

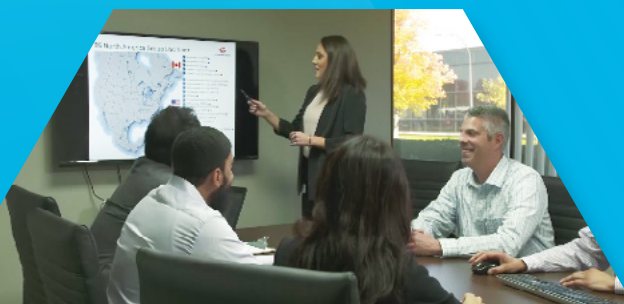
TOYODA GOSEI REPORT

豊田合成レポート 2022



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。





社是

限りない創造 社会への奉仕

経営理念

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。



炭素原子6個がつくる化合物「ベンゼン核」をモデルにした会社ロゴマーク。非常に“活性”で不安定な化学物質でも六角形の形態にすると“安定”することから、当社の社章は『活性・安定』の象徴でもあります。

Contents

TOYODA GOSEI REPORT 2022



- 3 社是／経営理念
- 4 目次
- 5 編集方針／本レポートの位置付け
- 6 豊田合成のあゆみ
- 8 事業・拠点紹介



- 10 社長メッセージ
- 16 価値創造プロセス
- 18 経営資本
- 20 競争優位性
- 21 TG Spirit
- 22 マテリアリティ (重要課題)



- 24 **特集1** かけがえない命を守る交通社会の実現に向けて
- 26 **特集2** BEV化に対応した製品開発の進展
- 28 **特集3** 水素社会の実現に向け「ためる」「つかう」から「はこぶ」「つくる」へ
- 30 **特集4** 新たな価値創造への挑戦
- 32 2025事業計画に向けた取り組みと進捗状況
- 40 財務担当役員メッセージ



- 42 環境 (Environment)
全ての事業活動を通じて環境保全に貢献／
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
- 54 社会 (Social)
当社の人材戦略／人権への取り組み／人材育成の促進／
多様な人材の活躍／働きやすい風土づくり／安全と健康／
健康経営の取り組み／サプライチェーンマネジメント／
グローバル統一の品質保証／地域社会貢献
- 68 ガバナンス (Governance)
コーポレート・ガバナンス／社外取締役インタビュー／
リスクマネジメント／コンプライアンス／役員一覧



- 86 財務・非財務ハイライト
- 88 10年間の連結財務サマリー
- 90 財務レビュー
- 92 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

- 96 会社・投資家情報
- 97 社外からの評価

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に、豊田合成グループへの理解を深めていただくことを目的に作成しました。豊田合成グループの2021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

2021年4月1日～2022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

原則として豊田合成株式会社、国内外の子会社および関連会社60社を合わせた豊田合成グループ61社を対象としています。
(一部の項目は個々に範囲を記載しています)

発行日

2022年11月
(前回2021年10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いますが、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。

本レポートの位置付け

財務情報

Webサイト 株主・投資家情報
<https://www.toyoda-gosei.co.jp/ir/>



決算/有価証券報告書 など

非財務情報

Webサイト サステナビリティ
<https://www.toyoda-gosei.co.jp/csr/>



環境/社会/ガバナンス など

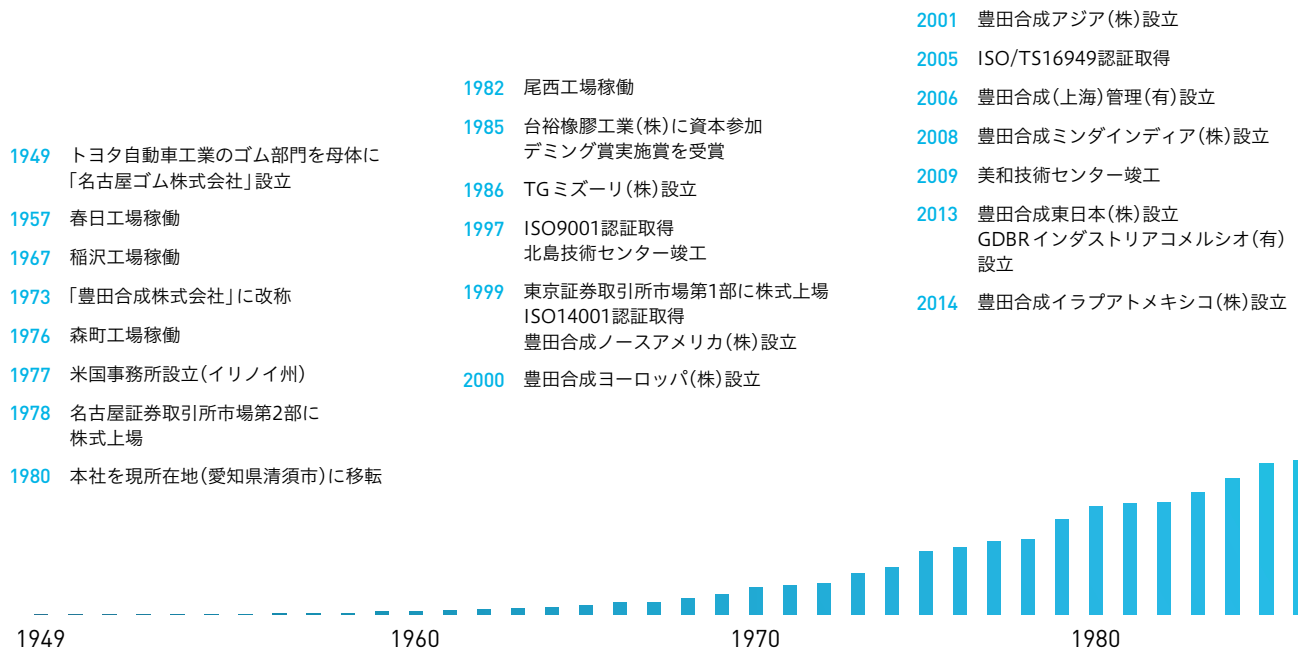
豊田合成レポート

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



豊田合成のあゆみ

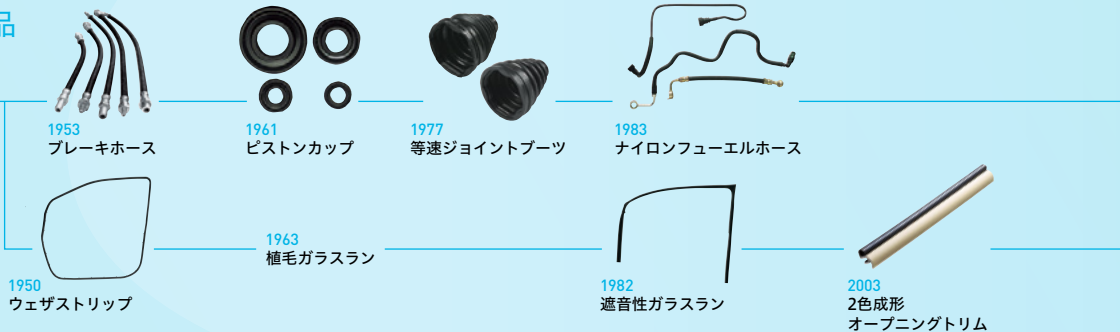
創業以来培ってきたゴム・樹脂分野における独自の技術力を活かしたモノづくりを通じて、時代のニーズに応え、世界に新しい価値を提供しています。



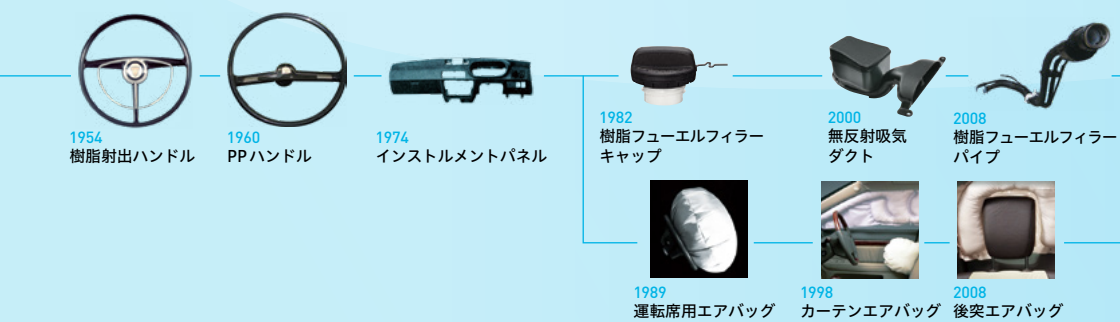
技術・製品開発のあゆみ

自動車部品

ゴム分野

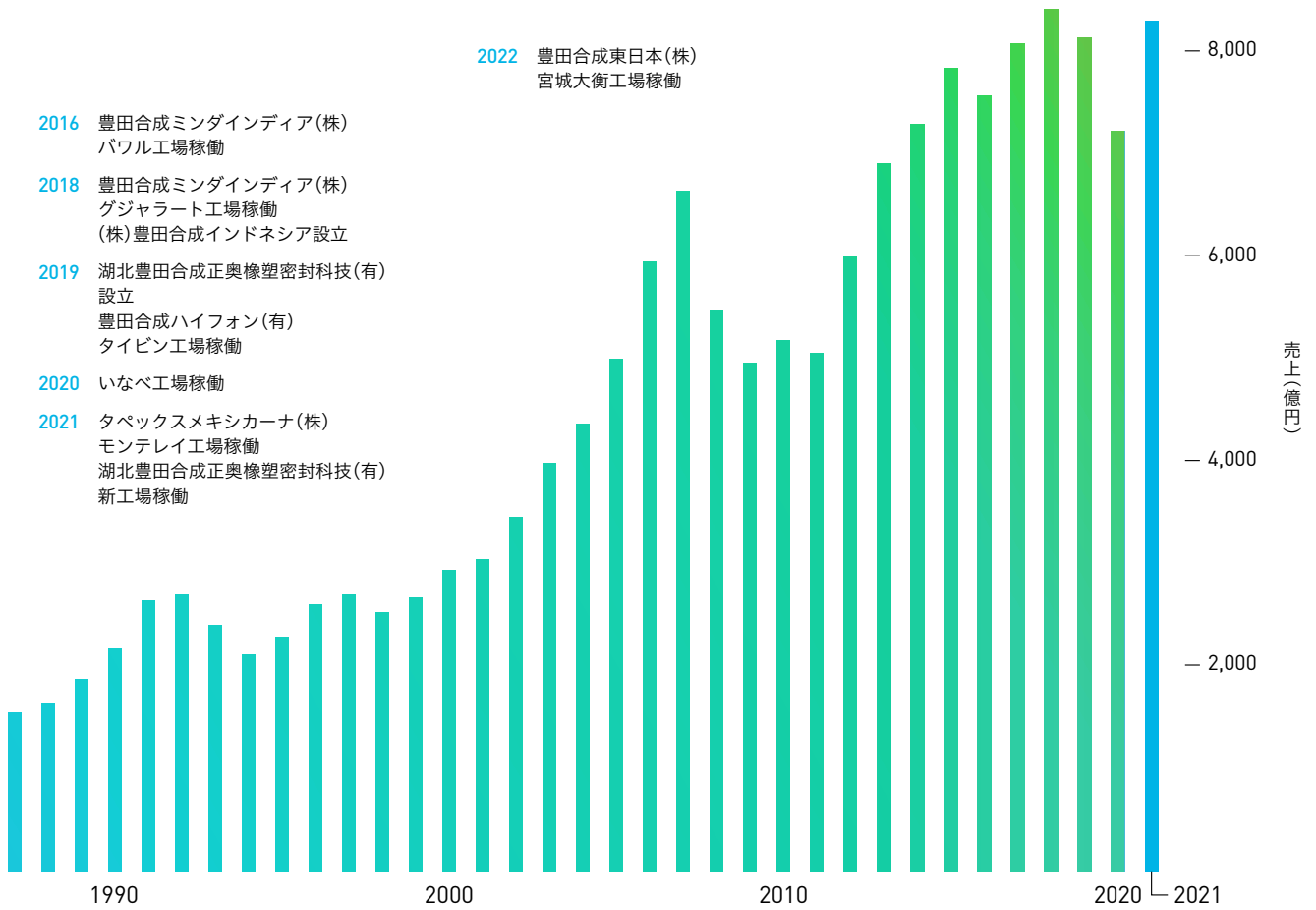


樹脂分野



新領域





2011 軽量ラジエータホース

2010 軽量オープニングトリム
ウェザーストリップ

2017 フラッシュサーフェイス
ドア対応ガラスラン

2014 樹脂ウォータパイプ

2015 キャップレス
給油口

2017 大型ラジエータ
グリル

2018 LED照明付き
エアコンレジスター

2019 樹脂ターボダクト/
バッテリーケース

2020 超大型スピンドル
グリル

2022 CNF
強化プラスチック

2010 GaNパワー半導体の
研究開始

2014 赤崎教授、天野教授(当社技術顧問)
ノーベル物理学賞受賞

2017 グリップセンサー付きハンドル/
新型サイドエアバッグ

2020 UV-C(深紫外線)LEDを用いた
UV-C空間除菌装置を販売開始
新型コロナウイルス不活化に
対するUV-C(深紫外線)LEDの
高い有効性を確認

2021 斜突対応の運転席エアバッグ/
歩行者保護エアバッグ

2022 次世代パワー半導体向け
「GaN基板の大口径化」に
成功

2019 e-Rubberを用いた
心臓手術シミュレータ
「Super BEAT」を
EBM社と開発

2021 UV-C高速
表面除菌装置

2021 スマートインソール

事業・拠点紹介

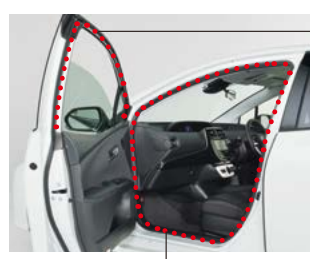
ゴム・樹脂の高分子技術を用いた自動車部品を、世界中で提供しています。

製品分野

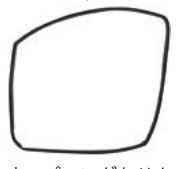
自動車部品

ウェザーストリップ製品

937億円(11.3%)



ドアガラスラン



オープニングトリム
ウェザーストリップ

機能部品

1,452億円(17.5%)



樹脂ターボダクト



樹脂フューエルフィルター
パイプ



ブレーキホース



高圧水素タンク

製品領域別売上収益

8,302億円

(2021年度)

内外装部品

3,280億円(39.5%)



インストルメントパネル・構成部品



コンソールボックス



ラジエータグリル



各種エアバッグ



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

セーフティシステム製品

2,631億円(31.7%)

その他



LED製品



特機製品



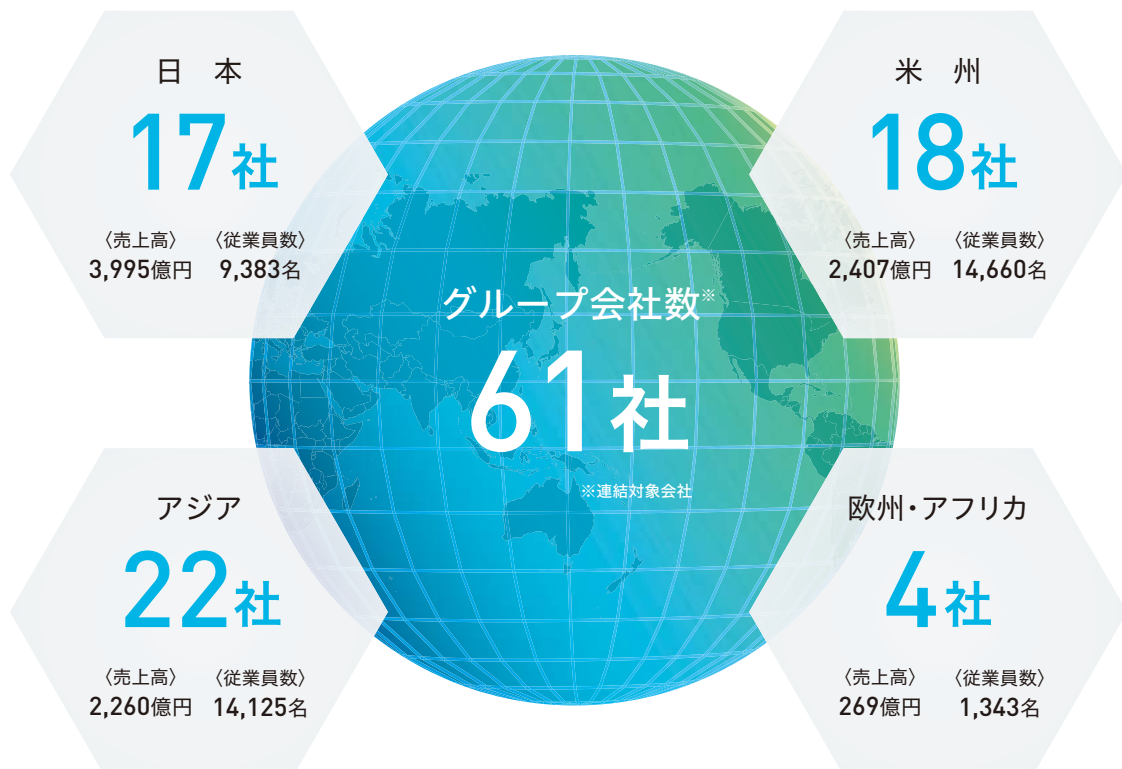
e-Rubber製品



エコブランドRe-S(リース)

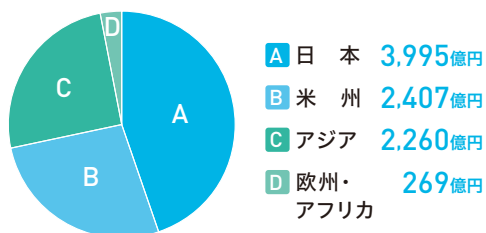
グローバルネットワーク

16ヵ国/地域の61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。



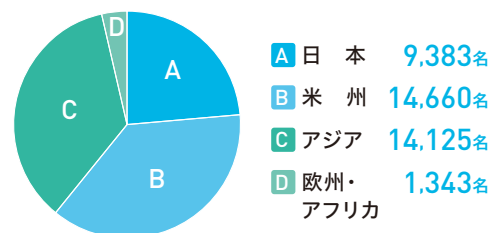
地域別売上 (2021年度)

8,302億円



地域別従業員数 (2021年度)

39,511名



※億円未満切り捨て ※地域別売上には豊田合成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の額と一致していません

社長メッセージ



取締役社長
小山 享



「仲間づくり」による共創の輪を広げ 環境・社会課題の解決を通じて未来にバトンをつなげる

ゴム・樹脂の高分子材料分野で 培ってきた技術と製品の強みを活かし、 社会課題を解決していくことが私たちの使命

豊田合成は、70余年にわたり、合成ゴムや合成樹脂およびその配合技術により、機能および品質の高い自動車部品を製造しています。主要材料と「新しいものを生み出す」ことを理念として社名に「合成」を用いており、そのマイルドは今日まで受け継がれてきました。

「限らない創造 社会への奉仕」という社是のもと、社会からのニーズをいち早く捉え、ゴム・樹脂の高分子材料分野で培ってきた技術・製品またはそれを発展させることで社会課題を解決し、持続的な環境・社会に貢献することが豊田合成の使命です。その結果、当社の持続的な成長も実現できると考えています。5年、10年先の世の中の変化・社会課題を見据えて、どういった強みを活かし、どのように解決していくのかを描き、競争優位性（▶P.20）を高めながら、ビジネスモデルを推進し、企業を発展させていくことが重要になります。（価値創造プロセス▶P.16）

例えば、マテリアリティ（▶P.22）に掲げている「交通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」への長きにわたる挑戦を通じて、当社のエアバッグ製品は国内トップ、世界トップクラスのシェア（世界4位）にまで成長してきました。

1980年代後半に初めて運転席エアバッグ製品の開発プロジェクトが立ち上がった時、私自身もメンバーの一人として開発に携わっていました。

当時はハンドルやインストルメントパネルの経験、材料技術はあったものの、エアバッグは未経験の領域であり、乗員保護システムなど安全技術の知見は乏しく、評価・解析技術も脆弱でした。お客様が必要としているエアバッグを「いち早く開発し届けたい」というメンバー同士の気概と“save a life”という使命感が活動の拠り所でした。

また、私たちが担当したエアバッグ製品は、車両に搭載されて効果を発揮する製品なので、市場での使われ方（衝突試験での乗員保護性能）をよく学び、理解した上で、車両やシートベルトを含むシステムと連携しながら総合的に課題解決を進め、量産化を実現しました。

その後は、低コスト化の推進やグローバル同一品質を

実現するサプライチェーンの構築などを通じて、エアバッグ製品の普及を図り、今日に至ります。

加えて、交通事故死者をさらに低減するために、これらの培った技術やグローバルでの開発～品質保証体制を活かして、新たなエアバッグの開発を推進してきました。グローバルの交通死亡事故データの調査解析を行い、どうすれば死傷者を減らせるか、どうやって乗員を保護すればいいのか、安全に真摯に向き合い、新しいアイデアや効果を何度もCAE解析^{*}や実験で検証し、お客様との議論・提案を重ね、エアバッグ製品の可能性を追求してきました。

この「エアバッグの新事業開発」で学んだことは、社会の困り事や課題の解決は、企業成長につながるということです。世の中で多くの人が実際に困っていることに寄り添い、市場状況を踏まえたソリューションを提案する。そして、世の中に普及させながら、さらにその技術を進化させていくことで、事業の持続性につながります。培ったチャレンジ精神、ノウハウ、グローバルネットワークなどは、今も私たちの競争力の源になっています。

※機械設計のプロセスにおける、コンピューターを利用した解析

「仲間づくり」を通じて 大きな社会課題を解決

社会課題の解決に向けてステークホルダーからの期待は年々高まっています。高分子材料を活かした自動車部品製造を主とする当社が次に取り組むべき社会課題はカーボンニュートラルへの挑戦です。

この難しい社会課題であるカーボンニュートラルの実現に向けては、課題解決力・競争力・スピードを上げる「仲間づくり」が大切であることを実感しています。

私自身が過去のエアバッグ製品の開発を通じて、ステークホルダーとの連携の重要性を痛感しているからこそ、お客様、サプライヤー、従業員、地域社会など私たちの事業に関わるあらゆるステークホルダーの皆様と将来像・方向性の共有や互いの想いをすり合わせるなど、対話を繰り返しながら企業成長と社会課題の解決に向けた「仲間づくり」をしていくことが経営者である私の重要な役割のひとつであると考えています。

クルマの様変わりや事業環境が大きく変わる中では、

会社の方向性やスピード感を持った取り組みについて、ステークホルダーの皆様を示すことがこれまで以上に大切になっています。経営トップとして、中長期の事業計画を明確に示すことで、私たちの取り組みに共感・共鳴いただける皆様と共に、持続的な社会づくりのための課題解決を推進していきます。

2025事業計画の実現に向けて

〈2021年度の振り返り〉

昨年度は世界的な半導体不足や新型コロナウイルス感染拡大による生産の変動、加えて原材料の高騰・逼迫、エネルギー・輸送費の高騰、人件費高騰などにより、グローバルでの収益確保が難しい環境でした。

厳しい環境下でも、モノづくりの生命線である安定した生産と品質をお客様へタイムリーにお届けするためにスピード感をもってBCPのマネジメントに取り組んできました。特に経営会議・取締役会でのBCPに関する定期的な議論を通じて継続的な改善を実施し、政情不安やコロナ禍の中でも、「グローバルネットワーク」を活かした代替部品の調達やバックアップ生産の構築により、お客様への供給能力を高めてきました。加えて、グローバルでの全体最適やスピーディな対応を行うために、グローバルでの情報連携や国内外グループ会社における内部統制強化のための組織見直しやロスのない投資判断・資金調達のために規定・仕組みなどの整備も進めてきました。

一方で収益面では課題が見えてきました。コロナ禍による大幅な減産からの回復や非自動車事業の拡販などにより、売上高は2020年度比で増収となったものの、収益の柱のひとつである米州での材料市況の悪化や生産変動への柔軟な対応不足もあり利益面では減益。回復傾向にあった売上高に見合った利益確保ができなかったことは、経営者として非常に悔しい思いであります。将来に向けて効率よく利益を確保していくためにも、材料市況や生産変動への柔軟な対応による変動費ロスの圧縮や徹底的な原価改善による総コストの低減をしっかりと推進していきます。

前例や慣習に捉われない新しい発想のモノづくりを探求しながら、並行してITを活用し、生産性、歩留まり、不良のタイムリーな可視化によるスピード感のある改善や、働き方、環境、情報管理を効率化するスマート工場のグローバル展開により、効率的に稼げる基盤づくりに総力を結集して取り組んでいきます。

この1年で自動車産業を取り巻く情勢は大きく変化した

と実感しています。主要顧客のBEV戦略の発表もあり、「クルマの様変わり」が一気に加速しました。

前例のない自動車事業の変化を当社の成長機会と捉えて、昨年重点的に力を入れてきたカーボンニュートラルやBEV化対応(▶P.26)などを中心に先を見た提案力を磨いていき、将来に向けた種まきと経営基盤の足元固めを行うことで企業能力を高めていきます。

〈2025事業計画達成見通し〉

2018年に2025事業計画(▶P.32)を公表して4年が経過し、折り返し地点を迎えました。目標として売上収益1兆円以上、営業利益率8%、ROE10%を掲げて推進してきました。この4年間で振り返ると、想定していた以上に事業環境は大きく変化し、従業員の皆さんには一人ひとりがオーナーシップをもって「自ら考え行動」し、「一体感」をもって方針や事業計画に取り組んでもらいました。これらの取り組みが実を結び始めており、成長ドライバーとなるセーフティシステム事業は売上収益を牽引し、他の自動車事業も伸ばせる地域に焦点を合わせられたことで、売上収益1兆円が見えてきました。

一方で、新技術による事業化においてはいくつかの課題があります。LED関連は民生品の開発が進み及第点ではあるものの、新素材関連では技術の完成度や事業化戦略の弱さにより商品化が遅延しており、見直しが必要と考えています。そこで、昨年度からの新価値創造の開発プロセス見直しやCVC活動(▶P.30)を通じて技術や知見の足りない分野の補完を行い、早期事業化を推進していきます。

今年は2025事業計画達成へのラストスパートに向けた仕掛けの年として目標達成に向けた課題への早期対策と、その先を見据えた「伸びる市場、伸ばせる分野」であるカーボンニュートラルや新事業へ経営資源を配分し、リソースを有効かつ最大活用しながら企業成長に取り組んでいきます。

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	→	→	→	→		→

環境変化の中で持続的な成長を実現するためには、既存事業も攻めの姿勢で変わり続けることが重要

豊田合成は、これまでゴム・樹脂の高分子材料自動車部品の「トップランナー」として走り続けてきました。

昨今の大きな環境変化の中で持続的な成長を実現していくためには、事業や製品ポートフォリオの見直しと、既存の設計・材料やモノづくり力のさらなる進化による収益力の確保。それら経営資源を基盤に新製品の開発と市場への展開など、「企業成長の循環」が必要です。攻めの姿勢がなければ、この分野の「トップランナー」として勝ち残るどころか、さらなる成長も望めません。

成長ドライバーとなるSS事業（▶P.34）では、自動車成長市場と予測されるインドでの法規制に伴う6エアバッグ化への対応に向けて、開発・生産体制の強化とともに、ビジネスパートナーである（株）ダイセルとの協業体制をより強化し、ビジネス機会の取りこぼしがないうよう、構成部品の現調化など勝ち抜くための事業戦略を推進していきます。また、エアバッグとシートベルトをトータルで最適化する衝突安全システムの提案による幅広い顧客ニーズに対応した拡販戦略を推進し、市場シェア率を高めていきます。加えて、さらなる安全性能の向上のために高性能ファーストエアバッグの拡大やBEV化に対応した衝撃吸収性の高いエアバッグの開発、先進デザインを取り入れながらも安全性の高いハンドルの提案など、攻めの姿勢で新製品開発に挑み、トップシェアを目指します。

クルマが様変わりしても、社会課題である「交通事故から一人でも多くの命を守る」ために、エアバッグ製品の安全

技術を高めていき、世界の各地域のユーザーへタイムリーに安心・安全を提供していきます。

IE事業（▶P.35）では、BEV化や自動運転化に伴う意匠・機能ニーズの変化を確実に捉えた製品・生産技術の強化により、さらなる拡販を目指します。例えば、外装製品では、ミリ波・光・音などを透過する高意匠製品、環境に配慮した材料や加飾技術の開発。内装製品では、LED機能照明やエアバッグ技術を融合させた薄型インストルメントパネルなどの次世代インテリアを中心に、培ってきた技術を活かした新製品をタイムリーに提案していきます。

市場変化に最も柔軟な対応が必要なFC事業（▶P.36）では、変化の波に乗り遅れないようにBEV化に対応する次世代の冷却配管やFCEV向け水素タンクの展開を重点に拡大しながら、並行してガソリン車からEVの様変わりに対応できる生産体制の整備をしていきます。

WS事業（▶P.37）では、BEV化に伴いエンジンノイズから走行ノイズの防音へと技術のニーズが高度化してきました。70余年培ってきたゴム材料の知見を活かした、静粛性能を高めた製品を提案していきます。

豊田合成はゴム・樹脂などの高分子材料の知見を培い、LEDやエアバッグ製品など新規事業開発の経験を積み重ねてきました。これが当社のアイデンティティとも言えます。先人から受け継がれ発展してきた技術をさらに磨き、自動車部品の枠組みを越えた新しい価値の創造を通じて社会課題の解決に貢献していきたいと考えています。





「環境と高分子材料の共生」に向けて 培った強みでチャレンジ

環境においては、地球規模で問題に取り組む重要性が世の中に強く認識されてきたことで、プラスチックやゴムの廃材による環境問題が世界中でクローズアップされています。一方で、高分子材料のないモノづくりには戻れないことも事実です。環境と高分子材料が上手に共生するためにゴム・樹脂材料のリサイクルや有効活用を進めていくことが大変重要になっています。

当社はゴム・樹脂分野における幅広い知見と材料の配合技術や使いこなし技術を保有しており、それらを活かして上手に環境と共生しながら、大きなビジネス機会を創出できると考えています。現在、廃材料のリサイクル化と再生材の製品への活用など「マテリアルリサイクル」による環境との共生を目指しています。ひとつの会社が環境問題として重視されているゴムと樹脂の分野でグリーンテクノロジーを確立できれば、一気にビジネス機会が広がるはずです。材料リサイクル事業につきましては他社とも連携し、早期に事業化できるように推進していきます。

加えて、マテリアルリサイクルだけではなく、材料の使用量を減らす軽量化、生産時の歩留まり向上、さらにはバイオ材料への置換など幅広く取り組んでいき、既存分野の設計、生産技術などを大きく変え、サプライヤーとも一体となり、様々な活動を行っていくことで高分子材料自動車部品におけるカーボンニュートラルのリーダーを狙っていきたいと思います。

今ある豊田合成を 未来へつなげるために

昨年、サステナビリティ会議を新たに立ち上げ、SDGs(持続可能な開発目標)で示されているグローバル課題や中期視点での環境・社会・ガバナンスに関する経営課題の議論を行い、サステナビリティ活動を一気に加速させてきました。会議の出席メンバーには、社外取締役および社外監査役も含まれており、監督機能がしっかりと働くことでバランスの取れた施策を取り決め、実行していくことができている。豊田合成を未来へつなげていくためにも、率先してサステナビリティ活動に取り組んでいきます。

経営の土台とも言えるESGのひとつである環境活動ですが、当社は約30年間CO₂排出量削減をはじめとする環

環境保全に誠実に向き合い、5年ごとの活動目標を具体的に定めるなど積極的に取り組んできました。昨年からは2025年中期目標を定めて取り組んでおり、2030年CO₂排出50%減および再エネ導入率50% (Targets 50&50) の達成や2050年カーボンニュートラルの実現性をさらに高めていきます。その上で、自動車のゴム・樹脂部品におけるカーボンニュートラルのリーディングカンパニーとしてさらに進化させていきます。そして、より早く Scope3 を対象とした活動実績を積み、自動車部品業界全体に良い影響を伝播していくことで、業界全体のカーボンニュートラルやサーキュラエコノミーへの取り組みが加速していくことを期待しています。さらには、当社の水素タンクの技術や製品を通じて、クリーンな水素エネルギー社会へも貢献 (▶P.28) し、安心して暮らせる地球環境を未来へ残していく努力を続けていきたいと考えています。(環境への取り組み▶P.42)

また、昨年より多様な人材が活躍できる取り組みも強化してきました。当社はこれまでも一人ひとりを尊重し、最大限に力が発揮できる取り組みをしてきましたが、今回新たに「人権方針」を掲げることで、豊田合成グループをはじめとする、事業活動に関わるあらゆるステークホルダー全体で、互いを尊重し合う風土づくりを促進していきたいと考えています。世の中は少子・高齢化、多様な働き方、価値観の変化など、社会環境が大きく転換する時期を迎えています。当社は企業能力向上への転換期と捉え、多様な思考や才能を持った従業員が互いを尊重し合い、個の力を最大限に発揮し、新たな着眼による事業成長機会や企業リスク対応につなげていくための人事施策を多角的に検討・実施しています。特に、従業員一人ひとりが時代のニーズに見合ったスキルを習得する必要があるため、取り組んでいるDX推進やビジネスアイデア創出などに必要なリスクリングへも一層力を入れていきます。そのためにも、従業員の働きがいやモチベーションは活動の源泉とも言えますので、従業員向けにエンゲージメントサーベイを実施し、本音を聞き取り会社施策や職場の改善につながる活動を通じて、いきいきと活力のある職場づくりを目指していきます。(社会への取り組み▶P.54)

