



ガバナンス

強靱なグローバル経営基盤の確立

- 71 社外役員対談
- 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)	9人(4人)
監査役の人数 (うち社外監査役の人数)	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)、③株式報酬(譲渡制限付株式) (→P.78)
会計監査人	PwCあらた有限責任監査法人

持続可能な成長の基盤となるガバナンス面では、豊富な経験と幅広い見識を有する社外役員のみなさまから、当社の企業価値向上をご支援いただいています。今回は小山社外取締役と、横山社外監査役に、当社のガバナンスや今後に期待するところをお話いただきました。

それぞれの知見を生かして役割を果たす

小山 ● 私は大学でコーポレートガバナンスを中心に日本の経営について研究しています。2018年に社外取締役に就任して以来、この知見を生かし提言を行ってきました。

横山 ● 小山さんとは異なり、私は40年以上自動車産業に関わってきました。社外監査役の責務を果たすにあたっては「監査改良」の精神を大切にしています。これは、トヨタ自動車創業者の言葉ですが、「製品と業務の質を監査しそれを改良すること」が大切であるということです。単に悪いところを指摘するだけの監査では会社は発展しません。PDCAを回せるよう常に「監査改良」を意識し意見を述べるようにしています。

小山 ● それは経営学でも言われていることです。特に投資決定の過程で一番大切なのは、終わったあとのフィードバックだとされています。つまり横山さんが言う、監査とそのあとの改良が重要です。

社外役員を交えた議論を より活発化することが重要

小山 ● 今の取締役会のメンバーはバックグラウンドがさまざま、非常に多様性に富んでいますね。



こやま あきひろ
社外取締役 小山 明宏

横山 ● 私もそう思います。多様な知見を持つ社外役員からの質問も増え、議論も活発になってきています。改善点をあげるとするならば、取締役会を、「承認を得る場」とするだけでなく、より「議論をするための場」と捉えていただきたいです。

小山 ● たしかに。そうすれば社内での取締役との議論もより有益なものになりますね。あとは、社員と懇談しようといった企画も検討されていて、非常によい取り組みだと思います。

横山 ● 大仰に構えずに「社外の人間の意見を聞いてみる」くらいの気持ちでよいので、ぜひ実施していただきたいです。私はB to C業界で長く仕事をしてきたので、お客さま、エンドユーザーの立場を意識するとはどういうことか、社員に伝えられることは多いと思います。

小山 ● 取締役会の議案ではESGやDX戦略など、注目度の高いテーマが取り上げられることが増えた印象です。

横山 ● そうですね。2021年度はESG KPIを議論し決定しましたが、先日、実績報告がありました。

小山 ● 近年、重視されている非財務の取り組みを管理するためのKPIですから、今後も取締役会が注視していく

強靱なグローバル経営基盤の確立



よこやま ひろゆき
社外監査役 横山 裕行

べきテーマだと思います。

横山 ● ESG KPIの前提となっているトヨタ紡織グループのマテリアリティは、社是である豊田綱領の考え方に基づいてつくられたものです。社会からの要請に応えることはもちろん重要ですが、本当に大事な幹の部分は、地域社会などを含めた広い意味でのステークホルダーを大切にすることだと思っています。

小山 ● ほかには、ビジネスインキュベーションの議案もあり、スタートアップ企業への投資について議論しました。事業の多角化はリスクがある一方で、そのリスクをきちんと管理しながら成長を目指す点を評価しています。

横山 ● ただし、日本以外の拠点のマネジメントなど、まだ事業運営面でのリスク管理で弱いところもあります。

小山 ● グローバルな事業展開が一層拡大する中、日本でのマネジメント手法が「現地で通用するか」を見極めて、手順を踏んで実施していく必要があります。その前提として、創業の精神などを共有し、企業文化としていくことが大切です。遠回りに感じられるかもしれませんが、私の研究からも結果的に一番効果的だと思っています。

自動車産業の大変革期、成長に期待

横山 ● 自動車業界は100年に一度の大変革期を迎えています。トヨタ紡織グループが強みを持つ内装というのは、今後の成長を考えたとき、とても期待できる分野だと思います。

小山 ● エンジンなど動力に関わる企業は、ビジネスモデルの転換に迫られていますね。

横山 ● そうです。その点、自動車の動力がどのように変わったとしても、室内空間は必要です。さらに自動運転が進展するとドライバーは運転から解放され、車室空間の差別化が自動車の競争力のポイントになります。

