

## 退任取締役メッセージ

### ガバナンス改革の続行と「TOK Vision 2030」の実現をサポートします。

相談役 前・代表取締役 取締役会長

阿久津 郁夫



#### 長期ビジョンの成果と課題

私は2011年より務めてきた代表取締役を本年3月に退任いたしました。在任中にご支援・ご鞭撻いただきました株主・投資家、お客様をはじめとするステークホルダーの皆様へ、厚く御礼申し上げます。

2011年からの社長としての7年余においては、リーマンショック後の事業構造改革を経てしばみかけていた従業員の士気を鼓舞し、新たな成長ステージを目指すため、10年ビジョン「2020年のありたい姿(長期ビジョン)」を経営の軸に据えました。特に、半導体産業の成長が著しいアジアでの顧客密着戦略に注力すべく、2012年にTOK先端材料社を韓国に設立したことは大きな決断でした。当時のステークホルダーの皆様からは賛否両論のご意見を頂戴しましたが、同拠点は半導体の最先端分野における当社の競争力向上と2020年12月期の過去最高業績の達成に大きく寄与したほか、様々なグローバルリスクが顕在化する中、リスク分散やBCPの点からも有効に機能しております。一方、経営ビジョンとして掲げた「高付加価値製品による感動」は道半ばとなったほか、2020年12月期に予定していた経営基盤強化策のいくつかは、コロナによって延期せざるを得ませんでした。これらは「TOK Vision 2030」の定性目標や戦略等として引き継いでおり、今後は同ビジョンの実現に向けて、折に触れてサポートしていく所存です。

#### ガバナンス改革を弛むことなく続行

コーポレート・ガバナンスにおいては、社長在任中の2013年に社外監査役を1名、2015年に社外取締役(女性)を1名増員しましたが、2019年に私が会長となり、種市社長との代表取締役2人体制になってからは、エグゼクティブフェロー制度の新設やコーポレートガバナンスガイドラインの策定、社外取締役の増員(取締役の3分の1を社外取締

役に)や新・役員報酬制度の導入といったガバナンス改革を加速することができました。また、本年2月には買収防衛策の非継続を決議し、当社のコーポレート・ガバナンスは新たなステージに進みました。このたびの私の退任により、取締役社長が取締役会の議長と業務執行を兼ねる体制に戻りましたが、取締役会における社外役員比率は46.2%であり、審議においても社外役員の提言は非常に活発に行われていることから、東京応化のガバナンス改革は、今後もさらに進展することを確認しております。

#### 「ステークホルダーとの協働」と「社会への貢献」で道をひらく

私が社長時代から重視し、「TOK Vision 2030」の重点戦略の1つとなっている「グローバル人材活用」(「人材開発・組織開発」「ダイバーシティ&インクルージョン」)については、多くの課題が山積しています。人材育成という課題では「幸福度」の追求をコンセプトとし、お客様をはじめとする外部ステークホルダーの皆様との関わりが最も「幸福度」を高め、人材を成長させると考えています。よって開発・製造部門においては、コロナによる行動の制約はあるものの、現場での実体験を外部ステークホルダーとともに積み上げていくと欲しいと思います。一方、在宅勤務の比率が高まっており「非接触」のコミュニケーションが「ニューノーマル」となりつつある間接部門では「幸福度」をどのように形成していくかが最大の課題となりますが、あらゆる経営資源や取組みを「社会への貢献」に帰結させる経営理念を今後も実践することで、自ずと道はひらけるものと信じております。

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りますようお願い申し上げます。

## 社外役員からのメッセージ

### 多様化・頻発する想定外リスクへの対応と中長期的な戦略にフォーカスします。

社外取締役 指名報酬諮問委員会 委員長

栗本 弘嗣



#### 買収防衛策の非継続を決定

本年2月の買収防衛策(以下、「本防衛策」)の非継続の決議に至ったプロセスにおいては、私も特別委員会の委員長として、取締役会をはじめとする様々な場で議論を深めていきました。国内外の機関投資家をはじめとする株主の皆様のご意見や買収防衛策に関する昨今の動向、当社の経営環境の変化等も踏まえ、慎重に検討を重ねた結果、本防衛策を継続しないことを決議した次第です。また、2006年に導入した本防衛策の目的は、買収提案を受けた際にその内容を取締役会で検討・評価するために必要かつ十分な情報と時間を確保することを主眼としておりましたが、これらはその後の法改正により、十分ではないもののある程度担保された点や、2020年5月に施行された改正外為法による外資規制の強化も非継続の判断を後押ししました。また、買収防衛策を非継続としたことをある種の刺激策として活用し、改めて緊張感のある経営を取締役会に促していく所存です。

