



独立役員からのメッセージ

戦略的討議を深め、 ガバナンスの弛まぬ進化を 図ります。

社外取締役 指名報酬諮問委員会 委員長

栗本 弘嗣



◇ ガバナンス改革 —ここまでの成果と課題

2019年1月からの新ガバナンス体制は、東京応化にとって大きな1歩であったと考えています。阿久津会長は日々の経営執行から離れることにより、これまでのご経験をベースにし、現執行部門に厳しい目を注ぎ、適切な助言を与えています。執行役員ではない取締役会議長が、大局的かつ客観的な視点から議事を運営できるようになったことは、当社のガバナンスが目指す方向に進んでいる証であると申し上げられます。

ガバナンス体制のさらなる強化にあたっては、執行役員兼務の取締役についての議論が必要と考えています。私は執行役員兼務の取締役を否定する必要はないと考えますが、例えば、執行役員兼務ではない取締役、すなわち取締役会議長と社外取締役の合計が、執行役員兼務の取締役の合計を上回る体制等も検討していく必要があると思います。この点については、このたび社外取締役が1名増えたことで、1歩前進したと評価しています。

◇ 指名報酬諮問委員会 —委員長としての成果と課題

2018年12月に発足した指名報酬諮問委員会の初代委員長を委嘱されたことで、私はこれまで以上に大きな責任を感じております。とりわけ、現種市社長を指名した際には、種市取締役は社長として相応しいと確信していたにもかかわらず、その判断が将来の東京応化の浮沈を左右することから、大きなプレッシャーがあったのは事実です。

次いで大きな時間を割いたのは、役員報酬制度の改定です。私は指名報酬諮問委員会の委員長として、最初に種市社長に対し、役員報酬における固定報酬が相対的に多く、業績連動報酬が少ないことをはっきりと申し上げました。

私はこの点を最も改善すべきと認識していましたが、種市社長をはじめ他の取締役の方にも賛同いただくことができました。東京応化は、このように前向きな経営層がいる会社であることを改めてお知らせしたいと思います。その後も時間をかけて議論を重ねた結果、非常に良い制度ができたと認識しています。ただし、報酬制度はこれで終わりというものではなく、今後の事業環境の激しい変化も踏まえながら、絶えずブラッシュアップしてまいります。

◇ ESG&SDGsへの取り組み —さらなる進化へ向けて

ガバナンスや取締役会については、前述の執行役員兼務の取締役の課題に加え、より多くの戦略的な議案が討議されるべきであると考えます。2019年は執行役員を含む全役員が合宿して戦略的な討議を行いました。今後もこのような機会を増やすことで、議題の提出サイドが日頃から物事を戦略的に捉える志向を定着させていきたいと考えます。当社の10年後を担う若手役員からの、戦略的マターの上程を望んでいます。

環境・社会やSDGsへの取り組みについては、元来、多くの日本企業に自然にそなわっていた哲学であると感じています。これらを声高に言わなければならないということは、残念ながら、未だに社会に対する責任意識が希薄な企業が存在していることを意味します。東京応化がこれまで「社会への貢献」を目指して歩んできた道を今後も進んで行けば、自ずと、ESGやSDGsに基づく経営が実行できると考えています。「アフターコロナ」の社会においては、ESGやSDGsの重要性がさらに高まる見込みであり、停滞することなく、絶えず議論し、見直していきたいと思っております。

リスクマネジメントと ダイバーシティ&インクルージョンの 進化へ向けて提言していきます。

社外取締役 指名報酬諮問委員

関口 典子



◇ 指名報酬諮問委員会の ここまでの取り組みについて

2018年に設置された指名報酬諮問委員会での活動においては、独立社外取締役としての立場から、「社外の視点」と「説明責任」「透明性」「公正性」を常に念頭に置きながら議論・判断するよう心掛けています。

本年3月にスタートした新役員報酬制度は、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値向上をより強く意識づけるため、報酬に占める業績連動の割合を45%に高めたほか、目標達成率に連動する賞与および株式報酬を導入することで株主との共有価値の実現を図るものであり、ガバナンス強化の点で望ましい報酬体系になったと考えています。議論のプロセスにおいては、新制度が「当社の基本理念や経営方針にどのように関連づけられているか」「株主・投資家に対し公正性・客観性・合理性をもって説明できるものであるか」「インセンティブは、真にモチベーションの向上を図れるものになっているか」等を常に考えながら意見交換してまいりました。また、同制度と同時に導入を検討したエグゼクティブフェロー制度は、今後の当社の強化・発展に寄与するのももちろん、従業員の大きなインセンティブになると考えています。

