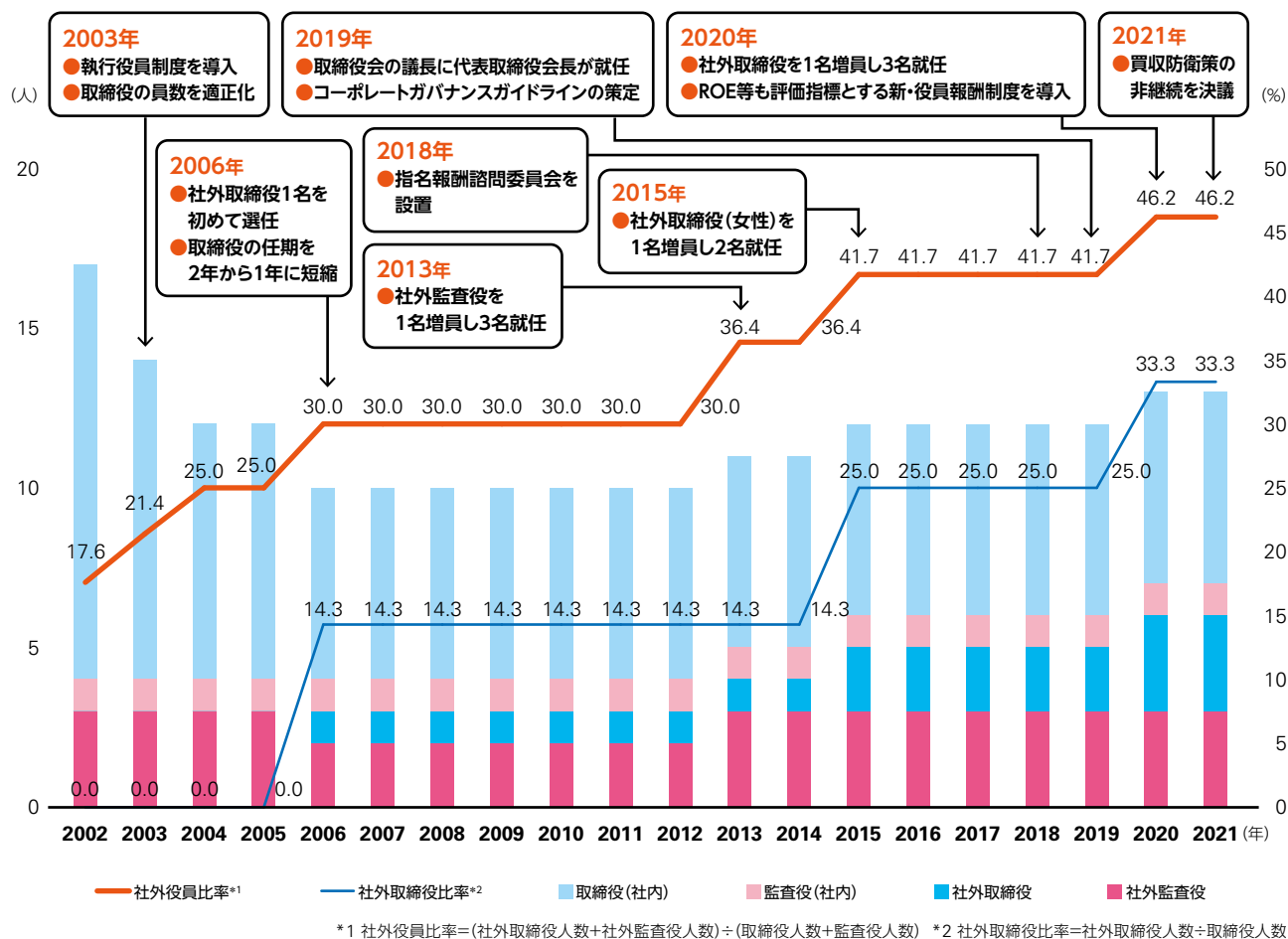


コーポレート・ガバナンス

持続的な企業価値向上に向けて、
コーポレート・ガバナンスのさらなる強化に取り組めます。

東京応化のコーポレート・ガバナンス強化に向けた歩み



基本的な考え方

当社は、創業以来の経営理念(「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」)のもとに掲げた「豊かな未来、社会の期待に化学で応える“The e-Material Global Company”という経営ビジョンを実現することが、株主の皆様をはじめ、多くのステークホルダーに共通する利益の実現、ならびに企業価値の向上につながるものと確信しています。

この経営ビジョンの実現に向けて、経営の透明性、健全性ならびに意思決定の迅速化等による効率性の確保を目的としたコーポレート・ガバナンスの充実を経営上の重要課題の1つと位置づけ、その達成に向けて、鋭意取り組んでいます。

また、マテリアリティおよび「tok中期計画2021」における全社戦略の1つとしてコーポレート・ガバナンスの充実に取り組む当社は、コーポレート・ガバナンスを継続的に強化するための基本方針や考え方を、「東京応化工業 コーポレートガバナンスガイドライン」として2019年4月に制定・公開しています。

→「東京応化工業 コーポレートガバナンスガイドライン」

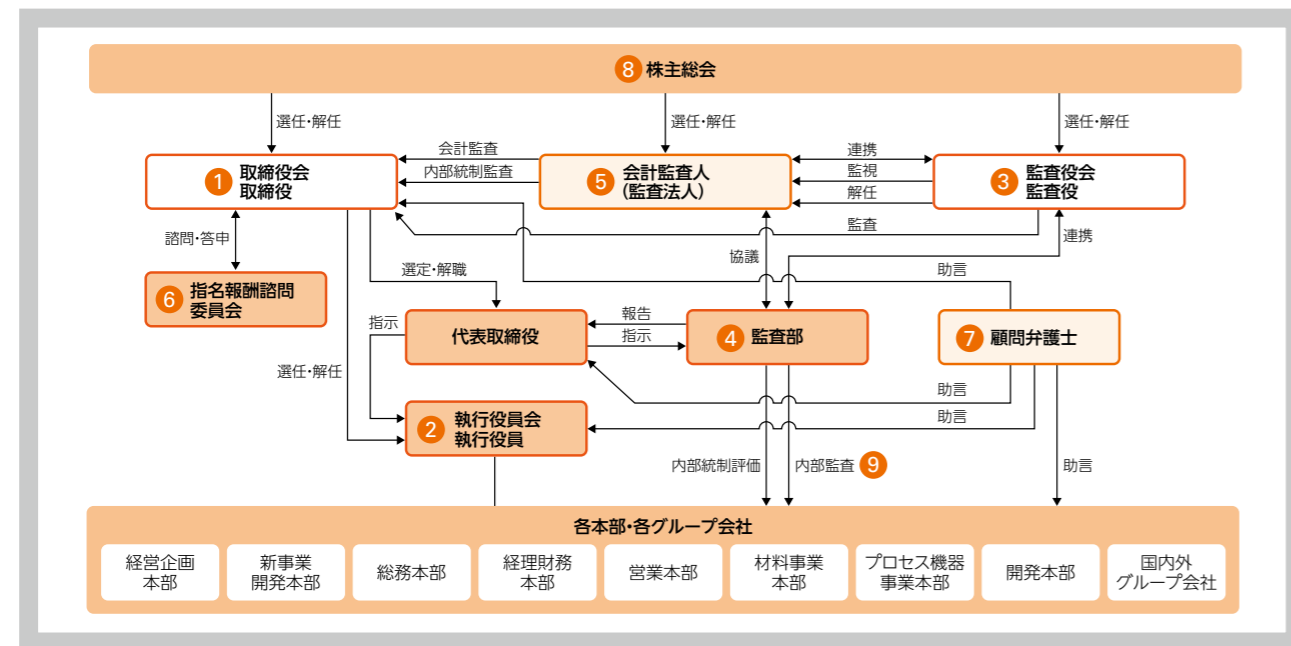
https://www.tok.co.jp/content/download/4719/77678/file/gov_guideline0403.pdf



機関設計の形態

監査役設置会社として、監査役制度を採用しています。その理由は、会社法に基づき権限の強化が図られている監査役による監査の充実を図る一方で、取締役会の改革と執行役員制度の定着、さらには独立性を有する社外取締役の選任により、「経営の意思決定・経営の監督」および「業務執行」の各機能の強化と責任の明確化を図ることによって経営を強化していくことが、コーポレート・ガバナンスの充実にも最も有効であると判断しているためです。

コーポレート・ガバナンス体制図(2021年3月30日現在)



