

ガバナンス

強靱なグローバル経営基盤の確立

- 077 基本情報
- 078 取締役会議長メッセージ
- 079 社外役員鼎談
- 083 コーポレートガバナンス
- 090 役員一覧
- 092 コンプライアンス
- 093 リスクマネジメント

ガバナンス

強靱なグローバル経営基盤の確立

基本情報

取締役会議長メッセージ

社外役員鼎談

コーポレートガバナンス

役員一覧

コンプライアンス

リスクマネジメント

基本情報

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)  |
| 監査役の数 (うち社外監査役の数) | 5人(3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.88 |
| 会計監査人 | PwC Japan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。役員体制の面では、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 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | (年度) |
|---------------|----|------------------------------------|---|---|-------------------------|------------------------|------------------------|--|---|------|------|
| 監査役会・ 取締役会 | | ● 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) | ● 監査役の実効性評価の開始(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) | | |

編集方針

価値創造ストーリー

戦略

資本

環境

ガバナンス

強靱なグローバル経営基盤の確立

基本情報

取締役会議長メッセージ

社外役員鼎談

コーポレートガバナンス

役員一覧

コンプライアンス

リスクマネジメント

補足資料・データ

取締役会議長メッセージ

リスクを適切に管理し、 機会を逃さぬ積極性を持つ

取締役会議長
とよだ しゅうへい
豊田 周平



取締役会の運営、体制

2023年度の取締役会は、議論すべきテーマをあらかじめ年間で計画化し、2030年中期経営計画や人的資本強化策、DXなどの戦略テーマをより充実させました。運営面では、執行レベルでの審議の状況共有が課題でしたので、特に社外取締役には丁寧に事前説明を行い、情報レベルをなるべく揃えた上で、取締役会での議論の活性化につなげました。また、社外取締役へのサポートとしてタイをはじめとした各工場の視察や社員との交流の機会も戦略的に増やしました。取締役会でも戦略テーマを現場感覚も含めて議論することができ、役員間の意思疎通もより深まりました。

機会とリスク両面からの議論

2023年9月に審議した「北米モーターコア進出」(P.85)の際には、過去からの説明に加え、執行レベルでの議論の経緯などを示すことで、受注前での投資判断が必要なことをよく理解いただき、新たなリスクが明らかになった段階で再度議論することを前提とし、取締役会全員で承認しました。

当社のビジネスは、これまで受注が確定してから投資の議論をすることが多く、受注前の投資決定にはどちらかというと消極的であったと感じています。2030年中計を達成するには、成長に向けた戦略投資の議論はますます重要となります。このために、取締役会の質をさらに高め、リスクを適切に管理する一方で、機会を逃さぬ積極性も必要不可欠だと考えています。守りの監督機能だけでなく、今後は攻めの監督機能も有し、スピード感を持って意思決定していきたいと思えます。社内のメンバーだけでは、どうすればリスクを回避できるか?という議論に陥りがちですので、社外取締役のみなさんからいただく意見が大変重要になってきます。みなさん、本

年に幅広いバックグラウンドをお持ちで、豊富な知見を有していますので、それぞれの視点から多様な意見をいただき、間違いのない意思決定に結びつけています。

取締役会議長としての役割を果たしつつ、企業風土づくりにも注力

近年、トヨタグループ内の不正が相次いで発覚し、ご迷惑をおかけしています。当社では、同様の不正などは確認されていないものの、いつ何が起こるか分からないという危機感を常に持ち、私や白柳社長をはじめとする経営のトップが率先して、それを防ぐためにも企業風土づくりに取り組んでいます。納期やコストを重視するがあまり、お客さまや社員の安全がおざなりになってはいけません。安全や品質に関しては、自分自身で各拠点を細やかに見ることを徹底しています。そして、折に触れ、社員に現地現物で事実を客観的に把握し、必要な行動を起こすことの重要性を、自らの姿勢を示すことでそれぞれの仕事の現場で伝えるよう心掛けています。

多くの問題に直面するとき、自らの考えにとらわれて、ありのまま素直なものごとを見る、本質的なことを見抜くということができなくなることがあります。2021年度から、各工場で「段ボール生準」という工程のつくり込みに取り組んでいます。これは、段ボールを使った生産工程の現物シミュレーション活動で、生産ラインのコンパクト化や製品立ち上がり後の生産性改善を先取りする目的で行っているものです。図面などでは見落としていた部分に気づき、ものごとを単一の視点や表面的な要素だけで判断するのではなく、多角的に本質を捉えられるようになっていきます。また、チームみんなで知恵を出し合い、経験を共有することにより、デジタル・バーチャルの世界では気がつかないような改善も実現できることに、大きな効果を感じています。この取り組みを通じて、現地現物の精神を社員のみなさんに伝えていきたいと思っています。



決められたことをきちんとやり続けるのは簡単なことではありません。私のような立場だからこそ、現場の細かい部分も見て気づきを伝えることが、そこで働く人のモチベーション向上になり、また、自ら考え、自ら行動するきっかけにもなっていると思っています。各部門への浸透や全体の推進活動は社長以下が担うこととなりますが、私なりの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ま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。

編集方針

価値創造ストーリー

戦略

資本

環境

ガバナンス

強靱なグローバル経営基盤の確立

基本情報

取締役会議長メッセージ

社外役員鼎談

コーポレートガバナンス

役員一覧

コンプライアンス

リスクマネジメント

補足資料・データ



社外監査役
みうら ひろし
三浦 洋

社外取締役
しお かわ じゅん こ
塩川 純子

社外取締役
せ と たか ふみ
瀬戸 章文

社外役員鼎談^{てい だん}

長期的な視点に基づいた “攻め”の経営を支えていきます。

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。3人の社外役員から、当社の現状に対する評価や課題、また今後に期待することをお話いたします。

ガバナンス体制について

取締役会の多様性を向上させていくことが重要

Q 現在の体制の評価と課題をお聞かせください。

三浦 ● 非常にまじめな企業風土で、組織的にも各個人としてもガバナンスに対してとても真摯に取り組んでいると思います。強いて言えば、「攻め」よりも「守り」のガバナンスのウェイトがやや高いかもしれません。自動車／モビリティ業界のビジネスモデルが大きく変わろうとしている昨今、生き残るために「いかに攻めるか」の議論もより重要になると思います。

