

ガバナンス  
Governance

## 透明性のある経営システムを構築・運用し グループのコーポレート・ガバナンスを充実

信頼される企業であり続けるため豊田合成グループ全体でコーポレート・ガバナンスの充実を図っています。公正で透明性のある企業統治体制実現のため、社外の取締役と監査役による経営監督・監査で実効性を確保するとともに内部統制システムを整備・運用し業務の適正性・効率性を高めています。さらに、法令遵守・企業倫理の徹底やリスクマネジメント活動も推進しています。

## コーポレート・ガバナンス

### 基本的な考え方

持続的成長の実現のためには、企業経営の健全性と効率性の確保を狙いとしたコーポレート・ガバナンスの充実・強化が経営上の最重要課題と認識し、環境変化に的確に対応できる組織体制および公正かつ透明性のある経営システムを構築・維持することに努めています。

### 企業統治の体制

当社は、監査役制度を採用し、法定の機関として、株主総会・取締役会・監査役会・会計監査人を備え、併せて、内部監査をはじめとする内部統制システムを整備・運用しています。取締役会は、取締役9名で構成され、毎月定期的に行われる取締役会(必要に応じて臨時取締役会)において、法令・定款で定められた事項や経営に関する重要事項の報告・審議・決議がされています。

また、執行役員制度を導入し、意思決定と業務執行のスピードアップを図っています。経営の重要な事項については、本部長会議、経営会議を毎月開催し、さらに技術・原価・人事などの主要機能に関する機能会議体および各種委員会を適宜開催し、的確な経営判断を行っています。

監査役会は、監査役5名で構成され、監査役会を定期的に

### 内部統制システム

当社は、会社法の規定に基づき「内部統制の整備に関する基本方針」を策定し、これに沿って重要事項の審議、関連規程・要領の制定と運用、内部監査、コンプライアンス、リスク管理などを含む内部統制システムを整備することで、業務の適正を確保するための体制の構築と運用に努めています。内部統制の整備・運用状況については、毎年取締役会でその内容を確認し、さらなる改善および強化に継続的に取り組んでいます。

また、当社および子会社の健全な内部統制環境の醸成を

また、豊田合成は金融庁・東京証券取引所が策定し、2021年6月に改訂した「コーポレートガバナンス・コード」の理念や原則の趣旨・精神を踏まえた様々な施策を自律的に実践することで、コーポレート・ガバナンスの充実を図っています。

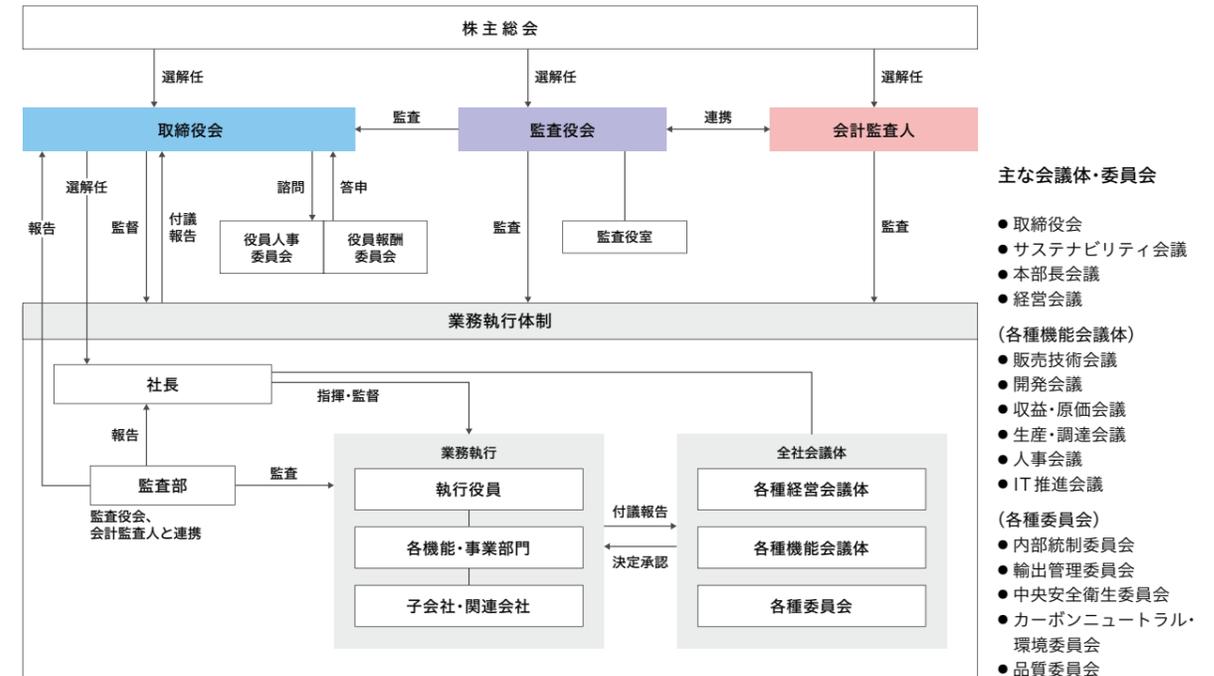
開催するとともに、取締役会をはじめとする重要な会議への出席や各部門・子会社の監査を通して経営監視の機能を果たしており、外部監査人である会計監査人による監査機能とあわせ、独立かつ公正な監査体制を確保しています。

これらの機関設計に基づき、監査・監督・執行を連携して機能させ、会社の意思決定、業務執行の適法性と効率性が十分に担保されていることから、現在の体制を採用しています。

また、取締役会の監督機能を強化し、意思決定プロセスの客観性・透明性を高めるため、取締役会の任意諮問委員会として、「役員報酬委員会」と「役員人事委員会」を設置しています。

図るため、グループ各社と「経営理念」を共有するとともに、共通のコンプライアンス上の指針である「豊田合成グループ行動憲章」を定め、子会社に展開する体制を整備しています。さらに、子会社の経営の自主性を尊重しつつ、定期的に事業報告を受けるとともに、事前承認報告制度を通じて子会社の業務の適正性と適法性を確認する体制を整備しています。加えて、重要な子会社には非常勤取締役・非常勤監査役を派遣することで、子会社の業務執行を監視および牽制する体制を整備しています。

コーポレート・ガバナンスの体制図



### サステナビリティ会議

持続的な企業成長と企業価値向上および社会の持続的発展への貢献を目指して、2021年11月にサステナビリティ会議を新たに設置しました。本会議では、サステナビリティに関する重点取り組み事項の審議・決定と実施状況の確認を行い、スピード感をもって取り組んでいます。構成員は、社外取締役および社外監査役を含む全役員を対象としており、透明性と客観性の高いバランスの取れたサステナビリティの施策を実行しています。

開催頻度	原則2回/年
議長	社長
構成員	全取締役・全監査役(社外取締役・社外監査役を含む)および本部長
主なアジェンダ	・サステナビリティに関する重点取り組み事項の決定 ・重点取り組み事項および目標値の達成状況の報告 ・重要な社外開示項目の決定

### 役員報酬委員会・役員人事委員会

当社の「役員報酬委員会」および「役員人事委員会」は、過半数以上を社外取締役で構成しており、両委員会の議長

を社外取締役から選任し、透明性と客観性をより一層高めています。(2021年度開催回数:各1回)

名称	役割	構成員
役員報酬委員会	取締役の報酬制度および個人別報酬の審議・答申(譲渡制限付株式報酬等)	小山取締役社長 宮崎取締役 土屋社外取締役 山家社外取締役(議長) 松本社外取締役

