

TOYODA GOSEI REPORT

豊田合成レポート 2025

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

社是

限りない創造 社会への奉仕

経営理念

社会への貢献

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

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。

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。

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。

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。

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15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

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

価値創造ストーリー

- 4 数字でわかる豊田合成
- 5 事業概況
- 6 地域概況
- 7 CEO MESSAGE
- 12 事業の進化と価値創造の歴史
- 13 私たちの競争優位性
- 14 価値創造プロセス
- 15 豊田合成の経営資本
- 16 マテリアリティ(重要課題)

価値創造の戦略

- 18 成長戦略統括
- 21 開発戦略
- 25 事業戦略
- 37 モノづくり戦略
- 41 人材戦略
- 45 財務戦略

価値創造を支える基盤

- 49 サステナビリティマネジメント
- 50 品質保証
- 51 環境
- 55 DX
- 56 サプライチェーンマネジメント
- 57 人権の取り組み
- 58 安全健康
- 59 ガバナンス
- 66 社外取締役座談会
- 70 リスクマネジメント
- 73 コンプライアンス
- 74 役員一覧

データ

- 76 10年間の連結財務サマリー
- 77 財務ハイライト
- 78 非財務ハイライト
- 80 IR活動・社外からの評価
- 81 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皆様へ、豊田合成グループへの理解を深めていただくことを目的に制作しました。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。

報告対象期間

2024年4月1日～2025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58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

2025年9月（前回2024年10月、年1回発行）

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/>



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

OEM : 自動車業界では自動車メーカーのこと

ADAS : Advanced Driver-Assistance Systems

(先進運転支援システム)

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。

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様と連携しながら、機能および品質の高い製品・サービスを提供しています。



創業

76年

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

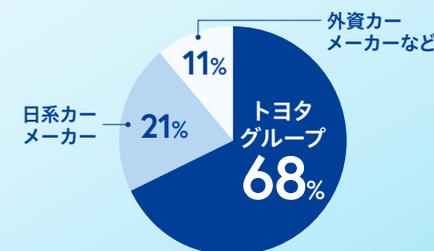


従業員数(グローバル)

39,192名



顧客別売上比率



エアバッグシェア

世界 18%

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。
※2025年3月時点当社調べに基づく



拠点数

58社

(2025年6月30日時点)



売上収益(IFRS)

1兆597億円



海外売上比率

61.8%



信用格付(R&I)

A+

(2024年10月2日時点)

事業概況

セーフティシステム製品(SS)

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。



各種エアバッグ

ポップアップ
フード
アクチュエータハンドル
(エアバッグ内蔵)

内外装部品(IE)

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。

インストルメント
パネル・
構成部品コンソール
ボックスラジエータ
グリル発光
エンブレム

機能部品(FC)

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。

樹脂フューエル
フィルターパイプブレーキ
ホース高圧水素
タンク

樹脂ターボダクト



オイルポンプ

売上収益
1兆597億円
(2024年度)

機能部品
1,791億円ウェザーストリップ
製品
1,170億円セーフティ
システム製品
4,146億円内外装部品
3,488億円

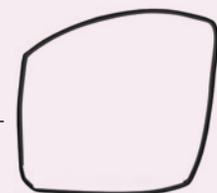
ウェザーストリップ製品(WS)

ウェザーストリップ製品

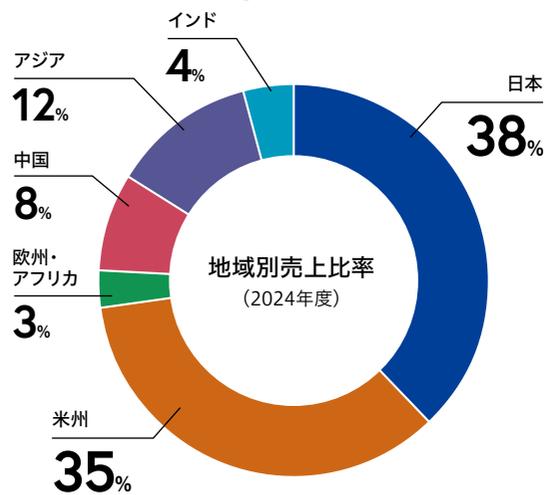
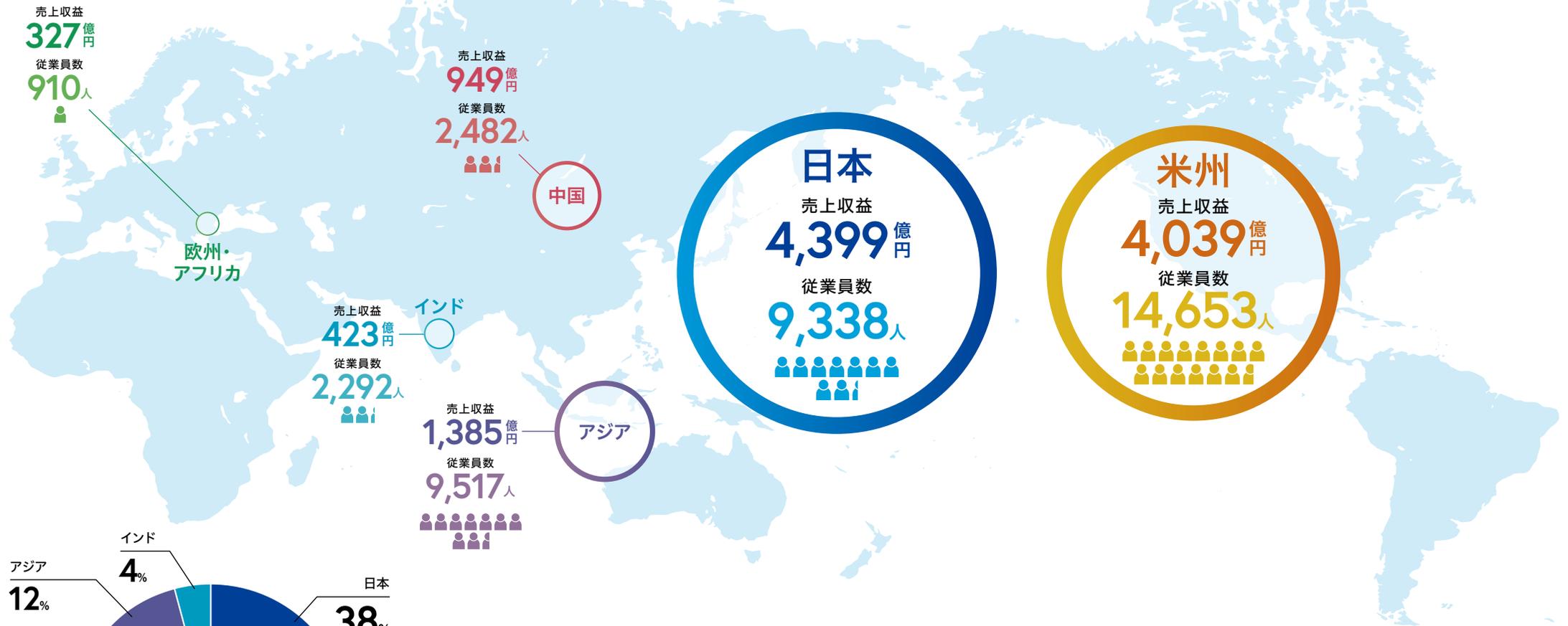
ドアや窓枠などに装着し、雨風や騒音から室内を守るほか、ドアの開閉や窓ガラスの昇降をスムーズにするなど多くの役割を担う製品。世界トップクラスのシェアを誇り、国内外の生産拠点からグローバルに供給しています。



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

地域概況



米州

1986年以降、事業を展開しており、現在当社において、売上、人員ともに4割弱を占める重点地域です。
BEV向けの生産能力強化の一環として、アメリカのミズーリ州およびケンタッキー州において、工場の拡張投資を開始しました。
デトロイト3を中心としたトヨタ外顧客にも戦略的に拡販を進めていきます。

インド

インドは、連結の売上1割弱とまだ規模は小さいですが、今後の成長を見越し、重点地域と位置づけています。
交通安全機運の高まりにより、エアバッグの装着が加速しています。当社もそれに対応すべく、インド北部で工場の拡張、さらにインド南部においても工場を新設します。
インド政府のMake in India政策に呼応し、開発から製造まで現地に根付かせて成長を実現していきます。



CEO MESSAGE

変化に柔軟に対応し、
「安心・安全、快適、脱炭素」への貢献を進め、
企業価値の最大化に努めます。

代表取締役社長・CEO 齋藤克巳

CEO MESSAGE

1 環境認識

2023年6月に社長に就任し、8月には当社の持続的な成長・発展に向けて中長期経営計画2030事業計画を策定しました。社長就任後2年が経過し、自動車業界を取り巻く事業環境は著しく変化しました。これを受けて、策定時に前提とした環境認識を改めました。最大の自動車市場である中国ではBEV



化が急速に進展しており、ローカルの中資系カーメーカーの競争力が著しく向上、日系カーメーカーは苦戦しています。

一方、グローバルでのBEV化は、中長期的には引き続き進展が見込まれるものの、普及速度は当初想定より鈍化傾向にあります。特に米国においては政策変更の影響もみられます。

自動車業界を取り巻く環境は、米国関税政策などの様々な地政学リスクが顕在化しており、複雑化しています。そのような中でも、当社は揺らぐことなく2030事業計画を推進し、米州・インド、また新たにブラジルを中心とした南米も重点地域に加え、これらの地域での拡販を軸に、市場成長以上の成長を目指しています。

2 ビジョン、提供価値

2030事業計画では「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」を目指す姿としています。BEVをはじめとする多様なモビリティの普及を支える「安心・安全」「快適」をカタチにして社会に貢献すること。そして、当社の強みであるゴム・樹脂の高分子技術の知見を活かし「脱炭素」に貢献することで、社会的価値と経済的価値を両立し、持続可能な事業の発展を目指していきます。

まず「安心・安全」に関してです。先進国では、多様なエア

バッグを搭載した安全性の高い車が普及したとは言え、世界では毎年約120万人もの人々が交通事故で亡くなっています。これらの命を救うための安全製品のさらなる高度化を進めていきます。一方、新興国ではエアバッグの搭載はまだ十分でなく多くの命が失われている状況です。特にインドは交通事故死者数が世界1位と社会問題になっています。増加する交通事故死者の減少に寄与するため、エアバッグなどセーフティシステム製品の生産能力の増強を加速させています。マルチスズキをはじめとするトヨタ外のカーメーカーに当社製品を採用いただき、インドにおける安心・安全なモビリティ社会の普及、構築に努めていきます。

また当社は、衝突安全に重要なエアバッグ分野をリードする企業として、自動車の安全システムに関する国際シンポジウムにも参画し、最新の研究成果などを紹介する等、安全分野の専門家との意見交換を行っています。2024年11月にドイツで開催されたシンポジウムでは、交通事故が発生した際の人体の挙動と傷害をコンピューター上で再現するシミュレーション技術(CAE技術)を活用した研究成果を発表しました。このように安全に関する最先端の技術動向に積極的に関与し、新製品の開発につなげていくことで、「安心・安全」なクルマづくりに貢献していきます。さらに、新たなモビリティ社会における移動する全ての人々への「安心・安全」をお届けするた

CEO MESSAGE

め、二輪車向け等といったあらゆる移動手段に対応する安全製品の開発も進めています。

次に「快適」に関しては、内外装部品を土台に未来のモビリティ社会の「快適」空間の実現に貢献していきます。内装部品は先進感ある居住空間を演出するよう、LEDで培ったイルミネーション技術とセーフティ技術を組み合わせるなど、当社らしい車内の快適性を向上させる新製品を投入していきます。2025年5月には、次世代の操舵システムに対応した新型ハンドルを開発しました。先進的なデザインで快適なドライビングを実現する「ステアバイワイヤシステム用ステアリングホイール」としてトヨタ自動車株式会社のBEV「LEXUS RZ」に搭載されました。

さらに外装部品はクルマの顔つきが変化する中で、当社に加飾技術に磨きをかけ、ブランド表現だけでなくサイネージとしての機能を持つ製品を開発していきます。加えて、Tier1サプライヤーとして純正品を作る強みを生かして、アフターマーケットの開拓も進めることで、エンドユーザーのニーズにあった製品開発を加速し、「快適」の貢献領域を拡大していきます。

重点地域と位置づける米州では、より多くの人々へ当社の「快適」の提供価値をお届けするため、トヨタ外のカーメーカー、特にデトロイト3に向けた新製品の開発や生産能力の強化を進めています。米国の子会社2社の生産能力を拡張し、供

給体制の整備も進めており、BEVを含めた多種多様な車両に対応する幅広いバリエーションの製品を供給できる体制も構築しています。

重点事業・地域での成長戦略を加速させる一方で、不採算事業のテコ入れも進めています。環境が大きく変化した中国では顧客動向および競争環境を鑑みスピード感を持って構造改革を進めています。

ウェザストリップ事業については、優れた遮音性能や当社の安定した品質・供給能力を顧客に訴求することで、収益性は改善傾向にあります。また、機能部品事業においても、燃料系ビジネスからのシフトを計画していましたが、BEVの普及動向を踏まえ、顧客の幅広いニーズに応えることでキャッシュを獲得し、重点分野における成長投資の原資としていきます。取り巻く環境の変化に合わせてきめ細かくかつ柔軟に事業ポートフォリオの最適化を図っていきます。

「脱炭素」に関しては、地球規模の社会課題として、高分子材料を事業化する当社ならではの貢献を果たしていきます。2030事業計画においては、社内廃材の活用という観点での「リサイクル」の事業化を宣言しました。事業化とは自社以外の廃材を含めて原材料に戻し、自社製品に活用することはもとより、さらにはリサイクル材料を他社に販売するものです。2025年5月には樹脂リサイクル事業化として、廃車由来プラスチッ

クを50%配合した車の内装部品を世界で初めて実用化しました。従来、自動車の廃プラスチックの再生は、不純物の混入などにより新材と同等の性能を得るのが難しいため、焼却して熱を回収(サーマルリサイクル)するか、性能の低い用途に再利用(ダウンサイクル)することが一般的でした。今回、いその株式会社(本社:名古屋市、社長:磯野正幸)と協業し「品質の良いリサイクル原料を確保」とともに、「当社独自の材料改質技術を活用」することで、廃車から回収したプラスチック(ポリプロピレン)を50%含有しても新材と同等の性能を持つ再生プラスチックを開発し、自動車部品の品質基準で実用化しました。この技術により、同じ部品に再利用する「水平リサイクル」を加速させ、CO₂削減に貢献していきます。

樹脂に続いてゴムにおけるリサイクルも事業化を目指していきます。自動車業界では、鉄やプラスチックなどの資源循環が進む一方、ゴム製品はリサイクルが難しく、ほとんどが焼却処分(熱利用)されています。当社では、ゴム製品を高品質な原材料に再生できる独自の「脱硫再生技術」を用いて、2021年度にリサイクル工程を稼働、製品の生産時に発生した廃材の活用を進めてきました。2024年10月には、この脱硫再生の設備を増強し、生産能力を倍増させました。2030年度に年間1200tの再生ゴムを活用する計画を進めています。これは、EPDMゴムの再生量ではトップランナー(当社調べ)である上に、他社

CEO MESSAGE

と異なる再生法を採用し品質を向上させたことが特徴です。すでに当社自動車製品にリサイクル材を20%混ぜても厳しい評価をクリアしているなど、新たな価値を提供しています。将来的には、社内活用にとどまらず対象ゴムの種類の拡大や社外への供給を通じて事業化するための取り組みを加速させ、ゴムのリサイクル分野で業界をリードしていきます。

3 — サステナビリティ・ESG

「脱炭素」は、当社の環境に対する長年の取り組みがベースとなっています。1993年に第1次環境プランとして取り組みのパッケージ化をスタートし、2025年の第8次のプランの策定に至るまで継続的かつ網羅的に「脱炭素」に取り組んできました。

2030事業計画では「脱炭素」への貢献として、カーボン・ニュートラルを掲げています。2023年8月に事業計画を公表した際にはスコープ1・2のカーボン・ニュートラル達成時期を2050年から2030年へ20年前倒しました。従来から取り組んでいる日常改善による省エネに加え、生産技術の革新で達成を目指します。生産工程におけるCO₂の主たる排出源は、塗装やめっき、ゴム押出成形、樹脂射出成形の工程ですが、これら工程の生産技術革新を重点的に進めています。あわせて、再生エネルギーの活用も進めており、米国の主力拠点であるTG

ミズーリにおいて、遊休地を活用した太陽光発電所を新設しました。米州地域における再エネ利用率は40%を超えており、再エネ活用も含めCO₂削減を加速させています。

ガバナンスに関する取り組みとしては、取締役会の活性化を狙いに社外取締役の当社事業への理解促進の取り組みを進めています。毎月、社外役員連絡会を開催し重点施策の進捗や関心の高いトピックスなどについて社内の担当部門を交えた意見交換を行っています。取締役に近い立場である本部長クラスのメンバーだけでなく次世代を担う若手リーダーに説明役を担当させるなど、当社の人材・組織風土(人的資本)などに直接触れていただく機会にもなっています。取締役会の実効性評価も社外役員を中心に監督し、業界に縛られない見地からの意見を経営に活かしています。このような取り組みや当社の経営姿勢について、社外取締役からも良好な評価をいただいています。

4 — 人的資本

人材は2030事業計画を達成するために最も重要な経営資源と位置づけています。その価値を最大化するために、次の3つの取り組みを進めています。

- 一人ひとりの個性と能力・スキルを活かす、伸ばす



- 事業成長・発展に向けたリソースを確保
- 対話を大切にし、コミュニケーション向上と人と組織をつなげる

加えて、事業構造の改革を実現するために、人材ポートフォリオの最適化も進めています。戦略実現に必要な人的資本について15の分野を特定し、その分野に必要な要件の定義と充足を進めています。セーフティシステム・内外装・高分子材料等、事業に関する分野、さらに事業を支える基盤としての開発・販売・DX等、機能組織に関する分野で、それぞれ必要な人材の要件と人数を明確化しました。あわせて現状の当社人材の棚卸しを実施し、個人のスキルマップも整備しました。社内

CEO MESSAGE



の人材の配置転換や部内育成、外部採用などを通じて、今後必要となる人的資本を今後3年間で充足させ、事業ポートフォリオの最適化を推進していきます。

推進のためには、人的資本の可視化やAI活用等のDXが必要不可欠です。DXを支えるデジタル人材を育成する取り組みの一つが「市民開発」です。従来は業務に必要な小規模システム等をIT部門に開発依頼していたところを、実際に最も業務に精通している社員が自発的に必要なシステムやアプリケーションの開発に携わっていくものです。業務の効率化にとどま

らず、組織を越えたコミュニケーションの強化を通じて情報共有を進め、互いに切磋琢磨できる文化を育むことでDXを実現し、人的資本の価値を最大化していきます。

5 企業価値向上

売上1兆円への成長と合わせて、利益の着実な成長に手応えを感じています。現在、当社株価は上昇基調にありますが、依然PBRが1倍を割れている状況であることも重く受け止め、早期にPBR1倍を達成し、さらなる企業価値向上に努めることが私の重要な役割です。

自動車部品事業のポートフォリオ最適化で足元の利益成長を確かなものにします。さらに、2030年以降の成長を見据えた新規事業への戦略的投資(アライアンス、CVC含む)を進めることで、現在の収益性と将来の成長可能性を両立させ、利益ある成長を継続します。

利益成長を進めることと合わせて、財務的なアクションも進めていきます。公表したキャッシュ・アロケーションに基づき、成長のための資金を確保した上で株主還元を拡大していきます。自己株式取得に続き、配当方針も、「安定的かつ継続的な増配」を基本方針とし、従来の「配当性向30%以上」から「DOE(株主資本配当率)2.5%を下限目標」に見直し、配当

金額の水準を引き上げました。また、企業価値向上の取り組みを全社で加速させるため、役員向けのRS(譲渡制限付株式報酬)に続き従業員向けのRSも2024年6月に導入しています。

6 ステークホルダーの皆様へ

2030事業計画では「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」を目指す姿に掲げ、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を基本方針に決めました。公表後3年目を迎えた今、2030年に向けて重要な成長フェーズに入りました。事業ポートフォリオの最適化を進めるとともに、「安心・安全」「快適」「脱炭素」の提供価値の拡大に全社一丸となって取り組んでいきます。

そして、お客様、パートナー企業、社員、地域社会、そして株主の皆様、全てのステークホルダーの皆様に対し、選ばれる企業であり続けるよう、多様な価値観やニーズに応えるため、絶え間ないイノベーションとサービスの向上を追求しています。

これからもステークホルダーの皆様とともに、新たな価値を創造し、豊田合成を世界に誇れる企業へと発展させていくために努力を続けていきます。

これからも変わらぬご理解とご支援を賜りますよう、何卒よろしくお願い申し上げます。

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。

1949
1960
1970
1980
1990
2000
2010
2020

ゴム・樹脂分野の知見

1950 ウェザストリップ



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



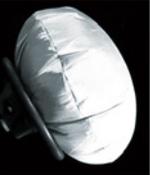
1982 遮音性ガラスラン



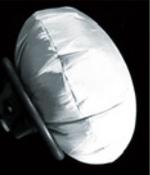
1982 樹脂フェューエルフィルターキャップ



1989 運転席用エアバッグ



1997 ゴムリサイクル技術



1998 カーテンエアバッグ



2003 ミリ波レーダ対応エンブレム



2008 樹脂フェューエルフィルターパイプ



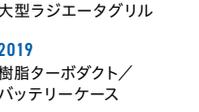
2010 軽量オープニングトリムウェザストリップ



2017 大型ラジエータグリル



2019 樹脂ターボダクト/バッテリーケース



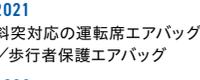
2020 超大型スピンドルグリル



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



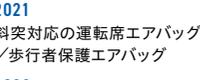
2020 高圧水素タンク



2021 斜突対応の運転席エアバッグ/歩行者保護エアバッグ



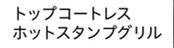
2022 CNF強化プラスチック



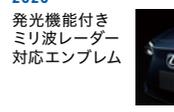
2023 小型ワイヤレス充電ホルダ



2023 トップコートレスホットスタンプグリル



2023 発光機能付きミリ波レーダ対応エンブレム



2025 ステアパイワイヤシステム用ステアリングホイール



新規事業開発の経験

樹脂射出ハンドルへの挑戦

1952年、トヨタ自動車工業の提言を受け、社運をかけた投資を行い米国ワットソン・スチルマン社製48オンス射出成形機を導入。「自動車部品の樹脂化時代」の幕開けとなった。



射出成型機



1986 青色LEDの研究開始

豊田自動織機製作所 ゴム研究部門

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。トヨタ自動車初のエアバッグという新たな商権をめぐり、熾烈な開発競争に果敢にチャレンジした結果である。

1991 青色LED開発の成功認定

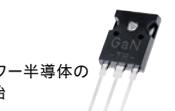
世界初

世界初！青色LEDの開発

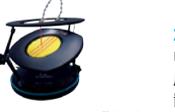
1991年、名古屋大学工学部の赤崎勇教授の指導と豊田中央研究所の協力を受けて、窒化ガリウム(GaN)をベースとした青色LEDの開発に成功。不可能とされた開発への挑戦は不安と苦労の連続だった。



2010 GaNパワー半導体の研究開始



2019 e-Rubberを用いた心臓手術シミュレータ「Super BEAT」をEBM社と開発



2020 UV-C(深紫外線)LEDを用いたUV-C空間除菌装置を販売開始。新型コロナウイルス不活化に対するUV-C(深紫外線)LEDの高い有効性を確認



2021 UV-C高速表面除菌装置



2023 スマホ用ワイヤレス給電レシーバー



2024 ポータブル水素カートリッジ



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

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(インド)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

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

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

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 Spirit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。



グローバルネットワーク

15カ国/地域・グループ58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「限りない創造 社会への奉仕」のもと、強みである、ゴム・樹脂分野の知見、グローバルネットワーク、新規事業開発の経験などを活かし、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

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(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
- 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

経営基盤と競争力の源泉

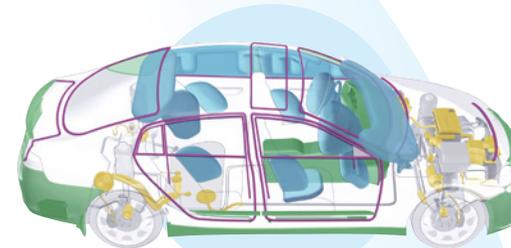
- 人的資本** P.15
価値創造を支える多彩な人材
- 製造資本** P.15
多様なソリューションを実現するグローバルネットワーク
- 知的資本** P.15
ビジネスモデルを革新し競争優位を確立するナレッジ・技術基盤
- 社会・関係資本** P.15
ステークホルダーとのエンゲージメント
- 自然資本** P.15
ポジティブインパクトへの転換に向けたグローバルマネジメント
- 財務資本** P.15
強固な財務基盤

Business Model



Output

事業・製品



自動車部品

- セーフティシステム製品 P.25
- 内外装部品 P.28
- 機能部品 P.31
- ウェザストリップ製品 P.34

その他

- 特機製品、LED/e-Rubber、エシカルブランドRe-S
- Re-S オンラインショップ

Outcome

あるべき姿

- 目指す姿** | 高分子の可能性を追求し、より良い移動と暮らしを未来につなぐ会社
- 提供価値** | 「安心・安全」「快適」「脱炭素」
- 基本方針** | 社会的価値と経済的価値を両立させる分野に注力

ステークホルダーや社会への価値提供

- 自然環境**
 - 気候変動への迅速な対応 (カーボンニュートラル、) (循環型社会への貢献)
- 株主・投資家**
 - 安定的、持続的な株主還元
 - 透明性のあるIR情報の提供
- 従業員**
 - 多様な人材の活躍
 - いきいきと働きやすい職場風土
- お客様**
 - 事業成長・パーパス実現への貢献
 - 安心・安全な製品提供
 - 事業変革への柔軟な対応
- サプライヤー**
 - サステナブルで公正・公平な取引
 - 相互信頼に基づく相互発展
- 地域社会・官公庁**
 - 安心・安全・快適なモビリティ社会の実現
 - 持続可能な地域づくりへの貢献

価値創造の循環による持続的な企業価値向上

豊田合成の経営資本 ～76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15カ国・地域、グループ58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可能性を引き出し、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。

従業員数 **39,192名**

海外従業員比率 **76.2%**

ナショナルスタッフ
幹部比率 **37%**

女性管理職(単体) **41人**

中途採用者
管理職比率(単体) **33%**

従業員
エンゲージメント
(単体) **59%**



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、各地域に根差した営業・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、76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。

拠点数 **58社**
(2025.6.30現在)

設備投資費 **574億円**
(2025/3月期)

CO₂排出量
削減(単体) **▲39.6%**
(2015.3期比)



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、新規事業開発の意思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。

研究開発費 **419億円**
(2025/3月期)

開発・
技術員(単体) **2,222人**

保有
特許数
日本**2,354件**
海外**2,045件**



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

自動車業界では市場構造の急速な変化と勢力図の転換が進むとともに、事業環境の不透明感と不確実性が一層増えています。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。

サプライヤー
数(単体) **約600社**

大学共同研究・
連携
**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 **179回**



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す。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、自然資本を効率的に投入することで環境負荷の低減、地球環境・資源の保全と経済的価値の創出の両立を目指していきます。

総
エネルギー
投入量 **208.2万GJ***
※ギガジュール(1,000,000,000J)

総物資投入量 **44,448t**

水資源投入量 **98.5万m³**

再生可能
エネルギー投入量 **2.5万GJ**

ISO14001
生産事業所取得率 **100%**
(環境マネジメントシステム)



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。

TG-ROIC[※] **13.7%**
※TG-ROIC = $\frac{\text{営業利益}}{\text{固定資産} + \text{棚卸資産}}$ (2024年度)

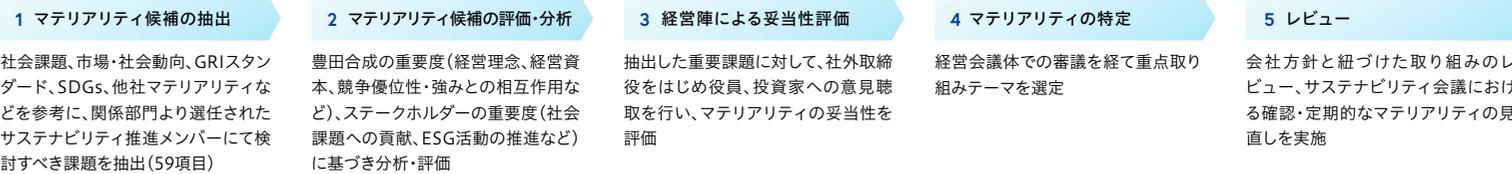
ROE **6.8%**
(2025/3月期)

信用格付(R&I) **A+**
(2024年10月2日時点)

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



事業活動	社会課題/メガトレンド	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)	
事業活動	自動車技術革新(電動化・知能化)と安心・安全なモビリティ社会の両立	CASE(BEV/FCEV)市場拡大	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	●	●	●	↑↑↑	
	デジタル・IT化の加速による企業競争力の変化	MaaS市場拡大	燃料系部品の需要減少		●	●		↓↓
		市場変化	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)		●	●	↑↑	↓↓
		デジタル化・IoT・DX加速	新興国のインフラ強化・法規制による自動車市場拡大	●	●	●	↑↑↑	
	環境問題の深刻化	環境・資源	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			●	●	●	↑↑	↓↓↓	
人口構造の変化(少子・高齢化)	人的資本	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	●	●	●	↑↑↑		
価値観の変化/働き方の多様化	サプライチェーン	労務費高騰、採用難	●	●	●		↓↓	
		国・地域間対立の激化や感染症・災害による生産変動、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	(●)(●)(●)				↓↓↓	
BCPリスク	ガバナンス	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)

