

ダイアログ：証券アナリスト×社外取締役

企業価値を最大化する自立的経営の実現に向けて



みずほ証券株式会社
エクイティ調査部シニアアナリスト

さかぐち たいりく
坂口 大陸

2006年以降、
自動車部品セクターを中心に、
一貫して自動車産業の調査・分析を行う
日経ヴェリタス アナリストランキング
自動車部品部門 2年連続1位 (2025 ~ 2026年)

社外取締役

わだ たかし
和田 節

2023年から現職
サンケン電気株式会社
代表取締役社長、
同社取締役会長などを歴任

社外取締役

まえだ しげき
前田 茂樹

2024年から現職
JETRO理事、
駐キルギス共和国
特命全権大使などを歴任

市場規律を受け止め、自立経営へ踏み出す

トヨタ自動車の出資比率低下は、豊田合成にとって市場の規律をより直接的に受け止める契機となった。この自立経営への転換点において、社外取締役は企業価値を起点とした意思決定や社員意識の変革を促している。

坂口：本日は、企業価値向上に向けた取締役会での議論と社外取締役の関与についてお伺いします。まず最大の変化である、トヨタ自動車の出資比率の引き下げについてお聞かせください。この資本構成の変化を、ガバナンスの観点からどのように受け止めているのでしょうか。

和田：出資比率20%への低下は、単なる資本構成の変化にとどまらず、豊田合成が名実ともに自立した上場企業として市場規律と向き合う経営体制へ移行したことを意味します。以前は、社内において株価が話題になることはなく、ほとんど意識されていませんでした。出資比率低減を契機に、株価や企業価値を強く意識し、自立的に企業価値を高めることができなければ、市場から見放されてしまうというリスクを自覚し、社員一人ひとりが「企業価値とは何か」「なぜ企業価値を高めなければならないのか」を主体的に考えなければなりません。社外取締役の役割は、当社が企業価値を高めるための本質的な論点や取り組むべき方向性を提示し、ガバナンスの実効性を最大化させることにあると認識しています。

前田：昨今のガバナンス改革において、社外取締役の役割はモニタリングにあるという原則は揺るぎません。ただし、そのモニタリングは中長期的な成長に向けてリスクテイクの質を高めるといった、実効性の高いモニタリングであるべきです。

一方で、株主の代弁者でもある社外取締役は、単なる監視役にとどまらず、それぞれの知見を活かし、執行側に対してしっかりと意見を伝えることも重要だと考えています。ガバナンスの原則を認識しつつも、敢えてアドバイザーの役割に

豊田合成について

価値創造ストーリー

価値創造の戦略

価値創造を支える基盤

コーポレート・ガバナンス

ダイアログ：証券アナリスト×社外取締役

ガバナンス

リスクマネジメント

コンプライアンス

役員一覧

データ

ダイアログ：証券アナリスト×社外取締役

も踏み込む、そうした覚悟を持って取締役会においても議論を行っています。

トヨタ自動車の出資比率低減は、当社が自立的成長を目指すうえで大きな転換点となりました。受け身の体質から脱却し、企業価値を起点に「非トヨタ自動車、非自動車部品市場とどう向き合っていくか」という攻めの成長戦略に軸足を置いた議論が活発化しています。

坂口：今回の見直しを機に、豊田合成が自立的な意思決定のもとで「非トヨタ、非自動車部品」の領域にどのように取り組んでいくかを市場も注目しています。

和田：これまでの豊田合成は、トヨタ自動車との強固な取引基盤と自動車産業の成長に支えられ、着実に実績を積み上げてきました。一方で、この安定した環境が、ある種の甘えにつながっていたことは事実です。しかし、最近では若手を中心に従来の固定観念から脱却し、自立しなければならないという意識が定着しつつあります。ただし、社員一人ひとりが「未来の事業を育てる」という強い意識を持ち、それを具体的な行動につなげるには、もう一段の意識改革が必要です。社外取締役として、経営陣を通じて組織全体の意識改革を促してい



きたいと考えています。

前田：その通りだと思います。そして、意識改革をさらに実効性のあるものにするためには、どの分野に、どう投資し、どう回収していくかという資本効率の視点が不可欠です。最適なリソース配分によって利益を最大化し、企業価値向上へとつなげるための議論をさらに深めていきます。

リスクテイクを支える判断の質を高める

さらなる成長に向けての大きな一歩となった芦森工業の完全子会社化。社外取締役は、手続きの適正性や少数株主保護、PMI（買収後の統合プロセス）の実効性を多角的に検証することで、経営が市場に説明できる判断の質を高め、自立的なリスクテイクを支えている。

坂口：2026年3月に完了した芦森工業の完全子会社化は、市場でも注目されています。この意思決定において、少数株主保護や手続きの適正性、また買収後のPMI（Post Merger Integration）といった観点から、取締役会においてどのような議論が行われたのでしょうか。

和田：安全領域を強みとする同社の完全子会社化は、顧客基盤の拡大とシナジーの創出という面において戦略的意義が極めて大きく、当社の自立的成長への大きな一歩となるものです。「何もしないリスク」のほうが遥かに大きく、買収決断は必然であったと思います。取締役会においては、完全子会社化の戦略的意義をはじめ、株主利益、少数株主保護などM&Aを進めるうえでの論点を確認し、経営判断の妥当性を見極めることに注力しました。

前田：取締役会では、買収プロセスにおける手続きの適正性や、意思決定プロセスの正当性の観点からも徹底した議論を行いました。条件変更の際にも、市場に対する説明責任をどう果たすか、プロセス全体を検証しています。今後は、発表後

の株価上昇という市場の期待に対して業績で応え、さらなる企業価値向上を実現する好循環へとつなげていかなければなりません。そのために重要となるのがPMIです。

和田：その通りですね。M&Aは「買って終わり」ではありません。成功の鍵はこれからのPMIの実効性にあります。私自身の過去の経験でも、相乗効果が出るまでに15年を要したケースもあります。社内には「子会社化して一安心」という空気もありましたが、取締役会ではこうした空気を引き締め、PMIの実効性について議論を重ねてきました。相手側の企業文化を尊重した粘り強いコミュニケーションを通じて真の融和を成し遂げ、シナジーを最大化させるよう継続的なモニタリングを行っています。

坂口：M&Aのプロセスについて、市場からは、「もっと早くできたのではないか」とスピード感を問う声もありました。意思決定のプロセスや判断の妥当性についてはどうお考えでしょうか。

前田：2021年の資本業務提携から始まり、持分法適用会社化、経営陣の派遣、そして完全子会社化に至る一連のロードマップは、各フェーズでの成果とリスクを検証し、妥当性を見極めた上で進めてきました。段階を経ることで、より説明責任を果たせる確実なプロセスを構築できたと考えています。

