### コーポレート・ガバナンス

# 取締役会議長インタビュー

「取締役会は、環境の変化が事業構造に及ぼす影響を注視し、大局的な視点をもって 執行を監督していくことが必要です。」



仲立 计外取締役 木本 泰行

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

# 取締役(2020年7月16日現在)



















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

### 取締役の経歴

#### 森重樹

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

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

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

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

神戸大学法学部卒。



#### クレメンス・ミラー

2012年4月より現職。

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

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

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



クレメンス・ミラー 取締役 代表執行役割社長兼COO

### 諸岡賢一

2016年4月より現職。

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

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

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

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

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



#### 木本 泰行

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



本本 要行 独立社外取締役

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

#### 山﨑 敏邦

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



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

#### ヨーク・ラウパッハ・スミヤ

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



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

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

#### 石野 博

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



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

#### 皆川 邦仁

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



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

#### 黒井義博

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



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

# コーポレート・ガバナンスについて

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

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

#### (1) 体制

- a. 当社グループにおける究極親会社である日本板硝子株式会社は指名委員会等設置会社とし、当社は、取締役会のほか、指名委員会、監査委員会及び報酬委員会並びに執行役を置きます。
- b. 取締役会が、法令の定める範囲内で業務執行の意思決定を執行役に対して委任することにより、執行と監督の 分離を促進し、経営の透明性を高め、その業務執行に対する監督機能を強化します。
- c. 財務報告に係る内部統制をはじめとする当社グループの内部統制システムを構築します。

#### (2) ステークホルダーコミュニケーション

- a. 当社グループを取り巻くステークホルダーの皆様(株主、顧客、従業員、サプライヤー、および地域社会の皆様を 含みます。)各々の立場から、最上位の会社と評価されるように努め、またステークホルダーの皆様と良好な関係 を構築、維持、発展させてまいります。
- b. 法令に基づく場合はもとより、会社情報の開示にあたっては、その内容および方法において適時、適切になされる ことを確実にし、当社グループ経営の透明性の維持および不断の改善を図ってまいります。

#### (3) 行動準則

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

## ガバナンス体制

#### コーポレートガバナンスの仕組み

当社は、指名委員会等設置会社であり、会社の機関として、取締役会、指名委員会、監査委員会および報酬委員会の3委員会ならびに執行役を設置しています。現在、取締役会議長、指名、監査及び報酬の3委員会の委員長は、それぞれ独立社外取締役が務めています。

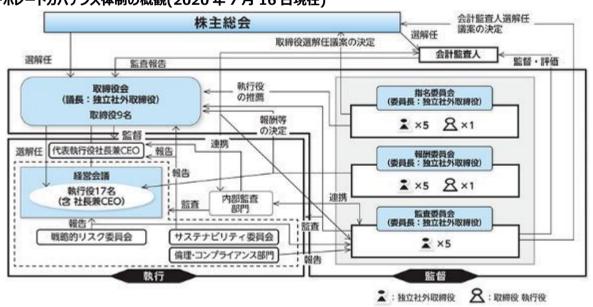
当社グループは、執行と監督の分離を促進し、独立社外取締役の役割を強化することにより、経営の透明性を高めるため、さまざまな工夫をしています。たとえば、NSG グループ コーポレートガバナンス・ガイドラインに基づき、取締役会議長と代表執行役社長兼 CEO の役割は明確に区別され、仮に取締役会議長が独立社外取締役でない場合には、独立社外取締役の中から、コーポレートガバナンスに関する事項について取締役会議長に対して助言を行う筆頭独立社外取締役が選定されます。また、コーポレートガバナンスやビジネスに関する事項等について、独立社外取締役のみで構成されるミーティングを適宜開催しています。

