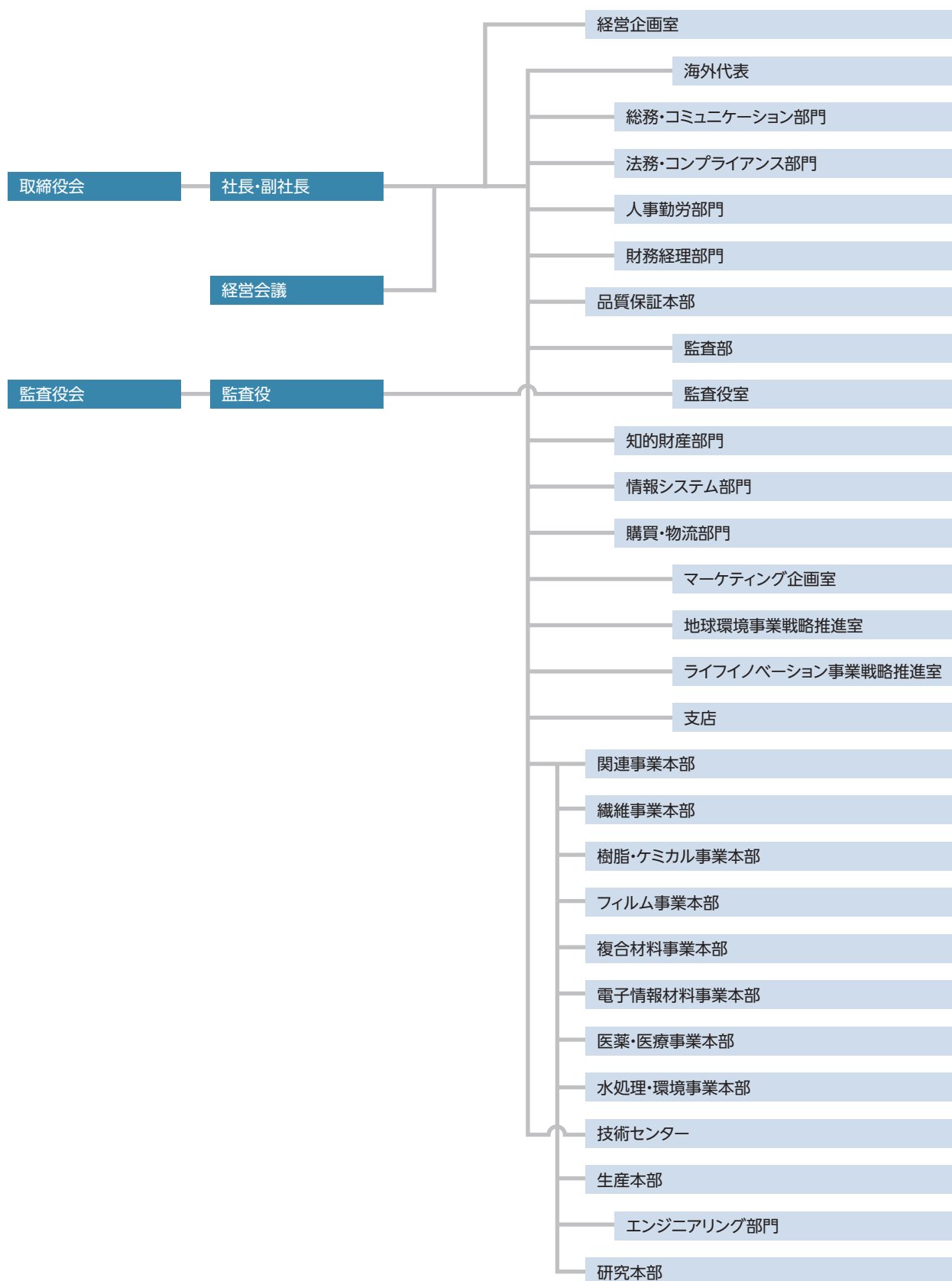


組織図

(2019年7月1日現在)



