

## コーポレート・ガバナンス

### ガバナンス・ハイライト

取締役	監査等委員である取締役	社外取締役	女性取締役		
8名 (平均在任期間 2.75年)	3名	4名 (36.4%)	2名 (18.2%)		
指名・報酬諮問委員会	取締役会開催回数	監査役会開催回数*	監査等委員会開催回数*	経営会議開催回数	投資家との面談件数
3名 (社長および社外取締役2名)	16回	4回	12回	44回	233件

※2020年6月に監査等委員会設置会社に移行しました。

#### 基本的な考え方

日本曹達は、法律を遵守し健全で透明な企業経営を行うことを基本に、「化学」を通じ優れた製品を提供することにより社会の発展に貢献するとともに、株主・投資家、取引先、従業員および地域社会などのステークホルダーの皆様からの期待と信頼に応え、また、環境に配慮した事業活動を行うことを経営理念としています。

この経営理念のもと、当社は独自の特色ある技術の活用により高付加価値製品の開発を進め、グローバルな視野で化学を中心に事業を展開する技術指向型の企業グループを目指しています。

また、経営理念を実現し、急激な経営環境の変化に迅速かつ的確に対応するためには、コーポレート・ガバナンスの充実が重要な経営課題であると認識しています。

▶コーポレートガバナンス報告書 [https://www.nippon-soda.co.jp/environment/pdf/governance\\_report\\_210629.pdf](https://www.nippon-soda.co.jp/environment/pdf/governance_report_210629.pdf)

### ガバナンス強化の歴史

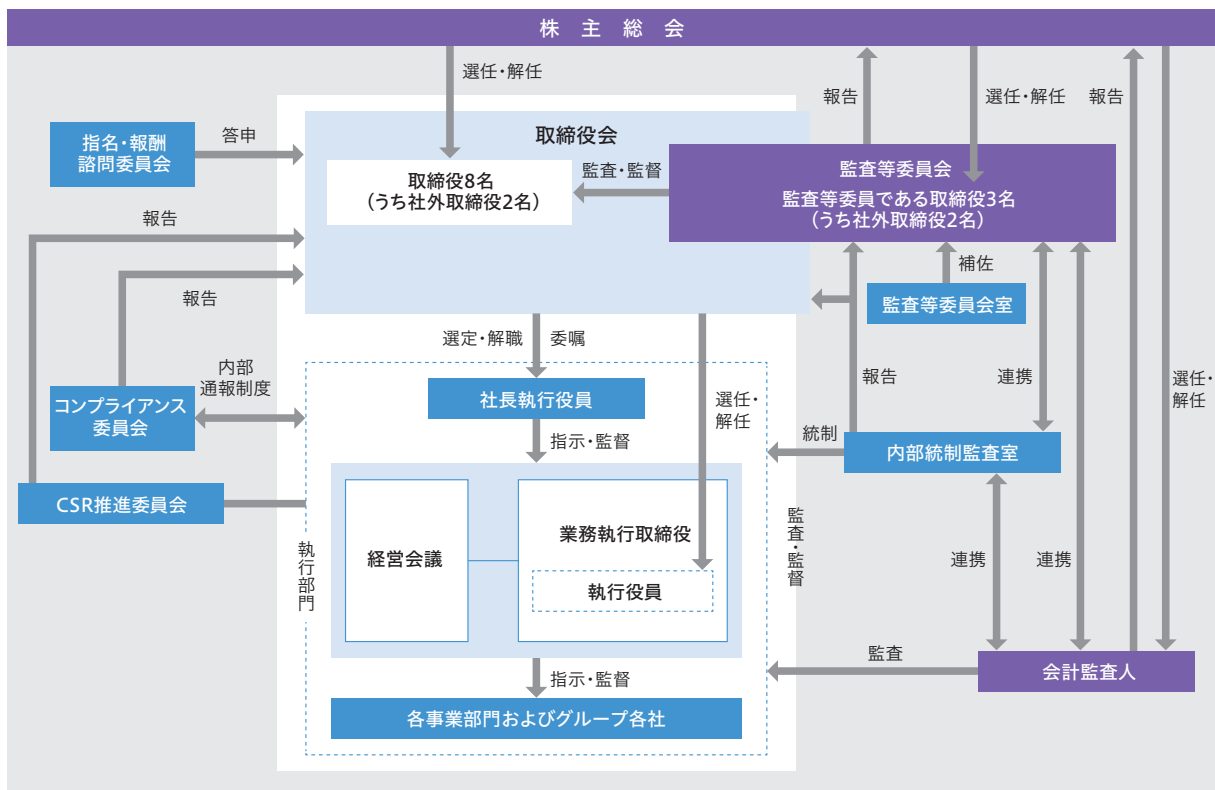
ガバナンス強化の狙い	年次	取組
<ul style="list-style-type: none"> <li>経営監督機能の強化と業務遂行の機動性向上</li> <li>取締役の多様性の向上</li> <li>経営の透明性・公正性の強化</li> <li>法令遵守・企業倫理に基づいた企業行動の徹底</li> </ul>	2013年3月期	CSR推進委員会を設置 役員退職慰労金制度を廃止
	2014年3月期	執行役員制度を導入(取締役を14名から7名に減員) 社外取締役1名選任
	2016年3月期	社外取締役2名選任(1名増員、うち1名女性) 取締役会の実効性評価を開始
	2017年3月期	役員報酬制度の見直し (業績連動型株式報酬制度(BBT)導入)
	2018年3月期	報酬諮問委員会を設置
	2019年3月期	指名・報酬諮問委員会を設置 取締役会の実効性評価に外部機関を活用
	2021年3月期	監査等委員会設置会社へ移行

