

# ガバナンス

## CONTENTS

- 73 マネジメント体制
- 75 社外取締役メッセージ
- 78 コーポレート・ガバナンス
- 81 サステナビリティマネジメント
- 82 リスクマネジメント・コンプライアンス

Delivering next.

### ガバナンス早見表

機関設計	監査役会設置会社
取締役	9名
社外取締役	3名
社外監査役	2名
取締役会の議長	会長
定款上の取締役の任期	1年
経営と執行の分離	執行役員制度
役員選任	指名委員会
役員報酬	役員報酬委員会 ①固定報酬 ②業績連動報酬(金銭) ③業績連動報酬(非金銭)
コンプライアンス/リスク管理	リスク・コンプライアンス委員会
内部統制	内部統制委員会
サステナビリティ	サステナビリティ推進委員会
会計監査人	EY新日本有限責任監査法人

# マネジメント体制 (2024年6月30日現在)

## 取締役

※所有株式数は、2024年5月末時点の情報です。所有株式数には、長瀬産業役員持株会名義及び長瀬産業自社株投資会名義の株式数が含まれています。

 <p>代表取締役会長 <b>朝倉 研二</b> 所有株式数:31千株</p>	 <p>代表取締役社長 執行役員 <b>上島 宏之</b> 所有株式数:25千株</p>	 <p>代表取締役 専務執行役員 <b>池本 眞也</b> 所有株式数:13千株</p>
 <p>取締役 常務執行役員 <b>鎌田 昌利</b> 所有株式数:15千株</p>	 <p>取締役 執行役員 <b>磯部 保</b> 所有株式数:7千株</p>	 <p>取締役相談役 <b>長瀬 洋</b> 所有株式数:2,060千株</p>
 <p>社外取締役 <b>野々宮 律子</b> 所有株式数:2千株</p>	 <p>社外取締役 <b>堀切 功章</b> 所有株式数:1千株</p>	 <p>社外取締役 <b>神子柴 寿昭</b> 所有株式数:0千株</p>

1987年 ビート・マウフィック・メイン  
会計事務所(現・KPMG LLP)入所  
1997年 KPMGコーポレートファイナンス(株)パートナー  
2000年 UBSウオーバーク証券会社(現・UBS証券(株))入社  
2005年 同社マネージングディレクター M&Aアドバイザー  
2008年 GEキャピタルアジアパンフィック  
シニアバイスプレジデント  
ビジネスディベロップメントリーダー  
2013年 日本GE(株)(現・GE(株)) GEキャピタルジャパン  
専務執行役員 事業開発本部長  
2013年 GCAサヴィアン(株)(現・GCA(株))  
マネージングディレクター  
2017年 同社取締役 現在に至る  
2020年 当社取締役 現在に至る  
2022年 フーリハン・ローキー(株) 代表取締役CEO 現在に至る

1974年 キッコマン(醤油(株)(現・キッコマン(株))入社  
2003年 同社執行役員  
2006年 同社常務執行役員  
2008年 同社取締役常務執行役員  
2011年 同社代表取締役専務執行役員  
2013年 同社代表取締役社長CEO  
2021年 同社代表取締役会長CEO  
2022年 当社取締役 現在に至る  
2023年 キッコマン(株)代表取締役会長 現在に至る

1980年 本田技研工業(株)入社  
2008年 同社執行役員  
兼 ホンダモーターヨーロッパ・リミテッド取締役副社長  
2011年 广汽本田汽车有限公司総経理  
2014年 本田技研工業(株)常務執行役員  
兼 欧州地域本部長 兼 ホンダモーター  
ヨーロッパ・リミテッド取締役社長  
2015年 同社専務執行役員  
2016年 同社北米地域本部長  
兼 ホンダノースアメリカ・インコーポレーテッド  
取締役社長 最高経営責任者  
2017年 同社専務取締役  
2019年 同社取締役会長  
2023年 当社取締役 現在に至る

## 監査役

※所有株式数は、2024年5月末時点の情報です。所有株式数には、長瀬産業役員持株会名義の株式数が含まれています。

 <p>常勤監査役 <b>古川 方理</b> 所有株式数:9千株</p>	 <p>常勤監査役 <b>高見 輝</b> 所有株式数:18千株</p>
 <p>常勤監査役 (社外監査役) <b>石田 雅也</b> 所有株式数:0株</p>	<p>1992年 住友銀行(現 三井住友銀行) 入行 2009年 同向日比谷 法人営業第二部 営業推進グループ長 2010年 同行人事部 グループ長 2011年 同行人営業第一 グループ長</p> <p>2014年 同行人営業第一 副部長 2016年 同行人営業第五部 次長 2018年 同行人営業第二部 部長 2020年 同行人営業 法人営業部長 2022年 同行人営業 法人営業部長 2024年 同行人営業 現在に至る</p>
 <p>監査役 (社外監査役) <b>松井 巖</b> 所有株式数:3千株</p>	<p>1980年 東京地方検察庁 検事 1990年 東京地方検察庁 検事(特捜部) 2005年 東京地方検察庁 特別公判部長 2010年 大阪高等検察庁 次席検事 2012年 最高検察庁 刑事部長</p> <p>2014年 横浜地方検察庁 検事正 2015年 福岡高等検察庁 検事長 2016年 日本弁護士連合会 弁護士 登録(東京弁護士会所属) 八重洲総合法律事務所 現在に至る 2018年 当社監査役 現在に至る</p>

