



豊田合成レポート

2018



経営理念

# 限りない創造 社会への奉仕

## 社会への貢献

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

## 適正な事業活動

私たちは、法令の遵守や企業倫理の徹底に向けた体制を構築し、誠実な事業活動を行います。

## 持続的な成長

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

## お客様の満足

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

## 地球環境・資源の保全

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

## 人間性の尊重

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

### 編集方針

本レポートは、株主・投資家をはじめとする全てのステークホルダーの皆様に、豊田合成グループへの理解を深めていただくことを目的に作成しました。当社グループの2017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、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」などを参考に制作し、簡潔で分かりやすい紙面づくりに努めました。

### 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2012年版(環境省)
- ・環境会計ガイドライン2005年版(環境省)

※環境データはwebサイトをご参照ください。

なお、CO<sub>2</sub>排出量については第三者検証を受審しています。  
<http://www.toyoda-gosei.co.jp/csr/>

### 報告対象期間

2017年4月1日～2018年3月31日  
 必要に応じ、本期間以外の内容も掲載しています。

### 報告範囲

豊田合成グループ  
 一部の項目は個々に範囲を記載しています。

### 発行日

2018年11月(前回2017年8月、年1回発行)

### 免責事項

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

## Contents

### 豊田合成グループ

- 2 経営理念
- 3 編集方針、目次
- 4 豊田合成のあゆみ
- 6 事業・拠点

### ビジョンと価値創造プロセス

- 8 豊田合成の価値創造プロセス
- 10 財務・非財務ハイライト
- 12 社長メッセージ
- 16 新中長期経営計画「2025事業計画」

### 価値創造を支える基盤

- 22 CSR
- 24 環境〈E〉
- 32 社会〈S〉
- 40 ガバナンス〈G〉

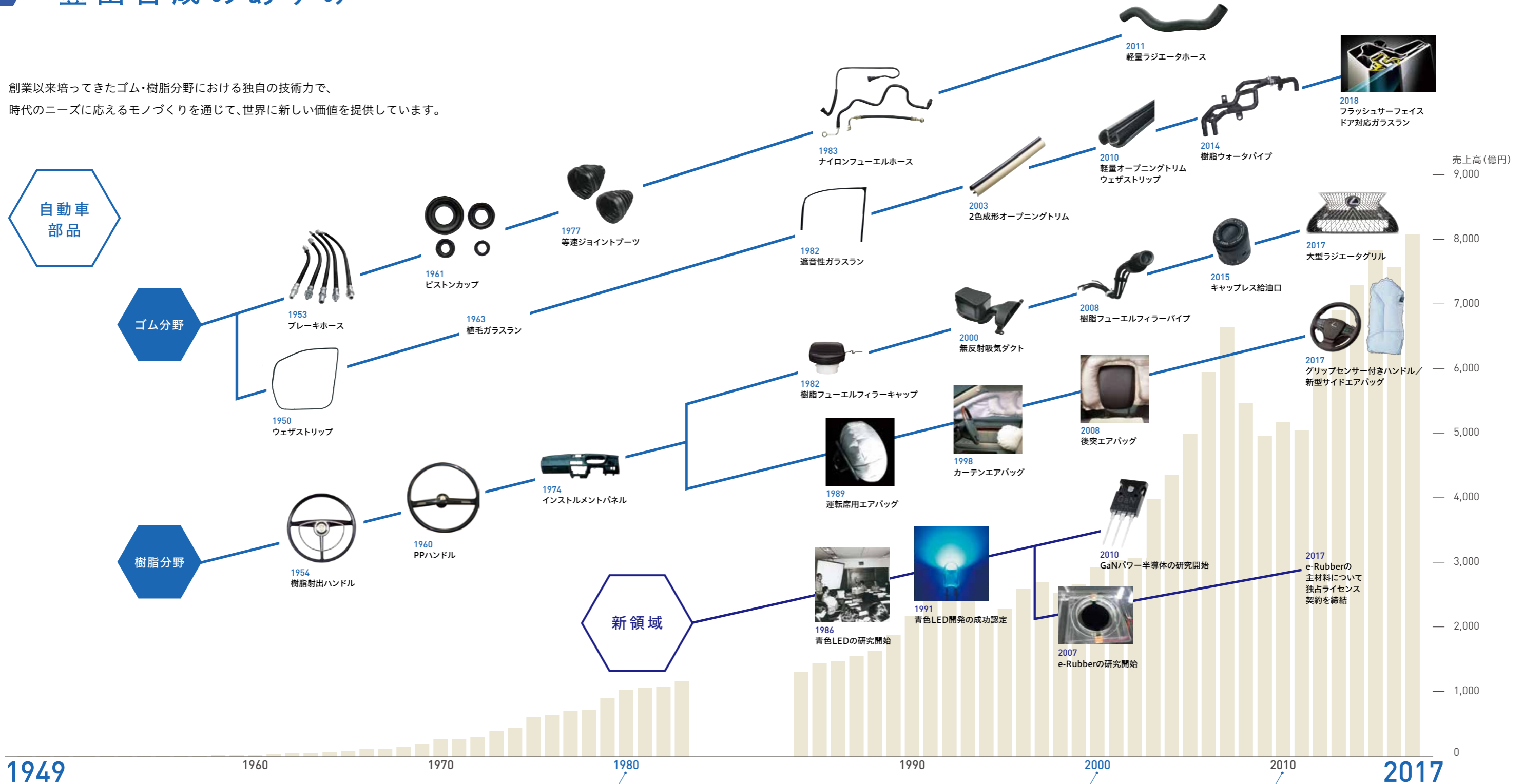
### 財務報告

- 48 11年間の連結財務サマリー
- 50 財務レビュー
- 52 連結財務諸表
- 56 会社・投資家情報



# 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で、時代のニーズに応えるモノづくりを通じて、世界に新しい価値を提供しています。



**1949** 創業期 [1949~1979]      **1980** 規模拡大へ [1980~1999]      **2000** グローバル企業へ [2000~2009]      **2010** 新たな価値の提供へ [2010~]      **2017**

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



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



- 2000** 豊田合成ヨーロッパ(株)設立
- 2001** 豊田合成アジア(株)設立
- 2005** ISO/TS16949認証取得
- 2006** 豊田合成(上海)管理有限公司設立
- 2008** 豊田合成ミンダインディア(株)設立
- 2009** 美和技術センター竣工



- 2013** 豊田合成東日本(株)設立
- GDBRインダストリアコメルシオ(有)設立
- 2014** 豊田合成イラプアトメキシコ(株)設立
- 2016** 豊田合成ミンダインディア(株)パワル工場竣工、稼働
- 2018** 豊田合成ミンダインディア(株)グジャラート工場竣工、稼働



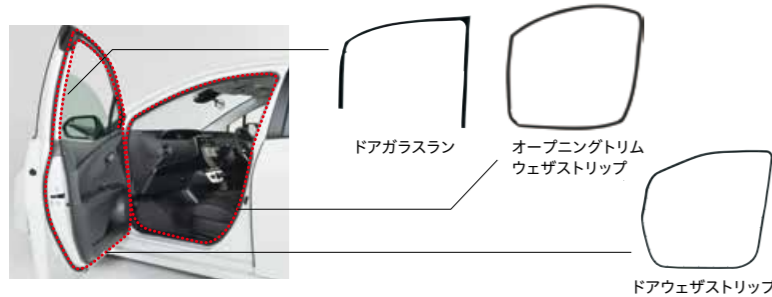
# 事業・拠点

## 豊田合成グループが展開する事業

### 自動車部品

**ウェザーストリップ製品** ———— **1,319億円(16.3%)**

ドア枠や窓枠に装着して隙間をふさぎ、風雨や騒音を遮断。  
快適な車内空間の実現に不可欠な製品です。



**機能部品** ———— **1,253億円(15.5%)**

「走る」「曲がる」「止まる」といったクルマの基本性能をサポート。  
重要な保安部品として、高い品質を確保しています。



**内外装部品** ———— **3,095億円(38.4%)**

快適で魅力的な車内空間と外観の実現に貢献します。



**セーフティシステム製品** ———— **2,255億円(28.0%)**

さまざまな角度の衝突から乗員を保護する各種エアバッグを開発。また、  
魅力的なデザインのハンドルなども提供しています。



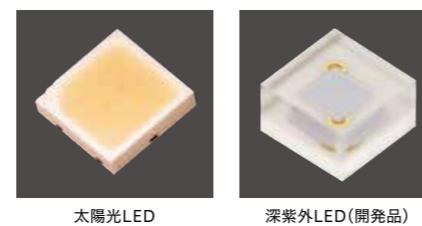
### 決算セグメント売上高



### その他

**オプトエレクトロニクス製品**  
新たな価値を付与したLEDを開発しています。

————— **145億円(1.8%)**

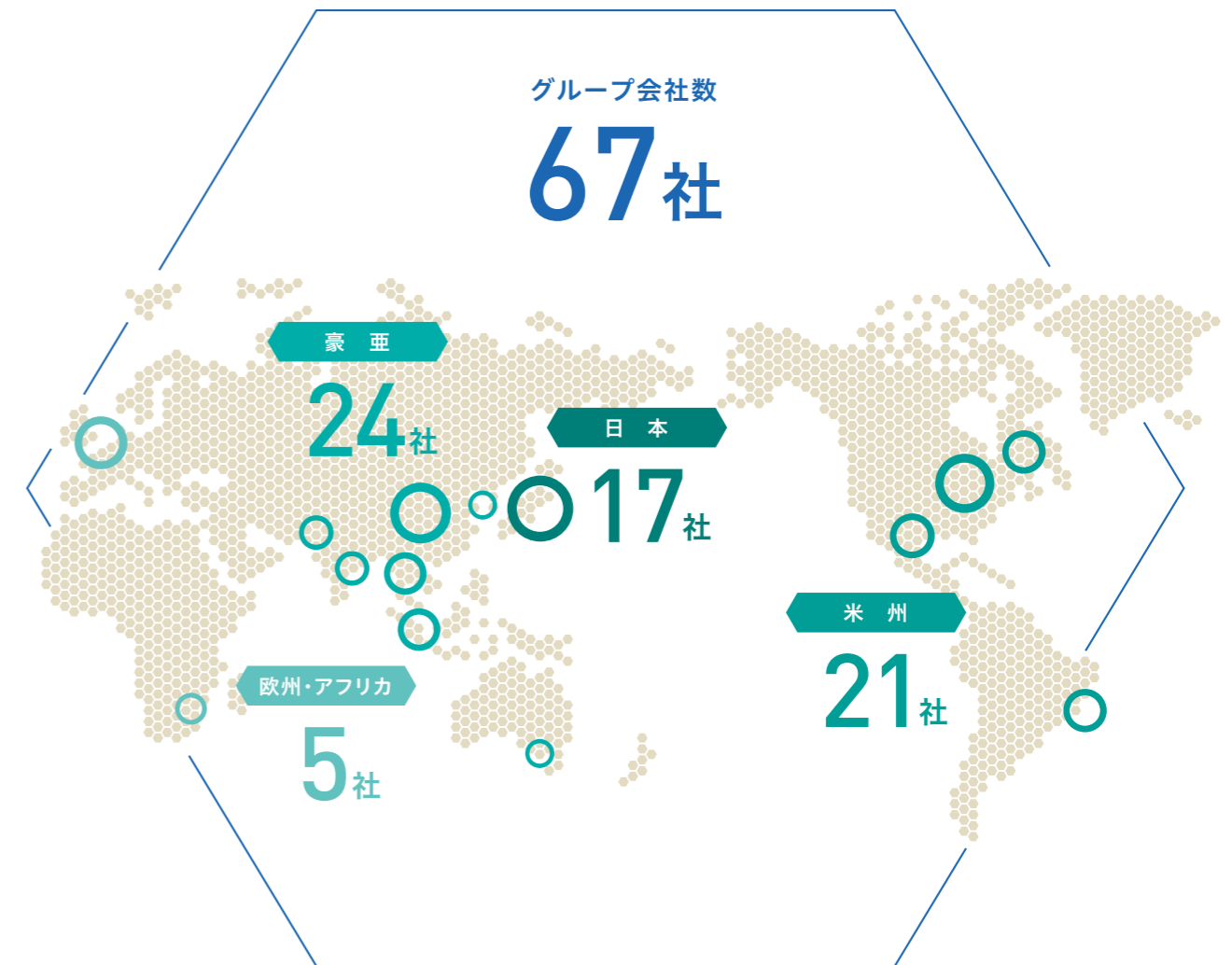


### 特機・新領域製品

自動車部品で培った技術を活用し、新たな分野の製品を開発・生産しています。  
特に次世代の人工筋肉「e-Rubber」の早期事業化を目指しています。



## グローバルネットワーク (2017年度)



### 地域別売上高

日本 **3,813億円**

米州 **2,412億円**

豪亜 **1,976億円**

欧州・アフリカ **479億円**



### 地域別従業員数

日本 **8,603名**  
(22.5%)

米州 **13,122名**  
(34.3%)

豪亜 **13,410名**  
(35.1%)

欧州・アフリカ **3,099名**  
(8.1%)



※地域別売上高には当社グループ内部の取引額を含んでいるため、合計額は当社連結売上高の額と一致していません。



# 豊田合成の価値創造プロセス

安心して安全かつ  
快適な社会

豊田合成を取り巻く  
ステークホルダー

価値の提供

社会問題の  
解決

社会に価値を  
生み出す  
事業活動

企業の持続的  
成長

価値の還元

豊田合成に  
影響をおよぼす  
リスク・機会への  
対応

環境・社会課題

社会課題の深刻化

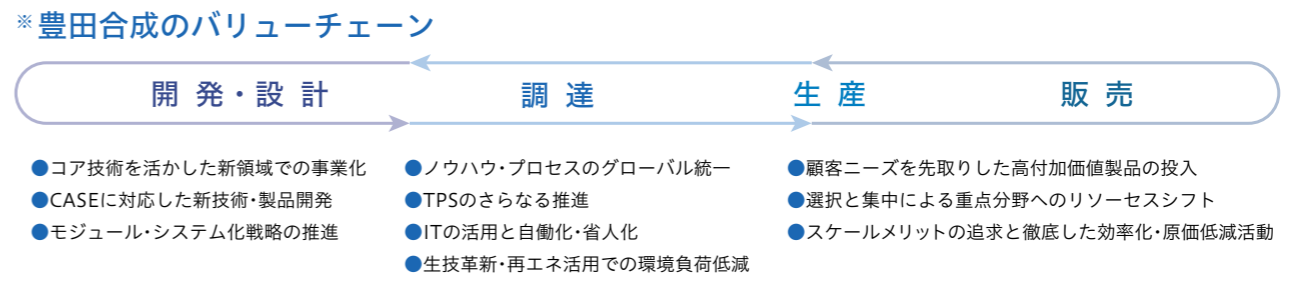
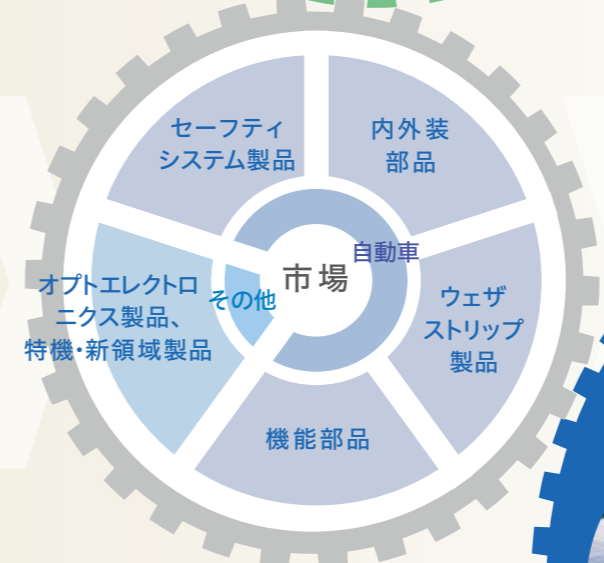
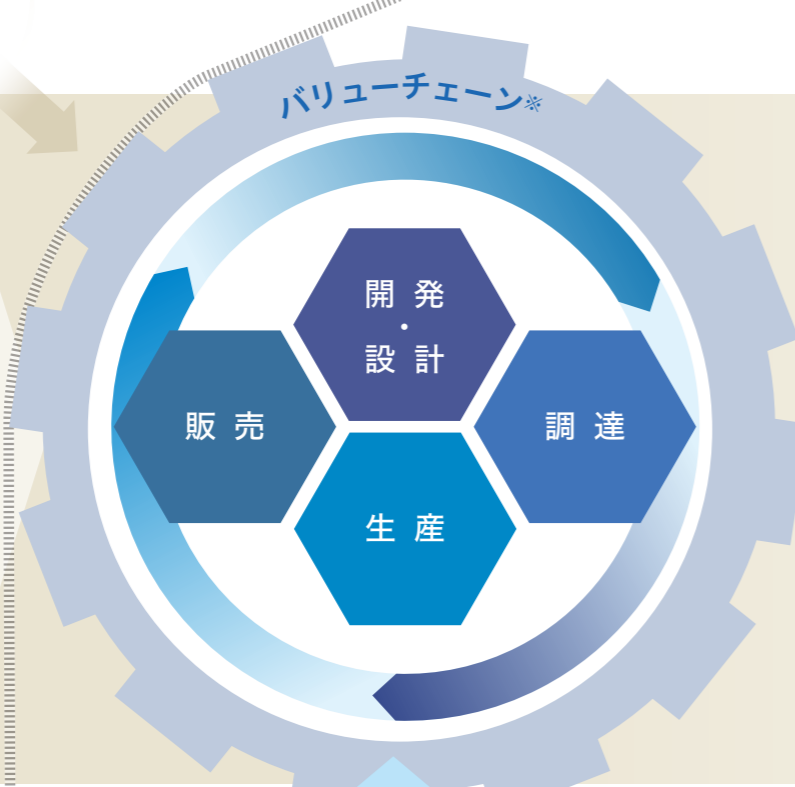
- 地球温暖化
- 資源の枯渇
- 干ばつ/水害などの水リスク
- 絶滅危惧種の増加
- 高齢化

