

產業延伸研討會（台北）

分發用

Toray Group針對安全保障貿易管理之想法與措施

2015年11月18日

Toray株式會社 安全保障貿易管理室

企業概況

(2015年3月31日資料)

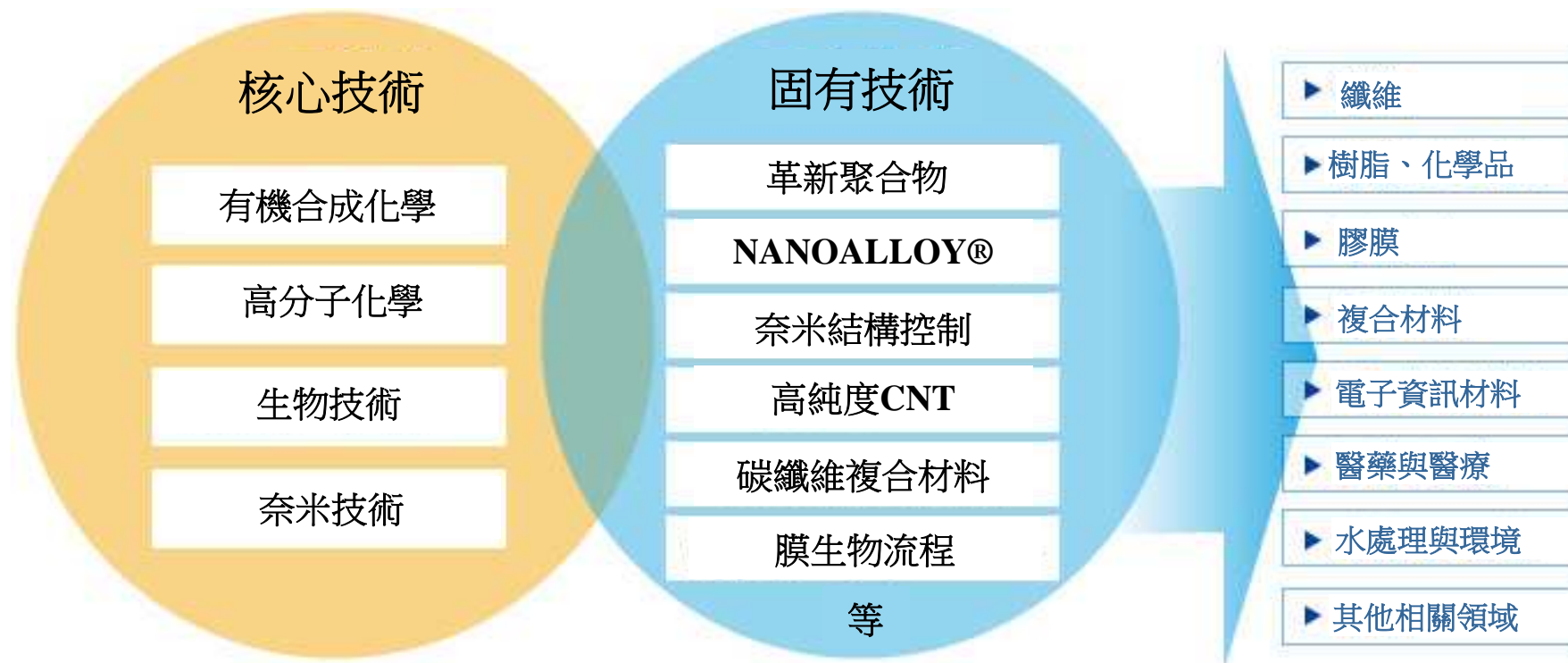
- 企業名稱：**Toray株式會社**
- 設立日：**1926年1月**
- 資本額：**1,479億日圓**
- 集團企業數：**253**（日本：**98**，海外：**155**）
- 員工數： 母公司 **7,232**
合併 **45,789**






社長：日覺昭廣

Toray的核心技術與事業領域

Toray的核心技術為創業以來耕耘至今的「有機合成化學」、「高分子化學」與「生物技術」，除了持續發展該等技術外，我們也擴大營運，從纖維、膠膜、化學品到樹脂皆有。我們持續拓展新的事業領域，包括電子資訊材料、碳纖維複合材料、醫藥與醫療材料以及水處理事業等。近幾年來新加入「奈米技術」做為第4項核心技術，持續為廣範圍的成長市場開發各種先進材料，進行營運。



Toray的事業別營收、營業利益

<事業別>	<主要產品>	2014年3月期 合併營收	2014年3月期 合併營業利益
纖維		8,567 億日圓 (43%)	556 億日圓 (45%)
塑膠、化學品		4,964 億日圓 (25%)	239 億日圓 (19%)
主要核心事業			
資訊通訊材料、機器		2,480 億日圓 (12%)	245 億日圓 (20%)
碳纖複合材料		1,584 億日圓 (8%)	262 億日圓 (21%)
策略性擴大事業			
環境、工程		1,800 億日圓 (9%)	80 億日圓 (6%)
生命科學		570 億日圓 (3%)	41 億日圓 (3%)
重點培育、擴大事業			
其他		143 億日圓	19 億日圓
調整額			▲207 億日圓
Total		20,107億日圓	1,235 億日圓

