

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「誠実に信頼に応える経営」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

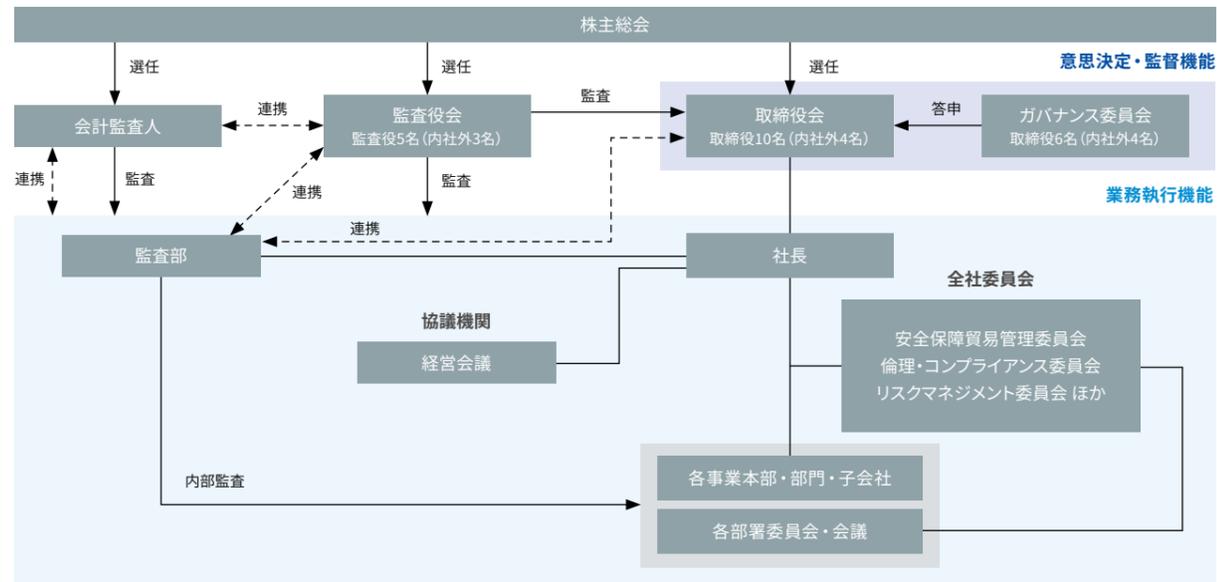
東レは、監査役会設置会社であり、社外取締役を含む取締役会が、業務執行に関する意思決定と取締役等による職務執行の監督を行い、社外監査役を含む監査役会が、取締役会と業務執行組織から独立して取締役の職務執行を監査し、取締役会の透明性・公正性を確保する体制としています。また、取締役会の諮問機関として任意の委員会であるガバナンス委員会を設置し、同委員会にて指名・報酬及び取締役会からの諮問に基づいた東レのコーポレート・ガバナンスに関する事項を審議することで、ガバナンスに関する取締役会の実効性を高めています。

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共に、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。

東レグループは、広範な事業領域でグローバルに活動を

コーポレート・ガバナンス体制図



ガバナンス体制の強化

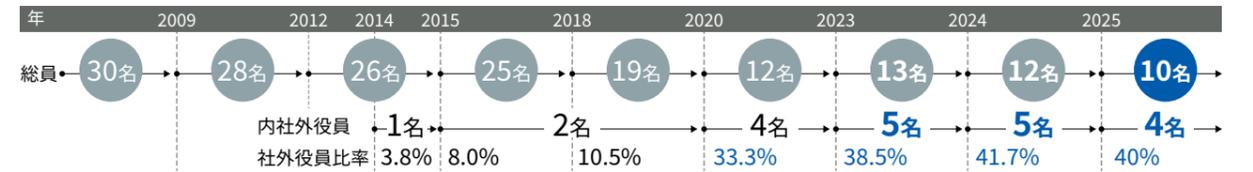
東レは、事業環境やその変化を的確に捉え、迅速な判断に基づく経営執行を機動的に行うことを目的に、2020年6月に執行役員制度を導入しました。また、これを機に取締役数を

