

ガバナンス〈G〉

透明性のある経営システムを構築・運用し、グループをあげてコンプライアンスを徹底。



取締役・執行役員、経理本部長、総合企画部担当本部長 岡 正規

社会から信頼される誠実な企業であり続けるために、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。公正かつ透明性のある企業統治体制を構築・維持するために、社外取締役・社外監査役による経営の監視・監督の実効性を高めるとともに、業務の適正性・効率性を確保するための内部統制システムを全社で整備・運用しています。また、グループ全体でのコンプライアンス活動を通して法令遵守・企業倫理の徹底に取り組んでいます。

さらには、経営に重大な影響を及ぼす可能性のあるリスクを把握し、未然防止のためのリスクマネジメント活動を推進しています。

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、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、豊田合成は金融庁・東京証券取引所が策定した「コーポレートガバナンス・コード」の理念や原則の趣旨・精神を踏まえたさまざま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。

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、社外取締役が議長を務め、かつ社外取締役が過半数を占める「役員人事委員会」および「役員報酬委員会」を設置しております。両委員会の役割および委員構成は次の通りです。

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)	宮崎取締役会長 小山取締役社長 土屋社外取締役 山家社外取締役(議長) 松本社外取締役
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)	宮崎取締役会長 小山取締役社長 土屋社外取締役 山家社外取締役(議長) 松本社外取締役



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

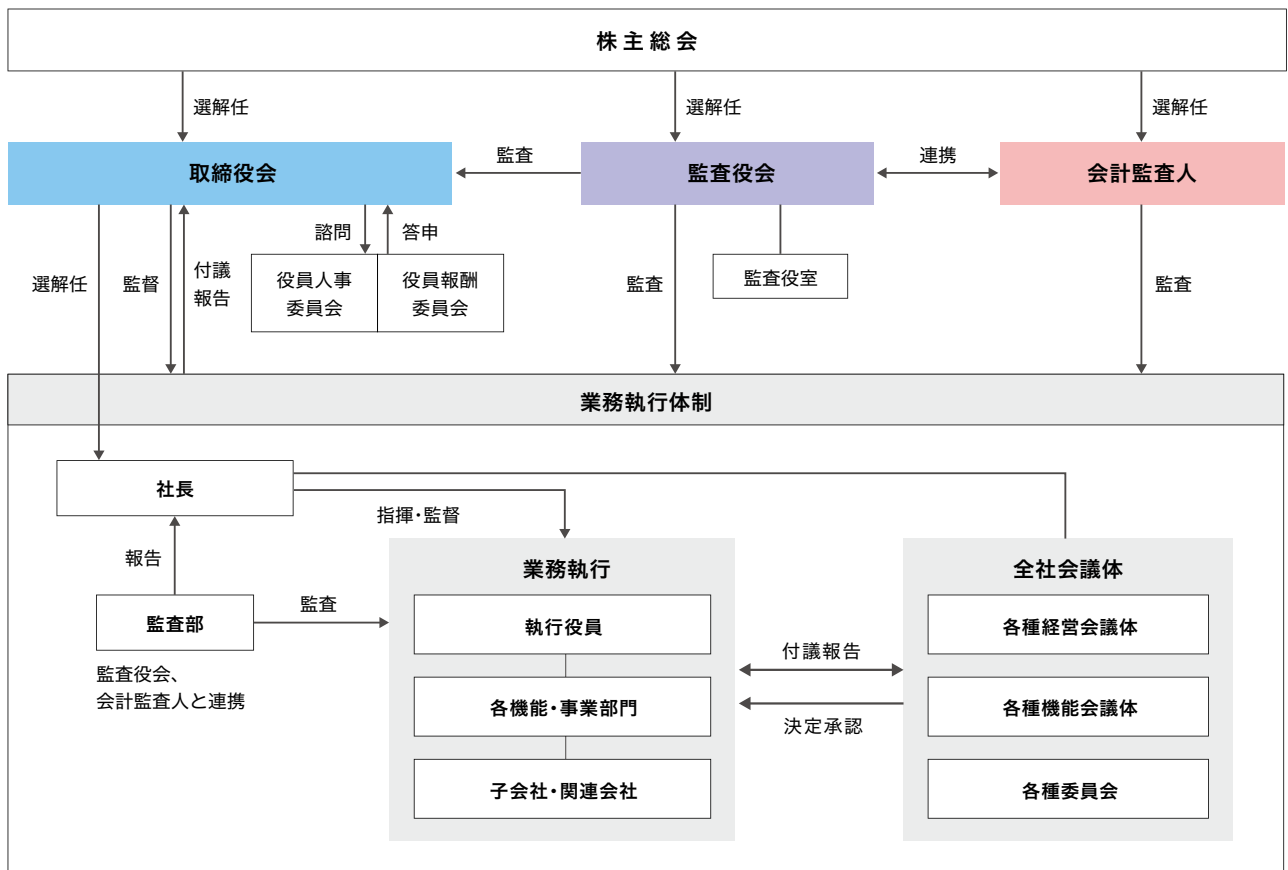
務の適正を確保するための体制の構築と運用に努めています。内部統制の整備・運用状況については、毎年取締役会でその内容を確認し、さらなる改善および強化に継続的に取り組んでいます。

