

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ねら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8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・決議をしています。

また、執行役員制度を導入し、意思決定と業務執行の迅速化を図っています。さらに、2023年6月にチーフオフィサー制度を導入し、社長の権限と責任の一部をチーフオフィサーに移譲することにより、重点機能について事業本部・地域本部の枠を超えてグローバル全体で管理し、戦略性の高い業務執行の実現と経営のスピードアップを図っていきます。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

### 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。なお、子会社管理を含めた内部統制の向上をねらいに、2023年4月に基本方針を改定しました。

また、豊田合成は金融庁・東京証券取引所が策定している「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立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。

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。

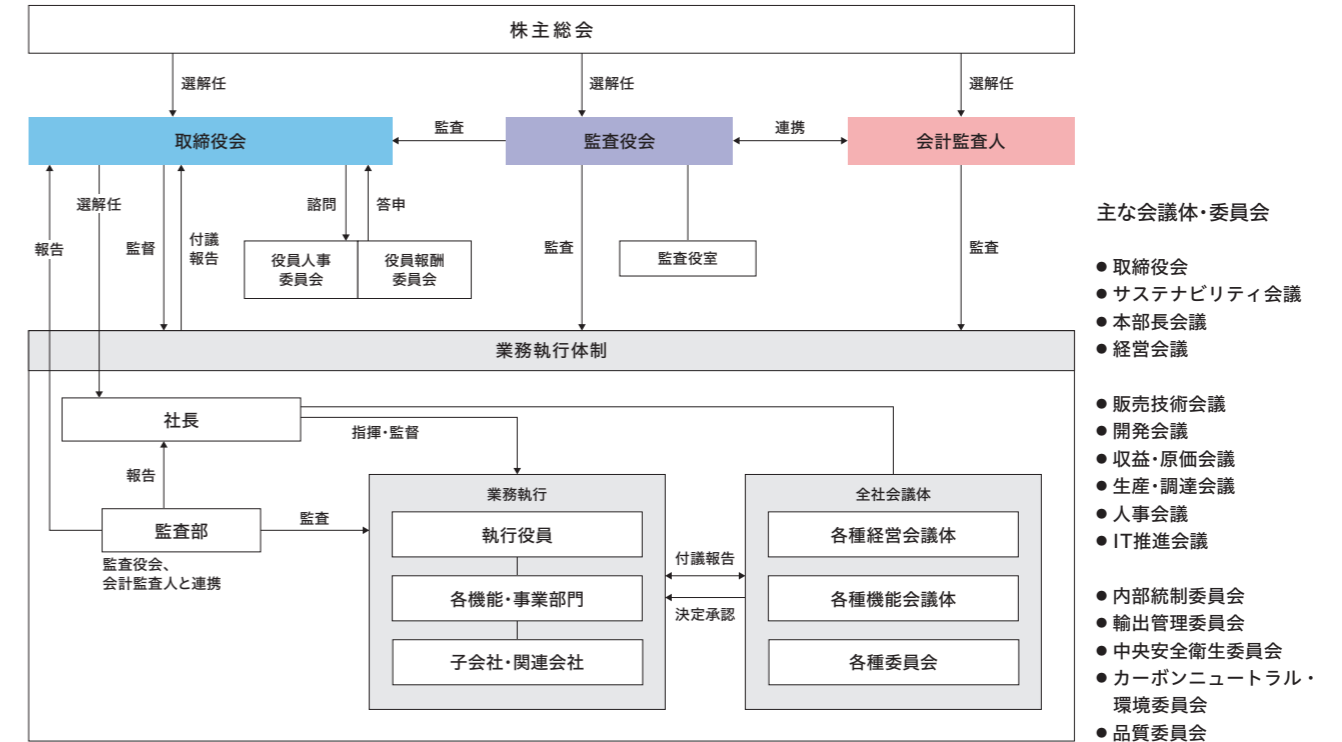
監査役会は、監査役5名で構成され、監査役会を定期的に行うとともに、取締役会をはじめとする重要な会議への出席や各部門・子会社の監査を通して経営監視の機能を果たしており、外部監査人である会計監査人による監査機能と併せ、独立かつ公正な監査体制を確保しています。

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。

また、当社および子会社の健全な内部統制環境の醸成を図るため、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・ガバナンスの体系図



### 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いたしました。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。また、社長を議長とし、社外を含む全ての取締役、監査役、および海外地域を含めた本部長でメンバー構成し、客観性と透明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)、本部長および海外地域本部長
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実施状況の報告 ・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、両委員会の議長を社

名称	役割	構成員	出席回数(2022年度)
役員報酬委員会 (2022年度開催回数:1回)	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)	齋藤取締役社長※ 宮崎取締役 山家社外取締役(議長) 松本社外取締役 和田社外取締役※	— 1回/1回 1回/1回 1回/1回 —

※2023年6月就任

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。

名称	役割	構成員	出席回数(2022年度)
役員人事委員会 (2022年度開催回数:2回)	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)	齋藤取締役社長※ 宮崎取締役 山家社外取締役(議長) 松本社外取締役 和田社外取締役※	— 2回/2回 2回/2回 2回/2回 —

