

TOYODA GOSEI REPORT

豊田合成レポート 2024





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。

社は

限らない創造 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モノづくり技術により、お客様に満足いただける品質・価格で、タイムリーに商品・サービスを提供します。

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。

● お客様目線

Customer Oriented

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。

● 当事者意識

Ownership

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。

● リスペクト

Respect

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。

● チャレンジ

Challenge

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。

● たゆまぬ改善

Continuous Kaizen

現状に満足せず、改善を続けます

現地現物現実となぜなぜ5回を実践しながら、
さらに一つ上を目指して、現状を変えていきます。

● チームワーク

Teamwork

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。

CONTENTS

豊田合成について

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

価値創造ストーリー

- 6 TOP MESSAGE
- 12 数字でわかる豊田合成
- 14 事業の進化と価値創造の歴史
- 17 私たちの競争優位性
- 18 価値創造プロセス
- 20 マテリアリティ(重要課題)
- 24 豊田合成の経営資本
- 26 サステナビリティマネジメント
- 27 事業概況

価値創造を支える基盤

- 72 品質保証
- 74 環境
- 80 DX
- 81 サプライチェーンマネジメント
- 84 人権の取り組み
- 86 安全健康
- 87 地域社会貢献
- 88 ガバナンス
- 96 社外取締役対談
- 100 コンプライアンス

価値創造の戦略

- 36 成長戦略統括
- 40 拡販戦略
- 42 特集 TG IN DIAの未来
- 44 開発戦略
- 52 モノづくり戦略
- 56 特集 知恵と工夫で自動化を推進
～タイの賢い自動化をグローバルへ展開～
- 58 人材戦略
- 66 財務戦略
- 68 リスクマネジメント

データ

- 102 役員一覧
- 104 10年間の連結財務サマリー
- 106 連結財務諸表
- 110 財務・非財務ハイライト
- 113 IR活動・社外からの評価
- 114 会社・投資家情報

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みなさまに、豊田合成グループへの理解を深めていただくことを目的に制作しました。豊田合成グループの中長期的な価値創造の戦略や取り組みをご紹介します。編集にあたっては、IFRS財団が提唱する「統合報告フレームワーク」や、経済産業省による「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」、内閣府による「知財・無形資産ガバナンスガイドライン」などを参照し、簡潔で分かりやすい誌面づくりに努めています。財務情報・非財務情報に関するより詳細な内容につきましては当社Webサイトの株主・投資家サイトおよびサステナビリティサイトをご覧ください。

本レポートの位置づけ

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/>



報告対象期間

2023年4月1日～2024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を合わせた豊田合成グループ60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

2024年10月
(前回2023年10月、年1回発行)

用語集

- ICE : Internal Combustion Engine(内燃機関)
BEV : Battery Electric Vehicle(電気自動車)
HEV : Hybrid Electric Vehicle(ハイブリッド車)
PHEV : Plug in Hybrid Electric Vehicle
(プラグインハイブリッド車)
FCEV : Fuel Cell Electric Vehicle(燃料電池車)
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」の頭文字をとったもの
CN :カーボンニュートラル
CE :サーキュラーエコノミー

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。

TOP MESSAGE

”KOBUNSHI”をキーワードに、
新たなモビリティへの対応と
盤石な経営基盤づくりに邁進

CEO 代表取締役社長

齋藤 克巳

ONE TEAM,
ONE TG.



「対話」から始まる変革

2023年6月に社長就任後、8月には当社の持続的な成長・発展に向けて、どのような会社にしていきたいかを思い描いた、中長期経営計画「2030事業計画」を公表しました。その後、私はグローバル約4万人の従業員へその内容の理解・浸透を図るために、国内外のグループ会社を訪問して、対話集会を開催しました。加えて、11月にはグループ会社のトップら約130名が一堂に会するグローバルサミットにおいて、経営目標の達成に向けた戦略や実施事項などについて、多方向によるコミュニケーションを通じて本音の議論を行いました。私のこだわりである「対話」を通じて互いの意見や思いを確認することで、一人ひとりが自分事として捉え、将来の方向性の意思統一ができたと感じています。

「2030事業計画」において掲げた目指す姿は、「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」です。当社は、トヨタグループの母体にあったゴム研究部門から祖業のゴムや樹脂などの「高分子」材料技術の基礎を受け継いでいます。その「高分子」の、形を変えたり結びついたりを巧みに操る工法技術や、設備・金型技術などのモノづくりを磨くことで成長してきました。強みである「高分子」をさらに磨き、事業成長の基盤として、より強固なものにしていきたいと考えています。加えて、これまでの事業で培ってきた「高分子」の概念を人や組織にも当てはめて、「高分子型組織」という新たな指針を掲げました。一人ひとりの個性を大切にする、しなやかな組織づくりを通して経営革新を実現したいという、私の強い思いが込められています。

私は長らく人事に携わってきました。人と組織は企業力そのものであり、この土台をしっかりと築き上げることが会社づくりの基本であると考えています。対話集会においても、随所で「高分子型組織とはどんな組織か？」という質問を受けました。私は敢えて答えを言わず、役割や立場に鑑みて、「自ら考えて行動」して欲しいと伝えています。併せて、「一人ひとりを大切にし、相互に刺激し合って反応を起こすことが組織強化につながる。そして、そのための要諦は『対話』である」と説明をしてきました。現在、米州、インド、アセアンをはじめ複数の国内外組織で対話活動を進めています。一例として、「Break down silos(組織の壁を打ち破ろう)」をスローガンに、地域の壁を越えた高分子的な活動が始まっています。今後も、各本部や地域での独自の活動がより一層広がっていくことを期待しています。

スピードと地域の自立が成長のカギ

〈環境変化〉

自動車業界全体を取り巻く事業環境は、BEVをはじめ大きく、急速に変化しています。中資系カーメーカーが急成長し、中国域内を中心にBEVシェアを大きく伸ばす一方で、日系カーメーカーが生産量を落としている状況にあります。我々はBEV先進国において躍進する中資系カーメーカーへの拡販に挑みながら、既存ビジネスの将来を見据えつつ、生産規模の最適化を図ることで、経営資源を効率的に活用し、競争力の強化へとつなげていきます。また、直近ではBEVの売れ行きは一旦落ち着きを見せていますが、長期的にはグローバル全体でBEVの普及は堅調に進んでいくと考えています。これに併せて、主要顧客の日系カーメーカーも、BEVの成長戦略を打ち出してくることを信じ、私たちは強みである確かな品質と安全性、高度な製造技術や環境技術など、モノづくり力を強化することで、日系カーメーカー、さらには日本の自動車産業全体を支えるグローバルサプライヤーを目指していきます。そのためには、私がこだわっている経営マネジメントの変革は重要です。一昨年より、高分子型組織を基盤に、戦略的な事業展開を実現すべく、グローバル重点機能を中心にCxOを配置しました。そして、その戦略を迅速かつダイナミックに展開できるように、日本一極型からグローバル多極化を提唱し、地域自立化を目指して権限の一部委譲をするとともに、「センターオブエクセレンス(Center of Excellence)」を推進してきました。

〈海外各地域の推進〉

各地域の市場に応じた迅速な製品開発と顧客提案ができる体制を整備することが競争力の鍵になると考えています。BEVで先行するカーメーカーへの対応や、成長著しいインド市場では、従来よりはるかに素早い対応が必要です。加えて、地域ニーズに合った開発が求められます。昨年末から、「グローバル技術会議」を新設し、CTOとCSMOが連携しながら各地域が主体となり、地域拡販に向けた販売や技術戦略を具体化しています。この取り組みを通じて、地域間の技術連携を強化し、スピード感ある施策を実行しています。

さらなる企業成長に向けた 「提供価値」

当社は新モビリティ普及への貢献に加え、石油由来の資源を主要原料とする企業として脱炭素に貢献することを社会への価値提供と捉え、「安心・安全」「快適」「脱炭素」を軸に取り組んでいます。

セーフティシステムを軸とした「安心・安全」では、これまでさまざまな種類のエアバッグ製品を通じて、交通死亡事故低減へ取り組んできました。今後、モータリゼーションの進展により交通事故が増加する可能性のある新興国においてもエアバッグの普及を図るとともに、さまざまな事故形態から人を守る、新たな安全デバイスの開発・安全技術の向上を通じて、交通事故による死傷者の低減に貢献していきます。

また、今後BEVや自動運転の普及に伴い、自動車の構造や乗員姿勢が大きく変化することが予測されます。歩行者やサイクリストなどの安全ニーズもさらに高まっています。移動手段が多様化する中で、私たちはあらゆる消費者のニーズに寄り添いながら、自動車技術の多様な変化に対応し、高度な人員保護製品の開発・提供を通じて、「安全・安心」の価値を一層高めることができると考えています。これらをふまえて、エアバッグ、ハンドルおよびシートベルトを含むセーフティシステムをトータルで提案・提供できるシステムサプライヤーを目指し、2023年11月には芦森工業への出資比率を高めました。エアバッグとシートベルトの技術・ノウハウの相互補完による一体的な開発提案をはじめ、相互の事業資産の有効活用を進めています。また、今年6月には当社の役員経験者が芦森工業の社長に就任しました。同社の強みを活かしながら、当社の経営管理やモノづくりをはじめとしたバリューチェーンのさまざまなノウハウを導入し、協業によるシナジーを高めていきます。

内外装部品およびウェザーストリップ製品を中心とした「快適」については、BEVによる自動車の構造変化に合わせて、内外装部品とセーフティシステムとの連携により、インパネの薄型化やイルミネーション製品を組み合わせた新機能の提供を目指していきます。当社は、ハンドルやエアバッグなどの製品に加え、内装部品も手がける数少ないメーカーです。この強みと高分子技術を活かして、乗員者の五感に訴える新しい快適空間の創出や電費向上を追求し、独自性の高い「快適」の価値を提供していきます。そのためにも、従来の事業や組

織の枠組みを越えた「高分子型組織」で、開発技術の深化と加速化を図っていきます。

「脱炭素」では、ゴム・樹脂材料の豊富な知見を活かし、環境負荷の低い高機能材料や自社製品の開発、材料リサイクルの推進を通じて、提供価値を高めていきます。CNやCEの実現にはバリューチェーン全体で協業し、社会全体へのインパクトを最大化することが重要です。欧州では関連法規が先行しており、リサイクルや有害物質の使用制限を規定するELV指令への対応がグローバルに広がっています。これを契機に、高分子技術を活かした易解体設計や材料リサイクルなどの資源循環をサプライチェーン全体で構築していきます。品質や技術革新などの競争領域における活動と並行して、資源回収などの社会システムの構築に向けた協調領域に取り組みながら、脱炭素・循環型社会への貢献を目指し、持続的成長を追求していきます。また、CN実現の鍵となる水素に関しては、欧州や米国をはじめ、水素供給網の拡大など大規模な水素の実装支援が立ち上がっています。その中で、日本では今年10月に「水素社会推進法」が施行されます。これを契機に、水素製造・輸送などの研究開発やインフラ整備、水素の利活用が一気に加速することを期待しています。特に、水素自動車については、インフラ整備やコスト面との兼ね合いから稼働区間が比較的明確な大型商用車向けが先行す



ONE TEAM, ONE TG.の掛け声とともに 2030事業計画の実現を誓う



若手社員との対話会を開催し、忌憚のない意見交換を行った

るのではないかと考えています。当社は、トヨタ自動車の燃料電池自動車MIRAIやCJPT(Commercial Japan Partnership Technologies)の社会実証車向けに高圧水素タンクを生産しており、製品受注につながるよう技術革新に取り組んでいます。現在、国内外から問い合わせを受けており、持続的な成長を支える事業の柱へと成長する手ごたえを感じています。また、自動車以外では、産業機械、船舶、鉄道などからの引き合いもあり、2024年4月には国内初の水素エネルギーを使った旅客船に搭載され、実用化されました。水素タンク事業は脱炭素社会の実現に向けた重要な事業領域と位置づけ、幅広い製品提供を通じて、社会への価値提供を目指していきます。

誠実な企業であり続ける ために

(品質への姿勢)

国内カーメーカーによる認証申請での不正行為が発覚し、問題となっています。当社においては、過去を遡り調査した結果、製品認証にかかわる不正問題はありませんでした。こうした不正行為を見聞きするたびに、何でも言い合える心理的安全性のある組織風土や対話の重要性を感じます。昨年の自動車業界での不正問題を受けて、各本部長が試験評価や性能評価をはじめ、法規関連部門で働く従業員と現地現物で困り事のヒアリングを行うとともに、私自身も従業員の皆さんとの対話会を開催し、本音による忌憚のない沢山の意見を直接聞くことができました。その中で、試験設備の老朽化や評価プロセスに関する懸念などの声があがり、これを労使一体で対策に講じ、効果の確認を進めています。この活動は継続した取り組みが必要だと感じており、今年度に入ってから「風土や意識が変わったか?」「新たな課題や困り事が無いか?」などを直接聞く機会として、2巡目の対話会を実施しています。今後も、従業員の皆さんが誇りを持って安心して働き、より良い品質をお客様に届けられる誠実な企業であり続けるために、職場環境の改善に向けて、対話活動を継続的に取り組んでいくとともに、安全と品質に必要な施策には時間とお金をかけていきたいと思えます。

(サステナビリティへの取り組み)

私たちの強みである高分子材料は、石化由来の資源

を利用しているため、資源の枯渇や温室効果ガスによる地球温暖化の原因の一つとされており、環境問題への影響が注視されています。当社は、2030事業計画で掲げる「脱炭素」をさらに前進させるため、スコープ1・2におけるカーボンニュートラルの達成目標時期を、従来の2050年から2030年に前倒しました。

温室効果ガスは、主に成形や塗装、めっきなどの工程から排出されますが、製品ごとに構成部品・工程単位でCO₂排出量の見える化を行い、最も効果的なCO₂排出低減を材料、工程、設備の着眼点からアプローチしています。地道な省エネ活動に加えて、生産技術革新を図ることで、目標達成に向けてグローバル一丸となり取り組んでいきます。また、環境に対する社内の意識も高まっており、社員から新たなビジネス提案を募るビジネスアイデアコンテストでも、環境配慮型ビジネスなどのさまざまな事業アイデアが生まれています。高分子技術をはじめ当社のコア技術を環境保全と有機的に結合させて、企業成長につなげられるような展開を図っていきたいと考えています。

海外地域を中心にさらなる成長を目指していく当社にとって、グローバル人材マネジメントは欠かせません。グローバルで約4万人の社員が在籍しており、そのうち約8割は海外地域のナショナル人材です。そして今後さらにその比率は高まっていきます。一人ひとりが最大限の力を発揮できるよう、人材ポートフォリオに基づいた体制づくりと併せて、ナショナルスタッフの幹部人材育成にこれまで以上に注力していきます。地域の自立化を図りながら、将来的にはナショナルスタッフを中心に地域マネジメント体制を構築することで、迅速な意思決定による圧倒的なスピード感ある事業運営を目指します。

また、当社は自動車部品事業の技術、製造、販売経験をもとに育った人材が中心のため、その枠をブレークスルーするような新規事業経験がある人材、さらにはDX推進経験のある人材は不足していると感じています。そのため、当社が出資するコーポレート・ベンチャー・キャピタル(CVC)を通じた、人材育成や社員の行動変容に期待をしています。現在、当社はコア技術とのシナジーが高い数十社のスタートアップに出資しています。イノベーションを目指す新興企業に出向した社員は、そこでの経験を活かして当社の仕事の仕方や風土改革の起爆剤になってもらいたいと考えています。また2024年6月より、新事業やDXに関するスキルを持つ社外取締役を新たに3名選任しました。高い視座と

専門的見地に基づくアドバイスをいただいております。監督・助言をふまえて一層の進化を遂げてまいります。

ガバナンスに関しては、CxOミーティングでの議論が意思決定の前さばき機能を発揮しており、会社としての意思決定スピードが格段に速くなった実感があります。

コーポレートガバナンスの要である取締役会は、今年6月に取締役10人のうち半数を社外取締役にする構成へと見直しました。当社では経験ができない多様なバックグラウンドを有する社外取締役が取締役会の半数を占めることで、議論の視野が広がっています。すでに示唆に富んだご指摘・ご意見を頂戴していますが、社外取締役の方々には、当社への理解をさらに深めていただけるように積極的な情報の提供・共有も図ってまいります。

「2030事業計画」達成に向けて

自動車業界は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、先行きが不透明で予測困難な状況が続いています。こうした中でも、持続的成長に向けて、売上収益1.2兆円、営業利益1,000億円、営業利益率8%以上、ROE10%以上の経営目標を掲げています。その目標達成に向けて最も重要になるのが、BEVを含めた新しいモビリティへの対応です。今年は新製品展示会や海外拠点での製品PRを積極的行い、国内外のカーメーカーから開発製品に対する評価や商談機会を多数いただいております。特に、海外各地域の現地メーカーへの拡販は重点施策の一つであり、これから市場に出る自動車向けの新規受注も順調に進んでいます。引き続き、新規カーメーカーを含む多様なお客様に高分子技術を活かした当社製品を提案し、「攻め」の挑戦を継続します。

今後、BEV開発が加速する中で、お客様からより具体的なご要望が寄せられるものと考えています。先鋭技術を搭載するBEVは従来の内燃機関車と比べてコストが高くなる傾向にあるため、ユーザーが満足できるクルマづくりを考えると、付加価値向上とコスト削減の両立が重要です。例えば、フロントモジュールの一体化により、燃費の向上や車両性能の向上が実現できただけでなく、カーメーカー側の組付工程の簡便化や設計プロセスの削減にもつながります。また、エンジン音がないBEVは外部ノイズが聞こえやすくなるため、静粛性機

能のニーズが高まります。こうした変化に応じた製品付加価値の向上に向けて、IPLを活用した知財戦略を推進し、競合先との差別化や重点製品、最適な時期を見極めながら、開発を進めていきたいと考えています。

一方、コスト削減に関しては、モノづくりの革新が重要です。特に、生産工程の自動化・スマート化は、グローバルでの人材確保の難しさに対応する施策にもなります。2024年度の設備投資は約600億円と、従来よりも100億円程度増額となりますが、人員配置の最適化、IoTの活用による不良品の要因解析の迅速化、生産リードタイムの短縮、さらにはエネルギー使用量の低減などによる効果で十分に採算が合うと見込んでおり、将来に向けた先行投資として積極的に実施していきます。

第4次産業革命と言われる中で、高度な技術を活用した自動化は、競争力を高める重要施策であると考えています。タイ拠点では、早くから労務費高騰に備えて、からくり技術と協働ロボットを活用した比較的安価な自動化に着目し、トライ&エラーを繰り返しながら着実に技術・ノウハウの積み重ねと人づくりを進めて、力を蓄えてきました。当社はこれらを「賢い自動化」と称してグローバルへ展開し、モノづくりの力をさらに強いものにすべく活動を進めています。この活動は、現地ナショナルスタッフの自立した取り組みをグローバルへ反映させていく「センターオブエクセレンス」の象徴的な取り組みとして、グローバルな多極化経営への礎としています。

2030事業計画の鍵を握る重点地域は、堅調な成長を遂げている米州地域だと考えています。将来的な自動車販売台数の大幅な増加は見込みづらいですが、他社を上回るQCD（品質、コスト、納期）による付加価値提案により、GM、フォード、ステランティスといったデトロイト3向けのビジネス拡大に、着実につながっています。

また、インド市場は人口増と経済発展に伴い、将来的な市場拡大が期待できます。市場以上の事業成長を目指して、タイ発の「賢い自動化」を活用した、生産性の高い能増対応が重要になります。さらに、現地メーカーへの拡販、特にTATAをはじめとする企業への製品提案や、Make In Indiaを下支える現地調達の推進も不可欠です。また、インドは交通事故死亡者数が非常に多く、自動車への安全意識が高まっています。当社のセーフティシステム製品のニーズはさらに高まることが予測されるため、計画的な投資、拡張、人材育成を進めていきます。

一方、中国では経済成長の鈍化が影響し、内需の縮小やカーメーカー各社の価格競争が激化しています。将来的に中国市場では企業の淘汰が進むと予測されているため、日系カーメーカーの中国戦略の動向に注視しながら、減販リスクに備えた効率的かつ柔軟な生産体制の構築を進めます。また、アライアンス強化による技術力と対応力を高め、成長性の高い中資系カーメーカーへの拡販を推進していきます。

企業価値向上に向けて

2023年度は、主要顧客の生産台数増などによる増収により、初めて売上収益1兆円に到達し、営業利益677億円の過去最高益を記録し、営業利益率は6.3%となりました。

今後は、2030事業計画 経営目標で掲げる営業利益率8%以上に向けて、事業・地域ごとにROICを意識した成長分野への積極投資を図りながら、低収益分野の改善を並行させ、事業ポートフォリオの転換を図ってまいります。また、重点事業・地域の持続的成長に向けて、研究開発や人的資本への投資強化や、M&Aおよびアライアンスなどの戦略的投資を行い、経営目標の達成を目指していきます。

株主還元は、従来の配当性向30%以上とした指針を改め、2023年度からはDOE（株主資本配当率）2.5%を下限目標として設定しました。今後も、2023年11月に実施した自己株式の取得を含め、機動的な追加株主

還元を行っていきます。また、資本効率の向上を従来以上に意識し、株主資本コストを上回る株主総利回り（TSR）を長期的かつ安定的に実現させていきたいと思っています。

ステークホルダーのみなさまへ

創業75周年を迎え、当社の歴史から現在、そして未来を見渡して、社長に就任した私がなすべきことは何なのかを考えながら、走ってきた1年でした。もちろん社長の責務として、事業を成長・発展させることは非常に重要です。しかしそれだけで十分であるとは思いません。自動車業界の不正問題を見ても、安全と品質を軸とした経営基盤が崩れることになれば、それは企業としての存続も危ぶまれます。将来にわたり当社が持続的に成長・発展を遂げられるように、私の使命は、経営陣をはじめ社員の皆さんとの対話を大切にし、ともに明確なビジョンを共有しながら、変革を恐れず挑戦を続けていくことです。その中で、リーダーとして確かな道筋を示し、次の世代へ力強くバトンを渡していくことが私の責務であると考えています。ステークホルダーのみなさまには、変わらぬご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

2024年10月
CEO 代表取締役社長

齋藤克巳



数字でわかる豊田合成

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、販売に関わるさまざまなステークホルダーの皆さまと連携しながら、機能および品質の高い製品・サービスを提供しています。



創業

75年

1934年に豊田自動織機内でゴム研究部門が設置、
1949年に前身となる「名古屋ゴム」が誕生。
70年以上もの間、ゴム・樹脂技術を中心に社会へ価値を提供しています。



拠点数

60社

(2024年6月26日時点)



従業員数（グローバル）

38,951名

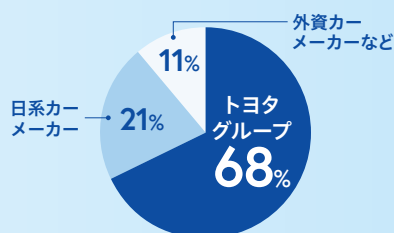


売上収益（IFRS）

1兆711億円



顧客別売上比率



海外売上比率

67.1%



エアバッグシェア

世界 18%

※2024年3月時点当社調べに基づく

グローバルシェアの約9割を当社を含む4社で占めており、
当社は常にトップ4に入っています。



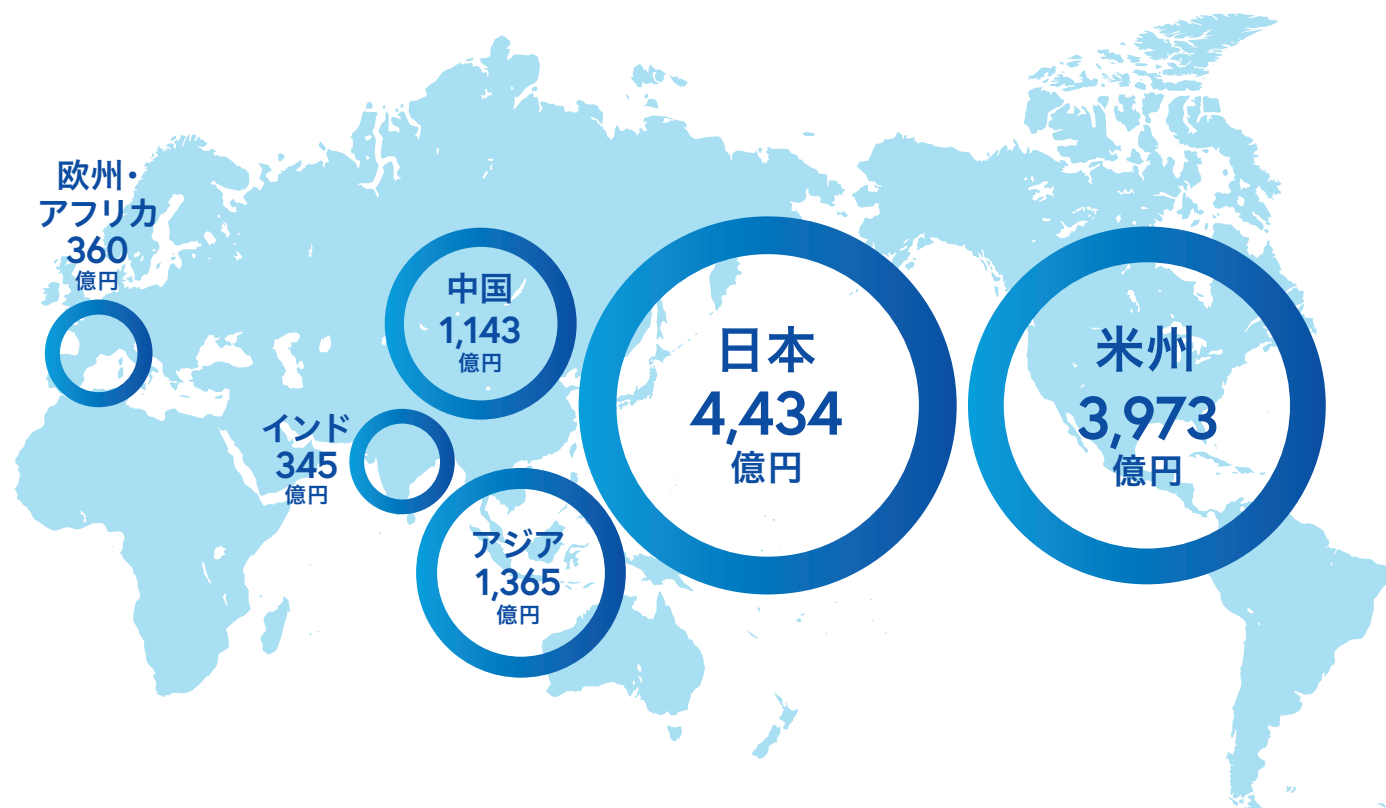
信用格付（R&I）

A⁺

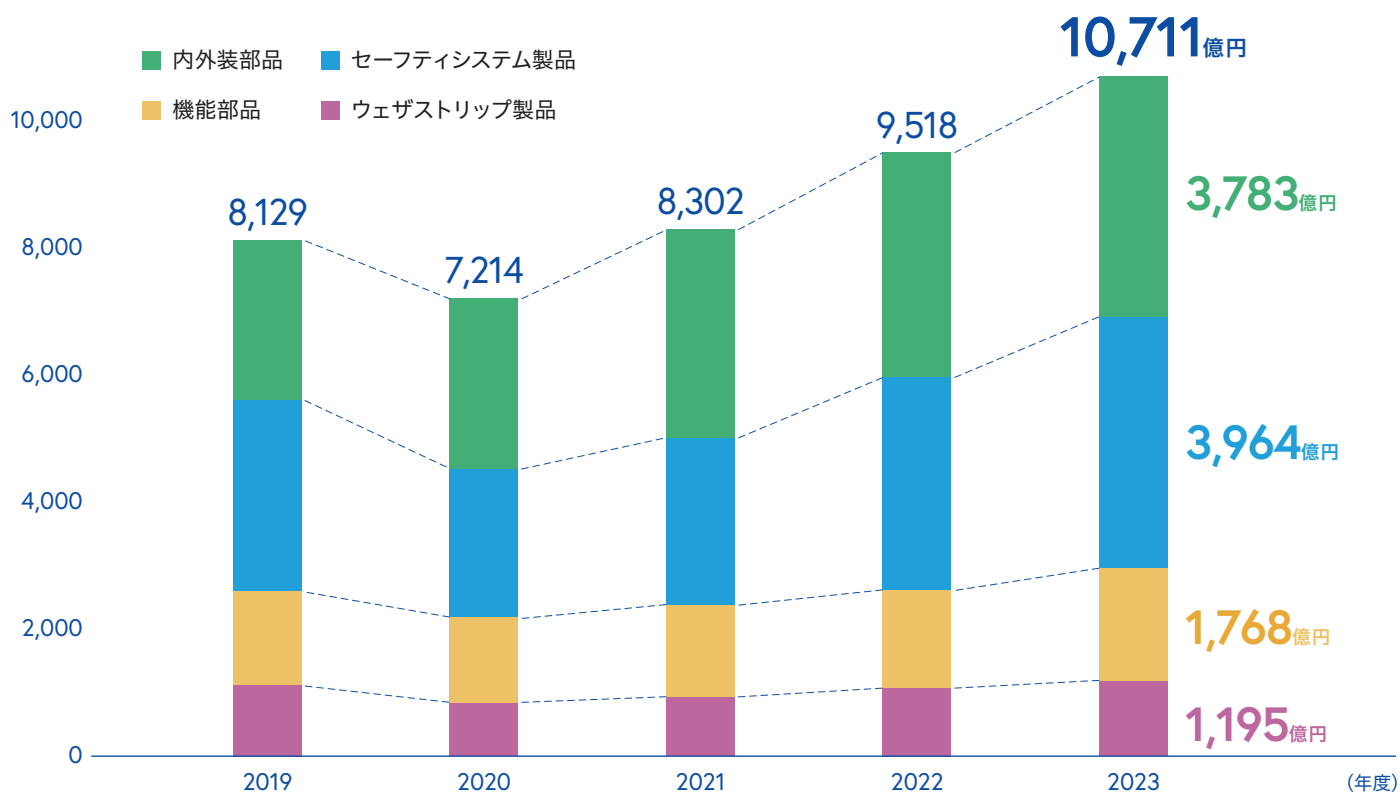
(2024年10月2日時点)

このデータは2024年3月期または3月末時点

地域別売上収益(2024年3月期)



事業領域別売上収益



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



1950
ウェザーストリップ



1953
ブレーキホース



1954
樹脂射出ハンドル



1961
ピストンカップ



1974
インstrumentパネル



1977
等速ジョイントブーツ



1982
遮音性ガラスラン



1982
樹脂フューエル
フィルターキャップ



1989
運転席用エアバッグ

樹脂射出ハンドルへの挑戦

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。

豊田自動織機
製作所
ゴム研究部門



射出成型機



1986
青色LEDの研究開始

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。

新規事業開発の経験

グローバルネットワーク



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

1957
春日工場稼働

1967
稲沢工場稼働

1973
「豊田合成(株)」に改称

1976
森町工場稼働

1977
米国事務所設立
(イリノイ州)



1980
本社を現所在地
(愛知県清須市)に移転

1982
尾西工場稼働



1989
TGミズーリ(株)設立

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、今では国内外60社へと拡大しグローバル企業へと成長しています。

1990

2000

2010

1997

ゴムリサイクル技術



1998
カーテンエアバッグ

世界初



2003

ミリ波レーダ対応
エンブレム

世界初



2008

樹脂フューエルファイラー
パイプ

世界初



2010

軽量オープンングトリム
ウェザーストリップ

世界初



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



1991
青色LED開発の
成功認定

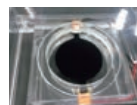
世界初

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労の連続だった。

2007

e-Rubberの
研究開始



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



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



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

事業の進化と価値創造の歴史／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。

当社は高分子技術を活用し、FCEV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で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。

2020



2020
超大型スピンドル
グリル



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



2023
トップコートレス
ホットスタンプグリル



高圧水素タンク



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



2023
スマホ用ワイヤレス
給電レシーバー



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



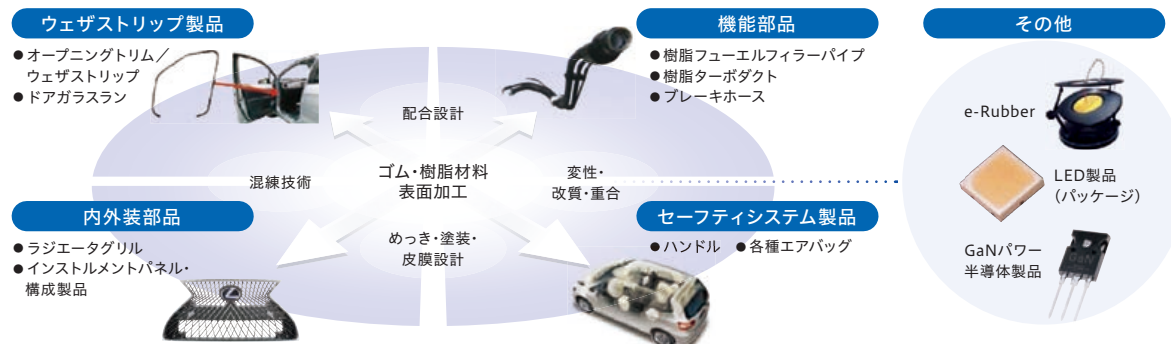
2023
豊田合成テクニカルセンター
インドア

私たちの競争優位性

ゴム・樹脂分野の知見

製品に優位性をもたらす「材料」「工法技術」「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通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

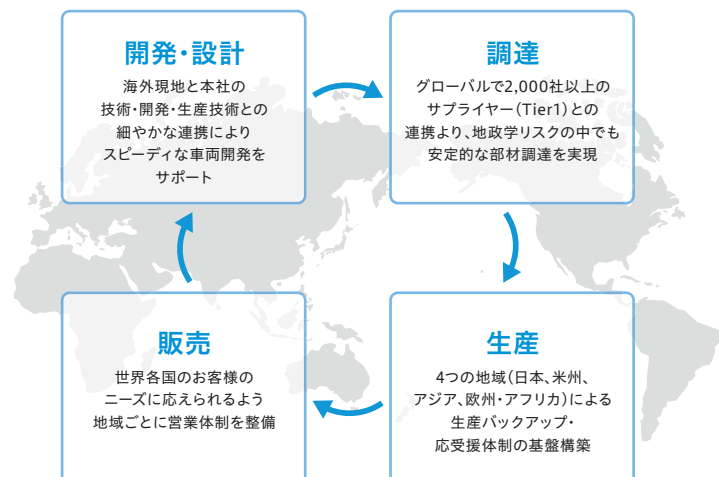


樹脂フューエルフィラーパイプ

グローバルネットワーク

16カ国/地域・グループ60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、社は「限らない創造 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などを活かし、
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