技術革新の加速

- IoT/AI
- 電動化

価値観の変化

- 価値の多様性
- 消費行動の変化
- 所有→シェア



誠実 活力 一体感

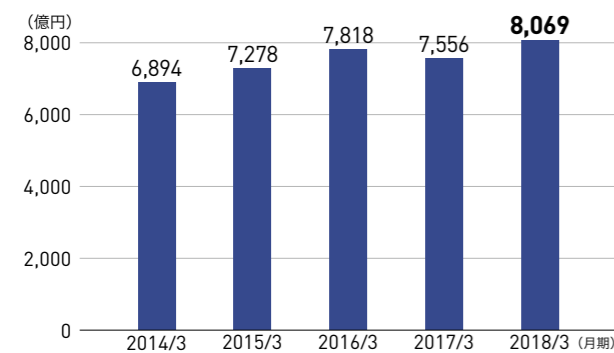
# 財務・非財務ハイライト

## 財務データ

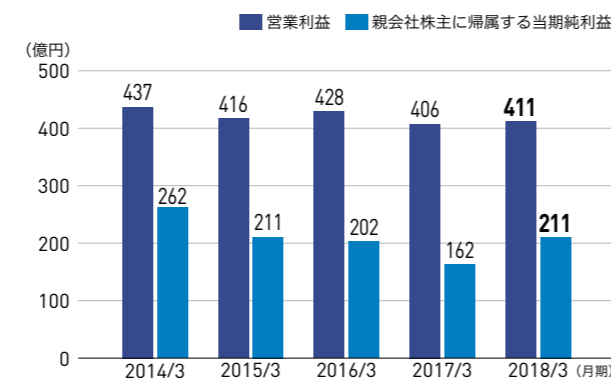


### 財務資本

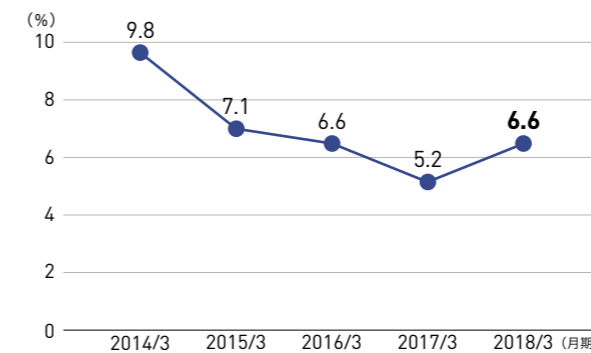
#### 売上高



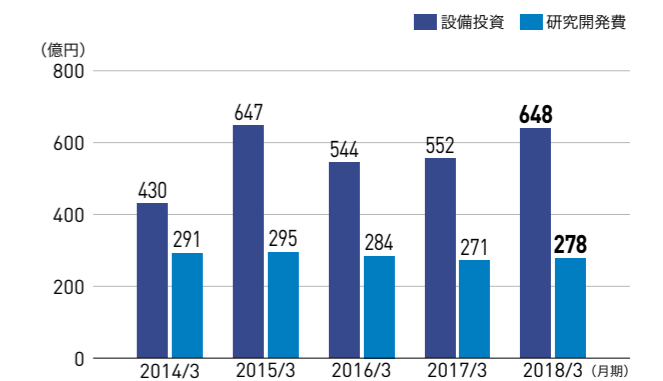
#### 営業利益 / 親会社株主に帰属する当期純利益



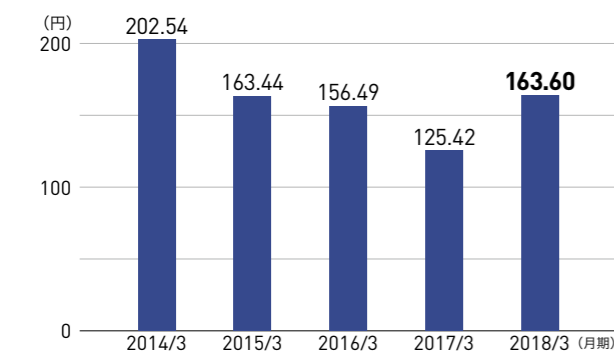
#### 自己資本当期利益率 (ROE)



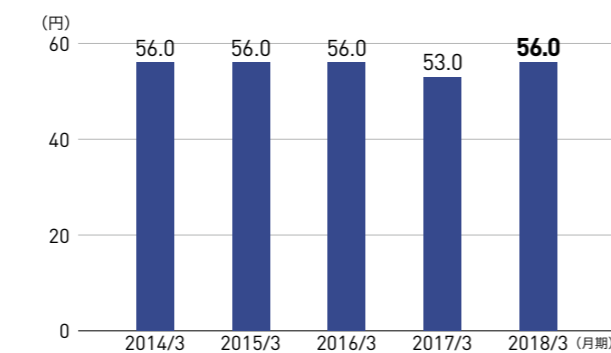
#### 設備投資 / 研究開発費



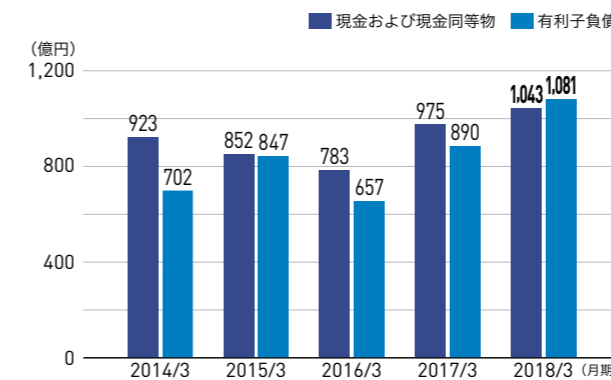
#### 1株当たり当期純利益



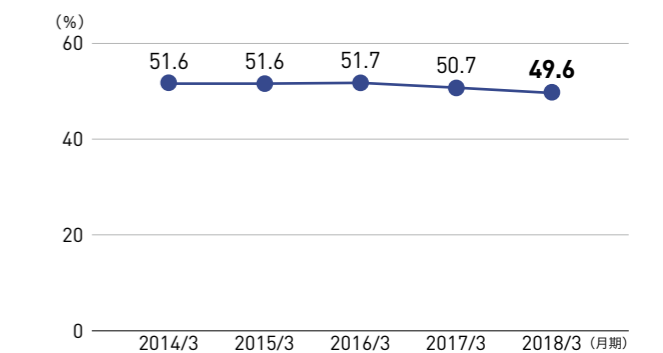
#### 1株当たり配当金



#### 現金および現金同等物 / 有利子負債



#### 自己資本比率



## 非財務データ



### 製造資本

#### 設備投資

**648**億円 /2017年度

市場のグローバル化や成長市場における事業強化などへの対応を含め、国内外における設備投資・出資などについて長期的な視野で資金需要を認識しています。



### 知的資本

#### 研究開発費

**278**億円 /2017年度

ゴム・樹脂・LEDのコア技術を活用し、医療分野において手術訓練シミュレータでの実用化が期待されるe-Rubberをはじめ、さまざまな領域で新技術・製品の開発を進めています。



### 人的資本

#### 若手育成出向者

**22**名 /2017年度

26歳～32歳の若手従業員を対象に、早期から言葉や商習慣が異なる海外での業務を経験させ、将来、即戦力として海外で活躍できる人材への育成を目指しています。



### 社会・関係資本

#### BCP 模擬訓練実施回数

**25**回 /2017年度

南海トラフ巨大地震などの大規模災害を想定し、「人命第一」「地域支援」「早期復旧」を基本に危機管理体制を整えています。全社で災害時対応者のスキルアップに取り組んでいます。



### 自然資本

#### CO<sub>2</sub>低減量

**6,000**t-CO<sub>2</sub> /2017年度

2016年11月のパリ協定発効を受けて、同年2月に、環境分野における当社の2050年までの長期的なチャレンジ目標「TG2050 環境チャレンジ」を策定。工場のCO<sub>2</sub>排出量極小化に取り組んでいます。



## 社長メッセージ

# 大きな環境変化にも柔軟かつ迅速に対応して、 持続的な成長を実現します



取締役社長

宮崎 直樹

株主・投資家をはじめとする全てのステークホルダーの皆様にご挨拶申し上げます。

### 大きな環境変化を受けて

自動車業界では、自動運転や電動化を巡る激しい開発競争が、驚異的な速さでグローバルに進展するなど、当社の主力事業を取り巻く環境は、すでに大変革の波にさらされていますが、この先にはさらに大きな変化が予想されています。この大きな流れの中で持続的に成長していくためには、これまで以上にスピード感を持って変化に迅速に対応すること、特に既存の価値観にとらわれないイノベーションへ果敢に挑戦すること、そして限りあるリソースを有効活用していくことが必要だと考えております。

### 2017年度を振り返って

昨年度は、戦略性の高い会社を目指し「先読み・積極果断」をキーワードに、事業運営に取り組んで参りました。

事業基盤を強化するため、成長著しい新興国へ積極的に生産拠点を設けました。高度成長を続けるインドでは北部バワル工場の稼働に加えて、西部グジャラート州に新工場を設立。ブラジルでは内外装事業を行うベクバル社を子会社化、ベトナムにも新工場を設立しました。

また、各国で導入・強化される安全規制により、グローバルで需要の増加が予想されるエアバッグ事業のさらなる拡大のため、エアバッグ部品製造の大手企業様と相次ぎ資本提携を行いました。

製品開発でも、高度運転支援システムに対応したグリップセンサー付きハンドル、顧客より表彰いただいた新開発ウェザーストリップなど、安全・快適の分野で付加価値を高めた製品を市場投入することができました。また、東京モーターショーでも、近未来の自動運転時代を想定した次世代コンセプトモデルなどを出品し、当社の将来像について来場者の皆様に深くご理解いただきました。

### 2018年度は「総力結集」の年

自動車部品の構成自体も変化しつつあります。その一例として部品の発注単位は従来よりも大きくり化される可能性があります。単品ではなくモジュールやシステムとして開発から設計、納品までできることが、顧客にとって選ばれるサプライヤーの条件になることが予想されます。

この流れに対応するため、製品開発を例に挙げますと、コックピットやフロントグリル周りの製品では、当社の強みであるゴム・樹脂を中心とするコア技術に電子部品なども加えた、モジュールでの製品開発を加速しています。

「ゴム・樹脂のノウハウ」や「グローバル対応力」といった自社の強みにさらに磨きを掛ける一方で、全てを自社だけで対応するのではなく、仕入先様や、ビジネスパートナー、ベンチャー企業の皆さんなどと一体となり、社内外の知見を高め、ONE TEAM, ONE TG.の精神で「総力を結集」し、さらなる成長へつなげて行きたいと考えております。

### 「2025事業計画」の策定

2018年5月、当社の「戦略性」を具体化するものとして、中長期経営計画「2025事業計画」を策定いたしました。本計画は、不確実性の高い時代の中でも、この事業環境の変化をチャンスと捉え、当社が存在感や強さを発揮すべき領域で、世界のお客様から選ばれるグローバルサプライヤーでありたいという決意を示しています。

「2025事業計画」は、①改めて定義し直した「私たちの目指す姿」、②分野ごとに設定した「経営目標」、③これらを実現するための指針である「3本の活動の柱」からなります。この計画を一つひとつ着実に実行していき、持続的な成長を目指して参ります(P16参照)。

## ステークホルダーの皆様へ 「新経営理念」

当社は2018年4月に経営理念を8年ぶりに改定しました。経営理念はかつて経営者や従業員のものと考えられていましたが、近年は社内外のステークホルダー全員が共有する価値としての側面が強くなってきました。

また、社会の変化により、企業の社会的責任を果たす意思を社会に表明することが求められるようになってきました。

以上を踏まえて、「経営理念はステークホルダーへの宣言」という考えに基づき、言葉の見直しや項目の入れ替えを行いました(次頁図1参照)。

企業は社会の公器、つまり経済、社会の発展あってこそその存在である、ということを念頭に「社会への貢献」を第1項に、そのステークホルダーからの信頼のベースとなる「適正な事業活動」を第2項としました。続く第3～5項は各ステークホルダーへ向けた宣言となっています。第6項は企業が社会的責任を果たすために全ての基盤となる、私たち自身への宣言としました。

### 新経営理念を通じた「ステークホルダーへの宣言」

#### 1. 社会への貢献

【主なステークホルダー】 全てのステークホルダー

企業は経済・社会の発展なしに存在も成長もできません。グローバル企業として文化や慣習の違いに配慮しながら事業を進め、地域社会が抱える課題の解決に向けて積極的に取り組んでいきます。

#### 2. 適正な事業活動

【主なステークホルダー】 全てのステークホルダー

自らを律して誠実な事業活動を行って参ります。法令遵守というまでもなく、経営の健全性や効率を確保する体制や仕組みを構築し、ステークホルダーから信頼される会社を目指します。

#### 3. 持続的な成長

【主なステークホルダー】 株主様、豊田合成グループ、仕入先様

豊田合成の発展は、多くの仕入先様に支えられています。さらなる成長、発展とともに目指して切磋琢磨するとともに、グループの総合力をアップし幅広いステークホルダーの期待にこたえます。

#### 4. お客様の満足

【主なステークホルダー】 お客様

モノづくりの会社として、お客様に良品で廉価なサービスをタイムリーにお届けすることは当然のことです。そのために技術やモノづくりの革新、サプライチェーンの強化などにも絶え間なく取り組んでいきます。

#### 5. 地球環境・資源の保全

【主なステークホルダー】 社会

美しい地球を未来に残すことは今、この時代に生きる私たちの使命です。企業の存在と活動に必須の要件として、当社の保有する技術やノウハウを活用し、積極的に環境問題に取り組んで参ります。

#### 6. 人間性の尊重

【主なステークホルダー】 従業員

会社の成長を支える基盤は私たち自身です。仲間を互いに尊重すること、チームとして協力すること、チームとして協力することの両輪で、私たち自身が成長するとともに、従業員が志が高く、生き生きと働ける企業を目指します。

[図1]



## ESG(環境・社会・ガバナンス)への取り組み

前項で、ご紹介しました「新経営理念」にはその考えをすでに反映しておりますが、昨今、世界的にESG(環境、社会、ガバナンス)の考え方が注目されております。当社ではその概念が生まれる前からそれぞれの分野に注力して参りました。

一例を挙げれば、本報告書の前身である「豊田合成レポート」は当社の環境報告書をその起源としております。環境への貢献活動は従来から精力的に取り組んでおり、2018年の日経環境経営ランキングでは製造業10位の評価をいただきました。

2015年に国連で採択され、2030年に向けて世界が合意した「持続可能な開発目標:SDGs」においても、環境問題は大きく取り上げられており、対策の一層の強化・充実が求められています。

こうした流れも踏まえ、当社は1月に環境部を生産本部から社長直轄に移管いたしました。今年度は本部をまたいだ全社横断的な活動を行っています。

社会貢献活動についても、地域社会に根ざし、地域とともに発展する企業を目指し、従業員による活動を世界各地で積極的に進めており、今後もこれを継続して参ります。

ガバナンスの観点でもコーポレートガバナンスコードの改訂にタイムリーに対応するなど、社会の求める企業統治のあるべき姿を満たす会社であり続けたいと考えております。





# 新中長期経営計画「2025事業計画」

中長期経営計画「2025事業計画」では、これまで豊田合成グループが培ってきた強みを活かし「活動の3本柱」を掲げています。これらは、ただ単に数値目標や事業規模の

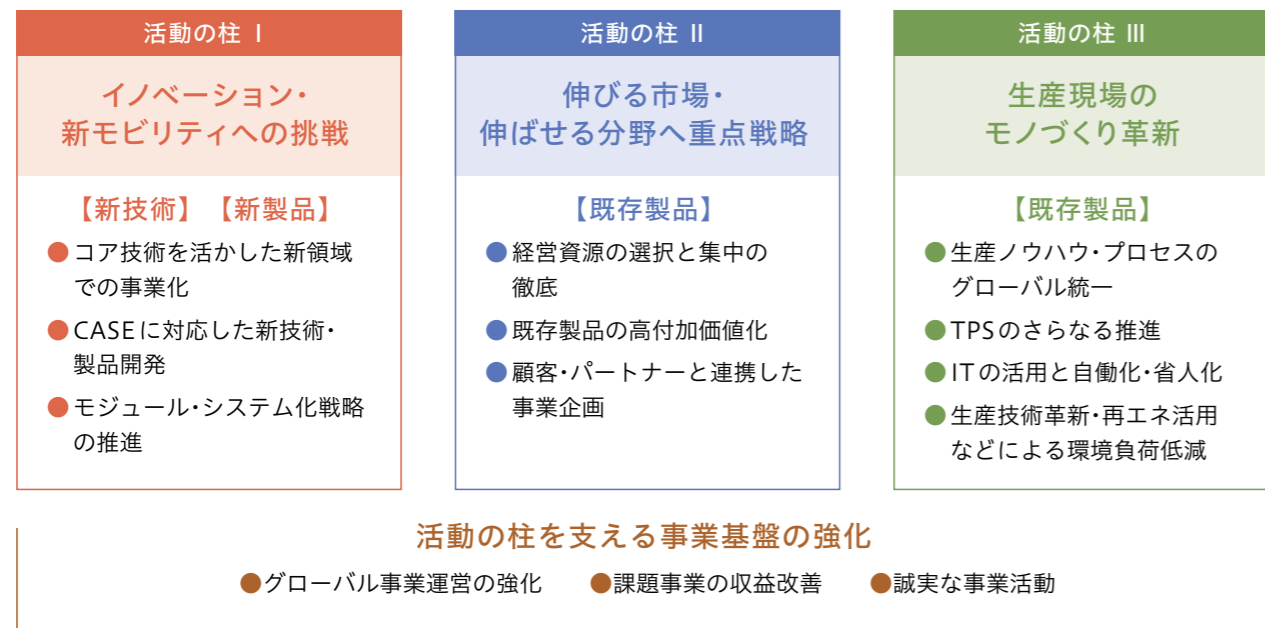
拡大を追うのではなく、社会に貢献し、持続的に成長するための新たな取り組みを示したものです。

## 目指す姿

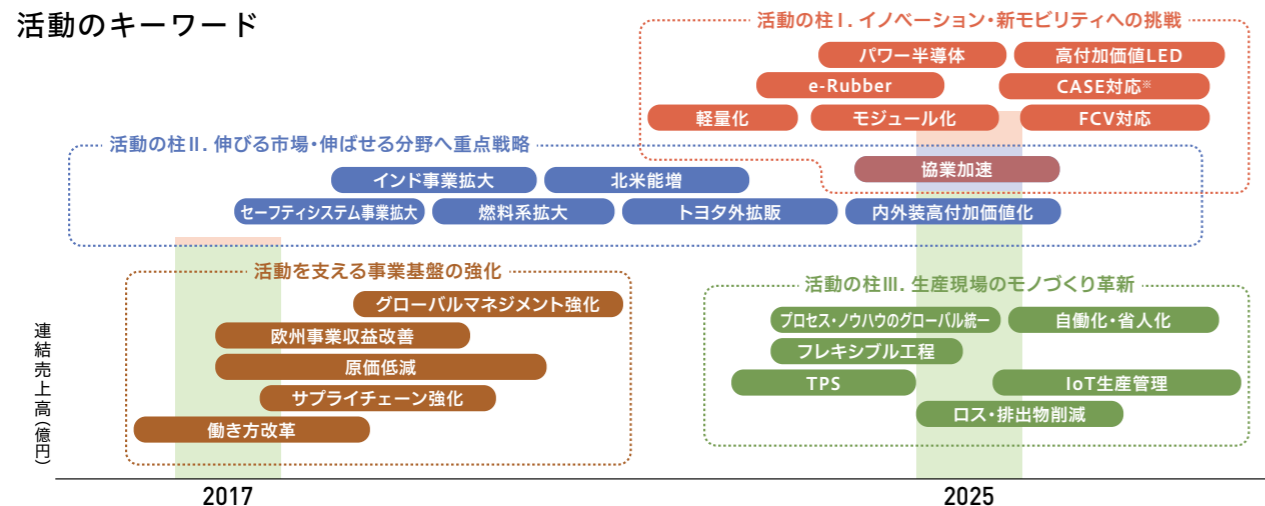
大きな環境変化に柔軟かつ迅速に対応し、世界のお客様へ「安心」「安全」「快適」をお届けするグローバルカンパニー

## 経営目標

	2017年度	2025年度
売上高	8,069億円	1兆円
営業利益率	5.1%	8%
ROE(自己資本利益率)	6.6%	10%



## 活動のキーワード



## 活動の柱 I // イノベーション・新モビリティへの挑戦

- 活動方針**
- 革新技術による新領域の早期事業化
    - コア技術(ゴム材料/LED)の棚・強みを活かしたイノベーション
    - 差別化技術で近未来の安心(健康・環境)・安全・快適へ貢献
  - クルマの様変わり(CASE)に対応した新技術・製品開発

### 重点実施項目

- 【革新技術による新領域の早期事業化】**
- e-Rubberの開発・事業化の推進と市場開拓(革新ソフトロボ)
  - パワー半導体(GaN)の開発・事業化(高周波電源、ワイヤレス給電)
  - 高付加価値LEDの開発と応用
- 【クルマの様変わり(CASE)に対応した新技術・製品開発】**
- 次世代を見据えた新価値/新規商品の創出(自動運転化・電動化対応)
  - 既存製品の付加価値向上(モジュール・システム化)
  - 新製品をささえる技術開発(軽量化・革新的モノづくり)

