コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方、ガバナンス体制

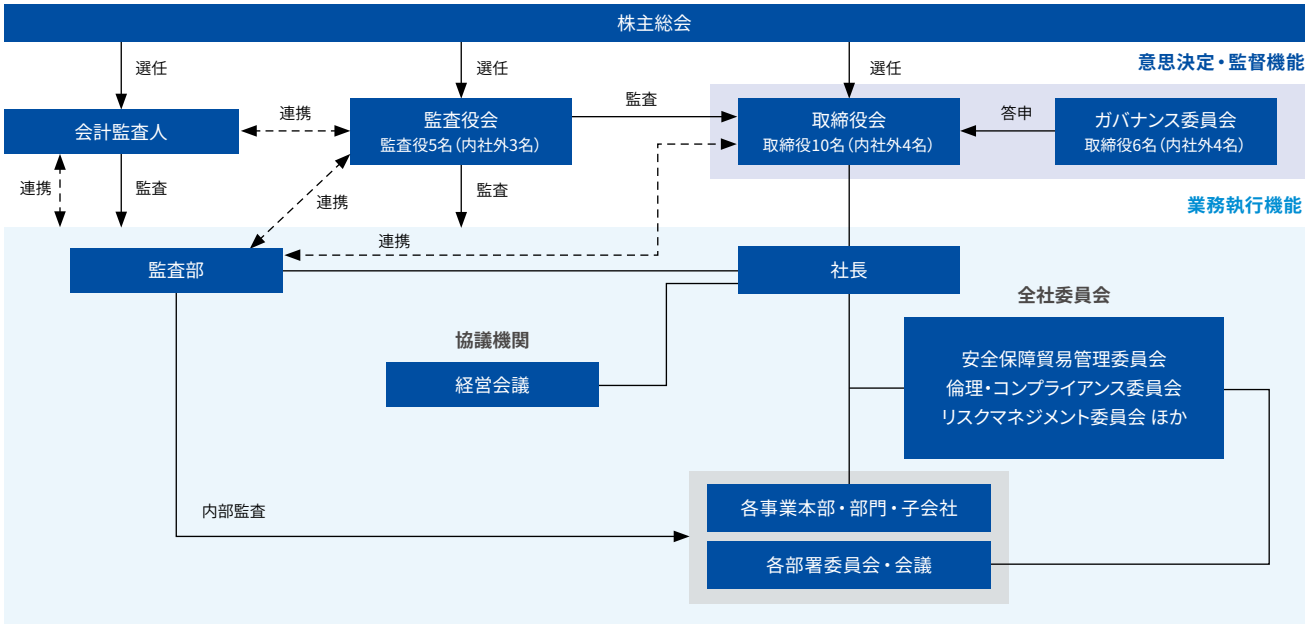
基本的な考え方

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「誠実で信頼に応える経営」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。
- 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。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。
- 東レグループは、広範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、その監督にあたっても、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、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ともに、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。

コーポレート・ガバナンス体制図



取締役会の構成・スキルマトリックス

取締役会の構成に対する考え方

- 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。
- 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			ストラテジック
		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	人材マネジメント・ダイバーシティ	
取締役	日覺 昭廣	○	○	○					
	大矢 光雄	○			○			○	
	恒川 哲也	○		○					○（DX）
	三木 憲一郎	○	○		○				
	寺田 滋紀		○				○		○（経営戦略）
	加藤 勇一郎					○	○		
	原山 優子							○	○（イノベーション）
	イネステーラー章子	○			○			○	
	小林 敬一	○		○	○				
	上田 英志	○				○			○（通商・産業政策）
監査役	平林 秀樹	○	○			○			
	真野 充治		○			○	○		
	髙部 眞規子					○		○	
	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、主なもの最大3つを示しています。

