

## ガバナンス 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、社外の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。

### 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・精神をふ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。

#### ■ 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、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10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、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。

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。

監査役会は、監査役5名で構成され、監査役会を定期的開催するとともに、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。

#### ■ 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、

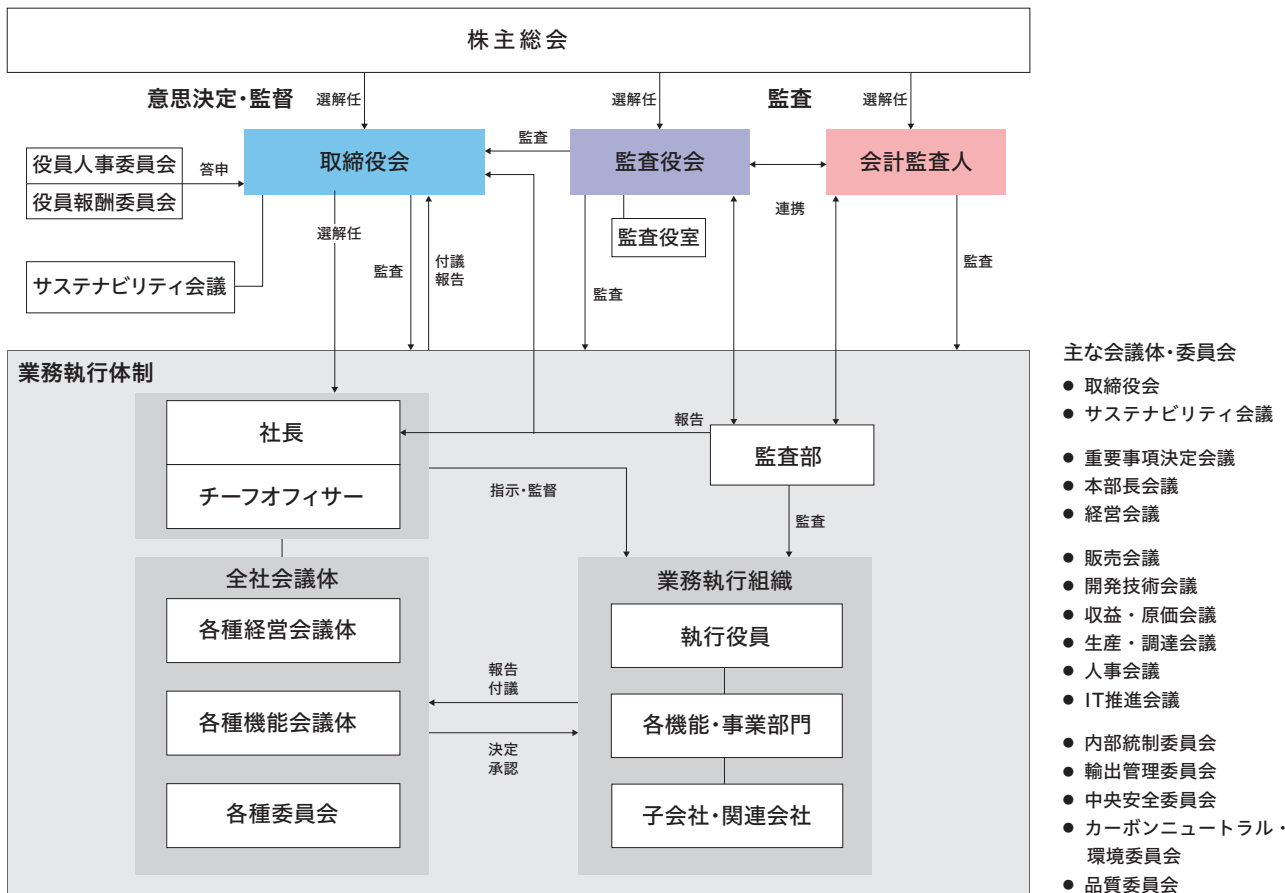
子会社管理を含めた内部統制の強化・運用を実施しています。また、2023年6月に法規認証室を新たに設置し、法規対応へのさらなる体制強化にも取り組んでいます。

