

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存在意義があるという思想を経営の基軸に置き、経営理念という形でこの思想を受け継いでいます。東レグループの経営理念は、「企業理念」「経営基本方針」「企業行動指針」として体系化されています。このうち「経営基本方針」は、ステークホルダーとのあるべき関係を示しており、特に株主に対しては「誠実で信頼に応える経営を」行うことを明記して

います。また、「企業行動指針」の中で「高い倫理観と強い責任感をもって公正に行動し経営の透明性を維持して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当たり、こうした理念を具現化していくことを、その基本的考え方としています。

経営の執行と監督に関する体制

東レは、監査役会設置会社であり、取締役及び監査役は株主総会で選任されます。

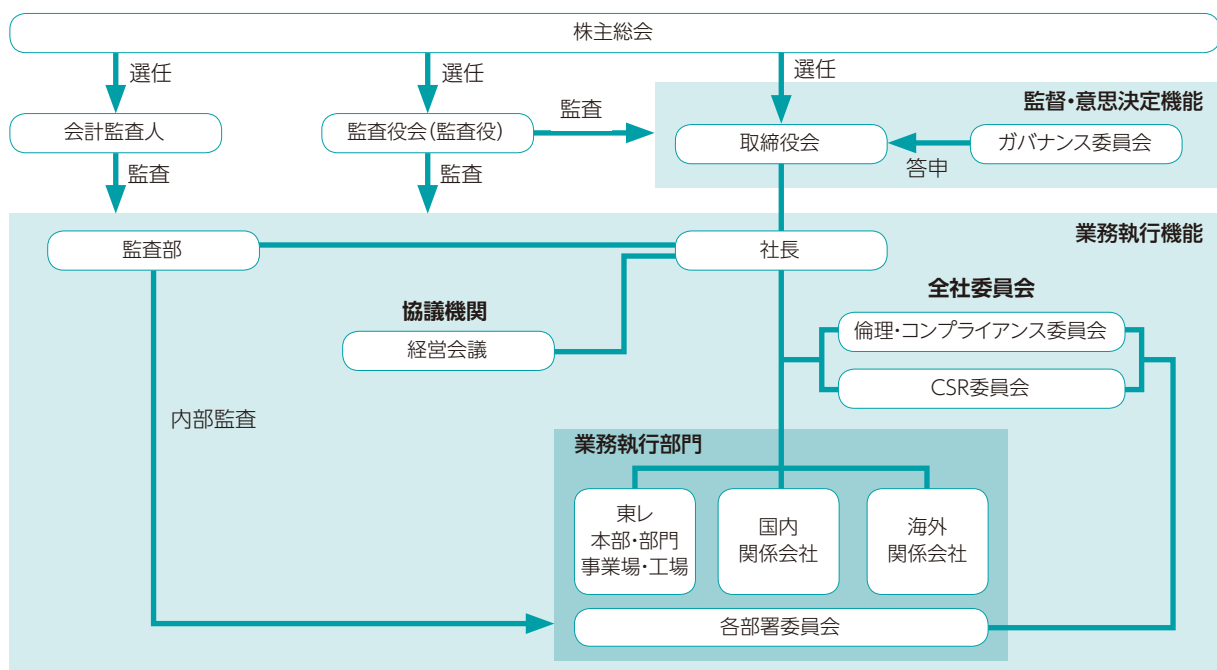
取締役及び監査役は、株主によって直接選任されることにより、経営を付託された者として重大な責務を負っていることを明確に認識し、それぞれの役割を適切に果たすと共に、経営の状況について株主を含むステークホルダーへの説明責任を果たしていきます。

東レの取締役会は、取締役19名で構成しています。東レグループは、基礎素材製品を多様な産業に供給しており、広範囲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、その監督に当たっても、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、当社グループの事業に精通した取締役が、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。同時に、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共に、中長期的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2名を選任しています。また、監査役会が、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視することで、監督や意思決定の透明性・公正性を確保する体制としています。

当社のコーポレートガバナンスに関する事項について、取締役会の諮問機関として、中長期的に重要な課題を取締役

コーポレートガバナンス体制図



会に答申するためにガバナンス委員会を設置しています。ガバナンス委員会は会長、社長、全社外取締役で構成し、委員長は社外取締役としています。ガバナンス委員会における審議の対象は、右記の当社のコーポレートガバナンスに関する事項全般としています。