## コーポレート・ガバナンス

## コーポレート・ガバナンスの体制

日本曹達グループは、「コーポレートガバナンス・コード」に則り、受託者責任を十分に自覚し、コーポレート・ガバナンス体制の充実に取り組んでいます。

## ●コーポレート・ガバナンス体制図



## 株主総会

毎年6月に開催する定時株主総会を、株主の皆様と直接対話するための重要な機会と位置づけています。株主の皆様に、株主総会における報告事項と決議事項を十分にご検討いただけるよう、株主総会招集通知を早期発送しています。また、株主総会招集通知の発送に先んじて、日本曹達ウェブサイトや東京証券取引所ウェブサイトへ発送前開示を行っています。議決権の行使にあたっては、書面による行使に加え、インターネットによる行使を可能としています。

## 取締役会

法令・定款で定められた事項および「取締役会規則」で定められた経営上の重要な（一定金額以上など明確な基準に基づく）意思決定、ならびに各取締役の業務執行の監督を行います。取締役（監査等委員である取締役を除く）の任期は、環境変化に迅速に対応でき、かつ経営責任および業務執行責任を明確化するために1年としています。

## コーポレート・ガバナンス

### 監査等委員会

監査等委員である取締役については、3名のうち2名を社外取締役としています。監査等委員である取締役は、経営会議などに出席するほか、重要な書類（稟議書）などを閲覧し、重要な事項については担当取締役・執行役員や担当部署あるいは当該子会社などから直接説明を受けるなど、グループ全体にわたり会社情報の発生について正確な把握に努め、関係部署の対処・対応と内部統制が適法・適正に執行されているか否かを監視・検証しています。これに加え、特に財務諸表などの信頼性の確保に関しては、会計監査人から定期的に報告を受け、また一部の実地監査に立ち会うなど密接な連携を図ることで対応しています。

### 指名・報酬諮問委員会

役員人事および役員報酬の公平性と客観性を高めるため、社外取締役2名と社長で構成する指名・報酬諮問委員会を設置し、役員の人事および報酬について取締役会に対して助言・提言を行うこととしています。

### 経営会議

「経営会議運営規則」に基づき、社長、執行役員である取締役および社長が出席を要請した者をもって構成される経営会議（原則週1回開催）で、取締役会審議事項以外の重要な業務執行の審議を行い、迅速な意思決定に努めています。

### コンプライアンス委員会

グループ全体に対して「法令遵守・企業倫理」に基づく企業行動の徹底を図ることを目的に、社長直轄のコンプライアンス委員会を設置しています。コンプライアンス委員会は、役員からなる委員とともに、各部門・支店・事業場およびグループ会社にそれぞれコンプライアンス担当者を配置することで構成しています。