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、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持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。

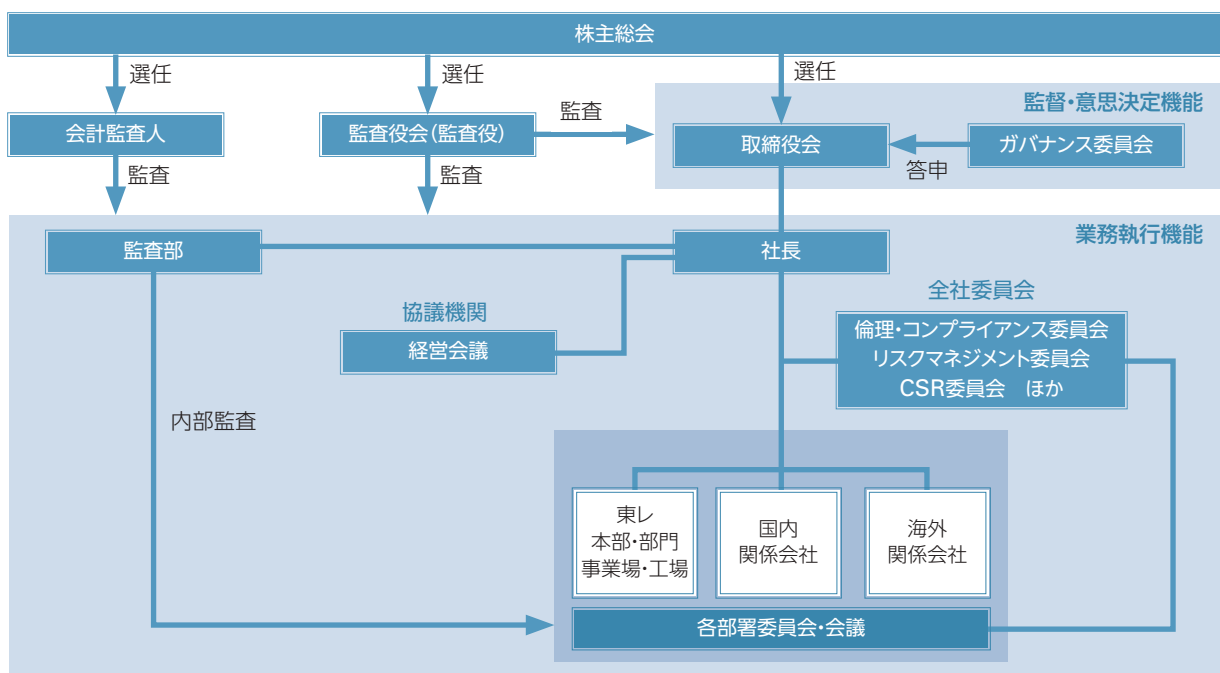
取締役及び監査役は、株主によって直接選任されることにより、経営を付託された者として重大な責務を負っていることを明確に認識し、それぞれの役割を適切に果たすと

ともに、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ともに、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

コーポレート・ガバナンス体制図



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、下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・識見ともに高く、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・識見ともに高く、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(7年)が経過しており、シティバンク、エヌ・エイ東京支店からの借入はないことから、独立性に影響はない。なお、2019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3.2%で他行と比較して突出していない。
熊坂 博幸 監査役	• 公認会計士としての豊富な経験・実績と会計に関する高度な知見を有しており、人格・識見ともに高く、客観的な立場から適切な監査を行うことができる。 • 扶桑監査法人(最終名称:みずす監査法人)の出身であり、指定社員業務執行社員として 当社の会計監査人を務めた期間がある。当該監査法人は当社の会計監査人の任を外れて3年超(13年)が経過しており、独立性に影響はない。