### 実施ポイント

「イノベーションへの挑戦」では、次の柱となる新事業を少しでも早く確立することが求められます。ビジネスやバリューチェーンを考えた技術・事業企画を打ち立てること、自前主義にこだわらず、共に事業を切り拓いていけるパートナーとイノベーションを加速化することが重要となります。もちろん、良いパートナーとの協業を進めるために、自分たちの技術もさらに高めていきます。

「新モビリティへの挑戦」では、クルマの様変わり(CASE)に対応した新技術・製品開発に取り組みます。例えば、新製品開発、既存製品の付加価値向上(モジュール化)などを進めることで、世界のお客様の新たな期待に応えていきます。

## イノベーションへの挑戦 ①

### 電気と力で機能する次世代ゴム「e-Rubber(イーラバー)」

10年以上の年月をかけて開発を進めているゴムの人工筋肉「e-Rubber」。東京大学発のベンチャー企業と主材料の独占ライセンス契約を締結し、ロボット、医療、自動車、IoT/ハプティクスなど、さまざまな分野にアプローチしながら、事業化を目指しています。すでに早稲田大学発のベンチャー企業とのコラボにより手術訓練シミュレータのプロトタイプを開発し、2019年秋の販売開始を予定しています。ほかにもハプティクス(触覚)、圧力センサなど、いくつものプロジェクトが進行中です。



へたりにくく速やかに動く「e-Rubber」の特性を活かし、心臓の鼓動を再現

### 活用が期待される領域



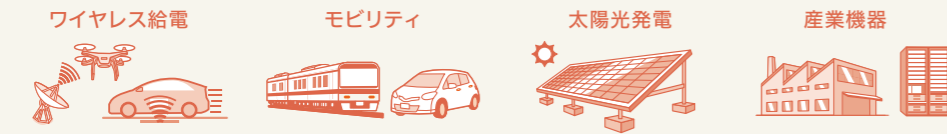
イノベーションへの挑戦 ②

GaNパワー半導体 ～LED技術を応用した省エネのキーデバイス～

パワー半導体(電力の変換・制御を行う半導体)の次世代型。青色LEDの開発・生産で培った「窒化ガリウム(GaN)」の結晶化技術を活用し、電力機器の「高効率化」「小型化」などに貢献する製品を開発しています。



活用が期待される領域



新モビリティへの挑戦

次世代コックピットモジュール

人とクルマがコミュニケーションするためのHMI機能を搭載し、より安心で快適な室内空間を創出していきます。



次世代コックピットモジュール



- スマートハンドル  
内蔵カメラやセンサで  
ドライバーの身体的な状態を検知



- マルチファンクショナル  
コンソール  
・リラックスモード(姿勢変化)時に  
対応した可動式コンソール  
・タッチパネルにより手元での  
直感的な操作



- ディスプレイインパネ  
外観や注意喚起情報を  
インストルメントパネルに表示

次世代フロントモジュール

軽量の樹脂製ボデーに、自動運転を支えるセンサ機能を統合していきます。

- インテグレートドグリル  
・魅力的な外観を損なうことなく  
カメラやレーダなどを搭載  
・クルマの進行方法などをLED  
の光で周囲に伝達表示
- 樹脂ボデー  
・軽量化によりEVの  
航続距離の伸長に貢献  
・樹脂化による  
意匠自由度の向上



次世代フロントモジュール

活動の柱 II 伸びる市場・伸ばせる分野へ重点戦略

- 活動方針 ●メリハリのあるグローバル拡販と収益確保

重点実施項目

【領域別事業戦略の再定義】

- ウェザーストリップ製品:静粛性への対応、  
重点地域での収益改善
- 機能部品:燃料系を重点(軽量化への対応)
- 内外装部品:製品の高付加価値化  
(加飾製品、ミリ波レーダ対応エンブレム)
- セーフティシステム製品:収益性を考慮した地域戦略

【重点地域での拡販】

- 北 米:主要顧客の生産拡大に伴う能力増強・拡販、  
トヨタ外・外資系への積極拡販
- 中 国:グローバルリンク車拡販(トヨタ外・外資系)、  
新規顧客への参入
- インド:市場拡大に伴い日系顧客を中心に積極拡販

実施ポイント

領域別に既存製品の市場や動向を見ると、内外装部品はモジュールや高付加価値化、セーフティシステム製品は安全規制を追い風にした事業拡大など、伸びる可能性はたくさんあります。その準備を今からしっかり行っていきます。また、地域軸では、自動車生産台数が増加する中国やインドといった新興国はもちろん、大きな市場である北米などでも競争力を確保し、主要顧客への拡販、新規顧客の積極開拓と、将来的に収益を増やせる可能性が多くあります。

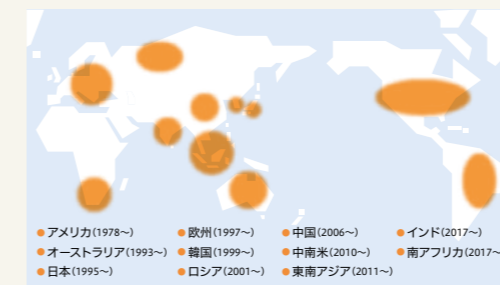
こうした既存製品における伸びしろを、しっかり売り上げや収益につなげていくために、経営資源の選択と集中、さらにはスケールメリットの追求と徹底した効率化など、重点を絞った戦略を展開していきます。

世界各国で導入・強化される安全規制

安全規制の先進国であるアメリカは、40年前に世界で初めて自動車アセスメントNCAPを導入しました。その後、前突用エアバッグの標準装備化を法規で定めたことで、一気にエアバッグは普及しました。アメリカに追随し、日本やヨーロッパでもアセスメントが誕生、近年は東南アジア、インド、中国と世界各国に広がっています。また規制は年々強化されており、エアバッグの需要はさらに伸びると見込まれます。

世界に広がる安全規制(アセスメント)

(各NCAPのサイトを参考に作成)



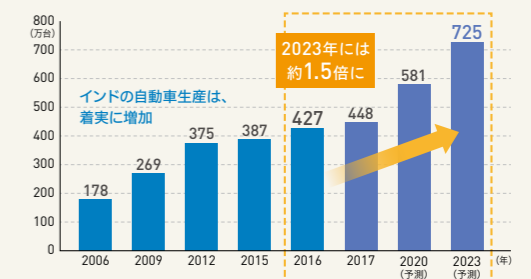
近年は新興国でも導入が広がるとともに、先進国では規制強化が進む

急拡大するインドの自動車市場

インドの自動車生産台数は2020年には約600万台まで伸びると予測されています。現在は世界で第5位ですが、近い将来、世界第3位の自動車生産国に躍り出ると言われています。また、自動車の衝突安全性能テストも2017年から義務化され、運転席や助手席にエアバッグの装着が増えています。さらにインド独自の排ガス規制が、2020年に厳格化されるなど、安全・環境技術におけるセーフティシステム製品や機能部品の拡販・事業拡大が期待されます。

インドにおける自動車生産台数

(出典:IHS 2017年8月)



PICK UP



## 活動の柱 III 生産現場のモノづくり革新

活動方針 ●モノづくり現場の革新による高付加価値工場の実現

### 重点実施項目

- 生産ノウハウ・プロセスのグローバル統一
- コンパクトでリーンな生産ラインの実現・TPSのさらなる推進(1/n工程、補給品集約、多品種フレキシブル工程)
- IT(IoT・AI)を活用したモノづくりと自動化・省人化の促進
- 生産技術革新・再エネ活用などによる環境負荷低減

### 実施ポイント

今後、既存製品はさらに高い競争力を備えることが必要です。そのためには工程の効率化、汎用化を進めるとともに、好事例やノウハウを標準化し、グループ会社や仕入先様含めてスピーディーかつグローバルに共有・展開できる仕組みをつくります。また、新領域へのリソース配分、少子高齢化対策として、工程の自動化や省人化にも取り組みます。工程はコンパクトかつ低投資なラインで、生産性を高めていきます。

これらの鍵になるのはITです。IoTやAIを活用し、生産効率、業務効率を向上させるとともに、ゴムや樹脂に知見のある技術者の中から、ビッグデータを活用できるデータサイエンス中核人材を育成し、生産現場のモノづくり革新を着実に進めていきます。

### FCV向けにエコ先端を追求する「いなべ工場」を設立

三重県北部のいなべ市に、燃料電池車(FCV)の高圧水素タンクを生産する新工場を設立しました。国内12カ所目となる同工場は、FCVの主要部品を生産する工場にふさわしい「エコ先端工場」として、製造時のCO<sub>2</sub>排出量低減にも配慮したコンパクトで省エネな設備の導入や、再生可能エネルギーを活用するほか、IT(IoT・AI)などの最新技術を用いた自動化・省人化工程の整備を進めています。生産現場のモノづくり革新に向け、2020年代初頭に稼働予定です。



国内12カ所目となる「いなべ工場」

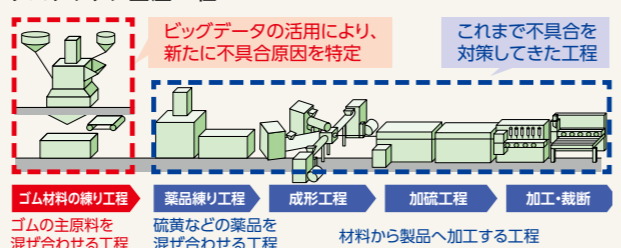
### ビッグデータ活用による工程改善

トヨタグループや滋賀大学と連携し、ビッグデータを解析・活用できる人材を育成。製造現場の競争力を高めています。

森町工場では、ビッグデータを使ってウェザーストリップの外観品質を改善しました。これまでは熟練者の経験をもとに不具合対策を行っていましたが、解決しきれない不具合が一部残っていました。今回、生産設備から集めたビッグデータを活用し、改めて工程全体を調べたところ、これまでに対策を行ってきた工程よりもさらに前段階の「ゴム材料練り工程」にも原因があることを特定。練り時間や温度などを改善し、不具合の撲滅に成功しました。

これまで培ってきた熟練者の経験に加え、ビッグデータの活用を進めることで、工程改善の精度とスピードをより高めていきます。

#### ウェザーストリップ生産工程



これまで不具合を対策してきた工程

ビッグデータの活用により、新たに不具合原因を特定

ゴム材料の練り工程  
ゴムの主原料を混ぜ合わせる工程

薬品練り工程  
硫酸などの薬品を混ぜ合わせる工程

成形工程  
材料から製品へ加工する工程

加硫工程

加工・裁断

PICK UP

## 活動の基盤 活動を支える事業基盤の強化

活動方針 ●グローバル事業運営の強化、人材育成、誠実な事業活動

### 重点実施項目

- 【グローバル事業運営の強化】
- 地域の自立化とグローバルガバナンスの両立
  - グローバル最適生産レイアウトと物流革新
  - グローバルパートナーとの連携
  - サプライチェーン(生産・供給体制)の強化
  - 品質保証体制の強化(新興国、新技術・新製品への対応)
- 【人材育成】
- グローバルに活躍できる人材、プロフェッショナル人材の育成
  - ダイバーシティ(多様な人材活用)、働き方改革の推進
- 【誠実な事業活動】
- コンプライアンスの徹底、内部統制の強化

### 実施ポイント

収益の半分以上を海外拠点が占める今、各地域・拠点が自立し、本社は統括機能をしっかりと果たし、グローバルガバナンスを強化していくことが重要となります。小さなほころびが企業の根幹を揺るがしかねない昨今、コンプライアンスの徹底やリスクマネジメントにも力を入れる必要があります。一方、課題事業の収益改善では、従来の方法を抜本的に変えるなど、コスト構造改革を進めていきます。

目標を達成するための人材育成が大切です。いかなる課題においても、それを乗り越えるのは人の力です。ダイバーシティや働き方改革の推進などによって誠実な事業活動を進めていきます。

### グローバルパートナーとの連携で事業運営を強化

成長著しいインド市場において、豊田合成(株)は2011年から現地ビジネスに精通するUNO MINDAグループとパートナーシップを結んでいます。同グループは約60年にわたってインドの自動車産業に携わっており、インド国内に52工場、8つの研究開発施設を展開しています。今後もお客様ニーズに対応するため、パートナーや仕入先様と、互いの強みを生かした連携を通して、最適な生産・供給体制を構築していきます。



握手を交わす宮崎社長とUNO MINDAグループのNirmal K. Minda会長(右)

### 従業員の持続的成長を組織的に促進

人材育成の総本山として2017年1月、「TG人材育成センター」が発足しました。教育プログラム全体を見直し、階層別・技能別の教育制度拡充、技能五輪への挑戦、公的資格の取得促進など、人材育成にいっそう力を注ぐ体制を整えることで、会社の足腰強化を進めています。今後は、国内外の関連会社の人材育成を支援する仕組みづくりや海外4地域にも同様の機能を整備するなど、グループ全体の人材育成に取り組んでいきます。

#### 階層別教育体系

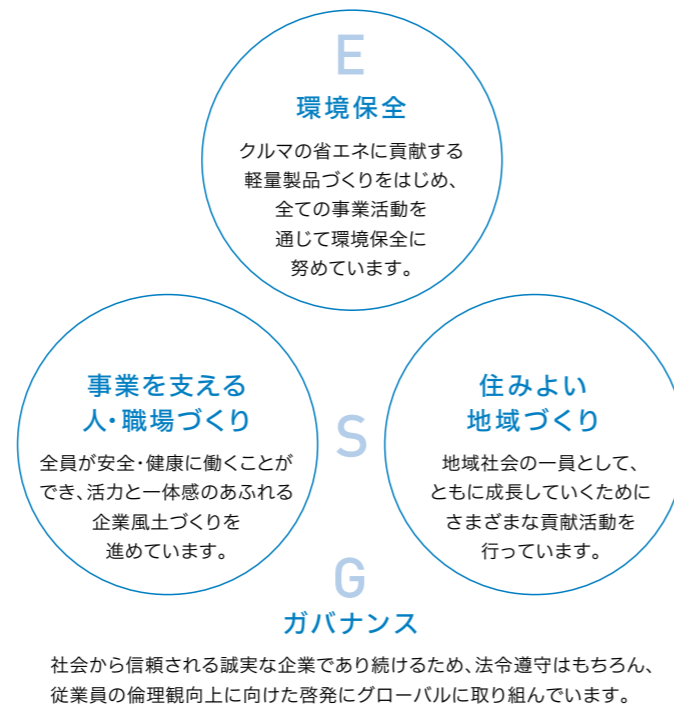
	技能職・事務・技術職	
部長	戦略思考力	
室長・次長	コーチング力	
グループリーダー 課長	事務・技術職 課題形成・解決	技能職 監督者能力・スキル向上
チームリーダー 係長	自考自動力・問題解決力	
中堅		
新入社員		

PICK UP

# CSR

## CSRの考え方

私たちは「限りない創造 社会への奉仕」を社是に、「ガバナンス」を基礎とした「環境保全」「働きやすい職場づくり」「住みよい地域づくり」をCSRの柱に定め、さまざまな取り組みを行っています。具体的には、エアバッグの普及による事故時の被害軽減や、部品の軽量化によるクルマの燃費向上・CO<sub>2</sub>排出量の削減など、より良い社会づくりに寄与する事業活動を通じ、企業として持続的に成長すると共に、お客様・株主・投資家・従業員・サプライヤー・地域社会といった世界中のステークホルダーの皆様からの期待に応えていきます。



## ステークホルダーとの関係

ステークホルダー	宣言	コミュニケーション
お客様	変化を先取りした研究開発とモノづくり技術により、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。	・CS/営業活動 ・WEBサイト
株主・投資家	中・長期的な経営目標、重点施策を明らかにした2025事業計画を策定し、持続的に成長します。	・決算発表(年4回) ・決算説明会(年2回)・株主総会(年1回) ・WEBサイト ・個別ミーティング ・IRツール(統合報告書・事業報告書など)
従業員	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。	・イントラネット/社内報 ・研修 ・従業員サーベイ(年6回) ・中央労使協議会(年5回) ・部門労使協議会(年6回)
サプライヤー	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。	・調達活動 ・調達連絡会
地域社会	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。	・事業を通じた地域コミュニティへの貢献 ・ボランティア活動への参加
国・自治体・業界 団体	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。	・法令/規制への対応 ・産学官連携プロジェクトへの参画 ・業界団体への参加

## マテリアリティ特定プロセス

### STEP 1 課題把握・整理

CSR(ESG)に関する国際的なガイドライン「GRIスタンダード」、国際社会の成長に向けた持続可能な開発目標である「SDGs」を参考に、当社グループとして検討すべき課題を抽出しました。

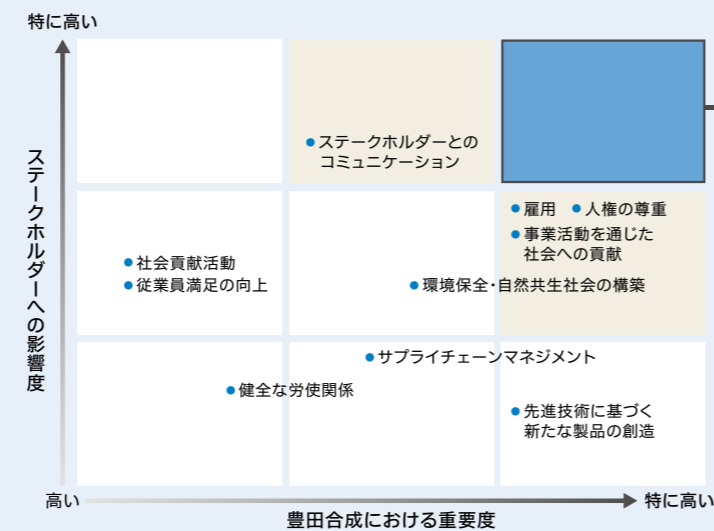


### SDGsへの取り組み

豊田合成グループは、自らの事業活動を通じ、国際社会(全ての国連加盟国)が2030年までに目指す目標(SDGs: Sustainable Development Goals)達成に貢献していきます。

### STEP 2 社内外の視点から各要素の重要度を判定

STEP1で抽出した検討課題をマテリアリティマップ上に配置。有識者およびステークホルダーへのヒアリングなどを踏まえ、いずれも「特に高い領域」に位置する項目を最重要視すべき課題と判定。



### STEP 3 マテリアリティの特定

STEP2で抽出した最重要視すべき課題について、関係部門からなるプロジェクトチームでの検討を経て、9つのCSR重点課題を決定しました。このマテリアリティは、ステークホルダーの皆様に関心、影響度が高いことはもちろん、当社グループにとっても重要なテーマとして位置づけています。

環境 (E)	社会 (S)	ガバナンス (G)
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 低炭素社会の構築                     <ul style="list-style-type: none"> <li>・CO<sub>2</sub>排出量低減</li> <li>・温室効果ガス排出量低減</li> </ul> </li> <li>● 循環型社会の構築                     <ul style="list-style-type: none"> <li>・廃棄物低減</li> <li>・水使用量低減</li> </ul> </li> <li>● 環境マネジメント                     <ul style="list-style-type: none"> <li>・法令遵守、マネジメントシステム構築</li> <li>・環境意識の醸成</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 人材                     <ul style="list-style-type: none"> <li>・グローバル人材の育成</li> <li>・ワークライフバランスの推進</li> <li>・ダイバーシティの推進</li> </ul> </li> <li>● 労働安全衛生                     <ul style="list-style-type: none"> <li>・安全で働きやすい職場づくり</li> <li>・健康経営</li> </ul> </li> <li>● 製品の品質向上</li> <li>● 地域社会との共生</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● コーポレートガバナンス                     <ul style="list-style-type: none"> <li>・企業統治と経営の透明性</li> </ul> </li> <li>● コンプライアンスの徹底                     <ul style="list-style-type: none"> <li>・企業倫理と法令遵守</li> </ul> </li> </ul>





