

取締役及び監査役

(2023年6月27日現在)

取締役



代表取締役会長
日覺 昭廣

1973 入社
2001 エンジニアリング部門長 工務第2部長
2002 取締役
2004 常務取締役
2006 専務取締役
2007 代表取締役副社長
2010 代表取締役社長
2020 代表取締役社長 社長執行役員
2023 代表取締役会長(現)



代表取締役社長
大矢 光雄

1980 入社
2009 産業資材・衣料素材事業部門長
2012 取締役
2014 取締役退任
東レインターナショナル(株)代表取締役社長
2016 専務取締役
2020 代表取締役 副社長執行役員
2023 代表取締役社長 社長執行役員(現)



代表取締役
萩原 識

1981 入社
2012 Toray Films Europe S. A. S. 会長(非常勤)兼
Toray Plastics Europe S. A. S. 会長(非常勤)
取締役
2014 常務取締役
2017 東レフィルム加工(株)代表取締役社長
2020 取締役 専務執行役員
2022 代表取締役 副社長執行役員(現)



社外取締役
野依 良治

1997 名古屋大学大学院理学研究科長・理学部長
2001 高砂香料工業(株)取締役(現)
2003 独立行政法人理化学研究所理事
2004 名古屋大学特別教授(現)
2015 国立研究開発法人科学技術振興機構研究開発戦略
センター長(現)
当社取締役(現)



社外取締役
神永 晋

1969 住友精密工業(株)入社
1995 Surface Technology Systems Ltd.代表取締役
2000 住友精密工業(株)取締役
2002 住友精密工業(株)常務取締役
2004 住友精密工業(株)代表取締役社長
2012 住友精密工業(株)相談役
SKグローバルアドバイザーズ(株)代表取締役(現)
(株)デフタキャピタル取締役(現)
2016 オリジナル(株)取締役
2020 当社取締役(現)



社外取締役
二川 一男

1980 厚生省入省
2012 厚生労働省大臣官房長
2014 厚生労働省医政局長
2015 厚生労働事務次官
2017 厚生労働事務次官退官
2018 内閣官房社会保障改革室政策参与
2020 当社取締役(現)
カナミックネットワーク社外取締役(現)



取締役
安達 一行

1980 入社
2017 Toray Industries (Thailand) Co., Ltd.
取締役
Luckytex (Thailand) Public Company Limited
社長
Thai Toray Textiles Mills Public Company
Limited会長
2018 常務取締役
2020 取締役 専務執行役員
2023 取締役 副社長執行役員(現)



取締役
首藤 和彦

1980 入社
1998 Penfabric Sdn. Berhad 取締役
2005 東麗即発(青島)染織股份有限公司董事
2010 テキスタイル事業部門長
2014 取締役
2016 常務取締役
2018 在中国東レ代表
東麗(中国)投資有限公司董事長兼總經理東麗酒伊
織染(南通)有限公司董事長
2020 常務執行役員
2021 専務執行役員
2022 取締役
2023 取締役 副社長執行役員(現)



取締役
恒川 哲也

1984 入社
2004 フィルム研究所長
2009 高機能フィルム技術部長兼フィルム研究所長
2012 土浦工場長
2014 取締役
2016 常務取締役
2020 常務取締役退任 常務執行役員
2022 専務執行役員
在ヨーロッパ東レ代表
Toray Industries Europe GmbH 社長
2023 取締役 専務執行役員(現)



社外取締役
原山 優子

1998 ジュネーブ大学経済学部助教授
2002 東北大学大学院工学研究科教授
2007 カンパニード・サンゴバン社社外取締役
2010 経済協力開発機構科学技術産業局次長
2013 総合科学技術・イノベーション会議議員
2020 国立研究開発法人理化学研究所理事
2022 特定非営利活動法人日本科学振興協会代表理事
(現)
2023 当社取締役(現)



監査役
平林 秀樹

1981 入社
2003 Penfabric Sdn. Berhad取締役
2005 Toray Plastics (America), Inc.副社長
2007 当社工業材料事業第1部長
2010 当社ヨーロッパ地区全統括兼在ヨーロッパ東レ
代表兼欧州事務所長
2016 総務・法務部門長兼総務部長
2017 取締役
2020 上席執行役員
2021 常務執行役員
2023 監査役(現)



監査役
田中 良幸

1984 入社
2006 Toray Fluorofibers (America), Inc.副社長
2014 岡崎工場長
2015 取締役
2018 生産本部(繊維技術・生産)担当
2020 東レ・オペロンテックス(株)代表取締役社長
2021 監査役(現)



取締役
岡本 昌彦

1986 入社
2009 Toray Industries (Malaysia) Sdn. Berhad
取締役 兼 Penfabric Sdn. Berhad 取締役 兼
財務経理部門主幹(マレーシア地区経チーフ)
2011 国際部門主幹
2013 財務部長
2017 経理部長
2020 取締役 上席執行役員
2023 取締役 常務執行役員(現)



取締役
吉山 高史

1984 入社
2009 コンポジット技術部長
2010 コンポジット技術第2部長
2014 滋賀事業場コンポジット製造部長
2016 生産本部(コンポジット生産)担当
2017 生産本部(コンポジット技術・生産)担当
Euro Advanced Carbon Fiber Composites
GmbH 社長
2020 常任理事
2023 取締役 上席執行役員(現)



社外取締役
伊藤 邦雄

2002 一橋大学大学院商学研究科長・商学部長
2004 一橋大学副学長・理事
2013 小林製薬(株)取締役(現)
2014 (株)セブン&アイ・ホールディングス取締役
当社取締役(現)
2015 一橋大学CFO教育研究センター長(現)
2018 一橋大学大学院経営管理研究科 特任教授



社外監査役
荻坂 博幸

1973 扶桑監査法人(後のみずほ監査法人)入所
2007 同事務所評議員会議長 兼 東京事務所長
同事務所代表清算人
2008 松田産業(株)監査役
2011 日本航空(株)監査役
2015 松田産業(株)取締役(監査等委員)
2019 当社監査役(現)



社外監査役
高部 真規子

1981 判事補任官
2014 福井地方・家庭裁判所長
2015 知的財産高等裁判所部総括判事
2018 知的財産高等裁判所長
2020 高松高等裁判所長官
2021 弁護士登録(第一東京弁護士会)
西村あさひ法律事務所オブカウンセル(現)
2023 当社監査役(現)