和田：私も同様に受け止めています。慣れない大型のM&Aだったということもあり、確かにじっくりと時間をかけたことは事実ですが、各段階でのガバナンスが機能したことで、以前よりも自立的かつ確実な意思決定のスピードは上がっていると捉えています。

坂口：ありがとうございます。社外取締役が単なるブレーキ役ではなく、経営陣が自信を持って適切なリスクテイクを行えるよう、戦略の意義や株主利益の向上、少数株主への配慮、PMIの実効性などを検証し、意思決定の質を高めていることがよくわかりました。それがここ1年の株価上昇にもつながっているのだと改めて実感しました。

豊田合成について

価値創造ストーリー

価値創造の戦略

価値創造を支える基盤

コーポレート・ガバナンス

ダイアログ：証券アナリスト×社外取締役

ガバナンス

リスクマネジメント

コンプライアンス

役員一覧

データ

ダイアログ：証券アナリスト×社外取締役

 「なぜ勝てるのか」を追求する
グローバル戦略

豊田合成のグローバル戦略は、従来の「顧客要請」や「自社事情」を起点とした受動的な戦略立案から、競合比較や市場データに基づいて「自社の勝ち筋」を示す主体的な戦略立案へと進化している。社外取締役は、徹底したデータ検証を求め、各事業部の意思決定プロセスに競合ベンチマークを定着させてきた。

坂口：中国系メーカーの台頭など競争環境がますます激化する中、インドと北米という成長市場において、豊田合成が他社と一線を画し、確固たるポジションを獲得できているのはなぜでしょうか。取締役会では、どのような議論が行われているのかお聞かせください。

和田：インドと北米は、異なるアプローチで成長を目指す必要があります。すでに現地化が進んでいるインドにおいては、現地メーカーの開拓が鍵です。これには現地の開発思想に寄り添う「マーケットイン」が不可欠であり、現地のニーズを汲み取った提案ができる体制の構築と人材の育成を急いでいます。

一方、最大顧客であるトヨタ自動車を中心に拡大してきた北米は、現地化という意味ではこれからです。北米においても非トヨタ自動車を求めるのであれば、人材の活用方針などを含め、2030年の先を見据えた組織の抜本的な刷新に取り組む必要があります。

前田：私はグローバル市場での成功には5つの現地化、すなわち「生産」「調達も含めた製品」「技術開発」「人材」、そして「経営」、これらの現地化が不可欠だと考えています。この観点から見れば、まだ道半ばです。若手社員の外部派遣や研修など、グローバル人材の育成には注力し始めていますが、さらに加速させる必要があると考えています。

坂口：インドなどの成長市場への投資判断において、多様な海外経験や客観的な視点を持つ社外取締役として、前田さんはどのような変化を求めて来られたのでしょうか。

前田：2023年のアドバイザー就任当時、グローバル戦略立案の前提となる一次データの収集不足やデータそのものの解像度の低さに大きな問題意識を持ちました。そこで、基礎データを徹底的に集め、それをマーケティングに落とし込むことの必要性を繰り返し提言しました。その結果、現在では各事業部の資料に「競合ベンチマーク」が定着し、自社の市場シェアと狙うべきターゲットが整理されるなど、戦略立案プロセスが劇的に変化しました。豊田合成のグローバル戦略は、顧客要請や自社事情ではなく、競合比較や市場データに基づいて勝ち筋を見出す戦略へと進化しているのです。中国系メーカーの台頭など、競争環境がますます厳しさを増す今だからこそ、取締役会においても、データを起点に「なぜ勝てるのか」を徹底的に追求しています。

坂口：グローバル戦略を加速させるにあたり、現在の本社主導によるガバナンス体制や、海外拠点の経営体制にはどのような課題があり、今後どう変革していくべきだとお考えですか。

前田：グローバル戦略を成功へと導くためには、海外拠点における経営体制の抜本的な改革、つまり「経営の現地化」が不可欠です。これまでは完全なハブ&スポーク型の体制でしたが、今後は各地域のイニシアチブを重視する経営へとシフトすることが必要です。すでにインドでは現地人材がトップを務め、経営判断においても重要な役割を担っています。こうした成功事例をモデルケースとして、他の地域へ横展開することが、これからの重要な課題です。


 成長戦略を実行する人的資本の見える化

グローバル戦略の実効性を左右するのは、現地で迅速に意思決定ができる経営人材と、事業領域の壁を越えて挑戦できる次世代リーダーの育成である。社外取締役は、役員人事委員会を通じて、人的資本が戦略実行のボトルネックにならないよう、次世代リーダーの「見える化」とダイナミックな配置を強く求めている。

坂口：グローバル戦略を成功へとつなげるためには、戦略の実行を支える経営人材と次世代リーダーの育成も大きな課題です。自動車部品業界では、海外経験層の固定化といった課題がある中、豊田合成ではグローバル人材の育成をどのようにモニタリングされているのでしょうか。

和田：社外取締役に就任後、海外拠点のマネジメント体制をレビューしたところ、現地人材がトップを務める拠点はインドだけと知り驚きました。半導体業界の前職では、約8割の拠点で現地人材が経営トップを務めていましたから、この現状をグローバル経営における大きな課題だと認識しました。グ

豊田合成について

価値創造ストーリー

価値創造の戦略

価値創造を支える基盤

コーポレート・ガバナンス

ダイアログ：証券アナリスト×社外取締役

ガバナンス

リスクマネジメント

コンプライアンス

役員一覧

データ

ダイアログ：証券アナリスト×社外取締役

ローバル戦略の実行には、現地の顧客と対等に渡り合える現地人材が不可欠です。私たち社外取締役は、役員人事委員会をはじめとするガバナンスの枠組みを通じて、次世代を担う人材の「見える化」を常に求めています。現時点ではその姿は見えていないため、今後はその評価基準や育成プロセスの開示をさらに促し、人材におけるガバナンスの実効性を継続的にモニタリングしていく方針です。

前田：実は、昨年の新入社員には「グローバルに活躍したい」という思いを持った社員が想像以上に多く、大いに勇気づけられました。しかし、その志を維持し、実際に海外赴任に挑戦できるかという疑問が残ります。われわれ社外取締役は、既存の事業領域ごとに人材を囲い込んでしまう傾向が、育成の壁になっているのではないかという危惧を持っています。この壁を取り払い、事業領域を超えて活躍できるマルチな人材を育てるために、社外取締役全員がワンボイスとなって、流動性を高める人事改革を促し、戦略実行を支える人的資本の強化を求めています。

坂口：事業領域を超えた流動性は、将来の経営層の育成にも直結します。御社のタイ拠点をつたびたび訪問しますが、その度にナショナルスタッフが主体となって、現場に根差した改善活動に取り組んでいる姿を目にします。こうした自立的な活動がグローバルに展開されるなど、具体的な成果に結びつくことを期待しています。

