

取締役会長メッセージ

取締役会のさらなる 実効性を追求

日本でコーポレートガバナンス・コードが初めて施行されてから4年が経ち、コーポレートガバナンス改革は「形式」から「実質」の段階へと移行し始めています。当社は、グローバル水準の収益力の確立と短中長期の企業価値の向上に取り組む一方で、それらの実現を支える基盤としてコーポレートガバナンスを強化してきました。監査役会設置会社の方式のもと、攻めの意思決定と守りのモニタリングの両輪をバランスよく機能させるとともに、経営環境や社会の要請の変化に応じてコーポレートガバナンスの充実を継続的に図っていきます。

コーポレートガバナンスの実効性と企業価値のさらなる向上に向けて、2019年3月期は前期に引き続き、取締役会で審議される事項以外の重要課題についても取締役・監査役、全員での議論の場を設けました。2日間にわたるオフサイトミーティングでは、実効的なコーポレートガバナンスを目指し、「真のグローバルカンパニー」という当社のビジョンについて各役員が意見を交わすことで、長期的に目指す方向性を改めて共有しました。加えて、中期経営計画を達成するために必要な取り組みや、企業価値の向上に結び付くESG・SDGsに関する取り組みについて活発な討議をおこないました。また、それらの業務執行を監督する取締役会・監査役会の望ましいあるべき姿や社内外のメンバー構成についても有益な議論がおこなわれ、種々の重要課題に対して一定の方向性を見出すことができました。

当社は2019年6月より新たに女性の社外取締役も参画し、取締役・監査役計16名のうち、6名が社外独立役員で構成されています。新たにご着任いただいた江田麻季子氏は、海外での在任経験からのグローバルな知見に加え、米国大手半導体メーカーにて長年マーケティング業務に従事された経験をお持ちです。そして現在は世界経済フォーラムの日本代表として、世界の経済の持続的成長についてのあらゆる視点での知識と課題を理解されています。当社においても、半導体業界や経営、経済に関する見識を存分に生かしていただけるものと期待しています。その他、米国生命保険会社の経営者であるチャールズ・ディトマス・レイク二世氏や、高収益で著名な(株)キーエンスにて長年社長を務められた佐々木道夫氏からも、それぞれの見識に基づいた助言や提案を多くいただいています。社内外の役員一人ひとりが、多様な価値観や視点で質の高い議論を促し、取締役会の実効性をさらに一段高めるものと考えています。

IoT、AIやビッグデータの新しい時代を迎え、半導体・FPD市場はいっそう大きく拡大しています。激しく変化する事業環境下でも迅速かつ適切な意思決定を可能にし、持続的な企業価値の向上に貢献する取締役会を運営すべく、取締役会長として日々邁進してまいります。



代表取締役会長
常石 哲男

コーポレートガバナンス

基本的な考え方

当社は、海外の売上比率が80%を超える環境下で、持続的成長を実現する真のグローバルカンパニーとなるためには、それを支えるガバナンス体制を構築することが重要であると考えています。

そのため、当社がもつワールドワイドのリソースを最大限活用する仕組みの構築に努めます。また、経営基盤および技術基盤を強化し、グローバル水準の収益力を確立できるガバナンス体制を整備します。

現状、取締役会および監査役会から構成される監査役会設置会社の方式を採用し、監査役会による経営の監督のもと、実効性のあるガバナンスを実現しています。

取締役会

■ 取締役会の役割・責務

取締役会は、株主に対する受託者責任を踏まえ、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値向上に努めます。当社取締役会の役割・責務は次のとおりです。

- (1) 経営戦略およびビジョンを示すこと
- (2) 戦略的な方向性を踏まえた重要な業務執行の決定をおこなうこと
- (3) 自由闊達で建設的な議論をおこなうこと