社外監査役
萩野 浩三

1981 (株)三井銀行入行
2010 (株)三井住友銀行執行役員
2011 同行常務執行役員
2013 (株)三井住友フィナンシャルグループ取締役
2014 同行取締役兼専務執行役員
2017 同行取締役兼副頭取執行役員
(株)三井住友フィナンシャルグループ取締役兼
副社長執行役員兼グループCRO
2019 (株)三井住友フィナンシャルグループ上席顧問
(株)SMBC信託銀行代表取締役社長兼最高執行役員
2022 同社取締役会長(現)
2023 当社監査役(現)

執行役員

(2023年6月27日現在)

社長執行役員
大矢 光雄

副社長執行役員
萩原 識
法務・コンプライアンス部門(安全保障貿易管理室)・品質保証本部・知的財産部門全般担当
技術センター所長

副社長執行役員
安達 一行
生産本部長

上席執行役員
井辻 和久
フィルム事業本部長
Toray Films Europe S.A.S. 会長(非常勤)

上席執行役員
下山 哲之
水処理・環境事業本部長
水処理事業部門長
Toray Asia Pte. Ltd. 会長(非常勤)
東麗膜科技(佛山)有限公司 董事長(非常勤)

上席執行役員
島地 啓
電子情報材料事業本部長

副社長執行役員
首藤 和彦
営業全般担当
マーケティング部門全般担当
関連事業本部長
樹脂・ケミカル事業本部長

専務執行役員
小林 裕史
医薬・医療事業本部長
医薬・医療事業本部(技術・生産)担当

専務執行役員
恒川 哲也
経営企画室長
HS事業部門統括

上席執行役員
常木 治
購買・物流部門長

上席執行役員
吉山 高史
複合材料事業本部長
Toray Carbon Fibers Europe S.A. 会長(非常勤)

上席執行役員
柳井 克之
人事勤労部門長
東レ総合研修センター所長

専務執行役員
谷口 滋樹
CSR・IR統括
総務・コミュニケーション部門長
東京事業場長

専務執行役員
三木 憲一郎
繊維事業本部長
大阪事業場長

専務執行役員
西野 聡
在アメリカ東レ代表
Toray Industries (America), Inc. 社長
Toray Plastics (America), Inc. 会長

上席執行役員
畑 慎一郎
品質保証本部長

執行役員
李 泳官
在韩国東レ代表
Toray Industries Korea Inc. 社長
Toray Advanced Materials Korea Inc. 理事会長

執行役員
Teh Hock Soon
在マレーシア国東レ代表
Toray Industries (Malaysia) Sdn. Berhad 社長
Penfabric Sdn. Berhad 会長兼社長
Toray Malaysia Systems Solution Sdn. Bhd. 会長
P.T. Century Textile Industry Tbk 会長(非常勤)

常務執行役員
榎本 裕
在ヨーロッパ東レ代表
Toray Industries Europe GmbH 社長

常務執行役員
石井 一
繊維事業本部副本部長
グローバルSCM事業部門長

常務執行役員
松田 博行
情報システム部門統括
エンジニアリング部門長

執行役員
薬師寺 一幸
生産本部(複合材料技術・生産)担当

執行役員
松村 正英
在タイ国東レ代表
Toray Industries (Thailand) Co., Ltd. 社長

執行役員
沓澤 徹
在中国東レ代表
東麗(中国)投資有限公司 董事長兼総経理
東麗酒伊織染(南通)有限公司 董事長
東麗国際貿易(中国)有限公司 董事長

常務執行役員
岡本 昌彦
財務経理部門長

上席執行役員
井口 雄一郎
研究本部長
基礎研究センター所長

上席執行役員
山本 芳郎
法務・コンプライアンス部門長

執行役員
都築 祐
経営企画室担当
マーケティング部門長

エグゼクティブフェロー

エグゼクティブフェロー
北野 彰彦
A&Aセンター所長
生産本部(ACM技術部)担当

コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方

東レグループは、草創期より「会社は社会に貢献することに存在意義がある」という思想を経営の基軸に置き、東レ理念という形でこの思想を受け継いでいます。東レ理念は、「企業理念」「経営基本方針」「企業行動指針」等で体系化されており、「経営基本方針」に「誠実で信頼に応える経営」を行うこと

を明記し、「企業行動指針」の中で「社会的規範の遵守はもとより、高い倫理観と強い責任感を持って公正に行動し社会の信頼と期待に応える」ことを定めています。東レグループは、ガバナンス体制の構築にあたり、こうした理念を具現化していくことを基本的な考え方としています。

ガバナンス体制の概要及び当該体制の採用理由

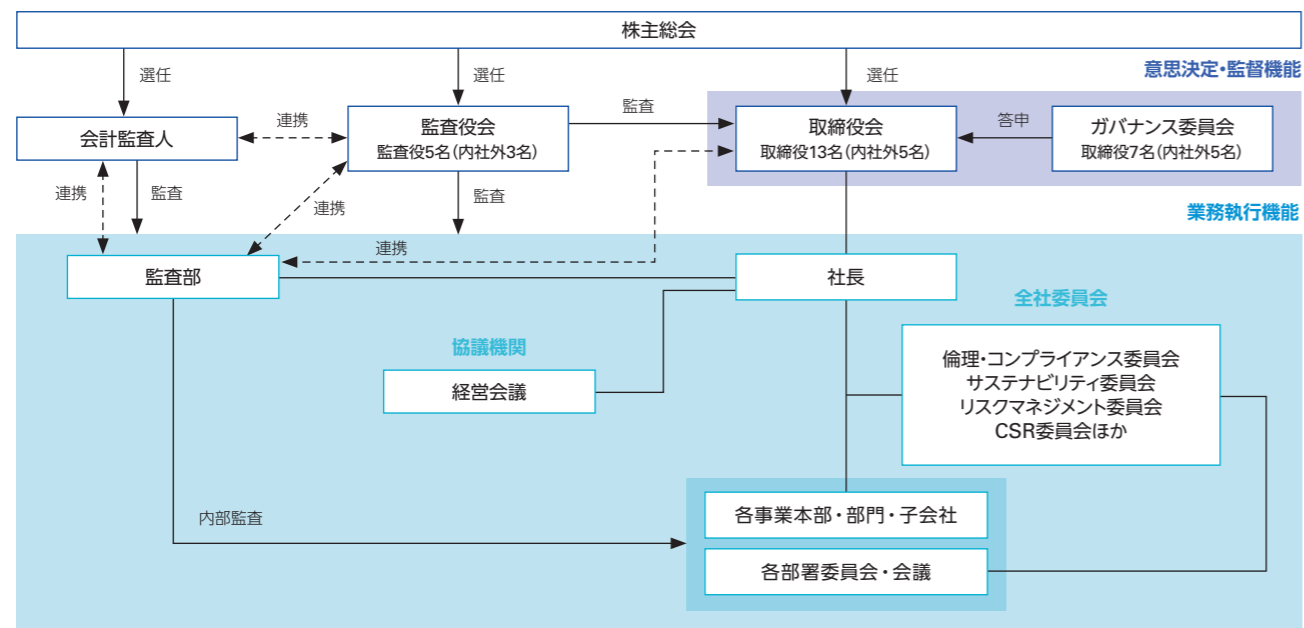
東レは、監査役会設置会社であり、社外取締役を含む取締役会が、業務執行に関する意思決定と取締役等による職務執行の監督を行い、社外監査役を含む監査役会が、取締役会と業務執行組織から独立して取締役の職務執行を監査し、取締役会の透明性・公正性を確保する体制としています。また、取締役会の諮問機関として任意の委員会であるガバナンス委員会を設置し、同委員会にて指名・報酬及び取締役会からの諮問に基づいた東レのコーポレート・ガバナンスに関する事項を審議することで、ガバナンスに関する取締役会の実効性を高めています。

