

# コーポレートガバナンス

日本ガイシは、企業価値の向上に向け、コーポレートガバナンスの強化・充実のための施策を実施し、すべてのステークホルダーの皆さまから信頼される企業を目指しています。

参考URL

> コーポレートガバナンス報告書 日本語版  
[http://www.ngk.co.jp/csr/pdf/governance\\_jp.pdf](http://www.ngk.co.jp/csr/pdf/governance_jp.pdf)

## 基本的な考え方

### 企業行動指針と行動ガイドラインの周知徹底

日本ガイシは、事業活動の適性と経営の透明性を確保し、経営環境の変化に迅速に対応できる組織体制と、株主重視の公正な経営システムを構築、維持することをコーポレートガバナンス（企業統治）の基本的な考え方としています。

これを実現するために監査役会設置会社を選択し、コーポレートガバナンス体制としては、株主総会、取締役会、監査役会に加え、社長の意思決定を補助するための経営会議や各委員会を設置し、重要事項の審議・検討を通じて、ガバナンスの実効性を高めています。

また、事業環境の変化に即応し、迅速かつ最適な意思決定およびその執行を行っていく必要があるとの認識のもと、当社は執行役員制度を導入することによって、経営の「意思決定・監督機能」と「業務執行機能」の分離を進め、それぞれの役割の明確化と機能強化を図っています。

さらには、取締役会の監督・監視機能を強化するため、当社を取り巻く各々のリスクを取り扱う各委員会のうち、主要な委員会から取締役会への報告を義務付けるとともに、指名・報酬諮問委員会、経営協議会、社外役員会議、経営倫理委員会等を設置し、コーポレートガバナンス・コードの趣旨の徹底を図っています。

日本ガイシは、今後も引き続き、より充実したコーポレートガバナンス体制を実現していきます。

参考ページ

> 指名・報酬諮問委員会、経営協議会、社外役員会議、経営倫理委員会

P130

参考ページ

> コーポレートガバナンス体制

P129

### コーポレートガバナンス強化の推移

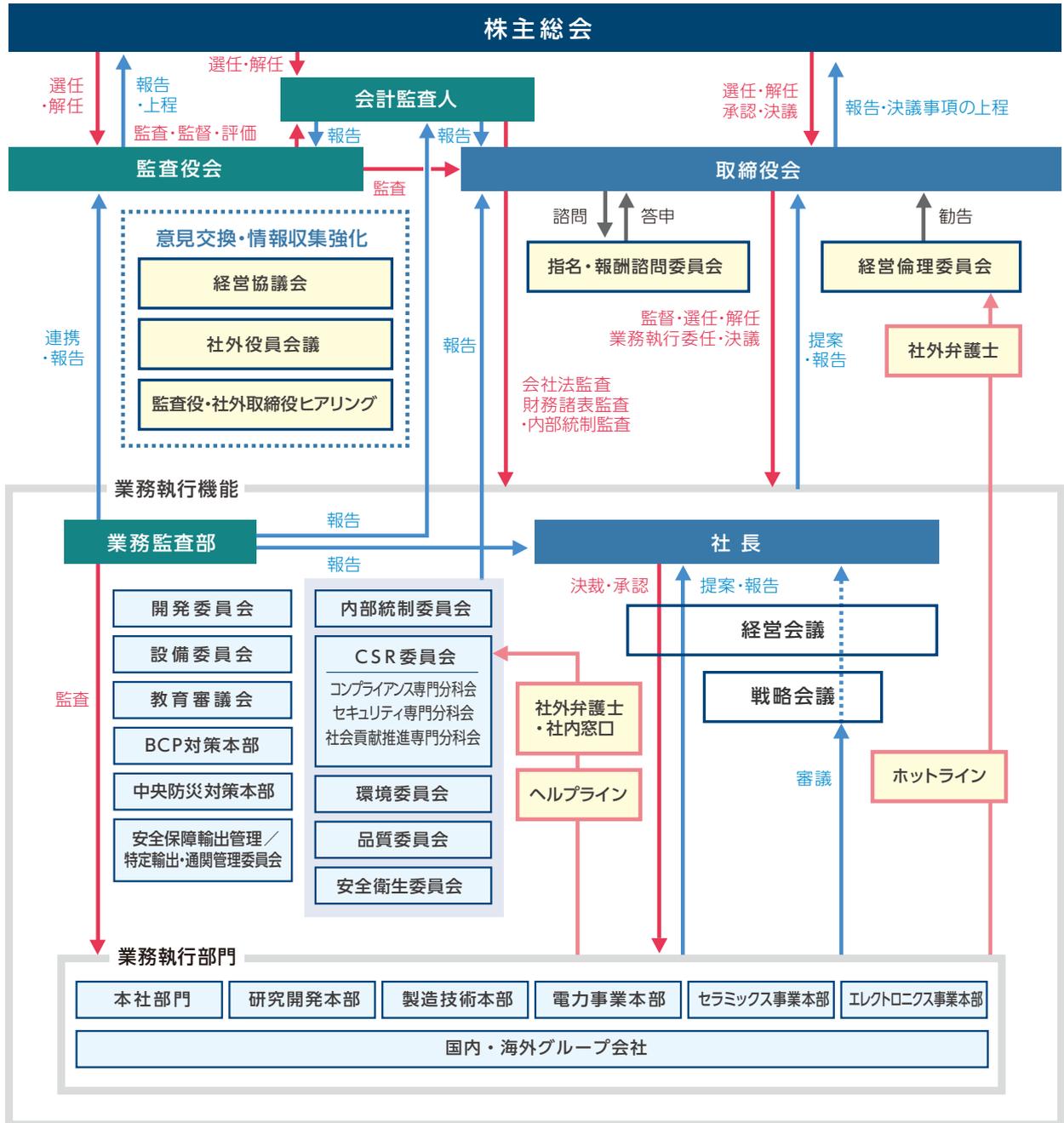
コーポレートガバナンスの強化に向け、執行役員制度の導入や、経営の監督・監視機能などの向上や経営全般に対する提言を行うための社外役員制度の導入など、継続的に体制の強化を図っています。