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。

コーポレート・ガバナンス

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、方針の審議、ないし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 of 未然防止に努めるため、全社委員会の一つとして「リスクマネジメント委員会」を設けて全社リスクマネジメントを推進するとともに、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す。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ともに、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 その他監査役の監査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、定額である例月報酬、並びに業績連動報酬として、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、業績向上に向けた士気向上が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、上記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。

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ています。各取締役の例月報酬は、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、当社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

営業利益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)	1,171	818	163	190	25
監査役(社外監査役を除く)	79	79	—	—	2
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(社外取締役を除く)8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47百万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	153	取締役	提出会社	104	26	22

(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

コンプライアンスに関する活動の状況

東レグループでは、企業理念の実現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います。革新技術・先端素材を活かし世界の重要な課題に取り組むことで社会に貢献するためには、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求められています。

この信頼を得て、東レグループによる社会貢献を持続的に実現するためには、全ての事業活動に関わる各国の法令を守り、誠実に行動することは欠かせません。

この理解に基づいて、経営トップ自ら先導してコンプライアンスを最優先課題として取り組んでおり、グループ内はもちろん、サプライヤーに対しても企業倫理・法令遵守を求めています。

倫理とコンプライアンス

東レは、全社委員会として社長を委員長、取締役を委員とする「倫理・コンプライアンス委員会」を設置し、労使一体となって企業倫理に関する方針審議や対策協議を行っています。2018年度には2回開催し、東レグループの倫理・コンプライアンス体制の見直し、2017年度の活動結果及び2018年度の活動計画・進捗状況を審議・協議の内容としました。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。

企業倫理・法令遵守教育の取り組み

東レは、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。さらに、東レグループ全体に対して、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。また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 企業倫理・法令遵守eラーニング」を実施しています。2018年度は、人権をテーマに東レグループで実際に受け付けた通報・相談事例を用い、自部署でも発生し得る問題であることの意識付けを図りました。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。

内部通報制度の整備と運用

内部通報制度「企業倫理・法令遵守ヘルプライン」では、自浄機能を重視し、企業倫理・法令遵守に反する行為は、まず上司に相談することとしています。東レでは、上司への相談が難しい場合の通報・相談先として、各事業場・工場ならびに労働組合に窓口を設置しているほか、倫理・コンプライアンス委員会事務局宛の専用連絡ルート（電話、Eメール）を設けています。

国内関係会社でも各社で社内窓口を設置し、さらに、東レグループ共通の社外窓口を設置することで、通報・相談しやすい仕組みとしています。海外関係会社でも全ての会社で設置しており、複数の国・地域で通報があり、事情ヒアリングや調査を丁寧に行い、適宜解決しています。これらに加え、2016年度には、独占禁止法・贈収賄規制違反などの重大不正事案に関して、東レがグループ各社から直接通報を受け付ける「重大不正事案に関する内部通報制度」を導入し、東レグループ各社への周知を図っています。

内部通報制度の運用状況（通報（相談）件数及び内容等）は、年2回の倫理・コンプライアンス委員会を通じて取締役へ報告しています。

品質保証コンプライアンスの強化

東レ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きます。

(1) 東レグループ全体の品質保証に関する仕組みの強化

各事業・関係会社の品質保証体制整備の指導と品質保証体制及び業務の実効性の監査を進めています。品質保証におけるあるべき姿を明確にした上で、現状とあるべき姿の乖離から課題を設定し、改善を進めていきます。

(2) 不正をしない人作りと職場風土の醸成

品質保証コンプライアンス教育を実施しています。東レ本体への教育は完了し、2019年度は国内外関係会社への品質保証コンプライアンス教育を進めます。

(3) 品質(保証)に関する、お客様との契約の実態把握とガイドラインの制定

品質保証に関する契約のガイドラインの作成を進めています。ガイドラインに沿って契約の点検を行い、必要な項目について見直しを進めます。

(4) 測定装置の適切な維持・管理

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作成し、更新が必要な機器を明確にしました。2019年度は国内外関係会社に同手法を展開します。