本年3月の独立社外取締役の増員については、私自身も社外取締役比率の上昇を望んでいたことから喜ばしく思うと同時に、経営者としての経験を持つ一柳取締役から大きな刺激を受けています。このたびの増員によって社外取締役が過半数となった指名報酬諮問委員会においては、今後、後継者計画についての議論も深めていく構えです。

◇ グローバルリスクマネジメントの強化に向けて

私の専門分野の1つである内部統制については、今後も実効性の維持向上に向けた提言を継続してまいります。

当社のリスクマネジメントの核であるGMS(グループマネジメントシステム)の活動を5年にわたってモニタリングしてきましたが、これまでのPDCAの積み重ねにより、親会社管轄分野は足元が固まっている印象です。海外子会社への拡大運用については、年を追うごとに整備状況は良くなっていると感じるものの、海外売上高比率が75%を超えていることを踏まえると、海外子会社でも親会社と同等のレベルが求められると考えます。新型コロナウイルス感染症のような予期し得ないリスクの発生もあり、今後ますます多くのリスクに晒される可能性を考えれば、グループ全体に横串を刺すイメージで密に連携し、グループマネジメントの高度化と業務効率化を図っていただきたいと思えます。

◇ ダイバーシティ&インクルージョンの さらなる浸透へ向けて

本年3月、当社初となる女性幹部として女性人事部長が就任したことをとても嬉しく感じています。女性管理職メンバーによる会議に私も参加する中でお会いしたことがあります。性別に関係なく、なるべき人がなったという印象です。この会議では、「これまでも、性別の差を意識せず仕事をしてきた」と、複数の方が本音で語っていらしたのを印象深く感じております。男女問わず専門知識や研究実績等で評価される理系研究職が大半を占める「東京応化らしさ」を感じました。

また、最近の社内における技術報告会では外国籍の従業員による発表も多く、海外子会社から本社への赴任も増える方向にあります。

今後も、ダイバーシティ&インクルージョンをさらに浸透させるべく、従業員一人ひとりの声を大事にし、様々な配慮や土壌作りを継続して欲しいと思えます。



独立役員からのメッセージ

「技術は人なり」を信条に、モノづくりの現場と対話していきます。

社外取締役 指名報酬諮問委員

一柳 和夫



本年3月に社外取締役に就任しました一柳和夫でございます。電子部品メーカーの代表取締役社長を9年経験したのち、現在は、同社の取締役相談役およびそのグループ会社の代表取締役会長として、経営に携わっております。これらの経験をもとに、東京応化の持続的な価値創造に貢献できればと考えております。

◇ 技術は人なり

大学で工学を学び、電子部品メーカーで30年以上開発に携わる中で私が拠り所としてきた信条が、「技術は人なり」です。出身大学の学長であった丹羽保次郎*先生によるこの理念は、「よき技術者は、人としても立派でなければならない」「技術者になる前に、“人”にならなければならない」「技術者は、常に人格の陶冶を必要とする」と説いています。特に2010年に社長に就任してからは常にこの言葉に立ち返り、黒字転換や海外拠点の再構築、新規事業開発等に注力してきました。こうした信条や経験のもと、東京応化の持続的成長に貢献していきたいと考えています。

*丹羽保次郎(1893年～1975年):「日本の十大発明家の」一人として数えられることもある技術者。国産初のファクシミリを開発。東京電機大学初代学長

◇ 社外取締役として重視する点

東京応化は私の出身企業と同じく「技術立社」であることを踏まえ、社外取締役として重視していきたい点があります。

1点目は、「100年企業」の実現をとともに目指していきたいということです。東京応化は2040年に100周年、私の出身企業は2044年に100周年を迎えます。前職では2期連続の赤字決算の年に社長に就任し、黒字転換に向けた再生を主導したほか、海外拠点が洪水で被災した際には、BCP(事業継続計画)の陣頭指揮をとりました。企業を存続させていく

ための苦労と責任の重さは、身に染みて理解しております。そうした私の経験と現在の東京応化は全く異なる境遇にありますが、会社が歴史を重ねることの意義をかみしめながら、100年企業の実現に向けてともに歩んでいきたいと思っております。

2点目は、「強靱な財務体質」です。東京応化はバランスシートマネジメントのもと財務資本政策や配当方針を進化させていますが、その大前提として、強い財務基盤を堅持していることを理解しております。私も前職において、黒字化を果たした後は自己資本比率をなるべく高め、従業員が不自由なく研究開発に投資できる財務基盤の構築に努めました。足元の「ウィズコロナ」および今後の「アフターコロナ」の世界では財務基盤の健全性がますます問われる見込みであり、そうした中で「技術立社」のあり方について提言してまいります。