東レグループは、広範な事業領域でグローバルに活動を

行っていることから、経営判断や意思決定はもとより、その監督にあたっては、現場に密着した専門知識をベースに多種多様なリスクを多面的に評価することが必要となります。そのため、取締役会は、多様な視点から監督と意思決定を行う体制としています。また、より幅広い視点から経営を監督し、その透明性・公正性を一層高めるとともに、中長期視点で経営への適切な助言を得ることを目的として、社外取締役を選任しています。

監査役会は、取締役会から完全に独立した立場で、事業に対する理解に加え、財務・会計や法律など専門的知見に基づき、取締役の職務の執行を監査しています。

コーポレート・ガバナンス体制図



ガバナンス体制の強化

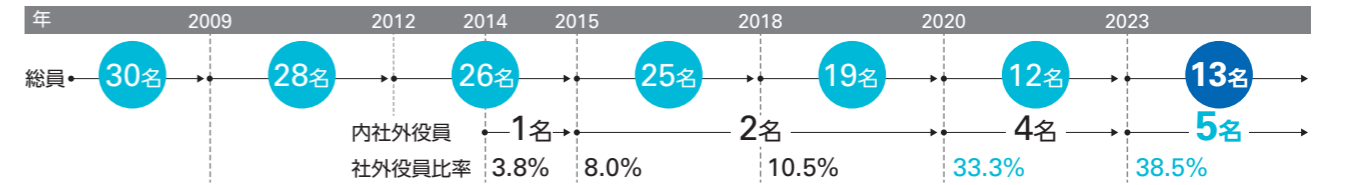
東レは、事業環境やその変化を的確に捉え、迅速な判断に基づく経営執行を機動的に行うことを目的に、2020年6月に執行役員制度を導入しました。また、これを機に取締役数を減

員し、2023年6月27日現在において、社内取締役8名、社外取締役5名、計13名を選任しています。取締役会は、執行役員へ委任する業務執行範囲を定めるとともに、職務の執行を

監督しています。執行役員を兼務する取締役は7名です。会長が取締役会を招集し、議長にあたります。なお、ガバナンス

委員会は、社内取締役2名、社外取締役5名で構成され、委員長は社外取締役とし、多面的な視点を確保しています。

取締役の員数削減と構成の変更



取締役会の構成に関する考え方、取締役の選任に関する方針・手続き

取締役会は、監督と意思決定の役割を果たすために多種多様なリスクを多面的に評価しなければならず、知識、経験、能力などの点で、企業活動の領域を広くカバーしつつバランスが取れた員数及び構成とし、全体としての多様性を適切

に確保することとして、取締役のスキル・マトリックスを公表しています。なお、取締役会の構成については、「ガバナンス委員会」が継続的にレビューしています。

スキル・マトリックス

氏名	事業運営			コーポレート		ストラテジック
	経営経験	グローバル事業経験	技術・製造・R&D	営業・マーケティング	法務・知財・リスク管理	
日覺 昭廣	●	●				
大矢 光雄	●			●		
萩原 識	●		●			
安達 一行		●	●			
首藤 和彦		●		●		
恒川 哲也			●			●(DX)
岡本 昌彦		●				●
吉山 高史		●	●			
伊藤 邦雄						●(ESG)
野依 良治			●			●(科学技術)
神永 晋	●					●(経営戦略)
二川 一男					●	●(政策科学)
原山 優子						●(イノベーション)
平林 秀樹		●			●	
田中 良幸		●	●			
熊坂 博幸						●
高部 眞規子					●	
荻野 浩三						●

*上記は、各人の有する全ての知見・経験を表すものではなく、当社の経営戦略推進にあたって期待されるスキルのうち、主なものの最大2つを示しています。

社外役員の選任に関する状況

東レは、コーポレート・ガバナンスの客観性及び透明性を確保するために、社外取締役及び社外監査役の独立性に関する基準を定め、同基準のもとに、社外取締役5名と社外監査

役3名を選任し、いずれも独立役員として東京証券取引所に届け出ています。

役員報酬等

社内取締役の報酬は、その役割を踏まえ、定額である基本報酬、ならびに業績連動報酬として、各事業年度の連結業績等を勘案した賞与及び中長期的な業績に連動する株式報酬型ストックオプションで構成しています。社外取締役の報酬は、その役割を踏まえ、基本報酬のみで構成しています。

報酬水準については、外部第三者機関による役員報酬に関する他社水準調査結果等も参考に、優秀な人材を確保でき、業績向上に向けた士気向上を図られるようにしています。また、業績連動報酬と業績連動報酬以外の報酬等の支給割合についても、他社水準調査結果やガバナンス委員会等での審議を踏まえ、適宜見直しを図っています。

基本報酬は、株主総会において報酬総枠の限度額を決議しています。株主総会への付議内容は、ガバナンス委員会が答申し、取締役会が決議しています。賞与は、東レのグローバルな事業運営の結果を最もよく表す各事業年度の連結事業利益等に過去実績等を加味し、ガバナンス委員会が答申し、取締役会が決議しています。

