

豊田合成レポート

2021

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

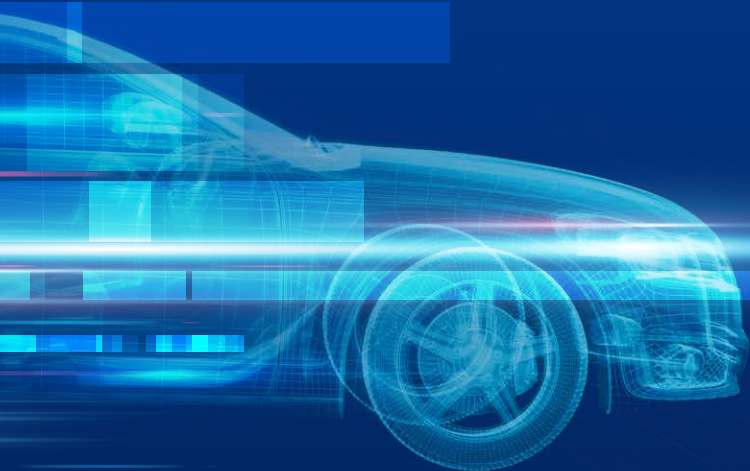
豊田合成グループは、ゴム・樹脂の高分子技術を用いた自動車部品を主軸とする製品の提供を通じて、社会のニーズに応え続けていきます。

Contents

- 3 経営理念
- 4 豊田合成のあゆみ
- 6 事業・拠点紹介
- 8 財務・非財務ハイライト

価値創造の戦略

- 10 社長メッセージ
- 14 財務担当役員メッセージ
- 16 価値創造プロセス
- 18 サステナビリティ SDGsとESG
- 20 特集:カーボンニュートラル戦略
- 26 中期経営計画「2025事業計画」
- 28 事業領域別成長戦略:自動車事業・新領域
- 36 特集:モノづくり革新戦略



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。

価値創造を支える基盤

38 環境〈E〉

全ての事業活動を通じて環境保全に貢献／環境取組みプラン／脱炭素社会の構築／循環型社会の構築／環境保全と自然共生社会の構築／環境マネジメント／外部団体との協業／外部評価

52 社会〈S〉

当社の人材戦略／人権の尊重／人材育成の促進／多様な人材の活躍／働き方改革・風土改革／ワークライフバランス／安全と健康／安全衛生の取り組み／健康経営の取り組み／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／新型コロナウイルス感染症禍における支援活動

66 ガバナンス〈G〉

コーポレート・ガバナンス／リスクマネジメント／コンプライアンス／役員一覧

財務報告

76 10年間の連結財務サマリー

78 財務レビュー

80 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

関連情報

84 会社・投資家情報

85 編集方針、社会からの評価

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사를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
ISO14001認証取得
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



2003
2色成形
オープニングトリム

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



2000
無反射吸気ダクト



1989
運転席用エアバッグ



1998
カーテンエアバッグ

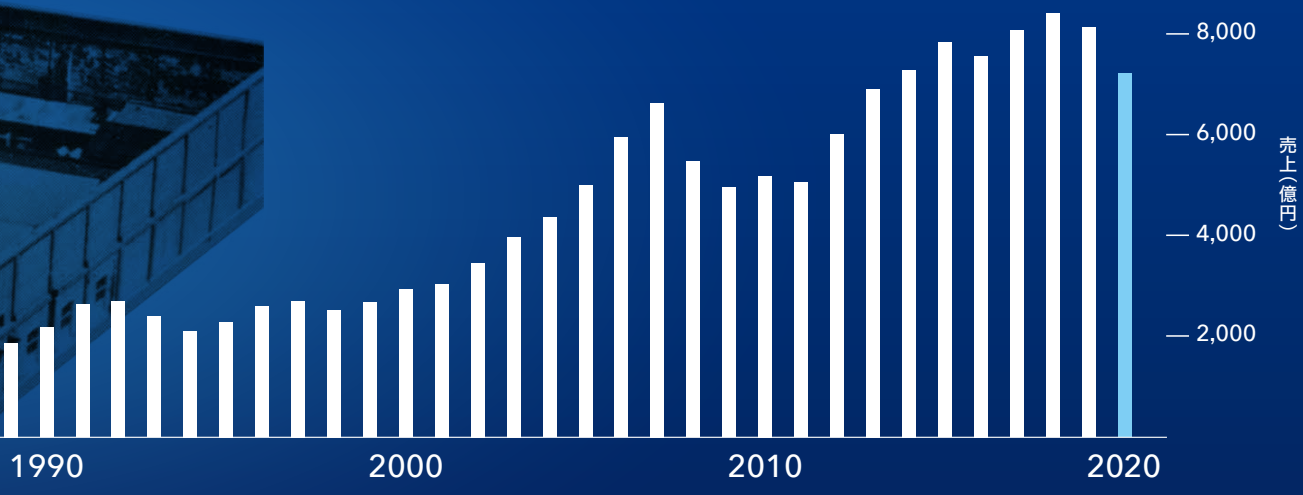
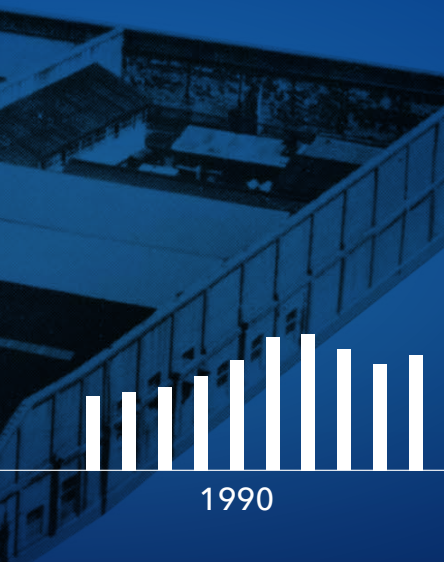
新領域



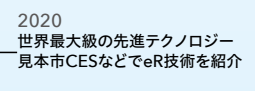
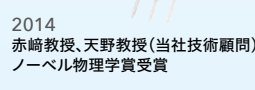
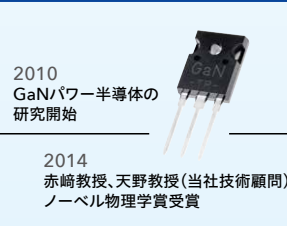
1986
青色LEDの研究開始



1991
青色LED開発の
成功認定



- 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 豊田合成イラブアトメキシコ(株)設立
- 2016 豊田合成ミンダインディア(株)
パワフル工場竣工、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
(株)豊田合成インドネシア設立
- 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
- 2020 いなべ工場稼働
- 2021 タベックスメキシカーナ(株)
モントレイ工場竣工、稼働

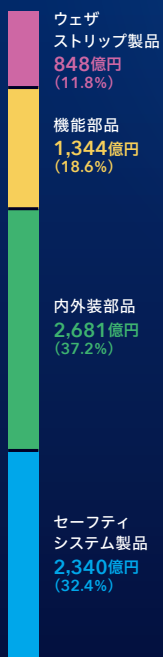


事業・拠点紹介

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。

製品領域別
売上収益
(2020年度)

7,214億円



地域別売上
(2020年度)

7,214億円



地域別
従業員数
(2020年度)

38,823名



日本
18社
(従業員数) 9,219名
(売上高) 3,580億円

欧州・アフリカ
4社
(従業員数) 1,567名
(売上高) 262億円

※億円未満切り捨て
※地域別売上には当社グループ内部の取引額を含んでいるため、合計額は当社連結売上との額と一致していません。

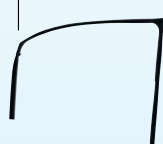
製品分野

自動車部品

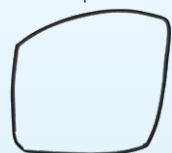


ウェザストリップ製品

848億円
(11.8%)



ドアガラスラン



オープニングトリム
ウェザストリップ



機能部品

1,344億円
(18.6%)



樹脂フューエルフィルター
パイプ



ブレーキホース



樹脂ターボダクト



高圧水素タンク



内外装部品

2,681億円
(37.2%)



インストルメントパネル・構成部品



グループ会社数*

63社

17カ国 / 地域の63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。

※連結対象会社

その他

セーフティシステム製品
2,340億円
(32.4%)



ラジエータグリル



各種エアバッグ



e-Rubber 製品
(心臓手術シミュレータ等)



端材活用ブランド
Re-S(リーズ)



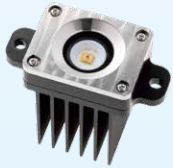
コンソールボックス



ハンドル(エアバッグ内蔵)



ポップアップフード
アクチュエータ



LED 製品



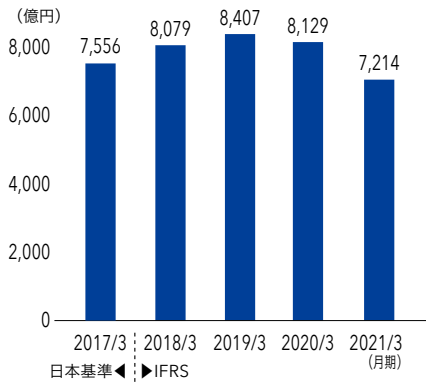
空気清浄機(特機製品)

財務・非財務ハイライト

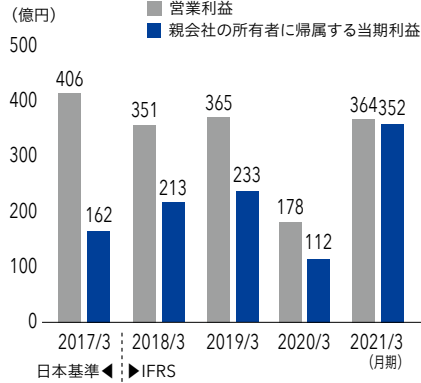
財務データ

※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。

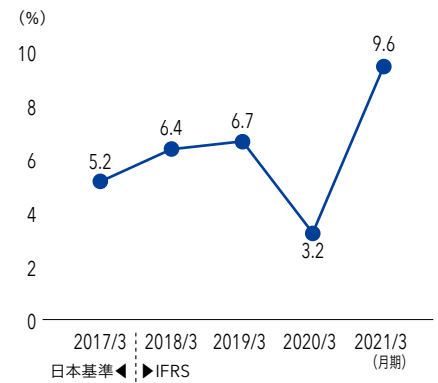
売上収益



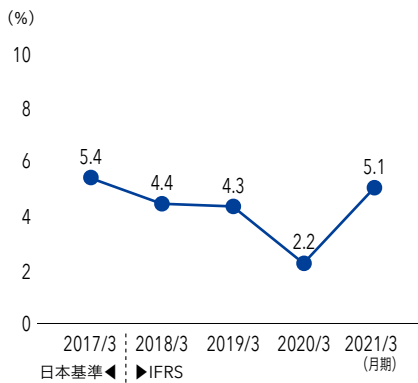
営業利益／親会社の所有者に帰属する当期利益



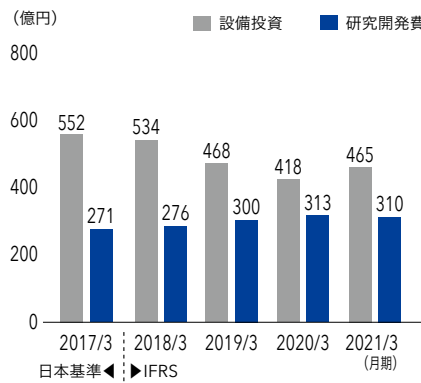
ROE



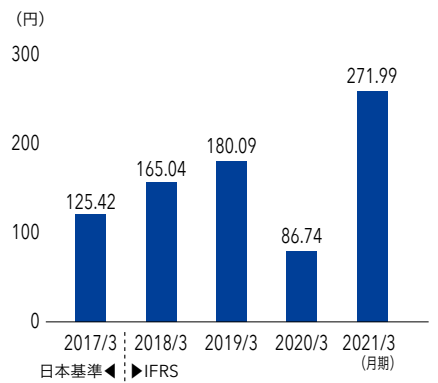
営業利益率



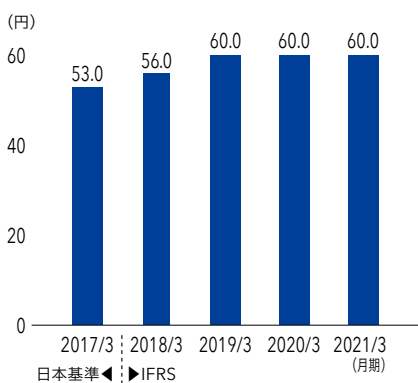
設備投資／研究開発費



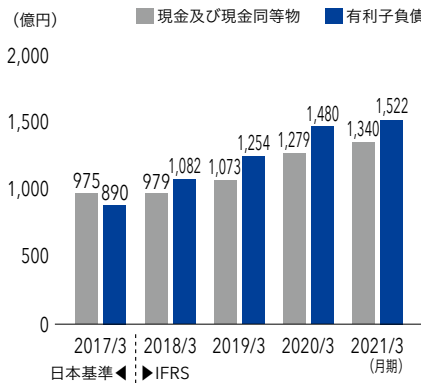
基本的1株当たり当期利益(EPS)



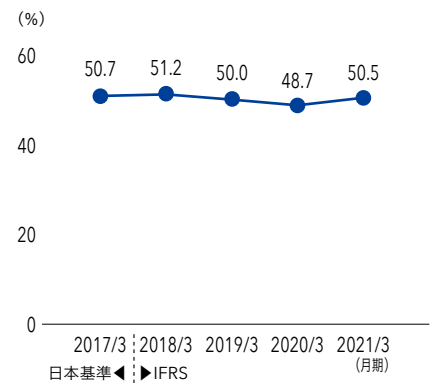
1株当たり配当金



現金及び現金同等物／有利子負債



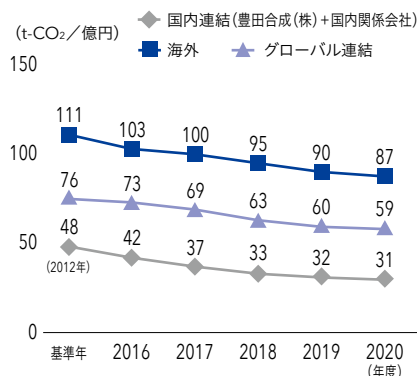
親会社所有者帰属持分比率



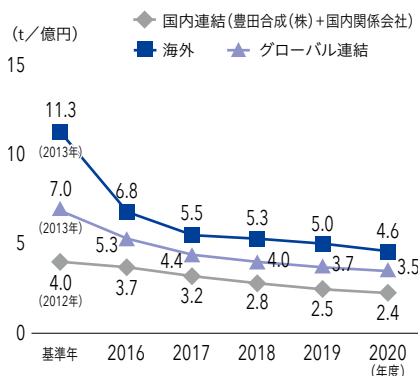
非財務データ

■ 環境 (E)

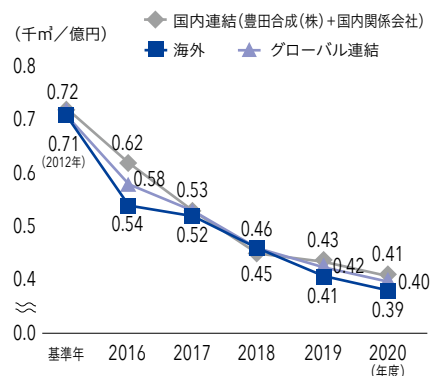
売上高当りCO₂排出量



売上高当り廃棄物量

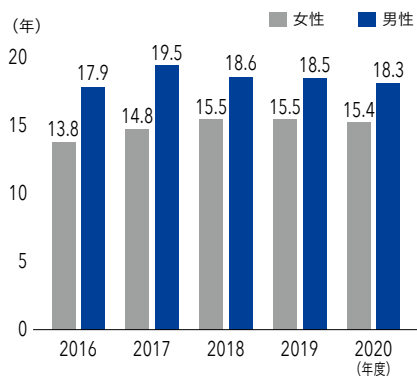


売上高当り水使用量

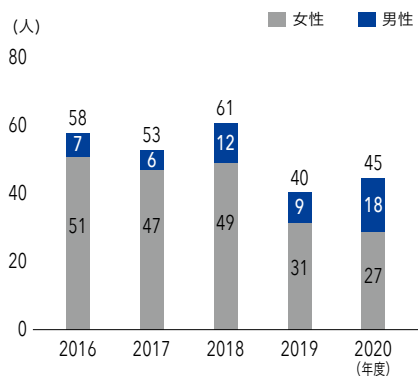


■ 社会 (S)

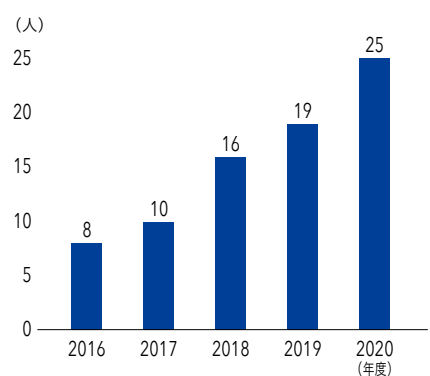
男女別平均勤続年数 [単独]



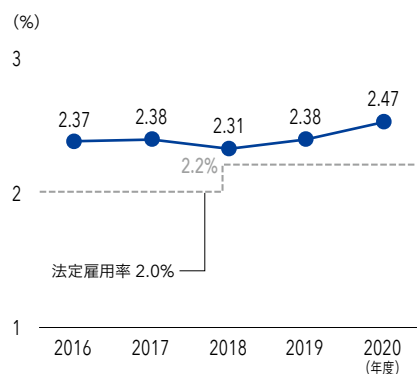
男女別育児休業取得数 [単独]



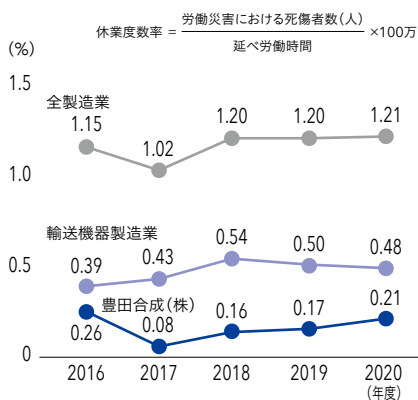
女性管理職者数 [単独]



障がい者雇用率 [国内]

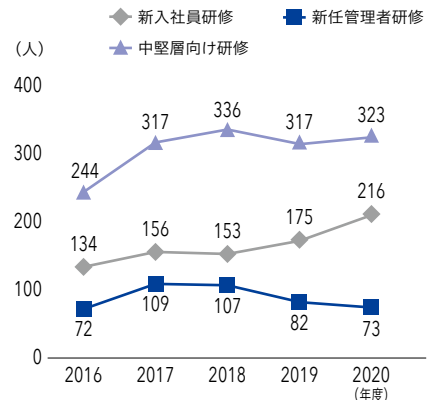


労働災害発生率 (休業度数率) [単独]



■ ガバナンス (G)

コンプライアンス研修受講者数 [単独]



社長メッセージ



環境変化を成長の糧とし、
スピード感をもって
成長し続ける

取締役社長

小山 享

大きな環境変化が続くなかで

2020年度は、新型コロナウイルス(以下、新型コロナ)が入々の安心な暮らしを脅かし続ける1年でした。新型コロナに罹患された皆様、感染拡大により影響を受けている皆様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課題の解決に貢献できるよう努めています。

当社は2020年度を、「本領を發揮し、本格的な攻めに転じる1年」と位置付けましたが、年度前半は新型コロナの影響が大きく、労務費や経費削減などグループの総力を挙げて収益回復に臨みました。年度後半は自動車生産量の回復が追い風となって、前年度と比較して大幅増益を達成することができました。

この未曾有の1年を通じ、私が強く感じたのが、環境変化への迅速な対応、ワンチームとしての結束力により、事業基盤が強化されたことです。

環境変化への迅速な対応については、新型コロナ感染防止のため、テレワークやWeb会議を取り入れた新しい働き方を推進するためのインフラ整備や制度の見直しを早急に実施したことが挙げられます。制度の見直し当初は、従業員からコミュニケーションの希薄化や慣れない環境で仕事することに戸惑いの声もありました。しかし、各職場で実施しているテレワークに関する好事例を社内に発信したり、新たに導入したコミュニケーションツールの活用方法の勉強会を実施することで、次第に浸透していき、現在では、より効果的・効率的な働き方の実践のために制度を活用できていると実感しています。

こうした環境変化に対応した働き方は、日本だけではなく海外拠点でも見られます。それを象徴するのが、各国の外出自粛要請や渡航制限によって生産現場にタイムリーに訪問できないなかで、お客様への納入を途絶えさせないため、様々な工夫で生産準備や生産を継続させたことです。これまでは日本からの支援出張を活用して生産準備をしていた拠点が、Web会議システムやカメラを活用

した生産立ち上げの遠隔支援で、円滑な生産準備を推進することができました。緊急時だからこそ、本社や拠点間のコミュニケーションがより密になり、生産準備の現地化も進展したと感じております。また、豊田合成グループ内だけでなく、お客様、仕入先様との一体感も醸成された1年でした。仕入先様には、当社の取り組み状況の共有や困りごとに対するサポートをタイムリーに実施し、困難な状況での積極的なコミュニケーションで結束力がより高まったと思います。

環境変化への迅速な対応がビジネスや社会貢献に直結した事例もあります。当社はe-Rubberという新しい要素技術を開発して心臓手術シミュレータを製品化したことから、大学病院など医療分野にもネットワークが広がりました。新型コロナ対応として何か貢献できることはないかと、ひっ迫する医療現場の声を聞きに行き、今必要なものを確認したことが、当社の主要製品のエアバッグ生地の特性を活かした防護服やPCR検査車両の提供につながりました。続いて、当社のUV-C(深紫外線)LEDが新型コロナウイルスを不活化することが認められたため、もともと中期計画で進めていたUV-C LEDの製品化を、空間除菌・水浄化・表面除菌の3つに絞り込むことで前倒し、世の中に役立つ製品として異例のスピードで実現することができました。

次に、私自身が環境変化に取り組んだ一例として、「バーチャル出張」を紹介します。世界の各地域では新型コロナの感染状況や生産対応は全く異なっていました。各々の状況をしっかり知りたいし、頑張ってくれているメンバーに労いの言葉も伝えたい、しかし渡航自粛で現場を訪問することができない。どうしたものかと自問自答し、海外出張の代わりにリモートで海外の全工場を訪問しようと考えたのです。さらには、リモートであっても現場の状況をライブで確認することでより理解が深まります。グローバルで全工場を短期間で巡り、世界各国のメンバーたちと活発なコミュニケーションを図ることができたのも、「働き方改革」がもたらした恩恵と言えるでしょう。

2021年度の重点取り組み

現在、自動車業界は「100年に一度の大変革期」と言われ、CASEの波が押し寄せています。さらに、カーボンニュートラルの達成が世界共通の重要課題に位置付けられるようになりました。

当社は、中期経営計画である「2025事業計画」の達成に向かって全力で取り組んでいくと共に、これらの大きな事業環境の変化に目を向け、「一人ひとりが意識と行動を変える」をキーワードに新たな取り組みを加速します。

カーボンニュートラルについて、当社が取り組む目的は3つあります。1つめは、気候変動のリスクを無くするためです。温室効果ガスの排出量が増大し、世界の平均気温が上昇した結果、全国各地で豪雨災害が相次ぐなど、異常気象による被害が身近なものとなっています。地球の未来を守るため、カーボンニュートラルに取り組むことは、企業の社会的責任であると考えております。2つめは、顧客や投資家といった多くのステークホルダーからの要請に応えていくためです。「CO₂の排出量が少なくて済む」ことが新しい価値観や判断軸となり、企業価値向上の実現にも欠かせないと考えております。3つめは、カーボンニュートラルは当社が持続的に成長していくためのオポチュニティであるためです。当社は、CO₂排出量低減に貢献する製品・技術の開発を推進しており、FCEV向け高圧水素タンク、樹脂フューエルフィラーパイプなどの軽量化部品、ゴムのリサイクル技術の開発などを既に進めています。今後は、ライフサイクルアセスメントでのCO₂排出量を見えるようにしながら、さらなるCO₂排出量低減のための製品・技術開発計画をより具体化し推進していくことが重要と考えております。また、これら3つの目的は、経営層、全従業員と共有し、目的を達成するための、カーボンニュートラル促進プロジェクトをつくり、新たな挑戦を開始しました。ゴム・樹脂を扱う当社にとって、モノづくりの上流から下流まで全てに関わるライフサイクルでのカーボンニュートラル実現には多くの困難が伴います。これまでは、生産に関わるCO₂排出低減を中心に取り組んできましたが、材料・設計・物流など幅広く対応する

必要があるため、様々な部門が参画する全社横断的なプロジェクトとしました。また、取り組みは自社だけではなく、原材料メーカーや仕入先などのサプライチェーン、さらには同業メーカーとの連携も視野に入れたパートナーシップも積極的に検討していきたいと思っております。そして、これまで培ってきた独自技術の応用やモノづくりの革新に挑戦しながら、ゴム・樹脂分野におけるリーディングカンパニーとして、カーボンニュートラルという社会的使命をしっかり担っていく考えです。

事業環境の変化を受け、よりスピード感をもって経営課題を解決するために、「DX推進室」を立ち上げました。ここ数年、業務のプロセス改善や工程の自動化といったIT化やIoTは進み、一定の成果が出ています。新たな組織では、全社最適の視点での改革を加速させるために関係部門を束ねる組織とし、グローバルでの情報基盤構築や高度な分析、AI活用の拡大などに取り組み、経営課題解決をデジタル技術で下支えしていきます。

また、新シリーズの受注活動から生産までの連携を強化して、事業部一体でお客様のご要望にスピーディにお応えするため、「自動車事業本部」を立ち上げました。環境変化を踏まえた迅速な体制の整備や、事業環境の変化を正しく社内に共有することで、従業員一人ひとりの意識と行動を変え、環境変化に挑戦していきます。



SDGs/ESG への取り組みを加速させる

社会課題の解決につながる製品を提供することで、持続可能な社会の実現に貢献し、当社自体も成長していきたいと考えており、SDGs(持続可能な開発目標)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んでいきます。

当社はこれまで、エアバッグの開発や、先ほど挙げたUV-C LEDの開発などを通じ、当社の製品が社会課題の解決に貢献することを実感しています。今後も、全従業員でSDGsの17のゴールの達成に向けた取り組みを進めるとともに、注力すべき課題として特定したマテリアリティに関する取り組みを引き続き推進していきます。また、全社一丸となって進めるためには従業員がSDGsについて理解し、自ら行動することが重要と考えており、SDGsに力を入れる吉本興業様の協力を得てPRビデオを制作するなど、新たな試みも展開しています。

ステークホルダーからの期待に応えるためのESG領域の取り組みにつきましても、環境の分野では、2050年までのカーボンニュートラルを宣言し、CO₂排出量低減に向けた活動を加速させるだけでなく、廃棄物や水などに関する中長期のマイルストーンも設定し、「環境のTG」として幅広く取り組んでいきます。また、社会の分野では、企業の成長の基盤となる「活力・一体感」を高めることが重要との考え方から、働きがい向上のためのエンゲージメントサーベイ導入や、当社のさらなる成長を支える次

世代リーダー・DX人材の育成を強化するなど、グループの総合力の向上を図っています。

今後は、環境や社会などサステナビリティを巡る経営課題について、中長期視点で議論するための役員会議「サステナビリティ会議」を設置し、SDGs/ESGの取り組みを一層加速させていきます。

ステークホルダーの皆さんへ

私は入社して今年で40年になります。会社の歴史を思い起こせば、ゴム・樹脂の製品開発から始まって青色LED開発、エアバッグ開発と様々な挑戦を重ね、多くのコア・コンピタンスを有するようになりました。特にLED蛍光体は低消費電力かつ長寿命で、まさにカーボンニュートラルの先駆けともいえる技術革新でした。また、エアバッグ開発も自動車の抱える「交通死亡事故死者数低減」という課題を解決するものとして今では世界各国に普及しています。開発や生産を通じて培った知見やノウハウ、さらにはサプライチェーンやグローバルネットワークも当社の大きな強みであり、これから先も持続可能な社会に貢献できると信じています。

カーボンニュートラルのゴールと定められた2050年。前年の2049年に当社は創立100周年を迎えます。持続的に成長し、世の中に必要とされる企業となるために、先人たちがチャレンジを重ねてきたDNAを引き継ぎながら、将来への階段をしっかりと登っていきたいと思います。



財務担当役員 メッセージ



広く非財務情報にも 焦点を当てた IRへと進化

総合戦略本部副本部長
調達本部長／取締役・執行役員

岡 正規

コロナ禍での IR

2020年度は世界中で猛威を振るった新型コロナウイルス(以下、新型コロナ)により当社グループも多大なる影響を受けました。投資家の皆様も含め、誰も先行きが読めない不安な状況でありましたので、当社IRとしては、これまで以上に積極的に情報を開示していく必要があると判断しました。具体的には、業績予想についてはお出しできないものの、各地域の稼働がどのような状況であるか、業績に与えるインパクトはどの程度なのか等を「新型コロナウイルス感染症に対する対応状況」としてIRサイトに掲載。その後の決算説明会でも足元での各地域の稼働状況をアップデートするとともに、ウィズコロナにおける成長戦略も説明してきました。

従来、第1四半期の決算説明会は私がメインスピーカーを務めてきましたが、通期業績予想が開示できるようになった重要性を鑑み、2021年度は社長の小山をメインスピーカーとして説明会を開催しました。その後についても新型コロナによる業績への影響等を丁寧かつタイムリーに説明してきました。

当社事業を理解いただく機会としては、新型コロナ禍にあって直接対面で行うことは適いませんでしたが、リモートツールの活用を通じ様々なイベントを開催しました。

新規事業として進めている、e-Rubber、UV-C(深紫外線)LED事業については、証券会社様を通じWebセミナーを開催頂き、それぞれ担当する部門のトップマネジメントが、現在の事業の進捗状況や、将来のポテンシャルについて説明しました。