持続的な企業価値向上を実現する 経営の仕組みづくり

PBR1倍超の達成はゴールではなく、持続的な企業価値向上に向けたスタートラインに過ぎない。不採算領域のテコ入れと成長投資をつなぐポートフォリオ・マネジメントの実効性を高めるため、役員報酬制度の改革をはじめ、ガバナンスを経営の意思決定に直接連動させる仕組みづくりが進んでいる。

坂口：現在の役員報酬は依然として固定比率が高く、株式報酬は約10%にとどまっています。持続的な企業価値向上へのコミットメントを高めるために、TG-ROICなどの資本効率指標やTSRを役員報酬の評価指標と連動させるなど、経営陣に変革を促す報酬制度の検討状況をお聞かせください。

和田：役員報酬のKPIは、当社が何を目指しているのかを社内外に示す意思表示の一つです。役員報酬委員会でも、短期目標と長期目標のバランス、固定報酬と変動報酬のバランスの最適化に向けた見直しを進めています。具体的には、TG-ROICやROE、TSRに加え、CO₂削減や女性管理職比率といった非財務指標も視野に入れ、変革を促す実効性の高い仕組みづくりを進めています。

坂口：現在、多くの自動車部品メーカーがPBR1倍割れという課題に直面する中、足元で1倍超を達成したことは市場も注目しています。しかし、1倍超はゴールではなく、真の企業価値向上に向けたスタートラインに過ぎません。企業価値向上を持続的なものとするために、乗り越えるべき課題をどう捉えていますか。

前田：PBR1倍超を達成したことで、社内には「決してこの水準を下回らず、維持・発展させていく」という強いコンセンサスが醸成されつつあります。これを確固たるものにするために、今後は事業ポートフォリオの適正化を進め、成長投資を一段と加速させることで、持続的な成長と企業価値の向上につなげていかなければなりません。それが当社が目指す、企業価値を最大化する自立的経営の実現にもつながるのです。

和田：その通りですね。今までの延長線上から脱却し、不採算事業・製品へのテコ入れを進めるとともに、コア事業で稼ぐ力を高め、その原資を次世代の成長投資へとつなげるポートフォリオ・マネジメントの高度化が大きな課題です。「2030事業計画」のさらに先を見据えて、既存の事業領域と新規の事業領域にどう取り組んでいくのか、トヨタ自動車向けビジネスと非トヨタ向けビジネスにどう取り組んでいくのか、持続的成長への



シナリオを市場に明確に示していかなければなりません。

当社の次世代技術であるGaNパワー半導体のような、失敗のリスクが伴う挑戦であっても支えることのできる仕組みを構築することで、さらなる企業価値向上につなげていきます。
前田：和田さんからのお話のあった通り、まずは収益性の低い事業の峻別も含めた選択と集中を徹底し、投資効率を最大化するための事業ポートフォリオの最適化を進めなければなりません。私たち社外取締役は、この取り組みが市場の規律に沿って実効性高く進められるよう、モニタリング機能をさらに強化し、豊田合成の持続的な企業価値の向上に貢献していきます。

坂口：ありがとうございます。今期の見通しでもROE10%という水準を達成しつつあるからこそ、投資家はもう一段上のステージへと至ることを求めています。

本日の議論を通じて、社外取締役の皆様が、経営の意思決定に対して市場目線から論点を提示し、変革を後押ししていることがよくわかりました。今後は、こうした議論が具体的な成果としてどのように現れてくるのか、引き続き注目していきます。

豊田合成について

価値創造ストーリー

価値創造の戦略

価値創造を支える基盤

コーポレート・ガバナンス

ダイアログ：証券アナリスト×社外取締役

ガバナンス

リスクマネジメント

コンプライアンス

役員一覧

データ

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、内部統制システムを整備・運用し、業務の適正性・効率性を確保するとともに、社外取締役と監査役による経営監督・監査で実効性を高めています。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。

基本的な考え方

持続的成長の実現に向けて、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・強化を経営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を整備し、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。

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。

企業統治の体制

当社は、監査役設置会社を選択し、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、あわせて、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、経営に関する戦略などの重要事項の報告・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委譲することにより、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ます。加えて、2024年6月には取締役会の決議権限を一部執行側へ委譲しました。これにより、取締役会での経営戦略議論をより充実させるとともに、重要事項決定会議を新設し、さらなる執行のスピードアップと自律した経営を図っています。

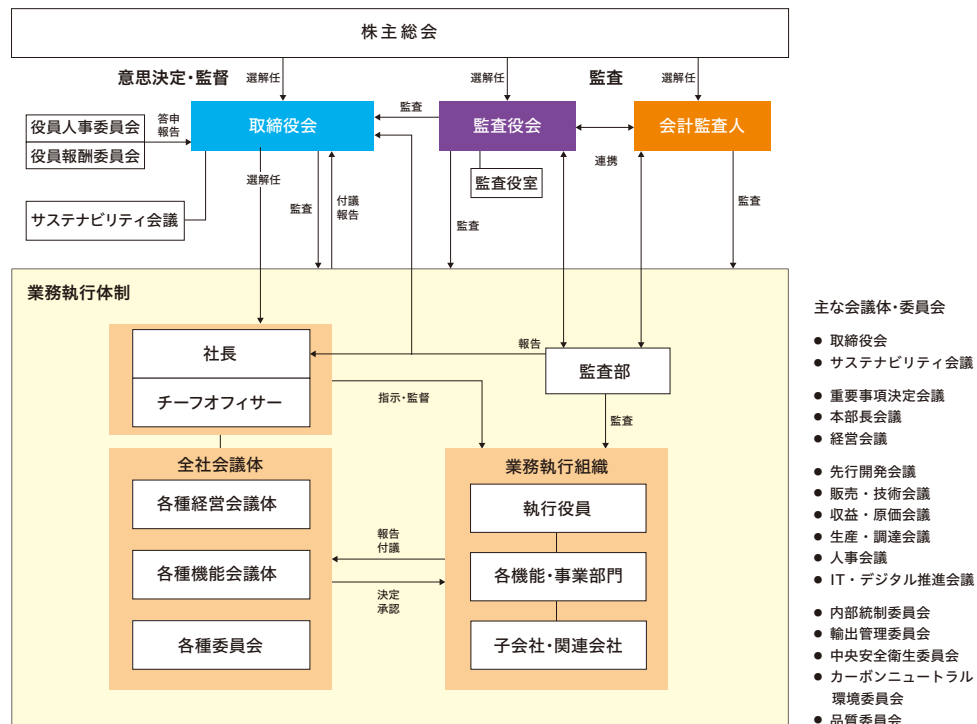
また、経営の重要な事項については、重要事項決定会議、本部長会議、経営会議を毎月開催し、さらに安全・品質・環境・技術・収益・人事などの主要機能に関する機能会議体および各種委員会を適宜開催し、的確な経営判断を行っています。