取締役会は、付議された事項について、多様な意見を取り込むため出席者の積極的な発言を求め、活発な議論に基づく経営・業務執行の監督に努めます。

社外取締役などからの意見も含め、少数意見、反対意見であってもこれを尊重し、必要に応じて実行条件や提案内容の見直しをおこない、全員が納得する形での意思決定を目指して議論を尽くします。ただし、決断すべきことは機を逃さず、迅速に決断することを重視しています。

■ 取締役会規模と独立社外取締役

質の高い活発な討議ができる規模であることと、業務執行取締役および独立社外取締役それぞれに期待する知識・経験・能力をバランスよく備え、ジェンダーや国際性などを含めた多様性が確保されることが重要であると考えています。現在の取締役会は、女性の取締役1名、外国籍の取締役1名を含む取締役11名で構成されており、現況において知識、経験、能力のバランスの取れた人材構成をもたらし適正規模と考えています。

また、独立社外取締役のみならず監査役からの積極的な発言による活発な意見交換が、当社取締役会における最良の決断を支える礎になると考えています。現状は、監査役を含めた取締役会出席者の16名中、独立社外取締役は3名であり、社外監査役3名を含めた社外役員は6名です。現在の取締役会では、事業に精通した業務執行取締役の視点と社外役員による客観性が相

まって、業務執行の決定に不可欠な適度な緊張と建設的な議論が実現されていると考えています。

■ 取締役、CEOの指名

当社は経営の公正性、実効性確保の観点から、株主総会で選任される取締役候補および取締役会で選任されるCEO候補を指名し、取締役会に提案する役割を担う指名委員会を設置しています。指名委員にはCEOは加わず、社外取締役または社外監査役を含む4名の取締役・監査役で構成されており、CEOおよび取締役の選解任に関する提案権を指名委員に委ねています。

また、次世代の経営執行を担う人材を育成するため、後継候補者群に対する育成状況について指名委員会分析、精査の上、取締役会に報告し、取締役会は後継候補者育成プランが十分な時間と資源をかけておこなわれるよう適切に監督しています。

■ 取締役、CEOの報酬

当社の報酬方針として重視する点は次のとおりです。

- (1) グローバルに優秀な経営人材を確保できるための競争力のある水準と制度
 - (2) 短期的業績および持続的な成長に向けた中長期的な企業価値向上との高い連動性
 - (3) 報酬決定プロセスの透明性・公正性、報酬の妥当性の確保
- このような方針のもと、当社は、業績や株主価値との高い連動性をもつ役員報酬制度を採用しています。取締役の報酬は固定基本報酬、年次業績連動報酬および中期業績連動報酬により構成しています。社外取締役については、固定基本報酬と年次業績連動報酬(現金賞与)のみとしています。

当社は、経営の透明性・公正性、報酬の妥当性を確保するため、社外取締役を含む3名以上の取締役(代表取締役を除く)または監査役で構成される報酬委員会を設置しています。報酬委員会は、外部専門家からのアドバイスを活用し、国内外ハイテク企業との報酬水準等の分析比較をおこなった上で、取締役および執行役員の報酬方針、グローバルに競争力があり当社グループに最も相応しい報酬制度および代表取締役の個別報酬額について取締役会に対し提案しています。

年次業績連動報酬は、原則として現金賞与とストックオプション(株式報酬)で構成し、取締役における構成割合は概ね1対1とし

ています。ストックオプションにつきましては、「権利行使価額を1株につき1円に設定した新株予約権」を付与し、3年間の権利行使制限期間を設定しています。

また、CEOを含む取締役の年次業績連動報酬につきましては、会社業績に対するインセンティブとして、利益の状況を示す指標の中から親会社株主に帰属する当期純利益と資本効率を示すROE(自己資本利益率)の当期実績値を主たる算定指標としています。

中期業績連動報酬は、株式保有を通して株主目線を共有し、企業価値増大への意識を高めることを目的にパフォーマンスシェア(株式報酬)を導入しています。取締役に対して交付される当社株式の数は、各取締役の役員・職責および3カ年にわたる対象期間の業績目標達成度に応じて支給率0%~150%の間で変動します。