豊田合成グループとしての内部統制

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。また、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。さらに、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



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、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2019年度会計監査業務を執行した公認会計士は、山中鋭一氏および西村智洋氏であり、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。

取締役（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	ガバナンス	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
宮崎 直樹	取締役会長	○	○	○	○	○				○	○	○
小山 享	取締役社長	○	○	○	○	○	○	○		○	○	
山田 友宣	取締役副社長			○	○	○			○			
安田 洋	取締役			○	○	○	○	○				○
岡 正規	取締役			○	○					○		
石川 卓	取締役				○		○	○				○
土屋 総二郎	取締役 社外 独立	○	○	○	○	○	○	○			○	○
山家 公雄	取締役 社外 独立	◎	◎		○					○	○	○
松本 真由美	取締役 社外 独立	○	○		○						○	○

※各諮問委員会の◎は議長

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ただいただいています。

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視察を通じ、現地現物の視察に行っただいただいて、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おります。そして販売会議、臨時会議等の各種会議体への出席をしていただいております。

P35に続く

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環境エネルギー科学特別部門 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

社外取締役の役割

土屋 —— 取締役会の意思決定に透明性を持たせるべく、これまでの経験、知見を活かした客観的なアドバイスを念頭に置いています。当社と同じモノづくり企業で働いてきた者として、現場のメンバーと可能な限りコミュニケーションを取り、彼らが本来の役割を果たせるように、外部からの目線で気づいた点をその都度伝えています。

山家 —— 会社の経営者を監視するモニタリングの役割と、私の専門性や経験を当社の経営に役立ててもらおうアドバイザーとしての役割を果たせるよう、ステークホルダーの目線で忌憚のない意見を伝えることを心がけています。

松本 —— 社会情勢や投資家からのニーズを踏まえ、着任当初からモニタリング機能に比重を置いています。社外取締役の責任がより重くなる中、一般株主の代弁者として、疑問に思ったことには積極的に質問、発言していきたいと思っています。

コーポレート・ガバナンスの進化

土屋 —— 私が携わってからは、社会的に非常に話題にもなったし、努力もされているので、ずいぶん進化したのではないのでしょうか。他社との比較でも、遅れてはいないと感じています。

山家 —— モニタリングの体制を着々と整備しており、時代の要請に機敏に対応していると思います。ただし、社外役員が機能するためには、より一層当社の事業活動を理解する必要があり、これまで以上にきめ細かいサポートをお願いしたいと思います。

松本 —— 山家取締役が就任した4年前は当社を理解する機会はありませんでしたが、昨年着任した私は、事前に事業活動に関する勉強や、工場見学などの機会を提供いただきました。社外取締役としての責務を果たすということは非常に重いので、知る機会をいただくことはもちろん、質問やリクエストへの反応が迅速であることは、ありがたいと思っています。