※2023年6月就任

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

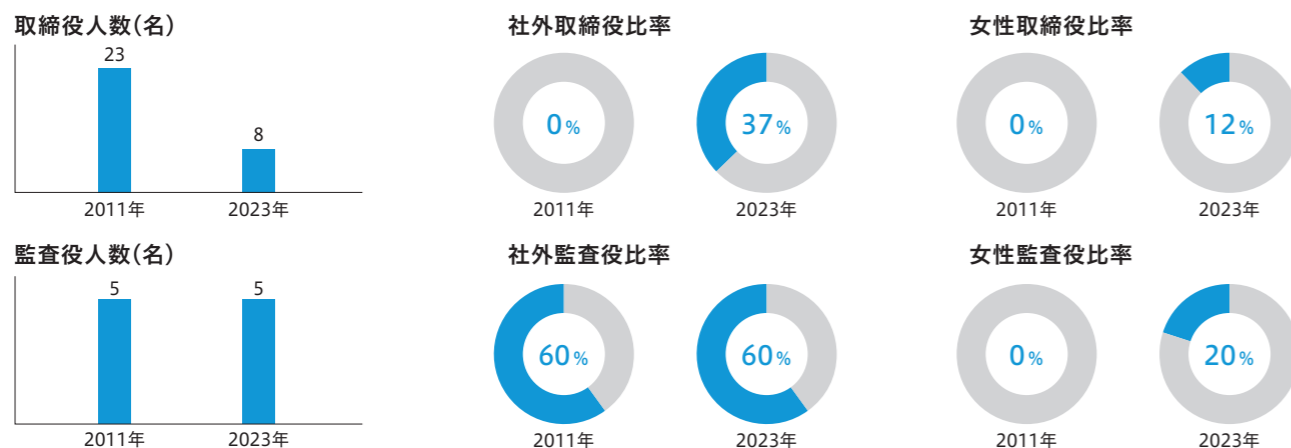
- ・各取締役・監査役のこれまでの経験をもとに、期待する分野について記載しております。
- ・当社取締役会・監査役会の構成は、全体として知識・経験・能力のバランス、多様性および人数に配慮した構成としています。

氏名	齋藤	安田	岡	苗代	宮崎	山家	松本真由美	和田	大磯	鈴木	加古	桑山	横井	スキル選定理由・定義
	克巳※	洋	正規	光博※	直樹	公雄		節※	健二	山人	慈	斉*	正彦※	
※2022年6月就任 ※2023年6月就任	克巳※	洋	正規	光博※	直樹	公雄		節※	健二	山人	慈	斉*	正彦※	スキル選定理由・定義 〔 当社の持続的な成長および企業価値向上を目指し、中長期事業計画推進のために取締役会・監査役会が必要とするスキルを選定しています。 〕
当社における地位	取締役社長	取締役副社長	取締役	取締役	取締役	取締役 [社外 独立]	取締役 [社外 独立]	取締役 [社外 独立]	監査役	監査役	監査役 [社外]	監査役 [社外 独立]	監査役 [社外 独立]	
役員報酬委員会 ◎は議長	○				○	◎	○	○						
役員人事委員会 ◎は議長	○				○	◎	○	○						
企業経営	●	●	●	●	●			●					●	当社を取り巻く事業環境がグローバルで激変する中、企業経営の経験や実績に基づき、当社の持続的な成長および企業価値向上に寄与する適切な経営判断を行うため。
海外事業	●	●		●	●									海外での実務経験や海外の事業環境・事業マネジメントなどの知識を活かし、グローバルでの事業を成長させるため。
財務	●	●	●		●	●			●					正確な財務報告体制および強固な財務基盤を構築し、持続的な成長および企業価値向上に向けた成長投資の推進と、適切な株主還元を実現するため。
法務・リスク管理	●				●					●		●	●	法律の遵守および適切なリスクマネジメントに基づくガバナンス体制の確立により、持続的な成長および企業価値向上のための基盤構築や、監督の実効性向上を推進するため。
技術		●		●							●			先進テクノロジーによる技術革新や、中長期的な製品企画・開発に関するスキル・知見を活かし、中期事業計画に示した事業成長を実現するため。
モノづくり(生産・品質)		●		●				●			●			自動車部品製造・販売事業を主軸とする企業として、革新的な生産技術の導入や製造現場の改善と、製品品質の維持・向上を進めるため。
営業				●										お客様との円滑なコミュニケーションによる情報収集や、営業戦略策定に関するスキル・知見をもとに、変化する自動車ニーズに応えグローバルに拡販するとともに、付加価値の高い商品を提供し続けていくため。
環境・エネルギー		●			●	●	●				●			環境配慮が必要な分野において、事業活動と一体化した取り組みを加速・推進し、社会的責任を果たすため。
人事	●				●	●	●	●					●	多様性・インクルージョン・人権尊重・ウェルビーイングの知見を活かして、社員一人ひとりの能力を伸ばすとともに最大限に発揮させるため。
DX	●	●	●	●	●			●						当社の経営基盤の強化および新事業の推進に必要となる、デジタル技術を活用した事業変革の推進と企業文化確立を実現するため。
新事業(非自動車)				●	●			●						非自動車分野における新事業の探索、開発、事業化の中長期的な計画立案・推進および将来の新事業拡大を目指すため。
取締役会への出席回数 ('22/4~'23/3)	-	13回/ 13回	13回/ 13回	-	13回/ 13回	13回/ 13回	13回/ 13回	-	13回/ 13回	13回/ 13回	13回/ 13回	11回/ 11回	-	
監査役会への出席回数 ('22/4~'23/3)	-	-	-	-	-	-	-	-	12回/ 12回	12回/ 12回	12回/ 12回	10回/ 10回	-	

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8名、そのうち社外取締役数は3名で比率は37%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	2023
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設置 ●女性取締役を登用	●両委員会の議長に独立社外取締役を選任 ●女性監査役を登用			
業務執行体制	●執行役員制度導入	●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					●チーフオフィサー制度導入
会議体・委員会	●企業行動倫理委員会 ●環境委員会	●コンプライアンス・リスク管理委員会へ名称変更	●サステナビリティ会議の設置	●内部統制委員会へ名称変更			●カーボンニュートラル・環境委員会へ名称変更

