



# ガバナンス

強靱なグローバル経営基盤の確立

- 69 トヨタ紡織のコーポレートガバナンス
- 70 取締役会議長メッセージ
- 71 社外取締役対談
- 73 コーポレートガバナンス
- 81 役員一覧
- 83 コンプライアンス/リスクマネジメント

## ガバナンス早見表

機関設計の形態	監査役会設置会社
取締役の人数 (うち社外取締役の人数) 社外役員	9人(4人) 
監査役の数 (うち社外監査役の数) 社外役員	4人(2人) 
取締役の任期	1年
チーフオフィサー制度	有
指名委員会または報酬委員会に相当する任意の委員会	経営諮問会議
取締役の報酬制度 (社外取締役除く)	① 固定報酬(月額報酬) ② 業績連動報酬(賞与) ESG評価を反映 ③ 株式報酬(譲渡制限付株式) →P.78
会計監査人	PwCあたら有限責任監査法人

当社グループは、競争力を発揮するための源泉となる人・組織の課題として、ガバナンスやコンプライアンスの強化に取り組み、すべてのステークホルダーから信頼される誠実な企業であり続けることを、マテリアリティの一つとしています。

2004年に3社が合併して以来、当社グループはコーポレートガバナンスの強化に一層注力してきました。取締役や監査役の面では、女性社外取締役の登用やスキル開示に取り組み、役員報酬の面では中長期インセンティブ制度を導入し、ESGに関わる評価を報酬に反映することとしています。

2006年から継続してきたCSR推進会議は、2020年にその名称をCSV推進会議と改名し、経営にCSVの考えを取り入れる過程で、議題の見直しや社会課題解決に貢献する事業などの議論を活性化してきました。

今後も、当社グループは透明性と実効性の高いコーポレートガバナンスを目指し、多方面からの改革を進めていきます。

## コーポレートガバナンス強化の取り組み

	以前	2004 (2004年トヨタ紡織発足)	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023 (年度)
取締役会・監査役会		● 社外監査役の選任 ● 取締役の任期を1年に短縮(2005)	● 社外取締役の選任(2015) ● 取締役会の実効性評価の開始(2016)	● 取締役会のスリム化(2017) ● 取締役会規則改定(2017) …執行への権限委譲	● 経営諮問会議の設置(2018)			● 女性取締役の就任(2021) ● 取締役のスキルマトリクス開示(2021)	● 監査役のスキルマトリクス開示(2022) ● 監査役会の実効性評価の開始(2022)	
役員報酬制度改革					● 中長期インセンティブ制度の導入(2018)		● 譲渡制限付株式報酬制度の導入(2020)			
業務執行体制			● マネジメント体制の変更 …製品事業軸マネジメントの強化(2016)			● 役員体制の変更 …役員数の削減(2019)		● チーフオフィサー制度の導入(2021) ● 副社長廃止(2021) ● 専門領域に強い幹部職などの若手を領域長、センター長に登用(2021)		● チーフオフィサー制度の拡充(2023)
推進会議・委員会		● CSR推進会議の設置(2006) ● 環境委員会の設置 ● 安全衛生委員会の設置	● リスク管理推進会議の設置(2016) ● 安全・衛生・環境機能会議に統合(2016) ● 情報開示委員会の設置(2010)				● CSV推進会議に名称変更(2020)	● DX推進会議の設置(2021)	● DX認定(2022) ● カーボンニュートラル環境推進会議に分離(2021) ● 安全・衛生・健康機能会議に分離(2021)	● 安全・健康機能会議に名称変更(2023)

## 取締役会議長メッセージ

### 社 外取締役比率を高め、 重要な経営方針を議論

私は2012年6月に、取締役会の議長に就任しました。当時、取締役は11人で、社外取締役は不在でしたが、取締役会のスリム化や、社外取締役の選任を進め、現在の社外取締役の割合は44%となり、経営の監督と職務執行の適法性・妥当性を確保しつつ、意思決定の迅速化を図るための機能強化が進んだと考えています。

現在の社外取締役のバックグラウンドは、経営学・国際法務・イノベーション・自動車部品ビジネスとバラエティに富んでいます。

社内取締役の豊富な業務経験とあわせて、毎月の取締役会では機会とリスクの両面から活発な議論が行われています。私の議長就任当時と比較すると、議論の質・量ともにずいぶん進化してきたと感じています。

2022年度は個別の投資案件のみならず、事業戦略やサステナビリティに関するテーマを数多く議題にあげました。例えば2030年に向けたシート事業本部の取り組みでは、他社販売比率の割合や達成時期、BEVへの対応状況などについて議論しました。その際には、社外取締役から、戦略的なアライアンスの必要性から、リソース確保のための具体的な施策まで、まさに多様な視点でアドバイスをいただきました。(→P.76)

一方で課題もあります。以前から、取締役会では自由闊達<sup>かつ</sup>で建設的な議論を行ってきたものの、社内取締役が自分の業務範囲外のことへの発言を控えているように感じるがありました。今後は、社内での審議状況などを社内取締役の視点でシェアし、論点を絞り議論を活性化させるなど、取締役会の質をさらに高めていきたいと考えています。こうした方針のもと、当社グループの企業価値向上に向けて、異なる意見を

尊重しながらも最終的には取締役会が一体となってよりよい方向を向けるよう、議長の役割を果たしていきます。

### 取 締役員長としての 役割を果たしつつ、 企業風土づくりにも注力

私は、執行権を持つ会長ですが、取締役会の中では、執行と監督の円滑な連携ができる立場にあると考えています。トヨタ自動車および当社での幅広い分野の

経験や、社外での要職経験などを生かして、社外取締役と社内取締役の橋渡し役になり、取締役会運営と企業風土づくりに尽力しています。

中でも、豊田綱領をはじめとする当社フィロソフィーで大切にしている、事実を把握するための現地現物という行動規範と、それに基づく人材育成に注力しています。この思いを当社の企業風土づくりに生かしたいとの考えから、折に触れ、社員に現地現物で事実を把握し、必要な行動を起こすことの重要性を、それぞれの仕事の現場で伝えています。

多くの問題に直面するとき、自らの考えにとらわれて、ありのまま素直にものごとを見る、ということができていない場合が多くあります。私のような立場だからこそその気づきを伝えることが、社員が自ら考え、行動するきっかけになるのではないかと考えています。各部門への浸透や推進活動自体は社長以下が担うこととなりますが、私は進言や支援をすることで、当社の企業風土づくりに自分の経験と知見を役立てたいと考えています。

今後も取締役会議長として、ステークホルダーのみなさんのご期待に添うべく、ガバナンスの強化と企業風土づくりを推進していきます。



代表取締役会長  
取締役会議長 豊田 周平

# 持続可能な成長に向け 挑戦を支援

当社は、経営の効率性と公平性・透明性の維持・向上が重要と考え、コーポレートガバナンスの充実を図っています。

2022年6月に就任された瀬戸社外取締役と伊藤社外取締役から、当社のガバナンスの状況や課題、また今後に期待することをお話いただきました。



社外取締役  
せと たかふみ  
瀬戸 章文

## あらゆる視点から意見を

**瀬戸** ● 私は長年、理工学領域の研究や開発に従事してきた経験から、当社の技術力が維持、強化できているかを注視しています。また、教育機関にいることから、人材育成やオープンイノベーションにも着目しています。

**伊藤** ● 私は当社と同じ業界の出身です。経営企画や海外での経験を生かし、お客さまや取引先さまなどさまざまなステークホルダーの視点から意見を述べ、当社の持続可能な成長に貢献していきたいと思います。また、人事部門で、いろいろな施策の企画・実行に携わってきたので、瀬戸さんと同様に人材育成にも注目しています。