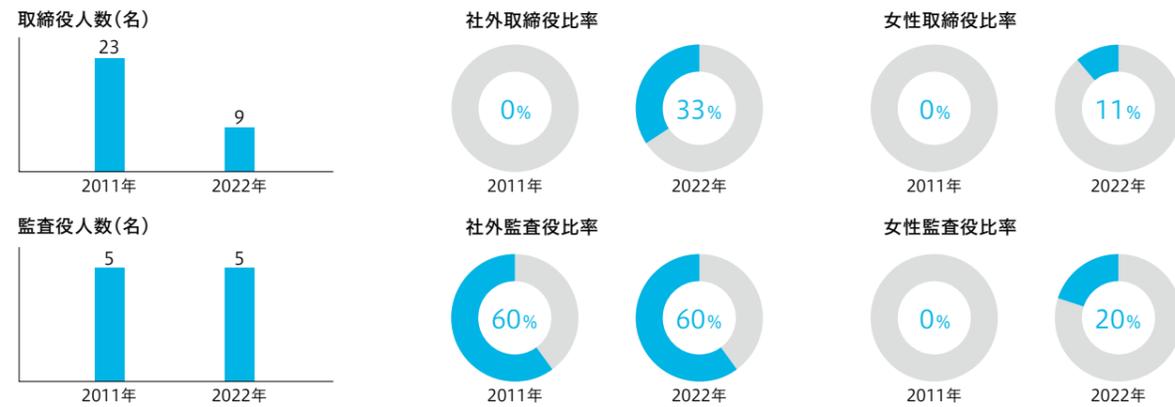
名称	役割	構成員
役員人事委員会	取締役および監査役の選解任に関する議案の審議・答申(社長の選定等)	小山取締役社長 宮崎取締役 土屋社外取締役 山家社外取締役(議長) 松本社外取締役

ガバナンス Governance

取締役・監査役員数の変遷

2012年に執行役員制度を導入し、取締役総数を2011年の23名から9名に削減し、2015年には社外取締役を初選任しています。

現在の体制は取締役総数が9名、そのうち社外取締役は3名で比率は33%です。社外取締役のうち1名は女性であり、客観性と多様性を高めています。



ガバナンス体制強化への主な取り組み

	2012	2015	2019	2020	2021	2022
取締役会・監査役会	●取締役選任数の削減	●社外取締役比率を1/3に変更	●役員報酬委員会および役員人事委員会を設置	●両委員会の議長に独立社外取締役を選任	●女性取締役を登用	●女性監査役を登用
業務執行体制	●執行役員制度を導入	●執行役員数の削減	●コーポレートガバナンス・コード適用開始			
会議体・委員会	●企業行動倫理委員会		●コンプライアンス・リスク管理委員会へ名称変更		●内部統制委員会へ名称変更	
	●環境委員会		●カーボンニュートラル・環境委員会へ名称変更			
			●サステナビリティ会議の設置			

経営陣幹部選解任および取締役・監査役候補指名の方針と手続き

取締役・監査役は、「役員人事委員会」において審議・答申を経たのち、取締役会の決議を経て株主総会決議にて決定します。

経営陣幹部・取締役候補は、経営陣・取締役会全体としての知識・経験・能力のバランスを考慮し、的確かつ迅速な意思決定ができること、各個人として人望があり、法令および企業倫理の順守に徹する見識を有することを基準に総合的に選任・指名しています。

監査役候補は、財務・会計や法務に関する知見、当社事業に関する知識など、企業経営に関する多様な視点のバランスを確保しながら、適材適所の観点より総合的に指名しています。

経営陣幹部、取締役候補者に不正または重大な法令もしくは定款違反等があった場合は解任手続きを行うこととしています。

スキルマトリックス

氏名	当社における地位	役員人事委員会	役員報酬委員会	企業経営	法務・コンプライアンス	海外事業	モノづくり(生産・品質)	技術	営業	財務	人事	環境・エネルギー	DX	新事業(非自動車)	取締役会/監査役会への出席回数('21/4~'22/3)
小山 享	取締役 社長	○	○	●		●	●	●		●	●				取 13回/13回
山田 友宣	取締役 副社長			●	●	●			●						取 13回/13回
安田 洋	取締役			●		●	●	●		●		●	●		取 13回/13回
岡 正規	取締役			●						●					取 13回/13回
石川 卓	取締役			●			●	●				●	●		取 13回/13回
宮崎 直樹	取締役	○	○	●	●	●				●	●	●		●	取 13回/13回
土屋総二郎	取締役 [社外] [独立]	○	○	●		●	●	●			●	●			取 13回/13回
山家 公雄	取締役 [社外] [独立]	◎	◎							●	●	●			取 13回/13回
松本真由美	取締役 [社外] [独立]	○	○								●	●			取 13回/13回
大磯 健二	監査役									●					取 13回/13回 監 12回/12回
鈴木 山人 (2021年6月就任)	監査役				●										取 11回/11回 監 10回/10回
加古 慈	監査役 [社外]						●	●				●			取 13回/13回 監 12回/12回
三宅 英臣	監査役 [社外] [独立]			●		●	●								取 13回/13回 監 12回/12回
桑山 斉 (2022年6月就任)	監査役 [社外] [独立]				●										-

※◎は各諮問委員会の議長

取締役会

取締役会では、経営・事業戦略などの経営の方向性について多面的に審議し、必要に応じて決議後の経過フォローの報告・議論などを行い、多様な視点から経営戦略が適切に執行されているかを監督しています。近年は、内部統制

システムやリスク管理体制の強化に加え、政情不安、環境問題の深刻化や感染症の拡大など混然とした事業環境での持続的な企業成長の実現に向けて、さらなる議論の活性化に取り組んでいます。

2021年度 取締役会の主な付議事項

テーマ	主な付議事項
経営・事業戦略	・国内外子会社 事業戦略(拡大、合併、縮小) ・アライアンス契約締結 ・業務執行報告(業績、生産、品質、安全、技術・開発、重点リスク管理等) ・取締役会決議事項の進捗
コーポレート	・取締役会規則改定 ・取締役・監査役人事/役員人事 ・内部統制システム ・決算関連 ・サステナビリティ施策 ・役員報酬
投融資案件	・国内外生産拠点拡張に伴う建屋・設備投資 ・海外子会社資金融資

2021年度 取締役会の付議件数

	1Q	2Q	3Q	4Q	計
決議事項	21	3	7	11	42
報告事項	12	6	10	7	35
計	33	9	17	18	77

ガバナンス Governance

取締役会の実効性評価

当社の持続的な成長と企業価値の向上、社会の持続的発展への貢献に向けて、コーポレート・ガバナンスが有効に機能することが必須であることから、取締役会の役割・責務との実効性を担保するために、取締役会構成員から評価や意見などを毎年聴取し、取締役会で分析・評価・改善策を審議しています。2021年度におきましても全取締役9名、全監査役5名に対してヒアリングを行い、実効性の検証を行いました。その結果、各項目について概ね適切であり、実効性は確保されているとの評価がされました。

特に「活発な議論や発言のしやすさ」、「重点課題に絞られた付議議題」、「社外役員への支援」について高い評価を得られた一方、従来より課題とされている「中長期方針の

議論」は一層の充実が必要との評価がされました。また、社外取締役より、新型コロナウイルスの影響により休止していた「現地現物による実態把握の機会の再開」、および「取締役間の対面による議論の場の確保」等の意見もありましたので、「事業所視察」や「座談会形式での意見交換会」を実施し、現地現物、対面によるコミュニケーションの向上を図っています。さらには将来を見据えた「取締役会のさらなる多様性確保」への準備も必要との意見もありましたので会社の成長に必要とされる経験と専門性をスキルマトリックスで表し、継続して多様性確保に努めてまいります。

