

コーポレート・ガバナンス

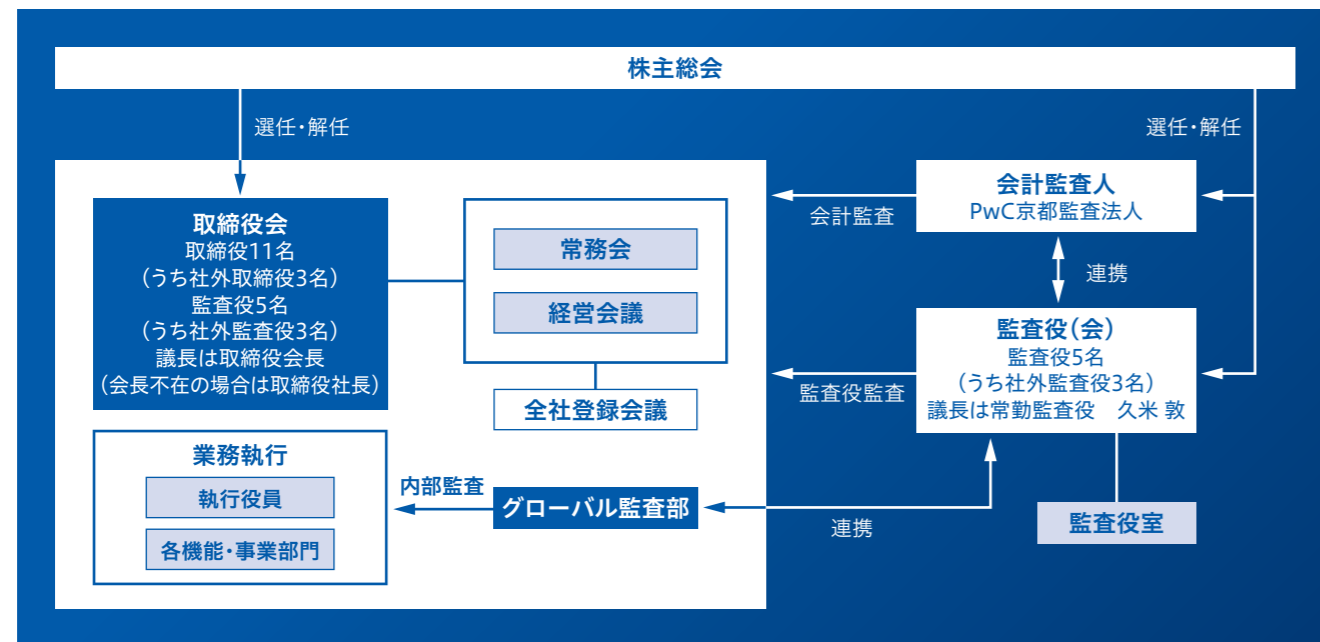
ジェイテクトは、企業の社会的責任を果たし、企業価値を持続的に向上させるため、コーポレート・ガバナンスの継続的な充実に取り組んでいます。

推進体制

ジェイテクトでは、取締役会を毎月開催し、経営上の重要事項を決議するとともに、取締役の職務執行を監督しています。さらに、取締役会の監督機能を強化するため、社外取締役3人のうち独立性を有する社外取締役2人を選任しています。また、取締役会の下部機構として常務会、経営会議、全社登録会議を設け、個別事項の審議の充実を図るとともに、執行役員業務執行を監督しています。経営を監視する仕組みとして、監査役会を設置し、社外監査役3人(独立性を

有する社外監査役2人)を含む5人の監査役が、取締役の職務執行を監査しています。内部監査については、各業務執行とは独立したグローバル監査部により管理・手続きの妥当性、遵法性など業務全般の監査を行っています。監査役、会計監査人、グローバル監査部は、定期・随時に協議し、相互連携を図っています。また、ジェイテクトでは、会社法、金融商品取引法が要求する内部統制の体制を整備・運用しています。

コーポレート・ガバナンス体制



16回開催

取締役会

経営上の重要事項を決定するとともに、取締役の職務執行を監督する。

24回開催

常務会

取締役会を補完し、経営上の重要事項などを審議、基本方針を決定する。

24回開催

経営会議

取締役会を補完し、業務執行における方針の進捗を管理する。加えて、広く役員間で業務執行上の問題点・情報を共有する。

15回開催

監査役(会)