また、中期業績連動報酬につきましては、中期の企業価値向上と取締役報酬額を適切に連動させるため、業績目標達成度の評価において、収益力を測る指標として営業利益率および資本効率を示す指標としてROEを採用しています。

■ 取締役会の実効性評価

取締役、監査役全員に指名委員会・報酬委員会を含む取締役会の実効性に関する質問形式によるアンケート、一部の取締役・監査役に対するヒアリングを実施しています。

2019年3月期は、第三者機関を起用し、アンケートの作成にかかるアドバイス、ヒアリングの実施・集計・分析を依頼し、この集計・分析内容を参照しつつ、社外取締役および社外監査役を主たるメンバーとする意見交換・討議をおこないました。またその上で、取締役会全体でそれらを共有・討議し、当社取締役会の実効性に関する評価を実施し、その概要を開示しています。

当社取締役会では、多様な見識・経験を有する取締役および監査役による活発な議論がおこなわれており、重要な事案についてはリスクの観点などからも精査し、率直な議論および慎重な検討をおこなっています。また、取締役会の場とは別にオフサイトミーティングを開催し、経営戦略・ビジョン・ガバナンスにかかるテーマについて重点的に討議をおこないました。

こうした状況のもと、当社取締役会は、コーポレートガバナンス・ガイドラインにおいて定める「経営戦略およびビジョンを示すこと」、「戦略的な方向性を踏まえた重要な業務執行の決定をおこなうこと」といった取締役会の役割を適切に果たしており、指名委員会・

コーポレートガバナンスに関する主な制度の有無(2019年7月1日現在)

報酬委員会	有	代表取締役を除き、社外取締役を含む取締役または監査役で構成
指名委員会	有	CEOを除き、社外取締役または社外監査役を含む取締役または監査役で構成
社外取締役	有	11名中3名
社外監査役	有	5名中3名
執行役員制度	有	
代表取締役の個別報酬開示	有	1999年より開示
年次業績連動報酬制度	有	
中期業績連動報酬制度	有	2018年より導入
ストックオプション制度	有	社外取締役、監査役は制度の対象外
役員退職慰労金制度	無	
買収防衛策	無	

コーポレートガバナンス

報酬委員会を含め有効に機能しているものと判断しています。

当社取締役会は、ジェンダーや国際性等の多様性を拡充し、中長期的なビジョンや成長戦略に関して議論する機会を増やすよう努めていきます。また、海外を含めたグループガバナンス体制の強化や、取締役会と執行会議体とのより適切な役割分担・権限の整理等についても検討していきます。加えて、後継候補者育成プランの実効性ある運用やESG・SDGsにかかる社会への提供価値についても経営の重要課題として位置付け、引き続き議論していきます。

監査役会

当社監査役会は、現状、社外監査役3名を含む監査役5名で構成され、2名の常勤監査役を置いています。これら常勤監査役により、実査を通じた情報収集をおこない、さらに、内部監査部門、会計監査人との連携も適切に図っており、監査役監査に必要な情報が不足なく入手されるよう体制整備をおこなっています。

また、監査役は、財務・会計の知識、法的知見、他社での監査経験など、業務監査・会計監査に求められる知見をバランスよく

備えた構成となっており、当社の監査役監査において有効に機能していると考えています。

リスクマネジメント

■ リスクマネジメントについての考え方

社会や事業環境の変化とともに、企業を取り巻くリスクは複雑化・多様化しています。その中で、当社は、事業を遂行する上で直面しうるリスクや影響を把握し、適正に対応していくことが、企業が持続的に成長していくために欠かせない重要なファクターだと考えています。

■ リスクマネジメント体制

当社では、より実効的なリスクマネジメントを推進するため、本社総務部内にリスクマネジメントを統括する組織を設置し、エンタープライズ・リスク・マネジメントを推進しています。この組織では、コンプライアンスリスク、人事・労務リスク、事業継続リスクなど、企業活動におけるさまざまなリスクを分析して重要なリス