1999年4月	企業行動指針を制定
2003年4月	NGKグループ企業行動指針に改定
2005年6月	執行役員制度の導入
	ストックオプションの導入
	社外役員制度の導入
2005年7月	CSR委員会を設置
2007年4月	CSR推進室を設置

2010年6月	独立役員の指定
2011年7月	NGKグループ企業行動指針を全面改定
2015年4月	国連グローバル・コンパクトに参加
2015年6月	グローバルコンプライアンス室を設置
2015年12月	コーポレートガバナンスに関する会議体を設置
2017年6月	社外取締役を1名追加選任

# コーポレートガバナンス体制

事業活動の適法性と経営の透明性を確保して経営環境の変化に迅速に対応し、株主重視の公正な経営システムを構築、維持するために、以下のような体制を構築しています。



## コーポレートガバナンスに関する会議体

日本ガイシは、コーポレートガバナンス体制のさらなる強化・充実を目的として、取締役会の監督・監視機能を強化するための会議体を設置しています。

### 取締役会

13名の取締役で構成し、会社法で定められた事項および経営に関する重要事項について決議し、取締役の職務執行を監督しています。経営の監督と執行の役割分担を明確にするために、取締役会議長には原則として執行役員を兼務しない会長が当たっています。取締役のうち3名については社外取締役を選任しており、より広い視野からの意思決定と専門的な知見に基づいた経営監視を可能とする体制となっています。2017年6月29日現在、男性12名、女性1名となっています。

### 監査役会

監査役4名で構成し、取締役会への出席などを通じて取締役の職務執行を監査しています。監査役のうち2名は、豊富な経験と高い見識を有する社外監査役を選任しており、独立性の高い社外監査役を含む監査役による取締役の職務執行・業務・財政状況の監査を行っています。

### 経営会議

社長・取締役・監査役および社長の指名する執行役員・部長により構成し、社長の決定を助けるため必要な事項を審議する機関です。現在、男性14名、女性1名となっています。

### 経営倫理委員会

社外役員とコンプライアンスを担当する社内取締役1名で構成され、当社の役員等が関与する不正・法令違反、ならびに、競争法と海外腐敗行為防止法の順守について監視し、取締役会に直接報告するものです。これらの不正・法令違反に歯止めをかける仕組みとして、ヘルプライン制度とは別にホットライン制度を設置し、コンプライアンス体制の強化を図っています。

参考ページ

> 内部通報制度(ホットライン)

P136

### 経営協議会

社外役員と代表取締役などの意見交換の会合であり、経営に関するさまざまな課題について、社外役員から経営陣への積極的な助言を求めるものです。

### 指名・報酬諮問委員会

社外役員を過半数として構成され、取締役と執行役員の人事と報酬に関する事項、最高経営責任者の後継者計画などを審議し、その結果を取締役に答申することにより、役員の人選と報酬決定に関わる公正性の確保と透明性の向上を図るものです。

### 社外役員会議

社外役員のみで構成され、取締役会における議論に積極的に貢献することを目的に、当社の経営課題などについて意見を交換するものです。

### 監査役・社外取締役ヒアリング

監査役と社外取締役で構成され、当社の事業環境や課題について社内関係者から情報を聴取するものです。

## 法令・企業倫理の順守活動に関する機関

内部統制委員会	<p>金融商品取引法に基づく「財務報告に係る内部統制の評価および報告」について、社長および内部統制委員長の決定を助けるため、必要な事項を審議する機関です。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 同報告の当年度の報告範囲や評価・報告スケジュールの決定および内部統制に関する評価基準やそのほか基本事項の決定</li> <li>2. 内部統制評価の集約と内部統制報告書案の決定</li> </ol>
CSR 委員会	<p>法令・企業倫理の順守活動（下記）について、社長および CSR 委員長の決定を助けるため、必要な事項を審議する機関です。</p> <p><b>【法令・企業倫理 順守活動】</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 「企業行動指針」を含む、法令・企業倫理順守に関する基本方針の決定・改廃</li> <li>2. 法令・企業倫理に関する重要な順守徹底活動・制度および体制の決定</li> <li>3. 法令・企業倫理に関するリスクマネジメント体制の決定・改廃</li> </ol> <p>また、法令・倫理に関する事項や事件・事故に関する事項のうち、会社に重大な影響を及ぼすおそれがあると判断される事項への対応や、各専門分科会の推進計画の内容検討と評価、そのほか委員長が重要と判断した CSR 関連事項の審議も行います。</p>
環境委員会	<p>環境と調和した企業活動を推進するため、環境基本方針の実現について社長および環境委員長の決定を助けるため、必要な事項を企画、立案および審議する機関です。</p>
品質委員会	<p>より高品質な製品・サービスの実現によるお客さまの満足と信頼の向上を目的に、次項について、社長および品質委員長の決定を助けるため、必要な事項を審議する機関です。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 品質方針および品質目標の決定・改廃</li> <li>2. 市場における重大な品質不良発生防止や発生後の技術的対応にかかわる事項</li> <li>3. そのほか重要と判断した品質関連事項</li> </ol>
安全衛生委員会	<p>安全衛生に関する基本方針や重点目標の設定および労働災害や重点活動の確認など安全衛生に関わる重要事項に関して、社長および安全衛生委員長の決定を助けるため、審議する機関です。</p>
開発委員会	<p>開発に関する方針、評価、予算、主要個別計画、事業化計画などについて社長および開発委員長の決定を助けるため、必要な事項を審議する機関です。</p>
設備委員会	<p>設備投資や情報システムに関する方針、予算・実績・主要個別計画の検討・評価などについて社長および設備委員長の決定を助けるため、必要な事項を審議する機関です。</p>
教育審議会	<p>人材育成に関する方針、制度および体制、主要な推進計画などについて社長の決定を助けるため、必要な事項を審議する機関です。</p>
BCP 対策本部	<p>災害発生時における事業継続を目的として、平時には事業継続計画（BCP）の維持管理を行うとともに、BCP の発動時には、復旧優先順位の決定、復旧体制の指示・支援などを遂行する機関です。</p>
中央防災対策本部	<p>会社に重大な影響を及ぼす恐れのある地震、風水害、火災、爆発などの災害に関する事項について、社長および対策本部長の決定を助けるため必要な事項を審議するほか、対策本部長の指揮のもとで所要の業務を遂行する機関です。</p>
安全保障輸出管理／特定輸出・通関管理委員会	<p>安全保障輸出管理、特定輸出申告制度、および通関業務の管理について、法令順守をはじめとして適切な社内体制の整備、子会社および関係会社への指導などに係る審議、決定などを行う機関です。</p>

