



豊田合成レポート
2020





世界のお客様へ 「安心」「安全」「快適」をお届けする グローバルカンパニー

豊田合成グループは、ゴム・樹脂の高分子技術を用いた自動車部品を主軸とする製品の提供を通じて、社会のニーズに応え続けていきます。

経営理念

限りない創造 社会への奉仕

社会への貢献

私たちは、良き企業市民として、各国・地域に根ざした事業活動および社会貢献活動により、経済・社会の発展に貢献します。

適正な事業活動

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。

持続的な成長

私たちは、仕入先様とのオープンで対等な関係を基本に、互いに企業体質の強化・経営の革新に努め、グループの総合力を高めます。

お客様の満足

私たちは、変化を先取りした研究開発とものづくり技術により、お客様に満足いただける品質・価格で、タイムリーに商品・サービスを提供します。

地球環境・資源の保全

私たちは、環境に配慮した製品の提供と工程づくりに努め、あらゆる企業活動を通じ、社会と連携して環境・資源を保全し、豊かな地球を未来に残すことに貢献します。

人間性の尊重

私たちは、労使相互信頼・責任を基本に、一人ひとりの個性を尊重するとともに、チームワークによる総合力を高め、活力と働きがいのある企業風土を実現します。



Contents

- 2 経営理念
- 4 事業・拠点紹介
- 6 豊田合成のあゆみ

価値創造の戦略

- 8 社長メッセージ
- 12 財務担当役員メッセージ
- 14 財務・非財務ハイライト
- 16 価値創造プロセス
- 18 中長期経営計画「2025事業計画」
2025事業計画概要 / サステナビリティへの取り組み / 足元の状況と今後の重点戦略 / 活動の柱Ⅰ：イノベーション・新モビリティへの挑戦 / 活動の柱Ⅱ：伸びる市場・伸ばせる分野へ重点戦略 / 活動の柱Ⅲ：生産現場のモノづくり革新

価値創造を支える基盤

- 26 サステナビリティ SDGsとESG
- 28 ガバナンス (G)
コーポレート・ガバナンス / 社外取締役インタビュー / リスクマネジメント / コンプライアンス / 役員一覧
- 42 環境 (E)
脱炭素社会の構築 / 循環型社会の構築 / 環境マネジメント / その他の重要課題
- 50 社会 (S)
KPI / 働き方改革・風土改革 / 人権の尊重 / 健康経営の取り組み / 多様な人材の雇用 / ワークライフバランス / 人材育成 / 災害「ゼロ」を目指して活動を推進 / グローバル統一の品質保証 / サプライチェーンマネジメント / 地域社会貢献

財務報告

- 60 10年間の連結財務サマリー
- 62 財務レビュー
- 64 連結財務諸表
連結財政状態計算書 / 連結損益計算書 / 連結包括利益計算書 / 連結持分変動計算書 / 連結キャッシュ・フロー計算書
- 68 会社・投資家情報
- 69 編集方針、社会からの評価

事業・拠点紹介

ゴム・樹脂の高分子技術を用いた自動車部品を、世界中で提供しています。

製品分野

自動車部品



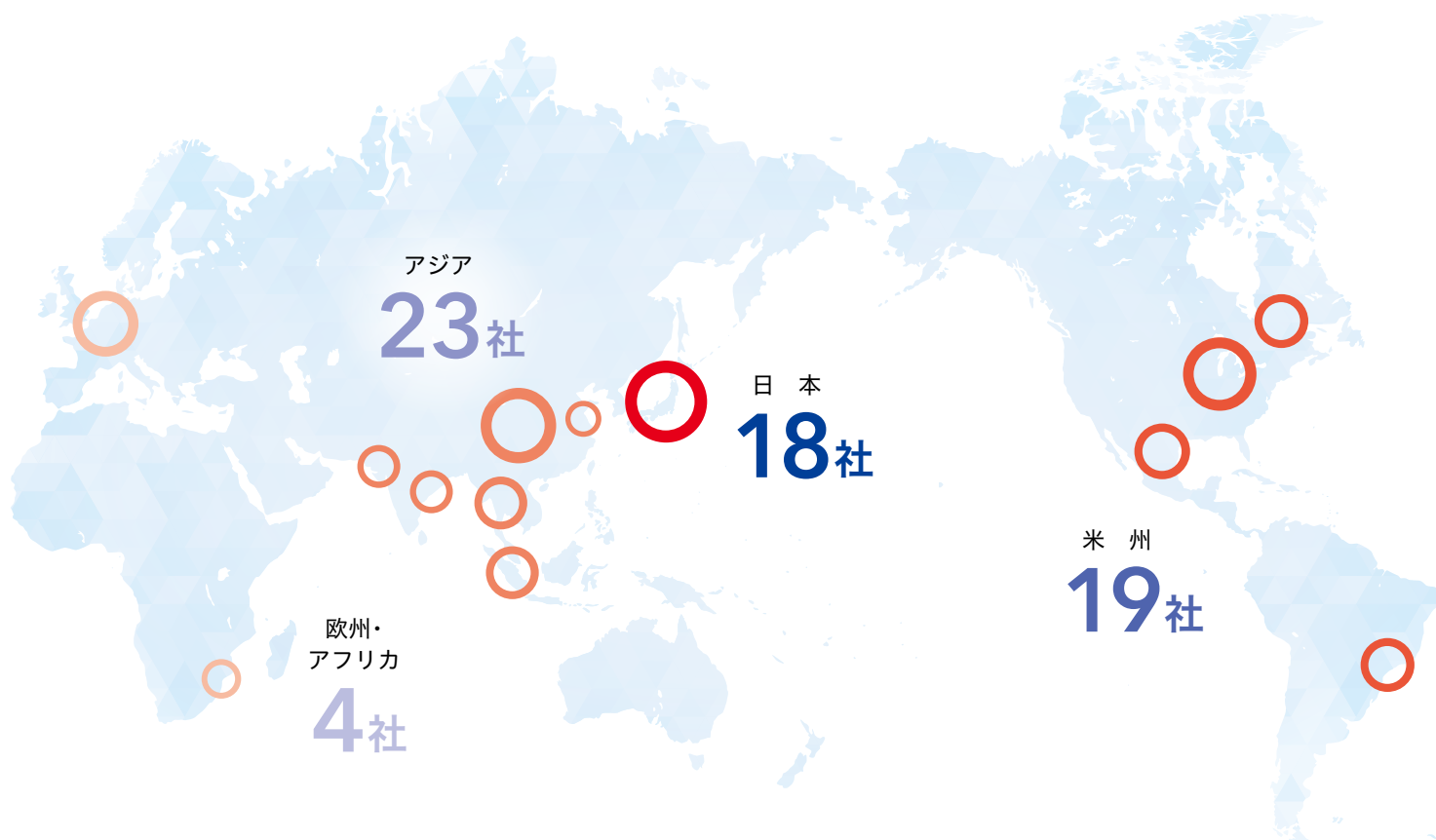
その他



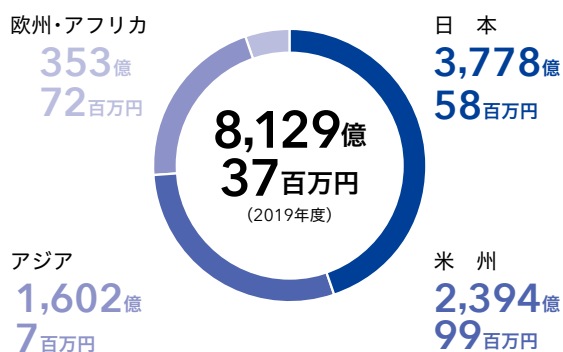
グローバルネットワーク

17カ国/地域の64のグループ会社でお客様のニーズにタイムリーにお応えします。各地域に密着した営業・技術体制とグローバルで最適な生産・納入体制を整えています。

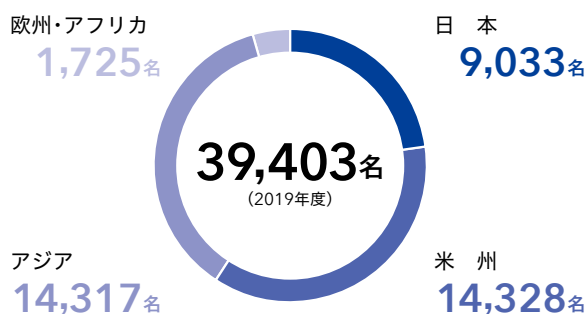
グループ会社数 **64社**



地域別売上 (百万円未満切り捨て)



地域別従業員数



豊田合成のあゆみ

創業以来培ってきたゴム・樹脂分野における独自の技術力を活かしたモノづくりを通じて、時代のニーズに応え、世界に新しい価値を提供しています。

1949

1960

1970

1980

- 1949 トヨタ自動車工業のゴム部門を母体に「名古屋ゴム株式会社」設立
- 1957 春日工場竣工、稼働
- 1967 稲沢工場竣工、稼働
- 1973 「豊田合成株式会社」に改称
- 1976 森町工場竣工、稼働
- 1977 米国事務所設立(イリノイ州)
- 1978 名古屋証券取引所市場第2部に株式上場

- 1980 本社を現所在地(愛知県清須市)に移転
- 1982 尾西工場竣工、稼働
- 1985 台裕橡膠工業(株)に資本参加
デミング賞実施賞を受賞
- 1986 TGミズーリ(株)設立
- 1997 ISO9001認証取得
北島技術センター竣工
- 1999 東京証券取引所市場第1部に株式上場
豊田合成ノースアメリカ(株)設立

技術・製品開発のあゆみ

自動車部品

ゴム分野



1953
ブレーキホース



1961
ピストンカップ



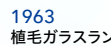
1977
等速ジョイントブーツ



1983
ナイロンフューエルホース



1950
ウェザーストリップ



1963
植毛ガラスラン



1982
遮音性ガラスラン

樹脂分野



1954
樹脂射出ハンドル



1960
PPハンドル



1974
インストルメントパネル



1982
樹脂フューエルフィルター
キャップ

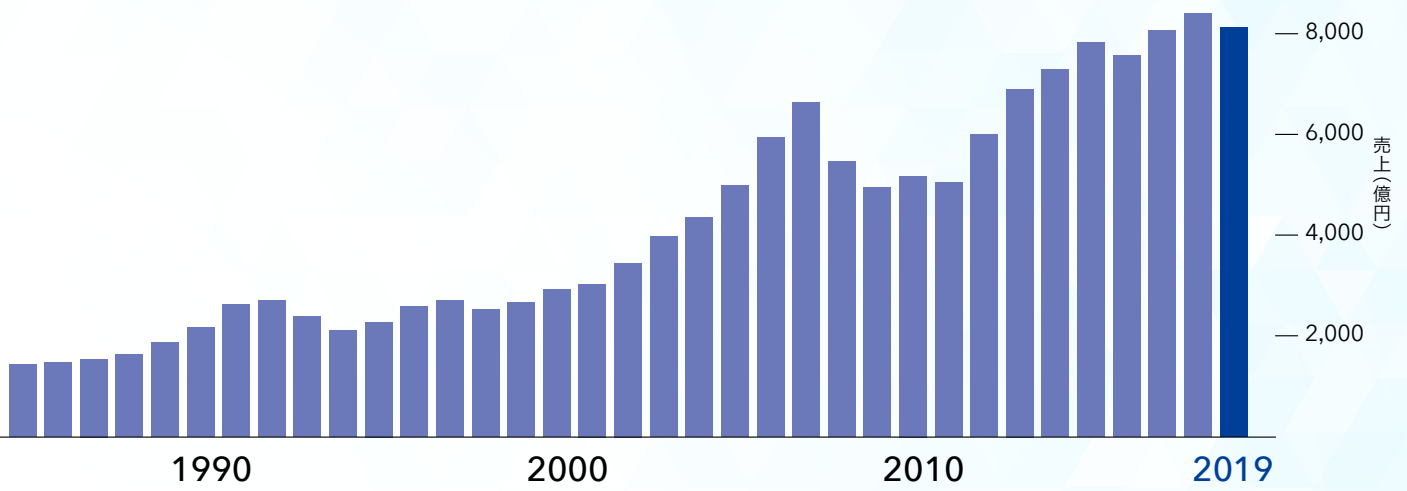


1989
運転席用エアバッグ

新領域



1986
青色LEDの研究開始




- 2000 豊田合成ヨーロッパ(株)設立
- 2001 豊田合成アジア(株)設立
- 2005 ISO/TS16949認証取得
- 2006 豊田合成(上海)管理有限公司設立
- 2008 豊田合成ミンダインディア(株)設立
- 2009 美和技術センター竣工
- 2013 豊田合成東日本(株)設立
GDBRインダストリアコメルシオ(有)設立
- 2014 豊田合成イラプアトメキシコ(株)設立
- 2016 豊田合成ミンダインディア(株)
パワル工場竣工、稼働
- 2018 豊田合成ミンダインディア(株)
グジャラート工場竣工、稼働
豊田合成インドネシア(株)設立
- 2019 湖北豊田合成正奥橡塑密封科技有限公司設立
豊田合成ハイフォン(有)タイビン工場竣工、稼働

- 1991 青色LED開発の成功認定
- 1998 カーテンエアバッグ
- 2000 無反射吸気ダクト
- 2003 2色成形
オープニングトリム
- 2007 e-Rubberの研究開始
- 2008 樹脂フェューエルフィルターパイプ
後突エアバッグ
- 2008 軽量オープニングトリム
ウェザーストリップ
- 2010 GaNパワー半導体の研究開始
- 2011 軽量ラジエーターホース
- 2014 樹脂ウォータパイプ
- 2015 キャップレス給油口
- 2017 グリップセンサー付きハンドル/
新型サイドエアバッグ
- 2017 フラッシュサーフェイス
ドア対応ガラスラン
- 2017 大型ラジエーターグリル
- 2017 e-Rubberの主材料について
独占ライセンス
契約を締結
- 2018 LED照明付き
エアコンレジスター
- 2018 世界最大級の先進テクノロジー
見本市CESなどでeR技術を紹介
- 2019 樹脂ターボダクト/
バッテリーケース
- 2019 縦型 GaN パワー半導体で
世界トップクラスの大電流化を実現/
e-Rubberを用いた心臓手術シミュレータ
「Super BEAT」をEBM社と開発
- 2020 超大型スピンドルグリル



社長メッセージ



危機的な状況を乗り越え、
持続的な企業価値向上を
実現します

取締役社長

小山 享

新型コロナウイルスに罹患された皆さま、感染拡大により影響を受けられている皆さまに謹んでお見舞い申し上げます。当社は一日も早く平穏な日々が訪れることを祈念しつつ、企業活動を通じて社会に貢献できるよう努めていきます。

自己紹介と抱負

株主・投資家をはじめとする全てのステークホルダーの皆さまに謹んでご挨拶申し上げます。

私は1982年に豊田合成に入社以来、セーフティシステム製品開発のエンジニアを約25年間、その後、米州の統括会社で8年間副社長・社長を務めた後、本社で取締役として、総合企画部を担当し、経営課題の解決を推進してきました。

この度38年ぶりに生え抜きの社長となりましたが、私は豊田合成の強みは、ゴム・樹脂の自動車部品を事業として持ちながら、LEDやe-Rubberなど新たな事業創出に挑戦できること、また、広くグローバルにネットワークを有していることと考えています。今後も豊田合成の強みを存分に活かすとともに、これまでの活動を基盤として「誠実」・「活力・一体感」・「戦略性」をキーワードに取り組むことにより、2025事業計画の各戦略を加速し、長期的な視野でさらなる企業価値の向上、持続的な成長を図っていきます。

大きな環境変化を受けて

2020年の初めより新型コロナウイルスの影響が全世界に及んでおり、当社の事業も大きな影響を受けております。当社では感染防止、社会貢献、生産体制の維持などの取り組みを進めるとともに、コスト削減などにより、全社一丸となって、コロナ禍の難局を乗り越えるべく取り組んでおります。

アフターコロナの世界がどのような姿になり、自動車市場がどう変化するかを見極める必要があると思っていま

す。これまでも注力している中国の自動車市場については今後も成長を見込んでおり、米州に続く当社の第2の柱として育てていきたいと考えています。また、コロナ禍を経て、安心・安全に対する社会のニーズが高まっているため、変化への感度を高め、技術開発・事業化を推し進めていくことも重要だと考えています。

2019年度を振り返って

2019年度は、「圧倒的なスピード感」をスローガンに掲げ、中国生産拠点の再編、インドで営業・開発拠点の設立や新工場の立ち上げなどにより伸びる市場での体制整備を進めてきました。現在、アジア市場では新車販売台数が停滞していますが、将来的には必ず伸びる地域と認識しています。その中において、中国については、ビジネスの速さに追随するために、中国市場向け製品開発の専門組織「BR中国技術室」を新設しました。インドについては、将来の増産にきちんと対応できるよう、収益を確保できる生産基盤を構築するなど、強化を継続していきたいと考えています。また、CASE対応として、他社との連携・協業も含めて取り組みを進めています。

昨年の東京モーターショーでは、トヨタグループ内で協



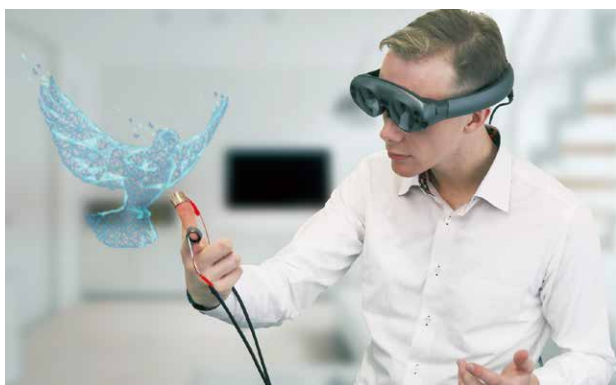
東京モーターショー2019当社ブース

業した「ハンドルモジュール」や「次世代セーフティシステム」を紹介しました。そのほか当社にない技術を持つベンチャー企業への出資を行いました。これら出資先の優れた技術を活かし、TG製品の付加価値の向上や開発期間短縮につなげていきます。

また、近年の大きな課題であった欧州事業について、ドイツのTGメテオール社の売却により、構造改革を進め、2019年度第4四半期では欧州セグメントで黒字化を達成し、一定の効果が出てきております。

加えて、今年1月には米国ラスベガスで開催された世界最大の先進テクノロジー見本市「CES」に初めて出展し、e-Rubberの特長を活かし、人が物体に触れたときの感触を疑似的に再現する技術を世界にアピールしました。今後はIoTセンサ、ハプティクス(触覚技術)、触覚ハンドの3分野において、商品を市場に送り出していきたいと考えています。

さらに遠隔医療など社会のニーズに応える可能性も視野に、さまざまな分野での事業化を目指して活動を進めていく予定です。



e-Rubberハプティクス×ARのイメージ

2020年度は「本領発揮」の年

欧州での大きな構造課題を解決し、2020年度は2025事業計画の実現に向けて、当社の本領を発揮し、本格的な攻めに転じる1年と位置付けています。

2025事業計画の柱Ⅰに掲げる新技術の分野では、アフターコロナの社会のニーズも踏まえて、e-Rubberの医療分野などでの活用、深紫外LEDによる殺菌など、事業化のスピードを上げ、社会課題の解決に貢献する製品をいち早く世に送り出していきます。

また、収益性・成長性の高い製品分野・地域に重点的にリソースを投入することにより、自動車事業のさらなる成長を図っていきます。具体的には、セーフティシステムや機能部品の製品分野、中国・インドなどの伸びる市場の事業に注力していきます。

生産現場においては、トヨタ生産方式の目指す「徹底的なムダ廃除による原価低減」の考え方にに基づき、現場力・モノづくり力の強化に向けて、省人や自動化のための革新生産技術のグローバル展開を加速します。また、製造工程のIoT化によるロス低減、生産性向上を推進します。さらに、技能伝承道場を活用し、次世代へのTGの技能伝承を実施します。

今後の事業成長を実現するため、グローバルオペレーションを支える全従業員の活力となるようなコミュニケーション施策や人材育成も積極的に推進していきます。

SDGs / ESGへの取り組み

当社は、経営理念のもと、国際社会が、2030年までに目指す共通の目標であるSDGs(持続可能な開発目標)に賛同しており、全従業員で17のゴールの達成に貢献する取り組みを推進しています。

当社の事業と関連の深いゴールを8つに定めるとともに専任組織も設けて、さらに活動を加速していきます。



今後の企業の在り方として、社会課題の解決に貢献する事業を進めることによって、企業価値が益々高まると考えており、「誠実」な会社として、SDGs / ESGに関する活動を強化・推進していきます。

当社は近年、風土改革を進めておりますが、企業の成長の基盤となる「活力・一体感」を高めていくことが非常に重要であると認識しています。

ガバナンスの分野では、役員の指名および報酬に対する透明性と客観性を高めるため、社外取締役が過半数を占める役員人事委員会と役員報酬委員会の議長を社外取締役に変更しました。また、社外取締役がモニタリング機能を適切に果たすため、各部門による個別説明や、全社外役員が出席する社外役員連絡会で会社の状況共有に努めています。加えて、取締役会以外でもアドバイザリーの機会を設けており、引き続き、社外取締役の豊富な経験と高い見識を活かし、中長期的な企業価値の向上につなげていきたいと思っております。

2020年4月には、機関投資家の皆さま向けに当社初の「ESG説明会」を実施しました。当社としては、ステークホルダーの皆さまに対して、積極的な対話機会を持たせていただくことにより、関係を深めていければと考えています。

「2025事業計画」の実現に向けて

2018年5月、当社が持続的に成長していくために、先を見据え、より具体的な目標や取り組みをTGグループ全体で共有することを狙いとして「2025事業計画」を策定しました。策定から2年間が経過し、第1段階である構造改革によるロスの解消に関しては、目途がついてきました。次の段階は、自動車事業における事業成長の推進による売上収益の拡大と利益率向上となります。これに対しては、生産体制の整備などは進んできていますので、拡販を着実に進めていきます。また、その先の新事業の分野に関しても、事業化を加速すべく、取り組みを進めてまいります。



財務担当役員メッセージ



開かれた企業として、
資本市場との対話を経営に活かし、
2025事業計画を遂行していく。

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

資本市場との対話の強化

ここ数年、当社はIR活動に力を入れてきており、特に機関投資家の皆さまとの対話を強化してまいりました。対話を通じて感じた皆さまのニーズや昨今のコーポレートガバナンス・コードやスチュワードシップ・コードの交付・改定の意義を踏まえ、2019年度からは機関投資家や株主の皆さまとのエンゲージメントを目的としたSR[※]も開始しております。

SRを通じて得た皆さまからのご意見・アドバイスには真摯に耳を傾け、当社経営に活かしております。2020年3月には役員人事委員会・役員報酬委員会の議長を社長から社外取締役に変更、また同一役員が担当していた経理部と監査部を別々の役員の担当に変更いたしました。さらに4月には経営トップ自らがESGについて説明する場としてESG説明会を開催するなど、より開かれた企業としての取り組みを進めてまいりました。ESG説明会については、今後も継続的に開催していく予定です。

SRでは、政策保有株式についても議論させていただきました。2020年3月末時点で25銘柄の株式を保有しております。これまでの縮減の動きとしては、2016年度に3銘柄を、2019年度に5銘柄をそれぞれ売却いたしました。今後も保有の意義や便益が必ずしも十分でないと思われる銘柄については、適宜縮減を図ってまいります。(→第97期有価証券報告書 P42)

また、債券の投資家や格付機関の皆さまに対する、いわゆるデットIRにも取り組んでおります。デットIRでは、財務の健全性について客観的な意見を吸収しつつ、キャッシュフロー創出の重要性を再認識いたしました。機動的な資金の調達先としてデットを活用していくためにも、株式の投資家の皆さまとは異なる観点での議論を深め、当社の財務戦略をよりバランスの取れたものにしていきたいと考えております。

