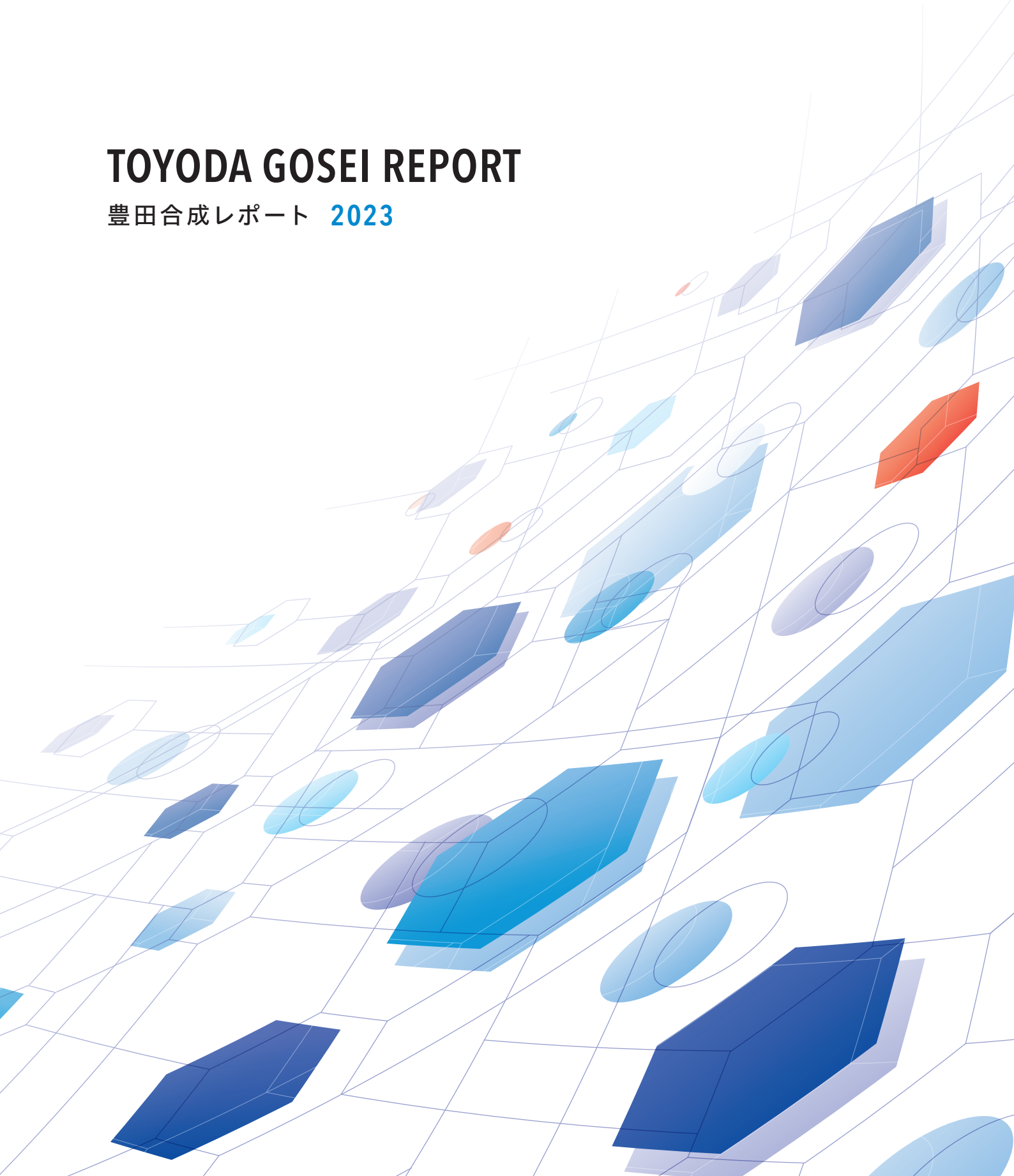


TOYODA GOSEI REPORT

豊田合成レポート 2023



高分子の可能性を追求し より良い移動と暮らしを 未来につなぐ会社。

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。

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4万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。

1 Customer Oriented お客様目線

お客様の立場で考えます

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。

2 Challenge チャレンジ

高い目標を掲げ勇気を持って
チャレンジします

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。

3 Ownership 当事者意識

何事も主体的に責任を持って
やり抜きます

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。

4 Continuous Kaizen たゆまぬ改善

現状に満足せず、
改善を続けます

現地現物現実となげなぜ
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。

5 Respect リスペクト

一人ひとりの個性や
意見を尊重します

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。

6 Teamwork チームワーク

お互いに助け合い、
チームとして成長します

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。



TOYODA GOSEI

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

2

豊田合成について

6

価値創造ストーリー

24

価値創造の戦略

53

価値創造を支える基盤

90

データ

編集方針

本レポートは、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様へ、豊田合成グループへの理解を深めていただくことを目的に作成しました。豊田合成グループの2022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、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」および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。より詳細な内容につきましては各報告、webページをご覧ください。

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/>



豊田合成について

- 2 社是／経営理念／TG Spirit
- 4 目次／編集方針／
本レポートの位置付け

価値創造ストーリー

- 6 TOP MESSAGE
- 12 事業の進化と価値創造の歴史
- 15 私たちの競争優位性
- 16 価値創造プロセス
- 18 マテリアリティ(重要課題)
- 22 豊田合成の経営資本

価値創造の戦略

- 24 豊田合成の成長戦略
- 30 成長戦略を支える取り組み
- 40 成長戦略を支える経営基盤の強化
- 46 事業概況

価値創造を支える基盤

- 53 サステナビリティマネジメント
- 54 環境
- 60 社会
- 70 ガバナンス

データ

- 90 10年間の連結財務サマリー
- 92 連結財務諸表
- 96 財務・非財務ハイライト
- 99 IR活動・社外からの評価/
会社・投資家情報

報告対象期間

2022年4月1日～2023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61社を合わせた豊田合成グループ62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

2023年10月(前回2022年11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。



変化への感度、スピード感、 ダイナミズムをもった 「高分子型組織」へ改革

2023年6月、社長に就任しました齋藤克巳です。グローバル4万人の従業員とその家族、取引先の皆様など大勢の人の人生に影響を与える立場となったこと、また、自動車業界の大きな変革期を迎える中で持続的成長と発展の実現に導く舵取り役を担うことに対し、改めて責任の重さと豊田合成グループの大きな潜在的パワーを感じています。

私は、根っからのクルマ好きです。実家が車両整備工場を営んでいたため、子供のころからクルマが身近にあ

る環境でした。就職活動においてもさまざまな業界の企業研究をしましたが、結論としては「大好きな自動車に関わる企業で働きたい」という思いに至りました。特に、広く様々なクルマづくりに関わることができるサプライヤー、その中でもゴムや樹脂などの高分子技術に対する可能性に魅力を感じ、豊田合成に入社する決断をしました。当時の私が強く惹かれた当社の「高分子技術」は着実に進化しており、現在も企業成長・発展を支える大きな可能性をもっています。

当社は豊田自動織機製作所のゴム研究部門から発祥し、高分子技術を担ってきた会社です。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や加工技術などをベースに機能および品質の高い製品・サービスの

ONE TEAM,

世界の市場構造が大きく動いている今、
長年培ってきた高分子技術を基盤に、
“KOBUNSHI”で
存在感を示せる企業を目指します。

CEO 代表取締役社長 齋藤克巳

提供をしており、競争優位性を高める大きな強みとして
います。

今回の社長就任にあたり、これまでの経験を通じて
私自身が感じてきたことを「めざす会社像」として描き
ました。これまでも、これからも「こだわり」をもって当
社の高分子関連技術を追求し、より深化させていくと
ともに、人と組織を活性化させていくことで、「豊田合成
って面白い会社だよ」「何かやってくれそうだよね」と
思われる企業を目指していきたいと思っています。

これまでの経験則として、「仕事人が育てる、人をつ
くる」ことを実感しています。私は、長きにわたる高分子
素材をベースとしたモノづくりを通じて培った、思考や
行動をさらに発展させ、強くしなやかな組織を作り上げ

たいと考えています。

高分子は、小さな単位分子を結合してできる大きな分
子であり、これらの分子を結びつけることで、多彩な機
能や特性を持った材料が生み出されます。長年、人事業
務に携わってきた私は、人と組織も同じような概念で捉
えています。多様な価値観を持った人達が集まり、交わ
ることで創造性が生まれ、さらに社内、社外を問わず、組
織と組織が結合する。まさに「高分子型組織」を通じて、
個性を活かした化学反応や分子結合による創造性や
チームワークの発揮およびパワーの結集ができます。

人の価値観の変化、環境・社会課題の複雑化、地政学
リスクの増大など先行きの見通しが立てづらい不透明
で不確実な事業環境に対応していくには、人と組織がよ
り有機的に結びつくことで、柔軟に発想し、自在に形を

変えて適応していく必要があります。環境変化に対する感度、スピード感、ダイナミズムをもった企業風土を醸成し、一人ひとりが失敗を恐れずに思い切って「変える・変わる」、そして「チャレンジ」し、「チャンス」を引き寄せる・つかみ取る・創り出していくことで、「面白い会社」「何かやってくれそうな会社」へと改革していきたいと思っています。

自らの存在価値を改めて問い直し、 社会的価値、経済的価値の両立を 目指した新事業計画を策定

〈2022年度振り返り〉

2022年度は、環境変化に柔軟に対応し、利益が出る体制づくりに取り組み、従来以上の原価低減、材料市況影響の圧縮、生産量変動への対応を3本柱に、収益課題の大きい米州を中心にバリューチェーン全体で改善を図りました。施策の推進はおおむね順調でしたが、国内市場を中心に半導体不足により高級車種が生産できないなど、私たちが想定した以上の生産の落ち込みがありました。その結果、プロダクトミックスが悪化したこともあり、売上収益は伸びたものの、営業利益は微増にとどまりました。今後はコロナ禍に端を発した物流や供給混乱および物価高騰が一巡する中で着実に力を蓄えた結果を発揮していきます。

2023年3月期の連結業績(2022年4月1日~2023年3月31日)

(百万円未満切捨て)
(%表示は対前期増減率)

| | 売上収益 | | 営業利益 | | 税引前利益 | |
|----------|---------|------|--------|------|--------|------|
| | 百万円 | % | 百万円 | % | 百万円 | % |
| 2023年3月期 | 951,877 | 14.7 | 35,069 | 2.6 | 35,323 | △6.3 |
| 2022年3月期 | 830,243 | 15.1 | 34,172 | △6.3 | 37,696 | 1.1 |

| | 当期利益 | | 親会社の所有者に 帰属する当期利益 | | 当期包括利益 合計額 | |
|----------|--------|-------|----------------------|-------|---------------|-------|
| | 百万円 | % | 百万円 | % | 百万円 | % |
| 2023年3月期 | 21,048 | △21.3 | 16,004 | △31.5 | 33,150 | △37.8 |
| 2022年3月期 | 26,734 | △29.8 | 23,352 | △33.7 | 53,294 | △8.1 |

〈2030事業計画の立案に向けて〉

2018年時点で2025事業計画を策定した際に予測した経営環境と現在の環境は大きく異なっています。新型コロナウイルス感染症の世界的な拡大、脱炭素化やBEV化の急激な進展、加えて地政学リスクの高まりなど、社会動向も大きく変化してきました。このため、当社にとって重要な社会課題や機会・リスクが急速に変化しており、複雑な経営課題にいち早く取り組む必要があります。そのため、2030事業計画の策定に着手しました。

新たな計画を考えるにあたり、改めて、私たち豊田合成の社是である「限りない創造 社会への奉仕」を拠り所として、私たちの強みを踏まえ、これからの社会へ、どの様に貢献するのかということを議論してきました。

その背景のひとつに、私が人事部長を務めていた時の経験があります。採用活動に携わる中で、「この会社に入ると社会のために何ができるのか」といったことに関心を持つ応募者が年々増えていると実感しました。いつの時代もステークホルダーや社会から信頼され、必要とされる企業であり続けるためには、「経済的価値だけでは持続的成長は望めない。社会的価値との両立が必要である。」と感じたことを覚えています。また、担当していたIR活動においても、サステナビリティ経営が広く浸透してきたことで、ステークホルダーの皆様が当社に対する環境・社会課題解決への取り組みに高い関心と期待をお持ちであるということを感じました。そうした経験を通じて、肌感として「企業は公器」という原点に立ち返る必要があると強く思うようになりました。

2023年8月にリリースした2030事業計画においては、当社が培ってきた高分子技術を追求して、豊田合成らしい社会課題解決と社会の持続的な発展に貢献していくこと、そのために構造改革や戦略的な非財務資本の強化、さらには世界16カ国 / 地域の62のグループ会社、従業員4万人 一人ひとりが活性化し、人と組織が持つパワーを最大限引き出していくことを、重点施策として取り組んでいきます。

培ってきた高分子技術を基盤に、
安心・安全、快適、脱炭素に
貢献する事業に進出



2023年4月に上海国際モーターショーを視察し、加えて、ディーラー視察や中資系カーメーカー幹部との面談などを通じて、自動車産業の変化を目の当たりにしました。BEV(バッテリー式電気自動車)の市場席巻は当然ながら認識していましたが、中国のBEVのデザイン、機能、仕上げの3点においては想像していた以上に大きく進化していると感じました。欧州車並みのデザイン性と、音声認識機能などの最先端のソフトウェアを備えるなど、進化を実感しました。当社も、大きく様変わりしていく市場に、自社の技術をもってチャレンジしていかなばという決意をさらに固める機会となりました。

2030事業計画では、大きく2つの軸によって成長を目指します。一つ目の軸は、BEVをはじめとするCASEやMaaSなどの新しいモビリティ社会を支える安心・安全、快適をカタチにして社会に貢献していくこと。そして、もう一つは豊かな地球環境を未来に残していくため、脱炭素化に貢献していくことです。

米州・欧州・中国域のカーメーカーと比較すると、日本はBEV化の流れに大きく出遅れているという課題があります。ビハインドを挽回するために、主要顧客では部品点数を大幅に削減できる生産技術「ギガキャスト」の導入により、従来のクルマのつくりと工程を大きく変えることに取り組んでいます。新しい工法を実現するためには、カーメーカーでの車両組み立てをより容易にすることが必要であり、当社としてもモジュール化のニーズが高まると推測しています。この様に、クルマのつくりが

変わるということは、私たちも取り扱う製品を大きく変える必要があります。

私たちは様々なお客様の変革に応えられるように、モビリティの将来動向を先読みし、新たな価値創造を行い、70余年にわたり培ってきたモノづくりの叡智を最大限に活かして、日系カーメーカーの変革を支えていく覚悟です。一方で、BEVで先行する中国、インド等の市場において、現地カーメーカーとの製品開発を推し進め、変化していくモビリティ市場でのチャレンジを通じて、豊田合成の競争優位性をさらに高めていきます。そして、新しいフィールドで培った新たな知見と技術力を活かして、日本の自動車産業全体の競争力強化の一助となることを目指しています。

私たちがいかにしてこの成長戦略を実現していくことができるのかについてお話しします。BEVは従来の内燃系の自動車とは構造そのものが大きく変わりますが、それに伴い様々な新しいニーズも出てきます。当社のゴムや樹脂を自在に扱うことができる技術で、私たちにできることは非常にたくさんあります。

BEVにおける最大の課題は、航続距離をより少ない電力で延ばす「電費向上」です。このためには、まず空気抵抗を減らさなければなりません。欧州の最新BEVでは、空気抵抗を考慮し、クルマの先端やルーフを大きく下げた、滑らかなボディデザインを採用しています。ボンネットが下がるデザインであれば当然フロントガラスの位置も下がるので、広々とした快適な車内空間を確保するために、フロント周辺のインパネの薄型化が必須です。それらを実現するために、今まで取り扱ったことのない骨格部品で、私たちの強みである高分子材料の知見を活かし、インパネ内部の部品統合、機能統合を行い、スリム化を図ろうと考えています。更に、そこに我々の強みであるエアバッグ技術を駆使し、他社の追従を許さないインパネの薄型化を実現させます。また、この実現のために会社の組織の枠を超えた取組みで開発を推進しています。

そしてもう一つ、BEVの車体における大きな課題は、

ボディの下に電池が配置されることで衝撃を吸収する構造が変化するという点です。通常、自動車は、衝突した時に車のボディが変形することで衝撃を吸収し、乗員への衝撃が軽減されます。その上でシートベルトとエアバッグで最終的に乗員を護る構造になっています。ですが、BEVの場合、電池に力が加わらないように電池パックを保護する構造を施すため、これまでのように衝突してもボディは簡単に変形しません。クルマの変形の仕方が変わるにより、従来と異なるエアバッグが必要となります。そのため、私たちは、長年にわたり培ってきた技術を発展させ、衝撃吸収性の高い安全装置や、将来の車室内レイアウトの変化に対応するシートベルトと組み合わせたラップエアバッグなどのシステム開発に取り組んでいます。

このようにBEVによるクルマの構造変化に伴い、セーフティシステムや内外装の分野に大きなチャンスがあるとみています。内外装部品とエアバッグ、ハンドルなどの開発ノウハウを活かしたセット提案により競争力を高めていくなど、これまでの事業の枠組みを超えた新しい付加価値を生み出し、不足している技術などは他社と協業しながら、常にお客様が実現したいことを、どこよりも早くカタチにして提案していきたいと考えています。

2030年およびその先に向けて、クルマの様変わりや時代のニーズに鑑み、社会的価値と経済的価値を両立する分野ヘリソースシフトを行い、事業ポートフォリオを組み替えていきます。まずは、成長ドライバーであるセーフティシステム事業で、エアバッグ生産個数をこれまでの1.5倍まで伸展させ、豊田合成の製品を通じた交通死亡事故の低減に貢献し、安心・安全なクルマ社会を目指します。その上で、売上収益、世界シェアを拡大していきたいと考えています。また、先述のようにCASEの伸展により、クルマに対する価値観が大きく変わることを想定して、内外装事業を中心に新たな移動の快適性を追求し、豊田合成ならではの車室内空間の提供に挑戦していきます。

そして、2030年の先にある脱炭素化に向けては、「水素」の社会ニーズは高まると見込んでいます。今年6月に改定された国の「水素基本戦略」では、水素導入量の新たな目標値の設定や、大規模な投資が計画されていますので、持続的可能なエネルギーの1つとして期待が高まっています。現在、トヨタのFCEV「MIRAI」とCJPTの燃料電池小型トラックの実証実験に、当社の水素タンクを提供しています。今後、大型トラックや商用車向け、さらに鉄道、船舶など非自動車、ないしは家庭用タンク



といった、多方面で用途拡大があると考えており、事業拡大の道筋が見えてくることを期待しています。

これまで築いた風土を活かし、 高分子型組織の力を最大化するため、 経営改革に取り組む

現在、自動車業界は電動化や自動運転の進展など大きな変革期を迎えています。加えて、少子・高齢化による人材確保の困難さ、デジタル化による企業競争力の変化など、事業環境が目まぐるしく変化しています。その中で、2030事業計画を遂行していくには、人と組織の力が必要であり、一人ひとりが活躍できる居場所と舞台づくりが最も重要であると認識しています。従業員自身が仲間とともに前向きに仕事に取り組もうと意欲的になれる職場、つまり安心してチャレンジできる居場所づくりを実現していくために、まずは管理職のマネジメント変革に取り組んでいきます。上司がメンバーのキャリアや活躍に対する支援をしなければ、積極的にチャレンジしていくことは難しいと思います。

これまでも、労使一体での活動を通して様々な課題を抽出し、経営課題としての取り組みや職場単位の活動を推進してきました。その1つとして、マネージャー教育を刷新し、推進しています。上司から一方的に業務に対する指示を出すだけでなく、個々の社員が持つやる気・知識・アイデアを上司が引き出していくマネジメントスタイルの確立を目指しています。これらの実現に向けて大切なのは、管理職側の心理的、時間的余裕が必要となりますので、マネジメント教育と並行して管理職の働き方についても改革に取り組んでいきます。

また、グローバルでの組織力の最大化を目指し、ガバナンスの強化、経営革新に取り組んでいます。2023年6月、CxO(チーフオフィサー)制度を導入し、重点機能に対して新たにCEO、CFO、CRO、CTO、CMO(ものづくり)の各職を任命しました。これに伴い、これまで社長が持っていた権限の一部を各CxOに移譲しました。重点機能である“x”を、事業や地域の枠組みを越えてグローバル全体で戦略的に推進し、経営のスピードアップを図りたいという、私の強い思いから導入したものです。

加えて、これまでは、本社が経営・モノづくりの施策を立案し、海外に展開する「一極・一方向」のケースがほとんどでしたが、地域本部長への権限委譲を進めるとともに、Center of Excellenceという概念を導入し、各地域が持つ強みを活かして、各地域からもグローバルへ展開していく「多極・多方向」で、地域発信と地域間の連携を強化していきたいと考えています。本社と地域間だけでなく、地域間の連携も強くしていくことは、「人と組織がより有機的に結びつく」高分子型組織そのものであり、これらを通じて柔軟に発想し、新たな付加価値を創出できることを期待と信じています。

動き出した豊田合成グループ。 ステークホルダーの皆様の期待を 上回る企業へ

私たち豊田合成グループは、今、大きく変わる未来に向けて新たなスタートを切りました。管理職や中堅リーダーおよび労働組合幹部の皆さんとの対話集会を通じて、全社的に前向きなエネルギーが沸き上がりつつあることを実感しています。さらなる成長に向けて新たに描いた2030年の目指す姿「高分子型組織」をグローバルで共有し、社会的、経済的にも、より大きな存在価値を示せる企業となることを目指していきます。

当社グループが一年一年、着実に成長していく姿をステークホルダーの皆様にしっかりとお伝えするため、より一層IR活動を充実してまいります。そして、ステークホルダーの皆様との丁寧な対話を通じて得られる、たくさんのご意見を刺激にして、持続的成長に向けた好循環をつくり出すことが理想です。

豊田合成を「面白い会社」「何かやってくれそうな会社」と皆様に認めていただけるよう、グループ一丸でこれまで以上に尽力してまいりますので、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。

2023年10月
CEO 代表取締役社長

齋藤克巳

事業の進化と価値創造の歴史

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。

設立～1970年代

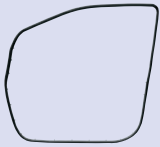






豊田喜一郎氏のDNAを継承しゴム・樹脂部品を開発




1930年代後半、豊田自動織機製作所の自動車部内に、ゴム部品の重要性を感じていた豊田喜一郎氏がゴム研究部門を設置しました。それが豊田合成(以下当社)のルーツとなりました。喜一郎氏は後にトヨタ自動車を創業します。喜一郎氏の研究への情熱は、1949年に設立された名古屋ゴム株式会社へと引き継がれました。


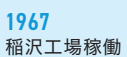

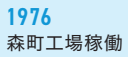
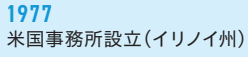
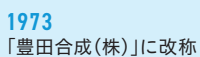
1950年代、名古屋ゴムは自動車用ゴム部品の開発・生産に力を注ぎ、自動車用の油圧ブレーキホース製造で国内初のJIS認定工場となりました。また従来は硬質ゴム製であったハ

ンドルの樹脂化に挑戦。1954年には射出成形加工による樹脂製ハンドルがFA型トラックで採用となり、続いてトヨペット・クラウンにも同工法による樹脂製ハンドルが搭載されました。

1960年代以降、国内自動車産業の発展とともに、名古屋ゴムは事業を拡大。1967年には射出成形による樹脂部品を生産する稲沢工場を新設、その後も尾張エリアを中心に生産拠点を拡充。1973年には現在の豊田合成株式会社に社名変更をしました。

| 1949 | 1960 | 1970 | 1980 |
|--|--|---|---|
| ゴム・樹脂分野の知見 | | | |
|  <p>1950 ウェザーストリップ</p> |  <p>1953 ブレーキホース</p> |  <p>1954 樹脂射出ハンドル</p> |  <p>1961 ピストンカップ</p> |
| | |  <p>1974 インストルメントパネル</p> |  <p>1982 遮音性ガラスラン</p> |
| | |  <p>1977 等速ジョイントブーツ</p> |  <p>1982 樹脂フューエルフィルターキャップ</p> |

| 新規事業開発の経験 | 樹脂射出ハンドルへの挑戦 | 射出成型機 | 青色LEDの研究開始 |
|---|--|---|---|
|  <p>豊田自動織機製作所 ゴム研究部門</p> | <p>樹脂射出ハンドルへの挑戦</p> <p>1952年、主要顧客であるトヨタ自動車工業の提言を受け、当社は米国ワットソン・スチルマン社製48オンス射出成形機を導入。トヨタ自動車工業からの資金援助を得てもなお過大な投資となる射出成形の導入を危ぶむ声もある中、社運をかけて取り組み、設備の稼働に成功。「自動車部品の樹脂化時代」の幕開けとなった。</p> |  <p>射出成型機</p> |  <p>青色LEDの研究開始</p> |

| グローバルネットワーク | | | |
|--|---|--|---|
|  <p>1949 トヨタ自動車工業のゴム部門を母体に「名古屋ゴム(株)」設立</p> |  <p>1957 春日工場稼働</p> |  <p>1967 稲沢工場稼働</p> |  <p>1980 本社を現所在地(愛知県清須市)に移転</p> |
| | |  <p>1976 森町工場稼働</p> | |
| | |  <p>1977 米国外務所設立(イリノイ州)</p> |  <p>1982 尾西工場稼働</p> |
| | |  <p>1973 「豊田合成(株)」に改称</p> | |

1980年代～2000年代

研究・開発に尽力しグローバル企業へと成長

トヨタグループの一員として、当社が開発・生産する自動車用のゴム・樹脂部品は1980年代以降さらに多分野へと広がりました。

当社は高分子メーカーとして開発型の企業を目指し、1995年には北島技術センター、2009年には美和技術センターを設立し、開発力を強化してきました。

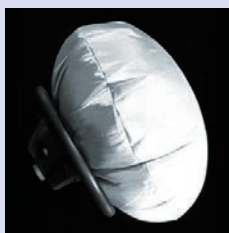
また、異業種分野にも目を向け、自動車部品事業で培われ

た薄膜形成技術に基づき、1986年からは開発が困難とされていた青色LEDの研究に挑戦し、1995年に量産化を達成しました。

一方、1980年代末まで海外市場では台湾、北米の4社体制でしたが1990年代に海外進出を加速。北米、アジアに続き、豪州、欧州、中南米、アフリカにも展開し、今では海外62社へと拡大しグローバル企業へと成長しています。

1990

2000



1989 運転席用エアバッグ



1997 ゴムリサイクル技術



1998 カーテンエアバッグ



2003 ミリ波レーダ対応エンブレム



2008 樹脂フューエルフィルターパイプ

エアバッグ開発への挑戦

国内エアバッグでトップシェアを誇る豊田合成。ハンドルを製造している流れでエアバッグを手掛けるようになった、と思われがちだが、実際にはトヨタ自動車初のエアバッグという新たな商標をめぐる、「いち早くエアバッグを開発すべきだ!」という危機感から、熾烈な開発競争に果敢にチャレンジした結果である。

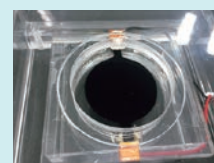
世界初



1991 青色LED開発の成功認定

世界初! 青色LEDの開発

優れた省エネ性能により環境にやさしい光源として応用分野が広がるLED。LED製品の実現を可能にしたのが、1990年代の青色LEDの実用化である。1986年、豊田合成は名古屋大学工学部の赤崎勇教授の指導と豊田中央研究所の協力を受けて、窒化ガリウム(GaN)をベースとした青色LEDの開発に着手、1991年に成功認定を受けた。不可能とされた青色LEDの開発。世界初となる挑戦は不安と苦勞の連続だった。



2007 e-Rubberの研究開始



1989 TGミズーリ(株)設立



1995 北島技術センター設立



1999 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



2006 豊田合成(上海)管理(有)設立



2008 豊田合成ミンダインディア(株)設立



2009 美和技術センター設立

事業の進化と価値創造の歴史 と 私たちの競争優位性

2010年代～未来

安心・安全、快適、脱炭素を軸に未来へ貢献

2010年代になると、地球温暖化対策、持続可能な社会の実現など、企業が抱える新たな課題も生まれました。自動車市場ではBEV(電気自動車)など石油燃料に頼らないクルマが将来の主役になると予想され、大きな変革を迫られています。

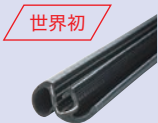
当社では高分子技術を活用し、FCEV(燃料電池自動車)用の高圧水素タンクを開発。2020年に量産が始まったトヨタ自動車の2代目MIRAIにはトヨタ自動車と共同開発した同タンクが採用されています。またBEV化への対応として、車両構造の変化に対応したエアバッグ・シートベルトの最適提案によ

り、交通死亡事故の低減に貢献するほか、高分子の技術でクルマのデザインやつくりを刷新し、新しいモビリティを実現していきます。さらに、高分子材料の知見を活かして高機能材料の開発やリサイクルを推進し、自社内だけでなく、開発した材料・技術の社外販売など事業化を通じて、脱炭素・循環型社会実現への貢献を目指します。

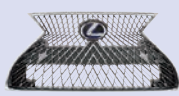
当社は今後も高分子技術を活用し、「安心・安全」「快適」「脱炭素」の3領域を軸に社会に価値を提供し続けていきます。

2010

ゴム・樹脂分野の知見



2010
世界初
軽量オープニングトリム
ウェザーストリップ



2017
大型ラジエータ
グリル



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
高圧水素タンク



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
CNF強化プラスチック



2023
小型ワイヤレス充電ホルダ



2023
発光機能つきミリ波エンブレム

新規事業開発の経験



2010
GaNパワー半導体の
研究開始



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



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
UV-C高速
表面除菌装置

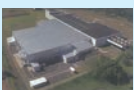


2021
スマートインソール

2022
次世代パワー半導体向け
「GaN基板の大口径化」に成功

グローバルネットワーク

2013
豊田合成東日本(株)設立



2013
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



2018
(株)豊田合成
インドネシア設立



2019
湖北豊田合成
正奥橡塑密封科技(有)設立



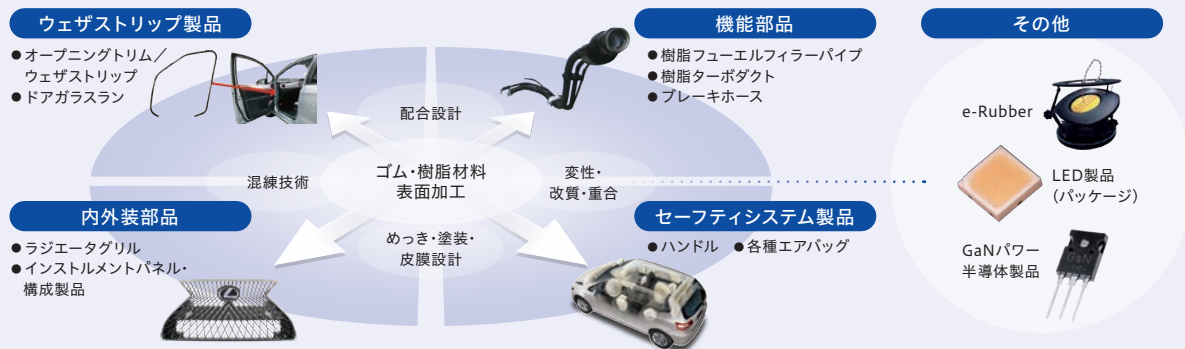
2020
いなべ工場稼働

私たちの競争優位性

ゴム・樹脂分野の見聞

製品に優位性をもたらす「材料」「工法技術」「金型技術」

当社の源流である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から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に先回りした材料・工法を創造し、競争優位性を高めています。



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幾つもの経験が、TG Sprit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、社会課題への挑戦をととして企業のさらなる進化を続けていきます。



カーテンエアバッグ



青色LED



ミリ波レーダ対応エンブレム



軽量オープニングトリム



樹脂フューエルフィルターパイプ

グローバルネットワーク

16カ国/地域・グループ62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。



価値創造プロセス

当社グループは、社是「限りない創造 社会への奉仕」のもと、強みである、
 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

Business Model

経営基盤と競争力の源泉

- 人的資本** ▶ P.22
価値創造を支える多彩な人材
- 製造資本** ▶ P.22
多様なソリューションを実現するグローバルネットワーク
- 知的資本** ▶ P.22
ビジネスモデルを変革し競争優位を確立するナレッジ・技術基盤
- 社会・関係資本** ▶ P.23
ステークホルダーとのエンゲージメント
- 自然資本** ▶ P.23
ポジティブインパクトへの転換に向けたグローバルマネジメント
- 財務資本** ▶ P.23
強固な財務基盤

社会からの要請 当社からみた社会課題

- 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
- デジタル・IT化の加速による企業競争力の変化
- 環境問題の深刻化
- 気候変動と資源不足によるビジネスの転換
- 人口構造の変化(少子・高齢化)
- 価値観の変化/働き方の多様化
- BCPリスク
- 地政学リスクの高まり

社是/経営理念 ▶ P.2

中期経営計画「2030事業計画」 ▶ P.24

2030年度経営目標

| 売上収益 | 営業利益 | 営業利益率 | ROE |
|-----------|---------|-------|-----|
| 1兆2,000億円 | 1,000億円 | 8% | 10% |



