第154期 定時株主総会
招 集 ご 通 知

2019年4月1日～2020年3月31日

日　時

2020（令和2）年6月29日（月曜日）
午前10時

場　所

名古屋市熱田区六野一丁目3番16号
当社本館1階ホール
（末尾の「株主総会会場ご案内図」をご参照ください。）

書面およびインターネットによる議決権行使期限
2020年6月26日（金曜日）午後5時15分まで

目　次

招集ご通知 …… 3
株主総会参考書類 …… 9
　第1号議案　剰余金の処分の件
　第2号議案　取締役13名選任の件

添付書類
事業報告 …… 27
連結計算書類 …… 66
計算書類 …… 69
監査報告書 …… 71

●本年より、株主総会当日のQUOカード配布は取りやめとさせていただきます。何卒ご理解賜りますようお願い申し上げます。

●本株主総会における新型コロナウイルス感染防止に関する対応については、2頁をご参照ください。



日本碍子株式会社

証券コード:5333

NGKグループ理念
NGK Group Philosophy

私たちの使命　Our Mission

社会に新しい価値を
そして、幸せを

Enriching Human Life
by Adding New Value to Society.

私たちが目指すもの　Our Values

人 材
Quality of People

製 品
Quality of Product

経 営
Quality of Management

挑戦し高めあう
Embrace challenges and teamwork.

期待を超えていく
Exceed expectations.

信頼こそが全ての礎
Social trust is our foundation.

本株主総会における新型コロナウイルス感染防止に関する対応について

本株主総会における新型コロナウイルス感染防止に関する対応について、以下のとおりご案内いたしますとともに、株主の皆さまのご理解ならびにご協力をお願いいたします。

1．株主の皆さまへのお願い
- 本株主総会につきましては新型コロナウィルス感染拡大防止の観点から、極力、書面またはインターネットにより事前に議決権を行使していただき、株主総会当日のご来場をお控えいただくよう強くお願い申しあげます。
- 書面またはインターネットによる議決権行使につきましては、５頁から７頁をご参照ください。
- 当日は間隔を空けた座席配置としますので、例年よりも座席が大幅に減少いたします。そのため、当日ご来場いただきましても、入場をお断りさせていただく場合がございます。
- なお、当日の株主総会の一部模様は、当社ウェブサイトにて株主総会翌日の６月３０日から７月２９日まで配信予定です。
- 本株主総会へのご出席を予定されている株主さまにおかれましては、当日までの健康状態にご留意いただき、くれぐれもご無理なさいませんよう強くお願いいたします。

2．当社対応について
- 会場入口および会場各所に消毒液を設置いたします。
- 壇上の当社役員・執行役員および当社スタッフは、マスクを着用させていただきます。
- 会場入口での事業内容をご紹介するモニター展示は中止とさせていただきます。
- 本株主総会の議事は、例年より時間を短縮して進行する予定です。

3．ご来場される株主さまへのお願い
- ご来場の際は、マスクの着用と消毒液のご使用にご協力をお願いいたします。
- 会場入口において、サーモグラフィによる検温を実施させていただきます。発熱が認められた株主さまや体調不良と見受けられる株主さまには運営スタッフがお声がけして入場をお断りする場合がございますので、あらかじめご了承ください。

なお、今後の状況により、本株主総会の運営に大きな変更が生ずる場合は、インターネット上の当社ウェブサイト（https://www.ngk.co.jp/）にてお知らせいたします。

以上

証券コード　5333
2020年６月12日

株　主　各　位

名古屋市瑞穂区須田町２番56号
日本碍子株式会社
取締役社長　大　島　　卓

第154期定時株主総会招集ご通知

拝啓　平素は格別のご高配を賜り、厚くお礼申しあげます。
　さて、当社第154期定時株主総会を下記のとおり開催いたしますので、ご通知申しあげます。
　本株主総会につきましては新型コロナウイルス感染拡大防止の観点から、極力、書面またはインターネットにより事前に議決権を行使していただき、株主総会当日のご来場をお控えいただくよう強くお願い申しあげます。お手数ながら後記の株主総会参考書類をご検討のうえ、2020年６月26日（金曜日）午後５時15分までに議決権を行使くださいますようお願い申しあげます。

敬　具

記

１．日　　時	2020（令和２）年６月29日（月曜日）午前10時
２．場　　所	名古屋市熱田区六野一丁目３番16号 当社本館１階ホール （末尾の「株主総会会場ご案内図」をご参照ください。）
３．目的事項	**報告事項** １．第154期（2019年４月１日から2020年３月31日まで）事業報告、連結計算書類ならびに会計監査人および監査役会の連結計算書類監査結果報告の件 ２．第154期（2019年４月１日から2020年３月31日まで）計算書類報告の件

3. 目 的 事 項

決 議 事 項

第１号議案　剰余金の処分の件
第２号議案　取締役13名選任の件

4. 議決権の行使に関する事項

・５頁に記載の「議決権行使方法についてのご案内」をご参照ください。

以　上

■ 本招集ご通知に際して提供すべき書類のうち、下記①～④の書類につきましては、法令および当社定款第17条の規定に基づき、インターネット上の当社ウェブサイトに掲載しておりますので、本添付書類には記載しておりません。
①新株予約権等に関する事項
②連結注記表
③株主資本等変動計算書
④個別注記表

■ 本添付書類は、監査役または会計監査人が監査報告を作成するに際して監査をした事業報告、計算書類および連結計算書類の一部であります。

■ 株主総会参考書類ならびに事業報告、計算書類および連結計算書類に修正が生じた場合は、インターネット上の当社ウェブサイトに掲載させていただきます。

当社ウェブサイトアドレス　https://www.ngk.co.jp/ir/index.html

日本ガイシ　検索

議決権行使方法についてのご案内

議決権の行使には以下の３つの方法がございます。

□ 株主総会にご出席される場合



◎当日ご出席の際は、お手数ながら本ご通知をご持参いただくとともに同封の議決権行使書用紙を会場受付にご提出くださいますようお願い申しあげます。受付開始時刻は、午前８時45分を予定しております。

◎株主さまでない代理人および同伴の方など、株主以外の方は株主総会にご出席できませんので、ご注意くださいますようお願い申しあげます。

株主総会開催日時

2020年6月29日(月曜日)午前10時

□ 株主総会にご出席されない場合

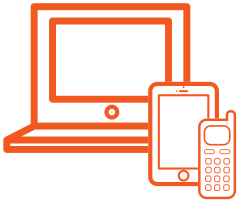


1 書面(郵送)による議決権行使

同封の議決権行使書用紙に議案に対する賛否をご表示いただき下記の行使期限までに到着するようご返送ください。

行使期限

2020年6月26日(金曜日)午後5時15分まで



2 インターネットによる議決権行使

後記（６頁～７頁）のインターネットによる議決権行使のご案内をご参照のうえ、画面の案内に従って、下記の行使期限までに賛否を入力してください。

行使期限

2020年6月26日(金曜日)午後5時15分まで

スマートフォンをご利用の株主さま

スマートフォンでの議決権行使は、１回に限り「ログインID」「仮パスワード」のご入力がなくても行っていただけます。

複数回にわたり行使された場合の議決権の取り扱い

1. 書面とインターネットにより重複して議決権を行使された場合は、インターネットによる議決権行使の内容を有効として取り扱わせていただきますのでご了承ください。
2. インターネットにより複数回にわたり議決権を行使された場合は、最後に行使された内容を有効とさせていただきます。また、パソコン、スマートフォンと携帯電話で重複して議決権を行使された場合も、最後に行使された内容を有効とさせていただきます。

インターネットによる議決権行使のご案内

インターネットによる議決権行使は、スマートフォンまたはパソコンなどから議決権行使サイトにアクセスいただき、画面の案内に従って行使していただきますようお願いいたします。

議決権行使期限
2020年６月26日（金）
午後５時15分まで

□ QRコードを読み取る方法（スマートフォンの場合）

「ログイン用QRコード」を読み取りいただくことで、「ログインID」および「仮パスワード」を入力することなくログインいただけます。

※下記方法での議決権行使は１回に限ります。

1. QRコードを読み取る

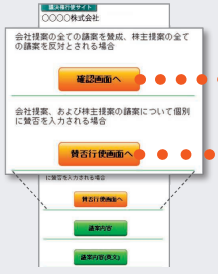


議決権行使書副票（右側）

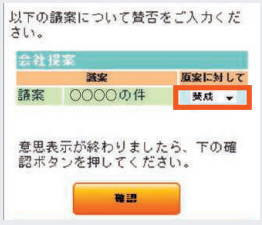
お手持ちのスマートフォンにて、同封の議決権行使書副票（右側）に記載の「ログイン用QRコード」を読み取る。

2. 議決権行使方法を選ぶ

議案賛否方法の選択画面が表示されるので、議決権行使方法を選ぶ。



3. 各議案の賛否を選択



画面の案内に従って各議案の賛否を選択。

画面の案内に従って行使完了です。

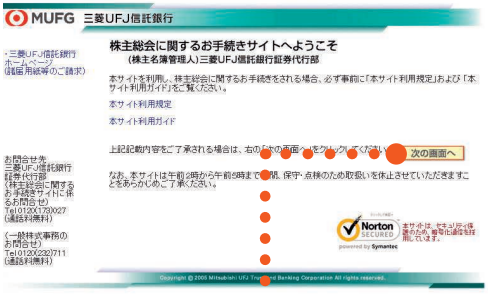
2回目以降のログインの際は…
次頁に記載のご案内に従ってログインしてください。

機関投資家の皆さまへ

株式会社ICJが運営する議決権電子行使プラットフォームのご利用を事前に申し込まれた場合には、当該プラットフォームにより議決権をご行使いただけます。

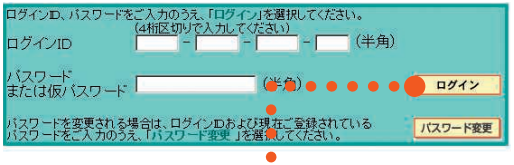
ログインID・仮パスワードを入力する方法

1.議決権行使サイトにアクセスする



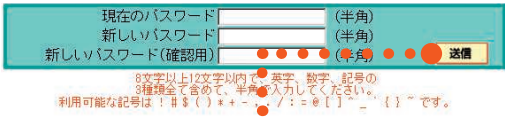
「次の画面へ」をクリック

2.お手元の議決権行使書用紙の副票(右側)に記載された「ログインID」および「仮パスワード」を入力



「ログイン」をクリック

3.「現在のパスワード」と「新しいパスワード」に入力



「送信」をクリック

以降は画面の案内に従って賛否をご入力ください。

議決権行使サイト

https://evote.tr.mufg.jp/

議決権行使サイトについて

■ インターネットによる議決権行使は、パソコン、スマートフォンまたは携帯電話（ｉモード、EZweb、Yahoo!ケータイ）※から、当社の指定する議決権行使サイト（https://evote.tr.mufg.jp/）にアクセスしていただくことによってのみ実施可能です。（ただし、毎日午前２時から午前５時までは取り扱いを休止します。）

■ パソコンまたはスマートフォンによる議決権行使は、インターネット接続にファイアーウォールなどを使用されている場合、アンチウイルスソフトを設定されている場合、proxyサーバーをご利用の場合など、株主さまのインターネット利用環境によっては、ご利用できない場合もございます。

■ 携帯電話による議決権行使は、ｉモード、EZweb、Yahoo！ケータイのいずれかのサービスをご利用ください。また、セキュリティ確保のため、暗号化通信（TLS通信）および携帯電話情報の送信が不可能な機種には対応していません。

※「ｉモード」は㈱NTTドコモ、「EZweb」はKDDI㈱、「Yahoo!」は米国Yahoo!Inc.の商標または登録商標です。

注意事項

■ 株主さま以外の第三者による不正アクセス（“なりすまし”）や議決権行使内容の改ざんを防止するため、ご利用の株主さまには、議決権行使サイト上で「仮パスワード」の変更をお願いすることになりますのでご了承ください。

■ 株主総会の招集の都度、新しい「ログインID」および「仮パスワード」をご通知いたします。

■ アクセスに際して発生する費用（インターネット接続料金など）は、株主さまのご負担とさせていただきます。

【インターネットによる議決権行使に関するお問い合わせについて】

三菱UFJ信託銀行株式会社証券代行部(ヘルプデスク)

0120－173－027

（通話料無料、受付時間：9：00～21：00）

オンデマンド配信のご案内

当日、本総会にご出席されない株主さまのために、
株主総会の一部の模様について、その映像と音声をオンデマンドにて配信いたします。

期 間　2020年６月30日（火）～ 2020年７月29日（水）

視聴希望の株主さまは、以下のURLにアクセスください。

日本ガイシ株式会社/IR情報/株主総会
https://www.ngk.co.jp/ir/meeting/

または、サーチエンジンにて以下の
検索を行ってください。

日本ガイシ　株主総会　検索

スマートフォンから以下のQRコードを
読み取る方法でもアクセスできます。

株主総会参考書類

第１号議案　剰余金の処分の件

当期の期末配当につきましては、企業体質の強化と今後の事業展開ならびに収益の状況等を勘案し、次のとおりといたしたいと存じます。

期末配当に関する事項

1	**配当財産の種類** 金銭
2	**株主に対する配当財産の割当てに関する事項およびその総額** 当社普通株式１株につき金25円　総額7,913,598,400円
3	**剰余金の配当が効力を生ずる日** 2020年６月30日（火曜日）

第２号議案　取締役13名選任の件

取締役全員12名は、本総会終結の時をもって任期満了となります。つきましては、経営体制の強化を図るため、1名増員し取締役13名の選任をお願いいたしたいと存じます。

取締役候補者は次のとおりであります。

候補者番号	候補者氏名		現在の当社における地位、担当	取締役会への出席状況
1	再任	大島（おおしま）　卓（たく）	代表取締役社長	100% (14回/14回)
2	再任	蟹江（かにえ）　浩嗣（ひろし）	代表取締役副社長	100% (14回/14回)
3	再任	丹羽（にわ）　智明（ちあき）	取締役専務執行役員	100% (14回/14回)
4	再任	坂部（さかべ）　進（すすむ）	取締役専務執行役員	100% (14回/14回)
5	再任	岩崎（いわさき）　良平（りょうへい）	取締役専務執行役員	100% (14回/14回)
6	再任	石川（いしかわ）　修平（しゅうへい）	取締役専務執行役員	100% (14回/14回)
7	再任	佐治（さじ）　信光（のぶみつ）	取締役専務執行役員	100% (14回/14回)
8	再任	松田（まつだ）　敦（あつし）	取締役常務執行役員	100% (14回/14回)
9	新任	小林（こばやし）　茂（しげる）	常務執行役員	－
10	新任	七瀧（ななたき）　努（つとむ）	常務執行役員	－
11	再任	蒲野（かまの）　宏之（ひろゆき） 社外 独立	社外取締役	100% (14回/14回)
12	再任	浜田（はまだ）　恵美子（えみこ） 社外 独立	社外取締役	100% (14回/14回)
13	再任	古川（ふるかわ）　一夫（かずお） 社外 独立	社外取締役	100% (11回/11回)