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

#### コーポレートガバナンス体制の概観(2020年7月16日現在)

主な項目		内容	
機関設計の形態		指名委員会等設置会社	
取締役の人数/任期		9名/1年	
取締役のうち独立社外	取締役の人数	5名	
取締役会の議長		木本泰行氏(独立社外取締役)	
三委員会の委員長		指名委員会委員長:木本泰行氏(独立社外取締役) 監査委員会委員長:山﨑敏邦氏(独立社外取締役) 報酬委員会委員長:ヨーク・ラウパッハ・スミヤ氏(独立社外取締役)	
執行役の人数(うち代	表執行役)/任期	17名(3名)/1年	
役員報酬制度	執行役(取締役兼務の者を含む)	①基本報酬 ②業績連動報酬 i. 年度業績連動報酬制度(年度賞与) ii. 長期インセンティブ報酬プラン	
	社外取締役	職務遂行に対する適正な水準の報酬	
監査法人		EY 新日本有限責任監査法人	

#### コーポレートガバナンス体制の概観(2020年7月16日現在)



#### 監督機関

多様性を備え、かつ独立性が高い取締役会が、当社グループの重要な意思決定を行い、業務執行を監督します。

#### 【取締役会】

役割	取締役会は経営の基本方針の決定、内部統制システムの基本方針の決定、執行役の職務の分掌その他の当社グループの重要な経営の意思決定、および執行役等の職務の執行の監督を行います。
構成	<ul><li>独立社外取締役 5 名、社外取締役 1 名及び執行役兼務取締役 3 名で構成されます。</li><li>独立社外取締役である木本泰行氏が取締役会議長を務めます。</li></ul>
年間開催回数	10回(2020年3月期実績)
事務局	総務法務部

#### 指名委員会、監査委員会および報酬委員会の構成(2020年7月16日現在)

氏名	地位	指名委員会	監査委員会	報酬委員会
木本泰行	独立社外取締役	◎(委員長)	0	0
山﨑敏邦	独立社外取締役	0	◎(委員長)	0
ヨーク・ラウパッハ ・スミヤ	独立社外取締役	0	0	◎(委員長)
石野 博	独立社外取締役	0	0	0
皆川邦仁	独立社外取締役	0	0	0
森 重樹	取締役 代表執行役	0	-	0
		(6名)	(5名)	(6名)

#### 【指名委員会】

役割	指名委員会は、株主総会に提出する取締役の選任および解任に関する議案の内容を決定するとともに、社長兼 CEO らの後継者計画を監督し、執行役候補者にかかる推薦または助言を行います。	
構成	<ul><li>独立社外取締役 5 名および社内取締役 1 名で構成されます。</li><li>独立社外取締役である木本泰行氏が委員長を務めます。</li></ul>	
年間開催回数	6回(2020年3月期実績)	
事務局	人事部	
法務アドバイザー	総務法務部	

### 【監査委員会】

役割	監査委員会は、取締役および執行役の職務の執行の監査および監査報告の作成を行うとともに、株主総会に提出する会計監査人の選任および解任並びに会計監査人を再任しないことに関する議案の内容を決定します。		
構成	<ul> <li>独立社外取締役5名</li> <li>独立社外取締役である山﨑敏邦氏が委員長を務めます。</li> <li>山﨑敏邦氏は、JFEホールディングス株式会社の代表取締役副社長(財務・IR、経理担当)を務めた経験を有しており、また皆川邦仁氏は、株式会社リコーの常務執行役員 経理本部長及び常勤監査役を務めた経験を有しており、両氏共に財務及び会計に関する相当程度の知見を有されています。</li> </ul>		
年間開催回数	11回(2020年3月期実績)		
事務局およびその独立 性確保	<ul> <li>監査委員会室</li> <li>監査委員会室に所属するスタッフの人事に関する事項については、監査委員会への事前の報告、同委員会の同意が求められます。</li> <li>監査委員会室に所属するスタッフの長は、NSG グループの執行に関わる役職を兼務せず、監査委員会の指揮命令にのみ服します。</li> </ul>		
監査の方法と他部門等との連携	<ul> <li>監査については、内部統制システムの整備および運用の状況を定期的に監視および検証するとともに、同委員会で定めた監査方針、監査計画に従い、専任の監査委員会室の補佐も得ながら、執行役等との面談、経営会議等の社内重要会議への出席、当社および主要な子会社等の業務や財産の状況の調査等を実施しています。</li> <li>監査委員会は会計監査人および内部監査部門と定期および都度の会合を持ち、監査実施状況等に関し報告を受け、意見交換、情報収集を行っています。</li> </ul>		