こういった資本市場との対話によって得られた知見は、社内へ積極的にフィードバックしております。役員会での報告

だけでなく、部長クラスを含む経営幹部にはIRの個別報告も共有し、社外からの意見を各部門の事業活動に活かしております。

経営幹部はIRの活動自体にも意欲的に参加しております。これまで開発担当の役員をメインスピーカーにしたスモールミーティングやe-Rubberの担当部長による説明会も開催してまいりました。2019年度からは、アナリストとのミーティングに営業部門の部長も参加し、当社ビジネスの最前線の状況も議論させていただいております。このようにIR担当部門だけでなく、全社をあげてIRに参画していくことで資本市場との対話をより充実させ、自社の適切な評価につなげるとともに、資本市場からの意見を事業活動にも活かしてまいります。

現在、自動車産業は大きな変革期に直面しております。内向きになれば時流に乗り遅れ、成長どころか生き残ることすら危ぶまれる状況とも言えます。トヨタグループの創業者である豊田佐吉翁の言葉に「障子をあけてみよ、外は広いぞ」という言葉があります。変革期であればこそ、引き続き社外の言葉に真摯に耳を傾けることが肝要と考えております。アナリストや投資家の皆さまからは、時に厳しいご指摘をいただくこともありますが、その多くは我々へのアドバイスであり当社への大きな期待であります。IRを通じて資本市場から適切に評価していただくだけでなく、当社で働く人達のモチベーション向上につながるフィードバックを社内に還元することもIRの重要な意義の一つと考えております。

業績について

2020年度が荒波のなかスタートしましたが、当面は緊急モードとして短期的な目線での収益確保に注力せざるを得ない状況です。新型コロナウイルス感染症の第2波、第3波も懸念されており、環境変化に速やかに対応できるように体制を整えております。

急激な事業環境の悪化に直面しておりますが、親会社所有

※SR = Shareholder Relations(シェアホルダー・リレーションズ)の略称で、企業と株主との安定的な信頼関係を築くためのさまざまな活動のこと

者帰属持分比率は48.7%と十分な安全性を確保しており、手元流動性についても借入れによる資金調達の実施により補完いたしました。加えて、2019年度の欧州再編で資金流出が続いていた拠点を事業譲渡したことで、キャッシュ創出力も底上げされており、この危機を乗り越える体制は十分整っております。これらの備えは自社と関連会社を守るためだけでなく、仕入先様への支援や雇用の維持など、SDGsやESGの観点も踏まえて進めております。

また、危機収束後の一段の利益成長を見据え、これまでの成長の過程で膨らんだ固定費については、これを機にグローバルでのコスト構造を見直し、より強固な収益体質にまいります。特にリーマンショックを経験していない若い拠点に対しては、このコロナショックを一種のストレステストとして効率性を見直す機会とするものです。

2025事業計画の目標達成に関しては、収益性向上が課題となっております。2019年度の営業利益率は一過性要因を除けば5%程度で、目標とする営業利益率8%まで3ポイント引き上げる必要があります。この3ポイントを因数分解すると、一つ目は不採算事業の構造改革、二つ目は既存の自動車部品のビジネスで収益性・成長性に優れる分野を伸ばすこと、三つ目はe-Rubberなどの新事業で高い収益性を実現することです。

一つ目の不採算事業の構造改革は、2019年度の欧州再編で概ね目処が付き、営業利益が年50億円程度底上げされる見込みです。残る2つについて、特に既存の自動車部品ビジネスの収益性向上に向けた取り組みを加速させてまいります。収益性向上のために、限られたリソースを戦略的に投入し、地域や製品領域のポートフォリオを改善させ、自動車部品のビジネスで営業利益率7%を狙うものです。

2019年度決算説明会では、当社ビジネスを4つの地域ごとに4つの製品領域単位で区分したものに新ビジネスを加えた計17区分について、どこを伸ばすのか投資家の皆さまに説明いたしました。この17区分の考え方を今後のIRのコミュニケーションに活用しつつ、従来以上に戦略的なリソースの投入、事業のコントロールを行ってまいります。

資本コスト

株主資本コストを安定的に上回る資本効率を達成するために、ROE10%を2025事業計画の経営目標として設定いたしました。ROE10%の達成のためには、収益性の向上に加え財務レバレッジの観点からも一定のコントロールが必要であり、株主還元や投資などに関する財務方針を定め2018年11月に公表したものです。

2025事業計画の目標としてROEを掲げ、投資家の皆さまとの対話を進めてきましたが、資本コストに関する質疑が以

前にも増して多くなったと感じております。2019年度に構造改革を行った欧州事業についても、黒字化だけでなく資本コストに見合う資本効率を達成するのか、また、その他の低収益ビジネスについても、資本コストに見合うものかどうか、説明を求める声をいただいております。

こういった資本市場からの意見を当社の成長の糧としていくためにも、社内において一層の収益性向上に対する取り組みの強化が必要です。加えて、資産の効率性、とりわけ設備投資を始めとしたリソースを如何に効率的に投じていくのか、戦略的な管理が必要と考えております。

財務方針

現在は非常に厳しい環境下にあります。過度に安全サイドに振れることなく、資本効率を意識した取り組みは継続するものであり、2018年11月に公表した財務方針に変更はありません。

株主還元については、足元はコロナショックの影響で急激に事業環境が悪化しておりますが、基本的にこの財務方針に定めた考えで進めてまいります。

設備投資については、当面は必要性を精査しキャッシュアウトに厳格に臨んでまいります。2025事業計画の目標達成のための成長投資の原資として、年500億円を確保する方針は変わりません。

手許資金については、足元のコロナショックへの対応として、手元流動性を確保するために、緊急的な資金調達を実施しました。長期借入金200億円を銀行から調達し、さらに300億円のコミットメントラインを設定いたしました。これによりリーマンショック時を上回るリスク対応としての手許資金を確保し、基準としている連結月商+300億円も充足いたしました。

ここ数年、当社は経営トップ主導のもとIRの強化に取り組んでまいりました。ディスクロージャーの改善に伴い従来以上に良質なフィードバックを皆さまからいただけるようになり、当社経営ならびにIRのさらなる改善につながっております。今後もこの歩みを止めることなく、開かれた企業としてIRの強化に努めてまいります。

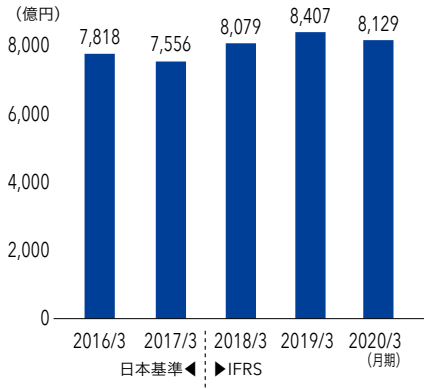
財務方針	株主還元	当面の株主還元については、連結配当性向30%以上を基本とし、様々な観点からトータルとして株主に報いるように取り組む。
	設備投資	成長に向けた設備投資の原資として、2025年度まで年500億円を確保する。
	手元資金	取り巻く環境を鑑み、リスク対応資金も含め、連結月商+300億円程度の現預金 [※] を確保する。 ※(1年以内の)短期借入金は除外

財務・非財務ハイライト

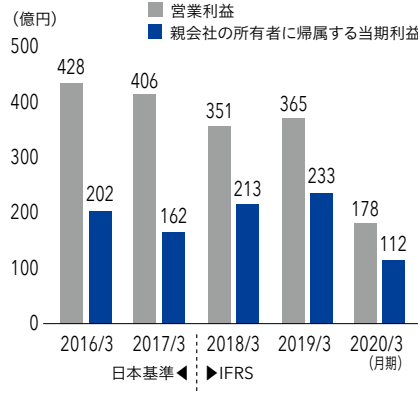
財務データ

※当社グループは2019年3月期第1四半期連結累計期間よりIFRSを適用しています。
また、2018年3月期についてもIFRSベースに組み替えた数値を記載しています。

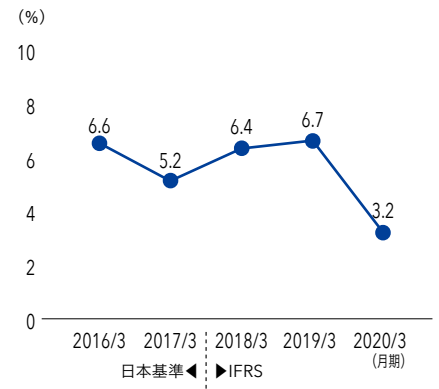
売上収益



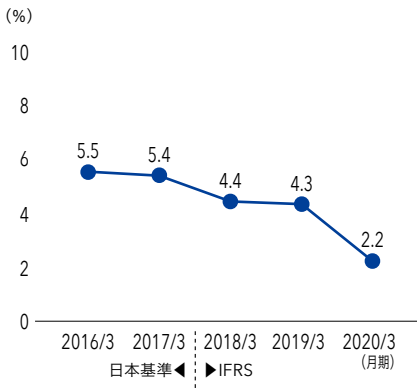
営業利益 / 親会社の所有者に帰属する当期利益



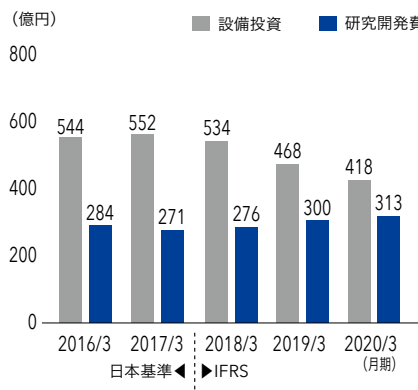
ROE



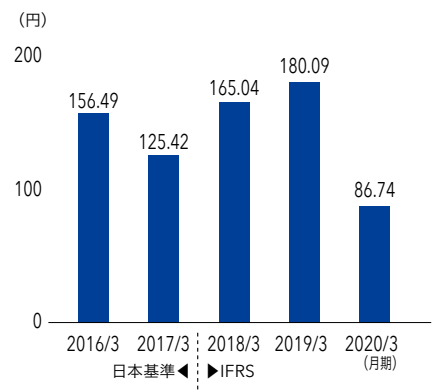
営業利益率



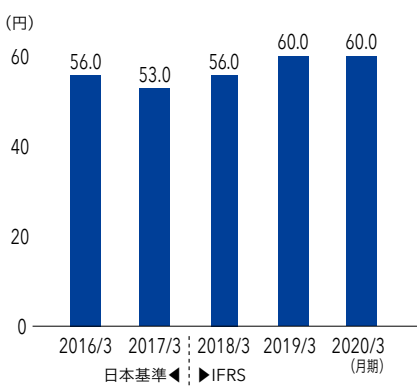
設備投資 / 研究開発費



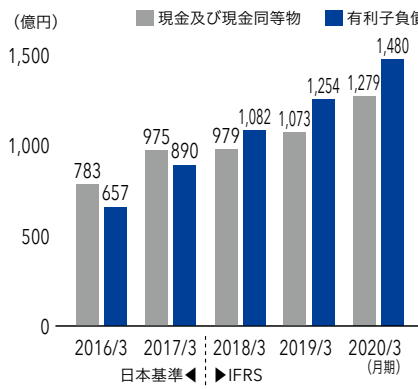
基本的1株当たり当期利益



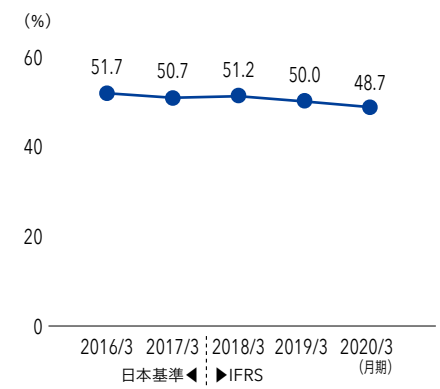
1株当たり配当金



現金及び現金同等物 / 有利子負債



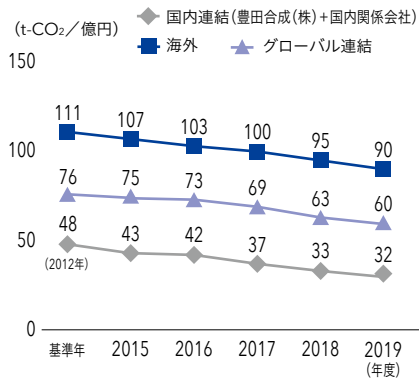
親会社所有者帰属持分比率



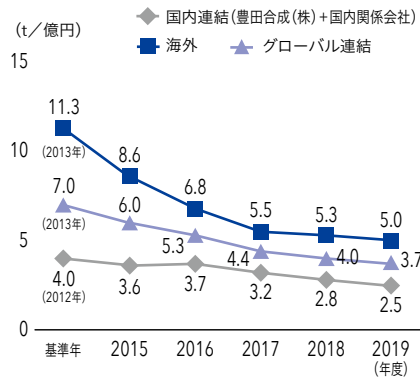
非財務データ

環境〈E〉

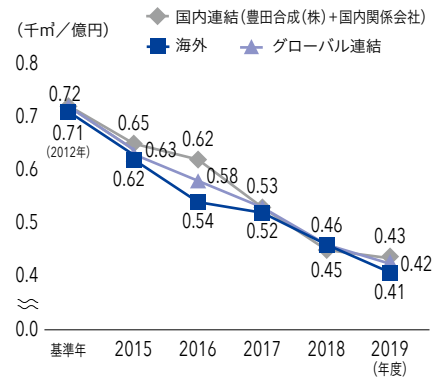
売上高当りCO₂排出量



売上高当り廃棄物量

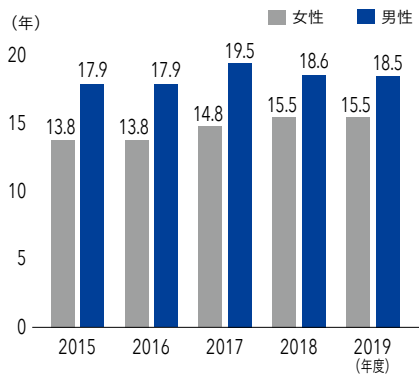


売上高当り水使用量

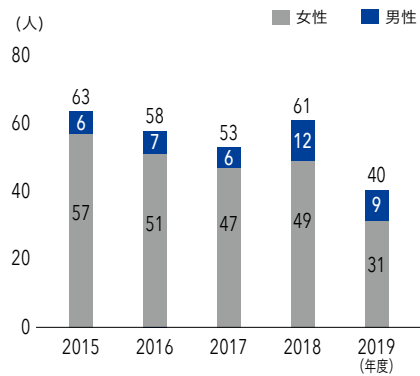


社会〈S〉

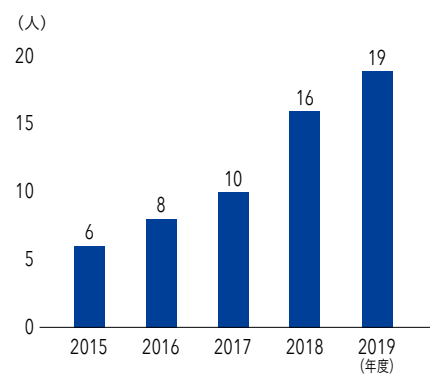
男女別平均勤続年数〔単独〕



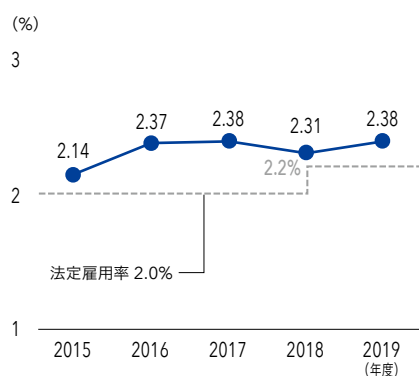
男女別育児休業取得数〔単独〕



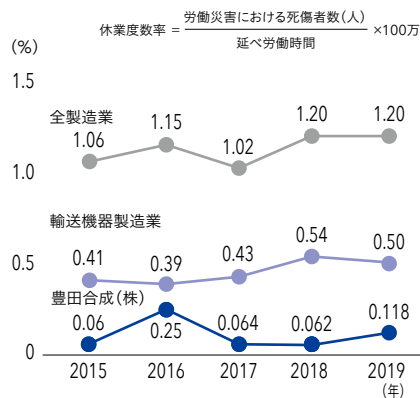
女性管理職者数〔単独〕



障がい者雇用率〔国内〕

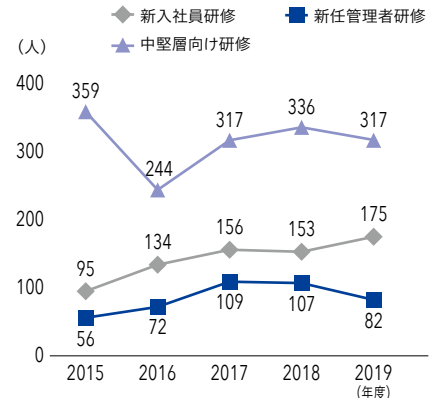


労働災害発生率(休業度数率)〔国内〕



ガバナンス〈G〉

コンプライアンス研修受講者数〔国内〕



価値創造プロセス

豊田合成グループは、「限りない創造 社会への奉仕」の社是のもと、当社の強みである、ゴム・樹脂分野の知見やグローバルネットワーク、新規事業開発の経験等を活かし、自動車部品を主軸とする製品の提供を通じて、社会のニーズに応え続けていきます。

環境・社会課題

■社会課題の深刻化

- ・地球温暖化 ・資源の枯渇
- ・干ばつ/水害などの水リスク
- ・絶滅危惧種の増加 ・高齢化

■技術革新の加速

- ・IoT/AI ・電動化

■価値観の変化

- ・価値の多様性 ・消費行動の変化
- ・所有からシェアへ

経営資源(インプット)



人的資本

- ・従業員数 39,403人



製造資本

- ・拠点数 94拠点
- ・設備投資費 418億円



知的資本

- ・研究開発費 313億円



社会・関係資本

- ・サプライヤー数 701社



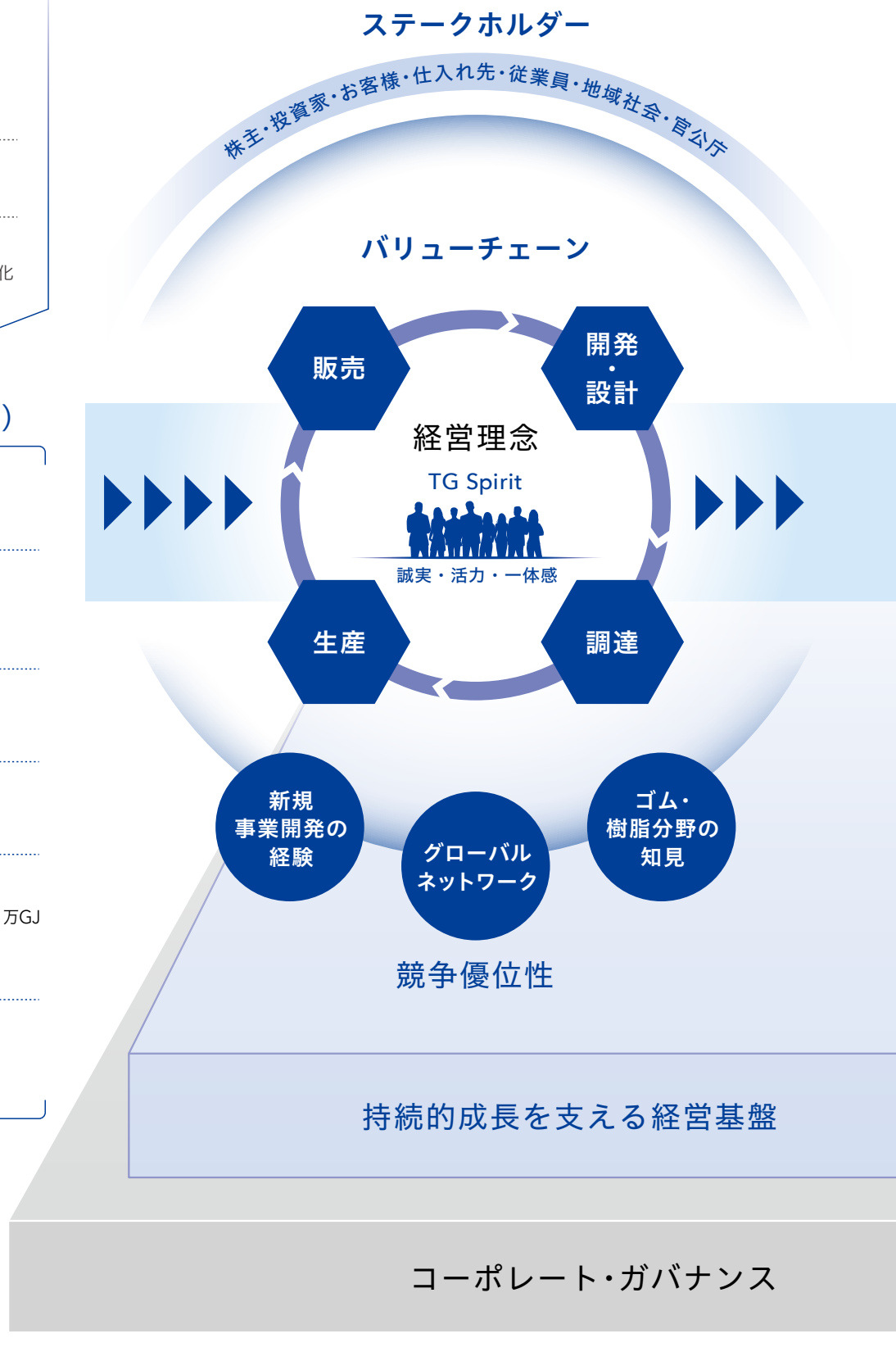
自然資本

- ・総エネルギー投入量 257.1万GJ
- ・総物質投入量 45,974t
- ・水資源投入量 126万㎡



財務資本


- ・資産合計 7,091億円
- ・有利子負債 1,480億円




社会課題の解決

事業・製品


〈自動車〉

 ウェザストリップ製品




 機能部品




 内外装部品



 セーフティシステム製品



〈その他〉

 ・e-Rubber製品 ・LED製品
・GaNパワー半導体製品 ・特機製品



脱炭素社会の実現



安全と快適の提供



高齢化社会への対応



地域コミュニティへの
貢献

社会的価値



2025
事業計画の
実現

P18▶



中長期経営計画「2025事業計画」

事業環境の激変に対応し、将来にわたる持続的成長を実現するための中長期経営計画「2025事業計画」では、これまで豊田合成グループが培ってきた強みを活かし「活動の3本柱」を掲げています。これらは、ただ単に数値目標や事業規模の拡大を追うのではなく、社会に貢献し、持続的に成長するための新たな取り組みを示したものです。