取締役の職務執行の監査、会計監査人の監査の方法・結果の相当性の確認を行う。

全社登録会議

取締役会・常務会・経営会議から権限を委譲され、業務執行の立場からの専門的かつ十分な審議を通じ方針・方向性を検討する。

ガバナンス強化へのこれまでの歩み

当社は経営の健全性、透明性、迅速性、効率性などを目的としたコーポレート・ガバナンスの強化を重要な経営課題と認識し、あらゆるステークホルダーに対して経営の透明性を高め、十分な説明責任を果たすように努めてまいりました。

また、「コーポレート・ガバナンス・コード対応ガイドライン」を策定し、適切に実行することを通じて、企業体質の変革と強化にも取り組んでいます。

主なガバナンス改革の取り組み

年月	施策	目的
2005年 6月	執行役員制度を導入	経営の監督と執行機能の分離
2006年 5月	コーポレート・ガバナンス報告書を発行	コーポレート・ガバナンスの主要情報を集約・整理して開示
2008年 1月	グローバル監査部設置	管理・手続きの妥当性、遵法性など業務全般の監査
2009年 2月	CSR推進委員会設置	CSR活動推進状況の定期的な点検
2013年 6月	外国人役員登用	役員の多様性確保
2015年 6月	社外取締役2名就任	経営監視機能の強化
2016年 2月	役員人事案検討会議設置 (代表取締役および社外取締役で構成)	役員の人事に関する妥当性を確保
2016年 6月	役員報酬案策定会議設置 (代表取締役および社外取締役で構成)	役員の報酬決定に関する公平性・妥当性を確保
2017年 3月	企業価値向上委員会設置	持続的成長に向けた新たな価値創造への議論
2017年 10月	リスクマネジメント部設置	リスクを組織的に管理し、回避・低減を図る
2018年 6月	社外取締役を1名増員し、3名就任	経営監視機能のさらなる強化
2019年 6月	女性社外監査役登用	役員さらなる多様性確保

社外役員

ジェイテクトは「取締役選任に関する方針」に基づき人格、見識、知見に優れ、高い倫理観を有し、会社法の要件を満たし、「社外取締役の役割責務」を果たせる人物で、且つ、出身の各分野における実績と見識を有している人物を社外取締

役として選任しています。また、中立的・客観的視点での監査の実施という観点から、社外監査役を選任しています。以下に記載する実績と見識を有することも理由としています。

社外役員を選任理由と実績

役職	氏名	選任の主な理由となった実績・見識等	独立役員	2018年度の出席状況(回/回)	
				取締役会	監査役会
取締役	宮谷 孝夫	製造業の経営者および業界団体会長としてのモノづくりに関する豊富な経験と高い見識	○	16/16	—
取締役	岡本 巖	経済産業省および一般財団法人の要職を歴任し国内外における産業・経済活動に関する豊富な経験と高い見識	○	16/16	—
取締役	内山田 竹志	製造業の経営者としてのモノづくりに関する豊富な経験と高い見識	—	12/13 (当社取締役就任後)	—
監査役	吉田 享司	公認会計士としての財務および会計に関する相当程度の知見	○	13/13 (当社監査役就任後)	11/11 (当社監査役就任後)
監査役	若林 宏之	製造業の経営者としての豊富な経験と企業統治に関する幅広い見識	—	12/13 (当社監査役就任後)	9/11 (当社監査役就任後)
監査役	櫻井 由美子	公認会計士としての財務および会計に関する相当程度の知見	○	— (2019年6月 当社監査役就任)	— (2019年6月 当社監査役就任)

取締役・監査役報酬

取締役の報酬は、月額と賞与により構成し、企業業績との連動性を確保して、職責や成果を反映した報酬体系としています。賞与はSTI※1とLTI※2で構成され、単年の連結営業利益額および中期経営計画に沿った売上伸長率、利益率などによる評価を行います。個々の賞与は代表取締役および独立社外取締役に構成される「役員報酬案策定会議」において検討され、取締役会決議によるプロセスを経て決定しています。