（注）古川一夫氏の取締役会への出席状況は、2019年６月21日の就任以降に開催された取締役会を対象としております。

候補者番号 1



所有する当社の株式の数
10,000株

取締役会への出席状況
100%（14回/14回）

大島（おおしま） 卓（たく） 1956年7月14日生

再 任

略歴、地位および担当ならびに重要な兼職の状況

1980年 3 月 当社入社
2007年 6 月 当社執行役員
2011年 6 月 当社常務執行役員
2014年 6 月 当社代表取締役社長（現任）

取締役候補者とした理由

大島卓氏は、当社入社後は生産技術部門に所属し、海外子会社の製造ライン立ち上げを経験しました。また電力貯蔵用ＮＡＳ®電池（ナトリウム／硫黄電池）の開発、量産に当初から携わり、世界初の大規模容量の蓄電池事業部門の長として設計、製造、市場開拓などに取り組みました。2014年より代表取締役社長を務め、当社における豊富な業務経験と経営全般に関する知見を有していることから、引き続き取締役候補者といたしました。

候補者番号 **2**



所有する当社の株式の数
10,000株

取締役会への出席状況
100%（14回/14回）

蟹江（かにえ） 浩嗣（ひろし） 1957年7月9日生

再任

略歴、地位および担当ならびに重要な兼職の状況

1981年 3 月 当社入社
2010年 6 月 当社執行役員
2012年 6 月 当社常務執行役員
2014年 6 月 当社取締役常務執行役員
2015年 6 月 当社取締役専務執行役員
2018年 6 月 当社代表取締役副社長（現任）

（担当） 経営企画室・新事業企画部・秘書室・
コーポレートコミュニケーション部・人材統括部（旧人事部）・
総務部所管、エネルギーインフラ事業本部（旧電力事業本部）管掌、
グループ会社統括、ＨＲ委員長、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

取締役候補者とした理由

蟹江浩嗣氏は、産業プロセス事業部門、本社部門秘書室長、セラミックス事業本部長など事業運営および部門管理に関わる多様な実務上の経験を有しております。現在は人材統括部、経営企画室、新事業企画部などの本社部門を所管し、2018年から代表取締役副社長を務めるなど、当社における豊富な業務経験と事業運営に関する知見を有していることから、引き続き取締役候補者といたしました。

候補者番号 3



所有する当社の株式の数
6,000 株

取締役会への出席状況
100%（14回/14回）

丹羽（にわ） 智明（ちあき） 1960年２月16日生

再 任

略歴、地位および担当ならびに重要な兼職の状況

1984年 3 月 当社入社
2013年 6 月 当社執行役員
2015年 6 月 当社取締役執行役員
2016年 6 月 当社取締役常務執行役員
2018年 6 月 当社取締役専務執行役員（現任）

（担当） 研究開発本部・製造技術本部管掌、品質経営統括部・環境経営統括部・安全衛生統括部・情報システム部所管、品質委員長、環境委員長、安全衛生委員長

取締役候補者とした理由

丹羽智明氏は、エンジニアリング事業部門（現在は別会社として分離独立）および産業プロセス事業部門でのプラント技術部門を長く経験し、現在は取締役専務執行役員として品質、環境、安全衛生部門などの本社部門を所管するとともに、研究開発本部および製造技術本部を管掌して当社グループのものづくりを主導する役割を果たしております。当社における豊富な業務経験とプロジェクトマネジメントおよび製造技術に関する知見を有していることから、引き続き取締役候補者といたしました。

候補者番号 **4**



所有する当社の株式の数
12,000株

取締役会への出席状況
100%（14回/14回）

坂部（さかべ） 進（すすむ） 1958年８月15日生

再 任

略歴、地位および担当ならびに重要な兼職の状況

1981年 3 月 当社入社
2007年 6 月 当社執行役員
2010年 6 月 当社取締役執行役員
2011年 6 月 当社取締役常務執行役員
2015年 6 月 当社取締役専務執行役員（現任）

（担当） 財務部・資材部所管、東京本部長
（重要な兼職の状況） メタウォーター株式会社社外取締役

取締役候補者とした理由

坂部進氏は、当社入社後は財務部門を中心に業務経験を積み、事業部門の企画部長および財務部長のほか、国内および北米子会社の経営を経験いたしました。現在は取締役専務執行役員として、資本政策の立案や購買・物流部門の戦略策定に注力するなど、当社における豊富な業務経験と知見を有していることから、引き続き取締役候補者といたしました。

候補者番号 5



所有する当社の株式の数
10,000株

取締役会への出席状況
100%（14回/14回）

岩崎（いわさき） 良平（りょうへい） 1960年1月30日生

再任

略歴、地位および担当ならびに重要な兼職の状況

1982年 3 月 当社入社
2008年 6 月 当社執行役員
2009年 6 月 当社取締役執行役員
2012年 6 月 当社取締役常務執行役員
2016年 6 月 当社取締役専務執行役員（現任）

（担当） 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

取締役候補者とした理由

岩崎良平氏は、セラミックス事業部門の営業を経て、海外子会社社長、経営企画室長、エレクトロニクス事業本部長を歴任し、また本社部門を所管するなど、事業運営に関わる多様な実務上の経験を有し、現在は取締役専務執行役員プロセステクノロジー事業本部長として同本部の運営を主導しております。当社における豊富な業務経験と事業運営に関する知見を有していることから、引き続き取締役候補者といたしました。

候補者番号 6



所有する当社の株式の数
11,000株

取締役会への出席状況
100%（14回/14回）

石川（いしかわ） 修平（しゅうへい） 1959年12月10日生

再任

略歴、地位および担当ならびに重要な兼職の状況

1984年 3 月 当社入社
2010年 6 月 当社執行役員
2014年 6 月 当社常務執行役員
2015年 6 月 当社取締役常務執行役員
2019年 6 月 当社取締役専務執行役員（現任）

（担当） エレクトロニクス事業本部長
（重要な兼職の状況） NGKエレクトロデバイス株式会社取締役会長
エヌジーケイ・セラミックデバイス株式会社取締役会長

取締役候補者とした理由

石川修平氏は、当社入社以来、金属事業部門の技術、開発に携わり、同部門における生産技術、新製品開発に関する知識を有しております。同部門の事業部長を経て、現在は取締役専務執行役員エレクトロニクス事業本部長として同本部の運営を主導しております。当社における豊富な業務経験と同本部における知見および人脈を有していることから、引き続き取締役候補者といたしました。

候補者番号 7

佐治（さじ） 信光（のぶみつ） 1958年7月3日生

再任



所有する当社の株式の数
5,000株

取締役会への出席状況
100%（14回/14回）

略歴、地位および担当ならびに重要な兼職の状況

1984年 3 月 当社入社
2013年 6 月 当社執行役員
2014年 6 月 当社取締役執行役員
2015年 6 月 当社取締役常務執行役員
2019年 6 月 当社取締役専務執行役員（現任）

（担当） コンプライアンス全社統括責任者、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、
コンプライアンス委員長（旧CSR委員長）、内部統制委員長、
競争法全社統括責任者、Data Protection Officer

取締役候補者とした理由

佐治信光氏は、エネルギーインフラ事業部門の営業、財務部門、海外子会社、社外団体出向など多様な業務を経験した後、複数の事業部門の企画部長を経て法務部長に就任しました。現在は取締役専務執行役員として法務、コンプライアンス関連部門を所管し当社の法令遵守を主導する立場にあるなど、当社における豊富な業務経験と法務分野における国際的な知見を有していることから、引き続き取締役候補者といたしました。

候補者番号 8



所有する当社の株式の数
5,000株

取締役会への出席状況
100%（14回/14回）

松田（まつだ） 敦（あつし） 1960年９月11日生

再 任

略歴、地位および担当ならびに重要な兼職の状況

1985年 3 月 当社入社
2012年 6 月 当社執行役員
2017年 6 月 当社常務執行役員
2018年 6 月 当社取締役常務執行役員（現任）

（担当） セラミックス事業本部長、同本部営業統括部長、名古屋事業所長
（重要な兼職の状況） NGK（蘇州）環保陶瓷有限公司董事長
NGK CERAMICS EUROPE S.A.取締役会長

取締役候補者とした理由

松田敦氏は、当社入社以来、産業プロセス事業部門、セラミックス事業部門の営業に携わり、また海外子会社の経営経験を有しております。セラミックス事業本部営業統括部長を経て、現在は取締役常務執行役員セラミックス事業本部長として同本部の運営を主導しており、当社における豊富な業務経験と事業運営に関する知見を有していることから、引き続き取締役候補者といたしました。

候補者番号 9



所有する当社の株式の数
4,126株

小林（こばやし） 茂（しげる） 1961年3月23日生

新 任

略歴、地位および担当ならびに重要な兼職の状況

1983年 3 月	当社入社
2007年 4 月	当社電力事業本部（現エネルギーインフラ事業本部）営業統括部 ＮＡＳ営業部長
2016年 6 月	当社執行役員
2018年 6 月	当社常務執行役員（現任）

（担当） エネルギーインフラ事業本部長、小牧事業所長

取締役候補者とした理由

小林茂氏は、エネルギーインフラ事業部門の海外営業を経て、海外子会社社長、セラミックス事業部門の海外営業部長などの役職を歴任しました。現在は常務執行役員エネルギーインフラ事業本部長として同本部の運営を主導しております。当社における豊富な業務経験と同本部における知見および人脈を有していることから、取締役候補者といたしました。

候補者番号 10



所有する当社の株式の数
3,000株

七瀧（ななたき） 努（つとむ） 1961年8月11日生

新 任

略歴、地位および担当ならびに重要な兼職の状況

1986年 3 月 当社入社
2012年 4 月 当社研究開発本部　機能材料プロジェクトリーダー
2016年 6 月 当社執行役員
2019年 6 月 当社常務執行役員（現任）

（担当）研究開発本部長、開発委員長

取締役候補者とした理由

七瀧努氏は当社入社後、複数の事業部門における製品開発に加え、研究開発部門でセラミックスの基礎研究や応用技術の開発に携わるなど多様な経験を有し、現在は常務執行役員研究開発本部長として同本部の運営を主導しております。当社における豊富な業務経験と研究開発分野における知見を有していることから、取締役候補者といたしました。

候補者番号 11



所有する当社の株式の数
1,000株

取締役会への出席状況
100%（14回/14回）

蒲野（かまの） 宏之（ひろゆき） 1945年7月21日生

再任　社外　独立

略歴、地位および担当ならびに重要な兼職の状況

1971年 4 月	外務省入省
1979年 4 月	最高裁判所司法研修所
1981年 4 月	弁護士登録
1988年10月	蒲野綜合法律事務所代表弁護士（現任）
2007年 6 月	株式会社小松製作所社外監査役
2007年 7 月	住友生命保険相互会社社外取締役
2009年 4 月	東京弁護士会副会長
2011年 6 月	当社取締役（現任）
2015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）

（重要な兼職の状況） 蒲野綜合法律事務所代表弁護士
ハウス食品グループ本社株式会社社外監査役

社外取締役候補者とした理由

蒲野宏之氏は、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等、法曹界において豊富な経験と実績を有しております。その専門性および豊富な経験に加え、幅広い見識を活かし、現に当社の社外取締役として当社グループ理念の浸透やコンプライアンス体制の強化、事業判断の根拠の明確化等について意見を述べる等、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、引き続き社外取締役候補者といたしました。

候補者番号 12

浜田 恵美子（はまだ えみこ） 1958年11月23日生

再任　社外　独立



所有する当社の株式の数
5,000株

取締役会への出席状況
100%（14回/14回）

略歴、地位および担当ならびに重要な兼職の状況

1984年 4 月	太陽誘電株式会社入社
2001年12月	同社技術グループ技術品証統括Ｒ技術部長
2003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
2008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
2011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
2012年 4 月	同大学コミュニティ創成教育研究センター教授
2015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）
2016年 7 月	国立大学法人名古屋工業大学非常勤講師（現任）
2016年 8 月	国立大学法人名古屋大学客員教授
2017年 6 月	当社取締役（現任）
2019年 6 月	太陽誘電株式会社社外取締役（現任）

（重要な兼職の状況） 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
国立大学法人名古屋工業大学非常勤講師
太陽誘電株式会社社外取締役

社外取締役候補者とした理由

浜田恵美子氏は、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等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活かし、現に当社の社外取締役として技術力の強化や品質管理のあり方等について意見を述べる等、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、引き続き社外取締役候補者といたしました。

候補者番号 13



所有する当社の株式の数
5,000株

取締役会への出席状況
100%（11回/11回）

（注）2019年６月21日の就任以降に開催された取締役会を対象としております。

古川（ふるかわ） 一夫（かずお） 1946年11月３日生

再任　社外　独立

略歴、地位および担当ならびに重要な兼職の状況

1971年 4 月	株式会社日立製作所入社
2005年 4 月	同社代表執行役 執行役副社長 情報・通信グループ長＆ＣＥＯ兼輸出管理本部長
2006年 4 月	同社代表執行役 執行役社長
2006年 6 月	同社取締役 代表執行役 執行役社長
2007年 5 月	社団法人日本経済団体連合会（現一般社団法人日本経済団体連合会）副会長
2009年 4 月	株式会社日立製作所取締役 代表執行役 執行役副会長
2009年 6 月	同社特別顧問
2011年 6 月	一般社団法人情報処理学会会長
2011年10月	独立行政法人新エネルギー・産業技術総合開発機構（現国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構）理事長
2019年 6 月	当社取締役（現任）
2019年 8 月	株式会社パソナグループ社外取締役（監査等委員）（現任）

（重要な兼職の状況）株式会社パソナグループ社外取締役（監査等委員）

社外取締役候補者とした理由

古川一夫氏は、株式会社日立製作所において、情報・通信グループ長＆ＣＥＯ等の要職を経て同社取締役代表執行役執行役社長を務め、また国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構において理事長を務めるなど、情報通信をはじめとする技術分野の知見と大規模組織運営の経験を有しております。これらの知見と経験を活かし、現に当社の社外取締役として事業活動全般について幅広く意見を述べる等、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、引き続き社外取締役候補者といたしました。