目指す姿

大きな環境変化に柔軟かつ迅速に対応し、世界のお客様へ「安心」「安全」「快適」をお届けするグローバルカンパニー

経営目標

	2017年度 (日本基準)	2025年度 (IFRS)
売上収益	8,069億円	1兆円
営業利益率	5.1%	8%
ROE(自己資本利益率)	6.6%	10%

活動の柱 I

イノベーション・
新モビリティへの挑戦

【新技術】 【新製品】

- コア技術を活かした新領域での事業化
- CASEに対応した新技術・製品開発
- モジュール・システム化戦略の推進

活動の柱 II

伸びる市場・
伸ばせる分野へ重点戦略

【既存製品】

- 経営資源の選択と集中の徹底
- 既存製品の付加価値化
- 顧客・パートナーと連携した事業企画

活動の柱 III

生産現場のモノづくり革新

【既存製品】

- 生産ノウハウ・プロセスのグローバル統一
- TPSのさらなる推進
- ITの活用と自動化・省人化
- 生産技術革新・再エネ活用などによる環境負荷低減

活動を支える事業基盤の強化

- グローバル事業運営の強化
- 人材育成
- 誠実な事業活動

財務方針

株主還元

当面の株主還元については、連結配当性向30%以上を基本とし、様々な観点からトータルとして株主に報いるように取り組む。

設備投資

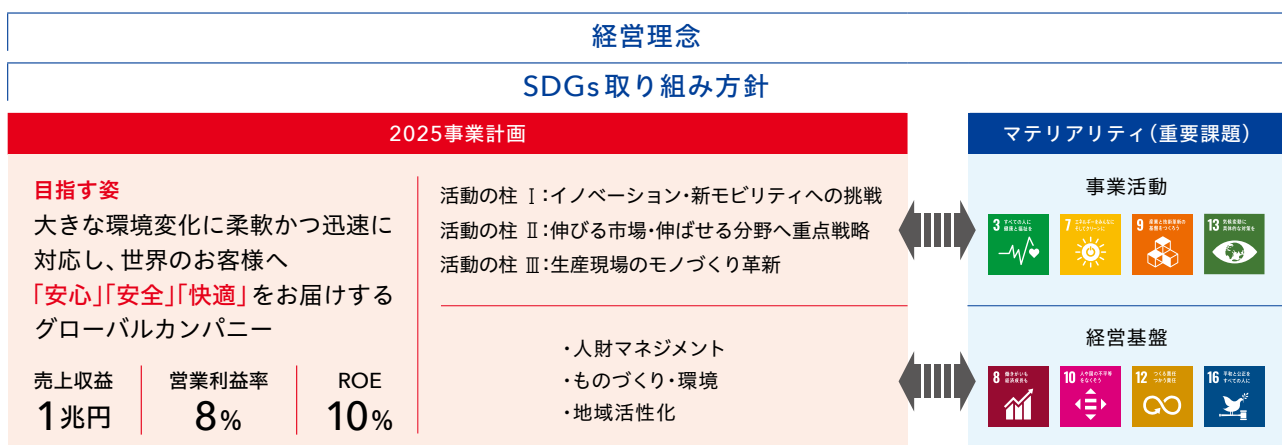
成長に向けた設備投資の原資として、2025年度まで年500億円を確保する。

手許資金

取り巻く環境を鑑み、リスク対応資金も含め、連結月商+300億円程度の現預金※を確保する。 ※(一年以内の)短期借入金は除外

サステナビリティへの取り組み

社会的価値と経済的価値の創出に向けて、2025事業計画とマテリアリティを関連付けて取り組みを推進しています。



足元の状況と今後の重点戦略

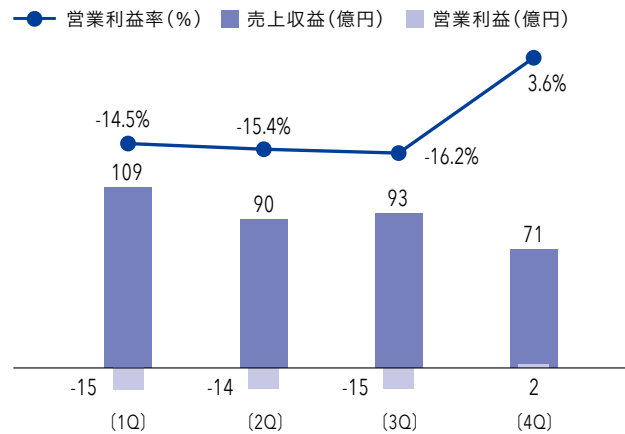
足元の状況

2019年度は、欧州の事業整理損失やコロナショックにより、減収減益となりました。かねてより課題の欧州事業では、一過性の損失を計上しましたが、構造改革に一定の目途を付けることができ、第4四半期3カ月では、5年ぶりの黒字を確保できました。

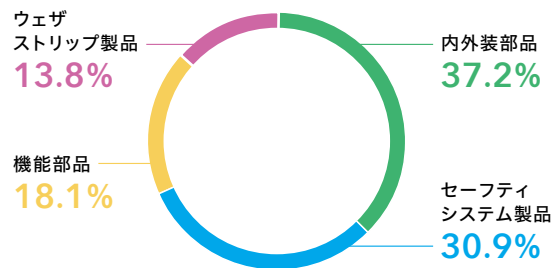
足元では新型コロナウイルスの影響もあり、グローバルで「緊急モード」と位置付けて売上減少に対応したコストコントロールを実施していきます。

一方で、アフターコロナの市場変化に応じた速やかな復旧や、将来を見据えた研究開発、重点地域・重点分野にはこれまで以上にリソースを優先的に投入するなどメリハリを効かせた施策を行い、引き続き持続的成長に向け取り組んでいきます。また、従来以上に、AIやIoTを活用した「ものづくり革新」や「リモートワーク等の働き方改革」などの生産性向上をグローバルで推進し、全社一丸で「2025事業計画」達成を加速していきます。

欧州・アフリカ地域の業績推移(2019年度)



製品領域別売上比率



今後の重点戦略

右図は、「2025事業計画」達成に向けた重点戦略を示しており、赤色の右肩上がりの矢印は当社が売上成長を目指す地域ならびに製品領域を表しています。

製品領域では、セーフティシステム、機能部品で安全・安心をキーワードにエアバッグやEV・FCV^{*}用製品を多くの地域で拡販していく予定です。また、内外装製品では収益性の高い米州を中心に拡販を図っていきます。

地域別でみると、これまで米州が当社の成長を支えてきましたが、中国を含めたアジアを第2の柱として育てていくべく各取り組みを進めていきます。

成長性と収益性が優れる製品領域、地域にリソースを重点投入することでポートフォリオの改善、最適化を図り、収益性の向上を実現していきます。

セグメント・製品領域別の戦略

製品領域 \ セグメント	セーフティシステム	機能部品	内外装部品	ウェザーストリップ	新技術	合計
日本	→	→	→	→		→
米州	↗	↗	↗	→		↗
アジア	↗	↗	→	→	↗	↗
欧州	→	→	→	↘		↘
2025年度売上イメージ(2019年度)	3,500億円 (2,300)	1,500億円 (1,300)	3,000億円 (2,800)	1,000億円 (1,000)	1,000億円 (0)	
	多くの地域で拡販		稼げる地域に注力		事業化スピードアップ	

* EV:電気自動車 FCV:燃料電池自動車

注)為替前提1\$=100円

活動の柱 I : イノベーション・新モビリティへの挑戦

◆ 各種展示会に出展し、国内外に e-Rubber を紹介

これまで培ってきたゴムの知見を活かし、電気で動く次世代ゴム e-Rubber の開発に注力しています。2020年1月には、世界最大級の先進テクノロジー見本市「CES2020」に初めて出展し、e-Rubber ハプティクスを披露したほか、2月にはロボット技術の国内展示会「ロボデックス」に、モノの形状や硬軟などを感知できる、e-Rubber 触覚ハンドを出品。多くの来場者からサンプル提供の要望が寄せられるなど好評を得ることができました。

e-Rubber ハプティクス × AR



CESの当社ブース

CESでは、人が物体に触れたときの感触を振動などで疑似的に再現する技術「ハプティクス」を使ったデモンストレーションを実施。ARゴーグルを通して目の前に現れた架空の鳥が指にとまる感触を、e-Rubber製の薄くて柔らかい振動デバイスを通じ、実際に触れているような「生々しさ」を体験いただきました。

パリストロボ(触覚ハンド搭載)



軽くて柔らかく高精度な e-Rubber センサを用いた当社の「触覚ハンド」を QBIT Robotics 社^{*1}のロボットシステムに搭載。

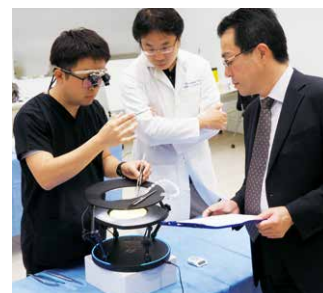
^{*1} 外食・エンターテインメントなどのサービス業界向けのロボットを中心としたシステムを開発するスタートアップ。

◆ e-Rubber を用いた医療シミュレータ「Super BEAT」の発売を開始

2019年10月、当社とイービーエム株式会社^{*2}は、e-Rubber で心臓の鼓動を再現する手術訓練シミュレータ「Super BEAT」を共同開発し、発売を開始しました。医療現場では手術の高度化に伴って安全確保の重要性が増し、手術訓練シミュレータの需要が高まっています。特に、一定の研修を履修した医師を専門医として認める心臓血管外科専門医制度では、シミュレータなどでのトレーニングが義務化されました。こうした背景から、当社とイービーエム社は、心臓外科医の手技向上に貢献する実践的なシミュレータの開発と普及を目指して2017年から連携してきました。

搭載したソフトウェアで数十通りの拍動パターンを組み合わせ、不整脈による複雑な心拍や、幼児の早い心拍など、さまざまな状況を想定した動作が可能で、実際の冠動脈バイパス手術^{*3}に極めて近いストレスフルな手術環境も再現できます。

今回のコロナショックでは新たな社会的課題が浮き彫りになってきました。例えば、医療スタッフの安全を確保し、医療崩壊を防ぐためには、遠隔診療の実現が求められます。e-Rubber は、人が物体に触れたときの感触をデジタル信号に変換し、伝送することで、遠隔地で再現することができます。ハプティクスと呼ばれるこの技術で、e-Rubber は遠隔診療の実現に貢献できる可能性があり、各方面からの期待も高まっています。

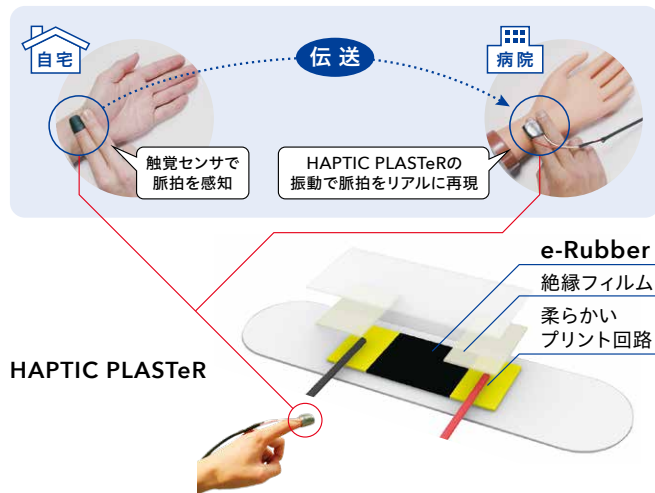


^{*2} 医療機器を開発する早稲田大学のベンチャー企業。心臓外科領域を中心に手術訓練シミュレータ・人工血管などの開発やトレーニングシステムの構築を国内外で手がける。国内では心臓血管外科施設の約7割で採用され、米国・欧州・アジア諸国への販売実績も持つ。自社の手技トレーニングセンター「FIST」(福島市)を中心に、トレーニングの国際標準化を目指して、ハードとソフトの両面から医師たちと緊密に連携し開発を進めている。

^{*3} 心臓の動脈硬化などで血流(酸素供給)が滞る「狭心症」や「心筋梗塞」を治す手術で、狭くなった動脈に別の動脈をつないで血流を確保する。患者の負担軽減のため、人工心臓を問わず心臓を動かしたまま手術する「オフポンプ式」が増えており、拍動する心筋表面の直径2ミリメートルの動脈を縫い合わせるため、高度な手技が不可欠となる。

遠隔診療の実現に寄与するハプティクス (触覚伝送)

アクチュエータ機能とセンサ機能を兼ね備えたe-Rubberの強みを活かし、人が物体に触れたときの感触を疑似的に再現するハプティクス技術で、オンラインでの「触診」などの遠隔医療などでの活用が期待されています。



東京モーターショーで将来コンセプトの 実現に向けた各種要素技術を紹介

Commu-Touchpad

電気で伸縮する次世代ゴム「e-Rubber」の振動を用いて、多彩な触覚を疑似的に再現するハプティクス技術です。



◆ CASE 時代に対応した当社の将来技術を示す～東京モーターショーに出展～

2019年10月に、東京ビッグサイトで開催された東京モーターショー2019に出展し、今後のモビリティ社会に貢献する「CASE対応技術」や、ゴム・樹脂製品の専門メーカーとして提案する「将来のインテリア・エクステリアのコンセプトモデル」などを紹介しました。

主力製品であるフロントグリルやハンドルなどに、センサなどの電子部品を融合し、「安全を支える機能」と「魅力的なデザイン」を両立したモジュール製品や、自動運転時代の新たなエアバッグを紹介しました。



フロントグリルモジュール

カメラやミリ波レーダなど周辺状況を認識する「センシング機能」や運転状態をLEDの光で周囲に伝える「サインネージ機能」などを搭載しています。



次世代セーフティシステム

自動運転時に想定される乗員の姿勢の多様化に対応するため、エアバッグをシートに一体化しています。



ハンドルモジュール

人とシステムが協調して車を操作するための「ヒューマン・マシン・インターフェイス機能」を付加しています。カメラとセンサでドライバーの状態を感知する「見守り機能」や、光や振動などで情報を提示する「インフォメーション機能」を搭載。



将来コンセプト

Flesby III

ゴム・樹脂技術を活用した柔らかな車体にAIを搭載し、スキンシップによりコミュニケーションができる相棒のような車。

エクステリアコンセプトには、万一の歩行者との接触時にも衝撃を吸収する「安全機能」、走行シーンに応じて車体形状を最適化する「省エネ機能」などを搭載。

インテリアコンセプトには、柔らかく包み込むシートや、シーンに応じて色合いが変わるLED照明などで安らぎを与える「ファーストクラス機能」などを備えています。



活動の柱Ⅱ：伸びる市場・伸ばせる分野へ重点戦略

アジア事業戦略

アジアは、米州に続く第2の柱として、事業拡大を進めていく地域と考えています。

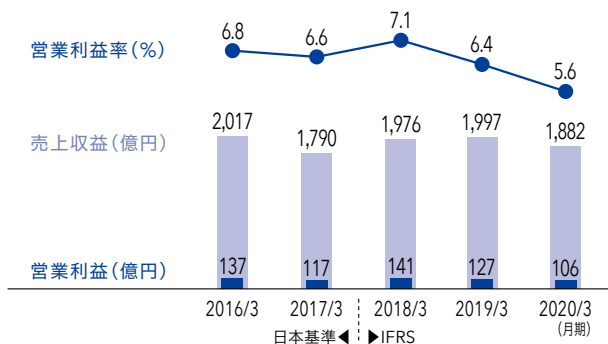
中国は大きな成長が見込める重点市場であり、より一層の収益構造改革を進めていきます。また、インドをはじめとする新興国では安全規制の強化に伴うエアバッグの装着率増加も見込めるため、確実に拡販と原価低減により収益拡大を目指していく予定です。

特に中国では、顧客の事業拡大を見据え、経営管理体制の整備と拠点の再編を実施しており、規模拡大に対する経営効率の確保、意思決定のスピードアップ、ナショナルスタッフへの権限委譲などを進めています。

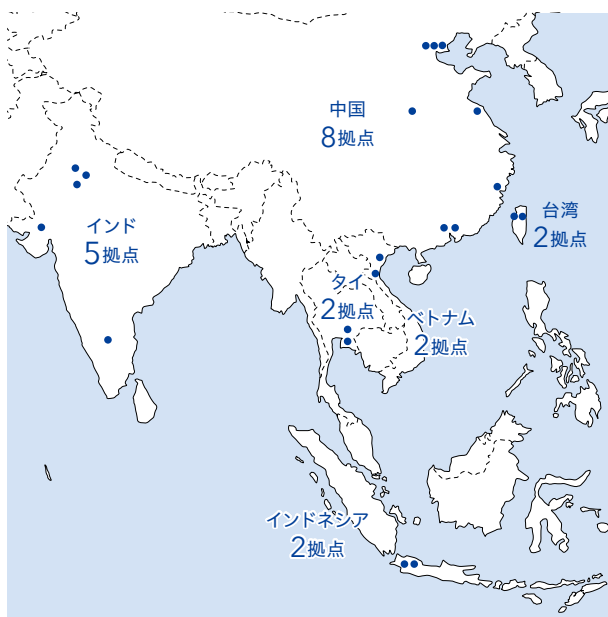
また、これまで沿岸部中心に拠点を展開してきましたが、湖北ロック社(現湖北豊田合成正奥橡塑密封科技有限公司)への出資(2018年12月)により内陸部へ東風汽車グループへの足掛かりとして進出しました。中国市場の環境は、直近の景気鈍化および市場拡大に伴う競争激化により、足元は厳しい状況ではありますが、CASE対応製品で巻き返しを図りたいと考えています。

それに向けて、TG中国の上海事務所R&Dセンター移設(2022年3月稼働予定)するなど現地技術開発体制強化を図っています。

アジア地域の売上高・営業利益の推移



生産拠点



TOPICS

中国の華中におけるウェザーストリップの生産体制を強化

世界最大市場・中国における自動車部品事業の拡大に向け、湖北省の関連会社「湖北豊田合成正奥橡塑密封科技有限公司(TG正奥)」におけるウェザーストリップ(車のドアや窓枠のゴム部品)生産体制を強化します。2021年5月までに工場建屋を拡張して生産設備を増設し、ウェザーストリップの生産能力を2018年度の約2倍に増やします。

TG正奥は、当社グループが2018年12月に、独立系サプライヤーである湖北ロック社に出資し、関連会社となりました。同社は東風汽車集团有限公司^{※1}や東風本田汽車有限公司、神龍汽車有限公司^{※2}などへウェザーストリップを提供してきた実績があり、今回の生産体制強化により、当社グループの中国内陸部における中核拠点として事業拡大を目指します。

※1 中国の三大国有自動車メーカーの1社
 ※2 東風汽車集団とグループPSAの合併会社

中国でのウェザーストリップの生産体制



TOPICS

インドの生産子会社を再編

インドにおける最適な生産体制の構築に向けて同国の生産子会社を再編し、2020年中に当社が保有する豊田合成サウスインドア(株)(TGSIN)の全株式を、豊田合成ミンダインドア(株)(TGMIN)に譲渡します。

インドの供給体制として、南部ではTGSINがトヨタなどに主に内外装部品を、北部ではTGMINがスズキなどに主にエアバッグやハンドルを提供しています。

今回の再編により、インド全体で生産品目の枠組みにとらわれない柔軟な供給体制の構築を進めていきます。

当社は「2025事業計画」でインドを重点市場と位置付けており、近年ではデリー近郊に技術・営業拠点(グルガオン事務所)を新設したほか、グジャラート州の新工場を稼働させています。今後も同国での開発・生産体制を強化していきます。

インドにおける事業体制



セーフティシステム事業戦略

セーフティシステムは、収益性の高いエアバッグを先進国、新興国それぞれで拡販していきます。

先進国においては、下図の左側のアセスメント動向にありますように、2020年に欧州でファーサイド乗員保護をはじめとして、アセスメント強化を見据えた新製品を今後も投入していきます。

先進国

アセスメントの強化を見据えた新製品の投入

アセスメント動向 2020年 フェアサイド乗員保護(欧州)
2021年 側面衝突の厳格化(アメリカ)
2023年 後席乗員保護(アメリカ)
2025年 斜め衝突乗員保護(アメリカ)



ファースайд衝突から乗員を保護

前方衝突から後席乗員を保護

新興国においても、インドで2019年、運転席エアバッグの標準装備化が求められるなど今後エアバッグの装着数が増加されていくため、しっかりと拡販を進め、売上を拡大していきます。また、ベトナムにおけるエアバッグの能増投資や、インドでダイセル社との協業によるインフレーターの実調化を進め、さらなる収益性向上を図っていきます。

新興国

装着数増加への対応と原価低減の推進

アセスメント動向 2019年 運転席エアバッグ標準装備化(インド)
2021年 オフセット衝突の厳格化(中国)
2021年 フェアサイド乗員保護(中国)
2021年 歩行者保護(アセアン)

原価低減

エアバッグの生産拡大:能増投資を実施(ベトナム)
インフレーターの実調化:(株)ダイセルとの協業(インド)

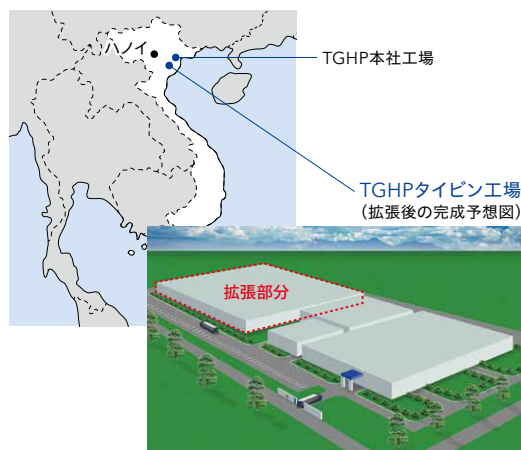
TOPICS

ベトナムでエアバッグ部品の生産能力を強化

グローバルでのエアバッグの需要拡大に対応するため、2019年7月に稼動を開始したベトナムにおける2拠点目となる「豊田合成ハイフォン有限会社(TGHP)のタイビン工場」の生産能力を強化します。新棟を建設し、2023年度のベトナムにおけるバッグ(衝突時に膨らむ袋)の生産能力を2018年度の約1.5倍となる年2,500万個に拡大します。なお今回の工場拡張に伴う投資額は約18億円※で、2020年5月に着工、2021年10月に生産を開始します。

当社は2025事業計画において、エアバッグを中心とするセーフティシステム製品を重点事業と位置付けており、2023年度のグローバルでのエアバッグの生産能力を2018年度の約1.6倍となる年1億個に増やす計画です。

※1ドル=109円で計算



機能部品事業戦略

機能部品も多くの地域で拡販を進める製品領域の一つですが、高い品質が求められるいわゆる保安部品であり、他社の参入障壁が高く、当社が長年に亘り築き上げてきたゴム・樹脂の知見と信頼性を武器にグローバルで拡販できると考えています。市場動向としては、当面はガソリン車・ハイブリッ

ド車がまだまだ主流であり、引き続き、軽量化に寄与する樹脂フューエルフィルターパイプや燃料バルブをより幅広い車種に採用いただくことで売上を伸ばしていけると考えています。また、これらの製品は既に投資の回収期に入っていますので、増販効果による収益性の向上も期待できます。

今後、自動車のパワートレインは変化していきますが、当社は電気バッテリー等の冷却配管や燃料電池車の水素タンク等のラインナップを拡充することで、市場動向が変化しても十分対応していけると考えています。特に冷却配管は、エンジンや燃料タンク周りのホース部品などで当社が培った材料や設計(配索)技術などがそのまま活かせる製品であり、先行的な投資を抑えて販売を進めていける強みがあります。

拡販アイテム	樹脂フューエルフィルター パイプ/燃料バルブ	冷却配管	水素タンク
市場動向	ガソリン・ディーゼル	HV・PHV	FCV
	HV・PHV	EV	
	引き続き主流	2022年～本格化	2025年～本格普及
重点地域	米州・中国	日本・中国	日本・中国
プロダクトライフサイクル	回収期	成長期	導入期

内外装製品戦略(北米)

内外装製品では特に付加価値の高い製品の一つである大型の外装製品に力を入れていきます。当社には高度な金型技術、めっき・塗装等の加飾技術があり、これらの技術を活かした付加価値の高い製品を、北米で拡販していきます。

2019年、顧客の近隣に研究開発と営業の拠点を新設し、トヨタ外のお客様への拡販体制を強化しました。また、主要な生産拠点で大型の増投資を継続し、北米で築き上げた当社の優位性をさらに向上していきます。

北米におけるラジエータグリルなどの内外装部品の販売拡大に対応するため、米国における生産子会社3社の生産能力を強化します。豊田合成テキサスとTGミズーリ、TGケンタッキーの3拠点で、2021年度末までに計6,030万米ドルを投じて工場建屋を拡張し、成型機や塗装設備などを増設します。今回の投資により、当社グループの北米の内外装部品の売上高を2025年度までに2018年度の約1.3倍となる約870億円に拡大していく計画です。

活動の柱Ⅲ：生産現場のモノづくり革新

戦略を支えるモノづくり革新

過去に当社は、新車種の立ち上げで大きな生産ロスを出したことがあります。この反省から、ここ数年はグループをあげてロスを出さない「モノづくり体制の整備」に取り組んできました。特に近年注力しているのが、IoTやビッグデータの活用です。IoTを活用した工程の「見える化」による「設備停止要因の解明」や、収集したビッグデータの解析による

「不良メカニズムの解明」によりロス低減につなげています。既存工程に比較的安価な装置を取り付けるだけで情報の見える化ができますので、さまざまな製品への応用が可能です。現在、インフレーターや樹脂フューエルフィルターパイプなどの重点戦略部品から優先的に実施しており、今後はグローバルに展開することで効果を拡大していきます。