## 執行役員

### 常務執行役員

#### 安場 直樹

ナガセヴィータ(株)担当

#### 山内 孝典

長瀬ビジネスエキスパート(株)担当

#### 藤井 悟

ナガセケムテックス(株)担当

#### Donald K. Thorp

Prinova Group LLC担当、  
フード事業担当

#### 太田 九州夫

関係会社担当、  
Greater China CEO

### 執行役員

#### 狭川 浩一

経営企画本部長

#### 山岡 徳慶

長瀬ビジネスエキスパート(株)  
常務取締役  
名古屋支店長

#### 清水 義久

リスクマネジメント部本部長  
ICT企画部本部長

#### 劉 曉麗

ナガセ  
バイオイノベーションセンター長

#### 大岐 英禄

インド CEO

#### 荒木 亨

東拓工業(株) 取締役  
リスク・コンプライアンス担当

#### 長瀬 健太郎

欧州CEO

#### 半羽 一裕

経営管理本部長

#### 和久田 利夫

人事総務本部長

## 取締役会・監査役会におけるスキルマトリックス

当社は取締役会にて必要なスキルを特定し、取締役および監査役に特に期待する役割を右記のように開示しています。

役職	氏名	企業経営	グローバルビジネス	マーケティング/営業	研究開発	生産/品質	財務会計	法務/リスクマネジメント	人財マネジメント	サステナビリティ	DX
代表取締役会長	朝倉 研二	●	●	●					●	●	
代表取締役社長	上島 宏之	●	●	●	●	●		●	●	●	
代表取締役	池本 眞也	●	●	●		●	●	●	●	●	●
取締役	鎌田 昌利	●	●	●				●	●	●	●
取締役	磯部 保	●	●	●	●				●	●	●
取締役相談役	長瀬 洋	●							●	●	
社外取締役	野々宮 律子	●	●				●	●	●	●	
社外取締役	堀切 功章	●	●		●	●		●	●	●	
社外取締役	神子柴 寿昭	●	●	●		●		●	●	●	
常勤監査役	古川 方理						●	●			
常勤監査役	高見 輝						●	●			
社外監査役	石田 雅也						●	●			
社外監査役	松井 巖						●	●	●		

## 社外取締役メッセージ



### 野々宮 律子

Ritsuko Nonomiya

**社外取締役候補者とした理由および期待される役割の概要**  
KPMGグループでの監査等の業務、UBSグループおよびGEグループでのM&Aや事業開発に携わり、高い財務・会計知識を有す。フーリハン・ローキーグループにおけるグローバル経営経験を活かした経営全般への提言が期待できるため。

### メリハリの効いた経営へ向けて 生産性や資本効率をさらに向上

今年度、2年間限定ながら総還元性向100%の方針を打ち出したのは、市場に分かりやすいメッセージを発信するという意味で大きなインパクトがあったと思います。シェアホルダー・バリュー（株主価値）の向上を意識して、どのような資本政策に取り組むかはNAGASEグループにとって重要な課題であり、1年をかけて取締役会で多くの議論を重ねました。

今後は、企業が将来的に目指すべき姿が資本政策に反映されていくよう、継続した議論が必要だと感じています。社外取締役に就任して4年目となり、NAGASEグループには今後の成長へ向けてまだまだ余力があると感じておりますが、「生産性や資本効率のさらなる向上」が課題です。よりメリハリの効いた経営を目指し、ROIC経営の推進など、掲げた目標に対してどのように結果を出していくのか、しっかりと見守っていきたく思います。

### 経営戦略としてのM&Aに必要な ビジネスおよびリスクへの理解

グループ会社のナガセヴィータやPrinovaグループにもいえることですが、M&Aには企業文化の変革や、成長の起爆剤としての効果が期待できます。同時に、高い判断力が求められる、難易度の高い経営ツールであることも事実ですので、数多くの案件を検討し企業価値や適時性を見る目を養いながら、取締役会のメンバー一人ひとりが当該ビジネスの本質を正しく理解し、戦略的に計算されたリスクを取っていくことが求められます。

私は、2023年度に米国シカゴのPrinovaグループを訪問する

機会に恵まれましたが、かねてより“リスク”として指摘されていた同グループの在庫の多さについて、“ニーズに応じた在庫量は必要であること”を確認することができ、まさに百聞は一見に如かずといえる経験となりました。

リスクに関してもう1つ挙げると、成長戦略における改善領域の事業について「リスク予備軍に関連する情報が見えづらい」という課題があります。営業損失や不採算取引などの状況は取締役会で把握できますが、改善領域は予備軍の段階からモニタリングが必要ですので、今後の課題として取り組みたいと思っています。

### コミュニケーション能力向上の機会を提供し 多様な社会をリードする人財を

もう1つ課題を挙げるとすれば、「次世代リーダーの育成」だと考えています。特に、グローバルで求められるのは、コミュニケーション能力です。ここでいうコミュニケーション能力は英語が話せるか話せないかというわけではありません。物事を何事も深く、自分で考え、それによって相手に説明したり伝えたりする力を指しています。

今後一層多様化が進む社会においては、日本や自社の常識、「あ・うん」の呼吸は通じません。企業として、コミュニケーションを量・質ともに訓練する機会を従業員に意識的に提供することが人財育成において重要であると感じます。