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

経営基盤と競争力の源泉



人的資本

価値創造を支える多彩な人材

▶ P.24



製造資本

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

▶ P.24



知的資本

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

▶ P.24



社会・関係資本

ステークホルダーとのエンゲージメント

▶ P.25



自然資本

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

▶ P.25



財務資本

強固な財務基盤

▶ P.25

社は／経営理念

▶ P.2

マテリアリティ

▶ P.20

中期経営計画「2030事業計画」

▶ P.36



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

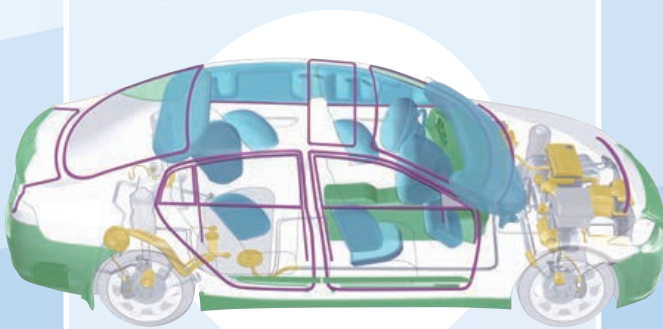
▶ P.88

価値創造の循環による

Output

Outcome

事業・製品



自動車部品



セーフティシステム製品

▶ P.28



内外装部品

▶ P.30



機能部品

▶ P.31



ウェザーストリップ製品

▶ P.32

その他

特機製品、LED/e-Rubber、
エコブランドRe-S

▶ P.33

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



マテリアリティ(重要課題)

私たちは「限らない創造 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などのさまざま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。

マテリアリティ特定のプロセス

STEP1 マテリアリティ候補の抽出

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

STEP2 マテリアリティ候補の評価・分析

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

STEP3 経営陣による妥当性評価

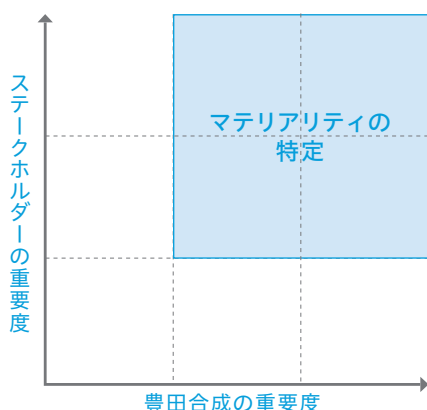
特定プロセスを含む抽出した重要課題に対して、社外取締役をはじめ役員、投資家への意見聴取を行い、マテリアリティの妥当性を評価

STEP4 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

STEP5 レビュー

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



事業活動

経営基盤

社会課題／メガトレンド



■自動車の技術革新(電動化・知能化)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(法規制厳格化)



■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

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

環境・資源

人的資本

サプライチェーン

ガバナンス

機会とリスク	発現時期			企業インパクト	
	短期	中期	長期	ポジティブ (機会)	ネガティブ (リスク)
BEV普及による新技術・新製品の戦略的な市場投入(OEM・サプライチェーンの進化)	●	●	●	↑↑	↓↓
BEV先行市場の拡大、BEV先行OEMの躍進(市場・勢力図の変化)	●	●	●	↑	↓↓
環境負荷の低いHEV・PHEVの需要拡大	●	●	●	↑↑	
FCEV市場の伸展			●	↑↑↑	
交通事故未然防止技術の進化	●	●	●	↑↑↑	
燃料系部品の需要減少		●	●		↓↓
利用者のクルマに対する価値観・使い方の変化(交通インフラの発達、より快適な車室空間)		●	●	↑↑	↓↓
新興国のインフラ強化・法規制による自動車市場拡大	●	●	●	↑↑↑	
生産～納入の効率化(リアルタイムモニタ・予防保全・無人化など)	●	●	●	↑↑↑	
グリーンテクノロジー※、グリーントランスフォーメーションによる新分野の市場拡大	●	●	●	↑↑↑	↓↓
カーボンプライシングの導入による競争力の変化		●	●	↑↑↑	↓↓↓
ゴム・樹脂材料の使いこなし、材料開発(リサイクル材料、軽量化、材料置換、新規材料)	●	●	●	↑↑↑	↓↓
異常気象による大規模災害	●	●	●	↑↑	↓↓↓
省エネ・再エネの促進(エネルギーコスト低減、GHG排出量削減)	●	●	●	↑↑↑	
DE&Iの促進による思考・スキル・経験の多様化	●	●	●	↑↑↑	
人材ポートフォリオに基づく効率的な人的資本の活用	●	●	●	↑↑↑	
労務費高騰、採用難	●	●	●		↓↓
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	●	●	●	↑↑	↓↓↓
部品・原材料不足・価格高騰、物流コストの上昇	●	●	●		↓↓↓
重要品質問題・リコールの発生	(●)	(●)	(●)		↓↓↓
サイバー攻撃・詐欺メール	(●)	(●)	(●)		↓↓↓
機密情報漏洩	(●)	(●)	(●)		↓↓
独占禁止法違反(談合・カルテル)	(●)	(●)	(●)		↓↓

※ 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)

短期(3年以内)、
中期(2029年まで)、
長期(2030年以降)

↑：ポジティブインパクト、
↓：ネガティブインパクト

マテリアリティ(重要課題)

事業活動

経営基盤

社会課題／ メガトレンド	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・機会リスクへの対応)
	●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	●BEV化に向けた新製品の開発 ●BEV先行市場・OEMへの拡販
	●コア技術を活用した新規事業の創出	●すべての人に安心・安全、快適を届けるためのエアバッグ製品の開発・拡販 ●新規事業開発の経験を活かした新規ビジネス拡大 ●コーポレートベンチャーキャピタルの活用 ●デジタル化推進による業務革新
	●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	●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 ●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 ●循環型社会への貢献 (Car to Car リサイクル)
	●地域社会との共生 ●多様な人材の活用推進・人権尊重	●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) ●ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン ●安全・健康経営 ●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 ●地政学・経済的リスクへの対応
	●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	●BCPのレジリエンス強化 ●内部統制の強化

KPI・中長期目標(2030年度)

- BEV関連売上収益比率:40%

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
- エアバッグの生産個数: +1.5倍(2022年比)
- 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)
- 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)
- 人権に関する研修実施率:100%
- 従業員エンゲージメント肯定率【単体】:75%
- 海外拠点のナショナルスタッフ幹部比率(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
- 重大災害発生件数:0件
- 仕入先のサステナビリティ活動実施率:100%
- 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

関連するSDGs
最重要分野

安心・安全・快適な
モビリティ社会の実現



イノベーション創出による
社会課題解決



脱炭素・循環型
社会の実現



多様な人材の活躍による
持続的成長



公平で透明性のある
企業統治体制

豊田合成の経営資本 ~75年の歴史を積み重ねて培ってきた経営資本~

経営資本は持続的な企業価値向上に向けた大切な源泉になります。豊田合成は経営理念に基づき価値創造の循環を繰り返しながら経営資本を培い、先読みした事業機会やリスクへ適切なタイミングで資本を投入していきます。



人的資本

企業の進化と成長を支える
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60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、有機的に結合することで、新たな創造性やパワーを生み出すダイナミックな「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。



製造資本

ゴム・樹脂分野の知見と
グローバルネットワークを活かして
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、75年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。また、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ふまえ、投資判断しています。



知的資本

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
競争優位性をさらに強化

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ランドスケープを活用し、新規事業開発の意志決定の確度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。

従業員数

38,951 名

海外従業員比率

75.9%

ナショナルスタッフ幹部比率

35%

女性管理職(単体)

39人

中途採用者管理職比率(単体)

32.1%

従業員エンゲージメント(単体)

56.0%

拠点数

60社 (2024.6.26時点)

設備投資費

494億円 (2024/3期)

CO₂排出量削減(単体)

▲36.2% (2015.3期比)

研究開発費

392億円 (2024/3期)

開発・技術員(単体)

2,213人

保有特許数

日本 2,529件
海外 2,184件

このデータは2024年3月期または3月末時点



社会・関係資本

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、さまざま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通して、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。



自然資本

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次環境取り組みプラン」で本格的に環境活動を開始し、30年以上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」と競争優位性の一つである「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。



財務資本

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

財務の「成長性」「安全性」「効率性」の3つのバランスにより、持続的成長と企業価値向上を目指します。当社の資本コストを上回るROE10%の達成に向け、資産効率向上の観点から当社独自のTG-ROIC※などの新しい管理指標を導入しました。より多面的な財務マネジメントを実践していきます。

サプライヤー数(単体)

約 **600** 社

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

129 回

総エネルギー投入量

237.4 万GJ^{*}

※ギガジュール(1,000,000,000J)

総物資投入量

45,189 t

水資源投入量

98.5 万m³

再生可能エネルギー投入量

5.4 万GJ

ISO14001生産事業所取得率

100 %

(環境マネジメントシステム)

TG-ROIC[※]**15.5** % (2023年度)※TG-ROIC = $\frac{\text{営業利益}}{\text{固定資産} + \text{棚卸資産}}$

ROE

10.6 % (2024.3)

信用格付(R&I)

A⁺
(2024年10月2日時点)

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 LED小型水浄化ユニット
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（各種エアバッグなど）
交通事故死傷者数の減少にグローバルで貢献

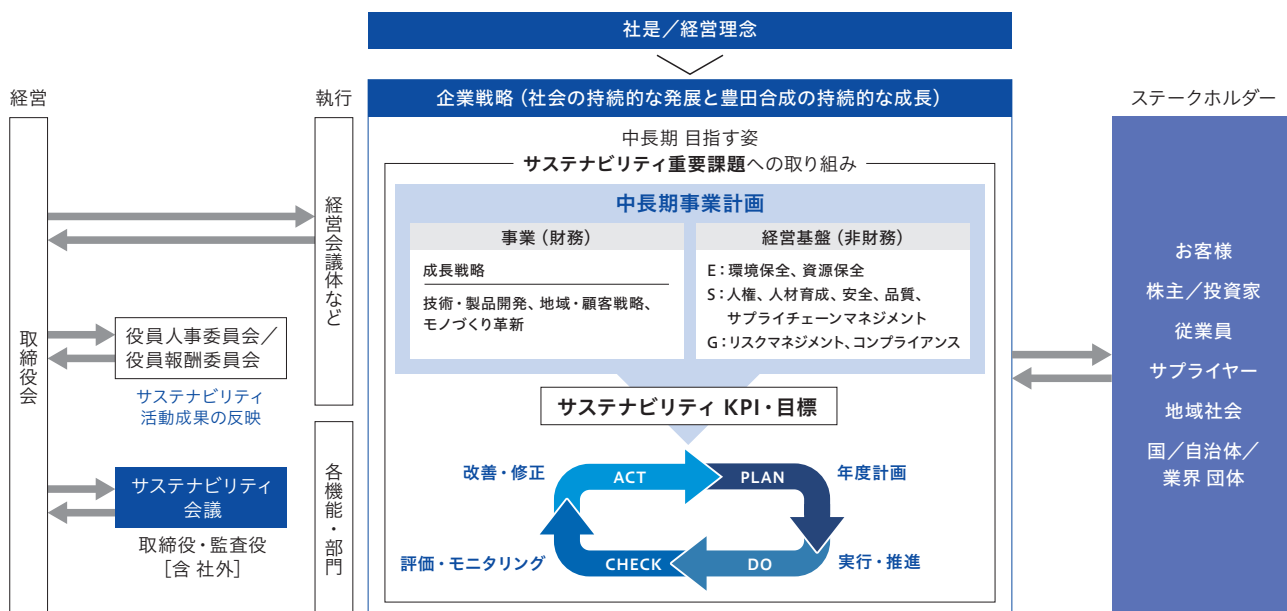


FCEV製品（水素タンク）
カーボンニュートラル・環境負荷低減に向けて、水素社会実現に貢献

推進体制

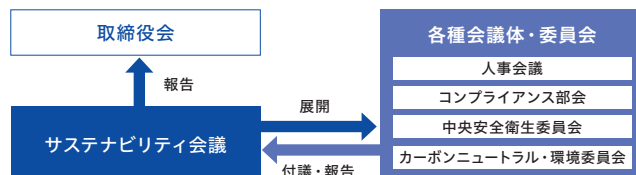
社は・経営理念のもと、事業活動を通じて、社会の持続的な発展と当社の持続的な成長に向けた取り組みを推進するためのマネジメント体制を構築しています。全

てのステークホルダーのみなさまとの対話を重ね、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。



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、販売に関わるさまざまなステークホルダーの皆さまと連携しながら、機能および品質の高い製品・サービスを提供しています。

セーフティシステム製品

1989年の運転席エアバッグ量産を皮切りに、さまざまなエアバッグの市場投入によって、あらゆる角度からの衝撃を軽減する360°フルカバーを実現しました。歩行者の保護装置も量産するほか、予防安全などの次世代技術も積極的に開発しています。

詳しくはこちら ▶ <https://www.toyoda-gosei.co.jp/seihin/safety/>



各種エアバッグ

ハンドル
(エアバッグ内蔵)ポップアップフード
アクチュエータ

内外装部品

インストルメントパネル・コンソールボックスなど室内を快適にする内装部品、ラジエータグリルなど車のデザインに関わる外装部品を幅広く展開。目にふれやすい製品が多く、機能性はもちろん高いデザイン性も確保しています。

詳しくはこちら ▶ <https://www.toyoda-gosei.co.jp/seihin/naigaisou/>



インストルメントパネル・構成部品



ラジエータグリル



コンソールボックス

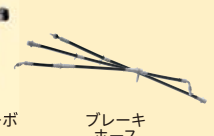


発光エンブレム

機能部品

燃料・ブレーキ関連部品など、「走る」「曲がる」「止まる」といった自動車の基本性能を支える重要部品。高い品質はもちろん、軽量化・コンパクト化にも取り組み、長年にわたり世界トップクラスのシェアを継続しています。

詳しくはこちら ▶ <https://www.toyoda-gosei.co.jp/seihin/kinou/>

樹脂フューエル
フィラーパイプ樹脂ターボ
ダクトブレーキ
ホース

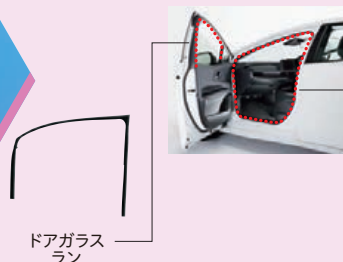
オイルポンプ

高圧水素
タンク

ウェザーストリップ製品

ドアや窓枠などに装着し、雨風や騒音から室内を守るほか、ドアの開閉や窓ガラスの昇降をスムーズにするなど多くの役割を担う製品。世界トップクラスのシェアを誇り、国内外の生産拠点からグローバルに供給しています。

詳しくはこちら ▶ <https://www.toyoda-gosei.co.jp/seihin/body/>

ドアガラス
ランオープニング
トリムウェザ
ーストリップ

ライフソリューション

自動車部品や青色LEDの開発・生産で培ったノウハウや技術力を活かし、新たな分野の製品を開発・販売しています。

詳しくはこちら ▶ <https://www.toyoda-gosei.co.jp/seihin/lifesolution/>



UV-C LED/パッケージ



e-Rubber製品



空気清浄機(特機製品)

セーフティシステム製品

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

※機械設計のプロセスにおける、コンピュータを利用した解析技術

課題

- 多様な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開発・生産体制整備
- モビリティの様変わりに対応した製品開発

2023年度の重点取り組み

既存製品の確実な受注に加え、高機能ハンドルやファーサイドエアバッグなど、近年開発してきた製品が高く評価され、欧米系顧客への新規拡販につながりました。

グローバル生産体制強化

成長地域であるインドではR&D拠点を移転・拡張し現地開発力を強化しました。また自動車生産の拡大に対応するため北部はニムラナ工場を拡大、南部は2026年にハロハリで工場を新設する予定です。

ブラジルでもセーフティシステム製品の販売拡大に対応するため生産能力を強化するべく工場を拡張し、エアバッグやハンドル用生産設備の導入を進めており、2025年7月の稼働を予定しております。



豊田合成テクニカルセンターインディア



インド ニムラナ工場（'24年稼働）

新製品開発

将来のアセスメントの厳格化や自動運転の拡大を見据え、多様な事故形態、乗員体格に対応するためにシートベルトとエアバッグを高機能化し、最適に組み合わせた乗員保護システムの開発を推進しております。また車室内意匠の自由度を向上させ、自動運転時などの乗車姿勢の多様化に対応するラップエアバッグなど、新コンセプトの乗員保護製品の開発も推進しております。



ラップエアバッグ

シートベルトに組み込まれたバッグが膨張し乗員を保護

協力メーカーとの関係強化

従来の取り組みに加え、他社との競争に打ち勝ち、セーフティシステム総合サプライヤーへと成長するために、パートナーである専門メーカーとさまざまな協業活動を行いパートナーシップを強化しています。

エアバッグとシートベルトのセット開発

2023年11月にはシートベルトメーカーである芦森工業への出資比率を高め、資本業務提携の強化を開始しています。具体的には両社の技術・ノウハウを相互補完しエアバッグとシートベルトをセットでお客様へ提案し、システム開発の可能性を認知していただき、先行開発への参画を通じ受注拡大へつなげることができました。さらには、豊田合成の得意とするTPSの考えを芦森工業へ導入し、生産性の向上、工程の統廃合による省スペース化など効率的なモノづくりを推進しております。’25年夏頃には一部エアバッグの生産委託を開始する計画です。このような取り組みにより開発・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っていきます。



エアバッグとシートベルトのセット開発

インフレータの競争力強化

エアバッグの基幹部品であるインフレータにおいては専門メーカーのダイセルと日本化薬と当社の成長戦略・受注戦略を共有し、インド・アセアンといったグローバルでねらう地域、伸びる地域で現調化の推進、一体となったモノづくり活動による製品の競争力強化に取り組んでおります。

ダイセルとは“TGDプロジェクト(TG=豊田合成、D=ダイセル)”を発足させ、新たなインフレータ製造ラインをダイセル播磨工場で立ち上げました。両社の強みであるモノづくり力を活かし設備投資額の約50%削減、省人、製造スピード短縮による生産性向上を達成し、原価低減および高品質の両立を実現しました。

また、当社の安田洋(取締役副社長 兼 COO 兼 CMO)のダイセルのアドバイザー就任を機に協業を強化し、新規事業を含めた幅広い領域で協業を図り、両社の発展につなげていきます。

今後もグローバルで安全部品の普及を通じて安心・安全なモビリティ社会の実現に貢献していきます。



当社経営層によるTGDライン視察

内外装部品

強み

- 加飾バリエーション、電磁波透過製品と、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)に対する最新の生産技術を有する工場
- ホットスタンプ、型内塗装など新しい加飾技術の製品具現化

課題

- 意匠・機能とエンドユーザーのニーズの先取りと顧客動向を見据えた商品 開発、生産技術開発
- ダントツモノづくり(自動化、生産技術開発)によるコスト低減、生産性向上
- カーボンニュートラルに対応したリサイクル材開発・材料生産設備拡充

2023年度の重点取り組み

BEVらしい車室内空間の実現と内装デザインの多様化に寄与するLED陰影イルミネーションを開発しました。また、先進的な機能とデザインを融合させた製品として、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、受注につなげました。

また、重点地域である米州において、主力製品である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において、HEVやBEVなど多様な車両の進展を見据え、高機能かつお客様のデザインニーズに応える幅広いバリエーションの製品を供給できるよう、米国の子会社であるTGミズーリ株式会社とTGケンタッキー有限責任会社の生産能力を強化しています。

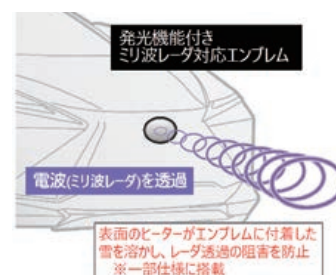
米州においては開発・生産体制をさらに拡大していく予定です。日本では瀬戸工場を拡張し、生産能力の強化に加え、新棟のオール電化によるCO₂削減にも取り組み、環境に配慮したモノづくりを進めていきます。



LED陰影イルミネーション



発光機能付きミリ波レーダー
対応エンブレム



機能部品

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

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、軽量化など)
- BEV向け製品開発、燃料系製品開発
(CN燃料・E-fuel対応 など含む)とともに、生産リソースの確保

2023年度の重点取り組み

OEMのマルチパスウェイ戦略を支えるために、全方位戦略を推進しています。

ガソリン車・HEV・PHEV向けでは、今後、自動車のタンクなどから蒸発する燃料を規制する燃料蒸発ガス(エバポ)規制が強化される地域に対応した燃料系製品を拡販。

BEV向けでは、普及に合わせたビジネス拡大のために、バッテリーなどの熱制御に関わる製品や要素技術開発ヘリソースを投入。

FCEV向けでは、貯蔵効率の向上技術を活用した高圧水素タンクがクラウンセダンに搭載。

この他にも、高圧水素タンクは船舶やポータブル水素カートリッジにも採用されており、各種モビリティや暮らしの幅広い分野における水素利用のニーズに応じたタンクの提供を通じて、今後も水素社会の実現に貢献していきます。

〈ポータブル水素カートリッジ(提供:トヨタ自動車)〉



国内向け



欧州向け

水素タンクが搭載された旅客船「HANARIA」

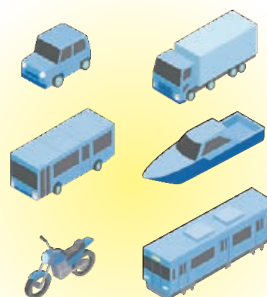


(写真:MOTENA・Sea社HPから引用)

<参考:水素社会の実現に向けた、水素タンク適用拡大のイメージ>



搭載ニーズに応じた
サイズバリエーション展開



各種モビリティなど

ウェザーストリップ製品

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

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

2023年度の重点取り組み

強みを活かした取り組み

豊田合成が、自動車部品メーカーとして環境に配慮した持続可能な事業展開を目指している中で、WS事業としてもゴム脱硫再生技術を活かし、ゴム再生事業に積極的に取り組んでいます。

すでにウェザーストリップやホースなどの自社製品に再生ゴムを使用しており、今年は再生材の添加量アップに向けた技術開発・製品開発も完了しています。こうした取り組みが評価され2023年度はオープニングトリムWSが超モノづくり部品大賞のモビリティ関連部品賞を受賞しました。

今後は、より高品質な再生ゴムの開発・製造を行い、再生ゴムの用途拡大を図っていきます。

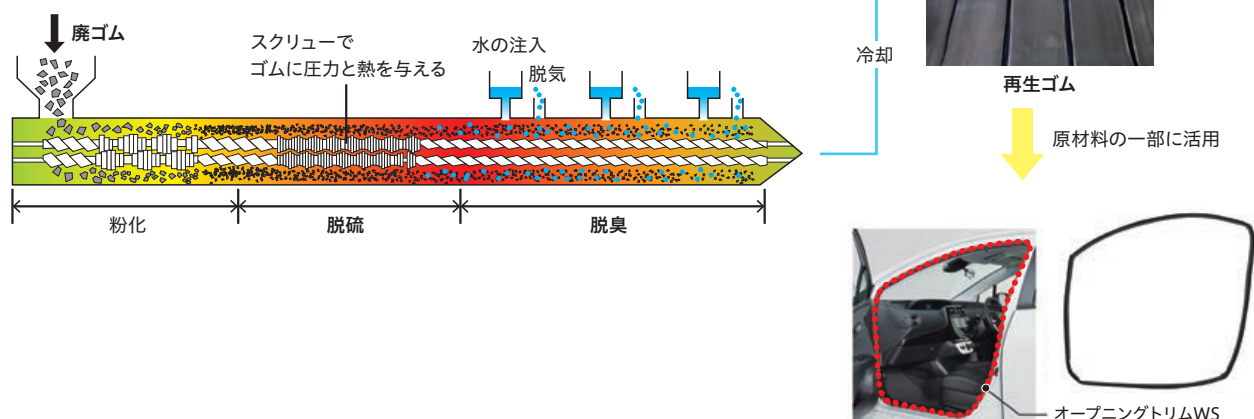
また、WS事業は歴史のあるゴム・樹脂分野の知見を活かし、静粛性技術の開発にも力を入れています。ドアや窓まわりをシールする製品を改良することで、外部騒音を遮断し車内の静粛性を向上させることに寄与しています。

さらに2023年度は、静粛性を維持しながら部品の軽量化を実現する技術開発も進めています。これにより、燃費向上と走行性能の改善を両立していきます。

豊田合成はこうした静粛性技術、軽量化技術により、快適な移動環境の創出に貢献していきます。

<当社のゴムのリサイクル技術>

ゴムに弾性などを持たせる分子結合を解くために、最適な圧力と熱を加えることで、「短時間」で「高品質」なゴムの再生を実現



ライフソリューション

強み

- LED分野、材料の知見
- 産学官連携

課題

- 新規分野の早期事業化に向けた技術確立加速

2023年度の重点取り組み

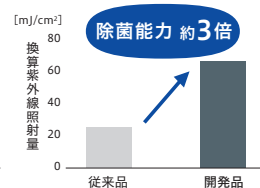
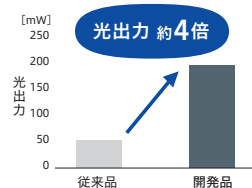
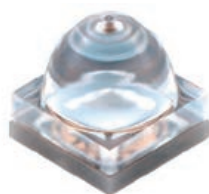
UV-C LED事業

UV-Cはウイルスや細菌の遺伝子情報を破壊し増殖を抑える効果があるため各種除菌に用いられています。除菌用の水銀ランプと比べ、UV-C LEDは水銀フリーで環境負荷が低く、小型かつ長寿命といった利点があることから、コロナ禍で空気や物の表面などの除菌機器向けに利用が広まりました。一方で出力が小さく、浄水場など高い除菌能力が必要とされる場面では現在でも水銀ランプが使われています。

長年培ってきた青色LEDの結晶化・設計技術を応用し、世界最高水準の光出力である1チップで200ミリワット級の光(350ミリアンペアの電流での駆動時)を実現したUV-C LEDを開発しました。LEDの素子構造などを改良し、取り出せる光の量が約4倍、除菌能力が約3倍に高まりました。

将来的な水銀ランプの代替も含めてUV-C LEDの活用領域が拡大することが期待でき、より衛生的で安心・安全な暮らしの実現に貢献します。

高出力UV-C LED



ヘルスケア事業

日本は超高齢化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予兆となる虚弱状態の早期発見には大きな意義があります。

ゴム製の圧力センサ(e-Rubber)を内蔵した靴の中敷きを用い、高齢者の歩行時の重心同様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開発を進めています。本開発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、社会実装に向けた活動を加速しています。



左:e-Rubberインソール
右:商業施設での実証試験の様子



エシカルブランド 「Re-S(リーズ)」



豊田合成株式会社は、持続可能な社会の実現に向けたSDGs経営の取り組みの一環として、材料調達から廃棄までの一連の生産活動における環境負荷低減を進めており、リサイクルの難しかったエアバッグの生地などをエシカルブランド「Re-S(リーズ)」の商品として加工・販売することで、廃棄物のさらなる低減を図っています。

2018年に始まった社内の「もったいない活動」をきっかけに、産業廃棄物として捨てられるはずだった素材をアップサイクルした商品を展開するブランドとして、2020年9月に「Re-S(リーズ)」は誕生しました。ブランド名である「Re-S(リーズ)」には、「Re-use」や「Re-born」の「Re-」を複数掛け合わせ、Sustainability(サステナビリティ)を高めるという思いが込められています。



「Re-S(リーズ)」は、捨てられる自動車部品素材を活用したアップサイクル商品の生産、販売を通じて、環境負荷の低減と資源の有効活用を進めており、具体的には強度に優れた、エアバッグの生地を用いた、長く活用できるトートバッグなどの商品を展開しています。

また、「Re-S(リーズ)」は多様なコラボレーションも積極的に進めています。アパレルブランドや障がい者施設、大学、エンターテインメント業界(お笑い芸人)とのコラボ商品や、プロ野球チームとの商品企画・販売・イベントなどを通じて、地域産業の活性化にも貢献しています。

加えて、素材調達～商品企画～販売にいたるまでの大半を社員で企画・運営しており、新たなノウハウ・経験値の獲得も同時に進めております。

スタートから4年経ち、環境負荷低減を目指すプロジェクトは、人や地域社会にも配慮する活動への進化を目指しており、名古屋の円頓寺本町商店街に店舗を構え、お客様とのコミュニケーションを大切にしながら、ブランドの認知向上を図っております。

今後も「Re-S(リーズ)」は、社会的価値と経済的価値の両立を目指し、企業価値のさらなる向上を進めていきます。

● エシカルブランド「Re-S(リーズ)」についてはこちらから

Instagram



X



LINE



オンライン
ショップ





価値創造の戦略

36 成長戦略統括

40 拡販戦略

42 特集 TGI N D I Aの未来

44 開発戦略

52 モノづくり戦略

56 特集 知恵と工夫で自動化を推進

～タイの賢い自動化をグローバルへ展開～

58 人材戦略

66 財務戦略

68 リスクマネジメント

成長戦略統括

COO MESSAGE

2030事業計画を遂行し 豊田合成の持続的成長の 道筋をつけていきます。

COO 代表取締役副社長 安田 洋



新・中期経営計画 2030事業計画

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。

「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

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

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

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（事業ポートフォリオの組み換え）

重点施策

- 重点事業・地域・顧客での成長に向けた構造改革（セーフティシステム・内外装・材料事業、北米・インド・中国の現地カーメーカーへの拡販）
- 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
- 人と組織が有機的に結合した高分子型組織による経営革新

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%

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させ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、自在に形を変えながら環境の変化に対応し、新しい価値を創出することが可能となります。

社会的価値と経済的価値の向上

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つめの変化が、「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「移動空間からくつろぎ空間へ」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動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さまざま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。

2030年に想定されるモビリティ社会：CASE・脱炭素の進展



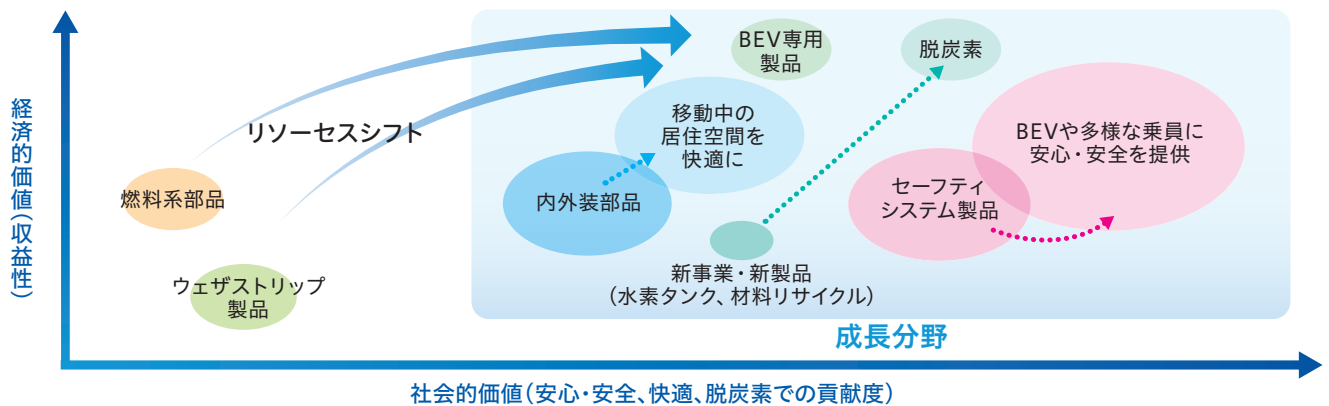
成長戦略統括

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

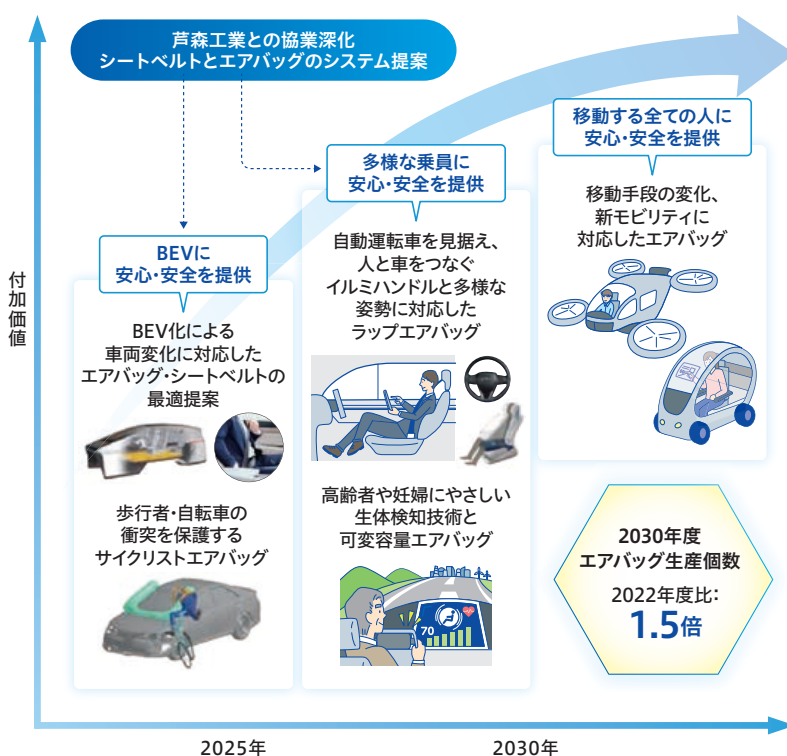
2030年 事業ポートフォリオのイメージ（円の面積は売上規模）



当社が提供する価値

セーフティシステムを軸とした 安心・安全への貢献

- これまでさまざまな種類のエアバ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



内外装部品を土台とした 快適への貢献

- 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



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。

「2030事業計画」の進捗状況

計画の公表から1年が経過した現在、当社を取り巻く環境については、

- ・各国の保護主義的な通商政策や中東やロシア・ウクライナの紛争の継続など地政学リスクは依然として高い
- ・中国での日系カーメーカーの苦戦、中資系カーメーカーのグローバルでの躍進
- ・BEV化の流れが減速。カーメーカーのBEV一辺倒の方向性が変化し多様なパワートレインの選択肢を残す流れへなどの変化を認識しております。

2030事業計画で掲げている事業ポートフォリオの組み

換えについては、地域間での強弱はあるものの、軸となる考え方の変更はございません。

「安心・安全」への貢献としては、インドでのセーフティシステムの販売拡大に向けてテクニカルセンターを設立するなど開発体制の強化を進めました。生産面についても生産能力の強化だけでなく部材調達の現地化を図り「Make in India」を進めてまいりました。また「快適」への貢献として、北米での内外装部品の生産能力の強化を進めております。加えて、事業ポートフォリオの組み換えを加速させるための戦略的なアライアンスとして、芦森工業株式会社への出資比率を引き上げ両社の提携をより強固なものとししました。芦森工業株式会社の主力製品であるシートベルトと当社のエアバッグとの組み合わせにより、セーフティシステム事業を成長させていきます。また、不採算事業の見直しとしてかねてより進めていた英国事業のクロージングを完遂いたしました。引き続き2030事業計画を着実に推進し、豊田合成の企業価値向上に努めます。

