

## 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、全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  
[https://www.ngk.co.jp/resource/pdf/sustainability/governance\\_jp\\_180126.pdf](https://www.ngk.co.jp/resource/pdf/sustainability/governance_jp_180126.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、事業活動の適法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。

#### コーポレート・ガバナンス強化の推移

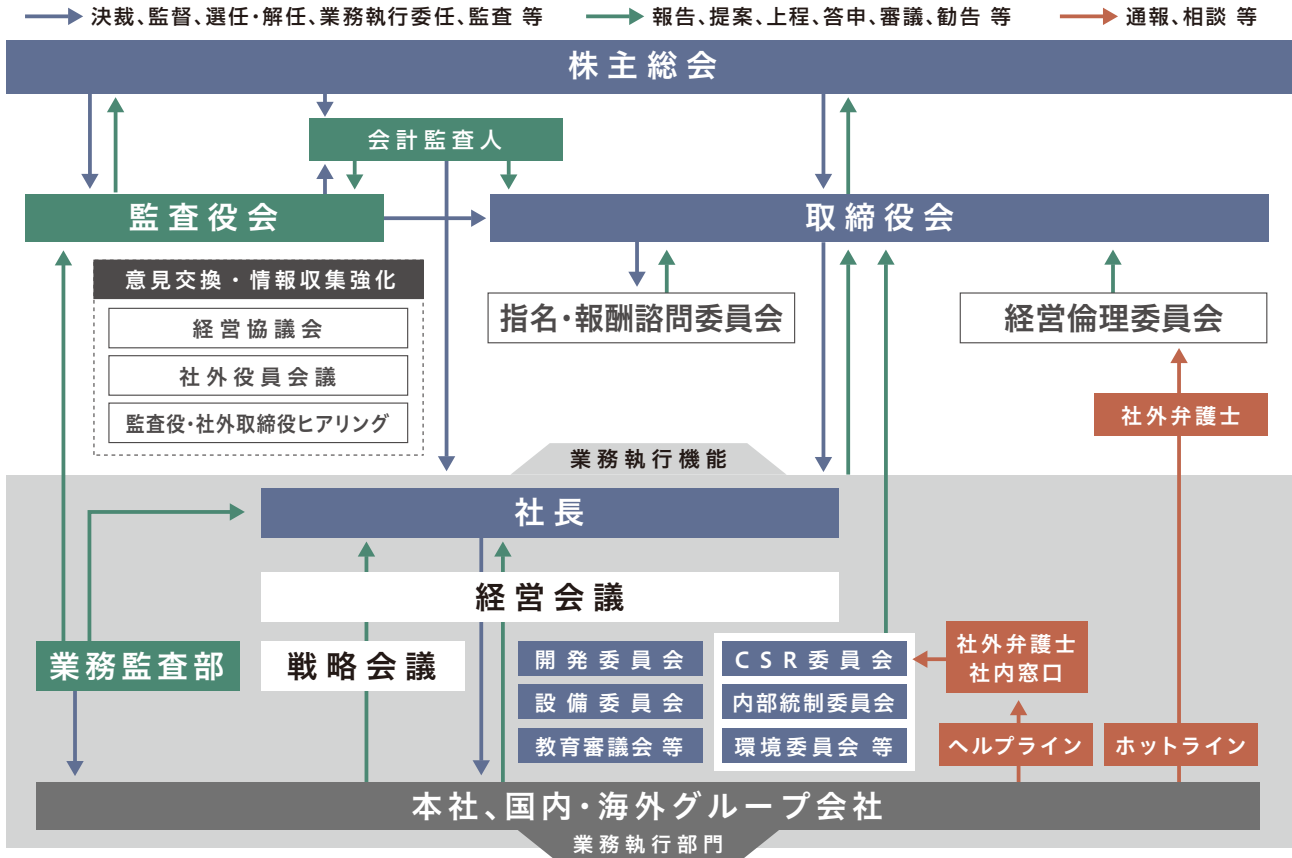
コーポレート・ガバナンスの強化に向け、執行役員制度の導入や、経営の監督・監視機能などの向上や経営全般に対する提言を行うための社外役員制度の導入など、継続的に体制の強化を図っています。

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

12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。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。2018年6月26日現在、男性11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。2018年6月26日現在、男性15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)

P112

### 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。

### 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。

### 指名・報酬諮問委員会

社外役員を過半数として構成され(社外取締役3名、社外監査役2名、社内取締役3名の計8名)、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、役員の人事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。

## 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>【法令・企業倫理 順守活動】</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。