### 堀切 功章

Noriaki Horikiri

**社外取締役候補者とした理由および期待される役割の概要**  
キッコーマン株式会社の経営に長年携わり、企業経営についての高い見識と豊富な経験を有す。海外展開、生産活動を含めた経営全般への提言が期待できるため。

### 互いの資源を出し合い 付加価値を生み出すために

2023年度は経営新体制のもと、事業整理、組織の簡素化、機能の融合など戦略性のある事業経営に取り組めたと感じています。今後、戦略を実践し成果を出していくためには、NAGASEが持つ豊富な経営資源を有機的に繋げていく必要があります。

私は製造業に長く携わってきましたが、NAGASEの技術には、まだまだ隠れた経営資源があると感じます。商社、製造の機能の掛け合わせに留まらず、人、技術、知的財産など非財務的な交流によって埋もれた資源を生かせるはず。部門で組織を区切るのではなく、互いの資源を出し合って何ができるかというマインドの醸成など、「人の意識の変革」も重要なポイントとなってきます。製造業の歴史も長い会社ですので、商社としてモノを動かす時には製造業の“技術力”で付加価値を付け、また製造としてモノをつくる時には商社業で得た“情報”を生かし、企業価値向上へ繋げていってほしいですね。ニッチでもいいので、ナンバーワンになれる領域を増やし、それに取り組むことが企業の強さを作っていきます。

### 将来のありたい姿を示し実行することで ステークホルダーからの支持を獲得する

社外取締役に就任して2年が経ちましたが、取締役会の議案については事前の整理がきちんとなされており、社内、社外といった立場に関わらず率直な意見を交わせる場であると感じています。

昨年度は、資本政策について深く議論したことが特に印象的でした。株価の向上やPBR1以上は明確な目標であると同時に、

それらを達成することだけに振り回されていないかという視点で、成長投資と株主還元とのバランスなど重要なテーマに時間をかけることができました。PBR1以上は取り組みの先にある結果の1つであり、その過程における戦略や将来のありたい姿を宣言して、実行できる体制づくりが組織として何よりも重要です。それができてはじめて、ステークホルダーの皆さまに「応援したい」という気持ちを持っていただくことができ、株価などの結果に表れてきます。取締役会ではそうした意見を改めて申し上げ、経営側にも執行側にも真剣に考えていただくことができたと感じています。

### 自社の存在価値を深く思考し 新たな歴史への原動力とするために

NAGASEが将来にわたり何を目指してそのために何をするかを示すことで、はじめて従業員も自分たちが何者かを理解することができます。厳しい経営環境が続く中でも、組織の夢を描き、強みと弱みを自己分析して、それらを従業員同士が共通認識として持つことが長期的な成長に繋がるのではないのでしょうか。まずは自社の歴史について学ぶのもいいかもしれません。

約200年の積み重ねがある企業だからこそ、次の100年、200年という長期的な視野で語ることができます。社会へ貢献し続けることで事業を継いできた重みを知り、この先どうありたいかを一人ひとりが考え、歴史という無形資産から“新しさ”を生み出す力を携えていってほしいと思います。



**神子柴 寿昭**  
Toshiaki Mikoshiba

**社外取締役候補者とした理由および期待される役割の概要**

本田技研工業株式会社の経営に長年携わり、企業経営についての高い見識と豊富な経験を有す。海外展開、営業領域を中心とした提言が期待できるため。

**アセットを縦横無尽に組み合わせることで新たな付加価値を生み出すことができる**

この一年で上島社長が取り組まれてきたことに対し、NAGASEの変革への本気度をひしひしと感じています。その方向性について私は2つの期待を寄せています。ひとつは時代への対応にとどまらず、自らの変革を通じて時代をリードするポジションを築いてほしいということ。もうひとつは、長い歴史のなかで培ってきた様々なアセットを縦横無尽に組み合わせ、さらなる付加価値を積極的に生み出してほしいということです。

昨年度は組織改編に取り組みましたが、事業部という縦の組織に対して、事業部間の連携や経営管理、人事、財務など事業部横断の機能を横串と捉え、それぞれの交点で健全な牽制が効く体制を築き、時にせめぎ合うことが、新たなNAGASEを生み出していくことに繋がるのではないのでしょうか。そうした取り組みを社内に徹底し習慣化することが付加価値の向上を後押しすると思います。

**取締役会では成長戦略によりフォーカスし中長期的に目指す姿を議論できる場に**

社外取締役に就任して1年となりますが、取締役会では非常に自由闊達な議論が行われています。取締役会以外にも、月に一度、社外取締役と社長がフランクに意見交換できるランチミーティングの場が、有意義なコミュニケーションの機会となっています。

一方で、取締役会の議案はどちらかというと執行寄りの内容が多くなる傾向にあります。今後は執行サイドへの権限委譲をさらに進め、取締役会では中長期的な成長戦略にフォーカスする

といった運営のシフトも重要になるでしょう。昨今求められるPBRやROEの向上に関しても、それを達成することだけを目的とするのではなく、中長期的にありたい姿に対する議論が最も重要だと感じています。

