

ガバナンス〈G〉

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



総合戦略本部長
カーボンニュートラル・環境推進部担当本部長、
自動車事業本部管掌／取締役・執行役員

安田 洋

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・社外監査役により経営の監督・監視の実効性を一層高めるとともに、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グローバルに把握し、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。

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

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。

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。

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。

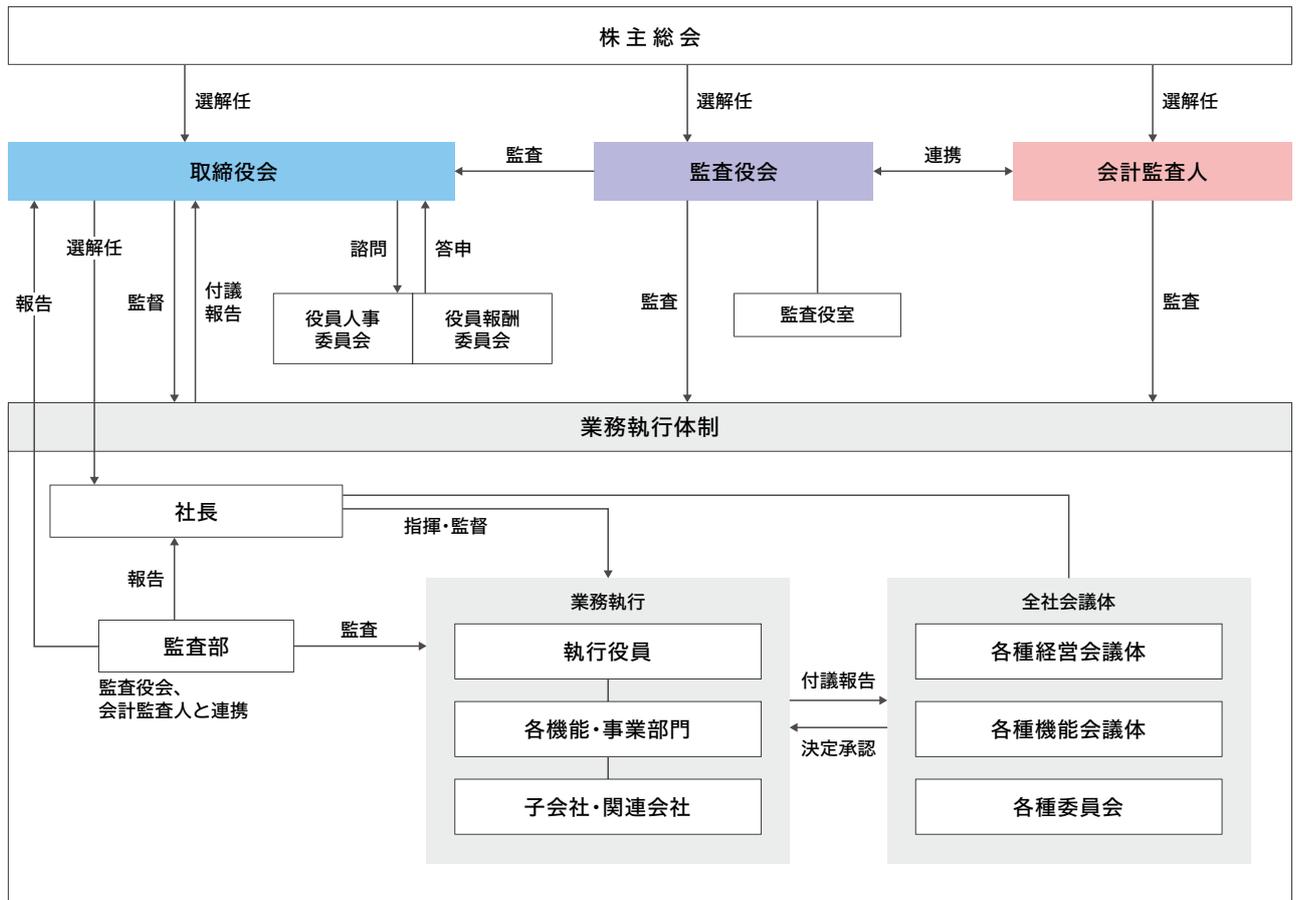


豊田合成グループとしての内部統制

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

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、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2020年度会計監査業務を執行した公認会計士は、西村智洋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、定期的な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	取締役会出席率 参考(20/4~21/3)
小山 享	取締役 社長	○	○	○	○	○	○	○		○	○		100% (13回/13回)
山田 友宣	取締役 副社長			○	○	○			○				100% (13回/13回)
安田 洋	取締役			○	○	○	○	○				○	100% (13回/13回)
岡 正規	取締役			○	○					○			100% (13回/13回)
石川 卓	取締役			○	○		○	○				○	100% (11回/11回)
宮崎 直樹	取締役	○	○	○	○	○				○	○	○	100% (13回/13回)
土屋 総二郎	取締役 社外 独立	○	○	○	○	○	○	○			○	○	100% (13回/13回)
山家 公雄	取締役 社外 独立	◎	◎		○					○	○	○	100% (13回/13回)
松本 真由美	取締役 社外 独立	○	○		○						○	○	100% (13回/13回)