Toray 安全保障貿易管理室簡介

沿革

1987年10月

以發生於該年5月的東芝機械違反COCOM出口管制事件為契機，為徹底遵守貨物管制等安全保障貿易管理相關法規及遵循政府指導建構內部管理體制，成立社長直轄組織「出口管理室」。
(人員2名)

2006年5月

基於經濟產業省警告措施，為強化體制，成立安全保障貿易管理部。(人員4名→6名)

2009年6月

編入總務、法務部門，改名為安全保障貿易管理室。

- 組織上之單位負責主管為總務、法務部長
- 業務上之單位負責主管為身為安全保障貿易管理最高負責人之公司代表董事

Toray 安全保障貿易管理室簡介

職責

1. 徹底推行審查、稽核、教育這三大安全保障貿易管理系統核心業務。
2. 推進Toray及Toray Group安全保障貿易管理之風險管理。
3. 發生狀況（違反外匯法）時採取適當危機管理，阻止影響擴大。

組織

1. 所在地：東京總公司
2. 人員編組：6名（管理職3名、工會人員2名、派遣員工1名）
另有1名主任研究員正外派至CISTEC（安全保障貿易資訊中心）。
3. 組織結構：由室長（全事務負責人）、審查統括負責人（管理職）、教育與稽核統括負責人（管理職）共3名管理職，分工推進安全保障貿易管理委員會（最高決策機關）決定之執行課題等。

自我介紹

Toray株式會社 安全保障貿易管理室

室長 田川 卓司

1961年4月生 54歲

1985年 慶應義塾大學畢業 進入Toray株式會社

歷經逆滲透薄膜模組、印刷材料生產計畫、市場行銷部門業務後，外派至Toray工會（專職9年），歷任日本代表性工會聯合組織領導人等職務。

2004年 由工會歸建，就任Toray經營研究所人才開發部長。

2006年 隨著安全保障貿易管理部成立，就任教育與稽核室長

2009年 6月安全保障貿易管理部重新編制為安全保障貿易管理室，9月就任安全保障貿易管理室長。

2007年 CISTEC（安全保障貿易資訊中心）主辦之實務能力檢定試驗
STC Expert合格

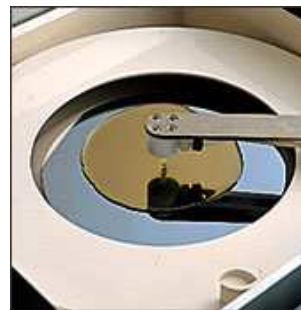
Toray Group主要清單管制品項

水處理用膜、裝置



用於各種除菌、除濁用途之超過濾、精密過濾中空絲膜模組
“TORAYFIL”

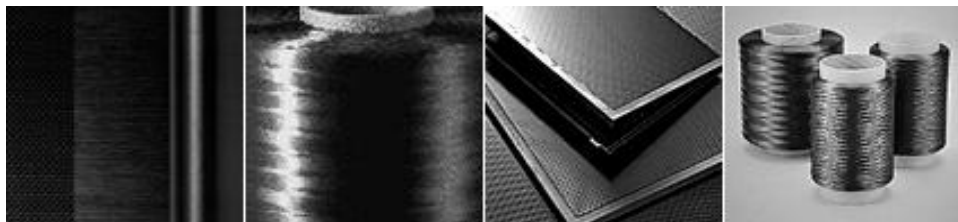
半導體相關材料



用於各種半導體與電子零件等保護膜、層間絕緣膜之聚醯亞胺塗層劑，包括光敏產品

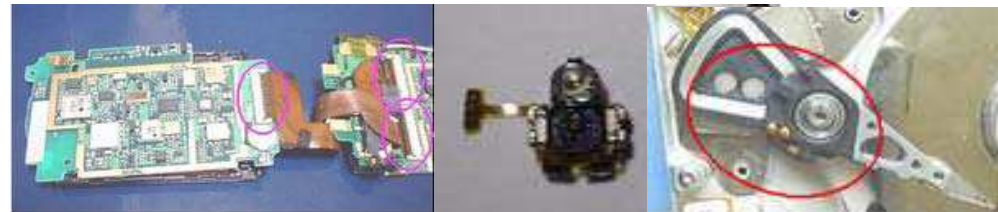
“PHOTONEECE” 以及無光敏性之 “SEMICOFINE”