(5) 不正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進めています。

安全保障貿易管理の徹底

安全保障貿易管理を巡る最新動向の共有と 管理施策の周知徹底教育の徹底

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て、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、2018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。

リスク対策の実践

東レグループは、あらゆる製品、機器・資材、サンプルの輸出、技術の外国への提供などを安全保障貿易管理の対象としています。特に炭素繊維「トレカ®」及びその複合材料、半導体用コーティング剤、水処理膜など、輸出の際に経済産業大臣の許可を必要とするリスト規制品目について厳格に管理しています。また、安全保障貿易管理を巡る内外の情勢を踏まえ、リスク管理を強化する施策として、以下に取り組みました。

(1) 本部(部門)、関係会社の実務能力の強化

経験の浅い実務者がいつでも学べるeラーニング講座を開講し、基本的な業務知識の定着を図りました(計2プログラム、延べ受講者数3,582人)。また、より専門性の高い実務者を対象に、該非判定、輸出取引、技術提供などの管理実務についてレベルアップを図る実地教育プログラムを実施しました(計14プログラム、延べ受講者数901人)。

このほか「安全保障輸出管理実務能力認定試験」((一財)安全保障貿易情報センター主催)の受験を計画的に推進し、東レグループ全体で336人が合格しました(東レグループ累計3,771人合格)。

(2) 定期監査の実施

東レグループ各社を対象に書面監査や実地監査を実施し、把握した課題の個別指導を行い、改善を進めました。

(3) 事例の報告徹底と共有

不自然な引き合いなどの懸念情報を一元的に集約し、必要に応じて関係当局へ報告・相談をして適切に対応しました。また各種会議においてこれらの情報を共有し、リスク管理強化を図りました。

(4) 審査業務システムのさらなる改善

次期安全保障貿易管理システムの基本機能の整備を完了し、本部(部門)ごとに運用テストを重ねながら営業基幹システムとの連携を開始しました。これにより人為的ミスによる誤出荷を防ぐ体制が整いました。

コンプライアンス

「ミッションB.E.A.R.」活動を推進

東レグループは、新しい施策として2018年度に、「正しいことを正しくやる、強い心」というスローガンとともに、以下の4つのコンプライアンス行動プリンシプルを掲げ、より一層実効性のあるコンプライアンスの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)

コンプライアンス行動プリンシプルの頭文字を取った「ミッションB.E.A.R.」の活動では、東レグループの各社においてアンケート調査によるコンプライアンスリスクの洗い出し、対応計画の策定と取り組みの実行を求め、PDCA活動として実績のフォローを実施しています。

2019年度には、引き続き各社のコンプライアンス推進活動の支援とモニタリングにより、地域・事業内容を意識したリスク対応を強化し、「強い心- integrity」を中心とした企業文化を構築していきます。



法務内部監査の実施

2016年度から「グループ内部統制自己点検・相互点検制度」を導入し、2年に一度の頻度で、東レの対象部署及び国内・海外関係会社の対象会社に対する法務・コンプライアンス内部監査を実施しています。2017年度は、海外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、2018年度に監査指摘事項の改善状況を確認しました。指摘事項の改善率は100%に達しました(改善実施中のものを含む)。2018年度は、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。

税務コンプライアンスに対する取り組み

東レグループは、各国・地域の税法や関連規則、OECDガイドライン等の国際基準に従い、適正な納税に努めています。国際取引の増加に伴い重要性が増してきている移転価格に関しては、独立企業間原則を考慮して取引価格を算定することにより適切な所得配分に努めています。また、過度な節税を意図したタックスプランニングやタックスヘイブンを利用した恣意的な租税回避は行いません。

取締役会実効性の分析・評価

分析・評価のプロセス

当社取締役会は2019年3月下旬から4月中旬にかけて、全取締役・監査役計23名を対象に、「2018年度取締役会実効性評価アンケート」を実施しました。アンケートの項目は次のとおりで、23名全員から記名式で回答を得ました。

