



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数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「ステアパ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の中で、当社の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強化し、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。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。