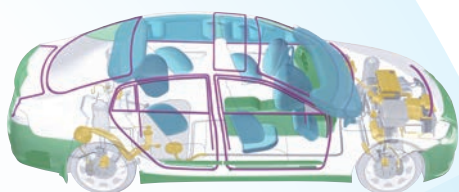
TG Spirit,
誠実・活力・一体感 ▶ P.3

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 ▶ P.70

Output

Outcome

事業・製品



自動車部品



セーフティシステム製品 ▶ P.48



内外装部品 ▶ P.49



機能部品 ▶ P.50



ウェザストリップ製品 ▶ P.51

その他



特機製品
LED/e-Rubber
エコブランドRe-S ▶ P.52

あるべき姿

目指す姿

高分子の可能性を追求し、
より良い移動と暮らしを未来につなぐ会社







提供価値

「安心・安全」「快適」「脱炭素」

基本方針

社会的価値と経済的価値を
両立させる分野に注力

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



価値創造の循環による持続的な企業価値向上

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」を社是とし、当社の成長を通じて持続可能な社会の実現に貢献し、「社会的価値」と「経済的価値」の両立を目指しています。2030事業計画で掲げている「目指す姿」と「提供価値」の実現に向けて、変化する事業環境を考慮し、社会予測やSDGsなどの様々な社会課題の中から、当社として特に貢献できる重要な分野を「マテリアリティ」として選定し、取り組んでいます。

| 社会課題／メガトレンド | | |
|-------------|--|---|
| 事業活動 |  <ul style="list-style-type: none"> ● 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 | CASE (BEV/FCEV) 市場拡大 MaaS市場拡大 市場変化 デジタル化・IoT・DX加速 |
| |  <ul style="list-style-type: none"> ● 環境問題の深刻化 ● 気候変動と資源不足によるビジネスの転換 | 環境・資源 |
| |  <ul style="list-style-type: none"> ● 人口構造の変化 (少子・高齢化) ● 価値観の変化／働き方の多様化 | 人的資本 |
| |  <ul style="list-style-type: none"> ● BCPリスク ● 地政学リスクの高まり | サプライチェーン ガバナンス |
| 経営基盤 | | |

機会とリスク

| | | |
|---|-----|----|
| BEVの伸展による新製品の市場投入 | リスク | 機会 |
| BEV先行市場、BEV先行OEMへの対応 | リスク | 機会 |
| FCEV市場の伸展 | | 機会 |
| 交通事故未然防止技術の進化 | | 機会 |
| 燃料系部品の減少 | リスク | |
| 利用者のクルマに対する価値観・関わり方の変化 | リスク | 機会 |
| 新興国のインフラ強化・法規制による市場変化 | | 機会 |
| 生産の効率化(自動化・少人化) | | 機会 |
| グリーンテクノロジー※による新分野の市場拡大 | リスク | 機会 |
| カーボンプライシングの導入による競争力の変化 | リスク | 機会 |
| ゴム・樹脂材料の使いこなし、材料開発(軽量化、材料置換、耐久性向上、新規材料) | リスク | 機会 |
| 異常気象による大規模災害 | リスク | 機会 |
| 省エネ活動の促進によるエネルギーコスト低減 | | 機会 |
| D&Iによる思考・技術・経験の多様化 | | 機会 |
| 人材ポートフォリオによる効率的な人的資本の活用(リスクリング含む) | | 機会 |
| グローバルでの労務費高騰 | リスク | |
| 地政学リスクや感染症・災害による生産影響、サプライチェーン分断、人的被害 | リスク | 機会 |
| 原材料費高騰、材料不足 | リスク | |
| 重要品質問題・リコールの発生 | リスク | |
| サイバー攻撃・詐欺メール | リスク | |
| 機密情報漏洩 | リスク | |
| 独占禁止法違反(談合・カルテル) | リスク | |

※グリーンテクノロジー：環境問題を解決、あるいは緩和するための技術・製品(例：軽量化や脱炭素に資する技術・製品など)

マテリアリティ (重要課題)

マテリアリティ特定のプロセス

1 | マテリアリティ候補の抽出

社会課題、市場・社会動向、GRI スタンダードなどを参考に、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

2 | マテリアリティ候補の評価・分析

当社の重要度、ステークホルダーの重要度に基づき分析・評価

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、社外取締役などへの意見聴取を行い、マテリアリティの妥当性を評価

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

5 | レビュー

会社方針と紐付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

| | サステナビリティ重要課題 (マテリアリティ) | 主な取り組み (社会課題/機会やリスクへの対応) |
|---|---|---|
|  | <ul style="list-style-type: none"> ● 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 | <ul style="list-style-type: none"> ● BEV化に向けた新製品の開発 P.26 ● BEV先行市場・OEMへの拡販 P.25 ● 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 P.27 P.48 |
|  | <ul style="list-style-type: none"> ● CO₂排出量削減・温室効果ガス排出量削減による脱炭素社会の構築 ● 廃棄物低減・水リスク低減による循環型社会の構築 | <ul style="list-style-type: none"> ● 新規事業開発の経験を活かした新規ビジネス拡大 P.34 ● コーポレートベンチャーキャピタルの活用 P.37 ● スマート工場の具現化(生産性倍増) P.38 ● 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 P.29 P.33 ● 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.54 ● 循環型社会への貢献(Car to Car リサイクル) P.58 |
|  | <ul style="list-style-type: none"> ● 地域社会との共生 ● 多様な人材の活用推進・人権尊重 | <ul style="list-style-type: none"> ● 地域社会に根差した取り組み(地域自立的経営、センターオブエクセレンス) P.42 ● ダイバーシティ&インクルージョン P.62 ● 安全・健康経営 P.68 ● サステナビリティ経営を支える品質とサプライチェーンの強化 P.65 ● 地政学および経済的リスクへの対応 P.82 |
|  | <ul style="list-style-type: none"> ● 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 | <ul style="list-style-type: none"> ● BCPのレジリエンス強化 P.84 ● 内部統制の強化 P.70 |

| KPI・中長期目標 (2030年度) | 関連するSDGs 最重要分野 |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ● BEV関連売上収益比率: 40% <p>目標設定の計算式 BEV生産台数/自動車生産台数 ※S&Pグローバル情報に基づく</p> <ul style="list-style-type: none"> ● エアバッグの生産個数 : +1.5倍 (2022年比) |  <p>安心・安全・快適な モビリティ社会の実現</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> ● キャッシュ・アロケーションに基づく (安心・安全、快適、脱炭素の貢献領域の拡大を目指した研究開発費や 人的投資、戦略投資を中心に資金配分) <ul style="list-style-type: none"> ● スコープ1,2:カーボンニュートラル ● スコープ3:△27.5%(2019年比) ● 再エネ導入率:100% ● 廃棄物量(総量)【単体】:△50%(2012年比) ● 廃棄物量(原単位)【海外】:△55%(2015年比) |  <p>イノベーション創出による 社会課題解決</p>    <p>脱炭素・循環型 社会の実現</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> ● 人権に関する研修実施率:100% ● 海外拠点のローカル幹部職比率(副社長以上):60%以上 ● 女性管理職数(比率)【単体】:100人(8.8%) ● 中途採用者の管理職比率【単体】:30%以上 ● 仕入先のサステナビリティ活動実施率:100% ● 従業員エンゲージメント肯定率【単体】:75% ● 重大災害発生件数:0件 |   <p>多様な人材の活躍による 持続的成長</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> ● 重大法令違反件数:0件 ● サイバーセキュリティ重大インシデント:0件 |  <p>公平で透明性のある 企業統治体制</p> |

豊田合成の経営資本 -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

従業員数

38,942名

企業の進化と成長を支えるダイナミズムに満ちた「高分子型組織」へ変革

当社は世界16カ国・地域、グループ62社で事業展開をしています。国籍・性別・年齢・ライフスタイルなどの異なる多様な価値観や才能を持つ従業員の個性やパワーを引き出し、有機的な結合により新たな創造性やパワーを生み出し、ダイナミックな「高分子型組織」の実現を通じて、持続的な進化と成長を目指していきます。

- 海外従業員比率:75.7%
- ローカル幹部比率:32%
- 女性管理職(単体):33人
- 中途採用者管理職比率(単体):31.3%

ダイバーシティ&インクルージョン [P.62](#)



製造資本

拠点数

62社

(2023.7.31)

グローバルネットワークとゴム・樹脂の知見を活かして世界中のお客様へ「安心・安全」「快適」「脱炭素」を提供

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。

ICP(インターナル・カーボンプライシング)を導入し、地球環境と経済活動のバランスを踏まえ、投資判断しています。

- 設備投資費:488億円
- CO₂排出量削減(単体):△32.2%(¹⁵年度比)

競争優位性 [P.15](#)



知的資本

研究開発費

342億円

高分子の可能性を追求し 唯一無二な研究開発力を磨きあげ競争力を一層高める

クルマの様変わりに伴う変わりゆく未来を見据え、社会やお客様のニーズを先読みし、提案できる技術力を持ち合わせていくことが重要です。研究開発力は企業成長の源泉であり、直近3カ年で約1,000億円の研究開発費を投入し、高分子の可能性を追求した、新規・既存事業の研究開発を推進しています。IPランドスケープなどを活用し新規事業開発の意志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ます。

- 開発・技術員(単体):2,293人
- 保有特許数:4,835件

財務・非財務ハイライト [P.96](#) 競争優位性 [P.15](#)

研究開発 [P.30](#) 知的財産戦略 [P.36](#)

※このデータは2023年3月時点(拠点数のみ2023年7月31日時点)



社会・関係資本

サプライヤー数(単体)

773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

自動車業界は電動化や自動運転の進展など大きな変革期を迎えています。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。当社はステークホルダーと丁寧に対話を重ね、社会への価値提供をとおして、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柔軟に適応しながら、着実に進化し続けます。

- 大学共同研究(名古屋大学、大阪大学、東北大学)
- アナリスト・機関投資家向け個別ミーティング:109回

社会への取組み **P.60** IR活動 **P.99**

自然資本

総エネルギー投入量

231.1万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

当社は、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年間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」と競争優位性である「ゴム・樹脂分野の知見」をより進化させることで、自然資本の効率的な資源投入と環境負荷を低減し、地球環境・資源の保全と経済的価値の創出の両立を目指していきます。

- 総物資投入量:38,935t
- 水資源投入量:105万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 100%(環境マネジメントシステム)

マテリアリティ **P.18** 環境への取組み **P.54**

財務資本

TG-ROIC※

8.2%

(2022年度)

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

持続的成長と企業価値向上のためには、設備や研究開発、アライアンスなどへの継続的な投資が必要となります。

当社は「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。TG-ROICなどの新しい管理指標を導入し、企業価値創造の評価を行うなど、より多面的な財務マネジメントを実践していきます。

※TG-ROIC = $\frac{\text{営業利益}}{\text{固定資産} + \text{棚卸資産}}$

- ROE:3.6%(2023.3)

財務方針:財務担当役員メッセージ **P.43** 財務・非財務ハイライト **P.96**

新・中期経営計画 2030 事業計画

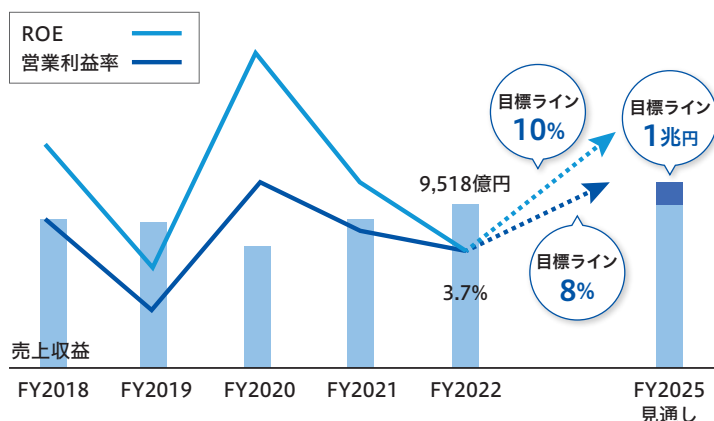
2023年8月、当社はモビリティ社会の変化に対応した社会的価値の提供を通じて、将来にわたる持続的な事業成長を実現するための中長期経営計画として、「2030事業計画」を策定しました。

目指す姿に「高分子の可能性を追求し、より良い移動と暮らしを未来につなぐ会社」を掲げ、セーフティシステムを軸とした「安心・安全」、内外装部品を土台とした「快適」、高分子材料の新規事業化による「脱炭素」を社会にお届けしていきます。

「2025事業計画」の進捗状況

2018年に公表した「2025事業計画」では、売上収益1兆円、営業利益率8%、ROE10%を目標としてきました。売上収益に関しては自動車の生産台数の増加以上に伸長し、また円安の影響もあり目標達成の見通しが立ちました。一方で営業利益率およびROEについては、コロナ禍での生産変動や材料市場の影響、新製品・技術の開発先送りなどにより、未達の見通しとなっています。

「2025事業計画」を踏まえて、当社が次の成長に向けて取り組むべき主な課題として認識しているのが、「BEVを中心としたCASEへの対応」「事業ポートフォリオの組み換え」「資本効率を意識した経営管理」「次世代の柱となる新事業・新製品の創出」の4つです。これらは、「2030事業計画」での解決を目指します。



■ 次の成長に向けた課題

01. BEVを中心としたCASEへの対応

地域別・顧客別の製品展開。海外各地域の組織体制・人的資本の拡充

02. 事業ポートフォリオの組み換え

社会的価値と経済的価値が両立する分野に注力

03. 資本効率を意識した経営管理

成長性・収益性の高い分野へのリソースシフトとBSマネジメント

04. 次世代の柱となる新事業・新製品の創出

アイデア創出と事業化見極めの高速化。顧客視点に立った提案型の営業・開発

「2030事業計画」の全体像

「2030事業計画」は、「高分子の可能性を追求し、より良い移動と暮らしを未来につなぐ会社」を目指す姿として掲げており、ゴムや樹脂といった高分子技術を用いた事業領域を拡大し、当社の強みをさらに高めていくことを目指します。高分子技術に根差した部品の製造は当社の祖業であると同時に、前身である豊田自動織機のゴム研究部門から引き継いだ事業でもあることから、当社の強み・利益の源泉として捉え、さらにその豊富な知見と高度な技術力を維持・発展させながら新たな領域へと事業を広げていくことに強いこだわりをもっています。

具体的な成長分野として取り組むのは、①安心・安全、②快適、③脱炭素で、これら社会的価値と経済的価値を

両立させる分野に注力することで、持続可能な事業の発展を目指します。当社の存在価値を向上しながら経済価値を高め、売上収益1兆2,000億円、営業利益1,000億円、営業利益率8%、ROE10%の達成を目指します。これらの目標達成のため、重点事業（セーフティシステム、内外装）・地域および顧客対応に関する構造改革を行い、グローバル成長を加速する戦略的アライアンス、開発・知財の戦略的強化にも取り組みます。同時に促進するのが、人と組織の活性化です。人と人、部門と部門が緊密に連携し、高い創造性や生産性を発揮する「高分子型組織」へと進化することで、環境の変化に自在に形を変えながら対応し、新しい価値を創出することが可能となります。

2030 事業計画の全体像

目指す姿

高分子の可能性を追求し、より良い移動と暮らしを未来につなぐ会社



成長に向けた事業ポートフォリオの組み換え

社会的価値と経済的価値を両立させる成長分野への、リソースシフトを促進します。

当社の現在の主力製品は、セーフティシステム製品、内外装部品、機能部品、ウェザーストリップ製品の4分野です。

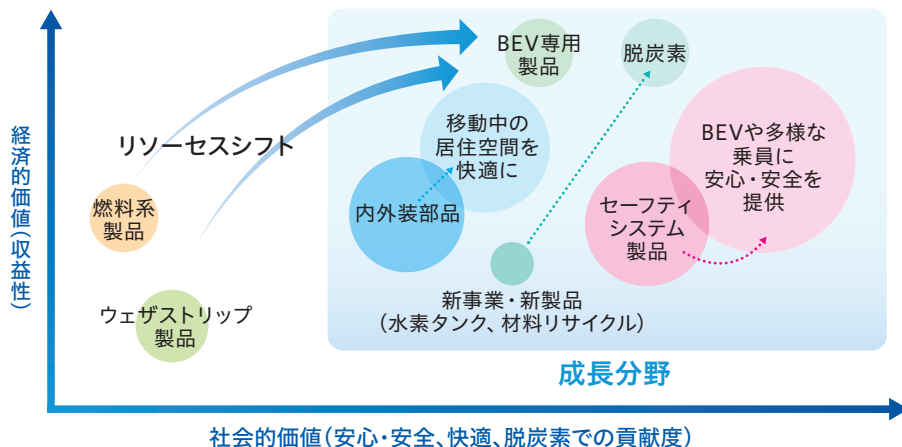
これら事業の構造改革を推進しながら、より社会の安心・安全や快適の向上に貢献できるよう事業領域をシフト・拡大していきます。さらに、水素タンクや材料リサイクルなど新事業・新製品を開発し、脱炭素にも貢献していきます。

事業ポートフォリオの組み

換えにあたっては、TG-ROIC^{※1}の管理を導入し地域や事業それぞれに応じた効率的な投資を進めていきます。

$$\text{※1 TG-ROIC} = \frac{\text{営業利益}}{\text{固定資産} + \text{棚卸資産}}$$

2030年 事業ポートフォリオのイメージ（円の面積は売上規模）



社会的価値と経済的価値の向上

モビリティ社会の変化と想定されるニーズ

「2030事業計画」を策定するにあたり、「2030年はどのような世の中になるか(未来のモビリティ社会)」を具体的にイメージするところから着手しました。当社では、2030年にはCASE[※]と脱炭素の進展によりモビリティが変化し、人とクルマの関わり方も大きく変化すると予測しています。

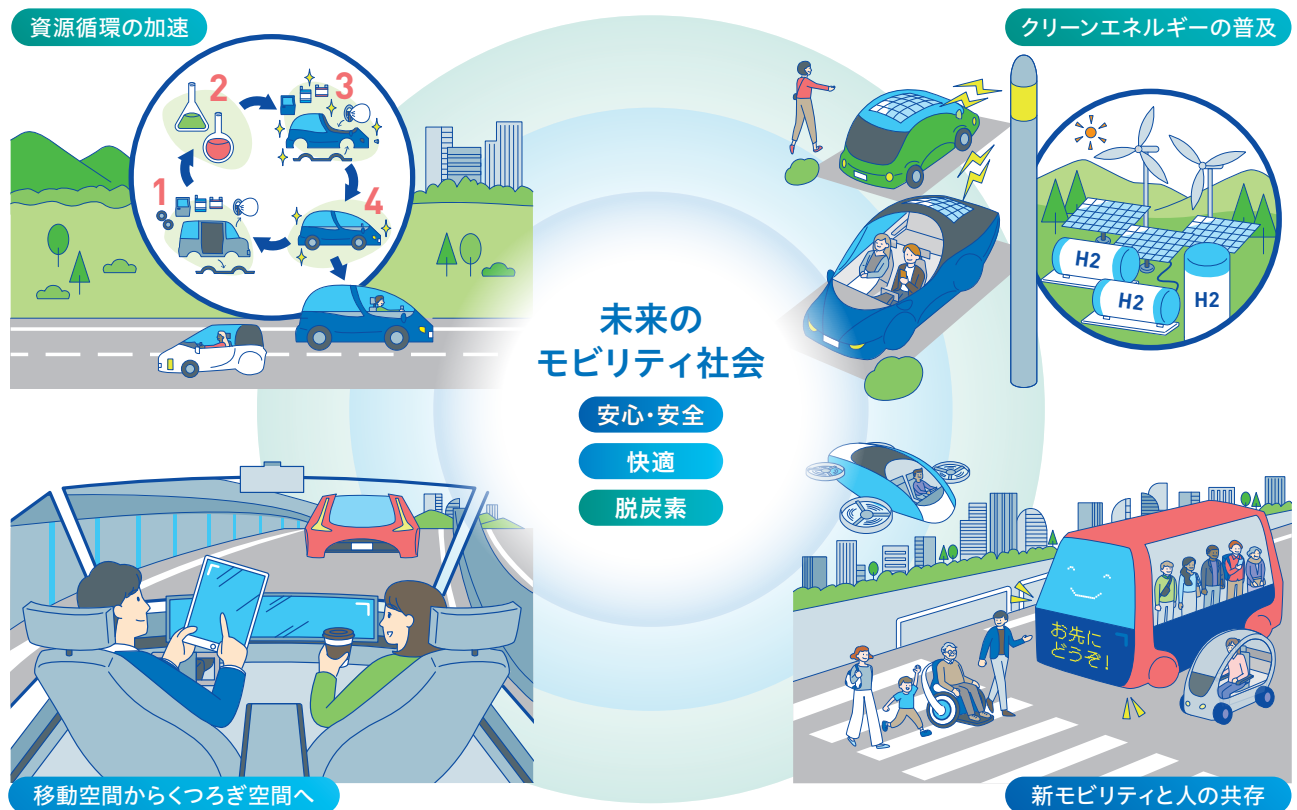
まず1つ目の変化が、「資源循環の加速」。ELV(使用済み自動車)の最終処分を含めた大きな循環を、社会システムとしてつくりあげていくイメージをもっています。次に「クリーンエネルギーの普及」。エネルギーミックスが急速に変わっていく中で、モビリティにおいても燃費を含めたエネルギー効率向上が求められるはずです。また、環境以外の側面では「移動空間からつろぎ空間へ」という変

化が起きると考えています。モビリティを単なる移手段と捉えるのではなく、その中でリラックスする、あるいはエンターテインメントを楽しむなどの価値提供が必要なものと捉える傾向が加速するでしょう。最後が「新モビリティと人の共存」です。いろいろなモビリティの形が生まれる中で、クルマとクルマのコミュニケーションや、歩行者とクルマのコミュニケーションのための機能が求められると考えています。

今後、自動車業界をはじめとする様々な企業が未来のモビリティ社会普及に取り組み、クルマづくりが変わっていく中で、当社もまた製品のあり方を見直しながら、新しいクルマづくりを支えていきます。

※ CASE:「Connected:コネクテッド」「Autonomous:自動運転」「Shared & Service:シェアリング・サービス」「Electric:電動化」の頭文字をもとにした造語。

2030年に想定されるモビリティ社会：CASE・脱炭素の進展



1. 安心・安全への貢献

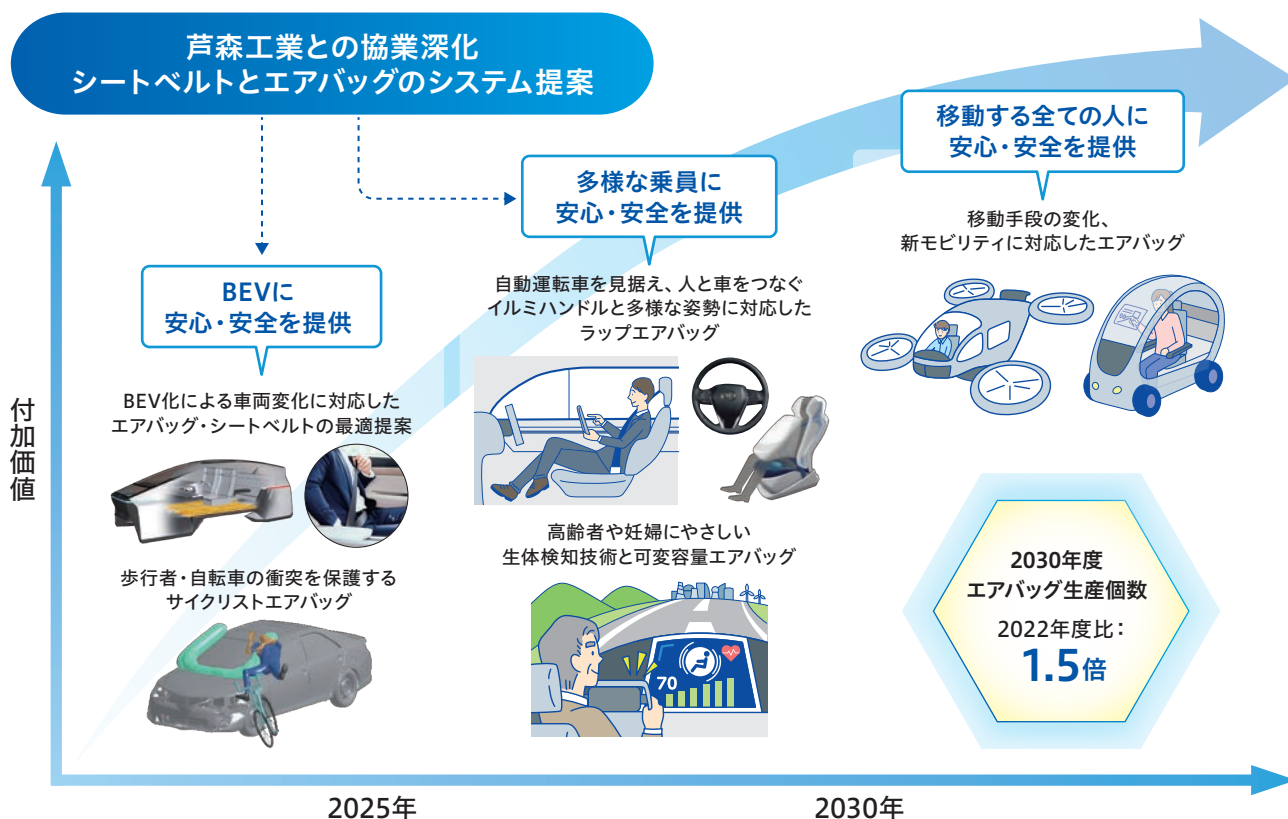
当社はこれまで様々な種類のアエアッグを提供することで、交通死亡事故の低減に貢献してきました。エアバッグやシートベルト、ハンドルなどのセーフティシステム製品は、BEVや自動運転車の普及に伴い、機能と性能の両面で進化が求められています。また、世界各地での安全規制の強化に伴う需要拡大も続いています。

今後も安心・安全なモビリティ社会を実現するため、より高度な乗員保護製品の開発・提供に取り組みます。そのために、2021年から行っている芦森工業との協業を深化・加速させます。相互の事業資産とノウハウを活用することで、開発・設計、販売、調達および生産におけるシナジー効果の最大化を図るとともに、セーフティシステム製

品をトータルで提案・提供できるシステムサプライヤーを目指します。

シートベルトとエアバッグのシステム提案において、革新的な転換点になると期待しているのが、シートベルトの中にエアバッグを組み込む「ラップエアバッグ」です。乗員がどのような姿勢でも保護することができるため、車両構造が大きく変化しても対応可能です。他にも、歩行者・自転車の衝突を保護する「サイクリストアエアバッグ」や、高齢者や妊婦にやさしい生体検知技術と「可変容量エアバッグ」など、移動手段の変化、新モビリティに対応したエアバッグの開発を進め、2030年度には、2022年度比でエアバッグ生産個数を1.5倍にまで増加させる計画です。

- ・これまで様々な種類のアエアッグを提供することで交通死亡事故の低減に貢献
- ・BEVや自動運転車の普及に合わせ、今後は高度な乗員保護製品を開発・提供

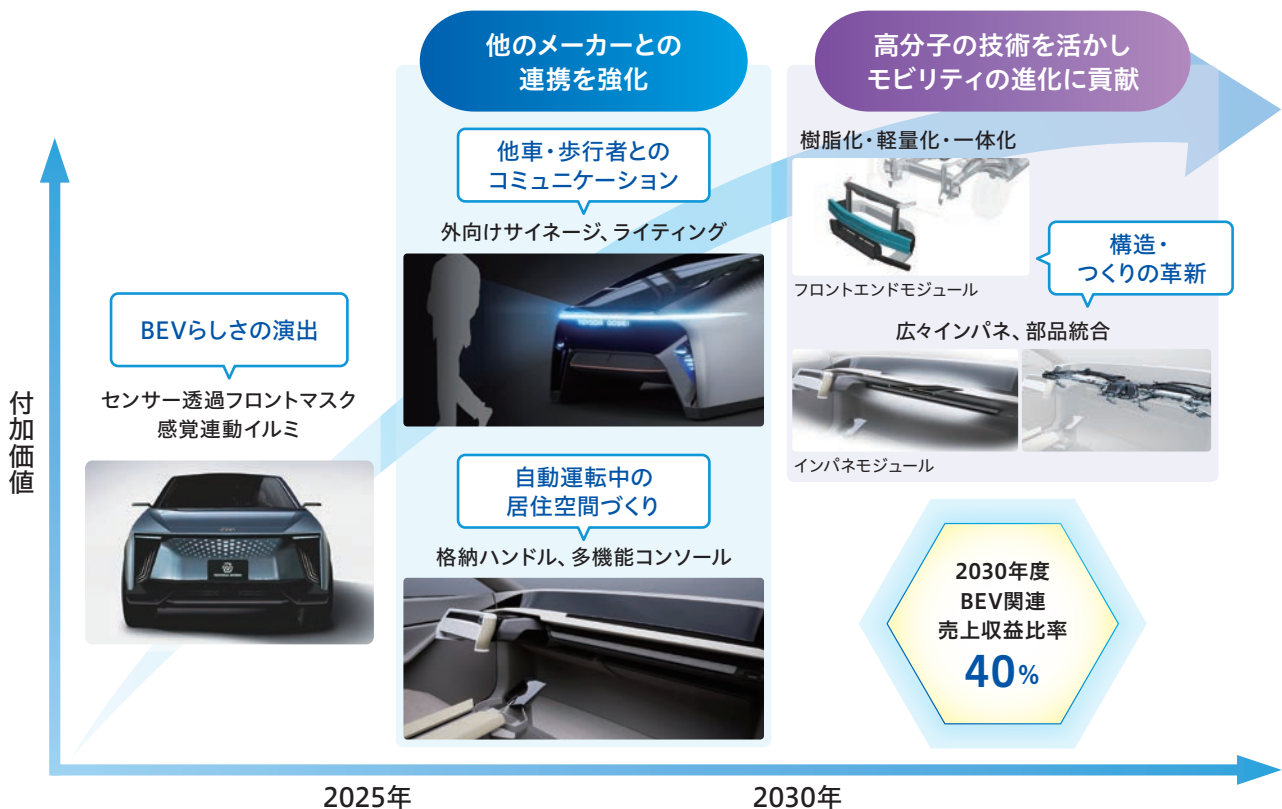


2. 快適への貢献

モビリティの変化に対応しながら、より快適な車内空間づくりを目指し、2030年度にBEV関連売上収益比率を40%にまで引き上げる目標を設定しています。具体的には、内外装部品にセーフティシステム・イルミネーション製品を組み合わせるなど、BEVらしい新機能の提供に取り組みます。また、自動運転車に向けて、自動運転中の居住空間を拡大できる格納ハンドルや多機能コンソールの開発を進めます。さらにフロントエンドモジュールなどの樹脂化・軽量化・一体化やインパネモジュールの改善などを通じて、新時代のモビリティに応じた新しい「快適」価値を提供していきます。当社の培ってきた高分子技術を活かし、他のメーカーとの連携も強化しながら、新しいモビリティの快適性向上に貢献していきます。

また、クルマとクルマ、クルマと歩行者の間でのコミュニケーションを行う手段として、LEDの光を用いたサイネージやライティングを他社と協業しながら開発・提案します。サイネージは、例えば運転者不在の自動運転の際に、横断歩道等で歩行者に対して「お先にどうぞ」というサインを出すなど、新しいモビリティ社会に合わせた使い方ができると想定しています。

- ・内外装部品にセーフティシステム・イルミ製品を組み合わせ、BEVらしい新機能を提供
- ・さらに高分子の技術でクルマのデザインやつくりを刷新し、新しいモビリティを実現



