兼務取締役に対し使用人給与相当額7百万円を支給しております。

上記報酬等の額には、2025年6月18日開催の第110回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役1名および監査役1名に対する報酬額を含んでおります。

・2026年3月期の報酬等総額が1億円以上である役員の氏名、役員区分及び報酬額の内訳

氏名	役員区分	基本報酬	単年度賞与	業績連動型株式報酬	譲渡制限付株式報酬	合計
上島 宏之	取締役	53百万円	57百万円	8百万円	26百万円	146百万円

報酬の額又はその算定方法の決定方針の開示内容

役員の報酬等の額またはその算定方法の決定に関する方針は過半数が社外取締役で構成される役員報酬委員会での諮問ならびに取締役会での審議を経て決定しております。詳細は、本報告書末尾の【役員の報酬等の決定方針に係る事項】に記載しております。

【社外取締役(社外監査役)のサポート体制】

取締役会開催のスケジュール調整、連絡、取締役会資料の事前配布及び説明等を担当部署から行っております。

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)

当社は、監査役会設置会社の形態を採用しております。また、経営と業務執行を分離し、意思決定の迅速化と業務執行の強化を図ることを目的に執行役員制度を導入しており、現行経営体制は、取締役9名(うち社外取締役4名)、執行役員22名(うち取締役兼務者3名)、監査役4名(うち社外監査役2名)であります。

取締役会は「経営方針・戦略の意思決定機関及び業務執行を監督する機関」として明確に位置づけ、毎月の定例取締役会を開催し、重要事項の決議、業績の進捗についても議論・対策等を検討しております。

監査役は監査役会で定めた監査の方針、業務分担に従い、取締役会その他重要な会議に出席し、また必要に応じて子会社に対し報告を求める等、取締役の職務執行の監査を行っています。

また、当社では、コーポレート・ガバナンス機能を強化するため、以下の委員会を任意に設置しております。

「役員報酬委員会」は、4名(過半数が社外取締役)で構成されており、報酬水準・制度の妥当性を審議し、取締役会に報告・提言を行い、当社取締役・執行役員の役員報酬の決定プロセスにおける客観性と透明性を高める役割を果たしております。「指名委員会」は、5名(過半数が社外取締役)で構成されており、取締役・執行役員選任案及び後継者計画について審議し、取締役会に報告・提言を行い、当社経営陣の指名に関する客観性と透明性を高める役割を果たしております。

さらに、当社では、次の委員会及び会議体を任意で設置しております。

「グループ経営会議」は、取締役会で任命された構成員で組成され、原則、月1回の定例開催を実施し、経営戦略や投資案件等の重要事項を審議し、経営の意思決定を支援しております。取締役会決議事項については、取締役会の付議者の諮問機関となります。「利益相反管理委員会」は、社外取締役を委員長として3名で構成されており、グループの事業運営における重要な利益相反取引に該当しないことを客観性と透明性をもって事前に判断し、取締役会に報告・提言をしております。「サステナビリティ推進委員会」は、社長を委員長として、執行役員及びグループ会社の経営幹部より構成され、グループ全体のサステナビリティ推進の方針策定、推進体制の構築と整備、施策のモニタリング、グループ内の啓蒙活動を行います。「リスク・コンプライアンス委員会」では、法令遵守のみならず、企業倫理にまで踏み込んだリスクマネジメント体制及びコンプライアンス体制の確立、強化を図っております。「内部統制委員会」では、内部統制システムの基本方針の審議、内部統制システムで定められた体制の構築及び運用のモニタリングを行い、業務の適正を確保しております。「安全保障貿易管理委員会」では、外国為替及び外国貿易法等の輸出関連法規に規制されている貨物及び技術の取引に係る法令遵守を徹底しております。

監査役監査は、財務・会計に関する相当程度の知見を有する監査役を含む、常勤監査役3名(内、社外監査役1名)、非常勤監査役1名(社外監査役)、計4名の監査役により実施しております。監査役会は、原則月1回開催するほか、必要に応じて随時開催することとしており、各監査役が監査活動並びに監査結果等について報告を行うとともに、監査視点や意見伝達等にかかる、様々な意見交換を行っています。また、監査役監査の実効性を確保するため、財務・会計、内部監査に相当の知見を有する監査役スタッフを、内部監査部門である監査室員から1名選任しております。

内部監査は、公認内部監査人(CIA)及び内部監査士(QIA)の資格を有する者等、内部監査に関する専門的な知見を有する者を含む17名(在米国及び在中国1名を含む)の従事者によって、内部監査規程に基づき、当社および国内外のグループ会社を対象として、業務執行の適正および内部統制の有効性等について監査しております。