瀬戸 ● 課題を挙げるならば、取締役会における女性の少なさが挙げられると思います。さまざまな機会若手みなさんとお会いしますが、話してみると優秀な方が多く、その中にはもちろん女性もたくさんいらっしゃいます。そうした優秀な社員を次の幹部候補として育成していく計画が必要です。

編集方針

価値創造ストーリー

戦略

資本

環境

ガバナンス

強靱なグローバル経営基盤の確立

基本情報

取締役会議長メッセージ

社外役員鼎談

コーポレートガバナンス

役員一覧

コンプライアンス

リスクマネジメント

補足資料・データ

塩川 ●そうですね。現在、当社の女性取締役は私一人しかいません。女性役員比率の向上は、私たち現経営陣が、「これをやらなければ明日の会社はない」という強い危機感を持って取り組むべきだと考えています。そして、女性の経営参画は、外部から登用すること以上に、内部からの底上げが重要です。また外国籍の方や異業種の経営経験者の参画も望まれます。現在の経営陣も多様な専門性をもったメンバーで構成され活発な議論がされていますが、経営陣のさらなる多様化により、より多角的な議論ができるようになり、継続的な企業価値向上につながるはずです。

Q 相次いで企業不祥事が取りざたされる中、当社のコンプライアンスの現状をどのように見ていらっしゃいますか？

瀬戸 ●社である豊田綱領にも「至誠業務に服し」とあるように、誠実にルールを守ろうという姿勢はしっかりあると感じます。私がコンプライアンスにおいて大切だと考えるのは、「批判的な姿勢」と「常識を疑う目」をしっかり持つことです。もしなんらかの不正の兆候を発見したときに「おや？おかしいぞ？」と思えるか。「会社で決まっているから正しい」ではなく、一個人として「おや？」と思えるか。そういう目を持つ人を育てることが一番大事なことだと思います。もう一つ、いわゆる風通しのよさも大切です。おかしいと思ったときにほかの人に素直に発信できることが重要です。そのためにも、いつでも思ったことを口に出せるような温かい企業風土を醸成する必要があります。

塩川 ●おっしゃる通り、長年の風習に慣れ親しんでしまうと、これまでのやり方に疑問を持たず受け入れてしまいがちですし、おかしいと思ってもそれを指摘しにくいことがあるかもしれません。上司には言いづらい場合に使える別のコミュニケーションルートを設けるなどの制度をつくるのが有益かもしれませんね。

中長期の経営戦略について

長期的なビジョンに基づいた攻めの発想を



Q 2030年中期経営計画が公表されましたが、長期的な成長に向けて何が重要とお考えでしょうか？

瀬戸 ●今回の中計は、じっくりと議論した上で未来のありたい姿や具体的な売上目標値からバックキャストして施策や計画が立てられている点はよいと思います。ただ、KPIをかなりの確度で達成できる、ある程度ルールが敷かれている領域がある一方で、これからルールを敷かなければいけないところもあります。そういった領域は、今後さらに時間をかけて議論していくべきでしょう。既存ビジネスは、あくまでも過去の収益の延長線上で目標を立てられますが、新規ビジネスの中にはもっと高い伸び率を期待できるものもあると思います。

三浦 ●2030年は遠いように見えても実際は割と近い目標期限ですから、「経済的・社会的価値向上」に向けての具体策の着実な実行がまずは基本になります。とはいえ、近年のAIやロボティクスなどの技術革新のスピードはときに予見を超えますから、10～20年先の社会環境・ライフスタイルが大きく変わった先における当社のあり様・存在価値を見据えて、この中計がそうした未来の社会課題の解決策を提供できるかを検証し続けることもまた必要かもしれません。そして、もし当初想定した近未来像が大きく変わる、あるいは早く到来するなどの場合には、果敢に軌道修正する必要もあるでしょう。その際に、忘れてはいけない点は、株主などのステークホルダーのみならず、建設的なIR活動を通し

て、当社が何を目標しているかについて正しい理解と支持を得ることです。ステークホルダーのみならず、長期的で健全な関係を維持することによって、短期的な計画数字の達成云々よりも、長期的な成長に必要な投資戦略をご理解いただけるというのが理想ではないでしょうか。

編集方針

価値創造ストーリー

戦略

資本

環境

ガバナンス

強靱なグローバル経営基盤の確立

基本情報

取締役会議長メッセージ

社外役員鼎談

コーポレートガバナンス

役員一覧

コンプライアンス

リスクマネジメント

補足資料・データ

塩川 ●自動車業界の大変革期において、当社が長期的に成長し「稼ぐ力」を得るためには、より柔軟な発想や若手人材の意見を積極的に取り入れ、一丸となって「攻める」意識を持つ必要があると感じています。当社は、従来の自動車内装会社の枠を超える「グローバルなインテリアスペースクリエイター」として、これまでに培った当社のものでづくりの力を基盤に、より付加価値の高い新たな製品やサービスを提供することを目標としています。障がいのある方を含む老若男女さまざまなユーザーの目線に立った新規性、創造性や、グローバルな地域ごとの需要の見極めが今まで以上に求められるため、異質な人材や意見も受け入れる土壌は不可欠かと思えます。また、掲げる目標に向けて成長を加速するには、戦略的M&Aや異業種との業務提携など、攻めの経営を検討してもいいのではないのでしょうか。

三浦 ●おっしゃる通り、今後生き残るためには、従来以上に製品・サービス面でも顧客面でも、「攻めの戦略」が重要です。特に、欧米やアジアの新興OEMやMaaS企業との新規取引を拡大していくためには、既存の製品を越えて顧客のニーズに応えるような「ソリューション」の開発とそれを新規取引先に提案する営業能力がこれまで以上に求められています。その意味で、こうした新規取引拡大のために当社の製品・サービスの価値を訴求するPR活動も、IR同様に強化していく必要があります。

人的資本経営について

人材の多様性が会社のトランスフォームの力になる

Q 人的資本についてのお考えをお聞かせください。

塩川 ●繰り返しになりますが、多様性を高めていくことが重要です。女性、外国人、中途採用者を含むすべての社員が平等に機会を与えられ、自由に発言できる企業風土を醸成していくことが