	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)	KPI・中長期目標(2030年度)	関連するSDGs 最重要分野
事業活動	<ul style="list-style-type: none"> クルマの様変わりへの対応 交通死亡事故の低減による安心・安全・快適なモビリティ社会の実現 	<ul style="list-style-type: none"> BEV化に向けた新製品の開発 BEV先行市場・OEMへの拡販 	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<p>安心・安全・快適なモビリティ社会の実現</p>
	<ul style="list-style-type: none"> コア技術を活用した新規事業の創出 	<ul style="list-style-type: none"> 新規事業開発の経験を活かした新規ビジネス拡大 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 	<ul style="list-style-type: none"> キャッシュ・アロケーションに基づく(安心・安全、快適、脱炭素の貢献領域の拡大を目指した研究開発費や人的投資、戦略投資を中心に資金配分) 	<p>イノベーション創出による社会課題解決</p>
経営基盤	<ul style="list-style-type: none"> CO₂排出量削減・温室効果ガス排出量削減による脱炭素社会の構築 廃棄物低減・水リスク低減による循環型社会の構築 	<ul style="list-style-type: none"> 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体活動 循環型社会への貢献(Car to Car リサイクル) 	<ul style="list-style-type: none"> スコープ1、2:カーボンニュートラル スコープ3:△27.5%(2019年比) 再エネ導入率:100% 廃棄物量(総量)【単体】:△50%(2012年比) 廃棄物量(原単位)【海外】:△55%(2015年比) 軽量化技術開発:△5.0kg以上/台 再生ゴムの活用【単体】:1,200t/年間の製品化 	<p>脱炭素・循環型社会の実現</p>
	<ul style="list-style-type: none"> 地域社会との共生 多様な人材の活用推進・人権尊重 	<ul style="list-style-type: none"> 地域社会に根差した取り組み(地域自立的経営、センターオブエクセレンス) 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 	<ul style="list-style-type: none"> 人権に関する研修実施率:100% 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% 人材ポートフォリオ「15の人材」(強化分野に必要な人員)充足率【単体】:100% 市民開発の育成人数【単体】:累計2,000人 「健康チャレンジ8」平均スコア【単体】:6.1 ※適正体重、運動、飲酒、禁煙、朝食摂取、間食、睡眠、ストレスの平均スコア 従業員エンゲージメント肯定率【単体】:75% 	<p>多様な人材の活躍による持続的成長</p>
	<ul style="list-style-type: none"> 誠実な会社としてのコーポレートガバナンス コンプライアンスの徹底 	<ul style="list-style-type: none"> BCPのレジリエンス強化 内部統制の強化 	<ul style="list-style-type: none"> 重大法令違反件数:0件 サイバーセキュリティ重大インシデント:0件 	<p>公平で透明性のある企業統治体制</p>

成長戦略統括



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。

代表取締役副社長・COO
安田 洋

COO MESSAGE

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製作所のゴム研究部門から引き継いだ事業でもあることから、当社の強み・利益の源泉として捉え、さらにその豊富な知見と高度な技術力を維持・発展させながら新たな領域へと事業を広げていくことに強いこだわり

をもっています。

具体的な成長分野として取り組むのは、①安心・安全、②快適、③脱炭素で、これら社会的価値と経済的価値を両立させる分野に注力することで、持続可能な事業の発展を目指します。当社の存在価値を向上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・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。

中長期経営計画 2030事業計画

2023年8月、当社はモビリティ社会の変化に対応した社会的価値の提供を通じて、将来にわたる持続的な事業成長を実現するための中長期経営計画として、2030事業計画を策定しました。目指す姿に「高分子の可能性を追求し、より良い移動と暮らしを未来につなぐ会社」を掲げ、セーフティシステム製品を軸とした「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。

高分子の可能性を追求し、より良い移動と暮らしを未来につなぐ会社



成長戦略統括

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作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。

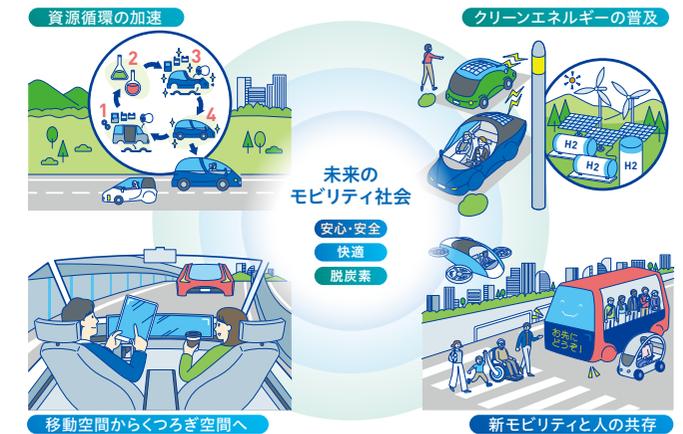
また、環境以外の側面では「移動空間からくつろぎ空間へ」という変化が起きると考えています。モビリティを単なる移

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して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。

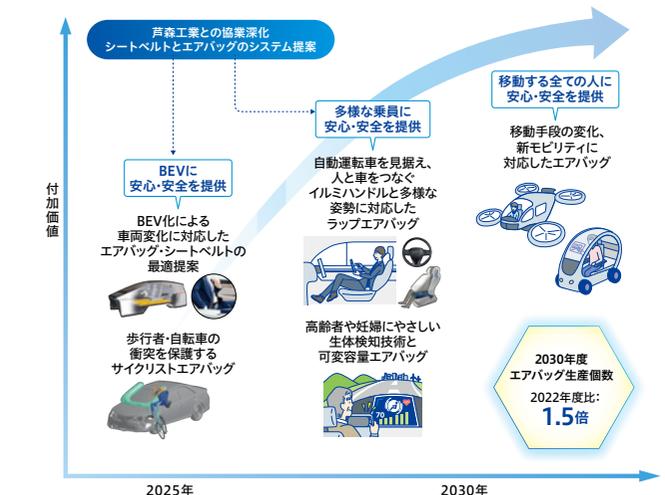
2030年に想定されるモビリティ社会：CASE・脱炭素の進展



当社が提供する価値

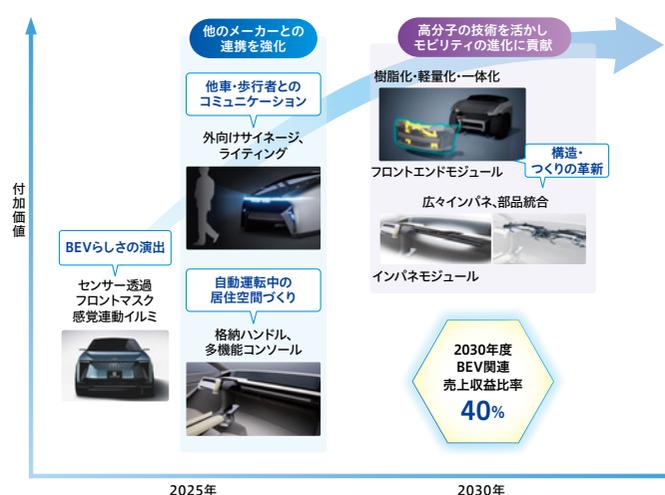
セーフティシステムを軸とした 安心・安全への貢献

- 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て、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
- 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



高分子材料の新規事業化による 脱炭素への貢献

- 高分子材料の知見(配合、練り)を活かして、高性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



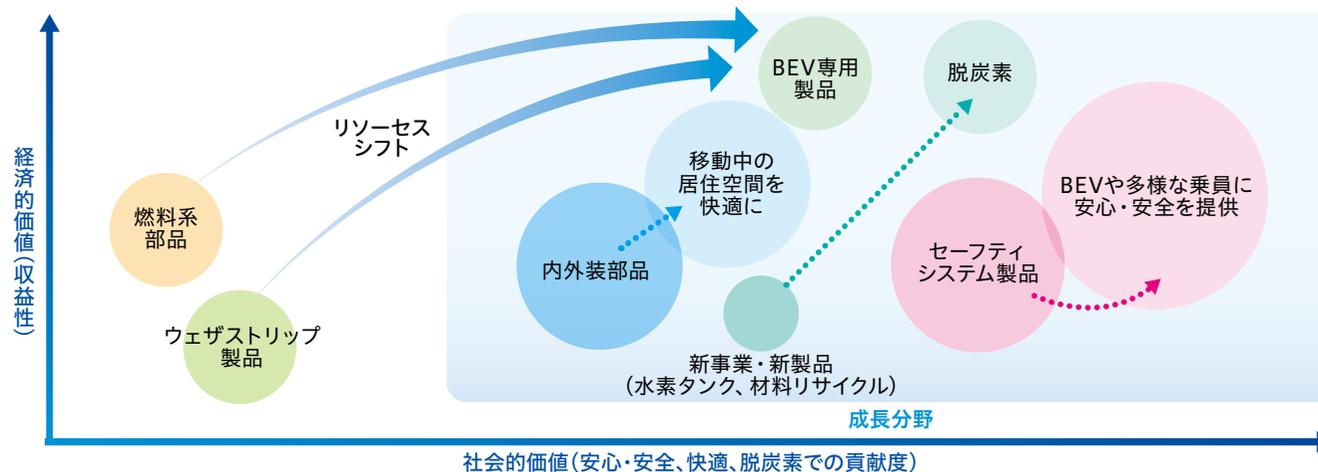
成長戦略統括

事業ポートフォリオの組み換え

2030事業計画の基本方針に基づき、事業ポートフォリオの最適化を推進し、社会的価値と経済的価値を両立させる分野に注力していきます。注力分野はセーフティシステム製品、内外装部品、高分子材料、米州およびインドであり、ここにリソースをシフトしていきます。また、各事業・地域の目標値も成長の意志を含めた高い目標を設定し、各事業体の可能性を引き出していく考えです。

米州におけるメイン拠点であるTGミズーリ株式会社やインド北部・南部で生産能力を強化しています。これらの投資は、トヨタのみならず現地資本のカーメーカーへの拡販も視野に入れています。一方で、環境変化に合わせた構造改革も進めています。2025年3月には、中国において持分会社であったTG正奥を事業譲渡するとともに、TG星光についても2025年7月末には生産を終了し、他社への生産移管を完了しました。

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）



燃料系部品については、将来的な需要縮小に備え、BEV化の進展速度に合わせて国や地域ごとに生産を最適化しつつ、現在好調のHEVに向けた拡販を、投資を抑制しながら促進しています。水素タンクについては、乗用車向けのみならず、商用車や産業機械、船舶への搭載を進めています。また、ウェザーストリップについては、ブラジルなど成長性の高い地域での拡販を図っています。ブラジルはウェザーストリップ以外の事業でも、今後大きく伸ばせる手応えを感じており、現状から倍増させるレベルでの生産能力の増強を進めています。

当社ならではの高分子材料に関する分野では、ゴムリサイクル工程の生産能力を2倍に強化。国内の主力ウェザーストリップ工場である森町工場のほぼ全ての廃材をリサイクルできるようにするなど、材料の事業化に向けたリソース投入を進めています。

また、材料分野以外の新規事業化も成長分野と位置づけ、リソース投入を進めています。例えば、脱炭素に貢献するエネ

ルギー分野として、エネルギー効率の高い製品開発に注力しており、マイクロ波給電、ペロブスカイト型太陽電池、パワー半導体などを開発しています。

資本効率を意識した経営へ

ROICを事業部門でも使いやすい指標に簡素化したTG-ROIC（資本効率指標）を活用することで、PL中心の管理から効率性を重視した経営管理体制の構築を進めています。地域や事業ごとに資本効率を事業ポートフォリオの側面からチェックし、2030年に重点としている事業や地域で稼げる財務体質になるのか計画の適正性を確認するようにしています。目指す事業ポートフォリオに即した利益計画やリソース計画の立案に活かしています。

加速させている米州やインドへの投資にも、TG-ROICを活用して将来の資本効率を見据えながら、設備投資が過剰にならないように抑制しています。固定資産については、設備の稼働率や歩留まり等の指標に分解し、ROICの逆ツリー思想に基づいて製造現場の最前線まで資本効率の思想を定着させるように活動を進めています。

棚卸資産については、コロナ禍で確保した安全在庫の影響を引きずり過剰傾向にあり、棚卸資産回転率がコロナ前の水準を上回っています。地域や事業ごとに棚卸資産の適正化に向けて、安全在庫や手配ロットの最適化を進めていきます。このような活動を通じてTG-ROICを事業ポートフォリオマネジメントの財務指標として活用するだけでなく、会社全体の体質を資本効率を意識したものへと変革するためのツールとしても活用していきます。

開発戦略

CTO MESSAGE

2030年以降の
社会課題を見据えた
技術開発を加速し、
豊かな社会の実現に
貢献していきます。

取締役・執行役員・CTO
苗代 光博



2030事業計画に向けた開発方針

当社ではクルマを軸に培った技術を元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います。

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。これら2030事業計画の実現と、2035年以降も見据えた社会課題の解決に向けて、3つの方針を掲げて推進しています。

1. 交通事故死者ゼロに向けた安全製品の拡大と、自動運転を見据えた快適製品の開発
2. 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

3. 「ヘルスケア」「スマートホーム」「エネルギー」を重点分野としたソリューション開発

交通事故死者ゼロに向けた安全製品の拡大

交通事故死者数はグローバルで見ると約120万人の被害があり、産官学で交通事故死者ゼロに向けた取り組みが強化されています。

当社では、エアバッグメーカーとして、豊富な経験と技術力を基盤に、様々な衝突形態の事故に対応したエアバッグの開発に取り組み交通事故死傷者数低減に貢献してきました。

当社では、ハンドル、エアバッグなどの安全製品を手掛ける企業として、「安心・安全・快適」をキーワードとした革新的な安全技術の開発を推進しています。

グローバルで地域ごとに交通事故の実態を把握し、将来を見据えた対応を行うとともに、グローバルな視野に立った安全への対応が求められています。そのニーズを先取りし、衝突安全への対応から自動運転やADASと連携した予防安全技術の拡大を進めています。

具体的には、ハンドル、インパネにセンシング技術やHMI通知技術を搭載することで、個々のドライバーの状態に応じた安全性を高めることができます。



生体検知ステアリング（アルコール検知など）



ラップエアバッグ



ドローン用エアバッグ

新モビリティ・
特定小型原付
(エアバッグ)

着用型エアバッグ

例えば、生体検知してドライバーの状態を検知し、体調に応じた運転サポートや、飲酒運転を未然に防止するなどの技術により、安全の実現につなげます。

さらに、シート完結型の安全装置（ラップエアバッグ）により、安全な車室内空間を創り出し、新たな価値ある安全空間を提供できると考えています。

また、クルマ以外の新たなモビリティの安全においては、従来培ってきた安全技術を進化し、例えば、ドローン落下や新モビリティに活用するなど、さらなる安全性を追求していきます。

当社は、将来のモビリティ社会の課題を見据え、移動するすべての人に安全を提供するといった大きな概念を具体的な形に落とし込みながら、期待を超える製品を提案することで、交通事故死者ゼロに貢献していきます。

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、欧米をはじめとする世界各地で急速に研究・開発が進められ、各国の自動運転の法整備も始まっています。これから一層、実証実験から実用化拡大に向けた取り組みが加速することが期待されます。

当社では、自動運転技術の普及により車内空間の利用方法が多様化することに着目し、パーソナルな快適で安全な空間を実現するためのさまざまな要素技術の企画・開発に取り組

開発戦略

んでいきます。

CASEの急速な進化を技術的かつ実践的な視点からグローバルで地域ごとに把握し、将来を見据えた予測を行うとともに、人々の価値観の変化を先取りすることで、グローバルな視野に立った商品企画が求められています。当社は、ハンドルや内外装部品を含むセーフティシステム製品を手掛ける数少ないメーカーとして、この強みを活かしていきます。

具体的には、ハンドル、インパネ、センターコンソールをモジュール化する技術を組み合わせることにより、圧倒的な利便性を誇る空間を創り出し、それに加え、光や音、香りなど五感に訴える要素を調和させることで、新たな価値ある快適空間を提供できると考えています。



豊田合成が考える2030年以降のcockpitイメージ

当社は、将来のモビリティが求める価値を見据え、空間や移動体といった大きな概念を具体的な形に落とし込みながら、ユーザーの期待を超える製品を提案することで、未来のモビリティ社会に貢献していきます。

骨格部品の樹脂化に伴う社会への貢献

クルマの開発を進める上で、走行性能を高めるための軽量化と、クルマづくりを簡素にするモジュール化は、開発の重点テーマとなります。

金属部品の樹脂化は、軽量化の一手段ですが、当社が考える樹脂化は、材料開発や構造設計、モノづくり力により強度剛性を高め、樹脂の形状自由度による周辺部品の構成部品一体化、構成部品の機能統合、工程スリム化を考えたワイヤーハーネスなどの周辺部品の取込で、車両搭載時の省人化にも貢献できる骨格部材を提案します。

また、それらの技術は、意匠の自由度向上にもつながり、クルマを変えるアーキテクチャを実現、例えば、室内の広々空間が演出できるといった可能性を秘めています。

当社はこの様な取り組みを通じて、軽量化による燃費向上、機能統合による意匠自由度の向上、モジュール化により物流/工程を変え働き方を変える、など、クルマの未来に、環境に、社会に、貢献していきます。



骨格樹脂化による広々空間の実現（インパネ リンフォース）

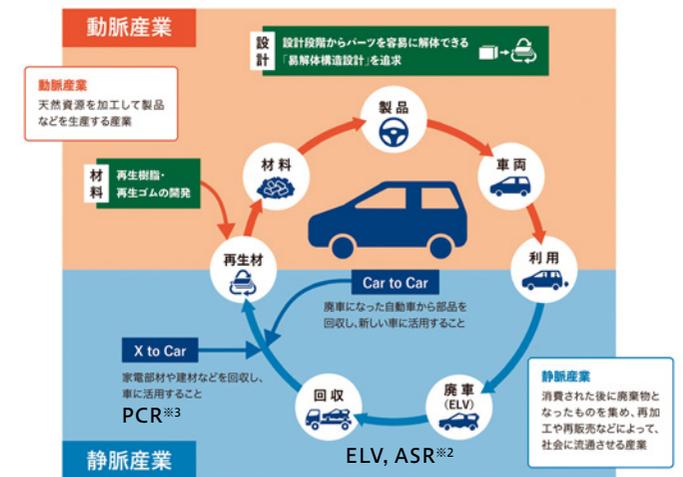
カーボンニュートラル/サーキュラーエコノミー

当社は、ゴム・樹脂の高分子材料を扱う専門メーカーとして、CN、CEの取り組みをグローバルで推進しています。中でもScope3(カテゴリ1)としては、2030年にCO₂発生量を2019年比27.5%削減(SBT基準)するという目標を掲げています。

この目標達成に向けて、「再生材の活用」「省材料化」「バイオ由来材料の活用」の3つの柱で排出量削減に資するアイテムを設計仕様に織り込み、着実に取り組みを進展させていきます。とりわけ「再生材の活用」は当社のCE活動の柱として、再

生樹脂、再生ゴムの開発を進めており、ELV^{※1}由来の再生ポリプロピレン(PP)は内外装製品に世界に先駆けて市場投入しました。今後は部品軸での適用拡大に向け、より低コストで高性能な材料開発を進めていきます。

再生ゴムは1,200t/年を使用することを公表し、自社廃材にとどまらず他社廃材、市場からの回収材も含めた、より高品位な材料開発を進めていきます。動静脈一体の活動として、外部連携を強化し、再生資源の確保と新たな技術開発による再生材の品質確保に努め、環境のトップランナーとして、より一層CN・CE分野で社会に貢献していきます。



※1 ELV: End of Life Vehicle: 使用済み自動車

※2 ASR: Automobile Shredder Residue: 自動車シュレッダーダスト

※3 PCR: Post Consumer Recycled: 消費者が使用済みの廃棄物

開発戦略

外部連携の強化

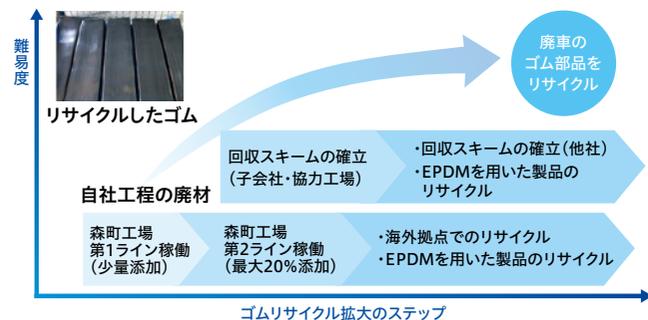
循環型社会の実現に向けて、当社は積極的な外部連携により取り組みを加速させています。自動車部品工業会(JAPIA)や日本自動車工業会(JAMA)との連携を通じて、再生材活用のルール作りに参画し、業界標準化を推進しています。

材料開発においては、動静脈連携により原料調達から自動車適用、回収までの一貫した循環システム構築を目指しています。さらに国の助成金プロジェクトを活用し、車両の易解体技術やX to Car原料適用など、次世代リサイクル技術開発にも着手しています。

当社は単独での取り組みに留まらず、業界や社会全体を巻き込んだ協創により、循環型社会の実現を推進していきます。

再生ゴムの取り組み

当社は2024年10月に2本目のゴム脱硫再生ラインを稼働させ、生産能力を2倍の1,200トン/年としました。また2030年までにフル生産を達成することを経産省サーキュラーパートナーズにて宣言しました。その実現のため、活用廃材の範囲拡大を進めており、協力工場やホース等の機能部品製品、および他社工程内廃材の検討を実施しています。将来的にはELV回収ウェザーストリップやタイヤ等の天然ゴムのリサイクルも視



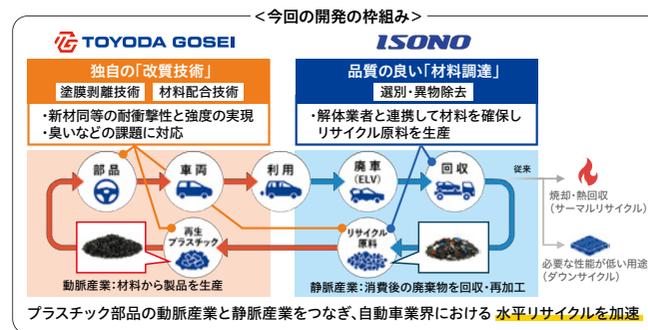
野に入れて開発を進めています。

また、従来5%前後の再生ゴム添加率を20%まで飛躍的に向上させる脱硫技術を開発しており、2025年末に量産する車両に採用が決定しています。今後もゴムリサイクル業界を牽引する存在として、技術開発を進めていきます。

再生樹脂の取り組み

車両ライフサイクル全体での循環性およびCO₂排出量削減に向けて、再生樹脂材料の開発に注力しています。市場回収されるリサイクル原料には異物や異材が多く含まれるため、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、異物除去技術や高分子材料の改質技術を活用し、自動車部品適用可能な高品質再生PP材料の開発を進めています。昨年度いその株式会社と協業で開発したELV由来再生PP材料を使用した製品は既に採用が決定しており、今後も、後続車や他の内装/外装部品へ展開しながら、リサイクル材料の社会実装を加速させています。2025年度は、新たにASR(自動車シュレッダー廃材)や他産業廃材PCRを用いたリサイクル材料開発を推進していきます。



取り組みの詳細はHPをご参照ください。

新規事業

企業価値向上と社会課題解決に向けた新価値創出

新事業の創出から事業化までを加速させるため、分散していた新規事業機能を一本化し、2025年1月より「新価値事業本部」を新設しました。

LEDやパワーデバイスなどの半導体事業に加え、社会課題解決を起点とした「ヘルスケア」「スマートホーム」「エネルギー」を重点分野としたソリューション開発を推進していきます。

ヘルスケア分野:「予防」領域

健康経営企業として同分野は注目分野の一つであり、社員・家族の健康寿命延伸のために、特に「予防」領域に注力しています。

コーポレートベンチャーキャピタルにより出資したスタートアップと連携し「がんのリスクスクリーニング」や「血糖値管理プログラム」などのサービスを健康保険組合を通じて社員への提供を開始しました。当社での実証完了後、このような健康管理ソリューションも他社への展開(新規事業化)を目指しています。

また、当社が独自開発したスマートインソールを活用した「短距離歩行解析サービス」を各自治体に提供し、高齢者向けの健康増進を支援し、その事業化を推進していきます。



スマートインソール
FEELSOLE



血糖値管理



がんリスク
スクリーニング

開発戦略

エネルギー分野：ペロブスカイト太陽電池

カーボンニュートラル・脱炭素社会の実現に向け再生可能エネルギーを最大限活用することが必須と考え、コーポレートベンチャーキャピタル機能を活用し、2023年1月ペロブスカイト太陽電池開発を手掛けるベンチャー、エネコートテクノロジーズ社に出資し次世代の太陽光電池と言われるペロブスカイト太陽電池を使った応用製品開発に着手しました。

その応用製品のひとつとして、エネコート社製の太陽電池を衣服に貼り付け、発電した電力で冷暖房などを搭載できる「スマートウェア」を試作しました。当社が持つ高周波電源の制御技術により、太陽電池で発電した電力を蓄電する「パワー制御ユニット」を開発。また、協業先であるセーレン株式会社のビスコテックス技術と縫製技術により、太陽電池を配線なしで衣服に装着する技術を確認しました。事業化移行への開発加速を狙いとし2025年4月13日～10月13日に開催の「2025年日本国際博覧会」(大阪・関西万博)において、民間パビリオンの出展企業と協業し、耐久性などの実証検証を実施しました。

さらに、実際にペロブスカイト太陽電池を屋外に設置した実地検証や、ゴルフ場での活用をユースケースとした社会実証も始めています。将来的には住宅やビル外壁などへの設置も視野に入れ、さらなる展開を目指します。

[🔗 取り組みの詳細は HP をご参照ください。](#)

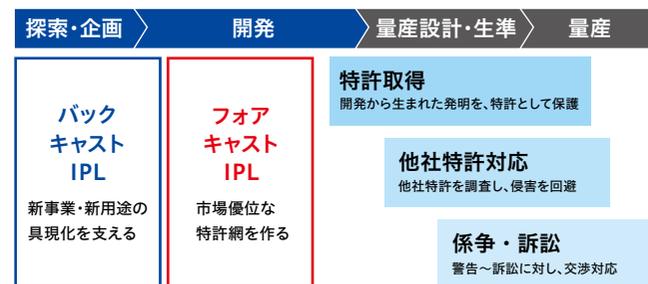


知的資本戦略

推進体制

知的資本は持続的成長の源泉です。保有する人材、技術、組織力などを活用し、事業活動を支える知的財産を創出し、適切に管理できるよう、知的財産部を設置しています。

重要なテーマは、「IPランドスケーププロジェクト」として、「バックキャストIPL」と「フォアキャストIPL」を推進しています。当該内容を取締役会へ上程し、適切な監督を行っています。



IPランドスケープ活動の内容

新しい事業の創出を支援する「バックキャストIPL」

バックキャストIPLは、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。ペロブスカイト太陽電池、マイクロ波給電、GaNパワーデバイス、樹脂・ゴムリサイクルなどの新規事業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実施しています。

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、従来事業領域の知的資本を、市場の将来、ニーズ・価値観に対応しその変化を先取りして、転換させる取り組みです。取り組んだテーマに対し、知財情報を活用し

た知財権を取得すべきポイントの提案などを実施しています。

知的財産権のマネジメント

当社の特許登録は2024年度 日本 213件、日本以外 104件であり、2025年3月末の保有権利数は、日本 2354件、日本以外 2045件となっています。

当社の特許ポートフォリオとして、国内特許件数の比率は、自動車領域：60%、自動車以外：40%です。

事業計画の達成に向けた開発を実行し、成果を特許として権利化することで構築される特許ポートフォリオを、「あるべき姿」を想定して戦略的に実現することで、事業計画の実現に貢献する取り組みを実施しています。

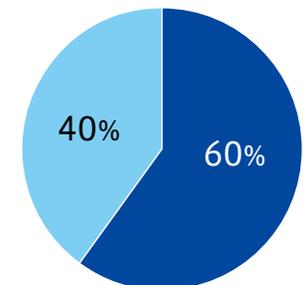
これにより当社が保有する技術の獲得を推進・管理して、社長の目指す企業価値向上を実現しています。

各事業領域の将来の売上・利益、属する業界の他社動向を考慮して、事業ごとの保有特許数や会社全体でみた比率を適正化するマネジメントを行っており、これに向け、KPIとして領域ごとの出願数を検討しています。これは、必要な特許を取得することと、不要な特許を手放すことを両輪とした取り組みです。

[🔗 取り組みの詳細は HP をご参照ください。](#)

2025年3月末の特許保有権利数の領域ごとの割合

■ 自動車領域
■ 自動車領域以外



事業戦略 | セーフティシステム製品 (SS)

MESSAGE

高性能な安全製品を
グローバルに普及させ、
交通事故死傷者低減に
貢献します。



執行役員 SS 事業本部長
山本 直

SS事業方針

世界では毎年約120万人の人々が交通事故で亡くなっています。SS事業は安全に関わる事業として、より安全な製品を世に出し、より多くの製品を使っていただき、交通事故死傷者低減に貢献することを目指します。

一方SS事業は当社の売上の約4割を占める事業となりました。全社の2030事業計画を達成するためにも、SS事業として2030年度の売上5,000億円以上、さらなる収益性向上を目指します。

2024年度の振り返り

2024年度はグローバルで主要顧客の生産台数が増加し、過去最高の売上を達成しました。また日本国内における生産性向上、比例費低減の取り組み、グリップ検知やヒーター等の機能を持ったハンドルの売上比率の向上が、収益性の向上につながりました。

将来に向けた開発の取り組みでは、自動車安全に関する国際シンポジウムの「Airbag2024」で将来安全に関する研究成果を発表し、当社の考える将来安全への課題を発信することができました。

量産については、インドにおける安全アセスメント強化を背景に装着が始まった側面衝突エアバッグの生産を開始、さらにエアバッグの装着拡大に向けてインド北部ニムラナ工場を拡張、稼働を始めました。またブラジルにおける現調化ニーズに応え、既存拠点の生産能力強化を行いました。