#### 新・役員報酬制度のブラッシュアップに向けて

本年3月より開始した新・役員報酬制度は、業績連動報酬の比率を45%にまで高め、年次賞与や業績連動型株式報酬が数値目標の達成度に応じ0~200%の広い範囲内で変動する仕組みとしたほか、業績連動型株式報酬の評価指標の1つをROEとするなど、役員が当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値向上に深くコミットすることを促す仕組みを構築できた点で高く評価しております。さらなるブラッシュアップに向けて、今後は以下の2点を課題として取り組んでいきます。1点目は、年次賞与や業績連動型株式報酬の評価指標が、マクロ環境、事業環境、過去の業績トレンド、市場の期待等に照らしてさらに適正なものになるように検討していくという点です。目標設定が恣意的

なものとならないよう、私を含め、社外取締役が過半数を占める指名報酬諮問委員会でモニタリングしてまいります。2点目は、業績悪化局面においても適切に機能するか否かを見極めていく必要がある点です。特にパンデミックや自然災害をはじめとするテールリスクによって外部環境と業績が想定を超えて悪化した場合、それらを評価軸にどのように織り込んでいくかが課題であり、2021年12月期は、これらについての議論を深めてまいります。

#### リスクマネジメントと中長期的な戦略にフォーカス

「tok中期計画2021」など足元の事業展開にまつわるモニタリングについては、業務執行は社内役員に主導いただく一方、私をはじめとする社外役員6名はリスクマネジメントに重点を置いた提言に注力することで、多様化・頻発する想定外リスクにも対応していきます。特に、金融機関出身の3名の社外監査役のスキルとリスク感覚が、技術オリエンテッドの当社のガバナンスに有効に機能するものと見ております。

加えて、取締役会における議論においては、「TOK Vision 2030」をはじめとする中長期的な戦略的テーマやESG、SDGsへの取組みについての議論をさらに増やす必要があると認識しております。特に「社会の期待に化学で応える」という当社のパーパス(存在意義)はグループ全人材のモチベーションの源泉であるため、東京応化の製品が社会に必要な不可欠なものであることについての情報発信や議論を、社外取締役の視点から大いにサポートしていく所存です。



## 社外役員からのメッセージ

## 社外役員からのメッセージ

### グローバルカンパニーとしての リスクマネジメントとダイバーシティ& インクルージョンを進化させていきます。

社外取締役 指名報酬諮問委員  
関口 典子



### 長期視点からの事業ポート フォリオ変革について 積極的に提言していきます。

社外取締役 指名報酬諮問委員  
一柳 和夫



#### ガバナンス改革 —ここまでの取組みについて

東京応化が実施してきた一連のガバナンス改革において、特にエグゼクティブフェロー制度の創設は、ソフトローへの対応等ではなく「内発的に湧き出る企業価値向上へのプロセス」を制度化できた点で、高く評価しております。また、買収防衛策の非継続については、半導体産業におけるニッチトップ企業として当社は買収候補になりやすいという危惧もあり反対していましたが、投資家の皆様との対話内容や経営環境の変化をかんがみした結果、不断の努力による企業価値向上が一番の買収防衛策になるとの結論に至り、賛成いたしました。

指名報酬諮問委員としては新・役員報酬制度の1年目の振り返りを丁寧に行い、短期インセンティブ指標について、景気や半導体業界の最新動向を考慮して設定いただくよう提言しました。取締役候補の選任にあたっての執行役員へのインタビューにおいては、人間性やモチベーション、業務へのスタンス等を確認するとともに、「成し得たこと」「苦労したこと」「仕事におけるエピソード」といった「その人らしさ」を把握することに腐心しました。後継者計画についての議論も進み、プロセスや選解任要件も含め内容は固まりましたが、中長期での取組みとしてさらに議論し、細部を詰める必要があると認識しております。