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。

● コーポレート・ガバナンス体制図



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、2023年4月に基本方針を改定し、子会社管理を含めた内部統制の強化・運用を実施しています。また、2025年6月には、法規対応へのさらなる体制強化を図るために2023年6月に設置した法規認証室を、開発本部から品質保証本部へ移行するとともに法規認証部に格上げし、法規認証業務の独立性と監査機能を強化しています。

グループ管理においては、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。

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」は過半数を社外取締役で構成し、両委員会の議長を社外取締役から選任、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 (2025年度)
役員報酬委員会 (2025年度開催回数:3回)	取締役の報酬制度および個人別報酬の審議・決定（譲渡制限付株式報酬など）	宮崎取締役会長 齋藤取締役社長 和田社外取締役（*議長） 古川社外取締役 前田社外取締役 栗生社外取締役	3回/3回 3回/3回 3回/3回 3回/3回 3回/3回 3回/3回

名称	役割	構成員	出席回数 (2025年度)
役員人事委員会 (2025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協議（社長の選定など）	宮崎取締役会長 齋藤取締役社長 和田社外取締役（*議長） 古川社外取締役 前田社外取締役 栗生社外取締役	2回/2回 2回/2回 2回/2回 2回/2回 2回/2回 2回/2回

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、サステナビリティ会議（年2回開催）を設置しています。本会議では、時代に即した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。社長を議長とし、社外を含む全取締役、全監査役および海外地域を含む本部長をメンバーとして構成しており、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。

経営陣幹部の選解任と取締役・監査役候補の指名の方針と手続き

取締役・監査役は、「役員人事委員会」における協議結果に基づき、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遵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によって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など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います。
- ・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。

地位	取締役									監査役					スキル選定理由・定義
氏 名 スキル	宮崎 直樹	齋藤 克巳	安田 洋	苗代 光博	蜂須賀 正義	和田 節	古川 雅典	前田 茂樹	粟生 万琴	大磯 健二	藤田 佳幸	加古 慈	桑山 斉	横井 正彦	
						社外 独立	社外 独立	社外 独立	社外 独立			社外 独立	社外 独立	社外 独立	
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。
グローバル	●	●	●	●	●			●			●				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・会計	●	●	●		●					●					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・開発			●	●							●	●			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、中長期経営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・知見を基に、変化する顧客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などにおいて、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な、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。
役員報酬委員会(◎は議長)	○	○				◎	○	○	○						
役員人事委員会(◎は議長)	○	○				◎	○	○	○						
取締役会出席回数(2025年度)	17回/ 17回	17回/ 17回	17回/ 17回	17回/ 17回	15回/ 15回 *1	17回/ 17回	17回/ 17回	17回/ 17回	17回/ 17回	17回/ 17回	15回/ 15回 *1	17回/ 17回	17回/ 17回	17回/ 17回	
監査役会出席回数(2025年度)	－	－	－	－	－	－	－	－	－	13回/ 13回	10回/ 10回 *1	13回/ 13回	13回/ 13回	13回/ 13回	

*1. 2025年6月就任以降の回数

豊田合成について

価値創造ストーリー

価値創造の戦略

価値創造を支える基盤

コーポレート・ガバナンス

ダイアログ：証券アナリスト×社外取締役

ガバナンス

リスクマネジメント

コンプライアンス

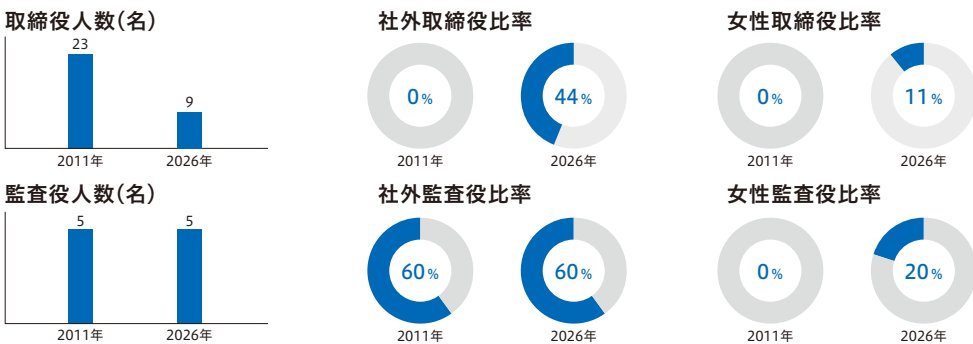
役員一覧

データ

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数は4名で比率は44%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	2024
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				●社外取締役比率を1/2に変更 ●取締役会の決議権限変更(執行側へ一部権限委譲)
業務執行体制	●執行役員制度導入	●執行役員数の削減						●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		●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議論し、必要に応じて経過フォローの決議・報告などを行い、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。また、さらなる戦略議論の充実と十分な議論時間の確保に向けて、執行側に重要事項決定会議を設置し一部権限委譲をしました。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、市場環境の変化、経済安全保障、地政学リスク、環境問題の深刻化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。

2025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 ・新規事業戦略 ・年度方針 ・資本政策 ・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 ・政策保有株式 ・社債発行
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
投融資案件	・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

2025年度 取締役会の主な付議事項・報告事項

	1Q	2Q	3Q	4Q	計
付議事項	15	5	9	13	42
報告事項	12	10	15	15	52
計	27	15	24	28	94

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。

2025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、各項目について改善が認められ、実効性は向上しているとの評価がされました。

特に、「取締役会の構成、規模」、「活発な議論や発言のしやすさ」、「社外役員への支援」については引き続き、高い評価を得られました。

また、課題とされていました、「中長期戦略の議論」については、2024年度から議論を推進してきた事業戦略・地域戦略・機能戦略をベースに、2025年度は事業軸と地域軸を掛け合わせたクロスでの戦略議論へと発展させてきました。また、市場成長を上回る成長を目指すインド事業では、社外取締役の現地視察を通じて重点戦略の深掘りを進め、戦略の実行確度を高めました。課題として、2030年以降も見据えた戦略議論の深化、ステークホルダーを意識した企業価値向上に関する議論が必要との意見がありましたので、これらの改善点を踏まえ、取締役会の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 ・取締役会における審議 ・取締役会の監督機能 ・社外役員への支援 ※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

● 2024年度 取締役会実効性評価課題と2025年度の取り組み

2024年度実効性評価課題	2025年度の取り組み
全体最適（全社、および地域内での事業領域の優先順位付け・メリハリ）についての議論を期待	・事業軸と地域軸を掛け合わせたクロスでの戦略議論を開始 成長ドライバーであるセーフティシステム事業・内外装事業を中心に、重点市場の米州・インドの戦略を議論。特にインド事業では現地視察を通じて、重点戦略を深掘り
社外、社内役員間の取締役会以外での情報交換の機会	・社内外役員のコミュニケーションの充実 社外役員懇談会の活用（3回）