今後の成長に向けた取り組み

SS事業方針の目指す姿を達成するための戦略の3本柱は以下の通りです。

① グローバル一体となった競争力強化

本社が中心となり、海外拠点やパートナー企業と連携し、グローバル戦略を立案、競争力を高めます。

② 重点地域、顧客を見定めた拡販

環境変化により成長機会のある地域を重点に既存顧客に加え、新たな顧客への拡販を狙います。

③ 交通事故死傷者低減に向けた新製品開発

自動車用エアバッグやハンドルの高機能化、さらなる交通事故死傷者低減に向けて自動車以外にも安全を提供する新製品を開発します。

SS事業戦略 目指す姿の達成に向けた考え方



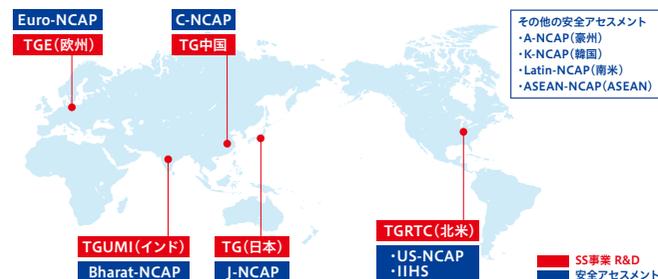
事業戦略 | セーフティシステム製品 (SS)

グローバル一体となった競争力強化

現在SS事業の売上構成はトヨタ自動車以外のOEM、海外の売上比率も高くなっています。SS製品は顧客やグローバル各地域の交通事情に合わせた安全アセスメントにより異なる要求の中でもできるだけ標準化を行うことが重要です。またSS製品は材料や構成部品の多くを購入品が占めており、サプライチェーン戦略も重要です。これら狙う顧客や地域に合わせた製品仕様や生産技術、サプライチェーン等の戦略を本社が立案、各拠点と共有し、グローバル一体となって事業計画を推進しています。

また新製品の開発には各地域の事故調査や安全アセスメント対応が重要です。当社ではグローバルR&Dで連携したアンテナ活動により、各地域のカンファレンスへの参加や関係機関からの情報収集を行い、グローバルで共有し、新製品の開発に繋げています。

当社R&D拠点と各地域の主なアセスメント



さらに海外も含めた医科学系大学との医工連携を行い、THUMS (仮想人体モデル) を用いたコンピュータシミュレーション技術により、アセスメント等でまだ評価されていない内

臓等の受傷状態を評価し、さらなる自動車安全性向上の提案に繋げていきます。



THUMS[®] (仮想人体モデル)
※Total Human Model for Safety

重点地域、顧客を見定めた拡販

北米

SS事業において北米は日本に次ぐ売上となっています。また北米は欧州や中国と並び、自動車の安全アセスメントや自動運転技術で世界をリードし、エアバッグやハンドルの高機能化ニーズの高まりという環境変化もあります。これらの背景により、北米市場を重点と捉え、さらなる拡販を目指します。日系OEMについては既存ビジネスに加え、新型車への拡販を狙います。北米OEMについては、北米R&Dの強化により、従来以上に北米OEMのニーズをとらえた仕様提案、技術認知が行えるようになり、今後のさらなる拡販を目指します。

製品面では北米特有の安全アセスメント厳格化に対応する新たなエアバッグや自動運転に対応したHMIハンドルを重点に、既存製品とあわせて拡販活動を行っています。

つくりの面では量増に伴う生産キャパの確保と労務費高騰に対する安いモノづくりが課題となっています。これらの課題解決のためには自動化技術が鍵になると考えていますが、投資過多にならないように、これまで培ったからくり等を用いた賢いモノづくりと組合せ、低投資で効果的なモノづくりを目指します。

インド

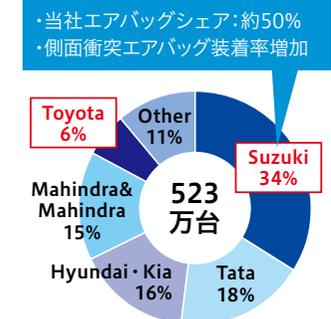
自動車の成長市場であるインドでは、当社の主要顧客である日系OEMがインド市場の約4割のシェアを占め、当社のSS製品は其中で約半数のシェアを占める重要な市場です。

一方インドは交通事故死者数が世界1位と社会問題となっており、導入済の前面衝突エアバッグ義務化に加え、2023年に見直された安全アセスメントで高評価を獲得するために側面衝突エアバッグの普及も始まりました。同時に現地開発ニーズも高まり、当社では2023年に技術センターの移転、拡張を行い開発体制を強化し、試作、製品評価、コンピュータシミュレーションを一貫で行えるようになりました。これによりTata等の現地OEMにも積極的に技術提案を行っていきます。

今後インドにおける当社SS製品の生産数は2024年度の約650万個から2030年度の約1,000万個になる見込みで、キャパ確保のためにインド南部のハロハリ地区で新工場が2026年に稼働予定です。さらに内製加工だけでなく、パートナー企業と戦略を共有した材料や構成部品の現調化を推進し、競争力強化を進めます。

インド市場OEMシェア

インドのメーカー・ブランド別自動車販売実績
24年次 Marklinesより



インド新技術センター (TGTCI)



従業員: 50名 面積: 1,200m²

事業戦略 | セーフティシステム製品 (SS)

交通事故死傷者低減に向けた新製品開発

多様な乗員の保護

これまで自動車の衝突試験では、様々なセンサーを組み込み人体構造を模擬したダミー人形を使用して、衝突時の人体の挙動や傷害値の評価を行ってきました。それにより乗員保護性能が進歩してきましたが、ダミー人形を用いた実機試験では体格、年齢、性別等の種類や試験数を増やすことに課題がありました。今後はコンピュータシミュレーション技術を用いて多様な乗員体格を再現したバーチャル評価が始まり、エアバッグにも進化の機会となります。

当社では小柄から大柄まで幅広い体格の乗員にさらなる安全を提供する立体エアバッグを開発しています。

また自動運転の普及によりシートスライドやリクライニング等の乗車姿勢の変化に対する安全確保も課題で、当社ではエアバッグの大きさやクッション性を調整する可変容量技術や可変ベント技術の開発により対応していきます。

将来に向けた開発アイテム

衝突安全 (多様性対応)	自動運転・予防安全対応	自動車以外の安全
 <p>2026年ターゲット 小柄から大柄まで幅広い乗員を保護する立体エアバッグ</p>	 <p>ドライバー通知 イルミネーション</p> <p>グリップ センサ</p> <p>2028年ターゲット 自動運転時にドライバーの手放し状態を検知し、光で通知するHMIハンドル</p>	 <p>2029年ターゲット 二輪乗車時の衝突で乗員を守る二輪車用エアバッグ</p>
 <p>2029年ターゲット リクライニング等の乗車姿勢の変化に合わせてエアバッグの大きさやクッション性をコントロールする可変容量/可変ベント</p>	 <p>LEXUS RZ550e F SPORTに採用</p> <p>ステアバイワイヤシステム用ステアリングホイール</p>	 <p>実車衝突実験の様子</p>

自動運転や予防安全に対応する技術

自動運転技術の進化により、自動運転レベル2の自動車が普及し始めました。しかしシステムが対応できない状況も存在するため、運転中のドライバーは常にハンドルを持ち、緊急時に運転操作に介入する必要があります。当社にはドライバーがハンドルを握っていることを検知する機能や車両が検知した運転中の危険な状態を振動やイルミネーションで通知する機能を持ったハンドルがあり、今後は衝突安全だけでなく予防安全にも貢献していきます。

また電子制御による操舵技術「ステアバイワイヤ」により、何回転もハンドルを回転させる必要がない自動車も登場しており、当社でもステアバイワイヤ対応の円形でない異形ハンドルを量産化しました。

今後も機能&デザインの両面で様々なハンドルのニーズに対応していきます。

さらなる交通事故死傷者低減の取り組み

安全技術の進化、普及により、自動車に關与する交通事故死傷者は低減すると予想されますが、それ以外の交通手段に關与する交通事故死傷者低減も課題です。

特にASEANやインドを中心に二輪車に關与する交通事故死傷者が多く、当社ではライダーを守る二輪車用エアバッグの開発を進めています。さらには歩行者や自転車、ドローン、様々な新モビリティ等に安全を提供する新製品の開発も進めています。

新製品の開発においては、グローバルR&Dが連携した事故調査行い、実機評価とバーチャル評価を組み合わせ、効率的に進めています。

世界の交通事故死者内訳
Global status report on road safety 2023
WHO発行より



協業シナジーによる競争力確保

グローバルで戦う上で、既存製品のさらなる高機能化やこれまでにない新製品の創出の際に、当社の技術やリソースだけでは対応できない課題に直面することもあります。シートベルトや電子部品、火薬や基布等の高い専門性を持ったパートナー企業との協業シナジーでその課題を乗り越えていきます。

これからも当社はさらなる安全製品の普及、新製品の開発により交通事故死傷者低減に貢献していきます。

事業戦略 | 内外装部品 (IE)

MESSAGE

エンドユーザー/
顧客ニーズを捉え、
商品開発 / モノづくり
競争力の進化に
ブレなく誠実に
取り組みます。

執行役員 IE 事業本部長
林 賢士



内外装部品事業方針

私たちを取り巻く社会・環境・自動車市場の変化と、顧客、エンドユーザーのニーズを正しく捉え、高付加価値の内外装部品で、より良いモビリティ社会の実現を目指していきます。

次世代自動車の拡大を見据えて、内装部品では照明、空調といった新しい機能でエンドユーザーに「安心・安全・快適な車内空間」を提供し、外装部品では発光・レーダー透過・新加飾技術で「デザインと機能を融合」させた新しい価値を創出していきます。

また、製品自体の軽量化や再生可能材料の活用を拡大させ、環境負荷の低減を図るとともに、製造工程の脱炭素化や再生エネルギーの活用も進め、サプライチェーン全体でCO₂を削減し、持続可能な社会の実現を支えています。

内装部品

近年、自動運転技術の進展や電動車の普及により、車内空間の在り方が大きく変化しています。ユーザーの運転体験に加えて、快適空間の体験にも価値を求めた「移動の快適性」や「五感に響く体験価値」への期待が高まっています。また静粛性の高いBEVでは、照明・音響・空調といった空間演出要素の重要性がより一層増えています。

こうした変化を受け、インパネ、コンソール、レジスタ、イルミネーションなどの内装部品は、エンドユーザーの体験を起点に進化を遂げています。例えばイルミネーションでは、感性工学に基づいた色温度や拡がりの設計により、安心感や快適性を演出するとともに、安全通知としての役割も担います。コンソールは、人間工学に基づいた操作性と収納性の両立により、使い勝手の良い空間を提供。レジスタでは、人が「必要と感じる部位」にだけ風を届ける“パーソナル空調”により、快適性と電費向上の両立を図っています。

今後は、環境配慮素材の活用や軽量化による電費向上を追求しながら、カーボンニュートラルにも寄与する内装部品の進化を加速させていきます。

快適車内空間の創造



移動の快適性/体験価値への期待に対応



イルミネーション



コンソール



レジスタ

外装部品

外装部品は「ブランドの顔」と同時に、自動運転を支える機能部品としての重要性が増えています。顧客ごとの事業戦略への対応やモデルライフマネージメントの重要性の高まりとともに、車種やグレードごとの違い、さらにはカスタマイズへの対応まで、どのようなデザインにも対応できる柔軟な開発・設計対応力が求められています。

これを受け、ライティンググリル、発光エンブレム、ボデー色ミリ波透過パネルなどの外装部品は、デザイン性と機能性の両立を軸に進化を遂げています。例えば、光によるブランド表現や車外との情報伝達を担う“サイネージ”としての機能を持たせつつ、ミリ波レーダーなどのセンシング性能を確保させる設計も可能となっています。加えて、環境に配慮した型内塗装やホットスタンプといった、塗装レスで美しい外観を実現する加飾技術も活用し、持続可能な社会づくりにも貢献する存在へと進化を遂げています。

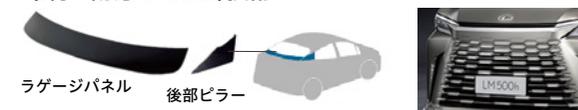
今後も、環境配慮素材の活用や製造プロセスの革新を通じたカーボンニュートラルへの貢献と、デザイン性、機能性、安全性、環境性能等多様な価値を備えた製品開発を進めていきます。

多様なデザインへの対応



デザインと機能を両立しブランド表現やサイネージに対応

環境に配慮した加飾技術



レーザーパネル 後部ピラー

<型内塗装>

<ホットスタンプ>

事業戦略 | 内外装部品 (IE)

樹脂リサイクル材料

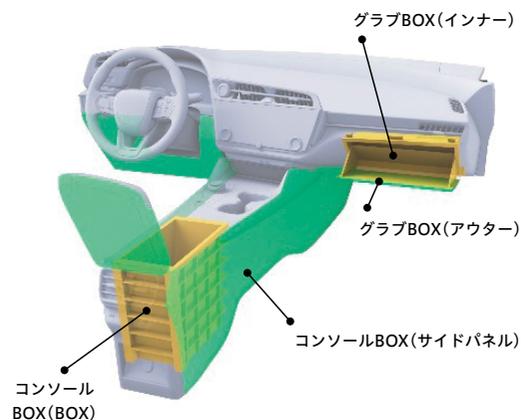
欧州では自動車のプラスチック材料に関して、ELV指令案において全樹脂使用量の25%をリサイクル材とし、そのうち25%を廃自動車由来材料とすることが検討されています。日本においても自動車向けの樹脂リサイクルの取り組みが本格化しており、自動車メーカー各社がリサイクル材の採用を積極的に検討しています。

このような背景のもと、自動車部品の専門メーカーである当社は、サーキュラーエコノミーと脱炭素化への貢献を目指し、画期的なプラスチックリサイクル技術を確認しました。特に注目すべきは、自動車の内装・外装部品に最も多く使用されるポリプロピレン (PP) において、廃車由来材料を50%含む高強度リサイクル材の開発に成功したことです。

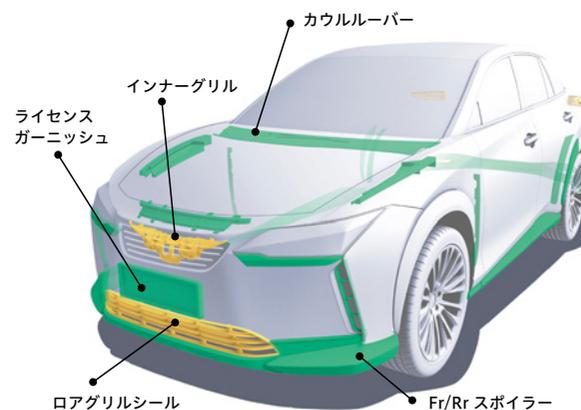
この技術開発では、リサイクル材料の従来課題であった異物混入や物性低下に対し、独自の技術で解決策を見出しました。具体的には、回収バンパーからの効率的な塗膜剥離技術と、バージン材同等の物性を実現する材料配合設計技術を確認。これにより、高い品質が求められる自動車部品への実用化を実現しました。

内装用途における世界初、外装用途におけるトヨタ向け初の採用実績は、当社の技術力の高さを示すものです。今後は意匠部品など、さらなる用途拡大を目指すとともに、活用可能なリサイクル原料の拡大にも取り組み、自動車産業における環境負荷低減とサーキュラーエコノミーの実現に向け、樹脂部品専門メーカーとしての責務を果たしていきます。

内装部品への適用イメージ



外装部品への適用イメージ



■ リサイクル材適用部品 ■ 今後の適用拡大部品

用品戦略

自動車販売の増加、カスタマイズの流行などにより自動車用品の市場拡大が見込まれています。それに伴い、各OEMもエンドユーザーが自分の車をカスタマイズできるよう多様なアクセサリパーツを提供する戦略を取っています。

特にSUV車のエアロパーツの需要は高く、当社でも新加飾、照明などで差別化した高付加価値のエアロパーツ商品を積極的に開発しています。

また、各OEMの新車～廃車までサービスを提供する戦略にも追従し、アフターマーケットビジネスへの事業拡大も視野に入れた用品戦略で、エンドユーザーの声を直接聞き、新規開発品の早期市場投入と各OEM新型車への新商品提案につなげていきます。

用品 (代表製品)



事業戦略 | 内外装部品 (IE)

グローバル戦略

近年、電気自動車を中心とした次世代自動車の拡大により、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、当社が得意とする樹脂製品への期待がグローバルで高まっています。

当社のIE事業ではグローバル戦略を積極的に推進しており、日本だけでなく北米、南米、中国、タイ、インドなど世界各地に技術開発拠点、生産拠点を設立、拡充しています。このグローバル体制で現地の市場ニーズに合わせた商品開発と、安定した製品供給を実現し、主要な自動車メーカーのグローバルサプライチェーンにおいて重要な役割を担っています。

今後は2030事業計画の鍵を握る、売上規模も大きく堅調な成長を遂げている米州と、市場成長が著しいインドを重点地域として、計画的な設備投資、新製品の市場投入を進めるとともに、現地での人材育成も進めていきます。

地域別売上への考え方



米州

BEV化が加速している米州では新製品の導入を通じて市場での競争力を高めています。レーダー透過技術を有するボディカラー色のグリルカバーや、快適な車内空間を実現するための冷蔵庫付きコンソールボックス等、高付加価値の製品を市場に導入しています。

また主要顧客のBEV生産拡大に応えるため、昨年からTGミズーリ株式会社、TGケンタッキー有限会社で建屋拡張・生産設備増のための大規模な投資を実施しています。

今後は、アメリカの技術開発拠点を活用し従来の顧客だけでなくデトロイト3向けのビジネスを拡大させ、さらなる事業拡大を目指していきます。

北米における内外装部品の生産体制



インド

インドは急速に成長する自動車市場であり、特に乗用車(PV)市場は現在の400万台から2030年度に約700万台まで成長すると予測されています。顧客の自動車生産も拡大が見込まれ、当社でもインドをビジネス拡大の重要市場と捉えています。

IE事業では、次世代自動車向けの新規開発製品を現地での新商品展示会等を通じてPRし、従来顧客に加えて、新規顧客に向けた拡販活動を積極的に実施しています。

同時に、積極的なリソース投入と設備投資を行い、現地開発、現地生産の拡充を図ることで、競争力を高めて安定的な高品質製品の提供と、今まで蓄積してきた技術革新でインドでの持続可能な成長を目指していきます。

インド「バーラト・モビリティ・グローバル・エキスポ 2025」での展示品



Flesby BEV コンセプト



発光機能付きミリ波レーダー対応エンブレム

事業戦略 | 機能部品 (FC)

MESSAGE

全方位戦略を
推進することで
新モビリティ普及に
貢献し、さらなる
成長を目指します。



執行役員 FC・WS事業本部長
小笠原 豊

2024年度の重点取り組み

モビリティの電動化により、自動車の基本性能「走る」「曲がる」「止まる」を支えるFC製品が様変わりする中、市場動向とOEMニーズのマルチパスウェイ戦略に柔軟に対応する全方位戦略を推進しています。

機能	ガソリン車	HEV PHEV	BEV	FCEV
貯蔵・制御・供給	燃料タンク周辺部品	変化	高圧水素タンク	バッテリーケース
	樹脂フューエルフィルターパイプ		FCスタックマニホールド	
冷却			冷却配管	冷却ニーズが高い電動車はガソリン車比で配管の長さが約4倍

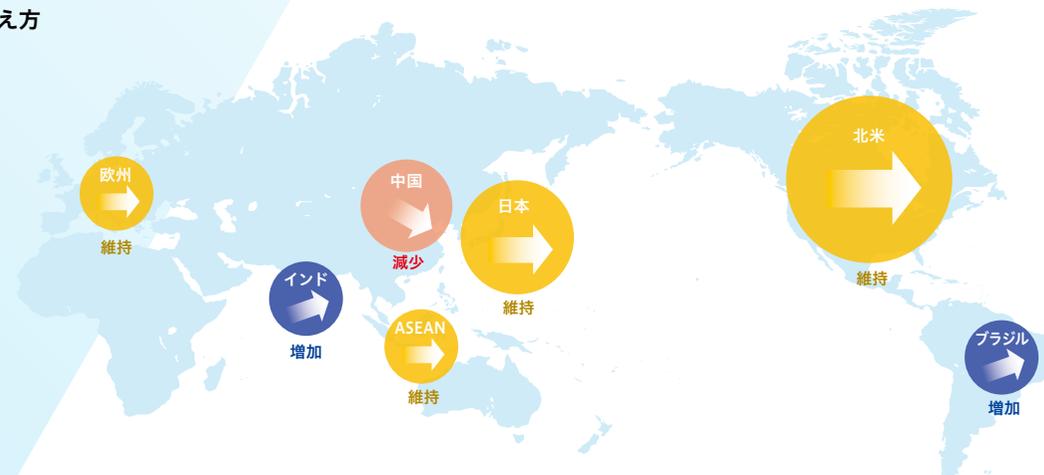
ガソリン車・HEV・PHEVへの取り組み

近年、世界各国・地域において、地球温暖化防止や大気環境改善を目的とした燃料蒸発ガス(エバポレーションガス)規制が強化されており、自動車の燃料タンクや配管から大気中に放出される揮発性有機化合物(VOC)への対応が求められています。

こうした規制強化に伴い、当社では、燃料蒸発ガスの排出を抑制する製品の開発とラインナップの拡充を進めてきました。具体的には、樹脂フューエルフィルターパイプ、燃料キャップ、燃料バルブ類など、FC事業の燃料系主力製品がその対応技術の中核を担っています。

また、グローバル市場における多様な規制要件に対応するため、各地域の法規制動向を綿密に調査・分析し、製品設計に反映させる体制を整えています。これにより、主要市場における燃料蒸発ガス規制に適合した製品の迅速な供給を可能とし、顧客のニーズに応えています。

地域別売上の考え方



インド

近年、堅調な経済成長と中間層の拡大を背景に、自動車市場が急速に拡大しており、世界的にも注目される成長市場となっています。こうした市場拡大に伴い、排出ガス規制(BS-VI)の導入など、環境規制も段階的に強化されています。

当社では、こうしたインド市場の動向を踏まえ、燃料系製品における需要の継続を見据えた生産体制の強化を進めています。

ブラジル

南米最大の経済圏として、安定した経済成長と旺盛な消費需要を背景に、自動車市場が力強い拡大を続けています。また、内燃機関を搭載した車両が依然として全体の90%以上を占めており、電動車の普及は進みつつあるものの、まだ過渡期にあります。

こうした市場環境を踏まえ、当社ではブラジルにおける自動車燃料系製品の需要が今後も継続すると判断し、生産体制の強化とサプライチェーンの最適化に取り組んでいます。

事業戦略 | 機能部品 (FC)

BEVへの取り組み

近年、世界的にBEVの普及が加速する中で、車両の熱マネジメント技術の重要性が一層高まっています。BEVは、走行中や急速充電時にバッテリーが発熱する特性を持つため、安定した温度管理が車両の性能・安全性・信頼性を左右する重要な要素となっています。

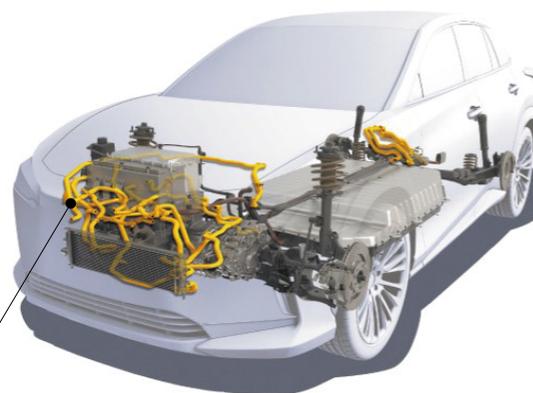
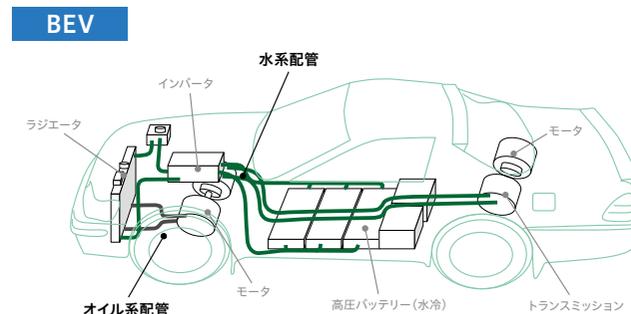
こうした背景を踏まえ、当社では熱制御に関わる製品開発への取り組みを強化し、次世代モビリティ社会に貢献する技術の確立を目指しています。

冷却配管

当社はこれまで、ゴムホースや樹脂チューブといった流体制御部品において培ってきた材料技術・成形技術・設計ノウハウを活かし、BEV向けの冷却システムに最適な製品開発を推進しています。特に、バッテリーの冷却においては、冷却液を効率的に循環させるための配管部品の軽量化や耐久性の向上に加え、車両設計の自由度を高める柔軟なレイアウト対応が求められています。当社の製品は、バッテリーパックの冷却のみならず、インバーターやモーターなどの電動ユニットの熱制御にも適用されており、BEV全体の熱マネジメント性能の向上に寄与しています。

冷却配管

バッテリーを適正な温度に保つことで電池の長寿命化につながるとともに、クルマの航続距離の延長にも貢献しています。



グローバル展開

さらに、グローバル市場におけるBEV需要の拡大に対応するため、当社は開発・生産体制の強化にも注力しています。各地域のOEMごとのニーズや車両仕様に応じた製品設計を可能とするため、開発拠点の整備を進めるとともに、現地生産体制の構築を通じて、品質・コスト・納期の最適化を図っています。これにより、北米・欧州などの主要市場において、BEV向け製品の安定供給体制を確立し、グローバルでの事業拡大を実現しています。

今後も当社は、BEVの進化とともに高度化する熱制御ニーズに的確に応えるべく、材料技術・成形技術・流体制御技術を融合させた製品開発を継続的に推進していきます。加えて、環境負荷の低減と製品の信頼性向上を両立させる熱マネジメントソリューションの提供を通じて、持続可能なモビリティ社会の実現に貢献していきます。電動化が進む中で、当社は単なる部品供給にとどまらず、車両全体の性能と価値を高めるパートナーとして、新たな価値創出に挑戦し続けていきます。

事業戦略 | 機能部品 (FC)

FCEVへの取り組み

当社は、カーボンニュートラル社会の実現に向けた世界的な潮流の中で、次世代エネルギーとして注目される水素の活用に着目し、FCEVをはじめとする水素関連分野への取り組みを強化しています。水素は、使用時にCO₂を排出しないクリーンなエネルギー源であり、再生可能エネルギーとの組み合わせによって、製造から利用までの脱炭素化が可能となることから、将来のエネルギーインフラの中核を担う存在として期待されています。

こうした背景のもと、当社では、水素社会の実現とその拡大に備えた体制強化を進めています。特に、FCEV向けの高圧水素タンクの開発・製造においては、長年培ってきた高分子材料技術と成形技術を活かし、安全性・軽量性・耐久性に優れた製品を提供しています。これらのタンクは、自動車分野にとどまらず、船舶向けの水素燃料システムや、脱着式ポータブル水素カートリッジなどにも採用されており、モビリティの多様化とともに、水素利用の可能性を広げています。

大型高圧水素タンク

主に商用車や船舶に採用されており、乗用車用と比べて約8倍の水素の充填が可能です。



船舶分野では、国際的な排出ガス規制の強化に伴い、ゼロエミッション燃料としての水素導入の実証が進んでおり、当社の高圧水素タンクは、航行中の安全性と燃料供給の効率性を両立するソリューションとして注目されています。また、ポータブル水素カートリッジは、水素を安全かつ手軽に持ち運び、各種機器に装着できるため、水素を燃焼させる水素調理器や燃料電池と組み合わせた電源など、幅広い用途での水素エネルギーの利用を可能にします。

当社は、これらの製品群を通じて、モビリティ分野における水素利用の拡大のみならず、社会全体のエネルギー構造の転換に寄与することを目指しています。今後は、さらなる技術革新と製品ラインナップの拡充を図るとともに、グローバル市場における需要の高まりに対応した生産体制の強化を進めていきます。

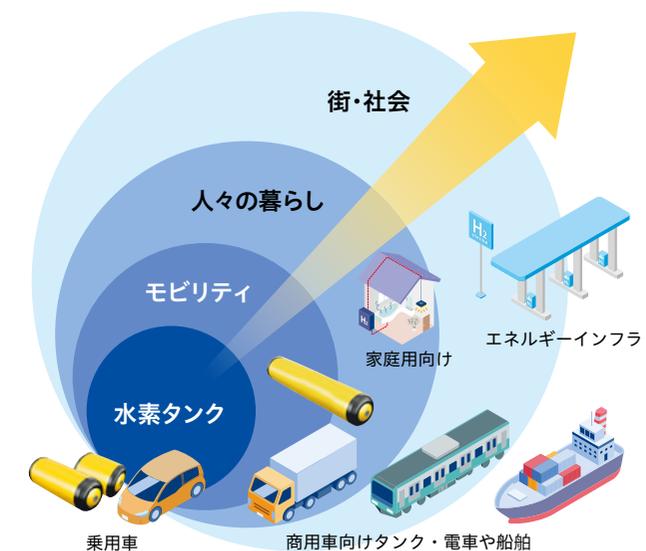
今後も、各種モビリティや暮らしの幅広い分野における水素利用のニーズに応じたタンクの提供を通じて、水素社会の実現に貢献していきます。

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)

水素タンク事業の拡がり



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

事業戦略 | ウェザストリップ製品 (WS)

MESSAGE

顧客満足と技術革新で、
ウェザストリップ事業の
未来を創ります。



執行役員 FC・WS事業本部長
小笠原 豊

2024年度の振り返り

2024年度は、当社のウェザストリップ事業にとって、次なる成長への礎を築いた一年となりました。

私たちは、材料費ロスの低減や生産性向上など、現場での改善活動を積み重ねることで、より効率的な生産体制を整備しました。

また、電動化の進展やADASの普及に伴い、静粛性や快適性へのニーズが高まる中、ウェザストリップ製品が果たす役割はますます重要になっています。CN対応製品や、将来のモビリティを支える新技術への対応も進めており、今後の市場ニーズに応えるための準備を着実に進めています。