# 環境〈E〉



取締役・常務執行役員 横井 俊広

## みどりあふれる豊かな地球を子どもたちに残すため、全ての活動を通じて、地球環境保全に貢献。

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

当社は未来を築く子供たちにみどりあふれる豊かな地球を残すために、5年ごとの「環境取り組みプラン」に加え、長期ビジョンとなる「TG2050 環境チャレンジ」を策定し環境保全活動を推進しています。この活動は新聞社などによるランキングでも高い評価をいただいております。さらなる強化に努めてまいります。さらに私たちは、持続可能な環境保全活動を行うために、今後も企業風土、人づくりにも積極的に取り組んでいきます。

### 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年から第1次環境取り組みプランを策定し、環境課題に積極的に取り組んできました。

環境課題に取り組むには、長期的な視点が必要であり、環境長期目標「TG2050 環境チャレンジ」を2016年に発表。さらに、同年、2020年度までの5年間の活動項目と目標を設定した「第6次環境取り組みプラン」を策定し、環境保全

活動を推進しています。

社会の期待に応える環境経営を実現していくために、北米、中国、豪亜地区に統括拠点を置き、世界を4極でエリア管理するグローバル体制を整備しています。今後、TG2050 環境チャレンジ目標達成に向けて、これまでの2020年目標に加え、中間の2030年を見据えグループ丸となって、着実に活動を進めていきます。

### 環境基本方針

#### 1. 環境に配慮した事業活動の推進

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

#### 2. 企業市民としての取り組み

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

#### 3. こうした活動の情報を広く発信するとともに、各層からの意見を聴取し、さらなる改善活動に努める。

### TG2050 環境チャレンジ

～みどりあふれる 豊かな地球を未来と子どもたちに～

ゴム・樹脂の高分子分野の専門メーカーである豊田合成グループ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きます。



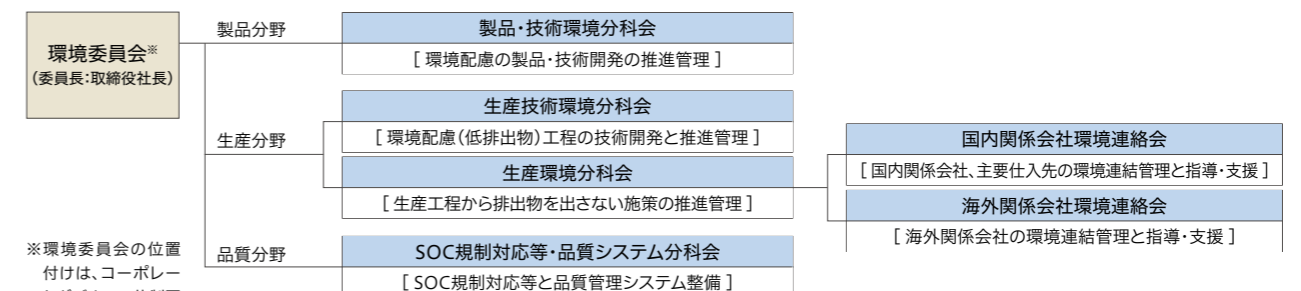
### 推進組織

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

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

また、国内外の関係会社との情報共有の場として連絡会を設けています。

#### 環境組織体制図



※環境委員会の位置付けは、コーポレートガバナンス体制図(P41参照)

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

### 気候変動・資源枯渇に関する「リスク」と「機会」

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

	リスク	機会
気候変動	炭素税やエネルギー価格の高騰によるコスト増	軽量化、次世代カー部品開発省エネ促進によるコスト低減
資源循環	水不足、水害による生産活動への影響 材料調達難、材料価格の高騰によるコスト増	水の再利用、使用量削減によるコスト低減 リサイクル技術、材料使用量の減少によるコスト低減
マネジメント	法違反などの発生などの環境問題から企業の信頼失墜	環境活動の強化によるブランド力の向上

### 事業活動における資源投入と環境排出

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

に取り組んでいます。

また、投入資源も、環境に配慮した材料、クリーンエネルギーを活用しています。

#### INPUT

総物質投入量	41,121t	ゴム(練生地)	17,551t
樹脂	23,570t	購入部品、金属、液体は除く	
総エネルギー投入量	311万GJ <sup>※1</sup>	重油	1万GJ
購入電力	157万GJ	灯油	3万GJ
都市ガス	133万GJ	LNG	10万GJ
LPG	7万GJ	ガソリン	0.1万GJ
水資源投入量	151万m <sup>3</sup>	上水	27万m <sup>3</sup>
工業用水	84万m <sup>3</sup>	地下水	40万m <sup>3</sup>
PRTR <sup>※2</sup> 対象物質使用量	923t		

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

※3 硫酸酸化物  
※4 窒素酸化物

※5 Volatile Organic Compounds (揮発性有機化合物)  
※6 対象範囲: 春日・稲沢・平和町・瀬戸の4工場、北島技術センター、美和技術センター、サンコート井之口

#### OUTPUT

製品			
大気への排出			
CO <sub>2</sub>	13.4万t-CO <sub>2</sub>	NOx <sup>※4</sup>	92t
6ガス	0.2万t-CO <sub>2</sub>	ばいじん	0t
SOx <sup>※3</sup>	1t	PRTR対象物質排出量	110t
		VOC <sup>※5</sup> 排出量	361t
廃棄物などの排出			
埋立廃棄物量	0t	一般廃棄物量	16t
焼却廃棄物量	7t	有価物量	7,212t
産業廃棄物量	11,633t	PRTR対象物質移動量	83t
排水			
総排水量	107万m <sup>3</sup>	窒素排出量 <sup>※6</sup>	10.5t
PRTR対象物質排出量	0.3t	リン排出量 <sup>※6</sup>	0.9t
		COD排出量 <sup>※6</sup>	5.3t

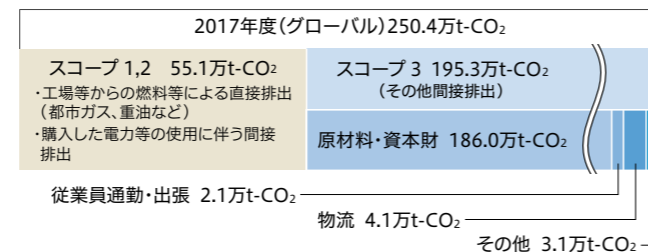


## バリューチェーンにおける環境負荷

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

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

スコープ別 CO<sub>2</sub> 排出量



## 低炭素社会の構築

車両の燃費性能向上に繋がる製品の軽量化に加え、生産性の向上、物流の効率化などにより、CO<sub>2</sub>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2°C未満の実現はもちろん、今世紀末までに温室効果ガスの実質ゼロを実現しなければならないと考えます。当社はTG2050 環境チャレンジで掲げたCO<sub>2</sub>排出量の極小化を図るために、これまで培ってきたモノづくり力に加え次世代カーを見据えた新工法や

製品開発力を活かし、2020年までの活動目標「第6次環境取り組みプラン」に実行計画を落とし込んでいます。現在、2030年目標とシナリオの策定を行っています。また、製品のライフサイクル全体におけるCO<sub>2</sub>排出量の低減を図るために、物流の効率化などにも取り組んでいます。

## CO<sub>2</sub> 排出量の低減

豊田合成グループでは、第6次環境取り組みプランで掲げた目標を達成するために、製品段階、生産段階、ライフ

### ●製品開発段階：環境に配慮した製品開発

製品段階では、環境に配慮した次世代カーへの部品提供、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。例えばインストルメントパネル周辺部品などの内

サイクル全体におけるCO<sub>2</sub>排出量の低減を行っています。

装部品、ホースなどの機能部品において、材料技術・製品設計・生産技術の各技術領域で横断的に取り組んでいます。

### ●生産段階：新工法開発、日常改善などによる低減

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

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

### ●ライフサイクル：材料調達、物流効率化などでの低減

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

さらに、積載効率の向上、輸送方法の見直しなど、物流の効率化に取り組むなど、ライフサイクルにおけるCO<sub>2</sub>排出量の低減活動も積極的に行っています。

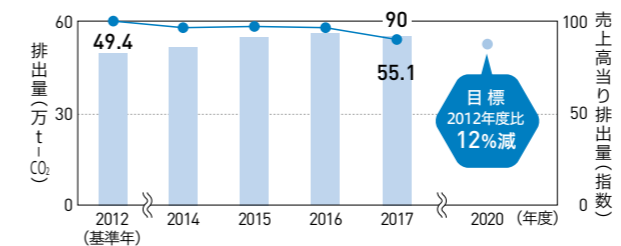
## ●再生可能エネルギー

クリーンなエネルギーである太陽光発電、風力発電などの再生可能エネルギーを計画的に導入しています。また、海外でも中国、タイ、ベトナム、インドなど、太陽光発電の

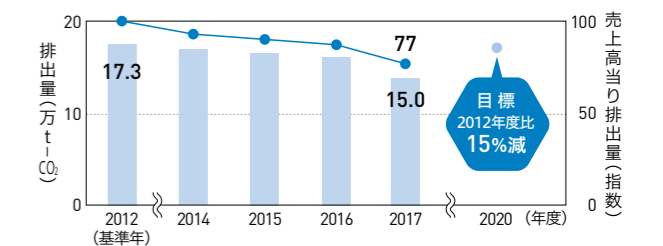
設置やグリーン電力の購入など、再生可能エネルギーの拡大を推進しています。

CO<sub>2</sub> 排出量・売上高当り CO<sub>2</sub> 排出量 (指数)<sup>※4</sup>

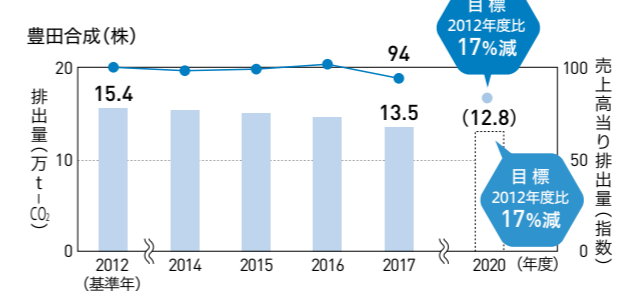
グローバル連結



国内連結

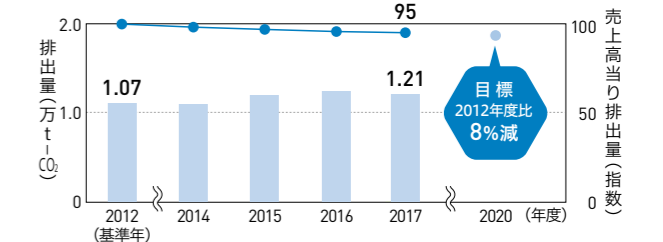


豊田合成 (株)



物流 CO<sub>2</sub> 排出量・売上高当り物流 CO<sub>2</sub> 排出量 (指数)<sup>※4</sup>

豊田合成 (株) (範囲：納入物流、工程内物流、調達物流)

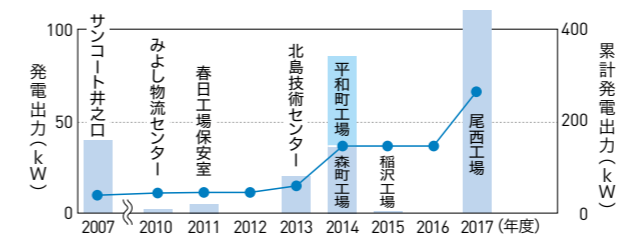


※4 売上高当り CO<sub>2</sub> 排出量 (指数) は 2012 年度を 100 とした数値  
 【CO<sub>2</sub> 換算係数について】  
 国内の CO<sub>2</sub> 換算係数<sup>※5</sup> は、1990 年の経団連係数を使用しています。  
 また、海外の CO<sub>2</sub> 換算係数は、GHG プロトコル (2001 年) を使用しています。

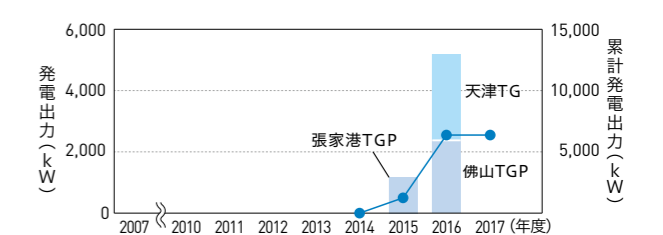
※5 電力: 0.3707t-CO<sub>2</sub>/MWh、A 重油: 2.69577t-CO<sub>2</sub>/kL、  
 LPG: 3.00397t-CO<sub>2</sub>/t、都市ガス: 2.1570t-CO<sub>2</sub>/千Nm<sup>3</sup>、  
 灯油: 2.53155t-CO<sub>2</sub>/kL、LNG: 2.68682t-CO<sub>2</sub>/t、  
 ガソリン: 2.36063t-CO<sub>2</sub>/kL (ガス会社の都市ガス発熱量変更の外部要因を除く)

## 太陽光発電の導入

国内



海外

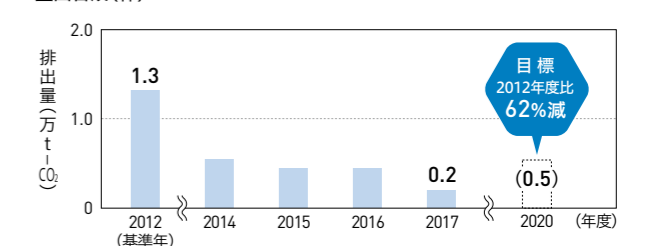


## 温室効果ガス (6 ガス)<sup>※6</sup> 排出量の低減

豊田合成 (株) では 6 種類の温室効果ガスのうち、使用している 3 つのガス (HFC、PFC、SF<sub>6</sub>) について低減活動を行っています。ハンドル芯金の生産に使うシールドガスなどは、いずれも環境負荷の低い代替ガスへの切り替えを 2015 年度までに完了しました。その結果、温室効果ガスを 2012 年比で 81% 低減しました。今後も低減活動に取り組んでいきます。

温室効果ガス (6 ガス) 排出量 (CO<sub>2</sub> 換算)

豊田合成 (株)



※6 ハイドロフルオロカーボン (HFC)、パーフルオロカーボン (PFC)、六フッ化硫黄 (SF<sub>6</sub>)、メタン (CH<sub>4</sub>)、亜酸化窒素 (N<sub>2</sub>O)、三フッ化窒素 (NF<sub>3</sub>)





## 循環型社会の構築

廃棄物量・水使用量の低減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。

### 基本的な考え方

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

また、水に関しては世界各地で水不足や水害などが発生

### 廃棄物の低減

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

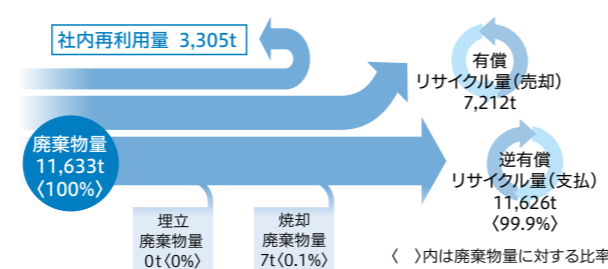
また、国内外グループ会社にも廃棄物低減を促進するための勉強会を実施しています。

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

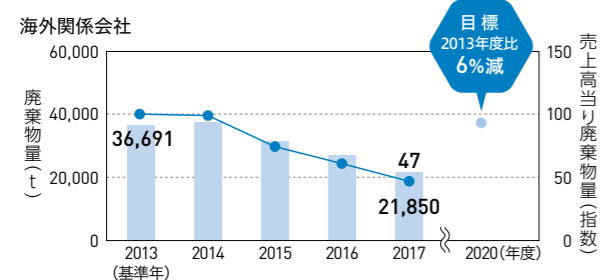
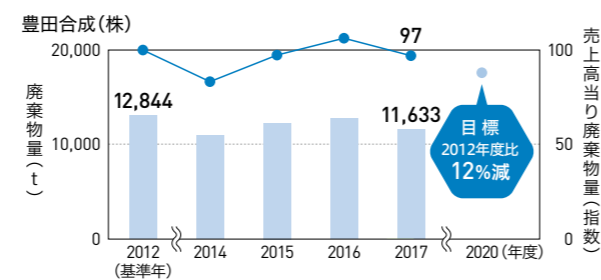
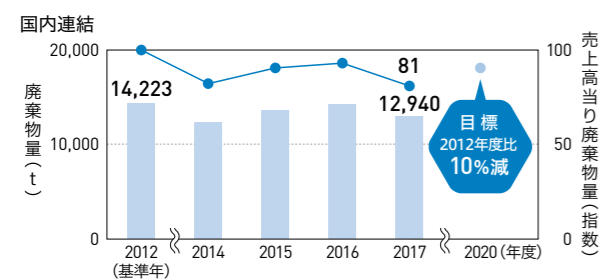
しており、大きな問題となっています。そのため、当社がグローバルで活動を展開する国・地域におけるリスクの洗い出しを行うとともに、水使用量の低減やリサイクルはもちろん、よりきれいな排水にも取り組んでいます。

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、通い箱への蓋付けなどによる梱包材の低減も進めています。

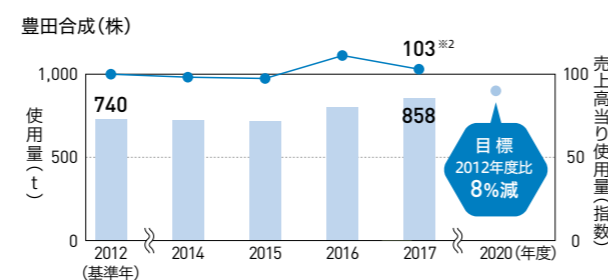
廃棄物発生量・処理状況(2017年度実績:豊田合成(株))



廃棄物量・売上高当り廃棄物量(指数)<sup>※1</sup>



物流梱包材使用量・売上高当り物流梱包材使用量(指数)<sup>※1</sup>

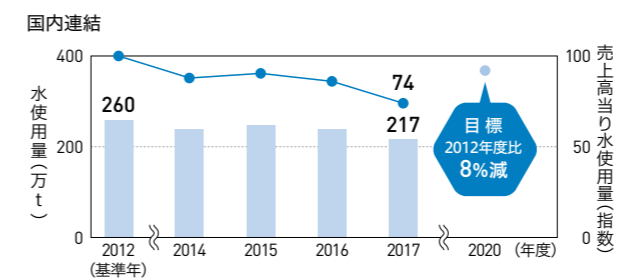


※1 売上高当り廃棄物量(指数)は基準年を100とした数値 ※2 震災による補給部品の出荷増が継続。また部品の大型化により、梱包材の使用量が増加しました。

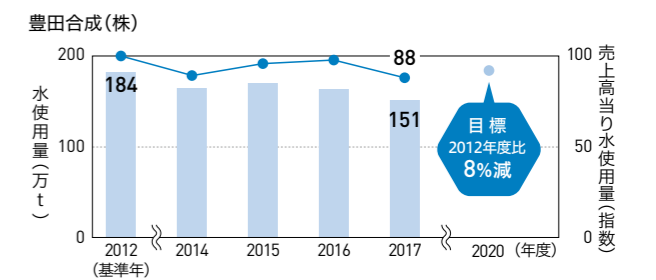
## 水使用量の低減

2020年目標達成に向けて、TG-ESCO(現地・現物にて低減活動を行う専門チーム)活動による改善を図っています。使用量ロス、漏れの修正を行うなど、2012年度比で12%低減しました。