- (1) 経営理念・経営方針
- (2) 取締役会の規模・構成
- (3) 監督と執行の分離
- (4) 取締役会に先立つ情報提供
- (5) 取締役会の決議事項の数
- (6) 取締役会の議事進行
- (7) 取締役会における意見等に対する経営の対応
- (8) 取締役会の権限
- (9) 利害対立への適切な対応
- (10) ステークホルダーとのコミュニケーション
- (11) 取締役同士のコミュニケーション
- (12) 知識習得の機会
- (13) コンプライアンス推進
- (14) 総合評価

アンケートに加えて、社外取締役・社外監査役計4名に対して、取締役会事務局が個別にインタビューを行い、アンケートへの回答内容を踏まえて意見を聴取しました。

これらの結果について、2019年6月11日に開催された「ガバナンス委員会」で分析・評価を行った上、その結果を2019年6月20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。

分析・評価の結果の概要

- (1) 2018年度取締役会は、経営理念・経営方針に対する深い理解・共感にもと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。
- (2) 2018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。加えて、意思決定の委任の範囲の見直しを進めるなど、経営陣幹部による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。
- (3) 2018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。
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。
- (4) 以上を踏まえ、2018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。
但し、「取締役会の議論のさらなる活発化」については、2019年度以降、具体的な改善策を講じることで、実効性の一層の向上を図る必要がある。
- (5) 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さらなる向上へ向けた議論を深めていく。

役員及び監査役

(2019年6月25日現在)



代表取締役社長

日 覺 昭廣

CEO兼COO

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(現)



代表取締役副社長

阿部 晃一

知的財産部門・地球環境事業戦略推進室・
ライフソリューション事業戦略推進室
全般担当 技術センター所長
東レ総合研修センター所長

1977 入社
2004 愛知工場長
2005 取締役
2009 常務取締役
2011 専務取締役
2013 代表取締役専務取締役
2014 代表取締役副社長(現)



代表取締役副社長

村山 良

営業全般担当
マーケティング企画室・支店全般担当
関連事業本部長

1973 入社
2005 液晶材料事業部門長
2008 取締役
2010 常務取締役
2013 専務取締役
2018 代表取締役副社長(現)



代表取締役副社長

出口 雄吉

経営企画室長
品質保証本部長
法務・コンプライアンス部門(安全保
障貿易管理室)・HS事業開発推進室
全般担当

1973 入社
2009 研究本部副本部長
取締役
2012 常務取締役
2014 専務取締役
2018 代表取締役副社長(現)



専務取締役

大矢 光雄

繊維事業本部長
大阪事業場長

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
株式会社代表取締役社長
2016 専務取締役(現)



専務取締役

大谷 洋

水処理・環境事業本部長
Toray Asia Pte. Ltd. 会長
(非常勤)

1978 入社
2011 水処理・環境事業
本部副本部長
取締役
2014 常務取締役
2018 専務取締役(現)



専務取締役

深澤 徹

財務経理部門長

1978 入社
2010 アメリカ地区全般統括 兼
在アメリカ東レ代表 兼
トーレ・ホールディング
(U.S.A.) 社会長 兼
トーレ・インダストリーズ
(アメリカ) 社社長
2012 取締役
2015 常務取締役
2018 専務取締役(現)



専務取締役

森本 和雄

複合材料事業本部長
Toray Carbon Fibers
Europe S.A. 会長(非常勤)

1975 入社
2008 購買・物流部門長
2009 取締役
2012 取締役退任
アメリカ地区全般統括
在アメリカ東レ代表
トーレ・ホールディング
(U.S.A.) 社会長
トーレ・インダストリーズ
(アメリカ) 社社長
2015 東レ・デュボン株式会社
代表取締役社長
2017 常務取締役
2018 専務取締役(現)