## 報告・承認にとどまらない議論

**瀬戸** ● 取締役を1年経験しましたが、取締役会では、多角的な意見・指摘が出て、活発な議論ができていますと感じます。また、会社方針や事業別戦略、人材戦略、ESGの取り組みなど、タイムリーに報告されたと思います。

(→P.75)

特にESGは、2022年11月にESG説明会が初めて開催されましたし、カーボンニュートラルなどの取り組みの報告を聞いていても、着実に進んでいると感じます。

**伊藤** ● IRや機関投資家との対話の状況も報告されており、少数株主への目配りもされていると感じました。ESGは体系的に整理されている一方で、もっと業界をリードするような取り組みがあってもよいのではないかと思います。例えば、当社の主力製品であるシートはさまざまな素材からつくられていますので、サーキュラーエコノミーの観点から、分別リサイクルで業界を主導し、社会に貢献していくことを期待しています。

**瀬戸** ● 同感です。次の世代に問題を先送りせず、解決の

道筋をつけるために、検討すべきテーマだと思います。

**伊藤** ●取締役会運営の課題をあげるならば、取締役会を「議論の場」と意識することだと思います。決議に至る前の早い段階から議論をすることで、より実効性が高まると思います。

**瀬戸** ●確かに、そうですね。私は結論に至るまでにどういった経緯、議論があったのかという部分も知りたいと思います。

**伊藤** ●さらにいうと、私たちが指摘した事項がどのように反映されたのか、あるいはされていないのか、その場合の理由などを添えてフォローアップしてもらえるとよいですね。

**瀬戸** ●体制面では、ダイバーシティの観点から女性役員が増えることを期待しています。日本政府は2030年度の目標を掲げていますから、現状と課題を常に見える化し、長期的な視点で幹部候補を育成することが重要です。

**伊藤** ●サクセッションプランについては、まずプラン決定のプロセスが妥当かを社外役員とも議論してはどうでしょうか。また、社員のみなさんとの対話も増やしていきたいと思います。

**瀬戸** ●若手や女性の社員グループのメンバーとはお話をさせていただきましたが、さらに幹部の方々との対話をする必要もありますね。

**伊藤** ●はい、サクセッションプランにいる個々の候補者の評価を社外役員にも期待されるようであれば、喜んで役割を果たしたいと思います。

## 大変革期に一步踏み出す勇気

**瀬戸** ●自動車業界は100年に一度の大変革期であり、これを乗り越えるためには、ものづくりの会社として、技術力をさらに高めていかなければなりません。一方で、事業化という意味では、技術力だけでなくマーケティングも重要です。特にBEVは、中国やアメリカが最前線になってきていると感じます。「遅れない」ではなく、リードできるような事業をクリエイトすることに手を打っていく必要があると思います。

**伊藤** ●当社の主力のシート事業が、BEV化が進むことでどういう影響を受けるのか、期待している反面、心配もしています。競合他社の徹底的なベンチマークを通じ、強みと弱みをしっかり認識した上で、トヨタ自動車(株)以外のお客さまにも拡販していくことにより、新しい知見の獲得、お客さまへの提案力の向上、競争力の向上が期待できると思います。具体的なアクションがより明確になっていく

と期待が高まりますね。

**瀬戸** ●そうですね。トヨタ自動車(株)以外向けの売上比率20%という目標を掲げていますから、それを目指してチャレンジしてほしいと思います。

**伊藤** ●はい、本当に、どんどんチャレンジしてもらいたいと思います。新しいことにチャレンジして会社を変えていく原動力は社員なので、社員のモラルサーベイの結果などをもとに、社内の活性化について、取締役会でも議論をしていきたいですね。

**瀬戸** ●大変革期に当社が大きなチャンスを実際にとらえて飛躍するためには、挑戦者マインドを持って、一步踏み出す勇気が必要です。新しい発想でのイノベーション、外部連携の充実、そして、挑戦者としての気質が、社風として定着していくことを期待していますし、取締役として支援していきたいと思います。

社外取締役  
いとう けんいちろう  
伊藤 健一郎



## 基本姿勢

基本理念の第一に「よき企業市民として社会との調和ある成長を目指す」ことを掲げ、企業倫理の徹底を図り、持続可能な企業活動を推進しています。経営の効率性と公平性・透明性の維持、さらなる向上が重要と考え、①株主の権利・平等性の確保 ②株主以外のステークホルダーとの適切な協働 ③適切な情報開示と透明性の確保 ④取締役会の役割・責務の適切な遂行 ⑤株主との建設的な

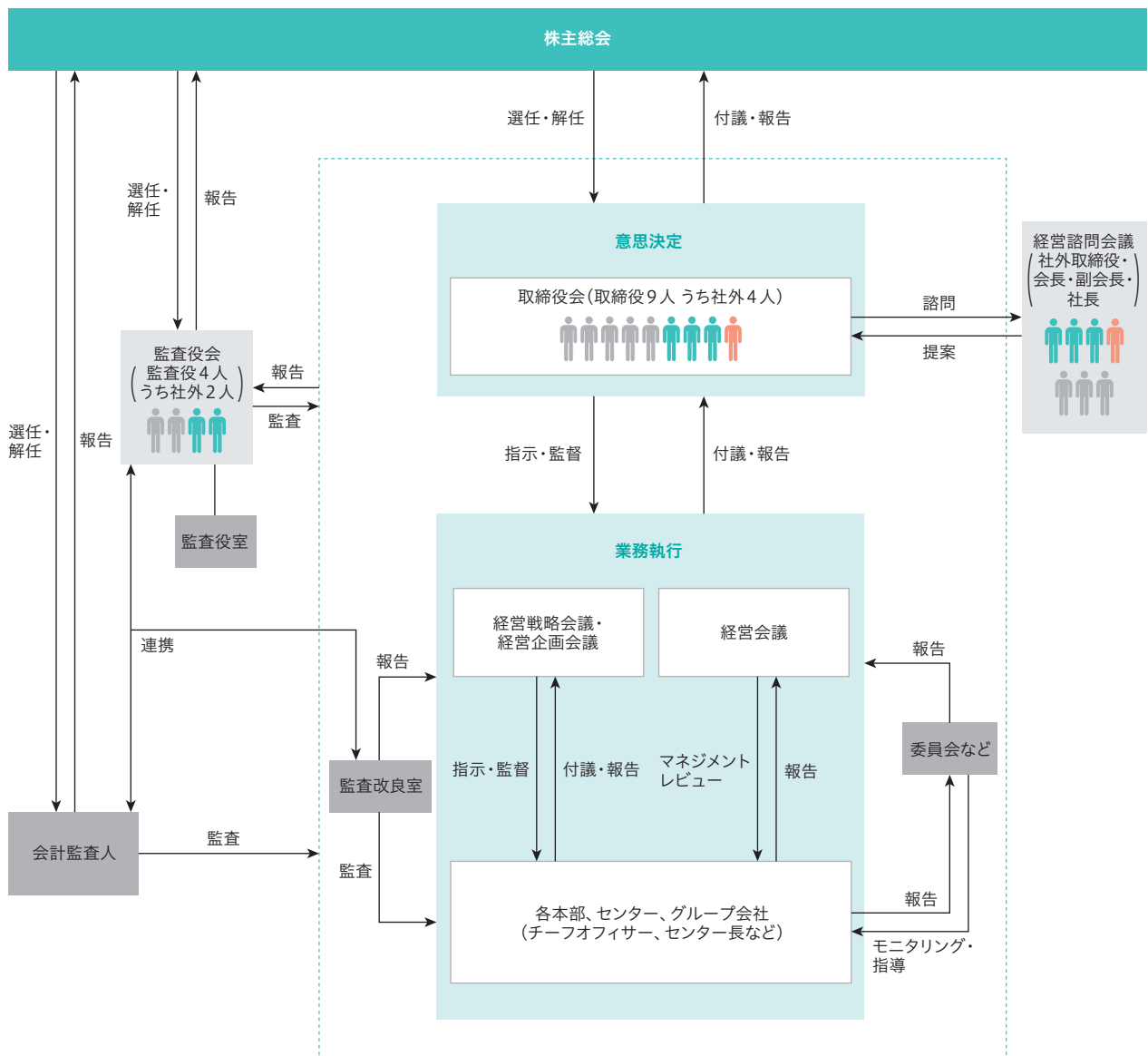
対話の5つの具体的項目に基づき、コーポレートガバナンスの充実を図っています。また、コンプライアンス、リスクマネジメントにも基本姿勢を定め、活動を行っています。

