

## 取締役会長メッセージ

# 株主価値向上に資する実効性に富む取締役会を追求

コーポレートガバナンスコードや伊藤レポートが公表されて以降、取締役会の構成や運営の実効性に対する社会の関心は高まるばかりです。当社が目指す短中期の3つの時間軸での企業価値向上を実現する上で、コーポレートガバナンスはその礎となるものです。当社は1980年の東京証券取引所への上場以来、日本国内、そしてグローバル水準に照らし合わせながら、コーポレートガバナンスにおけるエクセレンスを追求してきました。

当社は、監査役会設置会社の方式のもと、業務執行取締役の見識を生かした迅速な意思決定と、非業務執行取締役、社外取締役、そして監査役会によるそれらの監督とを両立しており、攻めと守りのバランスの取れたコーポレートガバナンスを実現できていると確信しています。

2018年3月期には、新たな取り組みとして、通常取締役会に加えて当社の中長期の成長戦略について討議する場を設け、社内外の取締役・監査役が活発に意見交換を行いました。また2018年6月より新たに社外取締役を1名招聘し、社外監査役を含めた社外役員を6名に増員するなど、取締役会の多様性を高めています。新たにご着任いただいた佐々木 道夫氏には、高収益企業として名高い(株)キーエンスでの経営のご経験や知見を生かして存分にご活躍いただけるものと期待しています。このように取締役会メンバー間の議論をより深く、より多角的な視点で進める取り組みにより、今後も取締役会の実効性をいっそう高めていきたいと考えています。さらに、成長の基礎をより盤石なものとするべく後継者候補の育成も強化しました。CEOや上級執行役員の後継者の育成プランを人事部門と指名委員会が連携して策定し、取締役会がそれらの実施・検討状況を監督する仕組みを整えています。

半導体・エレクトロニクス業界において持続的に成長していくためには、革新的な技術や高付加価値の製品をいち早く開発し、それらを高品質のサービスとともにお客さまに提供することが欠かせません。IoTやビッグデータを背景に製造装置市場が新たな成長局面を迎える中、取締役会会長として最適なコーポレートガバナンス体制を築き、実効性に富む取締役会の運営を絶えず追い求めることで、当社の株主価値のさらなる向上に貢献する所存です。



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、当社が持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行うこと
- (3) 自由闊達で建設的な議論を行うこと

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行い、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。現在の取締役会は取締役12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す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17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、業務執行の決定に不可欠な業務執行取締役と、社外役員による客観性が相まって、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。

#### 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) グローバルに競争力のある構成と水準
- (2) 短期的業績連動、持続的な成長及び中長期の企業価値向上との連動
- (3) 経営の透明性・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持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と年次業績連動報酬で構成していますが、取締役の報酬と中期業績との連動性を一層高めることによりさらなる成長を実現すべく、2019年3月期より新たに中期業績連動報酬を導入しています。

当社では、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、業界の国内外企業との報酬水準と制度の分析比較を行った上で、取締役および執行役員の報酬方針・報酬制度、代表取締役の個別報酬額について取締役会に対し提案を行います。

CEOを含む取締役の年次業績連動報酬につきましては、企業価値・株主価値向上に対する要素をより明確に報酬に連動させるため、親会社株主に帰属する当期純利益とROE(自己資本利益率)の当期実績値を主たる算定指標とし、特殊な損益および考慮すべき特殊要因などがある場合は必要な調整を行います。

年次業績連動報酬は原則として現金賞与と株式報酬(ストックオプション)で構成し、その取締役における構成割合は概ね1対1としており、年次の業績はCEOを含む取締役の業績連動報酬に適切に反映します。なお、株式報酬(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。

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、株式報酬(パフォーマンスシェア)で構成します。中期業績連動報酬は各取締役の役位・職責に基づき算出される基準金額に対し、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。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、業績指標としては営業利益率、ROEなどを用います。

