

# ガバナンス

将来を見据えた変革に取り組みながら  
大胆な戦略を実行していくため、多様な視点で議論し、  
経営基盤の強化に取り組んでいます。

## CONTENTS

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



# マネジメント体制

## 取締役

※所有株式数は、2025年6月17日時点の情報です。所有株式数には、長瀬産業役員持株会名義および長瀬産業自社投資会名義の株式数が含まれています。



代表取締役会長

朝倉 研二

所有株式数:33千株



代表取締役社長  
執行役員

上島 宏之

所有株式数:27千株



取締役  
常務執行役員

鎌田 昌利

所有株式数:20千株



取締役  
執行役員

磯部 保

所有株式数:8千株



取締役  
執行役員

清水 義久

所有株式数:5千株



取締役相談役

長瀬 洋

所有株式数:2,060千株



社外取締役

野々宮 律子

所有株式数:2千株



社外取締役

堀切 功章

所有株式数:2千株



社外取締役

神子柴 寿昭

所有株式数:0株

|       |                                                    |       |                            |                                          |                 |
|-------|----------------------------------------------------|-------|----------------------------|------------------------------------------|-----------------|
| 1987年 | ビート・マウウィック・メイン<br>会計事務所(現・KPMG LLP)入所              | 1974年 | キッコーマン醤油(株)(現・キッコーマン(株))入社 | 1980年                                    | 本田技研工業(株)入社     |
| 1997年 | KPMGコーポレートファイナンス(株)パートナー                           | 2003年 | 同社執行役員                     | 2008年                                    | 同社執行役員          |
| 2000年 | UBSウーバーバーグ証券会社(現・UBS証券(株))入社                       | 2006年 | 同社常務執行役員                   | 兼 ホンダモーターヨーロッパ・リミテッド取締役副社長               |                 |
| 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 | 同社取締役常務執行役員                | 2011年                                    | 広汽本田汽车有限公司総経理   |
| 2008年 | GEキャピタルアジアパンフィック<br>シニアバイスプレジデント                   | 2011年 | 同社代表取締役専務執行役員              | 2014年                                    | 本田技研工業(株)常務執行役員 |
|       | ビジネスディベロップメントリーダー                                  | 2013年 | 同社代表取締役社長CEO               | 兼 欧州地域本部長 兼 ホンダモーター<br>ヨーロッパ・リミテッド取締役社長  |                 |
| 2013年 | 日本GE(株)(現・GEジャパン(株)) GEキャピタルジャパン<br>専務執行役員 事業開発本部長 | 2021年 | 同社代表取締役会長CEO               | 2015年                                    | 同社専務執行役員        |
| 2013年 | GCAサヴィアン(株)(現・GCA合同会社)                             | 2022年 | 当社取締役 現在に至る                | 2016年                                    | 同社北米地域本部長       |
| 2017年 | マネージングディレクター                                       | 2023年 | キッコーマン(株)代表取締役会長 現在に至る     | 兼 ホンダノースアメリカ・インコーポレーテッド<br>取締役社長 最高経営責任者 |                 |
| 2020年 | 当社取締役 現在に至る                                        |       |                            | 2017年                                    | 同社専務取締役         |
| 2022年 | フーリハン・ローキー(株) 代表取締役CEO 現在に至る                       |       |                            | 2019年                                    | 同社取締役会長         |
| 2024年 | GCA合同会社 職務執行者 現在に至る                                |       |                            | 2023年                                    | 当社取締役 現在に至る     |