#### グローバルリスクマネジメントの強化に向けて

“The e-Material Global Company”として「TOK Vision 2030」の達成を目指す当社にとって、GMS(グループマネジメントシステム)は、引き続き国内外のリスクマネジメントの核となります。足元ではコロナ禍の収束が見通せず渡航が難しいことから、海外拠点との密な連携を如何にオンラインで実現するかを喫緊の課題として認識しています。また、中国

市場の存在感が増している中、中国事業の健全な発展に向けた諸施策について、PDCAサイクルの着実な運用を図るべきと考えます。

多様化・頻発する想定外リスクへの対応にあたっては、まずは想定内リスクへの対応を怠らないほか、リスクの「変化」や「予兆」を注視するとともに、想定外リスクが出現した場合は、負のインパクトを最小化するための情報共有と対策を迅速に講じることに尽きると思います。「TOK Vision 2030」では策定段階から複数の外部環境リスクを織り込んでいますが、各リスクに対応するBCP拠点の整備状況を常時確認していくことが、想定外リスクへの迅速な対応につながると考えます。

#### ダイバーシティ&インクルージョンのさらなる 進展へ向けた仕組み作りを提言していきます

マテリアリティ「グローバルでの人材施策の強化」への取組みとして注力している「ダイバーシティ&インクルージョン」については、性別や国籍に関係の無い実力本位の採用・登用を継続してきた結果、女性従業員比率、外国籍従業員比率とも着実に上昇し続けています。

また、コロナ禍を機に広がったリモートワークや時差出勤は結果的に働き方改革を進展させているだけでなく、誰もが働きやすいと感じる環境が整備されたことで、ダイバーシティの促進にもつながっていると認識しております。

今後は、「管理職の評価項目にダイバーシティ&インクルージョンを加える」「年に1回、グループ報やイベントでダイバーシティ&インクルージョンを盛り上げる」など、目に見える会社の「仕組み」としてダイバーシティ&インクルージョンへの取組み姿勢をより明確に示し、個々の社員の意識に浸透させることも有用と考えます。

#### 経営理念が浸透した現場

昨年3月に社外取締役に就任した私は、東京応化の「モノづくり」の最前線に触れるため、相模事業所や湘南事業所を視察したほか、開発本部が主催する技術報告会にも、時間の許す限り出席しました。そうした中で感じたことは、当社の経営理念「自由闊達」「技術のたゆまざる研鑽」「製品の高度化」「社会への貢献」が、現場の隅々にまで浸透している点です。技術報告会における議論においても、4つの経営理念に沿った活発な議論が交わされていることを目の当たりにした私は深い感銘を受けるとともに、私の出身大学の学長であった丹羽保次郎\*先生の「技術は人なり。技術には技術をつくった人の人柄が自ずとあらわれる。」という言葉に改めて思い出しました。今後も、この企業文化を継承していきながら「TOK Vision 2030」を達成し、2040年の100年企業へと発展していきたいと思っております。

\*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／指名報酬諮問員としての 1年目を振り返って

東京応化の取締役会の特長として、社外役員比率が比較的高い点があげられます(46.2%)。これにより、「一般株主の利益保護」のための機能は十分に発揮されているほか、議長(阿久津前会長／種市現社長)が社外役員の発言が多くなるよう意識して司会されていることもあり、文字通り、歯に衣着せぬ率直な提言が社外役員から発せられています。

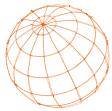
社外役員が過半数を占める指名報酬諮問委員会の一員としては、新・役員報酬制度の運営や取締役候補の選任に携わりました。就任初年度ということもあり、まずは社内役員と綿密に連携をとるよう心がけた一方、執行役員へのインタビューにおいては、客観的な立場から評価するよう留意しました。

買収防衛策の非継続に至る議論においては、従前の事前警告型買収防衛策の維持は適正な株価形成を妨げる場合があり投資家や各ステークホルダーの不利益となる可能性があると判断したほか、非継続としても、法令の許容する範囲内での措置である程度一部代替でき、また、企業価値向上へ向けた不断の努力が最大の防衛策になるとの考えから、私も賛成いたしました。

東京応化の取締役会全体としてのスキルマトリックスについては、ジェンダーについては相応に達成できていることから、今後は、外国籍の社外取締役候補の選任が望ましいと考えております。

