

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

当社は、「相互信頼を深め、未来を見つめた新たな価値を提供し、世界の人々に貢献します」をスローガンとする企業理念のもと、中長期的な企業価値の向上を目指す経営を推進するため、コーポレート・ガバナンス体制を構築し、その充実に取り組んでいます。そして、株主、顧客、取引先、従業員、地域社会等の各ステークホルダーに対して、公正で透明性の高い経営を行いながら信頼関係を築くとともに、効率的で健全な経営により持続的な成長を果たすため、経営体制及び内部統制システムを整備・運用していくことを、当社のコーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方としています。

### 【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、全てを実施しています。

### 【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

以下で使用する用語の定義は次の通りです。

- ・経営陣: 業務執行取締役及び全ての執行役員
- ・経営陣幹部: 業務執行取締役及び上席執行役員

#### 【原則1-4 政策保有株式】

##### 1. 政策保有に関する方針

当社は、取引先等との継続的かつ安定的な取引関係の維持・強化を基本にしつつ、中長期的な経済合理性を検証の上、当社の企業価値向上に繋がると判断する株式を保有することとしております。この保有に関しては、毎年、取締役会にて個別の政策保有株式について資本コストと中長期的なリスク・リターンとの比較などを踏まえた保有の合理性及び企業価値向上の観点から効果の検証を行い、継続保有に該当しないとの判断に至る場合は、適宜市場動向を見ながら売却いたします。

##### 2. 議決権行使の基準

保有株式の議決権の行使については、保有先及び当社の企業価値向上に資するものであるかどうかといった観点から議案毎に賛否を判断いたします。特に、役員選任議案、剰余金処分議案及び株主価値に大きな影響を与える議案については、議決権行使基準に基づき議決権を行使いたします。

#### 【原則1-7 関連当事者間の取引についての手続と枠組み】

当社と関連当事者間の取引につきましては、会社及び株主共同の利益を害することの無いよう、法令及び社内規程で取締役会の承認を必要としており、またその取引結果を取締役会へ報告することとしております。

#### 【補充原則2-4-1 中核人材の登用等における多様性の確保】

当社グループは、従業員一人ひとりが個性を活かし、能力を存分に発揮することが企業の持続的な成長と個人の幸福につながるの認識のもと、ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンを重要な経営戦略の一つとして位置づけています。そして、優先的に取り組むべき課題(マテリアリティ)である「グローバル人材マネジメント」の項目においては、「女性・外国籍・キャリア採用の促進」を主な取組み内容として掲げ、管理職の人財に多様性を持たせることで、経営に多様な価値観を反映させ、変化の激しい市場環境に対応し、中長期的な企業の成長に繋げることを狙いとして、2030年3月期に全管理職に占める女性・外国籍・キャリア採用管理職の比率を25%以上とすることを目標としております。また、その状況については、毎年当社ウェブサイトおよび統合報告書で開示いたします。

女性・外国籍・キャリア採用に関する取組みの状況、多様性の確保に向けた人材育成や社内環境整備の方針等につきましては当社ウェブサイトにて説明しております。

<ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン>

<https://ngkntk.disclosure.site/ja/themes/197/>

<サステナビリティデータブック>

<https://ngkntk.disclosure.site/ja/themes/187/>

当社グループは、性別・性的指向・年齢・障がいの有無・国籍の他、ライフスタイル・性格を問わず、多様な人材が生き生きと働ける環境を整え、そこから生み出される新たな価値や発想を活かしていくことをダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンの基本的な考え方とし、今後も各施策を継続して実施してまいります。

#### 【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】

当社には従業員の安定的な資産形成を目的とした確定給付企業年金制度があり、その規約に基づいた年金資産の運用全般に関する協議及び方針決定、運用機関の選定・評価など資産運用の円滑な業務運営を図るため、年金委員会を設置しています。

年金委員会には当社の経理部門や人事部門の部門長等、適切な資質を持った人材及び受益者代表として労働組合幹部等を配置しています。ま

た企業年金としての専門性の補充・向上を図るため、外部の専門家として運用コンサルタントを採用し、四半期ごとに開催する年金資産運用実績報告会にて運用委託機関による運用実績や運用方針、運用体制、運用プロセス等を総合的にモニタリングを行い、その結果を年1回、経営会議にて報告しています。

#### 【原則3-1 情報開示の充実】

##### 1. 会社の目指すところ(経営理念等)や経営戦略、経営計画

当社の企業理念、長期経営計画及び中期経営計画につきましては、下記にてご案内しております当社ウェブサイトに掲載するとともに、決算説明会やIR活動等を通じて説明しております。

###### < 企業理念 >

[https://www.ngkntk.co.jp/corporate/philosophy/corporate\\_philosophy.html/](https://www.ngkntk.co.jp/corporate/philosophy/corporate_philosophy.html/)

###### < 長期経営計画 >

<https://www.ngkntk.co.jp/ir/pdf/long-term-management-plan.pdf>

###### < 中期経営計画 >

[https://www.ngkntk.co.jp/ir/management/pdf/medium-term\\_management\\_plan.pdf](https://www.ngkntk.co.jp/ir/management/pdf/medium-term_management_plan.pdf)

##### 2. 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

当社のコーポレートガバナンスに関する基本方針につきましては、本報告書「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」の「1. 基本的な考え方」に記載しております。

##### 3. 取締役会が経営陣幹部・取締役の報酬を決定するに当たっての方針と手続

取締役(監査等委員である取締役及び社外取締役を除く。)及び執行役員に対する報酬は、中長期的な業績の向上と企業価値増大への貢献意識を高め、株式保有を通じた株主との利害を共有することを基本方針とし、金銭で支給される「基本報酬」及び半年度の会社業績達成度等に連動する「賞与」並びに役位及び中期経営計画等で掲げる業績目標の達成度等に応じて当社株式を交付する業績連動型の「株式報酬」から構成されております。なお、監査等委員である取締役及び社外取締役に対する報酬等は「固定報酬」のみといたします。

また、当社は取締役(監査等委員である取締役を除く。)及び執行役員の報酬決定について合理性並びに透明性を確保するとともに、効率的かつ充実した議論を行うため、取締役会の諮問委員会として委員の過半数を独立社外取締役とする報酬委員会を設置しており、報酬委員会において、取締役会からの諮問に基づいて、取締役(監査等委員である取締役を除く。)及び執行役員の報酬に関する方針、手続及び制度内容の妥当性並びに各取締役(監査等委員である取締役を除く。)及び執行役員の報酬案の妥当性等に関して審議を行い、その審議結果を取締役会へ答申しております。

##### 4. 取締役会が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

当社は持続的成長と中長期的な企業価値の向上を図るために、専門知識や経験等のバックグラウンドが異なる多様な人材で取締役会を構成することが重要であると考えており、ジェンダーや国際性、職歴、年齢の面も含む多様性を考慮しつつ、豊富な経験、高い見識、高度な専門性を有する人物を取締役候補者といえます。また、取締役会において多角的な視点から議論を行い、意思決定の透明性及び客観性を確保するために、取締役会の過半数を独立社外取締役で構成することとしております。

当社は取締役の指名について合理性並びに透明性を確保するとともに、効率的かつ充実した議論を行うため、取締役会の諮問委員会として委員の過半数を独立社外取締役とする指名委員会を設置しており、取締役(監査等委員である取締役を除く。)候補者の指名にあたっては、指名委員会での審議を経て取締役会において決議し、株主総会へ付議いたします。

また、監査等委員である取締役については、その期待される重要な役割・責務を果たすために、監査・監督に必要となる専門性及び幅広い分野についての豊富な知識及び経験を有する人物を候補者といえます。監査等委員である取締役の候補者の指名にあたっては、指名委員会における審議を経たうえで、監査等委員会の同意を得て取締役会において決議し、株主総会へ付議いたします。

経営陣幹部の解任については、経営陣幹部の職務執行に不正または重大な法令違反、定款違反があった場合、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は、指名委員会における審議を経て、経営陣幹部の役位の解職を取締役会で決議します。