### CSR推進委員会

社長を委員長とするCSR推進委員会をRCを含むCSR活動を推進する全社的な意思決定機関として、継続的改善に向けた年度目標を設定し、PDCAサイクルをスパイラルアップさせます。CSR推進委員会は取締役、執行役員、事業場長およびグループ会社で構成され、年2回定期的にCSR推進委員会を開催し、経営層による見直しを兼ねています。

## コーポレート・ガバナンス

## 取締役の指名方針

取締役候補者の指名および経営陣幹部の選解任については、指名・報酬諮問委員会の助言・提言を踏まえ、取締役会の決議をもって決定しています。また、監査等委員である取締役候補者については、監査等委員会の同意を得たうえ、取締役会で決定します。

取締役候補者・経営陣幹部については、

- |                               |                      |
|-------------------------------|----------------------|
| (1) 豊かな業務経験を有すること             | (4) ふさわしい人格、識見を有すること |
| (2) 経営感覚が優れていること              | (5) 心身ともに健康であること     |
| (3) 指導力、統率力、行動力および企画力に優れていること |                      |

を基準にそれぞれの責務にふさわしい人物を選任しています。

また、社外取締役の候補者については、会社法および東京証券取引所の独立性に関する要件を基本に、加えて、当社の経営に対して建設的で率直な意見を期待できる専門性と豊富な経験を有する人材を選任することとしています。

経営陣幹部の職務執行に不正または重大な法令もしくは定款違反、その他職務を適切に遂行することが困難と認められる事由が生じた場合には、その役職を解任します。

## 取締役会の実効性評価

日本曹達では、取締役会の適切な職務執行の決定および監督機能の向上を目的として、2015年度より毎年、取締役および監査役全員へのアンケート形式による自己評価を実施しています。4年目にあたる2018年度には、外部機関への委託によるヒアリング調査による分析・評価を行いました。その実績を踏まえ、2019年度は従来どおり自己評価を実施しています。2020年度においても取締役および監査等委員である取締役全員にアンケートを実施し、取締役会において実効性の現状認識について検証・議論を行いました。その結果、当社取締役会は全体として実効性が確保されていることを確認しました。ただし、取締役会のモニタリング機能強化に照らした議題構成としていくべきであるなどの課題も認識されたことから、今後の取締役会の運営方法の改善に取り組み、取締役会の実効性のさらなる向上に努めていきます。

## 社外取締役について

日本曹達では、独立性の高い社外取締役4名（うち2名は監査等委員である取締役）体制とし、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に寄与するよう取締役会の充実を図っています。また、独立社外取締役について、会社法および東京証券取引所の独立性に関する要件に則り、一般株主と利益相反が生じるおそれがなく、当社の経営判断における客観性や合理性を担保し当社の企業価値向上に資することができる人材を選任することとしています。具体的には、下記の要件のいずれにも該当しない者としています。

- |   |   |
|---|---|
| (1) 当社または当社子会社を主要な取引先とする者またはその業務執行者                             | (5) 次に掲げる者の配偶者または二親等以内の親族                 |
| (2) 当社または当社子会社の主要な取引先またはその業務執行者                                 | 1. 左記(1)から(4)までに該当する者                     |
| (3) 当社または当社子会社から、役員報酬以外に多額の金銭その他財産を得ているコンサルタント、公認会計士または弁護士等の専門家 | 2. 現在または過去1年間において当社または当社子会社の業務執行者であった者    |
| (4) 過去1年間において、上記(1)から(3)のいずれかに該当していた者                           | 3. 現在または過去1年間において当社または当社子会社の非業務執行取締役であった者 |