## 取締役会・監査役会における スキルマトリックス

当社グループは、世界25の国・地域に100以上のグループ拠点を有し、幅広い分野で商社機能、製造機能、研究開発機能を掛け合わせ、他にはない価値を提供しています。ものづくりの課題を素材(マテリアル)を通じて解決し、「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」を追求しています。その実現を牽引する当社の取締役および監査役に特に期待する役割を、指名委員会における諮問後に取締役会にて決議し決定し、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  | ●    | ●         | ●          | ●    | ●     |      | ●            | ●        | ●        |    |
| 取締役     | 鎌田 昌利  | ●    | ●         | ●          |      |       |      | ●            | ●        | ●        | ●  |
| 取締役     | 磯部 保   | ●    | ●         | ●          | ●    | ●     |      |              | ●        | ●        | ●  |
| 取締役     | 清水 義久  | ●    |           |            |      |       | ●    | ●            | ●        | ●        | ●  |
| 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 | ●    | ●         | ●          |      | ●     |      | ●            | ●        | ●        |    |
| 社外監査役   | 石田 雅也  |      |           |            |      |       | ●    | ●            |          |          |    |
| 監査役     | 高見 輝   |      |           |            |      |       | ●    | ●            |          |          |    |
| 監査役     | 山内 孝典  |      |           |            |      |       | ●    | ●            |          |          |    |
| 社外監査役   | 松井 巖   |      |           |            |      |       | ●    | ●            | ●        |          |    |

## 監査役

※所有株式数は、2025年6月17日時点の情報です。所有株式数には、長瀬産業役員持株会名義および長瀬産業自社投資会名義の株式数が含まれています。



常勤監査役  
(社外監査役)

石田 雅也

所有株式数:0株

1992年

旧住友銀行  
(現㈱三井住友銀行) 入行

2009年

同行日比谷  
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

同行米州営業第一部  
グループ長

2014年

同行米州営業第一部 副部長

2016年

同行本店営業第五部 次長

2018年

同行福岡法人営業部 第二部長

2020年

同行浜松町法人営業部長

2022年

同行広島法人営業部長

2024年

同行退職

2024年

当社監査役 現在に至る



常勤監査役

高見 輝

所有株式数:19千株



常勤監査役

山内 孝典

所有株式数:18千株



監査役  
(社外監査役)

松井 巖

所有株式数:4千株

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

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

## 執行役員

副社長執行役員

池本 眞也

Prinova事業担当

執行役員

狭川 浩一

Greater China CEO

山岡 徳慶

長瀬ビジネスエキスパート(株)担当  
名古屋支店長

劉 曉麗

ナガセ  
パイオニベーションセンター長

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

今村 夏樹

リスクマネジメント部本部長  
ICT企画部本部長

牧瀬 弘直

ナガセダイアグノスティクス(株)担当

田島 竜平

先進機能材料事業部長

沖野 研二

ライフ&ヘルスケア製品事業部長

栗本 賢一

スペシャリティケミカル事業部長  
大阪地区担当

松岡 大治

モビリティソリューションズ  
事業部長

# 社外取締役メッセージ



野々宮 律子

Ritsuko Nonomiya

選任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。フリーハン・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。



堀切 功章

Noriaki Horikiri

選任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。

## “質”を追求する姿勢に経営の進化を実感

2024年度は、ROIC 経営、M&Aなどへの取り組みを通じて、経営の質が着実に向上したと感じています。

ROIC経営に関しては報告のスピード感や数字の精度が向上したことに加えて、現場への浸透と実行が進みました。役員報酬制度改定の検討では、質の高い議論が重ねられ、資本コストや株価を意識した経営姿勢が示されました。

M&Aでは、半導体用高純度化学品事業やライフサイエンス分野での診断薬事業を買収しました。自社の経営資源と、外部のリソースを組み合わせることで経営していく前向きかつ戦略的な姿勢を評価しています。一方で、買収後の統合(PMI)においては、取り組みの優先順位を明確にし、スピード感を持った対応を期待します。First 100 Daysはもちろん、最初の1年間で、買収した側としてどれだけ統合した人や事業を理解する努力をできるかが、その後の成否を分ける極めて重要な鍵となります。

## 多様な視点が交差する質の高い議論で戦略に深みを生み出す

取締役会は健全で自由闊達な議論により、全体として実効性が高いレベルが確保できています。承認事項中心だった過去から、将来の戦略を見据えたディスカッション型の議論へと進化しています。執行サイドからも多様な意見や見方が発信される、健全な議論の場となっ

てきています。事前説明や、上島社長とのランチミーティングを通じて構想への理解が深まっていることも未来志向に繋がっています。

指名委員会では次世代のリーダー育成という課題に真摯に取り組んでいますし、上島社長の書生制度(若手従業員の海外出張帯同)など細やかな仕組みがあることも特徴的です。私自身も取締役会場で執行サイドの若手社員と直接話をしたり、質問する機会があり、自然な接点が増えていることが嬉しく、また手応えを感じています。