そして企業の基本である「誠実な企業」であり続けるために、ガバナンス体制は時代の情勢や自社の機会・リスクに応じて、常に変化と進化を繰り返していく必要があります。昨年は、コーポレートガバナンス・コードの改訂に伴い、取締役会をはじめ機能会議体の運営を見直しました。企業リスクを統合的に管理・是正していくために新たに内部

監査の状況報告を加えた「内部統制委員会」を整備し、これまで各々で対応してきたコンプライアンスやリスク管理を多面的に協議していくことで、持続的な企業価値向上に向けた基盤づくりをグローバルで取り組んでいきます。(ガバナンスへの取り組み▶P.68)

ステークホルダーの皆様へ

政情不安、環境問題の深刻化、新型コロナウイルス感染症の拡大など世界は混然としています。それに加え、自動車業界は大きな変革期にあります。誠実な企業経営とともに、経営資源とコア・コンピタンスを活用し、不透明な事業環境下でも持続的な成長を成し遂げていきます。

事業活動に関わるステークホルダーの皆様や当社の取り組みに共感・共鳴いただける仲間の皆様と一体となって、環境・社会の課題を解決し、未来へバトンをつなげる企業になっていきたいと考えています。そして、そのために全社一丸となり、「気概を持って新しいことにチャレンジ」していく決意です。

ステークホルダーの皆様におかれましては、今後ともより一層のご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。

2022年11月
取締役社長

小山 享



撮影場所：豊田合成記念体育館(エントリオ)

「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。豊田合成の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。

【エントリオ名称由来】

「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、共に発展していくこと、三重奏の「トリオ」を付けて命名されたものです。

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、社会ニーズに応えていきます。



Input

社会からの要請

豊田合成からみた社会課題

自動車の技術革新(BEV・CASE)と安心・安全なモビリティ社会の両立

地球環境問題の深刻化

価値観の変化/働き方の多様化

少子・高齢化

デジタル・IT化の加速による企業競争力の変化

政情不安定化
- 輸出入規制、物価/為替変動、エネルギー供給不安

新型コロナウイルス感染拡大による不安定な部材供給

経営資本 P18

70年以上の歴史を積み重ねて培ってきた経営資本

- 人的資本
- 製造資本
- 知的資本
- 社会・関係資本
- 自然資本
- 財務資本

Business Model (事業活動)

社是／経営理念 P3

中期経営計画「2025事業計画」 P32

ゴム・樹脂分野の知見

グローバルネットワーク

新規事業開発の経験

バリューチェーン

販売

開発・設計

生産

調達

競争優位性 P20

マテリアリティ(事業活動・経営基盤) P22

TG Spirit、誠実・活力・一体感 P21

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 P68

価値創造の循環による 持続的な企業価値向上

Output

事業・製品



自動車部品

 セーフティシステム製品 P34


 内外装部品 P35

 機能部品 P36

 ウェザストリップ製品 P37

その他

P38

 特機製品
LED/e-Rubber
エコブランドRe-S

Outcome (目指す将来)

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

中期目標 (2025年)

- 売上高 …………… 1兆円以上
- 営業利益率 …………… 8%
- ROE …………… 10%

ステークホルダーや社会への価値提供

自然環境

- 気候変動への迅速な対応
(カーボンニュートラル、循環型社会への貢献)



株主・投資家

- 安定的、持続的な株主還元
- 透明性のあるIR情報の提供



従業員

- 多様な人材の活躍
- いきいきと働きやすい職場風土



お客様

- 事業成長・パーパス実現への貢献
 - 安心・安全な製品提供
 - 事業変革への柔軟な対応



サプライヤー

- サステナブルで公正・公平な取引
- 相互信頼に基づく相互発展



地域社会・官公庁

- 安心・安全・快適なモビリティ社会の実現
- 持続可能な地域づくりへの貢献



経営資本 -70年以上の歴史を積み重ねて培ってきた経営資本-

経営資本は持続的な企業価値向上に向けた大切な源泉になります。

豊田合成は経営理念に基づき価値創造の循環を繰り返しながら経営資本を培い、先読みした事業機会やリスクへ適切なタイミングで資本を投入していきます。

人的資本



企業の進化・成長を支える多彩な個性を持ったモノづくり集団

豊田合成は世界16カ国・地域、グループ61社で事業展開をしており、国籍・性別・年齢・ライフスタイルなどの異なる多様な才能や価値観を持つ人材が最大限に能力を発揮し、総力結集で進化・成長を続けていきます。一人ひとりが自己成長を実感しながら十分に能力が発揮できる、健康的で働きやすい職場環境づくりを推進しています。

- 海外従業員比率:76.3%
- 女性管理職者数[単体]:30名
- ローカル幹部比率:31.0%
- 中途採用者管理職比率[単体]:30.9%

多様な人材の活躍 **P58**

製造資本



グローバルネットワークとゴム・樹脂分野の知見を活かして世界中のお客様へ「安心」「安全」「快適」をタイムリーに提供

世界中のお客様のニーズにタイムリーにお応えできるよう、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。加えて、70年以上培ってきた自社の強みである「ゴム・樹脂分野の知見」を活かし、工法や生産設備を革新的に進化させ、モノづくり力を高めています。今後はICP(インターナル・カーボンプライシング)を導入し、環境と経済活動のバランスを踏まえた投資判断を推進します。

- 設備投資:497億円

競争優位性 **P20**

知的資本



研究開発力を磨いて競争優位性「新規事業開発の経験」をさらに高める

クルマの様変わりに伴う大変革期の中でお客様や社会のニーズをできるだけ早く捉え、5年、10年先の技術力を持ち合わせていくことが重要であり、研究開発力は企業成長の源泉です。豊田合成では直近3年間で約1,000億円の研究開発費を投入し、新規・既存事業の研究開発を推進しています。今後はIPランドスケープなどを活用し新規事業開発の意思決定の正確性とスピードアップを図り、競争優位性をさらに高めていきます。

- 開発・技術員数[単体]:2,327名
- 保有特許数:4,829件

競争優位性 **P20** 財務・非財務ハイライト **P86**

社会・関係資本

サプライヤー数
[単体]

772社

ステークホルダーとの丁寧な対話による強固な関係を構築

100年に一度の大変革期と国際社会が不安定な中で、経営ビジョンを実現していくには様々なステークホルダーとの円滑な連携が重要です。豊田合成はステークホルダーと丁寧に対話を重ね、ステークホルダーと共に社会への価値提供を通じて、強固な相互信頼関係を構築・維持し、厳しい事業環境の中でも着実に進化し続けます。

- 機関投資家との対話
(決算説明会、スモールミーティング、ESG説明会、施設見学会、事業説明会など)
- 大学共同研究
(名古屋大学、大阪大学、東京大学など)

社会への取り組み [P54](#)

自然資本

総エネルギー
投入量

236.1万GJ[※]

※ギガジュール(1,000,000,000J)

培ってきた環境技術と知見を活かした「気候変動」と「資源循環」への取り組み

豊田合成は、1993年に「第1次環境取組みプラン」で本格的に環境活動を開始し、約30年精力的に取り組んできました。自然資本はマテリアリティ(重要課題)やアウトカムの根源であり、これまで培ってきた「環境保全の知識・技術」と「ゴム・樹脂分野の知見」をより進化させることで効率的な資源投入と環境負荷の低減を実現し、環境と経済価値の両立を推進します。

- 総物資投入量:40,305t
- 水資源投入量:112万m³
- 再生可能エネルギー投入量:3.4万GJ
- ISO14001 生産事業所取得率(環境マネジメントシステム):100%

マテリアリティ [P22](#) 環境への取り組み [P42](#)

財務資本

信用格付

A+(R&I)

持続的成長と企業価値向上を支える健全な財務マネジメント

持続的成長のためには、設備や研究開発、人材への継続的な投資が必要となります。豊田合成は健全な財務マネジメントにより財務基盤の安定性を維持し、必要なタイミングで財務資本を効果的に使用することで継続的な成長を実現します。今後はROICなどの新しい管理指標などを導入し、投資効率を重視した意思決定を進め、グローバルで機動的に資金を融通する仕組みの構築により資金の効率化を図るなど、資本の効率性も重視した、多面的な財務マネジメントにより企業価値向上を目指します。

- 株主資本:4,288億円
- 有利子負債:1,736億円
- 親会社所有者帰属持分比率:49.9%

財務担当役員メッセージ [P40](#) 財務・非財務ハイライト [P86](#)

競争優位性

70年以上の長い事業活動で築いてきた「ゴム・樹脂分野の知見」「グローバルネットワーク」「新規事業開発の経験」の3つ競争優位性を柱に、マテリアリティ（重要課題）の取り組みを通じて持続的な企業進化・成長を目指します。

ゴム・樹脂分野の知見

製品に優位性をもたらす「材料」「工法技術」

トヨタ自動車創業者の豊田喜一郎氏が設立したゴム研究部門は当社の研究開発の源流であり、脈々と続く基礎研究の基盤を活かして、お客様や時代のニーズを先回りした材料・工法を創造し、競争優位性を高めています。

▶ 材料の自社開発

製品に最適なゴム・樹脂・表面処理材料の開発と分析を専門に行う部署が開発課題を材料の面から解決し、当社の強みである「材料・配合技術」、「分析・観察評価技術」、「シミュレーション技術」を用いて、様々な製品を自動車部品の枠組みを越えて創造しています。

豊田合成のアイデンティティと言えるゴム・樹脂分野の知見は、持続的な企業成長の大切な基盤になっています。



グローバルネットワーク

16カ国/地域・グループ61社によるネットワークを活かしたバリューチェーン

世界戦略車(グローバルカー)の参入をきっかけに、約20年で40社以上のグループ会社を設立。グローバルネットワークを活かし、お客様のニーズや政情に鑑みた最適な生産体制で確かな技術と品質をタイムリーにお届けします。

開発・設計	<p>細やかな連携による車両開発をアシスト</p> <p>自動車メーカーの海外現地での車両開発へも対応できるように、海外現地と本社の技術・開発・生産技術との細やかな連携により、スピーディな車両開発をサポートしています</p>	調達	<p>グローバルサプライチェーンによる安定調達</p> <p>グローバルで700社以上のサプライヤー (Tier1) との連携により、地政学リスクの中でも安定的な部材調達を実現し、お客様のニーズに合わせた製品をタイムリーにお届けします</p>
生産	<p>グローバルでの「最適な生産体制」</p> <p>お客様の近隣の生産を基本に4つの地域 (日本、米州、アジア、欧州・アフリカ) による生産バックアップ・応援体制の基盤構築により、安定的な生産・納入体制を構築しています</p>	販売	<p>お客様に寄り添った営業活動</p> <p>世界各国のお客様のニーズに応えられるよう地域ごとに営業体制を整備し、海外現地のお客様のニーズをいち早く吸い上げ、本社と連携を取りながらスピーディに取り組んでいます</p>

新規事業開発の経験

革新的な製品

当社の社是である「限りない創造 社会への奉仕」のもと、約70年の歴史の中で安全・環境など時代のニーズをいち早く捉え製品開発に成功してきたいくつもの経験が、TG Spiritに掲げている「チャレンジ」精神の基盤となっています。先人から受け継がれてきたマインドを大切に、社会課題への取り組みを通じて社会の発展に貢献し続けていきます。

▶ 世界初への挑戦



▶ 社会課題への新たな挑戦



TG Spirit

豊田合成グループは、仕事に対する共通の価値観として「TG Spirit」を制定しています。働き方の多様化や価値観が変化していく中で、国籍・性別・年齢・ライフスタイルなどの異なる世界16カ国・地域で働く約39,000名の従業員がチームワークによって総合力を発揮するために、TG Spiritは大切な拠り所になります。目まぐるしい環境変化の中でも大切にしていきたい、今日まで受け継がれてきた“仕事を行う上で大切にすべき心構えや考え方”を将来にわたって継承し、持続的な企業の進化と成長を目指します。

受け継がれた思いを私たちの思いとして次へ

豊田合成グループ全体でこのTG Spiritを共有することで、国籍・性別・年齢・ライフスタイルなどの違いを超えてひとつのチームになれると考えています。

<div data-bbox="161 649 558 750"> <h3>1 Customer Oriented</h3> <p>お客様目線</p> </div> <div data-bbox="161 772 558 884"> <p>お客様の立場で考えます</p> <p>お客様が求めるものは何か、私たちはそこにどう貢献できるかを意識します。</p> </div>	<div data-bbox="606 649 1005 750"> <h3>2 Challenge</h3> <p>チャレンジ</p> </div> <div data-bbox="606 761 1005 884"> <p>高い目標を掲げ勇気を持ってチャレンジします</p> <p>高い志と目標を掲げ、どんな困難があろうとも、ひるまず立ち向かう勇気を持ちます。</p> </div>	<div data-bbox="1053 649 1442 750"> <h3>3 Ownership</h3> <p>当事者意識</p> </div> <div data-bbox="1053 761 1442 907"> <p>何事も主体的に責任を持ってやり抜きます</p> <p>私たち一人ひとりがTG製品のオーナーだと考えて、常に当事者意識を忘れないようにします。</p> </div>
<div data-bbox="161 918 558 1019"> <h3>4 Continuous Kaizen</h3> <p>たゆまぬ改善</p> </div> <div data-bbox="161 1041 558 1178"> <p>現状に満足せず、改善を続けます</p> <p>現地現物現実となぜなぜ5回を実践しながら、更に一つ上を目指して、現状を変えていきます。</p> </div>	<div data-bbox="606 918 1005 1019"> <h3>5 Respect</h3> <p>リスペクト</p> </div> <div data-bbox="606 1041 1005 1178"> <p>一人ひとりの個性や意見を尊重します</p> <p>一人ひとりの個性や意見を尊重し、国籍や性別、役職を問わず、「謙虚な心」を持って相手に接し、お互い学びあう姿勢を忘れません。</p> </div>	<div data-bbox="1053 918 1442 1019"> <h3>6 Teamwork</h3> <p>チームワーク</p> </div> <div data-bbox="1053 1030 1442 1153"> <p>お互いに助け合い、チームとして成長します</p> <p>チーム内、部門間、豊田合成グループ間で力を結集し、ONE TGを実現します。</p> </div>

バリューチェーンの活動を支えるTG Spirit

開発・設計 / チャレンジ精神で新たな未来をつくる

私は社会課題解決型のイノベーション活動のひとつとして、スタートアップ企業との協業による新領域の技術開発に取り組んでおり、マイクロ波給電や画像系AI等を使った社会実証を行っています。ここで大切なことは「チャレンジ精神」と「未来志向」を持つこと。また、スタートアップ企業は開発や決断など事業のスピードが驚くほど早いので、自分たちもスピード感にこだわり、夢中で走り続けてきたら、応援してくれる仲間も増えてきました。今後も物怖じせず、チャレンジし続けることで、新たな未来を切り拓いていきたいと思っています。



新価値開発部 部長
中村 祥宜

調達 / 仕入先様を Respect し、オープンでフェアな関係を

「後工程はお客様」といわれますが、私が若手の頃、調達部では「仕入先様はお客様」とよく教えられました。調達一筋の私が入社以来、ずっと心掛けてきたのが仕入先様への「Respect」。相手の意見を尊重し、何でも話し合えるオープンでフェアな関係を築く。どんな困り事や相談も、豊田合成の窓口として、共に考え、徹底的にサポートをしています。ビジネス環境が厳しくなる中、仕入先様と共に課題を乗り越え、相互成長できるオープンでフェアな関係を一層深めていければと思います。



調達部 SS 部品調達室 室長
渡邊 浩章

生産 / 「改善」はTG Spiritの全てにつながるもの

TG Spiritは従業員、そしてお客様や地域などステークホルダーにとって、より良いことをするための行動指針となるものだと思います。私はその中でも「Continuous Kaizen」はTG Spiritの全てを包含するキーワードだと考えています。日々の改善を自分事と捉え、一人では成しえないことにメンバーと共に取り組み、困難にも果敢に挑戦する。また、改善とはメンバーが互いを尊重するために実施する活動で、さらにはステークホルダーの喜びにつながる。こうした考え方で日々、ベストを尽くし、豊田合成の成長に貢献していきます。



TGMO
Vice President
Interior/Exterior Div.
Michelle
Patrick

販売 / 営業の原点である Customer Oriented

約15年前、自らの希望で秘書から営業職へ異動しました。初めて担当した売価調整は、想像以上に難しく大変な仕事でした。そうした中でも、私は「Customer Oriented」を意識し、具体的には「相手の立場を理解する」「約束を守る」を特に大切に、仕事に取り組むことを心掛けました。そうすることで少しずつお客様から信頼され、仕事もスムーズに回るようになりました。こうした実体験や付きを新人メンバーにも伝えていきたいです。



TGAS
Sales Department
General Manager
Sukanya
Soongsanit

マテリアリティ(重要課題)

私たちは「限りない創造 社会への奉仕」を社是に、当社の成長を通じて持続可能な社会の実現へも貢献し、「経済価値」と「社会的価値」の両立を目指しています。

2025事業計画の実現に向けて、変化する事業環境を踏まえて想定した社会予測やSDGsを含む様々な社会課題の中から、当社として重要度が高かつ特に貢献できる項目を「マテリアリティ」として掲げて取り組んでいます。

マテリアリティ特定のプロセス

STEP 1 マテリアリティ候補の抽出

社会課題、市場・社会動向、GRIスタンダード、SDGs、他社マテリアリティなどを参考に、関係部門より選任されたサステナビリティ推進メンバーにて検討すべき課題を抽出(59項目)

STEP 2 マテリアリティ候補の評価・分析

豊田合成の重要度(経営理念、経営資本、競争優位性・強みとの相互作用など)、ステークホルダーの重要度(社会課題への貢献、ESG活動の推進など)に基づき分析・評価

STEP 3 経営陣による妥当性評価

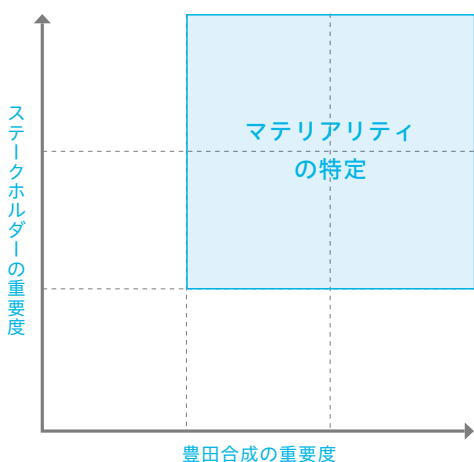
特定プロセスを含む抽出した重要課題に対して、社外取締役をはじめ役員、投資家への意見聴取を行い、マテリアリティの妥当性を評価

STEP 4 マテリアリティの特定

経営会議体での審議を経て重点取り組みテーマを選定

STEP 5 レビュー

会社方針と紐づけた取り組みのレビュー、サステナビリティ会議における確認・定期的なマテリアリティの見直しを実施



事業活動

経営基盤

関連する社会課題	マテリアリティ(重要課題)
自動車の技術革新 (BEV・CASE) と安心・安全なモビリティ社会の両立 デジタル・IT化の加速による企業競争力の変化	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 コア技術を活用した新規産業の創出
地球環境問題の深刻化	CO ₂ 排出量削減・温室効果ガス排出量削減による脱炭素社会の構築 廃棄物低減、水リスク低減による循環型社会の構築
価値観の変化 / 働き方の多様化 少子・高齢化	地域社会との共生 多様な人材の活用推進・人権尊重
政情不安定化 新型コロナウイルス感染拡大による不安定な部材供給	誠実な会社としてのコーポレート・ガバナンス コンプライアンスの徹底

主な取り組み

関連するSDGs最重要分野

BEV化に向けた新製品の開発(特集2▶P.26)

- 先進安全技術の開発、ハンドルグリップの高付加価値化
- 次世代加飾(電飾、ホットスタンプなど)、先進インテリア
- バッテリー冷却・熱マネジメントのための冷却システム

全ての人に安心・安全・快適を届けるためのエアバッグ製品の開発・拡販(特集1▶P.24)

- 保護性能強化
- シートベルトと組み合わせた衝突安全システム開発
- 多様なシミュレーション技術の開発
- 新興国(インド・東南アジア等)のエアバッグ普及に向けた生産体制の構築



ゴム・樹脂分野の知見を活かした環境配慮型ビジネスの構築

- 樹脂廃材の再利用や脱硫再生等のマテリアルリサイクルの拡大(▶P.47)
- CNF強化プラスチックの製品開発(▶P.26)

新規事業開発の経験を活かした新規ビジネス拡大

- 商用車向けの水素タンク開発(特集3▶P.28)
- UV-C(深紫外線)LEDを用いた水浄化ユニット、空気・表面除菌の開発(▶P.38)
- GaNパワー半導体開発(環境省のCO₂削減プロジェクト)(▶P.38)
- e-Rubberを用いたスマートインソールの開発
- コア技術を活かしたイノベーションへの挑戦:コーポレートベンチャーキャピタル(特集4▶P.30)
- リサイクル材を活用した企業コラボによる商品づくり(Re-Sブランドの拡大)(▶P.49)



カーボンニュートラルの実現に向けたグローバル一体活動(▶P.44)

- 日常改善による効率化、IoT・AIを用いた生産技術革新によるエネルギー消費量の低減
- 再生可能エネルギーの積極的な導入
- 燃費向上につながる製品軽量化の推進(使用時のCO₂極小化)
- 易解体製品設計(リサイクル促進・廃棄の極小化)
- ICP導入による経済性と環境を両立した設備投資判断
- サプライヤーのCO₂排出量低減に向けた対応方策の水平展開



循環型社会への貢献(▶P.47)

- リサイクル加飾製品の拡大、環境配慮型材料の活用
- 水の取水量低減・リサイクルの推進、よりきれいな排水のための排水処理施設更新の推進

地域社会に根ざし地域と共に成長する企業としての地域活動

- 新興国での事業展開と雇用創出
- 自然共生活動(里山づくり、工場の森づくり、河川や干潟の保全等)(▶P.50)
- 持続可能な地域づくりへの貢献(環境保全、社会福祉、青少年育成、地域防犯)(▶P.67)
- スポーツ振興を通じた従業員と地域の一体感の醸成(▶P.67)



ダイバーシティ&インクルージョン・安全・健康経営(▶P.54)

- 人権方針の推進と働きやすい環境づくり(仕組みづくり、教育、実践)
- エンゲージメントサーベイに基づく会社施策、職場改善活動
- 女性活躍促進活動、障がい者雇用促進、シニア人材活躍促進に向けた定年延長
- 安心・安全で働きやすい職場環境の確保
- 従業員の健康維持・増進のための健康経営

サステナビリティを支える品質とサプライチェーンの強化

- サプライチェーンマネジメントの強化(▶P.64)
- グローバル統一の品質保証(▶P.66)

持続的な成長に向けたコーポレート・ガバナンスの体制強化(▶P.68)

- サステナビリティ会議の新設によるESGの取り組み強化
- 内部統制委員会を中心としたリスク低減活動とコンプライアンス徹底
- グローバルリスク対応の強化(部品・材料の安定調達、新型コロナウイルス関連の稼働停止、サイバーテロ等)
- グループ会社事業企画・管理体制の整備によるコーポレート・ガバナンスの強化



かけがえのない命を守る交通社会の実現に向けて

自動車の安全性能は日進月歩ですが、自動車の普及に対し交通インフラ整備が遅く、エアバッグ等の安全装備が普及していない地域では交通死亡者が増加傾向です。また交通インフラの整備が進み、安全装備が普及している先進国ですら交通死亡者ゼロには程遠く、近年グローバルの交通死亡者は約135万人で推移しています。私たちはこれからもさらに高性能な安全装置を追求、多くの地域で提供し、安心・安全な交通社会の実現に向けて貢献します。

交通事故死傷者ゼロに向けたエアバッグ普及のために

世界保健機関 (WHO) の報告によると近年世界中の交通死亡事故の被害者は毎年約135万人で推移しています。さらに2020~2030年の間に、交通死亡事故の被害者の合計は約1,300万人になると言われています。特に新興国では、交通インフラの整備状況の遅れ、2輪車の比率が高いことと並んで、自動車用エアバッグなどの安全装置の普及が進んでいないことが原因の一つだと考えられています。インド、東南アジア等の自動車市場の成長が大きい地域では、法規によるエアバッグの義務化やアセスメント強化によるエアバッグの装着率向上の取り組みが進み、これからエアバッグの需要が増えていきます。

また欧米や日本等では徐々に交通死亡事故が減っていますが、ゼロになるにはまだ解決すべき課題が多く、今後エアバッグ等の安全装置の持続的な進化により、救える事故形態を増やしていきたいと考えています。

さらにBEVや超小型モビリティなど、事故の際の乗員に与える衝撃や車体の変形の度合いが従来の自動車と異なる新たな乗り物が市場に現れたり、自動運転技術の進化により運転中のドライバーの行動や乗車姿勢がより自由になることも予想されており、それらに対する安全も考えていく必要があります。

これらの市場動向や環境変化に対し、SS事業の成長戦略として、2本の柱を立てて取り組んでいます。

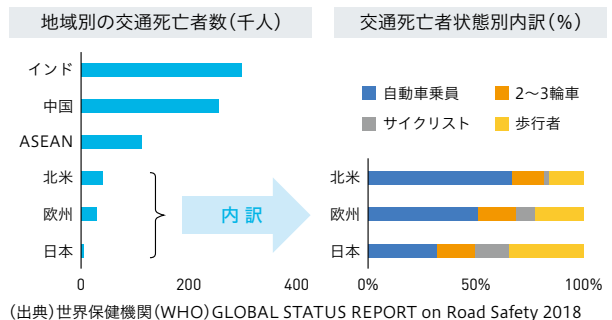
1. 生産能力の強化

エアバッグの需要が増える地域の生産能力の強化

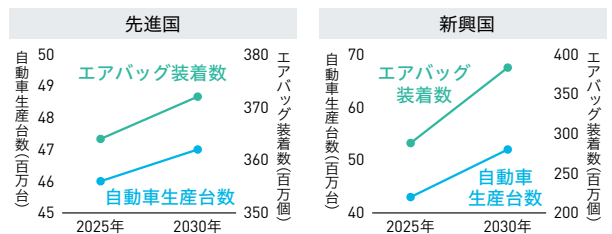
2. さらなるSS製品の進化

エアバッグの高性能化により従来のエアバッグで救えていない受傷形態をカバー

環境の変化に対応した製品開発とそれを支える技術開発



市場の自動車生産台数とエアバッグ装着数当社予測



Light Vehicle Production (IHS Apr,2021)と年平均成長率を基に、エアバッグ装着率を当社で予測

1. 生産能力の強化

2025年以降のエアバッグの装着数の増加に合わせて、中国、インド、東南アジアで生産能力の強化を進めています。

中国では華南地区に新工場を設立(2023年夏頃稼働開始)、SS初の「TG先進工場コンセプト」の考え方を取り入れた工場となり、効率的なモノづくりの追求、IoTやAIの

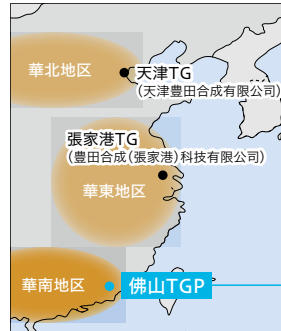
活用により生産状況がリアルタイムにどこからでも把握できます。

また自動化を進めることで、増える需要に対する生産能力を十分に確保しています。

次に政府の方針で6エアバッグ(運転席、助手席、左右サ

イド&カーテンエアバッグ)の装着が義務化されることが予想されるインドでは、現在の5倍以上の成長を予測しており、キャパシティ、コスト競争力確保のためにインフレータサプライヤーと足並みを揃えた現調化を進めています。

東南アジアでもアセスメントで側突評価が導入され、エアバッグの需要が増えており、特に市場の成長が大きく、日系OEMのシェアも高いインドネシアで新工場を設立し、生産能力の強化を行いました。



新工場完成イメージ

中国華南地区新工場

2. さらなるSS製品の進化

先進国の交通死亡事故の被害者の推移を見ると全体的には減少傾向となっています。自動車の衝突安全ボディやエアバッグ等の安全装置の進化が要因の一つです。今後自動ブレーキや自動運転が進化し、事故そのものを予防できる時代の到来が期待されますが、もう少し時間が必要だと言われています。そこで万が一交通事故が発生した際に乗員や歩行者などを保護するエアバッグ等の安全装置の持続的な進化が必要です。

2020年、当社は横からの衝突事故の際に乗員が反対側に飛ばされることによる受傷を防ぐファーサイドエアバッグを量産化、その後も開発を継続し、多くの自動車メーカーに高い評価をいただいています。また新開発のファーサイドエアバッグは新たに厳格化されたアセスメントにも対応しています。

今後主流になるBEVでは車体構造の変化により、交通事故の際に衝突時の乗員に対する衝撃が厳しくなる場合があり、衝撃吸収性の高い安全装置が求められます。

また、今後先進的な意匠や乗車姿勢の変化が予想されており、それらに合わせたエアバッグ等の安全装置の進化が必要です。

これらの開発を支える技術として強みとなるのがコンピューターによる解析技術になります。様々な車両や人体をコンピューター上で再現し、さらにそれらを用いて事故を再現することで、車両の壊れ方や人体の受傷の仕方を予測し、それを新製品の開発にフィードバックします。また医療機関や大学ともつながりを持ち、人体耐性の再現度を向上させ、解析の精度を高めています。

この技術により、エアバッグ単体だけでなく車両全体をシステムで解析することができ、車体やシートベルトも組み合わせた保護性能向上の提案が可能になります。

また、下肢の不自由なドライバー向けにハンドルの操作だけで車両の進行を可能にするアクセルレバー付きハンドルを開発するなど、社会課題にも向き合っています。

製品開発ロードマップ

	～2025年	～2030年
法規・アセスメント	ファーサイド側突 →ファーサイドエアバッグ 	サイクリスト保護 →サイクリスト保護エアバッグ 後席乗員保護 →ラップエアバッグ 自動運転中の自由な着座姿勢にも対応
CASE SDGs	BEV化による衝突G悪化 →CAE解析技術*により シートベルト+エアバッグのシステムで対策提案 エアバッグ シートベルト	福祉車両向けハンドル (アクセルレバー付き)

製品開発を支える解析技術



THUMS (仮想人体モデルを使用した解析医工連携により法規・アセスメントで評価されない受傷部位にも着目
 THUMS: Total HUMAN Model for Safety

*機械設計のプロセスにおける、コンピューターを利用した解析技術

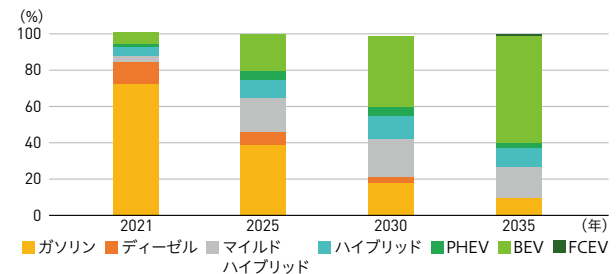
BEV化に対応した製品開発の進展

電動化の大きな流れに対し、複数の事業領域で培った高分子材料技術と、それを基にした製品設計、生産に関わる技術力を集結し、新製品開発を推し進めています。BEVに対する製品開発では、ニーズの先を行く新しい価値を生み出すことにチャレンジしながら、CASE全体へと幅を広げ、安心・安全・快適なクルマづくりに貢献していきます。

BEVの普及動向

2021年のCOP26において、2035年までに主要市場で、2040年までに全世界で販売する全ての新車を「ゼロエミッション(環境汚染・廃棄物の排出ゼロ)車」にすることを目指す共同声明が発表されました。2021年の欧州委員会での提案では、EU圏内で2035年までに内燃機関車の販売を禁止する法案が2022年6月に可決され、世界的に自動車メーカー各社のBEV(Battery Electric Vehicle:電気自動車)化が一層加速する動きとなっています。

電動車の普及予測



(出典) Boston Consulting Group 2022年6月レポートより作成

豊田合成のBEVへの取り組み

BEVにおけるニーズは、普及への最大の課題となっている航続距離延長だけでなく、環境への配慮、車両構造の変化に応じたユーザーの安全確保や快適性が重要となります。豊田合成の持つ技術のポテンシャルは樹脂・ゴムの材料技術と各事業領域の製品技術であり、BEV化に伴う車両やニーズの変化に対し、複数の領域を掛け合わせることで、

価値提供の可能性を高めることができると考えています。

豊田合成の持つ事業領域から次の4つの開発ターゲットを置き、変化をチャンスと捉え、取り巻く変化に迅速に対応すべく、リソースを最適化しながら製品開発を推し進めています。