株式報酬型ストックオプションは、株主総会において社内

取締役に対して付与する新株予約権の総数の上限ならびに報酬総枠の限度額を決議しています。各社内取締役への割当個数は、その範囲内において、ガバナンス委員会が取締役に答申して取締役会が決議した基準に基づき、取締役会が決議しています。なお、当事業年度中に割り当てた第12回新株予約権(2022年8月20日割当)に係る新株予約権の発行価格は、新株予約権1個当たり685,000円(1株当たり685円)となりました。

監査役報酬は、その役割を踏まえ、定額である基本報酬のみで構成しています。基本報酬は、株主総会において報酬総枠の限度額を決議しています。各監査役の基本報酬は、その範囲内において、監査役の協議により一定の基準に基づき決定しています。

取締役の個人別の報酬等の内容については、そのあり方についてガバナンス委員会が継続的にレビューを行い、その結果を踏まえて取締役会に答申して取締役会が決議することから、取締役会はその内容が決定方針に沿うものであると判断しています。

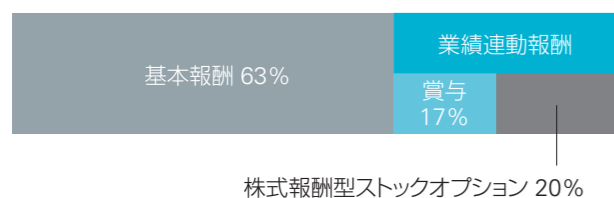
役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額及び対象となる役員の数 (2022年4月～2023年3月)

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	連結報酬等の種類別の額等(百万円)			対象となる 役員の数(名)
		基本報酬	業績連動報酬		
			賞与	非金銭報酬 株式報酬型 ストックオプション	
取締役(社外取締役を除く)	566	380	79	107	9
監査役(社外監査役を除く)	79	79	—	—	2
社外取締役	56	56	—	—	4
社外監査役	36	36	—	—	3

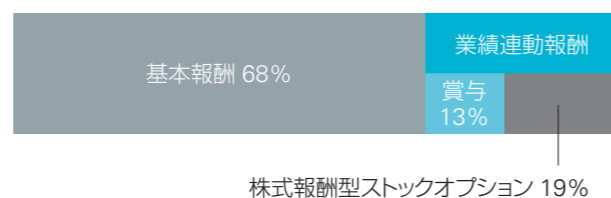
(注) 1 対象となる役員の数には、当期に退任した取締役(社外取締役を除く)1名を含んでいます。
2 報酬等の総額には、使用人兼務役員(1名)の使用人給与相当額17百万円は含まれていません。

報酬の構成比率 (2022年4月～2023年3月)

代表取締役社長



社内取締役



取締役会の実効性の分析・評価

東レの取締役会は、全取締役・監査役計17名を対象に、「2022年度取締役会実効性評価アンケート」を実施し、また、社外取締役・社外監査役7名に対して、アンケートへの回答内容を踏まえた個別インタビューを行い、意見を聴取しました。なお、アンケートの回収・集計及びインタビューについては、透明性・客観性を確保するため、第三者機関に委託しています。これらの結果について、2023年6月9日に開催されたガバナンス委員会分析・評価を行ったうえ、その結果を2023年6月14日の取締役会で審議しました。次に示す結果の概要は、当該取締役会において決議を行った内容です。

- 2022年度取締役会は、経営理念・経営方針に対する深い理解・共感に基づき監督と意思決定を行い、結果として、企業戦略等の大きな方向性を示す役割・責務を概ね適切に果たしたものと判断する。
- 2022年度取締役会は、全15回の取締役会を開催して監督と意思決定を適時適切に行った。また、取締役会運営において社外取締役と執行役員との対話を継続するなど、適切なリスクテイクを支える環境整備を行う役割・責務を概ね適切に果たしたものと判断する。
- 2022年度の取締役会は、全15回における取締役出席率が100%であった。社外取締役はそれぞれの専門的見

地などから発言を行い、それらを含む取締役会における意見等については、経営が適切な措置を取っている。当社樹脂事業におけるUL認証登録に関する不適正行為に対し、本質原因追求及び再発防止策が進捗していることを確認した。また、利益相反が生じうる取引などについては、社内手続きが適切に運用された。以上のことから、取締役会は、独立した客観的な立場から、経営陣・取締役に対する実効性の高い監督を行う役割・責務を概ね適切に果たしたものと判断する。

- 以上を踏まえ、2022年度の取締役会は、概ね実効的にその役割・責務を果たしたものと判断する。「取締役会の多様性」については、質の確保を前提とした、「東レ理念」の実現に資する人材の登用について議論を継続する。また、「取締役会の議論の更なる活発化」については、2022年度に引き続き、2023年度以降も具体的な改善策を講じていくことで、取締役会の監督機能の更なる実効性向上を図っていく必要がある。
- 実効性評価の過程で取締役・監査役から得られた意見等については、それらを踏まえ、必要に応じてガバナンス委員会において取締役会の実効性の更なる向上へ向けた議論を深めていく。

上場子会社のガバナンス体制の実効性確保に関する方策

蝶理(株)について

- 同社は、2020年3月25日に任意の委員会であるガバナンス委員会を発足させており、取締役の指名や報酬などに関わる取締役会の機能の独立性、客観性と説明責任の強化を図り、一般株主の利益保護の観点から必要が生じた事項についても審議することとしています。独立社外取締役を主軸とする同委員会に当社出身者を含めないことで、同社取締役の選解任権限の行使についての独立性が確保されています。
- 東レは、同社の独立社外取締役に対する選解任権限の行使に際して、一般株主の利益に十分に配慮しつつ、東レ及び同社の経営理念への共感、事業に関する理解をベースに、より幅広い視点から経営を監督し、その透明性・公正性を一層高めるとともに、中長期的視点で経営への適切な助言ができると考えられる者かどうか、議案ごとに適切に判断することとしています。
- 同社と東レとの取引は市場価格等を参考にしつつ協議を踏まえて決定しています。

水道機工(株)について

- 同社は、2021年12月20日に任意の委員会であるガバナンス委員会を発足させました。経営陣幹部(常勤の業務執行取締役)の選解任と取締役候補の指名、ならびに、経営陣幹部・取締役の報酬、支配株主との利益相反を適切に管理し、少数株主利益の保護を目的とした支配株主との重要な取引・行為の決定等に係る取締役会の機能の独立性・客観性と説明責任を強化することを目的としています。委員の過半数を独立社外取締役とすることで、同社取締役の選解任権限の行使についての独立性が確保されています。
- 東レは、同社の独立社外取締役に対する選解任権限の行使に際して、一般株主の利益に十分に配慮しつつ、東レ及び同社の経営理念への共感、事業に関する理解をベースに、より幅広い視点から経営を監督し、その透明性・公正性を一層高めるとともに、中長期的視点で経営への適切な助言ができると考えられる者かどうか、議案ごとに適切に判断することとしています。
- 同社と東レとの取引は市場価格等を参考にしつつ協議を踏まえて決定しています。

