

第4【提出会社の状況】

1【株式等の状況】

(1)【株式の総数等】

①【株式の総数】

種類	発行可能株式総数(株)
普通株式	3,000,000,000
合計	3,000,000,000

②【発行済株式】

種類	事業年度末現在発行数 (株) (2026年3月31日)	提出日現在発行数(株) (2026年6月18日)	上場金融商品取引所名 又は登録認可金融商品 取引業協会名	内容
普通株式	1,062,169,548	1,062,169,548	東京証券取引所 プライム市場 名古屋証券取引所 プレミアム市場	完全議決権株式であり、権利内容に何ら限定のない当社における標準的な株式であります。単元株式数は100株であります。
合計	1,062,169,548	1,062,169,548	—	—

(2)【新株予約権等の状況】

①【ストックオプション制度の内容】

該当事項はありません。

②【ライツプランの内容】

該当事項はありません。

③【その他の新株予約権等の状況】

該当事項はありません。

(3)【行使価額修正条項付新株予約権付社債券等の行使状況等】

該当事項はありません。

(4)【発行済株式総数、資本金等の推移】

年月日	発行済株式 総数増減数 (千株)	発行済株式 総数残高 (千株)	資本金増減額 (百万円)	資本金残高 (百万円)	資本準備金 増減額 (百万円)	資本準備金 残高 (百万円)
2024年7月1日(注)	708,113	1,062,169	—	64,936	—	154,367

(注) 2024年7月1日付で普通株式1株につき3株の割合で株式分割を行い、発行済株式総数が708,113千株増加いたしました。

(5) 【所有者別状況】

2026年3月31日現在

区分	株式の状況（1単元の株式数100株）								単元未満株式の状況 (株)
	政府及び地方公共団体	金融機関	金融商品取引業者	その他の法人	外国法人等		個人その他	合計	
					個人以外	個人			
株主数（人）	—	95	40	843	850	99	55,923	57,850	—
所有株式数 (単元)	—	3,371,673	150,360	3,954,023	2,381,151	675	757,624	10,615,506	618,948
所有株式数の 割合（%）	—	31.76	1.41	37.25	22.43	0.01	7.14	100.00	—

(注) 1. 当社所有の自己株式は、「個人その他」及び「単元未満株式の状況」の欄に、それぞれ57,520単元及び54株含まれております。

2. 「その他の法人」及び「単元未満株式の状況」の欄には、(株)証券保管振替機構名義の株式が、それぞれ23単元及び28株含まれております。

(6) 【大株主の状況】

2026年3月31日現在

氏名又は名称	住所	所有株式数 (千株)	発行済株式（自己株式を除く）の総数に対する所有株式数の割合（%）
トヨタ自動車(株)	愛知県豊田市トヨタ町1番地	229,106	21.69
日本マスタートラスト信託銀行(株)（信託口）	東京都港区赤坂1丁目8番1号 赤坂インターシティAIR	149,572	14.16
(株)豊田自動織機	愛知県刈谷市豊田町2丁目1番地	118,095	11.18
(株)日本カストディ銀行（信託口）	東京都中央区晴海1丁目8番12号	67,526	6.39
(株)三菱UFJ銀行	東京都千代田区丸の内1丁目4番5号	24,295	2.30
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001 (常任代理人 (株)みずほ銀行 決済営業部)	ONE CONGRESS STREET, SUITE 1, BOSTON, MA, U.S.A (東京都港区港南2丁目15番1号)	13,728	1.30
(株)三井住友銀行	東京都千代田区丸の内1丁目1番2号	12,748	1.21
JP MORGAN CHASE BANK 385781 (常任代理人 (株)みずほ銀行 決済営業部)	25 BANK STREET, CANARY WHARF, LONDON, E14 5JP, U.K. (東京都港区港南2丁目15番1号)	11,784	1.12
高知信用金庫	高知市はりまや町2丁目4番4号	11,110	1.05
日本生命保険相互会社 (常任代理人 日本マスタートラスト信託銀行(株))	東京都千代田区丸の内1丁目6番6号 日本生命証券管理部内 (東京都港区赤坂1丁目8番1号 赤坂インターシティAIR)	10,567	1.00
合計	—	648,535	61.39

(注) 当社は、2026年4月30日開催の取締役会において、自己株式の取得及びその具体的な取得方法として自己株式の公開買付け（以下「本公開買付け」という。）を行うことを決議いたしました。本公開買付けにおいて、当社の大株主である(株)豊田自動織機から、その所有する当社普通株式の全てである118,095千株の応募があり、本公開買付けの結果、当社はその一部である118,081千株を取得することとなりました。この結果、本公開買付けの決済が行われた場合には、本公開買付けの決済の開始日である2026年6月24日付で、(株)豊田自動織機は当社の大株主に該当しないこととなります。

(7) 【議決権の状況】

① 【発行済株式】

2026年3月31日現在

区分	株式数(株)	議決権の数(個)	内容
無議決権株式	—	—	—
議決権制限株式(自己株式等)	—	—	—
議決権制限株式(その他)	—	—	—
完全議決権株式(自己株式等)	普通株式 6,370,800	—	権利内容に何ら限定のない当社における標準的な株式
完全議決権株式(その他)	普通株式 1,055,179,800	10,551,798	同上
単元未満株式	普通株式 618,948	—	同上
発行済株式総数	1,062,169,548	—	—
総株主の議決権	—	10,551,798	—

(注) 1. 「完全議決権株式(その他)」の欄には、(株)証券保管振替機構名義の株式が2,300株含まれております。また、「議決権の数」の欄には、同機構名義の完全議決権株式に係る議決権の数23個が含まれております。

2. 「単元未満株式」の欄には、当社所有の株式が54株含まれております。

3. 株主名簿上は当社名義となっておりますが、実質的に所有していない株式が207株(議決権の数2個)あります。なお、当該株式数は「完全議決権株式(その他)」の欄に200株、「単元未満株式」の欄に7株含まれております。

② 【自己株式等】

2026年3月31日現在

所有者の氏名又は名称	所有者の住所	自己名義所有株式数(株)	他人名義所有株式数(株)	所有株式数の合計(株)	発行済株式総数に対する所有株式数の割合(%)
豊田通商(株)	名古屋市中村区名駅4丁目9番8号	5,752,000	—	5,752,000	0.54
播州調味料(株)	兵庫県姫路市野里948番地	10,300	—	10,300	0.00
KPX Holdings Co., Ltd.	Seoul, Korea	—	608,500	608,500	0.06
合計	—	5,762,300	608,500	6,370,800	0.60

(注) 他人名義で所有している理由等

所有理由	名義人の氏名又は名称	名義人の住所
実質株主が外国法人であるため	KOREA SECURITIES DEPOSITORY-SHINHAN INVESTMENT	Seoul, Korea

2 【自己株式の取得等の状況】

【株式の種類等】 会社法第155条第3号に該当する普通株式の取得及び会社法第155条第7号に該当する普通株式の取得

(1) 【株主総会決議による取得の状況】

該当事項はありません。

(2) 【取締役会決議による取得の状況】

区分	株式数 (株)	価額の総額 (円)
取締役会 (2026年4月30日) での決議状況 (取得期間 2026年5月1日～2026年6月30日)	118,095,502	663,696,721,240
当事業年度前における取得自己株式	—	—
当事業年度における取得自己株式	—	—
残存決議株式の総数及び価額の総額	—	—
当事業年度の末日現在の未行使割合 (%)	—	—
当期間における取得自己株式	—	—
提出日現在の未行使割合 (%)	100.0	100.0

(注) 当社は、2026年4月30日開催の取締役会において、自己株式の取得の具体的な取得方法として、自己株式の公開買付けを行うことを決議いたしました。本公開買付けの概要は以下のとおりであります。

買付数	118,095,432株
公開買付開始公告日	2026年5月1日
買付け等の期間	2026年5月1日～2026年6月2日
買付け等の価格	普通株式1株につき、5,620円
決済の開始日	2026年6月24日

(3) 【株主総会決議又は取締役会決議に基づかないものの内容】

区分	株式数 (株)	価額の総額 (円)
当事業年度における取得自己株式	3,413	15,074,854
当期間における取得自己株式	300	1,915,540

(注) 当期間における取得自己株式には、2026年6月1日から有価証券報告書提出日までの単元未満株式の買取りによる株式は含めておりません。

(4) 【取得自己株式の処理状況及び保有状況】

区分	当事業年度		当期間	
	株式数 (株)	処分価額の総額 (円)	株式数 (株)	処分価額の総額 (円)
引き受ける者の募集を行った取得自己株式	—	—	—	—
消却の処分を行った取得自己株式	—	—	—	—
合併、株式交換、株式交付、会社分割に係る移転を行った取得自己株式	—	—	—	—
その他 (譲渡制限付株式報酬によるもの)	113,282	68,366,289	—	—
その他 (注) (単元未満株式の買増請求によるもの)	—	—	—	—
保有自己株式数	5,752,054	—	5,752,354	—

(注) 当期間における取得自己株式の処理状況及び保有状況には、2026年6月1日から有価証券報告書提出日までの単元未満株式の買増請求による処分株式及び単元未満株式の買取請求による取得株式は含めておりません。

3 【配当政策】

当社の配当方針は、2026年3月期から2028年3月期において、累進配当を継続し、自己株式取得を含む総還元性向40%以上を目指すこととしております。

当事業年度の期末配当金については、1株につき62円、中間配当金（1株につき58円）と合わせ、年間では120円（前期比15円増）を予定しております。

内部留保については、将来にわたる株主利益を確保するため、企業体質の一層の充実、強化並びに今後の事業展開のための投資に充ちたいと存じます。

なお、当社は将来の機動的な利益配分にも対応できるよう「取締役会の決議によって、剰余金の配当等会社法第459条第1項各号に掲げる事項を定めることができる。」旨を定款に定めておりますが、当面は従来どおり、年2回の配当を継続したいと考えております。これらの剰余金の配当の決定機関は、期末配当（基準日：毎年3月31日）については株主総会、中間配当（基準日：毎年9月30日）については取締役会であります。

また、当社は、2026年4月30日開催の取締役会において、6,636億円を取得価額の総額（上限）とする自己株式の取得及びその具体的な取得方法として自己株式の公開買付けを行うことを決議するとともに、本公開買付けにより取得した自己株式の全株式数を消却することを決議いたしました。

当事業年度に係る剰余金の配当は、次のとおりであります。

決議年月日	配当金の総額 (百万円)	1株当たり配当額 (円)
2025年10月31日 取締役会決議	61,272	58.00
2026年6月23日 定時株主総会決議 (予定)	65,497	62.00

4 【コーポレート・ガバナンスの状況等】

(1) 【コーポレート・ガバナンスの概要】

(コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方)

当社グループは、「未来の子供たちにより良い地球を届ける」というミッションを掲げ、唯一無二の存在” Be the Right ONE” になることを目指しております。このミッションを実現するための原則的な行動規範として、「行動指針」を定めております。

また、当社グループが大切にしている「豊田通商DNA」を継承・進化させ、顧客視点での価値創造を推進し、当社グループの社会的使命を果たすことを目的に、「内部統制システム構築の基本方針」を定めております。

この基本方針を基に、更なる経営の効率化、透明化、遵法の徹底、並びに財務体質の健全化を積極的に推進してまいります。また、広く当社グループをご理解いただくために、広報・IR活動の一層の充実を図ってまいります。

① 企業統治の体制

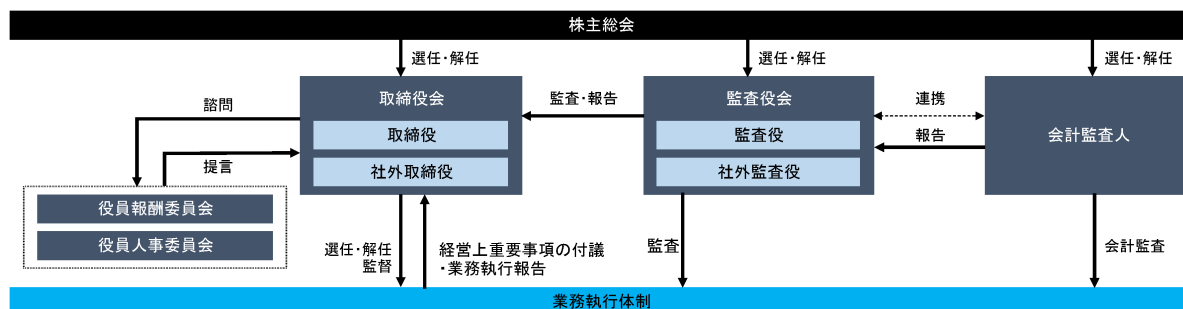
(a) 企業統治の体制の概要

提出日（2026年6月18日）現在、当社の取締役は9名となっており、うち4名は社外取締役であります。取締役の職務執行の監査において監査役制度を採用し、株主総会で選任された監査役によって行われております。なお、当社は2026年6月23日開催予定の第105回定時株主総会の議案（決議事項）として、「取締役10名選任の件」を提案しており、当該議案が承認可決されますと、当社の取締役は10名（うち社外取締役5名）となります。