会計監査については、下記の指定有限責任社員によって、公正不偏な立場で実施されております。

なお、各氏とも継続監査年数は7年を超えておりません。

● 指定有限責任社員、業務執行社員

氏名	所属する監査法人
関口 依里	EY新日本有限責任監査法人
鈴木 拓也	EY新日本有限責任監査法人

当社は、社外取締役野々宮律子氏、堀切功章氏、神子柴寿昭氏、桜井恵理子氏及び社外監査役石田雅也氏、松井巖氏との間で、当社定款の定めに基づき、会社法第423条第1項の損害賠償責任を限定する契約をそれぞれ締結しており、それらの契約内容の概要は次のとおりであります。

・社外役員がその任務を怠ったことにより当社に損害が生じた場合において、社外役員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は、社外役員は当社に対し、会社法第425条第1項に定める最低責任限度額を限度として損害賠償責任を負う。

当社は、役員等賠償責任保険を当社取締役、執行役員、監査役を被保険者として付保しており、保険料は、当社が全額負担しており、被保険者の実質的な保険料負担はありません。填補の対象となる保険事故は第三者訴訟、株主代表訴訟及び会社訴訟等であり、保険の総支払額につき限度額を設け、かつ事故発生時には一定額を役員個人負担とする事で職務適正性が損なわれないようにしております。

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

現行のコーポレート・ガバナンス体制は、複数の独立社外取締役による客観的視点からの提言・助言と高い専門性と独立性を備えた監査役(会)による中立で客観的な監査が有効に機能しており、加えて、任意で設置している各委員会、会議体との連携により、経営監督及び意思決定の透明性、効率性、実効性、健全性が確保されており、最も合理的であると判断しております。

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
集中日を回避した株主総会の設定	原則として集中日を回避して株主総会を開催しております。
電磁的方法による議決権の行使	議決権行使サイト(https://www.web54.net)にアクセスいただき議決権行使を行っていただくことが可能となっております。株主総会開催日の前営業日午後5時15分まで受け付けております。
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	株式会社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おります。
招集通知(要約)の英文での提供	招集通知・事業報告・計算書類等の英訳を、当社ホームページ、東京証券取引所ホームページ及び株式会社ICJが運営する議決権電子行使プラットフォームに、日本語版を掲載後、速やかに掲載しております。
その他	株主総会開催日の約4週間前に当社ホームページ、東京証券取引所ホームページ及び株式会社ICJが運営する議決権電子行使プラットフォームに株主総会招集通知を開示しております。

2. IRに関する活動状況 更新

	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	「リスク・コンプライアンス行動規範」において、ステークホルダーに対して企業情報を積極的に公正に開示し、透明性の確保に努める旨を定めております。「リスク・コンプライアンス行動規範」については、当社ウェブサイトに開示しております。	
個人投資家向けに定期的説明会を開催	個人投資家向け会社説明会を年4回程度オンラインで開催し、説明会資料を当社ウェブサイトに掲載しているほか、IRフェアへの参加などを行っております。	なし
アナリスト・機関投資家向けに定期的説明会を開催	四半期毎に決算説明会を実施しております。社長、管理全般担当取締役、営業担当取締役から決算および中期経営計画等の説明を行っております。各説明会においては、アナリスト・機関投資家など約100名が参加しております。	あり
海外投資家向けに定期的説明会を開催	定期的に欧州・米州・アジアの海外機関投資家と対面・オンライン等により、個別面談を行っております。	あり
IR資料のホームページ掲載	決算情報および決算情報以外の適時開示資料(英文含む)、有価証券報告書、半期報告書、株主総会招集ご通知(英文含む)、アナリスト・機関投資家向け決算説明会資料(英文含む)、各種スモールミーティング資料、SR資料、株主通信、統合報告書(英文含む)、会社紹介動画等を掲載しております。当社ホームページのIRトップページアドレスは「 https://www.nagase.co.jp/ir/ 」です。	

IRに関する部署(担当者)の設置	IR担当部署:経営管理本部(専任者あり) 電話番号:03-3665-3028 IR担当役員:管理全般担当取締役
その他	アナリスト・機関投資家向けに適宜、個別ミーティングを行っております。また、テーマを絞ったスモールミーティング等を適宜実施しております。