取締役会の実効性と課題

土屋 —— 雰囲気良く、非常に発言しやすい取締役会で、大変評価しています。いろいろな経験やバックグラウンドを持った人たちで議論することは、大変重要なことだと思います。経営や管理、ガバナンスのみならず、製品に関わる技術や生産、品質、販売やサービスなどについても、いろいろな角度からの幅広い議論がもっとできるとよいですね。

山家 —— 社外役員は率直に話す方が多いので、活発な議論に一役買っているのではないのでしょうか。取締役会は、限られた時間の中に内容の濃い案件が多く、もっと議論できるとよい場面があります。難しい調整ですが、案件と時間配分をもう少し意識してもよいと思います。



松本 —— 実効性確保の点では、後から入ってきた私には、当初分かりづらいところがありましたが、生産会議や販売会議などの社内会議に参加する機会を設けるなど、対処していただき、会社の中長期展開を伺うことができました。分からないところについてはこちらから働きかけ、疑問を解消しながら最適解にたどり着けるよう心がけています。

豊田合成の経営課題

土屋 —— 100年に一度の大変革期といわれ、自動車も大きく変わっていく中で、「どう作る」かと共に、「何を作る」ということがますます重要になってきています。これまで

以上に技術力が問われる時代です。例えば内外装における加飾製品のようなものでも、お客様の要望に的確に答えるためには、各種の新加工技術をあらかじめ確立しておかなければなりません。

安全・安心や自動運転の分野になると情報や電子の技術も必要になってきます。従来から磨いてきたLEDの技術も活用しながら、そして得意とする材料技術とも連携して、当社独自の新しい価値を創造していくことが重要です。今後の当社の成長の原動力となる製品、事業分野を定めて経営資源を重点的に投入していくことが、現在の経営課題の一つではないでしょうか。

山家 —— 良い技術があれば売れるでしょう、という意識があると思います。どうやって技術を商品として具体化していくか、持っている技術でどう利益を上げるかという意識付けも重要です。自動車業界が激変しており、お客様が必ずしも安定しなくなってきたなかで、自ら考え自ら収益をあげていく思考に変えられるか、が課題だと思います。

例えば、環境面での取り組みが評価されてきましたが、ここは安定利益を生み出すだけでなく、既存技術を利用して新たな事業を創造する領域としても有望です。FCVに限らず水素社会は必ず到来しますし、エネルギー伝達・制御はインバータ方式が主流になります。



松本 —— 当社にとって技術開発は事業の要です。時代のニーズに沿った製品開発、社会課題を解決するような提案型の製品開発が必要になっていきますので、早い段階からパイロット的に世に出していくことも大事ではないでしょうか。

短期的には、成長のためのリスクはぜひ取るべきですが、一方で不要なリスクをコントロールしなければなりませんので、リスクに対する感度を上げていくことが必要だと思います。中長期に向かっては、これまでのパートナーのみならず、次代の中心となる若い人たち＝デジタルネイティブ世代との対話によって、自動運転時代の機能やニーズ、どんなクルマ、どんな社会を求めているか、どんどん取り入れて開発に生かしていければよいと思います。

土屋 —— ドイツ・TGメテオールの譲渡が決着して、大きな課題に一段落をつけることができたことは、大変よかったと思います。会社としては大きな決断であり、大変な仕事であったと思いますが無事に完了してほっとしています。事業全体としては、内外装領域やセーフティシステム領域、特にエアバッグ関連やミリ波エンブレムなどが着実に伸びており、さらなる発展の期待もあります。ゴムに関わる領域は、やや苦戦していますが、もともとの当社のルーツでもあり、クルマにとっても必要不可欠な製品ですので、なんとか魅力ある事業にしていかなければなりません。現在、森町工場の関係者の皆さんが一丸となり地道な改善活動や技術開発などが進められていますが、近い将来必ずや大きな成果が出てくると期待しています。

今般のコロナの件では、当社のグローバルな生産体制にやや懸念を感じています。それはバッグの縫製やハンドルの革巻きなどの一部の労働集約型工程です。作業者の確保や労務費の点から、ベトナムなど一部の地域に集約されており、今回のような疫病のみならず、近年激しさを増している洪水などの異常気象、さらには地震や津波、大規模火災などの自然災害、加えて労働争議などのリスクも考えなければなりません。集中化の効率性などメリットも確かに大きなものがありますが、一極集中によるリスクとどうバランスをとっていくのか？今回を機会に、今一度考えてみる必要もあると思います。