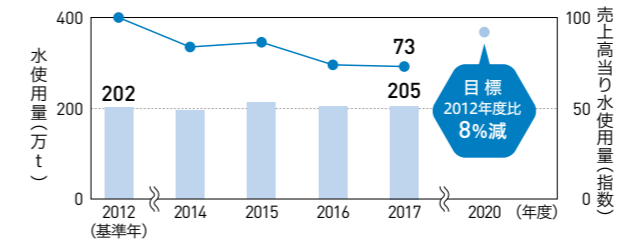
水使用量・売上高当り水使用量(指数)<sup>※1</sup>



また、よりきれいな排水を実現し排水のリサイクル率を高めていくよう、より処理能力の高い排水処理施設へ計画的に更新しています。今年度は森町工場の排水処理施設を更新しました。



海外関係会社



## 環境マネジメント

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

### 基本的な考え方

人や地球にやさしい製品、工程づくりに向けて化学物質の選定、管理の強化を図るとともに、大気、排水などの国内外の法規制や顧客の基準への対応を確実に実施していきます。

また、持続可能な環境活動のために、環境意識の向上や人材の育成に積極的に取り組んでいます。

### 製品含有化学物質管理

製品含有化学物質の管理を強化するため、国内外の法規制物質や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に、管理を行っています。また、欧州REACH規則<sup>※3</sup>、欧州RoHS指令の動向を見据え、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。

※3 化学物質とその安全な使用・取扱・用途に関する法律



## ISO14001 環境監査

当社および国内外の関係会社において、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、豊田合成(株)では(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に合い、適切に運用されているかを確認しています。

## 遵法 / 環境「異常・苦情ゼロ」活動

法令遵守はもちろん、環境異常・苦情は絶対に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を開催するなど未然防止活動を行っています。さらに他社で発生した不具合事例を解析し、国内外関

## 環境教育

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

### 環境教育体系

#### 階層別教育

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

## 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、環境月間や環境講演会などを定期的の実施して従業員の環境意識向上を図っています。



環境月間：環境展示会



環境講演会  
講師：コニカミノルタ(株)高橋社稷氏



環境月間：新環境シンボルマーク  
(国内外関係会社含め募集し決定)



環境月間：エコツアー(生き物観察)

### 環境管理対象(生産事業所)

豊田合成(株)	10カ所
国内グループ会社	7カ所
海外グループ会社	米州:10カ所、豪亜:8カ所、中国:7カ所、欧州・アフリカ:3カ所

係会社を含め展開することで同類設備の点検、未然防止につなげています。

PCB含有機器の適正処分については、2017年度までに848台数の廃棄処理を完了しました。未処理分も早期に処理を進めていきます。

理解と実践に重点を置き、事例などを取り入れた具体的に分かりやすい内容に努めています。

### ISO教育

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

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調査を実施し、その結果をもとに啓発活動へつなげています。

## その他の重要課題

環境保全に努めるとともに、自然保護や生物多様性の重要性を認識し、自然共生社会の構築に取り組んでいます。

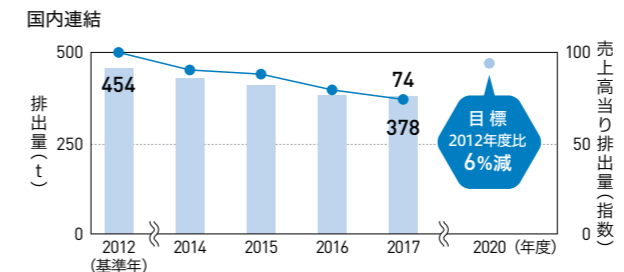
## 環境負荷物質の低減

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

また、持続可能な環境活動を行うために、意識の向上や人材の育成を積極的に実施しています。

※1 環境汚染物質排出・移動登録制度(Pollutant Release and Transfer Register)  
※2 揮発性有機化合物(Volatile Organic Compounds)

### VOC排出量・売上高当りVOC排出量(指数)<sup>※3</sup>



※3 売上高当り排出量(指数)は2012年度を100とした数値

## 生物多様性

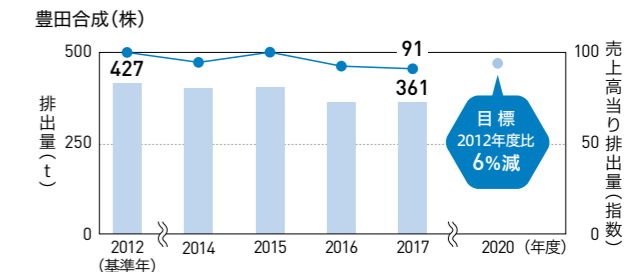
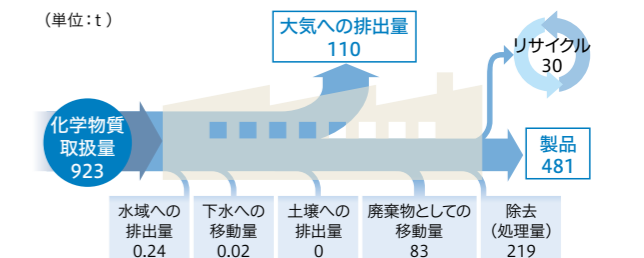
豊田合成グループとして自然保護活動を積極的に行い、自然共生社会の構築に向けて取り組んでいます。工場の森づくり、ビオトープづくり、環境教育を行っています。

- 2020年に向けた中期活動計画 ..... 「地球上の命の源泉である水で活動をつなぐ」をスローガンに、生物多様性活動の中期計画を立案して活動を推進しています。

### ～地球上の命の源泉である水で、活動をつなぐ～



### PRTR対象物質の排出・移動状況



また、2020年までの目標として、水で活動をつなぎ、トヨタグループ、行政、NPOなどと連携を図りながら、活動をさらに充実させていきます。

- 工場の森づくり ..... 2009年から「工場の森づくり」をはじめ、グローバルで26拠点、約30万本を植樹しました。植樹に必要な苗木も社内内で育成しています。



豊田合成チエコ(有)/チエコ  
2017年9月植樹

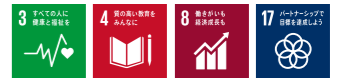
- ビオトープづくり ..... グローバルで各拠点に適したビオトープづくりを推進しています。また、スペースの確保が容易で、コスト極小化を図るために、行政などと連携した調整池のビオトープづくりも推進しています。



完成予想図(平和町)



# 社会〈S〉

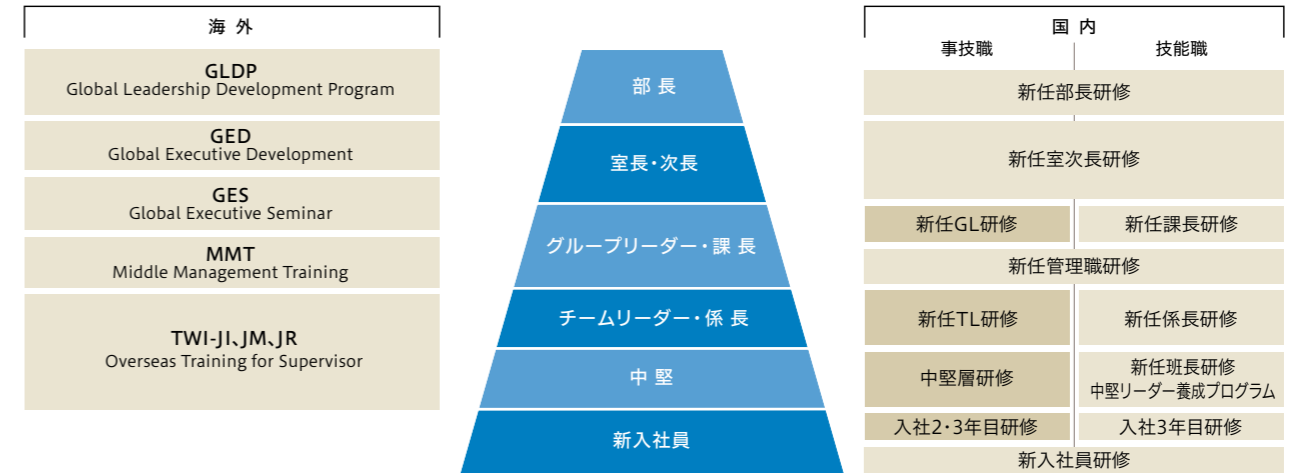


執行役員 財津 裕真

## 環境変化に強い人材を育成し、モノづくりを通じて社会に寄与。

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

### 階層別教育体系

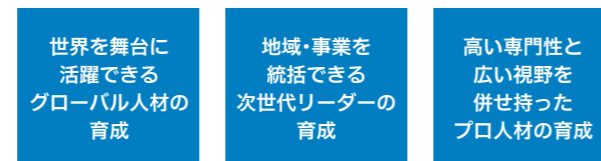


## 人材育成

### 自分で考え行動するグローバル人材を育成

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

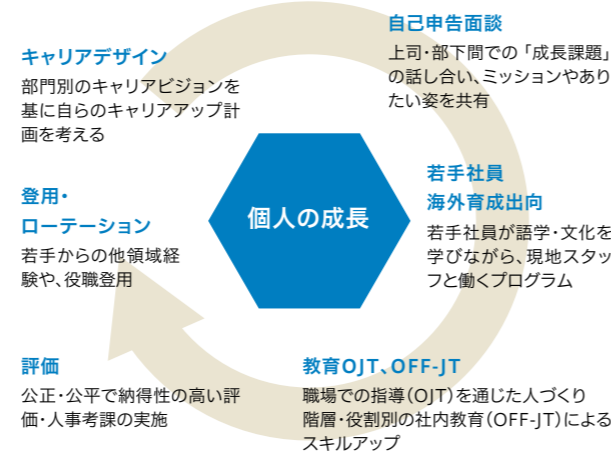
#### 人材育成の3本柱



### 成長をサポートする、人材育成の枠組み

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

#### 人材育成のサイクル



### 教育プログラムを充実し、人材育成を活性化

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



### モノづくり人材を育成

モノづくりの会社としての競争力の源泉である強い現場づくりをねらいに、生産現場で働く従業員の階層別や専門領域ごとの技能系教育を拡充しています。2018年4月に入社した技能職51名を対象に、4か月にわたる技能教育を実施。生産現場での安全の基本(危険さの模擬体験)をはじめ、金型保全の実習や、2足歩行ロボットの製作、自転車の分解・組み立てといったモノづくりの基礎教育を行った後、2か月にわたりモノづくりの生産現場で実習を行っています。

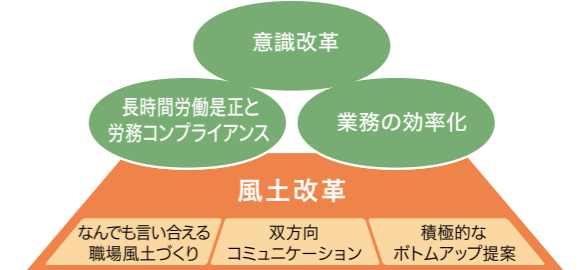


新入社員研修

## 働き方改革

2017年度より、従業員一人ひとりが「本来業務をやり切る」ことを目的に、ITを活用した業務の効率化、会議体の見直しをスタート。さらに働き方そのものを変える活動全体を「働き方改革」と位置づけ、さまざまな取り組みを行っています。環境の変化にスピード感を持って対応し、仕事の質を高められるよう、これまで以上に職場でのコミュニケーションを密にし、ムダの排除やメリハリある働き方を進めています。

#### 働き方改革の3つの柱



働き方改革・コミュニケーション促進大会



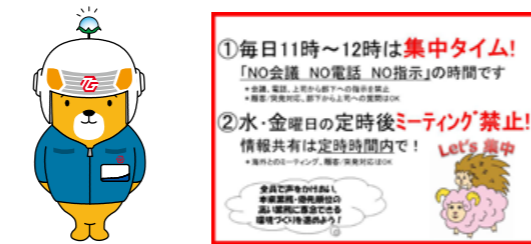
働き方改革推進リーダー定例会



働き方改革の活動例

観点	項目	取り組み
本来業務への集中	集中タイムの設定	・毎日11時～12時を「集中タイム」に設定（原則、NO会議 NO電話 NO指示。11時に音楽を鳴らしてお知らせ）
業務効率化	会議体の見直し	・事前会議の開催廃止、出席対象者・開催時間・頻度のミニマム化 ・会議ルールとマナー遵守の再徹底
	定時以降の打ち合わせ・ミーティングの禁止	・毎週水曜日・金曜日の定時以降は原則禁止
	ITツールを活用した業務改善	・移動時間低減と業務スピード向上（移動型TV会議導入など） ・RPA <sup>※1</sup> による作業の自動化
メリハリある働き方	職場マネジメント改善	・職場マネジメントや業務プロセス改善の研修
	年休取得の促進	・一般職の年休カットゼロ・ゆとりプル <sup>※2</sup> 取得促進 ・基幹職の年休目標設定・取得実績管理

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



活動推進キャラクター

啓発ポスター



職場間交流の活性化をねらい、フロア中央に設置したガラス張りのミーティングスペース

目指す姿

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

活動の重点施策3本柱



2020年までの目標値

- ①新卒(事技職)の女性採用比率 20%以上
- ②女性の基幹職数 3倍以上(対2014年比)

障がい者が働きがいをもち、定着できる職場づくり

積極的に障がい者を雇用しています。「障がい者雇用推進委員会」を主体に、採用・配属・教育・職場定着・啓発を実施。特に職場定着に重点を置き、定期面談などを通して現状を把握し、点字ブロックやエレベーター音声案内、非常用階段避難車キャリダンの設置により職場環境を改善



手話による職場内コミュニケーション

定年後も安心して働ける環境づくり

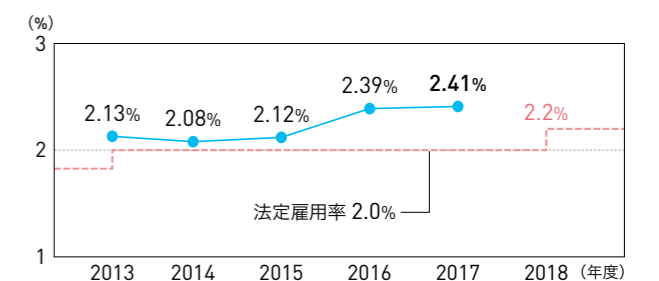
「定年後再雇用制度」により、定年後でも安心して働ける環境を整えています。再雇用後も多くの方が高い技術力・経験を活かし、活躍しています。また、短日・短時間勤務を拡充し、ワークライフバランスのとれた働き方が実現できるよう支援をしています。



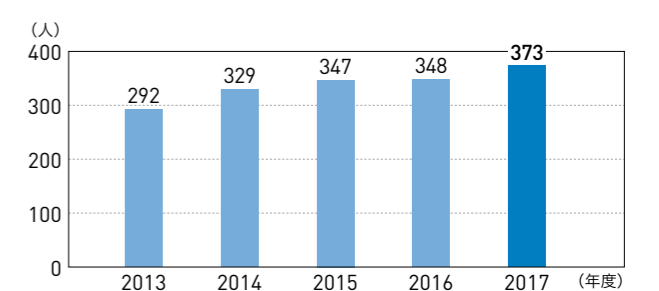
働き方・職場風土に関する意見交換会

しています。また、障がい者が従事できる仕事を明確化し、計画的に採用・配属を行っています。2017年度時点で、125名の障がい者を雇用し(2018年1月1日現在)、雇用率は目標(法定雇用率2.0%以上)を超える2.41%に達しました。

障がい者雇用率の推移(豊田合成(株)単独)



定年後再雇用者の推移



人権の尊重

豊田合成では豊田合成行動倫理ガイドにおいて、業務中とはもとより、業務外においても、個々の人権とプライバシーを尊重することを従業員への行動指針として定め、個人の人

格・個性を尊重し、差別的行為・セクシュアルハラスメント・パワーハラスメントなどを行わず、健全で働きやすい職場づくりに取り組んでいます。

人権に関わる人材育成

社内では、新入社員研修、新任管理職研修などにおいて、人権に関わる啓発教育を実施し、差別の現実などを学び、人権を考慮しながら日々の業務を行うことの重要性につ

いての認識を深めています。また、人権問題を専門的に学ぶ社外研修に人事担当を派遣するなどして、人権感覚に優れた担当者の育成にも取り組んでいます。

多様な人材の雇用

豊田合成では、外国人、女性、障がい者、定年後再雇用者などさまざまな人材を雇用し、社内の活性化に取り組むとともに、多様性を尊重した公正で公平な採用・育成を図っています。

女性の活躍促進

2010年に専門組織を設け、「性別に関わらず、フェアな環境の中で活躍・成長できる状態」を目指し、①リーダーの育成・活躍支援、②上司の意識・行動改革、③職場風土づくりを3本柱として活動しています。2018年からは、基幹職の有志メンバーでワーキンググループを立ちあげ、「多様な従業員の活躍促進」、「自身・部下のワークライフバランス」などをテーマに、マネジメントのレベルアップや基幹職の働き方を見直す活動も始めました。また、女性社員の困りごと・意見の吸い上げや人脈強化のため、「Teaミーティング」などを開催し、安心して長く働ける環境をつくとともに、キャリアアップを後押ししています。

豊田合成(株)従業員の構成(2017年度)

	男性	女性	計
従業員	5,797	677	6,474
平均年齢	42.5	39.1	42.1
平均勤続年数	18.6	15.5	18.3





## ワークライフバランス

豊田合成(株)では、従業員一人ひとりが仕事(ワーク)と家庭生活(ライフ)のバランスを考えて自分の働き方を選択できる制度を整え、安心感と意欲を持って働けるよう支援しています。育児と仕事の両立支援としては、短時間勤務や祝日託児などの各制度に加え育休取得者のスムーズな復帰をサポートする「育キヤリセミナー」などの実施により、厚生労働省から「子育てサポート企業」として認定を受けています。また、介護支援についても、知識や制度の周知・理解活動などの取り組みを進め、さらには、仕事を継続しながら病気治療を行うための短日・短時間勤務制度を新設し、加療と仕事との両立についても支援しています。



今後も、各支援制度が利用しやすい

	育児休業	介護休業	短時間勤務
2017年度	60名	7名	58名 <sup>※1</sup>

※1 育児54名/介護2名/加療2名

職場環境づくりのための啓発を行うとともに、継続的な支援と施策の充実を図っていきます。



祝日託児所



育キヤリセミナー(育児と仕事の両立の支援)

## 災害「ゼロ」を目指して活動を推進

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

2017年度の「安全人づくり」では、安全こだわり活動の重点テーマに「階段の手すりを持つ」「止まれ箇所での一時停止・左右確認」を掲げ、立哨活動などを通じてルールの

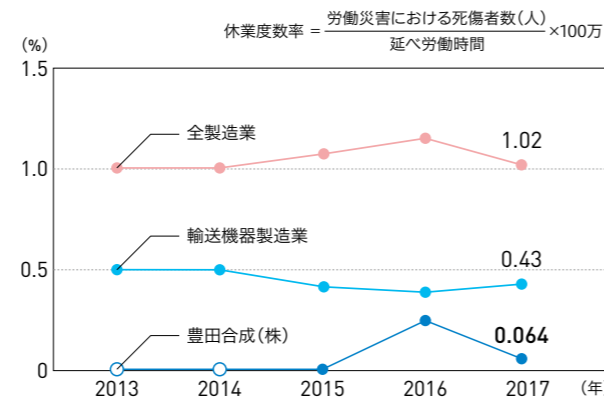


立哨活動

維持・定着と遵守率の向上に努めてきました。

「安全職場づくり」活動では、重篤な災害(STOP7)につながる高リスク設備の安全化を目指し、逆KY(危険予知)の考え方を取り入れたリスクアセスメントを行い、対策の優先順位を明確にして対策を推進してきました。