- 取締役会及び監査役会の構成
- 取締役会の運営に関する評価
- 取締役及び監査役の指名方針
- 役員報酬制度のあり方
- 社長を含む経営陣幹部の選任に関わる基本方針

社外取締役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、公表しています。

東レの社外取締役及び社外監査役は、当社の独立性に関する基準を満たしており、東京証券取引所の定める独立性の要件も満たしていることから、独立役員として東京証券取引所に届け出ています。

社外役員の選任理由及び独立性に関する状況

伊藤 邦雄 取締役	• 大学教授としての会計学や経営学に関する高度な専門的知識に加え、企業の社外取締役としても豊富な経験を有している。 • 当社からの独立性に影響する事項はない。
野依 良治 取締役	• 大学教授としての豊富な経験と当社基幹技術の一つでもある有機合成化学に関する高度な専門的知識に加え、企業の社外取締役としての経験も有している。 • 当社からの独立性に影響する事項はない。
永井 敏雄 監査役	• 法曹界において要職を歴任し優れた実績を挙げしており、人格・識見共に高く、客観的な立場から適切な監査を行うことができる。 • 当社からの独立性に影響する事項はない。
城野 和也 監査役	• 経済界において要職を歴任し、人格・識見共に高く、客観的な立場から適切な監査を行うことができる。 • (株)三井住友銀行及びシティバンク銀行(株)(現 シティバンク、エヌ・エイ東京支店)の出身であり、当社は両行との間に定常的な銀行取引がある。(株)三井住友銀行については、取締役を退任してから3年超が経過しており、シティバンク、エヌ・エイからの借入はないことから、独立性に影響はない。なお、2018年3月末の(株)三井住友銀行からの借入金残高(シンジケートローンへの参加額を含む)が当社総資産に占める割合は0.7%と他行と比較して突出していない。

内部統制システム・リスク管理体制の整備の状況

東レは、経営理念を具現化するために、組織の構築、規程の制定、情報の伝達、及び業務執行のモニタリングを適切に行う体制として、以下の基本方針に従って内部統制システムを整備することにより、適法かつ効率的に業務を執行する体制の確立を図ります。

① 取締役及び使用人の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制

- 企業倫理・法令遵守を推進するため、全社委員会の一つとして「倫理・コンプライアンス委員会」を設けるほか、専任

組織の設置など必要な社内の体制を整備します。

- 取締役及び使用人が遵守すべき具体的行動基準として「企業倫理・法令遵守行動規範」を制定するほか、必要なガイドライン等を整備します。特に反社会的勢力との関係遮断については、全社一体の毅然とした対応を徹底します。
- 法令や定款に違反する行為を発見した場合の内部通報体制を構築します。
- 法令遵守の最重要事項の一つである安全保障貿易管理について、規程を制定し、専任組織を設置します。

② 取締役の職務の執行が効率的に行われることを
確保するための体制

- 「トップ・マネジメント決定権限」を制定し、意思決定事項のうち、取締役会に留保される事項及び社長、本部長等に委任される事項を規定します。
- 取締役会又は社長が決定する重要事項について、協議機関として「経営会議」を設置し、主として方針・実行の審議を行います。

③ 取締役の職務の執行に係る情報の保存及び
管理に関する体制

- 経営に関する重要文書や重要情報、秘密情報、個人情報について、規程を整備し、適切に保存・管理します。

④ 損失の危険の管理に関する規程その他の体制

- 企業活動に潜在するリスクを特定し、平常時からその低減及び危機発生の未然防止に努める全社リスクマネジメントを推進すると共に、重大な危機が発生した場合に即応できるよう、規程を整備し、委員会等を社内を設置します。
- 財務報告に関する内部統制を整備し、財務報告の信頼性を確保します。