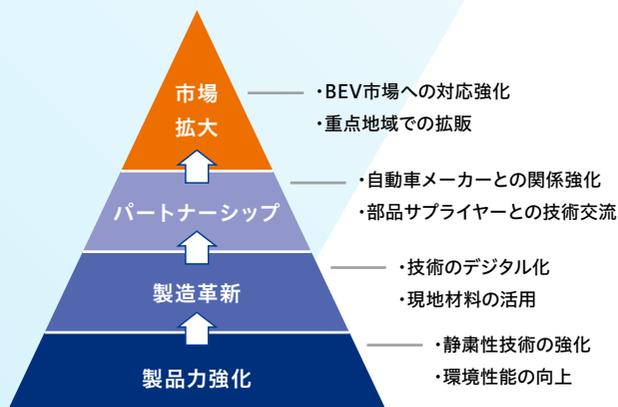
2025年度も革新と挑戦を重ね、ウェザストリップ事業を通じて未来のモビリティ社会に貢献していきます。

拡販戦略

当社のウェザストリップ製品は、品質と耐久性に優れ、世界中の自動車メーカーから高い評価を受けています。今後の拡販戦略として、以下の施策を展開します。

まず、新商品の開発や成長が期待される地域にリソースを集中します。市場価格を見極め、既存製品に対して付加価値を上げるプライシング戦略を実施することで、より高い顧客満足を得るとともに持続可能な成長を実現します。

次に、新興市場での拡販を加速します。特に、インドやブラジルなどの自動車産業の成長が著しい新興市場への進出を強化し、グローバルな事業基盤を強化します。これらの地域では、ウェザストリップの拡販の機会が望めます。現地のニーズに合わせた製品開発を行い、競争力を高めます。また、現地の自動車メーカーとの協力関係を強化し、市場シェアの拡大を目指します。



さらに、展示会や業界イベントに積極的に参加し、製品の魅力と付加価値について広くアピールします。これにより、製品の認知度を高め、購買意欲を喚起します。またタイムリーに製品情報を発信し続けることで顧客とのコミュニケーションをさらに強化します。

最後に、パートナーシップの強化を図ります。国内外の自動車メーカーや部品サプライヤーとの協力関係を深め、共同開発や技術交流を進めます。これにより、製品の付加価値を高め、市場シェアの拡大を目指します。特に、BEV市場への進出を強化し、静粛性や環境性能に優れたウェザストリップを提案します。

これらの施策を通じて、顧客満足度の向上を図り、事業本部一丸となって取り組んでいきます。私たちは、革新と成長を追求し、ウェザストリップ事業で新たな価値を創造し、世界をリードしていきます。

ゴムリサイクル事業

当社は、製造過程で発生するゴム廃材を脱硫再生し、新たな製品へ循環利用しています。ISCC PLUS認証を活用し、環境価値と競争力を高めたりサイクル材を配合させた製品の拡販を推進しています。



ISCC PLUS認証
環境価値と競争力の訴求

事業戦略 | ウェザストリップ製品 (WS)

開発戦略

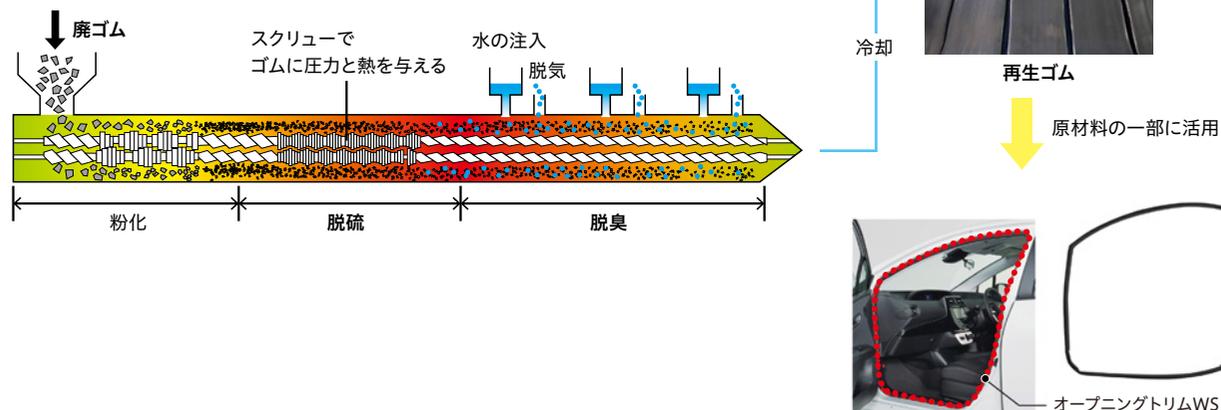
当社のウェザストリップ製品は、常に技術革新を追求し、高い品質と環境性能を両立させています。今後の開発戦略では、「環境負荷低減」「快適性向上」「スマート化」「グローバル展開」の4つの柱を軸に、持続可能な社会の実現と事業価値の最大化を目指します。

環境負荷低減

まず、環境負荷の低減に向けた素材開発を加速します。当社は、ゴム脱硫再生技術を活用した取り組みを本格化させています。2024年10月には静岡県森町工場にて再生ゴムの第2ラインを稼働させ、年間生産能力を1200トンに倍増。弾性や強度を維持したまま再生を可能にする技術により、従来法に比べて臭気大幅に低減され、品質面でも優れています。2025

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

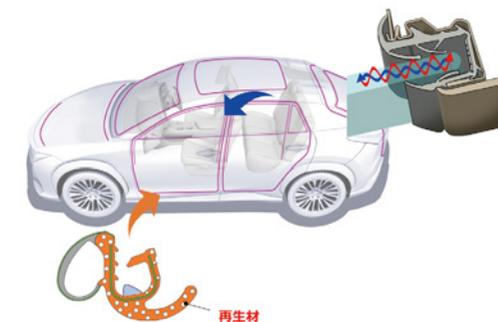


年度からは新材への配合比率を20%まで引き上げ、製品への本格適用を開始します。

今後はEPDM以外のゴムや他部品への展開、さらには廃車部品の回収・再利用を視野に入れた技術開発も進めており、資源循環型社会の構築に貢献していきます。

快適性向上

次に、製品の機能向上に向けた技術開発を進めます。特に静粛性技術の強化は、BEV市場の拡大に伴い重要性を増しています。当社は、インピダンスマッチング技術を活用した制振ガラスランや、風切り音を抑えるオープニングトリムなど、差別化された静粛アイテムの開発を推進しています。これらは中高周波域の騒音を効果的に低減し、快適な車内空間の実現に貢献します。また、トヨタグループとの協業により、ドア構造全体での静粛性提案や、個車ごとの性能に合わせたシール構造の



最適化も進めています。今後は、車両全体の音マネジメント技術を活用し、移動中でもくつろげる、居住性の高い空間づくりを目指した提案も進めていきます。

スマート化

また、製造現場のスマートファクトリー化を積極的に推進しており、その中核としてIoT(モノのインターネット)やAI(人工知能)などの先進技術を活用しています。これらの技術を導入することで、従来は人の経験や勘に頼っていた作業をデジタル化し、より正確かつ効率的な工程管理が可能となっています。

グローバル展開

最後に、グローバルに技術展開を強化します。日本を中心に開発機能を集約し、各地域の特性に応じた製品仕様や工程設計を展開。特にインドやブラジルでは、現地材料の活用やライン能力の増強を通じて、競争力のある製品開発を進めています。

これらの取り組みにより、当社は単なる部品供給にとどまらず、車両全体の性能やユーザー体験に貢献する役割を強化し、顧客との信頼関係をより一層深めています。

創業以来培ってきたゴム技術を進化させながら、社会課題の解決と企業価値の向上を両立し、これからのモビリティ社会においても確かな存在感を発揮していきます。

事業戦略 | ウェザストリップ製品 (WS)

地域戦略

当社は、ウェザストリップ事業においてグローバル展開を進める中で、各地域の市場環境や顧客ニーズに応じた柔軟な事業運営を行っています。2025年度以降は、日本・北米・インド・ブラジルを中心に、地域ごとの特性を活かした製品開発・生産体制の強化を図ります。

日本

長年にわたり培ってきた技術力と品質管理を活かし、快適性や環境性能に優れた製品の開発を進めています。特に、BEVへの対応として、静粛性を高めるシール構造や、再生材を活用した環境配慮型製品の展開に注力。本社機能を活かし、グローバル拠点への技術支援や開発リードも担っています。また、製造現場ではIoTやAIを活用した工程の自動化・省人化を進め、品質の安定化と生産効率の向上を両立させています。

地域別売上の方



北米

安定した受注基盤を維持しつつ、製造コストや物流面での課題に対応するための改善活動を継続しています。現地のニーズに合わせた製品仕様の最適化や、合理的な生産レイアウトの構築を通じて、競争力のある製品供給体制を整備。また、環境対応製品や快適性向上アイテムの導入を進めることで、顧客満足度の向上にも取り組んでいます。

インド

今後の成長が期待される重要市場として位置づけており、現地材料の活用やライン能力の強化を通じて、競争力のある製品開発を推進しています。品質・コスト・納期のバランスを重視しながら、現地ニーズに即した製品展開を進めるとともに、グローバル標準の安定した生産体制の構築を目指しています。

ブラジル

品質面で高い評価を得ており、現地顧客との信頼関係を基盤に事業拡大を進めています。顧客の現調化ニーズに応えるべく、現地材料の活用や生産能力の増強に加え、環境対応技術の導入を通じて、持続可能な製品供給体制を構築。今後は、再生材の活用や新製品の展開を通じて、さらなる付加価値の創出を図っていきます。

その他の地域についても、各市場の状況に応じた事業運営を行っています。例えば、欧州では環境規制への対応を重視し、再生材や再生可能エネルギーの活用を進めています。ASEAN地域では、既存設備を活用した選択受注を中心に、効率的な事業運営を継続。中国では市場環境の変化に対応しながら、事業の再編を検討しています。

これらの地域戦略は、製品の快適性・環境性能・生産性の向上といった企業価値の強化と連動しており、グローバル全体での最適ナリソース配分を通じて、持続可能な成長と安定的な事業運営を実現していきます。今後も、地域に根差した事業基盤の構築と、技術革新による価値創出を通じて、当社のウェザストリップ事業は世界中のモビリティ社会に貢献していきます。

モノづくり戦略



変化にスピーディに対応するため
モノづくりに関する
全てのリードタイム
短縮にこだわって
いきます。

代表取締役副社長・CMO
安田 洋

CMO MESSAGE

加速する環境変化への対応

現在、各国・地域では地政学的リスクの高まり、安全基準やCNに関する法規制の強化、労働人口の減少などの変化が加速しており、自社のみならずサプライチェーンも含めた全方位で対応していく必要があります。

例えばHEVの進展は、各国の政策や充電インフラ整備の特徴により地域で普及差が生じているため、燃料系部品の生産も継続する「マルチパスウェイ」への対応が求められています。

また重点地域である米州においては、今後も自動車需要の伸びが期待されるとともに関税政策への対応などから現地生産の拡大が進むと想定される地域のため、短期間での生産準備と省人化の両立が求められます。

さらにインドでは乗員保護に関する安全規制の強化でエアバッグの需要が急増しており、品質最優先の生産工程の迅速

な立ち上げが求められます。

これら課題を解決しすべての顧客要望に応えると同時に、競争力を継続的に高めていくためには、変化にスピーディに対応していかななくてはなりません。

リードタイム短縮へのこだわり

そのためには環境変化に左右されることなく「良いものを、必要な時に、必要なだけ」すべての顧客に届けるために、「生産リードタイム」と「生産準備リードタイム」の短縮にこだわり、機動性の高い生産工程を迅速に立ち上げる必要があります。

例えば米州では、デジタル上で精度の高い工程設計・設備設計・ロボットシミュレーションなどを事前に行うことで、実際の工程設置時のロスを低減し、少人数のエンジニアでも迅速かつ高品質な生産準備を可能とします。

この実現に向けては、当社が培ってきたTPS思想に基づく「徹底的なムダの排除」と、生産技術の革新による「新たな価値創造と生産性の飛躍的向上」、さらに最新のIoTおよび自動化技術を組み合わせた「工場の進化」によって達成させていきます。

インドでは顧客要望に沿った製品を生産・出荷指示する工場IoT技術とトレーサビリティシステムにより、量変動にも即応可能な生産体制と品質を保証します。そのためには仕入先や納入先を含むサプライチェーン全体のリードタイム短縮と「モノと情報」の連携構築が求められます。

社会的課題の解決

リードタイム短縮の取り組みによる効果は、生産性の向上や競争力の強化にとどまりません。

変化に即応できるシンプルかつスリムな工程は、技能員の負担を軽減し、使用エネルギーの最小化やデータ活用による品質保証など、社会的課題の解決に貢献する新たな価値を提供します。

これらを昨年提唱した「TG先進工場コンセプト」の実現を通じて、ステークホルダーの皆様へ企業価値の向上を提供していきます。



モノづくり戦略

生産技術革新によるリードタイム短縮重点取り組み

『型内塗装技術』（生産リードタイム短縮）

当社の持つ樹脂射出成形のコア技術を用いて、従来の成形一塗装工程の大幅なリードタイム短縮と、塗装では表現できない平滑な加飾表面の実現、及び部品製造時におけるCO₂排出量低減を両立させる型内塗装技術を開発。

成形一塗装を金型内で一度に行うため従来の塗装や乾燥などの工程が不要となり工程数が半減、リードタイムを80%短縮とCO₂排出量を約60%削減させ、さらに技能員の作業環境も大幅に改善します。

品質面ではガラス面などと一体感のある非常に光沢のある加飾表面を実現。さらに当社独自の金型設計・設備制御技術と、塗料メーカーとの材料開発で難易度の高い大型製品にも適用を可能としました。

リードタイム短縮に加え社会的課題であるCNにも貢献する技術で、全てのステークホルダーのニーズに応えます。

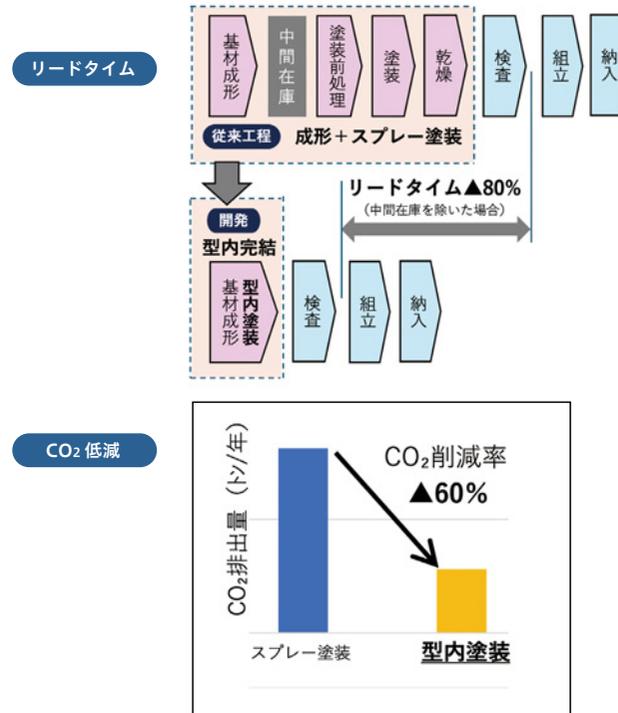
型内塗装製品：ラゲージパネル



車両装着位置



効果



『業務プロセスを変革するDX技術』

(生産準備リードタイム短縮)

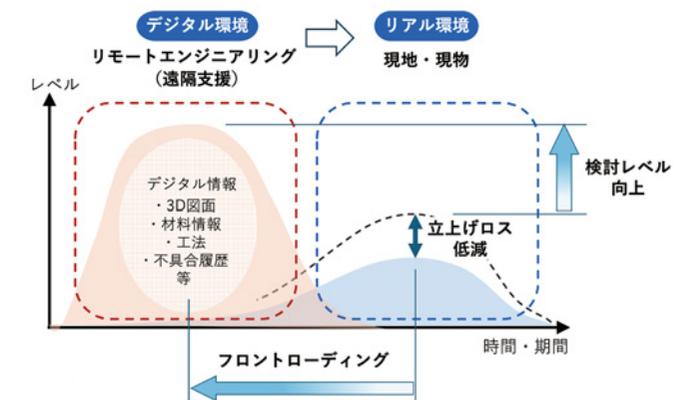
短期間で高品質な生産準備を実現し、競争力を継続的に高めていくためには、デジタル化されたデータを活用し、確認やすり合わせ作業を前倒しで行う「フロントローディング」によって、開発初期から高精度な検証を行うことが重要です。これによりリアル環境での調整・やり直しなどの立上げロス工数の低減を図るとともに、創出されたリソースでさらに検証精度を上げていきます。

また工場全体の3D点群データなどを用いて工程レイアウトやロボット動作をデジタルツイン上でシミュレーションすることで、作業動線やサイクルなどを事前に確認でき、機動性のある工程づくりが可能となります。

これらデジタル上の取り組みは、国や時差に関係なく生産準備状況を遠隔支援できるため、生産準備期間を短縮できます。さらにモノづくりに関する情報を共通プラットフォームで一元管理することで、世界中の拠点が常に最新情報に基づいた迅速な判断を行うことができます。

この活動を、部品調達から金型・設備開発、製造、出荷までの全工程に組み込み、デジタル技術を活用した生産準備プロセスの変革を推進していきます。

生産準備プロセス変革



モノづくり戦略

IoT・自動化技術による工場の進化

TGスマートファクトリーの実現

顧客要望に即応した多種多様な部品の生産・納入を実現するため、工場は最新のIoTと自動化の技術を組み合わせて工程の機動性を高めるとともにデータの活用で先手を打った判断が可能な、変化にスピーディに対応できる工場でなければなりません。

当社では2022年に宮城大衡工場をスマート化のモデル工場として立上げ以降、2024年には既存の瀬戸工場に対し技術を導入、以降国内で培ったノウハウをグローバル地域・拠点の課題に合わせて順次展開しています。

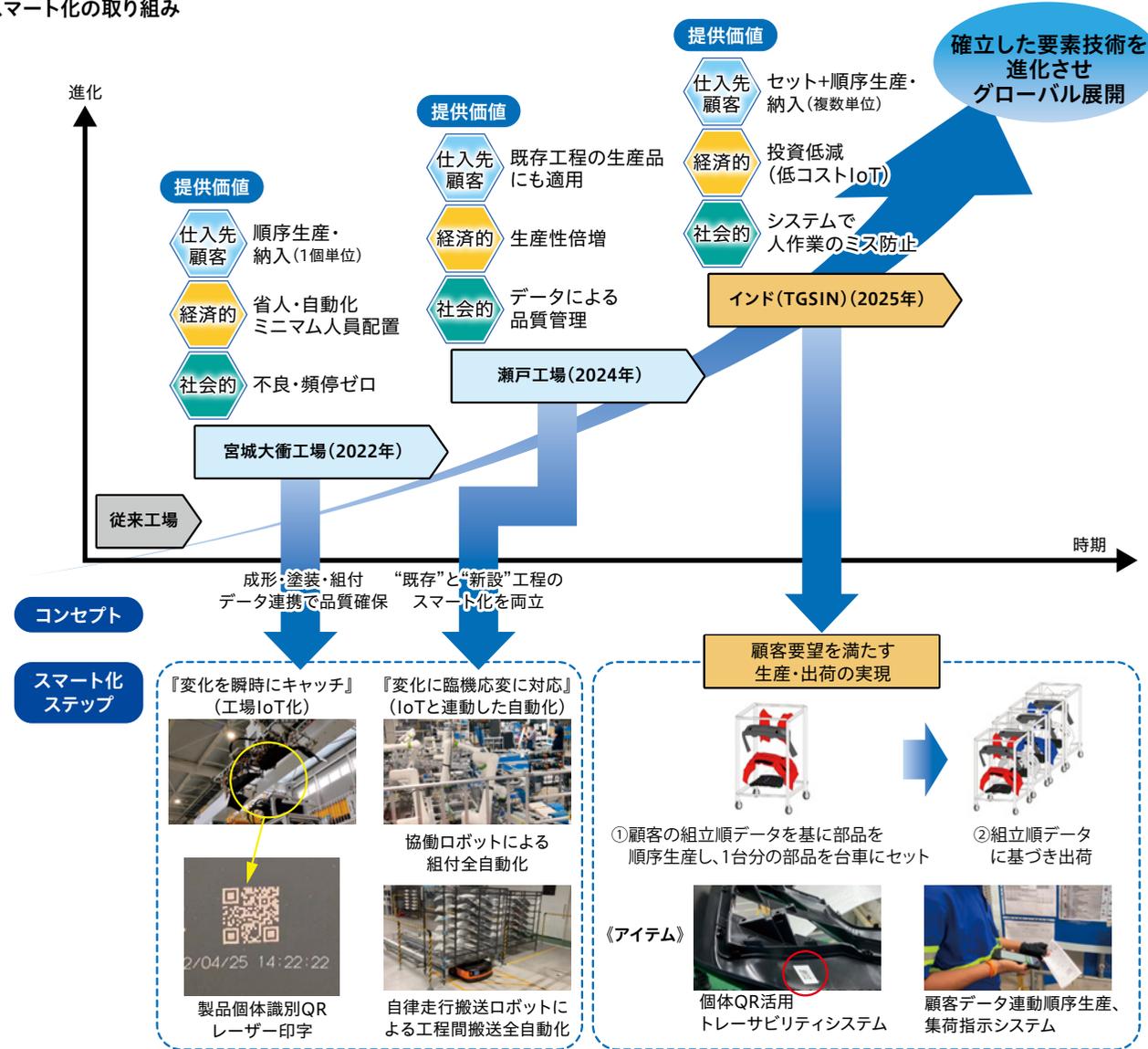
顧客課題解決にも貢献するスマート工場 TGSIN(当社 南インド拠点)

当社顧客が仕様の異なる車両を連続生産する際、TGSINが生産・納入する外装製品はサイズが大きく、全種類の部品を在庫として持つと顧客・TGSINの双方に在庫スペースや運搬のムダが発生します。

この課題を解決するため、IoT技術による色間違い防止の個体QRトレーサビリティシステムと、IoTによる順序生産・集荷指示システムを開発し、顧客の組立順に合わせた「順序生産・順序納入」を実現。オーダーに応じた効率的な生産により、顧客・TGSIN双方で工場内在庫を最小限に抑え、スペース生産性を向上。総リードタイムの短縮と人為的ミスの防止も実現しています。

加えて、輸送回数の削減によりCO₂排出も抑制。社会課題の解決にも貢献しています。

工場スマート化の取り組み



モノづくり戦略

サプライチェーン全体のリードタイム短縮

当社のグローバル顧客の受注量の変動や製品仕様の変更に対応するためには、調達・輸送・組立・納入までを含むサプライチェーン全体のリードタイム短縮が必要です。

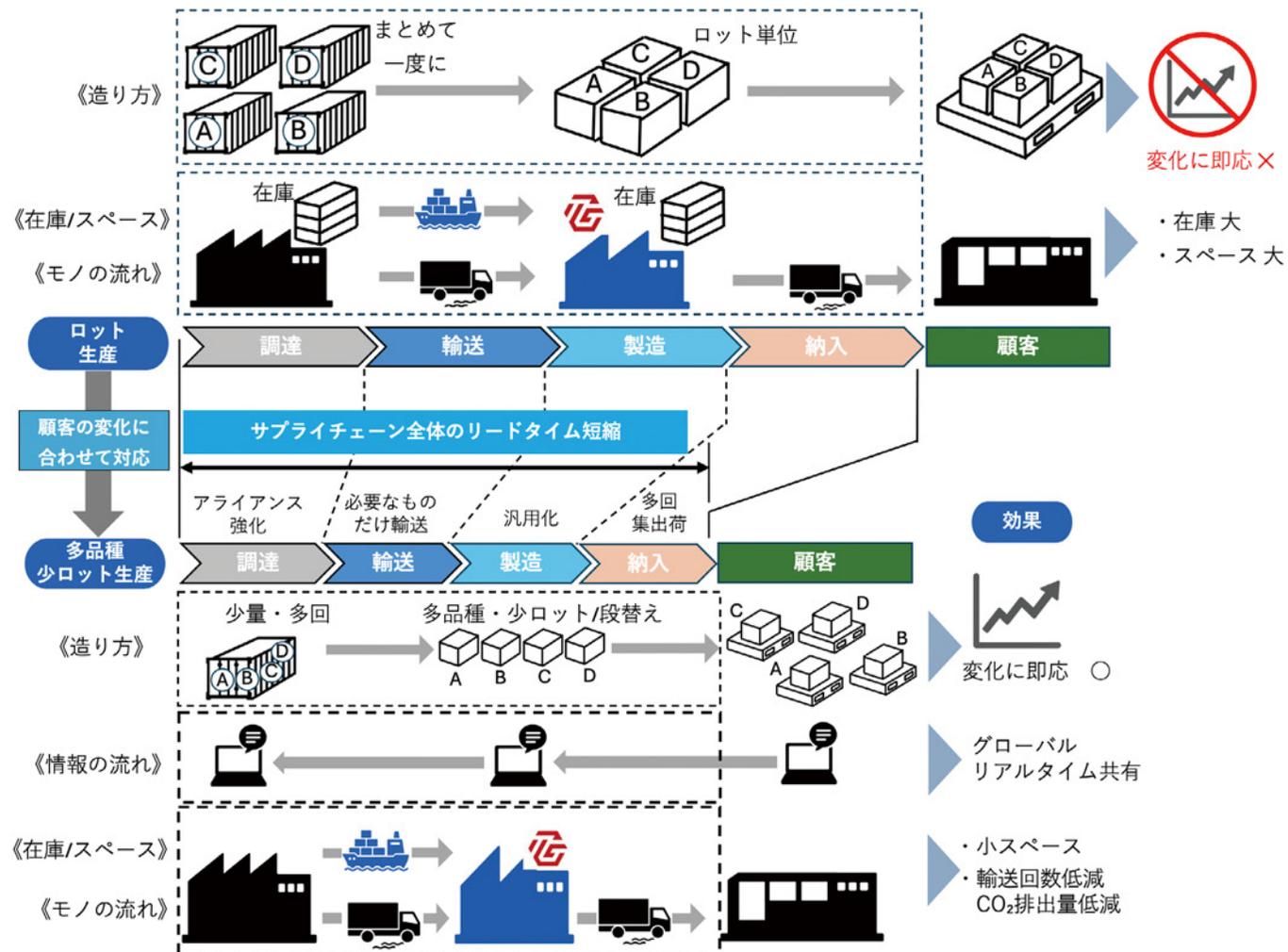
そのため国内外のサプライヤーとも連携し、顧客への納品形態やタイミングに合わせて当社のモノづくりのあり方を柔軟に変えることで、過剰在庫や余剰作業の削減にもつながります。

また、モノの流れにあわせて情報の流れの最適化も重要です。サプライチェーン上の情報をデジタル化し、グローバルでリアルタイムに共有することで、誰もが最新情報に基づいたスピーディな判断を可能とします。

このように、モノと情報の両面で最適化を進めることで、世界中の拠点があたかも一つの工場のように連携し、常に顧客のニーズに迅速に対応できる体制を構築していきます。

さらには、これらの取り組みを通じて、当社の生産技術力も向上し、より高品質で効率的なモノづくりを実現させることで、顧客に対してもリードタイム短縮といううれしさを提供することができます。

変化に合わせたモノづくり



人材戦略

CHRO MESSAGE

全員が活躍できる
職場環境づくりを進め、
会社の持続的成長にも
つながる従業員の
ウェルビーイング
向上に努めます。

総務・人事本部長・CHRO
梅田 雅史



1. 多様な人材のウェルビーイングの実現

少子高齢化に伴う労働人口の減少や、働き方・キャリアに対する価値観の多様化など、労働市場はかつてないスピードで変化しています。こうした環境の中、当社は、「入社したい」「長く働きたい」と思ってもらえる魅力ある企業であり続けるため、多様な人材のウェルビーイング実現を目指しています。

「安心できる居場所」と「活躍できる舞台」の二つの場づくりを軸に、人材育成や職場の一体感醸成、双方向コミュニケーションの促進などの心理的安全性やエンゲージメント向上に向けた取り組みを進めるとともに、女性活躍の推進や障がい者を含む多様な人材の活躍機会の拡大などのDE&I活動にも注力し、誰もが安心して挑戦・成長し、持てる力を最大限に発揮できる環境を整え、多様な人材のウェルビーイングを実現し、経済的・社会的価値の向上につなげていきます。

2. 成長に向けたリソース確保

多様な人材のウェルビーイングの実現をめざした活動を進める一方で、2030年の事業計画実現に向けては、将来を見据えた新技術開発や重点テーマの実現に必要な人材リソースの確保も重要課題と考えています。

今後求められる人材タイプと必要な専門性を体系的に整理した「人材ポートフォリオ」を策定し、2030年までに人材充足率100%を達成することを目標として、従業員一人ひとりのスキルを棚卸して可視化するとともに、それに基づく計画的な育成、適材適所の配置、戦略的な採用を進めます。

また、将来の経営基盤を支える幹部人材の安定的な確保についても、サクセッションプラン(後継者計画)の整備を進め、国内外関係会社を含む幹部ポジションへ計画的に配置するなどの育成を着実に実行し、企業の持続的成長を支える人材基盤の強化を図っていきます。

2030事業計画実現に向けた人材戦略

当社は、2030年事業計画の実現のため、事業構造の改革を進めるとともに、環境変化に柔軟に対応し、経済的・社会的両面において新たな価値を持続的に創出できる「高分子型組織」を目指して、人と組織の活性化に取り組んでいます。

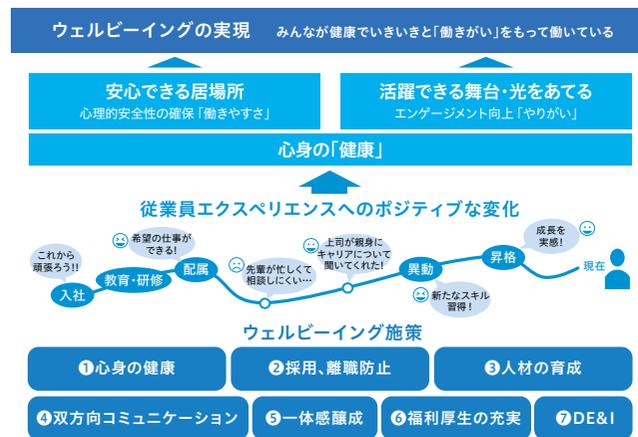
当社が社会に提供する価値の源泉は「人」にあります。これまで培ってきたゴムや樹脂といった高分子技術の専門力と、それを製品として形にする組織力・チームワークを結集し、2030事業計画で掲げた事業成長と構造改革の推進に向け、私たちは次の2つのテーマに基づく人材戦略を進めています。