※◎は各諮問委員会の議長

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ていただいています。

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

察に行っていたいで、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。

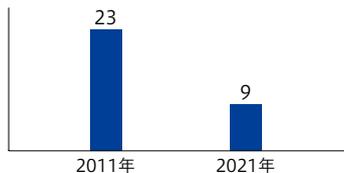
同時にアドバイザーの機会としまして、監査役も含めた全社外役員に出席いただく社外役員連絡会を定期的に開催し、会社の方向性、事業の課題についてアドバイスをいただいております。そして販売・技術戦略会議、カーボンニュートラル・環境委員会、臨時会議等の各種会議体への出席をしていただいております。

取締役・監査役員数の変遷

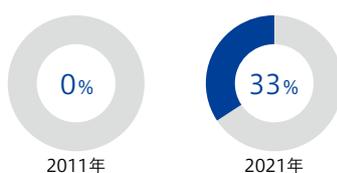
2012年に執行役員制度を導入し、取締役総数を2011年の23名から8名に削減し、2015年に社外取締役を初選任してきます。

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。

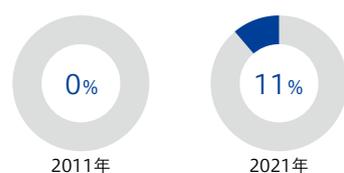
取締役人数



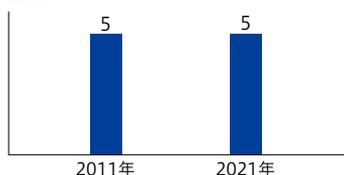
社外取締役比率



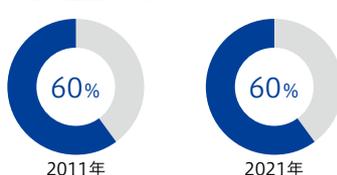
女性取締役比率



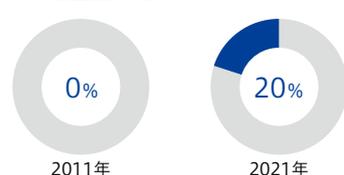
監査役人数



社外監査役比率



女性監査役比率





社外取締役・社外監査役

豊田合成は、2021年6月17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した。また、社外監査役は加古慈氏、葉玉匡美氏、および三宅英臣氏の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・団体が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。
	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、取締役会の実効性向上のために、取締役会構成員に対し、毎年ヒアリングを行っております。2020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ものと判断しておりますが、主に社外取締役よりさらなる実効性の向上をはかるべく、以下のとおりご意見、ご要望がありました。

取締役会の役割、責務については、人員、専門性の構成などが適切であるとの評価がされましたが、今後の成長戦略実現のために取締役のさらなる多様性確保に努めるべきであるとの意見が出されました。

取締役会における審議については、特に社外役員より、発言のしやすさや活発な議論について高い評価がされた一方、カーボンニュートラルなどの将来戦略やリスクへの対応については議論をさらに充実させていく必要がある旨の意見が出されました。

社外役員への支援については、社外役員連絡会(1回/月)と称した経営課題、各事業領域の事業環境や課題を理解いただく場に対して高い評価が得られましたので、事業所視察など一層理解を深める活動を推進いたします。

今回提起されたこれらの課題、要望に対し、改善を進め、さらなる実効性の向上に努めてまいります。

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)

で構成しております。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おります。

月額報酬は、職責や経験、および他社の動向を反映させ

ガバナンス〈G〉

た固定報酬としております。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。

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。

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おります。

取締役報酬制度

	～2020年6月	2020年7月～
固定報酬	月額報酬 月額 6,000万円以内 年額換算 (7億2,000万円以内) 80%	月額報酬 70%
業績連動報酬	現金賞与 [株主総会で金額決定] 20%	現金賞与 20%
		譲渡制限付 株式報酬 10%