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の中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。

2022年度 取締役会の主な付議事項・報告事項

テーマ	主な付議事項・報告事項
経営・事業戦略	・中長期事業戦略 ・国内外子会社 事業戦略 (拡大、合併、縮小) ・業務執行報告 (業績、生産、品質、安全、技術・開発、知財、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	・決算関連 ・取締役・監査役人事、役員人事、役員報酬 ・サステナビリティ施策 ・内部統制システム/内部監査部門報告
投融资案件	・国内外生産拠点 拡張に伴う建屋・設備投資 ・国内外子会社資金融資

2022年度 取締役会の付議・報告件数

	1Q	2Q	3Q	4Q	計
付議事項	16	2	8	9	35
報告事項	14	8	9	8	39
計	30	10	17	17	74

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。2022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。

昨年度と同様に「活発な議論や発言のしやすさ」、「社外役員への支援」について高い評価が得られました。当社が意思決定を行う上で社外役員からの質問、意見は重要と考えており、これらの取り組みを継続していきます。一方、

従来より課題とされている「中長期方針の議論」については、「取締役会で取上げられる機会が設けられたが、一層活発な議論が望まれる」との意見や「取り組みの報告より方策や戦略の議論の機会を求めるとの意見もありましたので、取締役会に拘らず、議論、意見交換の機会を設定していきます。「現地現物による実態把握の機会の再開」については、取締役会上程議案に係る工程視察を優先に再開しましたので、今年度はさらに機会を拡充します。また、「社外役員のみでのコミュニケーションの場」を確保するために昼食懇談会や、従来は社外取締役個別に実施していたヒアリングを全員による座談会方式に変更し、コミュニケーションの向上を図っています。以上の取り組みにより、今年度も一層の実効性向上に取り組んでいきます。

取締役会実効性評価プロセス

<評価方法>	<ヒアリング項目(大項目)>
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	・取締役の役割・責務 ・取締役会の監督機能 ※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

2022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	中長期的な経営戦略・企業価値向上に向け、2030事業計画とその取り組み内容について議論を充実
社外役員への情報提供	・担当執行者による事業内容説明を通じてより深い情報を提供 ・幹部候補者と議論する機会を充実 ・新型コロナ対応で中断していた現場見学の機会を再開
社外役員間での意見交換の機会	ガバナンスのさらなる向上へ向け、社外役員同士が意見交換ができる場を企画
取締役会のさらなる多様性確保	継続検討課題と捉え、スキルマトリックスをベースとして多様性を意識した候補者選定を継続

2021年度 取締役会実効性評価課題と2022年度の取り組み状況

2021年度の主な意見(課題)	2022年度の取り組み
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・報告する機会を継続して設定
環境変化(CASE等)への対応方策の議論	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
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増加し、社外役員間の意見交換や議論を充実
取締役会のさらなる多様性確保	会社の成長に必要な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

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ただいています。

山家取締役は財務と環境の分野、松本取締役は環境とSDGsの分野、そして和田取締役は企業経営とモノづくり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たり、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で開催し、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。加え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出席をいただいています。

社外取締役・社外監査役

2023年6月15日開催の定時株主総会において、山家公雄氏、松本真由美氏、和田節氏の3名を社外取締役として選任し、また、横井正彦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桑山斉氏を含めまして、社外監査役は合わせて3名を選任しています。

社外取締役および社外監査役の選任

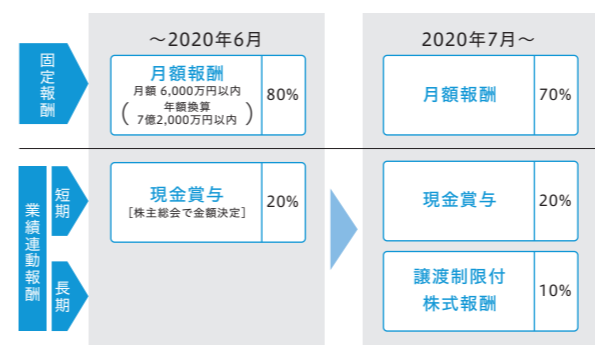
役職	氏名	独立役員	選任の主な理由
社外取締役	山家 公雄	○	政策金融を中心とした財務・事業審査分野および環境・エネルギー分野に携わってきた経験を有しており、その豊富な経験と高い見識に基づき、当社の経営に対する監督および助言を行っていただくため。なお、独立役員の要件を満たしており、一般株主と利益相反が生ずるおそれがないと判断したため、独立役員に指定しています。
	松本 真由美	○	報道番組のキャスターおよび研究者として広く社会問題や環境・エネルギー分野に携わってきた経験を有しており、その豊富な経験と高い見識に基づき、当社の経営に対する監督および助言を行っていただくため。なお、独立役員の要件を満たしており、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。
	和田 節	○	長年にわたりモノづくり企業の経営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。
	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。
	横井 正彦	○	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。

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ねらいに、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、決裁書類等重要な書類の閲覧、事業所や子会社の往査など、

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)	325	222	74	28	6
監査役(社外監査役を除く)	76	76	-	-	2
社外役員	70	70	-	-	7

※賞与については、2022年度における引当金繰入額です。

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2022年度会計監査業務を執行した公認会計士は、中谷聡子氏および川原光爵氏であり、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。