取締役・取締役会 体制図①

経営環境の変化に迅速に対応するとともに、事業年度における取締役の経営責任を明確にするため、2006年6月より、取締役の任期を2年から1年に短縮しています。また、取締役会の透明性を高めるとともに、監督機能の強化を図ることを目的に、2006年6月より、独立性を有する社外取締役を1名選任し、2015年6月および2020年3月にそれぞれ1名増員し、現在は独立性を有する社外取締役を3名としています。その結果、社外取締役が全取締役(9名)の3分の1を占めております。

取締役会は原則として「代表取締役」と「取締役」の2層にフラット化し、取締役会に本来求められる「経営の意思決定・経営の監督」機能の発揮に適した体制としています。

2021年3月30日現在、取締役会は取締役社長の種市順昭を議長とし、取締役は9名(うち、社外取締役3名)です。業務執行に関する重要事項等を決定するとともに、代表取締役および取締役の職務執行を監督することを目的に、定時取締役会を原則として毎月1回開催するほか、必要に応じて臨時取締役会を開催しています。

また、取締役の員数を10名以内とする旨ならびに取締役の選任決議について、株主総会で議決権を行使することが

できる株主の議決権の3分の1以上を有する株主が出席し、その議決権の過半数をもって行う旨および累積投票による旨を定款に定めています。

取締役会の実効性評価

当社では各取締役および各監査役が「取締役会の構成」「取締役会の実効性」「取締役会に関連する情報」「意思決定プロセス」「対外的コミュニケーション」について無記名アンケート方式による自己評価を行うことで、取締役会全体の実効性を分析・評価し、取締役会で協議しています。

【2019年12月期の取締役会評価および課題への改善対応】

前年度の課題であった①付議内容の明確化、②全社的な経営課題議論の深化、③トレーニングのさらなる充実化について、資料の作成・運用にかかる基準を定めたほか、トレーニング内容の見直しや議論の充実化に向けた改善を図りました。

【2020年12月期の取締役会評価におけるアンケート内容の見直し】

6回目の自己評価となったことから、前年度評価における課題や社会的課題としてあげられていた「DX推進」「ウィズコロナ/アフターコロナ」に関する質問を設けるとともに、継続して全社的な経営課題に対する記述式の質問を行うなど、

アンケート内容の見直しを行いました。

評価実施時期	2020年12月(アンケート)
評価項目	<ul style="list-style-type: none"> ◆取締役会の構成 ◆取締役会の実効性 ◆取締役会に関連する情報 ◆意思決定プロセス ◆対外的コミュニケーション

評価結果	<p>○取締役会の構成は、各分野に精通した社内取締役が偏りなく、経験や実績からバランスよく構成されている</p> <p>○異なる経歴・知見・専門性等を有する社外取締役が加わるにより多様性を維持している</p> <p>○独立社外取締役の比率を1/3まで引き上げられている</p> <p>○取締役会の規模、開催頻度、審議事項、審議時間とも適切である</p> <p>○自由闊達な議論の雰囲気の下、社外取締役、社外監査役を交え透明性が高くかつ迅速な意思決定がなされ、これらは継続して良好である</p> <p>○自己研鑽および社内牽制機能も概ね良好</p> <p>▲事業ドメイン、リスクマネジメント、人材活用、IT活用等のサステナビリティ課題の解決に向けた、中長期的な経営戦略の議論の深化を図るべき</p> <p>▲重要案件に関する事前説明や報告体制等もさらに充実させるべき</p>
評価結果を受けた今後の対応/検討内容等	<ul style="list-style-type: none"> ①全社的な経営課題の議論の深化 ②重要議案に対する社外役員への事前説明 ③役員間のコミュニケーションのさらなる充実 ④役員トレーニング内容の見直し ⑤議論の充実化を図るための仕組みづくりや社外役員への事前説明の場の設定

評価結果	<p>○・・・良好、適切</p> <p>▲・・・要改善</p>
------	---------------------------------

取締役会等の決裁権限見直し

取締役会の機能強化および当社の事業環境の変化等に鑑み、取締役会の決裁権限について、執行役員会等への委譲をはじめとする決裁権限の見直しを2019年4月に実施し、取締役会規程、執行役員会規程、職位別固有権限、職務権限規程を改定しました。国内外の子会社の決裁権限についても、2020年12月期に改定しました。

社外役員会議の設置

社外役員(社外取締役全員と社外監査役全員)による社外役員会議を設置し、取締役会と同頻度で開催しています。同会議には社内の常勤監査役1名も加わり、

- ・取締役会に上程されなかった執行役員会議に関する補足説明
- ・次の取締役会で取り上げるテーマや、取締役会の運営、

議事進行等についての意見交換

・先端技術事項の解説

等を行うほか、社内外の情勢を適時報告するなど、取締役会における議論のさらなる活発化と実効性の強化を図っています。

執行役員・執行役員会 体制図②

取締役会の「経営意思決定・経営監督」機能の充実を図る一方、業務執行機能のさらなる強化に向け、各執行役員が担当する職務の責任領域・能力等を総合的に勘案して、執行役員社長以下、執行役員副社長、専務執行役員、常務執行役員、執行役員という階層的な役位を設定するとともに、全執行役員で構成する執行役員会を設置しています。

2021年3月30日現在、執行役員会は取締役社長の種市順昭を議長とし、執行役員は13名(うち、取締役を兼務する執行役員6名)です。取締役会における決定事項の指示・命令、執行役員相互の活動情報の共有化、経営戦略の立案および取締役会付議基準未済の一定の重要事項の意思決定等を目的に、定時執行役員会を原則として毎月1回開催するほか、必要に応じ臨時執行役員会を開催しています。

監査役・監査役会 体制図③

2021年3月30日現在、監査役は4名(うち、社外監査役3名)です。監査に関する重要事項について、各監査役から報告を受け、協議を行い、または決議することを目的に、定時監査役会を原則として毎月1回開催するほか、必要に応じて臨時監査役会を開催しています。各監査役は、監査役会が定めた監査基準(監査役監査規程)に準拠し、監査の方針、職務の分担等に従い、取締役会に出席しています。また取締役等から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るとして、取締役の職務執行を監査しています。会計に関する事項については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るとして、監査の方法および結果の相当性を確認しています。

また、監査役監査の実効性を高め、監査職務を円滑に遂行するために、監査役の職務を補助すべき兼任の使用人を1名配置しています。

監査部 体制図④

取締役社長直轄の組織として監査部を設置し、業務活動に係る内部監査に加え、財務報告に係る内部統制の有効性の評価を通じ、継続的改善のための指摘、提言、助言を行っています。

会計監査人 体制図⑤

公正かつ独立的な立場から当社の会計監査を実施しています。2020年12月期の当社の会計監査業務を執行した公認会計士は、有限責任監査法人トーマツの指定有限責任社員・業務執行社員の北方宏樹氏および指定有限責任社員・業務執行社員の増田洋平氏の2名です。また、当社の会計監査業務にかかる補助者は、公認会計士9名、会計士試験合格者等3名、その他8名です。なお、当社の会計監査人(有限責任監査法人トーマツ)に対する監査報酬の内容は次の通りであり、当該報酬は、2020年12月期に係るものです。

・公認会計士法(昭和23年法律第103号)第2条第1項に規定する業務に基づく報酬:58百万円

指名報酬諮問委員会 体制図⑥

取締役等の指名・解任・報酬等に関する手続きの公正性・透明性・客観性を強化し、コーポレート・ガバナンスの充実を図るため、委員の過半数を社外取締役で構成し、社外取締役が委員長を務める指名報酬諮問委員会を設置しています。→P85-86ご参照

2020年12月期における取締役の報酬額の決定過程では、当社グループの業績、対象取締役の中期計画や前年度予算への貢献度、同規模企業群との比較等の結果を参考に、指名報酬諮問委員会において対象取締役の報酬テーブルおよび個人別の報酬額の原案、ならびに社外取締役の個人別の報酬額の原案をそれぞれ作成し、取締役会において当該原案に基づき取締役の報酬について審議および決議を行いました。

監査役と内部監査部門、会計監査人との連携

内部監査および監査役監査 体制図⑨

【監査役と会計監査人の連携状況】

監査役は毎年4回、会計監査人より会計監査等の結果報告を受けています。また、監査役は毎年1回、会計監査人より監査計画について説明を受けています。さらに監査役は、取締役の職務執行監査の一環として、必要に応じて会計監査人が実施する工場往査に立ち会うとともに、会計監査人の監査の方法について調査しています。そのほか、定期的に監査役と会計監査人との間で情報交換や意見交換を行っています。