**リスクを正しく認識して立ち向かう覚悟を見定め背中を押ししたい**

取締役会では、各議案への経営の覚悟を見定めることをいつも念頭に置いています。昨年度印象に残っているのは、Prinovaグループ100%子会社化へ向けて、残りの株式を買い取るオプション行使の議案です。金額を含めた説明の中で、私としては十分な妥当性を感じたため、「提案の金額内で執行サイドに一任してほしい、というぐらいの覚悟を持った提案があっても良いのではないかと」申し上げました。リスク評価も社外取締役の大切な役割ですが、リスクがあってはいけないということではなく、リスクを正しく認識し、対策も考えた上の提案ならば背中を押しあげたい。そのために、リスク認識を正確にするための質問には拘っています。

また、会議室での議論が現場にどれだけ浸透し、納得して進められているかを知るためにも、社員と接して熱量を肌で感じられるような現場訪問が実現できれば望ましいと感じています。様々な形で長期の質疑や議論を尽くすことで結論に到達するよう導いていく、その一端を担うのが私の務めだと思っています。

コーポレート・ガバナンス

**基本的な考え方**

NAGASEグループは、「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」という経営理念を掲げています。

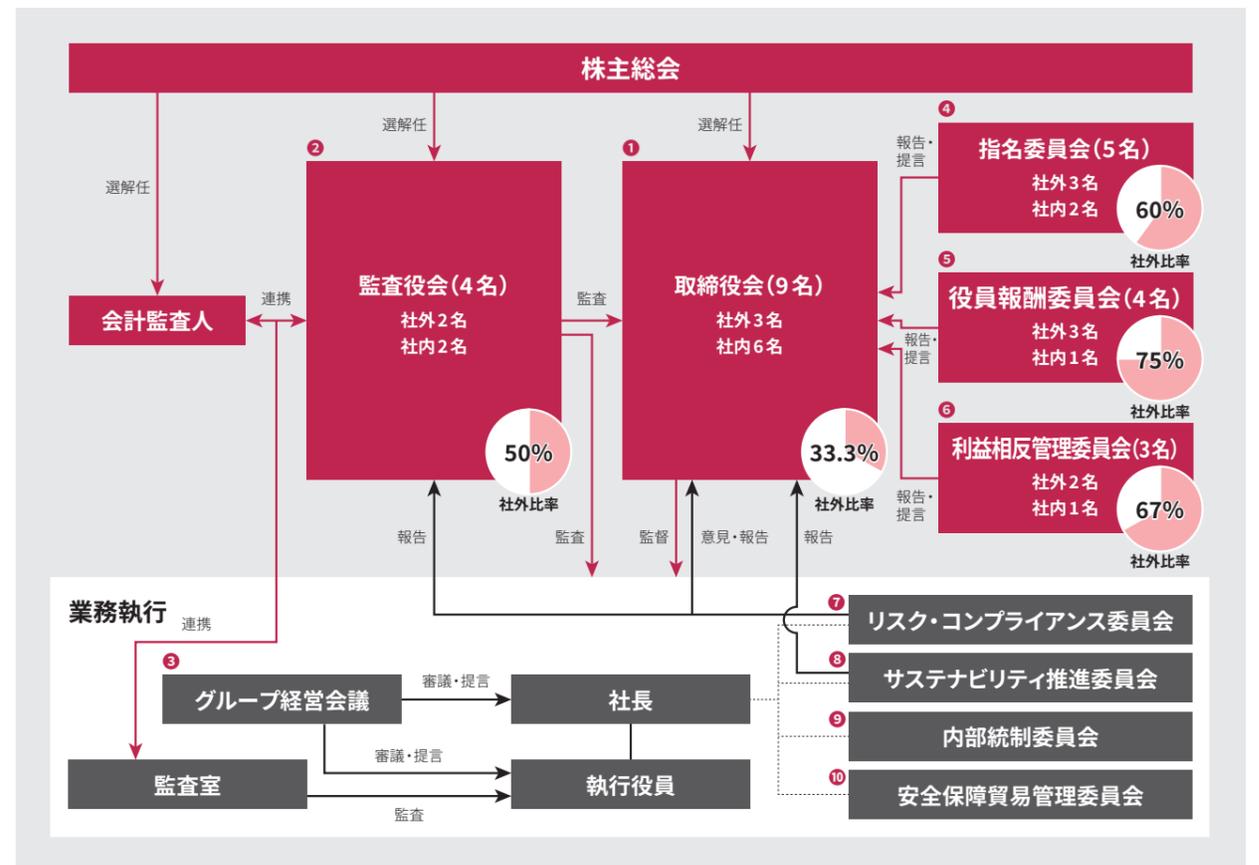
そして、この理念のもと、ステークホルダーに対して約束するNAGASEビジョン『社員の一人ひとりが、日々の活動で「見つけ、育み、広げる」を体現することにより、「人々が快適に暮らせる安心・安全で温もりある社会」の実現に貢献する』を掲げ、中長期的な企業価値向上に向けて取り組んでいます。こうした取り組みを実行していくためには、「迅速な意思決定と実行」「透明性の確保」が必要不可欠であると考え、コーポレート・ガバナンスの強化に取り組んでいます。

**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います。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3名)、執行役員18名(うち取締役兼務者4名)、監査役4名(うち社外監査役2名)となります。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、「役員報酬委員会」「指名委員会」「利益相反管理委員会」を任意で設置しています。加えて、任意の委員会および会議体として「サステナビリティ推進委員会」「リスク・コンプライアンス委員会」「内部統制委員会」「安全保障貿易管理委員会」「グループ経営会議」を設置しています。