また、本部制による連結経営を推進しており、現在営業8本部に、コーポレート部門を加えた組織編成になっております。各営業本部の本部CEOには執行役員が就き、現場に密着したスピード感のある経営を実践いたします。

当社は、経営の効率化と内部統制の強化を目的に執行役員制度を導入しております。また、非業務執行取締役の取締役会長が取締役会議長を務めることで、取締役会による職務執行状況の監督機能を強化し、監督と執行の分離を推進しております。

コーポレート・ガバナンスの体制（2026年6月現在）



[取締役会]

提出日（2026年6月18日）現在、当社の取締役会は取締役9名（うち4名が社外取締役）で構成されており、非業務執行取締役の取締役会長が議長を務めております。

取締役会では、経営上の重要事項について意思決定を行うとともに、業務執行を監督しております。社外取締役4名のうち3名は金融商品取引所が定める独立性基準を満たした独立役員として届け出を行っております。

取締役の任期は1年で、取締役会は原則月1回開催しております。社外取締役が経営の助言・監督機能を十分に果たせるよう、取締役会事務局が毎回事前説明を行い、事業の内容をしっかりと理解した上で、取締役会での議論に臨めるようなサポート体制を構築しております。

当事業年度において取締役会は合計13回開催しており、個々の取締役と監査役の出席状況については次のとおりであります。

区分	氏名	開催回数	出席回数
社内取締役	村上 晃彦	13回	13回
社内取締役	貸谷 伊知郎	13回	13回
社内取締役	今井 斗志光	10回	10回
社内取締役	岩本 秀之	13回	13回
社内取締役	綿貫 辰哉	10回	10回
社内取締役	富永 浩史	3回	3回
社外取締役	Didier Leroy (ディディエ ルロワ)	13回	13回
社外取締役	井上 ゆかり	13回	13回
社外取締役	松田 千恵子	13回	13回
社外取締役	山口 悟郎	13回	13回
常勤監査役	宮崎 和政	3回	3回
常勤監査役	林 健太郎	13回	13回
常勤監査役	河嶋 一也	10回	10回
社外監査役	高橋 勉	13回	12回
社外監査役	田上 静之	13回	13回
社外監査役	別府 理佳子	13回	13回

(注) 開催回数が異なるのは、就任時期の違いによるものであります。

取締役会では取締役会付議・報告事項に関する内規に従い、法令及び定款で定められた事項や経営戦略、コーポレート・ガバナンス、執行の監督、投融資案件等、経営上の重要な事項について検討しております。

[取締役会の諮問会議]

当社は、取締役会の諮問会議として、「役員人事委員会」並びに「役員報酬委員会」を設置しており、いずれも代表権を持たず業務執行に関与しない取締役会長または取締役副会長が委員長を務めます。いずれの委員会も独立社外取締役3名と社内取締役2名の5名で構成されており、独立社外取締役が過半数を占めることで、客観性と透明性を高めています。

役員人事委員会では、取締役、監査役、経営幹部の選解任及び人事（案）に関する審議、CEO後継者育成計画の策定・運用、その他役員人事に関する重要事項について審議いたします。

役員報酬委員会では、当社の取締役の個人別の報酬等の内容の決定方針、役員報酬体系、株主総会に上程する役員報酬議案、その他役員報酬に関する重要事項について審議いたします。

当事業年度では、役員人事委員会を2回、役員報酬委員会を3回開催いたしました。

各々の委員会の構成、出席状況は次のとおりであります。

役員人事委員会					役員報酬委員会				
役員構成			開催回数	出席回数	役員構成			開催回数	出席回数
委員長	村上 晃彦	取締役会長	2回	2回	委員長	貸谷 伊知郎	取締役副会長	3回	3回
委員	今井 斗志光	取締役社長	2回	2回	委員	今井 斗志光	取締役社長	3回	3回
委員	井上 ゆかり	社外取締役	2回	2回	委員	井上 ゆかり	社外取締役	3回	3回
委員	松田 千恵子	社外取締役	2回	2回	委員	松田 千恵子	社外取締役	3回	3回
委員	山口 悟郎	社外取締役	2回	2回	委員	山口 悟郎	社外取締役	3回	3回

また、当事業年度における主な審議内容は、次のとおりであります。

- ・役員人事委員会：定時株主総会議案（取締役・監査役選任議案）並びに社長・CEO及び経営幹部の選任案に関する審議、社長・CEOサクセッションプラン、その他役員人事に関する重要事項についての意見交換
- ・役員報酬委員会：業績連動報酬案の算定に関する審議、個人別業績連動報酬決定のための評価に関する審議、その他役員報酬に関する重要事項についての意見交換

なお、2026年6月23日開催予定の第105回定時株主総会において全ての取締役候補者に係る選任議案が承認可決された場合、当該株主総会終結の時以降の両委員会の役員構成は次のとおりとなります。

役員人事委員会			役員報酬委員会		
委員長	村上 晃彦	取締役会長	委員長	貸谷 伊知郎	取締役副会長
委員	今井 斗志光	取締役社長	委員	今井 斗志光	取締役社長
委員	井上 ゆかり	社外取締役	委員	井上 ゆかり	社外取締役
委員	松田 千恵子	社外取締役	委員	松田 千恵子	社外取締役
委員	山口 悟郎	社外取締役	委員	山口 悟郎	社外取締役
委員	磯貝 友紀	社外取締役	委員	磯貝 友紀	社外取締役

[監査役会]

当社の監査役会は監査役5名（うち社外監査役3名）で構成され、社外の視点からのチェック機能を確保しております。各監査役は、取締役、執行役員及び会計監査人、更には内部監査部門などと定期的に意見交換を行い、業務執行の適法化、効率化に努めております。監査役会は原則月1回開催しております。社外監査役3名は金融商品取引所が定める独立性基準を満たした独立役員として届け出を行っております。

(b) 企業統治の体制を採用する理由

当社は、監査役設置会社体制を基礎としておりますが、下記による経営の健全性確保を図るため、現状の体制を採用しております。

- ・ 社外取締役による専門的・客観的視点を反映した適切な意思決定と経営監督の強化
- ・ 社外監査役による専門的視点・株主視点からの取締役の職務執行の監査・牽制の強化
- ・ 執行役員制度による意思決定の迅速化・効率化

(c) 内部統制システムの整備の状況

当社は経営の基本方針その他重要事項を決定する取締役会を毎月開催し、基本的に全取締役及び全監査役が出席し、取締役間の監視・監督、また監査役による取締役の職務執行の監査を行っております。

また、毎月1回社外取締役、経営幹部、執行幹部及び常勤監査役が出席する役員会議において、業務執行に係る報告、情報交換や打ち合わせを定期的に行っております。

「企業の社会的責任」への取り組みとしては、経営戦略に基づき注力していく地球課題を明確にするために、6つのマテリアリティを特定しております。企業活動全般における企業倫理面並びに法律面からの取り組みに加え、サステナビリティの観点を前提条件としながら経済的価値を創出することで、長期的な視野を持って持続可能な社会の実現に向けた取り組みを強化しております。そうした取り組み内容をとりまとめ、「統合レポート」を発行しております。従業員には、当社の行動指針をより具体的に明示したグローバル行動倫理規範の周知徹底を図っております。加えて社内及び社外弁護士への相談窓口を設置し、自浄作用、問題点の早期発見と早期対応がとれるグローバルな体制を整備しております。

(d) リスク管理体制の整備の状況

リスクマネジメントについては、全社統合リスク管理を投資・審査部が担い、当社グループ全体のリスクにつき、各部署・各グループ会社との連携により、連結ベースでのリスクマネジメント体制の構築、強化を図っております。当社の業務執行との係りに関しては、特に留意を要する事業投資リスク、信用リスク、市場リスク、労働安全衛生及び環境保全に関するリスクについては、管理規程あるいはガイドラインを整備し、リスクの適切な把握と管理を実施しております。更に、財務系リスクの管理については、リスクアセットの計測を実施し、当社連結ベースでのリスクアセット総量とリスク許容量との均衡を図ることに取り組んでおります。

なお、統合リスク管理委員会において、上記に記載のリスクに関する全社的な把握と問題の発見に努め、必要な対策を推進しております。

(e) 子会社の業務の適正を確保するための体制整備の状況

当社グループは、本部連結経営の方針に基づき、子会社を含めた連結事業計画を策定し、子会社各社の体制等に依じた管理方針に基づき、財務内容や業務執行上の重要事項について情報を把握・管理し、取締役会が監督しております。そのために、子会社における決裁権限を各社の規程で明確にして、各社の自主・独立を重視することを前提としつつ、各社の株主総会で株主権を行使するとともに、当社グループに係る重要事項については、事前協議あるいは報告を求めています。

リスク管理については、「リスク管理基本方針」に基づき、子会社における業務プロセスにおいて必要な審査とモニタリングを行い、リスクの早期発見と未然防止に努めております。

また、当社グループの行動指針をより具体的に明示したグローバル行動倫理規範をグループ各社とも共有し、法令遵守及び社会倫理の遵守を徹底しております。

② 責任限定契約の概要

当社と各社外取締役及び各社外監査役は、会社法第427条第1項の規定により、同法第423条第1項の損害賠償責任を限定する契約を締結しております。当該契約に基づく賠償責任限度額は、同法第425条第1項に定める額を責任の限度としております。

③ 役員等賠償責任保険契約の概要

当社は、当社、当社の子会社及び関連会社の取締役、監査役、執行役員及び管理職または監督者の地位にある従業員（海外の子会社及び関連会社については、当社、当社の国内子会社または関連会社から派遣する者に限る）を被保険者とする会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を締結しております。被保険者が各々の役職としての業務につき行った行為（不作為を含む）に起因して損害賠償請求がなされたことにより、被保険者が被る損害賠償金や争訟費用等を補償するものであります。ただし、贈収賄等の犯罪行為や意図的に違法行為を行った役員等自身の損害等は補償対象外とすることにより、役員等の職務の執行の適正性が損なわれないように措置を講じております。なお、保険料は全額会社負担としております。

④ 取締役の選任の決議要件

当社の取締役の選任決議は、議決権を行使することができる株主の議決権の3分の1以上を有する株主が出席し、その議決権の過半数をもって行う旨を定款に定めております。また、当社の取締役の選任決議は、累積投票によらないものとする旨を定款に定めております。

⑤ 株主総会決議事項を取締役会で決議することができる事項及び理由

(a) 取締役及び監査役の責任免除

当社は、取締役及び監査役が職務の遂行にあたり期待される役割を十分に発揮できるようにするため、会社法第426条第1項の規定により、取締役及び監査役（取締役及び監査役であった者を含む）の同法第423条第1項の損害賠償責任を、法令の限度において、取締役会の決議によって免除することができる旨を定款に定めております。

(b) 剰余金の配当等

当社は、将来の機動的な利益還元にも対応できるようにするため、法令に別段の定めのある場合を除き、取締役会の決議によって、剰余金の配当等を会社法第459条第1項各号に掲げる事項で定めることができる旨を定款に定めております。

⑥ 株主総会の特別決議要件

当社は、株主総会の円滑な運営を行うことを目的として、会社法第309条第2項に定める株主総会の特別決議要件について、議決権を行使することができる株主の議決権の3分の1以上を有する株主が出席し、その議決権の3分の2以上をもって行う旨を定款に定めております。