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。

コーポレート・ガバナンスの体制図



■ 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 (2023年度)
役員報酬委員会 (2023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など）	宮崎取締役会長	1回/1回
		齋藤取締役社長	1回/1回
		松本社外取締役（議長#）	1回/1回
		和田社外取締役	1回/1回
		古川社外取締役※	—
前田社外取締役※	—		
栗生社外取締役※	—		

# 2024年6月選任 ※2024年6月就任

名称	役割	構成員	出席回数 (2023年度)
役員人事委員会 (2023年度 開催回数：1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（社長の選定など）	宮崎取締役会長	1回/1回
		齋藤取締役社長	1回/1回
		松本社外取締役（議長#）	1回/1回
		和田社外取締役	1回/1回
		古川社外取締役※	—
		前田社外取締役※	—
		栗生社外取締役※	—

# 2024年6月選任 ※2024年6月就任

■ 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。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。

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。

氏名	宮崎	齋藤	安田	岡	苗代	松本	和田	古川	前田	栗生	大磯	鈴木	加古	桑山	横井
	直樹	克巳*	洋	正規	光博*	真由美	節*	雅典※	茂樹※	万琴※	健二	山人	慈	斉	正彦*
※2023年6月就任 ※2024年6月就任															
当社における地位	取締役 会長	取締役 社長	取締役 副社長	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	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	●	●	●	●	●		●			●					●
海外事業	●	●	●		●				●						
財務	●	●	●	●							●				
法務・リスク管理	●	●		●				●	●			●		●	●
技術			●		●								●		
モノづくり(生産・品質)			●		●		●						●		
営業					●										
環境・エネルギー	●		●			●							●		
人事	●	●		●		●	●	●	●	●					●
DX	●	●	●	●	●		●		●	●					
新事業(非自動車)	●				●		●	●		●					
取締役会への出席回数 ('23/4~'24/3)	13回/ 13回	11回/ 11回	13回/ 13回	13回/ 13回	11回/ 11回	13回/ 13回	11回/ 11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 ('23/4~'24/3)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	12回/ 12回	12回/ 12回	12回/ 12回	12回/ 12回	10回/ 10回

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への寄与や、中長期事業計画推進に寄与する適切な経営判断を行うため。

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。

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。

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、持続的な事業成長を実現するため。

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。

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。

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、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。

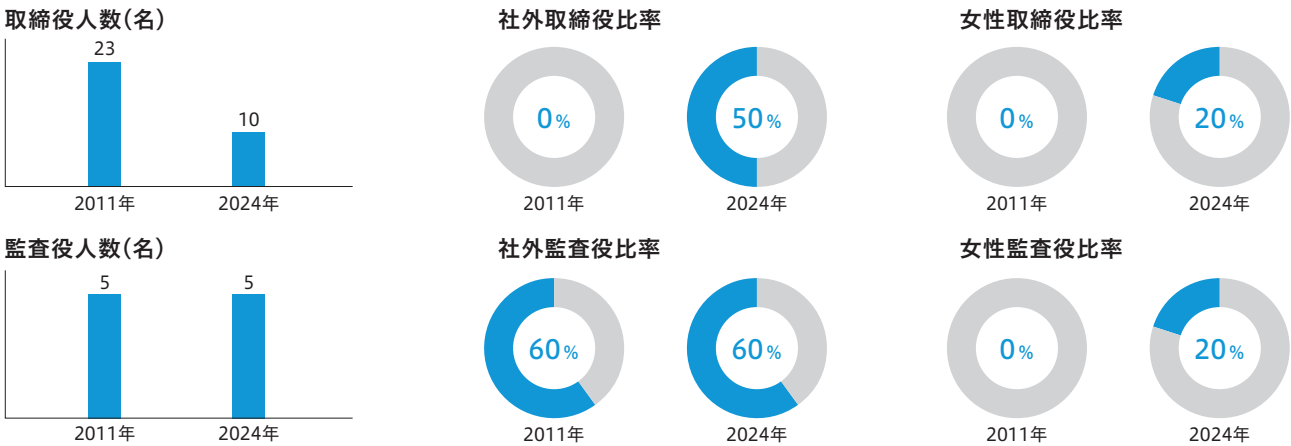
当社の経営基盤の強化および新事業の推進に必要な、デジタル技術を活用した事業変革の推進と企業文化確立を実現するため。