##### 5. 経営陣幹部の選解任と取締役候補の指名を行う際の、個々の選解任・指名についての説明

各取締役候補者の選任理由につきましては、当社ウェブサイトに掲載されている「定時株主総会招集ご通知」の株主総会参考書類に記載しております。

###### < 定時株主総会 >

<https://www.ngkntk.co.jp/ir/events/shareholders.html>

#### 【補充原則3-1-3 サステナビリティについての取組み等】

##### 1. サステナビリティについての取組み

当社グループのサステナビリティについての取組みについては、会社ウェブサイトや統合報告書等でその方針と状況を開示しております。また、当社グループがESGの各分野で優先的に取り組むべき課題(マテリアリティ)について、目標達成に向けた具体的な施策を長期経営計画および中期経営計画の中で示しております。

###### < サステナビリティについての取組み >

<https://ngkntk.disclosure.site/ja/>

###### < 統合報告書 >

[https://www.ngkntk.co.jp/ir/library/integration\\_report.html](https://www.ngkntk.co.jp/ir/library/integration_report.html)

###### < 長期経営計画 >

<https://www.ngkntk.co.jp/ir/pdf/long-term-management-plan.pdf>

###### < 中期経営計画 >

[https://www.ngkntk.co.jp/ir/management/pdf/medium-term\\_management\\_plan.pdf](https://www.ngkntk.co.jp/ir/management/pdf/medium-term_management_plan.pdf)

##### 2. 人的資本への投資等

当社グループは、事業ポートフォリオ転換を達成し持続的な成長を実現するために、「Change with Will!!!」の行動指針のもと、スピード感をもった変革で組織や事業構造の転換を進め、志を持った多様な人財とともに世界・社会と共生する企業となることを長期経営計画で掲げております。

こうした長期経営計画を達成するため、中期経営計画期間における人財戦略については、変革のための新たな価値を創出する土壌となる攻めの風土の醸成、現状に捉われず志を持って自らの役割・責任を全うする自律創造人財の創出、最適な人財配置を実現する適所適材の推進、バックグラウンドにとらわれず成果と挑戦に報いる評価・報酬制度の構築を基本方針とし、以下の重点施策に取り組んでおります。

###### スキルマップの整備

・「既存事業の効率化&新規事業創出」人財輩出という観点から、当社グループのコアコンピタンスに基づき注力する事業領域において必要となるスキルや知識をスキルマップを用いて可視化します。その上で、現状従業員が備えるスキルや経験を明確にし、人財ポートフォリオの「あるべき姿(To Be)」とのギャップを明らかにします。

・明らかになった「あるべき姿 (To Be)」とのギャップに対して、「短期施策 (社外人財登用、社外機関連携)」と「長期施策 (人財育成等)」の両輪で対応施策を推進します。

#### 次期経営チームの育成

・経営陣を対象として、次期経営チーム (次期経営会議メンバー) を担う人材が経営に必要なコンピテンシーや視点視座を養うことを目的とした当社独自の経営人財育成プログラム「経営スパーリング道場」を実施しております。「経営スパーリング道場」は、次期経営チームに求められる姿勢や思考の醸成は勿論のこと、経営者として備えるべき知識 (ESG、サイエンス、地政学等を含む) についても習得することを目的としております。

#### 重要ポジションのサクセッションプラン

・当社グループにおける重要ポジション (主に当社及び国内グループ会社の副部門長以上、海外グループ会社の社長) について、各組織ひいては当社グループの安定的な運営と持続的な成長のため、十分な後継者候補を組織として充足出来ているかを明らかにすることを目的として、重要ポジションのサクセッションプランの作成に取り組んでおります。サクセッションプランにおいては、重要ポジションにおける後継者候補を、短期 (1年未満)・中期 (1~3年後)・長期 (5年後) の各時間軸で明確化しております。

#### 従業員エンゲージメントの向上

・各種施策が従業員のモチベーションにどのように寄与するのかを定量的に分析するため、従来、年1回実施していた従業員満足度調査に加えて、当社グループ全体に対するエンゲージメント測定を適時実施し、エンゲージメント向上につなげております。  
・従業員エンゲージメントの向上が経営上の重要課題であることを認識し、2022年度より従業員エンゲージメント指標の増減を役員賞与算定に用いる指標の一つとして採用しました。

#### DX人財育成の推進

・長期経営計画で掲げる事業ポートフォリオ転換の実現のため、DX人財育成施策を積極的に展開しております。  
・2022年度には、デジタルリテラシーの向上の観点から、当社及び国内グループ会社の全従業員7,516名に対し、DX基礎教育 (= DXに必要な基礎知識の理解) を実施しました。  
・2023年度には、デジタル活用による業務改善を目的としたDX中級者教育 (ノーコードツール開発者育成等)、また、業務改革および新規事業創出を目的としたDX上級者教育 (データサイエンティスト育成等) を展開しております。

また、上記のほか、リモートワークやデジタルツール等を活用した多様な働き方を実現し従業員の生産性を向上することを目的とした働き方改革や、従業員一人ひとりが多様な個性を活かして新たな価値を生み出すための土台となるダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンの推進にも引き続き取り組んでおります。

その他、当社グループの人的資本への投資等に関する取組みや各種データは当社ウェブサイトやサステナビリティデータブックにおいて開示しております。

< グローバル人財マネジメント >

<https://ngkntk.disclosure.site/ja/themes/176/>

< サステナビリティデータブック >

<https://ngkntk.disclosure.site/ja/themes/187/>

### 3. 知的財産への投資等

研究開発の成果である知的財産は当社グループにとって重要な経営資産の一つであり、当社グループは、事業の保護と成長に貢献する知的財産権を適切に取得・管理するとともに、有効に活用しております。また、当社グループの製品がグローバルに展開されることを考慮し、技術的価値の高い研究開発の成果としての知的財産権は、グローバルな取得を推進しております。さらに、新製品・新技術の研究開発にあたっては、第三者の知的財産権を尊重し侵害することがないよう努めております。

これらの方針に基づき、長期経営計画の達成に貢献するため、現中期経営計画期間中は以下の施策を策定し取り組んでおります。

開発段階から量産段階における新規の技術・発明を保護、知的財産の創造

AIを活用した効率的な特許調査による付加価値の高い特許情報の社内展開

知的財産に関する複雑な契約条項について、法律知識に基づく交渉・対応

当社ブランドの保護、世界各国の税関・行政機関等とも連携した模倣品摘発・排除活動

各国の法令に対応した規程や管理ルールの作成

効率的な知財戦略推進のための環境整備 (DX対応、時代に即した働き方対応等)

事業戦略の達成に向け必要な知財活動を議論・策定する知財戦略検討会の開催

当社グループの研究開発費、特許の新規公開件数、直近の事業年度における研究開発活動の状況は統合報告書および有価証券報告書に掲載しております。

< 統合報告書 >

[https://www.ngkntk.co.jp/ir/library/integration\\_report.html](https://www.ngkntk.co.jp/ir/library/integration_report.html)

< 有価証券報告書 (第一部 第2 5【研究開発活動】) >

<https://www.ngkntk.co.jp/ir/library/securities.html>

### 4. TCFD提言に基づく情報開示

当社グループは、2020年7月にTCFD (気候関連財務情報開示タスクフォース) による提言への賛同を表明し、TCFDの提言に沿って、気候変動に関する重要情報を当社ウェブサイトにおいて開示しております。

< TCFD提言に基づく情報開示 >

<https://ngkntk.disclosure.site/ja/themes/168/>

#### 【補充原則4-1-1 経営陣に対する委任の範囲の概要】

当社の取締役会は、法令及び定款に定められている事項のほか、取締役会規程において取締役会で決議する事項を定めています。それ以外の業務執行の決定につきましては、代表取締役社長及びその他の経営陣に委任しており、その内容は各種基本方針や決裁規程等の社内規程において明確に定めています。

#### 【原則4-9 独立社外取締役の独立性判断基準及び資質】

当社は、会社法で定められた社外取締役の要件及び金融商品取引所が定める独立役員の独立性基準に加えて、当社独自の「独立役員選任基準」を策定し、これら全てを満たす者を独立社外取締役に選任することといたします。

なお、「独立役員選任基準」につきましては、本報告書「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」における「1. 機関構成・組織運営に係る事項【独立役員関係】」の「その他独立役員に関する事項」に記載しております。