取締役会実効性評価プロセス

<p><b>評価方法</b></p> <p>インタビュー:取締役9名および監査役5名 評価プロセス:インタビューおよび匿名性を担保したヒアリング結果分析</p>	<p><b>ヒアリング項目(大項目)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・取締役の役割・責務</li> <li>・取締役会の監督機能</li> <li>※ヒアリングの大項目の下に詳細な小項目を設けて多面的な調査を行っています。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・取締役会における審議</li> <li>・社外役員への支援</li> </ul>
--	--	--

2021年度 取締役会実効性評価結果

確認された課題	対応策
中長期計画、将来像の議論の充実	事業環境変化における中長期的な経営戦略や企業価値向上に向けた取り組みについて取締役会で議論・報告する機会をさらに増加する
環境変化(CASE、電動化等)への対応方策の議論	
個別投資の背景や中長期戦略との関係性の説明	設備投資の方向性を示した上で、個別案件は執行で議論の上、分かりやすく上程
社外役員連絡会の時間確保	社外役員連絡会の開催時間を延ばし、社外役員間の意見交換や議論を深化させる
取締役会のさらなる多様性確保	会社の成長に必要とされる経験と専門性をスキルマトリックスで整理し、多様性を意識した候補者選定を継続

2020年度 取締役会実効性評価課題と2021年度の取り組み状況

2020年度の主な意見(課題)	2021年度の取り組み
将来の成長戦略となるコア・コンピタンスやカーボンニュートラル等 中長期課題の議論不足	取締役会および社外役員連絡会にて2025年以降の長期事業戦略について報告・議論
取締役会のさらなる多様性確保	継続検討課題と捉え、候補人材の選出を実施(2022年度継続中)

社外取締役の期待とサポート

豊富な経験と高い見識を持つ3名の方々に社外取締役になっています。

土屋取締役はグローバル戦略と生産技術の分野、山家取締役は財務と環境の分野、そして松本取締役は環境とSDGsの分野の豊富な経験と高い見識をお持ちです。また、松本取締役は、当社では初めての女性取締役です。

この3名には、取締役会での活発な議論に加えて、モニタリングとアドバイザリーをしっかりと実施していただいています。モニタリングのサポートは、当社の各部門により事業内容や課題を説明、さらには国内外子会社を通じ、現

地現物の視察に行っていて、ありのままの経営状態をご理解いただいています。その上で、取締役会の決議前に各議案の背景と内容をしっかりと説明して、適正な意思決定がなされるように努めています。

同時にアドバイザリーの機会としまして、監査役も含めた全社外役員に出席いただく社外役員連絡会を定期的に開催し、会社の方向性、事業の課題についてアドバイスをいただいています。そしてサステナビリティ会議、販売技術会議、カーボンニュートラル・環境委員会、臨時会議等の各種会議体への出席をしていただいています。

社外取締役・社外監査役

豊田合成は、2022年6月16日開催の定時株主総会において、土屋総二郎氏、山家公雄氏、松本真由美氏の3名を社外取締役として選任し、また、桑山斉氏を社外監査役として

選任しました。在任中の加古慈氏および三宅英臣氏を含まして、社外監査役はあわせて3名を選任しています。

独立社外取締役および独立社外監査役の選任

役職	氏名	独立役員	選任の主な理由
社外取締役	土屋総二郎	○	株式会社デンソーの取締役として経営に携わっていた経験、および同社をはじめとした企業・団体で長年にわたり培われたモノづくり全般に関する見識を有しており、その豊富な経験と高い見識に基づき、当社の経営に対する監督および助言を行っていただくため。 なお、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ずるおそれがないと判断したため、独立役員に指定しています。
	山家 公雄	○	政策金融を中心とした財務・事業審査分野および環境・エネルギー分野に携わってきた経験を有しており、その豊富な経験と高い見識に基づき、当社の経営に対する監督および助言を行っていただくため。 なお、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ずるおそれがないと判断したため、独立役員に指定しています。
	松本真由美	○	報道番組のキャスターおよび研究者として広く社会問題や環境・エネルギー分野に携わってきた経験を有しており、その豊富な経験と高い見識に基づき、当社の経営に対する監督および助言を行っていただくため。 なお、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ずるおそれがないと判断したため、独立役員に指定しています。
社外監査役	加古 慈		トヨタ自動車株式会社における車両開発部門・材料開発部門を中心とした経験に加え、常務役員として経営に携わった経験を有しており、その豊富な経験と高い見識を当社の監査に反映していただくため。
	三宅 英臣	○	経営者としての豊富な経験と高い見識を当社の監査に反映していただくため。 なお、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ずるおそれがないと判断したため、独立役員に指定しています。
	桑山 斉	○	弁護士としての豊富な経験と高い見識を当社の監査に反映していただくため。 なお、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ずるおそれがないと判断したため、独立役員に指定しています。

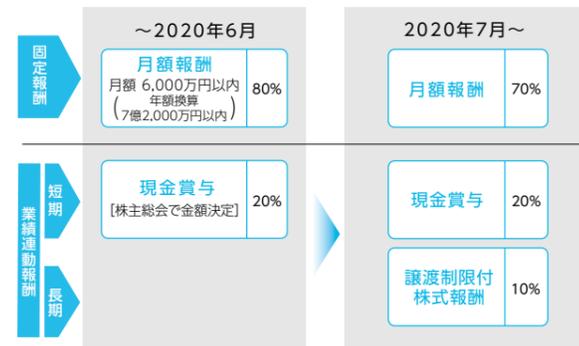
ガバナンス Governance

役員報酬等について

取締役報酬は、企業価値の持続的向上を図るインセンティブ等として適切なものであるべきとの考え方にに基づき、固定報酬である「月額報酬」と、業績連動報酬である「現金賞与」（短期インセンティブ）および「株式報酬」（長期インセンティブ）で構成しています。報酬等の種類ごとの比率は、月額報酬70%：現金賞与20%：株式報酬10%程度となるよう設定しています。

月額報酬は、職責や経験、および他社の動向を反映させた固定報酬としています。現金賞与は、各期の連結営業利益をベースに、年度計画達成状況、従業員の賞与水準、他社動向、中長期業績、過去の支給実績およびESG経営貢献度なども総合的に勘案して決定しています。株式報酬は、当社の企業価値の持続的な向上を図るインセンティブとして位置付けるとともに、株主との一層の価値共有を進めることを目的に、譲渡制限付株式報酬を導入しています。

取締役報酬制度



内部監査・監査役監査・会計監査

内部監査については、監査部を設置し、経営目標の達成と不正・誤謬の予防を図ることを狙いに、期首に経営者に承認された内部監査計画に基づき、業務全般にわたる内部監査を実施しています（機能部による監査も含む）。

内部監査の結果は取締役会および経営者に報告されるとともに、被監査部門に対しては監査結果に基づく改善勧告を行い、改善計画・改善結果を確認することにより、内部監査の実効性を高めています。

各監査役は、監査役会が定めた監査方針、計画に従い、当社および子会社に対し、調査を実施し、また、取締役会、本部長会議、経営会議などの重要な会議体・各種委員会に出席するほか、取締役などから事業の報告の聴取、決裁書類

取締役の月額報酬と賞与の報酬総額は、年額6億5千万円以内（うち社外取締役分年額6千5百万円以内）、社外取締役を除く取締役の譲渡制限付株式の報酬総額は、年額1億円以内と、いずれも2020年6月12日の定時株主総会で決議されています。

なお、社外取締役・監査役は独立した立場で経営の監督、監査を担うため固定の月額報酬のみとしています。

これらの考え方にに基づき、2019年に設置した社外取締役が過半数を占める「役員報酬委員会」において公正かつ透明な審査・答申を経たのち、取締役の個人別の報酬額を決めています。