## 業務執行の状況

取締役会の決定に基づく業務執行に関しては、社長が業務執行上の最高責任者として当社の業務を統括しています。業務執行に関わる重要な事項については、社長の決定を補助するため、経営会議で審議を行っています。また、社外役員と代表取締役らの意見交換の会合である経営協議会において、経営に関するさまざまな課題について社外役員から経営陣への積極的な助言を求めています。

## 監査の状況

各監査役は、監査役会が定めた監査方針と監査計画に従い、監査役・社外取締役ヒアリングなどを通じて取締役や使用人などと意思疎通を図って情報の収集に努めるとともに、取締役会や経営会議に出席するなどして取締役の業務執行を監査しています。会計監査人と内部監査部門とは社外監査役が出席する監査役会で情報交換を行い相互に連携を図っています。

## 役員の選任

取締役と監査役候補者の指名においては、各候補者について代表取締役全員で協議を行い、加えて、社外役員が過半数を占める指名・報酬諮問委員会において各候補者について審議を行い、その決議内容を取締役に答申しています。監査役候補者については、監査役としての独立性を担保するため監査役会の同意を得ています。取締役会では、同委員会の答申を尊重した上で、取締役、監査役候補者について株主総会の目的事項（議案）として決議し、取締役、監査役は株主総会の決議をもって選任されます。また、取締役の使命と責任をより明確にするため、取締役の任期については1年としています。

## 取締役のトレーニング

新任の代表取締役・取締役・執行役員を対象として、日米における弁護士を講師とした会社法と競争法に関する研修を、その就任時に実施しています。加えて、取締役を含む全役員を対象に、競争法執行法域の増加とその実務上のリスクを中心テーマとした競争法コンプライアンスに関する講演会を毎年実施しています。また、社外役員に対しては、主に取締役会上程案件に関する担当部門などからの個別の説明、ならびに事業環境や課題についての定期的な情報提供と意見交換の場を提供しています。

参考ページ

> トレーニングの方針

P141

## 社外取締役と社外監査役の状況

日本ガイシでは、経営の強化と効率化を図り、取締役の業務執行の監督を図る側面から、さまざまな業界の中から豊富な経験、優れた実績を有する方を社外役員に選任しています。また、社外役員の独立性については、一般株主と利益相反の生じる恐れがないよう、当社における独立性判断基準と東京証券取引所の「上場管理などに関するガイドライン」を参考として総合的に判断しています。3名の社外取締役は、客観的、合理的な判断が可能な専門家であり、一方、2名の社外監査役からは、主に社会的、財務的視点から意見をいただいています。

### 社外役員の活動状況（2016年度）

	氏名	取締役会出席状況	主な活動状況
社外取締役	蒲野宏之	13回開催のうち13回出席	弁護士としての豊富な経験と専門性を生かして、コンプライアンス体制の強化や経営計画の管理手法などについて意見を述べています。
	中村利雄	13回開催のうち13回出席	経済産業行政における豊富な経験と実績を生かして、事業判断の根拠の明確化などについて意見を述べています。

	氏名	取締役会出席状況	監査役会出席状況	主な活動状況
社外監査役	田中節夫	13回開催のうち 12回出席	14回開催のうち 14回出席	警察行政における豊富な経験と実績を生かして、リスク管理体制の強化などについて意見を述べています。
	寺東一郎	13回開催のうち 12回出席	14回開催のうち 14回出席	株式会社三菱東京UFJ銀行と株式会社ニコンにおける経営者としての経験と幅広い見識を生かして、経営全般について意見を述べています。