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、現時点では最も合理的であると判断しています。

**コーポレート・ガバナンス体制図**



## 主な会議体・委員会

名称	概要	構成	2023年度開催回数	2023年度のおもな議題
① 取締役会	「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、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し対策等を検討しています。	9名、うち社外取締役3名	16回	・経営戦略・サステナビリティ・ガバナンス関連 ・リスクマネジメント・内部統制・コンプライアンス関連
② 監査役会	監査役は監査役会で定めた監査の方針、監査計画に従い、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など、取締役の職務執行の監査を行っています。	4名、うち社外監査役2名	16回	・監査方針ならびに監査計画 ・監査役会監査報告書 ・常勤監査役による監査活動状況 ・年間監査活動のレビュー ・内部統制に関する取締役会決議の相当性及び内部統制システムの構築・運用の適切性 等
③ グループ経営会議	取締役会で任命された執行役員で構成され、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います。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。	取締役会で任命された執行役員	12回	・経営戦略・サステナビリティ・ガバナンス関連 ・リスクマネジメント・内部統制・コンプライアンス関連
④ 指名委員会	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います。	5名、うち社外役員3名	4回	・後継者計画に関して ・次年度取締役、執行役員に関して
⑤ 役員報酬委員会	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います。	4名、うち社外取締役3名	4回	・役員報酬制度に関して ・役員報酬制度へのESG指標の導入に関して
⑥ 利益相反管理委員会	3名(過半数が社外取締役)で構成されており、グループの事業運営における潜在的な利益相反を、客観性と透明性をもって審議し、取締役会に報告・提言を行うものです。	3名、うち社外取締役2名	2回	・個別議題

- ⑦ **リスク・コンプライアンス委員会** 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、強化を図っています。
- ⑧ **サステナビリティ推進委員会** 社長を委員長として、執行役員およびグループ会社の経営幹部で構成され、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。
- ⑨ **内部統制委員会** 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います。
- ⑩ **安全保障貿易管理委員会** 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います。

## 取締役会の実効性評価

### 評価方法

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います。より積極的に率直な意見を引き出すため、全取締役・監査役を対象に匿名でアンケートを実施しています。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ております。

### 評価の結果

その結果、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。

2022年度に課題として認識された点への対応状況と2023年度の評価結果から認識した課題と対応方針は右記に記載の通りです。

### 2022年度に課題として認識された点への対応状況

- 効率的な運営に向けた継続的改善  
➡執行サイドでの会議体見直しを進め意思決定のスピードアップを図りました。
- 経営課題のモニタリング改善  
➡討議機会の創出、中期経営計画については、将来に向けた成長戦略等の議論を実施しました。

### 2023年度の評価結果から認識した課題

- 取締役会における議論・モニタリングの更なる充実
- 運営の継続的な改善

本実効性評価を踏まえ、課題について十分な検討を行ったうえで対応し、取締役会の機能を高める取組みを継続的に進めます。

## 役員報酬方針

客観的な外部データや経営状況等を勘案し役職ごとの役割・責任範囲に相応しいものであること、企業価値の持続的な向上に向けた動機付けとなるよう報酬等の種類ごとの比率の目安は、以下の通りとしています。

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います。

業績連動報酬に係る指標は、業績向上へのインセンティブとして最終利益である親会社株主に帰属する当期純利益および資本効率性の向上へのインセンティブとしてROEを選定しています。業績連動報酬の算定方法は、親会社株主に帰属する当期純利益に基づく報酬は期初の連結業績予想を基に業績連動報酬の基礎額を決定し、当期純利益の前事業年度実績額に対する比率、期初の連結業績予想に対する達成率を乗じ、個人別査定による調整をしています。ROEに基づく報酬は、中期経営計画における最終目標値達成に向けて、事業年度ごとに目標を定め、各事業年度目標の達成度合いに基づいて算定しております。

なお、サステナビリティに関する取組みと役員報酬との連動を強化するため、2024年度より新たにESG関連指標を業績連動指標に追加しています。

## 役員報酬の割合

固定報酬	比率50～70%	月次支払い、金銭
	年間報酬額を毎月均等に支給	
業績連動報酬(金銭)	比率25～40%	年次支払い、金銭
	6月末に一括支給	
業績連動報酬(非金銭)	比率5～10%	退任時、株式
	業績連動型株式報酬制度を導入、役位および業績目標の達成度等に応じて付与するポイントの数に相当する株式を、当社が設定した信託を通じて、退任時に支給	

## 役員報酬の構成および総額(2023年度)

役員区分	対象となる役員の員数(名)	報酬等の総額(百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)		
			固定報酬	業績連動報酬(金銭)	業績連動報酬(非金銭)
取締役	社内	6	234	177	30
	社外	4	36	36	—
	合計	10	271	214	30
監査役	社内	3	48	48	—
	社外	2	34	34	—
	合計	5	83	83	—

## 政策保有株式

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ふまえ、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等を担当部署で精査し、その結果を毎年取締役会で確認しています。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。

また、2021年度からの中期経営計画**ACE 2.0**において5年累計で300億円の政策保有株式売却を予定しており、2024年3月末時点で累計224億円を売却しています。