3. 脱炭素への貢献

高分子材料の知見を活かし、高機能材料の開発と材料リサイクルの事業化に注力します。

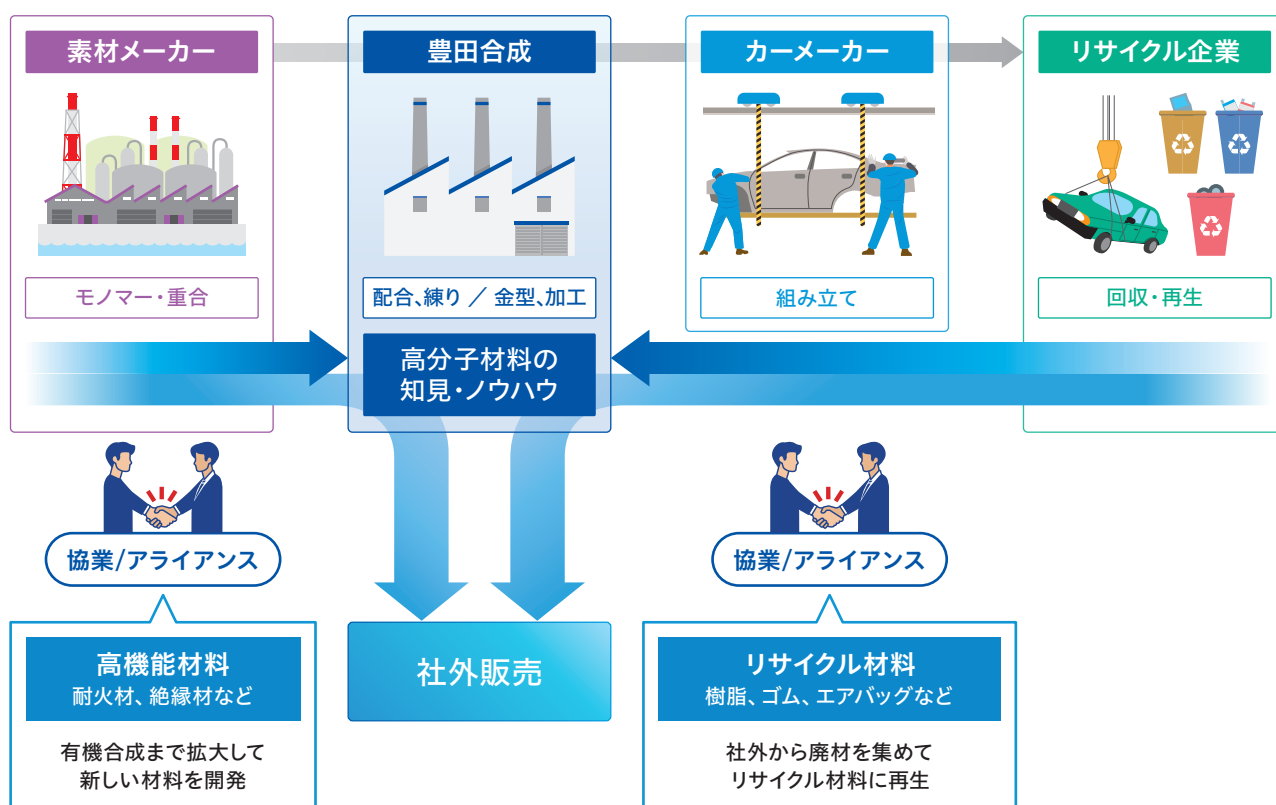
製品や材料のリサイクルについては、多くの製品が自動車の中に組み込まれていることから、当社単独での実施は難しく、他社との協業を前提に進める必要があります。自動車の最終処分まで含めてどのように材料や製品を回収リサイクルにつなげるか、サプライチェーン全体を視野に入れて取り組みを推進します。樹脂やゴム、エアバッグなど一部の製品は、既に社外から廃材を集めてリサイクル材料に再生する仕組みづくりを進めており、社外販売を含めて事業化・収益化していきます。

省エネに関しては、製造工程の中での日常改善だけでなく、生産技術革新を推し進めることにより加速を図り

ます。当社の製造工程では主に塗装やめっき、ゴム押出成形、樹脂射出成形においてCO₂を排出しています。塗装・めっき工程における環境負荷の低い加飾の開発や、ゴム成形工程の加硫条件の最適化、樹脂成形工程の電動化・低圧化など、それぞれの工程で生産技術を革新し、さらに再生可能エネルギーなどを活用することで、カーボンニュートラル達成を目指します。

これまで2050年を目標としてきたScope1,2のカーボンニュートラル達成を、2030年に前倒しました。早期にCO₂フリーの高付加価値製品を提供できる体制を整え、幅広く脱炭素と循環型社会の実現に貢献します。

- ・高分子材料の知見（配合、練り）を活かして、高機能材料の開発とリサイクルに注力
- ・自社での使用だけでなく社外販売を行い、幅広く脱炭素と循環型社会の実現に貢献



研究開発

CTO MESSAGE

2030年以降の社会を見据え、CASEと脱炭素の進展に対応した開発を加速させ、社会貢献と企業成長を進めます。

2030事業計画に向けた開発の取り組み

当社では将来にわたる社会課題を捉え、未来の生活を持続可能で豊かなものにするための製品開発を進めています。

2030事業計画に向けた開発の骨太方針として、自動車分野だけでなくさらに広い分野に貢献するために以下の3つを掲げて取り組んでいます。

1. CASE社会のモビリティをリードするシステム・モジュール商品開発
2. カーボンニュートラルの達成/サーキュラーエコノミーをリードする技術開発と新規事業創出
3. 「エネルギー」「ヘルスケア」「スマートホーム」を重点分野としたソリューション開発

これらの開発で必要とされる技術はこれまで培った高分子材料技術などの基盤技術からバックキャストとフォアキャストの両面から伸ばしていくコア技術を見定め、社外連携も視野に入れた対応を進めることで早期の事業化を目指していきます。

モビリティ開発

今、自動車業界は急激なBEV化の流れに対応するべく、車両の様変わりやユーザーニーズの変化の側面から製品開発を加速する必要があります。

車両はパワーユニットの置き換えだけでなく、カーメーカーが生産工程の抜本的な見直しを行うことも考えてお



CTO
取締役・執行役員

苗代 光博

り、私たち自動車部品メーカーはこれまで通りの部品単位ではなく、モジュールやシステム単位で開発を進める必要があります。そのために、これまでの社内の常識や壁を取り払い、企画から工法開発までアイデアを迅速に実現できる、事業領域を超えたプロジェクト活動を開始しました。

将来に向けたCASEに対する世の中のトレンドや人々の価値観の変化を先読みし、グローバル視点で技術トレンドを捉えた、商品企画戦略が必要です。

私たちは将来の生活を支えるモビリティに求められる価値を想定し、空間や移動体といった大きな概念から具体化した商品をイメージし顧客提案していく取り組みを行っています。

私たちは常に地球や人に優しいクルマづくりを目指し、安心・安全(全ての交通参加者の死亡ゼロ)、快適(クルマの使われ方に応じた価値提供)、脱炭素を掲げ、商品企画に落としこんでいきます。

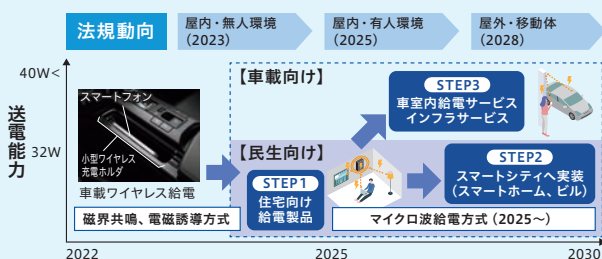
カーボンニュートラル/サーキュラーエコノミー

カーボンニュートラル(CN)が当たり前の責任となり、事業体の在り方として、循環型社会を想定したサーキュラーエコノミー(CE)で価値を生み、経済を回す考え方が一般的になっています。自動車分野では電動化にともなう樹脂材料の新機能ニーズに加え、ELV指令による再生材使用料目標値化など、社会的要請も大きく加速しています。私たちは再生材の活用だけでなく樹脂/ゴムのライフサイクルを考え、車両分解がしやすい設計提案を進め完全循環を目指していきます。さらにバイオ材活用の開発を推し進めて地球環境に貢献していきたいと考えています。

新規事業/ソリューション開発

2030事業計画では『次世代の柱となる新規事業・新製品の創出』を掲げ、コアコンピタンスと成長市場を掛け合わせ、親和性の高い分野として『エネルギー』、『ヘルスケア』、『スマートホーム』をターゲットに社会課題を捉え、開発テーマを設定して取り組んでいます。

- 1) エネルギー分野では再エネ拡大に対し、次世代太陽電池や水素をつくる技術開発、充電時等に必要となるパワーデバイスの開発を進め2030年までに量産を目指しています。
- 2) ヘルスケア分野では大きく成長する健康産業の世界的市場に向けた材料開発やスマートインソールによる足圧測定で病気の早期発見に向けた開発を推進しています。
- 3) スマートホーム分野ではIoTセンサーやAI等が普及期に移行し、快適な生活を実現するために電力のシームレス化を目指したワイヤレス給電の製品開発を行い、近い将来に市場投入しようと考えています。



これらの活動を支える取り組み

将来の事業拡大のための堅固な技術と開発のスピードアップを図るため、『知財権確保』、『海外R&D体制の強化』、『外部連携強化』を戦略的にを行っています。

1) 知財戦略

技術の競争力を高めるため、長期視点での知的財産権の取得を目指した特許創出に向け、新規開発テーマの創出に結びつくIPランドスケープを活用しています。新たな競争に勝っていくには「他社と比較した、当社の立ち位置を知り」「立ち位置を優位にするための戦略を構築し」、「その戦略に沿った特許を取得する」ことが必要です。

私たちはこの活動を通じ、市場情報と特許情報を組み合わせ合わせた形で、当社が競争に勝てるための戦略を考えていきます。

2) 海外R&D体制

BEV化の加速で市場動向の調査と顧客要求に迅速に対応するために、現地開発の強化が必要になります。また現地OEMへの拡販のためにもローカルスタッフの増員により海外R&D体制を強化し、現地で判断できる体制を強化していきます。

3) 外部連携強化

モビリティ開発やソリューション開発を進める際に必要となる技術や顧客を獲得するためにアライアンスやコーポレートベンチャーキャピタル(CVC)といった業界を超えた外部連携を組織的に強化し、技術開発を推し進めていきます。また、CVCで出資した企業へ積極的に出向することで、人材育成と事業化を加速していきます。

ステークホルダーの皆様へ

2030事業計画の達成に向けて、当社が「選ばれる会社」となるように市場の変化に対応した技術戦略を描き、社員全員が一体となって挑戦し、技術を育て成長し、未来の社会に貢献できる価値創造の実現に向けて尽力してまいります。

研究開発

モビリティ

2030年以降のモビリティに対して、常に進化するCASEの先行きを捉え、既存部品の付加価値向上からモジュール/システム化、さらにその先のクルマ全体での新たな価値を提供するため、社会の変化を先読みし、将来の社会課題を解決する取り組みとして技術開発を推し進めます。

社会課題解決に向けて

2035年の社会、環境、経済、技術や人々の価値観など将来予測から社会課題を「脱炭素化社会への貢献」「多様化する価値への対応」「地域ごとに最適化されたモビリティ」と捉え、3つのコンセプトとして「地球とユーザーに

<地球とユーザーに優しいクルマ>

2050年カーボンニュートラル達成に向け、OEM各社が電動化の目標を公表しており、当社でも電動化に対する製品開発は重点テーマとして、取り組んでいます。特に、脱炭素に対しては2030年目標の次をねらい、3つのアプローチで開発を進めています。1つ目は、ペロブスカイト等の太陽光発電のクルマへの適用、2つ目は、従来構造にとらわれ

<クルマと一緒に作り上げる自由空間>

自動運転化が進み、車室内空間の使われ方は多様化してきます。特に2030年以降は、Z世代やα世代もクルマを保有していくことになり、高齢化の進行から幅広いユーザーのクルマ利用が考えられます。ユーザーの価値観の多様化を想定し、使う人に応じた室内空間として、共有とパーソナライズを切り替えることができる、より安全で快適な空間づくりを目指しています。

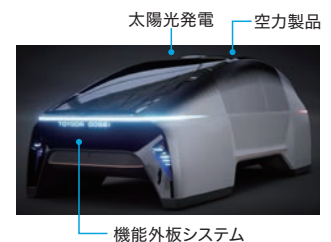
例えば、格納ハンドル技術とインパネ・コンソール技術の組み合わせにより、圧倒的な広々空間を演出し、そこに光や香り、音などの五感に訴える要素を入れ込むことで、

<全ての人に移動の自由を>

今後ますます都市部の人口集中、地方の高齢化が進む中、将来の交通社会は都市と地方を結ぶ自動運転の交通網と、地域ごとに最適なモビリティが発達すると想定されます。生活エリアの中で気軽に移動できるモビリティに対し、当社では誰でも運転がしやすく、楽しく操作できるドライビングモジュールの開発を進めています。ハンドル部に

優しいクルマ」「クルマと一緒に作り上げる自由空間」「全ての人に移動の自由を」をおき、提供価値を創出することをテーマに技術開発に取り組んでいます。

ない空力製品、3つ目は、クルマ側のエネルギーを使わない機能外板システムです。当社の材料技術、表面処理技術、設計技術をもとに、外部を活用した新要素を融合させることで、これらの開発は新しい価値創出を可能とします。



新たな空間の価値を生み出すことができると考えています。さらに、シニア層の交通事故が減らない要因として、公共交通機関が少ない地方部において移動手段がないことがあげられます。運転免許を返納しても移動ができるマイクロモビリティへのニーズが高まっており、当社でも、安心・安全で、操作しやすいマイクロモビリティの開発に取り組み、人々の幸せな生活に貢献していきます。



人とクルマとのコミュニケーション(HMI、バイタルセンシング等)で五感に訴えたキャビン空間

アクセルやブレーキレバーを搭載し、HMI機能を付けることでハンドルが「agent(相棒)」になるような開発に取り組んでいます。



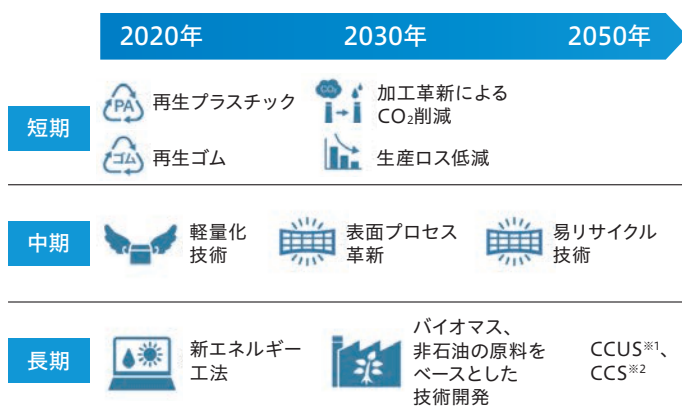
カーボンニュートラル / サーキュラーエコノミー

ゴム・樹脂の高分子メーカーとして、モノづくりにおける原材料・購入部品の段階から廃棄に至るまでLCA[※]全体において、材料開発、軽量化、プロセス革新、100%リサイクルなど、様々な技術力を結集してカーボンニュートラル、サーキュラーエコノミーを目指します。

※Life Cycle Assessment

カーボンニュートラルの実現に向けた素材・デバイス研究

近年のカーボンニュートラルの潮流において、CO₂削減に向けた技術開発は短期～中長期目線で幅広く取り組む必要があります。短期的には、自動車の使用済み樹脂やゴムのリサイクル率向上を目指し、当社の強みである高分子技術を活用しながら材料物性を新品同様の状態に還元するような材料改質技術や、お客様にリサイクル材を受け入れていただくために、においを低減する技術、色味や意匠性を再発現しやすくする材料研究などに取り組んでいます。



※1 二酸化炭素の回収や有効利用、貯留 ※2 二酸化炭素の回収、貯留

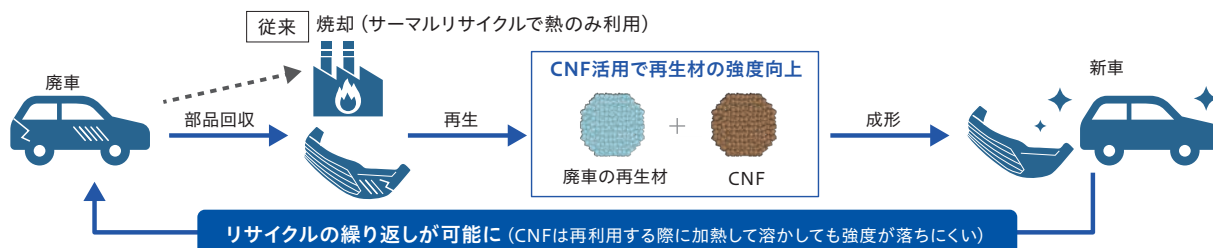
再生プラスチックの取り組み

車両全体に使用する高分子材料(タイヤを除く)の中で一番使用量が多いPP(ポリプロピレン)材料を優先して取り組んでいます。品質基準が高い自動車部品へのリサイクル材の適用にあたっては、バイオ材(鋼鉄の5倍の強度を持つセルロースナノファイバー:CNF)の活用により再生材の強度を高めることでリサイクルの繰り返しが可能となります。最新の取り組みとして当社の樹脂リサイクル技術がLEXUSの環境配慮型オフロード車、LEXUS ROV[※]に採用されました。



※Recreational Off highway Vehicleの略。レスポンスの良さと、五感を刺激するサウンドを楽しみながらオフロード車でも行けない場所へ一歩踏み込み、自然と触れ合うことで、自然と共生しながら、走りを楽しむライフスタイルの実現を目指すコンセプトカー。

搭載技術: 樹脂リサイクル技術(自動車部品のリサイクルのイメージ) ※今回はボンネット・バンパーを製作



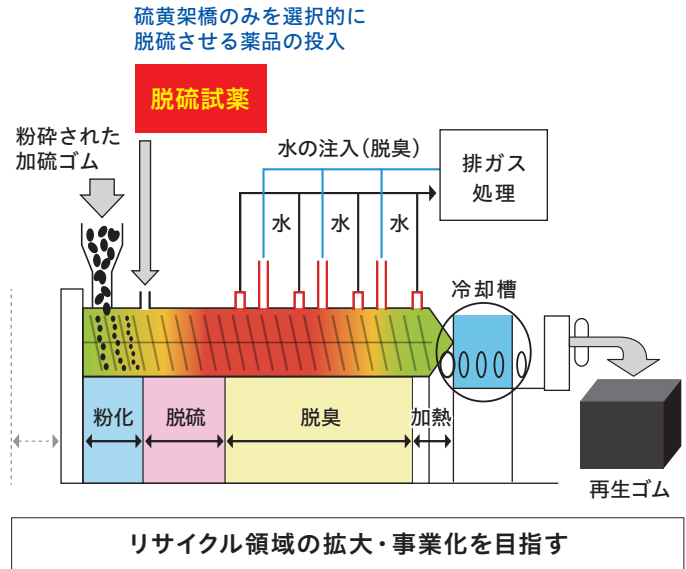
研究開発

再生ゴムの取組み

当社は、ウェザーストリップを対象に、20年以上前から脱硫再生材^{※1}を量産してきましたが、さらなるリサイクル領域拡大のため、脱硫再生材の高品位化を目指し、新たにケミカル脱硫技術^{※2}の開発に取り組んでいます。本取り組みは、従来の脱硫技術と開発した試薬の組み合わせにより、硫黄架橋のみを100%選択的に切断し、再生材の品質を飛躍的に高めることをねらいます。これによりリサイクルの領域を大幅に広げ、自社内での活用にとどまらず、再生材の他社への販売など事業化を推進し、業界全体での環境負荷低減の取り組みにも貢献していくことを目指します。

- ※1 粉砕後の加硫ゴムの脱硫工程において、薬剤を用いることで硫黄架橋のみを選択的に脱硫させることができる新技術
- ※2 リサイクル工程において、ゴムに弾性を持たせるため、分子結合を解いて原材料に戻す技術を用いた再生材

当社が目指す「ケミカル脱硫技術」を用いたリサイクル工程



新規事業 / ソリューション開発

将来の社会課題解決につながる革新的な技術・商品・サービスの創造に向けて研究開発活動を強化しています。

自動車やLEDで培ったコア技術をもとに、有望なスタートアップや産学との共創活動を通じてイノベーションを加速し、新たな顧客価値の提供と新規事業創出を図ります。




新規事業創出に向けた取り組み

2030事業計画では重点課題の1つとして「次世代の柱となる新規事業・新製品の創出」を掲げ、社会課題解決起点のソリューション提供による中長期の成長戦略を描いています。新たにターゲットとして設定した重点3領域における社会課題を因数分解し、それらが解決された未来社会を描きながらバックキャスト思考で中長期の研究開発テーマのポートフォリオを構築しています。

新たな顧客提供価値を生み出していくためには、サプライチェーンの川上である素材から、川中のデバイス、川

下のデータサービスまで、従来の研究開発の枠を超えた幅広い取り組みのチャレンジが必要であり、それらをかけたソリューションの提供により新たな価値創造を図ります。

また、これらの提供価値をいち早く市場に届けるため、自社のコア技術を進化させることに加え、他社共創で足りない部分を補い開発を加速させる活動として業界リーダー企業や産学連携、有望なスタートアップとのアライアンスを積極的に行っています。

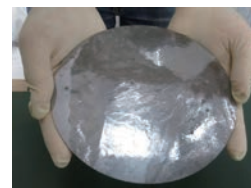
| 重点領域 | エネルギー | スマートホーム | ヘルスケア |
|-----------|---|--|---|
| 新たな顧客提供価値 | 再生可能エネルギーの拡大  | 電力シームレス社会の実現  | 人生100年時代のQOL向上  |
| 研究領域(一例) | 次世代太陽電池 グリーン水素 | ワイヤレス給電 GaN結晶基板材料 | 健康状態のセンシング 非侵襲のPOCT技術 [※] |

※POCT: Point of Care Testing 被験者の体を極力傷つけずに臨床現場等で即時検査する技術(検査補助技術も含む)

GaN結晶基板材料

私たちの周りにある電子機器類には電源の直流/交流を変換するスイッチングデバイスが多く使われており、スイッチング効率の向上によるCO₂削減が求められています。LEDで培ったGaN結晶成長技術をベースに、次世代半導体である大型のGaN結晶基板材料やGaN on GaNパワーデバイスの研究を進めています。基板材料研究では大阪大学との連携を10年以上にわたって続けており、独自の結晶成長技術(MPS+FFC法)の共同研究により

世界ダントツレベルの大口径で低結晶欠陥性をもつGaN基板の研究成果ができました。ナショナルプロジェクトの中で業界リーダー企業や産学連携パートナーとの協業により、素材からデバイス、アプリケーションでの実証までに一気通貫で検討し、早期の社会実装を目指します。



6インチGaN結晶基板

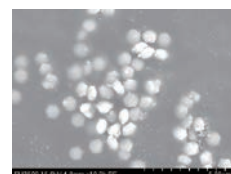
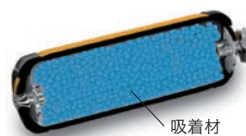
水素社会の実現に向けた研究開発

当社では2020年のFCEV向け高圧水素タンクの市場投入をきっかけに、水素社会の実現に向けた研究開発を加速しています。将来の水素社会では、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ており、水素バリューチェーンにおける「ための」「つかう」から拡張し、水素を「はこぶ」「つくる」まで技術開発の幅を広げ、水素社会の実現に貢献していきます。

「はこぶ」の技術として、水素を選択的に吸着する有機/無機材料を研究開発しており、水素タンクの体積当たりの貯蔵効率を上げ、従来よりもコンパクトで持ち運びのしやすいタンクの開発につなげます。研究開発はNEDO助成事業の中で推進しており、参画企業との連携で材料研究

から水素タンク実装までを一括開発することで、早期の社会実装を目指します。

「つくる」の技術では、太陽光の自然エネルギーを活用してグリーン水素を発生させる光触媒材料や太陽光を効率的に使うための波長変換材料の研究を実施しています。後者の研究では、LEDの波長変換材料技術をコア技術に大学との共同研究を実施しており、新規の蛍光色素合成の基礎研究にチャレンジしています。



左：水素貯蔵材料を内包した水素タンクの断面図イメージ
右：波長変換材料の試作品（SEM写真）

デジタルヘルスケアサービスのチャレンジ

人生100年時代と言われるように日本は健康寿命が世界一の長寿社会を迎えようとしており、人々の健康寿命延伸に向けた「未病、予防、予後」のデジタルヘルスケア技術開発が求められています。特に、高齢者の要介護の予兆となる虚弱状態(フレイル)や軽度認知症を早期に発見することは健康寿命延伸において大きな意義があり、高齢者の歩行状態に如実に表れるという学術データもあります。当社のeRubberインソールは内蔵する圧力センサーから高齢者の歩行時の重心動揺データを計測することができ、これらのデータをAI処理することで未病状態を検知する研究にチャレンジしています。

本研究では内閣府のムーンショット型研究開発事業に参画し、共同推進者である大学医学部との医工連携により、データ収集や解析の精度を上げる取り組みを実施しています。また、大規模商業施設や自治体とタイアップして一般の方々との実証試験を行っており、社会実装に向けた開発を加速しています。



左：e-Rubberインソールと計測アプリ
右：商業施設での実証試験の様子

/// 研究開発

活動を支える取り組み

1. 知的財産戦略

豊田合成の知的財産活動と、
IPランドスケープ(IPL)を活用した戦略性の強化

当社では従来より、「法律と契約を遵守すること」を前提に、①長期視点に基づいた知的財産権の取得とその有効活用、管理 ②他社からの知的財産権侵害防止、他社知的財産権の尊重③継続的なエンジニアの知的財産スキルの向上とイノベーションの活性化を指針として知的財産活動を行っています。

これらに加えてIPL活動により経営や事業への貢献を行っており、そのために開発本部内に「IPLプロジェクト」を設置しました。戦略的な知的財産活動を議論・実行により、事業の持続的成長の源泉となる知的資本を強化しています。

IPLによる戦略的な知的財産活動

IPL活動においては、まず技術戦略に沿った重要技術を選定した上で、知的財産投資KPI(出願/保有件数等)を設定し、差別化技術の出願や、新規の事業化への寄与を実行しています。

2030事業計画実現に向けたIPL活動

2030事業計画で掲げる<提供価値>のうち、既存の事業を土台とした「安心・安全」「快適」に向けては「フォアキャストIPL」による取り組みを、新規事業化をゴールに据えた「脱炭素」に向けては「バックキャストIPL」による取り組みを行っています。

フォアキャストIPLでは、1つの例として、当社のビジネスに即した範囲での自社と他社の現状を徹底的に調査し、事業を良くするための特許出願のねらい所を定め、発明発掘会やアイデア合宿などを通じて多面的・集中的な出願に結びつけるということを実施しています。

一方のバックキャストIPLは、専門誌やモータショー展

従来からの知的財産活動の成果と特許保有件数

2022年度には、新たに日本で255件、日本以外で143件の特許が登録となり、年度末時点での特許保有件数は日本2,567件、日本以外2,268件となりました。おおよその保有権利数の比率は、自動車領域60%、自動車領域以外が40%であり、2030事業計画実現に必要なインプットとして、これら保有権利を適正に管理し幅広い分野で有効活用していきます。

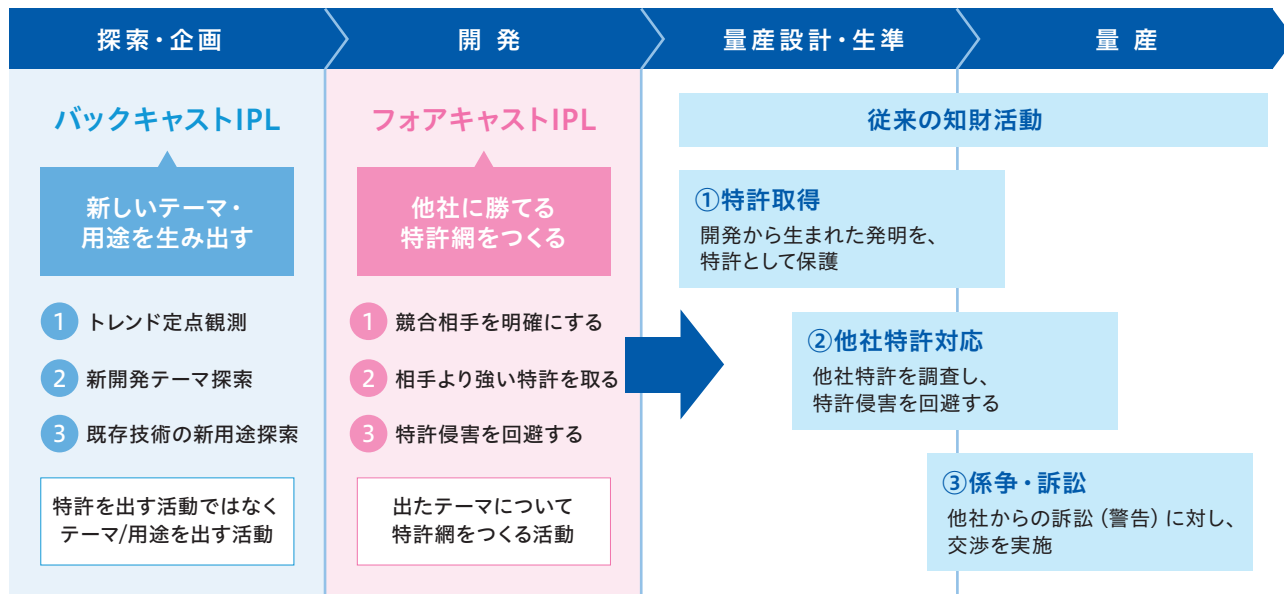
2022 年度末時点の特許保有件数

| | |
|------|---------|
| 日本 | 2,567 件 |
| 日本以外 | 2,268 件 |

また当社では、IPL活動を、他社に勝てる特許網をつくる「フォアキャストIPL」、新しいテーマ・用途を生み出す「バックキャストIPL」に分類しています。

示、Web上の情報などの一般情報と、特許情報などの知的財産情報を組み合わせ、特許情報解析によりお客様の困りごとを先読みして開発提案につなげる、保有技術の用途の可能性を探って新しい用途のアイデアを提案し、重要な技術を保有するアライアンス先を探り選定、提案を実施する、などの多様な活動で、新規事業化に寄与しています。

今後も当社は、持続的な企業価値の向上のため、必要な知的財産権の取得と有効活用や、知的財産情報の活用に取り組んでいきます。



2. 外部連携強化

ベンチャー企業との共創活動による新たな価値創造と人材づくり

社会課題解決を起点とした新規事業創出においては、革新的なスタートアップとの協業が欠かせません。2019年よりコーポレートベンチャーキャピタルを立ち上げ、戦略的・財務的リターンの最大化を目指し、現在までに18社の出資と共同開発を実施しています。

例えば、生活空間でコンセントから解放されたシームレスな電力供給社会の実現に向け、マイクロ波を用いた長距離ワイヤレス電力伝送技術を持つOSSIA社と協業を実施しています。この技術は、電波を活用して数メートル離れた場所から様々な電子機器にワイヤレス充電する技術であり、当社ではここに関わる高周波アンテナや整流素子、制御ソフトウェア等の開発を実施しています。

2024年にはOSSIA社が設計する送電機と当社が設計する受電機のプロトタイプを製作し、北米市場の約10業種でのワイヤレス電力伝送PoC実証を計画しています。

また、イノベティブな人材育成施策の1つとしてベンチャー企業への出向制度を設けており、新規事業創出にチャレンジする風土醸成にも取り組んでいます。



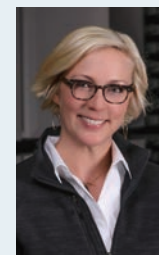
左: OSSIA社と共同開発する送電機
中: 受電機を組み込んだIoT監視カメラの試作機
右: 単三電池型のワイヤレス受電機

共創パートナーからのメッセージ / OSSIA社

“Ossia’s mission is to create a world where the full potential of Cota Real Wireless Power is ubiquitous,” said Doug Stovall, CEO of Ossia. “We are honored to work with the industry leader, Toyoda Gosei, to deliver smart wireless power and connectivity to devices across the world. Cota® is the future.”