## コーポレートガバナンス・コードへの対応状況

コーポレートガバナンス・コードの各原則をすべて実施していると判断しています。なお、詳細は、東京証券取引

コーポレートガバナンス体制図(2023年6月13日現在)

社内取締役/社内監査役 社外取締役/社外監査役(男性) 社外取締役/社外監査役(女性)



所に提出している「コーポレート・ガバナンス報告書」※をご参照ください。

※ コーポレート・ガバナンス報告書はウェブサイトでご確認いただけます  
<https://www.toyota-boshoku.com/jp/company/library/>

## コーポレートガバナンス体制

当社は社内取締役5人と、豊富な経験と幅広い見識を有する社外取締役を4人選任し、社外取締役の監督機能を通して、取締役会の意思決定と取締役の職務執行の適法性・妥当性を確保しています。

なお、社外取締役に選任されている4人は金融商品取引所の定める独立役員の要件を満たしており、一般株主と利益相反が生じる恐れがないと判断したため、当社の独立役員に指定しています。

また、監査役制度を採用し、社外監査役2人を含む、4人体制で取締役の経営を監査しています。

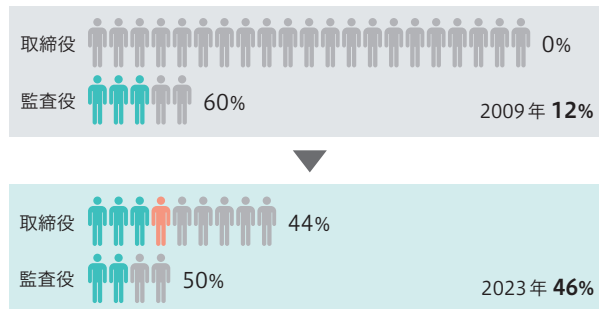
監査役は、取締役の業務執行と国内外子会社の業務や財務状況を監査しており、監査役室に専任スタッフを置くなど監査役の機能の強化を図っています。

なお、社外監査役に選任されている2人は金融商品取引所の定める独立役員の要件を満たしており、一般株主と利益相反が生じる恐れがないと判断したため、当社の独立役員に指定しています。

加えて、経営課題、経営陣幹部の選解任と取締役・監査役候補の指名、ならびに経営陣幹部・取締役の報酬などに関して、率直な意見交換を行う場として、会社法上の機関とは別に「経営諮問会議」を設置しています。

### 社外役員比率

♂ 社外役員(男性) ♀ 社外役員(女性)



## 業務執行体制

当社の組織は、7つの分野(コーポレート、製品事業、地域事業、機能連携、技術開発、生産、特務)で構成されています。機能横串で連携するためにチーフオフィサー制度を導入するとともに、センター長などを配置し、役割・責任・権限の明確化と、意思決定プロセスの簡素化を図り、迅速な経営判断に努めています。

その執行状況の把握と経営の重要事項の情報共有、意思決定を行うために、経営企画会議を毎月2回、全社横断の経営戦略を審議し方向付けを行うために、経営戦略会議を随時開催し、取締役会に諮る前に十分審議を尽くすとともに、経営課題への迅速な対応を図っています。さらに、社内取締役、常勤監査役、チーフオフィサー、センター長などの情報共有の場である経営会議や、各種委員会・会議体を設け、個別事項の審議の充実を図るとともに取締役会で決定した方針に基づく業務執行状況を定期的に監督・フォローするよう努めています。

### 各種会議体の役割

会議体	役割	回数
経営戦略会議	重要な会社戦略の審議、方向付け	随時
経営企画会議	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 経営の重要な意思決定</li> <li>● 重要事項の情報共有</li> <li>● 業務執行上の重要問題への対策に関する審議・承認</li> </ul>	2回/月
経営会議	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 重要な業務の執行状況のモニター(予兆管理)</li> <li>● 迅速かつ効率的な課題への対応</li> <li>● 全役員への情報共有</li> </ul>	1回/月

**① 取締役会** **2022年度開催回数13回**

取締役会を毎月1回以上開催し、経営上の意思決定機関として法定事項および会社方針、事業計画、設備投資計画など経営の重要事項を決議するとともに、業務執行の監督を行っています。取締役会の議長は取締役会長が務めています。取締役会に上程すべき項目は取締役会規則で規定し、それ以外の項目は決裁規定で社長、チーフオフィサー、センター長などへ権限委譲しています。

**② 監査役・監査役会** **2022年度開催回数14回**

監査役会は、常勤監査役2人と社外監査役2人により構成されており、監査役会議長は筆頭の常勤監査役が務めています。

監査役会の主な検討事項は、常勤監査役の選定、監査の方針および監査実施計画、内部統制システムの整備・運用状況、会計監査人の監査の方法および結果の相当性、監査報告の作成などです。

監査役の活動としては、監査の方針と年間計画に基づき、社内部署と国内外グループ会社に対する監査を実施するとともに、取締役などとの意思疎通、取締役会や経営企画会議などの重要会議への出席、重要書類などの閲覧、内部監査部門・会計監査人との情報交換などを実施しています。

**③ 経営諮問会議** **2022年度開催回数5回**

経営諮問会議は、独立した視点を取り入れるため、社外取締役4人(小山明宏、塩川純子、瀬戸章文、伊藤健一郎)と取締役会長 豊田周平、取締役副会長 宮崎直樹、取締役社長 白柳正義の3人で構成されており、経営諮問会議の議長は、取締役会長が務めています。

経営諮問会議は、取締役会の諮問機関として重要な経営戦略・課題や経営陣の選解任、報酬、後継者計画などに関する審議を行うとともに、取締役会の決議を経た上で取締役の個別報酬額の決定を行う権限を有しています。

なお、経営諮問会議の構成メンバー、議題、内容は経営諮問会議規則として2018年12月の取締役会で決議しています。

**取締役会 2022年度の主な議論**

株主総会	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 株主総会の招集と議案の決定</li> <li>● 事業報告、計算書類などの承認</li> <li>● 株主総会議案における議決権行使の状況</li> </ul>
役員、組織	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 代表取締役、役付取締役の選定</li> <li>● 取締役の報酬と賞与</li> </ul>
経営計画、経営戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>● グローバル方針の策定</li> <li>● 事業進出、提携、再編など戦略に関する審議</li> <li>● スタートアップ企業への出資、協業状況</li> </ul>
サステナビリティ	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ESGの状況</li> <li>● TCFDシナリオ分析結果など、環境に関する取り組み状況</li> <li>● 人権デュー・ディリジェンスの進め方</li> <li>● 労働災害防止に向けた取り組み状況</li> <li>● 事業リスクへの対応状況</li> <li>● 健康経営の状況</li> <li>● 人事戦略</li> <li>● 品質に関する取り組み状況</li> <li>● DX推進戦略</li> <li>● 知的財産に関する社内ガバナンス体制</li> </ul>
その他	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 中間配当の実施</li> <li>● 内部統制システムの整備に関する基本方針の運用状況報告</li> <li>● 利益相反取引の承認、報告</li> <li>● 取締役会の実効性評価の実施、報告</li> <li>● 政策保有株式の検証</li> <li>● 内部通報制度の運用状況</li> <li>● 財産、資産に関する事項</li> </ul>