小山 ● それが今、トヨタ紡織グループが2030年ありたい姿に掲げている「インテリアスペースクリエイター」ですね。内装すべてをトータルに提案できるという。

横山 ● 非常によいコンセプトだと思います。大切にしている根幹の部分を一入ひとりが改めて問いかけて、ありたい姿に向かって邁進していただきたいと思っています。

小山 ● はい、私たちもそのサポートをしていきます。



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

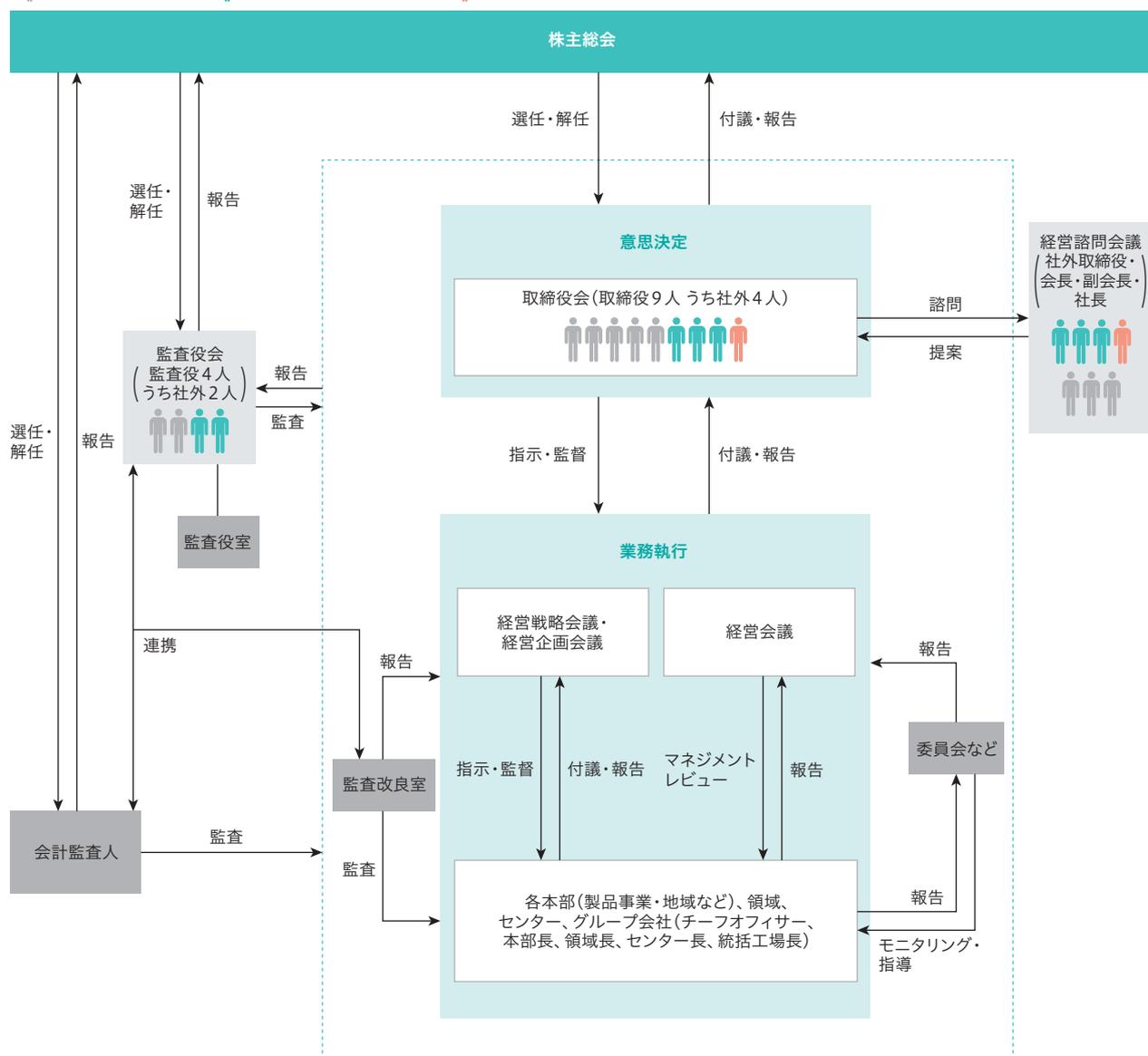
対話の5つの具体的項目に基づき、コーポレートガバナンスの充実を図っています。また、コンプライアンス、リスクマネジメントにも基本姿勢を定め、活動を行っています。