(2) 【役員の状況】

① 2026年6月18日（有価証券報告書提出日）現在の当社の役員の状況は、以下のとおりであります。
男性11名 女性3名 （役員のうち女性の比率21.4%）

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (千株)
取締役会長	村上 晃彦	1959年5月9日生	1982年4月 トヨタ自動車工業(株)入社 (現 トヨタ自動車(株)) 2010年1月 同社商品企画部長 2012年4月 同社常務役員 2014年4月 富士重工業(株)常務執行役員 (現 (株)SUBARU) 2015年4月 同社専務執行役員 2017年4月 トヨタ自動車(株)専務役員 2019年1月 同社執行役員 2022年1月 当社入社 2022年6月 当社取締役会長（現職） 2023年6月 名古屋鉄道(株)社外取締役（現職）	2025年 6月か ら1年	59
取締役副会長	貸谷 伊知郎	1959年4月25日生	1983年4月 当社入社 2005年4月 当社自動車企画部長 2011年6月 当社執行役員 2015年4月 当社常務執行役員 2016年6月 当社常務取締役 2017年4月 当社取締役 専務執行役員 2017年6月 当社専務執行役員 2018年4月 当社社長 2018年6月 当社取締役社長 2019年4月 当社取締役社長 CEO 2025年4月 当社取締役副会長（現職） 2026年6月 小田急電鉄(株)社外取締役 (就任予定)	2025年 6月か ら1年	130
取締役社長 (代表取締役) CEO(Chief Executive Officer)	今井 斗志光	1965年9月20日生	1988年4月 当社入社 2009年4月 当社販売品質強化部長 2016年4月 当社執行役員 CFAO社副社長 2018年1月 トヨタ自動車(株)常務役員 2019年1月 当社執行役員 2021年4月 当社CDTO 本部COO 極CEO補佐 2022年4月 当社副社長 CDTO 2025年4月 当社社長 CEO 2025年6月 当社取締役社長 CEO（現職）	2025年 6月か ら1年	44
取締役 (代表取締役) 副社長 CFO(Chief Financial Officer)	岩本 秀之	1963年2月20日生	1985年4月 (株)トーメン入社 (現 豊田通商(株)) 2009年4月 当社経営企画部長 2013年4月 当社執行役員 2017年4月 当社常務執行役員 2017年6月 当社取締役 常務執行役員 2019年4月 当社取締役 CFO 2020年6月 当社CFO 2021年6月 当社取締役 CFO 2025年4月 当社取締役副社長 CFO 極CEO 2026年4月 当社取締役副社長 CFO（現職）	2025年 6月か ら1年	63
取締役 (代表取締役) 副社長 本部CEO(Chief Executive Officer)	綿貫 辰哉	1966年9月27日生	1990年4月 当社入社 2016年4月 当社人事部部長 2017年4月 当社執行役員 2019年4月 当社極CEO補佐 CTO補佐 2020年4月 当社極CEO 2024年4月 当社副社長 本部CEO 2025年6月 当社取締役副社長 本部CEO (現職)	2025年 6月か ら1年	41

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (千株)
取締役	Didier Leroy (ディディエ ルロフ)	1957年12月26日生	1982年4月 ルノー(株)入社 1998年9月 トヨタモーターマニュファクチャ リングフランス(株)取締役副社長 2005年1月 同社取締役社長 2007年6月 トヨタ自動車(株)常務役員 2007年7月 トヨタモーターヨーロッパ(株)執行 副社長 2010年6月 同社取締役社長 2011年4月 同社取締役社長兼CEO 2012年4月 トヨタ自動車(株)専務役員 2015年4月 トヨタモーターヨーロッパ(株)取締 役会長 (現職) 2015年6月 トヨタ自動車(株)取締役副社長 2018年6月 当社取締役 (現職) 2020年4月 トヨタ自動車(株)取締役	2025年 6月か ら1年	—
取締役	井上 ゆかり	1962年4月4日生	1985年4月 ブロクター・アンド・ギャンブ ル・ファー・イースト・インク入 社 1995年10月 P&G North America マーケティ ングディレクター 1998年10月 P&G Northeast Asia フェミニ ンケアマーケティングディレクター 2000年3月 同社フェミニンケアジェネラルマ ネージャー 2003年3月 ジャーディンワインズアンドスピ リッツ(株) (現 MHD モエ ヘネ シー ディアジオ(株)) 常務取締役 2005年11月 キャドバリー・ジャパン(株) (現 モンデリーズ・ジャパン(株)) 代表 取締役社長 2013年7月 日本ケロッグ合同会社代表職務執 行者社長 2020年6月 当社取締役 (現職) 2025年6月 ANAホールディングス(株)社外取 締役 (現職) 2026年5月 (株)松屋社外取締役 (現職)	2025年 6月か ら1年	12
取締役	松田 千恵子	1964年11月18日生	1987年4月 (株)日本長期信用銀行入行 1998年10月 ムーディーズジャパン(株)入社 2001年9月 (株)コーポレートディレクションパ ートナー 2006年10月 ブーズ・アンド・カンパニー(株)ヴ ァイスプレジデント (パートナ ー) 2011年4月 首都大学東京都市教養学部 (現 東京都立大学経済経営学部) 教授 (現職) 首都大学東京大学院社会科学研 究科 (現 東京都立大学大学院経営 学研究科) 教授 (現職) 2020年6月 (株)IHI社外取締役 (現職) 2023年6月 当社取締役 (現職) 2023年6月 旭化成(株)社外取締役 (現職) 2024年6月 (株)三越伊勢丹ホールディングス社 外取締役 (現職)	2025年 6月か ら1年	1

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (千株)
取締役	山口 悟郎	1956年1月21日生	1978年3月 京都セラミック(株) (現 京セラ(株)) 入社 2003年6月 同社執行役員 2005年6月 同社執行役員上席 2009年4月 同社執行役員常務 2009年6月 同社取締役兼執行役員常務 2013年4月 同社代表取締役社長兼執行役員社長 2017年4月 同社代表取締役会長 (現職) 2017年6月 KDD I (株) 社外取締役 2024年6月 当社取締役 (現職)	2025年 6月か ら1年	2

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (千株)
常勤監査役	林 健太郎	1962年5月30日生	1986年4月 ㈱トーマン入社 (現 豊田通商㈱) 2013年10月 当社ERM部長 2022年6月 当社常勤監査役(現職)	2022年 6月から 4年	10
常勤監査役	河嶋 一也	1966年11月14日生	1990年4月 ㈱トーマン入社 (現 豊田通商㈱) 2020年4月 当社法務部長 2024年4月 当社理事 2025年6月 当社常勤監査役(現職)	2025年 6月から 1年	2
監査役	高橋 勉	1957年3月14日生	1979年11月 ビート・マーウィック・ミッチェル会計士事務所入所 1994年3月 センチュリー監査法人代表社員 2003年7月 あずさ監査法人(現 有限責任あずさ監査法人)代表社員 2004年1月 同法人本部理事 2006年6月 同法人専務理事 2013年7月 有限責任あずさ監査法人副理事長 2013年10月 KPMG ジャパンチェアマン 2019年6月 ㈱スカパーJ S A Tホールディングス(現 スカパーJ S A T㈱) 社外監査役(現職) 2019年6月 当社監査役(現職) 2020年6月 みずほ信託銀行㈱社外取締役(監査等委員)	2022年 6月から 4年	—
監査役	田上 静之	1953年9月27日生	1976年4月 凸版印刷㈱(現 TOPPANホールディングス㈱)入社 1996年4月 同社人事部長 2003年4月 凸版印刷(米国)㈱取締役社長 2006年4月 凸版印刷㈱経営監査室長 2015年6月 同社常勤監査役 2019年6月 同社相談役 2019年10月 東京書籍㈱常勤監査役 2022年6月 当社監査役(現職)	2024年 6月から 4年	—

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (千株)
監査役	別府 理佳子	1968年3月8日生	1992年8月 スローター・アンド・メイ法律事務所入所 1994年9月 シモンズ・アンド・シモンズ法律事務所 1994年10月 イングランド・アンド・ウェールズ事務弁護士協会登録 1997年5月 長島・大野法律事務所（現 長島・大野・常松法律事務所）出向 1998年5月 日本輸出銀行（現 ㈱国際協力銀行）出向 2001年9月 シモンズ・アンド・シモンズ法律事務所パートナー弁護士 2001年10月 第二東京弁護士会登録（外国法事務弁護士） 2008年9月 ロヴェルズ法律事務所（現 ホーガン・ロヴェルズ法律事務所）パートナー弁護士 2017年10月 スクワイヤ外国法共同事業法律事務所パートナー弁護士 2022年6月 三菱マテリアル㈱社外取締役（現職） 2024年6月 当社監査役（現職） 2024年6月 スクワイヤ外国法共同事業法律事務所カウンセラー弁護士（現職）	2024年6月から4年	—
計					368

(注) 1. 取締役 Didier Leroy (ディディエルロワ)、井上ゆかり、松田千恵子及び山口悟郎の各氏は、社外取締役であります。

2. 監査役 高橋勉、田上静之及び別府理佳子の各氏は、社外監査役であります。

3. 当社では、事業環境の変化に対応すべく、経営体制のスリム化、経営に関する意思決定の質の向上、若手人材の経営幹部への登用、グローバル化への対応することを目的に経営幹部・執行幹部を導入しております。

経営幹部：全社視点による経営の責任者

社長・CEO、副社長、CXO (CFO、CSO等) ※、本部CEO、極CEO

執行幹部：各担当における執行責任者、経営幹部候補

本部COO、カンパニープレジデント（重要会社）、CXO、CXO補佐、極CEO補佐 等

※CFO: Chief Financial Officer、CSO: Chief Strategy Officer

② 当社は2026年6月23日開催予定の第105回定時株主総会の議案（決議事項）として、「取締役10名選任の件」及び「監査役3名選任の件」を提案しており、当該議案が承認可決されますと、当社の役員状況及びその任期は、以下のとおりとなります。

男性11名 女性4名 （役員のうち女性の比率26.7%）

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (千株)
取締役会長	村上 晃彦	1959年5月9日生	1982年4月 トヨタ自動車工業㈱入社 (現 トヨタ自動車㈱) 2010年1月 同社商品企画部長 2012年4月 同社常務役員 2014年4月 富士重工業㈱常務執行役員 (現 ㈱SUBARU) 2015年4月 同社専務執行役員 2017年4月 トヨタ自動車㈱専務役員 2019年1月 同社執行役員 2022年1月 当社入社 2022年6月 当社取締役会長(現職) 2023年6月 名古屋鉄道㈱社外取締役(現職)	2026年 6月から 1年	59
取締役副会長	貸谷 伊知郎	1959年4月25日生	1983年4月 当社入社 2005年4月 当社自動車企画部長 2011年6月 当社執行役員 2015年4月 当社常務執行役員 2016年6月 当社常務取締役 2017年4月 当社取締役 専務執行役員 2017年6月 当社専務執行役員 2018年4月 当社社長 2018年6月 当社取締役社長 2019年4月 当社取締役社長 CEO 2025年4月 当社取締役副会長(現職) 2026年6月 小田急電鉄㈱社外取締役 (就任予定)	2026年 6月から 1年	130
取締役社長 (代表取締役) CEO(Chief Executive Officer)	今井 斗志光	1965年9月20日生	1988年4月 当社入社 2009年4月 当社販売品質強化部長 2016年4月 当社執行役員 CFAO社副社長 2018年1月 トヨタ自動車㈱常務役員 2019年1月 当社執行役員 2021年4月 当社CDTO 本部COO 極CEO補佐 2022年4月 当社副社長 CDT0 2025年4月 当社社長 CEO 2025年6月 当社取締役社長 CEO(現職)	2026年 6月から 1年	44
取締役 (代表取締役) 副社長 CFO(Chief Financial Officer)	岩本 秀之	1963年2月20日生	1985年4月 ㈱トーメン入社 (現 豊田通商㈱) 2009年4月 当社経営企画部長 2013年4月 当社執行役員 2017年4月 当社常務執行役員 2017年6月 当社取締役 常務執行役員 2019年4月 当社取締役 CFO 2020年6月 当社CFO 2021年6月 当社取締役 CFO 2025年4月 当社取締役副社長 CFO 極CEO 2026年4月 当社取締役副社長 CFO(現職)	2026年 6月から 1年	63
取締役 (代表取締役) 副社長 本部CEO(Chief Executive Officer)	綿貫 辰哉	1966年9月27日生	1990年4月 当社入社 2016年4月 当社人事部長 2017年4月 当社執行役員 2019年4月 当社極CEO補佐 CTO補佐 2020年4月 当社極CEO 2024年4月 当社副社長 本部CEO 2025年6月 当社取締役副社長 本部CEO (現職)	2026年 6月から 1年	41