クを特定し、各担当部署の管理状況をモニタリングするとともに、リスク管理活動を支援しています。これらの状況は、定期的に取締役会・監査役に報告しています。

■ 内部監査部門における監査

グループ全体の内部監査部門である監査センターが、監査計画に基づいた監査を実施しています。監査の結果、取り組むべき課題については、改善を指示するとともに、改善状況のフォローや業務改善の支援をおこなっています。財務報告に係る内部統制評価に関しては、2019年3月期についても有効であるとの評価を会計監査人より得ています。

■ リスクに対する取り組み

各期において重点管理対象を定めて、リスク低減の着実な前進を図っています。2019年3月期は、次の項目に関する対策強化をおこないました。

コンプライアンス

海外主要拠点にコンプライアンス責任者を設置し、コンプライアンスに関する活動状況を月次で本社に報告する仕組みを構築しました。また、海外現地法人を順次訪問し、コンプライアンスリスク監査を実施しています。

BCP(事業継続計画)

実際に発生した災害を教訓とした計画の改善、海外拠点における耐震リスクの調査を進めています。またグループネットワークを生かした代替生産体制の確立や、重要部品調達先のマルチソース化に継続的に取り組んでいます。

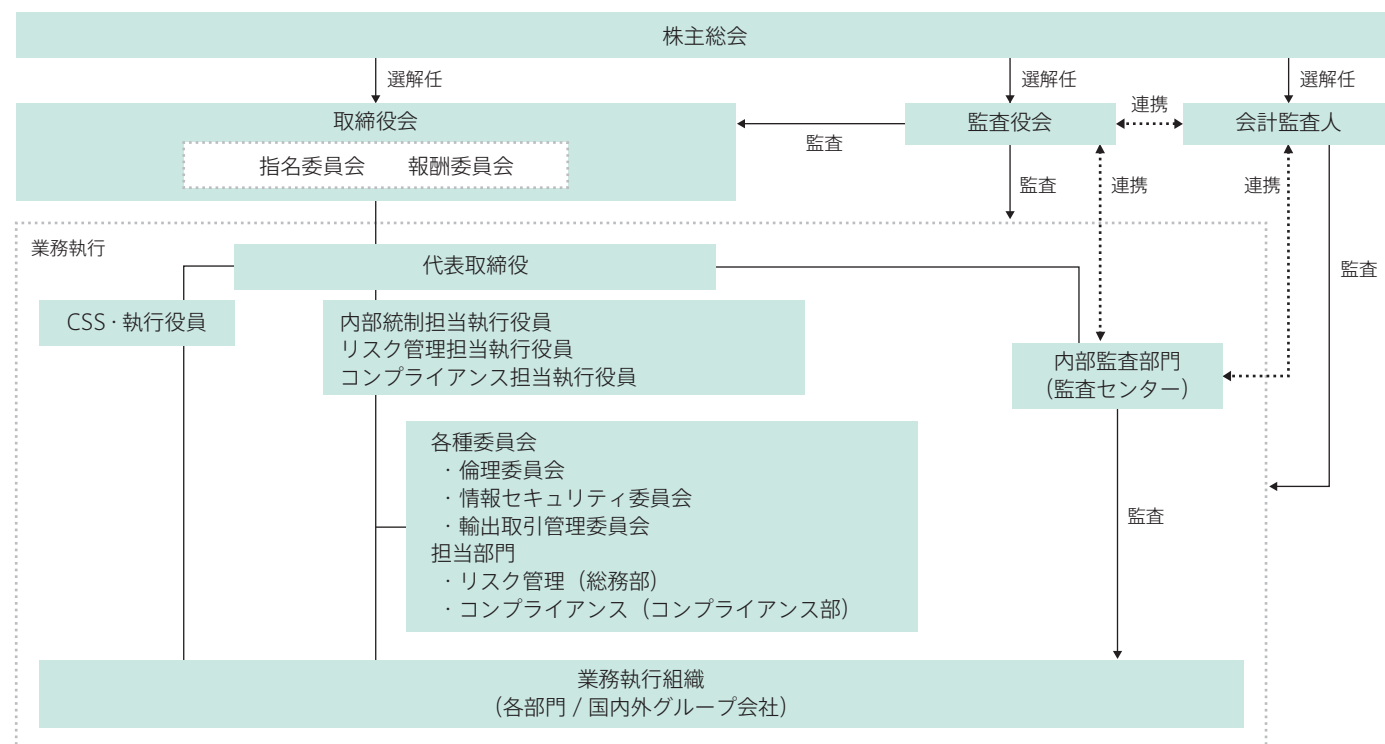
メンタルヘルス・長時間労働・ハラスメント

従業員のストレスチェックによるメンタルヘルス対策や、管理職を対象にラインケアセミナーを複数回実施している他、健康障害のリスクにつながる過重労働をチェックする仕組みを導入しています。また弁護士によるハラスメント防止セミナーを実施し、倫理委員長や人事部から意識・行動改革に向けたメッセージを発信しています。

機密情報管理

特に転職者(退職)などを対象に確実な機密情報管理(返却、破棄)がおこなわれるよう人事部や知的財産部が協働し、機密情報漏洩防止の強化に取り組んでいます。また中途採用者に対しても、入社時に前勤務先の機密情報を当社に開示しないことを確認し徹底しています。加えて、業界最高水準のセキュリティ対策機器を複数組み合わせ運用するとともに、従業員に対するセキュリティ教育を実施し、サーバーやパソコンに対する破壊活動やデータ窃取、改ざんといったサイバー攻撃に対する情報保護に取り組んでいます。サイバー攻撃手法など、情報セキュリティを取り巻く環境は日々変化し続けていますが、その変化に追随すべく日々情報収集をおこない、必要な対策をグローバルで検討、実施しています。