必須だと考えています。また当社は今後、グローバルな人材戦略に組織的に取り組む必要があるのではないのでしょうか。例えば、当社社員の半数以上は日本以外の国籍を所有していますが、海外の拠点長の多くは日本人が務めています。「2030年までに80%を現地人材にする」という

目標をしっかりと達成し、現地化を加速してほしいです。一方、国内でもグローバル人材の育成は急務で、若手社員にもっと留学や海外外向の機会を与え、外から刺激を受けることで組織全体の同質化を打ち破る存在になってもらいたいです。労働人口の減少や労働市場の流動化にともない人材確保、獲得競争がますます熾烈になる中で、よりよい人材を集め定着してもらうためには、多様性を受け入れる職場環境の改善に継続的に取り組む不断の努力が必要です。

三浦 ●同質性から脱却して、多様性を確保するというのは、多くの日本企業にとって共通の課題ですが、「それは何のためか」が忘れられがちです。本来その最終目的は、業界が100年に一度といわれる大変革期にある中で、多様な事業経験・スキル・異なる文化的背景を持つ人材を動員して、組織やビジネスモデルのトランスフォーメーションを加速することにあるはずで、多様化というのはそれを促すための手段です。例えば、会社の事業モデルの変革を加速するために、MaaSビジネス、空飛ぶクルマ、あるいは航空・鉄道その他の移動機関などの新技術領域や先進的なマネジメントスタイルの経験者などを増やすといった議論です。それにもかかわらず、「20XX年までに女性の幹部比率30%を達成する」といった多様性の外形が自己目的化する風潮があり、「その比率が達成したら仕事は終わりですか」と突っ込みたくなります(笑)。

一方で、これまで女性が能力に見合う活躍の場が限られていた、あるいは育児・家事負担の不平等なハンディを抱えていたという社会課題があるのは事実で、それは男女割合とは別次元の問題として取り組むべきことはいまでもありません。



編集方針

価値創造ストーリー

戦略

資本

環境

ガバナンス

強靱なグローバル経営基盤の確立

基本情報

取締役会議長メッセージ

社外役員鼎談

コーポレートガバナンス

役員一覧

コンプライアンス

リスクマネジメント

補足資料・データ

インセンティブとキャリアプランによる成長促進を

Q 人材育成についてはどのようにお考えですか？

瀬戸 ●若手がイノベティブなアイデアを創出するためのワークショップ「Re:act」や、スタートアップのアドバイザーの方から指導を受けつつ新事業の創出に取り組むプロジェクト「We:ave」（P.69）などの制度はすばらしいと思います。スタートアップの元気なチャレンジスピリットが、当社の誠実な気風に加われれば、非常によい効果があるはずです。私自身が大学で若い方を指導している経験からいっても、チャレンジングスピリットのある学生に真面目さを教えるよりも、逆のほうがスムーズにいく。また、これらの制度自体のアイデアも若手社員が提案したものであり、その点も非常によいことだと思います。次のステップとして、真摯に取り組むみなさんにスパイスのような刺激を与えるようなしくみがあるとよいと思います。社内ベンチャーを立ち上げられるようにしたり、特許につながった開発を実現した際のインセンティブを高めたりすることも検討してはどうでしょうか。

三浦 ●確かに、最近の会社勤務に関する志向は、明らかに一昔前とは変わっています。終身雇用下で昇進を目指す働き方ではなく、今は自分や家族との豊かな生活を守りつつ、自分のキャリア目標が達成できる組織かどうかを冷静に見極める姿勢が見られ、会社は選ばれる組織を目指し続けなければなりません。そのような中で、当社は比較的風通しのよい組織風土に恵まれていると感じます。今後は、ものづくり革新センター内にオープン予定のカフェエリアなどを通じて、いろいろなアイデアを持った若手・中堅社員が部門を越えて連携し、さまざまな意見が互いを刺激し合い、触発していくことにつながることを期待しています。そうした中から、各人がキャリアゴールを自分で探して設定し、その達成を組織が後押しするようになるとういことです。



塩川 ●インセンティブは、管理職の育成においても重要だと思います。もはや、誰もがみな管理職になりたいと思う時代ではなく、特に日本人女性は管理職を避ける傾向があり、優秀な人材を活用しきれていないのは大変もったいないと思います。報酬制度を見直してさまざまな形でインセンティブを与えることに加え、女性を含むすべての社員に平等な機会が与えられるべきです。当社はロールモデルとなる女性管理職に限られており、女性が当社でのキャリアパスを描きにくい現状があります。女性を対象にキャリアパスプランについてアドバイスするような制度があってもよいのではないのでしょうか。

株主・投資家へのメッセージ

社外視点に立脚しつつも、最大の「応援団」として

Q 最後に、株主・投資家へのメッセージをお願いします。

塩川 ●私はキャリアの大半が海外だったことを活かして、海外投資家の視点も取り入れながら、当社をもっと柔軟で「攻める」ことに臆さない会社にしていくよう貢献していきたいと考えています。

三浦 ●社外役員の役割の一つは、株主などステークホルダーの視点から会社を見て、一般社会や資本市場の期待と照らして、会社の決定・判断に違和感がないか、事情を知らない社外の方にも支持されるかどうかを検討することにあると思っています。その意味で、取締役会にも株主総会のような緊張感で臨んでいきたいと思っています。

瀬戸 ●その通りですね。社外役員というものは株主の代弁者であるべきです。その一方で、この会社の最大の応援団でありたいとも思います。株主・投資家をはじめとするステークホルダーのみならず「好きだな、トヨタ紡織」と言っただけのよう、これからも職務を全うしていきます。

編集方針

価値創造ストーリー

戦略

資本

環境

ガバナンス

強靱なグローバル経営基盤の確立

基本情報

取締役会議長メッセージ

社外役員鼎談

コーポレートガバナンス

役員一覧

コンプライアンス

リスクマネジメント

補足資料・データ

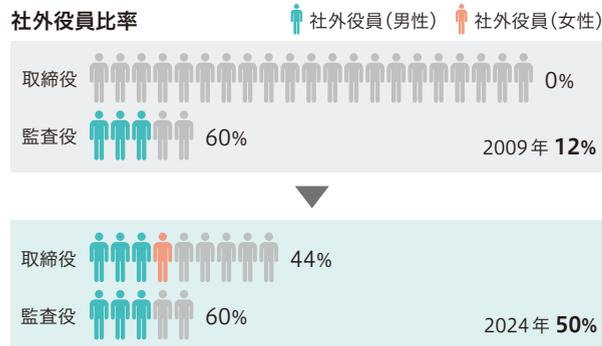
なお、社外取締役を選任されている4人は金融商品取引所の定める独立役員要件を満たしており、一般株主と利益相反が生じる恐れがないと判断したため、当社の独立役員に指定しています。