（注）１．各取締役候補者と当社との間に特別の利害関係はありません。
２．社外取締役候補者に関する事項は、次のとおりであります。
(1) 蒲野宏之氏、浜田恵美子氏および古川一夫氏は、会社法施行規則第２条第３項第７号の社外取締役候補者です。当社は、株式会社東京証券取引所および株式会社名古屋証券取引所に対して、蒲野宏之氏、浜田恵美子氏および古川一夫氏を独立役員とする独立役員届出書を提出しております。また、本総会において蒲野宏之氏、浜田恵美子氏および古川一夫氏の選任が承認された場合には、当社は、株式会社東京証券取引所および株式会社名古屋証券取引所に対して、蒲野宏之氏、浜田恵美子氏および古川一夫氏を独立役員とする独立役員届出書を提出する予定です。
(2) 蒲野宏之氏および浜田恵美子氏は、社外取締役又は社外監査役となること以外の方法で会社の経営に関与したことはありませんが、上記の各候補者欄に記載の、社外取締役候補者とした理由により、社外取締役としての職務を適切に遂行できると判断いたしました。
(3) 蒲野宏之氏は、現に当社の社外取締役であり、同氏の当社社外取締役就任期間は、本総会終結の時をもって９年となります。浜田恵美子氏は、現に当社の社外取締役であり、同氏の当社社外取締役就任期間は、本総会終結の時をもって３年となります。古川一夫氏は、現に当社の社外取締役であり、同氏の当社社外取締役就任期間は、本総会終結の時をもって１年となります。
(4) 責任限定契約の内容の概要
当社は現在、蒲野宏之氏、浜田恵美子氏および古川一夫氏との間で、会社法第423条第１項の責任について、その職務を行うにつき善意でありかつ重大な過失がなかったときは、会社法第425条第１項に定める最低責任限度額を限度として損害賠償責任を負担するものとする旨の責任限定契約を締結しております。各氏の再任が承認された場合、当社は各氏との間の責任限定契約を継続する予定であります。

(5) 社外取締役候補者の兼職先と当社との関係は以下のとおりです。

社外取締役候補者	兼　職　先	当社からみた当該兼職先との関係	当連結会計年度における取引の規模
蒲　野　宏　之	蒲野綜合法律事務所	なし	－
	ハウス食品グループ本社株式会社	なし	－
浜　田　恵美子	太陽誘電株式会社	セラミックス製品等の販売	当社連結売上高の0.1％未満
			当該兼職先の2020年3月期連結営業費用(見込み)の0.1％未満
	国立大学法人名古屋工業大学	研究費等の支払い	当社連結営業費用の0.1％未満
			当該兼職先の2019年3月期経常収益の1％未満
	国立研究開発法人科学技術振興機構	なし	－
	国立大学法人名古屋大学	電子工業用製品等の販売	当社連結売上高の0.1％未満
			当該兼職先の2019年3月期経常費用の0.1％未満
		研究費等の支払い	当社連結営業費用の0.1％未満
			当該兼職先の2019年3月期経常収益の0.1％未満
古　川　一　夫	株式会社日立製作所	セラミックス製品等の販売	当社連結売上高の0.1％未満
			当該兼職先の2020年3月期連結営業費用(見込み)の0.1％未満
		備品購入代金等の支払い	当社連結営業費用の1％未満
			当該兼職先の2020年3月期連結売上収益(見込み)の0.1％未満
	国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構	当該兼職先からの委託事業、補助・助成事業の研究費の受領	当社連結売上高の0.1％未満
			当該兼職先の2019年3月期経常費用の0.1％未満
		設備購入代金等の支払い	当社連結営業費用の0.1％未満
			当該兼職先の2019年3月期経常収益の0.1％未満
	株式会社パソナグループ	なし	－
	株式会社パソナ(※株式会社パソナグループの完全子会社)	人材派遣料等の支払い	当社連結営業費用の0.1％未満
			株式会社パソナグループの2019年5月期連結売上高の0.1％未満

(6) 浜田恵美子氏の戸籍上の氏名は、加藤恵美子であります。

（ご参考）

独立社外取締役の独立性判断基準

当社は、会社法上の社外取締役及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及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、当該団体の連結総売上高の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。

役員候補者の指名および経営陣幹部の選解任に関する方針と手続

（指名および選解任の方針）
当社グループは、セラミックス等の素材およ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を主たる事業としております。その経営陣幹部である代表取締役及び役付取締役、業務執行を担う取締役および執行役員は、当社グループの各事業分野の事業内容や製造技術、研究開発に精通した個別の知見、また財務、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。そのため取締役および常勤監査役候補者の指名に際しては、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、または財務、法務、労務などの知識の有無を重視しております。社外取締役および社外監査役については、法律知識や企業財務などにおける高度な専門性や、国際情勢、社会経済動向、技術動向、企業経営に関する見識等を持つ者から候補者を指名しております。取締役の総数は定款により15名以内としております。
代表取締役および役付取締役の選定に当たっては、当社グループの課題に対する洞察と対策を設定する能力、および当社グループのあるべき姿を示して組織を動かすリーダーシップを有することを重視しております。他方、法令、定款その他当社グループ規程等への重大な違反や、職務執行に著しい支障が生じるなど、指名・報酬諮問委員会が解職を妥当と判断し取締役会の決議を得た場合には、これを解職いたします。
本方針については、社外役員が過半数を構成する指名・報酬諮問委員会において審議し、その決議内容を取締役会に答申しております。
（指名および選解任の手続）
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監査役会の同意を取得いたします。加えて、社外役員が過半数を構成する指名・報酬諮問委員会において各取締役および監査役候補者の指名、代表取締役および役付取締役の選定、解職について審議を行い、その決議内容を取締役会に答申することで、指名および選解任の手続における公正性、透明性、適時性の確保に努めております。取締役会では、同委員会の答申を十分に斟酌した上で、取締役および監査役候補者を指名、株主総会の目的事項（議案）として決議いたします。株主総会で取締役が選任された後は、同委員会の答申を踏まえて取締役会が代表取締役および役付取締役を選定いたします。

以　上

【添付書類】 **事業報告** （自　2019年４月１日 至　2020年３月31日）

１．企業集団の現況に関する事項

（1）事業の経過及びその成果

当連結会計年度における日本経済は、雇用や所得環境の改善による緩やかな成長から、新型コロナウイルス感染拡大を受けて第４四半期にはマイナス成長となりました。海外においても、良好な雇用環境と金融緩和に支えられて推移したものの、第４四半期には経済活動が抑制され、世界経済は急速に悪化しました。

このような状況のもと、当社グループの電力関連事業では、がいし・電力貯蔵用ＮＡＳ®電池（ナトリウム/硫黄電池）ともに出荷が低調に推移しました。セラミックス事業では、自動車生産と販売台数の減少を受けて、自動車関連製品の出荷が伸び悩みました。エレクトロニクス事業では、中国の携帯基地局投資の停滞を背景にセラミックパッケージの需要が減少しました。プロセステクノロジー事業では、半導体メーカーの設備投資抑制を背景に半導体製造装置用製品の物量が減少しました。これらの結果、当連結会計年度における売上高合計は、前期比4.6％減の4,419億56百万円となりました。

利益面では、上記の売上高の減少や減価償却費が増加した影響等により営業利益は前期比15.0％減の550億円、経常利益は同19.3％減の519億52百万円となりました。親会社株主に帰属する当期純利益については、新型コロナウイルスの影響を受けた自動車関連製品のタイ製造子会社や、パッケージ事業等で減損損失125億58百万円を計上したことなどから、前期比23.6％減の271億35百万円となりました。

連結業績

売上高	営業利益
4,419億56百万円	550億円
前期比 4.6％ ↘	前期比 15.0％ ↘
経常利益	**親会社株主に帰属する当期純利益**
519億52百万円	271億35百万円
前期比 19.3％ ↘	前期比 23.6％ ↘

事業別の業績は次のとおりであります。

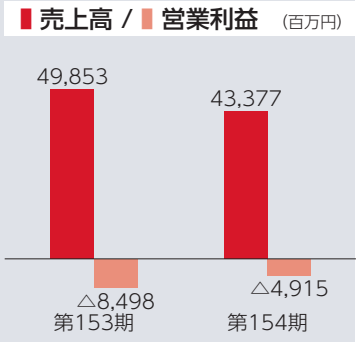
事業別の業績

電力関連事業

主要製品　●がいし・架線金具　●送電・変電・配電用機器
●電力貯蔵用NAS®電池（ナトリウム/硫黄電池）

当事業の売上高は、433億77百万円と前期に比して13.0％減少いたしました。
がいしは、国内電力会社の設備投資抑制が継続し出荷が低調に推移したことに加え、海外におきましても生産拠点の縮小により出荷が減少しました。ＮＡＳ®電池は、大口案件が無く出荷が減少しました。
利益面では、前期84億98百万円の営業損失から49億15百万円の営業損失に赤字が縮小しました。

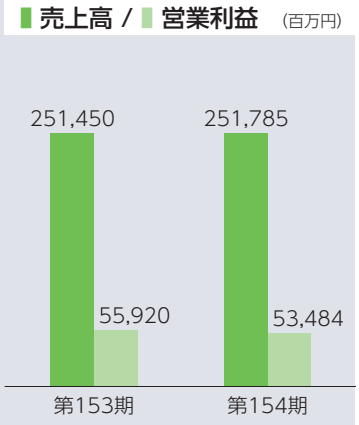
なお、「電力関連事業」は2020年４月１日付にて「エネルギーインフラ事業」へ改称しております。



セラミックス事業

主要製品　●自動車排ガス浄化用触媒担体
●PM除去フィルター　●センサー

当事業の売上高は、2,517億85百万円と前期に比して0.1％増加いたしました。
欧州・中国の排ガス規制強化に伴いガソリン乗用車用ＧＰＦ（ガソリン・パティキュレート・フィルター）の物量は増加したものの、自動車の生産・販売台数の減少や為替円高の影響により、売上高は前期並みとなりました。
営業利益は、減価償却費の増加等により前期比4.4％減の534億84百万円となりました。



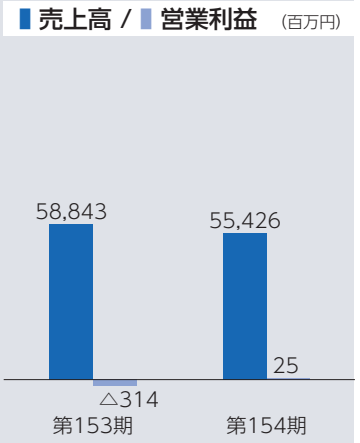
エレクトロニクス事業

主要製品　●電子工業用製品　●ベリリウム銅製品　●金型製品

当事業の売上高は、554億26百万円と前期に比して5.8％減少いたしました。

金属は、中国市場の市況悪化によりベリリウム銅製品の出荷が減少しました。電子部品は、ＳＡＷフィルター用複合ウエハーやハードディスクドライブ（ＨＤＤ）用圧電マイクロアクチュエーターの物量が増加した一方で、中国の携帯マクロ基地局投資の停滞等を背景にセラミックパッケージの物量が減少しました。また、連結子会社の双信電機株式会社におきましても、半導体及び工作機械市場の低迷により、売上高は前期に比して減収となりました。

利益面では、前期３億14百万円の営業損失から25百万円の営業利益となりました。



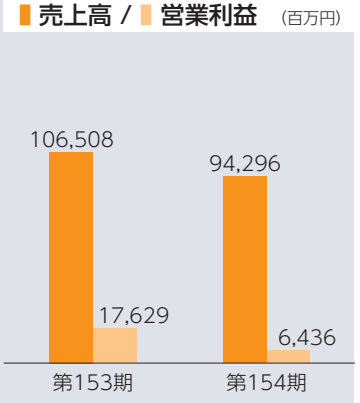
プロセステクノロジー事業

主要製品　●半導体製造装置用製品　●化学工業用耐蝕機器　●液・ガス用膜分離装置　●燃焼装置・耐火物　●放射性廃棄物処理装置

当事業の売上高は、942億96百万円と前期に比して11.5％減少いたしました。

半導体製造装置用製品は、半導体メーカーの設備投資抑制に伴う需要の落ち込みにより減収となりました。産業機器関連製品は、車載用リチウムイオン電池の正極材製造用焼成炉等の需要が減少し、減収となりました。

営業利益は、出荷物量の減少、減価償却費の増加などから前期比63.5％減の64億36百万円となりました。



(2) 資本政策の基本的な方針

当社グループは、自己資本利益率（ＲＯＥ）を主要な経営指標とし、これと関連性の高い投下資本利益率（ＲＯＩＣ）を社内管理指標に採用して、資本効率を重視した経営を推進しております。中長期の観点でＲＯＥ10％以上の水準を意識し、持続的な企業価値の向上に資するよう事業リスクの変化に適合した資本政策を展開します。株主・投資家との適切なコミュニケーションで資本コストの引き下げに努めるとともに、資本コストを上回る収益性確保に向けて事業計画の立案や設備投資の意思決定プロセスにＲＯＩＣを活用し、経営資源をコア事業の拡大・コストダウンや開発・新規事業に効率的に投入してまいります。また、配当性向及び株主資本配当率等を参照して積極的な株主還元に努めます。これらにより財務健全性との両立を図りつつ、ＲＯＥを構成する利益率、資本回転率、財務レバレッジを事業戦略と整合した健全な水準に維持することを目指します。

(3) 対処すべき課題

2020年の世界経済は、新型コロナウイルスの世界的流行に伴う経済活動の停滞によって深刻な景気後退に陥る可能性があります。一方、中長期の観点では、排ガス規制の強化やCO_2削減など社会・環境課題からの要請や、ＩｏＴ、ＡＩ、５Ｇ等の技術革新を背景とする事業では機会が拡大すると期待されます。

このような状況の下、当社グループは、足元の需要減に機動的に対応してマイナス影響を最小限に抑えつつ、エネルギー、エコロジー、エレクトロニクスのトリプルＥの事業領域において社会の期待を超える新製品を創出し、グローバルに成長し続ける企業を目指します。

その中で、2020年度は以下の施策に取り組んでまいります。

① 既存事業の収益力強化－新・ものづくり構造革新
② 新製品・新規事業の創出－Keep up 30
③ ＥＳＧとコンプライアンス意識の向上
④ 人権の尊重と従業員の多様性（ダイバーシティ）の推進
⑤ リスクの見直しと対策

① 既存事業の収益力強化－新・ものづくり構造革新

当社グループは、新・ものづくり構造革新として、技術先進性をベースにした製品価値の向上と革新製造プロセスによる生産性向上に取り組んでおります。主要な工場では総合設備効率（ＯＥＥ）を指標に総合的な生産性を計測し、新規設備投資についてもＲＯＩＣを意識して実施するなど、確実に成果につなげてまいります。

