



社外取締役メッセージ

社外取締役（監査等委員） 加藤 慎

スムーズな経営の執行に役立てるように

私が社外役員として当社の経営に携わるようになってから約7年が経ちます。この間、職務を通じて強く感じるのは、社外役員の仕事には決定版はないということです。人によって専門分野やキャリアはさまざまであり、受け入れる会社側も社外役員を必要とするニーズがそれぞれ異なります。

トクヤマでは、これまで多様な業界でキャリアを積み上げてきた社外役員がおられ、一緒に仕事をさせていただいてとても勉強になっています。こうした中で、私は、専門的な知見や経験を会社のどの部分にどのように役立てることができるかを常に模索してきました。製造や技術に関しては専門外ですので何も役に立てませんが、せめて組織や人事、運営方法などについての助言を行い、スムーズな経営の執行に役立てるように努めてきました。

トクヤマの社風と課題

製造業を100年続けるというのは並大抵のことではありません。100年の間に世の中で必要とされているものは変わり、同じ製品が売れ続けることはありません。常に社会の変化に対応していかなければ生き残っていきません。それをきちんと実践し、ずっと積み重ねてきた歴史がトクヤマの強みを形成しています。

しかし、トクヤマには変化についていけないところもあります。世間からは「堅実で真面目な会社」といわれますが、見方を変えると「冒険しない、チャレンジしない会社」にも見えます。事業が順風満帆な時はそれでもよいのですが、困難にぶつかった時に渦中にある社員が「自分が責任を持ってやってやろう」というのではなく、「みんなやっていれば何とかなるのでは」で止まってしまふ。これが社風であり、課題であると考えます。

また、100年の歴史の中で培ってきた製品や技術に自信があり、研究開発に対しても積極的に取り組んできまし

たが、かつては外部の人材を入れることにあまり熱心でなく、自前主義となる傾向がありました。歴史のある会社のせいか、相手が求める以上のスピードと技術で圧倒するという貪欲さも十分とはいえません。伝統事業の維持だけならそれで賄えますが、先端材料の分野では通用しません。

トクヤママレーシアの失敗を繰り返さないために

トクヤママレーシアの失敗についても、こうした当社独特の社風と組織風土が関係しています。事業計画全体の進む方向や舵取りを誤っていたにもかかわらず、責任者が不明確な体制の中で、事業環境の激変に正しく対応できなかったことから、経営と現場の認識に乖離が起り、軌道修正できない状況に陥りました。

こうした反省から、2017年に経営体制の大幅な改革を実行しました。監査役会設置会社から監査等委員会設置会社への移行という機関設計の変更もそうですが、より実質的に取締役会の運営・進行方法、議論の仕方を見直したほか、社内外のさまざまな情報のやり取りについても、社長をはじめとしたすべての執行役員と必要な時にはいつでも直接話ができる風通しのいい体制に変わりました。この体制のもとで、社外取締役の役割の一つは、率先して会社のリスクとなり得るネガティブな情報を集めて議論の場に提供することであり、それがマレーシア問題を繰り返さないための大切な取り組みであると考えます。

トクヤマに対する期待と提言

現在我々が直面している新型コロナウイルス感染症の問題も、今後この会社に大きな影響を与えていくと思えます。それは単なる業績における数字の影響だけでなく、経営陣がそれぞれの社員に何を期待し、どのように働いてもらうか、それをどのように事業の成果に結びつけるか、という判断が今まで以上に求められるという影響です。社員は

コーポレート・ガバナンス

執行役員等の選解任、社内取締役の候補者の指名

執行役員等の選任と社内取締役の候補者の指名については、化学を核とした当社の事業活動に対して適切な意思決定と業務執行の指揮または監督ができるよう、各事業分野、各業務領域における知識と経験を有する者をバランスよく登用しています。これに高い見識と多様な経験を有する社外取締役を加え、取締役会全体としてもバランス、多様性に配慮しています。