## 社外取締役としての責任と覚悟を持ち新しい付加価値を提供できる存在に

ACE 2.0 最終年度の今、次のストーリーをどう描くかが問われており、社外取締役として今こそしっかりと提言し、監督の役割を果たすことが求められていると思っています。2年間の総還元性向100%を経て、株価や資本コストを意識した経営についてしっかり議論ができるようになりましたので、引き続き一緒に取り組んでいくことが楽しみです。

私自身もステークホルダーの皆様との対話など積極的に関わりたいと考えます。また、現場の方々と直接話をすることで、本質的に経営課題を理解することの重要性も改めて感じており、各地のグループ会社訪問も行っています。今後も社外取締役としての責務を理解し、企業価値向上に向けて働きかけていきます。

## 機能の融合によって成長の芽を育む

2024年度はACE 2.0の4年目にあたり、事業構造や組織の見直しを含めた経営変革が着実に進んだ点は評価しています。特に、事業部制を再編・簡素化したことにより、責任の所在が明確化され、迅速な意思決定と柔軟なリソース配分がしやすい環境が整ったことは大きな成果です。

今後はこれらの改革の成果を土台に、次期中期経営計画、さらには長期的なビジョンへとつなげていくフェーズに入ります。NAGASEが有する「商社」「製造」「研究開発」という3つの異なる機能をいかに有機的に結合させるかが今後の成長に向けた課題といえます。

## 実効性ある議論を重ね、ガバナンスが進化

取締役会の運営に関しては、執行側と非執行側がそれぞれの立場から活発な議論を交わしており、実効性の高い機関として機能していると評価しています。指名委員会では中長期を見据えた人材育成や組織の継承に関する議論を進めています。サクセッションプランの整備も進み、トップマネジメントにとどまらず、次代の中核を担うミドル層における人材育成の道筋を検討しています。

また、私は製造業出身ですので、NAGASEの現場の技術やものづくりの力には特に着目しています。2024年度は、グループ会社である東拓工業を訪れ、その高い技術力に触れる機会がありました。国を挙げたインフラ強化に対する貢献など、社会的課題の解決に寄与し得る製品の開発・製造としてNAGASEグループの独自性が光る事業の一つであり、大いに可能性を感じている領域です。

## 長期的視座で、資本市場との信頼を築く

企業の持続的成長には、資本市場との対話を通じて、短期的な収益性や還元と中長期的な成長投資の両立を明確に提示することが欠かせません。近年、NAGASEのIR、PR活動の質は大きく進化し、かつては十分に注目されていなかった外部からの関心も着実に高まってきました。資本コストや株価を意識する経営の重要性は高まっていますが、それだけでは企業の持続的成長は実現しません。大切なのは、「5年後、10年後にNAGASEはどのような存在でありたいか」という本質的な問いに向き合い、その答えをステークホルダーへ向けて明確に発信し続けることです。

今後もNAGASEの発展と価値創造を支えるために、社外取締役としての責務を果たしていきます。



## 社外取締役メッセージ



## 神子柴 寿昭

Toshiaki Mikoshiba

## 選任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。

着実に進んだ  
事業ポートフォリオの再構築

2024年度は、NAGASEグループにとって持続的な成長を見据えた基盤づくりが進んだ1年だったと捉えています。事業ポートフォリオの再構築においては、「基盤」「注力」「育成」「改善」の各領域で着実に取り組みが進展しました。注力領域での戦略的買収やグローバルサウスへの展開、同時に改善領域での不採算事業の整理など、企業体質の強化と次なる成長に向けた重要な布石が打たれました。

取締役会においても、施策の進捗状況を丁寧に確認し、慎重かつ前向きに議論してきました。社外取締役の立場からも、これまでの地道な変革の積み重ねが、次期中期経営計画や創業200周年に向けた持続的な成長の礎になっていくものと確信しています。