CEO Doug Stovall氏



CRO Jennifer Grenz氏

/// モノづくり革新

TG 先進工場コンセプト

確実性が求められるモノづくり現場であっても、その進化には夢が必要です。激動の時代を当社が一丸となり進化するため、経営理念にも通ずる“TG先進工場コンセプト”を掲げています。スマートを軸とした3つのコンセプトに沿い、バックキャストでありたい姿(=夢)を描いています。さらに、共通の物差しとなるKPIを設定し、自らの実力把握とギャップを明確にすることで、遠い夢に目を向けながら、より具体的な戦略を立案し着実に実行します。華南新工場、瀬戸拡張などの新工場や、既存工場も含め、グローバルで“一本筋の通った”進化を続け、2030事業計画の実現に貢献します。

TG 先進工場コンセプト

| コンセプト | ありたい姿 | | KPI |
|-------|------------------|-------------|---------------------|
| | 目指す姿 | 最終 | |
| 生き活き | 重筋/心労を伴う作業から人を解放 | 人と機械がともに成長 | エンゲージメント |
| クリーン | エネルギー極小化 | カーボンニュートラル | CO ₂ 排出量 |
| 誠実 | 少し先の未来を全て想定内に | ヒューマンエラー撲滅 | 災害、クレーム 法令順守 |
| スマート | 順序生産 順序納入 | 究極の 1個流し | 生産 リードタイム |

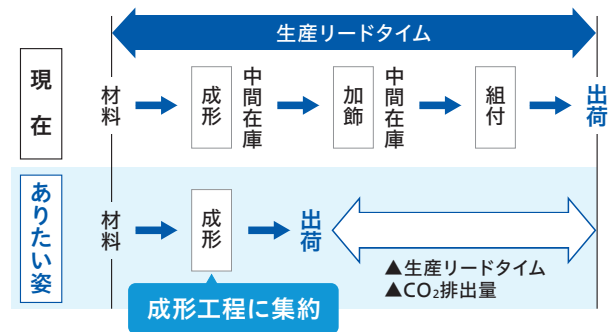
各コンセプトに沿った戦略と実行

生産リードタイム短縮へのこだわり【スマート】

製品が様変わりしても、良いものを必要な時に必要なだけお客様にお届けする使命は変えません。メインKPIを生産リードタイムと定め、究極の1個流しを追求して徹底的にムダを省き、生産性を倍増させます。

主な事例

工程統合することでネックとなる中間在庫が削減できます。当社のコア技術である成形工程への集約をコンセプトに、成形と同時に同じサイクルで加飾や組付する生産技術開発に着手しています。

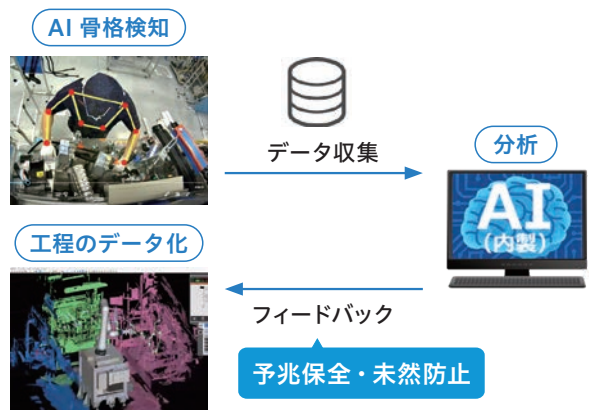


デジタル融合による未然防止【誠実×スマート】

リアルなモノづくり現場をデジタル上で検証可能に。少し先の未来を全て想定内にすることでヒューマンエラーを工場からなくします。

主な事例

人のカンコツ作業や工程を丸ごとデータ化することで、デジタル上での事前検討を可能に。人に起因するミス事前に潰し込んでいきます。



CO₂見える化による重点削減【クリーン×スマート】

原価の見える化ノウハウを活かした“CO₂の畑”。工場から出る全てのCO₂を見える化して、戦略的に工場のカーボンニュートラルを実現します。

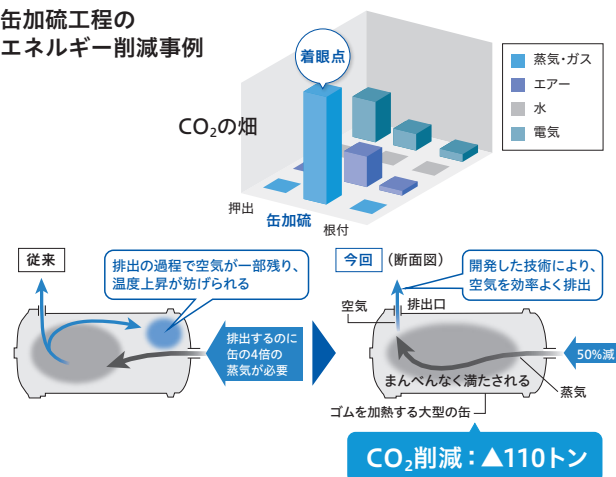
主な事例

熱を扱う工程を重点に工程革新に着手しています。CO₂の畑で示された結果から、過去何十年と変わらなかった缶加硫のエネルギー削減に挑戦。株式会社豊田中央研究所のシミュレーション技術を活用し、入れ替え時に必要な蒸気量を半減させることに成功しました。

人は付加価値の高い仕事へ【活き活き×スマート】

工場に残存する重筋作業や心労を伴う作業から人を解放するため、グローバルで低投資な自動化設備の導入を推進します。未然防止、高度機器の保全、新たな開発など、人が活躍する舞台をより付加価値の高い場所へシフトします。機械とともに誰もが自己実現に向け活き活き働ける工場をつくりあげます。

缶加硫工程のエネルギー削減事例



主な事例

自動化ガイドラインをグローバルに展開し、工程づくりのガバナンスを効かせるとともに、AGV^{※1}や協働ロボットを戦略的に拡大しています。CoE^{※2}の考えのもと、豊田合成タイランド(株)が自動化推進のグローバル発信拠点としてその中心を担っています。

※1 Automatic Guided Vehicle

※2 Center of Excellence

タイの自動化作例 ～豊田合成タイランド(株) 谷社長メッセージ～

タイ地域は、その労務費メリットを活かした手作業中心の工程を展開してきましたが、年々労務費が上がり続けている状況で自動化ニーズは高まっています。

そういった環境変化の中、得意な「からくり技術」を活用した低コストで省エネルギーな「賢い自動化」を進めています。

ロボット以外は「自前で設計～内製」、それにより低コスト自動化ノウハウの社内蓄積を進めるとともに、自動化するための製品設計の抽出やフィードバック（製品図面反映）も併せて行っています。この自動化の取り組みは、仕事の源流からの取り組み/仕事のやり方改善につながっています。

この取り組みは、グローバルにビデオ展開し、日本だけでなく、北米・インド・欧州などからも問い合わせがあり、現地現物で見ていただいています。また、2023年3月には、アセアン域のロボット自動化ミニサミットを開催、各社トップ層だけでなく、生産技術員（実務者）にも見てもらい、水平展開してもらう活動をスタートしています。

開発した自動化技術の展開には、技術の標準化（図面化、データ化）や、やり切るための人材育成も必要であり、並行して整備していく予定です。

この取り組みをタイからグローバルへ発信・展開していき、モノづくりに強い豊田合成をつくりあげていきたいと考えています。



ローカルスタッフに指導する谷社長

成長戦略を支える経営基盤の強化

/// 人と組織の活性化

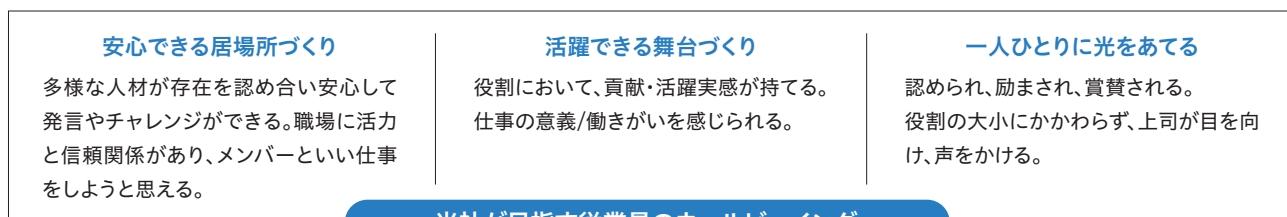
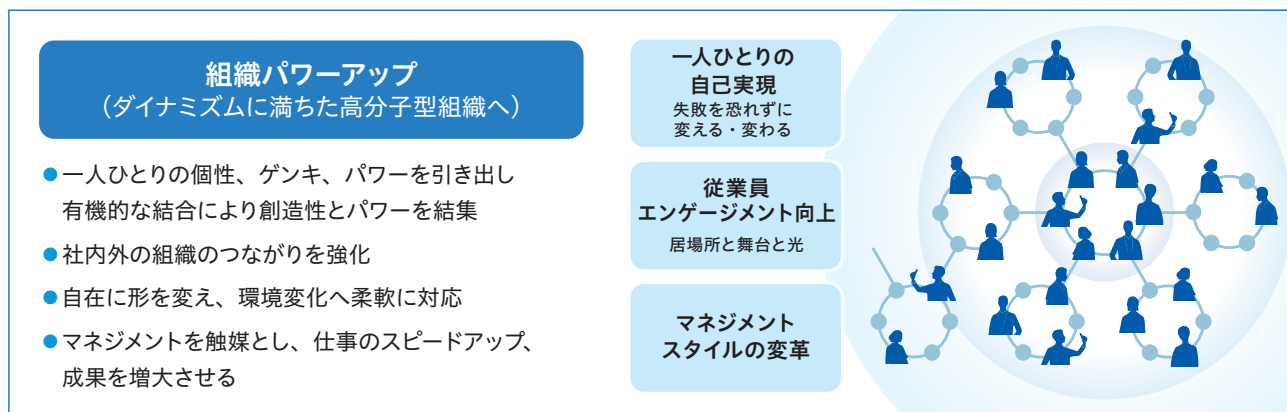
2030 事業計画の実現を支える「企業風土」と「人材」

2030事業計画実現に向け、失敗を恐れずに「変える/変わる」こと、そして「チャレンジ」することで「チャンス」をつかみ取る・創り出していくことが重要であると考え、「組織風土」と「人材」の両面での施策を展開します。

組織風土では、ダイナミズムに満ちた「高分子型組織」を目指します。様々な個性や価値観を持った一人ひとりの分子が互いに刺激し合い、化学反応を起こすことにより創造力を高め、分子同士の強い結合によりパワーを結集させる。そして、チーム・グループ・部門・関係会社間においても同様の刺激と反応を起こし、さらにはパートナー企業、仕入先様、取引先様やお客様などの他の組織ともつ

ながり、結果として高い創造性と生産性を発揮する。環境の変化に応じて、自在に形を変え、新しい価値を創出できる。これが、私たちが考える「高分子型組織」です。その前提となる組織風土の土壌づくりのために「安心できる居場所づくり」、「活躍できる舞台づくり」と「一人ひとりに光をあてる」を通じた自己実現により、従業員のウェルビーイングの実現をサポートしていきます。

一方、人材では、社会的価値とTGの存在意義を自ら問い、戦略的に事業を展開できる人材の育成を目指します。そのために、多様な人材の確保や事業ポートフォリオの見直しを行っていきます。



目指す姿、事業計画と連動した人材戦略

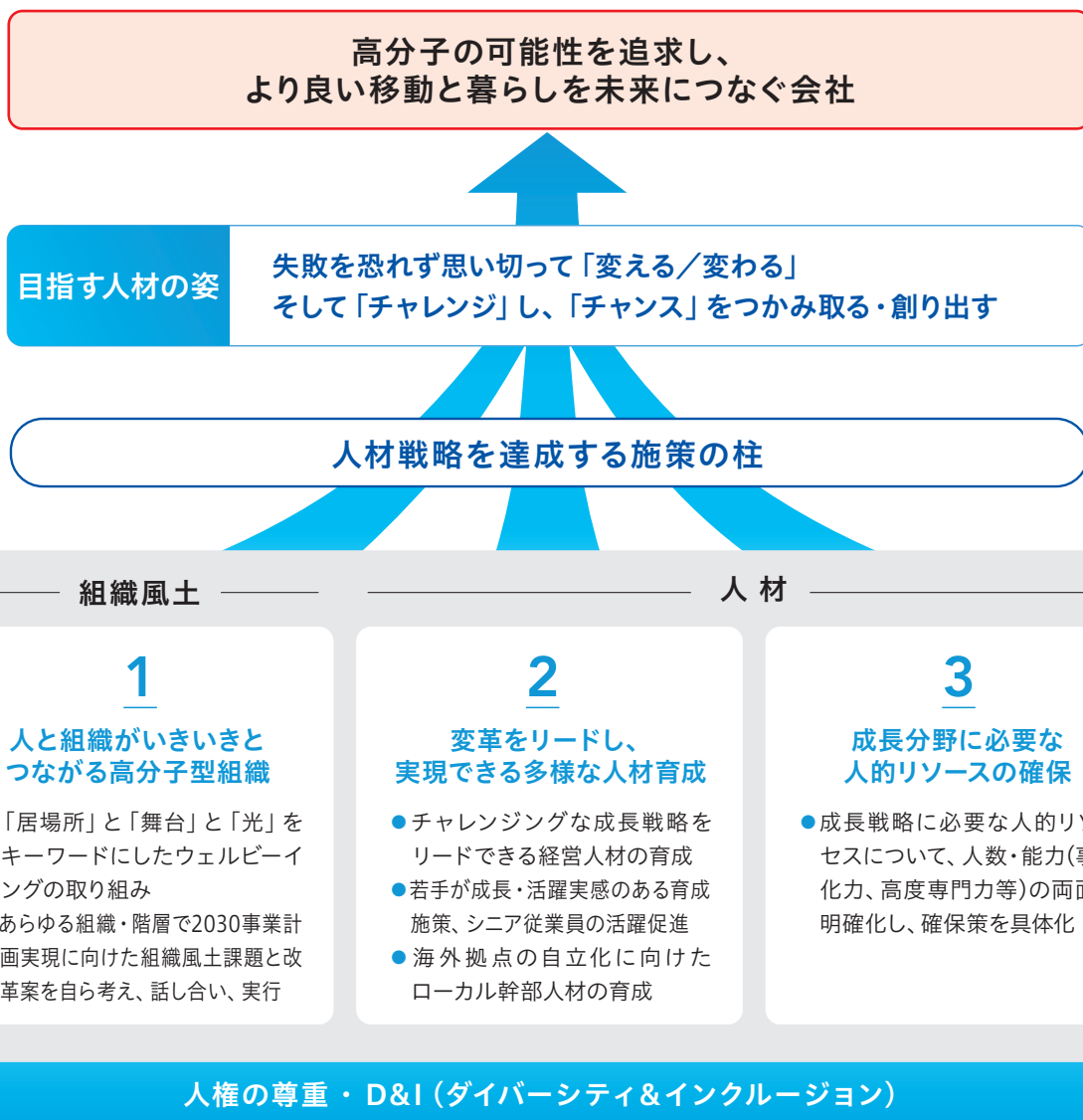
当社は「多様な人材の活用推進・人権尊重」をマテリアリティ(重要課題)の1つとして捉え、これまで、人材戦略の柱として「人材育成の促進」「多様な人材の活躍」「働きやすい風土づくり」の3つを掲げ、仕事の進め方の基本である「問題解決手法、PDCA サイクル」や、技術や材料など専門的な知識を習得する教育機会の提供、また、女性や

障がい者、多様な価値観を持つ人材が力を発揮できる環境づくり、当社のありたい姿への取り組みと働きがいや成長実感が重なるエンゲージメントの向上への取り組みを進めてきました。

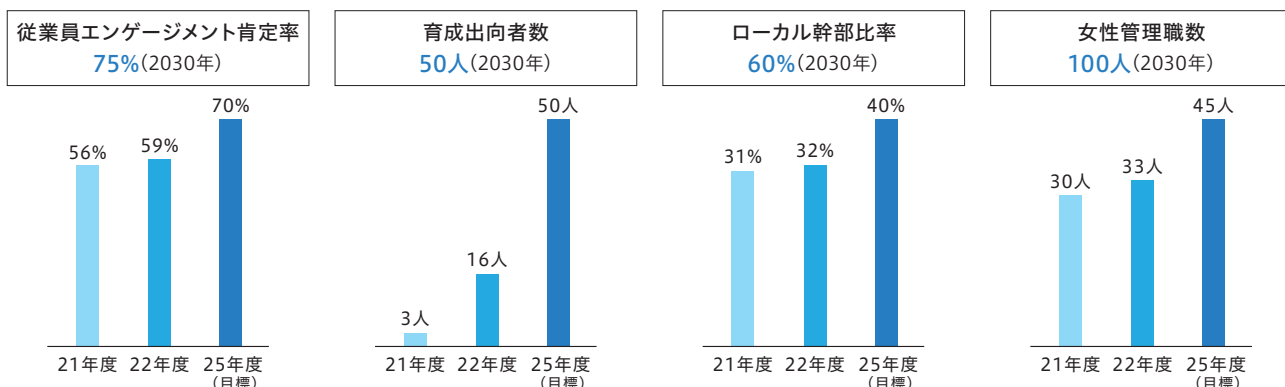
しかしながら、昨今、企業価値向上の有意な手法として期待される人的資本経営に照らし合わせて検証してみま

すと、これまでの人材戦略は人事機能の観点からの課題認識に基づくものであったことから、人材戦略を見直しました(下図)。2023年度は経営戦略との結びつきをより強

化し、新たに立案した戦略に基づき、これまでの取り組みに加え、新たな施策を展開し、活動を進めています。



主要KPI



/// 人と組織の活性化

戦略性の高い執務実行で持続的成長を実現

自動車業界は電動化や自動運転の進展など大きな変革期を迎えています。加えて、人の価値観の変化、環境・社会課題の深刻化、地政学リスクなど、先行きの見通しが立てづらい不透明で不確実な状況にあり、経営としては大変難しい舵取りが求められます。

不確実な事象を感度高く受け止め、時代に即して経営のあり方を変えたり、新しい取り組みを取り入れたりなど、スピード感のある戦略性の高い執務実行を通じて、不確実な状況を成長のチャンスに変えていきます。

CxO(チーフオフィサー)制度の導入

2023年6月の役員新体制を契機に、CxO(チーフオフィサー)制度を導入しました。社長の権限と責任の一部をCxOに移譲することにより、重点機能について事業本部・

地域本部の枠を超えてグローバル全体で管理し、戦略性の高い執務実行の実現と経営のスピードアップを図っていきます。

| CxO | 役割 |
|---|------------------------------------|
| CEO (Chief Executive Officer) 最高経営責任者 | 会社の持続的成長に向けた中長期方針を決定 (企業価値の最大化) |
| CFO (Chief Financial Officer) 最高財務責任者 | 中長期方針を実現するための戦略策定・リソース配分を決定 |
| CRO (Chief Risk Officer) 最高リスク管理責任者 | 会社が直面する様々なリスクに対する評価・対策・コントロールを実施 |
| CSMO* (Chief Strategic Marketing Officer) 最高マーケティング責任者 | 市場、競合、顧客を調査・分析およびグローバル販売戦略を策定・統括 |
| CTO (Chief Technology Officer) 最高技術責任者 | 中長期方針を実現するための製品開発・工法開発を指揮 |
| CMO (Chief Manufacturing Officer) 最高生産責任者 | 競争優位性を高めるモノづくりのSQDC向上に向けた戦略・施策を指揮 |

※2023年11月に導入

CoE(センターオブエクセレンス)の思想による人と組織の活性化

不確実な事業環境の中でも持続的成長を実現するには、機能・事業戦略のスピーディかつ確実な推進が不可欠であり、拠点間や組織の連携強化が重要となります。

新たにCoEの思想を取り入れ、グローバル16カ国/地域・62拠点が一体となり、これまで以上に各地域・拠点が事業推進の意思決定に積極的に関与していく経営スタイルを推進していきます。

加えて、各地域で培い、鍛え上げてきた強みとなる技術や手法を、日本・米州・中国・アセアン・インド・欧州地域からグローバルへ展開し、当社グループ全体でシナジー効果を促進させることで、地域・組織のヤル気とパワーを引き出し、当社の競争優位性の1つである「グローバルネットワーク」のさらなる強化と、地域ごとの特性に合った「地域自立的経営」の実現を目指します。

■培ってきた地域の強みをグローバルで共有

各地域の良いものを取り入れ「チェンジ」「チャレンジ」のサイクルを回していくことで、人と組織の活性化を図る。

CoEの事例(海外地域からグローバル展開)

- ・低コスト・省エネな生産自動化技術
- ・ナショナル人材の育成・登用手法

財務方針

CFO MESSAGE

変化の著しい事業環境の中、
事業ポートフォリオ見直しと
資本効率の改善を遂行し、
企業価値向上に取り組めます。

2025事業計画の進捗

2018年5月に策定した2025事業計画は、売上収益1兆円、営業利益率8%、ROE10%を経営目標として掲げ取り組んできました。

想定を下回る自動車生産台数でしたが、新規顧客への拡販を進め売上収益は達成の見通しです。一方、営業利益率、ROEについては、コロナや半導体供給不足、原材料価格の高騰など弊社を取り巻く事業環境は大きく変化し、達成には今しばらく時間を要するものと認識しています。

財務面では、2025事業計画に合わせ、株主還元、設備投資、手許資金の3つの切り口で財務方針を掲げました。株主還元については、連結配当性向30%以上を維持してきましたが、一株当たりの配当金は同額が継続し株主の皆様への期待に応えることができていません。また設備投資も年間約500億円のペースを継続、手許資金も連結月商にリスク対応資金としての300億円を確保し、売上拡大には貢献できたものの、収益性、効率性の向上に課題を残しました。

2030事業計画の策定にあたり、成長性・安全性・効率性のバランスをとりながら企業価値向上につながる新たな財務方針を策定しました。特に現状の課題認識から効率性向上を目指し、B/Sマネジメントに注力していきます。



CFO
取締役副社長

安田 洋

2030事業計画を支える新たな財務方針

《2030事業計画》

2030事業計画は、「高分子の可能性を追求し、より良い移動と暮らしを未来につなぐ会社」を目指す姿とし、「社会的価値と経済的価値を両立させる分野に注力」していくことを基本方針に掲げました。重点施策として①重点事業・地域・顧客での成長に向けた構造改革 ②グローバル成長を加速する戦略的アライアンス、開発・知財の戦略的強化 ③人組織が有機的に結合した高分子型組織による経営革新を進めていきます。

経営目標は、売上収益1兆2,000億円、営業利益1,000億円、営業利益率8%、ROE10%といたしました。

財務方針

《2030事業計画・大きな成長に向けて》

新財務方針では、「成長性・安全性・効率性のバランスにより成長を後押しし企業価値向上を目指すこと、またROE10%に向けてバランスシートマネジメントを強化する」という考えを掲げています。

成長性

研究開発も含めた投資は、高成長・高収益が期待できる分野に重点的にリソース配分していきます。事業軸ではセーフティシステム・内外装、地域軸では米州・インドです。

例えば、成長が著しいインドでは、特にセーフティシステム分野での伸びが期待できます。まもなく新たな法規制として6エアバッグ化が予定されており、従来の運転席エアバッグ、助手席エアバッグに加えて、サイドエアバッグ、カーテンエアバッグも装着義務化されます。量、質ともに需要が倍増していくと見込んでおり、研究開発体制、生産体制を拡充するとともに、地域特性を加味したマーケティングも強化していきます。

安全性

成長機会を逃さぬよう、あらゆる投資機会に機動的に対応できる自己資金および資金調達力を確保していきます。手許資金に関して、安全性を重視する観点に変化はありませんが、グローバルでの資金の状況を見ますと、現金と借入が両建てとなっており非効率な状況でした。グループファイナンスの導入により本社主導で資金の効率化と平準化を進め、連結月商1カ月に見直ししております。

効率性

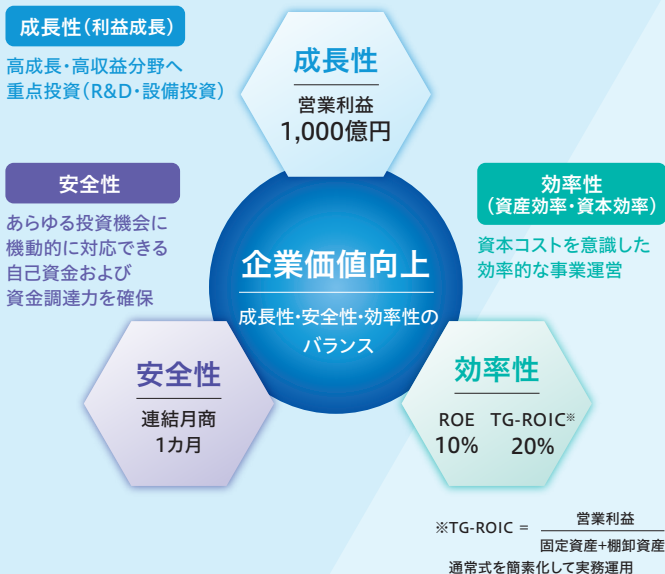
2025事業計画での財務面の最大の反省点は、P/L偏重で、B/Sを意識したマネジメント、資産・資本効率の観点が不足していたことです。

このような課題認識を踏まえ、改めて資本コストを意識した効率的な事業運営を進めることを方針の1つとして掲げました。

まずTG-ROICと名付けましたが、各事業・地域の固定資産・棚卸資産といったリソースに見合ったリターンを追求するとともに効率化を進めていきます。2030年のROE10%を目指して、連結でのTG-ROIC20%を目標に、各事業・地域の目標値を設定し、事業ポートフォリオ改善につなげていきます。

株主還元については、安定的かつ継続的な増配、機動的な自己株式取得にも取り組み、従来以上に資本効率向上も意識して、投資家の皆様の期待に応えていきます。

加えて、非財務情報を含む積極的な情報開示や、株主構成の多様化、特に個人株主の増加を図ることで株主資本コストの低減にも努めていきます。



■ キャッシュ・アロケーション

2030経営目標を達成の前提で、これから2030年までに生み出される営業キャッシュフローは約6,500億円と見積もっています。併せて政策保有株式の縮減等の効率化も進めていきます。

まず設備投資は重点とする各事業、地域を中心に3,500億円を投入します。TG-ROICをモノサシにメリハリをつけた設備投資を実施します。また株主還元については、先ほどご説明したように安定的・継続的な増配の原資として1,000億円を確保します。

残るキャッシュ2,500億円について、収益性の高い案件に対する追加投資や、事業環境や成長機会に応じてM&A、アライアンス等の非連続成長分野にも投資していきたいと考えています。

またそのような投資がない場合には、資本効率向上の観点から追加的な株主還元に戻すなど戦略的に配分していきます。

■ ステークホルダーの皆様へ

私たちはこれまで、お客様である自動車メーカー様からのご要望、ご期待に応えることで成長につなげてまいりました。しかし、それだけでは生き残っていけない時代に入っており、私たち自身がしっかり課題形成をして、目指すところを明確にした上で事業を進めていかなければならないと強く認識しています。「安心・安全」「快適」「脱炭素」の社会的価値に貢献できる分野で経済的価値の両立を図ります。

私たちがどう事業を進め、貢献していけるのか、これまで以上に皆様には情報開示を行ってまいりますので、これからの豊田合成グループにぜひご期待いただきたいと思っております。

2030年度経営目標

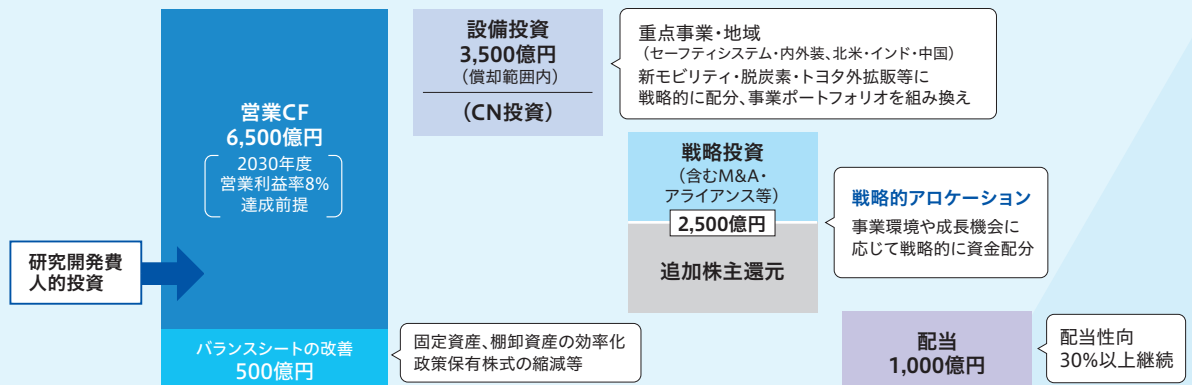
売上収益
1兆2,000億円

営業利益
1,000億円

営業利益率
8%

ROE
10%

キャッシュ・アロケーション (2023年度から2030年度までの累計)



事業概況

私たちは、1949年の設立以来、合成ゴムや合成樹脂およびその配合技術をベースに、開発・設計、調達、生産、販売に関わる様々なステークホルダーの皆様と連携しながら、機能および品質の高い製品・サービスを提供しています。

2022年度業績

売上収益

9,518億円

営業利益

350億円

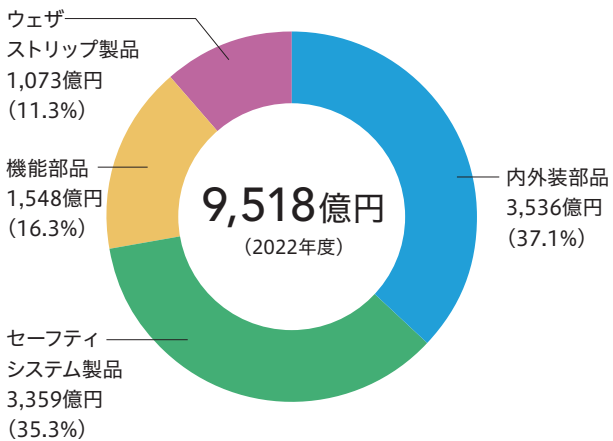
親会社の所有者に帰属する当期利益

160億円

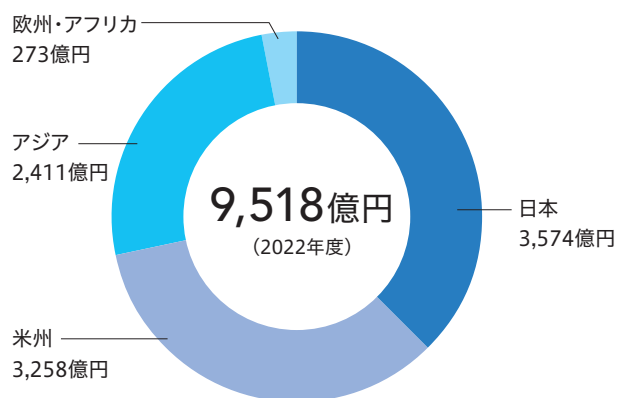
FCF

220億円

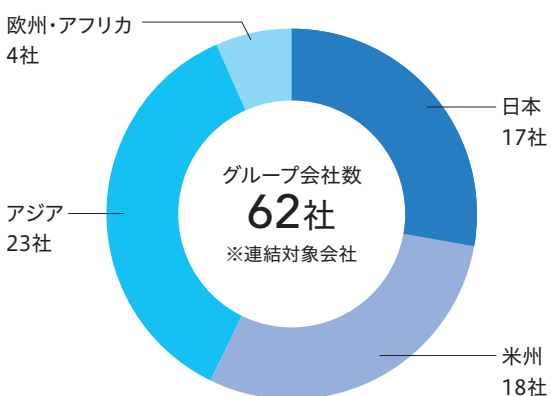
事業領域別売上



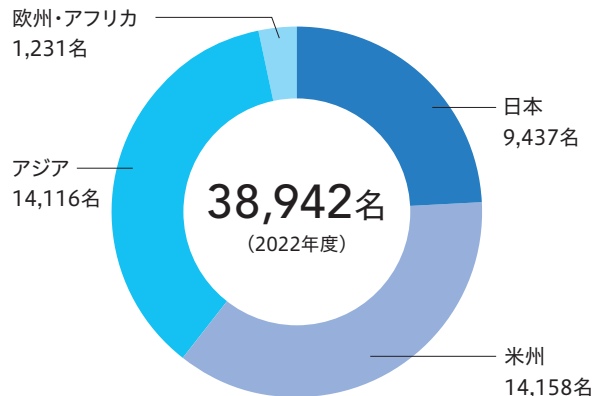
地域別売上








地域別拠点数



地域別従業員数



| | | | |
|---|--|---|---|
|  <p>セーフティシステム 製品</p> |  <p>各種エアバッグ</p> |  <p>ハンドル(エアバッグ内蔵)</p> |  <p>ポップアップフードアクチュエータ</p> |
|  <p>内外装部品</p> |  <p>インストルメントパネル・構成部品</p> |  <p>ラジエータグリル</p> |  <p>コンソールボックス</p> |
|  <p>機能部品</p> |  <p>樹脂フューエルフィルターパイプ</p> |  <p>樹脂ターボダクト</p> |  <p>ブレーキホース</p>  <p>高圧水素タンク</p> |
|  <p>ウェザーストリップ 製品</p> |  <p>ドアガラスラン</p> |  |  <p>オープニングトリムウェザーストリップ</p> |
|  <p>その他</p> |  <p>LED製品</p> |  <p>空気清浄機(特機製品)</p> |  <p>e-Rubber製品</p>  <p>エコブランドRe-S(リーズ)</p> |

SS事業領域

世界トップクラスのCAE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

- 変化する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

2022年度重点取り組み

2022年は主要な日系カーメーカーの重点車種、北米や中資系のカーメーカーのBEVを含めたターゲット車種を見定め、ほぼ計画通りに受注できました。それらの受注にはファーサイドエアバッグなどの高性能な新製品が認められ、受注活動における強みとなりました。

協会会社一体となったグローバル生産体制強化

当社はエアバッグの要素部品であるインフレーターやバッグ基布をパートナーである専門メーカーから購入しております。受注戦略をはじめ、当社の成長戦略を専門メーカーと共有し、人材/技術交流による開発効率化、ねらう地域を共有した現調化など、一体となって競争力や供給力を強化しております。

高付加価値製品による拡販

BEV化による車体構造や車室内意匠の変化、自動運転時のHOD^{※2}やHMI^{※3}対応のため、ハンドルにも意匠変化や機能追加などのニーズが高まっております。当社でも異形ハンドルやタッチセンサ、LEDを組み込んだ高付加価値ハンドルを開発し、多くのカーメーカーに興味をもってもらっております。



EVらしさを創出するデザイン



ADAS・自動運転と連動し
ドライバーに状態を伝えるイルミネーション

人間工学に基づくスポーク角度
把持検知・ヒーター機能を内蔵

図1. 高付加価値ハンドルコンセプト

※2 ハンズ・オン・ディテクションの略。ハンドルを保持しているか手を放しているかを判別して車両側に信号を送ります。

※3 ヒューマン・マシン・インターフェイスの略。人と機械(クルマ)が情報のやり取りをするための装置

2030年に向けた今後の取り組み

2030年に向けては、より多くの交通事故死傷者数低減に貢献するため、業界2位のシェアを目指します。

拡販は既存顧客に加え、成長地域である中国やインドを重点として、中国では華南新工場建設による生産能力強化、インドではR&D増強による開発力強化やニムラナ工場拡張による生産能力強化を推進しております。

シートベルトとエアバッグを持つ競合と戦うために、シートベルトメーカーとの協業や強みのCAE技術により競争力を強化します。また車室内意匠の自由度を向上させ、乗車姿勢の多様化に対応するラップエアバッグ等の新コンセプトの乗員保護装置の開発も推進します。



図2. エアバッグとシートベルトのセット開発(CAE)



図3. ラップエアバッグ

IE事業領域

自動車の変化(BEV化、サブスク化)、ユーザーニーズ多様化へ対応した製品・生産技術開発を進め、また地球環境に優しい材料(リサイクル材の活用含む)と生産設備を展開し環境への配慮とともにビジネス拡大を進めます。

課題

- 意匠・機能ニーズ変化の先取りと顧客動向を見据えた商品開発、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
- サブスク化に対応したバリューアップ製品提供
- カーボンニュートラルに対応した材料生産設備拡充