また、監査役制度を採用し、社外監査役3人を含む、5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、社外監査役を選任されている3人は金融商品取引所の定める独立役員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

当社の組織は、6つの分野(コーポレート、技術開発、地域

事業、機能連携、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 | ● 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 |
| 経営会議 | ● 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 2023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 2023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3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。2023年度は、常勤監査役2人と社外監査役2人で構成されていました。

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 2023年度開催回数3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、山崎康彦)と取締役会長 豊田周平、取締役社長 白柳正義の2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。(2023年度のメンバー:社外取締役 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)

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。

編集方針

価値創造ストーリー

戦略

資本

環境

ガバナンス

強靱なグローバル経営基盤の確立

基本情報

取締役会議長メッセージ

社外役員鼎談

コーポレートガバナンス

役員一覧

コンプライアンス

リスクマネジメント

補足資料・データ

取締役会 2023年度の主な議論

| | |
|-----------|---|
| 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 ● 2030年中期経営計画の策定 ● 事業進出、提携、再編など戦略に関する審議 ● スタートアップ企業への出資、協業状況 |
| サステナビリティ | <ul style="list-style-type: none"> ● ESGの状況 ● 環境の重点取り組みと2050年環境ビジョンの見直し ● TCFD、TNFDへの対応 ● 生物多様性に対する取り組み ● 人権デュー・ディリジェンスの状況 ● 労働災害防止に向けた取り組み状況 ● 事業リスクへの対応状況 ● 健康経営の状況 ● 人事戦略(人的資本レポート) ● 品質に関する取り組み状況 ● DX推進状況 ● 戦略的知的財産活動の進捗 |
| 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 |

取締役会

「北米モーターコア進出」についてのコメント(一部抜粋)

投資判断

- 北米でも、電動化部品の受注活動を積極的に進めていきたい。モーターコア事業の成長のために重要なプロジェクトであり、これまで当社であまり経験のない受注前での投資判断が必要な状況にある。
- 過去からの説明に加え、事前の社内議論の経緯などが示されている。現時点で想定しうるリスクを洗い出し、どのように最小化するか、また事業拡大のために機会をどのように捉えるかが重要である。
- 電動化市場のスピード感や規模感には不確定な要素が多く含まれており、楽観的・悲観的どちらのケースもあり得る。BEVかHEVのどちらが主になるかの問題もあるが、いずれもモーターは必要であるため、あらゆる状況を想定しながら対応していくべきである。
- カナダやメキシコに生産拠点を置き、そこから米国に輸送する選択肢もあるが、当社は敢えて米国を生産拠点にして物流費を下げることで優位性を持たせたい。
- ビジネス拡大に向け、第1～第4ターゲットまで検討しているが、拡販戦略の具体化が必要である。アクションプランを検討し、受注の確度を上げていくべきである。
- 今回の提案は、ビジネスを進めるために今判断が必要である。リスクが明らかになった段階で取締役会にて再度議論する事を前提に決議したい。

優位性と課題

- 当社の製品は、品質と性能に付加価値があると考えられる。競合他社に比べ、生産面での優位性を支える重要な要素は、高精度の金型である。さらに、型のメンテナンスも自社で効果的に行うことで、設備停止時間を短縮でき、高い生産性やコスト競争力を実現できると考えている
- さらに、熱可塑性樹脂採用や焼鈍工程を短縮できる技術面でも競争力がある。
- 当社の高精度な技術を用いれば、効率のよいモーターを供給できると考えている。競合先との差別化ポイントをお客さまに認知してもらい、受注活動を進めてほしい。
- 当社には、材料を使用するユーザーとして鉄材の組成や性能を見極める実力はかなりある。一方、材料開発の視点では、材料や製造法などを評価するまでの実力に課題がある。つくり手側の知見を持ち、最適かどうかを判断できるよう、チーム体制を構築していく。

モーターコアの技術優位性については、特集 [P.67](#)ご参照

監査役会 2023年度の主な議論(監査報告を除く)

| | |
|---------|---|
| 経営全般 | ● 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 ● 日本と日本以外の子会社監査結果 ● 不正に対する統制の状況 |
| その他 | ● 監査役会の実効性評価 |

経営諮問会議 2023年度の主な議論

| | |
|-------|---|
| 役員報酬 | <ul style="list-style-type: none"> ● 取締役・執行役員の報酬基準 ● 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 |
| 組織・体制 | <ul style="list-style-type: none"> ● 取締役・監査役体制と組織変更 ● 執行役員昇格者選定 |

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。

編集方針

価値創造ストーリー

戦略

資本

環境

ガバナンス

強靱なグローバル経営基盤の確立

基本情報

取締役会議長メッセージ

社外役員鼎談

コーポレートガバナンス

役員一覧

コンプライアンス

リスクマネジメント

補足資料・データ

取締役会の実効性評価

当社は、取締役会の運営、議論の状況や議論すべき議題、社外役員へのサポートなどの項目について、右記のプロセスで分析・評価を行っています。

PDCAサイクルを回すことで、継続して取締役会の実効性向上に取り組んでいきます。

プロセス



2023年度の評価結果

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、向上していると評価

課題認識と取り組みの状況

2022年度

課題

- 戦略議論の不足
- 個別案件の前提となる戦略や社内検討の経緯の共有
- IRの年間計画や実施結果の共有
- コミュニケーション機会の充実
- 海外拠点を含む施設視察の充実

2023年度

取り組み

- 技術戦略、DX戦略、知財戦略、環境への取り組みなど全社戦略のテーマを充実
- 案件に対する説明資料の充実、事前審議内容の共有
- IR活動の年間計画および実施結果の報告を実施
- 社外役員と社員との懇談(下記参照)、社外役員と常勤監査役との懇談の実施
- タイの事業体(6拠点)、新製品技術展・生技開発展示会・多治見テストコースの視察