スキル・マトリックス各項目の選定理由

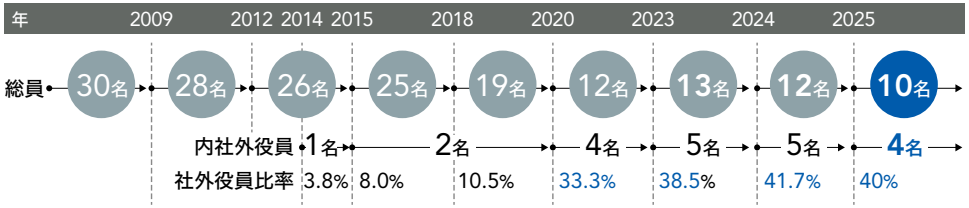
項目		選定理由（事業運営の項目については、該当すると判断する目安を［ ］内に例示）
事業運営	経営経験	事業環境が大きく変化する中、当社ビジネスにおける機会とリスクを評価し、持続的な成長戦略を策定し、新たな価値創出を牽引するにあたっては、経営トップとしての豊富なマネジメントの経験と実績が必要となります。 ［東レグループ内外での社長経験の有無など］
	グローバル事業経験	当社事業領域のグローバル化が進む中、グローバルなビジネスに関する豊富な実務経験と高度な知見・能力が必要となります。 ［海外事業会社での事業経験の有無など］
	技術・製造・R&D	当社の強みである革新技術・先端材料の提供によって地球規模の課題に対し本質的なソリューションを提供していくうえで、メーカーである当社では、技術・製造・R&D及び営業・マーケティングの豊富な経験と高度な知見・能力が必要となります。 ［当社の事業本部・部門及び技術センター、生産本部、エンジニアリング部門、研究本部の本部・部門長、技術・生産担当の経験の有無など］
	営業・マーケティング	
コーポレート	法務・知財・リスク管理	当社経営・事業に関する国内外法令等の遵守及び適切なリスクマネジメントの実行のためには、法務・知財・リスクマネジメント等に関する豊富な経験と高度な知識が必要となります。
	会計・ファイナンス	当社の長期ビジョン及び中期経営課題で掲げる財務・効率性指標やグローバル経営管理等の目標達成に向け、財務・会計・税務等に関する豊富な経験と高度な知識が必要となります。
	人材マネジメント・ダイバーシティ	当社が目指す持続的かつ健全な成長を実現するうえで、人を基本とする経営を深化させ、企業価値の最大化と従業員の幸福を目指すためには、人材マネジメントやダイバーシティについての豊富な経験と知見・能力が必要となります。
ストラテジック		当社経営戦略推進において、上記以外の重要なスキル項目、取締役に期待する専門分野、専門知識を示しています。

取締役会構成の変遷・社外役員の状況・取締役会の議論

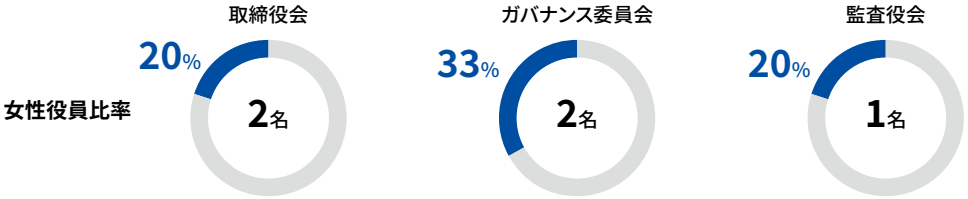
取締役会構成の変遷

- 東レは、2026年6月24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ともに、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。非執行である会長が取締役会を招集し、議長にあたります。

取締役の員数削減と構成の変更



- 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年より女性取締役を1名増やし、2名とする体制としています。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。



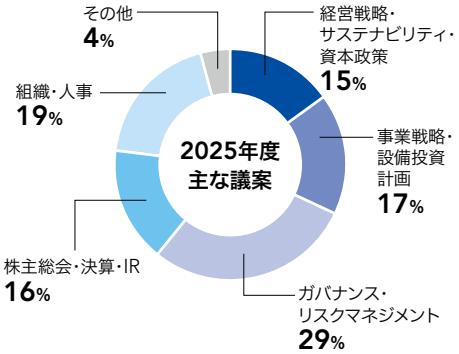
社外役員の選任に関する状況

- 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（https://www.toray.co.jp/aboutus/governance/gov_001.html#r3）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。

2025年度取締役会の主な議案

2025年度は14回の取締役会を開催し、平均出席率は99%でした。

取締役会での主な議案は以下の通りです。



	主な戦略議論
経営戦略	次期中期経営課題策定の件
	サステナビリティへの取り組み
	政策保有株式の保有・売却方針
事業戦略	大型設備投資
ガバナンス	役員指名・報酬
	親子上場方針
IR	投資家との対話による課題と状況

取締役会での議論内容

2025年度は、ビジョンの見直し・長期経営方針、中期経営課題の策定にあたり、取締役会で5回の審議を行いました。

中期経営課題の審議においては、

a. 非財務価値の財務価値との結び付け
b. 事業ポートフォリオの4象限分析
c. キャピタルアロケーション戦略
d. 事業拡大に資するDX戦略の推進
e. 中期経営課題の実効性を高めるための社内浸透

などについて議論が交わされ、それぞれ経営重点施策として執行側の具体的な取り組み課題に落とし込み、担当役員をアサインして推進しています。

また、PBRを意識した資本効率の改善について、当社のコアバリューである「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、「資本コストや株価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に関する議論を行いました。

取締役会実効性評価

取締役会実効性評価の方法

全取締役・監査役計15名を対象に、「2025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・社外監査役計7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。

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、2026年6月8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2026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下記の通りです。

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
C. 取締役会の議論（経営戦略・経営計画、内部統制・リスク管理）
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