開発ターゲット	2022年	2025年	将来
① 環境への配慮 解体・回収 使用(走行) 製造・物流	リサイクル率の向上、再生材による新しい価値提供、自然由来素材活用 ゴム脱硫再生技術	セルロースナノファイバー配合製品 天然ゴム利用	ヴィーガンレザー
② 航続距離延長	樹脂化による軽量化、電池周辺の冷却性向上で電費UP 冷却配管 バッテリーケース	シームレスな外装イメージ フロント意匠シンプル化への対応でBEVらしいデザインと空力性能への貢献	透過ガーニッシュ(電波、光)
③ BEVらしい車室内空間	乗員の快適性と先進性を実現 室内機能イルミネーション 異形ハンドル 熱マネ空調(乗員近接)	薄型インストルメントパネル 対応助手席用エアバッグ	
④ 安全の確保	衝突Gの変化に対応した乗員保護性能向上 高性能エアバッグ(ファースイド) 次世代アクティブペント運転席エアバッグ	ラップエアバッグ ハンドルの高機能化	室内レイアウトの変化、自動運転化への対応

4つの開発ターゲット

①環境への配慮

BEVはガソリン車と比較して、製造時の環境負荷が高いため、ライフサイクルアセスメントへの取り組みが重要です。高分子分野の専門メーカーとして製品のリサイクル性向上やゴム再生技術の製品適用拡大、自然由来素材の活用開発を進め、環境にやさしい製品の提供を目指しています。セルロースナノファイバー配合製品では軽量化とリサイクル性両面でCO₂排出抑制に期待されています。他に天然ゴム利用やヴィーガンレザーの実用化にも取り組んでいます。さらにめっき製品の廃材使用で新しい表面意匠を表現するなど、再生材を使うことで新しい価値を与える取り組みも行っています。

ライフサイクルアセスメントへの取り組み例



②航続距離延長

BEVの航続距離延長の実現に向けて、豊田合成では主に熱マネジメントと軽量化、空力デザインへの貢献に取り組んでいます。機能部品の技術者を集結し、バッテリー効率を引き出す冷却システム(配管やバッテリーケース等)を開発しています。

材料技術を活かし、金属の樹脂化や樹脂・ゴム製品の強度向上による薄肉化、発泡生産技術による製品軽量化を図っています。外装領域では、空力性能を向上させる開口のないシームレスデザインが必要になり、そのデザインを実現するために電波や光を透過させる加飾技術など、外装製品の高機能化によって差別化を図っています。



バッテリーケース



機能集約ガーニッシュが搭載されたシームレスな外装イメージ

③BEVらしい車室内空間

BEVの車室内空間のデザイントレンドはガソリン車とは一線を画す先進的イメージとなっていきます。豊田合成の強みである内装分野とセーフティシステム分野の技術の掛け合わせにより、先進的な車室内空間の実現を目指します。例えばスマートな薄型インストルメントパネルを実現するエアバッグやレジスタ、ハンドルを含むコックピット全体を使った通知等の機能イルミネーションなど、開発を進めています。

先進的な異形ハンドルは、人間工学に基づいたグリップ形状により、快適な操舵性を実現するだけでなく、上下カットされたハンドル形状でも変わらぬ乗員拘束性能を確保したエアバッグ技術が反映されています。



薄型インストルメントパネル対応助手席用エアバッグ

④安全の確保

BEV化によるバッテリー周辺部品の強度増加は衝突時の乗員への衝撃に影響し、拘束装置の保護性能強化が必要となります。豊田合成では高性能エアバッグや内圧制御技術で安全を確保します。さらに(株)東海理化や芦森工業(株)とシステム開発を実施し、エアバッグとシートベルトの組み合わせによる車種ごとの最適な保護性能を実現します。また将来の車室内のレイアウト変化や乗員姿勢に対応した安全確保のため、シートベルトと一体化したラップエアバッグの開発に取り組んでいます。豊田合成は将来にわたって様々な車両の変化にも対応しながら全ての人に「安心・安全」を提供し、常に交通事故死者数ゼロを目指していきます。



くつろげる広々とした車室内空間イメージ



ラップエアバッグ

水素社会の実現に向け 「ためる」「つかう」から「はこぶ」「つくる」へ

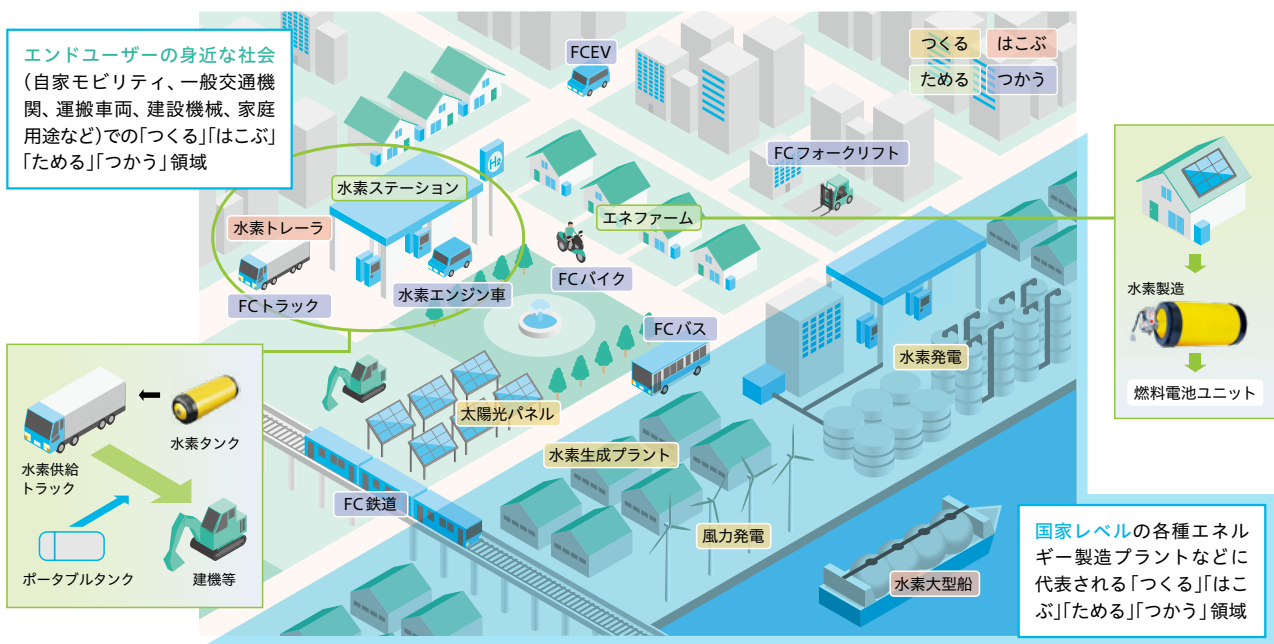
豊田成成は車両用水素タンクを開発完了、2020年から自社工場で量産を開始しています。
水素社会の実現に向けエンドユーザーにとって身近な社会において水素を「ためる」「つかう」という領域からスタート。今後はその技術を応用し、水素を「はこぶ」「つくる」へ幅を広げ、水素社会へ貢献していきます。

水素社会の未来

水素は様々な資源から製造が可能であり、使用する際に二酸化炭素を排出しないこと、再生可能エネルギー等を貯めて、運び、利用することができる特性をもっています。

日本でも2050年カーボンニュートラル達成に向けた鍵

となるエネルギーとして水素を活用した社会の実現に向けた取り組みを実施しており、当社でも水素社会へ貢献していきます。



当社と水素の関わり

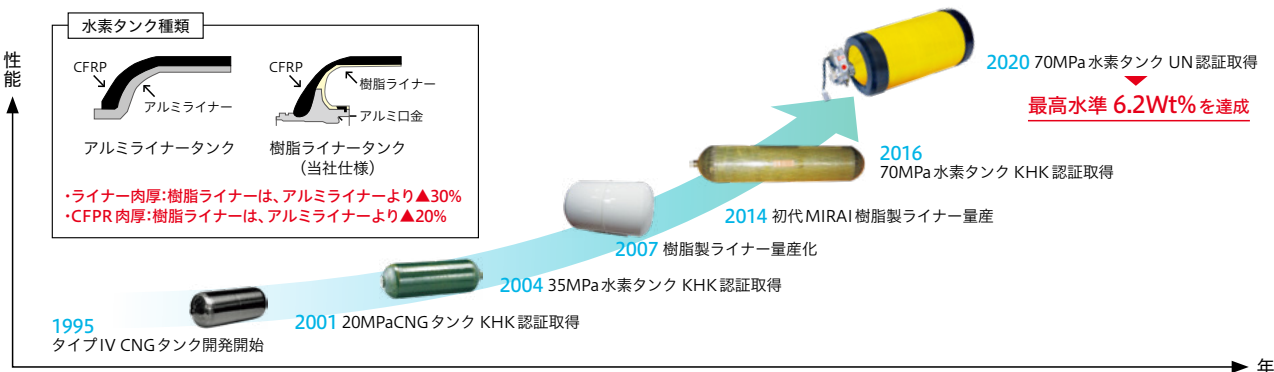
当社の強みである高分子材料を使い、1995年より樹脂ライナーを使った天然ガス自動車用のCNGタンクの開発に着手し、2001年には日本初認証を取得しました。樹脂ライナーを使ったタンクは、従来のアルミライナータンクと比較し、軽量・低コスト化が可能です。

その後、CNGタンクの技術を活かし2002年より燃料電池自動車（FCEV）用の水素タンクの開発をスタート。NEDO^{※1}助成事業にも認められています。水素は天然ガスよりも分子が小さく、燃料透過を防ぐ素材開発が課題となりましたが、樹脂材料の改質をすることで解決しました。

2007年にリース車 FCEV 向け70MPa^{※2}の樹脂ライナーの生産を開始、2014年に初代MIRAI向け樹脂ライナーを量産しました。これを水素タンク開発への足掛かりとし、カーボン繊維のワインディングとエポキシ硬化技術を内製化。2016年には70MPa水素タンクの認証を取得し2020年には第2世代MIRAI向けの水素タンクを自社で量産開始しました。これが「ためる」「つかう」への貢献になります。

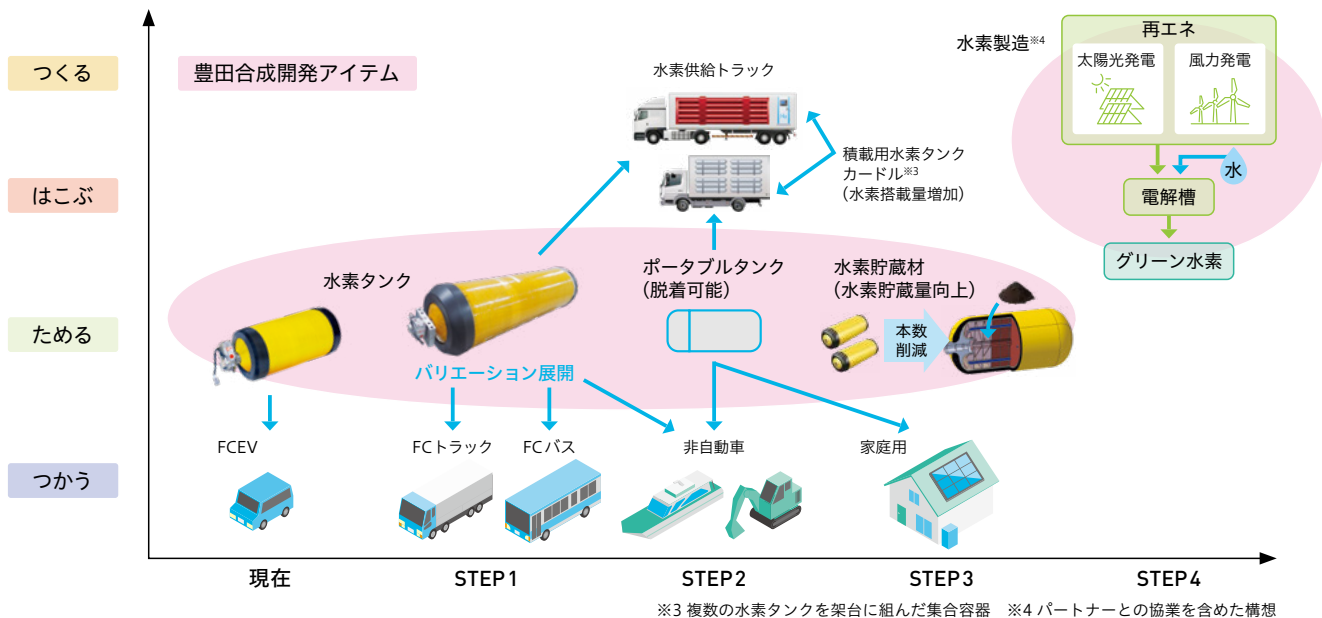
※1 国立研究開発法人 新エネルギー・産業技術統合開発機構
※2 メガパスカル 圧力を示す単位

当社のCNG/水素タンク開発の経緯



水素社会実現への貢献

- STEP 1 水素を「ためて」「つかう」**
 乗用車用の水素タンク技術を応用し、商用車、バイク、船舶、鉄道などのモビリティへ展開していきます。
 サイズ・耐圧性能などニーズに合わせてバリエーションを設定するとともに、様々な使用環境に応じた性能確保に取り組んでいきます。
- STEP 2 水素を「はこぶ」**
 水素社会では、モビリティ関連だけでなく、建設現場や家庭用途など様々な場所で水素供給のニーズが出てきます。当社の水素タンク技術を応用し輸送車両へ積載可能とすること(「はこぶ」)で、水素搭載量を増やし、軽量化に貢献していきます。
 また、手軽に水素を持ち運びでき、幅広い用途で活用可能なポータブルで脱着可能な容器開発にも取り組んでいきます。
- STEP 3 水素をさらに「ためる」**
 水素社会が広がっていくと、より効率的に大容量の水素を貯蔵するニーズが広がります。当社では既存の水素タンク技術をさらに発展させ、小型・大容量の貯蔵を可能とする水素タンクの開発も進めています。
- STEP 4 水素を「つくる」**
 現在、水素をつくるためには、製造の過程でCO₂が発生するグレー水素が主流ですが、太陽光などの自然エネルギーと水を使い、製造する際にCO₂を排出しないグリーン水素の拡大が求められています。当社も仲間づくりをしながら、強みを活かし、カーボンニュートラル社会の実現に向け、貢献していきます。



新たな価値創造への挑戦 New Value Creation for the Future

取り巻く環境が大きく変化中、今までの延長線上では大きな飛躍は望むことができません。持続的に成長を図っていくためには、これまで培ってきた経営資源だけでなく、外部の知見等を加えることで、新たな価値を創造していくことが必要となります。私たちは、これまでの事業を土台にしつつ、外部の力を取り入れることで「新たな成長エンジン」を築き上げ、この過程で派生する変化等に迅速に対応するために「社内の意識改革・人材育成」を進め、「一歩踏み出すチャレンジ」を、これからも継続して実施してまいります。

持続的成長の実現に向けて

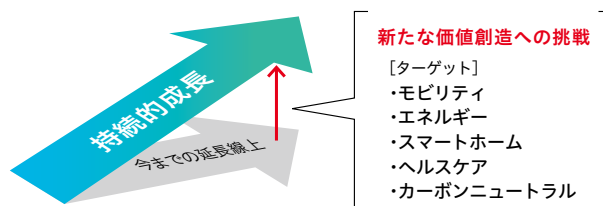
将来に向けて持続的な成長を図るために、今までの延長線上から脱却することが必要です。このためには、新たな製品開発・新たな市場開拓が必要です。一方で、SDGs・カーボンニュートラル等、様々な社会課題に対し、限られたリソースの中で、並行して迅速に対応することが求められています。

現状、「今までの延長線上」と「持続的成長」との間にはギャップがあり、このギャップを埋める活動こそが、「新たな価値創造の挑戦」につながると考えています。これらの解決を図るために、二つのことを実施してまいります。一つは、スタートアップ等外部の力をいかに活用するかということです。もう一つは、社内の潜在能力、特に若い力を呼び覚まし、いかにその能力を発揮させるかということです。

当社は、今までも青色LED等新しいビジネスに挑戦してまいりました。そういった「挑戦する素地・文化」は脈々と受け継がれており、これからも若手等に継承していくことで、「新たな価値創造への挑戦」を進めてまいります。

新たな価値創造への挑戦とは

外部の力(スタートアップ等)・内部の力(若手等)を成長エンジンに「新たな価値創造への挑戦」を推進



コーポレートベンチャーキャピタル(CVC)の活用

外部の力の活用については、2019年1月にスタートアップへの投資を専門に行う組織(コーポレートベンチャーキャピタル=CVC)を立ち上げました。社内の限られたリソースでは対応できないものや、知見・経験が乏しい分野については、スタートアップ等外部の力を活用することで、加速的に対応しようというものです。

CVCの活動にあたっては、当社の持つコア技術(樹脂・ゴム・エアバッグ・水素タンク等の自動車関連技術、青色LED等GaN系半導体技術等)とシナジー性が高い分野について優先的に対応するという考えのもと、「モビリティ・エネルギー・スマートホーム・ヘルスケア・カーボンニュートラル」の5つを重点領域に定めて投資を行っています。

「新たな成長エンジン」の一つとして、CVC活動を始めて、3年が経過しました。現在の体制は、専任10名・兼任若手技術者30名、年度予算10億円という規模で実施しており、これまでに16社のスタートアップに投資を実施しました。また、投資だけではなく、出資先スタートアップとの共同

開発等も進めており、異業種の技術を活用した新たな製品開発・新たな市場開拓に向けた活動をこれからも推進していきます。

主な出資先

カテゴリー	投資先社名	開発内容
カーボンニュートラル	WOTA 株式会社	ポータブル浄水機器
カーボンニュートラル	エス.ラボ株式会社	ペレット式3Dプリンタ(再生材活用)
モビリティ スマートホーム	株式会社 Space Power Technologies	マイクロ波給電機器
モビリティ	Global Walkers 株式会社	画像認識AIモデル開発
エネルギー	株式会社 Eサーモジェンテック	排熱を利用した発電素子開発
ヘルスケア	株式会社 Provigate	医療機器開発(血糖値測定)

スタートアップ出向プロジェクトの実施

CVCのもう一つの目的として、将来を担うメンバーの意識改革にも取り組んでいます。このためにCVCという専任の組織だけではなく、それを支える組織として、各技術部門に若手の技術者を配置し、今まで触れることがなかった異業種の技術・文化等と触れ合うことで、新たな気づきを体験し、新しい発想・柔軟な考え方を社内に醸成させたいと考えています。

また、スタートアップの立場に立って、当社を見ることで新しい発見・新しい気づきを得てもらいたいという趣旨で、

若手を対象に出資したスタートアップへ出向するというプロジェクトも実施しています。

これまで、4名の若手がスタートアップに出向し、今まで経験したことがない環境のもと、新しい業務に取り組んでいます。



Es.ラボ社の皆さんと共に
【新価値創造部 指宿 遼(前列右から3人目)】

VOICE

新価値創造部 指宿 遼

2022年4月より、Es.ラボという、3Dプリンタメーカーに出向しています。将来の株式上場を見据えた会社組織体制の強化や経営・営業戦略を経営層と検討し、立案した計画の実行とフォローを行っています。業種が異なり、今まででは考えられないようなスピードで業務を進めなければならず、最初は戸惑いましたが、実際にスタートアップの中で仕事をしてみなければ分からないという大変貴重な経験をさせてもらっています。

新規事業創出プロセスの実践

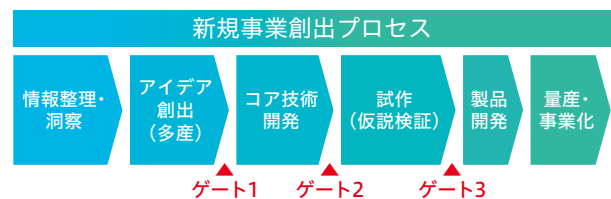
内部の力の活用については、2022年1月に新価値創造部という組織を新設しました。CVC等外部に任せているだけではなく、内部からも新たな価値を創造する活動を進めるために、組織化したものです。

まずは、各部門で独自に進めていた新規事業企画やアイデア等を新価値創造部が集約し、情報等の一元化を手掛けました。次に、新規事業を創出するプロセスを明文化し、そのプロセスごとに確認すべき項目を明らかにするとともに、その節目ごとにチェックをするステージゲートを設けることで、必要なカバリーや業務推進可否を適時判断し、効率的な管理ができる仕組みを開始しました。

アイデア創出段階では、絞り込みをせず多数のアイデアを生み出し(多産)、顧客価値・市場規模の仮説を立て、それ

を段階的に検証していくことや、技術開発目標の水準とその完成度をより多面的に評価することにより、開発テーマの優先順位付けや重点活動へのリソース充当、不足するピースの検討(外部活用)等を進めています。きちんと、このプロセスを踏み、ゲート管理をすることで、手戻り作業等をなくし、質の良いテーマの厳選につなげ、「新規事業創出」の加速化を図っていきます。

新規事業創出プロセスのステージゲート審査ステップ

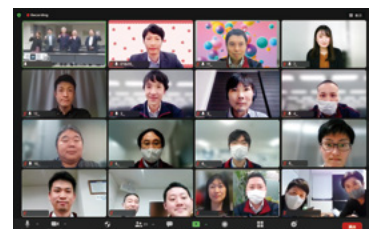


ビジネスアイデアコンテストの実施

新規事業創出を進める中で、より幅広く従業員全員からアイデアを募りたいという思いから始めたのが、ビジネスアイデアコンテストです。面白いアイデアを思い付いたら積極的に提案しようという試みで「一歩踏み出そうというチャレンジ精神」を後押しする制度です。2021年度からスタートしましたが、第1回のコンテストでは、想定を大きく上回る125件の応募があり、2件の優秀アイデアが選出され、研究活動が開始されています。

「新たな価値創造への挑戦」という意識・文化が醸成され、社内に根付きつつあることが分かってまいりました。

このような諸施策を進め、「持続的成長」を支える活動を、今後も積極的に進めていきます。



ビジネスアイデアコンテストの実施状況

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



【新技術】 【新製品】

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

活動の柱 II

伸びる市場・
伸ばせる分野へ重点戦略

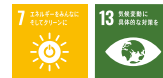


【既存製品】

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

活動の柱 III

生産現場の
モノづくり革新



【既存製品】

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

活動を支える事業基盤の強化

- グローバル事業運営の強化
- 人材育成
- 誠実な事業活動



財務方針

株主還元

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

設備投資

成長に向けた設備投資の原資として、2025年度まで年500億円を確保する。

手許資金

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

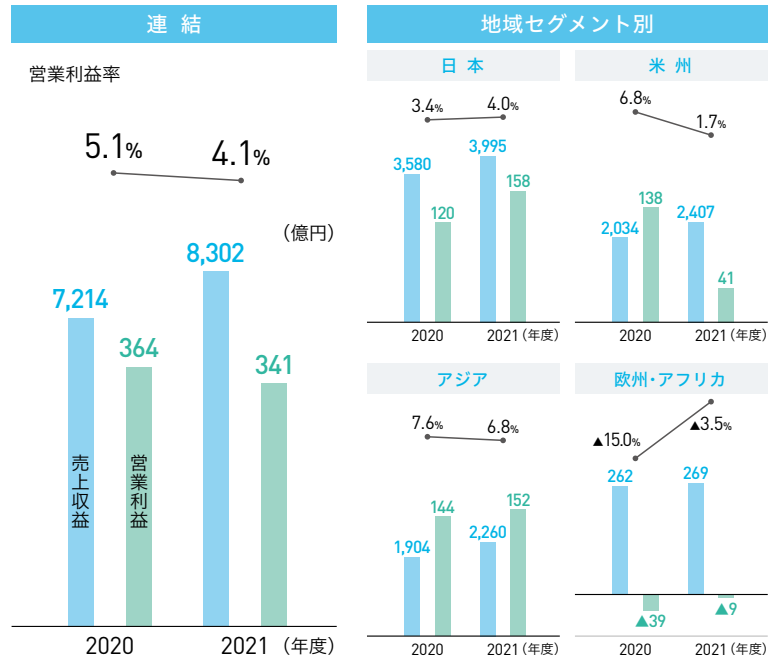
現状の評価

2021年度は、主に前期の新型コロナウイルスの影響による減産からの生産回復により、売上収益は増収となったものの、米州を中心に原材料市況の悪化、半導体供給不足による急激な生産量変動への追従不足、物流費高騰など外部環境の変化が大きく、営業利益は減益となり営業利益率も4.1%で1ポイント落とす結果となりました。

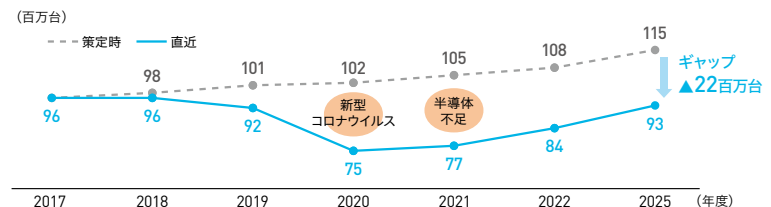
このような情勢の中、「2025事業計画」で掲げる経営目標に対しての進捗状況ですが、売上収益は、グローバルでの自動車生産台数見通し(右図)が計画策定時よりも減少しているものの、SS製品を中心とするトヨタ外拡販やIE部品の拡販が順調に進んでおり、目標の1兆円の達成目途が付いてきました。

一方、営業利益率については、上述の通り、2021年度は主に米州の低迷により前期より1ポイント悪化し厳しい状況ではありますが、2022年度は収益改善策を講じ5%を目指し、以降も付加価値の向上と原価低減を進め、目標である営業利益率8%達成に向け、全社一丸で取り組んでいきます。

2021年度業績



グローバル自動車生産台数の見通し



経営目標達成に向けた今後の取り組み

営業利益率8%達成に向けては、短期的な視点と中長期的な視点で取り組んでいます。

短期的な取り組みは、主に米州を中心とした事業の立て直しであり、3つの取り組みを重点として掲げています。

1つ目は材料市況影響の圧縮です。歩留まり改善などの材料ロス低減を図り、使用量を低減させるとともに自動車メーカーとの交渉を通じ価格転嫁も進め、影響の極小化を図っています。2つ目は、急激な生産変動への柔軟な対応です。前期は急な生産量変動に柔軟に対応できず、直接労務費の負担が増加いたしました。そのため、これまで以上に自動車メーカーより生産計画情報を密に取り、また、生産工程の人員配置の適正化を進め、今後生産が安定した際には、増販効果を楽しむよう生産体制を整備しています。

3つ目は原価改善のさらなる促進です。従前より原価改善は進めていますが、工程改善、ロス低減の強化、将来的な採用難も考慮し自動化による省人を進め、例年以上の合理化を進めています。

中長期的な取り組みは、成長領域であるSS事業(▶P.24)の高付加価値製品、高機能エアバッグの投入やBEV化(▶P.26)に対応した付加価値の高い新たな製品を投入していくことで付加価値の向上を図るとともに、新技術やカーボンニュートラルなどを機会とした新規ビジネスの展開を目指します。

また、モノづくり革新戦略(▶P.39)や、低コストかつCO₂排出量の少ない材料への置換などにより、コスト低減を図り、事業ポートフォリオミックスの見直しも進め、「2025事業計画」の実現を目指します。

SS 事業領域

世界トップクラスのCAE解析技術^{※1}を用いた製品開発を強みとして、高品質・低コストのエアバッグをあらゆる地域に提供し、社会課題の解決と事業成長を実現します。

※1 機械設計のプロセスにおける、コンピューターを利用した解析技術

- 課題
- より多くの事故形態に対応した製品開発
 - グローバルで拡大する市場に対応する体制整備
 - クルマの様変わりに対応した製品開発

- 強み
- 世界トップクラスのCAE解析技術を用いた製品開発
 - 拡大する地域を網羅した開発・生産拠点
 - エアバッグに周辺部品を加えたシステム提案力

2021年度重点取り組み

新製品開発として、交通死亡者の多くを占める歩行者を保護するエアバッグを量産開始しました。致命傷につながりやすいフロントピラーやフロントガラス下部などの硬い部位をエアバッグで覆い、その内圧を部位ごとに最適に調整することで、頭部への衝撃を軽減します。本エアバッグの開発にも活かされた世界トップクラスのCAE解析技術は、BEVのエアバッグシステム開発にも力を発揮しており、目標性能を達成、今後のBEV量産車に反映されます。また、需要の拡大に対応できる体制整備に向け、メキシコに新工場を設立し、エアバッグの生産能力を向上しました。



歩行者保護エアバッグ



今後の取り組み

BEVの普及や自動運転といった環境変化に対しては、シートベルトメーカーやインフレーターメーカーとの連携による高性能な製品開発、開発スピードアップを目指します。

また、さらなる需要増加が見込まれる中国、インド、東南アジア地域を重点市場とし、エアバッグの生産能力を強化していきます。2023年夏頃の生産開始を目指し中国華南の新工場設立準備を進めており、本工場の柱となる考え方である「TG先進工場コンセプト」を、その他のグローバル拠点に順次展開していきます。

IE 事業領域

CASEによって変化する要求性能に対応した製品・生産技術開発や地球環境にやさしい材料、工法開発、生産設備導入を進めビジネスを拡大していきます。

- 課題**
- 意匠・機能ニーズのトレンドを捉えた製品・生産技術開発
 - 自動化、生産技術改善によるコスト低減、生産性向上
 - ユーザーニーズ多様化に対応するオプション製品提供

- 強み**
- 塗装、めっき、LED照明、表皮などの多様な加飾と、機構製品を高品質で実現する開発・製品設計・生産技術力
 - 塗装、めっき、成形など主要工法に対する最新の生産技術を有する工場

2021年度重点取り組み

多様な加飾を高品質で実現する製品設計・生産技術力を強みに、「光輝感」と「深みのある黒色」を両立させた新漆黒めっきや、BEVならではの先進的なデザインに貢献するLED発光エンブレムを開発し、国内初採用につなげました。また、生産体制強化に向け、海外では重点市場である米国拠点でラジエータグリルなどの販売拡大に対応するため工場の拡張、新規設備を導入、国内では宮城県の新工場にて生産開始し、最新の塗装設備や協働ロボットなどの導入による効率的なモノづくりと再生可能エネルギーの活用など環境配慮を両立させた最先端工場を具現化しています。



発光エンブレム



宮城大衡新工場



新漆黒めっき

今後の取り組み

CASEを具現化するために必要なセンシング対応製品、HMI※2などの技術を取り込んだ内装製品、エアバッグと合わせた新たなインストルメントパネルを提案していきます。

新たなトレンドである自動車のサブスクリプション化に伴うオプションパーツ市場の活性化に対しては、量産品とオプションパーツの一体企画によるセット受注や、高い加飾技術を活かした内外装の着せ替えニーズに対応し、バリューアップを図ります。

また、地球環境にやさしい材料やリサイクル材料の活用、クリーンな工場と設備、工法を展開し、環境への配慮とともにビジネス拡大していきます。

※2 Human Machine Interface

FC 事業領域

車両の軽量化や排ガス規制に対応する燃料系製品をグローバルに拡販し、今後は増加する電動車向け製品の開発・生産体制の構築と環境に配慮した新ビジネスによりさらなる成長を目指します。

- 課題**
- BEV低CO₂排出製品の開発（天然由来材料、マテリアルリサイクル適用、軽量化等）
 - 残存する燃料系製品開発・BEV向け製品開発とともに、生産リソース確保

- 強み**
- ゴム・樹脂分野の知見を活かした環境に配慮した製品開発
 - 重要保安部品を高品質で生産する技術・モノづくり
 - グローバルな供給体制

2021年度重点取り組み

ガソリン車・HEV/PHEV向けの樹脂フューエルフィルターパイプや燃料タンク周辺部品などをグローバルで拡販、BEV・FCEVに向けては先行開発や設備投資にもリソースを投入し、全方位戦略を推進しています。

カーボンニュートラルの取り組みとしては、強みであるゴム・樹脂分野の知見を活かした設計や工法開発により、薄肉化や金属から樹脂への材料置換による軽量化を達成しました。

今後の取り組み

HEV/PHEV向け密閉タンクシステムの低コスト燃料系製品、BEV向け冷却配管、電池パック製品の開発、FCEV乗用車や商用車用タンクの本格量産など全方位で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豊田合成オリジナルの脱硫再生技術によるゴム資源の有効活用と、高分子材料の知見を活かし、天然由来材料やリサイクル材料の活用を進めていきます。

機能	パワートレイン		BEV	FCEV
	ガソリン車	HEV PHEV		
貯蔵・制御・供給	 燃料タンク周辺部品	 樹脂フューエルフィルターパイプ	 高圧水素タンク	 電池パック FCスタックマニホールド
冷却	 冷却配管		 冷却配管	

変化 (Change) arrow pointing from Gasoline/HEV/PHEV components to BEV/FCEV components.

量拡大 (Volume Expansion) arrow pointing to the cooling pipes for BEV/FCEV.