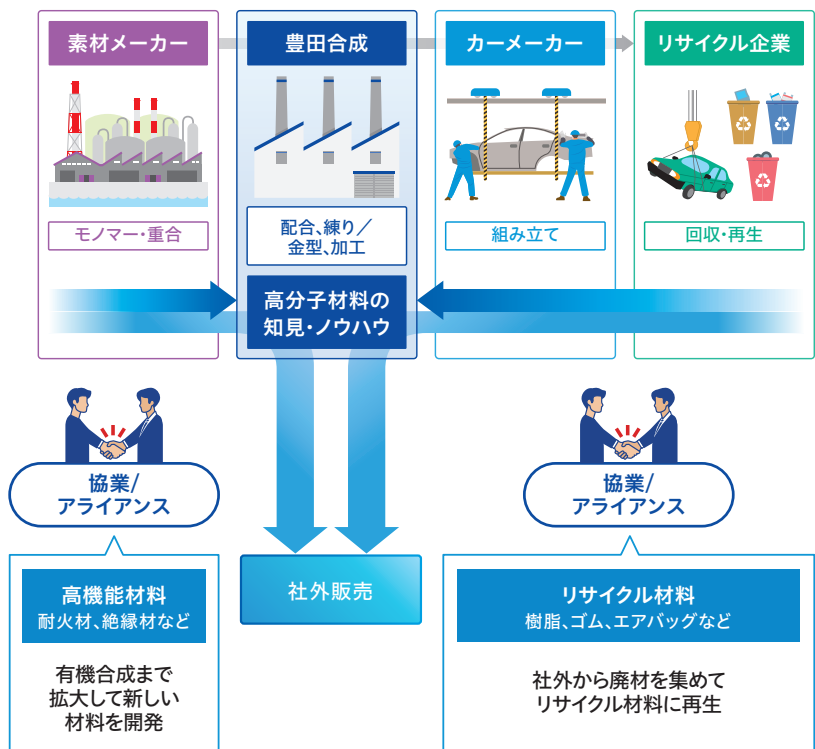
高分子材料の新規事業化による 脱炭素への貢献

- 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



- 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



拡販戦略

CSMO MESSAGE

激動する自動車産業の変化を捉え、
グローバルで攻める地域、顧客、製品の方向性を
示し、豊田合成が持続的成長できるよう、
売上拡大/収益向上に取り組んでいきます。

CSMO 執行役員 長谷川 真人



CSMOの役割

当社はこれまで、主要なお客様の成長に合わせて事業を拡大してまいりましたが、さらなる成長を見据え、これからは自ら先を見通し、柔軟に判断していく必要があると考えております。市場や競合の動向、エンドユーザーのニーズに応じて、販売戦略を柔軟に見直せる体制を整えてまいります。

全社のリソースを最適に配分するため、重点的に取り組むべき地域や製品、顧客の明確化、地域ごとのパワートレイン別市場規模の予測、ビジネスリスクに関する提案と議論を進めています。さらに、外部環境の変化をふまえ、5年先を見据えた売上予測を立て、中長期的な戦略の立案・実行・進捗管理を、適宜修正を加えながら推進していきます。



環境認識①

BEVのチャンス、BEVのスローダウン →HEV・PHEVもチャンス

- 自動車業界は、脱炭素に向け、電動化へのシフトチェンジが急激に進んでいます。一時期の爆発的な流行期に比べ、一旦落ち着きを見せていますが、BEVの普及は堅調に進むと考えています。
- 一方、足元では、HEVやPHEVへの需要が高まっています。当社にとっては、既存の製品群に加えて、HEVやPHEV向けの専用部品も搭載されるため、しっかりと増販につなげていきます。

環境認識②

中国市場の見方→現地OEMへの拡販

世界最大の自動車市場となった中国では、BEVのシェアが大きく伸び、日系カーメーカーが苦戦する状況にあります。挽回策を打ち出してくると予想していますが、中国での生き残りをかけ、現地顧客への拡販にもチャレンジしており、少しずつですがその成果も出てきています。

《2030事業計画達成に向けた進捗状況》

2028年までの売上見通しについて、重点地域（米州・インド）および主要顧客への拡販により、目途付けができています。2030売上目標達成に向けては、足元の受注活動がより重要であり、BEV含む全方位で売上拡大を目指していきます。

1. 米州

BEV化進展をチャンスに売上拡大を目指す

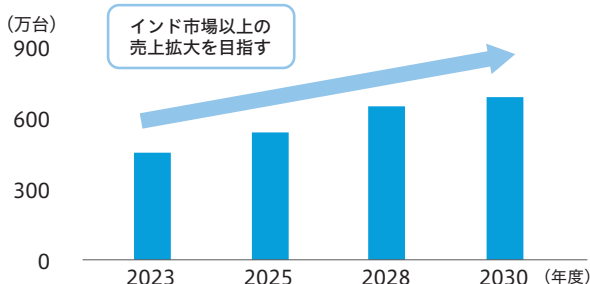
- ・車両生産の伸びは微増とみていますが、BEV化の進展により、イルミ製品などの新機能を組み合わせた内外装製品や、熱マネジメントに必要な冷却ホースなど、ビジネスチャンスが拡大していくと見ています。市場ニーズに即した付加価値ある新商品提案で、売上拡大を目指します。
- ・外資系顧客に対しては、トップ間交流できる関係づくりとメリハリをつけた受注戦略により、中長期でのビジネス関係を構築し、拡販にチャレンジしていきます。

2. インド

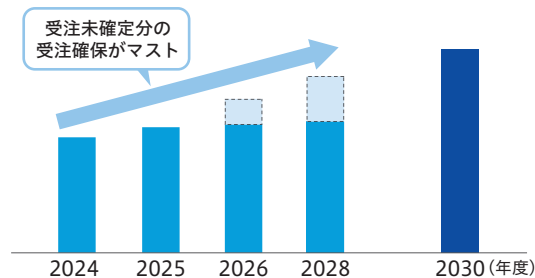
市場成長以上の事業成長を目指す

- ・日系顧客のシェアが半数を占めるインド市場では、モータリゼーション進展により、引き続き堅調な市場拡大を見込んでいます。またインド系OEMもシェア拡大に意欲を示しています。
- 安全への機運の高まりや、法規/衝突安全アセスメントの厳格化もあり、エアバッグの需要拡大を見込んでいます。日系顧客のみならず、新規顧客への拡販を通じて、市場成長以上の事業成長を実現していきます。
- その実現に向け、現地営業体制の強化や、インド域内で簡潔できる技術、評価設備の充実を通じて、顧客要望にスピーディーに対応していきます。

インド市場 生産台数 予測



中長期売上イメージ



3. セーフティシステム事業

世界シェア2位、売上5,000億円以上を目指す

- ・新興国に見られる安全機運の高まりに加え、先進国でも法規/衝突安全アセスメントの厳格化の流れもあり、事業成長の柱となります。
- ・またBEVの進展や将来の自動運転により、車室内空間の変化に合わせ、乗員の安全を守るエアバッグは従来以上の性能、つまり付加価値向上が求められます。
- ・足元では、芦森工業殿との協業により、シートベルトとエアバッグのシステム開発を推進し、ともに成長できるよう進めていきます。

4. 内外装事業

BEVの進展はチャンス

BEV化の進展により、先進的なデザイン、走行距離を延ばすためのさらなる軽量化といった、当社の得意とする樹脂製品への期待が高まっています。さらには顧客の製造工程が大きく変わることから、モジュール単位での納入機会の増加も事業拡大の大きなチャンスと捉えています。

TG INDIAの未来

皆で未来が見える会社を創ります。

Today's action will decide your future.

Let's make a company where we can see the future!

インド地域本部長 執行役員 BIJAY KRISHNA SHRESTHA



インドで26年の歴史があるTGは、これまでの市場変化および成長の経験を活かし、TGのグローバルで優れた経営、技術のノウハウ(日本・インド)を融合させ、さらなる発展を目指していきます。

4000人を超える従業員がOne Team, one Indiaを実感し、実現するために、2030年に向けたインド中長期の目標を皆で共有し、部門毎の具体的な目標値と

活動に落とし込んでいきます。

各工場、本社管理部門、パートナーであるUno Mindaがそれぞれ、高分子的に融合しそれぞれの機能を実実に果たし、お互いを尊重し合っていき、TGの柱となる地域にしていけます。また、魅力的かつ愛着のある会社づくりを目指します。

インド経済の発展

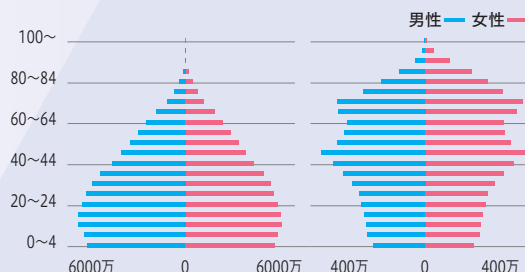
発展めざましいインドでは、現在人口が14億人に到達し、中国を超え世界トップとなっています。平均年齢は26歳で、人口の60%以上が雇用可能であり、今後数十年間の経済成長を支えることが期待されています。

また経済成長率は7%以上で推移しており、GDPは2024年の約4兆ドルから、2047年には19兆ドルに上昇すると予想され、2030年までに世界第3位の経済大国になるという予測もあります。現在のモディ政権は、最近の連邦選挙で再選し、“インフラと人的資本の迅速な開発を重点に経済政策の継続を強く推進する”と表明しました。さらにIT分野では、AIとデジタル化の推進

により、グローバルで経済成長をリードしています。

インドの年代別・男女別の人口ピラミッドグラフ
(2019最新版)

日本の年代別・男女別の人口ピラミッドグラフ
(2019最新版)

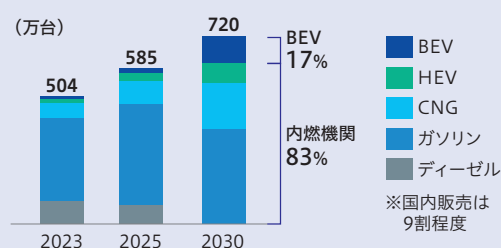


自動車産業の現況

インドの自動車産業は、二輪車/三輪車、乗用車(PV)/SUV、小型商用車(LCV)/、大型商用車(HCV)で構成されており、特にPV市場は現在の400万台から2030年に約700万台に成長すると予想されています。市場シェアはマルチ・スズキ(MSIL)が42%と圧倒的で、続くヒュンダイ(15%)、タタ(12%)、マヒンドラ(11%)、トヨタ(6%)、KIA(5%)となっており、上位4社で80%を占めています。また規制環境は、従来のガソリンからCNGまでの範囲で、あらゆるパワートレインを残す環境にあります。そんな中、各OEMは2030年予想販売台数に対応するため、積極的なビジネス成長戦略を掲げています。廉価な車から良質な車へのシフトを成長戦略として掲げるMSILは、現在の約225万台から、2030年までに約400万台の生産能力確保

を目指しています。トヨタは南部の約34万台から、新ライン増設により2027年までに約44万台へ、また2030年に向けてインド中部での生産能力拡大を発表しており、インドトヨタ(TKM)を中東、東アジア、オセアニア地域の統括会社に指定し、新規工場を用いて、対応していきます。

インド生産台数推移(乗用車)



TGインドの進むべき道

成長が顕著なインドの自動車市場において、TGインドは市場規模を超える事業成長を達成するべく、重点戦略である「顧客能増への対応」、「Make in India」、「アライアンスパートナー戦略」を掲げています。

急速に変化する市場環境（増産・拡販）に追従し、各OEMが安全のレーティング向上を目指してエアバッグの装着率アップを予定しています。それに伴い、顧客ニーズに対応する技術体制構築のため、北部にR&Dセンターを新設。2024年にニムラナ工場を拡張しました。さらに、2026年には南部でハロハリ新工場、西部でグジャラート工場拡張を計画しています。

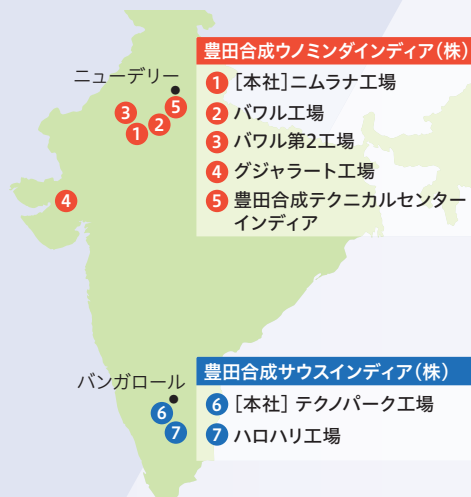
人材面では、急速な事業成長を後押しするグローバル人材の育成が急務と考えており、経営層は豊田合成の人材育成制度および AOTS^{※1}を活用し、まずはリーダーを育成し、その後リーダーからナショナルスタッフ

へのボトムアップを図ります。技術者層については、若く優秀な人材を積極的に採用。ICT^{※2}制度を活用し、日本・タイ・アメリカで教育を行いスキルアップを図ります。またオペレーター層は、トヨタグループの知見を集約した教育道場で教育を実施し、インド全域に横展開してゆきます。

このほかにも、製品材料に関し原材料までこだわった真の現調化（Make in India）の推進や、インド事業のパートナーであるUno Minda社が行う事業とのシナジーやネットワークを活かした事業拡大ができることなども強みとして捉え、今後もインドにおける事業のさらなる発展を目指し、取り組んでゆきます。

※1 Association for Overseas Technical Scholarship

※2 Internal Company Transfer



豊田合成テクニカルセンターインディア



ハロハリ工場

CSR活動は、安全、環境、健康、教育を4つの柱として活動しています。

安全

インドでは交通事故での死亡者が世界一のため、社会で安全の意識が高まるように大学や自動車学校で学生や一般向けに交通安全の講習、ヘルメットの配布を行っています。

環境

環境保全のため、涸れている湖の再生化。自然保護と低所得者の収入のため、近隣地域へココナッツの木を植樹し、地域活性化を図っています。

健康

近隣地域への飲料水施設と公衆Ecoトイレの設置、白内障手術費用のサポートや車いすの寄贈を行い、世界の貧困層の約25%を抱えるインドの医療問題に少しでも貢献できるよう活動を行っています。

教育

会社周辺地域、村の教育に対するサポートを行っています。村の自立化発展のため、男女平等に向けた社会における女性活躍の推進、女性が活躍できる環境づくりの手助けをしています。



開発戦略

CTO MESSAGE

2030年以降の社会課題を見据え、
グローバルユーザーに向け、
技術開発を加速し、未来の豊かな
生活の実現に貢献していきます。

CTO 取締役 執行役員 苗代 光博



2030事業計画に向けた開発の取り組み

当社ではクルマを軸に培った技術を基に幅広い分野に広げ、未来の社会全体の発展に貢献するために製品開発を進めて行きます。

2030事業計画の提供価値として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」について取り組んでいます。2030事業計画に向けた開発の骨太方針は、社会課題の解決に向けて、4つの方針を掲げて推進しています。

1. 骨格部品の樹脂化に伴う樹脂化製品の拡大と自動運転を見据えた快適製品の開発
2. 脱炭素社会への対応に向けたカーボンニュートラル/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
4. 地域・顧客に向けたグローバルR&D体制の強化

モビリティ開発

当社では2030年以降のモビリティに向け、進化するCASEを見据え、既存部品の付加価値向上やモジュール/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、「多様化する価値に対応した移動空間」「移動と暮らしのつながり」「多様な乗員に安心・安全を提供」を実現する技術開発を推し進めます。

自動車業界の足許では、BEVの普及速度は減速しているものの、2030年のその先を見据えると、BEVの割合が増えていくと考えています。当社にとってBEVを含む車両の電動化は、製品の付加価値を高めるチャンスと捉えております。

これからの車両電動化の進展に伴い、航続距離延長に向けた樹脂化による軽量化、広くて快適な車室空間の提供、車両構造の変化に対応した乗員保護が必要となります。

軽量化において、製品の樹脂化は、形状自由度、強度・剛性向上、機能統合の容易さから、重要な役割を果たします。当社は独自技術で新しい意匠とアーキテクチャを生み出す骨格構造の樹脂化に取り組み、クルマの未来に貢献します。

一方、自動運転技術の普及により、車室内空間と過ごし方が多様化します。当社は、パーソナル空間実現の技術開発を進め、CASEと価値観の変化を見据えた商品企画を行います。

また、BEV化や自動運転の普及に合わせて、安全性能の向上に向けたエアバッグとシートベルトの最適化を進めていきます。多様な乗員に安心・安全を提供するため、人と車をつなぐイルミハンドルと、さまざまな姿勢に対応した可変容量エアバッグとラップエアバッグで交通事故死亡事故低減に貢献していきます。

《 骨格部品の樹脂化に伴う樹脂化製品の拡大 》

クルマの電動化を進める上で、走行距離を延ばすための軽量化とクルマづくりを簡素にするモジュール化は開発重点テーマとなります。金属部品の樹脂化は軽量化の一つの手段にすぎませんが、形状自由度による構成部品一体化や、強化繊維やリブ・肉厚変化により強度・剛性を高められる特性、周辺部品を巻き込んだ機能統合のしやすさから、車両搭載時のモジュール化に最も適した骨格部材と言えます。またそれらは意匠自由度向上にもつながることができ、クルマのアーキテクチャを変える可能性も秘めています。

当社は設計・材料・つくりの独自技術融合で、オンリー

《 自動運転を見据えた快適空間の提供 》

自動運転技術は日本、中国、欧米など世界各地で現在急速に研究・開発が進み、自動運転タクシーやバスでの実証実験とそれに伴う法規の整備も検討されながら、実用化に向けた取り組みが進んでいます。

当社では自動運転技術の普及により車室内空間が変化し、車室内での過ごし方が多様化していくことを捉え、それに対応するためにパーソナル空間の実現に向けた要素技術の開発を進めています。

このようなCASEの急激な変化を現実的かつ技術的な目線で的確に捉えて将来予測するとともに、人々の価値観の変化を先読みしたグローバルな視点での商品企画が必要と考えています。

当社はハンドルなどのセーフティシステム製品と内外装部品の両方を手掛ける数少ないメーカーです。その強みを活かし、例えば、ハンドル、インパネ、センターコンソールのモジュール化技術を組み合わせることで、圧倒的なユー

ワンの製品開発を目指しています。車内外の各部位において、クルマの基本性能を満足させた上で、新しい意匠、アーキテクチャを生み出す骨格構造の樹脂化に取り組み、BEVのみならずICEを含めたすべてのクルマの未来に貢献していきます。

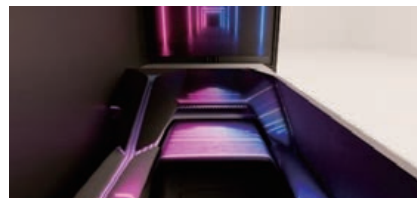


骨格樹脂化とモジュール化によるシームレス意匠の実現

ティリティ空間を演出し、そこに光や香り、音などの五感に訴えかつ其々を連携させた要素を入れ込むことで、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。

また、BEVはエンジン音がなく、外部ノイズが聞こえやすくなります。車室内の静粛性を高めるためのウェザーストリップ製品の新たな開発を進めたいと考えています。

当社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、商品をイメージしながら、常にユーザーの期待を上回る提案でモビリティの未来に向かって貢献していきます。



豊田合成が考える'30年以降のcockpitイメージ

セーフティシステム開発

《 多様な乗員に安心・安全を提供 》

法規・アセスメントの厳格化により衝突安全技術は年々進化しており、事故による死者数も低減してきていますが、全世界ではいまだ救えていない命が約120万人と多いのが現状です。そのため当社では究極の目標である交通事故死傷者ゼロを目指し取り組みを推進しています。

1つは社会課題である乗員弱者（高齢者や子供）など多様な乗員に対応するため、既存のエアバッグを可変技術などで進化させるだけでなく、シートベルトメーカーとの開発体制強化により、シートベルトを高機能化させながら、最適に組み合わせた乗員保護システムの開発を推進しております。

また、歩行者や自転車などの交通弱者の命を救うための安全装置の技術開発にも取り組んでおります。

従来の歩行者保護エアバッグに加え、車外空間の検知技術の進化に対応した製品開発にも取り組んでいくことで、世の中に安心・安全を提供し続けていきます。



歩行者保護エアバッグ

開発戦略

《自動車の安全技術で培ったCAE解析技術で新たな市場に挑む》

自動車の安全技術で培ったCAE解析技術は、衝突実験用のダミー人形だけでなく、実際のヒトを想定した再現・評価を行うことができます。医療機関や大学ともつながりを持ち、内臓臓器などの人体耐性の再現度を向上させた世界トップクラスのCAE解析技術を持っています。

これを用いて、さまざまな車両や人体をコンピュータ上で再現し、事故を再現することで、人体の受傷の仕方を予測し、新製品の開発にフィードバックすることができます。

今後はさらに、自動車の安全技術で培ったCAE解析技術を基盤に、二輪車やドローン、電動キックボードなどの自動車以外の新市場に対しても、人の命に関わる課題・傷害を明らかにし、社会課題解決に向けた安全デバ

イスの開発を推進していきます。

私たちは、自動車以外のモビリティに対しても安全技術の普及を取り組んでいくことで、移動する全ての人々に安心・安全を提供し、未来のモビリティ社会の実現に貢献していきます。



ドローン用エアバッグ

カーボンニュートラル/サーキュラーエコノミー

軽量化、100%リサイクル、易解体設計(モノマテリアル化)、成形プロセス革新、バイオ材料の開発など、あらゆる技術力を結集し、カーボンニュートラル/サーキュラーエコノミーを実現・進展させます。

当社は、ゴム・樹脂といった高分子材料を扱う専門メーカーとして、脱炭素社会に向け、カーボンニュートラル/サーキュラーエコノミーへの開発を強化し、今後のELV規制への対応と、カーボンニュートラル達成時期の前出しを宣言しながら、着実に取り組みを進展させていきます。

リサイクル材の最大活用に向けた動脈・静脈側での取

り組みとしては、再生資源の確保と、技術開発による再生材品質の確保を進めていきます。

ELV由来原料を用いた再生プラスチック開発については、具現化、市場への投入を果たし、今後、さらなる製品への展開を進めてまいります。

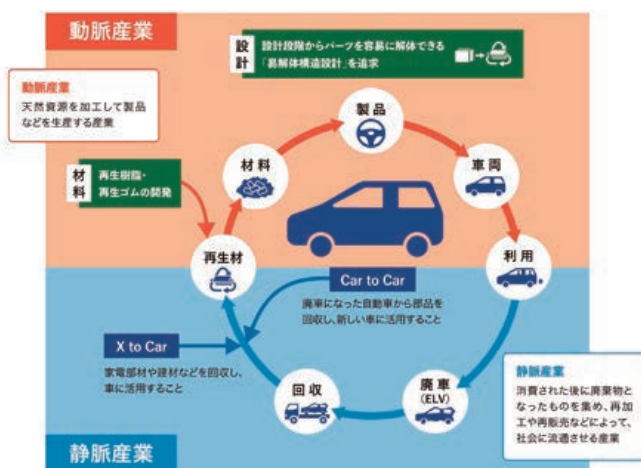
ゴム再生については、当社の持つ脱硫技術をさらに推し進め、再生材高品質化により、添加比率を向上できるよう開発、材料としての事業化につなげます。

また、新たな技術開発として、木質バイオマス配合プラスチックの開発など、新しい材料素材の開発にもチャレンジしてまいります。

《リサイクル材の最大活用に向けた動脈・静脈側での取り組み》

欧州ではELV指令案が公表され、日本や各業界でも経済安全保障、資源制約、カーボンニュートラルに向けてサーキュラーエコノミーの取り組みが盛んになってきました。当社のサーキュラーエコノミーの取り組みはリサイクル材料、バイオ材料の最大活用などを重点として進めています。

特にリサイクル材料の活用において、静脈側^{※1}は廃材の量の確保と質の向上を狙い、国プロや業界連携を推進中です。そのため廃材はELV^{※2}だけでなくPIR^{※3}やPCR^{※4}まで幅広く検討しています。また動脈側^{※5}は当社の強みである高分子技術を活用し差別化や低コストプロセス開発を検討しています。これより再生プラスチック、再生ゴムを使用した製品を市場へ投入しました。今後も技術開発による再生材品質の保証と安定供給に努めていきます。



※1 廃棄物を回収して再生再利用処理・処分などを行う産業

※2 End of Life Vehicle: 使用済自動車

※3 Post Industrial Recycled: 製品の生産段階において発生する廃棄物

※4 Post Consumer Recycled: 消費者が使用済み廃棄物

※5 製造業やサービス業など製品を生み出す産業

《ELV由来原料を用いた再生プラスチック開発》

車両ライフサイクル全体での循環性およびCO₂排出量の低減に向けて、再生プラスチック材料の開発に注力しています。再生プラスチックに用いるリサイクル原料には、市場から回収する過程で異物や異材が多く含まれており、そのままでは自動車部品には使用できません。

当社は再生材メーカーとの協業により、異物の適切な除去技術や、高分子材料の改質技術を活用し、自動車部品へ適用可能な再生PP(ポリプロピレン)材料の開発を進めています。2024年度では、国内の廃車から回収したELV由来原料を用いた再生PPを自動車部品へ適用し、市場へ投入しました。

また再生プラスチックのさらなる拡大に向けて、国の助成事業である「サーキュラーエコノミー社会実装事業」にも参画し、静脈産業の関係者との仲間づくりを加速させ、自動車部品へさまざまなリサイクル材料を適用する社会実装を加速させていきます。



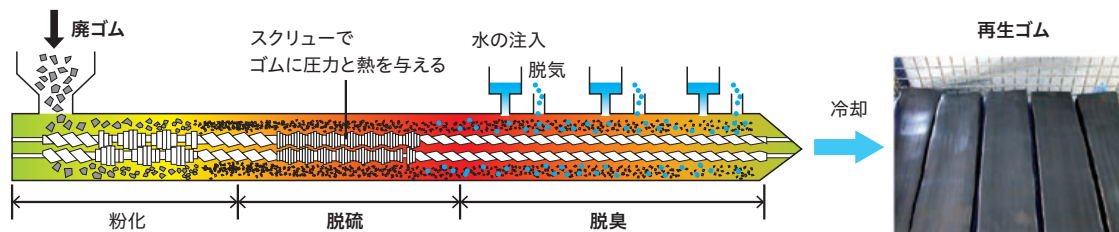
ELVリサイクル原料を活用した製品事例：(左から) グラブボックス、ロアグリル

《ゴム脱硫技術のさらなる進展：再生ゴム添加比率を向上》

当社森町工場では、独自技術であるゴムの脱硫再生技術を活用し、製造工程で発生するオープニングトリムウェザーストリップの端材を再生し、新材へ配合して利用する取り組みを1997年から実施しております。かねてから脱硫技術開発を進め、物性や臭気を大幅に改善した再生材を製造することに成功、新材への配合比率を5%前後から20%まで飛躍的に増やすことを可能としました。

また、今夏より新規設備を稼働し再生能力も倍増させました。

現在は薬剤を活用したケミカル脱硫技術開発にも取り組んでおり、ラボレベルで硫黄結合の選択的切断を確認しております。今後も再生材品質の向上を着実に進め、自動車用ゴムのサーキュラーエコノミーにさらに貢献していく計画です。



《木質バイオマス配合プラスチックの取り組み》

当社では、脱炭素への取り組みとして、車のハンドルなどに使われるポリウレタンやナイロンなどに、スギから抽出した「改質リグニン」を配合した環境に優しいプラスチック素材の開発を行っています。「改質リグニン」は木質繊維とは異なり、ポリウレタン構造に取り込むことができます。そのため、当社の材料技術と組み合わせることで、高いバイオ化度を持ち、従来同等の物性や耐久性の維持ができる事を確認しました。石油由来材の代替として活用することでCO₂削減に貢献が可能であり、今後実用化を目指します。

また、「改質リグニン」の利用の推進は、全国各地で豊富に存在するスギの木材としての付加価値を高めて有効活用する取り組みの一環であり、アレルギーの原因物質とされるスギ花粉の低減への貢献も期待できます。



※1 国立研究開発法人である森林総合研究所が代表機関となり、脱炭素社会の実現を推進する「高機能リグニン材料開発コンソーシアム」で共同開発を行っている

※2 ハンドル用ウレタンは豊田合成で開発中、ハンドルインサートは株式会社天童木工と共同で開発中

開発戦略

新規事業（ソリューション開発）

2030事業計画で掲げる「より良い移動と暮らしを未来につなぐ会社」という目指す姿の実現に向け、「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解決型のソリューション開発を進めています。

エネルギー分野では、新技術の普及で消費電力量が増える未来に備え、電力ロスを減らすGaNパワーデバイスが注目されています。当社は大阪大学と協力してGaN結晶技術を開発し、6インチ以上のGaN基板や高性能GaNデバイスの早期実用化を目指しています。

ヘルスケア分野では、より衛生的で安心・安全な暮ら

しの実現に向けてUV-C（深紫外線）LEDにおいて、世界最高水準となる光の出力を実現し、水や空気などの除菌用途での利用拡大を推進します。

スマートホーム分野では「より良い暮らし」の実現を目指すパートナーとして、トヨタホームが進める新たな街の価値創出の取り組みに参画し、次世代のワイヤレス給電であるマイクロ波給電技術の実証を行うなど、Ossia社（米国）と共同で製品開発を行い、近い将来の市場投入を計画しています。

《ベンチャー企業との共創による新たな社会的価値の創出》

自動車事業で培った技術を用いてより多くの人々に新たな社会的価値を提供するために、当社は社会課題解決を起点とした新規事業創出に力を注いでいます。特に「エネルギー」「ヘルスケア」「スマートホーム」を重点分野と捉え、ソリューション提供にチャレンジしています。新規事業創出の中核戦略として、社会変革を目指す有望なスタートアップとの共創を掲げており、2019年にコーポレートベンチャーキャピタルを立ち上げ、これまでに25社の出資と共同開発を実施しています。

例えば、当社が注力する分野の一つである「ヘルスケア」領域においては、AIによる細胞の画像解析を用いた

細胞分離・分析技術に取り組むシンクサイト社に出資しました。この技術により、白血病の早期発見が高速かつ高精度で可能となり、将来的には創薬への活用が期待されています。当社は細胞分離に必要な樹脂製のマイクロ流路デバイスの開発を共創活動の一環としてスタートしています。

また、出資したスタートアップへの出向制度も継続して運用しており、若手メンバーに新たな活躍の機会を提供し、将来の事業成長や新規事業創出をリードする人財育成にも取り組んでいます。



シンクサイト社のAI駆動型の細胞蛍光分析装置 VisionSort™

「シンクサイトのミッションは、先端イメージング、機械学習、マイクロ流体などの異分野技術を組み合わせて開発した次世代型のイメージ認識型高速セルソーティング技術を活用して、革新的な治療や診断に貢献することです。豊田合成様が培われてきた樹脂材料の成型や金型加工の技術を活用し、樹脂製のマイクロ流路デバイスの実用化を目指しています。」



シンクサイト社 CEO
勝田 和一郎



シンクサイト社
応用マイクロ流体グループ長
河村 踊子

《マイクロ波給電》

従来基盤技術である磁界共振式発光レジスタノブなどで培ったワイヤレス給電技術と、新規事業テーマ創出の仕組み、加えてコーポレートベンチャーキャピタル機能による次世代技術基盤獲得の仕組みを活用し、戦略的に掛け合わせたのが本マイクロ波給電技術です。

先行開発には、名古屋大学の豊田合成産学共同研究部門が加わり、CAEを活用したラピッドプロトタイプングや、人体防護検証シミュレーションにより、無線特性の高性能化のみならず、国内制度化を含む事業化移行への開発加速を実現しました。

当社のパートナー企業はマイクロ波給電の先駆的開発と、それに関わる世界最大の知財価値を保有する

Ossia社です。2020年にスタートした彼らとの共同開発では、2.4GHz送受電システムを開発しました。2023年度はOssia社のベストパートナーオブザイヤー、そして5.75GHzオリジナル受電機にてCES2024イノベーションアワードを受賞し、世界市場に先駆けた販売開始を目指して、開発、製造に関する包括的な連携体制を構築しました。

本技術はレピュテーションリスク低減と早期市場投入を目指してトヨタホーム三好ヶ丘プロジェクトでのビジネス実証を2024年に開始し、2025年には大阪・関西万博への出展を予定しております。



CES2024 アワード受賞



三好ヶ丘プロジェクト街開き

《GaNパワーデバイス》

EVやAIの普及で電力使用量が劇的に増える未来に向け、より高効率に電力を制御できる「次世代パワー半導体」への期待が高まっています。当社は、青色LEDに使われる窒化ガリウムを使った「GaNパワー半導体」に着目し、結晶成長からデバイス開発まで、実用化に向けた技術開発に広く取り組んでいます。

大阪大学と連携して磨き上げてきた「Naフラックス法」は高品質なGaN結晶を大面積で成長できるので、これを「種」として、より生産性の高い成長法で厚みを増やし、スライス/複製することで6インチ以上のGaN基板の早期市場投入を目指しています(右図)。

当社が参画している環境省プロジェクトでは、業界リーダー企業/大学と連携し、4インチ~6インチ種への再成長・基板化実験や、当社が開発した縦型パワー半導体素子を名古屋大学に提供し、EV適用を想定したモーター駆動実験が始まっています。

私たちはGaNパワー半導体を早期に実用化し、CO₂排出量を世界規模で抑制することでカーボンニュートラルに広く貢献していきます。



六角形状のNaフラックスGaN結晶をくりぬいて作製した直径6インチ種結晶



Naフラックス種結晶を利用した大口径GaN基板作製の工程イメージ

開発戦略

知的財産戦略

知的資本は持続的成長の源泉です。その強化のために開発本部に「IPランドスケーププロジェクト」を設置し、

「バックキャストIPL」と「フォアキャストIPL」の活動を行っています。

《新しいテーマ・用途を生み出す「バックキャストIPL」》

バックキャストIPLは、2030事業計画の成長戦略実現のため、知的財産情報活用し、新しい取り組みの早期事業具現化と持続的な成長に貢献することが目的です。

マイクロ波給電やGaN系パワー半導体など新規事業の創出・推進や、樹脂・ゴムのリサイクル材活用技術開発など環境考慮型技術の早期実用化のため、自社・他社の技術の俯瞰・解析、アイデア創出、外部との関係強化支援などを行っています。

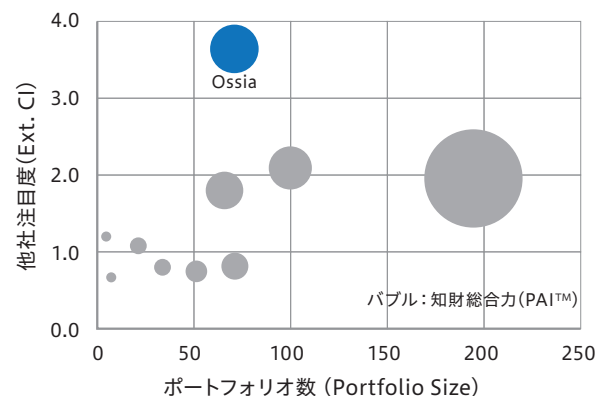
活動の一つとして、マイクロ波給電で弊社のパートナー企業であるOssia社に関して、その保有特許の価値の高さを調査と解析により示し、開発戦略の立案に役立てました。