IRの進化

近年、社会課題の解決に向けた取り組みが求められ、持続可能な経営を実現するために企業に対するESGへの取り組み要請が高まっています。そのような要請にしっかりと応え、2020年度はESGを経営の中核に据えたマネジメントを行ってきました。その一環として、昨年に引き続き2回目のESG説明会を実施し、カーボンニュートラルを中心とした当社の取り組み状況の説明を行いました。また、組織面でもサステナビリティ・IR室を設置いたしました。これは、持続可能性を意味するサステナビリティと社外に情報発信するIRを統合した組織を発足させ、財務情報のみならず、広く非財務情報にも焦点を当てたIRへと進化させていきたいという考えに基づくものです。

このような当社グループの活動も評価され、公益社団法

人 日本証券アナリスト協会主催のディスクロージャー優良企業選定において、2020年度は自動車部品メーカーとして初めて優良企業「自動車・同部品・タイヤ部門」に選定いただきました。

業績管理

2020年度の売上収益は、新型コロナの影響を受け大幅な減少を余儀なくされました。

利益面では、当初は緊急モードとして収益対策に取り組みましたが、その後はこれまでの成長過程で膨らんだ固定費をコントロールできるチャンスと捉え、聖域なき固定費の削減につなげました。この固定費のコントロールに加え、主要顧客の大幅な生産回復もあり、第3四半期のみでは過去最高益となる等一定の成果を上げることができました。

コロナ禍において外部環境は大きく変化しましたが、従来からの取り組みであるIoT活用による不良削減や歩留まり向上による変動費の改善を継続するとともに、オンライン遠隔支援による生産準備コストのミニマム化、スタッフの生産性向上による付加価値の向上にも引き続き取り組んでいきます。また、ビジネスモデルの変革等に向けたDXにも果敢に挑戦していきます。

一方、設備投資面では、DX(IT)、環境(カーボンニュートラル)といった重点分野への積極的なリソース投入を行い、時代の要請に応じた企業体質の変革と、それを通じた企業価値の向上につなげていきます。

ROE

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事業計画の目標として掲げています。

目標達成に向けた最初の取り組みとして不採算事業の縮小があります。これまでもオプト事業の事業規模縮小や、昨年においてはドイツ子会社の事業譲渡等、構造改革を実施してきました。2020年度においても、苦戦の続く英国拠点において閉鎖にむけた従業員との協議を開始しました。こうした活動を通じ、不採算事業については概ね目途付けができつつあるものと考えております。

当社ビジネスの中核を担う自動車部品事業については、限られたリソースを戦略的に投入していくために、4つの地域(日本・米州・アジア・欧州)ごとに4つの製品領域(ウエザストリップ製品・機能部品・内外装部品・セーフティシステム製品)、計16単位で区分管理しております。求められる事業ポートフォリオの再構築に向けては、地域を跨いだ改

善アイテムの水平展開のスピードアップや、地域軸、製品領域軸のクロスファンクショナルから見た優先順位に基づく経営資源の重点投入を進めていきます。またe-Rubber等の新規事業を加え、計17単位にて区分管理することになります。メリハリをつけたリソース配分を進め、効率的な経営、ひいてはROEの向上につなげていきます。

実効性の高いROEコントロールの仕組みづくりに向けて、新たな経営管理指標の導入(ROIC等)や投資管理ルールの進化等にも取り組み、ROE10%の達成を目指していきます。

財務方針

コロナ禍に見舞われた2020年度でしたが、健全な財務体質は維持できております。2018年11月に公表した財務方針にも変更はありません。株主還元については、新型コロナにより業績に大きな影響がありましたが、基本的にはこれまでの財務方針に定めた考えで進めております。設備投資については、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に変わりありません。手許資金については、コロナ禍への対応として緊急的な備えを実施しましたが、基準としている連結月商+300億円に変更はありません。

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。 <small>※(1年以内の)短期借入金は除外</small>

まとめ

最後となりますが、これからも積極的な開示を通じ当社事業をご理解いただく機会を設けていきたいと考えています。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様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の強化に努めるとともに、多くの方々に当社のファンになっていただき、「選ばれる会社」となれるように努めていきます。

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

ステークホルダー

株主・投資家・お客様・仕入先・従業員・地域社会・官公庁

バリューチェーン



経営資源(インプット)



人的資本

- ・従業員数 38,823人



製造資本

- ・拠点数 94拠点
- ・設備投資費 465億円



知的資本

- ・研究開発費 310億円



社会・関係資本

- ・サプライヤー数 737社



自然資本

- ・総エネルギー投入量 237.1万GJ
- ・総物質投入量 39,248t
- ・水資源投入量 115万m³



財務資本

- ・資産合計 7,751億円
- ・有利子負債 1,522億円

新規
事業開発の
経験

グローバル
ネットワーク

ゴム・
樹脂分野の
知見

競争優位性

社会課題の解決

社会的価値



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



2025
事業計画の
実現

P26▶

事業・製品

〈自動車〉

ウェザーストリップ製品



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・LED製品・
端材活用ブランドRe-S・特機製品



持続的成長を支える
経営基盤



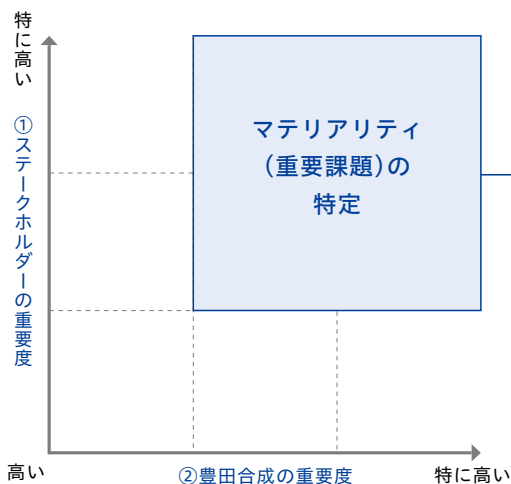
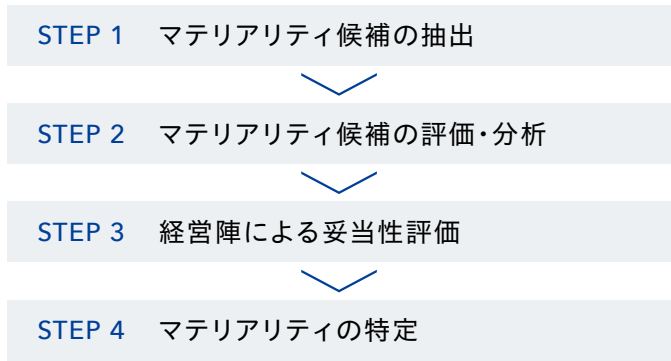
コーポレート・ガバナンス

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



①ステークホルダーからの期待

- SDGsへの貢献
- ESG活動の推進
- 適切な情報開示 (TCFD提言、GRIスタンダード)

②豊田合成の目指す姿

限りない創造 社会への奉仕
(社会への貢献、適正な事業活動、持続的な成長、お客様の満足、地球環境・資源の保全、人間性の尊重)

事業活動

経営基盤

SDGs 最重要分野	
	すべての人に健康と福祉を
	産業と技術革新の基盤をつくろう
	気候変動に具体的な対策を
	エネルギーをみんなにそしてクリーンに
	つくる責任 つかう責任
	働きがいも経済成長も
	人や国の不平等をなくそう
	平和と公正をすべての人に

マテリアリティ(重要課題)	主な取り組み
<p>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</p>	<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
<p>コア技術を活用した新規産業の創出</p>	<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(スマートインソール、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、UV-C(深紫外線)LEDを用いた空間除菌装置、水浄化ユニット、表面除菌装置の開発 コア技術とのシナジーを狙いとしたスタートアップ企業との協業
<p>CO₂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</p>	<ul style="list-style-type: none"> FCEV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、樹脂フェューエルファイバーパイプ等) カーボンニュートラル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・AI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
<p>廃棄物低減・水リスク低減による循環型社会の構築</p>	<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 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 端材(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)
<p>雇用の創出・社会貢献活動による地域社会との共生</p>	<ul style="list-style-type: none"> エンゲージメントサーベイの実施による従業員の働きがい向上 仕事のコミュニケーション力向上を通じた風土改革 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)
<p>多様な人材の活用推進・人権保護</p>	<ul style="list-style-type: none"> 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
<p>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</p>	<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 「豊田合成グループ行動憲章」「豊田合成行動倫理ガイド」の策定・啓発 コンプライアンス相談窓口(社内外)の設置による法令違反・不正行為等の早期発見と是正



カーボンニュートラル実現に向け ゴム・樹脂分野でCO₂削減を リードする「環境のTG」へ

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

決意を新たに地球規模の課題に取り組む

豪雨による洪水や熱波に起因する山火事など、地球温暖化による自然災害が世界各地で多発し、社会・経済に甚大な影響を与えています。多くの国がCO₂削減目標を引き上げ、国境炭素税の導入など厳しい規制に乗り出し、日本は「2050年カーボンニュートラル」を宣言しました。企業にとっても対岸の火事ではなく、カーメーカーは製品のライフサイクル全体で多くのCO₂を排出していることから、BEVやFCEVなどゼロエミッション車へのシフトを急速に進めています。サプライヤーに対しても連携要請は強く、CO₂削減量が発注条件となる厳しい現実がすぐそこまで来ています。

当社は、1993年に初の環境活動5カ年計画「第1次環境取組みプラン」で本格的に環境活動を開始。2016年2月には、6つの高い目標からなる「TG2050環境チャレンジ」を公表し、その一つとして「脱炭素社会」を明確に打ち出しました。これを契機に、非生産時の電源オフ徹底や省エネ設備への切替、エネルギーロスの低減といった日常的な改善を工場全体で推進する「TG-ESCO」活動のほか、廃棄物や水使用量の低減、再生可能エネルギー（以下、再エネ）の導入などに、各部署が積極的に取り組んでいます。カーボンニュートラルの実現に

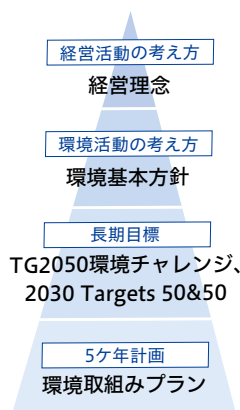
Targets 50&50

当社は2021年4月の「ESG説明会」で2050年のカーボンニュートラルを改めて宣言し、経営の重要課題と位置付けました。そして、2030年までの中間目標としてCO₂排出量を50%削減（2013年度比）し、再エネ導入率を50%に引き上げ

向けては、CO₂を排出しない材料開発やモノづくりの仕組みを大きく変える革新的な技術開発などをいくつも組み合わせる必要があります。これらを並行して進めていくために、他企業との協力など様々な手段を取り入れスピード感を持って取り組みを進めていきたいと思えます。

ゴム・樹脂の高分子技術を有する専門メーカーである当社は、カーボンニュートラルの実現に向け、業界およびグループをリードする決意で取り組んでいきます。

環境活動の考え方



TG2050環境チャレンジ



る「Targets 50&50」を発表しました。この目標は、カーボンニュートラル実現のためのマイルストーンとして必達すべきものであり、仕入先を含め豊田合成グループが一丸となって活動を推進しています。

ゴム・樹脂が循環する仕組みづくり

製品のライフサイクル

2050年のカーボンニュートラル実現は、モノづくりの上流となる材料・部品の調達、そして使用後の廃棄段階まで踏み込み、製品のライフサイクル全体でCO₂排出量の削減を可能にする革新的な内容をいくつも組み合わせなければなりません。

ゴム・樹脂の専門メーカーとして

当社はゴム・樹脂を専門とする高分子メーカーとして、技術力やノウハウをもって、自動車の軽量化や環境問題の解決に貢献してきました。これからはカーボンニュートラルという地球規模の課題において、ゴム・樹脂製品のライフサ

イクル全体で脱炭素を実現するという社会的な役目も担っていきたくと考えています。例えば、CO₂排出量の少ない自然由来プラスチックの活用など、プラスチック業界とも連携しながら、ゴム・樹脂が循環する仕組みづくりに挑戦していきます。また、これまでは安くて品質の良い製品をお客さまにお届けすることが付加価値につながりましたが、これからは製品ごとのライフサイクル全体におけるCO₂排出量の低減によっても製品価値の向上を図っていきます。

こうした環境への取り組みと、会社の持続的成長を両立させるため、CASE、MaaS (Mobility as a Service) への対応を含め、BEV・FCEVに向けた製品開発も加速していきます。当社には、社外取締役をはじめ環境を専門とする有識者も多く、総力を結集してスピード感と実効性を重視しながら取り組んでいく考えです。

全社横断のプロジェクトで活動を推進していく

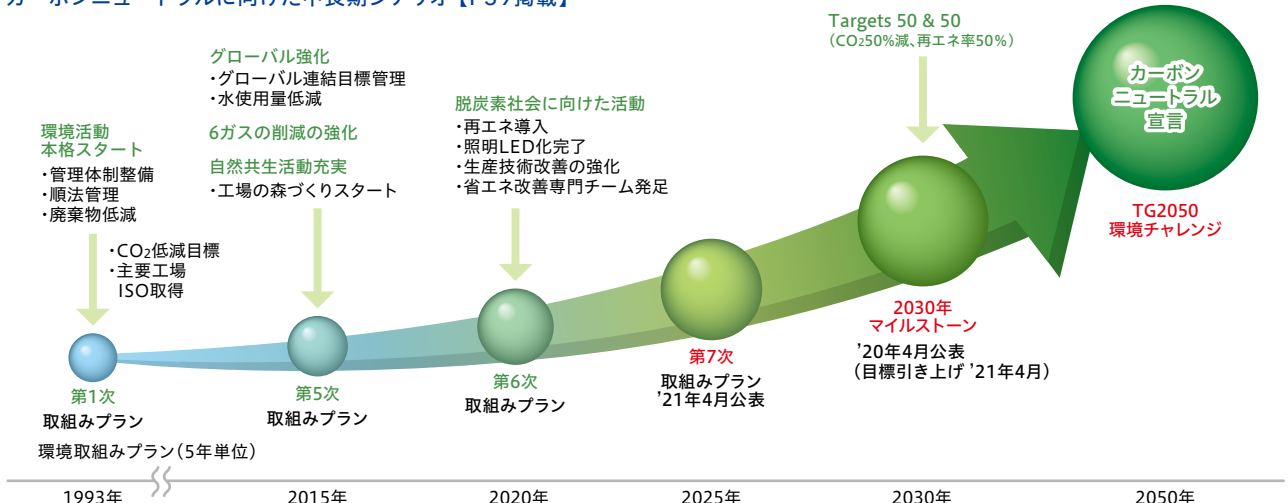
体制の強化

2021年6月に「カーボンニュートラル・環境推進部」を開設し、推進体制の強化を図っています。活動の要となる「環境委員会」は、2019年に海外統括会社社長を含めた「グローバル環境委員会」へ、2021年には「カーボンニュートラル・環境委員会」へと領域を拡大し、開発設計から生産まで全社横断のプロジェクトとして、一気通貫で取り組む体制を整えました。さらに持続可能な活動を推進していくために、環境意識の高い企業風土や人づくりにも力を注ぎます。

「環境のTG」へ

当社の理念である「限りない創造 社会への奉仕」は、カーボンニュートラルの取り組みを根底で支えるものです。これからはゴム・樹脂分野でCO₂削減をリードする「環境のTG」として、持続可能な社会に貢献できる企業を目指していきます。

カーボンニュートラルに向けた中長期シナリオ【P39掲載】



2050 カーボンニュートラルのロードマップ

活動領域を拡大

2020年度の当社のサプライチェーン全体の温室効果ガス排出量は155.3万t-CO₂です。そのうち、当社の事業活動による直接的な温室効果ガス排出量(Scope1)が9.9万t-CO₂、購入電力の使用といった間接的な排出量(Scope2)が36.7万t-CO₂、原材料の調達・通勤や出張・製品の使用や廃棄といったScope1・2以外の排出量(Scope3)が108.7万t-CO₂です。

当社は、自社の生産に伴うCO₂排出(Scope1・Scope2)をゼロにする活動として、約5年前に4つの柱を打ち出し、早い段階での目標達成を目指してきました。現在は、LCA全体でカーボンニュートラルを実現するため、サプライチェーン排出量の約7割を占める生産前や生産後(Scope3)まで範囲を広げ、様々な活動を強化・拡大しながらCO₂排出削減に全力を注いでいます。

ゼロを目指す、4つの柱

柱Ⅰ 日常改善

工場での地道な省エネ活動に加えてカーボンニュートラル・環境推進部と工場のメンバーが一体となってエネルギー

ロスを現地現物で調査し、改善方法の検討から対策まで行います。例えば、蒸気のロスを減らす熱回収ヒートポンプの導入、圧縮エアの圧力損失の削減などが挙げられます。

柱Ⅱ 生産技術革新

CO₂を極力排出しない工程を徹底的に追求しながら、省エネ工程設計や省エネ工法開発など、モノづくり現場の革新による高付加価値工場を目指します。また、IoTやAIを活用したトラブルの未然防止、廃材の再利用などの技術革新も進めています。

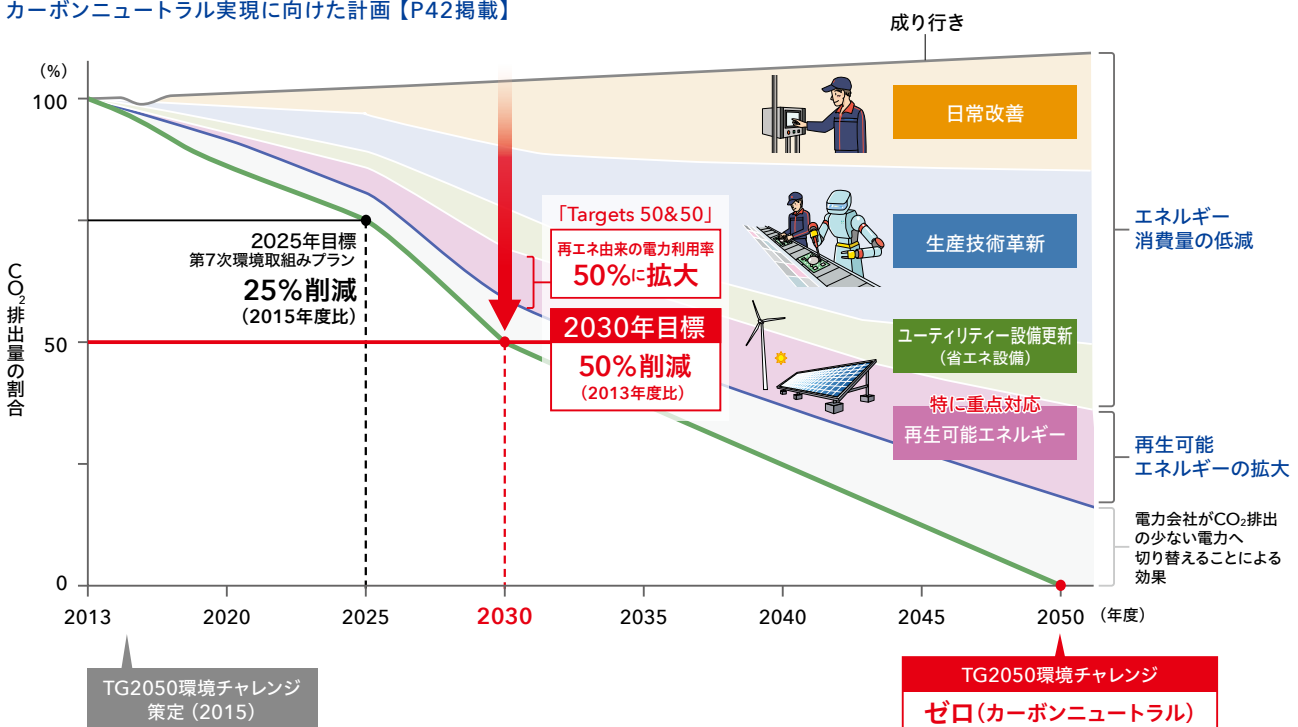
柱Ⅲ ユーティリティ設備更新

生産工程に使われる動力源「ユーティリティ設備」について、老朽化した設備は生産障リスクを抱え効率面でも劣るため、計画的に更新しています。また、蒸気エネルギーの動力源を重油からLNGに置き換えるなど、低CO₂設備への更新も計画的に行っています。

柱Ⅳ 再エネの導入

2007年度から太陽光発電設備の導入を開始しました。2019年度からは、新工場の太陽光発電設備の設置を標準化するなど、再エネを積極的に導入しています。

カーボンニュートラル実現に向けた計画【P42掲載】



技術力を結集した製品開発で CO₂ 排出量ゼロに貢献

これまで安くて品質の良い製品をお客様にお届けすることが付加価値につながりましたが、これからは循環型社会に貢献できる製品開発が重要となります。ゴム・樹脂の高分子メーカーである当社は、モノづくりにおける原材料・購入部品の段階から廃棄に至るまで、製品のライフサイクル全体において、材料開発、軽量化、プロセス革新、100%リサイクルなど、様々な技術力を結集してCO₂排出量ゼロを目指します。

CO₂削減への挑戦

材料 | 原油由来から自然由来へ

軽くて加工しやすいプラスチックは、自動車の軽量化に大きく貢献する反面、自然環境下では分解されにくく廃棄時に燃やすとCO₂を排出するといった課題も抱えています。プラスチックに「持続可能性」という新しい付加価値をもたらすため、非石油の新資源として、バイオマスプラスチックや生分解性プラスチックなど環境負荷の低いプラスチック開発に積極的に取り組みます。

コア技術 | セルロースナノファイバー

木材から繊維を取り出してナノ化する自然由来セルロースナノファイバー(CNF)は、鋼鉄の1/5の軽さと、5倍以上の強度を両立する「低比重・高剛性」が特徴です。軽量化によるCO₂排出削減効果があり、また、自然由来のため生育時にCO₂を吸収しており、廃棄時に燃焼してもトータルとしてCO₂が増えることはありません。当社では自動車部品の適用を目指し、セルロースナノファイバーとプラスチックの複合材料の開発を進めています。

設計 | 易解体

廃車になった自動車は鉄、ガラス、樹脂など原料に戻すことで再利用されますが、1台あたり約140kgの部材が再利用できずに廃棄されています。理由の1つに、部材を解体できないことが挙げられます。そこで当社では、モノづくりの上流である設計段階から、パーツの固定方法を見直したり、解体し易い構造を採り入れたりして、廃棄物低減やリサイクル向上に取り組んでいます。

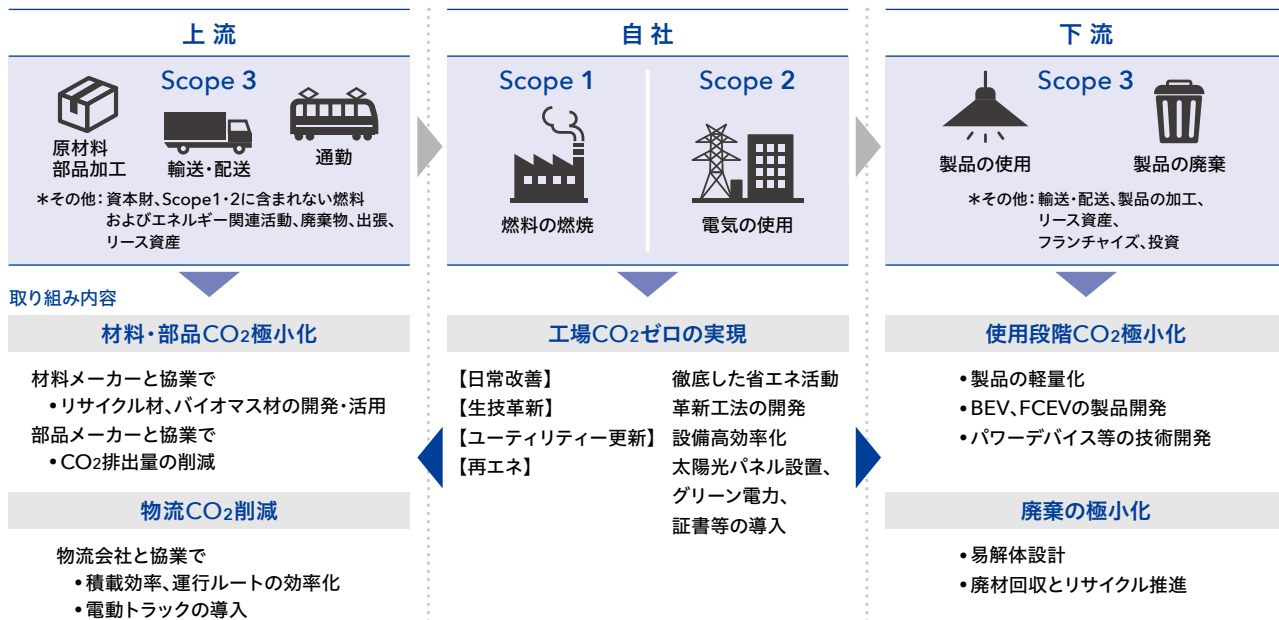
工程 | 表面処理の革新

意匠性や外観品質を高める表面処理技術の塗装・めっき工程は、エネルギー消費によって多くのCO₂が発生します。ここで、フィルムの活用や、めっきレスで外観品質の優れた樹脂材料への変更など、表面処理プロセスの革新を目指します。

工程 | ゴム加工革新

一般的にゴムの加硫工程では、多くの蒸気や熱を加える必要がありますが、その際にエネルギーのロスが生まれていることに着目し、脱蒸気加硫、常圧低温加硫、二次加硫レスといった革新的な工程づくりに挑戦しています。

自社だけの活動(Scope1・2)だけでなく、製品ライフサイクル全体に範囲を拡大



カーボンニュートラルに向けた具体的な取り組み

製品開発の取り組み

樹脂製品

環境負荷低減と収益確保を両立する製品開発を推進しています。例えば、かつて金属製が主流だったフューエルフィルターパイプを樹脂製に材料置換することで50%の軽量化を実現しました。現在は、海外拠点に樹脂フューエルフィルターパイプの生産工程をグローバル展開しながら、環境負荷低

減に貢献しています。今後も、燃料系部品で長年培ったノウハウを活かし、BEV・FCEV向けの技術開発や製品開発を推進するほか、当社の得意分野であるLEDを適用した車載製品を通じて自動車の省電力化にも貢献していきます。

環境負荷低減と収益確保を両立する製品開発を推進

ガソリン車/HEV向け	BEV・FCEV向け	車載へのLEDの活用
<p>樹脂化による軽量化 従来比▲50%</p>  <p>樹脂フューエルフィルターパイプ</p> <ul style="list-style-type: none"> 高付加価値の重点製品としてグローバルで拡販を推進 '25年度に'19年度比で売上を2倍以上へ拡大 	<p>バッテリー冷却 需要増に対応</p>  <p>冷却配管</p> <ul style="list-style-type: none"> バッテリーの冷却需要が高いBEV向け製品 既存工程活用が可能 	<p>走行時CO₂排出ゼロ FCEVの基幹部品</p>  <p>高圧水素タンク</p> <ul style="list-style-type: none"> 付加価値の高い新製品としてビジネス拡大を目指す
		<p>室内照明用ユニット</p>  <ul style="list-style-type: none"> 車内外製品にLEDを適用し車両の省電力化を推進

ゴム製品

長らく加硫ゴムの再生は難しいとされてきましたが、当社はウェザーストリップ製品の工程で排出された廃棄物をなくすことを目的に、加硫ゴムを再生する脱硫再生技術を約25年前に実用化。現在は再生ゴムのさらなる品質向上や、リサイクル率の向上を目指しています。脱硫再生技術のポイントは、脱硫工程内で適切なエネルギーを与え、ゴム分子の架橋点を選択的に切断することです。当社では2軸スクリーを構成するピースの最適形状や組み合わせによって、温度・圧縮力・せん断力をコントロールできるよう工夫しています。

2021年、森町工場では脱硫再生(リサイクル)工程の専用棟を設けることで、廃棄物(オープニングトリム)の4割以上が削減可能になりました。さらに、疲労軽減マットなどのリユース・リサイクル製品を開発し、ゴムの廃材や端材の活用を推進することで廃棄物の極小化を進め、ゴム分野におけるCO₂排出量を着実に削減しています。【P37掲載】

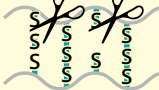
脱硫再生の技術でゴムのリサイクルを実現

ゴム製品は形状や強度を保つために加硫処理する。しかし、加硫処理後はゴムが硬化し、再生材として利用することが難しい。

脱硫再生の技術

当社独自の**脱硫再生技術**を用い分子レベルで硬化をほどき、ゴム材料の**リサイクルを実現**

結合した分子をほどく処理を実施





脱硫再生工程(森町工場)

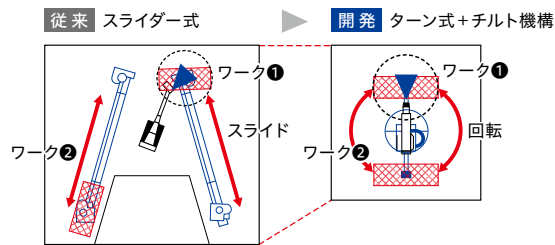
工場 CO₂ ゼロに向けた取り組み

塗装工程のコンパクト化

外観品質が厳しく問われる塗装工程は環境管理が非常に重要で、塗装ブース内を常に一定の温度・湿度に保たなければなりません。そのため、塗装工程の消費エネルギーの40%を空調機器が占めていました。

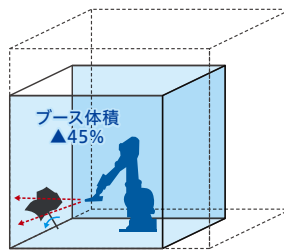
そこで、加工前の素材を塗装ロボットに運搬する方法を

塗装ロボットの運搬方法



「スライダース式」から、省スペースで運搬できる「ターン式+チルト機構」に変更することで塗装ブース体積のコンパクト化に成功、従来の半分以下に下げることができました。これによって空調機器の消費エネルギーが大幅に減少し、CO₂排出量を約3割削減することができました。さらに、ロボット姿勢の簡素化によ