### 現在の独立役員と選任の理由

	選任の理由
社外取締役 蒲野 宏之	長年弁護士として法律実務に携わるとともに、東京弁護士会の副会長を務めるなど、法曹界において豊富な経験と実績を有しております。この経験を生かし、現に当社の社外取締役としてコンプライアンス体制の強化や経営戦略の観点から意見を述べるなど、当社の業務執行への提言および経営の監督を適切に行っていることから、社外取締役に選任しております。
社外取締役 中村 利雄	通商産業省（現経済産業省）貿易局長や中小企業庁長官を歴任し、現在も日本商工会議所の専務理事を務めるなど、長年にわたり商工業の振興に寄与する要職を務めてきております。その経歴を通じて培った見識と豊富な経験を生かし、事業判断の根拠の明確化について意見を述べるなど、当社の業務執行への提言および経営の監督を適切に行っていることから、社外取締役に選任しております。
社外取締役 浜田 恵美子	太陽誘電株式会社に在籍中、CD-R（記録できるCD）の発明および世界初の製品化を主導するなどの顕著な業績を挙げ、その後は名古屋工業大学教授、名古屋大学客員教授として産学官連携を主体とした研究活動に携わってきました。その経歴を通じて培った見識を生かし、当社の技術開発をはじめとする業務執行への提言および経営の監督を適切に行っていただけると判断し、社外取締役に選任しております。
社外監査役 田中 節夫	警察庁の各要職を経て警察庁長官を務めており、行政における豊富な経験および実績を生かし、業務の適法性やリスク管理の観点による当社の経営全般に対する提言が期待できることから、社外監査役に選任しております。
社外監査役 寺東 一郎	株式会社三菱銀行（現株式会社三菱東京UFJ銀行）の専務執行役員や、株式会社ニコンの代表取締役兼副社長執行役員を務めるなど、長年にわたり会社の経営に携わっております。この会社経営の専門家としての豊富な経験とその経歴を通じて培った見識を生かし、当社の経営全般に対して提言を行うなど、当社のコーポレートガバナンスの強化のため適切な役割を果たしていることから、社外監査役に選任しております。

取締役および監査役の報酬等の決定に関する方針

日本ガイシにおける取締役の報酬は、企業理念及び経営方針の実現への動機付け、ならびに役員  
の責任の明確化と公正性、透明性を高めることを目的として、

1. 役職位に応じた固定的年額報酬としての基本報酬
2. 毎年の業績に対する各取締役の成果責任を一層明確にし、業績との連動性を高めるための  
業績連動賞与
3. 当社の株価への感度をより引き上げて株価上昇によるメリットのみならずその下落による  
リスクまでも株主と共有し、適正な会社経営を通じた中長期的な企業価値向上への意欲と  
士気を高めるための株式関連報酬

参考ページ

> 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

P139

以上の3つの部分で構成しています。固定的年額報酬と変動報酬の比率については、中長期の業績の安定および向上を重視する観点に立ち、業績に連動する変動報酬の割合が過度にならないよう設定してあります。

報酬の決定プロセスにおける公正性の確保と透明性の向上を目的に、社外役員を過半数として設置した指名・報酬諮問委員会において、報酬の決定に関する方針、取締役及び監査役全体の報酬枠案、取締役および執行役員個人別の報酬額案について審議を行い、その決議内容を取締役に答申しています。

社外取締役および監査役については、独立した立場から経営の監督、監査を行う役割を担うことから基本報酬のみとしています。

取締役および監査役の報酬等の総額（2016年度）

役員区分	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 (人)
		基本報酬	ストック オプション	賞与	退職慰労金	
取締役（社外取締役を除く）	692	419	75	197	—	10
監査役（社外監査役を除く）	59	59	—	—	—	2
社外役員	52	52	—	—	—	4

報酬等の総額が1億円以上である役員の報酬（2016年度）

氏名	役員区分	報酬等の種類別の総額（百万円）				報酬等の総額 (百万円)
		基本報酬	ストック オプション	賞与	退職慰労金	
浜本 英嗣	取締役	59	13	35	—	107
大島 卓	取締役	68	13	41	—	123

## 社外取締役からのコメント

社外取締役 蒲野 宏之

### コンプライアンスをグローバル観点で捉える

日本ガイシは2015年12月にガバナンス体制を刷新しました。近年日本のガバナンスで重要な論点となっている役員報酬について指名・報酬諮問委員会を設置するなど、求められるガバナンス体制の構築を目指しています。

コンプライアンスについても、さまざまな問題を乗り越え、非常に良い方向に機能していると感じます。従来は本社中心のコンプライアンスにとどまっていたが、現在は幅広い企業活動をグローバルな観点で捉えることができるようになっており、格段に進歩しています。

今後の課題を挙げるなら、企業価値向上のための長期的戦略に対する議論を活性化させ、次の世代のための事業ポートフォリオの最適化を図っていく必要があるかと考えます。事業戦略とガバナンスは一体ですから、グローバル化と合わせて、一層、取り組みの強化が求められます。



社外取締役 中村 利雄

### 課題に対する鋭敏な感覚を持ち続けることが重要

社外取締役として経営に参画して6期が過ぎましたが、日本ガイシのコーポレートガバナンスはこの数年で着実に進歩してきていると感じています。

リスクマネジメントの面では、どのようなリスクがあるかを見極めるとともに、意思決定のプロセスを明確にし、仮に問題が発生したときにも検証と的確な対応ができる体制づくりが重要です。また、社内に問題が生じていないかどうか鋭敏に感じ取る意識を、経営層から従業員まで共有することも大切です。この点では、トップのさまざまな発信や研修が繰り返し行われており、従業員の意識も変わってきたと感じています。

企業の継続的成長を図ることは、コーポレートガバナンスのもう一つの重要な役割です。日本ガイシにおいては、ベースとなる技術をしっかりと磨くとともに、技術の持つ可能性を見極め、新たな領域での活用を追求する力が大切です。「2017 Challenge 30」など、すでに具体的な取り組みが進んでいますから、そこから将来の大きな飛躍の原動力が生まれることを期待しています。