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

WS 事業領域

静粛性技術力とカーボンニュートラル・サーキュラーエコノミーを軸にした製品開発とモノづくり活動により、社会課題の解決と確実な利益確保を目指します。

- 課題**
- CO₂排出量が多くリサイクルが難しいゴム材料を使いながらも、持続可能なシール製品事業の確立
 - 電動化により高まる静粛性ニーズへの対応と製品低コスト化の両立

- 強み**
- ゴム脱硫再生技術
 - ゴム・樹脂分野の知見を活かした静粛性向上に寄与する製品開発力および評価技術力

2021年度重点取り組み

収益性の向上に向け、工程の自動化やスキルレス化による原価低減の活動を推進しています。

また、ゴム脱硫再生技術を活かし、工場内ゴム廃棄物の再利用を実施、廃棄物とCO₂排出の低減活動を推進しています。さらには、製品付加価値向上に向け、実験部と一体となって継続的に静粛性技術開発にも取り組んでおり、静粛性に寄与する車両弱点を特定するとともに、その弱点を改善するための静粛性向上製品を開発・提案しています。2022年度には、レクサスにも採用されるドアガラスランの量産を開始します。



ドアガラスラン(点線部分)



騒音



騒音

今後の取り組み

カーボンニュートラル・サーキュラーエコノミーをさらに促進させるため、ゴムのリサイクル品質の向上、およびリサイクルゴム生産量の拡大を目指します。同時に、製品特性に合わせて一部の製品をさらなる低CO₂化につながる樹脂に切り替える検討とリサイクル率向上に取り組んでいきます。

また、ゴム・樹脂リサイクル材料の活用範囲拡大に向けた技術開発と、高い静粛性能とコスト競争力を維持できるようなシール構造開発を実施することで、事業全体の収益性向上を目指します。

ライフソリューション事業

非自動車領域において、UV-CをはじめとしたLED事業の拡大とあわせパワー半導体など新規分野の事業化に向け活動を推進中。

- 課題**
 - 産業用機械部品やLED事業のさらなる拡大、拡販
 - 新規分野の早期事業化に向けた技術確立加速
- 強み**
 - LED分野、材料の知見
 - 産学官連携

UV-C LED 事業

2021年度重点取り組み・今後の取り組み

近年のコロナ禍を受け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開発および販売を進めています。空間除菌分野では、フィルタ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できる「UV-C空間除菌装置」を皮切りに、脱臭機能を追加したコンパクトタイプの「UV-Cパーソナル空間除菌脱臭装置」を販売し、現在はさらなるラインナップ拡充を図り新製品の開発を進めています。水浄化分野では「UV-C水浄化ユニット」、表面除菌分野では「UV-C除菌BOX」「UV-C高速表面除菌装置」の販売を行っており、こちらも同様に新製品の開発を進めています。

また一般のお客様が気軽に買えるように、一部の製品はインターネットから直接商品購入できるようオンラインストアを開設しました。今後はUV-C LEDのさらなる高出力化・長寿命化を推進し、浄水場など水銀ランプが使用されている施設等への拡大を図り、安心・安全な空間を届けられるよう活動を進めていきます。



パワーデバイス事業

2021年度重点取り組み・今後の取り組み

パワー半導体は産業機器や自動車、家電などの電力制御に使用されているもので、当社ではGaN材料を用いた基板ならびに素子化の開発を進めています。現在のパワー半導体の主流はSi、SiC材料が使われていますがスイッチング損失*が大きい課題があり、GaN材料を用いることでより高周波化・大電力化が期待できます。当社では青色LEDで長年培った知見を用い、産学官と連携し開発を推進しています。環境省プロジェクトにおいて、ナトリウムとガリウムを混合した液体金属の中でGaNの結晶を成長させる手法(ナトリウムフラックス法)を活用し、世界最大級となる6インチを超える高品質なGaN種結晶の作製に成功しました。

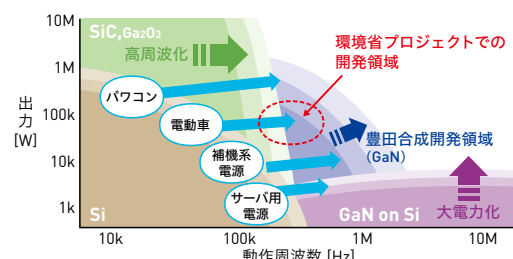
今後は将来の事業化に向けて素子の特性向上の開発を加速し、サンプル供給、種結晶のさらなる品質改善ならびに基板の大口径化を進めていきます。また2025年を目途にデータセンター向けで市場参入を目指し、さらにその先に車載向けへの適用を目指します。

*直流⇄交流等の変換時に発生する熱などへのエネルギー損失

世界最大級 6インチを超える基板を作製 (工法:ナトリウムフラックス法)

成長した基板のサイズや品質は、種結晶に左右されるため、種結晶の大口径化・高品質化がパワー半導体としての性能・コストにおいて重要。

各デバイスの得意性能範囲



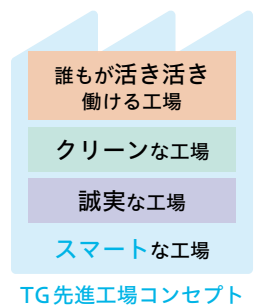
モノづくり革新戦略

TG先進工場コンセプトを旗印に宮城大衡新工場を設立。瀬戸工場拡張・中国華南新工場でも進化を続け、生産性2倍、CO₂半減を実現。

モノづくり革新戦略の狙い

多様化するお客様ニーズ、深刻化する労働力不足、地球温暖化に対応した法規制強化といった様々な環境変化に対応し、当社が一丸となって競争力を確保し成長し続けるため、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」を軸に3つのコンセプトを“TG先進工場コンセプト”と定め、生産性2倍／CO₂半減達成に向け、具現化に着手しています。

コンセプトの1つ目は「誠実な工場」です。製品1個単位まで工程内所在情報や製造条件をデータでつなぎ、さらに人のカンコツまでデータ化。AI活用により、不良をつくらない・流さないことで安心・安全をお客様に届けます。2つ目は「クリーンな工場」です。当社主力の樹脂・ゴムを加熱する工程を重点に、統合・ダウンサイジングにこだわった工程革新によりエネルギー使用量を極小化します。3つ目は「誰もが活き活き働ける工場」です。自動搬送・自動外観検査・協働ロボット活用による単純作業や重筋作業を自動化し、保守改善など人でしかできない作業に集中することで、技能員のやりがいやモチベーションをアップさせます。



2021年度重点取り組み

2022年7月に生産開始した宮城大衡新工場は、TG先進工場コンセプトに基づき立ち上げた最初の工場です。特に、お客様に隣接した立地を活かした順序生産や製品個当たりのCO₂低減を実現するため、①自動化・省人②カーボンニュートラル③工場DXの3つの取り組みを柱として、TG先進工場コンセプトを体現しています。



宮城大衡新工場

① 自動化・省人

スマート / 活き活き

協働ロボットが部品組付けから台車への移載まで実施。汎用性のある治具と組み合わせ順序生産を実現。また、工場内運搬を自動搬送装置（AGV）が全てを担い、IoTと連動することで最適な搬送を可能に。30%の生産性向上【スマート】と人の組付け運搬作業からの解放【活き活き】を実現しています。



AGVによる台車運搬



協働ロボットによる部品組付け工程

② カーボンニュートラル

スマート / クリーン

太陽光発電の導入はもちろんのこと、成形工程では成形機・段替え機をオール電動化。塗装工程では、塗装ロボットの可動域の改良により塗装ブースをコンパクト化し20%の生産性向上【スマート】と30%のCO₂削減【クリーン】を実現しています。



オール電動化の成形工程



塗装ロボット

③ 工場DX

スマート / 誠実

材料導入から出荷まで製品一つひとつをQR印字によりトレーサビリティ化。そのデータをARグラスに表示させることで、部品の取り間違いなどのヒューマンエラーを抑止。さらに、各種条件もデータ化して改善に活用。30%の生産性向上【スマート】と、人による変化点をつくらないことで不良流出を撲滅【誠実】します。



配線が必要な作業現場にARグラスを活用



レーザーマーカによる自動QR印字

今後の取り組み

この宮城大衡新工場をTG先進工場の起点として、瀬戸工場拡張と中国華南新工場で活動を進化させ、既存工場にも展開することで、国内外の再編に取り組んでいきます。

将来的には、グローバルに展開する豊田合成グループの各工場をひとつの大きな工場として運営する「TG One Factory 構想」の実現を理想に、モノづくり革新を実行してまいります。



瀬戸工場 ※拡張
(2023年12月生産開始予定)



中国華南新工場
(2023年夏頃生産開始予定)

2025事業計画達成に向けた 総仕上げと財務戦略の実行で 企業価値向上を目指す

総合戦略本部本部長
取締役・執行役員

安田 洋

2025事業計画の取り組み

〈2021年度決算の振り返り〉

2021年度の決算は、外部環境の変化を大きく受ける結果となりました。材料や物流費の高騰、賃金の上昇に加えて半導体供給不足に起因した生産量の急激な変動もあり、生産体制の構えに一部ロスが生じる運営となりました。特に米州は環境変化による影響を大きく受け、連結全体で1ポイント程度の利益率低下を余儀なくされました。

〈2022年度に向けた取り組み〉

2022年度も前期同等以上の外部からの影響を受けますが、米州事業の収益性向上を経営の最優先課題と捉えるとともに、三項目を重点として掲げ収益性の向上に取り組めます。

一つ目は材料市況影響の圧縮です。歩留まり改善など材料ロス低減を図るとともに、価格転嫁のルールがない材料を中心に価格交渉を進めていきます。二つ目は生産量変動への柔軟な対応です。前期は急減産に追従しきれず、直接労務費の負担が残ることとなりましたが、配置人員を見直し、事前に予測のうえ適正化を図ることで極小化を図り、今後生産が安定してきた際には、しっかりと増販効果を楽しむことができるよう生産体制を整えていきます。三つ目に原価改善の促進です。従来から進めてきました省人化投資の刈り取りや、工程改善、ロス低減を進め、従来以上の

レベルを目指していきます。材料費やエネルギー費の高騰等、外部環境の悪化は引き続き見込まれますが、三つの重点項目を米州中心に取り組んで従来の利益レベルである営業利益率5%を目指します。

〈2025事業計画の進捗状況〉

続いて2025事業計画の進捗状況についてです。2025事業計画は残すところ3年となり、総仕上げの段階と認識しています。2021年度の売上収益は8,300億円で目標とのギャップは、1,700億円程になりましたが、売上目標の1兆円に向けてはSS事業やIE事業を中心に売上成長を図り、概ね目途付けができています。一方、営業利益については、2020年度の新型コロナウイルスの影響で売上が大きく落ち込んだことや、前述の通り2021年度も外部環境の悪化影響を大きく受けて4~5%レンジで推移しています。目標の営業利益率8%とはギャップがあり収益性向上が急務です。短期的には米州事業の収益性向上、中長期的には成長領域であるSS事業やBEV化に対応した高付加価値製品の投入でポートフォリオミックスの改善を図り目標の達成を目指しています。SS事業においては、環境変化に対応した新技術により付加価値を向上させるとともに、部品の共通化や省人化を進め、原価低減を進めてまいります。BEV化対応としては、車両骨格の特性上、電池搭載部の強度が上がることで、衝突時の乗員に対する衝撃が厳しくなることが予測されエアバッ

グにはより一層の衝撃吸収性能強化が求められます。また小型のBEVの普及も想定されますが、小型車は衝撃吸収性能のさらなる強化が求められるため、付加価値向上が必要になってきます。他の事業においても、BEVらしい未来を感じさせるデザインや先進のインテリアが求められる中、軽量化や空力特性改善による電費向上の両立も必要となります。大きな環境変化が予想されますがこのような変化をビジネスチャンスと捉え、意匠面と機能面を両立させる豊田合成の強み、提案力を活かして、収益性向上を図ります。

財務方針の対応状況

～環境変化を踏まえた課題への対応

〈ROE10%に向けて〉

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、ROE10%を2025事業計画の目標として掲げています。目標達成に向けて、これまでオプト事業の縮小や、ドイツ子会社の売却、さらにはイギリス拠点の閉鎖等、不採算事業の縮小等をスピード感をもって進めてきました。次のステップとして、収益性向上が急務と考えています。環境変化をチャンスと捉え付加価値ある製品の提案を通じて営業利益率を向上させることでROE10%達成を目指します。

〈設備投資の考え方〉

ここ数年はSS事業やIE事業を中心に積極的に設備投資を行うことで、売上目標の目途付けに貢献してきました。また、これから新設する工場は、生産性2倍、CO₂排出量半減を実現するスマート工場として、競争力の向上を図るとともに、将来予測される労働者不足やカーボンニュートラルにも対応できるものです。グローバルでの展開も図り、足元の基盤強化にも努めていきます。

一方、昨今の新型コロナウイルスによる影響や急減産下では、売上が想定通りとならない状況となり、固定費のありかた、特に償却費負担について議論する契機となりました。BEV化やカーボンニュートラルへの対応等、これからの成長分野には投資の増加が見込まれる一方、市場の縮小が見込まれる燃料系部品等については、回収の見極めを一

層厳格に行い、より投資効率を重視した意思決定を行っていきます。売上成長や採算面といった従来の切り口に加え、新たな経営管理指標であるROICをモノサシに、地域・事業・製品といった切り口でも投資効率も検証してメリハリをつけた投資を行うことで、収益性の向上を図りつつROE目標の達成を目指していきます。

〈手許資金の考え方〉

次に資金についてです。グローバルで見ますと、資金需要が旺盛な地域がある一方、資金余剰が発生する地域があり地域間で偏りが発生しています。連結ベースでは現金と借入が両建てとなっており非効率な状況となっています。グローバルで機動的に資金を融通する仕組みを本社主導で構築することで、資金の効率化を図ります。

グローバルでの手許資金は、東日本大震災時の教訓を活かし、リスク対応資金も含め月商+300億円程度確保としていますが、方針に変更はございません。

最後に配当についてですが、財務方針に掲げる連結配当性向30%以上といった目線にも変更ございません。引き続き、様々な観点から、株主の皆様の期待に応えられるよう取り組んでいきます。

最後に

2025事業計画の総仕上げの段階となります。売上成長が見込まれるSS事業を軸に付加価値の高い製品を提案し、収益性向上を図り、目標達成を目指します。

現在、自動車業界は変革期にあり、外部環境は変化していますが、当社にとっては大きなビジネスチャンスとなると考えています。2025年以降も見据え、従来同様の取り組みから脱却し、ポートフォリオミックスの改善を図りながら企業価値の向上に努めていきたいと考えています。

開かれた企業としてIR強化を継続するとともに、多くの方々から当社のファンとなっただき、「選ばれる会社」となれるよう努めていきます。

グループ総力を挙げてカーボンニュートラル・ サーキュラーエコノミーに挑戦

地球温暖化や、大量生産・廃棄による資源枯渇、廃棄物問題は世界共通の課題になっております。豊田合成では“みどりあふれる、豊かな地球を未来と子どもたちに”をスローガンに、強みであるゴム・樹脂の高分子技術を生産と製品の両面で、最大限に活用して、カーボンニュートラル・サーキュラーエコノミーの早期実現に向け、グループ丸となって取り組みを加速していきます。

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、環境課題の解決に向け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、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、日本をはじめ、米州、中国、東南アジア、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

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)にちなんで「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、

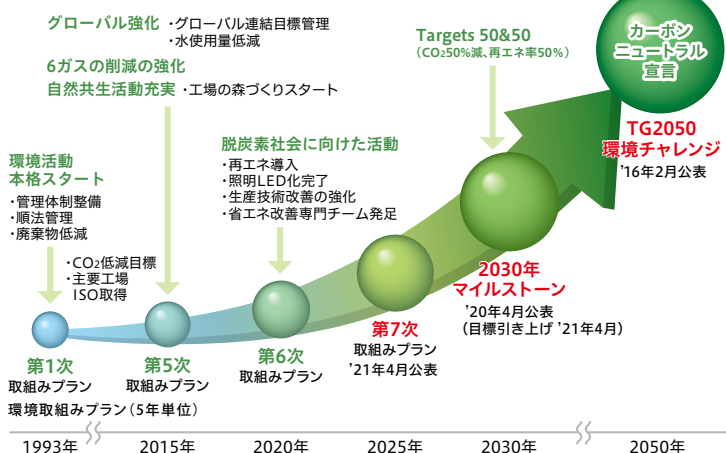
その実現に向けたロードマップとして、マイルストーンを2030年に置き目標設定(Targets 50&50)し、さらに5カ年計画として環境取組みプランを策定して活動しています。

環境取組みプラン
<https://www.toyoda-gosei.co.jp/csr/environmental/report2/>

TG2050環境チャレンジ (6つのチャレンジ)



カーボンニュートラル実現に向けた中長期シナリオ



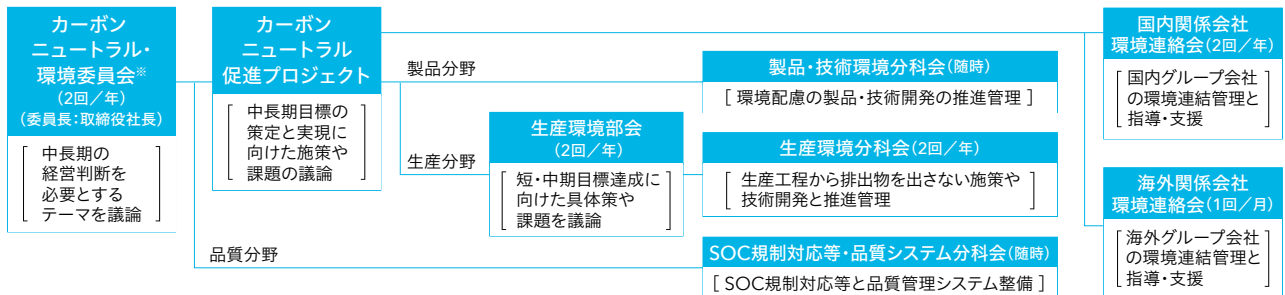
推進組織

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。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。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、国内外のグループ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、関係部門の部門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



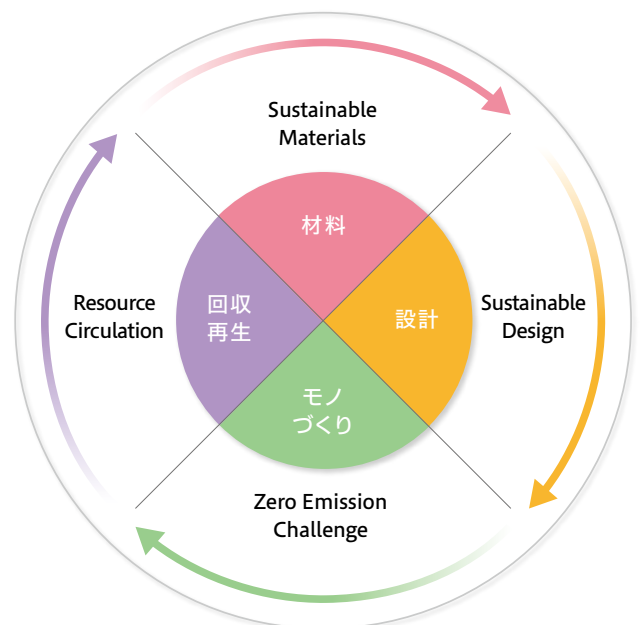
※ カーボンニュートラル・環境委員会の位置付けは、「コーポレート・ガバナンスの体制図(P69参照)」によるカーボンニュートラル・環境委員会、生産環境部会各分科会から工場などへの展開は、各工場ISO14001システムなどに従い専門委員会を設置して対応しています。

カーボンニュートラル・サーキュラーエコノミー戦略

材料 設計 モノづくり 回収・再生

TG2050環境チャレンジの実現に向け、製品のライフサイクル全体でカーボンニュートラル・サーキュラーエコノミーの戦略を立て取り組みを進めています。Sustainable Materials【材料】、Sustainable Design【設計】、Zero Emission Challenge【モノづくり】、Resource Circulation【回収・再生】を目指す姿とし、4つの切り口で具体的な内容に落とし込み、カーボンニュートラル・サーキュラーエコノミーの実現を目指しながら、ビジネスにつなげていきます。

カーボンニュートラル・サーキュラーエコノミー戦略



- 材料** 安定供給も考えた再生材調達やバイオマス材料の利用拡大などを図っていきます。
- 設計** 軽量化設計をはじめとして、易解体設計、コンパクト設計などを図っていきます。
- モノづくり** 日常改善はもとより、工程のコンパクト化・熱エネルギー低減など革新工程の導入や水素利活用の検討も進めていきます。
- 回収・再生** 工場内の廃棄物の極小化を計画的に進めるとともに、市場からの部品回収のシステム構築なども進めていきます。

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℃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材料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年度比で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。

カーボンニュートラル促進プロジェクト

材料・部品の調達、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。

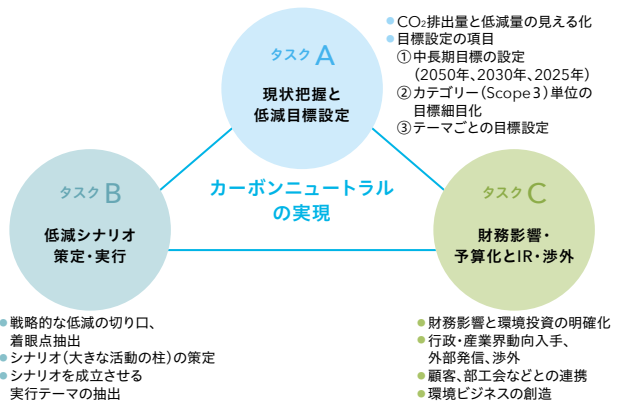
体制 社長をトップに、プロジェクトリーダーを総合戦略本部長、開発本部長、自動車事業統括本部長が務め、コアメンバーを部門長以上で構成し、スピード感をもって経営的な判断を即断即決で推進できる体制

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

TCFDの提言に賛同

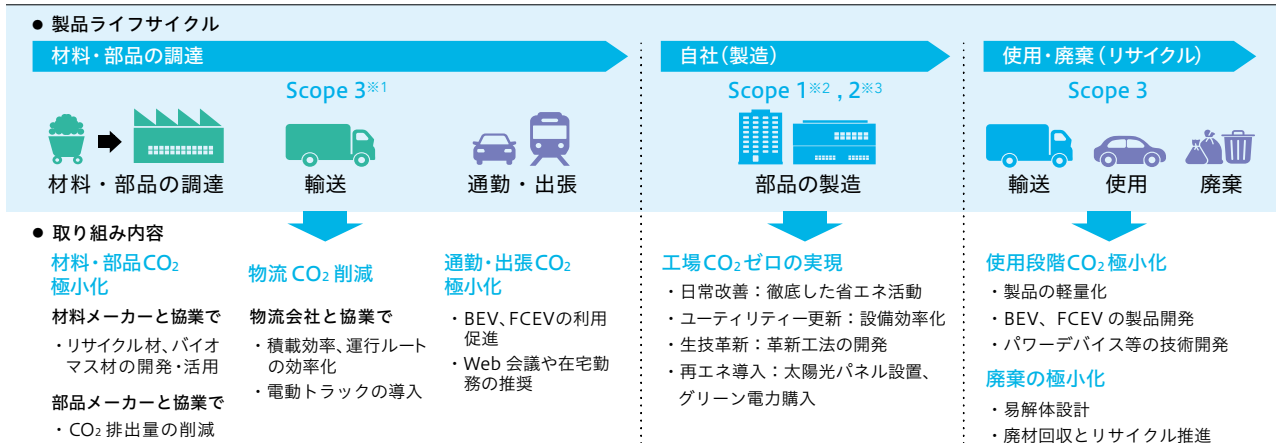
豊田合成グループは、2019年5月、気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)に賛同を表明し、ガイドに基づいたリスク・機会と対応のシナリオ分析を行いました。そして、TG2050環境チャレンジや2030年のマイルストーンの見直しを行うなど、取り組みを加速するとともに、関連情報の開示を積極的に進めています。

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/>



バリューチェーンでのCO₂排出量低減活動

2050年バリューチェーンでのカーボンニュートラルを目指して



※1 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) ※2 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)
 ※3 間接的に排出した温室効果ガス排出量(購入電力など)

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 材料 設計

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連携して進めています。例えばFCEVへの高圧水素タンクの製品

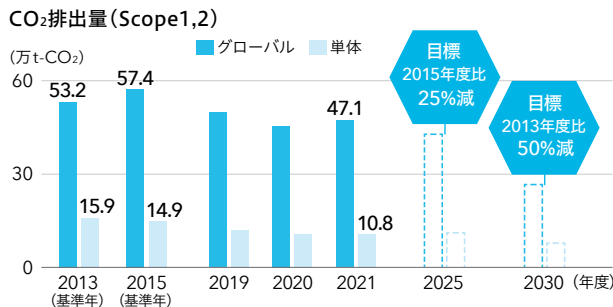
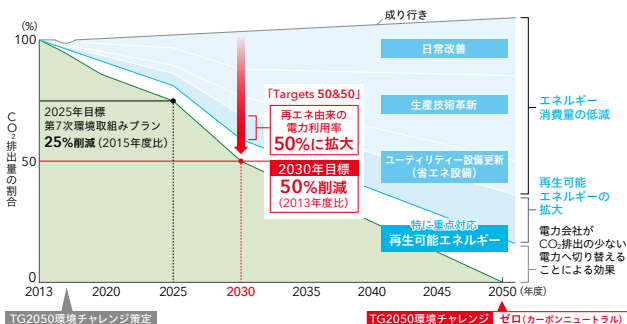
開発、インストルメントパネル周辺部品などのIE部品、ホースなどのFC部品においては、強度などの品質を確保した上で、材料置換(金属→樹脂、ゴム→樹脂など)、部品点数の削減、機能統合を実施し、軽量化を積極的に進めています。

■生産段階：新工法開発、日常改善などによる低減 モノづくり

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。

■物流段階：積載効率の向上 設計 モノづくり

物流会社と協業で、トラックの積載量向上や物流の効率化等でCO₂低減を推進しています。

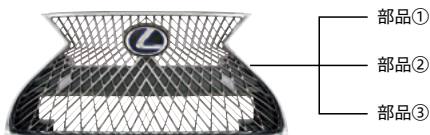


事例

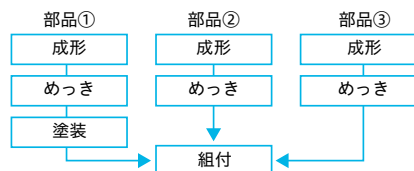
CO₂の畑 ~ CO₂の見える化による低減活動~

製品ごとに構成部品・工程単位でCO₂排出量を算出し、CO₂排出量のグラフ(CO₂の畑)を作成。材料、工程、設備別に着眼点を絞り込み、効果的なCO₂低減の取り組みにつなげています。

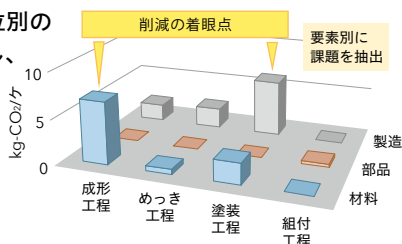
STEP 1 製品を部品単位に分解



STEP 2 工程単位に分解



STEP 3 構成部品・工程単位別のCO₂排出量を算出し、CO₂の畑を作成



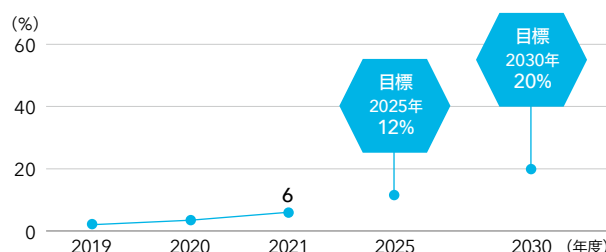
STEP 4 CO₂削減の取り組み

材料：製品の薄肉化、リサイクル材料の活用
製造：低圧成形、サイクルタイムの短縮

■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、2021年度末時点で導入率はグローバル全電力の5%を超えました。2030年度までに20%以上を目指して拡大を進めていきます。

再生可能エネルギー導入率 [グローバル]

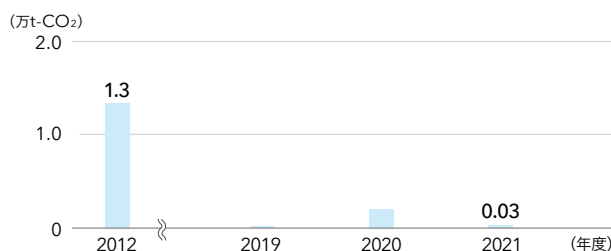


温室効果ガス(6ガス)^{※1} 排出量の低減

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。引き続き低減活動に取り組んでいきます。

※1 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)

温室効果ガス(6ガス)排出量(CO₂換算) [単体]



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、Scope2)だけでなく、原材料の採掘から廃棄なども含んだバリューチェーン全体の排出量(Scope3)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、2030年マイルストーンの設定や排出量が多い原材料は軽量化・リサイクルなど図り低減取り組みを進めています。

Scope別CO₂排出量(2021年度実績) [グローバル]

Scope・カテゴリ		排出量(万t)
Scope1		10.1
Scope2		37.0
Scope3	1. 購入した商品およびサービス	138.1
	2. 資本財	14.5
	3. 燃料およびエネルギー関連活動 (Scope1,2を除く)	5.0
	4. 上流の物量	8.2
	5. 操業で発生した事業廃棄物	3.8
	6. 出張	0.4
	7. 従業員の通勤	2.3
	8. 上流のリース資産	0.1
		172.4

上記以外については極微量または非該当

循環型社会の構築

廃棄物量^{※2}・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。

※2 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

当社はゴム・樹脂を専門とする高分子メーカーとして、限りある資源を有効活用することで、循環型社会の実現に向け取り組んでいます。

製造現場中心の不良・歩留まり対策だけでなく、源流部門である材料技術・生産技術を巻き込んでの排出抑制・リサイクルに取り組み、資源循環の拡大を進めています。

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、グローバルで事業活動を展開する国・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。

資源循環に関する「リスク」と「機会」

資源循環に関する「リスク」と「機会」を重要な経営課題と捉え、重点取り組み事項のひとつとして全社で取り組んでいます。

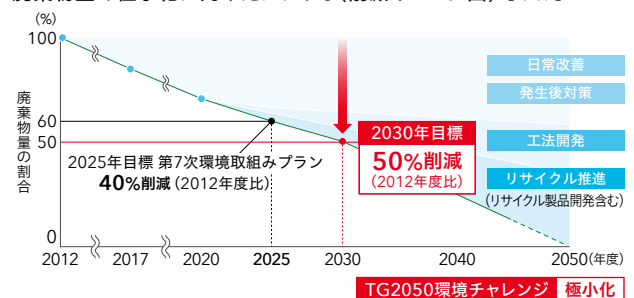
影響する項目	リスク	機会	対応
資源の枯渇(不足)	・原材料の調達難や価格高騰による収益悪化と生産支障	・リサイクル技術、材料使用量の削減による収益向上 ・上記技術開発による企業価値の向上	・軽量化に向けた製品開発の推進 ・原材料のリサイクル技術開発 ・植物由来のバイオ材やリサイクル材の活用拡大
水リスク(量・質)	・生産に必要な水の確保難による生産支障 ・水質悪化による製品品質の悪化 ・水害による生産支障	・水の再利用、使用量の削減による収益向上 ・上記技術開発による企業価値の向上	・水の再利用技術の開発 ・雨水の利用の活用拡大 ・生産体制の見直し、電気設備の設置場所見直し

廃棄物の低減

■2030年マイルストーンの設定

TG2050環境チャレンジで掲げた循環型社会の実現に向けて、排出物量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、排出抑制・発生源対策、ゴム・樹脂屑のリサイクル、徹底的な分別による廃棄物の低減など資源の有効利用に取り組んでいます。

廃棄物量の極小化に向けたシナリオ(削減イメージ図) [単体]

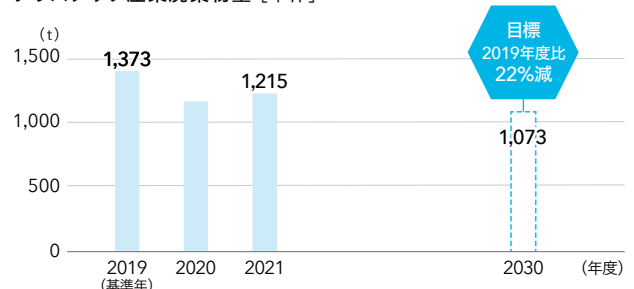


■プラスチック資源循環促進法の対応

当社では2022年4月施行のプラスチック資源循環促進法の対応およびカーボンニュートラルへの寄与も考慮し、環境に配慮した3R+Renewableな製品の設計・製造に取り組んでいます。

また、新たに2030年のプラスチック産業廃棄物量の目標を設定し、プラスチックの資源循環に取り組んでいます。

プラスチック産業廃棄物量 [単体]



■製品のリサイクル技術の開発 材料 設計 モノづくり 回収・再生

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※1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	・複合素材の分離技術 ・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部品の再生処理技術 ・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

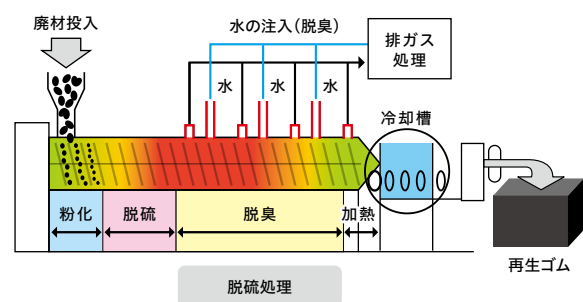
※1 使用済車両(End of Life Vehicle)