● 2025年度 取締役会実効性評価結果（課題）

確認された課題	対応策
2030年以降も見据えた戦略議論の深化	取締役会の場に限定せず、広く意見交換できる場を企画
ステークホルダーを意識した企業価値向上に関する議論	
取締役会資料の改善	議論してほしい点・リスクを明確にした資料作成による効率的運営

● 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4名の方々に社外取締役になっていただいております、主に会社経営、モノづくり、海外、行政、先端IT、DX分野、新規事業創出、人材育成、組織マネジメントなどの分野の豊富な経験と高い見識をお持ちです。また、取締役会のさらなる多様性と女性活躍の推進に向けて、1名の女性取締役を選任しています。

この4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おります。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での現地現物の視察を通じて、ありのままの経営状態をご理解いただいております。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、適正な意思決定がなされるよう努めています。

同時にアドバイザリーの機会として、監査役も含めた全社外役員が出席する社外役員連絡会を定期的で開催し、経営や事業の課題についてアドバイスをいただいております。加えて、サステナビリティ会議やカーボンニュートラル・環境委員会などの各種会議体へも出席していただいております。

● 社外取締役・社外監査役

2026年6月24日開催の定時株主総会において、社外取締役として、和田節氏、古川雅典氏、前田茂樹氏、栗生万琴氏の4名を選任しました。

また、社外監査役は、加古慈氏、桑山斉氏、横井正彦氏の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	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。
	古川 雅典	○	多治見市議、岐阜県議、多治見市長として、合計9期36年間にわたり地方自治や市政運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。
	前田 茂樹	○	長年にわたる海外勤務・国際関連業務の経験や行政官庁・経済界などの幅広いネットワークを基盤とした優れた国際感覚に加え、理事（役員）としてJETRO全体の組織運営・マネジメントに携わってい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。
	栗生 万琴	○	先端ITビジネスの起業家・経営者としての経験に加え、新規事業の創出、DX、ダイバーシティ推進などの企業支援を通じて、広く人材育成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いて車両開発部門・材料開発部門を中心とした経験に加え、同社において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。

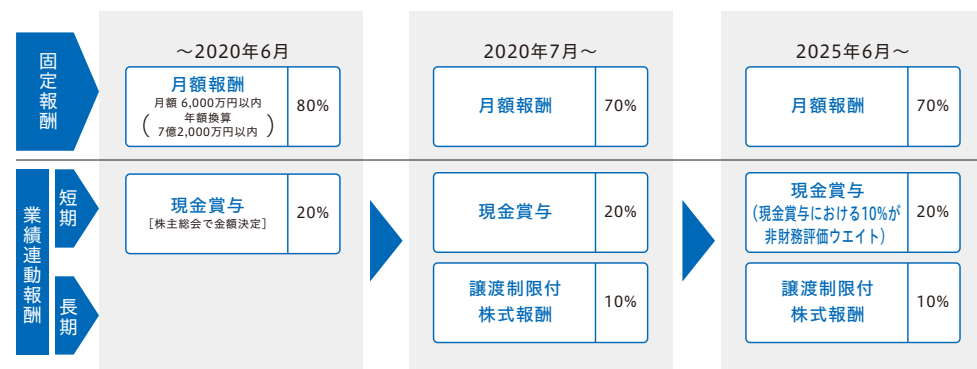
● 役員報酬などについて

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など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。報酬など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。なお、2023年度の実効性評価で抽出された主な課題である「社会課題に対応した役員報酬制度」については、非財務評価項目やウエイトを増やした制度設計が完了し、2025年度から運用を開始しました。

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づけるとともに、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



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（社外取締役分を含む）、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、2020年6月12日定時株主総会で決議されています。社外取締役分の報酬総額は、2024年6月14日定時株主総会において年額1億円以内に改定することが決議されています。

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、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協議を経たのち、取締役の個人別の報酬額を決めています。2026年2月には、取締役会において取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針の改定を決議しました。これにより、取締役会の委任決議に基づき、社外取締役が議長を務め、また過半数を占める役員報酬委員会が取締役の個人別の報酬額の具体的内容を決定することに変更しました。

● 役員区分ごとの報酬などの総額、報酬などの種類別の総額および対象となる役員の員数

役員区分	報酬などの 総額 (百万円)	報酬などの種類別の総額（百万円）			対象となる 役員の員数 (人)
		固定報酬	業績連動報酬	非金銭報酬	
		月額報酬	現金賞与	株式報酬	
取締役（社外取締役を除く）	395	210	153	31	6
監査役（社外監査役を除く）	78	78	—	—	3
社外役員	90	90	—	—	8

(注) 1. 現金賞与については、2025年度における引当金繰入額です。
2. 上記の員数には、2025年6月19日開催の第102回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役1名、監査役1名、2025年11月30日をもって退任した社外取締役1名が含まれています。

内部監査・監査役監査・会計監査

内部監査については、9名で構成された監査部を設置しています。期首に取締役会で報告された内部監査計画に基づき、経営目標の達成とともに、不正や誤謬の予防を目的として、適法性と合理性の観点から業務全般にわたる内部監査を実施しています。また、各機能部門は、それぞれの機能に応じた内部統制を整備しており、監査部による内部監査活動は、その整備状況および運用状況のモニタリングを含んでいます。

内部監査活動の結果は、経営者、取締役会、監査役会および内部統制委員会に報告されます。加えて、被監査部門には監査結果に基づく改善勧告を行い、改善計画および改善結果を確認することで、内部監査の実効性を高めています。また、内部監査計画は監査役との意見交換を通じて作成されます。さらに、内部監査活動の実施状況や監査結果については随時監査役に報告し、情報を共有しています。

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、重要事項決定会議、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、決裁書類など重要な書類の閲覧、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2025年度会計監査業務を執行した公認会計士は、小林正英氏および川曲弘城氏であり、PwC Japan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。

豊田合成について

価値創造ストーリー

価値創造の戦略

価値創造を支える基盤

コーポレート・ガバナンス

ダイアログ：証券アナリスト×社外取締役

ガバナンス

リスクマネジメント

コンプライアンス

役員一覧

データ

リスクマネジメント

リスクをチャンスに変える挑戦とリスクをコントロールする取り組みで持続的な企業価値向上に貢献します

当社を取り巻くリスクについて

中東地域などの国際情勢や地政学リスク、サイバー攻撃といった外部環境の変化、人権尊重や環境規制などの外部要請が高まる中、当社を取り巻く環境は大きく変化しつつあります。その中で自動車業界においては、保護主義の台頭に伴う関税の発動や、電動化の進展が鈍化している状況です。このようにリスク範囲が広く、予測が困難な変化が続く事業環境の中で、持続的な企業価値向上を実現するには、変化を先取りし、グローバルにリスクマネジメントを推進することが重要です。