《市場優位な特許網を作る「フォアキャストIPL」》

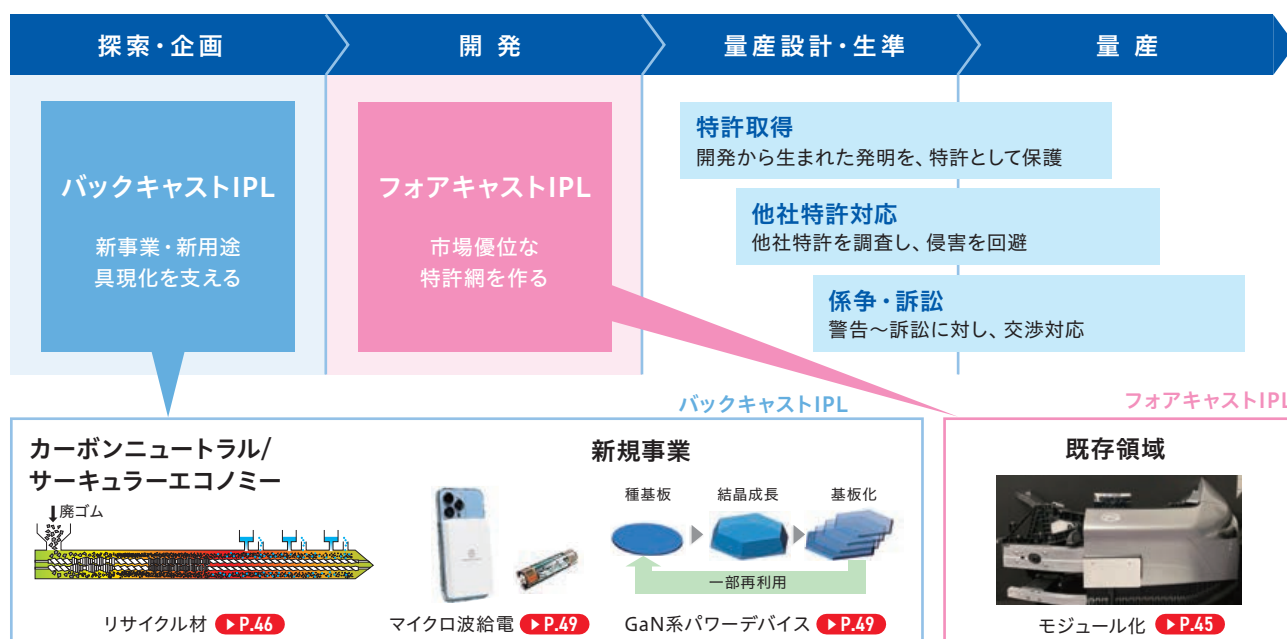
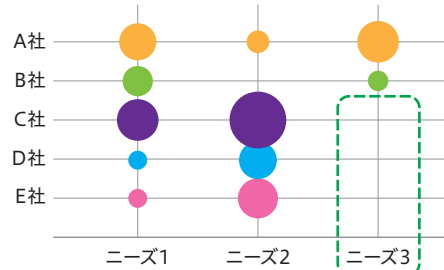
フォアキャストIPLは、2030事業計画に従って、市場の将来、ニーズ・価値観の変化に対応した特許網へ転換する取り組みです。これにより事業戦略の実現と、知的財産の価値の最大化を図ります。

また、モジュール化技術強化のため、自社と他社の出願傾向を比較分析し特許網の構築と強化を進める活動を実施しています。

知財情報による各社俯瞰



出願強化領域の特定のイメージ



グローバルR&D体制の強化

グローバルでの目まぐるしい情勢変化を受け、顧客要求に迅速に応えるために、現地開発の強化が必要です。

当社は2023年にグローバルサミットを開催し、2030事業計画達成に向けた課題について議論しました。さらに、重点地域である北米・中国・インド地域については、グローバル技術会議を開催、現地OEMへの販売拡大に向けた戦略と現地体制の強化について議論し、具体的な実行計画としました。

今後も重要な市場であり続ける北米ではシリーズ受注開発の効率化を図り、先行開発へのリソースをシフ

トする体制強化を進めていきます。

BEV進展が進む中国市場に対しては、OEMのニーズに応えられる開発・設計現地化対応を進めていきます。

インドに対しては、市場拡大に対応する人員増強および設計・評価の現地化推進のため、開発拠点を開設し、成長する市場と新規顧客に対する販売拡大のため、体制を強化しています。

また欧州は、BEV、法規、カーボンニュートラルといった最新情報の調査・発信機能を強化し、当社のグローバル活動につなげていきます。

《R&Dにおける統括拠点のアンテナ機能強化》

グローバル市場に対応するため、各国の嗜好に合わせたスピード感のある開発が必要です。当社では、トレンド調査（ベンチマーキング）や法規・アセスメント情報の

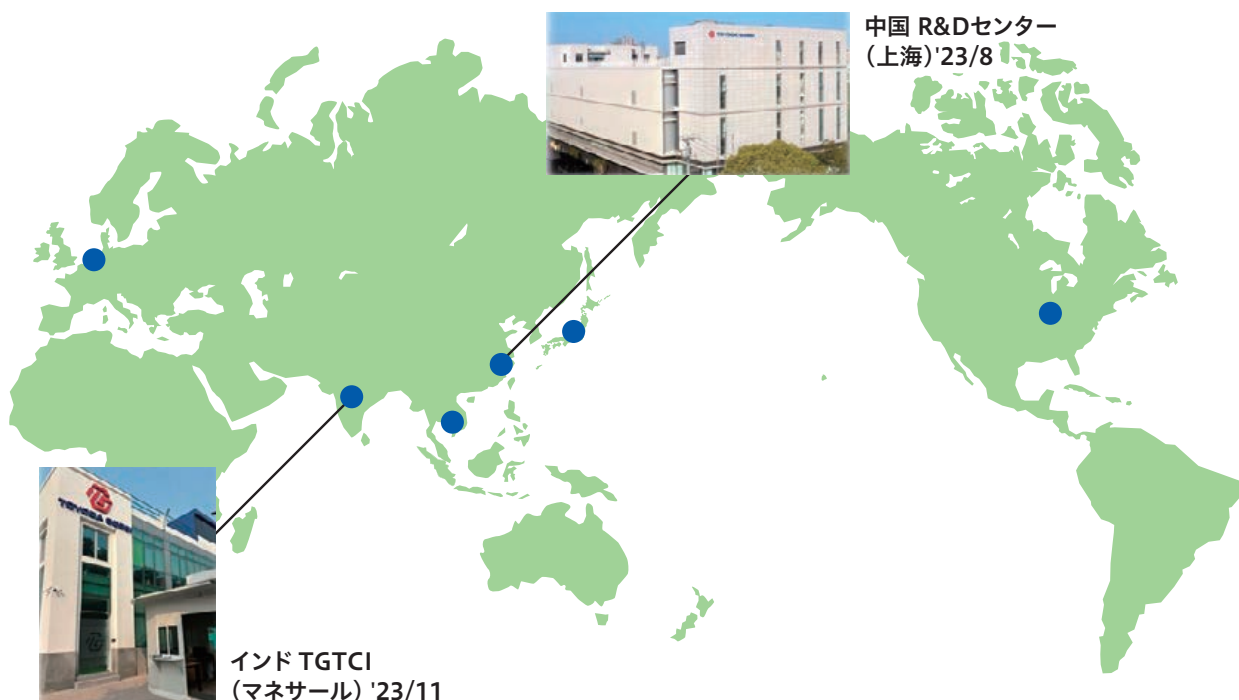
取得と発信を担う現地体制構築としくみづくりを進めています。特に法規・アセスメントにおいては、欧州を起点とした情報収集・発信の強化を図っています。

《現地開発・設計の強化》

開発・設計を現地にて完結できる体制づくりを進めています。特に現地顧客の要求にタイムリーに応えるため、ナショナルスタッフの増強を図っています。

車両適合開発を効率的かつスピーディに進めるた

めに、実験・評価とCAEの対応力を強化するとともに、BEV/CASE向けの製品開発を推進し、特に北米、インドを重点地域として体制強化を図っています。



モノづくり戦略

CMO MESSAGE

我々が目指す未来の工場は、 変化にスピーディに対応できる工場

CMO 代表取締役副社長 安田 洋



地球温暖化による気候変動、少子高齢化、多様化するお客様ニーズなど、将来予見されるさまざまな環境変化に対し、確実性が求められるモノづくり分野でも、変化に対応しなければ生き残れません。私たちが創るべき未来の工場は、その変化にスピーディに対応できる工場であるべきです。一方で、現在に目を向けると、各国のBEV化戦略の変化や認証問題など、我々自身が大きく変化することをすでに求められています。

その中で2030事業計画では、生産性を倍増させるスマート工場の実現を掲げています。2030年代は、CASEと脱炭素の進展によりモビリティが変化すると考えられ、その変化に応じた新たな価値をモノづくりで提供していく必要があります。我々が培ってきたTPS思想に沿った改善に、DX・汎用化・自動化を実現する最新技術を組み合わせることで、新たな価値創造と生産性を飛躍的に向上させる工場のスマート化を加速させます。さらに、グローバルでリアルタイムに情報共有できるネットワークを構築することで、経営判断をより迅速にし、先手を打つことで、変化にスピーディに対応できる工場の

実現を目指します。

現在、工場のスマート化は、いなべ工場('20)→TG東日本新工場('22)→中国華南新工場('23)と新工場ではカーボンニュートラルと生産性向上の両立性を進化させてきました。その進化の歩みを止めることなく、2030事業計画の実現に向け活動を企画推進して参ります。

》TG先進工場コンセプト

我々が目指すべき未来の工場は、モノづくりの生産性を向上させるだけにとどまってはけません。ステークホルダーのみなさまに対し、あらゆる社会課題を解決に導く新たな価値を提供できる工場でもあるべきです。そこで、経営理念にも通ずるTG先進工場コンセプトを策定しています。TPSをベースにした生産性の高い“スマート”な工場を基本コンセプトに、“生き活き”“クリーン”“誠実”の3つを加え「TG先進工場コンセプト」と定めています。



《誰もが“活き活き”働ける工場》

時代の変化に伴い人の働き方は変化します。それに合わせて、人と機械の関係を変化させます。人と機械が高度に協調することで、柔軟に働き方が変えられるようになり、各人の価値観に合わせた働き方が可能に。誰もが活き活き働けるモノづくり現場の実現を目指します。



《“クリーン”な工場》

樹脂ゴム成形は私たちのコア技術、熱エネルギーの使用は避けられません。愚直な省エネ活動はもちろん、工程統合・ダウンサイジング・材料再生など生産技術革新によるCO₂・廃棄物削減で、さまざまな地球環境変化に対し、豊かな地球を未来に残すことに貢献します。



《“誠実”な工場》

災害/不良のほとんどは人の気遣い作業に起因します。人の作業をもデジタル上で表現し気遣い作業を視える化し撲滅へ。安心して快適に働ける工場を創り上げます。さらに、生産負荷や在庫量をはじめとする経営指標もデジタル化。常に最適な経営判断につなげます。人中心のモノづくりでもステークホルダーのみなさまに確実な安心をお届けします。



《“スマート”な工場》

今までに経験したことない変化に素早く対応するために、工程はシンプル・スリムにして機動性を高めておく必要があります。TPSに沿った徹底的なムダ排除による正味率の追求が、我々モノづくりの神髄。加えて、技術革新による工程統合、汎用化、自動化を組み合わせ、突然の厳しい変化にも柔軟に賢くスピーディに対応できる鍛え上げられたモノづくり(究極の1個流し生産)現場を造り上げます。

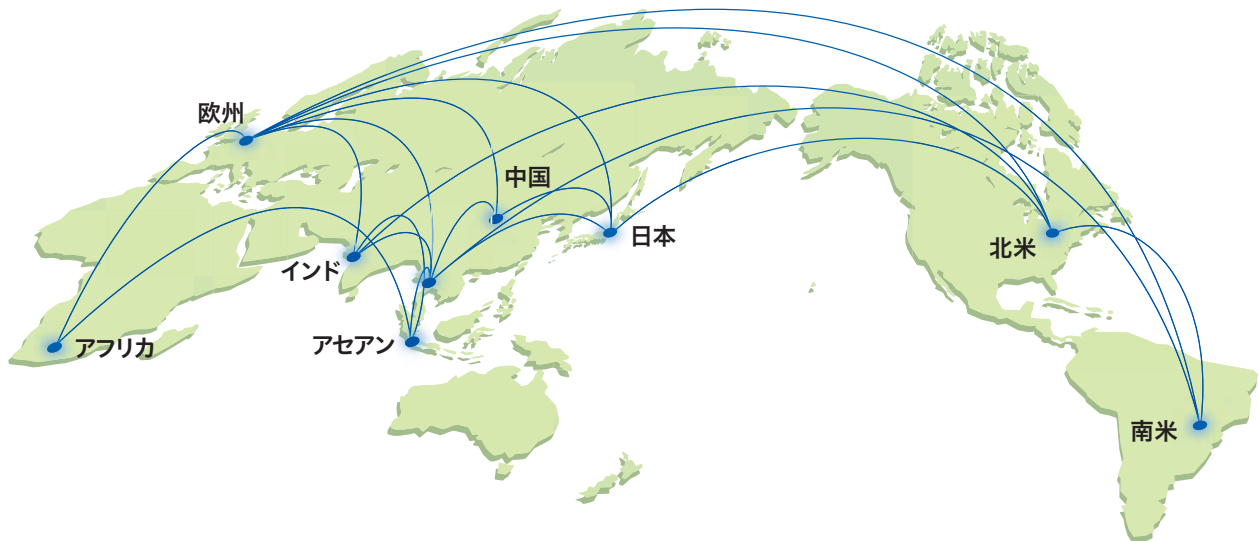


モノづくり戦略

具現化に向けたグローバル連携

2030事業計画の達成には、ありたい姿を実現に導くモノづくり戦略をグローバルで即実行しなければなりません。今までの、日本が企画立案し海外に展開する「一極・一方向」のやり方では、グローバル各地で起こるさまざまな環境変化にスピーディに追従することが難しくなっています。そこで、各地域・拠点の強みをグローバル

に展開するCoE（センターオブエクセレンス）思想を導入。グローバル連携を強化し、各地域・拠点が自らの強みを磨き発信する「多極・多方向」とすることで、よりスピーディにグローバルでモノづくり戦略の具現化を実行します。



《エンジニア同士をつなぐ情報プラットフォーム》

グローバルTGのモノづくりに関するあらゆる最新情報を動画形式で発信できるプラットフォームとしてGPES（Global Production Engineering Sharing）を立ち上げました。コンセプトは、いつでも直接情報にアクセス、動画による言語を超えた共有で、エンジニア同士が直接つながるネットワークを構築します。これにより、モノづく

り技術のグローバル展開をスピーディに実行できます。海外拠点同士のエンジニアが直接メールのやり取りが起こり、アイデアから製作までの期間を大幅に短縮するとともに完成度も高くなり、改善のレベルアップに今後も活用したいとの声も聞こえています。



GPES閲覧画面（グローバル共通）

《 CoEグローバル展開 》

TPS・樹脂ゴムで長年培ってきたコア技術を軸に、最新技術を組み合わせた生産技術革新は、日本がCoEとして今まで通りリードします。工程の統合・汎用化により工場全体をシンプル・スリムにすることで変化に強い工程へ革新させます。さらにデジタル融合による予兆保全で先手を

打った対応が可能に。変化にスピーディに対応できる工程革新を推進します。一方、からくりを使ったロボット融合および内製化は、TGタイランドが確実に力をつけ、すでに、CoEとして活躍しています。

主な事例

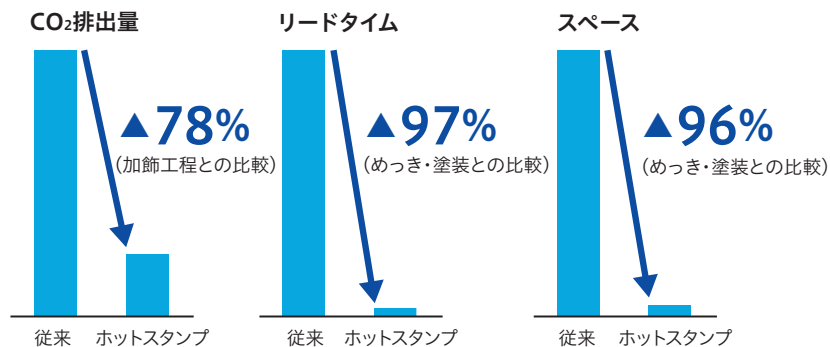
【クリーン×スマート】 大型製品対象ホットスタンプ技術

当社のコア技術である樹脂射出成形品の意匠品質を塗装品質まで高め、さらに、めっき品質同等の金属調の箔を一発転写する工法を開発。従来の大型プラントが必要な塗装、めっき工程を成形工程で完結することにより、

CO₂削減とリードタイム短縮・スペース削減を高い次元で両立。中間在庫低減により変化に強い工程になります。日本での量産実績を引き下げ、北米を皮切りにグローバルへ展開していきます。

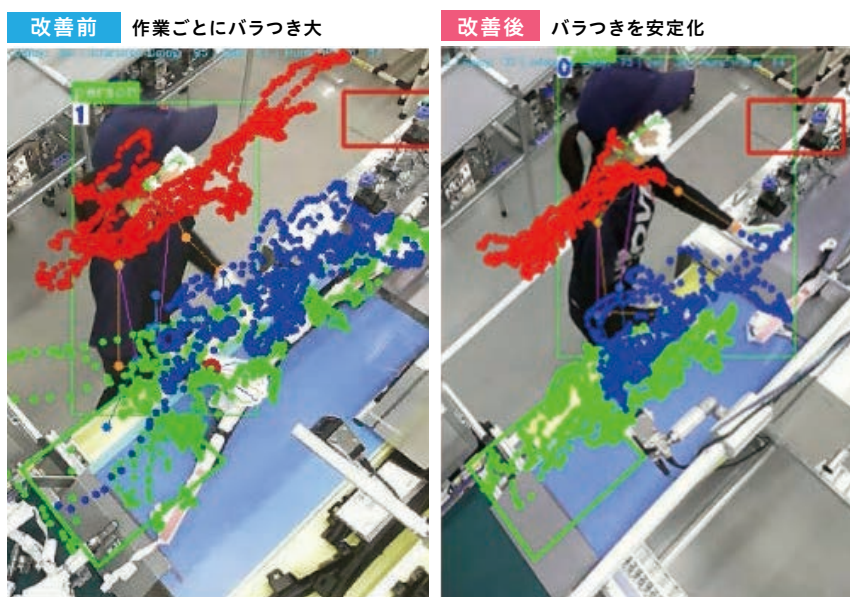


クラウンセダン フロントグリルで採用



【誠実×スマート】 AI骨格検知技術

撮影動画からリアルタイムで細かい人の手元作業までデータ化することを可能に。ムダな動きの撲滅はもちろん、危険作業や標準不履行も検知が可能に。習熟に対する人の気遣いをなくすことで、人作業起因で起こる災害や不良流出の未然防止につながっていきます。それぞれ文化・慣習が違う地域で人作業のデータ化を確実に展開・定着させるため、TGHQがキャラバンを組んで現地に出向き、グローバルでのデータ活用を推進しています。



AI骨格検知技術を活用した人作業の動線解析による作業エリア安定化・改善 事例

知恵と工夫で自動化を推進 ～タイの賢い自動化をグローバルへ展開～



豊田合成は、1994年にタイにTGTポンパラ株式会社（1998年豊田合成タイランド株式会社（現・連結子会社）に社名変更）を設立して以来、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。しかし近年、タイにおける労務費は年々高騰してきており、自動化による生産工程の合理化が求められています。

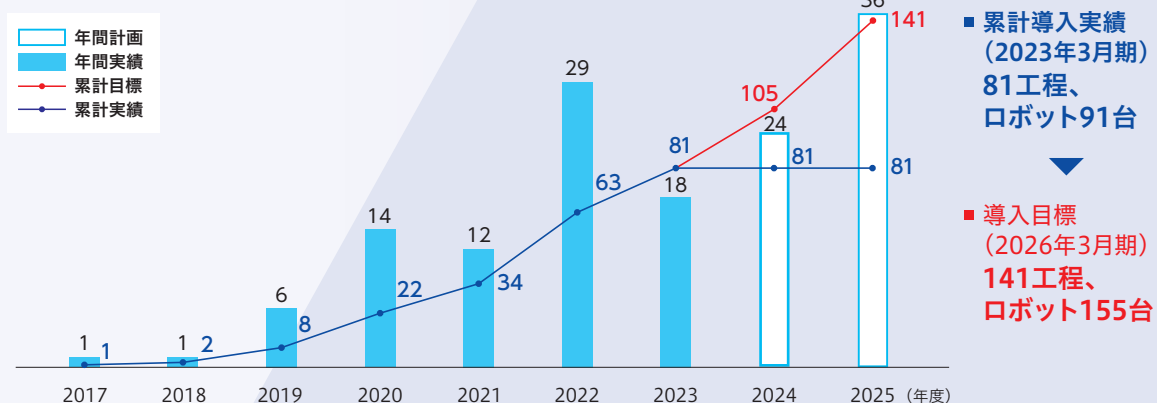
一方で、自動化で先行している日本や北米の技術

を、そのままTGTに導入することは投資対効果の観点から困難であり、先行国のような効果は得られません。

そこでTGTでは、従来から取り組んできた「からくり技術^{※1}」を活用することで、知恵と工夫を凝らし低コストかつ省エネルギーな「賢い自動化」を推進しています。

※1 からくり技術: モーターなど動力を使わない機構を用いた機械装置のこと

TGT ロボット自動化導入状況



1. 「賢い自動化」とは？

私たちは、従来の産業用ロボットと比べ比較的安価であり、急速に普及し始めた「協働ロボット^{※2}」に着目、元々TGTで取り組んできた「からくり技術」と組み合わせることで、低投資でもメリットの出せる工程づくりを進めています。

具体的には、ロボットに持たせる加工ツール(EOAT^{※3})や、それらを自動交換するためのツールチェンジャーは、軽量・シンプルでありながら確実に動く仕様を追求しました。また部品の供給や、加工を終えた完成品の搬出には、からくり技術を用いたシューターを活用し、



動力にモーターやシリンダーを用いないシンプルな構造としています。

さらにロボット以外に関しても、開発~製作まで内製にこだわり、トライ&エラーを繰り返しながら、技術の蓄積を進めています。

※2 協働ロボット:人などの作業員の際に安全に停止する安全機能を搭載した産業用ロボットの一種で、人の安全を確認することで人と同じ空間内に導入できるロボットのこと

※3 EOAT:End of Arm Tooling

2. グローバル展開に向けた取り組み

コロナ禍が収束した2023年初め頃から、グローバルで人の行き来が活発化してきたことを受け、まずASEANエリアにおける横展開から始め、2023年3月には「アセアン ロボット サミット」を開催しました。

このサミットでは、ASEAN各拠点の担当者に、TGTの生産現場で実際にロボットを活用した「賢い自動化」事例を視察してもらう工場見学を実施。さらには各社で導入する際の参考として、開発ルームや設備内製ショップ、TPSからくり道場など、それらを生み出すプロセスも見学してもらいました。

これらの情報はTGグローバルに伝わり、タイと似た経営環境で労務費上昇の課題を持つインドやインドネシアからは、工場見学にとどまらず、ロボット自動化教育のための実習生(ICT^{※4})受入れも実現しました。

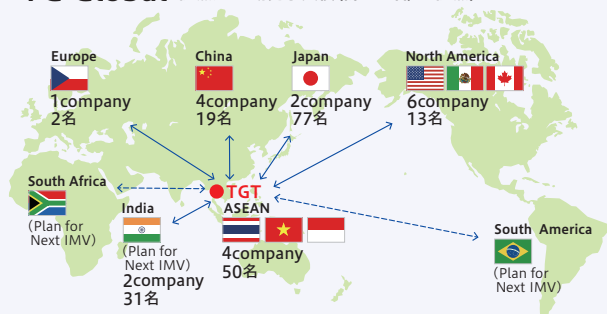
※4 ICT:Inter-Company Training)

2023年11月、日本で開催された「グローバルサミット^{※5}」において、こうしたロボットを活用したTGT

の自動化への取り組みを紹介。その反響もあり、自動化で先行する日本、北米、中国からもTGTへの工場見学が増加。のべ29拠点・192名(2024年5月現在)の各拠点関係者がタイを訪れ、TGTの自動化の現場を視察し、知恵と工夫を凝らした「賢い自動化」の事例を体感しました。

※5 グローバルサミット:TGグループ各社のトップら約130名が一堂に会し、事業の現状と課題の共有やグループの一体感向上を図る場として2013年から開催しています。

TG Global 拠点別 工場見学実績(計192名/29拠点)



アセアン地域本部長 谷 定和

低労務費地域でも効果の出せる「賢い自動化」は、軽量・シンプルで確実に動く仕様を追求したものであり、その要素技術はグローバルで活用できるものです。

我々TGTはCoE(センター オブ エクセレンス)として、グローバルにこの技術をスピーディに展開するとともに、サポート・支援を進めていきます。

この取り組みを通して生まれる各拠点のエンジニアのつながりこそ、TGグローバルで高分子組織として連携し、強いモノづくりカンパニーとしての礎となることと確信しています。

人材戦略

CHRO MESSAGE

多様な従業員の自己実現を通じ、
人の無限の可能性を引きだし、
企業価値向上につなげていく。

CHRO 取締役 執行役員 岡 正規



2030事業計画の実現に向けた人材戦略

豊田合成は、2030年事業計画において、経済的/社会的価値を再定義し、それを実現するために事業構造の改革を進めるとともに、環境の変化に柔軟に対応し、新たな価値を創出できる「高分子型組織」をめざして、人と組織の活性化に取り組んでいます。

当社が社会に提供する価値の源泉は「人」にあります。ゴムや樹脂といった高分子技術によって培われた専門力と、それを製品として形にする組織力を結集し、「高分子型組織」として2030事業計画で掲げた事業成長と構造改革を推進するため、私たちは次の2つのテーマに基づく人材戦略を進めています。

1. 人材ポートフォリオに基づく配置・育成・確保

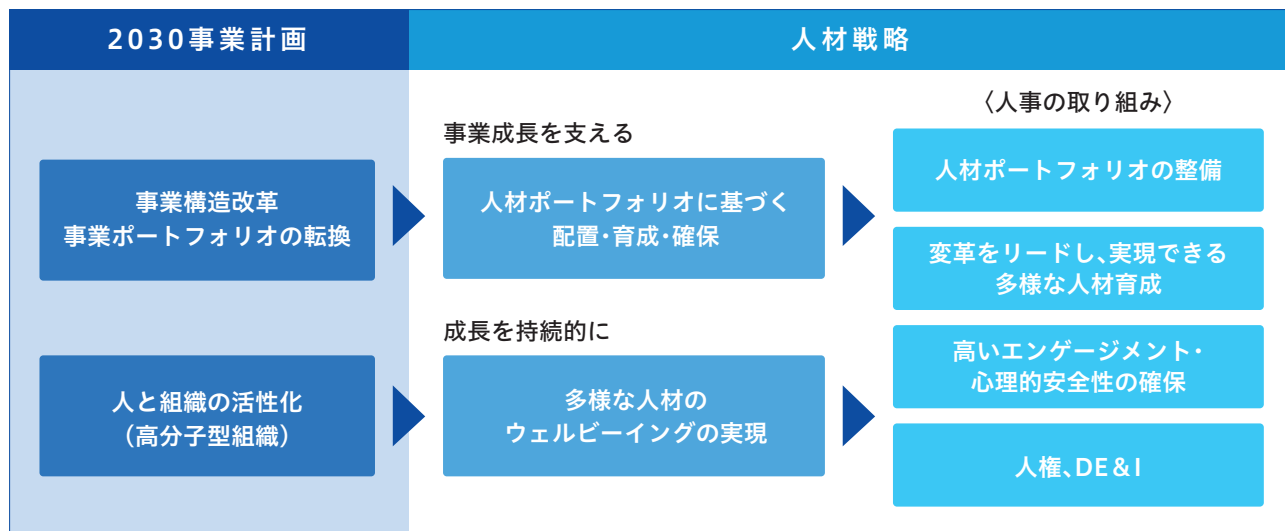
事業構造の改革を実現するため、要員構造の転換を進めています。必要な人材タイプとその専門性を「人材ポートフォリオ」として体系化したうえで、計画的な育成、適切な配置、確実な確保を進めるとともに、メンバー一人ひとりの成長を支援し、キャリア形成を促進していきます。

2. 多様な人材のウェルビーイングの実現

事業成長を持続的なものにするためにも、メンバーのウェルビーイングの向上は欠かせません。心理的安全性を確保しエンゲージメントを高めることで、メンバーが支え合い、最大限の力を発揮できる組織・職場環境を整えていきます。

これら2つのテーマを軸とした人材戦略を通じて、当社が持つ高分子技術の専門力と組織力を最大限に活かし、「高分子型組織」として経済的価値と社会的価値の両立を目指す持続的な事業成長を実現していきます。

2030事業計画と人材戦略



》人材ポートフォリオに基づく配置・育成・確保（事業戦略と人材戦略の連動）

事業成長・事業基盤強化を支える取り組みとして、これまでも中期での要員計画を立案する中で、各部のニーズに基づき強化分野の必要人員数を整理し、既存業務の効率化を進めることにより、要員構造の転換（強化分野へのリソースシフト）にチャレンジしてきました。

今後、2030に向けた人材戦略として、要員構造を変えていくというこれまでの方向性はふまえつつ、2030事業計画の実現に向けて全社的な重点強化分野と必要人材の要件をあらためて整理し、事業ポートフォリオに基づいた人材ポートフォリオとしてまとめることで、量（人員数）の管理だけでなく質の管理を強化していきます。

当社では、2030事業計画の実現に向けて強化したい人材タイプを明確にするため、人材ポートフォリオにおける「人材の3本柱」を右図のように定義しました。

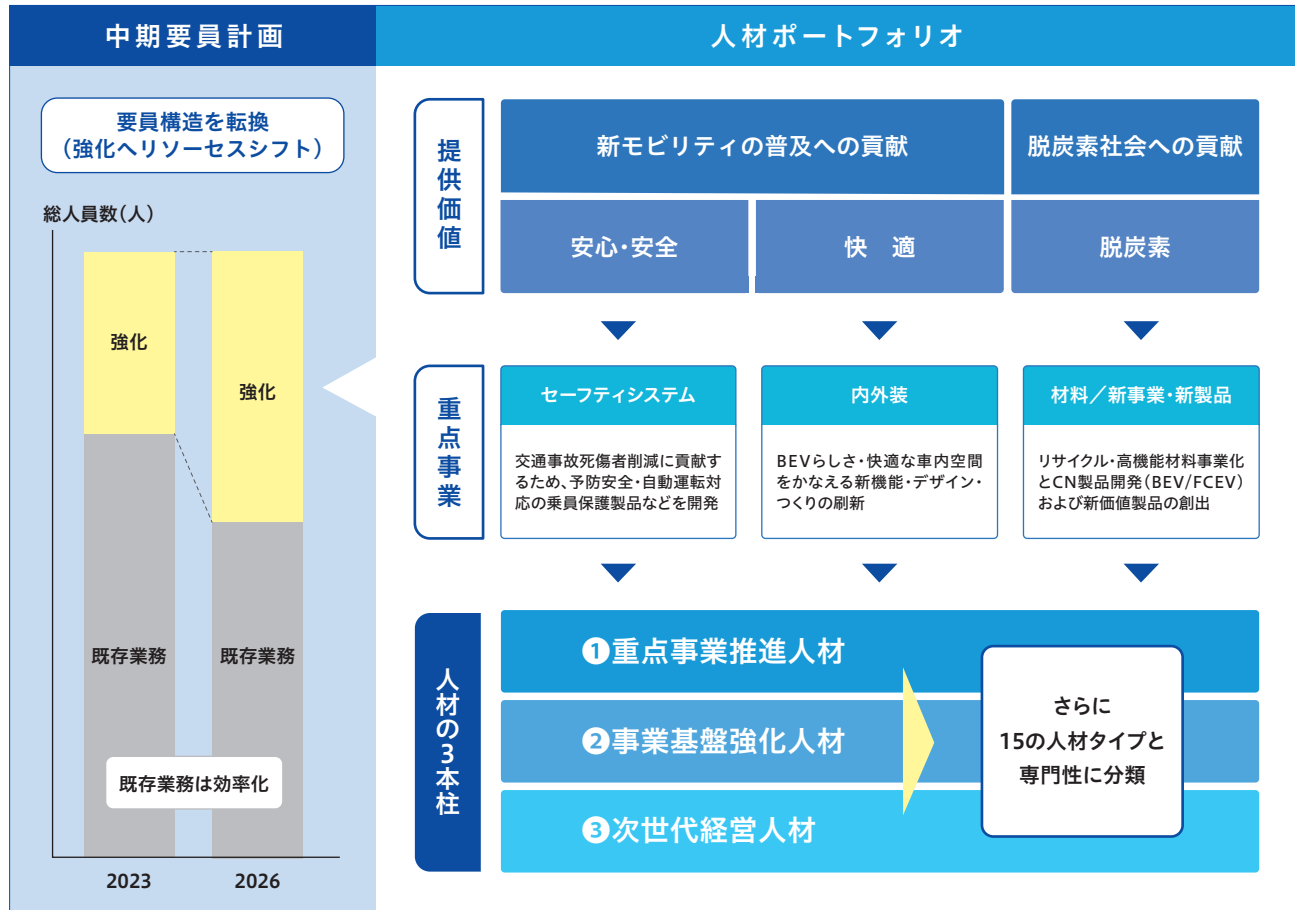
《 人材の3本柱 》

重点事業推進人材	2030事業計画の重点事業に直結するテーマを担う人材
事業基盤強化人材	事業を横断して、事業基盤のレベルアップを担う人材
次世代経営人材	上記2つをリードする次世代経営リーダー・海外拠点トップ

これらをさらに「15の人材」タイプに層別、各々の専門性を“あるべき人材ポートフォリオ”として整理して、現有人材と2030事業計画の実現に向けた必要人材とのギャップを洗い出し、計画的な人材の確保・配置・育成計画の立案につなげていきます。

併せて、従業員個人のキャリア形成や成長を実現していくためにも、人材ポートフォリオを活用しながら、目指したいキャリアイメージの具体化や必要な専門性の習得を促していきます。

事業戦略と必要人材



人材戦略

重点事業推進・事業基盤強化を支える人材

「人材の3本柱」のうち、1つめの柱である「重点事業推進人材」は、2030事業計画の重点事業である「セーフティシステム」「内外装」「材料／新事業・新製品」の開発に携わる人材とし、事業計画実現に向けて配置・確保により力を入れていきます。

人材ポートフォリオで必要人材・専門性を明確にすることで、社内人材のリソースシフトの推進とともに、専

門スキルを持った新たな人材の採用も強化していきます。

2つめの柱である「事業基盤強化人材」は、社内全体の各事業を横断する形で、2030事業計画の実現に向けて基盤となる機能を支える人材です。

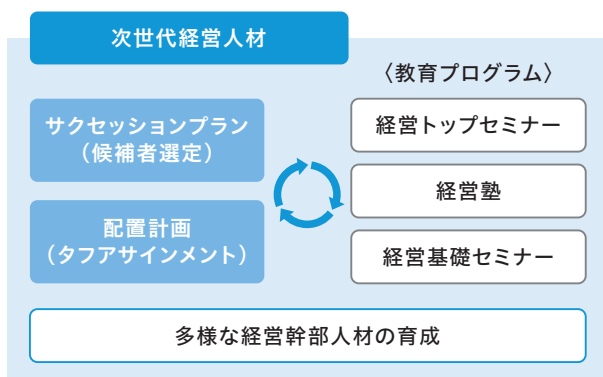
重点地域（グローバル）での売上の拡大や生産強化、DXを進める上で必要な人材など、重点事業推進人材と同様に、人材の確保・配置・育成を進めていきます。