また当社は、誠実な人格、高い見識と能力を有し、社外の客観的な立場から取締役会で経営全般に対する助言を行うために専門分野や出身分野における広範な知識と豊富な経験を有する者を独立社外取締役に選任することとしております。

#### 【補充原則4-10-1 指名委員会・報酬委員会の権限・役割等】

当社は、取締役会の諮問委員会として、指名委員会及び報酬委員会を設置しております。両委員会の権限・役割等については、本報告書「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 (4) 任意の委員会」に記載しております。

【補充原則4-11-1 取締役会の全体としての知識・経験・能力のバランス、多様性及び規模に関する考え方】

当社は持続的成長と中長期的な企業価値の向上を図るために、専門知識や経験等のバックグラウンドが異なる多様な人材で取締役会を構成することが重要であると考えており、ジェンダーや国際性、職歴、年齢の面も含む多様性を考慮した上で、豊富な経験、高い見識、高度な専門性を有する人材でその時々での事業環境によってバランスよく構成することとしております。

また、取締役会の過半数を当社とは異なる環境で培われた経験や専門知識を有する社外取締役に構成し、取締役会の監督機能を強化するとともに、多角的な視点から議論を行うことで意思決定の透明性及び客観性の確保に努めております。

なお、当社は人種、民族性、国籍、出生国もしくは文化的背景等を理由に取締役候補の対象外とすることはありません。

取締役会のスキル・マトリックスにつきましては、当社ウェブサイトをご参照ください。

<コーポレート・ガバナンス>

<https://ngkntk.disclosure.site/ja/themes/182/>

【補充原則4-11-2 取締役の兼任状況】

社外取締役の兼任状況につきましては、本報告書「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[取締役関係]」に記載しております。

また、社外取締役以外の取締役の兼任状況につきましては、株主総会参考書類に記載しております。

【補充原則4-11-3 取締役会の実効性についての分析・評価の結果の概要】

当社は2022年度における取締役会の構成と運営、経営戦略等の審議、業務執行の監督状況等を評価項目とするアンケートを取締役に対し実施し、アンケート結果等を基に取締役会の実効性評価を実施しました。その結果、当社の取締役会の実効性は十分に確保されていることが確認され、特に以下の項目について効果的な取組みが実行されていることを確認いたしました。

- ・取締役会と業務執行を担う経営陣の役割・機能が明確化されており、取締役会は、その役割・機能を果たす上で必要な知識、能力、経験ならびに多様性が確保されたメンバー構成となっている。
- ・取締役会は、当社グループの適切なコンプライアンスの確保とリスクテイクの裏付けとなる内部統制やリスク管理体制を適切に構築しており、内部監査部門、サステナビリティ委員会やその傘下の各委員会を通じてその運用状況を監督している。
- ・経営陣の選解任の判断を適切に行うため、指名委員会において、経営陣の業務執行が持続的な成長と企業価値の観点から行われているかについて適切に評価されている。
- ・取締役会は、経営陣の報酬スキームの設計が会社の経営戦略や事業戦略と整合し、短期的および長期的目標ならびに非財務指標目標のバランスがとれていることを確認している。
- ・適切なインセンティブとなるような報酬を決定するため、報酬委員会において、経営陣の業務執行が持続的な成長と企業価値向上の観点から行われているかについて適切に評価されている。
- ・取締役会は、取締役会の実効性評価で把握された重要な課題について適宜改善の施策を打ち、実効性の向上に努めている。

2021年度の実効性評価で課題として挙げられていた項目の内、「取締役会における中長期的な経営戦略に関する議論や中期経営計画のモニタリングの一層の充実」については、2022年度においては、監査等委員会設置会社への移行に合わせ、取締役会付議事項の区分として従来の決議事項・報告事項に加え、中長期的な経営方針を議論することを目的として新たに協議相談事項を導入したほか、個別の業務執行の決定権限を執行側に委譲するため決裁基準の見直しを行いました。加えて、取締役会において中期経営計画に対する進捗状況の定期報告を実施しております。この結果、取締役会における中長期的な経営戦略に関する議論が充実した一方で、審議事項の変化に合わせた情報提供や議案説明の在り方が今後の課題として挙げられました。また、「社外役員に対する事前の資料配布・説明の改善」については、重要な取締役会付議事項について社外取締役に対する事前説明を重点的に実施したことで、取締役会における議論の充実化・効率化を実現しました。

今回の実効性評価で取締役会の実効性を更に高めていくために望ましい項目として、中長期的な経営戦略に関する取締役会における議論にあたっての情報提供や説明内容の改善、および、取締役会や指名委員会による経営陣のサクセッションプランに対する監督の強化が挙げられており、今後はそれらに取り組むことで引き続き取締役会の実効性の維持・向上に取り組んでまいります。

【補充原則4-14-2 取締役に対するトレーニングの方針】

当社では、取締役に対して、期待される役割・責務を適切に果たすために必要な支援を適宜実施いたします。

社内取締役につきましては、外部セミナーの受講等を通じて職責を果たすために必要な知識の習得に努めるとともに、社内取締役・執行役員が参加する役員研修を開催し、経営課題の共有・解決に努めます。また、社外取締役ににつきましては各部門から事業・業務内容等の説明を受け、主要事業所を視察することを通じて当社グループへの理解を深めるよう努めます。

なお、監査等委員である取締役ににつきましては、監査等委員としての心得、監査手法、関係法令及び会計監査に必要な財務会計の知識等を習得するため、適宜外部セミナーを受講いたします。

【原則5-1 株主との建設的な対話を促進するための体制整備・取組みに関する方針】

1. 方針

当社は、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資するために、株主総会のほか様々な機会を捉えて、株主との間で建設的な対話を行ってまいります。そうした対話を通じて、株主の声に適切な関心を払うとともに、経営方針を株主に明確に説明し、理解をいただくように努めます。具体的な方針は以下の通りです。

代表取締役は、株主との対話全般について統括し、株主との建設的な対話が実現するように努めます。

財務戦略・経営管理を管掌する執行役員は、経理担当部門、株式担当部門、IR担当部門を統括し、経営企画部門や事業部門など関連部署と連携をとりながら、経営陣による株主との対話をサポートいたします。

株主・機関投資家との個別面談を実施するほか、投資家・アナリスト向けに説明会やカンファレンスコールを開催いたします。また証券会社等が主催する個人投資家向け説明会等にも積極的に参加し、株主・投資家との対話の手段の充実に取り組みます。

投資家説明会等に関する情報や資料を当社ウェブサイトに掲載し、情報の開示を行ってまいります。

株主との対話の内容は、取締役に報告し、対話において把握した株主の意見や懸念を受け、適切な対応策を検討、あるいは業務運営に活かしてまいります。

対話に際してのインサイダー情報の管理については、当社の関連社内規程に基づくほか、開示情報に関しては外部の弁護士の検証を受ける等により慎重に対応いたします。

## 2. 株主・投資家との対話の状況

定期的に行っている本決算・中間決算説明会や事業説明会、テーマ別説明会、ESG説明等は、対話のテーマに応じて、社長および経営陣幹部が主体となり対応しています。

・第123期(2022年4月1日から2023年3月31日まで)の活動実績

機関投資家・証券アナリスト向け決算説明会: 2回

機関投資家・アナリスト向け決算カンファレンスコール: 4回

機関投資家・証券アナリスト向け事業説明会/テーマ別説明会: 2回

ESG説明会: 1回

個人投資家向けオンライン説明会: 1回

個人投資家向けSNSを活用した会社情報/決算情報の発信: 6回

機関投資家・証券アナリストとの個別面談: 235回

個別面談の詳細

【対話相手別】

証券アナリスト: 57回、国内機関投資家: 85回、海外機関投資家: 93回 (合計: 235回)

【当社対応者別(主たる対応者毎に集計)】

社長: 23回、執行役員(社長以外): 4回、サステナビリティ部門: 2回、IR部門: 206回 (合計: 235回)

【資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応】【英文開示有り】

当社は、株主資本コストを上回る収益を創出することを経営計画で掲げており、2021年4月よりスタートした中期経営計画の中では、経営指標のひとつとして、2025年3月期でROE13%を目標としております。また、投資効率の向上を各カンパニーの運営に浸透させるため、全社ROIC10%を目標とし、その達成のために各カンパニー毎に重点項目に落とし込んだKPIを設定し、ROIC経営を推進しています。具体的な施策については、当社ウェブサイトに掲載の統合報告書あるいは中期経営計画に示しております。