2021年3月30日現在、指名報酬諮問委員会は委員の過半数を社外取締役で構成し、社外取締役が委員長を務めています。委員長は社外取締役の栗本弘嗣、委員は取締役社長の種市順昭、取締役の水木國雄、社外取締役の関口典子および一柳和夫です。

顧問弁護士等 体制図⑦

複数の法律事務所と顧問契約を締結し、法律上の判断を必要とする場合等には、顧問弁護士より適宜助言を受けています。

株主総会の活性化および議決権行使の円滑化に向けて 体制図⑧

他社の株主総会が集中しない3月に開催日を設定するとともに、株主総会の議案内容の検討期間を法定日数よりも長く設定し、株主の皆様の議決権行使を促進するため、招集通知を総会開催日の28日前(4週間前)にWebサイトに開示するとともに、21日前(3週間前)に発送しています。また、株主総会に出席できない株主様の議決権行使について、書面による行使に加え、電磁的方法による行使(機関投資家向け議決権電子行使プラットフォームの利用を含む)を可能にするとともに、海外機関投資家の理解の一助とすべく、招集通知(英文)を作成しています。加えて、株主総会に出席された株主様の理解促進を図るため、映像とナレーションを用いて報告事項の報告を行うとともに、招集通知、決議通知および株主総会議案の議決結果(いずれも和文および英文)を当社Webサイトに掲載するなどの諸施策を講じています。

【社外監査役による監査と内部監査、監査役監査および会計監査との相互連携ならびに内部統制部門との関係】

社外監査役は、取締役会に出席するほか、監査部からの内部監査報告、常勤監査役からの執行役員会、販売会議その他重要な会議に出席のうえ実施した監査の結果や稟議書等の重要な決裁書類等の閲覧・調査による監査の結果等に関する報告、会計監査人からの監査報告を受けることにより、取締役の職務執行に関する監査を実施しています。また、定期的に、監査部、常勤監査役、会計監査人との間で情報交換や意見交換を行っています。加えて、社外監査役は、監査部から財務報告に係る内部統制の有効性の評価ならびに会計監査人からの内部統制監査に関する意見等について適宜報告を受けています。

社外取締役および社外監査役の選任状況

取締役9名のうち、3分の1にあたる3名が社外取締役です。また、監査役4名のうち、3名が社外監査役です。当社は社外取締役および社外監査役を選任するための独立性に関する基準または方針を以下の通り定めています。

社外役員独立性基準

本基準における独立性を有する社外役員とは、法令上求められる社外役員としての要件を満たす者であり、かつ、次の各号のいずれにも該当しない者をいう。

- 当社または当社の連結子会社(以下、当社グループ)の業務執行者または、その就任前10年間に於いて当社グループの業務執行者であった者
- 当社グループを主要な取引先とする者(注1)またはその業務執行者
- 当社グループの主要な取引先(注2)またはその業務執行者
- 当社グループの主要な借入先(注3)またはその業務執行者
- 当社グループから役員報酬以外に多額の金銭その他の財産(注4)を得ているコンサルタント、会計専門家、法律専門家(当該財産を得ている者が法人、組合等の団体である場合は、当該団体に所属する者をいう)
- 過去3年間に於いて上記b.からe.に該当していた者
- 当社グループから過去3年間の平均で年間3百万円以上の寄付を受け取っている者
- 当社グループの主要株主(注5)またはその業務執行者
- 社外役員の相互就任関係(注6)となる他の会社の業務執行者
- 配偶者および二親等内の親族が上記a.からi.のいずれかに該当する者

- 社外役員としての在任期間が通算で8年を経過している者
- 前各号の定めにかかわらず、その他、当社と利益相反関係が生じ得る事由が存在すると認められる者

注1: 当社グループを主要な取引先とする者とは、当社グループに対して製品またはサービス等を提供している取引先であって、取引額が、過去3年間の平均で年間1千万円以上かつ直近事業年度における当該取引先の年間連結売上高の2%を超える者をいう。

注2: 当社グループの主要な取引先とは、当社グループが製品またはサービス等を提供している取引先であって、取引額が過去3年間の平均で年間1千万円以上かつ直近事業年度における当社グループの年間連結売上高の2%を超える者をいう。

注3: 当社グループの主要な借入先とは、当社連結総資産の2%以上に相当する金額の借入先である金融機関をいう。

注4: 多額の金銭その他の財産とは、過去3年間の平均で年間1千万円以上かつ直近事業年度における当該コンサルタント、会計専門家、法律専門家の年間連結売上高の2%を超える経済価値を有する財産をいう(当該財産を得ている者が法人、組合等の団体である場合は、過去3年間の平均で年間1千万円以上かつ直近事業年度における当該団体の年間連結売上高の2%を超える経済価値を有する財産をいう)。

注5: 主要株主とは、議決権保有割合が10%以上の株主をいう。

注6: 社外役員の相互就任関係とは、当社グループの業務執行者が他の会社の社外役員であり、かつ、当該他の会社の業務執行者が当社の社外役員である関係をいう。

取締役(社内)の選任理由

氏名	選任理由
種市 順昭 代表取締役 取締役社長 指名報酬諮問委員	代表取締役取締役社長に就任後、グループトップとして当社グループの経営を牽引し、中期計画の諸施策を通じて当社グループの一層の発展に寄与しており、引き続き当社の経営への貢献を期待できるため。
佐藤 晴俊 取締役	米国子会社での駐在、品質保証および製品開発の責任者等を経て、開発本部長に就任するなど、当社グループ内の要職を経験し、当社事業の特性・顧客を熟知しており、取締役会における重要な意思決定、他の取締役の業務執行の監督等に必要かつ十分な見識を備えていることから、引き続き当社の経営への貢献を期待できるため。
柴村 洋一 取締役	金融機関における豊富な経験に加え、当社に入社して以降、財務部長を経て、経理財務本部長に就任し、資本政策を含む財務戦略の構築に貢献するなど、経理・財務を中心とした経営に関する知見を有しており、取締役会における重要な意思決定、他の取締役の業務執行の監督等に必要かつ十分な見識を備えていることから、当社の経営への貢献を期待できるため。
水木 國雄 取締役 指名報酬諮問委員	総務部長を経て総務本部長に就任し、情報管理体制、リスク管理体制およびコンプライアンス体制の構築ならびにIR(投資家向け広報)の充実など、コーポレート・ガバナンス強化の業務に取り組んでおり、担当業務の経験を通じて、取締役会における重要な意思決定、他の取締役の業務執行の監督等に必要かつ十分な見識を備えていることから、引き続き当社の経営への貢献を期待できるため。
村上 裕一 取締役	米国子会社での駐在、韓国子会社の代表理事社長、材料事業本部長に就任するなど、当社グループ内の要職を経験し、当社の事業特性を熟知しており、取締役会における重要な意思決定、他の取締役の業務執行の監督等に必要かつ十分な見識を備えていることから、当社の経営への貢献を期待できるため。
鳴海 裕介 取締役	中国事務所での駐在、主力製品の販売・マーケティングの責任者等を経て、新事業開発本部長に就任するなど、当社グループ内の要職を経験し、当社の既存事業分野のみならず、新規事業分野に精通しており、取締役会における重要な意思決定、他の取締役の業務執行の監督等に必要かつ十分な見識を備えていることから、当社の経営への貢献を期待できるため。

コーポレート・ガバナンス

社外取締役の選任理由

氏名	選任理由
栗本 弘嗣 指名報酬諮問委員長	上場企業の経営者としての豊富な経験と幅広い見識をもとに、引き続き客観的かつ中立的な視点から当社の経営を監督していただくとともに、当社の経営全般に助言を頂戴することによりコーポレート・ガバナンス強化に寄与していただくため。
関口 典子 指名報酬諮問委員	公認会計士業務を通じて培われた会計における高度な専門性と企業での豊富な実務経験を有し、これらをもとに、複数の上場企業の不正経理に関する外部委員を務められるなど、内部統制にも精通されていることから、引き続き客観的かつ中立的な視点から当社の経営を監督していただくとともに、当社の経営全般に助言を頂戴することによりコーポレート・ガバナンス強化に寄与していただくため。
一柳 和夫 指名報酬諮問委員	上場企業の経営者としての豊富な経験と幅広い見識をもとに、引き続き客観的かつ中立的な視点から当社の経営を監督していただくとともに、当社の経営全般に助言を頂戴することによりコーポレート・ガバナンス強化に寄与していただくため。