なお、執行役員等の選解任、取締役（監査等委員である取締役を除く）の候補者の指名に当たっては、取締役会への付議に先立って、代表取締役と社外取締役によって構成される人材委員会で協議を行い、その答申を受けて取締役会が決議します。一方、監査等委員である取締役の候補者の指名に当たっては、監査等委員会の同意を得た上で取締役会が決議します。

社外役員の独立性判断基準

当社のガバナンス向上に適した独立社外取締役候補を幅広く機動的に選定し、取締役会の独立性を整備し監督機能を強化するため、2019年4月に社外取締役の選定基準を改正しました。

社外取締役のサポート体制

取締役会の議案については、毎回事前に、社外取締役に対して経営企画本部がその内容を説明し、質疑応答を行っています。また、取締役および執行役員は、社外取締

役から経営上の課題、業界動向、事業戦略、内部統制の構築運営状況等について問い合わせがあった場合は、個別に面談し回答しています。

また、社外取締役の就任時は、工場見学、事業と機能の現状等、当社を理解していただく学習の場を設けています。

取締役会全体の実効性についての分析・評価

当社は透明性・公正性の高いプロセスを担保する観点から外部機関に委託して、取締役会の実効性評価を実施しました。

2020年3月から5月にかけて、すべての取締役にアンケートとインタビューを行い、その結果を分析して2020年5月の取締役会に報告しました。

アンケートでは、取締役会の実効性は概ね確保できていることが確認されましたが、「DX推進」「リスク管理体制の整備」などが課題として指摘されました。

インタビューでは、監督（社外取締役）と執行（経営陣）の間に強い信頼関係が醸成され、社外取締役への充実した情報提供が取締役会の助言・監督機能の高度化に寄与していることが確認された一方で、経営環境の客観的な分析に基づいた中長期的な経営方針の大局的な検討が不足していることが指摘されました。

今後は、取締役会に付議する議題の選別、説明方法の工夫による審議活性化、論点整理を尽くした資料作成などを進め、取締役会の実効性を継続的に高めていきます。

● 社外役員一覧

氏名	監査等委員	独立役員	選任理由	会議への出席状況(2019年度)	
				取締役会	監査等委員会
加藤 慎	○	○	弁護士として豊富な専門知識と卓越した見識から、当社の監査等委員である社外取締役として適任であると判断し、選任しています。	17回/17回	25回/25回
河盛 裕三	○	○	業界を代表する企業の経営者としての卓越した見識と海外事業展開に関する豊富な経験から、当社の監査等委員である社外取締役として適任であると判断し、選任しています。	13回/13回	18回/18回
松本 直樹	○	○	金融業界での多岐にわたる業種の経営者としての豊富な経験と財務および会計に関する卓越した見識により、当社の監査等委員である社外取締役として適任であると判断し、選任しています。	12回/13回	17回/18回

※取締役会、監査等委員会いずれも全回数異なるのは、就任時期の違いによるものです。

役員報酬

当社の役員（監査等委員である取締役を除く）の報酬は、役員報酬内規および役員報酬株式交付規程に基づいて、固定的な基本報酬と業績連動型株式報酬から構成されており、具体的な算定は取締役会の授権を受けた代表取締役社長執行役員が次の方針により行います。

(1)基本報酬は、固定的な部分に前年度の連結業績や各役員

の業務目標に対する達成度等を加味し算定しています。

(2)業績連動型株式報酬は、当社の中期経営計画の実現に向け、役員報酬と当社の企業価値の連動性をより明確にするために2018年9月より導入しています。業績連動報酬に係る指標として、中期経営計画の主要な財務目標である連結営業利益等を採用しております。対象期間の最終事業年度である2020年度の

達成度等に応じて、役員報酬として当社株式等の交付などを行います。

(3) 報酬等の額の水準の妥当性は、報酬調査会社から得た国内の同業他社や同規模の企業の調査結果により確認することとしています。

監査等委員である取締役の報酬額は固定報酬のみとし、常勤・非常勤の別、監査業務の分担の状況、取締役の報酬等の内容および水準などを考慮し、監査等委員である取締役の協議により決定しています。