## 役員に対するトレーニング方針

新任の取締役と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

P117



## 取締役・監査役・執行役員一覧



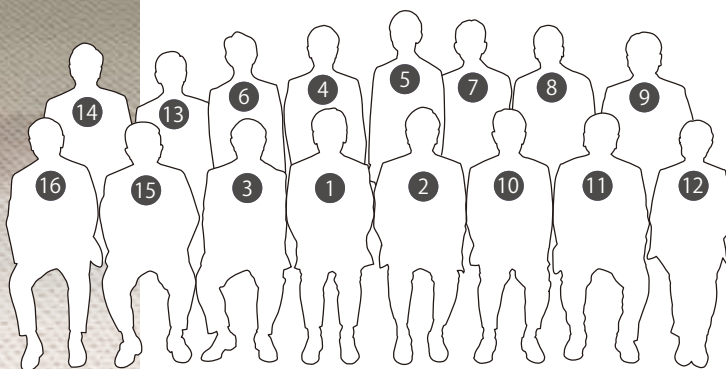
## 取締役

- ① 大島 卓 代表取締役社長
- ② 武内 幸久 代表取締役副社長  
社長補佐、研究開発本部長、開発委員長
- ③ 蟹江 浩嗣 代表取締役副社長  
経営企画室・新事業企画室・秘書室・  
コーポレートコミュニケーション部・人事部・総務部所管、  
電力事業本部管掌、グループ会社統括、大阪支社長、  
個人情報総括管理責任者、特定個人情報等の統括責任者、  
建設業法統括責任者
- ④ 坂部 進 取締役専務執行役員  
財務部・資材部所管、東京本部長
- ⑤ 岩崎 良平 取締役専務執行役員  
プロセステクノロジー事業本部長、経営業務の管理責任者
- ⑥ 丹羽 智明 取締役専務執行役員  
製造技術本部長、品質統括部・環境経営統括部・  
安全衛生統括部所管、設備委員長、品質委員長、  
環境委員長、安全衛生委員長

- ⑦ 石川 修平 取締役常務執行役員  
エレクトロニクス事業本部長、  
同本部電子部品事業部長
- ⑧ 佐治 信光 取締役常務執行役員  
業務監査部・グループコンプライアンス部・  
法務部・知的財産部所管、CSR委員長、  
内部統制委員長、競争法全社統括責任者、  
Data Protection Officer
- ⑨ 松田 敦 取締役常務執行役員  
セラミックス事業本部長、名古屋事業所長
- ⑩ 蒲野 宏之 取締役(社外)
- ⑪ 中村 利雄 取締役(社外)
- ⑫ 浜田 恵美子 取締役(社外)

## 監査役

- ⑬ 水野 丈行 常勤監査役
- ⑭ 杉山 謙 常勤監査役
- ⑮ 田中 節夫 監査役(社外)
- ⑯ 伊藤 純一 監査役(社外)



執行役員



**小林 茂**  
常務執行役員  
電力事業本部長、  
小牧事業所長



**倉知 寛**  
常務執行役員  
セラミックス事業本部  
技術統括部長、同本部  
センサ事業部長



**手嶋 孝弥**  
常務執行役員  
プロセステクノロジー  
事業本部副本部長、  
知多事業所長



**松田 弘人**  
常務執行役員  
セラミックス事業本部  
製造統括部長



**辻 裕之**  
執行役員  
エレクトロニクス事業  
本部本部長補佐  
(技術・新製品推進プロジェクト担当)



**山田 智裕**  
執行役員  
NGKエレクトロデバイス  
(株)代表取締役社長



**山田 忠明**  
執行役員  
人事部長、総務部担当



**加藤 明**  
執行役員  
エレクトロニクス事業  
本部金属事業部長



**七瀧 努**  
執行役員  
研究開発本部副本部長、  
同本部機能材料プロジェ  
クトリーダー



**井上 昌信**  
執行役員  
プロセステクノロジー  
事業本部産業プロセス  
事業部長



**加藤 宏治**  
執行役員  
セラミックス事業本部  
営業統括部長、NGKヨー  
ロッパ(ドイツ)取締役社長



**宮嶋 敦**  
執行役員  
製造技術本部製造技術  
統括部長



**神藤 英明**  
執行役員  
財務部長



## 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 (2017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	15回開催のうち15回出席	弁護士としての豊富な経験および専門性を生かして、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ております。
	中村 利雄	15回開催のうち15回出席	経済産業行政における豊富な経験および実績を生かして、事業判断の根拠の明確化等について意見を述べております。
	浜田 恵美子	15回開催のうち11回出席 (就任時から当事業年度の末日までに開催された取締役会の全てに出席)	事業開発に携わった経験および研究開発に係る幅広い見識を生かして、技術力強化、商品開発や製品事業化の観点から意見を述べております。