< 統合報告書 >

[https://www.ngkntk.co.jp/ir/library/integration\\_report.html](https://www.ngkntk.co.jp/ir/library/integration_report.html)

< 中期経営計画 >

[https://www.ngkntk.co.jp/ir/management/pdf/medium-term\\_management\\_plan.pdf](https://www.ngkntk.co.jp/ir/management/pdf/medium-term_management_plan.pdf)

## 2. 資本構成

外国人株式保有比率 **更新**

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)	26,051,900	12.87
明治安田生命保険相互会社	16,794,569	8.30
第一生命保険株式会社	16,752,850	8.27
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	9,090,400	4.49
全国共済農業協同組合連合会	4,944,100	2.44
日本生命保険相互会社	3,563,938	1.76
TOTO株式会社	3,095,163	1.52
JP MORGAN CHASE BANK 385632	3,007,246	1.48
野村信託銀行株式会社(投信口)	2,912,200	1.43
日特協会持株会	2,811,741	1.38

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. 大株主の状況は、2023年9月30日現在の株主名簿に基づき記載しています。

2. 割合は、自己株式(1,842千株)を控除して計算しております。

3. 株主会社三菱UFJ銀行及びその共同保有者3社から、2023年6月5日付で公衆の縦覧に供されている大量保有報告書(変更報告書)において、2023年5月29日現在当社株式を8,856千株(4.34%)保有している旨が記載されているものの、そのうち三菱UFJ信託銀行株式会社が保有して



三村孝仁	他の会社の出身者																			
安井金丸	公認会計士																			
永富史子	弁護士																			
Christina L. Ahmadjian	学者																			

**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f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)

氏名	監査等委員	独立役員	適合項目に関する補足説明	選任の理由
Mackenzie Donald Clugston				Mackenzie Donald Clugston氏は、長年の外交官として培われたグローバルで豊富な経験並びに国際情勢及び貿易に関する高い見識を有しており、社外取締役として当社経営陣による業務執行の監督及び経営陣への助言をいただいております。また、当社取締役会における意思決定の透明性を高めるために積極的に発言いただく等、当社のコーポレートガバナンス強化のために重要な役割を果たされております。以上のことから、引き続き上記の経験及び見識に基づき当社経営陣による業務執行の監督及び経営陣への助言をいただくことを期待し、社外取締役に選任しております。 また、証券取引所が定める「独立性に関する判断基準」に抵触せず、当社が定める「独立役員選任基準」を満たしていることから、一般株主の利益保護のためにその役割を果たすことができると判断し、独立役員として届け出ております。
土井美和子			土井美和子氏は、東北大学の理事を務めており、東北大学と当社との間には主に研究委託に関する取引関係がありますが、取引金額は年間5百万円程度と極僅少であることから独立性は十分に確保されております。	土井美和子氏は、情報通信分野における研究者としての豊富な経験及び卓越した実績を有し、現在も研究機関や大学で先端技術の研究に携わっており、社外取締役として当社経営陣による業務執行の監督及び経営陣への助言をいただいております。また、当社取締役会における意思決定の透明性を高めるために積極的に発言いただく等、当社のコーポレートガバナンス強化のために重要な役割を果たされております。以上のことから、引き続き上記の経験及び実績に基づき当社経営陣による業務執行の監督及び経営陣への助言をいただくことを期待し、社外取締役に選任しております。 また、証券取引所が定める「独立性に関する判断基準」に抵触せず、当社が定める「独立役員選任基準」を満たしていることから、一般株主の利益保護のためにその役割を果たすことができると判断し、独立役員として届け出ております。

高倉千春				<p>高倉千春氏は、米国Georgetown大学にてMBAを取得後、組織構築・人財開発分野のコンサルタントを経て、国際的な製薬企業をはじめとする幾多のグローバル企業において人事部門での要職を歴任し、組織開発・人財開発に関する豊富な経験及び知見を有しており、社外取締役として当社経営陣による業務執行の監督及び経営陣への助言をいただいております。また、当社取締役会における意思決定の透明性を高めるために積極的に発言いただく等、当社のコーポレートガバナンス強化のために重要な役割を果たされております。以上のことから、引き続き上記の経験及び知見に基づき当社経営陣による業務執行の監督及び経営陣への助言をいただくことを期待し、社外取締役に選任しております。</p> <p>また、証券取引所が定める「独立性に関する判断基準」に抵触せず、当社が定める「独立役員選任基準」を満たしていることから、一般株主の利益保護のためにその役割を果たすことができると判断し、独立役員として届け出ております。</p>
三村孝仁				<p>三村孝仁氏は、事業会社において事業責任者や取締役会長を歴任する等、長年にわたり執行と監督の両面から経営に携わり、企業経営やコーポレートガバナンスに関する高い見識を有しております。また、医療機器ビジネスや海外市場の開拓に長年従事し、医療機器分野やグローバル事業に関する豊富な経験を有しております。以上のことから、上記の見識及び経験に基づき当社経営陣による業務執行の監督及び経営陣への助言をいただくことを期待し、社外取締役に選任しております。</p> <p>また、証券取引所が定める「独立性に関する判断基準」に抵触せず、当社が定める「独立役員選任基準」を満たしていることから、一般株主の利益保護のためにその役割を果たすことができると判断し、独立役員として届け出ております。</p>
安井金丸			<p>安井金丸氏は、当社の会計監査人である有限責任あずさ監査法人の出身であり、1993年4月から2005年3月まで当社の会計監査業務に携わってまいりましたが、当社の監査業務から離れて17年が経過し、同監査法人を退職してから10年が経過しております。</p> <p>また、同監査法人は法令に基づいて当社から独立した立場で会計監査を実施していることは勿論のこと、当社が同監査法人に支払っている金額は、同監査法人が受け取る総報酬額のうち、0.1%未満と極僅少であること、また現在同氏が所長を務めている安井公認会計士事務所と当社との間には、取引関係は無いことから独立性は十分に確保されております。</p>	<p>安井金丸氏は、長年の公認会計士として培われた専門的な知識・経験等を有しており、その専門的な知見を活かして、監査等委員である社外取締役として経営全般に対する監督及び監督をいただいております。また、経営全般に対して適宜適切な提言をいただいております。また、当社のコーポレートガバナンス強化のために重要な役割を果たされております。以上のことから、引き続き上記の知識・経験等に基づき経営全般に対する監督・監督機能を果たしていただくことを期待し、監査等委員である社外取締役に選任しております。</p> <p>また、証券取引所が定める「独立性に関する判断基準」に抵触せず、当社が定める「独立役員選任基準」を満たしていることから、一般株主の利益保護のためにその役割を果たすことができると判断し、独立役員として届け出ております。</p>
永富史子				<p>永富史子氏は、長年にわたり弁護士として培われた専門的な知識及び豊富な経験を有しており、その専門的な知見を活かして、監査等委員である社外取締役として経営全般に対する監督及び監督をいただいております。また、経営全般に対して適宜適切な提言をいただいております。また、当社のコーポレートガバナンス強化のために重要な役割を果たされております。以上のことから、引き続き上記の知識・経験等に基づき経営全般に対する監督・監督機能を果たしていただくことを期待し、監査等委員である社外取締役に選任しております。</p> <p>また、証券取引所が定める「独立性に関する判断基準」に抵触せず、当社が定める「独立役員選任基準」を満たしていることから、一般株主の利益保護のためにその役割を果たすことができると判断し、独立役員として届け出ております。</p>



Christina L. Ahmadjian				<p>Christina L. Ahmadjian氏は、企業経営、コーポレートガバナンス及び組織文化の研究者としての豊富な経験と高い見識を有しており、また、数多くの企業において社外取締役として経営に関与した経験を有しております。上記の見識・経験に基づき、監査等委員である社外取締役として経営全般に対する監査及び監督をいただけることに加え、経営全般に対して適宜適切な提言をいただいております。当社のコーポレートガバナンス強化のために重要な役割を果たされております。以上のことから、引き続き上記の見識・経験等に基づき経営全般に対する監査・監督機能を果たしていただくことを期待し、監査等委員である社外取締役に選任しております。</p> <p>また、証券取引所が定める「独立性に関する判断基準」に抵触せず、当社が定める「独立役員選任基準」を満たしていることから、一般株主の利益保護のためにその役割を果たすことができると判断し、独立役員として届け出ております。</p>
------------------------	--	--	--	---