#### 取締役会の実効性評価

毎年、各取締役および各監査役が回答する質問形式による評価アンケートに基づき、社外取締役と社外監査役を主たるメンバーとした討議と取締役会全体による取締役会実効性に関する討議を通し、取締役会自らの分析・評価としてまとめ、その結果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行われており、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行っています。また、2018年3月期には、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・ビジョンにかかるテーマについて重点的に討議を行いました。一方、取締役会の各内部委員会につきましては、指名委員会からは後継者育成計画に基づく活動の報告を、報酬委員会からは中期業績との連動性を高めた報酬制度に関する提案を取締役に對して行いました。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行うこと」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・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、当社の中長期的なビジョン、成長戦略などにかかる議論を深めるべく、引き続き、決議や報告事項に加えて討議事項の充実にも努めます。また、社外取締役および社外監査役を主たるメンバーとした意見交換、議論の機会を多く設けることなどにより、多様性に富む意見を踏まえ、適切で意義ある意思決定がなされるよう努めます。加えて、社外役員比率の適正化や、ジェンダー、国際性などの多様性に配慮した取締役会構成につきましては、引き続き検討していきます。

### コーポレートガバナンスに関する主な制度の有無(2018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を除く取締役または監査役で構成
社外取締役	有	12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

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行い、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は不足なく入手されるよう体制整備を行っています。

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。

内部統制システムおよびリスクマネジメント

基本的な考え方

当社グループ全体の企業価値向上のために、また、すべてのステークホルダーに対して責任のある行動をとるために、実効性のある内部統制の強化に取り組んでいます。当社取締役会で定めた「東京エレクトロングループにおける内部統制基本方針」に基づく実践的活動を行うとともに、毎年、金融商品取引法における

「財務報告に係る内部統制」の評価を実施しています。

リスクマネジメント体制

当社グループ全体の内部統制・リスク管理体制をより実効的に強化していくため、本社総務部内にリスクマネジメントの専任組織を設置しています。この組織では、当社グループを取り巻くリスクの分析を行い、洗い出された重要なリスクについて、その管理状況のモニタリングやリスク管理活動の支援・推進を行うとともに、リスク管理活動の状況を定期的に監査役および取締役会に報告しています。

2018年3月期は、当社グループを取り巻く重要なリスクの再定義を行い、再定義された全ての重要なリスクについて、各担当部署におけるリスク管理状況の再確認を実施しました。今後もこの活動を継続し、より実効的なリスク管理体制の構築に努めます。

内部監査部門における監査

当社グループ全体の内部監査部門として、当社に監査センターを設置しています。監査センターは、年度ごとに作成する監査計画に基づき、当社国内外のグループ各社およびBU(ビジネス

ユニット)単位での業務監査、コンプライアンス監査、システム監査を実施しています。また、金融商品取引法による「財務報告に係る内部統制」については、2018年3月期においても有効であるとの評価を会計監査人よりいただいています。

監査センターでは、これらの監査や評価を通じて発見された課題に対して、各担当部署における改善状況のフォローだけでなく、必要に応じて業務改善の支援を行っています。

事業継続計画(BCP)

当社グループでは、2003年に事業継続計画(BCP)をスタートさせ構築を進めていきましたが、東日本大震災を受け、主要拠点を中心に復旧対応を含んだ実効性のあるものへと再構築しました。具体的な取り組みとしては、災害に備えて、食料や飲料水を含む防災用品の備蓄、各種インフラの補強、安否確認システムの再構築、各種マニュアルの整備、訓練の実施、社員教育などに注力するとともに、装置メーカーとしての責任を果たすため、災害時の早期復旧、代替生産に向けた対策などBCPの改善に継続的に取り組んでいます。

2016年4月に発生した熊本地震において、当社グループは整備してきたBCPをもとに迅速かつ確な対応をとることができました。また、2018年3月期から主要拠点において、さらなる耐震補強工事を進めています。

情報セキュリティマネジメント

情報資産の安全かつ有効な利用と適切な管理のため、社内各部門のメンバーから構成される情報セキュリティ委員会を中心に、情報管理体制を構築しています。

情報セキュリティ委員会の方針をもとに、機密情報や個人情報を保護するための対応が規程として整備され、周知されています。これらの規程は、国内外のグループ各社に展開されており、役員・社員を対象とした啓蒙活動としてeラーニングでの教育を実施しています。