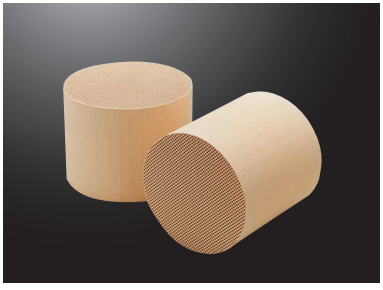
セラミックス事業については、足元では世界的な乗用車販売台数の減少に伴い自動車排ガス浄化用触媒担体（ハニセラム）を中心に生産調整を余儀なくされているものの、中長期では排ガス規制強化に伴い、乗用車向けのＧＰＦ（ガソリン・パティキュレート・フィルター）やトラック・オフロード車向けのＤＰＦ（ディーゼル・パティキュレート・フィルター）の物量増が期待されるほか、既存製品についても高付加価値品の比率が高まるなど、成長の機会があると考えています。こうした状況に対応し、最新鋭で高効率なグローバル生産体制の構築を進めるとともに、既存ラインのＯＥＥ改善や高難度品の生産性改善に取り組み、収益力向上を目指します。さらに新規の排ガス規制や自動車の電動化進展に対応した製品開発にも重点的に取り組み、事業の競争力強化と持続的な成長につなげてまいります。

プロセステクノロジー事業については、５Ｇの導入やＩｏＴの進展により半導体市場の成長が見込まれる中、2019年10月に稼働した半導体製造装置用製品の新工場（岐阜県多治見市）の一貫ラインを最大限に活用し、生産性改善と需要拡大への対応を両立します。また、次世代製品の開発・投入に取り組み、トップサプライヤーとして技術・性能面での顧客の高い要求に対応してまいります。産業プロセス事業では、需要の高まる原子力発電所向けの低レベル放射性廃棄物処理装置にも注力してまいります。

エレクトロニクス事業については、モバイル通信の高速化やデータセンターの投資拡大を背景に、当社の高性能ＳＡＷフィルター用複合ウエハーやＨＤＤ用圧電マイクロアクチュエーターの需要増を見込んでおり、増産対応を進めております。また、自動車の電動化に対応し、車載用パワーモジュール向けの絶縁回路基板の拡販に注力します。新製品及び新規用途の開発を推進し、研究、製造、営業が一体となって事業拡大を図ってまいります。

エネルギーインフラ事業（※）については、国内外で電力会社の設備投資抑制が継続する中、がいしは不採算製品の撤退、大幅な人員スリム化やコストダウンとともに製品価格の見直しを進め、早期黒字化を目指します。エナジーストレージ関連では、ＮＡＳ®電池の本格的な需要拡大に暫く時間を要すると見ており、ドイツの総合化学メーカーＢＡＳＦ社（本社：ルートヴィッヒスハーフェン）との提携による共同開発や販路拡大に努めるとともに、亜鉛二次電池（ＺＮＢ）の早期事業化を推進し、事業基盤の構築と将来の需要拡大に向けた足場固めを行ってまいります。

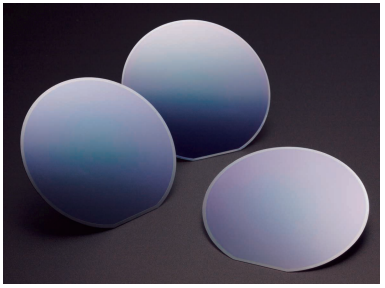
（※）2020年４月１日付の組織変更で電力関連事業を「エネルギーインフラ事業」に改称しました。既存の電力系統向けがいしやＮＡＳ®電池に、需要家向けのＺＮＢを加えることでラインナップの拡充を図り、電力系統・蓄電分野におけるインフラ事業を総合的に強化してまいります。



ガソリン・
パティキュレート・
フィルター



半導体製造装置用
セラミックス
(サセプター)



高性能
ＳＡＷフィルター用
複合ウエハー



NAS®電池

② 新製品・新規事業の創出－Keep up 30

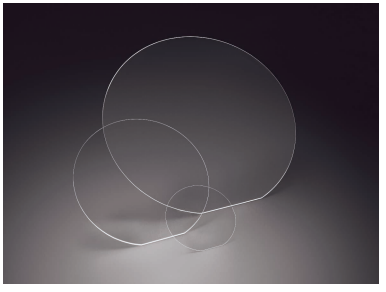
当社グループは、売上高に占める新製品比率30%以上を継続する「Keep up 30」を全社目標に掲げ、新製品・新規事業の創出による成長力確保を目指しております。2019年４月に事業化した小型・薄型で高容量なチップ型セラミックス二次電池「EnerCera®」シリーズは、ＩｏＴモジュールの本格普及の妨げとなる電源確保の課題を解決する蓄電デバイスとして高い評価を受けており、2019年10月の「ＣＥＡＴＥＣ　２０１９」においてデバイス＆テクノロジー部門のグランプリを受賞しました。また、亜鉛二次電池（ＺＮＢ）では、米国の第三者安全科学機関であるＵＬ（本社：イリノイ州ノースブルック）による「ＵＬ９５４０Ａ」規格に基づく試験を行い、熱暴走や発火が不発生である高い安全性能が実証された結果、蓄電池分野で世界初のＵＬ検証マークを取得しました。その他、全固体電池やＦＧａＮウエハーをはじめ有望な開発テーマに対しては重点的に資源を投じ、当社独自のセラミック技術を用いて次の新製品・事業化製品を創出してまいります。



EnerCera®（エナセラ）



亜鉛二次電池（ZNB）



FGaNウエハー

③ ＥＳＧとコンプライアンス意識の向上

当社グループは、海外20カ国に44のグループ会社を展開し、うち20社において製造を行っております。海外でのビジネスが拡大する中、経営の透明性と自律性を高めており、ＮＧＫグループで働く全員が公正な価値観や国際的な水準の判断基準にしたがって行動できるよう環境整備を進めます。経営レベルでは、2019年４月に「ＥＳＧ会議」を設け、Ｅ（環境）・Ｓ（社会）・Ｇ（企業統治）に関する重要な課題について幅広く議論を行っております。また、全グループ構成員が持続可能な社会の実現、人権尊重、コンプライアンスを実践できるよう、様々な対話の機会を設けて「ＮＧＫグループ企業行動指針」の周知徹底を図っております。

環境経営の観点からは、2016年度からスタートした第４期環境行動５カ年計画が2020年度で最終年度を迎えるにあたり、引き続き環境負荷低減に寄与する製品・サービスの開発・普及や環境負荷を低減する生産技術の開発・導入に注力し、目標達成を目指します。また、当社グループは2020年２月に気候関連財務情報開示タスクフォース（ＴＣＦＤ）の提言に賛同を表明いたしました。持続可能な社会の実現に当事者として取り組むとともに、関連する情報の開示とその充実に努めてまいります。

競争法及び海外腐敗行為防止法などの法令遵守については、継続的な経営トップのメッセージ発信、ハラスメント等の防止を目的にした国内外グループ会社の役員・従業員向けのコンプライアンス教育、国際的な水準に沿った競争法遵守プログラムの運用、「競争法遵守ハンドブック」の活用などにより徹底を図っております。

品質コンプライアンスについては、2018年に判明したがいし等製品の受渡検査に関する不整合の反省を踏まえ、引き続き経営トップによる品質活動や品質委員会の直接指導の実施など仕組みを強化するとともに、経営層及び従業員に対する品質教育の徹底など企業体質の改善に取り組みます。また、労働環境の安全面では、国内外グループ会社のリスクアセスメントの推進による重大災害リスクの特定と未然防止対策の強化に加え、グループ全体の現場マネジメント力の強化を図り、業務災害リスクの低減に取り組んでまいります。

コーポレートガバナンスについては、経営の透明性を確保し取締役会の監督・監視機能を強化するため、社外役員を過半数として構成する指名・報酬諮問委員会や、役員等が関与する不正及び法令違反等への対応を取り扱う社外役員を主要な構成員とする経営倫理委員会を設置し、取締役会への答申または報告、勧告等を行うこととしております。また、これらの不正・法令違反に歯止めをかける仕組みとして、従業員からの相談・報告を受けるヘルプライン制度とは別に経営倫理委員会に直結する内部通報制度「ホットライン」を設置し、近々基準化されるＩＳＯに準拠できるよう規定・運用を見直すなど、コンプライアンス体制を充実させております。

こうした取り組みを通じて、より一層グローバル経営を支えるコンプライアンス意識の向上、リスク低減、ガバナンス体制の強化・充実を図ってまいります。

④ 人権の尊重と従業員の多様性（ダイバーシティ）の推進

当社グループは、人権に関する国際的な規範を遵守するとともに、人種、国籍、性別などの従業員の多様性を尊重し、雇用の安定と機会均等を基本方針に多様な人材を登用しております。当社では、豊富な経験や高い専門性を持った従業員が安心して活躍できるように65歳定年制を導入済みです。2020年４月には、より人権を尊重した企業活動やグループ全体で対処すべき人事課題を横断的に議論する組織として「ＨＲ委員会」を設置するとともに、ダイバーシティ推進部を新設するなどグループ経営重視、個の尊重の観点から機能強化を図っております。

また、女性社員の活躍推進については、育休復職者研修、キャリアデザイン研修などを実施しているほか、育休からの早期復職支援制度や在宅勤務も導入し活用を推進しております。障がい者雇用については、グループ会社が特例子会社認定を取得し、雇用拡大に取り組んでおります。

⑤ リスクの見直しと対策

当社グループは、グローバルに事業が拡大する中、多様化する事業リスクの影響を最小限にとどめるため、リスクマネジメントの強化に取り組んでおります。2019年４月に設置した、前述の「ＥＳＧ会議」において、経営レベルの視点から重要と考えるリスクを事業環境、戦略、内部要因に分類し継続的に見直しを行っております。また、アンケートの実施や内部統制プロセスにおける特別リスクの評価などを通じてリスク分析を行い、各委員会や各担当部門が中心となって事案ごとにリスクの回避・予防に努めております。

足元の新型コロナウイルスの感染防止にあたっては、特別危機管理事案として位置づけ、ＢＣＰ（事業継続計画）対策本部が情報を集約し、従業員の安全確保を最優先に事業継続に向けた各種対策の検討を進めております。

当社グループは、こうした取り組みを通じて経営基盤の更なる強化に努め、持続的な成長と企業価値の向上を実現し、資本効率重視、株主重視の経営を継続してまいります。株主の皆様におかれましては、何卒倍旧のご指導、ご支援を賜りますようお願いいたします。

(4) 設備投資の状況

当連結会計年度において、グループ全体で939億97百万円の設備投資を実施しております。

電力関連事業では、がいしの設備更新を中心に12億45百万円の設備投資を実施しております。

セラミックス事業では、自動車用セラミックス製品の生産設備を中心に522億65百万円の設備投資を実施しております。

エレクトロニクス事業では、ＨＤＤ用圧電マイクロアクチュエーターやウエハー関連製品の生産設備などを中心に87億78百万円の設備投資を実施しております。

プロセステクノロジー事業では、半導体製造装置関連の生産設備などを中心に222億21百万円の設備投資を実施しております。

本社部門では、事務厚生施設や新規事業用設備などを中心に94億87百万円の設備投資を実施しております。

(5) 資金調達の状況

当連結会計年度において、設備資金に充当することを目的として、金融機関からの長期借入により345億58百万円を調達しました。

(6) 主要な借入先及び借入額 (2020年３月31日現在)

借　　入　　先	借　入　金　残　高
MUFG Bank (Europe) N.V.	49,408百万円
シンジケートローン　(注)	30,000百万円
明治安田生命保険相互会社	22,000百万円
第一生命保険株式会社	18,000百万円
MUFG Bank (China), Ltd.	17,945百万円
日本生命保険相互会社	15,000百万円
株式会社国際協力銀行	12,837百万円
株式会社大垣共立銀行	12,500百万円
Bank of Ayudhya PCL	10,708百万円
株式会社三菱ＵＦＪ銀行	6,500百万円
株式会社名古屋銀行	5,915百万円
株式会社愛知銀行	4,504百万円
株式会社百五銀行	2,500百万円

(注) シンジケートローンは、株式会社三菱ＵＦＪ銀行を幹事とする、複数の金融機関の協調融資によるものです。

(7) 財産及び損益の状況

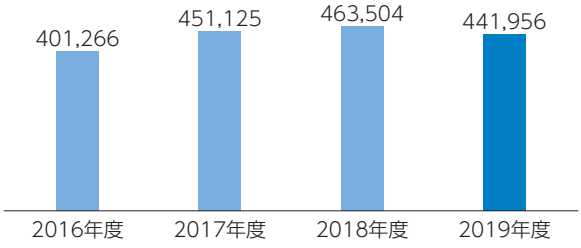
企業集団の財産及び損益の状況

区　　分		2016年度	2017年度	2018年度	2019年度 (当連結会計年度)
売上高	(百万円)	401,266	451,125	463,504	441,956
営業利益	(百万円)	63,212	70,026	64,705	55,000
経常利益	(百万円)	64,557	70,615	64,410	51,952
親会社株主に帰属する当期純利益	(百万円)	36,379	45,814	35,506	27,135
1株当たり当期純利益	(円)	112.71	142.42	110.35	84.73
総資産	(百万円)	759,434	826,243	863,636	833,085
純資産	(百万円)	427,593	472,863	489,245	469,118
(参考)					
連結子会社		58社	58社	57社	55社
持分法適用会社		2社	2社	2社	2社

(注) 1．当連結会計年度の状況につきましては、「1.企業集団の現況に関する事項」の「(1) 事業の経過及びその成果」に記載の通りであります。
2．「『税効果会計に係る会計基準』の一部改正」(企業会計基準第28号　2018年2月16日) を2018年度の期首から適用しており、2017年度に係る主要な経営指標等については、当該会計基準等を遡って適用した後の指標等となっております。

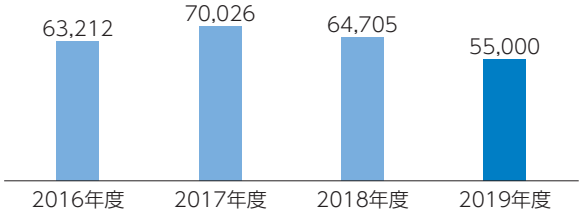
売上高

(百万円)



