

## 「グローバル連結経営の強化」と 「人財の幸福度の追求」を念頭に、 コーポレート・ガバナンスの進化に取り組めます。

### ● 持続的成長力を強化するための 「ガバナンス改革」

当社グループは、2018年12月に「指名報酬諮問委員会」を設置し、本年1月に「代表取締役会長職」を設置したほか、4月には「東京応化工業 コーポレートガバナンスガイドライン」を策定しました。

一連のガバナンス改革によって当社グループのコーポレート・ガバナンスは新たなステージに移行しましたが、その目的はあくまでも「持続的成長力の強化」にあり、体制変更そのものを目的としたものではありません。社外取締役を中心とした指名報酬諮問委員会によって「経営の透明性と公平性」を強化したほか、代表取締役として経営責任を負いながらも業務執行と一定の距離を置いた取締役会長として、独立役員による「けん制機能」や社内取締役の「自律性」についても引き続き機能させ続けることで、東京応化の「持続的成長力の強化」と2040年の「100年企業」の実現に向けて邁進します。

### ● 「グローバル連結経営の強化」に向けて

足元において連結売上高の海外比率が75%を超え、海外現地で5つの工場と4つの顧客密着拠点を展開する

当社にとって、持続的成長力をさらに強化するために最も重要なポイントは、「グローバル連結経営の強化」にほかならないと考えております。当社の国内外での事業活動にまつわるリスクを「統制」「リスク」「コンプライアンス」の3つの観点からグループ全体で共有し、持続的な価値創造につなげるGMS（グループマネジメントシステム）の構築・運用を2016年より進めてきたほか、2017年には国内外の全拠点における決算期を12月に統一したことで、「内部統制および財務・経理におけるグローバル連結経営」を強化してまいりました。

また、TOK尖端材料社のトップを現地の人に任せ、米国・台湾拠点の幹部にも現地人財を登用するなど、「マネジメントにおけるグローバル連結経営」も徐々に進捗しています。今後は執行役員だけでなく取締役についても国籍問わず優秀な人財を任命することで、「人財面におけるグローバル連結経営」も加速していく構えです。

### ● コンセプトは人財の「幸福度」の追求

これらグローバル連結経営の強化に向けたガバナンス改革において最も大切なコンセプトは、人財の「幸福度」の追求であると考えています。これは単に、平均年間給与の上昇やワークライフバランスの向上、女性従業員の



代表取締役取締役会長

**阿久津 郁夫**

働きやすさの強化を意味するだけではありません。こうした取り組みのいずれについても当社は成果をあげておりますが、私は、「顧客や社会のお役に立つこと」が、従業員の「幸福度」のコアとして存在し続けることが何よりも重要であると考えています。昨年、当社は北米のお客様より、半導体の最先端プロセス向けの超高性能洗浄液を採用いただきましたが、この製品は、今後の5G通信における次世代半導体向けを中心に、社会の幅広い分野で活躍する見込みです。現地の顧客密着拠点で開発したチームの苦労は想像を絶するほど大変なものでしたが、「顧客や社会のお役に立てた」ことによる「幸福度」は、何事にも代えがたいものであったと聞いております。今後は海外だけでなく、連結従業員数の約8割を占める国内の人財にも、このような「幸福度」をかみしめる機会を提供していくことが私の使命であると考えています。

取締役や執行役員などマネジメント層の「幸福度」の追求にあたっては、役員報酬制度の改革を中心に進めていきます。当社は従来より業績連動型の役員報酬制度を導入していますが、現在、当社の目指す方向性や社会的課題を踏まえた新たな役員報酬制度を構築するべく、指名報酬諮問委員会で具体的な算定指標や計算式の策定を進めており、早ければ2020年12月期より実施する見込みです。

### ◆「tok中期計画2021」のモニタリングにあたり

本年スタートした「tok中期計画2021」のモニタリングにあたっては、業務執行を離れた代表取締役会長としての立場から、大局的な視点での方向転換や軌道修正に関するアドバイスをしていく所存です。

足元では、エレクトロニクス産業における技術転換スピードが速まっているだけでなく、米中貿易摩擦により、当社の事業環境における先行きの不透明感はますます強まる傾向にあります。よって「tok中期計画2021」で進める「事業ポートフォリオ改革」においては、「新規事業の拡大」だけでなく、「既存事業における製品ポートフォリオの入れ替え」や「サプライチェーンの組み替え」も迅速に行っていく必要があり、その視点からのモニタリングにも注力していきます。

また、「tok中期計画2021」の重点施策として掲げた人財施策の強化や経営基盤の強化、ガバナンスの充実、およびマテリアリティへの取り組みについては、定性目標についても極力KPIを設定していくことで、実効性のあるモニタリングを促進してまいります。

ステークホルダーの皆様におかれましては、今後とも変わらぬご支援を賜われますようお願い申し上げます。