社外取締役 浜田 恵美子

### 技術の視点から、現場とともに事業に取り組む

これまで、日本ガイシを外から見てきましたが、確固たる技術を持ち、地道に研究を重ねる真面目な会社だという印象を強く持っています。

2017年から社外取締役に就任しました。初の技術開発関連の社外取締役として新しい技術を開発する際に、外部の視点から意見を述べることで、日本ガイシの新しい可能性を広げたいと思います。そのために、開発現場でのディスカッションや、事業部の現場にも積極的に出向きたいと考えています。

また、もう一つ期待されている役割として、私自身エレクトロニクス分野での経験が多いことから、日本ガイシがエレクトロニクス業界へさらに展開していく際に、業界の文化やルールへの対応に関して知見を発揮するという場面があるかもしれません。今まで社内になかった観点や、気づかなかったような新しい切り口で、今後の成長に貢献していきたいと考えています。



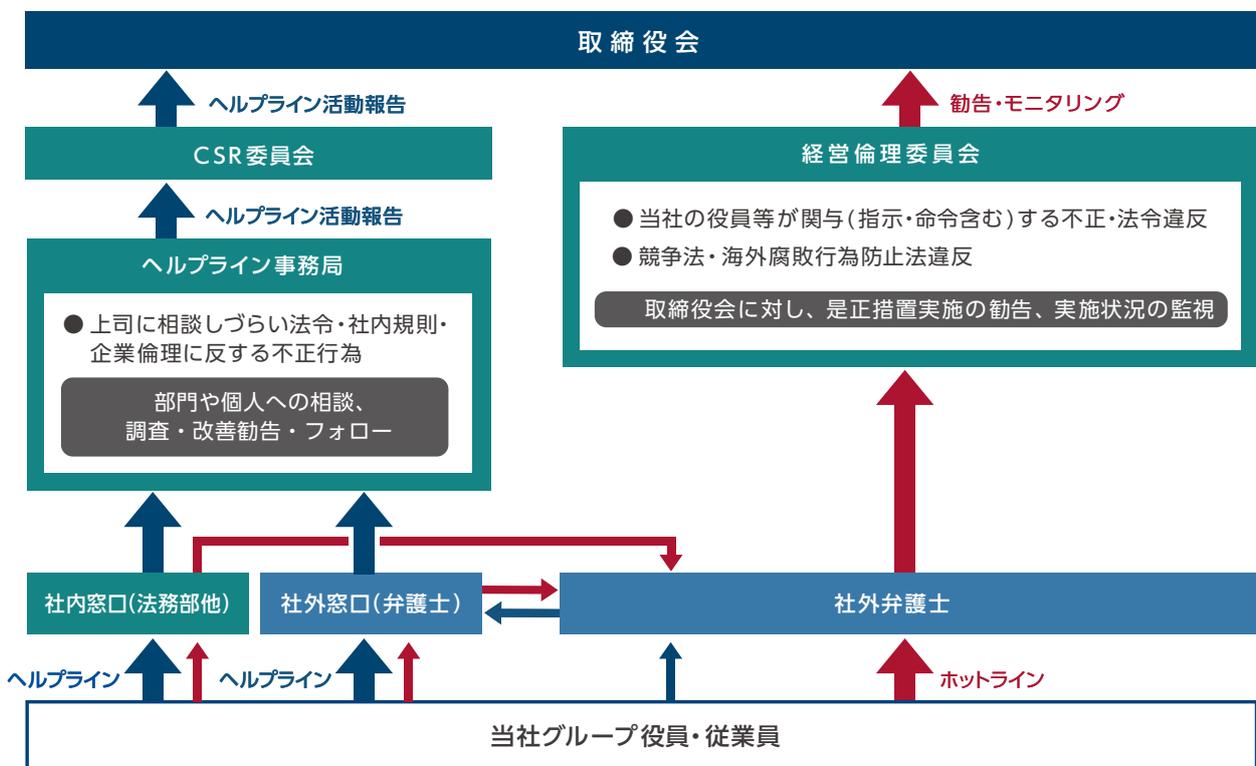
## ヘルプラインの設置

「NGK グループ企業行動指針」の趣旨に反する行為の抑制や未然防止、早期解決のために、従業員からの相談・報告を受け付けるヘルプラインを設けています。海外グループ会社は会社ごとにヘルプラインを設置しています。相談・報告者の保護は社規で約束されています。2016年度のヘルプライン相談件数は17件でした。

## ホットラインの設置

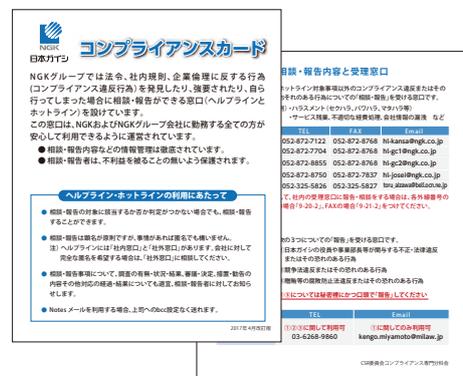
日本ガイシの役員等が関与する不正・法令違反、ならびに、競争法および海外腐敗行為防止法違反に対応する内部通報制度としてホットラインを設けています。ホットラインは、社外弁護士が窓口となり、社外役員中心で構成される経営倫理委員会が取り扱い、取締役会へ直接報告するものです。

海外グループ会社については国ごとに現地の状況を考慮しながら設置を進めています。



## コンプライアンスカードについて

内部通報制度を周知するため、常時携帯できる「コンプライアンスカード」を作成し、日本ガイシと国内グループ会社の各事業所に勤務する全ての従業員へ配布しています。



東京証券取引所が定める「コーポレートガバナンス・コード」各原則について、当社の実施状況は以下の通りです。当社は、コーポレートガバナンス・コードの各原則を全て実施しています。

### コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示

#### 原則 1-4. 政策保有に関する方針、政策保有株式に係る議決権の行使基準

日本ガイシは、主として取引関係の維持・強化を図るため、長期的な事業発展に資する上場株式については、継続的に政策保有しています。

また、共通の創業者により設立された森村グループの株式については、グループのブランド価値を高めるべく保有しています。経営品質向上に互いに取り組み、セラミックスを中心とした産業の発展にそれぞれが貢献していきます。

取締役会においては、定期的に政策保有株式の保有意義、株価、配当利回り、格付け等を確認して継続保有の可否を判断しており、有価証券報告書において保有のねらい・合理性について具体的な説明を行っています。

政策保有株式に係る議決権については、議案の内容が株主利益を損なうものとなっていないかとの観点に加え、中長期的な観点から、保有先において企業価値の向上および株主利益を重視した経営が行われているか等に注目して行使します。

#### 原則 1-7. 関連当事者間の取引についての手続の枠組み

日本ガイシは、取締役および執行役員との取引については、法令に定められた利益相反取引に係る手続に則って取締役会の承認事項としており、取引の内容や条件が適切かどうか、会社を害することがないかといった観点から審議、決議し、取引の主な内容を事業報告や有価証券報告書にて開示することとしています。法令上、利益相反取引とされていない、監査役および主要株主との取引についても、上記同様に取締役会の承認事項として取り扱い、同様の開示を行うこととしています。

#### 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

日本ガイシは、「日本ガイシはより良い社会環境に資する商品を提供し、新しい価値を創造する。」を企業理念としています。経営戦略、経営計画については、決算短信および当社ホームページにて開示しています。

##### 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

コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方については、本報告書の128ページの「基本的な考え方」に記載していますので、そちらをご参照ください。また、当社のコーポレートガバナンス・コードに関する基本方針を次のとおりといたします。

##### (1) 株主の権利・平等性の確保

株主総会における議決権をはじめとする株主の権利が実質的に確保されるよう、株主の権利行使に係る適正な手続を順守するとともに、適時適切な情報開示により、株主に対し質と量ともに十分な説明となりうる情報を提供していきます。

##### (2) 株主以外のステークホルダーとの適切な協働

企業理念に基づいて、従業員、顧客、取引先、債権者、地域社会をはじめとするさまざまなステークホルダーとの適切な協働を積極的に推進することにより、持続的な成長と中長期的な企業価値の創出を図っていきます。

参考ページ

> 基本的な考え方

P128

### (3) 適切な情報開示と透明性の確保

適切な情報開示が会社経営の透明性の確保、ひいてはコーポレートガバナンスの向上に資するものと認識し、会社の財政状態・経営成績等の財務情報のみならず、経営戦略・経営課題、リスクやコーポレートガバナンスに係る情報等の非財務情報についても、積極的に発信していきます。

### (4) 取締役会等の責務

取締役会の主要な責務は、経営の基本方針を示すことと取締役の業務執行を監督・監視することであるとの認識に基づき、取締役会がその責務を十分果たすことができるよう、業務執行に係る各種委員会や社外役員を中心とする諮問委員会を最大限活用していきます。

### (5) 株主との対話

持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のためには、株主との建設的な対話が重要であるとの認識に基づき、株主からの対話の申込みについては、必要に応じ関係部門が連携して真摯に対応することにより、株主の意見・懸念の経営陣への効果的なフィードバックに努めていきます。

## 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

### 報酬決定の方針

日本ガイシにおける取締役（社外取締役を除く）および執行役員の報酬は、企業理念及び経営方針の実現への動機付け、ならびに役員の責任の明確化と公正性、透明性を高めることを目的として、

1. 役職位に応じた固定的年額報酬としての基本報酬、
2. 毎年の業績に対する各取締役の成果責任を一層明確にし、業績との連動性を高めるための業績連動賞与、ならびに
3. 当社の株価への感度をより引き上げて株価上昇によるメリットのみならずその下落によるリスクまでも株主と共有し、適正な会社経営を通じた中長期的な企業価値向上への意欲と士気を高めるための株式関連報酬、

の3つの部分で構成しております。固定的年額報酬と変動報酬の比率については、中長期の業績の安定及び向上を重視する観点に立ち、業績に連動する変動報酬の割合が過度にならないよう設定しています。

社外取締役及び監査役については、独立した立場から経営の監督、監査を行う役割を担うことから基本報酬のみとしており、業績連動賞与や株式関連報酬は設けておりません。

その額については、2007年6月および2017年6月開催の当社定時株主総会で、株式関連報酬すなわちストックオプションを除く取締役の報酬等の額を年額8億円以内、うち社外取締役6,000万円以内と決議いただいています。同様に取締役（社外取締役を除く）に対するストックオプションに関する報酬等の額は年額2億円以内、監査役の報酬等の額は年額1億円以内と決議いただいています。

### 報酬決定の手続

役員報酬については、その決定プロセスにおける公正性の確保と透明性の向上を目的に、社外役員を過半数として設置した指名・報酬諮問委員会において、報酬の決定に関する方針、取締役および監査役全体の報酬枠案、取締役および執行役員の個人別の報酬額案について審議を行い、その決議内容を取締役に答申しています。取締役会では、同委員会の答申を尊重した上で取締役および執行役員の報酬に係る決議を行い、当該決議を受けて代表取締役の協議により賞与を含めた年額を決定しています。具体的には、基本報酬については企業業績、関連業界の報酬水準などを勘案しつつ、役位に応じた金額を設定しています。年次賞与である業績連動賞与については毎年度の連結営業利益率、連結売上高、連結ROE等の経営指標の実績と増減に基づいて決定しています。株式関連報酬については、長期インセンティブとして、行使価格を1株当たり1円とする株式報酬型ストックオプションにつき役位に応じて決定した個数を付与し、権利行使の条件として当社の役員退任後1年が経過した日から原則として5年以内に行使することとしています。各監査役の報酬等の額は監査役の協議により決定しています。