人材戦略

多様な人材のウェルビーイングの実現

ウェルビーイングの実現に向け、当社では“安心できる居場所”、“活躍できる舞台”という「2つの場」を軸として、心身の健康、人材育成、双方向コミュニケーションなどの「7つの取り組み」を進め、従業員のポジティブなマインドに基づく行動変化を促し、新たな価値創造につなげていきます。



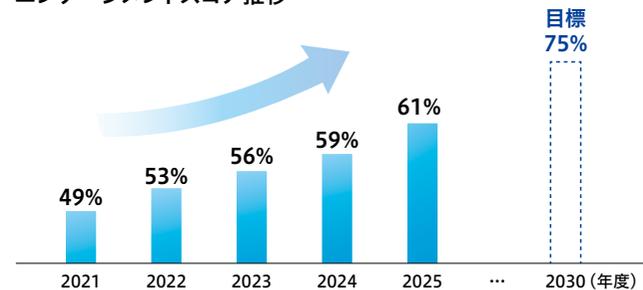
安心できる居場所(心理的安全性を高める取り組み)

「安心できる居場所」とは、対話が活発な風通しのよい心理的安全性の高い職場を意味します。そうした従業員が安心して本音を語れる職場づくりに向けて、労使間の対話を活性化するとともに、マネジメント側の変革を推進するための3年間にわたる精神科医による“人間力OMOIYARIコミュニケーション研修”や、外部講師を招いた“ウェルビーイング講演会”、職場内コミュニケーション促進のための部内懇親会費用補助(コミュサポ活動)など、対話を重視した双方向コミュニケーション活性化の様々な取り組みを進めています。

活躍できる舞台(エンゲージメントを高める取り組み)

活躍できる舞台とは、従業員が会社のビジョンに共感し、主体的に挑戦、そして自身も成長できるエンゲージメントの高い職場を意味します。2021年より、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ていますが、全職場でサーベイ結果を解析し、労使での課題の特定、対策立案、実行のサイクルをしっかりと回すことで、ここまでの着実なスコア向上につなげています。

エンゲージメントスコア推移



【ビジョンへの共感】

従業員の内発的働きがいを向上させることをねらいに、2019年度より、日々の業務の意義を実感できるよう、部長が職場のビジョンと使命を示す「マネジメント宣言」を開始。さらに2022年度からは、部長・室長がビジョンに込められた想いを語る「職場のビジョンと私の想い」という取り組みに発展しました。2030事業計画の展開を機に、全本部の本部長からも、自らがビジョンの実現に向けた想いを一人ひとりに浸透させることをねらいに「想いを伝える会」も開始し、従業員のビジョンへの共感を高める活動を進めています。



想いを伝える会

【キャリア実現】

エンゲージメントを高める上でのもう一つのポイントが、従業員の「キャリア実現」です。これまでも人材育成施策は継続して実施していましたが、サーベイでのキャリア実現度に関する肯定的な回答にはつながっていないのが現状でした。

こうした課題感は、人事の若手・中堅メンバーから、当社のビジネスアイデアコンテストを通じて、「はたらくをじぶんごとに」することをテーマとしたキャリア自律活動「CAREARCH (キャリアーチ)」として示され、会社としてもエンゲージメント向上とウェルビーイング実現に直結する施策として最優先で取り組むことを決定しました。

具体的な取り組みとしては、キャリアを主体的に考えるキャリア研修や部門紹介イベントの開催など、上司との対話を通じて自らの将来像を描ける環境を整備するとともに、各部門で人材育成計画を丁寧に議論・具体化し、会社の事業ニーズと従業員のキャリア希望の両立をめざす活動を開始しました。また、「若手10年育成プログラム」や公募ローテーションなど、キャリア実現に向けた挑戦の機会を広げる仕組みも導入し、一人ひとりの成長を後押しする体制を強化しています。従業員が自律的にキャリアを描き、その実現に向けて挑戦できる環境整備を継続的に進め、エンゲージメント向上につなげていきます。



CAREARCHのロゴおよびマスコット(キャリィとアーチィ)を作成し、親しみやすさを打ち出しながらキャリア形成施策を推進

人材戦略

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～



当社はDE&Iの推進を持続可能な企業成長のために不可欠な要素と位置づけ、多様な人材全員が生き活きと能力発揮して活躍できるような職場風土づくりを進めています。このような活動が、多様な視点を生かした対話や柔軟な発想を促進し、新たな価値を創造する力となり、結果として企業成長につながっていくと確信しています。



ダイバーシティ担当役員
安藤 浩子

DE&I活動の重点取り組み

DE&Iの取り組みにおいては、女性活躍、障がい者、シニアといった多様な人材が生き生きと能力発揮できるようなサポートや教育、制度策定、職場環境の整備を積極的に進めています。

女性活躍	事務・技術職	・管理職登用に向けたサポートと マインド/スキルセット強化
	技能職	・働きやすい職場環境づくり ・リーダーへのキャリア形成支援
障がい者	・長く働くことができる職場環境整備 ・活躍できる職場・職種の拡大	
シニア	・年齢に関わらずいきいきと活躍できる場づくり推進 ・セカンドライフに向けた教育の充実	

女性活躍推進

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やロールモデルの不足により、女

性管理職層の登用・育成が遅れていたことに対して、当社では女性管理職登用の目標数を2030年までに100名(現状は41名)として、取り組みを加速させています。

【事務・技術職向け】

事務・技術職の従業員には、自身の管理職への育成課題を明確にして、スキルセットを磨く管理職候補に向けた「アドバンスプログラム」と、自身をよく知り、強みを活かすリーダーシップを描くなど、管理職へのマインドセットを中心とした若手・中堅世代向けの「エンカレッジプログラム」を実施しています。

また、管理職昇格後のフォローアップ施策としての役員メンター制度も今年から導入しました。今後も、女性従業員のキャリアアップに向けた意識醸成や社内外のネットワークづくりを後押しする研修や講演会など、より個人がキャリアを描ける様々な取り組みを進めます。



講演会の風景

【技能職向け】

一方、技能職の従業員に対しては、各工場から選出された女性たちが職場環境や作業のやりにくさといった課題を持ち寄り、課題解決を推進するプロジェクト「ハートリンク」を2024年度より実施しています。トヨタグループをはじめとした他社との交流会も積極的に実施し、女性の働き方や職場の困りごとに対する情報交換による気づきや共感、学びの機会として、将来のリーダーとしての活躍促進を進めていきます。

また女性リーダーによる職場改善活動



TPMレディース大会発表

の促進や、社内外への大会での事例発表などを積極的に進め、モノづくりの発表大会であるTPMレディース大会では、当社の事例発表が優秀賞を受賞することができました。

【両立支援】

仕事と家庭の両立支援については、育児特別休暇の設定、柔軟な短時間勤務制度、工場内祝日託児所設置など、当事者の声を取り入れて制度や環境の整備を進めています。なお、女性のみならず、男性の育休取得向上への取り組みも進めています。

障がい者雇用促進

障がいを持つ方々に対しては、製造現場での就業において不安がない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。また、当社で長く働いてもらえ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進めています。加えて、2024年度からは事務・技術職向けの採用強化を図っています。受け入れ職場の拡大や、就職セミナーへの積極的な参加など、選ばれる企業となるよう取り組みを進めています。

シニア活躍への取り組み

当社では65歳定年制度のもと年齢に関わらずいきいきと活躍し続けられる職場づくりを進めています。55歳のタイミングでこれからの働き方、健康づくり、セカンドライフに向けた資産形成などの研修を実施しています。また、これまでのキャリアを活かして仕入先様などへの支援活動制度を導入するなど新たな活躍の場づくりも進めています。今後は60歳前の意見交換会やサーベイ結果を踏まえて、シニア世代がいきいきと能力を発揮して活躍できるような働き方の支援を実施していきます。

人材戦略

成長に向けたリソース確保

多様な人材のウェルビーイング実現を目指した取り組みを進めるとともに、2030事業計画の実現に向けて事業成長・事業基盤強化を支える人材の育成・配置にも力を入れています。

人材ポートフォリオの整備

2024年度より、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)だけでなく質の管理を強化してきました。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に、人材ポートフォリオにおける「人材の3本柱」を定義しています。

<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
- ・経営基盤強化人材：事業を横断して、経営基盤のレベルアップを担う人材
- ・次世代経営人材：上記2つの人材をリードする次世代経営リーダー、海外拠点長

必要な人材(例)

	2030事業計画実現に向けた取り組み	必要な人材
重点事業 推進人材	新形状や新機能、新モビリティ対応のエアバッグ開発	次世代エアバッグ開発人材
	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	新価値創造人材
経営基盤 強化人材	グローバル販売方針・マーケティング戦略立案	グローバルマーケティング人材
	自動車・非自動車事業における他社協業推進	アライアンス推進人材

それをさらに「15の人材」タイプに層別し、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明確にすることで、計画的な人材の確保・配置・育成計画の立案につなげています。

あわせて、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ます。

従業員本人が公募ローテーションの機会などを活用して、目指すキャリア実現に向けて自身の成長を希望する際に、納得いくまで対話して上司が本人のチャレンジを後押しし、それが会社としても成長に向けたリソース確保につながるよう、キャリア形成施策の中で本人希望と会社ニーズの両立に向けて取り組んでいます。

次世代経営人材の確保と育成

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・計画的な育成・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人材登用および研修を通じた人材育成も進めており、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・登用目標を定め、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、ナショナルスタッフ幹部比率を2030年までに60%を目指し、各地域でハイポテンシャル人材の評価・育成を進めています。主な施策としては、幹部候補人材への「経営塾」「経営スキル基礎研修」の実施などにより現地人材の育成を進めているほか、RSC(Regional Succession Committee)を米州、中国などで開催し、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。



財務戦略

CFO MESSAGE

成長性・安全性・
効率性のバランスで
成長を後押しし
企業価値向上を
目指します。



取締役・執行役員・CFO
蜂須賀 正義

2024年度の振り返り、2025年度の見通し

2024年度の売上収益は、顧客の生産台数減の影響を受けて、残念ながら減収減益の決算になりました。環境変化が著しい中国については、日系顧客の苦戦が継続しており、当面回復が見込めない状況にあります。関連会社1社事業譲渡、固定資産の減損等で損失計上しましたが、スピード感をもって構造改革に取り組みました。

2025年度は、日本や米州での台数増や一過性の反動もあり当初増益を想定していました。しかしながら自動車業界は米国新政権の政策影響を大きく受けざるを得ません。今後の米国関税等をリスクとして織り込み、減収減益の予想としています。

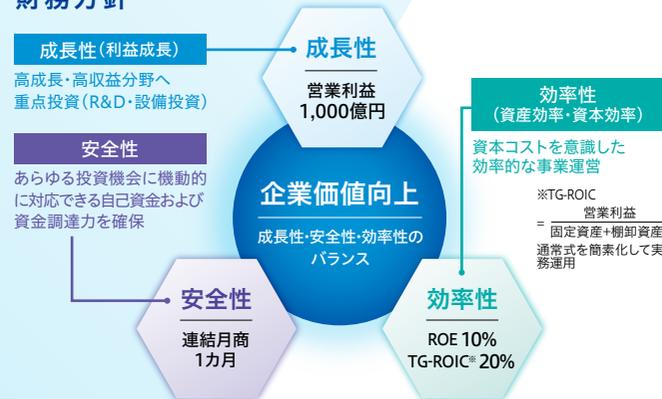
財務方針

ここからは、財務方針について説明します。この方針は、2030事業計画に合わせ、事業環境や計画の内容に沿って新たに、財務の枠組みを決めたものです。高成長・高収益分野への重点投資による「成長性」の追求と、あらゆる投資機会に機動的に対応できる「財務基盤と安全性」の確保、さらに資本コストを意識した「効率的な事業運営」で、企業価値向上を目指していきます。

2030事業計画で掲げる経営目標は、売上収益1兆2,000億円、営業利益1,000億円、営業利益率8%、またROEは株主資本コスト7~8%を安定的に上回る10%を掲げています。ROE10%を実現するために、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きます。

材料市況や昇給、足元では関税影響等、外部環境の変化が業績に与える影響は従来に増して大きくなっています。環境変化に優先順位をつけながら迅速かつ正確に対処していくためERPシステムを刷新し、経営の高度化も進めていきます。次項から、財務戦略の3つの柱に沿ってご説明します。

財務方針



財務方針「成長性」

設備投資

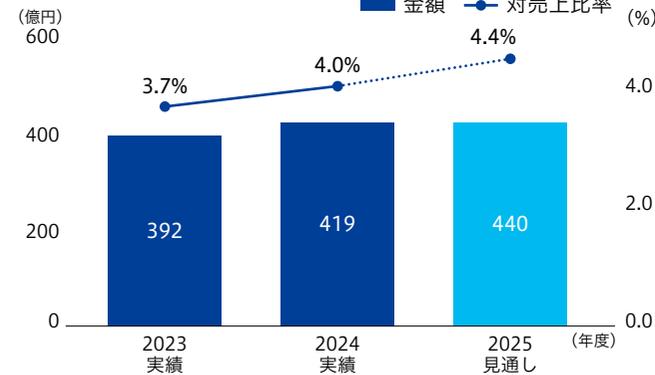


まず設備投資です。市場成長以上の成長を目指し、高収益・高成長が期待できる分野に重点的にリソース配分していきます。地域軸では米州・インド、事業軸ではセーフティシステム製品・内外装部品です。当社の重点地域であるインドでは自動車の急速な普及に伴い交通事故も増加する中、より安全性向上が求められており、法規やアセスメントの導入により自動車へのエアバッグの装着が加速しています。当社もそれに対応すべく、2024年9月にはインド北部のニムラナ工場を拡張しました。また2026年1月には、南部バンガロール近郊のハコハリ工場が稼働予定など、インド市場の拡大に応じた生産体制の構築を進めています。米州においても、車両のフロント・リア部を構成する大型塗装品向けなど、幅広いバリエーションの製品を提供できる体制を整備しました。同じく重点地域である米州においても内外装製品の販売拡大に対応していきます。

財務戦略

財務方針「成長性」

研究開発



続いて、研究開発について説明します。2030事業計画達成に向けて、先行開発分野を強化しており重点的にリソース配分しています。上記グラフに示す通り、対前年では每期+30億円程度上乘せしてきました。自動車業界は電動化の進展にみられるよう大きな変革期を迎えており、当社ではこのモビリティの変化を、新たな製品を採用いただく絶好の機会と捉えています。例えば、BEVになると、大容量のバッテリー搭載で車両重量が重くなりますが、走行距離を伸ばすためにさらなる軽量化が必要となります。フロントの骨格部品は現在鉄で作られています、一部を樹脂化するという商品開発を進めています。

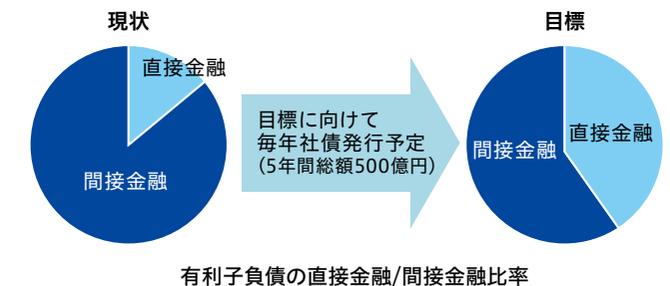
またCN/CEの実現に貢献する材料リサイクルの事業化に向けた取り組みや、新規事業の創出等、今後の成長分野にも先行投資していきます。

財務方針「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。

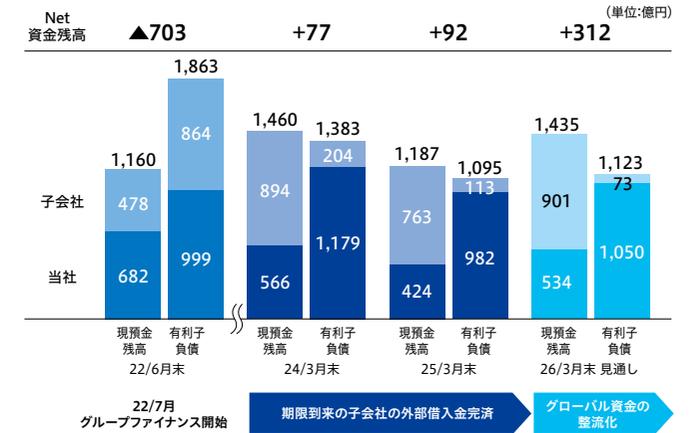
2025年1月には、昨年度に引き続き2023年10月に策定した「サステナブル&ポジティブインパクト・ファイナンス・フレームワーク(※1)」を活用したインパクト債を発行しました。今回発行した社債は本邦初の公募債であり、調達した資金の使途に留まらず、ポジティブインパクトの促進、ネガティブインパクトの減少を強調して説明開示するスキームとしました。今後も本スキームを活用し、機関投資家の皆様との対話の機会を増やすとともに、社債を継続発行することで、安定した資金調達を行っていきます。具体的には、毎年5年債を100億円ずつ発行し、有利子負債に占める社債の割合を4割程度まで高める方針です。また長期借入金から短期借入金の割合を増やし、機動的な返済を可能にしていきます。

※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。



また、本社主導で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により、子会社の外部借入金の圧縮を進め、資金の外部流出の抑制につとめてきました。

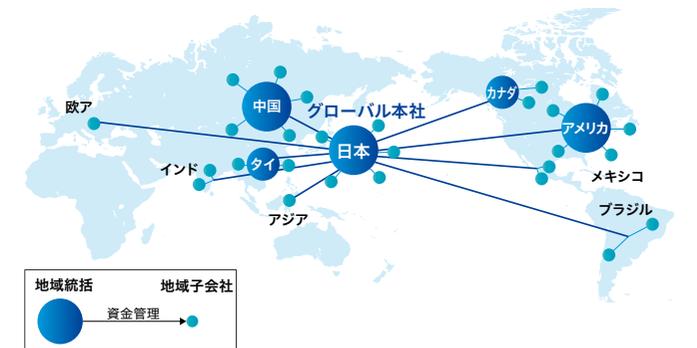
現預金/有利子負債の推移



2022年度より国内子会社と本社の資金移動を効率化するキャッシュプーリングの仕組導入に着手し、2024年7月に日本国内での稼働を開始しました。これにより、本社への資金集中を進めるとともに機動的な融資が可能な体制を整えました。

今後は、一層のグループ内資金の効率化を進めるため、グローバルでのキャッシュプーリングの仕組みを構築していきます。

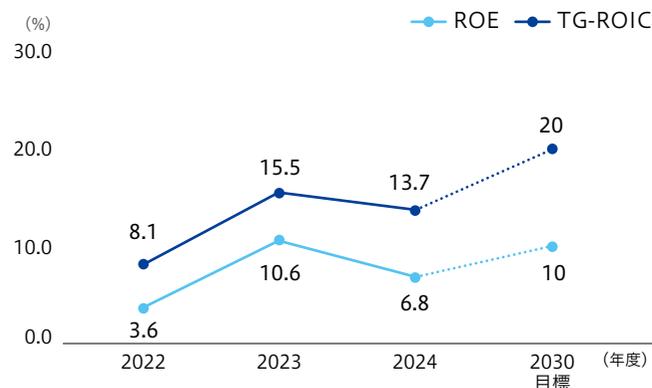
グローバル資金管理体制



財務戦略

財務方針「効率性」

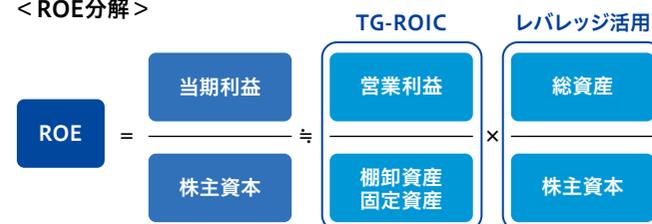
① ROE



2030事業計画では、当社の株主資本コスト7~8%を安定的に上回るROE10%を経営目標の一つに掲げています。ROE10%達成に向けて、高成長・高収益分野への重点投資による「成長性」を追求するとともに、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きます。

当社では、ROEを下記の通り、当社独自指標である「TG-ROIC」と「レバレッジの活用」に分解することでそれぞれ現場に根付かせた取り組み(TG-ROIC)と本社機能の取り組み(レバレッジ活用)を棲み分けしています。

< ROE分解 >



本来のROICでなく、現場レベルで管理が可能な単位にすべく見直し、「資産」の効率化を図り、TG-ROICで社内管理をしていきます。

レバレッジの活用として、総資産の縮減として政策保有株式の縮減についても取り組んできました。「資本」の効率化として、株主還元強化や自己株式取得を実施してきました。各項目の詳細については後述していきます。

② TG-ROIC

当社独自の指標であるTG-ROICの強化を継続して進めています。

TG-ROICの分母(棚卸資産と固定資産)縮減に向けての取り組みについて紹介します。

棚卸資産について、各拠点で「モノと情報の流れ図」による工場内の資産停滞箇所の明確化と目標設定により、在庫の適正化を図っています。本社主導のこの活動が、各地域・拠点で早期化、定着できるようグローバルTPSメンバー育成プロジェクトも進めています。([海外からの参加者] 2024年度:18名 → 2025年度:34名)

固定資産について、新設設備の投資回収期間を従来比で短縮していますが、特に、合理化投資に関しては、より短縮・厳格化を図り、社内検討会での計画内容、投資回収期間の事前精査を強化しています。また、TG-ROIC目標に連動した投資ガイド目線を設定し、既存資産の有効活用と投資額の重点配分を行うことで全体の投資額抑制を進めています。

TG-ROICと合わせ、原価企画活動の早期化にも取り組んでいます。自動車部品事業においては新型車やモデルチェンジのタイミングで各製品の収益力が大きく変わります。この機会を最大限活かすため、開発・設計段階での付加価値向上が必要不可欠であり、収益力向上につなげていきます。

社内浸透への取り組みを紹介します。当社としては初となるFAサミット(2025年3月17日~19日)を開催し、国内外関係子会社37社の経理機能に関する現地責任者ならびに出向者総勢90名が一堂に会して、財務方針を軸とした各地域の諸活動、好事例の共有、活発な意見交換を実施しました。また、生産調査部、自動車事業統括部の協力の下、TG-ROICの分母となる棚卸資産と固定資産の低減活動への共通理解を図ったことで今後一層のTG-ROIC活動の深化、浸透を図ります。



FAサミットの様子

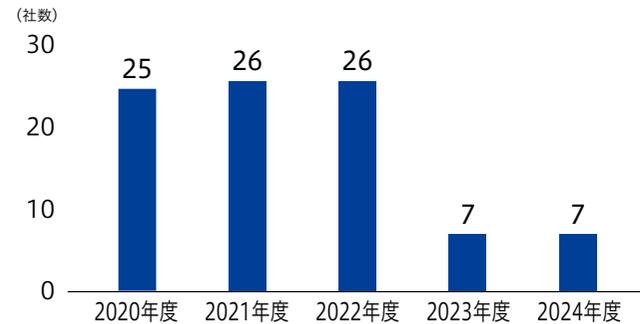
財務戦略

③ レバレッジの活用

政策保有株式

バランスシートマネジメントの一つとして、政策保有株式の縮減につとめています。従前は30銘柄ほど保有していましたが、前期末時点で7銘柄とトヨタグループ各社分含め縮減を進めてきました。

保有銘柄数推移



株主還元強化

配当は、財務方針に掲げる「安定的かつ継続的な増配」を実現するためDOE(株主資本配当率:配当額/株主資本(連結))2.5%を下限目標としています。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。財務方針に則り、政策保有株式の大幅な縮減、それを原資とした自己株式の取得等を実施しました。このような株主還元取り組みによって、従来以上に資本効率の向上を意識するとともに、株主資本コストを上回るTSR(株主総利回り)を長期安定的に向上させていきます。



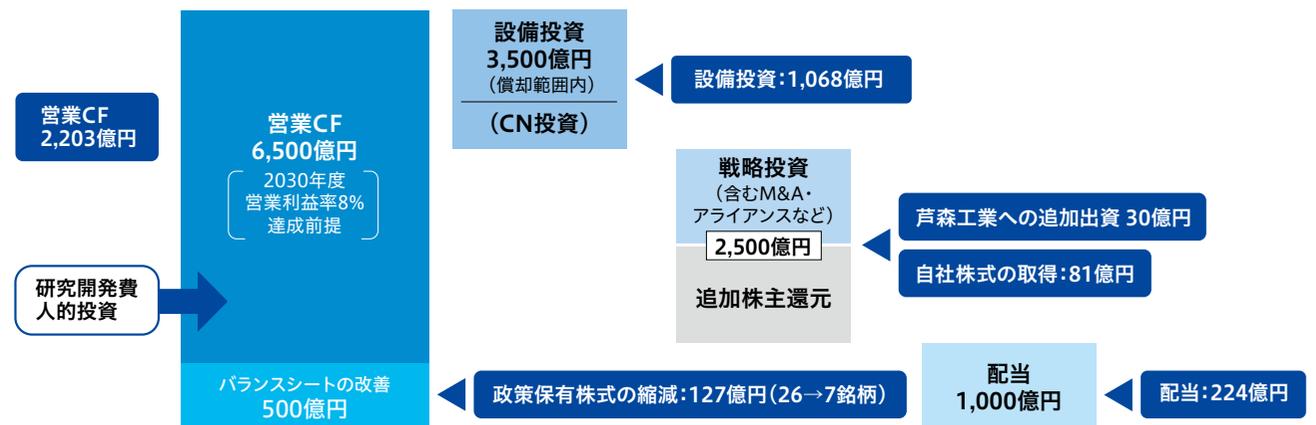
キャッシュ・アロケーション

2030事業計画に掲げる経営目標を達成の前提で、2023年度から2030年度迄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。あわせて、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。残り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入していきます。またそのような投資が無い場合には、資本効率向上の観点から追加的な株主還元に戻すなど戦略的に配分していきます。

直近2年間累計での営業CFは、足元の好業績により、当初の計画を過達しています。前述の財務方針に基づいて、政策保有株式の縮減、それを原資とした自己株式取得にも取り組みました。

キャッシュ・アロケーション



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

当社の社是「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



解決への貢献に関連した主な製品例
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



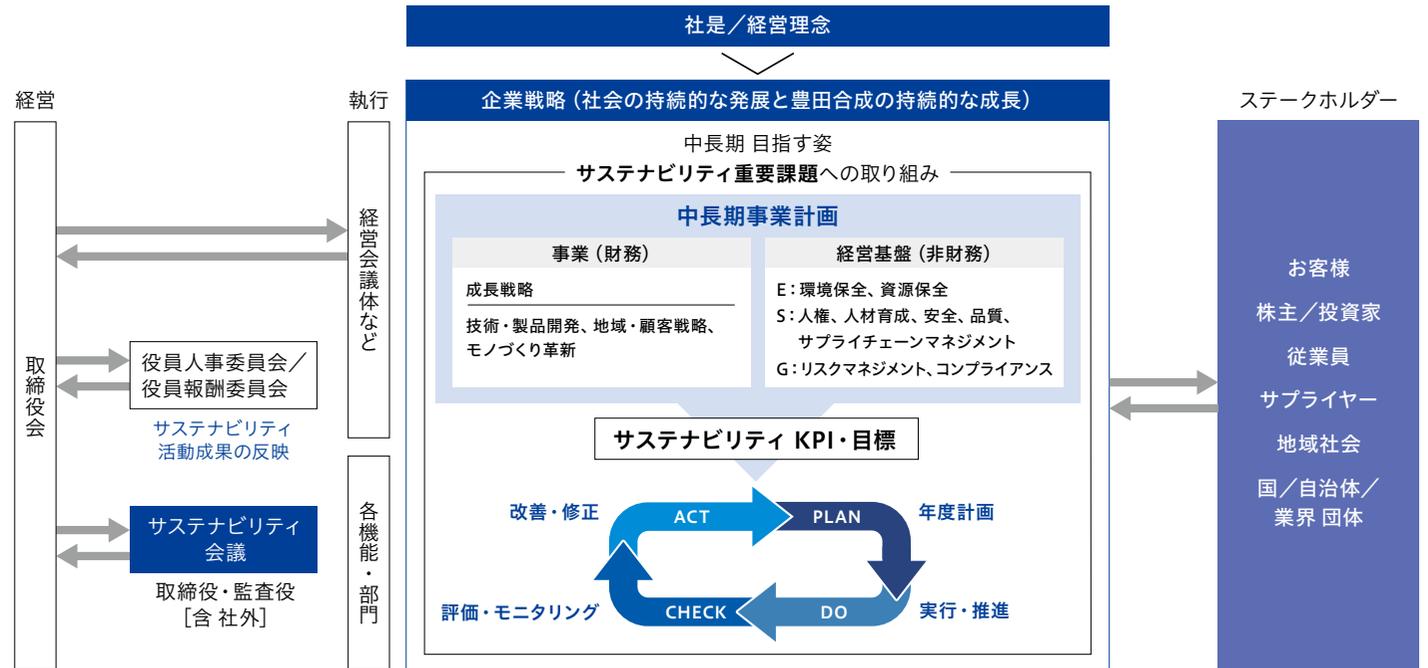
セーフティシステム製品
(各種エアバッグなど)
交通事故死傷者数の減少にグローバルで貢献



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

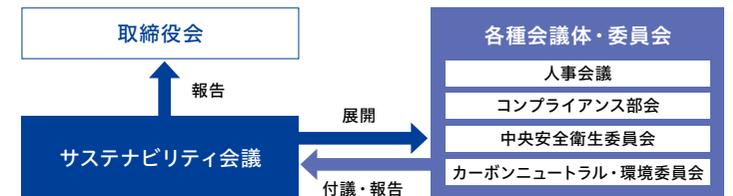
推進体制

社是・経営理念のもと、事業活動を通じて、社会の持続的な発展と当社の持続的な成長に向けた取り組みを推進するためのマネジメント体制を構築しています。全てのステークホルダーの皆様との対話を重ね、中期経営計画の達成に向けたKPI・目標を設定し、PDCAサイクルを回していくことが重要と考えています。