課題

- 新事業・新製品や経営課題など具体的戦略の議論
- 事前審議の経過の共有
- IR活動などの対話で得た気づきや学びを経営に反映
- 社外役員同士の交流機会の設定
- さらなる施設視察の充実

2024年度

取り組み

- インテリアスペースクリエイターを目指すための技術戦略や2030年中期経営計画に基づく経営戦略のテーマの充実
- 取締役会に至るまでの社内審議内容、議事録を参考資料として共有
- 取締役会事前説明会の拡充
- ステークホルダーの意見や声を共有し、企業活動への反映を議論
- 社外役員懇談会の開催
- 新製品技術展、生技開発展示会の視察のほか、主力工場や重点地域の統括会社・事業体の視察



社外役員と社員の交流

当社の働き方や職場風土をテーマに、社外取締役・監査役と社員の懇談会を開催しました。性別や職種、部門に関係なく多様なメンバーが集まり、当社の現状について生の声を社外役員に伝えました。社外役員は当社や当社社員の理解を深め、社員は社外役員の多種多様な経歴と視点からの意見を聞くことで、新たな学びや気づきが得られました。この懇談会を通じて得た働き方や職場風土の改善に向けたヒントを、職場環境の改善につなげています。今後も継続して小グループでの懇談会を実施し、交流を深めていきます。

編集方針

価値創造ストーリー

戦略

資本

環境

ガバナンス

強靱なグローバル経営基盤の確立

基本情報

取締役会議長メッセージ

社外役員鼎談

コーポレートガバナンス

役員一覧

コンプライアンス

リスクマネジメント

補足資料・データ

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、
- 役割・職責に照らし、職位間格差を合理的に設定し、
 - 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
 - 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、
 - 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、右表「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。

取締役と監査役の報酬などの総額（2023年4月～2024年3月）

| 区分 | 報酬などの種類別の額（百万円） | | | | |
|--------------|-----------------|-------------|------------|---------------|-----------|
| | 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） | 支給人員（人） |
| 取締役（うち社外取締役） | 464 (50) | 247 (50) | 177 (-) | 39 (-) | 10 (4) |
| 監査役（うち社外監査役） | 97 (21) | 97 (21) | - | - | 5 (2) |
| 合計（うち社外役員） | 562 (71) | 344 (71) | 177 (-) | 39 (-) | 15 (6) |

- 上記の固定報酬には、2023年6月13日開催の第98回定時株主総会終結のときをもって退任した取締役1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】 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對し、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% | 株式報酬 |

※1 連結営業利益の2024年3月期の実績は、786億円です

※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

ESG評価スコアを構成する主要な25指標のうち、3指標が気候変動関連です

具体的には、工場GHG排出量削減率、再エネ導入率、物流CO₂排出量削減率です

※3 純資産の2024年3月期の実績は4,929億円、ESG評価スコア実績は3.7ポイント（5.0ポイント満点中）です

編集方針

価値創造ストーリー

戦略

資本

環境

ガバナンス

強靱なグローバル経営基盤の確立

基本情報

取締役会議長メッセージ

社外役員鼎談

コーポレートガバナンス

役員一覧

コンプライアンス

リスクマネジメント

補足資料・データ

(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られており、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。

(7) 譲渡制限付株式報酬

2020年6月17日開催の定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 |

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

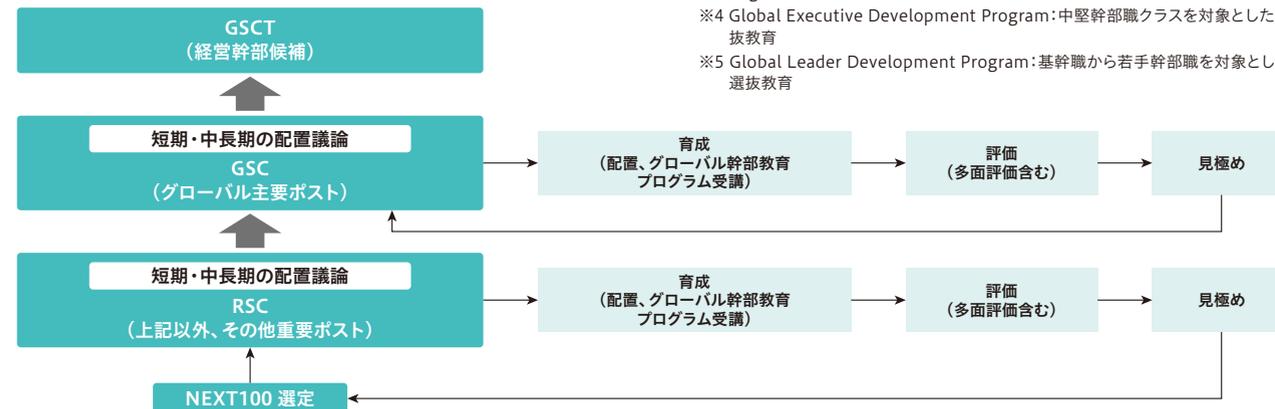
経営陣幹部の選解任と取締役・監査役候補の指名は、経営諮問会議での議論・審議を経て取締役会で決議しています。経営陣幹部の選任と取締役候補の指名の方針は、執行・監督に必要なスキルをカバーできるバランスを考慮しつつ、的確かつ迅速な意思決定が行えるよう、適材適所の観点で総合的に検討しています。

監査役候補の指名の方針は、財務・会計に関する知見、当社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

経営幹部や国内外拠点長などの後継人材の育成・最適配置



の議論を、後継者育成委員会と称し、現執行役員以上のメンバーで毎年行っています。対象ポスト別に委員会を設けており、経営幹部候補の議論はGSCT※1で、国内外拠点長などのグローバル主要ポストの議論はGSC※2で、その他の重要ポストの議論はRSC※3で実施しています。

後継人材育成の取り組みとして、幹部職層を対象にスキルマトリクス（■ P.89）を導入し、保有能力や経験、育成課題を明確化しています。その上で、グローバル幹部教育プログラム（GEDP※4、GLDP※5）を実施し、グローバルリーダーの計画的な育成を図っています。GEDP・GLDPは、トヨタ紡織グループの歴史や共通の価値観を学び、経営者として基本的な能力の養成や、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。2018年度より開始し、2023年度までに延べGEDP 93人、GLDP 110人が受講しました。