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	経営理念「社会の構成員たることを自覚し、誠実に正道を歩む活動により、社会が求める製品とサービスを提供し、会社の発展を通じて、社員の福祉の向上と社会への貢献に努める」の下、「リスク・コンプライアンス行動規範」を策定し、ステークホルダーの立場の尊重等について規定しております。
環境保全活動、CSR活動等の実施	環境マネジメントシステム国際規格ISO14001の認証を2000年4月に取得し、継続的な改善活動を行っており、なかでもエネルギー使用量と事業系一般廃棄物に関しては、目標を定めて削減活動を行っております。 また、社会貢献活動の一環として、広く日本の科学技術振興の一助となるべく、公益財団法人長瀬科学技術振興財団の助成等を行っております。 詳細につきましては、統合報告書(https://www.nagase.co.jp/ir/library/annual-report/)、および当社ウェブサイト(https://www.nagase.co.jp/sustainability/)をご覧ください。
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	「リスク・コンプライアンス行動規範」において、ステークホルダーに対して企業情報を積極的に公正に開示し、透明性の確保に努める旨を定めております。
その他	NAGASEグループでは、ダイバーシティを重要な企業戦略のひとつとして位置付けています。 多様な視点が意思決定や組織運営に反映されるインクルーシブな文化を創り出すことにより、持続的な企業価値の向上と組織の強靱性を高め、NAGASEグループの発展、社員一人ひとりの成長につなげます。 女性の活躍の方針・取組に関して 当社における女性管理職比率()は、2026年3月期で7.6%となっており、2028年度末目標である10%に向けて今後も各種施策を推進いたします。 女性活躍の推進に繋がる会社全体の風土醸成の一として、全社員が働き続けていくための両立支援として、母性保護・育児関連、介護制度等をまとめたガイドブックを作成し、社員が休業から復帰し、会社の制度(不妊検査や治療を目的としたファミリーサポート休暇制度、短時間勤務制度やテレワーク制度、シフト勤務制度、時間単位有給休暇制度、ベビシッター制度、介護休業制度等)を上手く活用しながら仕事と生活を両立できるよう各種制度を整備しています。 女性活躍推進法に基づく一般事業主行動計画では、2028年度末までの目標として、管理職に占める女性の割合10%以上および年次有給休暇取得率70%以上を維持することを目標として掲げ、達成に向けて今後も様々な取り組みを積極的に進めていきます。 「管理職」は、部下を持つ職位以上の者、部下を持たなくてもそれと同等の地位にある者 ワークライフバランスに関して 「ワークライフバランス」はダイバーシティの推進に必要な手段と考えています。多様な人材が働きやすい職場環境を整え、“ワーク”と“ライフ”のバランスが取れた働き方を可能にすることが会社・社員双方の利益になると捉え、意識改革・制度の整備などを行っています。 労使共同で毎月開催する衛生委員会では、「柔軟な働き方」「有給休暇の取得の促進」「時間外労働の削減」を主要な課題とし、社員を対象とした職場・勤務環境に関するアンケート結果も活用しながら、より働きやすい職場環境の構築に向けて協議を重ねています。時間外労働の削減については業務の効率化推進を進め、残業ありきの働き方を見直すことを促しています。 引き続き、従業員がより柔軟な働き方を選択できるように、実用的な制度の構築を目指します。

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)取締役及び使用人の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制
(会社法第362条第4項第6号、会社法施行規則第100条第1項第4号)

1.経営理念にある「社会の構成員たることを自覚し、誠実に正道を歩む」のもと、コンプライアンス体制の整備及び維持を図るために、「リスク・コンプライアンス行動規範」を定め、グループ会社を含む全役員並びに全社員に「リスク・コンプライアンス行動規範」に沿った企業活動を徹底させる体制としております。

2.取締役及び社員等からなる委員で構成されるリスク・コンプライアンス委員会を設置し、これらの委員は、リスクマネジメント及びコンプライアンスに関する一切の判断を行うほか、必要に応じて外部の専門家を起用して、法令定款違反行為を未然に防止しております。

3.個別の事案については社内諸規程を定めており、専門的見地から適法性も含め多角的な審査のうえで意思決定しております。

4.当社並びにグループ会社において、法令違反等の問題があると認識した場合、速やかに上司、関連部署に報告・連絡・相談のうえ、リスク・コンプライアンス委員会に報告し、同委員会は直ちに取締役会及び監査役(会)へ報告している。またリスク・コンプライアンス委員会は、取締役及び使用人の職務の執行が法令及び定款に違反し、当該違反等が放置され、または対応されないことを防止するため、内部通報制度により、グループ会社を含む役員もしくは社員等から直接通報・相談できる窓口を設定しております。

5.グループ会社を含む役員及び社員等に対して、社外専門家等による講習会を実施する等の教育を通じて法令遵守に対する意識の向上を図り、経営理念の浸透に努めております。

6.当社監査室は内部監査規程に基づき、取締役及び使用人の職務の執行状況について内部監査を実施しております。

(2)取締役の職務の執行に係る情報の保存及び管理に関する体制

(会社法施行規則第100条第1項第1号)

取締役の職務執行に係る情報は、社内諸規程に従って文書または電磁的に記録し、保存管理を行っております。取締役及び監査役はこれら文書等を常時閲覧できる体制としております。

(3)損失の危険の管理に関する規程その他の体制

(会社法施行規則第100条第1項第2号)

1.当社並びにグループ会社の損失の危険に関する包括的な管理を行う組織として、リスク・コンプライアンス委員会を設置し、委員会の機能・権限を定め、役割と責任を明確にした体制を整備しております。

2.当社並びにグループ各社の企業活動に関連する個々のリスクに関しては、それぞれの担当部署にて、規則・ガイドラインの制定、研修の実施、マニュアルの作成・配布等を行っております。