#### 【報酬委員会】

役割	報酬委員会は、取締役および執行役の報酬等の決定に関する方針、ならびに取締役および執行役の個人別の報酬等の内容を決定します。	
構成	<ul><li>独立社外取締役 5 名および社内取締役 1 名で構成されます。</li><li>独立社外取締役であるヨーク・ラウパッハ・スミヤ氏が委員長を務めます。</li></ul>	
年間開催回数	4回(2020年3月期実績)	
事務局	人事部	
法務アドバイザー	総務法務部	

#### 取締役会等の実効性評価

当社グループは、取締役会ならびに指名委員会、監査委員会および報酬委員会の機能、実効性のさらなる向上に不断に取り組むため、2016年3月期から、取締役会および各委員会(以下、「取締役会等」)の実効性について年度評価を行っています。

#### 【2019年3月期に関する実効性評価】

#### ■実効性評価のプロセス

プロセスの適確性および独立性を確保するため、取締役会議長をリーダーとする独立社外取締役の方々の主導、監督により、取締役

会等の実効性評価を進めました。取締役会等の構成、運営状況、議題設定、審議の状況、役割に関する考え方等に関し、各取締役から得られた評価および意見をもとに、取締役会および各委員会の実効性についての分析 および評価を行いました。

#### ■評価・分析プロセスの概要

アンケ-	- 卜実施	アンケート回答解析	>	取締役会での議論と アクションプラン採択
実効性評価対象期間: 2019年3月期(2018年 4月から2019年3月)	・アンケート実施時期: 2019 年4月実施 ・アンケートの構成:	<ul><li>・独立社外取締役のみで実施される会合において、アンケート回答を分析し、アクションプラン案を議論</li></ul>		<ul><li>取締役会において、アンケート回答 結果も踏まえ、左記アクションブラン 案を議論、採択</li></ul>
アンケート対象者: 取締役8名(2019年3 月時点)	股間ごとに、4段階評価 +自由記述欄			<ul><li>・当該アクションプランの実施状況を フォロー</li></ul>

#### ■評価結果の概要とアクションプラン

取締役会及び各委員会のいずれにおいても、全体としてその運営は適切適確であり、その実効性は確保されていると評価されました。 一方、以下の点について具体的な推奨・意見があり、これらを踏まえたアクションプランを策定しました。

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

詳しくはこちらをご覧ください。

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

#### 業務執行機関

多様なバックグラウンドを持つ 17 名の執行役(2020 年 7 月 16 日現在)が当社グループの業務執行に責任を持ちます。

#### 【執行役】

役割	当社グループの業務執行
構成	3名の代表執行役(それぞれ最高経営責任者(CEO)、最高執行責任者(COO)、最高管理部門責任者(CAO))と14名の執行役
【経営会議】	
役割	取締役会において策定される方針および目標の効率的かつ的確な実現を可能にするため、当社グループの 経営を指導し、かつその実施状況を監視します。

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

#### 【サステナビリティ委員会】

役割	当社グループのサステナビリティ戦略を設定し、その活動を統括するとともに、ステークホルダーとの効果的なコミュニケーションを確実なものとします。
構成	CEO、COO、CAO、CFO、グループ・サステナビリティディレクター、事業部門責任者、最高事業開発責任者(CDO)、人事統括部長(CHRO)、総務法務統括部長(CLO)、経営企画統括部長(CCPO)、チーフコミュニケーションズオフィサー(CCO)およびその他の関連グループファンクション部門責任者により構成され、CEO またはその指名した者が議長を務めます。
年間開催回数	2回(2020年3月期実績)

#### 【戦略的リスク委員会】

役割	当社グループ全体のリスクマネジメントに関するポリシー、戦略およびそのフレームワークを定期的に検討し、 その結果を組織の戦略および目標に適切に組み込み、当社グループの経営の効率化を促進します。
構成	CEO、COO、CAO 兼チーフリスクオフィサー(CRO)、CFO、各ファンクション部門長、事業部門長により構成され、CEO、またはその指名した者が議長を務めます。
年間開催回数	3回(2020年3月期実績)