**監査役会 2022年度の主な議論(監査報告を除く)**

経営全般	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 社員の安全・健康マネジメント、環境経営への取り組み</li> </ul>
内部統制・監査	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 内部統制システムの整備に関する基本方針 など</li> <li>● リスクマネジメントの状況</li> <li>● グローバルな内部監査体制の状況</li> <li>● 日本と日本以外の子会社監査結果</li> </ul>
その他	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 監査役会の実効性評価</li> </ul>

**経営諮問会議 2022年度の主な議論**

役員報酬	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 取締役・執行役員の報酬基準</li> <li>● 取締役(社外を除く)譲渡制限付株式報酬制度に係る金銭報酬割合と株式数</li> </ul>
組織・体制	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 取締役・監査役体制と組織変更</li> <li>● 執行役員昇格者選定</li> </ul>



取締役会 「2030年に向けたシート事業本部の取り組み」についてのコメント(一部抜粋)

**トヨタ自動車以外の自動車メーカーへの販売**

- トヨタ自動車以外への売上比率目標は、2030年20%としている。目標達成をより確実なものにするために、中国メーカーのBEVや、戦略OEM以外のメーカーなどに向けた営業活動を実施している。
- 他社への販売を通して得た知見を当社グループの競争力へ生かすべきである。

**BEV 戦略への対応**

- 環境変化にともなう北米の先進的なBEV車種にも、ビジネスのチャンスがないか探っていく必要がある。
- 自動運転BEVを開発しているメーカーと取引いただけるよう、状況を慎重に見極めながら、推進していく必要がある。

**人材採用**

- BEVに対応していく中で、年を追うごとに人材不足が想定される。
- 人事部門では中途採用や新卒採用の拡大を進めている。その上で、アウトソーシングとして派遣会社や新たな委託先についても模索している。
- 子会社である設計委託会社を通じて、さまざまな地域を対象にして採用していくことも検討している。
- 学生に向けた採用活動では、学生自身のキャリアイメージの手助けとなるように情報を十分に発信するとともに、研究室との関係を強化して、OB訪問やインターンシップに活用してほしい。

**中国市場への対応**

**市場拡大への対応**

- 中国市場のBEV台数の急増をふまえると、そのスピードに追従する必要がある。
- BEV用シートを開発する前提になるが、中国メーカーは独自の製品を好む傾向があるので、中国国内の開発体制を強化して対応していく必要がある。
- 単独で進めるのは難しいという認識のため、他社とのアライアンスも含めて早急に検討している。
- 互いにWIN-WINになるパートナーを選定していくことが、ビジネスの勝敗を決める鍵になると思うので、慎重に検討する必要がある。

**現地での人材確保**

- 成長が見込める大きな市場だが、リソースの確保が難しい。
- 中国の統括会社は研究開発機能を有しており、100人以上の社員がいる。ただし、離職も多く、課題ととらえている。
- 労働市場が流動的で人材が流出することもある。定着するよう、会社としての魅力を高めて人材を集めていくことがポイントと考える。

## 社外取締役・社外監査役へのサポート体制

当社は、社外取締役・社外監査役の就任にあたって、会社の事業・財務・組織などに関する必要な知識を、社内取締役や常勤監査役から説明しています。また、取締役会資料の事前送付や取締役会上程議案の重要事項の事前説明を実施するとともに、グローバル方針の推進状況報告や工場、拠点の視察の企画を行っています。監査役室内には、監査役スタッフを配置し、常勤監査役の日常監査活動をサポートするとともに、監査役会の運営などを通して、社外監査役の監査活動をサポートしています。

## 取締役会の実効性評価

取締役会の実効性について、以下の通り分析・評価を実施しています。

### (1) 方法

- ① 運営状況や過去に指摘された課題への対応状況を分析し、1月度の取締役会へ報告
- ② 取締役会事務局の担当本部長が、社外を含む取締役・監査役全員に対し、2月にアンケートとヒアリングを実施
- ③ 評価結果と課題に対する方向性を取りまとめ、3月度の取締役会へ報告し、議論を実施

### (2) 2022年度評価結果の概要

- ① 事業戦略や知的財産管理体制など、取締役会テーマの充実および社外役員に対する取締役会事前説明の実施、ESG説明会などの情報開示の状況報告、業務報告会、工場視察、重要会議への参画を通じて、情報提供の充実を図るなど改善を続けてきた。その結果、取締役会において、経営上の重要な意思決定と業務執行の監督を行うための実効性は確保され、向上しているとの評価
- ② 一方、全社戦略や人的資本、知的財産戦略の深掘りおよび、個別事案の背景や主旨、論点がわかりやすい資料による議論の促進について意見が出た
- ③ また、投資家との対話に関する議論、社外役員のみでの意見交換の場の設置、ならびに海外拠点を含むさらなる施設視察の充実といった改善要望あり

### (3) 主な課題と改善策

取締役会のさらなる実効性確保に向け、次の課題の改善に取り組んでいきます。

#### ① 戦略議論の深化

年間を通じて必要な議題を整理し、全社戦略に関するテーマや、人的資本、知的財産戦略に関するテーマなどを充実させ、計画的に実施する。また、情報提供や会議資料のさらなる改善により、議論の促進を図る

#### ② 社外役員へのサポートの充実

当社についての理解を深め、取締役会での議論に寄与すべく、投資家との対話に関する年間計画と実施状況の報告、社外役員のみでのコミュニケーションの機会および、戦略や投資案件につながる施設視察の充実など、関連情報の提供を行う

## 役員の報酬額またはその算定方法の決定に関する方針

「取締役・執行役員の報酬決定方針」は取締役会で決議しています。

### (1) 基本的な考え方

- 会社業績と連動性の高い報酬体系を実現するため、
- ① 役割・職責に照らし、職位間格差を合理的に設定し、
  - ② 社外取締役を除く取締役に譲渡制限付株式報酬制度に基づく株式報酬の付与を実施  
また、年度業績、中期企業価値向上への取り組みを報酬(賞与)に反映するため
  - ③ 単年度の、全社一律の年度業績と個人別の年度方針達成度と、
  - ④ 中期企業価値向上を社会的価値と経済的価値向上から評価し、報酬構成の一部に反映

### (2) 報酬水準の考え方

報酬水準は、東京証券取引所プライム上場企業の中から、企業規模、連結売上収益、連結営業利益、社員数などを基準にベンチマーク対象を選定し、外部報酬調査機関の結果と合わせ、報酬額の適正性を確認しています。

### (3) 取締役の報酬

取締役の報酬は年額600百万円以内(うち社外取締役年額70百万円以内)と2020年6月17日開催の定時株主総会で決議しています。当該定時株主総会終結時点の取締役の員数は9人(うち社外取締役は4人)です。