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・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10名、そのうち社外取締役数は5名で比率は50%です。社外取締役のうち2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	●コーポレートガバナンスコード適用開始	●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 ●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	

■ 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が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。

2023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 ・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 など) ・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

2023年度 取締役会の付議・報告件数

	1Q	2Q	3Q	4Q	計
付議事項	15	7	12	8	42
報告事項	13	7	12	11	43
計	28	14	24	19	85

## ■ 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。2023年度におきましても全取締役8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。また、

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、2023年度は、取締役会外でのコミュニケーションを充実し、社外取締役、社外監査役に対し、社外役員連絡会、取締役会の事前説明、事業所視察などを通じて、当社の現状、課題、戦略などの情報量補完、理解の深化を図りました。その結果、取締役会における審議や意思決定に一定の貢献があったとの評価を得ています。

一方、戦略議論の一層の拡充が必要との意見がありましたので、執行サイドへの権限委譲を進め、取締役会における議題の絞り込みを行い、長期的、戦略的議論の時間確保など、取締役会の一層の実効性向上に取り組んでいます。

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8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	<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います</li> <li>・取締役会における審議</li> <li>・社外役員への支援</li> </ul>

### 2023年度 取締役会実効性評価結果

確認された課題	対応策
事業・地域・機能の戦略議論の拡充	執行側への権限委譲を進め、付議議題の絞り込みを実施し、議論の時間を充足
サクセッションプランの実効性向上	将来の役員候補者である上級幹部職や幹部職クラスとの交流の機会を設定
役員報酬制度の検討（特に評価項目）	社会課題に対応した役員報酬制度の検討（ESG指標、サステナビリティ指標など）

### 2022年度 取締役会実効性評価課題と2023年度の取り組み状況

2022年度の実効性評価結果（課題）	2023年度の取り組み状況
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（2023年度の確認された課題 第1項目へ）
社外役員への情報提供	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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</li> <li>・幹部候補者と議論する機会を充実</li> <li>・新型コロナ対応で中断していた現場見学の機会を再開</li> </ul>
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

■ 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5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、環境・エネルギー、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、当社初の女性取締役である松本取締役に加え、新たに栗生取締役を選任しました。

この5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を通じ、現地現物の視察に行って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ご出席いただく社外役員連絡会を定期的開催し、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、カーボンニュートラル・環境委員会などの各種会議体へ出席をいただいております。

■ 社外取締役・社外監査役

2024年6月14日開催の定時株主総会において、社外取締役として、松本真由美氏、和田節氏、古川雅典氏、前田茂樹氏、栗生万琴氏の5名を選任しました。

また、社外監査役は、加古慈氏を選任し、在任中の桑山齊氏、横井正彦氏を含めまして、合わせて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

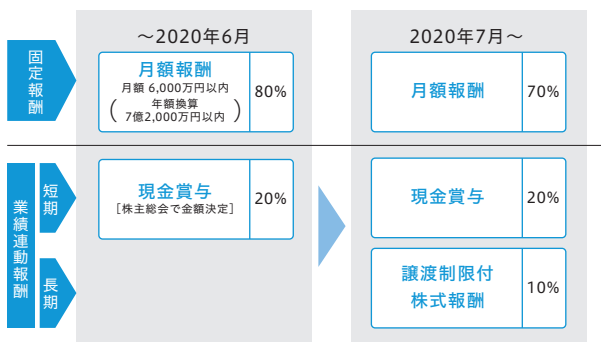
役職	氏名	独立役員	選任の主な理由
社外取締役	松本 真由美	○	報道番組のキャスターおよび研究者として広く社会問題や環境・エネルギー分野に携わってきた経験を有しており、その豊富な経験と高い見識に基づき、当社の経営に対する監督および助言を行っていただくため。なお、独立役員要件を満たしており、一般株主と利益相反が生ずるおそれがないと判断したため、独立役員に指定しています。
	和田 節	○	長年にわたりモノづくり企業の経営に携わってきた経験を有しており、その豊富な経験と高い見識に基づき、当社の経営に対する監督および助言を行っていただくため。なお、独立役員要件を満たしており、一般株主と利益相反が生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