	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	15回開催のうち14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および実績を生かして、リスク管理体制に係る実務対応や強化策等について意見を述べております。
	寺東 一郎	15回開催のうち15回出席	14回開催のうち14回出席	株式会社東京三菱銀行(現株式会社三菱UFJ銀行)および株式会社ニコンにおける経営者としての経験および幅広い見識を生かして、財務政策等について意見を述べております。

### 現在の独立役員と選任の理由 (2018年度)

	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	通商産業省貿易局長や中小企業庁長官を歴任し、また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、現に当社の社外取締役として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、現に当社の社外取締役として技術力強化、商品開発や製品事業化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 伊藤 純一	株式会社三菱東京UFJ銀行(現株式会社三菱UFJ銀行)の専務執行役員および株式会社ニコンの代表取締役兼副社長執行役員兼CFO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すことができるものと期待できることから、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

### 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、ならびに役員の実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

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います。

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。

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。

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 P114

### 取締役および監査役の報酬等の総額 (2017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)	676	428	65	182	-	10
監査役(社外監査役を除く)	61	61	-	-	-	2
社外役員	62	62	-	-	-	5

### 報酬等の総額が1億円以上である役員の報酬 (2017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	
大島 卓	取締役	68	11	47	-	127

## 社外取締役インタビュー



### 社外取締役 蒲野 宏之

昭和46年 4月 外務省入省  
 56年 4月 弁護士登録  
 63年10月 蒲野綜合法律事務所代表  
 弁護士(現任)  
 平成19年 6月 株式会社小松製作所社外  
 監査役  
 19年 7月 住友生命保険相互会社  
 社外取締役  
 21年 4月 東京弁護士会副会長  
 23年 6月 当社取締役(現任)  
 27年 6月 ハウス食品グループ本社  
 株式会社社外監査役(現任)

### 3つのディフェンスラインで、コンプライアンスの一層の徹底を

当社はコンプライアンスの徹底が社是となっており、大島社長が陣頭に立って啓発に努めています。海外の工場で何か事故や問題が起こってもすぐにトップに伝わり、取締役会にも報告される仕組みになっており、コンプライアンスを意識した経営がなされていると思います。

それでも先日、受渡検査の不整合が発生してしまいました。まだトップと現場の意識にギャップがあったということで、残念に思っています。とはいえ、大きな組織では、意識のギャップは必ず発生しますので、本質的には意識喚起に加えシステムで防ぐべきものです。受渡検査であれば、現在事業部内にある検査部門を切り離す措置がとられておりますが、そうしたシステムを構築するのがマネジメントの責任です。また、現場の意識ギャップ改善のためには、事業部間や国境を越えた人事交流もさらに進めるべきだと考えます。

加えて、会社の経営がグローバル化していく中でコンプライアンスを徹底していくためには、3つのディフェンスラインが必要です。現場でのコンプライアンス活動が第1ライン、法務部、財務部、品質統括部などの機能部門の国境を越えた支援体制が第2ライン、業務監査部による内部監査が第3ラインです。不祥事は一つ間違えれば、企業経営をも揺るがしかねません。コンプライアンスは、徹底していかねばかえって高くつくものです。3つのディフェンスラインを効率良く動かしつつ、現場の意識をいかに高めていくかが、マネジメントに今後求められる課題であり、取締役会でも検証に努めたいと思います。



### 社外取締役 中村 利雄

昭和45年 4月 通商産業省(現 経済産業省)入省  
 平成10年 6月 大臣官房総務審議官  
 12年 6月 中小企業庁長官  
 19年11月 日本商工会議所・  
 東京商工会議所専務理事  
 23年 6月 当社取締役(現任)  
 28年 3月 公益財団法人全国中小企業取引  
 振興協会会長(現任)  
 28年 5月 株式会社アオキスーパー  
 社外取締役(現任)  
 28年 6月 SMK株式会社社外取締役(現任)

## コミュニケーション充実や意思決定の質の向上に注力

就任後7期目が過ぎましたが、業務に対する理解や実務の把握も進み、取締役会では社外の視点からより充実した議論ができるようになってきました。取締役会開催後に毎回、各部門の責任者と意見交換を行っています。

組織が大きくなるほど、組織内外とのコミュニケーションが重要性を増します。今社内で問題となっていることは何か、会社の方針はどうか、などの認識を合わせないと、事業部ごとに“タコ壺”化してしまいます。事業の新たなシーズ<sup>※</sup>や従業員が保有している技術の可能性が、事業部から離れたところに存在することも珍しくありません。互いの経験を語り合い、新たな気付きを得ることは、得てして事業の飛躍につながります。社内のコミュニケーションの一層の充実に向けて、私も取締役会の方場を通じて働きかけていきたいと思ひます。