3.新たに生じたリスクについては、リスク・コンプライアンス委員会が速やかに対応責任部を定め、またグループ内での有事に際しての迅速かつ適切な情報伝達と緊急体制の整備を行っております。

(4)取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制

(会社法施行規則第100条第1項第3号)

1.取締役会を「経営方針・戦略の意思決定機関及び業務執行を監督する機関」として明確に位置付け、月1回定時に開催するほか、必要に応じて適宜臨時に開催しております。

2.経営戦略や投資案件などの重要事項を審議し、経営の意思決定を支援するため、取締役会にて任命された構成員で組成されるグループ経営会議を設置し、原則、月1回の定例開催を実施しております。取締役及び監査役は、グループ経営会議に出席することができることとしております。

3.取締役会の決定に基づく業務執行に関しては、執行役員制度のもと、組織運営基本規程及び業務分掌において、それぞれの責任者及びその責任、執行手続について定めております。

(5)株式会社及び子会社から成る企業集団における業務の適正を確保するための体制

1.子会社の取締役等の職務の執行に係る事項の当社への報告に関する体制

(会社法施行規則第100条第1項第5号イ)

a.当社とグループ会社間で、運営基準を定め、一定の事項についてはグループ会社での決定後に当社への承認または報告を求める体制としております。

b.原則として当社からグループ会社へ役員を派遣し、業務の適正を確保しております。

2.子会社の損失の危険の管理に関する規程その他の体制

(会社法施行規則第100条第1項第5号ロ)

当社リスク・コンプライアンス委員会を核として、重要な子会社に設置されるリスク・コンプライアンス委員会と連携し、グループ全体のリスク管理を行い、その推進にかかわる課題、対応策を審議し、判断するとともに、グループ全体のコンプライアンスに係る重要事項等を審議し、判断を進めている。また、財務報告の信頼性を一層高めるために、金融商品取引法を踏まえ、全社的な内部統制の状況や、財務諸表作成のプロセスについて文書化し、評価・改善を行う取り組みを連結ベースで進めております。

3.子会社の取締役等の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制

(会社法施行規則第100条第1項第5号ハ)

中期経営計画、年度予算制度に基づき、明確な目標を付与し、当社及びグループ各社の予算業績管理を実施しております。

4.子会社の取締役等及び使用人の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制

(会社法施行規則第100条第1項第5号ニ)

a.「リスク・コンプライアンス行動規範」を周知教育することにより、グループ会社の役員及び社員に対して同基準に沿った企業活動を徹底させる体制としております。

b.当社監査室は内部監査規程に基づき、当社及び当社グループ会社の監査を実施しております。

c.リスク・コンプライアンス委員会は、取締役及び使用人の職務の執行が法令及び定款に違反し、当該違反等が放置され、または対応されないことを防止するため、内部通報制度により、グループ会社を含む役員もしくは社員等から直接通報・相談できる窓口を設定しております。

(6)監査役がその職務を補助すべき使用人を置くことを求めた場合における当該使用人に関する事項

(会社法施行規則第100条第3項第1号)

監査役監査の実効性を確保するため、監査役の求めに応じて、監査役の職務を補助する使用人を設置している。当該使用人は監査室に所属しております。

(7)前号の使用人の取締役からの独立性及び監査役の指示の実効性の確保に関する事項

(会社法施行規則第100条第3項第2号及び第3号)

1.当該使用人の人事異動・評価等を行う場合は、予め監査役に相談し、その意見を求めています。

2.当該使用人の人選及び監査役の補助業務に従事する時間等については十分配慮のうえ、当該使用人に対する指示の実効性を確保するよう努めております。

(8)取締役及び使用人が監査役に報告をするための体制その他の監査役への報告に関する体制

(会社法施行規則第100条第3項第4号)

1.監査役が、取締役会等重要会議への出席や経営者との情報交換、稟議書・報告書等の閲覧を通じて、常時、当社並びにグループ会社の経営全般の状況を把握できる体制を整備しております。

2.次の事項については、当社並びにグループ会社の取締役及び社員等が個別に、またはリスク・コンプライアンス委員会から監査役に速やかに報告する旨をリスク・コンプライアンス委員会規程に定めております。

a.取締役の職務執行に関しての不正行為、法令・定款に違反する等、コンプライアンス上の問題の発生・通報

b.会社に著しい損害を及ぼすおそれのある事実の発生・通報

c.重要な情報開示事項の発生・通報

3.監査室による当社並びにグループの業務の執行状況に関する内部監査の結果を常勤の監査役に報告しております。

(9)前号の報告をした者が当該報告をしたことを理由として不利な取扱いを受けないことを確保するための体制

(会社法施行規則第100条第3項第5号)

監査役への当社並びにグループ会社取締役及び社員等からの直接の報告に対し、これらの報告をした者に不利益な取扱いを行うことを禁止し、グループに周知徹底するとともに、内部通報制度にもその旨を明記しております。