社外取締役コメント



社外取締役
伊藤 邦雄

Q 6月に新経営体制が発足しました。新体制決定までの検討プロセス及びその評価についてコメントをお願いします。

A 東レは主要事業が広く、それらをマネージし、リーダーシップを発揮するのは並大抵ではありません。日覺社長の長年にわたる豊かな経験を引き継ぎながらも、「新しい東レ」を実現してくれる、新たな経営スタイルと卓抜なリーダーシップを発揮できる人材をガバナンス委員会を中心として長きにわたり議論し、探索してきました。そうしたプロセスを経て選任された新社長の犬矢氏は、東レの技術力と本人の得意なマーケティング力を融合し、非連続の環境変化の中で、創造と革新を実現し、企業価値の向上を牽引してくれるものと期待しています。

Q 東証からはPBR1倍割れ企業に対し、改善を求められています。中期経営課題“プロジェクトAP-G 2025”（AP-G 2025）では、「収益力の向上」「資産効率の改善」を課題とし、価値創出力強化を基本戦略の1つとしていますが、改めてお考えと、東レへの提言をお願いします。

A 東レがPBR1倍割れの状態にあることに関し、社外取締役としても悔しい思いをしております。東証がPBR1倍割れ企業とは別に、企業価値を大きく創造している「JPKプライム150」を発表しました。私が分析したところ、選ばれた150社の平均PBRは3.6倍でした。それらの企業は、やはり「稼ぐ力」、すなわち売上高利益率が秀でていました。ROEが資本コストを大きく上回っています。その意味でもAP-G 2025で「収益力の向上」「資産効率の改善」を課題としていることは適切だと思います。実行あるのみです。

Q AP-G 2025では「人を基本とする経営」の深化も基本戦略の1つとしていますが、東レの人に関する強み弱みについて、お考えがあれば、コメントをお願いします。

A 東レは歴史的に人材を非常に大事にし、育成することに力を注いできた会社だと思います。世の中に先駆けて約30年前に、選抜型経営人材育成プログラムである「東レ経営スクール」を開設しました。いまでは選抜型の人材育成プログラムを導入する企業はだいぶ増えましたが、まさにその魁といって良いでしょう。途中、業績が厳しい時がありましたが、中止することもなく、決して予算を削ることなく続けてきたことはその象徴といえるでしょう。AP-G 2025で「人を基本とする経営」の深化を掲げていることは適切だと思います。ただ、「人的資本経営」の重要性が認識される中、人を「育てる」というよりも、人が「育つ」環境と企業風土を作り上げ、個人の自律性・自立性をいかに高めていくかが重要だと思います。

Q 協働対話フォーラムに参加されたご感想をお聞かせください。

A 協働対話フォーラムで投資家・アナリストの皆さんと真摯な対話ができただけは、貴重な機会でした。さまざまな質問にできるだけ誠実にお答えしたつもりです。私自身は長年多くの投資家とお付き合いがあり、投資家の皆さんの関心がどの辺にあるかは理解していたつもりですが、個別の企業について投資家の皆さんと直接に対話でき、かつ具体的な関心事項に触れたことは今後の当社のガバナンスを高めていくうえで有益だったと確信します。協働対話フォーラムから、投資先企業のガバナンスに最大関心があり、今後も信頼して投資し続けられる会社か否かを見極めたいとの姿勢が強く伝わってきました。今後、そうした期待に応えられるよう、取締役会として切磋琢磨していきたい。

協働対話フォーラム

実施日: 2023年2月20日(月)

対応: 伊藤取締役、神永取締役、二川取締役、城野監査役

参加投資家: 7社(一般社団法人 機関投資家協働対話フォーラムが主催)

- 三井住友トラスト・アセットマネジメント
- 企業年金連合会
- 第一生命保険
- 三井住友DSアセットマネジメント
- 三菱UFJ信託銀行
- 明治安田アセットマネジメント
- りそなアセットマネジメント

当社樹脂事業におけるUL認証登録に関する不適正行為について、上記機関投資家7社との協働エンゲージメントを実施しました。本エンゲージメントは企業風土とガバナンスについて、当社から社外取締役・社外監査役としての課題認識と取り組みをご説明するとともに、お互いの考え方について理解を深める貴重な機会になったと考えています。引き続き、説明責任を果たしていきます。

コンプライアンス

基本的な考え方

東レグループでは、企業理念に沿って革新技術・先端素材を生かし、世界の重要な課題に取り組むことで社会への貢献を実現しています。そのためには、さまざまなステークホルダーと信頼関係を構築し、維持することが必要となります。そして、この信頼を得るには、全ての事業活動に関わる各国の

法令を遵守し、誠実に行動することが欠かせません。そこで、経営トップが自ら率先してコンプライアンスを最優先課題として取り組むとともに、グループ内はもちろん、サプライヤーに対しても倫理・コンプライアンスの推進を求めています。

倫理・コンプライアンス体制

東レは、全社委員会として社長を委員長、執行役員を委員とする「倫理・コンプライアンス委員会」を設置し、労使一体となって倫理やコンプライアンスに関する方針審議や対策協議を行っています。更に東レグループで設けている内部通報制度の運用状況(通報(相談)件数及び内容等)を、倫理・コンプライアンス委員会を通じて取締役に報告しています。

2022年度は、本委員会を2回開催し、東レグループの2021年度の倫理・コンプライアンス活動結果及び2022年度の活動計画・進捗状況について審議・協議したほか、コンプライアンス月間の実施や安全活動とのコラボレーション企画等

の個別施策についても協議しました。各職場においては、各本部・部門長をリーダーとしたトップダウンの取り組みから、ミドル層を起点に各職場で求められる活動をミドル層が自ら考え実行し、活動を通して得られた意見をトップに届けるミドルアップダウンの取り組みにシフトして活動を推進しています。

国内・海外関係会社については、倫理・コンプライアンス委員会の下部組織として「国内関係会社コンプライアンス会議」及び「海外関係会社コンプライアンス会議」を設置し、各社、各国・地域でのコンプライアンス活動の検討・推進を行っています。