⑤ 子会社における業務の適正を確保するための体制

- 子会社の取締役等の職務の執行に係る事項の当社への報告に関する体制を整備するため、重要な経営情報の当社への定期的な報告に関する規程を定めるほか、当社の経営陣が子会社の経営状況について直接報告を受ける会議を定期的に開催します。
- 子会社の損失の危険の管理に関する規程その他の体制を整備するため、子会社に対し、それぞれの事業形態や経営環境を踏まえたリスクマネジメント体制の構築を指導し、活動状況について定期的な報告を受けます。
- 子会社の取締役等の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制を整備するため、業務執行に関して、当社が決定権限を留保する範囲を規程により定め、また、それぞれの子会社を所管する本部等を定めることで、経営情報の一元的な把握を図ると共に、子会社が必要とする支援・指導を行います。

- 子会社の取締役等及び使用人の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制を整備するため、「企業倫理・法令遵守行動規範」を、当社グループ共通の行動基準として、子会社に周知します。同時に、子会社に対し、それぞれの所在国における法令やビジネス慣習、事業形態等を勘案した行動規範やガイドライン等の制定を求めます。また、子会社の取締役等及び使用人による内部通報について、状況が適切に当社に報告される体制を整備することを指導します。

⑥ 監査役への報告に関する体制及びその報告をした者が
それを理由として不利な取扱いを受けないことを
確保するための体制

- 当社グループの取締役等、使用人及び子会社の監査役は、監査役からの要請に応じ、職務の執行に関する事項を報告します。
- 内部通報制度の担当部署は、当社グループの内部通報の状況について、定期的に監査役に報告します。
- 監査役へ報告を行った者に対し、それを理由として不利な取扱いを行わない旨を規程に定め、子会社に対し、同様の規程を制定するよう指導します。

⑦ 監査役の職務の執行について生ずる
費用・債務の処理方針に関する事項

- 監査役の職務の執行について生ずる費用等を支弁します。

⑧ 監査役を補助すべき使用人に関する事項、
当該使用人の取締役からの独立性に関する事項及び
監査役の当該使用人に対する指示の実効性の確保
に関する事項

- 監査役の求めがある場合、職務を補助すべき専任の使用人を置きます。当該使用人は、もっぱら監査役の指揮命令に従うものとし、その人事については監査役と事前に協議を行います。

⑨ その他監査役が実効的に行われることを
確保するための体制

- 監査役は、重要な意思決定の過程及び業務執行の状況を把握するために、取締役会等の会議に出席します。
- 監査役は、取締役や経営陣とのミーティング、事業場・工場や子会社への往査を定期的に実施します。

役員の報酬等

社内取締役の報酬は、その役割を踏まえ、例月報酬、賞与及び株式報酬型ストックオプションで構成しています。また、社外取締役の報酬は例月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、業績向上に向けた土気向上が図られるようにしています。

例月報酬は、株主総会において報酬総枠の限度額を決議し、その範囲内において、取締役会決議により社長が当社の定める一定の基準に基づき決定しています。

賞与は、株主総会において支給の可否並びに支給総額を決議しています。株主総会への付議内容は、各年度の連結及び単体業績等に過去実績等を加味し、社長を含む経営陣幹部による協議を経て、取締役会が決議しています。各取締役の賞与は、取締役会決議により社長が当社の定める一定

の基準に基づき各人の業績に応じて決定しています。

株式報酬型ストックオプションは、株主総会において取締役に対して付与する新株予約権の総数の上限並びに報酬総枠の限度額が決議され、その限度の範囲内において、取締役への割当個数を取締役会が当社の定める一定の基準に基づき決議しています。

監査役の報酬は、その役割を踏まえ、例月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るようにしています。例月報酬は、株主総会において報酬総枠の限度額を決議し、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。役員報酬制度のあり方については、「ガバナンス委員会」が継続的にレビューしています。

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員数

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 役員の員数(名)
		基本報酬	賞与	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)	1,360	906	214	240	26
監査役(社外監査役を除く)	80	80	—	—	3
社外取締役	24	24	—	—	2
社外監査役	19	19	—	—	2

(注) 1 対象となる役員の員数には、当期に退任した取締役3名、監査役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(8名)の使用人給与相当額93百万円は含まれていません。

役員ごとの連結報酬等の総額等

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	賞与	株式報酬型 ストックオプション
日覺 昭廣	157	取締役	提出会社	104	29	24