当社ではコーポレート・ガバナンスの観点から、より透明性・客観性の高い経営を目指すため、役員に関する人事・報酬に関して審議し、取締役会に答申または提言することを任務とした、過半数が社外取締役で構成される人材委員会を設置しており、代表取締役社長執行役員が具体的に算定した役員（監査等委員である取締役を除く）の報酬の内容は、人材委員会での審議を経て、取締役会にて審議・決定しています。

● 役員報酬の支給人員および支給額（2019年度）

区分	支給人員	金額
取締役（社外取締役を除く）	7名	238百万円
監査等委員である取締役（社外取締役を除く）	2名	33百万円
社外取締役	5名	42百万円

政策保有株式に関する方針

当社は、経営戦略の一環として、取引の維持強化、資金調達、原材料の安定調達など事業活動の必要性に応じて、政策的に上場企業の株式を保有することがあります。この政策保有上場株式については、効率的な企業経営を目指す観点から、可能な限り縮減します。2019年度は上場株式1銘柄を売却し、保有する上場株式は24銘柄となりました。

また、毎年取締役会において、リスクを織り込んだ資本コストと便益との比較により経済合理性を検証し、将来の見通しを踏まえて保有の適否を確認します。

当社は、当社と投資先企業双方の企業価値への寄与を基準に議決権を行使します。

リスクマネジメント

当社では、CSR推進会議の中に設置したリスク・コンプライアンス委員会が中心となり、リスクマネジメントを推進しています。リスクマネジメントおよびコンプライアンスの観点から特に専門性および重要性の高い7分野については、各専門委員会において重要事項を審議し、管理の

徹底を図っています。各委員会には損失の危険の管理に関する規程の所管部署を定め、管理規程に基づき活動を行っています。

また、業務遂行上の重要な関係法令等の認識および改正動向の把握など管理体制を整備し、コンプライアンスリスクの低減に努めています。危機が顕在化した場合には、種類と重大性に応じて適切な対応が取れるよう、事業継続計画(BCP)をはじめとする各種態勢を整備しています。

コンプライアンス

当社グループは、「コンプライアンス」を法令遵守に限定せず、社内ルールの遵守、社会の要請に応えるために企業倫理に則った良識ある行動の範囲まで含めた広い意味で捉えています。グループ全体へのコンプライアンス意識の啓発・浸透を図るため、トクヤマグループ行動憲章などをまとめて記載した手帳版冊子を作成し、グループ全役職員に配布しています。

情報セキュリティの推進

顧客情報など、情報資産のセキュリティ強化のため、セキュリティ施策方針を策定し、インシデントの予防、発生時の即応と被害の最小化のための組織(CSIRT)を設置するなど、各種の取り組みを行っています。2020年3月、海外子会社の従業員のアカウント情報が窃取され、不正アクセスによりスパムメール(約440件)が送信されたことが判明しました。二次被害は確認されませんでした。アカウントやパスワードの管理徹底など再発防止に取り組み、情報セキュリティのさらなる強化に努めてまいります。

事業継続マネジメント(BCM)の実施

当社は、不測の事態においても重要な事業および業務を継続するため、BCPの策定・更新、事業継続のための予算・資源の確保、事前対策の実施など平時から事業継続マネジメント活動に取り組み、事業継続能力の向上を図っています。

バリューチェーンにおける責任

当社は、取引先の皆さまの協力と支援の上で事業活動が成り立っていることを認識しています。取引先の皆さまにとって、暮らしに役立つ価値ある製品を作り上げることが共通の目標とする良きパートナーでありたいと考え、購買基本方針とCSR調達ガイドラインを策定し、購買活動を行っています。

https://www.tokuyama.co.jp/company/purchase_policy.html