強み

- 加飾バリエーション、透過製品と、機構製品を高品質で実現する開発・製品設計・生産技術力
- 主要工法(成形、塗装など)および新工法(ホットスタンプなど)に対する最新の生産技術を有する工場

2022年度重点取り組み

BEVらしい先進的な機能とデザインに貢献するミリ波レーダー透過機能と発光機能を併せ持つエンブレムを世界初で開発し、国内採用につなげました。

お客様ニーズに合わせた加飾バリエーションとしてホットスタンプ工法を活用したラジエータグリルの生産を開始し、お客様への提供を進めました。

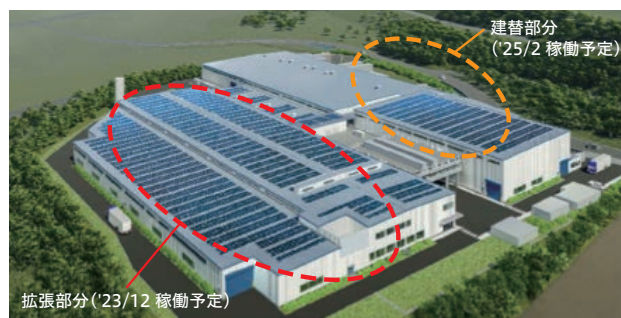
HEV、BEVなど多種多様なクルマの併産が進む中で、主力製品のラジエータグリルやバックドアガーニッシュといった大型塗装品で高機能かつお客様のデザインニーズにお応えする幅広いバリエーションを実現していくため瀬戸工場の拡張を進めました。工場の生産性向上を図るだけでなく、新棟のオール電化によるCO₂削減にも取り組み、環境にも配慮したモノづくりを進めていきます。



発光ミリ波エンブレム



ホットスタンプグリル



瀬戸工場(新棟建設後のイメージ)

2030年に向けた今後の取り組み

意匠・機能ニーズ変化を先取りしてお客様の動向(ライティング、シームレス化など)を見据えた製品開発および生産技術開発を進めてビジネス拡大を目指します。

自動車のサブスクリプション化に対しては、高い加飾技術を活かした内外装部品の加飾着せ替え、安全機能性付与などでバリューアップを図ります。

カーボンニュートラルの実現に向けて、ELV材の製品適用拡大、リサイクル材生産量拡大を目指します。また設備電動、電気化(成形機、塗装設備)を促進しCO₂削減を進めていきます。



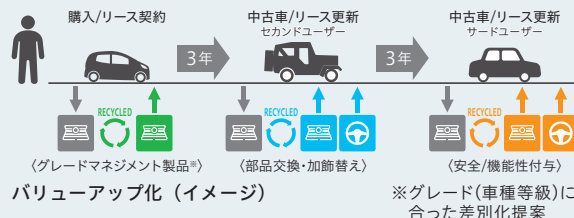
お客様(トヨタ)

開発コンセプト

- 発光/非発光で異なる意匠表現(+光制御)
- 機能(ミリ波、光透過)のヒドゥン化(ボディ色塗装)



お客様(ニッサン)



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するとともに、今後は、増加する電動車に向けた製品の開発を強化し、生産体制の構築を進め、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)
- BEV向け製品開発、燃料系製品開発
(CN燃料・E-fuel対応 等も含む) とともに、生産リソースの確保

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

2022年度重点取り組み

BEV・FCEVに向けて、リソースを先行開発や設備投資に投入し、全方位戦略を推進しています。水素で走るFCEVトラック向けにニーズ拡大が見込まれる大型の高圧水素タンクを市場投入しました。トヨタ自動車やいすゞ自動車などが出資するCJPT[※]が市場導入を進める量販燃料電池小型トラックに採用されています。



輸送用トラックなどの商用車は、長い航続距離や短時間での充填が求められており、FCEVトラックの普及が期待されています。当社はFCEVの基幹部品である高圧水素タンクの開発・生産を通して水素社会の実現に貢献していきます。

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。

※Commercial Japan Partnership Technologies株式会社

2030年に向けた今後の取り組み

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当社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も進めていきます。

| 機能 | ガソリン車 | HEV PHEV | BEV | FCEV |
|----------|-----------|-----------------|-----|-------------------------------------|
| 貯蔵・制御・供給 | 燃料タンク周辺部品 | 樹脂フューエルファイラーパイプ | 変化 | 高圧水素タンク バッテリーケース FCスタックマニホールド |
| 冷却 | 冷却配管 | 冷却配管 | 量拡大 | 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 |

水素タンク事業の拡がり



WS事業領域

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持続的な事業への転換を図り、リサイクル技術と静粛性技術により、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

2022年度重点取り組み

強みを活かした取り組み

ゴム脱硫再生技術を生かし、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。2023年度には、森町工場（静岡県周智郡）において、リサイクル材などを用いて生産された持続可能な製品の国際認証である「ISCC認証」も取得し、環境意識の高まりに伴うリサイクル製品の需要拡大に応じて、環境価値の高い製品を提供しています。

さらに、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、その弱点を改善させる静粛性向上製品の開発、提案を行っています。

また、モノづくり力、収益性の向上に向けて、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。2022年度には、レクサスにも採用されたガラスラン製品の量産を開始しました。



当社独自技術による再生ゴム



2030年に向けた今後の取り組み

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樹脂に切り替える検討も推進しながら、さらなる低CO₂化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、事業全体の収益向上を目指します。

ライフソリューション事業

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

2022年度の重点取り組み

UV-C LED事業

ウイルスや細菌の除去に有効なUV-C LEDを用いて水や空気などを除菌する各種製品の開発を進め、従来の3分の1のサイズにコンパクト化した水浄化ユニットを開発しました。本製品は大手家電メーカーに採用され、昨今の衛生意識の高まりなどを背景に開発されたエコキュートに搭載されています。

今後も、お客様が求める用途や性能に応じて、効率的に除菌ができる水浄化ユニットのラインナップ拡充を図っていきます。小型化で従来できなかった領域の除菌。将来的には水銀ランプ置き換えで水銀フリー、省エネに貢献していきます。

- 高い除菌性能(1分間で水8ℓを除菌)
- 流水によるLED冷却法を採用し、コンパクト化。限られたスペースでも設置可能



小型の水浄化ユニット

パワーデバイス事業

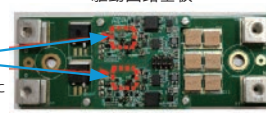
パワーデバイスは産業機器や車、家電などの電力制御に幅広く使われており、社会全体でのカーボンニュートラル実現に向け、制御時の電力ロスを低減できる次世代パワー半導体の実用化・普及拡大が期待されています。GaNパワー半導体は高速動作が特長で、より幅広い分野への応用にあたっては高電圧化(大電力化)が課題でした。当社では昨年6インチの種結晶の作製に成功した発表に続き、横型のGaNパワー半導体で世界トップクラスの高電圧・高速動作確認の発表をしました。(23年6月)

今回開発したGaNパワー半導体



(縦6mm×横4mm)

GaNパワー半導体を搭載した駆動回路基板



24kW(800V×30A)の電力で100万分の1秒でのオン・オフ動作を確認

GaNパワー半導体とそれを搭載した駆動回路基板

2030年に向けた今後の取り組み

上記製品を主力製品にするため、それぞれの計画に基づき着実に開発中ですが、UV-C LEDでは、モジュール設計・生産力・出口戦略が課題です。

パワーデバイスは出口製品を見据えた技術の完成度向上およびサプライチェーンの構築が課題です。また、新価値創造の領域では、マイクロ波給電を開発中ですが、システム開発・品質保証・生産体制などに課題があります。このような課題に対しては、目指す姿の実現に向けて効率よく加速して解決に取り組んでいきます。

サステナビリティマネジメント

サステナビリティ活動の基本的な考え方

当社の社は「限りない創造 社会への奉仕」は豊田綱領に基づき策定され、経営の根幹として脈々と受け継がれてきました。

その考え方は、「事業活動を通じて環境・社会課題解決に貢献する」サステナビリティの概念と共通しています。

私たちは、これからもステークホルダーや社会から信頼され、必要とされる企業であり続けるために、サステナビリティ重要課題と中長期事業計画との統合を図った経営に取り組み、時代の変化に即した、社会の持続的な発展と当社の持続的な成長を目指していきます。

環境・社会課題解決への貢献に関連した主な製品例



UV-C光源ユニット



UV-C高速表面除菌装置

LED応用製品(除菌装置)

省エネに貢献してきたLED技術を応用し空気・表面除菌、水浄化の実現により衛生面にも貢献



セーフティシステム製品(各種エアバッグ等)

交通事故死傷者数の減少にグローバルで貢献



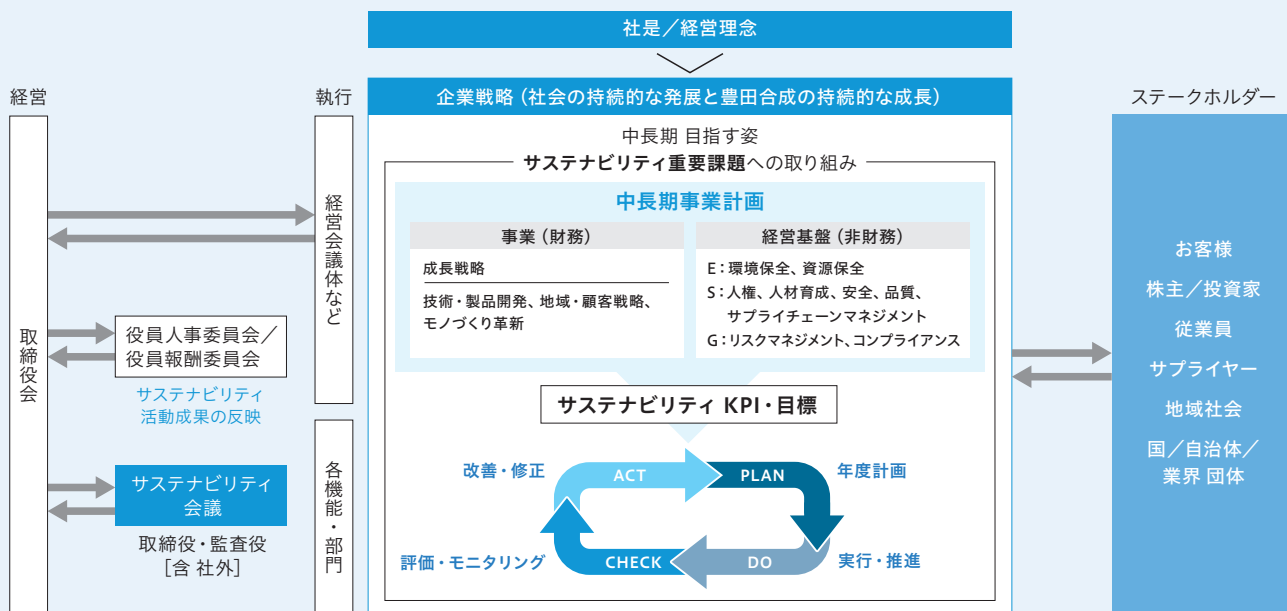
FCEV製品(水素タンク)

カーボンニュートラル・環境負荷低減に向けて、水素社会実現に貢献

推進体制

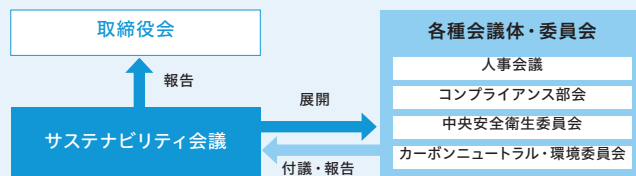
社は・経営理念のもと、事業活動を通じて、社会の持続的な発展と当社の持続的な成長に向けた取り組みを推進するためのマネジメント体制を構築しています。全てのス

テークホルダーの皆様との対話を重ね、中期経営計画の達成に向けたKPI・目標を設定し、PDCAサイクルを回していくことが重要と考えています。



サステナビリティ会議

サステナビリティに関する取り組みを加速させるため、右記の体制で重点取り組み事項の審議・決定と実施状況の確認をしています。



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います。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、グループ一丸となって取り組みを加速しています。

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

当社は、「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一丸となって取り組みを推進しています。また、行政・顧客・サプライヤーとも連携して取り組みを進めています。

環境基本方針

1. 環境に配慮した事業活動の推進

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

2. 企業市民としての取り組み

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

3. こうした活動の情報を

広く発信するとともに、各層からの意見を聴取し、さらなる改善活動に努める。

TG2050環境チャレンジ

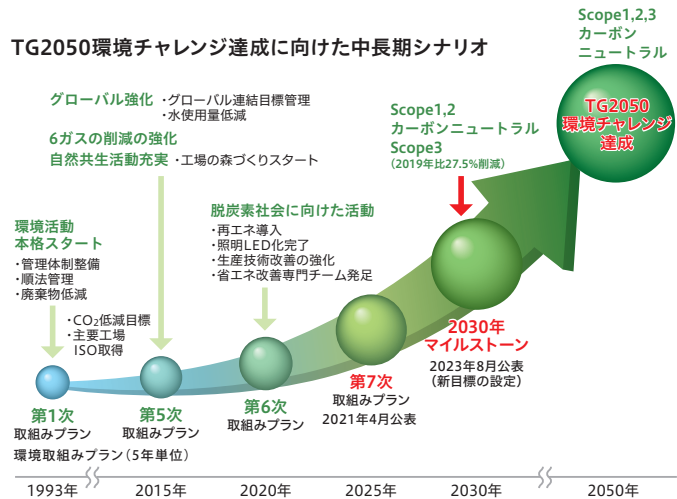
ゴム・樹脂の高分子分野の専門メーカーである当社が象徴としている六角形の「ベンゼン環」(高分子の原点となる構造体)にちなんで「6つのチャレンジ」を掲げ、2050年を見据えた長期的視点で環境保全活動を推進しています。

また、その実現に向けたロードマップとして、2023年8月に、気候変動問題への対応を強化するカーボンニュートラル(Scope 1, 2)の実現時期を2050年から2030年に前倒し、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。

TG2050環境チャレンジ (6つのチャレンジ)



TG2050環境チャレンジ達成に向けた中長期シナリオ

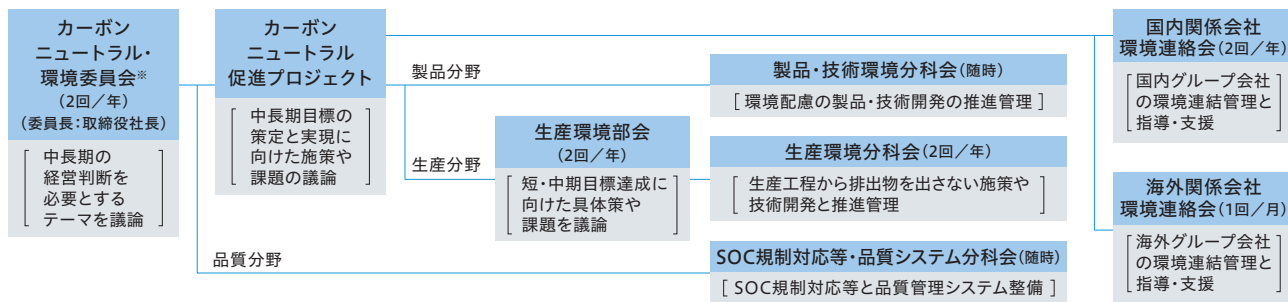


推進組織

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



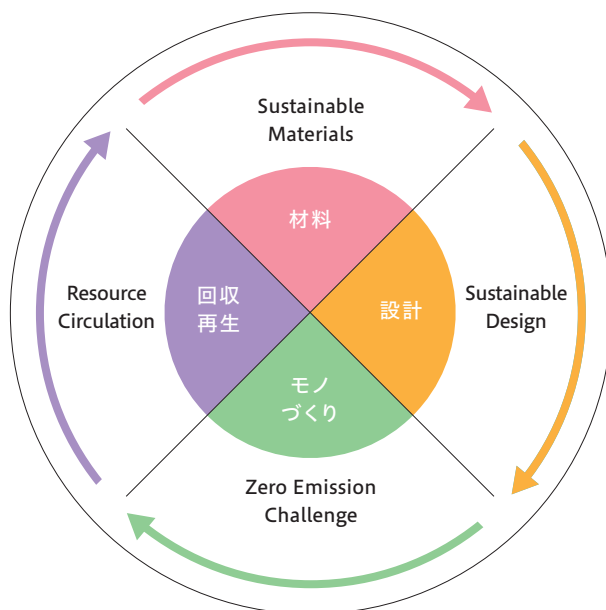
※カーボンニュートラル・環境委員会の位置付けは、「コーポレート・ガバナンスの体制図(P71参照)」によるカーボンニュートラル・環境委員会、生産環境部会各分科会から工場などへの展開は、各工場ISO14001システムなどに従い専門委員会を設置して対応しています。

カーボンニュートラル・サーキュラーエコノミー戦略

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】を目指す姿勢とし、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。

- 材料** 安定供給も考えた再生材調達やバイオ材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。

カーボンニュートラル・サーキュラーエコノミー戦略



脱炭素社会の構築

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1.5°Cに抑える目標を実現するためには、2050年までに温室効果ガスの排出量を実質ゼロに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脱炭素社会を目指し、2030年に自社の生産活動から発生するCO₂(Scope1, 2)と材料・部品の調達等からのCO₂(Scope3)の排出量目標を設定して、バリューチェーン全体で活動しています。

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います。

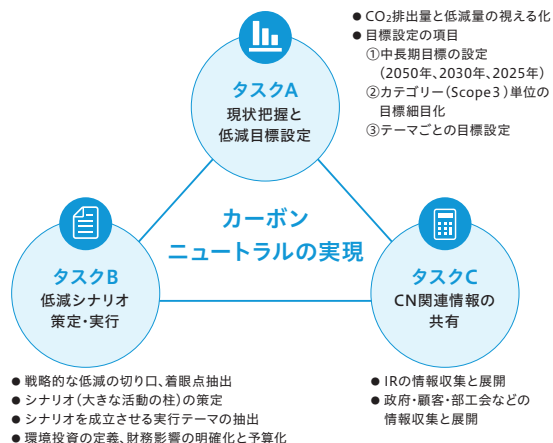
| | |
|----|---|
| 体制 | 社長をトップに、プロジェクトリーダーを副社長が務め、コアメンバーを部門長以上で構成し、スピード感をもって経営的な判断を即断即決で推進できる体制 |
| 活動 | 各タスクは関係部門長がリーダーとなり活動を推進 |

2030年へカーボンニュートラルの実現時期を前倒し

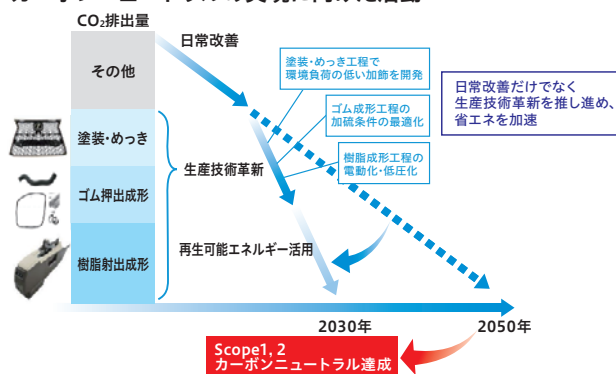
当社は、自社の生産活動などで発生するCO₂排出量(Scope1, 2)について、カーボンニュートラル実現時期を2050年から2030年へと20年早期化する新たな目標を策定しました。これは、世界各地でさらに深刻化している気候変動リスクの解決に貢献するという企業としての責務から、カーボンニュートラル達成までの期間を大幅に短縮したものです。今後も環境分野でのリーディングカンパニーを目指し取り組みを推進していきます。

TCFDの提言に賛同

当社は、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、2030事業計画への反映やTG2050環境チャレンジ、2030年のマイルストーンの見直しを行うなど、事業活動全体で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。



カーボンニュートラルの実現に向けた活動



| | 2030年 | 2050年 |
|-----------|----------------|------------|
| Scope1, 2 | カーボンニュートラル | カーボンニュートラル |
| Scope3 | 2019年比 27.5%削減 | カーボンニュートラル |

CO₂排出量の低減

当社は、2030年の目標達成に向け、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、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

製品開発段階では、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、エネルギーやCO₂排出量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向け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

内外装部品、ホースなどの機能部品では、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、軽量化を進めています。また、仕入先様などと連携してバイオ材やリサイクル材などのCO₂排出量の少ない材料の開発も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

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。特に、再生可能エネルギーは2030年度までに、全電力の再生可能エネルギー化を目指して活動を進めています。

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、AIなども活用して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。

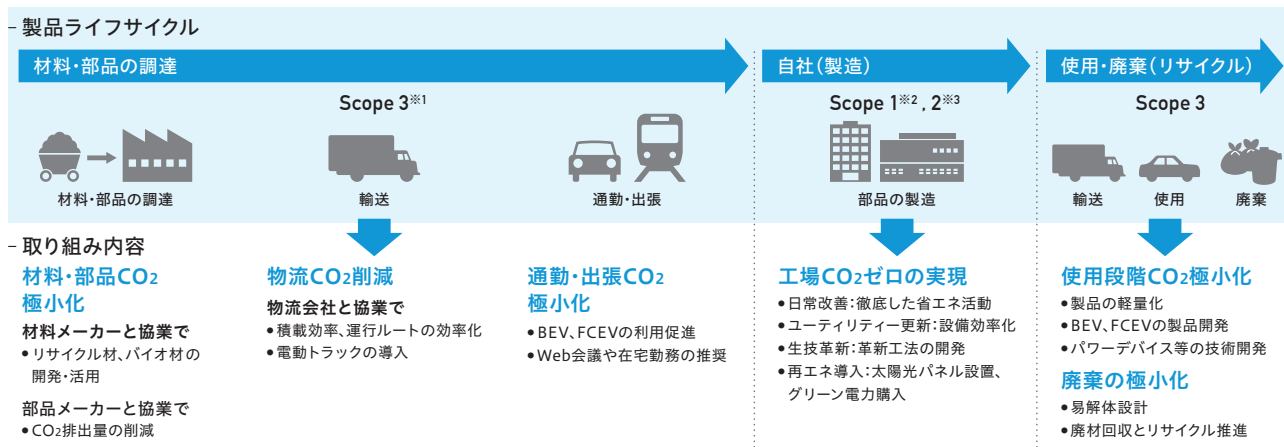
材料・部品調達段階：仕入先様との協働による低減

材料 モノづくり

仕入先様との「省エネ道場」を通じたCO₂削減の好事例の共有やデータの実測支援などでCO₂低減を推進しています。

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）

温室効果ガス（6ガス）^{※4} 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。

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

循環型社会の構築

基本的な考え方

資源枯渇や水リスクを軽減するために、製造部門中心である不良・歩留まり対策だけでなく、源流部門の材料技術・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、循環型社会の実現に貢献しています。また、水に関し

ては、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1つとして全社で取り組んでいます。

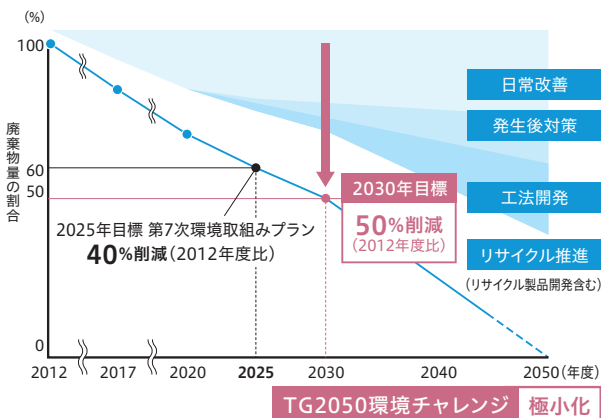
| 影響する項目 | リスク | 機会 | 対応 |
|---------------|---|---|--|
| 資源の枯渇 (不足) | ・ 原材料の調達難や価格高騰による収益悪化と生産支障 | ・ リサイクル技術、材料使用量の削減による収益向上 ・ 上記技術開発による企業価値の向上 | ・ 軽量化に向けた製品開発の推進 ・ 原材料のリサイクル技術開発 ・ 植物由来のバイオ材やリサイクル材の活用拡大 |
| 水リスク (量・質) | ・ 生産に必要な水の確保難による生産支障 ・ 水質悪化による製品品質の悪化 ・ 水害による生産支障 | ・ 水の再利用、使用量の削減による収益向上 ・ 上記技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

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]



製品のリサイクル技術の開発

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

ELV※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 |

※ 使用済車両(End of Life Vehicle)

生産段階での廃棄物の低減 **モノづくり** **回収・再生**

2018年に「廃棄物低減プロジェクト」を発足させ、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。

水リスクの低減 **モノづくり**

2030年マイルストーンの設定

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年度からは、漏れの改善やリサイクル推進などの削減に取り組んでいます。

物流段階の梱包材の低減 **回収・再生**

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。

※製品運搬用の箱

また、排水処理施設を計画的に更新し、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 | 2019年度比11%減 |

自然共生社会の構築

基本的な考え方

ネイチャーポジティブの考えに基づき、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1つとし

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。

| 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な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 |



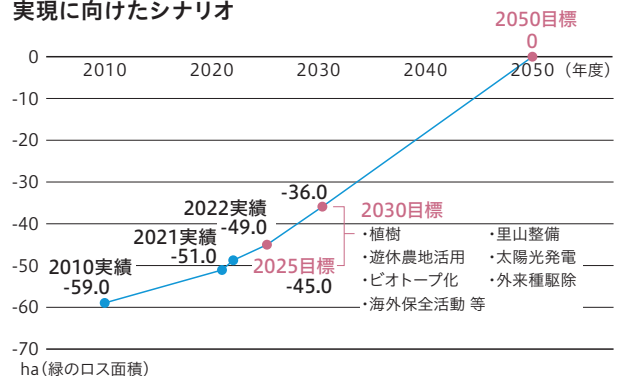
従業員と家族による里山整備

て掲げ、里山整備、ビオトープの設置、干潟などの保全活動を推進しています。

中長期目標の設定

2050年までに工場面積に相当する59ヘクタールの緑を復元するという目標「緑のノーネットロス」を設定して活動を推進しています。具体的には、「生命の源泉である水で活動をつなぐ」をスローガンに、山、川、海のエリアで取り組みを推進しています。

実現に向けたシナリオ



あらゆるステークホルダーとの活動を通じ、 ともに成長していく



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。

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」や国連の「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。

人権方針に基づくデューデリジェンスの実施

2022年5月以降、「豊田合成グループ人権方針」に基づき「人権デューデリジェンス」を実施しています。

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とは、企業の事業、サプライチェーンおよびその他のビジネス上の関係において、人権への負の影響を特定し、その負の影響を防止・軽減し、実施状況および結果について追跡調査を行い、どのように負の影響に対処したかを伝える一連のプロセスを指し、そのサイクルを定期的に繰り返していきます。第1ステップとして「人権影響評価」を行い、当社グループ内における優先的に取り組むべき人権課題(顕著な人権課題)として、①ハラ

ズメント、②移民労働者、③D&I(ダイバーシティ&インクルージョン)の3つを特定しました。特定された当社グループ内での人権課題についての負の影響の防止・軽減への取り組みを関連部署と連携し、推進しています。

本年度は、外国人技能実習生を活用している国内連結子会社(6社)への実態調査を行い、ベトナムからの実習生の手数料は正、労働環境の整備などを進め、実習生の適切な活用に取り組んでいます。

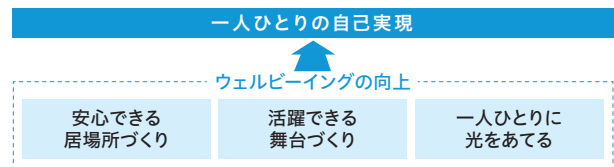
また、サプライチェーンについての優先的に取り組むべき課題特定については年内に完了予定で、現在調査および評価を実施しています。なお、本活動の進捗状況については、当社ホームページにて適宜開示しています。

ウェルビーイング向上に向けた取り組み

当社では、これまでも働きやすい風土づくりを進めてきましたが、2030事業計画を受け、人と組織の活性化に向けた取り組みを重要視し、これまでの活動を昇華させるべく、1人ひとりが自己実現できる環境や制度づくりを進めていきます。その方策として、当社はウェルビーイングを高める施策、横の連携を活発化させる施策を推進しています。

ウェルビーイングを高める施策では、「安心できる居場所づくり」「活躍できる舞台づくり」、そして「一人ひとりに光をあてる活動」の3つを軸に施策を展開しています。23

年度は特に管理職が従業員に寄り添い、一人ひとりの価値観を活かすマネジメントスタイルへの変革をねらいに「心の通う職場づくり」に取り組んでいます。マネジメント層(GL・係長)を対象に研修を実施し、その内容を実践してもらうことで、信頼関係や絆の構築を目指しています。



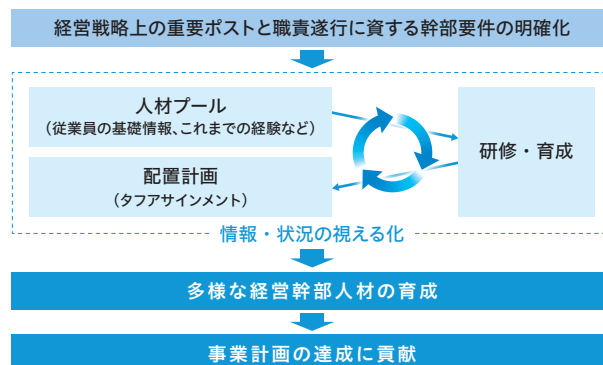
職場環境

2023年4月より多様性の尊重に関する取り組みの一環として、同性パートナーがいる従業員向けに法律婚と同様に結婚時の特別休暇が取得できるようにするなど、福利厚生制度の一部を見直しました。LGBTQに関する企業取り組みの評価指標である「PRIDE指標」において「ブロンズ認定」を取得し、様々な才能や価値観を持つ人材が

能力を最大限に発揮できるように、ダイバーシティ&インクルージョンの推進に取り組んでいます。今後も多様な性のあり方に配慮した「みんなのトイレ」や「相談窓口」の設置、社内啓発研修など、誰もが安心して働き続けられる職場づくりを目指していきます。

経営幹部候補の確保と育成

将来の経営を担える人材の計画的育成のため、経営戦略から人選・研修・配置まで、一貫した仕組みを導入しています。重要ポストを担う将来の幹部候補人材を、若手層から各世代で確保し、研修と実践(タフアサインメント)を通じ、継続的に育成しています。ローカルスタッフ/社外からの登用も行い、変革をリードし、実現できる、多様な人材の育成を推進していきます。



学びをアウトプットすることで、会社と従業員を成長させたい

セーフティシステムの生産技術、設計で経験を積み、2022年に豊田合成(佛山)汽車部品有限公司に出向しました。赴任前の研修では経営陣から講義やアドバイスを受け、多くの学びがありましたが、それらが今、拠点長を務める私の礎になっています。研修で知識を習得すること(インプット)は大切ですが、学びを実践する(アウトプット)ことも非常に重要で、それが自身のさらなる成長や学びにつながると思います。私は研修だけでなく、拠点長として学びを発揮する場も与えられたことに感謝しています。今後は従業員の活躍をサポートし、「开心工作(楽しく仕事をする)」をモットーに、会社も従業員も成長していければと思います。



豊田合成(佛山)汽車部品有限公司
総経理
尾方 哲也

ローカル幹部育成

世界16の国・地域に62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、2021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、幹部人材候補への「経営スキル基礎研修」、「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、毎年本社開催のGSC(Global Succession Committee)にて報告しています。

ローカルスタッフの強みを生かし、会社を大きく、強くしたい

現在、中国域の経営トップ候補向け幹部研修を受講しています。研修では、ビジョン構築型問題解決、戦略思考養成の講義・演習に加え、社長や取締役の皆さんから直接、中長期経営戦略の説明を受けたり、研修を通じた研修生同士の切磋琢磨により、One Teamとしての絆が深まったり、「自分たちが中国事業を成長させていく!」という思いを強くしました。競争が激しく、変化のスピードも早い中国市場ですが、現地の文化や考え方などは、中国人でなければ理解できないこともあります。今後はローカルスタッフとしての強みと研修での学びを生かして、経営に携わっていくことで、中国のビジネスチャンス積極的につかんでいきたいと思っています。