## ■ 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、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

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 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)	327	196	106	23	8
監査役 (社外監査役を除く)	78	78	—	—	2
社外役員	69	69	—	—	8

※賞与については、2022年度における引当金繰入額です。

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2023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 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。



## 社外取締役対談

2023年6月に社外取締役に就任された和田節氏と、2024年6月に就任された前田茂樹氏に、現在進行形のコーポレートガバナンス変革や2030事業計画の評価および課題点について、忌憚なく語っていただきました。



社外取締役  
和田 節

社外取締役  
前田 茂樹

自動車市場の大きな変革の中で当社の存在感を示し、  
ステークホルダーの期待を超える企業価値を創出していく  
チャレンジングな取り組みを期待しています。

### ▶ 大変革のタイミングで必要になるのは 「挑戦への姿勢」を前面に出した取り組み

**前田** 私はJETROで多くの企業の海外ビジネスに関わり、現地企業との面談や生産現場の視察を行ってきました。その経験をふまえて、当社を評価すると、3つの強みが際立っていると感じています。

一つ目は「現場力」です。工場や技術センターを訪れると、従業員が日々モノづくりに真摯に取り組み、業務改善に努力している姿を目にします。こうした仕事ぶりが、安全な職場をつくり、高品質かつコスト面や競争力にも

秀でた製品を生み出していることに心を打たれます。

二つ目は「組織の一体感」。当社では「ONE TEAM, ONE TG.」というスローガンが組織全体に浸透しており、風通しの良さを感じます。大企業にありがちな事業や分野ごとに分断化された組織になっていないのは、ひとえに経営層が常に一体化や団結力を意識して組織づくりを行っている結果でしょう。

そして三つ目が「環境への配慮」です。当社は2016年のパリ協定締結の翌年に、2050年のカーボンニュートラルを宣言し、昨年にはスコープ1・2のカーボンニュートラル達成を2030年に前倒しする目標を掲げていま

す。生産技術の革新、継続的な日常改善による省エネ、電力の再生可能エネルギーへの転換を通じて、本気でカーボンニュートラル実現を目指す取り組みは、社会的にも高く評価されるべきものだと思います。これらを、もっと広く世間にアピールすることができれば、企業としての信頼性やブランド価値を格段に向上させられるはずなので、今後はメディア戦略の面にも期待したいです。

**和田** | アピールが上手にできていないというのは、当社の従業員の「真面目さ」や「素直さ」、そして日本を代表するグループに属してその中心で活動しているという「自負」や「安心感」が要因かもしれません。これは非常に良いことではあるのですが、変化に対して慎重すぎるということの裏返しでもあります。現代は、変化に対して俊敏さが求められるVUCAの時代ですので、個人的には「挑戦への姿勢」をもう少し前面に出していく必要があると感じています。

近年、あらゆるところで、さまざまな構造変化が起こり、自動車業界も大変革の真っ只中にあります。中国市場では相当苦勞するでしょうし、ASEANでも中資系の躍進により市場を奪われてしまうリスクがついてまわります。その中で競争に勝つためには、やはり俊敏に動ける企業でなければなりません。変革期をどう乗り越えるか、その中で企業価値をどう高めるか、課題に立ち向かい成功を掴むために、もっと挑戦的な取り組みを増やしてほしいと思います。