減員し、2025年6月26日現在において、社内取締役6名、社外取締役4名、計10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共に、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5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4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

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。

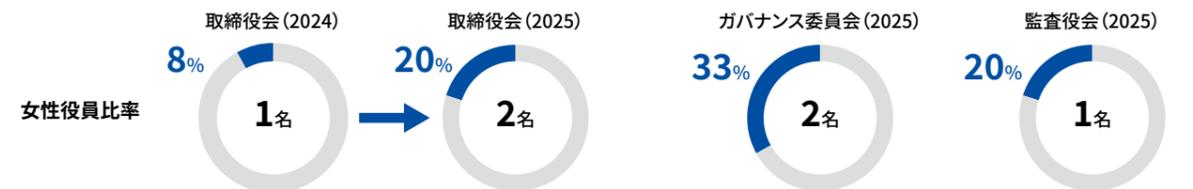
スキル・マトリックス

氏名	事業運営			コーポレート			戦略的
	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	会計・ファイナンス	
日覺 昭廣	●	●	●				
大矢 光雄	●			●			●
首藤 和彦	●	●		●			
恒川 哲也	●		●				● (DX)
寺田 滋紀		●					● (経営戦略)
加藤 勇一郎					●	●	
伊藤 邦雄						●	● (ESG)
神永 晋	●	●	●				
原山 優子							● (イノベーション)
イネステーラー 章子	●			●			●
平林 秀樹	●	●			●		
真野 充治		●			●	●	
高部 真規子					●		●
荻野 浩三	●					●	
井上 雅彦					●	●	

*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、主なものを最大3つを示しています。
*各項目の選定理由については、ホームページ「コーポレート・ガバナンス」をご覧ください。 <https://www.toray.co.jp/aboutus/governance/>

また、企業価値最大化のためには、より一層ダイバーシティ経営を推進することが必要であるとの認識から、2025年度よ

り女性取締役を1名増やし、2名とする体制としました。監査役会においては2023年より1名の女性監査役を選任しています。



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、同基準の下に、社外取締役4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。

取締役会・ガバナンス委員会・監査役会の議論及び活動状況(2024年度)

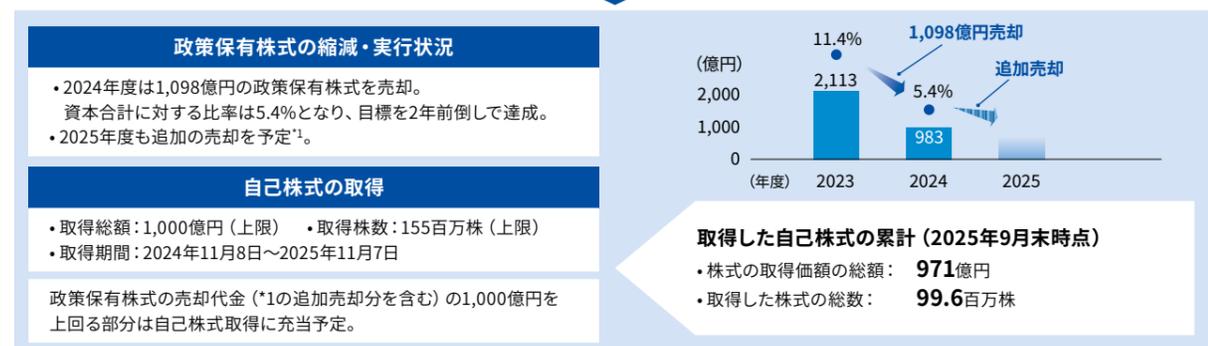
2024年度の実効性評価アンケートの実施し、また、社外取締役・社外監査役8名に対して、アンケートへの回答内容を踏まえた個別インタビューを行い、意見を聴取しました。なお、アンケートの回収・集計及びインタビューについては、透明性・客観性を確保するため、第三者機関に委託しています。これらの結果について、2025年6月9日に開催されたガバナンス委員会で分析・評価を行ったうえ、その結果を2025年6月19日の取締役会で審議しました。アンケートの主な項目は右記の通りです。