倫理・コンプライアンス行動規範

東レグループの役員・社員が守るべき重要なルールとしての行動規範や、ヘルプライン、倫理・コンプライアンス推進体制等をまとめた「倫理・コンプライアンス行動規範」(2023年6月改定)を定め、その内容については、社長を委員長、執行役

員を委員とする「倫理・コンプライアンス委員会」において定期的に見直し、本委員会を通じて取締役に報告しています。また、本行動規範を東レグループの全ての役員・社員(嘱託、パート、派遣を含む)に周知徹底しています。

企業倫理・コンプライアンス教育の取り組み

東レでは、社内イントラネット上に「CSR・法令遵守全社掲示板」を設置して情報を共有しています。更に、東レグループ全体では、業務と密接に関連する国内外の重要な法律・コンプライアンス情報を発信し、各職場における勉強会や企業不祥事の事例研究会の開催等、職場での話し合いを推進しています。

2012年度から、東レの全ての役員・社員(嘱託、パート、派遣を含む)を対象に「東レ 倫理・コンプライアンスe-ラーニング」を継続的に実施し、当社の行動規範や内部通報制度浸透に向けた説明のほか、贈収賄防止や人権・ハラスメントに関する事例学習等、年度ごとにテーマを設定して実施しています。

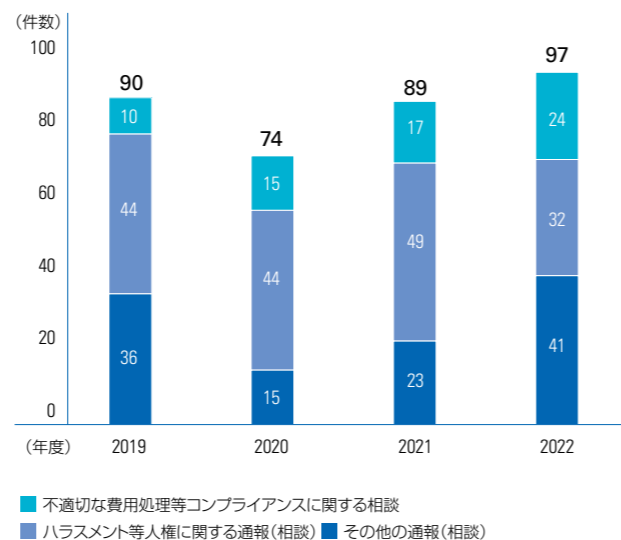
2022年度は、「倫理・コンプライアンス行動規範」及び東レグループの内部通報制度をテーマに実施し、対象者の96.4%が受講しました。受講者アンケートでは、行動規範の内容を60.8%が「理解している」、38.9%が「ある程度理解している」と回答していますが、更なる浸透に向けて、引き続き情報発信・教育を進めていきます。また、国内関係会社においても、同様の教材を活用し、教育を実施しています。なお、2022年度は、UL認証登録における不適正行為を受け、本件の事案紹介や原因分析、対応策等を題材として、徹底したコンプライアンス教育を全社展開しました。

内部通報制度の整備と運用

2003年度に構築した内部通報制度「企業倫理・法令遵守ヘルプライン」を、2010年度から国内関係会社も含めて運用しています。2022年度は、東レグループ全体で計97件の内部通報（相談）を受け付け、懲戒処分に至った件数は7件でした。通報（相談）者に不利益が生じないよう、細心の注意を払って事実関係を調査し、問題が確認された場合には、問題解決に向けた取り組みや就業規則などの各社社内規則に則った措置を進めました。内部通報制度の運用状況は、倫理・コンプライアンス委員会を通じて取締役会及び監査役会に報告しています。

なお、2022年には、同年6月に改正施行された公益通報者保護法を踏まえて社内規程を整備し、内部通報制度の利用者に役員、退職後1年以内の従業員等及び取引先を追加し、公益通報関連の業務に対応する者の指定に関する規定を追加する等の改定を行いました。更に、内部通報制度の利用を促す体制の構築のため、内部通報制度の利用案内へ利用具体例を記載する等の工夫を行いました。

東レグループ全体の内部通報（相談）内容と件数



品質保証コンプライアンスの強化

東レグループでは、グループ全体の品質保証コンプライアンス強化のため、主に次の5つの課題に取り組んでいます。

1. 東レグループ全体の品質保証に関する仕組みの強化

東レ（株）及び国内外関係会社での品質保証体制のあるべき姿を明確にしたうえで、品質保証体制整備の指導と現状との乖離に対する改善を進めています。また、品質保証副本部長の監査や品質保証部（室）の相互監査による監査機能強化を図り、品質保証体制及び業務の実効性の監査を進めています。

2. 不正をしない人づくりと職場風土の醸成

2020年度より、11月の品質月間に合わせて品質保証コンプライアンス教育を実施しています。東レ（株）及び国内外関係会社へ教育資料を提供することにより、各部署・各社が主体的に教育を進めました（2022年度受講者：23,918名）。

独占禁止法の遵守及び腐敗防止・贈収賄の禁止

1. 独占禁止法の遵守

「倫理・コンプライアンス行動規範」において、東レグループの全ての役員・社員が守るべき独占禁止法に関する行動規範を明示しています。また、独占禁止法に関する教育資料についても、東レグループの全社員向けに日本語と英語で作成

3. 品質（保証）に関するお客様との契約の適正化

契約時の指針を定めた品質保証に関する契約のガイドラインに基づき、契約の総点検・見直し・適正化の取り組みを東レ（株）及び国内外関係会社に展開し、継続して取り組みを推進しています。

4. 測定機器の適切な維持・管理

東レ（株）及び国内外関係会社において、測定機器の更新やメンテナンスの必要性を判断するためのリスク評価表をもとに対応を計画し、適切に機器の更新を実施しています。

5. 不正をさせない品質データ管理システムの整備

測定の自動化、測定データの自動転送、検査成績書の自動発行等、極力人手が介在しないデータ管理システムの構築を東レ（株）及び国内外関係会社にて進めています。

しています。日本国内では「独占禁止法遵守プログラム」「独占禁止法レッドカード」も作成し、各部署で活用しています。2022年度において反競争的行為、反トラスト、独占的慣行により東レグループが受けた法的措置はありません。

2. 腐敗防止・贈収賄の禁止

2020年1月に「贈収賄防止規程」を新たに策定し、公務員や取引先との間の贈賄・収賄を明確に禁止するとともに、公務員や取引先との間の金品等の提供や受領についての承認・報告ルールを設けました。同様のルールを国内関係会社及び海外関係会社でも導入しています。