塗装ブース



って塗装の歩留まりもアップするなど、品質のさらなる向上にもつながりました。今後は、コンパクトな塗装ブースを標準機としてグローバル展開していきます。

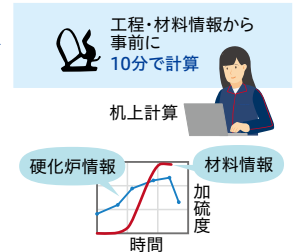
加硫シミュレーション技術の確立

ゴムの押出工程では、新しい工程を立ち上げる際、加硫させるときの時間や温度を変更しながら何度も試験・分析を行っていました。そこで工程や材料のデータを基に、事前に加硫のシミュレーションができる技術を確立。これによりトライ回数を大幅に減らすことに成功し、工程を立ち上げるまでに必要なエネルギーを削減することができました。

改善前



改善後



再エネの導入

2007年、従業員寮に太陽光発電を導入したのを皮切りに、グループ拠点に太陽光発電設備を設置してきました。2017年からは、環境委員会で導入計画と投資計画を立てるなど主導的な役割を担っています。2019年には新工場への太陽

光発電設備の設置を標準化し、海外拠点も含めてグローバルに水平展開しています。また、いなべ工場では風力発電機も設置し、再エネの導入によって年間800tのCO₂排出削減を見込んでいます。

いなべ工場



豊田合成記念体育館エントリオ



中期経営計画「2025事業計画」

事業環境の著しい変化に対応し、将来にわたる持続的成長を実現するための中期経営計画「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。社会的価値と経済的価値の両立に向け、マテリアリティに紐づいた取り組みを推進しています。

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	1兆円以上
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



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



【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

【既存製品】

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

【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

足元の状況と今後の重点戦略

足元の状況

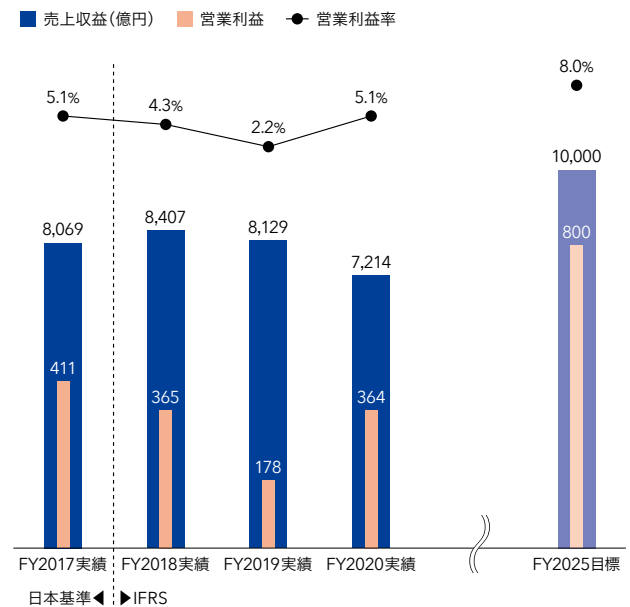
2020年度は、新型コロナウイルスの影響により年度前半は大幅な減収となり、利益もそのマイナス影響を受けました。

一方、労務費、経費の削減など、グループの総力を挙げて収益対策に取り組んだことに加え、補助金を含む合理化努力や2019年度の欧州事業を整理した際の損失の反動等により大幅増益となりました。その結果、コロナ禍でも例年並みの収益性を確保できました。

当社は2025年度の営業利益率8%をページ下部に示した3つのステップで実現し、「2025事業計画」の達成を目指します。1つ目の「足元の構造改革の完遂」については、2019年のドイツ子会社の売却に続き、英国子会社も生産終了に向けて取り組みを進めており、欧州の再編はこれで完了となります。

また、過去から進めてきたLED事業の縮小について、国内子会社の生産終了を決定し、自社での生産は終了します。これらにより、足元の構造改革については、概ね目処付けが完了し、収益性を1%向上させました。

2017年度(計画策定時)以降の業績推移



今後の重点戦略

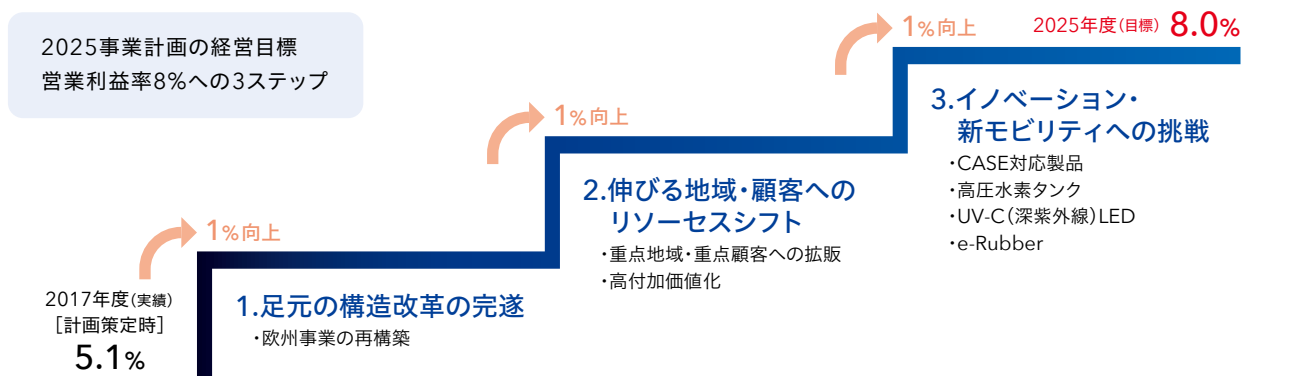
今後、残す2%を向上させるにあたり、2つのステップで取り組みを進めていきます。

「伸びる地域・顧客へのリソースシフト」として、既存事業の柱であるセーフティシステムおよび機能部品を中心に、米州・アジアでの拡販を進めていきます。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、最適化を図ります。

加えて、「イノベーション・新モビリティへの挑戦」として、近年加速している電動化をはじめとするCASE対応の製品開発や高圧水素タンク、UV-C(深紫外線)LED、e-Rubberといった新技術の事業を拡大することで2025事業計画を実現してまいります。

収益性向上の考え方





総力を結集し、
目の前の大きな変化を
未来への飛躍に繋げる

自動車事業本部長
安全健康推進部担当本部長／執行役員
藤田 佳幸

「勝ち技」にこだわった、各領域の戦略

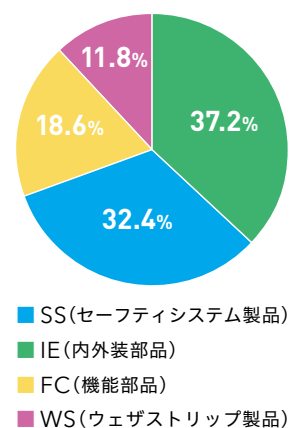
2020年度は新型コロナウイルスの影響から、厳しい状況となりました。今年に入ってからも我慢を強いられる時期は続いています。自動車事業領域としては、この先の飛躍に向けた重要な準備期間と捉え、既存製品のさらなる付加価値向上と原価低減はもちろん、新たなニーズに応える製品・技術開発に対しても積極的にリソースを投入。地盤固めとともに、将来を見据えた種蒔きを確実に進めていきます。

セーフティシステム領域では、先進国のアセスメント強化や、新興国における安全性への関心の高まりを受けたエアバッグの需要増に対応。エアバッグと同様に重要保安部品にあたる機能部品においては、グローバルに実績を積み上げてきたガソリン車対応はもちろん、将来的な電動車の普及に向けた高付加価値製品の開発にも注力していきます。一方で、内外装部品やウェザーストリップ製品においては原価低減を進め、中国などの現地メーカーに負けない価格競争力を高めることが最重要です。その上で、これまでに培っ

セグメント・事業領域別の戦略

事業領域 セグメント	SS セーフティシステム製品	IE 内外装部品	FC 機能部品	WS ウェザーストリップ製品	新技術	合計
日本	➔	➔	➔	➔		➔
米州	➔	➔	➔	➔	➔	➔
アジア	➔	➔	➔	➔	➔	➔
欧州	➔	➔	➔	➔		➔
2025年度 売上イメージ	3,500億円	3,000億円	1,500億円	1,000億円	1,000億円	
	多くの地域で 拡販	稼げる地域に 注力	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	

事業領域別売上比率



注) 為替前提1\$=100円

てきた知見を活かしてカーボンニュートラル実現に貢献する製品開発やビジネス立ち上げにも取り組んでいきます。さらに個々の戦略に加え、4領域それぞれが「勝ち技」となる新たな付加価値を徹底的に磨き、競合他社との競争に打ち勝っていくことが至上命題だと考えています。

さらなる相乗効果が期待される組織再編

自動車事業の成長を加速させるのが、2021年6月に実施した組織再編による体制強化です。既存の事業領域に技術部門を加えて意思決定のスピードを上げるとともに、全社的な重要課題については横断的に解決できるよう「自動車事業統括センター」を設置しました。これにより、2025事業計画の実現はもちろん、世界的な重要課題であるカーボンニュートラルや働き方改革に繋がるDXを推し進め、よりスピーディーに取り組んでいきます。

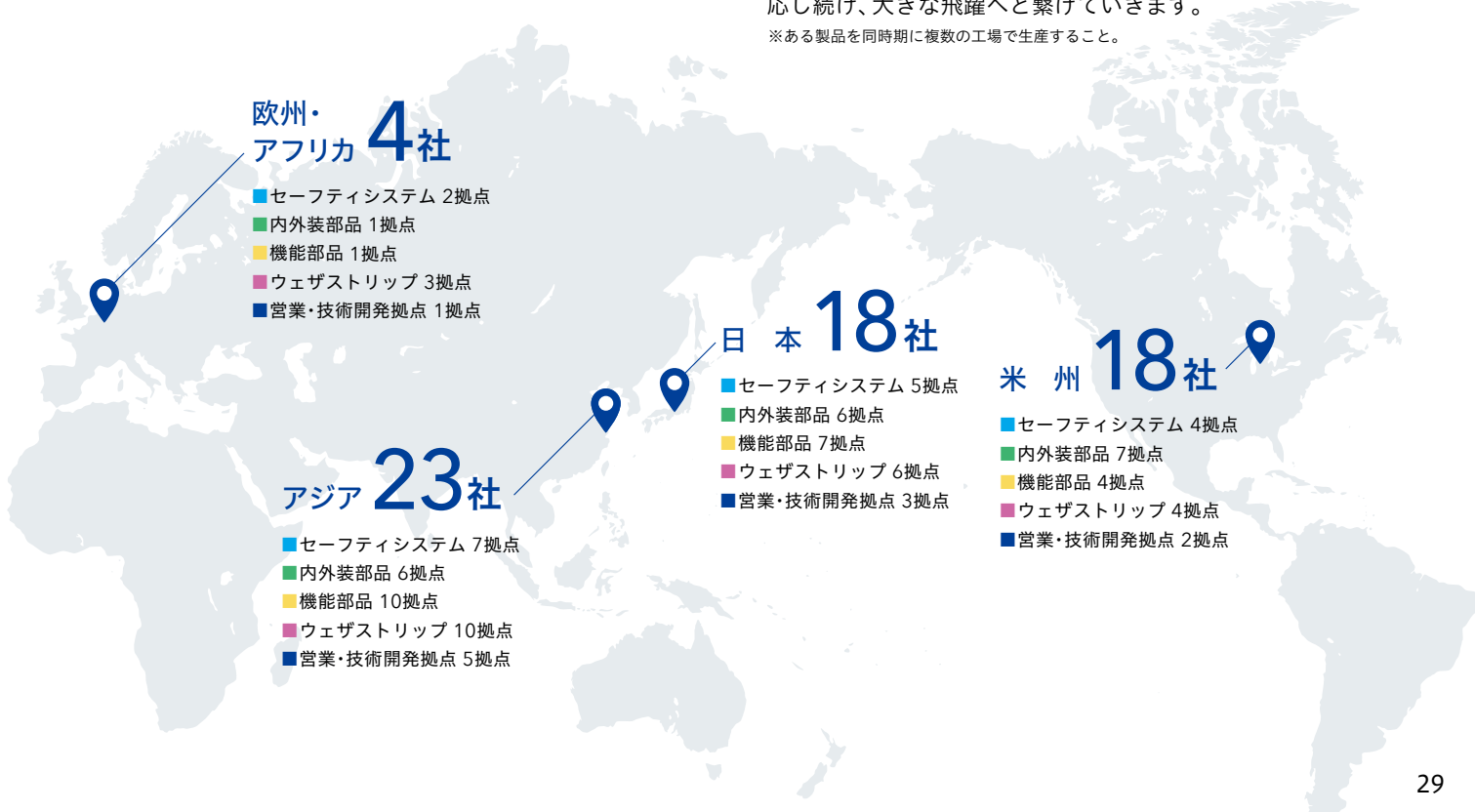
また、製品・技術開発にあたりプロジェクト制を導入し、「勝ち技」を磨くうえで欠かせない領域を越えた開発を強力に推進。セーフティシステム領域と内外装部品領域による車室内のトータル提案をはじめ、当社の総合力を結集し、安全・安心・快適を高いレベルで叶える製品・システムを創出していきます。

コロナ禍への対応を未来への試金石に

コロナ禍におけるグローバルサプライチェーンのリスクヘッジは、多くの企業で課題となっています。私たち自動車事業本部は「お客様の生産を絶対に止めない！」を合言葉に、生産管理部が中心となりBCPに沿った対策を実施。具体的には、変動幅が大きい生産台数に対応するためのタイムリーな生産計画、そして、グローバルに広がる各拠点へのスピーディな情報展開を軸に据え、臨機応変な対応を進めています。これらを支えるのが、刻一刻と変化する各拠点の情報を収集・リスト化するシステムです。材料や部品の枯渇時期など正しい情報を把握することは、供給がストップした際の設備代替やブリッジ生産[※]への移行、オンリーワン製品であれば安全在庫の確保など、ケースバイケースでの最適な選択を可能にします。将来的には当システムを進化させ、在庫や物流状況を製品単位でリアルタイムに管理できる体制の構築を実現したいと考えています。

変化が激しい環境に置かれ、当社が取り組んできた有事対応戦略の有効性について、改めて自信を深めることができました。さらに、生産立ち上げのオンライン遠隔支援をはじめとしたウィズコロナへの対応は、これまでの当たり前を見直し、ニューノーマルに即した働き方へと変革を遂げる機会になっています。現在直面している危機的状況は、会社が新たな成長を遂げるチャンスでもあります。大きな危機が過ぎ去った後、他社に先駆けて一步を踏み出していられるよう、新たなニーズも含め、あらゆる変化へ柔軟に対応し続け、大きな飛躍へと繋げていきます。

※ある製品を同時期に複数の工場で生産すること。



SS 事業領域 (セーフティシステム製品)

1954年に開発した日本初の樹脂製ハンドルから始まり、1989年には運転席エアバッグを量産。その後も、側面衝突や後席乗員保護に対応した多種多様なエアバッグを製品化し、あらゆる角度の衝突から車室内の人を守る360°フルカバーを実現しました。

これからも、交通事故による死傷者の低減に寄与する、さまざまなセーフティシステム製品の提供を通じて、安心・安全・快適なモビリティ社会の実現と、SDGsの達成に貢献します。



SS事業領域長
自動車事業本部副事業本部長/
執行役員
山本 直

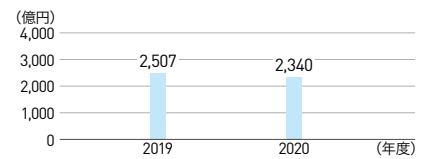
■強み

- 高性能・低コストなエアバッグとハンドルを開発・生産する技術力
- 重要保安部品の高品質な生産技術
- IE領域と連携した付加価値向上

■機会

- 先進国でのアセスメント強化によるエアバッグの安全性向上ニーズ
- 新興国における安全性への関心の高まりによるエアバッグ装着拡大
- 自動運転普及による製品の高機能化

■売上収益



これからの戦略

すべての移動する人に安心と安全をお届けするため、衝突安全や予防安全に関わる次世代技術の取り組みを積極的に推進。

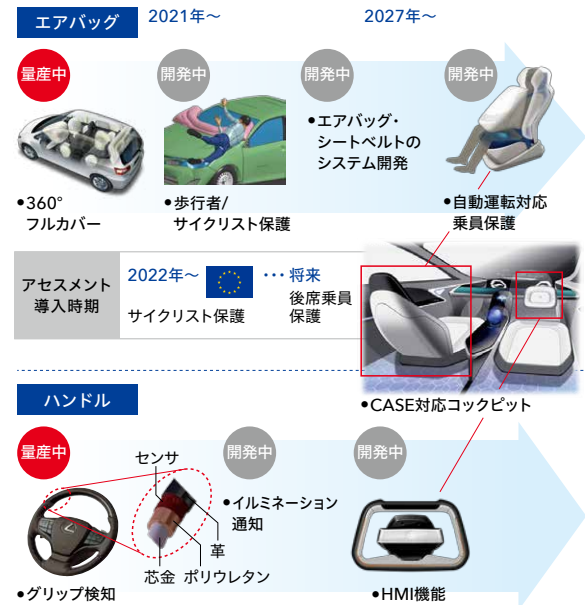
短期

新興国では、安全性への関心とともに高まるエアバッグの需要増加に対する競争力確保に注力。なかでもインドでは、ダイセル社との協業を進め、インフレータの現調化を推進します。一方、先進国では地域ごとに異なるアセスメント動向へに対応するために、車室内はもちろん、歩行者保護を目的とした車室外まで製品種類が拡大しています。これまでの開発知見を生かしたスピード感のある製品開発により、新たなニーズへの対応だけでなく、モビリティ社会における潜在課題解決に向けた提案型の技術開発も推進します。

中長期

将来的な自動運転の普及に備え、自由度が高くなるシート設計に対応したエアバッグや人の状態を感知するハンドルなど、高付加価値製品の開発を進めていきます。また、他社との協業により開発を進めている、エアバッグとシートベルトをトータルで捉えたシステムの実現を含め、総合的に安全へと貢献できるサプライヤーを目指します。

製品 バリエーションの拡大・高機能化



TOPICS 新構造の運転席エアバッグを開発

2021年7月、乗員をより安全に保護できる、新構造の運転席エアバッグを開発しました。この新製品は、前方からの衝突時に瞬時に膨らんで頭部や胸部への衝撃を軽減する機能に加え、膨らんだ際の球面にドーナツ状のくぼみを設けることで、斜めからの衝突時に頭部の回転を最小限に受け止めることが可能になりました。今後、北米などで厳格化が見込まれる車両の衝突安全アセスメントにも対応しています。



IE 事業領域 (内外装部品)

インストルメントパネル・コンソールボックスなど室内を快適にする内装部品、ラジエータグリルなど車のデザインに関わる外装部品を幅広く展開。IE製品は目にふれやすい製品が多く、機能性はもちろん高い意匠性の確保も重要です。

今後、CASEによって変化する新たなニーズを踏まえた製品・生産技術開発により、ビジネス拡大を図ります。



IE事業領域長
自動車事業本部副事業本部長/
執行役員
加古 純一郎

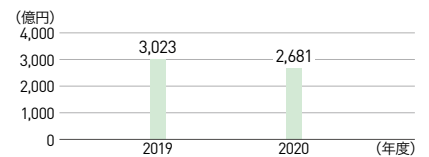
■ 強み

- デザイン～製造までグローバルで供給できる開発/生産体制
- 塗装、めっき、フィルム、ソフト表皮など多種の加飾を高品質で実現する生産技術力

■ 機会

- 車の個性を際立たせる新たな加飾製品のニーズの高まり
- 電動化、自動運転に伴う新機能ニーズの高まり
- 安全関連部品の需要拡大 (レーダー透過エンブレム)

■ 売上収益



これからの戦略

CASEによる意匠・機能ニーズの変化を確実に捉えた製品・生産技術開発の強化により、更なる事業成長を目指す。

短期

伸びる製品、伸びる地域での確実な需要の取り込みのため、大型成形・塗装設備の拡充を進めます。また、コンソールなどの機構部品設計のシンプル化・共通化などによる低コスト化や、組付け工程の自動化を中心とした生産技術開発によるコスト低減を進め、これらをグローバル展開することで競争力を高めていきます。

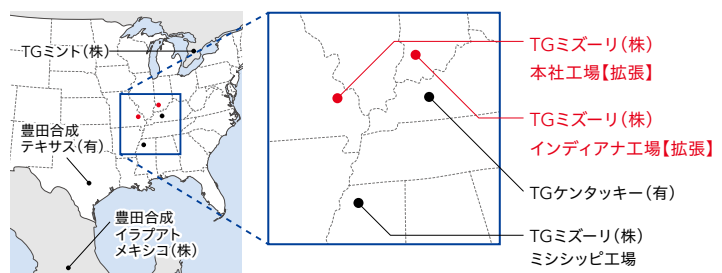
中長期

車の電動化、自動運転に伴う新たなデザインや機能のニーズをとらえ、機能照明、HMI、センサー対応ガーニッシュなど高付加価値製品の開発を進めていきます。また、カーボンニュートラルの実現に向けて、環境に配慮した材料や加飾技術の開発に加え、易解体を可能にする画期的な製品設計・生産技術開発を進め、業界をリードしていきます。



TOPICS 北米で内外装部品の生産能力を強化

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、TGミズーリ本社工場を拡張したほか、インディアナ工場で新たに建屋を購入し、成形機や塗装設備などを導入します。なお、投資額は約40億円であり、最新の省エネ設備を導入し、環境にも配慮したモノづくりを推進していきます。



FC 事業領域 (機能部品)



FC事業領域長
WS事業領域長
自動車事業本部副事業本部長/執行役員
小笠原 豊

燃料・ブレーキ関連部品など、「走る」「曲がる」「止まる」といった自動車の基本性能を支える重要部品を供給しています。高い品質はもちろん、軽量化・コンパクト化にも取り組み、長年にわたり世界トップクラスのシェアを継続。また、自動車の電動化推進という大きな変化をチャンスと捉え、他社の参入障壁が高い保安部品におけるビジネス拡大を図るとともに、カーボンニュートラルの実現にも貢献します。

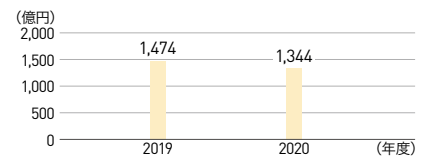
■ 強み

- 重要保安部品の高品質を支える技術・モノづくり
- グローバルな供給体制

■ 機会

- 車両の電動化推進による関連部品の需要拡大
- 環境に配慮した製品の拡大 (軽量化ニーズ)

■ 売上収益



これからの戦略

電動車の普及を見据えた開発・生産体制の構築と、環境へ配慮した新たなビジネスの立ち上げにより、さらなる成長を目指す。

短期 市場動向としては、直近はガソリン車・ハイブリッド車が主流であるため、樹脂フューエルフィルターパイプ、燃料タンク周辺部品など、車両の軽量化や排ガス規制に対応した製品のグローバルでの拡販を推進。これからも需要が見込まれる新興国に対しては、円滑な生産準備の実施によりスムーズな拡販を目指します。一方で、自動車の電動化に向けた先行開発や設備投資にもリソースを投入していきます。

中長期 これまで培った電池制御や熱制御などの知見を活かし、FCEVの高圧水素タンクはもちろん、車両に多数設置される電池バッテリーを効率的に冷やす冷却配管、さらにはバッテリーケースといった電動車向け製品のビジネス拡大を進めます。またカーボンニュートラルの実現に向けて、新材料や材料リサイクル技術を軸に据えた新たなビジネスの立ち上げ、生産工程の革新などにも取り組みます。

機能	パート			
	ガソリン車	HEV PHEV	BEV	FCEV
貯蔵・制御・供給	<p>燃料タンク周辺部品</p>	<p>樹脂フューエルフィルターパイプ</p>	<p>高圧水素タンク</p>	<p>バッテリーケース</p> <p>FCスタックマニホールド</p>
冷却	<p>冷却配管</p>		<p>冷却ニーズが高い電動車はガソリン車比で配管の長さが約4倍</p>	

TOPICS カarbonニュートラルに貢献する、いなべ工場が稼働開始

2020年11月から「いなべ工場」にて、FCEVの主要部品である高圧水素タンクの生産を開始しました。本工場は環境に配慮したモデル工場として、太陽光発電パネル、風力発電、水素燃料電池発電の自社導入に加え、自然エネルギーによってつくられたグリーン電力を購入し、使用電力をすべて再生可能エネルギー由来で運用しています。今後も、FCEVの普及拡大に対応して生産能力を順次強化していきます。



WS 事業領域 (ウェザストリップ製品)

ドアや窓枠などに装着し、雨風や騒音から室内を守るほか、ドアの開閉や窓ガラスの昇降をスムーズにするなど、多くの役割を担う製品をグローバルに供給。新興国を中心とした最適な生産レイアウトの構築で、世界トップクラスのシェアを誇っています。電動車の普及によりニーズが高まる静粛性向上や、循環型社会へ貢献するゴムリサイクル技術促進といった取り組みにより、確実に収益を上げていきます。

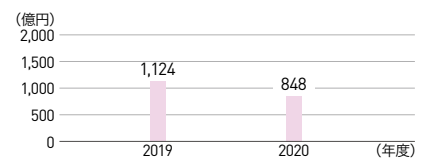
■ 強み

- グローバルな供給体制による高シェア (グローバルトップ3)
- ゴムリサイクル技術

■ 機会

- 車両の電動化推進による静粛性ニーズの高まり
- ゴムリサイクル技術を活用したカーボンニュートラルへの貢献

■ 売上収益



これからの戦略

グローバルでの最適な生産体制の構築と、新たなニーズに応える製品開発の推進により確実な利益を目指す。

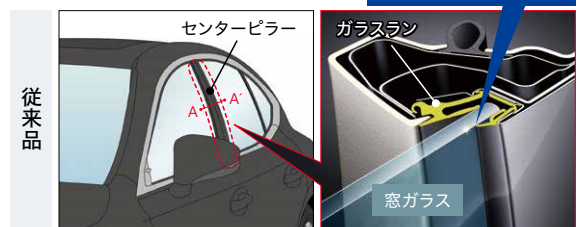
短期

加工にノウハウが必要なWS製品の確実な利益確保のため、他社に先んじた自動化工程の具現化とスキルレス化を進めるとともに、グローバルでの生産再編を進め、新興国メーカーとのコスト競争に負けない生産体制を構築します。また、環境負荷を低減するモノづくり実現に向けて、ゴムリサイクル技術を促進させ、リサイクルゴムを使用した製品開発により廃棄物の低減を図るとともに、新たなビジネスにも繋げていきます。

中長期

エンジン音がなくなることで走行中の騒音が目立つ電動車の普及による静粛性ニーズの高まりを踏まえ、風切り音の低減と遮音性能の向上を高いレベルで両立させた静粛性に特化した製品開発を進めます。さらには、ゴム製品の樹脂化の推進や、ゴムリサイクル技術の最大活用により、既存製品をカーボンニュートラルに貢献する製品へと置き換えることで、持続可能な社会づくりに貢献していきます。

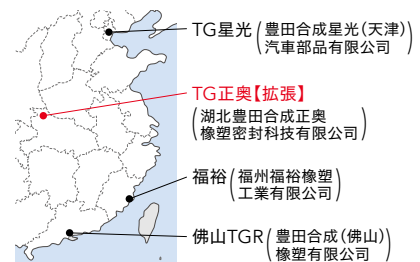
静粛性を高めるガラスラン



ガラスランの断面構造イメージ(A-A断面)

TOPICS 中国内陸部における事業拡大に向けた中核拠点

2021年5月、TG正奥の工場を拡張して生産設備を増設し、WS製品の生産能力を2018年度の2倍に増強しました。華北のTG星光、華南の佛山TGR・福裕に続き、2018年度に中国第4の生産拠点となったTG正奥の生産体制強化により、今後さらなる成長が見込まれる中国内陸部における事業拡大を目指します。またそれ以外にも、将来的にWS製品のニーズが高まるインド、メキシコといった新興国の需要にも対応していきます。



ライフソリューション事業

2021年1月、LED・e-Rubber・特機・GaNパワー半導体といった非自動車分野を「ライフソリューション事業本部」として集約しました。企画・営業・技術部門を統括し、事業化を加速させる狙いです。まずは、製品適用が進むe-Rubberや、除菌用光源として期待されるUV-C(深紫外線)LEDなど、人々の暮らしをより豊かにする、SDGsに貢献する技術や製品の提供によって民生分野で認知度を上げ、車載品への展開も図っていきます。



ライフソリューション事業本部長
執行役員
大西 亮

事例 | 3つの分野でUV-C(深紫外線)LEDを製品化

昨今の感染予防意識の高まりを受け、2020年度にUV-C LEDの製品化を実現した当社は、空間除菌・水浄化・表面除菌の3つの分野で各種製品の販売を進めています。

空間除菌分野では、昨年12月に「UV-C 空間除菌装置」の販売を開始。フィルターでキャッチした菌やウイルスに深紫外線を照射し除菌

空間除菌

UV-C空間除菌装置

フィルターでキャッチした菌やウイルスに深紫外線を照射し除菌



空間除菌分野では、昨年12月に「UV-C 空間除菌装置」の販売を開始。フィルターでキャッチした菌やウイルスにUV-C LEDを照射することで除菌する製品で、2022年4月には、除菌性能を向上させ加湿機能を付加した新商品の販売を予定しています。