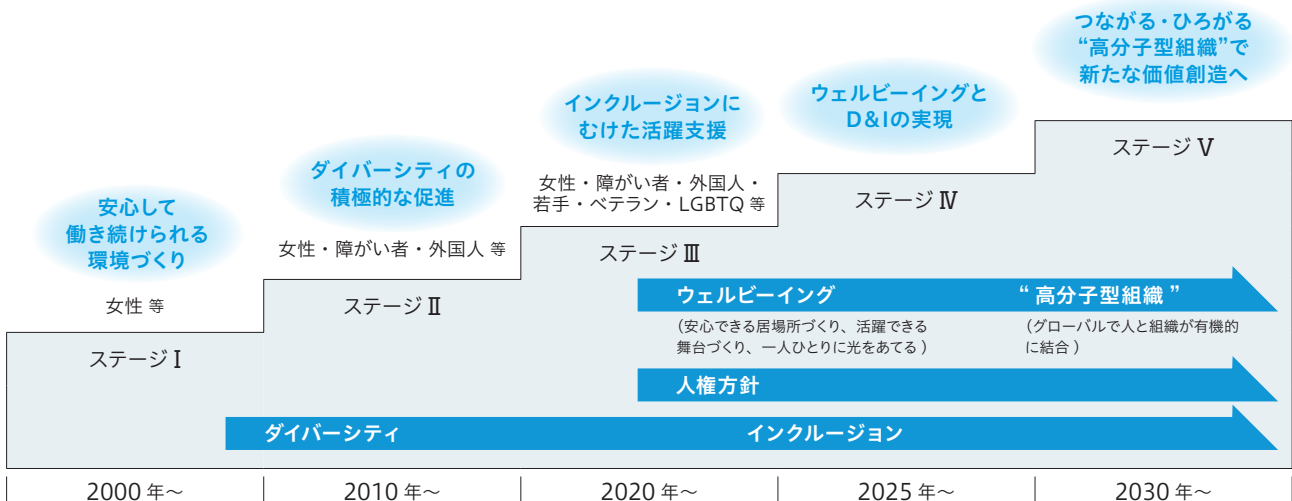


豊田合成(中国)投資有限公司
天津営業本部長
李 海涛

豊田合成のダイバーシティ&インクルージョン

豊田合成では、一人ひとりのウェルビーイングを高め、価値創造につながるダイバーシティ&インクルージョン

(D&I)を実現するため、下図のようなロードマップに沿った活動を進めています。



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45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」をねら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 ・ エンカレッジ研修：中堅女性従業員に対して、年間を通じた研修と職場実践、社内外交流により、自身の持ち味を生かしたリーダー像を描くことで、キャリアアップを後押しする研修 ・ Tea ミーティング：女性従業員の困り事・意見の吸い上げや、社内外の女性社員同士の意見交換により、新たな気づきや人脈づくりを促す場 |
| 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 ・ 人権研修、人権講演会：アンコンシャス・バイアスやダイバーシティ&インクルージョンについて理解を深める場 ・ 心の通う職場づくり：管理職が従業員に寄り添い、一人ひとりの価値観を活かすマネジメントスタイルに変革する研修 |
| 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） |

現場系初の女性係長として、出産後も安心して働けるロールモデルに

2年前、豊田合成で初の女性係長となりました。現場で機械を動かす、技能員と一緒に仕事するのが大好きだった私が、マネジメント中心の係長として頑張ろうと決めた理由は2つ。1つは自分の可能性を試してみたかったこと、もう1つは、女性目線で様々な提案ができるチャンスと考えたからです。係長になって第2子を出産し、周囲の理解と応援に支えられながら仕事と育児を両立する中、女性が働きやすい環境づくりに一層力を注いでいます。出産後も安心して仕事ができる製造現場づくりに取り組み、上位職を目指す女性を一人でも増やしていくことが今の私の使命です。



SS製造部 係長
橋井 歩

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下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) ・ベテラン社員を対象とした公募の実施 (希望者の経験・技術・スキルと、サプライヤー様の支援ニーズとのマッチングを実施) |
| 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) |

新しい環境にチャレンジし、仕入先様の成長をサポート

「定年までの残り5年で何ができるか」と考えたとき、生産技術や企画などで培ってきた経験、スキルを活かして仕入先さんを支援したいとシニア対象の公募に手を挙げました。今は同じく公募制度で出向した方々をサポートしたり、仕入先様から相談を受けたり、私が窓口となることで、業務が円滑に進むよう心掛けています。また、先方のニーズに合ったベテランを派遣できるような仕組みづくりも進め、双方が成長できるよう取り組んでいます。まだまだ模索中ですが、何歳になっても知らないことを発見するのは楽しいものです。シニア従業員は幅広く業務を経験している方が多く、その力が活かされる環境を整えていきます。



調達部 グループリーダー
中野 崇

若手のキャリア開発

100年に一度の大変革期といわれる自動車業界において、企業としてのさらなる成長・発展に向け、企業競争力を高めなければなりません。そのためには、従業員自身がキャリアプランを描き、自己実現していくことで充実感・満足感を得ながら、一人ひとりが最大限の能力発揮・成長することが不可欠と考えています。

'21年度より、「ワクワク・キャリア活動（ワクワク・イキイキと

キャリア形成意識を高める活動）」と称し、下表のように、ワクワク・キャリア活動3本柱を重点施策として位置付け、活動を推進しています。今後は「安心できる居場所」、「活躍できる舞台」を軸に、上司と伴走しながら従業員それぞれのキャリアプランを実現させていくための施策（キャリア形成促進活動）をさらに拡充させていきます。

| | |
|------------|--|
| 視える化 | <ul style="list-style-type: none"> ・キャリアパスモデルの作成 （当社で考えられるキャリアビジョン・キャリアルート等のモデルを示し、イメージを膨らませるもの） ・キャリア形成ガイドの作成（キャリア形成をするためのノウハウや考え方を示し、キャリア自律を支援するツール） ・キャリアデザイン研修 20 / 30 / 40 代 |
| 意識醸成 | <ul style="list-style-type: none"> ・キャリア自律支援 ・マネジメント研修の実施（管理職向けに部下のキャリア自律支援・マネジメントの考え方や手法を外部講師による教育） ・従業員向けキャリア形成説明会の実施（非管理職向けに自律的キャリア形成に対する動機付け） |
| キャリア形成促進活動 | <ul style="list-style-type: none"> ・公募型ローテーション施策 ・異業種交流会 ・海外育成出向 |

足掛け5年の海外生活。グローバルなつながりで新しい仕事を

入社4年目、「海外若手育成出向制度」で北米出向のチャンスを得ました。赴任中の空いた時間は、法律研修、異文化キャンプ、ボランティアに参加するなど、異文化理解にも努めました。2度目の北米出向は、現地で子どもが生まれたこともあり、日米の教育の違いなど国の制度にも興味を抱くようになりました。足掛け5年の海外生活。視野が広がったのはもちろん、役職問わずグローバルなつながりができたことは私にとって貴重な財産です。自動車を取り巻く環境が大きく変わる中、海外のメンバーと新製品開発を試みるなど、既存概念にとらわれず、新しい風をどんどん吹かせていきたいです。



IM技術部
高木 宏典

ウーブンで培ったスキルやネットワークを活かしていきたい

自動車の外装部品の商品開発をしていた私が、出向して早2年。「ウーブン・シティ」のウェルビーイング領域を担当する一人として、ソフトウェア開発者、建築家、弁護士など、様々なバックグラウンドを持つ方と連携し、0から1を生み出す仕事に携わっています。実証実験の都市づくりという前例のないプロジェクトなので、プランの見直しは頻繁です。変化に素早く対応できる柔軟性、ゴールに向かって多くの人の気持ちを1つにするコミュニケーション力など、本当に多くのことを日々学んでいます。ウーブンで培ったスキルやネットワークを、帰任後も活かしていきたいと思っています。



ウーブン・パイ・トヨタ出向
田中 光恵

グローバル統一の品質保証

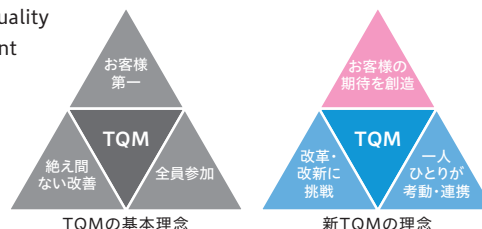
TQM^{※1}活動による企業体質強化

TQM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・展開しています。

TQM活動を通じて何でも言い合える職場づくりを

目指し、心理的安全性を高めながら、「品質マインド」に加え、「価値創造マインド」醸成にも取り組んでいます。

※1 Total Quality Management



将来の事業・環境変化に対応できる品質保証システム構築と人材育成

〈新規技術・新規開発品に適応した品質保証システム〉

品質保証システムについては、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、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の

〈「お客様第一」「品質第一」の品質マインドの醸成〉

社長による「グローバル品質向上宣言」、各自の持ち場・立場での「考動宣言」、11月「グローバル品質月間」など定期的に自身の行動を振り返ることで、サプライヤー・海外拠点を含むグループメンバー全員へ「お客様第一」「品質第一」のマインド定着を図っています。

〈改革・革新に挑戦できる人材の育成〉

昨今のDXの急激な拡大により、ビッグデータを活用し、新しい価値創造につなげることができる人材が必要不可欠になっています。

統計的品質管理(SQC)や機械学習手法(ML)を活用して

つくり込みを実施しています。Case、MaaSなどにより様変わりする新規技術・新規開発品、ソフトウェアやコトビジネスにおいてもお客様の期待に応える品質の確保に向けて、継続的に初期管理システムの改善に取り組んでいます。

また、「品質学習館」を設立し、モノづくりで大切にすべき考え方・姿勢を学び、当社で働く一人ひとりが品質を原点から、未来へ向けた取り組みまで繰り返し学ぶ場として活用しています。

きる人材の実践教育を産学連携^{※2}も含め、強化しています。

※2 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

〈保安部品工程の自工程完結工程づくり〉

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

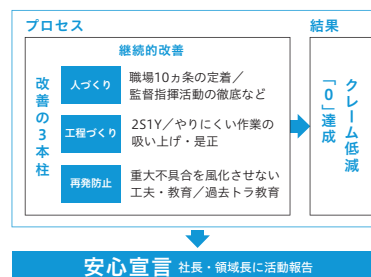
〈「品質安心宣言活動」の継続〉

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ねらいに、「品質安心宣言活動」を進めています。「人づくり」「工程づくり」「再発防止」の切り口で、全員参加で改善活動を行い、目標が達成できた段階で、係長から社長・領域長に安心宣言する活動です。

グローバルでお客様の信頼を得られる品質を目指し、グループ一丸となって本活動を進めています。

安部品の生産工程を中心に自工程完結^{※3}を進めています。

※3 「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・副社長による現地確認会
(上：国内、下：北米)

サプライチェーンマネジメント

調達基本方針

当社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〈調達基本方針〉

を深めながら、持続的な成長をともに目指しています。

1. グローバル最適調達

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

2. 相互信頼に基づく相互発展

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

3. 持続可能な社会に向けた取り組み

当社はSDGsをはじめとした社会課題への取り組むべき活動規範をガイドラインとして定めサプライヤーと共有し活動を推進しております。また、サプライチェーンを含めた企業活動における法令遵守、機密保持の徹底を図っています。

当社のサプライチェーンとグローバル展開

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421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773社となります。

グローバルでの事業展開においては、品質・コスト・リスク回避などあらゆる面を考慮し、各地域の調達担当者間での連携に取り組んでいます。グローバル調達連絡会を

年2回開催し、QCD(品質・コスト・納期)に加え、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実施しています。

| | 製品・部品 | 資材・設備 | その他 | 合計 |
|------------|-------|-------|-----|-----|
| サプライヤー(社数) | 421 | 327 | 25 | 773 |

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実施。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ふまえた経

営の取り組み状況を確認、同時に各種契約書や覚書の締結と併せて、当社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。

サプライヤーとの取り組み

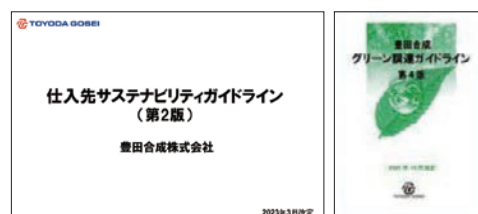
サプライチェーン全体でのサステナビリティへの取り組み

サステナビリティの取り組みに対するサプライヤーの理解と浸透、実践を目的に「仕先サステナビリティガイドライン(第2版)」を作成しています。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・差別の禁止や機会均等・長時間労働削減・最低賃金の遵守など)に加え、水使用や生物多様性などの環境面への順守を要請しています。

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の協力のもと、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。



23年3月改訂「仕先サステナビリティガイドライン」によりサプライヤーのセルフアセスメント実施

サプライチェーンのカーボンニュートラル活動促進

サプライチェーン全体でカーボンニュートラルを目指すため、2021年よりサプライヤーと共同で活動を開始しました。

説明会・講演会の実施や現状把握を行い、サプライヤー個々の課題を認識した上で、2022年からCO₂排出量低減活動をスタートしています。豊田合成の省エネノウハウを展示した「省エネ道場」での勉強会や、エネルギー使用量実測支援、各種研修会を行うなど、個々のサプライヤーに寄り添った低減テーマ策定および低減活動の実施に取り組む、2023年3月・9月には「カーボンニュートラル活動

促進会」を開催、参加約120社が1年間の低減事例・課題を持ち寄り、業種ごとのグループ討議や課題の共有を行いました。今後ともサプライヤーと一体となってカーボンニュートラル活動を推進していきます。



23年9月開催「CN活動促進会」の様子。Web参加を含め118社・122名が参加

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、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、課題や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。

また、2019年度より毎年12月を「サプライヤー月間」と定め、サプライヤーに対して「感謝と尊敬の念をもち、本音に謙虚に耳を傾ける機会」と捉え、日頃の取り組みに感謝の意を表すために感謝状の贈呈などを実施するなど、サ

プライヤーとのより良い関係づくりを目指しています。

さらに年6回「調達連絡会」を開催し、取り組み事例の紹介や情報の共有に加え、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」を実施しています。

2020年度からは、サプライヤーの経営者を対象に「経営困りごと相談室」を設置、様々な経営課題について相談を受け付け、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。

とも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。いずれも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、人材育成支援と関連付けながら推進しています。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、2022年より、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」を開催しています。

また、2023年は当社の困り事(ニーズ)、協和会の提案(シーズ)の情報共有により、双方の力を活かした取り組みを開始しています。



23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1,100人が来場。

サプライヤー情報のモニタリング

継続的に取引のあ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、大きな変化点については訪問やヒアリングの実施など、リスクの早期解決や困り事の解決などに努

めています。

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。

安全と健康

安全衛生・健康に関する基本理念

当社では安全と心身の健康の確保を最も重要な経営課題の1つと位置付け、全ての事業活動において安心で働き

やすい職場環境を確保します。

安全衛生の取り組み

当社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

安全健康推進部担当本部長を議長として、取締役社長・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、全社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。

目標と実績 [グローバル]

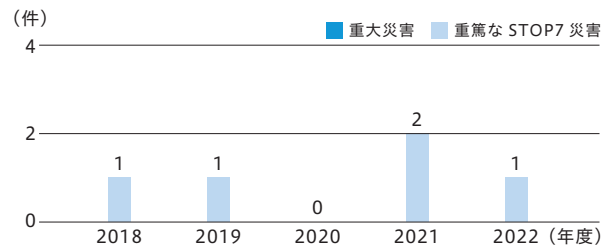
当社で働く全ての人々が、出社した時の元気な姿で帰宅できることが会社の責務であるとの考えから、グローバルで重大^{※1}災害・重篤^{※2}なSTOP7^{※3}災害件数0件を目標に掲げ、各種諸施策を推進しています。2022年度は「挟まれ・巻き込まれ」災害の防止に向けて、「危険源の排除、危険源との隔離、自動化等による「本質安全化」対策への移行」を重点施策に掲げ活動に取り組んでいます。

※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

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



国内外子会社の安全確保

国内外子会社の安全・防火レベルの見える化と弱点の底上げを目的に、2020年度より「SFPM(安全防火カルテ)」を展開しています。

国内子会社には3回/年(13社:計39回)の現地現物による監査・支援を実施、海外子会社には今年度より重点指導会社を設定し、動画や各種資料を活用したWeb指導

会を1回/月(2社:計15回)の頻度で行い、安全・防火レベルの向上に努めています。



国内子会社の現地現物監査・指導



海外子会社のWeb指導会

健康経営の取り組み

当社で働く全ての人が心身とも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 ～「限りない創造 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

中央安全衛生委員会の下部組織として、健康経営の拡充を目的に「健幸推進協議会」を年4回開催しています。この協議会では健康だけではなく、「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、協議・決定事項は各事業所の安全衛生委員会へと展開しています。

健康経営活動における「健康チャレンジ8」の取り組み

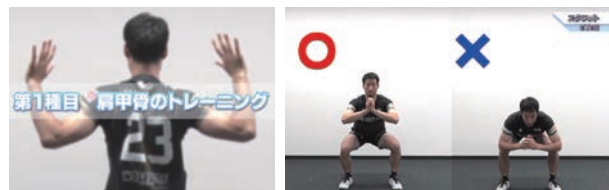
従業員一人ひとりがいきいきと健康に働けることを目指し、健康経営に取り組んでいます。

KPIとして定めている「健康チャレンジ8[※]」のうち、ポイントの低い「ストレス・睡眠・運動」を2022年度の重点項目と定め、運動促進動画の配信など各種取り組みを実施しました。

これらの活動が評価され、スポーツ庁よりスポーツエー

ルカンパニー2023、経済産業省が推進する健康経営優良法人2023(ホワイト500)の認定を受けました。

※健康チャレンジ8:体重・朝食・飲酒・間食・禁煙・運動・睡眠・ストレスの8項目



ウルフドッグス名古屋の選手による運動動画

女性の健康保持・増進に向けた取り組み

働く女性の健康を支える活動の一環として、管理職と女性従業員に対し「女性の健康講演会」を初開催。2023年3月には「女性の健康週間」イベントとして食堂での特別メニュー(ピンクリボンランチ)の提供や各種情報提供を実施。また、乳がん・子宮がん検診の重要性を啓発する個別レターや啓発グッズの送付も行いました。

これらの活動を評価され、厚生労働省が推進するがん

対策企業アクションより、がん対策推進パートナー賞(情報提供部門)を受賞しました。



がん対策推進パートナー賞「情報提供部門」受賞楯



ピンクリボンランチ一例

地域社会貢献

当社は、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。こうした中、2023年2月には当社ボランティアサークル「車イスドクターズ」が長年の地道な活動を評価され、第2回クルマ・社会・パートナーシップ大賞にて「選考委員特別賞」を受賞いたしました。今後も社内で社会貢

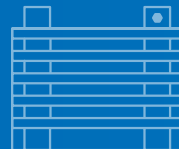
献活動への参加機会を増やすとともに、地域のためになる活動を推進していきます。



車イスドクターズCSP大賞授賞式



車イスドクターズ修理のようす



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ねらいとしたコーポレート・ガバナンスの充実・強化が経営上の最重要課題と認識し、環境変化に的確に対応できる組織体制および公正かつ透明性のある経営システムを構築・維持することに努めています。

企業統治の体制

当社は、監査役制度を採用し、法定の機関として、株主総会・取締役会・監査役会・会計監査人を備え、併せて、内部監査をはじめとする内部統制システムを整備・運用しています。取締役会は、取締役8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・決議をしています。

また、執行役員制度を導入し、意思決定と業務執行の迅速化を図っています。さらに、2023年6月にチーフオフィサー制度を導入し、社長の権限と責任の一部をチーフオフィサーに移譲することにより、重点機能について事業本部・地域本部の枠を超えてグローバル全体で管理し、戦略性の高い業務執行の実現と経営のスピードアップを図っていきます。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

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。なお、子会社管理を含めた内部統制の向上をねらいに、2023年4月に基本方針を改定しました。

また、豊田合成は金融庁・東京証券取引所が策定している「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。

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。

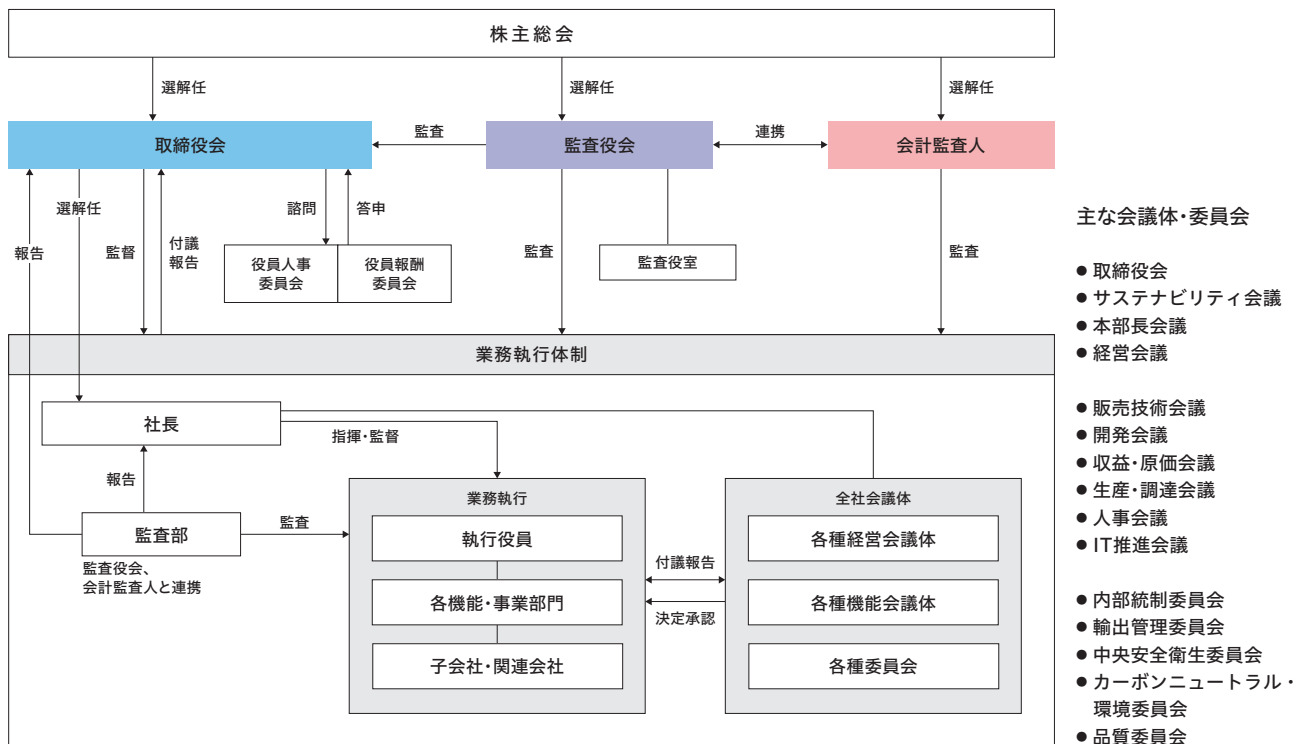
監査役会は、監査役5名で構成され、監査役会を定期的で開催するとともに、取締役会をはじめとする重要な会議への出席や各部門・子会社の監査を通して経営監視の機能を果たしており、外部監査人である会計監査人による監査機能と併せ、独立かつ公正な監査体制を確保しています。

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。

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。

コーポレート・ガバナンスの体系図



サステナビリティ会議

持続的な企業成長と企業価値向上および社会の持続的発展への貢献を目指して、2021年11月にサステナビリティ会議を新たに設置いたしました。本会議では、サステナビリティに関する重点取り組み事項の審議・決定と実施状況の確認を行い、スピード感をもって取り組んでいます。また、社長を議長とし、社外を含む全ての取締役、監査役、および海外地域を含めた本部長でメンバー構成し、客観性と透明性の高いバランスの取れたサステナビリティ

の施策を実行しています。

| | |
|---------|--|
| 開催頻度 | 原則2回/年 |
| 議長 | 社長 |
| 構成員 | 全取締役・全監査役（社外取締役・社外監査役を含む）、本部長および海外地域本部長 |
| 主なアジェンダ | <ul style="list-style-type: none"> ・サステナビリティに関する重点取り組み事項の決定 ・重点取り組み事項および目標値の実施状況の報告 ・重要な社外開示項目の決定 |

役員報酬委員会・役員人事委員会

当社の「役員報酬委員会」および「役員人事委員会」は、過半数以上を社外取締役で構成し、両委員会の議長を社

外取締役から選任し、透明性と客観性をより一層高めています。

| 名称 | 役割 | 構成員 | 出席回数(2022年度) |
|----------------------------|------------------------------------|---|-----------------------------------|
| 役員報酬委員会 (2022年度開催回数：1回) | 取締役の報酬制度および個人別報酬の審議・答申（議渡制限付株式報酬等） | 齋藤取締役社長※ 宮崎取締役 山家社外取締役（議長） 松本社外取締役 和田社外取締役※ | — 1回/1回 1回/1回 1回/1回 — |

※2023年6月就任

| 名称 | 役割 | 構成員 | 出席回数(2022年度) |
|----------------------------|----------------------------------|---|-----------------------------------|
| 役員人事委員会 (2022年度開催回数：2回) | 取締役および監査役の選任に関する議案の審議・答申（社長の選定等） | 齋藤取締役社長※ 宮崎取締役 山家社外取締役（議長） 松本社外取締役 和田社外取締役※ | — 2回/2回 2回/2回 2回/2回 — |

※2023年6月就任

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。

スキルマトリックス

- ・各取締役・監査役のこれまでの経験をもとに、期待する分野について記載しております。
- ・当社取締役会・監査役会の構成は、全体として知識・経験・能力のバランス、多様性および人数に配慮した構成としています。

| 氏名 | 齋藤 | 安田 | 岡 | 苗代 | 宮崎 | 山家 | 松本真由美 | 和田 | 大磯 | 鈴木 | 加古 | 桑山 | 横井 |
|-----------------------------|--------------------------|-------------|-------------|-----|-------------|-----------------|-----------------|-----------------|-------------|-------------|-------------|-----------------|-----------------|
| | 克巳※ | 洋 | 正規 | 光博※ | 直樹 | 公雄 | | 節※ | 健二 | 山人 | 慈 | 斉* | 正彦※ |
| | *2022年6月就任 ※2023年6月就任 | | | | | | | | | | | | |
| 当社における地位 | 取締役社長 | 取締役副社長 | 取締役 | 取締役 | 取締役 | 取締役 社外 独立 | 取締役 社外 独立 | 取締役 社外 独立 | 監査役 | 監査役 | 監査役 社外 | 監査役 社外 独立 | 監査役 社外 独立 |
| 役員報酬委員会 ◎は議長 | ○ | | | | ○ | ◎ | ○ | ○ | | | | | |
| 役員人事委員会 ◎は議長 | ○ | | | | ○ | ◎ | ○ | ○ | | | | | |
| 企業経営 | ● | ● | ● | ● | ● | | | ● | | | | | ● |
| 海外事業 | ● | ● | | ● | ● | | | | | | | | |
| 財務 | ● | ● | ● | | ● | ● | | | ● | | | | |
| 法務・リスク管理 | ● | | | | ● | | | | | ● | | ● | ● |
| 技術 | | ● | | ● | | | | | | | ● | | |
| モノづくり(生産・品質) | | ● | | ● | ● | | | ● | | | ● | | |
| 営業 | | | | ● | ● | | | | | | | | |
| 環境・エネルギー | | ● | | | ● | ● | ● | | | | ● | | |
| 人事 | ● | | | | ● | ● | ● | ● | | | | | ● |
| DX | ● | ● | ● | ● | ● | | | ● | | | | | |
| 新事業(非自動車) | | | | ● | ● | | | ● | | | | | |
| 取締役会への出席回数 ('22/4~'23/3) | - | 13回/ 13回 | 13回/ 13回 | - | 13回/ 13回 | 13回/ 13回 | 13回/ 13回 | - | 13回/ 13回 | 13回/ 13回 | 13回/ 13回 | 11回/ 11回 | - |
| 監査役会への出席回数 ('22/4~'23/3) | - | - | - | - | - | - | - | - | 12回/ 12回 | 12回/ 12回 | 12回/ 12回 | 10回/ 10回 | - |

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。

スキル選定理由・定義

〔 当社の持続的な成長および企業価値向上を目指し、中長期事業計画推進のために取締役会・監査役会が必要とするスキルを選定しています。 〕

当社を取り巻く事業環境がグローバルで激変する中、企業経営の経験や実績に基づき、当社の持続的な成長および企業価値向上に寄与する適切な経営判断を行うため。

海外での実務経験や海外の事業環境・事業マネジメントなどの知識を活かし、グローバルでの事業を成長させるため。

正確な財務報告体制および強固な財務基盤を構築し、持続的な成長および企業価値向上に向けた成長投資の推進と、適切な株主還元を実現するため。

法律の遵守および適切なリスクマネジメントに基づくガバナンス体制の確立により、持続的な成長および企業価値向上のための基盤構築や、監督の実効性向上を推進するため。

先進テクノロジーによる技術革新や、中長期的な製品企画・開発に関するスキル・知見を活かし、中期事業計画に示した事業成長を実現するため。

自動車部品製造・販売事業を主軸とする企業として、革新的な生産技術の導入や製造現場の改善と、製品品質の維持・向上を進めるため。

お客様との円滑なコミュニケーションによる情報収集や、営業戦略策定に関するスキル・知見をもとに、変化する自動車ニーズに応えグローバルに拡販するとともに、付加価値の高い商品を提供し続けていくため。

環境配慮が必要な分野において、事業活動と一体化した取り組みを加速・推進し、社会的責任を果たすため。

多様性・インクルージョン・人権尊重・ウェルビーイングの知見を活かして、社員一人ひとりの能力を伸ばすとともに最大限に発揮させるため。

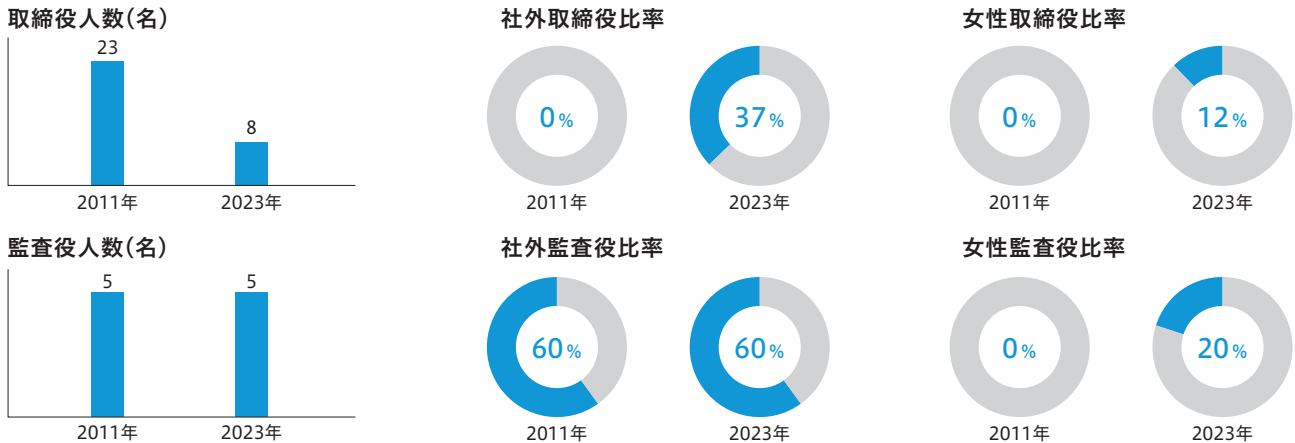
当社の経営基盤の強化および新事業の推進に必要となる、デジタル技術を活用した事業変革の推進と企業文化確立を実現するため。

非自動車分野における新事業の探索、開発、事業化の中長期的な計画立案・推進および将来の新事業拡大を目指すため。

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8名、そのうち社外取締役数は3名で比率は37%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 | 2023 |
|-----------|----------------------|---------------------|--|----------------------------------|----------------|---------------|------------------------|
| 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 | ●執行役員制度導入 | ●コーポレートガバナンスコード適用開始 | ●執行役員数の削減 | | | | ●チーフオフィサー制度導入 |
| 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 |

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の中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。

2022年度 取締役会の主な付議事項・報告事項

| テーマ | 主な付議事項・報告事項 |
|---------|--|
| 経営・事業戦略 | <ul style="list-style-type: none"> ・中長期事業戦略 ・国内外子会社 事業戦略 (拡大、合併、縮小) ・業務執行報告 (業績、生産、品質、安全、技術・開発、知財、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"> ・決算関連 ・取締役・監査役人事、役員人事、役員報酬 ・サステナビリティ施策 ・内部統制システム/内部監査部門報告 |
| 投資資金案件 | <ul style="list-style-type: none"> ・国内外生産拠点 拡張に伴う建屋・設備投資 ・国内外子会社資金融資 |

2022年度 取締役会の付議・報告件数

| | 1Q | 2Q | 3Q | 4Q | 計 |
|------|----|----|----|----|----|
| 付議事項 | 16 | 2 | 8 | 9 | 35 |
| 報告事項 | 14 | 8 | 9 | 8 | 39 |
| 計 | 30 | 10 | 17 | 17 | 74 |

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。2022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。

昨年度と同様に「活発な議論や発言のしやすさ」、「社外役員への支援」について高い評価が得られました。当社が意思決定を行う上で社外役員からの質問、意見は重要と考えており、これらの取り組みを継続していきます。一方、

従来より課題とされている「中長期方針の議論」については、「取締役会で取上げられる機会が設けられたが、一層活発な議論が望まれる」との意見や「取り組みの報告より方策や戦略の議論の機会を求める」との意見もありましたので、取締役会に拘らず、議論、意見交換の機会を設定していきます。「現地現物による実態把握の機会の再開」については、取締役会上程議案に係る工程視察を優先に再開しましたので、今年度はさらに機会を拡充します。また、「社外役員のためのコミュニケーションの場」を確保するために昼食懇談会や、従来は社外取締役個別に実施していたヒアリングを全員による座談会方式に変更し、コミュニケーションの向上を図っています。以上の取り組みにより、今年度も一層の実効性向上に取り組んでいきます。

取締役会実効性評価プロセス

| <評価方法> | <ヒアリング項目（大項目）> |
|---|---|
| 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 | <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 ※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います |

2022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 | 中長期的な経営戦略・企業価値向上に向け、2030事業計画とその取り組み内容について議論を充実 |
| 社外役員への情報提供 | <ul style="list-style-type: none"> ・担当執行者による事業内容説明を通じてより深い情報を提供 ・幹部候補者と議論する機会を充実 ・新型コロナ対応で中断していた現場見学の機会を再開 |
| 社外役員間での意見交換の機会 | ガバナンスのさらなる向上へ向け、社外役員同士が意見交換ができる場を企画 |
| 取締役会のさらなる多様性確保 | 継続検討課題と捉え、スキルマトリックスをベースとして多様性を意識した候補者選定を継続 |