報酬の種類、支給基準、報酬構成など詳細につきましては、下表「取締役の報酬の構成」をご覧ください。

### (4) 社外取締役の報酬

社外取締役は、業務執行と完全に独立した立場でその役割と責任を果たすことを期待されていることから、月額固定報酬のみを支給しています。

### (5) 監査役の報酬

監査役は、月額固定報酬のみを支給しており、業績による変動要素はありません。なお、監査役の報酬は、2022年6月14日開催の定時株主総会の決議によって定められた報酬枠(年額130百万円以内、当該定時株主総会終結時点の監査役の員数は4人)の範囲内において、監査役の協議によって決定しています。

### (6) 報酬などの決定に関する手続き

報酬の水準と報酬額の妥当性、決定プロセスの透明性を確保するため、報酬決定方針に基づく具体的な個別の報酬支給額の決定については、独立社外取締役4人と取締役会長(議長)、取締役副会長、取締役社長で構成する経営諮問会議に一任しています。

当該プロセスは、取締役会規則と経営諮問会議規則で定めており、決められた手続きを経て取締役の個人別の報酬額が決定されていることから、取締役会はその内容が決定方針に沿うものであると判断しています。

#### 取締役と監査役の報酬などの総額(2022年4月~2023年3月)

区分	報酬などの種類別の総額(百万円)				支給人員(人)
	報酬などの総額(百万円)	固定報酬(月額報酬)	業績連動報酬(賞与)	株式報酬(譲渡制限付株式)	
取締役(うち社外取締役)	417(48)	245(48)	131(-)	39(-)	13(6)
監査役(うち社外監査役)	96(20)	96(20)	-	-	5(3)
合計(うち社外役員)	513(68)	342(68)	131(-)	39(-)	18(9)

- 上記の固定報酬には、2022年6月14日開催の第97回定時株主総会終結のときをもって退任した取締役4人と監査役1人が含まれています。
- 業績連動報酬(賞与)と株式報酬(譲渡制限付株式)の支給人員は取締役(社外取締役は除く)5人です。

#### 取締役の報酬の構成

報酬の種類	支給基準	報酬構成	区分
固定報酬(月額報酬)	報酬テーブル:職位別(責任の度合い)に応じて設定 資格間の格差を一定率で設定し、各職位の指数により報酬額を設定	55%	金銭報酬
業績連動報酬(賞与)	① 単年度の業績反映を、連結営業利益を基準に職位別に応じて報酬(賞与)テーブルで設定※1 ② 中期の企業価値向上の反映を3年後の経済価値向上(純資産+20%増)と社会的価値向上の貢献(ESG評価スコア※2+20%増)を基準値として、達成率(0~150%)に応じ賞与支給額に反映※3 【賞与の構成】 100% ①単年度業績反映(82%) ②中期(18%)	35%	
株式報酬(譲渡制限付株式)	社外取締役を除く取締役に対し、一定期間売却が制限された株式を交付(2020年6月17日開催の定時株主総会で株式報酬の総額を年額100百万円以内で決議、2021年以降は取締役会で支給時期、配分を決議)	10%	

※1 連結営業利益の2023年3月期の実績は、476億円です

※2 2022年度より、社会的価値向上の評価指標をCSRの評価スコアからCSV活動のESG評価スコアに変更しました

※3 純資産の2023年3月期の実績は4,368億円、ESG評価スコア実績は3.9ポイント(5.0ポイント満点)です

### (7) 譲渡制限付株式報酬

2020年6月17日開催の定時株主総会で定められた株式報酬枠(金銭枠年額100百万円以内、株式枠年10万株以内)を用いて、具体的な支給時期と配分については取締役会で決議しています。

付与対象者	当社の取締役(社外取締役は除く)
支給時期および配分	取締役会で決定
株式報酬制度の金額枠(上限)	年額100百万円以内
付与する株式の枠(上限)	対象取締役に對して合計で普通株式年10万株以内
譲渡制限期間	当社の取締役の地位を退任した直後の時点まで
払込金額	各取締役会決議の日の前営業日における東京証券取引所における当社の普通株式の終値を基礎として、対象取締役に有利とならない金額で当社取締役会が決定
譲渡制限の解除条件	譲渡制限期間の満了をもって制限を解除 ただし、任期満了、死亡その他正当な理由により退任した場合、譲渡制限を解除
当社による無償取得	譲渡制限期間中に、法令違反その他当社取締役会が定める事由に該当する場合、割当株式をすべて当社が無償取得することができる

### 経営陣幹部の選解任と、取締役・監査役候補の指名を行うにあたっての方針と手続き

経営陣幹部の選解任と取締役・監査役候補の指名は、経営諮問会議での議論・審議を経て取締役会で決議しています。経営陣幹部の選任と取締役候補の指名の方針は、分野をカバーできるバランスを考慮しつつ、的確かつ迅速な意思決定が行えるよう、適材適所の観点で総合的に検討しています。

監査役候補の指名の方針は、財務・会計に関する知見、当事業全般に関する理解、企業経営に関する多様な視点を有しているかの観点で総合的に検討しています。

社外取締役候補・社外監査役候補の指名の方針は、会社法に定める社外性要件と金融商品取引所が定める独立性基準に加え、豊富な経験、幅広い見識を有しているかの観点より総合的に検討しています。

### 次世代経営幹部候補の育成支援

経営幹部候補は後継者育成委員会 GSCT<sup>※1</sup>で、グローバル主要ポスト(拠点長・取締役・部長候補など)は、後継者育成委員会 GSC<sup>※2</sup>を通じて執行役員以上で議論し、属性に関係なく、育成を見据えたグローバル最適配置を推進しています。また、スキルマトリクス(→P.80)を幹部職にも導入することで、保有する能力や経験を可視化しています。さらに、グローバル幹部教育プログラム(GEDP<sup>※3</sup>、GLDP<sup>※4</sup>)を実施し、将来の経営幹部候補育成などを行っています。

GEDPとGLDPは2018年度に始まり、それぞれ毎年1回実施。2018～2022年度までにGEDPに70人、GLDPには94人が参加しました。また2022年度から、若手幹部候補育成にさらに力を入れるため対象を広げ、2023年度はGEDPに22人、GLDPに25人の参加を予定しています。

GEDP、GLDPではそれぞれ、トヨタ紡織グループの歴史や共通の価値観を学び、経営者としての基本的な能力の養成や、組織の力を最大限に引き出す組織・人材のマネジメント力向上のための研修などを行っています。

※1 Global Succession Committee by Top Executives

※2 Global Succession Committee

※3 Global Executive Development Program: 中堅幹部職クラスを対象とした選抜教育

※4 Global Leader Development Program: 基幹部職から若手幹部職を対象とした選抜教育

強靱なグローバル経営基盤の確立

取締役・監査役スキルマトリクス(2023年6月13日現在)

役職	氏名	経営諮問 会議	企業 経営	グ ロー バル	技 術・ 開 発	モ ノ づ く り	営 業・ 調 達	財 務・ 会 計	人 事・ 人 づ く り	コ ン プ ラ イ ア ン ス 法 務	環 境・ エ ネ ル ギ ー	Ｉ Ｔ・ デ ジ タル
取締役会長	豊田 周平	○	●	●	●	●	●		●			●
取締役副会長	宮崎 直樹	○	●	●				●	●	●	●	●
取締役社長	白柳 正義	○	●	●			●	●	●		●	●
取締役執行役員	五百木 広志		●	●	●	●					●	●
取締役執行役員	岩森 俊一		●	●		●	●	●			●	●
社外取締役	小山 明宏	○		●				●	●	●		
社外取締役	塩川 純子	○		●				●		●		
社外取締役	瀬戸 章文	○			●	●			●		●	●
社外取締役	伊藤 健一郎	○	●	●				●	●			
常勤監査役	南 康		●	●	●	●						●
常勤監査役	小出 一夫		●	●			●		●		●	
社外監査役	横山 裕行		●	●	●	●				●		
社外監査役	三浦 洋		●	●				●		●		