社外監査役の選任理由

氏名	選任理由および独立性について
竹内 伸行	金融機関の経営者としての豊富な経験と幅広い見識に加え、他の会社における監査役の経験をもとに、客観的かつ中立的な視点からの経営監視に寄与していただくためです。同氏は三菱UFJ不動産販売株式会社の代表取締役会長を務められ、2020年12月31日現在も顧問を務めており、同社と当社との間には取引関係がありますが、その内容は一般的なものであり、また、同氏は三菱UFJ信託銀行株式会社の出身者であり、同社は、当社株式を所有しているほか、当社との間において定型的・標準的な取引条件下での資金の預入、株式事務の委託等に係る取引がありますが、これらの資本関係および取引関係は、同氏の社外監査役としての独立性に影響を及ぼすものではありません。
上原 忠春	金融機関・外務省等における豊富な経験と経営者としての幅広い見識をもとに、グローバルな視点で客観的かつ中立的な立場から経営監視に寄与していただくためです。同氏は東京海上日動火災保険株式会社の出身者であり、同社は、当社株式を所有しているほか、当社との間において定型的・標準的な取引条件下での保険に係る取引がありますが、これらの資本関係および取引関係は、同氏の社外監査役としての独立性に影響を及ぼすものではありません。
梅崎 輝喜	金融機関等における豊富な経験と経営者としての幅広い見識をもとに、客観的かつ中立的な視点からの経営監視に寄与していただくためです。同氏は明治安田生命保険相互会社の専務執行役員を務めており、同社は、当社株式を所有しているほか、当社との間において定型的・標準的な取引条件下での保険に係る取引がありますが、これらの資本関係および取引関係は、同氏の社外監査役としての独立性に影響を及ぼすものではありません。

社外取締役、社外監査役の主な活動状況

氏名	取締役会、監査役会、および各委員会への出席状況および活動状況
栗本 弘嗣 社外取締役	2020年12月期開催の取締役会14回の全て(出席率100%)に出席し、主に上場企業の経営者としての豊富な経験と幅広い見識をもとに、適宜議案の審議に必要な発言を行いました。また、指名報酬諮問委員会5回のうち5回(出席率100%)に出席し、主な議題として、後継者計画の策定、改定した役員報酬制度の運用確認、および経営幹部の異動およびエグゼクティブフェローの選任、新任取締役候補および新任独立監査役候補の選任等に取り組み、指名報酬諮問委員長として議事運営や取締役会への報告を行うなど、職責を適切に果たしました。
関口 典子 社外取締役	2020年12月期開催の取締役会14回のうち13回(出席率93%)に出席し、主に公認会計士業務を通じて培われた会計における高度な専門性と企業での豊富な実務経験をもち、適宜議案の審議に必要な発言を行いました。また、指名報酬諮問委員会5回のうち5回(出席率100%)に出席し、主な議題として、後継者計画の策定、改定した役員報酬制度の運用確認、および経営幹部の異動およびエグゼクティブフェローの選任、新任取締役候補および新任独立監査役候補の選任等に取り組み、指名報酬諮問委員として適宜提言するなど、職責を適切に果たしました。
一柳 和夫 社外取締役	2020年3月27日就任以降開催の取締役会11回の全て(出席率100%)に出席し、主に上場企業の経営者としての豊富な経験と幅広い見識をもとに、適宜議案の審議に必要な発言を行いました。また、指名報酬諮問委員会5回のうち5回(出席率100%)に出席し、主な議題として、後継者計画の策定、改定した役員報酬制度の運用確認、および経営幹部の異動およびエグゼクティブフェローの選任、新任取締役候補および新任独立監査役候補の選任等に取り組み、指名報酬諮問委員として適宜提言するなど、職責を適切に果たしました。
深田 一政 社外監査役	2020年12月期開催の取締役会14回の全て(出席率100%)に、また、監査役会14回の全て(出席率100%)にそれぞれ出席し、主に金融機関の経営者としての豊富な経験と幅広い見識をもとに、適宜意見の表明および質問を行いました。
高橋 浩一郎 社外監査役	2020年12月期開催の取締役会14回の全て(出席率100%)に、また、監査役会14回の全て(出席率100%)にそれぞれ出席し、主に金融機関の経営者としての豊富な経験と幅広い見識に加え、他の会社における監査役の経験をもとに、適宜意見の表明および質問を行いました。
竹内 伸行 社外監査役	2020年12月期開催の取締役会14回の全て(出席率100%)に、また、監査役会14回の全て(出席率100%)にそれぞれ出席し、主に金融機関の経営者としての豊富な経験と幅広い見識に加え、他の会社における監査役の経験をもとに、適宜意見の表明および質問を行いました。

2020年12月期の取締役会における主な意思決定／議題等

- ◆新型コロナウイルス感染症対策および支援(寄付)の実施
- ◆「TOK Vision 2030」における外部環境リスク、経営ビジョン、ありたい姿(定性/定量)、経営戦略
- ◆半導体向け最先端材料の開発設備・製造設備・保管設備の増強等(日本/韓国ほか)
- ◆新人事制度導入の延期
- ◆GMSへの輸入管理機能の追加
- ◆取締役および執行役員に対する報酬制度改定
- ◆当社グループにおける将来の中国体制(方向性決議)
- ◆CSR方針の策定
- ◆「内部統制システムの構築に関する基本方針」改定
- ◆政策保有株式の継続保有ならびに売却

役員の報酬等

【取締役(社外取締役を除く)の報酬等の決定に関する基本方針】

当社は、取締役会の諮問機関として社外取締役を委員長とする指名報酬諮問委員会を設置し、今後の経営環境の見通しや日本におけるコーポレート・ガバナンスに関する考え方等を提案し、当社のあるべき報酬制度の検討についての審議を経て、当社取締役(社外取締役を除く)の報酬方針を以下の通り定めています。

【報酬の基本原則】

取締役(社外取締役を除く)の報酬は、以下の基本的な考え方に基づき決定します。

当社の持続的価値創造を支えることを目的とする

- ・持続的な成長と中長期的な企業価値の創造を健全に動機づけることのできる報酬構成・報酬水準とする
- ・財務業績による定量的な評価と、中長期戦略を踏まえた課題に対する取り組みの評価を年次賞与に公正・公平に反映することで、毎事業年度の結果責任を明確化する
- ・中長期的な会社業績と連動する長期インセンティブを継続的に付与することにより、持続的な企業価値創造を図る
- ・在任中の長期的な株式保有を促進し、株主との利害共有を図る

報酬の決定における客観性と透明性を確保する

- ・報酬の決定方針および個人別の支給額については、社外取締役を主要な構成員とする指名報酬諮問委員会で審議して決定する
- ・外部の報酬アドバイザーを起用のうえ、足元の世論および外部の客観的データに基づく同規模企業群との比較等の検証も踏まえ、当社の事業特性等を考慮した適切な報酬水準を設定する
- ・株主をはじめとしたステークホルダーが報酬と企業価値の関係をモニタリングするために必要な情報を積極的に開示する

【報酬体系】

取締役(社外取締役を除く)の報酬体系は、定額報酬としての「基本報酬」と「業績連動報酬」で構成されており、業績連動報酬は、毎事業年度の全社業績に連動する「年次賞与」、持続的な企業価値創造に連動する「業績連動型株式報酬制度(パフォーマンス・シェア・ユニット)」、ならびに株式の継続保有を通じて株主の皆様と継続的に価値を共有することを目的とした「譲渡制限付株式報酬制度」で構成されます。各報酬要素の概要は、次表の通りです。