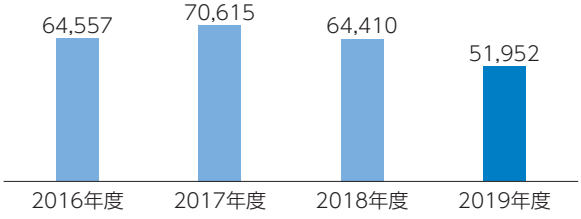
営業利益

(百万円)



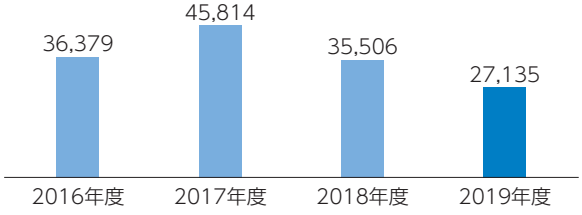
経常利益

(百万円)



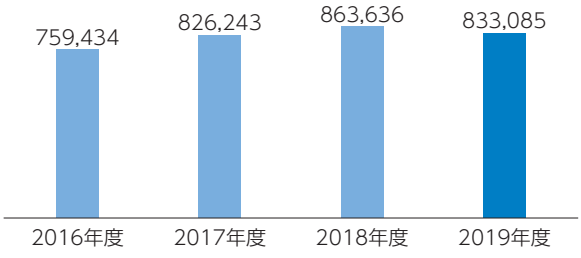
親会社株主に帰属する当期純利益

(百万円)



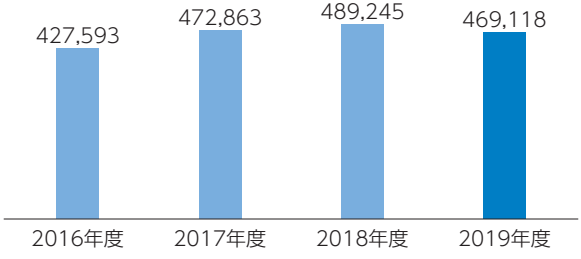
総資産

(百万円)



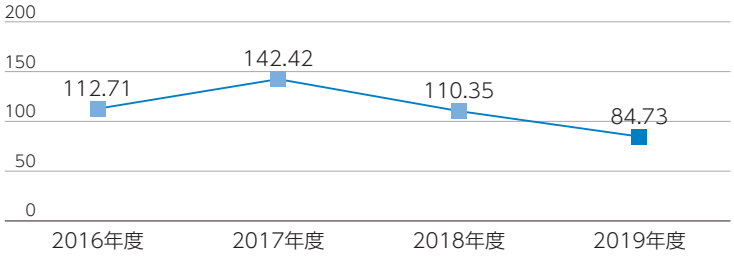
純資産

(百万円)



1株当たり当期純利益

(円)



(8) 重要な子会社の状況 (2020年３月31日現在)

① 重要な子会社の状況

会　社　名	資　本　金	議決権比率	主 要 な 事 業 内 容
NGK CERAMICS USA, INC.(米国)	1,500万米ドル	(注)1 100.0%	自動車排ガス浄化用触媒担体の製造
NGK CERAMICS EUROPE S.A.(ベルギー)	15,835万ユーロ	100.0%	自動車排ガス浄化用触媒担体の製造
NGK（蘇州）環保陶瓷有限公司(中国)	22,910万米ドル	(注)2 100.0%	自動車排ガス浄化用触媒担体、ディーゼル・パティキュレート・フィルター(ＤＰＦ)、ガソリン・パティキュレート・フィルター(ＧＰＦ)の製造及び販売
NGK CERAMICS POLSKA SP. Z O.O.(ポーランド)	24,000万ポーランドズロチ	(注)1 95.0%	自動車排ガス浄化用触媒担体、ディーゼル・パティキュレート・フィルター(ＤＰＦ)、ガソリン・パティキュレート・フィルター(ＧＰＦ)、センサーの製造
NGK CERAMICS MEXICO, S.DE R.L.DE C.V.(メキシコ)	140,000万メキシコペソ	95.0%	自動車排ガス浄化用触媒担体、ディーゼル・パティキュレート・フィルター(ＤＰＦ)の製造
NGK CERAMICS (THAILAND) CO., LTD.(タイ)	270,000万タイバーツ	(注)2 95.0%	自動車排ガス浄化用触媒担体の製造及び販売
双信電機株式会社(長野県佐久市)	3,806百万円	40.6%	電子工業用製品の製造及び販売
NGKエレクトロデバイス株式会社(山口県美祢市)	3,450百万円	100.0%	セラミックパッケージ、セラミック製電子工業用部品の製造及び販売
エヌジーケイ・セラミックデバイス株式会社(愛知県小牧市)	90百万円	100.0%	電子工業用製品、センサー、半導体製造装置用製品の製造

(注) 1．子会社による間接所有のものです。
2．間接所有による持分を含む比率です。

② 当事業年度末日における特定完全子会社の状況

該当事項はありません。

(9) 主要な事業内容 (2020年3月31日現在)

部　　門	主　要　製　品
電力関連事業	がいし・架線金具、送電・変電・配電用機器、がいし洗浄装置・防災装置、電力貯蔵用ＮＡＳ®電池（ナトリウム／硫黄電池）
セラミックス事業	自動車用セラミックス製品
エレクトロニクス事業	電子工業用製品、ベリリウム銅製品、金型製品
プロセステクノロジー事業	半導体製造装置用製品、化学工業用耐蝕機器、液・ガス用膜分離装置、燃焼装置・耐火物、放射性廃棄物処理装置

（10）主要な営業所及び工場 （2020年３月31日現在）

① 当社

当　社	本　社	愛知県名古屋市瑞穂区須田町２番56号
	営業拠点	東京本部、大阪支社、札幌営業所、仙台営業所、北陸営業所（富山市）、名古屋営業所、広島営業所、高松営業所、福岡営業所
	生産拠点	名古屋工場、知多工場（愛知県半田市）、小牧工場（愛知県小牧市・春日井市）、石川工場（石川県能美市）
	研究開発拠点	研究開発本部（名古屋市）他

② 子会社

(8)重要な子会社の状況をご参照ください。

（11）従業員の状況（2020年３月31日現在）

部門	従業員数（人）	
電力関連事業	1,373	(442)
セラミックス事業	11,277	(1,957)
エレクトロニクス事業	3,531	(322)
プロセステクノロジー事業	2,661	(463)
全社（共通）	1,158	(126)
合計	20,000	(3,310)

(注) １．従業員数は就業人員であり、臨時雇用者数は（ ）内に年間の平均人員を外数で記載しております。
２．当社の従業員数は、4,224人です。

2．当社の現況に関する事項

（1）株式の状況 （2020年３月31日現在）

① **発行可能株式総数** 735,030,000株

② **発行済株式の総数** 322,211,996株（自己株式5,668,060株を含む）

(注) 2020年３月13日付で実施した自己株式の消却により、発行済株式の総数は前期末と比べて5,348,200株減少しております。

③ **株主数** 39,457名

④ **大株主**

株主名	持株数	持株比率
	千株	%
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	42,287	13.35
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口）	30,746	9.71
明治安田生命保険相互会社	21,695	6.85
第一生命保険株式会社	21,457	6.77
株式会社三菱ＵＦＪ銀行	7,204	2.27
全国共済農業協同組合連合会	7,029	2.22
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口５）	4,965	1.56
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口７）	4,759	1.50
ジェーピー モルガン チェース バンク 385151	4,602	1.45
あいおいニッセイ同和損害保険株式会社	4,387	1.38

(注) １．当社は、自己株式5,668,060株を保有しておりますが、上記大株主から除いております。また、上記持株比率は、発行済株式の総数から自己株式数を控除した株数を基準として算出し、小数点第３位以下を切捨てとしております。

2．2019年５月14日付で公衆の縦覧に供されている大量保有報告書に係る変更報告書において、株式会社三菱ＵＦＪ銀行及び共同保有者３社が2019年５月７日現在で以下の株式を所有している旨が記載されているものの、当社として2020年３月31日時点における実質所有株式数の確認ができませんので、上記大株主の状況は、株主名簿上の所有株式数に基づき記載しております。
なお、その大量保有報告書に係る変更報告書の内容は以下のとおりであります。

氏名又は名称	保有株券等の数	株券等保有割合
	千株	%
株式会社三菱ＵＦＪ銀行	8,748	2.67
三菱ＵＦＪ信託銀行株式会社	15,738	4.80
三菱ＵＦＪ国際投信株式会社	4,298	1.31
エム・ユー投資顧問株式会社	615	0.19
計	29,399	8.98

3．2020年２月６日付で公衆の縦覧に供されている大量保有報告書に係る変更報告書において、三井住友トラスト・アセットマネジメント株式会社及び共同保有者１社が2020年１月31日現在で以下の株式を所有している旨が記載されているものの、当社として2020年３月31日時点における実質所有株式数の確認ができませんので、上記大株主の状況は、株主名簿上の所有株式数に基づき記載しております。
なお、その大量保有報告書に係る変更報告書の内容は以下のとおりであります。

氏名又は名称	保有株券等の数	株券等保有割合
	千株	%
三井住友トラスト・アセットマネジメント株式会社	9,656	2.95
日興アセットマネジメント株式会社	10,678	3.26
計	20,334	6.21

4．2020年３月18日付で公衆の縦覧に供されている大量保有報告書に係る変更報告書において、野村アセットマネジメント株式会社が2020年３月13日現在で以下の株式を所有している旨が記載されているものの、当社として2020年３月31日時点における実質所有株式数の確認ができませんので、上記大株主の状況は、株主名簿上の所有株式数に基づき記載しております。
なお、その大量保有報告書に係る変更報告書の内容は以下のとおりであります。

氏名又は名称	保有株券等の数	株券等保有割合
	千株	%
野村アセットマネジメント株式会社	25,940	8.05
計	25,940	8.05

(2) 会社役員の状況

① 取締役及び監査役の氏名等

(2020年３月31日現在)

地位	担当及び重要な兼職の状況	氏名
代表取締役社長		大島　卓
代表取締役副社長	社長補佐、研究開発本部長、開発委員長	武内幸久
代表取締役副社長	経営企画室・新事業企画部・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	蟹江浩嗣
取締役専務執行役員	財務部・資材部所管、東京本部長、 メタウォーター株式会社社外取締役	坂部　進
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	岩崎良平
取締役専務執行役員	製造技術本部長、 品質経営統括部・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	丹羽智明
取締役専務執行役員	エレクトロニクス事業本部長、 ＮＧＫエレクトロデバイス株式会社取締役会長、 エヌジーケイ・セラミックデバイス株式会社取締役会長	石川修平
取締役専務執行役員	コンプライアンス全社統括責任者、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	佐治信光
取締役常務執行役員	セラミックス事業本部長、同本部営業統括部長、名古屋事業所長、 NGK（蘇州）環保陶瓷有限公司董事長、 NGK CERAMICS EUROPE S.A.取締役会長	松田　敦
取締役	蒲野綜合法律事務所代表弁護士、 ハウス食品グループ本社株式会社社外監査役	蒲野宏之
取締役	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、 国立大学法人名古屋工業大学非常勤講師、 国立大学法人名古屋大学客員教授、太陽誘電株式会社社外取締役	浜田恵美子
取締役	株式会社パソナグループ社外取締役（監査等委員）	古川一夫
常勤監査役		杉山　謙
常勤監査役		島﨑　毅

地位	担当及び重要な兼職の状況	氏名
監査役	株式会社百十四銀行社外取締役（監査等委員）	伊藤純一
監査役	一般社団法人日本自動車連盟代表理事・副会長	坂口正芳

（注）1．当事業年度中の取締役及び監査役の異動
① 2019年６月21日付にて中村利雄氏は取締役を退任しました。
② 2019年６月21日付にて古川一夫氏は新たに取締役に選任され、就任しました。
③ 2019年６月21日付にて水野丈行氏、田中節夫氏は監査役を退任しました。
④ 2019年６月21日付にて島﨑毅氏、坂口正芳氏は新たに監査役に選任され、就任しました。

2．当事業年度中の取締役の地位の異動
2019年６月21日付にて石川修平氏、佐治信光氏の地位は、取締役常務執行役員から取締役専務執行役員に変更となりました。

3．重要な兼職の状況に係る異動
① 取締役浜田恵美子氏は、2019年６月27日付にて太陽誘電株式会社社外取締役に就任しました。また、同氏は、2020年３月31日まで国立大学法人名古屋大学客員教授を務めておりましたが、同日付にて退任しました。
② 取締役古川一夫氏は、2019年８月16日付にて株式会社パソナグループ社外取締役（監査等委員）に就任しました。
③ 監査役伊藤純一氏は、2019年６月27日まで株式会社ニコン顧問を務めておりましたが、同日付にて退任しました。
④ 監査役坂口正芳氏は、2019年６月20日まで日本生命保険相互会社特別顧問を務めておりましたが、同日付にて退任しました。また、同氏は、2019年６月21日付にて一般社団法人日本自動車連盟代表理事・副会長に就任しました。

4．取締役蒲野宏之氏、取締役浜田恵美子氏、取締役古川一夫氏は、会社法第２条第15号に定める社外取締役です。当社は、株式会社東京証券取引所、株式会社名古屋証券取引所に対して、蒲野宏之氏、浜田恵美子氏、古川一夫氏を独立役員とする独立役員届出書を提出しております。

5．取締役浜田恵美子氏の戸籍上の氏名は、加藤恵美子であります。

6．監査役伊藤純一氏、監査役坂口正芳氏は、会社法第２条第16号に定める社外監査役です。当社は、株式会社東京証券取引所、株式会社名古屋証券取引所に対して、伊藤純一氏、坂口正芳氏を独立役員とする独立役員届出書を提出しております。

7．監査役杉山謙氏、監査役島﨑毅氏は、長年当社の財務業務を担当しており、財務及び会計に関する相当程度の知見を有するものであります。

8．監査役伊藤純一氏は、長年にわたる金融機関等での業務経験を有しており、財務及び会計に関する相当程度の知見を有するものであります。

9．重要な兼職先である他の法人等と当社との関係
① 当社は、当事業年度中に国立大学法人名古屋工業大学に対し研究費等を支払っております。
② 当社は、当事業年度中に国立大学法人名古屋大学に対し電子工業用製品等を販売しております。また、当社は、当事業年度中に同大学に対し研究費等を支払っております。
③ 当社は、当事業年度中に太陽誘電株式会社に対しセラミックス製品等を販売しております。
④ 当社は、当事業年度中に株式会社パソナグループの完全子会社である株式会社パソナに対し人材派遣料等を支払っております。
⑤ 当社は、当事業年度中に株式会社ニコンに対しセラミックス製品等を販売しております。
⑥ 当社には、当事業年度末において日本生命保険相互会社からの借入れがあります。