株主・投資家とのコミュニケーション

株主・投資家の皆様との建設的な対話の実現に向け、対話機会の設定や必要情報の開示など、関係部門で有機的な連携を取りながら体制を整えています。

対話の手段として、機関投資家向けでは社長および関係する役員が説明を行う決算説明会や小規模の説明会(スモールミーティング)、ESG説明会、施設見学会、担当役員を含むIR担当者などによる個別面談など、個人投資家向けでは、会社説明会などを実施しています。

なお、コロナ禍で対面による対話は困難ですが、リモートによるオンライン形式で対話を継続しております。

これらの機会を通じて得た、株主・投資家の皆様からの意見・要望などを経営陣幹部、取締役会にフィードバックし会社の持続的成長と企業価値の向上につなげています。

当社は、フェア・ディスクロージャー・ルールを遵守し、決

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。

当社の「役員報酬委員会」および「役員人事委員会」については、2020年3月、両委員会の議長を社外取締役に変更し、透明性と客観性をより一層高めております。

両委員会の役割および委員構成

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
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

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	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)	376	250	98	26	7
監査役(社外監査役を除く)	76	76	-	-	3
社外役員	70	70	-	-	7

(注)賞与については、当事業年度における引当金繰入額です。

算発表前の期間は、サイレント期間として株主・投資家の皆様との対話を制限するとともに、社内の情報管理の徹底を図っています。また、社内にインサイダー情報が発生する際には、当該インサイダー情報の管理を行い、情報管理の徹底を図っています。

主なIR活動

対象者	IR活動
国内機関投資家(証券会社のアナリストを含む)	決算説明会、スモールミーティング、ESG説明会、施設見学会、事業説明会、個別面談
海外機関投資家	個別面談、IRイベントへの参加
個人株主・投資家	会社説明会、株主総会後の工場見学会、「中間業績のご報告」発行

・「豊田合成レポート」発行

・Webサイトによる財務情報、IR情報の発信

社外取締役メッセージ

モノづくりのガバナンスとは「約束を守ること」

モノづくり企業におけるガバナンスとは、お客様や従業員をはじめとしたステークホルダーとの「約束を守ること」です。これは単に不正をしないということではありません。お客様や従業員の安全・健康を守る、不良品を流さない、原価を達成する、納期を順守する、地域の環境・雇用を守る等、もっと広い意味で期待を裏切らないという「信頼関係」が本質です。

また、約束を守るためには持続可能なモノづくりという考え方も重要です。災害・疫病・事故等の危機対応は、リスクへの備えと現場力が必要です。特に「想定外」への対応には迅速な問題解決能力がカギとなります。それには日常から改善活動を通して現場力を鍛え、問題解決能力を高めておくことが極めて重要です。



社外取締役
土屋 総二郎

カーボンニュートラル時代のガバナンス

再エネ・水素の動向に注目

パリ協定の大気温度上昇目標が2℃未満から1.5℃に引き下げられ、日本を含めた世界の主要先進国が2050年カーボンニュートラルにコミットしました。

温室効果ガス排出の8割強はエネルギー由来のCO₂であり、脱炭素へのアプローチは再エネ化と電化が基本となります。しかし、電化が困難な熱については水素や水素由来のメタンにて、化学品等の化石資源由来の材は水素・バイオ由来の材にて脱炭素化されます。こうしたグリーン水素需要は、その製造過程で膨大な再エネ需要を生み、再エネと水素の供給拡大・コスト低下の好循環が期待されます。

分野ごとの脱炭素化の時期・方法と再エネ・水素の普及速度やコスト低下を予想し、それを脱んだ対策・備えを行うことは経営の重要課題です。製造業におけるカーボンニュートラルを省エネに留めることなく、再エネ・水素の事業化を含めて検討することが必要です。



社外取締役
山家 公雄

気候変動と企業の持続的成長

IPCC(気候変動に関する政府間パネル)が21年8月「第6次評価報告書」を発表し、温室効果ガス排出により何十億人もの人々に危機が迫っていると警告しました。

環境問題は経済と密接に絡み合っています。カーボンニュートラルへの対応により、自動車部品メーカーは多くの領域が影響を受け、電動化に対応した事業転換が求められます。豊田合成では、TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)により推奨された情報の開示を進めています。2030年、2050年の中長期的な目線でシナリオを描くための議論を開始し、脱炭素化への行動を起こしたところです。

今後はサステナビリティの取り組みについて紙媒体やWebサイトの他、SNS等も活用して積極的に情報発信し、グローバル市場でさらなる企業価値を創造してほしいと思います。



社外取締役
松本 真由美