2024年度からは、トヨタ紡織グループの将来を担う人材100人（NEXT100）の登録を開始しました。NEXT100を対象とした育成施策として、GEDP・GLDPに加え、GEDP・GLDPの対象にならない係長クラスの社員向けにも、リーダー養成プログラムの導入を計画しています。

編集方針

価値創造ストーリー

戦略

資本

環境

ガバナンス

強靱なグローバル経営基盤の確立

基本情報

取締役会議長メッセージ

社外役員鼎談

コーポレートガバナンス

役員一覧

コンプライアンス

リスクマネジメント

補足資料・データ

取締役・監査役スキルマトリクス(2024年6月12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 | IT ・ デ ジ タ ル |
|---------|--------|------------|----------|-------------------|-----------------------|-------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------------|--|--------------------------------------|-----------------------------|
| 取締役会長 | 豊田 周平 | ○ | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● |
| 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 | | ● | ● | | ● | ● | ● | | | ● | ● |
| 取締役執行役員 | 角田 浩樹 | | ● | ● | ● | ● | | | | | ● | ● |
| 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 | 山崎 康彦 | ○ | ● | ● | ● | ● | | | ● | | ● | |
| 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 | | ● | ● | | | | ● | | ● | | |
| 社外監査役 | 藤川 義人 | | | | ● | | | ● | ● | ● | | ● |

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 | 2023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 13/13回 |
| | 山崎 康彦 | ○ | 同氏は、当社製品の販売先である(株)デンソーの副社長です。 | (株)デンソーで現在、副社長として技術・人材分野における Chief Innovation Officer、Chief Quality Officer、Chief Human Resources Officer、総務・人事部長、豪亜地域・韓国などを担当しており、これらの豊富な経験と海外拠点長、全社製造機能長の経験による事業・機能・海外などの幅広い知見を当社の経営に反映し、ガバナンスの維持・強化に貢献できるものと判断したため。 | 取 -/-回※1 |
| | 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 14/14回 |
| 監 査 役 | 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 13/13回 監 14/14回 |
| | 藤川 義人 | ○ | - | 弁護士・弁理士として、コーポレートガバナンス、訴訟その他の紛争関連法務、知的財産法務などの企業法務分野の豊富な知識・経験を有し、それ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 -/-回※2 監 -/-回※2 |

※ 上記取締役会の開催回数のほか、2023年度において、会社法第370条および当社定款第23条に基づく取締役会決議があったものとみなす書面決議が1回ありました

※1 取締役 山崎 康彦氏は、2024年6月12日開催の第99回定時株主総会で社外取締役に選任されています

※2 監査役 藤川 義人氏は、2024年6月12日開催の第99回定時株主総会で社外監査役に選任されています

編集方針

価値創造ストーリー

戦略

資本

環境

ガバナンス

強靱なグローバル経営基盤の確立

基本情報

取締役会議長メッセージ

社外役員鼎談

コーポレートガバナンス

役員一覧

コンプライアンス

リスクマネジメント

補足資料・データ

役員一覧

(2024年7月1日現在)

取締役



とよだ しゅうへい
豊田 周平 1
代表取締役会長 在任年数20年



いわ もり しゅんいち
岩森 俊一 4
取締役執行役員 在任年数2年
経理財務本部
Chief Financial Officer



しお かわ じゅんこ
塩川 純子 7
社外取締役 在任年数3年



みなみ やすし
南 康 10
常勤監査役 在任年数4年



み うら ひろし
三浦 洋 13
社外監査役 在任年数2年



しらやなぎ まさよし
白柳 正義 2
代表取締役社長 在任年数2年
Chief Executive Officer
Chief Risk Officer



つのだ ひろき
角田 浩樹 5
取締役執行役員 新任
技術開発分野担当
Chief Technology Officer



せ と たかふみ
瀬戸 章文 8
社外取締役 在任年数2年



こいで かずお
小出一夫 11
常勤監査役 在任年数1年



ふじかわ よしと
藤川 義人 14
社外監査役 新任



い お き ひろし
五百木 広志 3
取締役執行役員 在任年数1年
生産本部 Chief Manufacturing Officer
全統括工場長
生産技術本部 Chief Production Engineering Officer



こ やま あきひろ
小山 明宏 6
社外取締役 在任年数6年



やまざき やすひこ
山崎 康彦 9
社外取締役 新任



よこやま ひろひこ
横山 裕行 12
社外監査役 在任年数5年

監査役

編集方針

価値創造ストーリー

戦略

資本

環境

ガバナンス

強靱なグローバル経営基盤の確立

基本情報

取締役会議長メッセージ

社外役員鼎談

コーポレートガバナンス

役員一覧

コンプライアンス

リスクマネジメント

補足資料・データ

取締役

取締役総数9人 うち社外取締役4人 平均年齢 63歳

※従来の常務役員、専務理事、常務理事に相当

とよだ しゅうへい
豊田 周平

1

代表取締役会長 在任年数20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
マニユファクチャリング(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

しらのなぎ まさよし
白柳 正義

2

代表取締役社長 在任年数2年

Chief Executive Officer
Chief Risk 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

いおき ひろし
五百木 広志

3

取締役執行役員 在任年数1年

生産本部 Chief Manufacturing Officer
全統括工場長
生産技術本部 Chief Production Engineering Officer

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

執行役員

あだちしょうじ
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(株) 社長ふえた やすひろ
笹田 泰弘人事総務本部
Chief Human Resource Officer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(株) 社長しおかわ じゅんこ
塩川 純子

7

社外取締役 在任年数3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・クロ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) 現在に至るせと たかふみ
瀬戸 章文

8

社外取締役 在任年数2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

やま ぎき やす ひこ
山崎 康彦

9

社外取締役 新任

1986年4月 日本電装(株)入社
2014年6月 (株)デンソー常務役員
2019年4月 同社経営役員
2024年1月 同社副社長就任
2024年6月 当社取締役就任 現在に至る
2024年6月 (株)デンソー代表取締役副社長就任
現在に至る