IoT標準ツール

アンドン※1



工程管理ボード



日報の自動化



ビッグデータの活用

不良メカニズム解明

データ解析

※1 設備稼働状況の電光表示 ※2 樹脂フューエルフィルターパイプ

設備停止ロス低減		
実施製品	2019年度	2020年度～
インフレーター	日本	米州・中国
樹脂FP※2	日本	米州・中国
塗装製品		日本・米州・中国

不良ロス低減		
実施製品	2019年度	2020年度～
インフレーター	日本	
ミリ波エンブレム	日本	
ウェザーストリップ		日本・米州

サステナビリティ SDGsとESG

◆ マテリアリティ(重要課題)の見直し

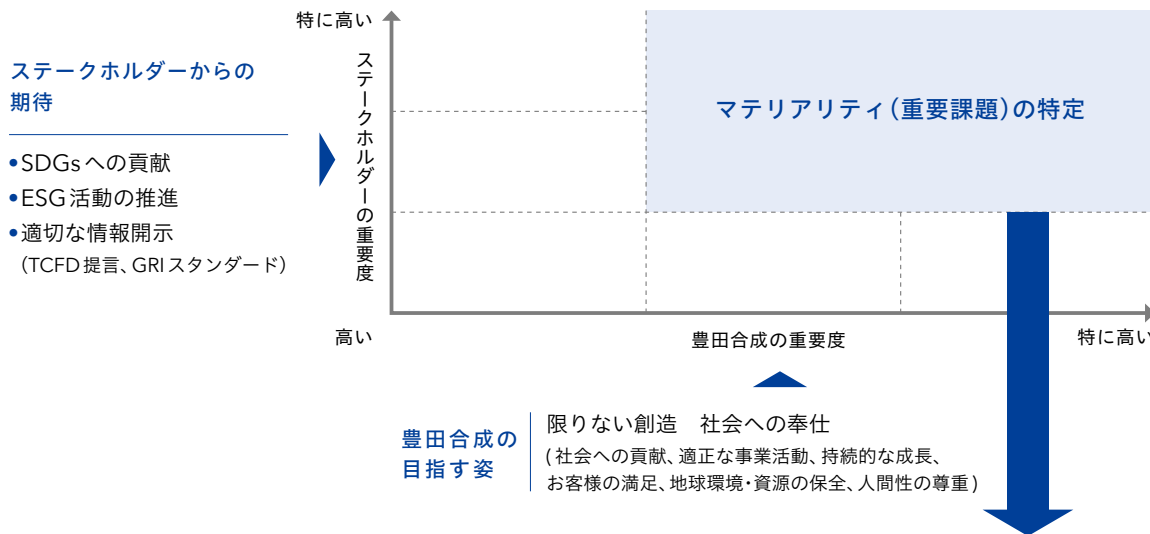
私たちは「限りない創造 社会への奉仕」を社是に、当社の成長を通じ、持続可能な社会の実現にも貢献したいと考えています。そのため、適切なガバナンス体制のもと、SDGs(2030年までに国際社会が目指す共通の目標)で示されているグローバルな課題解決や、ESG(環境・社会・ガバナ

ンス)領域に率先して取り組み、お客様・株主・投資家・従業員・サプライヤーといった世界中のステークホルダーの皆さまからの期待に積極的に応えていきます。2020年4月には、サステナビリティへの関心の高まりを踏まえ、マテリアリティの見直しを行い、最重要分野を8つに絞り込みました。

マテリアリティの特定プロセス



SDGs 最重要分野		マテリアリティ(重要課題)
事業活動	3 すべての人に健康と福祉を すべての人に健康と福祉を	クルマの様変わりへの対応・交通死亡事故の低減による安心・安全・快適なモビリティ社会の実現
	9 産業と技術革新の基盤をつくろう 産業と技術革新の基盤をつくろう	コア技術を活用した新規産業の創出
	13 気候変動に具体的な対策を 気候変動に具体的な対策を	CO ₂ 排出量削減・温室効果ガス排出量削減による脱炭素社会の構築
	7 エネルギーをみんなにそしてクリーンに エネルギーをみんなにそしてクリーンに	
	12 つくる責任 つかう責任 つくる責任 つかう責任	廃棄物低減・水リスク低減による循環型社会の構築
経営基盤	8 働きがいも経済成長も 働きがいも経済成長も	雇用の創出・社会貢献活動による地域社会との共生
	10 人や国の不平等をなくそう 人や国の不平等をなくそう	多様な人材の活用推進・人権保護
	16 平和と公正をすべての人に 平和と公正をすべての人に	誠実な会社としてのコーポレートガバナンス・コンプライアンスの徹底



主な取り組み	対応する ESG 領域
<ul style="list-style-type: none"> 多様な事故を想定したエアバッグ製品などの安全デバイスの開発 大人から子供までさまざまな乗車姿勢に対応した安全デバイスを実現するためのシミュレーション技術の開発 自動運転に対応した先進安全技術の開発 	<div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; background-color: #d9e1f2; padding: 5px; width: 30px; text-align: center;">E</div> <div style="border: 1px solid black; background-color: #d9e1f2; padding: 5px; width: 30px; text-align: center;">S</div> </div>
<ul style="list-style-type: none"> CASE・MaaS対応のモビリティ商品の開発 e-Rubber応用製品の開発・事業化(触覚ハンド、心臓手術シミュレータ等) GaNパワーデバイスの開発・商品化、深紫外LED流水殺菌ユニットの開発 	<div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; background-color: #d9e1f2; padding: 5px; width: 30px; text-align: center;">E</div> <div style="border: 1px solid black; background-color: #d9e1f2; padding: 5px; width: 30px; text-align: center;">S</div> </div>
<ul style="list-style-type: none"> FCVの心臓部にあたる高圧水素タンクの開発・量産化 燃費向上につながる製品軽量化の推進(軽量パネル、樹脂フューエルフィルターパイプ等) 中長期CO₂低減目標達成に向けた省エネ革新工法の確立と展開の推進 革新技術の導入と日常改善、IoTによる生産性向上による画期的な省エネ 太陽光発電などの再生可能エネルギーの導入 	<div style="display: flex; justify-content: center; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; background-color: #d9e1f2; padding: 5px; width: 30px; text-align: center;">E</div> </div>
<ul style="list-style-type: none"> 生産工程での廃棄物極小化に向けた「廃棄物低減プロジェクト」の推進(ウェザストリップの廃材の有効活用、めっき工程で発生する廃材の極小化検討) ゴムの脱硫再生技術を活用したゴム材料へのリサイクル技術の適用検討 易解体できる製品設計、環境にやさしい材料の活用による製品設計・開発の推進 専門チームによる水使用量ロスの改善やリサイクルの推進 廃棄物(エアバッグの基布・革など)を利用した商品づくり(エコバッグなど) 	<div style="display: flex; justify-content: center; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; background-color: #d9e1f2; padding: 5px; width: 30px; text-align: center;">E</div> </div>
<ul style="list-style-type: none"> 新興国での事業展開と雇用創出 地域行政や社会福祉協議会と連携したボランティア活動(全社一斉清掃、地域防犯、献血、出前教室) 命の源である水で活動をつなぐをスローガンに自然共生活動を推進(里山づくり、工場の森づくり、河川や干潟の保全等) 	<div style="display: flex; justify-content: center; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; background-color: #d9e1f2; padding: 5px; width: 30px; text-align: center;">S</div> </div>
<ul style="list-style-type: none"> 仕事のコミュニケーション力向上を通じた風土改革 グローバル経営幹部人材の育成(将来の幹部候補人材の育成プログラム) 女性従業員のキャリアアップを促し、働きがいを感じられる仕組みづくり シニア人材活躍促進のための人事諸制度見直し グループ全体での障がい者雇用促進と働きやすい職場環境づくり 監督者・リーダー層へのハラスメント防止説明会と実践研修 	<div style="display: flex; justify-content: center; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; background-color: #d9e1f2; padding: 5px; width: 30px; text-align: center;">S</div> </div>
<ul style="list-style-type: none"> 「コンプライアンス・リスク管理委員会」を中心としたコンプライアンスの徹底とリスクの低減活動 「危機管理対応ガイド」制定によるリスクへの対応力強化 従業員の行動規範「豊田合成行動倫理ガイド」の策定・啓発 法令違反/コンプライアンス相談窓口(社内外)の設置による不正行為等の早期発見と是正 	<div style="display: flex; justify-content: center; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; background-color: #d9e1f2; padding: 5px; width: 30px; text-align: center;">G</div> </div>

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。



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。

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

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

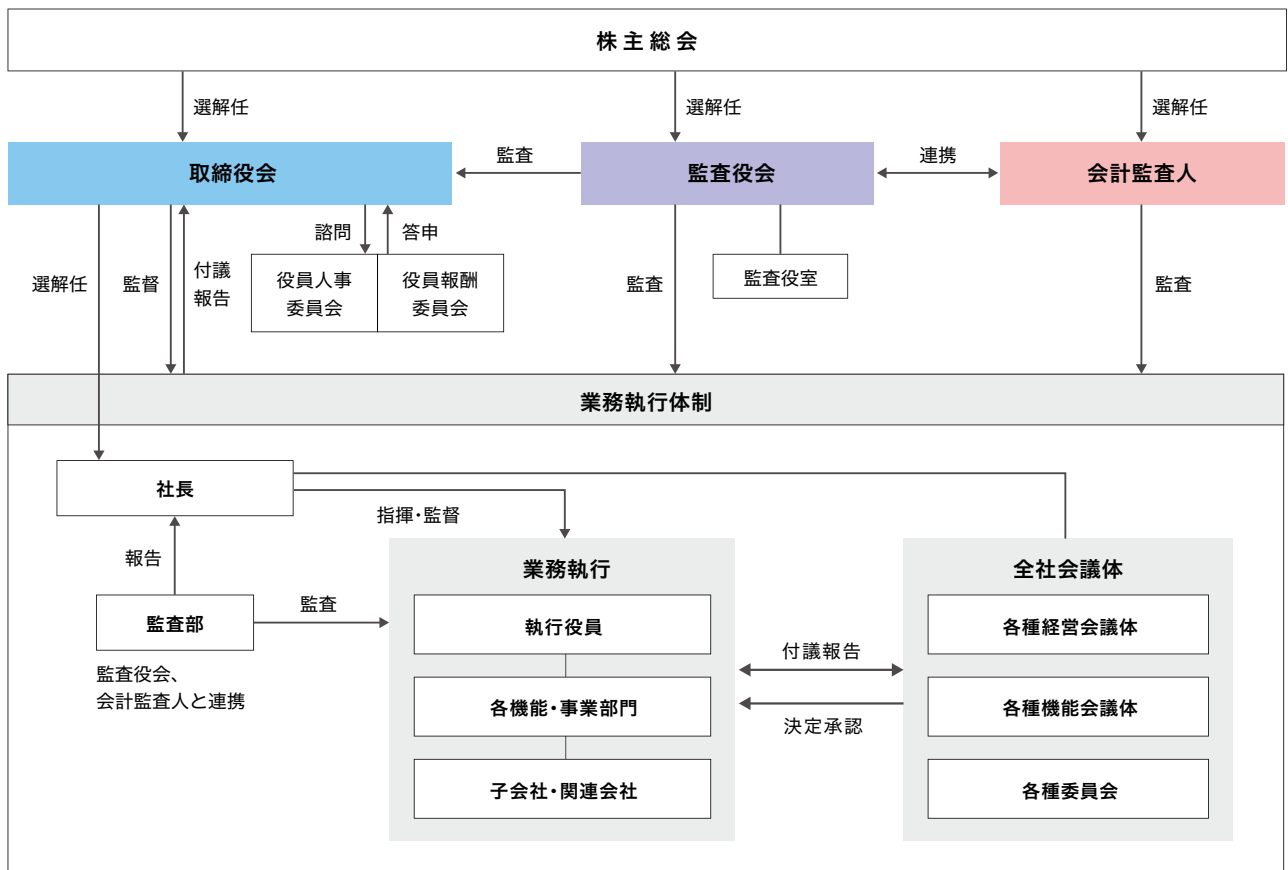
務の適正を確保するための体制の構築と運用に努めています。内部統制の整備・運用状況については、毎年取締役会でその内容を確認し、さらなる改善および強化に継続的に取り組んでいます。

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、連携して効果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」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。

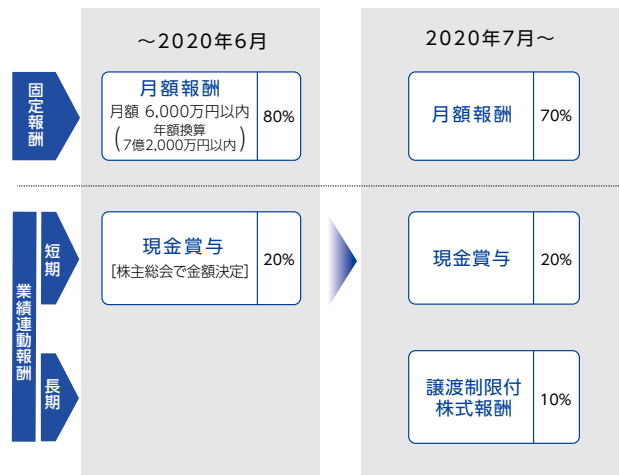
なお、社外取締役・監査役は独立した立場で経営の監督、監視を担うため固定の月額報酬のみとしております。

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。



これらの考え方にに基づき、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「役員報酬委員会」において公

株主・投資家とのコミュニケーション

株主・投資家の皆さまとの建設的な対話の実現に向け、対話の機会のプランニングや必要な情報の共有など、連携を取りながら対応できる体制を整えています。

対話の手段として、社長および関係する役員が説明を行う機関投資家向け決算説明会や小規模の説明会（スモールミーティング）、担当役員が説明を行う機関投資家向け施設見学会、担当役員を含むIR担当者やSR担当者が機関投資家を直接訪問する投資家訪問などを実施しています。これらの機会を通じて得た、株主・投資家の皆さまからの意見・要望などを基に、対話の機会のさらなる充実を図っていきます。

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・投資家の皆さまとの対話を制限するとともに、社内の情報管理の徹底

正かつ透明な審査・答申を経たのち、株主総会の決議により定めた範囲内で取締役会の決議により決定します。

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)	個別面談、決算説明会、施設見学会、 テレフォンカンファレンス
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	・個人投資家向け説明会 ・株主総会後の工場見学会 ・「業績のご報告」発行

・「豊田合成レポート」発行
・ウェブサイトによる財務情報・IR資料の発信

リスクマネジメント

基本的な考え方

経営に重大な影響を及ぼす危機を未然に防止するとともに、万一発生した場合の被害の極小化を図ることを目的とし、コンプライアンス・リスク管理委員会ならびに各種の全体会議体で各機能におけるリスクの把握および対応について意思決定を行っています。なお、社長を委員長とするコンプライアンス・リスク管理委員会においては、重点リスクの選定、対応策の決定、対応策の実行状況の確認などを行い、より実効性のある対策を行っております。

また、安全・品質・環境などにおける各種リスクについては、担当部門が規程および要領を制定し、必要に応じて運用状況を評価した上で対策を実施するなど、適切な管理を行っ

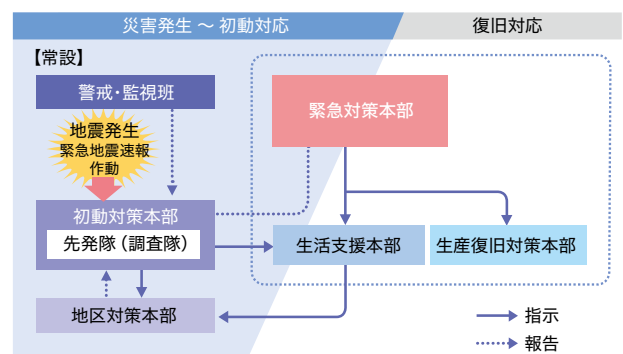
ています。

また、リスクに対する基本的事項を取りまとめた「危機管理対応ガイド」を制定し、想定されるリスクに対する未然防止、および万一の場合に適切・迅速な行動をとるための対応事項を明記しています。なお、2020年年初に顕在化した新型コロナウイルスについては、社長を本部長とする緊急対策本部を設置し、(1)在宅勤務や社内イベントの中止といった感染防止の実施、(2)感染者が発生した場合の対策の実施、(3)仕入先も含めて課題を把握することによる生産体制の維持、(4)収益改善策などを実行することで、新型コロナウイルスの影響の極小化を図っています。

大規模地震を想定した「危機管理統括プロジェクト」

当社では、南海トラフ巨大地震や気候変動による自然災害などの大規模災害を想定して、「人命第一」「地域支援」「早期復旧」を基本とする危機管理体制を整えています。具体的には「危機管理統括プロジェクト」を中心にハード・ソフト面の対策に加えて、災害時の対応者のスキルが不可欠と考え、役員をはじめとする対策本部メンバーの「レジリエント訓練」(災害模擬演習)を2013年度から全社で延べ120回以上実施。また生産復旧体制の整備として、被災した建屋・設備・工程の復旧と代替生産の手順の具体化を進めています。

災害対応イメージ



被災後も製品開発を継続できるよう、設計図面データなどの復旧訓練も行っています。さらに社内だけでなく関係会社・仕入先の危機管理強化の研鑽会を定期的実施。「地震対策実施状況チェック表」による評価、グラフ化による弱点の明確化、当社や他社の対応事例の紹介や事業継続計画書（BCP）の作成協力などを行っています。

これまでの取り組み

区分	実施事項
ハード	<ul style="list-style-type: none"> 建物・設備の耐震対策 災害時の全社の対策本部基地となる防災センターの設置 MCA無線^{※1}、衛星電話の全拠点への配備 危機管理サーバー（免震構造）、非常用発電機の設置 DR^{※2}、DC^{※3}の運用
ソフト	<ul style="list-style-type: none"> 敷地建物安全判定の導入 サプライチェーン情報の整備 タブレット型パソコンを使った多拠点同時テレビ会議システムの導入 地震速報システム、安否情報システムの運用訓練 出退勤・出張データを取り込んだ安否確認フォローアップシステムの運用 事業継続計画書の作成

※1 日常の業務から緊急・災害時までさまざまな用途で使用される無線
 ※2 被害を受けたシステムを復旧・修復する体制（Disaster Recovery）
 ※3 コンピュータやデータ通信などの装置の設置・運用に特化した施設の総称（Data Center）

情報セキュリティ対策の強化と意識向上

機密情報の管理強化のため「機密管理規程」に基づき全部門のルール遵守状況を年1回点検するとともに、現地監査も実施。国内グループ会社、海外拠点でも自主点検を行っています。また全部門に機密保持責任者を置き、「情報システ

ムセキュリティ運用標準」や「機密情報管理のてびき」などを基に機密管理の啓発活動を行い、新入社員に対しては機密管理教育を行っています。

対策例

区分	実施事項
過失による漏洩防止	ハード <ul style="list-style-type: none"> 複合機、図面専用印刷機のIDカード認証による印刷制限
	ソフト <ul style="list-style-type: none"> 全パソコンのデータ暗号化 電子メール社外送信時のセキュリティ措置（上司アドレスCCの義務化、添付ファイルの暗号化）
悪意による漏洩防止	ハード <ul style="list-style-type: none"> 監視カメラの増強 PC盗難防止用ワイヤーロックの設置 外部記憶媒体への書き出し制限
	ソフト <ul style="list-style-type: none"> 機密保持の誓約 物品持出申請の強化 ファイルサーバーへのアクセス制限 システム利用の記録、アクセス記録取得の監視 不正侵入防止対策の強化（インターネット） 外部からの持込端末の不正接続防止
啓発活動（モラル対策）	<ul style="list-style-type: none"> 新入社員教育 チェックシートを用いた全社機密管理自主点検 各部門への現地点検実施 標的型メールへの対応訓練

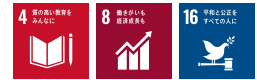
コンプライアンス

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、コンプライアンスの徹底に努めています。

グローバルでの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、これを基

に、さらに日本・海外のグループ会社がそれぞれの行動指針を具体化しています。当社では「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。

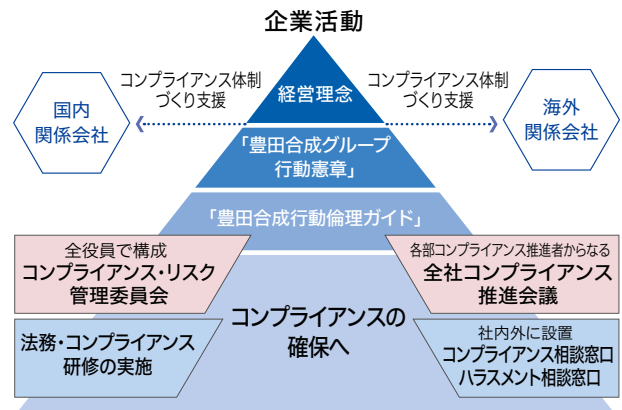


推進体制

豊田合成では、社長を委員長とし、全役員をメンバーとする「コンプライアンス・リスク管理委員会」を組織し、各部門のコンプライアンス推進者とともに、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。

また、日本のグループ会社との間で、「コンプライアンス連絡会」を定期開催しているほか、海外のグループ会社でもコンプライアンス委員会や推進責任者の設置など、各地域・各社の実情に応じた推進体制を構築し、当社との連携のもと、コンプライアンス活動を推進しています。

コンプライアンスへの取り組み



具体的な取り組み

● コンプライアンス相談窓口

当社では、コンプライアンスに関する早期の問題吸上げと解決のため、社内・社外に「コンプライアンス相談窓口」や社内に「ハラスメント相談窓口」を設けています。

また、日本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でも社外又は社内に相談窓口を設置しています。

● コンプライアンス活動の点検・改善

当社では、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」を実施し、コンプライアンスの浸透度や不具合の兆候がないか確認を行い、その結果に基づき改善活動を行っています。

また、日本・海外のグループ会社に対して、自主点検シート

により、コンプライアンスの基本方針・体制のほか、競争法・贈収賄などの重要法令の遵守状況、人事・経理・営業・調達・安全・品質などの主要機能のリスクに関する点検を行い、その結果に基づき改善活動を行っています。

● 競争法違反防止への取り組み

日本および海外グループが所在する主要な地域（アメリカ、EU、中国、タイ、インド、ブラジルなど）別にガイドラインを策定し、グローバルで豊田合成グループ全体での反競争的行為の未然防止に取り組んでいます。

また、当社では、営業活動を中心とする事業活動のさまざま

な場面で従業員が取るべき具体的な行動指針を、社内規程の「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図っています。

その他、競争法に特化した研修や階層別の定期コンプライアンス研修などを通じて、継続的な啓発活動を行っています。

● 贈収賄防止への取り組み

当社では、グローバルで透明かつ健全な事業活動を推進するための共通の指針として、「グローバル贈収賄防止ガイドライン」を策定し、当社グループ全体での贈収賄の未然防止に取り組んでいます。また、階層別・リスク別研修などを通じて、従業員への継続的な啓発活動を行っています。



コンプライアンス研修（海外グループ会社）

役員一覧 (2020年6月12日現在)



取締役会長
宮崎直樹

1980年4月 トヨタ自動車工業株式会社入社
2008年6月 トヨタ自動車株式会社常務役員
2013年4月 同社専務役員
2014年4月 当社顧問
2014年6月 当社取締役副社長
2015年6月 当社取締役社長
2020年6月 当社取締役会長(現任)



取締役社長
小山亨

1982年4月 当社入社
2005年1月 当社セーフティシステム事業部開発部長
2012年6月 当社執行役員、豊田合成ノースアメリカ株式会社取締役社長
2015年6月 当社常務執行役員
2016年4月 当社総合企画部担当
2016年6月 当社取締役・常務執行役員、当社調達本部長
2018年6月 当社取締役・専務執行役員
2019年6月 当社取締役副社長、当社総合企画部担当本部長
2020年6月 当社取締役社長(現任)



取締役副社長
山田友宣

1981年4月 当社入社
2007年1月 当社第1営業部長
2010年6月 当社取締役
2012年6月 当社執行役員
2014年6月 当社常務執行役員、当社営業本部長(現任)
2016年6月 当社取締役・常務執行役員、豊田合成(上海)管理有限公司(現 豊田合成(中国)投資有限公司) 董事長(現任)
2017年6月 当社取締役・専務執行役員、当社特機部管掌
2019年6月 当社取締役・執行役員、当社特機部担当本部長
2020年6月 当社取締役副社長(現任) 監査部担当本部長/特機事業本部管掌(現任)