「倫理・コンプライアンス行動規範」では、東レグループの

全ての役員・社員が守るべき腐敗防止・贈収賄の禁止に関する行動規範を明示しています。また、これに付随する腐敗防止・贈収賄の禁止に関するガイドラインと教育資料についても、東レグループの全社員向けに日本語と英語で作成し、全社的に共有しています。なお、2022年度において腐敗防止・贈収賄の禁止により東レグループが受けた法的措置はありません。

個人情報の保護

東レでは、「個人情報の保護に関する法律」を遵守するため、「個人情報管理規程」を定めて、管理体制や管理手法を確立し、個人情報を保有する各部署において適切な管理を行っています。また、各部署における管理状況を定期的に査察しています。

2022年度は、個人情報に関する不服申し立てや漏えいはありませんでした。更に、主たる国内・海外関係会社についても、各社の規程類に定めた管理体制や管理手法に則り、適切な管理を行っています。

「ミッションB.E.A.R」活動の推進

東レグループは、2018年度からの施策として、「正しいことを正しくやる、強い心」というスローガンを掲げ、以下の4つのコンプライアンス行動プリンシプルを定め、より一層実効性のある取り組みを推進しています。



コンプライアンス行動プリンシプル

B : Be fair, be honest and have integrity
(フェア、正直、そして強い心)

E : Encourage respect and communication
(リスペクトとコミュニケーション)

A : Adopt a “genba” approach – Look to the facts!
(現場主義)

R : Responsibility as a member of our excellent company
(エクセレントカンパニーの一員としての責任)

法務内部監査の実施

2022年度は、重要性が高い独占禁止法、贈収賄規制、インサイダー取引規制、契約書の締結について、東レの対象部署と国内関係会社の対象会社の法務・コンプライアンス内部監査

を実施しました。いずれの項目においても不適切な取引は発見されていませんが、教育活動や社内誌などでの情報発信により、今後も継続して法令遵守意識の徹底を図る予定です。

安全保障貿易管理の徹底

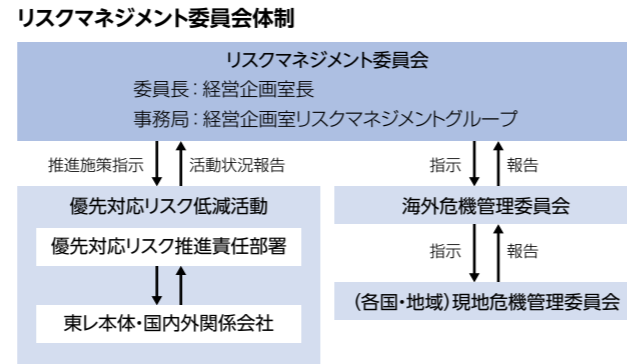
安全保障貿易管理では、従来の大量破壊兵器等の拡散の懸念に加え、国際的な安全保障バランスの変化等も考慮して、リスクマネジメントを図る必要が生じています。輸出や技術提供に関わる本部（部門）の役員等を委員とする「安全保障貿易管理委員会」を開催し、最新の国際情勢や法令改正の動

向等を踏まえ、対処すべきリスクを検討し、2022年度の施策等を決定しました。また、委員は「本部（部門）安全保障貿易管理委員会」を開催し、全社的な施策の周知徹底を図るとともに、所管する部署、関係会社における留意事項等について追加的な施策を実施しています。

リスクマネジメント

リスクマネジメント体制

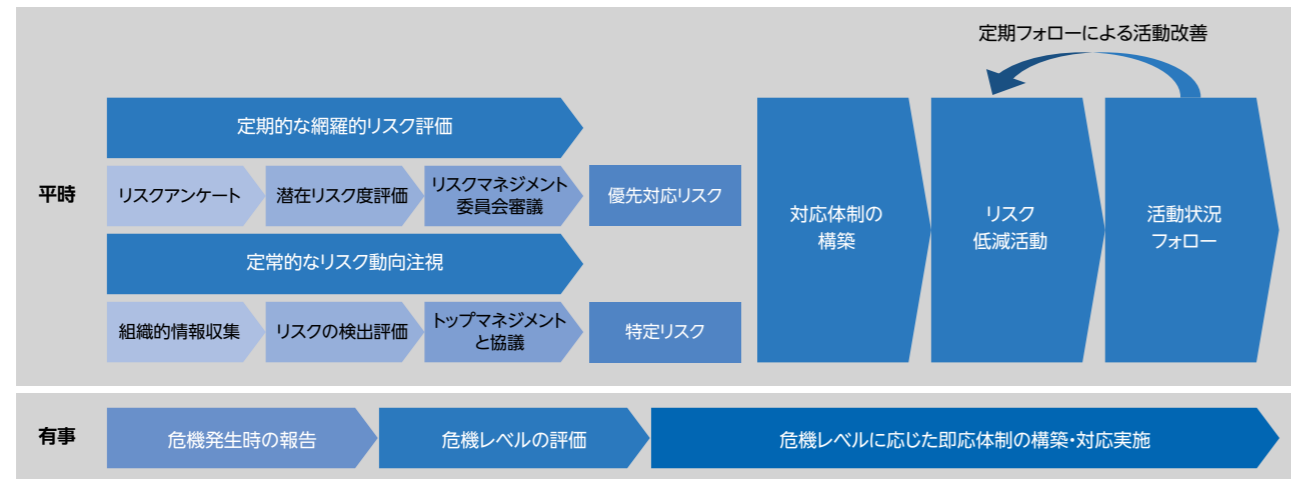
東レグループでは、周辺環境の変化により急激に顕在化するリスクへの対応や、危機発生時に迅速に対応するため、東レ(株)経営企画室長を委員長とする「リスクマネジメント委員会」を設置し、取締役会及びトップマネジメントと緊密に意思疎通を行い、経営戦略の一環としてリスクマネジメントを推進しています。また、リスクマネジメント委員会の下部組織として海外危機管理委員会、現地危機管理委員会を設置し、平時の社員の海外渡航管理や海外リスク情報収集を行っています。



リスクマネジメント活動

平時のリスク管理では、「東レグループ優先対応リスク」(以下、「優先対応リスク」)及び「特定リスク」を管理するPDCAサイクルを回しています。原則として「優先対応リスク」は3年に1度、網羅的に洗い出したリスクを評価し、潜在リスク度(発生確率×影響度)の高いものから設定され、各リスクの推進責任部署が重点的にリスク低減を図っています。

