

## さらなるガバナンス改革へ向けた ディスカッションを継続しています。

社外取締役 指名報酬諮問委員会 委員長

**栗本 弘嗣**



### ◆ 2019年からの新たな経営体制、 ガバナンス体制について

まず最初に、阿久津前社長の後任を種市現社長とした決定のプロセスについてお話ししますと、2018年12月に指名報酬諮問委員会が発足する前の旧体制下で行なわれましたが、新体制におけるスキームとほぼ同様に、阿久津前社長から私と関口取締役は、当人事案の説明がありました。

種市現社長を候補とした理由については、「既存事業に縛られない新しい発想をもち、半導体関連事業と新規事業の双方での実体験を多く積み、当社の将来を担う事業を数多く育ててこられた実績」「人間性に優れ、分け隔てなく、公平・公正に物事を見る目を有しておられること」「米国法人におけるマネジメント経験等を通じ、経営者に必要な決断力を培ってこられた」ことなどからという旨のお話をいただきました。私自身も、種市取締役が新事業開発の責任者であった時期にお話する機会が何度もありましたが、リスクを恐れぬ積極的な姿勢に感心していたことから、同取締役であれば、当社のあらゆる変革に果敢に取り組むことができるとともに、真面目かつオープンな人柄や、年齢が若く、最先端分野を事業ドメインとする当社のトップに相応しいことなどを理由に、当人事案に賛成しました。また同時に、阿久津前社長が、当人事案だけでなく、当社のコーポレート・ガバナンスの強化に向けて大きな決断をしたことについても感銘を受けました。

取締役会議長と業務執行を分離した新たなガバナンス体制がスタートしてから約7カ月が経過しますが、東京応化のガバナンス体制は、本来あるべき姿に着実に近づいていると実感しております。今後の課題としては、取締役と執行役員が兼任となっている現状や、社外取締役のあり方などについて、新たな改革へ向けたディスカッションを継続することが重要であると考えています。

### ◆ 指名報酬諮問委員会の委員長として

指名報酬諮問委員会の委員長への就任により、私の責任がさらに大きくなったことに身が引き締まる思いであります。私と関口取締役は、就任後直ちに、取締役と執行役員の皆さんをよく知るための役員ヒアリングを開始したほか、取締役と執行役員の報酬のあり方についても、私見を述べさせていただきました。役員報酬についてはその責任の重さに対し十分なものであるべきであり、また、メリハリも必要であると考えております。同委員会を昨年12月に立ち上げてからの主たる活動として、2019年12月期の役員人事案について討議したほか、足元では、新たな役員報酬制度について、2020年12月期からの施行を目指した原案づくり等を進めています。

### ◆ 中長期的な企業価値向上と 社会的価値向上へ向けて

「企業のトップは会社の命運を左右する」とはよく言われることですが、私自身もESG製品に強みを持つグローバルニッチトップ企業の代表取締役社長をつとめた経験から申し上げれば、経営は、単なる事業運営や業績の積み重ねではなく、それを生み出す基となる「企業価値」と「社会的価値」の双方を基盤においたものでなければなりません。

しかし、このような観点から経営トップに必要な資質は何かという問いに対し、直ちに明確に答えることは簡単ではありません。トップであっても「人」であり、その資質にもまた多様性があるためです。指名報酬諮問委員会の委員長としての私の使命は、次期経営トップの資質について、活発な議論を積み重ねていくことであると考えています。

## ガバナンスとダイバシティの進化へ向けて、 忌憚なき意見を述べていきます。

社外取締役 指名報酬諮問委員

### 関口 典子



#### ◆ 指名報酬諮問委員として

経営層の指名および報酬の決定における透明性・客観性を高め、ステークホルダーへの説明責任を果たすための「外部の目」として、独立した立場から経営を監督する役割を、十分に自覚してまいります。具体的には、「東京応化工業 コーポレートガバナンスガイドライン」で定めた基準、方針に基づき、候補者の指名については、候補者の要件・能力・経営計画・外部環境等を勘案し合理的なプロセスを経ているか、また、報酬については、適切なリスクテイクへのインセンティブを与えているかの観点から、設計や仕組みについて忌憚なき意見を述べる所存です。

今後の後継者選定プロセスの策定にあたっては、これまで以上に客観性・公正性ある手続きを踏むことや、私たち社外取締役が十分な時間と機会を得て候補者との対話を繰り返すなど、より積極的に関与・監督する方向で委員会を運営していきたいと考えています。

#### ◆ グループマネジメントシステムの進化に向けて

東京応化のリスクマネジメントのコアであるGMS（グループマネジメントシステム）は、当社の方針が一定のルールに従ってグループ各社に浸透することで、ガバナンスを強化することを目的としています。足元の事業環境の激しい変化に適切に対応し続けるには、管理項目や運用ルールに漏れや瑕疵がないか毎年チェックするといった地道な作業の繰り返しこそが最も有効な方法となります。今後も実のある活動とするために、グループ一人ひとりがGMSの意義を深く認識し、有効性・効率性・一貫性の観点から常に見直しをかけるようモニタリングしてまいります。

#### ◆ 女性人財や外国籍人財のさらなる活躍に向けて

当社の近年の新入社員に占める女性比率は40%前後に上るほか、海外子会社と日本の本社・工場間で人財交流が活発に行われていることから、性別、国籍に関係なく多様性を活かすことへの意気込みを感じます。さらなるダイバシティの進化に向けては、専門部署を設けて情報交換を主としたネットワークを作る、あるいは、年に何回かイベントを開催してグループ内での周知を促進させるなど、取り組み姿勢をより強く表すことも有益だと考えます。女性人財や外国籍人財は当社グループの中で着実に増えており、このトレンドが続くことで、グループ全体としての理解が自然に深まるのではないのでしょうか。女性や外国籍といった少数者は、自らの経験から、多様性を尊重し配慮するダイバシティ・マネジメントの視点を持つため、会社にとっても文字通り人「財」であると考えています。

今後の取り組み課題である女性管理職比率の上昇（2018年12月末現在2.4%）に向けては、まずは上司の方が、候補となる女性管理職を引き上げて仕事を任せ、時には厳しく、時には良き相談相手として、女性管理職を支えていく環境を整えていただきたいと思います。多数の部下を率いる女性の部長であればいやがうえにも目立ちますし、慣れない中で孤軍奮闘することもあるでしょう。それでも、自分を支えてくれる同僚やメンターがいることは、仕事をするうえで何よりも心の支えになることと思います。肩書が人を作る、というのは、女性であっても同じです。女性社員の皆さんも、天から与えられた使命だと思い、ひるまずチャレンジして欲しいと思います。