## 社外役員対談

2023年6月に就任された社外取締役 和田氏、社外監査役 横井氏のお2人に、ガバナンスや2030事業計画について論じていただきました。



社外取締役  
和田 節

社外監査役  
横井 正彦

安心・安全、快適、脱炭素の価値提供を通じて、  
ステークホルダーの未来の夢を合成していく会社を目指す、  
豊田合成の成長に大きく期待しています。

### Chapter 1:

コーポレートガバナンス強化に向けて  
大きな決断大きな変革を要する時に「背中を  
押してあげること」

**和田** 私は、半導体や電子部品、電源システムが主力のサンケン電気に1979年に入社し、40年以上在籍しました。最初の配属が情報システム部で、ホストコンピューターからオンラインシステムまで、約20年間、次々と移り変わっていくIT技術を営業や生産現場などに導入して

きました。日本、世界においてデジタル化の第一期間といわれる時代を経験してきたので、近年DXと盛んに言われていますが、抵抗感なく受け容れられます。

その後、秘書課、資材・生産管理、工場や生産統括などに幅広く携わり、2015年から社長を6年間、会長を1年間務めました。社長着任当時は、東日本大震災などによる影響も残り業績面、財政面でかなり厳しい状況になっており、大規模な構造改革と新しい成長戦略を並行して進めていきました。厳しい事業環境ではありましたが、研究開発投資を行い、持続的成長の種となる開発力の

強化を進めました。

また、働き方に関しては若手社員を中心としたニューノーマルプロジェクトと名付けたプロジェクトを発足させるとともに、働き方改革推進本部を設置し、制服廃止、フレックス制、フリーアドレス、リモート会議などをいち早く導入してきました。そのおかげで、コロナ禍の前にテレワークの体制がほとんど整っていたので、感染拡大による執務執行の混乱は最小限に抑えることができました。

豊田合成の社風としては真面目で一発ホームランというよりは、ヒットで着実に点を重ねていくというDNAをもっているという印象です。これはサンケン電気とかなり似たところがあると感じます。しかし、このような風土は良い時もあれば、悪い影響もあります。例えば、大きな変革や大きな決断を要する時には躊躇してしまうという場合です。社外取締役というのは、経営が迷っている時に背中を押してあげることが1つ大きな役割だと思います。一方で、経営執行の監督という重要な役目があるので、執行側からすれば、これは知られたくない、できれば言いたくないということも存在すると思います。逆の立場を経験していたので、その気持ちはよく分かりますが、難題をクリアしていくには、信頼関係を構築して一体感をもってやっていくことが必須ですし、そのためにはやはりコミュニケーションしかありません。執行役員や現場の皆さんから情報共有をしていただく中で、何か迷っていることを相談されるような立場になれたら良いなと思っています。私は豊田合成とは異なる業界、利害関係がないところで、厳しい経営判断をいくつも経験してきましたので、少しでもその経験が役に立てばと思っています。

### 誠実な企業であり続けるための 「クライシスマネジメントの強化」

**横井** 私は和田さんとはまったく違い、1978年に朝日新聞の記者になり、その後ずっとメディアの世界の最前線を歩んできました。ニューヨークの特派員をしていた時、解熱鎮痛剤に致死薬物が混入され、それを服用した

方が数名亡くなるという「タイレノール事件」に遭遇しました。リスクマネジメントの金字塔とされていますが、私なりに企業の対応を分析すると、二つの要諦がありました。1つは、企業のクレド(信条)が極めて明快にステークホルダーの優先順位を付けており、その一番目を顧客、つまりエンドユーザーとしていたこと。もう1つは、被害の拡大防止に圧倒的なスピードで対応したこと。会社が何を最も大切にするかという基本原理にまったくブレがなかったからこそ、素早い決断ができたのでしょう。

その後、朝日新聞東京本社の社会部長や編集局長として、企業不正や政権交代につながる疑獄事件を次々と炙り出す立場になりました。一方、日本を代表するメディアとして、社会や他メディアから糾弾されることも多く、報道に関する説明会見、謝罪会見などを5回ほど経験し、何かあった時に誠実さとスピード感をもって行動しないと命取りになると身をもって体験しました。

その経験から、名古屋テレビの社長になって真っ先にしたのが、クライシスマネジメント体制を再構築するため、精鋭部長3人の危機管理チームをつくることでした。また、メディアにおいて最も大事な「視聴者の信頼」を裏切らないための内部統制に係る規定の見直しを行いました。

今回、豊田合成の社外監査役という立場になって、私が果たすべきことの1つが、クライシスマネジメントのお手伝いだと考えています。豊田合成はとても良い会社で、恐らくこれまで経営を揺るがすような危機はほとんどなかったと思います。いざ事があったとき、情報を集中し、自分たちが何を守るかという原理に従って直ちに決断する——こうした体制づくりのお役に立てればと思います。

次にお手伝いしたいのが社内規定等に関することです。社内規定、特に内部統制に係る規定にはその組織が何を一番大事にしているのかが表れます。豊田合成はB to Bの会社ですので、これまでは直接の顧客であるカーメーカーの方を向いていたかもしれませんが、今後、事業ドメインを拡大していく中で、自社が大事にするもの

は何かをエンドユーザーをはじめ世の中に知っていただき、豊田合成の存在価値を認めてもらう必要が出てくるでしょう。メディアの経験を活かし、そういったこともお手伝いしていきたいと考えています。

## Chapter 2:

### 社外役員の多様な意見を受け止める企業文化

**和田** | 豊田合成の取締役会は、私たち社外役員への事前説明にしっかりと時間をとり、事業部、現場の方々が情報提供をしっかりと行ってくれますので、その点は大変、良いと感じました。今後は、各事業に関する私たちの理解が進んでいくとともに、取締役会の場で本格的な議論が盛り上がってくると思います。また、社外役員向けに特定のテーマを説明していただく場もあるので、それぞれのスキル、得意分野を踏まえて課題認識を共通化するといったことを始めていますね。