コーポレートガバナンス、内部統制システムおよびリスク管理体制の模式図 (2019年7月1日現在)



コーポレートガバナンス

コンプライアンス

■ コンプライアンスについての考え方

ステークホルダーからの「信頼」は事業活動の生命線です。この「信頼」を維持するためには、企業倫理を高めコンプライアンスを継続的に実践していくことが欠かせません。「東京エレクトロングループにおける内部統制基本方針」および「東京エレクトロングループ倫理基準」(倫理基準)では、法令等を遵守し、高い倫理観およびコンプライアンス意識をもって行動することを当社グループ全役員・従業員に求めています。

■ コンプライアンス体制と取り組み

コンプライアンス体制

法務・コンプライアンス部門の責任者のもと、海外主要拠点にコンプライアンス責任者を新たに設置し、法務・コンプライアンス部門に職制上直接報告する体制とし、当社グループのコンプライアンス・プログラムをグローバルに展開する体制を構築しました。コンプライアンス上の課題は、法務・コンプライアンス部門の責任者より、随時CEO、取締役会・監査役会に報告され、迅速かつ効果的な対策を実施できる体制を再整備しています。

企業倫理

全従業員および役員が守るべき行動規範として倫理基準を制定し、日本語に加え4言語を作成し、冊子を全従業員に配布するなど、周知を徹底しています。倫理基準は、当社グループを取り巻く外的・内的環境の変化に応じて随時見直しをおこなっています。また、倫理委員会を設置し、グループ会社におけるコンプライアンスおよび企業倫理のより効果的な浸透・推進に向けた国内外グループ各社の活動を支援し、監督しています。さらに、役員および特定の役職以上の従業員は、倫理基準および腐敗防止に関わる法令等を遵守する旨を毎期誓約しています。

コンプライアンス規程

倫理基準のもと、当社グループの事業活動に従事する者が、適用のある法令や社内のルールを正確に理解し、それらに則した行動を継続的に実践することを目的に、国内外グループ各社においてコンプライアンス規程を制定しています。