## コーポレート・ガバナンス

## スキルマトリクス

取締役				専門性および経験						
氏名	性別	役職	取締役 在任期間	企業経営	財務・会計	事業戦略・ ポートフォリオ	研究開発・ 生産技術	国際性	ESG・ サステナ ビリティ	法務・ リスク マネジメント
石井 彰	男	取締役会長 (代表取締役)	12年	●		●				
阿賀 英司	男	取締役社長 (代表取締役)	1年	●		●		●		
高野 泉	男	取締役常務執行役員	2年				●		●	
町井 清貴	男	取締役常務執行役員	2年		●			●	●	
笹部 理	男	取締役執行役員	新任		●	●				
山口 純子 <small>社外 独立</small>	女	取締役	2年			●			●	
土屋 光章 <small>社外 独立</small>	男	取締役	1年	●	●					
下出 信行	男	取締役	2年	●		●				
青木 啓値	男	取締役 監査等委員(常勤)	1年		●					●
荻 茂生 <small>社外 独立</small>	男	取締役 監査等委員	1年		●			●		●
脇 陽子 <small>社外 独立</small>	女	取締役 監査等委員	1年							●

## ● 社外取締役選任理由

氏名	取締役会および監査等委員会への出席状況		選任理由
	取締役会(16回開催)	監査等委員会(12回開催)	
山口 純子	16回	—	他社における営業部門や開発部門をはじめとした実務経験および監査役としての経験を当社の経営に活かしていただくことで、当社の経営体制をさらに強化できると考えたため。
土屋 光章	12回 <sup>※</sup>	—	長年にわたる銀行業務で培った知見および他社の企業経営に関与された経験を当社の経営に活かしていただくことで、当社の経営体制をさらに強化できると考えたため。
荻 茂生	16回	12回	会計士として国際経験を含めた豊富な知見を有しており、直接企業経営に関与された経験はありませんが、その幅広い知識と経験を当社の経営に対する監査などに活かしていただけたと考えたため。
脇 陽子	12回 <sup>※</sup>	12回	直接企業経営に関与された経験はありませんが、弁護士としての会社法務に関する幅広い知識と見識や、他社の社外取締役としての経験を当社の経営に対する監査などに活かしていただけたと考えたため。

※土屋光章氏および脇陽子氏が当社取締役に就任した2020年6月26日以降の取締役会開催は12回です。

## コーポレート・ガバナンス

## 役員報酬について

## 決定方針

日本曹達の役員報酬は、世間水準および会社業績や従業員給与とのバランスを考慮して決定しています。報酬の総額については、2020年6月26日開催の第151回定時株主総会において、取締役（監査等委員である取締役を除く）は年額350百万円以内、監査等委員である取締役の報酬総額は年額100百万円以内と決議いただいています。

取締役の報酬は、株主総会により承認された報酬総額の限度内において、取締役会が指名・報酬諮問委員会に諮問し、その助言・提言・答申を受けて取締役会にて審議し、決定します。取締役会は、代表取締役社長に対し、各取締役の基本報酬および社外取締役を除く各取締役の業績連動報酬・評価報酬・株式報酬の金額の決定を委任しています。委任した理由は、当社全体の業績などを勘案しつつ、各取締役の担当部門について評価を行うには代表取締役が適していると判断したためです。委任された内容の決定にあたっては、事前に指名・報酬諮問委員会がその妥当性などについて確認しています。

2020年度の役員報酬等については、2020年6月23日の指名・報酬諮問委員会で審議し、その答申を受け、2020年6月26日の取締役会にて取締役報酬、株式給付信託付与ポイントについて審議、決定しました。監査等委員の報酬は、株主総会で承認された報酬総額の限度内において、監査等委員会の協議で決定しました。

2020年度に係る取締役の個人別の報酬等について、報酬等の内容の決定方法および決定された報酬等の内容が取締役会で決議された決定方針と整合していることや、指名・報酬諮問委員会からの答申が尊重されていることを確認しており、当該決定方針に沿うものであると判断しています。

なお、定款で定める取締役（監査等委員であるものを除く）の員数は10名以内、監査等委員である取締役の員数は5名以内となっています。

コーポレート・ガバナンス

報酬体系

個人別の報酬額については、①基本報酬、②業績連動報酬、③評価報酬、④株式報酬により構成されており、その比率は次表（個人別報酬等の決定方針の概要 e. 報酬の種類ごとの割合の決定方針）のとおりです。なお、社外取締役、非常勤取締役および監査等委員である取締役の報酬はその職務を踏まえ、基本報酬のみの支給となり、業績評価の適用対象外となっています。