さらに、情報漏えいにつながる事故やそのおそれのある事案(インシデント)に対する報告体制を整備しています。その報告内容は、各事案への迅速な対応のほか、その分析を通じて全社的な取り組みや施策に反映されています。

また、サイバーセキュリティの新たな脅威についても随時、リスク低減策を検討し、合理的な対策を講じています。ソーシャルエンジニアリングを用いた標的型攻撃への対応として、その検知システムを導入し、被害防止のための監視体制を整えています。

企業倫理・コンプライアンス

基本的な考え方

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(法令等遵守)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」においても、高い倫理観やコンプライアンス意識をもって行動することをグループ会社全役員・社員に求めています。

企業倫理

グローバルな事業活動を行うための共通の基準として、1998年に「東京エレクトロングループ倫理基準」を制定しました。また、同年より、倫理担当取締役を任命するとともに、企業倫理を浸透させるための運用機関として倫理委員会を設置しています。倫理委員会は、倫理担当取締役、倫理委員長および国内外の主要グループ会社の社長により構成されています。倫理委員会は半期に一度開催され、各社・各拠点での倫理関連事案を報告するほか、倫理・コンプライアンスの向上のための施策などについて議論しています。

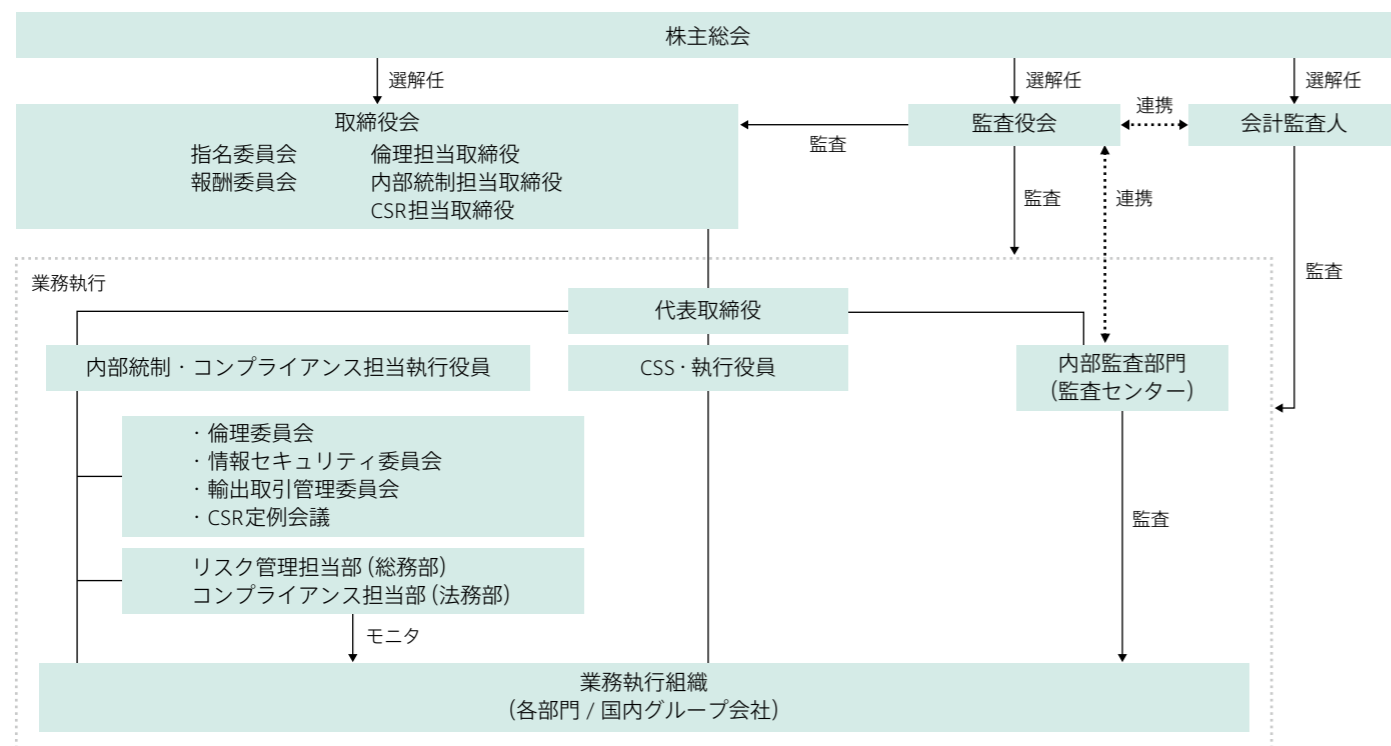
倫理基準は、社会的要求の変化に応じて見直しを実施しています。2015年1月には、国連グローバル・コンパクトで定める原則10(強要・賄賂などの腐敗防止の取り組み)を踏まえて、反腐败(汚職)に関するステートメントを序文に追加しました。また、2016年8月には、社会環境の変化やRBA®の行動規範を踏まえて、倫理基準の改訂を行いました。