## 政策保有株式の売却実績

(年度)	2019	2020	中期経営計画 ACE 2.0			中計期間合計
			2021	2022	2023	
売却銘柄数	7銘柄	5銘柄	49銘柄	13銘柄	17銘柄	79銘柄
売却価格の合計額	104億円	62億円	78億円	73億円	71億円	224億円

# サステナビリティマネジメント

## サステナビリティ基本方針

NAGASEグループでは、理念体系の全てに共通する考え方として、「サステナビリティ基本方針」を策定するとともに、NAGASEのビジョンの一節にある「見つけ、育み、広げる」活動を通じて、社会・取引先の課題を解決し、サステナブルな社会の実現に貢献していきます。

### 1. 誠実な事業活動

- 事業活動を行う各国・地域のあらゆる適用法令、規則を遵守し、社会的規範、社会的良識に基づいた企業活動を行います。
- あらゆる腐敗を防ぎ、取引先、行政との健全かつ正常な関係の維持に努めます。
- 安全で品質の高い製品、サービスを提供し、顧客・取引先の価値の維持・向上に努めます。
- 公正かつ自由な競争の維持、促進を通じて消費者利益を保護します。
- 自社及びお客様に関わる情報の管理・保護の徹底に努めます。

### 2. 社会との良好な関係

- 人権の尊重とあらゆる差別的取り扱いを禁止し、強制労働・児童労働などの人権侵害を一切行いません。
- 国や地域社会の文化や慣習を尊重し、社会との良好な関係を維持します。
- さまざまなステークホルダーとの適切なコミュニケーション、健康と安全の確保に努めます。
- サプライヤー企業のサステナビリティに対して常に細心の注意を払い、疑義が生じた場合にはその是正に向けて働きかけます。
- 適時適切に企業情報の積極的な開示を行います。

### 3. 環境への配慮

- 各国・地域の環境規制を遵守します。
- GHG排出やエネルギー消費の抑制などを通じ、事業活動における環境負荷の低減を推進し、気候変動の抑制や汚染防止など、地球環境の維持に貢献します。
- 環境に配慮した製品・サービスを通じ、お客様に対して製品の適切な使用方法、再資源化、廃棄方法などの情報を提供します。
- 各国・地域での環境保全活動を通じ、広く社会に貢献します。
- 生物多様性の重要性を認識し、生態系の保全に努めます。

※ NAGASEグループのサステナビリティの詳細は、当社Webサイトで公開しています。 <https://www.nagase.co.jp/sustainability/>

## サステナビリティ推進委員会

企業活動を通じて社会・環境課題の解決に貢献することにより、NAGASEグループの企業価値が持続的に向上することを目指して、代表取締役社長を委員長とする「サステナビリティ推進委員会」を設置しています。委員会は、委員長1名、及び委員2名以上で構成され、委員は、当社またはグループ会社の従業員から社長が選任しています。サステナビリティ基本方針に基づいて、サステナビリティ推進室が業務執行（具現化）を行っています。



## 重要課題(マテリアリティ)特定

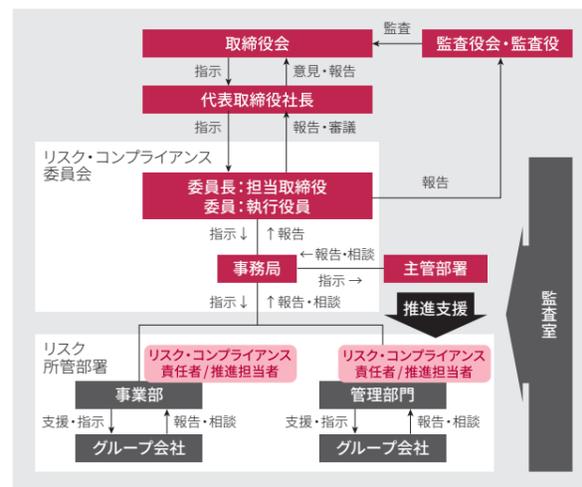
NAGASEグループでは、中期経営計画**ACE 2.0**策定にあわせて特定したマテリアリティの一部見直しを2024年9月に行いました。外部環境の変化を踏まえ再整理し、サステナビリティ推進委員会での議論を経て、「資源循環社会への貢献」「サプライチェーンの持続性への貢献」「健康寿命延伸への貢献」を、NAGASEが重要な課題として認識すべき新たなマテリアリティに追加しました。詳細はP.25をご確認ください。

# リスクマネジメント・コンプライアンス

## 基本的な考え方

NAGASEグループの経営理念「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」に則り、取締役兼執行役員が委員長を務めるリスク・コンプライアンス委員会が、法令遵守のみならず企業倫理にまで踏み込んだ「リスク・コンプライアンス行動規範」を定め、それに基づくリスクマネジメント体制・コンプライアンス体制の確立、浸透、定着を図っています。

## リスクマネジメント・コンプライアンス体制図



## リスク・コンプライアンス行動規範の改定

2024年4月1日付でNAGASEグループの「リスク・コンプライアンス行動規範」について2つの重要な改定を行いました。

- ①「リスクマネジメント」項目を追加
- ②人権の尊重に関する項目内容を変更

(対象範囲を「グループの役員・社員のみ」から「グループの事業活動に関わる人々の人権」まで拡大)