役員報酬委員会においては、社外取締役より各役員の実績・環境貢献度合いの報酬への反映など、インセンティブをさらに高めるための意見が出され、方針へ反映されました。

役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる役員の員数 (人)
		固定報酬 月額報酬	業績連動報酬 現金賞与	非金銭報酬 株式報酬	
取締役 (社外取締役を除く)	334	231	74	28	6
監査役 (社外監査役を除く)	75	75	-	-	3
社外役員	70	70	-	-	6

※賞与については、当事業年度における引当金繰入額です  
※対象期間は2021年4月1日～2022年3月31日です

等重要な書類の閲覧、事業所や子会社の往査など、適法性の確保、適正性の確保、財産・権利の保全、損失の未然防止の観点より、取締役の職務の執行を監査しています。なお、監査役監査を補助する専属の部署を設置しています。

当社の2021年度会計監査業務を執行した公認会計士は、中嶋康博氏および中谷聡子氏であり、PwC あらた有限責任監査法人に所属しています。

監査役、内部監査部門および会計監査人は、それぞれの監査の体制、監査方針、監査計画、実施状況、監査結果などについて、定例的に会合を持つとともに、必要に応じ随時連絡を行い、意見交換と情報の共有化を図り、連携して効率的かつ効果的な監査を進めています。

社外取締役インタビュー



土屋 総二郎

略歴

2015年6月 当社取締役就任  
元 株式会社デンソー副社長

松本 真由美

略歴

2019年6月 当社取締役就任  
現 東京大学教養学部附属教養教育  
高度化機構客員准教授

山家 公雄

略歴

2016年6月 当社取締役就任  
現 エネルギー戦略研究所株式会社  
取締役研究所長

## ガバナンス Governance

### コーポレート・ガバナンスへの取り組み

**土屋** 全体的には、誠意をもって実直に取り組んでおり良いと思います。また会議体や体制も整備されてきており、方針や計画などはよく議論されてかなりできてきていると思います。

**山家** サステナビリティ会議が新設され、ESGの取り組みだけでなく、技術、監視的な視点から全体的な把握ができるようになりました。個別会議体の議論と合わせて、繰り返し確認・認識でき、より実態に即したコメント・提言が可能になってきています。

**松本** 必要な会議を設置し、全社的にサステナビリティの課題の洗い出しや対応をしていこうとする積極的な姿勢を評価します。

**土屋** 今後は、それらをどのように実践、実行していくかが問われていると思います。

### 社外取締役の実効性について

**土屋** 特にサステナビリティ、カーボンニュートラルなどは、ご専門の山家さんや松本さんにより、前進したと思います。

**松本** ESGにおいて、2019年の社外取締役就任直後になりますが、マテリアリティの設定を見直したほうが良いと助言させていただきました。当時はSDGsにおける最重要分野を17の目標全てにコミットしておりましたが、意見交換の結果、当社のコミットの在り方を見直し、現在はSDGs最重要分野を8つへ再設定しました。

**土屋** またこれらを推進、実現するためには製品開発や生産での多くの技術の進化が不可欠です。その面では、私からも、いろいろとアドバイスなどさせていただきました。

**山家** 私は、常に全社的な目的・意義そして社外ステークホルダーを意識した視点を重視して発言しています。

例えば、新規工場建設等の大規模投資に関し、立地や事業所の選択は最適か、事業領域全体から見て優先的か等を問いかけるようにしています。特に大規模投資時には、必ずカーボンニュートラルの視点が織り込まれているかを確認します。再エネ・省エネの投資判断については、投資回収期間を柔軟に考えるなど、従来のルールとは異なる視点の助言をしてきました。最近も省エネ効果、脱炭素効果の数値化を提案したところです。

また、決算や月次業務報告の際は、数字や増減要因の解釈を主に外部の目で質問し、把握できるように努めています。

### 将来のさらなるガバナンス向上に向けて

**土屋** 当社は「モノづくり」を通じて社会に貢献している会社です。「モノづくり」で一番大切なことは、それを使ってくださるお客様の信頼を裏切らないことです。

現在、日本の「モノづくり」企業の中で、品質に関わる偽装やデータ改ざんなどが話題になっています。当社では、このようなことが絶対に起こらないようにすること、および、それが維持、継続される仕組みや文化、体制を、今一度見直してつくり上げることが、今後のガバナンス向上活動におけるひとつの大きなテーマではないかと思っています。



これらは社内のみならず、海外拠点やサプライヤー、材料メーカーなども巻き込んだトータルなものでなければなりません。非常に大きなテーマかと思っています。

**松本** 経営基盤について言えば、管理職における多様性の確保は課題としてあると思います。

例えば、女性、中途採用者、外国人などの登用についての考え方を引き続き整理する必要があると考えます。

また、TCFDなどの国際的枠組みに基づく気候変動対策の開示の質と量をさらに充実していただき、当社のサステナビリティを巡る課題への取り組みについても今まで以上に積極的に開示すべきであり、当社ならできると思います。

**山家** ガバナンスを含む非財務情報の開示は重要性を増しています。必要なステークホルダーに対して、難しい課題への挑戦については、その背景や考え方・取り組み内容の説明をするとともに、レベルアップを分かりやすく示せるよう、継続的に取り組むことを期待します。

### 環境への取り組み

**山家** 環境は、経営の重要課題に明確に位置付けられています。関連の会議体が創設され、組織的にも充実してきています。また、データ整備・ファクトファインドは着実に進展していると思います。

カーボンニュートラルや中間目標に向けた大枠・スケジュールは一応固まっており、目安ができ実行や手順の予見性を意識できたことは評価できます。

一方で、本業と密接に関係する省エネ投資のスケジュールは、再エネや水素をいつどの程度導入するかの判断に影響を受けます。逆に、再エネやグリーン電力証書を適宜導入することで、省エネ技術開発の工程に柔軟性を持たせることも可能となります。

再エネ・水素は政策性が強く、その技術・コストは自動車産業を越えた内外の環境・エネルギー政策動向と強く関わります。状況に応じて、予想しながら柔軟に対応・変更に

ていくことが求められます。

後は、大枠に沿っての実行となりますが、これで稼ぐというチャレンジ精神とスピード感を持った取り組みを期待しています。



**松本** 当社の環境への取り組みは、これまでの実績に加え、常に改善、見直しを行っていることを高く評価しています。工場やオフィス等での省エネの取り組みも着実に実践しています。

経産省の2050年カーボンニュートラルの実現に向けたイノベーションに挑戦する企業として選出されていますが、当社は脱炭素化、カーボンニュートラルに向けた新たな製品開発やサービス展開などについて会議でも活発に議論し、製品化に向けて取り組んでいます。

社外取締役に対しても、新製品やサービスについて丁寧な説明をしてもらえることは有難いことです。

**土屋** 環境への取り組みは、改善レベルでできることもありますが大きな変革を伴わなければならないことの方が多いと思います。当社のような「モノづくり」企業では、いずれの場合も技術や技能の裏付けがなければ成果にはつながりません。

特に当社が得意とする樹脂やゴムなどの高分子材料を用いた自動車部品分野では、当社が環境対応した製品への転換の業界リーダーであることへの期待が大きいと思います。

## ガバナンス Governance

一般的な環境への取り組み項目も大切ですが、当社への期待と評価は、高分子材料の自動車部品を他社に先駆けて環境対応した製品に置き換えて世の中へ提供できているか、にかかってくると思います。

**松本** 環境に関しては、二酸化炭素(CO<sub>2</sub>)排出削減の取り組みと並行して、資源循環など循環型社会の構築、さらには新たな産業や雇用を生み出す市場創造型のサーキュラーエコノミー(循環経済)に移行するビジネスモデルを展開していくことを期待しています。