## 【監査等委員会】

### 委員構成及び議長の属性

	全委員(名)	常勤委員(名)	社内取締役(名)	社外取締役(名)	委員長(議長)
監査等委員会	4	1	1	3	社内取締役

### 監査等委員会の職務を補助すべき取締役及び使用人の有無

あり

### 当該取締役及び使用人の業務執行取締役からの独立性に関する事項

監査等委員会の職務を補助するため、監査等委員会室を設置し、専属のスタッフを4名配置しております。当該スタッフは監査等委員会の指揮命令下に置き、指揮命令に関して取締役(監査等委員である取締役を除く。)、執行役員及び使用人からの独立性を確保するとともに、その異動、評価等を行う場合には事前に監査等委員会の同意を要することとしております。

### 監査等委員会、会計監査人、内部監査部門の連携状況

会計監査人による監査への監査等委員の立会いや、監査等委員会・会計監査人・内部監査部門による定期あるいは随時の会合によって、監査方針・監査計画・監査実施状況及び会計制度の改正等の情報交換を相互に行い、緊密な連携を図ることによって、監査の実効性向上に努めます。

監査等委員会と内部監査部門は、定期あるいは随時の会合を開催し、監査方針・監査計画・監査実施状況等の直接の報告や情報交換を行い、緊密な連携を図ります。

また、必要な場合には、内部監査部門による監査に監査等委員が立会い、さらに内部監査部門は監査等委員会の求めに応じて調査・報告等を行うなど、お互いの監査の品質向上に努めます。

## 【任意の委員会】

### 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	7	0	3	4	0	0	社内取締役
報酬委員会に相当する任意の委員会	報酬委員会	7	0	3	4	0	0	社内取締役

## 補足説明

当社は取締役及び執行役員の指名及び報酬決定について合理性並びに透明性を確保するとともに、効率的かつ充実した議論を行うため、取締役会の諮問委員会として「指名委員会」及び「報酬委員会」を設置しております。両委員会は社外取締役（監査等委員である取締役を除く。）4名、代表取締役3名によって構成し、独立社外取締役を過半数とすることで独立性を確保しております。なお、両委員会には監査等委員である取締役も陪席します。

指名委員会は取締役会からの諮問に基づいて、株主総会へ付議する取締役選任議案、代表取締役及び役付取締役の選定及び解職、執行役員の選解任等に関して審議を行い、その審議結果を取締役会へ答申します。

報酬委員会は取締役会からの諮問に基づいて、取締役（監査等委員である取締役を除く。）及び執行役員（雇用型執行役員を除く。）の報酬に関する方針、手続き及び制度内容の妥当性並びに各取締役（監査等委員である取締役を除く。）及び各執行役員（雇用型執行役員を除く。）の報酬案の妥当性等に関して審議を行い、その審議結果を取締役会へ答申します。

< 指名委員会・報酬委員会の構成 > 取締役会長 尾堂真一（議長）

取締役社長 川合尊取締役副社長 松井徹

社外取締役 Mackenzie Donald Clugston、土井美和子、高倉千春、三村孝仁

監査等委員（陪席）加藤三紀彦、安井金丸、永富史子、Christina L. Ahmadjian

< 2022年度の指名委員会・報酬委員会の活動状況 >

2022年度において、指名委員会は3回開催され、取締役会からの諮問に基づき、主に、取締役会の構成、株主総会に提出する取締役の選任に関する議案の内容、代表取締役及び役付取締役の選定、執行役員の選解任並びに経営陣幹部のサクセッションプランについて、審議・答申を行いました。また、報酬委員会は1回開催され、取締役会からの諮問に基づき、主に、会社業績・個人業績の評価及びそれらに基づく取締役（監査等委員である取締役を除く。）・執行役員（雇用型執行役員を除く。）の個人別の報酬内容、監査等委員会設置会社移行後の取締役（監査等委員である取締役を除く。）の報酬等の内容の決定方針、並びに業績連動報酬の設計について、審議・答申を行いました。

## 【独立役員関係】

独立役員の数

7名

## その他独立役員に関する事項

当社は、会社法で定められた社外取締役の要件及び金融商品取引所が定める独立役員の独立性基準に加えて、下記の通り当社独自の「独立役員選任基準」（注1）を策定し、これら全てを満たす者を独立役員に指定することといたします。

1. 当社グループとの間で、直近過去3年間に於ける双方いずれかの連結売上収益（連結売上高）の2%以上の取引がある取引先において、直近過去3年間に取締役、監査役、執行役または支配人その他の使用人（執行役員を含み、社外取締役、社外監査役を除く。以下「取締役等」という）になったことがない者
2. 当社グループの現在の主要株主及び当社グループが主要株主である会社の取締役等でない者（なお、主要株主とは、議決権行使割合が10%以上の株主とする）
3. 当社グループの主要借入先において、直近過去3年間に在籍していない者（なお、主要借入先とは、当社グループの資金調達において必要不可欠であり、代替性がない程度に依存している金融機関その他の大口債権者とする）
4. 当社グループから現在報酬を受領している弁護士、公認会計士、各種コンサルティング等の専門的サービス提供者でない者
5. 当社グループが直近過去3年以内のいずれかの年度において1,000万円以上の寄付をしていない者（注2）
6. 当社グループから取締役等を受け入れている会社またはその子会社の取締役等でない者
7. 現在または過去における当社グループの取締役等の二親等以内の親族でない者
8. 当社グループと恒常的に実質的な利益相反が生じる恐れのない者

（注1）ただし、企業合併その他意図せずした背景等で第三者に対して明確に独立性を説明できる理由がある場合には、上記に該当した場合でも独立役員の意見を尊重した上で認める場合があります。

（注2）ただし、1,000万円以上の寄付を行った場合であっても、当該寄付が独立役員候補者と同一の大学・研究所等に所属する別の教授や研究室に個別に行われた寄付である等、第三者に対して当該寄付が独立役員候補者の独立性の判断に影響を与えないことを明確に説明できる理由がある場合には、独立役員の意見を尊重した上で認める場合があります。

## 【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

取締役(監査等委員ある取締役及び社外取締役を除く。)及び執行役員に対する報酬等は、中長期的な業績の向上と企業価値増大への貢献意識を高め、株式保有を通じた株主との利害を共有することを基本方針とし、金銭で支給される「固定報酬」及び半年度の会社業績達成度等に連動する「賞与」並びに役位及び中期経営計画等で掲げる業績目標の達成度等に応じて当社株式を交付する「業績連動型株式報酬」から構成されています。

なお、監査等委員である取締役及び社外取締役に対する報酬等は「固定報酬」のみとしています。

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

個別報酬の開示はしていない

### 該当項目に関する補足説明

第123期(2022年4月1日から2023年3月31日まで)の役員報酬等は以下の通りです。

取締役(監査等委員である取締役を除く。)報酬等の総額	494百万円(うち社外取締役 61百万円)
監査等委員である取締役 報酬等の総額	70百万円(うち社外取締役 35百万円)
監査役 報酬等の総額	17百万円(うち社外監査役 10百万円)

報酬等の総額が1億円以上である者の報酬等の総額

代表取締役 取締役会長	尾堂真一	140百万円	
代表取締役 取締役社長	社長執行役員	川合 尊	140百万円

報酬の額又はその算定方法の決定方針  
の有無

あり

### 報酬の額又はその算定方法の決定方針の開示内容

< 監査等委員でない取締役の個人別の報酬等の内容についての決定方針 >

#### 1. 基本方針

監査等委員でない取締役に対する報酬等は、中長期的な業績の向上と企業価値増大への貢献意識を高め、株式保有を通じた株主との利害を共有することを基本方針とし、金銭で支給される「固定報酬」及び半年度の会社業績達成度等に連動する「賞与」並びに役位及び中期経営計画等で掲げる業績目標の達成度等に応じて当社株式を交付する「業績連動型株式報酬」から構成する。但し、監査等委員でない社外取締役に対する報酬等は「固定報酬」のみとする。

