

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。