サステナビリティ会議

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



品質保証

「品質のTG」とグローバル全体的に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

企業体質強化に向けたTQM※1活動

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」や「グローバルでの小集団活動」など従来からの改善活動に加え、“変化を先取りして仕事のやり方を変える”ことをコンセプトとした「新TQMの理念」を構築し活動を展開しています。ビジネス変化に対応し、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

「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・品質宣言」を受けて全従業員が持ち場・立場で「お客様第一」「品質第一」について「考動宣言」し、定期的に自身の行動を振り返るとともに、学ぶ場として品質学習館を活用し、品質マインドの醸成を図っています。

グローバル小集団活動の普及拡大

中国やASEAN地域を重点に、小集団活動の活性化を進めています。6年ぶりにTGグローバル小集団活動大会を再開し、相互研鑽も図っています。



グローバル小集団活動大会

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※2を進めています。

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。

※2 「品質は工程で造り込む」の理念に基づき、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・事業本部長による現地確認会

法規に対するガバナンス強化

法規認証業務の独立性と監査機能を強化するため、「開発本部」から「品質保証本部」に業務を移管し、2025年6月に「法規認証部」を新設しました。

グローバル全従業員に対して法規の重要性を伝えるために、法規教育と法規遵守の仕組みづくりを推進しガバナンス強化を図っています。また、会社トップ自ら現場におもむき、業務の困り事などを直接聞き、改善する活動も継続的に推進しています。

新規技術・新規開発品に適応した品質保証システム

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、CN/CE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等の新規事業分野や、新規の顧客・アライアンス先との連携や短期開発にも柔軟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。

環境変化に対応できる人づくりの推進

昨今のDX拡大により、AI/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の育成が必要不可欠なため、統計的品質管理(SQC)や機械学習(ML)を利活用できる実践教育を強化しています。また、価値創造にチャレンジできる風土醸成を目指し「価値創造コミュニティ活動」を推進しています。



価値創造コミュニティ活動の様子

環境

総力を挙げてカーボンニュートラル・
サーキュラーエコノミー、
ネイチャーポジティブに挑戦します。

カーボンニュートラル・環境推進部 担当本部長 安田 洋



全ての事業活動を通じて環境保全に貢献

豊田合成グローバル環境行動憲章

カーボンニュートラル・サーキュラーエコノミー・ネイチャーポジティブを実現するため、材料調達から廃棄までのライフサイクル全体での環境に配慮・貢献した事業活動に努めます。

また、地域社会の一員としての環境マインドを持ち、ステークホルダーとの連携による保全活動に努めます。

TG2050環境チャレンジ

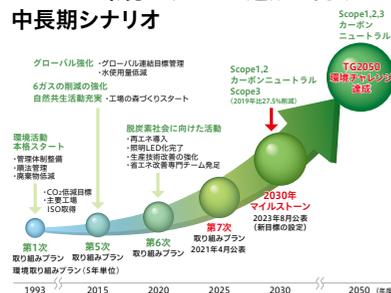
ゴム・樹脂の高分子分野の専門メーカーである当社が象徴としている六角形の「ベンゼン環」(高分子の原点となる構造体)にちなんだ「6つのチャレンジ」を掲げ、2050年を見据えた長期的視点で環境保全活動を推進しています。

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。

- 環境行動指針**
1. 環境に配慮・貢献した事業活動の推進
 2. 環境関連の法令遵守と環境マネジメントの推進
 3. ステークホルダーとの連携による環境取組み
 4. グローバル基準での積極的な情報開示

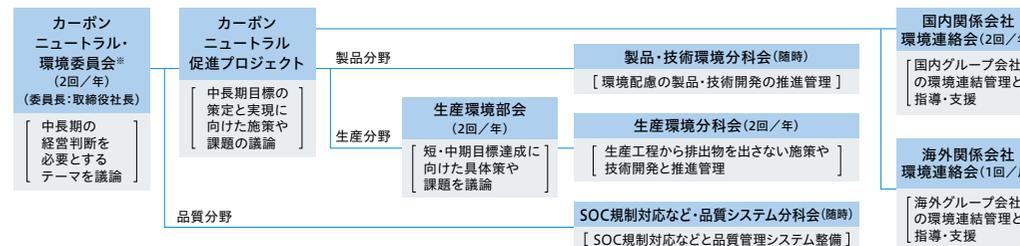


TG2050環境チャレンジ達成に向けた中長期シナリオ



推進組織

環境組織体制図

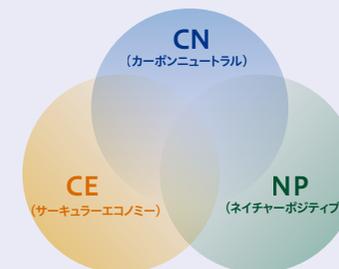


※カーボンニュートラル・環境委員会の位置づけは、「コーポレート・ガバナンス体制図(P.59参照)」によるカーボンニュートラル・環境委員会、生産環境部会各分科会から工場などへの展開は、各工場ISO14001システムなどに従い専門委員会を設置して対応しています。

TOPICS

第8次取り組みプランを作成中

第7次環境取り組みプランの目標達成のめどづけができたことから、カーボンニュートラル、サーキュラーエコノミー、ネイチャーポジティブの早期実現に向けて、2026年から2030年の第8次環境取り組みプランを作成しています。



CDPで高評価を獲得 さらなる環境活動の充実に向けて取り組み

国際的な環境非営利団体であるCDP*1が実施する企業調査において、「気候変動」で初の最高評価(A)を獲得、「サプライヤー・エンゲージメント評価」では6年連続となる最高評価の「リーダー・ボード」に選定されました。

また、「水セキュリティ」ではリーダーシップレベル**2(A-(エーマイナス))の評価を獲得しました。さらなる環境活動の充実に向けて、課題を抽出して改善に取り組み、レベルアップを図っています。



*1 イギリスを拠点とした非営利団体(NPO)で、世界の主要な企業や都市に対して、気候変動や水管理などにどう取り組んでいるか情報開示を求め、調査・評価を行う。機関投資家の賛同を得て調査を行っており、投資家から最も信頼されている評価機関のひとつ。
*2 評価に応じた4つのレベル設定：A・A-(リーダーシップ)、B・B-(マネジメントレベル)、C・C-(認識レベル)、D・D-(情報開示レベル)

環境

▶ 脱炭素社会の構築

「パリ協定」で締結された、世界の平均気温上昇を産業革命前比1.5°Cに抑える目標を実現するためには、2050年までに温室効果ガスの排出量を実質ゼロにしなければならないとされています。当社は、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賛同し取り組みを強化推進しています。

TCFDに基づく戦略等の情報開示

当社は、2019年5月、気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)に賛同を表明し、ガイドに基づいたリスク・機会と対応のシナリオ分析を行いました。そして、2030事業計画への反映やTG2050環境チャレンジ、2030年のマイルストーンの見直しを行うなど、事業活動全体で取り組みを加速するとともに、関連情報の開示を積極的に進めています。



[取り組みの詳細はHPをご参照ください。](#)

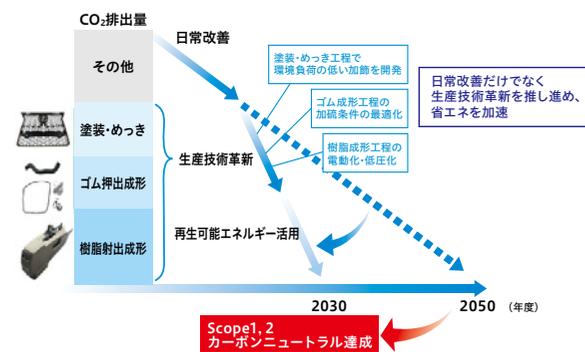
カーボンニュートラルの実現に向けた取り組み

当社は、2050年までにバリューチェーン全体でCO₂排出量実質ゼロを目指して、2023年に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に向けた活動計画を策定しました。その実現に向けて、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ます。

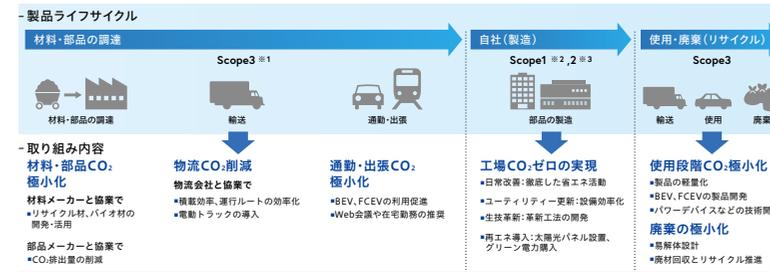
また、車両の燃費性能向上につながる製品の軽量化に加え、生産性の向上、物流の効率化などにより、ライフサイクル全体(Scope1, 2, 3)におけるCO₂排出量の低減を推進しています。

カーボンニュートラルの実現に向けた活動



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)

サプライヤーとの連携

2050年カーボンニュートラルに向けて中長期目標を設定し、国内主要サプライヤー約125社のロードマップ進捗支援に力を入れています。

2024年度は進捗が遅れているサプライヤー約30社に対しての個別説明会や重点仕入先7社へ訪問してのヒアリング、サポートを実施しました。また、日本の取り組みのグローバル展開も開始しており、毎月の定期ミーティングでの情報共有、サポートも実施しサプライチェーン全体で脱炭素に向けて取り組んでいます。



脱炭素の国際認定「SBT認定」を取得

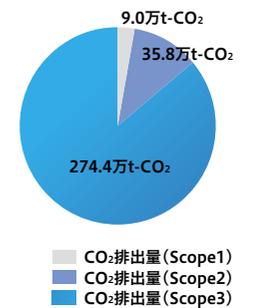
2023年11月には、当社の2030年目標がパリ協定に準拠した目標Science Based Targetsであるとして国際イニシアティブであるSBTiから認証を取得しました。



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°C水準) ^{※2}
Scope3(カテゴリ1)	▲27.5%	▲27.5%以上(WB2°C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°C未満に抑えられるレベル」、「2°Cを十分に下回るレベル」を意味する

2023年度CO₂排出量 [グローバル]



■ CO₂排出量(Scope1)
 ■ CO₂排出量(Scope2)
 ■ CO₂排出量(Scope3)

環境

▶ 循環型社会の構築

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拠点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

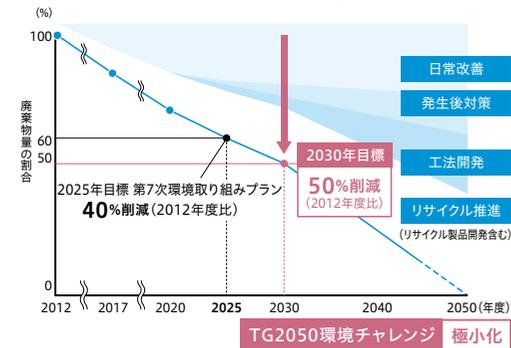
■ 産業廃棄物の低減

2030年マイルストーンの設定

2050年に廃棄物量を極小化するために、2030年に半減させる中間目標を設定して取り組みを推進しています。

具体的には、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、廃材やELV部品のリサイクル技術の開発を推進しています。

ELV※1 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	・廃材、ELV 部品の脱炭再生技術 ・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

※1 使用済車両(End of Life Vehicle)

資源の有効利用

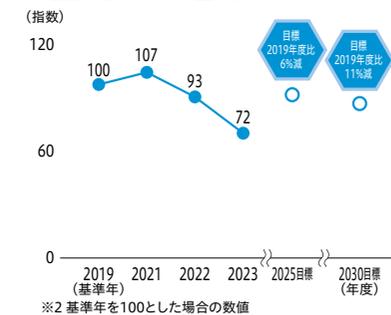
生産活動の中でどうしても発生するエアバッグや牛革などの端材、廃材を有効利用するために商品開発を行っています。開発した商品は「Re-S(リーズ)」というブランドを立ち上げて販売も行っています。



■ 水リスクの低減

事業活動に必要な水においては、各国が定める法令を遵守するとともに、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。

売上高当りの取水量(指数※2)[単体]



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	

環境

▶ 環境保全と自然共生社会の構築

人や地球にやさしい製品、工程づくりに向けて化学物質の選定、管理の強化を図るとともに、ISO14001に基づき国内外の法規制や顧客の基準への対応など環境管理の改善を図っています。

また、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。

■ 環境保全

環境負荷物質の管理

各国・地域の法規制物質に自動車メーカーの自主規制物質など当社独自の規制物質を加えた物質を対象として、「禁止／削減／管理」の各レベルに分類し、管理を行っています。また、欧州REACH規則※1、欧州RoHS指令※2など法規制動向を見据え、確実に切替できる体制を整えています。

※1 化学物質とその安全な使用・取扱い・用途に関する法律 ※2 電気・電子機器に含まれる特定有害物質の使用制限指令

環境法規制動向

化学物質の製造・使用による人の健康・環境へのリスク抑制、さらには循環型経済への対応として、化学物質に関する規制・ルールが拡大・強化

	～1990年代	2000年代	2010年代	2020年代	2030年以降
	ハザード管理 (使用禁止・制限)	リスク管理 (有害性×暴露量による未然防止)	循環型経済対応 (情報開示・登録義務)		
欧州	★67/548/EEC ★76/769/EEC	★欧州ELV指令 ★EU POPs規則 ★REACH規則	★BPR規則	★EU POPs規則改正	☆欧州ELV規則
北米	★米)TSCA ★加州)Proposition 65 ★カナダ)CEPA	★カナダ)CEPA改正	★加州)難燃剤規制	★米)TSCA改正	★加州)Proposition65改正 ★メイン州)PFAS汚染防止法
アジア	★日)化審法制定 ★日)化審法改正	★日)化審法改正 ★日)4SOC/自工会目標	★日)水銀汚染防止法 ★台湾、韓国REACH	★日)水銀汚染防止法 ★台湾、韓国REACH	★インド)BISスタンダード

順法/環境「異常・苦情ゼロ」活動

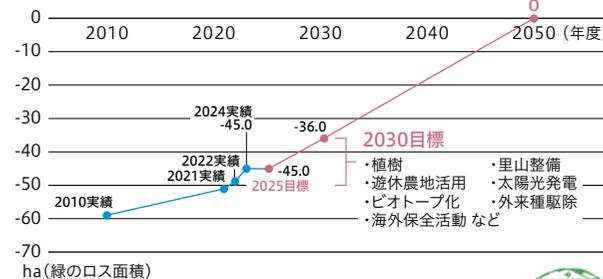
専門部署による定期的な環境点検を行っています。また、リスク対策として、環境保全ワーキンググループを開催するなど未然防止活動を行っています。さらに他社で発生した不具合事例を解析し、国内外関係会社を含め同類設備の点検などを行い、未然防止につなげています。2024年度は、環境異常の発生はありませんでした。

■ 自然共生社会

保全活動

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



TNFDに基づく戦略等の情報開示

当社は、2025年6月に、国際的な生物多様性の保全に関するイニシアティブであるTNFDの提言に基づいたフレームワークに沿って、事業活動が自然環境におよぼすリスク・機会と対応策を当社ウェブサイトで公開しました。また、TNFDのウェブサイトの情報開示の意思を表明する企業(TNFD Adopter)として登録し、今後、自然環境に配慮した事業活動に関する情報開示の透明性向上を推進していきます。

🔗 取り組みの詳細は HP をご参照ください。



DX

ITデジタル基盤整備とソリューション提供により、現場/事業/経営の変革をリードします。

ITデジタル本部長 蜂須賀 正義



基幹業務のプロセス変革を牽引するITデジタルソリューション開発

エンジニアリングチェーン・サプライチェーンの基幹プロセス刷新に取り組んでおり、営業/設計/生産準備/調達/製造/物流/品質管理などあらゆる情報のデジタル化とデータ活用を進めています。例えば、製品受注をトリガーに、開発日程・製品仕様・図面(3Dモデル)などもグローバルで一元管理できるようになり、大幅な業務効率化とリソースシフトを実現しました。新たな活動としては、製品設計レビューの業務プロセスをシステム化し、設計品質の向上や生産準備のリードタイム短縮にも取り組んでいます。物流分野では、構内搬送の自動化やAIを活用した荷量計測で積載効率向上などを実現しています。また、製造実績データや品質トレーサビリティシステムの活用により、製造現場の生産性向上とリードタイム短縮に貢献しています。新しい取り組みとしては、設備保全業務をデジタル化し、故障が発生する前に対応する予兆保全への転換を目指します。

バックオフィス業務の分野では、老朽化したレガシーシステムの刷新を通じて、生産管理・会計・人事などのプロセス刷新に取り組んでいます。財務会計・管理会計システムの全面再構築に着手し

ており、非効率な間接作業や管理工数を削減するとともに、近年課題である材料市況や労務費影響などのコスト分析強化、ROIC指標の詳細化・精緻化などにも取り組んでいます。

これらの多角的な活動により、基幹業務の全体スルーでの効率化と高度化を加速させ、データに基づく迅速な意思決定と、より戦略的なリソース管理を実現します。

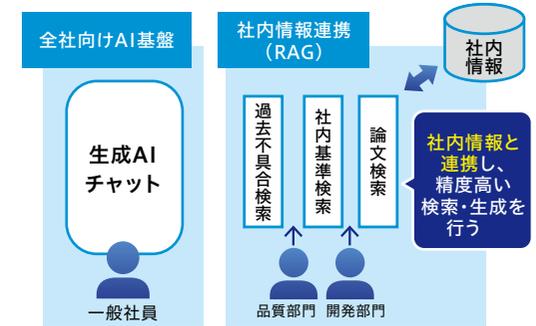


設備点検業務をデジタル化し、保全業務にも活用

DXの推進を支えるITデジタルプラットフォーム整備

①生成AIの活用

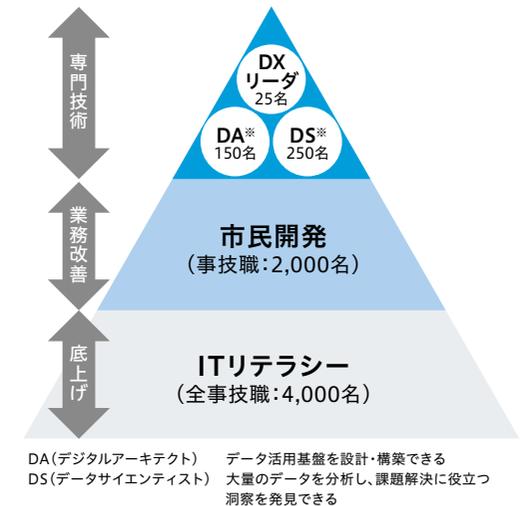
全社員が生成AIサービスを利用できる環境を整備し、活用に向けた教育を行うことで、業務の生産性向上に取り組んでいます。さらに、社内データやナレッジを生成AIで有効活用するための基盤(RAG)の構築も進めています。これにより、蓄積された研究開発データから高精度に情報を抽出したり、必要な情報を効率的に収集できるようにするなど、業務の質の向上にも注力しています。



②デジタル人材育成

デジタル技術やデータを高度に活用できる人材の育成を目指し、当社ではクラウド技術やデータサイエンスに関する専門研修に加え、生成AIを含むITリテラシー向上の教育を全社的に展開しています。社員が継続的に学習できるよう、体系的なカリキュラムと学習環境を整備し、その“学び”を積極的にサポートしています。さらに、“市民開発”人材の育成にも注力し、現場社員が主体的に業務の自動化・効率化に取り組めるよう支援しています。これらの取り組みを通じて、デジタルの力で職場の生産性向上を実現しています。

デジタル人材育成の全体像



③サイバーセキュリティ対策

日々巧妙化・悪質化するサイバー攻撃による情報漏えいや生産・出荷停止といったリスクの高まりを受け、当社ではサイバーセキュリティを全社における重要なリスクのひとつと位置づけています。仕入先を含むサプライチェーン全体を対象に、対策の強化に取り組むとともに、万が一攻撃を受けた際にも迅速に対応できるよう、サイバーBCPの観点から訓練や体制整備も進めています。

サプライチェーンマネジメント

サプライヤーの皆様との
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



▶ 調達基本方針

豊田合成は、サプライヤーとの共存・共栄の考えのもと、3つの柱からなる[調達基本方針](#)を定め、国内約600社、グローバルで2,000社以上のサプライヤーの皆様とパートナーシップを深めながら持続的成長をとともに目指しています。

1. グローバル最適調達 | 2. 相互信頼に基づく相互発展 | 3. 持続可能な社会に向けた取り組み

グローバル最適調達のための連携強化

2030事業計画実現のため、調達のグローバル連携強化を図っています。各地域/事業本部と整合の上で決定した重点品目のグローバル戦略策定、調達機能の向上、サステナビリティ活動の浸透、現地戦略実行のサポート、各種リスクの特定に重点を置き、定期的な会議開催や現地訪問を実施しています。

ともに成長するためのサプライヤーとの協業

サプライヤー同士が相互研鑽や優良事例の水平展開を目的に編成する「協和会」活動をバックアップし、カーボンニュートラルをはじめとする3つの委員会を中心とした活動を促進しています。

2022年からは協和会主導で競争力強化を目的に「勝ち(価値)技展示会」を開催しており、30社以上のサプライヤーが出展し、成果として2024年度はサプライヤー間も含めた連携により協業実績が増えてきています。

また、SQDCの観点からさまざまな支援も実施しています。特に安全に関しては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火活動、品質・生産に関してはモノづくり改善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。

全てのサプライヤーに対して年1回の評価を実施し、当社の選定基準に当てはまるサプライヤーへは監査も実施しており、2024年度は10社に訪問し改善サポートを推進しています。

サステナビリティの取り組み

2024年度は、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た[仕入先サステナビリティガイドライン](#)を各地域特性を反映した内容で策定しグローバル展開しています。

サプライヤーには内容を賛同いただくとともに、サステナビリティの向上に向けて自主点検を実施いただく等、改善に向けた取り組みを推進しています。

責任ある資源・原材料調達への取り組みの一つとして、紛争鉱物に関する調査を年1回、全てのサプライヤーの協力のもと実施しています。

また、導入教育や定期部会にて調達部員への教育も進め従業員の理解を深めています。豊田合成は、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。

取引適正化

豊田合成は、サプライヤーに対しオープンで公平かつ適正な取引、責任ある調達活動を行い、物品やサービスの発注者として優越的な地位を利用した取引は行いません。

また、サプライチェーン全体の付加価値向上とサプライヤーとの共存・共栄を進めるため[パートナーシップ構築宣言](#)に基づき、取引適正化に努めています。

TOPICS

グローバルミーティング

2024年度は米州、欧州、ASEAN、中国、インド各拠点に赴き、各地域の調達戦略の確認、重点品目、サステナビリティ等の重点課題につき現地メンバーと議論しました。人権についてはリスクが高いと特定したインド、タイ、ベトナムの現地サプライヤー計20社以上を訪問し人権リスク調査を実施しました。



欧州でのミーティングの様子

カーボンニュートラル活動支援

サプライヤーのScope1,2に関して目標を掲げ、サプライヤーとともに低減活動に取り組んでいます。CO₂排出量の算定に留まらず、低減のための計画及びロードマップ策定サポートの仕組みが評価され、経済産業省主催の「パートナーシップ構築シンポジウム」において、パートナーシップ構築大賞「テーマ特別賞(GX表彰)」を受賞しました。



シンポジウムでの受賞

[🔗](#) 取り組みの詳細は HP をご参照ください。

人権の取り組み

基本的考え方

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等を行わず、労使協調のもとで常に健全で働きやすく安全な職場づくりを努めます」との基本方針を定め、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。

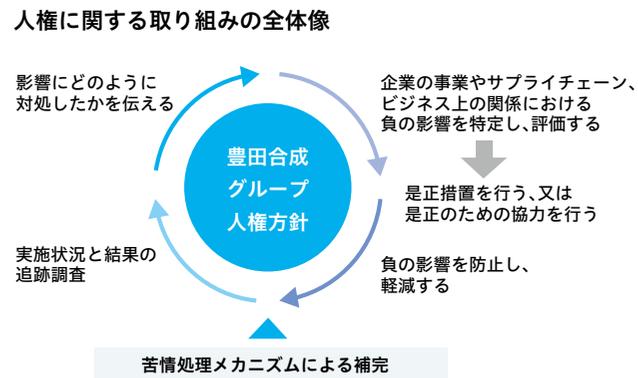
人権方針の策定と取り組み体制

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踏まえて作成し、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います。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。

 [人権方針はHPをご参照ください。](#)

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。

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/社外窓口を設けています。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、2024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。



TOPICS

海外サプライチェーンへの取り組み

海外サプライチェーンについては、地域・国別の特色を踏まえた上でリスク評価を行い、児童労働・強制労働・移民労働を優先リスクとして特定しました。それらの人権課題の発生リスクが特に高いインド・タイ・ベトナムの仕入れ先様23社を2025年3～4月に訪問しました。予め自主点検を実施いただき、現地で規則等の書類や職場の確認などを行いました。その結果、一部不備があった点については当社からサポートし、即時の是正を実施いただき、人権リスクにつながるような大きな課題はないことを確認しました。今後も、自主点検ツールなどを用い、継続的に人権リスクを未然防止・是正していきます。

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、社内規程を遵守します。
	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」で考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。

目標と実績[グローバル]

当社で働く全ての人、入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。

	実績	評価
重大災害件数	0件	0件 ○
重篤なSTOP7災害件数	0件	4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

2024年度は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、社内、国内/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4件発生しました。

災害の再発防止に向けて安全活動全体を見直し、ロックアウト作業の見直しや機械のリスクアセスメントの導入等を進めています。



機械設備リスクアセスメント教育の様子

[🔗](#) 取り組みの詳細は HP をご参照ください。

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。

KPIと活動内容

「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)を健康KPIと定め、様々な健康づくり活動を展開しています。特に、年齢を重ねても健康な身体で働き続けるための健康セミナー(55歳・60歳)や、一人ひとりが健康を“自分ごと”としてとらえることができる体験型イベントを実施し、健康行動への支援を行っています。



体験型健康イベントの様子

社外評価

経済産業省が推進する健康経営優良法人(ホワイト500)の認定、スポーツ庁よりスポーツエールカンパニー2025ブロンズプラスの認定を受け、また厚生労働省が推進するがん対策優良企業として表彰を受けました。



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。

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。

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。

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、あわせて、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。

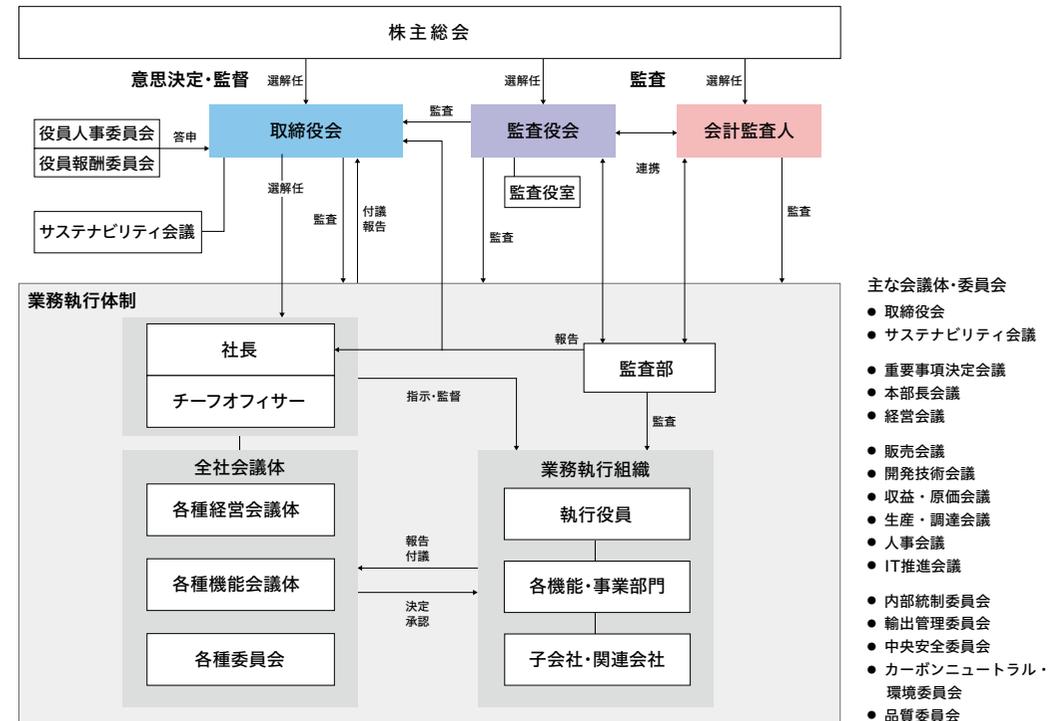
また、経営の重要な事項については、重要事項決定会議、本部長会議、経営会議を毎月開催し、さらに安全・品質・環境・技術・収益・人事などの主要機能に関する機能会議体および各種委員会を適宜開催し、的確な経営判断を行っています。

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

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

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。

コーポレート・ガバナンス体制図



ガバナンス

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、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、2025年6月には、法規対応へのさらなる体制強化を図るために2023年6月に設置した法規認証室を、開発本部から品質保証本部へ移行するとともに法規認証部に格上げし、法規認証業務の独立性と監査機能を強化しています。

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。

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、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 (2024年度)
役員報酬委員会 (2024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 齋藤取締役社長 松本社外取締役（*議長） 和田社外取締役 古川社外取締役 前田社外取締役 粟生社外取締役	1回/1回 1回/1回 1回/1回 1回/1回 1回/1回 1回/1回 1回/1回

名称	役割	構成員	出席回数 (2024年度)
役員人事委員会 (2024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 齋藤取締役社長 松本社外取締役（*議長） 和田社外取締役 古川社外取締役 前田社外取締役 粟生社外取締役	1回/1回 1回/1回 1回/1回 1回/1回 1回/1回 1回/1回 1回/1回

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、サステナビリティ会議（年2回開催）を設置しました。本会議では、時代に即した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。