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (千株)
取締役	Didier Leroy (ディディエ ルロフ)	1957年12月26日生	1982年4月 ルノー(株)入社 1998年9月 トヨタモーターマニュファクチャ リングフランス(株)取締役副社長 2005年1月 同社取締役社長 2007年6月 トヨタ自動車(株)常務役員 2007年7月 トヨタモーターヨーロッパ(株)執行 副社長 2010年6月 同社取締役社長 2011年4月 同社取締役社長兼CEO 2012年4月 トヨタ自動車(株)専務役員 2015年4月 トヨタモーターヨーロッパ(株)取締 役会長 (現職) 2015年6月 トヨタ自動車(株)取締役副社長 2018年6月 当社取締役 (現職) 2020年4月 トヨタ自動車(株)取締役	2026年 6月か ら1年	—
取締役	井上 ゆかり	1962年4月4日生	1985年4月 ブロクター・アンド・ギャンブ ル・ファー・イースト・インク入 社 1995年10月 P&G North America マーケティ ングディレクター 1998年10月 P&G Northeast Asia フェミニ ンケアマーケティングディレクター 2000年3月 同社フェミニンケアジェネラルマ ネージャー 2003年3月 ジャーディンワインズアンドスピ リッツ(株) (現 MHD モエ ヘネ シー ディアジオ(株)) 常務取締役 2005年11月 キャドバリー・ジャパン(株) (現 モンデリーズ・ジャパン(株)) 代表 取締役社長 2013年7月 日本ケロッグ合同会社代表職務執 行者社長 2020年6月 当社取締役 (現職) 2025年6月 ANAホールディングス(株)社外取 締役 (現職) 2026年5月 (株)松屋社外取締役 (現職)	2026年 6月か ら1年	12
取締役	松田 千恵子	1964年11月18日生	1987年4月 (株)日本長期信用銀行入行 1998年10月 ムーディーズジャパン(株)入社 2001年9月 (株)コーポレートディレクションパ ートナー 2006年10月 ブーズ・アンド・カンパニー(株)ヴ ァイスプレジデント (パートナ ー) 2011年4月 首都大学東京都市教養学部 (現 東京都立大学経済経営学部) 教授 (現職) 首都大学東京大学院社会科学研 究科 (現 東京都立大学大学院経営 学研究科) 教授 (現職) 2020年6月 (株)IHI社外取締役 (現職) 2023年6月 当社取締役 (現職) 2023年6月 旭化成(株)社外取締役 (現職) 2024年6月 (株)三越伊勢丹ホールディングス社 外取締役 (現職)	2026年 6月か ら1年	1

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (千株)
取締役	山口 悟郎	1956年1月21日生	1978年3月 京都セラミック(株) (現 京セラ(株)) 入社 2003年6月 同社執行役員 2005年6月 同社執行役員上席 2009年4月 同社執行役員常務 2009年6月 同社取締役兼執行役員常務 2013年4月 同社代表取締役社長兼執行役員社長 2017年4月 同社代表取締役会長 (現職) 2017年6月 K D D I (株) 社外取締役 2024年6月 当社取締役 (現職)	2026年 6月か ら1年	2
取締役	磯貝 友紀	1975年8月13日生	2002年9月 Kintetsu International Express 入社 2005年2月 財国際開発センター(IDCJ) 入所 2006年10月 在エチオピア日本国大使館経済協力調整員 2008年11月 世界銀行民間部門開発専門官 2011年3月 あらた監査法人 (現 PwC Japan 有限責任監査法人) 入社 2018年7月 P w C あらた有限責任監査法人 (現 PwC Japan 有限責任監査法人) パートナー 2020年7月 同社サステナビリティ・センター・オブ・エクセレンス テクニカル・リード・パートナー 2022年7月 同社サステナビリティ・センター・オブ・エクセレンス リード・パートナー 2024年8月 ジャパン・アクティベーション・キャピタル(株) チーフ・サステナビリティ・オフィサー 2025年10月 合同会社 E a r t h N e s t (アースネスト) 代表社員兼業務執行社員 (現職) 2026年3月 コカ・コーラ ボトラーズジャパンホールディングス(株) 社外取締役 (現職) 2026年6月 当社取締役 (就任)	2026年 6月か ら1年	—

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (千株)
常勤監査役	林 健太郎	1962年5月30日生	1986年4月 ㈱トーマン入社 (現 豊田通商㈱) 2013年10月 当社ERM部長 2022年6月 当社常勤監査役(現職)	2026年 6月から 4年	10
常勤監査役	河嶋 一也	1966年11月14日生	1990年4月 ㈱トーマン入社 (現 豊田通商㈱) 2020年4月 当社法務部長 2024年4月 当社理事 2025年6月 当社常勤監査役(現職)	2026年 6月から 4年	2
監査役	高橋 勉	1957年3月14日生	1979年11月 ビート・マーウィック・ミッチェル会計士事務所入所 1994年3月 センチュリー監査法人代表社員 2003年7月 あずさ監査法人(現 有限責任あずさ監査法人)代表社員 2004年1月 同法人本部理事 2006年6月 同法人専務理事 2013年7月 有限責任あずさ監査法人副理事長 2013年10月 KPMG ジャパンチェアマン 2019年6月 ㈱スカパーJ S A Tホールディングス(現 スカパーJ S A T㈱) 社外監査役(現職) 2019年6月 当社監査役(現職) 2020年6月 みずほ信託銀行㈱社外取締役(監査等委員)	2026年 6月から 4年	—
監査役	田上 静之	1953年9月27日生	1976年4月 凸版印刷㈱(現 TOPPANホールディングス㈱)入社 1996年4月 同社人事部長 2003年4月 凸版印刷(米国)㈱取締役社長 2006年4月 凸版印刷㈱経営監査室長 2015年6月 同社常勤監査役 2019年6月 同社相談役 2019年10月 東京書籍㈱常勤監査役 2022年6月 当社監査役(現職)	2024年 6月から 4年	—

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (千株)
監査役	別府 理佳子	1968年3月8日生	1992年8月 スローター・アンド・メイ法律事務所入所 1994年9月 シモンズ・アンド・シモンズ法律事務所 1994年10月 イングランド・アンド・ウェールズ事務弁護士協会登録 1997年5月 長島・大野法律事務所(現 長島・大野・常松法律事務所) 出向 1998年5月 日本輸出銀行(現 ㈱国際協力銀行) 出向 2001年9月 シモンズ・アンド・シモンズ法律事務所パートナー弁護士 2001年10月 第二東京弁護士会登録(外国法事務弁護士) 2008年9月 ロヴェルズ法律事務所(現 ホーガン・ロヴェルズ法律事務所) パートナー弁護士 2017年10月 スクワイヤ外国法共同事業法律事務所パートナー弁護士 2022年6月 三菱マテリアル㈱社外取締役(現職) 2024年6月 当社監査役(現職) 2024年6月 スクワイヤ外国法共同事業法律事務所カウンセラー弁護士(現職)	2024年6月から4年	—
計					368

(注) 1. 取締役 Didier Leroy (ディディエルロワ)、井上ゆかり、松田千恵子、山口悟郎及び磯貝友紀の各氏は、社外取締役であります。

2. 監査役 高橋勉、田上静之及び別府理佳子の各氏は、社外監査役であります。

3. 当社では、事業環境の変化に対応すべく、経営体制のスリム化、経営に関する意思決定の質の向上、若手人材の経営幹部への登用、グローバル化へ対応することを目的に経営幹部・執行幹部を導入しております。

経営幹部：全社視点による経営の責任者

社長・CEO、副社長、CXO (CFO、CSO等) ※、本部CEO、極CEO

執行幹部：各担当における執行責任者、経営幹部候補

本部COO、カンパニープレジデント(重要会社)、CXO、CXO補佐、極CEO補佐 等

※CFO: Chief Financial Officer、CSO: Chief Strategy Officer

③ 社外役員の状況

(a) 社外取締役及び社外監査役の人数

2026年6月18日（有価証券報告書提出日）現在の当社の社外取締役は4名、社外監査役は3名であります。なお、当社は2026年6月23日開催予定の第105回定時株主総会の議案（決議事項）として、「取締役10名選任の件」及び「監査役3名選任の件」を提案しており、当該議案が承認可決されますと社外取締役として磯貝友紀氏が新たに就任予定であり、当社の社外取締役は5名、社外監査役は3名となります。

(b) 社外取締役及び社外監査役の独立性に関する基準

当社は社外取締役及び社外監査役の独立性に関する基準または方針を特に設けておりませんが、選任にあたっては、国内証券取引所が定める独立性に関する諸規定を参考に、経歴や当社との関係を踏まえ、判断しております。

(c) 社外取締役と当社との関係、選任理由、及びその独立性

氏名	当社との関係	選任理由及び独立性
Didier Leroy (ディエールロワ)	2015年6月から2020年6月までの5年間にわたり当社の大株主であり主要な取引先であるトヨタ自動車(株)の取締役に就任しておりました。また、現在、トヨタ自動車(株)の連結子会社であるトヨタモーターヨーロッパ(株)の取締役会長に就任しております。当社とトヨタ自動車(株)及びトヨタモーターヨーロッパ(株)の間では様々な営業上の取引がありますが、価格その他の取引条件につきましては、個別に交渉の上、一般取引と同様に決定しております。	ディエールロワ氏は、トヨタ自動車(株)及びその関連会社の役員を歴任しており、企業経営者としての豊富な経営経験とグローバルかつ特に自動車産業に関わる高度な専門的知見を有しております。それらを活かして、当社の事業全般及び経営についての助言並びに取締役の職務執行に対する監督を行っていただくことを期待して、社外取締役に選任しております。
井上 ゆかり	当社との人的関係、取引関係、その他の特別な利害関係はありません。	井上ゆかり氏は、日本ケロッグ合同会社の代表職務執行者社長等グローバル企業の役員を歴任しており、企業経営者としての豊富な経験とグローバルかつ特に消費者向けビジネスに関わる高度な専門的知見を有しております。それらを活かして、当社の事業全般及び経営についての助言並びに取締役の職務執行に対する監督を行っていただくことを期待して、社外取締役に選任しております。 同氏は国内証券取引所が定める独立性基準に抵触せず、同氏と当社との間には特別な利害関係がないことから、一般株主との利益相反が生じる恐れがないと判断し、独立役員として指定しております。
松田 千恵子	当社との人的関係、取引関係、その他の特別な利害関係はありません。	松田千恵子氏は、銀行・格付機関での業務経験や研究者としての活動、事業会社の社外役員の経験等により、特に企業経営、財務、コーポレートガバナンスの分野に関わる豊富な経験と高度な専門的知見を有しております。それらを活かして、当社の事業全般及び経営についての助言並びに取締役の職務執行に対する監督を行っていただくことを期待して、社外取締役に選任しております。 同氏は国内証券取引所が定める独立性基準に抵触せず、同氏と当社との間には特別な利害関係がないことから、一般株主との利益相反が生じる恐れがないと判断し、独立役員として指定しております。

氏名	当社との関係	選定理由及び独立性
山口 悟郎	<p>山口悟郎氏は、当社の取引先である京セラ㈱の代表取締役会長を務めております。京セラ㈱と当社との間には自動車構成部品等の取引がありますが、その年間取引額は当社及び京セラ㈱双方の年間売上高の各々1%未満であります。人的関係、その他の特別な利害関係はありません。</p>	<p>山口悟郎氏は、大手電子部品・機器メーカーである京セラ㈱の代表取締役社長、会長を歴任しており、企業経営者としての豊富な経験とグローバルかつ特にエレクトロニクス分野に関わる高度な専門的知見を有しております。それらを活かして、当社の事業全般及び経営についての助言並びに取締役の職務執行に対する監督を行っていただくことを期待して、社外取締役に選任しております。</p> <p>同氏は国内証券取引所が定める独立性基準に抵触せず、また、同氏が代表取締役会長を務める京セラ㈱と当社との間には自動車構成部品の仕入取引等がありますが、その年間取引額は当社及び京セラ㈱双方の年間売上高の各々1%未満であることから、一般株主との利益相反が生じる恐れがないと判断し、独立役員として指定しております。</p>
磯貝 友紀	<p>磯貝友紀氏は、過去にあらた監査法人（現 PwC Japan有限責任監査法人）に所属しておりましたが、その間、同監査法人の会計監査業務には一切携わっておらず、2024年7月に同監査法人を退職していることから、同氏の独立性に影響を与えることはないと判断しております。</p> <p>なお、同監査法人と当社及び子会社との間には、主に監査証明業務の取引がありますが、その取引高は、年間883百万円（2026年3月期実績）となっております。</p>	<p>磯貝友紀氏は、これまで一貫して、民間企業や国際機関、コンサルティングファームにおいて、日本及び海外でのサステナビリティ経営を推進してきました。</p> <p>PwC Japanグループではアフリカデスク担当パートナーとして、日本企業のアフリカ市場進出を後押しする活動や、サステナビリティ・サービスのリード・パートナーとしてサーキュラーエコノミー事業のコンサルティングに従事し、現在は合同会社Earth Nest（アースネスト）の代表社員兼業務執行社員として、サステナビリティ経営実現に向けた活動や支援を行っております。サステナビリティ分野に関わる豊富な経験と高度な専門的知見を有しており、それらを活かして、当社の事業全般及び経営についての助言並びに取締役の職務執行に対する監督を行っていただくことを期待して、社外取締役候補者としております。</p> <p>同氏は国内証券取引所が定める独立性基準に抵触せず、同氏と当社との間には特別な利害関係がないことから、一般株主との利益相反が生じる恐れがないと判断し、独立役員として指定しております。</p>