山家 —— いろいろな製品をグローバルにやっていくなかで、私の中では時間が経てばたつほど ONE TEAM, ONE TG. の言葉が重みを増しています。当社への期待があるにもかかわらず、仕事の取りこぼしが散見されますが、全社的な意思疎通の問題のように思います。領域とステージ、機能を問わず、一体になって仕事を取る、一体になって利益を上げるという意識を持つことが非常に重要だと思います。

また、CASEはもちろん、自動車以外の新領域への対応も

重要になります。自動車は基本的に5年単位で投資回収を考えますが、他の分野は、それぞれの考え方があります。一方で、新しい環境に対応できる人材は十分いると感じます。例えば環境・エネルギー担当は、この4年間で随分と成長して、今では私が教えてもらうこともあります。

生産技術の進化

土屋 —— だいぶ軌道に乗ってきていますが、生産技術はそれ自体で独立したものではありません。「モノづくり」の一端を担うものですから、開発・設計・生技・製造・販売…全体との連携の中であって力を発揮できるものです。無理な製品や工程を現場に持ち込んで、現場が混乱したりすれば、品質問題や不採算につながります。「モノづくり」は、生産技術や現場だけではなく、会社の各部署の全員の連携や協力の下で発展していくものです。生産技術は、それら「モノづくり」の中心にいて全体の活動をコーディネートするのも役割です。

当社の生産技術体制は以前に比べて強化されてきており、いろいろな改善活動や新しい開発も着実に進んできていると思います。今後はさらに競争力や収益力といった経営に直接寄与するように、全社・全世界へ展開していくような戦略が重要です。

役員人事委員会・役員報酬委員会の議長として

山家 —— 会社の経営に関わる大変重要な役割として責任の大きさを感じています。社外の視点を生かし、率直な議論ができるよう議事進行を務めてまいります。中立・独立・適正な判断ができるよう、施策の理解促進の機会に加え、いろいろな人とコミュニケーションの機会を設けていただきたいと思います。

SDGs、ESG活動について

松本 —— 当社のSDGsは当初、網羅的に紐づけられており、実際にどう行動につなげているのか分かりませんでした。今回、マテリアリティ(重要課題)を見直しましたが、こうした動きがこの1年で出たことは大きな前進です。今後、従業

員を巻き込みワークショップを行うなどして、一人ひとりが業務の中で貢献できるSDGsは何なのか、自分事としてとらえていくことが大切です。

土屋 —— 企業が社会の一員である以上、ESGは当たり前ですよね。ESGは、それを達成しようとする熱意とともに実現するための技術が不可欠です。多様な技術力を有する当社は、このような面でも貢献できることは大いにあると思います。

山家 —— ESGの主要分野である環境については、2050年、2030年という長期目標達成を目指して方法論を議論し、実績を積み上げてきています。省エネ、再エネは日進月歩で進歩し、当社の新製品や新技術の戦略にも大きく影響を与えます。「環境のTG」はこうした包括的な戦略の下に成長していくと思っています。

ダイバーシティについて

松本 —— 従業員の性別という視点では、自動車部品メーカー、製造業という事業の特色から男性の多い職場になっていますが、意識的に女性を増やしていることが見受けられます。多様な働き方という面では、新型コロナウイルスの流行で、限定的だったテレワークの対象が全社に拡大されました。コロナ収束後も、従業員の皆さんの定着率アップの施策として、引き続きテレワーク環境を整備してほしいと思います。





P30の続き

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8名に削減し、2015年に社外取締役に初選任しています。