種類	年間開催回数	平均出席率	主要な議論テーマ・活動状況
取締役会	14回	99%	<ul style="list-style-type: none"> 東レグループ事業戦略 PBRを意識した資本効率性の改善 取締役会の多様性 役員報酬制度の改定 株主還元方針 親子上場方針
ガバナンス委員会	11回	99%	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会の構成 取締役会の運営に関する評価 取締役の指名方針 役員報酬制度のあり方 社長を含む経営陣幹部の選解任に関わる基本方針
監査役会	11回	100%	<ul style="list-style-type: none"> 中期経営課題実行状況のレビュー 経営の基本事項の監査 会計監査人の監査方法・結果、監査報酬の妥当性の検討 社内重要会議への出席(取締役会・経営会議・全社委員会等) 取締役や経営陣とのミーティング、事業場・工場・子会社現場往査

取締役会での議論

(1) 政策保有株式の縮減と自己株式の取得

政策保有株式の縮減と自己株式の取得について議論を行い、資本効率の改善を加速するために2024年度から3年間で政策保有株式を50%、約1,000億円削減し、その売却代金を全額自己株式取得に充当する方針を取締役会で決議し、公表しました。2024年度は1,098億円の政策保有株式を売却し、目標を2年前倒しで達成しました。2025年度も追加の売却を予定しています。



(2) PBRを意識した資本効率の向上について

取締役会は、資本コストや投下資本を意識した経営を推進するため、中期経営課題及び財務目標の進捗を取締役会で確認し、その公表を通じて説明責任を果たしています。2025年4月25日取締役会においては、AP-G 2025で課題と

した「事業拡大と収益力の向上」「資産効率性の改善」の進捗、及びROIC/WACC、ROE/株主資本コストの状況について協議し、ROICが改善方向にあること、及び引き続きROIC向上に向けた課題の解決に向けて取り組んでいくことを取締役会で確認しました。

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17名を対象に、「2024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8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、2025年6月9日に開催されたガバナンス委員会で分析・評価を行ったうえ、その結果を2025年6月19日の取締役会で審議しました。アンケートの主な項目は右記の通りです。

<アンケートの主な項目>	
A. 取締役会の在り方、構成	
B. 取締役会の運営、議論	
C. 取締役会のモニタリング機能	
D. 取締役のパフォーマンス	
E. トレーニング	
F. 株主(投資家)との対話	
G. 自身の取り組み	
H. 任意委員会の運営	
I. 総合評価	

<評価結果>

主な論点と概要、昨年度からの改善評価点は下記の通りです。

主な論点	概要	昨年度からの改善評価点
取締役会の在り方	・最適な機関設計の検討	
取締役会の構成	・多様性(年齢・ジェンダー・国際性) ・社外取締役に求める知識・経験・専門性	・25年6月株主総会での取締役構成の変更
取締役会の運営	・資料・報告方法の工夫 ・アジェンダセッティング	・会議の効率運営 ・協議事項の活用
取締役会の議論	・収益力・資本効率を意識した議論 ・サステナビリティへの取り組みや開示	・資本コスト等意識した議論の充実 ・ESG対応等の取り組みや開示の充実
取締役会のモニタリング機能	・グループ会社に関する情報の把握	・上場子会社のグループガバナンス強化
取締役・監査役に対する支援体制	・役員トレーニング ・社外取締役と監査役との連携	
ステークホルダーとの対話	・株主・投資家との対話	・外部発信の活発化

<分析・評価の結果の概要>

以下に示す結果の概要は、2025年6月19日取締役会において決議を行った内容です。

- 2024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。
- 2024年度取締役会は、全14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。とりわけ、東レのコーポレート・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、同基準の下に、社外取締役4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。
- 2024年度の実効性評価アンケートの実施し、また、社外取締役・社外監査役8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、2025年6月9日に開催されたガバナンス委員会で分析・評価を行ったうえ、その結果を2025年6月19日の取締役会で審議しました。アンケートの主な項目は右記の通りです。