#### 長期視点からの、新たな収益ドライバーの 構築に向けて

社会における半導体のニーズは引き続き高まり続ける方向にあり、今後10年間は、当社が半導体の前工程／後工程／先端分野／レガシー分野のいずれにもおいても有する強みを磨きながら競争を勝ち抜いていくことで、「TOK Vision 2030」は達成できると考えております。ただし2030年以降、2040年の100年企業への発展を目指す道程においては、フォトレジスト頼みの事業ポートフォリオではその後の発展性に苦慮する可能性が高いことから、新たな収益ドライバーの構築は必要不可欠だと思います。種市社長をはじめとする経営陣もその点は十分に認識し、ライフサイエンス関連材料や光学部材、機能性フィルムといった新規事業開発に注力し成果も現れ始めておりますが、私は、フォトリソグラフィ工程全般の市場状況や競争環境に目を向け、例えばマスクブランクスなど、フォトレジストの隣接分野に参入することも検討の余地があると考えております。こうした長期視点からの事業ポートフォリオ変革についても、積極的に提言してまいり所存です。



## 社外役員からのメッセージ

### 顧客や社会と共に、 持続的発展を目指す

感染症リスクや気候変動リスク、地政学リスクなどグローバルリスクが深刻化する中、東京応化は、半導体製造に欠かせない材料等の供給者責任を果たしながら過去最高業績をあげ、新たな長期ビジョン「TOK Vision 2030」のもとでさらなる飛躍を目指しています。その達成に向けては、個々の顧客ニーズのみならずSDGsに象徴される社会の広範なニーズを先取りする「営業力」、社内外のネットワークを駆使しつつ斬新な発想と培ったノウハウで新たな付加

価値を創出する「開発力」、災害など万一の状況下も含めて万全な製品を効率的かつ安定的に供給できる「生産力」をより一層磨くことが求められます。加えて、投資や企業活動全体を支える「盤石な財務基盤」と、様々なリスクに的確に対応できる「より強固なガバナンス体制」が必要です。

私はそのためにも、社員一人ひとりが自らの能力を最大限に発揮し、活力と秩序を兼ね備えた組織が維持されるよう、監査業務等を通じて社外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



社外監査役

上原 忠春

### 統合的なリスク管理を進化させる

本年3月に社外監査役に就任しました上原忠春でございます。金融機関や外務省等での海外経験を活かし、東京応化のグローバルな発展に貢献していく所存です。

地政学的リスクの高まりによるグローバルサプライチェーンの変化、AIや5Gがドライブする技術革新の知識統合、喫緊の課題としての気候変動リスクへの対応、アフターコロナの新しい労働形態への適合など、第4次産業革命を牽引する半導体関連産業の経営の舵取りは厳しさと複雑さを増しており、戦略的な技術革新やアライアンス・

パートナーシップを含む果敢な変革が求められています。

当社は「tok中期計画2021」や「TOK Vision 2030」で掲げた成長軌道に乗っていますが、予見される事業環境の変化を踏まえた経営は、これまでの成功の延長線にはないことも銘肝しておく必要があります。

当社がゴーイングコンサーンとしての一里塚である「2030年のありたい姿」に向けて統合的なリスク管理を進化させ、果敢な戦略投資、地政学的なインテリジェンス向上、ならびに高い収益性を伴う新しい事業ポートフォリオを確立していけるよう、監査役としての使命を果たしていきます。

### 競争力を高めると同時に、 ガバナンス体制も強化する

本年3月、新たに社外監査役に就任いたしました梅崎輝喜でございます。現在、国内生命保険会社で専務執行役を務めておりますが、これまでの経験を活かし、微力ながら東京応化の持続的発展に貢献したいと思っております。

コロナ禍を背景に世界中でデジタルトランスフォーメーション(DX)が加速する中、半導体産業はさらなる成長が期待されています。その追い風に乗って持続的に企業価値を向上させるには、当社の強みであ

る最先端の技術と人材を活かして競争力を高めることが不可欠ですが、同時に、地政学的リスクへの対応や環境問題などの社会的課題にも幅広く目を向け、グローバルカンパニーに相応しいガバナンス体制も確立しなければなりません。私はこのような観点を踏まえ、これまで培ってきた人事やコンプライアンス領域はもちろんのこと、当社のガバナンス体制の高度化に向けて貢献してまいります。



社外監査役

梅崎 輝喜