

## コーポレートガバナンス

**基本的な考え方** トヨタは、持続的な成長と長期安定的な企業価値の向上を経営の重要課題としています。その実現のためには、株主やお客様をはじめ、取引先、地域社会、従業員などの各ステークホルダーと良好な関係を築くとともに、お客様に満足していただける商品を提供し続けることが重要と考え、コーポレートガバナンスの充実に取り組んでいます。なお、トヨタは2015年6月に適用されたコーポレートガバナンス・コードの各原則についてすべてを実施しており、その内容についてはサステナビリティ会議において審議した上で、取締役会に報告しています。

2011年3月には、当時の経営環境を踏まえ、「トヨタ基本理念」をもとに「トヨタグローバルビジョン」を発表し、「トヨタはお客様に選ばれる企業でありたい。そして、トヨタをお選びいただいたお客様に、笑顔になっていただける企業でありたい」という想いのもと、企業の目指すべき方向性を明らかにしています。

### 推進体制・仕組み

#### ■ 業務執行・監督

「トヨタグローバルビジョン」の実現に向けた業務執行体制として、いままでにないスピードで激しく変化する外部環境に迅速に対応するための取り組みを続けており、2011年の「地域主体経営」、2013年の「ビジネスユニット制」、2016年の「カンパニー制」導入に続き、2017年は、意思決定と業務執行のスピードをさらに上げるため、「取締役＝意思決定・監督」と「執行役員＝業務執行」の位置付けを一層明確にしました。

さらに、2018年は、各現場と一体となった執行のスピードアップを図るため、執行役員体制の変更時期を従来の4月から1月に前倒したほか、コーポレート機能の見直しや、国内販売事業本部のチャンネル制から地域制への再編などにより、よりお客様・現場の近くでの意思決定が可能な体制へ変更しました。

持続的な成長と中長期的な企業価値向上に向けて、取締役会より権限を委譲された社長・副社長を中心とする執行役員が、ビジネスユニット（カンパニー／事業・販売）と一体となり迅速な意思決定を実現し、取り組みを推進します。また、業務執行の監督として「サステナビリティ会議」において、それらの取り組みを実行するガバナンス体制を審議します。

また、「インターナショナル・アドバイザー・ボード」を設置し、随時海外各地域の有識者からグローバルな視点で、さまざまな経営課題に関するアドバイスを受けています。その他、「労使協議会・労使懇談会」などの各種協議会を通じて、さまざまなステークホルダーの視点から、経営や企業行動のあり方について審議、モニタリングを行っています。

#### ■取締役会および体制

当社の取締役会は、取締役9人（うち社外取締役3人）で構成されています。取締役体制については、的確かつ迅速な意思決定と適材適所の観点より総合的に検討しています。トヨタが重視する「もっといいクルマづくり」「現地現物」の精神を理解・実践し、将来にわたる持続的成長に向けた意思決定に貢献できる人材を中心とすることが必要だと考えています。取締役の選任については、社外取締役が半数を占める「役員人事案策定会議」にて取締役会に上程する案を検討しています。

またトヨタは、経営の意思決定に社外の声を十分に反映するため、社外取締役3人を選任し、全員を独立役員として金融商品取引所に届け出をしています。独立役員である社外取締役の選任に当たっては、会社法に定める社外取締役の要件および金融商品取引所が定める独立性基準に従って検討しています。社外取締役からは、トヨタの経営判断・意思決定の過程で、業務執行から独立した立場で専門分野を含めた幅広い経験、見識に基づいた助言をいただいています。

#### ■監査役制度

トヨタは、監査役制度を採用しており、監査役6人（社外監査役3人を含む）は、監査役会が定めた監査の方針および実施計画に従って監査活動を実施し、コーポレートガバナンスの一翼を担っています。監査役の選任については、専門分野を中心とした幅広い経験・見識があり、業務執行状況の監査に加え、公正・中立的な立場で経営に対する意見・助言をいただける人材が必要だと考えており、社外取締役が半数を占める「役員人事案策定会議」にて監査役会に提案する内容を検討しています。

また、3人の社外監査役を選任しており、全員を独立役員として金融商品取引所に届出をしています。社外監査役選任に当たっては、会社法に定める社外監査役の要件および金融商品取引所が定める独立性基準に従って検討しています。

#### ■取締役・監査役の報酬

取締役の報酬および賞与は、会社業績との連動性を確保し、職責や成果を反映した報酬体系としており、出身国の報酬水準も踏まえて支給額および支給方法を定めています。賞与は、毎年の連結営業利益を踏まえて、配当、従業員の賞与水準、他社の動向、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の上、支給しています。また、社外取締役の報酬については、独立した立場から経営の監視・監督機能を担う役割に鑑み、賞与の支給はありません。

取締役の報酬および賞与は、株主総会で決議された報酬総額の範囲内で支給します。支給額は、社外取締役が半数を占める「報酬案策定会議」にて、取締役会への上程案を作成し、取締役会にて決定します。