(10)監査役の職務の執行について生ずる費用の前払または償還の手続その他の当該職務の執行について生ずる費用または債務の処理に係る方針に関する事項
(会社法施行規則第100条第3項第6号)

監査役または監査役会が監査の実施のために、弁護士、公認会計士その他の社外の専門家に対して助言を求める、または調査、鑑定その他の事務を委託するなど所要の費用を請求するときは、当該請求に係る費用が監査役または監査役会の職務の執行に必要でないと認める場合を除き、これを拒むことはできないものとしております。

(11)その他監査役の監査が実効的に行われることを確保するための体制
(会社法施行規則第100条第3項第7号)

- 1.代表取締役及び社外取締役は監査役との間で定期的に意見交換会を開催しております。
- 2.国内の重要子会社については、当社の常勤監査役が監査役を兼務する体制としております。

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

・反社会的勢力排除に向けた基本的な考え方
当社では、社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力に対しては、毅然とした態度で臨み、これを断固として排除することを「リスク・コンプライアンス行動規範」の中で定めております。また「リスク・コンプライアンス行動規範」において、(1)社会的秩序や企業の健全な活動に悪影響を与えるあらゆる個人・団体とは一切関わらない、(2)経営に携わる者はこのような勢力を恐れることなく、率先して襟を正した行動をとる、(3)不当要求等に対しては、「恐れない」「金を出さない」「利用しない」を原則に警察や法律家等の支援を得て、役員・社員一人ひとりを孤立させず組織的に対応する、等を定めております。

・反社会的勢力排除に向けた整備状況
対応統括部署、担当者を東京・大阪本社及び名古屋支店ごとに定め、各拠点担当者は、公安委員会が実施する不当要求防止責任者講習を受講しております。

各地区ごとに反社会的勢力への対策等を協議する団体に加盟し、担当者は、定期的に会合、研修会等に参加することで、所轄警察署との連携を図るとともに、反社会的勢力に関する情報の収集、管理を行っています。また、当社の売買基本契約書に反社会的勢力排除条項を加え、取引先が反社会的勢力と判明した場合には、契約を解除できるように努めております。

また、東京・大阪本社及び名古屋支店の総務担当者は、不当要求防止マニュアルを共有し、有事の際の初動確認を行っています。

その他

1. 買収への対応方針の導入の有無

買収への対応方針の導入の有無	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

(1)内部統制を含むコーポレート・ガバナンス体制の模式図は添付(1)を参照ください。

(2)適時開示体制の概要
当社は、リスク・コンプライアンス行動規範を制定し、「法令・規則及び社内規定・ルールの遵守」並びに「ステークホルダーズ(利害関係人)への情報公開」を掲げ、企業情報を積極的に公正に開示し、透明性の確保に努めております。

この基本的な考え方に基づき、投資者への適時・適切な会社情報の開示を行うための社内体制として、下記に記載のとおり、適時開示情報を把握・管理する体制を構築しております。