#### 2. 固定報酬(金銭報酬)の個人別の報酬等の額の決定に関する方針

固定報酬は、役位、職責に応じて他社水準、当社の業績、従業員給与の水準も考慮しながら、総合的に勘案した上で決定し、毎月、現金で支給する。

#### 3. 賞与(業績連動報酬)の額の算定方法の決定に関する方針

賞与は、役職別の基準額に、営業活動の成果を反映する連結売上収益及び連結売上収益営業利益率等の会社業績達成度の定量目標や、個人業績に係る定性的な評価を加味して、総合的に勘案した上で決定し、毎年、一定の時期に支給する。

目標となる業績指標とその値は、中期経営計画と整合するよう計画策定時に報酬委員会の答申を尊重して設定し、適宜、環境の変化に応じて

見直しを行うものとする。

#### 4. 業績連動型株式報酬(非金銭報酬)の内容及び数の算定方法の決定に関する方針

非金銭報酬は、中長期的な業績の向上と企業価値増大への貢献意識を一層高めることを目的として、会社の業績との連動性が高く、かつ透明性・客観性の高い役員報酬制度である、業績連動型株式報酬制度とする。

本制度では、役員報酬BIP(Board Incentive Plan)信託を採用し、役位や中期経営計画等の目標達成度等に応じて、あらかじめ報酬委員会の審議を経て取締役会で決定する株式交付規程に定める算定方法に従ってポイントを付与し、本制度の対象期間終了後に、付与された合計ポイント数に応じて当社株式及び当社株式の換価処分金相当額の金銭を取締役に交付又は給付する。

目標達成度を評価する指標は、単年度業績目標、中期業績目標及び非財務指標目標に基づき設定する。単年度業績目標については、営業活動の成果を反映する連結売上収益及び連結営業利益を指標とする。中期業績目標については、中期経営計画の目標として掲げている連結売上収益、連結営業利益及び投下資本に対して効率的に利益を獲得したかを図る指標であるROIC(投下資本利益率)を指標とする。非財務指標目標については、持続的な成長及び企業価値向上への取組みの成果を反映し、事業ポートフォリオ転換を促進するため、非内燃機関事業売上比率及びCO2排出量削減率を指標とする。指標は中期経営計画と整合するよう報酬委員会の答申を尊重して取締役会において決定し、株主総会において業績連動型株式報酬等の内容として決議するものとする。

#### 5. 金銭報酬の額、業績連動報酬の額及び非金銭報酬の額の取締役の個人別の報酬等の額に対する割合の決定に関する方針

社外取締役を除く監査等委員でない取締役の種類別の報酬割合については、役位及び職責を踏まえて、報酬委員会において他社の報酬構成等を参考にしながら妥当性を検証した上で設定する。

なお、報酬等の種類ごとの比率の目安は、固定(金銭)報酬:業績連動報酬:非金銭報酬=60:25:15とする。(KPI(重要業績評価指標)を100%達成の場合)。

#### 6. 取締役の個人別の報酬等の内容についての決定に関する事項

監査等委員でない取締役の個人別の報酬等の内容については、取締役会決議に基づき代表取締役会長及び代表取締役社長に対して具体的内容の決定について委任するものとし、代表取締役会長及び代表取締役社長は経営環境や会社の業績の下、個々の取締役の職責及び実績等を勘案し株主総会で決議された報酬限度額の範囲内で決定する権限を有する。取締役会は、当該権限が代表取締役会長及び代表取締役社長によって適切に行使されるよう、報酬委員会に原案を諮問し答申を得るものとし、上記の委任を受けた代表取締役会長及び代表取締役社長は、取締役の個人別の報酬等の具体的内容を当該答申の内容を尊重して決定しなければならないこととする。なお、業績連動型株式報酬については、あらかじめ取締役会で決定する株式交付規程に定める算定方法に従って取締役個人別の付与ポイント数を決定する。

## 【社外取締役のサポート体制】

社外取締役については、取締役会事務局担当部門及び秘書室が社内との連絡・調整等のサポート業務を担っております。また、取締役会開催に際し、社外取締役に対し資料の事前配布を行うとともに、取締役会の付議事項について、必要に応じて取締役及び担当部門の責任者が事前説明を実施しています。さらに、経営会議の資料や議事録等を閲覧に供することで、重要な意思決定やその検討過程についての情報を提供しています。

監査等委員である社外取締役については、監査等委員会の職務を補助する組織として監査等委員会室を設置し、専任スタッフ4名がサポートを行っております。また、全監査等委員が出席する任意の報告会を開催し、常勤監査等委員及び監査等委員会室スタッフから社外の監査等委員に対して、社内の会議体・委員会における審議内容や内部統制システムの運用状況等について情報共有を行います。

## 【代表取締役社長等を退任した者の状況】

元代表取締役社長等である相談役・顧問等の氏名等

氏名	役職・地位	業務内容	勤務形態・条件 (常勤・非常勤、報酬有無等)	社長等退任日	任期

元代表取締役社長等である相談役・顧問等の合計人数 0名

その他の事項

当社では、相談役・顧問制度を設けておりますが、現在は対象者はおりません。

## 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)

取締役会は、11名(うち7名が社外取締役)の取締役で構成し、原則として月1回の定例の他必要に応じて随時開催されます。取締役会では、法令・定款に定める事項及び取締役会規程に定める重要事項の審議・決定を行うとともに、一定の事項については代表取締役社長に委任し、代表取締役社長その他の業務執行取締役からの報告を受けて業務執行状況の監督を行います。また、取締役会の監督機能を強化し、経営の透明性を確保するため、取締役会の過半数を独立社外取締役とすることとしています。

取締役会の諮問機関として、全ての社外取締役(監査等委員である取締役を除く。)及び代表取締役で構成する指名委員会及び報酬委員会を設

置し、取締役及び執行役員の指名及び報酬決定についての合理性並びに透明性の確保を図っています。指名委員会は株主総会へ付議する取締役選任議案、代表取締役及び役付取締役の選定及び解職、執行役員の選解任等に関して、報酬委員会は取締役（監査等委員である取締役を除く。）及び執行役員（雇用型執行役員を除く。）の報酬に関する方針、手続き及び制度内容の妥当性並びに各取締役（監査等委員である取締役を除く。）及び各執行役員（雇用型執行役員を除く。）の報酬案の妥当性等に関して、各々審議を行い、取締役会に答申します。なお、監査等委員である取締役も両委員会に陪席します。

監査等委員会は、4名（うち3名が社外監査等委員）の監査等委員で構成し、株主から負託を受けた独立の機関として取締役の職務執行を監査・監督しています。なお、監査等の環境の整備、社内からの情報収集、及び内部統制システムの構築・運用状況の日常的な監視・検証の観点より常勤監査等委員を選定し、他の監査等委員にそれらの情報を共有し、組織監査の実効性確保に努めます。また、取締役（監査等委員である取締役を除く。）の指名及び報酬等について、監査等委員による指名委員会及び報酬委員会への陪席並びに代表取締役からの説明等を通じてその妥当性・適切性を確認し、意見形成を行います。

会計監査人には有限責任 必ず監査法人を選任しています。有限責任 必ず監査法人及びその業務執行社員と当社との間には特別な利害関係が無く、また有限責任 必ず監査法人は自主的に業務執行社員について一定期間を超えて関与することがないよう措置をとっています。

監査等委員会・会計監査人・内部監査部門の連携においても、会計監査人監査への監査等委員の立会いや、三者による定期あるいは随時の会合によって、監査方針・監査計画・監査実施状況及び会計制度の改正等の情報交換を相互に行い、緊密な連携を図ることで、監査の実効性向上に努めます。

取締役会が決定する諸方針に基づく業務執行を迅速に行い、その成果責任を明確にすることを目的として、執行役員制度を採用しています。執行役員27名（うち取締役兼務は2名）は取締役会により選任され、月1回開催する執行役員・カンパニープレジデント会において、業務執行に係る状況報告を行い、横断的に情報共有や意見交換を行っています。なお、執行役員・カンパニープレジデント会には、執行役員でない取締役も随時出席し、業務執行に対する監督・助言を行います。