(d) 社外監査役と当社との関係、選任理由、及びその独立性

氏名	当社との関係	選任理由及び独立性
高橋 勉	当社との人的関係、取引関係、その他の特別な利害関係はありません。	高橋勉氏は、長年にわたり公認会計士として従事し、かつ有限責任あずさ監査法人の要職を経験しており、企業会計、企業監査及びコンプライアンスに関する豊富な経験と高度な専門的知見を有しております。それらを活かして、社外監査役として独立中立な立場から適切に当社取締役の職務の執行を監査することができるものと考え、社外監査役に選任しております。 同氏は国内証券取引所が定める独立性基準に抵触せず、同氏と当社との間には特別な利害関係がないことから、一般株主との利益相反が生じる恐れがないと判断し、独立役員として指定しております。
田上 静之	当社との人的関係、取引関係、その他の特別な利害関係はありません。	田上静之氏は、凸版印刷(株) (現 TOPPANホールディングス(株))の米国現地法人社長、経営監査室長、常勤監査役を歴任する等、グローバルな企業経営並びに監査業務に関わる豊富な経験と高度な専門的知見を有しております。それらを活かして、社外監査役として独立中立な立場から適切に当社取締役の職務の執行を監査することができるものと考え、社外監査役に選任しております。 同氏は国内証券取引所が定める独立性基準に抵触せず、同氏と当社との間には特別な利害関係がないことから、一般株主との利益相反が生じる恐れがないと判断し、独立役員として指定しております。
別府 理佳子	当社との人的関係、取引関係、その他の特別な利害関係はありません。	別府理佳子氏は、国内外において長年にわたり弁護士として従事し、特に国際商事取引、M&A等の分野での豊富な経験と高度な専門的知見を有しております。それらを活かして、社外監査役として独立中立な立場から適切に当社取締役の職務の執行を監査することができるものと考え、社外監査役に選任しております。なお、同氏は、過去に社外役員になること以外の方法で会社の経営に関与した経験はありませんが、上記の理由により社外監査役としてその職務を適切に遂行できるものと判断しております。 同氏は国内証券取引所が定める独立性基準に抵触せず、同氏と当社との間には特別な利害関係がないことから、一般株主との利益相反が生じる恐れがないと判断し、独立役員として指定しております。

④ 社外取締役又は社外監査役による監督又は監査と内部監査、監査役監査及び会計監査との相互連携並びに内部統制部門との関係

社外監査役は、他の監査役とともに内部統制部門並びに監査法人と、必要に応じて適宜情報及び意見交換を実施し、監査の充実を図っております。また常勤監査役は社外取締役とも、必要に応じて適宜監督監査に係る情報共有を図っております。

(3) 【監査の状況】

① 監査役監査の状況

提出日（2026年6月18日）現在、当社の監査役会は監査役5名（常勤監査役2名、社外監査役3名）により構成されており、そのうち社外監査役高橋勉氏は、公認会計士として財務及び会計に関する相当程度の知見を有しております。なお当社は、2026年6月23日開催予定の第105回定時株主総会の議案（決議事項）として、「監査役3名選任の件」を提案しており、当該議案が承認可決されますと、当社の監査役会は引き続き監査役5名（常勤監査役2名、社外監査役3名）により構成されることとなります。

当事業年度において監査役会は合計14回開催しており、個々の監査役の出席状況については次のとおりであります。

区分	氏名	開催回数	出席回数
常勤監査役	宮崎 和政	4回	4回
常勤監査役	林 健太郎	14回	14回
常勤監査役	河嶋 一也	10回	10回
社外監査役	高橋 勉	14回	13回
社外監査役	田上 静之	14回	14回
社外監査役	別府 理佳子	14回	13回

（注）開催回数が異なるのは、就任時期の違いによるものであります。

監査役会における具体的な検討内容は以下となり、必要に応じて執行側に提言を行いました。

<労働災害再発防止の取り組み>

労働災害再発防止の取り組みにつき安全・環境会議への出席などのモニタリングを行いました。

<事業継続リスク多様化に対応したBCP・BCM活動強化>

地政学リスク等事業継続リスク多様化に対応したBCP・BCM活動強化の取り組みにつき担当役員からの説明を受けるなどのモニタリングを行いました。

<内部統制・ガバナンス強化>

Check10活動や事業環境・マクロリスクにつき統合リスク管理委員会への出席などのモニタリングを行いました。また子会社の代表者へのヒアリングにより内部統制状況を確認いたしました。

<人的資本経営の推進>

人的資本経営の推進の取り組みについて担当役員からの説明を受けるなどのモニタリングを行いました。グローバル人材の登用に向けた全社共有課題の議論やサプライチェーン向け人権デューデリジェンスの実施状況を確認いたしました。

<サステナビリティ重要課題（マテリアリティ）への取り組み>

サステナビリティを「推進させるステージ」から「企業文化」へ次元上昇しネイチャーポジティブ視点を踏まえた環境方針への明記を確認いたしました。

また、各監査役は、監査役会で承認された監査方針及び計画に基づき、取締役の職務執行を監査しており、その活動としては、取締役等との意思疎通、取締役会その他の重要な会議への出席、重要な決裁書類等の閲覧、子会社の取締役等及び監査役との意思疎通・情報交換、内部統制部門・内部監査部門・会計監査人との情報交換等を実施しております。

② 内部監査の状況

当社は、社長直轄組織として、監査部（2026年4月1日現在54名）を設置しております。監査部は、各組織体の経営目標の効果的な達成に役立つことを目的として、リスクマネジメント、コントロール及びガバナンスにおける各プロセスの有効性判断と改善に向けた提言を行うべく、監査部担当役員の承認を得た監査方針及び計画に基づいて、当社及び当社グループ会社を対象に内部監査を実施しております。

内部監査の結果は、監査部担当役員に報告のうえ、被監査部署の担当役員に対して、問題点の改善・是正に関する提言・勧告を行っております。また、監査結果全体のサマリーを社長へ報告するとともに、取締役会及び監査役会にも定期的に報告しております。

内部監査の提言・勧告事項については、監査部長が必要と判断したものについて、改善・是正への取り組み方針を被監査部署の責任者から報告を受け、その後の改善・是正状況をフォローアップ監査により確認することとしております。

監査部と当社監査役は、月次定例会及び監査役会において、両者の監査計画・監査結果を共有するなど、緊密な連携を図ることで監査の品質向上と効率化に努めております。また、会計監査人とも定期的に情報交換を行い、それぞれの監査を効果的に実施すべく連携を図っております。

なお、監査部では、内部監査の他に財務報告に係る内部統制の有効性評価も実施しております。

③ 会計監査の状況

(a) 監査法人の名称

会計監査については、PwC Japan有限責任監査法人を選任しております。同監査法人には通常の会計監査を受けている他、監査人の独立性を損なわない範囲内で経営及び組織的な問題点において、適宜アドバイスを受けております。

(b) 継続監査期間

当社は、2007年以降、継続してPwC Japan有限責任監査法人による監査を受けております。

また、1969年から2006年まで継続して旧監査法人伊東会計事務所並びに旧中央青山監査法人による監査を受けております。

なお、1968年以前については調査が著しく困難であったため、継続監査期間は上記より前から開始されている可能性があります。

(c) 業務を執行した公認会計士

業務を執行した公認会計士の氏名	所属する監査法人
業務執行社員 木内 仁志	PwC Japan有限責任監査法人
業務執行社員 杉本 晃司	PwC Japan有限責任監査法人
業務執行社員 及川 貴裕	PwC Japan有限責任監査法人

(注) 上記の業務を執行した公認会計士の各氏とも、当社の監査業務を連続して7年を超えて行ってはおりません。なお、この他、当社の会計監査業務に係る補助者は、公認会計士20名、その他42名であります。

(d) 会計監査人の選定方針と理由

監査役会は、次の「会計監査人の解任または不再任の決定の方針」及び「(e) 監査役及び監査役会による会計監査人の評価」の評価結果に基づき、当事業年度の会計監査人を選定しております。

(会計監査人の解任または不再任の決定の方針)

監査役会は、会計監査人が会社法第340条第1項各号に定める項目に該当すると認められる場合は会計監査人を解任し、また、会計監査人の職務の執行に支障があると判断した場合等、その必要があると判断した場合は、株主総会に提出する会計監査人の解任または不再任に関する議案の内容を決定いたします。

(e) 監査役及び監査役会による会計監査人の評価

監査役会は、日本監査役協会の「会計監査人の評価及び選定基準策定に関する監査役等の実務指針」を参考に「会計監査人の業務遂行状況チェックリスト」を作成し、監査実務に関わる関連部署のヒアリング結果も勘案して会計監査人の評価を行っております。

④ 監査報酬の内容等

(a) 監査公認会計士等に対する報酬の内容

区分	前連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)		当連結会計年度 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)	
	監査証明業務に基づく報酬(百万円)	非監査業務に基づく報酬(百万円)	監査証明業務に基づく報酬(百万円)	非監査業務に基づく報酬(百万円)
提出会社	380	28	402	30
連結子会社	431	15	438	12
合計	812	43	841	42

当社及び連結子会社における非監査業務の内容は、主としてサステナビリティ開示に係るアドバイザー業務及び社債発行に伴うコンフォートレター作成業務等であります。

(b) 監査公認会計士等と同一のネットワーク (PricewaterhouseCoopers International Limited) に対する報酬 ((a) を除く)

区分	前連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)		当連結会計年度 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)	
	監査証明業務に基づ く報酬 (百万円)	非監査業務に基づ く報酬 (百万円)	監査証明業務に基づ く報酬 (百万円)	非監査業務に基づ く報酬 (百万円)
提出会社	—	68	—	52
連結子会社	1,837	275	2,129	259
合計	1,837	344	2,129	312

当社及び連結子会社における非監査業務の内容は、税務に関するアドバイザー業務等であります。

(c) その他の重要な監査証明業務に基づく報酬の内容

前連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)

該当事項はありません。

当連結会計年度 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)

該当事項はありません。

(d) 監査報酬の決定方針

該当事項はありません。

(e) 監査役会が会計監査人の報酬等に同意した理由

監査役会は、会計監査人の監査計画の内容、会計監査の職務遂行状況及び報酬見積りの算出根拠等が適切であるかどうかについて検証を行った上で、会計監査人の報酬等の額について同意の判断をいたしました。

(4) 【役員の報酬等】

① 役員報酬等の額又はその算定方法の決定に関する方針に係る事項

(a) 取締役の報酬制度の概要

当社の取締役の報酬は、基本報酬としての固定報酬と、業績連動報酬としての賞与及び譲渡制限付株式報酬で構成しております。

ただし、社外取締役については業務執行から独立した立場であることから、固定報酬のみを支給し、賞与及び譲渡制限付株式報酬は支給いたしません。

(b) 取締役の個人別の報酬額の決定方法

当社は、取締役会の諮問機関として「役員報酬委員会」を設置しております。その客観性及び透明性を高めるため、同委員会においては業務執行に関与しない取締役会長または取締役副会長が委員長を務め、独立社外取締役が過半数を占めるメンバー構成としております。

役員報酬委員会は、当社の取締役の個人別の報酬等の内容の決定方針（以下「本方針」という。）、役員報酬体系、株主総会に上程する役員報酬議案、その他の役員報酬に関する重要事項について審議いたします。取締役会は、役員報酬委員会の審議結果を踏まえ、本方針及び株主総会に上程する議案を含む役員報酬に関する重要事項を決議いたします。

取締役会は、固定報酬及び賞与に係る取締役の個人別の報酬額の決定を柔軟かつ機動的に行う観点から、社長・CEOへその決定を委任し、社長・CEOは取締役の個人別の報酬案に関する役員報酬委員会の各委員からの意見聴取結果も踏まえ、本方針に従って取締役の個人別の固定報酬額及び賞与額を決定いたします。また、譲渡制限付株式報酬に係る個人別の報酬額は、取締役会において決議いたします。

(c) 固定報酬、賞与及び譲渡制限付株式報酬の割合の決定に関する方針

社外取締役を除く取締役の固定報酬と、業績連動報酬（賞与及び譲渡制限付株式報酬）との比率は、以下表の各指標（以下「報酬算定指標」という。）の評価結果が良化するに従い、業績連動報酬の割合が高くなるものとしております。