水浄化分野では、昨年11月にWOTA株式会社から販売が開始されたポータブル手洗いスタンド「WOSH」に、当社のUV-C LED水浄化ユニットが搭載されています。

水浄化

UV-C LED水浄化ユニット

深紫外線を循環水に照射することで、浄化



表面除菌

UV-C高速表面除菌装置

深紫外線を照射し、投入後7秒で上下両面を除菌



表面除菌分野では「除菌BOX」を昨年5月に出荷開始しており、11月には「UV-C 高速表面除菌装置」の販売を開始しました。

今後は更に高出力化・大容量化し、適用分野の拡大を進めていきます。

高出力化・大容量化し適用分野を拡大

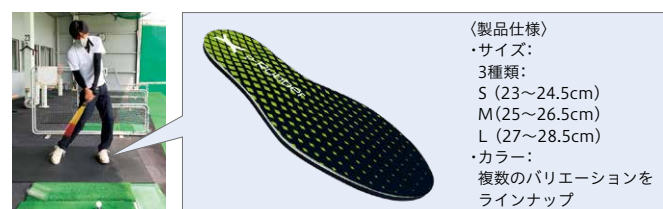
事例 | e-Rubberを用いたスマートインソール

電気と力で機能する次世代ゴム「e-Rubber」は、2019年10月の心臓手術訓練シミュレータ「SupeR BEAT」販売開始以来、ビジネス拡大が見込めるパートナー探しを進めてきました。

2021年度は製品化の第2弾として、ポータブルな感圧IoTセンサという特徴を活かし、足圧データを可視化する「スマートインソール」を販売開始予定です。現在、スポーツメーカーと実証試験を進めており、スマートインソールで取得したゴルフスイング時の足圧データを分析することで、フォーム改善に繋げることができます。

今後、感圧IoTセンサの適用領域拡大に加え、製品だけでなくデータを活用した“コト”ビジネスとして、他の「スポーツ」や「フレイル[※]予防」等「ヘルスケア」領域等へ展開していきます。

※加齢に伴う心身の能力低下



〈製品仕様〉
・サイズ:
3種類:
S (23~24.5cm)
M (25~26.5cm)
L (27~28.5cm)
・カラー:
複数のパリエーションをラインナップ

専用アプリ(タブレット端末上)での表示のイメージ

タブレット端末で撮影したスイングフォームの映像を足圧データと連動して表示



コーポレートベンチャーキャピタル

中期経営計画「2025事業計画」で掲げた活動の3本柱のうちの第1の柱である「イノベーション・新モビリティへの挑戦」を実現するため、スタートアップ企業へ機動的に投資を行っています。将来的に、出資先企業の技術を活用した新製品の開発、新事業の創出といった戦略リターンを得ることが主な狙いです。出資先様への当社の経営資源の提供などを含め、共に事業成長が実現できるように長期的なサポートを続けています。



総合戦略本部副本部長
開発本部副本部長、商品開発センター長、
ライフソリューション事業本部副本部長、
本部部長/執行役員
苗代 光博

新事業のスピーディーな具現化を目指し、出資先様と共に成長していく

当社のコーポレートベンチャーキャピタルであるベンチャー投資企画室は、スタートアップ企業への投資を通じて「既存事業の技術補完」、「新事業のタネとなる将来技術の獲得」、「投資先のベンチャースピリッツを社内に取り入れた開発加速」といった目的を実現するため、2019年1月に設立されました。

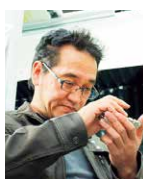
投資先企業の選定にあたっては、当社コア技術とシナジーが期待できる6分野（①次世代自動車部品 ②ロボティクス ③半導体 ④素材 ⑤生産技術 ⑥SDGs）を重点に検討していますが、さらに2021年1月からは外部環境変化を踏まえて、カーボンニュートラル、ヘルスケア、コトビジネスといった分野も対象に広げました。これまでの具体的なシナジー例としては、出資先様の3Dプリンター技術を活用して作成した、組み立て作業を補助する治具があります。材料にリサイクル材料を使用できる同社技術の特長を活かし、工場内の治具を従来の金属製からリサイクル樹脂製に置き換え、環境負荷を低減することができました。今後は当社における製品化・事業化はもちろん、出資先様の事業成長に向けてコミュニケーションを図りながら課題を共有し、共に次のステージに進みたいと考えています。一般にベンチャー投資の成果が出るのは7年から10年先と言われていますが、その実現を少しでも前倒しできるように、出資先様とONE TEAMで成長していきます。

当社出資先一覧

社名	技術	カテゴリー
株式会社 IMUZAK	金型、 微細加工	生産技術
株式会社 QBIT Robotics	サービスロボ	ロボティクス
エス.ラボ株式会社	3Dプリンター	生産技術
株式会社 トライエッティング	AI	素材
株式会社ウフル	クラウド	コトビジネス
Ossia Inc.	マイクロ波 給電	次世代部品
WOTA株式会社	ポータブル 浄水機器	半導体/SDGs
ポールウェーブ 株式会社	化学センサ	ヘルスケア
株式会社 カウンターワークス	小売 DX 支援	コトビジネス
ジーニアルライト 株式会社	光技術の 医療応用	ヘルスケア
株式会社 Eサーモジェンテック	熱電発電 モジュール	カーボン ニュートラル/ 生産技術

Slab エス.ラボ株式会社

豊田合成では、再生材料が使える樹脂3Dプリンターの高精度化や高速化に取り組み、製品開発のスピードアップと少量・多品種生産の高効率化に向けた生産技術の開発を進めています。汎用材料の製造や生産設備の共同開発で相乗効果が生まれています。



代表取締役
柚山 精一氏

3Dプリンターが確かな価値を創出し、将来の自動車づくりの有効なツールとして活用できるように、豊田合成様と共同開発を進めております。

E-thermo

株式会社Eサーモジェンテック

豊田合成では、再生可能エネルギーの利用拡大の一環で、太陽光や地熱などを用いた自前発電の導入を推進しています。熱を電力に変換する「熱電発電」の独自技術を持つ同社と連携することで、ゴム・樹脂製品の成形・加工時に排出する熱エネルギーの有効利用に向け、発電システムの開発を進めていきます。

～TG One Factory構想の実現に向けて～

自動化・IoTによる生産性向上と カーボンニュートラルの実現に向けた工法開発により 「生産現場のモノづくり革新」を進める



自動車事業統括センター長
生産技術統括部長
加藤 克彦

地球温暖化に対応した法規制の強化、CASE時代の到来による競争の激化、先進国の少子高齢化、新興国の労務費高騰といった様々な環境変化のなかで、当社が競争力を確保し持続的に成長するためには、モノづくりの分野でも不断の努力が欠かせません。

私たちは、トヨタ生産方式をベースに培ってきた生産性の高い「スマートな工場」を土台に、3つのコンセプトを加えた将来のありたい姿を『TG先進工場コンセプト』として策定しました。コンセプトの1つ目は、DXなども活用しヒューマンエラーを撲滅する「誠実な工場」です。IoTやAIを用いて不良の発生や流出を防ぎ、お客様にご迷惑をおかけしない工場を実現。法令を100%遵守できる風土が根付いた、グローバルに働く仲間たちが安全に働ける工場を目指しています。2つ目は、革新的な生産技術を駆使した「クリーンな工場」です。2050年カーボンニュートラルの必達に向け、工

法革新によるエネルギーロスの低減や効率的な設備への更新、再エネ導入などのこれまで進めてきたCO₂低減活動に加えて、今までリサイクルが困難と言われてきたゴムのリサイクル技術や、CO₂のメタン化・水素活用による燃料置換といった、まったく新しいエネルギー技術の開発にも取り組んでいきます。そして3つ目が「誰もが生き生き働ける工場」。自動搬送装置 (AGV) の導入、自動外観検査やロボットの活用拡大によって人材を高負荷作業から解放し、設備の保守や改善といったより付加価値の高い業務にシフトさせることを可能にします。これは生産性を高めるだけでなく、年齢や性別を問わずどんな人でもやりがいを持って同じ職場で働けるダイバーシティの実現でもあります。現在、日本をはじめ中国・北米で検討している生産レイアウトの再編に活かすほか、今後、新工場については、これらTG先進工場コンセプトの考え方を軸に立ち上げていきます。

TG先進工場コンセプト	最終ゴール	ありたい姿
誰もが 生き生き 働ける工場	働きがい『100%』 健康不良『0』	自動化の推進による誰もが働けるダイバーシティの実現 自動搬送装置 (AGV) 自動外観検査 自動工程
クリーン な工場	CO ₂ 排出『0』 廃棄物『0』	生産技術革新によるカーボンニュートラルの実現 脱硫再生工程 再生ゴム 粉砕ゴム Carbon neutral by 2050 CO ₂ 0%
誠実な工場	災害『0』 クレーム『0』 法令遵守『100%』	DXの推進によるヒューマンエラーの撲滅 IoTでつなげる AI機械学習活用 うっかり 焦り 不注意 魔が差す
スマートな工場	L/T『最短』 不良・故障『0』 機械化※『100%』 ※付加価値のない作業	TPSの考え方をベースとしたモノづくり技術の革新による 「TG One Factory構想」の実現

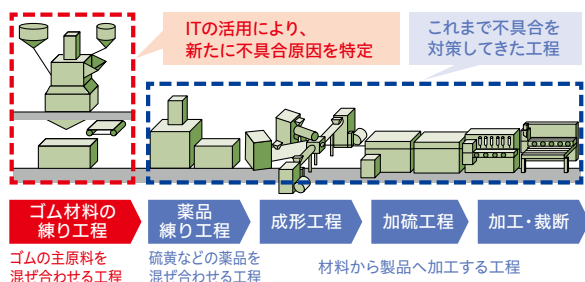
当社が初めて海外に事業所を構えてから40数年。現地のノウハウが蓄積され、それぞれが強みとする技術や知識の相互交流が進むようになりました。2020年には、グローバル生産技術連絡会を発足させ、各拠点の情報や技術を共通データベースで共有するなど、グループ全体のスピードアッ

プとモノづくり力の強化に努めています。将来的には、グローバルに展開する当社グループの各工場を大きな一つの工場として運営し、QCDを飛躍的に向上させる『TG One Factory 構想』を理想に、さらなる発展を図っていきます。

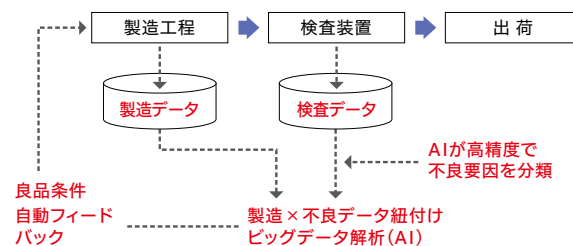
IoTとAI活用による業務プロセスの革新

不良ロスの撲滅は、クレームの発生しない工場実現に直結します。ウェザストリップ生産工程の事例では、IoT技術とAIを活用し、不良対策・改善に結び付けています。熟練者の経験に加え、全工程のビッグデータ解析を行うことにより、従来の改善手法では見つけられなかった不具合要因を特定し、不良対策に結び付けています。将来的には、人を介さずにAIが高精度で不良要因を分類し、必ず良品が造れる条件を自動でフィードバックする制御技術を開発、ヒューマンエラーの発生要因を撲滅し、顧客や社会にご迷惑をお掛けしない「誠実な工場」づくりを目指します。

ウェザストリップ生産工程 (IoT・AI活用)



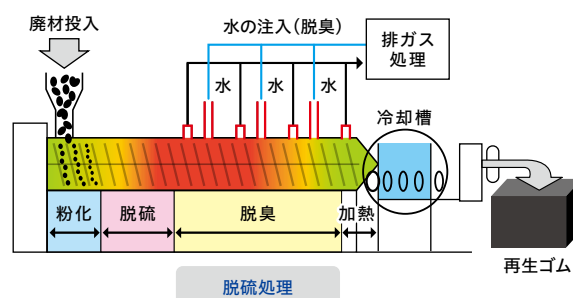
自動フィードバック制御技術による不良発生防止



廃棄物低減の中間目標達成に向け、ゴムのリサイクル工程を本格稼働

2050年のカーボンニュートラル実現に向け、2030年までの廃棄物50%削減(2012年度比)を目指し、2021年4月に各種ウェザストリップ製品のリサイクル工程を専用棟に集約しました。当社の独自技術によって廃棄ゴムを原材料に戻し新たな製品に活用することで、約6,000tの廃棄物低減効果を見込むほか、原材料の輸送や廃棄物焼却時のCO₂低減効果も見込んでいます。また、自社での活用にとどまらず、再生ゴムを他社に販売するなど、業界全体での環境負荷低減の取り組みにも貢献していきたいと考えています。

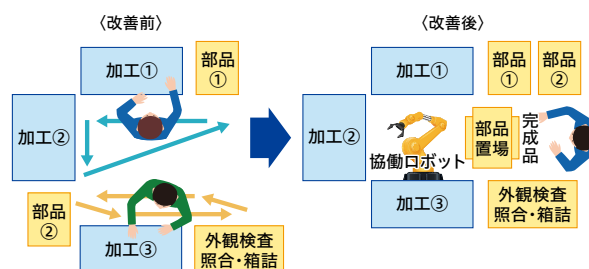
ウェザストリップ製品のリサイクル工程【P24掲載】



ロボット活用を拡大し省人を推進

新たに立ち上げる工程については、設計段階から自動化しやすい製品仕様を追求し、部品・材料の投入から完成品の出荷までをトータルで自動化する生産工程の実現を目指しています。一方で、既存の工程については、TPSの改善手法を駆使して人でしかできない作業と、それ以外の作業を分離、集約し、協働ロボットとからくり改善を融合した省人工程を低投資で実現していきます。

既存工程の自動化による省人



環境(E)

グループ総力を挙げカーボンニュートラル・サーキュラーエコノミーに挑戦



今年8月に公表されたIPCC^{※1}の第6次評価報告書で、地球温暖化は、人間活動の影響であることに疑いの余地がないと報告されました。世界各地で頻発する集中豪雨、山火事など異常気象による被害も甚大化しており、まさに、気候変動問題は人類が作り出した現実的かつ喫緊の脅威となっています。地球温暖化は気候変動にとどまらず、資源リサイクル、水リスク、生物多様性などにも強く関わり、多面的な取り組みも重要です。

豊田合成グループは、この危機的な状況を乗り越えるため、2016年に工場CO₂ゼロなどを掲げた「TG2050環境チャレンジ」を策定しました。さらに、カーボンニュートラルとサーキュラーエコノミーの早期実現に向けて、中間目標となる2030年目標「Targets 50&50」の設定とともに、全社横断のプロジェクトを発足、事業活動と一体化した取り組みを加速しています。

今後も“みどりあふれる、豊かな地球を未来と子どもたちに”のスローガンのもと、グループ一丸となって地球環境保全への貢献に挑戦していきます。

カーボンニュートラル・環境推進部 担当副本部長
長尾 一彦

※1 IPCC (Intergovernmental Panel on Climate Change: 気候変動に関する政府間パネル)

■ 全ての事業活動を通じて環境保全に貢献

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、マイルストーンとして2030年までの目標を設定し、さらに5年間の活動項目と目標を設定した取組み

プランを策定し、環境保全活動を推進しています。

グローバルでは、米州、中国、ASEAN、インド地区に環境統括機能を置き、欧州・南アフリカを含め世界5極でエリア管理しながらグループ一丸となって取り組みを推進しています。また、行政・顧客・サプライヤーとも連携して取り組みを進めています。

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。また、その実現に向けたロードマップとして、マイルストーンを2030年に置き目標設定(Targets 50&50)し、さらに5カ年計画として環境取組みプランを策定して活動していきます。

TG2050環境チャレンジ (6つのチャレンジ)



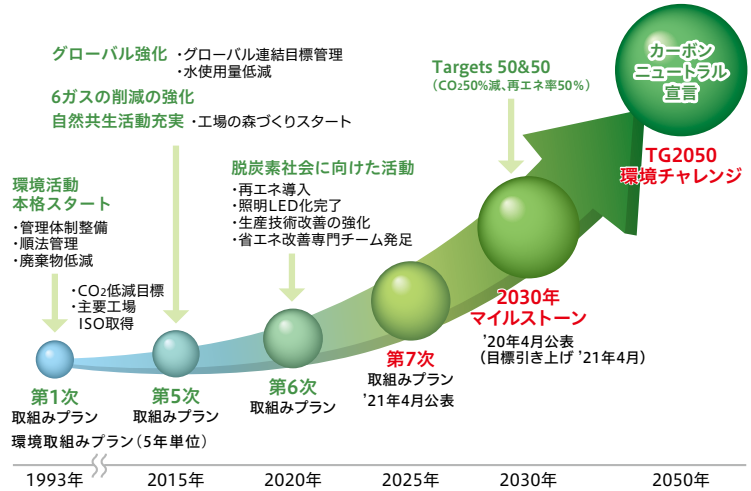


TCFDの提言に賛同

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)に賛同を表明し、ガイドに基づいたリスク・機会と対応のシナリオ分析を行いました。そして、TG2050環境チャレンジや2030年のマイルストーンの見直しを行うなど、取り組みを加速するとともに、関連情報の開示を積極的に進めています。

シナリオ分析結果はHPをご参照ください。
<https://www.toyoda-gosei.co.jp/csr/environmental/report12/>

カーボンニュートラル実現に向けた中長期シナリオ【P21掲載】



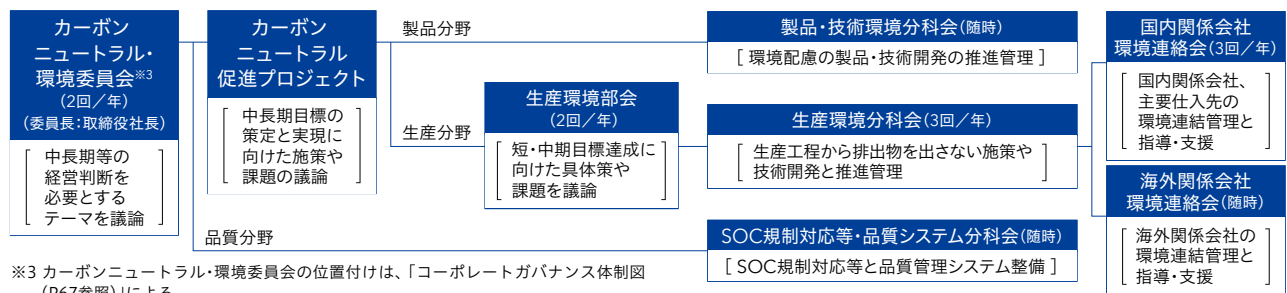
推進組織

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「カーボンニュートラル・環境委員会」で審議・決定しています。「カーボンニュートラル・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3つの分科会があります。さらに、生産分野では、モノづくり全体からの環境活動の強化を図るために生産環境部会を設置しています。また分科会の下部組織には、エネルギー使用量・廃棄物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。

2021年度からは、社長をトップに、社外取締役をアドバイザー、関係部門の部長をメンバーとするカーボンニュートラル促進プロジェクトを立ち上げ、製品ライフサイクル全体での取り組みを加速させています。

環境組織体制図



※3 カーボンニュートラル・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(P67参照)」による

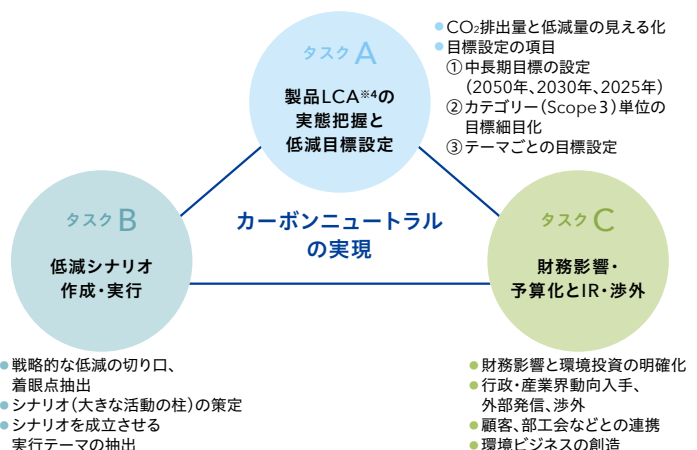
カーボンニュートラル・環境委員会、生産環境部会各分科会から工場などへの展開は、各工場ISO14001システムなどに従い専門委員会を設置して対応しています。

カーボンニュートラル促進プロジェクト

体制 社長をトップに、プロジェクトリーダーを総合戦略本部長、開発本部長、自動車事業本部長が務め、コアメンバーを部長以上で構成し、スピード感を持って経営的な判断を即断即決で推進できる体制

活動 各タスクは関係部門長がリーダーとなり活動を推進

※4 LCA: ライフサイクルアセスメント



環境〈E〉

気候変動・資源循環等に関する「リスク」と「機会」

気候変動・資源循環等に関する「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	HP[TCFDシナリオ分析結果]を参照ください。 https://www.toyoda-gosei.co.jp/csr/environmental/report12/	
資源循環	水不足、水害による生産活動への影響	水の再利用、使用量削減によるコスト低減
	材料調達難、材料価格の高騰によるコスト増加	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
生物多様性	・自然資源などの減少による原材料の価格上昇 ・水質悪化による製品品質悪化	・自然保護による人材、原材料確保による事業継続 ・里山整備、河川保全などによる良質の水資源確保

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	39,248t	ゴム(練生地)	13,335t
樹脂	25,913t	購入部品、金属、液体は除く	
総エネルギー投入量	226.1万GJ ^{※1}	重油	0.5万GJ
購入電力	147万GJ	灯油	0GJ
再生可能エネルギー電力	1.9万GJ	LNG	11.0万GJ
都市ガス	65万GJ	ガソリン	0.1万GJ
LPG	0.1万GJ		
水資源投入量	114万m ³	上水	18.9万m ³
工業用水	64.1万m ³	地下水	31.1万m ³
PRTR ^{※2} 対象物質使用量	525t		

※1 ギガジュール(1,000,000,000J)

※2 Pollutant Release and Transfer Register
(環境汚染物質排出・移動登録制度)

※3 硫酸酸化物

※4 窒素酸化物

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

※6 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			
大気への排出		NOx ^{※4}	92t
CO ₂	9.3万t-CO ₂	ばいじん	0t
6ガス	0.2万t-CO ₂	PRTR対象物質排出量	77t
SOx ^{※3}	0t	VOC ^{※5} 排出量	230t
廃棄物などの排出		産業廃棄物・一般廃棄物量	5,927t
埋立廃棄物量	0t	有価物量	6,032t
焼却廃棄物量	1t	PRTR対象物質移動量	41t
排水		窒素排出量 ^{※6}	8.8t
総排水量	87万m ³	リン排出量 ^{※6}	0.6t
PRTR対象物質排出量	0.1t	COD排出量 ^{※6}	4.3t

バリューチェーンにおける環境負荷

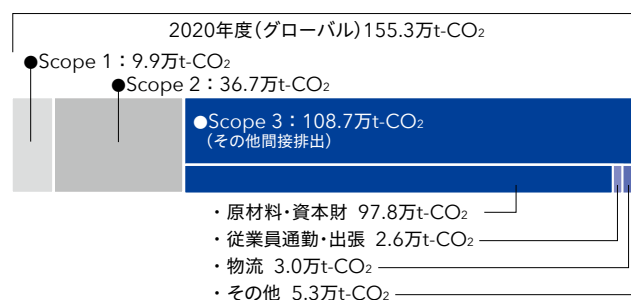
地球環境保全の観点から、自社の事業活動におけるGHG排出量(Scope1^{※7}、Scope2^{※8})だけでなく、原材料の採掘、製品の使用、廃棄なども含んだバリューチェーン全体の排出量(Scope3^{※9})も把握し公開しています。なお、2021年度からカーボンニュートラル促進プロジェクトを発足させScope3の精度向上を進めるとともに、カーボンニュートラルに向けた2030年マイルストーンの設定、シナリオ作りを進めています。

※7 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)

※8 間接的に排出した温室効果ガス排出量(購入電力など)

※9 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)

Scope別CO₂排出量





環境取組みプラン

第6次環境取組みプラン(2016年度～2020年度)

持続可能な社会の実現に向けて「脱炭素社会の構築」「循環型社会の構築」「環境保全と自然共生社会の構築」「環境マネジメント」の4本柱で取り組みました。

TGグループ一丸となって取り組んだ結果、重点項目(CO₂、廃棄物、水)の全てを達成することができました。

重点項目の結果

構築	●CO ₂ 排出量・再生可能エネルギー導入率					
	項目	2020年度目標	2020年度の結果		評価	
脱炭素社会の構築	グローバル連結		'12年度比12%減	77 ^[1]	'12年度比23%減	○
	国内連結	売上高当りCO ₂ 排出量	'12年度比15%減	65 ^[1]	'12年度比35%減	○
			豊田合成(株)	'12年度比17%減	80 ^[1]	'12年度比20%減
		CO ₂ 排出量	'12年度比17%減	9.3万t-CO ₂	'12年度比40%減	○
グローバル連結	再エネ率 電力に占める再エネ率	2%以上	15,459KW	4%	○	
構築	●廃棄物排出量					
	項目	2020年度目標	2020年度の結果		評価	
循環型社会の構築	国内連結		'12年度比10%減	61 ^[1]	'12年度比39%減	○
	豊田合成(株)	売上高当り廃棄物量	'12年度比12%減	61 ^[1]	'12年度比39%減	○
			海外関係会社	'13年度比 6%減	38 ^[1]	'13年度比62%減
構築	●水使用量					
	項目	2020年度目標	2020年度の結果		評価	
循環型社会の構築	国内連結			57 ^[1]	'12年度比43%減	○
	豊田合成(株)	売上高当り水使用量	'12年度比 8%減	82 ^[1]	'12年度比18%減	○
			海外関係会社		55 ^[1]	'12年度比45%減

[1] 基準年を100とした場合の数値

詳細はHPをご参照ください。 <https://www.toyoda-gosei.co.jp/csr/environmental/report2/>

第7次環境取組みプラン(2021年度～2025年度)

2025年度に向けた環境取組みプランを策定しました。

重点項目の目標値

構築	●CO ₂ 排出量・再生可能エネルギー導入率				
	項目	2025年度目標	〈参考〉2030年度目標	TG2050環境チャレンジ	
脱炭素社会の構築	グローバル連結	CO ₂ 排出量	'15年度比25%減	'13年度比50%減	カーボンニュートラル
		再エネ導入率	12%	20%	
	豊田合成(株)	CO ₂ 排出量	'15年度比25%減	'13年度比50%減	カーボンニュートラル
		再エネ導入率	20%	50%	
構築	●廃棄物排出量				
	項目	2025年度目標	〈参考〉2030年度目標	TG2050環境チャレンジ	
循環型社会の構築	豊田合成(株)	廃棄物量	'12年度比40%減	'12年度比50%減	極小化
	海外関係会社	売上高当り廃棄物量	'15年度比50%減	'15年度比55%減	
構築	●水使用量				
	項目	2025年度目標	〈参考〉2030年度目標	TG2050環境チャレンジ	
循環型社会の構築	リスクが高いエリア	水質	2拠点で対策完了	4拠点で対策完了	水リスク極小化
		取水量	3拠点で対策完了	7拠点で対策完了	
	リスクが低いエリア	売上高当り取水量	'19年度比 6%減	'19年度比11%減	
構築	●自然共生				
	項目	2025年度目標	〈参考〉2030年度目標	TG2050環境チャレンジ	
自然共生社会の構築	グローバル連結	活動回数	自然共生活動の実施(1件以上/年)		
	豊田合成(株)	緑復元面積	'19年度比+18%復元	'19年度比+35%復元	100%復元

詳細はHPをご参照ください。 <https://www.toyoda-gosei.co.jp/csr/environmental/report2/>

■ 脱炭素社会の構築

車両の燃費性能向上につな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されています。当社はTG2050環境チャレンジで掲げたCO₂排出量のゼロ化を目指し、これまで培ってきたモノづくり力に加え、次世代自動車を見据えた新工法や製品の開発力を活かし、2025年度までの活動目標「第7次環境取組みプラン」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2013年比で50%削減することを目標に掲げ、段階的かつ具体的なCO₂削減を進めていきます。また、部材の調達、製品開発、生産、使用、廃棄段階まで考えたライフサイクル全体で、CO₂排出量の低減活動を推進しており、2021年6月に全社横断のカーボンニュートラル促進プロジェクトを発足させ活動を加速させています。

CO₂排出量の低減

豊田合成グループでは、2025年度目標達成に向け、製品段階、生産段階など、ライフサイクル全体におけるCO₂排出量の低減を推進しています。

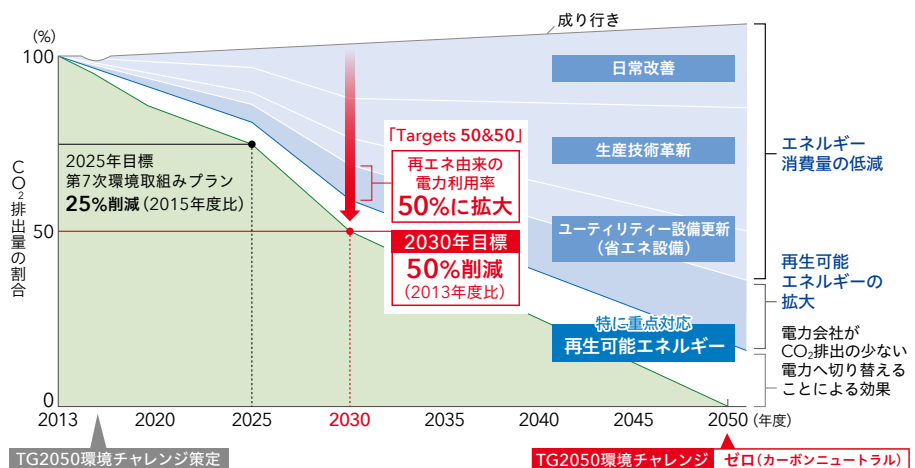
●製品開発段階：環境に配慮した製品開発

製品段階では、環境に配慮した次世代自動車への製品提供、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FCEVへの水素タンクの製品開

発、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

TG2050環境チャレンジで工場CO₂排出量ゼロの実現に向けて、2030年マイルストーンを設定し、工場での日常改善、生産技術革新、ユーティリティーの高効率化、再生可能エネルギーの拡大等で実現を図っています。