BEV化対応、新製品に対する  
取り組みへの期待

**土屋** BEV、電気自動車と言っても、バッテリーとモーターそれにインバーターだけでできているわけではありません。車体がありIE部品やSS、WS製品なども当然あります。自動車電動化の波は、IE部品や安全装置にも高い質感や軽量化などを求めて変わっていくと思います。差別化の中心は、安全機能や自動運転などのインテリジェンス性能と、車両内外の質感や快適性、利便性等の2つになってくると思います。

このように考えると当社の得意とするIE部品や安全装置なども、やり方によっては大変大きなチャンスがあるように思います。他社に先駆け、また自動車メーカーにも先駆けて、電気自動車時代の今までにない質感の高いIE部品の提案やエアバッグを中心とした安全装置の提案などができるかどうかにかかってくると思います。

**松本** IE領域においては、BEVらしさを活かした発光エンブレム等のデザインや、内装のデザインもシンプルで安全性を担保したものであり、多くのドライバーに訴求できるのではないのでしょうか。

SS領域において、小型BEVに対応した安全装置(車両特性に対応したエアバッグの開発等)やシートベルトと組み合わせた衝突安全システムの開発は、ニーズの拡大が期待できるのではないのでしょうか。

**山家** FC領域においては、BEVの象徴であるバッテリーや周辺の製品に関わることで、カーボンニュートラルに取り組む姿勢を示す意味でも、重要でしょう。例えば、電池パックでは、電池周りの冷却システムの最適化や軽量化を実現していますが、さらに付加価値を高める取り組みを期待しています。今後、ルーフソーラー付きBEVの普及が予想されますが、電池やその周辺の役割が一層高まります。

非自動車に関しては、カーボンニュートラル関連市場は最大の成長分野です。省エネ・軽量化に寄与するGaN、LED、e-Rubberなど当社の代名詞とも言える技術をもっています。水素に関しては、当社はFCEVの主要部品である高圧水素タンクを生産しており、トヨタ自動車より2021年「技術開発賞」を受賞しています。高圧水素タンクを中核に発生から輸送、貯蔵、廃棄まで水素のライフサイクル(サプライチェーン)を俯瞰する取り組みを期待します。省エネ・水素関連技術で、カーボンニュートラルを牽引する分かりやすい企業ストーリーが構築できます。新製品は需要先を開拓する出口戦略が重要ですので、リソースを注力してほしいところです。

**松本** 欧州のサーキュラーエコノミーに向けたバッテリー規制の動きをウォッチし、法改正の施行に向けて、当社の技術が関わるところには対応できるようにしてもらいたいと思っています。



## 再生材使いこなし技術

**山家** 当社は樹脂・ゴムの材料や素材を開発し活用する会社です。樹脂・ゴムの脱炭素化という課題解決のリーダーとして期待されています。その第一歩として、工場内で生じる廃棄物等を原料に再生し使いこなし技術開発を進めており、成果が出てきています。

今後は自社内での再生・利用から社外の再生・利用に拡大していくことが求められます。他社廃棄物をいかに収集するかという「入口」に加えて、規格品として流通する際に生じる様々なハードルを越えて販売するという「出口」があり、政策当局との調整も率先して行う必要があり、全社的な取り組みが期待されます。

バイオマスや水素(合成)素材の活用は避けて通れず、カーボンニュートラル素材の大枠の中で先行するものとして、再生材を使いこなし技術開発の重要性は高まっています。こうした視点のもとで、リサイクル戦略を練ることを期待します。

**松本** 材料リサイクル、材料再生、再資源化、再生利用など廃棄物と同じ製品の原料としてリサイクルする「マテリアルリサイクル」は、品位が変わらず、用途が同じ製品へのリサイクルとなるため、需給バランスが一致するメリットがあります。単一素材プラスチックの開発などにより、カスケードリサイクル<sup>※1</sup>から水平リサイクル<sup>※2</sup>への展開を進めることで当社の存在価値がより高まると思います。

※1 使用済みの製品を前とは別の製品や、低い品質の製品にリサイクルすること

※2 使用済みの製品がいったん資源となり、また同じ製品としてリサイクルされること

**土屋** 社会からも顧客からも大いに期待されているところかと思っています。現在、重要なことは議論している時ではなく、いかに早く実用化することかと思っています。

ただし材料を変えるということは容易なことではありません。部品としての機能や耐久性などを保証しなければなりませんし、量産のための生産技術や設備も開発しなければなりません。最大のハードルは、どのようにしてコスト的にお客様に受け入れられて、かつ採算も取れるものにするかです。

これらの実現のためには、掛け声だけではなく全社横断的な強力なプロジェクトなどが必要なような気がいたします。

**松本** 樹脂製品やゴム製品を生産する当社においても、無駄なものから長期的に価値を創造する手段として、再生材使いこなし技術の開発を進める等、サーキュラーエコノミーの重要性を全従業員が強く認識して取り組んでほしい。環境にやさしく稼げる資源循環型ビジネスモデルへの変革に取り組むことを期待します。

## 企業価値向上に向けた取り組みへのサポート

**土屋** 「モノづくり」企業の価値にはいろいろとあるかと思いますが、それらを生み出す本質はやはり「技術力」ではないかと思っています。「技術力」は単に製品開発のみならず、生産技術や品質技術、材料技術、販売サービスにおける技術も含まれます。今後も、当社の「モノづくり」、「技術力」などの向上に貢献していきます。

**山家** 内外のエネルギー・環境に係る情報を提供していきます。「環境への取り組み」でも述べましたが、戦略を構築する際は、大枠とスケジュール設定が鍵を握ります。激動する内外情勢をウォッチし、変化に対して柔軟に対応することが重要になります。社外取締役はこの大枠や柔軟性についてアドバイスすることも大きな役割のひとつと認識しています。

**松本** 自動車政策や蓄電池政策などについて対外的に発表する機会もあることから、世界の自動車政策や蓄電池政策の動向についてアンテナを張っています。当社にとって有益と思われる情報はフィードバックしていきたいと考えています。

# リスクマネジメント

## 基本的な考え方

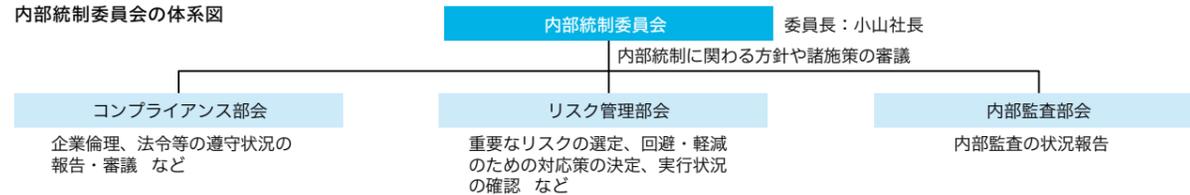
経営に重大な影響を及ぼす危機を未然に防止するとともに、万一発生した場合の被害の極小化を図ることを目的とし、取締役会、内部統制委員会ならびに各種の全社会議体で各機能におけるリスクの把握および対応について意思決定を行っています。