これに伴い、下記の通り、関連規程の新設・改定も行いました。



# リスクマネジメント

## 基本的な考え方

NAGASEグループはグローバルに多様な事業を行っており、事業の性質上様々なリスクにさらされています。事業活動を取りまく社内外のリスクについて、平時のリスク管理と有事の経営危機管理に区別して、それぞれのリスク対応能力の向上に努めています。リスクの顕在化による被害や損害を最小限にとどめながら、適切なリスクテイクを実施し、事業の安定的な継続と持続的な成長を実現するために、リスクマネジメントを実施しています。

## 2023年度のグループ重要リスクと対応策

リスク・コンプライアンス委員会が中心となり、持続的なリスク管理体制を構築しています。リスクの可視化として、リスク項目の洗い出し、全項目のリスクシナリオ作成、影響度/発生頻度・可能性の二軸でのリスクを評価し、重要リスクを特定しています。

重要リスク	リスクを最小限に止めるための主な対応策
気候変動に係るリスク	グループ内でのサステナビリティ推進/カーボンニュートラル目標の策定/TCFD賛同表明 等
社会的な要求に関するリスク	事業活動の生態系への影響の把握、低減/回復に寄与 等
為替変動に係るリスク	外貨建てによる輸出入/貿易外取引に対する為替予約 等
投資に関するリスク	投資ガイドラインによる採算性評価など投資決定プロセスの整備/定期的な投資価値の評価・見直し 等
商品市況の変動に係るリスク	顧客の引取保証確保/需給予測による在庫水準の適正化 等
地政学に関するリスク	各国情勢や法規制の動向把握/特定の地域やサプライヤーに依存しないサプライチェーンの構築 等
人財の確保・流出等に関するリスク	従業員エンゲージメントの向上/人財のキャリア採用/相談・通報窓口の設置/コンプライアンス意識の向上 等
競争優位性喪失に関するリスク	需要変化に対する情報収集/状況に応じた戦略変更/地域間リソースシフトにおける迅速な体制整備・強化 等

詳細は「長瀬産業株式会社 第109期有価証券報告書」をご覧ください。

## 製品安全・品質管理

お客様に安全な製品を供給し、安全・安心な社会を構築するため、安全衛生・品質・環境の情報共有等を社会的責任の重要課題の一つと位置付けています。「NAGASEグループ製品安全自主行動指針」に基づき、グループ全体でのルール策定や啓発活動を通じた製品の安全性確保に努めています。また、仕入先・製造委託先の管理を行い、製造各社では製品安全・品質管理のレベルアップ教育を図っています。

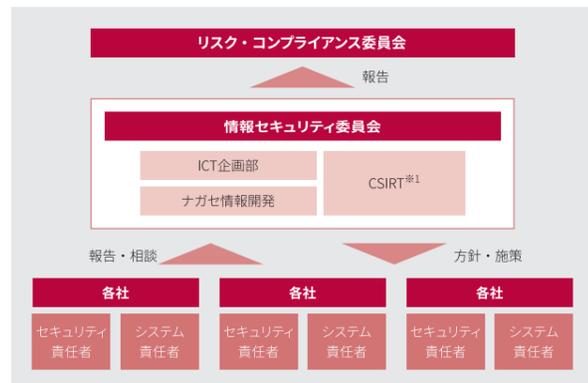
## 情報セキュリティにおける基本的な考え方

NAGASEグループでは、サプライチェーンにおける重要な役割を担っていることから、情報システムの安全性および情報セキュリティレベルの維持・向上は、経営の重要事項と認識しています。そのため、情報セキュリティ推進体制やポリシーを整備し、様々なセキュリティ対策を継続的に実施するとともに、グループ従業員の教育・啓蒙にも力を入れています。

## 情報セキュリティ推進体制

情報セキュリティの推進にあたり、リスク・コンプライアンス委員会の下部組織として**情報セキュリティ委員会**を設置し、リスクマネジメント体制との統合を図るとともに、グループレベルの方針・施策の策定・推進を行っています。グループ各社では、セキュリティ責任者、システム責任者を任命し、グループ施策の推進やインシデント発生時の迅速な報告・対応を行っています。

## 情報セキュリティ体制



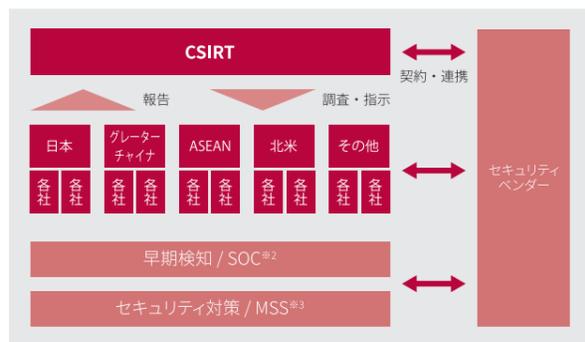
## 情報セキュリティポリシー

グループにおける情報セキュリティ推進のよりどころとして、基本方針を定めた「**情報セキュリティ基本方針**」、遵守すべき事項、推奨するセキュリティレベルを網羅的に記載した「**情報セキュリティ対策ガイドライン**」を定めて、継続的な改善サイクルを実施しています。