2021年度 取締役会実効性評価課題と2022年度の取り組み状況

| 2021年度の主な意見（課題） | 2022年度の取り組み |
|-----------------------|---|
| 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・報告する機会を継続して設定 |
| 環境変化（CASE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増加し、社外役員間の意見交換や議論を充実 |
| 取締役会のさらなる多様性確保 | 会社の成長に必要な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 |

社外取締役の期待とサポート

豊富な経験と高い見識を持つ3名の方々に社外取締役になっていただいています。

山家取締役は財務と環境の分野、松本取締役は環境とSDGsの分野、そして和田取締役は企業経営とモノづくり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ただいて、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。加え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出席していただいています。

社外取締役・社外監査役

2023年6月15日開催の定時株主総会において、山家公雄氏、松本真由美氏、和田節氏の3名を社外取締役として選任し、また、横井正彦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桑山斉氏を含めまして、社外監査役は合わせて3名を選任しています。

社外取締役および社外監査役の選任

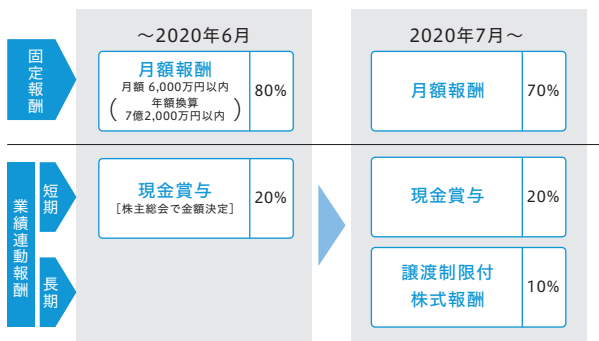
| 役職 | 氏名 | 独立役員 | 選任の主な理由 |
|-------|--------|------|--|
| 社外取締役 | 山家 公雄 | ○ | 政策金融を中心とした財務・事業審査分野および環境・エネルギー分野に携わってきた経験を有しており、その豊富な経験と高い見識に基づき、当社の経営に対する監督および助言を行っていただくため。 なお、独立役員の要件を満たしており、一般株主と利益相反が生ずるおそれがないと判断したため、独立役員に指定しています。 |
| | 松本 真由美 | ○ | 報道番組のキャスターおよび研究者として広く社会問題や環境・エネルギー分野に携わってきた経験を有しており、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。 |
| | 和田 節 | ○ | 長年にわたりモノづくり企業の経営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。 |
| | 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。 |
| | 横井 正彦 | ○ | 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。 |

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



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、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、

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

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環境貢献度合いの報酬への反映など、インセンティブをさらに高めるための意見が出され、方針へ反映されました。

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) | 325 | 222 | 74 | 28 | 6 |
| 監査役 (社外監査役を除く) | 76 | 76 | — | — | 2 |
| 社外役員 | 70 | 70 | — | — | 7 |

※賞与については、2022年度における引当金繰入額です。

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2022年度会計監査業務を執行した公認会計士は、中谷聡子氏および川原光爵氏であり、PwCあらた有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。

社外役員対談

2023年6月に就任された社外取締役 和田氏、社外監査役 横井氏のお2人に、ガバナンスや2030事業計画について論じていただきました。



社外取締役
和田 節

社外監査役
横井 正彦

安心・安全、快適、脱炭素の価値提供を通じて、
ステークホルダーの未来の夢を合成していく会社を目指す、
豊田合成の成長に大きく期待しています。

Chapter 1:

コーポレートガバナンス強化に向けて
大きな決断大きな変革を要する時に「背中を
押してあげること」

和田 | 私は、半導体や電子部品、電源システムが主力のサンケン電気に1979年に入社し、40年以上在籍しました。最初の配属が情報システム部で、ホストコンピューターからオンラインシステムまで、約20年間、次々と移り変わっていくIT技術を営業や生産現場などに導入して

きました。日本、世界においてデジタル化の第一期間といわれる時代を経験してきたので、近年DXと盛んに言われていますが、抵抗感なく受け容れられます。

その後、秘書課、資材・生産管理、工場や生産統括などに幅広く携わり、2015年から社長を6年間、会長を1年間務めました。社長着任当時は、東日本大震災などによる影響も残り業績面、財政面でかなり厳しい状況になっており、大規模な構造改革と新しい成長戦略を並行して進めていきました。厳しい事業環境ではありましたが、研究開発投資を行い、持続的成長の種となる開発力の

強化を進めました。

また、働き方に関しては若手社員を中心としたニューノーマルプロジェクトと名付けたプロジェクトを発足させるとともに、働き方改革推進本部を設置し、制服廃止、フレックス制、フリーアドレス、リモート会議などをいち早く導入してきました。そのおかげで、コロナ禍の前にテレワークの体制がほとんど整っていたので、感染拡大による執務執行の混乱は最小限に抑えることができました。

豊田合成の社風としては真面目で一発ホームランというよりは、ヒットで着実に点を重ねていくというDNAをもっているという印象です。これはサンケン電気とかなり似たところがあると感じます。しかし、このような風土は良い時もあれば、悪い影響もあります。例えば、大きな変革や大きな決断を要する時には躊躇してしまうという場合です。社外取締役というのは、経営が迷っている時に背中を押してあげることが1つ大きな役割だと思います。一方で、経営執行の監督という重要な役目があるので、執行側からすれば、これは知られたくない、できれば言いたくないということも存在すると思います。逆の立場を経験していたので、その気持ちはよく分かりますが、難題をクリアしていくには、信頼関係を構築して一体感をもってやっていくことが必須ですし、そのためにはやはりコミュニケーションしかありません。執行役員や現場の皆さんから情報共有をしていただく中で、何か迷っていることを相談されるような立場になれたら良いなと思っています。私は豊田合成とは異なる業界、利害関係がないところで、厳しい経営判断をいくつも経験してきましたので、少しでもその経験が役に立てばと思っています。

誠実な企業であり続けるための 「クライシスマネジメントの強化」

横井 | 私は和田さんとはまったく違い、1978年に朝日新聞の記者になり、その後ずっとメディアの世界の最前線を歩んできました。ニューヨークの特派員をしていた時、解熱鎮痛剤に致死薬物が混入され、それを服用した

方が数名亡くなるという「タイレノール事件」に遭遇しました。リスクマネジメントの金字塔とされていますが、私なりに企業の対応を分析すると、二つの要諦がありました。1つは、企業のクレド(信条)が極めて明快にステークホルダーの優先順位を付けており、その一番目を顧客、つまりエンドユーザーとしていたこと。もう1つは、被害の拡大防止に圧倒的なスピードで対応したこと。会社が何を最も大切にするかという基本原理にまったくブレがなかったからこそ、素早い決断ができたのでしょうか。

その後、朝日新聞東京本社社会部長や編集局長として、企業不正や政権交代につながる疑獄事件を次々と炙り出す立場になりました。一方、日本を代表するメディアとして、社会や他メディアから糾弾されることも多く、報道に関する説明会見、謝罪会見などを5回ほど経験し、何かあった時に誠実さとスピード感をもって行動しないと命取りになると身をもって体験しました。

その経験から、名古屋テレビの社長になって真っ先にしたのは、クライシスマネジメント体制を再構築するため、精鋭部長3人の危機管理チームをつくることでした。また、メディアにおいて最も大事な「視聴者の信頼」を裏切らないための内部統制に係る規定の見直しを行いました。

今回、豊田合成の社外監査役という立場になって、私が果たすべきことの1つが、クライシスマネジメントのお手伝いだと考えています。豊田合成はとても良い会社で、恐らくこれまで経営を揺るがすような危機はほとんどなかったと思います。いざ事があったとき、情報を集中し、自分たちが何を守るかという原理に従って直ちに決断する――こうした体制づくりのお役に立てればと思います。

次にお手伝いしたいのが社内規定等に関することです。社内規定、特に内部統制に係る規定にはその組織が何を一番大事にしているのかが表れます。豊田合成はB to Bの会社ですので、これまでは直接の顧客であるカーメーカーの方を向いていたかもしれませんが、今後、事業ドメインを拡大していく中で、自社が大事にするもの

は何かをエンドユーザーをはじめ世の中に知っていただき、豊田合成の存在価値を認めてもらう必要が出てくるでしょう。メディアの経験を活かし、そういったこともお手伝いしていきたいと考えています。

Chapter 2:

社外役員の多様な意見を受け止める企業文化

和田 | 豊田合成の取締役会は、私たち社外役員への事前説明にしっかりと時間をとり、事業部、現場の方々が情報提供をしっかりと行ってくれますので、その点は大変、良いと感じました。今後は、各事業に関する私たちの理解が進んでいくとともに、取締役会の場で本格的な議論が盛り上がってくると思います。また、社外役員向けに特定のテーマを説明していただく場もあるので、それぞれのスキル、得意分野を踏まえて課題認識を共通化するといったことを始めていますね。

横井 | 先ほど、和田さんが「背中を押す」とおっしゃったように、我々の役割は執行をしっかりと監視しながら、励ますこと。形式的な追認ではなく、今後、進むべき方向の見極めを行いつつ、応援もしたい。それには取締役会の議論を活性化させることが何より重要です。これは簡単なことではありませんが、議長が出席者に発言を促し、社長以下執行側に適切な緊張感をもってもらえるよう

取り組まれています。多様な視点と活発な議論により取締役会の実効性はさらに高まり、非常に良い方向に進んでいると思います。

和田 | VUCAの時代で様々な構造変化が起こり、自動車産業にも100年に一度の変革が訪れています。会社としても重要な変革期ですので、何よりもスピードとチャレンジということを社員の価値観に加えてもらうと思いますね。失敗を恐れず、スピードを上げ、とにかくチャレンジしてみよう、諦めないでやろう、当社グループで働く社員一人ひとりがそのように思って一歩踏み出すことができれば、2030事業計画も達成に近付けると思います。

横井 | 時代、あるいは社会が豊田合成に期待するものが少しずつ変わってきています。これまでの請け負った仕事を完ぺきにこなしていくプロフェッショナルイズムという体質だけで、果たして良いのか。新たな事業領域に乗り出していくには、それにマッチする社風や企業文化が必要になってきます。2030事業計画の発表で社長の齋藤さんは、祖業であるゴム・合成樹脂への愛着と、その化学の仕組みを組織論に結び付けて「高分子」という言葉を熱く語られました。そして、人事ご出身の齋藤さんが自分の得意分野をもってこの会社を変えてやるという強い意志を示されました。まさに時を得て、齋藤さんという人が社長になったのだと感じました。

今後は、株主や社員、取引先だけでなく、広い世間に、「この会社の製品だから命を預ける」、「この会社に入って私の人生を託す」、「この会社とアライアンスを組みたい」と思ってもらえるような発信を積極的にしていかなければと思います。

和田 | 豊田合成は、株式の40%超、売上の半分以上をトヨタ自動車に占めているグループ会社である、この事実が変わりませんので、グループの強みを活かして成長していくことは絶対に必要です。逆から言えば、トヨタが



ループの100年に一度の変革を実行し、世界の自動車メーカーと競争を繰り広げていく時に、グループの同心円がバラバラになってしまえば日本の自動車産業が弱体化してしまいますから、今はグループでの成長に力を注ぐべき時だと私は思います。

ただし、その先を見据えた時に、豊田合成が個として成長する種をつくる、成長を軌道に乗せることを考えるべきだと思います。人に委ねるのではなく自分たちの創造性や力で成長を目指さなければいけない。私のような社外役員はそこに意見し、背中を押すことも役目だろうと思います。

Chapter 3 : 2030事業計画達成に向けて

和田 | 2030事業計画では、売上収益1兆2,000億円、営業利益1,000億円の経営目標を掲げましたが、それが大きいのか小さいのかは投資家の皆様が判断されるでしょう。メーカーである豊田合成は、自社の製品によって利益を上げ、お客様やエンドユーザーの皆様もその製品の良さに価値を感じ、社会的価値を生むことがまずは大きな目標です。そして、その価値を実際に創るのは社員ですから、目標が各事業本部に落とし込まれ、社員一人ひとりがその目標に腹落ちをして、アクションにつなげていくことが最も重要だと思います。さらに、そのアクションのリソースが十分かどうか、そこについても評価していかなければなりません。

先日も社長に、人的資本全体のスキルマップを視える化し、どこが少ない、どこが多すぎるといった評価を急いで行うべきだと申しあげました。それをもって、初めて個々の人材に効果的な育成計画をつくることができ、戦力増強の目途が立つのであって、それがなければ、この辺の人が足りないから中途採用しようという部分的な施策になり、なかなか上手くいきません。女性活躍も同様で、単体目標である女性管理職数100人に対して、女性課長をつくるのが目的ではなく、経営に女性の考え方を入れることを早期に行うことが目的なので、まずは



課長を育て、そこから部長、執行役員をどうやって育てるかが重要です。それには社員のスキルの棚卸も必要になります。全体像をしっかりと捉えて本質的な課題にアプローチすることが重要です。

横井 | 中長期の経営計画には二つの意味があります。成長のための具体的な行程表と、未来にどんな会社であるか、そのゴールをステークホルダーと共有することです。ゴールをイメージさせるという点ではよくできていると思います。こんな会社になりたいという経営者の思いをクリアにする。抽象的なコンプライアンスなどではなく、私たちが《comply with what?》——何を守り、何に準拠するのかを宣言する。その第一歩を示すことができたと思います。

豊田合成は、安心・安全、快適を追求して成長していく会社である。カーボンニュートラルに関しても、環境破壊を行わないというだけでなく、脱炭素でビジネスを行い、それを企業のミッションとしていく。つまり、ステークホルダーの皆様への未来の夢を合成していく会社なのです。私はこれを見て大いに期待感が湧いています。

和田 | そうですね。時代に即した社会的価値を創造し、タイムリーにお届けする企業集団として、ステークホルダーの皆様に応援していただけるように、豊田合成の戦略と挑戦を全力でサポートしていきたいですね。

CRO MESSAGE

リスクをコントロールする取り組みと
リスクをチャンスに変える挑戦で
持続的な成長と発展を目指します。

■ 当社を取り巻くリスクについて

自動車業界が大きな変革期の真っ只中にあるという事業戦略上のリスクに加え、自然災害、感染症、貿易規制・制裁、人権侵害、情報セキュリティなど、経営の基盤を揺るがしかねないリスクも多様化し、不透明で不確実な状況となっております。

企業として持続的に成長し発展を続けるためには、これらのリスクを把握し、的確に対処することが重要となっております。

■ リスクのコントロール

当社では従来から社長を委員長とする「内部統制委員会」を設け、重要なリスクを選定し軽減するための「リスク管理部会」、企業倫理や法令順守を徹底するための「コンプライアンス部会」、内部監査を計画的に推進するための「内部監査部会」の三つの部会にて具体的な施策を実行しております。

特に重点リスクへの対応としましては、東海地方に立地していることから南海トラフ地震への備えや、新型コロナウイルスの感染拡大やウクライナ情勢の影響等の状況下で生産活動を継続するためのグローバルレベルでの迅速な情報共有と連携強化、サイバーセキュリティ対策の見える化と計画的なレベルアップなどに力を入れてまいりました。



CRO
執行役員

財津 裕真

■ 今後の取り組み

2023年6月に新たにCROの役割を創設しました。

これまでもリスクを軽減するための未然防止活動や、事案が発生した際の迅速かつ的確な対応を実施してまいりましたが、今後は社内関係部署や国内外の関係会社に対してCROとして横串を刺し、全体の底上げや、より機動的な対応に努めてまいります。リスクの種類によって責任部署が異なる、またリスクによっては複数の部署が関係して責任部署を特定しにくいといった組織構造上の課題をCROの立場で組織横断的に対処してまいります。

また、貿易管理に関する各国の法規制が改正されるなど、グローバルで各地域の事業体と連携した対応が求められる課題も現れてきております。このように複雑で多岐にわたるリスクに対しても、社内の対応体制整備と具体的な対策に取り組みます。どういう対応をすべきか正解が分からないリスクが増えておりますが、様々なケースを想定して必要な現状把握や対応シナリオを準備して、備えをしてまいります。有事への対応力を高めることが、企業にとってリスクをチャンスに変える積極的な取り組みになるとの思いをもって、リスク管理を行っていく所存です。

リスクマネジメント

基本的な考え方

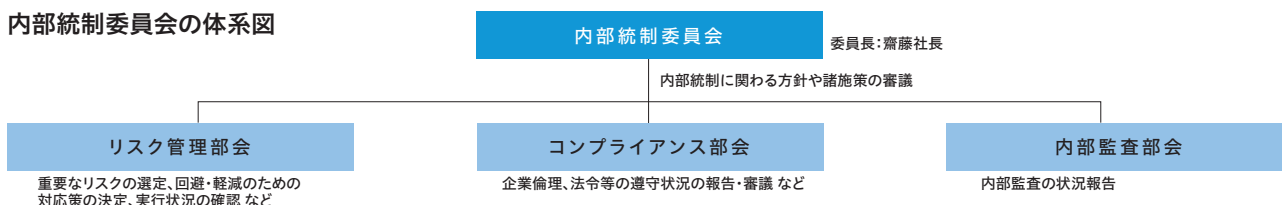
経営に重大な影響を及ぼす危機を未然に防止するとともに、万一発生した場合の被害の極小化を図ることを目的とし、取締役会、内部統制委員会ならびに各種の全体会議体で各機能におけるリスクの把握および対応について意思決定を行っています。

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。

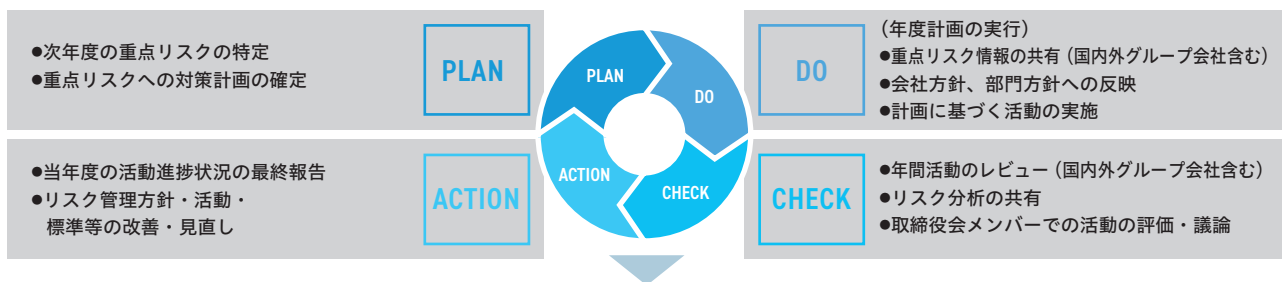
加えて、取締役会では、重点リスクや政情不安などによる突発的なリスクへの取り組みについて定期的な議論を行っており、継続的な改善を実施しています。

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。

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



活動の外部公表（有価証券報告書、コーポレート・ガバナンス報告書、統合報告書、企業WEBサイト等）

重点リスクへの対応

事業環境に基づく経営基盤リスク(主にCROが担当)および事業戦略リスク(主にCFOが担当)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"> ●サイバー攻撃・詐欺メール ●カーボンニュートラル対応 ●原材料調達・エネルギー高騰、等 ●BEV化対応 ●重大労働災害による人的被害・操業停止 |
| | 中 | <ul style="list-style-type: none"> ●機密情報の漏洩 ●貿易摩擦 | <ul style="list-style-type: none"> ●交通事故(重大加害) ●ハラスメントの発生 |
| | 小 | <ul style="list-style-type: none"> ●独占禁止法違反 ●パートナー企業との事業運営 | <ul style="list-style-type: none"> ●火災・爆発事故による企業活動の停止 |

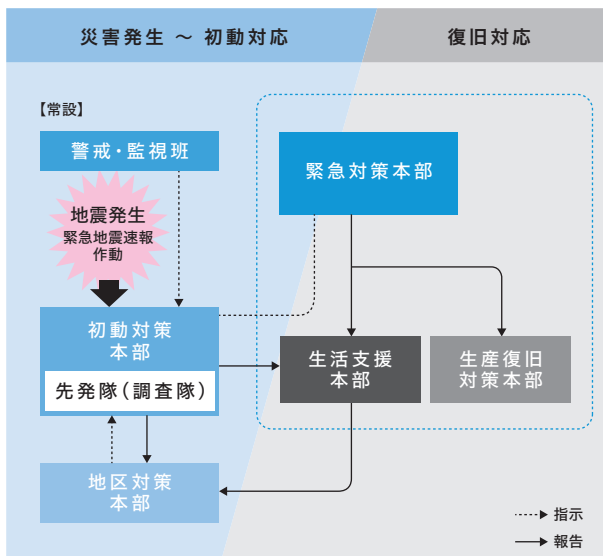
大規模災害を想定した「危機管理統括プロジェクト」

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180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 | <ul style="list-style-type: none"> ●レジリエント訓練(災害模擬演習)の継続的な実施 |

※1 日常の業務から緊急・災害時まで様々な用途で使用される無線

※2 被害を受けたシステムを復旧・修復する体制(Disaster Recovery)

※3 コンピュータ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、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、各社の事業環境を考慮した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。

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」などをもとに

機密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。

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仕入先は影響度に応じて対応） | |
|--------------|-----|--|--|
| 過失による漏洩防止 | ハード | ●パソコンデータの暗号化 | ●USB デバイス接続制限 |
| | ソフト | ●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・侵害防止 | ハード | ●コンピュータウイルス対策ソフトの導入 ●不正通信の常時監視 ●ネットワークへの不正接続防止 | ●ファイアウォールによる社外との通信制御 ●社外公開システムの改ざん検知・防止対策 |
| | 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 |
| 啓発活動（モラル対策） | | ●従業員へのセキュリティ教育 ●チェックシートを用いた全社機密管理点検 / 現地監査 | ●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

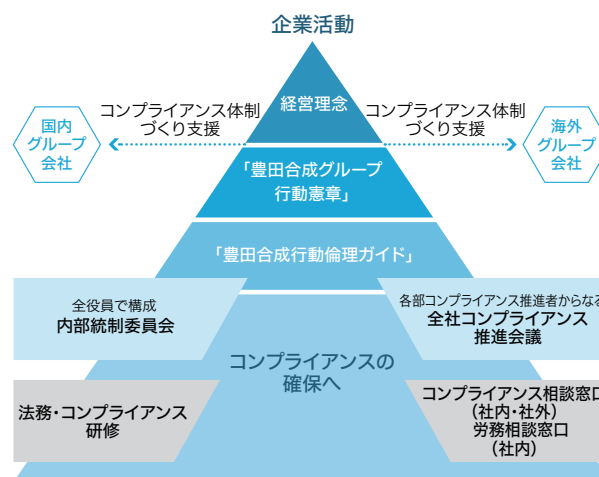
経営理念で「私たちは、法令の遵守や企業倫理の徹底に向けた体制を構築し、誠実な事業活動を行います」と宣言し、高い倫理観をもって適正な事業活動を行うとともに、コンプライアンスの徹底に努めています。また、豊田合成グループ共通の価値観と行動規範として「豊田合成グ

ループ行動憲章」を制定し、これをもとに、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

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

豊田合成のコンプライアンス推進体制



コンプライアンスの具体的な取り組み

各種教育・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、様々な教育・啓発活動を実施しています。教育は、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

門を対象とした独禁法研修、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。研修は、多くの対象者が参加できるように積極的にオンライン研修を導入しています。また、社内報で定期的に発行される「コンプライアンス塾」や様々な事例を題材にした「コンプライアンスKY事例集」などの啓発ツールを作成しています。

豊田合成の研修・啓発一覧

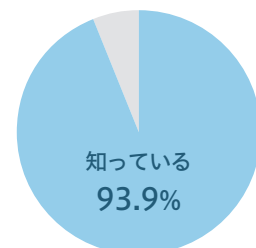
| 分類 | 研修名/啓発 | 対象者 | 主な内容 | 頻度 | |
|----|----------------|---------------|------------------|----------------------------------|------|
| 研修 | 階層別 | 役員向け研修・勉強会 | 当社役員 | 会社法、善管注意義務など | 随時 |
| | | 新任管理職研修 | 新任管理職 | コンプライアンス、管理職としての心構え、独禁法、贈収賄など | 1回/年 |
| | | 法務・コンプライアンス研修 | 一般職(中堅) | コンプライアンス、契約、社内規定、各種法律(独禁法、贈収賄など) | 1回/年 |
| | | 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 | 1回/年 |
| | | 新入社員研修 | 新入社員 | コンプライアンス、各種法律 | 入社時 |
| | リスク別 | 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) | 随時 |
| | | 独占禁止法研修 | 管理職・一般職(営業) | 法律、社内規定 | 1回/年 |
| | | 製造物責任法研修 | 管理職・一般職(技術) | 法律、社内規定 | 1回/年 |
| | | 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 | 1回/年 |
| 啓発 | 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 | 4回/年 | |
| | 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) | - | |

コンプライアンス意識調査・自主点検

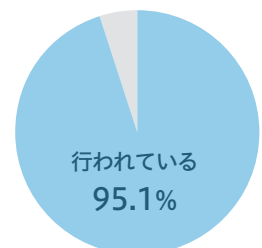
コンプライアンス意識の浸透度や不具合の兆候がないかを把握するため、毎年、全従業員に対して「コンプライアンス定着度アンケート調査」を実施しています。アンケート結果は「内部統制委員会」に報告され、全社で施策が実施されるとともに、各職場においてもアンケートの部門別フィードバックレポートを参考にしながら、コンプライアンス推進者を中心に改善活動に取り組んでいます。一方、国内外のグループ会社においては、毎年、コンプライアンスの推進体制の整備のほか、独占禁止法・競争法、贈収賄規制などの重要法令の遵守状況、内部統制・人事・経理・調達・品質などの主要機能のリスクに関する自主点検を実施しています。点検結果は、当社の各機能部門が確

認し、フィードバックレポートにて各社の改善、対応をサポートすることで、豊田合成グループ全体でのコンプライアンス徹底をPDCAを回して取り組んでいます。

2022年度 コンプライアンス定着度アンケートより



豊田合成行動倫理ガイドの内容をだいたい知っている



職場でコンプライアンスの推進・周知活動が行われている

独占禁止法・競争法違反防止への取り組み

当社グループは、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。

贈収賄防止への取り組み

当社グループは、グループ行動憲章にて、官公庁・政党との関わりにおいては、社会一般から見て「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、「グローバル贈収賄防止

ガイドライン」を策定し、当社グループ全体で贈収賄、会計不正などの腐敗行為の未然防止に取り組んでいます。そして、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。

輸出管理の徹底の取り組み

当社では、輸出入管理体制を整備し、輸出入規制品の対象となっている物品・技術資料・ソフトウェアや法令に違反する物品(コピー商品等)等を、適切な許可を得ないで、国外に持ち出したり、国外から持ち込まないことを徹底しています。

当社では、安全保障貿易管理体制、会社規定による法令遵守の徹底を図るとともに、国内外グループ会社においては、自主点検による整備、不具合の有無を確認し、本社および海外統括会社と連携して適切なサポートを実施しています。

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問題、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。また、国内のグループ会社にも各社の社内相談窓口に加え、当社と共通の社外コンプライアンス相談窓口を

設置しています。海外のグループ会社においても、社外または社内に相談窓口を設置しています。2022年度は、窓口の周知と信頼の構築の結果、当社および国内関係会社から主に労務管理、職場トラブル、ハラスメントなど66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。

コンプライアンス相談通報件数(国内)

| 年度 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
|----|------|------|------|------|
| 件数 | 48 | 69 | 42 | 66 |

役員一覧 (2023年10月31日現在)



取締役社長・CEO
齋藤 克巳

1988年4月 当社入社
2012年6月 当社技術管理部部長
2015年1月 当社人材開発部部長
2018年6月 当社執行役員
(役員制度の変更により2019年6月退任)
2019年1月 豊田合成メテオール有限責任会社取締役社長
2023年6月 当社代表取締役社長(CEO)



取締役副社長・CFO・CMO
安田 洋

1982年4月 当社入社
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
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
2023年6月 当社代表取締役副社長(CFO・CMO)



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
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
2018年6月 当社取締役・常務執行役員
2019年6月 当社取締役・執行役員



取締役・執行役員・CTO
苗代 光博

1997年9月 当社入社
2011年1月 当社内外装部品事業部第3製造部部長
2018年3月 豊田合成ミナソ・インディア株式会社取締役社長
2018年6月 当社執行役員
(役員制度の変更により2019年6月退任)
2021年6月 当社執行役員



取締役
宮崎 直樹

1980年4月 トヨタ自動車工業株式会社入社
2008年6月 トヨタ自動車株式会社常務役員
2013年4月 同社専務役員
2014年4月 当社顧問
2014年6月 当社取締役副社長
2015年6月 当社取締役社長
2020年6月 当社取締役会長
2021年6月 当社取締役

(重要な兼職の状況)
トヨタ紡織株式会社取締役副会長
日野自動車株式会社社外監査役



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

(重要な兼職の状況)
エネルギー戦略研究所株式会社取締役研究所長
京都大学大学院経済学研究科特任教授
山形県エネルギー政策総合アドバイザー



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
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
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
2019年6月 当社取締役

(重要な兼職の状況)
東京大学教養学部附属教養教育高度化機構客員准教授
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
特定非営利活動法人再生可能エネルギー協議会理事



社外取締役
和田 節

1979年4月 サンケン電気株式会社入社
2007年4月 同社生産本部生産統括部長
2007年6月 当社執行役員
2009年4月 同社生産本部長
2009年6月 当社取締役常務執行役員
2012年6月 当社取締役専務執行役員
2015年4月 当社代表取締役社長
2021年6月 当社取締役会長
2022年6月 当社特別顧問
2023年6月 当社取締役

(重要な兼職の状況)
サンケン電気株式会社特別顧問



常勤監査役
大磯 健二

1980年4月 住友金属工業株式会社入社
2002年4月 同社経理部次長
2004年6月 三菱住友シリコン株式会社入社
2006年3月 株式会社SUMCO経理部長
2011年4月 同社執行役員
2014年4月 株式会社横河住金ブリッジ理事
2016年1月 ミライアル株式会社入社
2016年2月 同社管理部長
2017年4月 当社経理部主監
2019年4月 豊田合成企業年金基金常務理事
2020年6月 当社常勤監査役



常勤監査役
鈴木 山と

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 当社法務部副部長
2016年6月 当社法務部長
2021年6月 当社常勤監査役



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
2020年6月 当社監査役

(重要な兼職の状況)
トヨタ自動車株式会社先進技術開発
カンパニー材料技術領域 統括部長



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
2020年6月 ゼット株式会社社外取締役
(監査等委員)
2022年6月 当社監査役

(重要な兼職の状況)
弁護士法人御堂筋法律事務所代表社員
弁護士
ゼット株式会社社外取締役(監査等委員)



社外監査役
横井 正彦

1978年4月 株式会社朝日新聞入社
2010年6月 同社取締役大阪本社代表
2013年6月 名古屋テレビ放送株式会社取
締役
2014年6月 同社代表取締役社長
2019年6月 同社代表取締役会長
2022年6月 同社相談役

(重要な兼職の状況)
名古屋テレビ放送株式会社相談役

執行役員

財津 裕真(CRO)

小笠原 豊

山本 直

長谷川 真人(CSMO)

林 賢士

田中 伸恒

大谷 勝文

Bijay Krishna Shrestha

岡田 靖

10年間の連結財務サマリー

| 日本基準(GAAP) | | 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) | 2017年度 (2018年3月期) |
|------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| 経営実績 | 売上高 | 689,477 | 727,846 | 781,886 | 755,601 | 806,938 |
| | 営業利益 | 43,798 | 41,603 | 42,824 | 40,675 | 41,136 |
| | 経常利益 | 45,847 | 43,792 | 41,490 | 39,007 | 43,200 |
| | 税金等調整前当期利益 | 46,101 | 39,851 | 36,710 | 31,288 | 35,775 |
| | 親会社株主に帰属する当期純利益 | 26,214 | 21,155 | 20,255 | 16,233 | 21,175 |
| 財政状況 | 現金及び現金同等物 | 92,364 | 85,283 | 78,388 | 97,553 | 104,309 |
| | 流動資産 | 279,281 | 291,246 | 281,212 | 305,273 | 328,524 |
| | 有形固定資産 | 210,214 | 250,557 | 241,408 | 245,666 | 259,537 |
| | 固定資産 | 262,596 | 316,926 | 306,160 | 315,425 | 333,819 |
| | 総資産 | 541,877 | 608,172 | 587,373 | 620,699 | 662,388 |
| | 短期借入金 [※] | 39,069 | 41,848 | 21,073 | 31,762 | 43,722 |
| | 流動負債 | 168,136 | 180,795 | 162,592 | 170,574 | 189,075 |
| | 社債 | - | - | - | - | 10,000 |
| | 長期借入金 | 31,138 | 42,929 | 44,691 | 57,261 | 54,458 |
| | 固定負債 | 73,462 | 88,902 | 96,937 | 110,663 | 119,403 |
| | 負債合計 | 241,598 | 269,697 | 259,530 | 281,237 | 308,479 |
| | 株主資本 | 275,840 | 289,321 | 301,756 | 311,127 | 324,890 |
| | (参考)有利子負債 | 70,207 | 84,777 | 65,765 | 89,023 | 108,181 |
| キャッシュ・フロー | 営業活動によるキャッシュ・フロー | 55,448 | 51,283 | 77,765 | 60,401 | 60,848 |
| | 投資活動によるキャッシュ・フロー | △45,680 | △62,432 | △56,261 | △82,131 | △39,201 |
| | 財務活動によるキャッシュ・フロー | △732 | △238 | △24,736 | 14,794 | 6,541 |
| 主要指標 | 売上高当期純利益率[%] | 3.8 | 2.9 | 2.6 | 2.1 | 2.6 |
| | 総資産回転率[回転] | 1.34 | 1.27 | 1.31 | 1.25 | 1.26 |
| | 自己資本比率[%] | 51.6 | 51.6 | 51.7 | 50.7 | 49.6 |
| | ROE[%] | 9.8 | 7.1 | 6.6 | 5.2 | 6.6 |
| | 設備投資 | 43,085 | 64,733 | 54,498 | 55,218 | 64,816 |
| | 減価償却費 | 38,743 | 39,353 | 44,462 | 40,902 | 44,037 |
| | 研究開発費 | 29,170 | 29,579 | 28,409 | 27,164 | 27,864 |
| | 期末従業員数(連結)[人] | 31,672 | 34,754 | 35,903 | 36,679 | 38,234 |
| 1株当たり情報 | 1株当たり配当金[円] | 56.00 | 56.00 | 56.00 | 53.00 | 56.00 |
| | 基本的1株当たり当期利益(EPS)[円] | 202.54 | 163.44 | 156.49 | 125.42 | 163.60 |
| | 配当性向[%] | 27.65 | 34.26 | 35.79 | 42.26 | 34.23 |