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(2022年6月14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)



強靱なグローバル経営基盤の確立

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。

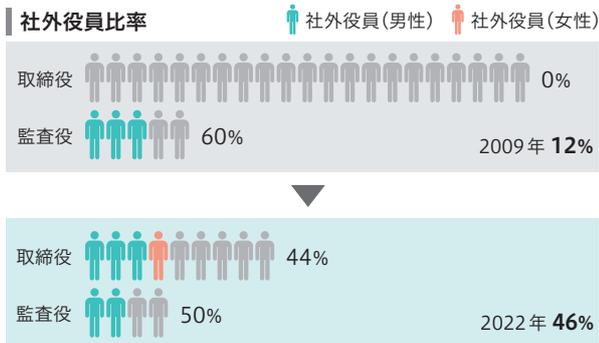
なお、社外取締役に選任されている4人は金融商品取引所の定める独立役員の要件を満たしており、一般株主と利益相反が生じる恐れがないと判断したため、当社の独立役員に指定しています。

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。



業務執行体制

当社は、4つの分野(コーポレート、製品事業、地域事業、機能連携推進)と工場統括による簡素な組織としています。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、本部長、領域長、センター長、統括工場長を配置し、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および製品事業や地域の戦略を審議し方向付けを行うために、経営戦略会議を適宜開催し、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、本部長、領域長、センター長、および統括工場長の情報共有の場である経営会議や、各種委員会・各種会議体を設け、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"> ● 経営の重要な意思決定 ● 重要事項の情報共有 ● 業務執行上の重要問題への対策に関する審議・承認 	2回/月程度
経営会議	<ul style="list-style-type: none"> ● 重要な業務の執行状況のモニター(予兆管理) ● 迅速かつ効率的な課題への対応 ● 全役員への情報共有 	1回/月

① 取締役会 2021年度開催回数12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、本部長、領域長、センター長、統括工場長などへ権限委譲しています。

② 監査役・監査役会 2021年度開催回数13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。

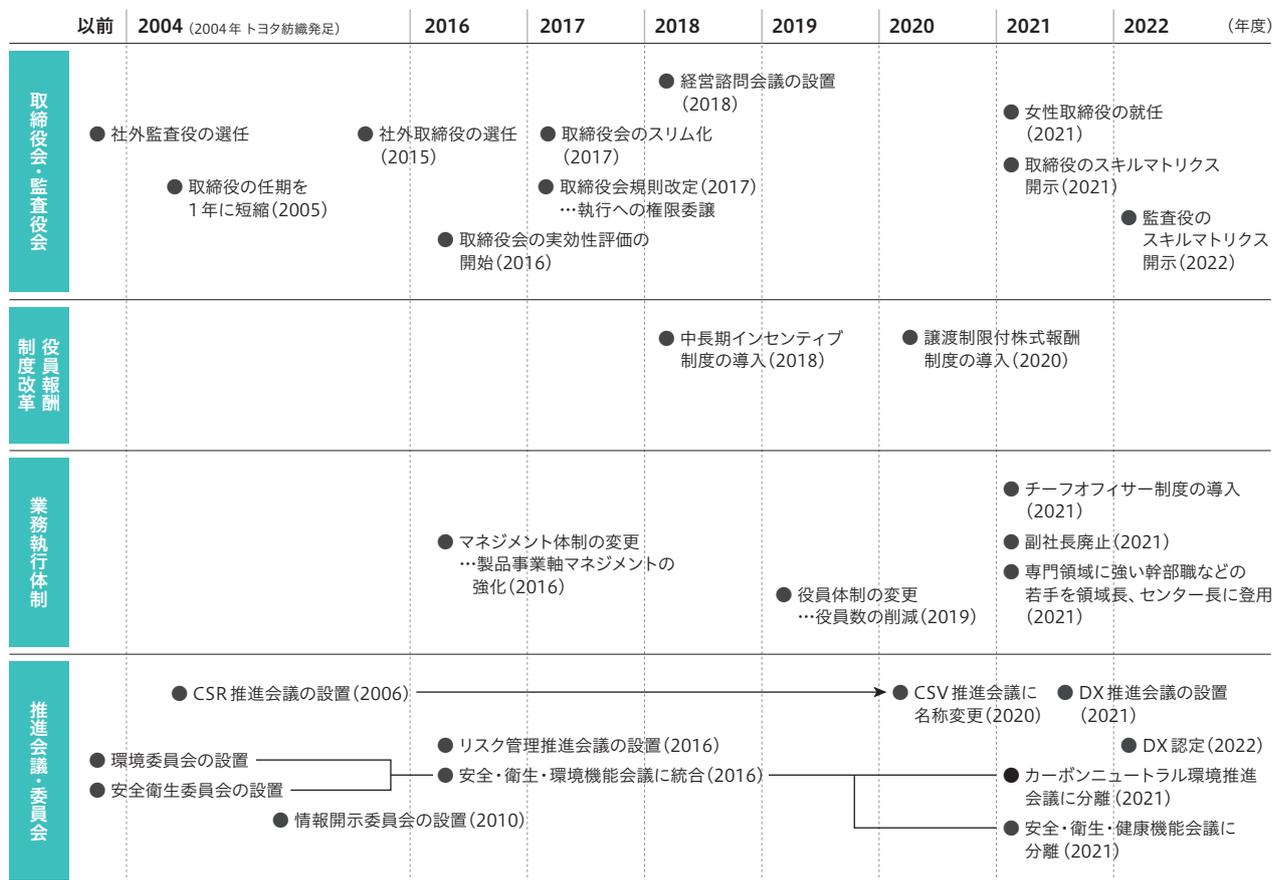
監査役の活動としては、監査の方針と年間計画に基づき、社内部署と国内外グループ会社に対する監査を実施するとともに、取締役などとの意思疎通、取締役会や経営企画会議などの重要会議への出席、重要書類などの閲覧、内部監査部門・会計監査人との情報交換などを実施しています。