●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ます。

さらに、トラックの積載量向上、物流距離の短縮などの配車、輸送方法の見直しなど物流の効率化によるCO₂排出量の低減を推進しました。

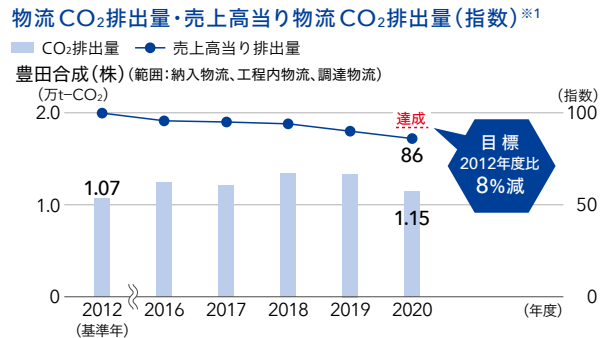
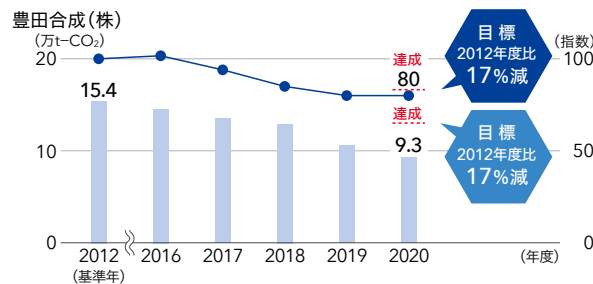
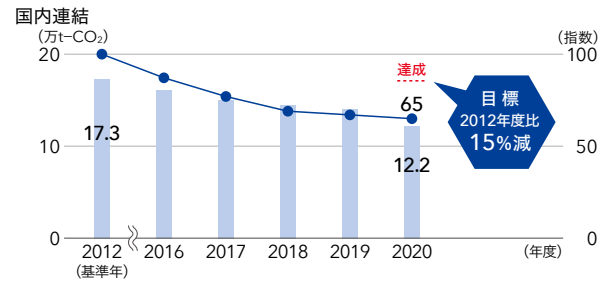
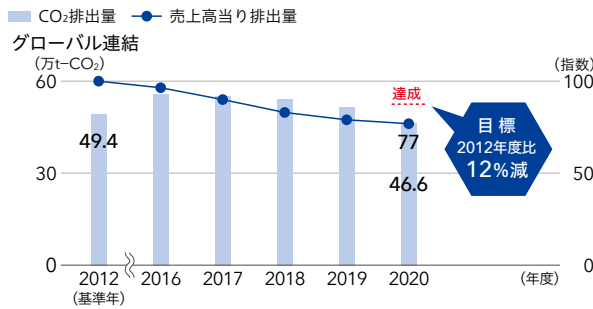


●再生可能エネルギー

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の拡大を図り、2020年度末時点でグローバル全電力の4%となり、目標と

していた2%を達成することができました。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。

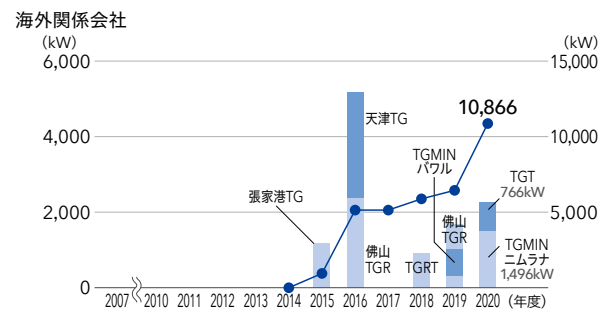
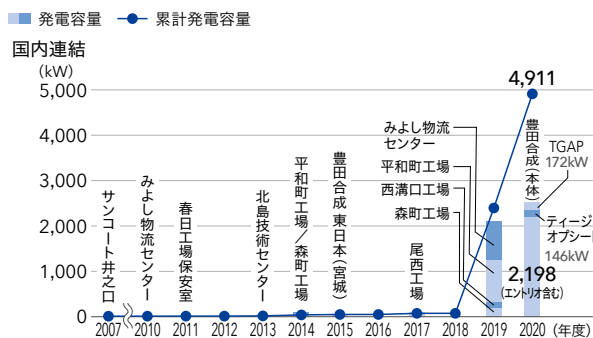
CO₂排出量・売上高当りCO₂排出量(指数)^{※1}



※1 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^{※2}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。

※2 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)

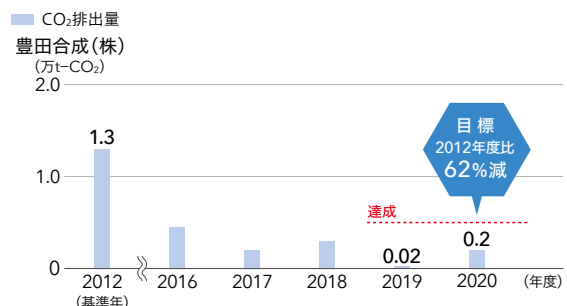
太陽光発電の導入(ソーラーパネル付きの外灯などスタンドアロン方式のものは除いています)



温室効果ガス(6ガス)^{※3}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)



※3 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、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サーキュラーエコノミーである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て、2030年マイルストーンとして目標を設定し、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。

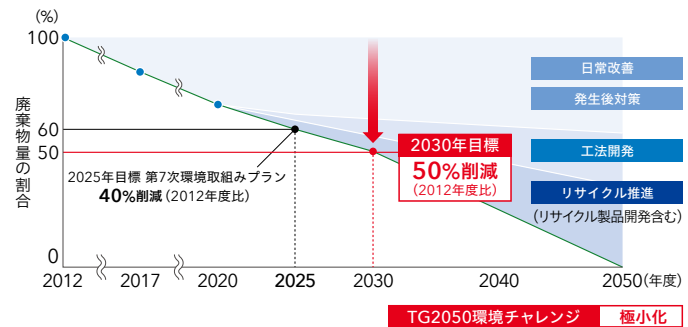
また、水に関しては気候変動の影響により世界各地で水不足や水害などが発生しており、大きな問題となっています。そのため、グローバルで活動を展開する国・地域ごとにリスクを洗い出し、水使用量の低減や水のリサイクルはもちろん、よりきれいな排水として地域に還すことなどのリスク低減に取り組んでいます。

廃棄物の低減

●2030年マイルストーンの設定

TG2050環境チャレンジの実現に向けて、2030年マイルストーンを設定して取り組みを推進しています。実現に向けては、つくりの改善による端材・廃材の極小化やリサイクルしやすい製品・材料開発、工場での徹底的な分別などを行っていきます。

廃棄物量の極小化に向けたシナリオ(削減イメージ図)



●製品のリサイクル技術の開発

自動車のライフサイクル全体を考え、リサイクルしやすい製品や材料の開発・設計、廃材のリサイクル技術の開発を推進しています。

ELV^{*2}部品リサイクルに向けた技術開発

重点項目	取り組み方策
新規リサイクル	・複合素材分離技術 ・新規再生処理技術(高品質マテリアルリサイクル)
リサイクル材の車両搭載	・ELV部品再生処理技術 ・リサイクル材用途開発
リサイクルしやすい製品設計	・解体しやすい製品設計 ・リサイクルしやすい素材、構成への変更

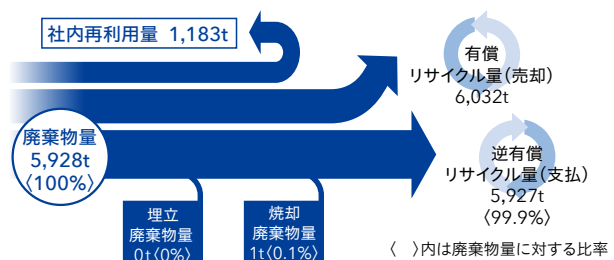
^{*2} 使用済車両(End of Life Vehicle)

●生産段階での廃棄物の低減

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。

廃棄物発生量・処理状況(2020年度実績:豊田合成(株))



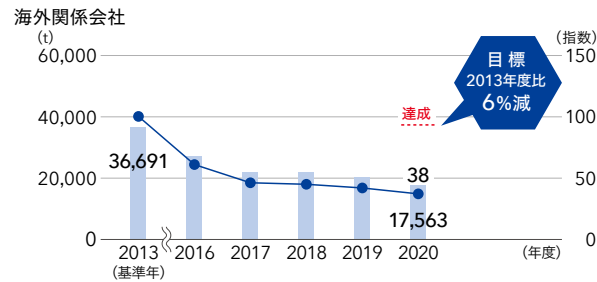
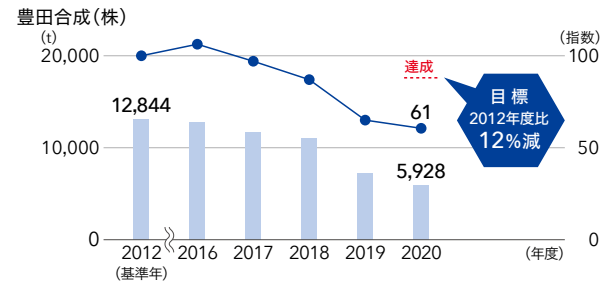
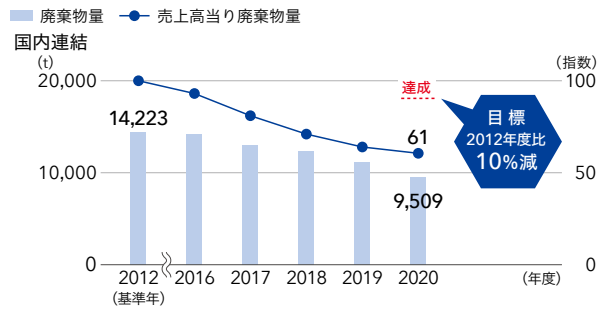


● 物流段階の梱包材の低減

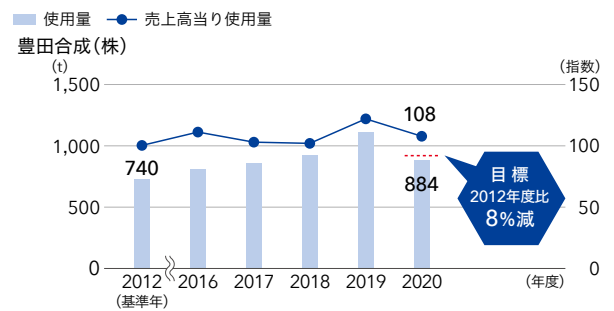
製品輸送時に使用する梱包材については、通い箱の洗浄回数を増やし清潔に保つことで、汚れを防ぐために使用する梱包材を低減しています。さらに、製品の品質維持と梱

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。

廃棄物量・売上高当り廃棄物量(指数)^{※3}



物流梱包材使用量・売上高当り物流梱包材使用量(指数)^{※4}



※3 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 ※4 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

環境〈E〉

水リスクの低減

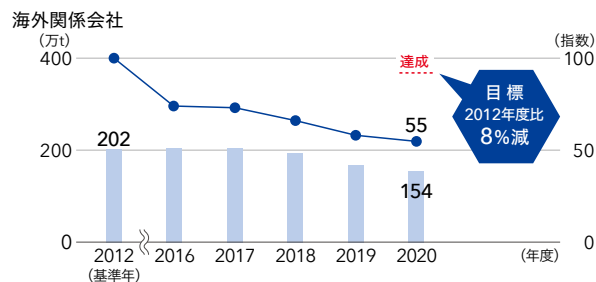
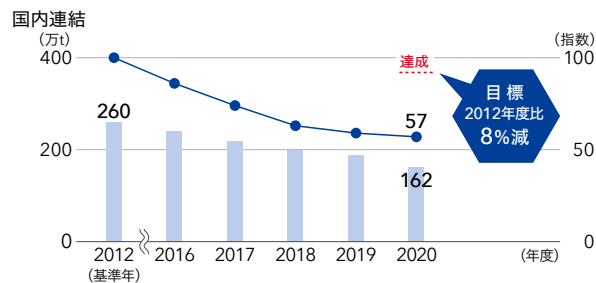
TG2050環境チャレンジの水リスクの極小化に向けて、2030年マイルストーンを設定して取り組みを推進しています。実現に向けては、国内外の拠点を水量、水質の両面でリスク評価して、高リスクの拠点の改善を進めています。

また、低リスクの拠点においても資源の有効活用のために、水の取水量の削減に取り組んでいます。

2020年度は、水漏れの改善やリサイクル推進などの削減に取り組みました。また、排水処理施設を計画的に更新するなど、よりきれいな排水にするように取り組んでいます。

水使用量・売上高当り水使用量(指数)^{※1}

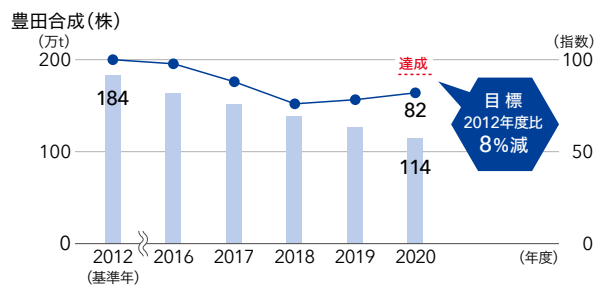
■ 水使用量 ● 売上高当り水使用量



※1 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

水使用量2030年マイルストーン

	項目	2030年度目標
リスクが高いエリア	水質	4拠点で対策完了
	取水量	7拠点で対策完了
リスクが低いエリア	売上高当り取水量	'19年度比11%減



環境保全と自然共生社会の構築

化学物質管理や環境に関連する法令遵守を図るとともに生物多様性の保全活動を推進しています。

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、生物多様性に向けた里山整備、ビオトープの設置、干潟などの保全活動に取り組んでいます。



環境負荷物質の管理・低減

●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^{※2}、欧州 RoHS 指令^{※3}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。

※2 化学物質とその安全な使用・取扱・用途に関する法律 ※3 電気・電子機器に含まれる特定有害物質の使用制限指令

各地域の化学物質規制

(年)	~2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
欧州	EU・ELV指令 ^{※4}			ELV・除外規定見直し		ELV・除外規定見直し		ELV・除外規定見直し		
	EU・RoHS指令見直し					RoHS・除外規定見直し				
	EU・REACH規則	第11次SVHC 4物質追加	第14次SVHC 5物質追加	第17次SVHC 9物質追加	第20次SVHC 6物質追加	第23次SVHC 4物質追加				
	SVHC ^{※5} 151物質	第12次SVHC 6物質追加	第15次SVHC 1物質追加	第18次SVHC 7物質追加	第21次SVHC 4物質追加	第24次SVHC 2物質追加				
	要認可 22物質	第4次要認可 9物質	第13次SVHC 2物質追加	第16次SVHC 4物質追加	第19次SVHC 10物質追加	第22次SVHC 4物質追加	第25次SVHC 8物質追加			
	EU・CLP規則					第5次要認可 12物質		第6次要認可 11物質		
分類、ラベリング届出										
北米	USA・EPAアクションプラン			◆TSCA改訂						
アジア	中国・新化学物質環境管理弁法		◆中国・強制製品認証規則			◇中国・乗用車車室内空気品質評価指南				
	中国・危険化学品安全管理条例									
	韓国・ELV・RoHS規則改訂			◆中国・ELV管理要求						
	韓国・REACH				◆中国RoHS改正					
	日本・化審法改正		◆台湾・毒性化学物質法			◆日本・水銀法				

※4 自動車用部品・材料などに含まれる環境負荷物質の使用制限指令 ※5 高懸念物質

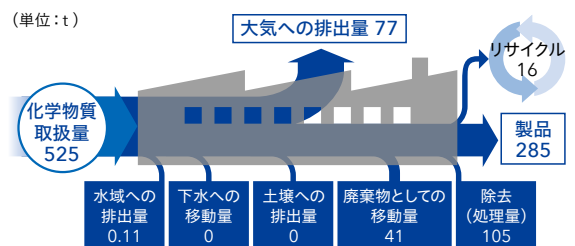
環境負荷物質の低減

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^{※6}対象物質やVOC^{※7}を低減しています。

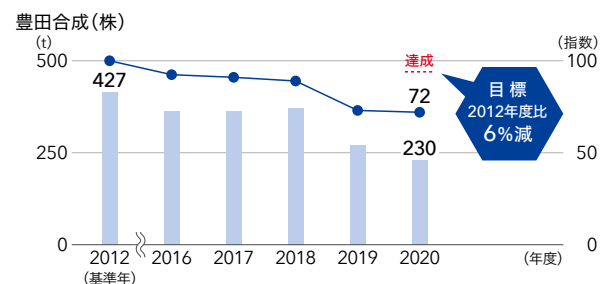
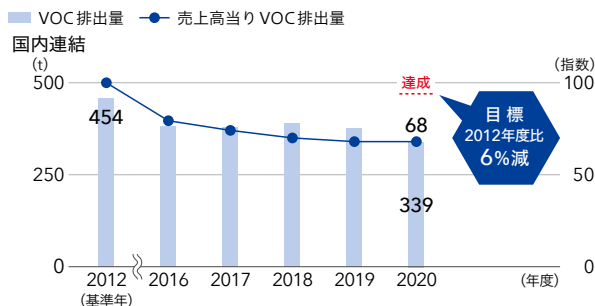
また、VOCの低減事例を現地・現物で情報共有し、低減活動を進めています。

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

PRTR対象物質の排出・移動状況



VOC 排出量・売上高当り VOC 排出量 (指数)^{※8}



※8 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

環境〈E〉

地域とつなぐ自然共生活動の推進

当社グループは、2050年までにみどりのノーネットロスとして、工場面積分のみどりを復元することを目標に設定しています。その実現に向けて「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、山での里山づくり、川で

の外来種駆除やビオトープの設置、海では干潟の保全を進めています。

また、トヨタグループ、行政、NPOなどと連携し、自然共生活動の充実を図っています。

●2050年に向けた長期目標の設定

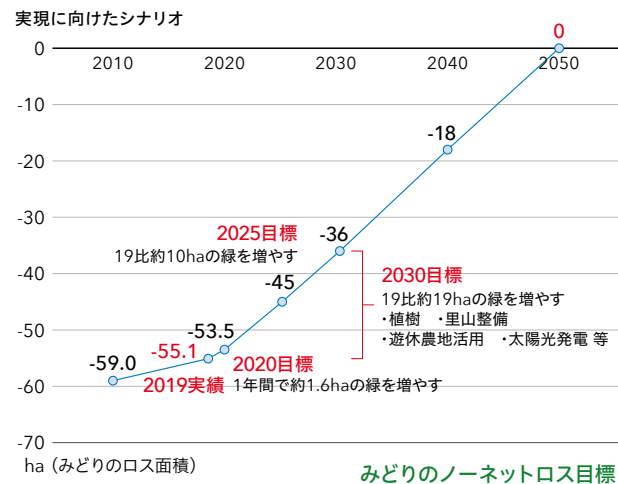
当社の工場面積は、59ヘクタールであり、建設にあたっては環境へ十分に配慮しているものの、少なからず自然を壊しており、2050年までに同じ面積のみどりを復元するという目標「みどりのノーネットロス」を設定し、活動を推進しています。

みどりのノーネットロスの実現

工場建設等で無くなった緑を、自然共生活動で蘇らせる

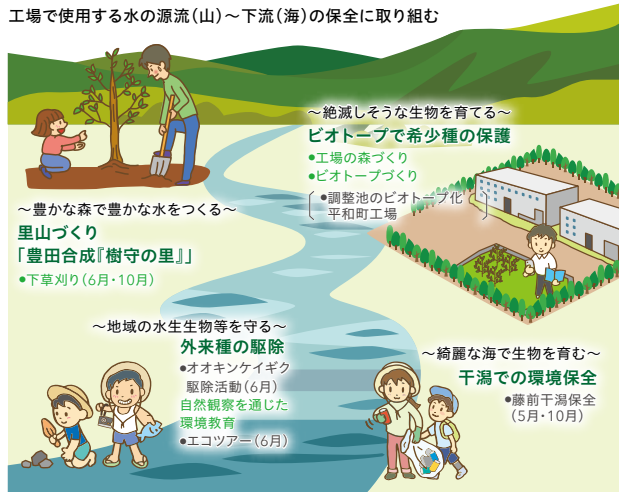


みどりのノーネットロスの実現に向けた活動



～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



順法/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、国内外関係会社を含め同類設備の点検などを行い、未然防止につなげています。2020年度は、環境異常の発生はゼロ件でした。

PCB含有機器の適正処分と保管

有害で難分解性のPCB(ポリ塩化ビフェニル)廃棄物は、2027年3月末までに処理しなければならないことが法律で定められています。当社では2006年度からPCB含有機器の適正処理に向けた社外委託処理を進めています。2020年度までに896台の処理を完了しました。



PCB廃棄物の処理

未処理の低濃度PCB廃棄物も、早期に処理を進めています。完了するまでの間は、流出や土壌汚染がないよう、PCB特別措置法に基づく適正な管理を行っています。

区分	種類	処理台数	処理重量
高濃度PCB廃棄物 (PCB濃度:5,000mg/kg超)	安定器・ 電力コンデンサなど	802台	6.9t
低濃度PCB廃棄物 (PCB濃度:0.5~5,000mg/kg)	変圧器・ 電力コンデンサなど	94台	80.3t



土壌・地下水の保全

過去に洗浄剤で使用していたトリクロロエチレンなどの有害物質による地下水汚染の監視と浄化に取り組んでいます。また、観測井戸を各工場に設置し、有害物質や油脂類による土壌・地下水の汚染がないことを定期的に確認しています。

事業所	対象	対策状況
春日工場	地下水	浄化中 (敷地外からの汚染の可能性もあるが積極的に浄化)
稲沢工場	地下水	過去、使用実績のない物質が検出されたことから、測定結果のみ定期的に行政へ報告 ※2010年以降は、基準未滿(2012年度で行政報告終了)

もったいない点検

2018年から資源の無駄を排除するために、工場を点検し是正処置するもったいない点検を定期的に行っています。2021年度からは点検に生産技術部門も加わり、生産工程から発生する端材や廃材の置き場を中心に環境担当の役員

や各工場のトップが点検を行い、分別の徹底状況やリサイクルに向けた改善の検討を行っています。



もったいない点検／稲沢工場

環境マネジメント

国内外関係会社との連携と、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

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。

連結環境マネジメントの強化推進

当社グループ全体で環境管理を推進しています。環境データを国内関係会社は2001年度から、海外関係会社は2003年度から集計をスタート。その環境データ(CO₂排出量、廃

棄物量、水使用量、VOC排出量他)を基に毎年目標を設定し、低減活動を推進しています。

環境管理対象

豊田合成(株)			国内グループ会社								
<ul style="list-style-type: none"> ●春日工場 ●西溝口工場 ●瀬戸工場 	<ul style="list-style-type: none"> ●稲沢工場 ●尾西工場 ●森町工場 	<ul style="list-style-type: none"> ●平和町工場 ●神奈川工場※1 ●いなべ工場※2 	<ul style="list-style-type: none"> ●一榮工業(株) ●豊田合成日乃出(株) ●豊信合成(株) ●豊田合成インテリア・マニュファクチャリング(株) 	<ul style="list-style-type: none"> ●海洋ゴム(株) ●ティージーオブシード(株) ●TGAP(株) 	<ul style="list-style-type: none"> ●TSオプト(株)※3 ●豊田合成東日本(株) ●豊田合成九州(株) 						
海外グループ会社											
■米州(統括拠点:豊田合成ノースアメリカ(株)) <ul style="list-style-type: none"> ●TGミズーリ(株) ●TGケンタッキー(有) ●TGオートモーティブシーリング ●ケンタッキー(有) ●TGフルイドシステムズUSA(株) 			<ul style="list-style-type: none"> ●豊田合成テキサス(有) ●ウォータービルTG(株) ●TGミント(株) ●タバックスメキシカーナ(株) 			<ul style="list-style-type: none"> ●豊田合成オートモーティブシーリングメキシコ(株) ●GDBRインダストリアコメルシオ(有) ●豊田合成ラバーメキシコ(株) ●ペクバルインダストリア(有) ●豊田合成イラブアトメキシコ(株) 			■アジア(統括拠点:豊田合成アジア(株)) <ul style="list-style-type: none"> ●豊田合成タイランド(株) ●豊田合成ラバータイランド(株) ●豊田合成ハイフォン(株) ●豊田合成サウスインドシア(株) ●(株)豊田合成セーフティシステムズインドネシア ●豊田合成ミンダインドシア(株) ●豊裕股份有限公司(株)豊田合成インドネシア 		
■中国(統括拠点:豊田合成(中国)投資有限公司) <ul style="list-style-type: none"> ●天津豊田合成有限公司 ●豊田合成星光(天津)汽車部品有限公司 			<ul style="list-style-type: none"> ●豊田合成(張家港)科技有限公司 ●豊田合成(佛山)橡塑有限公司 			<ul style="list-style-type: none"> ●豊田合成(佛山)汽車部品有限公司 ●豊田合成(天津)精密製品有限公司 ●湖北豊田合成正奥橡塑密封科技有限公司 			■欧州・アフリカ <ul style="list-style-type: none"> ●英国豊田合成(株) ●豊田合成チェコ(有) ●豊田合成南アフリカ(株) 		

※1 神奈川工場は2021年8月に閉鎖となりました。 ※2 いなべ工場は2021年4月から追加となりました。 ※3 TSオプトは2021年12月から事業清算となります。
●ISO14001取得済 なお新工場建設、新会社設立時は稼働3年を目前にISO14001取得

環境〈E〉

環境監査

●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。なお、新設会社が設立された場合には、3年以内に取得するという考え方で100%の取得を促進しています。

ISO 取得生産事業所 取得率100%

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



内部環境審査／豊田合成日乃出(株)

●海外環境監査

当社独自で設定した環境マネジメントシステムの基準である「TG グローバルEMS」に基づいて自主点検を行い改善活動を推進しました。

なお、是正項目については、いずれも是正処置を完了させました。



豊田合成タイランド(株)

グリーン調達ガイドラインに基づく活動

当社とお取引をいただいているサプライヤー様に対してグリーン調達ガイドライン遵守状況を調査するとともにリスクの高い会社に対しては現地・現物での点検を行い、必要

に応じた改善活動を共同で実施しています。

また、カーボンニュートラルの勉強会、CO₂低減の事例の紹介などを行っています。



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

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。

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		

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。



メディア、環境NGO、顧客等の調査対応と環境活動の社外への情報発信

統合報告書、有価証券報告書などの各種報告書による情報発信、CDP、日経SDGs等の調査、主要顧客の調査への対応など環境活動の積極的な情報発信を行っています。

また、ESG説明会の開催など、機関投資家等のステークホルダーとのエンゲージメントも行い、得られた情報を基に環境活動の改善を進めています。



ESG説明会

外部団体との協業

日本自動車部品工業会への参画と加盟会社との連携

日本自動車部品工業会の温暖化防止推進分科会のリーダー会社として加盟会社と連携した好事例集の作成や各種勉強会を開催するなどの活動を推進しています。温暖化

対策は地球規模での課題となっており、自動車産業全体での連携と取り組みが必要となるため、今後も積極的に参画し情報発信していきます。

経団連「チャレンジ・ゼロ」等への賛同と経産省 ゼロエミ・チャレンジ企業に選出

経団連 気候変動対策の「チャレンジ・ゼロ」や「生物多様性宣言」に賛同しました。今後も経団連の考え方に基づいて活動を推進していきます。

けたイノベーションに挑戦する企業として選出されました。



また経産省の2050年カーボンニュートラルの実現に向

外部評価

当社グループが全社一丸で取り組んでいる環境活動について、外部機関に一定の評価をいただきました。今後は評価結果をもとに改善を進め、活動を高めていきます。

日本政策投資銀行の「DBJ環境格付^{※1}」で最高ランクを取得

(株)日本政策投資銀行(DBJ)の「DBJ環境格付」(2017年実施)において、最高ランクである“環境への配慮に対する取り組みが特に先進的”という評価を得ました。長期目標として「TG2050環境チャレンジ」を掲げ、社長をトップとする社内横断的かつグローバルな体制のもとで「CO₂排出量の極小化」や「環境に配慮した工程や設備の開発」などに

取り組んでいる点や、ライフサイクル全体でリサイクルしやすい製品・材料の開発・設計を通じ、軽量化と高機能化の両面から最終製品である車両の燃費性能向上などに取り組んでいる点などが特に評価されました。



※1 DBJが開発した格付けシステムで、企業の環境経営度を評点化し、優れた企業を選定し、得点に応じて3段階の融資金利を適用する。

CDP気候変動エンゲージメントでA評価を獲得

国際的な環境非営利団体であるCDP^{※2}が実施する企業調査において、「気候変動」および「水セキュリティ」の2分野でA-(マイナス)評価を2年連続で獲得しました。

評価につながりました。

環境活動に対する経営陣の取り組み姿勢、機関投資家向けのESG説明会の開催などを通じた積極的な情報開示、中長期の環境目標に加え年度ごとに数値目標を設定し、CO₂や水の使用量を段階的に低減している活動などが、今回の

また、サプライヤーとの連携によるCO₂低減、Scope3の排出量の情報開示、気候変動対策などの取り組みが高く評価され、気候変動サプライヤーエンゲージメントでA評価を2年連続で獲得しました。



※2 2000年に発足した非営利団体(NPO)。各国の機関投資家などの支援を受けて運営されており、企業の環境情報を調査し、その結果を公表している。

社会〈S〉

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、人権を尊重し、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、従業員と家族の健康を重要な経営課題として取り組むとともに、一人ひとりの個性を尊重し、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向上、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。

総務・人事本部長、IT本部長
執行役員

財津 裕真

■ 当社の人材戦略

現在の自動車業界は、CASEやカーボンニュートラルなど、大きな構造変化と社会課題に直面しています。当社が継続的に成長するために、コアとする自動車部品事業においては、新技術・製品開発などを通じて、社会課題の解決につながる新たな価値を創造し、お客様である自動車メーカーに対して積極的に提案していきたいと考えています。また、新規事業領域においてもマーケットを自ら開拓して、エンドユーザーに魅力的な製品やサービスをお届けすることが必要です。