また、ここ数年、自動車業界は相次ぐ認証不正により品質の信頼を揺るがしています。加えて、サプライチェーンでの不適切な取引によるコンプライアンス問題も発生しています。ステークホルダーや社会から信頼され、「選ばれる企業」であり続けるために、リスク管理の重要性が一層高まっています。

2030事業計画の実現に向けたリスクマネジメント活動

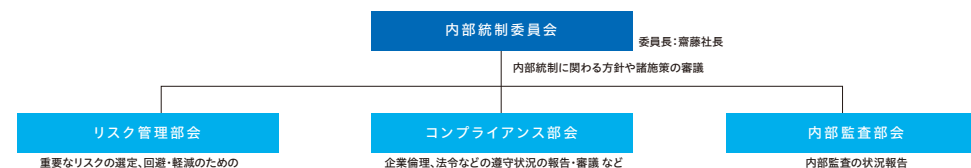
基本的な取り組み

当社では、情報収集の充実とその分析をするために、PEST^{※1}や3C^{※2}などの手法を活用しています。この分析を通じて、リスクを機会と捉えて事業成長につなげる「事業戦略リスク」と、発生時の損失を最小限に抑えるための「経営基盤リスク」に分類し、CROがグループ全体をリードしながら、各々のリスク低減活動に取り組んでいます。

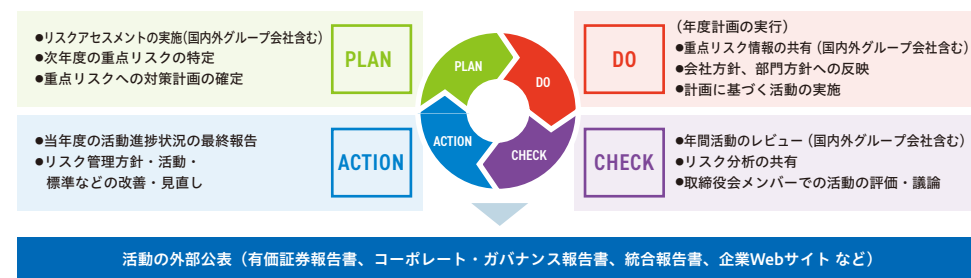
具体的には、社長を委員長とする「内部統制委員会」を年2回開催し、その中で構成される「リスク管理部会」にて、各々の重点リスクの議論やリスク低減活動のフォローをしています。重点リスクの選定は、毎年、外部環境と内部環境の分析により、経営への影響度合いと発生の可能性をベースに、リスク評価を行っています。

事業戦略リスクは、2030事業計画の実現に向けて、重点施策を中心にリスクに対する施策の実行計画をバックキャストとフォアキャストの視点で整理し、戦略の見直しとともに、年度方針へ反映しながら、さらなる事業成長に向けて取り組んでいます。一方、経営基盤リスクについては、持続的な経営に影響を及ぼす要素を機能ごとに抽出し、リスク低減を推進しています。

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



2025年度の振り返り

事業戦略リスクは、2030事業計画の確度を高めるために、世界経済や主要国の関税動向、多様なパワートレインの見通し、中資系カーメーカー・部品メーカーの海外での躍進など事業環境の変化に鑑み、各戦略へ織り込みました。また、経営基盤リスクは、自動車業界での品質認証問題を踏まえ、体制基盤強化や職場風土改革に継続して取り組みました。具体的には、各職場での困りごと抽出を継続するとともに、独立した法規認証管理体制組織を室から部へ格上げしました。

中東情勢への対応としては、供給に懸念のある材料の確保のためにサプライチェーンの見直しや顧客と協業で供給量の適正配分の取り組みを行っています。加えて独禁法や取適法遵守に向けた仕入先様とのコミュニケーションの充実も図ってきました。さらに、リスク発生時の初動対応として、サイバー攻撃発生時の実務面の初動対応整理や、地政学リスクを想定した机上演習を実施しました。

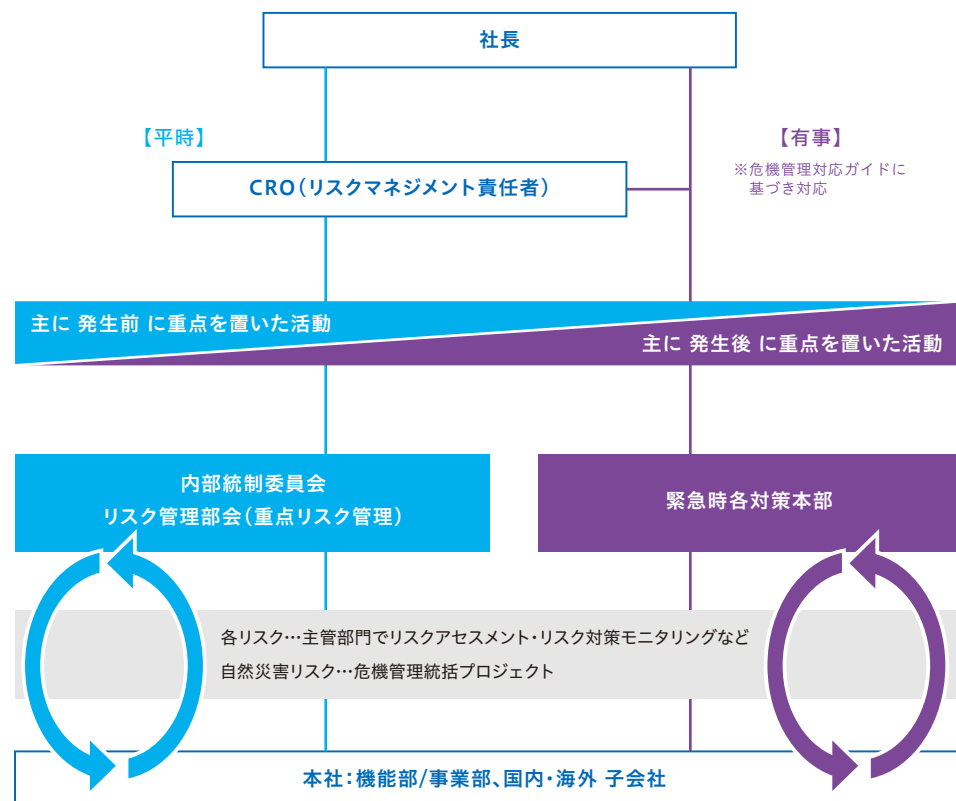
※1 外部環境を政治、経済、社会、技術の4つの要因に分類し、自社に与える影響を読み解く分析方法
 ※2 顧客、競合、自社の観点から市場環境を読み解く分析方法

また、重点リスクにおいてグローバルで影響の大きいリスクは、国内外グループ会社に展開し、年間を通じてリスク低減活動のためのPDCAサイクルを回しています。特に、品質認証や取引適正化など、世の中から注視されている領域では、コンプライアンス活動を通じて取り組んでいます。経済安全保障に関しては、ワーキンググループで継続的に、国内外の動向を勘案した施策を推進しています。