監査役

監査役総数5人 うち社外監査役3人 平均年齢 65歳

みなみ やすし
南 康

10

常勤監査役 在任年数4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

こいで かず お
小出 一夫

11

常勤監査役 在任年数1年

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

よこ やま ひろゆき
横山 裕行

12

社外監査役 在任年数5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 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
現在に至るみ うら ひろし
三浦 洋

13

社外監査役 在任年数2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
2021年6月 (株)丸和運輸機関(現 AZ-COM
丸和ホールディングス(株))
社外監査役就任 現在に至る
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
2024年6月 オムロン(株)社外取締役就任
現在に至る

ふじかわ よし と
藤川 義人

14

社外監査役 新任

1995年4月 大阪弁護士会登録
淀屋橋合同法律事務所
(現弁護士法人淀屋橋・山上合同)
入所 現在に至る

1997年6月 弁理士登録
2019年2月 (株)ステムセル研究所
社外監査役就任 現在に至る

2024年6月 当社監査役就任 現在に至る

編集方針

価値創造ストーリー

戦略

資本

環境

ガバナンス

強靱なグローバル経営基盤の確立

基本情報

取締役会議長メッセージ

社外役員鼎談

コーポレートガバナンス

役員一覧

コンプライアンス

リスクマネジメント

補足資料・データ

コンプライアンス

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。■ P.94 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。

相談・通報窓口の整備・運用

労務関係、ハラスメント、人間関係などの職場のトラブルや法令違反・社内不正（過剰な贈答や接待、業者との癒着など）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^{※1}」や、弁護士事務所にコンプライアンス相談（通報）窓口^{※2}を設けるなど、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。日本以外の地域においても通報窓口を設けるなど、グローバルに体制を整備しています。2023年度は、当社と国内関係会社から、社内外窓口 に合計 249 件の通報・相談が寄せられ、調査・事実確認の上、適切に対応しました。

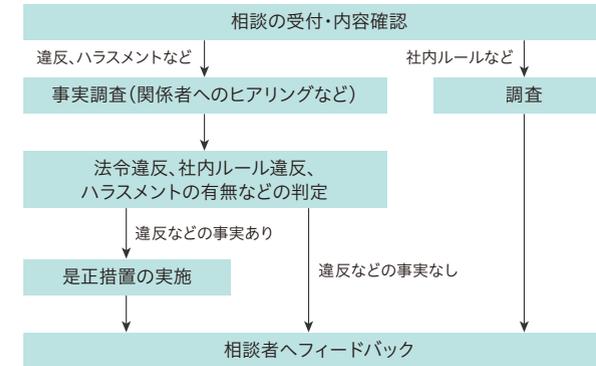
当社および国内子会社から寄せられた相談件数

| (年度) | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|---------------------|------|------|------|------|------|
| なんでも相談室(件) | 107 | 163 | 190 | 201 | 238 |
| コンプライアンス相談(通報)窓口(件) | 12 | 9 | 13 | 16 | 11 |

※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）

なんでも相談室、コンプライアンス相談窓口の体制



詳細は、当社ウェブサイトをご覧ください

コンプライアンス

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

編集方針

価値創造ストーリー

戦略

資本

環境

ガバナンス

強靱なグローバル経営基盤の確立

基本情報

取締役会議長メッセージ

社外役員鼎談

コーポレートガバナンス

役員一覧

コンプライアンス

リスクマネジメント

補足資料・データ

リスクマネジメント

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、贈収賄・カルテル・横領・利益相反などの汚職に関するリスク、社会的レピュテーションリスク*などの重要なリスクに迅速に対応するため、リスクアセスメントを行い、マネジメント強化とリスク低減に努めています。

* 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(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、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。

2023年度のリスクマネジメントの取り組み

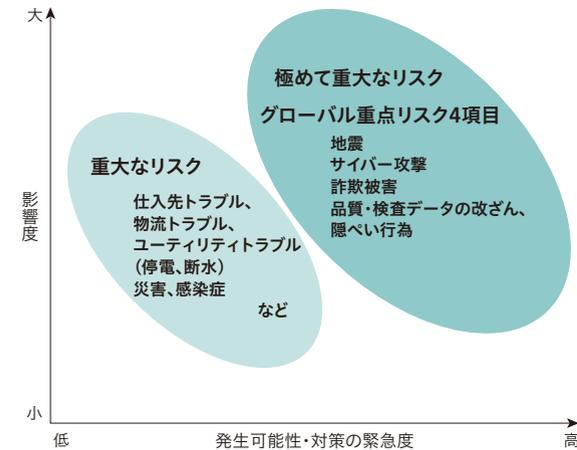
2023年度は、グローバルリスクマネジメント体制のもと、日本だけではなく、日本以外の国までリスクマネジメント活動が浸透するよう、情報展開・共有を行い、相互コミュニケーションの機会を増やし活動してきました。

また、BCPの実効性を高め、平時に継続的な改善を実現するしくみを構築するため、BCM(事業継続マネジメント)活動を推進しています。その他、定期的な避難訓練や対策本部立ち上げ訓練、安否確認ツールを使用した緊急連絡訓練、地域住民向けの備蓄品の整備などを行いました。