事例

2030年目標の達成に向け、ゴムのリサイクル工程を本格稼働 回収・再生

2050年のカーボンニュートラル実現に向け、2030年までに廃棄物50%削減(2012年度比)を目指し、2021年4月に各種ウェザー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600t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。

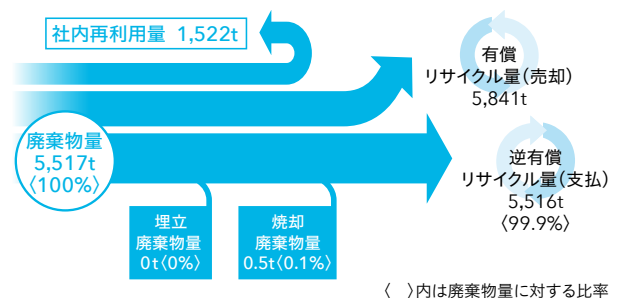
ウェザーストリップ製品のリサイクル工程



■生産段階での廃棄物の低減 モノづくり 回収・再生

生産段階における廃棄物の低減を図るため、発生源対策とリサイクル活動を推進していますが、TG2050環境チャレンジの廃棄物極小化に向け、工場・生産技術・材料技術・製品設計部門による「廃棄物低減プロジェクト」を2018年に発足させ、源流対策やリサイクル活動を推進しています。各事業所では、現地・現物による低減アイテムを発掘するための「もったいない点検」を実施し、低減活動を促進しています。また国内外グループ会社に低減事例を共有し、グループ全体で廃棄物低減を推進しています。

廃棄物発生量・処理状況(2021年度実績) [単体]



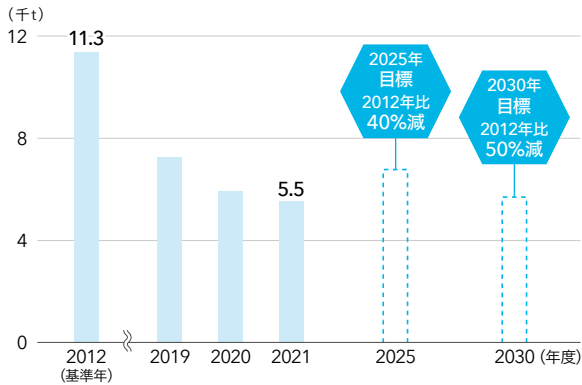
()内は廃棄物量に対する比率

■物流段階の梱包材の低減 回収・再生

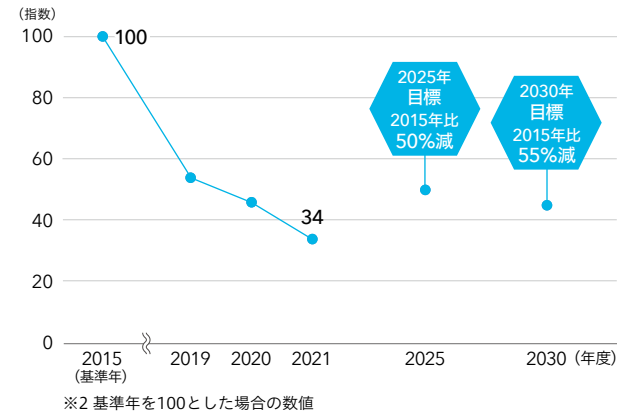
製品輸送時に使用する梱包材については、通い箱の洗浄回数を増やし清潔に保つことで、汚れを防ぐために使用する梱包材を低減しています。さらに、製品の品質維持と梱

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 [単体]



売上高当り廃棄物量 (指数^{※2}) [海外グループ会社]



水リスクの低減 モノづくり

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、

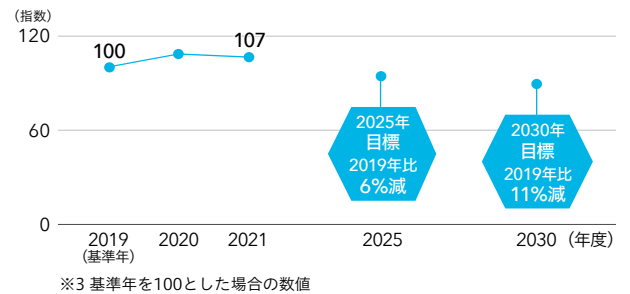
水の取水量の削減に取り組んでいます。

2021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。

水リスク低減の2030年マイルストーン [グローバル]

	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

売上高当り取水量 (指数^{※3}) [単体]



エコブランド“Re-S” 回収・再生

廃棄物低減の一環として、エアバッグやハンドルなどの自動車部品の生産工程で出る端材を利用した商品を「Re-S」ブランドとして展開しています。

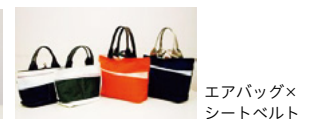


Re-Sは「Re-born」や「Re-cycle」といった「Re」から始まる環境に優しい活動を進めることでサステナビリティ「S」を高めるという意味を込めています。
<https://res00.base.shop/>



Re-S
オンライン
ショップ

一般消費者を含めて広く販売しており、近隣の商業施設でのポップアップショップへの定期的な出店や自社オンラインショップなどでの販売を進めています。



また、本活動では、異業種とのコラボレーションを積極的に進めており、B to Cビジネスのノウハウ蓄積につなげています。

2021年度は、プロ野球 中日ドラゴンズのマスコット「ドアラ」、障がい者施設「やまなみ工房」、金城学院大学の学生などとのコラボ商品企画を進め、発売しています。

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

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^{※1}、欧州 RoHS 指令^{※2}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。

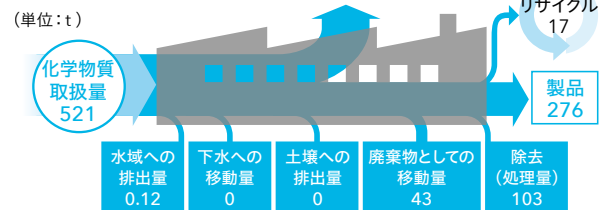
※1 化学物質とその安全な使用・取扱・用途に関する法律
 ※2 電気・電子機器に含まれる特定有害物質の使用制限指令

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^{※3}対象物質を低減しています。

※3 化学物質排出・移動量届出制度 (Pollutant Release and Transfer Register)

PRTR対象物質の排出・移動状況 [単体]



生物多様性の保全に向けた自然共生社会の構築

当社は、生物多様性の保全に向けた自然共生活動の構築への取り組みとして、地域社会との共生をマテリアリティ(重要課題)のひとつとして掲げ、活動を推進しています。

■生物多様性に関する「リスク」と「機会」

生物多様性に関する「リスク」と「機会」を特定して活動を推進しています。

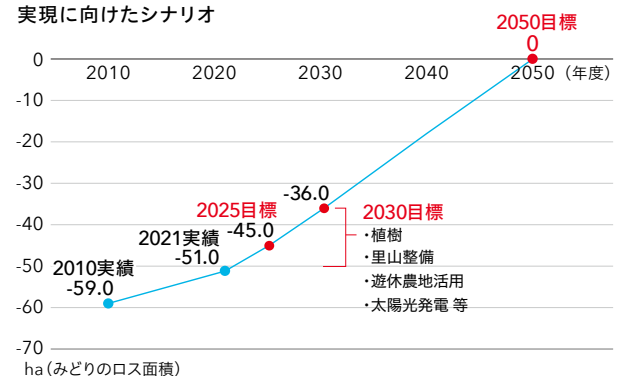
リスクと機会

影響する項目	リスク	機会	対応
自然資本の減少	<ul style="list-style-type: none"> 原材料の調達難や価格高騰による収益悪化と生産支障 水質悪化による製品品質の悪化 	<ul style="list-style-type: none"> 自然保護活動を通じた人材や原材料の確保による事業継続 里山整備、河川保全を通じた良質の水資源確保による持続可能な生産および企業価値の向上 	<ul style="list-style-type: none"> 軽量化の製品開発の推進 原材料のリサイクル技術開発 植物由来のバイオ材やリサイクル材の活用拡大

■中長期目標の設定

TG2050環境チャレンジで掲げた自然共生社会の実現に向けて、当社は、2050年までに工場面積に相当する59ヘクタール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」を設定して活動を推進しています。

実現に向けたシナリオ



～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



■生物多様性に関する主な活動

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



岐阜県 樹守の里での保全作業

保全整備参加者

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



平和町工場での生物調査

生物調査参加者

順法／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

ます。さらに他社で発生した不具合事例を解析し、国内外グループ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。2021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月末までに処理することが法律で定められています。当社では2006年度からPCB含有機器の社外委託処理を進めています。2021年度までに896台の処理を完了しました。未処理の低濃度PCB廃棄物も、早期に処理を進めていきます。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保管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)

環境マネジメント

国内外グループ会社との連携と、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

持続可能な事業活動のために、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

豊田合成グループ全体で環境管理を推進しています。環境データを国内グループ会社は2001年度から、海外グループ会社は2003年度から集計をスタートしました。

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 いなべ工場* 	<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) ●ティージーオプシード(株) ●TGAP(株) 	<ul style="list-style-type: none"> ●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) ●豊田合成テキサス(有) ●ウォータービルTG(株) ●TGミント(株) ●タベックスメキシカーナ(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(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 ●インドネシア(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(張家港)科技有限公司 ●豊田合成(佛山)汽車部品有限公司 ●豊田合成(佛山)橡塑有限公司 			■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) ●豊田合成(佛山)汽車部品有限公司 ●湖北豊田合成正興橡塑密封科技有限公司 		

※いなべ工場は2021年4月から追加となりました。
●ISO14001取得済 なお新工場建設、新会社設立時は稼働3年を目途にISO14001取得

環境監査

ISO14001環境監査

当社および国内外のグループ会社は、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%

単体	7工場	海外グループ会社	米州:13社、アジア:7社、中国:6社、欧州・アフリカ:3社
国内グループ会社	9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」に基づいて毎年自主点検と不具合の是正を行い、継続的な改善活動を実施しています。



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	単体	グループ会社	
		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	○	○	○

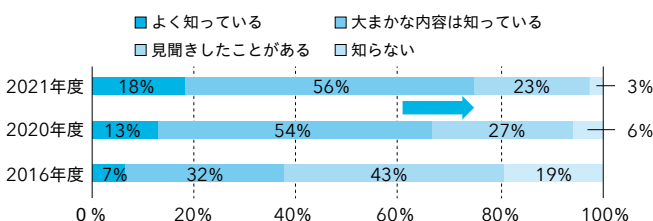
ISO教育	単体	グループ会社	
		国内	海外
環境スタッフ教育	○		
内部監査員レベルアップ教育	○	○	
内部監査員登録教育	○	○	○
管理監督者教育	○	○	
環境重要設備業務従事者教育	○	○	
一般従業員教育	○	○	○

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、実態を踏まえ活動に反映させています。

当社の長期環境取り組みの認知度



年々認知度が向上



環境月間(バーチャル環境展示会)

外部団体との協業

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。

あらゆるステークホルダーとの活動を通じ、共に成長していく

私たちは「誠実な事業活動」を経営理念に掲げ、モノづくりを通じて社会に寄与するために、その基盤となる人材育成や働きやすい風土づくりに取り組んでいます。また、人権尊重を重要課題と捉え、国内外グループ会社や取引先様と様々な活動に取り組んでまいります。



当社の人材戦略

自ら考えチャレンジできる人材集団を目指す

現在の自動車業界は、BEVやカーボンニュートラルへの対応など社会課題に直面しています。厳しい環境変化の中では、企業の持続的成長の基盤となる人的資本が今まで以上に注目されており、人材戦略の充実が不可欠です。

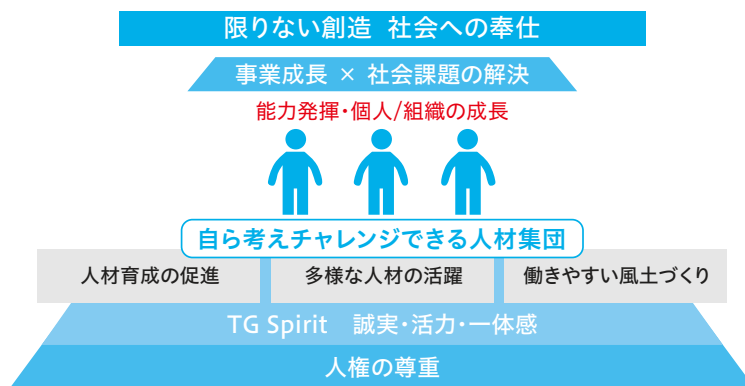
当社の持続的成長を支える人材の基盤は、当社70余年の歴史の中で大切にしてきた仕事に対する共通の価値観である「TG Spirit」と、仕事の進め方の基本である「問題解決手法、PDCAサイクル」の実践であり、当社の強みの一つと考えています。

当社はコア事業である自動車事業の市場変化への対応や、多様化・複雑化する社会課題の解決に向けた新技術の事業化などにより、持続的な企業成長を目指しています。

これまで培ってきた競争優位性である「ゴム・樹脂分野の知見」「グローバルネットワーク」「新規事業開発の経験

をより高めて市場競争力を強化するとともに、社会課題解決に向けてリーダーシップを発揮したいと考えています。そのためには、市場変化と事業機会・リスクに順応できる思考と自主性のある行動が重要です。あるべき姿に向けた「課題設定力」、シナリオと実行計画の「構想力」、実現する「実行力」の強化に努めています。

また、「自ら考えチャレンジ」できる人材を育成するためには、人材育成施策と風土改革は両輪と考えています。いきいきと働きやすい風土づくりに向けて、働き方改革や意識改革などを継続しながら、多様な人材の様々な価値観の尊重（ダイバーシティ＆インクルージョン）、活発な発言や提案、能力を十分に発揮できる職場づくりを進めるとともに、一人ひとりの能力開発・成長促進に取り組んでいます。



人材戦略の3つの柱

当社はこれまで技術や材料など専門的な知識や、仕事の進め方の基本である「問題解決手法、PDCAサイクル」の教育機会の提供、また、女性や障がい者が共に働くことができる職場づくりを進めてきました。従来からの取り組みに加え、価値観・人材の多様化やデジタル化など環境変化を踏まえた施策を実施することで、「自ら考えチャレンジできる人材集団」を目指しています。

人材育成の促進

持続的成長をけん引するリーダー人材を鍛えるとともに、より強い製造現場をつくるための専門技能員を計画的に育成します。VUCA時代でも事業の成長に向けて力を発揮できる「自らチャレンジできる」人材づくりを推進します。

多様な人材の活躍

様々なバックグラウンドを持った人材が、十分に力を発揮できる環境づくりを推進することで、新たな価値創造や持続的な企業成長につなげていきます。

働きやすい風土づくり

当社が目指すありたい姿への実現に向けた努力と、従業員の働きがいや成長感が重なることを目指し、エンゲージメントサーベイに基づく継続的な改善を通じて、多様な人材が働きやすい職場づくりを進めています。

2021年度重点項目の実績と2025年度目標値 [単体]

重点項目	2021年度実績	2025年度目標
幹部人材を対象とした研修の受講者数	54名	65名
海外外向経験者比率 (管理職、事技職)	22.7%	25%
DX人材の育成人数	94名	270名
女性管理職の人数	30名	40名
ローカル幹部比率 (海外グループ会社の副社長以上)	31.0% [グローバル]	40% [グローバル]
中途採用者の管理職比率	30.9%	30%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]
エンゲージメントサーベイ結果 (肯定的評価)	56%	65%
平均残業時間	12.3H/月・人	10.0H/月・人以下
年休取得率	97.3%	90%以上

人権への取り組み

基本的な考え方

豊田合成グループは、「世界人権宣言」や国連「ビジネスと人権に関する指導原則」(以下、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。

■人権方針の策定

2022年5月に、指導原則に基づき、「豊田合成グループ人権方針」を策定しました。当社の事業に関わる国と地域で、人権や多様な価値観を尊重する経営を推進し、ステークホルダーとの相互成長・発展による持続可能な社会の実現を目指します。

本方針を豊田合成グループの人権に関する最上位レベルの方針として位置付け、今後も「誠実な会社」であり続けるために、事業活動に関わる国や地域において、関連する法令を遵守するとともに、良き企業市民としてあらゆるステークホルダーの基本的な人権を尊重した活動を推進するなど、人権にまつわる課題に真摯に取り組んでいきます。

豊田合成グループ人権方針

https://www.toyoda-gosei.co.jp/csr/social/report2/pdf/TG_human_rights.pdf

■人権デューデリジェンスの実施

2022年5月より指導原則に基づき人権デューデリジェンスを開始しました。机上調査を経て、本社および国内外グループ会社の関係者ヒアリングおよび書面調査を完了し、本年度内には顕著なリスクの特定を完了予定です。2023年度には特定されたリスクの防止・軽減策を検討し、対策実施、効果検証を進めていきます。豊田合成グループ会社、さらには取引先

様と連携して、実状の把握と効果のある対策に注力してまいります。本活動の進捗状況については、当社ホームページにて適宜開示いたします。

■教育

これまでも入社時、昇格時などの機会において人権尊重の教育を実施してきましたが、「豊田合成グループ人権方針」策定を踏まえ、2022年度は、外部講師によるウェルビーイングをテーマにした講演会、社内報での人権方針解説書、外部講師による部長長向け研修、事技職向けオンライン研修、技能職向け啓発ツール展開を実施します。ハラスメント・差別のない職場創出のための通信を毎月発行し、職場で読み合わせを実施しています。

■相談窓口

ハラスメント、育児・介護、メンタルヘルス、障がい者就業支援などに関する相談窓口を設置しており、今後は当社従業員以外からの相談も吸い上げられるチャネルの設置・構築を進めていきます。

■体制

人権尊重に対する取り組みは、人事会議で議論し、その結果について取締役社長を議長とするサステナビリティ会議で報告・確認しています。

人材育成の促進

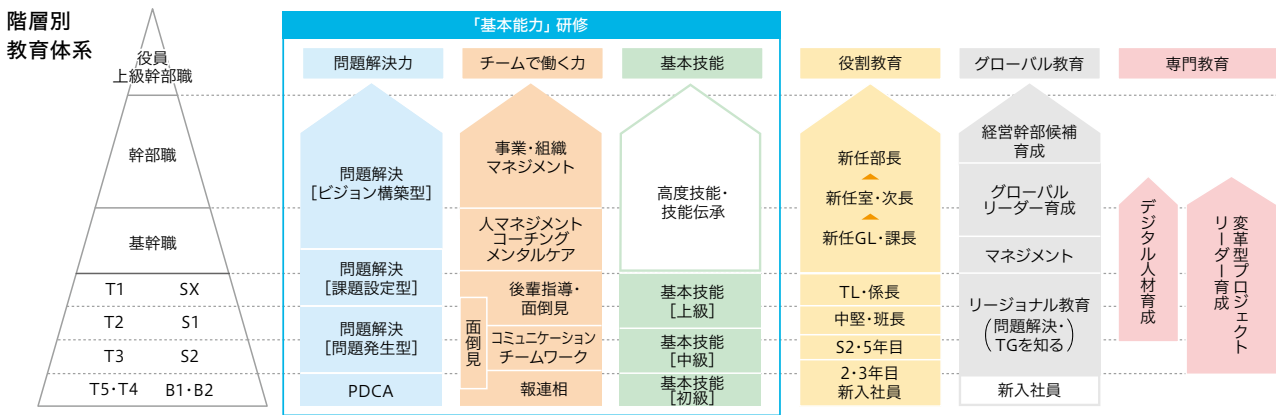
グローバルで豊田合成グループの総合力を高めるため、人材育成と従業員一人ひとりが能力を最大限に発揮できる職場環境づくりを推進しています。

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「問題解決力」、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つの柱で人材育成を促しています。

また、事業環境の変化へ対応するため、変革を実現するプ

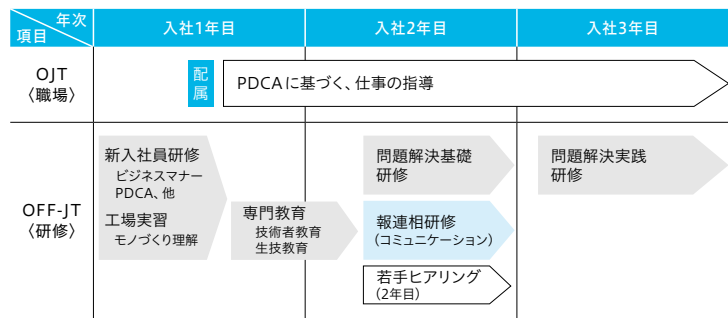
ロジェクトリーダーの育成や、DXを推進するためのデジタル人材の育成のため、新しい研修も立ち上げました。研修方法も「オンライン研修」や「eラーニング」など、新しい手法を積極的に導入しています。



若手OJT制度

若手が入社後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。PDCAサイクルに沿った仕事ができるように、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2年目・4年目・6年目の節目にもヒアリングを行い、能力発揮や個々の成長の把握と育成課題の早期発見・対策にも取り組んでいます。



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」

生産現場のモノづくり力を高めるためには、技能員一人ひとりの技能向上は欠かせないため、「技能重視の風土の醸成」を基本方針に、2019年度に3つの道場を立ち上げました。

「専門技能伝承道場」は、管理監督者へ監督業務だけでなく専門技能の力を身に付けさせることを目的としており、異常処置能力を高めるため不良のメカニズムを学ぶ研修を立ち上げました。

保全員育成のために立ち上げた「保全技能伝承道場」では、ロボット化・IT化に対応すべく応用レベルの研修を追加しました。さらに現場では協働ロボット活用による自動化推進のため、一般技能員に対してもロボットティーチング技能の研修を行っ

ています。2022年度は協働ロボット活用による既存工程の自動化推進者育成のカリキュラム作成にも着手しています。

「金型技能伝承道場」では、国内、および海外拠点の金型保全員を対象に「基礎技能研修」、「トレーナー研修」を行っており、延べ100名が巣立っています。

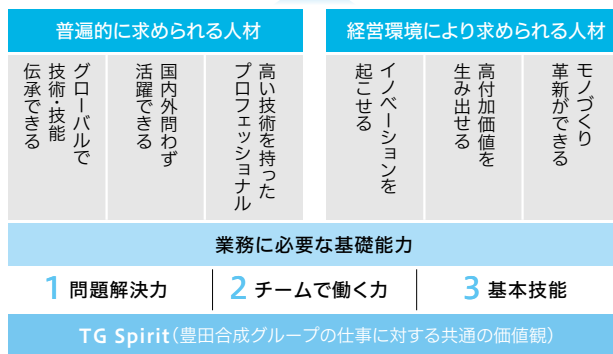
また、2017年から「技能五輪」への挑戦をはじめ、本来業務に関連する高度な技能と知識を習得することで、将来、生産現場で活躍できる若手の人材育成にも取り組んでいます。これらの育成取り組みを続けることで、当社を支える、「強いモノづくり現場」を実現していきます。

グローバル経営幹部候補育成

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。

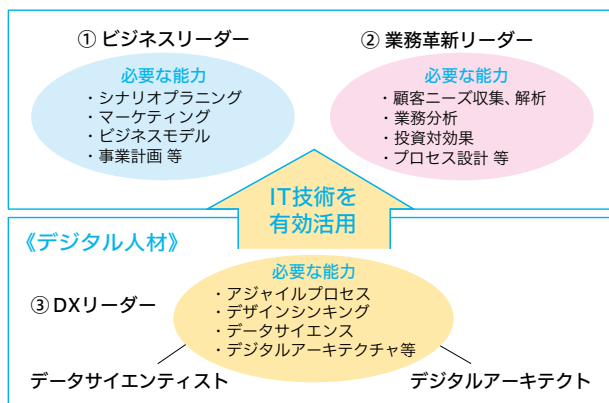
経営人材の継続的育成を行うことで、当社の経営基盤を支える人材を確保していきます。

グローバルで活躍できる人材



VUCA時代のプロジェクトリーダー研修

当社では「問題解決」を柱とした育成に加え、事業環境変化への対応や経営戦略の実行に必要な専門性や能力・スキルの開発が必要と考え、新たな価値創出や業務の革新をリードするための新しい発想・アプローチ等のスキルを学ぶ研修を開講しました。育成対象とするプロジェクトリーダーのタイプは、①新規ビジネス・新製品の創出を行う「ビジネスリーダー」 ②業務プロセスを革新する「業務革新リーダー」 ③デジタル人材を指揮して、DXを推進する「DXリーダー」の3タイプになります。この研修は、2022年9月より、本格的に実施しています。



DX推進を担う「デジタル人材」の育成

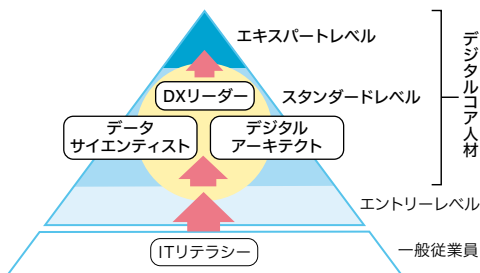
ビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、生産工程や製品の刷新、またビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争優位性を勝ち取るため、DXを推進していきます。このDX推進を図る人材の育成が急務であり、2022年1月より、新たな教育を導入し、デジタルコア

人材の育成を図っています。

これにより、業務の革新や市場での競争力の確保ができ、市場の変化に対し、柔軟かつ迅速に対応ができる組織へと成長していきます。

(2021年度は、スタンダードレベル81名を認定)

デジタル人材育成の体系



必要なDX人材		2021年度実績	2025年に向けた育成計画
データサイエンティスト	大量のデータから情報を抽出・分析し業務改善へ反映できる	57名	150名
デジタルアーキテクト	最新のクラウド技術などに精通し実装ができる	24名	100名
DXリーダー	デジタル人材を指揮してDXを推進できる	-*	20名

※2022年度より実施のため

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・育成しています。全従業員に公正で公平な育成・評価・登用のチャンスを与え、一人ひとりがその能力を発揮、また、活躍できる環境を提供することで、社内の活性化に取り組んでいます。

女性の活躍促進

性別に関わらず、全従業員が活躍・成長できる状態を実現し、多様性を活かした新たな価値創造へつなげるため、「女性従業員の育成・活躍支援」・「上司の意識・行動改革」・「仕事と生活の両立支援」を軸に、下表のような取り組みを実施しています。

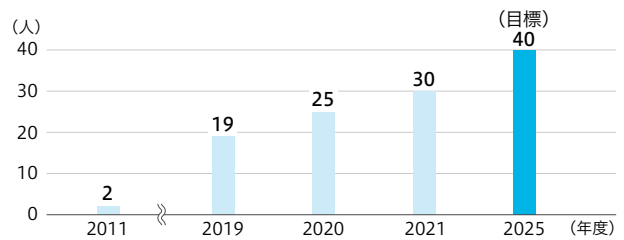
女性従業員が安心して長く働き、成長し続けられる環境をつくるとともに、より多様な価値観や新たな視点・考え方を経営に取り入れるため、2025年までに女性管理職数40名以上を目指します。

例えば、「女性従業員の育成・活躍支援」においては、リーダーを目指す女性従業員を対象に、「マネジメントスキル向上のための研修」を実施するとともに、「経験幅・視野の拡大」を狙いとした育成ローテーションを積極的に実施するなど、リーダー

としての活躍を後押しする育成の取り組みを強化しています。

また、技能職場においても、からくり改善やロボットの活用拡大による高負荷作業の見直しなど、力作業を極力減らす工夫を取り入れることで、性別や年齢に関わらず活躍できる製造現場づくりを進め、女性従業員の活躍を後押ししています。

女性管理職者数 [単体]



女性従業員の育成・活躍支援	<ul style="list-style-type: none"> ・Challenge program: 女性管理職候補が「研修によるマネジメントスキルの習得」、「育成ローテーションによる経験幅の拡大」、「職場での実践を通じた悩みや気付きの共有・相互アドバイス等」を実施する育成プログラム ・Tea ミーティング: 女性従業員の困り事・意見の吸い上げや人脈強化の場
上司の意識・行動改革	<ul style="list-style-type: none"> ・職場カイカクマネジメント塾: 有志の管理職でマネジメント力の向上のための意見交換を行い、風土・意識の改革を図る場
仕事・生活の両立支援	<ul style="list-style-type: none"> ・育児休業 / 短時間勤務の拡充 (法定基準を上回る制度) ・テレワークの導入 (2021年1月～事務・技術職対象)

ローカル幹部育成

世界16の国・地域に61社を構える当社では、持続的成長を支える地域に根付いた事業運営の実現を目指しています。そのような事業運営の実現のためには、現地の商慣習や文化に精通した人材が運営に携わることが必須であると考えているため、海外拠点のローカル幹部人材登用および育成を積極的に進めています。各地域において積極的な登用を加速するために、2020年度に、ローカル幹部(副社長以上)登用の基本方針、ターゲットを定め、実現に向けて各事業体にて取り組みを進めています。

2025年までにローカル幹部比率40%達成を目指し、各地域でハイポテンシャル人材の評価、育成計画の策定を進めており、幹部人材候補となる中途入社者定着のための「導入教育・メンター制度」の導入、「課題設定型問題解決研修」の実施など、現地人材の育成を進めています。また、「RSC (Regional Succession Committee)」を米州、東南アジア、中国で開催し、幹部後継者候補育成・採用の活動状況や課題を共有し、毎年GSC (Global Succession Committee) にて報告しています。

シニア従業員のさらなる活躍の促進

今後ますます増加するシニア従業員が、60歳を区切りとせず安心感と高い意欲をもって活躍し続けられる環境を整備するとともに、シニア従業員の豊富な経験や技術・スキルと若手従業員の発想・着眼等を融合し、新たな価値を生み出していきます。その基盤づくりのため、2022年4月より定年年齢を60歳から65歳へ引き上げました。今後、65歳まで意欲高くいきいき働き続けることを後押しする右表のような取り組みを継続していきます。

年齢に関わらず、最大限の能力発揮ができる環境づくりに向けた活動を継続し、エンゲージメントのさらなる向上を図ります(目標:従業員のエンゲージメント(50代・60代)の肯定回答率65%以上)。

例えば、「意欲向上」の取り組みとして、50代の従業員を対象にキャリア研修を実施し、「今後の働き方」や「これまで培った技術・技能・経験をどのように職場で発揮していくか」

等を、同世代と意見交換しながら改めて考える場を設定しています。

また、「健康・体力向上」の取り組みとして、「節目年齢での健康セミナーの実施」や「食堂メニューの見直しによる食生活の改善」など、従業員と定期的に議論しながら、健康増進に向けた活動を強化しています。

意欲向上	<ul style="list-style-type: none"> ・上司へのマネジメント教育の実施 (コミュニケーション・対話力向上等) ・キャリア形成教育 (若手・中堅～シニア層)
健康・体力向上	<ul style="list-style-type: none"> ・健康教育の実施 (節目年齢でのセミナー実施) ・食堂メニュー改善 (高脂質・高血圧リスク等への対応)
職場環境整備	<ul style="list-style-type: none"> ・製造現場における職場の好事例の展開 ・身体的負荷低減の取り組み(からくり活用等)

障がい者が働きがいを持ち、定着できる職場づくり

障がい者雇用を社会的責任と捉え、積極的に取り組んでいます。「障がい者雇用推進委員会」にて、採用・配属・管理監督者への教育・職場定着を実施。特に職場定着に重点を置き、定期ケア面談などを通して現状を把握し、困り事を吸い上げ、職場環境改善3か年計画を策定し、職場環境に配慮したみんなのトイレなどの設置を計画的に進めています。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、2021年度時点(2022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2.39%に達しています。

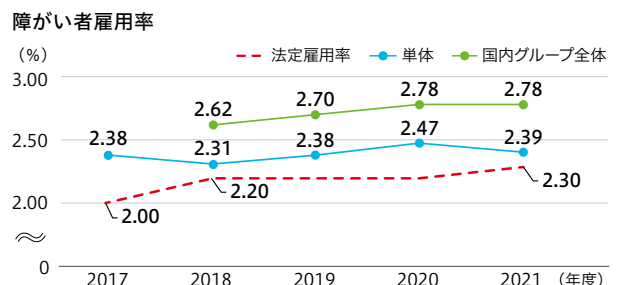
グループ全体としても、特例子会社のTGウェルフェア(株)にて、障がい者セミナーの開催など、グループ会社特例の認定を受けたグループ14社で、教育の場づくりや情報共有に取り組んでおり、全体の雇用率は2.78%に達しています。



職場環境改善3か年計画を策定し、障がい者に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



働きやすい風土づくり

当社では、従業員がいきいき働くためには、制度と環境の両面を整えることが非常に重要だと考えています。働きがい向上の施策に加え、オフィス環境や食堂・トイレなどの整備も進めることで、安心して快適に働ける環境を提供し、一人ひとりがその能力を発揮できる土台づくりを積極的に進めています。