報酬算定指標		評価 ウェイト	評価方法
連結当期利益		80%	前事業年度における連結当期利益（親会社の所有者に帰属）の額で評価
人的資本経営	従業員エンゲージメントサーベイ	10%	前年からの改善度及び目標・計画に対する達成状況を総合的に評価
	女性マネジメント職比率	5%	
GHG排出量		5%	

業績連動報酬に占める賞与の比率（以下「賞与比率」という。）と譲渡制限付株式報酬の比率（以下「RS比率」という。）は、役員報酬委員会の審議結果を踏まえ、役割や職責に応じて取締役会において決議いたします。

(d) 固定報酬及び賞与の額の決定に関する方針

取締役の固定報酬は月額報酬とし、在任中定期的に支給いたします。個人別の固定報酬額は、業界他社の報酬データ等をベンチマークとし参考としながら、取締役の役位とその職責を勘案し、適切な水準を設定いたします。

賞与は、各事業年度に係る株主総会の終了後、一定の時期に支給いたします。個人別の業績連動報酬額は、取締役が当社グループ全体の最終利益（臨時的、偶発的に発生した収益及び損失を含む）に対して責任を負うことから、前事業年度の連結当期利益（親会社の所有者に帰属）を指標としております。また、中長期的な社会課題の解決と会社の成長を促すため、当社が重視するサステナビリティ経営指標として、人的資本経営とGHG排出量の指標を選定しております。各事業年度における個人別の賞与額は、役位ごとに報酬算定指標に応じて定められる業績連動報酬額に賞与比率を乗じて算出される額に対し、前事業年度終了時点の社長・CEOが必要に応じ職責と担当業務の遂行状況を踏まえ賞与額の提案を行い、その提案を基に賞与支給時点の社長・CEOが決定いたします。

固定報酬及び賞与の総額は、株主総会において決議された限度額の範囲内といたします。

(e) 譲渡制限付株式報酬の額の決定に関する方針

譲渡制限付株式報酬は、各事業年度の定時株主総会の終了後、一定の時期に付与いたします。ただし、当該取締役が譲渡制限付株式報酬を付与することが相当でない事由がある場合には、当該取締役の業績連動報酬の全額を賞与として支給するものとし譲渡制限付株式報酬は付与しないものといたします。

譲渡制限付株式報酬の付与のために支給する報酬は金銭債権とし、その総額は取締役の固定報酬及び賞与とは別枠で株主総会において決議された限度額の範囲内、割り当てる株式の種類は普通株式（割当契約において譲渡制限を付したものを）を発行または処分、その総数は株主総会で決議された限度数の範囲内といたします。

各事業年度における個人別の譲渡制限付株式報酬額は、役員ごとに報酬算定指標として定められる業績連動報酬額にRS比率を乗じて算出し、取締役会において決議いたします。

(f) 当事業年度に係る取締役の個人別の報酬等の内容が本方針に沿うものであると取締役会が判断した理由

取締役会は、当事業年度に係る取締役の個人別の報酬等について、報酬等の内容の決定方法及び決定された報酬等の内容が取締役会で決議された本方針と整合していることや、役員報酬委員会からの答申が尊重されていることを確認の上決定していることから、本方針に沿うものであると判断しております。

(g) 監査役報酬

監査役報酬については、監査を適切に行うため独立した立場であることから、固定報酬のみを支給し、その報酬額は、株主総会において決議された限度額の範囲内において監査役の協議によって決定しております。

(h) 譲渡制限付株式報酬の内容

2025年6月20日開催の第104回定時株主総会で定められた株式報酬枠（年額：10億円以内）の範囲内において、取締役会で譲渡制限付株式報酬の支給額を決議いたします。主な内容は次のとおりであります。

対象者	当社取締役（社外取締役を除く）
株式報酬枠	対象取締役に対して合計で年額10億円以内
各取締役に対する株式報酬額	会社業績等を踏まえて毎年設定
割り当てる株式の種類及び割り当て方法	普通株式（割当契約において譲渡制限を付したものを）を発行又は処分
割り当てる株式の総数	対象取締役に対して合計で年150万株以内
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しない金額で取締役会が決定
譲渡制限期間	割当日から退任日
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
当社による無償取得	譲渡制限期間中に、法令違反その他取締役会が定める事由に該当する場合、割当株式の全て、もしくは一部を当社が無償取得することができる
各取締役に対する支給決定プロセス	役員報酬委員会における審議を踏まえ、取締役会にて決定
組織再編時の調整	当社が消滅会社となる合併、完全子会社となる組織再編等の場合、合理的に調整した数の株式について譲渡制限を解除する
端数株の取扱い	一株未満は切り捨て

② 役員の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

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の額 (百万円)				対象となる 役員の員数 (人)
		固定報酬	業績連動報酬		退職慰労金	
			賞与	譲渡制限付 株式報酬		
取締役(社外取締役を除く)	970	269	350	350	—	6
監査役(社外監査役を除く)	84	84	—	—	—	3
社外役員	114	114	—	—	—	7

- (注) 1. 上記には、2025年6月20日開催の第104回定時株主総会終結のときをもって退任した取締役1名及び監査役1名を含んでおります。
2. 2025年6月20日開催の第104回定時株主総会決議により、①取締役に支給する現金報酬額を年額15億円以内(うち社外取締役2億円以内)、②株式報酬に係る報酬枠は年額10億円以内(割り当てる株式の総数は年間150万株以内)と定められております。なお、上記①の決議に係る株主総会終結時点での取締役は9名(うち社外取締役4名)、上記②の決議に係る株主総会終結時点での取締役(社外取締役を除く)は5名であります。
3. 上記の譲渡制限付株式報酬の額は、参考値として、当事業年度に係る株式報酬である譲渡制限付株式と引換えにする払込みに充てるための金銭債権として付与を想定(暫定)している金額を記載しております。
4. 上記の譲渡制限付株式報酬は非金銭報酬であり、それ以外の報酬は金銭報酬であります。
5. 当事業年度の固定報酬及び賞与に係る取締役の個人別の報酬額の決定は、当社取締役会決議に基づき当社社長・CEO 今井 斗志光に委任いたします。
6. 2014年6月20日開催の第93回定時株主総会決議により、監査役に対する報酬枠は月額16百万円以内と定められております。なお、当該決議に係る株主総会終結時点での監査役の員数は5名(うち社外監査役は3名)であります。
7. 取締役及び監査役につき、退職慰労金の支給はありません。

③ 連結報酬等の総額が1億円以上である者の連結報酬等の総額等

氏名	連結報酬等の 総額 (百万円)	役員区分	会社区分	連結報酬等の種類別の額 (百万円)			
				固定報酬	業績連動報酬		退職慰労金
					賞与	譲渡制限付 株式報酬	
村上 晃彦	231	取締役	提出会社	65	82	82	—
貸谷 伊知郎	209	取締役	提出会社	65	72	72	—
今井 斗志光	269	取締役	提出会社	63	103	103	—
岩本 秀之	129	取締役	提出会社	37	46	46	—
綿貫 辰哉	121	取締役	提出会社	29	46	46	—

- ④ 使用人兼務役員の使用人分給与のうち重要なもの
該当者はありません。

(5) 【株式の保有状況】

① 投資株式の区分の基準及び考え方

当社は、投資株式について、専ら株式の価値の変動または株式に係る配当によって利益を受けることを目的として保有する純投資目的の投資株式、当社の保有方針に沿った純投資目的以外の目的の投資株式（政策保有株式）に区分しております。

② 保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式

(a) 保有方針及び保有の合理性を検証する方法並びに個別銘柄の保有の適否に関する取締役会等における検証の内容

当社の企業価値の持続的向上には、様々な企業との取引関係・協業関係の維持・強化が必要となります。当社は重要取引先・協業先として当社の中長期的な視点から有益かつ重要と判断する投資株式を、限定的かつ戦略的に保有することとしております。

判断に際しては、資本コストをベースとした当社独自の指標を用いた収益性や相手先との事業関係構築、維持・強化、地域や社会発展への貢献・協力等を総合的に勘案し、保有継続の可否及び保有株式数の見直しを行っております。

必要に応じて、保有先の企業と企業価値の維持・向上や持続的成長を促す観点からの建設的な対話を行い、経営上の課題の共有や問題の改善につなげております。

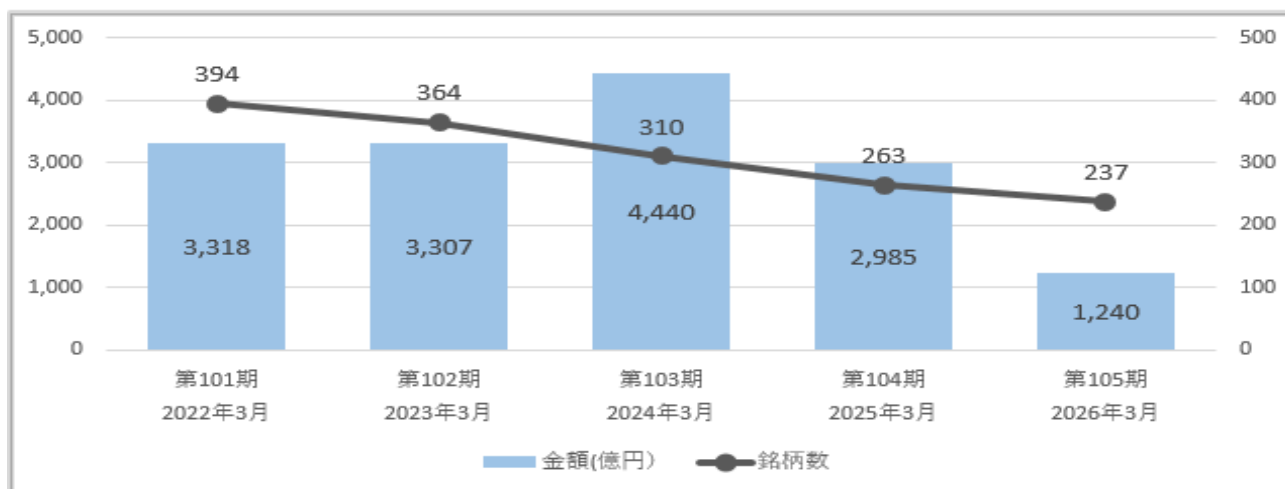
年1回取締役会に保有継続の可否及び保有株式の見直し結果を報告し、その中で保有継続意義のない株式については縮減を進めております。

(b) 政策保有株主から売却の意向を示された場合の対応方針

当社は、当社の株式を政策保有株式として保有している会社から売却の申し出があった場合には、この売却を妨げません。

またその場合において、当社が当該会社の株式を政策保有株式として保有している場合には、当社の政策保有・縮減に関する方針に基づき、適切に対応し、株式の縮減に努めてまいります。

[参考] 政策保有株式の保有状況



回次	第101期	第102期	第103期	第104期	第105期
決算年月	2022年3月	2023年3月	2024年3月	2025年3月	2026年3月
銘柄数	394	364	310	263	237
貸借対照表計上額の合計額 (億円) (A)	3,318	3,307	4,440	2,985	1,240
連結 資本合計 (億円) (B)	19,428	20,685	26,201	27,458	33,011
比率 (A ÷ B)	17.1%	16.0%	16.9%	10.9%	3.8%

(c) 銘柄数及び貸借対照表計上額

	銘柄数 (銘柄)	貸借対照表計上額の 合計額 (百万円)
非上場株式	203	37,148
非上場株式以外の株式	34	86,891

(当事業年度において株式数が増加した銘柄)

	銘柄数 (銘柄)	株式数の増加に係る取得 価額の合計額 (百万円)	株式数の増加の理由
非上場株式	7	5,122	新規取引関係の構築等のため
非上場株式以外の株式	1	6,991	新規取引関係の構築等のため

(当事業年度において株式数が減少した銘柄)

	銘柄数 (銘柄)	株式数の減少に係る売却 価額の合計額 (百万円)
非上場株式	30	5,158
非上場株式以外の株式	8	40,954

(d) 特定投資株式の銘柄ごとの株式数、貸借対照表計上額等に関する情報

特定投資株式

銘柄	当事業年度	前事業年度	保有目的、業務提携等の概要、 定量的な保有効果(注) 及び株式数が増加した理由	当社の株式の 保有の有無
	株式数(株)	株式数(株)		
	貸借対照表計上額 (百万円)	貸借対照表計上額 (百万円)		
Indus Motor Company Limited	9,825,000	9,825,000	同社はパキスタンにおけるトヨタ自動車 (株)の車両製造・販売拠点であり、自動車 関連事業における現地重要パートナーと の合弁事業として、当社は同社との良好 な取引関係・協業関係の構築・維持・強 化を目的に同社株式を保有しております。 当社グループは主として、モビリティ本 部における自動車用構成部品と完成車の 販売等を行っております。	無
	10,313	10,952		
Ta Chen Stainless Pipe Co., Ltd.	49,659,677	—	当社は、同社との資本提携を通じ、アル ミニウム及びステンレス鋼材の長期的か つ安定的な調達体制を構築することを目 的として、同社株式を保有しております。 北米における当社グループの車載用 電池部材事業等において、当社グループ からの素材供給を中心とした業務連携を 行っております。	無
	9,131	—		