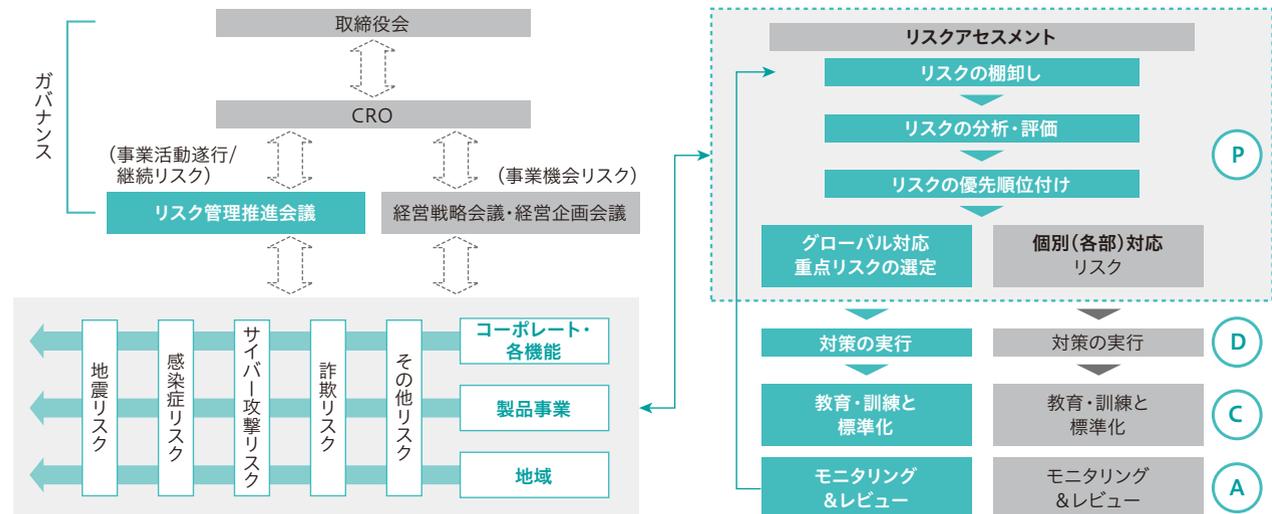
2024年度グローバル重点リスク

2023年度のリスク評価結果をもとに、2024年度のグローバル重点リスクを選定しました。

2024年度トヨタ紡織グループリスクマップ



リスクマネジメントの体制図とその活動



編集方針

価値創造ストーリー

戦略

資本

環境

ガバナンス

強靱なグローバル経営基盤の確立

基本情報

取締役会議長メッセージ

社外役員鼎談

コーポレートガバナンス

役員一覧

コンプライアンス

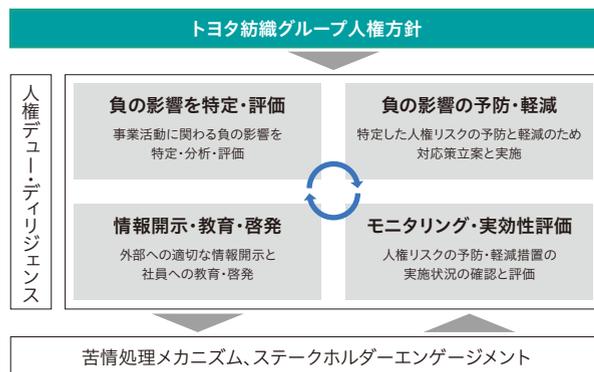
リスクマネジメント

補足資料・データ

人権デュー・ディリジェンス

当社グループは、2021年に「トヨタ紡織グループ人権方針」を策定しました。人権方針で人権デュー・ディリジェンスの実施を明記しており、2022年度から自社、日本国内のサプライヤーへの取り組みを開始。2023年度は日本国内のグループ会社、トヨタ紡織ヨーロッパと欧州地域のサプライヤーへ取り組みを拡大しました。当社グループは世界各地のサプライヤーのみならず部品、材料、設備などを調達しています。サプライチェーンでの社会的責任を果たすため、自社グループだけでなく、サプライチェーン全体での人権リスクも把握することで、人権リスクの最小化に取り組んでいます。今後、特定した人権リスクを中心に軽減策を実施するとともに、サプライヤーのみならず一体となって、人権尊重の取り組みを加速させます。さらに、社員の人権に対する理解を深めるため、啓発・教育を強化し、持続可能な社会を築くための基盤となる人権尊重の文化をサプライチェーン全体で一層根付かせていきます。

人権デュー・ディリジェンスのプロセス



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。さらに、しく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行っています。

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。

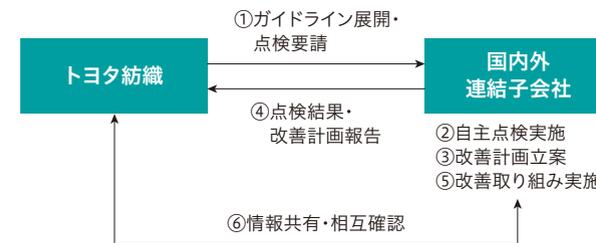
また、機密管理規定や関連要領の更新、内部情報漏洩検知システムの導入により、機密情報漏洩リスクへの対策を行っています。

特に近年は、サプライチェーンのあらゆる部分で隙を生じさせないために、自社の対策だけでなく、グループ会社や仕入先さまとの緊密な連携を重視しています。高度化・多様化するサイバー攻撃に対抗するため、専門知識を深化させ、機密管理や情報セキュリティの重要性、具体的な対策について積極的に説明・提案を行っています。

また、セキュリティ対策をより強固なものにするため、グループ

会社や仕入先さまと一丸となって、取り組みのレベルアップを図ります。今後も、サプライチェーン全体の安全・安心を徹底して守ることを最優先課題とし、活動を年々強化しながら、さらなる進化を目指します。

連結子会社とのセキュリティ活動推進のしくみ



機密管理の具体的な取り組み

●社員への教育

- ① 入社時、昇格時など階層別研修を実施(各教育1回/年)
- ② イン트라ネットへの掲載、食堂での放映、個人用PC立ち上げ時の表示による啓発・注意喚起を実施(2回/月)
- ③ 機密管理強化月間を通じた啓発活動を実施(10月)
- ④ 役員を含む全社員を対象にe-Learning研修(2回/年)、標的型メール訓練(6回/年)を実施

●セキュリティガイドラインに沿った備え

- ① 組織的管理策(体制・ルールの整備など)
- ② 人的管理策(社員への教育、模擬訓練など)
- ③ 技術的管理策(不正アクセス/ウイルス対策、復旧対策、セキュリティ監視など)
- ④ 物理的管理策(入退室管理など)
- ⑤ 事件・事故発生時の対応体制の整備

詳細は、当社ウェブサイトをご覧ください

リスクマネジメント

<https://www.toyota-boshoku.com/jp/sustainability/governance/risk/>
人権の尊重

https://www.toyota-boshoku.com/jp/sustainability/social/human_rights/

編集方針

価値創造ストーリー

戦略

資本

環境

ガバナンス

強靱なグローバル経営基盤の確立

基本情報

取締役会議長メッセージ

社外役員鼎談

コーポレートガバナンス

役員一覧

コンプライアンス

リスクマネジメント

補足資料・データ