③ 経営諮問会議 2021年度開催回数5回

経営諮問会議は、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

コーポレートガバナンス強化の取り組み



強靱なグローバル経営基盤の確立

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うえ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。

独立性

経営諮問会議は指名・報酬双方の機能を担っており、その構成メンバー、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。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人と社内取締役3人で構成されています。

取締役会の主な議論

株主総会	<ul style="list-style-type: none"> ● 株主総会の招集と議案の決定 ● 事業報告、計算書類などの承認 ● 株主総会議案における議決権行使の状況
役員、組織	<ul style="list-style-type: none"> ● 代表取締役、役付取締役の選定 ● 取締役の報酬と賞与
経営計画、経営戦略	<ul style="list-style-type: none"> ● グローバル方針の策定 ● 事業ポートフォリオ基本方針の策定 ● 事業進出、提携、再編などに関する審議
サステナビリティ	<ul style="list-style-type: none"> ● サステナビリティ基本方針、人権方針の策定 ● ESG KPIの策定 ● カーボンニュートラルへの取り組み状況 ● 人権デュー・デリジェンスの進め方 ● 労働災害防止に向けた取り組み状況 ● 新型コロナウイルス感染症、サイバーセキュリティなどの事業リスクへの対応状況 ● 組織づくり、人づくりの取り組み状況 ● 品質に関する取り組み状況 ● DX推進戦略 ● 知的財産に関する社内ガバナンス体制基盤
その他	<ul style="list-style-type: none"> ● 中間配当の実施 ● 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 ● 利益相反取引の承認、報告 ● 取締役会の実効性評価の実施、報告 ● 政策保有株式の検証 ● 内部通報制度の運用状況 ● 財産、資産に関する事項

監査役会の主な議論(監査報告を除く)

経営全般	<ul style="list-style-type: none"> ● 社員の安全・健康マネジメント、環境経営への取り組み
内部統制・監査	<ul style="list-style-type: none"> ● 内部統制システムの整備に関する基本方針 など ● リスクマネジメントの状況 ● グローバルな内部監査体制の状況 ● 日本以外の子会社リモート監査結果
その他	<ul style="list-style-type: none"> ● 新型コロナウイルス感染症への対応