必要な人材（例）

人材の柱	2030事業計画の実現に向けた取り組み	必要な人材タイプ
重点事業推進人材	予防安全・自動運転対応のエアバッグ・ハンドル開発	次世代エアバッグ・ハンドル開発人材
	BEVらしい居住空間づくりのための内装開発	次世代空間デザイン人材
	脱炭素・循環型社会実現のため、ゴム・樹脂の再生材のリサイクルを事業化	リサイクル・高機能材料事業化人材
	再生可能エネルギー拡大など新規事業の創出	新価値開発人材
事業基盤強化人材	重点地域（グローバル）への拡販を支えるエンジニア／営業	グローバルエンジニア／営業人材
	高機能電子部品開発を支える複合制御技術レベルの向上	エレクトロニクス人材
	データとデジタルを活用した業務プロセス・事業変革の推進	DX人材

次世代経営人材の確保と育成

3つめの柱は、将来の経営を担う「次世代経営人材」です。将来の経営を担う人材の計画的育成のため、経営戦略上の重要ポストと職責遂行に資する幹部要件を明確化し、サクセッションプランによる候補者の選定・計画的な教育・配置（タフアサインメント）の仕組みを導入しています。



海外拠点のナショナルスタッフ幹部登用および育成も進めており、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、ナショナルスタッフ幹部（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。

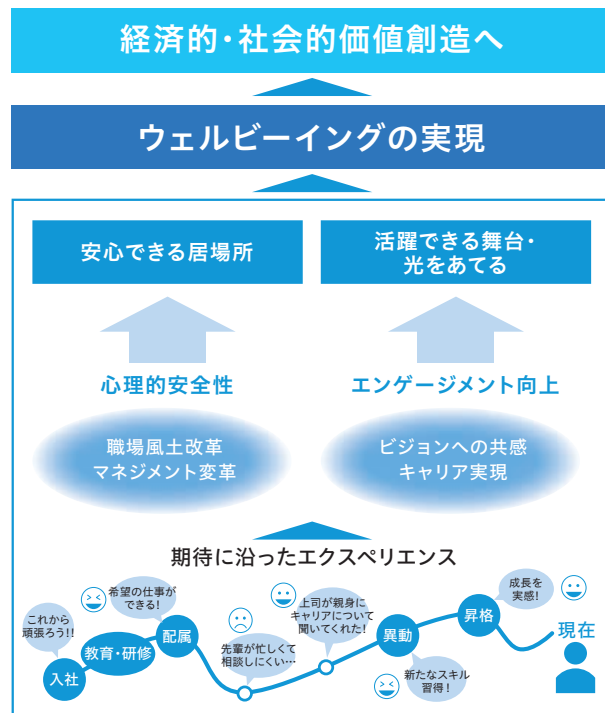
また、2025年までにナショナルスタッフ幹部比率40%達成を目指し、各地域でハイポテンシャル人材の評価・育成計画の作成を進めています。主な施策としては、ナショナルスタッフ幹部候補への「経営スキル基礎研修」「課題設定型問題解決研修」の実施などによりナショナルスタッフの育成を進めているほか、地域でのサクセッションコミティを米州、東南アジア、中国で開催し、幹部後継者候補の育成・採用の活動状況や課題を共有しています。

多様な人材のウェルビーイングの実現

事業の持続的な成長のために、「ウェルビーイングの実現」は不可欠であると考えています。その実現に向け、従業員が入社後に体験するエクスペリエンスを通じて、心理的安全性の確保やエンゲージメントの向上に取り組んでいます。

心理的安全性の確保という点では、双方向のコミュニケーションを軸に、労使間の対話を活性化し、従業員が安心して本音を語れる風通しの良い職場づくりを推進してきました。特に、職場での上司との関係は従業員一人ひとりが活力を感じるうえでも重要であり、マネジメント改革を通じて、思いやりと信頼に基づく「**安心できる居場所づくり**」の整備に取り組んでいます。

さらに、従業員が当社で働く意義を実感することが、仕事への目的意識やエンゲージメント向上につながると考え、「ビジョンへの共感」を促進する施策を展開しています。従業員が自らキャリアを築き、成長する機会を得られる環境づくりにも注力し、一人ひとりが「**活躍できる舞台**」で輝けるよう支援しています。



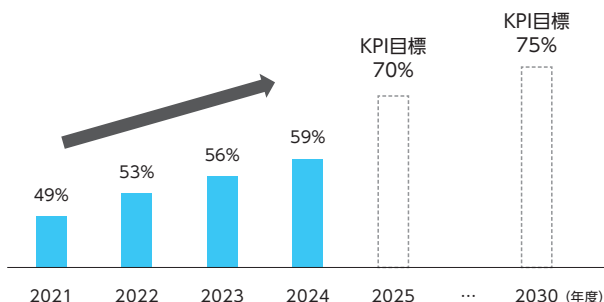
エンゲージメントを支えるエクスペリエンス

2021年より、従業員エンゲージメント向上をねらい、国内外出向者も含めた全従業員を対象に、エンゲージメントサーベイを開始しました。2015年より進めてきた風土改革の取り組み効果を確認しつつ、当社への帰属意識や仕事への貢献意欲を示すエンゲージメントスコアを把握することにより、さらに働きがいのある職場づくりに向けての施策を推進してきました。サーベイの回答率は、開始以来97%を下回ることなく、また「サーベイによって前向きな変化が起こることへの期待」を問う設問のスコアは66%を下回ることなく、現在に至ります。

2024年より、多様化する価値観や社会環境の変化をふまえ、従業員一人ひとりのウェルビーイングを実現す

るために不可欠な「心理的安全性」と「エンゲージメント」を支える「エクスペリエンス(仕事やキャリアが従業員の期待に沿った体験となっているかを測るもの)」を確認するためにサーベイを更新。この変更に伴い、エンゲージメントを測定する設問を5問から3問へ変更※しました。目標値については維持し、2025年には70%を目指します。サーベイ結果に基づき、一人ひとりのモチベーションの源泉を把握し、より高いエンゲージメント、その先にはそれぞれのウェルビーイング向上につながることをねらい、「従業員目線」で期待に沿ったマネジメント施策を実施しています。

エンゲージメントスコア推移



※エンゲージメントスコア: 以下3設問の肯定的回答率(5段階中4,5)の平均値

- ・私は、業務上期待されている以上の貢献をしようと思う
- ・私は、仕事を通して個人として達成感を感じている
- ・私は、当社で働くことを、知人に積極的に勧めたいと思う

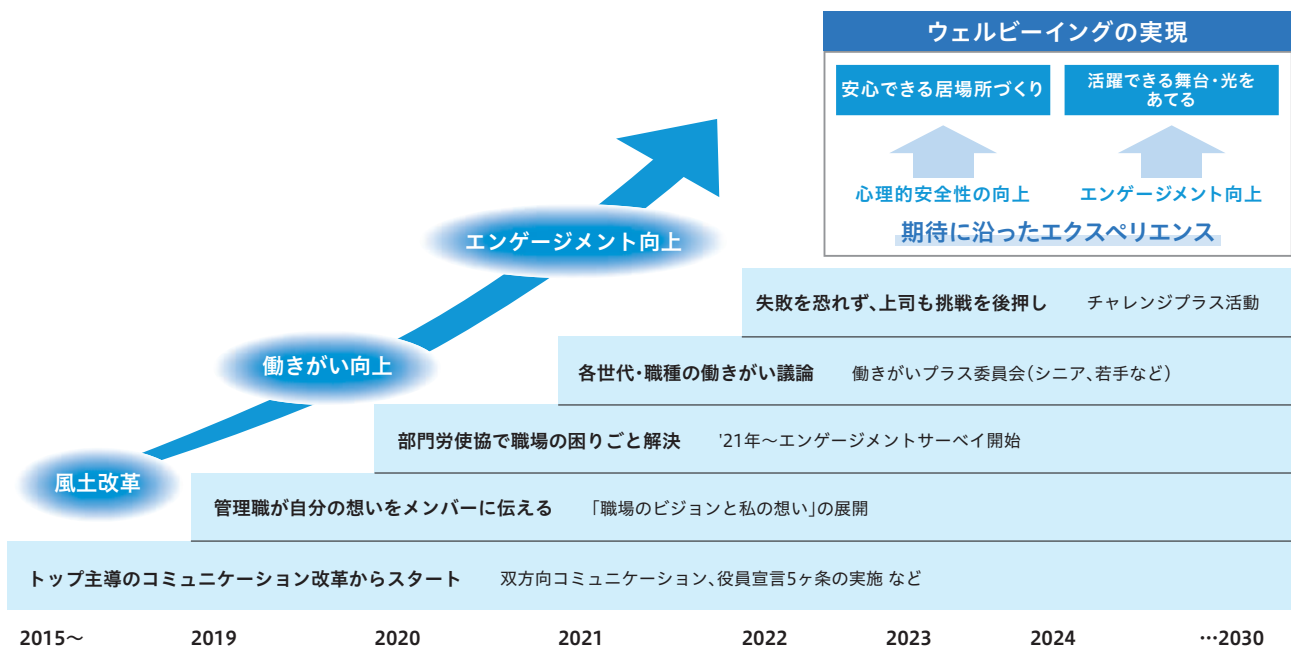
人材戦略

職場風土改革・マネジメント変革

2015年に労働組合が実施したアンケートにより、「内発的な働きがいが高い」との結果が示されて以降、職場風土改革を推進してきました。職場内のコミュニケーション促進、トップメッセージの発信、働きがい高める委員会の発足、社外講師による講演会など、職場風土とマネジメントの両面から取り組みを継続しています。

エクスペリエンスサーベイの結果からは、これまでの

取り組みにより、職場内の協力体制やコミュニケーションなど、職場風土の良化に一定の効果が見られることが分かりました。一方で、心理的安全性や上司がメンバーのやる気を引き出すことに関し課題があるため、2024年はマネジメント変革のさらなる推進と対話活動に力を入れていきます。



《 マネジメント変革 》

全役員・管理職を対象に、精神科医による「人間力 OMOIYARI コミュニケーション研修(全5回)」を3年間かけて実施します。('23:第1回、'24:第2回、第3回、'25:第4回、第5回)これに加えて、職場のリーダー層を対象とした、外部講師による「心の通う職場づくり研修」を昨年に引き続き仕掛けていきます。

人間力 OMOIYARI コミュニケーション研修

受講者数:1,207名(23年度 第1回)

心の通う職場づくり研修

受講者数:係長156名 グループリーダー275名

《 対話活動 》

上記研修の成果を発揮する実践の場として、各職場でトップ層や部門長とメンバーが対話するラウンドテーブルミーティングを実施します。



心の通う職場づくり研修受講風景



ラウンドテーブルミーティング

ビジョンへの共感

2030事業計画が策定され、そこに込められた想いを伝えるために、トップ自らが各職場をまわり、メンバーや労働組合執行部と直接対話する機会を設けました。これに加え、2024年には、各本部のトップが、当社の将来や事業に対する想いを語る「想いを伝える会」をすべての本部で開催します。



一人ひとりが2030事業計画を自分ごととして捉え、自身がどう関わるかを考えることが、仕事への目的意識を高め、関与を強めます。経営層や管理職がメンバーと向き合い、一人ひとりに「あなたには、こう貢献して欲しい」と納得できるように導くために、今後も対話の機会を作り、ビジョンの浸透だけでなく、共感をはかっていきます。



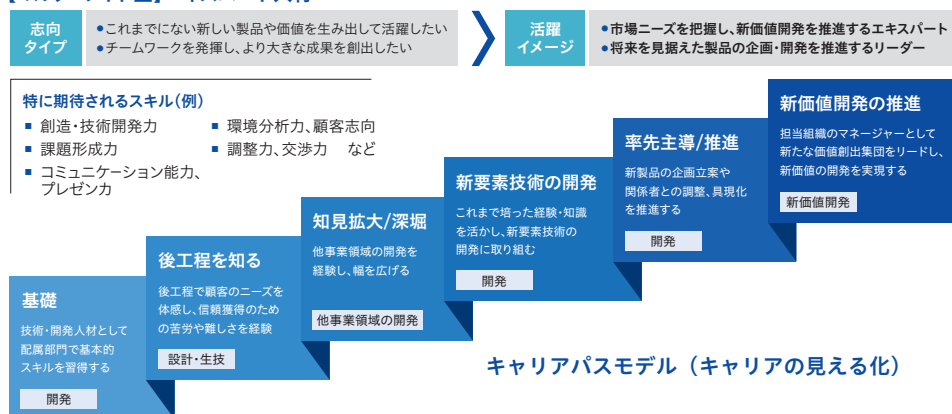
キャリア自律支援

中堅・若手社員の成長意欲促進をねらい、2021年に働きがい高めるワーキンググループを立ち上げました。その中で、キャリア形成施策を「ワク・キャリ活動」と名付け、「キャリアの見える化」「意識醸成」「キャリア形成促進」を取り組みの3本柱として、全社施策へつなげています。

これらの取り組みにより、中堅・若手（20代、30代）のエンゲージメントが年々向上し、手応えを感じています。一方で、50代、60代には課題があると認識しています。役割やキャリアデザインなど、上司との対話を通して、モチベーション向上を図ります。

【ワク・キャリ活動の取り組み事例】

【マルチ・ワイド型】エキスパート人材



異業種交流会（キャリア形成促進）

キャリアパスモデル（キャリアの見える化）

企業価値向上の取り組み

当社では、福利厚生充実をねらい、従業員の財産形成の一助とすることに加え、一人ひとりが当社の株主との一層の価値共有を進めるとともに、経営への参画意識

の向上を図ることを目的に、従業員持株会向け譲渡制限付株式インセンティブ制度を導入しました。
持株会加入率：45%→84%へ（2024年10月時点）

人材戦略

ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン(DE&I)

～多様な人材に居場所と、 その人らしい活躍の舞台を創出し、光を当てる～

2024年6月に、ダイバーシティ担当役員に就任しました。

多様な人材のさまざまな経験や価値観を尊重し、
各人が働きがいをもって活躍できる職場環境を実現することで、
組織全体の力を高め、企業の成長につなげていきます。

ダイバーシティ担当役員
安藤 浩子



基本的な考え方

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、これまでもあらゆる属性の人々の採用・育成・登用を積極的に進めてきました。2020年からは、多様な人材が受け入れられ、活躍できる居場所と舞台を作り、「インクルージョン」につながる風土醸成、制度、教育体系の構築に注力しています。

2023年には当社のダイバーシティ活動を浸透させるため、シンボルマークとスローガンを社内で募り、「DE&I みんなで進もう 多彩な未来へ」に決定しました。



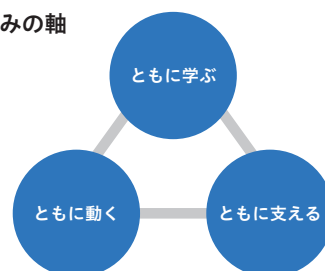
DE & I
みんなで進もう
多彩な未来へ

DE&I活動の重点取り組み

DE&Iの取り組みにおいては、多様性を理解し、学び、ともに支え合い、行動につなげることを軸として、アクションプランを策定しています。

外部講師による講演会、有志を募り活動を企画するコミュニティ活動の実施、啓発イベントとして「おもしろ月間」を設けるなど、全従業員の意識向上をねらいとして、以下のような重点取り組みを実施しています。

DE&I取り組みの軸



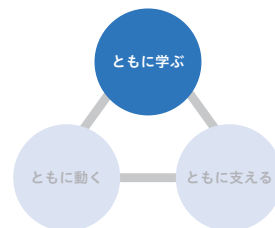
重点取り組み	概要や主な活動
①女性活躍	事技職 ・ アドバンスプログラム：管理職昇格に向けた育成課題を明確化し、その解消に向け必要な役割付与や機会提供を行い、能力向上を図る ・ エンカレッジプログラム：中堅女性従業員に対して、年間を通じた研修と職場実践、社内外交流により、自身の持ち味を活かしたリーダー像を描くことで、キャリアアップを後押しする研修
	技能職 ・ 誰もが働きやすい環境づくり：製造現場で働く女性リーダーを中心に職場環境整備を図る（管理監督者のリテラシー向上、ロールモデルづくりのための他社交流会など）
②障がい者	・ 職場環境整備 ・ 特例子会社とともに取り組み、法定雇用率を達成 ・ 活躍職場や職種の拡大
③両立支援	・ 制度設計、仕組みづくり：育児・介護休業、短時間勤務の拡充（法定基準を上回る制度） ・ 啓発活動：育児と仕事の両立支援セミナー（管理監督者向け）、介護セミナー（55歳以上）
④LGBTQ	・ 制度設計、仕組みづくり：パートナーシップ証明者への福利厚生制度適用 ・ 啓発活動：ガイドブック作成

《①女性活躍》

製造業の傾向として女性従業員比率が低く、男性従業員が標準となっている職場環境、ロールモデルの不足により、当社において女性管理職の登用・育成が遅れていました。そのため、女性管理職登用の目標数を2025年までに45名、2030年までに100名とし、女性活躍の施策を加速させています。

具体的な施策としては、スタッフ系従業員には、自身をまず知り、強みを活かしたリーダーシップ像を描くための「エンカレッジプログラム」を開設しました。一方、製造現場の従業員向けには、女性リーダーを中心に誰もが働きやすい職場環境づくりに向けた取り組みを始めました。

直近の施策としては、より女性が働きやすい職場にするために、女性トイレに生理用品棚を設置したり、工場ごとに女性相談員を配置し、気軽に相談できる環境づくりなどを進めています。また、モチベーション向上施策として、他社製造業との交流を積極的に行い、製造現場における多様な女性活躍のロールモデルを知り、学ぶ機会を設けています。



《②障がい者雇用》

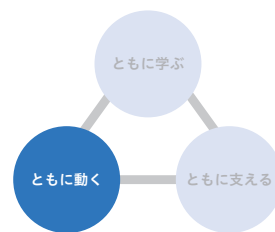
これまでも当社では、障がいを持つ方々の製造現場での採用を進めてきました。製造現場で働く日常のイメージを持ってもらえるよう、特別支援学校と連携しながら採用前のインターンシップを実施しています。実務を体験することにより、入社後は職場に早く馴染むことができ、その後の活躍につなげることができています。

また、2024年度からは、スタッフ職での採用強化を図っています。受け入れ職種の拡張や、障がい者向け就職セミナーへ積極的に参加し、選ばれる企業となるよう取り組みを進めています。また、当社で長く働いて頂けるよう各事業所に生活相談員を配置し、定期ケア面談によ

る困りごとの吸い上げなど、働きやすい職場環境づくりも継続しています。



インターンシップ受け入れの様子



《③両立支援》

育児・介護・加療をしながらも自分らしく仕事との両立が実現できるしくみづくりと、「おたがいさま精神」で助け合うことができる職場風土の醸成をねらいに活動を推進しています。2023年より、55歳以上の従業員を対象に、介護に直面した場合でも仕事との両立が図れる基礎知識（地域包括支援センターなど行政との連携

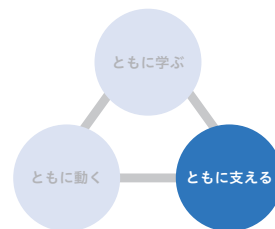


介護セミナーでの介助体験の様子



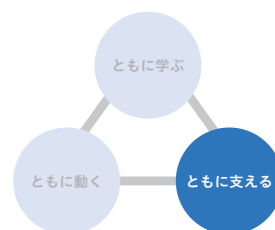
など)や簡単介助方法を学ぶセミナーを開催しています。育児についても、育児・介護休業法の基準を上回る制度(2歳まで育休、学校行事などに利用できる特別休暇など)を導入し、両立支援に力を入れています。

また、上司・職場に対しての育休取得の啓発活動などを積極的に行い、男性育休の取得率も大幅に上昇しています。このような活動が認められ、2024年度には「プラチナくるみん」の認定を受けました。



《④LGBTQ対応》

2023年に「パートナーシップ制度」を導入し、性的指向や性自認、性別にとらわれずいきいき自分らしく働ける環境づくりをねらいに、管理職向け講演会や社内ガイドブック作成などを進めています。このような活動が認められ、2024年度PRIDE指標シルバーを受賞しました。



財務戦略

CFO MESSAGE

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みます。

CFO 執行役員 蜂須賀 正義



2023年度の業績

2023年度の連結業績について、売上収益は、半導体供給の安定や、日本や米州を中心とした旺盛な需要に支えられ好調に推移し大幅な増収となりました。

営業利益についても、増販効果を楽しむことができたことに加え、前期まで発生していた生産量の急激な変動に伴う生産不能率の解消、さらに為替の円安影響もあり大幅な増益となりました。売上収益、利益ともに過去最高となる一年となりました。

2030事業計画を支える新たな財務方針

《2030事業計画》

当社は、2023年8月に2030事業計画を策定し、経営目標として、売上収益1兆2,000億円、営業利益1,000億円、営業利益率8%、またROEは株主資本コスト7～8%を上回る10%以上を掲げました。

《財務方針》

財務方針についても刷新し、従来の成長性・安全性の観点に、効率性の観点を加えた3つのバランスにより企業価値向上を目指します。



またROE10%に向けてバランスシートマネジメントを強化していきます。

《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事業・地域に重点的にリソース配分していきます。

地域軸では米州・インド、事業軸では内外装部品・セーフティシステム製品です。

例えば米州では、BEVなど多種多様なクルマの進展を見据えており、車両のフロント・リア部を構成する各種大型塗装品向けなど、幅広いバリエーションの製品を供給できる体制を整備しました。米州での内外装製品の販売拡大に対応していきます。

またインドでは、クルマに対する安全意識の向上を背景として、乗員を保護するエアバッグの搭載が拡大しています。生産能力の増強と合わせ、カーメーカーの開発ニーズに迅速に対応できるR&Dセンターも設立し、現地での技術開発機能強化も図っています。

地域・顧客特性を加味したグローバルR&D体制の構築は基より、電動化をはじめとするCASE社会を見据えた対応や、CN/CEの実現に貢献する新材料ならびにソリューション開発による新規事業創出など、今後の成長分野にも先行投資しています。

《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ならびに資金調達力を確保するとともに、調達手段の多様化も図っています。

24年3月には、ESG活動を推進する資金調達の仕組みであるサステナブルファイナンスを活用したインパクト・ボンドを発行しました。これは「サステナブル&ポジティブインパクト・ファイナンス フレームワーク^{※1}」を活用した本邦初の取り組みとなります。

また本社主導による資金の効率化を狙いとしたグロー

バルでのグループファイナンス導入を皮切りに、地域内プーリングの導入も図り、一層の効率化と平準化を進めています。

※1 サステナブル・ファイナンスの枠組みで、国際資本市場協会(ICMA)が定めるグリーンボンド原則およびソーシャルボンド原則に適合し、さらに国内初のインパクト・ファイナンスの枠組みでは、国連環境計画・金融イニシアティブ(UNEP FI)が定めるポジティブ・インパクト金融原則(PIF原則)にも適合しています。

《 効率性 》

2030年事業計画の経営目標であるROE10%を達成するため、資産・資本効率の向上を図るバランスシートマネジメントを強化しています。

資産効率向上の観点から、当社独自の指標であるTG-ROICを導入しました。このTG-ROICは、営業利益を固定資産と棚卸資産の合計で除したもので、製造会社に必要不可欠なアセット対比でのリターンを追求するものです。

固定資産について、当社は個々の投資判断に回収期間法を採用していますが、TG-ROIC目標とリンクした回収期間目標の運用を開始しました。投資案件に課される回収期間は従来比で短縮、厳格化しています。

棚卸資産について、コロナ禍や半導体供給不足に対応するために一時的に在庫水準を増やしておりましたが、改めて個々の子会社単位で適正レベルへの見直しを進めています。

英国子会社の閉鎖および米州子会社の減損を実施しましたが、アセットリターンの観点から不採算事業の意思決定を後押しした事例となります。

株主還元強化

当社の株式を保有していただく株主のみなさまに報いるために「安定的かつ継続的な増配」を基本方針としております。

この方針を実現するため、配当方針を従来の「配当性向

30%以上」から「DOE2.5%を下限目標」に見直しました。また、適切な資本構成を構築するため、機動的な自己株式の取得にも取り組みます。政策保有株式の大幅縮減、それを原資とした自己株式の取得を実施しましたが、このような株主還元の取り組みによって、従来以上に資本効率の向上を意識するとともに、株価を意識しながらTSR(株主総利回り)を長期安定的に向上させていきます。

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、特に海外投資家や個人投資家を増加させるために対話機会の拡充、Webサイトなどにおける情報開示を充実させ、株主資本コストの低減にも努めます。

》 キャッシュ・アロケーション

2030経営目標を達成の前提で、2023年度から2030年度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TG-ROICを指標にした効率化や、政策保有株式の縮減などによりバランスシートの圧縮も進めていきます。

設備投資は重点事業・地域を中心に3,500億円を投入します。株主還元については、前述した通り、安定的・継続的な増配の原資として1,000億円以上を確保します。残る2,500億円については、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、アライアンスなどの非連続成長分野にも投資していきます。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へ回すなど戦略的に配分していきます。2023年度の営業CFは足元の好業績により、当初計画を過達。バランスシートの圧縮についても前述の財務方針に基づいた取り組みを計画通り実行しました。

2030 年度経営目標

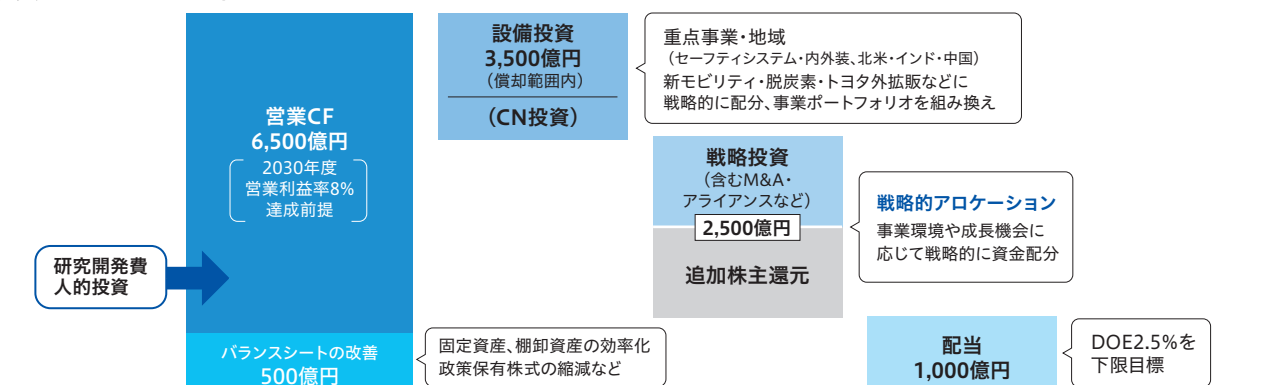
売上収益
1兆2,000億円

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)



リスクマネジメント

CRO MESSAGE

リスクをチャンスに変える挑戦と
リスクをコントロールする取り組みで
持続的な企業価値向上に貢献します。

CRO 執行役員 大谷 勝文



》当社を取り巻くリスクについて

国際情勢や地政学リスク、サイバー攻撃といった外部環境の変化や、人権保護や環境規制などの外部要請が高まる中、当社を取り巻く環境は大きく変化しつつあります。その中で、自動車業界においては電動化の進展が鈍化している状況です。このようにリスク範囲が広く、予測が困難な変化が続く事業環境の中で、持続的な企業価値向上を実現するには、変化を先取りし、グローバルにリスクマネジメントを推進することが重要です。

また、ここ数年、自動車業界は相次ぐ認証不正により品質の信頼を揺るがしています。加えて、サプライチェーンでの不適切な取引によるコンプライアンス問題も発生しています。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、リスク管理の重要性が一層高まっていると強く感じています。

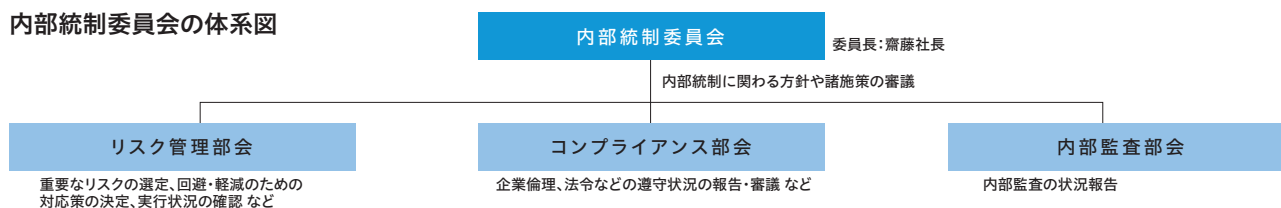
》2030事業計画の実現に向けた リスクマネジメント活動

《 基本的な取り組み 》

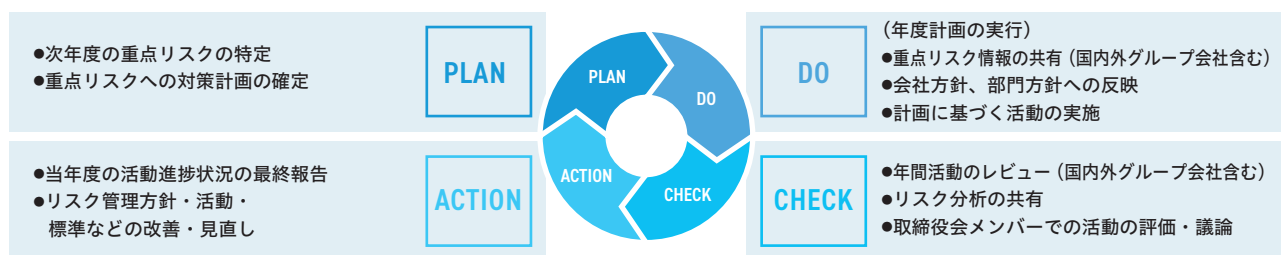
当社では、情報収集の充実とその分析をするために、PEST^{※1}や3C^{※2}などの手法を活用しています。この分析を通じて、リスクを機会と捉えて事業成長につなげる「事業戦略リスク」と、発生時の損失を最小限に抑えるための「経営基盤リスク」に分類し、CROがグループ全体をリードしながら、各々のリスク低減活動に取り組んでいます。

具体的には、社長を委員長とする「内部統制委員会」を年2回開催し、その中で構成される「リスク管理部会」にて、各々の重点リスクの議論やリスク低減活動のフォローをしています。重点リスクの選定は、毎年、外部環境と内部環境の分析により、経営への影響度合いと発生の可能性をベースに、リスク評価を行っています。

内部統制委員会の体系図



リスクマネジメントの主たる活動



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 など)

事業戦略リスクは、2030事業計画の実現に向けて、重点施策を中心にリスクに対する施策の実行計画をバックキャストとフォアキャストの視点で整理し、戦略の見直しとともに、年度方針へ反映しながら、さらなる事業成長に向けて取り組んでいます。一方、経営基盤リスクについては、持続的な経営に影響を及ぼす要素を機能毎に抽出し、リスク低減を推進しています。

※1 外部環境を政治、経済、社会、技術の4つの要因に分類し、自社に与える影響を読み解く分析手法

※2 顧客、競合、自社の観点から市場環境を読み解く分析手法

《2023年度の振り返り》

事業戦略リスクは、2030事業計画の確度を高めるために、国際政情不安、経済低迷、BEV普及のスローダウン、中資系カーメーカーの躍進など事業環境の変化をふまえ、各戦略へ織り込みました。また、経営基盤リスクは、自動車業界での品質認証問題をふまえ、体制基盤強化や職場風土改革に取り組みました。具体的には、独立した法規認証管理体制組織の新設や、各職場での困り事の抽出。加えて、独禁法や下請法遵守に向けた仕入先様とのコミュニケーションの充実も図ってまいりました。

また、重点リスクの中でグローバルで影響の大きいリスクは、国内外グループ会社に展開し、年間を通じてリスク低減活動のためのPDCAサイクルを回しています。特に、品質認証や取引適正化など、世の中から注視されている領域では、コンプライアンス活動を通じて取り組んでいます。また、経済安全保障に関しては、ワーキンググループを新設し、国内外の動向を勘案した施策を実施しています。

なお、リスク顕在化時の対応に関して基本的事項を取りまとめた「危機管理対応ガイド」を制定しており、万一の場合に適切かつ迅速な行動をとるための対応事項を明記しています。

《今後の取り組み》

2024年度の事業戦略リスクは、BEV普及の鈍化に伴う

各カーメーカーの戦略変更や全方位戦略への対応などに加え、重点施策である成長市場のインド事業戦略に関わるリスク、そして、従来より取り組んでいる、アセアンを中心とした中資系カーメーカーのグローバル展開への対応を追加し、全11項目の重点リスクを選定しました。これらをふまえ、戦略的な投資や製品開発など具体的に事業活動へ落とし込み、推進しています。

一方、経営基盤リスクでは、各国の保護主義的な通商政策懸念や中東、ロシアなどの地域紛争の長期化などの地政学リスクに加え、少子高齢化による労働力の減少や採用難による人材不足、中資系新興BEVメーカーの経営問題などを新たなリスク要因として追加しました。これらを含む全14項目を重点リスクとして選定し、具体的なリスク低減策に取り組んでいます。選定した重点リスクは、国内外の関係会社にも展開し、個社のリスクアセスメントや本社との協働による自主点検活動を行い、グループ全体でPDCAを回しています。また、経済安全保障は、2023年度に新設したワーキンググループ活動にて、各国の法規動向を捉えた対応策を講じるとともに、変化する環境や要請をふまえ、原材料や部品の安定調達に向けて、サプライチェーンの強靱化に取り組んでいます。

また、経済安全保障を含む重点リスクや、政情不安による突発的なリスクへの取り組みについて取締役会などでの議論を通じて、変化に即した継続的な改善を行っています。

《持続的成長に向けて》

地政学リスクや各国の経済政策による外部環境の急速な変化、さらには各国の規制やルールの複雑化といった外部要請に加え、グループ各社について丁寧な分析と評価を行うことが不可欠です。これらのリスク分析をふまえ、スピード感を持って適切なリスク低減策を実行することや、リスクが具現化した場合の危機対応が重要となります。今後もステークホルダーのみならず信頼される企業であり続けるために、リスクマネジメント体制を継続的に強化し、先回りしたリスク対応を通じて、誠実な事業運営に努めてまいります。

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 (財務影響など) × 発生の可能性 (頻度)	大	●カーボンニュートラル対応(カーボンプライシング対応、ゴム・樹脂材料対応含む) ●サーキュラーエコミー対応(グリーンテクノロジー対応含む) ●大規模災害(異常気象、他) ●重要品質問題によるリコール発生 ●重大労働災害による人的被害・操業停止	●原材料調達・エネルギー高騰、など ●サイバー攻撃・詐欺メール	●成長分野・市場への対応 ●中資系カーメーカーのグローバル躍進
	中	●BEV化対応(BEV市場への新製品市場投入、燃料系部品減少対応など含む) ●人員不足(労務費高騰含む) ●機密情報の漏洩 ●交通事故(死亡・悪質)	●サプライチェーン分断(地政学、市況動向、感染症・災害などによる影響など) ●貿易摩擦(経済安全保障関連含む) ●火災・爆発事故による企業活動の停止	●ハラスメントの発生
	小	●特許網構築不足		