**横井** | 先ほど、和田さんが「背中を押す」とおっしゃったように、我々の役割は執行をしっかりと監視しながら、励ますこと。形式的な追認ではなく、今後、進むべき方向の見極めを行いつつ、応援もしたい。それには取締役会の議論を活性化させることが何より重要です。これは簡単なことではありませんが、議長が出席者に発言を促し、社長以下執行側に適切な緊張感をもってもらえるよう

取り組まれています。多様な視点と活発な議論により取締役会の実効性はさらに高まり、非常に良い方向に進んでいると思います。

**和田** | VUCAの時代で様々な構造変化が起こり、自動車産業にも100年に一度の変革が訪れています。会社としても重要な変革期ですので、何よりもスピードとチャレンジということを社員の価値観に加えてもらうと良いと思いますね。失敗を恐れず、スピードを上げ、とにかくチャレンジしてみよう、諦めないでやろう、当社グループで働く社員一人ひとりがそのように思って一歩踏み出すことができれば、2030事業計画も達成に近付けると思います。

**横井** | 時代、あるいは社会が豊田合成に期待するものが少しずつ変わってきています。これまでの請け負った仕事を完ぺきにこなしていくプロフェッショナルリズムという体質だけで、果たして良いのか。新たな事業領域に乗り出していくには、それにマッチする社風や企業文化が必要になってきます。2030事業計画の発表で社長の齋藤さんは、祖業であるゴム・合成樹脂への愛着と、その化学の仕組みを組織論に結び付けて「高分子」という言葉を熱く語られました。そして、人事ご出身の齋藤さんが自分の得意分野をもってこの会社を変えてやるという強い意志を示されました。まさに時を得て、齋藤さんという人が社長になったのだと感じました。

今後は、株主や社員、取引先だけでなく、広い世間に、「この会社の製品だから命を預ける」、「この会社に入って私の人生を託す」、「この会社とアライアンスを組みたい」と思ってもらえるような発信を積極的にしていかなければと思います。

**和田** | 豊田合成は、株式の40%超、売上の半分以上をトヨタ自動車占めているグループ会社である、この事実が変わりませんので、グループの強みを活かして成長していくことは絶対に必要です。逆から言えば、トヨタグ

ループの100年に一度の変革を実行し、世界の自動車メーカーと競争を繰り広げていく時に、グループの同心円がバラバラになってしまえば日本の自動車産業が弱体化してしまいますから、今はグループでの成長に力を注ぐべき時だと私は思います。

ただし、その先を見据えた時に、豊田合成が個として成長する種をつくる、成長を軌道に乗せることを考えるべきだと思います。人に委ねるのではなく自分たちの創造性や力で成長を目指さなければいけない。私のような社外役員はそこに意見し、背中を押すことも役目だろうと思います。

## Chapter 3:

### 2030事業計画達成に向けて

**和田** | 2030事業計画では、売上収益1兆2,000億円、営業利益1,000億円の経営目標を掲げましたが、それが大きいのか小さいのかは投資家の皆様が判断されるでしょう。メーカーである豊田合成は、自社の製品によって利益を上げ、お客様やエンドユーザーの皆様もその製品の良さに価値を感じ、社会的価値を生むことがまずは大きな目標です。そして、その価値を実際に創るのは社員ですから、目標が各事業本部に落とし込まれ、社員一人ひとりがその目標に腹落ちをして、アクションにつなげていくことが最も重要だと思います。さらに、そのアクションのリソースが十分かどうか、そこについても評価していかなければなりません。

先日も社長に、人的資本全体のスキルマップを視える化し、どこが少ない、どこが多すぎるといった評価を急いで行うべきだと申し上げました。それをもって、初めて個々の人材に効果的な育成計画をつくることができ、戦力増強の目的が立つのであって、それがなければ、この辺の人が足りないから中途採用しようという部分的な施策になり、なかなか上手くいきません。女性活躍も同様で、単体目標である女性管理職数100人に対して、女性課長をつくるのが目的ではなく、経営に女性の考え方を入れることを早期に行うことが目的なので、まずは



課長を育て、そこから部長、執行役員をどうやって育てるかが重要です。それには社員のスキルの棚卸も必要になります。全体像をしっかりと捉えて本質的な課題にアプローチすることが重要です。

**横井** | 中長期の経営計画には二つの意味があります。成長のための具体的な行程表と、未来にどんな会社であるか、そのゴールをステークホルダーと共有することです。ゴールをイメージさせるという点ではよくできていると思います。こんな会社になりたいという経営者の思いをクリアにする。抽象的なコンプライアンスなどではなく、私たちが《comply with what?》——何を守り、何に準拠するのかを宣言する。その第一歩を示すことができたと思います。

豊田合成は、安心・安全、快適を追求して成長していく会社である。カーボンニュートラルに関しても、環境破壊を行わないというだけでなく、脱炭素でビジネスを行い、それを企業のミッションとしていく。つまり、ステークホルダーの皆様への未来の夢を合成していく会社なのです。私はこれを見て大いに期待感が湧いています。