権限・役割

取締役会の諮問機関として、客観的かつ公正な視点から、経営陣の選解任に関する事項や報酬などの審議と決議を行い、取締役会へ答申・助言を行っています。

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。



刈谷工場を視察

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) 2021年度評価結果の概要

- ①年間議題計画に沿ったリスクや人権、カーボンニュートラルといったESG関連議題や将来を見据えたDXなどの議題上程、取締役会事前説明の時間枠の延長、2021年度に新たに企画した意見交換会の実施など、改善を続けてきた結果、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ているとの評価
- ②将来戦略や事業戦略の深掘り、主旨が明確でわかりやすい資料による議論、取締役会メンバーの多様性のさらなる向上について意見が出た
- ③社外役員への工場視察や社内会議への参画など、情報提供の充実や、当社の情報だけでなく、昨今のESGに関する情報の提供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、将来戦略や事業戦略に関するテーマや、企業価値向上に寄与する無形資産である知的財産などに関するテーマなどを充実させ、計画的に実施する

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議論の活性化につながるように、工場視察や社内の重要会議、役員研修会への参画など、関連情報の提供を行う

③メンバーの多様性確保

必要な経験と専門性を整理し、スキルマトリクスの項目が近年の環境変化に対応できる項目か検証し、活用することで、さらなる多様性の向上を進める

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しています。
- 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しています。

(2) 報酬水準の考え方

報酬水準は、東証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。

(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と決定プロセスの透明性

強靱なグローバル経営基盤の確立

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。

取締役および監査役の報酬などの総額

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)	454 (43)	254 (43)	158 (-)	42 (-)	11 (5)
監査役 (うち社外監査役)	94 (18)	94 (18)	-	-	5 (2)
合計 (うち社外役員)	549 (61)	348 (61)	158 (-)	42 (-)	16 (7)

※ 上記の固定報酬には、2021年6月11日開催の第96回定時株主総会終結のときをもって退任した取締役2人および監査役1人が含まれています
業績連動報酬(賞与)および株式報酬(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

(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1億円以内
付与する株式数の枠(上限)	対象取締役に対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

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※1 (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※1 (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※2 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)および社会的価値向上の貢献(CSR評価スコア+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】 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1億円以内で決議 2021年以降は取締役会で支給時期、配分を決議)	10%	株式報酬

※1 取締役の報酬は年額6億円以内(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

※2 連結営業利益の2022年3月期の実績は、602億円です

※3 純資産の2022年3月期の実績は4,238億円、CSR評価スコア実績は3.3ポイント(5.0ポイント満点中)です

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

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選解任を決議しています。

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。

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	2021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 12/12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 10/10回 ^{※1}
	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 一回 ^{※2}
	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 一回 ^{※2}
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 12/12回 監 13/13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 一回 ^{※3} 監 一回 ^{※3}

※1 取締役 塩川純子氏は、2021年6月11日開催の第96回定時株主総会で社外取締役に選任されています

※2 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

※3 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

強靱なグローバル経営基盤の確立

次世代経営幹部候補の育成支援

チーフオフィサー以上のメンバーが、経営幹部候補の見極め・育成計画について議論する後継者育成委員会 GSCT※1 や、本部長・領域長以上のメンバーによるグローバル主要ポスト(拠点長・取締役・部長など)の後継者育成委員会 GSC※2 での議論を通じ、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、グローバル幹部教育プログラム(GEDP※3、GLDP※4)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。2018～2021年度までにGEDPに54人、GLDP

には80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、GEDP、GLDPともに16人前後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: 基幹職から若手幹部職を対象とした選抜教育

取締役・監査役スキルマトリクス(2022年6月14日現在)

役職	氏名	経営諮問会議	企業経営	業界の知見	ガバナンス	海外事業	技術・開発	モノづくり	営業・調達	財務	人事・ひとづくり	コンプライアンス 法務	環境・エネルギー
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	山本 卓		●	●	●		●	●					●
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	笛田 泰弘			●	●	●		●		●	●	●	
社外監査役	横山 裕行		●	●	●	●	●	●				●	
社外監査役	三浦 洋		●		●	●				●		●	

取締役

取締役総数9人 うち社外取締役4人 平均年齢 61歳



とよだ しゅうへい
豊田 周平

代表取締役会長 在任年数18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パナムファクチャリング(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
2018年6月 豊田通商(株)社外監査役



みやざき なおき
宮崎 直樹

取締役副会長 在任年数1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 同社取締役就任 現在に至る
2021年6月 当社取締役副会長就任 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