機能の掛け合わせによる  
競争力の強化

NAGASEグループの最大の特徴は、商社、製造、研究開発の3つの機能を併せ持つ独自のビジネスモデルにあります。私自身、この独自性が持つポテンシャルを高く評価する一方で、そのビジネスモデルが最大限活かされているかという点、もっと切り込んでいく余地があり、そこに成長へ向けた鍵があると思っています。

とりわけ製造機能の強化、そのために「NAGASEのものづくり」としてのスタンダードが確立され、グループ内で共有されることが必要です。海外も含めて製造業を束ねる体制の構築も一つの手かもしれません。それによってグローバルな品質・技術基準の一貫性を高めることが可能になると考えます。3つの機能が有機的に連動し、シナジーを最大限に引き出すことができれば、本当の意味でのユニークネスであり強みとなり、NAGASEグループの企業価値はさらに高まると考えています。

節目を見据えた改革を支え、  
企業価値最大化に貢献

次期中期経営計画において掲げられる「One NAGASE」という方針には、グループの持つ多様なリソースと強みを結集し、新たな力を生み出すという意志が表現されており、大いに期待しています。社外取締役としては、自身の製造業、あるいは海外事業での実務経験と外部の独立した視点の両面から、このような改革を支え、監督する役割を果たしていきます。

2032年の創業200周年を見据え、その先の100年、200年もNAGASEグループが社会に不可欠な存在であり続けるためのビジョンを共有し、そこに向かってグループ丸となって進んでいけるよう、長期的な視点と視座の高い活発な議論を通じて、企業価値の最大化に貢献していきたいと考えています。

## 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。

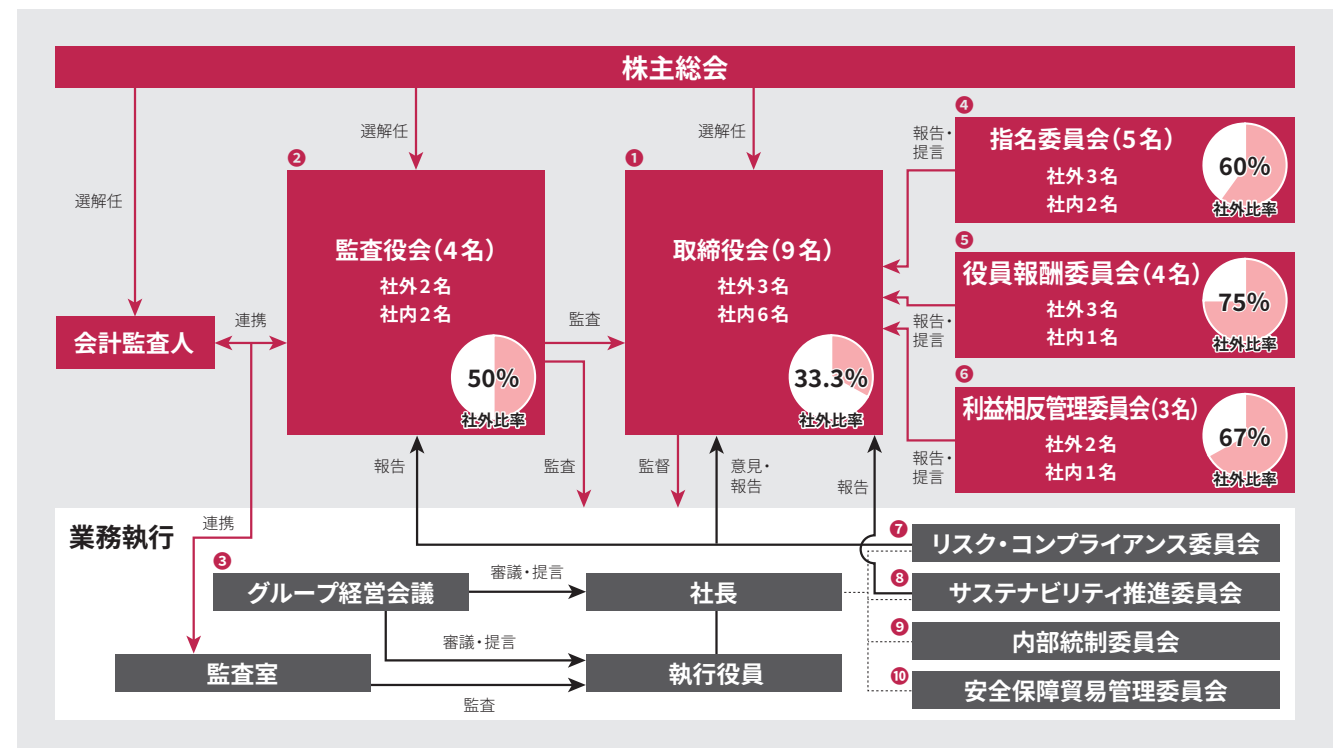
そして、この理念のもと、ステークホルダーに対して約束するNAGASEビジョン「社員の一人ひとりが、日々の活動で『見つけ、育み、広げる』を体現することにより、『人々が快適に暮らせる安心・安全で温もりある社会』の実現に貢献する」を掲げ、中長期的な企業価値向上に向けて取り組んでいます。こうした取り組みを実行していくためには、「迅速な意思決定と実行」「透明性の確保」が必要不可欠であると考え、コーポレート・ガバナンスの強化に取り組んでいます。