グローバルでのリスクマネジメント強化に向けては、2025年度に各地域のリスク管理責任者を選定しました。

なお、リスク顕在化時の対応に関して基本的事項を取りまとめた「危機管理対応ガイド」を制定しており、万一の場合に適切かつ迅速な行動をとるための対応事項を明記しています。

● 全社リスク管理体系



今後の取り組み

2026年度の事業戦略リスクは、カーボンニュートラルやサーキュラーエコノミー、ネイチャーポジティブへの対応や、多様なパワートレインの動向に応じたバリューチェーンの構築（BEV動向の変動に対応するサプライチェーン、生産体制の構築含む）など全5項目の重点リスクを選定しました。これらを踏まえ、戦略的な投資や製品開発など具体的に事業活動へ落とし込み、推進しています。

一方、経営基盤リスクでは、米中貿易摩擦や関税を含めた米国政策への対応、重要鉱物の輸出規制など各国規制への対応不足によるサプライチェーン分断、中東地域紛争による資材高騰などをリスク要因として選定しました。これらを含む全9項目を重点リスクとして選定し、具体的なリスク低減策に取り組んでいます。選定した重点リスクは、国内外の関係会社にも展開し、個社のリスクアセスメントや本社との協働による自主点検活動を行い、グループ全体でPDCAを回しています。また、経済安全保障は、2023年度に新設したワーキンググループ活動にて、各国の法規動向を捉えた対応策を講じるとともに、変化する環境や要請を踏まえ、原材料や部品の安定調達に向けて、サプライチェーンの強靱化に取り組んでいます。

また、経済安全保障を含む重点リスクや、政情不安による突発的なリスクへの取り組みについて取締役会などでの議論を通じて、変化に即した継続的な改善を行っています。

● 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 (財務影響など) × 発生の可能性 (頻度)	大	●カーボンニュートラル、サーキュラーエコノミー、ネイチャーポジティブ対応 (カーボンプライシング対応、ゴム・樹脂材料対応含む) ●大規模災害(異常気象、他) ●米国政策と対応(地政学リスクなど) ●各国規制によるサプライチェーン分断 ●重大労働災害による人的被害・操業停止 ●重要品質問題によるリコール発生 ●サイバー攻撃 ●取引適正化
	中	●火災・爆発事故による企業活動の停止

リスクへの対応事例

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260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。

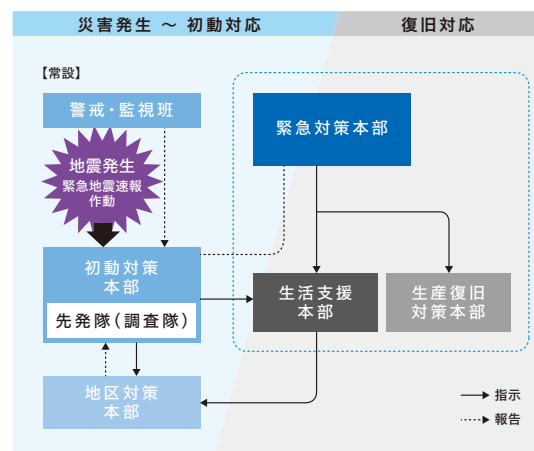
被災後も製品開発を継続できるよう、設計図面データなどの復旧訓練も行っています。さらに社内だけでなくグループ会社・サプライヤーの危機管理強化の研鑽会を定期的実施。「地震対策実施状況チェック表」による評価、グラフ化による弱点の明確化、当社や他社の対応事例の紹介や事業継続計画書(BCP)の作成協力などを行っています。

●これまでの取り組み

区分	実施事項
ハード	●建物、設備の耐震対策 ●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 ●MCA無線※1、衛星電話の全拠点への配備 ●スターリンクの初動・生産復旧対策本部への配備 ●危機管理サーバー(免震構造)、非常用発電機の設置 ●DR※2、DC※3の運用
ソフト	●敷地建物安全判定の導入 ●地震速報システム、安否情報システムの運用訓練 ●サプライチェーン情報の整備、見える化 ●事業継続計画書(BCP)の作成
スキル	●レジリエント訓練(災害模擬演習)の継続的な実施

※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)

●大規模災害時のイメージ



サイバーセキュリティ対策の活動

当社では、デジタル化の進展やサイバー攻撃の高度化、サプライチェーンを標的とした攻撃の増加などを踏まえ、情報セキュリティおよび機密情報管理を経営上の重要課題と位置づけています。事業活動を支える情報資産とシステムの保護に加え、調達・生産・出荷・決算業務など重要業務の継続性確保を目的として、グローバルでのセキュリティ強化に取り組んでいます。

特に、本社、国内外関係会社および仕入先を含むサプライチェーンについては、事業影響度やリスク評価結果に基づき、重要拠点や重要取引先から優先的に安全性の評価・改善を実施することで、全体のサイバーレジリエンス向上を図っています。

また、インシデント発生時の迅速な対応と早期復旧を実現するため、グローバルでの連携体制の整備を進めるとともに、経営層を含めたインシデント対応訓練を継続的に実施しています。さらに、海外拠点を含むグローバルセキュリティ会議体や啓発活動を通じて、グループ全体のセキュリティ意識および対応能力の向上に取り組んでいます。

これらの活動状況やリスク評価結果は定期的に経営層へ報告され、変化する脅威環境や事業環境を踏まえながら継続的な改善を進めています。当社は、情報資産の保護と事業継続性の確保を通じて、持続的な企業価値向上とステークホルダーからの信頼確保に努めていきます。

●サイバーセキュリティ対策の主な取り組み

区分	主な取り組み
予防	●PC暗号化 ●メール誤送信対策 ●アクセス制御 ●EDR導入 ●ファイアウォール設置 ●不審メール防御強化
監視	●不正通信監視 ●脆弱性監視
復旧	●インシデント対応訓練 ●データバックアップ保全強化
教育・啓発	●標的型メール訓練 ●グループ会社監査 ●サプライヤ評価 ●グローバル啓発活動

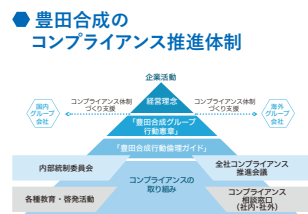
コンプライアンス

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行動指針を具体化し、実践しています。当社では、「豊田合成行動倫理ガイド」に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、全役員が参加する「内部統制委員会」で、企業倫理・法令などの遵守状況の報告・審議を行っています。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」で各部門から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。



コンプライアンスの具体的な取り組み

» 取り組みの詳細はHPをご参照ください。
<https://www.toyoda-gosei.co.jp/csr/governance/compliance/>