**前田** | 現状に安心しすぎると市場の変化に取り残されるリスクがあります。企業活動は、良い人ばかりで上手くいくものではありません。アニマルスピリッツがないと競争には勝てませんから、個人的には、もう少し尖った人がいても良いと思います。

## 》 ガバナンスの変革推進からは「変えなければならない」という意思が伝わる

**和田** | ガバナンス体制に目を向けると、この1年間で、取

締役会の構成が変わり、社外取締役の増員や女性役員の登用など、多様な視点を取り入れる改革が進んでおり、取締役会の実効性向上に向けた改革が加速した印象があります。会議の内容も報告ではなく戦略的なものにシフトしてきましたし、参加者が「議論をしたい」という姿勢を示しているのも非常に良い傾向です。これは経営層が、「ガバナンスを含めて変えていかなきゃいけない」という意識をお持ちだからこその変化でしょう。

**前田** | 取締役会の構成が、社内外各5名となり、社外取締役の意見が、しっかりとマネジメントに反映できる体制が整ったことには、経営層からのメッセージを感じます。ただ、現状の取締役会の議論はまだ「平時の議論」にとどまっており、重大な決断を求められる際の対応力については未知数です。緊急時の対応を想定したシミュレーションと議論の深化は必要と考えます。

**和田** | 議論をさらに深化させていくべきだという意見は同感です。限られた時間の中での議論ですので、内容をより戦略的なものにする、時間管理を徹底するといったブラッシュアップは必要でしょう。例えば、今年から取締役会に書面報告のしくみが導入されましたが、これは時間管理の点で非常に有効な取り組みです。

**前田** | 激変する自動車業界を乗り越えるためには、これまでのマインドセットを変える必要があります。経営幹部層も新たなアプローチやチャレンジが必要ですが、これは簡単なことではありません。私たち社外取締役の役割は、改革をさらに推進させるために、経営陣と積極的に対話し、提言を行うことです。ガバナンス体制の改革に取り組む中で、経営層の多様性をさらに広げ、取締役会での議論をより具体的で戦略的なものにしていきたいと思っています。

**和田** | 当社の企業価値を高めるためには、自社の独自の視点で新事業に挑むことも重要です。例えば、「技術・製品開発を行うことによって、このように社会に還元され、同時に新しい市場が開拓できる。だから従来の考え方にとらわれない技術・製品開発で企業価値を上げていこう」というような、積極果敢なチャレンジ。今後は、そう

## 社外取締役対談

いう独自性の高いチャレンジを少しずつ増やしていければ、当社にとって、非常に良い流れになるのではないかと思います。

### ▶ 「2030事業計画」達成に向けた課題は 事業と地域の間でバランスと責任の共有

**前田** | 「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、北米、インド、中国を重点地域としていますが、この計画には現地カーメーカーへの拡販と、新時代への対応というメッセージが込められていると解釈しています。それが企業の方向性を変える、チャレンジする意思表示である点、非常に意義深いものだと思います。



**和田** | 社長がIRを通じて計画の方向性を強く示されているので、私たちに求められているのは、その背中を押すことでしょう。売上収益を1兆円から1兆2,000億円に引き上げるためには、トヨタグループ内の地位を確立しながら、トヨタ以外からの売上を拡大する必要があります。そのためには、従来のやり方に固執せず、製品開発やマーケティング、販売方法を「請負型」から「提案型」にシフトし、内部組織もその変革に対応していく方針を明確にする必要があるでしょう。

また、現状の経営戦略は「事業」「地域」、それらを統括する「本社機能」の3つの軸で運用されている印象が

強く、ガバナンスが届きにくい、リソース不足が生じるといった課題があるように見受けられます。これらを克服し、真の成長を遂げるためには、事業戦略部門がしっかりと方針を考え、支援していくべきです。

**前田** | 「2030事業計画」には、個別の市場についてさまざまな方針や目標が盛り込まれていますが、やはり重要となるのは、最大級の市場でありBEVが先行している中国市場をどうしていくのかということでしょう。現状は現地での営業や研究開発の体制整備が課題となっており、このままでは厳しいと言わざるを得ない状況ですので、これらの課題をいかにして克服していくのかの方策を早急に打ち出すべきだと思います。

一方で、現在、収益が好調なインド市場には大きな期待を寄せています。人口構造や内需の動向をふまえるとインド市場は確実に成長が続いており、投資が拡大している注目市場です。私は「今こそインドに投資を強化すべき」と考えていますので、かつてジェットロでインド地域を担当した経験を最大限に活かし、今後も積極的に意見していきたいと考えています。