各情報の取扱いは、以下のとおりです。

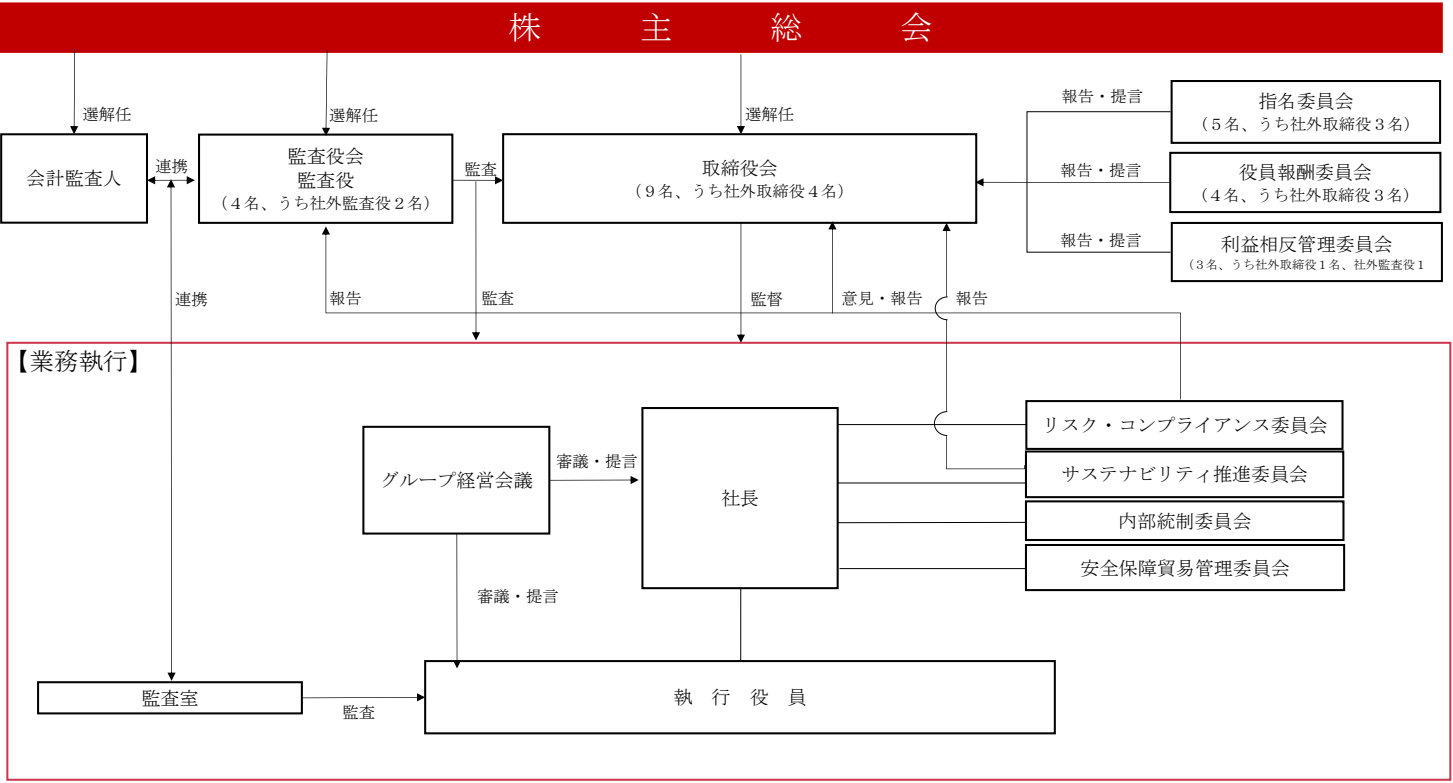
■ 発生事実に関する情報
各部や子会社の情報をもとに、担当本部長・事業部長より情報取扱責任者へ報告します。情報取扱責任者は、社内関連部と連携、調整し、取締役社長に報告し、また、必要に応じて取締役会への報告を経て、適時開示担当部である経営管理本部が速やかに適時開示を行います。

■ 決定事実に関する情報
各部や子会社の稟議起案をもとに、関連各部の合議を経て、代表取締役もしくは取締役会において最終承認し、経営管理本部が速やかに適時開示を行います。

■ 決算に関する情報
当社連結対象会社の決算情報をもとに、経営管理本部が、その信頼性の確保のため、適宜、監査役、外部専門家の助言・指導を受けた上、決算数値並びに公表案を作成します。社長決裁の後、取締役会にて決算情報を最終承認し、経営管理本部が速やかに情報開示を行います。