①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向上を目的に、各種教育・啓発活動を実施しています。具体的には、新任役員、新任管理職、新入社員などを対象とした階層別研修や、独占禁止法など、特定のリスクに応じた研修を行っています。

● 豊田合成の研修一覧

分類	研修名	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、贈収賄を含む腐敗防止全般	1回/年
	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、贈収賄を含む腐敗防止全般）	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
	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、贈収賄を含む腐敗防止全般）	随時
リスク別	独占禁止法研修	管理職・一般職（営業）	法律、社内規程	1回/年
	製造物責任法研修	管理職・一般職（技術）	法律、社内規程	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

②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腐敗行為、独禁法違反等の不具合の兆候がないかを把握するため、毎年、全従業員に「コンプライアンス アンケート」を実施し、各職場でアンケートのフィードバックレポートを参考にしながら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、重要法令の遵守状況および腐敗行為の有無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。点検結果をふまえて、当社の各機能部門から各社にルールを整備や教育の実施などをガイドし、当社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。また、これらの活動は全役員が参加する内部統制委員会にて報告されています。

③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、遵守徹底を研修、啓発活動を通じて図っています。また、グループ各社の所在国の法令に基づいた遵守マニュアルを作成し、グローバルでの競争的行為の未然防止に取り組んでいます。

④腐敗防止への取り組み

当社グループは、グループ行動憲章にて、官公庁・政党・公務員との贈収賄を含めた腐敗行為（「もたれ合い」「ゆ着」など）を禁止し、健全な関係保持に努めることを明記するとともに、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、贈収賄、ファシリテーションペイメント、会計不正などの腐敗行為の禁止を、当社グループの全従業員に周知しています。さらに、地域ごとのリスクに応じて現地での研修を実施し、腐敗防止の徹底に取り組んでいます。これらの活動は取締役が参加する内部統制委員会にて報告されています。

⑤内部通報制度による問題の早期発見・是正

当社では、コンプライアンス違反等の早期発見と是正を目的に「コンプライアンス相談窓口」を社内外に設置し、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適切に運用しています。当社および国内グループ会社共通の社外窓口は、社外弁護士が担当し、客観的な立場から対応にあたっています。海外グループ会社においても、社外または社内に窓口を設置しています。2025年度は、窓口の周知と信頼の構築の結果、当社および国内のグループ会社から79件の通報が寄せられ、迅速な調査、適切な是正が行われました。

●コンプライアンス相談・通報件数（単体・国内子会社）

年度	2022	2023	2024	2025
件数	66	84	68	79

豊田合成について

価値創造ストーリー

価値創造の戦略

価値創造を支える基盤

コーポレート・ガバナンス

ダイアログ：証券アナリスト×社外取締役

ガバナンス

リスクマネジメント

コンプライアンス

役員一覧

データ

役員一覧



取締役会長
みやざき なおき
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
2024年 6月 当社取締役会長(現任)



取締役・社長執行役員・CEO
さいとう かつあき
齋藤 克巳

1988年 4月 当社入社
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)
2022年 6月 当社執行役員
2023年 6月 当社取締役社長
2026年 6月 当社取締役・社長執行役員(現任)



取締役・副社長執行役員・COO・CMO
あすぞ ひろし
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 当社取締役副社長
2026年 6月 当社取締役・副社長執行役員(現任)



取締役・執行役員・CTO
なわしろ みつひろ
苗代 光博

1997年 9月 当社入社
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
2023年 6月 当社取締役・執行役員(現任)



取締役・執行役員・CFO
はら まさよし
蜂須賀 正義

1990年 4月 株式会社日本長期信用銀行入行
1999年 4月 トヨタ自動車株式会社入社
2016年 1月 同社経理部主査
2021年 9月 同社資本関連事業部長
2023年 1月 当社経理部長
2024年 6月 当社執行役員
2025年 6月 当社取締役・執行役員(現任)



社外取締役
わだ のり
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(現任)



社外取締役
ふるかわ まさきの
古川 雅典

1977年 4月 多治見市役所入庁
1987年 4月 多治見市議会議員
1999年 4月 岐阜県議会議員
2007年 4月 多治見市長
2023年 4月 多治見市民病院参与(現任)
2024年 6月 当社取締役(現任)



社外取締役
まえだ しげあき
前田 茂樹

1981年 4月 特殊法人日本貿易振興会(現 独立行政法人日本貿易振興機構JETRO)入会
1998年 8月 JETRO ニューヨーク事務所次長
2001年12月 JETRO本部企画部主幹
2006年 4月 JETRO本部市場開拓部輸出促進課課長
2008年 4月 JETROアジア経済研究所研究企画部次長
2010年 4月 JETROシンガポール事務所長
2013年 8月 JETRO本部対日投資部部長
2015年 8月 JETRO理事
2019年 9月 駐キルギス共和国特命全權大使
2023年 4月 当社アドバイザー
2024年 6月 当社取締役(現任)

豊田合成について

価値創造ストーリー

価値創造の戦略

価値創造を支える基盤

コーポレート・ガバナンス

ダイアログ：証券アナリスト×社外取締役

ガバナンス

リスクマネジメント

コンプライアンス

役員一覧

データ

役員一覧



社外取締役

栗生 万琴

2012年 6月 株式会社パソナテック
執行役員
2016年 2月 株式会社
エクサインテリジェンス創業
同社取締役COO
2016年 6月 株式会社パソナテック
取締役
2019年10月 起業家支援施設
「なごのキャンパス」
企画運営プロデューサー（現任）
2020年10月 株式会社LEO創業
代表取締役CEO（現任）
2024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 6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（現任）



常勤監査役

藤田 佳幸

1983年 4月 当社入社
2008年 1月 当社セーフティシステム
事業部第1技術部長
2014年 6月 当社執行役員
2016年 4月 豊田合成ノースアメリカ
株式会社取締役社長
2017年 6月 当社常務執行役員
2019年 6月 当社執行役員
（役員制度の変更による）
2023年 6月 豊田合成（中国）投資
有限公司総経理就任
2025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
2020年 6月 当社監査役（現任）
2025年 4月 同社先進技術開発カンパニー
Executive Vice President
材料技術領域統括部長（現任）
東富士研究所 所長（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（現任）
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）（現任）
2022年 6月 当社監査役（現任）



社外監査役

横井 正彦

1978年 4月 株式会社朝日新聞社入社
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
2023年 6月 当社監査役（現任）

執行役員

小笠原 豊
山本 直
長谷川 真人
林 賢士
田中 伸恒
大谷 勝文
Bijay Krishna Shrestha
岡田 靖
安藤 浩子
渡辺 修自
河瀬 誠
日向 博実
林 幹根

豊田合成について

価値創造ストーリー

価値創造の戦略

価値創造を支える基盤

コーポレート・ガバナンス

ダイアログ：証券アナリスト×社外取締役

ガバナンス

リスクマネジメント

コンプライアンス

役員一覧

データ