当社グループでは、倫理基準とその内容説明・Q&Aを日本語・英語・韓国語・中国語で作成し、海外を含むグループ会社全役員・社員がいつでも閲覧できるよう、イントラネットに掲載しています。加えて、当社ウェブサイトにおいても、倫理基準を開示しています。

\* RBAはResponsible Business Allianceの略称です。

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

(2018年7月1日現在)





## コーポレートガバナンス

## コンプライアンス体制

内部統制・コンプライアンス担当執行役員を任命し、当社グループにおけるコンプライアンス意識の向上とさらなる徹底に努めています。また、倫理基準のもと、コンプライアンスに関する基本事項を定めた「コンプライアンス規程」を国内外グループ各社において制定しています。この規程は、当社グループの事業活動に従事する者が、法令・規則、国際的なルールおよび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としています。

## コンプライアンス教育

当社グループ内のeラーニングシステムを活用して、コンプライアンス基礎、輸出コンプライアンス、個人情報保護、下請法などの全役員・社員必修のウェブ教育を展開するほか、インサイダー取引、マイナンバー制度に関してなど、職位や担当業務に応じたウェブ教育も実施しています。

2014年3月期からは、海外も含めた全グループ会社の役員・社員を対象とした企業倫理・コンプライアンスに関するテスト形式のウェブ教育を行っています。このテストは、コンプライアンスに関する継続的意識づけと最新情報の提供を目的としており、毎年内容を変えて実施しています。

さらに、近年の世界的な腐敗防止法の執行強化を受け、2018年3月期は、腐敗・贈賄防止の内容を織り込んだ理解度確認テストを実施しました。また、より理解を深めるため、部長クラスを対象に、海外における公務員に対する腐敗・贈賄防止に焦点をあてた対面式研修を実施した他、取締役・執行役員を対象に海外子会社管理に重点をおいた対面式研修を実施しました。

## 内部通報制度

法令や企業倫理に反する疑いのある行為について、社員が直接情報提供を行う手段として、内部通報制度を運営しています。グループ会社全体の通報窓口として倫理ホットラインとコンプライアンスホットラインを設置するとともに、海外拠点においては拠点ごとの通報窓口も設置しています。2018年3月期は、より通報しやすい制度とするため、社外の通報窓口や、取引先さまからの通報窓口を開設しました。いずれの窓口においても、通報者の匿名性を保証するとともに、不利益がないことを約束しています。

なお、2018年3月期において、当社グループの事業や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や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行い、投資家の皆さまからいただいたご意見などを経営に役立てるべく、定期的に取り締り役員およびCEOに報告を行っています。

## 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。

2018年3月期は、「DJSI\*1 Asia Pacific 2017」の構成銘柄や「FTSE4Good\*2」、「MSCI World ESG Leaders Index」の指数にも、前年に引き続き選定されました。また年金積立金管理運用独立行政法人(GPIF)が選定したESG指数「FTSE Blossom Japan Index」「MSCI ジャパン ESG セレクト・リーダーズ指数」に選定されました。

\*1 DJSI: Dow Jones Sustainability Indicesの略。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(環境・社会・ガバナンス)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

MEMBER OF  
**Dow Jones**  
Sustainability Indices  
In Collaboration with RobecoSAM

  
FTSE4Good

**MSCI**  2018 Constituent  
MSCI ESG  
Leaders Indexes