銘柄	当事業年度	前事業年度	保有目的、業務提携等の概要、 定量的な保有効果（注） 及び株式数が増加した理由	当社の株式の 保有の有無
	株式数（株）	株式数（株）		
	貸借対照表計上額 （百万円）	貸借対照表計上額 （百万円）		
TON YI INDUSTRIAL CORP.	88,549,987	88,549,987	同社は台湾における容器素材の製造・販売会社であり、金属関連事業における重要パートナーとして、当社は同社との良好な取引関係・協業関係の構築・維持・強化を目的に同社株式を保有しております。 当社グループは主として、メタル+（Plus）本部における金属缶原材料の販売等を行っております。	無
	8,041	6,809		
㈱小糸製作所	2,614,300	2,614,300	同社は自動車関連事業における重要パートナーであり、当社は同社との良好な取引関係・協業関係の構築・維持・強化を目的に同社株式を保有しております。 当社グループは主として、サーキュラーエコノミー本部における合成樹脂原材料の販売等を行っております。	有
	6,376	4,803		
Sam-A Aluminium Co., Ltd.	1,500,000	1,500,000	同社は韓国の圧延品（アルミ箔）、加工品（包装・アルミペースト）の製造会社であり、ネクストモビリティ戦略における重要パートナーとして、当社は同社との良好な取引関係・協業関係の構築・維持・強化を目的に同社株式を保有しております。 急拡大するリチウムイオンバッテリー市場の期待に応えるため、集電体用アルミ箔を製造する同社とともに、リチウムイオン電池部材の一つである集電体用アルミ箔のグローバルな安定供給体制の構築に向けて取り組んでまいります。	無
	6,319	3,737		
PT Astra Otoparts Tbk.	236,167,000	236,167,000	同社はインドネシアにおけるコングロマリットAstra Internationalに属する自動車部品製造・販売会社であり、自動車関連事業における重要パートナーとして、当社は同社との良好な取引関係・協業関係の構築・維持・強化を目的に同社株式を保有しております。 当社グループは主として、サプライチェーン本部やサーキュラーエコノミー本部における自動車用構成部品の販売等を行っております。	無
	5,794	4,244		

銘柄	当事業年度	前事業年度	保有目的、業務提携等の概要、 定量的な保有効果（注） 及び株式数が増加した理由	当社の株式の 保有の有無
	株式数（株）	株式数（株）		
	貸借対照表計上額 （百万円）	貸借対照表計上額 （百万円）		
A e r o E d g e (株)	1,380,000	460,000	同社は航空部品事業における重要パートナーであり、当社は同社との良好な取引関係・協業関係の構築・維持・強化を目的に同社株式を保有しております。 当社グループは主として、サプライチェーン本部における同社が生産する航空部品向け副資材の販売や同社への物流支援を行っております。	無
	5,409	1,163		
ハウス食品グループ 本社(株)	1,516,000	1,516,000	同社は食品事業における重要パートナーであり、当社は同社との良好な取引関係・協業関係の構築・維持・強化を目的として同社株式を保有しております。 当社グループは主として、ライフスタイル本部における食品原料の販売等を行っております。	有
	4,622	4,128		
キムラユニティー(株)	4,000,000	2,000,000	同社は物流事業における重要パートナーであり、当社は同社との良好な取引関係・協業関係の構築・維持・強化を目的に同社株式を保有しております。2000年12月に業務提携を実施して以来、海外において物流サービスの合弁会社を複数運営しております。	有
	3,624	3,216		
ライオン(株)	2,006,000	2,506,000	同社は洗剤原料・衛生材料事業における重要パートナーであり、当社は同社との良好な取引関係・協業関係の構築・維持・強化を目的に同社株式を保有しております。 当社グループは主として、サーキュラーエコノミー本部における原材料の販売等を行っております。	無
	3,338	4,441		
(株)マキタ	525,206	525,206	同社は電動工具事業における重要パートナーであり、当社は同社との良好な取引関係・協業関係の構築・維持・強化を目的に同社株式を保有しております。 当社グループは主として、サプライチェーン本部における同社が生産する電動工具の販売等を行っております。また、フランスで電動工具卸売事業に関する合弁会社を共同で運営しております。	有
	2,666	2,586		

銘柄	当事業年度	前事業年度	保有目的、業務提携等の概要、 定量的な保有効果（注） 及び株式数が増加した理由	当社の株式の 保有の有無
	株式数（株）	株式数（株）		
	貸借対照表計上額 （百万円）	貸借対照表計上額 （百万円）		
KPX Chemical Co., Ltd.	437,938	486,598	同社は韓国における化学製品の製造会社であり、化学品事業における重要パートナーとして、当社は同社との良好な取引関係・協業関係の構築・維持・強化を目的に同社株式を保有しております。 当社グループは主として、サーキュラーエコノミー本部における同社が製造する原材料の販売等を行っております。 また、当社は同社グループのKPX Holdings Co., Ltd.に出資し、持分法適用会社としております。	無
	2,225	2,120		
(株)日本触媒	892,800	892,800	同社は化学品事業における重要パートナーであり、当社は同社との良好な取引関係・協業関係の構築・維持・強化を目的に同社株式を保有しております。 当社グループは主として、サーキュラーエコノミー本部における機能性化学品の原料の販売や同社が製造する機能性化学品の販売等を行っております。また、Toyota Tsusho (Shanghai) Co., Ltd.を通じ、中国のリチウムイオン電池用電解質リチウム塩の製造会社であるHunan Fluopont New Materials Co., Ltd.に共同で出資しております。	有
	2,026	1,555		
昭和産業(株)	557,400	557,400	同社は食品事業における重要パートナーであり、当社は、同社との良好な取引関係・協業関係の構築・維持・強化を目的に同社株式を保有しております。 当社グループは主として、ライフスタイル本部における食品原料の販売等を行っております。また、日本で各種パン類、和菓子、洋菓子、クッキー等の製造及び販売を行う第一屋製パン(株)に共同で出資しております。	有
	1,817	1,580		
中部飼料(株)	945,000	945,000	同社は穀物事業における重要パートナーであり、当社は同社との良好な取引関係・協業関係の構築・維持・強化を目的に同社株式を保有しております。 当社グループは主として、ライフスタイル本部における飼料原料の販売等を行っております。また、日本でサイロ倉庫業・埠頭業の合弁会社である関東グレーンターミナル(株)を共同で運営しております。	有
	1,658	1,271		

銘柄	当事業年度	前事業年度	保有目的、業務提携等の概要、 定量的な保有効果（注） 及び株式数が増加した理由	当社の株式の 保有の有無
	株式数（株）	株式数（株）		
	貸借対照表計上額 （百万円）	貸借対照表計上額 （百万円）		
(株)パワーエックス	349,000	349	当社は、再生可能エネルギーの主力電源化に伴う電力系統の安定化ニーズに対応するため、大型定置用蓄電池の製造・販売等を手掛ける同社との資本関係を通じ、次世代エネルギー分野における事業機会の創出及び事業連携の可能性を検討しております。同社との協業を通じて、国内外サプライチェーン強化及び中長期的な事業価値向上を図ることを目的として、同社株式を保有しております。	無
	1,614	499		
共和レザー(株)	1,554,000	1,554,000	同社は自動車関連事業における重要パートナーであり、当社は同社との良好な取引関係・協業関係の構築・維持・強化を目的に同社株式を保有しております。当社グループは主として、サプライチェーン本部における同社が製造する自動車内装部品の販売やサーキュラーエコノミー本部における合成樹脂の販売等を行っております。	無
	1,459	1,098		
(株)小松製作所	230,753	230,753	同社は機械事業における重要パートナーであり、当社は同社との良好な取引関係・協業関係の構築・維持・強化を目的に同社株式を保有しております。当社グループは主として、サーキュラーエコノミー本部における金属スクラップの販売やグリーンインフラ本部における同社が製造する産業機械・建設機械・プレス機械の販売等を行っております。	無
	1,387	993		
(株)ニッポン	403,291	403,291	同社は食品事業における重要パートナーであり、当社は、同社との良好な取引関係・協業関係の構築・維持・強化を目的に同社株式を保有しております。当社グループは主として、ライフスタイル本部における食品原料の販売等を行っております。また、日本で各種パン類、和菓子、洋菓子、クッキー等の製造及び販売を行う第一屋製パン(株)に共同で出資しております。	有
	1,094	875		
名港海運(株)	397,715	397,715	同社は名古屋港を中心とした港湾運送事業を展開しており、同社との良好な取引関係・協業関係の構築・維持・強化により、地域経済の発展への貢献と、事業活動の拡大を目的に同社株式を保有しております。	有
	966	628		

銘柄	当事業年度	前事業年度	保有目的、業務提携等の概要、 定量的な保有効果（注） 及び株式数が増加した理由	当社の株式の 保有の有無
	株式数（株）	株式数（株）		
	貸借対照表計上額 （百万円）	貸借対照表計上額 （百万円）		
(株)東海理化電機製作所	295,758	295,758	同社は自動車関連事業における重要パートナーであり、当社は同社との良好な取引関係・協業関係の構築・維持・強化を目的に同社株式を保有しております。 当社グループは主として、メタル+（Plus）本部における鉄鋼製品、サーキュラーエコノミー本部における非鉄製品の販売やサプライチェーン本部における同社が製造する自動車用構成部品の販売等を行っております。	有
	869	660		
中央発條(株)	238,428	238,428	同社は自動車関連事業における重要パートナーであり、当社は同社との良好な取引関係・協業関係の構築・維持・強化を目的に同社株式を保有しております。 当社グループは主として、メタル+（Plus）本部における鉄鋼製品の販売等を行っております。	有
	867	400		
PT Tembaga Mulia Semanan Tbk	73,468,000	73,468,000	同社はインドネシアにおける銅製品等の製造会社であり、自動車関連事業における重要パートナーとして、当社は同社との良好な取引関係・協業関係の構築・維持・強化を目的に同社株式を保有しております。 当社グループは主として、サーキュラーエコノミー本部における同社が製造する銅加工製品等の販売を行っております。	無
	859	601		
(株)三菱UFJフィナンシャル・グループ	283,960	283,960	同社は当社の取引金融機関の一つで、当社は同社との良好な取引関係の構築・維持・強化を目的に同社株式を保有しております。 当社グループは同社持株会社傘下の各金融機関と、資金調達を中心とする様々な金融取引関係を構築しております。	無
	738	571		
トリニティ工業(株)	580,818	580,818	同社は機械事業における重要パートナーであり、当社は同社との良好な取引関係・協業関係の構築・維持・強化を目的に同社株式を保有しております。 当社グループは主としてグリーンインフラ本部において、同社が製造する産業機械・塗装機器の販売等を行っております。	有
	711	676		
(株)MTG	96,000	96,000	同社はヘルスケア・美容関連事業を展開する重要パートナーであり、当社は同社との良好な取引関係・協業関係の構築・維持・強化を目的に同社株式を保有しております。	無
	584	268		