しらのやなぎ まさよし
白柳 正義

代表取締役社長 新任

Chief Executive Officer
カーボンニュートラル環境センター 担当
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



やま もと たかし
山本 卓

取締役執行役員 在任年数2年

Chief Technology Officer
1982年4月 トヨタ自動車工業(株)入社
2014年4月 トヨタ自動車(株)常務役員
2018年1月 当社顧問
2018年4月 当社専務役員
2019年4月 当社執行役員
2020年4月 当社副社長
2020年6月 当社取締役副社長
2021年4月 当社取締役執行役員就任 現在に至る



いわもり しゅんいち
岩森 俊一

取締役執行役員 新任

Chief Financial Officer
調達領域 領域長
1989年4月 豊田紡織(株)入社
2017年4月 トヨタ紡織(株)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
※従来の常務役員、専務理事、常務理事に相当



こやま あきひろ
小山 明宏

社外取締役 在任年数4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

強靱なグローバル経営基盤の確立



しおかわ じゅんこ
塩川 純子

社外取締役 在任年数1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 ハーネーズ法律事務所 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



せと たかふみ
瀬戸 章文

社外取締役 新任

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入所
2007年4月 国立大学法人金沢大学自然システム学系准教授
2013年9月 同大学理工研究域フロンティア工学系教授就任 現在に至る
2022年6月 当社取締役就任 現在に至る



いとう けんいちろう
伊藤 健一郎

社外取締役 新任

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 66歳



みなみ やすし
南 康

常勤監査役 在任年数2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



ふえ た やすひろ
笛田 泰弘

常勤監査役 在任年数1年

1983年4月 トヨタ自動車(株) 入社
2015年1月 当社顧問
2015年6月 当社常務役員
2017年6月 当社取締役常務役員
2018年4月 当社取締役専務役員
2019年4月 当社取締役執行役員
2020年6月 当社執行役員
2021年6月 当社常勤監査役就任 現在に至る



よこやま ひろゆき
横山 裕行

社外監査役 在任年数3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
2012年4月 同社専務役員
2015年4月 タイハツ工業(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



みうら ひろし
三浦 洋

社外監査役 新任

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
2021年6月 (株)丸和運輸機関 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 社長 現在に至る
2021年8月 合同会社プラントモラン・ジャパン マネージングディレクター 就任 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

いおき ひろし
五百木 広志
Chief Manufacturing Officer
全統括工場長

あだら しょうじ
足立 昌司
地域CEO
欧州・アフリカ地域本部 本部長
トヨタ紡織ヨーロッパ 社長

つのだ ひろき
角田 浩樹
シート事業本部 本部長
BR PLMみんなの部品表室 担当

こいで かずお
小出 一夫
地域CEO
中国地域本部 本部長
豊田紡織(中国) 総経理

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
地域CEO
米州地域本部 本部長
トヨタ紡織アメリカ 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。

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、弁護士事務所に相談・通報窓口を設けています。また、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。2021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、職場トラブルなど社内外窓口に合計203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。また、2022年6月の改正公益通報者保護法への対応も行っています。

当社および国内子会社から寄せられた相談件数

(年度)	2017	2018	2019	2020	2021
なんでも相談室※1(件)	134	152	107	163	190
コンプライアンス相談(通報)窓口※2(件)	9	8	12	9	13

※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)

行動指針の浸透と実践を強化

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」(▶P.04)を全員に配付して、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おり、また英語や中国語などに翻訳し、グローバルにも展開しています。各職場で行動指針の浸透と実践強化に取り組むとともに、コンプライアンス、行動指針、内部通報窓口などをテーマとするe-Learning研修や、世界中のトヨタ紡織グループ各社で取り組む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。

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と捉え、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。2021年度には、トヨタ紡織グループのマテリアリティ実現に向け、特許出願件数のKPIを新たに設定しました。今後も、知財投資のさらなる強化を図ります。

また、IPランドスケープ※3などの特許情報分析を活用し、設計開発の方向性検討に寄与する活動を行っています。さらには知財情報と技術やサービス、市場、競合他社の情報を統合して分析した結果を経営層に提供し、事業戦略に活用できるよう活動の幅を広げます。

日本では、知財活動をより活発にできるよう、各技術系部署に知財担当の委員を配置し、日常的な知財活動に関する議論・情報共有など連携できる体制をとっています。また、日本を中心に、米州、中国、アジア・オセアニア、欧州・アフリカ地域の技術開発拠点とも連携し、特許出願・取得活動を推進できるよう体制強化に取り組んでいます。