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。

ガバナンス

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。

地位 氏名	取締役										監査役				スキル選定理由・定義	
	宮崎直樹	齋藤克巳	安田洋	苗代光博	蜂須賀正義	松本真由美	和田節	古川雅典	前田茂樹	栗生万琴	大磯健二	藤田佳幸	加古慈	桑山齊		横井正彦
スキル						社外独立	社外独立	社外独立	社外独立	社外独立			社外独立	社外独立	社外独立	
企業経営	●	●	●	●	●		●			●		●			●	当社を取り巻く事業環境がグローバルで激変する中、企業経営の経験や実績に基づき、当社の持続的な成長および企業価値向上に寄与する適切な経営判断を行うため。
グローバル	●	●	●	●	●				●			●				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。
財務・会計	●	●	●		●						●					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。
法務・リスク管理	●	●			●			●	●					●	●	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。
技術・開発			●	●								●	●			先進テクノロジーによる技術革新や、中長期的な製品企画・開発に関するスキル・知見を活かし、中長期経営計画に示した事業成長を実現するため。
モノづくり(生産・品質)			●	●			●					●	●			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。
営業				●								●				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・知見を基に、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・エネルギー	●		●			●							●			環境配慮が必要な分野などにおいて、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。
人事	●	●				●	●	●	●	●					●	多様性・インクルージョン・人権尊重・ウェルビーイングの知見を活かして、社員一人ひとりの能力を伸ばすとともに最大限に発揮させるため。
DX	●	●	●	●	●		●		●	●						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。
新事業(非自動車)	●			●			●	●		●						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。
役員報酬委員会(◎は議長)	○	○				◎	○	○	○	○						
役員人事委員会(◎は議長)	○	○				◎	○	○	○	○						
取締役会出席回数(2024年度)	13回/13回	13回/13回	13回/13回	13回/13回	— *1	10回/13回	13回/13回	11回/11回 *2	11回/11回 *2	11回/11回 *2	13回/13回	— *1	13回/13回	13回/13回	13回/13回	
監査役会出席回数(2024年度)	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	13回/13回	— *1	13回/13回	13回/13回	13回/13回	

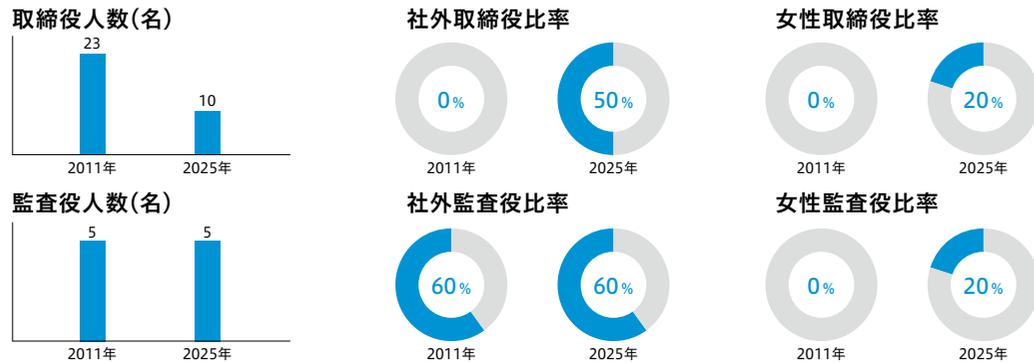
*1. 2025年6月就任 *2. 2024年6月就任以降の回数

ガバナンス

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				●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		●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な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。

2024年度 取締役会の主な付議事項・報告事項

テーマ	主な付議事項・報告事項
経営・事業戦略	<ul style="list-style-type: none"> ・中長期事業戦略 ・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、重点リスク管理等) ・取締役会決議事項の進捗 ・政策保有株式 ・社債発行
コーポレート	<ul style="list-style-type: none"> ・決算関連 ・取締役・監査役人事、役員人事、役員報酬 ・サステナビリティ施策 ・内部統制システム/内部監査部門報告
投融资案件	<ul style="list-style-type: none"> ・国内外生産拠点 拡張に伴う建屋・設備投資 ・国内外子会社資金融資

2024年度 取締役会の付議・報告件数

	1Q	2Q	3Q	4Q	計
付議事項	20	4	6	13	43
報告事項	11	9	12	10	42
計	31	13	18	23	85

ガバナンス

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。

2024年度におきましても全取締役10名、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、各項目について改善が認められ、実効性は確保されているとの評価がされました。

特に、「取締役会の構成、規模」、「活発な議論や発言のしやすさ」、「社外役員への支援」については引き続き、高い評価を得られました。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。

2023年度実効性評価で課題とされていました、「中長期戦略の議論」について、2024年度は、事業、機能ごとに2030年事業計画と関連させた取組方策(方向性)について議論を開始しました。一方、戦略議論の一層の拡充が必要との意見もありましたので、執行サイドへの権限委譲や上程基準の見直しにより議題を絞り込み、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みました。また、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。これらの結果、十分な戦略議論がされ、環境変化についてもタイムリーな議論がされているとの評価がされました。

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 10 名および監査役 5 名 評価プロセス：インタビューおよび匿名性を担保した ヒアリング結果分析	<ul style="list-style-type: none"> ・取締役の役割・責務 ・取締役会における審議 ・取締役会の監督機能 ・社外役員への支援 ※ヒアリングの大項目の下に詳細な小項目を設けて 多面的な調査を行っています

2023年度 取締役会実効性評価課題と2024年度の取り組み

2023年度実効性評価課題	2024年度の取り組み
戦略に関わる議論の 拡充が必要	<議題の見直し> ・戦略(事業、地域、機能)を報告し、「目指す方向性」 および「全体の目標(経営目標)」などの議論を拡充 <十分な議論時間の確保> ・書面報告を導入 ・業務執行や決議事項の進捗状況に関する報告等は 社外役員連絡会における詳細報告へ変更 ・一部権限移譲 (取締役会決議金額を引き上げ、重要事項決定会議等へ)
社外役員に対し、 次世代幹部候補者を 認知いただく機会が必要	・取締役会および事前説明や、社外役員連絡会の報告者を 執行役員以下が実施することで次世代幹部候補者を把握
社会課題に対応した、 役員報酬の制度設計が必要	・非財務評価項目を E(CO ₂ 排出量)、S(女性管理職数、 エンゲージメントスコア)とし、目標達成度に準じた 変動幅拡大により、社会的ニーズとインセンティブが 連動した制度を設計

2024年度 取締役会実効性評価結果(課題)

確認された課題	対応策
全体最適(全社、および地域内での事業領域の 優先順位付け・メリハリ)についての議論を期待	資源配分(事業×地域の優先順位)を 意識した議論の深化を図る
社外、社内役員間の取締役会以外 での情報交換の機会があるとよい	社外役員懇親会等を活用し、 社内外役員とのコミュニケーションを図る

ガバナンス

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ただいております。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、2名の女性取締役を選任しています。

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おります。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での現地現物の視察を通じて、ありのままの経営状態をご理解いただいております。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、適正な意思決定がなされるよう努めています。

同時にアドバイザリーの機会として、監査役も含めた全社外役員が出席する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おります。加えて、サステナビリティ会議やカーボンニュートラル・環境委員会などの各種会議体へも出席していただいております。

社外取締役・社外監査役

2025年6月19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、桑山齊氏、横井正彦氏の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 齊	○	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

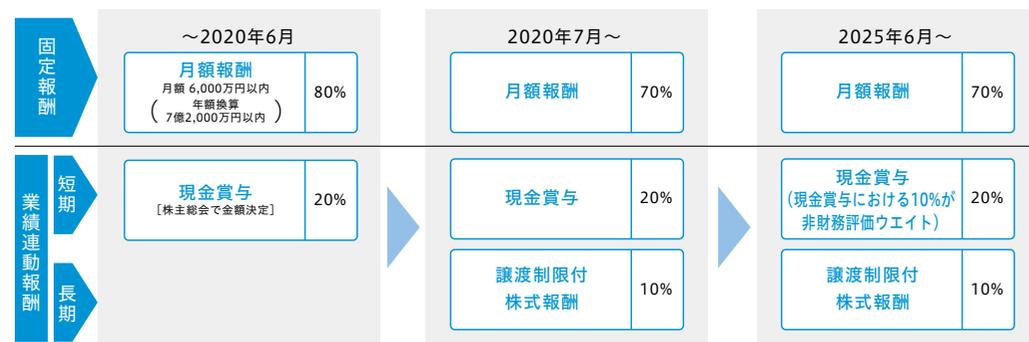
取締役報酬は、企業価値の持続的向上を図るインセンティブなどとして適切なものであるべきとの考え方にに基づき、固定報酬である「月額報酬」と、業績連動報酬である「現金賞与」（短期インセンティブ）および「株式報酬」（長期インセンティブ）で構成しています。報酬などの種類ごとの比率は、月額報酬70%：現金賞与20%：株式報酬10%程度となるよう設定しています。

ガバナンス

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。なお、2023年度の実行性評価で抽出された主な課題である「社会課題に対応した役員報酬制度」については、非財務評価項目やウエイトを増やした制度設計が完了し、2025年度から運用を開始しました。

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



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。

また、2024年度の「役員報酬委員会」において、非財務評価項目の見直しについて議論し、報酬制度に反映しました。

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)	355	206	117	31	5
監査役 (社外監査役を除く)	77	77	—	—	2
社外役員	87	87	—	—	9

(注) 1. 現金賞与については、2024年度における引当金繰入額です。
2. 上記の員数には、2024年6月14日開催の第101回定時株主総会終結の時を以って退任した社外役員1名が含まれています。

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2024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、定例的に会合を開くとともに、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。

社外取締役座談会

持続的な価値創造に向け、変化を恐れず、
スピード感ある「攻めの経営」を期待しています

この1年でガバナンス体制は進化 残す課題はスピード感と多様性

和田:2023年に社外取締役に就任してからの2年間を見ても、内部統制も、内部監査も体制は非常に整ってきていると感じます。しかしながら、まだスピード感には課題を感じる場面がありますし、毎年多額の設備投資を行う中で、資産管理の妥当性検証が煩雑化しているケースなどもあります。ガバナンス体制を100点満点で評価するならば、私は“80点”と思います。今後はDXを活用して経営のプロセスを効率化し、さらにガバナンス強化につなげることが重要だろうと感じます。現代における企業の最大の武器は「スピード」と「環境対応力」だと思っています。昨年からは執行側へ権限移譲を行い、執行スピードの加速を図っていますが、今後もスピード感のある意思決定を後押ししたいと思っています。そのためには、我々社外取締役と執行側の信頼関係が重要になります。

古川:私の評価は“85点”でしょうか。昨年の社外取締役就任から1年間見てきましたが、世界で約4万人の従業員がいる1兆円規模の企業として、ガバナンス体制は高水準であると感じます。どんな組織でも100点満点というのはありえないと思いますが、あえて残りの15点、足りないところはどこかと問われれば、一つは和田取締役も指摘したスピード感。もう一つは多様性でしょうか。

ガバナンス強化に必要なのは「体制」だけでなく、「柔軟な発想や多様な視点」でしょう。豊田合成は男子校のようなカルチャーがありましたが、女性の執行役員の登用も進んでおり、



ふるかわ まきのり
古川 雅典

2024年から現職
岐阜県議会議員、
多治見市長などを歴任

あおう まこと
粟生 万琴

2024年から現職
株式会社LEO創業、
同社代表取締役CEOに就任

わだ たかし
和田 節

2023年から現職
サンケン電気株式会社
代表取締役社長、
同社取締役会長などを歴任

まえだ しげき
前田 茂樹

2024年から現職
JETRO理事、
駐キルギス共和国
特命全権大使などを歴任

社外取締役座談会

多様性によってガバナンスの質をさらに向上させることが可能であると感じます。



粟生: 私も“85点”をつけます。ガバナンスは“守り”の部分では十分に機能していると評価しています。内部統制、内部監査、コンプライアンスは非常にしっかりしている。それに風通しがいいですね。製造業に対して保守的なイメージがあるかもしれませんが、豊田合成は違います。社外取締役として“わからないことはわからない”と率直に聞ける心理的安全性があります。そのおかげで、正しい理解の上で意見を述べることができます。

取締役会の後などに執行役員と直接、意見交換も行っており、そこで「具体的にどうすればいいか教えてほしい」と助言を求められることもあります。こうしたオープンなやりとりの中に、変化を受け入れ、より良くしていこうという姿勢が現れていると思います。

新しい事業を作る“攻め”の部分では、スピード感もちろんですが、DE&Iも重要だと思います。女性登用はもちろん、外国籍の方や、LGBTQの方、障がい者など、多様な人材を採用し、

新しい時代の新しい事業を作っていくことに、より積極的になるべきです。

前田: 私はガバナンスだけでなく、経営全体に対して“80点”と評価します。豊田合成は世界最大の自動車メーカーのグループ会社であり、歴史と実績、製品力、技術開発力に裏打ちされた絶対的な安定感がある。それらは企業価値の根幹を成しているものです。

ただその一方で、ややもすると環境変化に対して感度が鈍く、現状維持を選択しがちな傾向があるのではないかと感じるところもあります。

私たち社外取締役の使命は、豊田合成の中で当たり前とされているものの中にある“課題”を外部の視点であぶり出し、「こう考えるべきではないか」といった方向性のアドバイスをすることだと思います。

例えば私は就任してからこの1年で、「事業や分野にとらわれず、もう少し柔軟に人事施策を行うべきではないか」「世界トップの機能・性能を持つ商品をもっと外部にアピールするべきではないか」といったことを指摘しています。そうした提言が最近ではきちんと“動き”になっている。社内のスピード感は明らかに変わってきたと感じます。

私たち社外取締役は監視役というより、“触媒”のような存在であるべきです。様々な視点から社内に化学反応を起こし、社員が変化への意識を持てるように働きかける。そのためには、日々の会話の中で気づきや違和感を丁寧に伝え、ともに考えるという姿勢が求められます。

粟生: 実は、色々な方からよく言われることがあります。それは「豊田合成の社外取締役は本当に多様なバックグラウンドを

持っている」ということです。

古川: 私もそう思います。私も含めて豊田合成の社外取締役は、本に書いてあることや経済学者の言葉を言うのではなく、それぞれ全く違うバックグラウンドの中で経験してきたことをもとに、個別具体的な意見を言う。それに対して、豊田合成には外部の意見をしっかりと聞いて、変化しようという姿勢があります。この1年間でその意識が強くなったと感じます。

前田: 不祥事を防ぐためにもガバナンス体制の強化は欠かせません。従業員一人ひとりがコンプライアンスを守り、経営陣が全てのステークホルダーの利益を考えてマネジメントを行うことが重要です。そのためには全員が一つのチームとして連携し、強固なコミュニティを形成する必要があります。豊田合成には会社を貫く社是・経営理念があり、「ONE TEAM, ONE TG.」というスローガンのもと、従業員がそれを理解して日々仕事に取り組んでいることが重要ですが、それを豊田合成はできていると私は感じています。

》 今、豊田合成に求められる変化とは

和田: 私は報酬制度について意見をしています。現状の執行報酬の変動部分の比率を多くすることが必要と思います。変動報酬の数値目標はPLをはじめ、ESGやROICなど、社外に公表した具体的な目標を複数設定する。それらを成し遂げた時にはしっかりと報いる。達成できなければ報酬が減る。そうしたメリハリと透明性が、ガバナンスには必要だと思っています。

粟生: 豊田合成はモノづくりに真摯に向き合い、世界に誇る技術を培ってきた歴史があります。今後は新価値を創造していく

社外取締役座談会

ために、外部交流を増やしていく必要があると思います。実際に今、新価値事業本部ではメンバーがマーケットの声を直接聞くことに力を注いでいる。少し時間がかかるかもしれませんが、クローズドイノベーションからオープンイノベーションに変化することによって、また新しい市場が開けるのではないかと期待しています。



和田:「過去の方針に固執しないこと」が重要です。「朝令暮改」があってもいいんです。中国の規制や米国の政策が変わった、為替が大きく動いた——。そうしたときに、必要に応じて方針を即座に変更できる柔軟性が重要です。計画にこだわりすぎると、動きが遅れます。

時には自己否定してでも柔軟に進めていく感覚が、これからの時代には不可欠です。私が好きな言葉にニーバーの祈りがあります。それは、「神よ、変えられるものを変える勇気を、変えられないものを受け入れる冷静さを、そして両者を見分ける知恵を与えたまえ」という言葉です。変えてはいけないものはあるが、変えられるものは変えていくという意識を皆が持つ。そ

のような動きが見え始めていますが、経営層は常に状況を見極め、変化を恐れずにいるべきです。

古川:外部環境の変化に対してフレキシブルに変わっていくことこそが今、企業経営に求められていることです。例えば取締役会で、準備された議題リストがあったとしても、自動車メーカーの経営統合や、米国の関税動向といった重要な時事ニュースがあれば当然、そちらを優先して議論するべきですし、実際に今はそのようになってきました。大きく変わりつつあると思います。

粟生:私も大きな変化を感じています。外部との人材交流も積極的ですし、新しいカルチャーや価値観を持った人と一緒に仕事を進めていくフレキシブルさが出てきたように思います。

ただ、まだ十分ではないと思います。DX推進で言えば、内製にこだわりすぎているように感じます。今、当社では生成AIを含めたDX人材の育成に力を入れています。ただ、スピードが足りない。当社は技術系出身者が多く、技術に対する知的好奇心は素晴らしいですが、外部のDX人材の力を借りながら推進していくことも必要だと感じます。また、DX推進が本部単位になっており、横串が不十分であることが機会損失になっていると感じます。

前田:DXによって何を狙うのかというところが、まだきちんと整理しきれていないのかもしれませんが、DXによって合理化が進むことでどれだけ間接経費を下げ、どれだけ利益を出すかということを目指しているように感じますが、DXの本質はそれではない。DXとは経営改革のツールです。デジタルツールによってどのように経営全体を合理化していくかという発想を持つ必要がある。その観点で言うと、分断された組織で別々にDXを進めても目的は達成されませんし、内部人材でDXをや

り切るのは至難の業です。

和田:今、事業環境は急速に変化しています。カーボンニュートラル、ウェルビーイング、経済安全保障など、次から次へと対応が求められる。こうした変化へ俊敏に対応するために、捨てるものは捨てる、やるものはやるという選択を常にしていかなければならない。そのためには、DXを活用した経営の合理化が必要だと思います。

》 モニタリングとアドバイスの両立には 執行側からの適切な情報開示が大切

前田:社外取締役には監督と助言という二つの役割がありますが、モニタリングに偏りすぎると現場の自由度を損ないますが、一方でアドバイスに偏れば、取締役のチェック機能が弱まる懸念もあります。私たちは必要に応じて一歩踏み込んだアドバイスをしていますが、結果的に、より実効性のあるモニタリングにつながっていると感じます。



社外取締役座談会

粟生: グローバル人材の確保は喫緊の課題ですね。豊田合成の海外売上高が50%以上を占める中で、日本でもグローバル人材が必要になっている。私は取締役会で意見を述べたところ、市場成長を見据えて外国籍人材を数名、日本で採用することになりました。これはモニタリングとアドバイスが両立した結果ではないかと思います。

和田: ここ数年でモニタリングの質は向上していると感じます。モニタリングには的確な情報提供が不可欠ですが、執行側は私たちに非常に多くの情報を開示しています。2030事業計画についても、進捗確認を定期的に行っており、達成状況や今後の課題などの説明がされます。これによって私たちもモニタリングができるし、「この案件は確度が低いのでは」「違う方向を見てみては」といったアドバイスもしやすい状況になっています。

》 培われた経営基盤と技術力を活かして さらなる成長を期待

古川: 豊田合成の持つ優位性として、ゴムと樹脂の再生技術が挙げられます。特にゴムの脱硫再生技術は日本屈指のレベルです。時代の潮流である“環境に優しいモノづくり”を体現できていて、それを高付加価値なカタチで市場に提供できるということは、豊田合成の大きな成長ドライバーになると思います。また、この技術は自動車産業だけではない、多様な領域のニーズに応えていくことができる。今後、再生材においてはリソースを強化していく方針ですので、期待値は高いと思います。さらに豊田合成は、水素タンクを作る世界トップの技術を持っ

ており、これも将来に向けて大きな優位性になりえます。

粟生: 豊田合成には歴史的に挑戦するカルチャーがあります。もともとゴム、樹脂から生まれたこの会社が、たくさんの挑戦と失敗を重ねながらも、LED事業然り、さまざまな新しい領域にチャレンジしていることは、非常に期待できるポイントです。アントレプレナーシップ[※]が強い会社だと思います。新価値を創造するための「社内ビジネスアイデアコンテスト」が2021年から行われていますが、今年は1位と2位は女性がリーダーのチームです。新しい事業を作りたい、世の中に変革を起こしたいという内発的動機によって、自ら手を挙げて、チャレンジする女性が多くいること自体、豊田合成の大きなポテンシャルだと思いますし、彼女たちが次の「稼ぐ力」を作っていくことに大いに期待しています。

DE&Iに関して言えば、さまざまな人を受け入れられる工夫のされた工場も特長だと思います。例えば、妊娠中の女性が働きやすい工夫がされているラインがあるなど、非常にジェンダーフリーになっている。女性が働きやすく、たくさんの女性が活躍していることは、もっと社外に発信していくべきです。豊田合成は10年後にはDE&Iのリーダー的存在になっていると期待しています。

※革新的なアイデアを用いて新しいビジネスを立ち上げる精神や姿勢

前田: グローバルでの事業成長においても大きなポテンシャルを持っています。今後、自動車産業においてインドが重要な市場になるということは間違いありませんが、豊田合成は1998年にインドへ進出し、すでに6つの拠点をもっており、新たな工場の建設も進んでいます。日系をはじめ現地カーメーカーへの積極的なアプローチをしており、今、最も成長してい

る地域になっています。また北米も強固な現地生産のネットワークを有し、積極的に米系カーメーカーへ営業展開しており、今後の成長が期待される市場です。

和田: LED事業が最盛期だったときに記録した株価の最高値を、更新して欲しいと思います。そのためには企業価値を意識した経営を推し進めるとともに、社員一人ひとりが日々の業務と企業価値が繋がっていることを理解する必要があります。その上で、自動車事業の規模拡大と合わせて非自動車分野の事業を伸ばすことが重要です。CVCでの幅広い取り組みだけでなく、GaN半導体や樹脂の水平リサイクル、ゴムの脱硫再生など豊田合成独自の技術をさらに磨き上げ、その技術を使った事業を大きくしていくことができれば、それも可能になると思いますし、大きなポテンシャルを感じています。これらを成長させるためには、新価値へのチャレンジ、DE&Iも間違いなく重要になってきます。豊田合成は今、その風土ができてきた。未来は明るいのではないかと思います。経営と社員の方々一人ひとりに委ねられています。



リスクマネジメント

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

■ 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、人権尊重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、保護主義の台頭に伴う関税の発動や、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、「選ばれる企業」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。

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ごとに抽出し、リスク低減を推進しています。

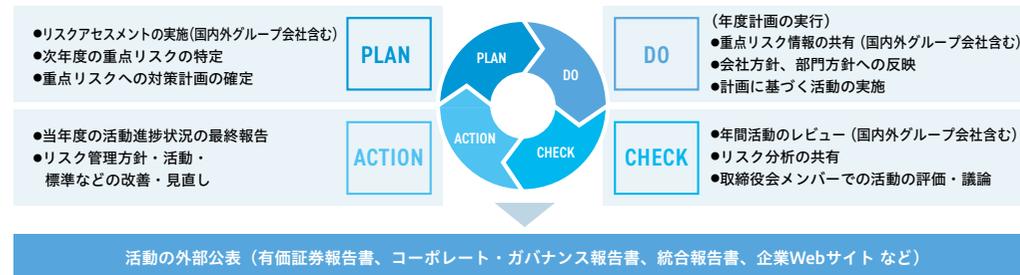
※1 外部環境を政治、経済、社会、技術の4つの要因に分類し、自社に与える影響を読み解く分析手法

※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

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



2024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、世界経済や主要国の関税動向、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に鑑み、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踏まえ、体制基盤強化や職場風土改革に継続して取り組みました。具体的には、各職場での困りごと抽出を継続するとともに、2025年6月には、独立した法規認証管理体制組織を室から部へ格上げしました。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きました。

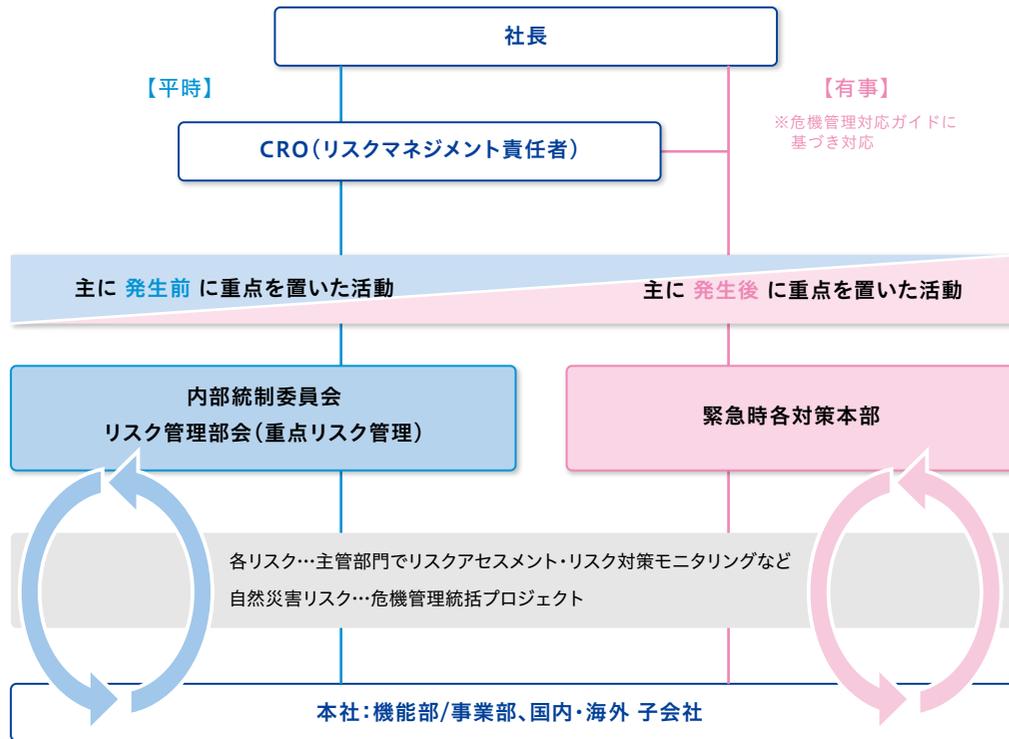
リスクマネジメント

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で継続的に、国内外の動向を勘案した施策を推進しています。

2024年度の重点取組に掲げていたリスク低減活動及びリスク発生後の活動の連携とマネジメント強化に向けて、リスク管理に関する社内機能と役割を再整理しました。また、役員向けに専門家を招聘してクライシスマネジメントの研修を実施しました。

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。

全社リスク管理体系



今後の取り組み

2025年度の事業戦略リスクは、カーボンニュートラルやサーキュラーエコノミーへの対応や、BEVの普及動向に鑑みたバリューチェーンの構築(BEV動向の変動に対応するサプライチェーン、生産体制の構築含む)など全4項目の重点リスクを選定しました。これらを踏まえ、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、米中貿易摩擦や関税含めた米国政策への対応、重要鉱物の輸出規制など各国規制への対応不足によるサプライチェーン分断などをリスク要因として選定しました。これらを含む全8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踏まえ、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。

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	<ul style="list-style-type: none"> ●カーボンニュートラル、サーキュラーエコノミー対応 (カーボンプライシング対応、ゴム・樹脂材料対応含む) ●大規模災害(異常気象、他) ●米中貿易摩擦(地政学リスクなど) ●関税含めた米国政策 ●各国規制への対応不足によるサプライチェーン分断 ●重大労働災害による人的被害・操業停止 ●重要品質問題によるリコール発生 ●サイバー攻撃・詐欺メール
	中	<ul style="list-style-type: none"> ●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) ●火災・爆発事故による企業活動の停止

リスクマネジメント

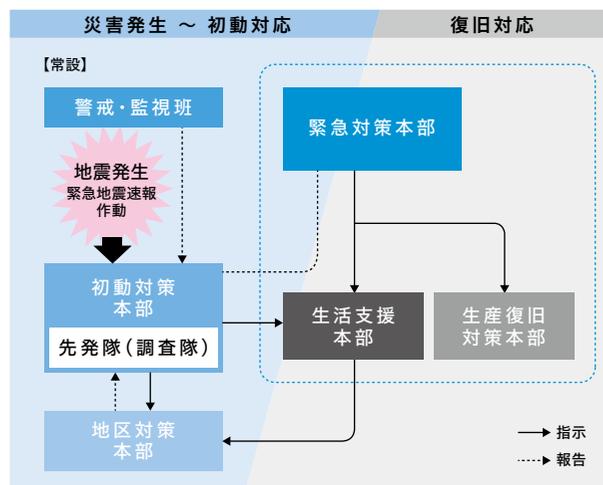
リスクへの対応事例

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240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。

大規模災害時のイメージ



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 ●スターリンクの初動・生産復旧対策本部への配備 ●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、見える化 ●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される無線
 ※2 被害を受けたシステムを復旧・修復する体制 (Disaster Recovery)
 ※3 コンピュータやデータ通信などの装置の設置・運用に特化した施設の総称 (Data Center)

サイバーセキュリティ対策の活動

当社では、企業活動における情報の重要性和リスクの高まりを踏まえ、機密情報管理の徹底とサイバーセキュリティの強化をリスクマネジメントの重要課題と位置づけて、その対策活動を行っています。2025年1月には、セキュリティ推進チームの専門組織を設置し、対策の活動を加速しています。

機密情報を適正に管理するため「機密管理規程」に基づき、全社横断での年次点検を実施し、各部門におけるルールの遵守状況を確認しています。国内外のグループ会社に対しても自主点検や現地監査を行い、管理体制の浸透を図っています。

具体的には、本社・関係会社・仕入先を含めたサプライチェーン全体で包括的な取り組みを推進しています。特に、製造・出荷への影響度合いに応じて、リスクの高い拠点・仕入先から優先的に安全性の検証をしています。今後の重点施策として、有事の際に関係者が機動的に動けるよう、環境(ツール類)の整備と実際の事故を想定した対応訓練を計画しています。また、グローバルセキュリティ啓発活動やグローバルでの会議体を通して、グループ全体の底上げを図っていきます。なお、これらの取り組み状況は、全社会議体にて定期的に報告・議論されており、環境変化などを鑑みながら対策の改善を進めています。