碳纖維、複合材料



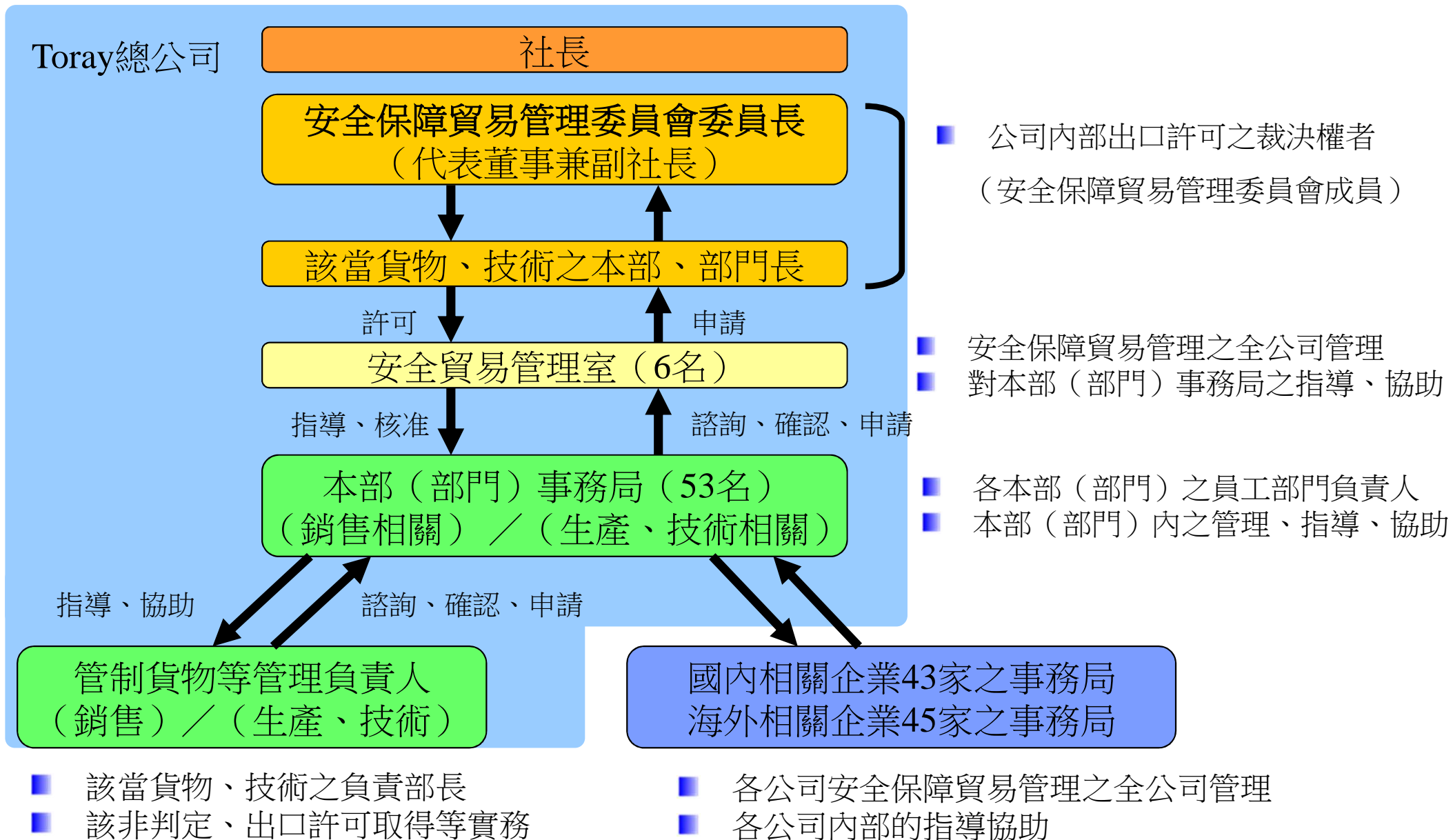
由本公司身居全球最大製造商的PAN型碳纖維
“TORAYCA”，從飛機之一次結構材到車用、各種補強材等一般產業用途、釣竿及高爾夫球桿柄等運動用途，各種領域用途廣泛。

電子、電氣零件材料



用於連接器、感測器等電子零件及CD揀選零件、影印機、FAX零件等OA、影音設備之超級工程塑膠 “SIVERAS”（液態晶體聚酯樹脂）

TorayGroup管理體制



關於清單管制貨物及技術之內部審查狀況

- 安全貿易管理室直接處理之審查案件全年約近6,500件。
- 其中，公司內部出口許可申請全年約1,200件。
- 敏感度較低，可適用特一包括許可之案件700~800件

本部長核決

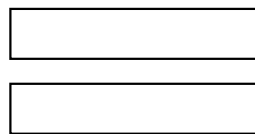
敏感度較高之個別許可、特定包括、特一包括（須申報、事後報告者）之案件400~500件，須委員長核決。

安全保障貿易管理委員會委員長之最終核決權限可依下表基準，將核決權限委任予各本部長、部門長或其他負責主管等。

	安全貿易 管理室長	本部長 核決	委員長 核決
不適用特別一般包括許可之品項、地區	要	要	要
可適用特別一般包括許可之品項、地區，但須對經濟產業省提出 個別申請、申報或報告者	要	要	要
可適用特別一般包括許可之品項、地區	要	要	可委任