労働災害発生率(休業度数率)の推移



## 心身の健康維持・増進のために

従業員の心身の健康維持・増進のための施策を行っています。

### メンタルヘルス活動

豊田合成(株)では、管理監督者を重点に階層別のメンタルヘルスの定期教育を行い、職場のメンタルに配慮した運営と円滑なコミュニケーションを促しています。また、全従業員にはメンタルヘルスの教育通信を隔月で配布し、セルフケア能力の向上を図っています。各事業所では社内の保健師・看護師と外部カウンセラーがカウンセリングにあたり、心の健康の維持・促進を図っています。

これらの活動も含め、従業員の健康管理を経営視点で考え、取り組みを推進していることが評価され、2018年2月、経済産業省と日本健康会議<sup>※</sup>が選定する「健康経営優良法人〜ホワイト500〜」の認定を2年連続で受けることができました。

### フィジカルヘルス活動

健康維持・増進のための各種啓発活動と共に、節目年齢時に生活習慣病予防を目的とした健康教育を実施しています。また喫煙者を対象にした禁煙支援にも力を入れています。

※日本健康会議: 少子高齢化が急速に進展する日本において、国民一人ひとりの健康寿命延伸と適正な医療について、民間組織が連携し行政の全面的に支援のもと実効的な活動を行うために組織された活動体のこと。



健康教育体系

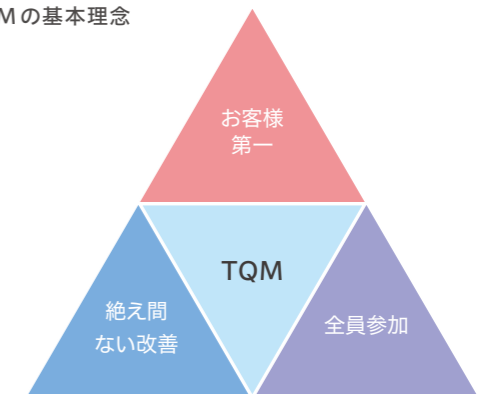
部長	室長・次長	グループリーダー・課長	チームリーダー・係長	班長	一般
節目年齢(35歳・45歳)健康教育/ロコモティブシンドローム予防セミナー					
管理者メンタルヘルス(フォロー)教育			チームリーダー・係長メンタルヘルス教育		
メンタルヘルス室次長教育					

## グローバル統一の品質保証

品質基本方針のもと、開発から生産まで一貫して品質を保証しています。全拠点で品質マネジメントシステムの国際規格「ISO9001」<sup>※2</sup>「IATF16949」<sup>※3</sup>の認証を取得。TQM<sup>※4</sup>の基本理念に基づき、拠点ごとに品質目標を立てて生産を行っています。また品質向上のノウハウやルールを盛り込んだ「品質システムグローバルスタンダード」を用いてグループ全社で品質を確保しています。

※2 ISO9001: JQA-QM7318/QMA11826/QMA12841  
 ※3 IATF16949: JQA-AU0124  
 ※4 品質向上のために「お客様第一」を基本に「絶え間ない改善」と「全員参加」により「品質・仕事の質」や「人と組織の活力」を高める活動 (Total Quality Management)

TQMの基本理念







## 製造工程での品質確保と品質問題への対応体制

クルマの基本性能(走る・曲がる・止まる)を支え安全に直結する部品(重要保安部品)の生産工程を中心に自工程完結<sup>※1</sup>を進めています。世界のお客様から「品質の豊田合成」と評価いただけるよう、全拠点で「品質安心宣言活動」<sup>※2</sup>を推進。自動化<sup>※3</sup>による「不良をつくれない・流さない“工程づくり”」と、品質に対する感性を高めて「ミスをしなない“人づくり”」の両輪で品質向上に取り組んでいます。さらに国内外の全工程で専任監査員による監査・改善を行っています。

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

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

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

## サプライヤーとの連携強化

円滑な事業推進のため、サプライヤーとのパートナーシップを大切にしています。豊田合成(株)では毎年4月、製品・加工・資材・設備・金型のサプライヤー約200社への「調達基本方針説明会」を開催。経営理念や事業環境、年度方針など、今後の取り組みを説明し、安全・コンプライアンス・品質・生産・原価などの年度の調達方針を共有しています。また、各分野で功績のあったサプライヤーに感謝の意を込めて表彰し、全サプライヤーに一層の協力をお願いしています。さらに年4回、サプライヤー約100社への「調達連絡

会」を開催。生産情報の共有や品質向上・コンプライアンス・安全・人材育成などについて情報を共有しています。



調達方針説明会/日本



調達連絡会/中国

## サプライチェーンマネジメント

調達基本方針のもと、サプライヤーの皆様とパートナーシップを深め、さらなる成長・発展をともに目指しています。

### 調達基本方針

#### 1. グローバル最適調達

当社は製品用原材料、製品・部品、生産設備、金型等の調達に関し、グローバルな観点に立ち、品質、価格、量・納期、技術に加え、継続的な改善活動を踏まえた上で、公平・公正な姿勢で購入することを展開しています。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いたします。

#### 2. 相互信頼に基づく相互発展

当社は取引を通じて長期ビジョンの中で、相互発展を図っていきたくと考えています。そのためには、サプライヤーとの緊密なコミュニケーションにより強い信頼関係を築くことを目指しています。

#### 3. 環境保護と法遵守の徹底

当社は開発・設計、生産活動を通じて環境保護と法遵守に注意を払っています。そのために「環境負荷の少ないものの調達」、「環境負荷を減らすための活動」を実践しています。また、調達活動において関連する法遵守と機密保持徹底に十分な注意を払っています。

## ともに成長するサプライヤー支援

サプライヤーの体質強化を現地・現物で支援し、ともに成長できるよう取り組んでいます。重要な品質問題を防ぐための標準作業の整備や不良流出の防止、競争力向上のための原価低減に加え、金型・製品設計へのサプライヤーの参画

などを支援しています。また分科会活動を通じて、品質面では品質向上に必要な情報をサプライヤーと共有。防火・防災・安全においては、労働安全衛生法の遵守の点検やリスクアセスメントなどを行い、安全な職場づくりを支援しています。

## グリーン調達の推進

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

での規制強化に対応し、調達品の化学物質の成分把握を行っています。さらに欧州 ELV<sup>※4</sup>指令や欧州 REACH 規制<sup>※5</sup>への対応や、VOC<sup>※6</sup>管理などをサプライヤーと一体となって進めています。

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

## 地域社会貢献

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

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

### 社会福祉



食堂に募金メニューを導入



福祉施設の車イスを修理

### 環境保全



小学生に環境教育



国内外で累計30万本以上を植樹

### 青少年育成



少年少女発明クラブを支援



スポーツ指導教室

### 地域防犯



防犯パトロール



交通安全立哨

### スポーツ振興



バレーボール部トフェルサ



ハンドボール部ブルーファルコン



バスケットボール部スコピオンズ

2015年のリーグ初優勝以来、3年連続で決勝に進出するバレーボール部トフェルサをはじめ、ハンドボール部、バスケットボール部が国内リーグで活躍。従業員・地域の一体感を醸成するなど、明るく豊かで活力ある社会の実現を目指しています。



# ガバナンス〈G〉



取締役・専務執行役員 小山 亨

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

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

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

### コーポレート・ガバナンス

#### 基本的な考え方

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

また、当社は金融庁・東京証券取引所が策定した「コーポレートガバナンス・コード」に賛同し、その理念や原則の趣旨・精神を踏まえたさまざまな施策を自律的に実践することで、コーポレート・ガバナンスの充実を図っています。

#### 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、法定で定められた事項や経営に関する重要事項の報告・審議・決議がされています。

また、執行役員制度を導入し、意思決定と業務執行のスピードアップを図っています。経営の重要な事項については、経営会議を毎月開催し、さらに技術・原価・人事など

の主要機能に関する機能会議体および各種委員会を適宜開催し、的確な経営判断を行っています。

監査役会は、監査役5名で構成され、監査役会を定期的開催するとともに、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。

#### 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、業務執行状況のチェック、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

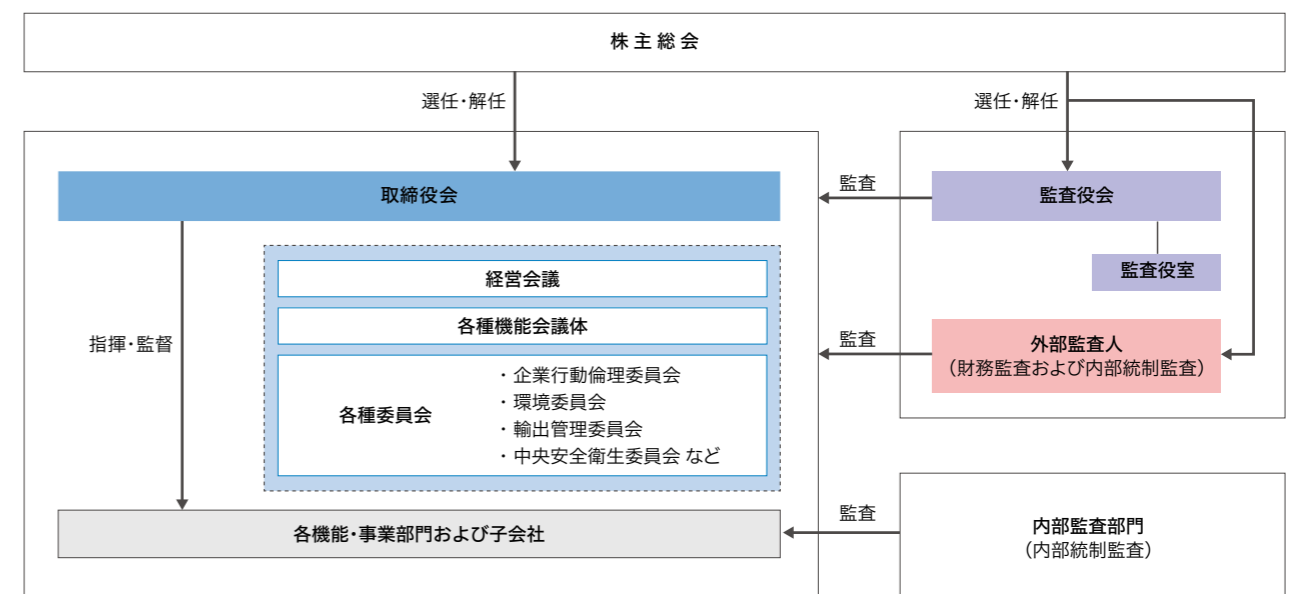
の適正を確保するための体制の構築と運用に努めています。内部統制の整備・運用状況については、毎年取締役会でその内容を確認し、更なる改善および強化に継続的に取り組んでいます。

#### 豊田合成グループとしての内部統制

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

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

コーポレート・ガバナンス体制図



#### 内部監査・監査役監査・会計監査

内部監査については、8名で構成された監査部を設置し、経営目標の達成とともに不正・誤謬の予防を図ることをねらいに、期首に経営者に承認された内部監査計画に基づき、適法性と合理性の観点から業務全般にわたる内部監査を実施しています。また、各機能部門の内部統制整備状況および運用状況に対する監査も含んでいます。

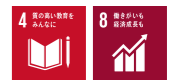
内部監査の結果は内部監査担当役員を経由し経営者に報告されるとともに、被監査部門に対しては監査結果に基づく改善勧告を行い、改善計画および改善結果を確認することにより、内部監査の実効性を高めています。また、内部監査計画は監査役との意見交換を通じて作成するとともに、内部監査の実施状況、監査結果については随時、監査役に報告し、情報の共有化を図っています。

監査役監査については、その実効性を高めるため、監査に関する基本的事項などを定めた監査役監査基準を制定し、当該基準に基づき実施しています。各監査役は、監査役会が定めた監査方針、監査計画に従い、当社および子会社に対

し、調査・ヒアリングを実施し、また、取締役会、経営会議などの重要な会議体・各種委員会へ積極的に出席するほか、取締役などから事業の報告の聴取、決裁書類等重要書類の閲覧、事業所や子会社の往査など、適法性の確保、適正性の確保、財産・権利の保全、損失の未然防止の観点より、取締役の職務の執行を監査しています。なお、監査役監査を補助する専属の部署を設置しています。

当社の会計監査業務を執行した公認会計士は、山中鋭一氏および西村智洋氏であり、PwCあらた有責任監査法人に所属しています。当社の会計監査業務に係る補助者は、公認会計士11名、会計士試験合格者など5名、その他6名です。

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・社外監査役

当社は、2018年6月15日開催の定時株主総会において、土屋総二郎氏および山家公雄氏の2名を社外取締役として選任し、また、内山田竹志氏および葉玉匡美氏の2名を社外監査役として選任しました。在任中の三宅英臣氏を含めまして、社外監査役はあわせて3名を選任しております。

当社は社外取締役の選任にあたり、会社法上の社外性要件に加え、会社経営などにおける豊富な経験と高い見識を重視しております。社外監査役については、各々の専門分野や経営に関する豊富な経験と知見を有し、直接の利害関係が希薄で経営陣から一定の距離にある外部者の立場にある人物を選任しています。

社外監査役は、取締役会に出席し、取締役会の職務執行の状況について適宜説明を求めるとともに、経営監視の実効性を高める役割を担っています。また、適宜事業所および子会社を訪問し、直接的に監査を行うとともに、監査役会を通じて他の監査役と連携を取りながら、会計監査人および内部統制監査機能を含む内部監査部門とそれぞれの監査計画、実施状況、監査結果について定期的に会合をもち、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効率的かつ効果的な監査を進めています。

### 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	○	経営者としての豊富な経験と高い見識を当社の経営に反映していただくため。
	山家 公雄	○	政策金融および環境・エネルギー分野に携わってきた豊富な経験と高い見識を当社の経営に反映していただくため。
社外監査役	内山田 竹志		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。
	葉玉 匡美	○	法曹界における豊富な経験と高い見識を当社の監査に反映していただくため。
	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。

### 社外取締役メッセージ

#### モノづくりを通して社会へ貢献し続けていきたい

2015年6月に社外取締役へ就任して以降、当社を取り巻く事業環境は大きく変化しています。この中で当社が持続的成長を実現するためには、迅速かつ柔軟な意思決定が必要です。取締役会の中ではその意思決定に透明性を持たせるべく、これまでの経験、知見を活かした客観的なアドバイスをすることを念頭においています。

当社と同じモノづくり企業で働いてきた私は、企業経営にあたって大切にしていることがあります。それはモノづくりを通して社会へ貢献し続けることです。昨今、相次ぎ発覚している企業不祥事が日本のモノづくりへの信頼を失わせ、社会の期待を裏切っていることが残念でなりません。

モノづくりは、技術開発、営業、調達、生産、品質管理など多くの機能が一体となって成り立っています。各々が自ら持ち場立場で誠実な活動を行うことにより、一貫通貫な仕事の進め方となり、お客様に満足いただける品質、価格の商品をタイムリーに提供できるのです。

そして、モノづくりの主役は工場です。私は当社工場はもちろん、国内外のグループ会社の工場も積極的に訪問しています。そこでは、現場のメンバーと可能な限りコミュニケーションを取り、彼らが本来の役割を果たせるように、外部からの目線で気づいた点を常に伝えています。

今後も、モノづくりにこだわった提言を通して、豊田合成グループが社会へ貢献し続けることをサポートしていきたいと思っております。



社外取締役  
土屋 総二郎

## 役員報酬等について

取締役の報酬等は、基本報酬および賞与により構成しています。基本報酬については、株主総会で決議された上限の範囲内において、各々の職位等を勘案して決定しています。また、賞与については、業績等を考慮して金額を算定し、株主総会の決議を経て決定しています。

監査役の基本報酬は、株主総会で決議された上限の範囲内において、監査役の協議により決定しています。

## 取締役会の実効性確保

当社では、社外を含む全ての取締役および監査役に対して、取締役会事務局が、年に一回、取締役会の実効性についてのヒアリングを行い、取締役会の役割・責務や審議状況、実効性向上の機会など、複数の観点から評価を行った上で当該結果を取締役に報告しています。

## 株主・投資家とのコミュニケーション

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

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

また、決算発表前の期間は、サイレント期間として株主・投資家の皆様との対話を制限するとともに、社内の情報管理の徹底を図っています。また、社内インサイダー情報

### 役員報酬等

役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)		対象となる 役員の員数(名)
		基本報酬	賞与	
取締役 (社外取締役を除く)	467	342	125	10
監査役 (社外監査役を除く)	74	74	-	3
社外役員	58	58	-	5

※賞与については、当事業年度における引当金繰入額であります。

2017年度については、今回の評価の結果、実効性が十分に担保されていることを確認しました。なお、評価の過程で有意義な意見がありましたので、引き続き実効性の向上に向けて取り組んでまいります。

が発生する際には、当該インサイダー情報の管理を行い、情報管理の徹底を図っています。

### 主なIR活動

対象者	IR活動
国内機関投資家・証券アナリスト	個別面談、決算説明会、工場見学会、テレフォンカンファレンス
海外機関投資家	個別面談、IRイベントへの参加
個人株主・投資家	個人投資家向け説明会、株主総会後の工場見学会、「業績のご報告」発行

・「豊田合成レポート」発行  
・ウェブサイトによる財務・IR情報の発信

## コンプライアンス

### 基本的な考え方

経営理念で「私たちは、法令の遵守や企業倫理の徹底に向けた体制を構築し、誠実な事業活動を行います」と宣言し、コンプライアンスの徹底に努めています。

グローバルでの豊田合成グループ共通の価値観と行動規範として「豊田合成グループ行動憲章」を制定し、これ

を基に、さらに日本・海外のグループ会社がそれぞれの行動指針を具体化しています。豊田合成(株)では「豊田合成行動倫理ガイド」に従業員一人ひとりが遵守すべき行動指針として定め、全従業員に周知徹底しています。



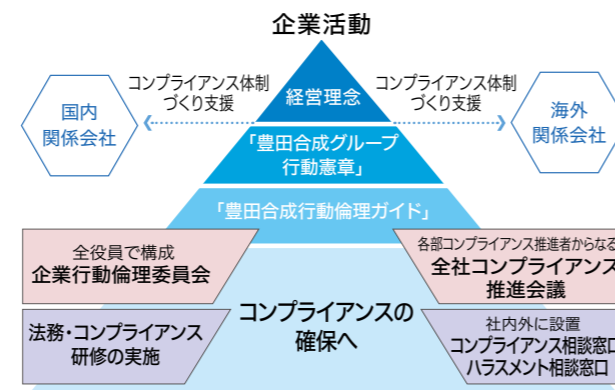


### 推進体制

豊田合成(株)では、社長を委員長とし、全役員をメンバーとする「企業行動倫理委員会」を組織し、各部門のコンプライアンス推進者とともに、経営と現場が一体となってコンプライアンスの徹底に取り組んでいます。

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

コンプライアンスへの取り組み



### 具体的な取り組み

#### ●コンプライアンス相談窓口

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

また、日本のグループ会社にも、各社の社内相談窓口に加え、当社と共通の社外コンプライアンス相談窓口を設置しています。海外のグループ会社でも社外又は社内に相談窓口を設置しています。

#### ●コンプライアンス活動の点検・改善

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

また、日本・海外のグループ会社に対して、自主点検シートにより、コンプライアンスの基本方針・体制のほか、競争法・贈収賄などの重要法令の遵守状況、人事・経理・営業・調達・安全・品質などの主要機能のリスクに関する点検を行い、その結果に基づき改善活動を行っています。

#### ●競争法違反防止への取り組み

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

また、当社では、営業活動を中心とする事業活動のさまざまな場面で従業員が取るべき具体的な行動指針を、社内規程の「独占禁止法遵守のための行動規程」として具体化し、従業員への遵守徹底を図っています。