専務取締役

井上 治

フィルム事業本部長
Toray Films Europe
S.A.S. 会長(非常勤)

1976 入社
2008 トーレ・プラスチックス・
ヨーロッパ社会長 兼
トーレ・フィルムズ・
ヨーロッパ社会長
2010 取締役
2012 取締役退任
東レバッテリーセパレータ
フィルム株式会社
代表取締役社長
2017 フィルム事業本部
副本部長
常務取締役
2018 専務取締役(現)



常務取締役
小林 裕史

医薬・医療事業本部長

1983 入社
2011 電子情報材料事業本部
(技術・生産)担当
2013 取締役
2016 常務取締役(現)



常務取締役
恒川 哲也

研究本部長
基礎研究センター所長

1984 入社
2012 土浦工場長
2014 取締役
2016 常務取締役(現)



常務取締役
藤本 節

情報システム部門・購買・物流
部門統括
エンジニアリング部門長

1980 入社
2014 東レ・プレジジョン株式会社
代表取締役社長
2016 取締役
2018 常務取締役(現)



常務取締役
安達 一行

生産本部長
生産本部(高次加工技術・生産)
担当

1980 入社
2004 トーレ・テキスタイルズ・セン
トラル・ヨーロッパ社社長
2013 東麗(中国)投資有限公司
董事
東麗酒伊織染(南通)有限
公司董事長 兼 総経理
2016 トーレ・インダストリーズ
(タイランド)社取締役
ラッキーテックス
(タイランド)社社長
2018 常務取締役(現)



取締役
谷口 滋樹

人事労働部門長

1983 入社
2015 総務・法務部門長 兼
総務部長
2016 取締役(現)



取締役
平林 秀樹

CSR全般統括
法務・コンプライアンス部門統括
総務・コミュニケーション部門長
東京事業場長

1981 入社
2016 総務・法務部門長 兼
総務部長
2017 取締役(現)



取締役
榎本 裕

電子情報材料事業本部長

1983 入社
2012 電子材料事業部門長
2018 取締役(現)



取締役
猪原 伸之

樹脂・ケミカル事業本部長

1983 入社
2005 PBT樹脂事業部長
2010 トレカ樹脂事業部長
2013 樹脂事業部門長 兼
トレカ樹脂事業 部長
2014 樹脂事業部門長
2015 東レプラスチック精工株式
会社代表取締役社長
2019 取締役(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 小林製薬株式会社取締役
(現)
2014 株式会社セブン&アイ・
ホールディングス取締役
(現)
当社取締役(現)
2018 一橋大学大学院経営管理
研究科特任教授(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 高砂香料工業株式会社
取締役(現)
2003 独立行政法人
理化学研究所理事長
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)



監査役
栢田 章吾

1975 入社
2006 関連事業本部長補佐 兼
関連業務部長 兼
経営企画室参事
2007 取締役
2011 常務取締役
2016 専務取締役
2017 監査役(現)



監査役
種市 正四郎

1979 入社
2012 滋賀事業場長
2016 監査役(現)



社外監査役
永井 敏雄

2008 最高裁判所首席調査官
2012 広島高等裁判所長官
2013 大阪高等裁判所長官
2014 定年退官
弁護士登録(第一東京
弁護士会)卓照綜合法律
事務所(現)
2015 当社監査役(現)
2016 住友商事株式会社監査役
(現)



社外監査役
城野 和也

1977 (株)三井銀行入行
2005 (株)三井住友銀行
執行役員
2007 同行常務執行役員
2010 同行取締役兼専務執行
役員
2012 退任
同年シティバンク銀行(株)
代表取締役社長 兼 CEO
2014 退任
2015 当社監査役(現)
2019 プラザー工業(株)監査役(現)