社長を委員長とする内部統制委員会においては、重点リスクの選定、対応策の決定、対応策の実行状況の確認などを行い、より実効性のある対策を行っています。

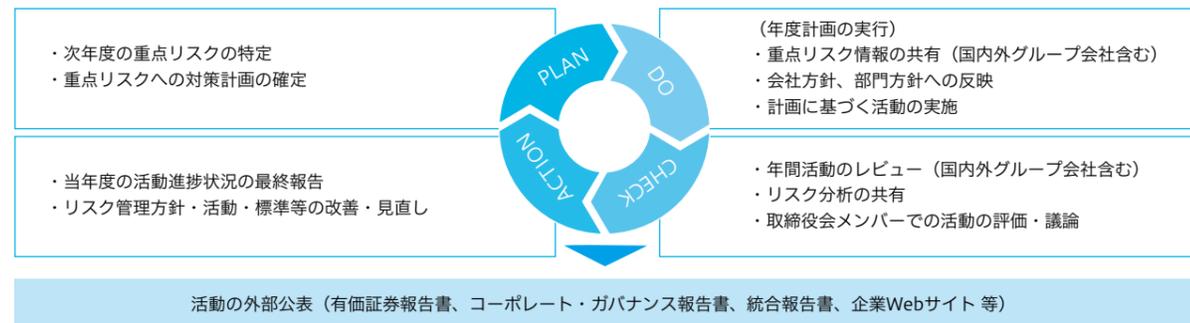
加えて、取締役会では、重点リスクや政情不安などによる突発的な事業リスクへの取り組みについて定期的な議論を行っており、継続的な改善を実施しています。

また、リスクに対する基本的事項を取りまとめた「危機管理対応ガイド」を制定し、想定されるリスクに対する未然防止、および万一の場合に適切・迅速な行動をとるための対応事項を明記しています。なお、新型コロナウイルスについては、取締役会にてBCP報告の一部として議論しており、感染拡大状況に鑑みた(1)在宅勤務の推進、出張や来訪者の規制、社内イベントの中止等による感染防止の実施、(2)感染者が発生した場合の対策の実施、(3)サプライヤーも含めた課題把握による生産体制の維持、(4)収益改善策の実施等により、新型コロナウイルスの影響の極小化を図っています。

内部統制委員会の体系図



リスクマネジメントの主たる活動



## 重点リスクへの対応

事業環境に基づく経営基盤リスクおよび事業戦略リスクを「経営への影響(財務影響等)」と「発生の可能性(頻度)」の観点でリスク評価をし、重点リスクを選定しています。

重点リスクは重要な取り組み事項として会社方針等へ反映し、リスク低減・未然防止を図っています。

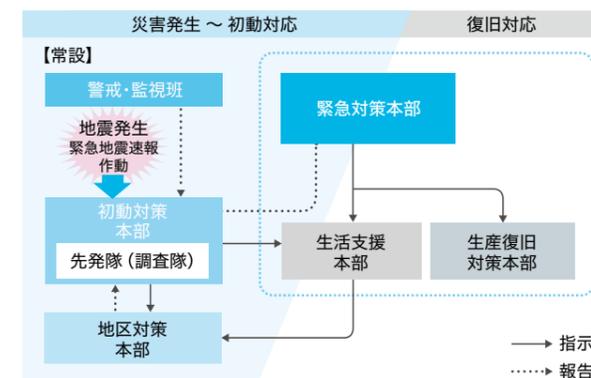
重点リスク事例

区分	主な重点リスク
リスク規模 経営への影響 (財務影響等) × 発生の可能性 (頻度)	大 <ul style="list-style-type: none"> <li>大規模災害(地震・風水害、他)</li> <li>TCFDに基づくリスク・機会と対応</li> <li>DX対応</li> <li>重要品質問題によるリコール発生</li> <li>新型コロナウイルス(感染防止・生産体制維持)</li> <li>カーボンニュートラル対応</li> <li>ロシア・ウクライナ情勢影響</li> <li>重大労働災害による人的被害・操業停止</li> <li>サイバー攻撃・詐欺メール</li> </ul>
	中 <ul style="list-style-type: none"> <li>機密情報の漏洩</li> <li>交通事故(重大加害)</li> <li>ハラスメントの発生</li> </ul>
	小 <ul style="list-style-type: none"> <li>独占禁止法違反</li> <li>パートナー企業の事業運営</li> <li>火災・爆発事故による企業活動の停止</li> </ul>

## 大規模災害を想定した「危機管理統括プロジェクト」

当社では、南海トラフ巨大地震や気候変動による自然災害などの大規模災害を想定して、「人命第一」「地域支援」「早期復旧」を基本とする危機管理体制を整えています。具体的には「危機管理統括プロジェクト」を中心にハード・ソフト面の対策に加えて、災害時の対応者のスキルが不可欠と考え、役員をはじめとする対策本部メンバーの「レジリエント訓練」(災害模擬演習)を2013年度から全社で延べ160回以上実施。また、生産復旧体制の整備として、被災した建屋・設備・工程

災害対応イメージ



## グローバルリスク対応の強化

国内にとどまらず、次々に発生するグローバルリスク(部品・原材料の逼迫、新型コロナウイルス関連の稼働停止、ウクライナ情勢等)に対し、国内外で早期状況把握(BCP週報毎週発行)および

## サイバーセキュリティ対策の基本方針

機密情報の管理強化のため「機密管理規程」に基づき全部門のルール遵守状況を年1回点検するとともに、現地監査も実施。国内外グループ会社に加えて、主要サプライヤーも対象に自主点検を行っています。

全部門に機密保持責任者を置き「情報システムセキュリティ運用標準」や「機密情報管理のてびき」などを基に機密

サイバーセキュリティ対策の主な取り組み

区分	実施事項(国内外グループ会社およびサプライヤーは影響度に応じて対応)
過失による漏洩防止	ハード <ul style="list-style-type: none"> <li>複合機、図面専用印刷機のIDカード認証による印刷制限</li> </ul>
	ソフト <ul style="list-style-type: none"> <li>全パソコンのデータ暗号化</li> <li>電子メール社外送信時のセキュリティ措置(上司アドレスCCの義務化、添付ファイルの暗号化)</li> </ul>
悪意による漏洩防止	ハード <ul style="list-style-type: none"> <li>監視カメラの増強</li> <li>外部記憶媒体への書き出し制限</li> <li>PC盗難防止用ワイヤロックの設置</li> </ul>
	ソフト <ul style="list-style-type: none"> <li>機密保持の誓約</li> <li>物品持出申請の強化</li> <li>ファイルサーバーへのアクセス制限</li> <li>システム利用の記録、アクセス記録取得の監視</li> <li>不正侵入防止対策の強化(インターネット)</li> <li>外部からの持込端末の不正接続防止</li> </ul>
啓発活動(モラル対策)	<ul style="list-style-type: none"> <li>新入社員教育</li> <li>チェックシートを用いた全社機密管理自主点検</li> <li>各部門への現地点検実施</li> <li>標的型メールへの対応訓練</li> </ul>

の復旧と代替生産の手順の具体化を進めています。

被災後も製品開発を継続できるよう、設計図面データなどの復旧訓練も行っています。さらに社内だけでなくグループ会社・サプライヤーの危機管理強化の研鑽会を定期的な実施。「地震対策実施状況チェック表」による評価、グラフ化による弱点の明確化、当社や他社の対応事例の紹介や事業継続計画書(BCP)の作成協力などを行っています。

これまでの取り組み

区分	実施事項
ハード	<ul style="list-style-type: none"> <li>建物、設備の耐震対策</li> <li>災害時の全社の対策本部基地となる防災センターの設置</li> <li>MCA無線<sup>※1</sup>、衛星電話の全拠点への配備</li> <li>危機管理サーバー(免震構造)、非常用発電機の設置</li> <li>DR<sup>※2</sup>、DC<sup>※3</sup>の運用</li> </ul>
ソフト	<ul style="list-style-type: none"> <li>敷地建物安全判定の導入</li> <li>地震速報システム、安否情報システムの運用訓練</li> <li>サプライチェーン情報の整備</li> <li>事業継続計画書(BCP)の作成</li> </ul>
スキル	<ul style="list-style-type: none"> <li>レジリエント訓練(災害模擬演習)の継続的な実施</li> </ul>

※1 日常の業務から緊急・災害時まで様々な用途で使用される無線  
 ※2 被害を受けたシステムを復旧・修復する体制(Disaster Recovery)  
 ※3 コンピューターやデータ通信などの装置の設置・運用に特化した施設の総称(Data Center)