10. 当社は執行役員制度を導入しております。取締役を兼務していない執行役員は以下の15名です。

(2020年３月31日現在)

地位	担当及び重要な兼職の状況	氏名
常務執行役員	電力事業本部長、小牧事業所長	小林　茂
常務執行役員	セラミックス事業本部センサ事業部長	倉知　寛
常務執行役員	プロセステクノロジー事業本部副本部長	手嶌孝弥
常務執行役員	プロセステクノロジー事業本部HPC事業部長	松田弘人
常務執行役員	人事部長、総務部担当	山田忠明
常務執行役員	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	七瀧　努
執行役員	ＮＧＫエレクトロデバイス株式会社代表取締役社長	山田智裕
執行役員	エレクトロニクス事業本部金属事業部長、知多事業所長	加藤　明
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	井上昌信
執行役員	NGK EUROPE GmbH取締役社長	加藤宏治
執行役員	製造技術本部製造技術統括部長	宮嶋　敦
執行役員	財務部長	神藤英明
執行役員	セラミックス事業本部製造統括部長、 NGK CERAMICS (THAILAND) CO., LTD.取締役社長	森　潤
執行役員	経営企画室長	篠原宏行
執行役員	エレクトロニクス事業本部ADC事業部長	大和田巌

② 当事業年度に係る取締役及び監査役の報酬等の額

区　　分	支 給 人 数	報 酬 等 の 額
取　　締　　役 （うち社外取締役）	13人 （4）	575百万円 (39)
監　　査　　役 （うち社外監査役）	6 （3）	85 (26)
計 （うち社外役員）	19 （7）	660 (66)

（注）1．上記報酬等の額には、取締役（社外取締役を除く）に対する株式報酬型ストックオプションとして割り当てた新株予約権に関する報酬44百万円及び取締役（社外取締役を除く）に対する役員賞与の支給見込額を含めております。
2．上記取締役の支給人数及び報酬等の額には、2019年６月21日に退任した社外取締役１名及び同人に対する報酬等の額を含んでおります。
3．上記監査役の支給人数及び報酬等の額には、2019年６月21日に退任した監査役（社外監査役ではありません）１名及び社外監査役１名並びに各人に対する報酬等の額を含んでおります。

③ 取締役及び監査役の報酬等の決定方針

イ．役員の報酬等の額又はその算定方法の決定方針の内容及び決定方法

当社における取締役（社外取締役を除く）及び執行役員の報酬は、（1）役職位に応じた固定年額報酬としての基本報酬、（2）毎年の業績に応じた業績連動賞与、及び（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をも株主と共有し、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等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。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。

役員報酬の決定に際しては、その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、取締役及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おります。取締役会では、同委員会の答申を十分に斟酌した上で取締役及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おります。各監査役の報酬等の額は監査役の協議により決定しております。

ロ．役員の報酬等の額又はその算定方法の決定方針及び決定方法に関与する委員会について

指名・報酬諮問委員会は、役員の人事及び報酬決定に係る公正性の確保及び透明性の向上を図ることを目的に設置したもので、社外役員を過半数として構成され、代表取締役社長が委員長を務めております。当委員会は、出席者の過半数を社外役員とした上で、出席した委員の過半数をもって決議を行います。当事業年度において当委員会は計２回開催され、うち１回において役員の報酬額等の決定方針、各役位における報酬額とその内訳、業績連動賞与の額の算出について審議しております。

ハ．役員の報酬等の額の決定権限を有する者について

取締役会は、指名・報酬諮問委員会の答申を受け、これを十分に斟酌した上で、役員の報酬の決定を代表取締役の協議に再一任いたします。代表取締役はその全員の協議によって、取締役会決議により一任された範囲内で、役職位に応じた基本報酬、業績連動賞与および株式関連報酬を決定する権限を有し、その氏名は以下のとおりです。

大島卓、武内幸久、蟹江浩嗣

ニ．固定報酬等と業績連動報酬の支給割合の決定に関する方針について

当社においては、短期的な業績に連動する賞与、及び中長期的な企業価値向上への意欲と士気を高め株価の上昇を目指した株式報酬型ストックオプションを、業績に連動して変動する報酬部分と認識しております。それらの変動報酬と固定年額報酬との比率については、当社の事業が産業や生活の社会的基盤に資する製品を多く取り扱っている素材型産業であること、また新製品や新事業の創出に際して材料技術や生産技術など自社が独自に開発した技術を重視し、その開発と新製品の上市及び収益への貢献には比較的長期間を要していることから、中長期の業績の安定及び向上を重視する観点に立ち、基本報酬、業績連動賞与及び株式報酬型ストックオプションの割合を設定しております。基本報酬を含めた報酬の合計額については、信頼できる外部調査機関のデータに基づき、企業規模による報酬水準などを勘案しつつ、役職位に応じた金額を設定しております。

ホ．業績連動報酬に係る指標、当該指標を選択した理由及び当該業績連動報酬の額の決定方法について

年次賞与である業績連動賞与については、短期的観点として、（1）期首及び期中に公表した売上高、営業利益、親会社株主に帰属する当期純利益（以下、純利益という）と決算数字との比較、（2）前期の売上高、営業利益、純利益と当期との比較、また、中期的観点として、（1）複数年度に跨る当社が設定した重要課題の各年度の達成度、（2）ＲＯＥの基準となる営業利益及び純利益、を指標としております（これらの指標は全て当社グループの連結業績に基づくものとします。以下同じ)。株主及び投資家の皆様にとって、当社が公表した業績目標を達成すること、加えて毎年度ごとに着実に成長を遂げることが重要であるとの観点から、期首及び期中公表の業績数値との比較、及び前期の業績数値との比較を重視しております。業績の中でも当社の実力を端的に示す数値として、売上高、営業利益、純利益、ＲＯＥを指標として採用しております。その算出については、以下の方法に則って決定しております。

・役職位ごとに算定の基準となる基準賞与額を設定。
・基準賞与額を、短期的観点の（1）期首及び期中に公表した売上高、営業利益、純利益と決算数字との比較、（2）前期の売上高、営業利益、純利益と当期との比較、及び中期的観点の（1）複数年度に跨る当社が設定した重要課題の各年度の達成度、（2）ＲＯＥの基準となる営業利益及び純利益、の各項目に配分。
・各項目の結果について0%から200%の範囲で評価し、各項目に配分した額を算出。
・配分した額を合計して業績連動賞与の額を算出。
・代表取締役以外の取締役については、個人業績について代表取締役の査定を加味して、業績連動賞与の額を算出。

・これらにより、業績連動賞与の実際の支払い額は基準額に対して0%から200%の範囲で変動いたします。業績連動賞与に係る当事業年度における主な指標の目標と実績は以下の通りです。

期首公表の業績数値：売上高 4,900億円、営業利益 700億円、純利益 470億円
期中公表の業績数値：売上高 4,500億円、営業利益 600億円、純利益 420億円
前期業績数値：売上高 4,635億円、営業利益 647億円、純利益 355億円
ＲＯＥ 7.6%
当期業績数値：売上高 4,419億円、営業利益 550億円、純利益 271億円
ＲＯＥ 5.8%

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職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おります。

ヘ．役員の報酬等に関する株主総会の決議及びその内容について

取締役の報酬等の額については、2007年６月及び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おります。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おります。なお、これらの決議に係る役員の員数としては、当社定款第20条及び第31条において、取締役の定員を15名以内、監査役の定員を５名以内と定めております。また、役員退職慰労金制度については、2005年６月開催の第139期定時株主総会終結の時をもって廃止しております。

④ 社外役員に関する事項

イ．社外役員の主な活動状況

区　分	氏　名	主な活動状況
社外取締役	蒲　野　宏　之	当事業年度開催の取締役会14回の全てに出席し、弁護士としての専門性及び豊富な経験に加え、幅広い見識を活かして、当社グループ理念の浸透やコンプライアンス体制の強化、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	当事業年度開催の取締役会14回の全てに出席し、事業開発に携わった経験及び研究開発に係る幅広い見識を活かして、技術力の強化や品質管理のあり方等について意見を述べております。
	古　川　一　夫	2019年６月21日の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11回の全てに出席し、情報通信をはじめとする技術分野の知見と大規模組織運営の経験を活かして、事業活動全般について幅広く意見を述べております。
社外監査役	伊　藤　純　一	当事業年度開催の取締役会14回の全て、監査役会14回の全てに出席し、株式会社三菱東京UFJ銀行（現株式会社三菱UFJ銀行）及び株式会社ニコンにおける経営者としての経験及び幅広い見識を活かして、中長期的な事業展開やリスク管理等について意見を述べております。
	坂　口　正　芳	2019年６月21日の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11回の全て、監査役会10回の全てに出席し、国政や警察行政における豊富な経験及び実績を活かして、国際情勢や国内外の規制のビジネスへの影響等について意見を述べております。

ロ．責任限定契約の内容の概要

当社は、2006年６月29日開催の第140期定時株主総会で定款を変更し、社外取締役及び社外監査役について、その期待される役割を十分に発揮することができるよう、責任限定契約に関する規定を設けております。

当該定款に基づき当社が社外取締役及び社外監査役の全員と締結している責任限定契約の内容の概要は次のとおりであります。

（社外取締役及び社外監査役の責任限定契約の概要）

社外取締役及び社外監査役は、本契約締結後、会社法第423条第１項の責任について、その職務を行うにつき善意でありかつ重大な過失がなかったときは、会社法第425条第１項に定める最低責任限度額を限度として損害賠償責任を負担するものとする。

社外取締役及び社外監査役は、本契約締結後も中立の立場から客観的にその職務を執行する。

(3) 会計監査人に関する事項

① 会計監査人の名称

有限責任監査法人トーマツ

② 当事業年度に係る会計監査人の報酬等の額

公認会計士法第２条第１項の業務の対価として当社が支払うべき報酬等の額	67百万円
当社及び当社子会社が支払うべき金銭その他の財産上の利益の合計額	197百万円

(注) 1．当社監査役会は、会計監査人から監査項目の内容と予定監査時間等の算定根拠について説明を受け、また、監査報酬の推移と増減理由も確認し、当事業年度の監査時間及び報酬額の妥当性を検討した結果、会計監査人の報酬等につき、会社法第399条第１項の同意をしております。
2．当社と会計監査人との間の監査契約におきましては、会社法に基づく監査と金融商品取引法に基づく監査の監査報酬の額を明確に区分しておらず、実質的にも区分できないため、上記の金額は合計額を記載しております。
3．当社の重要な子会社のうち、在外子会社につきましては当社の会計監査人以外の公認会計士または監査法人の監査を受けております。

③ 非監査業務の内容

当社及び当社子会社は、会計監査人に対し、公認会計士法第２条第１項の業務以外の業務（非監査業務）として、収益認識基準の適用に関する助言に係る対価等を支払っております。

④ 会計監査人の解任又は不再任の決定の方針

当社監査役会は、会計監査人が会社法第340条第１項各号に定める事由に該当すると判断した場合は、会計監査人を解任する方針です。また、会計監査人の職務の遂行に関する事項の整備状況などを勘案し、再任・不再任の決定を行う方針です。

3．コーポレートガバナンス体制について

(1) コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方

当社は、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の基本的な考え方としております。

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おります。

また、事業環境の変化に即応し、迅速かつ最適な意思決定及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おります。

更には、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おります。

当社は、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まいります。

(2) 取締役会の実効性評価

当社取締役会では、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会において報告するとともに、評価結果に基づく課題認識を踏まえて、取締役会の実効性向上のための具体的な取り組みを行っております。これらの取り組みを通じて、当社は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。なお、取締役会の実効性についての分析・評価の結果の概要は、当社ウェブサイトに掲載しております。

4．業務の適正を確保するための体制等

（1）当該体制等の整備についての取締役会決議の内容

当社は、委員会改組の反映等のため、2020年４月28日開催の取締役会において、業務の適正を確保するための体制等の整備について、次のとおり決議しております。

当社は、会社法及び会社法施行規則に基づき、以下の通り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その他当社の業務並びに当社及びその子会社から成る企業集団の業務の適正を確保するために必要なものとされる体制を構築する。

① 当社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

（イ） 取締役会は子会社を包含する企業行動指針（以下、「グループ企業行動指針」という。）を制定し、取締役が法令及び定款に基づき、且つ企業倫理に則りその職務を執行するための規範及び行動基準を定め、取締役はこれを遵守するものとする。

（ロ） 取締役会のほか社長以下の業務執行機関が、内部統制システムの構築及び運用にあたるものとする。内部監査の専門部署として業務監査部を設置し、各部門の業務執行状況の監査を行うほか、コンプライアンス委員会を設置し、内部統制システムの構築及び維持・向上を図るものとする。また、内部統制委員会を設置し、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及び報告」についての審議を行うものとする。

（ハ） コンプライアンス委員会は、各部門のコンプライアンス遵守の実務責任者から構成される事務局会を設置し、日常業務における法令・社内規則の遵守を図るとともに、法令・社内規則違反その他グループ企業行動指針の趣旨に反する事実を発見した場合における職制外の相談・報告ルートとして「ヘルプライン制度」を設置し、ヘルプライン制度運用規定に基づき運営する。

（二） 社外役員を主要な構成員とし、当社の役員等が関与する不正及び法令違反並びに競争法及び海外腐敗行為防止法への対応（以下、「本件事項」という。）を取扱う経営倫理委員会を設置する。本件事項に係る内部通報については、ヘルプライン制度とは別に設置する「ホットライン制度」を利用するものとする。ホットライン制度においては予め指定された外部の弁護士が内部通報を受理し、本委員会に直接報告するものとする。本件事項については本委員会が取締役会に直接報告する管理体制を構築し、コンプライアンス体制の維持・向上を図るものとする。

（ホ） 環境・社会・ガバナンスに関する重要な課題を検討する機関としてＥＳＧ会議を設置し、社長及び関係取締役等の間で情報共有・意見交換・方針議論を行うものとする。

（ヘ） 取締役は、上記コンプライアンス体制の実効性を日常的に点検し、その実効性に関する問題又は法令違反その他コンプライアンス上の問題を発見した場合は、取締役会及び監査役に報告し、対策を講じるものとする。

② 当社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

取締役の職務の執行に係る情報については、文書管理に関する規定等に基づき、適切且つ検索性の高い状態で保存・管理するものとし、取締役及び監査役はこれらの情報を常時閲覧できるものとする。

③ 当社の損失の危険の管理に関する規程その他の体制

（イ） 事業運営上のリスクについては、関係職制において日々のリスク管理を行うとともに、予算策定、設備投資及び研究開発等の実施決裁プロセス並びに戦略会議において、総合的にリスクの検討・分析を行い、これを回避・予防するものとする。