社外役員の選任理由

区分	氏名	独立役員	適合項目に関する補足説明	選任の理由	2022年度の取締役会、 監査役会への出席回数
取締 役	小山 明宏	○	-	長年にわたる企業財務、コーポレートガバナンスなどの研究や、グローバルな視点での企業経営の専門知識を当社の経営に反映し、ガバナンスの維持・強化に貢献できると判断したため。	取 13/13回
	塩川 純子	○	-	投資ファンド、ファイナンス、クロスボーダー企業買収、投資ファンド関連紛争解決などグローバルな事案についての弁護士としての高い知見を当社の経営に反映し、ガバナンスの維持・強化に貢献できると判断したため。	取 13/13回
	瀬戸 章文	○	-	さまざまな工学の知識や技を組み合わせ、未来社会を切り拓く研究や当社と近未来車の快適空間の実現をテーマとした共同研究をするなど、科学的知見を当社の経営に反映し、将来ビジネスに貢献できると判断したため。	取 11/11回※5
	伊藤 健一郎	○	同氏は、当社製品の販売先である(株)デンソーの取締役および経営役員です。	(株)デンソーで現在、取締役・経営役員としてChief Human Resources Officer、総務・人事本部長、北米地域、欧州地域、韓国などを担当しており、これらの豊富な経験と人事・財務部門での幅広い知見を当社の経営に反映し、ガバナンスの維持・強化に貢献できると判断したため。	取 11/11回※5
監査 役	横山 裕行	○	同氏は当社製品の販売先であるダイハツ工業(株)のエグゼクティブ・アドバイザーを務めていました。	トヨタ自動車(株)における品質保証部門や海外拠点での経験、ダイハツ工業(株)での幅広い経験と見識を当社の監査体制に反映し、ガバナンスの維持・強化に貢献できると判断したため。	取 13/13回 監 13/14回
	三浦 洋	○	-	公認会計士として、長年にわたる監査業務や経営助言業務の経験から、会計・監査とガバナンスに関する幅広い見識を当社の監査に反映し、ガバナンスの維持・強化に貢献できると判断したため。	取 11/11回※6 監 11/11回※6

※5 取締役 瀬戸章文氏、伊藤健一郎氏は、2022年6月14日開催の第97回定時株主総会で社外取締役に選任されています

※6 監査役 三浦洋氏は、2022年6月14日開催の第97回定時株主総会で監査役に選任されています

# 役員一覧



## 取締役 取締役総数9人 うち社外取締役4人 平均年齢 62歳

とよだ しゅうへい  
**豊田 周平**

1

代表取締役会長 在任年数19年

1977年4月 トヨタ自動車工業(株)入社  
1998年6月 トヨタ自動車(株)取締役  
2001年6月 同社常務取締役  
2001年6月 トヨタモーターヨーロッパマニュファクチャリング(株)取締役社長  
2001年9月 トヨタ自動車(株)取締役(常務待遇)  
2002年4月 トヨタモーターヨーロッパ(株)取締役社長  
2003年6月 トヨタ自動車(株)取締役(専務待遇)  
2004年6月 当社取締役副社長  
2006年6月 当社取締役社長  
2015年6月 当社取締役会長就任 現在に至る

みやざき なおき  
**宮崎 直樹**

2

取締役副会長 在任年数2年

Chief Risk Officer  
監査改良室担当

1980年4月 トヨタ自動車工業(株)入社  
2008年6月 トヨタ自動車(株)常務役員  
2013年4月 同社専務役員  
2014年6月 豊田合成(株)取締役副社長  
2015年6月 同社取締役社長  
2020年6月 同社取締役会長  
2021年6月 当社取締役副会長就任 現在に至る  
2021年6月 豊田合成(株)取締役就任 現在に至る  
2021年6月 日野自動車(株)社外監査役就任 現在に至る

しらのなぎ まさよし  
**白柳 正義**

3

代表取締役社長 在任年数1年

Chief Executive Officer

1984年4月 トヨタ自動車(株)入社  
2013年4月 同社常務役員  
2018年1月 同社専務役員  
2019年1月 同社執行役員  
2022年1月 当社執行役員  
2022年6月 当社取締役社長就任 現在に至る

いわもり しゅんいち  
**岩森 俊一**

5

取締役執行役員 在任年数1年

経理財務本部  
Chief Financial Officer  
調達本部  
Chief Purchasing Officer

1989年4月 豊田紡織(株)入社  
2017年4月 当社常務理事  
2019年4月 当社幹部職(GS)\*  
2022年4月 当社執行役員  
2022年6月 当社取締役執行役員就任 現在に至る

こやま あきひろ  
**小山 明宏**

6

社外取締役 在任年数5年

1981年4月 学習院大学経済学部専任講師  
1988年4月 同大学経済学部教授  
1995年3月 ドイツ・バイロイト大学経営学科正教授  
1995年9月 学習院大学経済学部教授就任 現在に至る  
2018年6月 当社取締役就任 現在に至る

しおかわ じゅんこ  
**塩川 純子**

7

社外取締役 在任年数2年

1995年4月 第一東京弁護士会登録 長島大野法律事務所(現長島・大野・常松法律事務所)入所  
1998年7月 欧州復興開発銀行 ロンドンオフィス出向  
2000年10月 サリヴァン・アンド・クームウェル法律事務所 ニューヨークオフィス入所  
2002年4月 米国ニューヨーク州弁護士登録  
2005年4月 パークレイズ・キャピタル証券(株)(現パークレイズ証券(株))入社  
2010年6月 コンヤース・デイル・アンド・ピアマン法律事務所 香港オフィス入所  
2010年7月 香港外国法弁護士登録  
2014年11月 ハーニース法律事務所 香港オフィス入所(パートナー)  
2017年6月 (株)朝日ネット社外取締役  
2018年9月 ウィザーズ法律事務所 香港オフィス入所(パートナー)  
2021年6月 当社取締役就任 現在に至る  
2022年1月 コンヤース・デイル・アンド・ピアマン法律事務所 香港オフィス入所(コンサルタント) 現在に至る

\*従来からの常務役員、専務理事、常務理事に相当

強靱なグローバル経営基盤の確立



(2023年7月1日現在)

い お き ひろし  
五百木 広志

4

取締役執行役員 新任

Chief Manufacturing Officer  
全統括工場長

1977年4月 荒川車体工業(株)入社  
2012年6月 当社常務役員  
2012年6月 トヨタ紡織アジア(株)取締役社長  
2018年4月 当社専務役員  
2019年4月 当社執行役員  
2023年6月 当社取締役執行役員就任  
現在に至る

せ と たかふみ  
瀬戸 章文

8

社外取締役 在任年数1年

1996年4月 日本学術振興会特別研究員  
1997年4月 工業技術院機械技術研究所入所  
2001年10月 独立行政法人産業技術総合研究所研究員  
2007年4月 国立大学法人金沢大学准教授  
2013年9月 同大学理工研究域教授就任  
現在に至る  
2022年6月 当社取締役就任 現在に至る

い どう けんいちろう  
伊藤 健一郎

9

社外取締役 在任年数1年

1985年4月 日本電装(株)入社  
2012年6月 (株)デンソー常務役員  
2019年4月 同社経営役員  
2021年6月 同社取締役・経営役員就任 現在に至る  
2022年6月 当社取締役就任 現在に至る