当社はこれまで、お客様である自動車メーカーのニーズに応えるべく、技術開発や品質・コスト・納期の継続的な改善とグローバルな供給網の構築に取り組み、成長を続けて来ました。これからは従来の取り組みに加え、新たな価値やサービスの提供に取り組んでまいります。

大きな環境変化の中で当社のさらなる成長を支える人材の育成は最重要のテーマです。これまで当社が大切にしてきた価値観「TG Spirit」と仕事の進め方の基本である「PDCAサイクル、問題解決手法」は、誠実に真摯に仕事を進める上で当社の強みであり、今後も浸透と徹底を図っていきます。さらには、将来のあるべき姿に向けて自ら解決すべき課題を設定し、シナリオと実行計画を描き実現することができる能力の強化に努めています。従業員一人ひとりの意識転換と能力開発を図るとともに、組織全体として風通しの良い、明るく前向きな風土を築く活動に取り組んでいます。

人材戦略の3つの柱

1. 人材育成の促進

- ① グローバルな経営幹部候補の育成
- ② 部・室長が組織のビジョンを明確に示す「マネジメント宣言活動」
- ③ 未来のあるべき姿からバックキャストで考える「ビジョン構築型問題解決研修」
- ④ 若手社員を対象とした「3年独り立ちプラン」、「海外育成出向」
- ⑤ DX推進を担う「デジタル人材育成」
- ⑥ 製造現場の技能力を高める「専門技能伝承道場」、「保全技能伝承道場」、「金型技能伝承道場」

2. 多様な人材の活躍

- ① 女性管理職の育成を促進する「チャレンジプログラム」
- ② 積極的な「キャリア採用」と採用時の受け入れ研修
- ③ シニア社員の活躍を促進させる「特別処遇制度」
- ④ 障がい者雇用

3. いきいきと働きやすい風土づくり

- ① 電子決裁やテレワークの促進など、ITを活用した「働き方改革」
- ② 「エンゲージメントサーベイ」による組織課題の明確化と対策実行
- ③ 社内管理職・監督者を対象とした「ハラスメント防止研修」
- ④ 育児や介護と仕事を両立できる各種施策
- ⑤ 記念体育館「エントリオ」とスポーツクラブ活動
- ⑥ 健康経営



2025年度の重点項目の目標値

区分	項目	2020年度実績	2025年度目標
1 人材育成の促進	幹部人材を対象とした研修の受講者数	50名	65名
	海外外向経験者比率(管理職、事技職)	20.6%	25%以上
	DX人材の育成人数	10名	270名
2 多様な人材の活躍	女性管理職の人数	25名	40名
	中途採用者の管理職比率	30.9%	30%以上
	ローカル幹部比率(海外関係会社の副社長以上)	26.3%	40%以上
	障がい者雇用	2.78% (国内グループ全体)	法定雇用率達成 (国内グループ各社)
3 いきいきと働きやすい風土づくり	平均残業時間	10.0H/月・人	10.0H/月・人以下
	年休取得率※1	79.6%	90%以上
	エンゲージメントサーベイ結果※2	56%(肯定的評価)	65%以上

※1 2019年度 ※2 2021年度

人権の尊重

基本的な考え方

豊田合成グループは、国連の「世界人権宣言」や「国連ビジネスと人権に関する指導原則」をはじめとする国際規範を尊重し、「豊田合成グループ行動憲章」において、「人権や個人の多様性・人格・個性を尊重し、差別的行為やハラスメント行為等を行わず、労使協調のもとで常に健全で働きやすく安全な職場づくりを努めます」との基本方針を定めています。本憲章の理念を実現するための行動基準となる「豊田合成行動倫理ガイド」においては、人格・人権の尊重・公正な採用、強制労働や児童労働の禁止を明言しています。

● **体制**

人権尊重に対する取り組みは、取締役社長を議長とするコンプライアンス・リスク管理委員会で取り扱い、その結果を取締役会で確認しています。

● **人権教育**

豊田合成グループでは、入社時、昇格時の研修など、様々な機会を通して当社の人権方針や人権に関する教育を行っています。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。

● **ハラスメント防止**

役員、管理職、監督者などへの研修とともに、月1回程度の「TG 明るい職場応援団」のレポートを展開し、全従業員

がハラスメント行為のない、健全で働きやすい職場づくりに努めています。



管理職へのハラスメント防止研修

● **国内外グループ会社への取り組み**

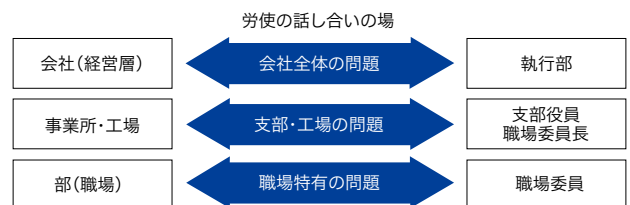
国内外グループ会社に対しては、各国法令や「豊田合成グループ行動憲章」に沿った人事労務コンプライアンス・人権の管理状態を把握するため、2017年より、グループ52社(2021年4月時点)を対象に自主点検調査を実施。調査により把握した課題に対し、社内関係部門・地域統括会社と連携し、人権デューデリジェンスの対応としての仕組みを整備していくとともに、改善活動を展開しています。

雇用の安定

会社と労働組合は、戦後の混乱期の中で共に辛苦を重ねた経験から、長期的に安定した雇用と労働条件の維持・向上に努めています。「創立50周年」という節目には、「労使宣言」を行い、「企業の成長が、そこに働く者の幸せにつながる」との確固たる信念のもと、「労使相互信頼・相互責任」を基本に、様々な場で率直な意見交換を行い、経営理念の実現に向けた取り組みを行っています。

また、それぞれの国や地域の法令、およびグローバル人事労

務ポリシーに基づいた施策を推進し、人事労務管理基盤の強化とリスクの低減、健全な労使関係の維持・向上に努めています。



日常の「上司と部下」の関係を切り離れた対等の立場での話し合いを大切にしています

■ 人材育成の促進

グローバルで当社グループの総合力を高めるため、人材育成と従業員一人ひとりが能力を最大限に発揮できる職場環境づくりを推進しています。

グローバル経営幹部候補の育成

将来の経営を担える人材の計画的な育成のため、経営レベルでのモノの見方・考え方を習得し、視野の拡大・判断力向上を目指すなど、より高い職責を担える素養を磨くためのプログラムを導入しています。海外においても、課題設定型問題解決の認定制度を導入するなど、グローバルで幹部候補の育成に取り組んでいます。

グローバルで活躍できる人材

普遍的に求められる人材			経営環境により求められる人材			
伝承できる	グローバルで技術・技能	国内外問わず活躍できる	高い技術を持ったプロフェッショナル	イノベーションを起こせる	高付加価値を生み出せる	モノづくり革新ができる
業務に必要な基礎能力						
1 問題解決力		2 チームで働く力		3 基本技能		
TG Spirit (豊田合成グループの仕事に対する共通の価値観)						

「ビジョン構築力」向上のための取り組み

組織マネジメントに重要な「ビジョン」を描く力の向上のため、部・室長を対象にした組織のビジョンを明確に示す「マネジメント宣言活動」をはじめ、新任幹部職には、未来のあるべき姿からバックキャストで考える、問題解決の上位思考である「ビジョン構築型問題解決研修」を導入し、ビジョンの重要性や描き方を学び、マネジメントに活かす取り組みを行っています。



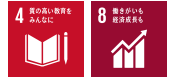
グローバルでの幹部人材育成の研修風景

若手育成「3年独り立ち」プログラム

若手の早期育成を図り、3年間で独り立ちをするための制度「若手OJT制度」を導入しています。自分の仕事をPDCAサイクルに沿った仕事を推進するために、職場でのOJTと研

修の両輪を回し、若手の早期育成を図ります。また、入社4年目・6年目の節目にもヒアリングを行い、若手の状況把握と問題の早期発見・対策にも取り組んでいます。

年次	入社1年目	入社2年目	入社3年目
項目			
OJT <職場>	配属	PDCAに基づく、仕事の指導	
OFF-JT <研修>	新入社員研修 ビジネスマナー PDCA、他 工場実習 モノづくり理解	問題解決基礎研修 報連相研修 (コミュニケーション) 若手ヒアリング(2年目)	問題解決実践研修
	専門教育 技術者教育 生技教育		

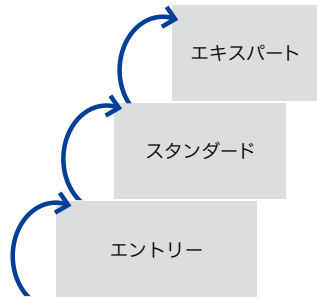


DX 推進を担う「デジタル人材」の育成

ビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、生産工程や製品の刷新、またビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、

企業文化・風土を変革し、競争優位性を勝ち取るため、DX を推進していきます。このDX 推進を図る人材の育成が急務であり、新たな教育を整備し、育成を図っていきます。

DX 人材のレベル



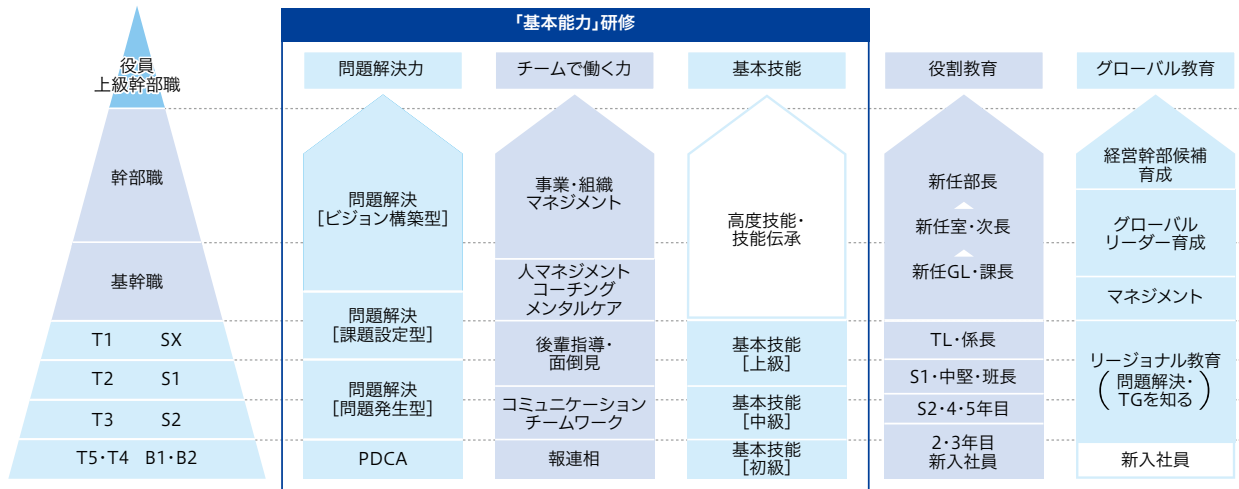
必要なDX人材		2025年に に向けた育成計画
①データサイエンティスト(DS)	大量のデータから必要な情報を抽出、分析し、製品開発へのフィードバックや品質不良の改善を行うことができる人材	86名
②デジタルアーキテクト(DA)	最新のデジタル技術(AI、クラウド等)に精通し、その実装ができる人材	59名
③プログラムオーナー(PO)	デジタル技術を活用した新製品やサービスの企画・開発テーマの推進ができる人材	125名
	まったく新しい発想で、新規ビジネス・サービスの創出ができる人材 デジタルを前提とした業務のあるべき姿を描き、業務の変革推進ができる人材	

教育プログラムを充実し、人材育成を活性化

当社で働く上で必要なスキル・能力の向上のために、仕事の基本である「問題解決」、コミュニケーションを柱とした「チームで働く力」、そして強い現場力のための「基本技能」の3つの柱で、教育内容を充実し、人材育成を促進しています。

海外を含めた全グローバルの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。また、環境変化に合わせ、「オンライン研修」や「eラーニング」の導入も実施しています。

階層別教育体系



製造現場の技能を高める「専門技能伝承道場」「保全技能伝承道場」「金型技能伝承道場」

生産現場のモノづくり力を高めるには、技能員一人ひとりの技能向上は欠かせません。そのため「技能重視の風土の醸成」を基本方針とし、様々な施策に着手しました。

管理監督者の育成として、管理監督業務だけではなく、専門技能の力を身に付けるため、各製造領域に「専門技能伝承道場」を立ち上げ、実習を行っています。また保全員育成においても、ロボット化、IT化に対応できるよう、電気系の研修を立ち上げ、「保全技能伝承道場」で実習を行っています。

また、金型保全技能の向上のため、「金型技能伝承道場」では、国内外の金型保全員、および関係会社にも参加をして

もらい、技能を競う「金型技能競技会」を開催するなど、TGグループとしての人材育成を行っています。また2017年から、「技能五輪」への挑戦をはじめ、2019年には抜き型で敢闘賞を受賞。2020年からプラスチック金型に職種が変更になり、本来業務に関連する高度な技能と知識を習得することで、将来、生産現場で活躍できる若手の人材育成にも取り組んでいます。



■ 多様な人材の活躍

当社では、女性、外国人、キャリア採用者、および障がい者など、様々な人材を雇用・育成し、多様性を尊重した、公正で公平な育成・評価・登用を行うことで、社内の活性化に取り組むとともに、各種支援策の導入、オフィス環境、食堂・トイレ・休憩室の整備など、社内制度、および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、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上げ、「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の「Tea ミーティング」、管理職への早期育成施策としての「チャレンジプログラム」などを開催。「チャレンジプログラム」では、女性の管理職候補者がマネジメントスキルを体系的に学ぶとともに、職場での実践を通じた悩みや気付きの

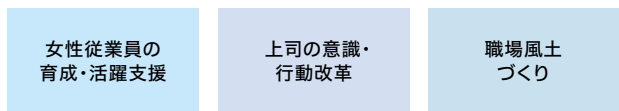


職場カイク管理職塾

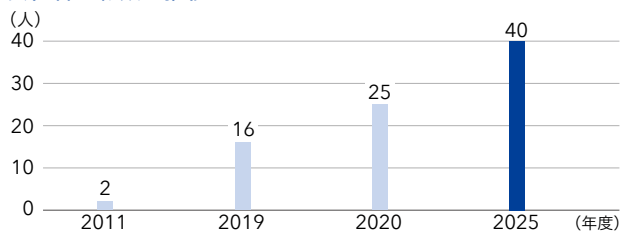
を共有し、実践を通じて学び、成長を促しています。2018年からは、管理職の有志メンバーでワーキンググループを立ち上げ、「多様な従業員の活躍促進」、「自身・部下のワークライフバランス」などをテーマに、マネジメントのレベルアップや管理職の働き方を見直す活動も始めました。また、女性従業員の困りごと・意見の吸い上げや人脈強化のための「Tea ミーティング」、管理職への早期育成施策としての「チャレンジプログラム」などを開催。「チャレンジプログラム」では、女性の管理職候補者がマネジメントスキルを体系的に学ぶとともに、職場での実践を通じた悩みや気付きの

共有・相互アドバイスを実施。安心して、長く働ける環境をつくとともに、今後の自律的なキャリアアップを後押ししています。

活動の重点



女性管理職数の推移

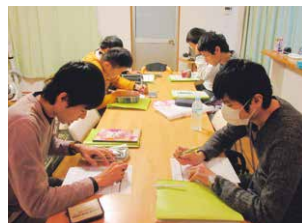


障がい者が働きがいを持ち、定着できる職場づくり

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などを実施。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、困りごとを吸い上げ、職場環境改善3ヶ年計画を策定し、多目的トイレの設置など計画的に改善しています。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・配属を行い、2020年度時点



職場環境改善3ヶ年計画を策定し、LGBTなどにも配慮したトイレの設置など、計画的に改善しています。

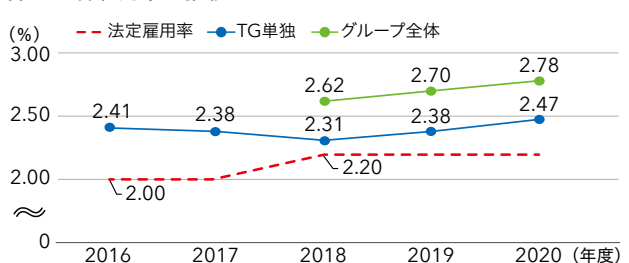


TGウェルフェア(株)での宿泊研修 ※自立支援の取り組み

(2021年3月1日現在)で、127名の障がい者を雇用し、雇用率は法定雇用率の2.3%を超える2.47%に達しています。

グループ全体としても、特例子会社のTGウェルフェア(株)にて、障がい者セミナーの開催など、関係会社特例の認定を受けたグループ14社で、教育の場づくりや情報共有に取り組んでおり、全体の雇用率は2.78%に達しています。

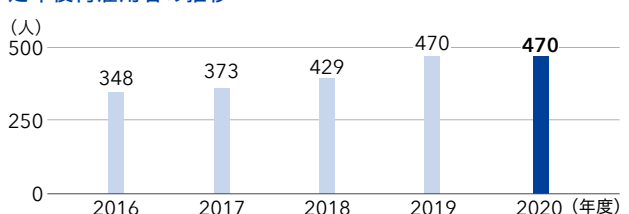
障がい者雇用率の推移



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

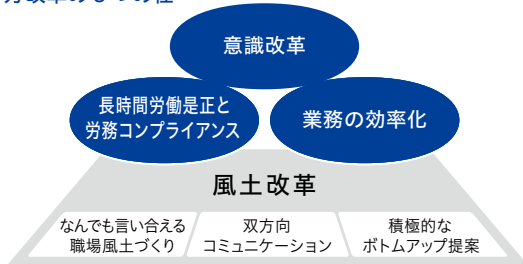




働き方改革・風土改革

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、電子決裁、Web会議の拡充など、ITを活用した業務の効率化や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」と位置付け、環境の変化にスピード感を持って対応し、仕事の質を高めていく

働き方改革の3つの柱



ため、人事制度の見直しにも取り組んでいます。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を通じて、ムダの廃除やメリハリのある働き方を促進しています。

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と、知ってもらいます

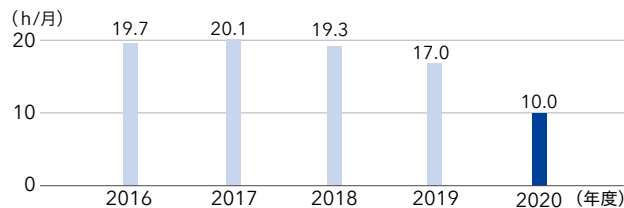


何でも話し合える風土づくりを目指し、役員自ら変化を宣言(今年で6年目)

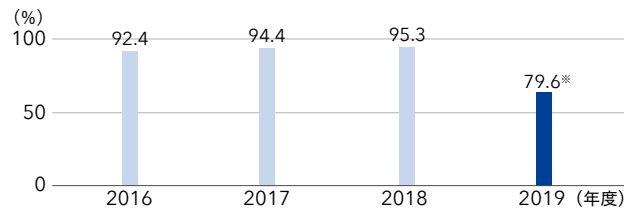
長時間労働の是正・年次有給休暇取得率向上

ワークライフバランスの充実に向けて、長時間労働の是正や年次有給休暇の取得促進に取り組んでいます。

全社平均残業時間



年休取得率



※新型コロナウイルスの影響により、休業あり(休業日数含めた場合121.8%)

柔軟な働き方に向けた制度・環境の整備

●テレワーク

働き方改革の一環として、「テレワーク制度」を導入しました。従来の「在宅勤務制度」からの変化点として、各事業所内にサテライトスペースを導入し、働く場所の選択肢を増やしました。また、「テレワーク通信」を発行するなどし、各部門の好事例などを展開し、積極的にテレワークの活用を推進しています。



美和技術センター (サテライトスペース)

●フリーアドレスの導入

テレワークの活用頻度向上と並行し、本館・北島技術センターの一部フロアにて「フリーアドレス」を実現しました。より働きやすい環境に向けて、さらに拡大してまいります。実現に向けてはITを活用したペーパーレスなど、仕事の進め方の大幅な改革を行い、「場所にとらわれない働き方」を実践しています。



本社オフィス (フリーアドレス)

●若手従業員の働き方に関する面談

労務相談員が若手従業員の困りごとを面談形式で吸い上げ、職場での人材育成、上司・部下下コミュニケーションや職場環境の改善につなげています。

区分	対象者
事技職	入社2・4・6年目の従業員
技能職	入社2年目の従業員+1~3年目の女性従業員

社会〈S〉

エンゲージメントサーベイ

全従業員の本音を、サーベイを通じて測定することで、会社施策や職場の改善により一層つなげるため、実施しています。

2021年の結果では、安全や法令・ルール遵守に責任持って取り組んでいること、重要な社内の方針や業務の進め方に変更があった場合、従業員にその背景や理由を十分に説明できていることなどが分かりました。今後は役員ディスカッションや労使での意見交換、職場単位の活動などを通じ、さらなる改善に取り組みます。

豊田合成記念体育館(エントリオ)のオープン

「スポーツを通して人と人がつながり、笑顔と元気が生まれる場所」をコンセプトに2020年9月にオープンしました。スポーツクラブチームの公式戦や社内イベントなどの開催のほかに、地域の方々との交流を通じて「人と人」、「人と企業」、「企業と企業」などが出会うことで、にぎわいを創出し、持続的な社会の発展に貢献していきます。

改善に向けた取り組みスケジュール

	4~6月	7~9月	10~12月	1~3月
全体	・サーベイ	・経営会議体報告 ・役員ディスカッション	・進捗報告 ・振り返りと今後の取り組み	
職場		・管理職・全従業員への共有（説明会、社内報掲載など） 各部で課題を抽出⇒対策立案⇒実行⇒振り返り		
労使		意見交換のための分科会・ワイガヤ活動		



豊田合成記念体育館(エントリオ)

エントリオ:「しごと」「地域」「スポーツ」の三つの縁(エン)を大切に、お互いを支援(エン)し、共に発展していこうと、三重奏の「トリオ」を付けて命名されました。

ワークライフバランス

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。



祝日託児所



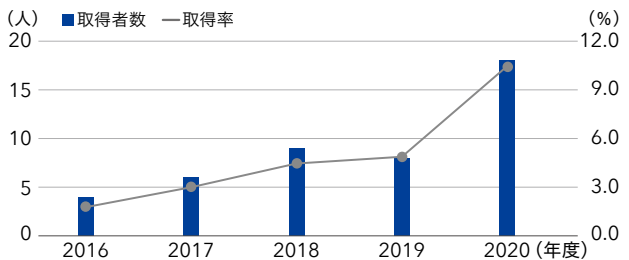
はたらくママパパ交流会
(育児と仕事の両立の支援)

育児・介護休業等の取得者数

	育児休業	介護休業	短時間勤務
2020年度	54名	2名	86名※

※育児82名/介護1名/加療3名

男性育児休業取得者数と取得率の推移



育児支援に関する主な制度

制度	時期/事象	対象	法令ライン							法令を上回る制度	
			妊娠	出産日	1歳	2歳	3歳	小学1	小学4	中学1	
産前産後の特別休暇		女	■	■							
配偶者出産時休暇		男		■							
育児休業		男女			■	■					
子の看護休暇		男女						■	■		
キッズサポート休暇		男女								■	■
祝日の託児利用料補助		男女								■	■

介護支援に関する主な制度

制度	対象	法令ライン						法令を上回る制度	
		1ヶ月	93日	6ヶ月	1年	3年			
介護休業	男女		■	■	■				
介護休暇	男女						■	■	



安全と健康

安全衛生・健康に関する基本理念

豊田合成および豊田合成グループでは安全と心身の健康の確保を最も重要な経営課題のひとつと位置付け、全ての事業活動において安心して働きやすい職場環境を確保します。

安全衛生の取り組み

安全衛生宣言

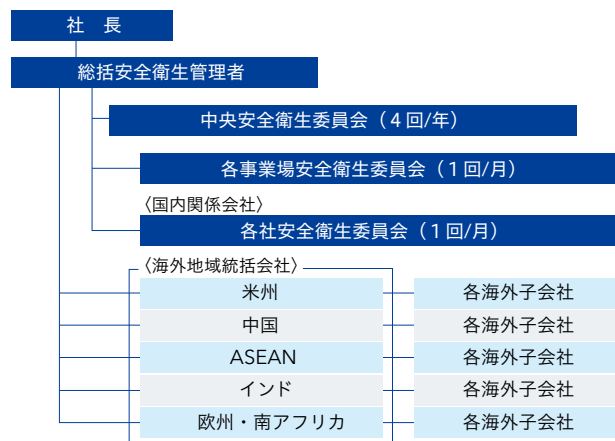
- ①安全衛生に関する法律、社内規定・基準を順守します。
- ②「安全は全てに優先する」を心に刻み、一人ひとりが「安全最優先」で行動することを徹底します。
- ③当事者意識を持って活動に取り組み、全員参加で相互啓発型の安全文化の醸成を図ります。

推進体制

安全で働きやすい職場環境を確保するために、安全担当役員を議長として、社長・労働組合委員長・国内事業場の全工場長および国内外子会社社長が出席する中央安全衛生委員会(4回/年)を組織し、安全衛生に関する諸施策の報告・審議を行い、その結果をグローバルに展開しています。

上記展開に加えて、年初の社長メッセージや社内報による情報の発信をグローバルで繰り返し実施しています。

また仕入先についても、調達連絡会などを通じて定期的に各種関連情報の共有化を図っています。



目標・実績

グローバルで重大^{※1}災害・重篤^{※2}なSTOP7^{※3}災害件数0件を目標に掲げ、当社では「高リスク設備の安全化対策」を、国内外子会社においては「SFPM^{※4}(安全防火カルテ)による安全防火レベルの見える化と弱点の底上げ」などを推進してきた結果、2020年度はグローバルで重大災害および重篤なSTOP7災害ゼロを達成しました。

	対象	2018	2019	2020
重大災害件数	グローバル	0件	0件	0件
重篤なSTOP7災害件数	グローバル	1件	1件	0件

※1 重大:死亡
 ※2 重篤:被災者の身体の一部(または機能)を失った状態
 ※3 STOP7:大きなケガが起こる可能性がある7つの事象①挟まれ・巻き込まれ②重量物③墜落・転落④感電⑤車両⑥高温物・爆発・ガスの切断
 ※4 SFPM:Safety & Fire Prevention Map

安全衛生マネジメントシステム

リスクアセスメントを軸とした労働安全衛生マネジメントシステムをグローバルで導入・運用しています。

当社はJISHA方式適格OSHMS認定取得後、内部統制項目を追加した当社独自のシステムで自主運用しています。

	認証取得事業場数	自主運用事業場数
豊田合成	—	11社/11社
国内子会社(JISHA方式OSHMS)	4社/12社	8社/12社
海外子会社(OHSAS18001)	12社/45社	—

リスクアセスメント

設備の設計・製作段階での危険要因排除を目的として、設備計画部門が新設・改造・移設時に「設備のリスクアセスメント」を行っています。またその設備を使用する前段階で、当社独自の「設備安全基準」への適合性評価のための安全

衛生チェックを行い、安全性の確認も行っています。

製造部門では、職場の危険性または有害性の調査および対策として「作業のリスクアセスメント」を行い、リスク低減措置を確実に実施することで災害の未然防止につなげています。

安全衛生教育

職位や受講が必要な時期に合わせて教育カリキュラムを定め各種教育を行っています。コロナ禍で講義形式の集合教育の開催が困難であることから、「Web教育※1」や「eラーニング※2」など新たな取り組みも始めています。

また当社の全事業場には、過去災害の風化防止と危険体感教育を行うための「安全道場」を設置・運用し、グローバルにも展開しています。

安全健康推進部主催の安全衛生教育と受講者数（2020年度）

研修・教育名	対象者	集合教育	Web教育	eラーニング	受講者数
技能職中堅社員研修	技能職の次期監督者候補者	○			42
新任監督者・TL安全衛生教育	新規昇格者/登用者	○			109
海外赴任前研修	海外子会社出向予定者		○	○	33
海外TOP、No.2赴任前研修	海外子会社出向予定者		○		6

※1 Web教育:Web上で行う双方向でのコミュニケーションが可能な学習方式
 ※2 eラーニング:業務の合間に各自が好きな時間に電子テキストを使用する自習方式

国内外子会社の監査

国内外子会社の安全防火レベルの見える化と弱点の底上げを目的に、2020年度より「SFPM(安全防火カルテ)」を設定・展開しています。各社の自主評価結果に基づき、国内子会社については対象14社を現地現物で、海外子会社については、コロナ禍で直接訪問しての点検・指導などが困難であることから、重点4社に特化して画像や動画を活用したWeb会議・指導を行うことで安全レベルの底上げを図って

きました。活動を通じて明確となった評価基準の不具合などを見直した上で、2021年度も継続して活動を進めています。



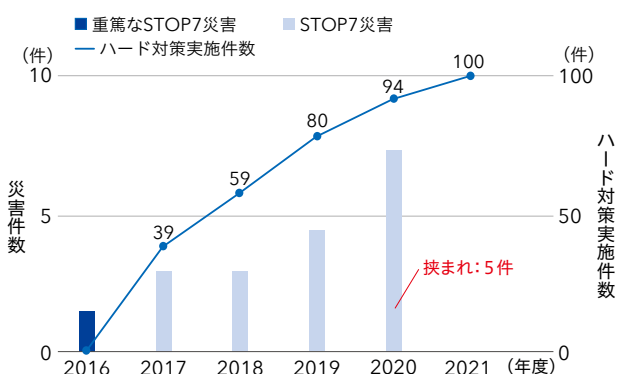
国内子会社での現地現物による点検・指導

労働災害の発生状況

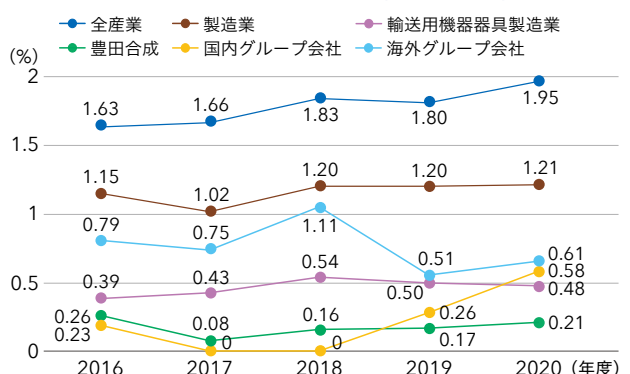
2017年度から継続実施してきた「高リスク設備の安全化対策」により、2017年度以降は重篤なSTOP7災害を0件に抑え込むことができましたが、重大・重篤災害につながりか