代表取締役及び一部の首席執行役員で構成する経営会議を設置し、取締役会で決定された経営の基本方針に基づく業務執行に関する重要事項について決定・監督を行うとともに、対処すべき経営課題や当社グループを取り巻くリスクに対して議論や事前把握を行い、経営環境の変化に迅速に対応します。経営会議は、経営戦略やその他経営全般に関する重要事項に加え、人材配置・育成に関する重要な人材戦略及び施策、並びに設備投資や出資・買収・資本提携を含む重要な投資についても重点的に審議を行います。

各業務執行部門は、取締役会で策定された中期経営計画に従って執行役員による指揮のもと、年度予算を立案し、行動計画に落とし込んで目標達成に向けた組織運営を行っています。また、当社は社内カンパニー制を採用しており、事業部門・事業サポート部門・コーポレート部門の組織ごとに「カンパニー」（一部組織については「本部」）を設置し、業務執行に関する一定の権限を委譲することで、権限と責任を明確にし、機動的な意思決定と収益性の可視化を図っています。

企業理念のもとに、持続可能な社会の実現に寄与することを謳う「CSR・サステナビリティ憲章」を制定して社内浸透を図るとともに、取締役で構成するCSR・サステナビリティ委員会を設置し、その傘下にはリスクマネジメント委員会、コンプライアンス委員会等、内部統制に関する機能を持つ専門委員会を設けて、部門横断的な全社体制を整えています。

### 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

当社は、「相互信頼を深め、未来を見つめた新たな価値を提供し、世界の人々に貢献します」をスローガンとする企業理念のもと、中長期的な企業価値の向上を目指す経営を推進するため、コーポレート・ガバナンス体制を構築し、その充実に取り組んでいます。この考えに基づき、当社は、取締役会における経営方針・経営戦略に関する議論の一層の充実に監督機能の強化、経営の意思決定及び執行の更なる迅速化を目的として、監査等委員会設置会社を選択し、監査等委員会設置会社の枠組みの中で各機関を設置しております。

また、当社の取締役11名のうち独立社外取締役は7名となっており、取締役会の過半数を独立社外取締役で構成することで、取締役会の監督機能を強化するとともに、多角的な視点からの議論を通じて意思決定の透明性及び客観性を確保し、コーポレート・ガバナンス体制の一層の充実に努めております。

## 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
株主総会招集通知の早期発送	2023年6月開催の定時株主総会では、株主総会招集通知の電子提供措置を法定期日より10日早く開始いたしました。また、招集通知の発送についても、法定期日より1週間早く実施いたしました。
集中日を回避した株主総会の設定	2023年6月開催の定時株主総会では、集中日の2営業日前に開催日を設定いたしました。
電磁的方法による議決権の行使	2014年6月開催の定時株主総会より議決権行使の電子投票を可能としております。
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	2016年6月開催の定時株主総会より議決権電子行使プラットフォームに参加していません。
招集通知（要約）の英文での提供	狭義の招集通知及び参考書類を英訳し、和文と同時に東証ホームページ及び当社ホームページに掲載いたしました。

その他	招集通知を読み易くするため、文字のサイズを大きくし、字体もユニバーサルデザインフォントを使用しております。
-----	---

## 2. IRに関する活動状況

	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	当社ホームページに掲載しております。 <a href="https://www.ngkntk.co.jp/ir/management/disclosure_policy.html">https://www.ngkntk.co.jp/ir/management/disclosure_policy.html</a>	
個人投資家向けに定期的説明会を開催	第123期(2022年4月1日から2023年3月31日まで)は、個人投資家向けオンラインIRイベントにおいて録画配信形式にて説明会を開催いたしました。	なし
アナリスト・機関投資家向けに定期的説明会を開催	1年に2回(第2四半期、第4四半期の決算後)行っております。	あり
海外投資家向けに定期的説明会を開催	第123期(2022年4月1日から2023年3月31日)においては、新型コロナウイルスの感染状況を踏まえ、リモート形式で面談を実施いたしました。なお、第124期においては、海外投資家を訪問を再開し、リモート形式と併用しながら面談を実施しております。	あり
IR資料のホームページ掲載	ホームページのURL: <a href="https://www.ngkntk.co.jp/">https://www.ngkntk.co.jp/</a> 決算情報、適時開示資料の他、ニュースリリース、企業理念など会社の取組み状況を掲載しております。	
IRに関する部署(担当者)の設置	財務戦略室を窓口としております。	

## 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	当社の「企業行動規範」の中で示しております。 <a href="https://www.ngkntk.co.jp/corporate/philosophy/conduct.html">https://www.ngkntk.co.jp/corporate/philosophy/conduct.html</a>
環境保全活動、CSR活動等の実施	2000年に「環境社会報告書」を発行し、環境への取組みのみならず、企業としての社会的活動内容の紹介を開始し、現在は「統合報告書」及び「サステナビリティデータブック」において当社の活動内容をお伝えしております。 その他、当社の取り組みの内容を当社ホームページに掲載しております。 <a href="https://ngkntk.disclosure.site/ja/">https://ngkntk.disclosure.site/ja/</a>
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	当社ホームページに掲載しております。 <a href="https://www.ngkntk.co.jp/ir/management/disclosure_policy.html">https://www.ngkntk.co.jp/ir/management/disclosure_policy.html</a>

## 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

当社は、「相互信頼を深め、未来を見つめた新たな価値を提案し、世界の人々に貢献します。」をスローガンとする企業理念を実現するため、以下のとおり当社ならびに当社及び子会社から成る企業集団の業務の適正を確保するための体制に関する基本方針を定めております。

1. 取締役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

- 1) 当社は、「企業行動規範」及びコンプライアンス方針をはじめとする「CSR基本方針」を制定し、取締役がそれらを遵守し、自らが模範を示すことで、コーポレート・ガバナンスを確立します。
- 2) 当社は、法令・定款に定める事項の決定及び監督を行うために、取締役会を定例の他必要に応じて随時開催すると共に、経営会議及びその他組織を横断した各種会議体・委員会を設けます。
- 3) 当社は、取締役会の業務執行監督機能を強化すると共に意思決定の透明性確保のため、取締役会の過半数を社外取締役で構成します。

## 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

1) 当社は、その職務の執行に係る情報については、取締役会等の重要な会議の議事録及び社内決裁の記録を社内諸規程に従い適切に保存・管理を行い、全ての取締役はこれらの情報を常時閲覧できるものとします。

## 3. 損失の危険の管理に関する規程その他の体制

1) 当社は、当社グループ全体における自然災害リスク、地政学リスク、情報セキュリティリスクその他様々なリスクに対処するため、リスクマネジメント規程を制定し、定期的に平常時のリスク評価の実施及びその対応計画の実施状況をモニタリングすることで損失発生の未然防止に努めます。また、損失の危険性が現実化した場合には、直ちに全社横断的な対応をとり、損害を最小限にとどめ、事態の早期収拾を図り、解決した危機については再発防止に努めます。

2) 当社は、リスクマネジメントの最高責任者である代表取締役社長のもと、リスクマネジメント委員会において、定期的にリスクマネジメント体制の整備及び運用の監視を行い、また、リスクマネジメント委員会は、リスクマネジメント体制の有効性を定期的にCSR・サステナビリティ委員会に報告します。

## 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

1) 当社は、取締役会の決議によって選任された執行役員に会社の業務執行の責任者として職務に当たさせます。また、執行役員及び使用人の権限及び担当業務を、執行役員職務権限規程、業務分掌規程、組織管理規程、決裁規程等の規程により明確にすると共に、中期経営計画の策定や予算制度の運営により、目標を明確化して経営効率の向上を図ります。

2) 当社は、取締役会を原則として月1回定例的に開催するほか、随時開催します。このほか、当社グループに影響を及ぼす重要事項について審議・報告するため、経営会議及びその他組織を横断した各種会議体・委員会を開催し、速やかな意思決定と情報共有に努めます。

## 5. 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

1) 当社は、当社グループの全使用人の法令・国際ルール・社会規範及び社内諸規程等(以下、法令等という)の遵守及び倫理意識の高揚を促すため、推進体制及び規程を整備し、手引書の配布、社内研修等を通じて「企業行動規範」及びコンプライアンス方針をはじめとする「CSR基本方針」の浸透を図ります。