社外監査役
熊坂 博幸

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

社外取締役からのコメント

ガバナンスの質を高め、
東レの企業価値の持続的成長に
貢献していきます。

社外取締役
伊藤 邦雄

**Q 当社のコーポレート・ガバナンスについて
どのように評価しますか。**

A 東レは、コーポレート・ガバナンスの基盤となる規律意識が社員や経営陣に広く行きわたっている。かつ、ガバナンスの中核をなす取締役会の活性化に向けても進展している。とりわけ取締役会の実効性評価にあたっては、取締役会でアンケート結果を実名入りで全て開陳し、前年からの変化や、社内と社外役員との評価の違いを分析している。加えて社外役員から丁寧な聞き取りを行って、次年度の課題を明確にしている。指名・報酬委員会を内包する「ガバナンス委員会」も年を追うごとにレベルが上ってきている。

**Q 社外取締役としての伊藤取締役の役割を
どのようにお考えですか。**

A 社外取締役の役割は、取締役会において上程された議案の背景や企業価値に及ぼす影響などを読み取り、近視眼的にならずに（長い）時間軸の中で判断して発言することだと捉えている。会社の活動や意思決定が、第三者の目で、株主・ステークホルダーに説明できるかという視点も大事にしている。取締役会の諮問機関であるガバナンス委員会の委員長として、後継者計画や報酬を正しく設計し、ガバナンスの質を着実に高め、東レの企業価値の持続的成長に貢献していきたい。

Q 当社の持続的成長における課題は何だとお考えですか。

A 東レは、素材が社会を変革していくとの理念のもとに、それを実現すべく先端技術の開発に取り組んできた。今後も、それをさらに持続的に徹底・深化させるべきだ。ただ、VUCA*の時代、環境変化も激しい時代には、アジャイルな組織文化を構築してほしい。また今後、ベンチャー企業等とのオープン・イノベーションを積極的に進めるに当たり、社員の中に「白地のキャンパスに自由に絵を描く」企業家精神をもっと根付かせてほしい。社会課題解決の先端企業であり続けて欲しい。

*VUCA: 「Volatility」(変動性) 「Uncertainty」(不確実性) 「Complexity」(複雑性) 「Ambiguity」(曖昧性)の頭文字を取った言葉

東レの研究・技術開発課題、 人材育成についての意見を 具申していきます。

社外取締役
野依 良治

Q 当社のコーポレート・ガバナンスについて どのように評価しますか。

A 数多ある日本企業の中で、東レグループは先人たちの努力の積み重ねで、もっとも誠意ある組織との定評をかちえてきた。遺憾ながら、一昨 years 子会社による全グループの名誉を著しく穢す品質管理逸脱行為があったが、これを機に全組織にわたりあらゆる観点から規律再生を促すこととなった。今後海外活動が増大する中で、文化を異にする地域においても不測の事態発生を回避すべく、東レ精神を徹底すべく力を尽くしている事は高く評価できる。

Q 社外取締役としての野依取締役の役割を どのようにお考えですか。

A 小職は長く大学で科学研究、教育に携わり、また国立研究開発機関の運営や国の科学技術振興の政策策定に関与してきた。さらに、これらの海外状況についても見聞を広めてきた。この経験に基づいて東レの研究・技術開発課題、人材育成について具申する事を主たる役割と考えている。ものづくりは日本産業の根幹であり、「素材は世の中を変える力をもつ」が、今後の経営環境は昨日までの延長線上にはない。潮流を見定めて意識改革を求めたい。

Q 当社の持続的成長における課題は何だとお考えですか。

A 屈指の技術力をもつ東レは「日本一の素材企業」から「世界を魅せる東レ」に脱皮すべきである。ならば時代が求める技術は何か。研究開発陣にとどまらず全東レが感性を研ぎ澄まし、叡知を結集して、自ら新たな価値を創り出す気概が必要である。「川下産業」の下僕に止まってはならない。現世代と将来世代との公平性の観点から、社会が「循環型経済」に移行する事は必然である。主体的に矜持をもって未来社会を先導してほしい。