（ロ）　全社横断的なリスクに関しては、危機管理基本規定に基づき、日々のリスク管理を関係職制により行うとともに、重大なリスクに関しては、次に掲げる各委員会の活動により、各事項に関するリスクの発生を回避・予防するものとする。

(a) コンプライアンス委員会：法令・企業倫理に関する事項
(b) ＨＲ委員会：人権・人事施策に関する事項
(c) 安全衛生委員会：安全衛生に関する事項
(d) 中央防災対策本部：設備等関連事件・事故・災害に関する事項
(e) 品質委員会：製品等品質問題に関する事項
(f) 環境委員会：環境に関する事項
(g) ＢＣＰ対策本部：事業継続に関する事項
(h) 安全保障輸出管理／特定輸出・通関管理委員会：輸出管理等に関する事項
(i) 経営倫理委員会：上記①（二）に定める本件事項

著しく重大なリスクに関しては、経営企画室所管執行役員の判断で、社長の参加する対策会議を招集し、対応に当たるものとする。

④ 当社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

（イ）　取締役会の決定に基づく業務執行については、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する。社長の意思決定を助けるため、経営会議、戦略会議、ＥＳＧ会議、開発委員会、設備委員会、品質委員会、環境委員会、安全衛生委員会、コンプライアンス委員会、内部統制委員会、ＨＲ委員会を設置し、総合的に審議・調整を行うものとする。

（ロ）　取締役の日々の業務執行については、職務権限表・業務分掌規定・各種決裁手続規定によって、それぞれの責任者及びその責任並びに執行手続の詳細について定めることで権限委譲を行い、業務執行の効率化を図るものとする。

⑤ 当社の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

（イ） 取締役会は、グループ企業行動指針を制定し、使用人が法令及び定款に基づき、且つ企業倫理に則りその職務を執行するための規範及び行動基準を定めるとともに、コンプライアンス委員会による使用人に対するコンプライアンス教育の実施や「ヘルプライン制度」及び「ホットライン制度」の運用を通じて、コンプライアンス体制の整備を図るものとする。

（ロ） 使用人は、法令違反その他コンプライアンス上の問題を発見した場合には直ちに上司、関連部門の取締役又は社内担当部門に報告するものとする。

（ハ） 業務監査部は、各部門の業務執行状況について内部監査を実施し、適切な統制が行われる体制が構築・運営されることを確保するものとする。また、品質委員会・環境委員会・安全衛生委員会の事務局である各部署は、その専門分野に特化した形でグループ内の監査（以下、「専門監査」という。）を実施するものとする。専門監査は必要に応じコンプライアンス委員長の関与の下、これを実施する。

⑥ 当社及びその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

（イ） 子会社の取締役の職務の執行に係る事項の当社への報告に関する体制

(a) 子会社を所管する部門は、所管する子会社に対し、子会社運営上の動向・変化（経営体制、労務、コンプライアンス等）について、適宜、報告させるものとする。子会社から報告を受けた所管部門は、グループ会社統括事務局である経営企画室に報告するものとし、グループ会社統括執行役員への情報の一元化を図るとともに、関連する本社部門に報告するものとする。所管部門は、子会社においてコンプライアンス上の問題や事件・事故が発生した場合には、上記に加え、遅滞なくコンプライアンス委員長に報告するものとする。

(b) 当社による経営管理、経営指導内容が法令に違反し、又はコンプライアンス上問題があると子会社が認めた場合には、当社のコンプライアンス委員会に報告するものとする。

(ロ)　子会社の損失の危険の管理に関する規程その他の体制

当社は、子会社における重要な財産の処分及び譲受け、設備投資、資金借入れ、融資及び債務保証、営業債権の処分等について、その内容・規模に応じて当社の所管部門の決裁、経営会議審議の上での社長決裁又は取締役会決議による承認を得ることとする旨を「職務権限表」に定め、子会社の損失の危険を管理するものとする。

(ハ)　子会社の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

(a) 子会社を所管する部門はその指導の下、子会社に事業方針を策定させ、取締役会の決定に反映させる。取締役会の決定に基づく業務執行については、子会社の社長に、業務執行上の最高責任者として子会社の業務を統括させる。

(b) 子会社の取締役の日々の業務執行については、子会社において職務権限、業務分掌、決裁手続に係る規定を作成させ、これらの規定においてそれぞれの責任者及びその責任並びに執行手続の詳細について定めることで権限委譲を行わせ、業務執行の効率化を図らせる。

(ニ)　子会社の取締役及び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

当社及びその子会社に共通するグループ企業行動指針を定め、当社及びその子会社の取締役・使用人を一体として法令遵守意識の醸成を図るとともに、適正に業務を執行する体制を整備するものとする。また、子会社への監査役の派遣並びに当社の業務監査部による内部監査及び専門監査の実施等により、リスク管理体制及び法令遵守体制の維持を図るものとする。当社の「ヘルプライン制度」及び「ホットライン制度」については、子会社の役職員も利用可能とする。但し、上場子会社においては、独自のヘルプライン制度を備えるものとする。また、海外子会社においては、各々の国情・文化・社会風土等を勘案し、ヘルプライン又はこれを補完・代替する制度を整備するものとする。

⑦ 当社監査役がその職務を補助すべき使用人を置くことを求めた場合における当該使用人に関する事項

監査役がその職務を補助すべき使用人を置くことを求めた場合、代表取締役は監査役と協議の上、適切に対処するものとする。

⑧ 当該使用人の当社取締役からの独立性に関する事項

監査役の職務を補助すべき使用人を置いた場合、その人事異動・人事評価・懲戒処分は監査役会の同意を得て行うものとする。

⑨ 当社監査役の当該使用人に対する指示の実効性の確保に関する事項

監査役は必要に応じていつでも当該使用人に対し指示を行うことができ、当該使用人は当該指示を優先して職務を行うものとする。

⑩ 当社監査役への報告に関する体制

（イ） 当社の取締役及び使用人が当社監査役に報告をするための体制

(a) 取締役は、上記①に定める場合の他、当社に著しい損害を及ぼすおそれのある事項を発見した場合には、直ちに監査役に報告するものとする。

(b) 使用人は、上記⑤に定める場合の他、当社に著しい損害を及ぼすおそれのある事項を発見した場合には、直ちに上司、関連部門の取締役又は社内担当部門に報告するものとし、報告を受けた上司、関連部門の取締役又は社内担当部門は、直ちに監査役に報告するものとする。

(c) コンプライアンス体制の運用状況、「ヘルプライン制度」の運用状況、内部監査結果の他、監査役がその職務執行上報告を受ける必要があると判断した事項について、各担当部門は監査役に報告するものとする。

(ロ)　子会社の取締役、監査役及び使用人（以下、「役職員」という。）又はこれらの者から報告を受けた者が当社監査役に報告をするための体制

(a) 子会社の役職員又は上記⑥(イ)(a)の定めにより子会社から報告を受けた所管部門は、法令違反その他コンプライアンス上の問題又は当社に著しい損害を及ぼすおそれのある事項を発見した場合には、直ちに当社監査役に報告するものとする。

(b) 当社監査役は、定期的に子会社の監査役または監査担当者との連絡会を開催し、子会社の運営状況について報告させるものとする。

(c) 子会社の役職員も利用可能であるヘルプラインの運営事務局は、子会社の案件を含めたヘルプラインの運用実績について、当社監査役も出席するコンプライアンス委員会において報告を行う他、必要に応じて当社監査役に対し報告を行うものとする。

⑪ 上記⑩の報告をした者が当該報告をしたことを理由として不利な取扱いを受けないことを確保するための体制

当社監査役への報告を行った当社及びその子会社の役職員は、当該報告をしたことを理由として、解雇・降格・減給・配置転換等を含むいかなる不利益な取扱いも受けないものとする。

⑫ 当社監査役の職務の執行について生ずる費用の前払又は償還の手続その他の当該職務の執行について生ずる費用又は債務の処理に係る方針に関する事項

当社は、監査役の職務の執行に係る費用について、監査役会が策定した内容に基づく予算を措置するものとする。予算外の費用が生じる場合も、その前払又は償還に応じるものとする。

⑬ その他当社監査役の監査が実効的に行われることを確保するための体制

監査役はいつでも必要に応じて、取締役及び使用人に対して報告を求めることができるものとする。また、監査役は代表取締役、会計監査人とそれぞれ定期的に意見交換を実施するものとする。

(2) 当該体制等の運用状況の概要

① 業務の適正確保に係る重要な会議の開催状況

当事業年度において、取締役会は14回開催され、重要な業務執行の決定や当該決定に基づく業務執行の状況の報告がなされており、取締役の職務執行の適正を確保すべく、職務執行の監督がなされております。主に取締役会メンバーが参加する経営会議は21回開催され、グループ経営の観点を含め業務執行全般について社長の意思決定を助けるべく、総合的な審議を行っております。取締役に加え各議題に係る業務執行者が参加する戦略会議は14回開催され、経営上の重要な課題等について問題点の抽出や解決方策の検討等を行っております。ＣＳＲ委員会(注)は３回開催され、法令・倫理の遵守や情報セキュリティ管理に係る活動の報告、審議を行っております。コンプライアンス専門分科会(注)は４回開催され、ヘルプライン及びコンプライアンス教育の運営に関する報告、審議を行っております。内部統制委員会は３回開催され、「財務報告に係る内部統制の評価及び報告」に関する審議を行っております。ＣＳＲ委員会・コンプライアンス専門分科会・内部統制委員会においては、監査役がオブザーバーとして参加し、これらの会議における報告、審議に係る情報を入手しております。経営倫理委員会は５回開催され、役員等の不正・法令違反の防止、競争法・海外腐敗行為防止法への対応、ホットラインの運営に関する報告、審議を行っております。特に、競争法遵守については、取締役会が遵守プログラムを策定し、競争法全社統括責任者が経営倫理委員会による監督の下で当該プログラムを実施し、その運用状況を取締役会に報告する体制を構築しております。また、品質コンプライアンスについては、グループ内で共有している品質方針の下、品質委員会が中心となり、品質経営の観点からグループ内への指導・教育等の活動を強力に推進しております。ＥＳＧ会議は５回開催され、環境・社会・ガバナンスに関する重要な課題の検討を行っております。当社においては、上記のほか、業務の適正確保のみならず、リスク管理や業務執行の効率化の観点から、各種の委員会が開催され、実質的な審議が行われております。

② 内部通報制度及び子会社情報の管理に係る状況

ヘルプライン及びホットラインについては、その通報窓口が社内に周知され、各規定に従って適切に運用されております。子会社運営上の動向・変化（経営体制、労務、コンプライアンス等）については、グループ会社統括事務局である経営企画室を通じ、グループ会社統括執行役員に適切に報告がなされております。加えて、子会社におけるコンプライアンス上の問題や事件・事故については、ＣＳＲ委員長(注)に適切に報告がなされております。

③ 法令等遵守に関する教育の実施状況

当社は、コンプライアンス体制の維持・向上を図るため、各使用人の入社、昇格・昇級及び海外赴任のタイミングで、各対象者に対しそれぞれ法令等遵守に関する研修を実施しているほか、主に基幹職を対象に法令等の解説を行う法令／コンプライアンス連絡会を実施しております。加えて、社外弁護士を講師とし新任役員を対象に会社法及び競争法についての解説を行う研修や、社外弁護士を講師とし役員と基幹職を対象に競争法や契約遵守の重要性についての解説を行う講演会等を実施しております。

④ 内部監査の実施状況

内部監査部門である業務監査部は、決裁申請や経費精算のモニタリング監査のほか、競争法・下請法・安全保障輸出管理等に係るコンプライアンス監査、当社及びそのグループ会社を対象とした財務報告に係る内部統制監査及び業務プロセスの監査を実施しております。同部は上記の各監査に関して、半期ごとの総括的な業務監査結果に加え、随時、個別の監査結果についてとりまとめ、代表取締役社長・同部の所管取締役・監査役等に報告しております。また、品質・環境・安全衛生の各分野の監査については専門的な知見を要することから、各分野に係る委員会の事務局である専門部署が必要に応じてグループ内の監査を実施しております。監査結果については各委員会において報告され、委員会の概要は取締役会において報告されております。

(注)ＣＳＲ委員会及びコンプライアンス専門分科会は、2020年４月１日付にてコンプライアンス委員会に改組されております。これに伴い、ＣＳＲ委員長はコンプライアンス委員長に改称されております。

本事業報告中に記載の金額及び株式数は、次により記載されております。

１．百万円単位の記載金額は、百万円未満切捨てにより表示しております。

２．千株単位の記載株式数は、千株未満切捨てにより表示しております。

連結計算書類

連結貸借対照表（2020年３月31日現在）

（単位：百万円）

科目	金額	科目	金額
（資産の部）		（負債の部）	
流動資産	**398,374**	**流動負債**	**114,289**
現金及び預金	80,160	支払手形及び買掛金	43,241
受取手形及び売掛金	101,377	短期借入金	6,407
有価証券	31,016	1年内返済予定の長期借入金	9,218
たな卸資産	157,389	未払金	16,223
その他	28,583	未払費用	16,647
貸倒引当金	△153	未払法人税等	12,225
		ＮＡＳ電池安全対策引当金	1,657
		競争法関連損失引当金	1,145
		その他	7,522
固定資産	**434,710**	**固定負債**	**249,677**
有形固定資産	**359,407**	社債	25,000
建物及び構築物	106,886	長期借入金	193,773
機械装置及び運搬具	168,550	繰延税金負債	1,998
工具、器具及び備品	7,636	製品保証引当金	898
土地	29,168	退職給付に係る負債	21,012
建設仮勘定	45,375	その他	6,994
その他	1,789	**負債合計**	**363,966**
無形固定資産	**3,460**	（純資産の部）	
ソフトウエア	3,344	**株主資本**	**474,473**
その他	115	資本金	69,849
投資その他の資産	**71,842**	資本剰余金	70,199
投資有価証券	49,996	利益剰余金	345,688
繰延税金資産	12,766	自己株式	△11,264
退職給付に係る資産	6,386	**その他の包括利益累計額**	**△15,921**
その他	3,332	その他有価証券評価差額金	11,336
貸倒引当金	△639	繰延ヘッジ損益	△461
		為替換算調整勘定	△21,390
		退職給付に係る調整累計額	△5,406
		新株予約権	**828**
		非支配株主持分	**9,737**
		純資産合計	**469,118**
資産合計	**833,085**	**負債・純資産合計**	**833,085**