## 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17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                   | 2024年度<br>開催回数 | 2024年度の主な議題                                                                                                  |
|-------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ❶ 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         | 17回            | ・経営戦略・サステナビリティ・ガバナンス関連<br>・リスクマネジメント・内部統制・コンプライアンス関連                                                         |
| ❷ 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         | 17回            | ・監査方針ならびに監査計画<br>・監査役会監査報告書<br>・常勤監査役による監査活動状況<br>・年間監査活動のレビュー<br>・内部統制に関する取締役会決議の相当性および内部統制システムの構築・運用の適切性 等 |
| ❸ グループ経営会議  | 取締役会で任命された構成員で組成。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構成員        | 12回            | ・経営戦略・サステナビリティ・ガバナンス関連<br>・リスクマネジメント・内部統制・コンプライアンス関連                                                         |
| ❹ 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、うち社外取締役3名         | 4回             | ・後継者計画に関して<br>・次年度取締役、執行役員に関して                                                                               |
| ❺ 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         | 6回             | ・役員報酬制度に関して                                                                                                  |
| ❻ 利益相反管理委員会 | 3名(過半数が社外取締役、社外監査役)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1名、社外監査役1名 | 1回             | ・個別議題                                                                                                        |

- ❷ 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。
- ❸ 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。
- ❹ 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。
- ❻ 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より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。より積極的で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。2023年度に課題として認識された点への対応状況と2024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。

2023年度に課題として認識された点への対応状況

- 取締役会における議論・モニタリングの更なる充実
  - ➡次期中期経営計画の策定に向けた審議に加え、ガバナンスサーベイの結果を踏まえ、当社のガバナンス体制のあり方について議論を深めました。
  - ➡社外取締役による国内外グループ拠点の視察を実施することで、取締役のグループ全体及び各事業への理解促進を図りました。
  - ➡株主・投資家との対話状況を取締役に報告し、持続的な成長と企業価値向上に向けた建設的な議論に繋げております。

2024年度の評価結果から認識した課題

- 取締役会の運営(取締役会付議基準、取締役会資料)及びモニタリング機能強化(子会社管理、事業ポートフォリオマネジメント)といった課題を引き続き認識しております。

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り組みを継続的に進めます。

役員報酬方針

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。

| 報酬の種類<br>(比率の目安)          |    | 目的               | 業績指標                              | 業績<br>評価機関 |
|---------------------------|----|------------------|-----------------------------------|------------|
| 基本報酬<br>(33-59%)          | 固定 | 職務執行に対する基礎的評価    | —                                 | —          |
| 単年度賞与<br>(27-33%)         | 変動 | 事業年度毎の業績向上への動機付け | ・連結営業利益<br>・担当事業営業利益<br>(営業担当取締役) | 単年         |
|                           |    |                  | 個人評価                              |            |
| 業績連動型<br>株式報酬<br>(13-33%) |    | 持続的な企業価値向上への動機付け | ・ROE<br>・サステナビリティ<br>関連           | 3年*        |
| 譲渡制限付<br>株式報酬             |    | 株主価値連動の促進        |                                   |            |