また、当社にとって主要な収益源の一つで、2030事業計画における重点地域の一つでもある北米は、市場基盤を維持しながら、存在感を高めていくことが求められます。トヨタやデトロイト3などのカーメーカーとの広範なビジネス展開が行われている現状を踏襲しつつも、北米市場での戦略をさらに強化し、成長プロセスを追求する必要があるでしょう。

中国、インド、北米の各市場にはそれぞれ異なる課題がありますが、いずれも当社が成長を遂げるための重要な地域です。これらの市場での取り組みを強化することが、2030事業計画達成の鍵になるはずですが、私たち社外取締役も積極的に関与し、具体的な提言を行っていかねばなりません。

**和田** | 当社のグローバル展開における海外子会社や関連会社の管理、いわゆるグループガバナンスの強化は、現在進行中の課題だと感じています。当社では社外役員が増員され、統制機能も構築されているので、いわゆる

認証不正のような不祥事は起こりにくい環境にあると見えていますが、これに油断せず、引き続きガバナンスの強化に取り組む必要があるでしょう。

現在、当社では「事業」と「地域」という軸で管理されていますが、特に海外では「地域」の力が強いので、グローバルな視点でのガバナンス体制を統一するのが難しい面もあります。数字の追求が優先されがちですが、それ以前にガバナンスを重視する姿勢は重要でしょう。今後はこれまで以上に、社員教育を継続的にいき、幹部の人たちも常にガバナンスの意識を持ち続けることが求められます。

各地域の責任者が現地の特性を最もよく理解しているというのは当然で、そのスタンスでの運営には問題はありません。ただし、地域の責任者に遠慮しすぎたり、任せきりになったりしないように、事業と地域の間でバランスを保ち、責任を共有して運営していくことが重要と言えます。

## 》 企業価値向上に向けて社外取締役の責務は迅速な意思決定と柔軟な対応を支援すること

**和田** | 近年、不正防止やコンプライアンスの徹底の重要性が一段と増してきおり、特に管理職や経営層がコンプライアンスを中心に据える姿勢が求められています。その中であっては、私たち社外取締役の役割も極めて大きいと認識しています。当社の内部、現場、さらには外部の関係者と積極的に接し、現場の実態を自分の目で確認することは、非常に重要です。社外取締役としては、現場の状況をしっかりと把握し、それが取締役会での発言や判断にどう結びつくかを見極め、独立した立場から厳しい監督や適切な提言を行えるよう、努力していきたいと思えます。

**前田** | 私たち社外取締役には、企業のリスク管理体制を強化するための「第三者の目」としての役割が求められています。不正や問題の原因を突き詰めると、多くの場

合、情報が経営層に正しく伝わっていないことが原因となっています。これを防ぐためには、コンプライアンス教育が欠かせませんし、現場の声を直接聞いてリスクの兆候を早期に発見し、経営陣に適切な対応を促すことも重要です。さらに、社員全員が倫理やガバナンスについて深く理解するためには、定期的な教育が必要であり、その内容も実際の業務に直結したものにする必要があります。

私たち社外取締役の使命は、豊田合成の企業価値向上を目的としたモニタリングを行うことだと認識しています。当社の成長には、データに基づいた経営改革が不可欠であり、この分野での成功に向けて戦略的アドバイスをしていきます。また、社員のウェルビーイングを重視し、やりがいのある環境の整備に加え、取引先や地域社会への貢献を通じて、共通価値の創造(CSV)を目指した活動へつながらるように、独立した視点でモニタリングをしていきたいと考えています。

**和田** | 企業価値向上のために迅速な意思決定と柔軟な対応を支援する役割を果たすことは、我々の責務です。特にDX推進にまつわるものは、これからの企業の競争力を高めるためには不可欠と言えるでしょう。私は、長年情報システム部門でキャリアを積んだ後も、システム開発には関わってきましたので、その経験を活かして、データを基にした効率的な意思決定と、具体的なアクションにつながるように助言していく所存です。