監査役

監査役総数4人 うち社外監査役2人 平均年齢 67歳

みなみ やすし  
南 康

10

常勤監査役 在任年数3年

1977年4月 トヨタ自動車工業(株)入社  
2012年2月 当社顧問  
2012年6月 当社常務役員  
2015年6月 当社専務役員  
2016年4月 トヨタ紡織アジア(株)  
取締役会長  
2017年4月 同社取締役社長  
2019年4月 当社執行役員  
2020年6月 当社常勤監査役就任  
現在に至る

よこ やま ひろき  
横山 裕行

12

社外監査役 在任年数4年

1974年4月 トヨタ自動車工業(株)入社  
2008年6月 トヨタ自動車(株)常務役員  
同社専務役員  
2012年4月 ダイハツ工業(株)顧問  
2015年6月 同社取締役副社長  
2019年1月 同社エグゼクティブ・  
アドバイザー  
2019年6月 当社監査役就任  
現在に至る

こ い で かず お  
小出 一夫

11

常勤監査役 新任

1981年4月 荒川車体工業(株)入社  
2014年6月 当社常務役員  
2016年4月 豊田紡織(中国)有限公司  
総経理  
2019年4月 当社幹部職(GS)※  
2021年4月 当社執行役員  
2023年6月 当社常勤監査役就任  
現在に至る

み うら ひろし  
三浦 洋

13

社外監査役 在任年数1年

1985年4月 英和監査法人(現 有限責任  
あずさ監査法人)入所  
1989年8月 公認会計士登録  
1992年2月 アーサーアンダーセン  
ニューヨーク  
事務所赴任  
2006年6月 あずさ監査法人  
(現 有限責任あずさ監査法人)  
代表社員  
2009年7月 KPMG ロンドン事務所赴任  
(EMA欧州GJP統括)  
2013年10月 有限責任あずさ監査法人  
専務理事  
2019年7月 同監査法人専務役員  
(株)丸和運輸機関(現 AZ-COM  
丸和ホールディングス(株))  
2021年6月 社外監査役就任 現在に至る  
2021年7月 公認会計士三浦洋国際  
マネジメント事務所所長  
現在に至る  
2021年11月 オリックス不動産投資法人  
執行役員就任 現在に至る  
2022年3月 (株)MonotaRO  
社外取締役就任  
現在に至る  
2022年6月 当社監査役就任 現在に至る

執行役員

あ だ ち しやう じ  
足立 昌司

欧州・アフリカ地域本部  
地域CEO  
トヨタ紡織ヨーロッパ 社長

ふ え た やすひろ  
笹田 泰弘

人事総務本部  
Chief Human Resource Officer

つ の だ ひろき  
角田 浩樹

技術開発本部  
Chief Technology Officer  
シート事業本部 本部長  
BR PLM室 担当

て ら じ せい じ  
寺地 誠司

内外装事業本部 本部長

お ぎ き ひで のり  
尾崎 秀典

米州地域本部  
地域CEO  
トヨタ紡織アメリカ 社長

くろやなぎ まさ き  
畔柳 正樹

アジア・オセアニア地域本部  
地域CEO  
トヨタ紡織アジア 社長

## コンプライアンス 基本姿勢

基本理念で「よき企業市民として社会との調和ある成長を目指す」ことを宣言するとともに、経営トップの強いリーダーシップのもと、グローバルでコンプライアンスのあり方、推進体制、活動内容・目標を明確にし、各地域の法務担当者が課題を共有しながら、コンプライアンス活動の強化を図っています。

また、基本理念を実践するため、コンプライアンスの基本となる「トヨタ紡織グループ行動指針」を制定、全社員に配付し、入社時、昇格時、海外赴任前などの教育を通じてコンプライアンスの徹底に努めています。さらに、トヨタ紡織グループ全社員が参加する企業倫理強化月間活動などを通して、コンプライアンス意識を高めています。

なお、これらの取り組み状況については、取締役会でもモニタリングを行っています。

## コンプライアンスの強化と人権への取り組み

独占禁止法の遵守や贈収賄防止などに加えて、人権を尊重することの重要性がますます高まっています。法令を遵守するだけでなく、多様な文化や価値観、個性を尊重し、地域社会と共生していくために、役員や社員を対象とする研修、啓発活動を通じて、コンプライアンスや人権に関わる意識向上と実践度の向上に努めています。また、グローバルでの法令リスク管理体制の整備、内部通報窓口の周知活動や内部通報制度の継続的な改善などを推進しています。

職場のトラブルや法令違反・社内不正などに関する相談・通報窓口として、日本のグループ会社も利用できる「なんでも相談室」や、弁護士事務所に窓口を設けています。また、

### 当社および国内子会社から寄せられた相談件数

(年度)	2018	2019	2020	2021	2022
なんでも相談室※1(件)	152	107	163	190	201
コンプライアンス相談(通報)窓口※2(件)	8	12	9	13	16

※1 コンプライアンス、仕事、人間関係、家族など個人的な悩みに関する相談・通報窓口(社内)

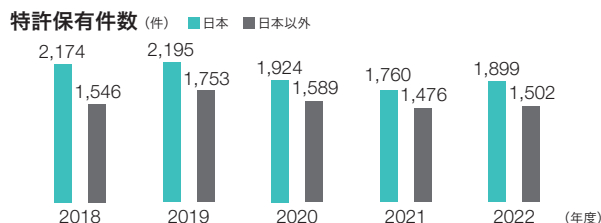
※2 コンプライアンス、法令・社内規則違反、不正行為に関する相談・通報窓口(社外)

日本以外の国でも、地域共通の窓口と各グループ会社独自の窓口を設置し運用。通報者の利益が損なわれない相談しやすい環境を整えています。

2022年度は、当社と国内関係会社から主に労務関係、ハラスメント、人間関係など社内外窓口に合計217件の通報・相談が寄せられ、調査・事実確認のうえ、適切に対応しました。

## 知的財産管理

当社グループは、知的財産をグローバルな事業展開に欠かせない経営上の重要な資産であるにとらえ、事業の自由度と優位性を確保するため、発明の創出・発掘、特許出願・取得活動を推進しています。また、他者の知的財産を尊重し、製品・技術開発で他者の知的財産権を侵害しないよう十分な調査を行います。また、2023年4月には知的財産戦略部として独立し、より戦略的に知的財産の保護・活用に取り組む体制を整えました。取締役会でも活動状況をモニタリングしています。今後もこれまで以上に、戦略的な知財活動を推進するための知財投資を促進します。(→P.40)



## リスクマネジメント 基本姿勢

経営に関わるリスク、日常業務にともなうリスク、災害や事故などによるリスク、地球温暖化や水などの外部環境に起因するリスク、社会的レピュテーションリスク※3などの重要なリスクに迅速に対応するため、マネジメント強化とリスク低減に努めています。

※3 社会的な信頼を失うリスク

## リスクマネジメント活動

Chief Risk Officerを中心にグループのリスクマネジメント体制をグローバルに整備し、取締役会でリスク対応



状況をモニタリングするなど、より実効性のあるリスクマネジメント活動を実施しています。

対応すべきリスクに対する備えを、事業・地域・コーポレート・各機能が一体となって推進し、リスクマネジメント活動のPDCAを回しています。トヨタ紡織でリスクを統合的に把握・管理し、トヨタ紡織グループでリスクを共有することで、未然防止や被害最小化に努めています。

