

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<sup>\*</sup>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。

今年度は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CO<sub>2</sub>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CO<sub>2</sub>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キ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。