※3 特許庁が公表した知財人材スキル標準に定められたもので、個別技術・特許の動向把握や、知財情報と市場情報を統合した自社分析、競合分析、市場分析などを行うこと

強靱なグローバル経営基盤の確立



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※4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。

※4 社会的な信頼を失うリスク

リスクマネジメント活動

2021年のチーフオフィサー制度の導入にともない、Chief Risk Officer(CRO)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、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。当社でリスクを統合的に把握・管理し、当社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。

2021年度の取り組み

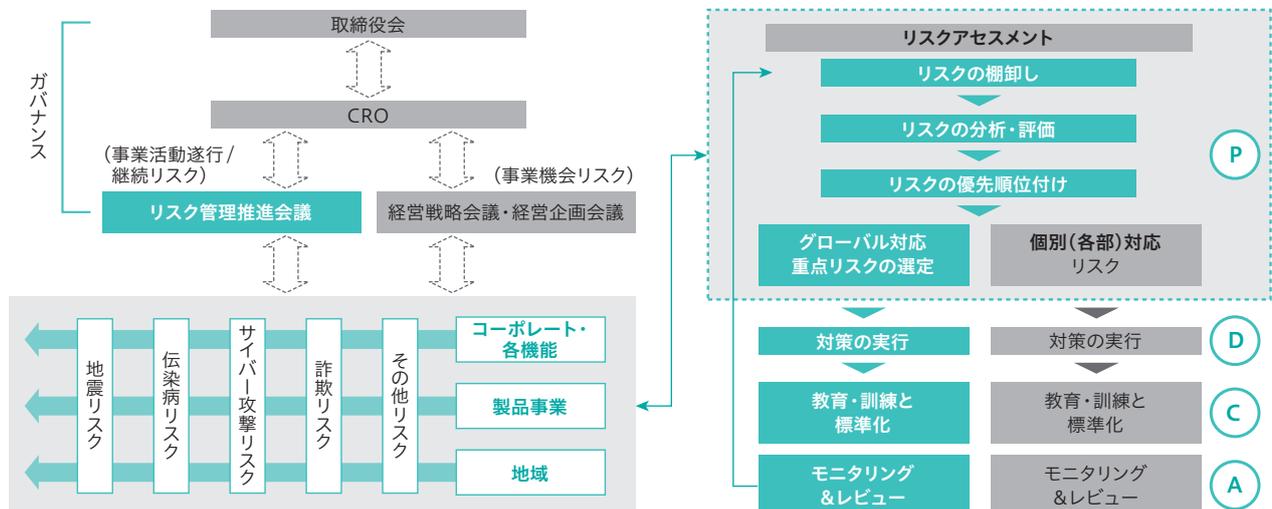
2021年度は、現状のリスクマネジメント活動に合わせ、従来の規定を見直してリスクマネジメント規定を制定。リスクマネジメントの取り組み対象と役割、権限を明確にしました。

- (1) リスクマネジメント体制と役割
- (2) リスクの分類、リスクの層別
- (3) 危機対応の判断基準で対応体制を設置 など

また、グローバルな共通基準で組織横断かつ一元管理をするため、リスク評価をするうえでの経営への影響度の基準を見直しました。トヨタ紡織グループのマテリアリティの実現を阻害するものを当社グループのリスクと考え、影響度の評価軸に設定しました。

さらに、自然災害のリスク対応強化として、BCP(事業継続計画)に感染症対応を織り込み、実効性向上を目的にBCPを業務規程化しました。それをもとに、3密を回避した避難訓練、マスクの備蓄、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の初動対応における体制整備を実施しました。

リスクマネジメントの体制図とその活動



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。

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を行い、機密情報漏洩リスクへの対策を行っています。

さらに、近年増加しているウイルス感染や標的型メールに対しては、社員への教育とメールでの模擬訓練を定期的に実施しています。

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を有効に業務活用できる人材の強化
- 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モノづくり基盤

受注活動から開発・生産準備・製造準備、生産・物流などの、モノづくりにおける各業務の高度化・改革により、モノ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※に基づく「DX認定事業者」の認定を取得しました。

DXの取り組みをより加速するため、2021年4月にDX&IT推進領域を設けることで、DX推進体制を構築し、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きました。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