リスクマネジメント

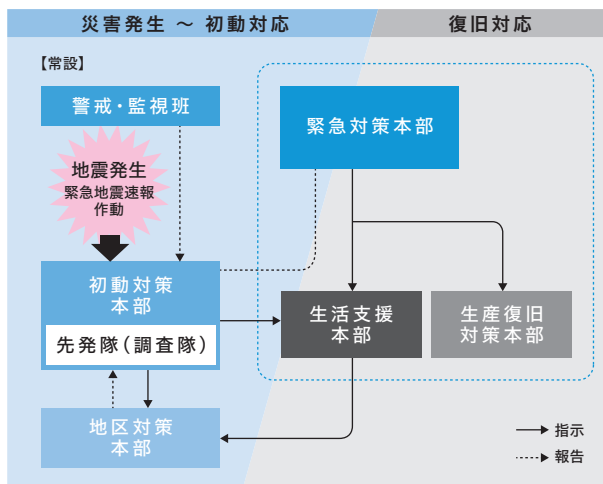
大規模災害を想定した「危機管理統括プロジェクト」

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210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	●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	●敷地建物安全判定の導入 ●地震速報システム、安否情報システムの運用訓練 ●サプライチェーン情報の整備 ●事業継続計画書(BCP)の作成
スキル	●レジリエント訓練(災害模擬演習)の継続的な実施

※1 日常の業務から緊急・災害時までさまざまな用途で使用する無線

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

※3 コンピュータやデータ通信などの装置の設置・運用に特化した施設の総称(Data Center)

サイバーセキュリティ対策の活動

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 ●標的型メールへの対応訓練 ●チェックシートを用いた全社機密管理点検/現地監査



価値創造を支える基盤

- 72 品質保証
- 74 環境
- 80 DX
- 81 サプライチェーンマネジメント
- 84 人権の取り組み
- 86 安全健康
- 87 地域社会貢献
- 88 ガバナンス
- 96 社外取締役対談
- 100 コンプライアンス

品質保証

「品質の TG」とグローバル全てのお客様から評価されるよう全員参加で取り組みます。

品質保証本部長 河瀬 誠



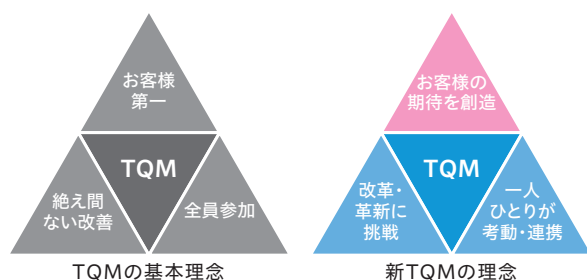
品質保証に対する取り組み

■ 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」も展開しています。時流に合わせて、改革・革新に挑戦する人材育成と風土醸成にも取り組んでいます。

※1 Total Quality Management



TQM活動

階層	実施事項
管理職	職場マネジメント改善活動
事技職	小集団活動(グループ改善活動) SQC ^{※2} /ML ^{※3} 実践力向上活動 ※2 SQC:Statistical Quality Control(統計的品質管理) ※3 ML:Machine Learning(機械学習)
技能職	小集団活動(QCサークル活動)

改革・革新に挑戦する人材育成

昨今のDXの急激な拡大により、ビッグデータを活用し、仕事のやり方を効率的に改革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)や機械学習法(ML)を活用できる人材の実践教育を産学連携^{※4}も含め、強化しています。

※4 各大学の教員やトヨタグループ有識者が講師を担当



データサイエンス実践道場

改革・革新に挑戦する風土醸成

新TQMの理念「改革・革新に挑戦」に基づき、価値創造に挑戦できるコミュニティを目指して「価値創造コミュニティ活動」を推進しています。

〈コミュニティの目的〉

- ・価値創造マインドを共有できる職場を超えた仲間づくり
- ・価値創造に向けた居場所の提供
- ・失敗を恐れずに変える、変わる、チャレンジする風土醸成



価値創造コミュニティ活動の社外交流の様子

■「お客様第一」「品質第一」の品質マインドの醸成

社長による「グローバル安全・防火・品質宣言」を受けて全従業員が持ち場・立場で「考動宣言」をし、「グローバル品質月間」などで自身の行動を振り返るとともに、「お客様第一」「品質第一」を学ぶ場として品質学習館を設立し、品質マインドの醸成を図っています。



品質学習館での学習風景

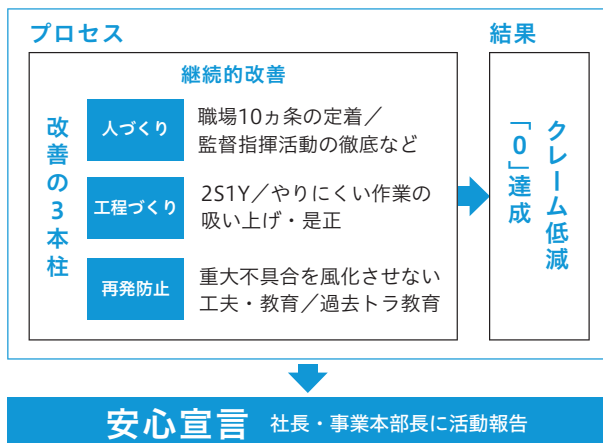
■ 製造品質確保と絶え間ない改善活動

世界のお客様に安心・安全な製品をお届けできるようクルマの基本性能(走る・曲がる・止まる)や安全に直結する保安部品の生産工程を中心に自工程完結^{※5}を進めています。

リコール、サービスキャンペーンなどの「重要な品質問題(重品)」を絶対に出さない取り組みとして、設備・管理要件のグローバル統一(人作業から設備保証への置換含む)を継続して推進しています。

また、変化に強い製造現場づくりをねらいに、製造係長を主体とした「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、目標が達成できた段階で、係長から社長・本部長に安心宣言する活動です。

※5「品質は工程でつくり込む」を理念に基づき、各工程で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(左:国内、右:北米)



■ 将来の事業・環境変化にも対応できる品質保証システム構築

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などの新規事業分野や、新規の顧客・アライアンス先・仕入先様との連携に対応できるよう継続的に初期管理システムの改善に取り組んでいます。

法規に対する取り組み強化

新規事業の拡大に伴う適用法規や、既存製品に対する新法の追加・法改正などに対応するため、法規認証室を新設しガバナンス強化を図っています。

また、定期的な法規教育を実施するとともに、会社トップが現場の担当者から直接、困りごとを聞き改善することも推進しています。

環境

グループ総力を挙げカーボンニュートラル・サーキュラーエコノミーに挑戦

カーボンニュートラル・環境推進部 担当本部長 安田 洋



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次環境取り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り組みプランを策

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・行政などとも協力・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。その実現に向けたロードマップとして、5カ年計画であ

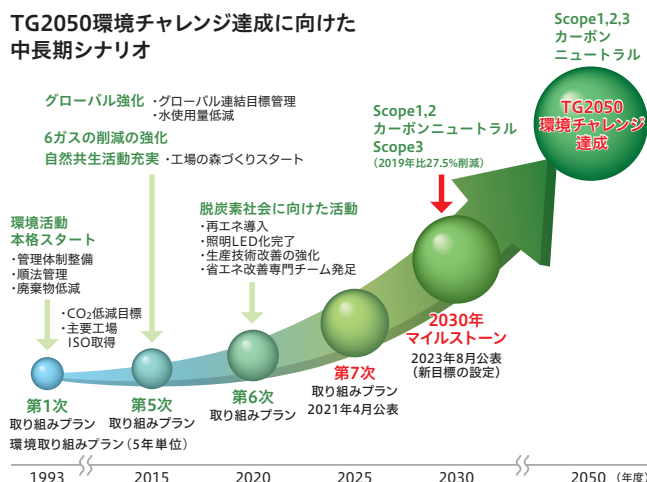
る環境取り組みプランを策定して活動しています。また、2023年8月に、気候変動問題への対応を強化するためカーボンニュートラル(Scope 1, 2)の実現時期を2050年から2030年に前倒しすることを宣言しています。

環境取り組みプラン | 豊田合成 (toyoda-gosei.co.jp)

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

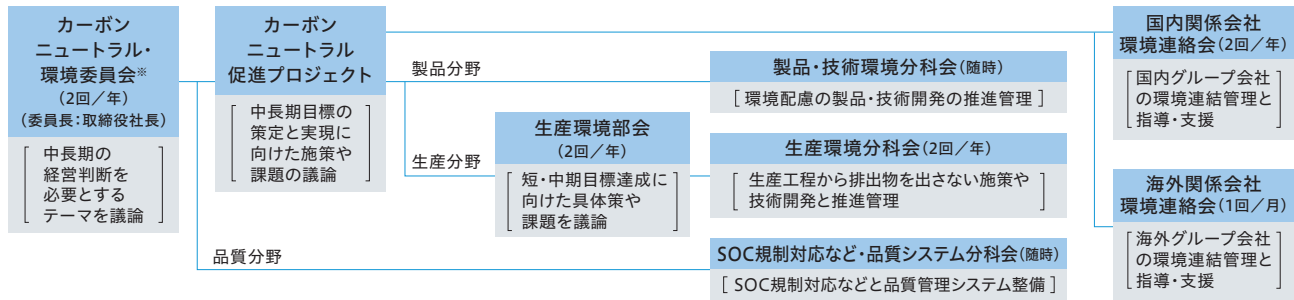


■ 推進組織

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。分科会の下部組織としてワーキンググループを設置し、エネルギー使用量の低減やエネルギー効率の改善、廃棄物量や取水量の低減により、環境への影響を軽減、防止する活動を推進しています。

環境組織体制図



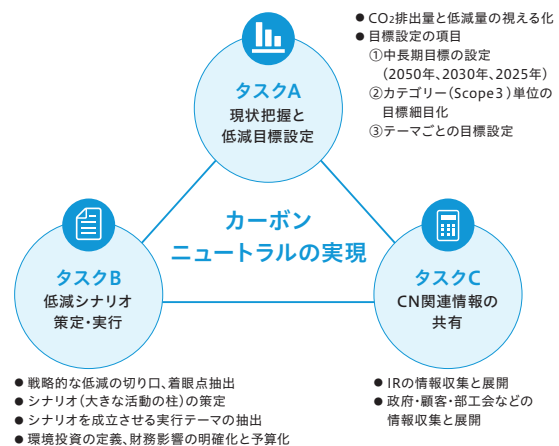
※ カーボンニュートラル・環境委員会の位置づけは、「コーポレート・ガバナンスの体制図（P71参照）」による

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促進プロジェクト

社長をトップに、社外取締役をアドバイザー、関係部門長がコアメンバーとして、部門横断の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即断即決し、活動できる体制を推進しています。

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

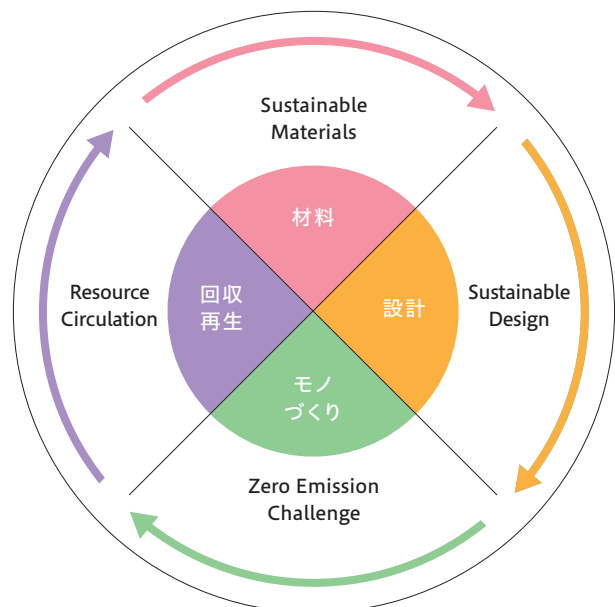


■ カーボンニュートラル・サーキュラーエコノミー戦略

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℃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、この脱炭素社会への移行に関する社会からの要請を認識し、「パリ協定」で締結された地球温暖化対策に関する合意内容に賛同しています。2023年8月には、自社の生産活動な

■ 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

に伴って発生する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、材料・部品・製品の調達などに伴うCO₂排出量(Scope3)目標を設定しました。さらに、脱炭素の国際認定「SBT認定」を取得し、バリューチェーン全体で活動しています。

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。

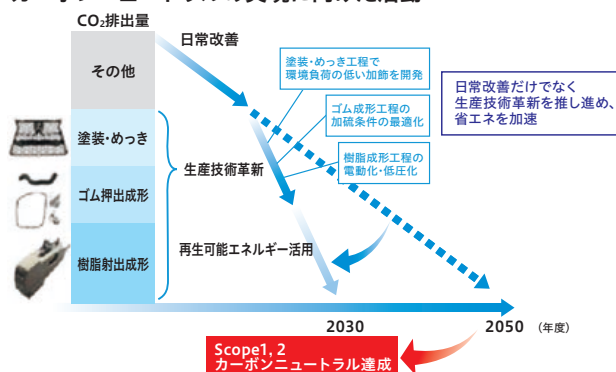
シナリオ分析結果はHPをご参照ください。

 TCFD | 豊田合成 (toyoda-gosei.co.jp)

■ 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に伴って発生する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。これまで以上に、日常改善や生産技術革新を加速させ、エネルギー使用量を極小化し、設備更新にあたっては、脱炭素社会への促進となるようにインターナルカーボンプライシング(ICP)を導入し、環境投資を積極的に実施していきます。また、必要なエネルギーについてはグリーン電力などの再生可能エネルギーを活用していきます。

カーボンニュートラルの実現に向けた活動



■ 脱炭素の国際認定「SBT認定」を取得

2023年11月には、2030年目標がパリ協定に準拠した目標Science Based Targetsであるとして国際イニシアティブであるSBTiから認定を取得しました。



SBT認定目標 当社の2030年度CO ₂ 削減目標 (いずれも2019年度比)		SBT基準
Scope1+2	▲46.5% ※1	▲46.2%以上(1.5℃水準) ※2
Scope3(カテゴリ1)	▲27.5%	▲27.5%以上(WB2℃水準) ※2

※1 2030年目標 再生可能エネルギーなどを組み合わせ、カーボンニュートラルを実現

※2 CO₂排出量の削減レベルを指し、地球温暖化による気温上昇がそれぞれ「1.5℃未満に抑えられるレベル」、「2℃を十分に下回るレベル」を意味する

短期目標についてはHPをご参照ください。

 環境取り組みプラン | 豊田合成 (toyoda-gosei.co.jp)

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（Scope1, 2, 3）におけるCO₂排出量の低減を推進しています。

製品開発段階：環境に配慮した製品開発

製品開発段階では、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うえで、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

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など徹底的にエネルギー使用量を削減し、残ったエネルギーは、太陽光発電設備

の設置やグリーン電力の購入など、再生可能エネルギーの拡大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

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などでCO₂低減を推進しています。また、軽油代替燃料として「リニューアブルディーゼル燃

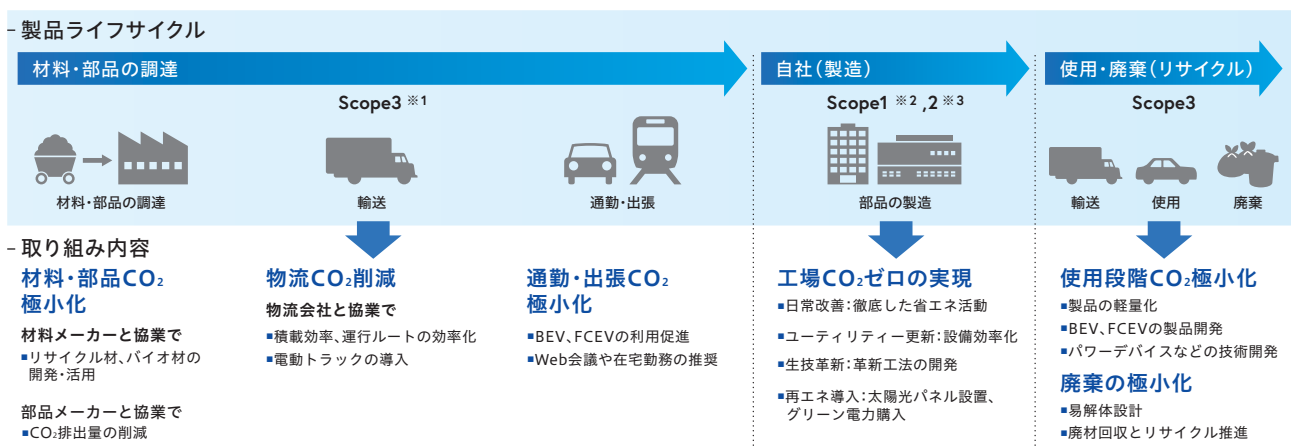
料^{※3}」の実証実験を行い本格的な導入を検討しています。

※3 リニューアブルディーゼル燃料：廃食用油などから製造され、石油由来の燃料と比べてCO₂排出を9割削減する

材料・部品調達段階：仕入先様との協働による低減

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。

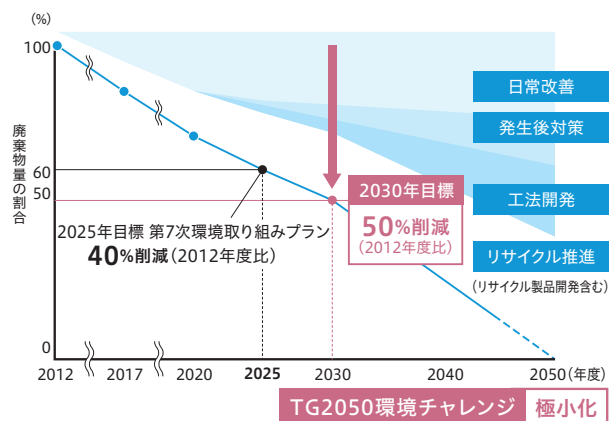
影響する項目	リスク	機会	対応
資源の枯渇 (不足)	・ 原材料の調達難や価格高騰による収益悪化と生産支障	・ リサイクル技術、材料使用量の削減による収益向上 ・ 上記技術開発による企業価値の向上	・ 軽量化に向けた製品開発の推進 ・ 原材料のリサイクル技術開発 ・ 植物由来のバイオ材やリサイクル材の活用拡大
水リスク (量・質)	・ 生産に必要な水の確保難による生産支障 ・ 水質悪化による製品品質の悪化 ・ 水害による生産支障	・ 水の再利用、使用量の削減による収益向上 ・ 上記技術開発による企業価値の向上	・ 水の再利用技術の開発 ・ 雨水の利用の活用拡大 ・ 生産体制の見直し、電気設備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

■ 産業廃棄物の低減

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、分別徹底による資源の有効利用などにより産業廃棄物の低減に取り組んでいます

産業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]



廃棄物量の極小化に向けたマイルストーン [グローバル]

項目	2025	2030	2050(年度)
豊田合成	2012年度比 40%削減	2012年度比 50%削減	廃棄物量の 極小化
海外関係会社	2015年度比 50%削減	2015年度比 55%削減	

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

生産技術部や製造部が連携して、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。

物流段階の梱包材の低減

回収・再生

通い箱^{※1}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。

※1 製品運搬用の箱

水リスクの低減

モノづくり

2030年マイルストーンの設定

事業活動に必要な水においては、各国が定める法令に遵守するとともに、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雨水利用など、水の

取水量の削減に取り組んでいます。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。

水リスクの極小化に向けたマイルストーン [グローバル]

項目		2025	2030	2050 (年度)
高リスクエリア	水質 (4 拠点)	2 拠点で対策完了	4 拠点 (全拠点) で対策完了	水リスクの極小化
	取水量 (7 拠点)	3 拠点で対策完了	7 拠点 (全拠点) で対策完了	
低リスクエリア		2019 年度比 売上高当り取水量 6% 削減	2019 年度比 売上高当り取水量 11% 削減	

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を、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。

■ 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。

今後は、自然関連財務情報開示タスクフォース

(TNFD^{※2}) フレームワークを基に開示を進めるとともに、さらなる地球環境保全への貢献を目指します。

※2 Taskforce on Nature-related Financial Disclosures

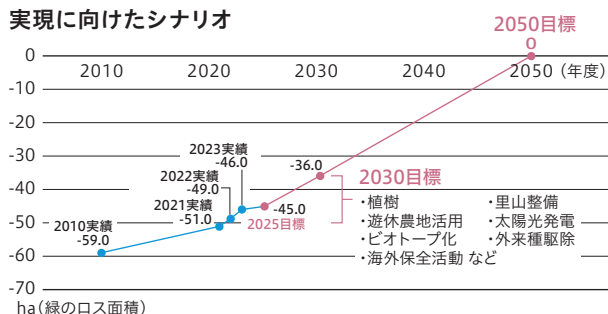
影響する項目	リスク	機会	対応
自然資本の減少	- 原材料の調達難や価格高騰による収益悪化と生産支障 - 水質悪化による製品品質の悪化 - 汚染排水などの流出による周辺エリアへの被害で企業信頼の失墜	- 自然保護活動を通じた人材や原材料の確保による事業継続 - 里山整備、河川保全を通じた良質の水資源確保による持続可能な生産および企業価値の向上	- 軽量化の製品開発の推進 - 原材料のリサイクル技術開発 - 植物由来のバイオ材やリサイクル材の活用拡大 - 排水などの管理の強化

■ 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、「地球上の命の源である水で、活動をつなぐ」をスローガンに、山、川、海

のエリアで取り組みを推進しています。中でも、自社敷地内で整備しているビオトープ[※]が、生物多様性の保全区域「自然共生サイト」として、環境省から認定されました。

実現に向けたシナリオ



認定された平和町工場ビオトープ



DX

データとデジタル技術の活用を通じて、 経営の効率化と高度化を目指します。

IT 本部長 蜂須賀 正義



データの一元化とその活用により、分析や判断に必要な情報をタイムリーに提供し、事業運営や経営管理の効率化・高度化を実現します。そのためには、非効率な業務や作業を見直し、そのリソースをより付加価値の高い業務へシフトすることや、現場・事業・経営のあらゆる層で「データに基づく意思決定」、すなわちデータドリブン経営への転換を推進していく必要があります。これらは単に業務プロセスを改善することに留まらず、企業価値やプレゼンスの向上にも直接つながります。革新的なデジタル技術を活用し、顧客中心のアプローチ、組織文化の変革、そしてイノベーションと新たなビジネスモデルの開発を実現していきます。

業務効率化とプロセス改革のためのITソリューション開発

営業、設計、生産準備、品質管理の各段階でのエンジニアリングチェーンの革新を促進し、業務効率化と開発期間の短縮を実現するために、ITプラットフォーム構築に取り組んでいます。また、調達、製造、品質、物流のサプライチェーン基盤を強化することで、生産性向上、コスト低減、製造リードタイム短縮も追求しています。新たな取り組みとしては、配送トラックの荷量をAIで正確に計測することで積載率の向上にもつながっています。これら

のプロセス改革は、社内の業務だけでなく顧客やサプライチェーンに対しても価値を創出していくことが重要と考えています。

配送トラックの荷量をAIで正確に計測するシステムを開発



グローバルでの経営管理の効率化と高度化を目指した基盤強化

グローバルな視点での経営効率化と高度化を目指し、IT基盤強化に取り組んでいます。老朽化した基幹システムの刷新にも着手し、生産管理や会計領域での業務プロセスを刷新することで、調達・製造の計画精度向上、進捗管理の精緻化、基幹業務の全体スルーでの効率

化などを図っていきます。コストや収益、ROIC指標の粒度を詳細化するなど、財務会計・原価管理のデータを可視化し、意思決定の高度化やリソースの効率的な配分を可能にしていきます。

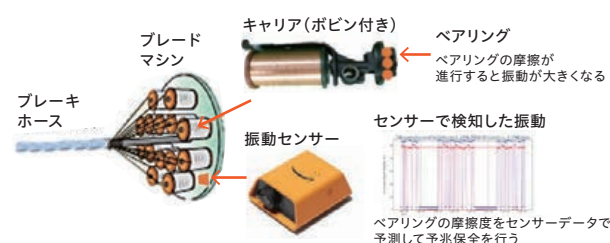
DXを支えるデジタル技術開発と人材の発掘・育成

サイバーセキュリティ対策やリスク管理のさらなる強化に加え、機械学習(AI)によるデータ解析やクラウド技術の積極採用など、最新技術の導入にも力を入れています。

例えば、製造現場で振動センサーから得られるデータを予兆保全に活用したり、RAGチャットボット(検索拡張生成)という生成AIを構築して材料開発の業務に役立てることに取り組んでいます。また、全社向けには、会話型AIサービスを安全かつ有効に利用するための「生成AI利用ガイドライン」を展開しています。デジタル人材の育成では、データサイエンスなどの専門研修、全社員を対象と

したリテラシー向上、社内部門による市民開発の促進など、育成対象に合った施策を順次展開しています。DX推進のためのリーダーシップやコラボレーション力の定着、推進体制の強化とともに、それらに取り組むための組織文化の変革も目指します。

振動センサーのデータで予兆保全(AI機械学習)



サプライチェーンマネジメント

サプライヤーのみなさまとのつながりを強化し、
一体となって双方の持続的成長を目指します。

調達本部長 渡辺 修自



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、サプライヤーのみなさまとパート

ナーシップを深めながら、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、設備などを、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、新商品など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、相互信頼の関係を築くことで、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

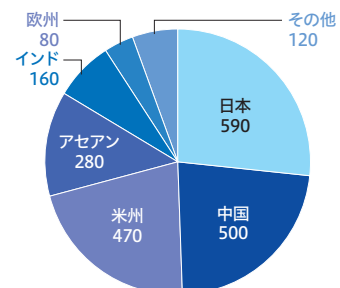
当社は SDGs をはじめとした社会課題への取り組むべき活動規範をガイドラインとして定め、サプライヤーと共有し活動を推進しております。
また、サプライチェーンを含めた企業活動における法令遵守、機密保持の徹底を図っています。

■ 当社のサプライチェーン

当社が直接取引しているサプライヤーの数は約600社、海外拠点を含むグローバルでは2,000社以上になります。

グローバルでの事業展開においてSQDCのあらゆる面を考慮し、さらに現地調達を推進していくために各地域の調達担当者間での連携に取り組んでいます。

地域別サプライヤー数



■ グローバル連携の強化

2030事業計画の実現のため、24年度より調達グローバル連携体制の強化を図っています。日本・米州・欧州・アセアン・中国・インド各地域の調達戦略と、各事業本部別の戦略を整合させ競争力を強化することを目指します。

現地を含めたトップ層会議で策定した各戦略を、実務層で現地訪問を含めた議論により詳細に落とし込み、PDCAサイクルを回しています。

今後も各地域に合わせた方法で連携を実施し、調達機能の向上、サステナビリティ活動の浸透、現地サプライヤーとの取り組み強化を図っていきます。



‘24年7月欧州での会議の様子

■ 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しています。また新規取引開始にあたっては、SQDC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

況などをふまえた経営の取り組み状況を確認し、取引開始におけるリスクマネジメントを実施しています。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。

サステナビリティへの取り組み

■ サプライチェーン全体への浸透

企業におけるサステナビリティの取り組みに対する期待の高まりをふまえ、サプライヤーのみなさまへの理解の浸透と実践を目的に「仕入先サステナビリティガイドライン(第2版)」を策定し、サプライヤーと共有しています。

潜在リスクへの気付きと早期対策を目的にセルフチェックシートを提供し、セルフアセスメントを実施いただいております。今後は結果に基づき、サプライヤーと改善活動を推進していきます。

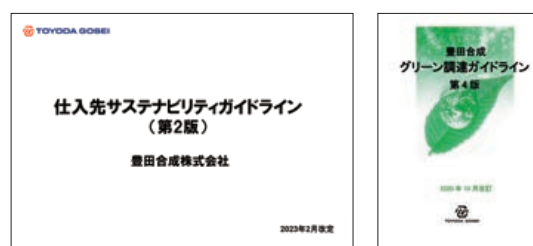
同ガイドラインは、人権・労働・環境、コンプライアンスなどの項目に関する方針を定めており、社会面(児童労働・強制労働・差別の禁止や機会均等・長時間労働削減・最低賃金の遵守など)に加え、水使用や生物多様性などの環境面への遵守を要請しています。

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、さまざま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成長に必要な取り組みを促進しています。

また、地域特性を反映したサステナビリティガイドラインのグローバル展開に向け各拠点とも連携し進めております。



 仕入先サステナビリティガイドライン

■ カーボンニュートラル活動促進

2030事業計画「脱炭素」の実現のためには、当社CO₂排出量の7割を占めるScope3の低減が重要と考え、製品部品・設備金型の主要サプライヤー140社とともに活動を実施、サプライヤーの実態・課題を認識したうえで、コミュニケーションを密に取っています。具体的には、各社の低減テーマ策定のため、当社の省エネ事例集の共有、省エネ道場での勉強会、各種測定器の貸し出しを行うとともに、中長期の目標である、「30年度までに27%低減・50年度ネットゼロ」に向けた各社のロードマップ策定の支援に力を入れています。

その取り組みの一環として、「カーボンニュートラル活動促進会」を年2回開催する中で、サプライヤー同士のグループ討議による情報共有・困りごと解決も実施しています。また、24年度からは日本の取り組みのグローバル展開を開始しており、今後もサプライチェーン全体で脱炭素に向けて取り組んでまいります。



省エネ道場見学 (100社400名以上来場)



カーボンニュートラル活動促進会でのグループ討議

サプライヤーの強化

■ サプライヤーとのパートナーシップ強化

毎年4月に「調達方針説明会」を開催し、国内主要サプライヤー約250社に対して経営理念や事業環境、会社方針を説明しSQDCおよびコンプライアンス・サステナビリティに関する取り組みと課題や目標を共有したうえで、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。

さらに毎月「調達連絡会」を開催し、防火・防災やコン

プライアンス・サイバーセキュリティなどの取り組み事例の紹介に加え、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、企業経営や財務、人事、法務などさまざまな経営課題について、少人数単位での率直な相談を受け付け、実効性の高い解決策をアドバイスすることに努めています。

これらの支援活動は200回を超え、次第にサプライヤー間での自発的なつながりが生まれ、悩みを共有することで互いに学び合う好循環も生まれています。

■ とともに成長するためのサプライヤー支援

SQDCの観点からさまざまな支援を実施しています。特に、安全に関しては塗装などの生産設備の防火点検やリスクアセスメントに基づく未然防止活動、品質・生産に関してはモノづくり改革活動による現場改善、いずれも人材育成支援と関連付けながら取り組みを進めています。

なお、育成支援においては、当社のスキル保有者の出向やサプライヤーのコア人材の出向受け入れ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、人材育成の推進やカーボンニュートラルの実現に向けた活動にも取り組んでいます。

2022年からは協和会が主導して、サプライヤーが培ってきた知見を活かし双方の競争力強化を図ることを目的

にした「勝ち(価値)技展示会」を開催しています。各社がアイデアを共有し合い改善の成果がでてきております。

また、さらに協業の密度とスピードアップを図るため、2023年より当社の困りごと(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おり、24年度の勝ち技展示会ではサプライヤー間も含めた協業成果を多く展示できました。



24年度勝ち技展示会

■ 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ごとの解決などに努めています。

■ 取引適正化

当社は、パートナーシップ構築宣言内において、労務費、エネルギー高騰費用の価格転嫁など、サプライヤーとの協議を宣言しております。

加えて年度の評価結果をもとに、品質、安全など、当社の選定基準に当てはまるサプライヤーを対象に、サプライヤーに出向いての監査を年に1回実施しており、改善活動を推進しております。

当社からサプライヤーへの働きかけを能動的に行い、サプライヤーとの協議を重ねながら困りごとの解決を進めております。



パートナーシップ構築宣言

人権の取り組み

基本的な考え方

豊田合成グループは、「世界人権宣言」や「ビジネスと人権に関する指導原則」をはじめとする国際規範を支持・尊重するとともに、「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などを行わず、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、人格・人権の尊重、公正な採用、強制労働や児童労働およびあらゆる形態のハラスメントの禁止を明言しています。

人権方針の策定と取り組み体制

2022年4月に「豊田合成グループ人権方針」を策定しました。本方針は、外部有識者の助言をふまえて作成し、全役員と本部長が参加するサステナビリティ会議での審議を経て、取締役会で承認されております。

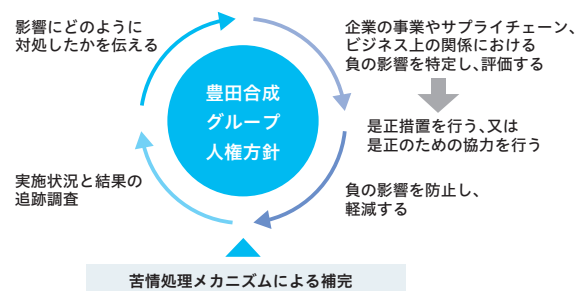
また、人権の取り組みを進める体制については、経営層のコミットメントを高めるため、サステナビリティ会議で年2回進捗を報告しています。

 人権方針

人権・デューデリジェンス

「ビジネスと人権に関する指導原則」に則り、同原則で記されている人権デュー・デリジェンスを2022年に開始しました。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関して、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ます。

人権に関する取り組みの全体像



人権影響評価

当社グループ・サプライヤーを対象とした人権影響評価を外部有識者ととともに実施し、優先的に取り組むべき人権課題を特定しました。当社グループ・サプライヤーの事業活動や製品・サービスに関連する人権リスクの全体像を把握するため、まずは机上調査を実施し、バ

リューチェーン上の人権リスクを洗い出しました。また、当該調査に加え、アンケートによる書面調査、またリスクが高い国・地域においてはヒアリングを実施し、取り組みの実態や課題を確認しました。

顕著な人権課題

当社グループ内

顕著な人権課題	影響を受けるステークホルダー	内容
ハラスメント	・ 自社グループ内の労働者 ・ 取引先、サプライヤーなどの社外関係者	あらゆる形態のハラスメントは被害者の尊厳を傷つけるだけでなく、就労環境なども悪化させることから、防止策の強化のほか、是正・救済の仕組みを構築していきます。
移民労働者	・ 自社グループ内の外国人労働者	移民労働者（特に国内では技能実習生）は特に脆弱な立場に置かれやすいことから、労働環境や生活環境を確認し、人権侵害の防止と是正・救済の仕組みを構築していきます。
DE&I	・ 自社グループ内の労働者	DE&Iの理解・配慮・取り組みの不足はキャリアアップの機会の損失、ハラスメント、差別などを発生させるおそれがあることから、DE&Iの推進の取り組みを強化し、多様な人材が活躍できる場を構築していきます。

サプライヤー

区分	顕著な人権課題
国内仕入先	ハラスメント、移民労働者（外国人技能実習生）、DE&I
海外仕入先	児童労働、強制労働、移民労働者

人権方針に基づく活動内容

■ 外国人技能実習生

合計78名の実習生を雇用しているグループ会社6社で、職場環境、安全健康などの自主点検を実施いただいたうえで、当社の人権担当が実習生へのヒアリング、職場見学などの現地調査を実施しました。一部不備が

確認されましたが、即時の是正を実施いただき、人権侵害につながるような違反はないことを確認しました。また、実習生の長期キャリアプランとして、帰国後の現地グループ会社への就職も積極的に進めています。