取締役・執行役員
安田洋

1982年4月 当社入社
2006年1月 当社セーフティシステム事業部企画部長
2010年6月 豊田合成テコ有有限会社取締役社長
2012年6月 当社執行役員
2016年6月 当社取締役・常務執行役員、当社生産本部長(現任)、当社樹脂製品生産センター長、天津豊田合成有限公司董事長
2017年6月 当社品質保証本部管掌
2018年6月 当社取締役・専務執行役員
2019年6月 当社取締役・執行役員(現任)、当社安全健康推進部/環境部担当本部長(現任)



取締役・執行役員
岡正規

1985年4月 トヨタ自動車株式会社入社
2012年9月 同社経理部主査
2014年1月 同社関連事業室室長
2015年1月 当社顧問
2015年6月 当社執行役員、当社経理部長、IT推進部担当
2016年6月 当社経理本部副本部長、当社監査部担当
2017年6月 当社経理本部長(現任)
2018年6月 当社取締役・常務執行役員、当社IT本部長
2019年6月 当社取締役・執行役員(現任)、当社監査部担当本部長
2020年6月 総合企画部担当本部長(現任)



取締役・執行役員
石川卓

1985年4月 トヨタ自動車株式会社入社
2008年6月 同社第2 アッパーボデー設計部部長
2013年1月 当社顧問
2013年6月 当社執行役員
2016年6月 当社常務執行役員
2019年6月 当社執行役員
2020年6月 当社取締役・執行役員(現任)、開発本部長(現任)



社外取締役
土屋総二郎

1975年4月 日本電装株式会社入社
2002年6月 株式会社デンソー取締役
2004年6月 同社常務役員
2007年6月 同社専務取締役
2011年6月 同社取締役副社長
2013年6月 同社顧問技監
2015年6月 当社取締役(現任)、株式会社デンソー顧問(2016年6月退任)



社外取締役
山家公雄

1980年4月 日本開発銀行入行
2007年4月 日本政策投資銀行審議役
2009年7月 エネルギー戦略研究所株式会社取締役研究所長(現任)
2012年12月 山形県エネルギー政策総合アドバイザー(現任)
2014年4月 京都大学大学院経済学研究所特任教授(現任)
2016年6月 当社取締役(現任)



社外取締役
松本真由美

1987年10月 株式会社テレビ朝日
契約キャスター

1993年4月 日本放送協会
契約キャスター

2003年7月 株式会社ホリプロ専属
フリーアナウンサー

2008年5月 東京大学先端科学技術
研究センター協力研究員

2009年5月 同センター特任研究員

2011年4月 特定非営利活動法人
国際環境経済研究所理事・
主席研究員(現任)

2014年4月 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(現任)

2017年7月 特定非営利活動法人
再生エネルギー協議会理事
(現任)

2019年6月 当社取締役(現任)



常勤監査役
田辺勝巳

1981年4月 トヨタ自動車販売株式会社
入社

2006年1月 トヨタ自動車株式会社
ヨーロッパ部事業室長

2012年1月 同社TME-Japan主査

2013年1月 当社顧問

2013年6月 当社執行役員

2017年6月 当社常勤監査役(現任)



常勤監査役
大磯健二

1980年4月 住友金属工業株式会社入社

2002年4月 同社経理部次長

2004年6月 三菱住友シリコン株式会社
入社

2006年3月 株式会社SUMCO経理部長

2011年4月 同社執行役員

2014年4月 株式会社横河住金ブリッジ
理事

2016年1月 ミライアル株式会社入社

2016年2月 同社管理部長

2017年4月 当社経理部主監

2019年4月 豊田合成企業年金基金
常務理事

2020年6月 当社常勤監査役(現任)

執行役員

大西亮
藤田佳幸
加古純一郎
福井博規
Todd Huber
平山博康
財津裕真
小笠原豊



社外監査役
加古慈

1989年4月 トヨタ自動車株式会社入社

2015年1月 同社Lexus International ZL
チーフエンジニア

2018年1月 同社常務役員

2019年1月 同社先進技術開発カンパニー
材料技術領域領域長

2020年1月 同社先進技術開発カンパニー
材料技術領域統括部長(現任)

2020年6月 当社監査役(現任)



社外監査役
葉玉匡美

1993年4月 検事任官

2006年10月 東京地方検察庁特捜部検事

2007年4月 弁護士登録、
TMI総合法律事務所
パートナー弁護士(現任)

2008年4月 上智大学大学院法学研究科
教授

2012年3月 弁護士法人TMIパートナーズ
代表社員

2014年6月 当社監査役(現任)



社外監査役
三宅英臣

1968年4月 豊田鉄工株式会社入社

1993年6月 同社取締役

1999年6月 同社常務取締役

2003年6月 同社専務取締役

2005年6月 同社取締役社長

2011年6月 同社取締役会長

2015年6月 当社監査役(現任)

2016年6月 豊田鉄工株式会社相談役
(現任)

環境〈E〉



「みどりあふれる豊かな地球」を
未来と子どもたちに残すため、
全ての活動を通して、地球環境保全に貢献。

私たちは、地球から水・食料・衣料やゴム・樹脂・金属などの原材料をはじめ、多くの資源を得ています。その一方で、日常生活や事業活動を通じ、温室効果ガスの排出、資源の使いすぎによる枯渇などのダメージを地球に与えています。

当社は、長期ビジョン「TG2050環境チャレンジ」のもと、5年ごとのアクションプランを策定し環境保全活動を推進しており、これらは新聞社によるランキングなど社外から高い評価をいただいています。私たちは、社会の期待に応える環境経営を実現していくため、昨年、TCFDの提言に賛同し関連情報の開示を進めています。今後も、企業風土や人づくりにも積極的に取り組みながら、持続可能な環境保全活動のさらなる強化に努めてまいります。

取締役・執行役員、環境部担当本部長、生産本部長、安全健康推進部担当本部長 安田 洋

基本的な考え方

豊田合成グループは、「環境基本方針」のもと、1993年に第1次環境取り組みプランを策定し、環境課題に積極的に取り組んできました。2016年2月には、長期目標「TG2050環境チャレンジ」を発表するとともに、2020年度までの5年間の活動項目と目標を設定した「第6次環境取り組みプラン」を策定し、環境保全活動を推進しています。

社会の期待に応える環境経営を実現していくために、米州、中国、アジア地区に環境統括機能を置き、世界を4極でエリア管理するグローバル体制を整備しています。今後、環境チャレンジの中間地点である2030年を見据え、グループ一丸となって、活動を着実に進めていきます。

環境基本方針

1. 環境に配慮した事業活動の推進

開発・生産・販売の事業活動から廃棄までの全ての段階で、環境と深く関連していることを認識し、社内全部門はもとより、国内外関係会社、仕入先を含めた豊田合成グループとして、顧客・行政なども協力・連携し、環境に配慮した事業活動を行う。

2. 企業市民としての取り組み

良き企業市民として、地域・社会の環境活動に取り組むとともに、各団体の環境活動への参加、支援・協力を行う。また、社員一人ひとりが地域・社会の一員として環境活動に取り組むための啓発を行うとともに、社会貢献・ボランティア活動を支援する。

3. こうした活動の情報を

広く発信するとともに、
各層からの意見を聴取し、
さらなる改善活動に努める。

TG2050環境チャレンジ

～みどりあふれる、豊かな地球を未来と子どもたちに～

ゴム・樹脂の高分子分野の専門メーカーである当社が象徴としている六角形の「ベンゼン環」(高分子の原点となる構造体)にちなんだ「6つのチャレンジ」を掲げ、2050年を見据えた長期的視点で環境保全活動を推進していきます。

TCFDの提言に賛同

当社グループは、2019年5月、気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)の提言に賛同を表明し、TG2050環境チャレンジで掲げる「脱炭素社会の実現」に向けた施策とともに、関連情報の開示を積極的に推進しています(詳細はウェブサイト公開)。2020年4月には、2030年までのCO₂排出量目標を公表し、取り組みを加速させています。





推進組織

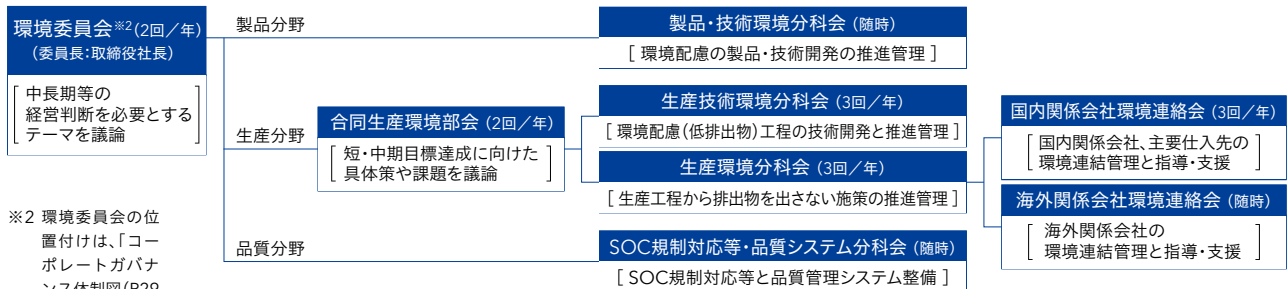
環境に関する中長期方針や重要な取り組み事項は、社長を委員長とする「環境委員会」で審議・決定しています。「環境委員会」の下部組織は、製品・生産・品質の分野で構成される4つの分科会があります。さらに、分科会の下部組織には、エネルギー使用量・廃棄物量・VOC^{※1}排出量の低減や環境保全活動な

どを推進するワーキンググループを設置し、専門的な視点から環境保全や管理を行っています。

また、国内外の関係会社との情報共有の場として連絡会を設けています。2019年からは生産技術と現場のモノづくりの連携を強め(合同生産環境部会を新設)省エネ活動を進めています。

※1 揮発性有機化合物 (Volatile Organic Compounds)

環境組織体制図



※2 環境委員会の位置付けは、「コーポレートガバナンス体制図(P29参照)」による

環境委員会、各分科会から工場などへの展開は、各工場 ISO14001 システムなどに従い専門委員会を設置して対応しています。

気候変動・資源枯渇に関する「リスク」と「機会」

気候変動・資源枯渇に関する「リスク」と「機会」を重要な経営課題と認識しています。異常気象の深刻化や降雨パターンの変動、渇水や洪水による経済、生産活動への影響など、財務的かつ社会全体やサプライヤーへのリスクに対し、法規制や動向を踏まえ、グローバルな視点で対応強化を図っています。

	リスク	機会
気候変動	炭素税やエネルギー価格の高騰によるコスト増加	軽量化、次世代カー製品開発省エネ促進によるコスト低減
資源枯渇	水不足、水害による生産活動への影響 材料調達難、材料価格の高騰によるコスト増加	水の再利用、使用量削減によるコスト低減 リサイクル技術、材料使用量の減少によるコスト低減
マネジメント (法規制順守)	法違反などの環境問題、環境保全に対する取り組み不足から生じる企業の信頼失墜	環境活動の強化によるブランド力の向上

事業活動における資源投入と環境排出

エネルギー、材料などの投入資源を少なくし、製品としてのアウトプットの極大化を図るために、商品開発力、工法開発力、現場の改善力を活かし、事業活動を通じた改善に取り

組んでいます。

また、投入資源も、環境に配慮した材料、クリーンエネルギーを活用しています。

INPUT

総物質投入量	45,974t	ゴム(練生地)	17,820t
樹脂	28,154t	購入部品、金属、液体は除く	
総エネルギー投入量	257.1万GJ ^{※3}	重油	1.2万GJ
購入電力	124万GJ	灯油	0万GJ
再生可能エネルギー電力	2.5GJ	LNG	12.6万GJ
都市ガス	119万GJ	ガソリン	0.1万GJ
LPG	0.2万GJ		
水資源投入量	126万m ³	上水	21.4万m ³
工業用水	69.6万m ³	地下水	35.0万m ³
PRTR ^{※4} 対象物質使用量	593t		

※3 ギガジュール(1,000,000,000J)
※4 Pollutant Release and Transfer Register (環境汚染物質排出・移動登録制度)

※5 硫酸酸化物
※6 窒素酸化物

※7 Volatile Organic Compounds (揮発性有機化合物)

※8 対象範囲:春日・稲沢・平和町・瀬戸の4工場、北島技術センター、美和技術センター、サンコート井之口

OUTPUT

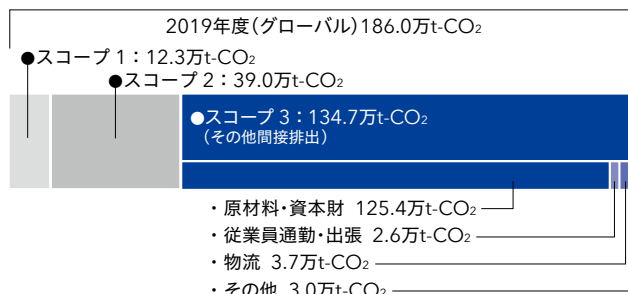
製品		事業活動	
大気への排出		NOx ^{※6}	108t
CO ₂	10.6万t-CO ₂	ばいじん	0t
6ガス	0.02万t-CO ₂	PRTR対象物質排出量	91t
SOx ^{※5}	0t	VOC ^{※7} 排出量	270t
廃棄物などの排出		一般廃棄物量	7t
埋立廃棄物量	0t	有価物量	5,893t
焼却廃棄物量	1t	PRTR対象物質移動量	59t
産業廃棄物量	7,203t		
排水		窒素排出量 ^{※8}	8.3t
総排水量	93万m ³	リン排出量 ^{※8}	0.5t
PRTR対象物質排出量	0.1t	COD排出量 ^{※8}	4.1t

バリューチェーンにおける環境負荷

地球環境保全の観点から、自社の事業活動における GHG 排出量 (Scope1^{※1}、Scope2^{※2}) だけでなく、原材料の採掘、製品の使用、廃棄なども含んだバリューチェーン全体の排出量 (Scope3^{※3}) も把握し公開しています。なお、Scope3の算出方法、データ収集の見直しなど、より正確なものとするための精度向上を図っています。

※1 企業自身が直接排出した温室効果ガス排出量 (化石燃料・天然ガスなど)
 ※2 間接的に排出した温室効果ガス排出量 (購入電力など)
 ※3 企業が間接的に排出するサプライチェーンでの温室効果ガス排出量 (原材料製造、輸送、出張、通勤など)

スコープ別 CO₂排出量



脱炭素社会の構築

車両の燃費性能向上に繋がる製品の軽量化に加え、生産性の向上、物流の効率化などにより、CO₂排出量の低減を推進しています。

基本的な考え方

パリ協定で締結された、世界の平均気温上昇を産業革命前比2°C未満に抑える目標の実現はもちろん、今世紀末までに温室効果ガスの排出について、実質ゼロを実現しなければならないと考えます。当社はTG2050環境チャレンジで掲げたCO₂排出量の極小化を目指し、これまで培ってきたモノづくり力に加え、次世代カーを見据えた新工法や製品の開発力を活かし、

2020年度までの活動目標「第6次環境取り組みプラン」に実行計画を落とし込んで活動しています。さらに中間の2030年度目標として、CO₂排出量を2015年比で43%削減することを目指し掲げ、段階的かつ具体的なCO₂削減を進めていきます。また、製品のライフサイクル全体におけるCO₂排出量の低減を図るために、物流の効率化などにも取り組んでいます。

CO₂ 排出量の低減

豊田合成グループでは、2020年度目標達成に向け、製品段階、生産段階、ライフサイクル全体におけるCO₂排出量(売上高当り)の低減を推進しています。

● 製品開発段階：環境に配慮した製品開発

製品開発段階では、環境に配慮した次世代カーへの製品提供、燃費向上に向けた軽量化、エネルギー消費が少ない製品の開発を材料技術・製品設計・生産技術の各技術領域が横断的に進めています。例えばインストルメントパネル周辺部品

などの内装部品、ホースなどの機能部品において、材料置換(金属→樹脂、ゴム→樹脂など)、部品点数の削減、機能統合、強度の確保をした上での薄肉化などを積極的に進めています。

● 生産段階：新工法開発、日常改善などによる低減

生産段階では、2016年度に立ち上げた生産技術環境分科会などを通して、使用エネルギーを極小化する新工法の開発、省エネルギー設備の導入などを行っています。

また、日常改善を実施して、徹底的に無駄を排除する活動

を行っています。現在は、2016年に結成したTG-ESCO(現地・現物で低減活動を行う専門チーム)によって、最新技術、他社の好事例などの情報収集・社内への適用も含めて、現地・現物で改善活動を行っています。

● ライフサイクル：材料・部品調達、物流効率化などによる低減

環境に配慮した材料・部品調達を図るために、グリーン調達ガイドラインを策定し展開しています。サプライヤーの定期調査を行い遵守状況を確認するとともに、改善を図る場合は支援も行っていきます。

さらに、トラックの積載量向上、物流動線の短縮などを狙いとした配車、輸送方法の見直しなどの物流の効率化に取り組むなど、ライフサイクルにおけるCO₂排出量の低減活動も積極的に行っています。

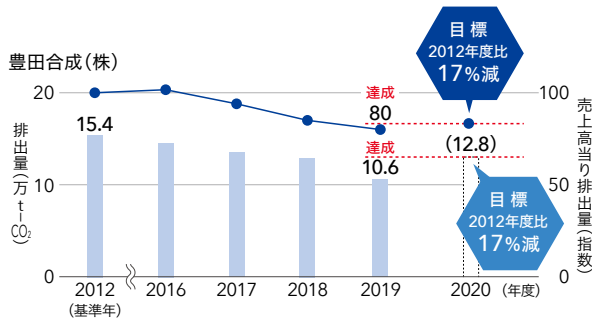
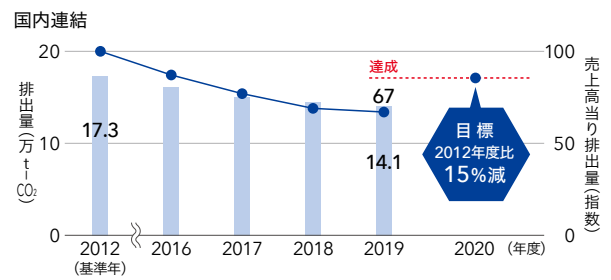
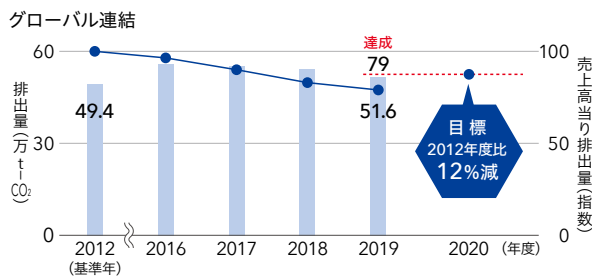


● 再生可能エネルギー

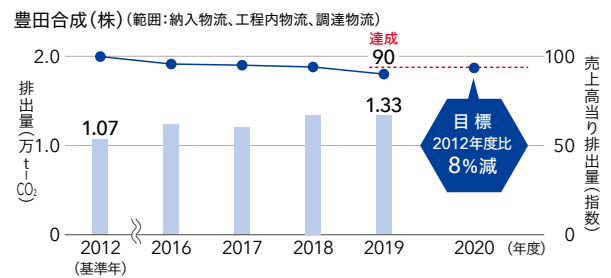
クリーンなエネルギーである太陽光発電、風力発電の設置、グリーン電力の購入など、再生可能エネルギーを2020年度までにグローバル全電力の2%相当を目標に導入を進めて

います。また、次なるチャレンジ目標として、2030年度までにグローバル連結で20%以上を目指して拡大を進めていきます。

CO₂排出量・売上高当りCO₂排出量(指数)^{※4}



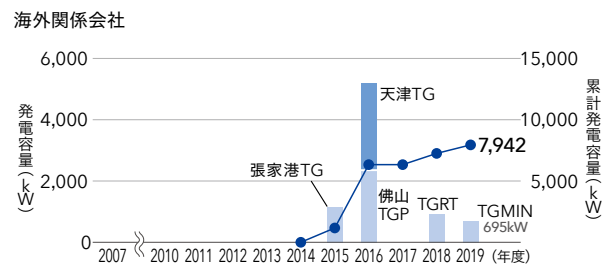
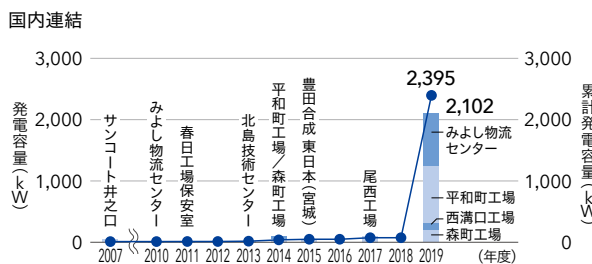
物流CO₂排出量・売上高当り物流CO₂排出量(指数)^{※4}



※4 売上高当りCO₂排出量(指数)は基準年を100とした場合の数値【CO₂換算係数について】国内のCO₂換算係数^{※5}は、1990年の経団連係数を使用しています。また、海外のCO₂換算係数は、GHGプロトコル(2001年)を使用しています。

※5 電力:0.37070t-CO₂/MWh、A重油:2.69577t-CO₂/kL、LPG:3.00397t-CO₂/t、都市ガス:2.15701t-CO₂/千Nm³、灯油:2.53155t-CO₂/kL、LNG:2.68682t-CO₂/t、ガソリン:2.36063t-CO₂/kL(ガス会社の都市ガス発熱量変更の外部要因を除く)

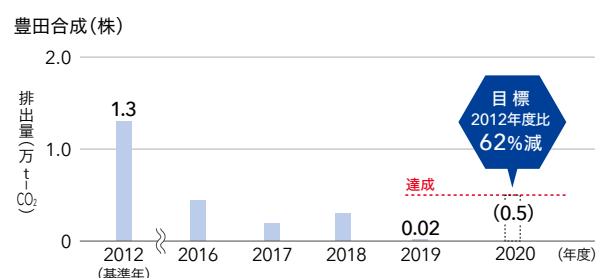
太陽光発電の導入(ソーラーパネル付きの外灯などスタンドアロン方式のものは除いています)



温室効果ガス(6ガス)^{※6}排出量の低減

6種類の温室効果ガスのうち、当社で使用している3つのガス(HFC、PFC、SF₆)について低減活動を行っています。ハンドルの芯金生産に使うシールドガスなどは、いずれも環境負荷の低い代替ガスへの切り替えを2015年度までに完了しました。その結果、温室効果ガスを2012年度比で74%低減しました。今後も低減活動に取り組んでいきます。

温室効果ガス(6ガス)排出量(CO₂換算)



※6 ハイドロフルオロカーボン(HFC)、パーフルオロカーボン(PFC)、六フッ化硫黄(SF₆)、メタン(CH₄)、亜酸化窒素(N₂O)、三フッ化窒素(NF₃)

循環型社会の構築

廃棄物量^{*1}・水リスクの極小化やリサイクルしやすい製品設計を通して限りある資源を有効に利用し、循環型社会の実現に貢献しています。

※1 TG2050環境チャレンジで掲げた排出物量極小化に向け、現在は、2020年度目標である廃棄物量の低減に取り組んでいます。

基本的な考え方

TG2050環境チャレンジで掲げた循環型社会の実現に向けて、排出物量、水リスクの極小化を目指し、材料使用量の低減、徹底的な分別による廃棄物の低減、リサイクルしやすい製品設計など資源の有効利用に取り組んでいます。

また、水に関しては気候変動の影響により世界各地で水

不足や水害などが発生しており、大きな問題となっています。そのため、グローバルで活動を展開する国・地域毎にリスクを洗い出し、水使用量の低減や水のリサイクルはもちろん、よりきれいな排水として地域に還すことなどのリスク低減に取り組んでいます。