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。  
※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。

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財の獲得・確保および次世代を担う経営人財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・人財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。

役員報酬等の構成および総額(2024年度)

| 役員区分 | 対象となる<br>役員の<br>員数 | 報酬等<br>の総額<br>(百万円) | 報酬等の種類別の総額<br>(百万円) |                |                             |
|------|--------------------|---------------------|---------------------|----------------|-----------------------------|
|      |                    |                     | 固定<br>報酬            | 業績<br>連動<br>報酬 | 業績<br>連動<br>報酬<br>(非<br>金銭) |
| 取締役  | 社内取締役              | 6 名                 | 440                 | 180            | 30                          |
|      | 社外取締役              | 3 名                 | 40                  | —              | —                           |
|      | 合計                 | 9 名                 | 481                 | 221            | 30                          |
| 監査役  | 社内監査役              | 2 名                 | 50                  | —              | —                           |
|      | 社外監査役              | 3 名                 | 34                  | —              | —                           |
|      | 合計                 | 5 名                 | 84                  | 84             | —                           |

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、も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、2025年3月末時点で累計256億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 |      |      |      |            |
|--------------|-------|------|----------------|------|------|------|------------|
|              |       |      | 2021           | 2022 | 2023 | 2024 | 中計期間<br>合計 |
| 売却銘柄数        | 7銘柄   | 5銘柄  | 49銘柄           | 13銘柄 | 17銘柄 | 2銘柄  | 81銘柄       |
| 売却価格の<br>合計額 | 104億円 | 62億円 | 78億円           | 73億円 | 71億円 | 32億円 | 256億円      |



# 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、理念体系のすべてに共通する考え方として、「サステナビリティ基本方針」を策定しています。この基本方針のもと、社会・環境課題の解決に貢献する企業活動を継続していくことで、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。
- 自社およ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。

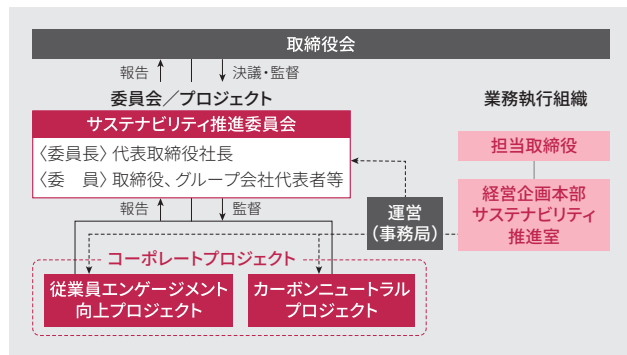
※NAGASEグループのサステナビリティの詳細は、当社Webサイトで公開しています。 <https://www.nagase.co.jp/sustainability/>

## サステナビリティ推進体制

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、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、および委員2名以上で構成され、委員は、取締役やグループ会社代表者等から社長が選任しています。サステナビリティ推進委員会では、マテリアリティ(重要課題)の特定や見直し、グループ全体の推進体制の構築整備、非財務目標(KPI)含む各施策のモニタリング等を行っており、これらの対応・進捗については少なくとも年1回の頻度で取締役会へ報告し、その決議・監督を受けています。(マテリアリティの詳細はP.27を参照)

また、サステナビリティ委員会では、グループ全体で取り組むマテリアリティのうち特に優先順位の高いものを「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」と定め、そのうち「従業員エンゲージメント向上」と「脱炭素社会への貢献」に関しては、取締役、執行役員、グループ会社の経営幹部等で構成されるコーポレートプロジェクトを設置しています。

各プロジェクトでは、サステナビリティ推進委員会の監督のもと、非財務目標達成に向けた個別具体的な方針・施策について議論しています。プロジェクトの重要事項についても、少なくとも年1回の頻度でサステナビリティ推進委員会を通じて取締役会に報告し、その監督を受けています。