## 4. 取締役会が経営陣幹部の選任と取締役・監査役候補の指名を行うに当たっての方針と手続き

### 指名の方針

日本ガイシの事業はセラミックス等の素材及びその関連製品を、多様な事業領域や海外も含めた広範な地域に供給する製造業であります。その経営陣幹部、業務執行を担う取締役および執行役員は、各事業分野や製造技術、研究開発に精通した個別の知見や、財務、法務、労務などの知識に基づいて経営判断や意思決定を行うことが求められ、常勤監査役も同様に財務などの専門知識と個別の事業経験から得られた知見に基づいて監査業務を行う必要があります。そのため候補の指名に際しては、各事業分野における製造技術、研究開発、営業、企画などの実務経験とリーダーシップ、および財務、法務、労務などの知識の有無を重視しています。社外取締役・社外監査役については、法律や企業財務など高度な専門性や、国際情勢、社会・経済動向に関する見識等を持つ者から候補者を選定しています。取締役の総数は定款により15名以内としています。これらの方針については、社外役員を過半数として設置した指名・報酬諮問委員会において審議し、その決議内容を取締役に答申しています。

### 指名の手続

取締役および監査役候補者の指名にあたっては、各候補者について代表取締役全員で協議を行い、監査役候補者についてはその独立性を担保するため、監査役会の同意を得ています。加えて、指名プロセスにおける公正性の確保と透明性の向上を目的に設置した指名・報酬諮問委員会において各候補者について審議を行い、その決議内容を取締役に答申しています。取締役会では、同委員会の答申を尊重した上で、取締役、監査役候補者を決定し、株主総会の目的事項（議案）として決議しています。

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

第151期定時株主総会にて選任された取締役及び監査役の指名の理由につきましては、当社ウェブサイト (<http://www.ngk.co.jp/IR/>) に掲載しています「第151期定時株主総会招集ご通知」に記載していますので、そちらをご参照ください。第151期定時株主総会にて改選期を迎えていない監査役（社外監査役を除く）の指名の理由は以下のとおりです。

**水野 文行：**セラミックス事業部門の技術開発を経て半導体製造装置用セラミックス部門の立ち上げに携わるなど、ものづくりを中心とした事業運営の経験を有し、また製造技術部門、品質委員会、環境委員会の長も務めました。これらに基づく知見が当社を監査する上で有用であると考え、監査役に指名しています。

**杉山 謙：**当社入社以来、財務部門の経験が長く、財務部長を務めました。また、海外子会社の事業運営に携わったほか、業務監査部長も経験いたしました。これらに基づく財務会計と業務監査に関する豊富な知識と経験が、当社を監査する上で有用であると考え、監査役に指名しています。

 参考URL

当社ウェブサイト  
<http://www.ngk.co.jp/IR/>

#### 補充原則 4-1①. 経営陣に対する委任の範囲の概要

日本ガイシは、取締役会において、法令上取締役会において決議することが定められている事項、ならびに、これに準ずるものとしてその重要性および性質等から取締役会において決議することが適当であると認められる事項について、判断・決定を行っています。取締役会は会社の経営理念を達成するための戦略的な方向付けを行うべく経営戦略や経営計画策定等を議論し、その方向性に基づき、業務執行に関する決定を当社の経営陣に委任しています。

取締役会が判断・決定する事項は、具体的には当社定款および取締役会規則に定めており、その主なものは、全社総合予算、会社の解散・合併・提携等の戦略的計画、株式取扱規則、株主総会の招集の決定、代表取締役の選定および解職、計算書類および事業報告等の承認、重要な財産（長期保有の有価証券、土地、設備等）の処分および譲受、重要な使用人の選解任、重要な組織の設置・変更です。

日本ガイシは執行役員制度を導入して経営の意思決定と業務執行の分離による意思決定の迅速化を図っており、上記以外の事項は、別に定めた職務権限表に基づいて経営陣が決定しています。

#### 原則 4-9. 独立社外取締役の独立性判断基準

日本ガイシは、会社法上の社外取締役および東京証券取引所が定める独立役員の要件に加え、次の各項のいずれかに該当する者を当社において独立性を有する社外取締役（以下「独立社外取締役」という。）とすることができないものとします。ただし、このいずれかに該当する者であっても、当該人物の人格、識見等に照らし当社の独立社外取締役としてふさわしいと当社が考える者については、会社法上の社外取締役および東京証券取引所の独立役員の要件を充足し、かつ当該人物が当社の独立社外取締役としてふさわしいと考える理由を対外的に説明することを条件に、当該人物を独立社外取締役とすることができるものとします。

なお、この判断基準において、業務執行者とは会社の業務執行取締役、執行役、執行役員、もしくは支配人その他の使用人を、当社グループとは当社、当社の子会社または関連会社を指すものとします。