豊田合成グループのTGロジスティクスに5年間、技能実習生として成型加工作業に携わっていました。TGの「改善文化」が気に入っており、2024年6月ベトナムに帰国後もグループ会社の豊田合成ハイフォンに就業、工程改善を担当しています。これまで改善活動などを通じて得た経験を活かすとともに、今後はTPSも学び会社に貢献したいと考えています。

Nguyen Thi Huong Thao（豊田合成ハイフォン(有)）



■ 従業員への啓発・教育活動

外部講師によるウェルビーイングやDE&Iをテーマにした講演会、社内報での人権方針解説書、事技職向けオンライン研修、技能職向け啓発ツール展開を実施しています。また、ハラスメントについては、役員、管理職、監督

者などへの研修とともに、月1回程度、DE&I、ハラスメントに関する啓発をまとめた「TG明るい職場応援団」の職場での読み合わせを実施し、全従業員がハラスメント行為のない、健全で働きやすい職場づくりに努めています。

教育実施内容

対象	内容	頻度
管理職	人権の基礎知識およびアンコンシャスバイアス研修を実施	1回/年
全従業員	人権に関する基礎的な内容をe-learningで展開	1回/年
人権担当者	基本的な知識や動向などについて、外部勉強会に参加	随時
グループ会社管理職	人権の基礎知識およびアンコンシャスバイアス研修を実施	1回/年



管理職へのハラスメント防止研修

■ 国内外グループ会社への活動

国内外グループ会社においては、人事労務管理状況を把握するため、毎年全ての国内外グループ会社を対象に「自主点検調査」を実施しています。未然防止活動として、国内グループ会社にはハラスメント、DE&Iに関わる

勉強会の開催、海外グループ会社では、各社で年間の活動計画表を策定し、教育やツールの横展開により、リスクの低減に努めています。

■ 相談・救済窓口

当社では、当社および国内グループ会社の従業員が利用可能な社内/社外窓口をけています。匿名での相談・通報も可能であるとともに、相談・通報を理由とした不利益な扱いを受けないように、相談者・通報者の保護に努めています。

また、24年4月からは多言語対応可能な「JP-MIRAIアシスト」に参画し、外国人技能実習生向けの専門相談体制も構築しています。

JP-MIRAIアシスト



JP-MIRAI

■ サプライチェーンへの取り組み

豊田合成グループ人権方針に基づき児童労働、強制労働、移民労働、差別の禁止など人権尊重の実現に向けて必要な項目を盛り込んだ「仕入先サステナビリティガイドライン」を2023年に制定しています。調達連絡会やコ

ンプライアンス研修、教育ツールの展開による啓発を継続的に行っています。また今年度は、海外サプライヤーを訪問し、さらなる人権課題の未然防止・是正活動に取り組む予定です。

安全健康

■ 安全衛生・健康に関する基本理念

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

■ 安全衛生の取り組み

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

安全衛生宣言

- ①安全衛生に関する法律、社内規定を遵守します。
- 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て実施することで、豊田合成グループが一丸となって活動を推進しています。またサプライヤーについても、調達連絡会などを通じて定期的に各種関連情報の共有化を図っています。

■ 目標と実績【グローバル】

当社で働く全ての人が、出社された時の元気な姿で帰宅していただくことが会社の責務であるとの考えから、無事故・無災害の実現を目指してグローバルで重大^{※1}災害・重篤^{※2}なSTOP7^{※3}災害件数0件を目標に掲げ、各種

諸施策を推進してきました。2023年度グローバルにおける実績としては、重大災害0件の目標は達成することができましたが、海外子会社にて「挟まれ・巻き込まれ」に該当する重篤なSTOP7災害が2件発生しました。

		実績	評価
重大災害件数	0件	0件	○
重篤なSTOP7災害件数	0件	2件	×

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

■ 国内子会社の安全確保

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。

2023年度も各社の自主評価結果をふまえた統一強化項目を設定し、国内子会社に対しては、各3回/年(13社: 計39回)の現地現物現認による監査・支援を行っています。



国内子会社の現地現物監査・指導

<https://www.toyoda-gosei.co.jp/csr/social/report2/#SafetyHealth>

■ 健康経営の取り組み

豊田合成グループで働くすべ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 ～「限らない創造 社会への奉仕」実現のために～

- ①従業員の健康を重要な経営資源と考え、安全と心身の健康を最優先する組織風土を醸成します。
- ②従業員がいきいきと働けるよう、明るく活力ある職場、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

また、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。

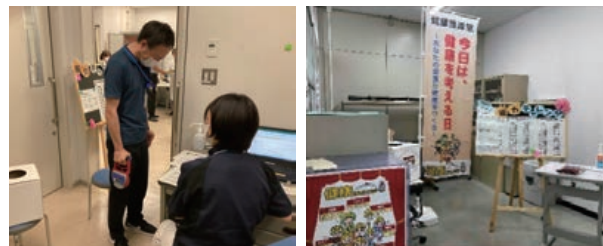
また、協議・決定事項は各事業所の安全衛生委員会へと展開しています。

■ 健康経営活動における「健康チャレンジ8」の取り組み

経営理念に掲げる企業の社会的責任を果たすための基盤強化として、従業員一人ひとりが将来にわたって、いきいきと健康に働くことが必要不可欠であるという認識のもと、従業員の健康維持/増進のため、健康経営に取り組んでいます。

健康KPIとして定めている「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)のうち、ポイントの低い“運動”への取り組みとして、年に1度の健康診断を活用した握力測定イベントを実施。一人ひとり

が“健康を考える日”として筋力の重要性、運動実践などを自分事として考えるための動機づけを行っています。



握力測定の様子

また、65歳までの定年延長を受け、55歳時に実施する“キャリアデザイン研修”にて体力測定と運動習慣に関する教育を実施し、年齢を重ねても元気な体で働くための支援を行っています。



55歳健康教育の様子



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2024、経済産業省が推進する健康経営優良法人の認定を受けました。

<https://www.toyoda-gosei.co.jp/csr/social/report2/#SafetyHealth>



地域社会貢献

当社グループでは経営理念にある「良き企業市民」であるべく、地域社会に根ざし地域とともに成長する企業として「社会福祉」「環境保全」「青少年育成」「地域防犯」の4つの柱で従業員による社会貢献の取り組みを世界

各地で積極的に行っています。

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。



地域子ども食堂への支援



車イスドクターズ



フードドライブ



地元児童養護施設への寄贈
(豊田合成南アフリカ(株))

ガバナンス

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

信頼される企業であり続けるため豊田合成グループ全体でコーポレート・ガバナンスの充実を図っています。公正で透明性のある企業統治体制実現のため、内部統制システムを整備・運用し業務の適正性・効率性を確保するとともに、社外取締役と監査役による経営監督・監査で実効性を高めています。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

持続的成長の実現に向けて、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・強化を経営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を整備し、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、監査役設置会社を選択し、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10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、経営に関する戦略などの重要事項の報告・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委譲することにより、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ます。加えて、2024年6月には取締役会の決議権限を一部執行側へ委譲しました。これにより、取締役会での経営戦略議論をより充実させるとともに、重要事項決定会議を新設し、さらなる執行のスピードアップと自律した経営を図っています。

■ 内部統制システム

当社は、会社法の規定に基づき「内部統制の整備に関する基本方針」を策定し、これに沿って重要事項の審議、関連規程・要領の制定と運用、内部監査、コンプライアンス、リスク管理などを含む内部統制システムを整備することで、業務の適正を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、2023年4月に基本方針を改定し、

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・精神をふまえたさまざまな施策を自律的に実践することで、コーポレート・ガバナンスの充実を図っています。

また、経営の重要な事項については、重要事項決定会議、本部長会議、経営会議を毎月開催し、さらに安全・品質・環境・技術・収益・人事などの主要機能に関する機能会議体および各種委員会を適宜開催し、的確な経営判断を行っています。

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

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

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

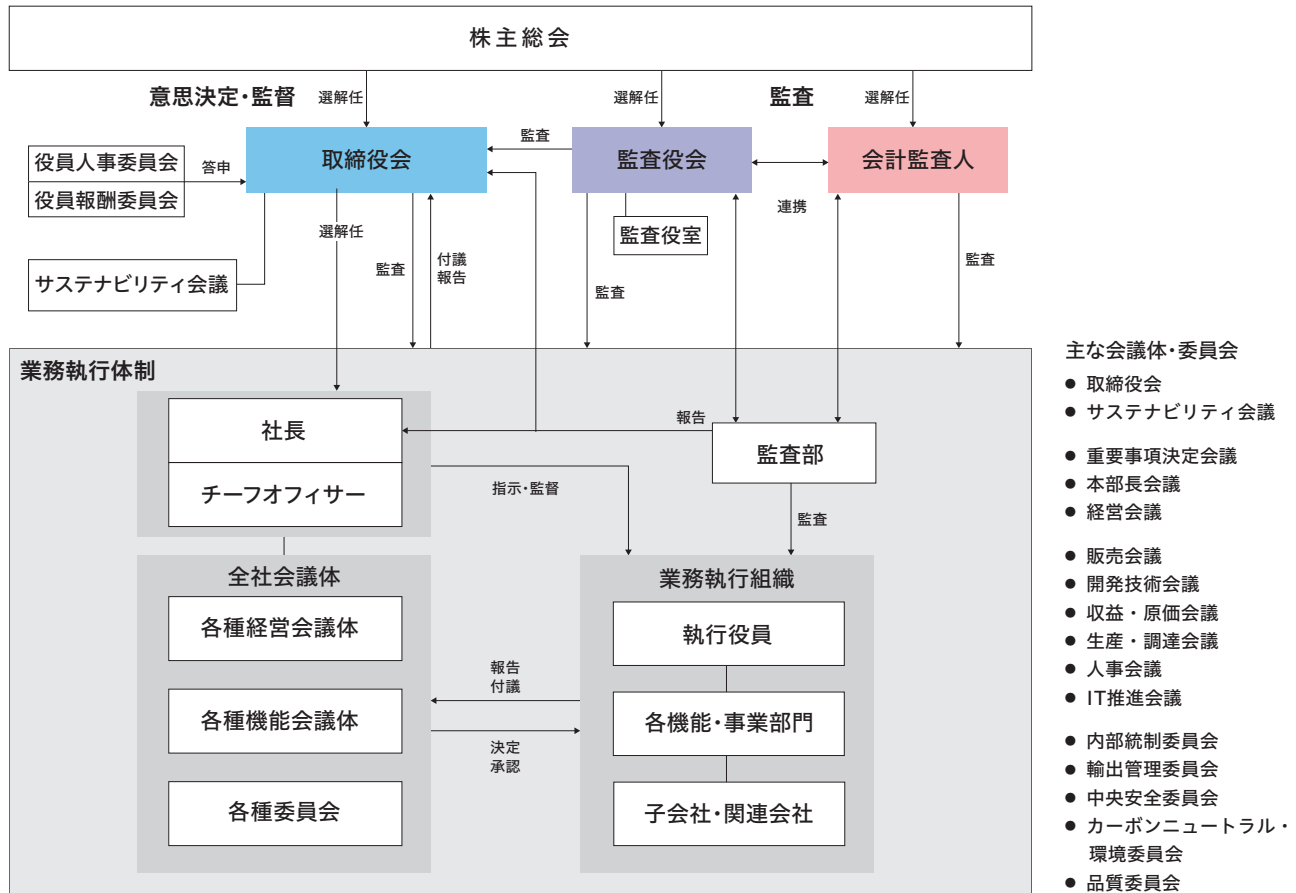
子会社管理を含めた内部統制の強化・運用を実施しています。また、2023年6月に法規認証室を新たに設置し、法規対応へのさらなる体制強化にも取り組んでいます。

グループ管理においては、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・ガバナンスの体制図



■ 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 (2023年度)
役員報酬委員会 (2023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（譲渡制限付株式報酬など）	宮崎取締役会長	1回/1回
		齋藤取締役社長	1回/1回
		松本社外取締役（議長 #）	1回/1回
		和田社外取締役	1回/1回
		古川社外取締役※	—
役員人事委員会 (2023年度 開催回数：1回)	取締役および監査役の選解任に関する議案の審議・答申（社長の選定など）	前田社外取締役※	—
		栗生社外取締役※	—

2024年6月選任 ※2024年6月就任

名称	役割	構成員	出席回数 (2023年度)
役員報酬委員会 (2023年度 開催回数：1回)	取締役および監査役の選解任に関する議案の審議・答申（社長の選定など）	宮崎取締役会長	1回/1回
		齋藤取締役社長	1回/1回
		松本社外取締役（議長 #）	1回/1回
		和田社外取締役	1回/1回
		古川社外取締役※	—
役員人事委員会 (2023年度 開催回数：1回)	取締役および監査役の選解任に関する議案の審議・答申（社長の選定など）	前田社外取締役※	—
		栗生社外取締役※	—

2024年6月選任 ※2024年6月就任

■ 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設置しました。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。社

長を議長とし、社外を含む全取締役、全監査役および海外地域を含む本部長をメンバーとして構成しており、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。

■ 経営陣幹部の選解任と取締役・監査役候補の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遵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います。

・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	宮崎	齋藤	安田	岡	苗代	松本	和田	古川	前田	栗生	大磯	鈴木	加古	桑山	横井	
	直樹	克巳*	洋	正規	光博*	真由美	節*	雅典*	茂樹*	万琴*	健二	山人	慈	斉	正彦*	
	*2023年6月就任															
	*2024年6月就任															
スキル	当社における地位	取締役 会長	取締役 社長	取締役 副社長	取締役	取締役	取締役	取締役	取締役	取締役	監査役	監査役	監査役	監査役	監査役	
	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 ('23/4~'24/3)		13回/ 13回	11回/ 11回	13回/ 13回	13回/ 13回	11回/ 11回	13回/ 13回	11回/ 11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 ('23/4~'24/3)		—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	12回/ 12回	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によって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など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への寄与や、中長期事業計画推進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、持続的な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、変化する顧客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、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。

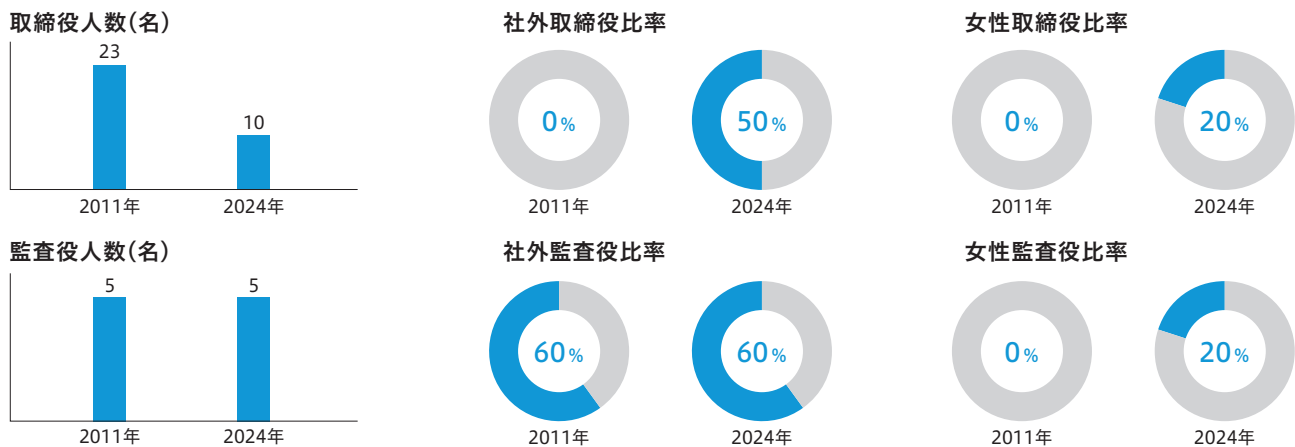
当社の経営基盤の強化および新事業の推進に必要となる、デジタル技術を活用した事業変革の推進と企業文化確立を実現するため。

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10名、そのうち社外取締役数は5名で比率は50%です。社外取締役のうち2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	2024
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				●社外取締役比率を1/2に変更 ●取締役会の決議権限変更(執行側へ一部権限委譲)
業務執行体制	●執行役員制度導入	●執行役員数の削減 ●コーポレートガバナンスコード適用開始						●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議論し、必要に応じて経過フォローの決議・報告などを行い、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。また、さらなる戦略議論の充実と十分が議論時間の確保に向けて、執行側に重要事項決定会議を設置し一部権限委譲をしまし

た。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、市場環境の変化、経済安全保障、地政学リスク、環境問題の深刻化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。

2023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	・中長期事業戦略 ・新規事業戦略 ・年度方針 ・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 など) ・取締役会決議事項の進捗
コーポレート	・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	・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

2023年度 取締役会の付議・報告件数

	1Q	2Q	3Q	4Q	計
付議事項	15	7	12	8	42
報告事項	13	7	12	11	43
計	28	14	24	19	85

■ 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。2023年度におきましても全取締役8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。また、

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、2023年度は、取締役会外でのコミュニケーションを充実し、社外取締役、社外監査役に対し、社外役員連絡会、取締役会の事前説明、事業所視察などを通じて、当社の現状、課題、戦略などの情報量補完、理解の深化を図りました。その結果、取締役会における審議や意思決定に一定の貢献があったとの評価を得ています。

一方、戦略議論の一層の拡充が必要との意見がありましたので、執行サイドへの権限委譲を進め、取締役会における議題の絞り込みを行い、長期的、戦略的議論の時間確保など、取締役会の一層の実効性向上に取り組んでいます。

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8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	・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っています

2023年度 取締役会実効性評価結果

確認された課題	対応策
事業・地域・機能の戦略議論の拡充	執行側への権限委譲を進め、付議議題の絞り込みを実施し、議論の時間を充足
サクセッションプランの実効性向上	将来の役員候補者である上級幹部職や幹部職クラスとの交流の機会を設定
役員報酬制度の検討（特に評価項目）	社会課題に対応した役員報酬制度の検討（ESG指標、サステナビリティ指標など）

2022年度 取締役会実効性評価課題と2023年度の取り組み状況

2022年度の実効性評価結果（課題）	2023年度の取り組み状況
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（2023年度の確認された課題 第1項目へ）
社外役員への情報提供	・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

■ 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5名の方々に社外取締役になっていていただき、主に会社経営、モノづくり、環境・エネルギー、海外、行政、先端IT、DX分野、新規事業創出、人材育成、組織マネジメントなどの分野の豊富な経験と高い見識をお持ちです。また、取締役会のさらなる多様性と女性活躍の推進に向けて、当社初の女性取締役である松本取締役に加え、新たに栗生取締役に選任しました。

この5名には、取締役会での活発な議論に加えて、モニタリングとアドバイザリーをしっかりと実施していただいています。モニタリングのサポートは、当社の各部門に

より事業内容や課題を説明、さらには国内外子会社を通じ、現地現物の視察に行っていていただき、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ご出席いただく社外役員連絡会を定期的に開催し、経営や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、カーボンニュートラル・環境委員会などの各種会議体へ出席をしていただいています。

■ 社外取締役・社外監査役

2024年6月14日開催の定時株主総会において、社外取締役として、松本真由美氏、和田節氏、古川雅典氏、前田茂樹氏、栗生万琴氏の5名を選任しました。

また、社外監査役は、加古慈氏を選任し、在任中の桑山斉氏、横井正彦氏を含めまして、合わせて3名を選任しています。

独立社外取締役および独立社外監査役の選任

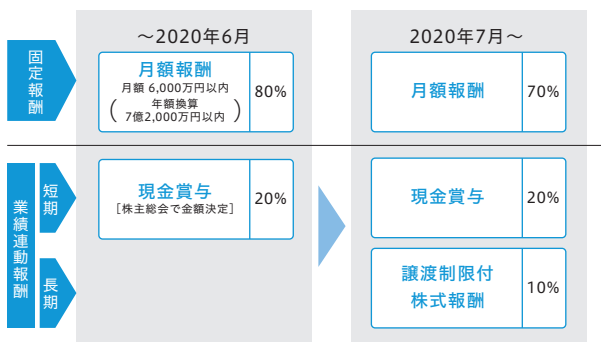
役 職	氏 名	独立役員	選任の主な理由
社外取締役	松本 真由美	○	報道番組のキャスターおよび研究者として広く社会問題や環境・エネルギー分野に携わってきた経験を有しており、その豊富な経験と高い見識に基づき、当社の経営に対する監督および助言を行っていただくため。なお、独立役員の要件を満たしており、一般株主と利益相反が生ずるおそれがないと判断したため、独立役員に指定しています。
	和田 節	○	長年にわたりモノづくり企業の経営に携わってきた経験を有しており、その豊富な経験と高い見識に基づき、当社の経営に対する監督および助言を行っていただくため。なお、独立役員の要件を満たしており、一般株主と利益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。
	古川 雅典	○	多治見市議、岐阜県議、多治見市長として、合計9期36年間にわたり地方自治や市政運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。
	前田 茂樹	○	長年にわたる海外勤務・国際関連業務の経験や行政官庁・経済界などとの幅広いネットワークを基盤とした優れた国際感覚に加え、理事（役員）としてJETRO全体の組織運営・マネジメントに携わってい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。
	栗生 万琴	○	先端ITビジネスの起業家・経営者としての経験に加え、新規事業の創出、DX、ダイバーシティ推進などの企業支援を通じて、広く人材育成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。

■ 役員報酬などについて

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などとして適切なものであるべきとの考え方にに基づき、固定報酬である「月額報酬」と、業績連動報酬である「現金賞与」（短期インセンティブ）および「株式報酬」（長期インセンティブ）で構成しています。報酬など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づけるとともに、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、重要事項決定会議、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

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（社外取締役分を含む）、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、2020年6月12日定時株主総会で決議されています。社外取締役分の報酬総額は、2024年6月14日定時株主総会において年額1億円以内に改定することが決議されています。

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

これらの考え方にに基づき、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などの総額、報酬などの種類別の総額および対象となる役員の員数

役員区分	報酬などの総額 (百万円)	報酬などの種類別の総額 (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)	327	196	106	23	8
監査役 (社外監査役を除く)	78	78	—	—	2
社外役員	69	69	—	—	8

※賞与については、2022年度における引当金繰入額です。

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

当社の2023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 Japan有限責任監査法人に所属しています。

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

社外取締役対談

2023年6月に社外取締役に就任された和田節氏と、2024年6月に就任された前田茂樹氏に、現在進行形のコーポレートガバナンス変革や2030事業計画の評価および課題点について、忌憚なく語っていただきました。



社外取締役
和田 節

社外取締役
前田 茂樹

自動車市場の大きな変革の中で当社の存在感を示し、
ステークホルダーの期待を超える企業価値を創出していく
チャレンジングな取り組みを期待しています。

▶ 大変革のタイミングで必要になるのは 「挑戦への姿勢」を前面に出した取り組み

前田 私はJETROで多くの企業の海外ビジネスに関わり、現地企業との面談や生産現場の視察を行ってきました。その経験をふまえて、当社を評価すると、3つの強みが際立っていると感じています。

一つ目は「現場力」です。工場や技術センターを訪れると、従業員が日々モノづくりに真摯に取り組み、業務改善に努力している姿を目にします。こうした仕事ぶりが、安全な職場をつくり、高品質かつコスト面や競争力にも

秀でた製品を生み出していることに心を打たれます。

二つ目は「組織の一体感」。当社では「ONE TEAM, ONE TG.」というスローガンが組織全体に浸透しており、風通しの良さを感じます。大企業にありがちな事業や分野ごとに分断化された組織になっていないのは、ひとえに経営層が常に一体化や団結力を意識して組織づくりを行っている結果でしょう。

そして三つ目が「環境への配慮」です。当社は2016年のパリ協定締結の翌年に、2050年のカーボンニュートラルを宣言し、昨年にはスコープ1・2のカーボンニュートラル達成を2030年に前倒しする目標を掲げていま

す。生産技術の革新、継続的な日常改善による省エネ、電力の再生可能エネルギーへの転換を通じて、本気でカーボンニュートラル実現を目指す取り組みは、社会的にも高く評価されるべきものだと思います。これらを、もっと広く世間にアピールすることができれば、企業としての信頼性やブランド価値を格段に向上させられるはずなので、今後はメディア戦略の面にも期待したいです。

和田 | アピールが上手にできていないというのは、当社の従業員の「真面目さ」や「素直さ」、そして日本を代表するグループに属してその中心で活動しているという「自負」や「安心感」が要因かもしれません。これは非常に良いことではあるのですが、変化に対して慎重すぎるということの裏返しでもあります。現代は、変化に対して俊敏さが求められるVUCAの時代ですので、個人的には「挑戦への姿勢」をもう少し前面に出していく必要があると感じています。

近年、あらゆるところで、さまざまな構造変化が起こり、自動車業界も大変革の真っ只中にあります。中国市場では相当苦勞するでしょうし、ASEANでも中資系の躍進により市場を奪われてしまうリスクがついてまわります。その中で競争に勝つためには、やはり俊敏に動く企業でなければなりません。変革期をどう乗り越えるか、その中で企業価値をどう高めるか、課題に立ち向かい成功を掴むために、もっと挑戦的な取り組みを増やしてほしいと思います。

前田 | 現状に安心しすぎると市場の変化に取り残されるリスクがあります。企業活動は、良い人ばかりで上手くいくものではありません。アニマルスピリッツがないと競争には勝てませんから、個人的には、もう少し尖った人がいても良いと思います。

》ガバナンスの変革推進からは「変えなければならない」という意思が伝わる

和田 | ガバナンス体制に目を向けると、この1年間で、取

締役会の構成が変わり、社外取締役の増員や女性役員の登用など、多様な視点を取り入れる改革が進んでおり、取締役会の実効性向上に向けた改革が加速した印象があります。会議の内容も報告ではなく戦略的なものにシフトしてきましたし、参加者が「議論をしたい」という姿勢を示しているのも非常に良い傾向です。これは経営層が、「ガバナンスを含めて変えていかなきゃいけない」という意識をお持ちだからこその変化でしょう。

前田 | 取締役会の構成が、社内外各5名となり、社外取締役の意見が、しっかりとマネジメントに反映できる体制が整ったことには、経営層からのメッセージを感じます。ただ、現状の取締役会の議論はまだ「平時の議論」にとどまっており、重大な決断を求められる際の対応力については未知数です。緊急時の対応を想定したシミュレーションと議論の深化は必要と考えます。

和田 | 議論をさらに深化させていくべきだという意見は同感です。限られた時間の中での議論ですので、内容をより戦略的なものにする、時間管理を徹底するといったブラッシュアップは必要でしょう。例えば、今年から取締役会に書面報告のしくみが導入されましたが、これは時間管理の点で非常に有効な取り組みです。

前田 | 激変する自動車業界を乗り越えるためには、これまでのマインドセットを変える必要があり、経営幹部層も新たなアプローチやチャレンジが必要ですが、これは簡単なことではありません。私たち社外取締役の役割は、改革をさらに推進させるために、経営陣と積極的に対話し、提言を行うことです。ガバナンス体制の改革に取り組む中で、経営層の多様性をさらに広げ、取締役会での議論をより具体的で戦略的なものにしていきたいと思っています。

和田 | 当社の企業価値を高めるためには、自社の独自の視点で新事業に挑むことも重要です。例えば、「技術・製品開発を行うことによって、このように社会に還元され、同時に新しい市場が開拓できる。だから従来の考え方にとらわれない技術・製品開発で企業価値を上げていこう」というような、積極果敢なチャレンジ。今後は、そう

社外取締役対談

いう独自性の高いチャレンジを少しずつ増やしていければ、当社にとって、非常に良い流れになるのではないかと思います。

「2030事業計画」達成に向けた課題は 事業と地域の間でバランスと責任の共有

前田 「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、北米、インド、中国を重点地域としていますが、この計画には現地カーメーカーへの拡販と、新時代への対応というメッセージが込められていると解釈しています。それが企業の方向性を変える、チャレンジする意思表示である点、非常に意義深いものだと思います。



和田 社長がIRを通じて計画の方向性を強く示されているので、私たちに求められているのは、その背中を押すことでしょう。売上収益を1兆円から1兆2,000億円に引き上げるためには、トヨタグループ内の地位を確立しながら、トヨタ以外からの売上を拡大する必要があります。そのためには、従来のやり方に固執せず、製品開発やマーケティング、販売方法を「請負型」から「提案型」にシフトし、内部組織もその変革に対応していく方針を明確にする必要があるでしょう。

また、現状の経営戦略は「事業」「地域」、それらを統括する「本社機能」の3つの軸で運用されている印象が

強く、ガバナンスが届きにくい、リソース不足が生じるといった課題があるように見受けられます。これらを克服し、真の成長を遂げるためには、事業戦略部門がしっかりと方針を考え、支援していくべきです。

前田 「2030事業計画」には、個別の市場についてさまざまな方針や目標が盛り込まれていますが、やはり重要となるのは、最大級の市場でありBEVが先行している中国市場をどうしていくのかということでしょう。現状は現地での営業や研究開発の体制整備が課題となっており、このままでは厳しいと言わざるを得ない状況ですので、これらの課題をいかにして克服していくのかの方策を早急に打ち出すべきだと思います。

一方で、現在、収益が好調なインド市場には大きな期待を寄せています。人口構造や内需の動向をふまえるとインド市場は確実に成長が続いており、投資が拡大している注目市場です。私は「今こそインドに投資を強化すべき」と考えていますので、かつてジェットロでインド地域を担当した経験を最大限に活かし、今後も積極的に意見していきたいと考えています。

また、当社にとって主要な収益源の一つで、2030事業計画における重点地域の一つでもある北米は、市場基盤を維持しながら、存在感を高めていくことが求められます。トヨタやデトロイト3などのカーメーカーとの広範なビジネス展開が行われている現状を踏襲しつつも、北米市場での戦略をさらに強化し、成長プロセスを追求する必要があるでしょう。

中国、インド、北米の各市場にはそれぞれ異なる課題がありますが、いずれも当社が成長を遂げるための重要な地域です。これらの市場での取り組みを強化することが、2030事業計画達成の鍵になるはずですが、私たち社外取締役も積極的に関与し、具体的な提言を行っていかねばなりません。

和田 当社のグローバル展開における海外子会社や関連会社の管理、いわゆるグループガバナンスの強化は、現在進行中の課題だと感じています。当社では社外役員が増員され、統制機能も構築されているので、いわゆる

認証不正のような不祥事は起こりにくい環境にあると見えていますが、これに油断せず、引き続きガバナンスの強化に取り組む必要があるでしょう。

現在、当社では「事業」と「地域」という軸で管理されていますが、特に海外では「地域」の力が強いいため、グローバルな視点でのガバナンス体制を統一するのが難しい面もあります。数字の追求が優先されがちですが、それ以前にガバナンスを重視する姿勢は重要でしょう。今後はこれまで以上に、社員教育を継続的にを行い、幹部の人たちも常にガバナンスの意識を持ち続けることが求められます。

各地域の責任者が現地の特性を最もよく理解しているというのは当然で、そのスタンスでの運営には問題はありません。ただし、地域の責任者に遠慮しすぎたり、任せきりになったりしないように、事業と地域の間でバランスを保ち、責任を共有して運営していくことが重要と言えます。

》 企業価値向上に向けて社外取締役の責務は迅速な意思決定と柔軟な対応を支援すること

和田 | 近年、不正防止やコンプライアンスの徹底の重要性が一段と増してきおり、特に管理職や経営層がコンプライアンスを中心に据える姿勢が求められています。その中にあっては、私たち社外取締役の役割も極めて大きいと認識しています。当社の内部、現場、さらには外部の関係者と積極的に接し、現場の実態を自分の目で確認することは、非常に重要です。社外取締役としては、現場の状況をしっかりと把握し、それが取締役会での発言や判断にどう結びつくかを見極め、独立した立場から厳しい監督や適切な提言を行えるよう、努力していきたいと思います。

前田 | 私たち社外取締役には、企業のリスク管理体制を強化するための「第三者の目」としての役割が求められています。不正や問題の原因を突き詰めると、多くの場

合、情報が経営層に正しく伝わっていないことが原因となっています。これを防ぐためには、コンプライアンス教育が欠かせませんし、現場の声を直接聞いてリスクの兆候を早期に発見し、経営陣に適切な対応を促すことも重要です。さらに、社員全員が倫理やガバナンスについて深く理解するためには、定期的な教育が必要であり、その内容も実際の業務に直結したものにする必要があります。

私たち社外取締役の使命は、豊田合成の企業価値向上を目的としたモニタリングを行うことだと認識しています。当社の成長には、データに基づいた経営改革が不可欠であり、この分野での成功に向けて戦略的アドバイスをしていきます。また、社員のウェルビーイングを重視し、やりがいのある環境の整備に加え、取引先や地域社会への貢献を通じて、共通価値の創造(CSV)を目指した活動へつながらるように、独立した視点でモニタリングをしていきたいと考えています。

和田 | 企業価値向上のために迅速な意思決定と柔軟な対応を支援する役割を果たすことは、我々の責務です。特にDX推進にまつわるものは、これからの企業の競争力を高めるためには不可欠と言えるでしょう。私は、長年情報システム部門でキャリアを積んだ後も、システム開発には関わってきましたので、その経験を活かして、データを基にした効率的な意思決定と、具体的なアクションにつながるように助言していく所存です。



コンプライアンス

■ 基本的な考え方

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

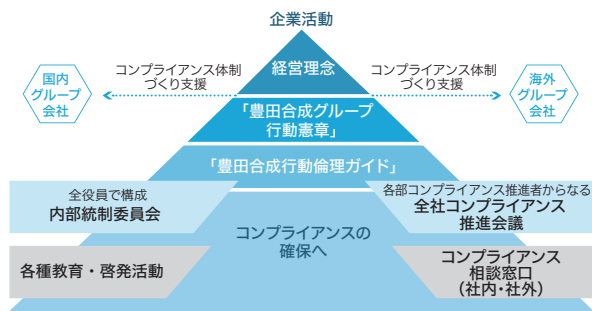
成グループ行動憲章」を制定し、これをもとに、国内外のグループ各社がそれぞれの行動指針を具体化し、実践しています。当社においては、「豊田合成行動倫理ガイド」を従業員一人ひとりが遵守すべき行動指針として定め、全従業員に周知徹底しています。

■ コンプライアンス推進体制

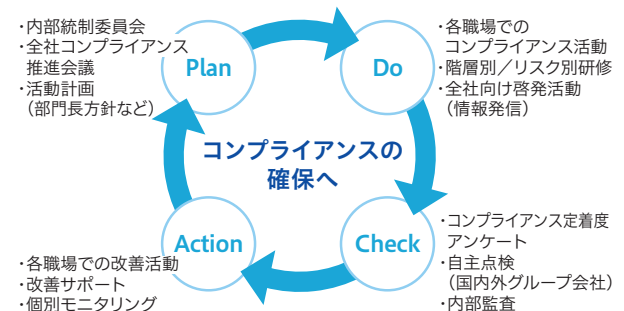
当社では、社長を委員長とし、全役員をメンバーとする「内部統制委員会」を設置し、企業倫理・法令などの遵守状況の報告・審議などを行っています。委員会での報告・審議事項は、「全社コンプライアンス推進会議」で各