#### 社外取締役の独立性基準について

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

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

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

社外取締役の独立性基準の詳細は以下をご覧ください。

社外取締役独立性基準

#### 社外取締役の略歴、重要な兼職の状況および活動状況

### 木本泰行 (きもとやすゆき) ※独立社外取締役

#### 略歴

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

#### 活動状況

2020 年 3 月期に開催された取締役会 10 回の全てに、指名委員会 6 回の全てに、監査委員会 11 回の全てに、報酬委員会 4 回の全てに、それぞれ出席し、必要に応じ、主として経験豊富な経営者の観点から発言を行っています。

### 山﨑敏邦 (やまざきとしくに) ※独立社外取締役

#### 略歴

山﨑氏は、JFEホールディングス株式会社において代表取締役副社長(財務・IR、経理担当)等の要職を歴任されるとともに年金積立金管理運用独立行政法人(GPIF)の運用委員会委員を務められるなど、経営者として豊富な経験と幅広い見識、さらには財務および会計に関する相当程度の知見を有しておられます。

#### 重要な兼職の状況

株式会社龍ヶ崎カントリー倶楽部 代表取締役社長

#### 活動状況

2020 年 3 月期に開催された取締役会 10 回の全てに、指名委員会 6 回の全てに、監査委員会 11 回の全てに、報酬委員会 4 回の全てに、それぞれ出席し、必要に応じ、主として経験豊富な経営者の観点から発言を行っています。

### ヨーク・ラウパッハ・スミヤ (Jörg Raupach Sumiya) ※独立社外取締役

#### 略歴

ヨーク・ラウパッハ・スミヤ氏は、ビジネスと学術の分野において国際的な経験を有され、現在では 立命館大学経営学部の教授を務められており、学術経験者及び経営者としての豊富な経験 と幅広い見識を有しておられます。

#### 重要な兼職の状況

立命館大学 経営学部 教授

#### 活動状況

2019 年 6 月 27 日の取締役就任以降に開催された 2020 年 3 月期中の取締役会 8 回の全てに、報酬委員会 3 回の全てに、2020 年 1 月 1 日の監査委員就任以降に開催された 2020 年 3 月期中の監査委員会 3 回の全てに、それぞれ出席し、必要に応じ、主として経験 豊富な学識経験者及び経営者の観点から発言を行っています。

### 石野博 (いしのひろし) ※独立社外取締役

#### 略歴

石野氏は、三菱商事株式会社において海外業務を担当され、その後、関西ペイント株式会社において代表取締役社長として同社グループのグローバル戦略を推進してこられ、経営者としての 豊富な経験と幅広い見識を有しておられます。

#### 重要な兼職の状況

関西ペイント株式会社 相談役

#### 活動状況

2020年7月16日開催の定時株主総会で新任されました。

### 皆川邦仁 (みなかわくにひと) ※独立社外取締役

#### 略歴

皆川氏は、株式会社リコーにおいて常務執行役員 経理本部長や常勤監査役を歴任され、グローバルな経験、財務及び監査に関する幅広い見識及び実務経験を有し、経営者としての豊富な経験と幅広い見識、財務・会計に関する知見を有しておられます。

#### 重要な兼職の状況

参天製薬株式会社 社外取締役

#### 活動状況

2020年7月16日開催の定時株主総会で新任されました。

#### 略歴

# 黒井義博(くろいよしひろ)

黒井氏は、三菱商事株式会社において海外子会社社長を務め、その後、三菱自動車工業株式会社、河西工業株式会社において役員として海外事業、IR部門などの豊富な実務経験を有し、経営者としての豊富な経験と幅広い見識を有しておられます。