本社

各報酬要素の概要

報酬の種類	目的・概要
基本報酬	役位に応じて設定する固定現金報酬
年次賞与	<p>事業年度ごとの着実な目標達成を評価するための業績連動現金報酬</p> <ul style="list-style-type: none"> ・毎事業年度の結果責任を明確にするため、経営上の重要指標である連結営業利益率、連結売上高の事業年度ごとの各目標達成度等に応じて、標準額の0～200%の範囲内で支給率を決定 ・上記で決定された支給率に対し、指名報酬諮問委員会または取締役社長による裁量評価の結果に応じて、0.95、1.00、1.05のいずれかの係数を乗じる場合がある ・各事業年度の終了後に一括して支給
業績連動型株式報酬制度 (パフォーマンス・シェア・ユニット)	<p>企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与えるための業績連動株式報酬</p> <ul style="list-style-type: none"> ・業績評価期間中の業績等の数値目標の達成率に応じて、当社取締役会において定める方法により算定した標準額の0～200%の範囲内の割合(以下「支給割合」)で交付する株式数を決定*1 ・交付する当社株式の数および支給する金銭の額の算定方法については、以下の①の計算式に基づき、各対象取締役に交付する当社株式の数を算定し(ただし、100株未満の端数が生じた場合には切り捨てるものとします。)、②の計算式に基づき、各対象取締役に支給する金銭(納税目的金銭)の額を算定 <ul style="list-style-type: none"> ①各対象取締役に交付する当社株式の数 基準株式ユニット数*2 × 支給割合 × 50% ②各対象取締役に支給する金銭の額 (基準株式ユニット数 × 支給割合 - 上記①で算定した当社株式の数) × 交付時株価 ・業績評価期間の終了後に一括して株式交付
譲渡制限付株式報酬制度	<p>長期的な株式保有を促進することで株主との一層の利益共有を図るための株式報酬</p> <ul style="list-style-type: none"> ・毎事業年度において各対象取締役の役位に応じて、当社取締役会において決定した数の譲渡制限付株式を交付 ・譲渡制限期間の満了、または、任期満了、死亡等、当社取締役会が正当と認める理由により、譲渡制限期間が満了する前に、当社の取締役、執行役員、監査役、使用人その他これらに準ずる地位で当社取締役会が予め定める地位のいずれからも退任または退職した場合等の条件を満たすことにより、譲渡制限を解除

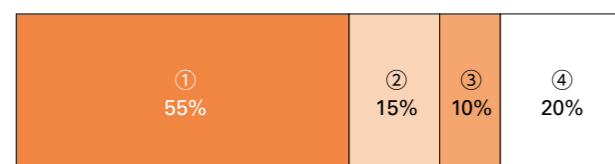
*1 業績連動型株式報酬制度について、当初の業績評価期間は、2020年12月31日に終了する事業年度から2021年12月31日に終了する事業年度までの2事業年度とし、当初の業績評価期間においては、持続的な企業価値創造を図るため、中期計画上の戦略指標であるROEの目標値を使用します。
*2 各対象取締役の役位に応じて、当社取締役会において決定します。

【基本報酬と業績連動報酬の支給割合】

各報酬要素の構成割合は、持続的な成長と中長期的な企業価値の創造を健全に動機づけることを目的として、定額報酬としての基本報酬と業績連動報酬との比率が概ね55:45となるよう設定し、基本報酬:年次賞与(標準額):業績連動型株式報酬(標準額):譲渡制限付株式報酬(標準額)=1(55%):0.27(15%):0.18(10%):0.36(20%)を目安としています。報酬構成は下図の通りです。

なお、業績連動報酬の具体的な算定に使用する各指標については、指名報酬諮問委員会の審議を踏まえて、当社取締役会の決議により決定します。

報酬構成



①基本報酬 ②年次賞与(標準額) ③業績連動型株式報酬制度(標準額) ④譲渡制限付株式報酬制度(標準額)

【報酬水準】

取締役(社外取締役を除く)の報酬水準は、持続的な成長と中長期的な企業価値の創造を実現する優秀な人材を健全に動機づけることが可能な報酬水準となるよう、外部の報酬アドバイザーが運営する役員報酬調査データ等を活用して、当社の事業特性等を考慮した比較対象企業群を選定のうえベンチマークし、役位に応じて適切に設定しています。

【報酬決定プロセス】

対象取締役の報酬等は、決定における客観性と透明性を確保するため、指名報酬諮問委員会が各報酬の標準額(以下、「報酬テーブル」)および対象取締役の個人別の報酬額を原案を作成し、取締役会において、当該原案に基づき取締役社長に報酬テーブルおよび対象取締役の個人別の報酬額の決定を一任することについて審議および決議を行い、報酬テーブルおよび対象取締役の個人別の報酬額の決定を、株主総会において承認された報酬枠の範囲内で取締役社長へ一任しています。

【取締役(社外取締役を除く)の報酬額】

取締役(社外取締役を除く)の報酬額は、株主総会において承認された報酬枠の範囲内で前述の報酬決定プロセスに基づき決定することとしています。なお、報酬枠には、執行役員兼務取締役の執行役員分の報酬および賞与を含めています。報酬制度それぞれの報酬枠は以下の通りです。

報酬の種類	報酬枠
基本報酬	年額4億円以内
年次賞与	年額2億2,000万円以内
業績連動型株式報酬制度 (パフォーマンス・シェア・ユニット)	「業績連動型株式報酬制度」に関する報酬等として支給する金銭報酬債権および納税資金確保のための金銭の総額を、1事業年度当たり58,000株に交付時株価を乗じた額以内とする
譲渡制限付株式報酬制度	「譲渡制限付株式報酬制度」に関する報酬等として支給する金銭報酬債権の総額を、年額1億5,000万円以内とする

【社外取締役の報酬等の決定に関する基本方針】

業務執行から独立した立場で監督機能を果たす社外取締役の報酬は、定額報酬としての基本報酬のみとしており、同規模企業群との比較等の結果を参考に決定しています。社外取締役の報酬額は、指名報酬諮問委員会が社外取締役の個人別の報酬額の原案を作成し、取締役会において、

当該原案に基づき取締役社長に社外取締役の個人別の報酬額の決定を一任することについて審議および決議を行い、社外取締役の個人別の報酬額の決定を、株主総会において承認された報酬枠の範囲内(年額50百万円以内)で取締役社長に一任しています。

【監査役の報酬等の決定に関する基本方針】

取締役会からの独立性をもって取締役の職務執行の監督、監査を行うという職責に鑑み、監査役の報酬は基本報酬のみとし、株主総会において承認された報酬枠の範囲内(年額7,200百万円以内)で、監査役の協議により決定し、これを支給することとしています。

取締役および監査役の報酬等の額(2020年12月期)

役員区分	報酬等の総額(百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)					対象となる役員の数(名)
		基本報酬	年次賞与	業績連動型株式報酬	譲渡制限付株式報酬	ストックオプション	
取締役(社外取締役を除く)	523	274	128	37	69	13	8
監査役(社外監査役を除く)	23	23	—	—	—	—	2
社外役員	56	56	—	—	—	—	6

(注) 取締役(社外取締役を除く)の報酬等の総額および種類別の総額には、執行役員兼務取締役の執行役員分の報酬等を含めています。

役員ごとの報酬等の額(2020年12月期)

氏名	報酬等の総額(百万円)	役員区分	会社区分	報酬等の種類別の総額(百万円)				
				基本報酬	年次賞与	業績連動型株式報酬	譲渡制限付株式報酬	ストックオプション
阿久津 郁夫	134	取締役	提出会社	70	32	9	17	3
種市 順昭	123	取締役	提出会社	64	30	8	16	3

(注) 報酬等の総額が1億円以上である者に限定して記載しています。

内部統制システム

存在感を増す海外子会社の経営管理の強化、コンプライアンス体制の整備といったグループ内部統制システムの充実に向けた取り組みを進めています。ここでは「グループマネジメントシステム」「コンプライアンス体制」「リスクマネジメント体制」「情報管理の強化」の運用状況の概要を抜粋してご紹介します。

→内部統制に関する詳細な情報は、「コーポレート・ガバナンス報告書」をご参照ください。
<https://www.tok.co.jp/content/download/6608/98796/file/210611.pdf>



GMS (グループマネジメントシステム)

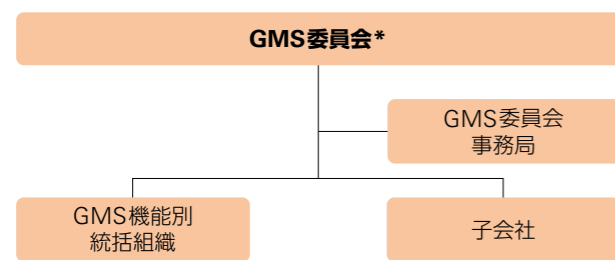
国内外で拡大し続ける当社グループにおいて、グループ共通の経営管理体制が必要であるとの考えから、「コンプライアンス」「リスクマネジメント」など様々な分野をグループ全体で管理するGMS (グループマネジメントシステム)の取組みに注力しています。この取組みを進めることで、当社グループの価値創造を持続的な企業価値向上に着実に結びつけていきます。

【GMS推進の組織体制】

当社ではGMSを適正に機能させるため、GMS委員会を立ち上げています。同委員会では、グループ管理のためのGMS管理機能を15の分野に分け、各分野の活動計画や活動報告の審議、課題解決のための関係組織間の調整など、PDCAを回しながら継続的に取り組んでいます。