## 2022年度リスクマネジメントの取り組み

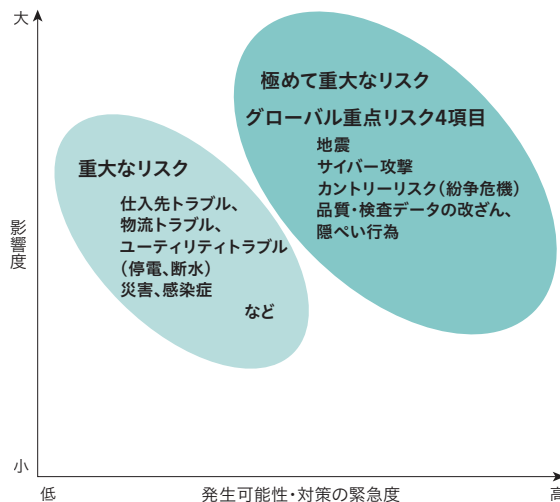
2022年度は、グローバルリスクマネジメント体制のもと、日本だけではなく、日本以外の国までリスクマネジメント活動が浸透するよう、情報展開・共有を行い、相互コミュニケーションの機会を増やし活動してきました。

また、実効性向上を目的に、BCPの整備を継続的に実施しています。避難訓練、地域住民向けの備蓄品、情報ツール（安否確認システムなど）の運用や、新型コロナウイルス感染症に関する対応・ルールの見直し、マニュアル発行などを行いました。

## 2023年度グローバル重点リスク

2022年度のリスク評価結果をもとに、2023年度のグローバル重点リスクを選定しました。

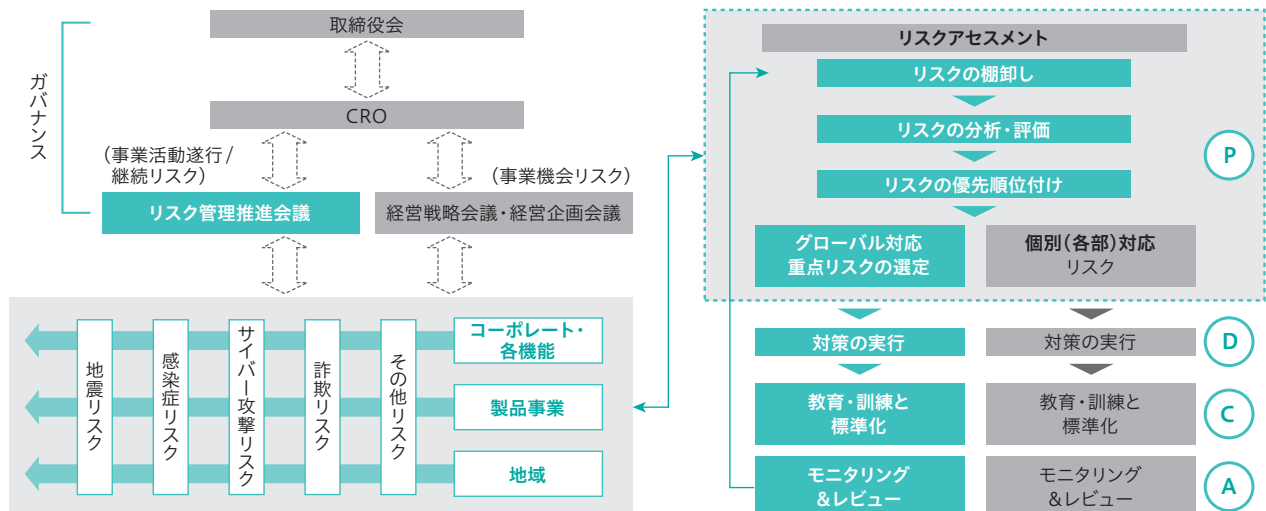
2023年度トヨタ紡織グループリスクマップ



## 機密管理と情報セキュリティ

機密情報の適切な管理が事業活動の重要な要素の一つと考え、当社グループ共通の方針である「情報セキュリティ基本方針」を制定し、グローバルに機密管理体制を整え、グループ一体となり組織的かつ継続的に情報セキュリティの強化に取り組んでいます。また、年に一度、当社と国内外連結子会社で連携して、セキュリティガイドラインを用いて情報セキュリティの取り組み状況の点検を実施することで、社内体制・ルール・教育、技術的な対策などの

### リスクマネジメントの体制図とその活動



改善を行っており、グローバルで同じレベルのセキュリティ確保に努めています。さらに、しきみを整えるだけでなく、教育も重要と考え、e-Learning 研修や標的型メール訓練などを通じた、社員のセキュリティ意識向上活動も定期的

に実施しています。  
なお、セキュリティガイドラインはISO 27001/27002、NIST(米国立標準技術研究所)サイバーセキュリティフレームワーク、経済産業省サイバーセキュリティ経営ガイドラインなどに基づいて構成されており、環境の変化にも対応できるように定期的に見直しています。

また、機密管理規定や関連要領の更新、内部情報漏洩検知システムの導入により、機密情報漏洩リスクへの対策を行っています。

さらに、近年増加しているランサムウェアを始めとするコンピューターウイルス感染などによる不正アクセス対策も実施しています。当社の対策はもちろんのこと、関係会社や仕入先さまに対し、セキュリティ対策の必要性や具体的な施策を説明するなど、サプライチェーン全体でのレベルアップ活動を始めました。

## DXへの取り組み

### (1) デジタル人材育成

当社グループは、将来の競争力確保に向け、業務改革のためのデジタルトランスフォーメーション(以下DX)の推進に取り組んでいます。特に「デジタル人材の育成」については、社員が一丸となって、スピード感のあるDXを推進していくために欠かせない取り組みだと考えています。

当社グループのDXを推進するために、

- 業務プロセス改革を支える最適なデジタルツールの活用推進
- 今後、増加するデータの有効な業務活用ができる人材の強化
- デジタルツール、データを安全に利活用するための知識習得

が必要であると考えています。これらを備えた人材の育成を目指し、教育などに注力していきます。

### (2) DX推進の4本柱

当社グループでは、DXの取り組み範囲として4つの基盤を定義し推進しています。

#### ①ものづくり基盤

受注活動から開発・生産準備、製造準備・生産・物流などの、ものづくりにおける各業務の高度化・改革により、ものづくり競争力の強化を目指す

#### ②経営情報基盤

経営情報の集約・可視化の高度化による、経営判断の迅速化を目指す

#### ③情報活用基盤

各プロジェクトや業務で保有している情報に対し、全社横断的に活用できる基盤を構築し、業務改革や新価値創造への貢献を目指す

#### ④デジタル環境基盤

システムやデータの安全性を確保するためのセキュリティ対策のさらなる強化と、デジタル技術とデータを最大限に活用できるデジタル人材の育成を推進する

### (3) DX認定

当社は、2022年5月に経済産業省が定めるDX認定制度※に基づき「DX認定事業者」の認定を取得しました。

また、DXの取り組みをより加速するために、Chief Digital OfficerのもとDX&IT推進本部を設け、全社横断的なデジタル技術の活用、情報活用基盤の整備とデジタル人材育成の推進に着手しています。今後も、当社グループの強みにデジタル技術を融合させ、さまざまな社会課題の解決に貢献していきます。

※「情報処理の促進に関する法律」に基づき、「デジタルガバナンス・コード」の基本的事項に対応し、DX戦略・体制の準備が整っている企業を国が認定する制度

取り組みの詳細は、当社ウェブサイトに掲載しています。

#### コンプライアンス

<https://www.toyota-boshoku.com/jp/sustainability/governance/compliance/>

#### リスクマネジメント

<https://www.toyota-boshoku.com/jp/sustainability/governance/risk/>

#### 知的財産への取り組み

<https://www.toyota-boshoku.com/jp/development/intellectual-property/>

#### トヨタ紡織グループのDX

<https://www.toyota-boshoku.com/jp/company/management/dx/>