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

#### ●贈収賄防止への取り組み

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



コンプライアンス研修

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。

### 大規模地震を想定した「危機管理統括プロジェクト」

豊田合成(株)では、南海トラフ巨大地震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80回以上実施。また生産復旧体制の整備として、被災した建屋・設備・工程の復

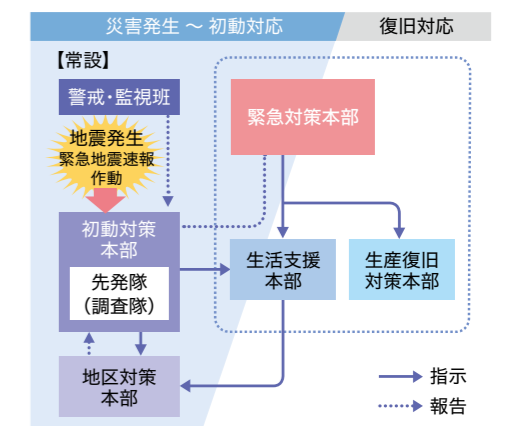
旧と代替生産の手順の具体化を進めています。被災後も製品開発を継続できるよう、設計図面データなどの復旧訓練も行っています。さらに社内だけでなく関係会社・仕入先の危機管理強化の研鑽会を定期的実施。「地震対策実施状況チェック表」による評価、グラフ化による弱点の明確化、当社や他社の対応事例の紹介や事業継続計画書の作成協力などを行っています。

これまでの取り組み

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

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

災害対応イメージ



### 情報セキュリティ対策の強化と意識向上

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

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

対策例

区分	実施事項
過失による漏洩防止	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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CC、添付ファイルの暗号化)</li> </ul>
悪意による漏洩防止	<ul style="list-style-type: none"> <li>ハード: 監視カメラの増強、PC盗難防止用ワイヤーロックの設置</li> <li>ソフト: 機密保持の誓約、物品持出申請の強化、ファイルサーバーへのアクセス制限</li> </ul>
啓発活動(モラル対策)	<ul style="list-style-type: none"> <li>外部記憶媒体への書き出し制限</li> <li>システム利用の記録、アクセス記録取得の監視</li> <li>不正侵入防止対策の強化(インターネット)</li> <li>外部からの持込端末の不正接続防止</li> <li>新入社員教育</li> <li>チェックシートを使った全社機密管理自主点検</li> <li>各部門への現地点検実施</li> <li>標的型メールへの対応訓練</li> </ul>

## 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、組織横断的な各種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。

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

役員一覧 (2018年6月15日現在)



取締役社長  
宮崎直樹

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



取締役副社長  
橋本正一

1980年4月 トヨタ自動車工業株式会社入社  
2002年1月 当社入社  
2005年1月 当社セーフティシステム事業部 技術部長  
2012年6月 当社執行役員  
2014年6月 当社常務執行役員  
2016年6月 当社専務執行役員、  
当社開発本部長(現任)  
2017年6月 当社取締役  
2018年6月 当社取締役副社長に就任(現任)



社外取締役  
山家公雄

1980年4月 日本開発銀行入行  
2007年4月 日本政策投資銀行審議役  
2009年7月 エネルギー戦略研究所株式会社  
取締役研究所長に就任(現任)  
2016年6月 当社取締役に就任(現任)



常勤監査役  
田辺勝巳

1981年4月 トヨタ自動車販売株式会社入社  
2006年1月 トヨタ自動車株式会社  
ヨーロッパ部事業室長  
2012年1月 同社TME-Japan主査  
2013年1月 当社顧問  
2013年6月 当社執行役員  
2017年6月 当社常勤監査役に就任(現任)



取締役・専務執行役員  
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 当社取締役に就任(現任)、  
豊田合成(上海)管理有限公司  
董事長に就任(現任)  
2017年6月 当社専務執行役員に就任(現任)、  
当社特機部管掌(現任)



取締役・専務執行役員  
小山享

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  
2016年4月 当社総合企画部担当(現任)  
2016年6月 当社取締役に就任(現任)、  
当社調達本部長(現任)  
2018年6月 当社専務執行役員に就任(現任)



常勤監査役  
水谷均

1982年4月 当社入社  
2009年1月 当社経理部副部長  
2010年7月 TGミズーリ株式会社取締役副社長  
2015年1月 当社経理部長  
2015年6月 当社経理部副部長  
2016年6月 当社常勤監査役に就任(現任)



社外監査役  
内山田竹志

1969年4月 トヨタ自動車工業株式会社入社  
1998年6月 トヨタ自動車株式会社取締役  
2001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 同社取締役副社長  
2012年6月 同社取締役副会長  
2013年6月 同社取締役会長に就任(現任)  
2018年6月 当社監査役に就任(現任)



取締役・専務執行役員  
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 豊田合成チエ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(現任)、  
当社樹脂製品生産センター長、  
天津豊田合成有限公司董事長  
2017年6月 当社品質保証本部管掌  
2018年6月 当社取締役・専務執行役員に就任  
(現任)



取締役・常務執行役員  
横井俊広

1982年4月 トヨタ自動車工業株式会社入社  
2008年1月 トヨタ・モーター・  
マニュファクチャリング・  
インドネシア社取締役副社長  
2011年6月 トヨタ自動車株式会社人材開発部主査  
2011年7月 当社総合企画部主監  
2012年6月 当社執行役員  
2015年6月 当社常務執行役員に就任(現任)  
2017年6月 当社取締役に就任(現任)、  
当社管理本部長  
2018年6月 当社総務・人事本部長(現任)、  
当社安全健康推進部担当(現任)、  
当社環境部担当(現任)



社外監査役  
葉玉匡美

1993年4月 検事任官  
2006年10月 東京地方検察庁特捜部検事  
2007年4月 弁護士登録、TMI総合法律事務所  
パートナー弁護士(現任)  
2008年4月 上智大学大学院法学研究科教授  
2012年3月 弁護士法人TMIパートナーズ  
代表社員  
2014年6月 当社監査役に就任(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 当社監査役に就任(現任)  
2016年6月 豊田鉄工株式会社相談役に  
就任(現任)



取締役・常務執行役員  
岡正規

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



社外取締役  
土屋総二郎

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

常務執行役員  
宮本康司 石川卓 大西亮 藤田佳幸  
執行役員  
前田寿昭 加古純一郎 福井博規 伊藤雅彦 Todd Huber 平山博康 財津裕真  
小笠原豊 山本直 長谷川真人 福田操 斉藤克己 苗代光博



## 財務報告

## 11年間の連結財務サマリー

(単位:百万円)(百万円未満切り捨て)

		2007年度	2008年度	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度
経営実績	売上高	662,497	546,380	495,002	516,982	504,518	599,615	689,477	727,846	781,886	755,601	<b>806,938</b>
	営業利益	52,125	15,833	26,202	29,952	20,415	36,706	43,798	41,603	42,824	40,675	<b>41,136</b>
	経常利益	50,541	12,155	26,574	27,549	20,287	36,777	45,847	43,792	41,490	39,007	<b>43,200</b>
	税金等調整前当期純利益	48,203	9,125	23,926	27,192	19,076	36,571	46,101	39,851	36,710	31,288	<b>35,775</b>
	親会社株主に帰属する当期純利益 <sup>※1</sup>	30,802	3,951	14,255	17,116	8,971	21,429	26,214	21,155	20,255	16,233	<b>21,175</b>
財政状況	現金および預金	53,662	43,000	67,783	56,586	70,715	79,073	92,364	85,283	78,388	97,553	<b>104,309</b>
	流動資産	203,863	145,891	198,537	183,293	229,238	244,798	279,281	291,246	281,212	305,273	<b>328,524</b>
	有形固定資産	228,019	204,515	194,457	191,261	183,864	196,163	210,214	250,557	241,408	245,666	<b>259,537</b>
	固定資産	272,878	245,866	235,807	233,268	225,555	244,846	262,596	316,926	306,160	315,425	<b>333,819</b>
	総資産	476,741	391,757	434,344	416,562	454,794	489,644	541,877	608,172	587,373	620,699	<b>662,388</b>
	短期借入金 <sup>※2</sup>	19,845	14,557	19,355	20,200	23,300	35,978	39,069	41,848	21,073	31,762	<b>43,722</b>
	流動負債	154,806	101,314	130,857	123,379	149,968	157,748	168,136	180,795	162,592	170,574	<b>189,075</b>
	社債	10,000	10,000	10,000	10,000	0	0	0	0	0	0	<b>10,000</b>
	長期借入金	27,402	41,839	34,245	19,348	34,397	23,329	31,138	42,929	44,691	57,261	<b>54,458</b>
	固定負債	67,973	78,740	73,572	59,107	67,457	59,751	73,462	88,902	96,937	110,663	<b>119,403</b>
	負債合計	222,779	180,055	204,429	182,487	217,426	217,500	241,598	269,697	259,530	281,237	<b>308,479</b>
	株主資本	214,867	209,766	221,724	233,365	238,400	255,201	275,840	289,321	301,756	311,127	<b>324,890</b>
	(参考)有利子負債	57,248	66,397	63,600	49,548	57,698	59,307	70,207	84,777	65,765	89,023	<b>108,181</b>
キャッシュ・フロー	営業活動によるキャッシュ・フロー	75,229	47,843	68,199	62,586	51,112	52,451	55,448	51,283	77,765	60,401	<b>60,848</b>
	投資活動によるキャッシュ・フロー	△55,291	△55,945	△36,574	△52,579	△37,027	△40,989	△45,680	△62,432	△56,261	△82,131	<b>△39,201</b>
	財務活動によるキャッシュ・フロー	△20,742	5,604	△7,426	△18,785	2,224	△6,128	△732	△238	△24,736	14,794	<b>6,541</b>
主要指標	売上高当期純利益率 [%]	4.6	0.7	2.9	3.3	1.8	3.6	3.8	2.9	2.6	2.1	<b>2.6</b>
	総資産回転率 [回転]	1.42	1.26	1.20	1.22	1.16	1.27	1.34	1.27	1.31	1.25	<b>1.26</b>
	自己資本比率 [%]	48.3	50.3	49.2	52.2	48.6	51.7	51.6	51.6	51.7	50.7	<b>49.6</b>
	ROE [%]	14.2	1.8	6.9	7.9	4.1	9.0	9.8	7.1	6.6	5.2	<b>6.6</b>
	設備投資	53,128	58,209	34,326	46,983	37,623	39,097	43,085	64,733	54,498	55,218	<b>64,816</b>
	減価償却費	40,309	41,258	43,007	44,481	41,964	38,633	38,743	39,353	44,462	40,902	<b>44,037</b>
	研究開発費	25,990	24,837	26,066	25,617	25,936	27,279	29,170	29,579	28,409	27,164	<b>27,864</b>
	期末従業員数(連結) [人]	27,036	25,792	26,084	26,964	29,108	30,190	31,672	34,754	35,903	36,679	<b>38,234</b>
1株当たり情報	1株当たり配当金 [円]	46.00	36.00	36.00	36.00	36.00	44.00	56.00	56.00	56.00	53.00	<b>56.00</b>
	EPS [円]	238.61	30.55	110.19	132.27	69.33	165.63	202.54	163.44	156.49	125.42	<b>163.60</b>
	配当性向 [%]	19.28	117.84	32.67	27.22	51.93	26.57	27.65	34.26	35.79	42.26	<b>34.23</b>

※1 2010年度以前は、当期純利益

※2 1年以内返済予定の長期借入金および1年内償還社債を含む

## 財務レビュー

### 経営成績の状況

#### 概要

2017年度の当期の世界経済は、米国および欧州主要国での政治・政策リスク、中東や北朝鮮情勢などの地政学リスクにさらされながらも、全体として回復基調を維持しました。減速が懸念された中国経済は、政府の景気対策や外需に支えられ底堅く推移しました。先進国においては、継続的な雇用改善に加え設備投資も増加し、景気回復が持続しました。また新興国においても、資源価格上昇の追い風を受けたロシア・ブラジルを中心に、経済成長が加速しました。

日本経済においては、内外政治が激動するなかではありましたが、個人消費と設備投資がともに底堅く推移し、安定的な拡大基調を辿ってきました。

自動車業界は、国内では燃費不正問題や検査不正問題に伴う販売台数の減少があったものの、新車投入効果などにより前年比で販売台数は増加しました。海外では、好調であった米国で販売台数の減少があったものの、アジアと欧州が回復し、世界全体で需要の増勢を維持しました。

LED業界は、価格競争や有機ELなどの競合技術の台頭により、照明やバックライト分野の低価格化が進展しました。

このような情勢のなか当社グループは、「世界のお客様にうれしさをお届けし選ばれる真のグローバルサプライヤー」を目指し、「重大災害と重要品質問題を絶対に起こさない企業文化と仕組みづくり」を会社方針の第一に掲げ、グローバルで安全の確保・品質の向上に努めてきました。

また、グローバルサプライヤーとして持続的成長の道を歩むべく「環境変化、将来に対応する技術開発と拡販」および「持続的成長を支える強固な収益基盤の構築」に重点的に取り組んできました。

自動車部品事業では、技術開発としては、魅力的な新製品を次々に市場投入しました。ドライバーのハンドルの保持状態を自動検知し、自動車の運転システムへフィードバックする機能をもつ「グリップセンサー付きハンドル」や、ダイナミックな形状で意匠性を向上させながら軽量化を実現した「大型ラジエータグリル」、静粛性を向上させ快適な車内空間を提供するスタイリッシュな「新構造ガラスラン」などを開発し、販売の拡大を進めてきました。

将来に向けた技術開発として、次世代ゴム「e-Rubber」の事業化への動きを加速させてきました。e-Rubberは、電気で動く次世代の動力源（アクチュエータ）として人工筋肉などへの適用や、ゴムの柔らかさを活かした触覚・圧

力センサとしての実用化などが期待されています。事業化に向けた組織体制の強化やベンチャー企業との連携、展示会への積極的な出展などの施策・取り組みを矢継ぎ早に遂行し、事業化に向けて着実に前進してきました。また、激変する環境下でも持続的成長の道を歩むための軸を定めるべく、2025年度に向けた中長期経営計画の策定に着手しました。2018年5月の公表に先立ち、マイルストーンとして2020年度の中期業績見通しを2017年5月に公表し、中期的な経営目標および当面の重点施策を説明しました。

これらの結果、当期の売上高は、自動車部品事業の販売の増加や為替変動の影響などにより、8,069億円(前期比6.8%増)と、増収となりました。

利益は、製品構成の悪化および固定費の増加などはあったものの、自動車部品事業の増販効果や為替変動の影響などにより、営業利益は411億円(前期比1.1%増)、経常利益は432億円(前期比10.7%増)、親会社株主に帰属する当期純利益は211億円(前期比30.4%増)と、いずれも増益となりました。

連結業績	2017年度	2016年度
売上高	8,069	7,556
営業利益	411	406
親会社株主に帰属する当期純利益	211	162

#### セグメント別業績の状況

自動車部品事業については、主にトヨタ自動車およびトヨタグループ以外の日系顧客への拡販や、円安による為替影響により、売上高は7,923億円(前期比7.5%増)で増収となりました。一方、利益は、増販効果や合理化にグループを挙げて取り組んだものの、製品構成の悪化および固定費の増加などにより、セグメント利益は419億円(前期比9.2%減)となりました。

オプトエレクトロニクス事業についてはバックライト向けLED製品の販売減少などにより、売上高は145億円

セグメント別売上高	2017年度	2016年度
自動車部品	7,923	7,370
ウエザストリップ製品	1,319	1,344
機能部品	1,253	1,176
内外装部品	3,095	2,731
セーフティシステム製品	2,255	2,118
オプトエレクトロニクス	145	185

(前期比21.6%減)となりました。一方、利益につきましては、固定費の減少などにより、セグメント損失は8億円(前期のセグメント損失55億円)となりました。

#### 地域別売上高の状況

拡販および収益基盤の構築のため、当社の成長ドライバーのひとつであるエアバッグビジネスの拡大を強力に推し進めてきました。具体的には、アジア地域、特にインドにおける市場拡大に対応するために、北部のハリヤナ州/パワルにおける新工場に続き、西部のグジャラート州でも新工場の設立に着手しました。現地での事業体制を強化しコスト競争力を高めることで、需要拡大への備えを進めてきました。また、先進国での安全規制の強化による、エアバッグの多様化および装着数の増加に対応するための開発体制も強化しました。加えて、エアバッグの重要な構成部品であるインフレーターを生産するパートナー企業との資本提携なども行い、需要拡大に対応する生産体制などを整えてきました。

他にも収益基盤の構築に向けて、グローバルの事業体制の整備も進めてきました。まず、課題となっている欧州地域は、欧州3拠点の役割分担の見直しを行い、生産・コスト構造の最適化に着手しました。また、南米地域のブラジルにおいても、これまで資本参加に留まっていたペクバルインダストリア有限責任会社(Pecval Industria Ltda.)を完全子会社化し、内外装部品の生産体制を強化しました。

地域別売上高	2017年度	2016年度
日本	3,813	3,619
米州	2,412	2,301
豪亜	1,976	1,790
欧州・アフリカ	479	454

### 財政の状況

#### 資金需要および財務政策について

当社グループでは、当連結会計年度において、648億円の設備投資を実施しています。翌連結会計年度の設備投資については、主に国内では内製インフレーターや樹脂フューエルファイラーパイプの生産能力増強、海外ではインドの生産強化やベトナムでのエアバッグ生産の能力増強、北米の樹脂フューエルファイラーパイプの生産拡大に備えた能力増強などを予定しています。

今後も、市場のグローバル化や成長市場における事業強

化などへの対応を含め、国内外における設備投資、出資などについて長期的な視野で資金需要を認識しています。

なお、当連結会計年度末における借入金および社債を含む有利子負債の残高は1,081億円となっております。また、当連結会計年度末における現金および預金の残高は1,043億円となっております。

投資・現金・負債	2017年度末	2016年度末
設備投資	648	552
現金および預金	1,043	975
有利子負債	1,081	890

#### キャッシュ・フローの状況

当期末における連結ベースの現金および現金同等物の残高(3カ月超の定期預金を除く)は、前連結会計年度に比べ、280億円増加し、979億円となりました。これは主として、固定資産の取得による支出が609億円あったものの、営業活動によるキャッシュ・フローの収入608億円、定期預金の預入・払戻しによる収入214億円、長期借入および社債発行による資金調達341億円があったためです。なお、当期における各キャッシュ・フローの状況とそれらの要因は以下のとおりです。

##### ●営業活動によるキャッシュ・フロー

営業活動によるキャッシュ・フローは、前期604億円の収入に比べ、608億円の収入となり、4億円収入が増加しました。これは、税金等調整前当期純利益、非資金損益項目である減価償却費の調整等が増加した一方で、法人税等の支払額が増加したことなどによるものです。

##### ●投資活動によるキャッシュ・フロー

投資活動によるキャッシュ・フローは、前期821億円の支出に比べ、392億円の支出となり、429億円支出が減少しました。これは、定期預金の純増減額の変動などによるものです。

##### ●財務活動によるキャッシュ・フロー

財務活動によるキャッシュ・フローは、前期147億円の収入に比べ、65億円の収入となり、82億円収入が減少しました。これは、借入金返済の増加などによるものです。

キャッシュ・フロー	2017年度	2016年度
営業活動によるキャッシュ・フロー	608	604
投資活動によるキャッシュ・フロー	△392	△821
財務活動によるキャッシュ・フロー	65	147



連結貸借対照表 2017年度  
(単位:百万円)