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きております。

	2011年	2012年	2013年	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年
取締役総数	23名	8名	7名	7名	8名	9名	10名	9名	9名
社外取締役 (構成比)	0名 (—)	0名 (—)	0名 (—)	0名 (—)	1名 (12%)	2名 (22%)	2名 (20%)	2名 (22%)	3名 (33%)
女性 (構成比)	0名 (—)	0名 (—)	0名 (—)	0名 (—)	0名 (—)	0名 (—)	0名 (—)	0名 (—)	1名 (11%)
監査役	5名	5名	5名	5名	5名	5名	5名	5名	5名
社外監査役	2名	3名	3名	3名	3名	3名	3名	3名	3名

社外取締役・社外監査役

豊田合成は、2020年6月12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、加古慈氏を社外監査役として選任し

ました。在任中の三宅英臣氏および葉玉匡美氏を含めまして、社外監査役はあわせて3名を選任しております。

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	○	株式会社デンソーにおける生産技術部門を中心とした経験に加え、同社の取締役として経営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を当社の経営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おります。
	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を当社の経営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おります。
	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を当社の経営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おります。
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、常務役員として経営に携わった経験があり、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。
	葉玉 匡美	○	法曹界における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おります。
	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おります。

取締役会の実効性確保

当社は、社外を含む全ての取締役および監査役に対して、取締役会事務局が、毎年一回、取締役会の実効性についてのヒアリングを行い、取締役会の役割・責務・審議状況、実効性向上の機会など、複数の観点から評価を行った上で当該結果を取締役に報告しております。2019年度につきましては、昨年度評価の高かった取締役の構

成、議論のしやすさに加え、付議・報告案件の適切性、社外役員への情報提供等においても高評価がされたことから、実効性の向上が認められたものと判断しております。一方で改善すべき課題も残されており、さらなる実効性の向上を図るべく施策を検討し、継続的に改善を進めてまいります。

高評価項目

- ・取締役会の人員・構成・社内と社外の比率
- ・活発な議論ができる雰囲気
- ・付議議題の絞込みによる重要案件に対する議論の充実
- ・社外役員への取締役会審議に必要な情報提供、支援体制

改善が必要な項目

- ・中長期目線で取り組むべき課題の見える化と、それらに対する戦略議論の充実
- ・喫緊課題に対する処置の時期(早期化)
- ・取締役会資料の分かりやすさ(議案上程の背景・全体像・事業戦略等との関係性)
- ・取締役会以外での社内取締役と社外取締役の議論、情報交換などの機会の確保

役員報酬等について

役員報酬は、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)により構成し、月額報酬の水準は、職責や経験、および他社の動向を反映させた報酬としております。月額報酬(固定報酬):現金賞与(短期インセンティブ):株式報酬(長期インセンティブ)の割合が、基準額で概ね70%:20%:10%程度となるよう設定しております。

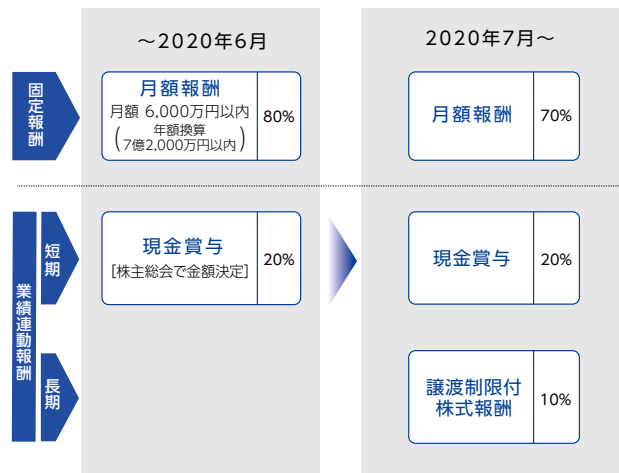
なお、社外取締役・監査役は独立した立場で経営の監督、監視を担うため固定の月額報酬のみとしております。

現金賞与は各期の連結業績利益をベースに、配当、従業員の賞与水準、他社動向および中長期業績や過去の支給実績などを総合的に勘案しております。

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おります。

取締役報酬制度



役員報酬等

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)
		月額報酬	賞与	
取締役 (社外取締役を除く)	355	282	73	7
監査役 (社外監査役を除く)	76	76	-	2
社外役員	67	67	-	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。