**和田** | そうですね。時代に即した社会的価値を創造し、タイムリーにお届けする企業集団として、ステークホルダーの皆様に応援していただけるように、豊田合成の戦略と挑戦を全力でサポートしていきたいですね。



## CRO MESSAGE

リスクをコントロールする取り組みと  
リスクをチャンスに変える挑戦で  
持続的な成長と発展を目指します。



CRO  
執行役員

財津 裕真

### 当社を取り巻くリスクについて

自動車業界が大きな変革期の真っ只中にあるという事業戦略上のリスクに加え、自然災害、感染症、貿易規制・制裁、人権侵害、情報セキュリティなど、経営の基盤を揺るがしかねないリスクも多様化し、不透明で不確実な状況となっております。

企業として持続的に成長し発展を続けるためには、これらのリスクを把握し、的確に対処することが重要となっております。

### リスクのコントロール

当社では従来から社長を委員長とする「内部統制委員会」を設け、重要なリスクを選定し軽減するための「リスク管理部会」、企業倫理や法令順守を徹底するための「コンプライアンス部会」、内部監査を計画的に推進するための「内部監査部会」の三つの部会にて具体的な施策を実行しております。

特に重点リスクへの対応としましては、東海地方に立地していることから南海トラフ地震への備えや、新型コロナウイルスの感染拡大やウクライナ情勢の影響等の状況下で生産活動を継続するためのグローバルレベルでの迅速な情報共有と連携強化、サイバーセキュリティ対策の見える化と計画的なレベルアップなどに力を入れてまいりました。

### 今後の取り組み

2023年6月に新たにCROの役割を創設しました。これまでリスクを軽減するための未然防止活動や、事案が発生した際の迅速かつ的確な対応を実施してまいりましたが、今後は社内関係部署や国内外の関係会社に対してCROとして横串を刺し、全体の底上げや、より機動的な対応に努めてまいります。リスクの種類によって責任部署が異なる、またリスクによっては複数の部署が関係して責任部署を特定しにくいといった組織構造上の課題をCROの立場で組織横断的に対処してまいります。

また、貿易管理に関する各国の法規制が改正されるなど、グローバルで各地域の事業体と連携した対応が求められる課題も現れてきております。このように複雑で多岐にわたるリスクに対しても、社内の対応体制整備と具体的な対策に取り組めます。どのような対応をすべきか正解が分からないリスクが増えておりますが、様々なケースを想定して必要な現状把握や対応シナリオを準備して、備えをしてまいります。有事への対応力を高めることが、企業にとってリスクをチャンスに変える積極的な取り組みになるとの思いをもって、リスク管理を行っていく所存です。

## リスクマネジメント

### 基本的な考え方

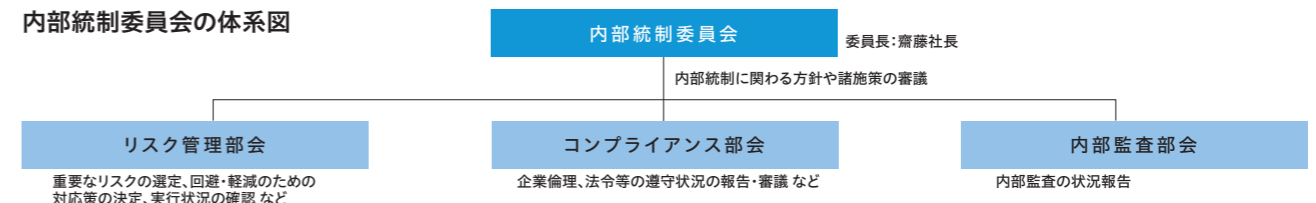
経営に重大な影響を及ぼす危機を未然に防止するとともに、万一発生した場合の被害の極小化を図ることを目的とし、取締役会、内部統制委員会ならびに各種の全体会議体で各機能におけるリスクの把握および対応について意思決定を行っています。

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。

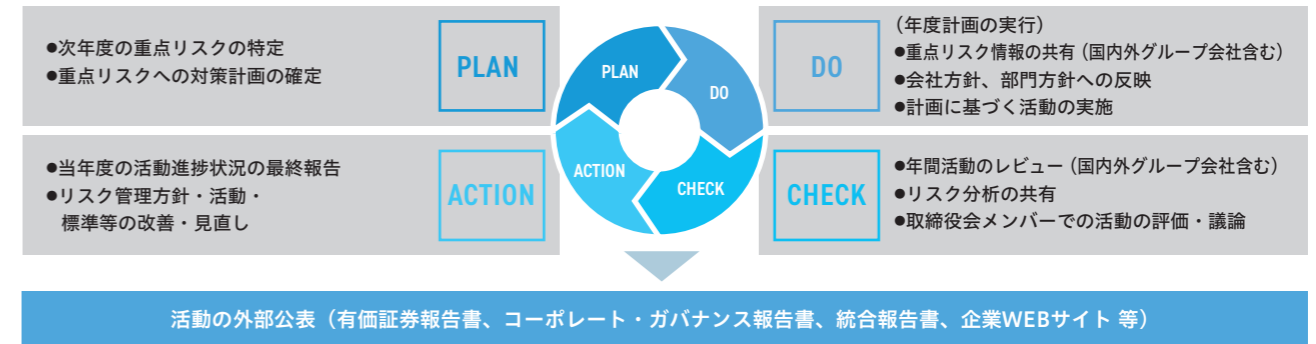
加えて、取締役会では、重点リスクや政情不安などによる突発的なリスクへの取り組みについて定期的な議論を行っており、継続的な改善を実施しています。

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。

### 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(主にCROが担当)および事業戦略リスク(主にCFOが担当)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> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>●サイバー攻撃・詐欺メール</li> <li>●カーボンニュートラル対応</li> <li>●原材料調達・エネルギー高騰、等</li> <li>●BEV化対応</li> <li>●重大労働災害による人的被害・操業停止</li> </ul>
	中
	<ul style="list-style-type: none"> <li>●機密情報の漏洩</li> <li>●貿易摩擦</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <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>●パートナー企業との事業運営</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>●火災・爆発事故による企業活動の停止</li> </ul>