コンプライアンス教育

企業倫理・コンプライアンス基礎研修、輸出コンプライアンス、インサイダー取引防止、下請法、ハラスメント防止など、テーマに応じて階層別、または全従業員を対象としたウェブ教育や対面式研修を実施しています。また、従業員の理解度確認テストを継続しておこなうほか、2020年3月期は、より体系的、計画的な教育プログラムの展開および多言語対応を進め、当社グループのコンプライアンス意識の醸成および行動に向けた啓発活動を強化できるよう取り組んでいきます。

内部通報制度

法令および企業倫理上疑義のある行為については、従業員が職制以外のルートで情報提供をおこなう手段として、守秘性・匿名性・報復禁止を柱とする内部通報社内窓口の他、従業員向け社外窓口と取引先その他第三者専用の通報窓口を設置しています。海外拠点においては拠点ごとの内部通報窓口を設置していますが、海外拠点統一の内部通報システムの整備を進めています。

このような取り組みの結果、2019年3月期は当社グループの事業および地域社会に大きな影響を与えるような法令または倫理基準の違反に関する通報および事案はありませんでした。

投資家の皆さまとの対話に関する取り組み

■ 基本的な考え方

当社は、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資する建設的な対話を、全世界でより多くの投資家と持つために、積極的に対話の機会を設けるよう努めます。また、取締役会長およびCEO自らが、合理的かつ可能な範囲で直接対話でのコミュニケーションを図ることを重視します。

■ IR活動

当社は、IRに関する専任部署として社長直轄のIR室を設置し、投資家の皆さまとの双方向の対話に努めています。取締役会長およびCEOをスポークスパーソンとし、アナリスト・機関投資家向けの決算説明会や中期経営計画説明会、国内外におけるIRカンファレンスや個別面談を実施しています。

また、IR室のスポークスパーソンは投資家との個別面談をおこない、投資家の皆さまからいただいたご意見を経営に役立てるべく、定期的に取締役会長およびCEOに報告をおこなっています。

■ 株主総会

当社は、株主総会の活性化および議決権行使の円滑化に向け、株主総会を集中日以外に設定しています。また、株主総会招集通知は株主総会日の3週間以上前に早期発送するとともに、発送に先駆けて当社ウェブサイトで開催し、株主の皆さまへのいち早い情報提供に努めています。議決権行使の方法については、インターネットを利用した議決権行使を採用するほか、(株)ICJが運営する機関投資家向け議決権電子行使プラットフォームにも参加しています。

そのほか、報告書・決議通知・議決権行使結果・株主総会のプレゼンテーション資料なども当社ウェブサイトに掲載しています。

当社のコーポレートガバナンスに関する詳細は、「東京エレクトロン コーポレートガバナンス・ガイドライン」をご覧ください
www.tel.co.jp/about/cg

外部からの評価

当社は、ESG(環境・社会・ガバナンス)投資における世界の代表的な株価指数の構成銘柄に選定されています。2019年3月期は、前期に引き続き「DJSI*1 Asia Pacific 2018」、「FTSE4Good*2」、「FTSE Blossom Japan Index」、「MSCI World ESG Leaders Index*3」や「MSCI ジャパン ESG セレクト・リーダーズ指数*4」の構成銘柄に選定されました。

*1 DJSI (Dow Jones Sustainability Index) : S&Pダウ・ジョーンズ・インデックス(米国)とRobecoSAM(スイス)が開発したESG投資インデックス。Dow Jones Sustainability Asia Pacific Index はアジア太平洋地域が対象

*2 FTSE4Good : FTSE(英国)が開発した、環境や企業の社会的責任に関するインデックス

*3 MSCI World ESG Leaders Index : MSCI(モルガン・スタンレー・キャピタル・インターナショナル)が作成しているESG投資インデックスであるMSCI Global Sustainability IndexのうちESGに優れた企業が選定される

*4 MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数 : 親指数(MSCIジャパンIMIトップ500指数 : 時価総額上位500銘柄)構成銘柄の中から、親指数における各GICS業種分類の時価総額50%を目標に、ESG評価に優れた企業を選別して構築される指数