廃棄物の低減

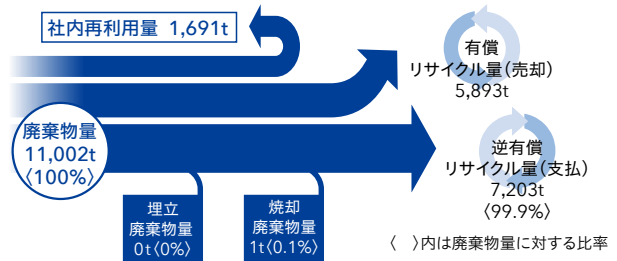
生産 2020年度廃棄物低減の目標達成に向け、生産工程における廃棄物低減を図るため、発生源対策とリサイクルを推進しています。さらにTG2050環境チャレンジの達成も視野に入れ、工場、生産技術、材料技術、製品設計部門と連携した「廃棄物低減プロジェクト」を発足させ、発生源対策の強化を図っています。各工場では、現地・現物による低減活動に加え、外部の専門家による低減アイテム出しを行い、ゴム、樹脂、廃液の低減を実施しています。

また、国内外グループ会社にも廃棄物低減を促進するための勉強会を実施しています。

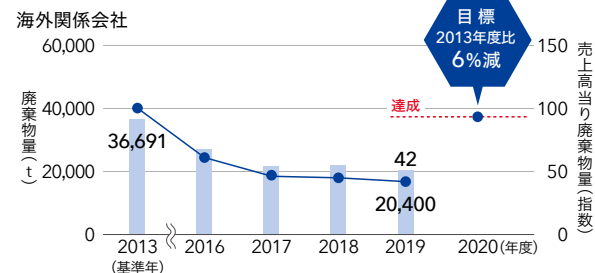
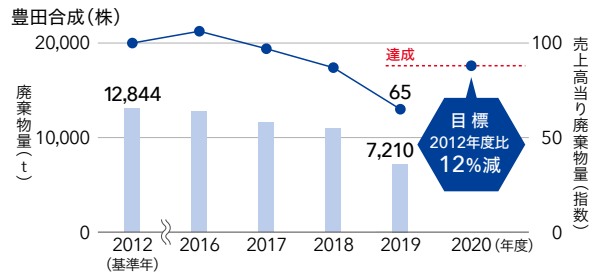
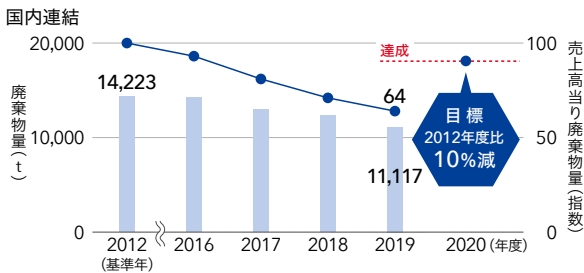
物流 製品輸送時に使用する梱包材については、通い箱の洗浄回数を増やし清潔に保つことで、汚れを防ぐために使

用する梱包材を低減しています。さらに、製品の品質維持と梱包材の使用量低減とのバランスを考慮しながら、通い箱への蓋付けなどによる梱包材の低減も進めています。

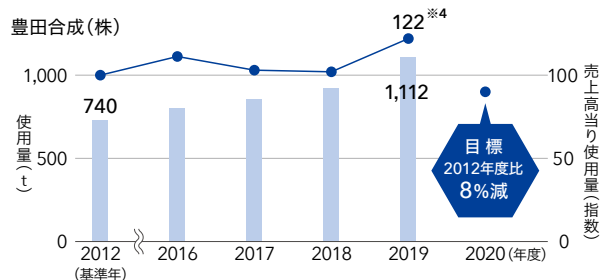
廃棄物発生量・処理状況(2019年度実績:豊田合成(株))



廃棄物量・売上高当り廃棄物量(指数)^{**2}



物流梱包材使用量・売上高当り物流梱包材使用量(指数)^{**3}



※2 売上高当り廃棄物量(指数)は基準年を100とした場合の数値 ※3 売上高当り物流梱包材使用量(指数)は基準年を100とした場合の数値
 ※4 自然災害による補給部品の出荷増や部品の大型化により、梱包材の使用量が増加しました。



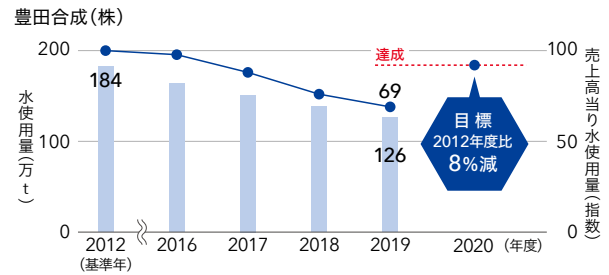
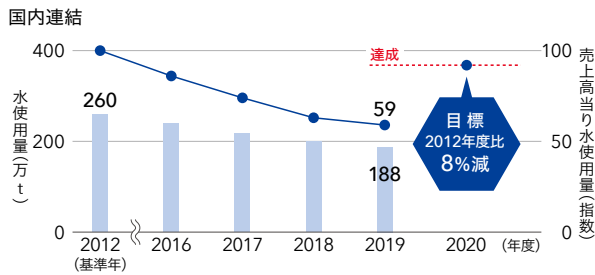
水リスクの低減

2020年度水使用量目標達成に向け、TG-ESCO(現地・現物にて低減活動を行う専門チーム)をつくり改善を図っています。現在は使用量ロス、漏れの改善などを行い、2012年度比で24%低減しました。

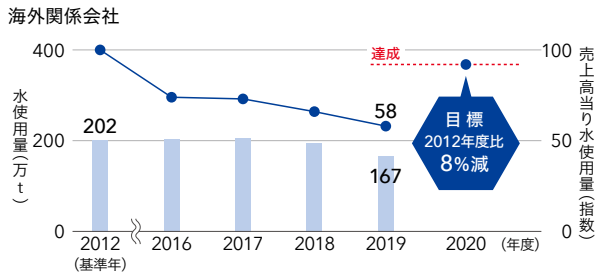
また、よりきれいな排水の実現と水のリサイクル率を高

めていくよう、より処理能力の高い排水処理施設へ計画的に更新しています。今後も高まる水の重要性を踏まえて、事業展開する国・地域毎にリスクを洗い出して改善を図っていきます。

水使用量・売上高当り水使用量(指数)^{※5}



※5 売上高当り水使用量(指数)は基準年を100とした場合の数値



環境マネジメント

環境保全に努めるとともに、従業員一人ひとりが環境意識を持ち行動に移せるように、従業員への教育や啓発を続けています。

基本的な考え方

人や地球にやさしい製品、工程づくりに向けて化学物質の選定、管理の強化を図るとともに、ISO14001に基づき国内外の法規制や顧客の基準への対応など環境管理の改善を

図っています。

また、持続可能な環境活動のために、従業員の環境意識向上に向けた啓発や人材の育成に積極的に取り組んでいます。

製品含有化学物質管理

製品含有化学物質の管理を強化するため、国内外の法規制物質、自動車メーカーの自主規制物質に当社独自の規制物質を加えた物質を対象として、管理を行っています。また、欧州REACH規則^{※6}、欧州RoHS指令^{※7}の動向を見据え、規制改正後、速やかに対応できる体制を整えています。さら

に各国自動車メーカーからの製品含有化学物質の情報提供要請に対応するため、化学物質をグローバルで一括管理する仕組みの構築とシステム開発を行い日本、中国、タイ、ベトナムなどで活用しています。今後も未展開拠点へ順次導入していきます。

※6 化学物質とその安全な使用・取扱・用途に関する法律 ※7 電気・電子機器に含まれる特定有害物質の使用制限指令

ISO14001 環境監査

当社および国内外の関係会社は、環境マネジメントシステムであるISO14001を取得しています。内部環境監査は、監査の独立性・客観性を高めるために、監査対象事業所以外のメンバーで構成したチームで実施しています。また、(一財)日本品質保証機構(JQA)に外部環境審査を依頼し、環境マネジメントシステムがISO14001に従い、適切に運用されているかを確認しています。

遵法 / 環境「異常・苦情ゼロ」活動

法令遵守はもちろん、環境異常・苦情を発生させないために、専門部署による定期的な環境点検を行い、維持管理に努めています。また、リスク対策として、環境保全ワーキンググループを開催するなど未然防止活動を行っています。さらに他社で発生した不具合事例を解析し、国内外関係会

環境教育

自然破壊や環境汚染などの問題をはじめ、生産活動に伴う環境への影響、環境法令の遵守などに関する従業員教育を行っています。内容は、毎年、法律の動向を踏まえ、理解

環境教育体系

階層別教育

豊田合成(株)	関係会社	
	国内	海外
新任管理者教育		
海外赴任者教育		
環境キーマン教育		
環境関係資格取得		
新入社員教育		

ISO14001取得生産事業所

豊田合成(株)	7工場(2019年度)
国内グループ会社	10社
海外グループ会社	米州:12社、アジア:7社、中国:6社、 欧州・アフリカ:3社

社を含め同類設備の点検などを行い、未然防止につながっています。

PCB(ポリ塩化ビフェニル)含有機器については適正に処分を進め、現在、848台の廃棄処理を完了しました。未処理の低濃度PCB廃棄物も早期に処理を進めていきます。

と実践に重点を置き、事例などを取り入れた具体的で分かりやすい教材にしています。

ISO教育

豊田合成(株)	関係会社	
	国内	海外
環境スタッフ教育		
内部監査員レベルアップ教育		
内部監査員登録教育		
管理監督者教育		
環境重要設備業務従事者教育		
一般従業員教育		

環境意識を高めるための啓発活動

環境保全活動を継続的に実施していくために、従業員一人ひとりが環境意識を持ち、行動に移せるように、環境月間時の行事や定期的な環境講演会などの実施を通して、従業員の環境意識向上を図っています。

また、従業員の環境意識を把握するために、毎年全従業員を対象としたアンケートを実施し、その結果をもとに啓発活動へつなげています。



国内5工場での環境展示会



環境月間「もったいないアイデア募集 ~あなたの「もったいない!」が「もったない?」~



エココア実施(里山づくり活動/樹守の里)



全社行事に環境ブース設置(TG フェスティバル)



その他の重要課題

従業員一人ひとりが環境意識を持ち環境保全に努めるとともに、自然保護や生物多様性の重要性を認識し、自然共生社会の構築に取り組んでいます。

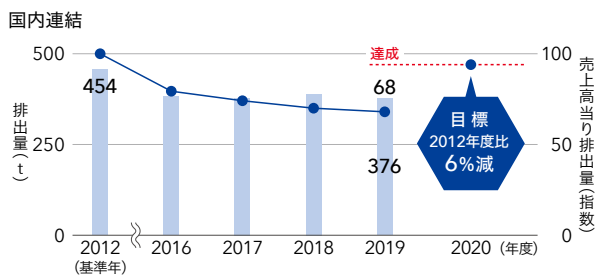
環境負荷物質の低減

生産工程では、塗料や離型剤の水系化、塗装工程のコンパクト化、塗着効率の向上などを行い、PRTR※1対象物質やVOC※2を低減しています。

また、VOCの低減事例を現地・現物で情報共有し、低減活動を進めています。

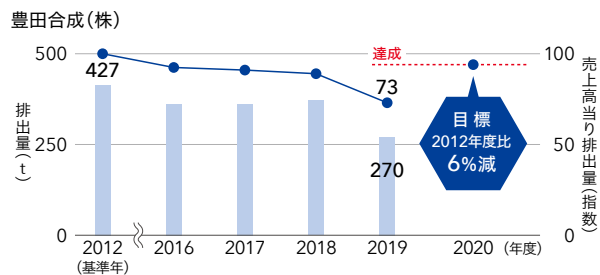
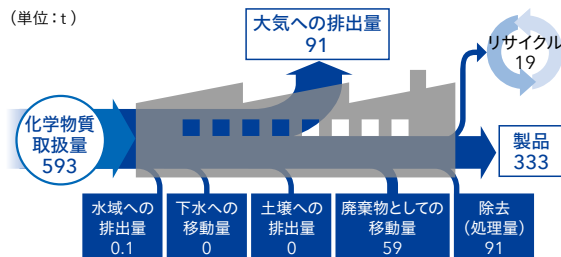
※1 化学物質排出・移動量届出制度 (Pollutant Release and Transfer Register)
 ※2 揮発性有機化合物 (Volatile Organic Compounds)

VOC 排出量・売上高当り VOC 排出量 (指数) ※3



※3 売上高当り VOC 排出量 (指数) は基準年を100とした場合の数値

PRTR 対象物質の排出・移動状況



生物多様性

当社グループは自然保護活動を積極的に行うとともに、自然共生社会の構築に向けて、工場の森づくり、ビオトープづくり、里山づくりなどの活動を通じた環境教育に取り組

● 2020年度に向けた中期活動計画

「地球上の命の源である水で活動をつなぐ」をスローガンに、生物多様性活動の中期計画を立案して活動を推進しています。

～地球上の命の源である水で、活動をつなぐ～

工場で使用する水の源流 (山)～下流 (海) の保全に取り組む



んでいます。

また、トヨタグループ、行政、NPOなどと連携を図りながら、自然共生活動をさらに充実させていきます。

● 里山づくり「樹守の里」

2019年度に木曽川上流に位置する岐阜県美濃加茂市の山林を借り下草刈り、間伐することで豊かな里山づくりを推進しています。



● ビオトープづくり

2018年度に造成が完了した平和町工場のビオトープの生物調査を実施し愛知県生態系モニタリング指標種である5テーマ、5種類が確認でき徐々に生き物が定着しはじめています。



社会〈S〉



執行役員、総務・人事本部長、IT本部長 財津 裕真

環境変化に強い人材を育成し、モノづくりを通じて社会に寄与。

豊田合成グループは、良き企業市民として、各国・地域に根ざした事業活動および社会貢献活動により、経済・社会の発展に寄与することを目指しています。そのための基盤づくりとして、グローバルに活躍できるプロフェッショナル人材の育成、ダイバーシティや働き方改革などの取り組みを進めています。また、一人ひとりの個性を尊重するとともにチームワークによって総合力を高め、活力と働きがいのある企業風土を実現します。私たちはお客様に満足いただくために、変化を先取りした研究開発やモノづくり技術のレベルアップ、サプライチェーンの強化など、絶え間ない改善を続けていきます。

以下の主要 KPI を掲げながら、働きやすく成果を生み出せる職場づくりを進めています。

区分	項目	目標	2019年度実績
1 働きやすい風土づくり	離職率	3.0%以下	1.2%
	平均残業時間	20H/月以下	16.8H/月
	年休取得率	95%以上	97%
	非正規従業員からの正社員登用数	30人/年	112人
	新任管理職ハラスメント防止研修実施率	100%	100%
	若手従業員との働き方に関する面談実施率	2年間で100%	100%(2019年度分)
	敷地内禁煙	敷地内禁煙制度化	2020年1月制度化
2 多様性の促進	新入社員の女性比率(スタッフ職)	20%	16%
	女性管理職の人数	40人(2025年)	19人
	育児休業取得者率	男性:30% 女性:100%	男性:5% 女性:100%
	外国人従業員数	30人	30人
	障がい者雇用率	2.20%	2.38%
3 人材育成	若手従業員の社外出向者数	40人	49人(内25人が海外)
	若手従業員3年独り立ちプランの完遂	100%	100%
	実務・専門研修受講者数	2,500人	2,592人
	グローバル経営幹部+管理職研修受講者数	250人	269人



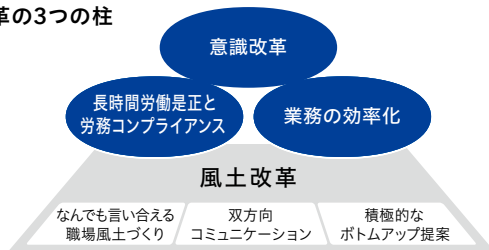
働き方改革・風土改革

2017年度より、従業員一人ひとりが「本来業務をやり切ることができるようITを活用した業務の効率化、会議体の見直しをスタート。さらに働き方そのものを変える活動全体を「働き方改革」と位置づけ、環境の変化にスピード感を持って対応し、仕事の質を高められるよう、さまざまな取り組みを行っています。あわせて、役員・上司との懇談会など、職場でのコミュニケーションの場づくりとともに、ムダの廃除やメリハリある働き方を進めています。



活動推進キャラクター
カイクマ
(従業員の公募で決定)

働き方改革の3つの柱



風土改革の活動例

役員宣言5カ条

1. 私は、笑顔で挨拶します
2. 私は、メンバーの話を最後まで聞きます
3. 私は、メンバーからの良い情報には「ご苦労さま」悪い情報には「ありがとう」と言います
4. 私は、メンバーの挑戦を後押しし、責任を持ちます
5. 私は、自分のことをもっともって、知ってもらいます



従業員同士が何でも話し合える風土づくりを目指し、役員自ら変化を宣言(今年で5年目)



職場ぐるみでのクラブ応援(ハンドボール部)

働き方改革・風土改革の活動例

観点	項目	取り組み
本来業務への集中	集中タイムの設定	●毎日11時～12時を「集中タイム」に設定(原則、NO会議 NO電話 NO指示。11時に音楽を鳴らしてお知らせ)
業務効率化	会議体の見直し	●事前会議の開催廃止、出席対象者・開催時間・頻度のミニマム化 ●会議ルールとマナー遵守の再徹底
	ITツールを活用した業務改善	●移動時間低減と業務スピード向上(TV会議・電子決裁システム導入など) ●RPA ^{※1} 決裁の電子化による作業の自動化
風土改革	マネジメント宣言	●自職場のあるべき姿を、部長、室次長が自身の言葉で部下に語る
	職場特有の課題解決	●労使で職場を良くするための提案・意見交換を行い職場改善
メリハリある働き方	年休取得の促進	●一般職の年休カットゼロ・ゆとりプル ^{※2} 取得促進 ●管理職の年休目標設定・取得実績管理

※1 Robotic Process Automationの略。ロボット技術による業務自動化 ※2 3日連続年休



エンジニアの働き方を考える日(技術スタッフイベント)

柔軟な働き方に向けた制度づくり

働き方改革の一環として、在宅勤務を導入。自宅での勤務を可能とすることで、仕事と生活の両立を図り、誰もが能力を発揮し効率的に仕事を進められる環境を提供しています。

●若手従業員との働き方に関する面談

相談員が若手従業員の困りごとを面談形式で吸い上げ、職場環境の改善につなげています。

区分	対象者
スタッフ職	2・4・6年目従業員
技能職	2年目従業員、1～3年目の女性従業員



推奨服委員会(70周年に合わせてユニフォームを見直し)



豊田合成グループ全社駅伝大会(仕入先/関係会社様も参加)

人権の尊重

豊田合成では豊田合成行動倫理ガイドにおいて、業務中はもとより、業務外においても、人権とプライバシーを尊重することを従業員の行動指針として定め、個人の人格・個性を尊重し、差別的行為・セクシュアルハラスメント・パワーハラスメントなどのない、健全な職場づくりに取り組んでいます。

人権に関わる人材育成

社内では、新入社員研修、新任管理職研修などにおいて、人権に関わる啓発教育を実施し、人権問題の実態を学び、業務中はもとより、業務外においても、人権とプライバシーを

尊重できるよう意識を高めています。また、人権問題を専門的に学ぶ社外研修に人事担当を派遣するなどして、人権感覚に優れた担当者の育成にも取り組んでいます。

健康経営の取り組み

健康宣言 ～「限りない創造 社会への奉仕」実現のために～

豊田合成の経営理念である「限りない創造 社会への奉仕」の源泉となるのは、健康で活力あふれる社員とその家族であると考え、会社は以下の取り組みを進めていきます。

1. 社員の健康を重要な経営課題と考え、安全と健康を最優先する組織文化の醸成を図っていきます。
2. 社員がいいきと働けるよう、明るく活気ある職場づくりに取り組みます。
3. 健康保険組合と協力し、一次予防に取り組むことで、社員と家族の健康を支援します。



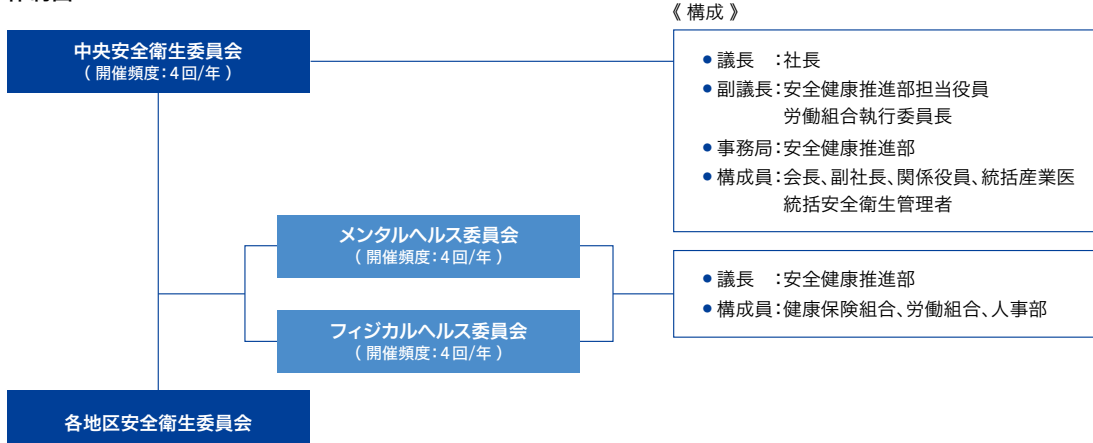
豊田合成は、「健康経営優良法人(大規模法人部門)」に4年連続で認定されました。(2020年3月)

2018年に中長期経営計画「2025事業計画」を策定し、経営理念に掲げる企業の社会的責任を果たすための基盤強化として、従業員一人ひとりが、将来にわたって、活き活きと健康に働けることが必要不可欠であるという認識の下、従業員の健康維持/増進のため、健康経営に取り組んでいます。

当社では、安全健康推進部を事務局とし、統括産業医・人

事部・健康保険組合・労働組合で構成されたメンタル/フィジカルヘルス委員会を設置しており、本委員会にて、健康経営施策の協議、進捗確認等を行っています。また、中央安全衛生委員会にて活動の報告・承認を得て、各地区の安全衛生委員会へと展開しています。

体制図

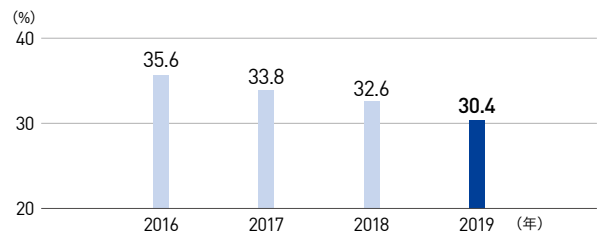




受動喫煙対策の推進

2020年4月から全面施行された「改正健康増進法」に先駆け、2020年1月から国内全事業所において敷地内禁煙を開始しました。これは、「望まない受動喫煙ゼロ企業を目指す」という経営層の強い意志により実現しました。また、禁煙講演会の開催・禁煙指導・禁煙外来費用負担等の禁煙支援を継続することで、喫煙率の低減を図っています。

喫煙率



メンタルヘルス不全者新規発症 / 再発防止活動の推進

メンタル疾患による休業者10%減(前年比)を目標に、ストレスチェックの結果、高ストレスであった従業員や、プレッシャーの高い環境下にある昇格・異動者に対し個別相談を実施しました。また、管理監督者教育の充実を図り、職場内

のコミュニケーションエラーを防止するとともに、人事部と協業で職場改善にも取り組みました。

その結果、メンタル疾患休業者は、前年度比▲24%と目標を達成しました。

健康意識向上啓発活動の継続実施

自ら健康行動(生活習慣改善)に移せるキッカケを提供することを目的として、国内3拠点において、運動に関する健康講演会と体験型展示会を開催しました。300名を超える参加者のうち98%の従業員が「明日から実践できる」と回答しており、行動に移せるキッカケにつながりました。



健康講演会

多様な人材の雇用

当社では、さまざまな人材を雇用し、社内の活性化に取り組むとともに、多様性を尊重した公正で公平な採用・育成を行うことで社内環境の整備に努めています。

女性の活躍促進

2010年に専門組織を設け、「性別に関わらず、活躍・成長できる状態」を目指し、①女性リーダーの育成・活躍支援、②上司の意識・行動改革、③職場風土づくりを3本柱として活動しています。2018年からは、管理職の有志メンバーでワーキンググループを立ちあげ、「多様な従業員の活躍促進」、「自身・部下のワークライフバランス」などをテーマに、マネジメン