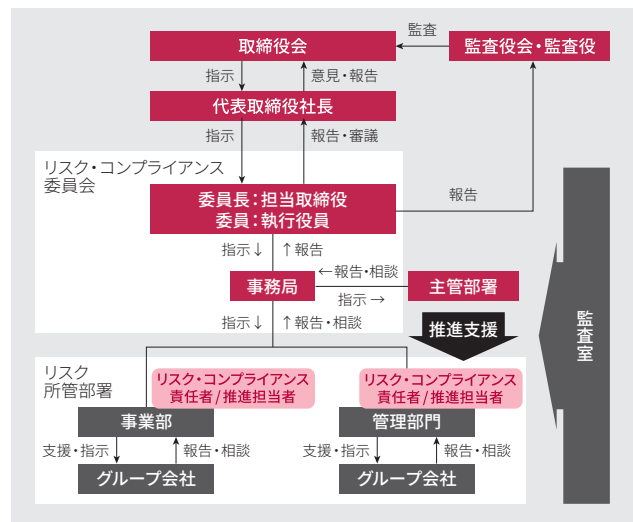


# リスクマネジメント・コンプライアンス

## リスクマネジメント・コンプライアンス体制の概要

NAGASEグループの経営理念に則り、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



## NAGASEグループのリスクマネジメント・コンプライアンス体制

一定の規模以上のグループ会社および海外地域に、リスク・コンプライアンス委員会を設置し、各社の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、定着を図るとともに、従業員からの通報・相談を受け付けています。

また、すべてのグループ会社、海外拠点に責任者と推進担当者を設置し、NAGASEグループ共通施策の浸透とリスクの顕在化時の早期把握に努めています。

2023年度から開始した「コンプライアンスサポートラウンド」により、2024年度はリスク・コンプライアンス委員会を設置していないすべての国内のグループ会社を本社のコンプライアンス担当者が訪問し、各社へのコンプライアンスの浸透に向けて情報交換をしました。

## 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。

## 2024年度のグループ重要リスクと対応策

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。

| 重要リスク分類                 | 対策                                          |
|-------------------------|---------------------------------------------|
| 気候変動に係るリスク              | カーボンニュートラルの実現に向け取り組み、TCFDにも賛同を表明している        |
| 社会的な要求に関するリスク           | 生態系への影響を最小化し、回復にも寄与することに努めている →人権対応の詳細はP.68 |
| 為替変動に係るリスク              | 為替予約によるヘッジを行い、為替変動リスクを最小限に留める努力をしている        |
| 社会・経済環境の変化に関するリスク       | 外部環境の変化等を踏まえ、マテリアリティの更新・見直しを実施している          |
| 商品市況の変動に係るリスク           | リスクの最小化と在庫水準の適正化を図る                         |
| 地政学に関するリスク              | 特定の国・地域、サプライヤーに依存しないサプライチェーンの構築に努める         |
| 投資に関するリスク               | 幅広い視点から評価・分析し、定量基準や定性評価に基づき意思決定している         |
| 製品・サービスの品質とものづくりに関するリスク | 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る          |
| 競争優位性喪失に関するリスク          | 状況に応じ仕入先の拡充、地域戦略の変更、新規商品・サービスの開発を実施         |

詳細は「[長瀬産業株式会社 第110期有価証券報告書](#)」をご覧ください。

## 製品安全・品質管理

「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。

## 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労働安全診断を、品質分科会では品質管理技術向上の取組みを、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、代表取締役社長を最高責任者に置く安全保障貿易管理委員会を設置しています。輸出管理情勢および外為法等の改正動向やグループ全体の輸出管理を把握し、方針を決定しています。さらに、海外現地法人および国内グループ会社各社に安全保障貿易管理責任者を設置し、情報交換、教育体制を整備して、サプライチェーン上のリスクを管理しています。

また、取扱商品総合管理システム、輸出管理システム等を活用し、商品の輸出規制該当品情報を海外現地法人と共有することで、輸入側の現地法人においても適切な貨物および技術の取り扱いを実施しています。2024年度は中国5拠点、ASEAN3拠点を訪問し、運用体制を確認しました。教育の面では毎年、役員を含む全従業員に安全保障貿易管理教育を実施しています。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、2024年度までに累計で1,200名が合格しました。