● 個人別報酬等の決定方針の概要

- a. 基本報酬の決定方針 役割と役位に応じて金額を決定します。
  - b. 業績連動報酬の決定方針 当期の成果・業績を示す指標を利用し、下記算式により算出します。  
決定方針（算式）  
前期業績連動報酬額 + 当期業績連動加減額  
※当期業績連動加減額：  
連結経常利益増減額と単体営業利益増減率の2指標により算出します。当該2指標は、連結業績および単体業績の達成度を測る指標であり、各役員の成果・貢献度を評価するのに適切であることから、業績連動報酬に係る指標として選定しています。なお、営業部門の役員については、これらの指標のほか、それぞれの担当部門の業績を加味しています。  
連結経常利益増減額および単体営業利益増減率の2020年度の実績は、次のとおりです。  
・連結経常利益増減額 2,431百万円  
・単体営業利益増減率 35.2%
  - c. 評価報酬の決定方針 各取締役が期初に立てた目標の到達度により算出します。
  - d. 株式報酬の決定方針 中長期的な企業価値向上のためのインセンティブとして機能するよう、株式給付信託（BBT：Board Benefit Trust）を導入しています。  
役位に応じたポイント制となっており、下記算式により算出されたポイントを付与します。  
（算式）役位別基準ポイント × 当期指標係数  
※当期指標係数：  
・当期のROE  
・連結営業利益増減額（過去3年間平均額に対する当期実績の増減額）  
上記2指標を指標とするマトリクステーブルにより、0～150%の範囲内で決定します。
  - e. 報酬の種類ごとの割合の決定方針 概ね割合 基本報酬60～65%・業績連動報酬25～30%・評価報酬5～10%・株式報酬5%前後
- |  |                |                  |               |              |
|--|----------------|------------------|---------------|--------------|
|  | 基本報酬<br>60～65% | 業績連動報酬<br>25～30% | 評価報酬<br>5～10% | 株式報酬<br>5%前後 |
|--|----------------|------------------|---------------|--------------|
- f. 報酬を与える時期または条件の決定方針 基本報酬・業績連動報酬・評価報酬は、月例の固定報酬とします。株式報酬は毎年定時株主総会日にポイントを付与し、取締役退任時に、累積ポイントに準じた当社株式（一部現金）を給付します。ただし、取締役による健全な職務執行を促すため、受給予定者による非違行為などがあった場合は、給付を受ける権利が取得できない場合があります。
  - g. 個人別報酬の内容の決定方法 個人別の報酬額については上記の基本報酬・業績連動報酬・評価報酬・株式報酬の内容に関する取締役会の決議に基づき、代表取締役社長がその具体的な決定権限の委任を受けるものとします。なお、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、代表取締役社長は当該金額の決定に先立ち、指名・報酬諮問委員会への説明・審議を経て、その了承を得るべきこととします。

● 報酬等の総額

区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額 (百万円)			対象となる 役員の員数 (名)
		基本報酬	業績連動報酬等	業績連動型株式報酬	
取締役 (監査等委員を除く) (うち社外取締役)	213 (21)	140 (21)	66 (-)	6 (-)	11 (3)
取締役 (監査等委員) (うち社外取締役)	36 (16)	36 (16)	- (-)	- (-)	3 (2)
監査役 (うち社外監査役)	18 (11)	18 (11)	- (-)	- (-)	4 (3)
合計 (うち社外役員)	268 (50)	195 (50)	66 (-)	6 (-)	18 (8)

※1 上記員数および報酬等の額には、2020年6月26日任期満了により退任した取締役3名（うち社外取締役1名）、監査役4名（うち社外監査役3名）を含んでいます。

※2 当社は、2020年6月26日開催の第151回定時株主総会の決議により、同日付で監査等委員会設置会社へ移行しています。監査役に対する報酬等の額は監査等委員会設置会社移行前の期間に係るものであり、取締役（監査等委員）に対する報酬等の額は監査等委員会設置会社移行後の期間に係るものです。

※3 当社は業績連動型株式報酬として、株式給付信託（BBT）を導入しています。