（注）　記載金額百万円未満を切り捨てて表示しております。

連結損益計算書（自 2019年4月1日　至 2020年3月31日）

（単位：百万円）

科目	金額	
売上高		**441,956**
売上原価		**313,458**
売上総利益		**128,497**
販売費及び一般管理費		73,496
営業利益		**55,000**
営業外収益		
受取利息	496	
受取配当金	1,316	
持分法による投資利益	1,351	
製品保証引当金戻入額	660	
その他	2,126	**5,951**
営業外費用		
支払利息	3,025	
為替差損	3,071	
関係会社清算損	351	
その他	2,551	**9,000**
経常利益		**51,952**
特別利益		
固定資産売却益	250	
投資有価証券売却益	4,154	
補助金収入	591	**4,995**
特別損失		
固定資産処分損	479	
減損損失	12,558	
投資有価証券売却損	73	**13,111**
税金等調整前当期純利益		**43,836**
法人税、住民税及び事業税	15,815	
法人税等還付税額	△425	
法人税等調整額	1,956	**17,346**
当期純利益		**26,489**
非支配株主に帰属する当期純損失(△)		△645
親会社株主に帰属する当期純利益		**27,135**

（注）　記載金額百万円未満を切り捨てて表示しております。

連結株主資本等変動計算書（自 2019年4月1日　至 2020年3月31日）

（単位：百万円）

	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
2019年4月1日　残高	69,849	71,978	343,323	△12,122	473,029
会計方針の変更による累積的影響額			242		242
会計方針の変更を反映した当期首残高	69,849	71,978	343,565	△12,122	473,271
連結会計年度中の変動額					
剰余金の配当			△16,090		△16,090
親会社株主に帰属する当期純利益			27,135		27,135
自己株式の取得				△10,004	△10,004
自己株式の処分		△72		233	161
自己株式の消却		△1,706	△8,921	10,628	－
株主資本以外の項目の連結会計年度中の変動額（純額）					
連結会計年度中の変動額合計	－	△1,778	2,122	857	1,201
2020年3月31日　残高	69,849	70,199	345,688	△11,264	474,473

	その他の包括利益累計額					新株予約権	非支配株主持分	純資産合計
	その他有価証券評価差額金	繰延ヘッジ損益	為替換算調整勘定	退職給付に係る調整累計額	その他の包括利益累計額合計			
2019年4月1日　残高	21,260	△136	△11,056	△5,580	4,486	923	10,805	489,245
会計方針の変更による累積的影響額								242
会計方針の変更を反映した当期首残高	21,260	△136	△11,056	△5,580	4,486	923	10,805	489,487
連結会計年度中の変動額								
剰余金の配当								△16,090
親会社株主に帰属する当期純利益								27,135
自己株式の取得								△10,004
自己株式の処分								161
自己株式の消却								－
株主資本以外の項目の連結会計年度中の変動額（純額）	△9,923	△325	△10,333	174	△20,408	△94	△1,067	△21,570
連結会計年度中の変動額合計	△9,923	△325	△10,333	174	△20,408	△94	△1,067	△20,368
2020年3月31日　残高	11,336	△461	△21,390	△5,406	△15,921	828	9,737	469,118

（注）　記載金額百万円未満を切り捨てて表示しております。

計算書類

貸借対照表（2020年３月31日現在）

（単位：百万円）

科目	金額	科目	金額
（資産の部）		（負債の部）	
流動資産	**229,988**	**流動負債**	**86,202**
現金及び預金	27,923	買掛金	38,847
受取手形	806	短期借入金	8,249
売掛金	66,118	未払金	12,422
有価証券	31,016	未払費用	8,280
商品及び製品	32,692	未払法人税等	11,118
仕掛品	2,872	前受金	1,308
未成工事支出金	178	ＮＡＳ電池安全対策引当金	1,657
原材料及び貯蔵品	33,747	競争法関連損失引当金	1,145
短期貸付金	5,810	関係会社事業損失引当金	1,637
未収入金	18,897	その他	1,535
未収消費税等	8,253	**固定負債**	**164,205**
その他	2,368	社債	25,000
貸倒引当金	△696	長期借入金	118,451
固定資産	**309,053**	退職給付引当金	11,202
有形固定資産	**131,028**	製品保証引当金	401
建物及び構築物	50,739	債務保証損失引当金	6,765
機械及び装置	43,546	その他	2,383
車両運搬具	104	**負債合計**	**250,407**
工具、器具及び備品	4,182	（純資産の部）	
土地	19,125	**株主資本**	**276,658**
建設仮勘定	13,330	**資本金**	**69,849**
無形固定資産	**2,371**	**資本剰余金**	**70,135**
ソフトウエア	2,324	資本準備金	70,135
その他	47	**利益剰余金**	**147,937**
投資その他の資産	**175,654**	その他利益剰余金	147,937
投資有価証券	33,166	固定資産圧縮積立金	1,829
関係会社株式	57,253	繰越利益剰余金	146,108
関係会社出資金	30,476	**自己株式**	**△11,264**
長期貸付金	43,663	**評価・換算差額等**	**11,147**
前払年金費用	9,871	**その他有価証券評価差額金**	**11,159**
繰延税金資産	4,198	**繰延ヘッジ損益**	**△12**
その他	1,384	**新株予約権**	**828**
貸倒引当金	△3,982		
投資損失引当金	△378	**純資産合計**	**288,634**
資産合計	**539,041**	**負債・純資産合計**	**539,041**

（注）　記載金額百万円未満を切り捨てて表示しております。

損益計算書（自 2019年4月1日　至 2020年3月31日）

（単位：百万円）

科目	金額	
売上高		**254,165**
売上原価		**186,023**
売上総利益		**68,141**
販売費及び一般管理費		38,732
営業利益		**29,409**
営業外収益		
受取利息	830	
受取配当金	10,105	
受取手数料	7,770	
その他	2,134	**20,841**
営業外費用		
支払利息	1,863	
為替差損	445	
有価証券評価損	493	
その他	1,034	**3,836**
経常利益		**46,414**
特別利益		
固定資産売却益	125	
投資有価証券売却益	3,453	
関係会社株式売却益	4,691	**8,270**
特別損失		
固定資産処分損	337	
減損損失	300	
投資有価証券売却損	73	
関係会社株式評価損	11,490	
投資損失引当金繰入額	378	
貸倒引当金繰入額	3,869	
債務保証損失引当金繰入額	6,765	**23,215**
税引前当期純利益		**31,469**
法人税、住民税及び事業税	9,958	
法人税等還付税額	△425	
法人税等調整額	1,800	**11,334**
当期純利益		**20,135**

（注）　記載金額百万円未満を切り捨てて表示しております。

監査報告書

連結計算書類に係る会計監査人の監査報告書　謄本

独立監査人の監査報告書

２０２０年6月5日

日本碍子株式会社
　取締役会　御中

有限責任監査法人　トーマツ
名古屋事務所
指定有限責任社員 業務執行社員　公認会計士　水　上　圭　祐　㊞
指定有限責任社員 業務執行社員　公認会計士　増　見　彰　則　㊞

監査意見
　当監査法人は、会社法第444条第４項の規定に基づき、日本碍子株式会社の２０１９年４月１日から２０２０年３月３１日までの連結会計年度の連結計算書類、すなわち、連結貸借対照表、連結損益計算書、連結株主資本等変動計算書及び連結注記表について監査を行った。
　当監査法人は、上記の連結計算書類が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、日本碍子株式会社及び連結子会社からなる企業集団の当該連結計算書類に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

監査意見の根拠
　当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「連結計算書類の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社及び連結子会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

連結計算書類に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任
　経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して連結計算書類を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない連結計算書類を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

連結計算書類を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき連結計算書類を作成することが適切であるかどうかを評価し、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査役及び監査役会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

連結計算書類の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての連結計算書類に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から連結計算書類に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、連結計算書類の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- 不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- 連結計算書類の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- 経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- 経営者が継続企業を前提として連結計算書類を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において連結計算書類の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する連結計算書類の注記事項が適切でない場合は、連結計算書類に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- 連結計算書類の表示及び注記事項が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた連結計算書類の表示、構成及び内容、並びに連結計算書類が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。
- 連結計算書類に対する意見を表明するために、会社及び連結子会社の財務情報に関する十分かつ適切な監査証拠を入手する。監査人は、連結計算書類の監査に関する指示、監督及び実施に関して責任がある。監査人は、単独で監査意見に対して責任を負う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。
監査人は、監査役及び監査役会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去又は軽減するためにセーフガードを講じている場合はその内容について報告を行う。

利害関係
会社及び連結子会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以　上

会計監査人の監査報告書　謄本

独立監査人の監査報告書

２０２０年6月5日

日本碍子株式会社
　取締役会　御中

有限責任監査法人　トーマツ
名古屋事務所

指定有限責任社員
業務執行社員　公認会計士　水　上　圭　祐　㊞

指定有限責任社員
業務執行社員　公認会計士　増　見　彰　則　㊞

監査意見
　当監査法人は、会社法第４３６条第２項第１号の規定に基づき、日本碍子株式会社の２０１９年４月１日から２０２０年３月３１日までの第１５４期事業年度の計算書類、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表並びにその附属明細書（以下「計算書類等」という。）について監査を行った。
　当監査法人は、上記の計算書類等が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、当該計算書類等に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

監査意見の根拠
　当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「計算書類等の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

計算書類等に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任
　経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して計算書類等を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない計算書類等を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

計算書類等を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき計算書類等を作成することが適切であるかどうかを評価し、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査役及び監査役会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

計算書類等の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての計算書類等に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から計算書類等に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、計算書類等の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- 不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- 計算書類等の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- 経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- 経営者が継続企業を前提として計算書類等を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において計算書類等の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する計算書類等の注記事項が適切でない場合は、計算書類等に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- 計算書類等の表示及び注記事項が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた計算書類等の表示、構成及び内容、並びに計算書類等が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。
監査人は、監査役及び監査役会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去又は軽減するためにセーフガードを講じている場合はその内容について報告を行う。

利害関係
会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以　上

監査役会の監査報告書　謄本

監　査　報　告　書

当監査役会は、2019年４月１日から2020年３月31日までの第154期事業年度の取締役の職務の執行に関して、各監査役が作成した監査報告書に基づき、審議の上、本監査報告書を作成し、以下のとおり報告いたします。

１．監査役及び監査役会の監査の方法及びその内容

（１）監査役会は、監査の方針、監査計画を定め、各監査役から監査の実施状況及び結果について報告を受けるほか、取締役等及び会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。

（２）各監査役は、監査役会が定めた監査役監査の基準に準拠し、監査の方針、監査計画に従い、取締役、業務監査部その他の使用人等と意思疎通を図り、情報の収集及び監査の環境の整備に努めるとともに、以下の方法で監査を実施しました。

①　取締役会その他重要な会議に出席し、取締役及び使用人等からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求め、重要な決裁書類等を閲覧し、本社及び主要な事業所において業務及び財産の状況を調査いたしました。また、子会社については、子会社の取締役及び監査役等と意思疎通及び情報の交換を図り、必要に応じて子会社から事業の報告を受けました。

②　事業報告に記載されている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その他株式会社及びその子会社からなる企業集団の業務の適正を確保するために必要なものとして会社法施行規則第100条第１項及び第３項に定める体制の整備に関する取締役会決議の内容及び当該決議に基づき整備されている体制（内部統制システム）について、取締役及び使用人等からその構築及び運用の状況について定期的に報告を受け、必要に応じて説明を求め、意見を表明いたしました。

③　会計監査人が独立の立場を保持し、かつ、適正な監査を実施しているかを確認するとともに、会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。また、会計監査人から「職務の遂行が適正に行われることを確保するための体制」（会社計算規則第131条各号に掲げる事項）を「監査に関する品質管理基準」（平成17年10月28日企業会計審議会）等に従って整備している旨の通知を受け、必要に応じて説明を求めました。

以上の方法に基づき、当該事業年度に係る事業報告及びその附属明細書、計算書類（貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表）及びその附属明細書並びに連結計算書類（連結貸借対照表、連結損益計算書、連結株主資本等変動計算書及び連結注記表）について検討いたしました。

2．監査の結果

（1）事業報告等の監査結果

① 事業報告及びその附属明細書は、法令及び定款に従い、会社の状況を正しく示しているものと認めます。

② 取締役の職務執行に関する不正の行為又は法令若しくは定款に違反する重大な事実は認められません。

③ 内部統制システムに関する取締役会決議の内容は相当であると認めます。
また、当該内部統制システムに関する事業報告の記載内容及び取締役の職務の執行についても、指摘すべき事項は認められません。

（2）計算書類及びその附属明細書の監査結果

会計監査人有限責任監査法人トーマツの監査の方法及び結果は相当であると認めます。

（3）連結計算書類の監査結果

会計監査人有限責任監査法人トーマツの監査の方法及び結果は相当であると認めます。

2020年6月8日

日本碍子株式会社
監査役会

常勤監査役　杉山　謙 ㊞
常勤監査役　島﨑　毅 ㊞
社外監査役　伊藤純一 ㊞
社外監査役　坂口正芳 ㊞

以　上

株主総会会場 ご案内図

会場

名古屋市熱田区
六野一丁目３番16号
当社本館１階ホール

電話：(052)872-7176
0120-00-3047
（通話料無料）



名鉄「神宮前駅（東口）」から	■タクシー……約５分 ■徒歩……約25分	■バス……約10分（市バス「名鉄神宮前」停から） ①8:58発　名駅18「名古屋駅」行⇒市バス「雁道」停下車
JR・名鉄・地下鉄「金山駅（北口）」から	■タクシー……約５分	■バス……約10～15分（市バス「金山」停から） ①【８番のりば】8:45発、9:22発 金山15「瑞穂運動場東」行⇒市バス「熱田プール」停下車 ②【４番のりば】9:10発　金山18「要町」行⇒市バス「雁道」停下車
JR・地下鉄「鶴舞駅」から	■タクシー……約10分	■バス……約20分（市バス「鶴舞公園」停から） ①【３番のりば】9:03発、9:08発、9:13発、9:18発、9:23発、9:28発 基幹１「鳴尾車庫」、「星崎」行⇒市バス「雁道」停下車 ②【３番のりば】9:07発　名駅18「名鉄神宮前」行⇒市バス「雁道」停下車

※駐車場の収容台数に限りがございますので、公共の交通機関をご利用くださいますようお願い申しあげます。

●本年より、株主総会当日のQUOカード配布は取りやめとさせていただきます。何卒ご理解賜りますようお願い申し上げます。

●本株主総会における新型コロナウイルス感染防止に関する対応については、２頁をご参照ください。

UD FONT
見やすいユニバーサルデザインフォントを採用しています。
VEGETABLE OIL INK