## サイバーセキュリティ強化への取り組み

企業を狙った標的型サイバー攻撃は日々巧妙化しており、サイバー攻撃への対策・対応は企業経営にとって非常に重要な経営課題です。NAGASEグループでは、「未然防止策」、「被害軽減策」、「事業継続策」の点で、サイバー攻撃対策の強化を図っています。そのための基盤として、社外のセキュリティベンダーやネットワークベンダーの専門性やサービスを活用し、グループの**サイバーセキュリティ体制**を構築しています。

## サイバーセキュリティ体制



※1 **CSIRT** : Computer Security Incident Response Team  
サイバーセキュリティインシデントに対応する専門チームを設置し、グループのセキュリティインシデントに対処しています。

※2 **SOC** : Security Operation Center  
NAGASEグループでは、サイバー攻撃やウィルスの侵入に備え、グループ会社のエンドポイント(PC/サーバ)にセキュリティ製品(EDR)を導入しています。EDRはエンドポイント内での不審な挙動やサイバー攻撃を検知し、SOCと呼ばれる集中管理センターへ通知することで、早期に攻撃を確認し被害の拡大を防ぐことを目的としています。

※3 **MSS** : Managed Security Service  
セキュリティの高度化に伴い、グループ各社における運用・管理業務の一部を外部の専門ベンダーへ委託することにより、セキュリティレベルの維持・レベルアップを行っています。

## 社員への教育訓練

情報セキュリティレベルの維持向上には、社員一人ひとりの意識とリテラシー向上が不可欠です。NAGASEグループでは以下の取り組みを定期的実施しています。

- ・標的型攻撃メール訓練
- ・eラーニングによる情報セキュリティ講座を定期的実施
- ・新入社員向けに情報セキュリティ基本方針を周知徹底

## グループ製造業連携委員会によるリスク管理

グループ製造業連携委員会では、各社が保有するノウハウを共有し、レベル向上のため相互に支援しています。労働安全分科会では重点フォロー先の労働安全診断ならびにフォローを、品質分科会では品質管理技術向上のためのノウハウの共有化を、環境分科会では環境対策を、DX推進分科会ではデジタル製造技術の導入ならびに技術検討を、それぞれ進めています。

## 安全保障貿易管理への対応

国際社会の一員として法令を遵守した適正な貿易を行うため、安全保障貿易管理委員会が輸出管理情勢及び外為法等の改正動向、グループ全体の輸出管理に関する内容を把握して全体の方針を決定しています。さらに、商品法令管理責任者会議において、同委員会の決定事項や関係法令の改正内容を各事業部・グループ会社に周知徹底し、法令違反を未然に防止しています。年々変化する安全保障貿易管理に対応するため、輸出業務に携わる従業員を中心に、安全保障貿易情報センター(CISTEC)が実施する実務能力認定試験の受験を推奨しています。(2023年度までに累計で1,166名が合格)

## 商品関連法令への対応

化学品管理を含む商品関連法令管理の強化、情報の集中管理を進め、NAGASEグループが取り扱う全商品について関連法令・規制に適切に対応する管理体制を整えています。

- ・**具体的な対応**：取り扱う全化学品の化学成分や規格性能に基づいた該当法令などを商品総合管理システムで一元管理。
- ・**世界の化学品規制への対応**：SAICMの後継として世界的な枠組みとして定められたGFC(多様な分野における多様な主体によるライフサイクルを通じた化学物質管理の枠組み)に基づき、日本国内のみならず海外現地法人でも、商品管理のシステム化・教育・指導を推進。

## 防災活動とBCP(事業継続計画)活動

グループ各社が社員の安全・生命や、事業活動の継続に影響を与え得る自然災害などのリスクに備え、「防災活動」「BCP活動」の両輪で対策を講じています。防災活動では、国内主要拠点である東京、大阪、名古屋をつないだ訓練を年1回実施し、災害時の初動対応を確認。BCP活動では、各事業部が主要な取引先への供給を確保するための復旧計画書を策定しています。

# コンプライアンス

## グループ全体におけるコンプライアンス体制の整備

リスク・コンプライアンス委員会を設定していない国内グループ会社を訪問する活動として、2023年度より「コンプライアンスサポートラウンド」を開始し、グループ会社17社を訪問しました。各社のリスク・コンプライアンス責任者、推進担当者との意見交換を行い、各社のコンプライアンス活動や改正公益通報者保護法上の内部通報対応従事者の設置状況を確認しました。このような情報交換を通じて、コロナ禍では十分にできなかったコンプライアンス担当者同士の関係を構築できました。また、情報セキュリティや内部通報の調査業務においてグループ全体で検討すべきコンプライアンス課題を改めて認識しました。

海外を含めた全てのNAGASEグループの内部通報体制を整備するために、『NAGASEグループコンプライアンス相談・通報基本方針』を制定し、より通報しやすい環境づくりにも取り組みました。



## 経営層・社員に対するコンプライアンス教育

パワハラやセクハラなどのハラスメントを撲滅するため、2023年度は専門の外部コンサルタントを招聘して、社長・取締役および関係会社社長などの経営層、ならびに事業部長・部統括に対し、研修を実施しました。2023年度からは月1回、ハラスメントに関するeラーニングや四コマ漫画を全社員に配信し、ハラスメントフリーの意識浸透に取り組みました。その結果、2023年度に全社員に実施したコンプライアンスアンケートでは、「2年前と比較して職場におけるコンプライアンス状況が改善した」という回答が30%を超える結果となりました。