ねない「挟まれ」災害が連続して発生したことから、2021年度は「重大・重篤な災害につながる『挟まれ・巻き込まれ』設備の撲滅」を重点課題に掲げ対策を進めています。

高リスク設備の安全化対策とSTOP7災害発生状況



当社グループにおける労働災害発生率(休業度数率)の推移





●健康経営の取り組み

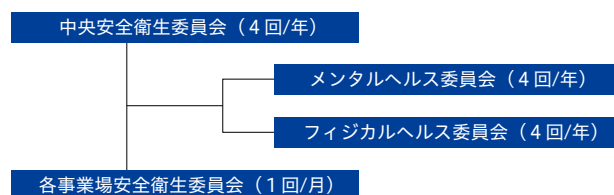
健康宣言 ～「限らない創造 社会への奉仕」実現のために～

- 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社員がいきいきと働けるよう、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。

※保健指導や各種健康教育等、健康の保持・増進や疾病予防を目的とした活動

推進体制

安全健康推進部を事務局として、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、健康経営施策の協議、進捗管理などを行っています。また、中央安全衛生委員にて活動の報告・承認を得て、各事業場の安全衛生委員会へと展開しています。



健康経営の取り組み

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、生き生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。

2021年には「健康経営優良法人」大規模法人部門(ホワイト500)に認定されました。



健康意識や知識を行動に変える

2016年度から「職場単位での健康づくり活動」を始め、2020年には206チーム/243チームが運動をテーマとするなど、職場単位で工夫しながら健康づくりに取り組んでいます。

2020年度からは愛知県が配信するアプリ「あいち健康プラス」を活用し、運動習慣の定着を目指しています。また、長期連休中における日々の歩数を競う「健康チャレンジ」も

実施し、上位者を表彰するなど、運動機会のさらなる促進にも取り組んでいます。

これらの活動もあって、文科省(スポーツ庁)より「スポーツエールカンパニー2021」の認定も受けています。



禁煙対策

喫煙者の健康障害と非喫煙者の受動喫煙防止を目的に、2012年にまず社内でのタバコ販売(自動販売機含む)中止から始め、同時に喫煙者への保健師による禁煙支援を実施し、2016年からは、外部講師を招いての「禁煙講演会」実施に併せて、肺年齢測定など体験型の「展示会」を開催して、禁煙への動機付けを実施してきました。

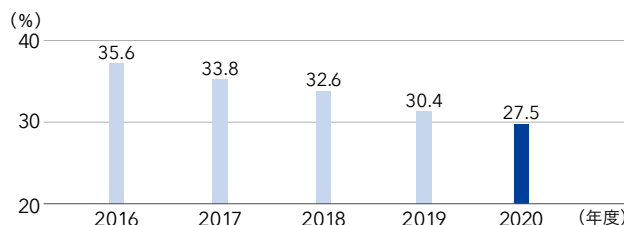
そして2020年4月から全面施行された「改正健康増進法」に先駆け、2020年1月からは、国内全事業所の敷地内禁煙を展開しました。その際には事業所の敷地内だけでなく、近隣住民の皆様の受動喫煙防止も考え、最低でも事業所から100m以内は禁煙地区とし、保育園や医療機関などがある場合には、その周辺も含めて禁煙地区に設定して活動を進めてきました。

社内働く全ての人を受動喫煙による健康障害から守り、

“望まぬ受動喫煙”を防ぐことを目的に会社の方針として掲げ、事前に従業員への地道な理解活動はもちろんのこと、派遣会社や請負会社にも繰り返し協力依頼を行ったことで、敷地内禁煙開始から1年が経過した現在、生産や離職に影響を及ぼすことなく継続できています。

全社の喫煙率は、2010年の42.5%から2020年は27.5%までに減少しています。

当社喫煙率



■ 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。

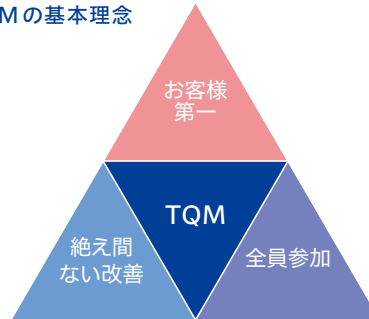
※1 “お客様第一”を基本に、“絶え間ない改善”と“全員参加”により、「品質・仕事の質」「人と組織の活力」を高め、柔軟で強靱な企業体質をつくる活動(Total Quality Management)

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「不良をつくれない・流さない“工程づくり”」と、品質に対する感性を高めて「ミスをしないう“人づくり”」の両輪で品質向上に取り組んでいます。さらに保安部品の生産工程に対しては認定監査員による監査・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

TQMの基本理念



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的確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 「品質は工程でつくり込む」を理念とし、不具合品をつくらない、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。各テーマの目標が達成できた段階で、係長が事業領域長に対し「安心宣言」を行い、事業領域長が現地現物で確認する活動

※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、技能員自身が停止スイッチを押すことで、ラインを止められるようにすること

TOPICS 品質のマインド醸成に向けた「品質学習館」の設立

仕入先様・海外拠点を含むメンバー全員が品質を繰り返し学び、「お客様第一」「品質第一」で考え・行動できるマインドを醸成する場として「品質学習館」を設立しました。過去の不具合事例の伝承に加え、品質を大切にしてきた自社の歴史や、TG Spiritを実践した品質改善の事例、未来へ向けた取り組みなどを展示しています。



品質学習館の見学の様子

TQM 活動による企業体質の強化

“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」「人と組織の活力」を高め、柔軟で強靱な企業体質をつくるTQM活動を、全社を挙げて推進しています。

「職場マネジメント改善活動」や「小集団活動」など従来からの改善活動に加え、激しい環境変化に対応するため「AI・ビッグデータの解析力」や「創造性を磨くための思考法」を身に付ける教育なども順次展開しています。また、データリテラシーや多様な発想力を醸成し、DXなどの変革や競争力の強化に寄与できる人材を育成し、風土醸成を図っています。

また、グローバル展開については、中国やASEAN地域

を重点に、小集団活動の活性化を各拠点と進めています。2016年から「グローバル小集団活動大会」を開始し、相互研鑽も図っています。

TQM活動

階層	実施事項
管理職	職場マネジメント改善活動
事技職	小集団活動(グループ改善活動) SQC ^{※5} /AI ^{※6} 実践力向上活動 ※5 SQC:Statistical Quality Control(統計的品質管理) ※6 AI:Artificial Intelligence(人工知能)
技能職	小集団活動(QCサークル活動)



サプライチェーンマネジメント

調達基本方針のもと、サプライヤーの皆様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。

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. 持続可能な社会に向けた取り組み

当社はSDGsをはじめとした社会課題への取り組むべき活動規範をガイドラインとして定めサプライヤーと共有し活動を推進しております。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

サプライチェーン関連のイニシアチブへの参加として、経済産業省の推進するパートナーシップ構築宣言を公表しサプライヤーとの対等な信頼関係の構築を深めております。

また、毎年4月にサプライヤー約200社へ「調達方針説明会」において、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おります。

さらに年6回「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、カーボンニュートラルをはじめとした社会課題に関する「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。



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、生産の観点から様々な取り組みを実施しています。

安全に関しては塗装などの生産設備の防火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ごとに耳を傾けながら、継続的に解決を図っています。



社会課題の解決に向けたサステナビリティ活動の推進

企業としての社会的責任の実践をはじめとしたサステナビリティを推進させるために、サプライチェーン全体での取り組みを推進しております。

企業におけるサステナビリティの取り組みに対する期待の高まりを踏まえ、「仕入先サステナビリティガイドライン」を作成しサプライヤーの皆様へのご理解の浸透と実践を頂くことを要請しております。

同ガイドラインは、人権・労働、環境、コンプライアンスなどの項目に関する方針を定めており、社会面(児童労働、強制労働、差別禁止や機会均等、結社の自由、団体交渉、長時間労働削減、最低賃金、健康と安全など)に加え、水使用や生物多

様性などの環境面への順守を要請しています。

さらに環境に関しては、「グリーン調達ガイドライン」において、CO₂の削減、廃棄物を含めた資源循環、化学物質の管理をサプライヤーに求めています。

また、紛争鉱物について、仕入先様に責任のある資源・原料調達を要請すると共に年に1回、全ての仕入先様に協力いただき紛争鉱物の調査を実施しております。



■ 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



障がい者施設の物品販売



福祉施設の車イスを修理



ハートフルメニュー募金による寄贈

環境保全



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



小学生に環境教育

地域防犯



防犯パトロール



交通安全立哨

グローバル齊社会貢献活動



豊田合成(日本)
フードドライブ



佛山TGR(中国)
公共エリアの清掃活動



TGMO(北米)
地元老人ホームへの寄贈

毎年秋のボランティア月間に、国内外の各拠点、グループ会社が一斉に行う社会貢献活動「Worldwide Day of Action in Autumn」。地域の清掃活動や恵まれない子どもたちへ物品の寄贈など、国や地域の状況に応じたボランティア活動を行っています。

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
「豊田合成ブルーファルコン」



バスケットボールチーム
「豊田合成スコルピオンズ」

国内トップリーグで上位争い常連の「ウルフドッグス名古屋」や、2020年度にリーグ初優勝と日本選手権優勝の2冠を達成した「豊田合成ブルーファルコン」のほか、「豊田合成スコルピオンズ」がB3.LEAGUEで活躍。従業員・地域の一体感を醸成するなど、明るく豊かで活力ある社会の実現を目指しています。



■ 新型コロナウイルス感染症禍における支援活動

障がい者施設の支援、医療施設への物品寄贈を実施

2021年3月から4月末にかけ、当社事業所が所在する愛知県と静岡県の9カ所の障がい者施設が生産する菓子類を、当社食堂で従業員向けに販売しました。また、売上金額と同額を会社が拠出して物品を購入し、愛知県稲沢市と清須市の医療施設に寄贈しました。

当社は従来から、障がい者の自立支援の一環で、施設で生産したパンや焼き菓子などを当社食堂で障がい者自身が販売する機会を毎月提供してきましたが、感染症の長期化により販売が落ち込んでいる施設を支援するため3月、4月に当社11事業所で従業員が代行することで販売を実施しました。さらに、当社の拠出金で施設の菓子類を購入しました。

また、感染症の対応に尽力されている地元の病院や保健所などに感謝の意を込めて、当社のUV-C空間除菌装置[※]と施設の菓子類を寄贈しました。

[※] 細菌やウイルスをフィルターで捕らえて深紫外線を照射し、空間を除菌する装置。当社製のUV-C(深紫外線)LEDを搭載。



従業員による販売



地元医療従事者への寄贈

食品や防災備蓄品をフードバンクに寄付

2021年6月、従業員が持ち寄った食品をフードバンク団体の「NPO法人セカンドハーベスト名古屋」等に寄付しました。新型コロナウイルス感染症の長期化の影響で、支援物資が大幅に不足しているという情報を受け、急遽、当社グループ会社を含む16拠点の従業員に食品を募集し、未開封のレトルト食品や米など2,759点を寄付しました。当社では2017年から毎年、フードバンクへの寄付を実施しており、2021年9月には、定期更新する非常食セットなど防災備蓄品1,837点を同団体に寄付しました。



フードバンクへの寄付

輸血用の血液不足解消に向け、従業員による献血活動を実施

2020年9月と2021年3月に、国内グループ会社を含む11事業所で従業員による献血活動を実施しました。今回の活動は、新型コロナウイルスの感染拡大の影響により、献血への協力者数が大幅に減少し輸血用の血液が全国的に不足していることから、血液センターの要請に応え行ったものです。なお、実施にあたっては、献血車内の飛沫防止シートの設置、検温やマスク着用など、コロナ禍でも献血に協力しやすい環境を整えました。当社は1971年から約50年にわたって献血活動を実施しており、これまで30,000人以上の従業員が協力してきました。



献血に協力する従業員

セントレアでの感染症対策の実証実験に参画

中部国際空港セントレア(愛知県常滑市)で行われた、抗菌・抗ウイルスに有効な製品を用いてより安心・安全に利用できる空港環境を整えるための実証実験に参画しました。この試みは2021年8月6日から3週間、中部国際空港株式会社、豊田通商株式会社、株式会社豊田中央研究所などと連携し行ったもので、当社は、除菌に効果の高いUV-C(深紫外線)LEDを

用いた製品として、スマートフォンやパスポートなどの小物を短時間で除菌できる「UV-C高速表面除菌装置」や、水を内部で浄化・循環して繰り返し利用することで、水道が使いにくい場所で活用できるポータブル手洗いスタンド「WOSH」をアクセスプラザやプレミアムラウンジなどに設置、空港利用者の皆様のニーズを調査しました。

ガバナンス〈G〉

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



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

安田 洋

社会から信頼される誠実な企業であり続けるために、豊田合成グループ全体でコーポレート・ガバナンスの充実を図っています。公正かつ透明性のある企業統治体制を構築・維持するために、社外取締役・社外監査役により経営の監督・監視の実効性を一層高めるとともに、業務の適正性・効率性を確保するための内部統制システムを全社で整備・運用しています。また、グループ全体でのコンプライアンス活動を通して法令遵守・企業倫理の徹底に取り組んでいます。

さらには、経営に重大な影響を及ぼす可能性のあるリスクをグローバルに把握し、未然防止のためのリスクマネジメント活動を推進しています。

■ コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方

持続的成長の実現のためには、企業経営の健全性と効率性の確保を狙いとしたコーポレート・ガバナンスの充実・強化が経営上の最重要課題と認識し、環境変化に的確に対応できる組織体制および公正かつ透明性のある経営システムを構築・維持することに努めています。

企業統治の体制

当社は、監査役制度を採用し、法定の機関として、株主総会・取締役会・監査役会・会計監査人を備え、併せて、内部監査をはじめとする内部統制システムを整備・運用しています。

取締役会は、取締役9名で構成され、毎月定期的に行われる取締役会(必要に応じて臨時取締役会)において、法令・定款で定められた事項や経営に関する重要事項の報告・審議・決議がされています。

また、執行役員制度を導入し、意思決定と業務執行のスピードアップを図っています。経営の重要な事項については、本部長会議、経営会議を毎月開催し、さらに技術・原価・人事などの主要機能に関する機能会議体および各種委員会を適宜開催し、的確な経営判断を行っています。

内部統制システム

当社は、会社法の規定に基づき「内部統制の整備に関する基本方針」を策定し、これに沿って重要事項の審議、関連規程・要領の制定と運用、内部監査、コンプライアンス、リスク管理などを含む内部統制システムを整備することで、業務の適正を

また、豊田合成は金融庁・東京証券取引所が策定した「コーポレートガバナンス・コード」の理念や原則の趣旨・精神を踏まえた様々な施策を自律的に実践することで、コーポレート・ガバナンスの充実を図っています。

監査役会は、監査役5名で構成され、監査役会を定期的に開催するとともに、取締役会をはじめとする重要な会議への出席や各部門・子会社の監査を通して経営監視の機能を果たしており、外部監査人である会計監査人による監査機能とあわせ、独立かつ公正な監査体制を確保しています。

これらの機関設計に基づき、監査・監督・執行を連携して機能させ、会社の意思決定、業務執行の適法性と効率性が十分に担保されていることから、現在の体制を採用しています。

また、取締役会の監督機能を強化し、意思決定プロセスの客観性・透明性を高めるため、取締役会の任意諮問委員会として、「役員報酬委員会」と「役員人事委員会」を設置しています。

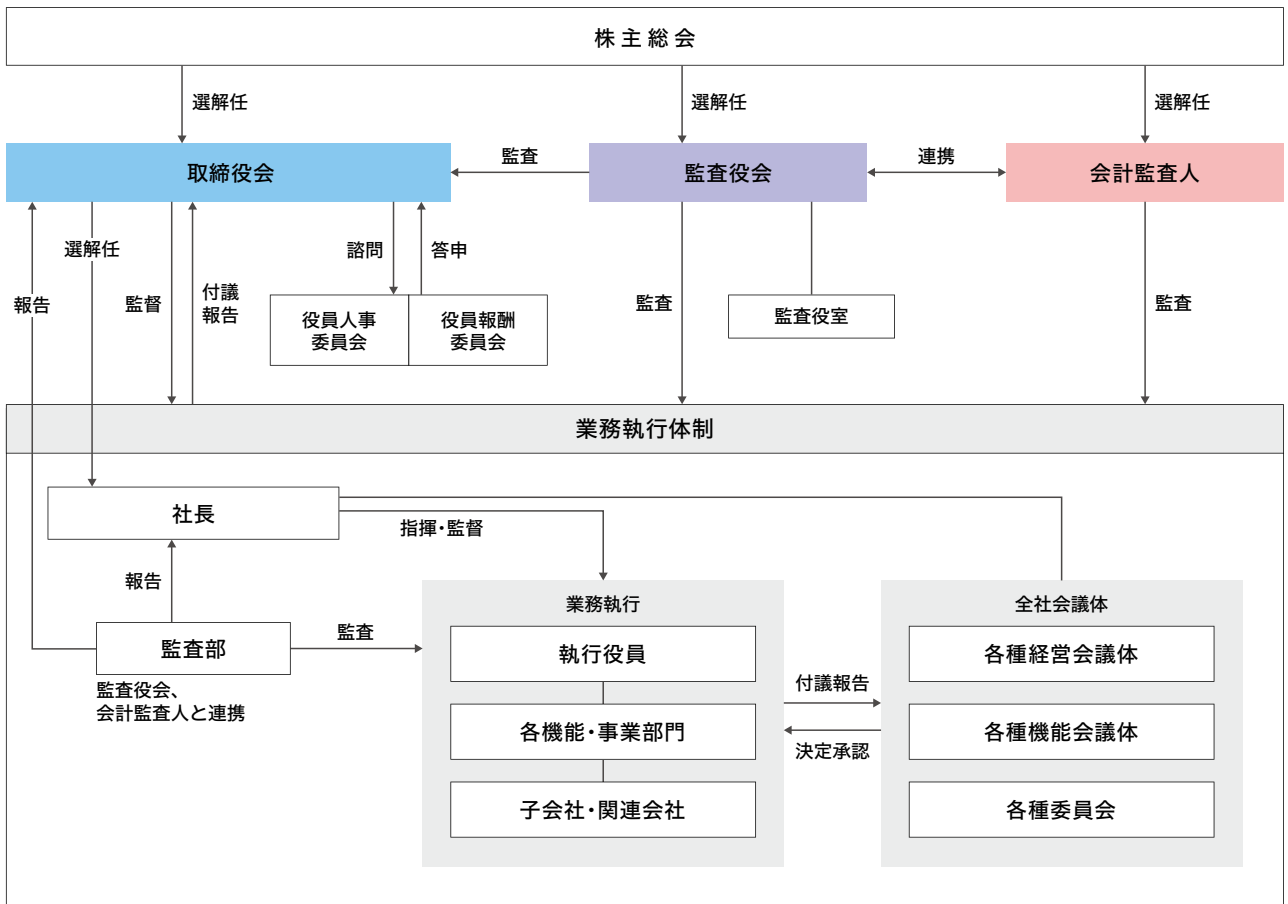
確保するための体制の構築と運用に努めています。内部統制の整備・運用状況については、毎年取締役会でその内容を確認し、さらなる改善および強化に継続的に取り組んでいます。

豊田合成グループとしての内部統制

当社および子会社の健全な内部統制環境の醸成を図るため、グループ各社と「経営理念」を共有するとともに、共通のコンプライアンス上の指針である「豊田合成グループ行動憲章」を定め、子会社に展開する体制を整備しています。また、子会社の経営の自主性を尊重しつつ、定期的に事業報告を受けると

もに、事前承認報告制度を通じて子会社の業務の適正性と適法性を確認する体制を整備しています。さらに、重要な子会社には非常勤取締役・非常勤監査役を派遣することで、子会社の業務執行を監視および牽制する体制を整備しています。

コーポレート・ガバナンスの体制図



内部監査・監査役監査・会計監査

内部監査については、監査部を設置し、経営目標の達成と不正・誤謬の予防を図ることを狙いに、期首に経営者に承認された内部監査計画に基づき、業務全般にわたる内部監査を実施しています(機能部による監査も含む)。

内部監査の結果は取締役会および経営者に報告されるとともに、被監査部門に対しては監査結果に基づく改善勧告を行い、改善計画・改善結果を確認することにより、内部監査の実効性を高めています。

各監査役は、監査役会が定めた監査方針、計画に従い、当社および子会社に対し、調査を実施し、また、取締役会、本部長会議、経営会議などの重要な会議体・各種委員会に出席するほか、取締役などから事業の報告の聴取、決裁書類等重

要な書類の閲覧、事業所や子会社の往査など、適法性の確保、適正性の確保、財産・権利の保全、損失の未然防止の観点より、取締役の職務の執行を監査しています。なお、監査役監査を補助する専属の部署を設置しています。

当社の2020年度会計監査業務を執行した公認会計士は、西村智洋氏および中谷聡子氏であり、PwCあらた有限責任監査法人に所属しています。

監査役、内部監査部門および会計監査人は、それぞれの監査の体制、監査方針、監査計画、実施状況、監査結果などについて、定例的に会合を持つとともに、必要に応じ随時連絡を行い、意見交換と情報の共有化を図り、連携して効率的かつ効果的な監査を進めています。

取締役（スキルマトリックス）

氏名	当社における地位	役員人事委員会	役員報酬委員会	企業経営	ガバナンス	海外事業	モノづくり(生産・品質)	技術	営業	財務	人事	環境・エネルギー	取締役会出席率 参考(20/4~21/3)
小山 享	取締役 社長	○	○	○	○	○	○	○		○	○		100% (13回/13回)
山田 友宣	取締役 副社長			○	○	○			○				100% (13回/13回)
安田 洋	取締役			○	○	○	○	○				○	100% (13回/13回)
岡 正規	取締役			○	○					○			100% (13回/13回)
石川 卓	取締役			○	○		○	○				○	100% (11回/11回)
宮崎 直樹	取締役	○	○	○	○	○				○	○	○	100% (13回/13回)
土屋 総二郎	取締役 社外 独立	○	○	○	○	○	○	○			○	○	100% (13回/13回)
山家 公雄	取締役 社外 独立	◎	◎		○					○	○	○	100% (13回/13回)
松本 真由美	取締役 社外 独立	○	○		○						○	○	100% (13回/13回)

※◎は各諮問委員会の議長

社外取締役の期待とサポート

豊富な経験と高い見識を持つ3名の方々に社外取締役になっていただいています。

土屋取締役はグローバル戦略と生産技術の分野、山家取締役は財務と環境の分野、そして松本取締役は環境とSDGsの分野の豊富な経験と高い見識をお持ちです。また、松本取締役は、当社では初めての女性取締役です。

この3名には、取締役会での活発な議論に加えて、モニタリングとアドバイザーをしっかりと実施していただいています。

モニタリングのサポートは、当社の各部門により事業内容や課題を説明、さらには国内外子会社視察を通じ、現地現物の視

察に行っていたいで、ありのままの経営状態をご理解いただいております。その上で、取締役会の決議前に各議案の背景と内容をしっかりと説明して、適正な意思決定がなされるように努めています。

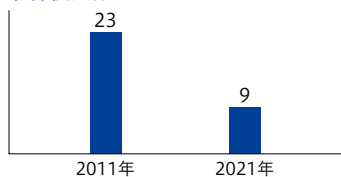
同時にアドバイザーの機会としまして、監査役も含めた全社外役員に出席いただく社外役員連絡会を定期的に開催し、会社の方向性、事業の課題についてアドバイスをいただいております。そして販売・技術戦略会議、カーボンニュートラル・環境委員会、臨時会議等の各種会議体への出席をしていただいております。

取締役・監査役員数の変遷

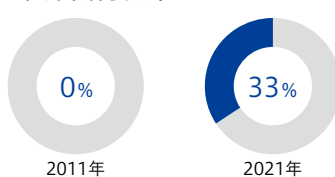
2012年に執行役員制度を導入し、取締役総数を2011年の23名から8名に削減し、2015年に社外取締役を初選任してきます。

現在の体制は取締役総数が9名、そのうち社外取締役数は3名で比率は33%です。社外取締役のうち1名は女性であり、客観性と多様性を高めてきております。

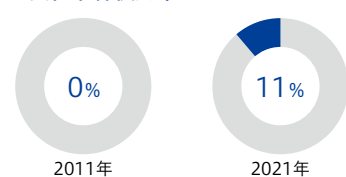
取締役人数



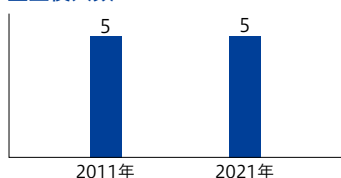
社外取締役比率



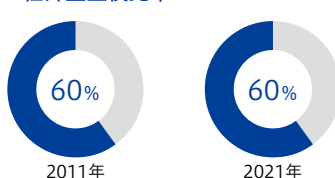
女性取締役比率



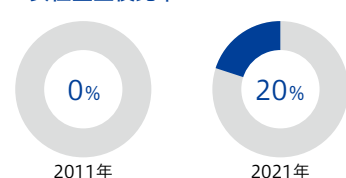
監査役人数



社外監査役比率



女性監査役比率





社外取締役・社外監査役

豊田合成は、2021年6月17日開催の定時株主総会において、土屋総二郎氏、山家公雄氏、松本真由美氏の3名を社外取締役として選任しました。また、社外監査役は加古慈氏、葉玉匡美氏、および三宅英臣氏の3名を選任しております。

独立社外取締役および独立社外監査役の選任

役職	氏名	独立役員	選任の主な理由
社外取締役	土屋 総二郎	○	株式会社デンソーの取締役として経営に携わっていた経験、および同社をはじめとした企業・団体が長年にわたり培われたモノづくり全般に関する見識を有しており、その豊富な経験と高い見識に基づき、当社の経営に対する監督および助言を行っていただくため。 なお、独立役員の要件を満たしており、一般株主と利益相反が生ずるおそれがないと判断したため、独立役員に指定しております。
	山家 公雄	○	政策金融を中心とした財務・事業審査分野および環境・エネルギー分野に携わってきた経験を有しており、その豊富な経験と高い見識に基づき、当社の経営に対する監督および助言を行っていただくため。 なお、独立役員の要件を満たしており、一般株主と利益相反が生ずるおそれがないと判断したため、独立役員に指定しております。
	松本 真由美	○	報道番組のキャスターおよび研究者として広く社会問題や環境・エネルギー分野に携わってきた経験を有しており、その豊富な経験と高い見識に基づき、当社の経営に対する監督および助言を行っていただくため。 なお、独立役員の要件を満たしており、一般株主と利益相反が生ずるおそれがないと判断したため、独立役員に指定しております。
社外監査役	加古 慈		トヨタ自動車株式会社において車両開発部門・材料開発部門を中心とした経験に加え、常務役員として経営に携わった経験を有しており、その豊富な経験と高い見識を当社の監査に反映していただくため。
	葉玉 匡美	○	法曹界における豊富な経験と高い見識を当社の監査に反映していただくため。 なお、独立役員の要件を満たしており、一般株主と利益相反が生ずるおそれがないと判断したため、独立役員に指定しております。
	三宅 英臣	○	経営者としての豊富な経験と高い見識を当社の監査に反映していただくため。 なお、独立役員の要件を満たしており、一般株主と利益相反が生ずるおそれがないと判断したため、独立役員に指定しております。

取締役会の実効性確保

当社は、取締役会の実効性向上のために、取締役会構成員に対し、毎年ヒアリングを行っております。2020年度におきましても全取締役9名、全監査役5名に対してヒアリングを行い、実効性の検証を行いました。その結果、各項目について概ね適切であり、実効性は確保されているものと判断しておりますが、主に社外取締役よりさらなる実効性の向上をはかるべく、以下のとおりご意見、ご要望がありました。

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

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

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

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

役員報酬等について

取締役報酬は、企業価値の持続的向上を図るインセンティブ等として適切なものであるべきとの考え方にに基づき、固定報酬である「月額報酬」と、業績連動報酬である「現金賞与」(短期インセンティブ)および「株式報酬」(長期インセンティブ)

で構成しております。報酬等の種類ごとの比率は、月額報酬70%：現金賞与20%：株式報酬10%程度となるよう設定しております。

月額報酬は、職責や経験、および他社の動向を反映させ

ガバナンス〈G〉

た固定報酬としております。現金賞与は、各期の連結営業利益をベースに、年度計画達成状況、従業員の賞与水準、他社動向、中長期業績、過去の支給実績およびESG経営貢献度なども総合的に勘案して決定しております。株式報酬は、当社の企業価値の持続的な向上を図るインセンティブとして位置付けるとともに、株主との一層の価値共有を進めることを目的に、譲渡制限付株式報酬を導入しています。

取締役の月額報酬と賞与の報酬総額は、年額6億5千万円以内(うち社外取締役分 年額6千5百万円以内)、社外取締役を除く取締役の譲渡制限付株式の報酬総額は、年額1億円以内と、いずれも2020年6月12日定時株主総会で決議されております。

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

これらの考えに基づき、2019年に設置した社外取締役が過半数を占める「役員報酬委員会」において公正かつ透明な審査・答申を経たのち、取締役の個人別の報酬額を決めております。