びグローバルに必要なアクションを取っています。また、国内外各拠点が自発的に対策が打てるよう順次標準化を進め、各社の事業環境が捉えている重点リスクへの対応力を強化しています。

管理の啓発活動を行っています。また、国内外グループ会社および主要サプライヤーにおいては、当社への影響度合いと各社のサイバーリスク対策の点検結果に基づいた具体的な対策を層別・実行しており、全社会議体の中で定期的に報告・議論を行うことで、グローバル一体でのサイバーセキュリティ対策を推進しています。

# コンプライアンス

## 基本的な考え方

経営理念で「私たちは、法令の遵守や企業倫理の徹底に向けた体制を構築し、誠実な事業活動を行います」と宣言し、高い倫理観をもって適正な事業活動を行うとともに、コンプライアンスの徹底に努めています。

また、豊田合成グループ共通の価値観と行動規範として

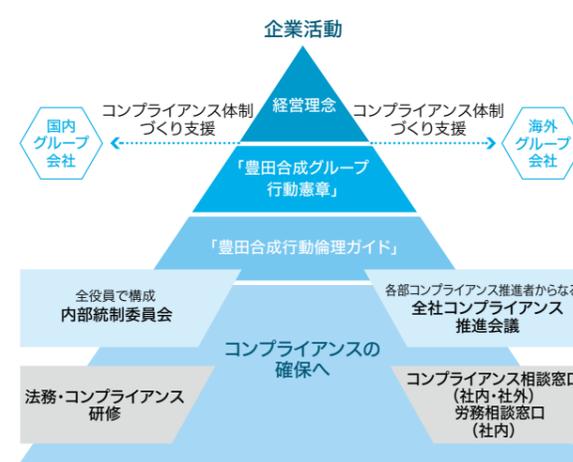
「豊田合成グループ行動憲章」を制定し、これを基に、国内外のグループ各社がそれぞれの行動指針を具体化し、実践しています。当社においては、「豊田合成行動倫理ガイド」を従業員一人ひとりが遵守すべき行動指針として定め、全従業員に周知徹底しています。

## コンプライアンス推進体制

豊田合成では、社長を委員長とし、全役員をメンバーとする「内部統制委員会」を設置し、その「コンプライアンス部会」において企業倫理・法令等の遵守状況の報告・審議などを行っています。委員会での報告・審議事項は、「全社コンプライアンス推進会議」で各部門にて選任されたコンプライアンス推進者に共有され、各職場での活動に反映される仕組みとなっており、経営と現場が一体となってコンプライアンスの徹底に取り組んでいます。

また、国内のグループ会社とは「コンプライアンス連絡会」を定期開催しており、海外のグループ会社においてもコンプライアンス委員会や推進責任者の設置など、各地域・各社の実情に応じた推進体制を構築し、当社との連携のもと、グローバルでのコンプライアンス活動を推進しています。

豊田合成のコンプライアンス推進体制



## 具体的な取り組み

### ■各種研修・啓発活動

当社では、従業員一人ひとりのコンプライアンス意識の向上と定着を目的に、様々な研修・啓発活動を実施しています。研修は、階層別と業務に応じたリスク別で実施しており、階層別研修では、新任役員、新任管理職、中堅社員、新入社員などを対象とし、各節目において、コンプライアンスの周知・徹底を行う機会としています。

リスク別研修では、海外赴任前の赴任者向け研修、営業その他事業部門を対象とした独占禁止法研修、スポーツクラブ向け研修など、特定のリスクに応じた研修を行っています。また、社内報で定期的に発行される「コンプライアンス塾」や、「コンプライアンスKY事例集」など、様々な事例を題材にした啓発ツールを作成しています。

豊田合成の研修・啓発一覧

分類	研修名/啓発	対象者	主な内容
研修	役員向け研修・勉強会	当社役員	会社法、善管注意義務など
	新任管理職研修	新任管理職	コンプライアンス、管理職としての心構え、独禁法、贈収賄など
	法務・コンプライアンス研修	一般職(中堅)	コンプライアンス、契約、社内規程、各種法律(独禁法、贈収賄など)
	入社5年次研修	一般職(技能職)	製造現場におけるコンプライアンス
	新入社員研修	入社者	コンプライアンス、各種法律
	海外赴任前研修	管理職・一般職	海外におけるコンプライアンス留意点(独禁法、贈収賄など)
	独占禁止法研修	管理職・一般職(営業)	法律、社内規程
リスク別	製造物責任法研修	管理職・一般職(技術)	法律、社内規程
	スポーツクラブ向け研修	管理職・一般職(選手・スタッフ)	コンプライアンス全般
	コンプライアンス塾(社内報)	全従業員	コンプライアンス事例の紹介
啓発	コンプライアンスKY事例集	全従業員	テーマ別事例と解説(100問)

### ■意識調査・自主点検

コンプライアンス意識の浸透度や不具合の兆候がないかを把握するため、毎年、全従業員に対して「コンプライアンス定着度アンケート調査」を実施しています。アンケート結果は「内部統制委員会」に報告され、結果に基づいて全社で対策が実施されるとともに、各職場においてもコンプライアンス推進者を中心に啓発活動に取り組んでいます。

2022年度のアンケート調査において、「豊田合成行動倫理ガイドの認知・理解度」は95.6%、また「コンプライアンス啓発ツールの認知・理解度」は93.4%となっています。

### ■独占禁止法・競争法違反防止への取り組み

豊田合成グループは、「豊田合成グループ行動憲章」にて「公正かつ自由な競争(独占禁止法・競争法の遵守)」を心掛けた事業活動を行うことを宣言しています。当社では、従業員が取るべき行動指針を、「独占禁止法遵守のための行動規程」として具体化し、従業員への遵守徹底を研修、啓発

活動を通じて図っています。また、グループ各社が所在する地域別に、各国の法令に基づいた「独占禁止法遵守マニュアル」を作成し、グローバルでの反競争的行為の未然防止に取り組んでいます。

### ■腐敗防止への取り組み

豊田合成グループは、「豊田合成グループ行動憲章」にて、官公庁・政党・公務員との関わりにおいては、社会一般から見て「もたれ合い」「ゆ着」と誤解されるような行動は厳に慎み、透明度の高い、健全な関係保持に努めることを明記しています。また、グローバルでの共通指針として、「グロー

バル贈収賄ガイドライン」を策定し、豊田合成グループ全体で贈収賄、会計不正などの腐敗行為の未然防止に取り組んでいます。また、各種階層別研修や、リスクの高い地域で事業を行うグループ会社向けの研修などにより、腐敗行為防止の啓発活動を行っています。

### ■内部通報制度による問題の早期発見・是正

当社では、業務上のコンプライアンス違反、社内ルール違反、法令違反について、問題の早期発見と是正を目的に、「コンプライアンス相談窓口」を社内と社外に設置しています。社外窓口については、社外弁護士が担当しており、客観的な立場から問題の対応にあたっています。本制度は、当社の全従業員、その同居の家族等が匿名で相談でき、対応においては、相談者が通報したことで不利益な取り扱いを受けることがないよう、プライバシー保護などを徹底しています。

また、国内のグループ会社にも、各社の社内相談窓口に加え、社外窓口として当社社外コンプライアンス相談窓口

を共同利用し、相談対応を行っています。海外のグループ会社においても、社外または社内に相談窓口を設置しています。2021年度は、窓口の周知の結果、当社および国内グループ会社から主に労務管理、職場トラブル、ハラスメントなど42件の通報、相談が寄せられ、迅速な調査、適切な是正措置を行い、解決を図りました。

コンプライアンス通報・相談件数(国内)