監査役報酬は、月額のみとし、賞与の支給はありません。企業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。なお、役員報酬などの月額報酬については、2012年6月27日開催の株主総会の決議により定められた報酬総額の上限額範囲内にて決定しています。各取締役の月額報酬額は、取締役会にて決議し、各監査役の月額報酬額は監査役協議により決定しています。

※1 Short Term Incentive: 単年の業績・成果に報いる報酬制度
 ※2 Long Term Incentive: 中長期的業績・成果に報いる報酬制度

役員報酬等の総額(2018年度)

区分	支給人数	報酬等の額
取締役	15	556百万円
監査役	8	99百万円
合計	23	656百万円

- 2018年6月27日開催の第118回定時株主総会終結の時をもって退任いたしました取締役3名及び監査役4名の在任中の報酬等の額につきましては、支給人数とともに含めて記載しています。
- 左記の報酬等の総額には、当期中に役員賞与として費用処理した下記の金額を含んでおります。取締役 9名 163百万円
- 左記のうち、社外取締役に對する報酬等の総額は33百万円(3名分)であります。
- 左記のうち、社外監査役に對する報酬等の総額は22百万円(5名分)であります。

取締役会の実効性評価

当社では、複数の社外取締役も参加する取締役会において、多様な知見と豊富な経験に基づく活発な議論を行い、適時適切な経営判断を行える会議運営に努めています。その取締役会の実効性の分析・評価については、監査役による「取締役会を含む重要会議の実効性」の監査に加え、取締役会事務局による取締役及び監査役を対象とした「取締役会の実効性についての調査」(年1回)を実施し、「取締役会の果たすべき役割・責務について」、「取締役会の実効性を支えるしくみ・運営に関して」などについて、定量的に評価を行っています。

2018年度は実効性向上の取り組みとして、取締役会の議論の活性化につながる社外取締役・監査役連絡会の機能をより高めるために、取締役会への上程案件以外の経営テーマを加え、情報の共有を図りました。取締役会の運営について、未だ一部に改善の必要性が認められたものの、全体としては概ね適切に機能しており、取締役会全体の実効性は確保されていると評価しています。

分析・評価プロセス

- ・監査役による「取締役会を含む重要会議の実効性」の監査
→改善点があれば経営会議において報告
- ・取締役会事務局による「取締役会の実効性についての調査」の実施(年1回)
→改善すべき事項があれば、適宜、会議体のあり方や運営について見直し

評価結果の概要

2018年度は、資料の事前配布の時期、資料の簡素化に関して、改善の必要性が認められましたが、全体としては概ね適切に機能しており、取締役会全体の実効性は確保されていると評価しています。

当社グループにおける業務の適正を確保するための体制

経営における理念の共有のために、企業の社会的責任の考え方・企業行動規準を国内外の子会社へ周知しています。また、子会社管理に係る関係部署の体制と役割を明確にし、事業軸及び機能軸の両面から子会社を指導・育成しています。

主要な子会社については、取締役会が、内部統制システム整備の基本方針を策定し、その運用状況を定期的に点検するよう、指導しています。

上記体制に関する運用状況の概要

- ・2016年4月に策定した「JTEKT WAY」の浸透活動を展開し、グローバルで価値観を共有しています。
- ・子会社の経営・事業活動に関する個別課題について、重要性に応じた事前協議・報告制度や役員会を通じた承認・裁決手続きを運用し、適切に管理・監督しています。
- ・主要な国内関係会社各社とのトップ懇談会、国内関係会社会議やグローバル経営会議を実施し、子会社の中期経営計画その他の経営課題を確認し、適切な指導を行っています。
- ・子会社が重要事項について当社に事前の承認取得又は報告を行うための事前協議・報告制度規準は、必要の都度改正し、改善点を反映しています。
- ・子会社の重要な個別経営課題については、事業本部又は機能本部より役員会に上程し、審議又は報告をしています。
- ・これらの子会社の経営課題への取り組みスピードを上げ、子会社管理のより一層の強化を図っています。