「優先対応リスク」と補完関係にある「特定リスク」は、短期で惹起したリスクへの対応が可能で、経営企画室内の専任部署が国内外のリスク動向を定期的に注視し、トップマネジメントと協議のうえ、設定しています。また有事においては、社内規程に則り、危機のレベルに応じて即応体制を立ち上げ、対応します。



事業等のリスク

当社グループにおいて影響が大きいと評価している事業等のリスクは以下の通りです。各リスクの詳細は、有価証券報告書(第142期)「事業等のリスク」をご覧ください。

- 戦争危険を踏まえた危機対応リスク【*優先対応リスク】
- 製品供給途絶リスク【*優先対応リスク】
- 製品の需要・市況の動向と事業計画に関わるリスク
- グローバル事業展開に関わるリスク

- 為替相場の変動、金利の変動に関わるリスク
- 気候変動、水不足、資源の枯渇等の環境課題に関わるリスク
- 自然災害・事故災害に関わるリスク
- 人材戦略リスク
- コンプライアンスに関わるリスク
- 情報セキュリティ、サイバー攻撃に関わるリスク

*「戦争危険を踏まえた危機対応リスク」及び「製品供給途絶リスク」は、次ページの「リスクの洗い出し・評価」を経て第6期(2023~2025年度)の「優先対応リスク」に設定されました。

2022年度の主な取り組み

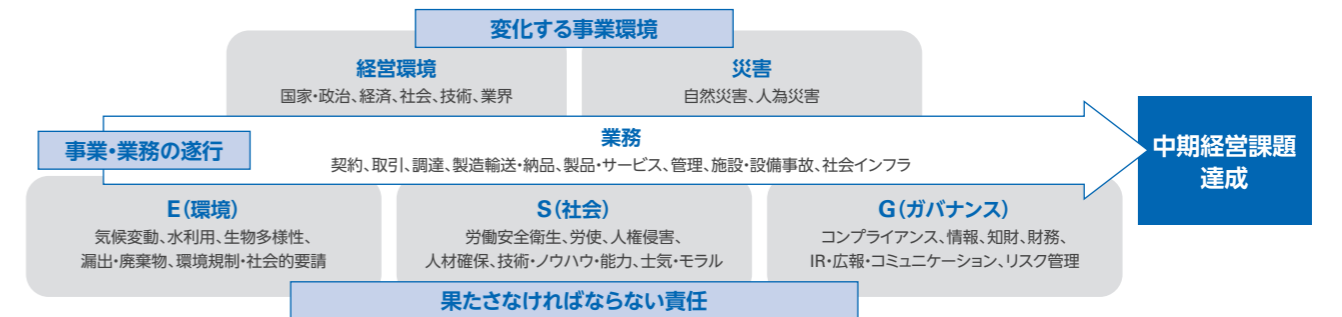
1. リスクの洗い出し・評価

2022年に当社グループ全体を対象として2023~2025年度の中長期経営課題達成を阻害するリスクの洗い出し・評価を以下のプロセスで実施しました。

- ① 当社グループを取り巻くリスク「経営環境」「災害」「業務」「E(環境)」「S(社会)」「G(ガバナンス)」の区分で網羅的に整理した118項目のリスク(下図)を対象に、当社の機能部署や、国内外関係会社におけるリスクの切迫状況や具体

- 的な懸念の状況を把握するためのアンケート調査を実施。
- ② アンケート調査で得られた情報を集約・分析のうえ、リスク関係部署及び経営層を対象にリスク認識・課題や対処についてディスカッションを実施。
- ③ アンケートの分析、ディスカッションで得られた情報を総合し、「優先対応リスク案」を取りまとめリスクマネジメント委員会で審議・決定。各事業本部においてもそれぞれ対処すべきリスクを設定。

中期経営課題達成に向けたリスクの洗い出し



2. 優先対応リスク低減活動

① 情報セキュリティリスクへの取り組み

東レグループでは、「情報セキュリティリスク」を第5期の「優先対応リスク」の一つに指定し、グループ全体でより包括的な取り組みを進めました。2022年度は、東レ(株)総務・コミュニケーション部門長を委員長とした「東レグループ情報セキュリティ推進委員会」を設置し、各社個別最適からグループ全体最適化を図る体制に変更しました。当該委員会の統括・管理のもとで、グループ共通のセキュリティ管理基準の策定・実施状況フォロー、定期的なセキュリティ診断及びモニタリングを通じて、東レグループ全体での情報セキュリティの維持向上を図っています。また、情報漏洩やサイバー攻撃による情報システムの利用停止等のインシデント発生時は、24時間以内に総務・コミュニケーション部門長へ報告することを徹底しています。そして、被害及びその可能性に応じ、社内・社外の関係者への連絡及び被害の拡大防止のための体制と対応手順を整備し、運用しています。

② グローバルCSR調達リスクへの取り組み

東レグループでは、「グローバルCSR調達リスク」を第5期「優先対応リスク」の一つに指定し、国・地域・業種などから重要なCSR調達リスク項目と、調査が必要な対象サプライヤーを洗い出し、リスク有無の調査や監査・対策を行うプロセスの

導入について検討を進めました。2022年度は、人権・労働・安全・衛生・環境保全の3課題を重点調査対象として作成したサプライヤーへの調査票や監査手順書が実際に運用可能かを検証するため、国内外関係会社と連携したテストを実施しました。また、国内外関係会社各社から集約したサプライヤー情報をもとに、調査対象サプライヤーの絞り込みを行うプロセスの確立を図りました。今後は、リスクの抽出・調査の各プロセスを確立のうえ、抽出した調査対象サプライヤーのリスク調査を実施し、リスクが認められた場合は監査及びフォロー等を行うことで、グループ全体のCSR調達リスク低減に努めます。

3. 業継続計画(BCP)の取り組み

東レ(株)は2018年度、国内・海外関係会社は2019年度より、「個別製品の地震重要製品BCP策定要領」に則り、事業ごとに選定した重要製品についてBCPを策定し、運用を開始しています。また、東レグループでは、2012年度から継続して、大規模地震発生を想定した「全社対策本部設置訓練」を実施しています。2022年度も2021年度同様、東レのネットワーク環境増強及び公共のネットワークインフラの信頼性向上を踏まえて、交通機関の運行休止や新型コロナウイルス感染症の流行により多数の従業員が在宅勤務下にある場合などを想定し、オンラインで初動対応を行う訓練を実施しました。今後も訓練などを通して地震発生時の対応力を強化していきます。