トのレベルアップや管理職の働き方を見直す活動も始めました。また、女性従業員の困りごと・意見の吸い上げや人脈強化のため、「Tea ミーティング」「早期育成を促す研修プログラム」などを開催し、安心して長く働ける環境をつくるとともに、キャリアアップを後押ししています。



職場カイカクマネジメント塾

目指す姿

オープンでフェアな環境の中で、イキイキと働き、成果を創出できる人材として、活躍・成長ができています。

活動の重点施策3本柱

女性従業員の
育成・活躍支援

上司の意識・
行動改革

職場風土
づくり

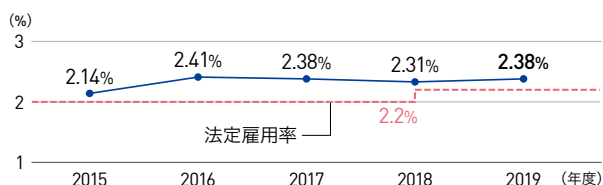
障がい者が働きがいを持ち、定着できる職場づくり

障がい者雇用を社会的責任と捉え、積極的に取り組んでいます。「障がい者雇用推進委員会」にて、採用・配属・管理監督者への教育・職場定着を実施。特に職場定着に重点を置き、定期ケア面談などを通して現状を把握し、困りごとを吸い上げることにより、職場環境を改善しています。グループ全体としても、障がい者セミナーの開催など、情報共有や教育の場づくりに取り組んでいます。また、障がい者が従事できる仕事を明確化し、計画的に採用・配属を行っています。2019年度時点で、120名の障がい者を雇用し(2020年3月1日現在)、雇用率は法定雇用率の2.2%を超える2.38%に達しています。



手話による職場内コミュニケーション

障がい者雇用率の推移(豊田合成(株)単独)



ワークライフバランス

豊田合成では、従業員一人ひとりが仕事(ワーク)と家庭生活(ライフ)のバランスを考えて自分の働き方を選択できる制度を整え、安心感と意欲を持って働けるよう支援しています。育児支援としては、短時間勤務や祝日託児などの各制度に加え育休取得者の復帰をサポートする「はたらくママパパ交流会」などの実施により、厚生労働省から「子育てサポート企業」として認定を受けています。また、介護支援についても、制度の周知・理解活動などの取り組みを進めるとともに、仕事を継続しながら病気治療を行うための短日・短時間勤務制度を導入し、加療と仕事との両立を支援しています。

今後も、各支援制度が利用しやすい職場環境づくりなど、継続的な支援と施策の充実を図っていきます。

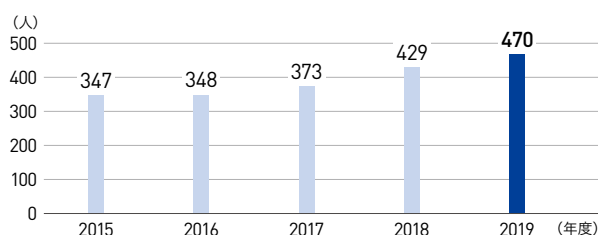
	育児休業	介護休業	短時間勤務
2019年度	67名	0名	68名※1

※1 育児57名/介護5名/加療6名

定年後も安心して働ける環境づくり

「定年後再雇用制度」により、定年後でも安心して働ける環境を整えています。再雇用後も多くの方が高い専門力・経験を活かし、活躍しています。また、短日・短時間勤務を拡充し、ワークライフバランスのとれた働き方が実現できるよう支援をしています。

定年後再雇用者の推移



祝日託児所



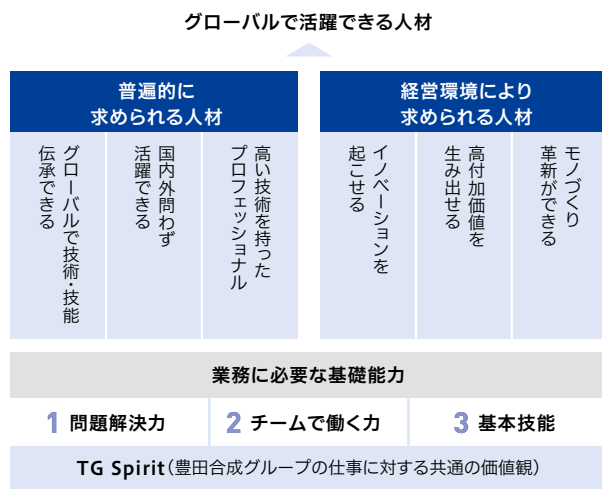
はたらくママパパ交流会(育児と仕事の両立の支援)



人材育成

自分で考え行動するグローバル人材を育成

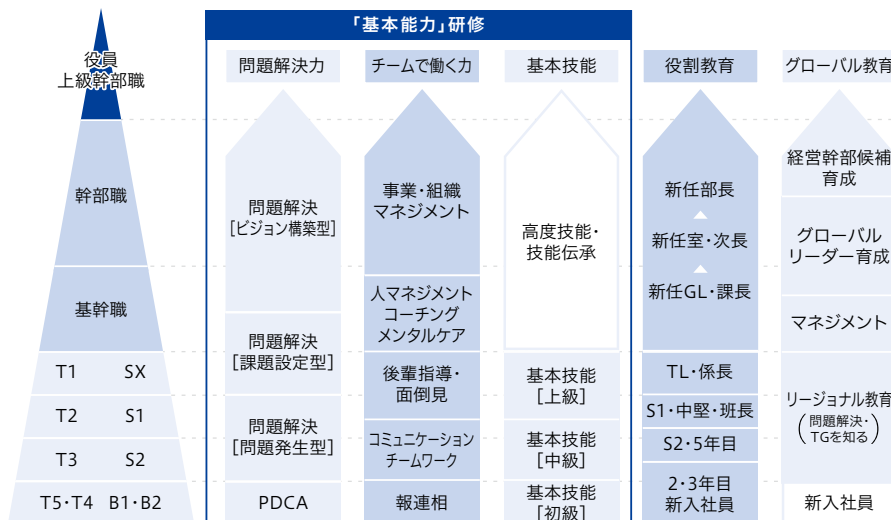
グローバルで当社グループの総合力を高めるため、それを支える人材育成と、従業員一人ひとりが能力をフルに発揮できる職場環境づくりを進めています。



教育プログラムを充実し、人材育成を活性化

キャリアビジョンに基づき、グローバルに活躍できる人材、次世代リーダーなどの育成に向けたさまざまな施策や研修プログラムを整備するとともに、海外を含めた全グローバル従業員に向けての人材育成プログラムまで幅広く手掛けています。

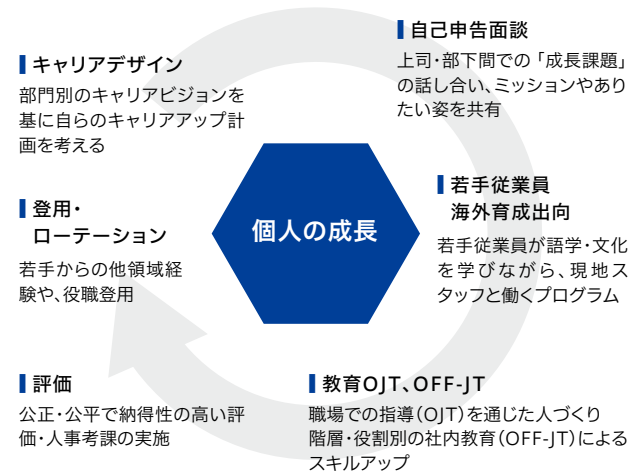
階層別教育体系



成長をサポートする、人材育成の枠組み

当社グループでは、人事管理制度を柱に、一人ひとりの中長期的なキャリアデザインの見える化や自己申告面談、仕事の経験の幅を広げる若手からのローテーションの実施、そして従業員に必要な能力・スキルの習得の機会となる階層別教育・専門教育を充実させています。

人材育成のサイクル



中国での「TGの仕事の基本研修」受講メンバー (Regional Basic Training)

ものづくり人材育成

生産現場のものづくり力を高めるには、技能職一人ひとりの技能向上が欠かせません。そのため、「技能重視の風土の醸成」を基本方針とし、さまざまな施策に着手しました。

管理監督者については、強靱なものづくりをリードするために、製造現場を監督する力に加え、自身の専門技能も求められます。そこで監督者育成の場として、「専門技能伝承道場」を、各領域に順次立ち上げ、監督者の育成を図っています。

2019年には美和技術センターに「設備保全道場」を立ち上げ、設備保全員の早期一人前化をねらいに、座学と実技とともに学べる教育カリキュラムを整備しました。また、金型保全員の育成のため、西溝口工場に「金型保全道場」を設置し、2014年度から研修を開始。保全技能の基礎をしっかりと固め、レベルアップに取り組む仕組みを定着させました。

2017年度から、技能五輪への挑戦をはじめ、手探りでの選手育成のなか、2018年に初の全国大会出場、2019年には敢闘賞を受賞しました。参加して2年目の会社が入賞するのは異例の快挙で、ものづくりの人材育成に確かな手応えを感じる結果となりました。



保全技能伝承道場での実習風景

災害「ゼロ」を目指して活動を推進

当社では、社長が全社総括安全衛生管理者として全拠点を統括し、「安全人づくり」と「安全職場づくり」の両輪で災害「ゼロ」を目指しています。

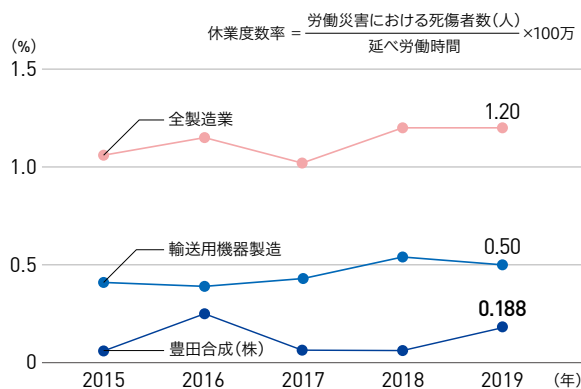
「安全人づくり」においては、2019年度も「階段の手すりを持つ」「止まれ箇所での一時停止・左右確認」を、立哨活動などを通じてルールの維持・定着の向上に努めてきました。



立哨

「安全職場づくり」活動においても、重篤な災害(STOP7)につながる高リスク設備の安全化を目指し、逆KY(危険予知)の考え方を踏まえ作業のリスクアセスメントを行い、対象設備を洗い出し優先順位を明確にして対策を推進してきました。

労働災害発生率(休業度数率)の推移

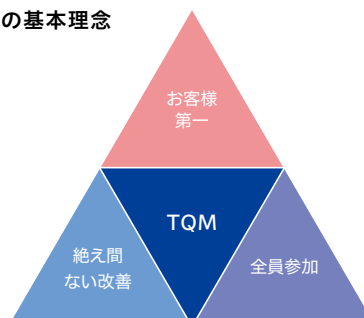


グローバル統一の品質保証

品質基本方針のもと、開発から生産まで一貫して品質を保証しています。全拠点で品質マネジメントシステムの国際規格「ISO9001」「IATF16949」の認証を取得。TQM^{※1}の基本理念に基づき、拠点ごとに品質目標を立てて生産を行っています。また品質向上のノウハウやルールを盛り込んだ「品質システムグローバルスタンダード」を用いてグループ全社で品質を確保しています。

※1 品質向上のために“お客様第一”を基本に“絶え間ない改善”と“全員参加”により「品質・仕事の質」や「人と組織の活力」を高める活動 (Total Quality Management)

TQMの基本理念





製造工程での品質確保と品質問題への対応体制

クルマの基本性能(走る・曲がる・止まる)を支え安全に直結する部品(保安部品)の生産工程を中心に自工程完結^{※2}を進めています。世界のお客様から「品質の豊田合成」と評価いただけるよう、全拠点で「品質安心宣言活動」^{※3}を推進。自動化^{※4}による「不良をつくれなく・流さない“工程づくり”」と、品質に対する感性を高めて「ミスをしなく“人づくり”」の両輪で品質向上に取り組んでいます。さらに国内外の全工程で専任監査員による監査・改善を行っています。

市場で品質問題が発生した場合は、自動車メーカーからの情報に基づき速やかに原因を調査して、再発防止策を実行で

きる体制を確立しています。また、原因究明・解決が自社だけでは困難な場合は、テスト車両による検証などに基づく確かな再発防止策を自動車メーカーの品質部門とともに講じ、以降の製品の品質不具合を未然に防止しています。

- ※2 各工程で品質確保に必要な行動を全て行うことにより、工程内で品質をつくり込み、後工程に不良を流さないようにすること
- ※3 全員参加による品質改善の取り組みのこと。製造工程の全ての係が「人づくり」と「工程づくり」の両輪で品質改善を実施。目標とする品質を確保できる仕組みができ上がった段階で、各係長が会社トップに対し「安心宣言」を行い、トップ自身が現地現物で監査する
- ※4 機械設備の異常や、品質の異常、作業遅れなど何らかの異常が生じた際に、機械設備が自ら異常を検知して自動で停止するか、技能員(作業員)自身が停止スイッチを押すかして、ラインを止められるようにすること

サプライチェーンマネジメント

調達基本方針のもと、サプライヤーの皆さまとパートナーシップを深めながら、持続的な成長とともに目指しています。

調達基本方針

1. グローバル最適調達

当社は、原材料、製品、設備等を、コスト・品質・技術・生産を考慮しながらグローバルな観点で最適なものを公正に調達しています。
また、サプライヤーからの新技術・工法、新商品等のご提案を歓迎しています。

2. 相互信頼に基づく相互発展

当社はサプライヤーとのオープンで対等な関係を基本に、互いに企業体質の強化・経営の革新に努め、相互信頼関係を築くことで、TGグループの総合力の向上を目指しています。

3. ESGへの取り組み

当社はESGの取り組みをサプライヤーと共有し、TGグループとして環境保護・社会的責任遂行・ガバナンスの徹底を目指しています。
また、サプライチェーンを含めた企業活動における法令遵守、機密保持の徹底を図っています。

サプライヤーとのパートナーシップの強化

毎年4月にサプライヤー約200社への「調達方針説明会」を開催し、経営理念や事業環境、会社方針を説明し、安全・コンプライアンス・品質・生産・原価に関する取り組みと目標を共有しています。また、各分野で功績を上げていただいたサプライヤーへの表彰を実施しています。さらに年4回、サプライ

ヤー約100社との「調達連絡会」を開催し、生産情報や品質・コンプライアンス・安全などの情報を共有に加え、人材育成・事業継承等のセミナーを開催するなど、サプライヤーとのパートナーシップの強化を図っております。



調達方針説明会



経営課題のセミナー／協定会

ともに成長するためのサプライヤー支援活動

サプライヤーへの支援として、安全、品質、原価、生産の観点からさまざまな取り組みを実施しています。安全に関しては労働安全衛生法の遵守点検やリスクアセスメントに基づく未然防止活動、生産に関しては、ものづくり改革活動による現場改善、いずれも人材育成支援と関連付けながら取り組みを進めています。また、サプライヤー月間を新設し、改めて各社の日頃からのご尽力に心から感謝の意を表すとともに、サプライヤーの困り事に耳を傾けながら、継続的に解決を図っています。

グリーン調達への推進

「環境マネジメントシステムの構築」、「法令遵守と環境パフォーマンスの向上」、「化学物質管理」からなる、当社の「グリーン調達ガイドライン(第4版)」を基に、環境に配慮した調達を進めています。環境負荷の低減に向けて、サプライヤーの社内組織・体制の充実と生産活動のレベルアップを図り、ISO14001の認証取得・省エネ・排出物削減などの成果を上げています。また化学物質のグローバルでの規制強化に対



サプライヤー感謝の会



サプライヤー月間ポスター

応し、調達品の化学物質の成分把握を行っています。さらに欧州ELV^{※1}指令や欧州REACH 規制^{※2}への対応や、VOC^{※3}管理などをサプライヤーと一体となって進めています。

- ※1 使用済み車両(End of Life Vehicle)
- ※2 化学物質の登録・評価・認可・制限に関する規則(Registration, Evaluation, Authorization and Restriction of Chemicals)
- ※3 揮発性有機化合物(Volatile Organic Compounds)

地域社会貢献

豊田合成グループは、世界のお客様に喜ばれる製品の開発・製造や、環境保全、社会貢献を含めた全ての事業活動を通じて「社会から信頼される企業」の実現を図っています。地域社会に根ざし地域とともに成長する企業として、「社

会福祉」「環境保全」「青少年育成」「地域防犯」の4つを重点分野に、従業員による社会貢献の取り組みを世界各地で積極的に行っています。

社会福祉



食堂に募金メニューを導入



福祉施設の車イスを修理

環境保全



小学生に環境教育



国内外で累計30万本以上を植樹

青少年育成



少年少女発明クラブを支援



スポーツ指導教室

地域防犯



防犯パトロール



交通安全立哨



スポーツ振興



バレーボールチーム
「ウルフドッグス名古屋」



ハンドボールチーム
「ブルーファルコン」



バスケットボールチーム
「スコルピオンズ」

2015年のリーグ初優勝以来、上位争い常連のバレーボールチーム「ウルフドッグス名古屋」をはじめ、ハンドボール部、バスケットボール部が国内リーグで活躍。従業員・地域の一歩を醸成するなど、明るく豊かで活力ある社会の実現を目指しています。

ココロハコブプロジェクトの推進

「ココロハコブプロジェクト」とは、東日本大震災の被災地を支援するために、全国から「心を運ぶ」という気持ちを込めて、トヨタ自動車を中心となって、継続的かつ長期的に実施してきた支援活動です。2019年の新型コロナウイルス感染症の流行を受けて、闘病中の方や、日夜奮闘されている医療従事者・政府・自治体関係者の皆さまに対して、何か貢献できないかとの思いから、トヨタグループが力を合わせて取り組む支援活動の総称を「ココロハコブプロジェクト」として、さまざまな取り組みを進めています。

ココロハコブ
プロジェクト



PCR 検査車両を提供

2020年5月に新型コロナウイルスのPCR検査車両1台を東京都医師会に、6月には名古屋大学医学部附属病院に1台を提供しました。医療従事者が隔壁越しに検体を採取できるため感染防止に効果が見込め、必要な場所に移動できるメリットがあります。なお、車両はトヨタ自動車のハイエースをベースに、特装車事業でノウハウを持つ株式会社トヨタカスタマイジング&ディベロップメントの協力を得て改造しました。



医療現場へ防護服を提供

2020年5月、医療資材不足の解決に貢献するため、防護服200着を名古屋大学医学部附属病院などの医療機関に提供しました。主力製品であるエアバッグの生地は、ナイロンをシリコンでコーティングしており空気を通さず、洗って繰り返し使用することも可能なことから、防護服の生産・提供に取り組んだもので、生地を製造する東洋紡(株)と、中国の縫製メーカー華利達服装集団(有)、当社の3社が共同で企画し、医療現場のニーズを踏まえて実現しました。



地域の酪農・林業事業者を支援

2020年5月、新型コロナウイルスの影響で廃棄せざるを得ない食品や木材の余剰在庫の低減に少しでも貢献するため、岐阜県の酪農や林業の事業者への支援を行いました。学校の一斉休校により需要が減少した牛乳や、住宅などの大口需要の減少により余った木材を加工した木工工作セットなどを当社が購入し、従業員に提供しました。今回の支援は、環境保全活動の一環として岐阜県や美濃加茂市と森林整備を行う、里山づくり「豊田合成 樹守の里」での関係を通じ実施しました。



従業員が持ち寄った食品をフードバンクに寄付

2020年6月、フードバンク団体の「NPO法人セカンドハーベスト名古屋」に、各種食品を寄付しました。新型コロナウイルスの感染拡大に伴う、生活困窮者の増加に加え、フードバンクへの食品の寄付量が大幅に減っていることから、当社グループ16拠点の従業員が各家庭から持ち寄ったレトルト食品やペットボトル飲料などを寄付しました。



財務報告

10年間の連結財務サマリー

日本基準(GAAP)		2010年度 (2011年3月期)	2011年度 (2012年3月期)	2012年度 (2013年3月期)	2013年度 (2014年3月期)	2014年度 (2015年3月期)
経営実績	売上高	516,982	504,518	599,615	689,477	727,846
	営業利益	29,952	20,415	36,706	43,798	41,603
	経常利益	27,549	20,287	36,777	45,847	43,792
	税金等調整前当期利益	27,192	19,076	36,571	46,101	39,851
	親会社株主に帰属する当期純利益 ^{※1}	17,116	8,971	21,429	26,214	21,155
財政状況	現金及び現金同等物	56,586	70,715	79,073	92,364	85,283
	流動資産	183,293	229,238	244,798	279,281	291,246
	有形固定資産	191,261	183,864	196,163	210,214	250,557
	固定資産	233,268	225,555	244,846	262,596	316,926
	総資産	416,562	454,794	489,644	541,877	608,172
	短期借入金 ^{※2}	20,200	23,300	35,978	39,069	41,848
	流動負債	123,379	149,968	157,748	168,136	180,795
	社債	10,000	—	—	—	—
	長期借入金	19,348	34,397	23,329	31,138	42,929
	固定負債	59,107	67,457	59,751	73,462	88,902
	負債合計	182,487	217,426	217,500	241,598	269,697
	株主資本	233,365	238,400	255,201	275,840	289,321
	(参考)有利子負債	49,548	57,698	59,307	70,207	84,777
キャッシュ・フロー	営業活動によるキャッシュ・フロー	62,586	51,112	52,451	55,448	51,283
	投資活動によるキャッシュ・フロー	△52,579	△37,027	△40,989	△45,680	△62,432
	財務活動によるキャッシュ・フロー	△18,785	2,224	△6,128	△732	△238
主要指標	売上高当期純利益率[%]	3.3	1.8	3.6	3.8	2.9
	総資産回転率[回転]	1.22	1.16	1.27	1.34	1.27
	自己資本比率[%]	52.2	48.6	51.7	51.6	51.6
	ROE[%]	7.9	4.1	9.0	9.8	7.1
	設備投資	46,983	37,623	39,097	43,085	64,733
	減価償却費	44,481	41,964	38,633	38,743	39,353
	研究開発費	25,617	25,936	27,279	29,170	29,579
	期末従業員数(連結)[人]	26,964	29,108	30,190	31,672	34,754
1株当たり情報	1株当たり配当金[円]	36.00	36.00	44.00	56.00	56.00
	EPS[円]	132.27	69.33	165.63	202.54	163.44
	配当性向[%]	27.22	51.93	26.57	27.65	34.26

※1 2010年度以前は、当期純利益

※2 1年以内返済予定の長期借入金及び1年内償還社債を含む

(単位:百万円)(百万円未満切り捨て)

2015年度 (2016年3月期)	2016年度 (2017年3月期)	2017年度 (2018年3月期)	国際会計基準(IFRS)	2017年度 (2018年3月期)	2018年度 (2019年3月期)	2019年度 (2020年3月期)
781,886	755,601	806,938	売上収益	807,958	840,714	812,937
42,824	40,675	41,136	営業利益	35,179	36,525	17,888
41,490	39,007	43,200				
36,710	31,288	35,775	税引前利益	35,507	37,356	16,106
20,255	16,233	21,175	親会社の所有者に帰属する当期利益	21,361	23,309	11,226
78,388	97,553	104,309	現金及び現金同等物	97,991	107,311	127,930
281,212	305,273	328,524	流動資産	357,666	382,106	359,565
241,408	245,666	259,537	有形固定資産	241,581	257,728	273,479
306,160	315,425	333,819	非流動資産	321,819	326,023	349,619
587,373	620,699	662,388	資産合計	679,485	708,129	709,185
21,073	31,762	43,722	借入金	43,722	32,396	44,657
162,592	170,574	189,075	流動負債	195,392	194,309	180,653
—	—	10,000				
44,691	57,261	54,458	社債及び借入金	64,511	93,089	103,399
96,937	110,663	119,403	非流動負債	118,435	133,674	158,256
259,530	281,237	308,479	負債合計	313,828	327,983	338,909
301,756	311,127	324,890	親会社の所有者に帰属する持分			
65,765	89,023	108,181	(参考)有利子負債	108,233	125,486	148,057
77,765	60,401	60,848	営業活動によるキャッシュ・フロー	44,004	57,463	65,247
△56,261	△82,131	△39,201	投資活動によるキャッシュ・フロー	△21,832	△55,491	△54,174
△24,736	14,794	6,541	財務活動によるキャッシュ・フロー	5,966	7,749	12,525
2.6	2.1	2.6	売上収益当期利益率[%]	2.6	2.8	1.4
1.31	1.25	1.26	総資産回転率[回転]	1.23	1.21	1.15
51.7	50.7	49.6	親会社所有者帰属持分比率[%]	50.1	50.0	48.7
6.6	5.2	6.6	ROE[%]	6.4	6.7	3.2
54,498	55,218	64,816	設備投資	53,411	46,891	41,835
44,462	40,902	44,037	減価償却費	32,545	32,927	37,498
28,409	27,164	27,864	研究開発費	27,684	30,025	31,374
35,903	36,679	38,234	期末従業員数(連結)[人]	38,234	39,429	39,403
56.00	53.00	56.00	1株当たり配当金[円]	56.00	60.00	60.00
156.49	125.42	163.60	EPS[円]	165.04	180.09	86.74
35.79	42.26	34.23	配当性向[%]	33.93	33.32	69.17