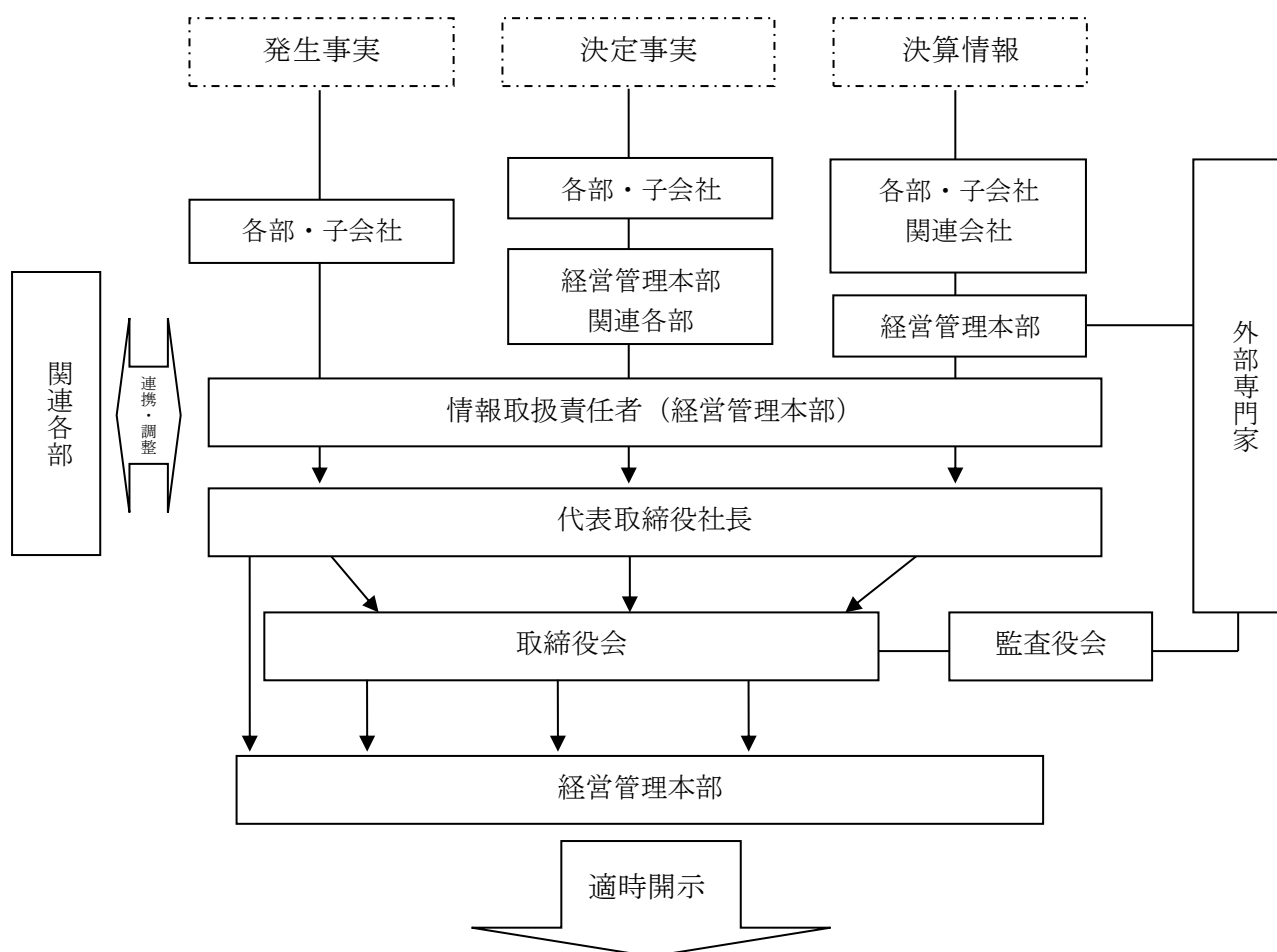
模式図は添付(2)を参照ください。

添付 (1)
コーポレート・ガバナンス体制



添付（２）

適時開示体制の概要



【役員の報酬等の決定方針に係る事項】

＜役員報酬制度の基本的な考え方＞

当社グループは、誠実に正道を歩む活動により築き上げてきたステークホルダーとの信頼関係をベースに、「ものづくりの課題を素材（マテリアル）を通じて解決」する企業集団です。経済価値と社会価値がトレードオンとなる時代において、短期のみならず中長期的なビジネスへ貢献し、「人々が快適に暮らせる安心・安全で温もりのある社会の実現」を追求していきます。その実現を牽引する社内取締役および執行役員の報酬制度については、株主価値連動の促進、短期・中期双方での業績・企業価値向上へのインセンティブ効果を高めること、外部競争力のある報酬水準の実現、より透明性・客観性のある制度、報酬決定プロセスであることを基本的な方針として、以下の設計としております。

業績・企業価値の向上		優秀人材の獲得・維持		アカウンタビリティの確保
・持続的な企業価値向上に向けて、特に下記の戦略実現を強く動機付けることができる報酬制度であること -株主価値との連動 -短期と中長期の双方での収益・効率の追求 -経済価値と社会価値の両立		・企業変革を加速する優秀かつ多様な人材を獲得・確保できる外部競争力のある報酬制度・報酬水準であること ・次世代を担う経営人材の成長意欲を喚起する報酬水準であること		・透明性、客観性のある報酬制度および報酬決定プロセスであること

＜報酬水準および報酬構成＞

報酬の種類 (比率の目安)		目的	業績指標	業績 評価 期間	報酬の内容
基本報酬 (33-59%)	固定	職務執行に対する基礎的対価	—	—	役割・責任に応じて取締役会で決議した額を、毎月支給
単年度賞与 (27-33%)		事業年度毎の業績向上への動機付け	・連結営業利益 ・担当事業営業利益（営業担当取締役）	単年	役員報酬委員会で審議のうえ、取締役会で決議される算定式に基づき、単年度の連結営業利益、担当事業営業利益に応じて支給額を決定 毎年6月末に一括支給
			個人評価		取締役会から委任を受けた社長が、各役員の業績を評価し、個人別支給額を決定（社長は個人評価の対象外） 毎年6月末に一括支給
株式報酬 (注1) (13-33%)	業績連動型株式報酬	持続的な企業価値向上への動機付け	・ROE ・サステナビリティ関連	3年 (注2)	役員報酬委員会で審議のうえ、取締役会で決議される算定式に基づき、連続する3事業年度の中期KPIの達成度合いに応じて株式交付ポイントを決定し、毎年支給（支給後3年間の譲渡制限あり（注3））
	譲渡制限付株式報酬	株主価値連動の促進	—	—	役割・責任に応じて取締役会で決議した基準額相当の譲渡制限付株式を毎年交付し、退任時に譲渡制限を解除

比率の目安は、業績目標を100%達成の場合の標準値における報酬の種類ごとの比率を表しています。また、株式報酬を支給しない取締役相談役を除きます。

- (注) 1. 株式報酬は本議案のとおり信託方式とします。
2. ただし、2025年度は中期経営計画最終年度のため、単年とします。
3. 3年経過より前に役員を退任した場合は退任時に譲渡制限を解除します。