アバリュアである「事業を通じた社会貢献」「人を基本とする経営」「長期的視点に立った経営」が、中長期の企業価値向上に資することを確認しながら、「資本コストや株主還元を意識した経営の実現に向けた対応」として、PBRを意識した資本効率性の改善や株主還元等に関する議論を継続して行った。以上から、取締役会が、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。

が99%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、ガバナンス委員会は全11回の開催を通じて、中長期的な企業価値向上と持続的成長に資する取締役会の員数・構成及び役員報酬制度の改定について議論を推進し、指名・報酬に関する取締役会諮問機関としての機能を発揮した。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。

d. 以上を踏まえ、2024年度の実効性にそ

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引き続き議論を継続する。また、「取締役会の議論の更なる活発化」については、2024年度に引き続き、2025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。

e. 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。

役員の報酬等

社内取締役の報酬は、その役割を踏まえ、定額である基本報酬、並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譲渡制限付株式報酬で構成しています。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高揚を図る水準としています。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、業績向上に向けたインセンティブがより一層働くよう、上記他社水準調査結果やガバナンス委員会でのレビューを踏まえ、業績連動報酬の支給割合の拡大を図っています。

基本報酬及び賞与は、株主総会において基本報酬及び賞与の合計額として報酬総額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。各事業年度の賞与支給の可否並びに支給総額は、東レのグローバルな事業運営の結果を最もよく表す連結事業利益をベースに、業績向上に向けたインセンティブがより一層働くよう報酬総額に占める賞与の支給割合を拡大

すること等を勘案し、ガバナンス委員会が答申し、取締役会が決議しています。各社内取締役の賞与は、全社の連結事業利益、担当組織の予算達成度や中期経営課題の達成度、個別課題への取り組み等を指標に評価を行い、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ています。

2025年より、当社の企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与えると共に、株主との一層の価値共有を進めることを目的として、社内取締役に対し、譲渡制限付株式付与のための報酬を支給することを決定しました。譲渡制限付株式報酬は、株主総会において報酬総額の限度額並びに社内取締役に對して割り当てる譲渡制限付株式の総数の上限を決議しています。各社内取締役への割当株式数は、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算定し、取締役会が決議しています。

監査役の報酬は、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額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。

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 (2024年4月～2025年3月)

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の額等(百万円)			対象となる 役員の員数(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)	721	473	143	105	8
監査役(社外監査役を除く)	79	79	—	—	2
社外取締役	75	75	—	—	5
社外監査役	36	36	—	—	3

(注) 対象となる役員の員数には、当期に退任した取締役1名を含んでいます。

報酬体系の変更—当社グループの中長期的な企業価値向上と持続的成長に向け、役員報酬制度を見直し—

2025年度より役員報酬制度体系を見直し、報酬総額に占める業績連動賞与の支給割合の拡大と、ストックオプション制度に代えて譲渡制限付株式報酬制度の導入を行いました。

2026年度以降、業績連動報酬決定における評価指標を見

直し、新たに中長期での経営課題のKPIを設定することを検討しています。ROICなどの財務諸表に加え、サステナビリティ指標など、非財務指標の組み入れについて、引き続き議論していきます。



上場子会社・上場関連会社のガバナンス体制の実効性確保に関する方策

東レは、2社の国内上場子会社(蝶理株式会社及び水道機工株式会社)及び1社の国内上場関連会社(三洋化成工業株式会社)を有しています。東レはこれらの上場会社の独立性を尊重し、かつ少数株主利益を毀損するような行為を行わず、上場子会社・上場関連会社として維持することの合理的理由及び当該上場子会社・上場関連会社のガバナンス体制の実効性の確保についての説明責任を果たしていきます。

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共に、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、並びに、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共に、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。

三洋化成工業(株)について

- 同社取締役には東レ出身者が就任しているものの、東レは同社の経営判断・執行における自主独立性を尊重し、同社を東レグループ経営の対象として位置付けておりません。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も、一般株主の利益に配慮した適切な判断を議案ごとに行うこととしております。なお、東レは同社との取引においては、他の取引先と同様に市場価格等を基に合理的に決定しており、利益相反が発生しないよう配慮しています。