本人關於安全保障貿易管理之原則

所謂
安全保障
貿易管理



與看不見的
敵人（風險）之戰

意識改革相當重要

「以會發生不希望發生之事（風險）的
前提做好準備！」

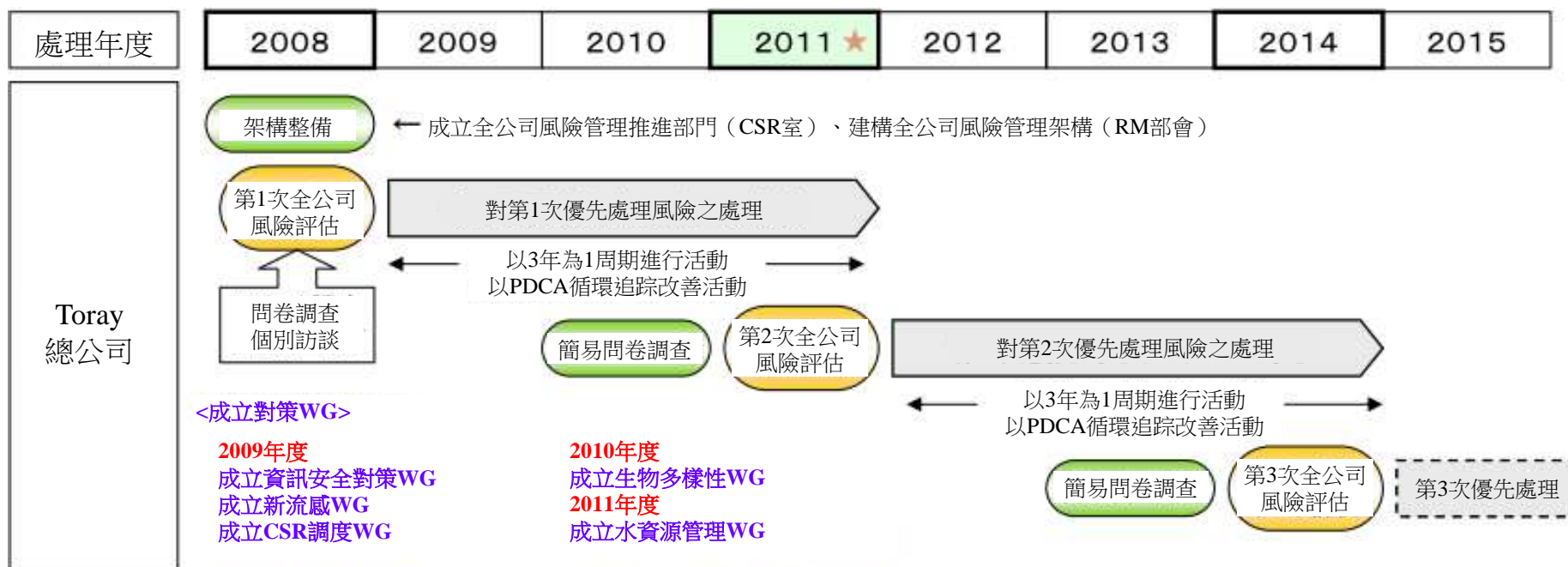
Toray對風險之措施

“把強化全公司風險管理視為經營之優先課題”

2008年度時編組專案小組，調查出全公司風險，實施了100項風險評估。選定全公司應最優先處理之風險（9項優先處理風險），推動降低各風險之措施。

本措施作為【全公司風險總檢查作業】，每3年實施1次。

<推進歷程>



提高關於「遵守安全保障貿易管理」之風險認知

「第2次優先處理風險」選定作業時雖獲得風險降低策略有所推進之評價，但由於內部風險評估較上回大幅上昇（潛在風險度 第12名←上回第71名），故被新選定出。

表2：潛在風險度排名前30名之風險（已列為優先處理風險者除外）

排名越前者，潛在風險越大
排名越前者，已處理程度越高！

潛在風險度（發生機率×影響度）			排名	排名 (2008年)	已處理程度 排名
<事務局評語>					
B	02	原材料市況變化	1	1	92
B	01	景氣變動、市況變化	2	2	95
F	06	事業策略失敗	3	13	70
B	07	利率、地價、匯率等變動	4	4	68
B	03	消費者嗜好變化	5	12	93
B	04	技術革新、陳腐化	6	8	79
H	08	研發失敗	7	11	81
F	07	依賴特定客戶、市場	8	-	94
D	07	稅制變動	10	24	99
A	08	未遵守貿易規定	12	71	7
D	06	加強管控、修法	13	39	63
C	02	海嘯	14	-	88
D	05	諸外國的壓力	16	5	96
F	05	被併購對策	17	27	66
C	06	天候不順、氣候變化	19	20	84
K	01	污染物質洩露（造成第三方損失）	20	21	27
J	06	侵害智慧財產權或被侵害	21	34	46
D	04	政策變動	22	-	89
H	07	生產、庫存管理失敗	23	19	64
I	03	技術等傳承失敗、中斷	25	-	61
F	04	董事會之監視、稽核功能降低	26	-	37
E	01	電力、瓦斯中斷	27	33	41
I	01	人才流出、喪失	28	41	79
H	10	產品回收、客訴處理失敗	29	32	51

10

2012～2014年度 Toray的優先處理風險

由包括外部顧問在內的風險管理評價小組評估風險管理措施的有效性與進度確認等，定期進行追蹤改善。

	優先處理風險	負責推動部門	對應之全公司委員會
①	複數採購、供應者責任風險	採購部門（採購企推室） 生產本部（生產總務室）	
②	產品安全、品質保證風險 (1)產品、服務之安全性相關風險 (2)品質保證相關風險	產品安全、品質保證企劃室	產品安全、品質保證委員會
③	新流感風險	編制新流感對策WG 環境部	安全、衛生與環境委員會
④	法令遵循相關風險 (1)違反獨占禁止法 (2)違反內線交易限制	法務部	倫理委員會 (法令遵循委員會)
⑤	資訊管理（資訊洩露風險） (1)文書管理 (2)資料管理	編制資訊安全對策WG 總務部 GS推進部	(資訊化推進委員會)
⑥	地震造成之持續事業風險	全公司統括、工廠類（環境部）、 總公司類（總務部） 編制對策WG 系統類（資訊系統部門） 採購類（採購部門）	安全、衛生與環境委員會
⑦	關於遵守貿易法規之風險	安全保障貿易管理室	安全保障貿易管理委員會