引き続き、海外子会社とのより深い対話、GMS管理機能の整合性維持、CSR推進活動との融合、それらを取りまとめる本社機能の強化を図り、当社グループ一丸となったGMS活動を推進していきます。

GMS委員会体制図



* 委員長は経営企画本部長

15のGMS管理機能

経営管理	営業管理	経理財務管理	購買調達管理
リスク管理	人事管理	生産管理	EHS管理
コンプライアンス	情報管理	安全保障輸出管理	SCM
研究開発	輸入管理	(基盤として)GMS	

【GMSの取組み】

持続的な企業価値向上のためには、グループ全体の最適化を図る必要があります。そのため、各管理機能・子会社の目標進捗管理をはじめ、課題調査や改善点の洗い出し(自己点検)、それらに対する継続的な支援やモニタリング等を実施しています。

2020年は、GMSの整備・運用に関する自己点検を2つのGMS管理機能と2つの子会社に対して実施したほか、ルール・プロセスの追加や見直しを行い、70件以上の新規文書制定や改訂を実施しました。また、重要な課題の解決率は98%の進捗となりました。

コンプライアンス

ステークホルダーの皆様との信頼関係を維持していくことが、社会と共存する企業として持続的に発展する基礎になるとの認識から、当社グループ全体でのコンプライアンス体制の充実に取り組んでいます。また、全役員・従業員一人ひとりが法令や定款、社内規程、社会規範などを遵守した行動ができるよう、コンプライアンス意識の徹底に努めています。

【コンプライアンス推進体制と行動基準】

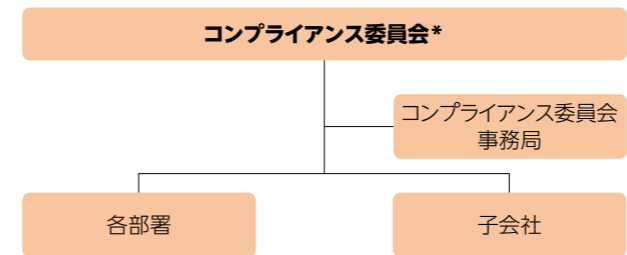
当社役員で構成される「コンプライアンス委員会」の主導のもと、法務部(コンプライアンス委員会事務局)が委員

会の運営をサポートしながらグループ各社における啓発教育・徹底活動を行うなど、全員参加によるコンプライアンス推進活動を実施しています。コンプライアンス委員会では、

コンプライアンス違反を発生させないために、各拠点から潜在的な問題を含めたコンプライアンス上の課題を、その対策および解決予定時期とあわせて収集し、定期的に対応状況を確認しています。また、常勤監査役および内部監査部門である監査部がコンプライアンス委員会に同席することで監査における重点項目が共有され、監査の質と実効性の向上につながっています。

加えて、全役員・従業員一人ひとりのコンプライアンスに対する意識向上を図るとともに、共有する価値観と行動規範を明確にすることを目的に、CSR方針の子方針として「倫理・腐敗防止方針」を制定しました。これを国内外の子会社にも適用し、グループ各社の使用言語に翻訳し、各社の全役員・従業員に配信しています。

コンプライアンス委員会体制図



* 委員長は取締役社長

法令遵守の徹底に向けた取組み

コンプライアンスに関わるリスクの顕在化を防ぐには、全役員・従業員のコンプライアンスの実践・定着が不可欠です。そのため、各国の法令改正に即時に対応できる体制の構築や当社グループの各部署・拠点において実情を踏まえた独自のコンプライアンス教育を実施し、PDCAを意識した活動により、リスクを未然に防止するよう努めています。2020年12月期は、前年度の活動(事業に関わる法令の洗

リスクマネジメント

経営に重大な影響を及ぼす様々なリスクに的確に対処することが、当社グループの持続的な発展には不可欠です。ステークホルダーとのコミュニケーションなどを通じ、想定しうる様々なリスクの把握と防止に努めるとともに、万が一リスクが顕在化した場合の損害を最小限にとどめるための対策を策定するなど、グローバルなリスク管理体制の整備・充実に努めています。

【リスクマネジメントシステム】

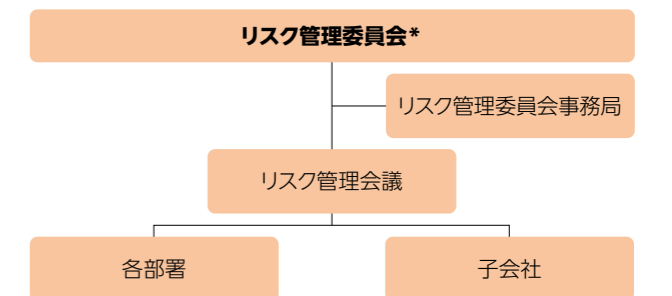
「リスク管理委員会」を中核として、リスク管理体制の見直しやリスク管理方針の策定を行っています。また、様々なリスクに的確に対処するため、「リスク管理規程」と「リスク管理マニュアル」を制定しています。同マニュアルに基づき、「経営リスク」「社会リスク」「災害・事故リスク」の各項目において、重大な結果をもたらすリスクの特定や当該リスクの分析、および対策の決定・実行ならびに評価等のリスクマネジメントを実施することで、平時の予防措置を講じています。

い出し、法令改正有無の確認頻度の増加、法令の管理・情報収集体制に関するヒアリング結果)を踏まえ、グループコンプライアンス規程の改定を進めました。国内外の拠点で法令管理体制の構築を義務化したほか、法令対応状況の確認頻度を年2回から年4回に変更したことが主な改定内容となります。これにより、日々変化する法令に対しタイムリーに情報収集し、実務に反映させるためのプロセス構築につなげることができました。また、コンプライアンスへの理解を深めてもらうため、国内全従業員を対象にコンプライアンス全般に関するEラーニングを実施し、日々変化するコンプライアンスの概念を共有のうえ、社会でのコンプライアンス違反事例を紹介しました。

内部通報制度

事業活動におけるコンプライアンス上のリスクを早期に発見・改善、または未然に防止するため、公益通報者保護法に即した内部通報制度を設けています。通報先としてコンプライアンス委員会事務局(社内)、常勤監査役(社内)および顧問弁護士(社外)の3ルートを設け、いずれかのルートを選択できるよう便宜を図るとともに、電子メール、電話、書面、面談などによる通報や相談を可能としています(匿名でも可能)。内部通報した際には、不正な目的で行った場合を除き、これを理由に解雇など不利益な扱いをしない方針を明確にしています。2020年12月期の運用状況については、労働・職場環境に関しグループ全体で3件の通報を受け、詳細な事実関係の把握、客観的な状況判断に基づき、対象者への指導、是正へ向けた教育等を実施しました。今後、より通報しやすい環境を確保するため、内部通報制度のさらなる充実および役職員への周知徹底を図っていきます。

リスク管理委員会体制図



* 委員長は取締役社長

コーポレート・ガバナンス

リスクマネジメント体制強化の取組み

当社グループは東日本大震災を機に危機管理の重要性を再認識し、危機管理委員会(現リスク管理委員会)を発足させ、災害をはじめ事故や環境リスクなど、様々なリスクへの対応に取り組んでいます。2016年には、当社のグローバル化の拡大に伴い、「TOKグループリスク管理委員会」を発足させ、幅広いリスクに対する体制を構築しました。

2020年12月期は、前年度のリスクアセスメントによって事業継続に影響度が高いと判断したリスク(原材料供給や生産継続など)の低減活動を進めたほか、社長を本部長とする「新型コロナウイルス対策本部」を設置し、従業員の安全確保を図ったうえで製品の生産・供給の継続に取り組めました。今後も感染拡大防止に努めるほか、当社グループの長期的な発展に向けたリスク低減活動に取り組んでいきます(→P93ご参照)。

クライシスマネジメントの強化

BCP(事業継続計画)の基本は従業員の安全であると考える当社グループは、日本国内で大規模地震をはじめとする自然災害が発生した際に従業員の安否確認を行う安否確

認システムを運用しています。このシステムのスムーズな運用や従業員自身の意識向上を目的に安否確認訓練を毎年実施しており、2020年12月期の訓練回数は年計画4回に対し3回の実施となりましたが、回答率は高水準を維持しました。