風土改革、従業員エンゲージメント向上

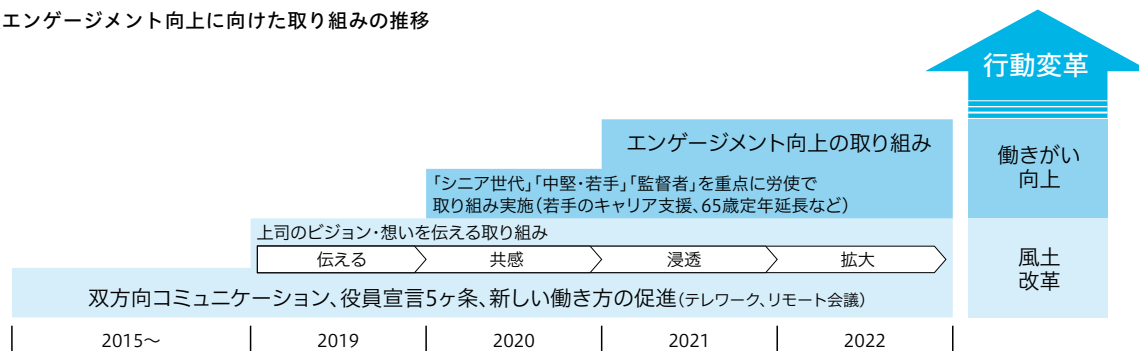
豊田合成では働きやすい風土づくりのため、様々な活動に取り組んでいます。

2015年には、何でも言える職場、ボトムアップ提案やチャレンジできる風土の醸成を狙いに「役員宣言5ヶ条」、また、活力や一体感の向上を目的に「社内駅伝大会」を開始しました。これらの活動を通じて社内の風通しが変わってきていましたが、従業員の仕事における達成感ややりがいを、さらに向上させたいという思いから、2019年4月からは全部門長が自部門のビジョン・ミッションを明確にし、人材

育成、組織風土づくりをどのように進めていくのかをまとめ、宣言する「マネジメント宣言活動」を開始しています。

継続的な施策で風土改革が進んでいる手応えはあったものの、従業員の働きがい等を定量的に測定することで、さらなる改善につなげるべく、2021年からエンゲージメントサーベイを開始し、社内の状況を把握しています。今後もサーベイから把握できる課題を解決することで、従業員のエンゲージメント向上に向けた活動を継続していきます。

従業員エンゲージメント向上に向けた取り組みの推移



風土改革の活動例

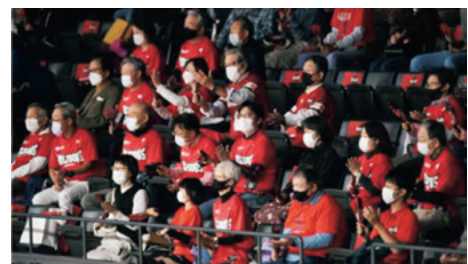
役員宣言5ヶ条

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7年目)



社内駅伝大会



従業員でバレーボールチームを応援

柔軟な働き方と活躍促進を支える制度・環境の整備

■働き方・勤務制度

仕事と育児・介護・加療との両立支援について、法定以上の制度に加え、お互いを思いやる職場風土の醸成を進めています。特に、育児は男性も共に参加するものとして、出生時に改めて実施する制度紹介や社内報啓発などにより、積極的に男性育休の取得促進を行っています。

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		男女	■	■							
配偶者出産時特別休暇		主に男	■								
出生時育児休業		男女	■	■							
育児休業		男女		■	■						
短時間勤務※1		男女				■	■	■	■		
所定外・深夜労働の制限		男女				■	■	■	■		
子の看護特別休暇		男女	10日間/年								

上記以外に当社独自の制度として、子どもの行事や学級閉鎖などに対応した「キッズサポート特別休暇」や、祝日の当社日に民間の託児所を利用した際の費用を補助する「祝日託児補助」に加え、「育児特別勤務免除」「育休前/復帰前面談」など、手厚い制度を整えています

※1 4時間勤務は小学1年、6・7時間勤務は小学4年まで

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	■					

仕事と加療の両立支援制度

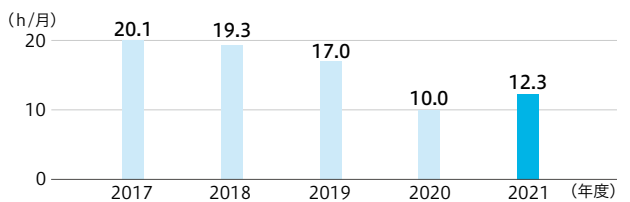
- ・短時間勤務
- ・短日勤務
- ・テレワーク上限回数の緩和

■職場環境

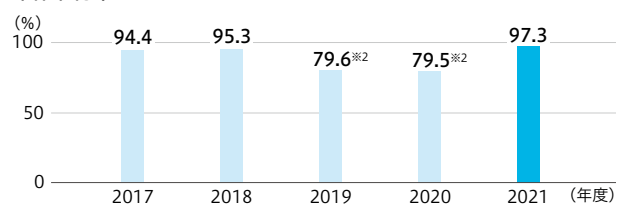
当社では、従業員一人ひとりがいきいきと働き、活躍できる職場環境の整備に努めています。製造現場で働く従業員が利用する休憩室のリニューアル、障がい者やLGBTQなどに配慮したみんなのトイレの設置、場所にとらわれない柔軟かつ効率的な働き方を推進するオフィスのフリーアドレス化やサテライトスペースの整備など、従業員が安心・快適に働ける職場を目指し、環境整備を進めています。

また、ワークライフバランスの実現として、テレワークや短時間勤務、フレックス制度など、柔軟な働き方により、働きがいを持ち続けながら活躍できる環境づくりに努めています。

全社平均残業時間 [単体]

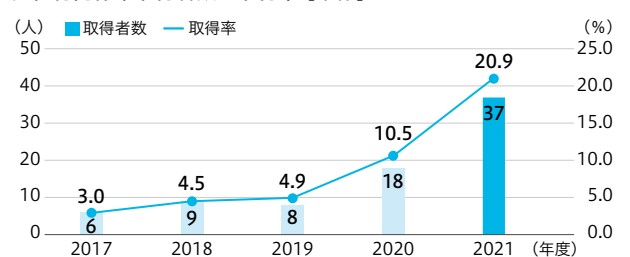


年休取得率 [単体]



※2 新型コロナウイルスの影響により、休業あり

男性育児休業取得者数と取得率 [単体] ※3



※3 該当年度に育児休業を開始した人数



美和技術センター(サテライトスペース) 本社オフィス(フリーアドレス)

安全と健康

安全衛生・健康に関する基本理念

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

豊田合成グループでは上記基本理念に基づき、安全衛生宣言を定めて企業活動を展開しています。

安全衛生宣言

- ①安全衛生に関する法律、社内規定を順守します。
- 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、その結果を取締役に報告しています。

中央安全衛生委員会の審議結果に加えて、年初の社長メッセージや社内報による安全情報の発信を繰り返し実施することで、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。またサプライヤーについても、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。

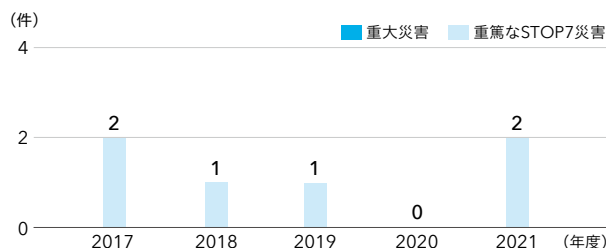
目標・実績

当社の敷地で働く全ての人々が、入社された時の元気な姿で帰宅していただくことが会社の責務であるとの考えから、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、各種諸施策を推進してきました。

新型コロナウイルスなどの影響による生産量の急激な変動下においても、従業員が安心・安全にモノづくりに集中できるよう、発生した災害の再発防止はもとより、未然防止のためのリスクアセスメントや各種安全監査の実施、安全意識を向上させるための階層別安全衛生教育、KYT(危険予知トレーニング)活動などを継続して実施することで、災害の撲滅に向け日々取り組んでいます。

- ※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 ⑦切断

重大災害・重篤なSTOP7災害発生状況 [グローバル]
(請負会社・工事業者含む)



国内外子会社の監査

国内外子会社の安全・防火レベルの把握と弱点の底上げを目的に、2020年度より「SFPM(安全・防火カルテ)」を展開しています。2021年度は各社の自主評価結果を踏まえた統一評価項目を設定し、国内子会社13社に対して各3回/年(計39回)の現地現物現認による監査・支援を行うことで、さらなる安全レベルの底上げを図ってきました。

特に災害の未然防止項目については、「KY(危険予知)能力のさらなる向上」を掲げ、「無意識に安全行動(危険回避)ができる人づくり、相互に指摘し合える職場づくり」を目

指してKYT活動を推進し、インドや中国でもKYT大会を開催できるようになっています。



第1回KYTインド大会優勝チーム(TGSIN TPS課チーム)

健康経営の取り組み

豊田合成グループで働く全ての人が心身共に健康であり続けるために、健康経営活動を推進しています。

健康宣言

～「限らない創造 社会への奉仕」実現のために～

- ①従業員の健康を重要な経営資源と考え、安全と心身の健康を最優先する組織風土を醸成します。
- ②従業員がいきいきと働けるよう、明るく活気ある職場、人づくりに取り組みます。
- ③従業員と家族の健康増進を図るため、健康意識を高め、疾病予防に取り組みます。

推進体制

健康経営の拡充を目的に、メンタル/フィジカルヘルス委員会を統合し、2022年度からは「健幸推進協議会」を発足しました。健康だけではなく、「幸せ」に働くことを目指し、安全健康推進部を事務局に、産業医・人事部・健康保険組合・労働組合が一体となって、健康経営・幸福経営活動の協議を行っています。

また、中央安全衛生委員会での活動報告・承認を経て、各事業所の安全衛生委員会へと展開しています。

中央安全衛生委員会（4回/年）

健幸推進協議会（4回/年）

各事業場安全衛生委員会（1回/月）

健康経営活動と各種認定・表彰

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、いきい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もと、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。

健康経営の取り組みや成果を定量的に示し、活動のPDCAを回すことを目的に、「健康投資管理会計ガイドライン」に基づく「戦略マップ」を作成しました。今後は投資・効果・資源を定量的に評価し、健康経営を継続的、効果的に推進します。

また、健康経営の推進のため、健康KPIとして「チャレンジ8」を策定しました。体重・朝食・飲酒・間食・禁煙・運動・睡眠・ストレスの8項目の状況を数値的に評価するもので、2025年度までの目標値を年度ごとに設定しました。

これまでの健康経営の取り組み活動が評価され、経済産業省から「健康経営銘柄2022」初認定されました。



健康意識向上と行動変容への取り組み

「チャレンジ8」の目標達成のための取り組みのひとつであり、活動開始から7年目を迎えた「職場単位の健康づくり活動」では、参加者数が年々増加し、2021年度には全従業員の96.8%となりました。参加316チームのうち8割以上が運動をテーマにし、職場ごとに楽しく工夫を凝らしながら健康づくりに取り組んでいます。また、2021年度は新たに「睡眠・メンタルヘルス」への取り組みテ

マを導入し、心身両面での健康づくり活動を推進しています。

さらに、愛知県が配信するアプリ「あいち健康プラス」を活用した長期連休のウォーキングイベントを開催し、健康意識向上と行動変容を促す活動に取り組んでいます。



職場単位の健康づくり活動で、ストレッチをテーマに活動をする職場

女性の健康保持・増進に向けた取り組み

当社では、働く女性の健康を支える健康経営活動を重要視しています。女性のヘルスリテラシー向上を目指し、2022年3月に「女性の健康週間」イベントを初開催しました。食堂での特別メニュー（ピンクリボンランチ）の提供、パネル・チラシ・デジタルサイネージでの情報提供、セルフチェックグッズを配布し、乳がん・子宮がん検診の啓発を行いました。さらに健康保険組合との協業で、特に受診率が低い20代へがん検診受診率向上のためのリーフレットを配布し、その結果、

2022年度のがん検診申し込み率は5%増加しました。

また、育児休暇から職場復帰する女性に対し、相談窓口の案内やセルフケア情報を発信し、健康の面からも育児と就労の両立を支援する取り組みを行っています。



女性の健康週間で提供された「ピンクリボンランチ」と、イベントでの情報提供の様子

サプライチェーンマネジメント

調達基本方針

豊田合成グループはサプライヤーとの共存・共栄の考えのもと、調達基本方針を定め、サプライヤーの皆様とパートナーシップを深めながら、持続的な成長を共に目指しています。

調達 基本方針	1. グローバル最適調達 当社は、原材料、製品、設備等を、コスト・品質・技術・生産を考慮しながらグローバルな観点で最適なものを公正に調達しています。 また、サプライヤーからの新技術・工法、新商品等のご提案を歓迎しています。	2. 相互信頼に基づく相互発展 当社はサプライヤーとのオープンで対等な関係を基本に、互いに企業体質の強化・経営の革新に努め、相互信頼関係を築くことで、TGグループの総合力の向上を目指しています。	3. 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。
------------	--	---	---

豊田合成のサプライチェーン

当社が直接取引している国内外におけるサプライヤーの数は、製品・部品で419社、資材・設備で327社であり、その他のサプライヤーを含めると合計772社となります。

	製品・部品	資材・設備	その他	合計
サプライヤー社数[単体]	419	327	26	772

グローバル連携

グローバルでの事業展開において、品質・コスト・リスク回避などあらゆる面を考慮し、さらに現地調達を推進していくために各地域の調達担当者間での連携に取り組んでいます。情報共有の場として、グローバル調達連絡会を年に2回開催し、各地域の拠点長とQCD(品質・コスト・納期)

に加え環境を含めたサステナビリティ活動における情報共有や課題解決に向けた対話をしています。またバイヤー教育資料や現地化推進情報の共有など相互サポートしながら、グローバルな調達網の強化に努めています。

新規サプライヤーとの取引

当社Webサイト上にエントリーフォームを設置し、新規提案や新規取引に対してオープンな対話をしています。また新規取引開始にあたっては、QCDの評価に加え、当社のサステナビリティガイドラインへの賛同状況等を踏

まえた、経営の取り組み状況を確認し、取引開始におけるリスクマネジメントをしています。同時に各種契約書や覚書の締結と合わせて、豊田合成の展開する各種ガイドラインを説明し理解を求めています。

サプライチェーン全体でのサステナビリティへの取り組み

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ご理解と実践を頂くことを要請しています。また、潜在リスクへの気付きと早期対策を目的にセルフチェックシートを提供し、セルフアセスメントを実施いただいています。

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・最低賃金の遵守・健康と安全)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。

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、化学物質の管理を求めています。また、紛争鉱物については、サプライヤーに責任のある資源・原料調達を要請するとともに年に1回、全てのサプライヤーに協力いただき紛争鉱物に関する調査を実施しています。

上記の通り、様々に変化する社会情勢に合わせて、サプライチェーン全体で持続的な成長に必要な取り組みを促進しています。



サプライヤーとのパートナーシップ強化

毎年4月に「調達方針説明会」を開催し、国内主要サプライヤー約250社に対し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・サステナビリティ・品質・生産・原価に関する取り組みと目標を共有した上で、期待値懇談会を通じて結果の確認と改善に向けた協議を定期的に行っています。

さらに年6回「調達連絡会」を開催し、防火・防災の取り組み事例の紹介や、生産量・品質・コンプライアンス・サイバーセキュ

リティなどの情報の共有に加え、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」を開催しています。

2020年度からは、サプライヤーなどの経営者を対象に「経営困りごと相談室」を設置し、企業経営や財務、人事、法務など様々な経営課題について、少人数単位での率直な相談を受け付け、実効性の高い解決策をアドバイスすることに努めています。

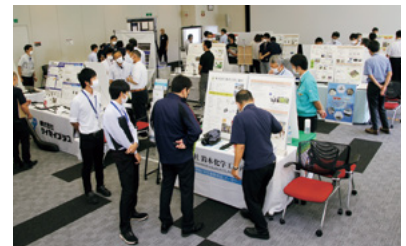
共に成長するためのサプライヤー支援

安全・サステナビリティ・品質・原価・生産の観点から様々な支援を実施しています。特に、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、生産に関してはモノ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。なお、育成支援においては、当社のスキル保有者の出向やサプライヤーのコア人材の出向受入など、サプライヤーの経営課題に見合ったかたちで能力強化に努めています。

また、サプライヤーが相互研鑽や優良事例の横展開を目的に編成する「協和会」の活動を側面から支援し、人材育成の推進やカーボンニュートラルの実現に向けた活動へも取り組んでいます。特に「サプライヤー月間(12月)」では、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、サステナビリティ活動の支援強化を図っています。

2022年は、サプライヤーが培ってきた知見を当社製品の付加価値向上に活かすなど、双方の競争力強化を図ることを目的に、協和会による「勝ち(価値)技展示会」を開催しました。各社の得意技術、付加価値製品、カーボンニュートラルなどのサステナビリティ活動などの紹介を通じて、新価値創造やサプライチェーン全体の企業成長につなげていきます。



2022年9月開催「勝ち技展示会」の様子。
各社多様な「価値技」の展示に、約700人が来場

サプライヤー情報のモニタリング

継続的に取引を実施しているサプライヤーには年に1回以上の頻度で、経営情報に関するサプライヤー調査票の提出を依頼しており、提出された内容を調達部全体で共有しています。大きな変化点についてはサプライヤーを訪問し、ヒアリング

を実施するなど、サプライヤーの変化をいち早くつかむことで、リスクの早期解決や困り事の解決など実施しています。

加えて、QCDを含めたサプライヤー評価を行い、各社の強みと弱み、課題を整理した上で、取引内容を検討しています。

従業員教育・研修

調達業務に従事する従業員一人ひとりが、サプライヤーに対し、オープンで公平・公正な調達活動を推進できるよう、「豊田合成行動倫理ガイド」に従った活動に努めています。

また、持続可能な社会の実現に向けては、社会課題や情勢に鑑みた取り組みをサプライチェーン全体で推進して

います。定例的な活動として、様々に変化する社会情勢に対応した調達活動を実践するために調達部会を毎月実施しており、全ての調達部員は、コンプライアンス(下請法、贈収賄など)、安全、カーボンニュートラルに関する情報などを周知しています。

関連団体やイニシアチブへの参画

当社は日本自動車部品工業会(JAPIA)・日本ゴム工業会(JRMA)などの業界団体に参加しており、社長がJAPIAの役員(理事)を務めています。

これらの業界団体での活動を通じ、経済産業省の推進する「パートナーシップ構築宣言」を行うなど、サプライヤー

と共に持続的に成長していくための取り組みを進めています。

またJAPIAの総務委員会において、震災に加え風水害やパンデミックを踏まえた「JAPIA BCPガイドライン」の改訂に参画し、自動車部品産業に関連するサプライヤーの方々とのBCP策定に資する取り組みなどを行っています。

グローバル統一の品質保証

品質保証へのこだわり

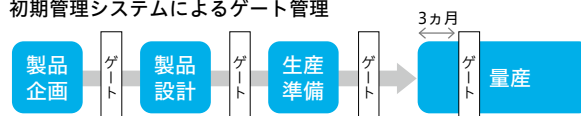
品質基本方針のもと、「お客様第一」「品質第一」に向け、開発から生産まで一貫して品質を保証しています。

品質保証システムについては、国際規格 ISO9001/ IATF16949の認証を取得し、品質マネジメントシステムを確立するとともに「品質システムグローバルスタンダード^{※1}」を共通ルールとしてグループ全社で品質保証の強化に努めています。また、企画～設計～生産までの各プロセス

の完成度をチェックする「初期管理システム」を用いて新製品の品質を確実に作りこみ、お客様の期待に応える品質を追求しています。

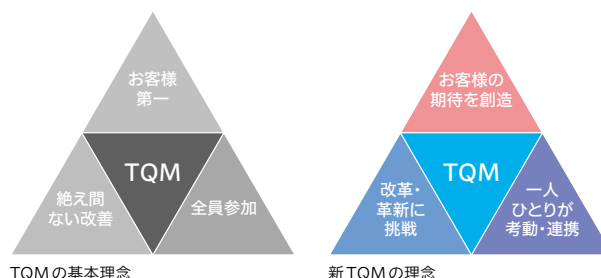
※1 豊田合成グループにおける品質向上のノウハウやルールを盛り込んだもの

初期管理システムによるゲート管理



TQM活動による企業体質の強化

TQM^{※2}の基本理念に基づき、「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」「小集団活動」など従来からの改善活動に加え、“変化を先取りして仕事のやり方を変える”ことをコンセプトとした「新TQMの理念」を構築し、新しいTQM活動を順次展開していきます。 ※2 Total Quality Management



将来の事業・環境変化に向けた人材育成

サプライヤー・海外拠点を含む豊田合成グループのメンバー全員が「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。自社の品質の歴史やTG Spiritを実践した品質改善の事例に加え、未来へ向けた取り組みを繰り返し学ぶ場として活用しています。

また、毎年11月の「グローバル品質月間」を通じて一人ひとりが持ち場・立場で「考動宣言」を実施し、自身の行動を振り返る機会を定期的に設けることで、「お客様第一」のマインド定着化を図っています。

■データ解析スキルを持った人材の育成

昨今のビッグデータの活用やDXの急速な拡大により、データ解析力は必須のスキルとなっています。統計的品質管理(SQC)や機械学習手法(ML)を利活用できる人材の実践教育を産学連携^{※3}も含め、強化しています。

※3 滋賀大学やトヨタグループ有識者が講師を担当



トヨタグループ機械学習実践道場

製造品質確保と絶え間ない改善活動

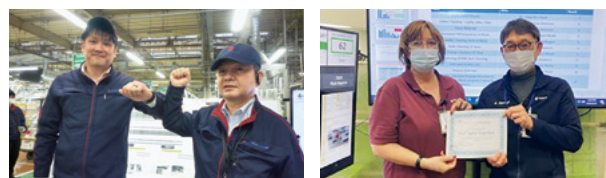
世界のお客様に安心・安全な製品をお届けできるよう、クルマの基本性能(走る・曲がる・止まる)や安全に直結する保安部品の生産工程を中心に自工程完結^{※4}を進めています。また、保安部品の生産工程に対しては認定監査員による監査・改善を行っています。

■「品質安心宣言活動」の継続

継続的に改善ができる職場風土の醸成と、変化に強い製造現場づくりを狙いに、2012年より「品質安心宣言活動」を継続して実施しています。「人づくり」「工程づくり」「再発防止」の3つの切り口で課題を明確にして改善を進め、目

標達成できた段階で、係長が社長に対し現地現物で「安心宣言」を行っています。グローバルでお客様の信頼を得られる品質を目指し、豊田合成グループ全員参加で一丸となって本活動を進めています。

※4 「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



社長による「品質安心宣言活動」現地確認(左:国内、右:北米)

地域社会貢献

持続可能な地域社会づくりへの貢献

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・製造のみならず、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。当社経営理念にもある「良き企業市民」であるべ

く「社会福祉」「環境保全」「青少年育成」「地域防犯」の4つの重点分野を中心にグローバルでの活動を積極的に行っています。また、上記活動と共に、2011年の東日本大震災を契機とした「災害復興支援」活動を継続的に実施しています。



フードバンクへの寄付



工場の森づくり



少年少女発明クラブ



交通安全立哨

スポーツ振興を通じた従業員と地域の一体感の醸成

豊田合成グループは、スポーツ振興を通じ、従業員と地域の一体感を醸成し、明るく豊かで活力のある社会の実現を目指しています。

2021年度は、国内トップリーグで上位争い常連である「ウルフドッグス名古屋」は天皇杯優勝、「豊田合成ブルーファルコン」はリーグ優勝と日本選手権優勝の2連覇を達成し、「豊田合成スコピオンズ」はB3.LEAGUEで活躍しています。

2020年度にオープンしたエントリオでは、スポーツクラブの公式戦のほかに、地域のイベントも開催するなど、地域の方々との交流を通じにぎわいを創出し、私たちの理念を体現する場にしていきます。



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
「豊田合成スコピオンズ」



豊田合成記念体育館(エントリオ)



企業スポーツを通じて 社会課題の解決に 貢献していきたい

豊田合成ブルーファルコン監督
田中 茂



日本リーグ優勝の様子

全ての事業活動は「社会課題の解決に貢献」していくという考えがより重要視される世の中ですが、私が豊田合成にきた時には、すでに豊田合成の中には「企業は社会の公器であり、地域社会へ貢献していくことは当たり前」といった文化があると感じました。私は、企業スポーツにおいても、社内だけではなく社会に貢献できる面が数多くあると思っています。

例えば、ハンドボールを地域の子どもたちに英語で教えたり、豊田合成が世界の強豪チームと試合をして観戦していただいたり、地域・会社の皆さんにとって有益なアイデアをたくさん考え、モデルプランをつくり実践していきたいです。「会社と地域社会をつなげる強い架け橋」をブルーファルコンが担い、チームの使命である「会社・地域社会から信頼される強いチーム」づくりに邁進していく覚悟です。

透明性のある経営システムを構築・運用し グループのコーポレート・ガバナンスを充実

信頼される企業であり続けるため豊田合成グループ全体でコーポレート・ガバナンスの充実を図っています。公正で透明性のある企業統治体制実現のため、社外の取締役と監査役による経営監督・監査で実効性を確保するとともに内部統制システムを整備・運用し業務の適正性・効率性を高めています。さらに、法令遵守・企業倫理の徹底やリスクマネジメント活動も推進しています。

コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方

持続的成長の実現のためには、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。

また、豊田合成は金融庁・東京証券取引所が策定し、2021年6月に改訂した「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。

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。

監査役会は、監査役5名で構成され、監査役会を定期的

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

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

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

内部統制システム

当社は、会社法の規定に基づき「内部統制の整備に関する基本方針」を策定し、これに沿って重要事項の審議、関連規程・要領の制定と運用、内部監査、コンプライアンス、リスク管理などを含む内部統制システムを整備することで、業務の適正を確保するための体制の構築と運用に努めています。内部統制の整備・運用状況については、毎年取締役会でその内容を確認し、さらなる改善および強化に継続的に取り組んでいます。

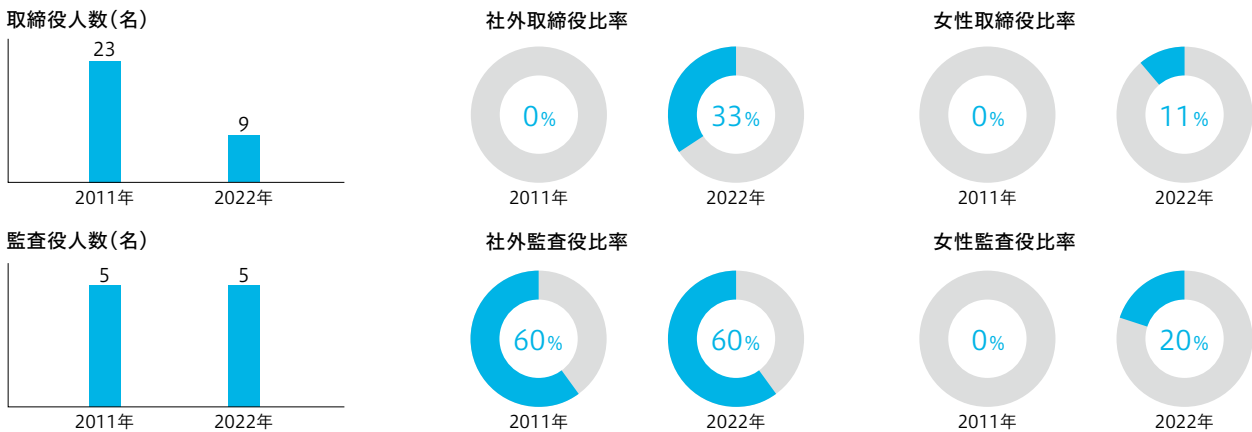
また、当社および子会社の健全な内部統制環境の醸成を

図るため、グループ各社と「経営理念」を共有するとともに、共通のコンプライアンス上の指針である「豊田合成グループ行動憲章」を定め、子会社に展開する体制を整備しています。さらに、子会社の経営の自主性を尊重しつつ、定期的に事業報告を受けるとともに、事前承認報告制度を通じて子会社の業務の適正性と適法性を確認する体制を整備しています。加えて、重要な子会社には非常勤取締役・非常勤監査役を派遣することで、子会社の業務執行を監視および牽制する体制を整備しています。

取締役・監査役員数の変遷

2012年に執行役員制度を導入し、取締役総数を2011年の23名から9名に削減し、2015年には社外取締役を初選任しています。

現在の体制は取締役総数が9名、そのうち社外取締役は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います。



ガバナンス体制強化への主な取り組み

	2012	2015	2019	2020	2021	2022
取締役会・監査役会	●取締役選任数の削減		●社外取締役比率を1/3に変更 ●役員報酬委員会および役員人事委員会を設置 ●女性取締役を登用	●両委員会の議長に独立社外取締役を選任 ●女性監査役を登用		
業務執行体制	●執行役員制度を導入	●執行役員数の削減 ●コーポレートガバナンス・コード適用開始				
会議体・委員会	●企業行動倫理委員会 ●環境委員会		●コンプライアンス・リスク管理委員会へ名称変更		●サステナビリティ会議の設置	●内部統制委員会へ名称変更 ●カーボンニュートラル・環境委員会へ名称変更

経営陣幹部選解任および取締役・監査役候補指名の方針と手続き

取締役・監査役は、「役員人事委員会」において審議・答申を経たのち、取締役会の決議を経て株主総会決議にて決定します。

経営陣幹部・取締役候補は、経営陣・取締役会全体としての知識・経験・能力のバランスを考慮し、的確かつ迅速な意思決定ができること、各個人として人望があり、法令および企業倫理の順守に徹する見識を有することを基準に総合的に選任・指名しています。

監査役候補は、財務・会計や法務に関する知見、当社事業に関する知識など、企業経営に関する多様な視点のバランスを確保しながら、適材適所の観点より総合的に指名しています。

経営陣幹部、取締役候補者に不正または重大な法令もしくは定款違反等があった場合は解任手続きを行うこととしています。

スキルマトリックス

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	法務・ コンプ ライア 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	DX	新事業 (非自 動車)	取締役会/ 監査役 会への出席回数 (’21/4~’22/3)
小山 享	取締役 社長	○	○	●		●	●	●		●	●				取 13回/13回
山田 友宣	取締役 副社長			●	●	●			●						取 13回/13回
安田 洋	取締役			●		●	●	●		●		●	●		取 13回/13回
岡 正規	取締役			●						●					取 13回/13回
石川 卓	取締役			●			●	●				●	●		取 13回/13回
宮崎 直樹	取締役	○	○	●	●	●				●	●	●		●	取 13回/13回
土屋総二郎	取締役 社外 独立	○	○	●		●	●	●			●	●			取 13回/13回
山家 公雄	取締役 社外 独立	◎	◎							●	●	●			取 13回/13回
松本真由美	取締役 社外 独立	○	○								●	●			取 13回/13回
大磯 健二	監査役									●					取 13回/13回 監 12回/12回
鈴木 山人 (2021年6月就任)	監査役				●										取 11回/11回 監 10回/10回
加古 慈	監査役 社外						●	●				●			取 13回/13回 監 12回/12回
三宅 英臣	監査役 社外 独立			●		●	●								取 13回/13回 監 12回/12回
桑山 齊 (2022年6月就任)	監査役 社外 独立				●										-

※◎は各諮問委員会の議長

取締役会

取締役会では、経営・事業戦略などの経営の方向性について多面的に審議し、必要に応じて決議後の経過フォローの報告・議論などを行い、多様な視点から経営戦略が適切に執行されているかを監督しています。近年は、内部統制

システムやリスク管理体制の強化に加え、政情不安、環境問題の深刻化や感染症の拡大など混然とした事業環境での持続的な企業成長の実現に向けて、さらなる議論の活性化に取り組んでいます。

2021年度 取締役会の主な付議事項

テーマ	主な付議事項
経営・事業戦略	<ul style="list-style-type: none"> ・国内外子会社 事業戦略(拡大、合併、縮小) ・アライアンス契約締結 ・業務執行報告(業績、生産、品質、安全、技術・開発、重点リスク管理等) ・取締役会決議事項の進捗
コーポレート	<ul style="list-style-type: none"> ・取締役会規則改定 ・取締役・監査役人事/役員人事 ・内部統制システム ・決算関連 ・サステナビリティ施策 ・役員報酬
投融資案件	<ul style="list-style-type: none"> ・国内外生産拠点拡張に伴う建屋・設備投資 ・海外子会社資金融資

2021年度 取締役会の付議件数

	1Q	2Q	3Q	4Q	計
決議事項	21	3	7	11	42
報告事項	12	6	10	7	35
計	33	9	17	18	77

取締役会の実効性評価

当社の持続的な成長と企業価値の向上、社会の持続的発展への貢献に向けて、コーポレート・ガバナンスが有効に機能することが必須であることから、取締役会の役割・責務との実効性を担保するために、取締役会構成員から評価や意見などを毎年聴取し、取締役会で分析・評価・改善策を審議しています。2021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との評価がされました。