<業績連動報酬に関する事項>

当社の業績連動報酬は、単年度の業績結果により支給する単年度賞与と3事業年度を評価期間とする業績連動型株式報酬により構成されます。ただし、2025年度は中期経営計画最終年度のため、業績連動型株式報酬につきましても単年度の評価としております。

単年度賞与の評価指標は当社における重要財務指標である営業利益としております。企業価値向上に向けた方針として、収益性や効率性を高めることによる営業利益の拡大を図っております。単年度賞与は以下の算定式を用いて算出いたします。

業績指標	計算式
連結営業利益	当該事業年度の連結営業利益×0.15%×別途定める評価ウェイト×別途定める役位間係数
担当事業営業利益 (営業担当取締役)	役位別の基準額×目標達成率×別途定める評価ウェイト 達成率に応じた支給率：0～150%
個人評価	役位別の基準額 × 個人評価結果 期初に設定した目標に照らし評価（0-150%）

業績連動型株式報酬は持続的な企業価値向上へのインセンティブを高めるため連続する3事業年度を評価期間とするパフォーマンス・シェア・ユニット(PSU)としております。PSUによる支給株式は以下の算定式を用いて算出いたします。なお、当事業年度のROEの実績は8.0%であります。

業績指標	計算式
ROE	役位別の基準ポイント × 当該事業年度の実績に応じた係数×67%
サステナビリティ関連	役位別の基準ポイント × 当該事業年度の実績に応じた係数×33%

<取締役および監査役の報酬等についての株主総会の決議に関する事項>

取締役の報酬限度額は、2025年6月18日開催の定時株主総会において年額800百万円以内(うち、社外取締役分は年額80百万円以内)と決議いただいております(ただし、使用人兼務取締役の使用人分給与は含まない)。当該株主総会終結時点の取締役の員数は、9名(うち、社外取締役は3名)です。

また、上記とは別枠で、取締役(社外取締役および取締役相談役を除く。)に対する株式報酬枠を、2025年6月18日開催の定時株主総会において、固定ポイント部分の譲渡制限付株式報酬については80百万円以内(株式数は4万6千株以内)、業績連動ポイント部分の業績連動型株式報酬については120百万円以内(株式数は6万9千株以内)と決議いただいております。当該株主総会終結時点の対象となる取締役の員数は、5名です。

監査役の報酬限度額は、2019年6月21日開催の定時株主総会において年額100百万円以内と決議いただいております。当該株主総会終結時点の監査役の員数は、4名です。

また、金銭報酬は基本報酬と単年度賞与により構成され、固定報酬である基本報酬については年間報酬額を毎月均等に支給し、業績連動報酬である単年度賞与については6月末に一括支給しております。非金銭報酬は業績連動型株式報酬と譲渡制限付株式報酬により構成され、業績連動型株式報酬は、連続する3事業年度の中期KPIの達成度合いに応じて株式交付ポイントを決定し、毎年株式を交付(交付後3年間の譲渡制限あり)することとしており、譲渡制限付株式報酬は、役割・責任に応じた基準額相当の譲渡制限付株式を毎年交付し、退任時に譲渡制限を解除することとしております。

<取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針に関する事項>

役員の報酬等の額またはその算定方法の決定に関する方針は過半数が社外取締役で構成される役員報酬委員会での諮問ならびに取締役会での審議を経て決定しております。企業変革を加速する優秀かつ多様な人材の獲得・確保および次世代を担う経営人材の成長意欲を喚起するため、客観的な外部報酬データを使用し、当社と事業・人材採用で競合する国内企業を比較対象に設定のうえ、そのなかで経営状況等を勘案しながら中位程度以上の報酬水準としています。報酬構成は、企業価値の持続的な向上に向けた動機付けとなるよう変動報酬の報酬全体における割合を役割・責任に応じて40-67%(標準評価時)としています。なお、社外取締役および監査役の報酬は、その職務内容に鑑み、固定報酬である基本報酬のみとしております。

<取締役の個人別の報酬等の内容の決定に係る委任に関する事項>

取締役の個人別報酬については、過半数が社外取締役で構成される役員報酬委員会での報酬制度・水準等の妥当性の審議を踏まえ、取締役会が代表取締役社長である上島宏之に一任しております。代表取締役社長へ一任している権限の内容は各取締役の担当事業の業績等を踏まえた業績連動報酬等の個人別査定であり、これらの権限を委任した理由は、当社全体の業績を俯瞰しつつ担当事業の評価を行うには代表取締役社長が最も適し

ていると判断しているためであります。取締役会は、当該権限が代表取締役社長によって適切に行使されるよう、役員報酬委員会に原案を諮問し答申を得ており、決定方針に沿うものであると判断しております。なお、監査役の個人別報酬については監査役の協議により決定しております。