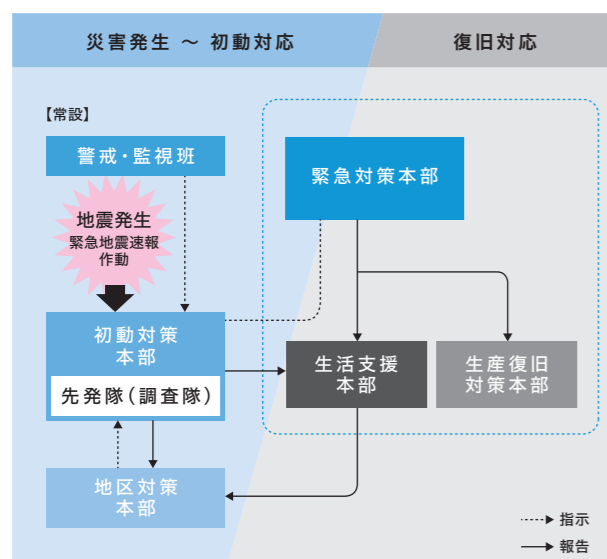
大規模災害を想定した「危機管理統括プロジェクト」

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180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に実施。「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。

災害対応イメージ



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)

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、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、各社の事業環境を考慮した重点リスクへの対応力を強化しています。

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。

機密情報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。

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」などをもとに

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仕入先は影響度に応じて対応)
過失による漏洩防止	<ul style="list-style-type: none"> <li>ハード ●パソコンデータの暗号化 ●USB デバイス接続制限</li> <li>ソフト ●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・侵害防止	<ul style="list-style-type: none"> <li>ハード ●コンピュータウイルス対策ソフトの導入 ●ファイアウォールによる社外との通信制御</li> <li>●不正通信の常時監視 ●社外公開システムの改ざん検知・防止対策</li> <li>●ネットワークへの不正接続防止</li> <li>ソフト ●機密保持の誓約 ●ファイルサーバーへのアクセス制限</li> <li>●物品持出申請の強化</li> </ul>
啓発活動(モラル対策)	<ul style="list-style-type: none"> <li>●従業員へのセキュリティ教育 ●標的型メールへの対応訓練</li> <li>●チェックシートを用いた全社機密管理点検/現地監査</li> </ul>

コンプライアンス

基本的な考え方

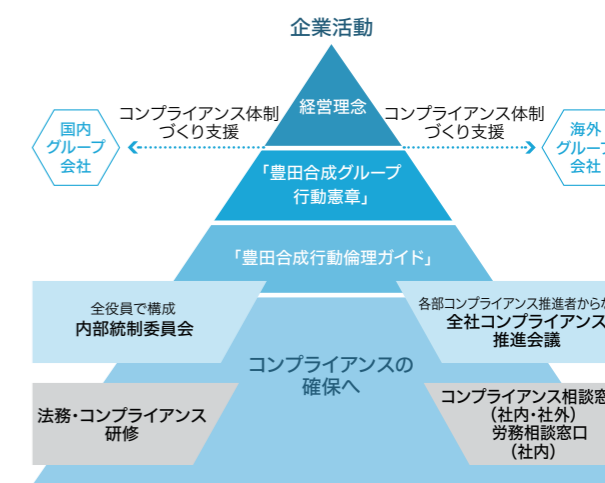
経営理念で「私たちは、法令の遵守や企業倫理の徹底に向けた体制を構築し、誠実な事業活動を行います」と宣言し、高い倫理観をもって適正な事業活動を行うとともに、コンプライアンスの徹底に努めています。また、豊田合成グループ共通の価値観と行動規範として「豊田合成グ

ループ行動憲章」を制定し、これをもとに、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

当社では、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、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。

豊田合成のコンプライアンス推進体制





コンプライアンスの具体的な取り組み

各種教育・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、様々な教育・啓発活動を実施しています。教育は、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

門を対象とした独禁法研修、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。研修は、多くの対象者が参加できるよう積極的にオンライン研修を導入しています。また、社内報で定期的に発行される「コンプライアンス塾」や様々な事例を題材にした「コンプライアンスKY事例集」などの啓発ツールを作成しています。

豊田合成の研修・啓発一覧

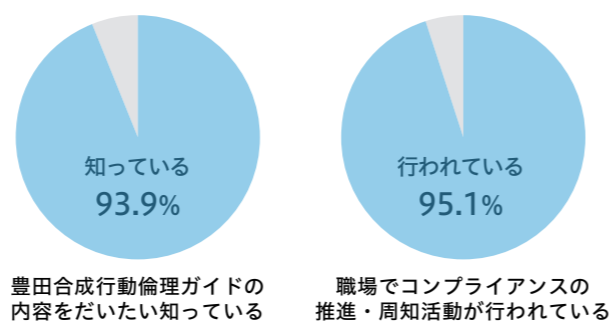
分類	研修名/啓発	対象者	主な内容	頻度
研修	役員向け研修・勉強会	当社役員	会社法、善管注意義務など	随時
	新任管理職研修	新任管理職	コンプライアンス、管理職としての心構え、独禁法、贈収賄など	1回/年
	階層別 法務・コンプライアンス研修	一般職(中堅)	コンプライアンス、契約、社内規定、各種法律(独禁法、贈収賄など)	1回/年
	入社5年次研修	一般職(技能職)	製造現場におけるコンプライアンス	1回/年
	新入社員研修	新入社員	コンプライアンス、各種法律	入社時
リスク別	海外赴任前研修	管理職・一般職	海外におけるコンプライアンス留意点(独禁法、贈収賄など)	随時
	独占禁止法研修	管理職・一般職(営業)	法律、社内規定	1回/年
	製造物責任法研修	管理職・一般職(技術)	法律、社内規定	1回/年
	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	1回/年
啓発	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	4回/年
	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)	-