リスクマネジメント

基本的な考え方

企業価値を向上し社会の期待に応えるために

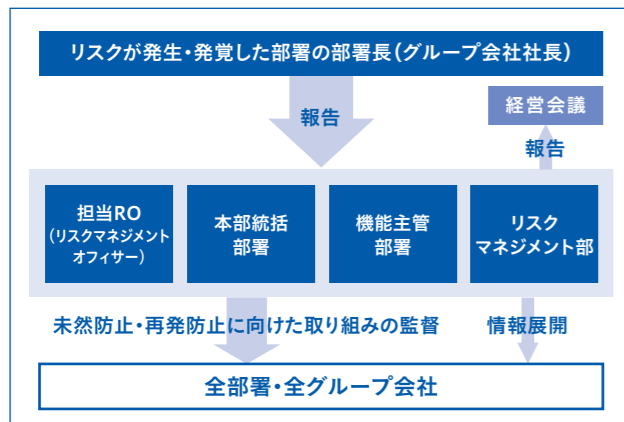
ファンダメンタルズ(企業基盤)を維持、強化しつつ、経営環境の変化に迅速に対応し、企業価値を持続的に向上させるために、ジェイテクトグループ全体の重要なリスクを把握、評価し、適切な対策を推進するリスクマネジメント推進体制の充実を図っています。

推進体制

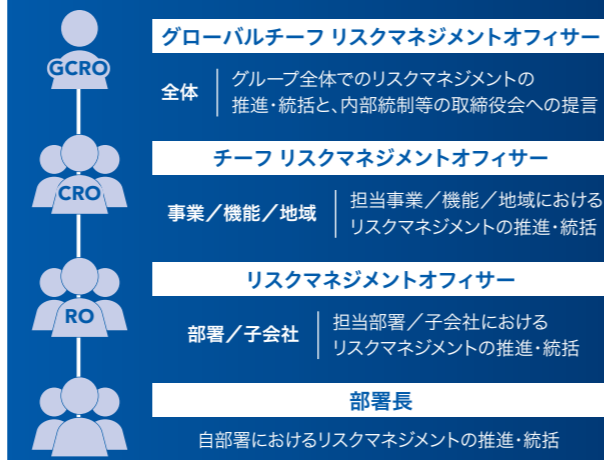
全社横断的な会議体である企業価値向上委員会において、事業活動や社会・環境に影響をおよぼす可能性のあるリスクについて、外部環境も踏まえて定期的に見直しを行っています。未然防止の取り組み強化に向けて、2017年10月、CO(コンプライアンスオフィサー)をRO(リスクマネジメントオフィサー)に移行した新しい体制を構築しました。リスクマネジメントを各部署、グループに展開するとともに、コーポレート・ガバナンスやコンプライアンスに関わる活動と融合させ、より効果的かつ効率的な活動とし、グローバルでのリスクコントロールを目指します。

リスクの把握と対応の明確化

ジェイテクトではリスク項目毎にリスク管理部署を割り当てています。リスク管理部署は、企業価値向上委員会の下部組織であるリスクマネジメントWGの活動を通じて、リスク発現の予防・低減のための対応計画を策定し、各施策を推進しています。



リスクマネジメント体制



即時報告の徹底

2015年度より運用しているコンプライアンス上の問題把握後の速やかな報告を求める即時報告の対象範囲を拡げ、コンプライアンス以外のリスクについても、リスク把握後の第一報が迅速に伝達されるよう運用ルールの徹底を図っています。

各部門でのリスク視点を強化

各部門が自律的にリスクに対処するため、部門単位で策定する年度実施計画において、その推進を阻害する可能性のあるリスクへの対応を織り込み、各部門でのリスク発現への予防・対策を推進しています。

コンプライアンス

基本的な考え方

一人ひとりが企業倫理に則った正しい判断・行動を

ジェイテクトでは、コンプライアンスは企業価値を支える前提・基礎であり、企業理念を実現するために不可欠なものとして位置づけています。コンプライアンスを単なる法令遵守にとどまらず、企業倫理に則って社会的責務を果たしていくことも含めて捉え、「役員倫理規則」「コンプライアンス規則」などを制定しています。

教育・啓発活動

ジェイテクトでは、役員、従業員およびジェイテクトグループ各社を対象に、業務にかかわりの深いコンプライアンスについて継続的に教育・啓発活動を行っています。コンプライアンスの要となる当社役員(取締役、監査役のほか執行役員等を含む)に対する研修を毎年開催しており、2018年度においては、品質データ改ざん等の組織的な不正の防止をテーマに、外部弁護士の講演等により、問題を再認識する機会としました。また、毎年7月をリスクマネジメント強化月間と定め、ジェイテクトグループ各社を含む全従業員を対象に社長メッセージの発信、e-ラーニングや職場での読み合わせによるコンプライアンス教育資料の展開等を行い、各職場におけるコンプライアンスの実践を支援しています。さらに、人事部等の企画する社内研修においても、個人の職位、職種に応じた注意すべきコンプライアンスを取り上げています。

