

## 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で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、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、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。

## TOP MESSAGE

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も「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ひます。

## (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CO<sub>2</sub>排出量の見える化を行い、最も効果的なCO<sub>2</sub>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くと考えています。

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

## TOP MESSAGE

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。今年には新製品展示会や海外拠点での製品PRを積極的に行い、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います。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お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るだけでなく、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を下支えする現地調達へ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と予測されるため、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 経営目標に掲げる営業利益率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

還元を行ってまいります。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おります。

## 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、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、よろしく願い申し上げます。

2024年10月  
CEO 代表取締役社長

齋藤克巳