大規模災害への対策

東日本大震災や熊本地震で得た教訓を活かし、首都直下型地震の発生時における本社および複数拠点の同時被災を想定したBCPを策定しています。受注・発注業務、製品出荷業務の中断やライフラインの寸断への対応など、実際の被害を想定した机上訓練を実施し、より実態に即したBCPとなるよう毎年見直しを行っています。2020年は、サプライヤーの輸送手段を調査し、災害発生時の原材料の代替輸送手段を確保しました。これにより、7月に九州で豪雨が発生し、原材料を輸送する鉄道会社が運休した際にも問題なく供給を受けることができました。また、浸水被害を受ける可能性が高い拠点の浸水対策を計画し、一部拠点で止水板設置等の予防措置を開始しました(→P100ご参照)。2021年12月期は、引き続き浸水被害防止設備の拡充のほか、水害発生を踏まえたBCPシナリオの策定を進めます。

情報管理の強化

情報管理を取り巻く環境は大きく変化しており、情報資産の流出は、当社グループの競争優位性を大きく損ない、企業としての存続を脅かすリスクとなり得ます。そのため、情報管理体制の強化は「企業価値の保全」と「社会的責任の遂行」という両側面において重要課題であるという認識のもと、情報セキュリティ確保におけるPDCAサイクルを確立し、一層の取組みの強化を行っています。

【TOKグループ情報管理方針】

東京応化工業株式会社グループ(東京応化工業株式会社およびその子会社により構成される企業グループ、以下「TOKグループ」という)は、企業の社会的責任を果たすために、情報資産に係るリスク管理を経営上の重要な課題と位置づけ、以下の方針に従い諸施策に取り組んでまいります。

情報資産の定義・保護・有効活用

TOKグループが保有する経営情報、顧客・営業情報、個人情報および技術情報など、すべての情報資産について、情報セキュリティに関する法令、その他の社会的規範および社内規程などを遵守し、適切にそれを保護するとともに業務を効率的に遂行するために、定められた権限内において、かつ所期の目的のためにのみ使用します。

ツールおよびセキュリティ基盤の整備・維持

TOKグループは、情報資産を有効に活用できるよう、合理的な範囲でコミュニケーションツールおよびセキュリティ基盤を整備、維持します。

組織体制・組織的活動

TOKグループは「情報管理委員会」を設け、グループ全体で情報資産が適切に統制される管理体制を構築・維持・推進してまいります。

完全性・機密性・可用性

TOKグループが保有する情報資産の漏えい、改ざん、盗難、破壊等を防止するためにリスクの特定・評価および対策と改善を継続的に実施し、人的、物理的、組織的およびITによる諸施策を通じて適切に情報管理のリスク低減を図ってまいります。

教育

TOKグループは社内教育を定期的かつ継続的に実施し、意識の向上と社内規程などの周知徹底を図ります。

インシデント対応

TOKグループは情報セキュリティに関する事故等が発生した場合は、その被害を最小限にとどめるよう努めるとともに、再発防止策を実施してまいります。

監査・継続的改善

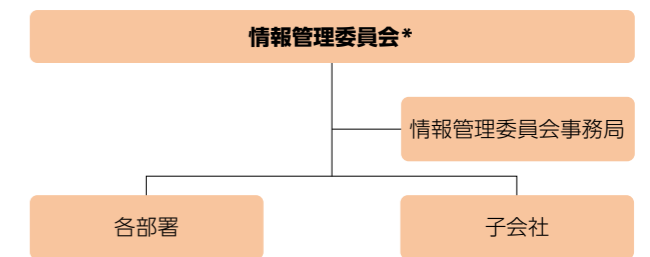
TOKグループは、情報資産の管理の一環として、定期的な監査を実施し、継続的に改善を進めてまいります。

【情報管理体制の維持・管理・向上】

当社グループは、総務本部長を情報管理委員長とする「TOK情報管理委員会」を組織し、情報セキュリティや個人情報保護に関する取組み方針、各種施策を決定しています。また、海外子会社にも情報管理組織を設置し、TOK情報管理委員会主導のもと組織的な連携を行える体制やルールを整備することで、情報管理体制の強化に努めています。2020年12月期は、当社グループにおけるペーパーレス化を推進するとともに、情報資産の有効活用の推進とその保護を行いました。「フォルダ・ファイル整理ガイドブック」を作成したほか、働き方の変更に対応し、職場以外で業務を行う場合やWeb会議システムを使用する際の情報セキュリティ対策と情報管理ルールを見直し、リスク管理等を含めた社内教育を行うなど、情報管理水準の維持と浸透に努めました。

また、監査部は、内部監査の一環として、情報管理に係るルールの遵守状況等を定期的に監査し、関係部署等へ指摘、提言、助言を行い情報管理体制の向上を図っています。

情報管理委員会体制図



*委員長は総務本部長

各責任部門による情報管理の強化

TOK情報管理委員会では情報管理方針に基づいたテーマを決定し、各テーマに担当部門を設けて責任を明確にしたうえで活動を行うことで、情報管理の強化に努めています。

情報管理のテーマ

営業秘密管理/教育とルール/人的セキュリティ/ITセキュリティ/物理的セキュリティ/サプライヤー管理

リスクマネジメント

— コロナ下での安定供給へ向けて —

旺盛な半導体需要を背景に当社グループの国内外における活動は拡大し続ける一方、新型コロナウイルス感染症は、変異種の拡大もあり未だに収束が見えていません。今後も感染を「しない」「させない」ための対策を社内外で徹底することで、従業員/お客様/取引先の安全を守り、サプライチェーンの一端を担ってまいります。

活動目的と取組み

1 従業員の安全

- ◆各事業拠点における感染予防策の徹底
- ◆テレワークの実施
- ◆国内外への移動制限 ほか



従業員を含む来館者に対し、検温・手指の消毒を実施

2 社外ステークホルダーの安全

- ◆Webオペレーションの多用(商談/擦り合わせ/監査等)
- ◆非接触オペレーションによる現場共同作業 ほか



Web会議システムの全社導入

3 地域社会への貢献

- ◆義援金の拠出
- ◆支援物品の寄贈 ほか



義援金の拠出に対し、神奈川県ほか自治体より感謝状を受領



リスク管理事務局長
大橋 秀夫

従業員の安全を確保し供給責任を果たすために

当社グループのビジネスは、豊かな未来を実現するために必要不可欠な半導体製造を支える化学薬品や製造装置を供給する立場にあることから、「コロナ下での感染リスクの低減」と、「事業活動への影響を最小限に抑え企業活動を継続すること」の両立が求められます。全従業員が安心して業務に集中できる環境の整備・維持に向け、引き続き、社内外のステークホルダーの協力を得て、感染予防対策を進めてまいります。

主要な事業等のリスクおよび対応策と機会

当社グループは、幅広い事業分野にわたり世界各地で活動をしています。その事業活動を展開するうえで、多様なリスク要因が財政状態および経営成績に影響を及ぼす可能性があります。下記に記載したリスクは、2020年12月31日現在において当社グループが判断したものであり、当社グループに関する全てのリスクを網羅したものではありません。