競争法違反・腐敗行為(贈収賄)防止

ジェイテクトでは、ジェイテクトおよびジェイテクトグループ各社の事業形態および取扱商品の特色、取引における公正性を重視する世界的な潮流ならびに法規制と執行の厳格化が進む現状にかんがみ、とくに独占禁止法・各国競争法と腐敗行為・贈収賄関連法のコンプライアンスに重点をおいています。

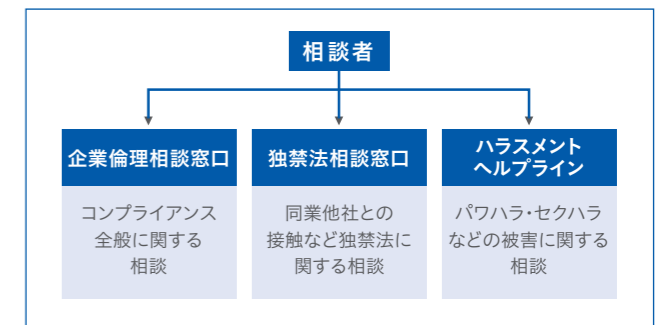
コンプライアンス点検

ジェイテクトでは、社内全部署およびジェイテクトグループ各社を対象として、定期的に、業務にかかわるコンプライアンスについてマネジメントの状況を調査する点検を実施しています。

内部通報窓口

「企業倫理相談窓口」ほか、相談案件ごとにきめ細かな対応ができるよう複数の窓口を設けて、不祥事の未然防止や早期対応・再発防止に努めています。ジェイテクトグループ各社でも個別に相談窓口を設置しています。

内部通報窓口の役割



過去5年の内部通報件数

年度	2014	2015	2016	2017	2018
件数	51	51	45	50	49

適切な納税に対する取り組み

ジェイテクトグループでは、企業価値を支え、企業理念を実現するために、事業を行う国や地域で適切な納税を行うことは重要な意味を持つと認識しています。この考えに基づき、私たちは事業を行う国や地域における納税に関する法令及びその精神を順守しています。

ジェイテクトの

TOGETHER WITH SOCIETY

「持続的成長にむけて」

ジェイテクトグループが持続的な企業価値向上のために、今後取り組むべきことについて社外取締役のお二人にインタビューを行いました。

ジェイテクトのガバナンスは現地現物にあり

宮谷 最近には特に安形社長のリーダーシップが強く発揮されていると感じています。工場の巡視、関連会社の訪問、社内報等を通じて全従業員に繰り返しメッセージを発信するなど、直接語り掛ける姿が印象的です。さらには中期経営計画だけでなく、「Beyond中計」を策定し、2030年のありたい姿を射程に入れて物事を考えるようになったのも非常に良いことだと思います。

岡本 近年、国内の著名企業における不祥事が相次いでおり、それらの報道を見ていると自由闊達な議論やコミュニケーションの不足が要因ともいわれていますが、当社はマネジメント層、さらに各工場・事業本部の人たちのコミュニケーションが活発で、風通しは非常に良いと感じています。

また、理念やビジョンを明確にし、それを全社に浸透させていることも当社の良さであり強みです。

先日にも巡視団の一員として工場を訪問したのですが、若い班長クラスの人たちが改善活動や、新規事業について堂々とプレゼンしており、そこでも会社が目指すビジョンを踏まえた上で、自分たちのミッションが明確に認識されていました。会社の方針がカスケードダウンされており、それが良いガバナンスを支える基盤になっていると感じました。

宮谷 トヨタグループ各社では現地現物の考え方が昔から指導されてきました。現物を前にして議論するのは当然のことかもしれませんが、会社の規模が大きくなるほどトップが現場の実態を把握するのは容易ではありません。現地で現物を見れば、過剰在庫や不良などの問題がひと目で分かるので、今後もこうした取り組みは大事にしてほしいと思います。そして、現場の人は格好の悪いことや問題を包み隠さずトップに報告した方が良いと思います。それが実践できる会社は強いと思います。