特に「活発な議論や発言のしやすさ」、「重点課題に絞られた付議議題」、「社外役員への支援」について高い評価を得られた一方、従来より課題とされている「中長期方針の

議論」は一層の充実が必要との評価がされました。また、社外取締役より、新型コロナウイルスの影響により休止していた「現地現物による実態把握の機会の再開」、および「取締役間の対面による議論の場の確保」等の意見もありましたので、「事業所視察」や「座談会形式での意見交換会」を実施し、現地現物、対面によるコミュニケーションの向上を図っています。さらには将来を見据えた「取締役会のさらなる多様性確保」への準備も必要との意見もありましたので会社の成長に必要とされる経験と専門性をスキルマトリックスで表し、継続して多様性確保に努めてまいります。

取締役会実効性評価プロセス

<p>評価方法</p> <p>インタビュー:取締役9名および監査役5名 評価プロセス:インタビューおよび匿名性を担保したヒアリング結果分析</p>	<p>ヒアリング項目 (大項目)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・取締役の役割・責務 ・取締役会における審議 ・取締役会の監督機能 ・社外役員への支援 <p>※ヒアリングの大項目の下に詳細な小項目を設けて多面的な調査を行っています。</p>
--	---

2021年度 取締役会実効性評価結果

確認された課題	対応策
中長期計画、将来像の議論の充実	事業環境変化における中長期的な経営戦略や企業価値向上に向けた取り組みについて取締役会で議論・報告する機会をさらに増加する
環境変化(CASE、電動化等)への対応方策の議論	
個別投資の背景や中長期戦略との関係性の説明	設備投資の方向性を示した上で、個別案件は執行で議論の上、分かりやすく上程
社外役員連絡会の時間確保	社外役員連絡会の開催時間を延ばし、社外役員間の意見交換や議論を深化させる
取締役会のさらなる多様性確保	会社の成長に必要とされる経験と専門性をスキルマトリックスで整理し、多様性を意識した候補者選定を継続

2020年度 取締役会実効性評価課題と2021年度の取り組み状況

2020年度の主な意見(課題)	2021年度の取り組み
将来の成長戦略となるコア・コンピタンスやカーボンニュートラル等 中長期課題の議論不足	取締役会および社外役員連絡会にて2025年以降の長期事業戦略について報告・議論
取締役会のさらなる多様性確保	継続検討課題と捉え、候補人材の選出を実施(2022年度継続中)

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リ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を通じ、現

地現物の視察に行っていて、ありのままの経営状態
をご理解いただいています。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。

同時にアドバイザリ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
いただいています。そしてサステナビリティ会議、販売技
術会議、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います。

社外取締役・社外監査役

豊田合成は、2022年6月16日開催の定時株主総会におい
て、土屋総二郎氏、山家公雄氏、松本真由美氏の3名を社外
取締役として選任し、また、桑山斉氏を社外監査役として

選任しました。在任中の加古慈氏および三宅英臣氏を含め
まして、社外監査役はあわせて3名を選任しています。

独立社外取締役および独立社外監査役の選任

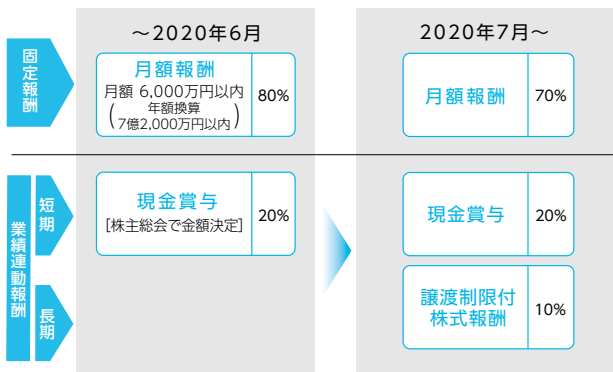
役 職	氏 名	独立役員	選任の主な理由
社外取締役	土屋総二郎	○	株式会社デンソーの取締役として経営に携わっていた経験、および同社をはじめとした企業・団体が長年にわたり培われたモノづくり全般に関する見識を有しており、その豊富な経験と高い見識に基づき、当社の経営に対する監督および助言を行っていただくため。 なお、独立役員の要件を満たしており、一般株主と利益相反が生ずるおそれがないと判断したため、独立役員に指定しています。
	山家 公雄	○	政策金融を中心とした財務・事業審査分野および環境・エネルギー分野に携わってきた経験を有しており、その豊富な経験と高い見識に基づき、当社の経営に対する監督お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

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）で構成しています。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います。

月額報酬は、職責や経験、および他社の動向を反映させた固定報酬としています。現金賞与は、各期の連結営業利益をベースに、年度計画達成状況、従業員の賞与水準、他社動向、中長期業績、過去の支給実績およびESG経営貢献度なども総合的に勘案して決定しています。株式報酬は、当社の企業価値の持続的な向上を図るインセンティブとして位置付けるとともに、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。

取締役報酬制度



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日の定時株主総会で決議されています。

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

これらの考え方にに基づき、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います。

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

役員区分ごとの報酬等の総額、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 月額報酬	業績連動報酬 現金賞与	非金銭報酬 株式報酬	
取締役 (社外取締役を除く)	334	231	74	28	6
監査役 (社外監査役を除く)	75	75	-	-	3
社外役員	70	70	-	-	6

※賞与については、当事業年度における引当金繰入額です
※対象期間は2021年4月1日～2022年3月31日です

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2021年度会計監査業務を執行した公認会計士は、中嶋康博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。

社外取締役インタビュー



土屋 総二郎

略歴

2015年6月 当社取締役就任
元 株式会社デンソー副社長

松本 真由美

略歴

2019年6月 当社取締役就任
現 東京大学教養学部附属教養教育
高度化機構客員准教授

山家 公雄

略歴

2016年6月 当社取締役就任
現 エネルギー戦略研究所株式会社
取締役研究所長

コーポレート・ガバナンスへの取り組み

土屋 全体的には、誠意をもって実直に取り組んでおり良いと思います。また会議体や体制も整備されてきており、方針や計画などはよく議論されてかなりできてきていると思います。

山家 サステナビリティ会議が新設され、ESGの取り組みだけでなく、技術、監視的な視点から全体的な把握ができるようになりました。個別会議体の議論と合わせて、繰り返し確認・認識でき、より実態に即したコメント・提言が可能になってきています。

松本 必要な会議を設置し、全社的にサステナビリティの課題の洗い出しや対応をしていこうとする積極的な姿勢を評価します。

土屋 今後は、それらをどのように実践、実行していくかが問われていると思います。

社外取締役の実効性について

土屋 特にサステナビリティ、カーボンニュートラルなどは、ご専門の山家さんや松本さんにより、前進したと思います。

松本 ESGにおいて、2019年の社外取締役就任直後になりますが、マテリアリティの設定を見直したほうが良いと助言させていただきました。当時はSDGsにおける最重要分野を17の目標全てにコミットしておりましたが、意見交換の結果、当社のコミットの在り方を見直し、現在はSDGs最重要分野を8つへ再設定しました。

土屋 またこれらを推進、実現するためには製品開発や生産での多くの技術の進化が不可欠です。その面では、私からも、いろいろとアドバイスなどさせていただきました。

山家 私は、常に全社的な目的・意義そして社外ステークホルダーを意識した視点を重視して発言しています。

例えば、新規工場建設等の大規模投資に関し、立地や事業所の選択は最適か、事業領域全体から見て優先的か等を問いかけるようにしています。特に大規模投資時には、必ずカーボンニュートラルの視点が織り込まれているかを確認します。再エネ・省エネの投資判断については、投資回収期間を柔軟に考えるなど、従来のルールとは異なる視点の助言をしてきました。最近も省エネ効果、脱炭素効果の数値化を提案したところです。

また、決算や月次業務報告の際は、数字や増減要因の解釈を主に外部の目で質問し、把握できるように努めています。

将来のさらなるガバナンス向上に向けて

土屋 当社は「モノづくり」を通じて社会に貢献している会社です。「モノづくり」で一番大切なことは、それを使ってくださるお客様の信頼を裏切らないことです。

現在、日本の「モノづくり」企業の中で、品質に関わる偽装やデータ改ざんなどが話題になっています。当社では、このようなことが絶対に起こらないようにすること、および、それが維持、継続される仕組みや文化、体制を、今一度見直してつくり上げることが、今後のガバナンス向上活動におけるひとつの大きなテーマではないかと思っています。



これらは社内のみならず、海外拠点やサプライヤー、材料メーカーなども巻き込んだトータルなものでなければなりません。非常に大きなテーマかと思えます。

松本－経営基盤について言えば、管理職における多様性の確保は課題としてあると思えます。

例えば、女性、中途採用者、外国人などの登用についての考え方を引き続き整理する必要があると考えます。

また、TCFDなどの国際的枠組みに基づく気候変動対策の開示の質と量をさらに充実していただき、当社のサステナビリティを巡る課題への取り組みについても今まで以上に積極的に開示すべきであり、当社ならできると思えます。

山家－ガバナンスを含む非財務情報の開示は重要性を増しています。必要なステークホルダーに対して、難しい課題への挑戦については、その背景や考え方・取り組み内容の説明をするとともに、レベルアップを分かりやすく示せるよう、継続的に取り組むことを期待します。

環境への取り組み

山家－環境は、経営の重要課題に明確に位置付けられています。関連の会議体が創設され、組織的にも充実してきています。また、データ整備・ファクトファインドは着実に進展していると思えます。

カーボンニュートラルや中間目標に向けた大枠・スケジュールは一応固まっており、目安ができ実行や手順の予見性を意識できたことは評価できます。

一方で、本業と密接に関係する省エネ投資のスケジュールは、再エネや水素をいつどの程度導入するかの判断に影響を受けます。逆に、再エネやグリーン電力証書を適宜導入することで、省エネ技術開発の工程に柔軟性を持たせることも可能となります。

再エネ・水素は政策性が強く、その技術・コストは自動車産業を越えた内外の環境・エネルギー政策動向と強く関わります。状況に応じて、予想しながら柔軟に対応・変更し

ていくことが求められます。

後は、大枠に沿っての実行となりますが、これで稼ぐというチャレンジ精神とスピード感を持った取り組みを期待しています。



松本－当社の環境への取り組みは、これまでの実績に加え、常に改善、見直しを行っていることを高く評価しています。工場やオフィス等での省エネの取り組みも着実に実践しています。

経産省の2050年カーボンニュートラルの実現に向けたイノベーションに挑戦する企業として選出されていますが、当社は脱炭素化、カーボンニュートラルに向けた新たな製品開発やサービス展開などについて会議でも活発に議論し、製品化に向けて取り組んでいます。

社外取締役に対しても、新製品やサービスについて丁寧な説明をしてもらえることは有難いことです。

土屋－環境への取り組みは、改善レベルでできることもありますが大きな変革を伴わなければならないことの方が多いいと思います。当社のような「モノづくり」企業では、いずれの場合も技術や技能の裏付けがなければ成果にはつながりません。

特に当社が得意とする樹脂やゴムなどの高分子材料を用いた自動車部品分野では、当社が環境対応した製品への転換の業界リーダーであることへの期待が大きいいと思います。

一般的な環境への取り組み項目も大切ですが、当社への期待と評価は、高分子材料の自動車部品を他社に先駆けて環境対応した製品に置き換えて世の中へ提供できているか、にかかってくると思います。

松本 – 環境に関しては、二酸化炭素(CO₂)排出削減の取り組みと並行して、資源循環など循環型社会の構築、さらには新たな産業や雇用を生み出す市場創造型のサーキュラーエコノミー(循環経済)に移行するビジネスモデルを展開していくことを期待しています。

BEV化対応、新製品に対する 取り組みへの期待

土屋 – BEV、電気自動車と言っても、バッテリーとモーターそれにインバーターだけでできているわけではありません。車体がありIE部品やSS、WS製品なども当然あります。自動車電動化の波は、IE部品や安全装置にも高い質感や軽量化などを求めて変わっていくと思います。差別化の中心は、安全機能や自動運転などのインテリジェンス性能と、車内内外の質感や快適性、利便性等の2つになってくると思います。

このように考えると当社の得意とするIE部品や安全装置なども、やり方によっては大変大きなチャンスがあるように思います。他社に先駆け、また自動車メーカーにも先駆けて、電気自動車時代の今までにない質感の高いIE部品の提案やエアバッグを中心とした安全装置の提案などができるかどうかにかかってくると思います。

松本 – IE領域においては、BEVらしさを活かした発光エンブレム等のデザインや、内装のデザインもシンプルで安全性を担保したものであり、多くのドライバーに訴求できるのではないのでしょうか。

SS領域において、小型BEVに対応した安全装置(車両特性に対応したエアバッグの開発等)やシートベルトと組み合わせた衝突安全システムの開発は、ニーズの拡大が期待できるのではないのでしょうか。

山家 – FC領域においては、BEVの象徴であるバッテリーや周辺の製品に関わることが、カーボンニュートラルに取り組む姿勢を示す意味でも、重要でしょう。例えば、電池パックでは、電池周りの冷却システムの最適化や軽量化を実現していますが、さらに付加価値を高める取り組みを期待しています。今後、ルーフソーラー付きBEVの普及が予想されますが、電池やその周辺の役割が一層高まります。

非自動車に関しては、カーボンニュートラル関連市場は最大の成長分野です。省エネ・軽量化に寄与するGaN、LED、e-Rubberなど当社の代名詞とも言える技術をもっています。水素に関しては、当社はFCEVの主要部品である高圧水素タンクを生産しており、トヨタ自動車より2021年「技術開発賞」を受賞しています。高圧水素タンクを中核に発生から輸送、貯蔵、廃棄まで水素のライフサイクル(サプライチェーン)を俯瞰する取り組みを期待します。省エネ・水素関連技術で、カーボンニュートラルを牽引する分かりやすい企業ストーリーが構築できます。新製品は需要先を開拓する出口戦略が重要ですので、リソースを注力してほしいところです。

松本 – 欧州のサーキュラーエコノミーに向けたバッテリー規制の動きをウォッチし、法改正の施行に向けて、当社の技術が関わるところには対応できるようにしてもらいたいと思っています。



再生材使いこなし技術

山家－当社は樹脂・ゴムの材料や素材を開発し活用する会社です。樹脂・ゴムの脱炭素化という課題解決のリーダーとして期待されています。その第一歩として、工場内で生じる廃棄物等を原料に再生し使いこなし技術開発を進めており、成果が出てきています。

今後は自社内での再生・利用から社外の再生・利用に拡大していくことが求められます。他社廃棄物をいかに収集するかという「入口」に加えて、規格品として流通する際に生じる様々なハードルを越えて販売するという「出口」があり、政策当局との調整も率先して行う必要があります、全社的な取り組みが期待されます。

バイオマスや水素(合成)素材の活用は避けて通れず、カーボンニュートラル素材の大枠の中で先行するものとして、再生材を使いこなし技術開発の重要性は高まっています。こうした視点のもとで、リサイクル戦略を練ることを期待します。

松本－材料リサイクル、材料再生、再資源化、再生利用など廃棄物を同じ製品の原料としてリサイクルする「マテリアルリサイクル」は、品位が変わらず、用途が同じ製品へのリサイクルとなるため、需給バランスが一致するメリットがあります。単一素材プラスチックの開発などにより、カスケードリサイクル^{※1}から水平リサイクル^{※2}への展開を進めることで当社の存在価値がより高まると思います。

※1 使用済みの製品を前とは別の製品や、低い品質の製品にリサイクルすること

※2 使用済みの製品がいったん資源となり、また同じ製品としてリサイクルされること

土屋－社会からも顧客からも大いに期待されているところかと思います。現在、重要なことは議論している時ではなく、いかに早く実用化することかと思っています。

ただし材料を変えるということは容易なことではありません。部品としての機能や耐久性などを保証しなければなりませんし、量産のための生産技術や設備も開発しなければなりません。最大のハードルは、どのようにしてコスト的にお客様に受け入れられて、かつ採算も取れるものにするかです。

これらの実現のためには、掛け声だけではなく全社横断的な強力なプロジェクトなどが必要なような気がいたします。

松本－樹脂製品やゴム製品を生産する当社においても、無駄なものから長期的に価値を創造する手段として、再生材使いこなし技術の開発を進める等、サーキュラーエコノミーの重要性を全従業員が強く認識して取り組んでほしい。環境にやさしく稼げる資源循環型ビジネスモデルへの変革に取り組むことを期待します。

企業価値向上に向けた取り組みへのサポート

土屋－「モノづくり」企業の価値にはいろいろとあるかと思いますが、それらを生み出す本質はやはり「技術力」ではないかと思います。「技術力」は単に製品開発のみならず、生産技術や品質技術、材料技術、販売サービスにおける技術、また現場での改善活動や生産管理・保全などに関わる技術も含まれます。今後も、当社の「モノづくり」、「技術力」などの向上に貢献していきます。

山家－内外のエネルギー・環境に係る情報を提供していきます。「環境への取り組み」でも述べましたが、戦略を構築する際は、大枠とスケジュール設定が鍵を握ります。激動する内外情勢をウォッチし、変化に対して柔軟に対応できることが重要になります。社外取締役はこの大枠や柔軟性についてアドバイスすることも大きな役割のひとつと認識しています。

松本－自動車政策や蓄電池政策などについて対外的に発表する機会もあることから、世界の自動車政策や蓄電池政策の動向についてアンテナを張っています。当社にとって有益と思われる情報はフィードバックしていきたいと考えています。

リスクマネジメント

基本的な考え方

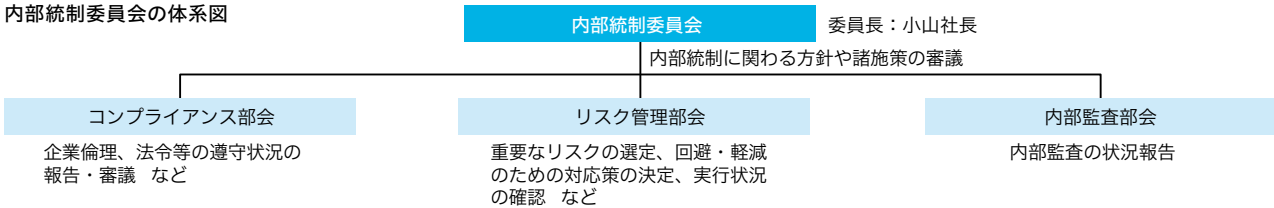
経営に重大な影響を及ぼす危機を未然に防止するとともに、万一発生した場合の被害の極小化を図ることを目的とし、取締役会、内部統制委員会ならびに各種の全社会議体で各機能におけるリスクの把握および対応について意思決定を行っています。

社長を委員長とする内部統制委員会においては、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います。

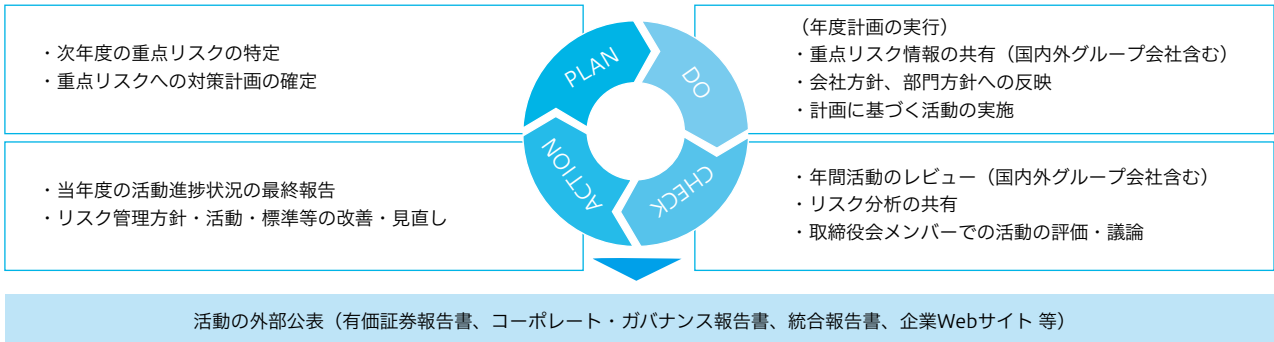
加えて、取締役会では、重点リスクや政情不安などによる突発的な事業リスクへの取り組みについて定期的な議論を行っており、継続的な改善を実施しています。

また、リスクに対する基本的事項を取りまとめた「危機管理対応ガイド」を制定し、想定されるリスクに対する未然防止、および万一の場合に適切・迅速な行動をとるための対応事項を明記しています。なお、新型コロナウイルスについては、取締役会にてBCP報告の一部として議論しており、感染拡大状況に鑑みた(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)サプライヤー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。

内部統制委員会の体系図



リスクマネジメントの主たる活動



重点リスクへの対応

事業環境に基づく経営基盤リスクおよび事業戦略リスクを「経営への影響(財務影響等)」と「発生の可能性(頻度)」の観点でリスク評価をし、重点リスクを選定しています。

重点リスクは重要な取り組み事項として会社方針等へ反映し、リスク低減・未然防止を図っています。

重点リスク事例

区分		主な重点リスク		
リスク規模 経営への影響 (財務影響等) × 発生の可能性 (頻度)	大	<ul style="list-style-type: none"> 大規模災害(地震・風水害、他) TCFDに基づくリスク・機会と対応 DX対応 重要品質問題によるリコール発生 	<ul style="list-style-type: none"> 新型コロナウイルス(感染防止・生産体制維持) カーボンニュートラル対応 ロシア・ウクライナ情勢影響 重大労働災害による人的被害・操業停止 	サイバー攻撃・詐欺メール
	中	<ul style="list-style-type: none"> 機密情報の漏洩 	<ul style="list-style-type: none"> 交通事故(重大加害) 	<ul style="list-style-type: none"> ハラスメントの発生
	小	<ul style="list-style-type: none"> 独占禁止法違反 	<ul style="list-style-type: none"> パートナー企業の事業運営 	<ul style="list-style-type: none"> 火災・爆発事故による企業活動の停止

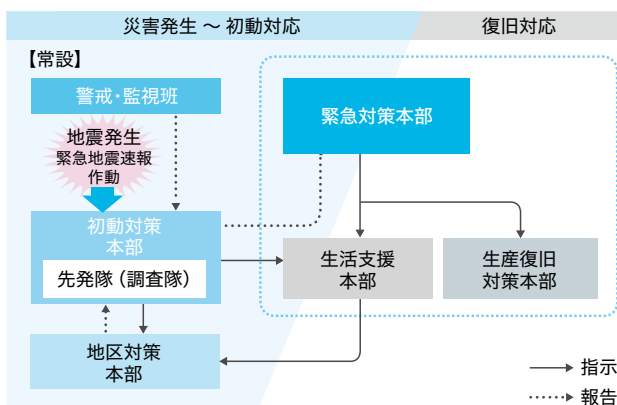
大規模災害を想定した「危機管理統括プロジェクト」

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160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グループ会社・サプライヤー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	●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 コンピューター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、新型コロナウイルス関連の稼働停止、ウクライナ情勢等)に対し、国内外で早期状況把握(BCP週報毎週発行)および

びグローバルに必要なアクションを取っています。また、国内外各拠点が自発的に対策が打てるよう順次標準化を進め、各社の事業環境が捉えている重点リスクへの対応力を強化しています。

サイバーセキュリティ対策の基本方針

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。国内外グループ会社に加えて、主要サプライヤーも対象に自主点検を行っています。

管理の啓発活動を行っています。また、国内外グループ会社および主要サプライヤーにおいては、当社への影響度合いと各社のサイバーリスク対策の点検結果に基づいた具体的な対策を層別・実行しており、全社会議体の中で定期的に報告・議論を行うことで、グローバル一体でのサイバーセキュリティ対策を推進しています。

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

サイバーセキュリティ対策の主な取り組み

区分	実施事項(国内外グループ会社およびサプライヤーは影響度に応じて対応)	
過失による漏洩防止	ハード	●複合機、図面専用印刷機のIDカード認証による印刷制限
	ソフト	●全パソコンのデータ暗号化 ●電子メール社外送信時のセキュリティ措置(上司アドレスCCの義務化、添付ファイルの暗号化)
悪意による漏洩防止	ハード	●監視カメラの増強 ●外部記憶媒体への書き出し制限 ●PC盗難防止用ワイヤーロックの設置
	ソフト	●機密保持の誓約 ●システム利用の記録、アクセス記録取得の監視 ●物品持出申請の強化 ●不正侵入防止対策の強化(インターネット) ●ファイルサーバーへのアクセス制限 ●外部からの持込端末の不正接続防止
啓発活動(モラル対策)	●新入社員教育 ●各部門への現地点検実施 ●チェックシートを用いた全社機密管理自主点検 ●標的型メールへの対応訓練	

コンプライアンス

基本的な考え方

経営理念で「私たちは、法令の遵守や企業倫理の徹底に向けた体制を構築し、誠実な事業活動を行います」と宣言し、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

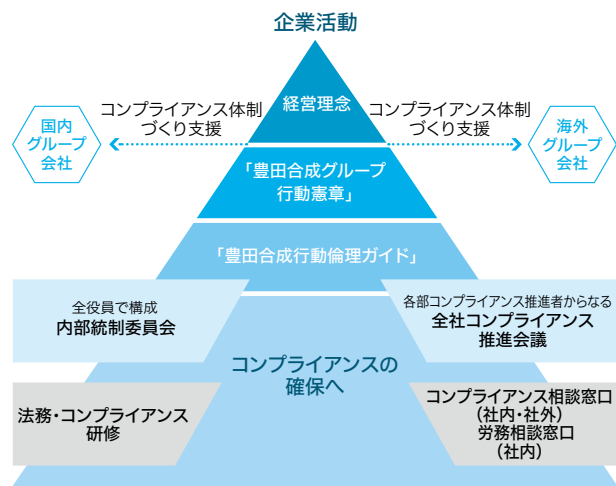
「豊田合成グループ行動憲章」を制定し、これを基に、国内外のグループ各社がそれぞれの行動指針を具体化し、実践しています。当社においては、「豊田合成行動倫理ガイド」を従業員一人ひとりが遵守すべき行動指針として定め、全従業員に周知徹底しています。

コンプライアンス推進体制

豊田合成では、社長を委員長とし、全従業員をメンバーとする「内部統制委員会」を設置し、その「コンプライアンス部会」において企業倫理・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。

豊田合成のコンプライアンス推進体制



具体的な取り組み

■各種研修・啓発活動

当社では、従業員一人ひとりのコンプライアンス意識の向上と定着を目的に、様々な研修・啓発活動を実施しています。研修は、階層別と業務に応じたリスク別で実施しており、階層別研修では、新任役員、新任管理職、中堅社員、新入社員などを対象とし、各節目において、コンプライアンスの周知・徹底を行う機会としています。

リスク別研修では、海外赴任前の赴任者向け研修、営業その他事業部門を対象とした独占禁止法研修、スポーツクラブ向け研修など、特定のリスクに応じた研修を行っています。また、社内報で定期的に発行される「コンプライアンス塾」や、「コンプライアンスKY事例集」など、様々な事例を題材にした啓発ツールを作成しています。

豊田合成の研修・啓発一覧

分類	研修名/啓発	対象者	主な内容	
研修	階層別	役員向け研修・勉強会	当社役員	会社法、善管注意義務など
		新任管理職研修	新任管理職	コンプライアンス、管理職としての心構え、独禁法、贈収賄など
		法務・コンプライアンス研修	一般職(中堅)	コンプライアンス、契約、社内規程、各種法律(独禁法、贈収賄など)
		入社5年次研修	一般職(技能職)	製造現場におけるコンプライアンス
	リスク別	新入社員研修	入社者	コンプライアンス、各種法律
		海外赴任前研修	管理職・一般職	海外におけるコンプライアンス留意点(独禁法、贈収賄など)
		独占禁止法研修	管理職・一般職(営業)	法律、社内規程
		製造物責任法研修	管理職・一般職(技術)	法律、社内規程
啓発	スポーツクラブ向け研修	管理職・一般職(選手・スタッフ)	コンプライアンス全般	
	コンプライアンス塾(社内報)	全従業員	コンプライアンス事例の紹介	
	コンプライアンスKY事例集	全従業員	テーマ別事例と解説(100問)	

■意識調査・自主点検

コンプライアンス意識の浸透度や不具合の兆候がないかを把握するため、毎年、全従業員に対して「コンプライアンス定着度アンケート調査」を実施しています。アンケート結果は「内部統制委員会」に報告され、結果に基づいて全社で対策が実施されるとともに、各職場においてもコンプライアンス推進者を中心に啓発活動に取り組んでいます。

2022年度のアンケート調査において、「豊田合成行動倫理ガイドの認知・理解度」は95.6%、また「コンプライアンス啓発ツールの認知・理解度」は93.4%となっています。

一方、国内外のグループ会社においては、毎年、コンプライアンスの推進体制の整備状況のほか、独占禁止法・競争法、贈収賄、内部統制、労務、経理、調達、品質などの主要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後、フィードバックレポートを作成し、各グループ会社はレポートに基づき改善を行い、PDCAサイクルを回してコンプライアンス徹底に取り組んでいます。

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。

■独占禁止法・競争法違反防止への取り組み

豊田合成グループは、「豊田合成グループ行動憲章」にて「公正かつ自由な競争(独占禁止法・競争法の遵守)」を心掛けた事業活動を行うことを宣言しています。当社では、従業員が取るべき行動指針を、「独占禁止法遵守のための行動規程」として具体化し、従業員への遵守徹底を研修、啓発

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。

■腐敗防止への取り組み

豊田合成グループは、「豊田合成グループ行動憲章」にて、官公庁・政党・公務員との関わりにおいては、社会一般から見ても「もたれ合い」「ゆ着」と誤解されるような行動は厳に慎み、透明度の高い、健全な関係保持に努めることを明記しています。また、グローバルでの共通指針として、「グロー

バル贈収賄ガイドライン」を策定し、豊田合成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、各種階層別研修や、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、業務上のコンプライアンス違反、社内ルール違反、法令違反について、問題の早期発見と是正を目的に、「コンプライアンス相談窓口」を社内と社外に設置しています。社外窓口については、社外弁護士が担当しており、客観的な立場から問題の対応にあたっています。本制度は、当社の全従業員、その同居の家族等が匿名で相談でき、対応においては、相談者が通報したことで不利益な取り扱いを受けることがないよう、プライバシー保護などを徹底しています。

を共同利用し、相談対応を行っています。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。2021年度は、窓口の周知の結果、当社および国内グループ会社から主に労務管理、職場トラブル、ハラスメントなど42件の通報、相談が寄せられ、迅速な調査、適切な是正措置を行い、解決を図りました。

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、社外窓口として当社社外コンプライアンス相談窓口

コンプライアンス通報・相談件数(国内)

年度	2018	2019	2020	2021
件数	40	48	69	42

役員一覧 (2022年6月16日現在)



取締役社長
小山 亨

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



取締役副社長
山田 友宣

1981年4月 当社入社
2007年1月 当社第1営業部長
2010年6月 当社取締役
2012年6月 当社執行役員
2014年6月 当社常務執行役員
当社営業本部長(現任)
2016年6月 当社取締役・常務執行役員
豊田合成(上海)管理有限公司(現 豊田合成(中国)投資有限公司)董事長
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)
当社監査部担当本部長(現任)
当社特機事業本部管掌
2021年1月 当社ライフソリューション事業本部管掌
2022年6月 当社台湾地域本部長(現任)



取締役・執行役員
安田 洋

1982年4月 当社入社
2006年1月 当社セーフティシステム事業部企画部長
2010年6月 豊田合成チェコ有限公司取締役社長
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
当社自動車事業本部管掌



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
当社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
2021年6月 当社調達本部長(現任)



取締役・執行役員
石川 卓

1985年4月 トヨタ自動車株式会社入社
2008年6月 同社第2アッパーボデー設計部長
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)
当社開発本部長
2022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)
当社開発本部技術渉外担当(現任)



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 当社取締役(現任)
トヨタ紡織株式会社取締役副会長(現任)
日野自動車株式会社社外監査役(現任)



社外取締役
土屋 総二郎

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



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)



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)
2013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
再生可能エネルギー協議
会理事(現任)
2019年6月 当社取締役(現任)



常勤監査役
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)



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
2016年6月 同社法務部長
2021年6月 当社常勤監査役(現任)



社外監査役
加古慈

1989年4月 トヨタ自動車株式会社入社
2015年1月 同社Lexus International ZL
チーフエンジニア
2018年1月 同社常務役員
2019年1月 同社先進技術開発カンパニー
材料技術領域領域長
2020年1月 同社先進技術開発カンパニー
材料技術領域統括部長(現任)
2020年6月 当社監査役(現任)



社外監査役
三宅英臣

1968年4月 豊田鉄工株式会社入社
1993年6月 同社取締役
1999年6月 同社常務取締役
2003年6月 同社専務取締役
2005年6月 同社取締役社長
2011年6月 同社取締役会長
2015年6月 当社監査役(現任)
2016年6月 豊田鉄工株式会社相談役
(現任)



社外監査役
桑山 斉

1990年4月 弁護士登録
御堂筋法律事務所入所
1997年4月 御堂筋法律事務所パートナー
2011年5月 マックスバリュ西日本株式会社
社外監査役
2012年4月 大阪弁護士会副会長
2013年4月 京都大学法科大学院非常勤講師
2015年5月 マックスバリュ西日本株式会社
社外取締役
2020年4月 弁護士法人御堂筋法律事務所
代表社員弁護士(現任)
2020年6月 ゼット株式会社社外取締役
(監査等委員)(現任)
2022年6月 当社監査役(現任)