3点目は、「新規事業の開発」です。東京応化は100年企業の実現に向けたポートフォリオ変革の一環として新規事業開発にも注力していますが、私も前職において、センサーなど新規事業分野の拡大を核とする事業ポートフォリオ改革に注力してきました。そうした中で培ってきた「マーケットイン」の視点も活かしながら、新規事業開発に関する提言をしていきたいと思っております。

◇ まずは「モノづくり」の現場と対話

就任1年目である本年は、まずは東京応化の「モノづくり」の現場を見て回り、従業員の方々の生の声を聞きたいと思っております。私は現在も、代表取締役会長を務める会社を立て直すために従業員と本音で接する取り組みを続けておりますが、企業が持続的に成長するには、本音ベースのコミュニケーションが何よりも大切であることを痛感しております。東京応化が昨年実施した従業員エンゲージメント調査においても、多様な本音が回答されたと聞いております。まずは現場を訪れ、従業員の皆様と本音で語り合っていきたいと思っております。

「想定外」のリスクを小さくすることで、「ロングラン」の価値創造を支える

新型コロナウイルス感染症により、全世界が同時に、過去経験のない規模で、人命の喪失や経済の死のリスクに晒されています。パンデミックに際しては、感染防止や要員確保のために事業を縮小・停止するとともに、社会的機能の維持やそのサポート業務、および組織存続のための重要業務の継続・再開に備えて行動することが基本となります。「アフターコロナ」の世界は大きく変わる見込みですが、大地震や台風、洪水等も想定すれば、リスク分散を念頭に置いたグローバルなリスク管理の高度化が必須となります。よって当社においては、日本・米国・中国・韓国・台湾の5極を中心に、BCP(事業継続計画)の再点検や見える化、定期的なPDCAを通じたリスク管理を、顧客や取引先とともに定着させていくことが鍵となります。最先端分野に軸足を置くが故の高度情報リスクのほか、米中関係の悪化や不安定な東アジア情勢など、様々なリスクを「他人事ではなく、自分事化して考える」ことで「想定外」を小さくし、「ロングラン」の価値創造を支えていけるよう、積極的に提言してまいります。



社外監査役
深田 一政



社外監査役
高橋 浩一郎

テクノロジーを活用しながら、人材施策の高度化を目指す

かつて人事は、経営からの独立性を良しとする時代がありました。しかし、「VUCA (Volatility・Uncertainty・Complexity・Ambiguity) の時代」と呼ばれる昨今においては、人事は、経営戦略と一体化することが求められています。当社が「tok中期計画2021」の全社戦略の1つとして掲げる「自ら調べ、自ら判断し、自ら行動できる」強い人材は、座学ではなく、実践の中で育ちます。よって人事は、目標と評価を明確化する人事制度改革に加え、多様化を目指す組織運営に深く関与することで、初めて目的を果たすことができます。より個人を尊重しつつ、フォローシップ型の組織を目指すためには、ベクトルの統一と情報の共有が欠かせません。その徹底に際しては、透明性とスピードを確保できるグループウェアなど、ITインフラの高度化が前提となります。また、テクノロジーを前提とした人事の推進は、ガバナンスの強化にも直結します。このような観点も踏まえ、独立役員という立場から提言・貢献していきます。

「現場力」とガバナンスの強化により、持続的成長を目指す

当社の事業は、いまや社会の礎となった半導体関連産業において欠かせない役割を担っています。それを支えているのは、顧客ニーズを汲み取り、試行錯誤を重ねつつ、世界最高水準の技術力で製品やサービスを提供する「現場力」です。今後の当社の持続的成長の鍵も「現場力」にあり、「創造性に富む開発力」「品質に妥協を許さない生産力」「社会と顧客のニーズを先取りする営業力」をさらに磨いていく必要があります。そのためには、各現場間、社員間での自由闊達かつ高度なコミュニケーションを実践していかなければなりません。

加えて、企業としての社会的責任を果たすと同時に、災害や足元の新型コロナウイルス感染症など「想定外」の事態を含む多種多様なリスクをコントロールしていくためにも、さらに強固なガバナンス体制を構築していくことが必要です。

私はこれらの観点を踏まえ、監査役業務を通じ、独立役員としての責務を果たしてまいります。



社外監査役
竹内 伸行