## 商品関連法令への対応

取扱商品総合管理システムで、NAGASEグループが扱う10万以上の商品・製品を含有成分レベルで判定し、化学品管理を含む商品関連法令に対応、輸入品は国内法令に対応したSDSを迅速に作成、SDS配付管理システム「DocuValue」にて配付しています。2024年度は数年毎に定期的実施される化学物質審査規制法に基づく経済産業省

の立入検査において、重大な指摘事項はありませんでした。

また、長瀬産業は経済産業省が2024年3月に発表したCMP（Chemical and Circular Management Platform：次世代製品含有化学物質情報・資源循環プラットフォーム）構想にタスクフォースメンバーとして参加しています。川上から川下へのシームレスな情報伝達を可能にすることで、規制変更時に必要となる再調査の抑制や、資源循環情報の可視化を促進することを目指して取り組んでいます。

## コンプライアンス

### 相談・通報窓口の整備

NAGASEグループでは、「コンプライアンス相談・通報窓口」として内部通報制度を導入しており、グループ会社を含む役員もしくは従業員等が、秘密厳守のもと、匿名でも相談・通報できる窓口を設定しています。従来の内部通報窓口、外部窓口（顧問弁護士）に加え、2024年度からは「女性による相談通報窓口」を設置し、3つの窓口が整備されました。このほか、すべての海外進出国にて、現地の弁護士と契約し、現地語による相談通報窓口を設置しています。また、コーポレートサイトにて外部からの問い合わせ・通報窓口を設置しており、フリーランスから相談・通報を受け付けられるよう、当該窓口につき社内周知いたしました。

2024年度、非財務情報開示強化の一環として内部通報件数を明らかにすべく、どのような案件を内部通報として取り扱うかの基準を制定しました。この基準によると、2024年度の国内・海外の内部通報件数は79件でした。なお、当社および連結子会社の経営に重大な影響を及ぼすようなコンプライアンス違反はありませんでした。

### 経営層・従業員対象の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、2024年度は階層別にさまざまな研修を実施しました。eラーニングでは、毎月月末に配信し、全12回の平均受講率は、約89%でした。今後も、ハラスメントフリーの意識浸透に取り組んでいきます。

#### 2024年度に実施した研修

- ・内部通報従事者向け研修：グループ会社20社、45名参加
- ・グループ会社の取締役へのコンプライアンス研修
- ・全課統括向けの対面でのハラスメントフリー研修
- ・中国6拠点、ASEAN3拠点において、対面による人権・コンプライアンス研修

## 情報セキュリティ

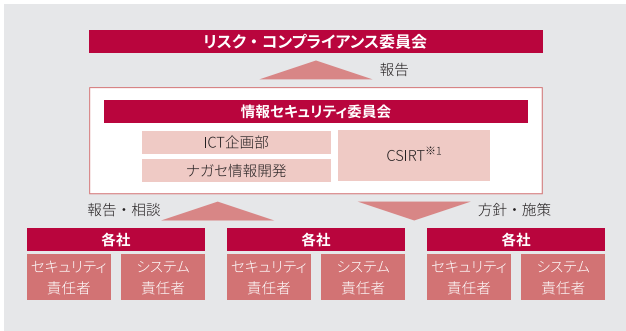
### 基本的な考え方

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、さまざま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・対応を担っています。

#### 情報セキュリティ体制



### 情報セキュリティポリシー

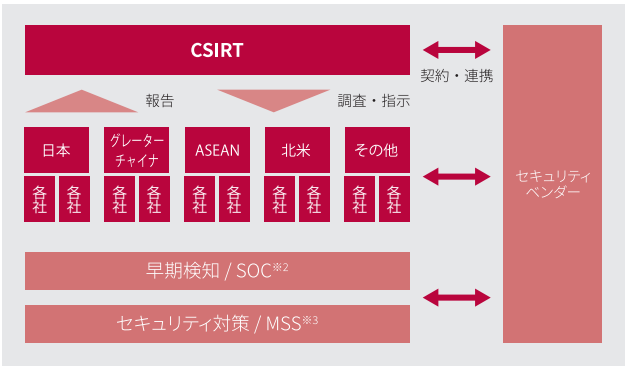
グループにおける情報セキュリティ推進のよりどころ

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、セキュリティベンダーなどのサービスを活用し、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/サーバー）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