安全保障貿易管理所預期之風險

本公司時常警戒之風險

1. 違法風險

隨時都有發生違法情事之可能。違法風險不斷改變場所或形態，覬覦發生的機會。

2. 不正當調度 風險

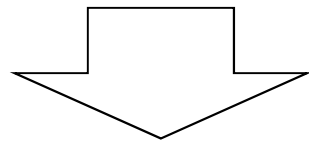
本公司產品及技術，無論是否為清單管制對象，均為不正當調度之覬覦目標。

發生違法情事時之適當對應方式

如為平常便致力進行出口管理之企業，

即使發生違法情事，

只要迅速並適當地向經濟產業省報告，



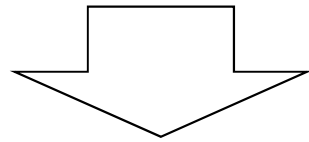
不會有老實人反而吃虧的情形

發生違法情事時的不適當對應案例

預期會受到重罰，視野只聚焦於報告違法情事後的「損失」，使企業選擇了不該做的不誠實處理方式。

「誠實報告會因此被問罪。」

「對我們不利的事，儘可能什麼都別說。」



即使內容輕微，經濟產業省的指導也會變得嚴厲

創設事故、近似差錯等之報告制度

創設目的

危機管理上重要
之事

- 迅速向安全保障貿易管理最高負責人報告
- 迅速向經濟產業省報告

風險管理上重要
之事

- 徹底查明發生原因，策定並實施有效的防止再發措施
- 共享資訊以扼止類似案例發生

2007年制定關於事故（違法及有違法疑慮之事件）及近似差錯（未達違法程度之內部規則違反等）之內部報告制度。

現在強化運用，除於報告對象中加上疑慮資訊外，關於安全保障貿易管理上應採取任何措施之事件，無論輕重，均須於瞭解後以3日內為目標，以『速報』向安全保障貿易管理委員會委員長報告。

制定Toray Group標準之「該非判定」綱領

目的：創設在雙重檢測等時易於驗證判定是否適當之機制

判定者須留意以下重點進行判定。

- ①是否具體記載判定對象，使無論何人閱讀均可明確辨識
- ②是否記載該判定結果之明確理由與根據，其是否允當
- ③是否附上審查、檢驗判定結果所須之必要且充分資料
- ④判定之際應確認項目是否有遺漏

審查時只要欠缺上列任一條件，便退回。

關於上述④，判定者被要求須透過儘可能列出關於判定對象的適當關鍵字，毫無遺漏地抽出可藉由該關鍵字鎖定之「應確認之法令項目」，以一覽表記錄各項目判定結果與判定理由。以此方式，讓雙重檢測的審查者可透過檢查記錄中的關鍵字與項目，回溯判定者的判定過程，確認無遺漏且判定結果允當。



外購產品應儘可能取得製造商之該非判定書，如難以取得，也應對判定對象物品做適當調查，依前述綱領進行判定與審查。

徹底確認最終需求者及用途

徹底取得需求者誓約書

【参考様式】
【需要者等確立の場合の需要者等誓約書】
(大量破壊兵器運送別記4の1のAの(1)の需要者等の誓約書)

TO: 当該品名/法人名/品名
LETTER OF ASSURANCE

1. Importer
Name:
Address:

2. End User
Name:
Address:

3. Contract No. -- 注)誓約書がない場合は当該別記を記載

4. Name of the goods, model number (class), quantity
-- 注1)許可品名/品名/品名/数量/数量
注2)貨物と同時にプログラムを運送する場合は、以下のように貨物とプログラムも各機方を記載
4. Name of the goods or their replicas, or the technology or software, model number(class)quantity
(1)〇〇社製工作機械(型式〇〇〇) 1基
(2)上記貨物に付属する△△社製〇〇装置(型式××)用プログラム 1セット

5. Place of installation or use for the goods and their replicas, or the technology and software. -- 注)貨物のみの運送の場合は下記欄不要
Name:
Address:

6. Purpose of use for the goods and their replicas, or the technology and software.
-- 注)貨物のみの運送の場合は下記欄不要

法令規定，清單管制對象貨品、技術交易須依據項目、售達國家或地區，由最終需求者取得用途等之誓約書。TorayGroup的管理方針則無論法令是否要求，所有清單管制對象貨品、技術交易均須由需求者等取得誓約書，徹底確認需求者、用途、保管場所、使用場所，要求對方承諾絕非用於大規模破壞武器相關用途。