#### 重要な兼職の状況

ジャパン・インダストリアル・ソリューションズ株式会社 顧問

#### 活動状況

2020年7月16日開催の定時株主総会で新任されました。

#### コーポレートガバナンス充実に向けたこれまでの主な取り組み

2008年	<ul><li>監査役設置会社から委員会設置会社(現指名委員会等設置会社)へ移行。</li><li>委員会設置会社移行に伴い、社外取締役を4名選任。</li></ul>
2010年	<ul><li>社外取締役の独立性について、証券取引所の独立性基準に加え、他の主要先進諸国のルールも参考に した厳格な社外取締役独立性基準を独自に設定、適用。</li></ul>
2012年	<ul><li>三委員会(指名・監査・報酬)すべての委員長に独立社外取締役が就任。</li></ul>
2013年	● 取締役会議長に独立社外取締役が就任。
2014年	<ul><li>社外取締役独立性基準を、より具体的な内容に改定し、公表。</li><li>長期インセンティブプランに株式購入要素を設定。</li><li>執行役の株式保有目標を設定。</li></ul>
2015年	● 「NSG グループ コーポレートガバナンス・ガイドライン」を制定。
2016年	• 取締役会等の実効性にかかる年度評価をスタート。
2018年	コーポレートガバナンス・コードの改訂(2018 年 6 月)に対応して、「NSG グループ コーポレートガバナンス・ガイドライン」を改訂(2018 年 12 月)
2019年	● 取締役会8名のうち独立社外取締役が過半数に(5名)。

#### コーポレート・ガバナンス報告書

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

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

#### コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示について

■ 原則 1-4: 政策保有株式

■ 原則 1-7: 関連当事者間の取引

■ 原則 2-6: 企業年金のアセットオーナーとしての機能発揮

■ 原則 3-1: 情報開示の充実

(i) 当社の経営理念等や経営戦略、経営計画

- NSG グループの経営指針 "Our Vision"
- NSG グループの長期戦略ビジョンと中期経営計画(2017 年 4 月から 2020 年 3 月まで)
- (ii) コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方と基本方針(NSG グループ コーポレートガバナンス・ガイドライン)
- (iii) 取締役および執行役の報酬等の決定に関する方針等
- (iv)(v) 経営陣幹部の選解任と取締役候補の指名を行うに当たっての方針と手続き
- 補充原則 4-1①: 経営陣に対する委任の範囲の概要
- 補充原則 4-1③: 取締役会の役割・責務(1) CEO 等の後継者計画
- 補充原則 4-2①: 取締役会の役割・責務(2) 経営陣の報酬制度と報酬額の決定
- 補充原則 4-3②: 取締役会の役割・責務(3) CEO の選任
- 補充原則 4-3③: 取締役会の役割・責務(3) CEO の解任
- 原則 4-8: 独立社外取締役の有効な活用
- 原則 4-9: 独立社外取締役の独立性判断基準および資質
- 補充原則 4-11: 取締役会・監査役会の実効性確保のための前提条件・適切な経験・能力を有した監査役選任、取締役会の実効性に関する分析・評価
- 補充原則 4-11①: 取締役会の全体としての知識・経験・能力のバランス、多様性および規模に関する考え方ならびに取締役候補者の選任に関する方針・手続
- 補充原則 4-11②: 取締役の兼任状況
- 補充原則 4-11③: 取締役会全体の実効性についての分析・評価、その結果の概要
- 補充原則 4-11③: 取締役会実効性評価について
- 補充原則 4-14②: 取締役等に対するトレーニングの方針
- 原則 5-1: 株主の皆様との建設的な対話に関する方針
- 原則 5-2: 経営戦略や経営計画の策定・公表

#### 役員報酬

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

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

#### 執行役の報酬等の決定に関する方針

当社グループは、世界約30ヶ国で事業運営をするグローバル企業です。執行役の報酬に関する方針の目的は、執行役の任用契約条件を市場競争に耐え得るようにし、またグローバルビジネスにおいて世界中から高い能力を持つ執行役を惹きつけ、確保し、かつ動機づけるように報酬内容を設計することにあります。

当該方針の狙いは、個々の基本報酬およびインセンティブ報酬がグループの業績や株主利益と整合性を保ち、個々人の業務における 責任と成果が反映されるようにすることにあります。執行役に対する個々の報酬内容は直接任用される国の市場環境によって異なります が、年度賞与と長期インセンティブ報酬プランについては、グローバル方針に従い、当社グループレベルで企画、設計され、整合性が保た れるものとします。