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 ●ファイアウォールによる社外との通信制御 ●不正通信の常時監視 ●社外公開システムの改ざん検知・防止対策 ●ネットワークへの不正接続防止
	ソフト	●機密保持の誓約 ●ファイルサーバへのアクセス制限 ●物品持出申請の強化
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	

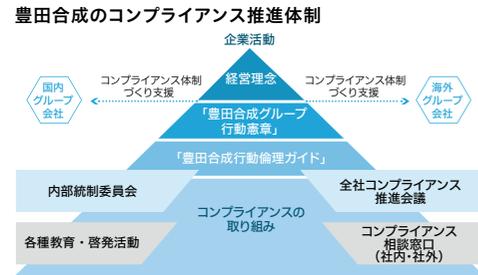
コンプライアンス

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行動指針を具体化し、実践しています。当社では、「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、全役員が参加する「内部統制委員会」で、企業倫理・法令などの遵守状況の報告・審議を行っています。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」で各部門から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。



コンプライアンスの具体的な取り組み

①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向上を目的に、各種教育・啓発活動を実施しています。具体的には、新任役員、新任管理職、新入社員などを対象とした階層別研修や、独占禁止法など、特定のリスクに応じた研修を行っています。また、昨今の違反事例を題材にした啓発ツールを作成し、コンプライアンス徹底に取り組んでいます。

豊田合成の研修一覧

分類	研修名	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、独占法、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、社内規程、各種法律(独占法、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
リスク別	海外赴任前研修	管理職・一般職	海外におけるコンプライアンス留意点(独占法、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、社内規程	1回/年
	製造物責任法研修	管理職・一般職(技術)	法律、社内規程	1回/年
	スポーツクラブ向け研修	管理職・一般職(選手・スタッフ)	コンプライアンス全般	1回/年

②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「コンプライアンス定着度アンケート」を実施しています。各職場でアンケートのフィードバックレポートを参考にしながら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、重要法令の遵守状況および腐敗行為の有無などの主要機能のリスクに関する自主点検を実施しています。点検結果をふまえて、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、当社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。

③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、遵守徹底を研修、啓発活動を通じて図っています。また、グループ各社の所在国の法令に基づいた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。

④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・公務員との贈収賄を含めた腐敗行為(「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するとともに、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。さらに、地域ごとのリスクに応じて現地での研修を実施し、腐敗防止の徹底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。

⑤内部通報制度による問題の早期発見・是正

当社では、コンプライアンス違反等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、客観的な立場から対応にあたっています。本制度は、相談者が通報したことで不利益な取扱いを受けることがないよう徹底しています。また、国内のグループ会社にも当社と共通の社外窓口を設置しています。海外のグループ会社においても、社外または社内に窓口を設置しています。2024年度は、窓口の周知と信頼の構築の結果、当社および国内のグループ会社から68件の通報が寄せられ、迅速な調査、適切な是正が行われました。

コンプライアンス相談・通報件数(国内)

年度	2021	2022	2023	2024
件数	42	66	84	68

役員一覧 (2025年9月30日現在)



取締役会長
みやざき なおき
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(現任)
(注)日野自動車株式会社の社外監査役を兼任



取締役社長・CEO
さいとう かつみ
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(現任)



取締役副社長・
COO・CMO
やすだ ひろし
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(現任)



取締役・執行役員・
CTO
なわしろ みつひろ
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(現任)



取締役・執行役員・
CFO
はちすか まさよし
蜂須賀 正義

1990年4月 株式会社日本長期信用銀行入行
1999年4月 トヨタ自動車株式会社入社
2016年1月 同社経理部主査
2021年9月 同社資本関連事業部長
2023年1月 当社経理部長
2024年6月 当社執行役員
2025年6月 当社取締役・執行役員(現任)



社外取締役
まつもと まゆみ
松本 真由美

1987年10月 株式会社テレビ朝日契約キャスター
1993年4月 日本放送協会契約キャスター
2003年7月 株式会社ホリプロ専属フリーアナウンサー
2008年5月 東京大学先端科学技術研究センター協力研究員
2009年5月 同センター特任研究員
2011年4月 特定非営利活動法人国際環境経済研究所理事・主席研究員(現任)
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(現任)
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(現任)
2019年6月 当社取締役(現任)



社外取締役
わだ ふみお
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 当社代表取締役社長
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(現任)



社外取締役
ふるかわ まさのり
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
1999年4月 岐阜県議会議員
2007年4月 多治見市長
2023年4月 多治見市民病院参与(現任)
2024年6月 当社取締役(現任)

役員一覧 (2025年9月30日現在)



社外取締役

まえだ しげき
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
2023年4月 当社アドバイザー
2024年6月 当社取締役(現任)



社外取締役

あおい まこと
粟生 万琴

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(現任)
2020年10月 株式会社LEO創業
代表取締役CEO(現任)
2024年6月 当社取締役(現任)



常勤監査役

おおい けんじ
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4月 株式会社横河住金ブリッジ
理事
2016年1月 ミライアル株式会社入社
2016年2月 同社管理部長
2017年4月 当社経理部主監
2019年4月 豊田合成企業年金基金
常務理事
2020年6月 当社常勤監査役(現任)



常勤監査役

ふじた よしゆき
藤田 佳幸

1983年4月 当社入社
2008年1月 当社セーフティシステム
事業部第1技術部長
2014年6月 当社執行役員
2016年4月 豊田合成ノースアメリカ
株式会社取締役社長
2017年6月 当社常務執行役員
2019年6月 当社執行役員
(役員制度の変更による)
2023年6月 豊田合成(中国)投資
有限公司総経理就任
2025年6月 当社常勤監査役(現任)



社外監査役

かご ちか
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(現任)
2025年4月 同社先進技術開発カンパニー
Executive Vice President
材料技術領域統括部長(現任)
東富士研究所 所長(現任)



社外監査役

くさやま ひろとし
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(現任)
2020年6月 ゼット株式会社社外取締役
(監査等委員)(現任)
2022年6月 当社監査役(現任)



社外監査役

よこい まさひこ
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(現任)

執行役員

小笠原 豊
山本 直
長谷川 真人
林 賢士
田中 伸恒
大谷 勝文
Bijay Krishna Shrestha
岡田 靖
安藤 浩子
渡辺 修自
河瀬 誠
日向 博実

10年間の連結財務サマリー

(単位：百万円)(百万円未満切り捨て)

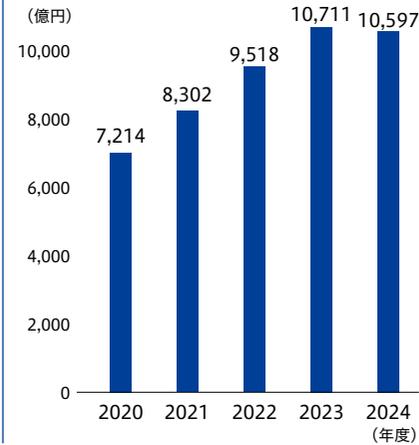
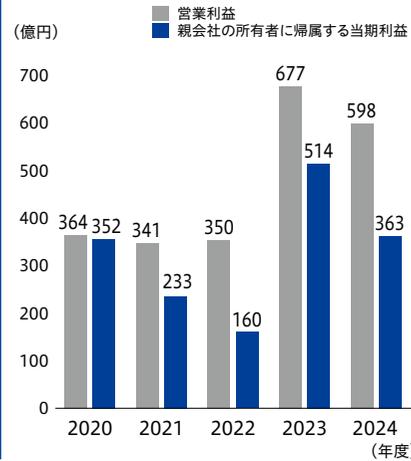
日本基準(GAAP)		2015年度 (2016年3月期)	2016年度 (2017年3月期)	2017年度 (2018年3月期)	国際会計基準(IFRS)		2017年度 (2018年3月期)	2018年度 (2019年3月期)	2019年度 (2020年3月期)	2020年度 (2021年3月期)	2021年度 (2022年3月期)	2022年度 (2023年3月期)	2023年度 (2024年3月期)	2024年度 (2025年3月期)
経営実績	売上高	781,886	755,601	806,938	売上収益	807,958	840,714	812,937	721,498	830,243	951,877	1,071,107	1,059,798	
	営業利益	42,824	40,675	41,136	営業利益	35,179	36,525	17,888	36,479	34,172	35,069	67,703	59,844	
	経常利益	41,490	39,007	43,200	税引前利益	35,507	37,356	16,106	37,301	37,696	35,323	71,801	59,168	
	税金等調整前当期利益	36,710	31,288	35,775	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	36,331	
	親会社株主に帰属する当期純利益	20,255	16,233	21,175										
財政状況	現金及び現金同等物	78,388	97,553	104,309	現金及び現金同等物	97,991	107,311	127,930	134,003	109,145	105,268	146,000	118,769	
	流動資産	281,212	305,273	328,524	流動資産	357,666	382,106	359,565	380,578	425,165	419,108	455,187	438,148	
	有形固定資産	241,408	245,666	259,537	有形固定資産	241,581	257,728	273,479	290,246	316,901	327,838	341,789	338,243	
	固定資産	306,160	315,425	333,819	非流動資産	321,819	326,023	349,619	394,577	434,137	446,192	478,160	474,890	
	総資産	587,373	620,699	662,388	資産合計	679,485	708,129	709,185	775,155	859,302	865,300	933,347	913,039	
	短期借入金*	21,073	31,762	43,722	社債及び借入金	43,722	32,396	44,657	42,835	43,924	32,906	38,937	19,067	
	流動負債	162,592	170,574	189,075	流動負債	195,392	194,309	180,653	185,535	209,396	196,047	216,906	185,715	
	社債	-	-	10,000	社債及び借入金	64,511	93,089	103,399	109,379	129,772	130,116	99,441	90,458	
	長期借入金	44,691	57,261	54,458	非流動負債	118,435	133,674	158,256	169,164	187,111	182,885	149,706	138,920	
	固定負債	96,937	110,663	119,403	負債合計	313,828	327,983	338,909	354,700	396,508	378,932	366,612	324,635	
	負債合計	259,530	281,237	308,479	親会社の所有者に帰属する持分									
	株主資本	301,756	311,127	324,890	(参考)有利子負債	108,233	125,486	148,057	152,215	173,696	163,022	138,378	109,526	
(参考)有利子負債	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	77,765	60,401	60,848	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	92,011	
	投資活動によるキャッシュ・フロー	△56,261	△82,131	△39,201	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	△71,823	
	財務活動によるキャッシュ・フロー	△24,736	14,794	6,541	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	△50,680	
主要指標	売上高当期純利益率[%]	2.6	2.1	2.6	売上収益当期利益率[%]	2.6	2.8	1.4	4.9	2.8	1.7	4.8	3.4	
	総資産回転率[回転]	1.31	1.25	1.26	総資産回転率[回転]	1.23	1.21	1.15	0.97	1.02	1.10	1.19	1.16	
	自己資本比率[%]	51.7	50.7	49.6	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	59.4	
	ROE[%]	6.6	5.2	6.6	ROE[%]	6.4	6.7	3.2	9.6	5.7	3.6	10.6	6.8	
	設備投資	54,498	55,218	64,816	設備投資	53,411	46,891	41,835	46,589	49,749	48,897	49,409	57,416	
	減価償却費	44,462	40,902	44,037	減価償却費	32,545	32,927	35,323	35,527	38,499	44,814	47,995	50,353	
	研究開発費	28,409	27,164	27,864	研究開発費	27,684	30,025	31,374	31,000	33,543	34,254	39,295	41,938	
	期末従業員数(連結)[人]	35,903	36,679	38,234	期末従業員数(連結)[人]	38,234	39,429	39,403	38,823	39,511	38,942	38,951	39,192	
	1株当たり情報	1株当たり配当金[円]	56.00	53.00	56.00	1株当たり配当金[円]	56.00	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00	95.0	105.00
		基本的1株当たり当期利益(EPS)[円]	156.49	125.42	163.60	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	286.00
配当性向[%]		35.79	42.26	34.23	配当性向[%]	33.93	33.32	69.17	22.06	33.26	48.55	23.64	36.75	

* 1年以内返済予定の長期借入金および1年内償還社債を含む

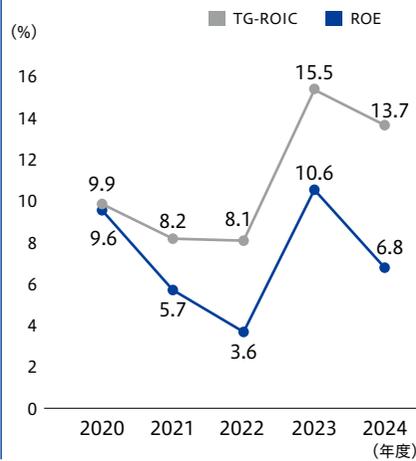
財務ハイライト

※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。

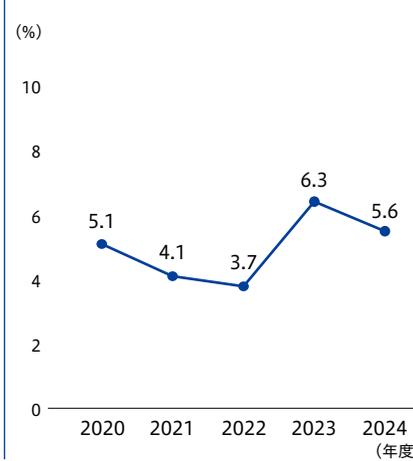
売上収益

営業利益/
親会社の所有者に帰属する当期利益

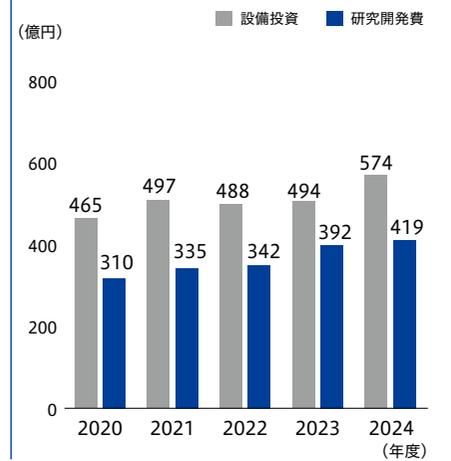
ROE/TG-ROIC



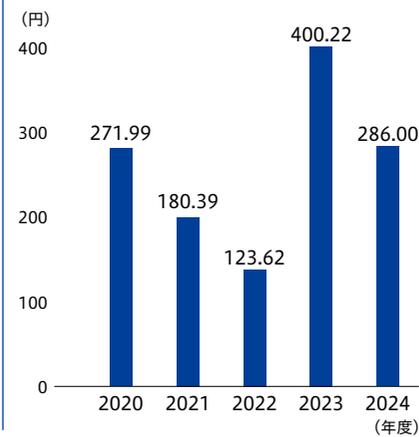
営業利益率



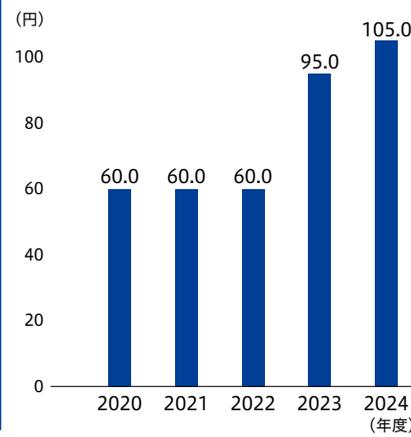
設備投資/研究開発費



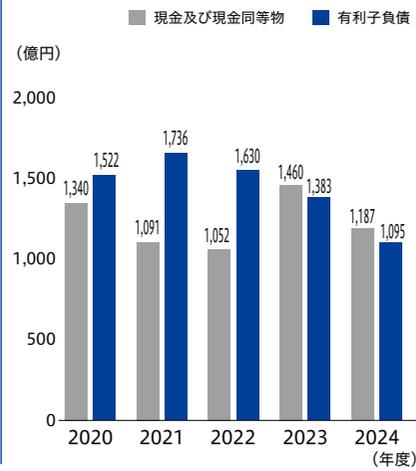
基本的1株当たり当期利益



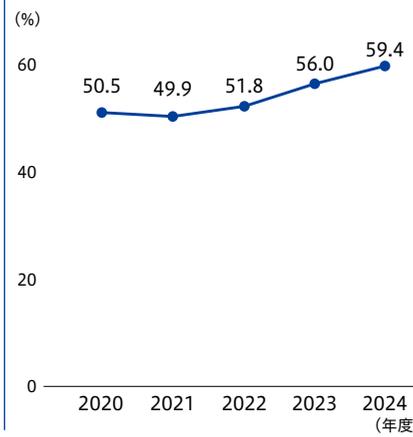
1株当たり配当金



現金及び現金同等物/有利子負債



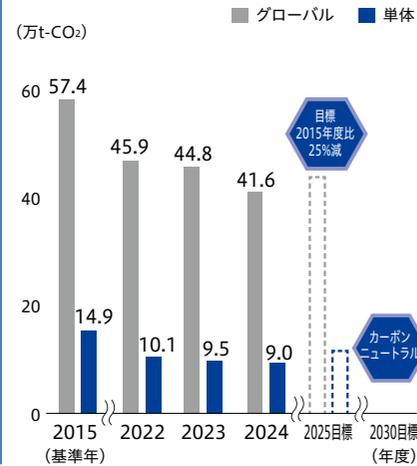
親会社所有者帰属持分比率



非財務ハイライト

環境 (Environment)

CO₂排出量 (Scope1,2)



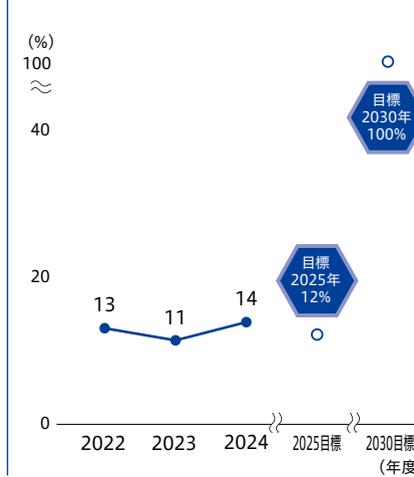
Scope3カテゴリ別CO₂排出量 (2024年度実績) [グローバル]

24年度実績 CO ₂ 排出量 (Scope3カテゴリ別)		排出量 (万t)		
		合計277.3		
カテゴリ1	購入した製品・サービス	217.3	カテゴリ9 下流の物流	0.1
カテゴリ2	資本財	18.8	カテゴリ10 販売した製品の加工	6.1
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)	6.5	カテゴリ11 販売した製品の使用	0.0
カテゴリ4	上流の物流	16.2	カテゴリ12 販売した製品の廃棄	1.2
カテゴリ5	事業から出る廃棄物	3.3	カテゴリ13 下流のリース資産	(注)
カテゴリ6	出張	1.2	カテゴリ14 フランチャイズ	(注)
カテゴリ7	従業員の通勤	4.6	カテゴリ15 投資	1.1
カテゴリ8	上流のリース資産	0.3		

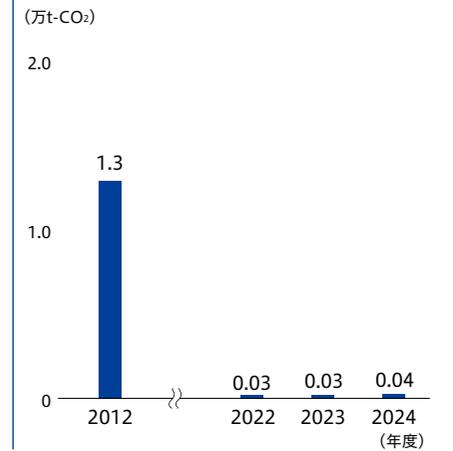
2030目標 27.5%減^{*1}

(注) 非該当 ^{*1} 2019年度比 27.5%減 (カテゴリ1) vv

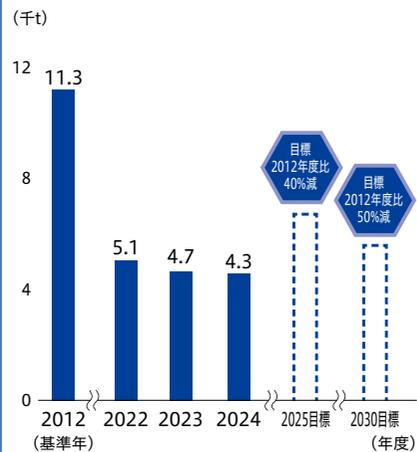
再生可能エネルギー導入率 [グローバル]



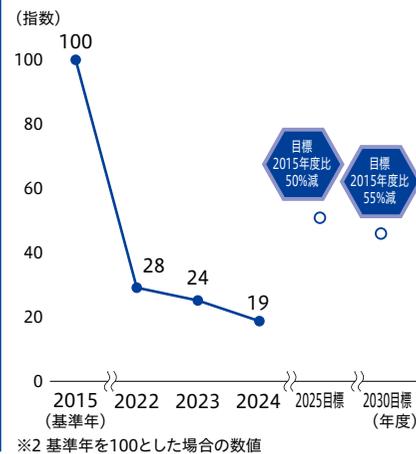
温室効果ガス(6ガス)排出量 (CO₂換算) [単体]



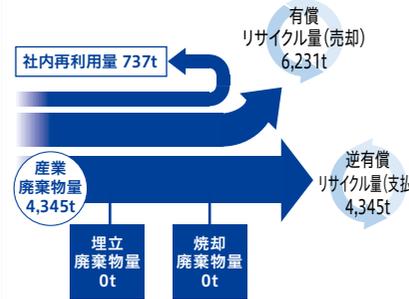
産業廃棄物量 [単体]



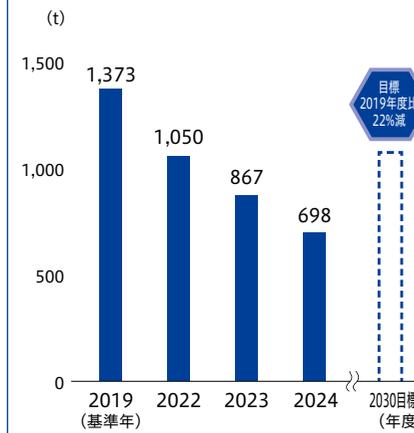
売上高当り廃棄物量 (指数^{**2}) [海外グループ会社]



廃棄物発生量・処理状況 (2024年度) [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]



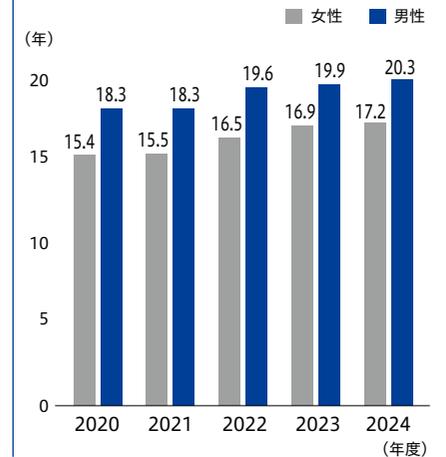
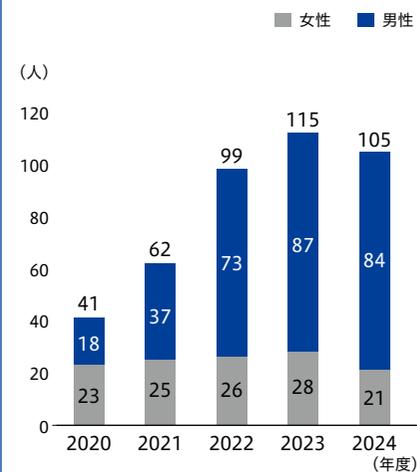
非財務ハイライト

社会 (Social)

2024年度重点項目の実績と2025年度・2030年度目標(単体)

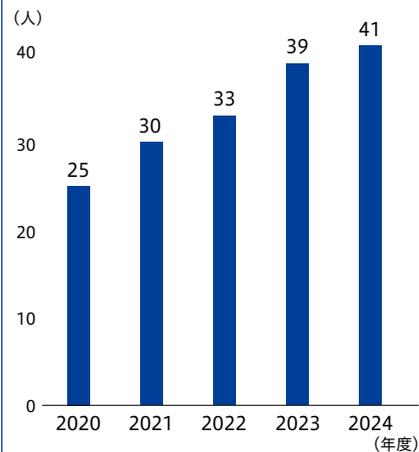
重点項目	2024年度実績	2025年度目標	2030年度目標
DX人材の育成人数	325名	270名	400名
女性管理職の人数	41名(3.6%)	45名(4.0%)	100名(8.8%)
ナショナルスタッフ幹部比率(海外グループ会社の副社長以上)	37%(グローバル)	40%以上(グローバル)	60%
中途採用者の管理職比率	33%	30%以上	30%以上
障がい者雇用	2.70%[国内グループ全体]	法定雇用率達成[国内グループ全体]	—
エンゲージメントサーベイ結果(肯定的評価)	59%	70%以上	75%以上
平均残業時間	15.1H/月・人	10.0H/月・人以下	—
年休取得率	94%	95%以上	—
男性社員の育児休業取得率	63.6%	75%	100%
男女の賃金差異	79.1%	77%	82%

男女別平均勤続年数(単体)

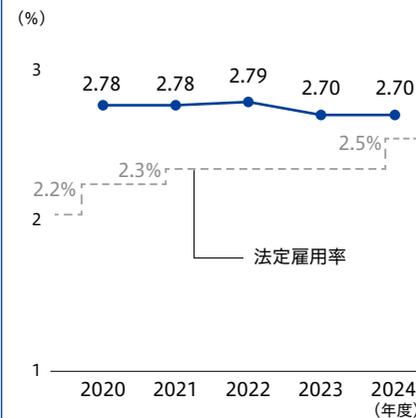
男女別育児休業取得数(単体)^{※1}

※1 当該年度に育児休業を開始した人数

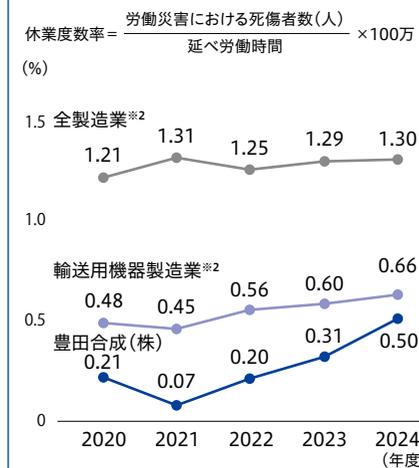
女性管理職者数(単体)



障がい者雇用率(国内グループ全体)



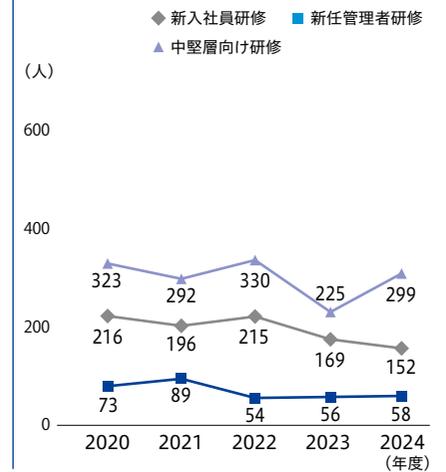
労働災害発生率(休業度数率)(単体)



※2 厚生労働省の労働災害動向調査結果(調査期間:1月~12月)

ガバナンス (Governance)

コンプライアンス研修受講者数(単体)



IR活動

当社は投資家・アナリスト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	2022年度	2023年度	2024年度
アナリスト・機関投資家向け個別ミーティング	127回	145回	179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	3回	2回	2回
証券会社主催コンファレンス	2回	3回	4回
個人投資家向け説明会	1回	1回	2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.lseg.com/ja/ftse-russell/indices/blossom-japan	
FTSE4Good Index Series https://www.lseg.com/ja/ftse-russell/indices/ftse4good		S&P/JPX カーボン・エフィシエント 指数	
FTSE Blossom Japan Index https://www.lseg.com/ja/ftse-russell/indices/blossom-japan		SOMPO サステナビリティ・ インデックス	

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2024		健康経営優良法人 (ホワイト500)	
CDP 「気候変動」2024 スコア:A 「サプライヤーエンゲージメント」 2024 スコア:A 「水セキュリティ」2024 スコア:A- 「フォレスト(畜牛品)」2024 スコア:B-		スポーツエール カンパニー2025 ブロンズプラス	
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	
厚生労働省 子育てサポート企業 「プラチナくるみん」			

会社情報 (2025年3月31日現在)

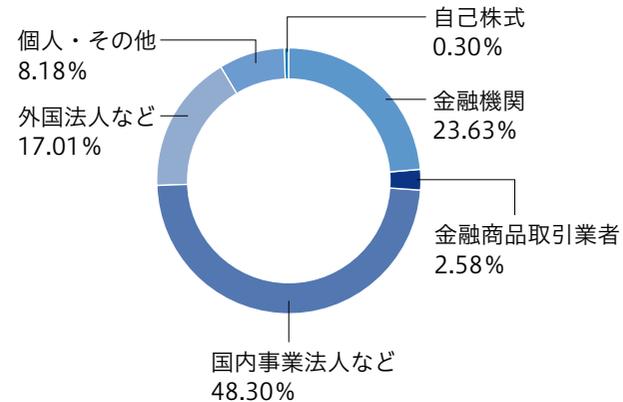
本社所在地	〒452-8564 愛知県清須市春日長畑1番地
設立	1949年6月15日
資本金	281億円
連結子会社	52社(国内:12社、海外:40社)
持分法適用会社	6社(国内:3社、海外:3社)
従業員数	連結:39,192名 単体:6,635名

投資家情報 (2025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 127,237,240株 (自己株式 376,907株を除く)
株主数	16,764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	43.58%
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	10,466	8.22
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	8,132	6.39
株式会社三井住友銀行	4,207	3.30
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	2,402	1.88
豊田合成従業員持株会	2,227	1.75
日本生命保険相互会社	1,592	1.25
第一生命保険株式会社	1,381	1.08
モルガン・スタンレーMUFG証券株式会社	1,287	1.01
株式会社日本カストディ銀行(信託口4)	1,049	0.82

※ 持株比率は自己株式を控除して計算しています