安全保障貿易管理所預期之風險

本公司時常警戒之風險

1. 違法風險

隨時都有發生違法情事之可能。違法風險不斷改變場所或形態，覬覦發生的機會。

2. 不正當調度 風險

本公司產品及技術，無論是否為清單管制對象，均為不正當調度之覬覦目標。

即使未違反出口相關法規，只要判明產品流向不適當用途、不適當買方之情事，便可能損及Toray Group整體信用。

成為不正當調度對象之背景（1）

清單管制對象品或最先進材料，因

- 開發大規模破壞武器
- 傳統武器的近代化（提高性能、降低成本）

之目的，成為不正當調度的覬覦對象。



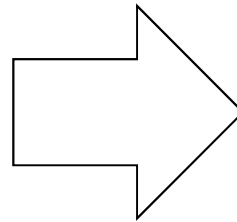
伊朗、北韓、中國等國家的企業與組織企圖
不正當調度

最先進材料由於受到競相做軍事用途開發的國家意圖影響，未成為清單管制對象，不可只警戒清單管制對象品。

成為不正當調度對象之背景（2）

清單管制品與先進材料能變成大錢

對「用於何種用途？」
「是否為真正的需求者？」
「對需求者有無疑慮？」等，慎重確認後才銷售



產生無法透過正規供應鏈購買的需求者

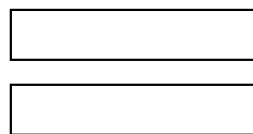
不得不假定「有無論如何都欲取得的強烈需求，無論花多少錢、無論從何種管道都要弄到手的買家存在」。

清單管制品或先進材料被覬覦的可能狀況

<p>1. 成為不正當調度對象的案例</p>	<p>清單管制對象品或最先進材料由於其優異性能而被用於大規模破壞武器（核武、生物、化學兵器、飛彈）開發或軍備近代化（提高性能、降低成本），可能被覬覦成為不正當調度的對象。</p>
<p>2. 流向不適當用途或不適當對象的案例</p>	<p>即使是非法銷售品、竊盜品、垃圾等清單管制品，由於存在可高價出售的「黑市」（包含網路上的BtoB網站），可能由於需求者以非法銷售方式出售或倒閉的需求者為以庫存換現金而流出至「黑市」。也因為該等「黑市」的存在，一旦需求者的庫存管理或生產管理不確實，便可能誘發員工將其帶出或被外部人員偷竊。</p>
<p>3. 沒在國內使用，私下出口的案例</p>	<p>因海外需求高，日本的仲介可能取得原本以在日本國內使用為前提而出售的產品，私下以不正當方式出口。</p>

本人關於安全保障貿易管理之原則

所謂
交易審查



將風險可視化
之措施

徹底執行「“Know Your Customer”
(KYC)」的基本。

交易時應注意事項（以碳纖維為例）

- 銷往中國的出口訂單，應一併確認需求者等的中文版**HP**，調查其有無航太相關事業或**GJB**（國軍標）的取得狀況等。
- 每次確認最新的碳纖維消費能力資訊。
消費能力可能因使用設備台數的增加或旺季延長工時等原因而改變。
- 即使為國內交易，如已知將被出口，也應以製造商立場確認其用途允當性或需求者等疑慮，審查是否進行此筆交易。
- 也須仔細確認交易對象財務狀況。
→假定有交貨後交易對象倒閉，出口的貨物去向不明之可能性。

交易時應注意事項（以碳纖維為例）

留意最終需求者的庫存狀況

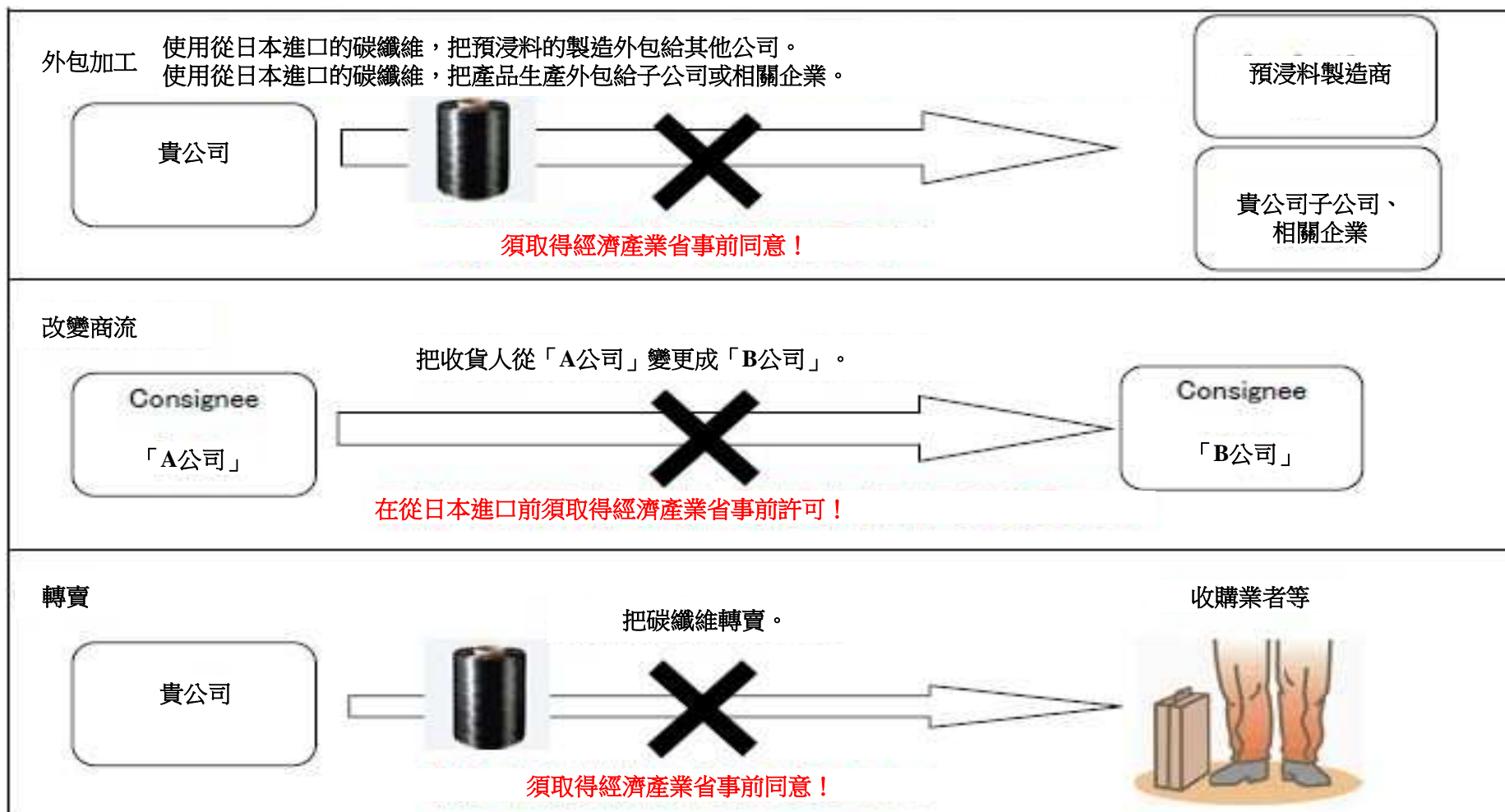
- 碳纖維並非只要出口完畢就結束。也須留意最終需求者是否依計畫使用碳纖維？庫存是否過剩？
→庫存過剩可能招致管理不徹底、私下轉售等風險。
- 接到反覆訂貨的訂單時，應確認最終需求者的庫存狀況及使用計畫，判斷貨物數量的允當性。