#### 独立社外取締役の報酬等の決定に関する方針

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

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

独立社外取締役はその職務遂行に対する報酬を受領します。独立社外取締役は業績連動報酬や長期インセンティブ報酬の受給資格を持ちません。

### 取締役および執行役の報酬等の決定に関する方針等

#### ① 報酬等の決定にかかる組織及び責任

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

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

同委員会は次の事項を決定する権限を有しています。

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

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

#### ② 報酬決定過程における報酬委員会の活動内容

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

#### ③ 執行役の報酬等の決定に関する方針

当社グループはグローバルに事業を展開しており、世界約30ヶ国に主要な製造拠点を持ち、100ヶ国以上で製品の販売を行っています。執行役の報酬に関する方針の目的は、執行役の任用契約条件を市場競争に耐え得るようにし、またグローバルビジネスにおいて世界中から高い能力を持つ執行役を惹きつけ、確保し、かつ動機づけるように報酬内容を設計することにあります。

当該方針の狙いは、個々の基本報酬及びインセンティブ報酬がグループの業績や株主利益と整合性を保ち、個々人の業務における責任と成果が反映されるようにすることにあります。執行役に対する個々の報酬内容は直接任用される国の市場環境によって異なりますが、業績連動報酬を構成する年度業績連動報酬(年度賞与)と長期インセンティブ報酬については、グローバル方針に従い、当社グループレベルで企画、設計され、整合性が保たれるものとします。

#### ・報酬体系及び報酬割合

(報酬体系)

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

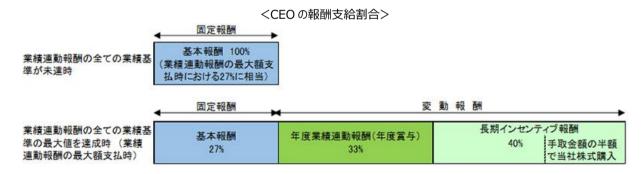
当社グループはグループ全体でマネジメントグレードを導入しており、世界的に認知されている職務評価方法である HAY マネジメントグレード方式を使用してグループ共通尺度で職務を評価し、マネジメントグレードを決定します。マネジメントグレードは年度賞与及び長期インセンティブプランの対象者の最大支払いレベルを設定します。

報酬の種類		報酬制度の概要		
固定報酬	基本報酬	<ul><li>執行役が直接任用されている労働市場において市場競争に耐え得る レベルに設定</li></ul>		
業績連動 報酬	年度業績連動報酬(年度賞与)	<ul><li>主に財務指標の達成度合いで評価</li><li>中期経営計画と整合</li><li>支払水準:マネジメントグレードに応じて、基本報酬の0%~125%</li></ul>		
	長期インセンティブ報酬	<ul> <li>3事業年度にわたる長期的な業績目標の達成度合いで評価</li> <li>年1回の策定</li> <li>支払水準:マネジメントグレードに応じて、基本報酬の0%~150%</li> <li>当該プランから得られる報酬の一部を用いて当会社の株式を取得することを義務付け</li> <li>株式保有目標を設定</li> <li>マルス(権利付与後権利確定前の減額)及びクローバック(権利確定後の返還)条項を含む</li> </ul>		

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

#### (報酬割合)

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



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

#### ·基本報酬

基本報酬は毎年見直しをされ、グローバル企業における各国市場の概ね中位数に報酬水準を調整することを方針としています。適切な市場相場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しています。報酬内容の見直しにあたっては、個々人の役割の範囲、責任及び業績、会社業績の目標及び計画に対する進捗度、並びに他の管理職の昇給予定を考慮しています。

#### ·年度業績連動報酬(年度賞与)

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

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

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

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

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

#### ・長期インセンティブ報酬

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

(評価指標、並びに評価ウエイト)

#### 2018年3月期に稼働したプラン

指標	比率
EPS(1株当たり利益の累積総額)	100%

#### 2019年3月期及び2020年3月期に稼働したプラン

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

#### (当該指標を選定した理由)

指標	選定理由
EPS(1株当たり利益の累積総額)	2019年3月期に稼働するプランから2つの指標を選定。中期経営計画との連動性
ROS(売上高営業利益率)	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