## 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

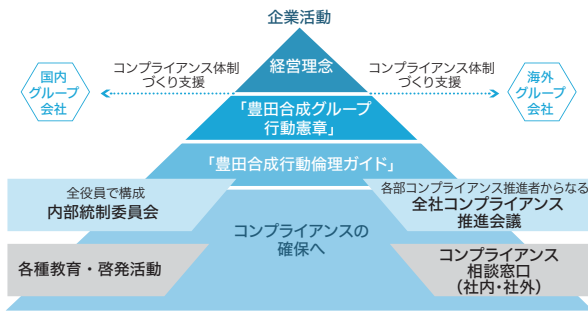
成グループ行動憲章」を制定し、これをもとに、国内外のグループ各社がそれぞれの行動指針を具体化し、実践しています。当社においては、「豊田合成行動倫理ガイド」を従業員一人ひとりが遵守すべき行動指針として定め、全従業員に周知徹底しています。

### ■ コンプライアンス推進体制

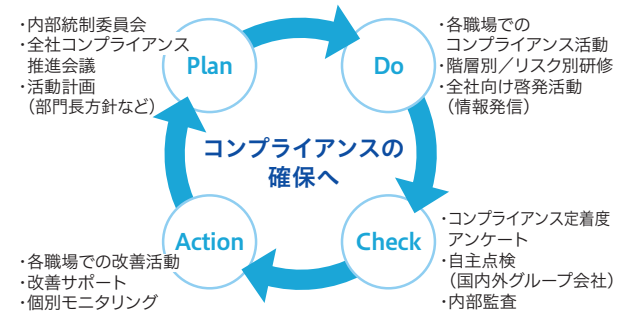
当社では、社長を委員長とし、全役員をメンバーとする「内部統制委員会」を設置し、企業倫理・法令などの遵守状況の報告・審議などを行っています。委員会での報告・審議事項は、「全社コンプライアンス推進会議」で各

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



コンプライアンス活動のPDCA



### ■ 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、さまざまな教育・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、社内報で定期的に行われる「コンプライアンス塾」や他社の事例を題材にした「コンプライアンス通信」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、社内規定、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
	独占禁止法研修	管理職・一般職(営業)	法律、社内規定	1回/年
啓発	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
	コンプライアンス塾(社内報)	全従業員	イメージしやすい漫画での事例の紹介	4回/年
	コンプライアンス通信	全従業員	他社事例を用いて法令理解	4回/年
	コンプライアンスKY事例集	全従業員	社内で起こりうる事例と解説(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・競争法などの重要法令の遵守状況および贈収賄を含めた腐敗行為がないか、さらに、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

## ■ 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

## ■ 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・政党との関わりでは、贈収賄を含め、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、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

## ■ 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(コピー商品など)などを、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

## ■ 内部通報制度による問題の早期発見・是正

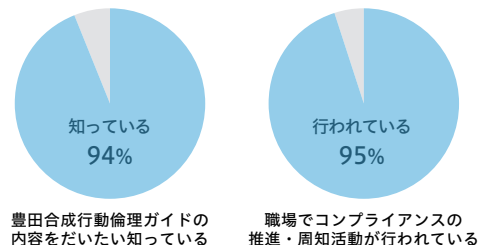
当社では、業務上のコンプライアンス問題、社内ルール違反、法令違反について、問題の早期発見と是正を目的に、「コンプライアンス相談窓口」を社内と社外に設置しています。社外窓口については、社外弁護士が担当しており、客観的な立場から問題の対応にあたっています。本制度は、当社の全従業員、その同居の家族などが相談でき、対応においては、相談者が通報したことで不利益な取り扱いを受けないことがないよう、プライバシー

### コンプライアンス相談通報件数(国内)

年度	2020	2021	2022	2023
件数	69	42	66	84

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の整備や教育の実施などをガイドし、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。

### 2023年度 コンプライアンス定着度アンケートより



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。

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。また、サプライヤー向けに「仕入先サステナビリティガイドライン」を策定し、サプライチェーン全体での腐敗行為の防止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。

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。

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。2023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84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の流れ