讓顧客能徹底理解的措施（1）（以碳纖維為例）

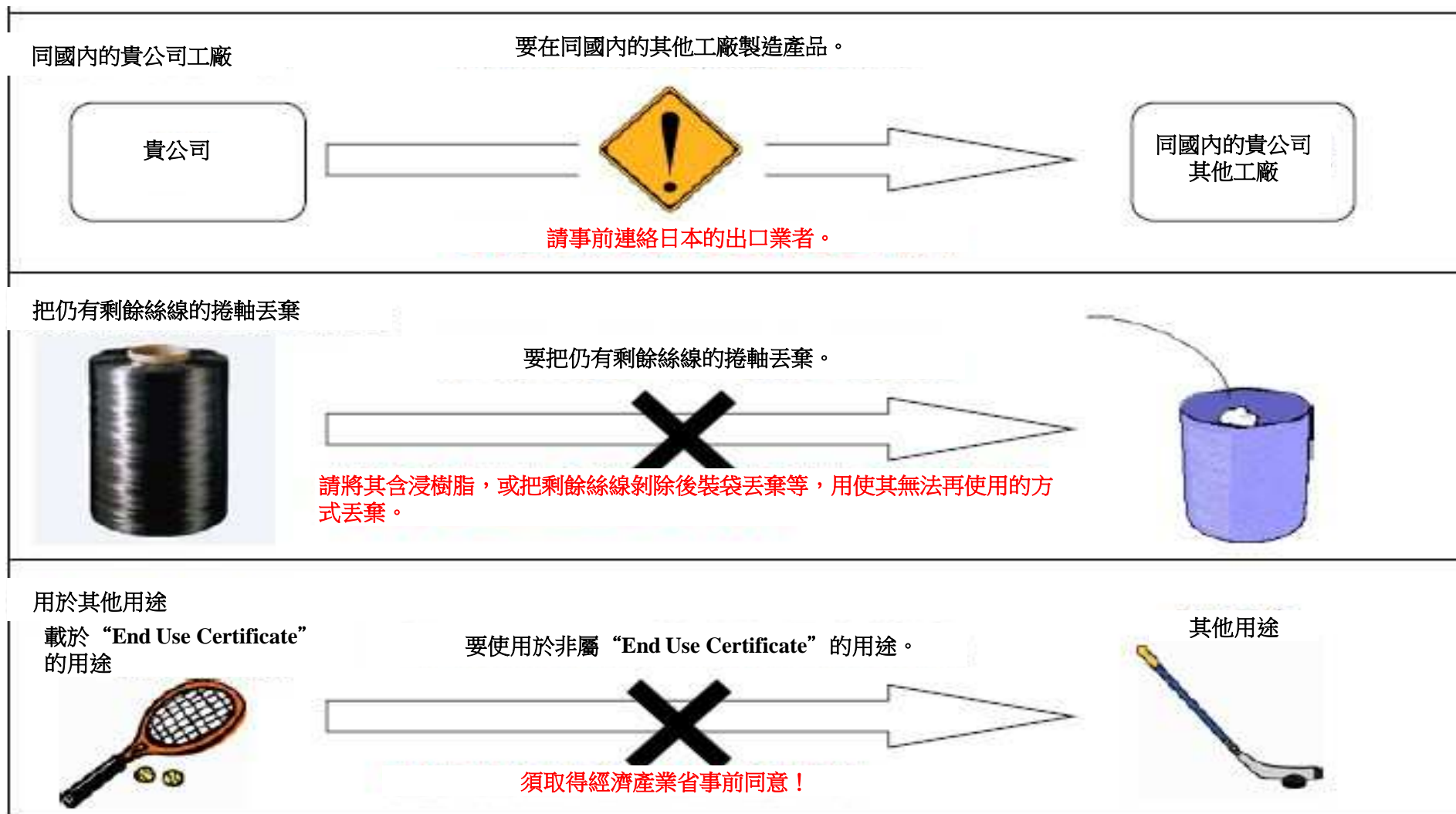
如果顧客正確理解誓約事項、
實施適當的內部管理



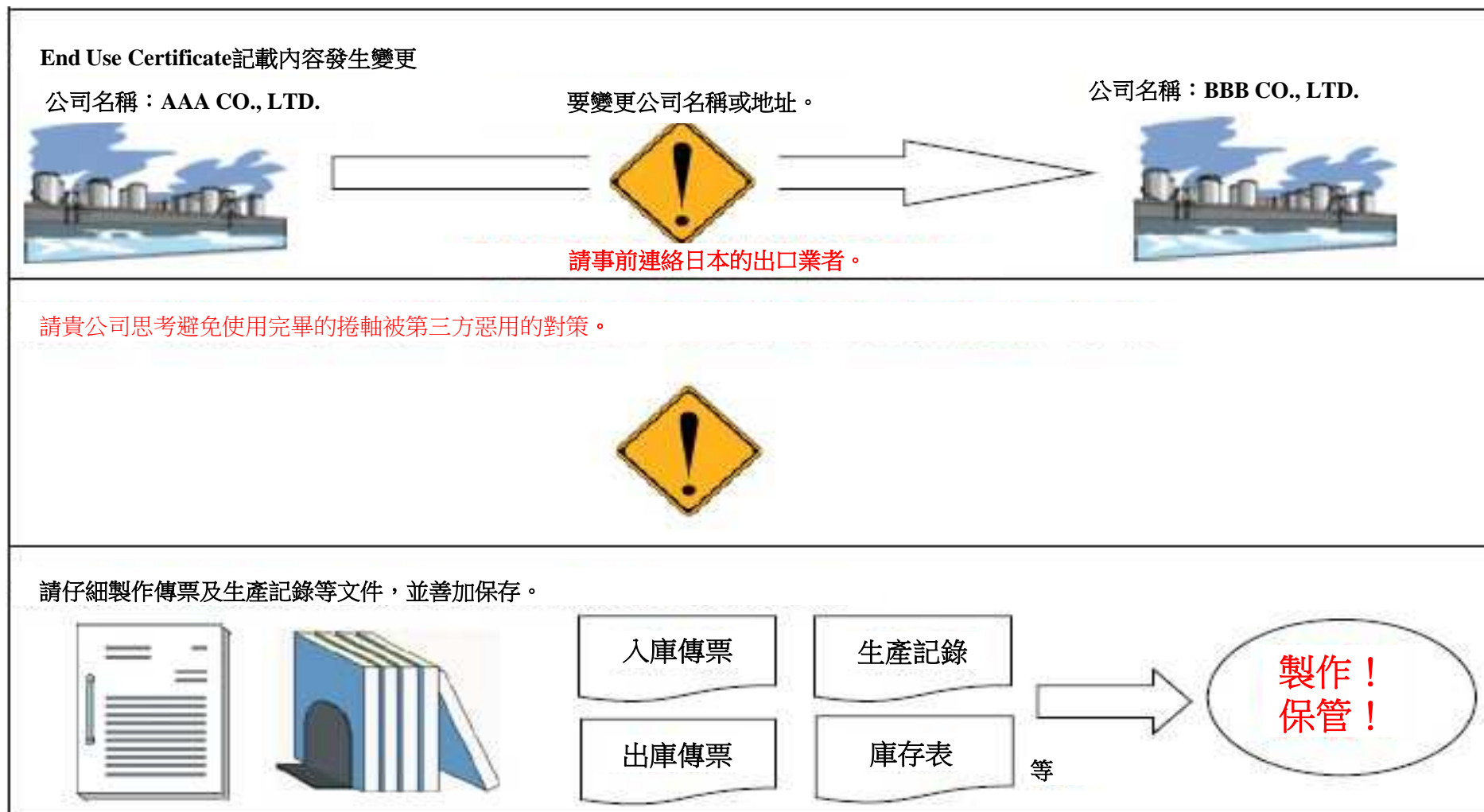
就能扼止不正當調度與流出，顧
客的重要業務也能獲得保全。



讓顧客能徹底理解的措施（2）（以碳纖維為例）



讓顧客能徹底理解的措施（3）（以碳纖維為例）



最後想傳達之事

為不斷改善、強化“TorayGroup針對安全保障貿易管理之想法與措施”，時常意識著的問題意識

- 「安全保障貿易管理（出口管理）並非是只進行到出口就結束的管理，而是包含對需求者等的管理在內的總體供應鏈管理。」
- 「為進行有效的管理，須要需求者等的適當理解與協助。」

謝謝各位的聆聽。

'TORAY'

Innovation by Chemistry