コンプライアンス意識調査・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、全社で施策が実施されるとともに、各職場においてもアンケートの部門別フィードバックレポートを参考にしながら、コンプライアンス推進者を中心に改善活動に取り組んでいます。一方、国内外のグループ会社においては、毎年、コンプライアンスの推進体制の整備のほか、独占禁止法・競争法、贈収賄規制などの重要法令の遵守状況、内部統制・人事・経理・調達・品質などの主要機能のリスクに関する自主点検を実施しています。点検結果は、当社の各機能部門が確

認し、フィードバックレポートにて各社の改善、対応をサポートすることで、豊田合成グループ全体でのコンプライアンス徹底をPDCAを回して取り組んでいます。

2022年度 コンプライアンス定着度アンケートより



独占禁止法・競争法違反防止への取り組み

当社グループは、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。

贈収賄防止への取り組み

当社グループは、グループ行動憲章にて、官公庁・政党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、「グローバル贈収賄防止

ガイドライン」を策定し、当社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。そして、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。

輸出管理の徹底の取り組み

当社では、輸出入管理体制を整備し、輸出入規制品の対象となっている物品・技術資料・ソフトウェアや法令に違反する物品(コピー商品等)等を、適切な許可を得ないで、国外に持ち出したり、国外から持ち込まないことを徹底しています。

当社では、安全保障貿易管理体制、会社規定による法令遵守の徹底を図るとともに、国内外グループ会社においては、自主点検による整備、不具合の有無を確認し、本社および海外統括会社と連携して適切なサポートを実施しています。

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問題、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扱いを受けることがないように、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、当社と共通の社外コンプライアンス相談窓口を

設置しています。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。2022年度は、窓口の周知と信頼の構築の結果、当社および国内関係会社から主に労務管理、職場トラブル、ハラスメントなど66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。

コンプライアンス相談通報件数(国内)

年度	2019	2020	2021	2022
件数	48	69	42	66

役員一覧 (2023年10月31日現在)



取締役社長・CEO  
齋藤 克巳

1988年4月 当社入社  
2012年6月 当社技術管理部部长  
2015年1月 当社人材開発部部长  
2018年6月 当社執行役員  
(役員制度の変更により2019年6月退任)  
2019年1月 豊田合成メテオール有限責任会社取締役社長  
2023年6月 当社代表取締役社長(CEO)



取締役副社長・CFO・CMO  
安田 洋

1982年4月 当社入社  
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  
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  
2023年6月 当社代表取締役副社長(CFO・CMO)



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  
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  
2018年6月 当社取締役・常務執行役員  
2019年6月 当社取締役・執行役員



取締役・執行役員・CTO  
苗代 光博

1997年9月 当社入社  
2011年1月 当社内外装部品事業部第3製造部部长  
2018年3月 豊田合成ミンダ・インディア株式会社取締役社長  
2018年6月 当社執行役員  
(役員制度の変更により2019年6月退任)  
2021年6月 当社執行役員



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 同社管理部部长  
2017年4月 当社経理部主監  
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



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 当社総合企画部主監  
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



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  
2020年6月 当社監査役

(重要な兼職の状況)  
トヨタ自動車株式会社先進技術開発カンパニー材料技術領域 統括部長



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4月 当社顧問  
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

(重要な兼職の状況)  
トヨタ紡織株式会社取締役副会長  
日野自動車株式会社社外監査役



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員(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

(重要な兼職の状況)  
エネルギー戦略研究所株式会社取締役研究員  
京都大学大学院経済学研究科特任教授  
山形県エネルギー政策総合アドバイザー



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  
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  
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  
2019年6月 当社取締役

(重要な兼職の状況)  
東京大学教養学部附属教養教育高度化機構客員准教授  
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  
特定非営利活動法人再生可能エネルギー協議会理事



社外取締役  
和田 節

1979年4月 サンケン電気株式会社入社  
2007年4月 同社生産本部生産統括部長  
2007年6月 同社執行役員  
2009年4月 同社生産本部長  
2009年6月 同社取締役常務執行役員  
2012年6月 同社取締役専務執行役員  
2015年4月 同社代表取締役社長  
2021年6月 同社取締役会長  
2022年6月 同社特別顧問  
2023年6月 当社取締役

(重要な兼職の状況)  
サンケン電気株式会社特別顧問



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  
2020年6月 ゼット株式会社社外取締役(監査等委員)  
2022年6月 当社監査役

(重要な兼職の状況)  
弁護士法人御堂筋法律事務所代表社員  
弁護士  
ゼット株式会社社外取締役(監査等委員)



社外監査役  
横井 正彦

1978年4月 株式会社朝日新聞入社  
2010年6月 同社取締役大阪本社代表  
2013年6月 名古屋テレビ放送株式会社取締役  
2014年6月 同社代表取締役社長  
2019年6月 同社代表取締役会長  
2022年6月 同社相談役

(重要な兼職の状況)  
名古屋テレビ放送株式会社相談役

執行役員

財津 裕真(CRO)

小笠原 豊

山本 直

長谷川 真人(CSMO)

林 賢士

田中 伸恒

大谷 勝文

Bijay Krishna Shrestha

岡田 靖