#### (報酬額の決定方法)

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

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

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

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

#### (株式報酬性及びマルス・クローバック)

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

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

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

#### ④ 独立社外取締役の報酬等の決定に関する方針

目的	<ul><li>独立社外取締役が、その監督者としての役割を適切かつ効果的に果たせるようにすること</li><li>そのような役割を果たすために必要な能力及び経験を備えた人材を確保できるようにすること</li></ul>
水準	● 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	<ul><li>基本報酬のみ</li><li>年度業績連動報酬や長期インセンティブ報酬の受給資格はなし</li><li>取締役会議長又は他のいずれかの委員会の委員長を担う場合、追加の報酬を受領する</li></ul>

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

透明性を

すべての 行動に

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

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

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

#### 倫理規範と教育

NSG グループの倫理規範(以下、「倫理規範」)は、幅広く、法令ならびにすべての主要なグループポリシー、プロシージャーおよびガイドラインの遵守から、従業員が職場で期待される倫理的行動までカバーします。倫理規範は、グループで使用される 19 の言語すべてに翻訳されています。

新入社員導入教育では、倫理規範のみならず、利益相反、不正、ソーシャルメディア、倫理・コンプライアンス報告についてもカバーしています。競争法遵守、贈収賄・汚職防止のキーロールは、それぞれ関連するオンライン教育についても完了させる必要があります。これらの教育モジュールは、NSG グループ倫理・コンプライアンス教育センターを通じ、関連する当社グループ従業員に割り当てられます。今後、個々のトレーニングの修了率とともに、その有効性について、継続的にモニターしてまいります。

2148 名の新入社員が、導入教育を修了しました。(2020年3月期)

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

#### 倫理ネットワーク

グローバル倫理ネットワークのねらいは、当社グループ全体で倫理的な文化を強化し、コンプライアンスリスクをモニターしていくことです。倫理ネットワークは、地域の倫理アンバサダーに任命されたシニアマネージャーと、倫理チャンピオンとで構成されます。両者は、彼らの地域またはファンクションにおいて倫理・コンプライアンスを主導、推進することで、倫理規範のコミュニケーション、普及促進のために重要な役割を担います。そして、今度は、それらの地域、ファンクションが事業に倫理を根付かせることをサポートしていきます。

46 名の倫理アンバサダー - 世界中の事業部門やファンクションに所在

#### グループ倫理・コンプライアンス部とコミュニケーション

グループ倫理・コンプライアンス部は、当社の監査委員会に対して直接の報告ラインを持ちます。同部門の責任は、総合的 な倫理・コンプライアンス制度の策定、実施および維持管理と、当該分野におけるポリシーおよびプロシージャーの作成およ び見直しを含みます。

組織全体に倫理・コンプライアンスの文化を浸透させるとともに、各地域固有のリスクを管理するため、倫理・コンプライアンス部は、欧州、北米、南米およびアジアにそれぞれ地域担当マネージャーを擁し、地域ストラクチャーを採用しています。この体制の下、倫理・コンプライアンス部は、倫理アンバサダーや倫理チャンピオンと連携を図りながら、現場訪問を含め、各地域の事業部門やファンクションの担当者とより直接的なコミュニケーションを図ることを重視しています。

また、グループ倫理・コンプライアンス部は、従業員に対して、倫理・コンプライアンス短信を定期的に発行しています。グループコミュニケーションチームは、その内容を複数言語に翻訳し、すべての事業所に回付しています。また、当該短信は、グループのイントラネット上にも掲載されます。さらに、倫理・コンプライアンス部の各地域マネージャーは、それぞれ関連する地域従業員向けに、各地域版の倫理・コンプライアンスニュースレターを発行しています。

グループ倫理・コンプライアンス部は、職場環境のさらなる改善、ひいては業績向上に向けた一助として、倫理・コンプライアンスホットラインシステムを通じて報告された案件内容につき、秘密保持に配慮しながら、事業部門長や人事部長と共有しています。倫理・コンプライアンス部は、監査委員会および経営会議に対し、定期的に報告を行っています。



#### 利益相反事項の開示

倫理規範のもと、すべての従業員はグループの利益のために行動する責任があります。従業員は、関連教育モジュールの 完了後、利益相反を実際にまたは潜在的に引き起こす社外での利害、活動または投資について開示することが求められ、 もしいずれも存在しない場合には、その旨を確証することが求められます。グループ倫理・コンプライアンス部は開示されたす べての事項をレビューし、一定の事項については関連事業部門やファンクションの責任者と議論します。また、すべての報告 者に対してフィードバックが行われ、場合によっては、利益相反状態を軽減するために考えられるプランも提供されます。