テーマ	リスク	対応策	機会
業界景気変動	<ul style="list-style-type: none"> ●エレクトロニクス市場は循環的な市況変動が大きく、特に半導体・ディスプレイ向け材料・装置は、需要動向に大きな影響を受ける ●技術革新が速くユーザーニーズが複雑・多様にわたるため、市場の変化や価格変動の影響を受ける可能性がある 	<ul style="list-style-type: none"> ●半導体の中でも 需給や価格変動が大きいメモリ分野、相対的に変動が小さいロジック分野、すそ野が広いパワーデバイス分野など、各市場の特性を深く理解したうえで迅速・柔軟な営業・マーケティングを展開 →P30-37、P56-57ご参照 ●常に先端分野でのビジネスを獲得し続けることで、旧製品の需給や価格変動、景気変動の影響を緩和 ●需給変動サイクルが半導体と異なるライフサイエンス分野等での新規事業の拡大 →P44-45ご参照 	<ul style="list-style-type: none"> ●景気変動の影響を受けにくく、かつ高付加価値製品を中心とする事業ポートフォリオにより、長期安定成長と企業価値の安定的向上を実現 ●対象市場の構造変化をマーケティングおよび開発によってチャンスに転換し、イノベーションに貢献
為替変動	<ul style="list-style-type: none"> ●北米、アジア、欧州に生産・販売拠点を有し、海外取引において一部で円建て処理や為替予約によるリスクヘッジ等を行っているが、予想を超えた為替変動の影響を受ける可能性がある 	<ul style="list-style-type: none"> ●バランスシートマネジメントの一環として、海外拠点間におけるキャッシュポジションのバランス調整等も含むグローバルキャッシュマネジメントの進化を図ることで、為替変動や流動性における財務リスク・コントロールを強化 →P46-49ご参照 ●金融出身の社外監査役3名による為替リスクヘッジにまつわる助言 	<ul style="list-style-type: none"> ●ボラティリティが大きい半導体産業に軸足を置くことを背景とする業績変動リスクを、為替変動リスクに対し最小限にすることによって最小化
研究開発	<ul style="list-style-type: none"> ●技術革新の激しいエレクトロニクス業界で競争力を維持するべくユーザーニーズを的確に捉えた製品の研究開発に努めているものの、技術革新やユーザーニーズの変化の予測は難しく、研究開発に経営資源を投入したにもかかわらず予期せぬ理由で十分な成果が得られない場合がある 	<ul style="list-style-type: none"> ●国内外の顧客密着拠点で培ってきた顧客リレーションを深め続ける一方、研究開発における能動的なマーケティングも強化しながら多くの分野を取り扱い、注力テーマを機動的に設定 →P30-37、P58-59ご参照 ●顧客からの技術ニーズへの対応力だけでなく、ベンチャー投資やオープンイノベーション、産学連携等により技術シーズを拡充し、大型テーマの開発を成功するまで続ける →P58-59参照 	<ul style="list-style-type: none"> ●半導体材料をはじめとするエレクトロニクス材料の先端分野において、開発コミュニティを国内外のステークホルダーと共に形成 ●将来どの分野の市場が立ち上がっても対応できるよう、オープンイノベーションを活用しながら幅広い技術シーズを獲得し、市場の立ち上がりとともに自社リソースを本格投入
知的財産	<ul style="list-style-type: none"> ●多数の知的財産権を保有しライセンスを供与しており、必要または有効な場合は第三者からライセンスを取得するが、それらの権利保護、維持または取得が予定通り行われなかった場合、知的財産権を巡る紛争・訴訟で当事者となる可能性がある 	<ul style="list-style-type: none"> ●ライセンスの供与、取得など知的財産権の運用を専門部署により遅滞なく実施するほか、開発、営業、製造など各部門においても知的財産権にまつわる啓発や研修等を実施 	<ul style="list-style-type: none"> ●知的財産権を安定的に運用する一方、特許取得については、オープン/クローズ戦略を案件ごとに見極めることで、より実効的で企業価値向上につながるりやすい知的財産権ポートフォリオを構築
原材料調達	<ul style="list-style-type: none"> ●調達先を複数確保するなど安定的な原材料調達に努めているものの、原材料メーカーの事故等による供給の遅延・中断の影響から生産活動に支障をきたす可能性がある ●原材料価格の上昇等の影響を受ける可能性がある 	<ul style="list-style-type: none"> ●サプライヤーエンゲージメントの強化により、各サプライヤーにおける潜在リスクを継続的に把握 ●コスト削減や効率化、代替原料への変更等の自助努力を継続しつつ、合理性を顧客と共有できる製品については価格転嫁を実施 	<ul style="list-style-type: none"> ●サプライヤーにおけるリスク顕在化を前提にしたBCPの強化により、将来の成長阻害要因を軽減 ●高付加価値製品の適正利益の確保による資本効率の向上

テーマ	リスク	対応策	機会
製造物責任	<ul style="list-style-type: none"> ●当社製品をユーザーが使用する過程において、製品起因の欠陥により不具合が生じる可能性があり、製造物責任賠償には保険で対応するものの、負担金額全てを保険でカバーできる保証はないため、業績に影響を与える可能性がある 	<ul style="list-style-type: none"> ●営業・開発・製造の三位一体によるインラインサポートやディフェクト低減等を通じてユーザーの製造ラインに精通し、不具合リスクを低減 →P30-37、P52、P64-67ご参照 	<ul style="list-style-type: none"> ●顧客製造ラインの歩留り向上によるさらなる顧客支持の獲得とブランド力の向上 ●製品のさらなる高付加価値化による収益性と資本効率の向上
自然災害・事故	<ul style="list-style-type: none"> ●地震等の自然災害や火災・爆発等の不慮の事故が発生した場合、国内外の製造工場の生産活動の停止に伴う出荷の遅延・修復・生産工場等の代替に伴う費用負担が発生する可能性がある ●従業員に新型コロナウイルス、インフルエンザ等の感染症が拡大した場合、一時的な操業停止に至る可能性がある 	<ul style="list-style-type: none"> ●グループで統一したBCPの作成 →P91-92ご参照 ●「リスク管理委員会」を中核に、リスク管理体制を見直し、リスク管理方針を策定 →P91-92ご参照 ●「リスク管理規程」「リスク管理マニュアル」の1項目として、「災害・事故リスク」を設定。重大な結果をもたらすリスクの特定、当該リスクの分析、対策の決定・実行、評価等を実施 →P91-92ご参照 ●感染予防や感染拡大防止に対し適切な管理体制を構築 →P91-93ご参照 	<ul style="list-style-type: none"> ●自然災害・事故発生時の負の影響を最小限にとどめることで、ダウンサイドリスクを最小化し、アップサイドポテンシャルを維持 ●顧客、従業員、地域社会をはじめとするステークホルダーからの中長期的な信頼の獲得とブランド力の向上
環境	<ul style="list-style-type: none"> ●生産活動において各種化学物質を使用しておりその取り扱いには万全の対策を講じているものの、化学物質の社外流出事故が万一発生した場合、社会的信用の失墜、補償・対策費用の支出、生産活動の停止等が発生する可能性がある ●事業展開している世界各国の環境関連諸法令・諸規制が厳格化された場合、費用負担の増大、事業活動の制限につながるおそれがある 	<ul style="list-style-type: none"> ●腐食性が高い化学物質による災害事例を教訓に、製造ラインや作業方法の見直しを実施 →P109-110ご参照 ●潜在的危険源の洗い出しにより安全衛生レベルのさらなる向上を図るため、第三者機関による安全衛生監査を実施 →P109-110ご参照 ●海外現地子会社と密接に連携し法令・規制改正の最新情報を入手 →P106-108ご参照 ●登録や届け出作業の負担を軽減するため、自動化やシステム構築を実施 	<ul style="list-style-type: none"> ●事故発生を未然に防ぐことで、アップサイドポテンシャルを最大化 ●製造現場の安全性を確保することで、従業員ロイヤリティのさらなる向上へ ●海外現地コミュニティにおける社会的信用の維持向上
法規制	<ul style="list-style-type: none"> ●事業活動を展開する世界各国における事業・投資の許認可や輸出入制限での政府規制、通商・独占禁止・国際税務・環境・リサイクル関連等の諸法令・諸規制に重大な変更があり、その内容を把握していなかった場合、また、これらの法規制を遵守できなかった場合、当社グループの業績に影響を与える可能性がある 	<ul style="list-style-type: none"> ●現地外国籍従業員による法令の読解や現地政府機関との折衝により、化学物質の登録・申請業務のスピードアップを実現 →P108ご参照 	<ul style="list-style-type: none"> ●禁止物質の代替品を用いた製品開発により、新たな製品特性や付加価値を生み出せる可能性 ●現地法規制への対応力を含め、競合他社との差別化ポイントを構築
海外での事業活動	<ul style="list-style-type: none"> ●海外での事業活動において予期せぬ法律や規制の変更、産業基盤の脆弱性、人材の確保困難、テロ・戦争、自然災害等のリスクが顕在化した場合、海外での事業活動に支障が生じる可能性がある 	<ul style="list-style-type: none"> ●日本、中国、米国、韓国、台湾の世界5地域に生産拠点を持つ強みを活かし、拠点間連携によって顕在リスクを最小化 →P21、P124-125ご参照 	<ul style="list-style-type: none"> ●グループ全体の環境リスクや自然災害・事故リスクを低減し、供給者責任を果たし続ける
情報漏えい	<ul style="list-style-type: none"> ●事業に関する秘密情報ならびに多数の他企業および個人の情報の管理に万全を期しているものの、予期せぬ事態によりこれらの情報が社外に流出した場合、事業のイメージに悪影響をもたらすほか、被害を受けた企業および個人に対して損害賠償責任を負うことになり、当社グループの業績に影響を与える可能性がある 	<ul style="list-style-type: none"> ●情報管理体制の強化は「企業価値の保全」と「社会的責任の遂行」という両側面において重要課題であるという認識のもと、情報セキュリティ確保におけるPDCAサイクルを確立、運用 →P92-93ご参照 	<ul style="list-style-type: none"> ●盤石な情報管理体制により、顧客からの信頼増大による事業機会をさらに拡大 ●日本、米国、韓国、台湾、中国ほか事業展開する国内外現地におけるブランド力の向上