1. 当社の現在の議決権所有割合 10%以上の主要株主、また当該主要株主が法人である場合には直近を含めた最近の 3 事業年度において当該法人の業務執行者であったことがある者。
2. 当社グループとの間で、直近を含めた最近の 3 事業年度のいずれかにおいて、双方いずれかの連結売上高の 2%以上の取引がある取引先の現在の業務執行者。
3. 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である法人において、直近を含めた最近の 3 事業年度において業務執行者であったことがある者。
4. 当社グループから、直近を含めた最近の 3 事業年度のいずれかにおいて、年間 1000 万円または当該団体の平均年間総費用の 30%のいずれか大きい額を超える寄付または助成を受けている団体の現在の理事、役員。
5. 直近を含めた最近の 3 事業年度において、当社グループの会計監査人または会計参与であったことがある公認会計士、税理士または監査法人もしくは税理士法人の現在の社員等。
6. 上記 5. に該当しない弁護士、公認会計士または税理士その他のコンサルタントで、役員報酬以外に当社グループから、直近を含めた最近の 3 事業年度のいずれかにおいて、年間 1000 万円以上の金銭その他の財産上の利益を得ている者、または上記 5. に該当しない法律事務所、監査法人、税理士法人またはコンサルティング・ファームその他の専門的アドバイスをを行う団体で、直近を含めた最近の 3 事業年度のいずれかにおいて、当該団体の連結売上高の 2%以上の支払いを当社グループから受けている団体の現在の社員等。
7. 当社が現在主要株主である会社において、直近を含めた最近の 3 事業年度において業務執行者であったことがある者。
8. 上記 1～7 項に掲げる者の配偶者または二親等内の親族。

#### 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

日本ガイシの取締役会は、各事業分野における製造技術、研究開発、営業、企画などの実務経験とリーダーシップを有する者、財務、法務、労務などの知識を有する者、また法律や企業財務など高度な専門性や、国際情勢、社会・経済動向に関する見識等を有する独立性の高い社外の人材から構成することとし、その人数は定款で 15 名以内と定めています。なお若手人材および外国人の登用については、今後事業の拡大に伴う必要性の観点から引き続き検討すべき重要課題であると認識しています。

#### 補充原則 4-11②. 取締役・監査役の他の上場会社の役員兼任状況

日本ガイシは、取締役および監査役の他社での兼任状況について、株主総会招集通知、有価証券報告書およびコーポレートガバナンスに関する報告書において毎年開示しています。

#### 補充原則 4-11③. 取締役会の実効性についての分析・評価の結果の概要

日本ガイシの取締役会では、各種法令や定款、社内規程に則って適切な議事運営が行われており、議論も活発に行われております。取締役会の実効性について、当社取締役会は 2017年3月期を対象に各取締役および監査役に対するアンケートを実施の上、分析と評価を外部機関に委託し、その内容を取締役会に報告いたしました。結果としては、当社取締役会はその実効性に問題はなく有効に機能しており、ガバナンスの要件を順守しながら、コンプライアンスを確実にモニタリングしつつ、メンバーがコミットして健全で透明性のある議論を実施しているという強みを有するとの評価を得ています。また、今後実効性を向上させるために望ましい事項として、最重要事項（長期・戦略的重要テーマ）に対する議論の更なる充実などが挙げられており、当社はこの評価結果に基づき、引き続き取締役会の実効性の確保、強化に努めてまいります。

#### 補充原則 4-14②. 取締役・監査役に対するトレーニングの方針

日本ガイシは、取締役・監査役が会社からの受任者として善管注意義務を負っていることを踏まえ、各々経営の専門家として、あるいは業務執行の監督者としての職責を十分に果たすことができるよう、以下のような研鑽の場を提供することをトレーニングの方針としています。

1. 社内役員に対する会社法、金融商品取引法、競争法その他コーポレートガバナンスやコンプライアンスに関する研修
2. 社外役員に対する、主に取締役会上程案件に関する担当部門等からの個別の説明、並びに事業環境や課題についての定期的な情報提供及び意見交換の場の提供

#### 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

日本ガイシは、株主・投資家の皆様との双方向のコミュニケーションにより、経営状況や運営方針の正確・迅速な説明に努めるとともに、企業価値の最大化に取り組んでいます。株主・投資家の皆様からの面談の申込みや株主総会での質問、日本ガイシのホームページを通じたお問合せについては、財務部および総務部の各所管取締役の指揮のもと、両部門が必要に応じて経営企画室・コーポレートコミュニケーション部・法務部等と密接に連携しながら真摯に対応することで、建設的な対話の促進に努めています。

機関投資家の皆様に向けた直接的な対話の機会も重視し、経営トップが関与して決算説明会（年2回）や海外IR（年2回）等の各種ミーティングを実施しています。

これらの対話の結果を定期的に取り締めに報告することにより、マネジメントへのフィードバックを行い、経営効率の改善や経営の透明性の向上につなげています。

株主・投資家の皆様との対話は、企業価値および資本効率の向上や持続的な成長の促進を目的として行うものとし、対話において未公表の重要事実を開示することは株主間の平等を害することに鑑み、原則として未公表の重要事実を開示しないものとしています。

## 内部統制システム

内部統制システムの構築と運用について、取締役会のほか社長以下の業務執行機関が当たりますが、各部門の業務執行状況については、内部監査の専門部署である業務監査部が監査を行い、金融商品取引法に基づく内部統制報告制度への対応については、内部統制委員会を設けて推進しています。

またグループの企業理念を実践していくための指針として、会社が経済性を追求すると同時に、社会にとっても有益な存在であるための事業活動や行動の基本姿勢を具体的に示した「NGK グループ企業行動指針」を定めています。この指針の制定と法令・企業倫理順守のグループ内への徹底、会社に重大な影響を及ぼす恐れがあると判断される事件・事故への対応などについては、コンプライアンス、セキュリティ、社会貢献推進の各専門分科会を傘下に持つCSR委員会が取り扱い、グループの内部統制システムの維持とレベルの向上を図っています。

なお、2017年3月開催の取締役会で、「業務の適正を確保するための体制等の整備についての決議」を改訂しています。