※ 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)

| 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) | 2022年度 (2023年3月期) |
|-----------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| 売上収益 | 807,958 | 840,714 | 812,937 | 721,498 | 830,243 | 951,877 |
| 営業利益 | 35,179 | 36,525 | 17,888 | 36,479 | 34,172 | 35,069 |
| 税引前利益 | 35,507 | 37,356 | 16,106 | 37,301 | 37,696 | 35,323 |
| 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 | 16,004 |
| 現金及び現金同等物 | 97,991 | 107,311 | 127,930 | 134,003 | 109,145 | 105,268 |
| 流動資産 | 357,666 | 382,106 | 359,565 | 380,578 | 425,165 | 419,108 |
| 有形固定資産 | 241,581 | 257,728 | 273,479 | 290,246 | 316,901 | 327,838 |
| 非流動資産 | 321,819 | 326,023 | 349,619 | 394,577 | 434,137 | 446,192 |
| 資産合計 | 679,485 | 708,129 | 709,185 | 775,155 | 859,302 | 865,300 |
| 借入金 | 43,722 | 32,396 | 44,657 | 42,835 | 43,924 | 32,906 |
| 流動負債 | 195,392 | 194,309 | 180,653 | 185,535 | 209,396 | 196,047 |
| 社債及び借入金 | 64,511 | 93,089 | 103,399 | 109,379 | 129,772 | 130,116 |
| 非流動負債 | 118,435 | 133,674 | 158,256 | 169,164 | 187,111 | 182,885 |
| 負債合計 | 313,828 | 327,983 | 338,909 | 354,700 | 396,508 | 378,932 |
| 親会社の所有者に帰属する持分 (参考)有利子負債 | 108,233 | 125,486 | 148,057 | 152,215 | 173,696 | 163,022 |
| 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 | 53,973 |
| 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 | △31,952 |
| 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 | △28,558 |
| 売上収益当期利益率[%] | 2.6 | 2.8 | 1.4 | 4.9 | 2.8 | 1.7 |
| 総資産回転率[回転] | 1.23 | 1.21 | 1.15 | 0.97 | 1.02 | 1.10 |
| 親会社所有者帰属持分比率[%] | 50.1 | 50.0 | 48.7 | 50.5 | 49.9 | 51.8 |
| ROE[%] | 6.4 | 6.7 | 3.2 | 9.6 | 5.7 | 3.6 |
| 設備投資 | 53,411 | 46,891 | 41,835 | 46,589 | 49,749 | 48,897 |
| 減価償却費 | 32,545 | 32,927 | 35,323 | 35,527 | 38,499 | 44,814 |
| 研究開発費 | 27,684 | 30,025 | 31,374 | 31,000 | 33,543 | 34,254 |
| 期末従業員数(連結)[人] | 38,234 | 39,429 | 39,403 | 38,823 | 39,511 | 38,942 |
| 1株当たり配当金[円] | 56.00 | 60.00 | 60.00 | 60.00 | 60.00 | 60.00 |
| 基本的1株当たり当期利益(EPS)[円] | 165.04 | 180.09 | 86.74 | 271.99 | 180.39 | 123.62 |
| 配当性向[%] | 33.93 | 33.32 | 69.17 | 22.06 | 33.26 | 48.55 |

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 (2022年3月31日) | 当連結会計年度 (2023年3月31日) |
|------------------|-------------------------|-------------------------|
| 資産 | | |
| 流動資産 | | |
| 現金及び現金同等物 | 109,145 | 105,268 |
| 営業債権及びその他の債権 | 182,595 | 185,640 |
| その他の金融資産 | 17,421 | 4,380 |
| 棚卸資産 | 94,862 | 99,171 |
| その他の流動資産 | 21,140 | 24,646 |
| 流動資産合計 | 425,165 | 419,108 |
| 非流動資産 | | |
| 有形固定資産 | 316,901 | 327,838 |
| 無形資産 | 5,154 | 5,240 |
| その他の金融資産 | 50,650 | 50,239 |
| 持分法で会計処理されている投資 | 15,642 | 16,529 |
| 退職給付に係る資産 | 5,741 | 3,581 |
| 繰延税金資産 | 18,706 | 18,021 |
| その他の非流動資産 | 21,340 | 24,740 |
| 非流動資産合計 | 434,137 | 446,192 |
| 資産合計 | 859,302 | 865,300 |
| 負債及び資本 | | |
| 負債 | | |
| 流動負債 | | |
| 営業債務及びその他の債務 | 147,942 | 142,453 |
| 借入金 | 43,924 | 32,906 |
| その他の金融負債 | 4,158 | 3,912 |
| 未払法人所得税 | 3,730 | 4,220 |
| 引当金 | 2,648 | 4,503 |
| その他の流動負債 | 6,993 | 8,049 |
| 流動負債合計 | 209,396 | 196,047 |
| 非流動負債 | | |
| 社債及び借入金 | 129,772 | 130,116 |
| その他の金融負債 | 13,645 | 13,136 |
| 退職給付に係る負債 | 32,420 | 31,867 |
| 引当金 | 3,233 | 3,303 |
| 繰延税金負債 | 5,304 | 3,211 |
| その他の非流動負債 | 2,734 | 1,249 |
| 非流動負債合計 | 187,111 | 182,885 |
| 負債合計 | 396,508 | 378,932 |
| 資本 | | |
| 資本金 | 28,069 | 28,093 |
| 資本剰余金 | 24,465 | 24,860 |
| 自己株式 | △1,233 | △1,235 |
| その他の資本の構成要素 | 42,433 | 52,420 |
| 利益剰余金 | 335,069 | 344,275 |
| 親会社の所有者に帰属する持分合計 | 428,804 | 448,413 |
| 非支配持分 | 33,989 | 37,953 |
| 資本合計 | 462,794 | 486,367 |
| 負債及び資本合計 | 859,302 | 865,300 |

(単位：百万円)

| 連結損益計算書 | 前連結会計年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日) | 当連結会計年度 (自 2022年4月1日 至 2023年3月31日) |
|-----------------------|--|--|
| 売上収益 | 830,243 | 951,877 |
| 売上原価 | △733,686 | △836,299 |
| 売上総利益 | 96,557 | 115,577 |
| 販売費及び一般管理費 | △64,050 | △76,519 |
| その他の収益 | 5,239 | 4,472 |
| その他の費用 | △3,574 | △8,460 |
| 営業利益 | 34,172 | 35,069 |
| 金融収益 | 5,912 | 3,681 |
| 金融費用 | △2,651 | △3,691 |
| 持分法による投資利益 | 264 | 263 |
| 税引前利益 | 37,696 | 35,323 |
| 法人所得税費用 | △10,962 | △14,274 |
| 当期利益 | 26,734 | 21,048 |
| 当期利益の帰属 | | |
| 親会社の所有者 | 23,352 | 16,004 |
| 非支配持分 | 3,382 | 5,043 |
| 当期利益 | 26,734 | 21,048 |
| 1株当たり当期利益 | | |
| 基本的1株当たり当期利益(EPS) [円] | 180.39 | 123.62 |
| 希薄化後1株当たり当期利益 [円] | 180.38 | 123.61 |

(単位：百万円)

| 連結包括利益計算書 | 前連結会計年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日) | 当連結会計年度 (自 2022年4月1日 至 2023年3月31日) |
|----------------------------------|--|--|
| 当期利益 | 26,734 | 21,048 |
| その他の包括利益 | | |
| 純損益に振り替えられないことのない項目 | | |
| 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 | 4,926 | △1,155 |
| 確定給付制度の再測定 | 221 | 397 |
| 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 | 37 | 1 |
| 純損益に振り替えられないことのない項目合計 | 5,185 | △756 |
| 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 | 20,533 | 12,396 |
| 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 | 841 | 460 |
| 純損益に振り替えられる可能性のある項目合計 | 21,375 | 12,857 |
| 税引後その他の包括利益 | 26,560 | 12,101 |
| 当期包括利益 | 53,294 | 33,150 |
| 当期包括利益の帰属 | | |
| 親会社の所有者 | 48,251 | 26,397 |
| 非支配持分 | 5,043 | 6,753 |
| 当期包括利益 | 53,294 | 33,150 |

(単位：百万円)

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 | |
| 2021年4月1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 | - |
| 当期利益 | - | - | - | - | - | - |
| その他の包括利益 | - | - | - | 11,162 | △1,149 | 379 |
| 当期包括利益合計 | - | - | - | 11,162 | △1,149 | 379 |
| 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 | - | 288 | - | - | - | - |
| 増資による変動 | - | - | - | - | - | - |
| 連結範囲の変動 | - | 82 | - | - | - | - |
| その他の資本の構成要素から 利益剰余金への振替 | - | - | - | - | △26 | △379 |
| 所有者との取引額合計 | 23 | 395 | △1 | - | △26 | △379 |
| 2023年3月31日時点の残高 | 28,093 | 24,860 | △1,235 | 29,570 | 22,849 | - |

| | 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 | |
| 2021年4月1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 |
| 当期利益 | - | 16,004 | 16,004 | 5,043 | 21,048 |
| その他の包括利益 | 10,392 | - | 10,392 | 1,709 | 12,101 |
| 当期包括利益合計 | 10,392 | 16,004 | 26,397 | 6,753 | 33,150 |
| 新株の発行 | - | - | 47 | - | 47 |
| 自己株式の取得 | - | - | △1 | - | △1 |
| 配当金 | - | △7,122 | △7,122 | △2,868 | △9,990 |
| 支配継続子会社に対する持分変動 | - | - | 288 | 40 | 328 |
| 増資による変動 | - | - | - | 39 | 39 |
| 連結範囲の変動 | - | △82 | - | - | - |
| その他の資本の構成要素から 利益剰余金への振替 | △406 | 406 | - | - | - |
| 所有者との取引額合計 | △406 | △6,799 | △6,788 | △2,788 | △9,576 |
| 2023年3月31日時点の残高 | 52,420 | 344,275 | 448,413 | 37,953 | 486,367 |

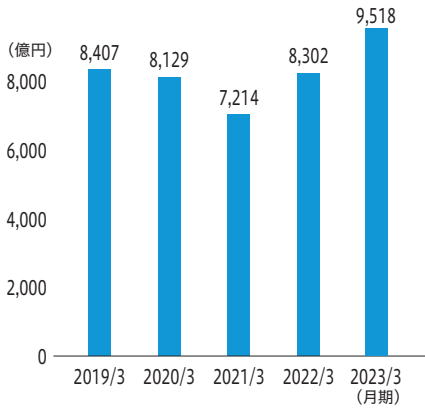
(単位：百万円)

| 連結キャッシュ・フロー計算書 | 前連結会計年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日) | 当連結会計年度 (自 2022年4月1日 至 2023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 | 37,696 | 35,323 |
| 減価償却費及び償却費 | 41,944 | 47,633 |
| 減損損失(又は戻入れ) | - | 3,955 |
| 引当金の増減額(△は減少) | △1,411 | 119 |
| 退職給付に係る負債の増減額(△は減少) | △414 | 1,316 |
| 退職給付に係る資産の増減額(△は増加) | △2,240 | 300 |
| 金融収益 | △5,235 | △7,610 |
| 金融費用 | 2,566 | 3,623 |
| 持分法による投資損益(△は益) | △264 | △263 |
| 固定資産売却損益(△は益) | 75 | 230 |
| 棚卸資産の増減額(△は増加) | △15,789 | △636 |
| 営業債権及びその他の債権の増減額(△は増加) | △25,283 | 1,354 |
| 営業債務及びその他の債務の増減額(△は減少) | 13,718 | △11,212 |
| その他 | △8,344 | △5,670 |
| 小計 | 37,019 | 68,464 |
| 利息の受取額 | 1,740 | 2,489 |
| 配当金の受取額 | 1,178 | 1,202 |
| 利息の支払額 | △2,582 | △3,603 |
| 法人所得税の支払額 | △9,697 | △14,578 |
| 営業活動によるキャッシュ・フロー | 27,658 | 53,973 |
| 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 | △20,189 | △4,882 |
| 定期預金の払戻による収入 | 13,297 | 19,623 |
| 有形固定資産及び無形資産の取得による支出 | △51,728 | △46,129 |
| 有形固定資産及び無形資産の売却による収入 | 1,206 | 1,615 |
| 投資の取得による支出 | △1,357 | △1,028 |
| その他 | △656 | △1,149 |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー | △59,427 | △31,952 |
| 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 | 54,362 | 20,703 |
| 短期借入金の返済による支出 | △34,138 | △48,450 |
| 長期借入れによる収入 | 24,415 | 31,307 |
| 長期借入金の返済による支出 | △27,868 | △18,461 |
| リース負債の返済による支出 | △3,073 | △4,197 |
| 配当金の支払額 | △9,071 | △7,120 |
| 非支配持分への配当金の支払額 | △2,593 | △2,706 |
| 非支配持分からの払込による収入 | - | 367 |
| その他 | 175 | △1 |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー | 2,206 | △28,558 |
| 現金及び現金同等物の増減額(△は減少) | △29,562 | △6,537 |
| 現金及び現金同等物の期首残高 | 134,003 | 109,145 |
| 現金及び現金同等物に係る換算差額 | 4,704 | 2,660 |
| 現金及び現金同等物の期末残高 | 109,145 | 105,268 |

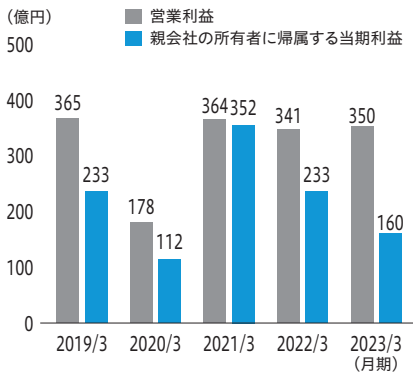
財務ハイライト

※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。

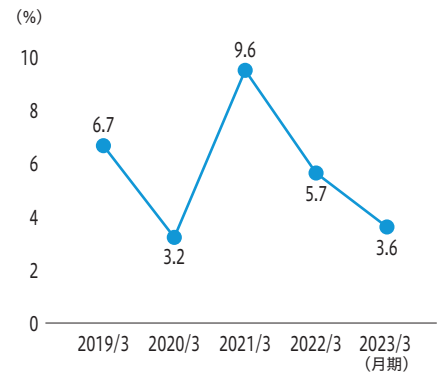
売上収益



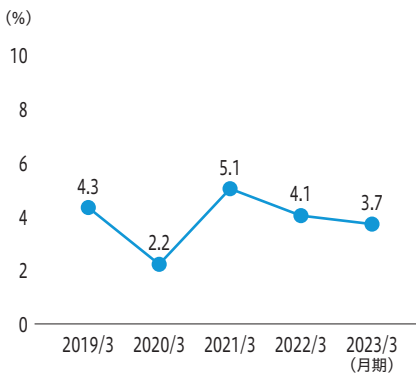
営業利益／親会社の所有者に帰属する当期利益



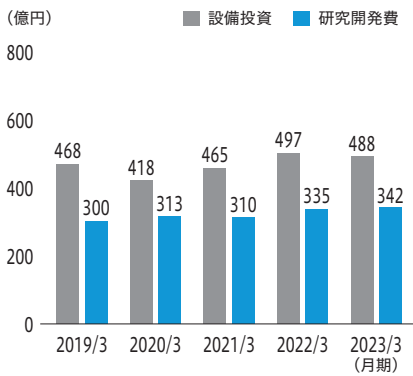
ROE



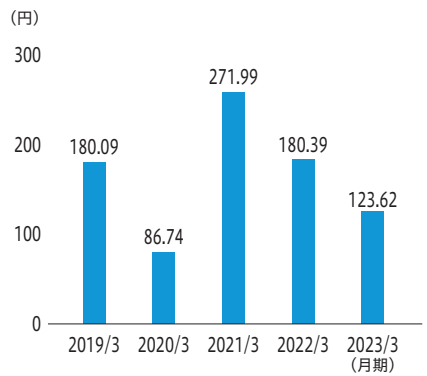
営業利益率



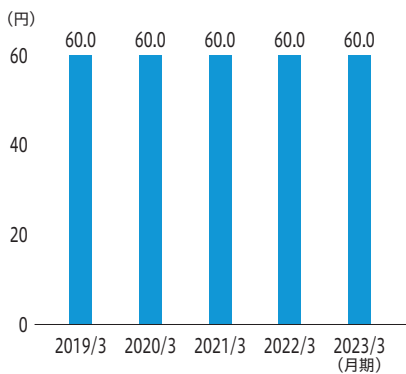
設備投資／研究開発費



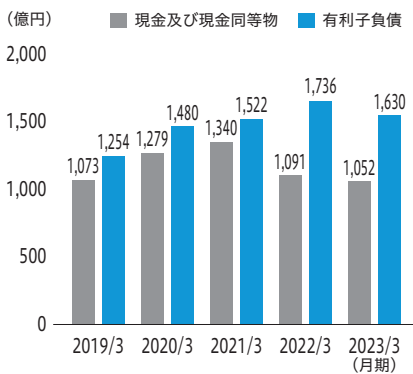
基本的1株当たり当期利益



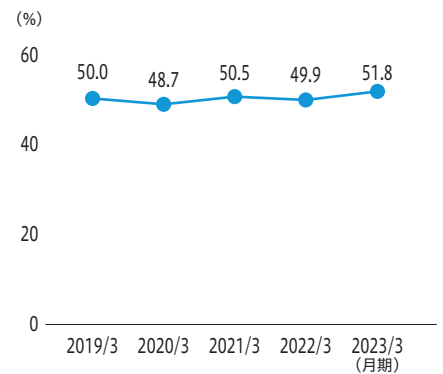
1株当たり配当金



現金及び現金同等物／有利子負債



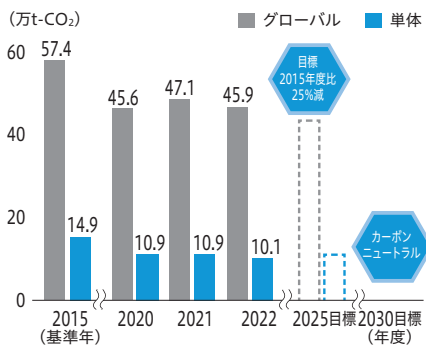
親会社所有者帰属持分比率



非財務ハイライト

環境 (Environment)

CO₂排出量 (Scope1,2)

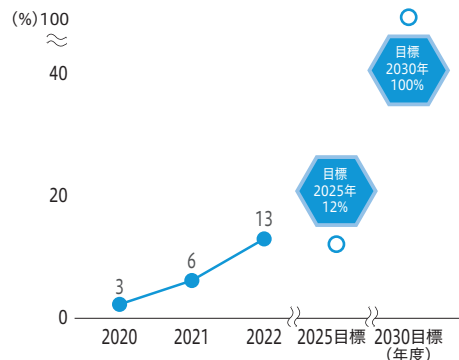


Scope3 カテゴリー別CO₂排出量 (2022年度実績) [グローバル]

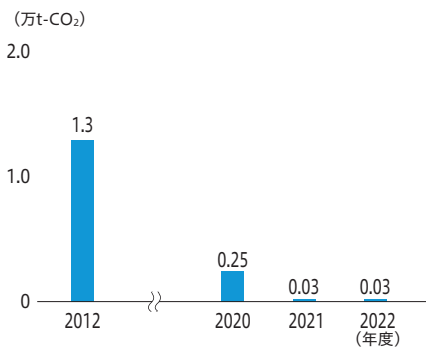
| Scope・カテゴリー | 排出量 (万t) |
|----------------|----------|
| Scope1 | 10.62 |
| Scope2 | 35.24 |
| Scope3 | 260.5 |
| 購入した商品およびサービス | 209.3 |
| 資本財 | 16.3 |
| 燃料およびエネルギー関連活動 | 7.1 |
| 上流の物流 | 16.6 |
| 操業で発生した廃棄物 | 4.0 |
| 出張 | 0.9 |
| 従業員の通勤 | 4.5 |
| 上流のリース資産 | 0.6 |
| 製品の廃棄 | 1.2 |

上記以外については極微量または非該当

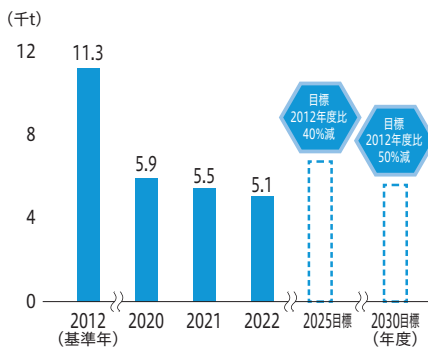
再生可能エネルギー導入率 [グローバル]



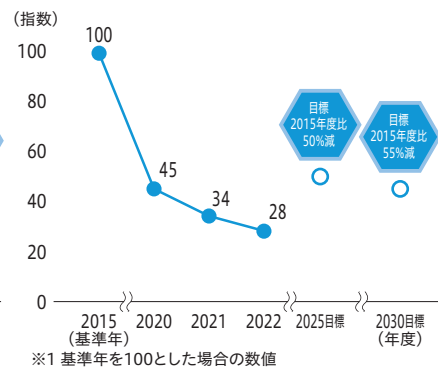
温室効果ガス(6ガス)排出量 (CO₂換算) [単体]



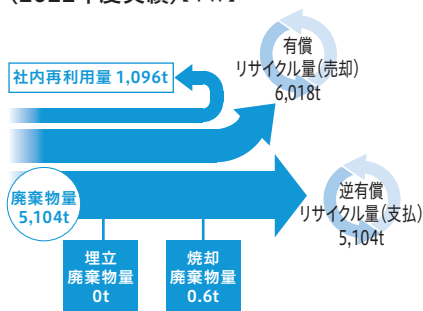
廃棄物量 [単体]



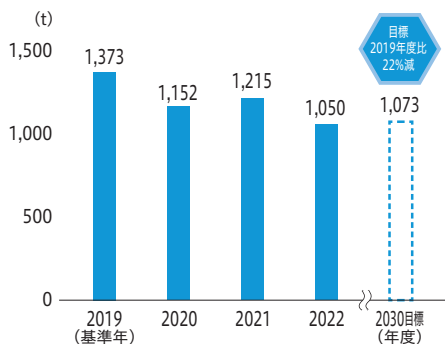
売上高当り廃棄物量 (指数※1) [海外グループ会社]



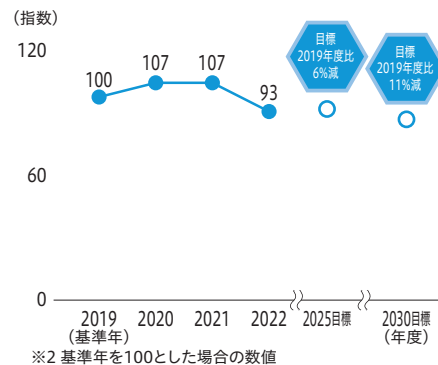
廃棄物発生量・処理状況 (2022年度実績) [単体]



プラスチック産業廃棄物量 [単体]



売上高当りの取水量 (指数※2) [単体]



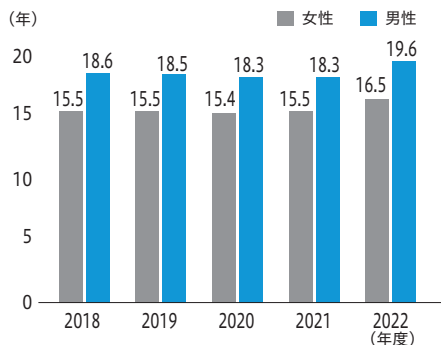
非財務ハイライト

社会 (Social)

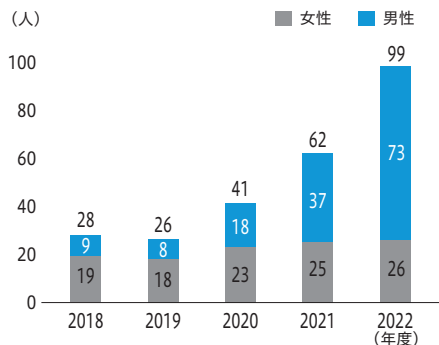
2022年度重点項目の実績と2025年度・2030年度目標【単体】

| 重点項目 | 2022年度実績 | 2025年度目標 | 2030年度目標 |
|--------------------------|-----------------|-------------------|------------|
| 幹部人材を対象とした研修の年間受講者数 | 60名 | 80名 | — |
| 海外出向者比率(管理職・事技職) | 21% | 25%以上 | — |
| DX人材の育成人数 | 190名 | 270名 | 400名 |
| 女性管理職の人数 | 33名 | 45名(4.0%) | 100名(8.8%) |
| ローカル幹部比率(海外グループ会社の副社長以上) | 32%(グローバル) | 40%以上(グローバル) | 60% |
| 中途採用者の管理職比率 | 30% | 30%以上 | 30%以上 |
| 障がい者雇用 | 2.79%(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) | 59% | 70%以上 | 75%以上 |
| 平均残業時間 | 11.3H/月・人 | 10.0H/月・人以下 | — |
| 年休取得率 | 94% | 95%以上 | — |
| 男性社員の育児休業取得率 | 44.8% | 75% | 100% |
| 男女の賃金差異 | 76.6% | 77% | 82% |

男女別平均勤続年数【単体】

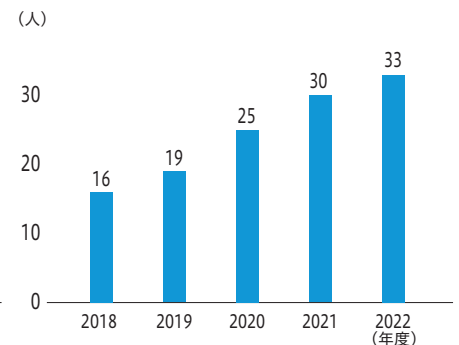


男女別育児休業取得数【単体】※1

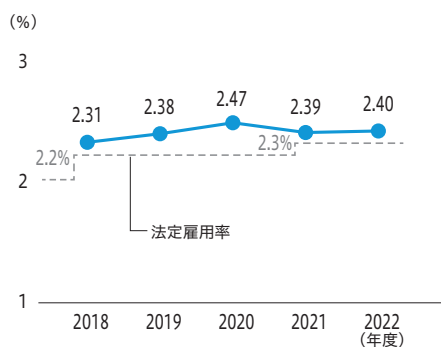


※1 当該年度に育児休業を開始した人数

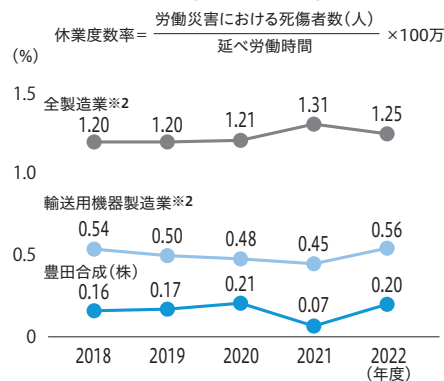
女性管理職者数【単体】



障がい者雇用率【単体】



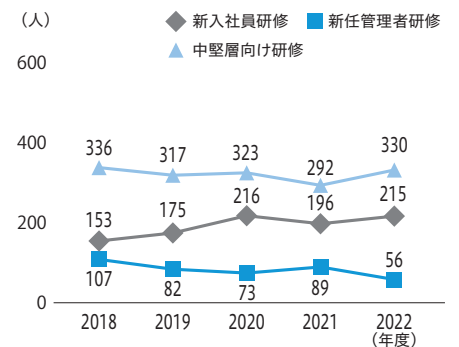
労働災害発生率(休業度数率)【単体】



※2 厚生労働省の労働災害動向調査結果 (調査期間:1月~12月)

ガバナンス (Governance)

コンプライアンス研修受講者数【単体】



IR活動

当社は投資家・アナリスト等との対話を重要視しており、経営陣へのフィードバックを積極的に行い、企業価値向上につなげています。

| 活動 | 2021年度実績 | 2022年度実績 |
|--------------------------|----------|----------|
| アナリスト・機関投資家向け個別ミーティング | 125回 | 109回 |
| アナリスト・機関投資家向け決算説明会 | 4回 | 4回 |
| アナリスト・機関投資家向け事業説明会/施設見学会 | 2回 | 3回 |
| 証券会社主催コンファレンス | 3回 | 2回 |
| 個人投資家向け説明会 | 2回 | 1回 |

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 |  | FTSE Blossom Japan Sector Relative Index https://www.ftserussell.com/ja/products/indices/blossom-japan |  |
| FTSE4Good Index Series https://www.ftserussell.com/ja/products/indices/ftse4good |  | S&P/JPX カーボン・エフィシエント 指数 |  |
| FTSE Blossom Japan Index https://www.ftserussell.com/ja/products/indices/blossom-japan |  | | |

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2022 |  | 健康経営優良法人 (ホワイト500) |  |
| CDP 「気候変動」2022 スコア:B 「サプライヤーエンゲージメント」 2022 スコア:A 「水セキュリティ」2022 スコア:B |  | スポーツエール カンパニー2023 |  |
| 環境省 30by30 自然共生サイトに 平和町ビオトープが認定 |  | がん対策推進 パートナー賞 「情報提供部門」 |  |

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29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、高水準のディスクロージャーを連続維持している企業

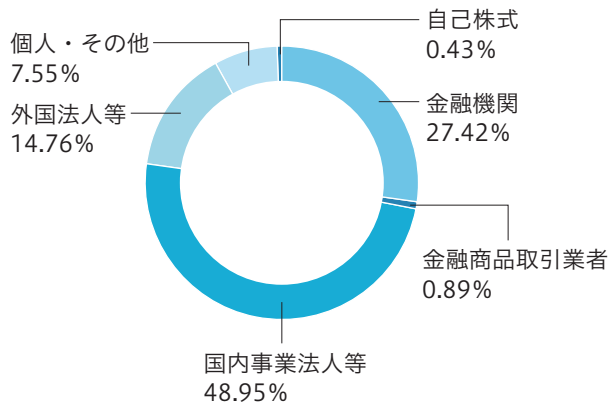
会社情報 (2023年3月31日現在)

| | | | |
|-------|----------------------------|---------|------------------------|
| 本社所在地 | 〒452-8564 愛知県清須市春日長畑1番地 | 連結子会社 | 54社 (国内:13社、海外:41社) |
| 設立 | 1949年6月15日 | 持分法適用会社 | 7社(国内:3社、海外:4社) |
| 資本金 | 280億円 | 従業員数 | 連結:38,942名 単体:6,733名 |

投資家情報 (2023年3月31日現在)

| | | | |
|-------|---|-------------------------------|---------------|
| 株式の総数 | 発行可能株式総数 200,000,000株 発行済株式総数 129,511,849株 (自己株式 559,255株を除く) | 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 |
| 株主数 | 13,314名 | 証券コード | 7282 |
| 上場取引所 | 東京証券取引所および 名古屋証券取引所 | | |

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) | 10,600 | 8.18 |
| 株式会社日本カストディ銀行(信託口) | 9,889 | 7.63 |
| 株式会社三井住友銀行 | 5,049 | 3.89 |
| 豊田合成従業員持株会 | 1,855 | 1.43 |
| 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 |
| SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT | 1,288 | 0.99 |
| STATE STREET LONDON CARE OF STATE STREET BANK AND TRUST, BOSTON SSBTC A/C UK LONDON BRANCH CLIENTS- UNITED KINGDOM | 1,187 | 0.91 |
| 大栄産業株式会社 | 1,041 | 0.80 |

※ 持株比率は自己株式を控除して計算しております

コーポレートサイト



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

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

Re-s^{リース} エコブランド Re-S

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、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。



- ① 本革の端材と間伐材を活用した
ペン立て・ペンケース・名刺入れ
- ② エアバッグを使ったトートバッグ



持ち手にシートベルトを使った
カラートートバッグ
(当社が業務提携している芦森工業(株)とのコラボ商品)



やまなみ工房の
アーティストデザイン画をプリント

オンライン
ショップはこちら



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/>