(注) 連結報酬等の総額が1億円以上である者に限定して記載しています。

コンプライアンスに関する活動の状況

東レグループは、企業経営には法令や社会規範を遵守することが不可欠であると認識しており、企業倫理・法令遵守

に経営トップ自らが明確な姿勢を示し、その主導のもとグループ全社を挙げて取り組んでいます。

企業倫理・法令遵守推進体制

東レは、全社委員会として社長を委員長とする「倫理・コンプライアンス委員会」を設置し、企業倫理に関する方針審議や対策協議を行い、労使一体となって取り組みを推進しています。各職場においては各本部・部門長をリーダーとしてトップダウンで取り組みを推進しています。

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。

また、「企業倫理・法令遵守行動規範」は、東レグループの全ての役員・社員が遵守すべき行動基準です。違反行為は、賞罰委員会への諮問を経て厳正に処分されます。この行動規範やヘルプラインなどを「企業倫理・法令遵守ハンドブック」としてまとめ、東レと国内関係会社の全ての役員・社員（嘱託、パート、派遣を含む）に周知徹底しています。

海外関係会社は、各国・地域版の企業倫理・法令遵守ハンドブックを作成し、海外関係会社全ての役員・社員に配布し、周知徹底しています。

東レでは、企業倫理・法令遵守に関する2017年度の全社共通課題を以下のとおり設定し、取り組みました。国内・海外関係会社においても、東レの全社共通課題に基づいた取り組みを展開しました。

東レでは、企業倫理・法令遵守に関する2017年度の全社共通課題を以下のとおり設定し、取り組みました。国内・海外関係会社においても、東レの全社共通課題に基づいた取り組みを展開しました。

- ・グループ内部統制自己点検・相互点検制度の推進
- ・安全保障貿易管理教育の徹底
- ・独占禁止法・海外贈賄規制遵守の周知・徹底
- ・コンプライアンス徹底に向けた取り組み

リスクマネジメントに関する活動の状況

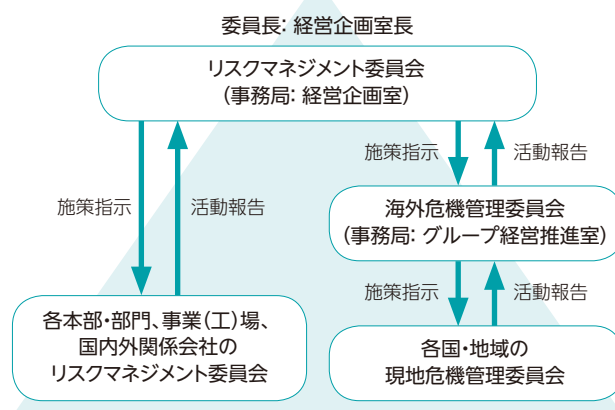
東レでは、CSR委員会の下部機構としてリスクマネジメント部会を設置し、CSR推進室が事務局となり平常時における東レグループのリスク低減状況をモニタリングすると共に、全社的なリスク管理施策について企画・立案・推進する枠組みを整備してきました。また、リスクマネジメント部会の下部機構として、東レの各本部・部門、事業場・工場、及び関係会社ごとに「リスクマネジメント委員会」を設置し、個別に設定したリスク対策と全社的施策を連動させてリスク低減活動に取り組んできました。

しかし、国内関係会社で品質データの書き換えが起きたことを受け、改めてグループ全体でのリスクマネジメント強化が喫緊の経営課題であると認識しました。そして、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、これまで以上に東レグループ全体でリスクマネジメントを強化・推進することを目的に、2018年4月、社長直轄組織である経営企画室内に専任組織を設置し、CSR推進室からリスクマネジメント機能を移管しました。

また、2018年5月、東レグループ全体のリスクマネジメントについて審議・情報共有する機関として、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（全社委員会）」を設置しました。この全社委員会は、従来のリスクマネジメント部会の活動を吸収し、同部会の下部機構であった個々の

リスクマネジメント委員会をも受け継ぎました。さらに、平常時の社員の海外渡航管理や海外リスク情報の収集を担う「海外危機管理委員会」「現地危機管理委員会」も、同様にリスクマネジメント委員会の下部機構としました。