執行役員

大西亮

藤田佳幸

財津裕真

小笠原豊

山本直

苗代光博

長谷川真人

斉藤克己

林賢士

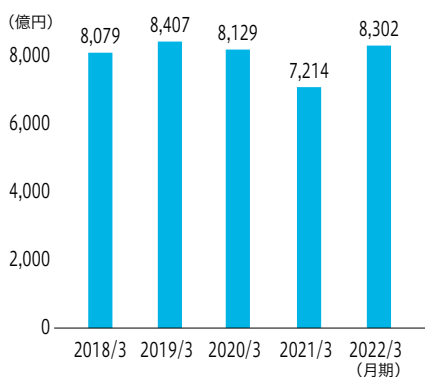
データ

財務・非財務ハイライト

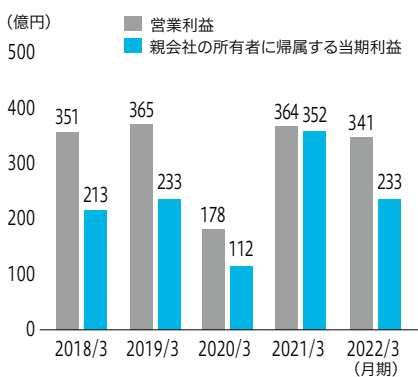
財務データ

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

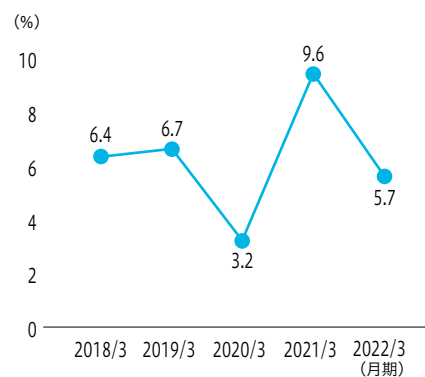
売上収益



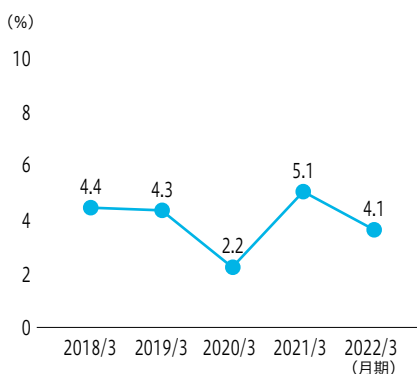
営業利益／ 親会社の所有者に帰属する当期利益



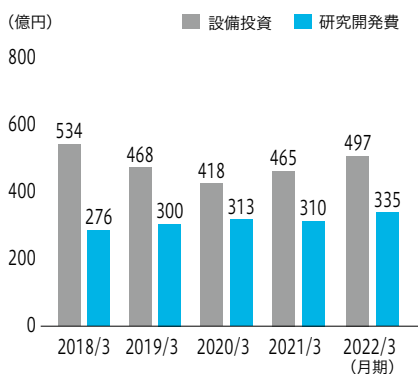
ROE



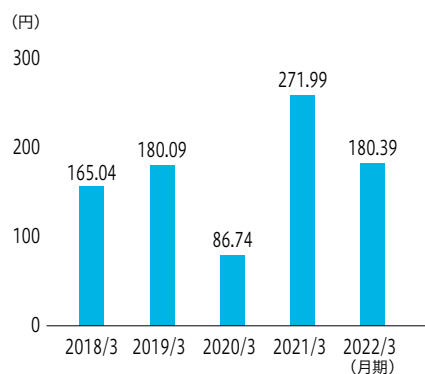
営業利益率



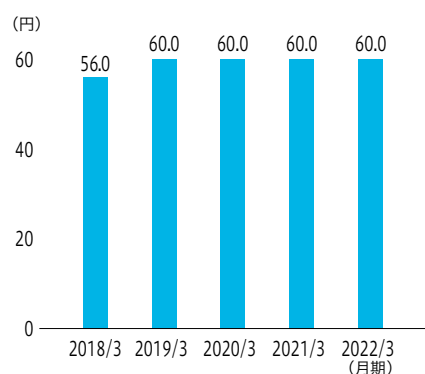
設備投資／研究開発費



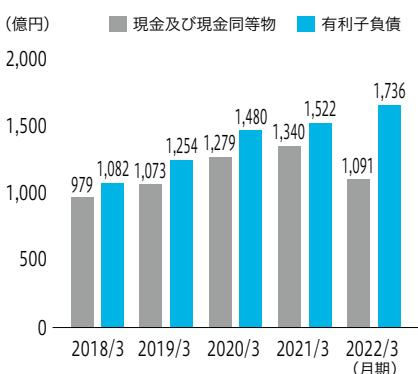
基本的1株当たり当期利益



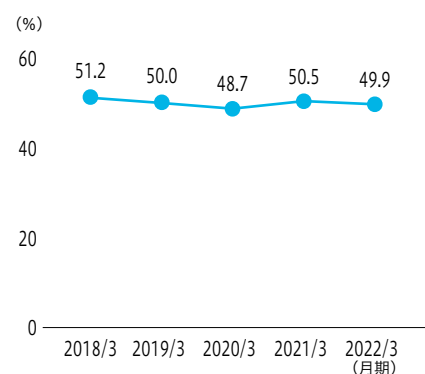
1株当たり配当金



現金及び現金同等物／有利子負債



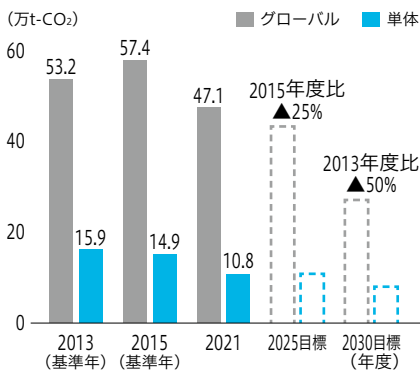
親会社所有者帰属持分比率



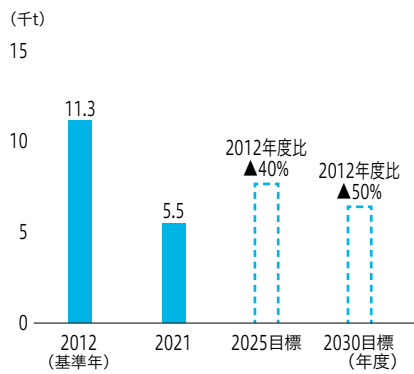
非財務データ

環境 (Environment)

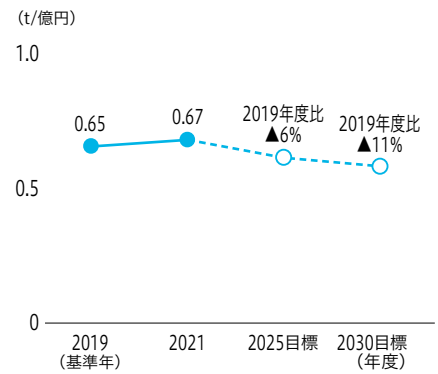
CO₂排出量 (Scope1,2)



廃棄物量 [単体]

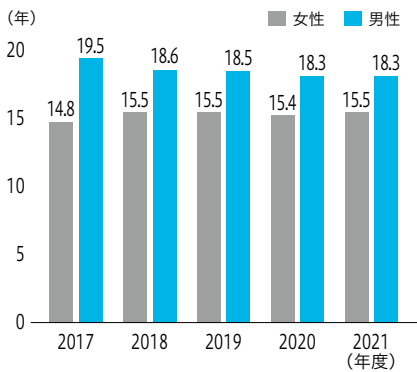


売上高当り取水量 [単体]

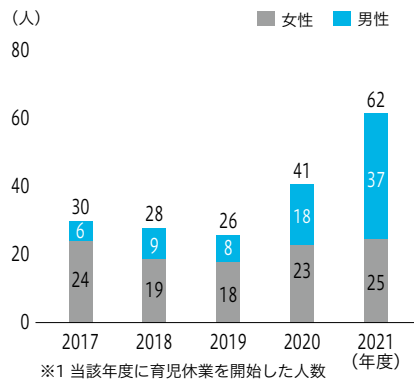


社会 (Social)

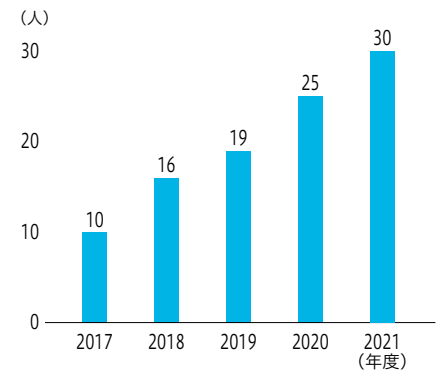
男女別平均勤続年数 [単体]



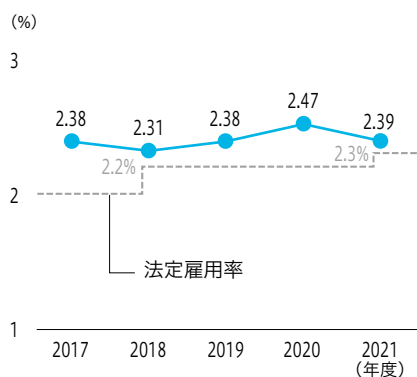
男女別育児休業取得数 [単体]※1



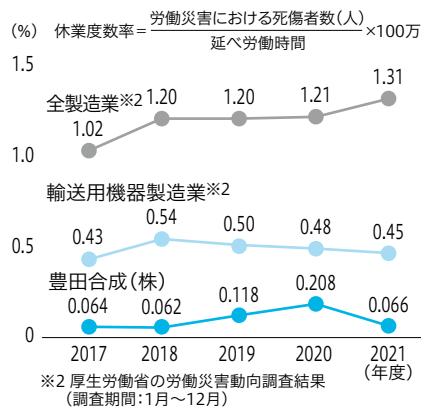
女性管理職者数 [単体]



障がい者雇用率 [単体]

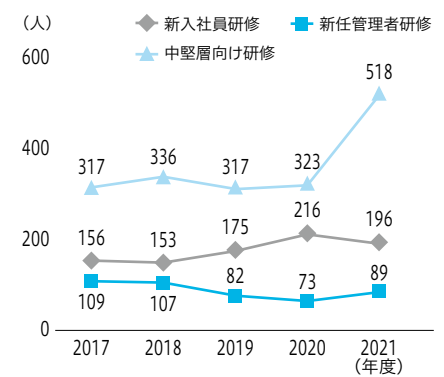


労働災害発生率 (休業度数率) [単体]



ガバナンス (Governance)

コンプライアンス研修受講者数 [単体]



10年間の連結財務サマリー

日本基準(GAAP)		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)	2016年度 (2017年3月期)
経営実績	売上高	599,615	689,477	727,846	781,886	755,601
	営業利益	36,706	43,798	41,603	42,824	40,675
	経常利益	36,777	45,847	43,792	41,490	39,007
	税金等調整前当期利益	36,571	46,101	39,851	36,710	31,288
	親会社株主に帰属する当期純利益	21,429	26,214	21,155	20,255	16,233
財政状況	現金及び現金同等物	79,073	92,364	85,283	78,388	97,553
	流動資産	244,798	279,281	291,246	281,212	305,273
	有形固定資産	196,163	210,214	250,557	241,408	245,666
	固定資産	244,846	262,596	316,926	306,160	315,425
	総資産	489,644	541,877	608,172	587,373	620,699
	短期借入金 [※]	35,978	39,069	41,848	21,073	31,762
	流動負債	157,748	168,136	180,795	162,592	170,574
	社債	—	—	—	—	—
	長期借入金	23,329	31,138	42,929	44,691	57,261
	固定負債	59,751	73,462	88,902	96,937	110,663
	負債合計	217,500	241,598	269,697	259,530	281,237
	株主資本	255,201	275,840	289,321	301,756	311,127
	(参考)有利子負債	59,307	70,207	84,777	65,765	89,023
	キャッシュ・フロー	営業活動によるキャッシュ・フロー	52,451	55,448	51,283	77,765
投資活動によるキャッシュ・フロー		△40,989	△45,680	△62,432	△56,261	△82,131
財務活動によるキャッシュ・フロー		△6,128	△732	△238	△24,736	14,794
主要指標	売上高当期純利益率[%]	3.6	3.8	2.9	2.6	2.1
	総資産回転率[回転]	1.27	1.34	1.27	1.31	1.25
	自己資本比率[%]	51.7	51.6	51.6	51.7	50.7
	ROE[%]	9.0	9.8	7.1	6.6	5.2
	設備投資	39,097	43,085	64,733	54,498	55,218
	減価償却費	38,633	38,743	39,353	44,462	40,902
	研究開発費	27,279	29,170	29,579	28,409	27,164
	期末従業員数(連結)[人]	30,190	31,672	34,754	35,903	36,679
1株当たり情報	1株当たり配当金[円]	44.00	56.00	56.00	56.00	53.00
	基本的1株当たり当期利益(EPS)[円]	165.63	202.54	163.44	156.49	125.42
	配当性向[%]	26.57	27.65	34.26	35.79	42.26

※ 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)

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)	2021年度 (2022年3月期)
806,938	売上収益	807,958	840,714	812,937	721,498	830,243
41,136	営業利益	35,179	36,525	17,888	36,479	34,172
43,200						
35,775	税引前利益	35,507	37,356	16,106	37,301	37,696
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	23,352
104,309	現金及び現金同等物	97,991	107,311	127,930	134,003	109,145
328,524	流動資産	357,666	382,106	359,565	380,578	425,165
259,537	有形固定資産	241,581	257,728	273,479	290,246	316,901
333,819	非流動資産	321,819	326,023	349,619	394,577	434,137
662,388	資産合計	679,485	708,129	709,185	775,155	859,302
43,722	借入金	43,722	32,396	44,657	42,835	43,924
189,075	流動負債	195,392	194,309	180,653	185,535	209,396
10,000						
54,458	社債及び借入金	64,511	93,089	103,399	109,379	129,772
119,403	非流動負債	118,435	133,674	158,256	169,164	187,111
308,479	負債合計	313,828	327,983	338,909	354,700	396,508
324,890	親会社の所有者に帰属する持分					
108,181	(参考)有利子負債	108,233	125,486	148,057	152,215	173,696
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	27,658
△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	△59,427
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	2,206
2.6	売上収益当期利益率[%]	2.6	2.8	1.4	4.9	2.8
1.26	総資産回転率[回転]	1.23	1.21	1.15	0.97	1.02
49.6	親会社所有者帰属持分比率[%]	51.2	50.0	48.7	50.5	49.9
6.6	ROE[%]	6.4	6.7	3.2	9.6	5.7
64,816	設備投資	53,411	46,891	41,835	46,589	49,749
44,037	減価償却費	32,545	32,927	35,323	35,527	38,499
27,864	研究開発費	27,684	30,025	31,374	31,000	33,543
38,234	期末従業員数(連結)[人]	38,234	39,429	39,403	38,823	39,511
56.00	1株当たり配当金[円]	56.00	60.00	60.00	60.00	60.00
163.60	基本的1株当たり当期利益(EPS)[円]	165.04	180.09	86.74	271.99	180.39
34.23	配当性向[%]	33.93	33.32	69.17	22.06	33.26

財務レビュー

財政状態および経営成績の状況

世界情勢は、新型コロナウイルスによって大きく景気が後退した前年度から、回復の兆しが見えましたが、オミクロン株など新型コロナウイルスの再拡大、原油価格高騰などが主因となり、年度後半に回復ペースが鈍化しました。

日本経済は、年度前半のほとんどの期間で緊急事態宣言やまん延防止等重点措置が発令されていたことを背景に低迷し、年度後半は成長と分配の好循環を目指す岸田政権の発足やワクチン接種率の向上により回復が期待されましたが、オミクロン株など新型コロナウイルスの再拡大や物価高による個人消費の伸び悩みもあり、足踏み状態となりました。

自動車業界は、年初時点は回復が期待されましたが、半導体不足や、新型コロナウイルスの再拡大による部品供給の停滞により、グローバル生産台数は伸び悩みました。また、樹脂材料不足の継続、物流網の混乱によりコストにも大きく影響を与えました。一方で、国内外の自動車メーカー各社より「EV」を主軸とする計画が発表され、トヨタ自動車株式会社も2030年にBEVのグローバル生産台数を350万台とする計画を発表されるなど、自動車市場が「EV」普及に本格的に始動した年となりました。

このような情勢の下、豊田合成グループは自動車生産台数の伸び悩み、材料市況、物流費の高騰等に伴い前年度比で増収となるも減益となりました。加えて、外部環境の変化による影響が大きく、自動車の生産量変動に柔軟に対応できないことによるコスト負担が大きくなっています。

このような厳しい状況ではありますが、足元の合理化や経費の抑制等を進めるとともに、中長期計画である「2025事業計画」の実現に向け「活動の3本柱」を軸とした成長戦略を遂行しています。

活動の柱Ⅰ「イノベーション・新モビリティへの挑戦」では、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、クルマの様変わりに対応した新技術・製品開発を進めています。

新領域では、ウイルスや細菌の除去に有効な深紫外(UV-C)LEDを用いて空気を浄化・脱臭し、かつ手軽に持ち運びができる「UV-C パーソナル空間除菌脱臭装置」、除菌スピードを向上させた「UV-C 高速表面除菌装置」を販売開始し、製品ラインナップを拡充しました。

電気で動く次世代誘電ゴム e-Rubber では、センサ機能を活かし、靴の中敷きに搭載することで運動時の足裏の圧力データを取得できるスマートインソール「FEELSOLE」を開発し、ミズノ株式会社が運営するゴルフスクールへのサンプル出荷を開始しました。また、省エネルギー社会の実現に寄与する新技術として窒化ガリウム(GaN)を用いた次世代パワー半導体の開発を進めており、世界最大級と

なる6インチを超える高品質な GaN 基板(GaN 種結晶)の作成(大口径化)に成功しました。社会全体でのカーボンニュートラル実現に向け、再生可能エネルギーや電動車の大きな電力を制御する際の電力ロスを低減できる次世代パワー半導体の実用化・普及拡大が期待されており、大口径化は課題であった生産性向上(コスト低減)に大きく寄与できるものと考えています。

自動車分野では、安心・安全なモビリティ社会の実現を目指し、新デバイスを市場投入しました。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対応し、斜めからの衝突時に運転者の頭部・胸部を保護する「新構造運転席エアバッグ」は本田技研工業株式会社の新型「シビック」に、歩行者を保護する「歩行者保護エアバッグ」は株式会社 SUBARU の新型「レガシィ アウトバック」に搭載されました。また、多様化するお客様のデザインニーズに対応し、BEV ならではの先進的なデザインに貢献できる製品として発光機能を持たせた「LED 発光エンブレム」が、日産自動車株式会社のクロスオーバーEV「アリア」に採用されました。

活動の柱Ⅱ「伸びる市場・伸ばせる分野へ重点戦略」では、重点事業であるセーフティシステム事業の拡大を図り、さらなる自動車の安全性能の向上を図るべく、芦森工業株式会社と資本業務提携しました。今後は両社協業により相互の事業資産とノウハウを活用し、開発力および製品競争力を強化し、エアバッグとシートベルトのシステム開発、電動車、自動運転等に対応する次世代安全システムの開発を進めていきます。

活動の柱Ⅲ「生産現場のモノづくり革新」では、「誰でも活き活き働ける工場」、CO₂や廃棄物を出さない「クリーンな工場」、災害ゼロやクレームゼロを目指す「誠実な工場」をTG先進工場コンセプトとして掲げ、当社の持続的な成長を支えるべく、スマートな工場化を目指しています。多種多様な自動車が生産される中、協働ロボット、生産工程を一元管理するIoTシステムなどの導入により生産性の向上を図るとともに従業員が安心・安全に働け、環境にも配慮したモノづくりに取り組んでおり、この取り組みは新工場を皮切りに、順次既存の工場にも適用拡大していきます。

当期の売上収益は、半導体不足等による顧客の対計画での減産はあったものの、前期の新型コロナウイルスによる減産からの回復やLED関連ビジネスの拡販等により、8,302億円(前期比15.1%増)と増収となりました。

利益については、増販効果はあったものの、原材料価格の高騰や自動車の生産量変動に柔軟に生産対応できなかった

たコスト負担等により、営業利益は341億円(前期比6.3%減)、親会社の所有者に帰属する当期利益は233億円(前期比33.7%減)となりました。

(単位:百万円)

連結業績	2021年度	2020年度
売上収益	830,243	721,498
営業利益	34,172	36,479
親会社の所有者に帰属する当期利益	23,352	35,205

セグメント別売上収益

①日本

売上収益は、自動車の半導体不足等による顧客の減産があったものの、LED関連ビジネスの拡販等により3,995億円(前期比11.6%増)となりました。

利益については、定年制度の変更に伴う一時的な退職給付費用の減少等により、セグメント利益は158億円(前期比31.2%増)となりました。

②米州

売上収益は、前期の新型コロナウイルスによる減産からの回復や為替影響等により2,407億円(前期比18.3%増)となりました。

利益については、増販効果はあったものの、原材料価格の高騰や自動車の生産量変動に柔軟に生産対応できなかったコスト負担、前期の政府補助金の反動等により、セグメント利益は41億円(前期比69.7%減)となりました。

③アジア

売上収益は、タイ、インド、インドネシア等の生産が回復したことにより、2,260億円(前期比18.7%増)となりました。

利益については、中国の減販影響やアジア全体で原材料価格の高騰はあったものの、その他の地域の増販効果等により、セグメント利益は152億円(前期比5.6%増)となりました。

④欧州・アフリカ

売上収益は、269億円(前期比2.8%増)となりました。

利益については、前期の英国子会社のリストラクチャリング引当金計上の反動等により、セグメント損失は9億円(前期損失39億円)となりました。

(単位:百万円)

セグメント別売上収益	2021年度	2020年度
日本	399,575	358,082
米州	240,730	203,421
アジア	226,037	190,479
欧州・アフリカ	26,992	26,261

※セグメント別売上収益には豊田合成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の額と一致していません

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、主に営業債権及びその他の債権の増加に伴い、前期末に比べ841億円増加し、8,593億円となりました。また、負債は主に営業債務及びその他の債務の増加により、前期末に比べ418億円増加し、3,965億円となりました。

資本については、主にその他の資本の構成要素の増加により、前期末に比べ423億円増加し、4,627億円となりました。

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1,340億円に比べ248億円減少し、1,091億円となりました。

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276億円の収入となり、前期に比べ395億円収入が減少しました。これは主に、営業債権及びその他の債権の増減額で225億円、引当金の増減額で61億円、それぞれ支出が増加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594億円の支出となり、前期に比べ94億円支出が増加しました。これは主に、定期預金の預入による支出が40億円、有形固定資産及び無形資産の取得による支出が21億円、それぞれ支出が増加したことに加え、定期預金の払戻による収入が23億円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22億円の収入となり、前期に比べ152億円収入が増加しました。これは主に、長期借入金の返済による支出が164億円増加したことに加え、長期借入れによる収入が80億円減少したものの、短期借入収入と支出のネットで387億円の資金の流入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	2021年度	2020年度
営業活動によるキャッシュ・フロー	27,658	67,247
投資活動によるキャッシュ・フロー	△59,427	△49,949
財務活動によるキャッシュ・フロー	2,206	△13,065

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 (2021年3月31日)	当連結会計年度 (2022年3月31日)
資産		
流動資産		
現金及び現金同等物	134,003	109,145
営業債権及びその他の債権	149,249	182,595
その他の金融資産	9,617	17,421
棚卸資産	72,888	94,862
その他の流動資産	14,819	21,140
流動資産合計	380,578	425,165
非流動資産		
有形固定資産	290,246	316,901
無形資産	4,571	5,154
その他の金融資産	41,983	50,650
持分法で会計処理されている投資	14,844	15,642
退職給付に係る資産	6,254	5,741
繰延税金資産	21,349	18,706
その他の非流動資産	15,326	21,340
非流動資産合計	394,577	434,137
資産合計	775,155	859,302
負債及び資本		
負債		
流動負債		
営業債務及びその他の債務	126,784	147,942
借入金	42,835	43,924
その他の金融負債	4,076	4,158
未払法人所得税	3,439	3,730
引当金	2,638	2,648
その他の流動負債	5,760	6,993
流動負債合計	185,535	209,396
非流動負債		
社債及び借入金	109,379	129,772
その他の金融負債	13,510	13,645
退職給付に係る負債	34,745	32,420
引当金	4,578	3,233
繰延税金負債	5,015	5,304
その他の非流動負債	1,935	2,734
非流動負債合計	169,164	187,111
負債合計	354,700	396,508
資本		
資本金	28,046	28,069
資本剰余金	25,626	24,465
自己株式	△1,232	△1,233
その他の資本の構成要素	17,759	42,433
利益剰余金	320,883	335,069
親会社の所有者に帰属する持分合計	391,083	428,804
非支配持分	29,372	33,989
資本合計	420,455	462,794
負債及び資本合計	775,155	859,302

(単位:百万円)

連結損益計算書	前連結会計年度 (自 2020年4月1日 至 2021年3月31日)	当連結会計年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)
売上収益	721,498	830,243
売上原価	△622,832	△733,686
売上総利益	98,665	96,557
販売費及び一般管理費	△56,423	△64,050
その他の収益	3,225	5,239
その他の費用	△8,987	△3,574
営業利益	36,479	34,172
金融収益	3,035	5,912
金融費用	△3,116	△2,651
持分法による投資利益	903	264
税引前利益	37,301	37,696
法人所得税費用	773	△10,962
当期利益	38,075	26,734
当期利益の帰属		
親会社の所有者	35,205	23,352
非支配持分	2,870	3,382
当期利益	38,075	26,734
1株当たり当期利益		
基本的1株当たり当期利益(EPS)[円]	271.99	180.39
希薄化後1株当たり当期利益[円]	271.97	180.38

(単位:百万円)

連結包括利益計算書	前連結会計年度 (自 2020年4月1日 至 2021年3月31日)	当連結会計年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)
当期利益	38,075	26,734
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	6,252	4,926
確定給付制度の再測定	3,757	221
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	112	37
純損益に振り替えられることのない項目合計	10,121	5,185
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	9,702	20,533
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	74	841
純損益に振り替えられる可能性のある項目合計	9,776	21,375
税引後その他の包括利益	19,898	26,560
当期包括利益	57,974	53,294
当期包括利益の帰属		
親会社の所有者	53,857	48,251
非支配持分	4,116	5,043
当期包括利益	57,974	53,294

連結持分変動計算書

	親会社の所有者に帰属する持分					
	資本金	資本剰余金	自己株式	その他の資本の構成要素		
				在外営業活動 体の換算差額	その他の包括 利益を通じて 公正価値で 測定する資本性 金融資産	確定給付制度 の再測定
百万円	百万円	百万円	百万円	百万円	百万円	
2020年4月1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	—
当期利益	—	—	—	—	—	—
その他の包括利益	—	—	—	19,735	4,910	253
当期包括利益合計	—	—	—	19,735	4,910	253
新株の発行	23	23	—	—	—	—
自己株式の取得	—	—	△1	—	—	—
配当金	—	—	—	—	—	—
支配継続子会社に対する持分変動	—	△1,184	—	—	—	—
増資による変動	—	—	—	—	—	—
連結範囲の変動	—	—	—	29	—	—
その他の資本の構成要素から 利益剰余金への振替	—	—	—	—	—	△253
所有者との取引額合計	23	△1,161	△1	29	—	△253
2022年3月31日時点の残高	28,069	24,465	△1,233	18,407	24,026	—

	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	
2020年4月1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
当期利益	—	23,352	23,352	3,382	26,734
その他の包括利益	24,899	—	24,899	1,661	26,560
当期包括利益合計	24,899	23,352	48,251	5,043	53,294
新株の発行	—	—	46	—	46
自己株式の取得	—	—	△1	—	△1
配当金	—	△9,063	△9,063	△2,593	△11,657
支配継続子会社に対する持分変動	—	—	△1,184	1,606	421
増資による変動	—	—	—	176	176
連結範囲の変動	29	△355	△326	383	57
その他の資本の構成要素から 利益剰余金への振替	△253	253	—	—	—
所有者との取引額合計	△224	△9,165	△10,529	△426	△10,955
2022年3月31日時点の残高	42,433	335,069	428,804	33,989	462,794

(単位:百万円)

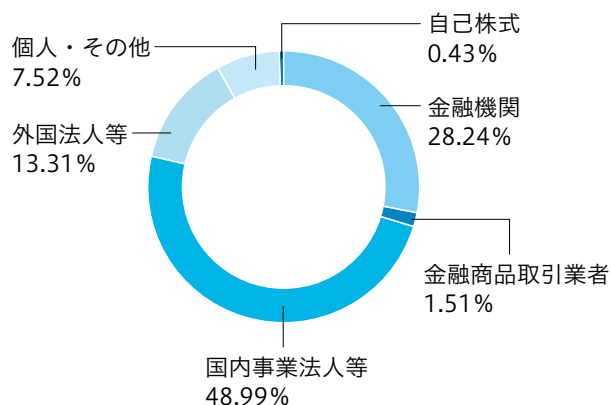
連結キャッシュ・フロー計算書	前連結会計年度 (自 2020年4月1日 至 2021年3月31日)	当連結会計年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税引前利益	37,301	37,696
減価償却費及び償却費	37,812	41,944
減損損失(又は戻入れ)	813	-
引当金の増減額(△は減少)	4,749	△1,411
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	101	△414
退職給付に係る資産の増減額(△は増加)	933	△2,240
金融収益	△2,800	△5,235
金融費用	3,116	2,566
持分法による投資損益(△は益)	△903	△264
固定資産売却損益(△は益)	668	75
棚卸資産の増減額(△は増加)	△6,410	△15,789
営業債権及びその他の債権の増減額(△は増加)	△2,707	△25,283
営業債務及びその他の債務の増減額(△は減少)	6,187	13,718
その他	△3,378	△8,344
小計	75,485	37,019
利息の受取額	2,001	1,740
配当金の受取額	893	1,178
利息の支払額	△3,168	△2,582
法人所得税の支払額	△7,964	△9,697
営業活動によるキャッシュ・フロー	67,247	27,658
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	△16,142	△20,189
定期預金の払戻による収入	15,673	13,297
有形固定資産及び無形資産の取得による支出	△49,595	△51,728
有形固定資産及び無形資産の売却による収入	632	1,206
投資の取得による支出	△566	△1,357
投資の売却による収入	16	-
その他	33	△656
投資活動によるキャッシュ・フロー	△49,949	△59,427
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	21,249	54,362
短期借入金の返済による支出	△39,749	△34,138
長期借入れによる収入	32,429	24,415
長期借入金の返済による支出	△11,417	△27,868
リース負債の返済による支出	△2,777	△3,073
配当金の支払額	△7,117	△9,071
非支配持分への配当金の支払額	△1,984	△2,593
社内預金制度の廃止による支出	△4,193	-
その他	494	175
財務活動によるキャッシュ・フロー	△13,065	2,206
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	4,233	△29,562
現金及び現金同等物の期首残高	127,930	134,003
現金及び現金同等物に係る換算差額	1,840	4,704
現金及び現金同等物の期末残高	134,003	109,145

会社・投資家情報 (2022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	55社(国内:14社、海外:41社)
持分法適用会社	6社(国内:3社、海外:3社)
従業員数	連結:39,511名 単体:6,676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 129,486,496株 (自己株式 558,510株を除く)
株主数	13,403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	42.82%
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	13,192	10.18
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	7,844	6.05
株式会社三井住友銀行	5,049	3.89
豊田合成従業員持株会	1,626	1.25
日本生命保険相互会社	1,592	1.22
第一生命保険株式会社	1,381	1.06
STATE STREET LONDON CARE OF STATE STREET BANK AND TRUST, BOSTON SSBTC A/C UK LONDON BRANCH CLIENTS- UNITED KINGDOM	1,223	0.94
大栄産業株式会社	1,041	0.80
株式会社デンソー	1,002	0.77

※ 持株比率は、自己株式を控除して計算しています

社外からの評価

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	
S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数	
MSCI日本株女性活躍指数(WIN)	<p>2022 CONSTITUENT MSCI日本株 女性活躍指数 (WIN)</p> <p><small>THE INCLUSION OF Toyoda Gosei Co., Ltd. IN ANY MSCI INDEX, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT OR PROMOTION OF Toyoda Gosei Co., Ltd. BY MSCI OR ANY OF ITS AFFILIATES. THE MSCI INDEXES ARE THE EXCLUSIVE PROPERTY OF MSCI, MSCI AND THE MSCI INDEX NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI OR ITS AFFILIATES.</small></p>

サステナビリティに関する社外からの評価

日経SDGs経営調査2021★★★★☆	
CDP「気候変動」2021スコア:A- 「サプライヤーエンゲージメント」2021スコア:A 「水セキュリティ」2021スコア:A-	
省エネ大賞(省エネ事例部門) 「資源エネルギー庁長官賞」	
健康経営銘柄2022	
スポーツエールカンパニー2022	

コミュニケーションに関する社外からの評価

日本証券アナリスト協会「第28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3位	
---	--

豊田合成株式会社

〒452-8564

愛知県清須市春日長畑1番地

TEL. 052-400-1055

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



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。