取締役報酬制度

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

株主・投資家とのコミュニケーション

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

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

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

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

当社は、フェア・ディスクロージャー・ルールを遵守し、決

役員報酬委員会においては、社外取締役より各役員の環境貢献度合いの報酬への反映など、インセンティブをさらに高めるための意見が出され、方針へ反映されました。

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

両委員会の役割および委員構成

名称	役割	構成員
役員報酬委員会	取締役の報酬制度および個人別報酬の審議・答申(譲渡制限付株式報酬等)	小山取締役社長 宮崎取締役 土屋社外取締役 山家社外取締役(議長) 松本社外取締役
役員人事委員会	取締役および監査役の選解任に関する議案の審議・答申(社長の選定等)	小山取締役社長 宮崎取締役 土屋社外取締役 山家社外取締役(議長) 松本社外取締役

役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数

役員区分	報酬等の総額(百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる役員の員数(人)
		固定報酬	業績連動報酬	非金銭報酬	
		月額報酬	現金賞与	株式報酬	
取締役(社外取締役を除く)	376	250	98	26	7
監査役(社外監査役を除く)	76	76	-	-	3
社外役員	70	70	-	-	7

(注)賞与については、当事業年度における引当金繰入額です。

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

主なIR活動

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

・「豊田合成レポート」発行

・Webサイトによる財務情報、IR情報の発信

社外取締役メッセージ

モノづくりのガバナンスとは「約束を守ること」

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

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



社外取締役
土屋 総二郎

カーボンニュートラル時代のガバナンス

再エネ・水素の動向に注目

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

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

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



社外取締役
山家 公雄

気候変動と企業の持続的成長

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

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

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



社外取締役
松本 真由美

■ 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、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)在宅勤務の推進、出張や来訪者の規制、社内イベントの中止等による感染防止の実施、(2)感染者が発生した場合の対策の実施、(3)仕入先も含めた課題把握による生産体制の維持、(4)収益改善策の実施等により、新型コロナウイルスの影響の極小化を図っています。

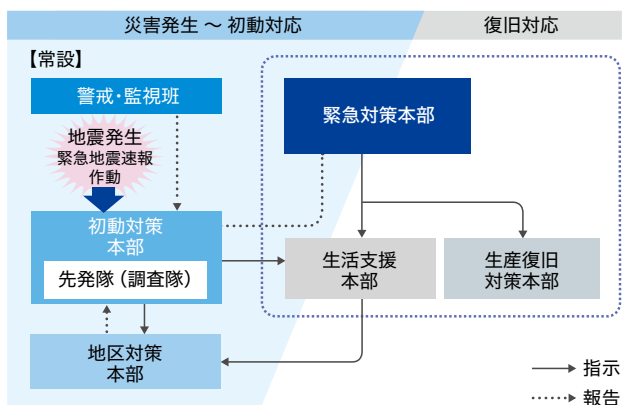
大規模災害を想定した「危機管理統括プロジェクト」

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140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。

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。

災害対応イメージ



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 地震速報システム、安否情報システムの運用訓練 サプライチェーン情報の整備 事業継続計画書(BCP)の作成
スキル	<ul style="list-style-type: none"> レジリエント訓練(災害模擬演習)の継続的な実施

※1 日常の業務から緊急・災害時まで様々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)

グローバルリスク対応の強化

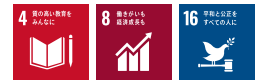
国内にとどまらず、次々に発生するグローバルリスク(部品・原材料の逼迫、コロナ関連の稼働停止等)に対し、国内外で早期状況把握(BCP週報毎週発行)およびグローバルで

必要なアクションを取っています。また、海外各拠点が自発的に対策が打てるよう標準化を進め、リスク対応力を強化しています。

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。



■ コンプライアンス

基本的な考え方

経営理念で「私たちは、法令の遵守や企業倫理の徹底に向けた体制を構築し、誠実な事業活動を行います」と宣言し、高い倫理観をもって適正な事業活動を行うとともに、コンプライアンスの徹底に努めています。

また、豊田合成グループ共通の価値観と行動規範として

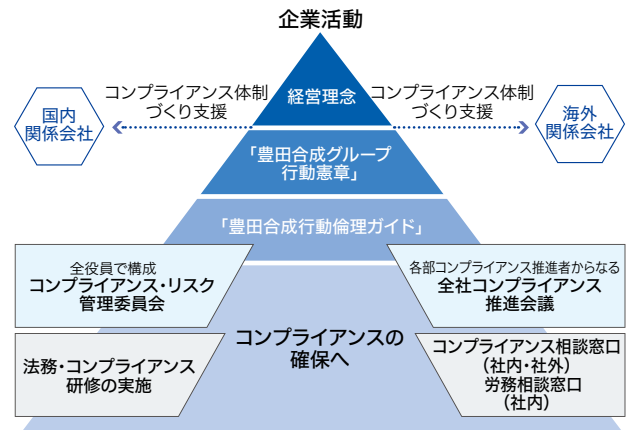
「豊田合成グループ行動憲章」を制定し、これを基に、国内外のグループ各社がそれぞれの行動指針を具体化し、実践しています。当社においては、「豊田合成行動倫理ガイド」を従業員一人ひとりが遵守すべき行動指針として定め、全従業員に周知徹底しています。

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」を設置し、企業倫理・法令等の遵守状況の報告・審議などを行っています。委員会での報告・審議事項は、「**全社コンプライアンス推進会議**」で各部門にて選任されたコンプライアンス推進者に共有され、各職場での活動に反映される仕組みとなっており、経営と現場が一体となってコンプライアンスの徹底に取り組んでいます。

また、国内のグループ会社とは「**コンプライアンス連絡会**」を定期開催しており、海外のグループ会社において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、グローバルでの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

● **コンプライアンス活動の推進**

当社では、従業員一人ひとりのコンプライアンス意識の向上と定着を目的に、階層別研修やリスク別研修を実施しています。

また、毎年、全従業員に対して「**コンプライアンス定着度アンケート調査**」を実施し、コンプライアンス意識の浸透度や不具合の兆候がないか確認を行い、その結果に基づき改善活動を行っています。

一方、国内外のグループ会社においては、コンプライアンスの基本方針・推進体制の整備のほか、主要機能のリスクに関する自主点検を実施しています。点検結果は、当社の各機能部門が確認し、フィードバックレポートにて各社の改善、対応をサポートすることで、豊田合成グループ全体でのコンプライアンス徹底に取り組んでいます。

● **独占禁止法・競争法違反防止への取り組み**

当社では、営業活動を中心とする事業活動の様々な場面で、従業員が取るべき具体的な行動指針を、「**独占禁止法遵守のための行動規程**」として具体化し、従業員への遵守徹底を研修、啓発活動を通じて図っています。

また、グループ各社が所在する地域別に、各国の法令に基づいた「**独占禁止法遵守マニュアル**」を作成し、グローバルで

の反競争的行為の未然防止に取り組んでいます。その他、独占禁止法・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**

豊田合成グループは、グローバルでの共通指針として、「**グローバル贈収賄ガイドライン**」を策定し、当社グループ全体で贈収賄、会計不正などの腐敗行為の未然防止に取り組んでいます。また、階層別研修や、リスクの高い地域で事業を行うグループ会社向けの研修などにより、腐敗行為防止の啓発活動を行っています。

● **内部通報制度による問題の早期発見・是正**

当社では、「**コンプライアンス相談窓口**」を社内と社外に設置しています。社外窓口については、社外弁護士が担当しており、客観的な立場から問題の対応にあたっています。社内には、「**労務相談窓口**」も設け、労務トラブルやハラスメントなどの対応に特化した窓口を設置しています。また、国内のグループ会社にも各社の社内相談窓口に加え、当社と共通の社外コンプライアンス相談窓口を設置しています。海外のグループ会社においても社外または社内に相談窓口を設置しています。

役員一覽 (2021年6月17日現在)

1 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)

2 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(現任) / 特機事業本部管掌
2021年1月 当社ライフソリューション事業本部管掌(現任)

3 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 豊田合成チェコ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、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
2021年5月 当社総合戦略本部長(現任)
2021年6月 当社カーボンニュートラル・環境推進部担当本部長(現任)、自動車事業本部管掌(現任)

4 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
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 当社総合企画部担当本部長
2021年1月 当社総合戦略本部長
2021年5月 当社総合戦略本部副本部長(現任)
2021年6月 当社調達本部長(現任)

5 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)

6 取締役
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
2021年6月 トヨタ紡織株式会社取締役副会長(現任)、当社取締役(現任)

7 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)

8 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科特任教授(現任)
2016年6月 当社取締役(現任)

9 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)

10 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)

11 常勤監査役
鈴木 山人

1987年4月 トヨタ自動車株式会社入社
2012年1月 同社法務部訟務室グループ長(主査)
2015年1月 当社総合企画部主監
2016年1月 同社法務部副部長兼総合企画部主監
2016年6月 当社法務部長
2021年6月 当社常勤監査役(現任)

12

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)



13

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)



14

社外監査役
三宅 英臣

1968年4月 豊田鈦工株式会社入社
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 豊田鈦工株式会社相談役
(現任)



執行役員

大西 亮

藤田 佳幸

加古 純一郎

福井 博規

平山 博康

財津 裕真

小笠原 豊

山本 直

苗代 光博



財務報告

10年間の連結財務サマリー

日本基準(GAAP)		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)	2015年度 (2016年3月期)
経営実績	売上高	504,518	599,615	689,477	727,846	781,886
	営業利益	20,415	36,706	43,798	41,603	42,824
	経常利益	20,287	36,777	45,847	43,792	41,490
	税金等調整前当期利益	19,076	36,571	46,101	39,851	36,710
	親会社株主に帰属する当期純利益 ^{※1}	8,971	21,429	26,214	21,155	20,255
財政状況	現金及び現金同等物	70,715	79,073	92,364	85,283	78,388
	流動資産	229,238	244,798	279,281	291,246	281,212
	有形固定資産	183,864	196,163	210,214	250,557	241,408
	固定資産	225,555	244,846	262,596	316,926	306,160
	総資産	454,794	489,644	541,877	608,172	587,373
	短期借入金 ^{※2}	23,300	35,978	39,069	41,848	21,073
	流動負債	149,968	157,748	168,136	180,795	162,592
	社債	—	—	—	—	—
	長期借入金	34,397	23,329	31,138	42,929	44,691
	固定負債	67,457	59,751	73,462	88,902	96,937
	負債合計	217,426	217,500	241,598	269,697	259,530
	株主資本	238,400	255,201	275,840	289,321	301,756
	(参考)有利子負債	57,698	59,307	70,207	84,777	65,765
キャッシュ・フロー	営業活動によるキャッシュ・フロー	51,112	52,451	55,448	51,283	77,765
	投資活動によるキャッシュ・フロー	△37,027	△40,989	△45,680	△62,432	△56,261
	財務活動によるキャッシュ・フロー	2,224	△6,128	△732	△238	△24,736
主要指標	売上高当期純利益率[%]	1.8	3.6	3.8	2.9	2.6
	総資産回転率[回転]	1.16	1.27	1.34	1.27	1.31
	自己資本比率[%]	48.6	51.7	51.6	51.6	51.7
	ROE[%]	4.1	9.0	9.8	7.1	6.6
	設備投資	37,623	39,097	43,085	64,733	54,498
	減価償却費	41,964	38,633	38,743	39,353	44,462
	研究開発費	25,936	27,279	29,170	29,579	28,409
	期末従業員数(連結)[人]	29,108	30,190	31,672	34,754	35,903
1株当たり情報	1株当たり配当金[円]	36.00	44.00	56.00	56.00	56.00
	基本的1株当たり当期利益(EPS)[円]	69.33	165.63	202.54	163.44	156.49
	配当性向[%]	51.93	26.57	27.65	34.26	35.79

※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および1年内償還社債を含む

(単位:百万円)(百万円未満切り捨て)

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)	2020年度 (2021年3月期)
755,601	806,938	売上収益	807,958	840,714	812,937	721,498
40,675	41,136	営業利益	35,179	36,525	17,888	36,479
39,007	43,200					
31,288	35,775	税引前利益	35,507	37,356	16,106	37,301
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	35,205
97,553	104,309	現金及び現金同等物	97,991	107,311	127,930	134,003
305,273	328,524	流動資産	357,666	382,106	359,565	380,578
245,666	259,537	有形固定資産	241,581	257,728	273,479	290,246
315,425	333,819	非流動資産	321,819	326,023	349,619	394,577
620,699	662,388	資産合計	679,485	708,129	709,185	775,155
31,762	43,722	借入金	43,722	32,396	44,657	42,835
170,574	189,075	流動負債	195,392	194,309	180,653	185,535
—	10,000	社債及び借入金	64,511	93,089	103,399	109,379
57,261	54,458	非流動負債	118,435	133,674	158,256	169,164
110,663	119,403	負債合計	313,828	327,983	338,909	354,700
281,237	308,479	親会社の所有者に帰属する持分				
311,127	324,890	(参考)有利子負債	108,233	125,486	148,057	152,215
89,023	108,181					
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	67,247
△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	△49,949
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	△13,065
2.1	2.6	売上収益当期利益率[%]	2.6	2.8	1.4	4.9
1.25	1.26	総資産回転率[回転]	1.23	1.21	1.15	0.97
50.7	49.6	親会社所有者帰属持分比率[%]	51.2	50.0	48.7	50.5
5.2	6.6	ROE[%]	6.4	6.7	3.2	9.6
55,218	64,816	設備投資	53,411	46,891	41,835	46,589
40,902	44,037	減価償却費	32,545	32,927	35,323	35,527
27,164	27,864	研究開発費	27,684	30,025	31,374	31,000
36,679	38,234	期末従業員数(連結)[人]	38,234	39,429	39,403	38,823
53.00	56.00	1株当たり配当金[円]	56.00	60.00	60.00	60.00
125.42	163.60	基本的1株当たり当期利益(EPS)[円]	165.04	180.09	86.74	271.99
42.26	34.23	配当性向[%]	33.93	33.32	69.17	22.1

■ 財務レビュー

概要

当期の世界経済は、2019年末に発生した新型コロナウイルス(以下、新型コロナ)の感染が世界各国に広がり、2020年度前半は景気が大きく後退しました。年央以降、景気は回復傾向に転じましたが、新型コロナは未だ収束の見通しは立っていない状況です。日本経済も同様に新型コロナの影響を大きく受けましたが、これを契機としてデジタルトランスフォーメーション(以下「DX」)が加速し、テレワークなど働き方が大きく見直しされました。また、2020年9月に発足した菅内閣による2050年カーボンニュートラル宣言もあり、社会全体がCO₂削減に向け大きく動き出しました。自動車業界は、年度前半は過年度から続く市場減退に加え、欧米をはじめとする世界各国で新型コロナ感染拡大によるロックダウンで工場の稼働停止を余儀なくされ大幅に生産が減少しました。年度後半からは急速に生産が回復してきたものの、生産台数は国内、海外ともに前年割れとなりました。

このような情勢のなか当社グループは、年度前半はグループ全体で緊急モードと位置付けて、売上減少に対応すべく緊急収益対策に傾注しました。年度後半からは外部環境が激変するなか、中期計画である「2025事業計画」の実現に向けたリソース投入を優先し、「活動の3本柱」を軸とした成長戦略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、事業化を加速させるべく、2020年1月に先行開発機能を強化するなど開発部門を見直しました。また、事業環境の大きな変化に対応し、持続的な成長を実現するため、2018年度に創設したCVC(コーポレートベンチャーキャピタル)を活用したスタートアップ企業への出資は2020年度も積極的に進め、長年培ったコア技術と外部の知見の融合による新事業の創出や自動車領域でのCASE・MaaSに対応した新製品の開発に注力しています。新技術の一つであるUV-C(深紫外線)LEDは、高付加価値LEDとして2017年から開発を進めてきましたが、照射により新型コロナが不活化することを確認し、ウィズコロナ時代の安全・安心な暮らしに貢献すべく、2020年11月にWOTA株式会社の水循環型のポータブル手洗いスタンド「WOSH」に搭載する「UV-C LED水浄化ユニット」の販売を開始、続いて同年12月には空気を除菌する「UV-C空間除菌装置」を販売し、個人ユーザ様向けの商品展開を開始しました。また、三重県のいなべ工場では

2020年11月にトヨタ自動車株式会社のFCEV「MIRAI」向けの高圧水素タンクの生産を開始するなど、新領域での事業を一歩進めることができました。

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、米州、アジアを重点地域と位置付け、エアバッグ、樹脂フューエルフィルターパイプ、ラジエータグリルなどの高付加価値製品を重点製品として、トヨタ自動車株式会社のみならず、本田技研工業株式会社をはじめとする日系カーメーカー、デトロイト3など外資系カーメーカーにも積極的に拡販を進めています。また、重点地域の一つとして位置付けているアジアの一角であるインドでは域内の子会社を統合し、事業を一体運営することで成長市場であるインドでの拡販と経営の効率化により収益拡大を進めていきます。

活動の柱IIIは「生産現場のモノづくり革新」であり、IoT活用によるロス低減やリモート生産準備など生産部門の業務効率化を進め、DXを通じたモノづくりと省人・自動化に取り組んでいます。また、Web会議やテレワークなど、主として間接部門の業務効率化も進めました。

当期の売上収益は、中国における主要顧客の自動車生産台数の増加による増販はあったものの、その他の地域全般における年度前半での新型コロナによる減販、前期にドイツの生産子会社である豊田合成メテオール有限会社(以下「TGM」)を連結範囲から除外したことや円高による為替の影響等により、7,214億円(前期比 11.2%減)と減収となりました。

利益については、新型コロナによる減販影響や英国子会社のリストラクチャリング引当金の計上はあったものの、政府補助金の活用を含む合理化努力や労務費・経費の抑制、前期にTGMの全株式を外部に譲渡し事業整理損失を計上したことの反動により、営業利益は364億円(前期比103.9%増)、英国子会社にて生産終了を前提に労使交渉を開始したことを踏まえ繰延税金資産を計上したことにより、親会社の所有者に帰属する当期利益は352億円(前期比213.6%増)と増益となりました。

(単位:百万円)

連結業績	2020年度	2019年度
売上収益	721,498	812,937
営業利益	36,479	17,888
親会社の所有者に帰属する当期利益	35,205	11,226

セグメント別売上収益

①日本

売上収益は、新型コロナによる減販影響等により 3,580億円(前期比 11.6%減)となりました。利益については、新型コロナによる減販影響等はあったものの、徹底した労務費・経費の削減等に加え、前期にTGM全株式を外部に譲渡し事業整理損失を計上したことの反動により、セグメント利益は120億円(前期損失 50億円)となりました。

②米州

売上収益は、新型コロナ、半導体不足および米国寒波による減販影響等により2,034億円(前期比 16.5%減)となりました。利益については、労務費削減(政府補助金等)はあったものの、減販影響等により、セグメント利益は138億円(前期比 16.7%減)となりました。

③アジア

売上収益は、タイやインドネシアでの減販影響等はあったものの、中国での主要顧客の増販効果等により1,904億円(前期比 1.2%増)となりました。利益については、タイやインドネシアでの減販影響等はあったものの、中国での増販効果や原価改善等により、セグメント利益は144億円(前期比 36.4%増)となりました。

④欧州・アフリカ

売上収益は、前期の第3四半期にTGMを連結から除外したことや、新型コロナによる減販影響等により262億円(前期比 28.2%減)となりました。利益については、英国子会社のリストラクチャリング引当金の計上はあったものの、TGMを連結から除外したことや労務費削減(政府補助金等)により、セグメント損失は39億円(前期損失 42億円)と、損失額が縮小しました。

(単位:百万円)

セグメント別売上収益	2020年度	2019年度
日本	358,082	405,116
米州	203,421	243,590
アジア	190,479	188,292
欧州・アフリカ	26,261	36,567

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659億円増加し、7,751億円となりました。また、負債は主に営業債務及びその他の債務等の増加により、前期末に比べ157億円増加し、3,547億円となりました。資本については、主に利益剰余金の増加等により、前期末に比べ501億円増加し、4,204億円となりました。

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1,279億円に比べ60億円増加し、1,340億円となりました。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672億円の収入となり、前期に比べ20億円収入が増加しました。これは主に、営業債権及びその他の債権の増減額で316億円収入が減少したものの、営業債務及びその他の債務の増減額で251億円、引当金の増減額で46億円、法人所得税の支払額が37億円、それぞれ支出が減少したこと等によるものです。

(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499億円の支出となり、前期に比べ42億円支出が減少しました。これは主に、有形固定資産及び無形資産の取得による支出が32億円、定期預金の預入による支出が24億円それぞれ増加したものの、前期発生した子会社株式の売却による支出114億円が当期はなく減少したこと等によるものです。

(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130億円の支出となり、前期に比べ255億円支出が増加しました。これは主に、短期借入れによる収入が316億円減少し、短期借入金の返済による支出が73億円減少した結果、短期借入収入と支出のネットで243億円の資金の流出となったこと等によるものです。

(単位:百万円)

キャッシュ・フロー	2020年度	2019年度
営業活動によるキャッシュ・フロー	67,247	65,247
投資活動によるキャッシュ・フロー	△49,949	△54,174
財務活動によるキャッシュ・フロー	△13,065	12,525

■ 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 (2020年3月31日)	当連結会計年度 (2021年3月31日)
資産		
流動資産		
現金及び現金同等物	127,930	134,003
営業債権及びその他の債権	142,062	149,249
その他の金融資産	8,364	9,617
棚卸資産	63,925	72,888
その他の流動資産	17,282	14,819
流動資産合計	359,565	380,578
非流動資産		
有形固定資産	273,479	290,246
無形資産	3,741	4,571
その他の金融資産	32,244	41,983
持分法で会計処理されている投資	14,252	14,844
退職給付に係る資産	2,603	6,254
繰延税金資産	14,473	21,349
その他の非流動資産	8,824	15,326
非流動資産合計	349,619	394,577
資産合計	709,185	775,155
負債及び資本		
負債		
流動負債		
営業債務及びその他の債務	119,083	126,784
借入金	44,657	42,835
その他の金融負債	8,335	4,076
未払法人所得税	1,585	3,439
引当金	1,881	2,638
その他の流動負債	5,110	5,760
流動負債合計	180,653	185,535
非流動負債		
社債及び借入金	103,399	109,379
その他の金融負債	13,466	13,510
退職給付に係る負債	34,615	34,745
引当金	107	4,578
繰延税金負債	4,158	5,015
その他の非流動負債	2,507	1,935
非流動負債合計	158,256	169,164
負債合計	338,909	354,700
資本		
資本金	28,027	28,046
資本剰余金	26,968	25,626
自己株式	△1,220	△1,232
その他の資本の構成要素	2,233	17,759
利益剰余金	289,061	320,883
親会社の所有者に帰属する持分合計	345,070	391,083
非支配持分	25,204	29,372
資本合計	370,275	420,455
負債及び資本合計	709,185	775,155

(単位:百万円)

連結損益計算書	前連結会計年度 (自 2019年4月1日 至 2020年3月31日)	当連結会計年度 (自 2020年4月1日 至 2021年3月31日)
売上収益	812,937	721,498
売上原価	△712,436	△622,832
売上総利益	100,501	98,665
販売費及び一般管理費	△61,523	△56,423
その他の収益	2,328	3,225
その他の費用	△23,417	△8,987
営業利益	17,888	36,479
金融収益	2,843	3,035
金融費用	△5,538	△3,116
持分法による投資利益	913	903
税引前利益	16,106	37,301
法人所得税費用	△2,265	773
当期利益	13,841	38,075
当期利益の帰属		
親会社の所有者	11,226	35,205
非支配持分	2,614	2,870
当期利益	13,841	38,075
1株当たり当期利益		
基本的1株当たり当期利益(EPS)[円]	86.74	271.99
希薄化後1株当たり当期利益[円]	-	271.97

(単位:百万円)

連結包括利益計算書	前連結会計年度 (自 2019年4月1日 至 2020年3月31日)	当連結会計年度 (自 2020年4月1日 至 2021年3月31日)
当期利益	13,841	38,075
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 資本性金融資産	△2,313	6,252
確定給付制度の再測定	△467	3,757
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	△17	112
純損益に振り替えられることのない項目合計	△2,798	10,121
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	△11,061	9,702
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	130	74
純損益に振り替えられる可能性のある項目合計	△10,931	9,776
税引後その他の包括利益	△13,729	19,898
当期包括利益	111	57,974
当期包括利益の帰属		
親会社の所有者	△1,281	53,857
非支配持分	1,393	4,116
当期包括利益	111	57,974

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 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	
2019年4月1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	—	—	—	—	—	—
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	—
当期利益	—	—	—	—	—	—
その他の包括利益	—	—	—	8,705	6,289	3,657
当期包括利益合計	—	—	—	8,705	6,289	3,657
新株の発行	18	18	—	—	—	—
自己株式の取得	—	—	△11	—	—	—
配当金	—	—	—	—	—	—
支配継続子会社に対する持分変動	—	△1,360	—	531	—	△0
連結範囲の変動	—	—	—	—	—	—
その他の資本の構成要素から 利益剰余金への振替	—	—	—	—	—	△3,657
その他	—	—	—	—	—	—
所有者との取引額合計	18	△1,341	△11	531	—	△3,657
2021年3月31日時点の残高	28,046	25,626	△1,232	△1,356	19,116	—

	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		合計	非支配持分	合計
	利益剰余金	合計			
百万円	百万円	百万円	百万円	百万円	
2019年4月1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
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
当期利益	—	35,205	35,205	2,870	38,075
その他の包括利益	18,652	—	18,652	1,246	19,898
当期包括利益合計	18,652	35,205	53,857	4,116	57,974
新株の発行	—	—	36	—	36
自己株式の取得	—	—	△11	—	△11
配当金	—	△7,120	△7,120	△1,984	△9,104
支配継続子会社に対する持分変動	531	—	△829	1,335	506
連結範囲の変動	—	80	80	373	453
その他の資本の構成要素から 利益剰余金への振替	△3,657	3,657	—	—	—
その他	—	—	—	325	325
所有者との取引額合計	△3,126	△3,383	△7,844	50	△7,794
2021年3月31日時点の残高	17,759	320,883	391,083	29,372	420,455

(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 2019年4月1日
至 2020年3月31日)当連結会計年度
(自 2020年4月1日
至 2021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	16,106	37,301
減価償却費及び償却費	37,498	37,812
減損損失(又は戻入れ)	—	813
事業整理損失	21,615	—
引当金の増減額(△は減少)	146	4,749
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	1,118	101
退職給付に係る資産の増減額(△は増加)	12	933
金融収益	△2,843	△2,800
金融費用	2,912	3,116
持分法による投資損益(△は益)	△913	△903
固定資産売却損益(△は益)	398	668
棚卸資産の増減額(△は増加)	△4,943	△6,410
営業債権及びその他の債権の増減額(△は増加)	28,965	△2,707
営業債務及びその他の債務の増減額(△は減少)	△18,937	6,187
その他	△4,506	△3,378

小計

利息の受取額	2,141	2,001
配当金の受取額	975	893
利息の支払額	△2,802	△3,168
法人所得税の支払額	△11,696	△7,964
営業活動によるキャッシュ・フロー	65,247	67,247

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	△13,677	△16,142
定期預金の払戻による収入	15,815	15,673
有形固定資産及び無形資産の取得による支出	△46,385	△49,595
有形固定資産及び無形資産の売却による収入	826	632
投資の取得による支出	△996	△566
投資の売却による収入	1,542	16
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	128	33
投資活動によるキャッシュ・フロー	△54,174	△49,949

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	52,912	21,249
短期借入金の返済による支出	△47,078	△39,749
長期借入れによる収入	24,227	32,429
長期借入金の返済による支出	△5,272	△11,417
リース負債の返済による支出	△2,240	△2,777
配当金の支払額	△7,766	△7,117
非支配持分への配当金の支払額	△2,328	△1,984
社内預金制度の廃止による支出	—	△4,193
その他	71	494
財務活動によるキャッシュ・フロー	12,525	△13,065

現金及び現金同等物の増減額(△は減少)

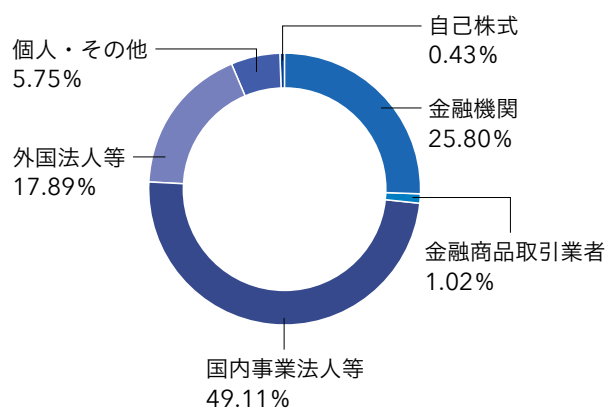
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	23,597	4,233
現金及び現金同等物の期首残高	107,311	127,930
現金及び現金同等物に係る換算差額	△2,979	1,840
現金及び現金同等物の期末残高	127,930	134,003

会社・投資家情報 (2021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:38,823名 単独:6,526名

株式の総数	発行可能株式総数 200,000,000株 発行済株式総数 129,473,203株 (自己株式 558,012株を除く)
株主数	9,544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	42.83%
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	8,793	6.79
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	5,246	4.05
株式会社三井住友銀行	5,049	3.89
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
豊田合成従業員持株会	1,423	1.09
株式会社日本カストディ銀行(信託口9)	1,191	0.92
大栄産業株式会社	1,041	0.80
STATE STREET BANK WEST CLIENT-TREATY 505234	1,035	0.80

(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ステークホルダーの皆様へ、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2020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ています。

報告対象期間

2020年4月1日～2021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

2021年10月(前回2020年7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Web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」2020スコア:A、「水セキュリティ」2020スコア:A-、「気候変動」2020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
- 日本証券アナリスト協会「第26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1位
- 日本証券アナリスト協会「第27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>

2021.11.3,000 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2021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: 2021年11月1日~2022年10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: 富山県
プロジェクト名: 富山県の富山市エコタウン内における石崎産業エネルギーセンターによる廃棄物発電を用いた温室効果ガス排出削減事業