主な論点	概要	今後の課題
取締役会の在り方、構成	• 取締役会の員数・多様性・スキル	• 後継者計画策定
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 • 協議事項の積極的活用
取締役会の議論（経営戦略・経営計画）	• 中長期的な企業価値創出との整合 • サステナビリティ課題への対応	• 経営資源配分の議論の充実 • サステナビリティ課題のモニタリング
取締役会の議論（内部統制・リスク管理）	• 取締役会のモニタリング機能	• 情報連携の改善 • 監督機能の強化
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の連携	• 社外取締役への情報提供の機会の充実
ステークホルダーとの対話	• 株主・投資家との対話	• さらなる情報発信強化

分析・評価の結果の概要

以下に示す結果の概要は、2026年6月19日取締役会において決議を行った内容です。

a. 2025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。

b. 2025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、ビジョン・長期経営方針・中期経営課題の策定についての議論等を通じ、当社のコアバリューである「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た。また、「資本コストや株価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。

c. 2025年度の取締役会は、全14回における取締役出席率が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12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、役員報酬、及び社長後継人事制度等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、2025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。「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、2025年度に引き続き、2026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。

役員報酬

社内取締役の報酬構成

- 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。
- 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、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。

業績連動報酬について

- 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、ならびにIGNITION 2028における収益性・資本効率性改善の主要指標であるROIC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及びROICに加え、2026年度より導入したOKR（Objectives and Key Results）に基づく担当組織の予算達成度ならびにサステナビリティ・社会的価値向上に向けた目標（環境・エネルギー、サプライチェーンマネジメント、人的資本、ガバナンス等）を含む経営課題の達成度を指標に評価を行い、ガバナンス委員会が取締役会に答申して取締役会が決議しています。

譲渡制限付株式報酬について

- 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ともに、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しています。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対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会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。

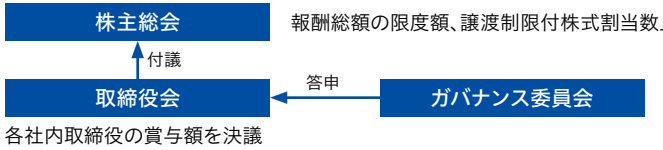
社外取締役の報酬設計

- 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。

監査役の報酬設計

- 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枠の限度額を決議しており、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。

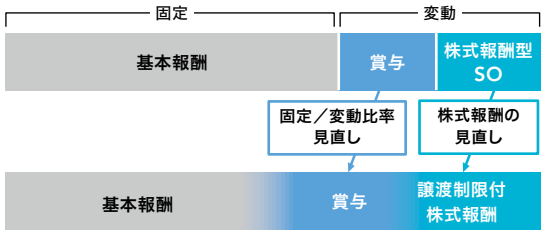
役員報酬決定のプロセス



報酬内訳

A. 取締役及び監査役の報酬額改定（2025年～）
報酬総額に占める業績に連動した賞与の支給割合を拡大

B. 譲渡制限付株式報酬制度の導入（2025年～）
従来のストックオプション制度（SO）に代えて、譲渡制限付株式報酬制度（RS）導入



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（2025年4月～2026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	非金銭報酬		
			賞与	株式報酬型ストックオプション	譲渡制限付株式報酬	
取締役（社外取締役を除く）	666 (73)	452 (73)	123 (—)	26 (—)	65 (—)	15 (6)
監査役（社外監査役を除く）	122 (43)	122 (43)	— (—)	— (—)	— (—)	7 (4)

上場子会社・上場関連会社の保有意義とガバナンス体制

東レは、1社の国内上場子会社（蝶理株式会社）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

- 同社は様々なメーカー商材を取り扱う専門商社として“蝶理”ブランドを確立しています。同社が強みを持つ繊維及び化学品ビジネスや中国におけるプレゼンスの高さから、連携や協働によるシナジー効果が見込めるほか、製造業である当社と異なる資質を持つ人材や機動力を生かして早期に新興国へ進出している知見を製造業の事業展開のリソースとして活用することが可能であり、また、同社が独立した商社として東レグループ外との様々な取り組みを積極的に推進することにより、東レグループ全体としての事業展開が幅広く厚みのある多面的なものとなります。そのために同社が当社から独立性を保ちつつ、商社として重要な経営資源である優秀人材を広く獲得し、モチベーションを高めることが同社の企業価値向上につながり、当社グループ全体の競争優位性向上に寄与することから、同社の上場を維持する必要があると考えています。
- 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ともに、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

- 上場関連会社の保有意義としては、上場子会社と同じく、連携や協働による相互の企業価値向上につながるシナジー効果の確保のほか、開発面の共同化による投資機会の創出などの可能性を高められることが挙げられます。上場関連会社としても、自主独立した経営を実現しながら、当社以外に重要な経営資源である優秀人材を広く獲得し、モチベーションを高めること、当社以外にも広く事業パートナーを求め企業価値向上につなげられることなどが利点として挙げられます。同社は当社の繊維製品等の機能向上に欠かせない機能化学品を製造し、当社はその原料を同社に供給する関係から随時共同開発を行っております。

  同社と当社は独立しながらも、ともに化学の力で地球規模の社会的課題の解決を目指す事業パートナーとして、相互に企業価値向上に資する関係にあると考えています。
- 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。
- 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。