年度	2018	2019	2020	2021
件数	40	48	69	42

ガバナンス Governance

役員一覧 (2022年6月16日現在)



**取締役社長**  
**小山 享**

1982年4月 当社入社  
2005年1月 当社セーフティシステム事業部開発部長  
2012年6月 当社執行役員 豊田合成ノースアメリカ株式会社取締役社長  
2015年6月 当社常務執行役員  
2016年4月 当社総合企画部担当  
2016年6月 当社取締役・常務執行役員 当社調達本部長  
2018年6月 当社取締役・専務執行役員  
2019年6月 当社取締役副社長 当社総合企画部担当本部長  
2020年6月 当社取締役社長(現任)



**取締役副社長**  
**山田 友宣**

1981年4月 当社入社  
2007年1月 当社第1営業部長  
2010年6月 当社取締役  
2012年6月 当社執行役員  
2014年6月 当社常務執行役員 当社営業本部長(現任)  
2016年6月 当社取締役・常務執行役員 豊田合成(上海)管理有限公司(現 豊田合成(中国)投資有限公司)董事長  
2017年6月 当社取締役・専務執行役員 当社特機部管掌  
2019年6月 当社取締役・執行役員 当社特機部担当本部長  
2020年6月 当社取締役副社長(現任) 当社監査部担当本部長(現任) 当社特機事業本部管掌  
2021年1月 当社ライフソリューション事業本部管掌  
2022年6月 当社台湾地域本部長(現任)



**取締役・執行役員**  
**安田 洋**

1982年4月 当社入社  
2006年1月 当社セーフティシステム事業部企画部長  
2010年6月 豊田合成チェコ有限公司取締役社長  
2012年6月 当社執行役員  
2016年6月 当社取締役・常務執行役員 当社生産本部長 当社樹脂製品生産センター長 天津豊田合成有限公司董事長  
2017年6月 当社品質保証本部管掌  
2018年6月 当社取締役・専務執行役員  
2019年6月 当社取締役・執行役員(現任) 当社安全健康推進部・環境部担当本部長  
2021年5月 当社総合戦略本部長(現任)  
2021年6月 当社カーボンニュートラル・環境推進部担当本部長 当社自動車事業本部管掌



**取締役・執行役員**  
**岡 正規**

1985年4月 トヨタ自動車株式会社入社  
2012年9月 同社経理部主査  
2014年1月 同社関連事業室室長  
2015年1月 当社顧問  
2015年6月 当社執行役員 当社経理部長 当社IT推進部担当  
2016年6月 当社経理本部副本部長 当社監査部担当  
2017年6月 当社経理本部長  
2018年6月 当社取締役・常務執行役員 当社IT本部長  
2019年6月 当社取締役・執行役員(現任) 当社監査部担当本部長  
2020年6月 当社総合企画部担当本部長  
2021年1月 当社総合戦略本部長  
2021年6月 当社調達本部長(現任)



**社外取締役**  
**松本 真由美**

1987年10月 株式会社テレビ朝日契約キャスター  
1993年4月 日本放送協会契約キャスター  
2003年7月 株式会社ホリプロ専属フリーアナウンサー  
2008年5月 東京大学先端科学技術研究センター協力研究員  
2009年5月 同センター特任研究員  
2011年4月 特定非営利活動法人国際環境経済研究所理事・主席研究員(現任)  
2013年4月 東京大学教養学部附属教養教育高度化機構環境エネルギー科学特別部門客員准教授(現任)  
2017年7月 特定非営利活動法人再生可能エネルギー協議会理事(現任)  
2019年6月 当社取締役(現任)



**常勤監査役**  
**大磯 健二**

1980年4月 住友金属工業株式会社入社  
2002年4月 同社経理部次長  
2004年6月 三菱住友シリコン株式会社入社  
2006年3月 株式会社SUMCO経理部長  
2011年4月 同社執行役員  
2014年4月 株式会社横河住金ブリッジ理事  
2016年1月 ミライアル株式会社入社  
2016年2月 同社管理部長  
2017年4月 当社経理部主査  
2019年4月 豊田合成企業年金基金常務理事  
2020年6月 当社常勤監査役(現任)



**常勤監査役**  
**鈴木 山人**

1987年4月 トヨタ自動車株式会社入社  
2012年1月 同社法務部訟務室グループ長(主査)  
2015年1月 当社総合企画部主査  
2016年1月 当社法務部副部長  
2016年6月 当社法務部長  
2021年6月 当社常勤監査役(現任)



**社外監査役**  
**加古 慈**

1989年4月 トヨタ自動車株式会社入社  
2015年1月 同社Lexus International ZLチーフエンジニア  
2018年1月 同社常務役員  
2019年1月 同社先進技術開発カンパニー材料技術領域領域長  
2020年1月 同社先進技術開発カンパニー材料技術領域統括部長(現任)  
2020年6月 当社監査役(現任)



**取締役・執行役員**  
**石川 卓**

1985年4月 トヨタ自動車株式会社入社  
2008年6月 同社第2アッパーボデー設計部部長  
2013年1月 当社顧問  
2013年6月 当社執行役員  
2016年6月 当社常務執行役員  
2019年6月 当社執行役員  
2020年6月 当社取締役・執行役員(現任) 当社開発本部長  
2022年6月 当社カーボンニュートラル・環境推進部担当本部長(現任) 当社開発本部技術渉外担当(現任)



**取締役**  
**宮崎 直樹**

1980年4月 トヨタ自動車工業株式会社入社  
2008年6月 トヨタ自動車株式会社常務役員  
2013年4月 同社専務役員  
2014年6月 当社取締役副社長  
2015年6月 当社取締役社長  
2020年6月 当社取締役会長  
2021年6月 当社取締役(現任) トヨタ紡織株式会社取締役副会長(現任) 日野自動車株式会社社外監査役(現任)



**社外取締役**  
**土屋 総二郎**

1975年4月 日本電装株式会社入社  
2002年6月 株式会社デンソー取締役  
2004年6月 同社常務役員  
2007年6月 同社専務取締役  
2011年6月 同社取締役副社長  
2013年6月 同社顧問技監  
2015年6月 当社取締役(現任) 株式会社デンソー顧問



**社外取締役**  
**山家 公雄**

1980年4月 日本開発銀行入行  
2007年4月 日本政策投資銀行審議役  
2009年7月 エネルギー戦略研究所株式会社取締役研究所長(現任)  
2012年12月 山形県エネルギー政策総合アドバイザー(現任)  
2014年4月 京都大学大学院経済学研究科特任教授(現任)  
2016年6月 当社取締役(現任)



**社外監査役**  
**三宅 英臣**

1968年4月 豊田鉄工株式会社入社  
1993年6月 同社取締役  
1999年6月 同社常務取締役  
2003年6月 同社専務取締役  
2005年6月 同社取締役社長  
2011年6月 同社取締役会長  
2015年6月 当社監査役(現任)  
2016年6月 豊田鉄工株式会社相談役(現任)



**社外監査役**  
**桑山 斉**

1990年4月 弁護士登録 御堂筋法律事務所入所  
1997年4月 御堂筋法律事務所パートナー  
2011年5月 マックスバリュ西日本株式会社社外監査役  
2012年4月 大阪弁護士会副会長  
2013年4月 京都大学法科大学院非常勤講師  
2015年5月 マックスバリュ西日本株式会社社外取締役  
2020年4月 弁護士法人御堂筋法律事務所代表社員弁護士(現任)  
2020年6月 ゼット株式会社社外取締役(監査等委員)(現任)  
2022年6月 当社監査役(現任)

執行役員

- 大西 亮
- 藤田 佳幸
- 財津 裕真
- 小笠原 豊
- 山本 直
- 苗代 光博
- 長谷川 真人
- 斉藤 克己
- 林 賢士