#### コンプライアンスシステム

核となるコンプライアンスプログラムに関し、従業員の行動の透明性を確実にするため、当社グループは、競争法遵守や贈収賄・汚職防止といった一定のハイリスク分野について従業員に報告を求めています。グループ倫理・コンプライアンス部がオンライン報告システムを一元的に管理し、そこでは、競業他社との接触、業界団体への参加、慈善寄付、一定の金額の贈答、接待、第三者とのビジネス、および公務員との接触、といった場合に報告またはグループ倫理・コンプライアンス部の承認が求められます。具体的な申請や報告については、関連する倫理・コンプライアンス部地域担当マネージャーによって、その内容が確認され、承認されます。

NSG グループは、贈収賄・汚職防止に関する一定のリスク基準を満たすエージェント、コンサルタント、合弁事業のパートナーといった 500 ほどの第三者をモニターしています。このプロセスは、デューディリジェンス、評価、および風評スクリーニングを含みます。

#### 懸念事項報告 - 倫理・コンプライアンスホットライン

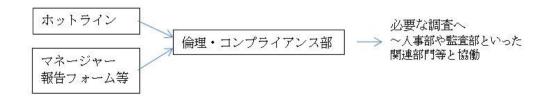
■ 社外の人も利用可能
 ■ 匿名での報告も可能(法令で禁じられている場合を除く。)
 ■ 24 時間、365 日、多言語対応
 ホットライン
 ■ ブリーダイヤルを用意
 ■ 誰でも質問可能
 ■ 第三者機関による運営(機密性確保)

NSG グループは、従業員が報復の恐れを抱かずに、法令、グループ倫理規範、ポリシー、プロシージャーまたはガイドラインに違反する、あるいはその違反が疑われる行動について報告できる環境を整備します。

この目的のため、懸念事項を報告するための簡易かつシンプルな手段として、<u>倫理・コンプライアンスホットライン</u>を設けています(なお、従業員は、まず人事部門や上司に報告することが推奨されます)。

部下や同僚等から報告を受けた管理職者は、その報告内容が当社グループに法的もしくは経済的に悪影響を及ぼす可能性がある、または当社グループの評判を害する可能性があると考えられる場合、所定の報告フォーム(マネージャー報告フォーム)を提出するか、グループ倫理・コンプライアンス部に直接報告しなければなりません。

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



2013 年 3 月期に運用を開始してから、倫理・コンプライアンスホットライン・ケースマネジメントシステムを通じ、377 件の懸念事項報告が扱われてきました。2020 年 3 月期には、93 件の事案が、倫理・コンプライアンスホットラインおよびマネージャー報告フォームを通じて報告されました。組織全体における同システムの周知、コミュニケーションにより、報告件数は一貫して増加しています。これは、NSG グループ全体におけるより透明性の高い企業文化の実現に貢献しています。

NSG グループは、地域ごとに同種産業のベンチマークに対する測定値を用いることで、ホットラインシステムの有効性を不断に評価しています。

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



# 執行役および執行役員(2020年7月16日現在)

### 代表執行役





### 執行役常務



トニー・フラッジリー Auto AGR 事業部門長 兼 Auto OE 事業部門長



日吉 孝一 CLO (最高法務責任者)、 グループアシケション部門 総務法務部 統括部長、倫理・コンプライアシス部長



**白野・聡** CDO(最高事業開発責任者) ビジネス・イノベーション・センター長



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







### 執行役



グループファンクション部門、経理部 グループ経理オペレーション 担当ディレクター



CTO(最高技術責任者)、 グループファンクション部門 研究開発部 統括部長



グループファンクション部門 サステナビリティ部 統括部長



CPO(最高購買責任者)、 グループファンクション部門 購買部 統括部長



CHRO(最高人事責任者)、 グループファンクション部門 人事部 統括部長



グループファンクション部門 経理部 グループファイナンス担当ディレクター



常務執行役員

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

#### 執行役員

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