また、企業運営において重要なのは、大きな決断を行う前にどのような議論や意思決定が行われてきたか、事後の確認や検証を可能とすることです。経営会議の論点は何で、どんな議論を行ったのかを説明可能な状態にしておけば、後日、論点に漏れはなかったか、何が予想外だったのか、リスク判断としては妥当だったのか、これらについて検証し、次に生かすことができます。将来に関する不確実性が高まる中、判断の質を高めていくには、事後の確認や検証は不可欠であり、社内でもだんだん説明責任に対する意識は高まってきました。このプロセスが徹底できるよう意見を述べ続けることも、私の役割だと考えています。

※新たな事業や製品の開発につながる技術やノウハウ。



### 社外取締役 浜田 恵美子

- 昭和59年 4月 太陽誘電株式会社入社
- 平成13年12月 同社技術グループ技術品証  
統括R技術部長
- 15年 9月 同社技術グループ総合研究所  
基礎開発部主席研究員
- 20年11月 国立大学法人名古屋工業大学  
産学官連携センター准教授
- 23年 4月 同大学産学官連携センター、  
大学院産業戦略工学専攻教授
- 24年 4月 同大学コミュニティ創成教育研究  
センター教授
- 27年 5月 国立研究開発法人科学技術振興機構  
研究成果最適展開支援プログラム  
第3分野プログラムオフィサー(現任)
- 28年 7月 国立大学法人名古屋工業大学  
非常勤講師(現任)
- 28年 8月 国立大学法人名古屋大学客員  
教授(現任)
- 29年 6月 当社取締役(現任)

## 当社の技術には、さらに広がる可能性がまだまだあると期待しています

新製品は、1年や2年でできるようなものではありません。長年にわたる研究での試行錯誤の積み重ねの結果です。そういう意味で、当期は「Challenge 30」の達成という形で結果を出せ、来期以降も新しい製品が順番に出てくるロードマップを描けていることは、高く評価できます。

ただ、強みである素材の開発力を、もっと魅力的に見せる方法があるのでは、とも思います。当社の真面目な社風は良いのですが、アピールの仕方にはまだまだ課題があると思います。見せ方を変えて社外の関心を高めるなど、情報発信のやり方によってはもっとオープンイノベーションを通じて、技術の価値がさらに高まる可能性が出るのではないのでしょうか。持ち前の技術が秘めている可能性を、今はまだ生かせていません。情報をさらに積極的に発信していくべきです。

私は、取締役会や社内の新製品説明会で、B to Cで培った私の経験をふまえた、お客さまの視点を意識した、新製品のアピールの話は必ずするようにしています。部品や技術についても、お客さまのニーズを考えると、もっと応用範囲が広いのではないかと、部品供給だけでなくパッケージとして事業展開できないのか、といった指摘も行っています。

これらは、将来の事業ポートフォリオにも関わってくることです。当社の収益性が高いのは、競争の少ない、非常に良いマーケットポジションを取れているからです。そういった製品を増やしてより良いポートフォリオを構築していくために、これから何が必要かという議論を、取締役会で進めていきたいと思っています。





## コーポレートガバナンス・コードへの対応

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会社については、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会社については、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要否を判断しており、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着目して行使します。

#### 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100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。

参考  
ページ

基本的な考え方

P100

##### (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。

##### (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、ならびに役員の実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

以上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会に答申しています。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当たっては、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152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](https://www.ngk.co.jp/ir/) (https://www.ngk.co.jp/ir/)

参考  
URL

当社ウェブサイト  
https://www.ngk.co.jp/ir/

に掲載しています「第152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152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 丈行:** 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。



## 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。

当社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おります。

## 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1,000万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1,000万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います。取締役会の実効性について、当社取締役会は毎年度終了時に取締役および監査役を対象としたアンケートを実施し、分析と評価を外部機関に委託してその結果を取締役に報告しております。2016年度を対象とした取締役会評価の結果を受け、2017年度には取締役会事務局が取締役および監査役に対して個別にインタビューを実施して、取締役会の実効性向上のための具体的な方策について意見を聴取し、インタビュー結果をふまえて長期的・戦略的テーマに関する議論を充実させるなど、取締役会の実効性向上のための取り組みを行いました。その結果、2017年度を対象とした取締役会評価においては、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いるとの評価、また、ガバナンスの要件を遵守しながら、取締役会議長のリーダーシップのもとに取締役各員が参画して健全で透明性ある議論を実施しているという点が強みであり、この強みは昨年から継続して維持されているとの評価を外部機関から得ております。一方で、最高経営責任者の後継者計画や経営陣幹部の育成、重要・大型案件のリスクの把握などについては、取締役会において状況把握や議論を更に充実させることが必要な課題として挙げられております。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ふまえ、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・取り組みに関する方針

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り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。