2) 当社は、コンプライアンス規程を制定し、CSR・サステナビリティ委員会のもと、代表取締役を委員長とするコンプライアンス委員会がコンプライアンス違反の未然防止活動や違反行為があった場合の対応等について指導、監視します。なお、法令等違反行為が発見された場合には、是正・再発防止策を講ずると共に社内諸規程により懲戒を行います。

3) 当社は、社内及び社外を受付窓口とする内部通報制度としての企業倫理ヘルプラインを設置し、法令等に違反する行為またはその恐れのある事項、並びに従業者自身に及ぶ危険・脅威や心配事等の情報を受け付けて、これらを早期に発見、あるいは不祥事を未然に防ぎ、企業活動の透明性を確保します。また、企業倫理ヘルプラインの利用者に対して、通報・相談したことを理由に不利益な取扱いはいしません。

## 6. 当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) 当社は、当社グループの方針並びに諸法令に基づきグループ会社全般の適切で円滑な運営が実施されるよう、グループ会社に関する管理方針と管理組織について社内規程で定め指導、管理すると共に、関連制度の一体的な整備・運用に努めます。また、同規程においてグループ会社の重要な事項については当社に報告させることとし、一定の基準を満たす事項は当社の承認を必要とすることとします。

2) 当社は、当社グループを横断する各種会議体・委員会を開催するなど、グループ会社との報告・情報交換の機会を設けることで、グループ会社との効率的な連携体制の確立を図ります。また、グループ会社への監査役の派遣並びに当社の内部監査部門による内部監査の実施等により、グループ会社の適正な業務執行を監視し、必要に応じて助言・勧告を行います。なお、企業倫理ヘルプラインについてはグループ会社の役員及び使用人も利用できるものとします。

## 7. 監査等委員会の職務を補助すべき使用人に関する事項並びに当該使用人の取締役(監査等委員である取締役を除く。)からの独立性及び当該使用人に対する指示の実効性の確保に関する事項

1) 当社は、監査等委員会の要求に基づき、その職務を補助すべき専任の使用人(以下、「補助使用人」という。)を置きます。

2) 当社は、補助使用人に対する指揮命令に関して取締役(監査等委員である取締役を除く。)、執行役員及び使用人からの独立性を確保し、その異動、評価等を行う場合には事前に監査等委員会の同意を要することとします。

## 8. 当社及び子会社の取締役及び使用人等が監査等委員会に報告をするための体制

1) 当社の取締役、執行役員及び使用人は、監査等委員会に対して重要な決裁書類を閲覧に供し、業務及び財産の状況並びに監査等委員会の要求事項について適切に報告すると共に、当社グループに著しい損害を及ぼす恐れのある事実については直ちに監査等委員会に報告します。子会社の取締役、監査役、執行役員及び使用人またはこれらの者から報告を受けた者も、同様に監査等委員会に対して適切に報告するものとします。また、監査等委員は、取締役会や重要な会議体・委員会への出席及びその他会議体・委員会に出席した補助使用人からの報告を通じて、重要な意思決定及びその過程並びに執行状況を把握し、その他必要に応じて各種会議体・委員会の運営状況の説明を受けます。

2) 当社は、企業倫理ヘルプラインの運用状況について、定期的に監査等委員会に対して報告します。

3) 当社は、監査等委員会に対して報告したことを理由に、その者に不利益な取扱いはいしません。

## 9. その他監査等委員会の監査が実効的に行われることを確保するための体制

1) 当社は、監査等委員会が内部監査部門による監査結果等の報告を定期的に受ける機会を確保すると共に、必要に応じて監査等委員会が内部監査部門に対して指示等を行うことができることとします。

2) 当社は、監査等委員会が監査等委員でない取締役、内部監査部門及び会計監査人と情報交換を図る機会を確保します。

3) 当社は、監査等委員からその職務の執行について必要となる費用の請求があるときは、請求に応じてその費用を負担します。

## 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

市民社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力及び団体とは断固として対決します。また、警察や外部の専門機関とも緊密な連携を深め、反社会的勢力への対応に関する指導を仰ぐと共に、反社会的勢力への対応に関する事例集を社内配布するなど排除のための体制整備を行っております。

### その他

#### 1. 買収防衛策の導入の有無

買収防衛策の導入の有無	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

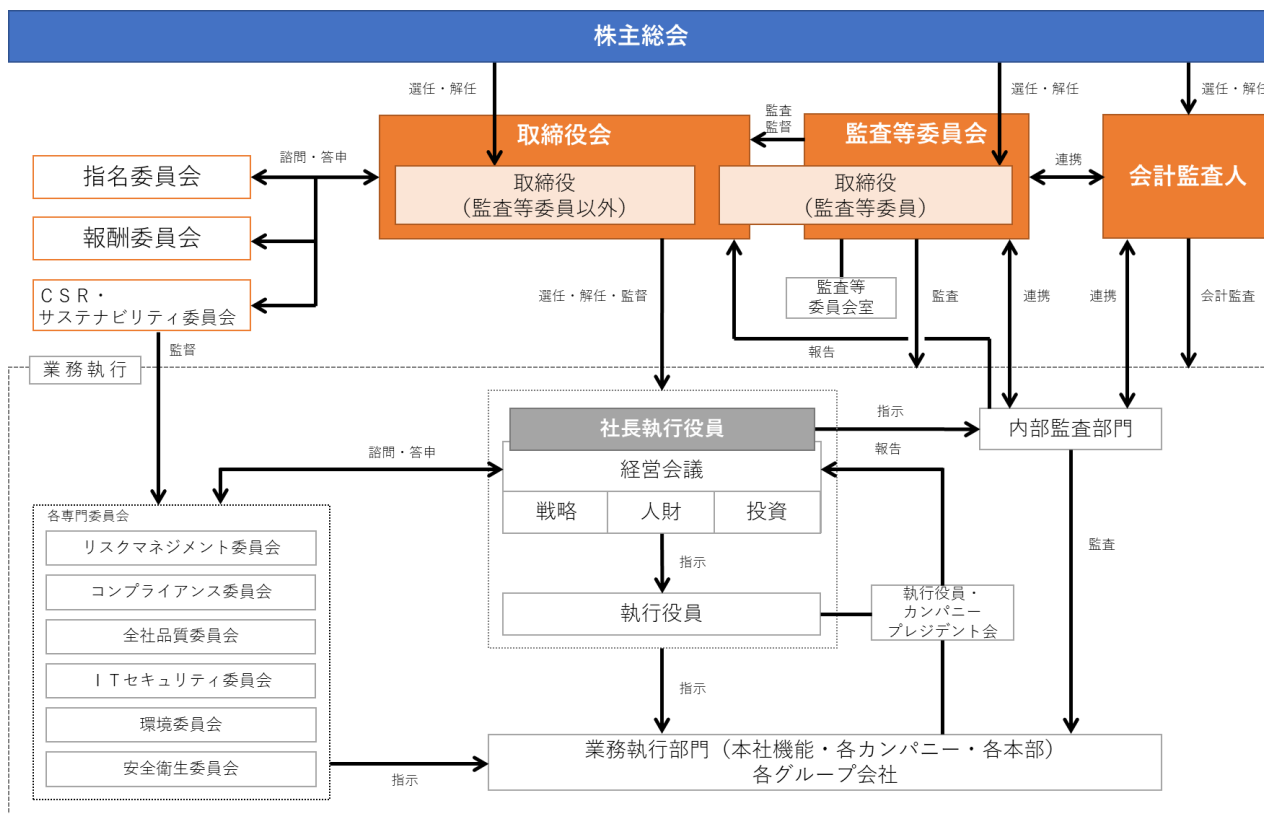
【適時開示体制の概要】

投資家への適時適切な会社情報の提供が健全な証券市場の根幹をなすものであることを十分に認識し、迅速・正確かつ公平な開示を行うよう「情報開示規程」において公表の時期や担当について定義するなど、情報管理・内部統制機能の充実に努めています。

開示対象情報は原則として決定又は発生後遅滞なく開示するものとし、時期・方法・内容は取締役会、経営会議又は代表取締役が決定し、当該決定に基づきビジネスマネジメント室管掌執行役員がビジネスマネジメント室に対して開示の指示を行います。



## 【コーポレート・ガバナンス体制】



## 【適時開示体制】