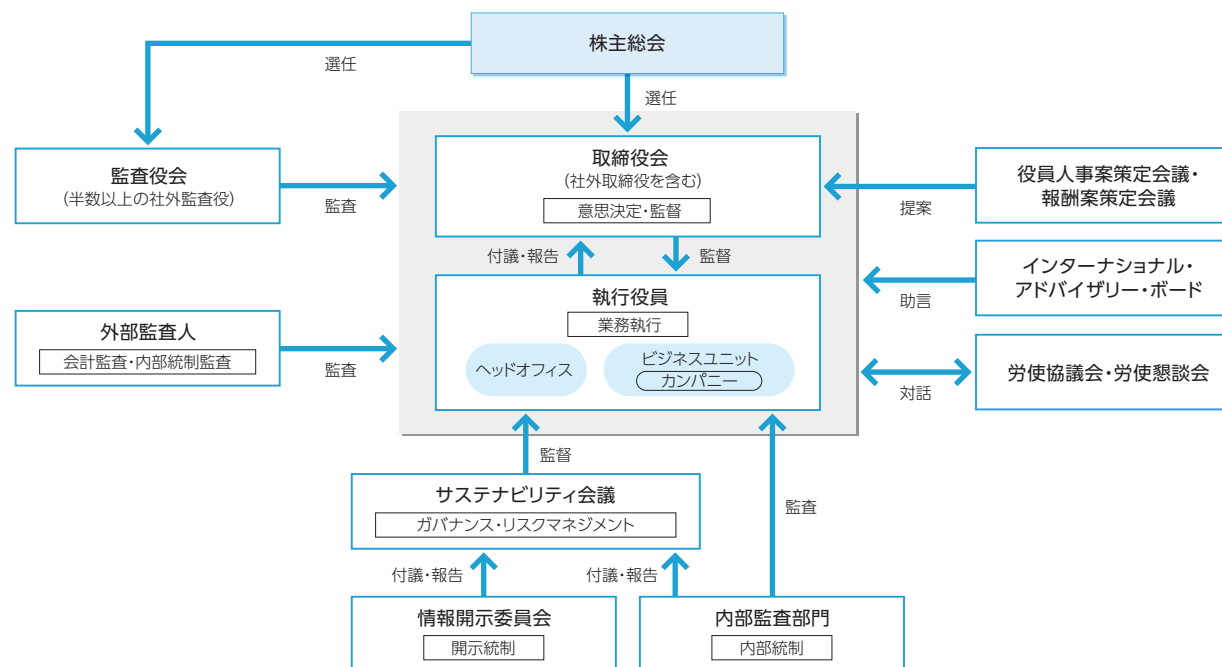
また、監査役の報酬については、基本報酬のみとし、賞与の支給はありません。会社業績に左右されにくい報酬体系とすることで、経営に対する独立性を担保しています。監査役の報酬については、株主総会の決議によって定められた報酬枠の範囲内において監査役の協議によって決定しています。

## ■取締役会の実効性の分析・評価

取締役会議長の指示に基づき、取締役会事務局が、実施状況に関する定量的な分析を行った後、取締役会メンバー（取締役および監査役）に対して、執行やその監督などの状況に関するアンケートを実施しています。また、アンケート結果に基づき、社外取締役と社外監査役を含む取締役会メンバーに個別インタビューも実施しました。これらを取締役会事務局が取りまとめ、取締役会議長に説明の上、その結果を取締役会にて報告・議論しています。

2017年度については今回の評価の結果、実効性が担保されていることが確認されました。さらなる実効性向上に向けて、評価の過程で得られた「意思決定の迅速化」や「執行の監督」などの意見に基づき、2018年度中に改善を進めます。

## コーポレートガバナンス体制（現場重視+多方面からのモニタリング）



## 内部統制システムに関する基本的な考え方およびその整備状況

■業務の適正を確保するための体制に関する基本認識  
「トヨタ基本理念」および「トヨタ行動指針」に基づき、子会社を含めて健全な企業風土を醸成しています。実際の業務執行の場においては、業務執行プロセスの中に問題発見と改善の仕組みを組み込むとともに、それを実践する人材の育成に不断の努力を払っています。

## ■業務の適正を確保するための体制とその運用状況の概要

「内部統制の整備に関する基本方針」に基づき、企業集団としての業務の適正を確保するための体制整備とその適切な運用に努めています。また、毎事業年度、内部統制の整備・運用状況の点検を行い、内部統制の運用実施部署における活動が自律的に実施され、必要に応じ強化が図られていることを確認するとともに、その内容をサステナビリティ会議および取締役会で確認しています。

内部統制システムに関する基本的な考え方およびその整備状況の詳細は、コーポレートガバナンス報告書「IV 内部統制システムに関する事項」をご覧ください。

コーポレートガバナンス報告

[Web https://www.toyota.co.jp/jpn/investors/library/cg/](https://www.toyota.co.jp/jpn/investors/library/cg/)