銘柄	当事業年度	前事業年度	保有目的、業務提携等の概要、 定量的な保有効果（注） 及び株式数が増加した理由	当社の株式の 保有の有無
	株式数（株）	株式数（株）		
	貸借対照表計上額 （百万円）	貸借対照表計上額 （百万円）		
日和産業(株)	1,362,000	1,362,000	同社は穀物事業における重要パートナーであり、当社は同社との良好な取引関係・協業関係の構築・維持・強化を目的に同社株式を保有しております。 当社グループは主として、ライフスタイル本部における飼料原料の販売等を行っております。	有
	523	409		
(株)トーカイ	186,000	186,000	同社はヘルスケア・メディカル事業における重要パートナーであり、当社は同社との良好な取引関係・協業関係の構築・維持・強化を目的に同社株式を保有しております。インドで病院向けリネンサプライ等の医療周辺サービスの合弁会社であるValabhi Hospital Services Private Limitedを共同で運営しております。	有
	457	388		
フィード・ワン(株)	345,664	345,664	同社は穀物事業における重要パートナーであり、当社は同社との良好な取引関係・協業関係の構築・維持・強化を目的に同社株式を保有しております。	無
	407	301		
(株)三井住友フィナンシャルグループ	71,100	71,100	同社は当社の取引金融機関の一つで、当社は同社との良好な取引関係の構築・維持・強化を目的に同社株式を保有しております。 当社グループは同社持株会社傘下の各金融機関と、資金調達を中心とする様々な金融取引関係を構築しております。なお、株式分割により株式数が増加しております。	無
	355	269		
TORAY TEXTILES (THAILAND) PUBLIC COMPANY LIMITED	1,341,549	1,341,549	同社はタイにおける紡績製品の製造会社であり、繊維関連事業における重要パートナーとして、当社は同社との良好な取引関係・協業関係の構築・維持・強化を目的に同社株式を保有しております。 当社グループは主として、サプライチェーン本部における同社が製造する繊維製品の販売等を行っております。	無
	283	295		
グロースエクスパート パートナーズ(株)	130,000	130,000	同社は当社及びトヨタグループを中心とするDX推進における重要パートナーであり、良好かつ優先的な取引関係・協業関係の構築・維持・強化を目的に同社株式を保有しております。	有
	154	209		

銘柄	当事業年度	前事業年度	保有目的、業務提携等の概要、 定量的な保有効果（注） 及び株式数が増加した理由	当社の株式の 保有の有無
	株式数（株）	株式数（株）		
	貸借対照表計上額 （百万円）	貸借対照表計上額 （百万円）		
Yao I Fabric Co., Ltd.	1,200,000	1,200,000	同社は台湾における紡績製品の製造会社であり、繊維関連事業における重要パートナーとして、当社は同社との良好な取引関係・協業関係の構築・維持・強化を目的に同社株式を保有しております。当社グループは主として、サプライチェーン本部における同社が製造する繊維製品の販売等を行っております。	無
	107	117		
新東工業(株)	90,877	90,877	同社は機械事業における重要パートナーであり、当社は同社との良好な取引関係・協業関係の構築・維持・強化を目的に同社株式を保有しております。当社グループは主として、グリーンインフラ本部における同社が製造する鑄造機械・集塵機械・表面処理機械の販売等を行っております。	有
	82	75		
(株)豊田自動織機	—	15,294,053	同社は自動車関連事業における重要パートナーであり、当社は同社との良好な取引関係・協業関係の構築・維持・強化を目的に同社株式を保有しておりましたが、当事業年度に保有株式全てを売却しております。	有
	—	194,310		
(株)ジェイテクト	—	2,984,861	同社は自動車関連事業における重要パートナーであり、当社は同社との良好な取引関係・協業関係の構築・維持・強化を目的に同社株式を保有しておりましたが、当事業年度に保有株式全てを売却しております。	無
	—	3,365		
DM三井製糖ホールディングス(株)	—	670,000	同社は食品事業における重要パートナーであり、当社は同社との良好な取引関係・協業関係の構築・維持・強化を目的に同社株式を保有しておりましたが、当事業年度に保有株式全てを売却しております。	無
	—	2,261		
大豊工業(株)	—	1,035,300	同社は自動車関連事業における重要パートナーであり、当社は同社との良好な取引関係・協業関係の構築・維持・強化を目的に同社株式を保有しておりましたが、当事業年度に保有株式全てを売却しております。	有
	—	614		
日本化薬(株)	—	123,200	同社は自動車関連事業における重要パートナーであり、当社は同社との良好な取引関係・協業関係の構築・維持・強化を目的に同社株式を保有しておりましたが、当事業年度に保有株式全てを売却しております。	無
	—	173		

銘柄	当事業年度	前事業年度	保有目的、業務提携等の概要、 定量的な保有効果（注） 及び株式数が増加した理由	当社の株式の 保有の有無
	株式数（株）	株式数（株）		
	貸借対照表計上額 （百万円）	貸借対照表計上額 （百万円）		
株御園座	—	9,000	同社は名古屋市にて劇場を運営しており、地元での文化・芸術の創造、発信、発展を目的に同社株式を保有していましたが、当事業年度に保有株式全てを売却しております。	無
	—	15		

（注）定量的な保有効果については、相手先との秘密保持等の観点から記載が困難であるため、保有の合理性を検証した方法について記載いたします。②（a）に記載のとおり、保有の合理性については資本コストをベースとした当社独自の指標を用いた収益性や相手先との事業関係構築、維持・強化、地域の社会発展への貢献・協力等を総合的に勘案し、保有継続の可否及び保有株式数の見直しを行っており、2026年3月31日を基準とした検証の結果、保有継続意義のない一部の株式については売却することを取締役会で報告しております。

- (e) 保有目的が純投資目的である投資株式
該当銘柄はありません。

5 【従業員の状況等】

(1) 【人材戦略に関する基本方針等】

①人材戦略

「第2 事業の状況 2 サステナビリティに関する考え方及び取組 (3) 重要な課題への対応 ②人的資本」において当社グループの人財戦略について記載しております。

②従業員の給与等の額及び内容の決定に関する方針

(a) 従業員の報酬制度の概要

当社は、人財を重要な経営資本と位置付け、人財戦略の実現及び企業価値の持続的向上を支える観点から、従業員の成果及び役割に公平公正に報いる報酬制度を構築しております。

従業員の報酬は、基本報酬としての固定報酬と、業績連動報酬としての賞与で構成しております。

(b) 従業員の報酬額の決定方法

当社は、人的資本への投資の一環として、報酬水準の見直しや給与改定を実施しております。

これらの決定にあたっては、経営執行会議等において事業環境や人財戦略等を踏まえた議論を行い、その内容を基に労使間での十分な対話を経て、最終的に社長決裁により決定しております。また、本プロセスを通じて、決定の客観性及び透明性の確保に努めております。

これにより、事業戦略の遂行に必要な人財の質及び量の確保を図るとともに、従業員の能力開発及び自己研鑽を促進しております。

今後も、事業環境や人財戦略の変化等を踏まえ、必要に応じて制度の見直しを行ってまいります。

(c) 従業員の報酬額の決定に関する方針

固定報酬は、従業員の能力等を踏まえた職能等級制度を基礎として決定しており、各等級に応じた給与水準を設定しております。また、一定の等級以上においては単一の給与水準としております。

賞与は、全社業績を基礎として標準支給水準を決定する業績連動報酬とし、個人の成果や役割発揮の状況等を踏まえて支給額を決定しております。

固定報酬と賞与との比率は、前事業年度における連結税引前利益の増加に応じて、賞与の割合が高くなるものといたします。

また、報酬水準の決定にあたっては、外部労働市場や同業他社の動向等も踏まえ、優秀な人財の確保及び定着に資する競争力のある水準となるよう努めております。

(2) 【従業員の状況】

①連結会社の状況

2026年3月31日現在

セグメントの名称	従業員数 (人)	
メタル+ (Plus)	4,437	(289)
サーキュラーエコノミー	8,435	(157)
サプライチェーン	13,961	(1,442)
モビリティ	12,264	(115)
グリーンインフラ	3,081	(245)
デジタルソリューション	4,835	(223)
ライフスタイル	4,043	(440)
アフリカ	20,879	(2,351)
その他	2,992	(168)
合計	74,927	(5,430)

(注) 1. 従業員数は就業人員数（当社グループからグループ外への出向者を除き、グループ外から当社グループへの出向者を含んでおります。）であり、臨時雇用者数（パートタイマー、人材派遣会社からの派遣社員等は除いております。）は（ ）内に年間の平均人員を外数で記載しております。

2. その他として記載されている従業員数は、特定のセグメントに区分できない管理部門に所属しているものがあります。

②提出会社の状況

2026年3月31日現在

従業員数 (人)	平均年齢 (歳)	平均勤続年数 (年)	平均年間給与 (円)	平均年間給与の 対前事業年度増減率 (%)
2,466	43.0	16.7	14,213,845	7.7

セグメントの名称	従業員数 (人)
メタル+ (Plus)	222
サーキュラーエコノミー	353
サプライチェーン	291
モビリティ	207
グリーンインフラ	224
デジタルソリューション	95
ライフスタイル	168
アフリカ	175
その他	731
合計	2,466

(注) 1. 従業員数は就業人員数（当社から社外への出向者を除き、社外から当社への出向者を含んでおります。）であります。

2. 平均年齢、平均勤続年数、平均年間給与は海外現地社員92人を含んでおりません。

3. 平均年間給与は、賞与及び基準外賃金を含んでおります。

4. その他として記載されている従業員数は、特定のセグメントに区分できない管理部門に所属しているものがあります。

③労働組合の状況

特記すべき事項はありません。

④管理職に占める女性労働者の割合、男性労働者の育児休業取得率及び労働者の男女の賃金の差異

(a) 提出会社

当事業年度					任意の追加的な記載欄
管理職に占める女性労働者の割合 (%) (注) 1 (注) 2	男性労働者の育児休業取得率 (%) (注) 3	男女の賃金の差異 (注) 1 (注) 4			
		全労働者 (%) (注) 5	うち正規雇用労働者 (%)	うちパート・有期労働者 (%)	
9.5	91.9	61.9	60.5	43.8	男女の賃金の差異は主に以下事由による <正規雇用労働者> 相対的に賃金の高い管理職、海外・国内異動を伴うグローバル職における女性比率 (14.7%) が低い <有期労働者> 60歳以上の再雇用嘱託社員における上位等級者の女性比率が低い

- (注) 1. 「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」(平成27年法律第64号)の規定に基づき算出したものであります。
2. 「管理職に占める女性労働者の割合」を性別・国籍に関わらず、多様な人財が活躍できる場・機会の拡大を進める指標として、「男性の育児休業取得率」をワークとライフの両立支援や働き方改革、多様なキャリアパスの実現を進める指標として設定し、多様な人財の活躍機会の拡大に努めてまいります。詳細は、「第2事業の状況 2 サステナビリティに関する考え方及び取組 (3) 重要な課題への対応 ②人的資本」に関する開示に記載しております。なお当社において「管理職」は「マネジメント職」と称し、同参照先において「管理職に占める女性労働者の割合」は「女性マネジメント職比率」と記載しております。
3. 「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律」(平成3年法律第76号)の規定に基づき、「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律施行規則」(平成3年労働省令第25号)第71条の6第1号における育児休業等の取得割合を算出したものであります。なお、当該割合に育児目的休暇その他これに類する休暇(慶弔休暇等)は含めておりません。
4. 男女の賃金の差異については、男性の賃金に対する女性の賃金の割合を示しております。なお、同一価値労働の賃金に差はありません。
5. 全労働者には派遣社員を含んでおりません。

(b) 重要な連結子会社

当事業年度					
名称	管理職に占める 女性労働者の割 合 (%) (注) 1	男性労働者の育 児休業取得率 (%) (注) 2	男女の賃金の差異 (注) 1 (注) 3		
			全労働者 (%) (注) 4	うち正規雇用労 働者 (%)	うちパート・有 期労働者 (%)
豊田スチールセンター(株)	0.0	90.0	71.0	70.4	44.1
豊通マテリアル(株)	7.3	44.4	61.7	61.0	157.5
(株)ユーラスエナジーホールデ ィングス	6.0	68.2	62.4	63.1	33.5
(株)豊通マシナリー	0.0	66.7	59.4	57.5	77.5
(株)ネクスティ エレクトロニ クス	11.2	67.0	67.0	72.0	43.0
エレマテック(株)	2.8	58.0	56.0	55.2	0.0
(株)トーメンデバイス	7.4	—	64.5	64.0	36.9
豊通ケミプラス(株)	2.8	71.4	61.2	61.8	61.8

- (注) 1. 「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」(平成27年法律第64号)の規定に基づき算出したものであります。
2. 「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律」(平成3年法律第76号)の規定に基づき、「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律施行規則」(平成3年労働省令第25号)第71条の6第1号における育児休業等の取得割合を算出したものであります。
3. 男女の賃金の差異については、男性の賃金に対する女性の賃金の割合を示しております。なお、同一価値労働の賃金に差はなく、比較的賃金の高い職種、等級や労働時間別の人員構成の差によるものであります。
4. 全労働者には派遣社員を含んでおりません。
5. 連結子会社のうち主要な連結子会社以外のものについては、「第7 提出会社の参考情報 2 その他の参考情報 (2) 管理職に占める女性労働者の割合、男性労働者の育児休業取得率及び労働者の男女の賃金の差異」に記載しております。
6. 豊田スチールセンター(株)は2026年4月1日付で豊通メタルソリューションズ(株)に社名変更しております。