この工場巡視活動では現場の若手リーダーから安全、品質、廃棄物、CO₂排出量などの実状と改善策について説明を受けた安形社長自らが、その場で鋭い指摘、質問をされており、良い取り組

みがあれば「グループの他工場にも展開しよう」となり、メーカーとしてたいへん価値のあることが実行されています。

コア技術をいかに、強みを発揮する

岡本 ジェイテクトの強みは、ベアリングから工作機械、コントローラー、エレクトロニクスまで各種各様のコア技術を保有していることです。ただし、世代交代の時期であることから、これらコア技術の承継をしっかり行う必要があると思います。また、自動車業界が100年に一度の大変革期を迎えている今、将来に向けた技術やビジネスモデルの開拓に挑戦していくべきだと思います。

宮谷 今、世界各地でIoT^{※1}やビッグデータ^{※2}、AI^{※3}、ロボティクスなどを活用したイノベーションが大変なスピードで起きています。そういう時代の中で、ジェイテクトが今後も国内外でスピード感をもって成長していくためには、モノを効率良くつくる固有の技術と最先端のIoTやAIなどの技術をうまく組み合わせ、新たなソリューションをお客様に提供していくビジネスが非常に重要になってくると思います。

また、新しいビジネスを行う上では自前主義に固執するのではなく、得意分野を持つところとうまく組んで新しい価値を生み出すオープンイノベーション^{※4}を強化していくべきです。マーケット構造が変わっていく中で、新しく伸びていく分野へのダイナミックな投資を、切迫感を持ってやっていくことが必要だと思っています。

※1 Internet of Things：コンピュータなどの情報・通信機器だけでなく、世の中に存在する様々な物体(モノ)に通信機能を持たせ、インターネットに接続したり相互に通信することにより、自動認識や自動制御、遠隔計測などを行うこと

※2 従来のデータベース管理システムなどでは記録や保管、解析が難しいような巨大なデータ群

※3 人が行う「知的ふるまい」の一部を、コンピュータープログラムを用いて人工的に再現したもの

※4 新技術・新製品、新たなビジネスモデルの開発に際して、組織の枠組みを越え、広く知識・技術の結集を図ること

社外取締役 宮谷孝夫

社外取締役 岡本 巖

グローバル企業としての課題

岡本 当社は今、グローバルプレーヤーとして世界の主要マーケットで引き続きビジネスを伸ばしていく時期にあると思います。その際、それぞれのマーケットの動向、急激な変化に対するアンテナ機能を従来以上にしっかり持つことが大事です。その上で、各マーケットにおいて、固有の歴史や文化、風土などを持った現地の人たちと、うまくビジネスを進めていく感覚を持った要員を、全社的に早急に強化していくことが必要だと思っています。また、その地に根差した人たちに各分野でさらに重要な役割を果たしてもらえよう、積極的な人材登用を進めることによって、世界中のジェイテクトの仲間が丸となってさらに力を発揮できるようになると期待しています。

宮谷 最近では、海外の関係会社の社長を経験した後に、国内の工場長になってもらうなどの人事交流を活発に行っています。これは人材育成に非常に役立つと思います。

岡本 当社従業員の多くは海外勤務の経験があり、現地の人と自然体で話し合い、一緒になって考える人が多いように見受けられます。それでも、まだ十分ではないと思いますから、海外の各地で活躍する人材の強化は引き続き重要な課題だと思っています。

社外取締役としての使命

宮谷 国の内外を問わず、経営の参考にすべき良い会社はたくさんあります。それらの会社について本を読むなどして勉強し、自分の経営者としての経験も交えて当社のマネジメント層と会話をし、刺激を与えることが私に与えられた使命だと考えています。

岡本 これまでの世界経済は自由貿易を基本に発展してきましたが、これからは地政学的な要素も含んだ環境変化が起こる可能性があり、しばらく目を離せません。私もこれまでの経験を活かしながら、世界経済やそのリスクについて当社のマネジメント層や担当者と緊密に意見交換しています。これからもガバナンスとリスクマネジメントを中心にジェイテクトグループの成長に貢献していきたいと思っています。