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



コンプライアンス活動のPDCA



■ 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、さまざまな教育・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」や他社の事例を題材にした「コンプライアンス通信」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	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、贈収賄を含む腐敗防止全般	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、贈収賄を含む腐敗防止全般）	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
	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、贈収賄を含む腐敗防止全般）	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
啓発	スポーツクラブ向け研修	管理職・一般職（選手・スタッフ）	コンプライアンス全般	1回/年
	コンプライアンス塾（社内報）	全従業員	イメージしやすい漫画での事例の紹介	4回/年
	コンプライアンス通信	全従業員	他社事例を用いて法令理解	4回/年
	コンプライアンスKY事例集	全従業員	社内でも起こりうる事例と解説（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・競争法などの重要法令の遵守状況および贈収賄を含めた腐敗行為がないか、さらに、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

■ 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

■ 腐敗防止への取り組み

当社グループは、グループ行動憲章にて、官公庁・政党との関わりでは、贈収賄を含め、腐敗行為（「もたれ合い」「ゆ着」など）を禁止し、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、贈収賄、ファシリテーションペイメント、会計不正などの腐敗

■ 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（コピー商品など）などを、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

■ 内部通報制度による問題の早期発見・是正

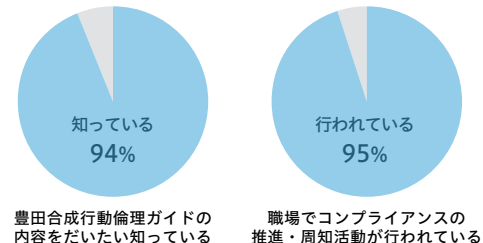
当社では、業務上のコンプライアンス問題、社内ルール違反、法令違反について、問題の早期発見と是正を目的に、「コンプライアンス相談窓口」を社内と社外に設置しています。社外窓口については、社外弁護士が担当しており、客観的な立場から問題の対応にあたっています。本制度は、当社の全従業員、その同居の家族などが相談でき、対応においては、相談者が通報したことで不利益な取り扱いを受けることがないよう、プライバシー

コンプライアンス相談通報件数（国内）

年度	2020	2021	2022	2023
件数	69	42	66	84

検を実施しています。点検結果をふまえて、当社の各機能部門から各社にルールの整備や教育の実施などをガイドし、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。

2023年度 コンプライアンス定着度アンケートより



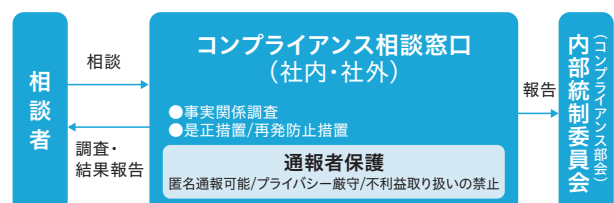
活動を通じて図っています。また、グループ各社が所在する地域別に、各国の法令に基づいた「独占禁止法遵守マニュアル」を作成し、グローバルでの反競争的行為の未然防止に取り組んでいます。

行為の禁止を、当社グループの全従業員に周知しています。また、サプライヤー向けに「仕入先サステナビリティガイドライン」を策定し、サプライチェーン全体での腐敗行為の防止に取り組んでいます。これらの活動は取締役が参加する内部統制委員会にて報告されています。

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。

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。2023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84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の流れ



役員一覧 (2024年10月31日現在)



取締役会長
宮崎 直樹

1980年4月 トヨタ自動車工業株式会社入社
2008年6月 トヨタ自動車株式会社常務役員
2013年4月 同社専務役員
2014年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
2024年6月 当社取締役会長

(重要な兼職の状況)

日野自動車株式会社社外監査役



取締役社長・CEO
齋藤 克巳

1988年4月 当社入社
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)
2022年6月 当社執行役員
2023年6月 当社取締役社長



取締役副社長・COO・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 当社取締役副社長



取締役・執行役員・CHRO
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
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
2023年6月 当社取締役・執行役員



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
(2009年4月専属契約終了)
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 同社執行役員
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 同社代表取締役社長
2021年6月 当社取締役会長
2022年6月 同社特別顧問
2023年6月 当社取締役



社外取締役
古川 雅典

1977年4月 多治見市役所入庁
1987年4月 多治見市議会議員(3期12年)
1999年4月 岐阜県議会議員(2期8年)
2007年4月 多治見市長(4期16年)
2023年4月 多治見市民病院参与
2024年6月 当社取締役

(重要な兼職の状況)

多治見市民病院参与



社外取締役

前田 茂樹

1981年4月 特殊法人日本貿易振興会
(現 独立行政法人日本貿易振興機構、JETRO)入会
1998年8月 JETROニューヨーク事務所次長
2001年12月 JETRO本部企画部主幹
2006年4月 JETRO本部市場開拓部
輸出促進課課長
2008年4月 JETROアジア経済研究所
研究企画部次長
2010年4月 JETROシンガポール事務所所長
2013年8月 JETRO本部対日投資部部長
2015年8月 JETRO理事
2019年9月 駐キルギス共和国特命全権大使
(2022年10月退任)
2023年4月 当社アドバイザー
2024年6月 当社取締役



社外取締役

栗生 方琴

2012年6月 株式会社パソナテック執行役員
2016年2月 株式会社
エクサインテリジェンス創業
同社取締役COO
2016年6月 株式会社パソナテック取締役
2019年10月 起業家支援施設
「なごのキャンパス」
企画運営プロデューサー
2020年10月 株式会社LEO創業
代表取締役CEO
2024年6月 当社取締役

(重要な兼職の状況)
株式会社LEO代表取締役CEO
なごのキャンパス企画運営プロデューサー
武蔵野大学アントレプレナーシップ
学部教授
名古屋大学産学官連携客員准教授



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6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3月退任)
2014年4月 株式会社横河住金ブリッジ理事
(2015年12月退任)
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 当社監査役



常勤監査役

鈴木 山人

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



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
2023年6月 当社監査役

執行役員

小笠原 豊

山本 直

長谷川 真人 (CSMO)

林 賢士

田中 伸恒

大谷 勝文 (CRO)

Bijay Krishna Shrestha

岡田 靖

蜂須賀 正義 (CFO)

安藤 浩子

10年間の連結財務サマリー

日本基準(GAAP)		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	727,846	781,886	755,601	806,938
	営業利益	41,603	42,824	40,675	41,136
	経常利益	43,792	41,490	39,007	43,200
	税金等調整前当期利益	39,851	36,710	31,288	35,775
	親会社株主に帰属する当期純利益	21,155	20,255	16,233	21,175
財政状況	現金及び現金同等物	85,283	78,388	97,553	104,309
	流動資産	291,246	281,212	305,273	328,524
	有形固定資産	250,557	241,408	245,666	259,537
	固定資産	316,926	306,160	315,425	333,819
	総資産	608,172	587,373	620,699	662,388
	短期借入金※	41,848	21,073	31,762	43,722
	流動負債	180,795	162,592	170,574	189,075
	社債	—	—	—	10,000
	長期借入金	42,929	44,691	57,261	54,458
	固定負債	88,902	96,937	110,663	119,403
	負債合計	269,697	259,530	281,237	308,479
	株主資本	289,321	301,756	311,127	324,890
	(参考)有利子負債	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	51,283	77,765	60,401	60,848
	投資活動によるキャッシュ・フロー	△62,432	△56,261	△82,131	△39,201
	財務活動によるキャッシュ・フロー	△238	△24,736	14,794	6,541
主要指標	売上高当期純利益率[%]	2.9	2.6	2.1	2.6
	総資産回転率[回転]	1.27	1.31	1.25	1.26
	自己資本比率[%]	51.6	51.7	50.7	49.6
	ROE[%]	7.1	6.6	5.2	6.6
	設備投資	64,733	54,498	55,218	64,816
	減価償却費	39,353	44,462	40,902	44,037
	研究開発費	29,579	28,409	27,164	27,864
	期末従業員数(連結)[人]	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	53.00	56.00
	基本的1株当たり当期利益(EPS)[円]	163.44	156.49	125.42	163.60
	配当性向[%]	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)	2023年度 (2024年3月期)
売上収益	807,958	840,714	812,937	721,498	830,243	951,877	1,071,107
営業利益	35,179	36,525	17,888	36,479	34,172	35,069	67,703
税引前利益	35,507	37,356	16,106	37,301	37,696	35,323	71,801
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	51,454
現金及び現金同等物	97,991	107,311	127,930	134,003	109,145	105,268	146,000
流動資産	357,666	382,106	359,565	380,578	425,165	419,108	455,187
有形固定資産	241,581	257,728	273,479	290,246	316,901	327,838	341,789
非流動資産	321,819	326,023	349,619	394,577	434,137	446,192	478,160
資産合計	679,485	708,129	709,185	775,155	859,302	865,300	933,347
借入金	43,722	32,396	44,657	42,835	43,924	32,906	38,937
流動負債	195,392	194,309	180,653	185,535	209,396	196,047	216,906
社債及び借入金	64,511	93,089	103,399	109,379	129,772	130,116	99,441
非流動負債	118,435	133,674	158,256	169,164	187,111	182,885	149,706
負債合計	313,828	327,983	338,909	354,700	396,508	378,932	366,612
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	138,378
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	128,368
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	△40,686
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	△53,066
売上収益当期利益率[%]	2.6	2.8	1.4	4.9	2.8	1.7	4.8
総資産回転率[回転]	1.23	1.21	1.15	0.97	1.02	1.10	1.19
親会社所有者帰属持分比率[%]	50.1	50.0	48.7	50.5	49.9	51.8	56.0
ROE[%]	6.4	6.7	3.2	9.6	5.7	3.6	10.6
設備投資	53,411	46,891	41,835	46,589	49,749	48,897	49,409
減価償却費	32,545	32,927	35,323	35,527	38,499	44,814	47,995
研究開発費	27,684	30,025	31,374	31,000	33,543	34,254	39,295
期末従業員数(連結)[人]	38,234	39,429	39,403	38,823	39,511	38,942	38,951
1株当たり配当金[円]	56.00	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00	95.0
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	400.22
配当性向[%]	33.93	33.32	69.17	22.06	33.26	48.55	23.64%

連結財務諸表

(単位：百万円)

連結財政状態計算書	当連結会計年度 (2023年3月31日)	当連結会計年度 (2024年3月31日)
資産		
流動資産		
現金及び現金同等物	105,268	146,000
営業債権及びその他の債権	185,640	183,871
その他の金融資産	4,380	8,963
棚卸資産	99,171	87,493
その他の流動資産	24,646	28,858
流動資産合計	419,108	455,187
非流動資産		
有形固定資産	327,838	341,789
無形資産	5,240	6,190
その他の金融資産	50,239	60,500
持分法で会計処理されている投資	16,529	25,434
退職給付に係る資産	3,581	2,418
繰延税金資産	18,021	17,371
その他の非流動資産	24,740	24,454
非流動資産合計	446,192	478,160
資産合計	865,300	933,347
負債及び資本		
負債		
流動負債		
営業債務及びその他の債務	142,453	149,795
社債及び借入金	32,906	38,937
その他の金融負債	3,912	5,912
未払法人所得税	4,220	6,773
引当金	4,503	4,987
その他の流動負債	8,049	10,499
流動負債合計	196,047	216,906
非流動負債		
社債及び借入金	130,116	99,441
その他の金融負債	13,136	11,764
退職給付に係る負債	31,867	31,271
引当金	3,303	4,068
繰延税金負債	3,211	1,699
その他の非流動負債	1,249	1,461
非流動負債合計	182,885	149,706
負債合計	378,932	366,612
資本		
資本金	28,093	28,114
資本剰余金	24,860	24,722
自己株式	△1,235	△1,736
その他の資本の構成要素	52,420	82,601
利益剰余金	344,275	388,635
親会社の所有者に帰属する持分合計	448,413	522,337
非支配持分	37,953	44,396
資本合計	486,367	566,734
負債及び資本合計	865,300	933,347

(単位：百万円)

連結損益計算書	当連結会計年度 (自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)	当連結会計年度 (自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)
売上収益	951,877	1,071,107
売上原価	△836,299	△913,195
売上総利益	115,577	157,912
販売費及び一般管理費	△76,519	△84,633
その他の収益	4,472	4,539
その他の費用	△8,460	△10,115
営業利益	35,069	67,703
金融収益	3,681	6,103
金融費用	△3,691	△6,741
持分法による投資利益	263	4,737
税引前利益	35,323	71,801
法人所得税費用	△14,274	△13,476
当期利益	21,048	58,325
当期利益の帰属		
親会社の所有者	16,004	51,454
非支配持分	5,043	6,871
当期利益	21,048	58,325
1株当たり当期利益		
基本的1株当たり当期利益(EPS) [円]	123.62	400.22
希薄化後1株当たり当期利益 [円]	123.61	400.20

(単位：百万円)

連結包括利益計算書	当連結会計年度 (自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)	当連結会計年度 (自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)
当期利益	21,048	58,325
その他の包括利益		
純損益に振り替えられることのない項目		
その他の包括利益を通じて公正価値で測定する 資本性金融資産	△1,155	15,365
確定給付制度の再測定	397	944
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	1	92
純損益に振り替えられることのない項目合計	△756	16,401
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	12,396	25,711
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	460	925
純損益に振り替えられる可能性のある項目合計	12,857	26,636
税引後その他の包括利益	12,101	43,038
当期包括利益	33,150	101,364
当期包括利益の帰属		
親会社の所有者	26,397	90,853
非支配持分	6,753	10,510
当期包括利益	33,150	101,364

(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	在外営業活動 体の換算差額	その他の資本の構成要素	
					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
2022年4月1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	—
当期利益	—	—	—	—	—	—
その他の包括利益	—	—	—	23,006	15,452	940
当期包括利益合計	—	—	—	23,006	15,452	940
新株の発行	21	21	—	—	—	—
自己株式の取得	—	—	△8,161	—	—	—
自己株式の消却	—	△158	7,659	—	—	—
配当金	—	—	—	—	—	—
その他の資本の構成要素から 利益剰余金への振替	—	—	—	—	△8,277	△940
その他	—	—	—	—	—	—
所有者との取引額合計	21	△137	△501	—	△8,277	△940
2024年3月31日時点の残高	28,114	24,722	△1,736	52,576	30,024	—

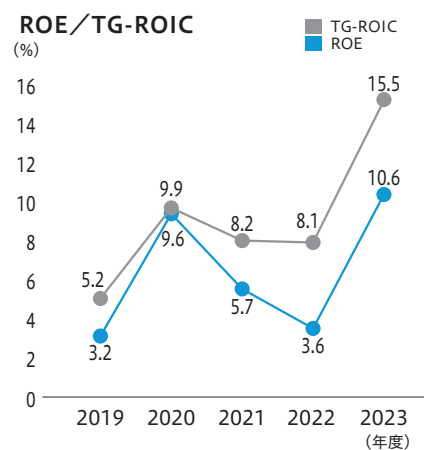
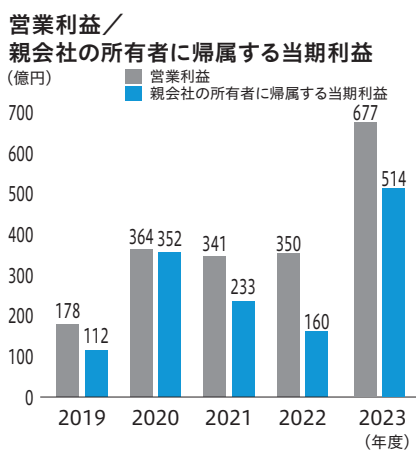
	親会社の所有者に帰属する持分				
	その他の資本の 構成要素		非支配持分	合計	
	合計	利益剰余金		合計	
	百万円	百万円	百万円	百万円	百万円
2022年4月1日時点の残高	42,433	335,069	428,804	33,989	462,794
当期利益	—	16,004	16,004	5,043	21,048
その他の包括利益	10,392	—	10,392	1,709	12,101
当期包括利益合計	10,392	16,004	26,397	6,753	33,150
新株の発行	—	—	47	—	47
自己株式の取得	—	—	△1	—	△1
配当金	—	△7,122	△7,122	△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
当期利益	—	51,454	51,454	6,871	58,325
その他の包括利益	39,399	—	39,399	3,639	43,038
当期包括利益合計	39,399	51,454	90,853	10,510	101,364
新株の発行	—	—	42	—	42
自己株式の取得	—	—	△8,161	—	△8,161
自己株式の消却	—	△7,500	—	—	—
配当金	—	△8,807	△8,807	△4,067	△12,875
その他の資本の構成要素から 利益剰余金への振替	△9,217	9,217	—	—	—
その他	—	△4	△4	—	△4
所有者との取引額合計	△9,217	△7,094	△16,930	△4,067	△20,997
2024年3月31日時点の残高	82,601	388,635	522,337	44,396	566,734

(単位：百万円)

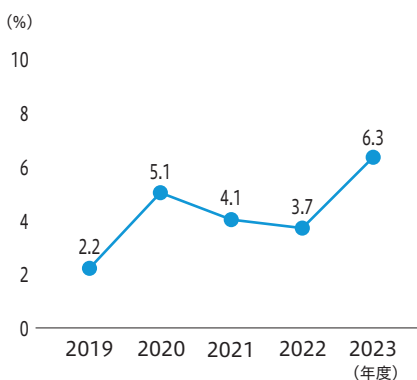
連結キャッシュ・フロー計算書	当連結会計年度 (自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)	当連結会計年度 (自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税引前利益	35,323	71,801
減価償却費及び償却費	47,633	50,853
減損損失(又は戻入れ)	3,955	3,502
引当金の増減額(△は減少)	119	261
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	1,316	1,205
退職給付に係る資産の増減額(△は増加)	300	32
金融収益	△7,610	△13,265
金融費用	3,623	3,469
持分法による投資損益(△は益)	△263	△4,737
固定資産売却損益(△は益)	230	594
棚卸資産の増減額(△は増加)	△636	20,818
営業債権及びその他の債権の増減額(△は増加)	1,354	9,298
営業債務及びその他の債務の増減額(△は減少)	△11,212	667
その他	△5,670	△450
小計	68,464	144,052
利息の受取額	2,489	4,615
配当金の受取額	1,202	1,779
利息の支払額	△3,603	△3,673
法人所得税の支払額	△14,578	△18,405
営業活動によるキャッシュ・フロー	53,973	128,368
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	△4,882	△14,156
定期預金の払戻による収入	19,623	8,706
有形固定資産及び無形資産の取得による支出	△46,129	△46,709
有形固定資産及び無形資産の売却による収入	1,615	1,177
投資の取得による支出	△1,028	△2,536
投資の売却による収入	109	12,723
その他	△1,259	108
投資活動によるキャッシュ・フロー	△31,952	△40,686
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	20,703	2,535
短期借入金の返済による支出	△48,450	△10,831
長期借入れによる収入	31,307	3,265
長期借入金の返済による支出	△18,461	△27,748
社債の発行による収入	－	4,974
リース負債の返済による支出	△4,197	△4,189
自己株式の取得による支出	△1	△8,161
配当金の支払額	△7,120	△8,808
非支配持分への配当金の支払額	△2,706	△4,103
非支配持分からの払込による収入	367	－
財務活動によるキャッシュ・フロー	△28,558	△53,066
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△6,537	34,615
現金及び現金同等物の期首残高	109,145	105,268
現金及び現金同等物に係る換算差額	2,660	6,116
現金及び現金同等物の期末残高	105,268	146,000

財務ハイライト

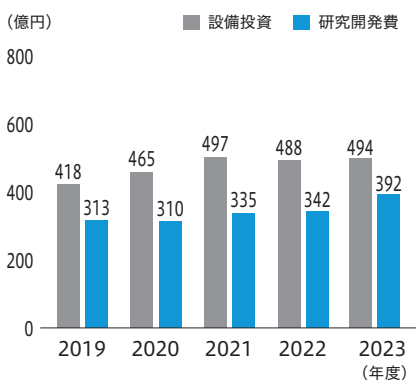
※豊田合成グループは2019年3月期第1四半期連結累計期間よりIFRSを適用しています。
また、2018年3月期についてもIFRSベースに組み替えた数値を記載しています。



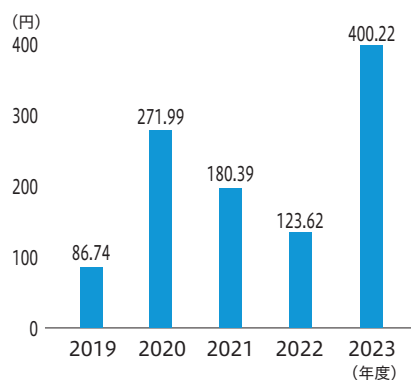
営業利益率



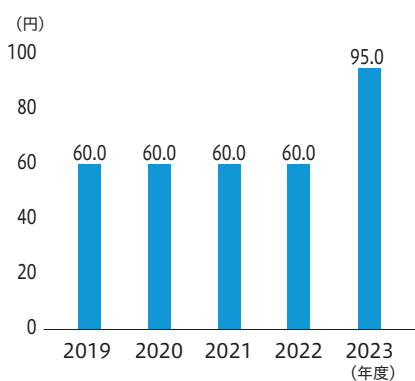
設備投資／研究開発費



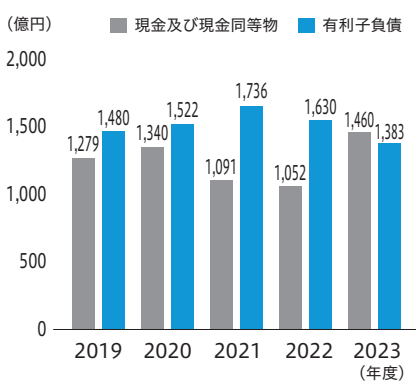
基本的1株当たり当期利益



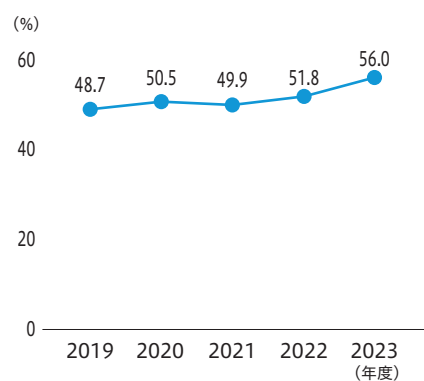
1株当たり配当金



現金及び現金同等物／有利子負債



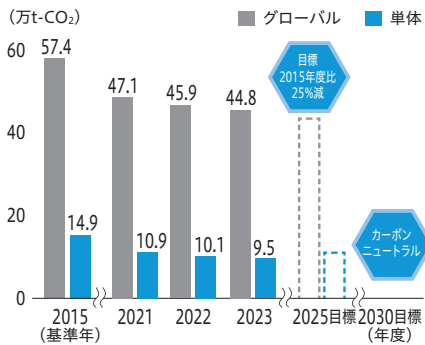
親会社所有者帰属持分比率



非財務ハイライト

環境 (Environment)

CO₂排出量 (Scope1,2)

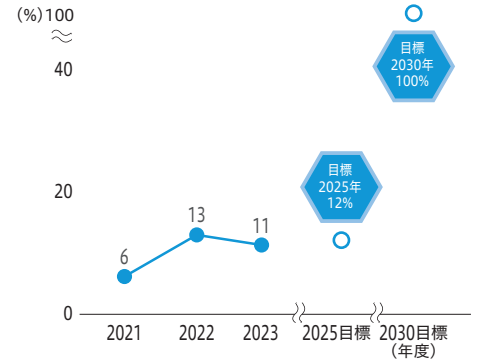


Scope3カテゴリ別CO₂排出量 (2023年度実績) [グローバル]

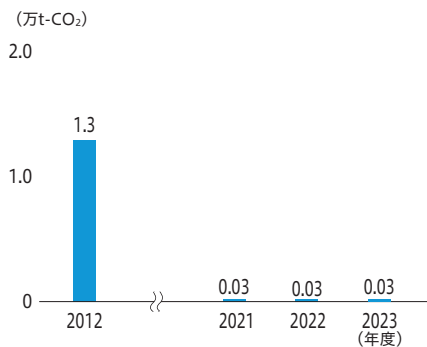
23年度実績		排出量 (万t)	2030目標
CO ₂ 排出量 (Scope3カテゴリ別)		合計274.4	目標
カテゴリ1	購入した製品・サービス	216.1	※1 27.5%減
カテゴリ2	資本財	16.2	
カテゴリ3	燃料およびエネルギー関連活動 (Scope1,2に含まれない)	7.1	
カテゴリ4	上流の物流	15.9	
カテゴリ5	事業から出る廃棄物	4.0	
カテゴリ6	出張	0.7	
カテゴリ7	従業員の通勤	4.8	
カテゴリ8	上流のリース資産	0.3	
カテゴリ9	下流の物流	0.2	
カテゴリ10	販売した製品の加工	6.4	
カテゴリ11	販売した製品の使用	0.1	
カテゴリ12	販売した製品の廃棄	1.3	
カテゴリ13	下流のリース資産	(注)	
カテゴリ14	フランチャイズ	(注)	
カテゴリ15	投資	1.4	

(注) 非該当
※1 2019年度比27.5%減 (カテゴリ1)

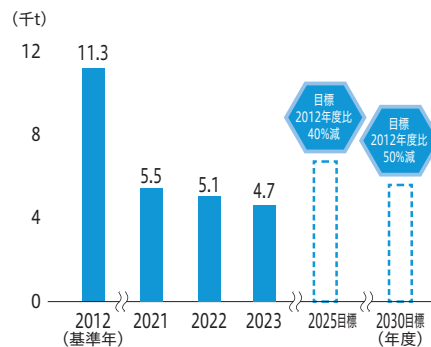
再生可能エネルギー導入率 [グローバル]



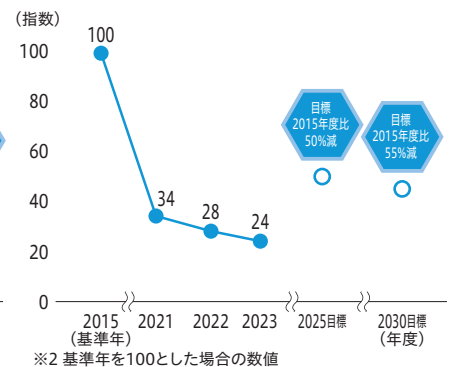
温室効果ガス (6ガス) 排出量 (CO₂換算) [単体]



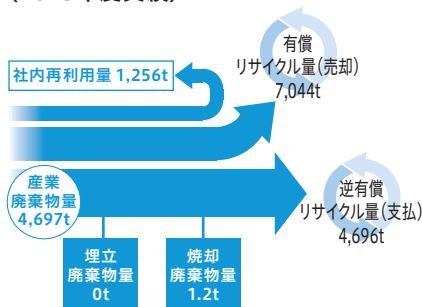
産業廃棄物量 [単体]



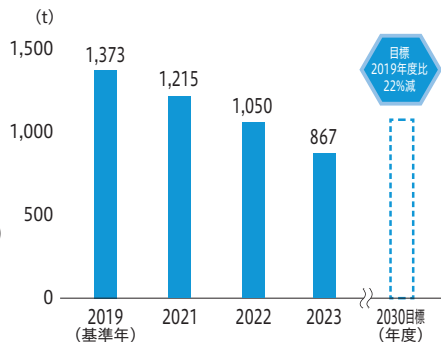
売上高当り廃棄物量 (指数※2) [海外グループ会社]



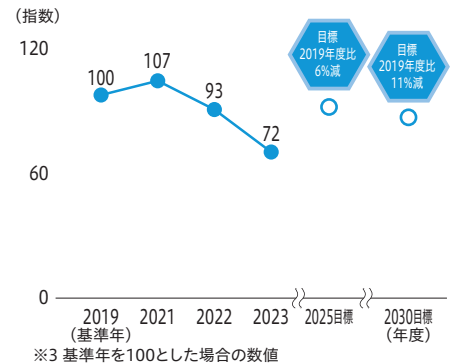
産業廃棄物発生量・処理状況 (2023年度実績) [単体]



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※3) [単体]



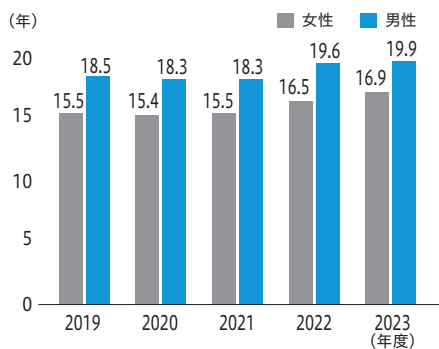
非財務ハイライト

社 会 (Social)

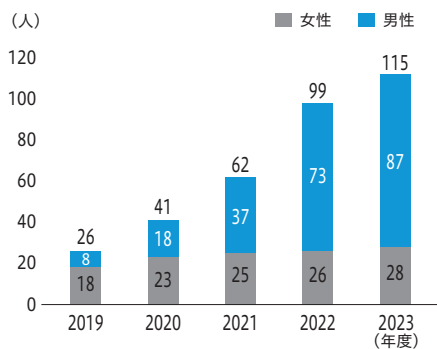
2023年度重点項目の実績と2025年度・2030年度目標【単体】

重点項目	2023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	43名	80名	—
海外出向者比率(管理職・事技職)	24%	25%以上	—
DX人材の育成人数	260名	270名	400名
女性管理職の人数	39名(3.6%)	45名(4.0%)	100名(8.8%)
ナショナルスタッフ幹部比率(海外グループ会社の副社長以上)	35%(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	33%	30%以上	30%以上
障がい者雇用	2.70%[国内グループ全体]	法定雇用率達成(国内グループ各社)	—
エンゲージメントサーベイ結果(肯定的評価)	56%	70%以上	75%以上
平均残業時間	14.8H/月・人	10.0H/月・人以下	—
年休取得率	91%	95%以上	—
男性社員の育児休業取得率	59.6%	75%	100%
男女の賃金差異	77.8%	77%	82%

男女別平均勤続年数【単体】

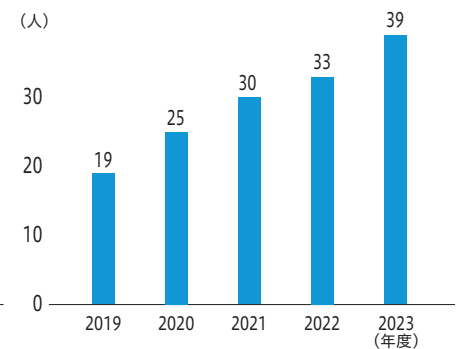


男女別育児休業取得数【単体】※1



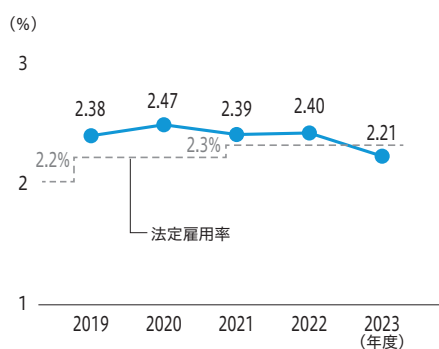
※1 当該年度に育児休業を開始した人数

女性管理職者数【単体】

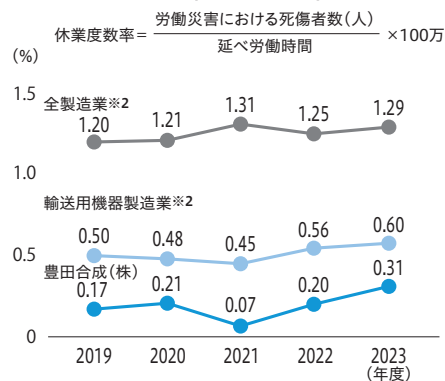


ガバナンス (Governance)

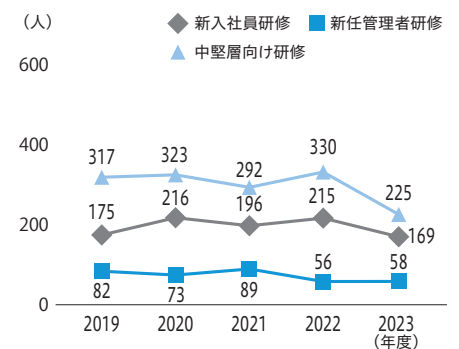
障がい者雇用率【単体】



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)

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・アナリストなど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	2022年度	2023年度
アナリスト・機関投資家向け個別ミーティング	125回	109回	129回
アナリスト・機関投資家向け決算説明会	4回	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	2回
証券会社主催コンファレンス	3回	2回	3回
個人投資家向け説明会	2回	1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2023		健康経営優良法人 (ホワイト500)	
CDP 「気候変動」2023 スコア:A- 「サプライヤーエンゲージメント」 2023 スコア:A 「水セキュリティ」2023 スコア:A-		スポーツエール カンパニー2024+	
環境省 30by30 自然共生サイトに 平和町工場ビオトープが認定		がん対策推進優良企業	

会社情報 (2024年3月31日現在)

本社所在地	〒452-8564 愛知県清須市春日長畑1番地
設立	1949年6月15日
資本金	281億円

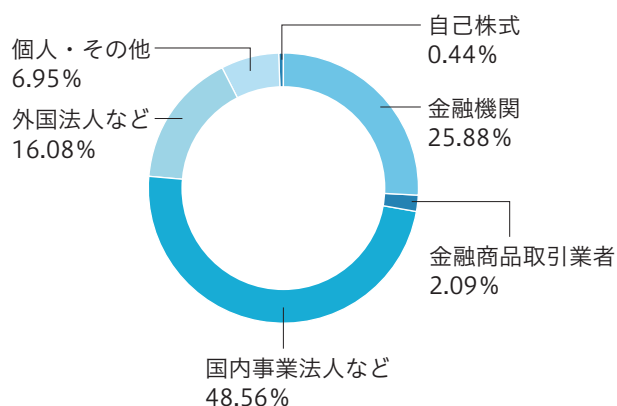
連結子会社	52社 (国内:12社、海外:40社)
持分法適用会社	8社(国内:4社、海外:4社)
従業員数	連結:38,951名 単体:6,688名

投資家情報 (2024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 127,053,431株 (自己株式 560,716株を除く)
株主数	12,851名
上場取引所	東京証券取引所および 名古屋証券取引所

株主名簿管理人 および特別口座 の口座管理機関	三菱UFJ信託銀行株式会社
証券コード	7282

株式所有者別分布状況



大株主の状況

株主名	持株数	持株比率
トヨタ自動車株式会社	55,459 千株	43.65%
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	10,598	8.34
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	8,341	6.56
株式会社三井住友銀行	4,207	3.31
豊田合成従業員持株会	1,797	1.41
日本生命保険相互会社	1,592	1.25
BNYM AS AGT/CLTS 10 PERCENT	1,432	1.12
第一生命保険株式会社	1,381	1.08
大栄産業株式会社	1,041	0.81
JUNIPER	995	0.78

※ 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/>



- ・ ニュース
- ・ 会社概要・理念ビジョン
- ・ 製品・技術情報



財務情報

Webサイト 株主・投資家情報

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

2024年10月にリニューアル



- ・ IR資料
有価証券報告書・決算資料・
事業説明会資料など
- ・ 適時開示情報
- ・ 株価・株式情報
- ・ 個人投資家のみなさまへ



非財務情報

Webサイト サステナビリティ

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



- ・ 豊田合成のサステナビリティ推進
- ・ 環境/社会/ガバナンス
- ・ データライブラリー・レポート
- ・ GRIスタンダード対照表
- ・ 統合報告書
- ・ サステナブル&ポジティブインパクト
- ・ ファイナンスフレームワーク



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/>