資産の部	2017年度末	2016年度末
<b>流動資産</b>		
現金および預金	104,309	97,553
受取手形および売掛金	141,447	131,567
商品および製品	12,769	11,941
仕掛品	10,039	10,266
原材料および貯蔵品	28,099	30,764
繰延税金資産	5,153	4,341
その他	26,882	19,034
貸倒引当金	△177	△195
<b>流動資産合計</b>	<b>328,524</b>	305,273
<b>固定資産</b>		
<b>有形固定資産</b>		
建物および構築物	196,243	185,758
減価償却累計額	△111,872	△107,081
建物および構築物(純額)	84,370	78,676
機械装置および運搬具	381,276	373,000
減価償却累計額	△289,538	△288,430
機械装置および運搬具(純額)	91,737	84,569
工具、器具および備品	172,804	160,837
減価償却累計額	△136,495	△130,592
工具、器具および備品(純額)	36,308	30,244
土地	27,646	26,595
建設仮勘定	19,474	25,580
<b>有形固定資産合計</b>	<b>259,537</b>	245,666
<b>無形固定資産</b>		
のれん	37	217
ソフトウェア	1,363	1,439
その他	1,154	667
<b>無形固定資産合計</b>	<b>2,555</b>	2,324
<b>投資その他の資産</b>		
投資有価証券	58,333	51,520
退職給付に係る資産	5,625	5,057
繰延税金資産	4,435	6,275
その他	3,400	4,650
貸倒引当金	△69	△69
<b>投資その他の資産合計</b>	<b>71,726</b>	67,434
<b>固定資産合計</b>	<b>333,819</b>	315,425
<b>繰延資産</b>		
社債発行費	45	-
<b>繰延資産合計</b>	<b>45</b>	-
<b>資産合計</b>	<b>662,388</b>	620,699

負債の部	2017年度末	2016年度末
<b>流動負債</b>		
支払手形および買掛金	80,989	75,656
短期借入金	18,595	18,092
1年内返済予定の長期借入金	25,126	13,669
未払費用	33,279	34,298
未払法人税等	3,704	3,522
役員賞与引当金	194	181
製品保証引当金	858	1,020
従業員預り金	4,745	4,655
その他	21,581	19,477
<b>流動負債合計</b>	<b>189,075</b>	170,574
<b>固定負債</b>		
社債	10,000	-
長期借入金	54,458	57,261
繰延税金負債	4,322	6,266
退職給付に係る負債	34,101	32,943
その他	16,520	14,191
<b>固定負債合計</b>	<b>119,403</b>	110,663
<b>負債合計</b>	<b>308,479</b>	281,237
<b>純資産の部</b>	<b>2017年度末</b>	<b>2016年度末</b>
<b>株主資本</b>		
資本金	28,027	28,027
資本剰余金	29,150	29,314
利益剰余金	268,930	255,001
自己株式	△1,218	△1,216
<b>株主資本合計</b>	<b>324,890</b>	311,127
<b>その他の包括利益累計額</b>		
その他有価証券評価差額金	12,265	11,136
為替換算調整勘定	△1,723	865
退職給付に係る調整累計額	△6,794	△8,250
<b>その他の包括利益累計額合計</b>	<b>3,747</b>	3,752
<b>非支配株主持分</b>	<b>25,271</b>	24,582
<b>純資産合計</b>	<b>353,909</b>	339,461
<b>負債純資産合計</b>	<b>662,388</b>	620,699

連結損益計算書 2017年度  
(単位:百万円)

	2017年度	2016年度
売上高	806,938	755,601
売上原価	704,703	657,946
<b>売上総利益</b>	<b>102,235</b>	97,655
<b>販売費および一般管理費</b>		
荷造運搬費	5,033	4,778
製品保証引当金繰入額	630	951
給料および手当	20,508	19,179
退職給付費用	1,315	1,391
役員賞与引当金繰入額	184	168
減価償却費	3,716	3,551
その他	29,709	26,957
<b>販売費および一般管理費合計</b>	<b>61,099</b>	56,979
<b>営業利益</b>	<b>41,136</b>	40,675
<b>営業外収益</b>		
受取利息	1,495	753
受取配当金	685	650
持分法による投資利益	1,044	765
固定資産売却益	1,247	156
求償債権計上益	985	-
その他	1,940	2,564
<b>営業外収益合計</b>	<b>7,398</b>	4,891
<b>営業外費用</b>		
支払利息	2,141	1,523
為替差損	981	589

	2017年度	2016年度
リコール費用	-	1,165
支払補償費	-	1,069
固定資産売却損	691	432
その他	1,519	1,778
<b>営業外費用合計</b>	<b>5,333</b>	6,559
<b>経常利益</b>	<b>43,200</b>	39,007
<b>特別利益</b>		
段階取得に係る差益	101	-
負ののれん発生益	125	-
<b>特別利益合計</b>	<b>226</b>	-
<b>特別損失</b>		
独禁法関連損失	3,269	-
たな卸資産処分損	-	1,416
減損損失	3,886	6,302
子会社整理損	495	-
<b>特別損失合計</b>	<b>7,651</b>	7,718
<b>税金等調整前当期純利益</b>	<b>35,775</b>	31,288
<b>法人税、住民税および事業税</b>	<b>12,790</b>	11,119
<b>法人税等調整額</b>	<b>△1,654</b>	1,155
<b>法人税等合計</b>	<b>11,136</b>	12,274
<b>当期純利益</b>	<b>24,638</b>	19,013
<b>非支配株主に帰属する当期純利益</b>	<b>3,463</b>	2,780
<b>親会社株主に帰属する当期純利益</b>	<b>21,175</b>	16,233

連結包括利益計算書 2017年度  
(単位:百万円)

	2017年度	2016年度
<b>当期純利益</b>	<b>24,638</b>	19,013
<b>その他の包括利益</b>		
その他有価証券評価差額金	1,121	1,270
為替換算調整勘定	△1,977	△1,450
退職給付に係る調整額	1,313	1,481
持分法適用会社に対する持分相当額	199	75
<b>その他の包括利益合計</b>	<b>657</b>	1,376
<b>包括利益</b>	<b>25,295</b>	20,390
<b>(内訳)</b>		
親会社株主に係る包括利益	21,182	17,776
非支配株主に係る包括利益	4,113	2,613

連結株主資本等変動計算書 2017年度  
(単位:百万円)

	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	28,027	29,314	255,001	△1,216	311,127
当期変動額					
剰余金の配当			△7,249		△7,249
連結範囲の変動			2		2
親会社株主に帰属する当期純利益			21,175		21,175
自己株式の取得				△1	△1
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動		△163			△163
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)					
当期変動額合計	-	△163	13,928	△1	13,763
当期末残高	28,027	29,150	268,930	△1,218	324,890

	その他の包括利益累計額				非支配株主持分	純資産合計
	その他有価証券評価差額金	為替換算調整勘定	退職給付に係る調整累計額	その他の包括利益累計額合計		
当期首残高	11,136	865	△8,250	3,752	24,582	339,461
当期変動額						
剰余金の配当						△7,249
連結範囲の変動						2
親会社株主に帰属する当期純利益						21,175
自己株式の取得						△1
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動						△163
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	1,128	△2,589	1,455	△4	689	684
当期変動額合計	1,128	△2,589	1,455	△4	689	14,447
当期末残高	12,265	△1,723	△6,794	3,747	25,271	353,909

連結キャッシュ・フロー計算書 2017年度  
(単位:百万円)

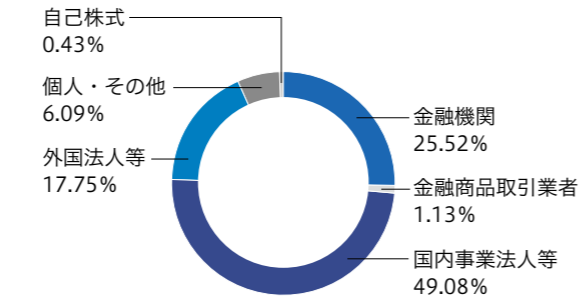
	2017年度	2016年度
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	35,775	31,288
減価償却費	44,037	40,902
段階取得に係る差損益(△は益)	△101	-
負ののれん発生益	△125	-
減損損失	3,886	6,302
のれん償却額	99	92
貸倒引当金の増減額(△は減少)	△19	18
製品保証引当金の増減額(△は減少)	△152	△100
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	1,366	1,405
退職給付に係る資産の増減額(△は増加)	862	433
受取利息および受取配当金	△2,180	△1,404
支払利息	2,141	1,523
為替差損益(△は益)	△1,080	2,441
持分法による投資損益(△は益)	△1,044	△765
投資有価証券売却および評価損益(△は益)	2	△112
有形固定資産売却損益(△は益)	△556	276
売上債権の増減額(△は増加)	△9,509	△7,665
たな卸資産の増減額(△は増加)	2,113	△1,078
その他の流動資産の増減額(△は増加)	△5,255	477
仕入債務の増減額(△は減少)	4,202	△4,627
その他の流動負債の増減額(△は減少)	△1,249	△1,120
その他	235	△209
小計	73,448	68,078
利息および配当金の受取額	2,502	1,550
利息の支払額	△2,130	△1,583
法人税等の支払額	△12,971	△7,644
営業活動によるキャッシュ・フロー	60,848	60,401
投資活動によるキャッシュ・フロー		
投資有価証券の取得による支出	△2,089	△92
投資有価証券の売却および償還による収入	410	138
連結範囲の変更を伴う子会社出資金の取得による支出	△494	-
有形および無形固定資産の取得による支出	△60,914	△55,004
有形固定資産の売却による収入	2,449	365
定期預金の純増減額(△は増加)	21,406	△27,311
その他	30	△226
投資活動によるキャッシュ・フロー	△39,201	△82,131
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額(△は減少)	198	△188
長期借入れによる収入	24,187	27,031
長期借入金の返済による支出	△13,943	△3,267
社債の発行による収入	10,000	-
非支配株主からの払込みによる収入	163	174
自己株式の取得による支出	△1	△1
配当金の支払額	△7,248	△6,860
非支配株主への配当金の支払額	△2,235	△2,060
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の取得による支出	△3,866	-
非支配株主への払戻による支出	△649	-
その他	△61	△33
財務活動によるキャッシュ・フロー	6,541	14,794
現金および現金同等物に係る換算差額	△65	△1,350
現金および現金同等物の増減額(△は減少)	28,122	△8,284
現金および現金同等物の期首残高	69,918	78,203
連結の範囲の変更に伴う現金および現金同等物の増減額(△は減少)	△49	-
現金および現金同等物の期末残高	97,991	69,918



会社・投資家情報 (2018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
株式の総数	発行可能株式総数 200,000,000株 発行済株式の総数 129,457,110株 (自己株式 552,901株を除く)
株主数	10,285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 (2018年3月現在)

株主名	持株数	出資比率(%)
トヨタ自動車株式会社	55,459千株	42.83
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	6,600	5.09
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	5,797	4.47
株式会社三井住友銀行	5,049	3.90
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY	1,881	1.45
NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE HSD00	1,763	1.36
日本生命保険相互会社	1,592	1.23
第一生命保険株式会社	1,535	1.18
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9)	1,465	1.13
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	1,388	1.07

(注) 持株比率は自己株式を控除して計算しております。

豊田合成グループ会社 (2018年4月1日現在)

社名	生産品目/事業内容	資本金	出資比率(%)	共同経営者
<b>日本</b>				
一榮工業(株)	金属部品、セーフティシステム製品	457百万円	65	—
日乃出ゴム工業(株)	ウェザーストリップ製品、機能部品	473百万円	100	—
豊信合成(株)	内外装部品、セーフティシステム製品	230百万円	100	—
豊田合成インテリア・マニュファクチャリング(株)	内外装部品	80百万円	100	—
海洋ゴム(株)	ウェザーストリップ製品、機能部品	36百万円	53.6	—
TGウェルフェア(株)	用度品販売、加工委託(障がい者雇用)	10百万円	100	—
TGロジスティクス(株)	運輸・倉庫・車両整備、業務委託他	30百万円	100	—
(株)テクノアートリサーチ	デザイン・企画・モデル作成	152百万円	34.2	—
TGメンテナンス(株)	清掃・ビル管理・設備保守管理・警備	20百万円	100	—
ティーオーブシード(株)	オプトエレクトロニクス応用製品	480百万円	100	—
(株)FTS	燃料タンク、燃料系部品	3,000百万円	23.8	—
TGAP(株)	内外装部品、用品・試作品	36百万円	100	—
TGテクノ(株)	金型設計、人材派遣、業務請負	20百万円	100	—
(株)中勢ゴム	ウェザーストリップ製品、機能部品	396百万円	33.4	—
TSオプト(株)	オプトエレクトロニクス製品の製造・販売	490百万円	100	—
豊田合成東日本(株)	東北地区の統括・生産会社	490百万円	100	—
<b>米州</b>				
Toyoda Gosei North America Corporation	北米の統括会社	240百万米ドル	100	—
TG Personnel Services North America, Inc.	北米の人材派遣会社	10万米ドル	100 (TGNA100%所有)	—
TG Missouri Corporation	内外装部品、セーフティシステム製品	30百万米ドル	80 (TGNA80%所有)	三井物産

社名	生産品目/事業内容	資本金	出資比率(%)	共同経営者
TG Kentucky, LLC	内外装部品、機能部品	54百万米ドル	100 (TGNA100%所有)	—
TG Fluid Systems USA Corporation	機能部品	10百万米ドル	100 (TGNA100%所有)	—
TG Automotive Sealing Kentucky, LLC	ウェザーストリップ製品、セーフティシステム製品	33百万米ドル	100 (TGNA100%所有)	—
TGR Technical Center, LLC	セーフティシステム製品の評価	13百万米ドル	60 (TGNA60%所有)	東海理化アメリカ
Toyoda Gosei Texas, LLC	内外装部品	22百万米ドル	100 (TGNA100%所有)	—
Toyoda Gosei Brownsville Texas, LLC	北米の物流会社	3百万米ドル	100 (TGNA100%所有)	—
Toyoda Gosei Holdings Inc.	WTG、TG MINTOの持株会社	65百万加ドル	100	—
Waterville TG Inc.	ウェザーストリップ製品	30百万加ドル	100 (TGH100%所有)	—
TG Minto Corporation	内外装部品	27百万加ドル	100 (TGH100%所有)	—
TAPEX Mexicana S.A. DE C.V.	セーフティシステム製品	201百万ペソ	100 (TGNA100%所有)	—
Meteor Sealing Systems, LLC	ウェザーストリップ製品	8百万米ドル	100 (TGM100%所有)	—
LMI Custom Mixing, LLC	ウェザーストリップ製品	7.7百万米ドル	45 (TGM45%所有)	—
Toyoda Gosei Automotive Sealing Mexico, S.A. de C.V.	ウェザーストリップ製品	778百万ペソ	100 (TGNA100%所有)	—
Toyoda Gosei Personnel Services Mexico, S.A. de C.V.	メキシコの人材派遣会社	1百万ペソ	100 (TGNA100%所有)	—
Toyoda Gosei Rubber Mexico, S.A. de C.V.	機能部品	19百万ペソ	100 (TGNA100%所有)	—
Toyoda Gosei Irapuato Mexico, S.A. de C.V.	内外装部品、機能部品	781.8百万ペソ	90 (TGNA90%所有)	豊田通商
GDBR Industria e Comercio de Componentes Quimicos e de Borracha Ltda.	ウェザーストリップ製品、内外装部品、セーフティシステム製品	90百万リアル	94.8	豊田通商 他
Pecval Industria Ltda.	内外装部品	142.1百万リアル	100	—

<b>アジア</b>				
Toyoda Gosei Asia Co., Ltd.	タイの統括会社	824百万バーツ	100	—
Toyoda Gosei (Thailand) Co., Ltd.	セーフティシステム製品、内外装部品、機能部品	400百万バーツ	78.5 (TGAS78.5%所有)	PPC 他
Toyoda Gosei Rubber (Thailand) Co., Ltd.	ウェザーストリップ製品、機能部品	600百万バーツ	70 (TGAS70%所有)	PCR
P.T. Toyoda Gosei Safety Systems Indonesia	セーフティシステム製品、機能部品	8.5百万米ドル	80	AOP
P.T. TG INOAC Indonesia	ウェザーストリップ製品の販売	20万米ドル	51	INOAC
Toyoda Gosei Haiphong Co., Ltd.	セーフティシステム製品	54百万米ドル	95	豊田通商
Toyoda Gosei South India Pvt. Ltd.	セーフティシステム製品、内外装部品	304百万ルピー	95	豊田通商
Toyoda Gosei Minda India Pvt. Ltd.	セーフティシステム製品、ウェザーストリップ製品、機能部品	4,400百万ルピー	91.8	ミンダ社
Minda TG Rubber Pvt. Ltd.	機能部品	505百万ルピー	49	ミンダ社
台裕橡膠工業股份有限公司	ウェザーストリップ製品、機能部品	149百万台湾元	45	鴻裕投資 他
豊裕股份有限公司	セーフティシステム製品、内外装部品	200百万台湾元	75	鴻裕投資 他
豊晶光電股份有限公司	オプトエレクトロニクス製品の開発・製造・販売	23百万台湾元	51	晶元光電(株) TWIN HILL
豊田合成(上海)管理有限公司	設計・技術開発、営業・調達	200万米ドル	100	—
天津豊田合成有限公司	機能部品、セーフティシステム製品、内外装部品	200百万人民元	90.1	豊田通商 他
天津星光橡膠有限公司	ウェザーストリップ製品	790万米ドル	100	—
豊田合成光電貿易(上海)有限公司	オプトエレクトロニクス製品の販売	40万米ドル	85	鄭氏
豊田合成(張家港)科技有限公司	セーフティシステム製品、内外装部品	46百万米ドル	97.95	関東化成工業
豊田合成(佛山)橡膠有限公司	ウェザーストリップ製品 機能部品	16.5百万米ドル	70	台裕ゴム 他
豊田合成(天津)精密製品有限公司	—	10.53百万米ドル	98.6	豊田通商
豊田合成(佛山)汽車部品有限公司	内外装部品	19.1百万米ドル	95 (豊田合成65%所有、豊裕30%所有)	豊田通商
福州福裕橡膠工業有限公司	ウェザーストリップ製品	290万米ドル	25.2	台裕ゴム
Toyoda Gosei Korea Co., Ltd.	市場調査・営業事務	300百万ウォン	100	—

<b>欧州・南アフリカ</b>				
Toyoda Gosei Europe N.V.	設計・技術開発営業	50万ユーロ	100	—
Toyoda Gosei UK Ltd.	ウェザーストリップ製品、内外装部品	38百万ポンド	91.1	豊田通商
Toyoda Gosei Czech, s.r.o.	セーフティシステム製品、機能部品、ウェザーストリップ製品	970百万チェココルナ	80	豊田通商
Toyoda Gosei Meteor GmbH	ウェザーストリップ製品	2万5千ユーロ	100	—
Toyoda Gosei South Africa (Pty) Ltd.	セーフティシステム製品、ウェザーストリップ製品	6百万ランド	65	豊田通商



TOYODA GOSEI

## 豊田合成株式会社

〒452-8564

愛知県清須市春日長畑1番地

総務部 広報室

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

2018.11.4,000 TP Japan



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



CO2-1004 URL: www.jcos.co/

認証取得者: 豊田合成株式会社

認証取組名: 豊田合成レポート2018発行に伴う原料調達段階から廃棄リサイクル段階(使用維持段階は除く)のカーボンオフセット

認証有効期間: 2018年12月1日~2019年11月30日

豊田合成レポートの作成において、原材料調達から印刷、廃棄・リサイクルの工程(使用維持段階は除く)で発生するCO<sub>2</sub>をカーボンオフセットしています。  
オフセット数量: 4tCO<sub>2</sub> プロジェクト実施国: 全国  
プロジェクト名: 家庭における太陽光発電設備の導入によるCO<sub>2</sub>排出削減事業