リスクマネジメント体制図



危機発生時の即応体制

東レグループでは、危機管理規程に、重大な危機が発生した場合の全社対応の基本原則を明確に定め、危機発生時にはその運用を徹底しています。また、同規程を適宜見直し、社会環境の変化により発現する新たなリスクに備えています。

2018年4月のリスクマネジメント体制変更に合わせて、平常時のリスク管理体制と危機発生時の即応体制を大幅に見直し、2018年6月に同規程を改正しました。特に、危機発生時に迅速な経営判断ができるよう、危機発生部署は必ず経営企画室に第一報をすることをルール化しました。

また従来から、海外出張者の安全管理、政情不安・テロ対策などについても、重要なリスク課題として認識し、危機対応の一環として、所管部門主導で東レグループ社員へ適時適切な情報共有を継続して実施しています。

優先対応リスクへの対策

東レでは3年に一度、全社的なリスクの洗い出しと評価を行い、その結果から「優先対応リスク」を見直しています。選定した優先対応リスクは、3年間で1期とするPDCAサイクルでリスク低減活動を推進しています。

2017年度は、第3期活動の最終年度でした。過去2年間の活動で残った課題を改めて整理し、リスクごとに必要な対策を進めました。また、4回目となる全社リスクの洗い出しと評価を行い、2018年度から3か年の「第4期東レグループ優先対応リスク」を、グループ共通の優先対応リスクとして選定しました。

2018年度からは国内・海外関係会社を含めた東レグループ全体で優先対応リスクのリスク低減に取り組みます。

サプライチェーンにおけるリスク対策

2017年度は、東レのサプライヤーへ実施したCSR調達アンケートの回答結果を分析して、サプライヤーごとの評価シートを作成し、各社へ伝えました。また、海外グループ各社のCSR調達推進状況をフォローアップし、取り組みが不足している会社へは、本社からCSR調達アンケートの雛形を送るなど、必要に応じた支援をしました。

このほか、東レでは、毎年全ての製品について紛争鉱物の使用状況、生産地の確認を行っており、2017年度も同調査を実施しました。

情報漏洩リスク対策

情報管理（漏洩）リスクへの対策として毎年、社員へのセキュリティ教育を実施しています。また2017年度は、それに加えて全社員を対象に標的型攻撃メールの模擬訓練を実施し、社員のセキュリティ意識の醸成・向上に努めました。

既存の重要リスクへの対応

法令遵守、原材料市況の変化、事業戦略、景気・為替変動、安全保障貿易管理などの既存の重要リスクへの対策については、通常の業務活動がリスク対策そのものであるスタッフ部署及び、関係する全社委員会体制が継続的にリスク低減活動を実施・フォローしています。

予見される重要リスクの検出

定款的に国内外の動向を常に注視し、東レグループの経営に重大な影響を与え得るリスクの検出に努めています。当該リスクを検出した際は、東レの経営企画室が中心となって速やかに対応体制を立案し、グループ全体で必要な対策を実行します。

社員への啓発活動

社員のリスクマネジメント意識を醸成するために、第6次CSRロードマップのKPIとして「リスクマネジメント教育の実施」を設定しました。2017年度は各国の事情に応じて、人権問題や自社のリスク低減活動を中心に、eラーニングや集合教育を実施しました。

大規模地震への対応

東レグループでは、大規模地震の発生を優先対応リスクの一つとして位置づけ、大規模地震に対する事業継続計画（BCP）の整備・見直しを継続しています。

2017年度は、「個別製品の地震重要製品BCP策定要領」に則って事業ごとに選定した重要製品について、BCPの策定を進めると共に、工場建屋の計画的な耐震改修を継続しました。

また、東レグループでは、2012年度から毎年、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。2017年度は、南海トラフ巨大地震の発生を想定した訓練を実施しました。この訓練には、東レと国内関係会社へ導入した安否確認システムの運用、一部のシナリオを非開示にして現場での迅速な判断を鍛える訓練など、実践的な内容を盛り込みました。そして、訓練の実施に合わせ、被災時、会社機能を最低限維持するために必要な本社スタッフ部署の最重要業務についても見直しを行いました。

このほか、東レグループでは、取引先及び東レグループの所在地データをもとに、被災状況を迅速かつ正確に把握する「東レ災害マップシステム」を東日本大震災以降に導入しています。