財務レビュー

概要

当期の世界経済は、前半は緩やかな回復基調でしたが、米中の関税の引き上げなど高まる貿易障壁をめぐる不透明感が増大するにつれて、後半にかけて減速しました。日本経済においても、前半は弱い伸びに留まり、後半は消費増税や大型台風などの自然災害の影響により景気は減速しました。自動車業界は、国内では主要顧客メーカーの新モデルの投入効果もあり、3年連続で販売台数は500万台超えを維持しましたが、一方、海外では米国市場が頭打ちとなり、中国市場も米中貿易摩擦などによる消費マインドの落ち込みがあり、世界全体の販売台数は、2年連続で前年度比減少となりました。そのような中、昨年末に中国で発生した新型コロナウイルスの感染が、年明け以降世界的に拡大し、国家間の往来制限、サプライチェーン寸断による生産停止、消費マインドの大きな冷え込みなどにより国内外の経済および自動車市場は急速に悪化しています。

このような情勢のなか当社グループは、一昨年5月に掲げた中長期経営計画である「2025事業計画」の実現に向けた「活動の3本柱」を定め、重点的に取り組んでいます。

活動の柱Iは「イノベーション・新モビリティへの挑戦」であり、革新的な技術により従来と異なる新領域での早期事業化に取り組んでいます。まず、次世代誘電ゴム e-Rubberは、2020年1月に米国ラスベガスで開催された電子機器見本市「CES2020」への初出展も果たし、触覚ハンドやAR(拡張現実)と融合したハプティクス技術(触覚を疑似的に再現する技術)を紹介しました。今後も医療やエンターテインメントなど、さまざまな分野でのビジネス展開を目指していきます。次にCASE対応として、2018年度社内に創設したCVC(コーポレートベンチャーキャピタル)の活用によりスタートアップ企業へ積極的に出資し、内外装製品に関わるモジュール開発など新技術の開発を加速させました。その他、青色LEDの開発・生産で培った技術やノウハウを活かした「縦型GaNパワー半導体」やクルマの様変わりに対応した製品開発にも引き続き注力していくことで、新技術、新製品の事業化を一層進めていきます。

活動の柱IIは「伸びる市場・伸ばせる分野へ重点戦略」であり、伸びる市場として当社グループの収益を支える米州地域では米国オハイオ州に同地域で2つ目の研究開発と営業の拠点を新設しました。お客様の近隣に設計や営業機能を置くことで、内外装製品やエアバッグの開発のスピードアップとさらなる新製品の拡販を図っていきます。

また大型の内外装製品の商圏拡大を狙い米国中南部の生

産子会社TGミズーリ株式会社、TGケンタッキー有限責任会社、豊田合成テキサス有限責任会社の3社における大型成型機や塗装設備の生産能力増強を決定しました。伸びる市場へ積極的な投資を図りながらさらなる収益拡大に努めていきます。さらに、自動車の世界最大市場であり今後も成長が見込める中国では、内陸部における事業拡大を目指し、湖北豊田合成正奥橡塑密封科技有限公司の工場の拡張と生産設備の増設を決定しました。次に伸ばせる分野として、グローバルでのエアバッグの需要拡大に対応するため、ベトナムの豊田合成ハイフォン社において、第2の拠点となるタイビン工場での生産を開始し、2021年にはさらなる工場拡張を予定しています。

また、樹脂化によって軽量化を図ることにより、環境性能の向上に寄与する樹脂フューエルファイラーパイプ、樹脂ターボダクト、そして、デザインと機能を両立したミリ波エンブレム、さらには意匠性の高いめっき製品など、高付加価値製品の国内外顧客への積極的な拡販を進めています。

活動の柱IIIは「生産現場のモノづくり革新」であり、検査工程などの自動化による省人や、IoT技術によるロス低減に取り組みました。まず自動化による省人の取り組みとしては、平和町工場の新棟に設置した樹脂フューエルファイラーパイプの生産工程を「自動化モデル工場」とし、昨年5月に稼働を開始。次にIoT技術によるロス低減の取り組みとしては、ビッグデータ解析による不良ロス低減をはじめ、内製インフレータの生産状態の常時見える化による設備停止ロス低減などに取り組みました。今後は社内の全製品領域はもちろん関係会社にも展開し、当社グループ全体の生産性向上を目指していきます。

なお、「活動の3本柱」に加え、持続的な成長の実現に向けた収益構造改革を進めてきましたが、2019年12月30日付で、ドイツの生産子会社 豊田合成メテオール有限会社(以下「TGM」)およびアメリカの生産子会社メテオールシーリングシステム有限会社の全株式をドイツのSCUR-Alpha1123 GmbH(現在はAEQPH GmbHに社名変更)に譲渡したことで構造改革に一区切りをつけ、今後の企業価値向上に資することができたと考えています。

この結果、当期の売上収益は、ドル安や元安による為替影響や年明け以降の新型コロナウイルス感染拡大による自動車生産台数の減少により8,129億円(前期比3.3%減)と、減収となりました。

利益につきましても、新型コロナウイルスによる減販影響に加え、ドイツの生産子会社TGMの事業整理損失等の影響により、営業利益は178億円(前期比51.0%減)、親会社の所有者に帰属する当期利益は112億円(前期比

51.8%減)と減益となりました。なお、為替レートは、前連結会計年度で1米ドル=111円、当連結会計年度でも1米ドル=109円となっています。

(単位:百万円)

連結業績	2019年度	2018年度
売上収益	812,937	840,714
営業利益	17,888	36,525
親会社の所有者に帰属する当期利益	11,226	23,309

セグメント別売上収益

①日本

主に新型コロナウイルスの影響等により、売上収益は4,051億円(前期比0.5%減)となりました。利益については、前期計上した独禁法関連損失の反動があったものの、第3四半期にドイツの生産子会社TGM全株式の譲渡による事業整理損失を計上したことや新型コロナウイルスによる減販影響等により、セグメント損失は50億円(前期利益110億円)となりました。

②米州

売上収益は本年2月までは日系や外資系カーメーカーへの拡販がありました。3月以降の新型コロナウイルスによる減販影響や為替の影響等により2,435億円(前期比2.2%減)となりました。利益については、新型コロナウイルスによる減販影響等により、166億円(前期比5.1%減)となりました。

③アジア

売上収益は、本年1月までの中国における主要顧客の生産台数の増加はあったものの、中国を中心とした新型コロナウイルスによる影響等により1,882億円(前期比5.8%減)となりました。利益については、主に中国での新型コロナウイルスによる減販影響や市場の不振を背景としたタイの減販影響等により、106億円(前期比17.0%減)となりました。

④欧州・アフリカ

売上収益は365億円(前期比20.4%減)となりました。利益については、新型コロナウイルスによる減販影響はあったものの、第3四半期にドイツの生産子会社TGMを連結から除外したこと等により、セグメント損失は42億円(前期損失47億円)と、損失額を縮小することができました。

(単位:百万円)

セグメント別売上収益	2019年度	2018年度
日本	405,116	407,084
米州	243,590	249,150
アジア	188,292	199,790
欧州・アフリカ	36,567	45,955

次期の見通し

新型コロナウイルスの影響により、現時点では顧客の生産台数等を正確に把握することが困難な状況です。このため、次期の業績予想につきましては、「未定」とさせていただきます。2021年3月期の連結業績予想については、合理的に予想可能となった時点で公表いたします。

財政の状況

財政状態に関する分析

①資産、負債および資本の状況

当期末における総資産は、主に有形固定資産の増加に伴い、前期末に比べ10億円増加し、7,091億円となりました。また、負債は主に借入金等の増加により、前期末に比べ109億円増加し、3,389億円となりました。

資本については、主にその他の資本の構成要素の減少等により、前期末に比べ98億円減少し、3,702億円となりました。

②キャッシュ・フローの状況

当期末における現金及び現金同等物は、前期末1,073億円に比べ206億円増加し、1,279億円となりました。

当期における各キャッシュ・フローの状況とそれらの要因は、以下のとおりです。

(営業活動によるキャッシュ・フロー)

営業活動によるキャッシュ・フローは、前期574億円の収入に比べ652億円の収入となり、77億円収入が増加しました。これは、営業債権及びその他の債権の減少などによるものです。

(投資活動によるキャッシュ・フロー)

投資活動によるキャッシュ・フローは、前期554億円の支出に比べ541億円の支出となり、13億円支出が減少しました。これは、有形固定資産及び無形資産の取得による支出の減少などによるものです。

(財務活動によるキャッシュ・フロー)

財務活動によるキャッシュ・フローは、前期77億円の収入に比べ125億円の収入となり、47億円収入が増加しました。これは、長期借入金の返済による支出が減少したことなどによるものです。

(単位:百万円)

キャッシュ・フロー	2019年度	2018年度
営業活動によるキャッシュ・フロー	65,247	57,463
投資活動によるキャッシュ・フロー	△54,174	△55,491
財務活動によるキャッシュ・フロー	12,525	7,749

連結財務諸表

(単位:百万円)

連結財政状態計算書

前連結会計年度
(2019年3月31日)当連結会計年度
(2020年3月31日)

	前連結会計年度 (2019年3月31日)	当連結会計年度 (2020年3月31日)
資産		
流動資産		
現金及び現金同等物	107,311	127,930
営業債権及びその他の債権	179,791	142,062
その他の金融資産	10,824	8,364
棚卸資産	63,647	63,925
その他の流動資産	20,531	17,282
流動資産合計	382,106	359,565
非流動資産		
有形固定資産	257,728	273,479
無形資産	2,327	3,741
その他の金融資産	39,190	32,244
持分法で会計処理されている投資	13,897	14,252
退職給付に係る資産	3,722	2,603
繰延税金資産	5,434	14,473
その他の非流動資産	3,722	8,824
非流動資産合計	326,023	349,619
資産合計	708,129	709,185
負債及び資本		
負債		
流動負債		
営業債務及びその他の債務	140,660	119,083
借入金	32,396	44,657
その他の金融負債	6,216	8,335
未払法人所得税	3,221	1,585
引当金	1,499	1,881
その他の流動負債	10,313	5,110
流動負債合計	194,309	180,653
非流動負債		
社債及び借入金	93,089	103,399
その他の金融負債	348	13,466
退職給付に係る負債	34,320	34,615
引当金	115	107
繰延税金負債	3,558	4,158
その他の非流動負債	2,242	2,507
非流動負債合計	133,674	158,256
負債合計	327,983	338,909
資本		
資本金	28,027	28,027
資本剰余金	26,968	26,968
自己株式	△1,219	△1,220
その他の資本の構成要素	14,674	2,233
利益剰余金	285,669	289,061
親会社の所有者に帰属する持分合計	354,120	345,070
非支配持分	26,024	25,204
資本合計	380,145	370,275
負債及び資本合計	708,129	709,185

(単位:百万円)

連結損益計算書	前連結会計年度 (自 2018年4月1日 至 2019年3月31日)	当連結会計年度 (自 2019年4月1日 至 2020年3月31日)
売上収益	840,714	812,937
売上原価	△737,352	△712,436
売上総利益	103,362	100,501
販売費及び一般管理費	△62,387	△61,523
その他の収益	4,279	2,328
その他の費用	△8,728	△23,417
営業利益	36,525	17,888
金融収益	2,669	2,843
金融費用	△2,692	△5,538
持分法による投資利益	854	913
税引前利益	37,356	16,106
法人所得税費用	△11,245	△2,265
当期利益	26,111	13,841
当期利益の帰属		
親会社の所有者	23,309	11,226
非支配持分	2,801	2,614
当期利益	26,111	13,841
1株当たり当期利益		
基本的1株当たり当期利益(円)	180.09	86.74
希薄化後1株当たり当期利益(円)	-	-

(単位:百万円)

連結包括利益計算書	前連結会計年度 (自 2018年4月1日 至 2019年3月31日)	当連結会計年度 (自 2019年4月1日 至 2020年3月31日)
当期利益	26,111	13,841
その他の包括利益		
純損益に振り替えられることのない項目		
その他の包括利益を通じて公正価値で測定する 資本金金融資産	△1,218	△2,313
確定給付制度の再測定	△460	△467
持分法適用会社におけるその他の包括利益に対する持分	△33	△17
純損益に振り替えられることのない項目合計	△1,712	△2,798
純損益に振り替えられる可能性のある項目		
在外営業活動体の換算差額	1,983	△11,061
持分法適用会社におけるその他の包括利益に対する持分	△120	130
純損益に振り替えられる可能性のある項目合計	1,862	△10,931
税引後その他の包括利益	149	△13,729
当期包括利益	26,261	111
当期包括利益の帰属		
親会社の所有者	23,213	△1,281
非支配持分	3,047	1,393
当期包括利益	26,261	111

連結持分変動計算書

	親会社の所有者に帰属する持分					
	資本金	資本剰余金	自己株式	その他の資本の構成要素		
				在外営業活動 体の換算差額	その他の包括 利益を通じて 公正価値で 測定する資本性 金融資産	確定給付制度 の再測定
百万円	百万円	百万円	百万円	百万円	百万円	
2018年4月1日時点の残高	28,027	29,055	△1,218	△2,400	16,726	—
当期利益	—	—	—	—	—	—
その他の包括利益	—	—	—	1,618	△1,228	△486
当期包括利益合計	—	—	—	1,618	△1,228	△486
自己株式の取得	—	—	△1	—	—	—
配当金	—	—	—	—	—	—
支配継続子会社に対する持分変動	—	△2,086	—	△41	—	—
その他の資本の構成要素から 利益剰余金への振替	—	—	—	—	—	486
所有者との取引額合計	—	△2,086	△1	△41	—	486
2019年3月31日時点の残高	28,027	26,968	△1,219	△823	15,498	—
当期利益	—	—	—	—	—	—
その他の包括利益	—	—	—	△9,769	△2,333	△405
当期包括利益合計	—	—	—	△9,769	△2,333	△405
自己株式の取得	—	—	△0	—	—	—
配当金	—	—	—	—	—	—
支配継続子会社に対する持分変動	—	—	—	—	—	—
その他の資本の構成要素から 利益剰余金への振替	—	—	—	—	△338	405
その他	—	—	—	—	—	—
所有者との取引額合計	—	—	△0	—	△338	405
2020年3月31日時点の残高	28,027	26,968	△1,220	△10,593	12,826	—

	親会社の所有者に帰属する持分				
	その他の資本の 構成要素	利益剰余金	合計	非支配持分	合計
	合計	合計	合計	合計	合計
	百万円	百万円	百万円	百万円	百万円
2018年4月1日時点の残高	14,326	270,354	340,546	25,111	365,657
当期利益	—	23,309	23,309	2,801	26,111
その他の包括利益	△96	—	△96	246	149
当期包括利益合計	△96	23,309	23,213	3,047	26,261
自己株式の取得	—	—	△1	—	△1
配当金	—	△7,508	△7,508	△2,737	△10,246
支配継続子会社に対する持分変動	△41	—	△2,128	603	△1,525
その他の資本の構成要素から 利益剰余金への振替	486	△486	—	—	—
所有者との取引額合計	444	△7,995	△9,638	△2,134	△11,772
2019年3月31日時点の残高	14,674	285,669	354,120	26,024	380,145
当期利益	—	11,226	11,226	2,614	13,841
その他の包括利益	△12,508	—	△12,508	△1,221	△13,729
当期包括利益合計	△12,508	11,226	△1,281	1,393	111
自己株式の取得	—	—	△0	—	△0
配当金	—	△7,767	△7,767	△2,328	△10,095
支配継続子会社に対する持分変動	—	—	—	—	—
その他の資本の構成要素から 利益剰余金への振替	67	△67	—	—	—
その他	—	—	—	114	114
所有者との取引額合計	67	△7,834	△7,768	△2,213	△9,981
2020年3月31日時点の残高	2,233	289,061	345,070	25,204	370,275

(単位:百万円)

連結キャッシュ・フロー計算書	前連結会計年度 (自 2018年4月1日 至 2019年3月31日)	当連結会計年度 (自 2019年4月1日 至 2020年3月31日)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税引前利益	37,356	16,106
減価償却費及び償却費	33,789	37,498
減損損失の戻入	△1,519	-
事業整理損失	-	21,615
金融収益	△2,669	△2,843
金融費用	2,830	2,912
持分法による投資損益(△は益)	△854	△913
固定資産売却損益(△は益)	590	398
棚卸資産の増減額(△は増加)	719	△4,943
営業債権及びその他の債権の増減額(△は増加)	△7,351	28,965
営業債務及びその他の債務の増減額(△は減少)	5,008	△18,937
その他	997	△3,229
小計	68,896	76,629
利息の受取額	1,835	2,141
配当金の受取額	1,042	975
利息の支払額	△2,577	△2,802
法人所得税の支払額	△11,732	△11,696
営業活動によるキャッシュ・フロー	57,463	65,247
投資活動によるキャッシュ・フロー		
定期預金の預入による支出	△14,249	△13,677
定期預金の払戻による収入	9,964	15,815
有形固定資産及び無形資産の取得による支出	△49,479	△46,385
有形固定資産及び無形資産の売却による収入	1,327	826
投資の取得による支出	△3,131	△996
投資の売却による収入	40	1,542
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による支出	-	△11,428
その他	35	128
投資活動によるキャッシュ・フロー	△55,491	△54,174
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入れによる収入	37,296	52,912
短期借入金の返済による支出	△27,293	△47,078
長期借入れによる収入	31,462	24,227
長期借入金の返済による支出	△25,787	△5,272
配当金の支払額	△7,503	△7,766
非支配持分への配当金の支払額	△2,742	△2,328
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の売却による収入	2,314	-
その他	2	△2,168
財務活動によるキャッシュ・フロー	7,749	12,525
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	9,721	23,597
現金及び現金同等物の期首残高	97,991	107,311
現金及び現金同等物に係る換算差額	△401	△2,979
現金及び現金同等物の期末残高	107,311	127,930

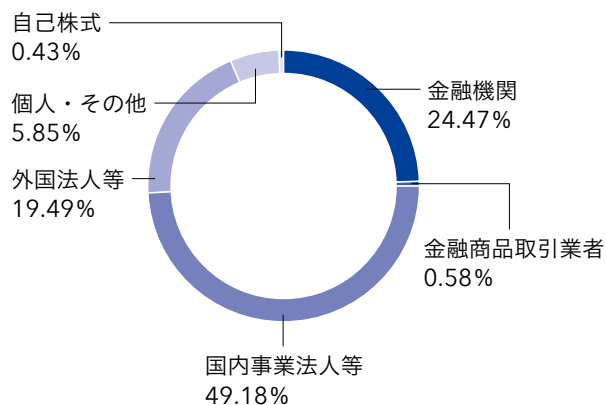
会社・投資家情報

(2020年3月31日現在)

本社所在地	〒452-8564 愛知県清須市春日長畑1番地
設立	1949年6月15日
資本金	280億円
連結子会社	57社(国内:14社、海外:43社)
持分法適用会社	6社(国内:3社、海外:3社)
従業員数	連結:39,403人 単独:6,366人

株式の総数	発行可能株式総数 200,000,000株 発行済株式の総数 130,010,011株 (自己株式 553,811株を除く)
株主数	9,459名
上場取引所	東京証券取引所および 名古屋証券取引所
株主名簿管理人 および特別口座 の口座管理機関	三菱UFJ信託銀行株式会社
証券コード	7282

株式所有者別分布状況



大株主の状況

株主名	持株数	持株比率
トヨタ自動車株式会社	55,459千株	42.84%
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	7,990	6.17
株式会社三井住友銀行	5,049	3.90
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	4,965	3.83
日本生命保険相互会社	1,592	1.23
第一生命保険株式会社	1,535	1.18
JP MORGAN CHASE BANK 385151	1,348	1.04
豊田合成従業員持株会	1,344	1.03
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	1,326	1.02
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	1,313	1.01

(注) 持株比率は、自己株式を控除して計算しています。

編集方針

本レポートは、株主・投資家をはじめとする全てのステークホルダーの皆様に、豊田合成グループへの理解を深めていただくことを目的に作成しました。当社グループの2019年度の業績についてご説明するとともに、中長期的価値の創造に向けた戦略や取り組みをご紹介します。なお、2018年度版から統合報告書として制作し、編集にあたっては、IR報告は国際統合報告評議会(IIRC)の「IIRC国際統合報告フレームワーク」を、ESG報告はGlobal Reporting Initiativeの「GRIスタンダード」などを参考に、簡潔で分かりやすい紙面づくりに努めました。

報告対象期間

2019年4月1日～2020年3月31日
(開示内容の理解促進のため、必要に応じ、過去の取り組みや直近の情報を記載しています)

報告範囲

豊田合成グループ
(一部の項目は個々に範囲を記載しています)

発行日

2020年7月(前回2019年8月、年1回発行)

参考ガイドライン

- ・国際統合報告フレームワーク(国際統合報告評議会(IIRC))
- ・GRIスタンダード(Global Reporting Initiative)
- ・環境報告ガイドライン2018年版(環境省)
- ・環境会計ガイドライン2005年版(環境省)

※環境データ/事例はウェブサイトをご参照ください。

なお、CO₂排出量については第三者検証を受審しています。

<https://www.toyoda-gosei.co.jp/csr/environmental/report1/>

免責事項

本レポートの掲載内容には細心の注意を払っておりますが、正確性や更新時期を保証するものではなく、掲載情報の更新・誤りなどによって生じたトラブル・損失および損害に対しても責任を負うものではありません。

社会からの評価

〈構成銘柄に選定されたおもなインデックス〉

- JPX日経インデックス400
- MSCI日本株女性活躍指数(WIN)
- S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数

〈ランキング〉

- CDP「サプライヤーエンゲージメント評価」2019スコア:A、「水セキュリティ」2019スコア:A-、「気候変動」2019スコア:A-
- WWF「企業の温暖化対策ランキング」輸送用機器部門3位
- 日本経済新聞社「第22回環境経営度調査2019企業ランキング」製造業部門3位
- 日本証券アナリスト協会「第25回ディスクロージャー優良企業選定」自動車・同部品・タイヤ部門2位



TOYODA GOSEI

豊田合成株式会社

〒452-8564

愛知県清須市春日長畑1番地

総務部 広報室

TEL. 052-400-1452 FAX. 052-409-7491

<https://www.toyoda-gosei.co.jp>

2020.7.3.500 TP Japan



色覚の個人差を問わず、多くの人たちが見やすいよう表示を配慮するカラーユニバーサルデザインを採用しています。



CO2-1004 URL: www.jcos.co/

認証取得者: 豊田合成株式会社

認証取組名: 豊田合成レポート2020発行に伴う原料調達段階から廃棄リサイクル段階(使用維持管理段階は除く)のカーボン・オフセット

認証有効期間: 2020年8月1日~2021年7月31日

豊田合成レポートの作成において、原材料調達から印刷、廃棄・リサイクルの工程(使用維持管理段階は除く)で発生するCO₂をカーボン・オフセットしています。オフセット数量: 5tCO₂ プロジェクト実施国・地域: 岐阜県 プロジェクト名: 株式会社トーカイにおけるボイラ更新による省エネ事業